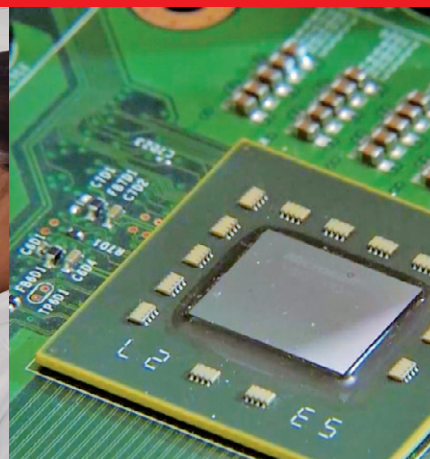




# グローバル 食品企業 トップ 10 クラスを目指す 味の素グループの 成長戦略

味の素グループは「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」へのマイルストーンとして、  
グローバル食品企業トップ10クラス入りに挑戦しています。  
そのドライバーとなる成長戦略を事業別に紹介します。



# 2017-2019中期経営計画の進捗

味の素グループは「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」を目指し、過去2期の中期経営計画に続き、スペシャリティの追求による成長ドライバーの展開、事業構造の強化、経営基盤の強化に取り組んでいます。

食品事業（日本食品、海外食品）では日本およびFive Stars\*を中核に、事業および地域ポートフォリオの強化に積極投資を行ってきました。その結果、展開国・地域および事業領域が広がり、海外食品の利益貢献度は着実に高まっています。

アミノサイエンス事業（ライフサポート、ヘルスケア）では、動物栄養のスペシャリティ化を進めながら、事業の柱の一つとして育成している先端バイオ医療周辺領域に積極投資を

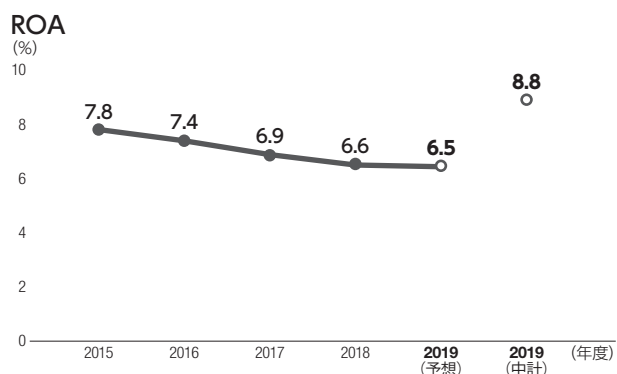
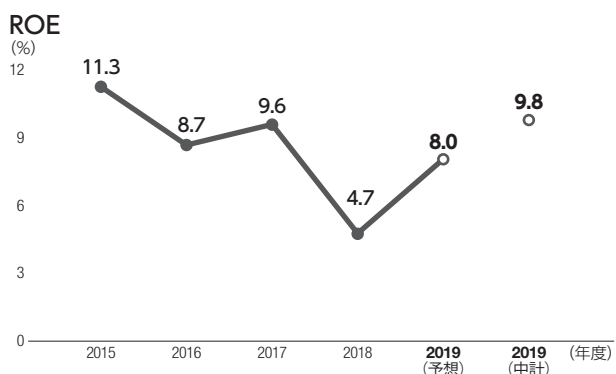
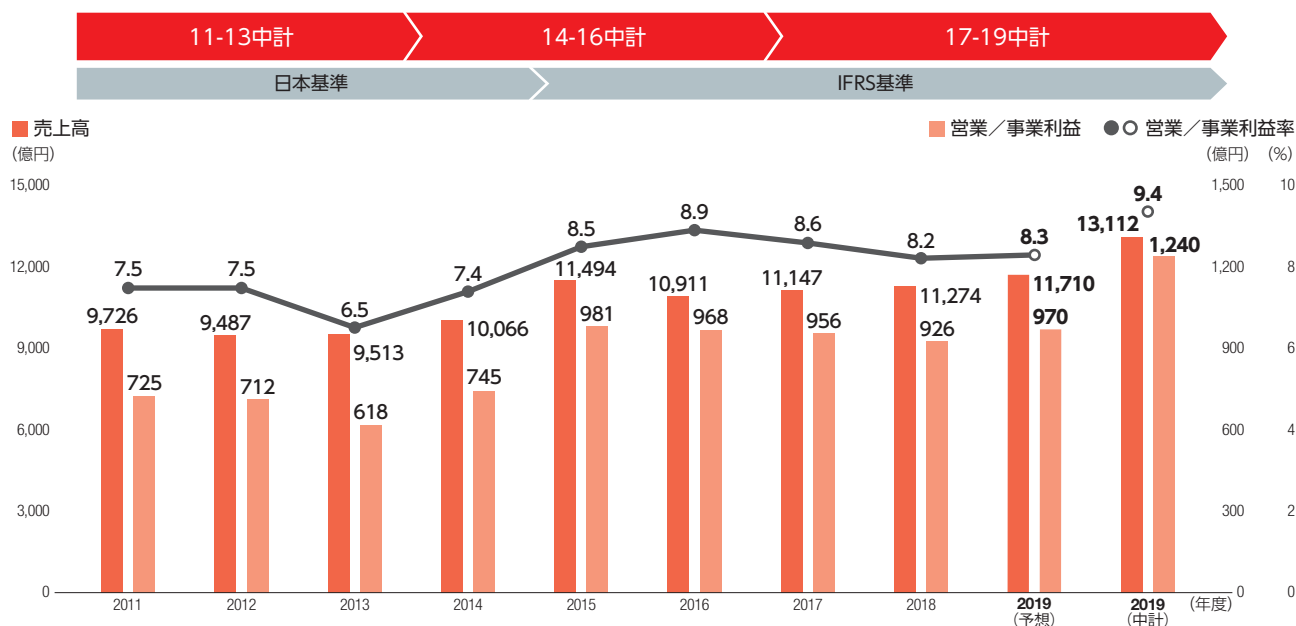
行い、強い事業構造への転換を進めてきました。

