

Eat Well, Live Well.



**味の素株式会社 事業説明会**

# **フード&ウェルネスの成長戦略について**

**執行役専務 食品事業本部長**

**正井 義照**

**執行役常務 冷凍食品統括**

**川名 秀明**

**2023年12月4日**

**この説明会・説明資料は、米国における証券の募集を構成するものではありません。1933年米国証券法に基づき登録を行うか、登録の免除規定に該当する場合を除いて、米国において証券の募集又は販売を行うことは許されません。**

# 本日本お伝えしたいこと

---

- ・ フード&ウェルネスの既存領域はこれまでも機能や事業が個々に進化しながらオーガニック成長を果たしてきた。今後は“オーケストレーション”\*を通じてこれを更に進化させていく。
- ・ 新組織運営のもと、各国の食文化を尊重しながら一層のチャレンジを進めていく。
- ・ 日本事業は新たな施策の推進も加速し、再成長への回帰を果たす。
- ・ 2030年からバックキャストし、当社は「食と健康」のサポートを横断的にプラットフォーム化し、外部と連携しながらウェルネス向上に貢献する。
- ・ 2030ロードマップ実現に向け、食品系事業全体でCAGR1桁後半%~(FY21-30)の事業利益成長を目指す。

\*オーケストラにおいて個々のプレーヤーやパートが全体として調和・融合したときに、今まで聞こえてこなかったハーモニーが生まれるように、機能や事業においても個々の結びつきを強化することで、新たな価値を生み出すこと。

## フード&ウェルネスで考える2030年の世界

大切ないつもの食（=家庭の味、地元の味、食べなれた味をいつもと変わらず食し続けたい）と、環境問題や健康課題と生活の変容がもたらす食文化の変化

異なる2軸への対応

各国の食文化の尊重

変化への対応

### フォーキャスト型の発想

- ・ フードという課題に  
広範に対処するプラン
- ・ オーガニック成長重視

### バックキャスト型の発想

- ・ ウェルネス関連テーマ
- ・ インオーガニック成長  
の可能性

# オーケストレーションを通じた更なる成長

## 食品事業の課題：組織が巨大で事業や機能が分化

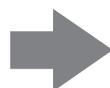
食の領域内で  
多岐にわたって分化

サプライチェーン  
の各機能が分化

B2CとB2Bに分化  
各国のB2C事業はそれぞれの国の  
食文化にチャレンジ

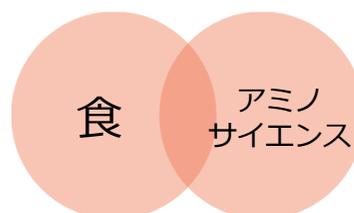
これまで

分化された機能や事業が  
**個々に進化し  
その役割を発揮**

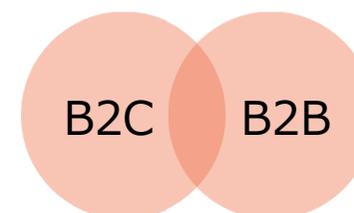


これから

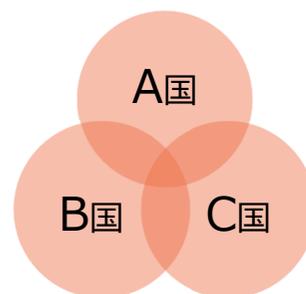
## オーケストレーションを通じて更なる進化へ



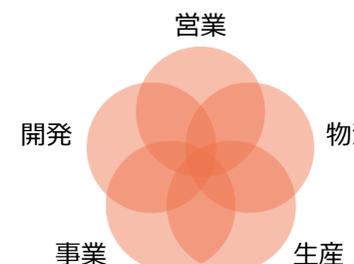
食とアミノ  
サイエンス  
の融合



B2B事業を  
起点とした  
F&W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

2024年4月より、**B2C事業とB2B事業をそれぞれ一体化させた組織再編**とD2C事業の組織新設を検討中。B2C事業では、日本を含む各国の食文化への更なるチャレンジを推進。

## 食品事業の組織変遷

～2020年3月

国内・海外の括り

2020年4月～

事業軸の再編

事業を日本・海外の区別をせずに、  
グローバルに事業縦型で管理

成果

グローバル戦略遂行

課題

運営非効率

(日本事業のオペレーション業務と  
グローバル事業統括業務は性質・  
機能が異なる)

2024年4月～(予定)

