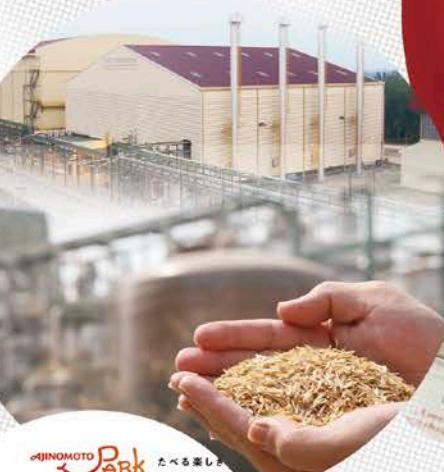




# 味の素グループの軌跡

2009-2019年度



# 味の素グループの軌跡

---

2009 - 2019 年度

## ごあいさつ

---

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

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

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

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

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

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

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

代表取締役 取締役社長  
最高経営責任者

西井 孝明

# 目次

ごあいさつ 代表取締役 取締役社長・最高経営責任者 西井 孝明

---

## 第I章 味の素グループの100年

- 1 味の素グループの歩み 2
- 2 100年目 その姿と課題 8

---

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

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

---

## 第III章 第2世紀 踏み出した一歩——GGSC への挑戦

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

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

## 第IV章 資料

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

## 編集後記

### 【この本を読む方へ(「十年史」製作事務局)】

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

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

I

味の素グループの  
100年

# 1

## 味の素グループの歩み

1909年5月20日——うま味調味料「味の素®」の一般販売が始まった日である。当時、日本は日露戦争（1904～05年）の勝利と産業革命で、近代国家として世界に雄飛しつつあった。以来、味の素グループは、生活の変化に対応しつつ、アミノ酸を核とする技術と多角化で、食の豊かさと生活の質の向上に貢献することで事業を拡大してきた。「味の素®」発売に至る前史も含め、その歩みを概観する。

### 前史——ヨード事業から出発

味の素グループは、初代・鈴木三郎助が明治維新直前の1866（慶応2）年に、神奈川県三浦半島で始めた穀物・酒類の小売店「滝屋」を源流とする。1875（明治8）年末に初代三郎助が急逝した後は、夫人ナカが店を切り盛りした。長子の二代三郎助は野心家で、結婚後、米投機にのめり込んで失敗、一家は困窮するが、生活費の足しにと自家の奥の二間を避暑客に貸していた時、ここを借りた製薬会社の技師に海藻からのヨード製造を助言されたことが新事業につながる。ナカと二代三郎助夫人テルの奮闘で1888年に製造に成功し、1893年春には工場を新設して「鈴木製薬所」を設立した。1895年にはヨードを輸出、副産物活用に向け、日清（1894～95）・日露（1904～05）の両戦争で需要が急増した、火薬の原料である硝石の製造へも乗り出す。

この結果、鈴木製薬所は関東有数の化学品会社となるが、戦後の需要急減で市場は混乱し、1907年に競合2社との合併を余儀なくされる。これを機に、二代三郎助は、合併時に設立した別会社の合資会社鈴木製薬所（葉山・逗子の工場）で新たな挑戦を試みる。手掛かりは、1908年の東京帝国大学教授・池田菊苗との出会いであった。池田は昆布のうま味成分を研究しており、これをグルタミン酸と特定、さらにナトリウムと調合して調味料（グルタミン酸ナトリウム〈Mono Sodium Glutamate : MSG〉）とした。ただ、その事業化に興味を示す企業は現れず、池田博士は二代三郎助に依頼、二代三郎助は試食会等で有望性を確認した後、これを引き受けた。池田博士の研究動機の一つは日本人の栄養改善にあり、これに二代三

郎助の事業家精神が合体、事業を通じた社会的課題解決への貢献を「創業の志」とし、ASV (Ajinomoto Group Shared Value) を実践するかたちで製品「味の素®」事業、そして味の素グループは始まったのである。



池田菊苗 (1900年)



鈴木三郎助 (青年期)

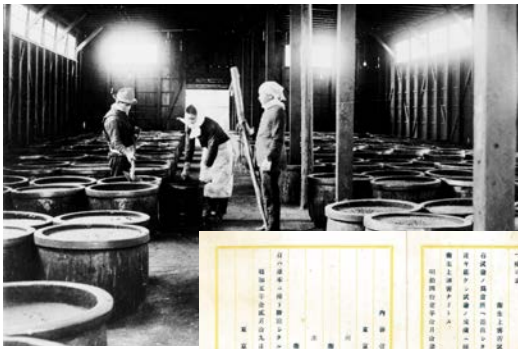
### 「味の素®」の発売と創業期の苦闘

新調味料の製造法確立は弟で学究肌の鈴木忠治が受け持ち、二代三郎助の長男三郎（後の三代三郎助）が販売・広告を担当、二代三郎助が全体を統括して新事業は進められた。

1908年11月には名称「味の素」が決まり、商標登録も済ませて準備は整ったが、小麦を塩酸で分解する製造法だったため、分解容器の腐食が壁となる。海外にも先例はなく、二代三郎助たちは「其苦筆紙に尽し得ず、一時は殆んど手の下し難き窮状に陥り、進退谷まるの悲境に沈淪」するまで追い込まれるが、苦心の末、常滑焼の道明寺甕を見出して活路を開いた。



道明寺甕



道明寺鹽  
(塩酸塩冷却晶析中)



「味の素」の無害証明書

国の試験所で安全性も確認し、1909年5月、「味の素」は発売された。当時は珍しいショーウィンドウと電飾を備えた本舗事務所を京橋(東京府東京市、現在の東京都中央区)に設けて名を売る一方、大手の食品・酒類問屋との特約店契約、地方大都市への代理店設置で販売網を確立していく。しかし、小瓶(14g)が40銭と高価(当時かけそばが1杯3銭)だった新調味料は全く売れない。二代三郎助は、かまぼこメーカーへの販売や新聞広告等で浸透を図りつつ、日本統治下の台湾や韓国、さらに中国にも販路を求めたが苦戦が続いた。

1912年、鈴木製薬所は合資会社鈴木商店へと改称し、7月には元号も「大正」と変わる。鈴木商店のヨード・硝石事業は堅調で、第一次世界大戦(1914~18)での伸長もあって川崎工場の建設(1913~14)が実現した。また、大戦による産業発展は都市化・電化等を促し、好況で大衆消費社会の扉が開く。この「大正モダン」を背景に、二代三郎助は、1917年に会社を株式会社化し、ニューヨーク事務所を設置するなど、先進的経営を進めた。

その後、鈴木商店と「味の素」は、二代三郎助の株式投資失敗による川崎工場の操業停止(1920年)、「味の素原料へび説」による風評被害(1920年前後)、さらに「味の素」特許切れや関東大震災(1923年・本店焼失)、川崎工場労働争議(1925年)と試練に見舞われる。しかし、結局、赤字となったのは1920年度のみで、総益金は1926年から400万円台後半で推移し、1931年には約540万円にまで伸びた。この間、1926年に二代三郎助が帝国発明協会から、自動織機開発の豊田佐吉、真珠養殖に成功した御木本幸吉とともに表彰され、「味の素」は「日本の3大発明」と言われるようになる。

## 企業規模拡大と太平洋戦争

1931年3月、二代鈴木三郎助は死去し、第2代社長に鈴木忠治が就任した。同年には満州事変が起こるが、高橋是清蔵相の積極財政により、1937年の日中戦争開始まで、束の間の好況が現出する。こうした中、創業以来、主に技術・生産面を担ってきた忠治は、「製造技術の全面的改革と関連製品の開発」を打ち出して耐酸技術の確立と原料の脱脂大豆への転換に取り組み、1934年から移行を進めた。同時並行で副産物の処理と製品化も進め、アミノ酸液「味液」(1934年)や「エスサン肥料」(1936年)を開発・発売した。「味の素」も価格引き下げ等により売上高を伸ばし、都市部から農村部、さらに低所得層にまで普及浸透・定着した。さらに「味の素会」という販売店の組織化や景品付き特売等、販売方法の新機軸が打ち出されたほか、輸出増もあって「味の素」の売上高は急増した。1937年には生産量が戦前のピーク3,750トン記録し、味の素本舗株式会社鈴木商店(1932年10月に改称)の総益金も1938年度に885万円に達した。また、原料転換や副産物の増加に伴い、酒造や製薬、脱脂大豆の安定確保を期した製油、さらには電気工業分野等に子会社や関係会社を設立し、小財閥といえるグループを形成した。なお、1932年6月には東京市京橋区宝町(現在の東京都中央区)に8階建ての本店ビルが完成している。

1937年7月に日中戦争が始まると、国家総動員法(1938年)等で経済統制が強まり、1940年11月の大日本産業報国会結成により、企業活動の自由はほとんど失われた。味の素本舗株式会社鈴木商店も、1941年の太平洋戦争勃発以降、軍需品優先で「味の素」の生産販売の縮小を余儀なくされ、新聞広告は途絶、1942年からは醤油の代用品となるアミノ酸液の副産物として「味の素」を作る事態となる。この間、社長に三代鈴木三郎助が就任し(1940年8月)、社名も鈴木食料工業株式会社(1940年12月)、さらに大日本化学工業株式会社(1943年5月)へと変わった。アジアやアメリカでの「味の素」販売も停滞・縮小の一途をたどり、電解・乾塗(ライニング)・アルミナ等が中心の軍需品生産会社として終戦を迎えることとなる。

## 戦後復興と経営近代化への一歩

1945年8月の終戦後、日本は、300万人余ともいわれる命を失い、主要都市が焦土と化し、国富の4分の1が失われた惨状の中から復興への歩みを始めた。



大日本化学工業(株)も、三代鈴木三郎助の強力なリーダーシップで、1946年4月に社名を味の素株式会社へ改称し、同年5月には「味の素®」の生産を再開した。戦後の窮乏下にこそ「味の素®」を国民に提供しなければならない、という強烈な信念がその根底にあった。しかし、一方で三代三郎助はGHQ(連合軍最高司令官総司令部)の財閥解体方針に対処せねばならず、社名変更に加え、鈴木一族の経営からの引退と株式放出、自らの社長退任(1947年5月)、株式上場(1949年5月)等を行い、混乱を最小限にとどめた。



四代社長 道面豊信

1948年5月に社長となった道面豊信は、若くして渡米し、戦前は味の素(株)のニューヨーク事務所を切り盛りした国際派で、GHQとも英語でわたりあった。終戦直後の味の素(株)の経営を支えた殺虫剤(DDT)の生産も、道面の米国人脈

によるものである。道面は、会議の合議制や社員の公募採用(それまでは縁故のみ)、積極的な海外視察や海外拠点整備(1951年ロサンゼルス事務所、1953年ニューヨーク事務所(再開)、1954年サンパウロ、パリ、バンコク、シンガポール、香港での事務所新設)等、矢継ぎ早に味の素(株)が近代企業へ脱皮していく施策を実施した。

この間、「味の素®」の新聞広告や小売店回訪による販促再開、大都市への事務所設置等で体制を整え、1950年8月に自由販売再開を迎えた。1955年3月には接収されていた味の素ビルが返還されて、味の素(株)の戦後復興は区切りを迎えた。

### 高度成長期の展開①——製法転換と製品展開

日本経済は、朝鮮戦争(1950~53年)の特需をはずみに、神武景気(31カ月)、岩戸景気(42カ月)、東京オリンピック(1964年)を挟んでのいざなぎ景気(57カ月)と3つの大型好景気で「奇跡」と呼ばれた復興と高度成長を実現し、1968年には資本主義国でアメリカに次ぎ世界第2位の経済大国となった。この間、国内のMSG消費量(生産量-輸出量)も急伸を続け、1968年には7万6,000トン余、国民一人当たり744.5gに達した。

高度成長下、道面のもとで味の素(株)は、「味の素®」の

販売量拡大で業容を拡大しつつ、経営課題をクリアしていった。製法転換である。

強酸で大豆等の農産物を分解する「抽出法」は、原料価格・品質の不安定性、強酸による設備劣化等の課題があり、新製法の開発が急務であった。1956年に中央研究所を設け、微生物を用いた「発酵法」、化学合成による「合成法」の2種類の製法開発に着手した。前者の「発酵法」では協和発酵株式会社に先行されたため自社技術を開発して、1965年に川崎工場で製法転換を完了した。後者の「合成法」では1961年に開設した東海工場で翌年から生産が始まった。

しかし、競争は激化し、MSGにイノシン酸(かつお節のうま味成分)やグアニル酸(しいたけのうま味成分)を加えた複合調味料が他社から発売された。主力製品で後塵を拝した味の素(株)は、1962年発売のだしの素「ハイ・ミー®」で巻き返しを図り、1966年にはトップブランドとした。この間、1960年発売の「アジシオ®」(精製塩をMSGでコーティング)も人気製品となった。それでも、1955年に国内・輸出とも80%あったMSGのシェア(家庭用・業務用)は徐々に低下し、1968年に国内向けは51%、特に業務用は40%を割り込んだ。

### 高度成長期の展開②——多角化

主力製品の競争が激化する中、味の素(株)は、日本食品工業(株)の買収によりコンソメやラーメンスープへの進出を図った。インスタント化の波を踏まえたもので、1963年3月には米国コーンプロダクツ社(CP社)<sup>1</sup>との提携により、クノール食品株式会社を設立した。「クノール®スープ」の日本へのカスタマイズと販売促進を通じ、米国の近代的マーケティング手法をCP社から導入する。さらに、1968年にマヨネーズも発売し、従来手掛けていた食用油等も含めて食品分野での多角化を進めていった。



「クノール®スープ」



「味の素K.K.のマヨネーズ」

<sup>1</sup> CP社は当時、ドイツクノール社(スープ)や米国ベストフーズ社(マヨネーズ等)を傘下としていた。

多角化の原動力は、技術力と販売力であり、後者では強力な販売網とブランドに加え、先進的マーケティング手法もこれに寄与した。道面は、日本マーケティング協会の初代会長を務め、味の素(株)のみならず、日本におけるマーケティングの地位確立・向上にも貢献した。

### 高度成長期の展開③——国際化

道面が本領を発揮したのが、多角化と並行して進められた国際展開であった。

戦後間もない1949年から1952年にかけて3度の訪米(3度目は欧州も)を行って大手食品会社等へのMSGの売り込みに成功。さらに、経営陣全体の意識改革にも意を注ぎ、「海外担当の役員たちも複数回、東南アジアや米国内に手分けして視察旅行に出かけた。それを合計すると、1949-1952年約4年間に9回もの海外市場視察が行われたことになる。いずれもA社[味の素(株)のこと：引用者注]の国際化を見据えた道面の指示によるものだった。」(辻知秀著『時代に挑んだ経営者 道面豊信「もう一人の白洲次郎」—経済版—)

東南アジア諸国の市場開拓では、当社社員が小袋の製品をもって市場や地方の小商店を回り、現地社員によるこまめな配送と代金回収の仕組みを構築して成功した。また、イタリアへの現地工場設置や日本からの輸出強化で、欧州市場の開拓にも取り組んだ。この結果、1969年度には売上高が1,000億円を突破する。道面が1963年9月にニューヨークで開催された第13回国際経営管理協会世界大会(主催：国際経営科学協議会)に招かれ、「明日の経営者と社会的責任」をテーマにスピーチしたのは、海外を見据えた経営の到達点を示すものであった。

道面は1965年11月に味の素(株)から退いたのち、1981年3月に没して社葬が行われた。

「後日発行されたA社の社内報臨時号『故道面相談役をしのぶ』で、渡辺文蔵<sup>2</sup>は改めて文章で道面経営の何たるかについての記述を残している。

道面のモットーは米国仕込みの『フェアプレーの精神で』であり、米国野球の大リーグやアメリカンフットボール等のスポーツにも通じた、最も短いフレーズとして社内で広く知られている。

また道面の経営理念は、集約すると次のようになる。

『会社が繁栄し、株主を優遇し、従業員がよい待遇を得ることだけでは、わが社の事業として満足するわ



三代社長 鈴木三郎助と道面豊信(左)

けにはいかない。およそ事業というものは公共性を考え、Public Servicesの段階に達することが必要である。それは社会に貢献するということであり、生産・経営の合理化を図ってより良い品質のものをより安く大衆に提供することはもちろ

ん、事業を通して少しでも社会を良くするようにしたい。この理想に向かって常に努力していきたい』

企業の果たすべき社会的責任(今でいうCSR)について触れているわけだが、日本経済が戦後の復興期から脱し、ようやく成長期に入ろうとしていた昭和三十年代の初期に、すでに道面が何十年か先を洞察しながらこうした卓見を経営理念として持っていたことに、渡辺は驚きと尊敬の念を込めてその全内容を紹介している。

——道面豊信はいま、生まれ故郷の広島市の墓<sup>あ</sup>地に在る。」(前掲書)

### 安全性対応と本格的国際展開

1969年10月、順調に発展していた味の素(株)は事業の根幹を揺るがしかねない事態に直面した。MSGの安全性問題である。

米国のオルニー博士が生まれたばかりのマウスにMSGを投与した結果、脳に障害が起きたという実験結果に基づき、米大統領栄養問題担当顧問がベビーフードへのMSG不使用を勧告した。日本化学調味料工業協会(現・日本うま味調味料協会)は、オルニー実験が日常的な使用とはかけ離れたものと反論したが、誤った大量使用による根拠のない「中華料理店症候群」も話題となり、味の素(株)も大きな影響を受けざるを得なかった。以後、味の素(株)は、鈴木恭二(1965~73年)、渡辺文蔵(1973~81年)の2人の社長のもとでMSGの安全性を証明すべく研究を積み重ね、これらのデータをもとに、1980年にはFDA(米食品医薬品局)が「現行使用レベルでは安全」、1987年にはJECFA(FAO/WHO 合同食品添加物

2 当時の味の素(株)社長。

専門家会議)が、「MSGは人の健康を害することはないので、1日の許容摂取量を特定しない」との最終結論を出し、問題に終止符が打たれた。

味の素(株)は、MSG安全性問題とともに、日本の安定成長への移行にも対応を迫られた。1971年のニクソンショック(ドルショック)、1973年の第1次石油ショックで、輸出と量的拡大による成長は曲がり角を迎え、日本企業は省エネルギーと減量経営に取り組み、経済成長率も高度成長期の半分以下となった。こうした厳しい状況のもと、味の素(株)は新たな主力商品となる風味調味料「ほんだし®」(1970年)や中華調味料「中華あじ®」(1977年)、中華合わせ調味料「Cook Do®」(1978年)等を発売するとともに、米ゼネラルフーズ社との提携によるインスタントコーヒー(1973年に味の素ゼネラルフーズ(株)設立)、1972年に発売を開始した冷凍食品事業の本格展開(1970年に味の素冷凍食品(株)設立)、仏ダノン社との提携(1980年)等で成長を図った。後に事業化される甘味料アスパルテムのサル社とのライセンス契約も1970年に結ばれている。

また海外においても、ペルー、インドネシアでの現地生産、アジアでの直売体制への移行、現地料理に合わせた風味調味料発売、南米でのラーメン生産販売、欧州での生産拠点開設による飼料用リジン事業の本格展開等、リテールとバルクの両面で事業を進化させていった。1979年度の売上高は約3,500億円で、安定成長へ移行した1971年

度の約1,350億円から2.5倍以上となった。国内での公害問題の深刻化等を背景に、工場での環境保全に関する取り組みが本格化したのもこの時期である。

### バブルとその崩壊下における事業拡張と再編

石油ショック後、コストダウンと技術開発を徹底した日本企業は、自動車や家電、半導体等で1980年代に圧倒的な強さを発揮したが、それは貿易摩擦・経済摩擦も引き起こし、1985年のプラザ合意による円高不況を招く。しかし、低金利など種々の内需拡大政策で景気は1986年から回復、さらに企業の体質強化で行き場を失ったマネーが土地や株式へ向かい、1990年の株価急落までバブルを伴う大型景気が出た。バブル崩壊後、日本は長期の不況に突入し、冷戦が終結して新興国が台頭する世界経済の中で低迷が続くことになる。

MSGの安全性問題を解決した味の素(株)は、歌田勝弘(1981年～)、鳥羽董(1989年～)両社長のもと、世界の一流企業を目指す「WE-21」計画(1989年発表)で、売上高1兆円、輸出と海外事業で30億米ドルを目標に掲げ、多角化(食品、ファインケミカルズ、サービス)と海外事業での拡大路線を進めた。食品分野ではカルピス食品工業株式会社との提携、ベトナム・ナイジェリア進出、韓国・台湾での冷食事業展開、甘味料事業本格化等を実施した。ファインケミカルズではエレクトロニクス素材への進出、サービス分野では医療関連から野菜・種苗、包材、飲食、ゴルフ場等の事業が実施された。しかし、本業とのシナジーが希薄な事業も多く、バブル崩壊とも相まって、実りをもたらした新事業・新製品は、以下にとどまり、多くは撤退・整理を余儀なくされた。

- ・低カロリー甘味料「アスパルテム」を中心とする甘味料事業(1983年ダイエット・コーラに採用、1984年にコンシューマー向け「パルスweet®」を国内発売)



味の素KKの「ほんだし®」  
(発売当時)



「Cook Do®」麻婆豆腐  
(発売当時)



コーヒー「マキシム®」  
(発売当時)



味の素KKの冷凍食品  
(発売当時)



甘味料「パルスsweet®」  
コンシューマー向け



「エレンタル®」

- ・成分栄養剤「エレンタール®」発売(1981年)
- ・肝疾患用分岐鎖アミノ酸製剤「リーバクト®」発売(1996年)等で骨格が固まった医薬品事業
- ・味の素フローズンベーカー(株)設立(1993年)による冷凍パン生地事業
- ・化成品事業の電子部品素材への展開や化粧品「JINO®(ジーノ)」発売(1997年)
- ・アミノ酸スポーツ栄養食品「アミノバイタル®」発売(1995年)

これらの拡大策と並行して、和食離れと外食化に苦しんだ調味料や、消費低迷に加え海外製品自由化が迫った油脂等では、業務用強化や生産集約等の事業再編を進めた。

1995年に社長に就任した稲森俊介は、バブル崩壊と多角化事業の失敗を踏まえ、MSG世界戦略の策定等で軌道修正を期したが、1997年3月の総会屋への利益供与事件で退任を余儀なくされることとなった。



「JINO®(ジーノ)」(発売当時)



「アミノバイタル®プロ」(発売当時)

## 日本発の世界企業を目指す

稲森の後継として、1997年に社長に就任した江頭邦雄は、「味の素株式会社行動規範」(1997年4月)、米国子会社のカルテル事件を踏まえてこれを修正した「味の素グループ行動規範」(2000年4月)の制定や監査・法務機能の強化等、コーポレートガバナンスの強化を進めた。そして、「食品・アミノ酸系の日本から出発した世界企業」を目指し、アミノ酸系中心の「技術立社」を核とする「Ajinomoto Way」の実践、世界シェア1・2位の事業・

製品に注力してほかは整理する「ストロングNo.1作戦」、現場主義の徹底、全員参加の経営、等を基本的方針として経営を行った。グローバル大手食品会社に伍するため、連結経営やブランド戦略の推進、コスト競争力強化や研究開発体制の整備、社会貢献等も重点課題となった。具体的施策としては、不良事業売却や子会社の再編統合、事業特化型の6研究所体制(1998年)、社会貢献推進委員会の設置(1999年)、コーポレートスローガン「あしたのもと」導入(同)、ブランド検討委員会(2000年)と味の素スタジアムのネーミング・ライセンス取得(2002年)、カンパニー制導入(2002年)、執行役員制導入と取締役少数化(2003年)等が実施されていった。ISO9000、同14000シリーズの認証取得やCSR推進本部設置およびCSRビジョン制定(2005年)等、グローバル食品企業にふさわしい基盤整備も進められた。

海外事業では、中国での事業拡大に力を入れたほか、ロシアの研究所との合弁、米国での冷凍食品事業本格化(2000年、現地企業を買収・改称)等も含め、世界各地で調味料のリテール、飼料用リジン、甘味料、冷凍食品等の各事業を展開した。

2005年に社長に就任した山口範雄もこの路線を踏襲、中長期計画「Advance 10」のもと、香港アモイ・フードグループの買収(2006年)、株式会社ギャバンの子会社化(2006年)、メルシャン株式会社売却(同)、ヤマキ(株)との資本提携(2007年)、カルピス味の素ダノン株式会社売却(同)、カルピス株式会社の完全子会社化(同)等を実施した。

一連の取組みによって、連結売上高は2003年度に1兆円を突破し、2007年度には1兆2,100億円となった。ただし、売上高利益率は5%を上回ることはなく、人財面等を含め、世界企業としての体質強化は、次なる時代に託されることとなった。

創業から一世紀、味の素グループは時代の変化に対応しながらも、節目節目で人々の健康や食生活の向上に貢献するとの原点を振り返り、グローバル食品企業への入り口に立ったのである。

# 2

## 100年目 その姿と課題

### 100年目の味の素グループ

1909年5月の「味の素®」発売から1世紀を経た2009年、味の素グループは日本有数の食品企業として発展を遂げていた。売上高は2003年から6年連続で1兆円を超え、2007年度には1兆2,000億円を突破、純利益も若干の上下はあったものの、300~400億円台を維持し続けていた。のみならず、100年史『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神』の最終章のタイトル「日本発の世界企業へ」に示されるように、本格的なグローバル化へのスタートを切った。海外食品事業の売上高はまだ売上高全体の12%程度であったものの、これにうま味調味料、アミノ酸、動物栄養等の海外販売分を加えれば30%に迫っていた。

国内では、食品関連で、クノール食品(株)、味の素冷凍食品(株)、カルピス株式会社、株式会社ギャバン等、

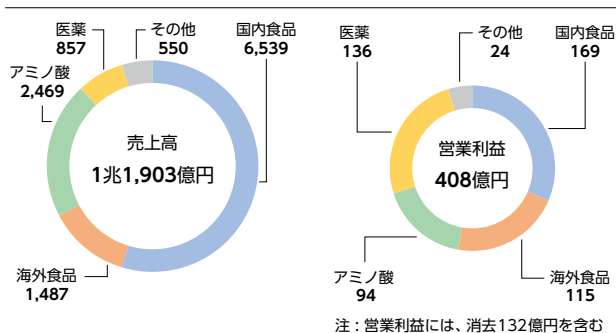
個々の会社がブランドを確立している連結子会社、あるいは味の素ゼネラルフーズ(株)や(株)J-オイルミルズ、ヤマキ(株)といった持分法適用子会社、さらにアミノ酸や医薬品の子会社や物流、各種サービスの子会社も多数展開していた。また、海外でも味の素本体やこれら連結子会社・持分法適用子会社の展開する各事業の現地法人のほか、香港のアモイ・フード社を中心とするアモイフードグループも加わっており、日本の食品会社のグローバル展開では先頭グループを走っていた。

従業員数は、2008年度末時点で連結会社も含めて2万6,869人、国内は川崎(主に食品)・東海(主に甘味料・食品・医薬)・九州(主にアミノ酸)の3事業所(生産拠点)、研究所(主に川崎)、5支社(東京・大阪・九州・名古屋・東北)<sup>1</sup>および1営業部(広域)と製造・開発・販売の拠点を構えていた。海外も北米2、ラテン・アメリカ2、

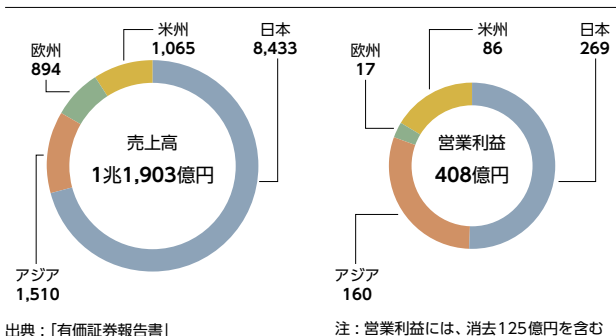
欧州2、東南アジア9、東アジア5と計20の海外事務所を持ち、100カ国以上に「味の素®」や現地の料理に合わせた風味調味料等を販売して、特に東南アジア等では高い浸透度を見せていた。

図I-1 100年目の業容(2008年度連結) (単位: 億円)

#### 業績(セグメント別)

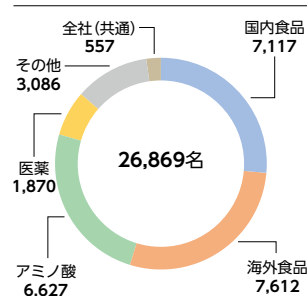


#### 業績(地域)



出典: 「有価証券報告書」

#### 従業員数(セグメント別)



#### 厳しい事業環境

とはいえ、100年目の味の素グループを取り巻く事業環境には、様々な課題が山積していた。

その一つは、長期計画「WE-21」の頓挫によるグローバル化への回り道である。「WE-21」は、激化するグローバルな競争、その有力な手段となった国際的なM&Aを踏まえ21世紀の優良企業(WE: World Excellence)を

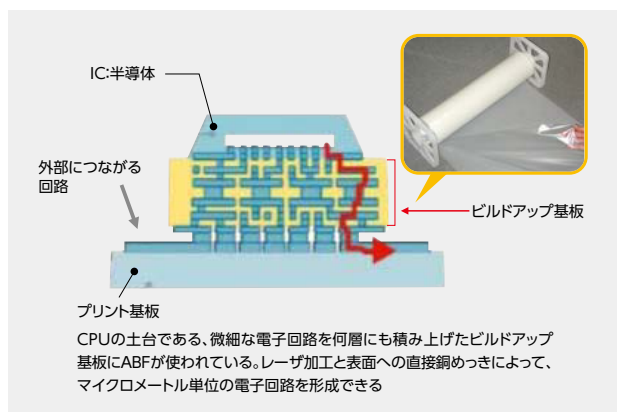
<sup>1</sup> 東京支社傘下に関東支店、大阪支社傘下に中国支店・四国支店、名古屋支社傘下に北陸支店があった。

