

## 1. 健康関連事業

2005(平成17)～10年度を対象にした中長期経営計画である「A-dvance10」には、「次の100年の礎を築く」というサブタイトルが付せられていた。味の素グループは、「ヒトの健康に貢献する」という原点に立ち返りつつ、その延長線上で市場規模の拡大が見込まれる産業を模索する方針をとったわけであるが、次の100年における成長産業の一つとして具体的に位置づけたのは、健康関連事業である。

味の素社は、2002年に、健康事業開発部を設置し、健康基盤研究所を立ち上げた。そして、2007年4月には栄養・医療食品事業推進部を設けた。

味の素グループの健康関連事業の品揃えは、「味の素KK健康基盤食品」、特定保健用食品、減塩・美容食品、医療用食品、の4分野に大別することができる。これらのうち「味の素KK健康基盤食品」は、健康にとって「食」は最も大切な要素であるとの考えに基づく、精力的な生理学的研究の成果として生まれた。生き物としてヒトが本来持っている「健康に生きる力」に着目した食品を、「味の素KK健康基盤食品=FUNDAMENTAL FOODS」として販売したのである。

「味の素KK健康基盤食品」には、「グリナ」「カプシエイト ナチュラ」「発酵ブルーベリー」「グルコサミン&コンドロイチン」「抵抗活力アミノ酸 シスチン&テアニン」などがある。「味の素KK健康基盤食品」の第1弾商品として2005年に発売した「グリナ」は、アミノ酸の一種であるグリシンを活用した、さわやかな朝をサポートする食品である。2006年9月に発売した「カプシエイト ナチュラ」は、辛くない新種のトウガラシから抽出した新規天然成分カプシエイトを活用した、“燃やしてためないカラダづくり”をサポートするサプリメントであり、2007年7月にはアメリカ市場でも販売を開始した。2007年7月に発売した「発酵ブルーベリー」は、ビルベリー発酵エキスとβ-カロテンを含有した、明るくクリアな毎日をサポートするサプリメントである。2007年12月に発売した「グルコサミン&コンドロイチン」は、エビやカニの甲殻由来のグルコサミンとサメ軟骨由来のコンドロイチン、およびオリーブ葉由来のヒドロキシチロソールを含有した、スムーズで活動的な毎日をサポートするサプリメントである。同じく2007年12月に発売した



「グリナ」30本入

「抵抗活力アミノ酸 シスチン&テアニン」は、アミノ酸の一種であるシスチンとテアニンを組み合わせ、抵抗活力を高める機能を持たせた健康維持サプリメントである。

特定保健用食品には、「ピュアセレクト サラリア」「カルバイタル」「ミセラピスト超微粒子 β-グルカン」などがある。「ピュアセレクト サラリア」は、コレステロールを下げる、おいしいマヨネーズタイプ食品である。「カルバイタル」は、ポリグルタミン酸を配合した、カルシウムの吸収を促進するサプリメントである。「ミセラピスト超微粒子 β-グルカン」は、通常の約1000分の1に超微粒子化されたβ-グルカンを含有するサプリメントである。

減塩・美容食品には、「毎日カルシウム・ほんだし」「やさしお」「つやや」などがある。「毎日カルシウム・ほんだし」は、「ほんだし」にカツオ中骨カルシウム由来の「カルテイク」を加えた、カルシウムを補給する和風だしの素である。2007年8月に発売した「やさしお」は、食塩(塩化ナトリウム)を半分にし、代わりにカリウム塩を加えることで、塩分を通常の2分の1にした健康塩であり、カリウムの苦味を除くため、γ-ポリグルタミン酸を使用して、まろやかな味わいに仕上げた点に特徴がある。同じく2007年8月に発売した「つやや」は、豆腐や納豆など従来の大豆食品ではほとんどとることができない高吸収型大豆イソフラボンをおいしくたっぷり摂取することを可能にした、基礎美容食品である。

