

# 02

## 中長期成長戦略

CIOが語る持続的な成長戦略 .....	20
事業モデル変革 .....	23
メガトレンド・4つのイノベーション領域 .....	27
無形資産の強化 .....	30
人財資産 .....	31
技術資産 .....	39
顧客資産 .....	41

## CIOが語る持続的な成長戦略

## 持続的成長に向けた成長戦略と、 味の素グループならではの 価値創造の道筋

取締役 代表執行役副社長  
Chief Innovation Officer (CIO)、研究開発統括

白神 浩



### 味の素グループの持続的成長に向けた成長戦略

代表執行役副社長・CIOに就任しました白神です。味の素グループならではの「強み」をさらに進化させ、持続的な成長と企業価値の向上に新執行体制一丸となって取り組みたいと考えています。

味の素グループでは、持続的成長に向けて3階層の成長戦略を打ち出し、実行しています。まず足元では、「着実な成長」を加速し中期経営指標を達成すべく、重点6事業の資産効率向上および高付加価値事業への転換に取り組んでいます。加えて2030年に向けて、社会課題や市場を起点とする事業モデル変革(BMX)を事業横断で推進しています。食品とアミノサイエンスの融合やデジタル技術の活用により、当社グループの成長をドライブしていきます。さらに2030年以降、当社グループが目指す姿をPoF (Picture of the Future)として描き、そこからバックキャストして、4つのイノベーション領域で将来柱となる次世代事業の創造に向けた成長への布石を打っています。こうした3階層の成長戦略の実行を通じて、企業価値の向上と、当社グループの持続的な成長を目指しています。

### 事業モデル変革を展開し成長をドライブ

味の素グループは、約10年前からBMXに取り組んでおり、これがアミノサイエンス事業の成長に大きく貢献しています。アミノ酸素材のコモディティ事業からヘルスケアや電子材料といった高収益事業への転換を進め、ヘルスケア等セグメントの2021年度事業利益は433億円と最高益を更新し、過去5年平均で年率26%成長しています。DXによる成長加速も進め、2025年度には、既存事業の成長に加え、BMXでさらに約160億円の事業利益への貢献を見込んで

います。

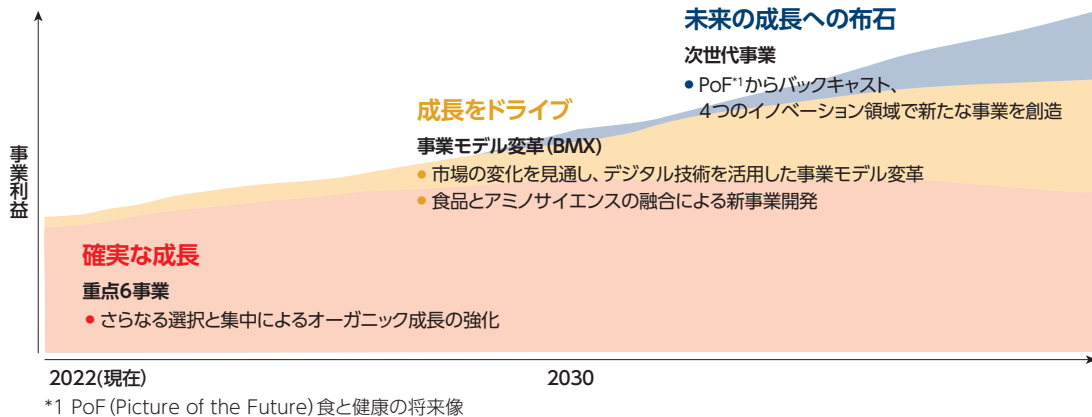
ヘルスケア事業では、世界唯一の液相工業製法を実現し、難病疾患治療等に貢献する核酸医薬が事業の柱に育ちました。再生医療や細胞治療領域等の先端医療に貢献する分野でも、順調に事業化が進展しています。また、食品とアミノサイエンスの融合事例としては、北米において代謝疾患の方向けの食事等、当社グループならではのメディカルフード事業の展開を進めています。電子材料事業では、サステナブルなスマート社会に貢献する次世代高速通信や新用途開発への先行したR&D投資を強化し、またマテリアルズインフォマティクス等デジタル技術の活用も進め成長を加速させています。いずれの事業も2030年に向けた成長ドライブのシナリオを描き、その実現を着実に進めています。

これらBMXに成功している事業では、技術革新等によるインパクトの大きい社会変革や産業構造の変革を予測し、社会価値をパートナーと共創するエコシステムを構築、他社が追従できない経済構造を持つソリューションを独自のイノベーションにより創造してきました。こうした成功例を「型」として全社に展開すべく、事業部門と研究・事業開発部門が連携して食品とアミノサイエンスの融合を進め、社会課題や実現したいアウトカムを起点とした全社的なBMXに取り組んでいます。例えばアミノサイエンスとデジタルの技術を活用し、食を通じて生活習慣病や認知機能の維持等の健康課題を解決することで、人々の幸せで豊かな暮らしに貢献する、事業モデルを構築しています。関連する企業とのエコシステムの構築を目指し、2021年にはスタートアップの株式会社おいしい健康に出資して協業を進めています。

また、食肉代替として大きな市場成長が期待される植物由来の代替肉や培養肉等の分野への参入を進めています。植物由来の代替肉については、食品とアミノサイエンスを融



## 企業価値向上のイメージ



合した独自の技術を進化させることで、おいしさや健康価値を高めるソリューションを提供する事業が拡大しています。培養肉や環境負荷の低いたんぱく質でも、当社独自の技術を展開した事業化を目指し、スタートアップのDAIZ株式会社や、イスラエルのスーパーミート社に出資し、エコシステム構築を進めています。味の素グループの有するグローバルの生活者とのタッチポイントを通じて、地域ごとの食文化に適した形で、おいしさや健康価値の高いサステナブルな食品を提供する事業を構築していきます。

### 目指す姿からバックキャストして “Eat Well, Live Well.”に貢献する 次世代事業を創造

全産業を巻き込んだイノベーションが加速度的に進展し、産業構造の大転換が起こりつつあります。地球・社会の健康、人々の“Eat Well, Live Well.”に貢献すべく、味の素グループは、2030年以降の地球、社会、生活者、そして技術のメガトレンドをPoFとして描き、そこから当社グループの目指す姿を描きました。地球環境への貢献、社会課題の解決、成長するヘルスケア・IT市場やデジタル・バイオ・サステナビリティ関連のイノベーションの進展等をわれわれの成長のチャンスと捉えたわけです。そして目指す姿からバックキャストして、市場・顧客起点で4つのイノベーション領域（「ヘルスケア」「フード&ウェルネス」「ICT」「グリーン」）を設定しました。これら4領域で当社グループの実現したい姿を見定め、研究および事業開発にしっかり先行投資を行い、持続的な社会の実現に貢献する次世代事業の創造に取り組んでいきます。

「ヘルスケアイノベーション」で目指すのは「100年健康人生の実現」への貢献です。早期の疾患予測・予防による健康寿命の延伸と、持続可能なヘルスケアシステムに貢献する、

当社グループならではのソリューション事業を創出していきます。「フード&ウェルネスイノベーション」で目指すのは「食を通じたところとからだの健康と幸せの実感」への貢献です。当社グループがイニシアチブを發揮すべき領域であり、世界各国・地域の文化と生活に応じた、人々の健康と幸せの実感につながる顧客体験価値の提供を目指していきます。「ICTイノベーション」で目指すのは「地球にやさしいスマート社会の実現」への貢献です。その一環として、高速かつエネルギー消費の少ないサステナブルでスマートなICT社会を目指して光通信システムの開発に取り組むIOWN<sup>®</sup>\*2コンソーシアムに参画しています。「グリーンイノベーション」で目指すのは「地球や社会、将来世代のために」貢献する事業の創造です。地球環境と、2050年に100億人に達するともしられる人々の健康を支えるフードシステムの構築は、まさにASVであると捉えています。生産過程の環境負荷も考慮したグリーンアミノ酸の生産を実現し、カーボンニュートラルなバイオサイクルに向けて自然と共存・調和するサプライチェーンの構築や、不要なモノの移動を抑えたローカル完結・循環型のエコシステムの構築等に取り組みます。2017年に東京工業大学と共同で設立したつばめBHB株式会社で実用化を進めてきた、環境負荷が少ない地産地消型のアンモニア生産・供給システムを、当社グループのタイのアミノ酸工場へ導入すべく取り組んでいます。本システムにより、CO<sub>2</sub>排出量は大きく低減され、SDGsにも大きく貢献します。

4領域のイノベーションで目指す姿の総和が、当社グループが持続的な社会の実現に貢献する将来の姿であり、今後、それをより鮮明に描きながら実現を目指していきます。

\*2 Innovative Optical and Wireless Network。[IOWN<sup>®</sup>]は、日本電信電話株式会社の商標または登録商標です。

