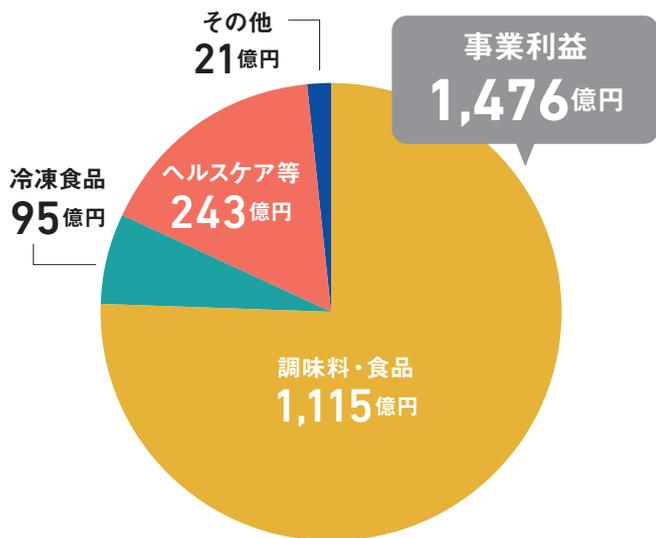
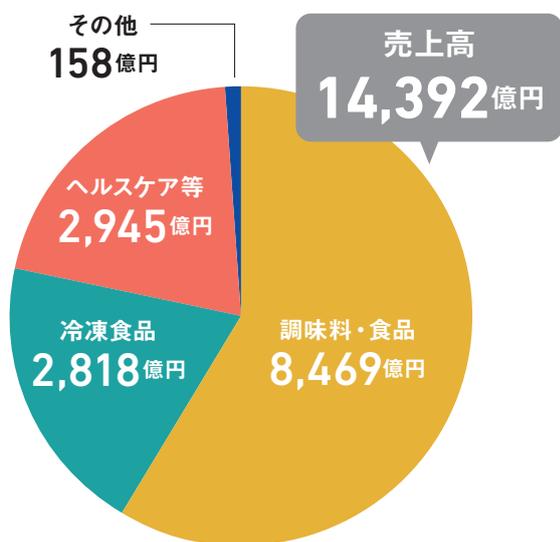


味の素グループの事業の現在

セグメント別実績レビュー

味の素グループは、調味料・食品、冷凍食品、ヘルスケア等の多岐にわたる事業を各国・地域で展開し、持続的な成長を目指しています。

2023年度売上高・事業利益



調味料・食品

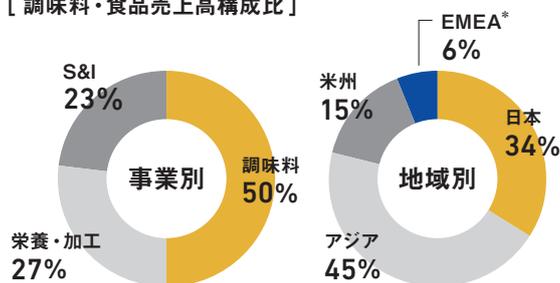
2023年度業績概況

全体では増収増益になりました。売上高は販売増や換算為替の影響等により、前期を上回りました。事業利益は増収効果等により、前期を上回りました。

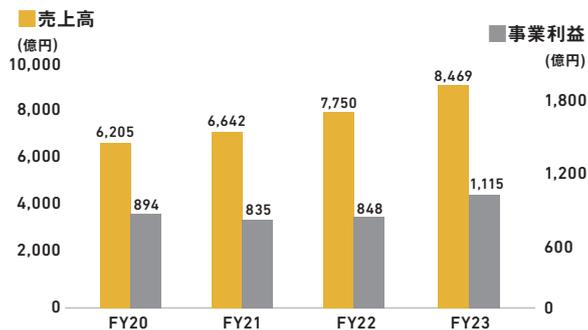
当セグメントに含まれる主な事業

- 調味料
- 栄養・加工食品
- ソリューション&イングリディエーツ (S&I)

