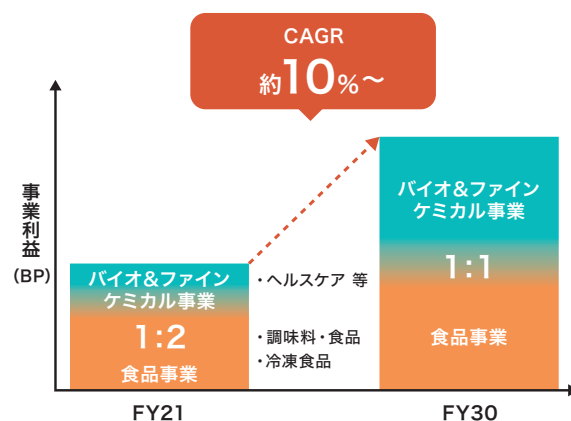


2030 ロードマップ

「2030ロードマップ」とは？

味の素グループは、企業価値を持続的に向上させるため、2023年より「2030ロードマップ」を掲げています。これは、3年ごとに精緻な数値目標を積み上げる従来型の3か年中期経営計画から脱却し、挑戦的な「ASV指標」を起点に価値創造をマネジメントする「中期ASV経営」への進化を示すものです。

提供価値起点による4つの重点成長領域での事業成長へとシフトし、高利益率の事業の創出や既存事業の変革による成長加速を図っていきます。食品事業とバイオ＆ファインケミカル事業が1:1で収益を生み出す、ユニークかつ強固な事業構造の実現を目指しています。

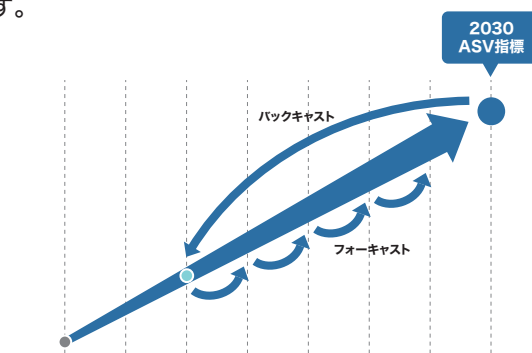


ロードマップの3つの柱

2030ロードマップの柱は、次の3点です。

第1に、「中期ASV経営」へのマネジメント変革です。単年度の業績予想による規律を維持しつつ、2030年ありたい姿からバックキャストした挑戦的なASV指標を掲げ、新たな価値創造や事業モデルの変革を追求します。ASV指標は、ROE、ROIC、オーガニック成長率等の経済価値指標と、健康・環境の指標やESスコアといった社会価値指標で構成され、双方を同時に実現する経営を推進します。2030年度には、資本効率やキャッシュ創出力の向上を通じ、2022年度比で約3倍のEPS水準を目指します。また、企業価値の源泉である無形資産の強

化を進め、10億人の健康寿命延伸と環境負荷50%削減という二つのアウトカムの実現に取り組みます。



第2に、事業ポートフォリオマネジメントの進化です。構造改革フェーズで培った財務規律を基盤に、競争優位性や持続性、長期的な市場成長性に加え、「志（パーパス）」を軸とした事業の選択と集中を強化します。これにより、不確実性の高い時代においても、持続的成長を可能とし、志（パーパス）の実現を追及する事業ポートフォリオを構築していきます。

第3に、無形資産投資の強化です。現地・現場の

組織の実行力を「スピードアップ×スケールアップ」する全社戦略を整え、人財エンゲージメントやコーポレートブランド価値といった無形資産を継続的に高めることで、長期的なASVの最大化につなげていきます。

味の素グループは、2030ロードマップを、環境変化に応じて進化させ続ける野心的な目標として位置づけ、ASV経営の実践を加速していきます。

		FY25	FY26業績予想	FY30計画		
ASV指標	経済価値指標	ROE	17.7%	約16%	経営が示す挑戦的目標	
		ROIC (>資本コスト)	11.8%	約11%		約17%
		オーガニック成長率	3.7%	約10%		5%~
		EBITDAマージン	17.1%	約17%		19%
	社会価値指標	環境負荷削減の取り組み	—	—	環境負荷50%削減 (アウトカム)	
		栄養コミットメント 栄養以外の貢献についての指標も今後検討予定	—	—	10億人の健康寿命延伸 (アウトカム)	
	無形資産強化	従業員エンゲージメントスコア	78%	84%*~	88%*~	
		コーポレートブランド価値 (mUSD, Interbrand社公表値)	2,425 (実績 前年比+23%)	—	FY22比 CAGR 7%~	

*生産性向上の設問を、新設問「意思決定における不必要な承認は最小限に抑えられているか」に変更し、FY30の目標を修正。

[2030ロードマップの進捗]

中期ASV経営2030ロードマップは、この3年間で定量・定性の両面から着実に進展しました。

ROE、EBITDAマージンは目標を上回るペースで推移し、ROICも成長投資と資本効率を両立する健全な水準で運営しています。

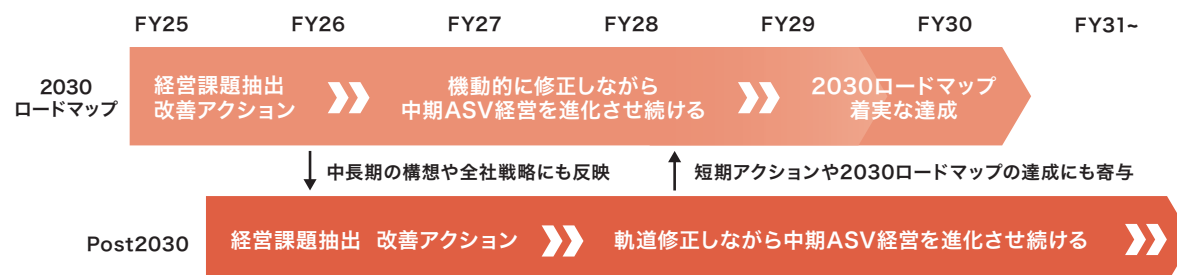
環境負荷低減、健康寿命延伸、従業員エンゲージメント等社会価値指標も着実に前進しました。