## 味の素グループならではの価値創造の道筋で 持続的な社会の実現に貢献

味の素グループの目指す持続的な成長を実現するためには、当社グループならではの「強み」を磨いていかなければなりません。そこで最も重要な無形資産であり、かつ「強み」の源泉は「人財」です。当社グループにとってかけがえのない「人財」が、「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」という「志」に共感し、モチベーション高く、「ワクワク」して社会価値創造に挑戦する、イノベティブな企業文化へと進化させていきたいと思えます。また、イノベーションには多様な価値観を融合していくことが大切で、ダイバーシティ&インクルージョンについてもさらに推進していきます。

アミノ酸は地球や人類、生命にとって不可欠な構成成分であり、当社グループは創業以来「アミノ酸のはたらき」を徹底的に探求し続けることで、様々な社会課題を解決する新しい価値を創造してきました。こうした「技術資産」も当社グループならではの「強み」であり、価値創造の基盤です。「アミノ酸のはたらき」の探求には広範な技術分野が関わり、「おいしさ設計技術®」や「先端バイオ・ファイン技術」に代表される当社グループ独自の幅広いプラットフォーム技術につながっています。これら技術の進化と新結合によりイノベーションを起こすことで、他社には追従できない価値創造が可能となります。

食品事業において、「おいしさ設計技術®」を進化させて世界7億人のタッチポイントを持つ各国・地域の文化や生活に

応じたマーケティングと製品展開を進めてきたことは、当社グループならではの事業開発の「強み」となっています。またヘルスケアや電子材料事業における、産業構造の変革につながるイノベーションを見通し、「先端バイオ・ファイン技術」を進化させて、他社が追従できない価値を提供する製品やサービスを展開する事業開発モデルも、当社グループならではの「強み」です。こうした事業開発の「強み」を、イノベーションやDXによりさらに磨き上げて、地球と、人類のWell-being\*に貢献する社会価値を事業を通じて創造していきます。

オープンイノベーションによる社会価値の共創に積極的に取り組んでいることも、当社グループならではの「強み」と考えており、「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」という大きな「志」を実現するために、スタートアップを含む企業やアカデミア、地域社会、そして生活者との間で「志」を共有するエコシステムを構築し、社会価値を共創していきます。

以上ご紹介しましたように、味の素グループは10年後、そしてその先に目指す姿を描き、当社グループならではの「強み」を活かして地球と社会、人々のWell-beingのために、「志」を共有する地域社会・生活者の皆様と社会価値を共創していきます。この取り組みこそがASV経営であり、持続的な社会の実現と企業価値の向上に貢献する当社グループの価値創造の道筋と考えています。

\*心身が健康で、充実・幸せを実感できる状態

### 4つのイノベーション領域で実践する「将来ありたい世界観」

人と地球と社会のWell-beingのため、  
事業を通じて地域社会・生活者と価値を共創し分かち合う



生活者のWell-being実現を支える価値共創の仕組み構築





# 事業横断で推進する事業モデル変革

味の素グループは、事業横断でイノベティブな事業・サービスの創造に取り組んでいます。顧客・社会・業界等、外部環境の変化を先読みしながら既存事業とも連携した新事業開発に取り組み、2025年度以降の利益貢献を目指します。

## 事例1: 医療モダリティの進展に応えるソリューションを顧客と共創

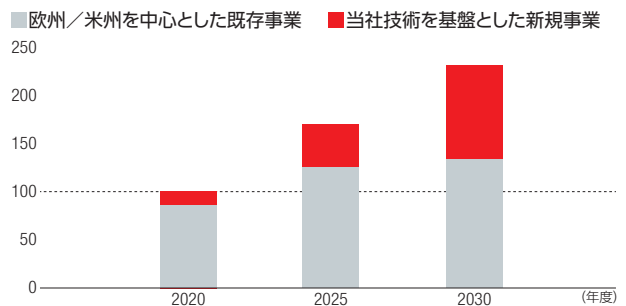
当社グループのバイオフーマサービス(医薬品の受託製造サービス)は、従来、製薬会社から開示されたプロセスに従って医薬中間体を生産するというビジネスが主流でした。しかし現在では、当社グループの独自技術を活用し、研究開発段階から顧客とソリューションを共創するビジネスモデルへと転換しつつあります。

世界では様々な先進医療モダリティが進展し、その実現に必要な原薬の需要が高まっています。特に核酸医薬分野は市場が大きく成長すると見込まれており、当社グループ独自の生産技術を活かして難病疾患治療向け原薬を提供するサービス(「AJIPHASE®」)のほか、タンパク質や抗体薬物複合体等、中分子・高分子医薬品開発の促進、mRNAや遺伝子治療、ワクチン領域への展開も進めています。

さらに、再生医療や細胞治療を実現する細胞治療サポート事業にも取り組んでいます。例えば再生医療用培地で

は、京都大学iPS細胞研究所をはじめ再生医療をリードする組織と開発エコシステムを構築し、高品質・高性能なiPS細胞用培地を提供することで臨床開発に貢献しています。iPS由来細胞治療製品の臨床用途に関して、国内におけるデファクトスタンダードのポジションを維持しながら積極的な海外展開を図り、世界中の人々の健康に貢献します。

バイオフーマサービス事業の成長計画  
(2020年度の売上を100とした場合の売上高)



### 味の素グループと先進医療モダリティ

味の素グループのソリューション		先進医療モダリティ	
<b>AJIPHASE®</b>	難治疾患治療薬として市場拡大するオリゴ核酸の独自の効率的製造技術	オリゴ核酸	
<b>TALAMAX®</b>	抗体様タンパク・無糖鎖抗体の製造技術として注目	タンパク質	
<b>AJICAP</b>	抗体に結合する薬剤の数をコントロールする画期的技術	抗体薬物複合体	
RNA発酵 生産技術	mRNAは新型コロナウイルスワクチンとして注目	mRNA, 遺伝子治療、ワクチン	
再生医療用培地 培地用成長因子	iPS細胞用培地は、国内においてデファクトスタンダードとして注目	iPS細胞や間葉系幹細胞による再生医療、細胞治療	 iPS細胞の培養 → 器官細胞の分化 → 各器官の治療 (目, 心臓)

## 事例2: 時代に求められる機能を見据えて電子材料の開発を加速

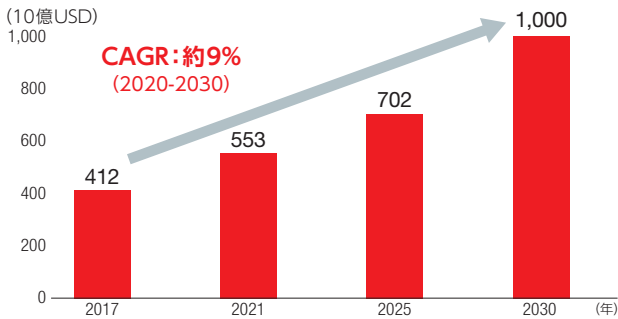
化成品事業から派生し、事業モデル変革に成功したのが電子材料事業です。その主力製品である半導体パッケージ用層間絶縁材料「味の素ビルドアップフィルム®」(ABF)は、パソコンやサーバー等の半導体パッケージ基板の基幹部品として業界標準となり、半導体市場の成長とともに事業も拡大しています。

そして、マテリアルインフォマティクス\*等のデジタル技術を活用した開発を加速させることで、高速化・大容量化・

小型化・省エネ等、世代ごとに求められる機能を有する次世代ABFや先進材料を次々と展開しています。また、半導体業界で構築された開発共創エコシステムにも参画し、未来社会における高速通信の実現に向けて変革し続けています。

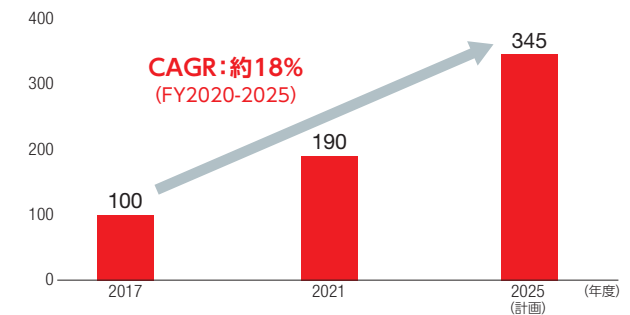
\* 統計分析等を活用したインフォマティクス(情報学)の手法により、大量のデータから新素材を探索する取り組み