生活者に向けた再編

日本のB2C市場を一元的に見た  
事業運営による成長回帰

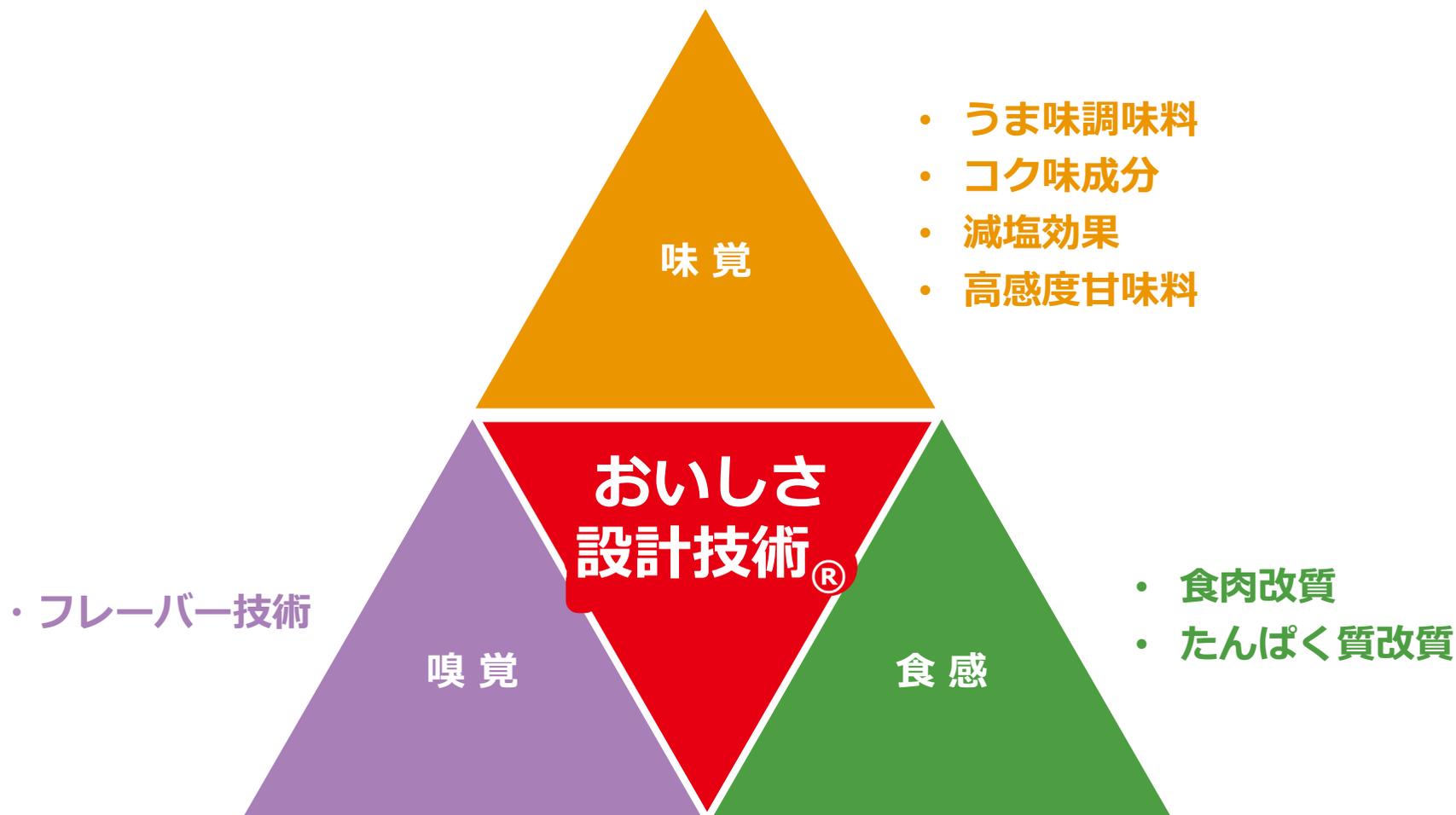
海外のB2C事業のグローバル戦略推進

# 組織と地域戦略

各国の事業を強化する一方で、特定の国から別の地域への事業拡大や輸出推進も加速する



アミノサイエンス<sup>®</sup>\*を活かしたおいしさ設計技術<sup>®</sup>により、食品の香り・味・食感を三位一体でコントロールし、圧倒的なおいしさを実現



\*アミノサイエンス<sup>®</sup>：アミノ酸のはたらきに徹底的にこだわった研究プロセスや実装化プロセスから得られる多様な素材・機能・技術・サービスの総称。また、それらを社会課題の解決やWell-beingの貢献につなげる、味の素グループ独自の科学的アプローチ。