味の素社は、これらの商品のうち、「グリナ」「カプシエイト ナチュラ」「発酵ブルーベリー」「グルコサミン&コンドロイチン」「抵抗活力アミノ酸 シスチン&テアニン」「カルバイタル」「ミセラピスト超微粒子 β-グルカン」を、インターネットを通じて販売した。これは、販売にあたって、消費者が商品の内容を理解することが求められる商品である点を考慮に入れた措置であった。

医療用食品は、前節に記載のとおり医薬カンパニーのトータル・ニュートリション・ケア(TNC)の一環として取り扱われている。

2009年7月には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の3部門をたばねて、健康ケア事業本部を新設した。

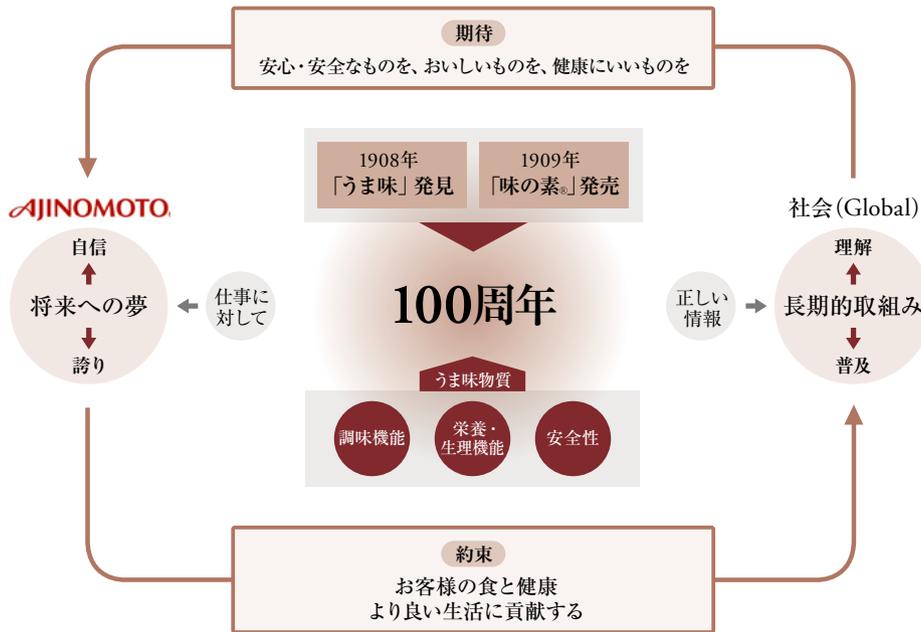
## 2. 「味の素ルネッサンス」

味の素グループが「うま味を通じてヒトの健康に貢献する」という原点に立ち返ることを明確に打ち出した取り組みとしては、「味の素ルネッサンス」をあげることができる。味の素グループは、2006(平成18)年度から「味の素ルネッサンス」



「ピュアセレクトサラリア」

「味の素ルネッサンス」の目的



(出所) 「味の素ルネッサンス」(『あしたのもと』特別号、2008年12月)

の活動に取り組んだ。図は、その目的をまとめたものである。

① 私たちの事業の根幹である「味の素®」の価値を改めて見直し、「うま味物質」の「調味機能」「栄養・生理機能」「安全性」を、正しく世の中に伝える。

② 100年前、日本人の健康状態を改善するために「うま味」を発見し、世界初の「うま味調味料」を開発した創業の志を確認する。

③ 上記の活動内容を通して、味の素グループで仕事することに自信と誇りそして将来への夢を持つ。

本書の冒頭で述べたように、うま味物質は、1908(明治41)年に池田菊苗博士によって発見され、「味の素」として、世界で初めて商品化された。それ以来、MSGは世界100カ国以上で販売され、年間生産量も200万トンを超えて、現在でも年率3～4%で増加し続けている。しかし、一方で、各国の専門機関が安全性を確認しているにもかかわらず、「化学調味料無添加」を謳う食品が国内外で販売されていることも、否定しがたい事実である。