### 世界の半導体市場動向



WSTS(世界半導体市場統計) 2021 春  
IBS SEMICONDUCTOR MARKET ANALYSIS Jan.2021

### 味の素ビルドアップフィルム® (ABF) 出荷数量推移 (2017年度の出荷量を100としたときの概算)



### 各世代の半導体パッケージ基板に向けた味の素グループの電子材料出荷量(イメージ)

■ 3G ■ 4G ■ 5G ■ Next-G

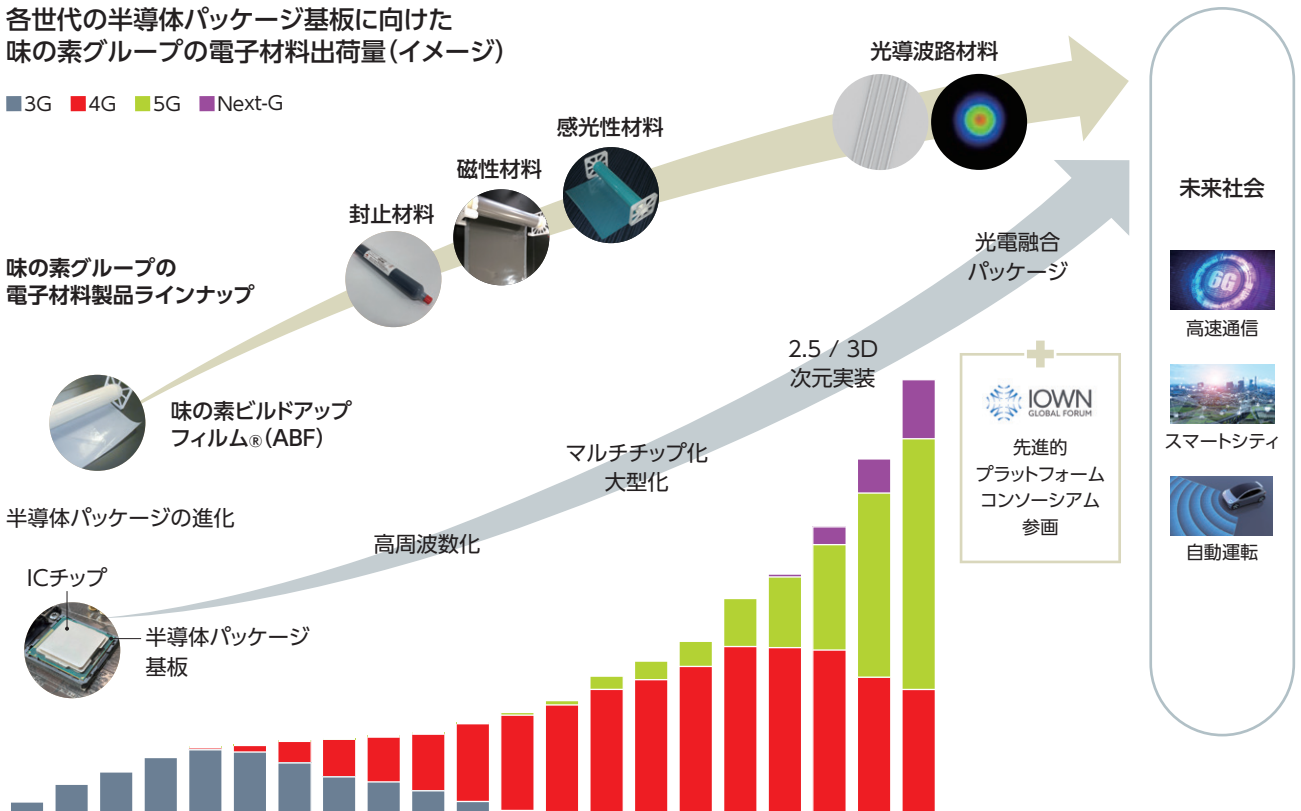
#### 味の素グループの電子材料製品ラインナップ

味の素ビルドアップフィルム® (ABF)

#### 半導体パッケージの進化

ICチップ

半導体パッケージ基板





### 事例3: バーチャルとリアルが融合したサービスで顧客体験を進化

「お客様の健康課題の解決」「自分らしさの実現」「楽しさ、豊かさの実現」に向けて、献立やレシピ、加工食品やサプリメント等、バーチャルとリアルが融合したソリューションの提供を目指しています。当社グループが展開する「おいしさと好みのプロファイリング」、味の素グループ栄養プロファイリングシステム (ANPS-P/M)、「健康リスク評価」、「献立/レシピ提案」等のエンジンとデータベースを通じて各サービスをつなげることで、カスタマーエクスペリエンスの進化と、食品とアミノサイエンスを融合したサービス・製品の高度化を図ります。

例えば、認知症予防の領域においては、血中アミノ酸の分析を通じた認知機能低下リスクの評価 (アミノインデックス®\*1) や、食事ログからスコア化した脳機能維持のための献立提案 (「100年健脳手帳®」)、サプリメント「脳活セブアマミノ®」および認知機能の維持に有効な食事の提供を行っています。また、糖尿病予防として適正糖質の献立提案やサプリメント提供にも取り組んでいます。

\*1 血液中のアミノ酸濃度バランスから、三大疾病等のリスクを一度に評価する味の素グループ独自のサービス

#### カスタマーエクスペリエンス進化のサイクル



\*2 データ解析し、目的の情報に転換する機能

#### 健康課題別に献立提案するスタートアップの美味しい健康社に出資

価値共創の一環として、健康課題別に献立提案をするスタートアップの株式会社おいしい健康に出資しました。同社が持つ食と健康に関するデジタル領域での知見と、当社グループの保有する「おいしさ設計技術®」、アミノ酸の栄養や生理機能に関する知見や研究開発力の相互活用を通じて、食習慣に悩みを持つ生活者や生活習慣病患者に向けたソリューションを提供し、「おいしく健康で自分らしい生活」の実現を目指します。



献立提案イメージ



## 事例4: 味の素グループならではの持続可能なフードシステムを構築

動物性たんぱく質の需要増加に伴う将来的な供給不足、食糧生産が与える環境負荷を背景に、植物由来の代替肉や培養肉が注目されています。当社グループは、植物由来の代替肉へのアミノ酸を活用した健康・栄養価値の付与、おいしくて購入しやすい培養肉の開発・生産サービス、二酸化炭素から作られたアミノ酸やたんぱく質の開発・活用等、環境に配慮した食品素材の開発に向けたソ

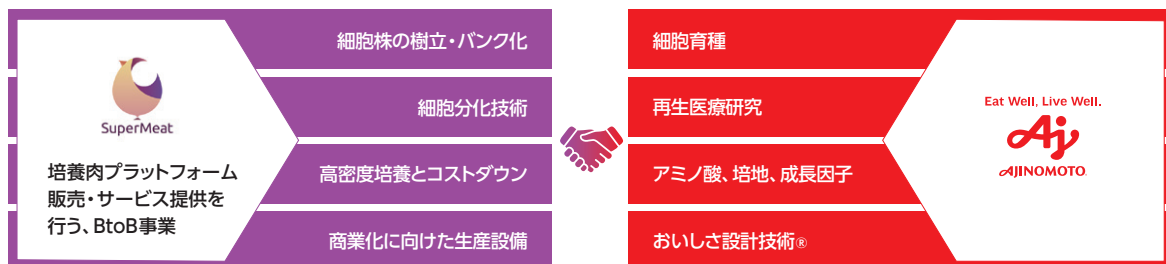
リューション提供を進めています。その一環として、スタートアップとの協業も積極的に行っています。さらに、各国・地域の食文化を尊重しつつ健康と環境に配慮したサステナブル食の提案や、新技術や新素材に対する生活者のポジティブなパーセプションの醸成にも力を入れ、持続可能なフードシステムの構築を目指します。



### 培養肉スタートアップのスーパーミート社に出資

2022年3月、味の素(株)は培養肉の開発・生産を手掛けるイスラエルのSuperMeat the Essence of Meat Ltd.(スーパーミート社)に出資しました。今後、スーパーミート社が予定する培養肉の商業化に向けた課題解決を支援するとともに、培養肉に関連する新技術・素材の開発を進め、培養肉で構築されるバリューチェーンの要所で

当社グループならではのソリューションを提供することを目指します。





# 環境認識に根差した将来への打ち手

今、世界では、地球規模の社会課題の解決に向けて産業構造の大転換が始まりつつあります。

味の素グループは、2030年以降のメガトレンドを踏まえ、目指す姿を実現するために取り組むべき社会課題と、貢献できる4つのイノベーション領域を設定しています。

## 注目すべきメガトレンド

味の素グループは、世界人口の増大、地政学的な社会情勢の変化、医療の進歩による健康寿命延伸、深刻さを増す地球環境問題、テクノロジーの発展による社会・産業・

健康のあり方等、われわれの事業を取り巻くメガトレンドを「人／生活者」「社会システム」「地球環境」「テクノロジー」の領域で捉えています。

### 世界人口の増加

65歳以上人口\*1

**15億人**

### パンデミックを契機とした新常態への移行

- 生活者の行動様式の変化
- 衛生意識・健康管理意識の向上
- 物資安定供給への意識の高まり
- 社会分断
- 孤食の深刻化
- グリーン・リカバリーの推進

### 食糧生産の不足

2012年と比較した2050年までに増やすべき食糧生産\*2

**+50%**

### 気候変動

21世紀末までの世界平均地上気温の変化\*3

**+4.8℃**

### デジタルの活用加速

- 新たなビジネス機会・競合の出現
- 情報・製品・サービスの提供方法の変化
- 消費者との直接コミュニケーション機会の増加
- Z世代の影響力の増加

### 人／生活者

世界人口は増大／都市への集中／  
GenZ／健康意識／人生100年時代／  
健康寿命の延伸／幸せの多様化／Well-being

### 社会システム

人・モノ・カネのグローバルかつシームレスな流通／  
地政学的な情勢／国家的自給自足／ナショナリズム／  
デジタル経済圏／AIによる人間の意思決定の自動化

### 地球環境

CO<sub>2</sub>排出抑制／不足化する食資源確保／  
農業改革／エネルギー資源の代替手段開発／  
循環型生産／重大災害発生リスク予測・予防

### テクノロジー

AIの成熟／データの獲得競争／シンギュラリティ／  
デジタルテクノロジー／バイオテクノロジー／  
再生可能エネルギー

\*1 国連 (UN) (2020) \*2 国連食糧農業機関 (FAO) (2017) \*3 国連気候変動に関する政府間パネル (IPCC) (2013)

