

# 理研ビタミンのあゆみ

ビタミンAの抽出・精製・濃縮技術を軸に、時代のニーズ・課題に応え事業を展開

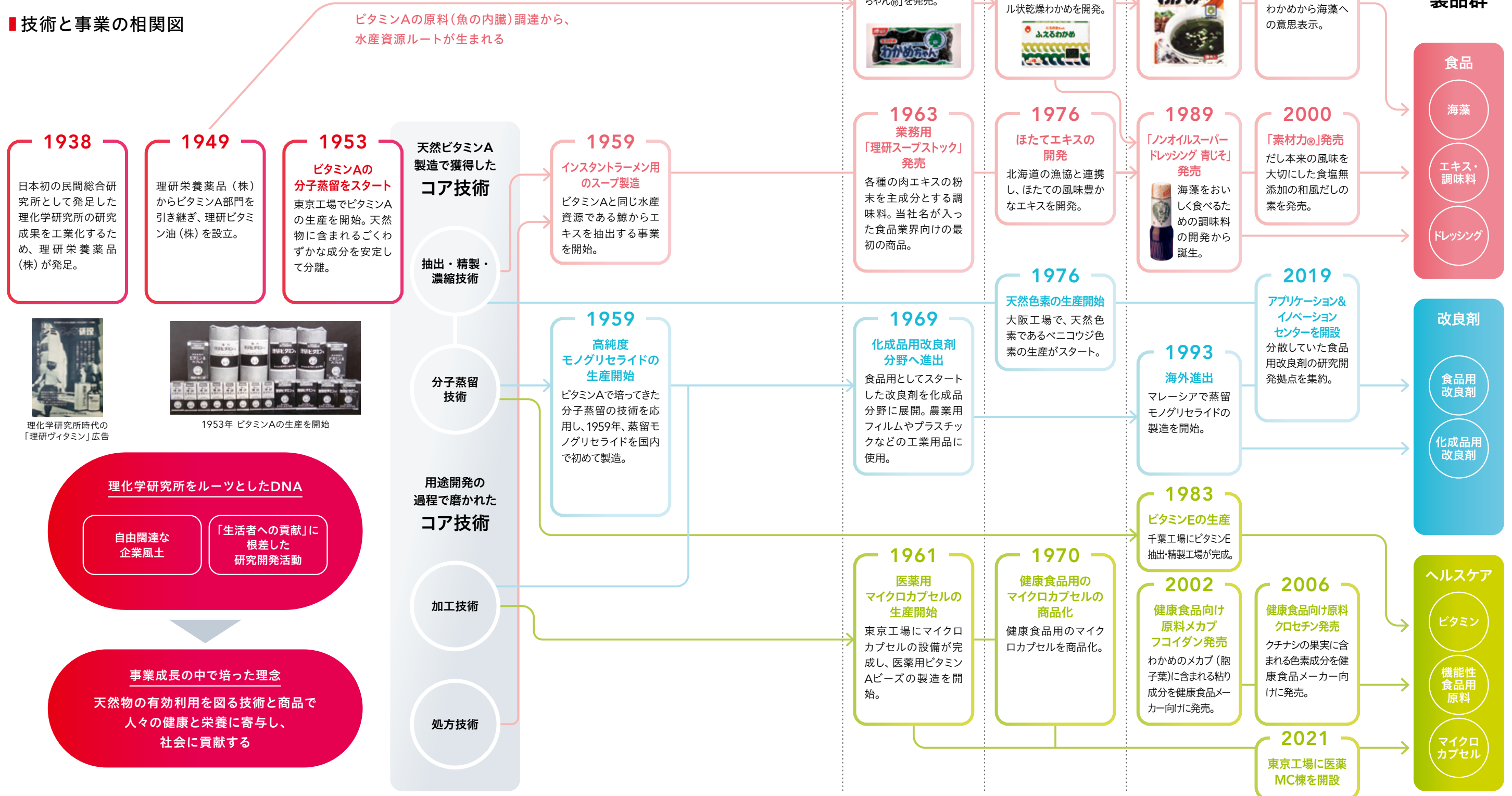
当社グループは、1917年に設立された理化学研究所をルーツとしています。

天然ビタミンAの製造から始まりましたが、合成ビタミンAの登場をきっかけとして事業の多角化に舵を切りました。

コア技術によって生み出された製品と、時代に合わせた用途開発によって事業を拡大し、

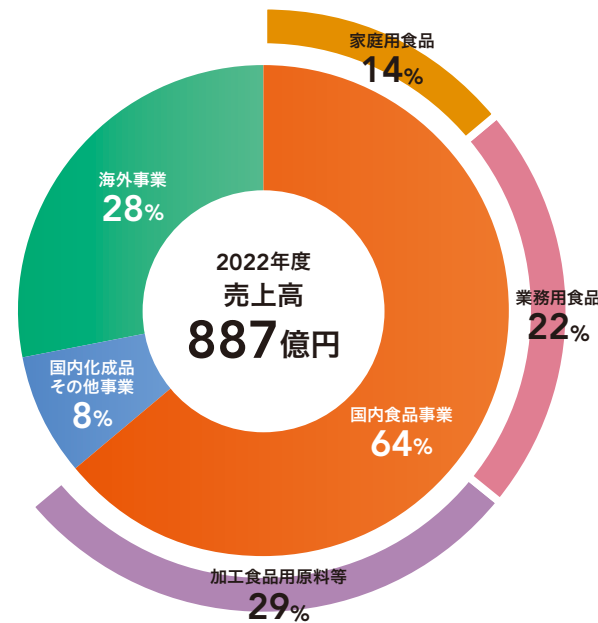
幅広い事業を通じて皆さまの生活に貢献しています。

## 技術と事業の相関図

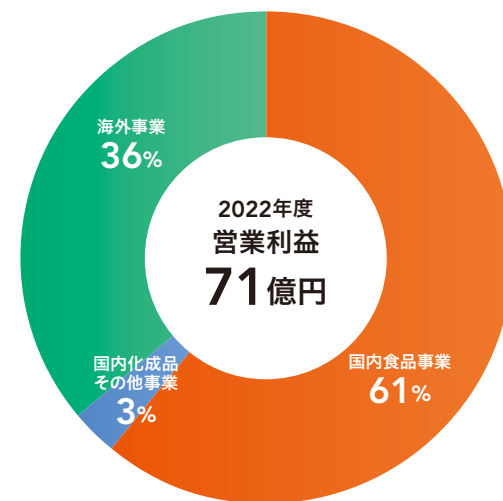


# At a Glance

## ▶ セグメント別売上高



## ▶ セグメント別営業利益



※売上高および営業利益の構成比はセグメント調整前の数値をもとに算出しています。

## ▶ 製品分野と主要製品群

| 食品  | 改良剤  | ヘルスケア  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>エキス・調味料</li> <li>ドレッシング</li> <li>海藻</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>食品用改良剤                             <ul style="list-style-type: none"> <li>乳化剤</li> <li>ビタミン（酸化防止）</li> <li>色素</li> </ul> </li> <li>化成品用改良剤</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ビタミン（栄養強化）</li> <li>機能性食品用原料</li> <li>マイクロカプセル</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ノンオイルドレッシング シェアNo.1</li> <li>ほたてエキス シェアNo.1</li> <li>インスタントわかめスープ シェアNo.1</li> <li>家庭用国産乾燥わかめ シェアNo.1</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>食品用乳化剤 シェアNo.1</li> <li>クチナシ黄色素 シェアNo.1</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ビタミンE シェア40%以上</li> </ul>                                 |