## おいしさ設計技術<sup>®</sup>

既に技術活用が進んでいる地域

東南アジア

ラ米

東アジア

西アフリカ

調味料中心に進化



家庭での食文化を変わずに維持しつつも、  
生活者の生活の質の向上による  
簡便食や外食ニーズが増加していく

これから技術を応用展開していく地域

欧米

インド

中近東

冷凍食品が  
成長軌道へ

課題あるも、  
経済発展等の状況変化

欧米で進化させた  
冷凍食品を  
東南アジア・ラ米で展開

## 日本における4つの施策で、**日本事業の再成長**を目指す

### 1 人々の生活パターンの変化への対応

**生活者のインサイト**に対して新設したマーケティングデザインセンターの機能や研究所との連携

1  
人々の生活パターンの変化への対応

### 3 増加する在日・訪日**外国人**へのアプローチ

在日・訪日外国人の増加に対して、**当社のブランドが浸透**している東南アジアやラオスでの事業の強みを活かした取り組みとインバウンドへの対応

2  
製造・販売・製品開発の連携強化

3  
増加する在日・訪日外国人へのアプローチ

### 2 製造・販売・製品開発の連携強化

稼働率の伸び悩みに対して、顧客起点と自社設備の有効活用を重視した**理想的な稼働率**の実現

4  
流通の変化

### 4 **流通**の変化

生活パターンの変化への対応と並行した**流通変化への対応**にも取り組み、2024年問題とそれ以降の**ロジスティクス**への対応

# B2B事業を起点とした進化

2つのシナリオで、**B2B事業を起点としたフード&ウェルネス領域での更なる進化を目指す**

## 進化1

### 強み①：B2B顧客資産

パートナー化できているお客様との関係を  
いっそう強化し、**B2Bで培った関係を**  
**当社のB2C事業と連携できる可能性を模索**

## 進化2

### 強み②：自製する素材の保有 (世界にMSG生産発酵拠点)

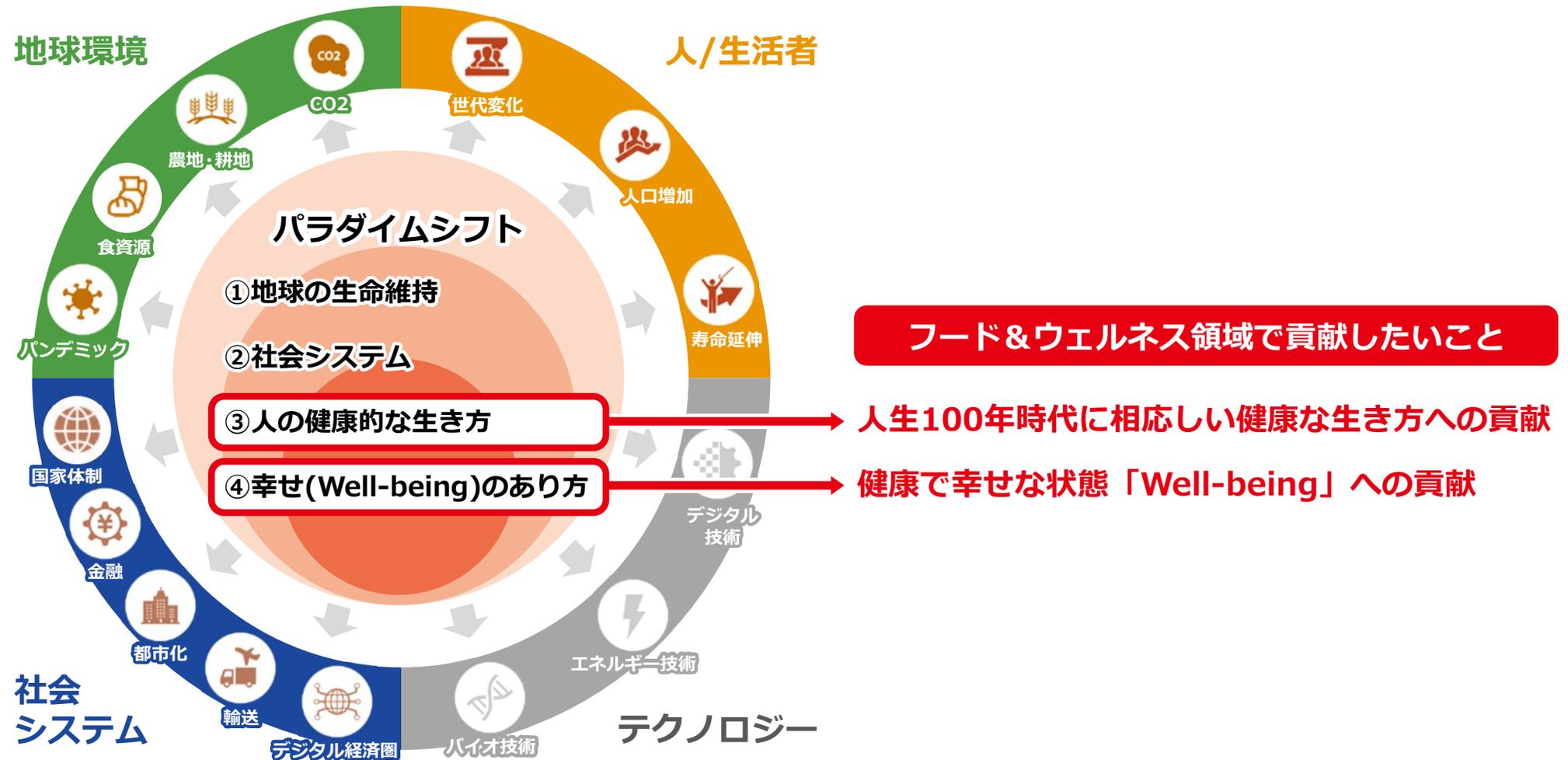
自製しているからこそできる“B2C事業の  
強み”をいっそう研磨し、**当社B2CとB2B**  
**の事業連携スキームを進化**  
(2030年のMSG内販比率計画：85%)