## 次世代事業を創造する、4つのイノベーション領域

4つのメガトレンドが事業環境を大きく変えていくとの認識のもと、味の素グループは、2030年の社会課題や生活者ニーズを起点に、複数の未来シナリオと、実現したい未来像「PoF (Picture of the Future)」を描いています。

そこから現在に遡り、人々の生活を今後も持続的に支え、よりよくしていくために、われわれが貢献しうる領域(未来領域)と、4つのイノベーション領域を設定し、次世代事業の創造に取り組んでいます。

### 未来領域1

- 食とヘルスケアによる人生100年時代の健康への貢献
- 先端医療モダリティの進展への貢献

遺伝子から日常行動のデータに至るパーソナルデータを入手・可視化し、健康維持に向けた価値を幅広い生活者に提供

### ヘルスケアイノベーション

医療・健康評価の新モダリティの先取、ソリューション型事業設計

未来の医療・健康評価の新しいモダリティを先取りし、ソリューション型事業を構築します。この領域には、すでに事業モデル変革として取り組んでいる先端バイオ・細胞治療事業も含まれます。



### 未来領域2

- 日常における/人生にわたるWell-being\*実現への貢献

ペインを生み出す負を解消し楽しさに転換、さらに楽しさを増幅する新しい顧客体験を実現

### フード&ウェルネスイノベーション

食を通じたところとからだの健康と幸せの実感への貢献

フード&ウェルネス領域で、食品事業の健康ソリューション、パーソナル化、幸せの実感への貢献に取り組みます。事業モデル変革で取り組んでいるパーソナル栄養や、幸せの実感につながる顧客体験価値の提供に関する新事業もこの領域です。



### 未来領域3

- 事業モデル提供による社会システム変革への貢献

デジタルマネジメントプラットフォーム(DMP)の構築とAIによるトータルマネジメントの可能性の発掘

### ICTイノベーション

電子材料事業の持続的成長と加速

既存重点6事業の一つである電子材料事業の持続的成長と加速を目指します。



### 未来領域4

- 持続可能なシステムづくりによる地球のサステナビリティへの貢献

バリューチェーン変革による環境負荷低減、環境貢献および食資源のサステナブル化による付加価値の創造

### グリーンイノベーション

アミノ酸生産バイオサイクル革新、フードシステム貢献事業創造

カーボンニュートラル、さらにはカーボンネガティブなアミノ酸生産バイオサイクルへの革新や、持続可能なフードシステム構築に貢献する事業の創造に取り組めます。



\* 心身が健康で、充実・幸せを実感できる状態



次世代事業開発の事例



**ヘルスケアイノベーション**  
 将来の健康リスクの可視化で治療から予防へ

2030年までは難病治療の高度化や個別化医療の進展に取り組みます。人生150年時代を迎えるといわれる2030年以降は、個別の疾患リスクを予測して未然に回避する「疾患予防ソリューション」の提供を目指します。



**フード&ウェルネスイノベーション**  
 あらゆる食体験を向上させるサイクルを構築

個人の嗜好や健康ニーズに合った製品やサービスを自然に受け取り、生活の中でウェルネスが実現される社会に向けて、メニュー・献立、買い物、料理、食事・団らん等、食体験ジャーニーを通じたCX\*価値の向上に努めます。

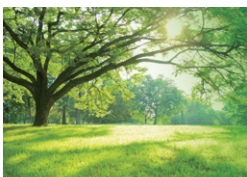
\* カスタマーエクスペリエンス



**ICTイノベーション**  
 次世代の通信環境に応える電子材料を提案

生活シーンのあらゆるモノとデータがつながるデジタルツイン\*社会が到来する中、光量子やニューロコンピューティング等の未来プロセッシング技術を高度化し、光通信電子材料への事業展開を目指します。

\* リアル(現実)空間のモノ・環境等の情報を収集し、サイバー(仮想)空間上で再現する技術



**グリーンイノベーション**  
 地球環境に貢献するバリューチェーンを構築

これまで手掛けてきた持続可能なバイオプロセスを活かして、カーボンニュートラル・カーボンネガティブなアミノ酸生産、エアープロテインや培養肉の生産等、健康と環境に配慮した食品・食文化を生活者に提案していきます。



## 無形資産の強化

人財資産 技術資産 顧客資産

## 無形資産強化による将来価値の創出

企業価値を向上する上で欠かすことのできない無形資産。  
中でも味の素グループは「組織資産」「人財資産」「技術資産」「顧客資産」の4つを  
重要と位置付け、これら無形資産の強化に取り組んでいます。

## ビジョン

アミノ酸のはたらきで食習慣や高齢化に伴う  
食と健康の課題を解決し、人びとのウェルネスを共創します



有形資産

無形資産

組織資産

人財資産

技術資産

顧客資産

&gt; P.41

&gt; P.31

&gt; P.39

土壌 = 企業文化

# 人財資産

ASV経営を進化させるため、人財投資を強化するとともに  
ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進に取り組み、イノベーションを加速します。

## 個人と組織の共成長により、企業価値向上を目指す

味の素グループは、無形資産の価値を高めるための源泉は人財資産(人財)であると考え、「個人」と「組織」の両面から人財資産の強化を図っています。

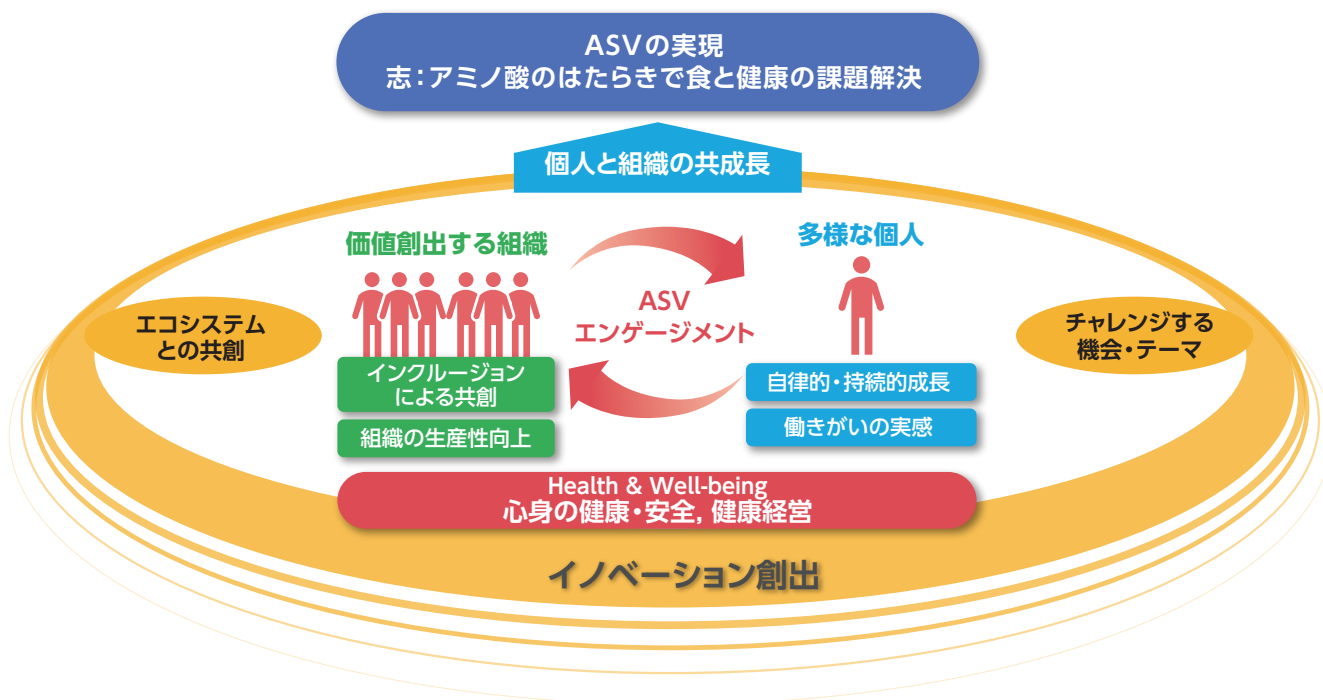
「個人」における強化の方向性は、主体的に執着をもって挑戦することで働きがいや自己成長につなげ、会社と個人の「志」の接点を見出しASVの実現に取り組む人財の育成です。「組織」においては、生産性を向上させながら、多様な人財がインクルーシブに、「志」に共感してくださるステークホルダーと価値を共創する姿を目指します。

これらを通じて味の素グループが実現したい「ありたい姿」は、「ASV・志に共感する従業員一人ひとりが、自らのチャレンジ・共創を通じて顧客・社会への貢献を働きがいとし、個人と組織の共成長により企業価値向上に資する人財・組織」です。

今後は、ありたい姿からバックキャストした人財マネジメントポリシーを実現するためのKPIを策定し、ASV実現に向けたプロセスを可視化しながら、人財資産の強化および企業価値の向上を図ります。

