

II

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 —— 伊藤雅俊会長インタビュー

伊藤 雅俊 会長

1947年、東京都生まれ。1971年に味の素(株)に入社。以後、食品事業本部食品部長、味の素冷凍食品(株)代表取締役社長、味の素(株)代表取締役専務執行役員 食品カンパニープレジデント等を歴任。2009年に代表取締役社長最高経営責任者、2015年に代表取締役会長に就任。日本スポーツ協会会長、日本在外企業協会会長、日本アドバタイザーズ協会理事等社外においても重責を担い、日本航空株式会社・日本電気株式会社の社外取締役も務める。



味の素グループが「味の素®」発売100周年を迎えた2009年6月、現会長の伊藤雅俊は、第12代の味の素(株)代表取締役社長に就任した。2008年度の利益がマイナスとなり、2011年には東日本大震災に見舞われるなど厳しい状況が続く中、伊藤は不採算事業の整理やコストダウン等でまず業績を回復させる。続いて「2011 - 2013」「2014 - 2016」の2つの中期経営計画を通じ、「確かなグローバルカンパニー」という理想像を打ち出し、FIT(構造改革)とGROW(成長ドライバー育成)を進めて、2015年度には過去最高益を達成した。また、これらを実現していく中で、社外連携やグローバル企業にふさわしい組織・人財等の基盤整備にも注力した。

さらに、社長在任中に定めたグループ共通の価値観ASV=Ajinomoto Group Shared Valueは、社会価値と経済価値の両立をうたい、味の素グループ創業以来の理念を再確認するとともに、今後の経営に長く受け継がれるものである。

これらの経営諸施策を主導してきた伊藤の考え、そして思いとは——。

■ 就任時の危機感と情報共有の推進

——伊藤会長が社長に就任されたのは、「味の素®」発売100年目という節目でしたが、会社の状況や課題をどう捉えていましたか？

伊藤 100年史(『味の素グループの百年』)などでは、「次の100年を見据えて」などと書いていますが、実際には100年先まで考えられる状況ではまったくなかったです。

動物栄養(当時は「飼料用アミノ酸」と呼称)事業と医薬

事業が、厳しい状況にありました。動物栄養事業は、江頭邦雄社長時代(1997~2005年)に、全社の3分の1に近い利益を出し、大成功を収めていました。これは、当社の長年の研究の積み重ねの結果です。しかし2005年頃から、中国勢の台頭によって市場は拡大したものの、単価が大きく下がり利益が落ち始めました。一方、その前段階で、供給量が足りないということで、設備投資のほとんどを動物栄養に投じて増強していたため、同事業が赤字になってしまいました。また、医薬事業は規模が

大きくなかったため、苦戦していました。一時は営業利益100億円を超えるレベルまでいきましたが、新薬開発は、10年、15年に一つ出れば成功というのが一般的で、規模が小さいとその負荷に耐えられない。いずれも、事業の構造・環境が変わってしまったんです。

こうしたところにリーマン・ショックや為替差損なども加わり、10年以上1,500円のレベルで推移していた株価が、就任時には670円くらいになっていました。

——非常に厳しい状況ですね。

伊藤 社長就任前から、専務としてIRの現場に出席し始めたのですが、アナリストからの語気を荒らげた追及もあって、「これは尋常ではないな」と実感しました。株式をお持ちのOBからも厳しいお言葉をもらいましたし、「会社は大丈夫か」と社員の目も厳しくなっていました。こういう時はトップと現場が離れていってしまう、という指摘も組合から受けました。

ですので、「胸に期すところ」は「さあ次の百年」というよりも、「まずこの状況を何とかしなければ」だったのです。

——どのようにアクションを始められましたか？

伊藤 まず、ステークホルダー全体への状況説明と方針提示が重要だと思いました。社内にも社外にも。それには、会社の正確な状況診断と方針の検証が大切と考え、初めてコンサルティング会社を起用しました。それまで味の素グループには外部の力を利用するという感覚がほとんどなく、「意味がない」という声もありました。しかし、お任せや言いなりではなく、こちらが考えた分析・方針の妥当性を検証してもらうという姿勢で臨み、成果はあったと思っています。アナリストや経営アドバイザーなどとも積極的に会い、意見を聞きました。

——社内への説明、提示はどうかだったのですか？

伊藤 広報部門に、「仕事が社外だけだと思ってはダメだ、広報の一番大事な対象は従業員だ」と繰り返し伝えました。当時の広報の意識では、従業員は対象外だったのです。社内報も月1回だったのが、「みんなが読まないから」ということで年4回に縮小していた。数カ月前の出来事を紙で渡されても、それは読みませんよね。そこで「読まないのはなぜか、読まれるようにするにはどうするかを考えてほしい」と要請して、イントラネットで日

英の「CEOヘッドライン」を始めました。社長の活動を通じて会社の動きや発信内容を理解してもらう。そして、1週間以内に、写真とレポートで世界中に伝える。そもそも社長って、何しているか分からない。席でチェックばかりしているんじゃないか、とか。それを「どうだ、こんなに動いて対話しているんだぞ」と(笑)。

社内ではもう一つ、当時、週1回で行っていた経営会議の結果報告も、直後にポイントだけをまとめて全世界に流すようにしました。それまでは、部長クラスを集めて口頭で説明していました。情報の流出を防ぐためです。しかし、調べてみると、課長以下に伝わる内容に大きな差があった。内容の9割話す部長もいれば、半分しか話せない人もいた。話さないのではなく、話せない……財務の話など、きちんと理解できていないのです。このため、情報にばらつきが出て、「会社が何を考えているか、よく分からない」との声が少なからずあった。これを管理職限定ながら文書発信したことで、かなり改善しました。

細かいことですが、そうやって一つひとつ情報共有を改善して、改革へと進みました。



CEOヘッドライン

——社外への発信はいかがですか？

伊藤 IRは、情報を「開示」するのではなく「シェア」する姿勢で臨みました。記者会見の時には、想定される質問にQ&Aが用意されますが、その内容は、聞かれたら答えるものなので、話していいんですよ。だけど、IR担当からは、自ら進んで話したらダメ、余計な話はしないでくれと言われるわけです。時間がないというのなら分かりますが、聞かれなければ言わない、というのはおかしい。出せる話はオープンに話すようにしました。

これを意識したのは、就任時の危機的状況もあります

が、アナリストや株主の話聞いて、彼らの言っていることは正しいと思ったからです。投資している、あるいはこれから投資する、あるいは投資をアドバイスする立場から、われわれのビジネスの状況を知りたいのは当然です。それを最小限で済まそうとするのはおかしい。かえって悪いことは言ったほうがいい。

実際、社長になったあと、タイ洪水(2011年)がありました。タイは味の素グループにとっては最大の海外拠点国で大きなマイナスなんです。20くらい工場がある。当然、洪水の影響を危惧する声が出る。だから、こちらから工場がどうなっているかの情報を投資家に流しました。



機関投資家・アナリスト向け決算説明会

20のうちの18は動いていますが、2つは止まっています——と。そうしたら、聞きたいことを先に言ってくれたと非常にほめられました。

——オープンなコミュニケーション、フェアであることをとても大事にされておられますね。

伊藤 問われてから言うのであれば、誰でもできるんです。以前、外国人と信頼関係のもとは何かという話をしたことがあります。それは情報なんです。情報のやりと

りでいかに透明性があるか。私の家の冷蔵庫には私の2カ月分の食事の予定表が貼り付けてあります、この日は外食するとか。別に家族に伝えても何も問題ないですから(笑)。ただし「誰と」ははっきり書きますが、「どこで」はできるだけ省略して書いています。あとで家人に「連れて行け」と言われるから(笑)。

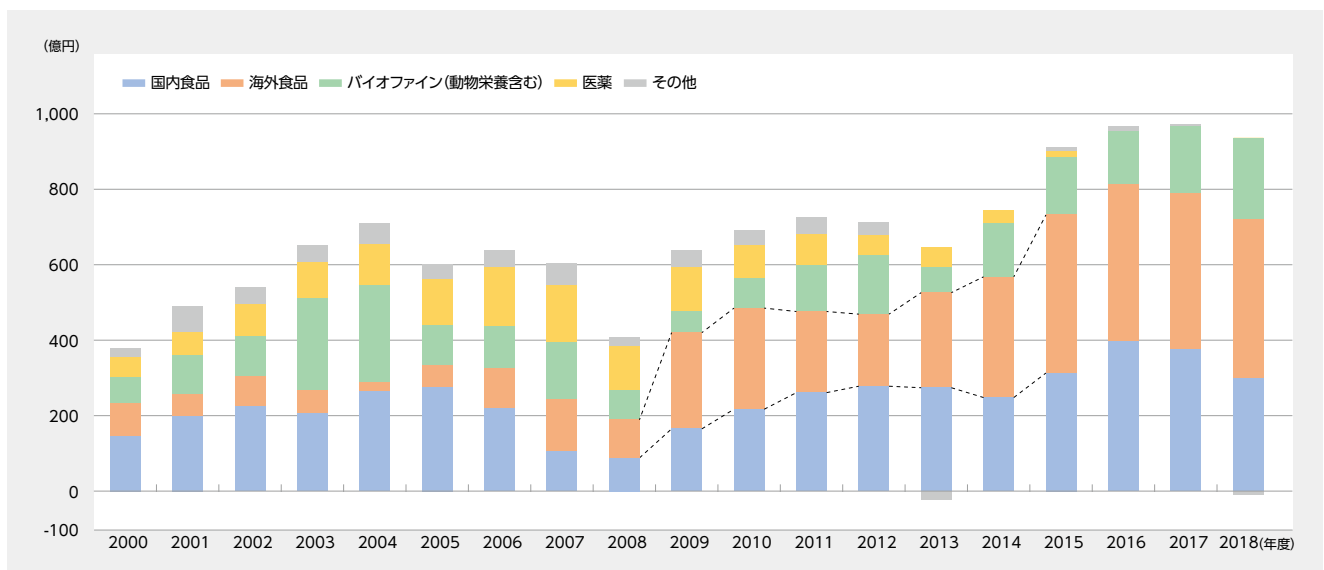
——そうした信頼関係をもとに改革へと……。

伊藤 そうです。方針の明示については、経営者の役割、責任をはっきりさせる意味もありました。それまで味の素(株)は、経営計画を各カンパニーから積み上げ方式で作成していました。これだと経営層の責任が曖昧になり、意思決定が明確にならないと感じていたのです。経営層が会社全体の戦略の枠組みを作り、その骨格をもとに各事業部が独自計画を自主的に作るほうがいいのではと考えました。経営トップが自ら先導して、経営幹部と方針を作ることが大事で、これが社長の仕事だということです。

——個別の施策についてうかがう前に、社長をされていた期間を大きく振り返っていただければと思います。赤字決算からV字回復され、ほぼ順調に2015年度まで売り上げ・利益とも大きく伸ばされました。ただ、2013年度はいったん、売り上げ・利益とも落ち込んでいます。

伊藤 数字的にも、事業の中身からも、ほぼ想定どおりに展開できたと思っています。2013年度の停滞は、構造改革による「あってもいい、必要な踊り場」です。動物栄

図II-1 全社業績推移(2000~2018年度)



