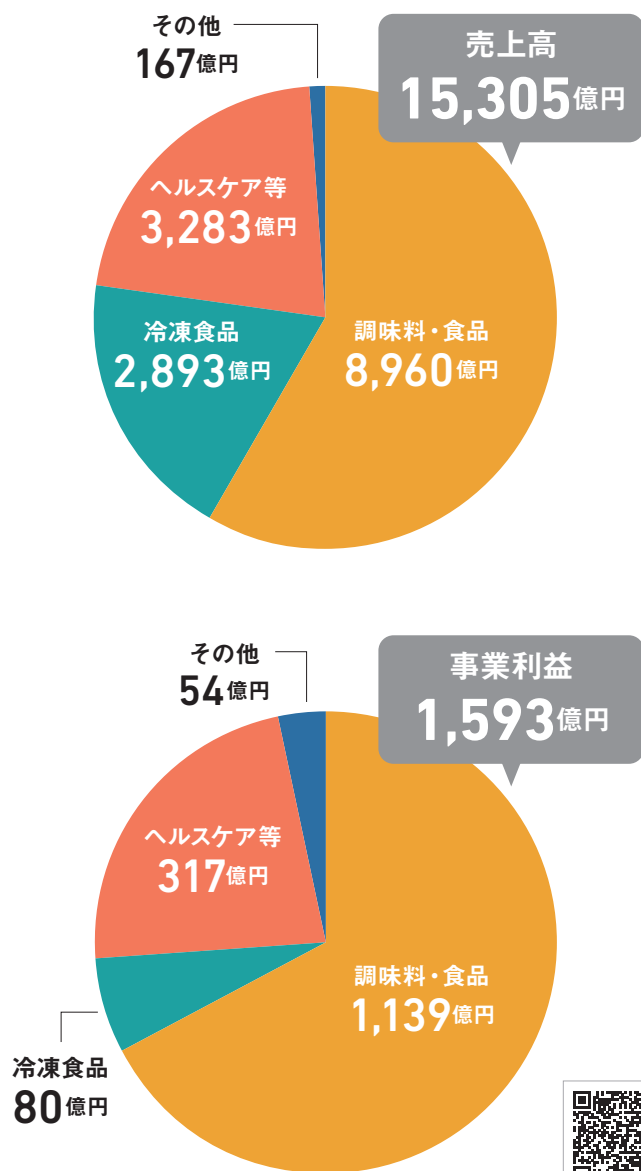


味の素グループの事業の現在

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。

2024年度売上高・事業利益



調味料・食品

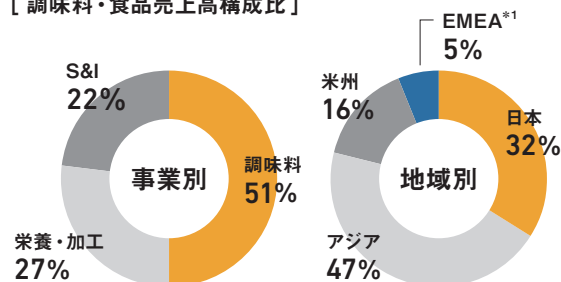
2024年度業績概況

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。

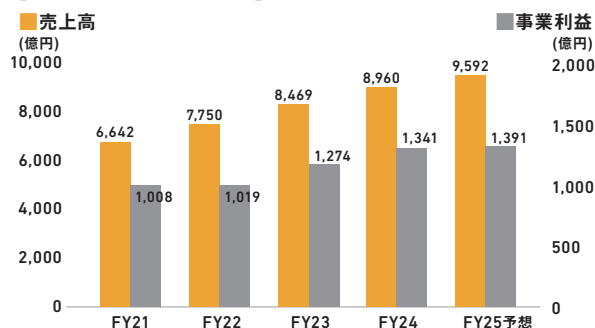
当セグメントに含まれる主な事業

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

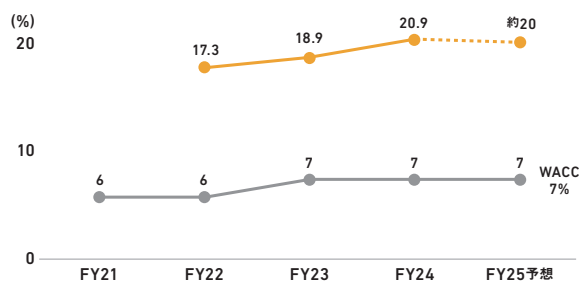
【調味料・食品売上高構成比】



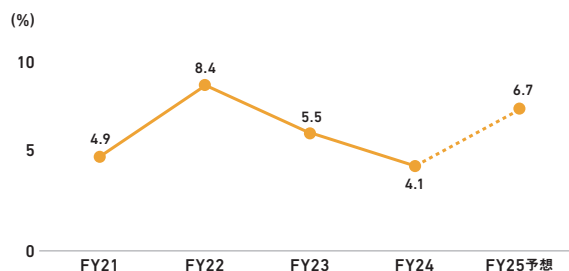
【売上高・事業利益推移】



【ROIC^{*2}】



【オーガニック成長率】

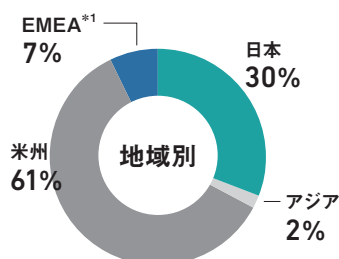


冷凍食品