「味の素ルネッサンス」は、このような誤解を正すとともに、調味機能や栄養・生理機能など、うま味物質の価値を改めて社会にアピールしていく活動である。ここで言う「栄養・生理機能」とは、うま味と健康増進が密接に関連していることを示す一連の知見である。これらは、うま味が食物にタンパク質が含まれていることを伝えるシグナルである事実を踏まえ、味の素社ライフサイエンス研究所が舌だけでなく胃にも「うま味物質」の受容体が存在する事実を発見したことによって、導かれたものである。

味の素グループは、創業100年を迎えるにあたって、全社員に対し、「あなた

の『味の素ルネッサンス活動』として、次の3点を実行に移すことを呼びかけた。

- (1) 世界中で愛されている「うま味物質」の調味機能を知ってもらおう。
- (2) おいしいだけではない「うま味物質」の「栄養・生理機能」をアピールしよう。
- (3) 世界の専門機関が認めている「うま味物質」の安全性を正しく伝えよう。

味の素グループは、「味の素ルネッサンス」の活動の主役が社員一人ひとりであることを、明確に打ち出したのである。

### 3. 基本目標の修正

2008(平成20)年度上期における「**A**-dvance10」の見直しでは、数値目標だけでなく、基本目標も修正された。当初の基本目標である「企業価値の向上(時価総額増大)」に代えて、

- (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

の3点が、新たな基本目標に据えられた。

これらのうち(1)の「アミノ酸の世紀」の実現は、質的企業価値の向上を目指すものであり、その内容は、「21世紀における地球的課題(環境・食資源問題の深刻化、健康志向の高まりなど)を事業機会の拡大ととらえ、味の素社の特色ある製品・技術(うま味調味料を含むアミノ酸・アミノ酸関連製品やアミノ酸で培った技術)をベースにソリューションを提供する」ことにあった。具体的には、(i)健康・食品、(ii)環境・食資源、(iii)対外広報の充実、の3つをテーマとし、(i)では、特色ある素材やおいしさを生かして、発展途上国における過少栄養問題の解決、先進国における過剰栄養問題の改善、「味の素ルネッサンス」の推進などに、(ii)では、発酵技術を生かして、飼料用アミノ酸の飼料効率改善による耕地削減・CO<sub>2</sub>排出量削減、バイオマス等の有効利用、発酵副生物利用による土壌改善などに、(iii)では、地球的課題解決への貢献を社会へ効果的にアピールすることに、それぞれ取り組むことになった。

(2)の新経済秩序、新コスト構造への対応は、(i)既存事業の収益力強化と(ii)今後の成長継続の、2つの内容からなっていた。(i)では、事業環境の変化に対応した収益の維持・拡大(日本食品市場における拡大志向から収益性重視への転換、グローバル化の加速、原料・エネルギー価格高騰への対応、医薬事業のスペシャリティファーマとしての強化、グループ企業におけるシナジー創

出等)、投資リターンの早期回収(大型投資案件のリターンの着実な回収、ポストM&A政策の強化等)、低収益事業の整理ないし高収益化(不採算事業撤退基準の活用等)、投資・資産効率の改善(資本コスト視点の導入等)などに、(ii)では、成長分野(海外調味料、電子材料、飼料用アミノ酸等)の事業拡大の加速、健康事業の収益基盤の早期確立(食事代替食品・サプリメント・機能強化食品における「おいしさ」をベースにした取り組みの強化、カルピス社等関係会社との提携の強化等)、新規事業・素材の創出・育成(新規事業育成機能の強化等)などが、重点施策であった。

(3)の味の素グループ・イノベーションは、次の100年につなげる経営基盤の強化を目指すものであった。(i)経営基盤の構造改革と(ii)事業運営体制の再構築の検討、の2点をテーマとし、(i)では、「AJINOMOTO WAY」の明文化や新ミッション・新ビジョンの制定、グローバル経営の基盤となる事業インフラの整備などに、(ii)では、持株会社等の最適事業運営体制の検討、海外法人管理体制やR&D体制の見直しなどに、それぞれ取り組むことになった。