(注1) 期間内にセグメント内の組み替え・会計制度の変更等があったため、全社業績のイメージとして掲載。
 (注2) 2015年度までは営業利益、2016年度以降は事業利益を掲載。

養などバルク事業の比率を引き下げるとの方針で、実際、この年は同事業の利益がゼロです。そうなってもいいよ、と言っていたら、本当にそうなったという(苦笑)。カルピス(株)を売却、医薬も落ちてきていて、想定範囲でした。代わりに海外リテール事業が伸び、国内食品も頑張っ、味の素冷凍食品(株)や味の素ゼネラルフーズ(株)もそれぞれ伸長し、以後の成長につなげています。

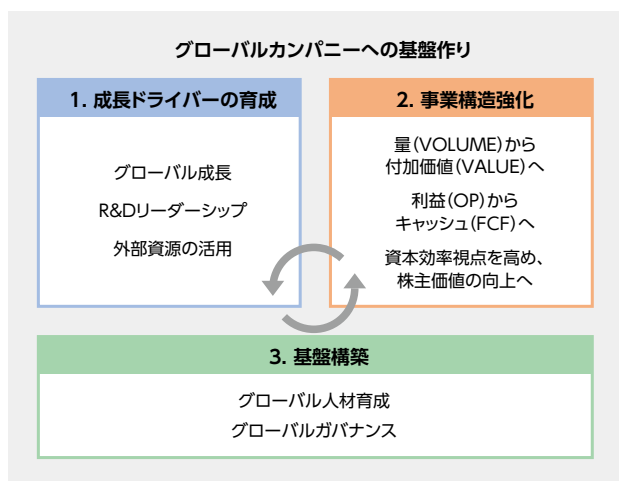
■ FIT & GROW with Specialty の諸施策

——リテール重視、事業本部制、分社化

——「2011 - 2013中期経営計画」で「成長ドライバー育成」「事業構造強化」「基盤構築」、続く「2014 - 2016中期経営計画」では、その後もキーワードとなる「FIT & GROW with Specialty」が打ち出されますね。Specialty (専門性)を軸に、構造改革(FIT)と成長ドライバーの育成(GROW)を進めると。

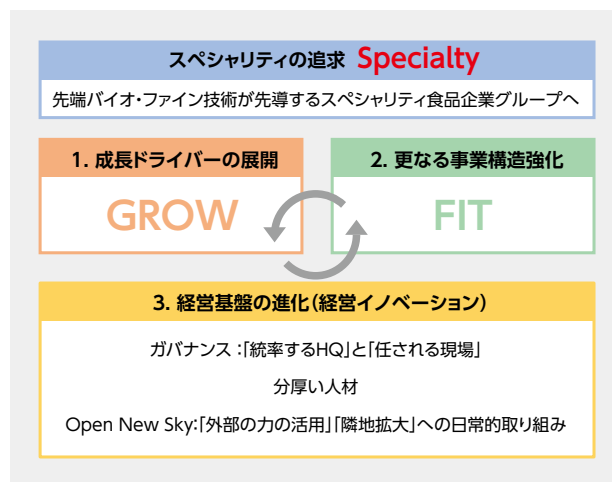
伊藤 大きな方向性として、バルク偏重から転換していくことを決めました。B to Bの市場は大きいけれども、中国企業が複数出てきて、韓国勢も加わる——そこで自由に仕事するのは難しい、会社の中心事業とするのは難しいと感じていました。ほかの事業もそうですが、特長のない製品は結局、競争相手と値段のたたき合いになる。特にバルクの仕事はリジンなど物質を作るもので、差別化がしにくく、おいしいとかまずいもない。そういう意味で、バルクに偏重せず、われわれがコントロールできる事業構造にすることを大きな目標としました。値段で戦うものはわれわれにマッチしていない、と判断したからです。

図II-2 「2011 - 2013中期経営計画」の基本方針



その上で、FITは「コモディティ to スペシャリティを軸とした事業構造改革」「資本効率の視点を高め、株主価値・ROEの向上へ」、GROWは「R&Dのリーダーシップ」「グローバル成長」を柱としました。グローバル化を見据えたガバナンス、人財の多様化・育成、「外部の力の活用」や「隣地拡大」といった風土転換も進めました。

図II-3 「2014 - 2016中期経営計画」の基本方針



——社長就任の翌年にカンパニー制から事業本部制へ移行されていますね。これも社内コミュニケーション強化のためでしょうか？

伊藤 カンパニー制にしてから、カンパニー間の壁が厚くなってしまい、他のカンパニーには無関心、ということまでできていました。メリットよりデメリットのほうが大きい状態です。テレビと冷蔵庫のように、あまり関連のない事業ならカンパニー制もいいかもしれませんが、各事業をアミノ酸が仲介する味の素グループにはそもそもあまり適していなかった。アミノ酸の技術的成果を食品に、といったことができなくなってしまうからです。意思決定の迅速化や機動性なら、味の素冷凍食品(株)のように、事業規模を確立して別会社にしたほうがいい。

——連携を強化する方向で会社を変えていったということでしょうか。

伊藤 そうです。R&Dも同じで、研究所が10以上あった。小さな研究所をまとめて大きくし、会社が目指す開発領域を定めて、そこに重点を置く運営方式にしました。それまでは、個々の研究者がある種勝手に研究していた感じもあり、行き過ぎるとまずいので範囲を決めました。束ねる、連携させる方向です。持っている情報はそれぞ



R&D対話

にかけて私が携わっていた冷凍食品は、味の素(株)にある冷凍食品部と、生産がメインだった各地の味の素冷凍食品(株)(関東・中部・四国・九州)という体制で、普通に運営すると開発と製造に境ができてしまう¹。しかし、ある製品を作ろうとする場合、事業部の人間や設備・機械の専門家、研究者などが一緒に仕事をしないといいものがない、あるいは速くできない。ですので、プロジェクト的に連携させました。製品開発に携わっている人はよくそういう動き方をしますが、これを全社的に組織としてできるようにしたかったのが、社長になってからの組織改革です。

——一方で、課題を抱えていた動物栄養と医薬は分社化されましたが、反発などはありませんでしたか？

伊藤 状況認識は共有できていましたから、医薬でいえば、部門のほうから分社化したいという申し出があったんです。そのほうが一つの会社としてまとまると。また、動物栄養も味の素(株)の中にいると、改革策を実行に移しにくい。例えば合弁で何か事業をする場合でも、会社として分かれていないと大変なんです。そういう理由で、いろいろな手が打てるように分社化し、動きやすくしました。

■ FIT & GROW with Specialtyの諸施策

——社外連携推進、with Specialty

——M&Aやアライアンス、共同研究など社外との連携を積極化したのも、伊藤社長時代以降、大きな特色で、会社としてもはっきりした方向転換になっていると思われませんか？

伊藤 味の素(株)でも、技術畑の人はもともと自前主義ではなく、研究成果を発表するときに外に行くし、他の

れ違いますが、それが生き、新しい知恵や価値を生み出す環境にする。専門性といってもいろいろあり、ある専門性と他の専門性を合わせると新しいアイデアが生まれることはよくあります。

例えば、1980年代から1990年代

研究所にしばらく行って仕事することも普通のことで。実際、ロシアの研究所にしばらくいて戻ったという人もいます。

そもそも、新しいものを創っていく場合、「あっ」という何かの衝撃で起こる場合が結構多い。いろいろなところの情報を持っている、触れているほうが強いのです。そういうかたちにするにはどうすればいいか、という発想で、社外連携や人の配置などを行ってきました。

私が進めてきた様々な施策への反発を顧みても、分からない人、情報を持っていない人が反対しています。分かってくれば賛成してくれるので楽なんですけれども。こうしたことも含め、情報をいかに多く持っているかは、仕事を進めていく上で非常に大事です。言い換えれば、関心・好奇心は広くないとダメなのです。新しいことをやりたいと野心を持って突き進む人のもとには、必要な情報や知識が自然と集まってきます。

われわれと花王株式会社や株式会社ブリヂストンなどの提携において、具体的な成果は多くはないですけども、「情報としてお互いによく分かる、というのはそういうことなんだ」という関わった社員の体験・気づきは財産になりました。花王さんは化粧品を作っていて、われわれも材料を売ったりしていますが、一緒にやるところいう物質はできないか、というようなアクションが出てくるんです。ブリヂストンさんとの共同研究開発も、コストの壁で今止まった状態ですが、タンパク質からタイヤ用ゴムを作ることに成功しました。われわれはゴムの木の代わりにもなれる、ということです。

こうした情報への感性・体験はSpecialty化にも重要です。新しい製品を創る場合、従来と同じでは意味がない。ほかの人ができないことで役に立つ、ということが大事で、その差別化をどうするかというのはマーケティングそのものでもあります。

——マーケッターとしてのご経験が、Specialty化推進の根っこにある感じですね。

伊藤 そう、差別化を繰り返しやらなければならない。それは結局、ASV (Ajinomoto Group Shared Value) なのです。つまり、人の役に立つもので事業を成り立たせる、ということです。人が集まれば社会ですから、多くの人に好まれるもの、便利だと思われるものを提供し

1 2000年10月に全部門が統合されて現在の味の素冷凍食品(株)が発足。

て、利益を得る。例えば、昆布とかつお節を買って作る「だし」が、「ほんだし®」なら1秒で済む。普通の家庭でこれをやろうとすれば、かつお節を削らないといけないし、高い。「ほんだし®」を使えば、1年間に10億秒節約できる。より使いやすくして便利で短時間でできる、そして、捨てるものがない。これが「ほんだし®」を使う人にとってのSpecialtyです。より役に立つこと、が大事なんです。

——提唱された「隣地拡大」にも、マーケティングの視点が感じられます。

伊藤 「隣地拡大」は、もっと仕事のチャンスがあるのになんでやらないのか、と感じたことが原点です。例えば、すぐ横に和洋食の市場があるのに、なぜ「Cook Do®」は中華じゃなくちゃいけないのか。開発現場では、「『Cook Do®』は中華のブランドだ」と言われ続けてきた人が、「『Cook Do®』は中華のブランドで、ほかに使っちゃいけないんです」と思っているのです。だけど、同じように和風でも簡単にできればいいんじゃないの、で発売したのが「Cook Do® きょうの大皿」。隣地拡大の最たる例です。「Cook Do®」担当者はずっと中華のブランドでやってきているから、「これはダメなんです」と。そう言われると上の人も「ああそうか」と、それで30年間やってきてしまった。それから「味の素KKコンソメ」のキューブもそうです。どうしてコンソメとしてしか使ってはいけないのか。生活者はすでにいろいろな使い方を知っているわけです、洋風鍋とか。それで「鍋キューブ®」ができた。

このように、自分で勝手に線を引いてしまっていた。「この担当だ」と言われているので、それしか目が行かない、考えられない。そんな仕事、面白くないじゃないですか。ただ、これは個性もあるので、与えられた仕事だけじゃ面白くない、ちょっとほかに応用できないか、という発想ができる人は10人に2人か3人なんです。そう