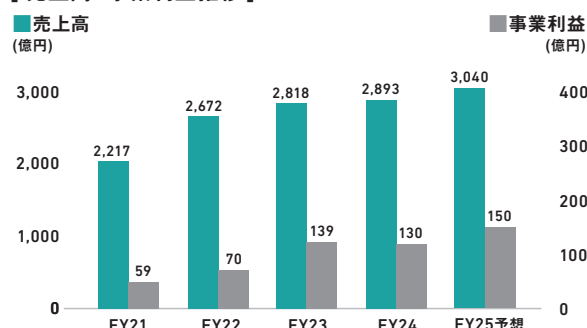
2024年度業績概況

売上高は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があったものの、原材料コスト増等により、前期を下回りました。

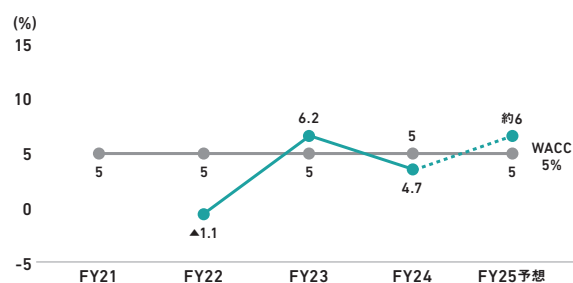
〔冷凍食品売上高構成比〕



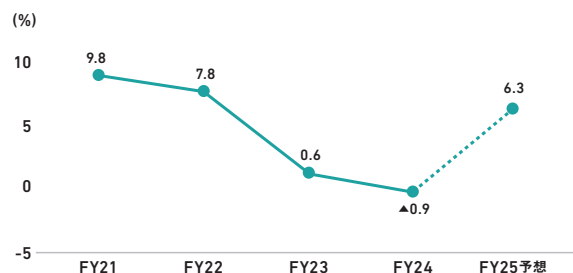
〔売上高・事業利益推移〕



〔ROIC*2〕



〔オーガニック成長率〕



ヘルスケア等

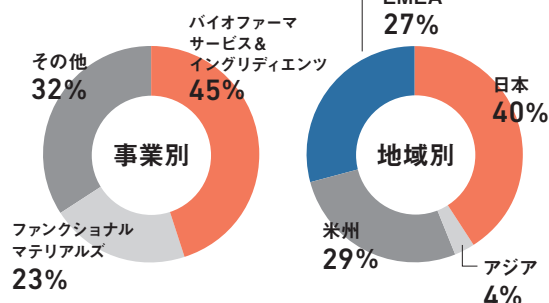
2024年度業績概況

売上高は、電子材料やバイオフィーマサービス＆イングリディエンツの販売増の影響等により、前期を上回りました。事業利益は、電子材料の増収効果等により、前期を上回りました。

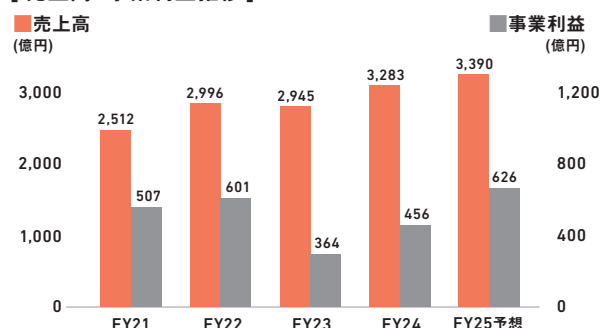
当セグメントに含まれる主な事業

- バイオフィーマサービス＆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)

