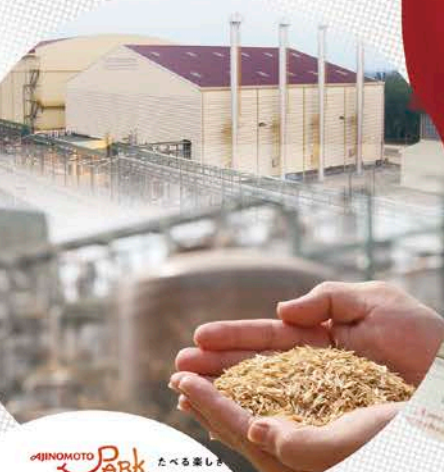




# 味の素グループの軌跡

2009-2019年度



# 味の素グループの軌跡

---

2009 - 2019 年度

## ごあいさつ

---

味の素グループは2019年で創業110年を迎えました。その歴史は、いくつもの困難と克服の積み重ねです。

今から20年前の1999年度、当社グループの営業利益は330億円でした。その後、動物栄養などのバルク事業が伸長したものの、競争激化により利益が低迷、安定的な成長を果たせず、2009年の創業100周年を迎えることとなりました。

この「十年史」(2009年度～2019年度)では、バルク事業偏重から、世界中の生活者の方々のより豊かな生活への貢献に資する事業への転換を図り、GGSC(確かなグローバル・スペシャルティ・カンパニー)を目指した姿が描かれています。そして、「FIT & GROW with Specialty」・「Open New Sky(隣地拡大・Open & Link)」といった戦略を打ち出し、海外コンシューマー事業を中心とした成長を実現しました。しかしながら、グローバル規模で進展するデジタル化、マクロ環境の変化(バルク素材のさらなる競争激化・ローカル企業の台頭)への対応など、克服すべき課題も明らかになりました。また、規模を追う経営を強く志向したため、経済価値を生み出しにくい事業構造になっているという内的課題にも直面しています。これらの課題の解決のためには、資本効率の改善と重点事業の着実なオーガニック成長が、当社グループの成長のためには必須であると考えています。

その一方で、創業以来一貫した、事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組みとしてASV(Ajinomoto Group Shared Value)を定めたのもこの期間です。昨今、企業の社会的責任が強く求められる中、その潮流に先んじて地球持続性・食資源・「健康なところとからだ」を「21世紀の人類社会課題」と決めました。そして、現在、ASVは普遍的な価値観として、当社グループの根幹を成しています。

さらにASVの実現のため、外部との対話・連携によるコーポレート・ガバナンスの強化・充実を図るとともに、グローバル視点に立った人財育成施策も実施しました。

現在、当社グループの事業利益は992億円(2019年度)と1999年度の約3倍に成長しました。2010年代の様々な取り組みとそこで得られた経験は、さらに持続的な成長を実現するための貴重な資産と考えています。ステークホルダーの皆様、ぜひこの「十年史」をご一読いただきたいと思います。

当社グループは、「2030年の目指す姿と2020-2025 中期経営計画」を定め、アミノ酸のはたらきで世界の健康寿命を延ばすことに貢献する「食と健康の課題解決企業」をグループビジョンに掲げました。ASV経営を推進し、グループ一丸となって、社会課題の解決に貢献してまいります。今後ともご支援いただけますようお願い申し上げます。

代表取締役 取締役社長  
最高経営責任者

西井 孝明

# 目次

ごあいさつ 代表取締役 取締役社長・最高経営責任者 西井 孝明

---

## 第I章 味の素グループの100年

- 1 味の素グループの歩み 2
- 2 100年目 その姿と課題 8

---

## 第II章 第2世紀 踏み出した一歩——トップマネジメントが語るGGSCへの羅針盤

- 1 人類の根源にある「食」に貢献するグローバルカンパニーへ 12  
伊藤雅俊会長インタビュー
- 2 デジタル革命とSDGs採択がもたらす社会変化に適応し、食と健康の課題解決企業へ 21  
西井孝明社長・岡田正大 慶應義塾大学教授 対談
- 3 味の素グループ：この10年と今後への期待 31  
岡田正大 慶應義塾大学 大学院経営管理研究科教授 寄稿

---

## 第III章 第2世紀 踏み出した一歩——GGSCへの挑戦

- 味の素グループ 2009～2019年度 36
- 1 グランドデザイン——4つの中期経営計画 37
- 2 構造改革と成長ドライバー創出への挑戦——FIT & GROW with Specialtyの具体的施策 42
  - (1) 事業売却等での迅速なポートフォリオ改革…42
  - (2) M&Aでの新市場開拓と技術獲得…43
  - (3) 国内外での外部資源活用による市場開拓…47
  - (4) Specialtyを支えるR&Dの改革と強化…52
  - (5) グローバル展開での市場深耕とエリア拡大…57
  - (6) 全体最適と効率化を重視した組織再編…58
- 3 GGSCへの基盤強化取り組み——ステークホルダーとの強固な関係構築 62
  - (1) より良き世界と企業を目指す自己変革…62
  - (2) 地球環境保護への取り組み…65
  - (3) 社会との共存共栄…67
  - (4) コーポレートガバナンスの強化と情報開示の推進…72
  - (5) 人財の育成と登用・活用…74

(6) グローバル組織の適正運営に向けた組織と意識の改革…78	
(7) 企業価値伝達のための新たな取り組み…80	
(8) グローバル企業としての財務とIRの新たな取り組み…82	
4 主要事業概観(2009～2019年度)——Specialtyへ、Globalへ	84
(1) 食品事業…84	
(2) アミノサイエンス事業…87	
5 味の素グループのASV経営——2030年の目指す姿と2020 - 2025中期経営計画	90

## 第IV章 資料

1 財務指標推移	92
(1) 主な連結財務指標の推移…92	
(2) 連結財政状態計算書…94	
(3) 連結損益計算書…96	
(4) 連結キャッシュ・フロー計算書…99	
2 取締役・監査役任期一覧	103
3 役員・従業員関係	104
(1) 執行役員任期一覧…104	
(2) 従業員数の変遷…106	
4 組織の変遷・関係会社系譜図	107
(1) 味の素(株)組織変遷…107	
(2) 国内グループ会社系譜図…112	
(3) 海外グループ会社系譜図…115	
5 年表	121

## 編集後記

### 【この本を読む方へ(「十年史」製作事務局)】

記載内容が多岐にわたるため、ポイントを絞って理解したい方のために下記表を作成しました。  
参考にして頂ければと思います。

	第I章	第II章	第III章	第IV章
戦略やそれに基づく具体的な取り組みに興味のある方		○	○ (III-1・2)	
ESG関連の取り組みに興味のある方		○	○ (III-3)	
創業からの全体像(沿革)に興味のある方	○		○ (III-1・2・5)	○ (IV-5)
事業の概略に興味のある方	○		○ (III-2・4)	