強みを活かした更なる進化

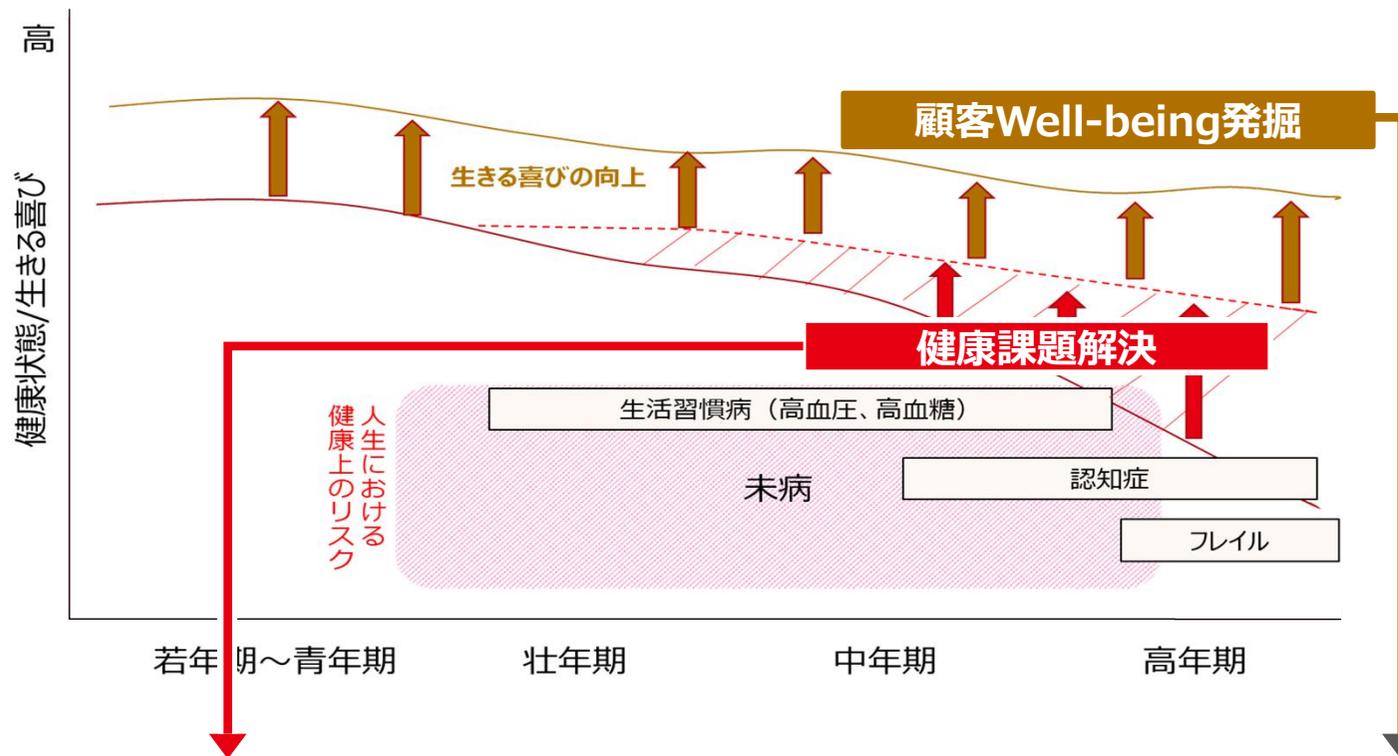
**当社B2B事業 (当社グループ売上の30%以上)**

# 2030年の未来図

事業を取り巻くメガトレンドを踏まえ、フード&ウェルネス領域では「人生100年時代に相応しい健康への貢献」と「健康で幸せな状態（Well-being）への貢献」の実現を目指す