今後は7つの全社戦略を一体で推進し、実行力をさらに高めながら持続的な価値創出を加速していきます。

ローリングしながら常にロードマップを進化させていく

2030ロードマップの進捗を受けて、全社の重要課題の抽出・改善を行いながら、全社の成長戦略プランを創っていきます。これを通じて2030ロードマ

ップの着実な達成を目指すとともに、中長期の成長に向けた議論をさらに深め、その内容をPost2030ロードマップにも反映させていく予定です。





代表執行役専務
食品事業本部長

坂倉 一郎

Ichiro Sakakura

PROFILE

1987	●	当社入社
2011	●	食品事業本部海外食品部事業戦略グループ長
2017	●	フィリピン味の素社社長
2019	●	執行役員 インドネシア味の素社社長
2021	●	執行役常務 タイ味の素社社長
2025	●	執行役専務
2026	●	食品事業本部長

「選ばれる力」を磨きなおし、 味の素グループ全体の成長を支える

ローリング・フォーキャストにより、変化する社会の中でもフルバリューチェーン全体で判断と行動を更新し続け、長期的に経済価値を創出していくことが使命であると考えています。

■ はじめに

これまで国内に加え、ラテンアメリカ、アセアンを中心とした食品事業に長く携わり、事業運営、人事、マーケティング、営業といった複数の部門で仕事をしてきました。市場環境や文化、事業の成熟度が異なる中で事業を預かる経験を重ねて、事業のやり方や形は変わっても最終的に問われ続けるものは何かを時間をかけて考えてきました。

食品事業は、味の素グループの原点であり、現在も最大の事業です。2025年度も安定した成長を続け、味の素グループ全体の成長を支えています。調味料、栄養・加工食品事業は、国内外各国の食生活に根ざした需要を基盤として持続的に成長しています。特に海外では、うま味調味料・風味調味料に加え、メニュー用調味料や加工食品等付加価値製品が伸び、数量・単価の双方が成長しています。S&I事業*は市況の影響を受けつつ

も、グループ内連携により収益性の向上を進めています。冷凍食品事業は、2025年度は一時的に収益が下押しされましたが、長期的にはグローバルな事業規模の拡大、ブランド価値向上、および

事業基盤の強化が着実に進んでいます。特に北米を中心に、今後の収益成長の牽引役として重要性が一層高まっています。

＊ ソリューション&イングリディエンツ事業

■ 「選ばれる続ける力」

食品事業は、社会価値と経済価値の両立を、日々、極めて具体的な形で求められ続ける事業でもあります。その事業を預かる立場になり、これまでの経験を振り返りながら、私が繰り返し立ち返る問いがあります。それは、事業が長期にわたり社会から必要とされ続けるために、企業は何を磨き続けなければならないのかということです。食品事業は、生活者に直接向き合う事業であると同時に、取引先の事業を支える役割も担っています。日々の製品やサービスだけでなく、供給が安定しているか、購買や生産の判断は適切か、ガバ

ナンス体制が機能しているかといった点も含め、事業の姿勢そのものが幅広い関係者から継続して見られている事業だと感じています。食品事業の価値は、単発の成果で決まるものではなく、こうした日々の積み重ねの中で形づくられていくものだと考えています。そのような特性を持つ事業だからこそ、私が強く意識しているのは、「選ばれる価値」を高めることにとどまらず、変化の中でも信頼を積み重ね続けられるかどうかです。そこで私があえて使っている言葉が、「選ばれる続ける力」です。

■ 「ローリング・フォーキャスト」で変化に対応

ここで明確にしておきたいのは、私が言う「選ばれる続ける力」は、一般的に言われるブランディングとは少し異なる概念だということです。ブランディングが「どう見られるか」を磨く取り組みだとすれば、「選ばれる続ける力」とは、事業そのものの能力であり、フルバリューチェーン全体で変化を前提に判断と行動を更新し続けられることだと考えています。前食品事業本部長であった正井は、食品事業を単なる規模拡大の対象としてではなく、価値を進化させ続ける事業として位置づけました。生活者との共創やオーケストレーション

といった考え方は、食品事業が目指すべき方向を示した重要な土台であり、私はその方向性を継承しています。

一方で、市場環境は年々複雑になっています。食品が選ばれる理由の一つではなく、研究開発から調達、生産、品質、物流、営業に至るまで、事業のあらゆる場面での判断や行動が、結果として信頼につながっていきます。現場を見てきた中で私が実感しているのは、選ばれるかどうかは、特定の施策によるものではなく、事業運営全体のあり方に表れるということです。

この考え方は、私自身が2021年からアセアン本部長として事業を預かった経験とも重なります。着任直後は、新型コロナウイルス感染症のパンデミックという、誰も正解を持たない状況に直面しました。需要は急変し、供給には制約がかかり、国ごとに対応も異なる中で、日々の判断の重みを強く感じていました。そのような状況で私が意識したのは、目の前の課題への対応に追われる以上に、先を見据えながら、今のうちに打てる手をどれだけ準備できているかという点でした。環境が大きく揺れる中では、計画を固めること自体が、かえって動きを鈍らせると感じたためです。