「Cook Do® きょうの大皿」



「鍋キューブ® 鶏だし・うま塩」

いう人は、いろいろ情報も持っています。

——Specialtyが新技術だけではないことは分かりましたが、R&Dはやはり一つの根幹に据えられましたよね？

伊藤 先にお話した、分散していた研究所の集約なども、Specialtyを生み出していくための施策で、R&Dは重要です。味の素グループは、研究者数や研究体制のグローバル化など、食品業界では異常なほどR&Dへ注力しているとされますが、異常といわれるくらいやらないと差別化はできません。

とはいっても、もともと食品事業では研究部門を聖域視・不可侵視することはありません。お客様やマーケットがあつての研究開発なので、マーケティングや営業、生産を無視してはできない。一方、アミノサイエンスは研究からモノができてくる、という分野なので、少し性格が違います。両者は別だけれども、相互に人を異動させる人事を行って、ここでも異なる専門性に触れ、幅広く関心・興味を持つ機会を増やすようにしました。

——歴代社長の中でも、研究者との対話が群を抜いて多かったと聞いていますが。

伊藤 若手研究者との対話は、R&Dについての考え(全社戦略)を直接伝えるということもありましたが、それよりも私自身、今何が最先端かを知っておきたい、という意味が強かったんです。研究報告会はありますが、でき上がったものだけ示されても面白くありません。もうちょっと早い時点で、どういうネタがあるかを知っておきたいというのが大きかった。若い人たちなんです、私の理解できないことを、遠慮なしに説明する人が沢山いるということが印象的でした。専門用語は分かって当然、を前提にしている人が集まっている組織なのだ、と。だから、こちらも「理屈はともかく何ができてくるの?」と遠慮なく聞く(笑)。

——R&DにおけるSpecialtyはかなり進展したとお考えですか？

伊藤 調味料については、達成感としては半分くらいでしょうか。おいしさを創り出す構成要素は非常に広い。その半分くらいのところは、自分たちの研究所でやって、「おいしさを創る」という図を構築してきましたが、まだ一部です。それを深めていく研究は続いています。食感、味覚、香りなど、おいしさを決める要素の物質的な面で

の探求はかなり成功していますが、まだまだあるはずで
す。例えば、とても苦いものが微量入ると、料理がおいし
くなるといったことがあるでしょう。単体でのおいしさ
だけでなく、集合体としてのおいしさがある。それはど
うしてか、を解明しようという話で、大変ですが面白い。

医薬周辺のアミノ酸活用は、それなりに達成してきて
おり、ペプチドやタンパク質を使って健康に寄与するよ
うな製品の開発も進めています。今までわれわれがやっ
てきた胃などの消化器官を対象としたものとは違う分野
で、タンパク質を作る技術で仕事をするものです。

食品・医薬品周辺とも最先端を走っており、成功する
と思います。

■ ASVは創業時から

——この10年間では、ASVを定め、本業で社会に役立
ちつつ稼ぐという考えを社内に浸透させたのも大きな変
化だと思いますが、どういうお考えからですか？

伊藤 先ほど、人の役に立つ、ほかにはない差別化され
た製品を提供して事業を成り立たせる、これを繰り返す
ということがASVだと申し上げましたが、これは当社
が創業からやってきたことなのです。100周年の時に、
改めて自分たちの会社の特長は何だということを検討し

た中で、「うま味」を発見した池田菊苗博士に行きつしま
した。博士はドイツに留学して肉をたくさん食べてきた
人ですが、体格は小さい。ゲルマン人はみな大きいです
から、ケンカしたら負けてしまう。もう少し体格・栄養
をよくしないとダメだと痛感した。しかし、明治ですか
ら、当時は肉なんかそんなに食べられない。粗食を食
べているんですけども、日本の食事はおいしくないと。
だったら、粗食をおいしく食べることで国民に栄養や健
康を、ということで湯豆腐のうま味を研究し、グルタミ
ン酸を見出した。

——そもそも創業の時から社会価値の創出が組み込まれ
ていたと。

伊藤 そうです。おいしく食べることで健康になって、
お客様のプラスとなり、その結果、収入が得られるとい
うことですから、CSV (Creating Shared Value) と同
じ発想です。社会価値を創ることが経済価値に結び付く。
そういう意味では、昔から同じことをしてきたんです。

極端なことを言えば、日本の加工食品はみなそうです。
明治時代にできたソースもケチャップもマヨネーズも、
みな自分で作れるんです。しょうゆや味噌も、昔は自分
で作っていた。

ヨーロッパでいえば、コンソメです。ブイヨンキュー
ブがなぜできたかという、産業革命の中期以降、工場
がたくさんできて、労働力不足から女性に働いてもら
うと。そうしたら、奥さんが料理にける時間がなくな
ってしまいました。ブイヨンを作るのに3時間とか煮込む必要
がありますが、これができない。これはまずいんでなん
とかならないか、という声が上がって、ブイヨンキュー
ブが生まれた。3時間かかっていたことが、キューブ1個
使えば3分でできる。これがずっと起きているわけ
です。

当社の製品でいえば、かつお節と昆布のあわせだしを
「ほんだし®」で、油と卵と酢を必死でかき混ぜる代わり
に「ピュアセレクト® マヨネーズ」で、と。そういう意味
で役に立つから買われて、お金をもらえる。さらに、同
じものができるなら安いほうがいい、になってしまうか
ら、常においしさを向上していく。

——CSVではなく、あえてASVとしたことにも理由が
あるのでしょうか？

伊藤 CSVをASVに変えたのは、Cのクリエイティ

図II-4 ASV (Ajinomoto Group Shared Value)



グについては、もうすでに創業からクリエイトしている、し続けてきているから、という意味もあります。それで味の素グループのシェアードバリュー(ASV)としたのです。ですので、われわれがやっている事業自体がASVということが基本にあって、それがさらに栄養や健康に結びつくといい、という考え方です。先進国の過剰栄養問題、新興国の栄養不足などにも実際に取り組んでいます。ただ、どうしても健康や栄養にばかり目が向いてしまう。ASVは今われわれがやっていることであり、毎日食べられているスタンダードな製品なども含め、それを絶えずより良くしていくのが大事なことです。

——グループ理念「Eat Well, Live Well.」にもつながりますね。

伊藤 そして、続けるには地球も Well でないとはいけません。「味の素®」の年間生産量50万トン(2010年度)を昆布から作ると、世界の昆布が1カ月でなくなってしまいます。多種多様な動植物を利用して生産し、いかに継続的に原料を調達するかは、われわれの仕事の基本であって、自然資本の維持、生物多様性の保全と一体になって進めなければならないんです。



環境広告(味の素(株)ホームページ)

■「食」の重要性

——味の素グループという会社をどう捉えておられますか？

伊藤 人間に不可欠な分野に貢献できる会社です。食べ物というのは、本当は最も大事なものです。食べないと死んでしまうのですから。人間は、食べることでどんどん壊れていく細胞を作り直しています。3カ月くらいで入れ替わっているといます。そういうものなのだ、という意識を、従業員にもお客様にも持ってほしい。そう

でないと、おなかが減ったら食べればいいや、になってしまう。そうするとケーキだけ、とかお酒だけ(笑)、の体になってしまいます。そういうことじゃないんだよ、というのが、私のベースにはあります。『私の履歴書』(日本経済新聞2019年3月掲載)の最後に書いたように、「あなたは、あなたが食べたものでできている(You are what you eat.²)」のです。

——それだと、栄養剤とサプリメントを飲めばいい、ということにはなりませんか？

伊藤 なりません。人間にとっての食事で、もっと大事なものはコミュニケーションです。食べ物は人間だけがシェアする。類人猿ですら普通シェアはしません、群がって食べることはあっても。だから結婚式なんかも、シェアしているんですね。同じメニューではなくても、その場で一緒に食べる。どうしてテーブルの幅が1~2mかという、人間は相手の顔を見ながらコミュニケーションするので、これ以上離れてはしゃべれなくなるんです。人間には白目があって、目を動かすことで表情ができますが、類人猿は真っ黒でしょう。そうしてできる表情を見ながら、一緒に食べ、話す。そういう意味で、一概に個食が悪いわけではないですけど、1カ月の全部が個食というのは好ましくない、と思います。それはもう人間ではなくなってしまいます。どんなにデジタル化が進んでも、外国から賓客が来れば、晩餐会を開いて高いワインを出してもてなすわけで



² 欧米でよく言われる慣用句。原典はフランスの法律家・政治家にして食通ジャン・アンテルム・ブリア＝サヴァラン(Jean Anthelme Brillat-Savarin)が『美味礼賛』(1825年刊)に書いた“Dis-moi ce que tu manges, je te dirai ce que tu es.”(どんなものを食べているか言ってみたまえ、君がどんな人か当ててみせる)とされる。

す。これを、「なんで食べなきゃいかんのだ」と言う人はいません。食べさせる、一緒に食べる、は付き合いの根源である。人をつなぐ。人だけでなく国もつなぐ。

——人間生活の土台、ということですね。

伊藤 もっと言えば、伝統をつなぐということもあります。また、われわれが今、製品を通してどういう貢献をしているかという、男性・女性の固定的な役割分担をしなくていい、という新しい生活・文化・習慣の創造もあるわけです。ある時は買ってきてもいいし、ある時は「鍋キューブ®」で作ってもいい。調理の時間というのは明治の頃からするとものすごく短くなっています。それは簡単に済ませるということではなくて、質は落とさないで、女性の生活に幅ができるということです。明治のお母さんは大変ですよ、一度皆で経験してみるといいと思います。土間でふーっと火をおこすところから始めて料理して。

伝統をつなぎ、人をつなぎ、一方で新たなものを生みだす。入れ替わりつつ、変わらぬものを残す。人はそういうふうにできているんです。体も文化も、作り直すということでもいい状態にしている。味の素の会社も同じですよ。社員は流れるように変わっていくけれど、ブランドだけはより強く残っていく。学校のブランドと同じように。

■ これからの100年

——これからの味の素グループについて、考えていることをお聞かせください。

伊藤 お話したように、100周年の時には次の100年という気持ちだけにはなりませんが、実際にはそれどころではなかったので、改めて。化成品などもありますが、7割は食と医薬周辺で成長していきたいし、成長して欲しいです、食品会社ですから。医食同源という言葉もあるように、食べ物と医薬は大本が同じで、両方大切です。できれば食品で世界にほかにないアミノ酸の技術をもって、サイエンティフィックに仕事している、というユニークな会社になっていけばいいと思います。が、どれだけ続けていけるかはこれからの努力次第です。

——社長在任時代の舵取りで、Specialty重視のグローバル食品企業という方向性は定まったと思いますが、特にお感じになっていることはございますでしょうか？

伊藤 GGSC(Genuine Global Specialty Company)となっていくには、スピードが遅いな、という感じがあります。世の中はどんどん変わっていつているので、今のままで次の100年に達するとは思えません。もっとスピードが必要です。外部提携、M&Aに限らず、社内の研究開発などでも、もっと先、先を見てやっていくことが重要でしょうね。競争者がどんどん広がって、食品会社だけではなくなっています。プラットフォームなども、先ほどから再三重要だと申し上げている「情報」では圧倒的な力を持っていますし、技術の変化も含めてスピードを上げていく。2014年の新年挨拶を「GGSCへ駆け抜ける」としたのもスピード感への期待です。そのためには情報・経験に裏打ちされた直観が必要です。情報をとってきてからの、どうしようか、という想像力が必要です。