# バックキャスト型のフード&ウェルネス領域の全体像



## 本日の話

### 人生100年時代に対応した健康への貢献

- ・既存事業領域で減塩・たんぱく質の摂取などに貢献
- ・D2Cでサービスと物販を融合した「食と健康」ソリューションビジネスを展開

## 健康で幸せな状態「Well-being」への貢献

- ・コミュニティを通じたファンづくりと対応するサービス・製品の提供
- ・調理ロボットやAIを活用した食のパーソナライズ化に挑戦



# 既存事業におけるウェルネス向上の取組み

## ③健康ニーズに応じたサプリメントの充実



運動  
サポート



歩行機能  
サポート



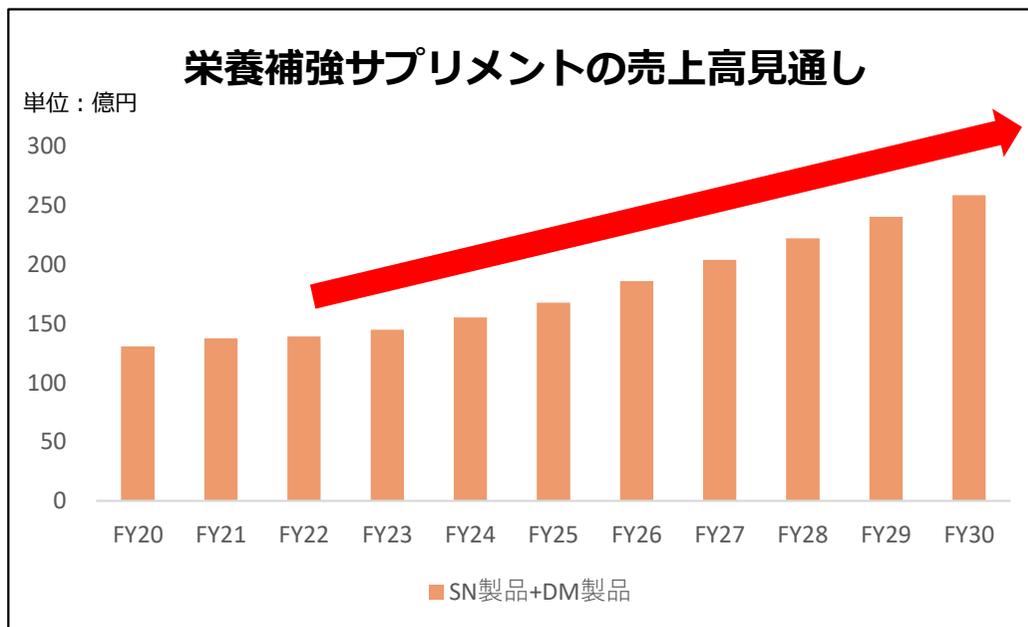
睡眠  
サポート



認知機能  
サポート



体調  
サポート



\*SN: スポーツニュートリション、DM:ダイレクトマーケティング

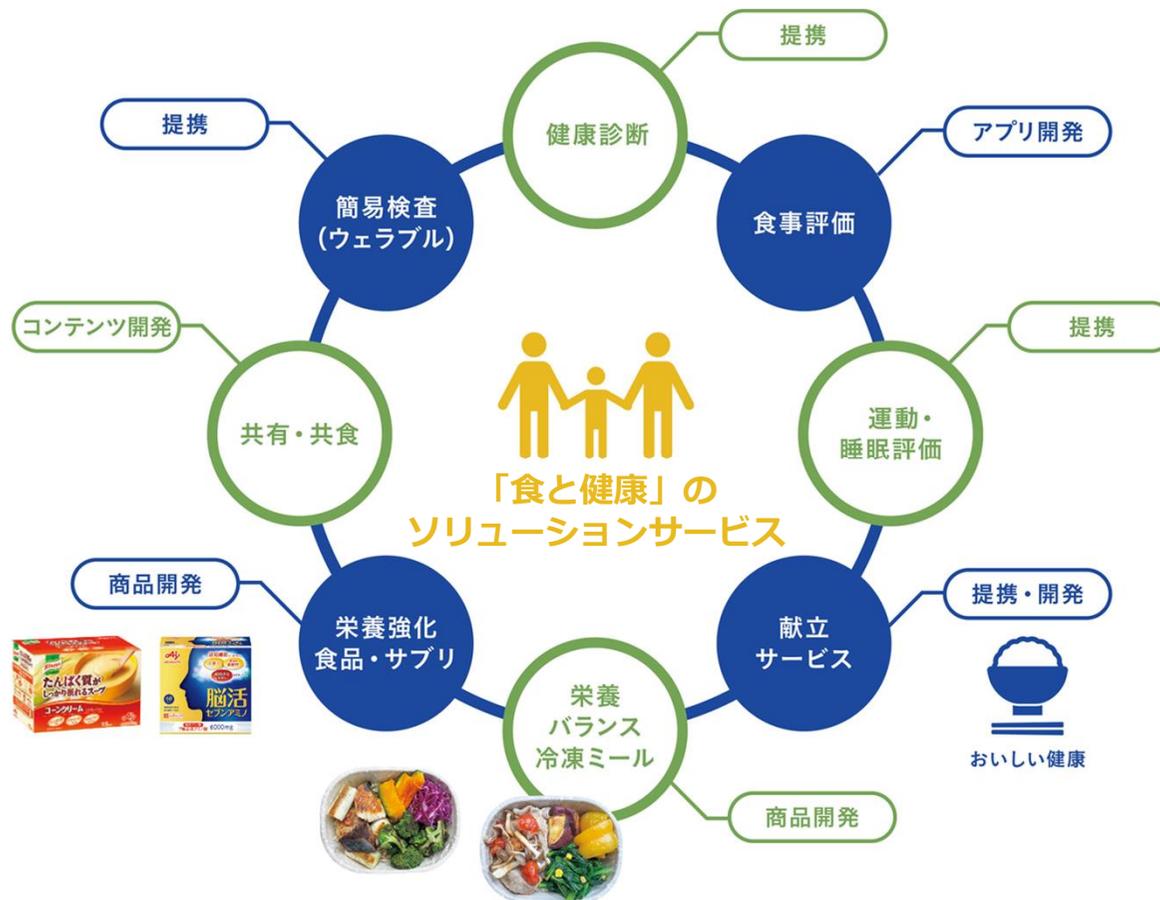
## ④減塩・減糖・減脂技術による業務用での貢献

減塩	減糖	減脂	たんぱく質摂取推進
「Salt Answer」 (2019年上市)	「Sweet Answer」 (2022年上市)	「ACTIVA SYG」 (2013年上市)	やわらかしっとり調味料 (2023年上市)
			

# 「食と健康」の総合ソリューションサービスの実現

## 「食と健康」のソリューションサービス

知る(心身の状態と食習慣の可視化)



GAPを理解する(食習慣の評価)

行動する(食習慣を変える)