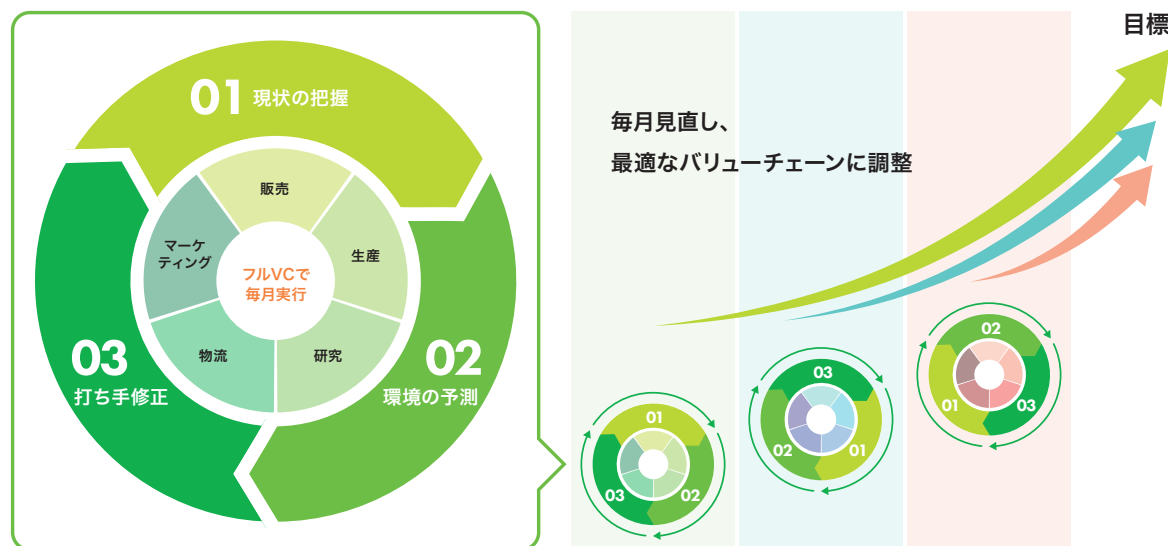
そこでアセアン地域では、全社に先立ってローリング・フォーキャスト*を導入しました。数字を当てにいくためではなく、前提条件の変化を共有し、人・時間・資本の配分を見直すための仕組みとして位置づけました。この取り組みを通じて、変

化を前提に考え、行動する力が組織に少しずつ根づき、それが現在のアセアン事業の強みの一つになっていると感じています。2023年度からは中期ASV経営の考え方のもと、実行力を磨く施策として当事業本部を含む全社でこのローリング・フォーキャストが展開されています。

私が今後さらに力を入れたいのは、これを管理のための仕組みにとどめず、経営としての判断と資源配分を支える基盤として進化させていくことです。同時に、ローリング・フォーキャストは個人や部門で完結するものではありません。購買から生産、物流、営業に至るまで、フルバリューチェーンがワンチームとして前提や課題を共有しなければ、本来の力は発揮されません。だからこそ私は、ローリング・フォーキャストを事業全体で判断をそろえるための共通言語だと捉えています。

* ローリング・フォーキャスト：年次計画を固定するのではなく、環境変化を前提に前提条件や業績見通しを定期的に更新しながら、資源配分の判断とともに経営意思決定に活かしていく手法。

[フルバリューチェーンでのローリング・フォーキャスト]



■ 信頼の積み重ねの先にある経済価値の持続的拡大

私にとってローリング・フォーキャストは、未来を縛る道具ではありません。現在地を正しく捉え、いくつかの可能性を見据えながら、今のうちに手を打つための経営ツールです。前提が変わったときに、考え直し、選び直すことを前提にできているかどうか。それこそが、選ばれ続ける力につながると考えています。志（パーパス）、そしてASVは、言葉として掲げるだけでなく、日々事業の現場での判断や資源配分の中で追求し続けるものだと思っています。食品事業における一つひと

つの選択が、どのような信頼につながっていくのか。その積み重ねの先にこそ、長期的な経済価値があると受け止めています。そのために、変化を前提に考え、立ち止まり、必要であれば選び直す。

食品事業が、これからも多様なステークホルダーに信頼され、選ばれ続ける存在であり続けるために、その責任を引き受け、判断し続けることが、いま私がこの立場で果たすべき役割だと考えています。



TOP 50 COMPANIES IN THAILAND表彰



インドネシアのマーケット



フィリピンのスーパーマーケット



ベトナムにて商談（1993年頃）



執行役常務
バイオ&ファインケミカル事業本部長

嵐田 高彰

Takaaki Arashida

PROFILE

1994	当社入社
2002	タイ味の素社出向
2013	生産戦略部 戦略グループ長
2015	タイ味の素社 執行役員
2017	タイ味の素社 技術統括副社長
2021	経営企画部長 執行理事
2023	執行役 経営企画担当
2026	執行役常務 バイオ&ファインケミカル事業本部長

2030年に向け、 成長とASVを牽引する事業本部として

高度な技術を起点に長年にわたり事業価値を創出してきたバイオ&ファインケミカル事業本部を率いることに、身の引き締まる思いです。本部長として、部門全体で顧客の事業戦略や社会課題に深く入り込んで、ともに価値を創るパートナーとしてASVを体現し、持続的に成長する組織を目指します。

■ 変化を恐れず挑戦し続ける

私は味の素（株）に入社以来、バイオ・ファイン系の技術者として発酵素材の新プロセス開発に携わり、その後、タイでの工場建設・立ち上げにも関与しました。異なる文化や価値観の中で、品質・安全・生産性を同時に成立させることは容易ではなく、多くの失敗や試行錯誤を重ねました。その中で、立場や役割を越えて率直に議論し、力を合わせて困難を乗り越えるチームで働く喜びを実感したことが、私の仕事観の原点と

