

III

第2世紀

踏み出した一歩

—GGSCへの挑戦

III. 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

年度	2008	2009	2010	2011	2012	2013
中期経営計画	2008-2010 中期経営計画 → p.37 1) アミノ酸の世紀の実現 2) 新経済秩序、新コスト構造への対応 3) 味の素グループ・イノベーション		2011-2013 中期経営計画 → p.37 1) グループビジョン：グローバル健康貢献企業グループ 2) 目指すグループ像：確かなグローバルカンパニー (Genuine Global Company : GGC)			
構造改革と成長施策	構造改革		動物栄養 製造委託開始 → p.48 カンパニー制から事業本部制へ → p.58 医薬カンパニー分社 → p.42 3研究所・1センター体制 → p.52	動物栄養事業 分社化 → p.59	カルビス(株) アサヒグループHD(株)に売却 → p.42	
成長施策				アミノインデックス®事業 スタート → p.53	米国 Althea社買収 半導体層間絶縁材料ABF マイケルポーター賞受賞	東洋水産(株)協働海外事業化 → p.49
基盤整備施策		ナショナルトレーニングセンター Naming Rights取得 → p.67 3 17 ガーナ栄養改善Project スタート → p.70 2 17 タイ バイオマスボイラー導入 → p.65 7 12 13 15		ブラジル バイオマスボイラー導入 → p.65 7 12 13 15 ジョブ・グレード制/グローバル人材育成開始 → p.77 5 8		「勝ち飯®」一般生活者に拡大 → p.69 3 17
年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019
中期経営計画	2014-2016 中期経営計画 → p.39 1) 確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー (GGSC) へ FIT & GROW with Specialty 2) Ajinomoto Group Shared Value : ASV			2017-2019 中期経営計画 → p.40 1) グローバルトップ10入りに向け、FIT & GROW with Specialty継承 2) 組織、人材、働き方の強化・進化+高資産・資本効率維持のための事業構造 3) 4つのASVストーリーズ		
構造改革と成長施策	構造改革 アセアン地域統括社 スタート → p.78	食品/アミノサイエンス 2事業本部体制確立 → p.59	Global Governance Policy (GGP) 全面導入 → p.79		アモイ・フード社売却 → p.59 中国事業本部改組 → p.59	味の素食品(株)設立 → p.60 イノベーション 研究所改組 → p.59
成長施策	米国 ウィンザー社買収 → p.43 iPS/ES細胞用培地 StemFIT® 事業化スタート → p.50	味の素ゼネラルフーズ(株) 独資化(翌年商標権取得) → p.45	エーザイ(株)とEAファーマ(株)設立 → p.42 アフリカプロマシードール社株式取得 → p.47		トルコ3社統合 → p.46 Solution & Ingredients 事業部創設 → p.61	
基盤整備施策	ASVを通じてGGSCを目指すことを宣言 → p.39 SDGs全般	タイ バイオマス コジェネレーション システム導入 → p.65 7 12 13 15	ASV包含の理念体系としてOur Philosophy 整備 → p.63 SDGs全般 統合報告書発刊・IFRS本格導入 → p.73・74 コーポレートガバナンス・コード	取締役会 外部比率1/3に → p.73 コーポレートガバナンス・コード	World Umami Forum 開催 → p.80 3 17	F-LINE(株)発足 → p.66 7 13 17

コーポレートガバナンス・コード：上場企業のさまざまなステークホルダーとの関係を踏まえた適正な企業統治と、持続的成長を実現するための行動規範。日本では2015年に金融庁と東京証券取引所を中心に定められた。

SDGs：Sustainable Development Goalsの略。2015年9月の国連総会で採択された「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」と題する成果文書で示された2030年に向けた具体的な行動指針。17のグローバル目標と169のターゲットからなる。

SDGsの目標 **1**~**17**：

- 1** 貧困を無くそう **2** 飢餓をゼロに **3** すべての人に健康と福祉を **4** 質の高い教育をみんなに **5** ジェンダー平等を実現しよう **6** 安全な水とトイレをみんなに
- 7** エネルギーをみんなにそしてクリーンに **8** 働きがいも経済成長も **9** 産業と技術革新の基盤をつくろう **10** 人や国の不平等をなくそう **11** 住み続けられるまちづくりを **12** つくる責任つかう責任
- 13** 気候変動に具体的な対策を **14** 海の豊かさを守ろう **15** 陸の豊かさを守ろう **16** 平和と公正をすべての人に **17** パートナリーシップで目標を達成しよう

1

グランドデザイン — 4つの中期経営計画

リーマン・ショックで苦戦

—「2008 - 2010中期経営計画」

味の素グループの次なる100年への歩みは、2009年から始まったが、それはリーマン・ショック(2008年秋)による世界同時不況のさなかであった。

当時、グループが推進していた「2008 - 2010中期経営計画」は、A)「アミノ酸の世紀」の実現、B)新経済秩序、新コスト構造への対応、C)味の素グループ・イノベーション、の3つを基本目標としていた。

『「アミノ酸の世紀」の実現』は、アミノ酸関連製品・技術を軸に、飼料用アミノ酸利用による耕地節減やCO₂削減、開発途上国における過少栄養・先進国における過剰栄養の改善等、社会や環境に貢献する経営を実践しながら事業拡大を目指すものであった。

「新経済秩序、新コスト構造への対応」は、原料高や国内市場縮小、グローバル化の進展を見据え、国内における収益性重視への転換と2010年度海外営業利益比率50%以上という海外事業伸長、低収益事業の整理・高収益化と成長分野¹の拡大、健康事業の収益基盤の早期確立、新規事業・素材の創出等を意味していた。

「味の素グループ・イノベーション」は、グループ経営の強化に向け、従業員が共有する価値観・姿勢である「Ajinomoto Way (現在の「Ajinomoto Group Way」)」の明文化、新ミッション・新ビジョンの策定、持株会社等、最適な事業運営体制の検討といった施策を進めることとなっていた。

伊藤社長就任と業績のV字回復

しかし、2008年度は赤字決算(p.9参照)となり、2009年6月に就任した社長の伊藤雅俊のもと、2009年度は収益回復を喫緊の課題として経営が進められた。

2009年度の業績は、売上高こそ減少を余儀なくされたものの、営業利益は前年比5割以上増加し、当期純利益も前年度の100億円を超える赤字から、166億円余の

黒字にV字回復を遂げた。不採算事業を絞り、海外調味料等の好採算の事業に注力したことが奏功した。

続く2010年度も、年度末に東日本大震災に見舞われたことで売上高は2年連続減となったが、営業利益は増加し、当期純利益は304億円と2倍近くに増えた。全社を挙げてのコストダウンと、海外食品事業の伸長や飼料用アミノ酸(リジン)の市況改善、高収益の電子材料ABF(半導体パッケージ用層間絶縁材料)の貢献といったプラス材料がかみ合った。

この間、2009年度には「グループ経営推進委員会規程」の制定(2009年7月)に取り組み、2010年度初には新コーポレートスローガン「おいしさ、そして、いのちへ。Eat Well, Live Well.」を制定した。さらにカンパニー制から事業本部制へ移行し、味の素製薬(株)を設立(共に2010年4月)した。2010年7月からはグローバル化や単体収益改善の施策等、回復後を見据えた改革と成長への布石を始めている。また、2010年11月から始まったイノベーションタスクフォースでは、自前主義からの脱却、オープン&リンクイノベーション、要員削減、海外現地法人との連携強化といった、次の中期経営計画で実施されていく方針が定められた。

確かなグローバル企業を目指す

—「2011 - 2013中期経営計画」

社長の伊藤が自らの経営方針を打ち出した「2011 - 2013中期経営計画」では、

味の素グループビジョン：

「グローバル健康貢献企業グループ」

味の素の目指すグループ像：

「確かなグローバルカンパニー(Genuine Global Company : GGC)」

を実現すべく、A)成長ドライバーの育成、B)事業構造

¹ 当時は海外調味料、電子材料、飼料用アミノ酸と定義されていた。

強化、C)基盤構築、を基本方針として、グローバル食品メーカーTOP10へ向け、年平均10%の営業利益成長率を目指した。

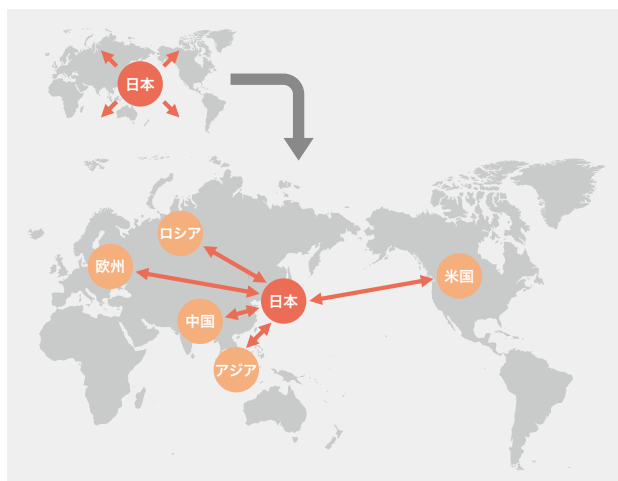
味の素グループは、国内では食品分野でTOP企業として認められ、いち早くグローバル展開を進めてきたとも評されていた。しかし、世界の食品大手とは業績的にも、組織運営の面でもまだまだ差があり、この差を埋めていく姿勢が「確かな」の語に込められていた。

「成長ドライバーの育成」では、グローバル展開とR&Dをドライバーと位置付けた。

グローバル展開では、新興国・途上国を中心に市場を開拓し、海外売上比率を2010年度見込み31%から2013年度35%へ、海外利益比率を2010年度見込み59%から2013年度62%へ引き上げる目標を掲げた。主力製品のシェア拡大と収益性向上に加え、次世代の中核となる製品の育成等を具体的手段とし、地域の状況に応じて、粉末メニュー調味料や機能性調味料の投入を目指した。地域の要となる拠点を活用し、周辺国で一気に事業を立ち上げる戦略は、ビジネスのスピードアップを図るものである。

R&Dのリーダーシップは、調味料と先端バイオ関連に資源を重点投入し、新たな価値・事業の創造で、収益力を高めつつ成長することを意図していた。各国の「おいしさNo.1」調味料の実現、減塩・減糖・減脂製品の提供等、おいしさと健康を促す機能の両面で価値訴求すること、「環境資源貢献」「動植物栄養」「先端医療・栄養」の3領域で技術力により地球の持続的発展、食資源の保全、健康な生活へ貢献すること²、を目標とした。拠点としては、グローバル5極(アジア・欧州・米国・ロシア・中国)

図III-1 アジア・米・欧に研究開発拠点を設置(5拠点化)



体制の確立を掲げ、自前主義脱却も含めて、オープンイノベーション、アライアンス、M&Aを積極的に活用することを重視したのも、従来とは一線を画す方針であった。これらの実現に向け、全社戦略テーマへの全R&D費に占める割合(投入比率)を2013年度には40%にする目標も掲げた。

一方、「事業構造強化」は、市況・為替変動への耐久力向上や途上国での競争激化等も見据え、構造改革や体質強化を図るものであった。

前中計でも課題でありながら進まなかった“量から質(=付加価値)への転換”については、コスト競争力の強化と付加価値型事業への転換を基本戦略とした。付加価値型事業比率を2010年度見込み70%から2013年度80%以上に、営業利益率を2010年度見込み5.7%から2013年度7%に引き上げる具体的数値目標を掲げて取り組んだ。また、キャッシュフロー重視の経営を目指し、設備投資の総枠コントロールと資産効率の向上を進め、フリーキャッシュフローを、2005~10年度平均100億円/年から2013年度に400億円/年と、飛躍的に高めることを目標とした。“事業ポートフォリオと機能バリューチェーンの適正化”は、資本効率と株主価値の向上を実現すべく設定され、2013年度はROE(株主資本利益率)8%(2010年度見込4.5%)が数値目標となった。成長のための資金は有利子負債中心で賄うものとし、D/Eレシオ(資産負債倍率)は50%程度まで許容(従来は20%)するものとした。

また、上記の基本目標を達成するための「基盤構築」では、グローバルな人材育成、さらなるグローバル展開に向けたガバナンス強化を目標とした。海外法人役員の現地化比率を2010年度見込み34%から2013年度に50%とすること等がその一例である。「Open New Sky」として、柔軟な「外部の力の活用」と発想を広げた「隣地拡大」への日常的取り組みも掲げられた。

こうした計画のもとで、表III-1のような大型施策が次々と実施された。日本経済も、第2次安倍晋三内閣(2012年12月発足)が進めた経済政策アベノミクス(大胆な金融緩和等)で、消費こそ伸び悩んだものの緩やかな成長へと転じ、欧米や中国の景況も概して好調であった。この結果、事業売却での減収はあったものの、「隣地拡大」で新たな価値提供を実現したヒット商品(「鍋

² 具体的には、食糧と競合しない低資源を利用したMSG生産やアミノ酸の機能をいかした農畜産・水産業向けの飼料、バイオ医薬や再生医療など。

キューブ®)「CookDo® きょうの大皿」(CookDo® 香味ペースト)「AjiPro®-L」等)の創出、海外事業の伸長等で事業構造強化は進み、売上高営業利益率は一貫して伸びて、2013年度には6.5% (2011年度6.05%)となった(表III-2参照)。



表III-1 主な企業設立・買収・売却 (2011~2013年)

年月	施策
2011.9	動物栄養子会社設立(味の素アニマル・ニュートリション・グループ(株))
2012.4	システム子会社の野村総合研究所との合併化(NRIシステムテクノ(株))
2012.10	カルピス(株)株式売却
2013.4	米国アルテア社買収
2013.12	トルコ キュクレ社の株式50%取得

FIT&GROW with Specialtyのさらなる推進と西井孝明の社長就任

——「2014 - 2016中期経営計画」

「2011 - 2013中期経営計画」で、新興国市場のスピード開拓や自前主義からの脱却＝外部資源の積極活用、ガバナンス強化といった、グローバル企業に不可欠な経営展開・改革の緒についた味の素グループは、この足取りを確かなものとすべく、「2014 - 2016中期経営計画」を進めていった。

