

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

(1) より良き世界と企業を目指す自己変革

グローバルな問題解決へのうねりと味の素(株)

味の素グループは、「2011 - 2013中期経営計画」以降、目指すグループ像として「確かなグローバルカンパニー (Genuine Global Specialty Company : GGSC)」を掲げた (Specialtyは「2014 - 2016中期経営計画」から付加)。ここで用いられた「確かな (Genuine)」には、

- ・人と地球の未来の進歩に貢献する
- ・味の素グループだけの「世界一であるコアな技術領域」を有する
- ・「世界レベルの、多様な人財力」の集団である
- ・グローバル企業レベルの「事業と利益の規模」を持つ
- ・利益を生み出す「効率性」が世界水準である

等を備え、継続的に成長していくことが含意されている。

2000年代になってグローバル化があらゆる面で進む中、以下のように、地球環境保護や貧困・差別の解消等の問題を、企業を含めて全世界が足並みをそろえ、解消・克服しようとする動きが強まった。

1999年1月 アナン国連事務総長がダボス経済会議で国連グローバルコンパクトを提唱 (「人権」・「労働」・「環境」の3分野9原則)

2000年7月 国連グローバルコンパクト発足 (「腐敗防止」を加えた4分野10原則)

2000年9月 国連で「ミレニアム開発目標 (Millennium Development Goals: MDGs)」採択 (開発途上国の抱える問題解決を目指す8項目¹⁾)

2015年9月 MDGsの後続目標として2030年実現を目標に持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals : SDGs) 採択 (開発途上国に限らない世界すべての国と地域の課題解決を企図する17目標・169ターゲット制定)

味の素(株)の歴史には、国民の健康向上を期した創業者の志や、早い時期からの海外展開、戦後のMSG安全性問題や川崎工場スト、オイルショック後の省エネルギー、さらに1990年代の地球環境問題と総会屋事件と、多くの課題・問題への対応と解決の体験が刻まれている²⁾。これらを踏まえ、2009年7月には国連グローバルコンパクトへ正式参加した。またSDGsについても、事業に関連の深い目標をピックアップし、表III-3のような具体的

表III-3 SDGsへの取り組み

大項目	中項目	主要取り組み	関連するSDGs
健康な ことから	製品の安全・安心の確保	・うま味・MSGの価値共有のためのコミュニケーションを強化	2 3 17
	健康・栄養課題への貢献	・おいしく摂取し、心身のすこやかさにつながる食品・アミノ酸製品およびメニューの提供 ・当社グループ製品が満たすべき栄養基準の整備	
	生活者のライフスタイルの変化に対する迅速な提案	・ビッグデータ・生活者データの活用によるマーケティングの高度化 ・スモールマス (都市化等) への対応強化 ・製品・サービス・情報のお客様への適切な届け方の実践 ・スマートな調理等、簡便ニーズに対応した製品・サービスの拡充	
食資源	持続可能な原材料調達	・重要原材料の特定と責任ある調達 (紙、パーム油、かつお等)	2 6 7
	フードロスの低減	・デジタルを活用したSCMの高度化・効率化	
地球 持続性	気候変動への適応とその緩和	・TCFDに対応した情報開示 (シナリオ分析等)	12 13 14 15 17
	資源循環型社会実現への貢献	・容器包装の3R推進 (プラスチック廃棄物の削減等) ・生分解性プラスチック/植物由来原料/認証紙の使用	
	水資源の保全	・水源の森林整備 ・排水処理技術の開発	
事業活動 の基盤	多様な人財の活躍	・エンゲージメントサーベイを活用したPDCAサイクルの推進 ・ダイバーシティ推進に向けた組織風土改革 ・女性人財の育成・登用 ・健康経営の推進	5 8
	ガバナンスの強化	・コーポレート・ガバナンス体制の強化	
	グローバルな競争激化への備え	・バリューチェーン再構築 (生産体制再編) ・デジタルトランスフォーメーションの推進 ・研究成果のスピーディーな事業への展開 (R&D体制再編)	

〔味の素グループ統合報告書 2019〕より抜粋
SDGsの番号については p.36 参照

注：1. 2. は次頁掲載

取り組みを進めている。

ESGへの対応

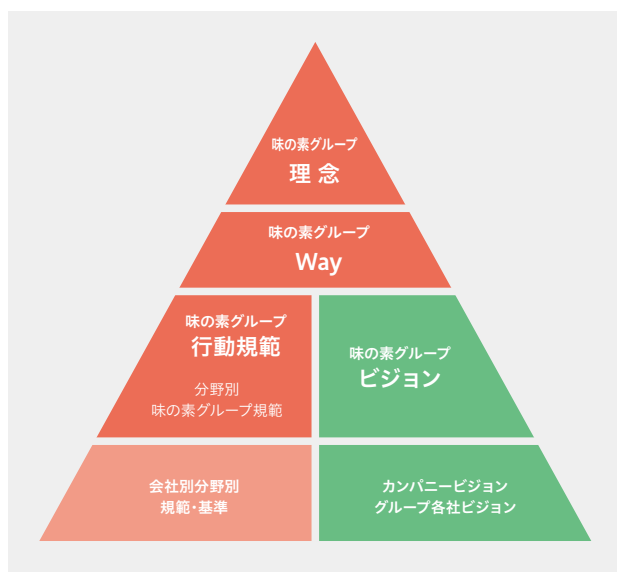
—CSR経営から「味の素グループWay」「AGP」

国連が2006年に提唱した責任投資原則に端を発し、2010年代には企業経営に関する重要なキーワードとなったのがESG投資である。環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance、情報開示・社外取締役の独立性・法令順守等)の英語の頭文字をとったもので、非財務的価値とも称され、投資家がこれらに関する企業の対応・体制に鑑みて投資対象を選別することが推奨される。今日では、このESGの視点は企業の格付けや投資家の判断基準に直接の影響を与えるものになった。企業から見れば、これは単なるイメージの良し悪し等にとどまらず、自社の資金調達はもとより存続・成長を左右するものであり、資本市場における自社の評価を高めるためにその行動を適応させていく必要がある。

味の素(株)は、2005年4月にCSR推進本部を設置し、2005 - 2007年の中期経営計画で3つの経営方針の一つに「CSR経営」³を掲げた。次いで2009年の100周年を機に経営理念を見直し、「味の素グループWay」を策定するとともに、理念、ビジョン、行動規範を「Ajinomoto Group Principles (AGP)」として体系化した(図III-11参照)。

この過程で21世紀の人類の課題を検討、「健康なところから」¹「食資源」「地球持続性」を経営の中心に据えて、事業を通じて実践・貢献していくことを掲げた。こ

図III-11 Ajinomoto Group Principles (AGP)



の3課題は「2011 - 2013中期経営計画」にグループビジョンとして組み込まれた。

ASVの策定

さらに味の素(株)は2014年2月、「2014 - 2016中期経営計画」と同時にASV (Ajinomoto Group Shared Value)を発表した。すなわち、創業以来実践してきた「社会・地域と共有する価値(=社会価値)を創出することで経済価値を向上し、成長につなげる」ことを改めて経営の根幹に据えたのである。これに伴い、全社各部門で生み出される社会価値の特定と数値目標の設定を行う等の取り組みを進めた。

社内では2015年からASVについての講義と討論を行うASVセッションを開始、3年をかけて全従業員に受講させ、「経済価値と社会価値を、事業を通じて一体で生み出す」考え方を徹底浸透させた。また、前項で述べたSDGsの諸目標に対する施策はもちろん、栄養バランスや減塩、高齢者の健康維持に資する製品を提供し、「おいしく食べて健康づくり」を実践した。

ASVは、これを進化させていくことが「2011 - 2013中期経営計画」から一貫して掲げられている理想像「確かなグローバルカンパニー」の実現につながるものとして位置付けられた。

AGPからOur Philosophyへ

2016年、味の素グループはAjinomoto Group Principles (AGP)の体系再編とグループ経営理念の改定を行った。

ここに至るまでに、カンパニー制から事業本部制に移行(2010年4月)したことに伴う2012年の変更(カンパニービジョンの削除等)、2014年8月の「グループ行動規範」の改定に伴う変更(全グループでの統一や人権の章新設)はあったが、2016年の再編は、これまで述べたASVの発表や国連におけるSDGs採択等を踏まえ、AGPをグローバル標準である「Mission、Vision、Value」に適合させる大きなものとなった。一般に、Missionは企業

1 A) 極度の貧困と飢餓の撲滅、B) 初等教育の完全普及の達成、C) ジェンダーの平等推進と女性の地位向上、D) 乳幼児死亡率の削減、E) 妊産婦の健康の改善、F) HIV/エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延防止、G) 環境の持続可能性の確保、H) 開発のためのグローバルなパートナーシップの推進

2 創業100周年(2009年)には、事業を通じて解決を目指すべき「21世紀の人類社会の課題」(「健康なところから」¹「食資源」「地球持続性」)を発表した。策定に際してはMDGsも参考にしている。

3 「世界で尊敬される“企業市民”となる」ことを目標に、「食」「健康・医薬」「食資源・環境」「人財育成」「パートナーシップ」の5つの切り口で取り組みを推進した。

の果たすべき社会的使命・存在意義、Visionは将来的な理想像、Valueは組織共通の価値観、とされており、経済価値と社会価値の共創による人類社会の課題解決をうたったASVは、Missionに近いものと考えられたが、社長の西井孝明の強い意向でValueと位置付けられた。「共創すべき」ではなく「これまでもこれからも共創するのは当然のこと」としたのであった。

すなわち

Mission=「地球的視野に立ち、“食”と“健康”、そして、明日のよりよい生活に貢献する」

Vision =「先端バイオ・ファイン技術が先導する、確かなグローバル・スペシャリティ食品企業グループを目指す」

とし、両者の実現に向け

ASV (Value) =「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」

を実践する。そして、Mission・Visionの追求に必要な価値観・仕事上の姿勢を味の素グループWay、順守すべき考え方や行動のあり方を行動規範(現 味の素グループポリシー)とし、コーポレートメッセージである「Eat Well, Live Well.」も含めた体系全体を「Our Philosophy」と定めた。

ESG施策の情報発信とSRI推奨銘柄への選定

味の素グループは、環境対応やESG関連の情報開示についても以下のように力を入れてきた。

- 2000年 「味の素グループ環境報告書」発行開始
- 2005年 「CSRレポート」発行開始
- 2012年 「CSRレポート」と「環境報告書」を統合し「サステナビリティレポート」発行開始
- 2016年 「統合報告書」発行開始、並行して「サステナビリティデータブック(SDB)」「サステナビリティレポート」を改称)を発行
- 2019年には「統合報告書」「サステナビリティデータブック」のセットで「環境コミュニケーション大賞持続可能性報告大賞(環境大臣賞)」(主催・環境省および一般財団法人地球・人間環境フォーラム)を受賞している。

味の素グループのASVを軸とした種々の取り組みは、ESG評価において、日本の食品企業では先進的なポジションにあり、各種のSRI (Socially Responsible Investment、社会的責任投資)の組み入れ銘柄、推奨銘柄



統合報告書



サステナビリティデータブック



IR Data Book

柄となっていることで世界的評価も得ている。

2004年～「FTSE4Good Global Index」⁴

2010年～「MSCI ESG Leaders Indexes」⁵

2014年～「DJSI (Dow Jones Sustainability World Index)」⁶

しかし、国連のSDGsに関する経営トップのコミットメントや活動目標・施策が明確でないことや、栄養へのアクセス指標(Access to Nutrition Index : ATNI)⁷における「明確な目標・監査機構の不在」「栄養不良への取り組みが事業戦略の中核にない点」「低所得層(Base of the Economic Pyramid : BOP)や子どもへのアプローチが乏しい点」等、海外食品大手にはまだ及ばない点があると評価されており、今後の具体的な取り組みが望まれている。

グローバルコンパクト参画および

SDGsへの関与強化

味の素グループは、2009年7月に国連グローバルコンパクトへ参加、国連のSDGs採択後は、「サステナビリティデータブック」等で17のゴールと自社事業の関連性を明確化し(p.62参照)、ASVやAGPの策定においてもSDGsを意識し、全社に浸透を図ってきた。

西井は2015年6月の社長就任後、ホームページ、各種の報告書、取材等で国連グローバルコンパクトへの支持・参加、SDGs達成への貢献を表明する一方、「味の素グループ行動規範」の基本原則に国連グローバルコンパクトへの支持を明記するなど、味の素グループの関与を社

4 イギリスフィナンシャルタイムズ社とロンドン証券取引所が設立したFTSE Russell社によって作成されたSRIの世界的代表指標の一つであり、ESGを重視する投資家の動向に影響を持つ。

5 米国MSCI社による各業界で高いSRI・ESG評価を得られた企業から構成される指数。

6 米国ダウ・ジョーンズ社とスイスのRobecoSAM社が共同で開発したSRI指標。

7 世界最大手食品・飲料メーカーら22社による消費者の栄養状態改善に向けた取り組みを評価する格付け。MDGsに対応して策定されたため、先進国の過剰栄養に対応する項目が少ない(p.28参照)。

内外へアピールしてきた。

また、「2017 - 2019中期経営計画」においては、事業を通じて解決に貢献すべき社会課題とSDGsを関連付けている。味の素グループの価値創造能力に影響を及ぼす重要因子であるマテリアリティ(重要課題・項目)、機会とリスク、それらへの取り組みを一貫して示し、社会価値と経済価値の共創=ASVを通じた持続的成長への道筋を明確化している。

(2)地球環境保護への取り組み

MSG製造工場におけるバイオマスボイラー導入

味の素グループの環境負荷低減に資する取り組みとして画期的なものの一つに、タイ味の素社が運営するカンペンペット工場でのバイオマスボイラー導入(2009年3月)がある。

MSGの製造において、味の素グループはサトウキビやキャッサバ等、各地域の豊かな自然の恵みを活用するとともに、アミノ酸を生産する際に生まれる栄養豊富な副生物を肥料として再利用し、原料を育てる畑や、地域の稲の栽培に活用する「バイオサイクル」の仕組みを構築してきた。

タイでのバイオマスボイラーの導入はこれをさらに進化させ、従来の重油ボイラーを変更し、世界有数のコメ産地である同国で大量に発生するもみ殻を無駄にせず燃料として利用するものである。もみ殻のもととなる稲は、アミノ酸発酵の副生物肥料で育ったものも含まれており、「味の素®」を作る工程で生まれた副生物で稲が育ち、その稲のもみ殻が工場の燃料として使われることで、「エネルギーのバイオサイクル」も実現した。同ボイラーの導入により、グループ全体の工場から排出されるCO₂を年間約10万トン(約5%)削減することもできた。