なっています。

タイ味の素社では副社長として、現地タイの従業員主体の組織変革を目指す「iCHANGE」プロジェクトを推進しました。「『変わる』の主語を“私”にする」という考えのもと対話を重ね、社員一人ひとりが自ら考え行動する変化が生まれました。また、現地の農業・農家と産業をつなぐ取り組み「Thai Farmer Better Life Partner Project」を通じ、事業を通じた経済

価値と社会価値の両立にも挑戦してきました。

研究・製造の現場から海外事業、全社戦略までを経験する中で、私が一貫して大切にしてきたのは、「誰と、どのように価値創造に向き合うか」です。専門性の高い技術を強みに、チームで考え、変化を恐れず挑戦し続けることで、本事業本部の可能性をさらに広げていきたいと考えています。



「iCHANGE」project (タイ駐在時)

■ 2030年ありたい姿に向けて

2030ロードマップにおいて、バイオ&ファインケミカル事業本部は、味の素グループ全体の成長、特に利益成長を牽引する事業本部として位置づけられています。その役割は、単に事業規模を拡大することではありません。私たちは2030年ありたい姿に向けて、高度な技術力を起点に、社会課題と顧客課題を同時に解決し続ける価値共創型事業本部へと進化することを目指しています。

電子材料、香粧品、アミノ酸、バイオ医薬／再生医療用培地、メディカルフード、バイオファーマサービス、飼料用アミノ酸（スペシャリティ）、

スポーツ&ヘルスニュートリション、農業サービス等の各事業に共通するのは、顧客の事業や産業の根幹を支える存在であるという点です。だからこそ、素材やサービスを提供する単なるサプライヤーとしてではなく、顧客の事業戦略や、その背景にある社会的使命に深く入り込み、「一緒に考え、ともに価値を創るパートナー」として信頼され続ける存在でありたいと考えています。

その実現を通じて、経済価値の拡大と同時に、環境負荷の低減、健康寿命の延伸、産業の高度化といった社会価値を創出し、味の素グループのASVを、事業そのものを通じて実装していきます。

■ これまでの取り組みと現状認識

これまで当事業本部では、各事業において顧客との関係性を深める取り組みを着実に進めてきました。素材や技術の発信にとどまらず、顧客のニーズや現場に寄り添い、課題をともに考え・

ともに解決することで、信頼に基づく採用や、複数製品・複数用途への展開につながる事例が増えています。こうした取り組みは、事業成長という成果に加え、ASVを日常の業務や意思決定の

中で実践していくという組織力の強化にもつながってきました。一方で、2030年に向けたさらなる成長を見据えると、成長の手応えと同時に課題もより明確になっています。

電子材料事業は、AI需要の拡大を追い風に、ABF[®]を核とした成長を加速させています。高速開発システムによる圧倒的な開発スピードと顧客提案力により、味の素グループにおける中核事業としての存在感を高めつつあります。しかし、その成長を持続・拡大させるためには、生産能力、人財、サプライチェーンといった事業基盤の一層の強化が不可欠です。また、ABF[®]に続く次の柱を生み出すためには、健全な危機感、新技術や新領域事業開発への資源投入、そして事業化してスケールアップするまでやり切る実行力が必要です。

バイオフィーマサービスは、Forge社の買収・PMIを通じて、高付加価値領域への集中戦略が具体的な形になりつつあります。顧客パイプラインは着実に拡充し、非連続成長への入口に立ったという実感があります。一方で、2030ロードマップを現実のものとするためには、設備増強や人財投入に関する意思決定を先送りせず実行して、機会ロスを招かぬようにすることが肝要です。特定顧客への依存を低減し、持続可能なポートフォリオを構築できるかが、今後の成長を左右します。

メディカルフード事業は、欧米を中心に提供食数と展開地域を拡大し、2030年に向けて社会的インパクトを大きく伸ばす挑戦が続いています。ASVを体現する事業として、大きな可能性を秘めています。その一方で、成長の加速に

は、生産・品質基盤の一段の強化が前提条件となります。信頼性が事業の根幹となるこの分野においては、製品力に加え、償還・規制、データ活用を含む市場アクセス戦略を一体で磨き込めるかどうか、今後の成否を分けるでしょう。

こうした事業に共通するのは、事業成長スピードの加速に対し、組織としての実行力をいかに高められるかという点です。今後、成長投資や新領域開拓が一層本格化する中で、人財の確保・育成や組織の連携強化が、持続的成長を支える鍵となります。

この課題は、成長加速が顕在化している事業に限られるものではありません。アミノ酸、培地、飼料用アミノ酸（スペシャリティ）、スポーツ&ヘルスニュートリション、農業といった各事業においても2030年ありたい姿に向けて、素材や製品を提供するだけでなく、顧客のニーズやペイン（悩み・苦痛）、市場環境の変化に向き合いながら、それぞれの特性に応じた価値共創のあり方へと、進化を重ねていくことが求められています。重要なのは、これらを個別の取り組みにとどめるのではなく、事業ポートフォリオ全体を俯瞰しながら、顧客の価値創造プロセスに入り込み、技術・人財・組織の力を結集して価値を共創するという共通軸を磨いていくことです。その結果として、各事業の強みを活かし合いながら事業ポートフォリオ全体の創出価値を高め、成長の再現性と持続性を高めていくことが、2030年ありたい姿に向けた当事業本部の重要な挑戦であり、現在はその入口に立っている段階だと認識しています。

■ 3つの観点で持続的成長の基盤を強化

こうした現状認識を踏まえ、今後の事業運営において私は、3つの観点をマネジメントの軸として重視していきます。第1に、顧客課題・社会課題起点の戦略設計を徹底し、2030年ありたい姿に向けた成長が見込まれる領域に経営資源を集中させます。第2に、マーケティング、研究開発、事業開発、製造、営業が一体となり、「チームで価値を創る」実行力をさらに高めます。組織や事業の枠を越えた連携を通じて、複雑化・高度化する顧客課題に迅速かつ的確に応えていきます。第3に、挑戦を奨励し、失敗から学ぶ文化を