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

—— 西井孝明社長・岡田正大 慶應義塾大学教授 対談



Takaki Nishii

Masahiro Okada

西井 孝明 社長

岡田 正大 教授

1959年、奈良県生まれ。1982年に味の素(株)に入社。以後、味の素冷凍食品(株)家庭用事業部長、味の素(株)人事部長、ブラジル味の素社社長兼味の素(株)取締役常務執行役員等を務め、2015年6月、代表取締役 取締役社長 最高経営責任者(現任)。



1962年、北海道生まれ。1985年、株式会社本田技研工業に入社。1993年、慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士号取得。Arthur D. Little (Japan)社を経て、米国Muse Associates社フェロー。1999年、オハイオ州立大学Ph.D.取得、慶應義塾大学大学院経営管理研究科専任講師に。助教授、准教授を経て現在教授。

2015年6月に社長に就任した西井孝明は、“グローバル食品トップ10クラス”の判断基準を明文化し、その実現を2020年度の経営目標に掲げた。会長伊藤雅俊の打ち出したSpecialty化を受け継ぎ進化させ、デジタル革命など環境変化への対応をスピードアップする方針で、GGSC (Genuine Global Specialty Company)の実現を目指している。CSV (共通価値の創造)に基づく経営戦略に造詣の深い岡田正大慶應義塾大学教授を対談相手にお招きし、味の素グループのコアコンピタンス、この10年間の成果から今後の成長戦略、さらにASVに基づく経営の中期経営計画を踏まえた課題および抱負を語っていただいた。

味の素グループの優位性(コアコンピタンス)とは

岡田教授(以下岡田) 私は経営戦略を専門としており、この10年の取り組みから現在、そして将来展望、さらにASVなどについて、いろいろかがえればと思っています。まず、御社の優位性は、メディアでは先端バイオとおいしさを設計していく技術、現地に適合するマーケ

ティング……とされていますが、西井社長の感覚としてはどうですか？

西井社長(以下西井) 先端バイオ・ファイン技術とは、アミノ酸の機能研究を基礎にした素材開発と応用技術です。応用の範囲は、食品、ヘルスケア、ライフサポートなど幅広い事業領域におよびます。例えば創業のきっかけとなったグルタミン酸が「うま味」素材であるという発

見、そしてうま味調味料「味の素®」の開発、発売。また、栄養付加機能としてBCAA¹というスポーツをする人の消耗回復に有効なアミノ酸を製品化しています。さらには、アミノ酸には“からだの機能を調整する”働きもあり、例えば医薬向けに使われているドーパというアミノ酸は不足すると神経伝達が悪くなる、「グリナ®」の主成分グリシンは眠りを深くするなどです(p.30脚注参照)。また、一般にはあまり知られていませんが、アミノ酸の反応性研究と応用から派生した技術で、IoTの進化に貢献する半導体パッケージ用層間絶縁材料を開発し、化成品事業も主要事業になっています。

もう一つは、徹底的に現地に合った味を作って提供するマーケティングの力です。コンシューマー食品でいえば現地の食生活に適合した製品開発や販売チャンネルであり、B to Bの素材ビジネスでいうと顧客の課題を一緒に解決する力です。

これら2つは、われわれのコアコンピタンスであり、創業から脈々と受け継がれているものだと思います。

岡田 先日、川崎のクライアント・イノベーション・センター(CIC、p.51参照)を見せていただきましたが、アミノ酸のバイオ・ファイン技術の総ラインナップが並んでいました。私たち一般生活者からすると、味の素グループは「味の素®」に始まる食品会社というイメージですが、CICを見て認識が一変しました。様々な技術をベースに、アミノ酸軸でB to BやB to Cの市場を広げていく企業だと分かり、単なる食品会社ではないとの印象が非常に強くなりました。

西井 そうですね。私もとてもユニークな会社だと思います。われわれの事業ポートフォリオと戦略は、コアコンピタンスとのつながりを軸に、外部環境の変化に合わせて応用分野を見直しつつ実行しています。主力のコンシューマー食品、医薬用アミノ酸、電子材料、動物栄養



クライアント・イノベーション・センター

にしても、時代を超えた生活者や顧客のニーズの変化によってその中身を変化させています。2つのコアコンピタンスをもって多様な出口に適応できることは、当社の持続的成長においてとても重要と考えています。

■ スペシャリティ化を軸に事業を再編

岡田 お話しされた企業としてのコアコンピタンスや特質を踏まえて、伊藤会長と西井社長が率いられたこの10年での経営方針や、やろうとしたこと、それがどこまで実現して何が次の10年に積み残されたのかをうかがいたいと思います。

西井 そうですね、まずこの10年間の前段階での中期計画「**A**-dvance 10」からお話しすると分かりやすいと思います。同計画において「21世紀はアミノ酸の世紀」を掲げ、目指す事業ポートフォリオの軸が2つあって、ひとつは医薬を含めた“アミノ酸立社”、もうひとつが食品のグローバル化です。国内食品を安定収益事業に位置付け、成長投資は海外に定めたわけです。

伊藤の掲げた「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー(GGSC)」「グローバル食品トップ10入り」の姿は、「**A**-dvance 10」の目指す姿を食品と高度医薬周辺領域での事業に重点化しようとしたものと言えるでしょう。つまり、ステークホルダーの期待値に応えるために、事業の規模・効率性、成長領域、Specialty=付加価値を物差しに判断して、コア事業でなくなりつつあった創薬や動物栄養から、より海外食品の成長にフォーカスしたものです。

伊藤が社長に就いた頃までは、利益は、国内食品、国内医薬、動物栄養が稼ぎ、高度医薬周辺のヘルスケアはほとんど寄与していませんでした。現在では、動物栄養の利益が大きく縮小し、医薬事業は、持ち分法会社に再編しています。アミノサイエンス事業²の全社比率で25%を占める利益は、10年間でスペシャリティ化した新しい事業です。その柱は医療用アミノ酸であり、CDMO (Contract Development and Manufacturing Organization) という開発受託型の医薬周辺事業、電子

¹ Branched Chain Amino Acid (分岐鎖アミノ酸)。バリン・ロイシン・イソロイシンの3つからなる。筋肉のたんぱく質に多いアミノ酸で、体のたんぱく質を増やす働きが知られている。運動時のエネルギー源として利用される。

² アミノサイエンス事業は現在、医薬用・食品用アミノ酸とバイオフィーマ(CDMO)サービス、スポーツニュートリション、ダイレクトマーケティング、アミノインデックス、化粧品品の6事業からなる「ヘルスケア」、動物栄養事業と電子材料事業からなる「ライフサポート」の2領域で構成されている。

材料を含む化成品事業です。この10年間で一番変わったところですか。食品事業においては、国内の飲料事業を売却し、調味料・加工食品、冷凍食品、コーヒー事業によって、国内が安定的に稼ぎ、海外が「Five Stars」「Rising Stars」と呼ぶ新興国も含めて大きく伸び最大の事業になりました。この結果、2009年の連結営業利益が640億円しかなく、単体では赤字すれすれという苦しい状況から、今は事業利益970億、国際会計基準への移行を勧奨しても年間の事業利益ベースで200億円の積み上げができるようになりました。

海外食品、アミノ酸技術に関する出口(事業)を成長市場に集中する一方、構造改革を進め、業績を向上させてきた10年だったといえます。

■「Five Stars」が牽引する急成長から効率性を加えた安定成長でトップ10へ

岡田 海外食品について、「Five Stars」と「Rising Stars」についての取り組みをもう少しおうかがいできればと思います。

西井 「2011 - 2013中期経営計画」で、2020年以降の目指すべき姿として「GGSC」を掲げ、グローバル食品トップ10入りをするほか、連結営業利益1,300~1,500億円程度、それからEPS(一株当たり利益)成長率10%、ROE(自己資本利益率)10%超、事業利益率10%という4つのクライテリア(基準)を掲げ、牽引役、特にEPS成長率10%超の源泉は海外食品としました。それを引き継いで、「2014 - 2016中期経営計画」からリード役に位置付けられたのが「Five Stars」(p.39参照)です。2013年を発射台に、2020年までに事業利益を2倍、3倍にするのが「Five Stars」の目標でした。「Rising Stars」は、中長期的視野で市場開拓に取り組む重点市場です。

岡田 北米は「Rising Stars」なのでしょうか。

西井 「2014 - 2016中期経営計画」策定時には、北米の冷凍食品事業はまだ売上高が100億円手前で、ヨチヨチ歩きと聞いていい状況でした。2000年に現地の小さな工場を一つ買って自前でスタートした。これがひとつの姿・規模になったのが2015年4月のウィンザー社の買収・連結化で、これによってグローバル事業化が本格化したということです。

岡田 西井社長はブラジル現地法人のトップを務められて本社に戻られたわけですが、当時のブラジル、またこ

の10年間のブラジルはどのような位置付けだったのでしょうか？

西井 「Five Stars」の一つがブラジル味の素社で、さらにペルー味の素社と連携を強め、ラテンアメリカ市場において、コンシューマー食品事業を強化しようというミッションでした。「2014 - 2016中期経営計画」で2020年までに2倍にしてくれと言われた時期に社長をやったということです。

岡田 結果はどうだったのでしょうか。

西井 数字的にはそこまでいかなかったですね。年率15%平均で成長しないと達成できませんが、2015年くらいからトップライン成長が鈍化してきて届きませんでした。ただその間、利益面でEPS10%成長は実現しているので、成長エンジンとなったのは間違いありません。

岡田 グローバルトップ10入りはこれからも追求するのでしょうか？

西井 トップ10入りを掲げた時の前年2010年度の営業利益は690億円、今期は事業利益970億円なので、目標の1,300~1,500億円との距離はぐっと縮まっています。また、経営環境も変化しているので、効率化と安定成長に路線を変えますが、グローバル食品トップ10クラス入りは、通過点の姿として追求し続けます。

■ 2015年がひとつのターニング・ポイント

岡田 この対談に向けて食品各社の株価を見てきたんです。ユニリーバ社やネスレ社を除くと、貴社やダノン社など多くの食品企業は、かつては1,000円前後だった株価が2015年くらいに2,700~2,800円くらいまで上がった後、なだらかに落ちてきています。それと先ほどの「Five Stars」の成長鈍化の話、アジアの市場が思うように拡大してっていないことは関連しているのでしょうか？2015年がひとつの転換点という認識はありますか？

西井 食品企業の株価下落と新興国の成長がターニング・ポイントを迎えたというのは合致していると思います。2008年のリーマン・ショック後、大きな資金が、安定成長して新興国にも強い食品産業に流れ、それが2015年くらいまでの株価上昇につながっていた。その時のPER(株価収益率)などを見ていただくと分かりますが、非常に高い。30(倍)までいっています。そこから下がり始めたのは、一つは、有力な投資セクターとして