同計画は、「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー(GGSC)へ——FIT & GROW with Specialty」のスローガンに示されるように、「2011 - 2013中期経営計画」で掲げた事業構造強化をFIT、成長ドライバー育成をGROWとし、両者推進の軸をSpecialty(独自性)に置くことを明確に打ち出した。また計画立案に際し、CSV(Creating Shared Value: 共通価値の創造)³をどう組み込むかが重要となり、計画と同時にASV(Ajinomoto Group Shared Value、p.63参照)を発表した(CSVをあ

えてASVにした理由はp.18参照)。ASVを通じてスペシャリティを創造し、サステナブルな成長を実現することで、GGSC(Global Genuine Specialty Company、p.62参照)を目指すとした。

基本方針は「先端バイオ・ファイン技術が先導するスペシャリティ食品企業グループへ」とし、GROWとFITの両面でR&Dを重視していく姿勢を強めた。

成長ドライバーについては、グローバル成長とR&Dのリーダーシップを主軸に位置付けた。事業別の戦略は以下の通りである。

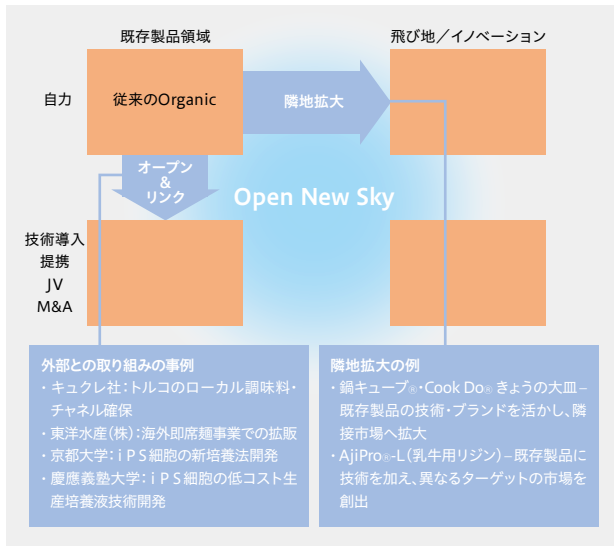
- ・食品事業：「おいしさNo.1」をマーケティングにおける顧客起点の姿勢(p.84~85参照)で追求し、国内では個別化(For One)、海外では味の素(株)が力を発揮できる人気食を軸(For All)に実現する“For One, For All”を推進。海外では「Five Stars」(重点国)に注力
- ・アミノサイエンス事業：「独自の先端バイオ」として、Specialty素材とヘルスケア領域での新ビジネスを牽引役に設定

特に海外事業で、タイ・ベトナム・インドネシア・フィリピン・ブラジルを「Five Stars」として重点国に定めたのは初めての取り組みであった。重点化により全社の海外利益比率を2013年度見込み52%から2016年度60%、「Five Stars」売上成長率を2016年度70%増(対2012年度)とすることを狙った。

事業構造強化は、まず「コモディティtoスペシャリティ」を全体の方向性とし、MSGや甘味料、動物栄養等のバルク製品・事業をスペシャリティ化(&リテール化)していくものとした。市況の影響や新興国との価格競争を最小限にとどめ、差別化した高付加価値製品で勝負する意図である。低資源利用発酵等による競争力強化や、社外連携による医薬事業の強化等も戦略とした。バルクからリテールへのシフトについては、リテール比率をMSGは2013年度見込み68%から2016年度74%へ、甘味料は2013年度見込み49%から2016年度57%へ、とした。飼料用アミノ酸は、スペシャリティ比率を2016年度に40%まで引き上げていくことを目標にした。また、資本効率・株主価値の向上は、付加価値の高いバリューチェーンへの注力といった新たなテーマと、キャッシュマネジメント、事業ポートフォリオと機能バリューチェーンの適正化の継

³ 2011年、ハーバード大学教授のマイケル・E・ポーターなどが提唱した概念で、本業以外での社会貢献というニュアンスが強かったCSRに対し、事業そのもので社会的課題の解決や社会・環境への貢献を行い、競争力を高めるといった考え方。

図III-2 Open New Skyと隣地拡大

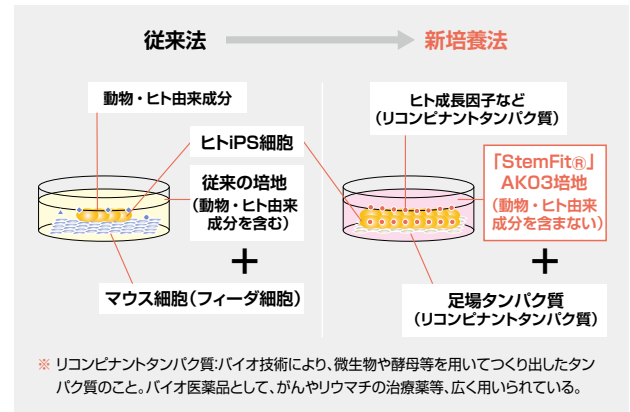


続で達成を図っていくものとした。

経営基盤の強化は、まず、海外事業における企業ガバナンスについて、全体最適を図るヘッドクォーターと、現地密着で事業拡大を進める現場がバランス良く機能する体制を目指し、特に「Five Stars」を含むASEANと南米で権限移譲を進めた。もうひとつ基盤強化のテーマとなったのが分厚い人財育成で、グローバル人事制度の導入等(p.76参照)により、経営人財候補を2016年度までに200名規模で育てるものとした。また、経営役員の現地化比率も具体的な目標数値を示し、ダイバーシティ(人種・性別・年齢等の多様な人財の積極活用)対応を進めた。2016年4月に全面導入したグローバル・ガバナンス・ポリシー(GGP)も、海外現地への権限移譲による人財活用を側面から支えるワンステップとなった。さらに、「Open New Sky」として、全事業において、「外部の力の活用(オープン&リンク)」と既存事業の周辺に発想を広げた「隣地拡大」での事業領域拡大に日常的に取り組むこともテーマとなった(図III-2参照)。オープン&リンクでは、キュクレ社(トルコのローカル調味料・チャネル確保)、東洋水産株式会社(海外即席麺事業での提携による展開国拡大)、京都大学(iPS細胞の新培養法開発、図III-3参照)、慶應義塾大学(iPS細胞の低コスト生産培養技術開発)との共同開発等、隣地拡大では、コンソメから「鍋キューブ®」といった技術をいかした隣接市場への新製品展開や化成品における半導体パッケージ用層間絶縁材料「Ajinomoto Build-up Film®(ABF)」のサーバー用展開等である。

米冷凍食品会社ウィンザー社買収(2014年11月)、味

図III-3 iPS細胞の新培養法



の素ゼネラルフーズ(株)の完全子会社化(2015年4月)、アフリカ食品会社プロマシドール・ホールディングス社の株式33%取得(2016年11月)、トルコのオルゲン食品社買収(2017年4月)とM&Aも積極化し、2015年度まで3年連続で増収増益を実現した。この間、2015年6月には社長に西井孝明が就任し、会長となった伊藤雅俊とともに計画を強力に推進した。2016年度は動物栄養の苦戦や為替変動等から減収減益となったが、構造改革による事業売却で得た資金をM&A原資の一部とするなど、財務的に無理がないかたち(D/Eレシオは約30%)で新興国市場での成長への布石を打っている。

以上のように、主に社長(当時)の伊藤雅俊のもとで進められた2つの中期経営計画を通し、味の素グループは、赤字決算からのV字回復をまず実現、さらにASVを経営の軸に据え、外部資源の活用を図りながら、途上国市場への進出とR&Dの重点化、グローバル企業の基盤整備を着実に進めていったのである(表III-2参照)。

FIT&GROW with Specialty を継承し推進 ——「2017 - 2019中期経営計画」

社長の西井孝明のもとで策定された「2017 - 2019中期経営計画」は、前中計で積み残した課題(動物栄養事業の構造改革不十分⁴、タイでの成長減速、人財の多様性向上等)を踏まえつつ、方向性を「グローバルトップ10クラス入りに向け、『FIT & GROW with Specialty』を継承」するものとした。FIT(さらなる事業構造改革)ではコモディティ事業の縮小とスペシャリティの拡大加速、GROW(成長ドライバーの展開)では「Five Stars」の食生活・社会の変化に適合した成長ドライバーの継続展開、

⁴ 「AjiPro®-L」(牛専用リジン)等スペシャリティ化は進んだが、それ以上に競争が激化した。

を大枠と定めた。経営基盤の強化では、「グローバルトップクラス企業としての組織、人財、働き方の強化・進化」の推進に、財務KPI「利益を創出し続けられ、高い資産・資本効率を維持できる事業構造の確立」を加えた。

また、「味の素グループの目指す姿」として、GGSCの条件を明示したほか、ASVを通じた価値創造ストーリーとして、

- ・「先端バイオ・ファイン技術」と「おいしさ設計技術」でのおいしく体に良い食での健康づくり
- ・食を通じて、家族や人と人がつながり、多様なライフスタイルを実現できる社会づくり
- ・モノづくりから消費の場面に至るまで、社会とお客様とともに地域・地球との共生に寄与
- ・グローバルトップクラスの多様な人財が、お客様起点で地域と価値を共創

を示した。味の素グループ製品を活用してもらうことで、A)うま味を通じてたんぱく質・野菜をおいしく摂取することによる栄養バランス改善、B)共に食べる場の増加、C)おいしくスマートな調理、D)アミノ酸製品による快適な生活、を実現するほか、資源を最大活用するバリューチェーン(Value Chain：VC)構築による環境負荷軽減、ICT活用による労働環境や働きがいの向上、といった社会・従業員への価値創造で、売上高増やコスト低減、各種効率化を実現し、コーポレートブランド価値(企業価値)の向上を達成しようとするものである。

具体的な戦略では、

FIT：動物栄養の外部連携を含む構造改革、製薬カスタム(医薬中間体)サービス・甘味料の構造強化、関係会社含む日本食品VCの再編、グローバル規模でのサステナブルVCの構築

GROW：国内でのグループ一体でのキー製品イノベーションと顧客適合力の強化、「Five Stars」・北米のカテゴリー強化と新地域展開の加速、おいしさソリューションを軸にしたB to B to C⁵(Business-to-Business-to-Consumer)モデルの確立、先端バイオ医療周辺領域の事業立ち上げ

これらによって数字的には、2020年度に事業利益額1,370億円以上(2016年度実績968億円)、事業利益率10%(同8.4%)、ROE10%以上(同8.56%)、EPS(1株当り純利益、同92.81円)成長率年率2桁、海外(コンシューマー食品)売上成長率年率2桁——を達成することを目標とした(表III-2参照)。

表III-2 主要指標の推移

		2010年度	2013年度	2016年度	2019年度
事業指標 ^{(*)1}	売上高営業(事業)利益率	6.8%	6.5%	8.9%	9.0%
	海外売上高比率	37%	50%	52%	56%
	海外営業(事業)利益比率	^{(*)2} 59%	47%	54%	55%
	自己資本当期純利益率(ROE)	5.0%	7.1%	8.7%	3.3%
株主還元指標 ^{(*)1}	配当性向	37%	29%	32%	93%
人財強化指標	経営役員の現地化比率	34%	40%	44%	41%
	女性マネージャー比率	14%	14%	19%	24%

(*)1)2010年度・2013年度は日本基準(営業利益)、2016年度・2019年度はIFRS基準(事業利益)
 (*2)管理部門と一部のR&D費用を国内・海外の営業利益比率で配分補正

5 消費者向け商取引(B to C)を行う企業を支援するビジネススタイル。味の素グループにおいては、A)差別化された素材・製品で食品メーカーや外食業が生活者に提供する製品の価値を引き上げる(味・食感・経時劣化耐性等)、B)生活者の情報を味の素グループが把握していることにより、食品メーカーや外食業の製品開発に適切なアドバイスを提供する。以上により、生活者にとってより価値のある製品提供を具現化すること。

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

(1) 事業売却等での迅速な ポートフォリオ改革

ドメイン明確化に向けた事業売却 — NST設立とカルピス(株)売却

味の素(株)では、「2011 - 2013中期経営計画」で掲げた“事業ポートフォリオと機能バリューチェーンの適正化”の方針に基づき、事業ポートフォリオの最適化が検討された。FIT(構造改革)を進めていく上で、「2014 - 2016中期経営計画」で新たに加わったwith Specialty(専門・得意分野への特化)の基本方針に基づき、コア事業への集中を強めていく取り組みである。

まず2012年2月には、株式会社野村総合研究所(NRI)とITサービスの戦略的業務提携を結び、システム子会社である味の素システムテクノ(株)の株式51%を譲渡した(同社は4月にNRIシステムテクノ(株)(NST)に社名変更)。非コア部分である一方で、生産性や技術力の向上に重要なシステム関連子会社について、先進的なコンサルティングとシステム構築力を持つNRIとの協業で最適な運営形態を目指した。

続いて2012年10月、保有するカルピス(株)の全株式をアサヒグループホールディングス株式会社に譲渡した。譲渡金額は1,190億円と、当時の飲料業界では国内最大規模であった。味の素(株)は1990年にカルピス(株)に出資、翌年に自社の飲料事業をカルピス(株)に統合し、2007年には100%子会社とした。同社経営は堅調だったが、コア事業である調味料・食品、先端バイオ・ファイン関連に経営資源を集中するため、譲渡を決定した。カルピス(株)とアサヒグループホールディングス株式会社は、2001年から自動販売機での相互販売等で協力、2007年に自販機事業を統合する等の協力関係にあり、規模拡大と自社にない乳酸菌技術の獲得を図るアサヒグループホールディングス株式会社からの打診に応じることとした。

味の素製薬(株)の設立と外部提携による構造改革

医薬業界は、抗体医薬や分子標的薬といった新薬開発競争の激化、グローバル化の一層の進展、合併・買収による企業の大規模化とベンチャーの勃興といった激変に見舞われていた。

こうした中で味の素(株)の医薬カンパニーは、製薬大手とは異なるスペシャリティ・ファーマ¹を標榜して事業展開を進めてきた。2010年4月には、カンパニー制から事業本部制への移行と同時に、医薬カンパニーを本体から分離して同分野のグループ会社であった味の素ファルマ(株)(営業・マーケティング)および味の素メディカ(株)(生産・物流)と統合、開発から製造販売まで全機能を持つ味の素製薬(株)として分社化した。味の素製薬(株)は、オランダのノルジーン社から技術供与を受けて腸管ケアに事業分野を定め、2012年2月、新規経口腸管洗浄剤の国内製造販売承認を申請、2013年6月に大腸の検査や手術に用いられる「モビプレップ[®]」の販売を開始した。