### 人財マネジメントポリシー

ASV・志に共感する従業員一人ひとりが、自らのチャレンジ・共創を通じて顧客・社会への貢献を働きがいとし、個人と組織の共成長により企業価値向上に資する人財・組織





## 「ASVの自分ごと化」向上のための施策

ASVの実現は、一人ひとりの「ASVの自分ごと化」によって加速します。そのために「ASV成果創出のマネジメントサイクル」を運用し、様々な施策を展開しています。例えば、「CEOとの対話」は2021年度に味の素(株)の53組織、国内7、海外6のグループ会社で全44回開催し、延べ724名が参加しました。「本部長の対話」は計74回行い、延べ4,553名が参加しました。規模が拡大するとともに、対話から施策へ反映する等、内容も深まっています。また、「経営との対話」や「個人目標発表会」は、2021年度より国内・海外の主なグループ会社でも実施しています。

従業員エンゲージメント(「ASV自分ごと化」)スコアは、2021年度61%と対前年3ポイント下がったものの、ベストプラクティスを表彰する「ASVアワード」の従業員投票数が増加したほか、タイやブラジルではエントリーの事前選考会が行われる等、従業員の自主的な参加が進みました。

2022年度はマネジメントサイクルの運用3年目となりますが、さらなる「ASVの自分ごと化」向上に向けて、「個人目標発表会」等を人材育成の場や組織を超えた連携の場として進化させていく計画です。

### ASV成果創出のマネジメントサイクル(2021年度実績)



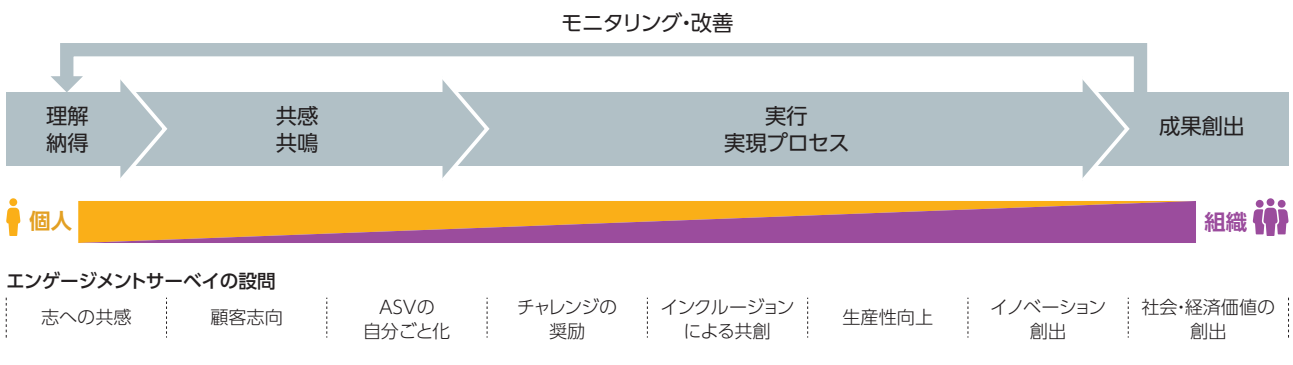
## 個人と組織のASV実現プロセスの可視化

これまで、ASVの実現度を測る指標の一つとして従業員エンゲージメント(「ASV自分ごと化」)スコアを重点KPIとしてきました。2022年度は、「ASVの自分ごと化」スコアに加え、新たな取り組みとしてASV実現までのプロセスを可視化し、エンゲージメントサーベイでASV実現の進捗をモニタリングしていきます。

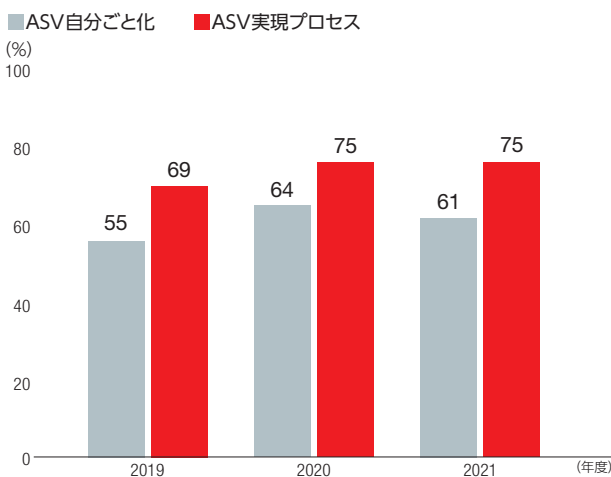
モニタリングの方法として、毎年実施しているエンゲージメントサーベイより、個人の「志への共感」「ASVの自分ごと化」「チャレンジ」に関する設問や、「インクルージョン」「イノベーション創出」等に資する組織マネジメント関連の

設問を抽出し、分析しています。個人によるASVの理解・納得から、組織として成果を創出するまでの各ステップとそれに付随する設問およびスコアを可視化した上で、グローバル高業績企業や各国基準値との外部比較、年齢や性別、組織間、法人間等のグループ内比較をすることで、各社・組織の課題を明らかにし、対策を考える有効なデータとして活用します。ASVの実現に対する従業員一人ひとりの「熱意」と組織風土・組織マネジメントを可視化することで人財資産を継続的に強化し、ASVの進化と企業価値向上につなげていきます。

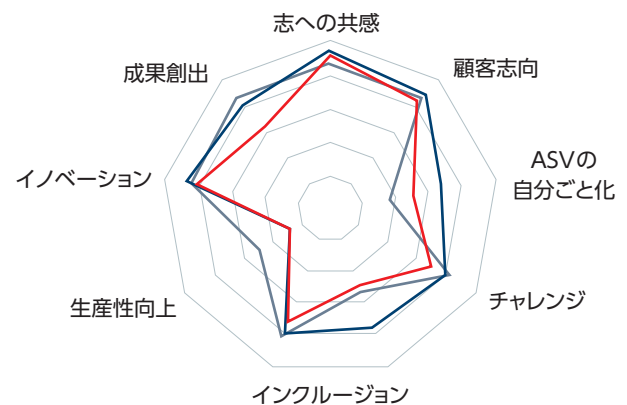
### ASV実現プロセス



### エンゲージメントサーベイスコア



### エンゲージメントサーベイ関連スコアの可視化 (経年比較イメージ図)



## FOCUS

### 従業員エンゲージメントと業績の関係解析

過去3回のエンゲージメントサーベイの結果をもとに業績との相関分析を実施したところ、「志への共感」「顧客志向」「生産性向上」等に関するスコアが、売上高や事業利益と関係していることがわかってきました。

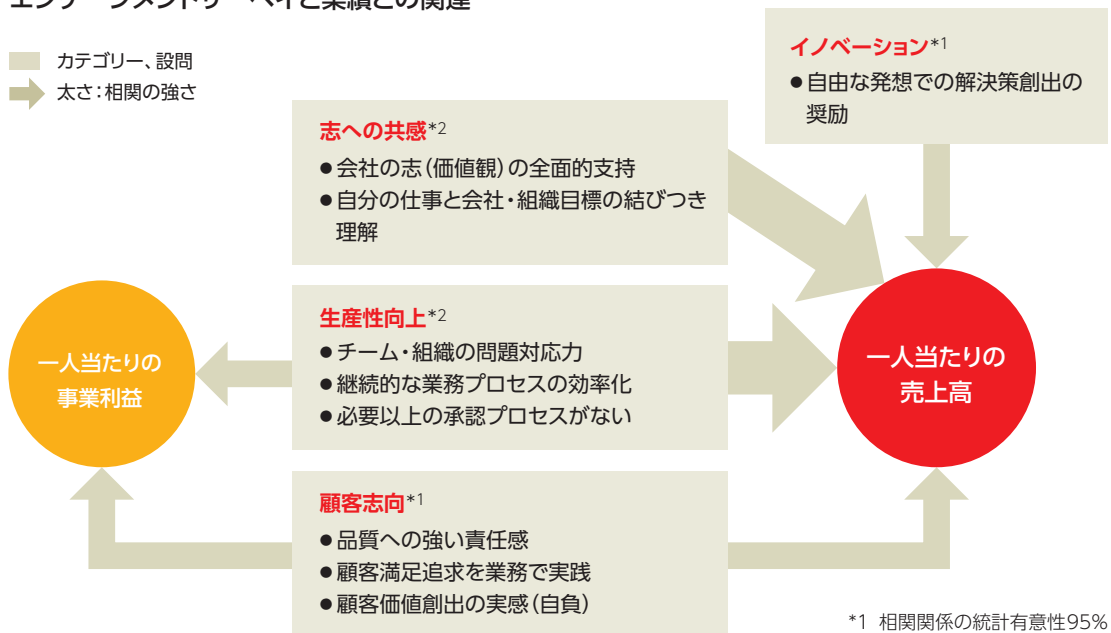
一人当たり売上高と最も強い相関が見られたのは「志への共感」「生産性向上」、次いで「顧客志向」