2011年度から2018年度までの8年間で、利益は着実に増加しました。しかしながら、食品事業を中心に17-19中計は成長性と効率性の両面で遅れが生じています。急速に進むデジタル革命を背景に、生活者の価値観・購買スタイルの多様化が加速している影響で市場の構造が大きく変わりつつあり、競争環境が激化していることがその一因です。

これに対し、2019年度の経営方針として、アセットライト化とデジタルトランスフォーメーションにより、競争優位性を発揮できる重点事業にフォーカスして、イノベーションを創出する成長戦略に転換することを掲げています。

\* 海外食品事業の主要展開国（タイ、ブラジル、インドネシア、ベトナム、フィリピン）

## 中期経営計画の推移



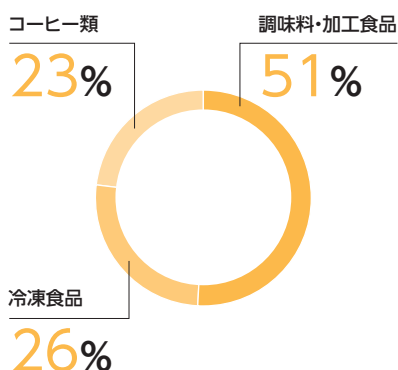
## 2018年度セグメント別業績レビュー

### 日本食品

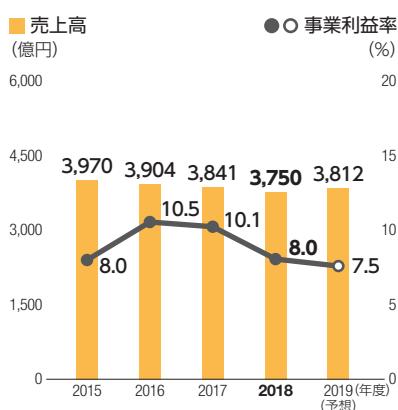
近年特に国内市場では、デジタル技術の進化により消費の多様化が加速、販売チャネルの構造も変化しつつあり競争が激化しています。その中で調味料・加工食品は、コアブランドの拡売を中心に売上高は安定推移するも、原燃料