腸管ケアをメインに据えたことで、医薬カンパニー時代から懸案となっていた輸液・透析事業の構造改革も急務となった。両事業は売り上げの4分の1を占めていたが赤字であった。このため、2012年12月には富山のジェネリック製薬会社・株式会社陽進堂と提携、2013年7月に合弁会社エイワイファーマ(株)(味の素製薬(株)49%、株式会社陽進堂51%)を設立し、両事業を新会社に移管した。

このように味の素製薬(株)は構造改革を進めたが、厳しい状況は続いていた。このため2015年10月、味の素(株)は、エーザイ株式会社と、新会社EAファーマ(株)(EA Pharma Co., Ltd.)²を設立し、味の素製薬(株)の

¹ 2007年に厚生労働省が発表した「新医薬品産業ビジョン」で、競争激化の中で生き残る製薬会社(ファーマ)をメガ、スペシャリティ、ベーシックドラッグ、ジェネリック、OTC(Over The Counter=一般用医薬)の5形態とした。スペシャリティ・ファーマは、特定分野においてシェアが圧倒的に高い世界的な薬を創出する新薬メーカーを指す。

² 資本金91億4,500万円(エーザイ(株)60%・味の素(株)40%)で、EAは両社の頭文字。

事業とエーザイ株式会社の消化器疾患領域に関連する事業の一部を新会社に統合集約する契約を結んだ。両社の知見・ノウハウを集約し、国内最大級の消化器スペシャリティ・ファーマとして新薬の創出や海外展開を図るとともに、事業運営の効率化を進めることが目的であった。新会社は2016年4月に発足し、新たなイノベーションを創造する企業の実現を目指した。その後、EAファーマ(株)は、合弁会社エイワイファーマ(株)の株式を合弁相手の株式会社陽進堂に売却して輸液・透析事業から撤退し、炎症性腸疾患や胃潰瘍等の消化器系疾患に特化して生き残り成長を目指している。

こうして味の素(株)は医薬分野について、輸液・透析事業は売却、消化器系疾患関連事業は、これを強みとする製薬会社と連携することとなった。そして、医薬中間体、細胞用培地や「アミノインデックス®」等の独自技術を生かした事業に集中、構造改革を実現した。

欧州甘味料事業を整理

アスパルテームを軸とする甘味料事業についても、バルク事業の構造強化とコンシューマー事業の成長によるSpecialty比率アップを基本方針に据えた。「2014 - 2016中期経営計画」では、Specialty比率を2013年度見込み49%から2016年度57%にまで向上させることを目標とした。バルク事業は、2000年以降の相次ぐ新規参入³で販売単価が下落したことで厳しさを増し、構造改革が急務であった。

構造改革の一環として2015年8月、味の素(株)は、欧州の甘味料事業子会社⁴を、オランダの輸入販売会社であるハイエットスイート社が新設する持株会社ハイエットホールディング社(Hyet Holding B.V.)に売却することを決め、10月に全株式の譲渡を完了した(特別損失約70億円を計上)。

これによって、味の素(株)はアスパルテームの生産を東海事業所に集約し、加えてコストダウンも遂行することでバルク事業の体質強化を進めながら、コンシューマー事業の売り上げ拡大によるSpecialty化を推進した。

日清とのブラジル即席麺会社の合弁解消

2015年10月、味の素(株)は、ブラジルにおける即席麺製造販売の合弁会社・日清味の素アリメントス社の持分全株式を、合弁相手である日清食品ホールディングス株式会社のブラジル関係会社に325億円で売却し、合弁

を解消した。日清味の素アリメントス社は、1965年に設立されたMIOJOアリメントス社に、1972年、味の素(株)が資本参加(55%)した会社である。1975年に合弁先が日清食品株式会社に代わって、出資比率も50%ずつとなっていた。

日清味の素アリメントス社の株式譲渡は、日清食品ホールディングスから提案されたものである。一方、味の素(株)も、日清味の素アリメントス社の即席麺が日清ブランドで販売されていることから、調味料事業に経営資源を集中し、味の素ブランドのさらなる浸透を図ることに注力することとして、合弁解消に至った。

(2) M&A での新市場開拓と技術獲得

米国冷食会社ウィンザー社の買収

「2014 - 2016中期経営計画」におけるGROW=成長ドライバーの育成で基本に据えられたのもSpecialtyであった。具体的にはグローバル展開と食品・アミノ酸関連技術を活かした新事業の創出で、グローバル食品トップ10クラス入りを目指し、世界的な競争を戦っていく上では、これらをスピーディに実現していくことが不可欠となる。このため、自前主義から脱して、外部経営資源の積極的な活用、すなわち確かなM&Aやアライアンスの実施で、事業基盤・技術・ブランド等を獲得していくことを目指した。

グローバル展開は、以下のように戦略を分けた。

- ・アセアン等の新興国:調味料中心での市場開拓
- ・欧米先進国:日本発のユニークな価値を持つ製品群(特に冷凍食品・加工食品を軸に、現地に適合した日本食・アジア食事業を展開)

欧米諸国では、ヘルシー志向を背景にアジア食市場が拡大、特に日本食はブーム⁵となっていた。味の素グループは、2000年から北米で冷凍食品事業を本格的に展開、餃子・麺・米飯等をメインに、2014年時点で売上高は約1

3 肥満や生活習慣病の増加により、消費者の低カロリー志向が高まっていることを背景に、低カロリー甘味料が菓子や飲料等の様々な食品に使用されるようになった。1999年7月にスクラロース、2000年4月、ヘキスト社(現ニュートリノヴァ社)開発のアセスルファミカリウムが日本で食品添加物として認められたほか、2007年には、米飲料大手コカ・コーラ社と穀物メジャーのカーギル社がステビアの販売を開始した。特にスクラロースは世界80カ国以上で認可され、飲料・菓子から農畜水産加工・健康食品・医薬品と幅広く利用されている。

4 フランスの甘味料製造・販売子会社である欧州味の素甘味料社(Ajinomoto Sweeteners Europe S.A.S.)。

5 2006年に約24,000店だった海外の日本食レストランは、2013年に約55,000店に増加(外務省調べ、農林水産省推計)、日本貿易振興機構(JETRO)の2014年の調査で日本料理は「好きな外国料理」で1位となった。

億3,000万米国ドル(約135億円)となっていた。これを加速すべく、2014年11月に米国冷凍食品会社ウィンザー社(Windsor Quality Holdings, LP、本社：テキサス州ヒューストン)を買収した。取得額8億米国ドル(約870億円)と、味の素グループとして過去最大規模のM&Aであった。

ウィンザー社は、全米に7つの生産拠点を持ち、アジア食でトップシェアを占めるほか、メキシカン、イタリアン、スナック製品でも強力なブランドと製品群を持っていた。また、米国冷凍食品市場において、大手流通等の取り扱い店舗数約8万店・取り扱いレストラン数約12万店と、小売・外食向けいずれにも強固な営業基盤を有していた。同社の買収は、この販売チャネルを通じて味の素グループの冷食を供給することで、一気に事業規模拡大を図り、日本食・アジア食分野で圧倒的なNo.1企業となることが目的であった。以後、同社は2015年4月に味の素ウィンザー社(Ajinomoto Windsor, Inc.)に改称、冷凍米飯の増産(2016年稼働)、冷凍アペタイザー⁶の増産(2017年稼働)と生産能力増強に向けた投資を行った。この間、2015年4月には東洋水産株式会社と冷凍麺生産会社である味の素東洋フローズンヌードル社(Ajinomoto Toyo Frozen Noodles Inc.)を設立して、2016年10月から味の素ウィンザー社の営業ルートで販売⁷、GGSC(p.62参照)実現に向けて着実に前進した。



米国バイオ医薬品開発・製造受託アルテア社の買収とバイオ医薬事業強化

2013年4月に実施した米国のバイオ医薬品開発・製造受託会社アルテア・テクノロジーズ社(Althea Technologies, Inc.、本社：カリフォルニア州サンディエゴ)の買収は、医薬周辺事業のSpecialty化を進めるものであった。取得額は約1億7,500万米国ドル(約160億円)で、同社は味の素アルテア社(Ajinomoto Althea, Inc.)と改称した。

バイオ医薬品とは、主に遺伝子組換え等のバイオテクノロジーを活用して、タンパク質やペプチド、核酸等により作られた医薬品である。これまで治療が困難であっ



Althea社近影

た疾患への適用が可能であり、安全性が高く、最小限の副作用で高い効能が期待できる。アルテア社買収時のバイオ医薬品の開発・製造受託市場規模は約23億米国ドル、年平均10%超の成長が見込まれていた。

1998年創業のアルテア社は、製薬企業から製造・開発を受託し、バイオ医薬品のcGMP⁸に則った品質管理のもとで製剤化までを手掛けている。味の素(株)は、自社のバイオ技術に基づくタンパク質生産事業(Corynex[®]、p.47参照)とアルテア社の持つ経営資源を組み合わせることにより、バイオ医薬品の開発・製造サービス事業の拡大を企図した。

続いて2016年12月には、株式会社ジーンデザインを買収、将来の事業成長への布石も打った。バイオ医薬品の中でも将来の成長が見込まれる核酸医薬における同社の少量多品種生産技術と、大量生産のために独自開発したAJIPHASE[®]技術(p.52参照)との生産シナジーをにらんだM&Aである。

一方、2011年9月、味の素(株)100%子会社である味の素オムニケム社(本社：ベルギー ウェッテレン)は、インドの原薬・製剤メーカーであるグラニュールズ社(Granules India Ltd.、本社：ハイデラバード)と折半出資で合弁会社グラニュールズ・オムニケム社(Granules OmniChem Private Ltd.)を設立した。製薬会社が外部委託を加速する状況⁹に対応し、医薬分野

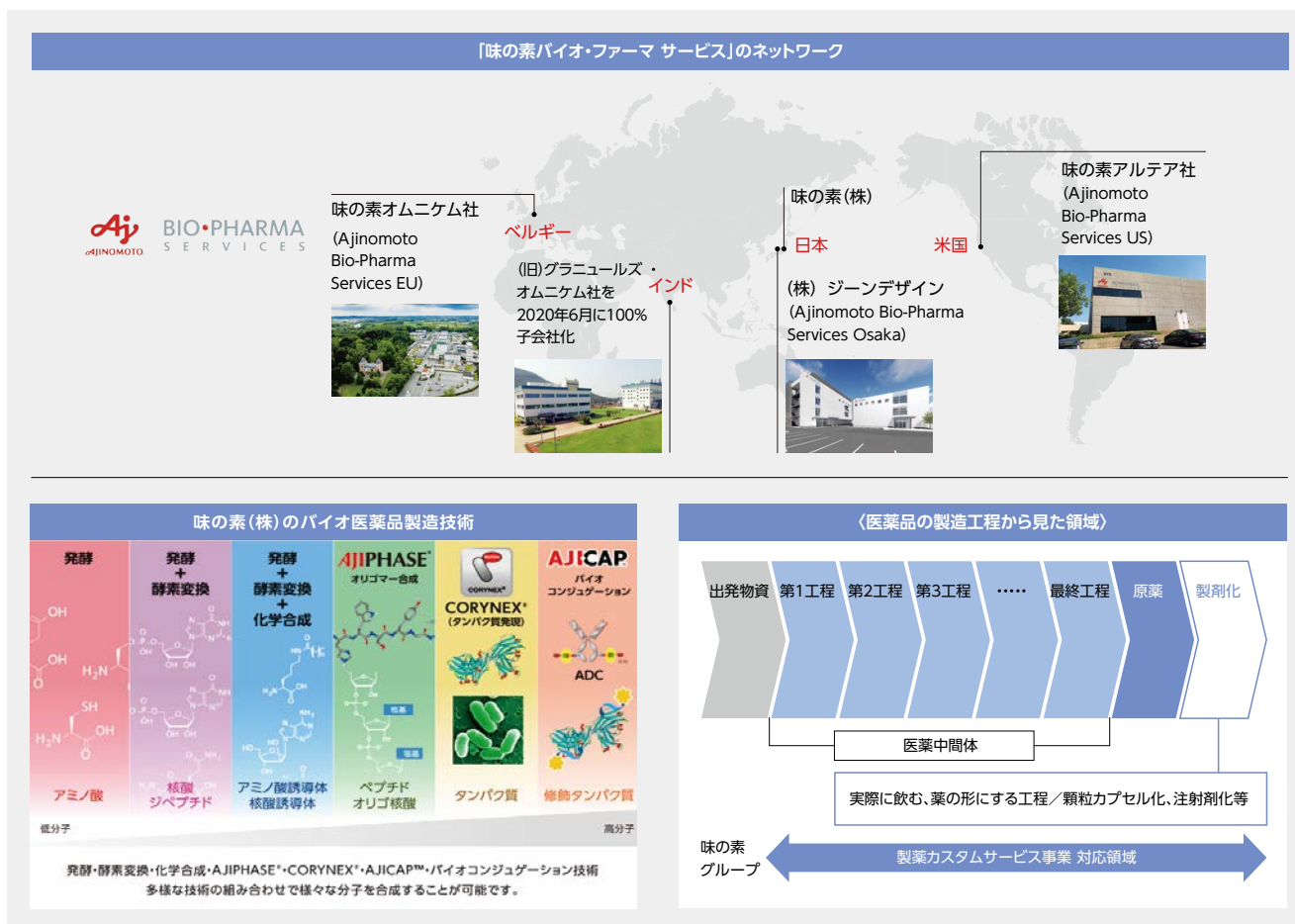
6 アペタイザーは「前菜」で、冷凍食品ではスナック、おつまみとなる衣付きの野菜(玉ねぎ、ズッキーニ等)、チーズ等の揚げ物製品を指す。

7 当時、北米では都市部を中心に日式ラーメンのブームが起きていた。

8 current Good Manufacturing Practice(最新の医薬品等の製品管理及び品質管理規則の略)。FDA(Food and Drug Administration、米国食品医薬品局)の医薬品等の製造、試験に適用される品質管理システム。

9 製薬業界は、2010年問題(2010年前後に従来の低分子医薬品を中心に大型医薬品の特許が一齐に切れる問題)や医療費抑制の推進等から、生き残りに向けて生産機能のアウトソーシング、特に原薬の製造委託を推進していた。