※上記シェアは当社調べ

|        | セグメント名称・主な販売製品   | 製品分野別売上構成比※                             | 主な販売先   |
|--------|--|---|---|
| 国内食品事業 | <b>家庭用食品</b><br>● リケンノンオイル<br>● ふえるわかめちゃん®<br>● わかめスープ<br>● 素材力だし®   | 食品 100%                                 | ● スーパーマーケット<br>● ドラッグストア                          |
|        | <b>業務用食品</b><br>● エキス・調味料<br>● 海藻類<br>● ドレッシング<br>● 食品用改良剤<br>● ビタミン | ヘルスケア 5%<br>改良剤 19%<br>食品 76%           | ● 産業給食<br>● 学校給食<br>● 外食産業<br>● CVS<br>● 加工食品メーカー |
|        | <b>加工食品用原料等</b><br>● 食品用改良剤<br>● ビタミン<br>● 機能性食品用原料<br>● マイクロカプセル    | 食品 4%<br>ヘルスケア 23%<br>改良剤 70%<br>その他 3% | ● 加工食品メーカー<br>● 健康食品メーカー<br>● 医薬品メーカー             |
| B to B | <b>国内化成成品その他事業</b><br>● 化成品用改良剤<br>● 飼料用添加物                          | その他 10%<br>改良剤 90%                      | ● 化成品メーカー   |
| 海外事業   | ● 食品用改良剤<br>● 化成品用改良剤<br>● エキス・調味料                                   | 食品 7%<br>改良剤 93%                        | ● 海外食品メーカー<br>● 海外化成成品メーカー<br>● 海外外食産業            |