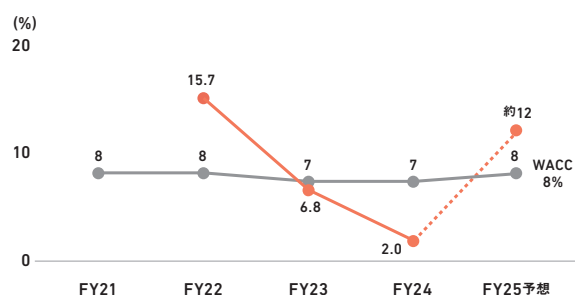
〔ヘルスケア等売上高構成比〕



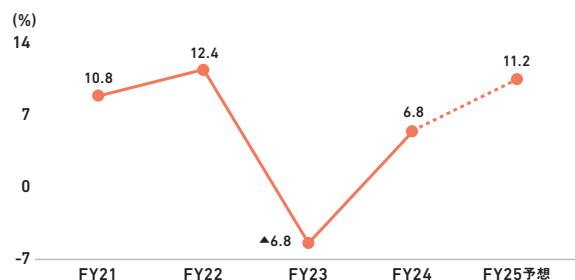
〔売上高・事業利益推移〕



〔ROIC*2〕



〔オーガニック成長率〕



*1 欧州、中東、アフリカ *2 各報告セグメントに帰属しない全社共通費は、従来、合理的な基準に基づき各報告セグメントに配分していましたが、各報告セグメントの業績をより適切に評価するため、FY25より各報告セグメントに配分しない方法に変更いたしました。ROICの過去数値はFY22まで遡及修正して表示しております。

オーケストレーションが切り拓く 食品事業本部の未来

2024年に食品事業本部でスタートしたオーケストレーション構想は、
順調な滑り出しを見せています。

そこで今年のASVレポートでは、その進捗状況を中心にあらためて
この構想の詳細をご紹介します。

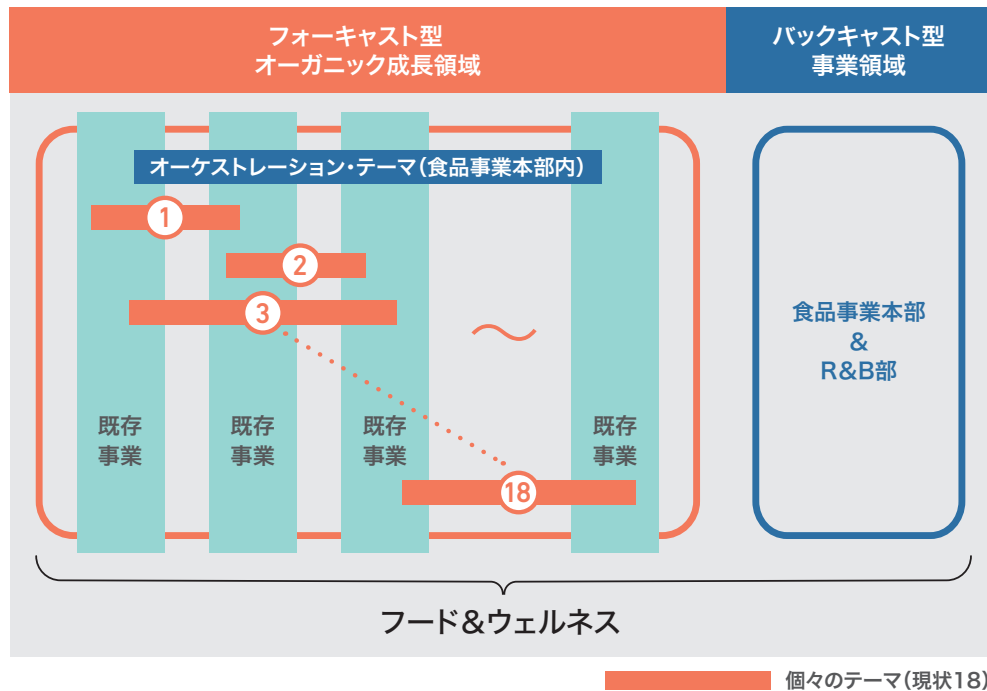
正井義照

執行役専務
食品事業本部長



ORCHESTRATION

“オーケストレーション”推進体制



食品事業におけるBusiness Model Transformation

味の素グループでは、Business Model Transformation (以下BMX) 構想の名の下に、2022年に4つの重点成長領域の一つとしてフード&ウェルネス (F&W) と呼ぶ領域を設定し、2030年のありたい姿からのバックキャスト型プランを描きました。これは主として研究企画部門が主導し、食品事業本部の組織も参加しながら、いくつかのテーマを立てて進めています。