#### 4. 「味の素グループ理念」等の改定、制定

2009(平成21)年1月、味の素グループは、創業100周年を機に、次の100年の成長に向けたグループ経営の目指す姿を示した。

「味の素グループ理念」は、それまでの理念を踏襲しながらも「“いのち”のために働き」を加え、

私たちは、地球的な視野にたち“食”と“健康”そして“いのち”のために働き、明日のよりよい生活に貢献します。

と変更し、味の素グループの存在意義・使命・志を明確にした。

「味の素グループWay」は、江頭社長時代以降に“AJINOMOTO WAY”と呼ばれた、過去100年継続されている味の素グループの価値観を厳選し明文化したものである。連結経営の基盤強化とグループ一体となった新たな発展を目指し、以下の4点が選定された。

##### ① 新しい価値の創造

独自性のある技術とサイエンスに基づき、新しい発想と継続的革新で価値を創造します。

## AGPとビジョンの体系図

### Ajinomoto Group Principles (AGP)

#### 「味の素グループ理念」

(定義：味の素グループの存在意義・使命・志)

私たちは、地球的な視野にたち“食”と“健康”そして“いのち”のために働き、明日のよりよい生活に貢献します。

#### 「味の素グループWay」

(定義：味の素グループ共通の価値観・仕事をする上での基本的考え方、姿勢)

- 新しい価値の創造
- 社会への貢献
- 開拓者精神
- 人を大切にする

#### 「味の素グループ行動規範」

(定義：グループ理念を実現するための、味の素グループWayに基づく行動のあり方)

- |                         |               |
|-------------------------|---------------|
| ① 安全で高品質なサービスの提供        | ⑥ 社会貢献        |
| ② 公正、自由な競争              | ⑦ 働きやすい職場環境   |
| ③ 社会とのコミュニケーション         | ⑧ 株主・投資家への責任  |
| ④ 情報管理                  | ⑨ 社員個人と会社との関係 |
| ⑤ 環境保全、省資源、省エネルギーへの取り組み | ⑩ 国際通商        |

#### 分業別 味の素グループ規範重要分野の基本方針・ガイドライン

- 人事理念・人事ポリシー
- CSRビジョン
- 品質方針(理念・方針)
- 環境理念・基本方針
- 情報セキュリティポリシー・取り扱いガイドライン
- 購買基本方針・運用ガイドライン・独占禁止法ガイドライン
- コーポレートブランドマネジメントシステム

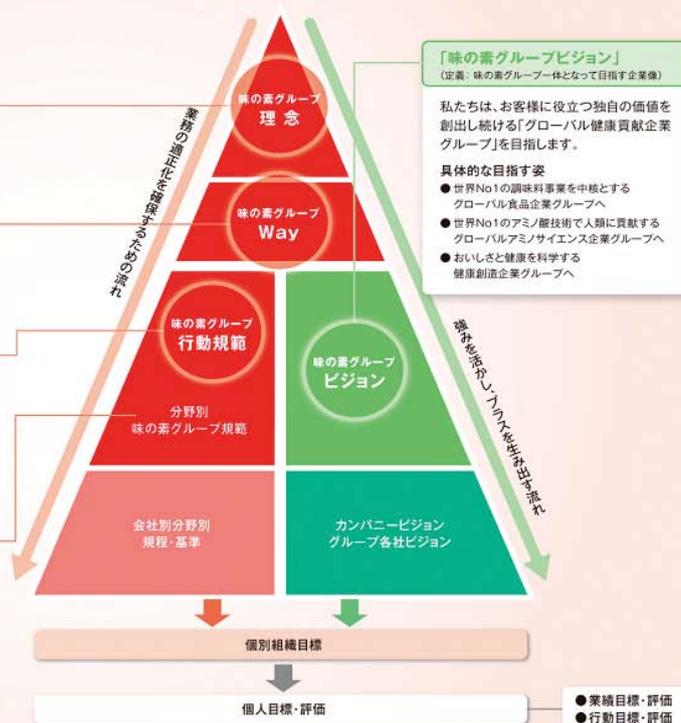
#### 「味の素グループビジョン」

(定義：味の素グループ一体となって目指す企業像)