「イノベーション」に関するスコアでした。一人当たりの事業利益は「生産性向上」「顧客志向」に関するスコアとの相関が強いことが示されました。

今後さらにデータを蓄積することで分析の精度を高め、業績向上につながる人財・組織マネジメントの強化やASV実現のためにエンゲージメントサーベイを活用していきます。

#### エンゲージメントサーベイと業績との関連

■ カテゴリ、設問  
➔ 太さ: 相関の強さ





## 味の素グループのD&I

当社グループは、性別、年齢、国籍等の属性に関わらず個人の多様な経験や専門性を尊重し、多様な意見を受け入れて活かすという組織におけるインクルージョンが、イノベーションの加速と価値共創を実現し、自発的な行動を促す企業文化を醸成すると考えています。そのため、施策として現在力を入れているのが、異なる専門性を持つ事業部門間の人財交流(クロスセクション)です。これまでもR&Dの経験者が事業部門に異動することで事業構想力を強化したり、アミノサイエンス事業の経験者が食品事業に異動することで新たな技術・ノウハウの融合をもたらしたりしてきました。2022年度は、さらに食品とアミノサイエンスの融合を加速するため、クロスセクションの考え方を採用・配置・育成の仕組みや施策に反映するとともに、人財情報システムを活用して取り組みの進捗を定量的に計測していきます。

また、日本では女性キャリア支援にも継続的に取り組みます。2020年度に開始した女性人財の育成施策「AjiPanna Academy (アジパナナ・アカデミー)」を通じて、延べ292名の女性従業員にキャリアワークショップ、カレッジ、メンタープログラム等を実施しました。引き続き、リーダー層や意思決定に関わる層のパイプラインの充実を図ります。

### 取締役とライン責任者の女性登用の割合(味の素(株))

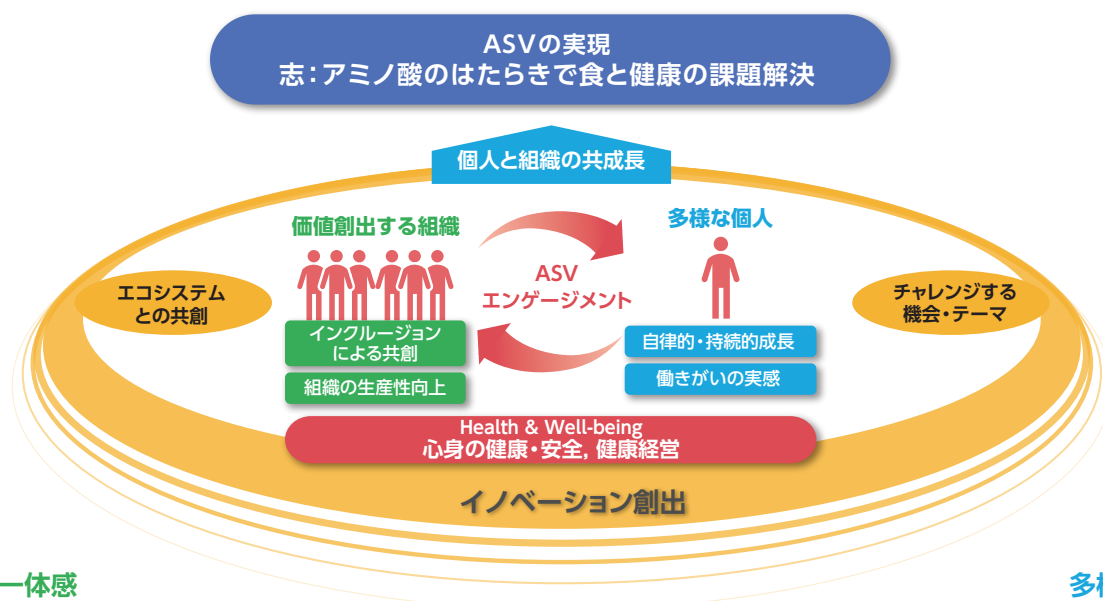
#### 女性取締役比率



#### 女性ライン責任者比率



### 人財価値を高めるD&Iマネジメント



#### 組織の一体感

##### One Team Inclusion

- 「味の素グループならではの」の強みを活かす「型」を作る
- 組織：
  - ✓ ASVマネジメントサイクル活動強化
  - ✓ クロスセクションの人財構成による共創
  - ✓ 多様性を活かし能力を引き出すマネジメント

- 属性等：性別、年齢、国籍、LGBT、障がい者等
- 経験・能力：
  - ✓ クロスセクション人財  
(食品×アミノサイエンス、事業×R&D、国内外グループ会社間等)
  - ✓ 専門人財(各領域の専門性、スキル)

## 人財投資と効果

長期の価値創造に向けた重要な資産である人財資産の強化に向けては、投資も増やしています。

味の素(株)では、ビジョン実現のためのDX・栄養・環境リテラシー向上を含む教育研修・人財システム費用等の一人当たりの人財投資額が、2020年度の22.2万円から2021年度は24.9万円へと増加しました。加えて、人財投資としての直接的な費用だけでなく、個人が受ける人財育成の機会の可視化を重視し、教育・研修の延べ参加時間に時給(=人件費/従業員数(基幹職+一般職))を掛け合わせた機会費用の算出を開始したところ、2021年度の一人当たりの機会費用は、25.2万円となりました。2022年度

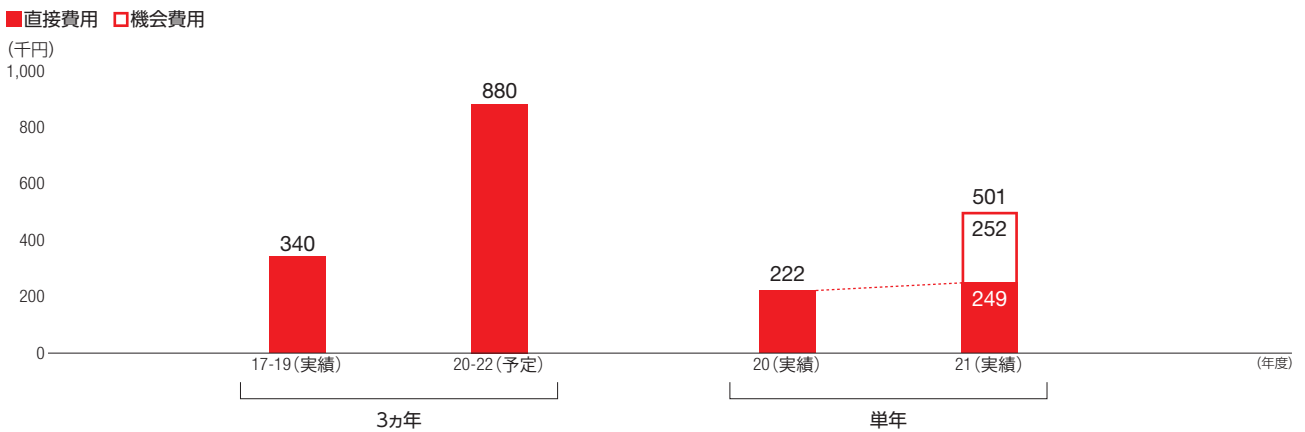
より、主なグループ会社でも同様のモニタリングを開始しています。

人財投資の成果となる生産性については、成長性と効率性を重視する経営方針に合わせ、従来の時間当たりの連結売上高\*1に加え、時間当たりの連結事業利益\*2でもモニタリングを開始しました。人財投資の効果は数年後に現れると推察されるため、継続的にモニタリングし、効果的な人財施策の展開や人財投資につなげていきます。

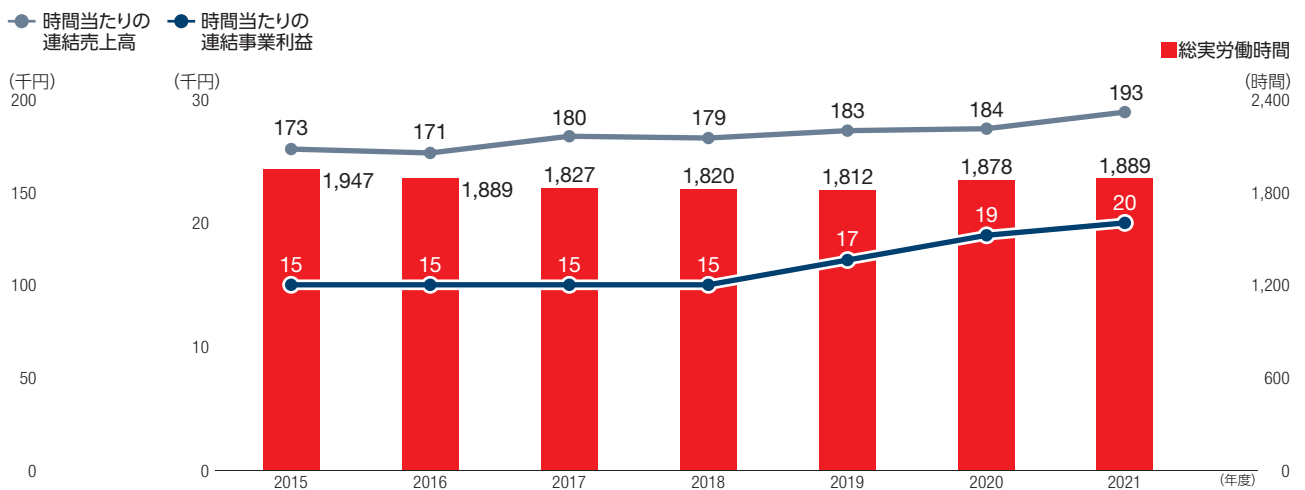
\*1 連結売上高 / (味の素(株)従業員数×総実労働時間)