図III-4 バイオ医薬品の供給体制・製造技術、製薬カスタムサービスの対応領域



での躍進が目覚ましく、かつ低コスト生産が可能なインドにおいて、医薬品中間体¹⁰の生産拠点を新設するものであった。新会社は、インドのアンドラ・プラデシュ州ビシャーカパトナム地区にある経済特区内に工場を建設し、2014年7月に生産を開始した。

味の素グループの製薬カスタムサービス事業の組織は、2018年10月より「味の素バイオ・ファーマサービス」という事業名を掲げ、バーチャルに一つのCDMO¹¹ (医薬品開発・製造受託会社)としての事業運営を開始した。これまでそれぞれが独自にサービスを提供していたが、現在は各部門が連携し一貫した事業運営を行っている。2020年6月にはグラニュールズ・オムニケム社を100%子会社化(社名: Ajinomoto Bio-Pharma Services India Private Limited)し、「味の素バイオ・ファーマサービス」の重要拠点の1つとした。

味の素ゼネラルフーズ(株)の100%子会社化

2015年4月、味の素(株)は、米国モンデリーズ・インターナショナル社(Mondelēz International, Inc.、本社: イリノイ州)から、同社所有の味の素ゼネラルフー

ズ(株)(AGF)の株式を約270億円で取得し、100%子会社とした。目的は「2014 - 2016中期経営計画」における事業構造強化と、「隣地拡大」(既存製品領域の隣接製品、隣接市場への展開)による成長という方針のグループ全体での徹底である。この2つを味の素(株)本体とAGFとの粉末加工製品を軸とした開発・生産面のシナジーを通じて実現していくことを目指した。

AGFは、米国ゼネラルフーズ社との均等出資の合弁事業会社として1973年に設立され、マーケティング力と技術力を両輪に、家庭用コーヒー飲料市場(缶コーヒーを含まず)で国内トップシェアの座にあった。合弁先は転変した¹²が、AGFは順調に事業を伸ばし、2015年時

10 薬の製造工程は通常複数の工程に分かれており、出発物質から原薬(薬の有効成分)までの間の物質のことを医薬品中間体と呼ぶ。

11 Contract Development and Manufacturing Organization。医薬品開発費の巨額化等を背景に、創薬や臨床開発に経営資源を集中させたい製薬会社の動向に応じてアメリカで生まれた。バイオ医薬品の増加や研究・製造施設の許可要件厳格化に伴い、製造に加え製剤研究や治験薬製造までを受託するようになった。

12 1985年、ゼネラルフーズ社はフィリップ・モリス社(現 アルトリアグループ)に買収され、1989年には同じくフィリップ・モリス傘下だったクラフトフーズ社に吸収合併された。クラフトフーズ社のグローバル部門が独立して改名したのがモンデリーズ・インターナショナル社である。

にはスティック製品等に注力、紅茶・ココア等へと飲料製品の幅も広げ、業務用市場にも力を入れていた。

ただしこの買収後も、「Blendy®」「MAXIM®」等AGF(株)製品の商標はモンデリーズ社、次いで同社からコーヒー事業を譲り受けたオランダのジェイコブズ・ダウ・エグバーツ社(Jacobs Douwe Egberts B.V.、JDE)が権利を所有し、AGF(株)はライセンスを受けて使用するかたちであった。このため、2016年10月には約259億円を投じ、「Blendy®」「MAXIM®」等の全商標をJDE社から取得した。

これにより、ライセンス打ち切り等のリスクはもちろん、新製品展開、ブランドロゴ、他社へのライセンス等に関する制約がなくなり、味の素グループにおいて自由なブランド戦略の展開が可能となった。

トルコ食品企業2社の買収とトルコ現法含めた3社統合

味の素(株)は、海外における新市場開拓でもM&Aを積極活用した。

トルコでは、2011年7月のイスタンブール味の素食品販売社設立により、外食向け調味料の事業をスタートさせたが、2013年12月には同国の食品会社キュクレ食品社(Kükre Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Nakliyat ve Özeleğitim Hizmetleri Ticaret ve Sanayi Anonim Şirketi)の株式50%を約6,000万トルコ・リラ(約29億円)で取得した。2012年時点でトルコは人口約7,500万人、一人当たりGDPは1万米ドルを超えていた。調味料・加工食品市場は味の素(株)推計で650億トルコ・リラ(約3.2兆円)に達しており、経済発展による都市部での女性の社会進出に伴い、簡便性の高い調味料・加工食品等のニーズが拡大、以後も旺盛な需要伸長が期待できた。このため味の素グループでは、「2011 - 2013」「2014 - 2016」の両中期経営計画で中東とともにトルコを新地域展開国(「Rising Stars」)と位置付け、さらに中東・中央アジア市場開拓への核と定めていた。

トルコ西部のエスキシェヒール市に本社を置くキュクレ食品社は約100年の歴史を持ち、調味料(食酢、果実ソース)、ピクルス等を製造・販売、主要製品の「Kemal Kükrer」シリーズはプレミアムブランドとしてトルコで広く認知されていた。また、トルコ全土で30,000店超の小売店をカバーする物流基盤を有し、外食チャンネル、全国チェーン量販店や有力小売店に強い営業力を持っていた。同社への資本参加で、味の素グループの既存・新製

品をこの販売網でも販売することが可能となった。

続いて2017年4月には、同国大手食品会社オルゲン食品社(Örgen Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.、本社：イズミル市)の全株式と同社のブランド「Bizim Mutfak(「わたしたちの台所」の意)」の商標権を約2億2,000万トルコ・リラ(約74億円)で取得することに合意した。オルゲン食品社は幅広い調味料・食品の製造・販売を手掛けており、特にブイヨン、粉末スープ、メニュー用調味料、粉末デザート(味の素(株)にとって重要であった¹³)。

さらに、2017年8月にキュクレ食品社を100%子会社とした上で、2018年7月、イスタンブール味の素食品販売社、キュクレ食品社、オルゲン食品社の3社を統合し、イスタンブール味の素食品社(Ajinomoto İstanbul Gıda Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi)を発足させた。同社は以下の方針で、2020年度に売上高を100億円超へ倍増する目標を掲げた。

- ・3社のコーポレート機能を集約強化しつつ、ブランドおよび製品ラインナップ、マーケティング・販売機能を活用して、既存事業を強化
- ・味の素グループの独自素材・技術を活かした新製品開発と中東・東欧への輸出強化

統合後は、キュクレ食品社・オルゲン食品社ブランドに「味の素グループグローバルブランドロゴ(AGB)」(2017年10月発表)を加えた新包装を導入し、味の素プ



ザクロソース
キュクレ



リンゴ酢
キュクレ



メニュー用調味料 オルゲン



ブイヨン オルゲン



粉末スープ オルゲン



粉末デザート オルゲン

13 オルゲン食品社のコーヒー事業については株式取得前にオルゲン食品社の親会社イルディスホールディングス社のグループ会社に譲渡(会社分割)、ケチャップ、マヨネーズ、スパイス事業は取得後に終了。

ランドの浸透も加速させた。

アフリカ大手調味料・加工食品会社、 プロマシドール社への資本参加

「2014 - 2016中期経営計画」で、アフリカは「Rising Stars」の一つに位置付けられた。2015年時点で約12億人の人口を擁し、2011～15年の実質GDP成長率(サハラ以南)は年平均約5%と高く、今後、巨大な経済圏を形成することが期待された。中間所得層の増加に伴って、若年層を中心に食に関する需要の多様化や簡便性ニーズが高まり、調味料・加工食品市場の大きな成長も見込まれていた。

味の素(株)は、1991年5月、ナイジェリアに「AJI-NO-MOTO®」の小分け包装を行うウエスト・アフリカン・シーズニング社(West African Seasoning Company Limited : WASCO)を設立して同大陸へ本格進出した。社長に伊藤雅俊が就任した後は、2011年10月にエジプト味の素食品社(Ajinomoto Foods Egypt S.A.E.、販社)、2012年1月にコートジボワールに西アフリカ味の素社(Ajinomoto Afrique De L' Ouest S.A.、小分け包装工場)を設け、2014年3月にカメルーン、同4月ケニアとWASCOの支店も設置して、「AJI-NO-MOTO®」の拡販を図った。

さらに展開を加速すべく、2016年11月に実施したが、大手調味料・加工食品メーカー、プロマシドール・ホールディングス社(Promasidor Holdings Limited、本社：英領ヴァージン諸島)の株式取得(33.33%)であった。取得費用は5億3,200万米ドル(約558億円)である。プロマシドール社は、アフリカ36カ国で事業を展開、ナイジェリア・アルジェリア・ガーナ・コンゴ民主共和国・アンゴラの5カ国を主に、粉ミルク、粉末飲料、風味調味料、シリアル等を生産・販売し、そのブランドはアフリカ市場に広く浸透している。味の素(株)は、同社のアフリカにおける強固な販売基盤と自社の製品開発力・生産技術力を組み合わせることにより、アフリカ全域において事業基盤の強化を図り、アフリカ市場におけるリーディングプレイヤーの地位を中長期的に確立することを目指している。

(3)国内外での外部資源活用による市場開拓

バイオ医薬用培地事業の韓国合弁会社設立

外部経営資源の活用では、FIT(構造改革)とGROW

(成長ドライバー育成)の両面で、アライアンス(提携)戦略も活発に推進した。

2012年11月、韓国におけるバイオ医薬品製造用培地事業の合弁会社設立は、GROWのアライアンス施策である。

味の素(株)は、高純度アミノ酸の生産技術を活用し、1987年から動物細胞用の無血清培地を販売していた。世界的なバイオ医薬品市場の拡大に合わせて、生産に用いられる動物細胞用培地の需要は急増しており、新会社設立は、アジア有数の培地の消費地である韓国に生産・販売拠点を設け、安定供給体制の確立とアジアを中心とした新規需要の獲得を目指すものであった。

合弁相手の韓国企業ジェネクシン社(Genexine Co., Ltd.、本社：京畿道 城南市)は、バイオ医薬品の研究・開発を行うバイオベンチャー企業で、味の素(株)は2011年3月から動物細胞用培地の共同開発を行っていた。

新設された味の素ジェネクシン社(Ajinomoto Genexine Co., Ltd.)は、資本金357億ウォン(約25億円、味の素(株)75%・ジェネクシン社25%)で、韓国仁川広域市松島経済自由区域に拠点を置き、2014年度上期より生産・販売を開始した。

医薬品生産効率化技術Corynex®の

開発とライセンス供与

味の素グループ独自の医薬品生産効率化技術「Corynex®」は、グルタミン酸生産菌であるコリネ菌(Corynebacterium glutamicum)を用い、新規のタンパク質やペプチドを高純度で生産する仕組みである。

Corynex®システムで分泌発現した異種タンパク質・ペプチドは、正しい立体構造を保持しており、菌体破碎やリフォールディング等の操作が不要となる¹⁴。また、コリネ菌は宿主由来のタンパク質をほとんど分泌せず、エンドトキシン¹⁵も産生しないため、非常に高純度のタンパク質・ペプチド溶液を得ることが可能で、精製工程を簡略化できる。さらに、高密度培養や培養スケールアップ等を活用して、従来の発現系では製造が難しかったタンパク質(バイオ医薬、創薬用途タンパク質、各種酵素等)を効率良く製造することも可能となる。

14 大腸菌等の発現系を用いて異種タンパク質を大量調製すると、目的物は菌の中に生成されるので、菌体を壊し、目的物が含まれている封入体(凝集体)を分離する必要がある。これらの過程で目的物の構造が変わることがあるので、本来の構造に戻す(リフォールディング)技術が必要になる。

15 グラム陰性菌(大腸菌、サルモネラ菌等)の細胞壁成分である多糖体。生活環境のどこにでも存在し、血液に入ると発熱、敗血症性ショック、多臓器不全、頻脈等の症状を起こす。

味の素(株)は、同技術を米アルテア社への委託につなげるとともに、複数の製薬会社にライセンスアウトすることで、医薬品開発の効率化をサポートし、ビジネス拡大を図っている。

動物栄養事業の構造改革——生産委託と分社化

提携戦略は、FIT(構造改革)の面でも推進された。

飼料用アミノ酸は、1965年に味の素(株)が世界に先駆けて事業化し、1990年代から2000年代にかけてグローバルな生産体制を構築していたが、米・中・韓メーカーの価格攻勢にさらされ、厳しい状況が続いていた。

これに対処すべく、一連の改革が実施されたが、その一つが2010年11月に実施した中国・阜豊(フホウ)集団グループ企業の内蒙古阜豊生物科技有限公司(Inner Mongolia Fufeng Bio-technological Co., Ltd.、本社：内モンゴル自治区呼和浩特(フフホト)経済技術開発区)との提携であった。

同社で生産される飼料用スレオニンを味の素グループブランドで販売するもので、2011年3月1日より生産を開始した。それに先駆けて、中国では飼料用リジンの生産を担っていた合弁会社、川化味の素社(四川省)の全株式(出資比率70%)を、合弁相手である現地化学メーカーの川化集団に無償譲渡した。川化味の素社は安価な現地品に押され、2008年秋から生産を中止していた。その後、2011年には動物栄養事業を分社化し(p.59~60参照)、味の素アニマル・ニュートリション・グループ(株)(AANG)を設立、2017年8月には、同社を通じて、中国の大手アミノ酸メーカーである梅花生物科技集団股份有限公司(Meihua Holdings Group Co., Ltd.、本社：河北省廊坊市経済技術開発区、以下、梅花社)と、飼料用リジンおよびスレオニンの製造委託契約を締結した。これによりAANGは2018年度以降、飼料用リジンおよび同スレオニンの生産量を低減させた。

一連の施策は、同事業において、高付加価値製品や「AjiPro®-L」等の新領域の比重を増やし(p.88参照)、過当競争に直面する製品については、味の素(株)の持つブランドと技術・品質管理能力を活かした外部委託を進め、事業基盤を強化していくためのものであった。

多様な連携を推進

外部連携は、事業直結のものだけでなく、多様なかたちで進められた。

花王株式会社との健康事業に関する提携(2012年5月、p.57参照)は、両社で立ち上げた「食とくらしのサステナブル・ライフスタイル研究会」を通じて、両社工場のある川崎市で子ども向けの環境啓発用体験型プログラム等を実施した。

また、健康関連や医薬周辺等における事業・販売提携、国内外の栄養改善事業における自治体やNGO、研究開発における大学・研究所等、外部との共同作業は多方面で積極的に推進されていった。代表的なものは以下の通りである(各プロジェクトは該当項目で詳述)。