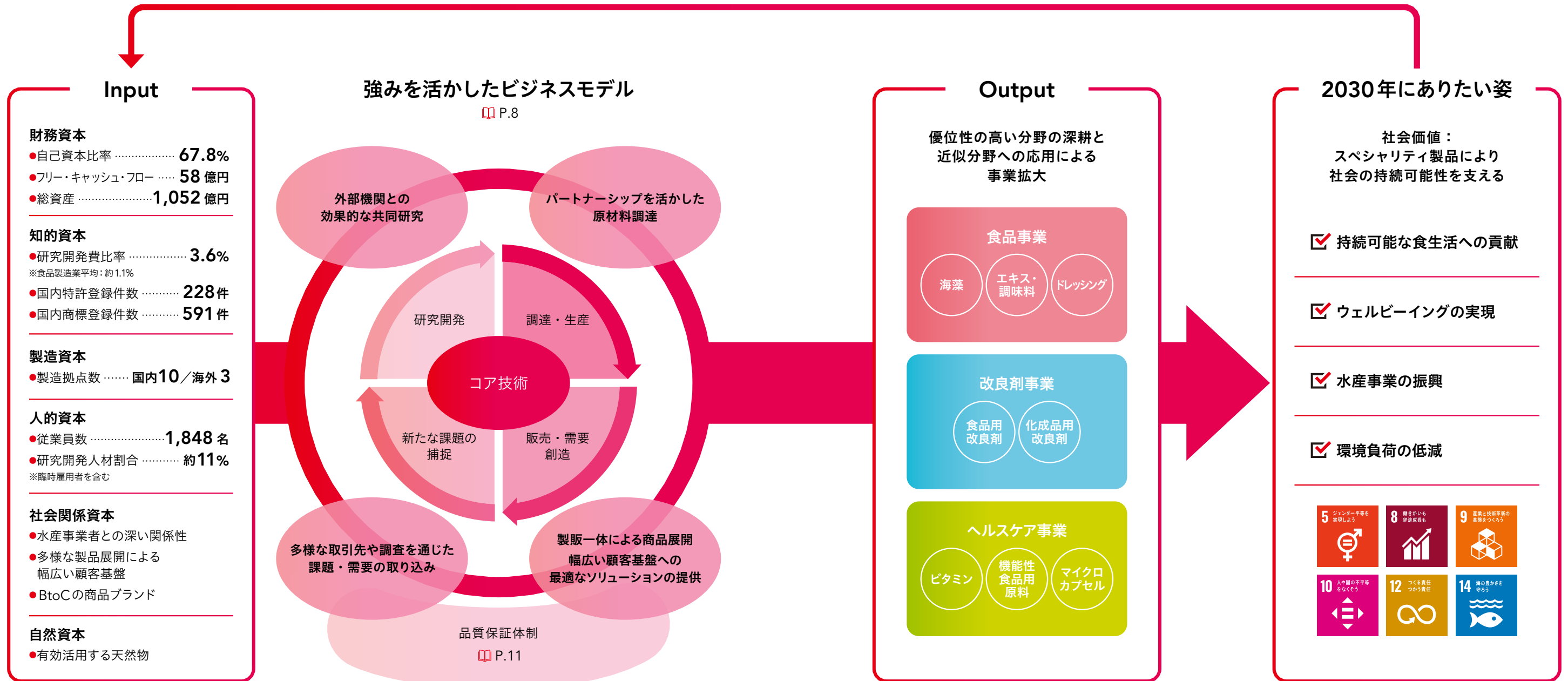
※ビタミンは用途にかかわらずヘルスケア分野の売上に含めています。

# 価値創造プロセス

持続可能な社会をスペシャリティな製品とサービスで支える

自然の恩恵を活かすコア技術と、人々の健康を願う真摯な研究開発による、独創的な製品やソリューションを提供しています。  
製販一体による商品展開、着実な原料調達力、安全・安心な商品をお届けする品質保証体制のもと、経営戦略とサステナビリティの取り組みを一体化し、持続的な成長を目指しています。

再投資による強みと企業価値の最大化



自由闊達な企業風土

「生活者への貢献」に根差した研究開発活動

理化学研究所を  
ルーツとした DNA (P.2)