支えるため、人財、組織、そして安全・品質・ガバナンス等といった事業基盤への投資も計画的に行っていきます。

これらの取り組みを通じて、短期的な成果の積み上げにとどまることなく、価値共創のプロセスそのものを組織に定着させ、人が代わっても「未来のために残る」事業と組織を築いていくことが、事業本部長である私の責任であり、2030年ありたい姿に向けたバイオ&ファインケミカル事業本部の挑戦だと考えています。



「Thai Farmer Better Life Partner」Project



ASVアワード2025表彰式ポスターセッションにて



東海事業所における現場視察



生産・品質基盤強化

事業の展望 1

調味料・食品事業

グローバルで持続的成長を実現する基盤事業

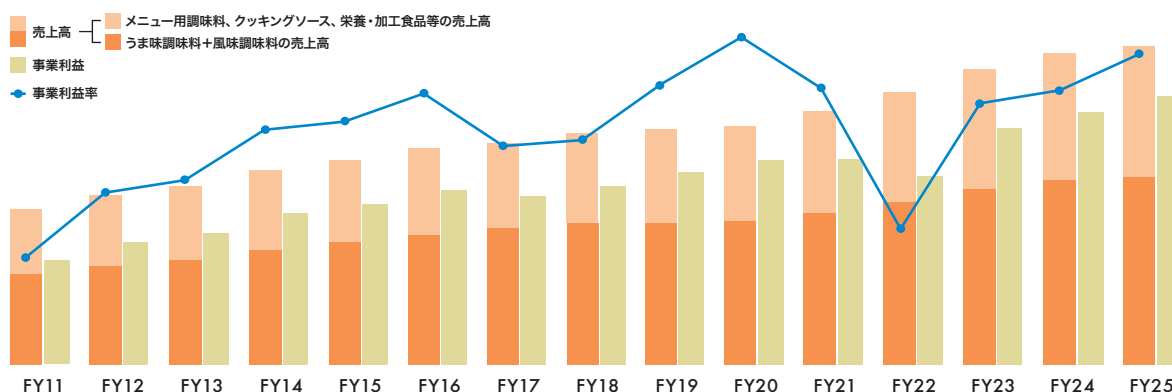
01 現在地

調味料・食品事業は、味の素グループの中核を担う事業として、グローバルに安定的かつ持続的な成長を実現しています。2025年度は売上・事業利益ともに過去最高を更新し、食品事業全体でも増益を達成しました。2026年度においても増収増益を計画しており、本事業は今後もグループの長期にわたる持続的な成長を支える存在となっています。

日本では、コーヒー、メニュー用調味料、スープ、クッキングソース等が安定して成長し、価格改定と付加

価値の向上により収益性も改善しています。また、販売数量の回復と単価上昇の両面によって売上拡大も実現しています。海外ではアジアやラテンアメリカを中心に、うま味調味料および風味調味料が安定的に成長するとともに、メニュー用調味料や加工食品といった高付加価値領域が拡大しています。さらにアセアン主要国に加え、ペルーやマレーシア等周辺国においても事業成長が進んでおり、地域的な広がりが収益基盤の強化につながっています。

【主要国¹⁾の売上高・事業利益・事業利益率の推移²⁾】 *1 タイ、インドネシア、ベトナム、フィリピン、ブラジルの5カ国の、調味料と栄養・加工食品の合算。 *2 FY21を基準とした推移



02 競争優位性

調味料・食品事業には、大きく3つの競争優位性があります。

第1は、商品力・ブランド力・技術力の総合的な強みです。長年培ってきたうま味調味料・風味調味料のブランド力に加え、「おいしさ設計技術[®]」を基に、味・香り・食感を科学的に解析し、高品質で差別化された商品を提供しています。また、減塩・減糖といった健康価値への対応や、ハラール・ベジタリアン等多様な食文化への適応を通じて、世界中の幅広い顧客層への浸透を進めています。

第2は、各国の食文化や生活者ニーズに深く根ざした「現地適応型」の事業モデルです。各地域の嗜好に合った商品開発と、現地スタッフ主導の販売網を組み合わせることで、グローバルでありながらローカル市場に最適化された価値を提供しています。これが当社の調味料・食品事業における事業展開の「型」となっており、タイやインドネシア等の主要国では、基盤商品である調味料に加え、健康志向や多様化するニーズに対応した高付加価値製品も展開し、事業規模と収益性を同時に拡大しています。

第3は、B2CとB2Bを一体で運営する独自の事業構造です。加工用うま味調味料等を担うB2B事業は、市況の影響を受けつつも、グループ内B2C製品の原料供給と連動しており、味の素グループ全体とし

てのコスト競争力の向上に寄与しています。この相互補完関係により、調味料・食品事業全体としての競争力と収益の安定性が高められています。

タイにおける、ニーズ多様化に対応した製品展開例



03 成長戦略

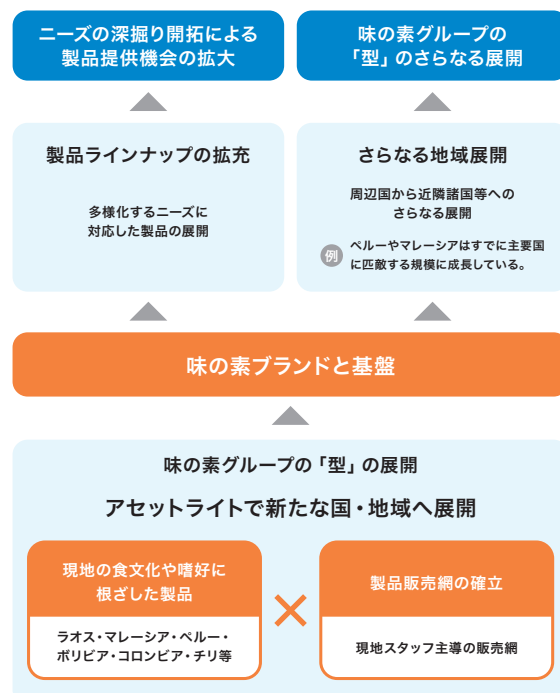
今後の成長に向けては、3つの重点戦略を推進していきます。

第1は、グローバルB2C事業のさらなる拡大です。国内では数量と単価のバランスのとれた成長を図り、海外では数量拡大を軸に市場成長を取り込み、持続的な売上拡大を目指します。