目指して、売上高1兆円等のグローバル大手食品企業に対抗し得る基盤形成を目標に掲げた経営計画で、1988年に発表された。この目標自体は、世界の企業が競争相手となる状況を考慮すれば、時宜を得たものであった。しかし、その手段を国内における多角化に求め、レストラン等のサービス事業等、本業から離れた事業が多く含まれていたことからほとんどが失敗に終わった。その後、うま味調味料を世界各市場で伸長させる方向に転じたことで、グローバル食品企業を目指す戦略は軌道に乗ったが、この転換までに5年余を要した。

その後、1998年に発足した味の素ファインテクノ(株)が1999年に発売した半導体パッケージ用層間絶縁材料「Ajinomoto Build-up Film®(ABF)」が大手CPUメーカーに採用されデファクト・スタンダード(事実上の標準)となって急成長したことや、2005~10年度を対象とした中長期経営計画「Advance 10」、「味の素ルネッサンス」(「味の素®」(うま味調味料)の価値を認識し、正しく世の中に広めることで、日本人の栄養状態改善を目指した創業の志を再確認する活動)および「味の素グループ理念の改定」等により、企業の原点を見定めながら、世界で戦っていく体制を整えようと努めた。さらに、世界で尊敬される“企業市民”となる「CSR経営」を基本戦略の一つに掲げ、CSR推進本部を設けて、従来取り組んできた製造プロセスや製品の安心・安全性厳守、環境対応等に加え、「食育」活動等に注力して、規模だけでなくグローバル企業を目指した。

しかし、グループ全体の業績が、企業規模拡大の過程で力を入れた飼料用アミノ酸事業の状況に大きく左右されるようになり、しかも同事業では中国勢など新興国が低コストを武器に徐々にシェアを拡大しつつあった。ま

図I-2 半導体パッケージ用層間絶縁材料「Ajinomoto Build-up Film®(ABF)」



た、企業規模の拡大は、様々な弊害を生じさせつつあった。一つは「味の素グループの常識」が社会と徐々に乖離していくことへの感覚的な鈍麻であり、また経営と現場の距離も遠くなり始めていた。

### リーマン・ショックでの赤字転落

こうした状況下で、2008年9月に発生したのがリーマン・ショックであった。その前年から、米国の低所得層向け住宅ローン(サブプライムローン)<sup>2</sup>による金融不安が発生していた。

100年に一度といわれた金融危機により、世界経済は後退、日本の金融機関のダメージは大きくなかったものの、欧米の景気後退で輸出産業が大打撃を受け、日本の2008年度、2009年度の実質経済成長率はマイナスとなった。いざなぎ景気を抜き、戦後最長を記録していた好況も終わりを告げるに至ったのである。

この結果、味の素グループの2008年度決算は売上高こそ微減にとどまったものの、純利益はブラジル現地法人の大幅な為替差損等により100億円を超える赤字となった。純利益の赤字転落は、創業間もなく、太平洋戦争直後、2000年度に次いで4度目で、非常事態であった初回・第2回目、会計基準のグローバル化に伴い企業年金に関する特損を計上した3回目とは異なり、一企業の努力で避け得る要因による赤字決算は初めてであった。

### 世界と日本の構造変化

こうした突発的な事象だけでなく、味の素グループの事業展開に大きな影響を及ぼす変化が、世界でも日本国内でも進んでいた。

世界経済では、新興国経済の拡大が重要な変化であった。リーマン・ショックへの対応が、先進国だけでなくG20(金融世界経済に関する20カ国・地域の首脳会合)で話し合われ、BRICS<sup>3</sup>の一角である中国の財政出動が世界恐慌を食い止める上で大きな役割を果たしたことはこれを端的に示していた。

一方、日本経済は2003年からの長期好況時にも成長

<sup>2</sup> これは住宅バブルを背景に、従来なら住宅ローンを組めない層にローンを提供するもので、債権を証券化して金融商品とし、金融機関に販売することでリスク分散を図っていた。しかし、住宅バブルの崩壊で返済不能者が続出すると、サブプライムローンを組み込んだ金融商品は暴落、これを購入していた金融機関は大打撃を受け、老舗の米国名門証券会社リーマン・ブラザーズの破綻で一気に表面化し、世界的な金融危機へとつながった。

<sup>3</sup> BRICSは、2001年に投資銀行ゴールドマン・サックスが急成長を予測した新興国ブラジル・ロシア・インド・中国・南アフリカの頭文字。

率は低く、かつ経済的格差が拡大した。さらにこの間、日本は2005年から人口減少社会へと転じており、高齢化とも相まって、食品市場の量的縮小は避けられない状況に至っていた。

### 企業ガバナンスの課題

味の素グループはかつて1997年の総会屋に対する利益供与問題で、企業ガバナンスについて厳しい指弾を受け、トップが辞任する事態に直面した。このため、企業ガバナンスについては、監査・法務機能の強化に努めるとともに、グループ行動規範および品質方針の制定等でグループの足並みをそろえる努力を続けてきていた。名門企業が一瞬にして信用を失い、消滅する事態すら生じた2000年代初頭に続発した企業不祥事も、企業のガバナンスをより重要なものとした。

味の素グループにおいても、海外展開やM&Aの積極化により、当社の理念や方針を徹底することは、企業統治の観点からより重要性を増していた。また、グループの全体最適を見据えた迅速な意思決定が求められることとなり、それぞれの事業の個別最適に優れたカンパニー制度も曲がり角を迎えていた。

さらに、1997年の京都議定書の批准や2000年の国連MDGs (Millennium Development Goals、ミレニアム開発目標) 等で本格化した、企業としての地球環境・人類社会への対応もより高度化した。ESG (Environment : 環境、Society : 社会、Governance : (企業)統治) やSDGs (Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標、2015年度に国連が制定)) への取り組みが企業へ投資する際の重要な判断基準となる時代が到来しつつあった。味の素グループは、2009年に国連グローバルコンパクトにいち早く賛同して参加する等のアクションを進めていたが、社会価値と経済価値の双方を生み出すCSVを実現していくには、一段の進化・深化が必要であった。

こうした複雑な状況下で、2009年6月に社長に就任した伊藤雅俊は、グローバル展開を開始した味の素グループの次なる100年を見据えた土台作りを担うこととなったのである。

# II

## 第2世紀

### 踏み出した一歩

—トップマネジメントが語る  
GGSCへの羅針盤



# 1

## 人類の根源にある「食」に貢献する グローバルカンパニーへ —— 伊藤雅俊会長インタビュー

### 伊藤 雅俊 会長

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



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

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

これらの経営諸施策を主導してきた伊藤の考え、そして思いとは——。

### ■ 就任時の危機感と情報共有の推進

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

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

動物栄養(当時は「飼料用アミノ酸」と呼称)事業と医薬

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

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

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

#### ——非常に厳しい状況ですね。

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

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

#### ——どのようにアクションを始められましたか？

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

#### ——社内への説明、提示はどうなされたのですか？

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

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

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

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



CEOヘッドライン

#### ——社外への発信はいかがですか？

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

これを意識したのは、就任時の危機的状況もあります

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

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



機関投資家・アナリスト向け決算説明会

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

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

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

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

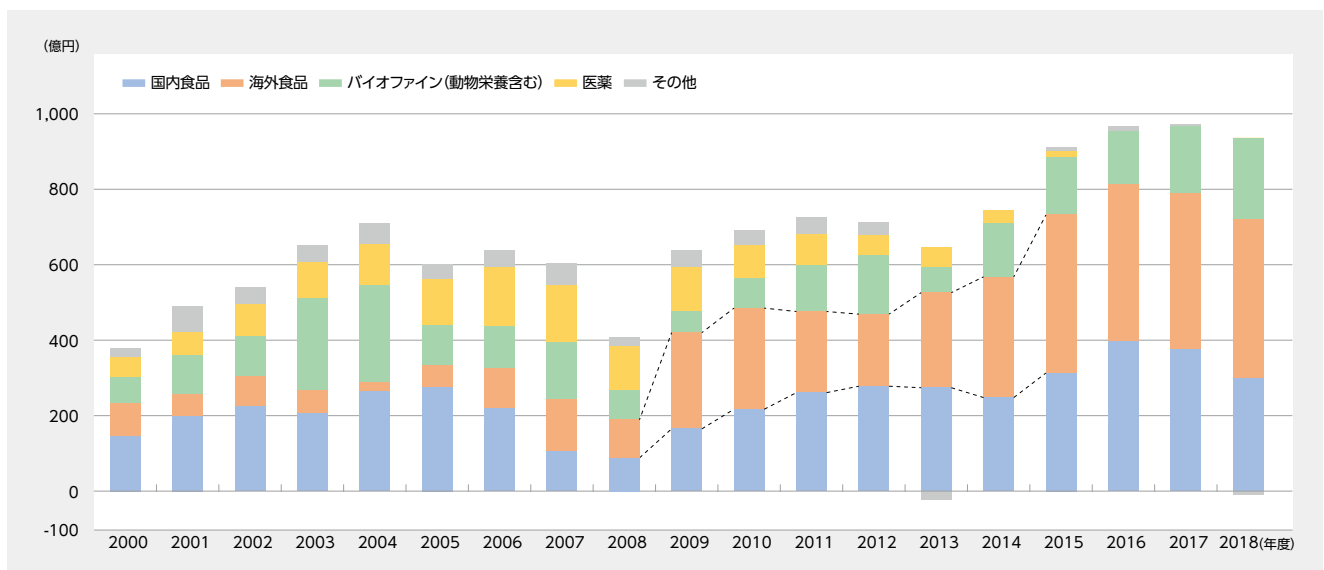
——そうした信頼関係をもとに改革へと……。

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

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

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

図II-1 全社業績推移(2000~2018年度)



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

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

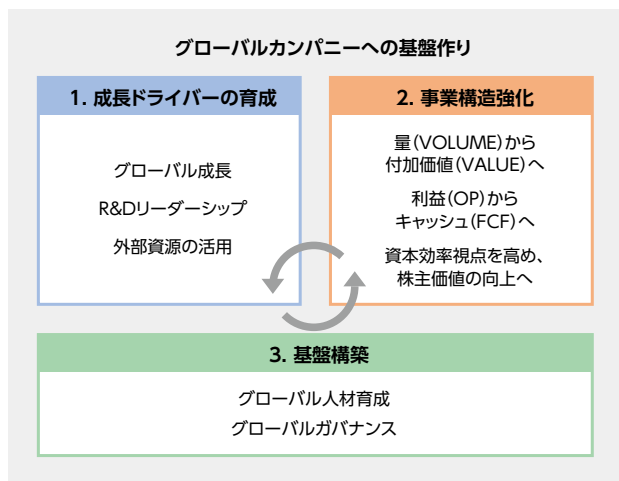
## ■ FIT & GROW with Specialty の諸施策

### ——リテール重視、事業本部制、分社化

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

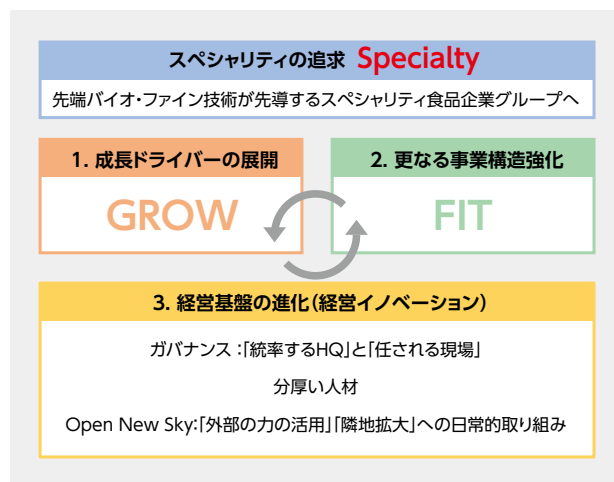
伊藤 大きな方向性として、バルク偏重から転換していくことを決めました。B to Bの市場は大きいけれども、中国企業が複数出てきて、韓国勢も加わる——そこで自由に仕事するのは難しい、会社の中心事業とするのは難しいと感じていました。ほかの事業もそうですが、特長のない製品は結局、競争相手と値段のたたき合いになる。特にバルクの仕事はリジンなど物質を作るもので、差別化がしにくく、おいしいとかまずいもない。そういう意味で、バルクに偏重せず、われわれがコントロールできる事業構造にすることを大きな目標としました。値段で戦うものはわれわれにマッチしていない、と判断したからです。

図II-2 「2011 - 2013中期経営計画」の基本方針



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

図II-3 「2014 - 2016中期経営計画」の基本方針



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

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

——連携を強化する方向で会社を変えていったということでしょうか。

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



R&D対話

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

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

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

■ FIT & GROW with Specialtyの諸施策

——社外連携推進、with Specialty

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

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

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

例えば、1980年代から1990年代

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

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

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

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

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

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

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

1 2000年10月に全部門が統合されて現在の味の素冷凍食品(株)が発足。

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

#### ——提唱された「隣地拡大」にも、マーケティングの視点が感じられます。

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

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



「Cook Do® きょうの大皿」



「鍋キューブ® 鶏だし・うま塩」

いう人は、いろいろ情報も持っています。

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

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

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

#### ——歴代社長の中でも、研究者との対話が群を抜いて多かったと聞いていますが。

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

#### ——R&DにおけるSpecialtyはかなり進展したとお考えですか？

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

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

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

食品・医薬品周辺とも最先端を走っており、成功する  
と思います。

## ■ ASVは創業時から

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

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

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

——そもそも創業の時から社会価値の創出が組み込まれ  
ていたと。

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

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

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

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

——CSVではなく、あえてASVとしたことにも理由が  
あるのでしょうか？

伊藤 CSVをASVに変えたのは、Cのクリエイティ

図II-4 ASV (Ajinomoto Group Shared Value)



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

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

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



環境広告(味の素(株)ホームページ)

## ■「食」の重要性

### ——味の素グループという会社をどう捉えておられますか？

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

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

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

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



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



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

#### ——人間生活の土台、ということですね。

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

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

## ■ これからの100年

#### ——これからの味の素グループについて、考えていることをお聞かせください。

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

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

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

# 2

## デジタル革命とSDGs採択がもたらす社会変化に適応し、食と健康の課題解決企業へ

—— 西井孝明社長・岡田正大 慶應義塾大学教授 対談



Takaki Nishii

Masahiro Okada

西井 孝明 社長

岡田 正大 教授

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



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

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

### 味の素グループの優位性(コアコンピタンス)とは

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

ティング……とされていますが、西井社長の感覚としてはどうですか？

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

見、そしてうま味調味料「味の素®」の開発、発売。また、栄養付加機能としてBCAA<sup>1</sup>というスポーツをする人の消耗回復に有効なアミノ酸を製品化しています。さらには、アミノ酸には“からだの機能を調整する”働きもあり、例えば医薬向けに使われているドーパというアミノ酸は不足すると神経伝達が悪くなる、「グリナ®」の主成分グリシンは眠りを深くするなどです(p.30脚注参照)。また、一般にはあまり知られていませんが、アミノ酸の反応性研究と応用から派生した技術で、IoTの進化に貢献する半導体パッケージ用層間絶縁材料を開発し、化成品事業も主要事業になっています。

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

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

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

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



クライアント・イノベーション・センター

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

## ■ スペシャリティ化を軸に事業を再編

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**岡田** 北米は「Rising Stars」なのでしょうか。

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

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

の10年間のブラジルはどのような位置付けだったのでしょうか？

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

**岡田** 結果はどうだったのでしょうか。

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

**岡田** グローバルトップ10入りはこれからも追求するのでしょうか？

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

## ■ 2015年がひとつのターニング・ポイント

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

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

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

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

## ■ デジタル化&サステナブルの2大トレンド対応で成長持続

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

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

もう一つは、生活者も大きく区分が分かれてきている

図II-5 サステナビリティへの取り組み(SDGsの課題への対応)



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

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

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

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

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

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

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

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

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

**岡田** やはり健康意識の高い、プレミアムを支払ってくれる顧客がメインに？

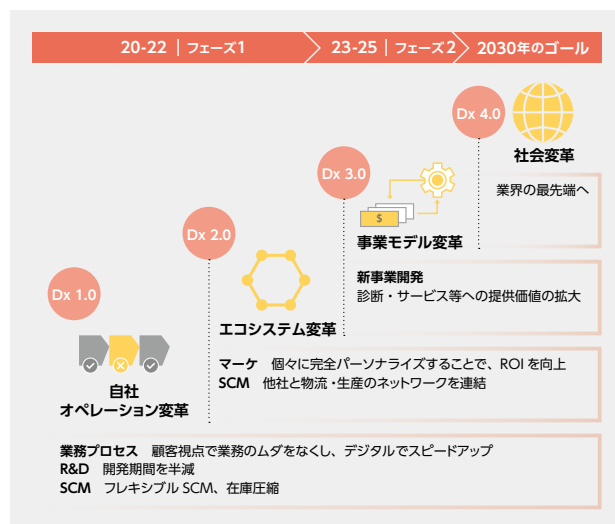
**西井** そうですね。伊藤がコモディティや単一素材のバルク展開から、事業全体をSpecialty化する方針を決め、2015年までリストラクチャリングも含めて実現してきた後を私が受け継ぎました。構造改革として創薬をエーザイ株式会社とジョイントベンチャー化して持ち分法会社化し、動物栄養はコモディティ化した素材のみを製造する工場を閉鎖してOEMに切り替え、甘味料のフランス子会社を売却。一連の施策でコモディティ部門はかなり圧縮できてきました。

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

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

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

図II-6 変革のためのデジタルトランスフォーメーション施策



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ■ 10年で“フルスペック”のグローバル人財を蓄積

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

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



社長 西井 孝明

コンシューマーフーズが先進国に橋頭堡(ほ)を築けた。

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

**岡田** 人財のほかにはいかがですか？

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

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

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

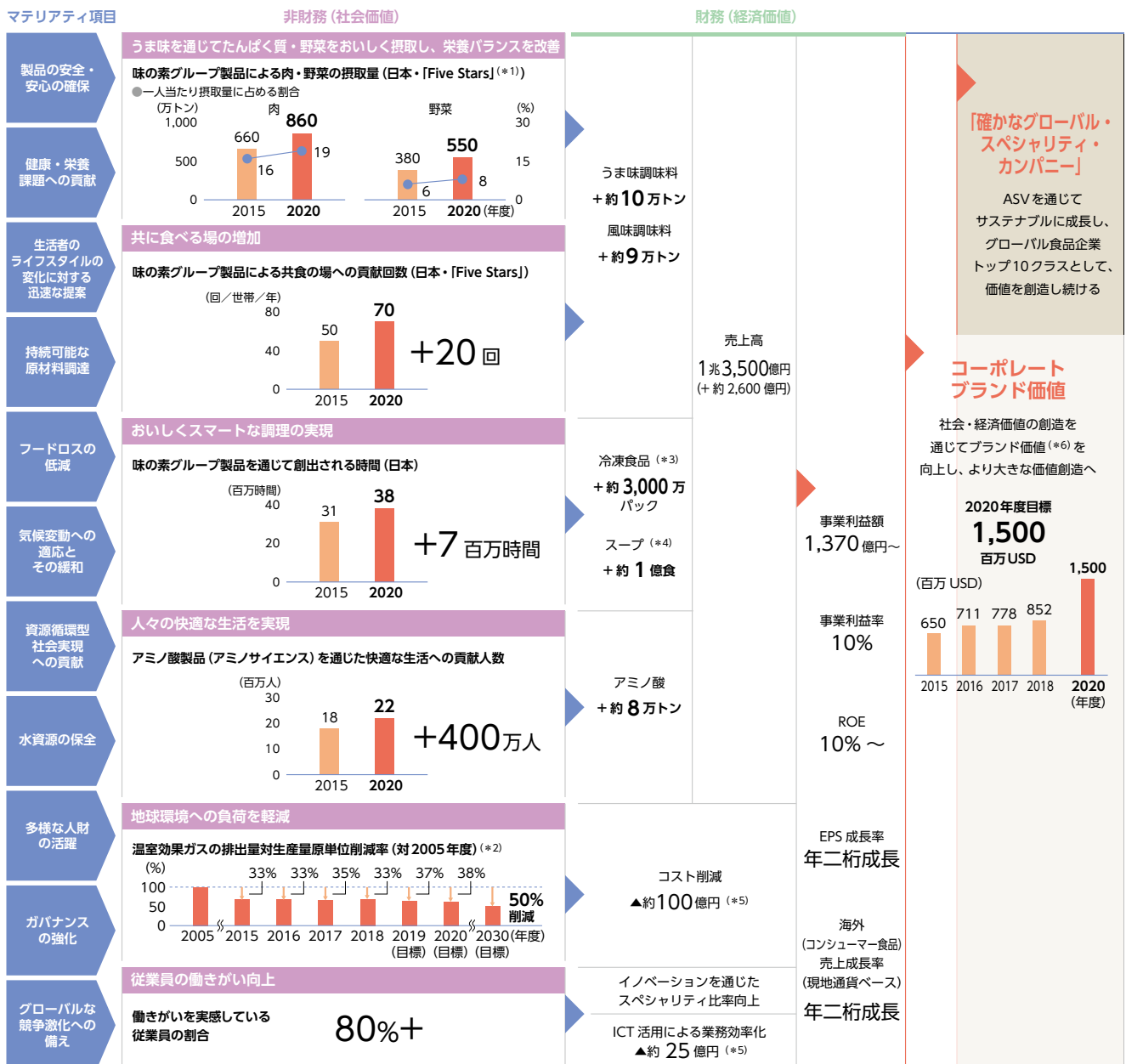
**西井** そうですね。また、サステナビリティというテーマについても同様です。もともとは京都議定書、COP3から始まっていますが、くしくも、先ほどターニング・ポイントとした2015年のCOP21で一段レベルが変わっています。同年の国連サミットで、SDGsというグローバルな持続性に関する基軸ができて、それまでとはサステナビリティのギアが変わりました。グローバル競争を戦う全企業が、17のゴール・169のターゲットの中で、自分たちは何で貢献していく会社になるのかを来年あたりまでに全部オープンにして、それに対してマイル

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



岡田 正大 教授

図II-7 非財務・財務の統合目標



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



識が豊富で、KPI(重要業績評価指標)の設定もできる。

**岡田** 高い授業料をお支払いになったというのは？

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

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

## ■ ASVのアピール深化へ

### ——非財務情報と財務情報をどうつなげるか

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

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

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

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

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

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

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

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



World Umami Forum

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

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

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

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

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

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

**岡田** 社会価値・経済価値の両立がすぐ分かる商品・サービスを出していく。

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

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

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

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

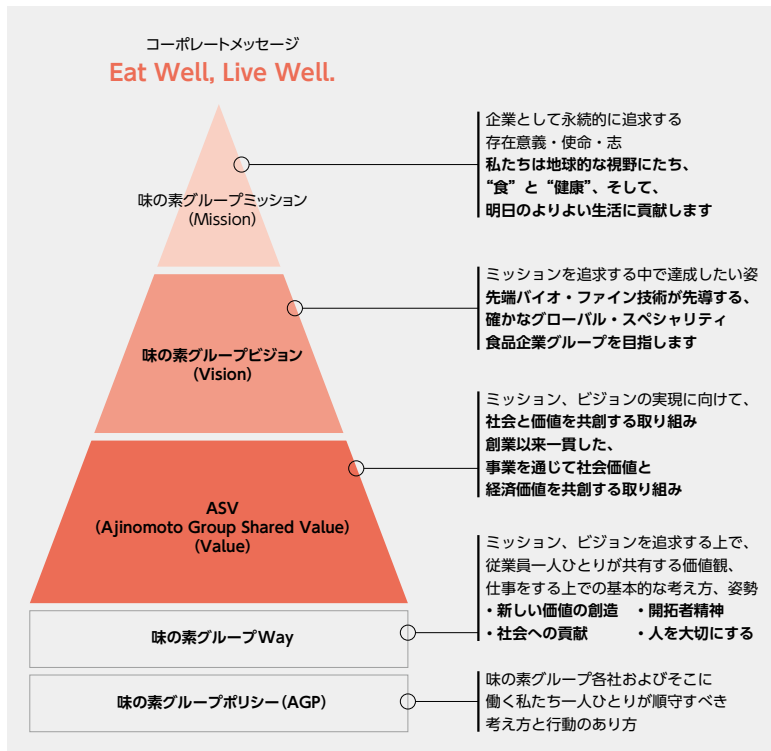
**西井** 日本の会社で真面目にやっているのは、メーカーでは当社のほか数社と見えています。また、当社は、非財務分野の推進を強化している国際団体コンシューマーズフォーラムのボードメンバーでもあります。世界を代表する400社のうち200社が食品、パーソナルケアのメーカー、200社が大手小売業です。当社は、これらのリーダー企業の先頭集団にいると自負しているかと思えます。

## ■ ころとからだの健康に貢献できる 企業であり続ける

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

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

図II-8 Our Philosophy (2018年)



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**岡田** どうもありがとうございました。

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

# 3

## 味の素グループ：この10年と今後への期待

—— 岡田正大 慶應義塾大学 大学院経営管理研究科教授 寄稿

### (1) 歴史をたどることの意味と重要性

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

### (2) 味の素グループの固有性

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



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



味成分によってグルタミン酸  
ナトリウム(MSG)を生み出

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

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

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

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

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

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

### (3)この10年の戦略的意義：能動的戦略構築とASV

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

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

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

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

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

### (4)味の素グループの優れた技術力(世界に類のないアミノサイエンス)

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



特許庁発行  
「日本の十大発明家」表紙

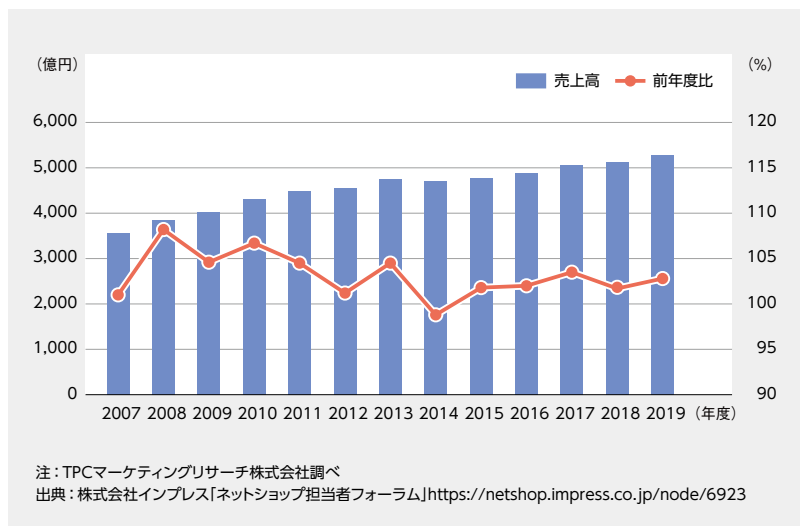
円で日本ではトップレベルです。この規模は、世界的にみれば無論ネスレ、ユニリーバ、ペプシコなどには及びませんが、 Mondelez やダノンには伍していける規模になりつつあります。この10年で一気に進んだ世界各地の企業買収による布石と相まって、GGSCへの道筋がついた10年だったと思います。

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

### (5) デジタル時代の到来と戦略適応

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

図II-9 日本の通販健康食品の市場規模推移



表II-1 他社牽制力ランキング(食品業界)

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

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

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

### (6) 次の10年へ向けた課題

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

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

## (7) 次の100年へ向けて

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

# 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 <b>3 17</b>  ガーナ栄養改善Project スタート → p.70 <b>2 17</b>  タイ バイオマスボイラー導入 → p.65 <b>7 12 13 15</b>		ブラジル バイオマスボイラー導入 → p.65 <b>7 12 13 15</b>  ジョブ・グレード制/グローバル人材育成開始 → p.77 <b>5 8</b>		「勝ち飯®」一般生活者に拡大 → p.69 <b>3 17</b>
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 <b>7 12 13 15</b>	ASV包含の理念体系としてOur Philosophy 整備 → p.63  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 <b>3 17</b>	F-LINE(株)発足 → p.66 <b>7 13 17</b>

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CO<sub>2</sub>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<sup>1</sup>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

<sup>1</sup> 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。

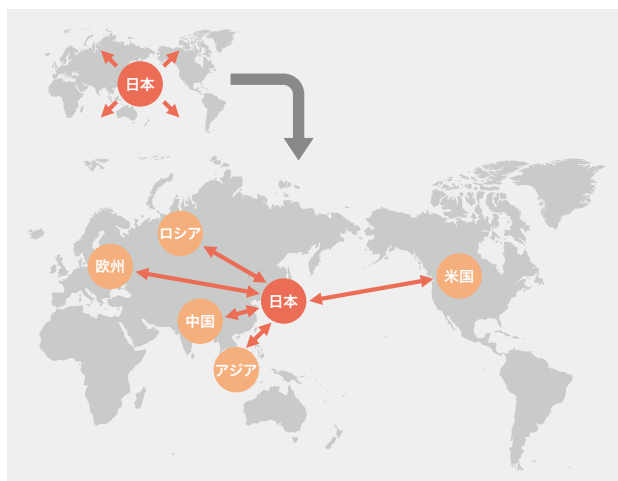
味の素グループは、国内では食品分野でTOP企業として認められ、いち早くグローバル展開を進めてきたとも評されていた。しかし、世界の食品大手とは業績的にも、組織運営の面でもまだまだ差があり、この差を埋めていく姿勢が「確かな」の語に込められていた。