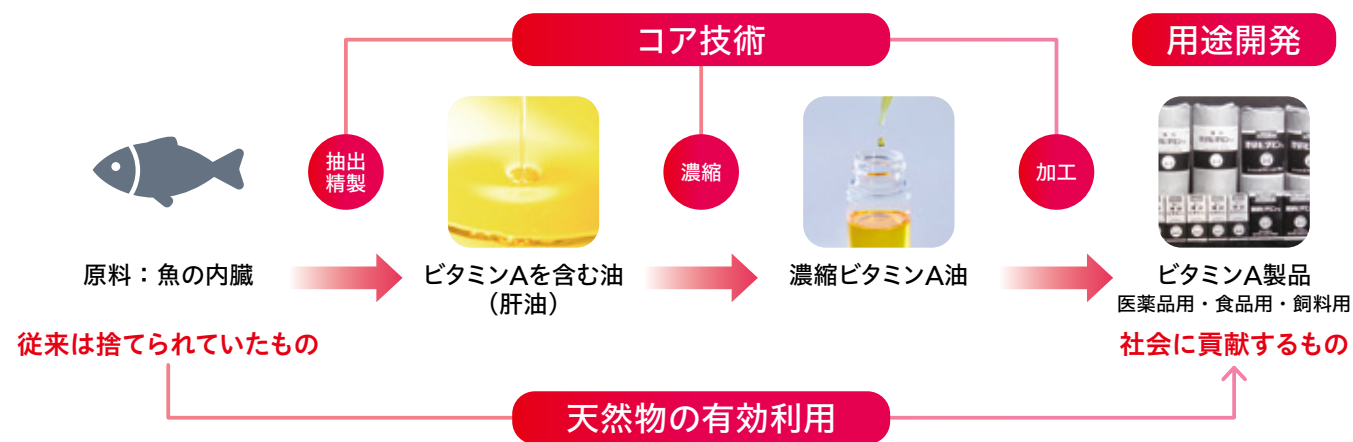
# 理研ビタミンの強み

## 研究開発

### コア技術と用途開発

当社は、祖業のビタミンA事業に始まる「抽出・精製・濃縮技術」をコア技術として、天然物の有効利用により事業を創出してきました。中でも濃縮技術の一つである「分子蒸留技術」は、当社を天然ビタミンAメーカーとして大きく飛躍させただけでなく、乳化剤やビタミンEの製造に応用され、事業の多角化に大きく貢献しました。また、ビタミンAの安定性向上技術や、お客さまのニーズに応える粉末化技術など、独自の加工技術もコア技術として培ってきました。これらのコア技術や研究開発に対する考え方は、当社の価値創造の基盤となっています。

#### ▶ ビタミンA事業のコア技術と用途開発（創業～1950年代）



#### ▶ 天然物の有効利用による事業展開の例



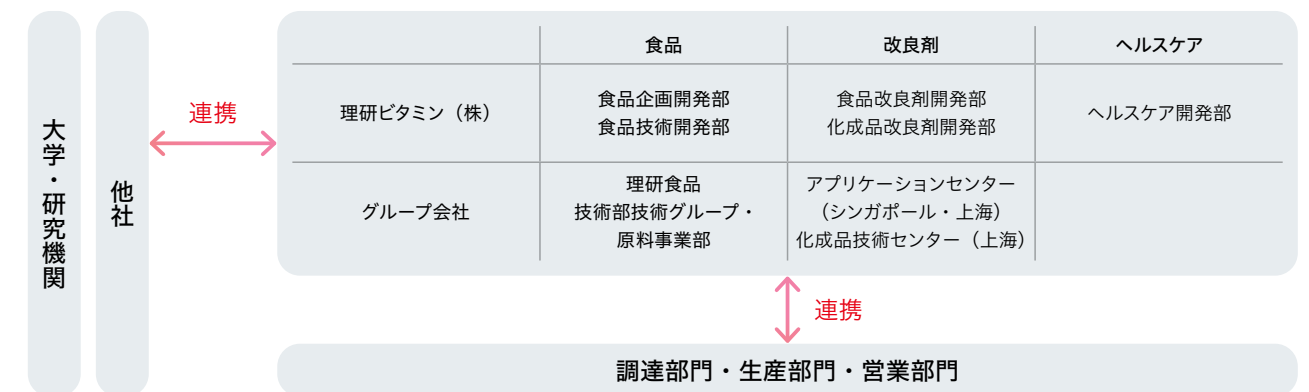
## COLUMN | こうして生まれたほたてエキス

ほたての主要な加工品である干し貝柱は、ほたてを塩水で煮た後に乾燥させて製造されます。そのため製造工程中に大量の煮汁が発生し、産業廃棄物として処理されていました。ここに目をつけた当社は、1976年にほたての煮汁からエキスを製造する方法を確立、ほたての主要産地である北海道の漁協と連携してほたてエキスの製造販売を事業化しました。現在も当社はほたてエキスで国内トップのシェアを持ち、自社商品である「リケンノンオイル 青じそ」や「わかめスープ」にも味の決め手として使用しています。