一方、味の素グループの主要な発酵生産拠点の一つであるブラジル味の素社ラランジャル・パウリスタ工場では、サトウキビを原料としてだけでなく、その搾りかす(バガス)をエネルギー源としても利用するため、2012年度にバイオマスボイラーを導入した。粗糖だけでなく、原料の一部(全体の約1割)として契約農家からサトウキビを購入し、自前のサトウキビ搾汁設備から発生するバガスに、外部購入のバガスや木屑を加え、燃料として活用するものであった。工場全体で要する蒸気の約7割を供給しつつ、CO₂排出量を大幅に削減でき、バガスを燃

やした灰も土壌改良剤として活かすことによって、原料調達やバイオサイクルも強化できた。

2018年時点で、バイオマスボイラーは味の素(株)が世界に展開しているMSG製造工場の中でもタイ、ブラジル、フランス、ベトナムに導入され、その後もコジェネレーション(電熱併給)の整備が進められている。



タイ味の素社 カンペンペット工場のバイオマスボイラー設備

味の素冷凍食品(株)のフロン冷凍機全廃計画

味の素冷凍食品(株)が目標に掲げている「2020年までに製品を冷凍するために使用しているフロン類を自然冷媒に転換する」脱フロン宣言も、事業と社会貢献を一体化させていくものである。

同社の国内7工場(関東・中部・四国・九州・埼玉・大阪・千葉)では、使用する冷凍機に冷媒としてフロン類が含まれていた。フロンガスはオゾン層破壊や地球温暖化に影響を及ぼす物質のため、これを自然冷媒に転換するのである。

冷凍機器の消費エネルギーは工場全体の7割程度を占めるため、単に転換するだけでなく、省エネルギーも同時に考慮する必要があった。導入したのは、アンモニアと二酸化炭素を用いる省エネルギー型冷凍機である。万が一、冷媒が漏洩することを想定した散水設備の設置や、機器メンテナンスが自前でできないといったデメリットがあったほか、投資回収に20年以上、補助金を活用しても10年をはかかる等の負担は大きかった。それでも、ASVや「私たちは、冷凍食品事業を通して『人と社会のしあわせ』づくりに貢献します」という同社企業理念を貫徹する上で、導入決定に躊躇はなかった。

2020年4月の時点で、上記国内工場におけるフロン使用冷凍機器は残り5ラインとなり、米国でも脱フロン化

が完了したが、法令や各国事情(例えば中国では過去にアンモニア使用工場で爆発事故が発生)で転換に時間を要する国もある。味の素冷凍食品(株)は、このほかにもバイオマストレイ(トウモロコシ澱粉等を原料とするバイオマスプラスチック製)採用による化石原料の節約やCO₂排出削減等にも取り組んでいる。

大手食品会社6社による共同物流 「F-LINE®プロジェクト」

外部連携が環境対応の面で実践され、大きな成果を生んだのが、「F-LINE®(Food Logistics Intelligent Network)」プロジェクトである。「F-LINE®」は、ドライバー不足等の慢性的な物流従事者の不足、燃料・価格の上昇、温室効果ガス削減をはじめとする環境保全への対応といった物流面での課題の深刻化を受け、2015年2月、味の素(株)、カゴメ株式会社、日清オイリオグループ株式会社、日清フーズ株式会社、ハウス食品グループ本社株式会社の5社と株式会社 Mizkan が構築に合意した“食品企業物流プラットフォーム”である。以後、6社は「競争は商品で、物流は共同で」を合言葉に、F-LINE®プロジェクト(TOP会⁸と共同配送、幹線輸送、物流システムの3ワーキングチーム)を立ち上げて検討を進めた。

共同配送チームは、ドライ品(常温保管製品)から共同配送の構想を進め、2016年4月からまず北海道地区で共同配送が始まった。6社が同地区に持つ4カ所の配送拠点を2カ所に集約、新設されたF-LINE(株)(本社：北海道北広島市)が製品を共同保管して配送した。同時に、6社の情報システムを連結して物流情報を一元化し、製品の在庫管理や配送車両の手配といった物流業務も効率化した。これによって、トラック1台当りの積載効率を高め、配送回数を減らすことで、燃料費節約・温室効果ガス排出削減を実現できるほか、納品先の荷受時の負担も軽減することができた。常温保管製品の共同配送は、2019年1月から九州エリアでも始まり、九州F-LINE(株)が国内最大級となる床面積4万㎡超、最新鋭の自動化・省力化設備を持つ新拠点で運営を担当した。この間、A)大型トレーラーを利用した中継輸送、B)ドライバーが交代する中継輸送、C)長距離輸送のコンテナ・集配車自社化、D)青果物の東西ゲートウェイ間輸送⁹、等の効率化や、ドライバー・環境への負担軽減につながる取り組みも始まった。

また、中長距離幹線輸送再構築についても、2016年

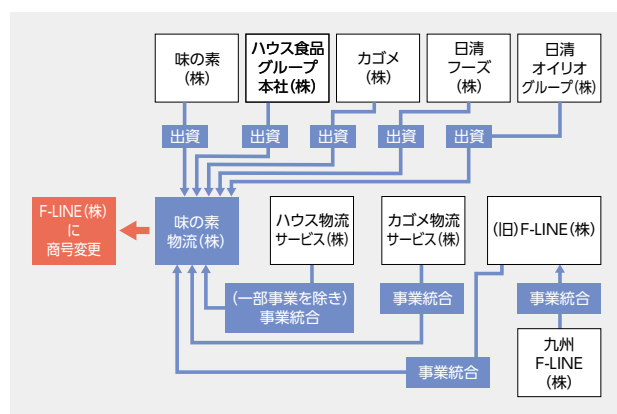
3月から、味の素グループと株式会社 Mizkan による関東・関西間の鉄道往復輸送が開始された。往路(関東→関西)で味の素グループの久喜物流センターから西日本物流センターへ味の素(株)製品を、復路(関西→関東)で株式会社 Mizkan の関西第二物流センターから関東物流センターへ株式会社 Mizkan 製品を輸送するもので、対象ルートのもダルシフト率は両社合計で約50%となり、約25%のCO₂排出量削減が実現した。

2019年4月には、味の素物流(株)、カゴメ物流サービス株式会社、ハウス物流サービス株式会社の一部、F-LINE(株)、九州F-LINE(株)の物流事業を統合し、新生F-LINE株式会社(本社：東京都中央区)が発足した。新会社は資本金24億8,000万円(味の素(株)45%、ハウス食品グループ本社株式会社26%、カゴメ株式会社22%、日清フーズ株式会社4%、日清オイリオグループ株式会社3%)で、従業員約2,550名(2019年4月時点)、約600台のトラックを有し、売上高980億円の中堅物流企業となった。共同配送は他業界でも始まっていたが、物流会社設立は非常に先進的な取り組みであった。



F-LINE(株)発足式

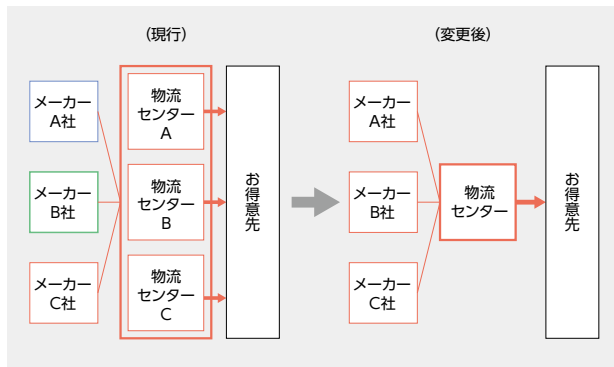
図III-12 F-LINE(株)発足スキーム(2019年4月)



⁸ マネジメントによる承認組織。

⁹ 東エリアから大阪、西エリアから東京へ複数の車両で個別に輸送されていた青果物を、それぞれ東京と大阪で集約・積み替えを行い東京⇄大阪を1台のトラックで往復運行する。

図III-13 共同配送イメージ



オンサイトアンモニア生産の共同研究開発

F-LINE (株)による共同配送と並んで、物流コストの低減や環境負荷低減に資する取り組みが、世界で初めてとなるオンサイト型のアンモニア合成システムの実用化である。2017年4月、素材・化学産業向けのファンド会社・ユニバーサル マテリアルズ インキュベーター株式会社 (UMI、本社：東京都中央区)が管理運営を行うUMI1号投資事業有限責任組合および東京工業大学元素戦略研究センター長の細野秀雄教授らと、つばめBHB株式会社(本社：神奈川県横浜市)を共同設立して、小規模アンモニア製造システム開発を推進している。国立研究開発法人科学技術振興機構(JST)の支援のもと、細野グループが発明した優れた触媒を用いるのが特長である。

アンモニアは窒素源となる重要な化合物で、世界総生産量は年間1億6,000万トンを超え、うち約8割が肥料原料、残り約2割は食品・医薬品・化成品の原料として利用される。アンモニアの製造は、100年以上前に発明されたハーバー・ボッシュ法(HB法)が主流であったが、HB法は高温・高圧の反応に耐える大型プラントでの一極集中・大量生産が不可欠で、設備投資が高額な上、限られた生産拠点からの輸送費がかさむ弱点がある。

この課題を解決するため、細野教授らはJSTの戦略的



つばめBHB(株)設立イベント

創造研究推進事業を活用、低温・低圧条件下で高効率のアンモニア合成が可能な新触媒を発見・発明した。これにより、小型プラントでの生産が可能となり、必要な量のアンモニアを必要とされる場所で生産する「オンサイトアンモニア生産」が実現可能なレベルに近づいた。

味の素グループは、グルタミン酸をはじめとする多種のアミノ酸等の生産において多量のアンモニアを副原料として利用しており、細野教授らの新技術に着目、実用化に関する共同開発を実施してきた。オンサイトアンモニア生産が実現すれば、コスト競争力の向上と、輸送におけるエネルギー消費や環境負荷の低減が実現できる。

オンサイトアンモニア生産の実用化は、2021年頃をめぐり、味の素グループの国内外発酵素材工場に導入される予定で、将来的には多様なパートナー企業と連携し、農業肥料等への適用拡大を図って、社会に貢献することを視野に入れている。

(3) 社会との共存共栄

ナショナルトレーニングセンターの ネーミングライツ契約締結

2003年3月、味の素(株)は、日本の公共施設では初めてのネーミングライツ¹⁰契約を株式会社東京スタジアムと締結した。これにより同施設のメインスタジアムは「味の素スタジアム」¹¹、同一敷地内のセカンドフィールドは、「アミノバイタルフィールド」と呼ばれている(2019年3月からは、隣接する西競技場を「AGFフィールド」と呼称)。同契約により、施設運営費用のサポートをするとともに、若年層の好感度向上等、新しいAJINOMOTO®ブランドのイメージづくりへの貢献を実現した。

この実績を踏まえ、2008年1月に開所した国立のトップアスリート専用トレーニング施設であるナショナルトレーニングセンター(東京都北区)のネーミングライツを2009年5月に取得、「味の素ナショナルトレーニングセンター」(通称味の素トレセン¹²)とした。また、隣接す

10 スポーツ施設等の運営費用を負担する条件で、公共施設に企業やブランド名を付ける権利を得るもので、1990年代後半頃からアメリカで始まった。公共施設のため、契約企業には長期的な契約維持とイメージ向上への姿勢が求められる。

11 2001年、東京都調布市の飛行場跡地にできた都の多目的スポーツ施設で、サッカーJリーグのFC東京および東京ヴェルディのホームグラウンドであるほか、各種イベントに用いられている。

12 管理・運営は、隣接する国立スポーツ科学センター(JISS)を運営する独立行政法人日本スポーツ振興センター(JAPAN SPORT COUNCIL : JSC)が一体的に担当。



ナショナルトレーニングセンター
ウエスト

ナショナルトレーニングセンター
イースト

る国立西が丘サッカー場のネーミングライツも2012年5月に取得、「味の素フィールド西が丘」と称した。

味の素トレセンは、スポーツ振興基本計画に基づき創設され、独立行政法人日本スポーツ振興センター(JSC)が管理・運営、公益財団法人日本オリンピック委員会(JOC)が主体的に運用する施設である。日本におけるトップアスリートの国際競技力の総合的な向上を図るため、「トレーニング」「栄養」「休養」の競技力向上三原則に基づき設計されている。国際競技連盟の基準に対応した競技別の専用練習場である「屋内トレーニングセンター」「陸上トレーニング場」「屋内テニスコート」および食堂や宿泊施設を備えた「アスリートヴィレッジ」から構成され、競技者が同一拠点において集中的・継続的に強化活動を行うことを可能とした。

同センターの栄養管理食堂で展開されている「SAKURA Dining (通称「勝ち飯® 食堂」)」は、選手自身が「何を食べるか」ではなく、「何のために食べるか」を考えながら、なりたいカラダ・コンディションづくりを行うことを目指している。

2017年5月には、ネーミングライツを2025年3月末まで更新し、長期的にアスリートを支えていくこととした。なお、2019年12月には、オリンピック競技とパラリンピック競技の共同利用施設として新規に開所した「屋内トレーニングセンター・イースト」のネーミングライツを取得した。

オリンピック・パラリンピック日本代表選手団への支援

味の素(株)は、2003年2月にJOCとのパートナー契約を締結し、同年6月からJOCと共同で選手強化支援「ビクトリープロジェクト®」を開始した。当時は、契約カテゴリーが「アミノバイタル®」に限定されていたため、アミノ酸普及のプロモーションとしての取り組みであっ



SAKURA Dining

た。アテネ2004オリンピックからは、大会現地に「ビクトリープロジェクト®」メンバーが帯同し、日本代表選手団全体をサポートしている。

2009年からは、契約カテゴリーに調味料、スープ、甘味料、冷凍食品が加わった。

さらに2016年に東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会パートナーシップ契約¹³を締結した。水泳、バドミントン、空手、5人制サッカー(ブラインドサッカー)等8団体、個別選手としては、フィギュアスケートの羽生結弦選手、競泳の瀬戸大也選手、卓球の伊藤美誠選手、バドミントンの奥原希望選手、パラ陸上競技の山本篤選手などを対象に、「ほんだし®」、「アミノバイタル®」等を活用した食とアミノ酸を通じた栄養プログラム「勝ち飯®」を提供している。

支援内容は、[情報提供・教育→「勝ち飯®」体験→強化期の実践→大会本番の実践]のサイクルを繰り返し、目標達成に向けた選手固有の課題解決に向けての改善策や、大会本番に向けた栄養摂取戦略を提案するものである。