- 進出先政府・NGO：ガーナ栄養プロジェクト、ベトナム栄養士育成プロジェクト
- 国内地方自治体：「ラブベジ®」、メタボ・ロコモ対策、「アミノインデックス®」展開、岩手県減塩プロジェクト
- 大学・研究機関：「アミノインデックス®」開発、オンサイトアンモニア生産、iPS細胞培地開発

地域における栄養課題への取り組み(減塩・野菜摂取)



韓国農心社と粉末スープ生産会社設立

韓国は、「2017 - 2019中期経営計画」において「Rising Stars」の一つに位置付けられた。2017年の人口は約

5,200万人、一人当たりGDPは3万米ドルを超えてG7レベルに近づきつつあった。味の素(株)は1983年にソウル事務所を開設、2003年に加工・外食企業向けの販促・技術サポート等を行う韓国味の素社を設立していた。2006年からは、即席麺・スナック菓子等の現地大手メーカー・農心社(本社：ソウル特別市)に、風味調味料や個食粉末スープ「VONO®」¹⁶等の販売を委託した。農心社は即席麺「辛ラーメン」が著名で、量販店への強い販売力を持ち、取引先として良好な関係にあった。

さらに2017年12月には、農心社と合弁で粉末スープ生産会社・味の素農心フーズ社を設立し、家庭用市場の拡大を加速することとした。新会社は資本金130億ウォン(約13億円、味の素(株)51%・農心社49%)で、京畿道平澤市にある農心社ポソン物流センター敷地内に新工場を建設し、2019年9月に「VONO®」の現地生産品の販売を開始した。

韓国の粉末スープ市場は2016年時点で約580億ウォン(約60億円)、2014~16年の年平均成長率7%と安定成長を続けていた。中でも個食粉末スープ市場は全体の約4割を占め、成長率は26%と高く、「VONO®」は70%超の圧倒的なシェアを有していた。韓国における個食粉末スープの一人当たり喫食頻度は0.6食/年とまだ日本の約10分の1の水準(味の素(株)調べ)で、朝食パン需要の拡大、一人暮らし世帯増加や女性の社会進出による簡便化ニーズの高まり等から、市場の拡大が見込まれている。

東洋水産株式会社とのアライアンス

——北米・ナイジェリア・インド

日本で生まれた即席麺(インスタントラーメン)は、2012年には世界市場が年間1,000億食に達し、以降もこの水準を維持している。味の素(株)は、主として即席麺用スープで同分野に関わっており、2013年12月に総合食品メーカーである東洋水産株式会社と海外ビジネスでの提携に合意した。

一つは北米における冷凍麺事業である。2013年度に100億円以上の規模となっていた味の素グループの同地域における冷食事業(アメリカ味の素冷凍食品社が展開)の成長に冷凍麺(焼きそば、2007年発売)は大きく貢献していた。日本食ブーム等から以後も冷凍麺市場の伸長が見込まれたため、味の素(株)は合弁での冷凍麺生産会社設立(味の素グループ80%・東洋水産株式会社20%)

で合意、2015年4月に味の素東洋フローズンヌードル社(Ajinomoto Toyo Frozen Noodles Inc.:ATFN、本社：オレゴン州ポートランド市)を設立した。この



ATFN代表製品

間、2014年11月の米ウィンザー社買収(p.43参照)も踏まえ、ATFNは年産能力約8,600トンの冷凍麺新工場(投資額約26億円)を建設し、2016年6月に完成させた。同工場の製品は、クラブストア¹⁷およびスーパーマーケット向けに加え、外食フードサービス向けの冷凍麺キット(冷凍麺とスープをセット)で、10月に味の素ウィンザー社を通じて販売を開始した。東洋水産株式会社の高い製麺技術と味の素冷凍食品(株)の生産技術、味の素ウィンザー社の有する現地適合製品の開発力および強固な販売網により、冷凍麺は冷凍米飯と並ぶコア製品に育ちつつある。

このほか2013年12月には、ナイジェリアおよびインドでの即席麺合弁会社設立でも合意した。NEXT 11¹⁸の一つとされる新興国ナイジェリアは人口約1億7,000万人を有し、味の素(株)も1991年5月にウエスト・アフリカン・シーズニング社(p.47参照)を設立していた。2015年1月設立の合弁会社マルちゃん味の素ナイジェリア社(Maruchan Ajinomoto Nigeria Ltd.:MAN、資本金32億ナイラ(約20億円、味の素グループ51%・東洋水産株式会社49%))は、本社を首都アブジャに置き、2016年度に「A&M」(両社の頭文字)ブランドで販売を開始した。しかし、原油価格下落に起因するナイジェリア経済の停滞等に見舞われ、解散・清算のやむなきに至った。

一方、インドは、2000年代からBRICSの一角として経済発展を加速させ、人口(2018年13億4,000万人)は2020年代に中国を抜いて世界最大となると予測され

16 2003年のオランダユニ・リーバ社(2000年に「クノール®」ブランドを持つ米CPC社を買収)との合弁解消に伴い、「クノール®」ブランドは国内のみの使用となったことから新たに開発した、味の素グループの海外コンシューマー食品事業におけるスープの統一ブランド。現在韓国をはじめ、ブラジル・台湾にて展開。

17 1990年代から台頭した、倉庫のような大型店舗を備えた卸売業的な会員制の量販店(一般生活者も利用可能)。ウェアハウス・クラブやホールセール・クラブと称される。Costcoが代表例。

18 NEXT 11は、2005年に投資銀行ゴールドマンサックスがBRICS(2001年に同行が急成長を予測したブラジル・ロシア・インド・中国・南アフリカの頭文字)に続く存在として挙げた11カ国(イラン、インドネシア、エジプト、トルコ、ナイジェリア、パキスタン、バングラデシュ、フィリピン、ベトナム、メキシコ、韓国)。



味の素インド社即席麺「A&M」

ている。これに基づき、2014年12月にマルちゃん味の素インド社(Maruchan Ajinomoto India Pte. Ltd. : MAI、本社：タミル・ナードゥ州カンチプラム県)¹⁹が設立された。その後、MAIは新工場を建設、2016年11月に即席麺「A&M」の生産・販売を開始し、若年層をターゲットとして浸透・定着を図った。

ラクソングループとの合弁で パキスタン市場開拓加速

2016年7月のパキスタンにおける現地有力財閥ラクソングループとの合弁会社設立は、「2014 - 2016中期経営計画」で打ち出された海外コンシューマーフーズ事業でのイスラム圏開拓の一環であった。現地資本との連携による市場開拓は、トルコやアフリカと同様で、重点戦略の一つとして「2017 - 2019中期経営計画」にも承継された。

新会社は、味の素ラクソンプキスタン社(Ajinomoto Lakson Pakistan (Pte.) Ltd. : ALP)で、資本金は10億パキスタン・ルピー(約12億円、味の素アセアン地域統括社85%・ラクソングループ15%)、同国最大の都市であるカラチ市に本社を置いた。ハラール認証(イスラム教徒の可食品である証明)のある調味料をインドネシア味の素社より輸入してカラチ市で販売することからス



ラクソングループ調印風景

タートし、段階的に販売エリアを拡大するものとした。

ラクソングループは、消費財・食品の製造・販売のほか、製紙・包装、金融・保険、ITサービスまでを展開し、全国18万店の小売店への強い配荷力と地域に根差した卸店を起用した強固なネットワークを持っている。また、パキスタンの消費者と市場に関する知見も豊富で、現地の食文化・食習慣に合った製品開発も含め、同国での事業基盤を早期に確立するための合弁先として好適であった。

パキスタンは、2013年時点で人口約1.8億人、若年層が多く、2050年には3.1億人に達してイスラム圏トップになると予測される大国である。また、同国は内食比率が極めて高く、日常的に豆料理(ダール)や野菜の煮込み料理が食されており、味の素グループの強みである調味料、特に風味調味料・メニュー用調味料の利用増加が期待できる。さらに、地勢的にもアセアンと中東の中間に位置し、合弁での事業拠点開設は味の素グループにとって、自前主義からの転換も含め重要な意味を持っていた。

京大CiRAと再生医療用培地「StemFIT®」を 共同開発

味の素(株)は1987年から、アミノ酸に関する知見を活かし、バイオ医薬品の製造に用いる培地の販売を開始した。培地は、微生物や生物組織の人工培養に適した環境を提供する栄養液で、組織培養では大別して、成長因子として動物の血清を添加した血清培地と、炭酸水素ナトリウムやL-グルタミン酸等を配合した合成培地がある。血清培地は、常に培養対象以外の雑菌等が混入(コンタミネーション)する危険がある。これに対し、合成培地は、完全に精製物だけで培地を合成するため、コンタミネーションを防ぐことができる。

2014年2月、味の素(株)は、動物・ヒト由来の成分を含まないより安全性の高いiPS細胞用の培地



「StemFIT®」代表製品

「StemFIT®」AK03の開発成功を発表した。

iPS細胞(induced pluripotent stem cell: 人工多能性幹細胞)は、ヒトの皮膚等の体細胞に、極少数の遺伝子等

¹⁹ 資本金12.7億ルピー(約19.3億円)、味の素グループ49%。

を導入し、様々な組織や臓器の細胞に分化する能力と、ほぼ無限に増殖する能力を持たせたもので、再生医療の重要な要素である。自分の細胞を利用することにより、拒絶反応を起こしにくい再生医療を実現できるとされている。

「StemFIT®」AK03は、京都大学iPS細胞研究所(京大CiRA²⁰(サイラ)、所長:山中伸弥教授²¹)と共同で、再生医療を想定したiPS/ES細胞用の培地の開発を行ってきた成果である。同製品は、味の素(株)の分析・配合技術と京大CiRAの知見・研究成果を組み合わせ開発され、バイオ技術で作成したりコンビナントタンパク質を利用、培養に必須の因子を最適な比率で配合することにより、iPS細胞・ES細胞を長期にわたり安定的に増殖することを可能にした。

iPS細胞は、これまでウシの血清を含む培地を用い、フィーダー細胞と呼ばれるマウスの細胞と混ぜた状態で培養する方法が用いられていた。iPS細胞が接着する足場としてこれらが必要だったが、「StemFIT®」AK03は「ラミニン」というタンパク質でこれを置き換えて動物由来成分をゼロとし、再生医療用細胞の培養に最適なものとした。この点については、厚生労働省の薬事審査機関である独立行政法人医薬品医療機器総合機構(PMDA)の対面助言を実施し確認した。

以後、味の素(株)は、「StemFIT®」AK03を京大CiRAのほか、株式会社ヘリオス²²に提供するなどして事業化に成功、販売面でも、国内ではタカラバイオ株式会社と株式会社リプロセル、米国では現地販売代理店と提携して展開を加速している。

2015年10月 「StemFIT®」AK03と同組成・同性能の基礎研究用培地「StemFIT®」AK02Nを研究機関向けに発売(事業化に成功)

2016年7月 「StemFIT®」AK03Nを米国で発売

2016年9月 基礎研究用iPS/ES細胞用培地「StemFIT®」Basic02を米国で発売

長谷川香料株式会社との提携

2015年5月、味の素(株)は、長谷川香料株式会社と発酵ナチュラルフレーバーの研究開発・事業化に関して業務提携を行った。「2014 - 2016中期経営計画」で掲げたSpecialty化戦略、すなわち“顧客・国(地域)適合の徹底で各国おいしさNo.1を実現”“世界一の調味料技術:おいしさの立体的解明力と設計力深化”等をスピーディに

実現していくためであった。

「おいしさ」は、味覚、食感と、それらの特徴を引き立てるフレーバー(香り)により決定づけられる。このため、フレーバー会社として世界トップクラスの素材・技術を有する長谷川香料株式会社との業務提携により「おいしさ」自在化技術を深化し、各国のお客様のニーズに合った「おいしさ」の総合的な価値提供を目指した。

また、提携の実効性を高めるべく、味の素(株)は、第三者割当の方法により長谷川香料株式会社の自己株式90万株(発行済株式の2.11%)を約16億円で引き受けた。

共創の場「クライアント・イノベーション・センター(CIC)」開設

Specialty化やグローバル展開を迅速に進める「外部の力の活用(オープン&リンク)」は、R&Dについても同様であった。このオープン&リンクイノベーションへの理解と実践の場として建設された拠点が、2018年6月、川崎事業所内に開設した「クライアント・イノベーション・センター(Client Innovation Center : CIC)」であった。

CICは、鉄筋コンクリート造2階建(一部鉄骨造)・延床面積1,211.72㎡で、研究所本館跡地に約11億円を投じて建設され、以下のような設備を有している。

- ・ 当社の歴史や当社グループの技術を通じた社会課題解決に貢献する取り組み等を映像で紹介するイントロダクションスペース
- ・ 当社グループの保有する14カテゴリー・37の代表



ニューロンをイメージしたCICのデザイン

20 Center for iPS Cell Research and Application, Kyoto Universityの頭文字。

21 iPS細胞の研究で2012年にノーベル生理学・医学賞受賞。

22 iPS細胞由来の網膜色素上皮細胞の移植による加齢黄斑変性の治療法を理化学研究所と共同開発。

的技術と、社会やビジネスパートナーが抱える課題から創出されるソリューションを紹介するテクノロジースペース

- ・社会やビジネスパートナーが抱える課題を共有し、最新のICT(情報通信)技術を駆使して討議を深め、研究テーマを創出するデジタルアイディエーション²³スペース
- ・最先端の研究内容の社内外との共有および交流推進に向け、講演会やポスターセッションの開催が可能なコンベンションホール

また、建物は神経細胞(ニューロン)をモデルにデザインされ、様々な情報を伝達・媒介して創造につなげるイメージを具現化している²⁴。

この前段として、味の素(株)は2014年、バイオ・ファイン研究所内に価値共創グループを設け、以降ビジネスパートナーを個別に訪問して、グループの保有する様々な研究開発技術の紹介を行ってきていた。CICは、この活動で深まったビジネスパートナーとの関係をさらに深め、新価値・新事業を共創することにより、「健康なところから」食資源「地球持続性」における社会課題解決への貢献を目指す推進拠点として位置付けられた。同時に、2020年度に実施予定の、川崎事業所内への味の素グループ4社(国内)のR&D拠点集約とも連動し、グループ内での共創強化の場としても期待されている。