価格高騰の影響等により事業利益は前年を下回りました。冷凍食品、コーヒー類においては売上高・事業利益ともに苦戦を強いられました。全体では減収減益となりました。

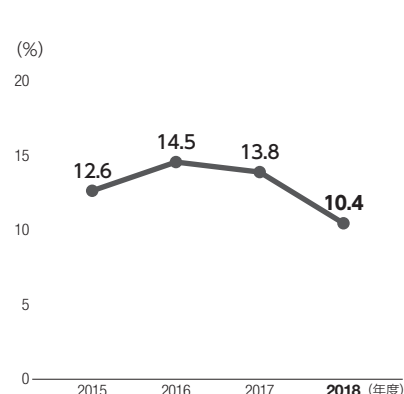
#### 2018年度売上高構成比



#### 売上高・事業利益率



#### ROA

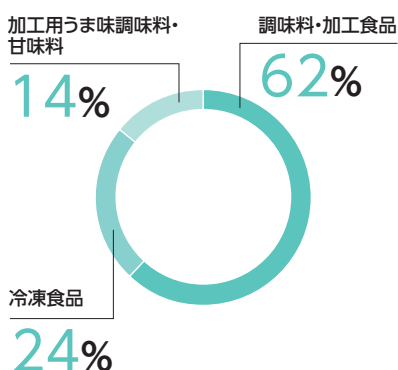


### 海外食品

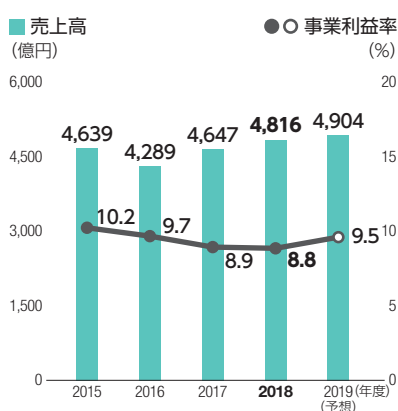
事業の核となるうま味調味料・風味調味料の売上高は安定的に拡大しました。中間所得層の拡大に伴い都市化やライフスタイルの変化が起きている東南アジアや南米では、メニュー用調味料も大きく伸長しました。冷凍食品は、北米や

欧州におけるアジアンカテゴリー市場の好調を背景に売上高は増加しました。プロマシールド・ホールディングス社での減損損失計上や北米冷凍食品におけるコスト増があったものの、全体では増収増益となりました。