### 研究開発体制

当社グループの研究開発部門は食品、改良剤（食品用・化成品用）、ヘルスケアの製品分野ごとに、営業部門や生産部門と連携しながら開発を進める体制としています。また、当社グループは原材料として多くの天然物を購入しているため、開発にあたっては調達部門との連携も重視しています。さらに研究開発のプロセスにはお客さまである他社とのコミュニケーションや、大学や学術研究機関との協働が組み込まれています。この結果、当社の売上高研究開発費率は下表のとおりで、業界内でも高い水準を維持しています。



#### ▶ 売上高研究開発費率

|            | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 |
|------------|--------|--------|--------|--------|
| 理研ビタミングループ | 3.7%   | 4.0%   | 3.8%   | 3.6%   |

※同業平均：1.1% 対象企業：東証プライム市場食品セクター70社（当社を除く） 対象期間：2022年1～12月に終了した決算期

### 知的財産保護の取り組み

当社グループでは、事業戦略に則って実施された研究開発の成果である技術を守り、商品の価値を向上させるために、質が高く有効な特許、商標の出願と権利化をはじめとする知的財産の保護に努めています。また、当社保有の知的財産権に対して侵害があった場合には、必要な対応策を講じています。今後は営業秘密の保護強化と、特に重要な当社固有の生産技術・ノウハウなどの漏洩防止に努めていくべきであると認識しており、見える形での整備を進めていきます。

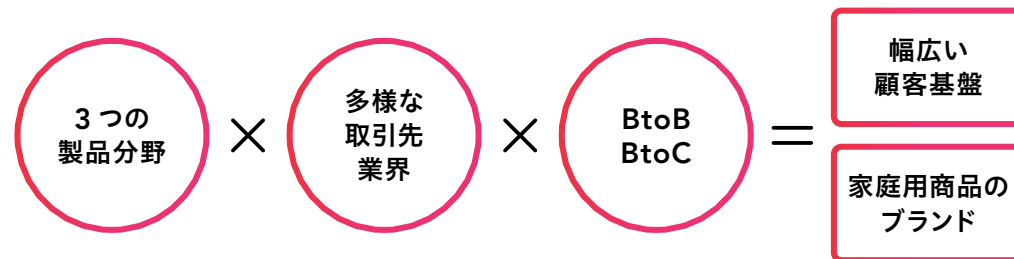
## COLUMN | 研究開発成果の積極的な社内共有

食品用改良剤の研究開発部門では、毎年度末に研究開発成果を社内共有する研究発表会を開催しています。発表会は国内外の拠点をオンラインでつなぎ、社長を含めた経営陣や生産部門、品質保証部門、他事業の研究開発部門など幅広い社内関係者が出席して行われます。2022年度は国内から8名、海外から2名の研究開発員がそれぞれの研究開発成果を発表しました。この発表会は研究開発員が経営陣の前で直接発表する貴重な機会となっているとともに、国内・海外相互の技術交流や、他部門への刺激にもなっています。



## 理研ビタミンの強み

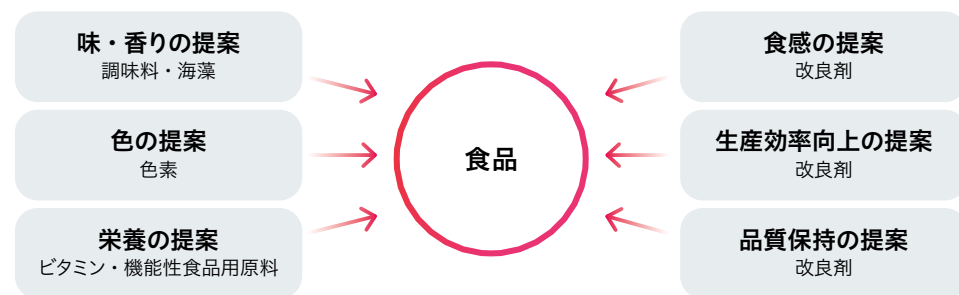
### 幅広い顧客基盤・家庭用商品のブランド



#### 幅広い顧客基盤

当社グループは食品、改良剤、ヘルスケアと3つの分野の製品を持ち、その用途は食品向け、化粧品向け、医薬品向けなど多岐にわたります。そのため、各分野での専門メーカーと比較して幅広い顧客基盤を持ち、お客さまに対して多様な価値提案が可能です。その提案力をさらに高めるため、各分野のBtoB営業では部門間の人材交流を目的とした異動を積極的に行っています。