## 新事業モデルにおけるコンセプト

### 既存の食品事業モデル

ラージマスを対象に、  
最大公約数の価値を具現化した  
「モノ」をリアルで提供する。

1000万人に1000円/年の商品を提供

||

売上高100億円/年の事業

### 新たな事業モデル フード&ウェルネス

スモール/ミドルマスを対象に、  
よりパーソナルな価値を追求した  
「コト」をデジタル&リアルで提供する。

10万人に10万円/年の商品・サービスを提供

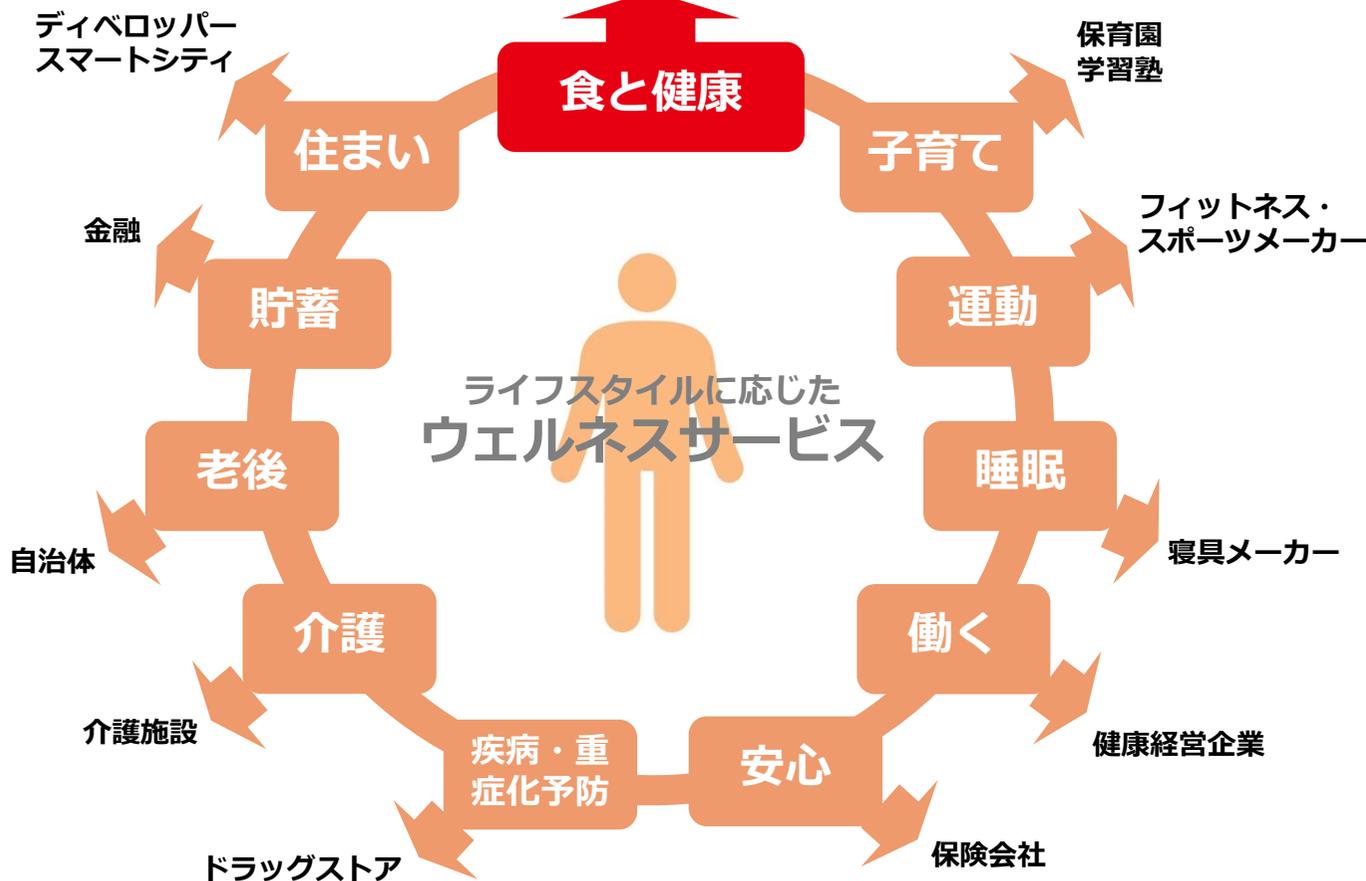
||

売上高100億円/年の事業

事業モデルを「型」にして展開し  
売上高100億円/年の事業を  
複数創出していく

# 新事業によるウェルネス向上の取組み

様々なウェルネスを提供するエコシステムの中で、当社は「食と健康」のサポートを横断的にプラットフォーム化し、パートナー企業と連携しながらウェルネス向上に貢献する



Eat Well, Live Well.

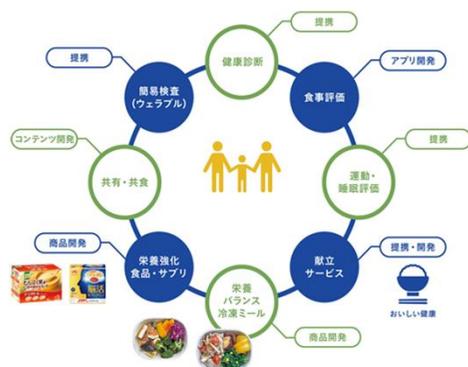


## 「食と健康」領域のサービスを提供

—当社の強み—

- ・総合的に食品を提供できる
- ・内食でも中・外食でもソリューションを提供できる
- ・アミノサイエンス®をベースに健康・栄養の幅広い知見を有する

# 新事業によるウェルネス向上の取り組み



## 「食と健康」のソリューションサービス プラットフォームの一例

D2C物販

### 「食と健康の顧客接点」



## こころとからだが「ととのう」毎日を。

食スタイルや健康状態は、ひとりひとり異なります。  
どんな人にもフィットするには「選択肢」があることが大切。

頑張りすぎないセルフケアを、心地よいペースで。  
食事を楽しみながら、自分自身をいたわれるような。  
健康のための新しい「選択肢」がここにあります。

からだの“現在地”  
がわかる  
手軽に気軽にモニタリング



スマートフォンアプリで手軽に健康状態を可視化することで、今のあなたの健康状態やパフォーマンスの変化に事前に気づくことができます。ランキング機能やポイントインセンティブといった継続のための仕組みも充実しているので、楽しく習慣化できます

ベースをととのえる  
からだに必要な栄養バランスを  
“ちゃんと”した食事で



「お米+おかず」の一食で簡潔。その時々季節を感じられるように、旬な食材にもこだわりました。日々の食事の中で不足しがちな栄養素を補い、過剰に摂りがちな栄養素を抑えたバランス栄養を実現。本来もっているはずの「体を正常に保つチカラ」を取り戻すことにもつながります。