IoT関連産業がクローズアップされてきたという背景があります。2010年、11年くらいから4G(第4世代移动通信システム)の普及が加速して、これら産業が桁違いの成長で世界経済を牽引し、ここに投資資金がシフトし始めた。もう一つは、パーソナルケアも含めた食品分野の企業の成長が鈍り始めたことです。この原因の一つの要素も、デジタル化・ネットワーク化がもたらした生活者の変化だろうと思います。つまりマズブランドが侵食され始めたということです。ですから2015年が転換点になっていることにはいろいろな要素がからんでいます。

味の素(株)もこうしたマクロの変動の影響を克服できずに海外事業の成長が鈍化に転じて、2,700~2,800円をつけていた株価が下降してきたと。

■ デジタル化&サステナブルの2大トレンド対応で成長持続

岡田 今後の成長の牽引役は、「Rising Stars」というお考えですか？

西井 新興国開拓は大切ですが、それよりも重要なビッグトレンドがあって、この変化によって、先進国にも、すでにある程度成長したアジアにも新たな市場が生まれてくると考えています。一つはデジタル化と大都市化。象徴的に言われるのがビールの世界で、クラフトビールがどんどんナショナルブランドを侵食してきています。デジタル技術が流通革命をもたらす前、こうしたマイナーな商品はスーパーにはないので、欲しい人はあちこち買い回らなければなりません。しかし、e-コマースであれば、欲しいと思ったら、検索してデジタル画像で確認して注文までできます。

もう一つは、生活者も大きく区分が分かれてきている

図II-5 サステナビリティへの取り組み(SDGsの課題への対応)



ことです。象徴的なのがミレニアル世代と言われる方々で、今までのようにゴージャスでリッチなものよりは、サステナブルでナチュラルな自分の生活・価値観に合うもの、それからシェアリングエコノミーのように環境に配慮したもの、そういったものに向かっていますよね。

この2つのトレンド——デジタルトレンドによってスモールマズ化が進むこととサステナビリティを大事にするなど生活者の価値観多様化——が最先端で起こっているのが米国を筆頭とする先進国です。そしてこれはあつという間に新興国の大都市部、例えばタイのバンコク、インドネシアのジャカルタなどに広がる。一人当たりGDPが3,000ドルといった平均値で見えなくなると何も見えない、という変化が起きているということです。

岡田 これらのトレンド対応が、新興市場開拓よりも優先度が高いとのご判断ですか？ 私は研究でよくアフリカに行くので、バイアスがかかっているのかもしれませんが、いわゆるサブサハラ(サハラ砂漠以南のアフリカ)、現在10億人を超える人口があって、2050年を超えて人口が増えるのはアフリカしか残っていない、といわれる市場ですが、ここへは？

西井 私が経営者として2025年まで当社を率いるとして、その先の2030年ぐらいまでを見た時に、アフリカ全体の人口増による成長というのはまだ数字にできるものではないだろうと思っています。

もちろん、アフリカの営業基盤は大事ですので、ホールドはします。M&Aで33%を買った会社(プロマシードル社)との連携で取り組みますが、成長ということでは、デジタルとサステナビリティという2つのビッグトレンドをつかまえないと難しいという判断です。同様にインドも大市場であり、大都市では2大トレンドが変化をもたらすでしょうが、確固たる拠点がなく、競合相手も強大なので、グローバルトップ10入りの戦略の選択肢には入っていません。

岡田 ここまでの話を総合すると、ボリュームで勝負するというより、スペシャリティの高いものでくさびを打ち込んでいくというお考えですね。

西井 おっしゃる通りです。ミドルマズの、レッドオーシャン³にならないようなビジネスをスピーディに何

³ ベストセラーとなったマーケティング戦略書「Blue Ocean Strategy」(2004年、邦訳「ブルーオーシャン戦略」)で用いられた語。競争の激しい既存市場を「レッドオーシャン(赤い海、血で血を洗う競争の激しい領域)」とし、競争のない未開拓市場である「ブルーオーシャン(青い海、競合相手のいない領域)」を目指すべきとした。

本立てられるか、の勝負になってきていると思います。B to Bも同じです。単素材でボリュームを求めてきた2010年前までの戦略を変え、そのスペースは中国勢に渡して、素材のミックスや微量成分がもたらす機能、品質といったソフト面までの組み合わせでお客様の欲しいもの、必要なものに直接ビジネスを立てていく。

岡田 やはり健康意識の高い、プレミアムを支払ってくれる顧客がメインに？

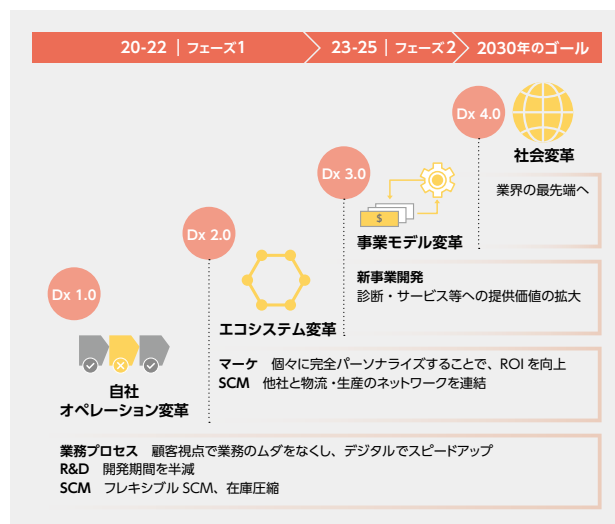
西井 そうですね。伊藤がコモディティや単一素材のバルク展開から、事業全体をSpecialty化する方針を決め、2015年までリストラクチャリングも含めて実現してきた後を私が受け継ぎました。構造改革として創薬をエーザイ株式会社とジョイントベンチャー化して持ち分法会社化し、動物栄養はコモディティ化した素材のみを製造する工場を閉鎖してOEMに切り替え、甘味料のフランス子会社を売却。一連の施策でコモディティ部門はかなり圧縮できてきました。

■ アセットライト経営とデジタルトランスフォーメーション ——Specialty化のギアチェンジ

西井 しかし、グローバルトップ10に向け、ここから先もサステナブルに伸ばしていくためのSpecialty化を進めていかなければなりません。Specialty化のレベルが一段上がり、これをクリアするためハードルを上げる。これが今度の中期経営計画でわれわれがやらなければならないことです。そのためには先ほどのコアコンピタンスを大事にしながら、重点事業へのフォーカスを強めるため、6つの重点エリア(調味料、アジア冷凍食品、QN(Quick Nourishment=栄養・加工食品)、おいしさソリューション(食品加工業・外食産業用素材)、ヘルスケア、ライフサポート(電子材料))を決めて、ここに戦略投資を集中させる、非重点事業については縮小もしくは撤退するというをやろうとしています。

成長が鈍化した理由を考えると、デジタル化がもたらす競争への対応の遅れもあると思います。レベルもスピードも、かつての競争ではなくなっています。より戦略分野を重点化していっそう強みを磨くようにしなければならない。いろいろなものを抱えていてはスピードが求められる競争に勝ち抜いていけない。よりブランドが強く、かつ技術、さっき述べたコアコンピタンス、技術とマーケティングの統合で優位性を築ける分野に集中し

図II-6 変革のためのデジタルトランスフォーメーション施策



なければデジタルの成長を取り込めませんから、次のステージではこれまでSpecialtyだった食品事業でも重点化を進めます。

大きな戦略の方向性は変わらないので、FIT&GROW with Specialtyという言葉をもそのまま使ってもいいのですが、ギアチェンジをしなければならないことを強調すべく、「アセットライト経営」と「デジタルトランスフォーメーション」の2つを戦略のキーワードにして、2020年度からスタートしました。

岡田 お話からすると、グローバルトップ10入りは売り上げではなく利益の大きさによってという方針ですね。

西井 加えて効率性です。ROIC(投下資本利益率)、ROA(総資産事業利益率)、これを通じてROE(自己資本利益率)を上げるということにしていきたい。そうしないともう企業価値が上がっていきません。

岡田 ロングテール⁴も次の中計で本格的な投資対象になってくることになりますか？

西井 そうですね。われわれは食品会社ですから、クラフトビールの寄せ集めでは商売になりません。スモールマスをいかにミドルマス化して、事業を太くするかが基本です。これまでの100億円の事業を10本立てて1,000億円の事業本部にする発想では無論ダメですが、20億円の事業を5本立てて、それを20倍にして、というかたちにしないと難しい。これをデジタルマーケティングでスピードアップして、トライしていかなければならない。

⁴ e-コマースの用語で、販売数量の少ない商品群、もしくはそうした商品群を幅広く揃えて売り上げを増やす考え。IT活用で商品の販売・管理効率が飛躍的に向上したことから、大量生産・大量販売に適合しないマイナー商品の扱いが可能になった。

これを実現するための最重要・最大の問題は、デジタル人財をどうやって育成していくかと、デジタルへの理解を深め活用しながら、仕事の効率化と成長のための事業創出をどう並行して進めていけるか、です。

岡田 そうなってくると、既存のスーパーなど伝統的なチャンネルとオンラインのB to Cでダイレクトにつながっていくチャンネル、後者のほうの比重が今後大きくなっていくと。

西井 ええ、そうなると思いますね。調味料や加工食品など当社事業の分野だけでも、昨年の日本の食品のe-コマース比率が4%に近づいたと発表されています。2年前の1~2%がもう4%になっている。同時期の味の素グループのe-コマース比率は0.7%ですから、この3%の差がデジタルの成長を取り込めていない証左です。

岡田 e-コマース拡大では、通常のリテールチャンネルと物理的な調整は必要ですか？

西井 いろいろなやり方がありますから、ほとんど調整は必要ないと思います。リアル店舗もデジタルを取り入れ、スモール・マスマーケティングをやらないと生き残っていかせませんから、そういうところと組めばいい。既存のモール型のe-コマース一辺倒と言っているのではなく、コンビニエンスストアなども含めてのデジタルマーケティングということです。

■ 10年で“フルスペック”のグローバル人財を蓄積

岡田 過去10年で味の素グループが蓄積できた能力、無形資産、人脈、企業関係などいろいろあると思いますが、特にその中で今後10年の切り札として役立つものがあるとすれば何でしょうか？

西井 一番大きいのは、海外で仕事をしたことがあるというレベルではなく、グローバルに活躍できる人財が増えてきたことです。当社が海外で展開してきたB to Bビジネスはほとんどワンマーケットですから、人財の多様性・重層性にはつながりにくかった。これに比して、B to Cのビジネス、コンシューマーフーズで2015年に米国の冷凍食品会社を連結子会社化したのは大きなインパクトでした。やっぱり米国ビジネスというのは、アジアや南米のビジネスとはスピード感、厳しさが違う。ここへ人を送り込み、そこから帰ってきた人財や同社とエクステンジした情報が、これから血となり肉となる。まだ4年ですけれど、大きな戦略なり戦術を展開する上で、