(4) Specialtyを支えるR&Dの改革と強化

事業化加速へのR&D運営改革

この時期の基本方針であるwith Specialtyは、味の素(株)が培ってきたアミノ酸関連を中心に、バイオサイエンスやファインケミカルの分野で最先端の技術力を持ち、生活者のニーズや課題に応える製品を送り出すことが基本となっている。したがってR&Dも、この方針に基づくかたちへと変革された。

大枠としてはコンシューマー食品とアミノサイエンスの2分野が大きな柱であり、組織面では、2010年10月に3研究所・1センター体制への改組(p.58参照)が実施された。さらに、コーポレートR&Dの成果の事業化を強めるため、以下の施策を行った。

評価制度の改訂:事業部門もメンバーに加えたテーマ評価会議や推進チェック会議

研究テーマの整理と集中:全社戦略テーマ・共通技

術テーマ・未来研究テーマへの区分化、各テーマに関するR&Dの期限設定等

コーポレートテーマと事業部門テーマの連動性を高めた食品分野では「Cook Do® 香味ペースト®」「CookDo® きょうの大皿」「鍋キューブ®」等、味の素(株)独自の素材に生活者起点の製品開発を組み合わせた新製品群が生まれた(p.84参照)。また、アミノサイエンス分野では外部連携も効果的に利用され、血中アミノ酸による疾病診断「アミノインデックス®」や医薬品生産効率化技術「Corynex®」、新規液相合成法を用いたオリゴ核酸・ペプチド原薬製造受託サービス「AJIPHASE®」等が事業化された(p.47, p.53, p.87参照)。

社外からの評価では、2011年9月、米国パテント・ボード社の技術力総合評価(Patent Board Ranking²⁵)において、2四半期連続で食品・飲料・たばこ関連企業部門の世界1位となり、特許関連指標による企業技術力において世界トップクラスであるとの評価を受けた。また2012年度には、味の素ファ

インテクノ(株)が、半導体パッケージ用層間絶縁材料「Ajinomoto Build up Film® (ABF)」等のイノベーションで、ポーター賞²⁶を受賞している。



マイケルポーター賞授賞式(2012年)

アクティブシニアプロジェクト

2013年10月、味の素(株)が設けた「アクティブシニアプロジェクト」は、食を通じて高齢者の健康寿命²⁷をできるだけ長くすることで、QOL(Quality of Life、生活の質)の向上に貢献していく社内横断的な取り組みである。当時、日本人の平均寿命は世界トップクラスに伸び、70歳前

23 Ideationは「観念化」。ビジネスではコンセプトやテーマに沿ったアイデアスケッチの意。斬新なクリエイティビティを引き出すデザインのプロセスとされる。

24 設計は長野オリンピックスタジアムや同志社大学キャンパス等を手掛けた株式会社類設計室。

25 米国における特許登録件数や特許の被引用件数等6項目を点数化し、企業の技術力と研究開発力等を総合的に評価するもので、味の素(株)は6項目のうち、米国における特許登録数とTechnology Strength、Science Strengthの3項目において、世界の主要食品企業31社中1位となった。

26 一橋大学大学院経営管理研究科が、ハーバード大学のマイケル・ポーター教授の貢献に感謝し、2001年に創設、イノベーションにより高い収益性を実現している企業に贈る賞。

27 日常的に介護を必要としないで自立した生活ができる生存期間。

後を迎えた「団塊の世代」(約700万人)を中心に、活動的な高齢者(アクティブシニア)が増加しつつあった。しかし、平均寿命と健康寿命の差は男性で約9年、女性で約12年といわれ、このギャップ解消が社会的な課題となっていた。

こうした中、味の素(株)はロコモティブシンドローム(ロコモ)²⁸に着目し、以下のように外部連携も含めて知見・ノウハウを重ねていった。

2012年 5月 花王株式会社と健康ソリューション事業で提携

2012年12月 公益社団法人日本整形外科学会が設立した「ロコモチャレンジ!協議会」へ正会員として参加

2013年 3月 アミノ酸素材のB to Bユーザーや管理栄養士などと「アクティブシニア『食と健康』研究会」を発足

2013年11月 イギリスノッティンガム大学との共同研究で、独自配合のロイシン高配合必須アミノ酸混合物「Amino L40[®]」がロコモ予防への応用に期待できる特性(少量で筋タンパク質合成作用を得られる)を有し、ロコモの一つサルコペニア²⁹の効率的な対策手段になり得ることを立証して日本アミノ酸学会で発表(アミノ酸の高齢者の健康維持への効果に関する米国テキサス大学との共同研究(1999年~)が発展)

プロジェクトでは、東日本大震災復興支援の一環として、宮城県亘理町健康推進課・味の素グループ東北応援「ふれあいの赤いエプロンプロジェクト」と連動、地域のヘルスメイト(食生活改善推進員)の方々にロコモ予防の知識やエクササイズを伝える活動等、地方自治体との連携も行った(その後、公益財団法人味の素ファンデーションに移管し、現在では各地の自主開催プログラムの支援を実施)。また、2013年11月開設のWebサイト「からだ ごはんラボ」におけるロコモ・メタボ予防に資するレシピ・体操等の紹介、量販店やドラッグストア店頭での「ロコモ予防」をテーマとする売場開設、公益社団法人日本栄養士会と共同での冊子『ロコモ世代に向けたタンパク質摂取のススメ』刊行(15万部)等、情報発信も多面的に実施した。



「Amino L40[®]」を使用した「アミノエール[®]」30本入り

アミノインデックスの事業化

2011年4月にサービスを開始した「アミノインデックス[®]」は、味の素(株)のアミノ酸研究が事業に直結した好例である。健康なヒトの血液は約20種類のアミノ酸の濃度バランスが一定に保たれているが、様々な病気になるとそのバランスが崩れることが分かっている。「アミノインデックス[®]」では、この血液中のアミノ酸濃度バランスから、現在がんである可能性や将来の生活習慣病を発症する可能性を5mlの採血で評価することができる。

もともと、様々な疾患で血液中のアミノ酸濃度が変化することは知られていた。しかし、個人差が大きいことやアミノ酸分析の再現性の問題から、臨床検査での利用は先天性代謝異常症や肝障害の重症度の判定等に限定されていた。味の素(株)では2000年頃から、血液中アミノ酸濃度バランスを解析することにより、健康状態の検査が可能ではとの着想が生まれた。そして、血液中の複数アミノ酸の濃度バランスの違いを統計的に解析する技術と、高感度かつ短時間でアミノ酸を分析する技術の融合により、個人差・再現性の壁を突破することを目指した。2001年、研究開発チームは、各アミノ酸のカラム管³⁰を通過する時間の違いとアミノ酸の分子量の違いで分離できる液体クロマトグラフ質量分析計(LC-MS)を用い、なおかつアミノ酸を分離する前に試薬により誘導体化することで高感度かつ短時間に定量できる試薬を開発。1検体につき約2時間程度必要だったアミノ酸分析の時間を約7分に短縮し、短時間に多検体を測定することができるようになった。

2006年から学術的成果を発表し始め、2009年から、がんである可能性評価への応用に関する論文発表が始まり、2010年11月には、臨床検査会社の株式会社エスアールエルと「アミノインデックス[®]」の共同事業化契約を締結した。その後、肺・胃・大腸・乳・前立腺の5種類のがんについて神奈川県立がんセンターほか多くの施設での大規模試験により、がん患者では健康な人と比較して血液中のアミノ酸濃度バランスが有意に変化しており、その変化は早期のがん患者から認められることを2011年に発表した。

2011年4月、がんの早期発見への応用が可能であるこ

28 運動器症候群。足腰等の運動器の障がいのために移動する能力が低下し、要介護もしくは将来要介護になるおそれが高い状態。

29 ロコモティブシンドロームの一つで、加齢により筋肉量が減少し筋力が低下すること。高齢者の身体運動能力を損ない、日常生活活動の低下や要介護の原因となる。加齢に伴って筋タンパク質合成能が低下することが原因の一つと考えられている。

30 内径1~4mmの管に微粒子や液体の充填剤を詰めたもの。

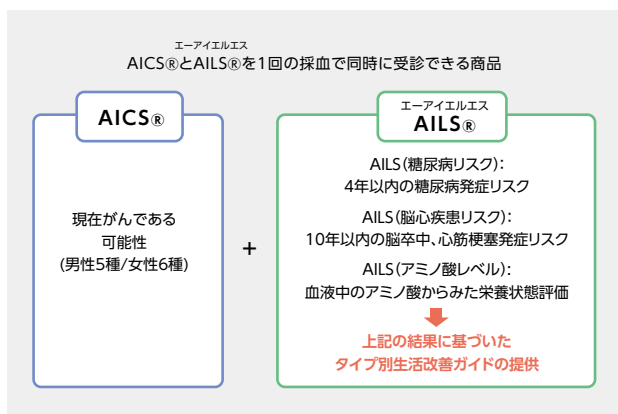
とが検証されたため、「アミノインデックス® がんリスクスクリーニング(AICS®)」の商標で事業化に至った。AICS®は、

- ・検査が採血のみのため健康診断内で受診可能
- ・一度の採血で複数のがんを同時に評価可能
- ・早期のがんにも対応

という特長を持ち、欧米に比してがん検診の受診率の低い日本のがん予防に貢献する事業である。

2011年10月には、横浜市立大学附属病院産婦人科等との共同研究で、3種類の婦人科がん(子宮頸がん、子宮体がん、卵巣がん)、2014年9月には、大阪府立成人病センターとの共同研究で、すい臓がんへの有用性も明らかにした。

図III-5 AIRS®(アミノインデックス® リスクスクリーニング)



2017年11月に糖尿病の発症リスク、2019年4月に脳卒中・心筋梗塞の発症リスクを評価する「アミノインデックス® 生活習慣病リスクスクリーニング(A I L S®)」もサービスに加え、両者を合わせて「アミノインデックス® リスクスクリーニング(AIRS®)」と総称して展開を図っている。

「AjiPro®-L」の事業化

2011年4月に北米で発売した牛用リジン製剤「AjiPro®-L」は、研究開発陣の20年にわたる執念が実った製品である。

「AjiPro®-L」は、4つの胃を持つ反芻動物の牛にリジンを与えても、大半が第一胃で分解され、栄養素として吸収されない課題を解決することに着目して開発された。開発陣は、

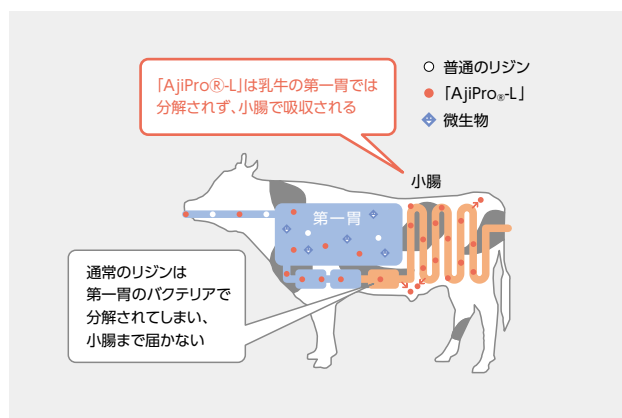
- A) 動物による生体利用評価技術を確認してデータを蓄積

B) 効率的にスクリーニングできる簡便な評価法を開発し、現場での実証試験でも動物試験と同等の結果が得られる評価技術を確認

C) リジンを保護する造粒技術を開発を実現
を実現することにより、牛が摂取した後、小腸にたどりつくと、ゆっくりとリジンが溶出される「AjiPro®-L」の開発に成功した。

同製品は、反芻動物用アミノ酸市場という未開拓領域への事業拡大をもたらし、米国で好調な伸びを見せて、ハートランドリジン社の同製品生産能力は、当初の1,500トン/年から2014年11月に6,500トン/年へと増強された。

図III-6 独自の溶出技術をもつリジン製剤「AjiPro®-L」



コク味成分グルタミンバリングリシンの製品化

2014年8月に食品添加物認可を取得した「グルタミンバリングリシン」は、帆立貝や本醸造醤油等に含まれるコク味物質でアミノ酸のグルタミン酸、バリン、グリシンが結合した物質である。味の素グループでは、「コク」とは、味、香り、食感に関する多くの刺激(濃厚感、複雑さ、あつみ)で生ずるものであり、それらがある程度バラ



グルタミンバリングリシン使用製品例

スよく与えられ、持続性や広がりがあるときに感じられる総合感覚と定義している。また、「コク味」物質は、それ自体は味を持っていないが、食品に添加することで「コク」を増強する物質と定義している。

味の素(株)のグルタミンバリングリシンは、米国では2010年2月に、米国フレーバー・エキス工業会(Flavor and Extract Manufacturers Association)が審査する「一般に安全と認められる(Generally Recognized As Safe = GRAS)物質」として認められ、2012年6月にはJECFA (FAO/WHO Joint Expert Committee on Food Additives)より「No safety concern (安全性に問題なし)」の評価も得た。現在では日米欧3主要地域をはじめ、他の諸国まで認可が広がっている。

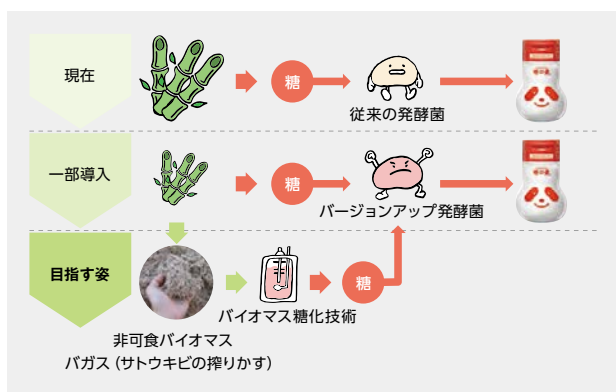
微量で「コク」を向上させる「グルタミンバリングリシン」は、グループコンシューマー製品や業務用製品にも使われており、肉使用製品、乳製品、油脂使用食品の品質改善に貢献しているほか、減脂肪食品等の“おいしさ”向上にも役立てられている。