調子をととのえる  
今、必要なからだサポート成分を

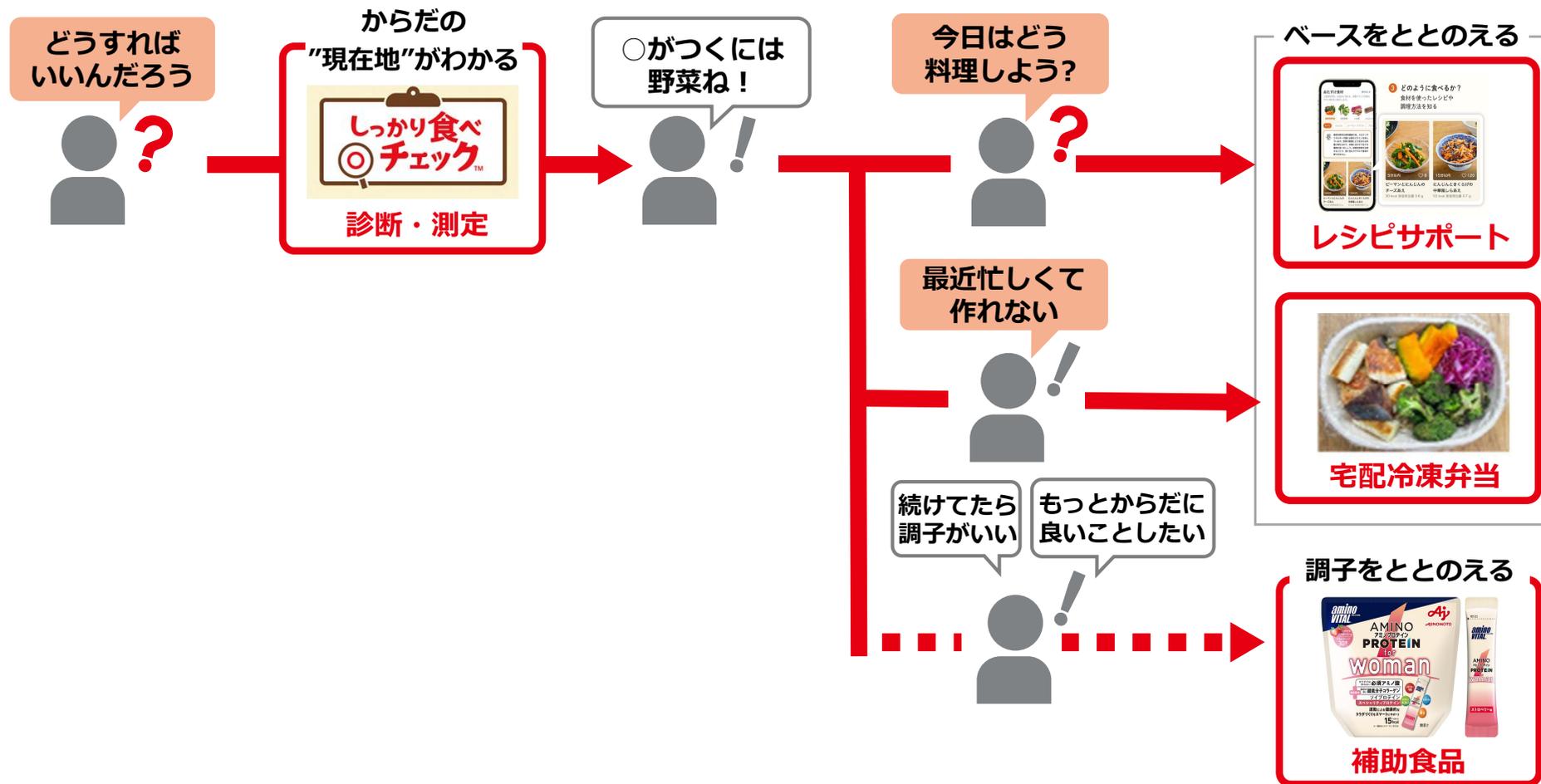


「不調」とは、その時からだ求めている栄養素が不足しているサインかもしれません。今、必要な「からだサポート」ができるもう一品を、あなたのお悩みに合わせて選ぶことができます。