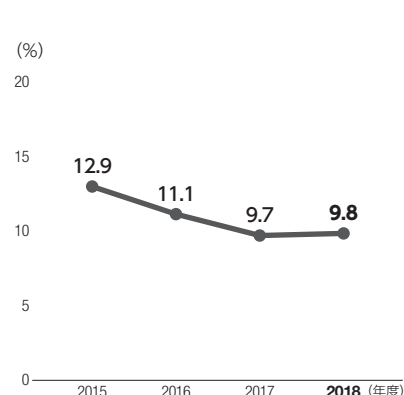
#### 2018年度売上高構成比



#### 売上高・事業利益率



#### ROA



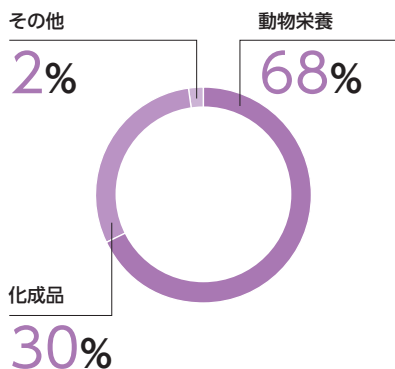
## 2018年度セグメント別業績レビュー

### ライフサポート

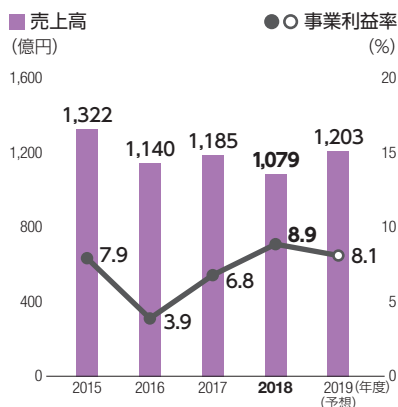
化成品は、電子材料の販売好調等により、売上高が増加、事業利益も大きく伸長しました。動物栄養は、リジン・スレオニンの販売数量が減少し減収となり、トリプトファンの販売

価格下落により事業利益も前年を下回りました。全体では減収増益となりました。

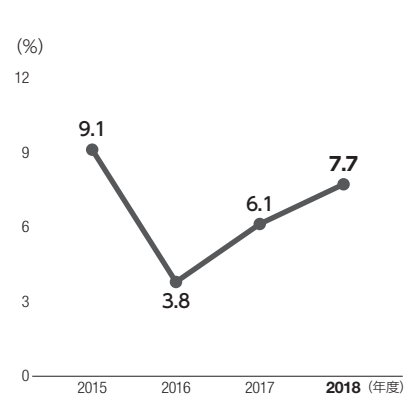
2018年度売上高構成比



売上高・事業利益率



ROA

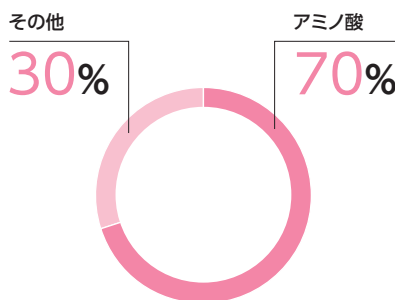


### ヘルスケア

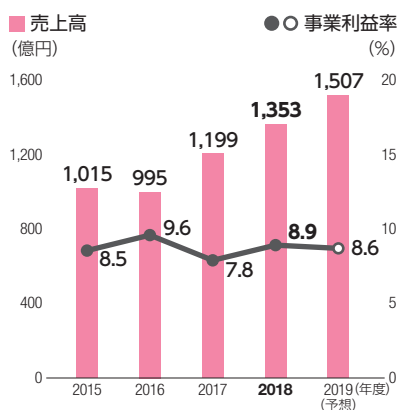
製薬カスタムサービスは、グローバルでの医薬品開発・製造受託市場の成長を背景に、売上高・事業利益ともに順調に拡大しました。医薬用・食品用アミノ酸も好調に推移しま