社長 西井 孝明

コンシューマーフーズが先進国に橋頭堡(ほ)を築けた。

日本も先進国ですけれど、いかんせん成長がなく、新しいチャレンジがあまり出てこない。巨大な先進国でどんどん情報が入ってくる米国のビジネスにもまれているメンバーが力を持ってきているのは、会社にとって非常に大きな刺激になっています。

岡田 人財のほかにはいかがですか？

西井 本格的にグローバル化に挑戦して、成果を上げてきた10年だったと思います。

B to Bの素材ビジネスに加え、コンシューマーフーズ(風味調味料など)を展開し始めたのは、ユニリーバ社との合弁を解消してフリーハンドを手に入れた2003年、そこからクーリングオフ期間を加えても、まだ12年しか経っていません。その間に、コンシューマーフーズの利益が440億円を超えてきて、ポートフォリオ上で最大になってきました。この利益の面と、2015年から先進国米国のビジネスモデルを加えたことで、非常に分厚く、将来の成長に寄与する事業になったと思います。

岡田 人財と情報が集まる先進国の橋頭堡は大きいですね。CICに象徴される技術やアライアンスの戦略との相乗効果を数倍にもできる。

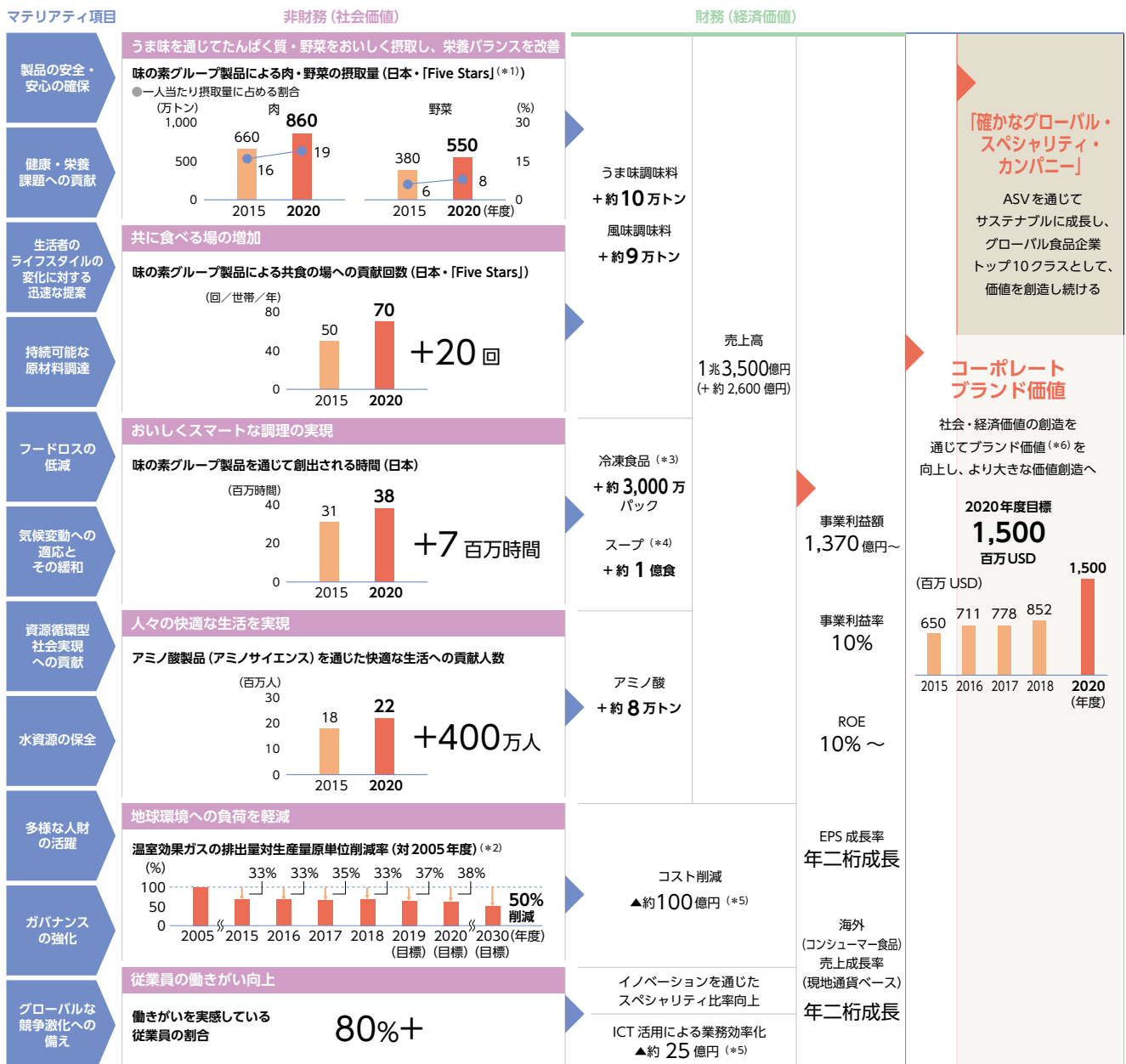
西井 そうですね。また、サステナビリティというテーマについても同様です。もともとは京都議定書、COP3から始まっていますが、くしくも、先ほどターニング・ポイントとした2015年のCOP21で一段レベルが変わっています。同年の国連サミットで、SDGsというグローバルな持続性に関する基軸ができて、それまでとはサステナビリティのギアが変わりました。グローバル競争を戦う全企業が、17のゴール・169のターゲットの中で、自分たちは何で貢献していく会社になるのかを来年あたりまでに全部オープンにして、それに対してマイル

ストーンを刻みながら、2030年の到達を目指さなければいけない。味の素グループは2015年にSDGsに賛同して、「2017 - 2019中計」でいわゆる数値目標を具体化しました。その上で、財務目標と非財務目標を紐付け、CSV=ASVとして達成しようと今試行錯誤しているわけです。次の中期経営計画では、さらにこれを進化させて、自分たちの都合のいいアウトプットだけではなくて、社外の人から見たアウトカム視点で目標をリセットして、結果もしっかり記載します。ここについては相当授業料を払ってきましたので、人財という観点からも、知



岡田 正大 教授

図II-7 非財務・財務の統合目標



(注1) ^{(*)1} タイ、ブラジル、インドネシア、ベトナム、フィリピン ^{(*)2} そのほか、再生可能エネルギー利用率、脱フロン、フードロスの削減、食資源の確保と生態系・生物多様性を含む自然環境の保全、水資源の保全、廃棄物の3Rを掲げている。 ^{(*)3} 日本の家庭用調理品のみ ^{(*)4} 日本のカップスープのみ ^{(*)5} ▲100億円、▲25億円は2019年度目標 ^{(*)6} インターブランド社調べ。「Japan's Best Global Brands」公表数値
 (注2) うま味調味料、風味調味料、冷凍食品、スープ、アミノ酸の増加分は対2015年度、財務指標の増加分は対2016年度
 出典: 「統合報告書2019」

識が豊富で、KPI(重要業績評価指標)の設定もできる。

岡田 高い授業料をお支払いになったというのは？

西井 2017年度に勇気を出してKPIを設定し、統合報告書やサステナビリティデータブックで発表したら、外部から「分かりにくい」とか「こんなのは目標じゃない」とかもすごく批判されたんです(笑)。それも大きな財産になっています。

Creating Shared Valueのような経営理念や、サステナビリティ、ESG、ガバナンスに横ぐしを刺すため、エンゲージメントサーベイ(p.80参照)を18カ国語で3万4,000名の従業員を対象に行わなければならない意味、あるいはGGP(Global Governance Policy, p.79参照)でルールを明文化・文書化することの意味、さらに職務の階層や報酬体系も明文化する意味。これらのすべてを知っている人財が蓄積されてきているということです。相当なレベルで、グローバルに必要とされるものについての組織的な知見が高まっています。

■ ASVのアピール深化へ

——非財務情報と財務情報をどうつなげるか

岡田 サステナビリティを事業戦略に組み込むことは私の研究領域でもあるので、非常に興味深いです。貴社の対外発信で、非財務情報が肉野菜の摂取量から始まって従業員の働きが今まで定量で実測されているのは非常に先進的です。非財務情報と財務情報のリンケージはどうお考えですか？

西井 リンケージの事例で言えば、肉、野菜の消費量は、一人・一日当たりの望ましい摂取量に対して、われわれの製品を使って食べていただいた食事での標準的な使用量が紐付いています。ですので仮説のもとではありますが、実測値で計算し、国と地域ごとにその貢献量を提示しています。

岡田 肉と野菜の摂取量が調味料の売上増につながるのには理解しやすいのですが、それ以外の創出される時間などになると、海外・国内食品、あるいはアミノサイエンスのどの事業に紐付いているかちょっと分からないのですけれども。

西井 統合報告書やサステナビリティ・レポートにはどう関係するかをきちんと載せています。快適な生活、ヘルスケアについてはこういう商品を〇〇万人に使ってもらっていますといった数字も載せている。ユーザーがい

いと言っている数が増えていく状況なども記載できれば一番いいのですが、食生活ではなかなかそこまでいかない。

岡田 今は論文をいくつか調べておまして、例えばこのハーバードの先生ら(Robert E. Eccles他2名)の“Capturing the link between non-financial and financial performance in one space”では、統合レポートの中には、財務情報と非財務情報を併記するだけではダメで、その両者の関係性を説明する必要があると書かれています。それがさらに分かりやすくなると、たぶん投資家たちにももっとアピールできると思うのですが。

西井 非財務と財務をリンケージさせるには、非財務の価値がまず重要です。釈迦に説法になりますが、ネスレ社やユニリーバ社などがシェアード・バリューを提起し始めたときに、並行して、認証基準も一緒に作っている。今、世界最大の栄養に関するの評価軸となっているAccess To Nutrition Index(ATNI)は、ミレニアム開発目標(MDGs)、発展途上国における貧困克服を対象にしていたときに作ったものです。ですので、この中には、うま味によってもたらされる、あるいは、発酵食品によって貢献される食の栄養バランスの改善などは含まれていません。これに照らしてわれわれを評価すると、例えばだし・うま味による成長・売上高や社会貢献は一切入りません。さらに、つゆ、風味調味料は塩分が多いですから、評価ゼロなんです。ですので、リンケージの明確化や投資家へのアピール強化を目指すなら、そうした貢献を公的機関の評価軸に入れ込むぐらいのパワーでやらないとグローバルには動かない。World Umami Forumなどのアクションを始めたのもこのためです。

岡田 World Umami Forumは非常に高い評価で、ジャーナリストの参加レポートを読んでも「味の素はな



World Umami Forum

るべく前面に出ないようにしつつ、ちゃんと料理人や研究者がうま味の客観的なデータや見解を述べている」と書かれています。確かに評価軸に関する働きかけをやらないと根本的な解決にはならないかな、と思いますね。