「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<sup>2</sup>、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

<sup>2</sup> 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)<sup>3</sup>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。

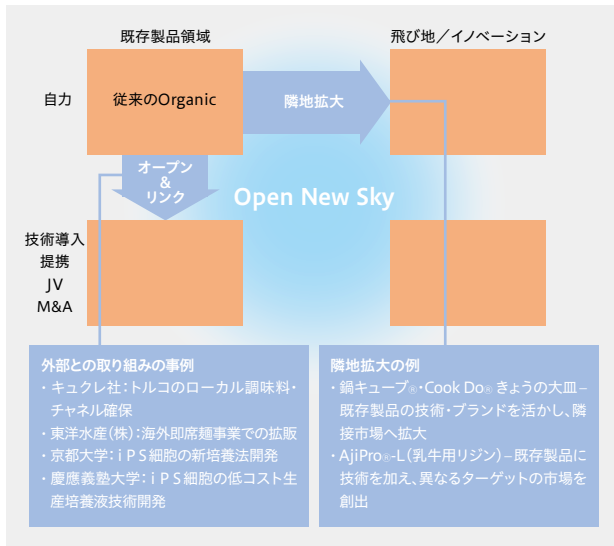
- ・食品事業：「おいしさNo.1」をマーケティングにおける顧客起点の姿勢(p.84~85参照)で追求し、国内では個別化(For One)、海外では味の素(株)が力を発揮できる人気食を軸(For All)に実現する“For One, For All”を推進。海外では「Five Stars」(重点国)に注力
- ・アミノサイエンス事業：「独自の先端バイオ」として、Specialty素材とヘルスケア領域での新ビジネスを牽引役に設定

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

<sup>3</sup> 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

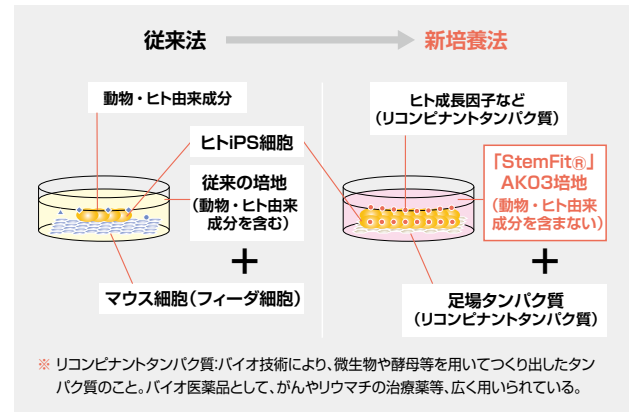


続で達成を図っていくものとした。

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<sup>4</sup>、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、

<sup>4</sup> 「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 C<sup>5</sup>(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 <sup>(*)1</sup>	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	<sup>(*)2</sup> 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 <sup>(*)1</sup>	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<sup>1</sup>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<sup>®</sup>」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.)<sup>2</sup>を設立し、味の素製薬(株)の

<sup>1</sup> 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れる製薬会社(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。

<sup>2</sup> 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として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<sup>3</sup>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<sup>4</sup>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、すなわち的確な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<sup>5</sup>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

<sup>3</sup> 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。

<sup>4</sup> 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.)。

<sup>5</sup> 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<sup>6</sup>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<sup>7</sup>、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cGMP<sup>8</sup>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<sup>®</sup>、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<sup>®</sup>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<sup>9</sup>に対応し、医薬分野

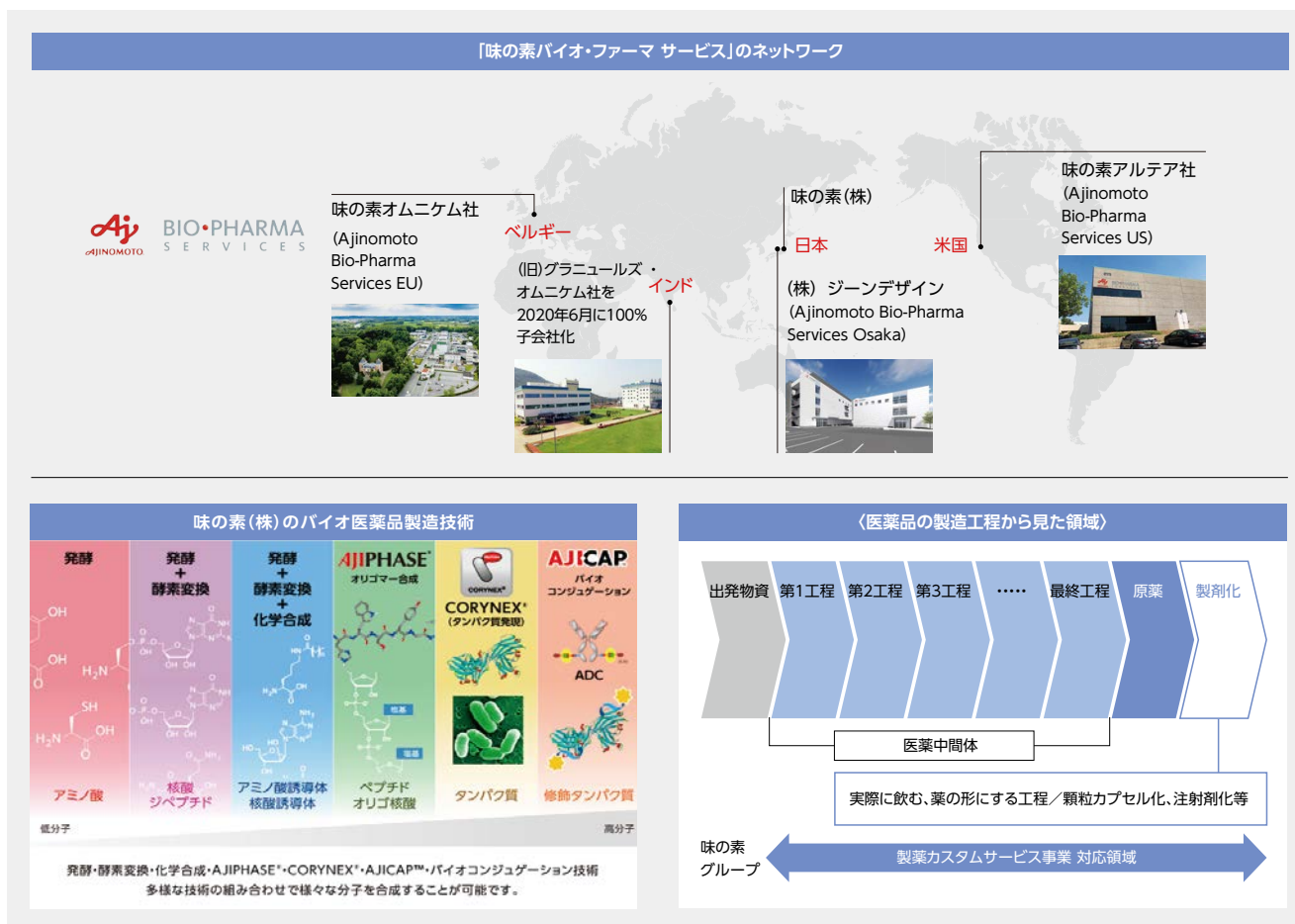
6 アペタイザーは「前菜」で、冷凍食品ではスナック、おつまみとなる衣付きの野菜(玉ねぎ、ズッキーニ等)、チーズ等の揚げ物製品を指す。

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、医薬中間体<sup>10</sup>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CDMO<sup>11</sup>（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

ヅ(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<sup>12</sup>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<sup>13</sup>)。

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、味の素ブ



ザクロソース  
キュクレ



リンゴ餅  
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<sup>14</sup>。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<sup>15</sup>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®」<sup>16</sup>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<sup>17</sup>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 11<sup>18</sup>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)<sup>19</sup>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

<sup>19</sup> 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CiRA<sup>20</sup>(サイラ)、所長:山中伸弥教授<sup>21</sup>)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<sup>22</sup>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<sup>23</sup>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<sup>24</sup>。

この前段として、味の素(株)は2014年、パイオ・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 Ranking<sup>25</sup>)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<sup>26</sup>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<sup>27</sup>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)<sup>28</sup>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<sup>®</sup>」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<sup>29</sup>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<sup>®</sup>」を使用した「アミノエール<sup>®</sup>」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<sup>®</sup>」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<sup>®</sup>」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<sup>30</sup>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<sup>®</sup>」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。

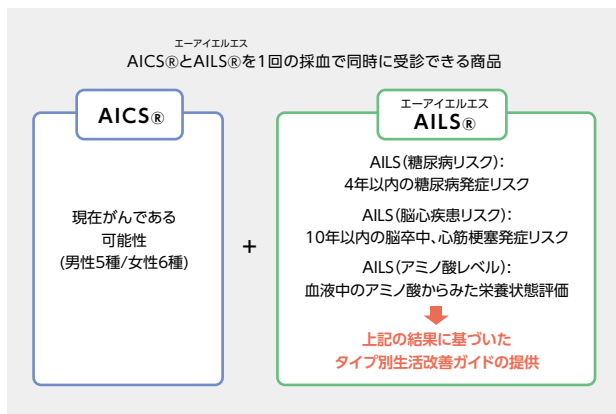
とが検証されたため、「アミノインデックス® がんリスクスクリーニング(AICS®)」の商標で事業化に至った。AICS®は、

- ・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、

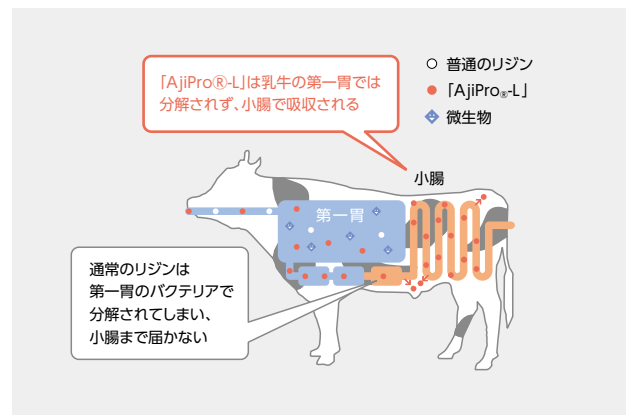
- A) 動物による生体利用評価技術を確認してデータを蓄積

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。

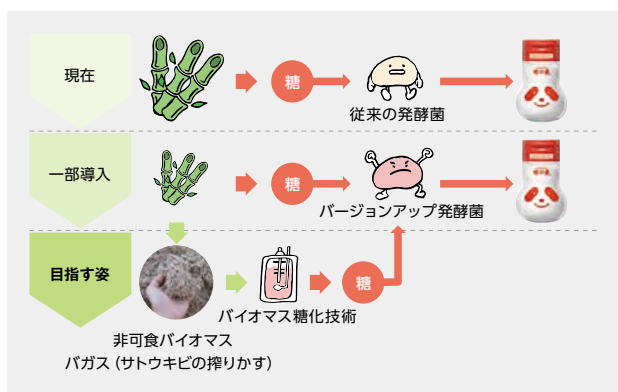
微量で「コク」を向上させる「グルタミンバリングリシン」は、グループコンシューマー製品や業務用製品にも使われており、肉使用製品、乳製品、油脂使用食品の品質改善に貢献しているほか、減脂肪食品等の“おいしさ”向上にも役立てられている。

### 低資源利用発酵技術による 資源保護・循環と地域連携

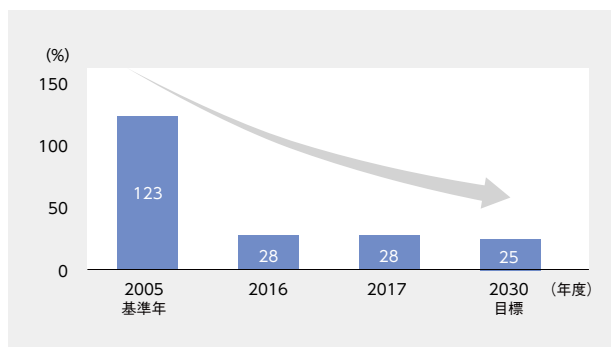
うま味調味料「味の素®」をはじめ、味の素グループ製品に使われるアミノ酸は、世界9カ国18工場で、それぞれの地域で入手しやすいサトウキビやキャッサバ、トウモロコシ、テンサイ、小麦等を原料として発酵法により製造している。これらの原料農作物は、人口増加が進む中で貴重な食資源、あるいはバイオ燃料や工業用素材としても需要が高まっている。このため味の素(株)は、地球と社会の持続性に鑑み、以下のような“低資源利用発酵技術”の開発に取り組んだ。

A) 発酵の生産効率を最大化することで主要原料を

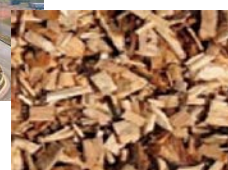
図III-7 主要原料の削減



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、

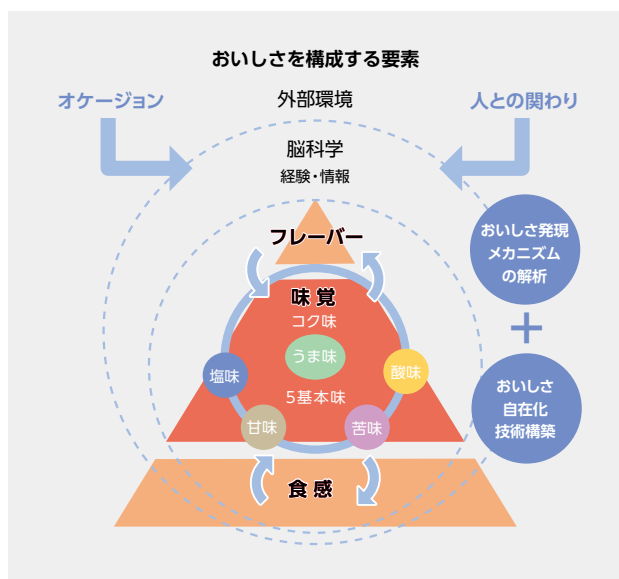
- ・おいしさの発現メカニズム解析
- ・おいしさの自在化技術
- ・おいしさの各国最適化技術
- ・デジタルによる一人ひとりのおいしさ価値深化

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<sup>31</sup>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

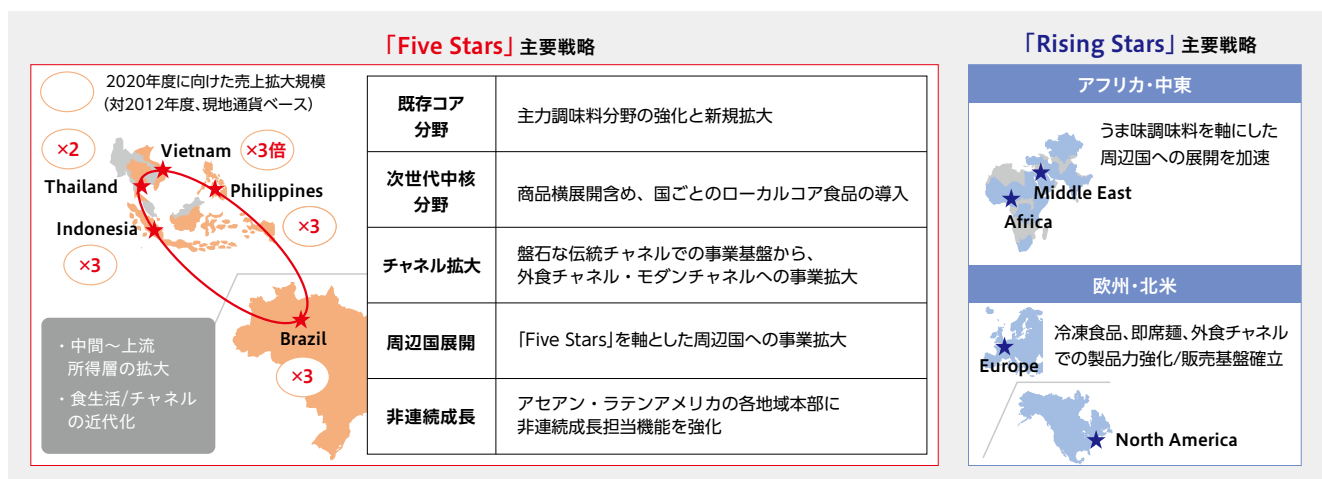
#### 「Five Stars」におけるビジネス拡大

「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<sup>32</sup>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。

<sup>32</sup> 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<sup>33</sup>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

<sup>33</sup> 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

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



味の素食品(株)の発足式

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<sup>34</sup>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redient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。

# 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<sup>1)</sup>)

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<sup>2)</sup>。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

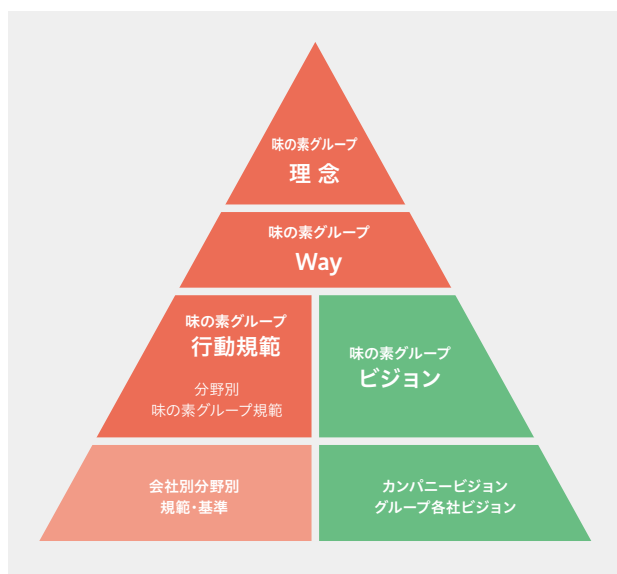
### —CSR経営から「味の素グループWay」「AGP」

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」<sup>3</sup>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」<sup>1</sup>「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」<sup>1</sup>「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」<sup>4</sup>

2010年～「MSCI ESG Leaders Indexes」<sup>5</sup>

2014年～「DJSI (Dow Jones Sustainability World Index)」<sup>6</sup>

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)<sup>7</sup>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CO<sub>2</sub>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、CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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<sup>8</sup>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<sup>9</sup>、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、対象ルートのもーダルシフト率は両社合計で約50%となり、約25%のCO<sub>2</sub>排出量削減が実現した。

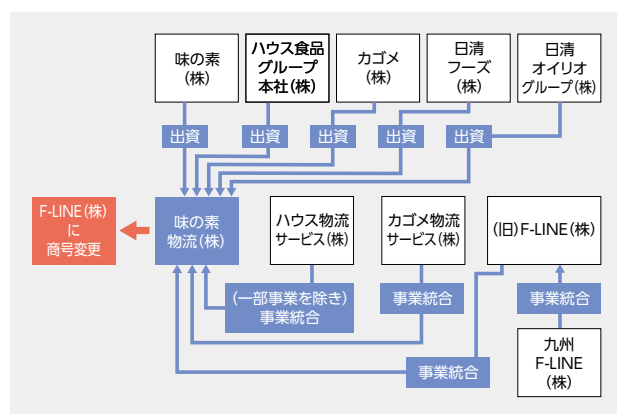
2019年4月には、味の素物流(株)、カゴメ物流サービス株式会社、ハウス物流サービス株式会社の一部、F-LINE(株)、九州F-LINE(株)の物流事業を統合し、新生F-LINE株式会社(本社：東京都中央区)が発足した。新会社は資本金24億8,000万円(味の素(株)45%、ハウス食品グループ本社株式会社26%、カゴメ株式会社22%、日清フーズ株式会社4%、日清オイリオグループ株式会社3%)で、従業員約2,550名(2019年4月時点)、約600台のトラックを有し、売上高980億円

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

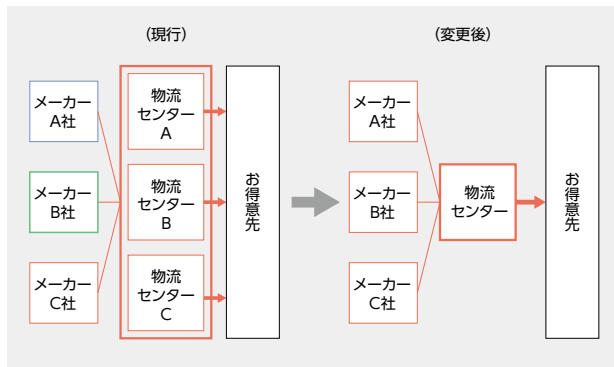
図III-12 F-LINE(株)発足スキーム(2019年4月)



<sup>8</sup> マネジメントによる承認組織。

<sup>9</sup> 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年頃をめどとして、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<sup>10</sup>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」<sup>11</sup>、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<sup>12</sup>)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<sup>®</sup> 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<sup>®</sup>」を開始した。当時は、契約カテゴリーが「アミノバイタル<sup>®</sup>」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つ



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<sup>®</sup>」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<sup>13</sup>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<sup>®</sup>」、「アミノバイタル<sup>®</sup>」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<sup>®</sup>」を提供している。

支援内容は、[情報提供・教育→「勝ち飯<sup>®</sup>」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<sup>®</sup>」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<sup>®</sup>」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。

図III-14 アスリート向け「勝ち飯®」コンセプトの説明資料

### 「勝ち飯®」コンセプト

「何を食べるか」より「何のために食べるか」を考えてメニューを選ぶ。  
 勝つための栄養実践サポートプログラムが「勝ち飯®」。



「食事」と「補食」を目的とタイミングを考えて摂る。

### 「勝ち飯®」実践テクニック 1

#### 食事の基本形 “5つの輪作戦”



“5つの輪”とは、食卓を上から見た時の“5つのお皿”のこと

“5つの輪”でバランスよく食べることが食事の基本形

---

### 「勝ち飯®」実践テクニック 2

#### 食欲のスイッチ “汁物作戦”



**「汁物」は重要!!**  
 まず、うま味がいっぴいの汁物から食事を始めると、胃が消化を始める準備ができるようになります。

**うま味の働き：**  
 消化に役立つ、胃腸を守る

「うま味」を活用する

### 「勝ち飯®」実践テクニック 3

#### アスリート食の合言葉 “まごにわやさしい”



たんぱく質

ビタミン・ミネラル

糖質

食事の色が豊富になり、見た目もキレイで食欲が増す

食事は「楽しく、笑顔で」で「みんなで」。

戸選手を中心とした競泳日本代表のサポートをさらに深化。アミノ酸を中心とした最先端のスポーツ栄養科学を取り入れた栄養戦略を構築・実践することで、着実に競技力向上に貢献した。このような企業の取り組みは国内外にも例は少なく、国内の一般生活者のみならず、諸外国のスポーツ界からも注目を集めることとなった。

「勝ち飯®」を一般生活者へ

このようなトップアスリートに対する「勝ち飯®」提供の成果を踏まえて、2013年からは、一般生活者の食生活にも役立ててもらおう取り組みを開始した。

まず、同年7月にレシピ本『オリンピック日本代表の食事プログラム 強い子をつくる「勝ち飯®」レシピ』（小学館）を発刊した。さらに2016年には、総合サイト「AJINOMOTO® Park」に「勝ち飯®をつくろう!」を新設して以下を発信した。

- ・家庭における「勝ち飯®」の基本として、A)カラダづくりにたんぱく質をしっかりとる、B)カラダを整える野菜をたっぷり摂る、C)作りやすく、一度に必要な食材・



店頭での「勝ち飯®」提案

栄養を摂取できる 汁物を取り入れた献立

- ・「『勝ち飯®』をカンタンにつくるコツ」「目的別 」とり  
 りたい栄養素・おすすめ献立」「トップアスリートの『勝ち飯®』」等のコーナー

「目的別」では、部活生向け「スポーツで勝つ!カラダ作り」、「受験生応援!(体調管理・本番直前)」と目的に応じた管理栄養士監修のレシピを掲載、動画等も組み込んだ。

浸透に向けては、2018年2月に2種類のウェブ広告を、母親層の閲覧度が高いポータルサイトを中心に展開、人気スポーツ選手を起用する等の試行錯誤を通じて、閲覧数を増やした。ツイッター等の交流サイト(SNS)もフル活用し、試合に合わせて応援メッセージを発信するなど、トップアスリートとの関係を訴求することにより、



一般生活者向けの「勝ち飯®」パンフレット



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CARE<sup>14</sup>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(JOICFP<sup>15</sup>)、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。

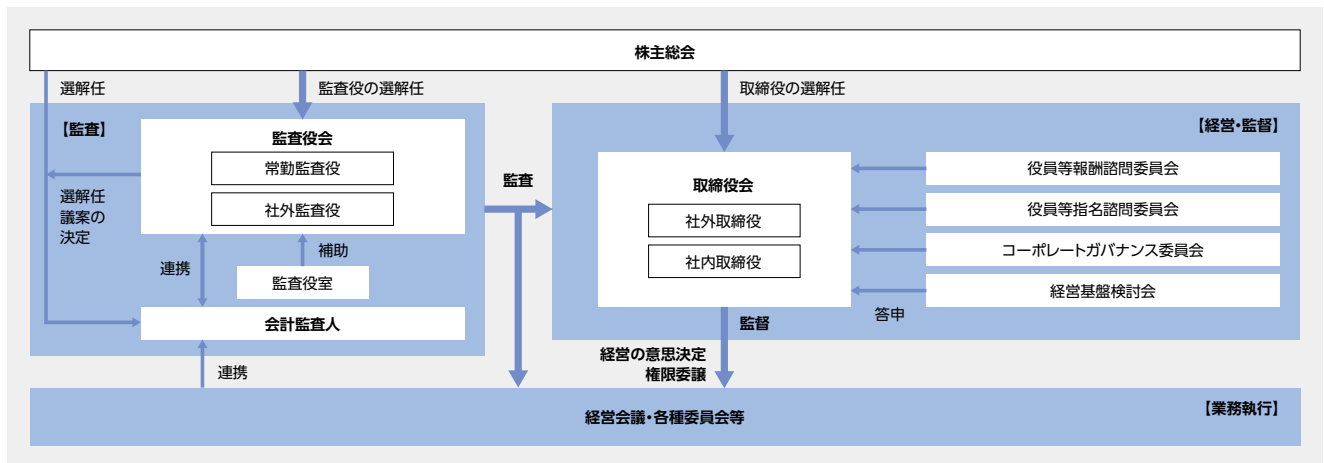
## (4)コーポレートガバナンスの強化と情報開示の推進

### 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。

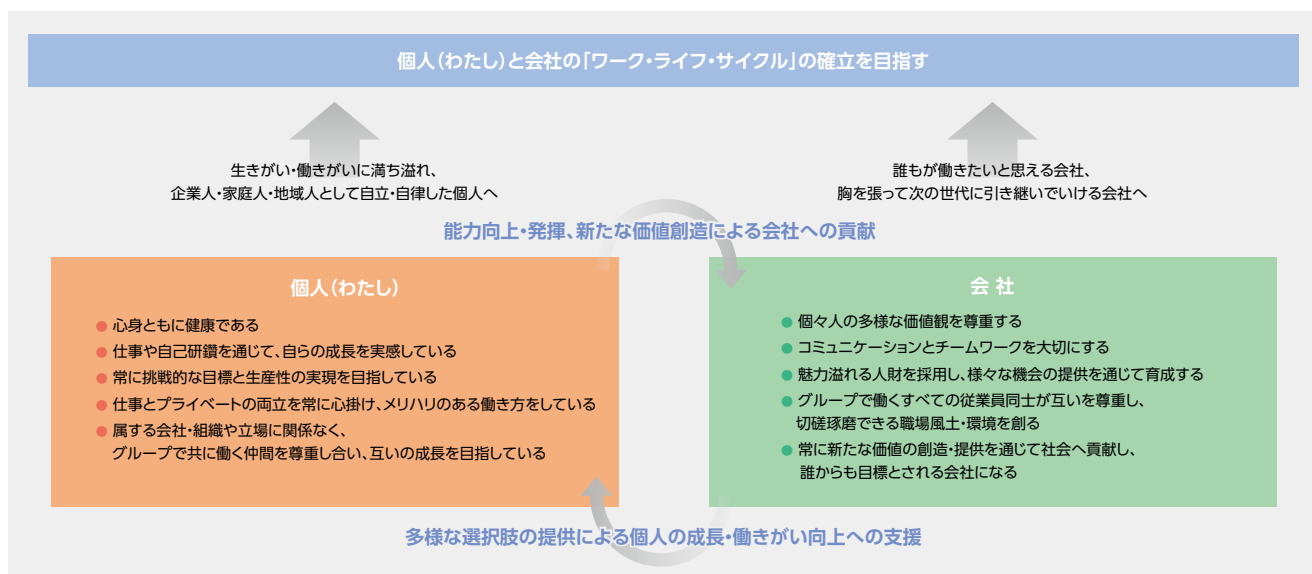
## (5)人財の育成と登用・活用

### 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、専門人財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」<sup>16</sup>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

グローバル人財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、世界の基幹人財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「次期経営人財」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年度には基幹人財情報を収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、選抜人財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、人財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

<sup>16</sup> 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、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、個人個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