競泳の瀬戸選手の場合、リオデジャネイロ2016オリンピックの400m個人メドレーでの代表権と金メダル獲得を目指し、抵抗が少ない軽い身体作りを志向し、食事量を極端に減らしていた。その結果、練習時にエネルギーが不足した状態になり不調に陥ってしまっていた。2016年2月、この問題を瀬戸選手から相談された「ビクトリープロジェクト®」メンバーは、「食事と補食」の摂取内容・量・タイミングの改善を図った。その結果、すぐにコンディションが改善されて復調し、4月の代表選考大会にて代表権を得て、8月のリオデジャネイロ2016オリンピックでは見事に銅メダルを獲得した。以降、東京2020オリンピックに向けて「ビクトリープロジェクト®」は瀬

13 味の素(株)は東京2020オリンピック・パラリンピックおよびJOC・JPCオフィシャルパートナー(調味料、乾燥スープ、アミノ酸ベース顆粒、冷凍食品、コーヒー豆)である。

2019年に中高生の母親の認知率は60%に達した。さらに、「汁物レシピコンテスト」等の参加型の試みも実施し、今後は子どもたちへのPRも強化していく予定である。

また、「勝ち飯®」の浸透には、支社と全国の流通との連携で実施された店頭施策が大きな役割を果たしている。各自治体の健康栄養課題を解決する提案へと進化させた結果、2019年度の展開店舗数はのべ6万店舗へ大きく拡大した。

このほか、小中学生向け「勝ち飯®」教室、競技団体連動「勝ち飯®」勉強会、全国栄養士セミナーでの説明会等の普及活動、外食産業への働きかけによる大手チェーンでの「勝ち飯®」メニュー提供、社員食堂・学生食堂での提供等で多面的に浸透を図っている。

「勝ち飯®」から「Kachimeshi®」へ

さらに、「ビクトリープロジェクト®」のメンバーは、「勝ち飯®」を世界に広めていくため、2018年から順次以下のような活動を開始した。

- タイ: バレーボール女子代表チームをサポート
- インドネシア: 競泳代表選手(1名)をサポート
- シンガポール: 競泳代表チームをサポート
- フィリピン: 空手代表選手(1名)と棒高跳び代表選手(1名)をサポート
- マレーシア: 同国最古のナショナルスポーツスクールの生徒をサポート
- ブラジル: 同国オリンピック、パラリンピック両委員会と契約を締結し、代表選手をサポート

このように、「勝ち飯®」は「Kachimeshi®」として世界のアスリートに広がり始めている。

ガーナ栄養改善プロジェクト

2009年、味の素グループ創業100周年記念事業として始まったガーナ栄養改善プロジェクトは、創業以来積み重ねてきた、食品やアミノ酸についての膨大な知見を、開発途上国の深刻な栄養不足の問題を解決するために生かしつつ、ソーシャルビジネスとして実現させることを目指して始まった。栄養食品を開発し、現地企業が製造・販売することで、子どもの栄養改善への貢献を目指している。

2016年の時点で全世界の労働者のほぼ10%は1日1人1ドル90セント(国際貧困ライン)未満の所得で家族と暮らしており(推計7億8,300万人)、特に南アジアとサブサハラに集中している(2018年12月、国連本部)。こ

うした国々では、特に乳幼児の発育不良と高い死亡率が深刻である。この改善の鍵となるのが、妊娠から子どもが2歳の誕生日を迎えるまでの3年間、つまり「人生最初の1,000日」の栄養とされ、この期間での成長不良は、その後に取り戻すことは難しいと言われる。



「KOKO Plus®」

ガーナでは、離乳食を与え始める生後6カ月以降の栄養不足が原因で、2歳児では約30%の子どもが低身長となり、知能の発達の遅れ等も生じている。味の素グループは、たんぱく質や微量栄養素等が不足しているガーナの伝統的な離乳食KOKO(発酵コーンで作るお粥)に加える栄養食品の普及を通じて、生後6カ月から24カ月の離乳期における栄養不足を改善することで、この状況の克服を目指した。

穀物中心の離乳食KOKOは、WHO等の栄養必要量推奨値に対してエネルギーやたんぱく質、微量栄養素が不足している。そこで、KOKOの調理時に加えることで、不足栄養素を補えるアミノ酸入り栄養食品「KOKO Plus®」を開発し、ガーナ政府から栄養効果確認試験実施および「KOKO Plus®」製造の許可を取得、複数の村でのテストを進めた。その結果、「KOKO Plus®」が低身長の予防に最も効果が見られ、貧血の予防にも効果的であることが示された。

流通モデル試験では、以下の2つの組み合わせを1年間にわたり実施した。

- A) 北部農村地帯で国際NGOのCARE¹⁴と協働した女性販売員のネットワークによる販売
- B) 南部でソーシャルマーケティングによる需要創造と通常の小売店ルートでの販売

これにより北部の女性販売員活用は「KOKO Plus®」の受容に大いに有効であること、南部でのソーシャルマーケティングでは、保健所等での栄養教育や現地のラジオ活用の有効性が分かった。その後、同プロジェクトでは、NGOのWorld Visionおよびジョイセフ(JOICFP¹⁵)、公

14 Cooperative for Assistance and Relief Everywhere (海外援助救援協会)の略称。

15 Japanese Organization for International Cooperation in Family Planning. 開発途上国に、戦後の日本における家族計画・母子保健の経験・ノウハウを移転してほしいとの要請に応え、1968年に設立された公益財団法人。世界の妊産婦と女性の命・健康を守る国際協力活動を展開。

共機関も国際協力機構(JICA)、米国国際開発庁(USAID)に加えて、世界銀行との連携も検討している。

このように画期的に連携が広がっているプロジェクトとなっており、2016年8月の味の素ファンデーション(TAF)設立(2017年4月公益財団法人認可、p.72参照)に伴って同法人に移管されて継続中である。

ベトナム栄養関連制度創設プロジェクトの進展

2012年8月、ベトナムでの栄養士養成に向けた取り組みの一環として、ハノイ医科大学および同国国立栄養研究所と、栄養士育成のための指導者養成寄付講座開設に関する覚書を締結した。当時ベトナムの大学には栄養学部がなく、栄養士という資格も確立されていなかった。このため味の素(株)は、2009年からイノベーション研究所がベトナム国立栄養研究所と共同で、「ベトナム栄養関連制度創設プロジェクト(Vietnam Nutrition-system Establishment Project : VINEP)」を開始、2010年から2年間、中村丁次 日本栄養士会会長(神奈川県立保健福祉大学学長)や山本茂 十文字学園女子大学教授の協力のもと、これら教育制度の整備に向けた取り組みを開始していた。

寄付講座は2012年10月に開設され、11月にはベトナム初の4年制栄養学学士課程をハノイ医科大学に設置することも認可された。以後、2013年9月に第1期生47名が入学し、2017年から卒業生が活躍を始めた。この間、味の素(株)は、教官・学生の日本での研修を実現させたほか、ベトナムにおける栄養士ジョブコード創設(2015年10月)とこれに関わる関係者の日本研修・現地研修も支援した。

なお、本プロジェクトは2017年4月、味の素(株)からTAFに移管された。

ベトナムでの学校給食プロジェクト

味の素(株)は、1991年2月にB&W-Vietnam社(1994年にベトナム味の素社)を設立し、ベトナムで事業を展開してきた。2006年にはAINプログラム(p.72参照)の一つとして、社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンのベトナム北部山岳地域における子どもの栄養改善事業を支援し、関係を深めた。

ベトナムには学校給食法や栄養バランスのガイドラインがなく、小学校の給食は各学校に任されていた。このため、農村部の子どもを中心に必要な栄養素が不足している一方で、都市部では肥満、高体重の子どもが増加

しているなど、様々な栄養課題を抱えていた。

こうした状況の抜本的解決に取り組むため、味の素ベトナム社ではホーチミンの教育訓練局と保健センターに働きかけ、以下を目標にプロジェクトを開始した。

- ・校内調理する全小学校の給食を5年後までに改善
- ・栄養バランスの取れた献立で健全な成長を支援
- ・安心して安全な給食のために調理工程での衛生管理、調理スタッフの教育を支援
- ・食事・栄養に関する正しい知識を児童と保護者に届ける食育を支援

プロジェクトでは、まず同社広報担当メンバーが、日本の学校で、給食の献立作成・調理・調理員養成、給食当番によるセルフサービス等の実務を見学した。そして帰国後、ベトナム保健省国立栄養研究所と、栄養成分のバランスや摂取につき、低・中・高学年別に具体的目標を決定する。さらに、主菜・副菜・主食・スープ・デザート の献立開発、各校での進捗フォローと相談対応、給食前の3分食育、モデル校での模範的キッチン設置等の具体策を推進した。

この結果、官庁で給食の重要性について認知が大幅に進み、ホーチミンのほかダナン、ハイフォン、ハノイといった中核都市にも活動を広げた。また、ベトナム味の素社は、年間授業料相当の奨学金授与を継続的に行っている。

2017年1月には、調理施設を有するベトナム全土の小学校(3,880校)にベトナム味の素社が開発した献立作成用ソフトウェアの導入が決定。参照メニューには、ベトナム味の素社製品を活用したのも盛り込まれ、販売増に寄与することが期待された。

2017年度にはベトナム味の素社に幼稚園給食プロジェクトが発足、幼稚園児向けに栄養目標を設定した。また、献立作成用ソフトウェアを家庭用にリニューアルし、2018年度には小学校の保護者に公開した。2020年度には当社Webページよりすべての家庭で同ソフトウェアが使える環境を提供、ワンクリックで購入可能なシステムで利用を促している。

一連の取り組みは多くのメディアで紹介され、コーポレートブランドの価値向上につながっている。ベトナム味の素社は、自国におけるASV(p.63参照)のテーマを、A)健康な生活のための国民の栄養状況の改善、B)農業分野における食資源の開発、C)従業員の省エネルギー・省資源に対する意識向上、と設定、社会課題に正面から取り組んでいる。

公益財団法人味の素ファンデーション(TAF)の設立

味の素(株)は、2016年8月、食を通じた栄養改善への貢献を目指し、一般財団法人味の素ファンデーション(The Ajinomoto Foundation : TAF、中央区京橋)を設立した。TAFは2017年4月、公益財団法人として認定され、これまで味の素(株)が運営していた食を通じた社会貢献活動やソーシャルビジネスが移管された。

国連の提唱するSDGs(持続可能な開発のためのグローバル目標)でも、栄養改善は重要課題に位置付けられているが、社会課題を企業単独で解決することは難しく、国・地方行政や非営利団体等、国際社会、地域社会との連携が重要となる。味の素(株)は創業時から、「おいしく食べて健康づくり」としてCSVを実践してきたが、低所得国での栄養改善や被災地復興応援等でNPOや行政等との連携を深めるには、TAFによる活動としたほうが適切かつスムーズであると判断した。

TAFは、以下の4事業を柱として展開し、地球社会への貢献を目指している。

A) 低所得国栄養改善事業

ガーナ栄養改善プロジェクト

B) 食と栄養支援事業(Ajinomoto Foundation International Program for Nutrition : AINプログラム):

「食と栄養」の改善を目指す案件を公募し、審査・視察等の上、国内外のNGO・NPOや教育機関等への助成を実施。前身である味の素「食と健康」国際協力ネットワーク(Ajinomoto International Cooperation Network for Nutrition and Health : AIN)は、1999年、味の素グループ社会貢献活動の内、「食・栄養・保健分野における国際協力活動」を支援する委員会として、社外の栄養



AINプログラム

や国際協力の有識者を中心に設置された。

C) 低所得国での栄養制度創設プロジェクト事業:

味の素(株)イノベーション研究所(当時)から移管されたもので、これまでの実績(大学への栄養士養成学科開設と公的職業認定)を踏まえ、ベトナム国立栄養研究所に協力して、栄養士たちが活躍し評価されるルールづくり=栄養施策実施基準(Nutrition Standard)の制定支援を行っている。さらに、学科設置大学の拡大(2校→10校)や栄養教育の核となる「栄養教育センター」開設の取り組みも構想中である。

D) 被災地復興応援 健康・栄養セミナー事業:

2011年10月にスタートした東日本大震災復興支援「ふれあいの赤いエプロン」プロジェクトは、2020年3月に終了するまで4,000回以上の調理実践・共食・語りの場を提供した。現在は実施希望団体へのレシピ提供やスタッフへの安全・衛生研修を実施中である。

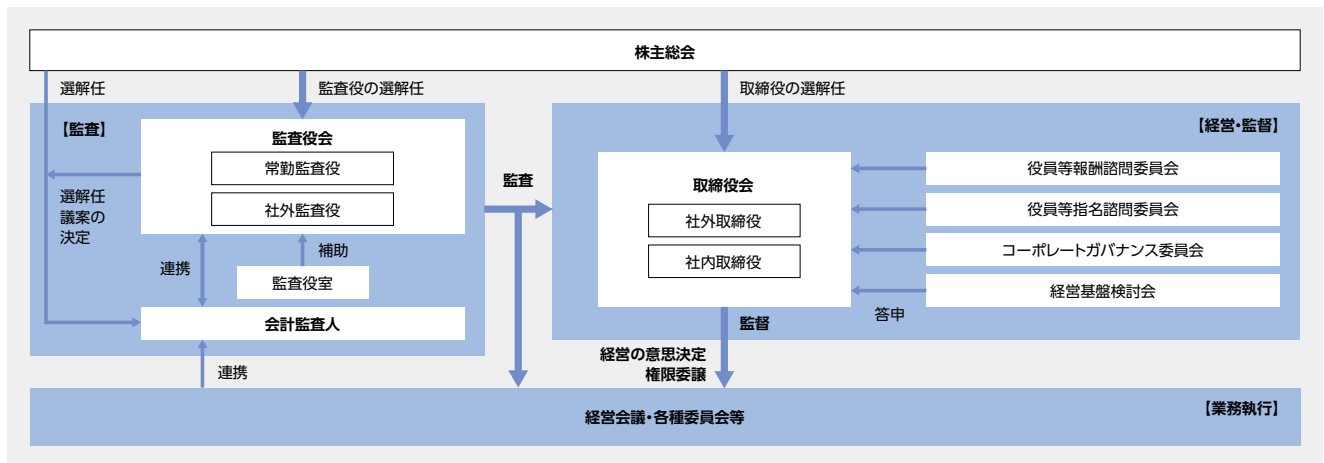
(4) コーポレートガバナンスの強化と情報開示の推進

ガバナンス体制強化と開かれた経営体制

コーポレートガバナンス(企業統治)は、2000年代初期のグローバル化の進展や内外における企業不祥事の続発、ホールディング体制によるグループ経営の増加、情報漏えいやハラスメント問題等の急増等を背景にクローズアップされた。経営方針を徹底して不正行為の発生を防ぐとともに、競争力・収益力を向上して長期的な企業価値を高める重要なファクターと認識されたのである。2014年2月には金融庁により「日本版ステewardシップ・コード」が制定、2015年3月には金融庁・東京証券取引所により「コーポレートガバナンス・コード」が発表され、同年6月には上場企業に適用された。