一方、F&Wという新領域と既存事業である食品事業本部の事業を明確に区分することは難しく、バックキャスト型のプランに加えて、既存事業からフォーキャスト型のアプローチで、主としてオーガニック成長を行うことも、当然ながら重要です。よって、食品事業本部では、バックキャスト型の事業創造と、フォーキャスト型のオーガニック成長の両面からBMXを推進することを構想して

います。その際、既存事業の成長戦略と、フォーキャスト型のBMXは何か違うのかを明確化することが重要でした。

オーケストレーションとは何か？

食品事業本部は、世界で約28,000人のグループ従業員を抱える巨大な組織です。組織が大きいことにはメリットもありますが、弱点もあります。その一つが大きな組織ゆえに生じる組織間の壁です。事業本部内の事業と事業、法人と法人、機能と機能等の間に無数ともいえる壁が存在しています。とはいえ、大きな組織変更をしようとしているわけではありません。一つ一つの組織、法人、グループのメンバーを優秀だと、私は考えているからです。問題は、これらの組織や法人間の連携が十分に行われていないことにあります。そこで、各事業部や法人が進める既存事業の成長戦略は尊重しつつ、その一方で組織間の連携によって、新たな

価値の創出や課題解決を目指そうと考えました。そして、そのような連携をフォーキャスト型のBMXと定義し、“オーケストレーション”と呼称することにしました。

オーケストレーションを推進する組織

食品事業本部には地域本部長を含む8名の執行役が所属し、それぞれの担当の事業や機能、あるいは関係法人を管掌しています。個々の組織の成長戦略は各管掌執行役が担い、食品事業本部全体を管掌するオーケストラの指揮者のような立場にある私は、組織間の連携であるオーケストレーションの推進にできる限り集中していきます。その際スポットライトの当たりにくい小さな組織にも未発掘の機会が眠っていると考えており、それらがオーケストレーションの主役になって頂くことを意識しています。

このような考えに基づき、食品事業本部長直下の組織である食品統括部に、オーケストレーション推進という新たな役割を追加しました。そして、どのような連携が意味を持ち、新たな成長を生み出すかの検討を重ね、これまでに18件の連携テーマ（＝フォーキャスト型のBMXテーマ＝オーケストレーション・テーマ）を創出し、2024年度よりその一部を始動させています。これらのテーマは、バックキャスト型の事業創造とともに、既存の食品事業とF&W領域を融合する取り組みとして進化させていきます（前ページの図表参照）。

動き出したオーケストレーション。

ここからは、すでに始動している18件のオーケストレーション・テーマから、4件のテーマについて簡単にご紹介したいと思います。テーマそのものが営業機密に直結するテーマもあるため、全てのご紹介ができない点をご了承頂ければと思います。

①「アメイジアの風」

まずは、社内で「アメイジアの風」と呼ぶオーケストレーションの取り組みです。日本の味の素グループでは味の素ブランドが浸透しているアセアン各国や南米出身の方々が多く働いています。このテーマでは、当社がアセアンや南米各国で販売している製品を日本に導入することに着手しています。日本の味の素グループで働く外国人の皆さんには、アンバサダーとしての役割が期待されています。直近では、ブラジルで30年以上愛されている当社の風味調味料「Sazon®」を日本で販売するに当たり、浜松市、大泉町等、ブラジルご出身の方が多く都市で先行発売したところ、皆さまに大変好評をいただいています。また、タイで人気を博している即席めん「Yum Yum®」の日本での製造販売を開始し、注目を頂いています。当社グローバル事業の日本展開という事業機会を、新たなASVの取り組みとして捉え、本テーマを推進します。