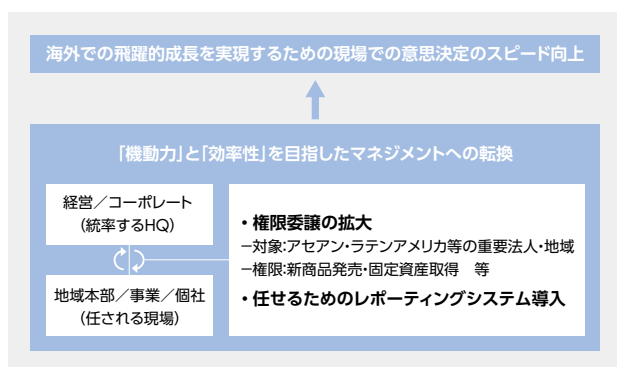
社長の西井孝明は、就任後、「人財・組織・ルール 三位一体の改革」を掲げて、GGSC (p.62参照)への基盤整備を進めたが、2016年4月に導入したグローバルガバナンスポリシー(Global Governance Policy : GGP)は、海外事業の飛躍的成長を期し、組織運営の改革に向けて定めた執行ルールであった(図III-17参照)。

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%、「自らのところ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<sup>17</sup>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<sup>18</sup>、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)<sup>19</sup>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。

<sup>18</sup> 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。

<sup>19</sup> 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 ボリュームパック」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」

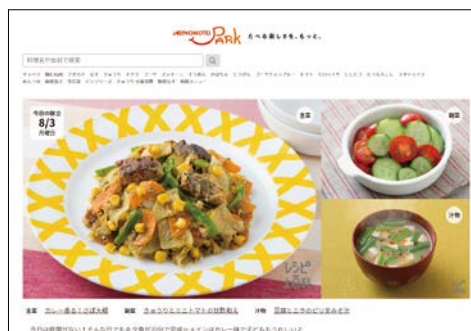


オリーブオイル  
エクストラバージン

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」



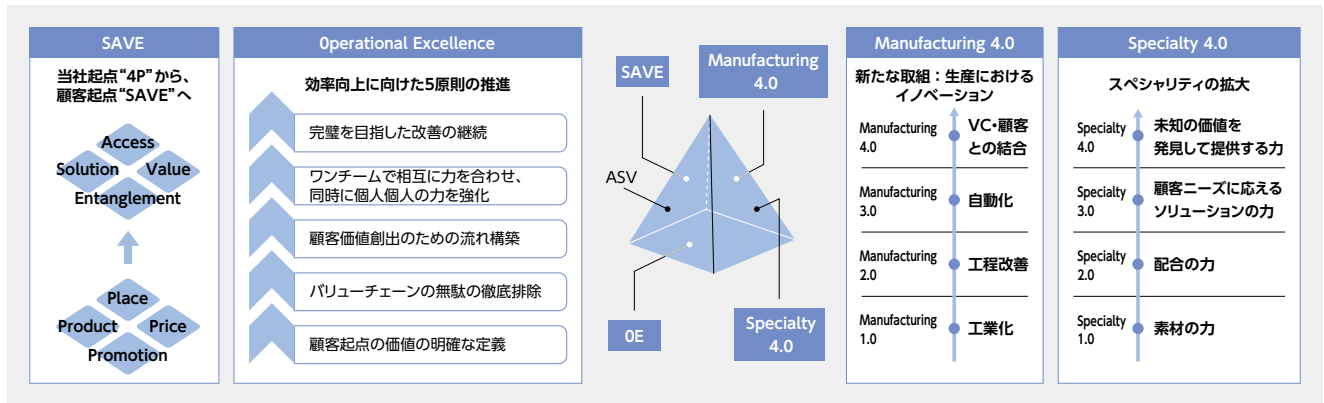
「Cook Do®」  
汁なし坦々麺

savorboost™  
savorboost™

ココミドル®  
〈スイーツ濃厚感〉

「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"> <li>世界トップレベルのアミノ酸に関する知見</li> <li>安全性の高い素材開発力と配合評価技術</li> <li>グローバルな動物栄養ネットワーク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>味の素アニマルニュートリショングループ</li> <li>化成系部の電子材料事業</li> </ul>
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"> <li>アミノ酸等の研究開発力・生産技術</li> <li>レギュレーション対応力</li> <li>サービス提供力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アミノ酸部</li> <li>化成系部の化粧品事業</li> <li>ダイレクトマーケティング部</li> <li>スポーツニュートリション部</li> <li>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)</li> <li>アミノインデックス事業部</li> </ul>

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。

# IV 資料

1. 財務指標推移
2. 取締役・監査役任期一覧
3. 役員・従業員関係
4. 組織の変遷・関係会社系譜図
5. 年表



# 1. 財務指標推移 (注1)～(注4)

## (1) 主な連結財務指標の推移

### 1) 日本基準

	131期 2008年度	132期 2009年度	133期 2010年度	134期 2011年度	135期 2012年度	136期 2013年度	137期 2014年度	138期 2015年度	139期 2016年度
<b>売上高・営業利益及び当期純利益(純損失)の推移</b>									
売上高(百万円)	1,190,371	1,170,876	1,015,215	972,648	948,705	951,359	1,006,630	1,184,100	1,091,414
営業利益(百万円)	40,827	64,034	69,374	72,584	71,232	61,807	74,519	90,880	85,339
当期純利益(純損失)(百万円)	(10,227)	16,646	30,400	41,754	48,373	42,159	46,495	63,427	52,595
<b>収益性の比率</b>									
売上高営業利益率(%) <sup>*1</sup>	3.4	5.5	6.8	7.5	7.5	6.5	7.4	7.7	7.8
売上高当期純利益率(%) <sup>*2</sup>	(0.9)	1.4	3.0	4.3	5.1	4.4	4.6	5.4	4.8
売上高総利益率(%) <sup>*3</sup>	30.0	32.9	39.7	38.0	36.7	33.2	34.5	35.0	35.5
売上高販管費率(%) <sup>*4</sup>	26.6	27.4	32.9	30.5	29.2	26.7	27.1	27.4	27.6
<b>総資産・自己資本及び有利子負債の推移</b>									
総資産(百万円)	1,057,786	1,082,238	1,077,418	1,097,057	1,091,741	1,093,165	1,255,090	1,262,113	1,336,931
自己資本(百万円)	585,234	602,769	608,191	605,349	635,287	594,950	669,576	619,872	623,106
有利子負債(Net)(百万円)	79,832	50,035	(8,410)	(19,873)	(67,187)	10,538	43,299	43,462	148,340
自己資本比率(%) <sup>*5</sup>	55.3	55.7	55.4	55.2	58.2	54.4	53.3	49.1	46.6
負債・自己資本比率(%) <sup>*6</sup>	16.6	12.4	4.4	2.9	(3.2)	7.3	12.8	15.9	31.2
<b>利益率の指標</b>									
自己資本当期純利益率(%) <sup>*7</sup>	(1.7)	2.8	5.0	6.9	7.8	7.1	7.4	9.8	8.5
総資産当期純利益率(%) <sup>*8</sup>	(0.9)	1.6	2.8	3.8	4.4	3.9	4.0	5.0	4.0
<b>1株当たり指標</b>									
1株当たり当期純利益(純損失)(円)	(14.6)	23.9	43.6	61.3	74.4	68.7	78.5	107.9	92.0
1株当たり純資産額(円)	838.5	863.7	871.6	894.6	1,004.4	1,002.3	1,131.4	1,066.8	1,094.8
1株当たりキャッシュ・フロー(円) <sup>*9</sup>	60.1	103.9	106.6	131.2	152.5	155.6	159.2	199.5	172.6
<b>効率性の指標</b>									
総資本回転率(回) <sup>*10</sup>	1.10	1.09	0.94	0.89	0.87	0.87	0.86	0.94	0.84
棚卸資産回転率(回) <sup>*11</sup>	8.4	8.0	7.2	6.9	6.2	5.9	5.8	6.5	6.3
棚卸資産回転日数(日) <sup>*12</sup>	43.4	45.8	50.7	53.1	59.1	62.0	62.9	56.0	58.3
<b>流動性の指標</b>									
負債・キャッシュ・フロー比率(%) <sup>*13</sup>	349.0	204.4	188.4	147.8	128.7	137.3	187.4	204.4	303.0
インタレスト・カバレッジ倍率(倍) <sup>*14</sup>	10.5	28.6	44.8	42.7	45.0	31.0	50.4	57.1	44.2
流動比率(%) <sup>*15</sup>	204.3	213.5	236.5	226.5	229.3	232.8	169.5	267.5	238.0
<b>投資の指標</b>									
株価収益率(倍)	-	38.8	19.9	16.9	19.0	21.2	33.5	23.5	23.9
株価純資産倍率(倍)	0.8	1.1	1.0	1.2	1.4	1.5	2.3	2.4	2.0
株価キャッシュ・フロー倍率(倍)	11.6	8.9	8.1	7.9	9.3	9.5	16.6	12.7	12.7
<b>配当金及び配当性向</b>									
1株当たり配当金(円)	16.0	16.0	16.0	16.0	18.0	20.0	24.0	28.0	30.0
配当性向(%) <sup>*16</sup>	-	67.1	36.7	26.1	24.2	29.1	30.6	26.0	32.6
<b>企業価値の指標</b>									
フリーキャッシュ・フロー(百万円) <sup>*17</sup>	(10,788)	42,597	66,833	51,611	103,703	(480)	(31,132)	71,394	(33,724)

(注1)「当期純利益」は「親会社に帰属する当期純利益」の額。

(注2) 2014年3月期より提携事業等の総売元取引について純額での計上に変更。2012年3月期以降の過去数値は純額計上ベースに組み替え済み。

(注3) 2015年3月期より、販売拡大の目的で得意先に支払う販促引等売上高から控除。2012年3月期以降の過去数値は組み替え済み。

(注4) 数値の( )はマイナスまたは前期比減少の意味。

#### ■指標計算式

- 売上高営業利益率 = 営業利益 / 売上高
- 売上高当期純利益率 = 当期純利益 / 売上高
- 売上高総利益率 = 売上総利益 / 売上高
- 売上高販管費率 = 販売費及び一般管理費 / 売上高
- 自己資本比率 = 自己資本 / 総資産
- 負債・自己資本比率 = 有利子負債 / 自己資本 (この計算式においては、有利子負債は「有利子負債 - 現預金 × 75%」で計算)
- 自己資本当期純利益率 = 当期純利益 / 期中平均自己資本
- 総資産当期純利益率 = 当期純利益 / 期中平均総資産
- 1株当たりキャッシュ・フロー = (当期純利益 + 減価償却費 + 法人税等調整額) / 発行済株式総数
- 総資本回転率 = 売上高 / 総資本 (期中平均)
- 棚卸資産回転率 = 売上高 / 棚卸資産 (期中平均)
- 棚卸資産回転日数 = 365 / 棚卸資産回転率
- 負債・キャッシュ・フロー比率 = 有利子負債の期中平均 / (当期純利益 + 減価償却費 + 法人税等調整額)
- インタレスト・カバレッジ・レシオ = 営業活動によるキャッシュ・フロー / 利息の支払額
- 流動比率 = 流動資産 / 流動負債
- 配当性向 = 配当金 / 当期純利益
- フリーキャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー - 投資活動によるキャッシュ・フロー

## 2) IFRS基準

	138期	139期	140期	141期	142期
	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
売上高・事業利益・営業利益及び親会社の所有者に帰属する当期利益の推移					
売上高(百万円)	1,149,427	1,091,195	1,114,784	1,114,308	1,100,039
事業利益 <sup>*1</sup> (百万円)	98,144	96,852	95,672	93,237	99,236
営業利益(百万円)	99,678	83,617	78,706	53,642	48,773
親会社の所有者に帰属する当期利益	71,292	53,065	60,124	29,698	18,837
収益性の比率					
売上高に対する事業利益の比率(%) <sup>*2</sup>	8.5	8.9	8.6	8.4	9.0
売上高に対する営業利益の比率(%)	8.7	7.7	7.1	4.8	4.4
売上高に対する当期利益の比率(親会社の所有者に帰属する当期利益)(%) <sup>*3</sup>	6.2	4.9	5.4	2.7	1.7
売上高に対する売上総利益の比率(%) <sup>*4</sup>	34.1	35.5	35.4	35.4	36.7
売上高に対する販売費・研究開発費及び一般管理費の比率(%) <sup>*5</sup>	25.7	26.8	27.2	27.0	27.5
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) <sup>*6</sup>	11.3	8.7	9.6	4.7	3.3
総資産事業利益率(ROA) <sup>*7</sup>	7.8	7.4	6.9	6.6	7.2
資産合計・親会社所有者帰属持分及び有利子負債の推移					
資産合計(百万円)	1,273,893	1,350,105	1,426,230	1,393,869	1,353,616
親会社の所有者に帰属する持分(百万円)	609,486	616,315	640,833	610,543	538,975
有利子負債(NET)(百万円)	64,089	149,980	156,337	183,297	272,031
親会社所有者帰属持分比率(%) <sup>*8</sup>	47.8	45.6	44.9	43.8	39.8
負債・親会社所有者帰属持分比率(%) <sup>*9</sup>	18.5	31.4	31.7	36.3	57.0
1株当たり指標					
1株当たり当期利益(円)	121.23	92.81	105.76	53.62	34.37
1株当たり親会社所有者帰属持分(円)	1,048.96	1,082.90	1,128.44	1,113.93	983.19
1株当たりキャッシュ・フロー(円) <sup>*10</sup>	172.44	125.93	156.00	107.38	108.85
効率性の指標					
総資本回転率(回) <sup>*11</sup>	0.91	0.83	0.80	0.80	0.80
棚卸資産回転率(回) <sup>*12</sup>	6.41	6.34	6.32	6.11	6.05
棚卸資産回転日数(日) <sup>*13</sup>	57.0	57.5	57.80	59.80	60.30
流動性の指標					
有利子負債対キャッシュ・フロー比率(%) <sup>*14</sup>	207.7	308.5	271.8	273.4	360.2
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍) <sup>*15</sup>	58.8	44	43.3	38.1	32.6
投資の指標					
株価収益率(倍)	20.9	23.7	18.0	33.0	58.5
株価親会社所有者帰属持分倍率(倍)	2.4	2.0	1.7	1.6	2.0
株価キャッシュ・フロー倍率(倍)	14.7	17.4	12.3	16.5	18.5
配当金及び配当性向					
1株当たり配当金(円)	28.0	30.0	32.0	32.0	32.0
配当性向(%) <sup>*16</sup>	23.1	32.3	30.0	59.7	93.1
企業価値の指標					
フリーキャッシュ・フロー(百万円) <sup>*17</sup>	70,565	(33,392)	27,551	50,333	48,205

## ■指標計算式

- 当社が経営管理のために独自に定義した利益指標:  
事業利益(連結ベース) = 売上高 - 売上原価 - 販売費・研究開発費及び一般管理費 + 持分法による損益
- 売上高事業利益率 = 事業利益 / 売上高
- 売上高当期利益率 = 親会社の所有者に帰属する当期利益 / 売上高
- 売上高総利益率 = 売上総利益 / 売上高
- 売上高販管費率 = (販売費 + 研究開発費 + 一般管理費) / 売上高
- 親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) = 親会社の所有者に帰属する当期利益 / 期中平均親会社所有者帰属持分
- 総資産事業利益率(ROA) = 事業利益 / 期中平均資産合計
- 親会社所有者帰属持分比率 = 親会社所有者帰属持分 / 資産合計
- 負債・親会社所有者帰属持分比率 = 有利子負債 / 親会社所有者帰属持分(有利子負債は「有利子負債 - 現金及び現金同等物 × 75%」で計算)
- 1株当たりキャッシュ・フロー = (親会社の所有者帰属持分当期利益 + 減価償却費及び償却費 + 税金費用) / 発行済株式総数
- 総資本回転率 = 売上高 / 資産合計(期中平均)
- 棚卸資産回転率 = 売上高 / 棚卸資産(期中平均)
- 棚卸資産回転日数 = 365 / 棚卸資産回転率
- 有利子負債対キャッシュ・フロー比率 = 有利子負債の期末残高 / 営業活動によるキャッシュ・フロー
- インタレスト・カバレッジ・レシオ = 営業活動によるキャッシュ・フロー / 利息の支払額
- 配当性向 = 1株当たり配当金 / 基本的1株当たり当期利益
- フリーキャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー - 投資活動によるキャッシュ・フロー

## (2) 連結財政状態計算書

(百万円)

## 1) 日本基準

		131期	132期	133期	134期	135期	136期	137期	138期	139期
		2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<b>資産</b>										
流動資産	現金及び預金	69,569	97,866	141,801	149,913	186,501	132,416	168,294	221,242	185,202
	受取手形及び売掛金	188,444	194,545	194,227	205,778	196,473	200,115	202,980	181,860	177,841
	棚卸資産	147,340	146,810	135,311	147,657	159,818	163,528	183,661	179,407	169,131
	その他	47,284	48,128	45,091	39,025	43,281	52,147	52,982	41,554	45,926
流動資産合計		452,639	487,351	516,432	542,375	586,074	548,209	607,919	624,063	578,102
投資及び貸付金	関係会社への投資及び貸付金	46,910	50,613	51,755	54,332	60,996	73,701	79,677	50,560	151,710
	その他の投資有価証券	36,952	39,314	32,418	31,912	34,887	38,777	50,324	48,357	47,845
	その他	12,670	11,656	13,183	12,766	11,316	9,112	9,256	11,989	10,593
投資及び貸付金合計		96,533	101,583	97,357	99,012	107,200	121,591	139,258	110,907	210,150
有形固定資産	土地	100,146	98,628	98,167	96,139	51,065	47,068	47,583	53,772	52,245
	建物及び構築物	336,660	357,010	350,654	350,782	348,963	358,043	377,948	362,650	366,241
	機械装置・運搬具・工具・建設仮勘定	602,258	609,130	596,443	606,467	630,369	652,073	705,513	684,806	692,499
	小計	1,039,065	1,064,769	1,045,265	1,053,389	1,030,398	1,057,185	1,131,045	1,101,229	1,110,986
	減価償却累計額	(606,099)	(652,930)	(657,215)	(664,705)	(679,173)	(697,814)	(747,776)	(715,028)	(715,395)
有形固定資産合計		432,966	411,839	388,050	388,683	351,224	359,370	383,269	386,201	395,590
その他資産合計		75,646	81,463	75,578	66,985	47,241	63,994	124,643	140,941	153,088
資産合計		1,057,786	1,082,238	1,077,418	1,097,057	1,091,741	1,093,165	1,255,090	1,262,113	1,336,931
<b>負債</b>										
流動負債	短期借入金及びコマーシャルペーパー	26,706	9,963	16,209	17,790	12,365	14,641	102,191	6,456	6,294
	1年以内返済予定長期借入金・1年以内償還予定社債	3,056	20,923	5,316	4,406	23,411	22,011	33,677	11,189	24,125
	支払手形及び買掛金	95,537	99,643	104,226	113,545	109,310	105,699	115,066	91,311	89,798
	未払法人税等	8,328	13,095	7,900	9,465	20,590	8,497	7,725	10,288	10,137
	その他	87,877	84,609	84,689	94,245	89,861	84,679	99,932	114,059	112,565
流動負債合計		221,506	228,236	218,341	239,455	255,541	235,529	358,594	233,304	242,920
固定負債	長期借入金	118,594	114,788	109,272	104,837	81,434	104,429	74,147	245,207	301,188
	預り保証金	13,312	13,330	13,220	13,202	13,020	12,424	12,093	12,270	12,247
	退職給付引当金	47,856	52,623	58,554	62,962	28,796	61,845	43,631	52,325	55,268
	役員対象慰労引当金	1,315	1,113	1,331	1,016	517	415	427	435	464
	その他	36,546	28,966	26,406	25,422	20,720	23,015	22,708	26,641	27,068
固定負債合計		217,625	210,822	208,786	207,442	144,489	202,128	153,006	336,880	396,237
負債合計		439,131	439,058	427,127	446,897	400,030	437,657	511,600	570,184	639,157
<b>純資産</b>										
株式資本	資本金	79,863	79,863	79,863	79,863	79,863	79,863	79,863	79,863	79,863
	資本剰余金	182,723	182,719	182,716	162,381	112,757	83,443	53,725	26,031	4,181
	利益剰余金	389,100	394,672	414,189	444,728	482,501	501,945	536,170	578,451	605,887
	自己株式	(2,378)	(2,437)	(2,514)	(2,219)	(2,817)	(31,085)	(4,070)	(6,944)	(6,895)
株式資本合計		649,308	654,818	674,255	684,755	672,304	634,168	665,689	677,402	683,037
その他の包括利益累計額	その他有価証券評価差額金	(1,517)	(232)	1,339	2,678	9,419	13,043	22,783	17,804	17,936
	繰延ヘッジ損益	220	(16)	(31)	-	(141)	(26)	223	(1,578)	(1,063)
	為替換算調整勘定	(62,777)	(51,799)	(67,045)	(81,603)	(46,295)	(31,668)	(4,655)	(47,746)	(46,230)
	その他	-	-	(327)	(478)	-	(20,567)	(14,465)	(26,008)	(30,572)
評価・換算差額等合計		(64,074)	(52,048)	(66,064)	(79,405)	(37,017)	(39,218)	3,886	(57,529)	(59,930)
非支配株主持分		33,419	40,409	42,099	44,809	56,423	60,557	73,913	72,056	74,666
純資産合計		618,654	643,179	650,291	650,159	691,710	655,507	743,489	691,928	697,773
負債および純資産合計		1,057,786	1,082,238	1,077,418	1,097,057	1,091,741	1,093,165	1,255,090	1,262,113	1,336,931

(百万円)

## 2) IFRS 基準

		138期	139期	140期	141期	142期
		2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
資産 Current assets 流動資産						
流動資産	現金及び現金同等物	204,487	186,003	187,869	153,725	141,701
	売上債権及びその他の債権	177,002	186,503	200,272	194,270	184,739
	その他の金融資産	5,483	11,047	10,615	16,526	8,946
	棚卸資産	175,217	168,755	184,109	185,036	178,636
	未収法人所得税	1,259	7,423	8,374	8,095	8,653
	その他の流動資産	15,271	13,711	12,919	13,944	16,225
	小計	578,722	573,445	604,160	571,599	538,901
	売却目的保有に分類される処分グループに係る資産	51,008	-	-	19,568	-
流動資産合計	629,731	573,445	604,160	591,167	538,901	
非流動資産	有形固定資産	379,410	393,441	411,640	423,369	454,357
	無形資産	37,446	60,422	66,144	66,132	69,245
	のれん	96,889	96,606	107,394	91,373	89,964
	持分法で会計処理される投資	37,582	130,634	131,190	116,900	116,280
	長期金融資産	62,696	62,923	70,042	64,812	50,132
	繰延税金資産	10,007	8,249	13,080	15,589	17,781
	その他の非流動資産	20,127	24,382	22,576	24,523	16,952
非流動資産合計	644,161	776,660	822,069	802,701	814,714	
資産合計	1,273,893	1,350,105	1,426,230	1,393,869	1,353,616	
負債						
流動負債	仕入債務及びその他の債務	158,715	160,840	185,269	183,276	178,583
	短期借入金	12,499	11,153	15,280	10,989	8,043
	コマーシャル・ペーパー	-	-	-	-	40,000
	1年内償還予定の社債	-	-	-	-	19,995
	1年内返済予定の長期借入金	11,012	23,929	11,285	13,089	15,191
	その他の金融負債	2,653	5,049	4,049	5,935	5,401
	短期従業員給付	34,646	35,501	37,811	37,273	41,588
	引当金	4,275	4,579	6,348	6,560	5,272
	未払法人所得税	9,988	9,995	10,429	9,549	12,517
	その他の流動負債	8,340	9,744	9,636	11,510	8,972
	小計	242,132	260,794	280,111	278,185	335,566
売却目的保有に分類される処分グループに係る負債	13,470	-	-	13,571	-	
流動負債合計	255,602	260,794	280,111	291,756	335,566	
非流動負債	社債	89,656	169,347	169,413	169,479	149,550
	長期借入金	153,570	129,617	140,298	137,157	124,135
	その他の金融負債	20,030	18,452	28,428	25,412	72,738
	長期従業員給付	53,213	57,592	64,807	64,406	66,659
	引当金	6,704	11,261	11,397	11,135	7,264
	繰延税金負債	13,925	12,163	10,448	7,392	4,503
	その他の非流動負債	461	202	710	1,167	1,127
非流動負債合計	337,562	398,637	425,505	416,153	425,978	
負債合計	593,165	659,431	705,616	707,909	761,545	
資本						
資本	資本金	79,863	79,863	79,863	79,863	79,863
	資本剰余金	26,021	3,797	955	3,266	-
	自己株式	(6,944)	(6,895)	(9,585)	(2,361)	(2,160)
	利益剰余金	552,684	584,849	628,966	595,311	574,287
	その他の資本の構成要素	(41,976)	(45,299)	(59,366)	(65,521)	(113,015)
	売却目的保有に分類される処分グループ	(161)	-	-	(16)	-
	親会社の所有者に帰属する持分	609,486	616,315	640,833	610,543	538,975
非支配持分	71,240	74,358	79,780	75,417	53,095	
資本合計	680,727	690,673	720,613	685,960	592,070	
負債及び資本合計	1,273,893	1,350,105	1,426,230	1,393,869	1,353,616	

## (3) 連結損益計算書

(百万円)

## 1) 日本基準

	131期	132期	133期	134期	135期	136期	137期	138期	139期
	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
売上高	1,190,371	1,170,876	1,015,215	972,648	948,705	951,359	1,006,630	1,184,100	1,091,414
売上原価	(833,123)	(785,578)	(612,237)	(603,420)	(600,630)	(635,594)	(659,509)	(769,230)	(704,337)
売上総利益	357,247	385,298	402,978	369,228	348,076	315,765	347,121	414,870	387,076
販売費及び一般管理費	(316,420)	(321,264)	(333,604)	(296,644)	(276,844)	(253,957)	(272,601)	(323,989)	(301,736)
営業利益	40,827	64,034	69,374	72,584	71,232	61,807	74,519	90,880	85,339
支払利息	(4,774)	(3,468)	(2,440)	(2,167)	(1,931)	(2,032)	(2,140)	(2,269)	(2,473)
支払手数料	-	-	-	-	-	-	-	(72)	(65)
受取利息及び配当金	2,000	2,174	2,171	2,821	2,902	3,196	4,020	4,164	4,348
為替差(損)益	(12,429)	2,639	(205)	(7)	552	699	1,675	583	(177)
退職金引当金戻入	61	16	-	-	-	-	-	-	-
投資有価証券評価損	(799)	(64)	(7,416)	(607)	(2,346)	(52)	(3)	(25)	(89)
関係会社株式評価損	(257)	(322)	(92)	(24)	(9)	(381)	(624)	(710)	(582)
有価証券売却(損)益	286	66	900	526	(36)	-	-	-	-
関係会社株式売却益	-	-	-	-	18,201	2,315	-	24,298	(205)
厚生年金基金代行返上益	-	-	-	-	27,752	236	-	-	-
退職給付金終了益	-	-	-	-	-	-	9,290	-	-
段階取得にかかる差益	-	-	-	-	-	-	-	18,027	-
減損損失	(18,838)	(14,325)	(8,503)	(1,106)	(14,562)	(624)	(10,486)	(7,467)	(1,965)
関係会社整理損	-	(178)	-	-	-	(859)	-	(6,937)	(970)
固定資産売却(損)益	-	-	-	-	908	3,081	1,269	725	5,034
関係会社清算益	-	-	-	-	-	1,005	-	272	-
持分法による投資利益	2,524	3,461	2,990	2,401	3,058	3,360	5,177	1,558	4,345
固定資産除却損	(3,401)	(4,536)	(1,356)	(3,320)	(2,951)	(1,222)	(1,757)	(2,799)	(3,713)
医薬事業構造改革費用	-	-	-	-	-	-	-	(16,623)	-
訴訟関連費用	-	-	-	-	-	-	-	-	1,012
その他	(1,943)	(4,705)	(6,978)	990	(1,943)	2,032	(1,892)	(3,452)	(4,712)
営業外(損)益、特別損益	(37,570)	(19,242)	(20,929)	(493)	29,595	10,754	4,529	9,272	(214)
税金等調整前当期純利益(純損失)	3,256	44,791	48,444	72,091	100,828	72,561	79,049	100,153	85,125
法人税、住民税及び事業税	(14,402)	(21,741)	(18,150)	(20,881)	(39,716)	(15,293)	(18,932)	(24,907)	(21,561)
法人税等調整額	2,879	(681)	5,581	(3,631)	(6,015)	(7,679)	(4,741)	(2,140)	771
法人税、住民税及び事業税合計	(11,522)	(22,422)	(12,568)	(24,512)	(45,731)	(22,972)	(23,673)	(27,047)	(20,790)
当期純利益(純損失)	-	-	35,876	47,578	55,095	49,588	55,375	73,105	64,334
非支配株主に帰属する当期純利益	(1,961)	(5,721)	(5,475)	(5,823)	(6,722)	(7,429)	(8,880)	(9,678)	(11,739)
親会社に帰属する当期純利益(純損失)	(10,227)	16,646	30,400	41,754	48,373	42,159	46,495	63,427	52,595