した。また、香粧品素材やアミノ酸サプリメント、健康基盤食品等の売上高も伸長し、全体で増収増益となりました。

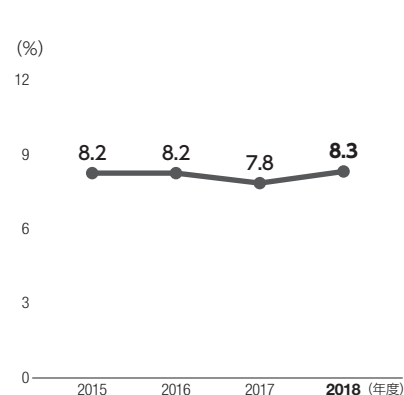
2018年度売上高構成比



売上高・事業利益率



ROA



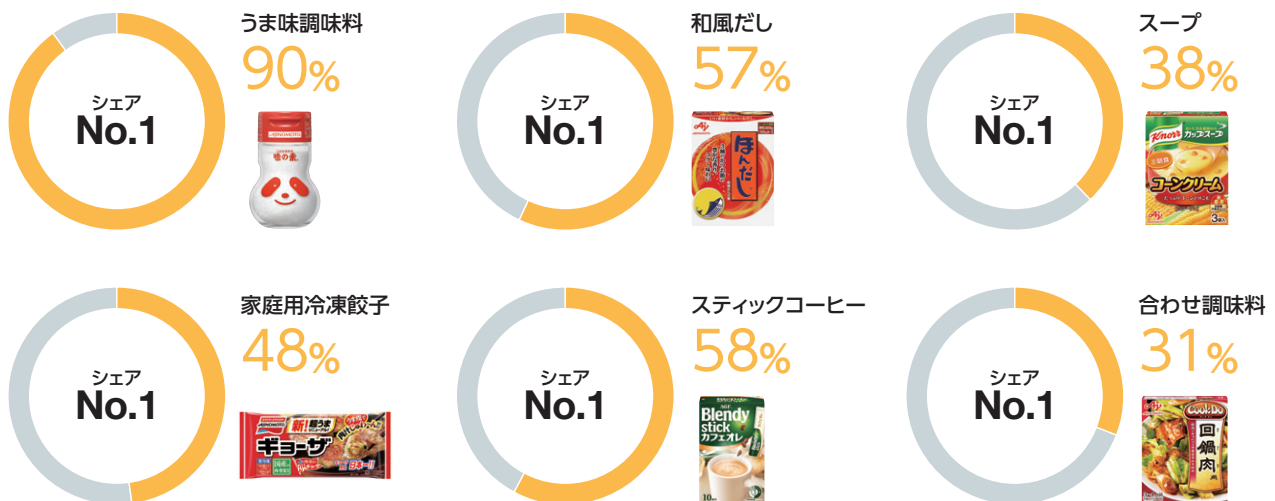
## 2019年度セグメント別成長戦略

### 日本食品

競争が激化する中、コアブランドを中心に競争優位性を高めながら変化への対応を強化していきます。



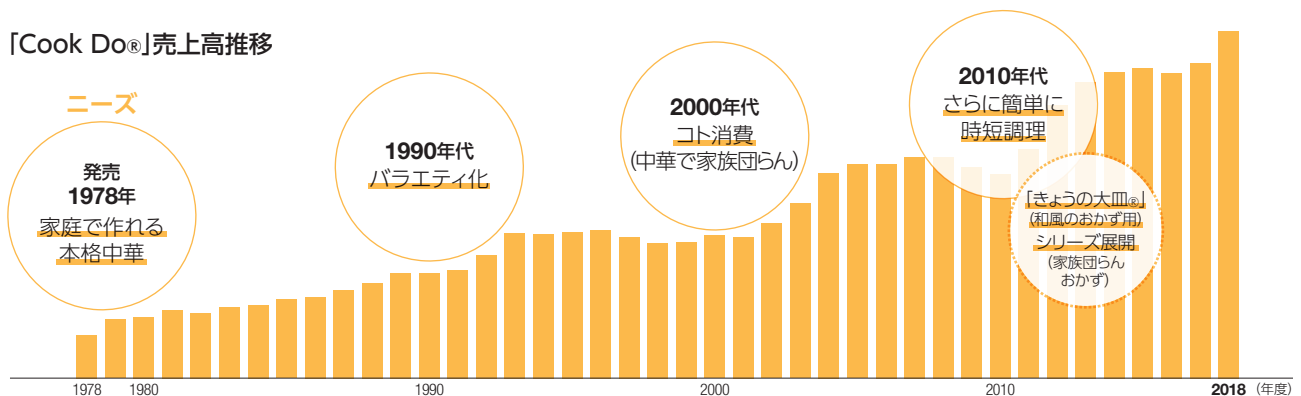
### 主要カテゴリーの市場シェアと順位(2018年度)