#### ▶ 多様な価値提案の例



#### 家庭用商品のブランド

当社の会社説明として「『ふえるわかめちゃん®』の理研ビタミン」と言われることがあるなど、当社家庭用商品は知名度が高く、日本国内でのBtoBの取引にもプラスに働いています。商品の市場シェアは当社のブランド力を示す指標の一つであり、今後も高いシェアを維持していきます。

#### ▶ 家庭用商品の市場シェア

| 製品           | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 |
|--------------|--------|--------|--------|
| 乾燥カットわかめ     | 31%    | 30%    | 27%    |
| インスタントわかめスープ | 50%    | 51%    | 49%    |
| ノンオイルドレッシング  | 61%    | 65%    | 65%    |

出典：自社調べ

### COLUMN | 長い歳月が育んだ「ふえるわかめ®」ブランド

当社の乾燥カットわかめブランド「ふえるわかめ®」は、水戻しするとかさが増える特徴を端的に表したわかりやすさで親しまれています。一方で、こうした商品の品質や原材料を表示しただけの商標は原則として商標登録が認められず、ブランド化が難しい面もあります。しかし、当社は乾燥カットわかめの製法特許を取得して市場を開拓するとともに、積極的な宣伝・販促活動でブランド価値を築きあげてきました。その結果、「ふえるわかめ®」は当社のブランドであるとの認識が市場に浸透したと認められ、2003年に商標法上の例外規定の適用を受け当社の登録商標となりました。

※家庭用の商品名「ふえるわかめちゃん®」の商標登録は2000年



### 品質保証

#### 品質ポリシー

当社はすべての商品を対象に品質に対する考えを「品質ポリシー」に明文化し、当社グループ全体が遵守すべき内容を「品質保証規程」に定めて、当社グループ全体の品質保証活動を推進しています。

#### 社会に対し、品質の高い製品を通じて健康と豊かな食生活を提供します

1. 法的要求事項及びその他の要求事項を遵守し、安全で高品質な製品を提供します。
2. お客さまのニーズを真摯に捉え、満足いただける商品を開発し、製造し、お届けすると共に、安全にかかわる情報を適切に提供します。
3. サプライチェーン全体の品質保証レベルを向上し、適切なリスク管理体制を構築します。
4. 確かな品質保証体制及び品質システムにより品質を保証し、システムの内部監査およびレビューにより継続的改善を実施します。
5. 品質にかかわる知見と技術について、理研ビタミングループ一人ひとりがレベルアップと意識向上を図り、お客さまの期待にお応えします。

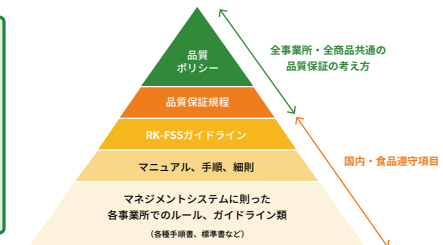
#### 独自の品質保証システムを構築

「品質ポリシー」と「品質保証規程」をベースに、お客さまの食卓にお届けするすべての国内向け食品(家庭用食品・業務用食品・加工食品用原料)においては、独自のシステム「理研ビタミングループ食品安全システム(通称:RK-FSS)」を構築し、原材料調達・商品開発・製造・物流・販売までの厳しい品質保証を行っています。

#### ▶ RK-FSSの概要図



#### ▶ 品質保証関連の文書体系



#### 品質保証レビューの実施

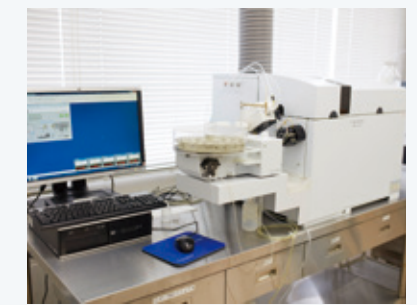
品質保証本部が中心となり、上期と下期に1回ずつ、品質保証検討会議を実施しています。会議には社長や担当役員をはじめ、当社グループの工場長・製造課長・品質管理部門長が参加します。上期の会議ではRK-FSS運用状況の年間レビューを行い、システムの課題を共有し、改善を図ります。下期はお客さまからのお申し出やトラブルに対する改善事例を共有し、グループ内の水平展開を図っています。

#### グローバルな品質保証体制の強化

2023年4月に品質保証本部内にグローバルQA室(QA = Quality Assurance)を新設しました。海外事業を拡大していくためには海外の法令や規制への適切な対応が不可欠であるため、グローバルな品質保証体制の再構築と国内外でのサポートを相互に補完できる体制の整備を図ります。