第2は、上記にあたり製品カテゴリーと展開地域を拡張していきます。基盤である調味料に加え、メニュー用調味料やクッキングソース、栄養・加工食品といった成長領域の強化を進めます。また、主要国で確立した事業展開の「型」を周辺国へ展開し、食文化の近い地域への輸出のようなアセットライトモデルも活用しながら新市場の開拓を加速します。

第3は、環境変化への対応力の強化です。原材料価格やエネルギーコストの上昇、地政学的リスク等に対しては、調達先の多様化やコスト削減、機動的な価格対応を組み合わせ、影響の最小化を図っていきます。また、マーケティングや研究開発等の戦略投資を継続し、中長期的な競争力強化につなげていきます。

さらに本事業は、ASV経営の中核として、社会価値と経済価値の共創にも貢献しています。健康寿命の延伸や栄養改善への取り組み、環境負荷の低減等を通じて、持続可能な社会の実現に寄与するとともに、企業価値の向上を目指しています。(具体的な取り組みは



P.074-081「サステナビリティ」をご覧ください

調味料・食品事業は、「おいしさ」「健康」「現地適応」を軸に進化を続けてきました。今後もグローバルな成長機会を取り込みながら、新たな価値創造を通じて、世界の食と健康に貢献し続けていきます。

事業の展望 2

電子材料事業

デジタル社会を支える成長ドライバー

01 現在地

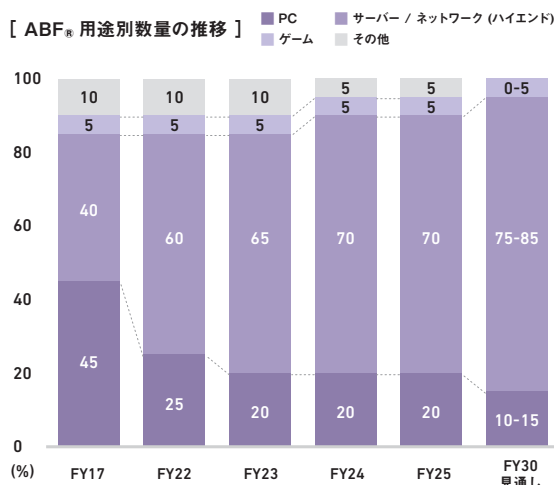
味の素グループの電子材料事業は、半導体パッケージ基板向け材料である「味の素ビルドアップフィルム® (ABF®)」を中核とし、AIやデータセンター、ネットワークといった高付加価値・最先端分野における需要拡大を背景に、持続的な事業成長を目指しています。

近年、半導体の高機能化・高性能化が進展する中で、

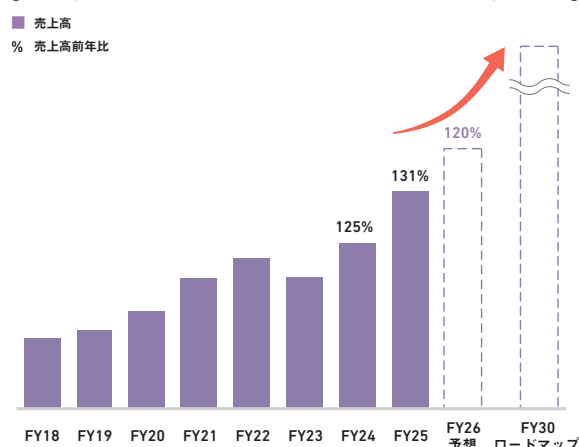
パッケージ基板は大型化・多層化の方向へと進化しており、それに伴ってABF®の使用量も増加しています。

今後もこの技術進化の流れは継続すると見込まれており、電子材料事業は構造的な成長市場の中に位置づけられています。

[ABF® 用途別数量の推移]



[電子材料を含むファンクショナルマテリアルズ全体の売上高イメージ]



02 競争優位性

電子材料事業における競争優位は、単なる材料性能の高さにとどまらず、顧客との関係性や開発プロセスにまで及ぶ独自のビジネスモデルにあります。

第1に、顧客と協働した「高速開発システム」です。当社は、顧客やその先のエンドユーザーと連携しながら将来のニーズを先読みし、研究開発を先行して進める仕組みを構築しています。この仕組みにより、顧客からの要求に対して迅速に最適な製品を提供すること

が可能となり、競争優位性を確保しています。また、この開発プロセスでは、性能の向上だけでなく、コストや価格も含めた総合的な最適化を顧客ごとに行っており、単なる標準品供給では実現できない付加価値を提供しています。