(連結包括利益計算書)	133期	134期	135期	136期	137期	138期	139期	
	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	
当期純利益	35,876	47,578	55,095	49,588	55,375	73,105	64,334	
その他有価証券評価差額金	1,677	1,227	6,363	3,479	8,929	(4,688)	(170)	
繰延ヘッジ損益	34	(9)	(159)	10	143	(1,509)	454	
為替換算調整勘定	(16,713)	(14,831)	41,462	14,793	34,129	(57,756)	1,881	
退職給付に係る調整額	-	-	-	5,650	6,110	(11,159)	(5,227)	
在外子会社の年金負債調整額	5	(151)	478	-	-	-	-	
持分法適用会社に対する持分相当額	(626)	(567)	1,339	722	1,459	2,387	697	
その他の包括利益合計	(15,622)	(14,332)	49,485	24,657	50,771	(72,724)	(2,366)	
包括利益	20,253	33,245	104,581	74,245	106,147	380	61,968	
(内訳)								
親会社株主に係る包括利益		16,717	28,413	90,761	66,846	89,900	(591)	49,870
非支配株主に係る包括利益		3,536	4,831	13,819	7,399	16,247	972	12,098

(百万円)

## 2) IFRS 基準

	138期	139期	140期	141期	142期
	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
売上高	1,149,427	1,091,195	1,114,784	1,114,308	1,100,039
売上原価	757,135	704,177	720,118	719,299	696,166
売上総利益	392,291	387,018	394,666	395,008	403,873
持分法による損益	1,169	2,537	3,966	(515)	(2,444)
販売費	174,440	169,448	176,319	174,263	172,079
研究開発費	26,591	27,134	27,833	27,823	27,596
一般管理費	94,284	96,119	98,807	99,167	102,516
事業利益	98,144	96,852	95,672	93,237	99,236
その他の営業収益	23,868	9,541	7,854	6,009	7,572
その他の営業費用	22,335	22,776	24,821	45,604	58,035
営業利益	99,678	83,617	78,706	53,642	48,773
金融収益	5,292	7,283	9,578	8,116	8,030
金融費用	6,192	4,216	7,465	7,060	8,009
税引前当期利益	98,778	86,684	80,819	54,698	48,795
法人所得税	20,635	21,717	15,330	17,697	20,384
継続事業の当期利益	78,143	64,966	65,489	37,001	28,410
非継続事業の当期利益	2,788	-	2,684	2,002	558
当期利益	80,931	64,966	68,174	39,004	28,969
当期利益の帰属：					
親会社の所有者	71,292	53,065	60,124	29,698	18,837
非支配持分	9,639	11,901	8,049	9,306	10,132
親会社の所有者に帰属する継続事業から生じた当期利益	68,504	53,065	57,533	27,509	18,643
親会社の所有者に帰属する非継続事業から生じた当期利益	2,788	-	2,590	2,188	193
親会社の所有者に帰属する当期益合計	71,292	53,065	60,124	29,698	18,837
(補足) 内訳					
販売費					
物流費	46,432	43,787	51,826	52,857	51,007
広告費	32,371	35,148	35,583	33,895	35,923
販売促進費	27,611	26,399	25,400	22,971	22,121
販売手数料	3,253	2,794	2,966	2,787	2,566
従業員給付費用	42,396	39,996	37,738	40,247	39,201
減価償却費及び償却費	2,167	2,020	2,050	2,221	5,309
その他	20,207	19,301	20,753	19,283	15,948
販売費合計	174,440	169,448	176,319	174,263	172,079
研究開発費合計					
従業員給付費用	12,760	12,717	12,996	12,952	12,456
減価償却費及び償却費	2,024	2,201	2,323	2,619	2,807
委託費及び消耗品費	6,407	6,979	6,901	6,848	7,147
その他	5,399	5,236	5,611	5,403	5,185
研究開発費合計	26,591	27,134	27,833	27,823	27,596
一般管理費					
従業員給付費用	51,948	53,496	55,321	55,303	56,658
減価償却費及び償却費	9,721	8,006	8,466	8,725	10,789
その他	32,615	34,616	35,019	35,138	35,068
一般管理費合計	94,284	96,119	98,807	99,167	102,516
その他の営業収益					
段階取得に係る差益	18,112	-	-	-	-
為替差益	1,160	-	-	-	-
固定資産売却益	879	5,312	450	626	1,492
リース料収入	-	-	1,429	1,487	1,577
還付金・還付加算金	-	-	564	236	30
保険金収入	-	-	114	311	121
訴訟損失引当金戻入益	-	-	-	-	863
契約損失引当金戻入益	-	-	-	-	1,111
その他	3,716	4,229	5,295	3,347	2,376
その他の営業収益合計	23,868	9,541	7,854	6,009	7,572

(百万円)

## 2) IFRS 基準

		138期	139期	140期	141期	142期
		2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
その他の営業費用	減損損失	7,124	1,965	11,681	18,134	30,728
	持分法株式に係る減損損失	-	-	-	14,107	4,232
	関係会社株式売却損	5,603	626	-	-	-
	固定資産除却損	2,796	3,657	2,958	3,178	3,559
	訴訟損失費用	-	-	1,437	658	578
	為替差損	-	1,272	1,103	210	49
	契約損失引当金繰入額	-	6,451	610	368	-
	構造改革費用	-	-	315	2,448	1,785
	株式売買契約評価損	-	2,037	-	-	6,525
	環境対策費用	1,013	377	-	-	-
	特別転進支援施策関連費用	-	-	-	-	6,525
	その他	5,798	6,389	6,712	6,497	10,575
その他の営業費用合計		22,335	22,776	24,821	45,604	58,035
金融収益	受取利息	2,825	3,162	4,405	4,375	4,409
	受取配当金	1,317	1,217	1,336	1,383	1,493
	デリバティブ評価益	-	975	-	2,087	1,790
	為替差益	1,094	1,303	3,108	-	-
	その他	55	625	728	270	338
金融収益合計		5,292	7,283	9,578	8,116	8,030
金融費用	支払利息	2,326	2,532	3,058	3,347	3,804
	デリバティブ評価損	2,732	-	2,959	-	-
	為替差損	-	-	-	2,025	2,292
	引当金の時の経過による割引の戻し	4	3	2	8	2
	損失評価引当金繰入額	149	357	13	9	89
	その他	978	1,322	1,432	1,670	1,820
金融費用合計		6,192	4,216	7,465	7,060	8,009

## (4) 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

## 1) 日本基準

	131期 2008年度	132期 2009年度	133期 2010年度	134期 2011年度	135期 2012年度	136期 2013年度	137期 2014年度	138期 2015年度	139期 2016年度
営業活動によるキャッシュ・フロー									
税金等調整前当期純利益(純損失)	3,256	44,791	48,444	72,091	100,828	72,561	79,049	100,153	85,125
減価償却費	55,192	55,382	49,825	43,717	42,463	45,746	43,376	50,920	46,907
減損損失	18,838	14,325	8,503	1,106	14,562	624	10,486	7,467	1,965
のれん償却額	5,497	5,000	4,505	4,503	2,265	1,589	2,201	7,093	6,620
貸倒引当金の増減額((): 減少額)	(507)	228	(85)	(211)	(210)	252	(56)	40	671
賞与引当金の増減額((): 減少額)	181	387	1,552	227	(237)	354	1,461	1,639	308
役員賞与引当金の増減額((): 減少額)	(114)	195	33	(2)	(16)	(5)	97	7	(123)
退職給付に係る負債の増減額	-	-	-	-	-	(3,005)	(1,957)	(5,526)	(3,783)
退職給付引当金の増減額((): 減少額)	2,134	4,988	6,036	4,095	(3,688)	-	-	-	-
役員退職慰労引当金の増減額((): 減少額)	(638)	(204)	220	(314)	(240)	(103)	12	(280)	32
環境対策引当金の増減額((): 減少額)	1	187	170	(67)	52	(38)	306	(62)	(23)
投資損失引当金の増減額((): 減少額)	-	-	264	209	107	152	90	217	-
債務保証損失引当金の増減	-	-	-	-	-	-	564	116	(681)
受取保険金	-	-	(182)	(6,012)	(1,800)	(1,189)	(330)	-	-
受取利息及び受取配当金	(2,000)	(2,174)	(2,171)	(2,821)	(2,902)	(3,196)	(4,020)	(4,164)	(4,348)
支払利息	4,774	3,468	2,440	2,167	1,931	2,032	2,140	2,269	2,473
持分法による投資利益	(2,524)	(3,461)	(2,990)	(2,401)	(3,058)	(3,360)	(5,177)	(1,558)	(4,345)
有形固定資産の除売却損	2,674	4,686	1,284	3,927	2,174	(1,430)	598	2,074	(1,321)
関係会社株式売却益	(437)	-	-	-	(18,201)	(2,315)	-	(24,298)	205
関係会社整理損	-	-	-	-	-	-	-	6,937	970
医療事業構造改革費用	-	-	-	-	-	-	-	16,623	-
段階取得に係る差損益	-	-	-	-	-	-	-	(18,027)	-
退職給付制度終了益	-	-	-	-	-	-	(9,290)	-	-
投資有価証券売却損(益)	174	(66)	(900)	(526)	37	(54)	(12)	14	(5,659)
投資有価証券評価損	799	64	7,416	607	2,346	52	3	-	-
関係会社株式評価損	257	322	-	-	-	-	-	-	-
関係会社清算損益	-	-	-	-	-	(1,005)	-	-	-
厚生年金基金代行返上益	-	-	-	-	(27,752)	(236)	-	-	-
売上債権の増減額((): 増加額)	(3,882)	(5,340)	(2,054)	(14,098)	15,158	2,095	92	12,494	(7,323)
仕入債務の増減額((): 減少額)	(5,256)	4,114	5,527	10,562	(18,516)	(6,212)	2,605	(2,039)	1,315
棚卸資産の増減額((): 減少額)	(20,798)	2,381	5,312	(16,040)	(7,048)	(1,377)	(4,768)	3,423	2,883
未払消費税の増減額((): 減少額)	1,600	(374)	887	(1,814)	1,863	2,501	3,258	-	-
その他流動資産の増減額((): 減少額)	-	-	1,849	(3,677)	1,180	5,073	(9,232)	2,872	4,185
その他流動負債の増減額((): 減少額)	-	-	-	-	6,699	(6,986)	1,642	1,408	(123)
その他	7,137	(5,516)	3,272	5,335	(1,518)	(1,447)	4,129	(12,881)	(640)
小計	66,360	123,387	139,165	100,563	106,480	101,070	117,270	146,935	131,743
営業活動によるキャッシュ・フロー合計									
保険金の受取額	-	-	182	5,087	2,764	1,189	100	356	1,532
転籍に伴う退職金等	-	-	-	-	-	(3,080)	-	-	-
利息及び配当金の受取額	3,164	3,040	3,521	4,166	3,697	4,559	5,370	5,901	4,859
利息の支払額	(4,938)	(3,704)	(2,518)	(2,185)	(1,965)	(2,034)	(2,166)	(2,191)	(2,446)
法人税等の支払額	(12,886)	(16,799)	(27,633)	(14,318)	(22,475)	(40,214)	(11,344)	(21,947)	(27,665)
過年度法人税等の還付額	-	-	-	-	-	1,526	28	-	-
その他	-	-	-	-	-	-	-	(3,835)	-
営業活動によるキャッシュ・フロー合計	51,699	105,924	112,716	93,312	88,501	63,017	109,259	125,219	108,024
投資活動によるキャッシュ・フロー									
有形固定資産の取得による支出	(56,355)	(38,273)	(40,634)	(45,401)	(60,691)	(47,864)	(45,056)	(51,396)	(56,090)
有形固定資産の売却による収入	1,059	494	1,507	1,412	1,134	6,448	1,819	1,263	6,406
無形固定資産取得による支出	(4,679)	(23,352)	(3,488)	(3,659)	(5,045)	(5,391)	(3,875)	(4,430)	(30,131)
投資有価証券の取得による支出	(273)	(634)	(1,020)	(214)	(324)	(62)	(129)	(2,369)	(2,040)
投資有価証券の売却による収入	135	97	3,757	2,102	241	101	15	13	8,262
連結の範囲の変更を伴う子会社出資持分の取得による支出	-	-	-	-	-	-	(91,461)	-	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	-	-	-	-	-	(15,708)	-	(26,553)	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	-	-	-	-	80,890	-	-	4,133	2,235
関係会社株式の売却による収入	480	-	-	-	-	7,572	-	32,500	916
関係会社株式等の取得による支出	(499)	(679)	(149)	(1,414)	(3,650)	(5,104)	(2,456)	(6,616)	(63,979)
定期預金の増減額((): 減少額)	(1,376)	(620)	(5,487)	4,435	1,862	502	(572)	(201)	(564)
長期貸付による支出	-	-	-	-	(108)	(3,942)	(150)	-	-
その他	(978)	(359)	(366)	1,037	892	(46)	1,475	(166)	(6,763)
投資活動によるキャッシュ・フロー合計	(62,487)	(63,327)	(45,882)	(41,701)	15,201	(63,497)	(140,391)	(53,824)	(141,749)



(百万円)

## 1) 日本基準

	131期 2008年度	132期 2009年度	133期 2010年度	134期 2011年度	135期 2012年度	136期 2013年度	137期 2014年度	138期 2015年度	139期 2016年度
財務活動によるキャッシュ・フロー									
短期借入金の純増減額((): 減少額)	341	(17,387)	6,922	2,122	(6,026)	376	72,939	(86,107)	70
コマーシャルペーパーの純増減額((): 減少額)	(5,000)	-	-	-	-	-	15,000	(15,000)	-
長期借入れによる収入	3,034	17,013	52	23	115	45,000	3,022	116,011	-
長期借入金の返済による支出	(2,951)	(3,208)	(5,956)	(5,225)	(4,344)	(4,137)	(7,025)	(22,381)	(11,058)
社債の発行による収入	34,986	-	-	-	-	-	-	70,000	80,000
社債の償還による支出	(20,000)	-	(15,000)	-	-	(20,000)	(15,000)	(15,000)	-
配当金の支払額	(11,172)	(11,154)	(11,162)	(10,997)	(10,604)	(12,437)	(11,855)	(15,982)	(17,242)
非支配株主への配当支払	-	-	-	-	(2,226)	(2,840)	(2,794)	(3,693)	(3,927)
自己株式取得のための金銭の信託の増減額	-	-	-	-	-	(2,520)	2,520	-	-
自己株式の取得による支出	(1,107)	(69)	(87)	(20,045)	(50,225)	(57,584)	(2,707)	(30,187)	(30,034)
自己株式の売却	-	-	-	-	2	2	2	1	-
その他	(252)	(3,204)	(661)	(3,333)	(1,109)	(1,108)	(1,279)	(304)	(615)
財務活動によるキャッシュ・フロー合計	(2,119)	(18,011)	(25,893)	(37,456)	(74,419)	(55,248)	52,823	(3,288)	16,175
現金及び現金同等物に係る換算差額									
現金及び現金同等物の増減額((): 減少額)	(2,824)	2,717	(2,245)	(1,356)	8,838	958	12,071	(14,180)	249
現金及び現金同等物の期首残高	(15,732)	27,303	38,695	12,798	38,122	(54,770)	33,762	53,925	(17,300)
現金及び現金同等物の期末残高	83,164	67,790	95,063	133,744	146,647	184,770	130,028	165,160	217,791
連結の範囲の変更による期首残高増加額	358	-	9	-	-	-	-	-	-
連結子会社の決算期の変更による期首残高増加額	-	-	-	-	-	-	13	(1,112)	-
連結の範囲の変更による期首残高減少額	-	(30)	(23)	-	-	-	-	(460)	(19,346)
非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	-	-	-	103	-	28	1,356	278	-
現金及び現金同等物の期末残高	67,790	95,063	133,744	146,647	184,770	130,028	165,160	217,791	181,144
設備投資									
設備投資	58,293	44,117	45,772	56,778	61,590	50,602	50,927	58,867	89,692
減価償却費									
減価償却費	55,192	55,382	49,825	43,717	42,463	45,746	43,376	50,920	46,907

(百万円)

## 2) IFRS 基準

	138 期 2015 年度	139 期 2016 年度	140 期 2017 年度	141 期 2018 年度	142 期 2019 年度
営業活動によるキャッシュ・フロー					
税引前当期利益 (損失)	98,778	86,684	80,819	54,698	48,795
非継続事業の税引前当期利益	11,064	-	4,009	1,931	680
減価償却費及び償却費	50,852	46,273	51,783	52,485	61,986
減損損失	15,043	1,965	11,681	18,384	30,728
持分法株式に係る減損損失	11,784	-	-	14,107	4,232
医薬事業構造改革費用	11,784	-	-	-	-
従業員給付の増減額	(3,859)	(2,853)	(2,560)	(1,823)	5,969
引当金の増減額	1,507	5,939	1,202	975	(4,433)
受取利息	(2,846)	(3,162)	(4,405)	(4,373)	(4,401)
受取配当金	(1,317)	(1,217)	(1,341)	(1,351)	(1,506)
支払利息	2,310	2,532	3,042	3,342	3,711
持分法による損益	(1,585)	(2,537)	(3,981)	560	2,444
固定資産除却損	2,926	3,657	2,973	3,414	3,886
固定資産売却益	(878)	(5,312)	(2,712)	1806	(1,492)
固定資産売却損	-	-	-	554	1,846
子会社株式売却益	-	-	(40)	(74)	(559)
関係会社株式売却益	(27,570)	(593)	-	-	-
子会社株式売却損	5,603	626	-	688	0
段階取得に係る差益	(18,112)	-	-	-	-
環境対策費用	1,013	377	859	1,244	440
売上債権及びその他の債権の増減額	13,800	(4,174)	(9,329)	(644)	3,754
仕入債務及びその他の債務の増減額	(2,687)	(1,478)	20,720	3,375	(8,919)
棚卸資産の増減額	1,845	3,216	(11,287)	(3,877)	(2,092)
未払消費税等の増減額	(716)	570	(1,588)	492	(1,923)
その他の資産及び負債の増減額	4,445	1,489	4,097	(236)	(2,250)
その他	(14,197)	653	2,351	1,264	(8,427)
小計	147,203	132,655	146,295	143,334	132,466
保険金の受取額	356	1,532	-	-	-
利息の受取額	3,436	3,121	3,619	4,378	4,403
配当金の受取額	2,459	1,738	2,976	2,111	2,661
利息の支払額	(2,197)	(2,474)	(2,922)	(3,239)	(3,522)
法人所得税の支払額	(21,947)	(27,665)	(23,313)	(23,328)	(21,152)
営業活動によるキャッシュ・フロー合計	129,311	108,907	126,655	123,256	114,856
投資活動によるキャッシュ・フロー					
有形固定資産の取得による支出	(51,415)	(56,055)	(70,727)	(70,185)	(73,703)
有形固定資産の売却による収入	1,270	6,406	3,693	4,441	1,264
無形資産の取得による支出	(5,039)	(30,138)	(7,239)	(9,822)	(8,338)
金融資産の取得による支出	(2,369)	(7,242)	(1,869)	(3,495)	(26)
金融資産の売却による収入	13	8,664	3,082	6,940	11,621
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(26,553)	-	(25,307)	-	(3,809)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	4,133	2,235	386	3,276	2,754
持分法で処理される投資の株式の取得による支出	-	-	(240)	-	(516)
持分法で処理される投資の株式の売却による収入	-	-	-	-	-
関係会社株式等の取得による支出	(6,616)	(63,979)	-	-	-
関係会社株式等の売却による収入	32,500	916	-	-	-
その他	(4,667)	(3,109)	(881)	(4,078)	4,100
投資活動によるキャッシュ・フロー合計	(58,745)	(142,299)	(99,104)	(72,923)	(66,651)

(百万円)

## 2) IFRS 基準

	138 期 2015 年度	139 期 2016 年度	140 期 2017 年度	141 期 2018 年度	142 期 2019 年度
財務活動によるキャッシュ・フロー					
短期借入金の増減額	(85,172)	(1,112)	3,313	(3,283)	(1,759)
コマーシャル・ペーパーの増減額	(15,000)	-	-	-	40,000
長期借入れによる収入	115,856	-	23,388	8,543	3,545
長期借入金の返済による支出	(22,381)	(11,058)	(24,174)	(11,962)	(13,735)
社債の発行による収入	69,703	79,690	-	-	-
社債の償還による支出	(15,000)	-	-	-	-
配当金の支払額	(15,982)	(17,242)	(17,065)	(18,455)	(17,555)
非支配持分への配当金の支払額	(3,693)	(3,927)	(5,893)	(4,889)	(4,789)
自己株式の取得による支出	(30,187)	(30,034)	(2,690)	(40,062)	(6)
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	(644)	(1,017)	(217)	(8,640)	(49,274)
リース負債の返済による支出	-	-	-	(1,119)	(8,835)
その他	(318)	(557)	(611)	947	103
財務活動によるキャッシュ・フロー合計	(2,820)	14,738	(23,951)	(78,923)	(52,306)
現金及び現金同等物の換算差額					
現金及び現金同等物の増減額	(13,324)	169	(1,734)	(754)	(7,925)
現金及び現金同等物の期首残高	54,420	(18,484)	1,865	(29,344)	(12,024)
現金及び現金同等物の期首残高	169,413	204,487	186,003	187,869	153,725
売却目的保有に分類される処分グループに係る資産に含まれる現金及び現金同等物	(19,346)	-	-	(4,799)	-
現金及び現金同等物の期末残高	204,487	186,003	187,869	153,725	141,701

## 2. 取締役・監査役任期一覧

	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
山口 範雄	6.26						6.26				
伊藤 雅俊	6.26						6.26				6.25
戸坂 修	6.26		6.29								
寺師 並夫	6.26		6.29								
横山 敬一	6.26				6.27						
国本 裕	6.26	6.29					6.26				
橋本 昌三	6.26				6.28						
豊田 友康	6.26	6.29	6.29								
三輪 清志	6.26		6.29								
善積 友弥	6.26				6.27						
長町 隆	6.26		6.29		6.27		6.26				
永井 敬祐	6.26				6.27						
岩本 保	6.26		6.29				6.26			6.27	
鈴木 伸一	6.26		6.29								
丹羽宇一郎	6.26		6.16								
三宅 浩之			6.29		6.27						
富樫洋一郎			6.29		6.27						
大野 弘道			6.29						6.27		
五十嵐弘司			6.29		6.27				6.27		
橘・フクシマ・咲江			6.29								6.25
齋藤 泰雄				6.28							
高藤 悦弘					6.27		6.26		6.27		6.25
品田 英明					6.27		6.26		6.29		
木村 毅					6.27						6.25
西井 孝明					6.27		6.26				
栃尾 雅也					6.27				6.27		6.25
福士 博司					6.27		6.26		6.27		6.25
村林 誠							6.26		6.27		
名和 高司							6.26				
野坂 千秋											6.25
岩田喜美枝											6.25
西尾 良三	6.26				6.28						
佐藤りえ子	6.26								6.29		
安達 弘	6.26				6.28						
金田 英成	6.26				6.28						
大山多景石	6.26				6.28						
赤坂 寧				6.28					6.29		
田中 静夫				6.28							
塚原 雅人				6.28					6.29		
藤村 潔				6.28					6.29		
富樫洋一郎								6.29			
橋本 正己								6.29		3.17	
土岐 敦司								6.29			
村上 洋								6.29			
天野 秀樹										6.26	

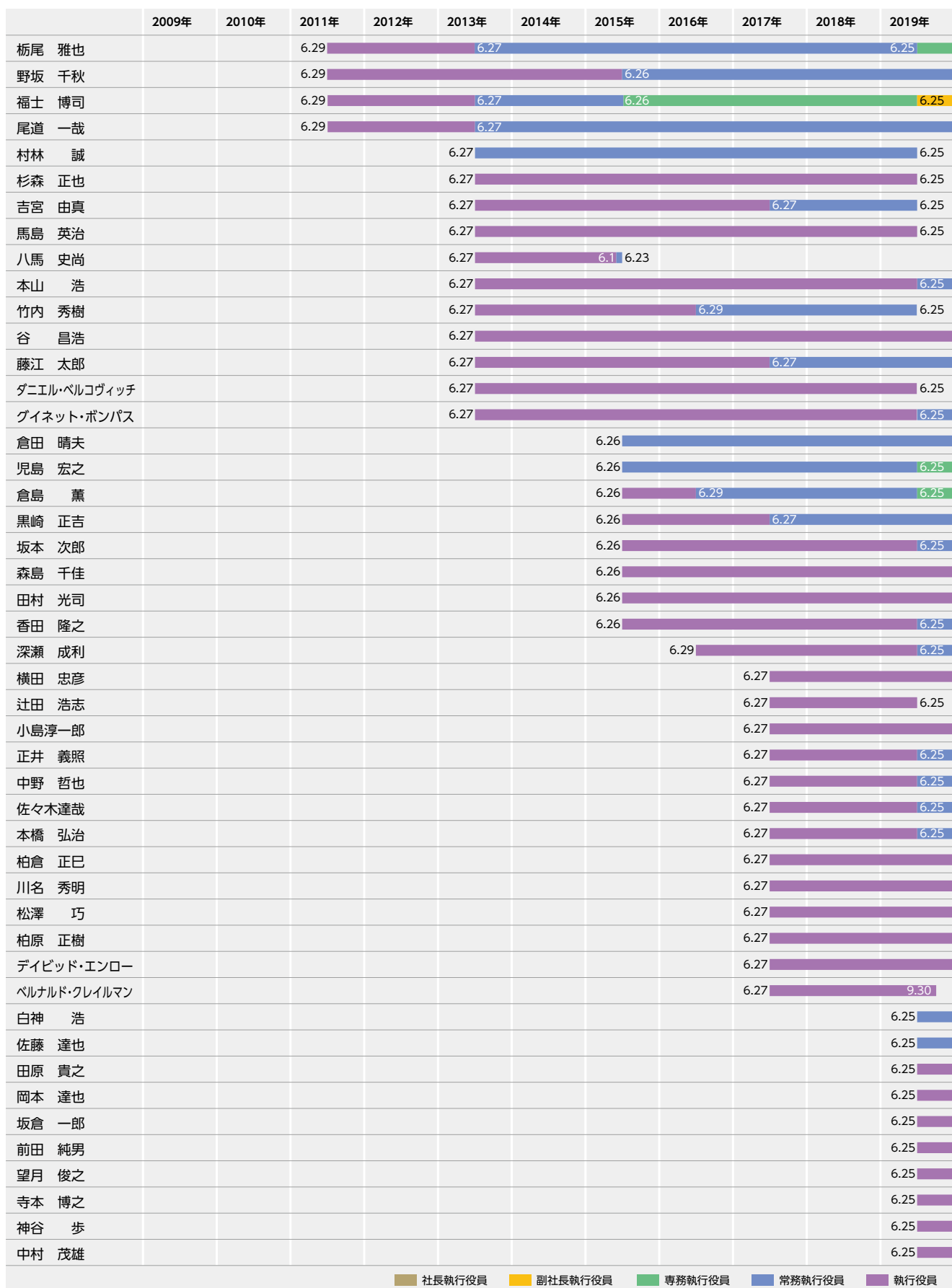
■ 取締役/会長   
■ 取締役/社長   
■ 取締役/副社長   
■ 取締役/専務   
■ 取締役/常務   
■ 取締役 (非執行)   
■ 監査役   
 代表者

### 3. 役員・従業員関係

#### (1) 執行役員任期一覧

	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
伊藤 雅俊	6.26						6.26				
戸坂 修	6.26		6.29								
寺師 並夫	6.26		6.29								
横山 敬一	6.26			6.27							
国本 裕	6.26		6.29			6.26					
豊田 友康	6.26	6.29									
三輪 清志	6.26		6.29								
鈴木 重利	6.26		6.29								
野村 裕晟	6.26		6.29								
前田 宏一	6.26		6.29								
善積 友弥	6.26						6.26				
長町 隆	6.26		6.29	6.27							
永井 敬祐	6.26		6.29	6.27							
岩本 保	6.26		6.29			6.26		6.27			
鈴木 伸一	6.26		6.29								
小原 利郎	6.26			6.27							
倉橋 修	6.26						6.26				
大屋 潔	6.26		6.29								
大浦 晴壽	6.26	4.1									
倉谷 隆博	6.26			6.27							
三宅 浩之	6.26		6.29			6.26					
村田 定三	6.26		6.29								
山田 裕美	6.26		6.29								
岸本 信一	6.26		6.29								
アラン・プリオン	6.26								6.27		
ジャン・ファルゴー	6.26			6.27							
安武和比古	6.26		6.29								
加藤 敏久	6.26		6.29			6.27					
富樫洋一郎	6.26		6.29	6.27							
辻 尚志	6.26	4.1									
小田嶋文彦	6.26		6.29								
大野 弘道	6.26		6.29					6.27			
五十嵐弘司	6.26		6.29					6.27			
吉峯 英虎	6.26		6.29								
佐野 千明			6.29		6.27						
水澤 一			6.29				6.26				
高藤 悦弘	6.26			6.27						6.25	
山本 倫哉	6.26						6.26				
品田 英明	6.26			6.27		6.26		6.29			
永野 由巳	6.26			6.27							
櫻井 孝男	6.26			6.27							
木村 毅	6.26			6.27							6.25
鈴木 信二			6.29				1.31				
梅澤 忠徳			6.29					6.29			
鈴見 満喜			6.29				6.26				
小松 俊一			6.29				6.26				6.25
西井 孝明			6.29		6.27		6.26				