# 「食と健康」のソリューションサービス サービス概要

## ユーザーエクスペリエンス

「ちょっと、からだを気遣いたい…」 そう思った時から、あなたに寄り添ったサポートを



日本で事業を磨き込み、各国の食に合わせて海外に展開していく。

## 食事を改善できない 3大理由を解決！

①調理をする時間が  
無い。面倒くさい。

②おいしくない。  
ボリュームが  
足りない。

③好きな食材を  
我慢したくない。

### ポイント1

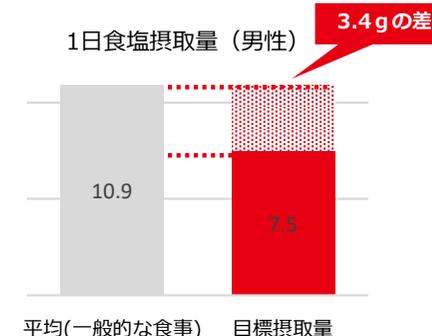
栄養バランスが良く1食完結  
十分なボリューム

### ポイント2

独自技術で課題を解決  
簡単な冷凍調理で画期的な  
おいしさを実現

### ポイント3

選ぶ楽しさ・続けられる  
豊富なメニュー



※出典：厚生労働省「日本人の食事摂取基準」（2020年版）  
「国民健康・栄養調査」（令和元年）

#### おいしさ設計技術®による減塩



1日当たりの栄養摂取  
目安1/3を概ね実現



宅配⇒自宅冷凍庫  
省スペース保管 約20%減  
※一般的な冷凍おかずセット比較

私達味の素グループは、

理想に向かっている人も、病と闘っている人も、  
その人が食を通して前を向けることを願い、  
食を通してひとり一人のWell-beingをかなえたい。

私達は信じています。

食が、そのおいしさが、共に食べる楽しさが、前を向く力になればと。  
そして、それが、どんな時でも、その人のその瞬間、次の瞬間への生きる喜びにつながるはずだと。

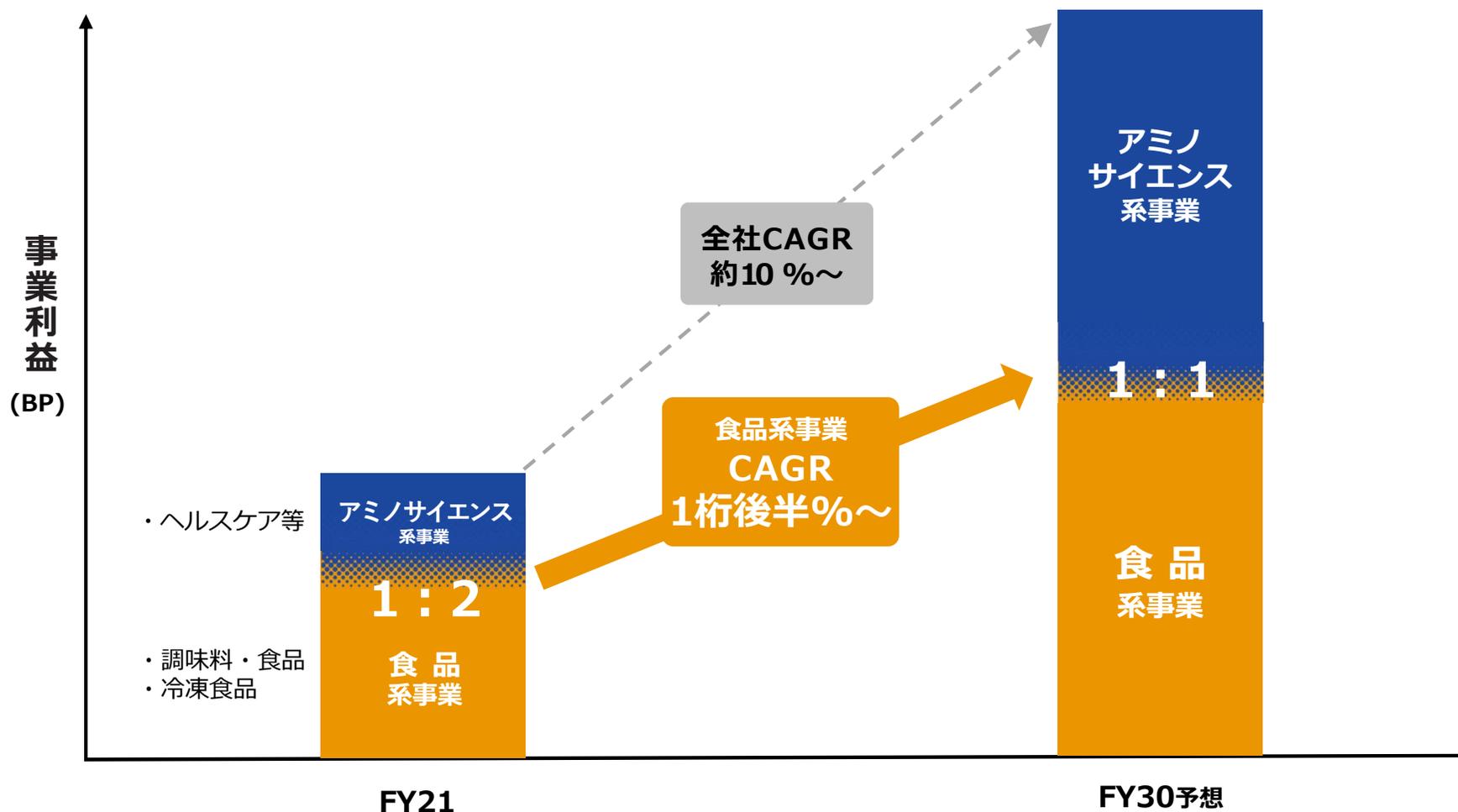
何かを目指してパフォーマンスをアップしたい時、何かを達成したい理想に向かうときも、  
そしてこれから訪れるかもしれない老いの中で人生を輝かせたいと思うときも。  
日常も、非日常もそれぞれの時の中で「おいしかった」と次に進める力につながるものを。  
私達味の素は、命の源であるアミノ酸からおいしさ（うま味）を発見した私達だからこそできる、  
食と共に楽しむ食の場を通し次の活力につながる食を考えます。

どんな時でも、食を楽しむ事を。  
その食を楽しみ、前を向く力を。

私達は食を通して、『生きる喜び』をつくります。

# フード&ウェルネスの成長

2030ロードマップ実現に向け、食品系事業全体でCAGR1桁後半%~の事業利益成長を目指す



# Eat Well, Live Well.



- 本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記載は、本資料の発表日現在における将来の見通し、計画のもととなる前提、予測を含んで記載しており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績は、今後様々な要因によって、大きく異なる結果となる可能性があります。
- 本資料には監査を受けていない概算値を含むため、数値が変更になる可能性があります。
- アミノサイエンス®は味の素株式会社の登録商標です。

# Appendix)

## 調理の自動化による食のパーソナライズへの挑戦

### B2B

提供者



外食店/CVS/給食(社食・高齢者施設等)



Eat Well, Live Well.



構成要素



注文デバイス/  
ウェアラブルデバイス



メニュー毎に独自パラメーターを持つ  
自動調理ロボ(炒め、和え等)



機能

- ・注文と受注(ロボ)の連携
- ・パーソナルデータ連携(リコメンド)

- ・注文履歴(ログ)の蓄積
- ・メニュー毎の栄養情報紐づけ

- ・シェフクオリティ(おいしさ)の実現
- ・(調味/調理/栄養)カスタマイズ性



- ① 調理の省人化から個人店の味継承・効率化まで幅広い人手不足のソリューションを提供可能
- ② 食材保管、補充、調理まで自動化することで有人調理では対応できない市場を開拓可能
- ③ 顧客属性、購買履歴のデータから嗜好、栄養面でのパーソナライズを実現

### B2C

提供者

### 家電メーカー

構成要素



スマート冷蔵庫



スマート調理機



Eat Well, Live Well.



機能

- ・庫内の食材に合わせて調理指示を行う冷蔵庫の開発
- ・様々な調理工程を実現できる自動調理機の開発

- ・シェフクオリティ（おいしさ）の実現
- ・（調味/調理/栄養）カスタマイズ性



- 1 スマートキッチンの実現による家庭内調理の自動化
- 2 個人の嗜好や健康状態に合わせたパーソナルなり食事提供の実現
- 3 冷蔵庫との連動により家庭内のフードロスを低減