低資源利用発酵技術による 資源保護・循環と地域連携

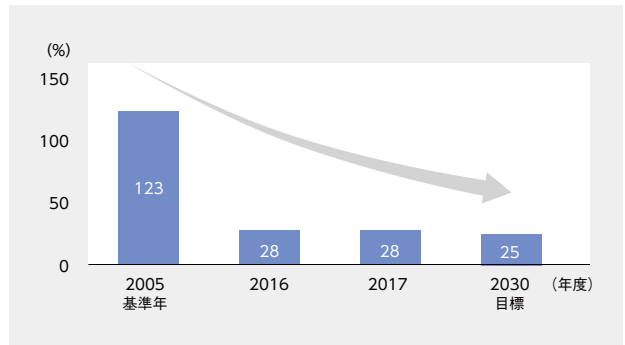
うま味調味料「味の素®」をはじめ、味の素グループ製品に使われるアミノ酸は、世界9カ国18工場で、それぞれの地域で入手しやすいサトウキビやキャッサバ、トウモロコシ、テンサイ、小麦等を原料として発酵法により製造している。これらの原料農作物は、人口増加が進む中で貴重な食資源、あるいはバイオ燃料や工業用素材としても需要が高まっている。このため味の素(株)は、地球と社会の持続性に鑑み、以下のような“低資源利用発酵技術”の開発に取り組んだ。

A) 発酵の生産効率を最大化することで主要原料を

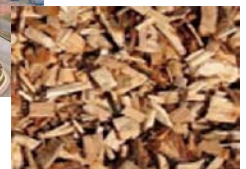
図III-7 主要原料の削減



図III-8 水使用量対生産量原単位の推移



リメイラ工場(ブラジル)



ウッドチップ



サトウキビ畑

削減する技術

- B) 副原料(酸、アルカリ)や排水量を削減する技術
 - C) 地域の未利用資源だったもみ殻やウッドチップ等を活用したバイオマスボイラーの導入
 - D) 発酵原料の一部自製化や、副生バイオマスから得られるバガス(サトウキビの搾りかす)燃料の利用技術
- アミノ酸製造に用いる作物が食用と競合するのを避けるために、非可食性バイオマス由来のセルロースや、微細藻類により作られた油脂類等を発酵主原料として用いることで、食資源の利用を抑えた次世代型生産技術の研究開発も進めている。

飼料用アミノ酸生産では、ブラジル(2012年3月)、米国(2013年7月)、フランス(2014年1月)と低資源利用発酵技術を導入し、「AJI-NO-MOTO®」製造では2011

年末から、タイの工場では原料糖蜜をキャッサバ芋チップから自製する工程を稼働させた。このほか、九州事業所では、発酵副生バイオマスを堆肥に混ぜて有効利用し、育てた青果をブランド「九州力作野菜®」「九州力作作物®」として販売する取り組みを、佐賀市役所、地元量販店、農業協同組合(JA)等と連携して推進した。

「おいしさ設計技術」の進化

「2017 - 2019中期経営計画」では、成長ドライバーの一つ「R&Dのリーダーシップ」の具体的目標として「世界の調味料技術」を掲げた。これは、

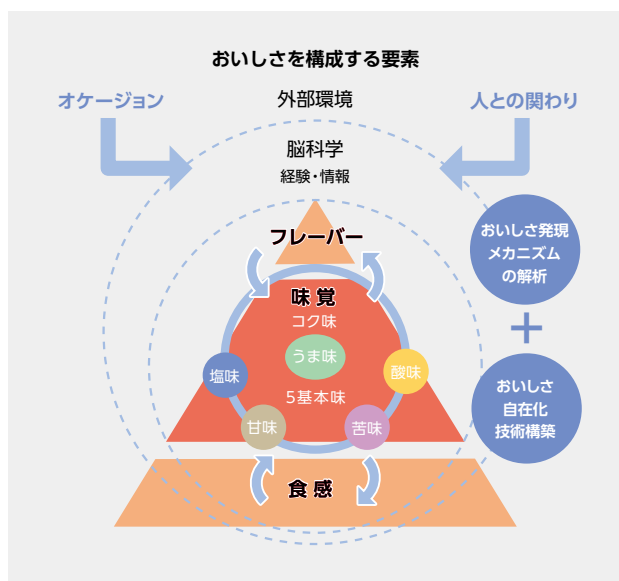
- ・おいしさの発現メカニズム解析
- ・おいしさの自在化技術
- ・おいしさの各国最適化技術
- ・デジタルによる一人ひとりのおいしさ価値深化

等のソリューション提供によって成長につなげる戦略である。

「おいしさ」は、基本味(酸味・苦味・甘味・塩味とうま味)のほか、「コク」や食感、香り等によって構成され、さらに摂食時の心理状態等にも影響を受ける。味の素グループでは、以下の解析および配合技術で、「おいしさ」の発現するメカニズムを解析し、呈味・香り・食感等を、独自素材も駆使して自在に設計・実現することが可能になってきている。

- ・おいしさ発現メカニズム解析: 味嗅覚受容体を活用した味・香り・食感相互作用の解明・口腔内感覚の計測モデル設計

図III-9 「おいしさ」の立体的解明と設計力深化



- ・おいしさ自在化技術構築: フレーバー・食感のキープ
素材獲得(自社開発+外部提携他)、配合・アプリ
技術の構築、重要素材の内製化

例えば、グローバルに求められるおいしさを解析しつつ減塩を実現する、酵素の力で肉を柔らかくするなど、従来の商品開発から一歩踏み込んだ例がすでに生まれている。

AJI-PMap®の開発・導入

生活者の嗜好に合わせた製品開発においても、より数値化による効果的・効率的な手法が開発され、AJI-PMap®として導入された。Pは嗜好(Preference)の頭文字であり、生活者の嗜好特性をマップ上に表現することを意味する。開発段階で行う品質設計において、生活者の嗜好が最適となる官能特性を把握し、担当者の言葉で明確化できるようになった。

まず、担当者は生活者の嗜好に影響を与えると思われる官能特性をリスト化し、複数の試作品を準備する。そして、これらの試作品を用いて、生活者の嗜好評価を行う。この結果をもとに、担当者は数理モデル解析を行い、それぞれの官能特性の嗜好への影響度と至適レベルを導き出すことができる。

このAJI-PMap®により品質設計において、生活者全体をターゲットとすることも、年齢・性別等のセグメントされた生活者をターゲットとすることも可能になった。また、数多くの官能特性に対する生活者ベースの優先度と最適レベルが“見える化”されることにより、開発期間の短縮にも貢献している。

2016年度に行われた「クノール® カップスープ」の改



「クノール® カップスープ」(2016年度 改訂時)

訂時に本手法が用いられ、前年度を上回る売り上げとなった。また、本手法は「ほんだし®」「鍋キューブ®」の品質設計時に活用されたほか、国内外グループ会社への展開も進んでいる。

医薬周辺事業の提携戦略

R&Dにおけるオープン&リンクイノベーションは、医薬周辺事業においても活発に推進された。

2012年5月には、花王株式会社と健康ソリューションビジネスにおける事業提携を結んだ。同社のヘルスケア関連商品や子会社の展開する生活習慣病予防プログラムと、味の素(株)の健康関連商品やアミノ酸技術とのシナジーで、個人向け健康サポートプラットフォームの構築を目指したものであった。

2016年2月にはネスレ日本株式会社と、濃厚流動食の事業譲渡および栄養補助食品の医療系ルートでの販売・販促活動委託(総販売店契約)に関する契約(同年4月実施)を締結した。ネスレヘルスサイエンスカンパニーを傘下に持ち、医療系ルートに強みを持つネスレ日本株式会社への販売委託で、味の素(株)は栄養補助食品事業を家庭用事業部(当時)に移管し、開発・生産、家庭用ルートでの販売等に集中することとなった。この提携に伴い、医療系ルートの販売を担ってきた味の素ニュートリション(株)は、2016年11月末で解散した。

共同研究は、アミノ酸の血中バランスによるがん・生活習慣病発症リスク予測サービス「アミノインデックス®」の世界展開に向けた米マサチューセッツ総合病院(ボストン)との共同研究(2014~16年、異なる国・人種で有効性を検証)や、医薬・健康関連のイノベティブな

アイデアを公募し、研究を支援するAIAP(Ajinomoto Innovation Alliance Program)の実施(2013~19年)等、様々なかたちで展開している。AIAPは、2004年から続けてきた3ARP(Ajinomoto Amino Acid Research Program)を進化させたもので、幅広いテーマ³¹を対象に毎年募集を行い、その研究費の一部を支援するものである。すでに30件以上に支援を行った。

(5) グローバル展開での市場深耕とエリア拡大

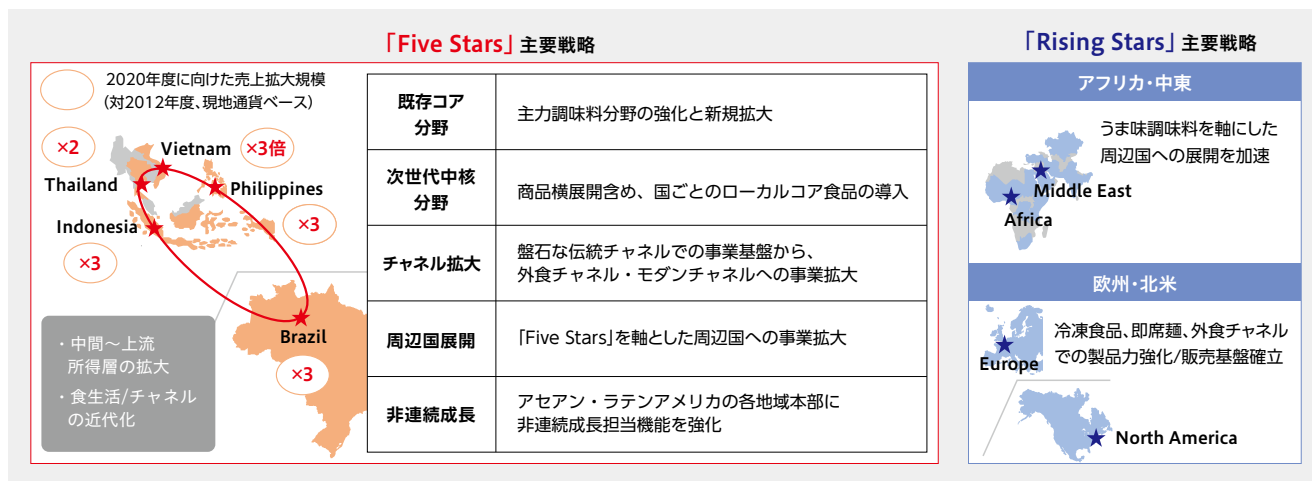
「Five Stars」におけるビジネス拡大

「2014 - 2016中期経営計画」では、「確かなグローバルカンパニー」の「グローバル」部分について、タイ・ベトナム・インドネシア・フィリピン・ブラジルの5カ国を「Five Stars」と名付けて重点国とし、海外事業全体よりも高い成長を期すこととした。これらの国々は、味の素グループの製品・企業ブランドが浸透しており、同時にBRICSやNEXT11(p.49脚注参照)として経済成長の面でも注目されていた。

味の素(株)は、ASV(p.63参照)の中で、味の素グループ製品を通じた肉・野菜の摂取量を社会価値の達成目標として設定している。「Five Stars」においても、うま味調味料や現地の伝統家庭料理に合わせた風味調味料の展開によって、これを現実のものとしていくことが基本戦略であった。2020年の目標値として、これらの国々における年間摂取量を肉860万トン、野菜550万トンと設定

31 栄養、診断、デジタル技術、バイオ医薬品の製造・DDS(ドラッグ・デリバリー・システム)改良、細胞治療製品の製造・保存・投与工程、食のサステナビリティに貢献できる食品加工・保存方法、たんぱく質・アミノ酸によるソリューション提供など。

図III-10 「Five Stars」と「Rising Stars」



した。これが実現すれば、2015年度比でうま味調味料プラス約10万トン、風味調味料ではプラス約9万トンの消費増と推計され、売上目標値が達成される。つまり、各国における栄養バランスの改善および食生活向上と事業成長が連動する目標であった。

具体的な戦略として、

- A)各地域に根差した調味料の深耕と都市型に変化する食生活・社会に適合した新カテゴリーの展開
- B)成長に向けた設備の増強・効率化に350億円規模を投資

を掲げた。特にA)では、既存製品の品質改定と新製品の積極導入を通じ、グループの独自素材・技術による「おいしさNo.1」を実現することで伸長を目指した。メニュー調味料の新製品や地域拡大、味の素AGF(株)の技術によるコーヒー領域への展開加速、外食・加工食品向けの販売拡大等をグローバルに展開している。

新興国展開——トルコ・アフリカ・アジア

味の素(株)は、2011年度はじめに、以後6年間に食品事業で新たに30カ国へ進出する方針をアナウンスし、現地法人の設立によって着実な足がかりを作っていた。

2011年には、7月にトルコでイスタンブール味の素食品販売社、10月にエジプト味の素社、12月に西アフリカ味の素社と矢継ぎ早に拠点を設け、同年7月の欧州事業再編も併せ、中近東・アフリカ市場本格開拓の布石を打った。

イスタンブール味の素食品販売社は、トルコ、中央アジア、イラン、イスラエル、ヨルダンを担当エリアとして南米での販売ノウハウを応用した調味料事業の展開を主務とした。

エジプト味の素社は首都カイロに置かれ、リビア・チュニジア・アルジェリア・モロッコまでを販売地域として、アセアンでの現金直販ノウハウを活かし、同国内および北アフリカで調味料・加工食品事業の展開を目指した。いずれも、欧州・アジアの生産拠点を活用できることが強みになっていた。西アフリカ味の素社は、コートジボワールの旧首都アビジャンに設けられ、リパック工場(ブラジルから「AJI-NO-MOTO®」を輸入して小売用にパッケージング)の新設も併せて行い、西アフリカ11カ国³²での浸透を図りつつ、風味調味料や加工食品展開までを見据えていた。もともとアフリカ地域は、1991年にナイジェリアでウエスト・アフリカン・シーズニング社(WASCO)を設立し、代理店販売によって開拓を始めて

いたが、2社の新設は、直販による本格的市場深耕を図ったものである。

一方、アジアでは、2009年9月にはカンボジア味の素社を設立し、タイ味の素社からの支援をテコに、「AJI-NO-MOTO®」からスタートして、風味調味料、粉末飲料、即席麺と事業を拡大していった。続いて2011年8月にはバングラデシュ味の素社を首都ダッカに設立し、南アジアの市場開拓を強化した。両国市場の開拓は、タイ味の素社を核とした「隣地拡大」でもある。

これらのエリアや国々は、いずれも今後の経済成長も期待できる上、若年層が多く、なおかつ「AJI-NO-MOTO®」でおいしさを引き出せる料理があり、2020年代のグループの成長を支えるものと見込まれている。