味の素グループもASV(p.63参照)の取り組みによる独自の価値創造を通じた持続的な成長を果たしていくために、コーポレートガバナンスの強化に取り組んだ。取締役会が監査役会等からの監査のもと、業務執行を株主や社会の視点から監督する仕組みとなっている。取締役会および取締役会に答申する委員会等は、図III-15、表III-4の通りガバナンスを強固にする対応が行われた。

図III-15 コーポレートガバナンス体制



表III-4 コーポレートガバナンス強化の経緯

体制		2009年	2011年	2015年	2017年	2019年	要旨
取締役会	対応		女性選任	社外追加	人数減	非執行総数過半数	女性選任・社外増員と構成比アップ等の外部に開かれた経営体制構築推進。非執行比率増による業務執行との分離も行われた。
	社外/総数	2/15	3/14	3/14	3/9	3/9	
役員等報酬/指名諮問委員会				規定明記			両委員会は取締役・執行役員より選定、過半数は社外取締役から構成。委員長は社外取締役より選定されることが明記された。
コーポレート・ガバナンス委員会					新設		経営の健全性とコーポレート・ガバナンスの維持・向上のために設置。委員は取締役・監査役より選定、過半数・委員長は社外と規定。
経営基盤検討会					新設		グループ経営上の方向性策定・グループ横断の経営基盤強化のために設置。代表権を持つ取締役3名と非執行社内取締役1名で、議長は取締役社長。

※監査役会は期間中一貫して5名の総数の内、3名を社外とする体制を維持している。

ステークホルダーとの対話の積極推進

2000年代に入って進んだ企業経営のグローバル化では、ステークホルダー(企業経営における利害関係者＝消費者・取引先、従業員、株主、債権者、仕入先、地域社会、行政機関等)の概念が社会に広く普及浸透した。日本企業は、顧客第一主義やボトムアップ的組織運営・労使協調、「三方よし」等、顧客・従業員・社会等への対応は一定程度なされていたが、株主への対応は軽視されがちであった。また、従業員も、グローバル展開や意思決定のスピードアップに対応できる組織環境の変化に応じて、一人ひとりが自己変革していくことが求められた。

味の素(株)でも、伊藤雅俊が社長就任後にこの点に留意し、社内ではCEOヘッドラインの新設によって従業員に自身の考えや動向を迅速に発信したほか、若手研究者との積極対話等で情報入手を行った。また、内外の株主や投資家に対しても、「情報開示ではなく積極的な共有」を基本に直接対話を増やし、ESG説明会等も実施して積極的に方針・戦略を説明した(p.13参照)。



社長とアナリストの
スモールミーティング

現社長の西井孝明もこれらを踏襲しただけでなく、World Umami Forumの開催(p.80参照)等で、自社の事業・競争力の中核にあるうま味調味料・MSGについて情報発信と対話を強化し、誤解と偏見の払拭に努める活動を進めた。

統合報告書の発行

味の素(株)は、従来、株主・投資家をはじめとするステークホルダーへの情報発信を、財務・事業面を中心と

した「株主通信」、ESG等の非財務の活動を中心とした「サステナビリティレポート」によって行っていた。しかし、ESG投資が急速に拡大する中、非財務情報の重要性が高まり、財務・非財務の情報を統合した経営全般についての報告が求められるようになった。

そこで、2015年に財務情報にASVの考え方を加えた「Financial Report」を発行、2016年からは当社独自の価値創造の考え方や活動内容をストーリーとして一本にまとめた「統合報告書」を発行し、コーポレートブランド価値の長期的な向上を図ることとした。情報体系としては、「統合報告書」を第1階層に位置付け、これを補完する「サステナビリティデータブック」「IR Data Book」(2017年～)「有価証券報告書」「コーポレート・ガバナンス報告書」等を第2階層としている。Webでの発信も含めて情報の公開は充実している。

IFRS導入

味の素グループは、2017年3月期の有価証券報告書における連結財務諸表から、国際財務報告基準(International Financial Reporting Standards : IFRS)を適用した。

IFRSは国際会計基準審議会が定める会計基準で、2011年4月に金融庁が導入を宣言した後、いったん撤回された。しかし、GGSC(p.62参照)を目標に掲げた味の素グループは、A)企業内外の財務情報の比較、B)海外ステークホルダーとのコミュニケーション向上、の観点から、グローバル・スタンダードの会計が必要と判断し、2011年9月の

導入決定後は、周辺情勢にかかわらず一貫して導入作業を進めた。

導入は、

Step1 : 2014年3月期(総発売元事業の売上純額、退職給付関連)

Step2 : 2015年3月期(販促費用、有形固定資産償却、管理会計のグループ内統一、無形資産のグループ内運用統一、連結範囲・決算期統一)

Step3 : 2017年3月期(借入・減損の扱い、のれん代、営業・事業利益の定義・設定)

の3段階で行われ、リース関連項目への対応で完了となる。

グループ各社も導入を急いでおり、GGSCとして内外の株主や投資家に、適切な情報を提供することを目指している。

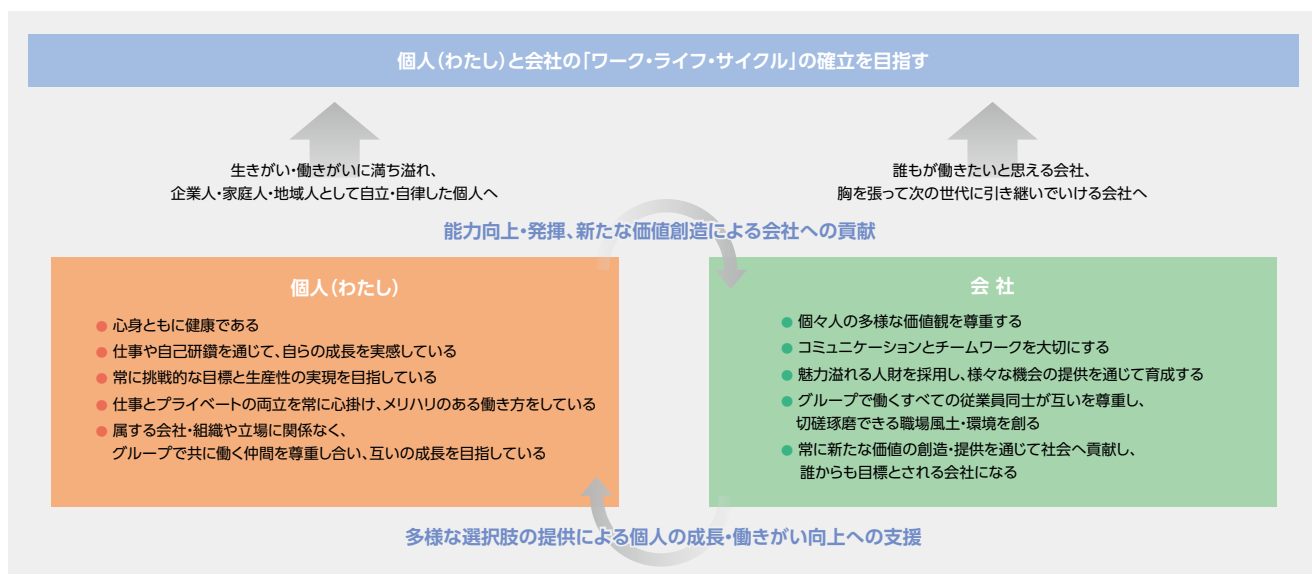
(5)人財の育成と登用・活用

WLBビジョン策定と働き方改革

味の素グループがGGSCを目指す上で、「味の素グループWay」の一つとして掲げられている「人を大切にする」が従業員に対して実践されていることも重要である。100年を超える歴史において「人を大切にすること」を様々なかたちで実践してきており、人事部門で受け継がれる言葉「人を求めてやまず、人を活かす」は、それを端的に示している。

また、食品業界のトップ企業である味の素(株)が、男

図III-16 味の素グループワーク・ライフ・バランスビジョン



性中心の長時間労働といった日本の労働慣習から脱却し、多様な人財が働きやすい環境を整えていくことは、グループ会社、食品業界、さらには社会全体へと影響を及ぼし、企業社会を変えていく「社会的価値」の創造・提供であり、ASVの実践とも関連している。

こうした考えに基づき、2008年の「味の素グループワーク・ライフ・バランス(WLB)ビジョン」を策定(図III-16参照)、この実現に向けて、取り組みを進めていった。

2012年度から3つの「味の素(株)従業員が目指す姿」を実現するため、職場主体の取り組みを開始し、2013年度に「Work@A～味の素働き方改革～」を立ち上げた。2014年度には、A)在宅勤務等の制度検討・仕組みづくり、B)相互理解促進ワークショップ等の主体的な職場の取り組み推進、C)各職場での好事例の横展開等の浸透活動、というかたちで具体化を進め、2015年度にこれをダイバーシティや健康経営に結びつけていくという次のステップに進み、時間等様々な制約がある人財でも活躍できる制度・風土を作り上げていった。

2009年 再雇用制度導入

2010年 育児短時間勤務の利用期間拡大(小学校3年生末まで)、育児休職15日分有給化

2011年 女性初の執行役員・事業部長・取締役、本社閉館時刻22時→21時

2012年 職場主体によるWLB向上の取り組み開始(取り組み計画表策定)

2014年 スーパーフレックス、時間単位有休、テレワーク(在宅勤務制度等)

2015年 「ダイバーシティ&WLBコンセプト」策定、「味の素ウーマンズカウンスル」立ち上げ、本社食堂におけるモーニング無料提供、本社閉館時刻21時→20時

社員の自律的なキャリアデザイン支援の体系的整備

「2014 - 2016中期経営計画」では、GGSCへの経営基盤整備の一つとして、「『分厚い人財』の育成」が打ち出され、以下のような目標を掲げた。

A)約200名の「次期経営人財」の母集団形成(～2016年度)

B)グローバル経営人財&ローカル専門人財の選抜・採用・育成によるダイバーシティマネジメント基盤の確立

C)海外役員現地化比率50%・女性マネージャー比

率20%

この実現に向けて、「個人の自律的成長」と「企業の成長」をつなぎ、WIN-WINの関係を築いていける人財マネジメントが求められるに至った。従業員は自身の入社からの職歴で得たものの棚卸を行うことで適性・キャリアを自ら考え、知識・スキルの向上を図る。会社はポジション要件を明確化させて、ふさわしい人財を発掘・任用し、育成プランを策定・実行する。双方の取り組みとコミュニケーションを通じて、優秀人財の早期登用も行っていくための制度と意識改革である。

2012年7月に発足した人事部キャリア支援グループは、10年後のシニア層の増加と若手社員の減少、グローバル化の進展も見据え、「自己実現のための主体的なキャリア開発」を積極的に支援し、仕組み・学びの場を提供し、効果的に運用し、具体的なサポートを実践することを主務とした。A)個の尊重、B)Supporter ship、C)秘密厳守を、業務遂行に際しての原則とし、相談業務や研修立案等を行った。

また、「公募制度」や上司との「キャリア開発面談」等も制度化し、退職後のセカンドキャリアを見据えた「基幹職キャリア自律支援制度」も開始(2014年4月)した。主体的なキャリア選択とモチベーションの維持を支援するため、42、43歳を対象とした希望者への「ミドル・キャリア研修」、52～57歳を対象にした「アッパーミドル・キャリア研修」、その後のフォロー面談や個別相談、ライフプランセミナー(希望者は夫婦で受講可)等を体系的に整備した。これによって受講者は、定年を見ずえた選択肢として、A)再雇用、B)シニア転進、C)マイプラン(早期退職)、D)人材派遣登録、といったコースから自らのとる道を決め、会社の支援を受けながら実現していくものである。

こうした自律的なキャリアデザインへの訓練は、

- ・新入社員研修のキャリアデザイン作成講座
- ・食品メーカー合同の若手女性キャリア研修
- ・30代キャリア研修
- ・女性基幹職コーチング研修
- ・基幹職ミドル・キャリア研修、一般職ミドル・キャリア研修
- ・アッパーミドル・キャリア研修

と、2016年度までに全年代において行われることになった。

研修については、若い世代になるほど、個人の成長を組織の成長につなげ、両者がWIN-WINの関係を築く

という視点が重視される内容となっている。「女性基幹職コーチング研修」は、基幹職を目指したい女性社員を増やしていくことをゴールとしており、女性活用・登用のベースづくりにもなっている。このほか、2015年9月に「キャリアデザインハンドブック」を発行、年1回の「キャリア開発面談」を充実させる準備読本とした。

このほか、インナーカウンセラーの育成によるキャリアアカウンティング強化も図り、2014年には、人事部キャリア支援グループのうち12名がCDA(キャリア・デベロップメント・アドバイザー)資格試験に合格、さらに「キャリアアカウンティングスキル向上研修」も実施して、実践力向上を図った。

こうした一連の取り組みは、2016年4月に「第5回日本HR(Human Resource)チャレンジ大賞」(主催・日本HRチャレンジ大賞実行委員会)で大賞を受賞した。

新たな人財プラットフォームの構築

味の素グループが、「人を大切にする」伝統を守りつつ、GGSCを目指す上では、売上高で過半、従業員数では3分の2以上を占める海外事業の多様な人財を適切に“活かす”ことが重要であった。

このため、グローバル人財プラットフォームの構築により、「適所適財」を実現していく上での基幹ポストや基幹人財を「見える化」することが急務となった。事業戦略推進に必要な職務、職務要件、人財要件を明らかにする一方、各人財の情報を共有して、発掘・育成・登用を可能にする透明・公正な仕組みづくりである。

2016年4月に新設されたグローバル人財マネジメント部(現 グローバル人事部)は、この構築と運営を主務とした。新たな人財プラットフォームの構築では、

- A) 適財適所から適所適財へ
- B) ダイバーシティ確保によるイノベーション創出と、リーダーシップ要件の明確化による積上型業務進行からアジリティ(Agility=敏捷性)重視の戦略立案・推進への移行

を柱に、A) B)を実現する変革のための作業見取図の作成・遂行(改革作業の全体像・スケジュール)も重要となった。スケジュールについては以下の大枠で進められた。

2016年度 ポジション・マネジメント(ジョブ・グレード制<p.77参照)、職務記述書策定、GKP(グローバル・キー・ポジション)の特定)、タレント・マネジメント(人財