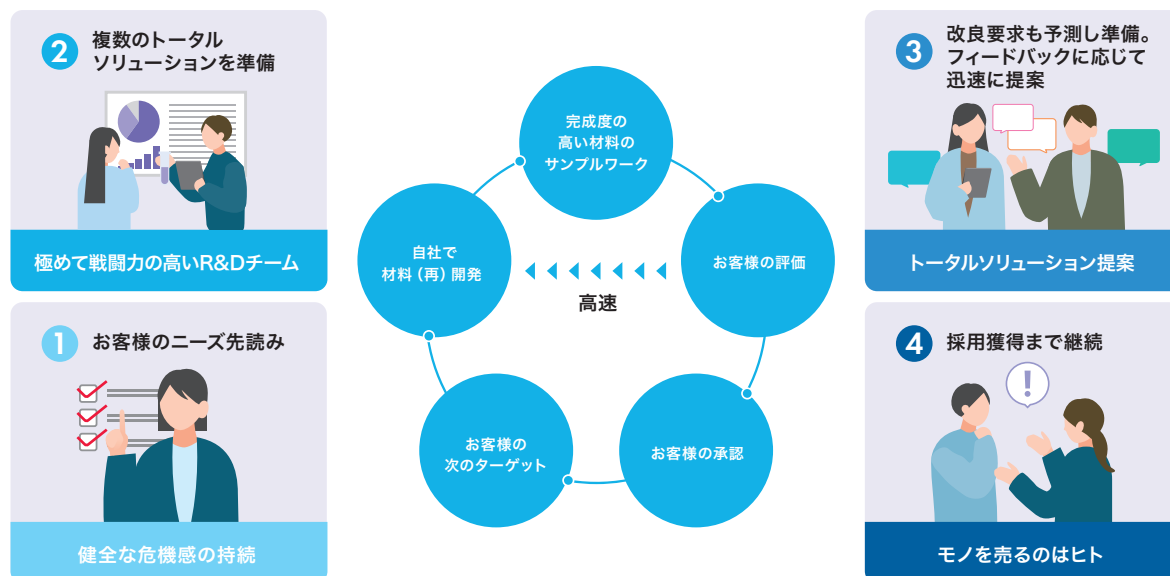
第2に、長期にわたり「高速開発システム」によって構築してきた顧客との信頼関係です。当社は25年以上にわたり顧客とともに価値創出を行ってきた実績があ

り、この関係性自体が新規参入を困難にする参入障壁となっています。

第3に、高付加価値製品を中心とした収益構造です。製品性能の高度化に伴い、高単価製品の比率が上昇しています。このように、高速開発システムによって顧

客との信頼関係を構築しながら製品の高付加価値化や高付加価値製品の開発を行い、高単価製品の比率が向上していく、そして顧客との信頼関係が一層強化されるサイクルが当社の電子材料事業の強みとなっています。

電子材料事業における「高速開発システム」



03 成長戦略

電子材料事業は、デジタル化の進展とともに中長期的に拡大が見込まれる成長領域に位置しています。

当社は、この成長機会を確実に捉えるべく、ICTモダリティの進化に先行した新たなABF[®]の開発を加速しています。アミノサイエンス[®]に基づく分子設計力と配合技術を強みに、次世代パッケージの高度化を材料面からリードしていきます。

また、顧客や装置・材料メーカーとの共創エコシステムと、高速開発システムを両輪として、顧客ニーズを先取りした開発と迅速な製品化を実現し、競争優位性を一層強化しています。

さらに、データ通信量の爆発的増加に伴う消費電力の課題に対し、光電融合パッケージ等次世代技術への

対応を進めるとともに、光コンピューティングやバイオエレクトロニクス等新領域にも積極的に展開し、キーマテリアルの提供を通じて新たな成長軸を創出していきます。

2025年には群馬工場で新たな製造設備も稼働開始し、2026年には川崎本社工場、群馬工場に次ぐ第3の拠点として、岐阜県に新工場用地を取得する計画を、発表しました。本投資は2030年以降の需要拡大を見据えたものであり、2032年度の稼働開始を目指しております。

当社は、顧客との共創による開発体制と高付加価値製品を強みとして、競争優位性と高収益性を確立しており、今後も持続的な事業成長を実現していきます。

事業の展望 3

バイオフーマサービス(CDMO)事業 独自技術とグローバル展開による高成長領域

01 現在地

味の素グループのCDMO（医薬品開発製造受託機関）事業は、アミノサイエンス®を基盤として、低分子からペプチド、核酸、高分子へと領域を拡大し、さらに遺伝子治療へと先端領域へ展開を進めています。近年は、核酸医薬製造技術「AJIPHASE®」や抗体薬物複合体（ADC）合成技術「AJICAP®」等の独自技術の展開により、中分子・バイオ医薬領域でのプレゼンスを高

めています。また、欧州のAjinomoto Omnicem社は、大手製薬企業との長年の信頼関係を基盤に、低分子医薬CDMOとして安定成長を実現しています。加えて、2023年に完全子会社化したForge Biologics社を通じて、遺伝子治療分野へ本格参入し、モダリティの拡張による成長を推進しています。

02 競争優位性

CDMO事業の競争優位は、アミノサイエンス®に基づく独自技術とそれを支えるグローバルな拠点間の連携にあります。

（1）アミノサイエンス®を基盤とした独自技術群
AJIPHASE®やAJICAP®等の技術は、医薬品開発のスピードアップや安定生産に貢献し、顧客から高い評価を得ています。核酸医薬品の製造においては、固相合成に加えて、独自の液相合成技術を有するCDMOとして差別化された地位を確立しています。またバイオ医薬領域では、AJICAP®により、抗体と顧客のターゲットとする薬物を位置特異的に結合、かつ Drug-to-Antibody Ratio（薬物抗体比）を制御する技術を提供しています。