### COLUMN | 食品分析センター

草加工場内にある食品分析センターでは、2019年にわかめの微量元素組成分析による産地判別技術(国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構との共同研究)の特許を取得するなど、先進的な分析技術の開発によってお客さまにお届けする商品の品質保証力向上を図っています。2022年度は食品分析センターと国内各工場が連携し、品質管理課題を統計解析手法の活用によって解決する取り組みを進めました。当社の品質保証における検査技術レベルをアップする役割も期待される、特色ある部署となっています。



誘導結合プラズマ質量分析計



## 社長メッセージ

### スペシャリティな製品とサービスで 持続可能な社会の実現に貢献していきます

#### 理研ビタミンのDNAと事業

#### 革新的な技術によって天然物から付加価値を創出 独自の強みを活かして事業の幅を広げてきました

当社は「社会に対し、食を通じて健康と豊かな食生活を提供する」を経営理念の一つに掲げ、天然物の有効利用を事業展開の根幹に据えて、生活に健康・安全・安心・豊かさをもたらす製品の供給を行っています。理研ビタミンは家庭用食品のイメージで捉えられがちですが、家庭用食品の売上高構成は連結全体の14%です。同じ国内食品事業の中でも、業務用食品が連結全体の22%、加工食品用原料等が29%であり、BtoBが大半を占めています。

業務用食品では、外食・中食や学校給食などに向けて調味料などを、また加工食品用原料等では、加工食品メーカーや医薬品・健康食品メーカーなどに食品用改良剤やビタミンなどを提供しています。

当社では創業以来、「天然物の有効利用を図る」というポリシーがDNAとして綿々と受け継がれています。1953年にビタミンAの分子蒸留に成功し、これが当社のすべての基礎となる革新的技術となりました。そして、天然物由来の製品の付加価値を高める独自の技術力が大きな強みとなっています。

理研ビタミンと聞いてドレッシングなどの家庭用食品を思い浮かべていただけることはうれしいかぎりですが、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまには、当社のさまざまな事業展開や研究開発力など、私たちの真の姿、真の価値を知っていただきたいと願っています。今回、統合報告書の発行に至ったのも、当社が革新的な製品・サービスで社会に貢献していることを正しくご理解いただきたいと考えたからです。



代表取締役社長  
山木 一彦



## 社長メッセージ

### 中長期の成長戦略

#### スペシャリティな製品と アプリケーションの提案によって 付加価値を創出し、 さらなる成長を目指します

当社のビジネスモデルは、天然物を有効利用する技術によって付加価値を生み出すものであり、食品、改良剤、ヘルスケアすべての事業で一貫性があります。例えば、初期の事業であるビタミンAは、捨てるはずだった魚の内臓から抽出して有効利用したものであり、国内でトップシェアを持つほどです。このように、当社は創業時からサステナブルな製品づくりを行ってきました。

また、当社製品の付加価値は、独自の技術によって生み出された素材と、そのアプリケーション(用途)を提案できる能力の融合によって創出しています。アプリケーション提案力を端的に表す例として、中華まんの開発について少し述べさせていただきます。当社では、中華まんをおいしくするために、調味料や具材そのものの提案、さらには皮をふっくらさせるための改良剤や色づけのための天然色素などの提案も可能です。専門メーカーが多い中、当社はさまざまな組み合わせでトータル提案ができる数少ないメーカーだと自負しています。

現在は、中長期ビジョン「持続可能な社会をスペシャリティな製品とサービスで支え、成長する会社になる」を掲げ、その実現に向けた中期経営計画(2022-2024年度)に基づき、将来の成長に向けた基盤強化を行っています。当社が考えるスペシャリティな製品とは、独自技術によってお客さまに付加価値を提供し、持続可能な社会に貢献するオンリーワンの存在です。既存事業においてもスペシャリティな製品やサービスが多く存在しますが、今後はさらに当社のコア事業である食品と改良剤、ヘルスケアの分野でスペシャリティを創出していきます。スペシャリティな製品とサービスを生む源泉の一つが食品用改良剤の研究開発拠点である「アプリケーション&イノベーションセンター(A&Iセンター)」です。A&Iセンターでは、さまざまな分野の研究者が調査・マーケティングと研究開発を行っており、海外との連携強化と専門分野の壁を越えたコミュニケーションによって、今までにない発想でアプリケーションの提案を行うことができている。そしてその提案が加工食品メーカーの潜在的な課題を