②MSG事業の連携推進

次は、グルタミン酸ナトリウム（以下MSG）事



1. 米国オレゴン州のスープ用コーン畑にて。
2. ブラジルで30年以上愛される調味料「Sazon®」とタイで人気の即席めん「Yum Yum®」を日本国内で販売開始。
3. ベトナム味の素ロンタン工場にて。
4. 「クノール® カップスープ」北海道ピュアホワイトコーンポタージュ販売の様子。
5. 20周年を迎えたペルー味の素チリ支店のメンバーと。



ORCHESTRATION

業の連携推進というテーマです。味の素グループは、自社で製造するMSGの70%以上を自社製品に使用し、残りを外販しています。つまり前者がB2C事業で後者がB2B事業です。両事業は別組織で管理していますが、2025年4月に新たにMSG事業連携推進班という組織を立ち上げ、両事業を一元的に管理することによってより効率的なMSG事業モデルを実現し、エコシステム化を促進します。

③日本からの輸出推進

もう一つは、日本製品の輸出の推進です。今、世界から日本の食品が高い評価を得、また日本食が世界に受け入れられている中、日本製食品の輸出は大きな事業機会になっています。味の素グループは世界25ヵ国で食品事業拠点を有しており、海外販売比率は約7割に上りますが、実はこのことが裏目に出てしまい、特にB2Cの商品については、日本からの輸出がほとんど行われていませんでした。この状況に対処するために、2025年10月に設置する輸出推進班を通じたオーケストレーションによって、日本からの輸出を強化します。

④北海道ストーリー

味の素グループは、長年にわたり、北海道の農業生産者の皆さんと協力して育てたスイートコーンを使用した「クノール®」スープを販売しています。豊かな北海道の農産物を活用した製品開発をさらに発展させたいと考え、2024年度に、フルーツのような甘さの北海道産ホワイトコーンを使用した「クノール® カップスープ」北海道ピュアホワイトコーンポタージュを北海道内のお土産販売

店での発売し、好評を頂きました。この取り組みをさらに進化させたいと考えています。

無限に広がる可能性。

オーケストレーションには地域戦略に関する新たなテーマもあります。例えば、味の素グループの世界各地からの輸出が増加している中東に着目したテーマでは、同地域でのさらなる事業拡大を視野に、ドバイに駐在事務所を設置しました。さらに、北米の様々な食品用素材工場が協業して新たな事業機会を創出するテーマ、環東シナ海の中国、韓国、台湾各国でのビジネスを活性化するテーマ等もあります。

また事業・法人間の連携に関するテーマとしては、国内営業組織と海外現地法人が協力して、積極的に海外に進出されている日本の顧客企業様へのサービス提供を強化する試み、日本の製造部門と販売部門の連携を強化して工場稼働率を向上させる取り組み等があります。それ以外に危機管理テーマも取り入れており、主要原材料の代替調達先検討や、日本の震災に対するBCPも推進する計画です。

組織の壁を越えるオーケストレーションには限界がありません。今後も食品事業本部ではオーケストレーションの拡充によって、食品事業のオーガニック成長＝フォーキャスト型の成長を促進していきます。そこにはまだまだ、大きな可能性が存在しているのです。