西井 さらに、生活者に対しても、味の素グループの生み出す社会価値をより分かりやすく伝えていく必要があります。われわれが目指す健康への貢献では、「栄養を摂りましょう、肉と野菜をバランスよく摂りましょう」が、一丁目一番地であり、分かりやすい。ですけれど、肉と野菜をバランスよく摂れば苦労はしないよ、それが忙しくて、あるいは貧しくてできないから、どうしたらいいの味の素さん、と。ASVを継続するだけでは、実績は大きいかもしれないけれど、それによって味の素グループが世の中に貢献しているとは思えない、と生活者は言っているのだと思います。これが分かりにくさにつながる。これを解消するには、具体的な商品・サービスを提供することも必要です。

栄養摂取には、発育・活力／消耗の回復／自律と調整の3つの大きな意味があります。グルタミン酸を発見して「味の素®」を作った池田菊苗博士は110年前に、「滋味豊かな粗食をおいしくする」と言っています。「滋味豊かな粗食」というのは、栄養摂取の先ほどの3つの意味を包含していると思います。池田菊苗博士は、この食材はこういう機能を持っているので、おいしく食べられるようにすれば、しっかりと栄養摂取ができて、体にもっと役に立つようになるという考えでした。うま味調味料によってもたらされる発育や活力を与える十分な食事や、BCAAなどのアミノ酸によるスポーツをする人の消耗回復、さらに「グリナ®」のようにすこやかな睡眠を補助する製品を浸透させてリンケージを高めていきたいのです。

この10年間、味の素グループは主に「おいしく」にフォーカスしてきましたが、アミノ酸の機能で、栄養付加や調整についても、ソリューションとして提供できます。肉・野菜の摂取量は目標として重要ですが、もっと新しい栄養の摂取、人々が必要としている栄養の摂取を具体的に提供できる会社になっていかないと、ミドルマスの領域は攻略できません。この欲求に対するソリューションをミドルマス化するというのが、われわれのビジネスなんだと私は思っています。

それができるようになれば、子どもの栄養不足、大人の消耗を何百万人分改善しましたと言えて、すごく分かりやすいでしょう。製品になるわけですから。具体的な

製品やサービスで提供しないと、肉と野菜のメニューを提供・推奨していますとかHPにレシピを載せてます、では伝わりにくい。

岡田 社会価値・経済価値の両立がすぐ分かる商品・サービスを出していく。

西井 例えば「グリナ®」のような高機能製品・サプリメントとして売っていたものが、「クノール® カップスープ」や味の素AGF(株)の飲料に素材として導入されれば、自社通販でようやく100億円売っているものが400億、500億になります。今は肉と野菜のメニューで解決しようとしているので分かりにくい。この点は次期中計で決まった6つの重点事業にも入っているので、成長を牽引することも示せます。6事業のオーガニック成長でも3%強あるので、これをダイレクトな機能を提供する製品・サービス強化で1%上げれば4%になる。非財務と財務のつながりも分かりやすくなると思います。

岡田 その意味でSDGsとMDGsの決定的な違いは先進国も対象になっていることで、都市部のものすごく忙しいビジネスパーソンもターゲットにしていける。SDGsは追い風ですね。

西井 その通りです。日本も同じですが、アメリカでも減塩は非常に重要なテーマですから。

岡田 多くの企業がSDGsに取り組まざるを得ない中、社長として注目している会社はありますか。

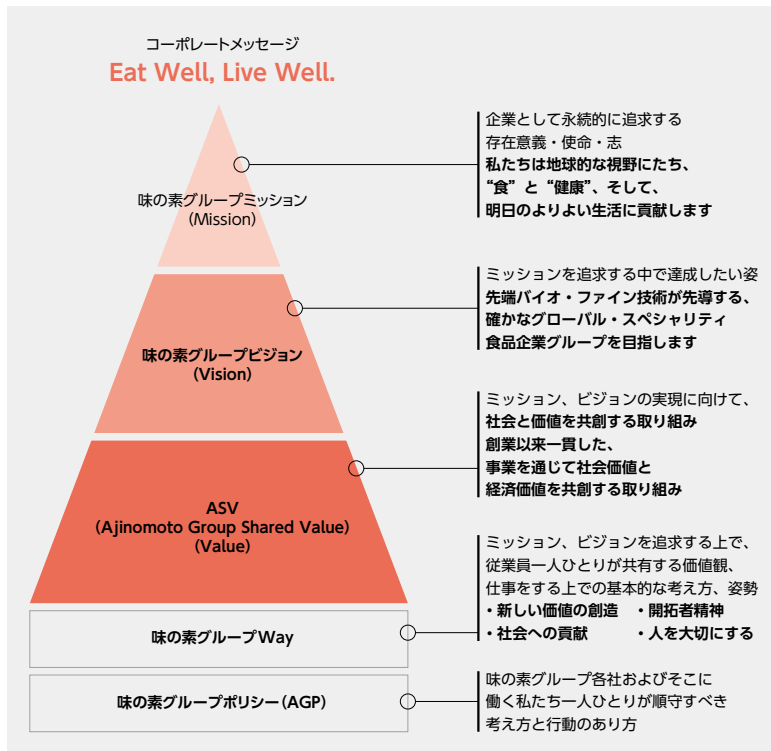
西井 日本の会社で真面目にやっているのは、メーカーでは当社のほか数社と見えています。また、当社は、非財務分野の推進を強化している国際団体コンシューマーズフォーラムのボードメンバーでもあります。世界を代表する400社のうち200社が食品、パーソナルケアのメーカー、200社が大手小売業です。当社は、これらのリーダー企業の先頭集団にいると自負しているかと思えます。

■ ころとからだの健康に貢献できる 企業であり続ける

岡田 もう一つ、貴社の企業理念の体系図、相当シンプルになったということなんですけれども、僕から見るとまだ複雑だなと……。

西井 大事なフィロソフィーはミッション、それを達成するマイルストーンとしてのビジョンまでです。それを実現するのがバリューとなっていますが、バリューは、

図II-8 Our Philosophy (2018年)



実際はストーリーズなんです。ASVのバリュー創造ストーリーズが主に4つあって、これは事業につながっています。

具体的には、①こころとからだの健康を改善することを食品事業とヘルスケア事業で取り組み、②共食の喜びを国内外の食品事業が担い、③快適な生活を主にライフサポート事業を含めて担う。また、サプライチェーンを通じて、低資源発酵などで共生とコストダウンを両立させます。そして、④働き方改革、健康経営でグローバル人財の働きがいの度合いを高める。さらに顧客との価値共創を強めることで、Specialty化の進展やICT活用での効率化につなげる。つまり、ASVストーリーズを向上させれば、ミッションが達成できる構造にしています。

いずれの取り組みも、ステークホルダーから見た価値に答えるようにさらに改善していくつもりです。

岡田 すご説明いただくと分かりやすくなりますね。最後に過去やこれからも味の素グループとして一貫して守り続けていく価値原則は何でしょう？ 池田菊苗博士の滋味と栄養とうま味の考え方はASVそのものと言えらると思うのですが、何は変え、何は変えないのか、というあたりをお聞かせください。

西井 こころとからだの健康に最大限に寄与するグローバル企業でありたい、というのは変えられないし、絶対に変えてはいけません。これを実現していく上で特に活

かしたいのはコアコンピタンスです。アミノ酸の4つの機能⁵の探究開発、応用を追求し続けます。

岡田 CICなどで異業種の人たちが入ってきてスパークする感じ、まだ始めたばかりでしょうけれど、今後10年に期待されることは……自前だけではない面でも。

西井 CICは間違いなくオープンイノベーションの拠点になります。あそこに来ていただいたお客様が、「こんなことをやってたのか」「これなら自社の問題解決に使えるかも」と発見する場面は多いです。実際に守秘義務契約を結んでの共同開発も動き出しています。現在はまだ1桁ですけど、理想としてはこれがオーダーで100近くになって、段階ごとに絞り込まれるのをトレースできるようになると、われわれのR&Dの開発に対する評価も分かりやすくなります。

岡田 CICから大きなプロジェクトが出てくれば、非常に適切に活用されていると。

西井 自社のコアコンピタンスに外部の力も積極活用して、ずっと社会に貢献していければ、次の100年が見えてくるかと思っています。

岡田 どうもありがとうございました。

⁵ 呈味機能(おいしさを組み立てる)、栄養機能(栄養を届ける)、生理機能(体の調子をを整え健康を届ける(グリシンを主成分とする「グリナ®」がその一例))、反応性(新たな機能を生み出す)を指す。

3

味の素グループ：この10年と今後への期待

——岡田正大 慶應義塾大学 大学院経営管理研究科教授 寄稿

(1) 歴史をたどることの意味と重要性

このたび味の素グループの100周年後、最初の10周年を迎えるにあたり、「十年史」の監修と西井社長との対談に参画させていただきました。大変に貴重な経験となりました。ところで、社史にはそもそもどのような意味があるのでしょうか。一つの企業が創業以来どのような経緯をたどって現在に至ったのか。戦略研究上の立場から申し上げれば、それを詳細に記述しておくことには、単に歴史を保存するという意味を超えた戦略上の(=経営資源配分的意思決定に関わる)重要性があります。すなわち個々の企業は、そのたどってきた独自の歴史の中で経営資源や能力(例えばノウハウや人脈、人的能力など)を涵養・蓄積します。単に世の中にあるマニュアル的知識、誰もが購入できる資産、誰もが短期間に学習・修得できる一般的能力とは違って、この種の経営資源や能力には経路依存性や企業特殊性があり、それが競合他社に対する独自性や模倣困難性を生じさせます。これらの資源は戦略理論の世界ではその企業独自の継続的強み(=持続的競争優位)の源泉となりえるのです。過去の出来事や体験からその企業が何を学び、どのような価値観や人脈を形成してきたかを知っておくことは、その企業の存在意義の源流や企業風土の体得、そして現在と未来の戦略策定とその成功に大きな影響を与えます。

(2) 味の素グループの固有性

仕事柄多くの企業と接する機会がありますが、歴史を知ることによって、味の素グループには特有のスタイル・価値観があると感じられました。大きくは二つです。その一つは、科学技術と市場適応(マーケティング)の双方に力点を置いており、特に食品企業の中ではより強い技術指向性が感じられる点です。そうした性質が形成された素地には、やはり源流が、池田菊苗博士が昆布のうま



国際経営科学協議会にて講演した
道面豊信と聴衆
(『Fortune』1963年11月号)



味成分によってグルタミン酸
ナトリウム(MSG)を生み出

したという科学技術と、リスクを恐れぬ二代鈴木三郎助社長の事業家精神が合体して生まれたところにあるのではないのでしょうか。

味の素グループにはもう一つ特有のスタイルがあります。それはやはり食品企業として社会の課題解決を強く意識しているという点です。これも源流をたどれば、池田博士の研究動機のひとつが日本人の栄養改善という社会的意義の実践にあったところまでさかのぼれるでしょう。さらに昭和30年代(1955~64年)には道面社長(当時)が、ロックフェラー家との交流を通じ、法令順守や慈善活動を超える本業を通じた社会貢献の重要性を認識し、言及しています。企業が歴史を長く重ねていると、ついつい自社の創業者の理念や志を忘れてしまいます。しかし社史を振り返ることは、そもそも自社が何のためにこの世に生まれたのか、自社にどのような強みが蓄積されてきたのかを再認識させてくれます。