\*2 連結事業利益 / (味の素(株)従業員数×総実労働時間)

### 一人当たり人財投資額(味の素(株))



### 時間当たりの連結売上高・連結事業利益



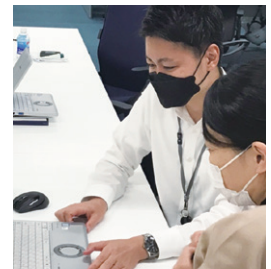
## ASVの実現に向けたベストプラクティスを表彰する「ASVアワード」

「ASVアワード」は、ASVを体現した取り組みのうち特に秀逸な事例を表彰する制度です。ASVの実現に向けたベストプラクティスを共有し、従業員一人ひとりの目標に活かすことで「ASVの自分ごと化」を促進することを目的としており、2021年度で6回目の実施となります。本年度は、応募時点での創出価値は小さくともイノベーション創出への挑戦の姿勢を評価する「チャレンジ賞」を新設しました。従業員によるオンライン投票数は前年の3.5倍、延べ16,977票に増えました。



## 2021年度「ASVアワード」の大賞

2021年度は33件の応募があり、大賞には、うま味やだしで「おいしい減塩」を訴求し、グローバルな健康課題である食塩過剰摂取の解決に取り組む「Smart Salt (スマ塩)」プロジェクトが選ばれました。本プロジェクトは、生活者の減塩への関心の高さに合わせたデジタル広告、減塩でもおいしい製品の開発、従業員教育、地域行政・流通・アカデミアとのエコシステム構築等、国内で蓄積したノウハウを海外グループ会社にも展開し、減塩実践者の増加と当社グループの減塩製品の売上拡大を目指したものです。取り組みを開始した2年前に比し、国内外とも減塩製品の販売が伸びており、国内では減塩実践者(製品購入者)が154万人増(中でも、減塩に対する意識が希薄な若年層は57万人増)となりました。



## 入賞ポイント

- 研究成果を事業化、社会実装へとつなげ、スケールアップを実現したこと
- 諦めずに成果創出にこだわる粘り強さ
- 顧客をクラスター別に細分化し、無関心層の行動変容へつなげるマーケティング力

## 受賞者ひとこと

本プロジェクトの大きな挑戦は、減塩に対する意識が希薄なライフステージにも減塩を浸透させようとしたことです。塩分量を意識する機会が少ない人に自分ごと化してもらうには、従来のコミュニケーション手法では限界があります。そこで、最先端のデジタル手法を活用し、刺さるメッセージを試行錯誤して探索していきました。難易度の高いこの取り組みを諦めずに続けられたのは、各国での減塩実態調査の結果を目の当たりにしたからです。「減塩は必要なのはわかっているがおいしくないし、難しくて続かない」という不満は世界共通だったのです。この結果を受けて私たちは、日本で成功事例を作れば必ずグローバルに応用できて世界中の人の健康に貢献できると確信し、活動にドライブがかかりました。今後も活動の仲間を増やし、世界中の健康寿命延伸に貢献していきます!



味の素(株)調味料事業部 立山 和美(写真左)





## 社外審査委員と従業員の活発なコミュニケーション

本アワードの選考にあたっては、引き続き社外有識者にも参加していただいています。審査委員と応募者の直接の質疑応答は、審査委員にそれぞれの取り組みへの理解を深めていただくとともに、従業員が新たな気づきを得る貴重な機会となっています。今回の審査会での質疑応答のうち、いくつかをご紹介します。

### 社外審査委員



有限会社イーズ  
代表取締役  
枝廣 淳子氏



大和ハウス工業株式会社  
社外取締役  
藪 ゆき子氏



立教大学経営学部  
国際経営学科教授  
スコット デイヴィス氏



味の素(株)  
社外取締役  
岩田 喜美枝



味の素(株)  
社外取締役  
名和 高司



味の素(株)  
社外取締役  
中山 譲治

**Q** インドネシアでカレンダータイプの調味料のプラスチック使用量を削減するとともに陳列性を向上した取り組みについて

地球環境への貢献とコスト削減の両立が実現された大変わかりやすい取り組みである。最もチャレンジングだった点は何か。

**A** 現場に大きな変化をもたらすこの包装設計変更に挑戦することを、関係部門の一人ひとりが決断した点、それが最もチャレンジングだったように思う。特に、「ラストワンマイル」を運ぶ中袋を無くす判断は大きかった。無くすべきではないとの社内意見もある中で、それでも最終的には「みんな、インドネシアの深刻な海洋汚染の社会課題解決に貢献したいよね。ではどうすれば削減できるだろうか。」と考え抜いた。

**Q** 世界最高水準の生産性をもたらす培地の開発に成功し、製薬会社へ抗体医薬品の商業生産用として提供を開始した取り組みについて

素晴らしい成果を創出している。この取り組みの最大の成功要因は何か。

**A** 当社のアミノ酸に関する知見、例えば、細胞培養のプロセスではどのくらいの濃度のアミノ酸が必要で、アミノ酸がどのように使われるのかといったことを、当社の先端分析技術で非常に細かく把握することができる。また、分析結果に合わせてアミノ酸の配合を整えられることも大きな強み。まさに、「アミノ酸のはたらき」を当社技術により最大限引き出したことが一番の要因だった。

**Q** 当社グループの事業と関連のある規制に関して、科学的根拠に基づき、関係業界団体を巻き込み、最終的に行政を動かして新たなガイドラインの策定に至った取り組みについて

大変大きな成果。ボトムアップだけでは達成できなかったのではないかとと思うが、どのような体制でやり切ったのか。

**A** 業界団体との関係性を活用した点が大きかった。当社経営層も担当者レベルも、日頃から業界団体との信頼関係を構築・維持してきた。これにより、行政のガイドライン見直しの情報を掴むことができたし、業界団体を通じて他社の意見集約や行政への意見具申も行うことができた。

### 受賞者



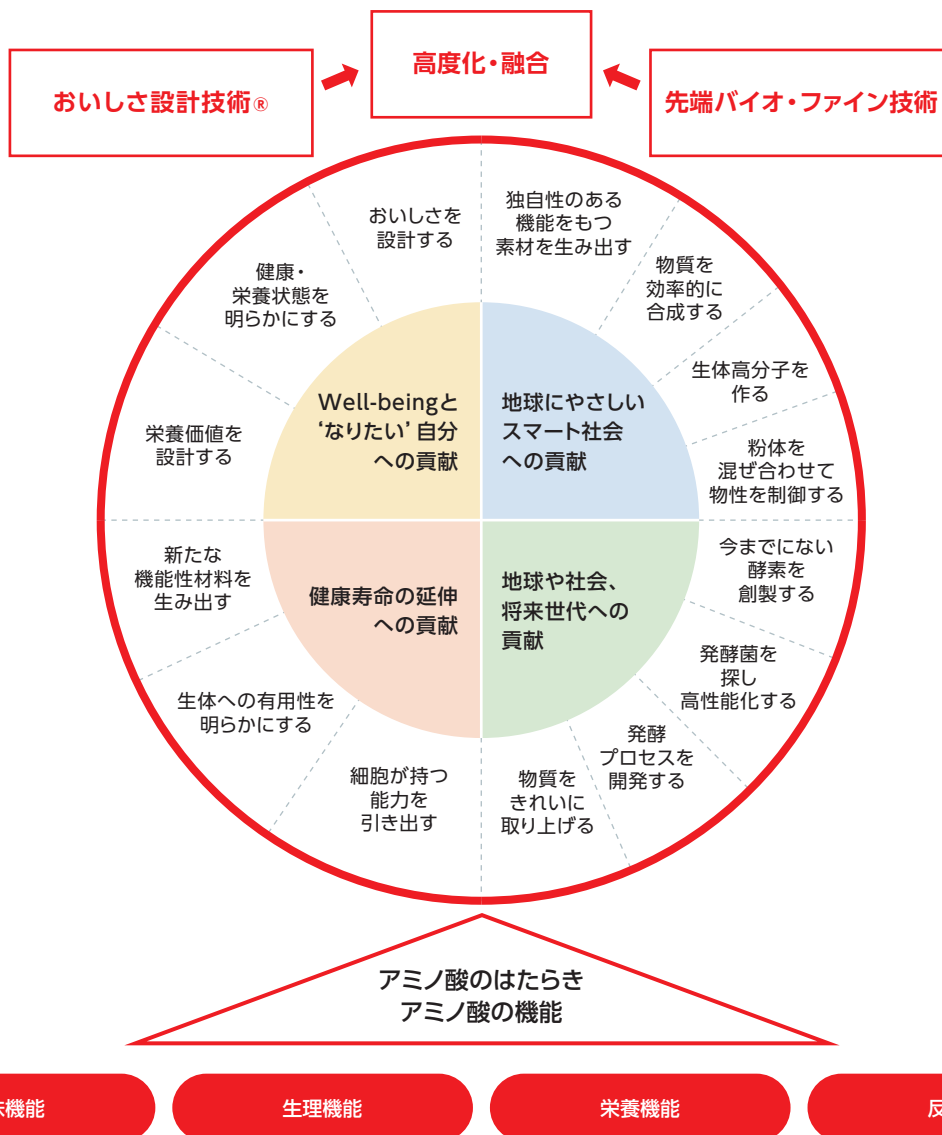
# 技術資産

「アミノ酸のはたらき」の探求をベースとした技術資産を高度化、融合させるとともに、組織資産、顧客資産と組み合わせることで新たな価値を創出しています。

## プラットフォーム技術の高度化と融合

味の素グループは、創業以来「アミノ酸のはたらき」を探求し続ける中で、「おいしさ設計技術®」、先端バイオ・ファイン技術等の独自のプラットフォーム技術を確立してきました。さらにこれらの技術を融合させることで、様々な新規素材や製品を生み出し、世の中に新たな価値を提供しています。