発掘・採用・任用)

2017年度 組織改革(ASV推進&従業員満足度フォロー体制、組織構築のグローバルポリシー)

2018年度 パフォーマンス・マネジメント(評価基準、フィードバックサイクル、グローバル報酬ポリシー)、マンパワー・マネジメント

このうちポジション・マネジメント、タレント・マネジメントについては、グループ共通の人財マネジメントシステムが2016年4月に導入された。また、組織構築では、マネージャーが率いる部下の人数や階層が定められ、適切な管理・育成や機動性・意思決定の迅速性が指針として掲げられた。

女性登用等のダイバーシティ推進

前述のように、「2014 - 2016中期経営計画」では、GGSCに向けた経営基盤整備として「分厚い人財」を掲げ、A)「次期経営人財」の母集団形成、B)グローバル経営人財&ローカル専門人財活用でのダイバーシティマネジメント基盤の確立、C)海外役員現地化比率50%・女性マネージャー比率20%、を目標とした。

海外人財の活用に向けては、グローバルなマネジメントシステム(前項参照)等が構築された。また、女性登用に向けては、「日本で最も女性も活躍する会社」の実現を掲げ、2015年度から推進体制として、社内各部門の人事・事業部門担当者と労働組合担当者をメンバーとする「味の素ウーマンズカウンスル」を発足させた。同組織は、現場・当事者の本音・実情を踏まえた課題抽出と解決の方向性について経営メンバーに提言を実施し、制度拡充や人事制度改定を促した。「仕事と生活の両立支援セミナー」の



平成30年度 なでしこ銘柄発表会 2019年3月22日開催

開催や、本社京橋地区での授乳室設置等が実現した。

しかし、C)のダイバーシティの具体的な数値目標は達成できず、「2017 - 2019中期経営計画」で、専門人材の中途採用積極化も加え、引き続き追求していくこととなった。特に自分では気づかない偏見がダイバーシティ実現の妨げになることから、2018年3月から「アンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)研修」を実施し、社長の西井自身が旗振り役となって女性基幹職登用促進に努めた。さらに女性役員の積極任用を目指し、2019年5月発足の「30%クラブ」¹⁶に加盟し、30%を目指すことを表明した(経過についてはp.41表参照)。

基幹職ジョブ・グレード制

グローバル人材プラットフォーム整備の前段として、「適所適財」を実現していくための基本として整備・導入されたのが、基幹職ジョブ・グレード(Job Grade: JG)制であった。

味の素(株)は、2010年にグローバルマネジメントを意識した職務グレード(等級)制を単体に導入し、世界の基幹人材と要件をほぼ一致させた。導入当初のグレードは、

GEM: 事業部門長、人事・財務部長、国内外関係者のトップクラス

JG1: 本社の事業部門次長、国内外関係会社の役員・事業部長

JG2: 本社の課長、国内外関係会社の部長クラス

JG3: 本社スタッフの上位層、国内外関係会社の課長クラス

の4段階で、現地法人の社員も会社の規模や役割、責任の重さによって各グレードに位置付けた。「2014 - 2016」「2017 - 2019」の両中期経営計画で目標に掲げた「次期経営人材」は、これらの中から選抜され、育成・アセスメントを経て絞り込まれる。なお、グレードは現在、6段階(GEM+JG1~5)となっている。

並行して、2011年度には基幹人材情報を掲載したデータベースを海外主要法人の経営層と人事責任者に公開した。2018年度末までに国内外主要法人の基幹キーポジションを特定し、職務要件を明確化し、「適所適財」をグローバルに行える基盤が整いつつある。

Ajinomoto Group Academyの発足

ジョブ・グレード(JG)制導入と同時に、選抜人材の育成研修はグレードごとに行われることとなり、2011年からスタートした。

JG1層対象の「Global & Group Leadership Seminar (GGLS)」は、第1回を2~7月にかけて実施した。定員は25名前後で、初回は本体の部門次長および国内外の関係会社役員・事業部長が参加した。内容は、「味の素グループWay」の共有、グループ経営者との対話、グローバル企業のケーススタディ、自社のグローバル課題についてのアクションラーニング、人材委員会メンバーに対するプレゼンテーション等で、座学3日間+中間報告会+プレゼンテーション2日間で経営感覚を磨く。講義は基本的に英語(日本語の同時通訳付き)で行われる。

「Ajinomoto Global Future Leader Seminar (AGFLS)」はJG2層を対象にした経営幹部候補生研修で9月に行われ、ビジョンを戦略に落とし込み、未来の組織を推進できる影響力をトレーニングする。参加定員は25人だが、第1回は16カ国30人(うち日本人6人)であった。なお、国内JG2、JG3層には「Ajinomoto Group Leader Seminar (AGLS)」もある。

これらに加えて、JG3層向けの地域本部別若手リーダー育成研修「Ajinomoto Regional Leader Seminar (ARLS)」、一般職向けの「Ajinomoto Global Future

¹⁶ 2010年にイギリスで始まった非営利のキャンペーン。企業の重要意思決定機関(取締役会を含む)に女性が占める割合の向上を目的とする。

表III-5 「味の素グループアカデミー」の主なプログラム(2018年4月以降)

研修名	目的	対象人数	開催頻度 研修期間	プログラム
Global Leaders Seminar (GLS)	広い視野で将来の動向を洞察し、味の素グループビジョンに基づくリーダーシップの強化	対象 味の素(株)事業部門次長職、グループ会社役員、事業部長職 人数 25名前後	年1回 8日間	最先端の知を学ぶ、社内ケーススタディ、経営陣とのパネルディスカッション、アクションラーニングを通じた経営陣への提言
Future Leaders Seminar (FLS)	リーダーとしてのあり方を確立し、未来の事業を推進できるリーダーシップの強化	対象 課長職、部長職 人数 25名前後	年1回 10日間	最先端の知を学ぶ、社内ケーススタディ、コーチングセッションを通じた自己認知の深化
Leadership & Literacy Seminar (LLS)	リーダーとしての深い自己認知と将来に向けた基盤(視点・ビジネス基礎知識)の強化	対象 一般職総括・新任課長職 人数 20名前後	年1回 10日間	リーダーシップの内省、キャリアデザイン、社内外講師の講演を通じたASV理解の深化、ビジネスリテラシー

Leader Seminar Jr.]があり、段階的にリーダーシップを育成していく仕組みを整えた。

さらに、役員やGEM (Group Executive Manager: 部門長、国内外関係会社のトップクラス)には年13回のエグゼクティブコーチングを行い、トップ人材にも常にチェックとコーチングで、不断の能力向上を促している。

2018年4月からは、グローバル成長を牽引する「次世代経営人材」と「次世代高度専門人材および各部門リーダー候補人材」の体系的な育成プログラムとして、「味の素グループアカデミー (Ajinomoto Group Academy)」を開講した(表III-5参照)。

「次世代経営人材」には、前述のJG別研修を深化させ、「未来への洞察」「リーダーシップの内省と強化」「ビジネスリテラシーの確立」「味の素グループビジョンの実践」に焦点を当てて、グローバルリーダーシップの強化を図る。「次世代高度専門人材」および「部門リーダー候補人材」は、2019年度から、専門性を強化するプログラムの提供を、各部門・グループ会社のニーズを踏まえて展開していった。

健康経営の推進

——社員の「こころとからだの健康」を守る

味の素(株)が「こころとからだの健康」の取り組みを進化させ、2017年度以降に連続して健康経営銘柄取得企業になった最大の理由は、産業保健活動で営々と積み上げてきた土台があったからである。コンプライアンス、安全と健康に基づく独自の取り組みは2015年度までにはほぼ完成した。

A) 健診やストレスチェック結果等をもとに、個々人の価値観や生活スタイルを尊重した個別保健指導である「全員面談」

B) 職場復帰支援策である「メンタルヘルス回復プログラム」

がその2本柱である。

2015年度には健康経営銘柄を選定する制度(経済産業省が東京証券取引所と共同で毎年選定)ができ、味の素(株)も経営の視点で「こころとからだの健康」の取り組みを本格的にスタートさせた。2018年度には味の素グループ全体の健康増進責任者のもと、グループ各社でも健康増進責任者を設け、各国各法人の事情に即して健康施策の推進を実施することを決定。「味の素グループは、世界の食と健康、そして明日のよりよい生活に最大限貢献で

きるよう社員の健康維持・増進を支援する”ことを「味の素グループ健康宣言」の中で明記した。また、味の素流「健康経営」では、「味の素グループで働いていると、自然に健康になる」を目指して、「バランスの良い食事」「適度な運動」「良質な睡眠」を意識したセルフ・ケアを習慣化できる環境づくりを進めている。

国内グループ各社の共通施策としては、「吸わない会社」宣言を行い、2022年度までに就業時間内禁煙の実現を目指している。

加えて味の素(株)では、2018年度にセルフ・ケア深化のインフラとして、

- ・全国健康推進センターの情報を一元管理できる総合健康管理支援システムの導入
- ・健康アドバイスアプリ(「カラダかわるNavi」)の導入
- ・健康に関する情報を集約した個人別のWebサイト「My Health」を構築。さらに全事業所横断での「適正糖質セミナー」や「女性の健康セミナー」もスタートし、セルフ・ケア支援を充実

等を進めた。

2019年度には、「My Healthランチ」という、おいしく食べて健康プラスの全社横断的な社食での健康メニューもスタートした。

(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

味の素アセアン地域統括社の設立

「2014 - 2016中期経営計画」では、海外食品事業について強い基盤を持つ5カ国(タイ・インドネシア・フィリピン・ベトナム・ブラジル)を「Five Stars」、アフリカおよび欧州、北米、中東を「Rising Stars」と位置付け、前者について2020年度までに売上高を2~3倍に伸ばす目標を掲げた。また、2016年度には売り上げで海外食品事業が国内食品事業を上回る構想を示した。この実現には、現地での体制強化やM&Aでグループ入りした企業の適切な運営が重要となる。

その具体策の一つが、タイのバンコクにおける地域統括会社の設立と、これを軸とした東南アジアおよび南アジア市場における調味料・食品事業の拡大であった。ASEAN(東南アジア諸国連合)は、10カ国が加盟する地域協力機構で、2014年段階で域内人口は6億人を超え、

経済規模こそ日本の半分程度であるが、フィリピン、ベトナムと「NEXT 11」(p.49脚注参照)の2国が加盟しており、今後の成長余地も大きいエリアと目されている。味の素グループの海外現地法人でも、タイ味の素社は風味調味料市場で長年トップシェアを維持し、なお成長を続ける「Ros Dee®」とその販売基盤、一時は缶コーヒー市場でシェア7割に達したトップブランド「Birdy®」の成功等で存在感が大きく、同国を軸に周辺諸国の市場開拓を図るのは、自然な発想であった。この戦略を実践するため、2015年1月、タイの首都バンコクに設立されたのが、味の素アセアン地域統括社(Ajinomoto SEA Regional Headquarters Co., Ltd.)である。資本金7億1500万タイバツ(味の素(株)100%)で従業員は25名であった。

以後、同社はパキスタンやミャンマー等での現地法人・合弁会社設立で出資役を担ったほか、後述するグローバルガバナンスポリシー(GGP)導入時には対象拠点となって、「統率するHQ(ヘッドクォーター=本部機能)」の役割をアセアン地域で務め、経営人材育成等でも重要な役割を果たすようになっていった。

味の素グループWayの徹底浸透

味の素(株)は、2009年の100周年を機に、経営の根幹をなす経営理念等の見直しを行い、Ajinomoto Group Principles (AGP)をビジョンとして体系化した。

この際に、1997年当時の社長であった江頭邦雄が提唱した「Ajinomoto Way」が、グループ共通の価値観や仕事上の基本的な考え方・姿勢「味の素グループWay (Ajinomoto Group Way)」として明文化され、経営理念を支えるものとして位置付けられた。「味の素グループWay」は、A)新しい価値の創造(Create)、B)開拓者精神(Pioneer)、C)社会への貢献(Contribute)、D)人を大切にする(Respect)の4つで、100年間受け継がれている企業精神・企業文化・企業風土のエッセンスである。

さらに同年7月の「国連グローバルコンパクト」への参加が「味の素グループ規範」に盛り込まれ、AGPと世界的にオーソライズされた「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野・10原則を支持・実践していくことで、グループ企業・社員の羅針盤ができた。

こうした体系、特に「味の素グループWay」を全世界に広がる組織に徹底させることは、グローバルなガバナンスを強化する上で重要であり、2011年度から「味

の素グループWayセッション」を開催して浸透に努め、2015年度末までに全世界で約3万3,000人のグループ全従業員の受講が完了した。

ASV Awardの制定

ASVは、味の素グループが社会価値と経済価値の両立を経営の根幹に据えるという対外的宣言であると同時に、グループ全体の指針でもあるため、社内にもこれを定着させていくことが重要であった。創業以来、2つの価値の両立を意識した製品群を常に展開してきたものの、企業として競合等への対抗施策も当然行っており、そうした場合でもASVを常に意識することが必要となった。

このため「ASVセッション」(p.63参照)に加え、2016年度から、それまでの全社表彰制度を「ASVアワード(ASV Award)」に移行し、ASVの趣旨に沿った革新性・独創性のある取り組みを顕彰することとした。特にすぐれた取り組みに与えられる大賞は統合報告書等で発表した。

「ASVアワード」は、部門長主体の選考委員会で、直近の経済価値だけでなく、将来的にもたらすであろう社会・経済価値も見据えて選出される。

これまで、以下の取り組みが大賞を受賞している。

- 2016年度 ベトナムにおける栄養改善への取り組み
- 2017年度 「アミノエール®」と運動・栄養情報の提供による、顧客のQOL改善のサポート
- 2018年度 「Cook Do®」発売40周年新CM「中華が家族を熱くする」で、野菜摂取・家庭団欒を支援する価値を訴求、過去最高の売り上げ実現

GGPの策定

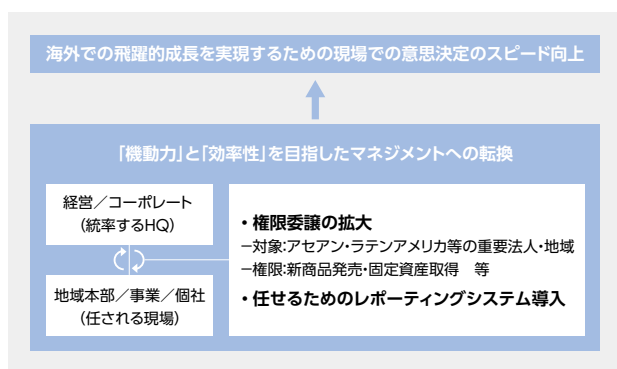
社長の西井孝明は、就任後、「人財・組織・ルール 三位一体の改革」を掲げて、GGSC (p.62参照)への基盤整備を進めたが、2016年4月に導入したグローバルガバナンスポリシー(Global Governance Policy : GGP)は、海外事業の飛躍的成長を期し、組織運営の改革に向けて定めた執行ルールであった(図III-17参照)。