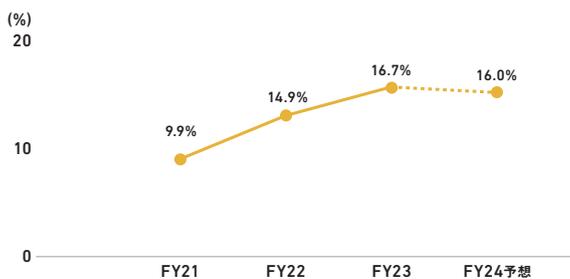
[調味料・食品売上高構成比]



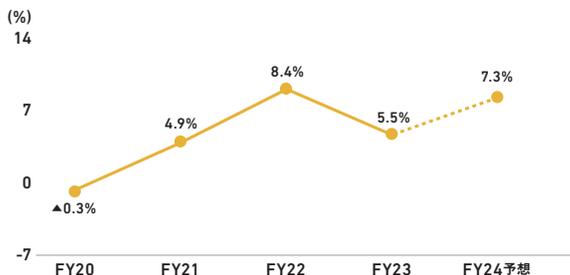
[売上高・事業利益推移]



[ROIC]



[オーガニック成長率]

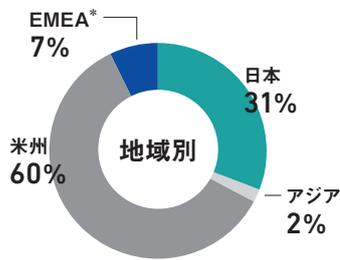


冷凍食品

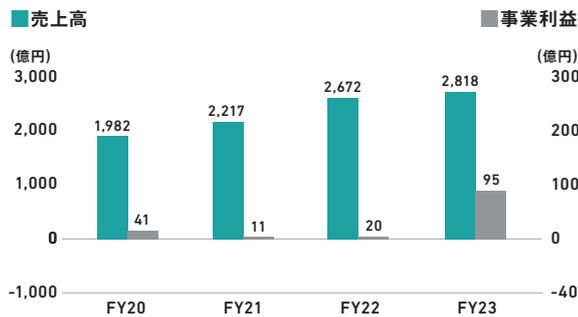
2023年度業績概況

全体では増収増益となりました。売上高は販売単価の上昇や換算為替の影響等により、前期を上回りました。事業利益は増収効果や構造改革効果等により、前期を上回りました。

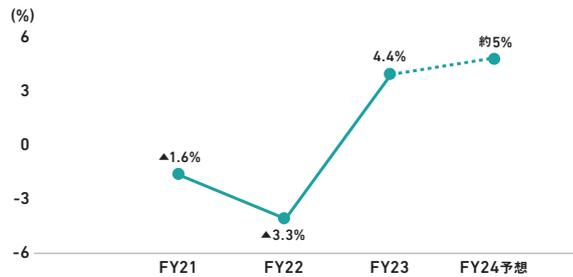
[冷凍食品売上高構成比]



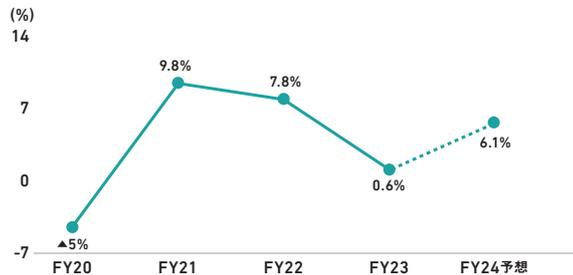
[売上高・事業利益推移]



[ROIC]



[オーガニック成長率]



ヘルスケア等

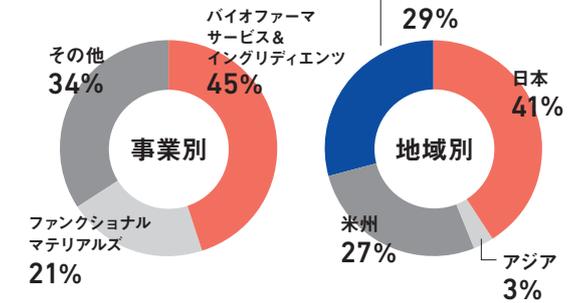
2023年度業績概況

売上高はファンクショナルマテリアルズ（電子材料等）の販売減の影響等により、前期を下回りました。事業利益は、ファンクショナルマテリアルズ（電子材料等）、バイオファーマサービス&イングリディエンツいずれも減益となり、前期を下回りました。