■ 社長執行役員 ■ 副社長執行役員 ■ 専務執行役員 ■ 常務執行役員 ■ 執行役員



## (2) 従業員数の変遷

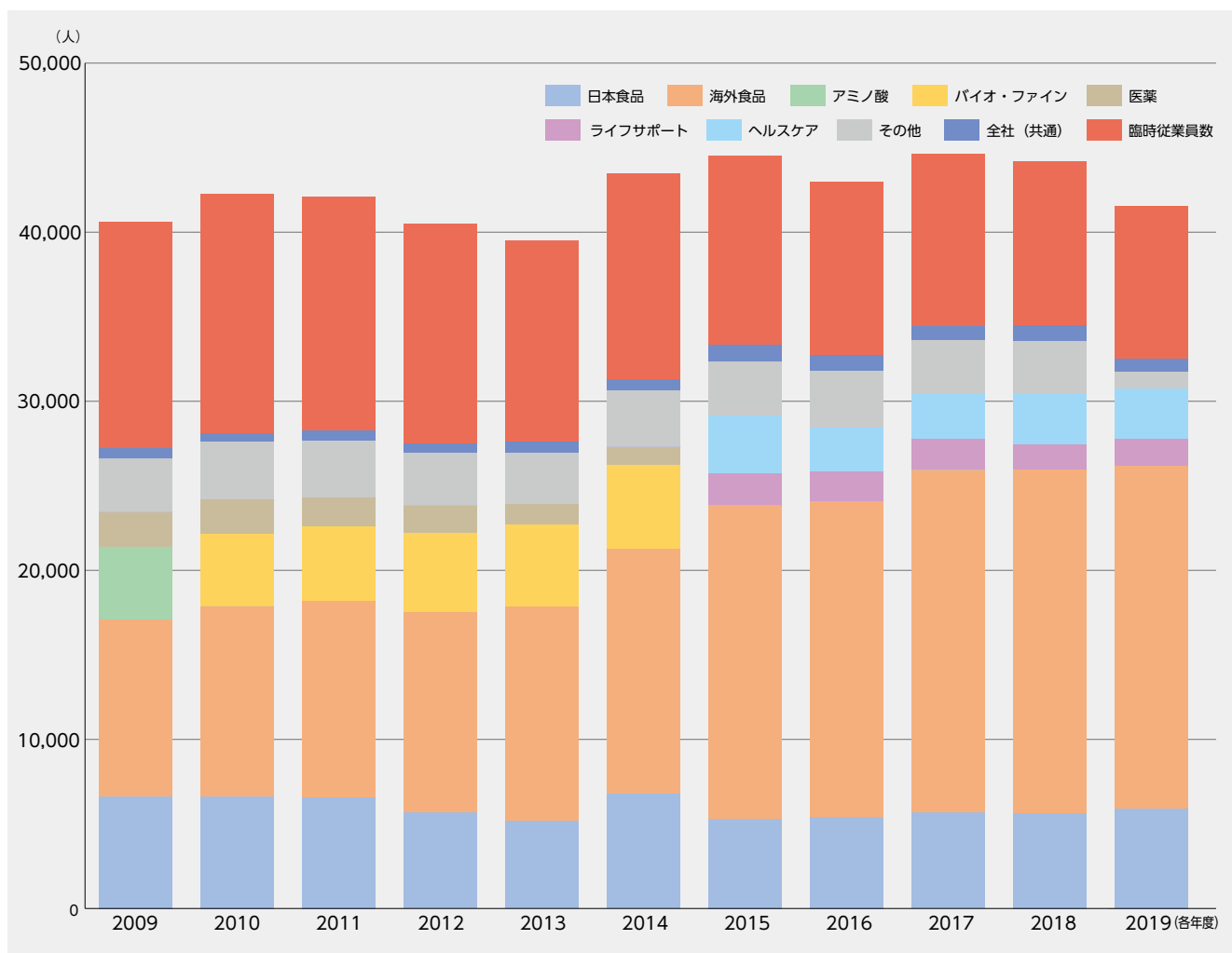
### 1) 連結会社を含めた従業員数

年度	セグメント別従業員数 (*1)									連結会社 従業員数	連結会社 臨時従業員数 (*1)
	日本食品	海外食品	アミノ酸	バイオ・ ファイン	医 薬	ライフ サポート	ヘルス ケア	その他 (*2)	全 社 (共通)		
2009	6,629	10,426	4,314		2,062			3,183	601	27,215	13,417
2010	6,612	11,252		4,278	2,042			3,401	499	28,084	14,170
2011	6,566	11,583		4,452	1,695			3,378	571	28,245	13,845
2012	5,655	11,852		4,682	1,651			3,090	588	27,518	12,984
2013	5,157	12,678		4,875	1,180			3,077	612	27,579	11,902
2014	6,760	14,513		4,945	1,087			3,307	700	31,312	12,170
2015	5,304	18,522				1,920	3,398	3,207	944	33,295	11,215
2016	5,414	18,648				1,807	2,535	3,377	953	32,734	10,252
2017	5,647	20,271				1,829	2,724	3,116	865	34,452	10,149
2018	5,638	20,310				1,472	3,047	3,113	924	34,504	9,682
2019	5,911	20,243				1,652	2,946	1,000	757	32,509	9,019

(備考) (\*1) 従業員数は各年度末の人員数、臨時従業員数は年間の平均雇用人員数を外数で記載。

(\*2) 「その他」には2010-2014年度の間は提携事業の従業員を含む。

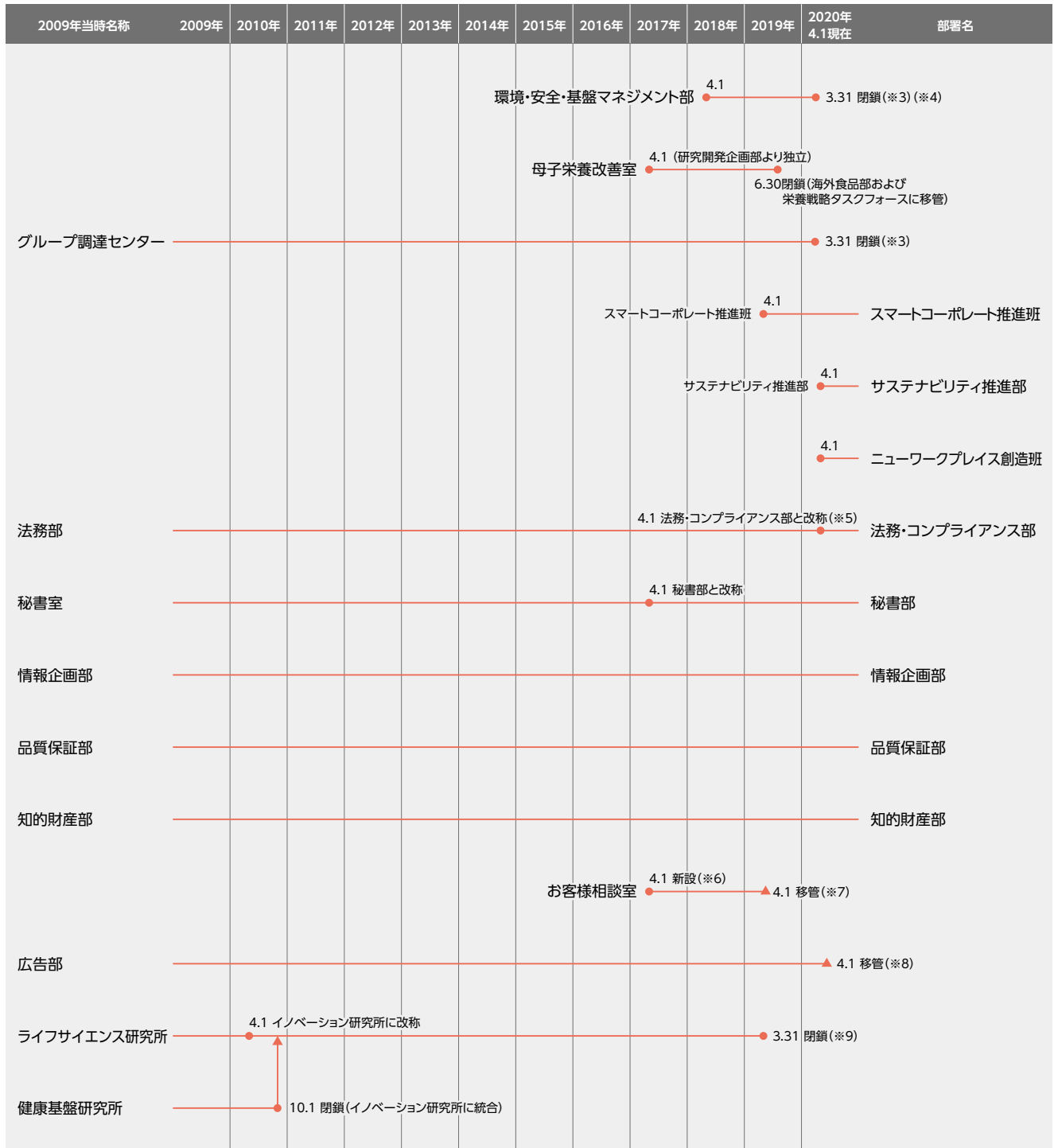
### 2) 連結会社を含めた従業員数の推移





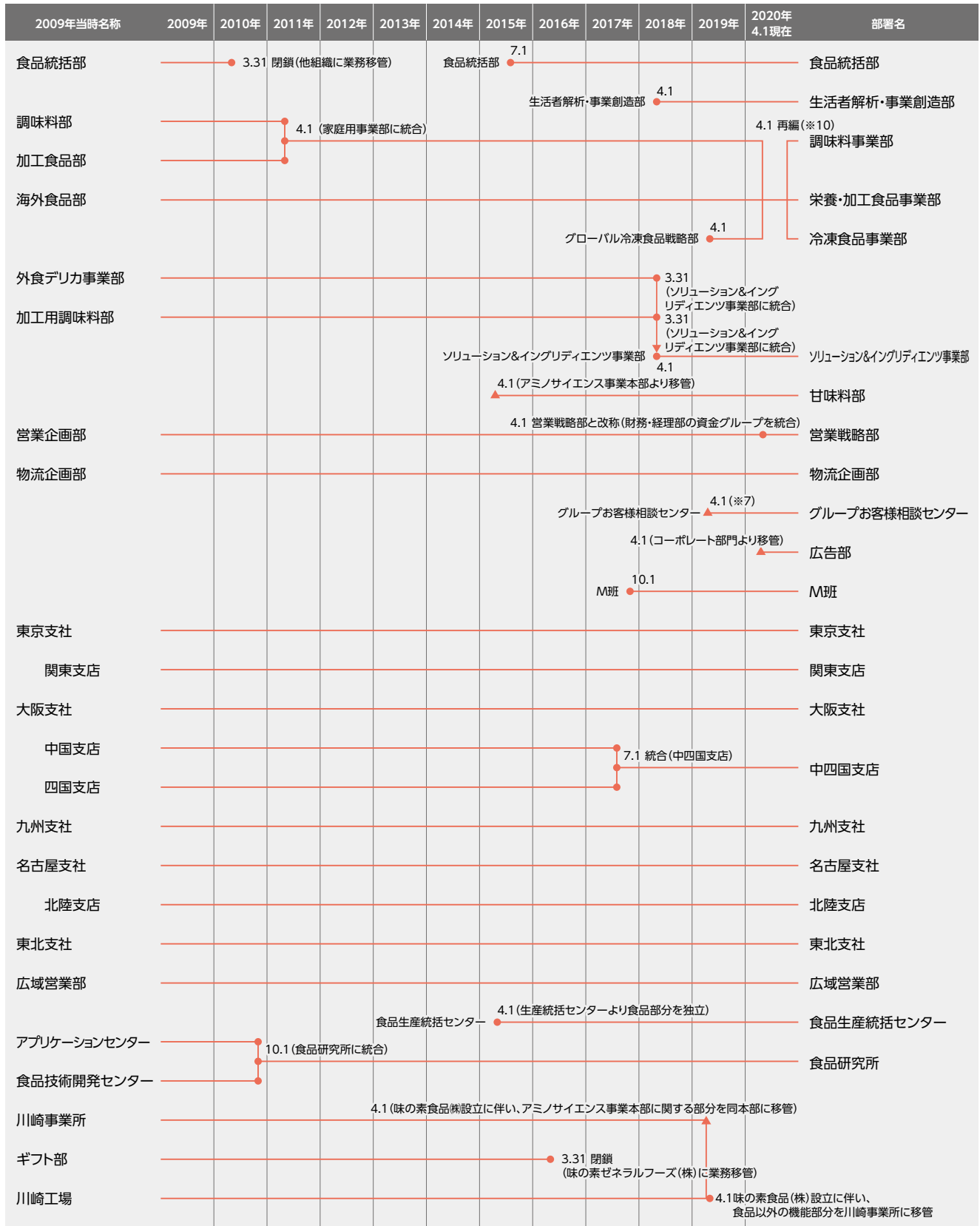


1) コーポレート部門



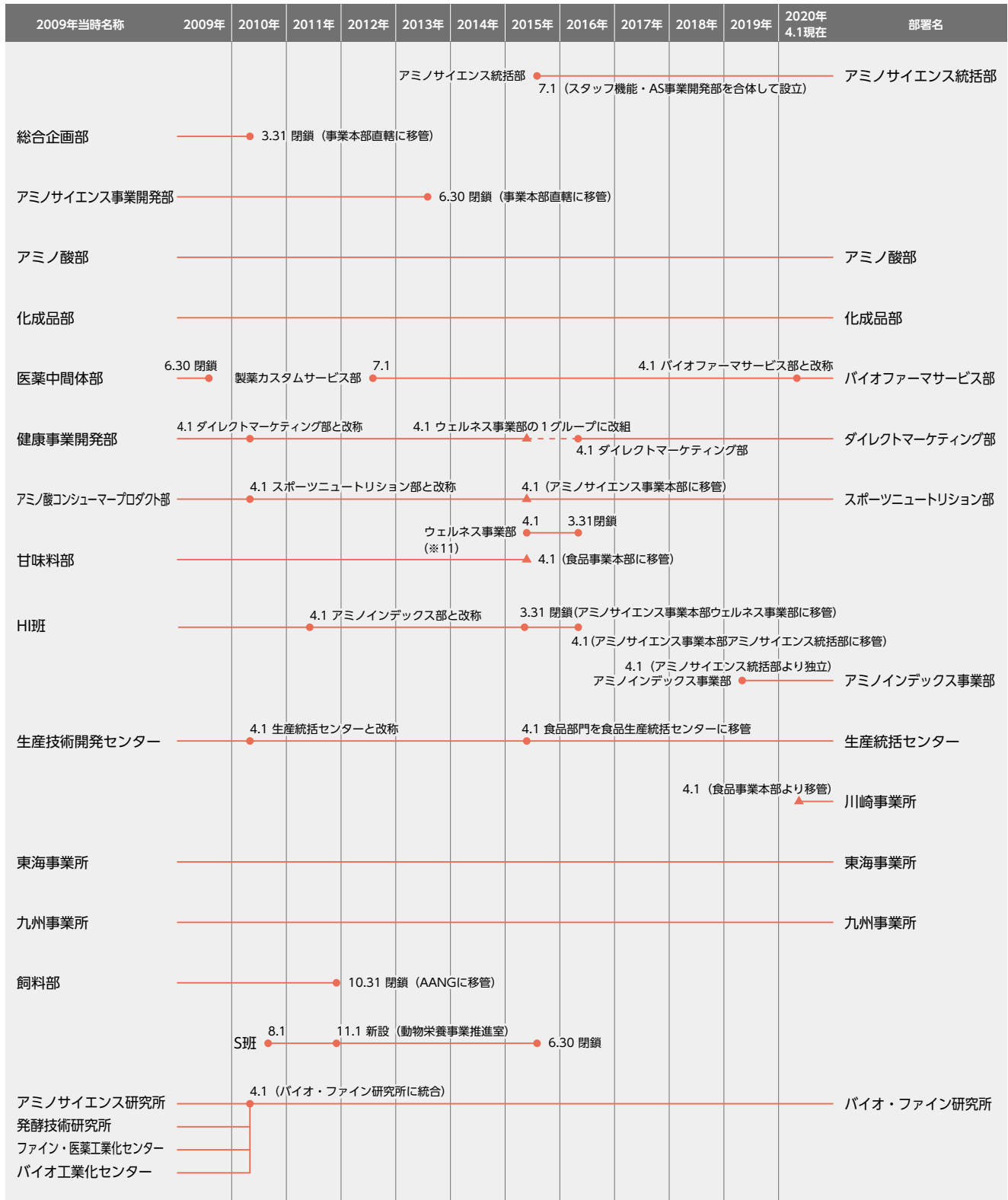
- (※3) 環境・安全・基盤マネジメント部(以下ESP部)(環境支援グループ)と栄養戦略タスクフォースを統合しサステナビリティ推進部が発足する。マニュファクチャリング戦略部およびグループ調達センターが担った調達に関するポリシー等の策定機能を統合し、グループ調達センターの残機能はADPに移管する。
- (※4) サステナビリティ推進部の発足に伴い、マニュファクチャリング戦略部にESP部(安全基盤マネジメントグループ)を統合する。
- (※5) ADPへの総務・リスク管理機能の一部移管に伴い、総務・リスク管理部のコンプライアンス・リスクマネジメント・株主対応等の機能を統合し、法務部から法務・コンプライアンス部へ名称を変更する。
- (※6) 品質保証部より独立、単位組織化。
- (※7) お客様相談室をコーポレートサービス本部から食品事業本部に移管し、味の素冷凍食品(株)と味の素AGF(株)の消費者相談窓口機能を統合してグループお客様相談センターに改称。
- (※8) 食品関連事業部および生活者解析・事業創造部との連携強化を目的に、食品事業本部に広告部を移管する。
- (※9) バイオ・ファイン研究所、食品研究所、情報企画部、生産統括センター等の組織に統合。

2) 食品事業本部



(※10) コンシューマー食品の現在の国内・海外との括りを改め、事業を軸とした体制に移行する。3つの重点事業領域(セイボリー、栄養・加工食品、アジアン・デザート冷凍食品)について組織体制を再編し、調味料事業部、栄養・加工食品事業部、冷凍食品事業部が発足。

3)アミノサイエンス事業本部



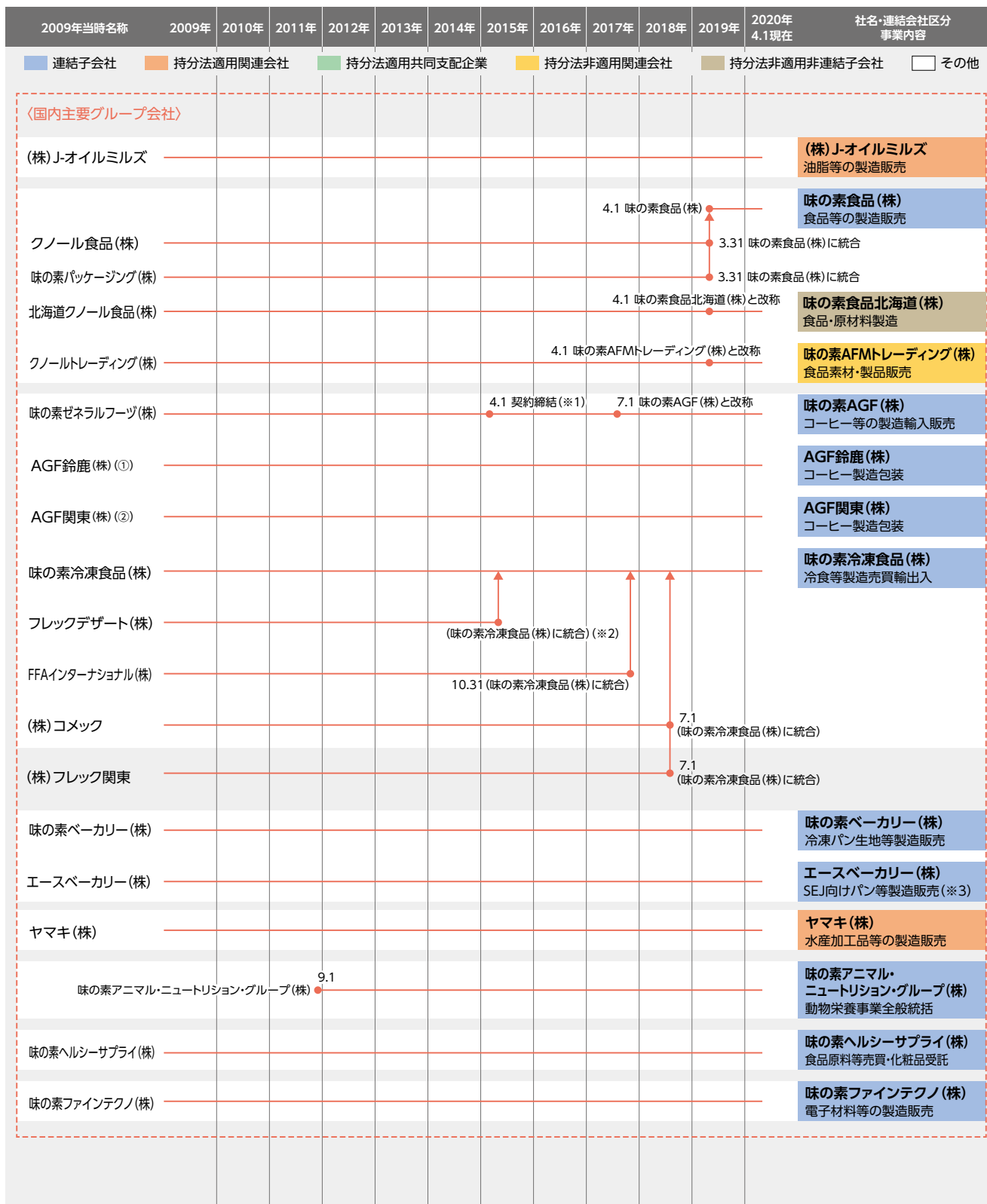
(※11) 健康ケア事業本部改組に伴い、所属していた各部を統括する部として新設

4) その他(関係会社事業等)

2009年当時名称	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年 4.1現在	部署名
(医薬カンパニー)		● 4.1 (味の素製薬(株)へ移管)											
健康ケア開発企画部		● 4.1					● 3.31	閉鎖(アミノサイエンス事業本部ウェルネス事業部に移管)					
栄養・医療食品事業推進部		● 4.1	ニュートリションケア部				● 3.31	閉鎖(アミノサイエンス事業本部ウェルネス事業部に移管、その後2016/4/1に一部の機能を家庭用事業部に業務移管)					
関係事業推進室							● 6.30	閉鎖(経営企画部等の関連部門に移管)					
医薬事業推進室		● 4.1					● 6.30	閉鎖(経営企画部等の関連部門に移管)					
CP班				● 6.30	閉鎖								

(2) 国内グループ会社系譜図

表記は味の素(株)社内規定に準拠



(※1) 米国モンデリーズインターナショナル社の保有する同社の50%株式を取得、完全子会社化。

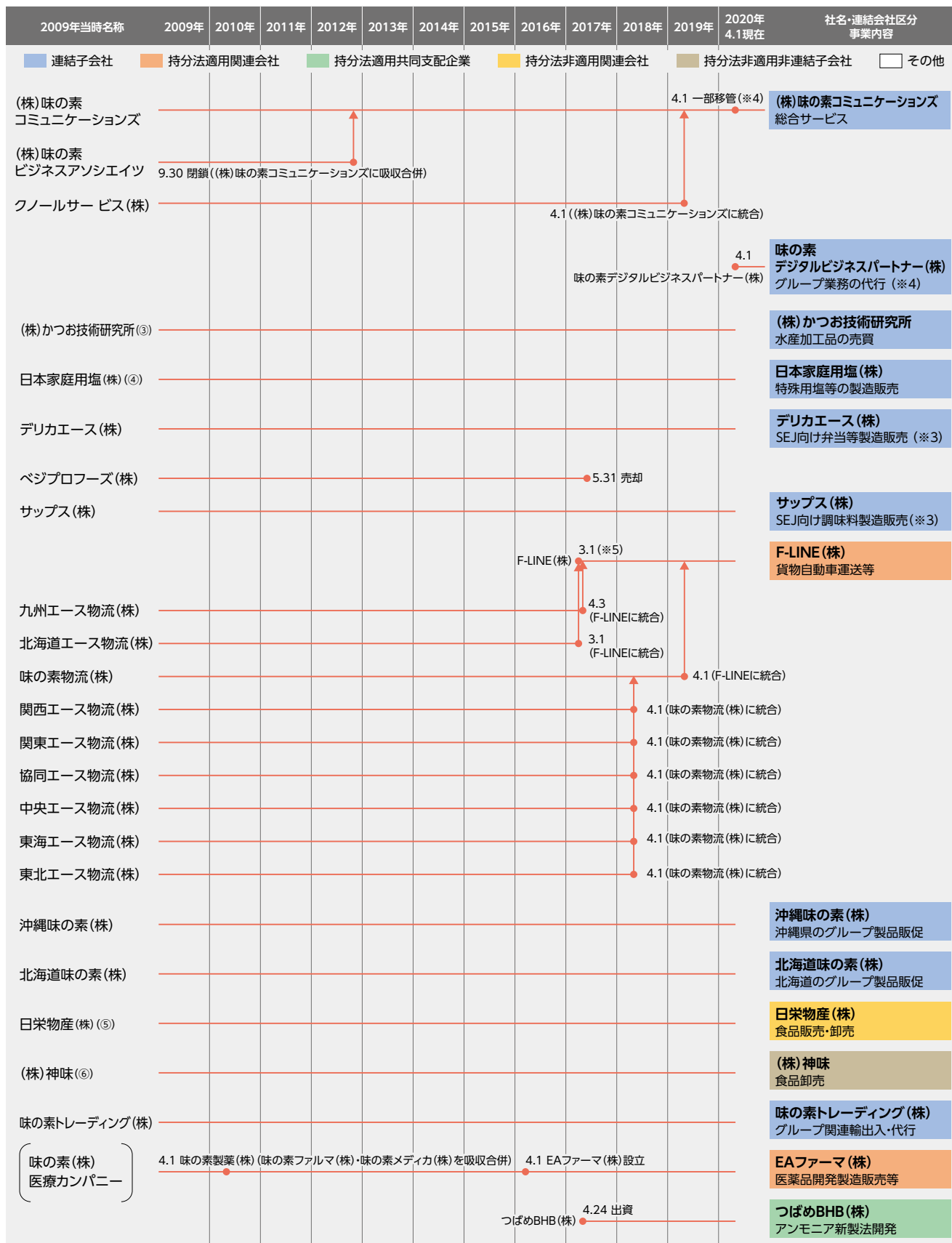
(※2) 味の素冷凍食品(株)の関東工場第一工場の増設時に、フレックデザート(株)本社工場・北関東工場の製造品を取込。

(※3) セブン-イレブン ジャパンはSEJと表記。

①～⑨は「味の素グループの100年」(2009年発行)に非掲載であったため、設立・資本参加年月日を以下に掲載した。

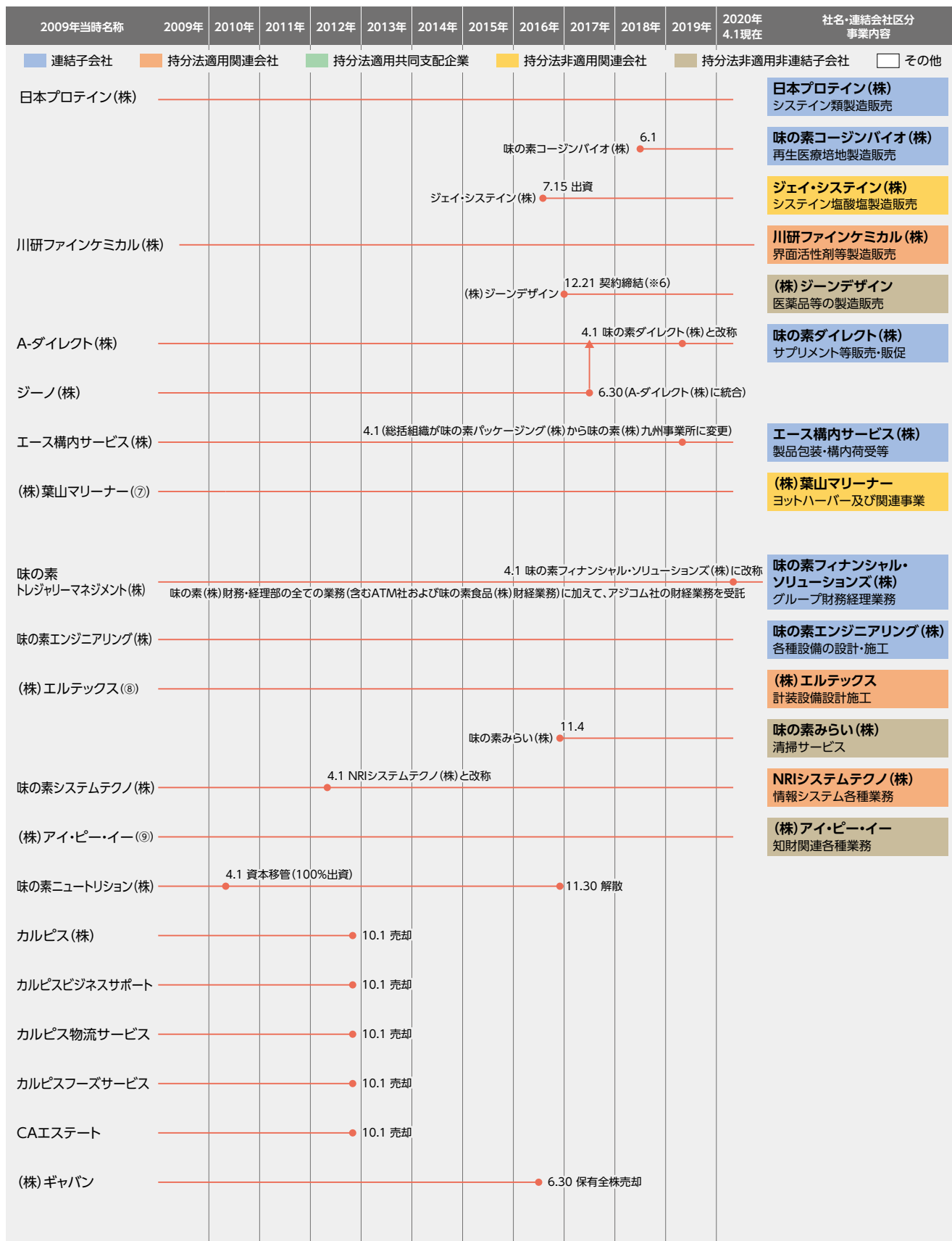
①1988年8月8日創業。②1995年9月22日創業。③1997年5月1日設立。④1996年6月28日資本参加。⑤1950年4月1日設立。⑥1956年4月16日設立。⑦1963年9月設立。⑧1986年3月25日設立。⑨2002年12月1日設立。