GGPでは、本社機能を「統率するHQ(Headquarters)」、現場機能を「任される現場」として明確に位置付け、グループガバナンスを強化しながら、現場の機動力と効率

性を高めることを狙った。具体的には、国内外の主要法人への責任・権限の委譲およびGGP提案の義務を明文化(従来の稟議規程・関係会社監督規程に相当)し、適用する法人が守るべきガバナンスの方針を示したもので、2015年度からタイ味の素社、ブラジル味の素社に試験導入した。1年の検証を経て、味の素ウィンザー社、味の素冷凍食品(株)、味の素ゼネラルフーズ(株)等のグループ会社を含め全面導入するに至った。同年度には「グローバル・ポリシー・マトリクス」とポリシー&プロシージャ(procedure:手続き)を策定、行動規範、法務、税務・貿易・購買、総務、会計・資金、人事その他についてポリシーを明示した。

「統率するHQ」のプラットフォームづくりとして、味の素(株)本社のコーポレート機能を再編し、グループ・グローバル経営の視点に立った役割(企画・監督)を明確化するため、2016年4月に「グローバルコーポレート部門」を設置、2018年4月にはグローバルコーポレート本部として、グローバル戦略の一体化をさらに進める体制を構築した。

図III-17 グローバルガバナンスポリシー



エンゲージメントサーベイの実施

味の素グループの「人を大切にする」DNAは、2017年10月に導入された「エンゲージメントサーベイ(Engagement Survey)」でも示されている。同調査は、従業員の会社に対する“愛着心”や“思い入れ”、従業員と会社の関わり合いの深さ(≒働きがい)を表す「エンゲージメント」を「サーベイ(調査・測定)」し、働き方や労働環境の改善に役立てるものである。もともと味の素グループでは、2010年からエンゲージメントサーベイを行っていたが、対象者は海外のマネージャークラスのみで、日本の従業員に対しては「組織文化診断」として実施していた。後者は、「会社・組織がどうであるか」を調べるもので、これ

を従業員主体のエンゲージメントサーベイに置き換え、全世界・全従業員を対象に実施した。グローバル化が進み、文化・習慣が異なる味の素(株)・グループ会社100社以上・約3万5,000人の従業員を「働きがい」を通じて把握し、一体感を高めることも重要であった。

第1回調査は、エンゲージメントの3要素である「考える」「感じる」「行動する」に、ASVに沿った「Enabled」(生産性の高い職場環境)、「Energized」(心身の健康や機会提供を通じた実力発揮)という要素も追加してサステナブル性を見ることとし、60問の質問で構成した。回収率はグループ全体で87%に達し、「働きがい」について好意的に感じている従業員の割合(「持続可能なエンゲージメント」スコア)は79%、「自らのこことからだが健康だと感じている人」の割合は76%と好結果が出ており、継続的な実施で労働環境のさらなる向上を目指した。

「2017 - 2019 中期経営計画」の最終年度である2019年度に、第1回調査結果を踏まえた組織ごとの改善施策の効果測定を含めた第2回調査を実施した。従業員のエンゲージメント調査に対する理解の深まりと期待を表す回答率(93%)となり、「持続可能なエンゲージメント」スコアは中計の目標とした80%に向上した。

2020年度からは、これまでの隔年実施から毎年実施に頻度を上げて調査を実施し、従業員のエンゲージメント(「持続可能なエンゲージメント」スコアを活用)、および、「人財と組織のマネジメント変革」の重要課題に関する全社、各部門の施策の達成度・効果を単年度ごとに測定する。この結果を踏まえて、従業員が、ASVを「自分ごと化」し、味の素グループの発展・成長へさらに自主的に貢献する組織風土を醸成していく。

(7) 企業価値伝達のための新たな取り組み

WUF(World Umami Forum)の開催

2018年9月20日・21日、米国ニューヨーク市で開催された「World Umami Forum」は、池田菊苗博士の「うま味」発見から110周年となるのを機に、グルタミン酸ナトリウム(MSG)に関する正しい情報を発信し、世界中の生活者にある誤解を解くことが目的で、味の素グループの長年の懸案を払拭していく第一歩となる取り組みであった。

世界各国から栄養士・シェフ・ジャーナリスト・大学教授など食関連のインフルエンサーを招聘、MSGを最も



WUUF (World Umami Forum) の開催

ピュアなうま味素材と位置付け、その歴史のレビューや、MSGの安全性に関する誤解の払拭、MSGの持つ減塩効果等の有用性を200人強の参加者にアピールした。

講演 おいしさの基本要素／うま味の歴史と世界への伝播／グルタミン酸とは？／チャイニーズレストラン・シンドローム：なぜアメリカ人はMSGを恐れ、うま味を好む？／味と風味：感じる理由とその仕組み

パネル展示 米国におけるMSGの歴史

体験コーナー うま味ってどんな味？

料理実演 世界のうま味料理めぐり

パネルディスカッション MSGの誤解を解く

うま味料理コンペティション

来場者へのアンケートでは、フォーラムへの満足度や新しい知見の取得について100%近くが「Yes」と回答、「MSGの減塩効果」「MSGの安全検証」「MSGへの誤解の科学的な誤り」「MSGの食事の満足感促進と食欲抑制」等についても、納得性ありとする回答が80%以上を占めた。

同フォーラムは、社長である西井がこれまでどちらかといえば協会・団体ベースで進められてきた「うま味」の普及とMSGへの誤解・偏見払拭の活動について、グローバル企業である味の素グループの責務であるとして発想したものである。また、米国主導で企画・実施された点でも画期的であり、展開を進める新興国のパートナーやキー・オピニオンリーダーへのアピールとしても非常に有意義な催しとなった。

企業価値集約のためのグローバル・ブランド・ロゴ導入

2017年10月、味の素(株)は、グループ共通のブランドロゴ「味の素グループグローバルブランドロゴ(Ajinomoto Group Global Brand Logo : AGB)」を導入した。

味の素グループは、創業直後から積極的に海外展開を進めてきた結果、2017年4月時点で世界30の国・地域(日本を含む)で121法人(うち国内46法人(味の素(株)含む)、海外75法人)が事業を展開するに至っていた。しかし、主要国の中には、競合のグローバル食品企業と比較して、ブランド認知率が相対的に高くない国もあった。また、2009年以降の積極的なM&Aにより国内外のグループ企業が増加し、事業領域も拡大しており、ASVを軸として社会的価値と経済価値の両立を目指していることを正しく伝える意味でも、「味の素グループ」として全体を束ねる統一ブランドの必要性が増してきた。

こうした背景から、日本を含む世界の生活者が“言語を超えて”味の素グループの象徴として認知できるような、親しみやすいデザインのブランドロゴを開発した。

“味の素(Ajinomoto)”は、“味のもと(Essence of Taste)”→“おいしさのもと(Essence of Umami)”を意味する。AGBでは“A”に無限大∞を組み合わせることで、“味(Aji)”を追究し、極め、広めていく意志と、“アミノ酸(Amino acid)”の価値を先端バイオ・ファイン技術で進化・発展させる意志、さらに地球の持続性を促進する意志を込めた。“A”から“j”にかけての流れるラインは人の姿を表し、味とアミノ酸の“A”に人々が集まり(Join)、料理や食事、快適な生活を楽しむ(Joy)ようにという思いを込めている。“j”の下から右上に伸びるラインは、味の素グループが未来に向けて成長、発展していくことを表現した。

AGBは、味の素(株)のプレスリリース、ホームページを手始めに、2017年11月からグローバルにわたり、グループ会社の名刺、ステーションナリー等で統一使用されている。また、2018年1月以降は、製品パッケージはもちろん、企業広告・TVCM・販促・Web等の生活者とのあらゆるタッチポイントでのコミュニケーション活動を通じて、AGBの最大限の浸透を図っている。ASVを通じて創造した企業価値を集約・蓄積していくシンボルでもあり、世界の生活者から一層信頼されるグループへと成長していく旗印ともなっている。

AGB制定とともに、グループとしてのメッセージを統一し、グローバルで一貫した強いブランドを作るべく、「味の素グループ メッセージシステム」を構築し、言葉を通じて味の素グループブランドらしさを作り出す要素を体系化して定めた。同システムでは、グループが目指す姿を伝える

「エレベーターピッチ(エレベーターに乗っている短

時間で読めて理解できる短文)」

「ボイラープレート(ボイラーの製造銘板のような繰り返し使用できる定型文)」

「ブランドストーリー(ブランドを物語る代表的トピックス)」

を定め、全世界での情報発信をそろえていくものとした。ブランドストーリーには、池田菊苗博士のグルタミン酸発見と「佳良にして廉価なる調味料を造り出し滋養に富める粗食を美味ならしむること」の言葉を原点に、「世界中の人々のウェルネスを実現する」ことがグループの使命であり、願いであることをまとめている。

こうして、AGBとメッセージシステムにより、全世界で足並みをそろえた情報発信が可能になり、味の素グループの過去から未来にかけての姿を、より強く鮮明に伝えることが可能となった。2019年9月に行われたコーポレートブランド調査C-BISにおいて、味の素グループ製品を認知している生活者(主要12カ国ベース)でのAGB認知率は約85%と着実に浸透している。

図III-18 旧ロゴとAGB



キャラクター「アジパンダ®」

味の素(株)の企業キャラクターとして親しまれている「アジパンダ®(AjiPanda®)」は、2005年5月、発売100周年に向けた「味の素®」のキャンペーンで、「アジパンダ®」瓶75g(現在は70g)とともに登場した。パンダをキャラクターとしたのは、若年層や若い母親層をはじめ世の中の人々に広く愛される、親しみやすさを感じる動物であること、ツートンカラーの黒をコーポレートカラーの赤に置き換えるシンプルなデザインでも、一目でパンダと分かってもらえること等が理由であった。

以後、同瓶を用いたキャンペーンは継続的に実施され、2010年の同キャンペーンで景品としたミニチュア携帯

ストラップが好評で、「日本パッケージデザイン大賞2011 記念品・販促用パッケージ部門」で金賞を受賞、2011年に市販商品とした。さらに2015年5月、川崎事業所創立100周年記念で同所に開設した「Ajinomoto Umami Science Square(味の素グループうま味体験館)」には、1階にグッズを揃えた「アジパンダ®」ショップ、2階にMy「アジパンダ®」瓶を作ることができる体験ルームが設けられ、「Cook Do®」調理体験でも「アジパンダ®」手ぬぐい・エプロン着用とするなど、味の素(株)全体のキャラクター¹⁷として定着していった。

さらに、2019年12月以降、味の素グループのグローバルアンバサダーとしての役割も担っている。



「アジパンダ®」

(8) グローバル企業としての財務とIRの新たな取り組み

成長への積極投資と資金調達

「2014 - 2016中期経営計画」のもと、財務やIRの面でもグローバル企業にふさわしい姿勢へと大きな転換がなされた。

財務面では、成長のために積極的な投資を行い、ROE(自己資本利益率)を高めていくことに力を入れた。

それまで、味の素(株)は借入を嫌い、2008・2009年頃には実質的に無借金経営であった。しかし、グローバル化で海外株主が増えると、適度の借入をしてでも成長に向けた投資を行うことが求められる。欧米では「企業は株主のもの」であり、成長性を高めて株価を上げることが重要なほか、借入には節税効果もある。また、内部留保を高めるだけではM&A等も遅れ気味になり、環境変化にスピーディに対応できない。

このため「2011 - 2013中期経営計画」「2014 - 2016中期経営計画」では、財務戦略としてキャッシュフロー、成長投資、資金調達、株主還元等に具体策を示し、特に資金調達ではD/Eレシオ(負債資本倍率)30~50%をめど

17 社内では使用ガイドラインが設定され、従業員の積極的な活用が促進されているほか、一般生活者に向けてホームページも設けられ、キャラクターとしてのパーソナリティやミッション、「アジパンダ®」を通じた企業理解のための情報発信がなされている。

としながら、必要に応じて有利子負債で調達するものとした。同時に、ROEを最重要指標とし、収益性と資金効率の向上を基本に、株主還元として自己株式の消却等も実施した。ROEはグローバル企業の水準は10~15%、日本企業は概してこの半分程度であるが¹⁸、味の素グループは「2017 - 2019中期経営計画」で10%以上を目標に掲げた。

なお、2008年度の赤字決算の主因となったブラジル現地法人の為替差損(約100億円)問題により、現地任せだった為替予約のルールを定め、再発防止に努めている。

財務体質強化と人財育成

「2017 - 2019中期経営計画」では、ROEに加えて事業別にROA(総資産利益率)目標を定め、その向上を図るとともに、キャッシュコンバージョンサイクル(仕入から販売に伴う現金回収までの日数)の改善を進めた。また、投資面では設備投資・R&D・M&Aを三位一体でマネジメントし、成長領域に重点配分している。資金調達については、重要と判断すれば、精緻なリスクおよび将来性・事業機会の分析をもとに、50%内にこだわらずに実行していく体制を整えている。

一方、株主還元については、配当性向(配当金÷当期純利益)30%、総還元性向(配当金+自社株買い÷当期純利益)50%以上をめどとし、2018年度には400億円を上限とする自己株式取得を実施した。

また海外比率が売り上げ・事業利益とも50%を超える中、BEPS(Base Erosion and Profit Shifting: 税源浸食と利益移転)¹⁹等を踏まえた国際税務等の専門性とルール順守の精神、さらに効率性への意識を持った財務人財が重要となっており、2018年4月には財務・経理部からグローバル財務部を分離して確保・育成に努めている。

IR活動の強化

味の素(株)の海外IR活動は2005年から始まり、伊藤雅俊の社長就任後は、対話重視や内部情報の積極開示の考えに基づき、より強化されている。

Webでの情報発信では、企業情報サイトで非財務を含む各種情報をリアルタイムで伝えているほか、経営戦略(トップメッセージ、中期経営計画等)、株式情報(株価、配当、株主優待等)等の開示可能な情報を迅速・簡明に伝えている。紙媒体でも、IR Data Book、統合報告書、サステナビリティデータブック、知的財産報告書等、株主



IR優良企業大賞の表彰式(2015年)