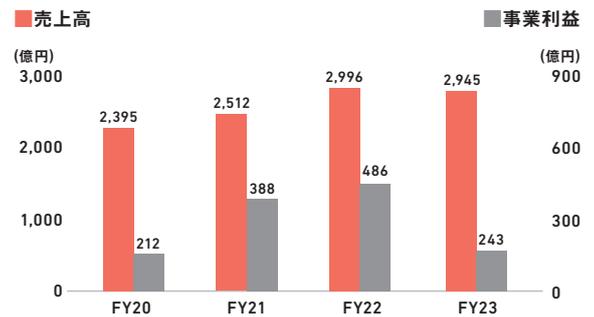
当セグメントに含まれる主な事業

- バイオファーマサービス&イングリディエンツ
- ファンクショナルマテリアルズ（電子材料等）

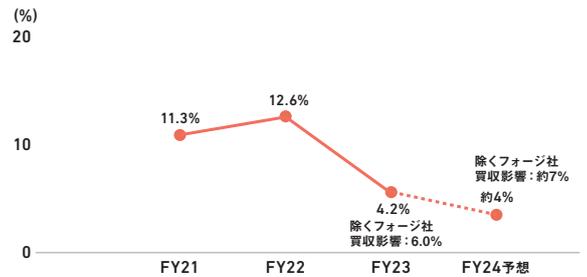
[ヘルスケア等売上高構成比]



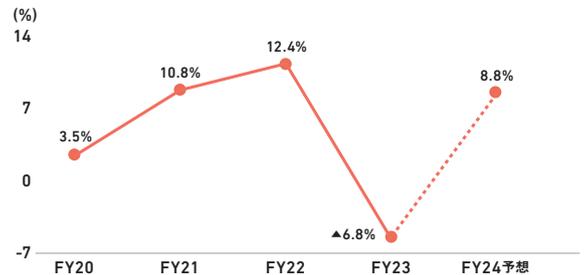
[売上高・事業利益推移]



[ROIC]



[オーガニック成長率]



食品事業本部の現在地と、 “オーケストレーション”による可能性

長年、味の素グループを収益の柱として支えてきた食品事業のさらなる成長を呼び込むキーワードは“オーケストレーション”です。“オーケストレーション”を通じてフォーキャスト型の進化の加速を目指します。

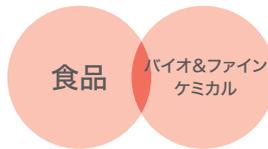
正井義照

執行役専務
食品事業本部長

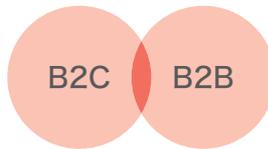


“オーケストレーション”を通じてさらなる進化へ

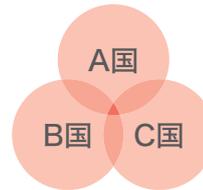
食品とバイオ&ファインケミカルの融合



B2B事業を起点としたフード&ウェルネスの進化



国・地域間の事業拡大と輸出強化



製造・販売・製品開発の連携強化



1

“オーケストレーション”とは？

食品事業では既存の食品事業モデルに加えて、ウェルネス向上をメインテーマとする新たな事業モデルをスタートしました。新事業モデルによるアプローチでは、2030ロードマップに則り、2030年に実現したい姿からバックキャストしてなすべきことを発想し、M&A等を活用してインオーガニックな成長を実現できるメリットもあります。その一方、既存の事業モデルでは、現場ごとに今なすべきことから考えるフォークキャスト型の発想で進化を遂げ、着実なオーガニック成長を果たしてきました。さらなる成長を担うべく、今後は“オーケストレーション”を通じて、フォークキャスト型の進化の加速を目指します。長年、味の素グループを収益の柱として支えてきた食品事業は、27,000名強の人財を擁する巨大な集団で、事業の成長とともに、組織も機能も拡大と分化を続けてきました。結果、組織間、機能間に目に見えない壁が顕在化したことも事実です。