昭和30年代、日本が高度成長期の経済的活況で沸いていたこの時期に、道面社長が以下のように述べていることを、今一度肝に銘じたいと思います。

『会社が繁栄し、株主を優遇し、従業員がよい待遇を得ることだけでは、わが社の事業として満足するわけにはいかない。およそ事業というものには公共性を考え、Public Servicesの段階に達することが必要である。それは社会に貢献するということであり、生産・経営の合理化を図つ

てより良い品質のものをより安く大衆に提供することはもちろん、事業を通して少しでも社会を良くするようにしたい。この理想に向かって常に努力していきたい」

こうした味の素グループの「本業を通じて社会に価値を生み出し、それによって事業を繁栄させる」という創業以来の考え方がASV (Ajinomoto Group Shared Value)という概念として内外に示されたのも、この10年を象徴する出来事でした。

(3)この10年の戦略的意義：能動的戦略構築とASV

110年に及ぶ味の素グループの歴史を振り返ると、この10年は特別な意味を持っていると感じます。それは戦後の高度経済成長を背景とした自然発生的な増殖から、意図的に企業構造を変革する方向へ舵を切ったからです。そこがバブル期の膨張とその破裂に伴う不可抗力的な緊縮とは異なると感じます。リーマン・ショックという未曾有の外的圧力ではありましたが、それをきっかけに伊藤社長(当時)は味の素グループがとるべき姿をFIT & GROW with Specialtyという高付加価値重視の戦略方針として打ち出し、GGSC (Genuine Global Specialty Company、確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー)を目指す具体的方策が実行されてきました。

このFIT & GROW with Specialty戦略は、西井社長によって「アセットライト経営とデジタルトランスフォーメーション」という形で継承されていきますが、西井社長のこの表現の背景には、急速に進む商取引のデジタル化・ネット化への対応があります。本社史の後段にまとめられているように、今後の世界はデジタル化・プラットフォーム化の先取りと社会や環境への貢献が企業にますます問われてきます。これはゆうに10~20年を超えるトレンドであり、パラダイムの転換です。それを見据えた企業構造の変革がこの期間で始まったのだ、と考えます。

上記のような戦略が策定・推進されてきたわけですが、その大前提としてASV概念が掲げられたことが、この10年を象徴する最も大きな出来事でしょう。伊藤会長のインタビューにあるように、2011年のポーター・クレマー論文にある「CSV (Creating Shared Value : 共有価値の創造)」のCをA (Ajinomoto Group)に代えたのは、「企業と社会の共有価値は味の素グループにとって

これから創造を目指すものではなく、すでにわれわれ(A)がCSVの精神で創業以来運営されてきているから」であり、これも同社の固有性を表しています。近年徐々に「CSV経営」を掲げる企業が増える中であって、味の素グループは非常に早い段階かつ独自の表現でそれを打ち出し、ASV統合目標として、例えば野菜や肉の摂取増加量など固有の方法を用いて非財務指標と財務指標の密接な紐づけを行っています。また、ASVを「達成を目指すべきミッション」としてではなく、強いこだわりをもって「味の素グループのバリュー(価値観)だ」と位置付けられています。その理由は過去も現在も未来も「常にそうすることが当然だから」と述べられており、ここにも同社の社会的価値に対する創業以来の強い思い入れが脈々と継承されていると感じます。

総じて、この10年で定められた伊藤・西井両社長の描かれた構想・戦略・バリューは、次の100年へ向けた重要な推進力になると思われます。

(4)味の素グループの優れた技術力(世界に類のないアミノサイエンス)

一般に食品業界では、市場調査を通じて潜在・顕在の顧客ニーズ(好み)を感じ取り、いち早く商品化し、いち早く大量生産してニーズを充足していくという、マーケティング力と生産能力が重要と考えられています。これは現在も未来もそうでしょう。一方、私が今回「クライアント・イノベーション・センター(CIC)」や「味の素グループうま味体験館」を拝見して強く感じたのは、味の素グループはそれと同等かそれ以上に技術を重視しているということです。すでに、「味の素®」の発祥自体が大学技術の商業化だったことが一つの要因と述べましたが、MSGは1926(昭和元年)年に帝国発明協会から表彰され、自動織機開発の豊田佐吉や真珠養殖に成功した御木本幸吉らとともに「日本の十大発明」と言われるまでの存在でした。さらに現代においても、食品業界における研究開発投資額としては、約280億



特許庁発行
「日本の十大発明家」表紙

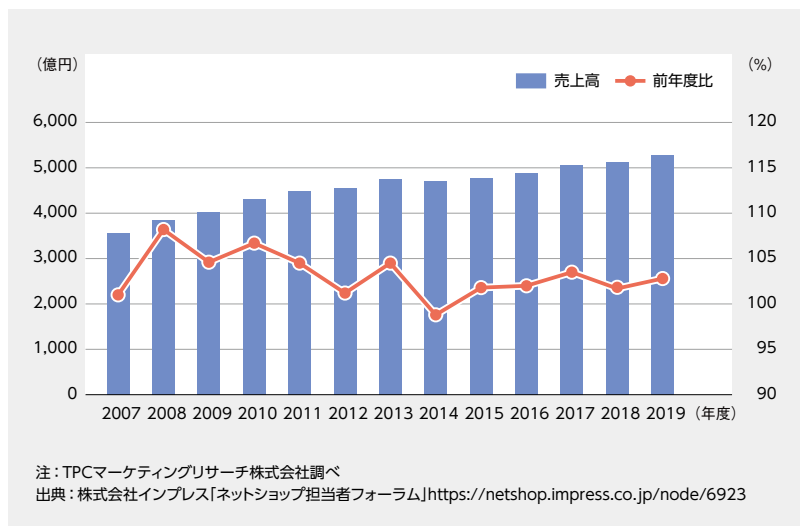
円で日本ではトップレベルです。この規模は、世界的にみれば無論ネスレ、ユニリーバ、ペプシコなどには及びませんが、モンデリーズやダノンには伍していける規模になりつつあります。この10年で一気に進んだ世界各地の企業買収による布石と相まって、GGSCへの道筋がついた10年だったと思います。

組織面でもこの10年で研究開発体制は大きく構造転換し、各事業分野に分散していた研究機能を2つに集約してコア技術の波及効果(シナジー)を最大限発揮できる体制が整っています。さらにCICを通じて外部技術や外部ニーズとの連携が進むとなると、新しいシナジーやイノベーションが見込まれ、今後の成果が大変楽しみです。

(5) デジタル時代の到来と戦略適応

西井社長との対談で最も印象深かったのが、デジタル化・e-コマースの浸透によるマズブランドの浸食への危機感と、同時にe-コマースを積極活用しようとする強い指向性です。特に対談では、健康志向が強い世界の中間層・富裕層をターゲットに、直接e-コマースにより機能健康食品(消耗回復や快適な睡眠など)を販売していく構想が明らかにされました。ちなみに日本の健康食品通販市場は2018年度で5,134億円とされていますが、味の素グループは推定シェアが2.8%でトップシェア企業が16.7%ですから、非常に多くの伸びしろがあります。〔「2019年健康食品の通販事業戦略調査」TPCマーケティングリサーチ、<https://netshop.impress.co.jp/node/6923>〕

図II-9 日本の通販健康食品の市場規模推移



表II-1 他社牽制力ランキング(食品業界)

順位	企業名	特許件数
1	味の素	269
2	キリンホールディングス	258
3	サントリーホールディングス	181
4	アサヒグループホールディングス	180
5	日本たばこ産業	165
6	日清製粉グループ本社	156
7	明治ホールディングス	141
8	不二製油グループ本社	129
9	NESTEC	111
10	PHILIP MORRIS PRODUCTS	108

注：数値は、2019年の特許審査過程において他社特許への拒絶理由として引用された特許件数を企業別に集計したものである。
出典：株式会社パテント・リザルト調べ。企業名の表記は、株式会社パテント・リザルトの発表に基づく。

またe-コマースはやすやすと国境や言語の壁を越えていくわけですから、ここでも最終的には技術力や商品力がものを言うと思われれます。味の素グループの強みが発揮できる市場が世界全域に広がっているわけです。ネット販売の良さは顧客にダイレクトに低コストで即時リーチできることです。昨今の薬品や健康食品の個人輸入が花盛りの状況、世界規模の物流技術の進展を考えれば、各消費地での在庫費用もゼロにできるでしょう。ロングテールに属する多品種少量を試験販売して、食いつきの良い商品をきわめて低コストで選別できるので、効率よいマーケティングと事業成長が見込めるはずで。今後の世界展開では、まずは北米の冷凍食品事業が大きな役割を演じると思われれますが、e-コマースによる健康食品の世界市場も今後の重要な成長分野でしょう。次の一手(商品の機能と売り方)がどのようなものになるのか、大変楽しみです。

(6) 次の10年へ向けた課題

この期間で味の素グループは多くの企業や事業を買収し、成長の種まきをしてきました。その一方で、カンパニー制を事業部制に変更したり、研究開発のサイロ化を脱却して統合するなど、アミノサイエンスを核とした事業間のシナジーをより強める内部構造改革も進めてきました。その意味においては、単純な企業買収によるコングロマリット型規模拡大を目指すだけではなく、濃厚にシナジーを追

求できる企業を選別して買収し、その販売チャネルを通じて自社の独自技術をベースとした商品の拡販を狙う必要があるでしょう。一般に企業買収は、即時的に規模は出るものの、なかなか独自性やシナジーは生み出しにくい。そこでGGSCを目指すためにも、アミノサイエンスに機軸を置いたコアコンピタンス経営によって独自性を発揮し、それが世界各地の販売チャネル(リアルとネット双方)に乗っていくことがカギになると考えられます。企業買収と内部で進むアミノサイエンスの技術力がどのようにシナジーを生み出し得るのか、西井社長のお言葉を借りれば、「アミノ酸立社」と「食品のグローバル化」の間にどのようにシナジーが発揮されていくのかに注目したいと思います。そして今後の戦略の方向性は「コア技術とマーケティングの統合で優位性を築ける分野に集中しなければデジタルの成長を取り込めません」「2つのトレンド——デジタル化によるスモールマス化の進展とサステナビリティを大事にする生活者の価値観の多様化を取り込むe-コマースの実践」という西井社長のフレーズに集約されていると思います。

(7) 次の100年へ向けて

今回の監修ではASV概念に結実している味の素グループの創業以来の精神を学ぶことができました。単なる栄養強化でなく「うま味・おいしさ」を通じた健康への貢献や、食は人をつなぐもの、伝統をつなぐものだという考え方。また味の素グループの社会貢献とは、男女の固定的な役割分担がなくなった新しい生活・文化・習慣の創造であり、食の質は落とさないで女性の生活に幅ができるような世界の実現にあるということ。そして栄養摂取の持つ1)発育・活力、2)消耗の回復、3)自律と調整という3つの大きな意味を追求し続けていくこと。こうした味の素グループの使命、そしてそれらを支える行動の価値原則であるASVは、今後の100年を貫くバックボーンとして普遍性があると考えます。