(2) 国内グループ会社系譜図



(※4) 味の素(株)67%、アクセンチュア33%の出資による新会社。味の素(株)の人事・総務・広報・調達機能の一部、本社各単位組織の庶務業務、および(株)味の素コミュニケーションズのサポート事業本部の一部を移管、担当する。  
 (※5) 1952年10月2日設立の法人を承継。

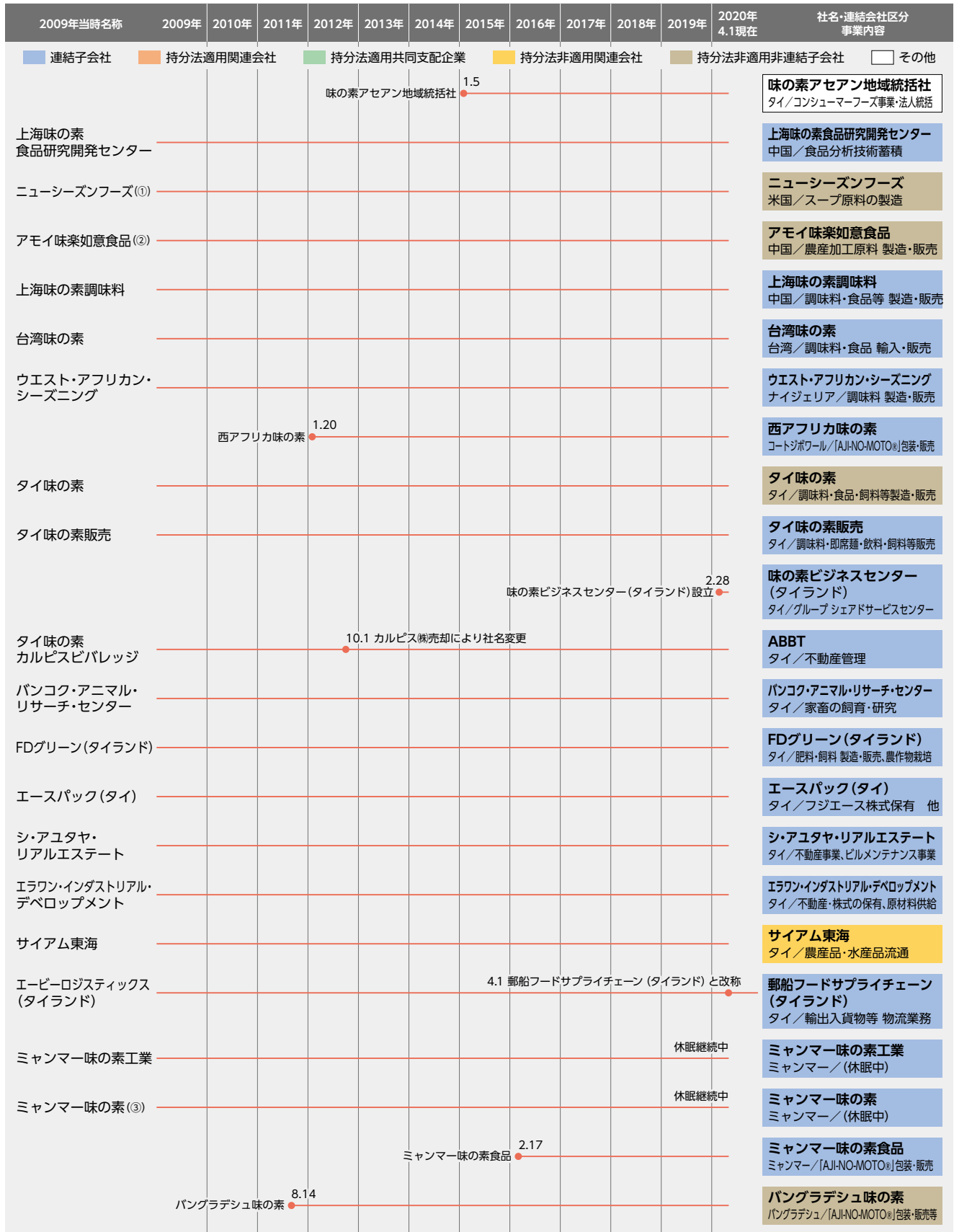
(2) 国内グループ会社系譜図



(※6) 2000年12月20日設立、2016年12月21日資本参加 <業務内容>1. 医薬品の製造・販売 2. 化粧品品の製造・販売 3. 医薬部外品の製造・販売 4. 医療機器の製造・販売 5. 理化学機器の製造販売 6. 生命科学研究用試薬及びその材料の輸入・製造・販売 7. 生命科学研究に関する受託業務 8. 前各号に附帯する一切の業務。

(3) 海外グループ会社系譜図

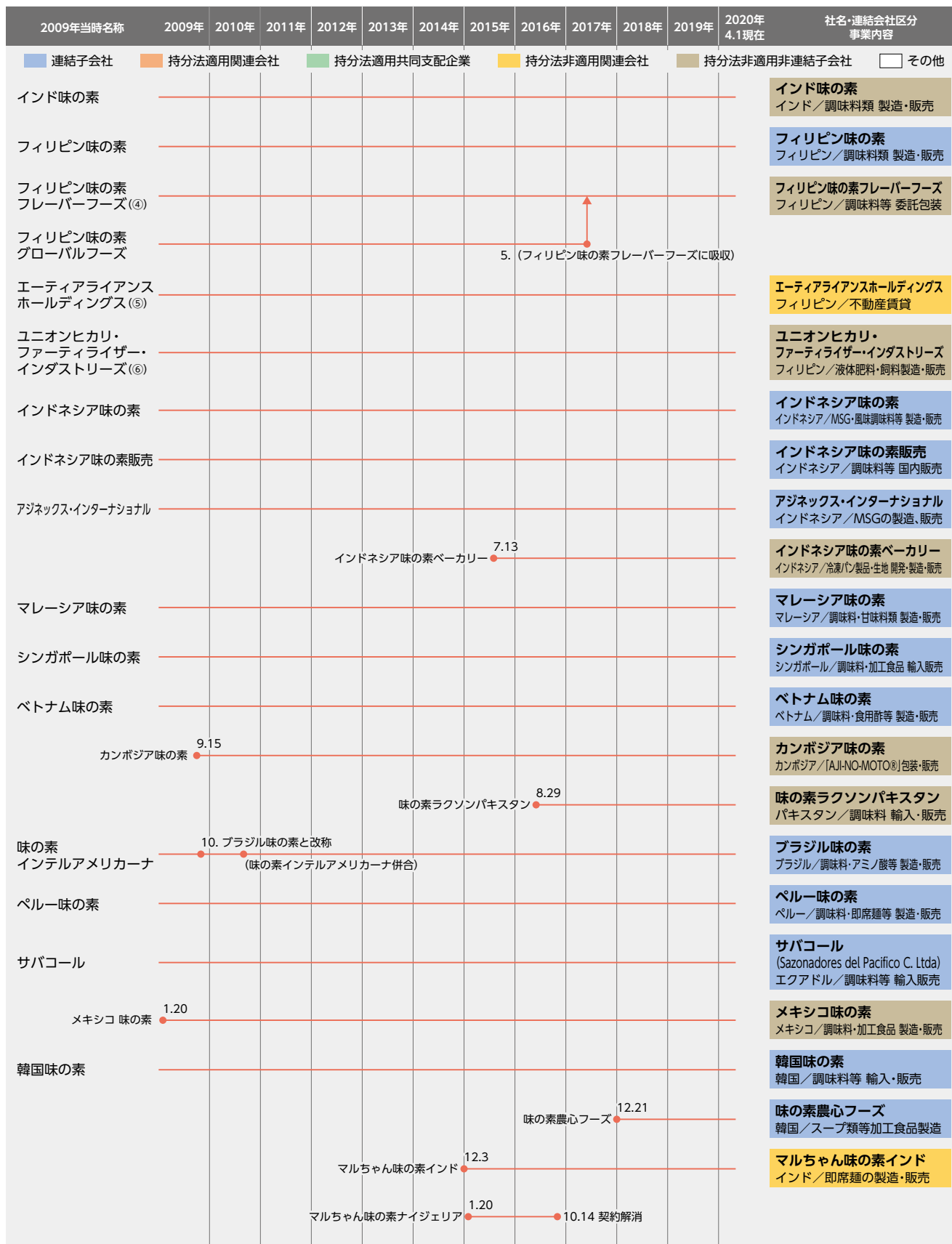
表記順に関しては、味の素(株)社内規定に準拠



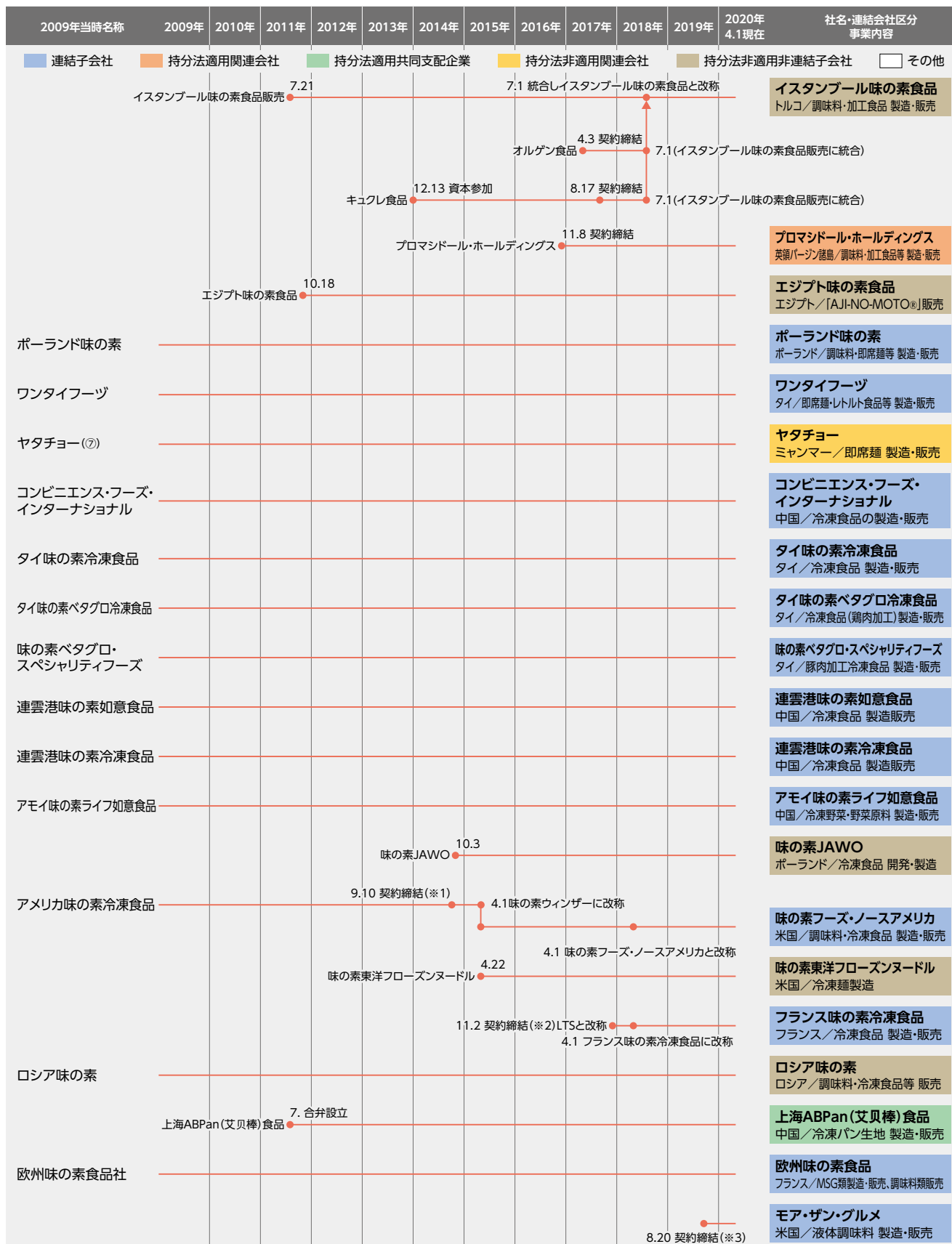
①～⑩は『味の素グループの100年』(2009年発行)に非掲載であったため、設立・資本参加年月日を以下に掲載した。  
 ①2007年3月1日資本参加。②2006年3月10日設立。③1995年3月24日設立。④1990年10月1日設立。⑤2007年7月10日設立。⑥1975年11月1日設立。⑦1995年4月1日設立。⑧1987年7月1日設立。⑨2002年8月28日設立。⑩1992年1月21日設立。



(3) 海外グループ会社系譜図

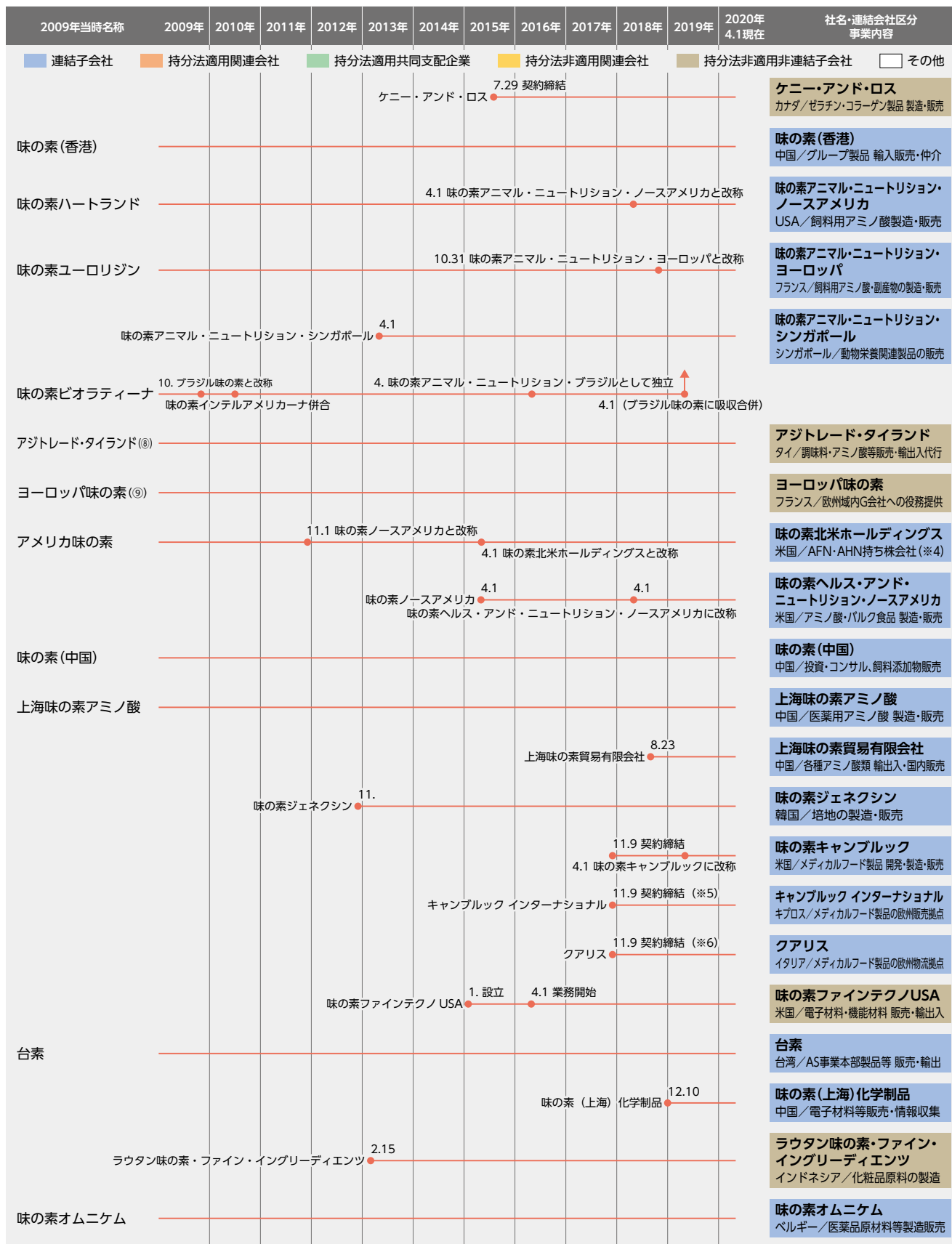


(3) 海外グループ会社系譜図



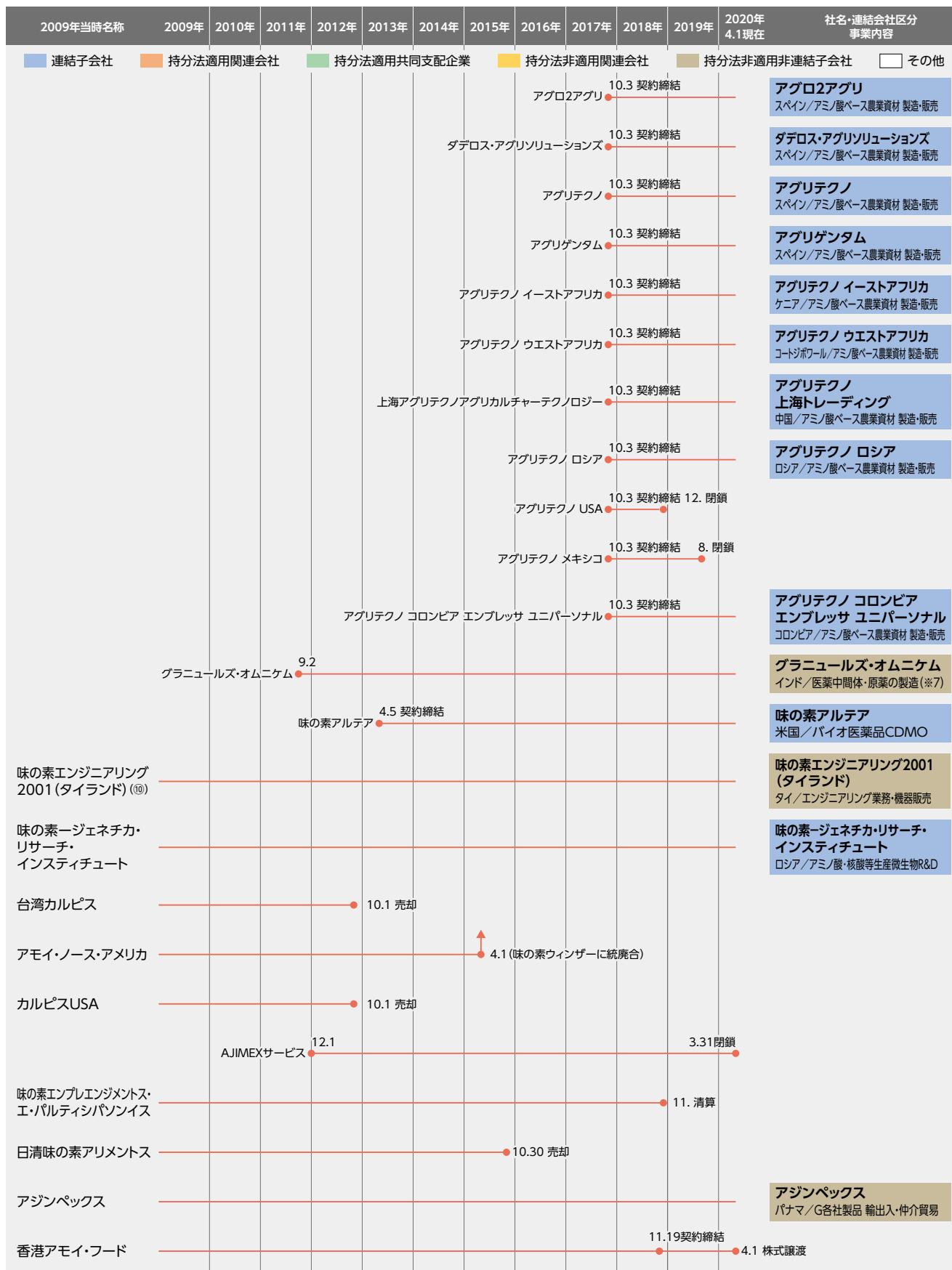
(※1) 米国ウィンザー・クオリティ・ホールディングス社買収の合意に基づき持分売買契約を締結、同年11月に買収完了。  
 (※2) フランス 冷凍食品製造・販売会社のラベリ・テレル・スージェ社を買収。  
 (※3) 米国の液体調味料メーカー モア・ザン・グルメ・ホールディングス社の株式50.1%を取得。

(3) 海外グループ会社系譜図



(※4) AFN:味の素フーズ・ノースアメリカ社、AHN:味の素ヘルス・アンド・ニュートリション・ノースアメリカ社。  
 (※5) キャンブルック社で製造するメディカルフード製品を欧州に販売する際の物流拠点として活動。キャンブルック社100%出資、本社キプロス。  
 (※6) キャンブルック社で製造するメディカルフードの欧州販売拠点として活動。キャンブルック社100%出資、本社ミラノ(イタリア)。

(3) 海外グループ会社系譜図



(※7) 2020年6月2日インド政府より100%子会社化の承認を得た(社名: Ajinomoto Bio-Pharma Services India Private Limited)。

(3) 海外グループ会社系譜図



(※8) 2015年3月31日解散決議

(※9) フジエース社の全株式(保有比率51%)を、フジシールインタナショナル社へ譲渡する契約を取り交わすことに合意。

(※10) 2018年8月29日株式譲渡可決。

(※11) オランダ拠点の甘味料等輸入販売会社ハイエットスイート社の持株会社ハイエットホールディングス社に発行済全株式を譲渡(2015年10月15日売却完了)。欧州味の素甘味料社の設立は1991年11月27日。



## 5.年表

■ 経営一般	■ 国内事業	
	■ 事業関連	■ 製品関連
<b>2009年</b>		
1.9 ブラジルでの営業外損益100億円発生を発表 4.ー (独)水産総合研究センターとかつお標識調査開始 5.11 東京に「味の素ナショナルトレーニングセンター」オープン。日本オリンピック委員会とネーミング・ライツ取得で合意 6.26 味の素(株)、伊藤雅俊が取締役社長に就任 7.31 味の素(株)、CSRレポート発刊 8.25 「食と健康」国際協力支援プログラム募集 9.17 (株)J-オイルミルズ、CSR報告書2009発刊	5.11 「メディアミル®」「アミノケア®」発売、栄養ケア事業開始 7.24 プロクター・アンド・ギャンブル(P&G)社より骨粗鬆症治療薬 製造・販売権利取得 10.1 味の素(株)とカルピス(株)のギフト事業を統合	2.19 味の素冷凍食品(株)が「ギョーザ」等リニューアル、一層のおいしさ/安心・安全、新しい価値創造 2.23 こんぶのうま味の調味料「こぶうま」発売 2.23 「アミノバイタル®」ウォーター発売 6.15 「味の素KKアジアめん」シリーズ発売 7.7 健康基盤食品「紅茶ポリフェノール」発売 8.17 「GABAN® スパイスドレッシング」発売 8.24 「ノ・ミカタ®」発売 8.24 和洋中のだしに30%減塩タイプ発売 8.24 発売25周年で、「パルスイト®」全面リニューアル 8.24 クエン酸とアミノ酸入り粉末希釈飲料「SUPERクエン酸」発売 8.ー 「クノール® カップスープ」品質向上・新品種発売 10.22 「アミノバイタル®」食品衛生法が定める使用基準違反により回収
<b>2010年</b>		
1.28 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.」 1.28 ガーナプロジェクト(オランダのロイヤルDSM N.V.社とソーシャルビジネス開発) 2.22 環境報告書 第13回環境コミュニケーション大賞受賞 4.1 カンパニー制から事業本部制に移行 4.1 味の素製薬(株)設立 6.23 (株)J-オイルミルズ、榎田純和に社長交代 10.25 米国USDAとうま味による満足感に着目した肥満問題解決に向けた共同研究開始	3.10 東海事業所、製造設備に関する行政処分・指導 5.18 味の素ゼネラルフーズ(株)、スターバックス・コーポレーションと家庭用コーヒー商品で販売提携 9.24 (財)日本水泳連盟とオフィシャルスポンサー契約締結 10.1 「だしCafe」東京 有楽町にオープン	2.18 味の素冷凍食品(株)「焼くだけベーカリー」シリーズ発売 2.22 「クノール® カップスープ cold」シリーズ発売 2.22 「Pasta Do®」全面リニューアル・新品種発売 2.ー 味の素ゼネラルフーズ(株)「(ブレンディ®)スティックカフェオレ」発売 4.5 「アミノバイタル®」カプシ発売 8.20 味の素冷凍食品(株)「揚げずにサクッとさん」「ブチケーキ」シリーズ発売 8.24 「アクアソリタ®」粉末タイプ発売
<b>2011年</b>		
3.14 東日本大震災対応として義援金2億円及び1.3億円相当の味の素グループ商品提供 6.15 (株)J-オイルミルズ、フジオイル(タイランド)社へ出資 7.19 自社株購入完了(5.5百万株・55億円) 9.1 味の素アニマル・ニュートリション・グループ社設立 9.30 米国Patent Board社の技術力総合評価で食品Global No.1 2四半期連続評価 11.24 タイ洪水に対して30百万円の支援発表	3.1 中国豊農集団への飼料用スレオニン製造委託開始 4.ー 「アミノインデックス® がんりスククリーニング(AICS®)」事業を開始 6.13 中国・上海で冷凍パン生地事業の合併契約締結 9.8 「アミノインデックス® がんりスククリーニング(AICS®)」の論文、学術ジャーナルPLoS ONEに掲載 9.14 骨粗鬆症治療薬「アクトネ®」後発品特許侵害訴訟 12.1 川崎工場の「ヒューマス(液体調味料製造過程で生成される脱脂大豆の残渣)の活用取組」で環境大臣受賞	1.6 味の素冷凍食品(株)「味なエゴ」マーク展開開始発表 1.14 健康基盤食品「びるびるアミノとコラーゲン」発売 1.ー (株)J-オイルミルズ「(ラーマ)ラーマソフト減塩」発売 2.21 「冷やしだしがゆ」とろみ王国の野菜炒め」発売 6.15 健康基盤食品「アクアバランス」発売 8.22 「クノール® スープDELI®」シリーズ発売 8.ー 味の素ゼネラルフーズ(株)「(ブレンディ®)スティックココア・オレ」発売 9.4 味の素冷凍食品(株)、8年連続「ギョーザ」単品売り上げNo.1で、「ギョーザ」ワールド構築へリニューアル品発売 9.ー (株)J-オイルミルズ「(ラーマ)バター好きのためのマーガリン」発売
<b>2012年</b>		
3.27 江崎グリコ(株)・ハウス食品(株)との海外包材(コートボール)共同調達開始 4.1 (株)野村総合研究所とITサービス戦略的業務提携契約締結、NRIシステムテクノ(株)設立 5.29 花王(株)と健康ソリューションビジネス提携(ヘルスケア・コミッティー(株)に33.4%出資) 5.31 USAID・JICAとガーナでの離乳期児の栄養改善事業覚書締結 7.25 食双方向コミュニティーサイト「AJINOMOTO® Park」開設 7.27 アミノ酸系商品など8品のカーボンフットプリント値(CFP)が確定 8.6 ベトナム・ハノイ大学と栄養士育成のための指導者養成寄付講座開設覚書締結 10.1 カルピス(株)全株式をアサヒグループホールディングス(株)に売却	2.13 東レ(株)とバイオベースナイロン共同開発契約締結 2.23 新規経口腸管洗浄剤(モビレップ®)国内製造販売承認申請 3.28 JOCゴールドパートナーに冷凍食品を追加 4.16 「アミノインデックス® がんりスククリーニング(AICS®)」婦人科がんへの適用拡大 4.ー 川崎工場に新排水処理施設導入、法規制値の1/15実現 5.3 「味の素フィールド西が丘」ネーミングライツ取得 5.23 味の素冷凍食品(株)、関東工場第一棟を建て替え 5.31 (株)ブリヂストンとバイオマス由来合成ゴム共同開発契約締結 9.15 ロイシン高配合必須アミノ酸混合物の筋肉疲労に対する早期回復効果を日本体力医学会で発表 11.7 飼料用アミノ酸に低資源利用発酵技術本格導入 11.8 アラニン・プロリン高配合糖質混合物の持続力向上効果確認 12.25 味の素製薬(株)、(株)陽進堂とエイワイファーマ(株)を設立	2.19 味の素冷凍食品(株)、お弁当作り市場の変化への対応で、自然解凍製品「もちもち厚皮 ゆでギョーザ」等発売 2.20 「クノール® ごちそうスープパスタ」発売 2.20 「アミノバイタル®」パーフェクトエネルギー発売 3.29 「アミノバイタル®」アミノプロテイン発売 4.12 「アミノバイタル®」ゴールド、JOC選手団に供給 8.20 味の素冷凍食品(株)、「ギョーザ」品質を向上 8.20 「鍋キューブ®」全国発売 8.20 「ピュアセレクト® コクラま® 65% カロリーカット」発売 8.20 「Cook Do® きょうの大皿」発売 8.27 「アミノバイタル®」ゴールド発売
<b>2013年</b>		
1.7 JOCとの2013-2016年の契約締結 2.28 (株)J-オイルミルズ、辻製油(株)と資本提携契約締結 4.5 アルテア・テクノロジーズ社全株式取得完了 4.17 経済産業省・特許庁より「知財功労賞」受賞 6.28 利益剰余金の増配確定(8円⇒10円) 10.22 「Smile Earth!」全世界一斉清掃活動実施 10.30 「味の素スタジアム」ネーミングライツ契約更新 11.5 トルコ キュレ社50%株式取得 11.14 フィリピン台風被害へ10百万円義援金寄付 12.18 東洋水産(株)と北米・ナイジェリア・インドで合併による即席麺事業会社設立に合意	2.20 リーグFC東京とサプライヤー契約締結 7.4 日本外科代謝栄養学会にてシスチン・テアニンの作用メカニズム説明発表(7/4-5) 7.12 「勝ち飯®」レシビ本発刊 9.18 「抵抗力® アミノ酸」シスチン&テアニン 医療機関に販売拡大 9.20 「JINJO」八重洲地下街店オープン 11.2 「Amino L40」シニアの筋力向上に関する研究結果を日本アミノ酸学会学術大会にて発表	2.18 味の素冷凍食品(株)、2層包み製法シューマイ・W炒め製法の炒飯等を発売 2.ー 味の素ゼネラルフーズ(株)「(ブレンディ®)スティックティーハート」発売 2.ー 味の素冷凍食品(株)「やわらか若鶏から揚げ」の製法を改良(二度揚げ) 4.12 「Pasta Do®」アラビアータ用の自主回収実施 8.20 味の素冷凍食品(株)「洋食亭®」ハンバーグ発売 11.20 「アミノエール®」発売