が知りたいと思われる開示可能な情報を網羅して発信、これらの情報は、グローバルサイト(英語版)でそのまま全世界にも届ける体制とした。

また、伊藤雅俊、西井孝明の直近2代の社長はいずれも、決算説明会、社長スモールミーティング(決算説明会のフォローアップ)、中期経営計画説明会、事業説明会、統合報告書トピックス説明会(ESG説明会)等、投資家との直接対話を精力的に行って、味の素グループの事業戦略やASVへの理解を求めてきた。

バイサイド(機関投資家)アナリストだけを対象に2015年に開始した社長主催のスモールミーティングは、すでに2010年から実施していたセルサイド(証券会社)アナリスト向けの対象を広げたものである。また、2015年3月に初開催したESG説明会も好評のため恒例化された。また、有利子負債を用いて成長投資を行う戦略を実行するために、資金調達活動においては2015年に債権者に対するDebt IRも開始した。

これらの結果、2015年に日本IR協議会のIR優良企業大賞、2016年には日本証券アナリスト協会からディスクロージャー優良企業賞を受賞するに至った。

2017年度以降、重要性を増す個人投資家への活動を展開し、強化している。

¹⁸ 日本企業のリターンは小さいが、収益のブレも小さいので、ローリスク・ローリターン型とも言える。

¹⁹ 各国の税制の相違点や不整合を利用した企業の課税逃れ。国際的な対策機関が組織されるほど問題となっている。

4

主要事業概観(2009~2019年度) — Specialtyへ、Globalへ

(1) 食品事業

食品業界と食品事業の10年

2009年、世界経済は「リーマン・ショック」に伴う同時不況にあったが、以後は、中国等の新興国の台頭等もあってほぼ順調に推移した。この間、情報化・グローバル化が進展し、SDGsに象徴される環境・人権等への配慮も大きな潮流となった。こうした中で日本は、人口減少と高齢化という前例のない状況を迎え、東日本大震災等もあってデフレ基調がしばらく続いた。2013年からのアベノミクスにより景況は好転したが、個人消費は長く低迷し続け、国内食品市場もほぼ横ばいで推移した。相次ぐ逆風下で食品産業は、原材料価格の高騰、単身・二人世帯の増加、個食化、簡便化、健康志向のさらなる強まり、といった動向に対応しつつ高付加価値化を図るとともに、海外展開を進めていった。

味の素グループの食品事業も、社長の伊藤雅俊(2009~15年)が打ち出した「Specialty(他社製品にはない価値提供)」や「Open & Link(提携やM&A等の外部の積極活用)」、「隣地拡大(ブランドや技術を活かした隣接分野への展開)」等を基本方針として、国内市場の深耕と海外事業の急成長を図った。

この結果、2009年度と2019年度を比較すると、売上高と利益は表III-6以下のように推移した。

国内食品事業の売上高については、2012年10月にカルピス(株)を売却したこと、および2016年度のIFRS

表III-6 食品事業の業績(2009年度・2019年度)

	2009年度		2019年度	
	売上高	営業利益	売上高	事業利益
国内	4,360	243	3,753	328
海外	2,146	254	4,776	488
計	6,506	497	8,529	817

出典：『IR Data Book 2020』『INVESTOR'S GUIDE 2017』

(国際財務報告基準)導入に伴う基準変更等の影響もあって1割強の減少となっているが、一方で利益は2割以上増加しており、構造改革の進展と新分野製品の売り上げ拡大等によって収益性が格段に向上したことを示している。また、海外食品事業も同様の基準変更の中、2013年度に売り上げで国内を上回り、2014年度には利益でも逆転した。この結果、食品事業全体では売上高で2,000億円以上、利益も300億円以上の上積みを実現している。

国内家庭用食品事業

国内の食品事業は、「味の素®」等のうまみ調味料、「ほんだし®」等の和風だし、「Cook Do®」等のメニュー用調味料のほかマヨネーズ、クノールブランドで展開するカップスープ、味の素AGF(株)のコーヒー、味の素冷凍食品(株)の各種製品等が主力となっている。

「味の素®」「ほんだし®」「味の素KK コンソメ」「丸鶏がらスープ」「ピュアセレクト®」といったベーシックな調味料製品は、絶え間ない改良に加え、TVCMやインターネットの情報サイトによる新用途・健康レシピの提案や、〈塩分ひかえめ〉〈カロリーカット〉製品の発売等により、堅実な売行きを維持した。一方、2012年度に新発売した「Cook Do® 香味ペースト」や「Cook Do® きょうの大皿®」は、中華合わせ調味料として浸透した「Cook Do®」ブランドに独自素材・技術を加え、中華汎用調味料や和食分野へ展開した「隣地拡大」の好例で、同年発売の「鍋キューブ®」(コンソメの「キューブ(固形)の保持、溶解性技術」を鍋用調味料に応用)も含め、売上増に大きく貢献した。

スープは、2010年からの夏場の需要喚起(「冷たい牛乳でつくる」シリーズ)や2011年発売の食べるスープ「クノール® スープDELI®」、「温朝食」キャンペーン(2016年~)等、新商品やライフスタイル提案を展開し、売り上げを拡大。「Cook Do®」中華合わせ調味料も、家族との共食、たんぱく質と野菜をバランスよく摂ることが

できる等、生活者のライフスタイル・食に対するニーズに合わせた訴求により生活者の支持を獲得し、売り上げを大きく伸ばして、カップスープとともにトップシェアを維持し、市場拡大を牽引した。

甘味料事業は、高甘味度甘味料であるアスパルテームを中心とした加工用事業における欧州ASE社の売却および新製法導入による構造強化と、「パルスweet®」ブランドをもつコンシューマー事業による成長を図った。

コーヒー事業を担う味の素ゼネラルフーズ(株)は、2015年4月に100%子会社となり、2017年7月には社名を味の素AGF(株)に変更、「第二の創業」をスタートした。技術に裏打ちされたインスタントコーヒーで新市場を開拓したスティックコーヒー事業や、コンビニエンスストアのカウンターコーヒー事業により成長を遂げてきた。一方で長年支持されてきたリキッドコーヒーは競争激化の局面を迎えている。生活者の嗜好の多様化に対応すべく、パーソナル・プレミアム製品等の積極的な投入を進めてきている。



「ブレンディ®
ロースターズ&
スティック
コロンビア・ブレンド7本



「ブレンディ®
スティック
アイスカフェオレ7本

冷凍食品は、餃子部門で不動のトップシェアを続ける「ギョーザ」(1972年発売)が永久改良(水・油不要等)を続け、着実に伸び続けた。同じくおかず分野での重要商品「やわらか若鶏から揚げ ポリュームパック」は競争激化で苦戦したが、「エビ寄せフライ」等のお弁当向けシリーズは自然解凍が定着して堅実な伸びを見せた。もうひとつの主力である米飯分野も、2015年度に新発売した「ザ★®チャーハン」が男性層を取り込み、「具だくさん



「ギョーザ」

エビピラフ」や一度は終売となりながら生活者の声で復活した「五目炒飯」とともに好調が続いた。

これら各分野の新製品には、コク味や香りを強める成分、素材を速く柔らかくする成分といった「おいしさ設計技術」が盛り込まれている。

(株)J-オイルミルズは「あぶら」がもつ様々な価値(調理価値、健康価値、調味価値)を徹底的に追求し、「あぶら」の可能性を広げていくことで、人々の心を動かす「おいしさ」を創造する「おいしさデザイン®企業」を目指し、活動を進めた。オリーブオイルはトップシェアを維持し、えごま油、アマニ油等の発売で健康価値を追求して、市場の活性化を図ってきた。また、新しい「おいしさ」を社内外へ発信すべく、2018年7月に複合型プレゼンテーション施設「おいしさデザイン工房®」を開所した。



「から揚げの日の油」

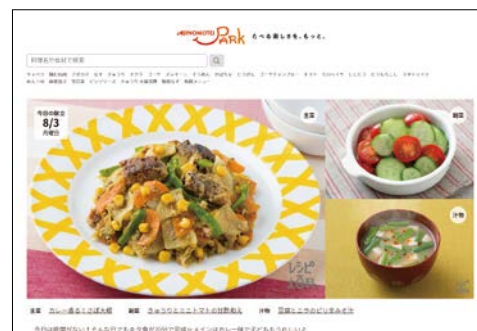


オリーブオイル
エクストラバージン

マーケティングの面では、生活者起点の重視やインターネット利用の進展から、コミュニティサイト **AJINOMOTO Park** をはじめと

するWebやSNSの活用、ライフステージを重視したコミュニケーション、スモールマス・マーケティング、アスリートへの食事サポートを一般生活者向けに提供する「勝ち飯®」プロモーション、健康づくりへの貢献に基づく食育支援や行政との連動等、これまでのマス広告に加え、デジタルコミュニケーションにより、生活者に寄り添った展開を図ってきている。また、AGBブランドの浸透を図るべく、広報・広告でのメッセージを統一している。

また、研究開発や生産面では、国内に散在していた拠点の集約化をスタートさせた。日本食品事業を担う味の



AJINOMOTO Park

素(株)、味の素冷凍食品(株)、クノール食品(株)、味の素AGF(株)の4社が連携し、R&Dは2020年に川崎に集約する。また、食品の生産拠点としては、味の素(株)川崎・東海事業所の食品製造部門、クノール食品(株)、味の素パッケージング(株)を統合し、2019年に味の素食品(株)を発足させて、2021年までに国内調味料・加工食品の製造・包装を川崎・静岡県島田・三重県四日市の3拠点に集約する。以上により大幅な効率化とシナジー発揮を図る取り組みを推進中である。

海外食品事業

海外食品事業は、「2011 - 2013」「2014 - 2016」の中期経営計画で成長の牽引役のひとつと位置付けられ、これまでの伝統市場での現金直売に加え、モダントレード市場や外食市場への取り組みを強化するとともに、現地の食嗜好に合った風味調味料やメニュー用調味料等による販売基盤固めを「Five Stars」(タイ・フィリピン・インドネシア・ベトナム・ブラジル)を中心に進めてきた。今後の成長が見込まれる「Rising Stars」(アフリカ・トルコおよび中東・パキスタン・ミャンマー・インド等)においては、ローカル大手食品会社の買収や連携を軸に、スピーディな市場開拓に努めた。また、冷食を中心に北米・欧州でのコンシューマー事業もスタートさせた。

「Five Stars」では、“各地域に根差した調味料の拡大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”を戦略の基本とした。調味料の拡大は、うま味調味料、風味調味料に続く柱としてメニュー用調味料、液体調味料の拡大に注力した。タイの「Ros Dee® Menu」、フィリピンの「CRISPY FRY®」「Sarsaya®」、インドネシアの「Sajiku®」「SAORI®」「Mayumi®」、ベトナムの「Aji-Quick®」、ブラジルの「Satis!®」の売り上げが拡大した。また、粉末飲料(タイおよびベトナムの「Birdy® 3in1」「Birdy Maccha®」、ブラジルの「MID®」「FIT®」等)や外食・加工向け市場の開拓等も進められた。

また、都市型化対応では、新カテゴリーの立ち上げと新たな販売チャネル・販売機会を連動して進める取り組みにも挑戦し、簡便調理志向に対応した冷凍食品(餃子、冷凍パン等)の発売や外食・コンビニエンスストア向け製品の開発導入等を企図し、即席麺(「YumYum®」等)の販売地域拡大も進めた。これらの取り組みにより、「Five Stars」での売り上げは年率10%程度の成長を続け、味の素グループの成長をリードした。

一方、欧米先進国におけるコンシューマー事業拡大は、M&A等によって実現された。米国では2014年の冷凍食品会社ウィンザー・クオリティ・ホールディングス社(Windsor Quality Holdings, LP.、本社：テキサス州ヒューストン)買収(約840億円)、欧州では2013年からのポーランド・JAWO社との合併新工場建設および2017年のフランス冷凍食品会社ラベリ・テレル・スージェレ(LTS)社(Labeyrie Traiteur Surgelés S.A.S.、本社：ル・ヌーブール市)買収(36億円)である。ウィンザー社は同国アジア冷凍食品市場トップ、LTS社はデザートやアペリティフ等を主力としており、両社の販売網に味の素グループの餃子や炒飯といった冷食をのせることで、加速度的な事業成長を図った。

「Rising Stars」の開拓もスピードを重視し、アフリカは、1991年設立のウエスト・アフリカン・シーズニング社(WASCO、ナイジェリア)を軸とした成長を加速すべく、2011年のエジプト味の素社、2013年の西アフリカ味の素社(コートジボワール)設立を経て、2016年にアフリカ36カ国で事業展開する大手加工食品メーカー、プロマシールド・ホールディングス社の株式33%を取得し、その販売網を活用する戦略を進めた。また、トルコでは、2011年のイスタンブール味の素社設立、2013年の現地プレミアムブランド食品会社キュクレ食品社の子会社化(50%取得)、2016~17年にかけてのオルゲン食品社の買収(ブイヨン、粉末スープ、メニュー用調味料、粉末デザート事業とブランド取得)およびキュクレ



「Ros Dee® Menu」



「CRISPY FRY®」



「Sajiku®」



「Aji-Quick®」



「Birdy® 3in1」

食品社の100%子会社化、と段階を踏んで基盤構築を図り、2018年にイスタンブール味の素社と現地2社を統合してイスタンブール味の素食品社(Ajinomoto Istanbul Food Industry Trade Limited Company、本社：イスタンブール市)を設立、トルコ国内での展開と中東への輸出で早期に100億円超の事業規模とすることを目指している。この間、2016年には、パキスタンで現地ラクソングループと合弁会社を設立、ミャンマーでは現地法人を再設立し、両国で長期的・持続的に成長する基盤づくりを行った。

国内外での外食チェーン・加工食品メーカー向け(B to B to C)事業の強化

この10年間における食品事業の展開では、外食チェーン・加工食品メーカー向けの業務用(B to B to C)事業の強化も、家庭用が圧倒的比重を占めてきた味の素(株)の歴史からみて大きな変化であった。これは、国内外における食生活の変化だけでなく、社長の伊藤雅俊(2009~15年)が打ち出したSpecialty化の方針が、プロフェッショナルの厳しい評価にさらされる業務用製品市場で効果的な差別化につながるという面もあった。

国内の外食産業市場は、消費低迷を背景に1997年をピークに2011年までほぼ一貫して縮小傾向が続き、2012年からの景気回復やインバウンド需要増加でようやく拡大に転じた。一方で、中食(惣菜・弁当・調理パン等)や加工食品(冷凍・チルド等の調理済食品、農畜水産加工品、デザート・菓子、麺類、飲料等)の市場はほぼ一貫して拡大してきている。また、海外市場は基本的に好環境が続き、海外食品事業の「Five Stars」「Rising Stars」の深耕・開拓や、欧米における冷凍食品事業のM&Aによる基盤確立も追い風となった。