（2）開発から商用生産までの一貫対応力
開発段階から顧客との密なコミュニケーションを通じた、開発・製造までを一貫して支援する体制を構築し

ています。この体制により、開発初期から商業化までのスムーズな移行を実現し、長期的な顧客関係の構築につなげています。

（3）グローバル拠点ネットワーク

北米・欧州・日本に拠点を有し、モダリティ別・地域別の強みを活かしたグローバル展開を進めています。各拠点は単独で機能するのではなく、GMP品質管理や製造プロセス、治験製造における知見の共有を通じて相互に連携し、品質水準および生産対応力の向上を図っています。また、営業活動におけるネットワークの相互利用をすることで事業機会の拡大を図るとともに、顧客対応においても各地域の知見を共有することで、顧客ニーズの把握や提案力の高度化につなげています。グローバルな拠点間の連携を通じて、顧客ニーズの早期発掘、対応力を継続的に強化し、事業拡大を実現しています。

03 成長戦略

CDMO市場は、医薬品モダリティの多様化および製造技術の高度化を背景に、中長期的に高い成長が見込まれています。

当社は、アミノサイエンス®を起点に、低分子医薬で培った基盤を活かしながら、核酸やペプチド、さらにはバイオ医薬や遺伝子治療といった高成長領域への展開を進め、ポートフォリオの高度化を図りました。さらに開発・製造ノウハウのグローバル連携を強化し、モダリティや地域を跨いだ対応力を向上させることで、顧客ニーズへの対応範囲を一層拡大します。

加えて、パートナー企業との協業・連携を通じて顧客接点を拡大し、開発初期から商業生産まで一貫して支援するモデルを深化させます。将来的には細胞治療等新たなモダリティへの展開も視野に入れ、持続的な事業拡大を推進します。

今後は、技術領域の拡張と技術差別化を軸に、顧客接点の深化を通じて、高成長と高付加価値を両立する事業として、グループ全体の持続的な企業価値向上に貢献していきます。



4つの重点成長領域

味の素グループが設定する「4つの重点成長領域（ヘルスケア、フード&ウェルネス、ICT、グリーン）」は、従来の事業セグメントや縦割りの事業区分に縛られず、事業を「つなげ」「束ね」「融合」させることでイノベーションを生み出すための枠組みです。

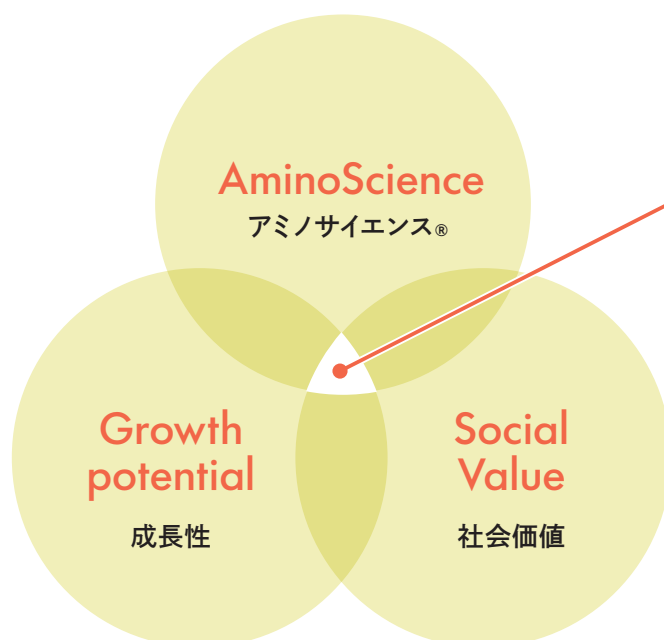
4つの重点成長領域は、既存の事業を分類し直した新たな事業分類ではなく、社会課題の解決と Well-being への貢献を軸に、事業ポートフォリオを将来に向けて進化させるための味の素グループの事業が「目指す方向」を示したものです。

4つの重点成長領域の設定にあたっては、2030年、さらには2050年も見据えた「ありたい姿」からのバックキャストを基本的なアプローチとしました。将来の人・社会・地球の姿（PoF: Picture of the Future）を描き、アミノサイエンス®によるイノベーションによって味の素グループが解決できる社会課題、創出できる社会価値を整理し、社会の発展への貢献、市場の成長性、自社の競争優位性の高い領域が重なる部分を導き出しています。

いずれの領域においても、味の素グループの全ての事業を支える共通基盤技術、食品事業とバイオ&ファインケミカル事業の双方が有する技術、研究開発力、顧客基盤が融合して、新たな価値創造につなげていきます。

味の素グループは、既存事業をフォーキャストで着実に成長させつつ、4つの重点成長領域からバックキャストして事業横断的にイノベーションを創出し新たな事業、サービスを創造していきます。

詳しくは「アミノサイエンス®と4つの成長領域」もご覧ください。 <https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/rd/aminoscience/>





ヘルスケア

人のカラダの深い理解を通じた治療や予防の進化、 健康寿命の延伸に貢献する

ヘルスケア領域では、医薬・バイオ関連事業だけでなく、食品事業で培ってきたアミノ酸や栄養に関する知見を活用したメディカルフードやアンシラリーマテリアル*の展開を目指しています。

*細胞治療・遺伝子治療製品の製造過程で使用される補助的な材料(例:培地等)



フード&
ウェルネス

食を通じてWell-beingと自己実現に貢献する

フード&ウェルネス領域では、アミノサイエンス®を基盤に、医療・食品を融合し、個別栄養や機能性食品等、人の健康と食の未来を支える事業を構想しています。



ICT

より高速で効率の高い半導体の実現、 スマート社会へ貢献する

ICT領域では、近い将来のさらなるAIの発展を見すえ、高速コンピューティングの進展を支える光電融合技術等を核としたスマート社会実現への貢献を目指しています。



グリーン

地球との共生や環境負荷低減、将来世代のために 新しい食のスタンダードを創る

グリーン領域においては、農業の課題を高度な技術で解決するアグロソリューション等によりサステナブルな社会を支える農業分野での貢献に取り組んでいきます。