■ 海外事業		■ 社会の動き
■ 事業関連	■ 製品関連	
<b>2009年</b>		
3.6 タイにイトウハムベタグロフーズ社を設立(伊藤ハム(株)、ベタグロ社、宝永物産(株)との合併) 3.26 タイ味の素社、カンペンベツ工場バイオマスポイラーを稼働、CO <sub>2</sub> 削減を目指す。 3.— 味の素バイオタリア社の全株式を売却		1.15 米国航空機事故で「ハドン川の奇跡」が起きる 3.— 世界同時不況で電機、自動車など巨額赤字。人員削減相次ぐ 4.1 明治製菓(株)と明治乳業(株)が経営統合、持株会社明治ホールディングス(株)発足 5.— 新型インフルエンザ、国内初感染 6.— 米国で、自動車メーカーのゼネラルモーターズ(GM)社とクライスラー社が破綻 8.3 裁判員制度が導入され、東京地裁で初の公判 9.1 消費者庁が発足する 9.— 民主党へ政権交代(鳩山由紀夫内閣) 11.— 事業仕分け(民主党政権が行政刷新会議開催)
<b>2010年</b>		
11.4 タイ味の素社、うま味調味料工場建設発表		1.4 中東のドバイに、世界一の高層ビルが完成 2.12 バンクオーバー冬季五輪開催 5.— 米国アップル社、「iPad」発売 6.13 小惑星探査機「はやぶさ」が7年ぶり帰還 9.15 尖閣諸島で中国漁船衝突事件発生 12.4 JR東北新幹線が全線開通
<b>2011年</b>		
7.13 欧州味の素食品社による欧州事業統合 7.14 インドで医薬中間体事業合弁会社「グラニュールズ・オムニケム社」設立 7.— イスタンブール味の素食品販売社設立 8.— バングラデシュ味の素社設立 10.— エジプト味の素食品社設立 12.— 西アフリカ味の素社設立	11.— タイ味の素社「RosDee® Menu」(スパイシーなメニューが簡単に作れる、フレーバーを効かせた調味料)発売	3.11 東日本大震災発生、福島第一原子力発電所で事故 3.12 JR九州新幹線が全線開通 3.15 東京電力(株)が「計画停電」を開始 7.17 ドイツでのサッカー・女子ワールドカップで、日本が初優勝 7.— タイで大洪水発生、被害長期化 10.26 ボーイング787が全日本空輸(株)(ANA)で世界初の営業運航
<b>2012年</b>		
2.29 味の素ジェネチカ・リサーチ・インスティテュート社(AGRI)、2011年度ロシア科学技術政府賞受賞 9.— インドネシア味の素社、「Masako®」増産投資稼働 10.1 インドネシアにて香料品素材合弁会社ラウタン味の素・ファイン・イングリーディエンツ社設立 11.15 韓国にてバイオ医薬品製造用培地事業合弁会社味の素ジェネクシン社設立 11.— 日清味の素アリメントス社、ブラジル北東部新工場が稼働	4.— インドネシア味の素社「Mayumi®」(マヨネーズ)発売	5.22 東京スカイツリー開業 7.27 ロンドン五輪開催(-8.12) 8.— 消費増税法成立 10.1 米軍のオスプレイが沖縄・普天間基地に配備される 12.1 京都大学の山中伸弥教授にノーベル医学生理学賞 12.16 衆議院選挙で自民党が大勝、自公政権(安倍晋三内閣)発足
<b>2013年</b>		
1.— バングラデシュ味の素社、トンギ包装工場稼働 4.1 味の素アニマル・ニュートリション・シンガポール社(AANS)設立 4.— 西アフリカ味の素社、ヨブゴン工場稼働 6.— 味の素冷凍食品(株)、ポーランドで餃子製造委託開始 7.15 タイ味の素社、アユタヤ工場(MSG製造・包装一貫)竣工 7.26 香港競合リジンメーカー特許侵害訴訟、同年10月勝訴 7.— タイ味の素社、「Birdy®」増産設備竣工 8.— ブラジル味の素社、風味調味料「Sazon®」増産投資・稼働 10.— 上海 医薬用・食品用アミノ酸増産設備竣工	4.— 味の素ノースアメリカ社「amino DEFENSE®」発売 11.— ベトナム味の素社「Birdy® 3in1」(コーヒー・ミルクパウダー・砂糖が1パックで簡便なインスタントコーヒー)発売	3.14 中国で習近平氏が国家主席に選出される 3.15 安倍首相、TPP交渉参加を正式表明 4.4 日銀、大胆な金融緩和に政策転換 4.— 新歌舞伎座が開場 4.— アベノミクス始動、異次元緩和で円安・株高 6.22 富士山、世界遺産に登録決定 9.8 2020年の五輪開催が東京に決定 12.5 「和食」がユネスコ無形文化遺産に登録決定 12.6 特定秘密保護法が成立



■ 経営一般	■ 国内事業	
	■ 事業関連	■ 製品関連
<b>2014年</b>		
4.1 (株)J-オイルミルズ・ヤマキ(株)「だしxオイル」特設サイトオープン	2.13 [StemFit®] AK03開発成功	1.4 「ほんだし®」出荷価格・容量改定
4.3 インド・ナイジェリアにおいて東洋水産(株)と合併事業契約締結	3.24 発酵法チロシン製法確立	2.3 「Toss Sala®」発売
6.19 米国において東洋水産(株)と合併事業契約締結	5.17 「ADVANTAME」欧州・米国で食品添加物認可取得	2.20 味の素冷凍食品(株)、自然解凍米飯等を発売
8.19 国連世界食糧計画とガーナプロジェクト共同実施	.21	3.17 「アミノケア®」ゼリーロイシン40発売
8.― AGF 鈴鹿(株)に業務用製造ライン設置	5.30 AICS® 技術の生活習慣病リスク集団抽出について日本	4.1 「JINO®(ジーノ)」アミノファインシリーズ発売
11.5 米国Windsor社全株式取得完了	-6.1 栄養・食糧学会にて発表	5.19 「アクアソリタ®」ペットボトル製品発売
	5.― 埼玉県久喜市の新物流センター稼働	8.11 特定保健用食品「パルスイート® ビオリゴ®」発売
	6.16 「アドバンテーム」日本で食品添加物指定	8.22 「クノール® カップスープ」塩分40%カットシリーズ発売
	8.8 グルタミンパプリルグリシン 日本で食品添加物指定	
	9.25 AICS®, すい臓がんへの適用拡大確認を日本癌学会学術総会で発表	
<b>2015年</b>		
2.2 国内食品6社、物流プラットフォーム構築で合意	10.1 「StemFit®」AK02国内発売	8.20 「Cook Do® おかずごはん」発売
4.― 米国モンデリーズ・インターナショナル社の保有する味の素ゼネラルフーズ(株)全株式取得	12.― 国内でのMSG精製停止	8.21 「クノール® カップスープ プレミアム」発売
5.7 川崎工場見学施設竣工		8.21 「グリナ®」機能性表示食品取得
6.19 味の素(株)、伊藤雅俊より西井孝明に社長交代		8.― 味の素ゼネラルフーズ(株)「〈ブレンディ®〉スティック カフェオレ やすらぎカフェインレス」「〈ブレンディ®〉スティック アーモンドミルクココア」「〈ブレンディ®〉スティック 香ばしキャラメルティーオレ」を発売
6.23 (株)J-オイルミルズ、八馬史尚に社長交代		8.― 味の素冷凍食品(株)「ザ★® チャーハン」発売
8.18 長谷川香料(株)と発酵ナチュラルフレーバー事業業務提携		10.31 自社通販限定で「クノール® 贅沢野菜」発売
10.15 フランスにおけるアスパルテーム製造・販売会社株式売却		
10.30 日清食品ホールディングス(株)へのブラジルでの即席麺合併事業売却		
12.7 (公財)障がい者スポーツ協会とオフィシャルパートナー契約締結		
<b>2016年</b>		
3.28 東京オリンピック・パラリンピック オフィシャルパートナー契約締結	2.8 日本理化学薬品(株)と合併、システイン塩酸塩製造強化	2.1 「お肉やわらかの素®」発売
4.1 味の素ゼネラルフーズ(株)へのギフト事業統合	3.― 味の素(株)と(株) Mizkan、共同での鉄道往復輸送(関東・関西間)を本格スタート	2.1 「Cook Do®」あらびき肉入り 麻婆シリーズリニューアル
4.1 EAファーマ(株)設立、製薬事業移管	4.1 味の素ファインテクノ(株)(AFT)、電子材料事業強化に向け米国新拠点設立	8.― 「クノール® カップスープ」リニューアル
4.1 国内食品6社、北海道で共同配送を開始	4.28 医療用食品事業のネスレ日本(株)への一部譲渡と販売提携	12.― 味の素冷凍食品(株)「ザ★® シュウマイ」発売
4.1 味の素(株)、単元株式数変更	8.1 「StemFit®」AK03国内発売(IPS/ES細胞兼用)	
4.21 熊本震災に24百万円相当の支援実施	8.1 日本・ドイツで、シーージェイ チェイルジエタン社と傘下企業3社を相手にMSG製法特許侵害訴訟を提起	
6.30 (株)ギャバン株式をハウス食品(株)へ売却	11.3 障がい者雇用を促進する新会社、味の素みらい(株)設立	
7.28 IFRS(国際財務報告基準)適用開始		
10.14 インドでの東洋水産(株)との合併会社にて生産・販売開始。ナイジェリアは合併解消		
10.31 味の素ゼネラルフーズ(株)がライセンスである「MAXIM®」「Brendy®」等全商標の買取完了		
11.8 プロマシドール社株式の33.33%取得		
12.― (株)ジーンデザイン全株式取得		
<b>2017年</b>		
2.17 2017-2019中期経営計画発表	3.― 「Mankai」を有するイスラエルの Hinoman社に出資、日本での独占販売権取得	1.17 「ドッグパートナー®」3品種発売
3.1 北海道にF-LINE(株)を設立	5.1 「味の素ナショナルトレーニングセンター」「味の素フィールド西が丘」ネーミングライツ契約更新	1.27 「毎朝ヒスチジン®」(機能性表示食品)発売
3.17 味の素ゼネラルフーズ(株)、味の素AGF(株)へ社名変更	6.15 (株)J-オイルミルズの倉敷新工場稼働	1.― 味の素冷凍食品(株)「おにぎり丸®」発売
3.22 国内の電力を沖縄サトウキビの搾りかすを利用した再生エネルギーの「グリーン電力証書」購入	7.6 味の素冷凍食品(株)、コーポレートロゴを「FRESH & FROZEN」に刷新	2.20 「クノール®カップスープ」冷たい牛乳でつくるシリーズ発売
4.1 味の素ファンデーション、公益財団法人認定	8.3 飼料用リジン、スレオニン中国梅花社に製造委託契約締結	2.24 「JINO®(ジーノ)」アミノホワイティブセラム発売
4.3 九州にF-LINE(株)を設立	10.12 「アミノインデックス® リスクスクリーニング(AIRS®)」発売	2.― 味の素ゼネラルフーズ(株)「〈マキシム®〉ブラックインボックス」発売
4.4 トルコのオルゲン食品社全株式取得完了		8.21 「アミノバイタル® アミノショット」発売
4.25 オンサイトアンモニア製造実現化のため、合併でつばめBHB(株)設立		8.21 「クノール®)たんぱく質がしっかり摂れるスープシリーズ発売
5.― 川崎に新包装工場稼働		8.― 味の素AGF(株)「〈ブレンディ®〉スティック」発売
8.17 トルコ キュクレ社100%子会社化		8.― (株)J-オイルミルズ「AJINOMOTO オリーブ&レモンフレーバーオイル」発売
9.29 国内調味料・加工食品生産体制再構築を発表		11.2 「カプシ®EX」(機能性表示食品)発売
10.2 「味の素グループグローバルブランドロゴ(AGB)」を発表		
11.2 フランス冷凍食品会社ラペリ・テレットル・スーージェ社全株式取得完了		
11.9 キャンブルック社(米国 メディカルフード)全株式取得完了		
12.4 グループ4社R&D拠点統合発表		
12.11 平昌オリンピック・パラリンピックでの「食」と「アミノ酸」サポート発表		

■ 海外事業		■ 社会の動き
■ 事業関連	■ 製品関連	
<b>2014年</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>3.- ロシア味の素社、冷凍餃子を皮切りに食品事業拡大</li> <li>4.- ラウタン味の素・ファイン・イングリーディエンツ社(インドネシア)工場稼働</li> <li>6.- インドネシア味の素社、液体調味料用増設ライン竣工</li> <li>7.- パキスタン ラホール事務所設立</li> <li>8.- 味の素ジェネクス社(韓国)工場稼働</li> <li>11.- 味の素ハートランド社「AjiPro®-L」製造開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5.- ブラジル味の素社「Satis!®」(油を使わずに揚げ物ができる調味料)発売</li> <li>5.- マレーシア味の素社風味調味料「TUMIX®」煮込み用発売</li> <li>6.- 味の素ノースアメリカ社「CapsiAtra®」発売</li> <li>6.- フィリピン味の素社風味調味料「PORKSAVOR®」発売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.27 袴田事件の再審開始が決定</li> <li>3.31 ボーイング・ジャンボ機が引退</li> <li>4.1 消費税率、8%への引き上げ実施</li> <li>4.16 韓国で旅客船「セウォル号」が沈没</li> <li>6.22 群馬・富岡製糸場が世界文化遺産に登録決定</li> <li>8.8 エボラ出血熱でWHOが緊急事態宣言</li> <li>9.19 中国のインターネット関連会社アリババが、NY証券取引所に上場</li> <li>9.21 「維新の党」旗揚げ</li> <li>10.10 ノーベル平和賞にパキスタン出身のマララ・ユスフザイさん(17歳)らが子どもや若者の教育機会のための活動で受賞</li> <li>12.15 衆議院選挙で、自公が全議席の2/3を獲得</li> </ul>
<b>2015年</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>4.9 味の素冷凍食品(株)、ポーランドJAWO社との合弁会社(味の素JAWO社)にて餃子製造開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>11.16 台湾味の素社「amino VITAL®」シリーズ3品種発売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.14 JR北陸新幹線(東京・金沢)が開業</li> <li>4.22 約15年ぶりに日経平均株価が終値で2万円の大台回復</li> <li>4.25 ネパール大地震、約9000人死亡</li> <li>6.17 改正公職選挙法成立(18歳以上に選挙権)</li> <li>7.20 米国とキューバが54年ぶりに国交回復</li> <li>9.25 国連SDGs採択</li> <li>-27</li> <li>9.- 安全保障関連法成立・公布</li> <li>10.5 TPP交渉が大筋合意</li> <li>11.13 パリで同時多発テロ、「イスラム国」の犯行</li> <li>11.30 気候変動枠組み条約の締約国会議(COP21)開催</li> <li>— 世界初の食料をテーマとするミラノ国際博覧会開催(5-10月)</li> </ul>
<b>2016年</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>2.17 ミャンマー味の素食品社設立</li> <li>3.- タイ味の素社、コジェネレーションボイラー稼働</li> <li>5.10 米国・欧州で、シージェイ チェイルジェダン社と傘下企業3社を相手に飼料用Trp製法特許侵害訴訟を提起</li> <li>5.- フランスで飼料用Trp工場竣工(低資源発酵+フレキシブル生産)</li> <li>7.- パキスタンにてラクソングループと合弁会社味の素ラクソンパキスタン社設立</li> <li>8.- インドネシアで冷凍パン事業工場稼働</li> <li>9.29 2013年提起のオランダのリジン製法特許侵害訴訟(グローバル・バイオケム・テクノロジーグループとその傘下企業が相手)で勝訴</li> <li>10.- 味の素東洋フローズンヌードル社(米国)、製品販売開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5.- ベトナム味の素社「Banh Ran」(パンケーキミックス)発売</li> <li>6.20 ペルー味の素社カップ麺発売</li> <li>9.1 ブラジル味の素社「amino VITAL® GOLD」発売</li> <li>10.- フィリピン味の素社「Sarsaya®」(オイスターソース)発売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.26 JR北海道新幹線(新青森-新函館北斗)が開業</li> <li>4.1 食肉加工メーカー、伊藤ハム(株)と米久(株)が経営統合</li> <li>4.14 熊本地震発生(両日とも最大震度7)</li> <li>-16</li> <li>5.26 伊勢志摩サミット開催、米国オバマ大統領が広島訪問</li> <li>-27</li> <li>6.24 英国 国民投票でEU離脱派が勝利</li> <li>7.17 東京・上野の国立西洋美術館が世界遺産に登録決定</li> <li>8.5 リオデジャネイロ五輪開催</li> <li>-21</li> <li>8.8 天皇陛下、退位の意向示唆</li> <li>10.8 阿蘇山が爆発的噴火</li> <li>11.9 米大統領選挙でドナルド・トランプ氏が勝利</li> <li>11.- 築地市場の豊洲への移転延期(小池東京都知事)</li> <li>12.27 安倍首相、ハワイ真珠湾慰霊</li> </ul>
<b>2017年</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>3.- ミャンマー味の素食品社粉末飲料工場着工</li> <li>5.- 味の素ハートランド社、飼料用Trp増産稼働</li> <li>7.- インドネシア味の素社、風味調味料「Masako®」製造設備増強稼働</li> <li>8.- タイ味の素社、風味調味料「RosDee®」製造設備増強稼働</li> <li>8.- ミャンマー味の素食品社、「味の素®」包装工場稼働</li> <li>10.17 アグロ2アグリ社、(農業バイオスティミュラントメーカー)株式過半数取得</li> <li>12.21 韓国・農心社と合弁粉末スープ生産会社設立の契約締結</li> <li>12.- インドネシア味の素社、メニュー用調味料「Sajiku®」製造設備を増強稼働</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8.- インド味の素社粉末飲料「Blendy®」シリーズ発売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.20 米大統領選挙でドナルド・トランプ氏が勝利</li> <li>6.- 国内で強毒を持つ外来生物「ヒアリ」見つかる</li> <li>9.3 北朝鮮が6回目の核実験。弾道ミサイル発射も相次ぎ強行</li> <li>10.- 衆議院選挙で、自民党圧勝</li> <li>12.6 将棋の羽生善治棋聖が史上初の「永世7冠」を達成</li> </ul>

■ 経営一般	■ 国内事業	
	■ 事業関連	■ 製品関連
<b>2018年</b>		
2.20 川崎事務所に従業員用保育所「アジバンダ® KIDS」設立 5.22 コージンバイオ(株)と合弁会社設立に合意(6月設立) 6.1 クライアント・イノベーション・センター(CIC)開設 9.20 World Umami Forum、米国ニューヨーク市で開催 -21	4.1 ソリューション&イングリディエント事業部設立 10.23 「味の素スタジアム」ネーミングライツ契約更新(2019年3月1日-2024年2月末 5年間) 11.30 川崎事業所にスープ等の新工場建設発表(2021年度上期完工予定)	2.19 「Cook Do®」発売40周年・麺用調味料発売 2.19 「クノール®」野菜スープごはん用発売 7.- 家庭用製品(調味料・加工食品)の賞味期限「年月」表示化完了 7.- 「ピュアセレクト®」シリーズ全品種リニューアル 8.20 「クノール®」カップスープ「ベジレシピ®」発売 8.- 味の素AGF(株)「くブレんディ®」スティック「ほうじ茶オレ」発売 8.- 味の素冷凍食品(株)「しょうがギョーザ」発売
<b>2019年</b>		
1.- 国内食品メーカー5社が九州で共同配送開始 4.1 味の素食品(株)が発足 4.1 国内食品メーカー5社の物流機能を統合、全国レベルのF-LINE(株)が発足 5.27 「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言」賛同・「TCFDコンソーシアム」参加表明 11.1 味の素(株)のオペレーション業務変革を目的としたアークセンチュア(株)との合弁会社設立(2020年4月)に合意	4.9 アミノインデックス® 技術で平成31年度科学技術分野の文部科学大臣表彰で「科学技術賞(開発部門)」受賞 4.- 「アミノインデックス® リスクスクリーニング(AIRS®)」に脳卒中・心筋梗塞リスク評価を追加 9.6 日本ケロッグ共同会社との総発売元契約解消(2020年3月末)を発表 10.29 (株)J-オイルミルズ、日清オイリオグループ(株)と搾油工程や共同配送などで業務提携の協議に入ると発表	2.18 「ほんだし® 濃厚だし」「具たっぷり味噌汁」発売 2.18 電子レンジ専用「かけてチン♪温菜おかず」発売 3.- (株)J-オイルミルズ「AJINOMOTO から揚げの日の油」発売 3.- (株)J-オイルミルズ「クラーマ」オリーブ&パターの風味」発売 4.1 「瀬戸のほんじお®」「アジシオ®」「やさしお®」出荷価格改定 4.1 「味の素KKコンソメ」「クノール® コンソメ」出荷価格・容量改定 8.22 「クノール®」スープ「グランデ®」発売 8.22 「アミノバイタル® プロ」「アミノバイタル®」全面リニューアル 8.- 味の素AGF(株)「くブレんディ®」ロースターズ&」発売 11.1 家庭用「Cook Do®」中華・韓国合わせ調味料出荷価格改定
<b>2020年</b>		
5.14 製品用栄養プロファイリングシステム(ANPS-P)、日本を含む7カ国で導入を発表	3.- 1都9県の一般チャネルと通販で、電子レンジ調理の「スチーマー」発売	

■ 海外事業		■ 社会の動き
■ 事業関連	■ 製品関連	
<b>2018年</b>		
<p>7.- 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社を統合して、商号を「イスタンブール味の素食品社」に変更</p> <p>11.19 香港アモイ・フード社の全株式をCITIC Capital社系列投資ファンドに売却契約締結、当該系列会社とジョイントベンチャー開始</p> <p>12.31 第3四半期連結決算に、味の素フーズ・ノースアメリカ社およびプロマシドール・ホールディングス社投資に係る減損損失等を計上</p>		<p>2.9 韓国・平昌冬季五輪開催 -25</p> <p>3.18 ロシア ウラジーミル・プーチン大統領が再選</p> <p>4.27 南北朝鮮(韓国・文在寅、北朝鮮・金正恩)の「板門店宣言」</p> <p>6.12 米国と北朝鮮がシンガポールで首脳会談、合意文書署名</p> <p>6.28 平成30年7月豪雨(西日本豪雨)が発生 -7.8</p> <p>9.6 北海道胆振東部地震発生(最大震度7)</p> <p>9.28 インドネシア地震・津波、死者2,000人以上</p> <p>10.- 東京築地市場が83年の歴史に幕を下ろす</p> <p>12.31 米国が国連教育科学文化機関(UNESCO)を脱退</p>
<b>2019年</b>		
<p>3.6 フィリピンで、2019年11~12月開催[SEA Games](東南アジア最大の競技大会)の最高位スポンサー契約を調印</p> <p>6.10 ブラジルにグループ初のアミノ酸系洗浄剤工場を新設(2020年秋に稼働開始予定)</p> <p>8.19 マレーシア味の素社、ハラル準拠製品の開発・生産体制を強化した新工場を建設(2022年4月稼働)</p> <p>8.20 米国モア・ザン・グルメ・ホールディングス社の株式50.1%取得</p> <p>8.29 インドの合併会社グラニュールズ・オムニケム社の独立化方針発表(2020.6.2政府承認)</p>		<p>4.1 新元号「令和」の発表</p> <p>4.15 フランスノートルダム大聖堂で大規模火災</p> <p>5.1 新天皇即位(4.30天皇退位で皇位継承)</p> <p>6.9 香港で逃亡犯条例に反対する民主化デモ103万人参加</p> <p>6.28 大阪市で第14回G20首脳会議開催 -29</p> <p>7.18 京都アニメーション放火殺人事件発生</p> <p>8.2 米国と露国間の「中距離核戦力全廃条約」が失効</p> <p>9.8 令和元年台風第15号で千葉県中心に被害 -9</p> <p>9.23 スウェーデンの環境活動家グレタ・トゥンベリさん(16歳)が、国連で演説</p> <p>10.1 消費税率、10%へ引き上げ実施(一部、軽減税率8%)</p> <p>10.31 世界遺産・首里城の正殿等が焼失</p> <p>11.24 フランシスコ・ローマ教皇が長崎市と広島市で核兵器廃絶等のメッセージ</p> <p>11.30 2020年オリ・パラのメイン会場、新・国立競技場完成</p> <p>12.18 米国トランプ大統領が下院で弾劾決議される(史上3人目)</p>
<b>2020年</b>		
		<p>1.- 中国武漢で新型コロナウイルス(COVID-19)発生、全世界に拡散</p> <p>3.30 東京2020オリンピック・パラリンピックの2021年7-9月への延期が決定</p> <p>4.7 7都道府県を対象とする緊急事態宣言発出(4.16全国に拡大)</p>

## 編集後記

「十年史」(2009～2019年度の味の素グループ史)の製作は2017年7月の製作委員会の立ち上げに向けての準備から始まりました。その後、同年11月の委員会の立ち上げ、2018年4月の弊社内経営会議でのオーソライズを経て、足掛け3年強のプロジェクトが漸く完成の時を迎えることになりました。

この間、50回を超える各部門へのヒアリングを行い、この期間の当社グループの足跡を、単に文章になったものだけでなく、実際にその業務に携わった従業員の肉声を記録として残すことを心掛けてきました。また、2018年1月の西井孝明社長との打ち合わせの際に、「できるだけ多くのステークホルダーの方々に読んでもらえるものを作るべき」と言われたことは製作期間を通じて我々事務局メンバーのモットーになりました。

この「十年史」は通常の社史のスタイルとは大きく異なる製作物です。歴代CEOのインタビュー・対談がメインパートの一つ(「味の素グループの軌跡 2009～2019年度」第Ⅱ章)となっていることに驚かれた方も多いと思います。

この期間、当社グループでは「真のグローバルカンパニー」に向けての様々な取り組みが始まりました。ASV (Ajinomoto Group Shared Value)を共通の価値観として定めたこと、人間の大切な営みである“食”に対する“思い”等をよりリアルにご理解頂くためには、トップマネジメントからのメッセージが必須であると考えました。

本製作に当たっては、数多くの当社グループ内外の方のご協力を頂き、有難うございました。特に、『時代に挑んだ経営者 道面豊信「もう一人の白洲次郎」』の著者である辻知秀様には引用を快諾頂いた上、道面豊信氏という極めて優れた経営者の礎があって当社グループが現存していることを認識することができ、大変感謝しております。また、多くの難題に肅々と対応頂いた株式会社DNPコミュニケーションデザインの前田聡様、難解な当社グループの活動を咀嚼して執筆頂いた株式会社アピックスの月岡誠様には足を向けて眠れない気持ちです。

最後に、慶應義塾大学 大学院教授である岡田正大様には良きアドバイザーとしてご指導頂きました。当社グループの常識が世間的にはスタンダードではないこと等、多くの気付きを頂戴しました。2年間のご厚情に、改めて深く御礼申し上げます。

2020年8月

味の素(株)グローバルコミュニケーション部

「十年史」製作事務局

事務局長 稲田 佐武良

中島 雄一郎

## 味の素グループの軌跡

2009 - 2019年度

---

2020年8月31日 Web 公開

発 行 **味の素株式会社**

〒104-8315 東京都中央区京橋一丁目15番1号

編集協力 株式会社DNPコミュニケーションデザイン

印 刷 大日本印刷株式会社

〒162-8001 東京都新宿区市谷加賀町一丁目1番1号

Eat Well, Live Well.



AJINOMOTO.