バイオ&ファインケミカル事業本部の現在地 機会と課題

食品事業からの異動で、バイオ&ファインケミカル事業本部長となり3年が経ち、
2030ロードマップの取り組みも2年が経過しました。

2024年度は、バイオ&ファインケミカル事業本部の2030ロードマップのテーマである

①イノベーションの加速、②価値の共創、③よりスマートな働き方の

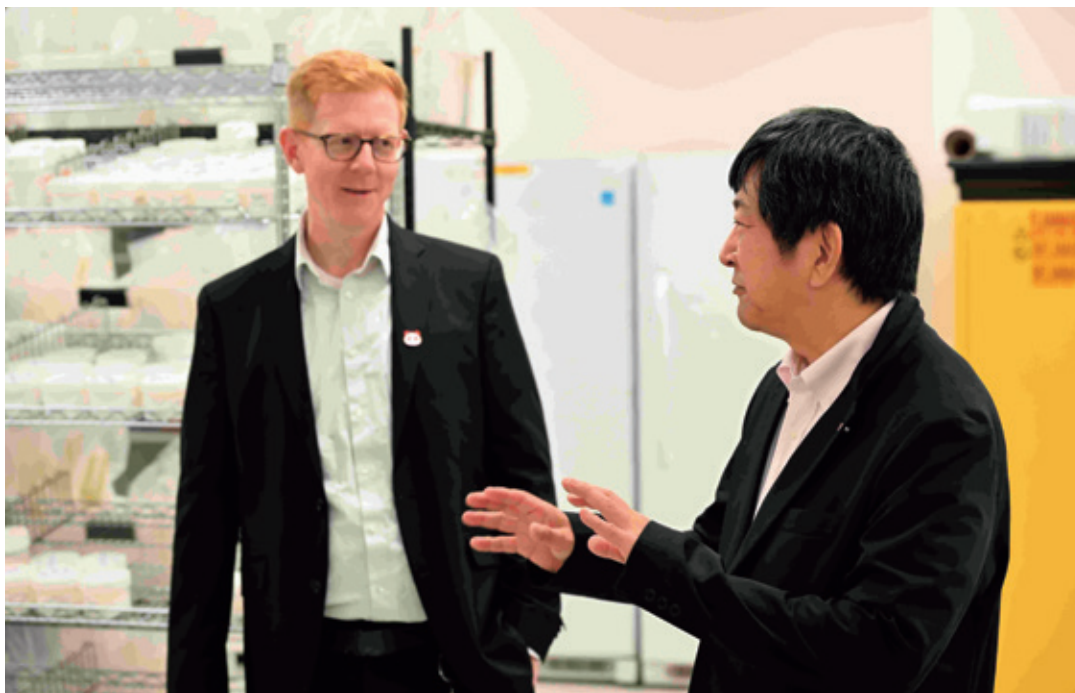
成果創出に手応えを感じるとともに、課題感の整理も着実に進めることができた1年となりました。



前田純男

執行役専務
バイオ&ファインケミカル
事業本部長

BIO & FINE CHEMICALS



事業の現場での対話を大切に。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（米国）。

イノベーションの加速

バイオ&ファインケミカル事業（以下BF事業）本部では社会に存在する大きな課題、例えば現在の治療法では治せない病気、世界的な健康課題である肥満や体重コントロール、地球環境の持続のために避けられないGHG削減等にフォーカスし、アミノサイエンス®によるイノベーションに挑戦しています。

遺伝子治療においては、昨年に完全子会社化したフォージ社の顧客数の拡大が予想を上回るペースで進捗しています。顧客の製薬企業を通じて患者の方々やご家族とのパネルディスカッションも実現し、この新しい治療法への大きな期待を感じています。生産面も順調にスケールアップするこ

とができていますし、すでに研究者同士の交流も頻繁に行えています。初年度としては非常にいい流れを生み出せたと思っています。

次いで大きな課題である肥満や体重コントロールに関しては、治療としての抗肥満薬が注目を集めています。当社のたんぱく質や特殊なペプチドを製造する技術をはじめとしたアミノサイエンス®にとって、この分野にはとても相性のよいテーマが複数あり、意欲的に取り組みを進めています。同じ課題に異なるアプローチをしているのがメディカルフード事業です。欧州のニュアルトラ社は2型糖尿病を大きく改善させる製品とプログラムで目覚ましい実績をあげ、急成長しています。一方で、健康で適切な体重管理をするための基本となるバランスのとれた食生活と運動については、

食品事業本部での食の取り組み、アミノバイタル®によるスポーツを楽しむ人への支援などを通じて、味の素グループ全体で多面的かつ総合的にアプローチしています。

再生医療においても、今まで治療が難しかった心臓疾患などの難病に関する治験が大きく進んでおり、当社の再生医療用培地によるサポートがさらに重要性を増しています。

酪農・畜産における環境課題に挑戦するAjiPro®-Lについては、プレスリリースでも紹介したダノン社などの大手企業だけでなく、鹿児島県との取り組みのように自治体・事業者等とも新たな枠組みを作り、価値を共創し注目を集めました。その結果、当社の提案する酪農・畜産でのアミノサイエンス®によるGHG削減トライアルに参加いただく企業が世界中で急速に増えています。農業についても、当社のバイオスティミュラントはスペインをはじめヨーロッパ諸国で拡がりを見せています。そしてBF事業本部としては近い将来、ヘルスケア事業とコンピューターテクノロジー事業とともに、酪農・畜産に農業を加えたアグリ事業を、三本目の柱へと成長させたいと考えています。