こうした中で、業務用の天然系調味料(天調)や、食感や物性を向上させる「アクティブ®」等の酵素製剤(酵素)等は、国内では外食産業の動向に影響を受けつつ、製品

ラインアップの充実や大口需要家との関係強化を図り、海外でも販売を拡大させていった。特に中食市場が拡大する中、コンビニエンスストア大手との取り組みを深化させ、おでんつゆ・おにぎり等の主力商品に天調、酵素、マヨネーズ等の当社商品が多数採用されてきた。

こうした経緯を踏まえ、2018年4月には、中食・外食向け製品事業と加工食品メーカー向けの天調・酵素・MSG・核酸事業を統合し、S&I(ソリューション&イングリディエンツ)事業部が新設された。同事業部は、「おいしさ設計技術」を活用し、加工ユーザー、中食・外食業態向け「おいしさソリューション事業」の一層の積極拡大を目指している。

デジタル技術活用による新事業創出と既存事業高度化

近年のデジタル技術の進展により、生活者の意識・行動に関する膨大なデジタルデータの取得・活用が可能になった。これを受けて味の素(株)では、食品事業本部に生活者解析・事業創造部(Consumer Analysis and Business Creation Department)を2018年4月に設置した。同部は、すべてのベースを生活者の意識・行動データの集積と解析に置き、より生活者との距離を短くすることで解像度を上げ、「既存事業の範囲を超えた新製品・新サービスおよび新規事業の創造」「デジタル化推進による既存事業の高度化・効率化」をグループ横断で推進し、全社の成長力強化に貢献することを主務として活動を展開している。

(2) アミノサイエンス事業

アミノ酸関連事業の展開

アミノ酸関連の事業は、2009年度に売上高で前年比62億円減の1,935億円、営業利益は前年比2億円増の52億円と利益レベルでは低位にあった。飼料用アミノ酸、医薬・食品用アミノ酸、甘味料、医薬中間体、化成品という5分野のうち、堅調だったのは化成品(香粧品原料、ア

表III-7 アミノサイエンス事業の業績(2009年度・2019年度)

(億円)			
2009年度		2019年度	
売上高	営業利益	売上高	事業利益
1,935	52	2,316	195

出典：『IR Data Book 2020』『INVESTOR'S GUIDE 2017』



「お米ふくら調理料」

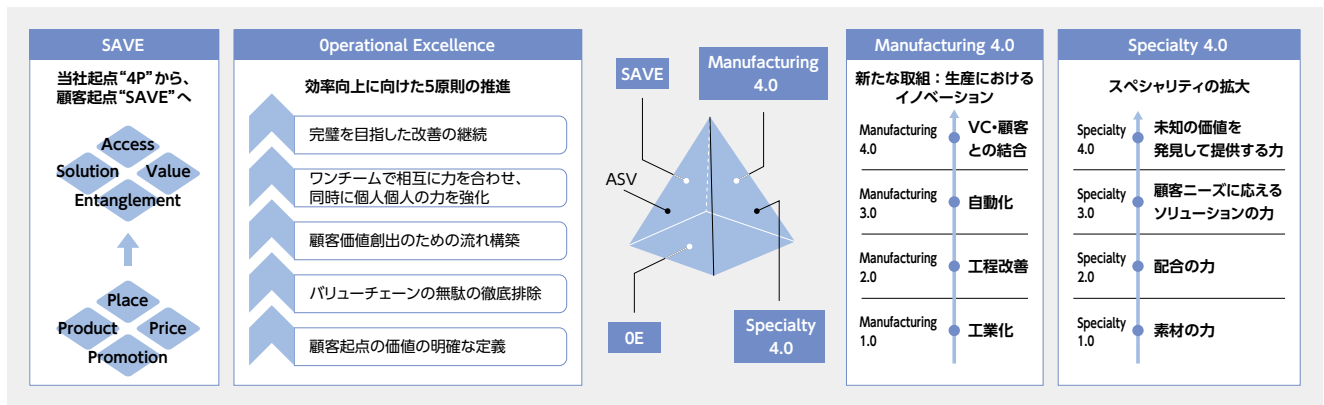


「Cook Do®」
汁なし坦々麺



「ココミドル®」
〈スイーツ濃厚感〉

図III-19 アミノサイエンス事業の戦略ピラミッド



ミノ酸化化粧品「Jino®(ジーノ)」、半導体パッケージ用層間絶縁材料「Ajinomoto Build-up Film®(ABF)」等のみであった。特に、バルク事業の比率が高い飼料用アミノ酸や甘味料は、米中韓メーカーとの価格競争や競合甘味料の登場等で、味の素グループの武器である技術力やマーケティングによる差別化が困難になってきていた。

2000年代初頭には売り上げ・利益とも一時大きな割合を占めていた飼料用アミノ酸は、リジン、スレオニン、トリプトファンを主力としていたが、競争の激化等で販売価格が乱高下した。そこで、2011年9月に味の素アニマル・ニュートリション・グループ(AANG)(株)として分社化し、Specialty化の基本方針に基づき、コモディティとなったリジン・スレオニンについては、中国メーカーとの提携によるOEM調達を進めて競争力を高める一方、「AjiPro®-L」等の差別化した製品へのシフトを図った。

一方、医薬・食品用アミノ酸は、2012年度までは一進一退であったが、2013年度から増収増益基調に転じ、構造改革下にあったアミノ酸事業の収益を下支えした。2017年11月には、72億円を投じて米国医療食品会社キャンブルック社(Cambrook Therapeutics, Inc.、本社：マサチューセッツ州)を完全子会社化し、アミノ酸代謝異常患者向けの医療食品市場に本格参入した。

アスパルテームを主軸とする甘味料事業は、バルク事業からコンシューマー事業へのシフトを進め、国内では「パルスweet®」商品、海外では南米の粉末ジュース「Refresco MID®」等に注力した。なおこのシフトに伴い、甘味料事業は2015年度から食品事業本部の管轄となった。

医薬中間体(製薬カスタム)事業は、2009年当時、為替変動や販売減等に苦しんだ。しかし、2011年から復調し、同年7月には同事業の中核を担う味の素オムニケム

社(ベルギー)がインドで合弁会社を設立(2019年8月に独資化の方針発表)、低コスト・高品質の受託製造拠点として体制を強化した。また、2013年の米アルテア・テクノロジー社(Althea Technologies, Inc.、本社：サンディエゴ市)買収により、伸長する抗体医薬を含むバイオ医薬品市場への適用強化を図り、以降は堅調に増収基調を維持した。2016年の(株)ジーンデザイン買収で、核酸医薬品についても少量多品種から大量生産に至る受託製造体制を整え、日米欧印4拠点でのCDMO(Contract Development & Manufacturing Organization、開発・製造受託会社)事業を「Ajinomoto Bio-Pharma Services」として一体化運営、グローバルにサービスを提供できる体制を構築した。

味の素(株)の本格的な通販事業は1997年の化粧品「Jino®(ジーノ)」の販売から始まった。「Jino®(ジーノ)」の取り組みで培ったビジネスモデルを用いて、2005年にサプリメントの通販事業を開始、新聞・TV・Web広告等の様々な情報の提供を通じて伸長してきた。2017年度には「Jino®(ジーノ)」とサプリメントの両通販事業を統合し、さらに栄養ケア・通販限定付加価値型食品(調味料・スープ等)(2018年度~)へ取扱製品を拡大することで、事業領域を広げている。

「アミノバイタル®」シリーズが中心となるスポーツニュートリション事業は、スポーツ時のコンディショニングをサポートするため、スポーツ生理学に基づいたスポーツ栄養科学研究の成果を基に、独自のアミノ酸組成の開発と製品展開を図っている。さらにプロテイン市場およびゼリー飲料市場へ参入し、一般生活者のスポーツシーンへの貢献度合いを着実に高めた。現在は海外にもユーザーが増え、展開国は10カ国に拡大している。また、ロンドン、リオデジャネイロ、そして東京五輪とオ

表III-8 アミノサイエンス事業本部の構成

カテゴリー	コンセプト	強み	所属事業
ライフサポート	IoTの進化に貢献する化成系(電子材料)事業、飼料中のアミノ酸バランスを整えることで土壌・水質の環境負荷を低減する動物栄養事業を通じて、生活者の快適な生活および地域・地球との共生を実現しています。	<ul style="list-style-type: none"> 世界トップレベルのアミノ酸に関する知見 安全性の高い素材開発力と配合評価技術 グローバルな動物栄養ネットワーク 	<ul style="list-style-type: none"> 味の素アニマルニュートリショングループ 化成系部の電子材料事業
ヘルスケア	多様で特徴ある素材・原薬・技術を世界中の医薬・化粧品・トイレタリー企業等に提供しています。また、アミノ酸の機能、有用性に関する知見、新規用途探索力を活かした健康基盤食品やアミノ酸サプリメントの提供を通じて、生活者のQOL向上、快適な生活をサポートしています。	<ul style="list-style-type: none"> アミノ酸等の研究開発力・生産技術 レギュレーション対応力 サービス提供力 	<ul style="list-style-type: none"> アミノ酸部 化成系部の化粧品事業 ダイレクトマーケティング部 スポーツニュートリション部 製薬カスタムサービス部(2020年4月にバイオファーマサービス部に改称) アミノインデックス事業部

リンピック・パラリンピックでのアスリート支援を積極的に行い、ブランド価値向上を図っている。

医薬周辺分野では、上記の核酸医薬・抗体医薬関連に加え疾病リスク評価サービス、医薬用細胞培地の分野で新事業の創出・育成を図った。疾病リスク評価サービスでは、2011年から血液中のアミノ酸濃度の解析により、現在がんである可能性を評価できる「アミノインデックス® がんリスクスクリーニング」(AICS®)を立ち上げ、以後、将来の脳卒中、心筋梗塞や糖尿病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」(AILS®)を加えて、「アミノインデックス® リスクスクリーニング」(AIRS®)として展開を推進した。全国では1,500近い医療機関で提供している(2020年2月現在)。1回の採血で様々な疾病リスクを評価できる検査は、人間ドックのオプション検査としてだけでなく、自治体や企業の健康診断の項目としても採用されており、アミノ酸研究の蓄積が社会貢献と直結したサービスとなっている。

化成系事業は、電子材料分野が2011年度からPC需要の停滞等の影響を受けたが、2013年度からサーバー・通信用途の需要が拡大し成長している。一方、化粧品素材分野は近年の地球環境への関心の高まりにより、アミノ酸系洗浄剤を中心に売り上げが拡大し、両分野が成長を続けている。なお、2017年度より「JINO®(ジーノ)」はダイレクトマーケティング事業での取り扱いに移行した。

この結果、2018年度にアミノサイエンス事業(2015年4月の健康ケア事業本部の解散に伴い、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を吸収)は、ライフサポート(動物栄養、化成系の電子材料事業)が売上高953億円・事業利益71億

円、ヘルスケア(医薬・食品用アミノ酸、医療用培地、化成系の化粧品事業、ダイレクトマーケティング〈サプリメント・化粧品「Jino®(ジーノ)」等)、スポーツニュートリション、製薬カスタムサービス、アミノインデックス)が売上高1,363億円・事業利益123億円となり、両分野合計で売上高2,316億円・事業利益195億円となった。売上高は2009年度比で20%増と大きく伸びてはいるが、利益では4倍弱になっており、脱バルクによる高収益化が進展している。

今後は、ヘルスケア分野における抗体薬物複合体(Antibody Drug Conjugate : ADC)の受託製造事業の本格展開や核酸医薬ビジネスの強化、ライフサポート分野における電子材料事業の隣地拡大(サーバー、通信用途等)等で、持続的な成長を図っていく。

食品、アミノサイエンス両事業は、「選択と集中」によるコア事業の強化やバルクからリテールへのシフトといったSpecialty化による高付加価値戦略、外部を活用した迅速な海外市場開拓等が成功を取めた。この間、ASVを基本とした社会価値と経済価値の両立も定着・浸透し、すべての事業・製品の開発・展開の出発点となっている。

2020年度からの新たな中期経営計画で予定されている、さらなる重点化、Specialty化と、デジタル化による市場成長の取り込みにも成功すれば、「2011 - 2013」「2014 - 2016」「2017 - 2019」の各中期経営計画で掲げたGGSC(p.62参照)が射程に入ってくることになる。

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」

2020年2月、味の素グループは、「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」を発表した。

まず、2030年のあるべき姿を「食と健康の課題解決企業」と定め、「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」を社会へのメッセージとした。健康寿命の延伸は、少子高齢化が進む先進国・新興国の重要課題で、若年時からの食習慣改善が重要であり、アミノ酸と食品双方に蓄積をもつ味の素グループが果たせる役割は大きい。

また、「食と健康の課題解決」は、これまで中心であった「おいしさと簡便性」に加わる新たな成長ドライバーであり、急増すると見込まれる新興国の高・上位中間所得層にアピールしつつ、製品単価アップを実現する戦略でもある。この戦略推進に向け、先立って行われた2019年4月の研究所再編（イノベーション研究所のバイオ・ファイン研究所と食品研究所への統合）に続き、2020年4月、食品3事業（調味料、栄養・加工食品、冷凍食品）を、国内外一体で事業を運営統括する組織形態とした。この組織再編により、食品事業・アミノサイエンス事業の協働を促進するとともに、国内・海外の垣根を越えての課題解決力を強化する狙いである。

一方、中期経営計画の期間も従来の3年ではなく6年とし、2020 - 2022年をフェーズ1（構造改革）、2023 - 2025年をフェーズ2（再成長）とした。大枠としては、フェーズ1で非重点事業の再編を完了させるとともに、重点事業において「食と健康の課題解決」に向けた基盤（製品・サービス群、行政・医療等も巻き込んだシステム、人財等）を固め、フェーズ2での成長につなげていく構想である。

「食と健康の課題解決」へあらゆる経営資源を集中すべく、無形資産（人財・顧客）の強化のため、人財・組織を変革しつつ、健康を軸とした生活者への提供価値向上を図る。同時に、有形資産（財務）の強化のため、ROIC（投下

資本利益率）の向上を軸に、A) 資本効率や持続的収益力への全社での意識徹底、B) アセットライト（2025年度までに2,000億円実施）、C) サプライチェーン・マネジメント、マーケティング等、グループ全体でのデジタルトランスフォーメーション（DX）推進、も掲げた。

味の素グループは、2010年代に続き、自己変革を重ねていくことで、世界でも例がない食品企業として歩み続ける。