これを打ち返し、さらなる成長を呼び込むキーワードは“オーケストレーション”です。“オーケストレーション”は、組織間、個人間の「融合・連携」を意味します。例えば、過去数年の国内販売の低迷と新製品外注化の傾向により、日本国内にある製造ラインでは設備稼働率が低下しており、製造固定費増にもつながっておりました。2024年4月の組織改定で、日本国内市場を生活者軸で一体的に捉えるための事業部再編を行い、製造部門との協業体制を構築しました。加えて、製販連

携による稼働率向上を目的とした国内製造部門と営業部門の積極的交流を開始しました。今般の経済的環境から日本は再び製造立国となるチャンスがありますが、人口減に伴って私たちの製造現場を支える外国籍のパートナーの方々からのサポートが、ますます重要になります。日本の味の素グループで働いている外国籍のスタッフの母国においても、生活者に直接製品をお届けする事業を展開し、親しんでいただいておりますので、今後、現地法人と連携し、日本や味の素グループに対するロイヤルティをさらに高める施策を推進いたします。このような活動を丁寧に進めていけば、組織の強化や仕事のやりがいにもつながり、27,000名強の人財の、意識改革につなげることができるはずで



フィリピンの最古の都市、カインタにて。海外での味の素グループに対するロイヤルティは高い。



北米でもセールスが好調な冷凍餃子。フードトラックによるプロモーションも好評。

2

北米における冷凍食品事業の取り組み

味の素グループの2023年度業績は好調でした。業績を伸ばせた理由の一つに北米の味の素フーズ・ノースアメリカ社（以下AFNA）の冷凍食品事業が挙げられます。2014年に旧ウインザー社を買収してから約10年、AFNAが徹底して推し進めてきた構造改革が、ついに実を結びました。旧ウインザー社はもともと10拠点の工場がある別個の企業を買収し成立していたため、生産システムが拠点ごとに異なる上に、製品が多岐にわたっていました。AFNAでは、このバラバラだった

システムを丁寧に統合し、北米の冷凍食品市場に適合していたアジアフードとメキシカンフードおよびアペタイザーへの製品群の再編を大幅に進めました。また、配送等のインフラストラクチャーの整備等も相まってTDC（Total Delivered Cost）マージンが大幅に改善され、昨年度の大きな業績伸長につながりました。北米の冷凍食品市場におけるアジアフードビジネスは巨大な成長余地があり、今後のさらなる発展を見込むことができると言えます。

3

ASEANやラテンアメリカでの「おいしさ設計技術®」の推進

ASEANやラテンアメリカで味の素グループが現在の地位を築けたのは、味の素グループならではの「おいしさ設計技術®」を活かした調味料という形で、その国の食文化に深く根付いていったことが大きな理由です。それぞれの国々の場合、人口ボーナスを享受できるステージで進出できたことが追い風になったと考えていますが、これらの国々でも都市化が進んでおり、生活スタイルが変化し、家庭で料理をする頻度が減りつつあります。一見すると味の素グループにとってのリスクと捉

えられがちですが、見方を変えると、新たに冷凍食品や加工食品の市場が拡大してきている、ということでもあるのです。ASEANやラテンアメリカの国々の食文化は、すでに長年の調味料事業を通じて知見、データを蓄積しており、投入すべき製品の選択もおいしさの調整も可能です。これに加えて日本、北米、ヨーロッパの市場で培った冷凍食品事業での経験が活き、味の素ブランドへの信頼をさらに確固たるものにしていけると考えています。



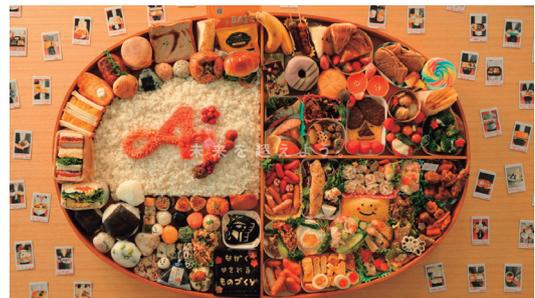
「おいしさ設計技術®」はASEANやラテンアメリカの食文化に深く根付いた。

4 日本の食品事業の再成長に向けた“オーケストレーション”