今後、生み出された技術をさらに高度化、融合するとともに、オープンイノベーションやスタートアップ企業との連携も活用することで、継続的にイノベーションを起こし、新たなプラットフォーム技術を獲得しながら技術資産を強化していきます。



## Smart R&D

当社グループは「Smart R&D」と称して、研究開発におけるDXに取り組んでいます。当社グループが保有する先進技術やノウハウ、ビッグデータ等を取り込み、人工知能(AI)を活用することで開発の加速と高度化を実現しています。また、マテリアルズインフォマティクスやデジタルツイン\*により、従来の方法では到達できない性能の電子材料や、細胞

培地の高性能配合を可能にしています。さらに、バイオデジタルプラットフォームの活用により、食品素材の創出に必要な微生物育種の開発期間を従来の10年から4ヵ月に大幅短縮する等、新たな顧客価値の創造につなげています。

\*リアル(現実)空間のモノ・環境等の情報を収集し、サイバー(仮想)空間上で再現する技術

### 先端データサイエンスやAIを駆使した 高度データ解析



マテリアルズインフォマティクス、デジタルツイン

- 高性能電子材料配合の発見
- 高性能細胞培養培地配合の発見
- 開発期間を半減

### 先進的評価技術ロボット活用による 高速化評価・分析の自動化



バイオデジタルプラットフォーム

- 食品素材となる微生物育種の飛躍的な高速化を実現

従来の方法では到達できない性能の  
電子材料や細胞培養の高性能配合を実現

開発期間が10年→4ヵ月と大幅短縮

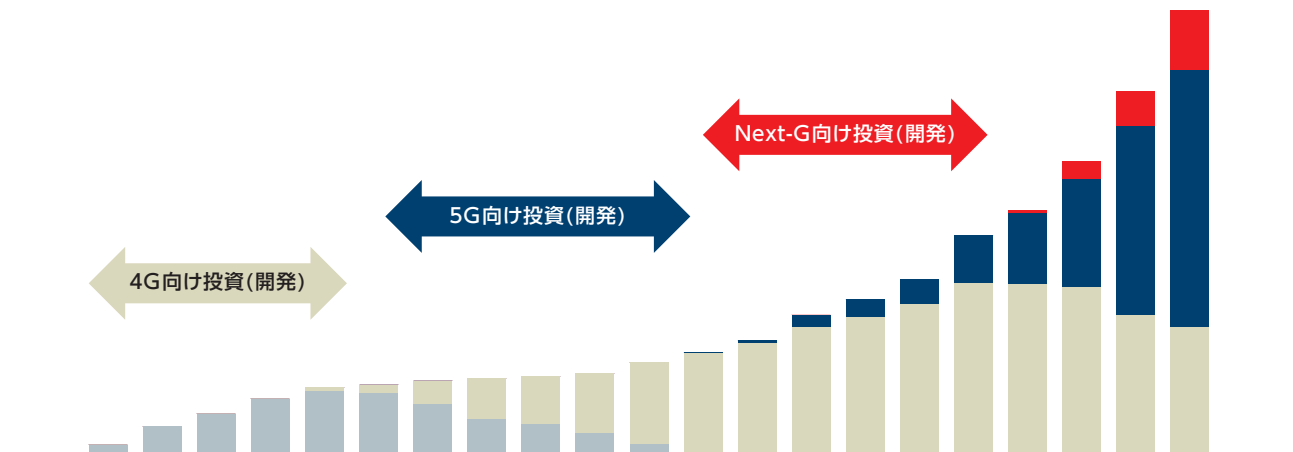
## サステナブルな成長に向けたR&D投資

当社グループは常に事業環境の変化を見据え、既存事業のオーガニック成長や新事業開発のために適切なR&D投資を行ってきました。下図はその一例ですが、現在の重点6事業の事業拡大、事業利益への貢献等も、これまでのR&D

投資の成果だと捉えています。今後も重点事業の成長に向けた投資のほか、事業モデル変革、次世代事業の創出のための投資を強化し、新たな価値を創造し続けます。

### 電子材料の新製品開発期間と出荷量推移(イメージ)

■ 3G ■ 4G ■ 5G ■ Next-G





# 顧客資産

生活者の価値観の変化を捉えつつ、製品・サービスや情報発信を通じて味の素グループの社会価値を実感していただくことでブランド価値向上を図り、より多くのお客様からの信頼・支持を獲得します。

## 環境認識

デジタル技術の進展やコミュニケーションツールの飛躍的な進化によって、コミュニケーションの手法や伝わり方は大きく変化しました。加えて、サステナビリティやSDGsへの関心が高まる中、生活者の「企業ブランド」に対する意識

や期待も変わっています。また、これからの時代、ミレニアル世代やZ世代の影響力がますます増大します。それらの世代を含め、生活者の価値観に合致したブランディングが不可欠だといえます。

## 「味の素グループのブランディング」の考え方(BtoC)

味の素グループは、企業の信頼を高め製品・サービスをサポートする4つの支援価値と、お客様のウェルネスにつながる6つの貢献価値を、製品やサービスを通じて体験・実感いただくことで、さらなるブランド価値向上を図り

ます。また、企業および製品・サービスを通じた情報発信と、サステナビリティの取り組みを実践することで、「食と健康の課題解決企業」に向けた良好なパーセプションを形成していきます。



## コーポレートブランド価値向上施策

生活者やお客様からの支持は、コーポレートブランド価値として現れます。それを測るための指標として、当社グループはインターブランド社の「コーポレートブランド価値評価」を活用しています。2021年度のコーポレートブランド価値は前年度より30%の大幅上昇となり、日本におけるTop5 Growing Brandsにも選出されました。これは、事業を通じて社会課題を解決し、地域や社会とともに価値を創造することで経済価値を創出する「ASV」を「企業価値向上サイクル」に落とし込み、経営の強力なリーダーシップのもと、「食と健康の課題解決」というパーパスブランディングを推進している点が高く評価されたためと考えます。

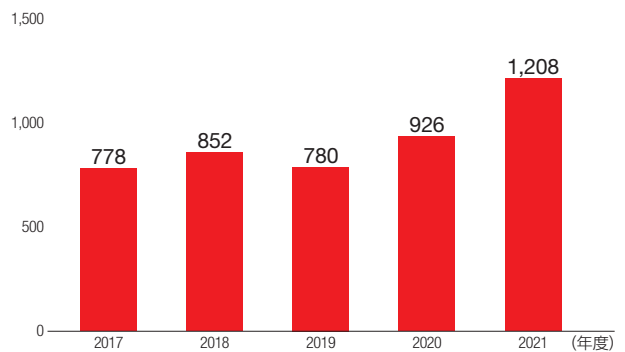
今後、さらなるコーポレートブランド価値の向上に向けてコーポレートコミュニケーションでは、「健康・栄養」「環境」のメッセージ発信に重点的に投資し、プロダクトブランドの支援を加速します。また、デジタルを活用してZ世代に共感を得られるコミュニケーションを展開します。これにより、「調味料の会社」「伝統的な会社」というイメージから脱却し、「食と

健康の課題解決企業」としてのパーセプションを強化します。

他方、プロダクトブランドについては、ブランドポートフォリオを可視化し、重点領域・ブランドへのマーケティング投資を集中していきます。前出の6つの貢献価値へのパスを念頭に置いたコミュニケーションを実践し、コーポレートブランド価値の蓄積を加速します。

### コーポレートブランド価値

(百万USD)



## ブランドマネジメントとガバナンスの強化

プロダクトブランドにおいては、マーケティング投資によるブランド力強化(ブランド経済価値・ROI)を可視化し、マーケティングミックスモデリング(MMM)により各ブランド・メディアへの投資の最適化を図ります。その結果を定量的にレビューして再投資するPDCAサイクルを回し、プロダクトブランド価値および収益の向上につなげていきます。

また、こうしたブランドマネジメントのガバナンス体制として、新たにマーケティング戦略担当執行役を設置したほか、ブランドに関する投資は当社グループ全体の成長戦略に関する審議の一環として、取締役会でも議論を重ねていきます。