解決し、イノベーションにつながる事例も出ています。

海外事業については、2022年度は価格改定と円安の影響によって売上・利益ともに計画を大幅に上回ったものの、国内事業に比べてコモディティ品の売上比率が高い状況です。海外においてもスペシャリティな製品展開を加速させる段階と認識しており、現在上海とシンガポールにあるアプリケーションセンターを北米にも新設する計画です。さらに、北米と東南アジアに改良剤の工場を新設し、4工場体制を構築する検討も進めています。

### 事業ポートフォリオの見直しと成長投資

#### 外部環境の変化に対応し、 事業ポートフォリオの見直しに つなげていきます

事業ポートフォリオを見直すにあたり、リスクが伴う外部環境の変化として最も注視しているのは、国内での食品原料の高騰と供給不安です。2022年度の国内食品事業では、適正価格への改定によりある程度影響を吸収できましたが、価格改定によって競争力を失った品目もいくつかありました。長期的に見れば、人口減少によって国内食品市場は縮小すると予想されることから、国内事業では、将来性が見出せないカテゴリーは見直し、当社にしかできない付加価値の高いものの比率を上げていく考えです。カテゴリーの見直しにより需要も変動すると考えられるので、老朽化している設備の更新問題とあわせ、工場の再構築も検討しています。また、原料の供給不安に対処するため、安定調達に向けた取り組みも行っています。例えば、家庭用食品や業務用食品における主要原料であるわかめについて、2020年より岩手県大船渡市において漁業会社・漁業協同組合と連携し、空き漁場を活用した大規模養殖を支援しています(詳細はP.17)。海藻種苗の研究開発力は当社グループの強みであり、それを競争力の維持・向上に活かしていきます。

海外事業は成長ドライバーと位置づけていますが、スペシャリティな製品の比率が低いことが課題です。そのため、北米、アジア、中国を重点エリアとして積極的に資本を投下し、スペシャリティな製品の比率を上げていきたいと考えています。

また、事業ポートフォリオに関連する取り組みとして、次期中計に向けたROICの導入準備をすすめています。当社の事業領域は規模に比べて幅広いと認識しているため、各事



業の見える化を進め、資本効率を意識した事業ポートフォリオを構築していきたいと考えています。

### 教訓からの学びと今後の方向性

#### ガバナンスを強化し、 新たな企業文化を構築していきます

2020年の中国子会社による会計処理の問題は、市場における当社の信頼を失墜させ、当時の株価下落の要因になったと認識しています。この子会社は当社が1994年に買収して以降も現地の役職員のみで運営されており、事業上の関係も希薄だったために当社グループの一員であるという意識を持たせることができませんでした。また、会計処理の不備を食い止める役割を取締役会ならびに私自身を含めた経営幹部が果たせず、内部統制に問題があったと重く受け止めています。

この教訓から学び、信頼回復を目指すためにまず、取締役会の実効性と透明性を担保するべく、指名委員会と報酬委員会の議長を社外取締役に変更しました。また、役員の任期についてはガイドラインによって決定し、次世代リーダーの育成についても共有するようになりました。さらに、中国子会社に対してガバナンスが欠如していたことを猛省し、監査部門を充実させると同時に、監査部門と両輪となるように社長直轄の関連事業統括室を設置しました。これは主に海外子会社を孤立させないことを目的としており、監査と異なる視点でバックアップし、迅速に報告が上がってくる仕組みとして機能しています。

このようなガバナンスの強化を図ったうえで、次に目指す

のは新たな企業文化の構築です。当社は元来、自由闊達で多様性を尊重する企業文化が根づいていましたが、その雰囲気は薄れてしまっている危機感を持っています。スペシャリティ企業としての持続的成長はひとえに「人」にかかっていると考えており、心理的安全性の確保と、多様性を尊重する施策に取り組むとともに、人材戦略と経営戦略を一体的に議論していきます。個々人が組織のビジョン、あるべき姿を共有し、課題に対して主体的に行動する「考える組織」になることで、従業員一人ひとりが中計を自分事として、ワクワクしながら参加するようになってほしいと願っています。

### ステークホルダーの皆さまへ

#### 中期経営計画の達成に向け、 強みであるソリューションビジネスを 強化していきます

中計の中間年である2023年度は、当社の本来の強みであるソリューションビジネスの強化に邁進します。国内事業では、新規分野の開拓や新規商品の拡売と提案を戦略的に実行し、本来のビジネスに注力していきます。海外事業では、北米・アジアに積極的に投資し、スペシャリティな製品の比率を向上させます。これらを着実に実行できれば、中計の達成が見えてくるものと確信しています。

理研ビタミングループは、スペシャリティな製品とサービスによって持続可能な成長を目指します。そして、当社グループの将来に希望を持っていただけるよう、ステークホルダーの皆さまとの対話をしっかりと進めていきます。

今後とも一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。