日本国内市場に目を向けると、3つの課題が存在しています。まず人口減少問題。これは国家的な課題ですが、食品事業にとっても切実な課題です。味の素グループの食品事業では、すでにならりの数の外国籍のメンバー、主にASEANやラテンアメリカ出身者の方々が従業員として働いています。彼らは大切な従業員であると同時に、日本に暮らす生活者でもあります。味の素グループの従業員として働き続けることのできる環境を整えるのはもちろん、日本の生活者としてストレスなく食生活を送れるような製品を提供することも当社グループとしてできることだと考えています。ASEANやラテンアメリカで食品事業を展開する当社グループにとって、これも一つの“オーケストレーション”だと考えています。

二つ目はeコマース等デジタル化への対応があります。こちらは2023年に新設したマーケティングデザインセンターに機能を集約する形で対応を始めていますが、ここにも同センターを軸にした“オーケストレーション”が生まれています。そしてもう一つの課題は、味の素グループの顧客である大手小売業や外食産業の海外進出に対する伴走の可能性です。味の素グループにはすでに海外への食品事業展開に関する多くの知見が蓄積され

ており、顧客企業の海外進出をお手伝いすることができないのではないかと考えています。そのためにも、日本国内の食品事業と顧客企業の進出先にある味の素グループの海外法人との“オーケストレーション”を早急に進めています。これらの様々な“オーケストレーション”が実を結んだ先には、2030ロードマップでは予見できなかったような新たなF&W事業が立ち現れると考えています。



様々な“オーケストレーション”が実を結んだ先には予見できなかったような事業が立ち現れると考える。

バイオ&ファインケミカル 事業本部の現在地と、その課題

「イノベーションの加速」、「価値の共創の実現」、「働きがい改革」。
3つを活動方針をバイオ&ファインケミカル事業本部長の前田純男はこう掲げる。
Forge Biologics社の買収等でスケールアップは確かなものとなっています。

前田純男

執行役常務
バイオ&ファインケミカル事業本部長





カーリングチームのロコソラーレはアミノバイタル®だけでなくグリナ®やJino®も愛用いただいています

1 | 事業本部や部門間の垣根を越えて

味の素グループでは組織の再編を行い、バイオ & ファインケミカル事業本部（旧アミノサイエンス事業本部）が担当していたeコマースやD2Cの販売機能は食品事業本部のマーケティングデザインセンターへ移管・統合しました。また、スポーツニュートリション部はスポーツ&ヘルスニュートリション部として、スポーツサプリメントの「アミノバイタル®」に加え、「グリナ®」等のヘルスサプリメント領域を統合し、シナジーを加速していきます。「アミノバイタル®」は運動におけるアミノ酸のはたらきの理解浸透により大きく伸びています。今後は運動とアミノ酸の関係だけでなく、休息や食事からの栄養等、アミノサイエンス®を

軸に総合的に戦略を再構築します。また、肌の健康分野では美容ウェルネスチームを新設し、JINO®の強化をマーケティングデザインセンターと連携します。B2Bでは化成品部が販売する化粧品原料でも近年健康価値、環境価値製品が成長しています。アミノ酸による健康で美しい肌に一層貢献するために、部門の垣根を越えた連携を推進していきます。そしてバイオ&ファインケミカル事業本部としては、「イノベーションの加速」「価値の共創の実現」「働きがい改革」という3つを活動方針の柱として掲げ、この1年で部門内外の対話や議論を通じて、更に風通しのいい組織に進化していると感じています。

2 | イノベーションの加速

ヘルスケア部門の2023年度最大のトピックはForge Biologics社（以下、フォージ社）の子会社化です。フォージ社は以前より買収の対象に上がっていた遺伝子治療薬CDMOで、希少疾患のための遺伝子治療薬を開発・製造しています。アデ