(6)全体最適と効率化を重視した組織再編

カンパニー制から事業本部制へ

伊藤雅俊の社長就任後、2010年4月、味の素(株)はカンパニー制を廃止し、事業本部制へと移行した。

2002年度から導入した社内カンパニー制度は、各事業の意思決定迅速化や採算意識の強化を図るものであった。しかし、権限移譲が進んだ結果、食品とアミノ酸を同じ拠点で製造したり、健康素材等で類似した研究を手掛けたりする等の錯綜や重複が生じ、カンパニーの枠を超えた連携の調整にも時間がかかる等、縦割りの弊害が出ていた。このため、FIT(構造改革)の第一段階として、医薬カンパニーを分社化するとともに(p.42参照)、食品とアミノ酸の両カンパニーを事業本部制に戻し、食品事業本部、バイオ・ファイン事業本部とした。これにより、2事業の連携を取りやすくし、全体最適と経営の効率化に向け、世界規模で原料調達や生産体制等を見直すことを容易にした。さらに、先行して新設していた健康ケア事業本部(2009年7月)も含めて、効率化やコスト削減を実現することも大きな狙いであった。

また、大市場として期待されていた中国におけるビジネスを統括する中国事業本部も存続した。

R&Dを2研究所2センター体制に集約

カンパニー制から事業本部制への移行に伴い、研究開発組織も統合・集約を実施した。

³² コートジボワール、マリ、ブルキナファソ、トーゴ、リベリア、シエラレオネ、ガンビア、セネガル、ギニア、ギニアビサウ、ガーナ。

カンパニー制下のR&Dは、全社対応のライフサイエンスおよび健康基盤の2研究所と生産技術開発センターのほか、食品カンパニー2(食品技術開発センター、アプリケーションセンター)、アミノ酸カンパニー5(アミノサイエンス研究所、発酵技術研究所、生産統括センター、ファイン・医薬工業化センター、バイオ工業化センター)、医薬カンパニー1(医薬研究所)の11組織であったが、このうち分社化した医薬を除く10組織を、イノベーション研究所(コーポレート)、食品研究所(食品事業本部)、バイオ・ファイン研究所(バイオ・ファイン事業本部)の3研究所と、生産技術を担う生産統括センターに改組し、グループの成長戦略を担う分野を研究する組織と、新製品開発等を手掛ける組織に分けて、研究者を再配置した。

その後、2015年4月に生産統括センターの食品関連業務を分離独立させて食品生産統括センターとし、食品事業本部傘下とした。また、2019年4月にはイノベーション研究所を廃止して機能を食品研究所、バイオ・ファイン研究所、情報企画部に移管し、ヘルスおよびウエルネス領域の技術・製品開発を加速させていくこととした。

中国本部の統合

中国は、1990年代に入って急激な経済成長を続け、リーマン・ショック後も4兆元の景気対策や金融緩和等で先進諸国に比して高い成長率を維持していた。

味の素(株)は、1993年に現地企業と合弁会社、1996年に100%出資で味の素(中国)社を設立して段階的に中国展開を深め、カンパニー制下では中国事業本部を設けて、北京・上海・香港・広州の4事務所を統括させ、エリアの特性を重視した組織体制をとった。2006年の香港アモイ・フード社買収も、そうした姿勢の表れである。しかし、香港アモイ・フード社の経営は、過剰設備見直しや、味の素グループ内の再編に合わせた複数のグループ会社の休眠・清算、さらに人件費や原燃料の高騰、中華料理に使う液体調味料や冷凍食品等における大陸系企業との価格競争激化等で思わしくなかった。

このため、2012年4月には中国事業本部、中国食品事業部を廃止して、食品事業本部中国本部とし、同国でのビジネスを食品事業全体の中で展開するかたちとした。2018年11月には、香港アモイ・フード社の全株式を、中国の有力企業CITIC(中国国際信託投資公司)グループのCITIC Capital社の投資ファンドが保有する会社(CITIC Capital Asian Foods Holdings Limited)へ譲渡すると

ともに、同社株式の15%を取得し、新たな中国ビジネスを協業で開発拡大していく体制とした。また、味の素(株)独自の展開は、家庭用よりも外食・加工分野に力点を置き、利益を確保しつつ進展させていくべく取り組んでいる。

健康ケア事業本部の設立と2事業本部制への移行

2009年7月、事業本部制導入に先立って設立された健康ケア事業本部は、アミノ酸カンパニーのアミノ酸コンシューマープロダクト部、健康事業開発部、栄養・医療食品事業推進部等を集約し、アミノ酸系スポーツ飲料や睡眠改善サプリ、高齢者向け食品等の健康関連製品を一元的に統括管理し、事業成長を加速させることを目的としていた。同事業本部は、統括企画部署である健康ケア開発企画部のほか、スポーツニュートリション部、ダイレクトマーケティング部、ニュートリションケア部、アミノインデックス部で編成されていた。

健康食品市場は、2005年まで右肩上がりの成長を続けて1兆3,000億円規模に迫った後、規制の影響等でやや停滞していた。しかし、高齢化等で種々のサービスを含めた健康ケアへの社会的ニーズは高まっており、アミノ酸や植物由来成分等、味の素グループの蓄積してきた技術で付加価値のある製品を提供できる分野であった。このため、売上高2,000億円達成を一つの目標に、分散していた経営資源を集約化し、市場要望に沿った商品開発の速度を速めて、事業拡大を加速することを狙いとした。

2015年4月、健康ケア事業本部は廃止され、味の素(株)は食品事業本部、アミノサイエンス事業本部の2事業本部体制となった。旧健康ケア事業本部の5事業(健康食品・スポーツニュートリション・アミノインデックス・高齢者栄養・海外健康食品)のうち、スポーツニュートリション事業はそのままアミノサイエンス事業本部傘下となり、それ以外の4事業は順次アミノサイエンス統括部に吸収³³された。

こうして健康ケア事業本部は6年弱で新体制に移行したが、ヘルスケア分野の事業は着実に進展し、アミノサイエンス事業の柱の一つに育っている。

動物栄養事業の分社化

リジンやスレオニン等を主としていた飼料用アミノ酸

³³ 日本国内の健康食品事業は、2015年4月にウエルネス事業部傘下となったが、2016年4月にダイレクトマーケティング部として復活、2017年4月に化粧品「JINO®(ジーノ)」事業を化成品部より継承した。

事業は、米大手や中国勢の価格攻勢で厳しい状況が続いていた。

このため2011年9月、味の素(株)は、同事業を分社し、専業会社化することで、こうしたダイナミックなグローバル事業環境の変化に対応することを企図し、アニマル・ニュートリション・グループ(株)(AANG)を設立した。同年4月に北米で生産開始した牛用リジン製剤「AjiPro®-L」(p.54参照)等のSpecialty化と並行し、分社化することで生産委託や提携等を迅速に実行し、構造改革を進めることを意図したものである。同年11月には、吸収分割により飼料用アミノ酸事業をAANGに移管し、グローバルの同事業製販子会社も同社傘下とした。

以後、AANGは、2013年4月のシンガポールへのアジア・パシフィック地域の事業統括・販売会社の設立や、北米での「AjiPro®-L」の増産、トリプトファンの欧州での増産や北米での生産開始等を迅速に実施して需要に対応しつつ、飼料用バリンや「AjiPro®-L」といった付加価値製品へのシフトを強めた。また、食資源サステナビリティへの貢献、すなわち、飼料用アミノ酸利用を通じた飼料/畜産産業全体での環境負荷低減という価値をアピールし、事業を推進している。

国内食品生産体制の改革

—MOREプロジェクトの実施

「2017 - 2019中期経営計画」で、重点戦略の一つに掲げられた「日本食品バリューチェーンの再編」は、まず2017年9月発表の国内調味料・加工食品の生産体制再編として具体化した。再編策は、社内的には「MORE (Multi Optimized Rebuilding Execution、食品事業関連国内生産最適化実行)プロジェクト」として推進された。同プロジェクトは、中長期的に日本食品事業の基盤を強化す



味の素食品(株)の発足式

るため、総額約400億円の設備投資を行って、ICT・自動化等の先端技術を活用して飛躍的に効率を高めた最新鋭の工場を建設。5つあった調味料・加工食品の国内生産拠点を3拠点に集約して、お客様の需要に柔軟かつスピーディに応える世界トップレベルの生産の実現を目指した。

具体的には、2017年8月、味の素パッケージング(株)関東工場を味の素(株)川崎事業所内(川崎市川崎区)に移設し、自動化による包装の効率化と品質管理レベルの刷新を行った。また、2017年11月、味の素(株)の東海事業所(三重県四日市)に約150億円を投じて調味料等の製造・包装一貫生産を行う新工場(1万8,300㎡・鉄骨構造4階建)を着工、2020年度中に竣工させ、クノール食品(株)中部事業所、さらに味の素パッケージング(株)関西工場(大阪府高槻市)の機能を新工場に集約する。同工場は、新設する味の素食品(株)の三重工場となる。続いて2018年12月には、味の素(株)川崎事業所(川崎市川崎区)内で総費用約200億円をかけたスープ等の製造・包装の一貫生産を行う新工場(約3万㎡・鉄筋構造6階建)の建設に着手し(2021年上期竣工予定)、味の素パッケージング(株)関東工場と、クノール食品(株)川崎事業所(川崎市高津区)の機能をここに集約する。

この間、2019年4月には味の素食品(株)(資本金40億円)を発足させ、国内の調味料・加工食品の全生産を同社が担うこととなった。これによって、2021年度中に調味料・加工食品の国内生産拠点は、新会社の川崎工場・静岡工場(旧クノール食品(株)東海事業所、島田市)・三重工場の3つに集約される。3拠点はいずれも飛躍的に効率を高めており、

- ・2022年度以降、EBITDA(税引前利益に支払い利息、減価償却費を加えたもの)を年間約70億円改善、国内調味料・加工食品事業の事業利益率を約2%向上
- ・2021年度に工場における労働生産性を現状の約2倍に向上
- ・品種切り替え性に優れたフレキシブルな生産
- ・3社の技術部門を統合し、製造・包装等の生産技術・知見を融合して技術力を向上、世界トップレベルの生産を実現する技術を開発・蓄積
- ・需要予測と同期した製造と包装の生産を指向し、原料・中間製品の在庫を圧縮。他社との共同物流を含む物流効率の改善にも結びつけ、サプライ

チェーン全体で在庫を削減し、資産効率の大幅向上を推進

といった成果を目指している。

ギフト事業を味の素 AGF (株)へ集約

2015年4月、味の素(株)は合弁先の米モンデリーズ・インターナショナル社から味の素ゼネラルフーズ(株)(AGF)の株式を取得し、100%子会社とした(p.45参照)。その後、多方面でAGFとのシナジー追求がなされたが、2016年4月に実施したギフト事業のAGFへの譲渡による統合集約はその第1弾となった。

当時、ギフト市場は約7兆円で、中元・歳暮市場の縮小傾向が続く一方、ギフト市場の約6割を占めるパーソナルギフト市場(中元・歳暮・法人以外)は年率約2%で伸長しており、以後も拡大が見込まれた。ギフト事業の統合は、両社の持つ資産をフル活用し、Specialtyのある“食・嗜好飲料と健康”ギフトの創出で、この成長するパーソナルギフト市場でのプレゼンスを確固たるものにすることが目的であった。2016年10月の味の素(株)による「Blendy®」「MAXIM®」等全商標の取得(p.46参照)により、AGFは家庭用コーヒー飲料市場(除く缶コーヒー)トップのブランド力をギフトでも十分に活用できることになった。

AGFは2017年7月、味の素AGF(株)への改称を挟みつつ、製品ポートフォリオを見直し、「個食・パーソナル」「プレミアム・高級感」「健康への気遣い」の3つのキーワードでギフト製品の開発・展開を進めた。飲料・調味料・食用油³⁴という味の素グループのギフトを総合的に展開することで、それぞれの分野の固定ファンにグループ全体のギフトの認知を高めるほか、「Toss Sala®」+オリーブオイルといった組み合わせも生まれ、より幅広いお客様へのアピールを図った。同時に、ギフト事業の運営・



代表的ギフト製品

営業体制の効率化や生産・物流拠点の再構築も行うことで、事業構造強化を図った。

中四国支店の設立

味の素(株)の2009年度の食品事業の営業組織は、5支社・4支店で、中国・四国地方は、大阪支社傘下の中国支店・四国支店が別々にカバーしていた。しかし、小売チェーンの広域化やICT活用の進展等で、両地方を一体でカバーする方が効率的と判断し、2017年7月、中四国支店を設立した。

新支店は広島に事務所を置き、中四国支店、東中国営業所(岡山)、四国営業所(高松)という体制で、効率よくなおかつきめ細かい営業を目指している。

S&I事業部の設立

味の素(株)は、「2017 - 2019中期経営計画」で、成長ドライバーの一つとして「おいしさソリューション」事業の立ち上げを挙げた(p.56参照)。最先端の呈味・香気・食感に関する技術や独自素材の統合による「おいしさ設計技術」をもとに、加工食品メーカーや中食・外食産業等を対象としたB to B to Cモデル(p.41脚注参照)を確立していく構想である。

これを具体化していく施策として、2018年4月、食品事業本部内にソリューション&イングリディエンツ(Solution&Ingredients : S&I)事業部を新設した。「Ingredient」は「(料理の)材料」のほか、「成分、原料」という意味を持つ英語で、S&I事業部は、加工食品メーカー向けの天然系調味料、酵素製剤等の業務用製品(素材)事業を担当している加工用調味料部と、中食・外食業態向けの製品事業を担当していた外食デリカ事業部を統合して発足させた。新事業部は、「おいしさ設計技術」と、味の素グループ各社と一体となった顧客起点営業体制の強化(キー顧客の設定等)を通じ、生活者ニーズに基づく顧客企業の課題解決に貢献(=B to B to C)し事業拡大を目指している。

2018年7月、同事業部は拠点を川崎事業所内の食品研究棟に移し、研究開発部門と緊密に連携することで、顧客企業への対応力とスピードを向上させ、国内R&D拠点の川崎事業所内への集約も見据えて、さらに活動を強化している。

34 (株)J-オイルミルズは家庭用油脂を2009年から「AJINOMOTO®」ブランドに統一(輸入オリーブオイル「FILIPPO BERIO®」とマーガリンの「ラーマ」を除く)した。