私たちは、お客様に役立つ独自の価値を創出し続ける「グローバル健康貢献企業グループ」を目指します。

#### 具体的な目指す姿

- 世界No1の調味料事業を中核とするグローバル食品企業グループへ
- 世界No1のアミノ酸技術で人類に貢献するグローバルアミノサイエンス企業グループへ
- おいしさと健康を科学する健康創造企業グループへ



### ② 開拓者精神

新しい事業、新市場の開拓に常に挑戦し続けます。

### ③ 社会への貢献

常に謙虚で誠実な態度で社会の要請を受け止め、事業活動を通じた社会的な価値の最大化を目指します。

### ④ 人を大切にする

味の素グループの事業に参加する全ての人の人間性を尊重し、その人が成長し、能力を最大に発揮できる集団になります。

「味の素グループビジョン」では、多角化された味の素グループが目指す姿を以下のとおり定めた。

私たちは、お客様に役立つ独自の価値を創出し続ける「グローバル健康貢献企業グループ」を目指します。

① 世界No.1の調味料事業を中核とするグローバル食品企業へ、  
世界で初めてうま味を事業化した先駆者として、うま味調味料を世界に展開。  
さらにグルタミン酸の呈味・栄養・生理機能の新たな価値創出や地域にあったより価値の高い調味料を提供することにより、地球上のあらゆる地域・市場で「おいしく食べて健康づくり」に最も貢献する。

グループ食品事業に蓄積されている技術・ノウハウと強い海外事業展開の基盤を活用。No.1のおいしさを提供する企業グループとして、世界中の地域毎の環境と文化に根ざした食の質の向上に貢献する。

② 世界No.1のアミノ酸技術で人類に貢献するグローバルアミノサイエンス企業グループへ、

アミノ酸事業で培った独自の技術や基盤となる強みを活用。アミノ酸等の多くの素材の無限の可能性を引き出し、人類の食料、健康、生活、環境課題に総合的に最も貢献する。

③ おいしさと健康を科学する健康創造企業グループへ、

食と健康分野での科学的根拠に基づく素材の開発と利用技術によって、世界中の栄養の過剰・不足と医療、介護現場での健康回復に独自の貢献を果たす。

## 5. 100周年記念事業と伊藤社長の就任

味の素グループは、これらの新しい基本目標をまとめて、「創業の志に学び、次の100年を拓く」というスローガンを掲げた。

そして、このスローガンを踏まえて、味の素グループ創業100周年記念事業の実行委員長である伊藤専務は、

①感謝：これまで味の素グループを支えていただいた全ステークホルダーに対し、1世紀にわたるご愛顧、ご支援に感謝する。

②伝達：次の100年へ、「食と健康そしていのちのために働くグローバル健康貢献企業グループ」を目指す、味の素グループの将来像を伝える。

③結末：「グローバル健康貢献企業グループ」を実現するために、味の素グループが一つに結集するための求心力を作る取り組みとする。

という100周年記念事業の3つの目的とその意義を明らかにして、グループ・グローバル時代の幕開けを宣言した。そしてお客様、お取引先様、オピニオンリーダー、グループ社員に対して、目的に沿ったさまざまな活動を展開していくことになった。

2009(平成21)年6月の株主総会にて、山口は社長を退き会長になり、新社長は伊藤雅俊が就任した。

伊藤は1947(昭和22)年生まれで、1971年慶應義塾大学を卒業し味の素社に入社した。その後、1999(平成11)年に取締役、2003年味の素冷凍食品社社長、2005年に専務執行役員、2006年に食品カンパニープレジデントを歴任していた。伊藤は味の素グループCEO就任にあたって、上記の「味の素グループ理念」「味の素グループビジョン」を確認したうえで、ビジョン実現のための3つの基本戦略を明らかにした。

- ① 付加価値型事業・商品への重点化 一脱コモディティバルク偏重
- ② 海外での成長加速と国内の収益安定化
- ③ グループ経営体制の強化・整備

伊藤は、これらの戦略と「味の素グループWay」の実現により、グループ全員の価値観の一体化をもって、2008年度赤字決算となった味の素グループを2009年から急速に浮上させようとしている。



十二代社長 伊藤雅俊