ノ随伴ウイルスに代表されるフォージ社の技術とアミノサイエンス®を活用した先進培地技術等を融合させることで、希少疾患に対する遺伝子治療薬開発・製造に貢献する強固なプラットフォームを構築していきます。フォージ社の買収により、



フォージ社が味の素グループに加わり、タウンホールミーティングを実施

味の素社のCDMO事業の成長は大幅なスピードアップを果たすことができるようになりました。遺伝子治療だけでなく、バイオとファインケミカルの技術要素を組み合わせることで実現した、抗体薬物複合体 (AJICAP®)、オリゴ核酸 (AJIPHASE®)、

再生医療への貢献 (Stemfit®) はじめ多くのイノベーションが進展しており、アミノサイエンス®によるヘルスケア分野での成長・スケールアップが確かなものになってきています。

3

「価値の共創の実現」～顧客資産の活用

当社は従来のB2Bビジネスで築き上げてきた世界中のトップレベルのパートナー企業から情報がいち早く得られる強みを活かし、パートナーの皆様との様々なシナジーを実現しています。

例えば、当社の開発した牛用のリジン製剤「Aji Pro®-L」は2011年の発売以来、乳量増による経済価値に加えて牛の健康状態を改善する製品として好評をいただいてきましたが、近年の研究で更に環境価値も高いことがわかってきました。Aji Pro®-Lの添加によって飼料のアミノ酸バランスを改善することにより温室効果ガスのメタンや一酸化二窒素の排出の削減、また飼料中の大豆かすの削減ができ、これをCO₂に換算すると、牛一頭当たりの削減量は年間約1tとなることが分かってきております。この事業により将来は全世界で年間100万tレベルでの削減も可能となると考えています。

地球規模の課題となっている環境問題は酪農・畜産業界においても深刻で、AjiPro®-Lによる温室効果ガス排出削減効果は国内外から大きな注目

を集めました。国内においては明治グループ様との協業が成立、酪農におけるアミノ酸を活用したプロジェクトとして、政府が認証する「J-クレジット制度」の第1号となりました。更に日本最大の畜産県である鹿児島県を上げてオール鹿児島として当社と連携協定を締結する等、多くの方の賛同を得て日本全体の酪農・畜産への取り組みに進化しています。現在では、本取り組みはグローバルな乳製品のプレーヤーからも大きな関心を得ています。アミノサイエンス®に基づいた「イノベーションの加速」が「価値の共創」を呼んだ事例と言えるでしょう。

他の例としては電子材料分野でも引き続き顧客との価値の共創が力強く進展しています。現在世界中のサーバー、データセンターや高機能PCのほとんどに味の素ビルドアップフィルム®が使われていることにより、世界中のハイパフォーマンス・コンピューティング企業と、最先端の課題に関して日々議論することができ、それを高速開発につなげていることが、当社の無形資産です。



AjiPro[®]-Lによって酪農・畜産の温室効果ガス削減が可能に

4

挑戦を続けることで、よりスマートな働き方にもトライ

このように、味の素グループの事業部間のクロスオーバーや社外の有力プレーヤーとの価値の共創には多くの可能性があります。顧客資産の活用に加え、技術資産の充実にも取り組んでいきます。そのためにもこれまで培ってきたアミノサイエンス[®]をさらに磨き、社員の柔軟な発想力を活かすべくDE&Iやスマートな働きかたの改革も加速させていく必要があると考えています。

そしてバイオ&ファインケミカル事業本部では、生産現場への積極的な新規採用増等、無形資産、有形資産への投資を強化しています。今後の市場拡大に向けて必要不可欠な投資と言えます。ただ

フォージ社の買収もあり、2024年は先行投資の状態にあることもまた事実です。生産部門に限らず、各々の部門で、更なる生産性の向上を目指します。全ての現場で、オープンな対話を一層促進し、事業においては挑戦しないことがリスクであるという共通認識の下、よりスマートで成果につながる働き方に向け、日々取り組んでいきます。残念ながら成功にはつながらないケースも含め、全ての挑戦には意味があり学びがあると考え、アミノサイエンス[®]の力で新しい価値を生み出していくことに、とてもワクワクしています。



新型コロナウイルスの困難を乗り越えた上海アミノ酸メンバーと