パートナーと価値を共創

AIをはじめとしたコンピューターテクノロジーは、他に類を見ないほどのスピードで進化しています。それに伴いデータ処理量や使用電力などの課題が大きくなり、味の素ビルドアップフィルム®

(ABF) も複数の重要パートナー企業からますます沢山の宿題をいただけています。ABFもまたトップランナーの地位に甘えることなく常に危機感を持って、そのスピードに対応して進化していかなければなりません。私はこの分野の商談に同行しての先端テック企業のオフィス訪問を、スマートな働き方の先端事例として毎回楽しみにしています。

化粧品原料でも、保湿や浸透、日焼け防止等の機能に関し、当社のアミノサイエンス®で新しい価値を創造するアプローチに共感いただけるお客様により、高付加価値領域へのポートフォリオシフトが進んでいます。例えばマイクロプラスチックの代替品として注目されている機能性素材「アミホープ®SBシリーズ」は、でんぶん等の天然原料をアミノ酸系素材でコーティングすることによって滑らかな肌触りを実現することができるのです。人に優しいアミノ酸の特性を活かし、今後も価値観を共有できるパートナーと健康で美しい肌作りに貢献していきます。

環境価値の高いバイオスティミュラントによる農業貢献も含めて、畜産・酪農・農業におけるGHG削減への関心が世界レベルで大いに高まっています。2025年には、味の素グループとも関わりが深く、畜産・酪農・農業大国であるブラジルでCOP30が開かれます。我々も地球環境のためにアミノサイエンス®によるソリューションを提案するだけでなく、世界がこの問題により目を向けていただけるように尽力します。



1

1.味の素CELLiST Korea社(韓国)のメンバーと。2.味の素オムニケム社(ベルギー)でのリーダーシップイベントでの講演にて。3.遺伝子治療薬CDMOフォージ社(米国)の経営メンバーと。4.プロバレーボールプレイヤーの石川真佑選手等、アミノサイエンス®で戦うアスリートをサポート。5.鹿児島県および県内の畜産事業者等とAjiPro®-Lの活用に関する連携協定を締結。



2

BIO & FINE CHEMICALS

スマートな働き方

働きがいや働き方を上げて、よりスマートな働き方を目指して3年取り組みました。会議において報告よりも戦略議論により時間を割くなどの効果が出る一方、生産性にはまだ改善余地が残っています。「真面目な」味の素グループのメンバーだからこそ、「やめるべきことをやめられない」事例もあり、取り組むべき課題です。

3年間で事業を支える多くのリーダーがBF事業本部と食品事業本部の間で異動し、新しい挑戦を始めています。確実に刺激や組織力の向上に寄与していますし、仕事の仕方にも相互により影響が出ています。両事業本部間、また事業本部内でのチャンネルシナジー、製品・技術シナジーも増えています。食品事業本部では当たり前であったキアアカウント発想がBF事業本部でも浸透し、有力顧客へ複数部門からの総合提案イベントなども始まっています。他部門の優れた部分を取り入れられる姿勢は、「真面目な」味の素グループメンバーの長所です。

BF事業本部も、来年には新本社ビルに移転します。オフィスのレイアウトのような目に見える形も大事ですが、そこでどうスマートで成果の出る働き方を追求するかが重要です。

事業を支える基盤の整備

イノベーションを起こし、価値を作っていくことと同様に、しっかりとした事業基盤を作り、磨いていくことはとても重要です。例として、製造業として最も大切なことは安全文化ですが、これは簡単に醸成できるものではありません。

川崎工場の一部門で昨年25年連続無災害が達成されました。ほかにも東海事業所や九州事業所の複数の部門で20年以上、10年以上の無災害を継続しています。これらは毎日の進化、改善の賜物で、これも大きな挑戦と自負しています。事業管理の基盤においても、24年度は市場からの情報収集、競合分析、ローリングフォーキャストなど、事業の基本も今一度見直して精度を上げました。ただ事業によってばらつきも散見され、一層磨き込みが必要です。

2030ロードマップとそれ以降も続く挑戦

私たちの挑戦は、アミノサイエンス®で今まで克服できなかった問題を解決していくことです。それが難しい問題であるほどに我々がASVを推進する意義があり、まさにやりがいのある仕事です。BF事業本部では、挑戦しないことや課題に向き合わないことを一番のリスクと捉え、失敗を恐れず、支えていただいている皆さんへの感謝の気持ちを忘れずに挑戦を続けていきます。