### 「Cook Do®」40周年 ～社会の変化を先取りし、成長を継続～

メニュー用調味料「Cook Do®」は1978年の発売から社会の変化、お客様のニーズを先取りし、成長を続けてきました。

### 「Cook Do®」売上高推移



## 2019年度セグメント別成長戦略

### 日本食品事業の成長戦略

#### 1 コアブランドへの集中

#### 2 食の簡便化・多様化への対応強化

#### 3 Eコマース事業の加速

### 多様化する食シーン・価値観への対応による、コアブランドのさらなる強化

1 2

簡単に調理できる食品の提供により、おいしくスマートな調理を着実に実現していきます。

- 様々な食シーンに適したスープを「クノール®」ブランドで提供



- 一つ一つにつけた「羽根の素」で油・水なしでパリッと焼ける「ギョーザ」をシリーズで展開



- メニュー用調味料「Cook Do®」の市場ポジションをさらに強化



「根菜やわか技術」により調理時間を大幅に短縮できる

新しい価値(プレミアム領域)の提供をスティック飲料で強化していきます。

- 独自の粉体製造技術により冷水でもサッと溶けるカフェオレ



- デカフェ



- 糖質50%オフ



### 健康課題の解決に向けて

「勝ち飯®」による栄養バランスに配慮した献立提案や当社グループ製品を使った減塩訴求の取り組みも継続的に強化します。

「がんばる人のチカラになるごはん」



提案メニュー例



減塩製品

### 生活者との接点を拡大

3

生活者の購買スタイルが変化する中で、お客様との接点が多様化しています。

お客様のニーズに応える製品開発を進め、伸長するECチャネル等での取り組みを強化していきます。



ECチャネルで販売している製品



## 日本食品

### FOCUS

**バリューチェーンの再編**  
フレキシブルな生産体制で  
お客様のニーズに  
自在に応えます。



味の素食品株式会社 代表取締役社長 辻田 浩志

#### 日本食品バリューチェーンを再編して 世界トップレベルの生産体制を目指す

日本では、単身世帯の増加等の社会構造の変化、健康・環境・食の安全・安心等に対する意識の高まり、ライフスタイルの変化に伴い、生活者が求めているものがますます多様化しています。こうした変化の中では、お客様の個別ニーズに柔軟かつスピーディーに応えられる生産モデルを構築することが重要だと考えます。

味の素グループは、17-19中計の重点戦略として「日本食品バリューチェーンの再編」を掲げ、その一環として2019年4月に味の素食品株式会社を立ち上げ、調味料・加工食品の生産体制の集約・再編を進めています。

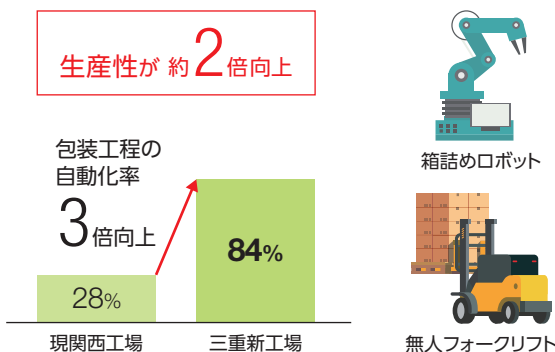
味の素食品(株)は、2021年度中に生産拠点を3カ所(川崎・静岡・三重)に集約するとともに、デジタル技術・自動化技術等の先端技術を活用して飛躍的に効率を高め、お客様の需要に柔軟かつスピーディーに応える世界トップレベルのフレキシブルな生産体制の実現を目指します。

#### 「三味一体」を実現し より効率的な価値創造を構築する

味の素食品(株)は、味の素(株)の調味料・加工食品の製造・包装事業、味の素パッケージング(株)の製造・包装事業、クノール食品(株)を統合してできた会社です。現在、開発・調達・生産・物流・販売が従来よりも高いレベルでつながったサプライチェーンマネジメント、品質向上、フードロス削減等の環境負荷低減、在庫低減に取り組んでいます。3社の生産技術、開発に関する機能を集約することで、さらに効率的な組織運営を目指すとともに、当社に蓄積された生産技術の海外への展開等も視野に入れています。

三位一体という言葉がありますが、まさに私たちは味の素グループ会社3社が統合した「三味一体」の会社です。3社の強みと心を合わせて協力し合いながら、素晴らしいチームワークによって当社を大きく、そして持続的に成長させていきたいと考えています。

#### デジタル技術・自動化技術で生産効率を飛躍的に向上



#### スモールマスに対応するフレキシブルな生産体制を実現

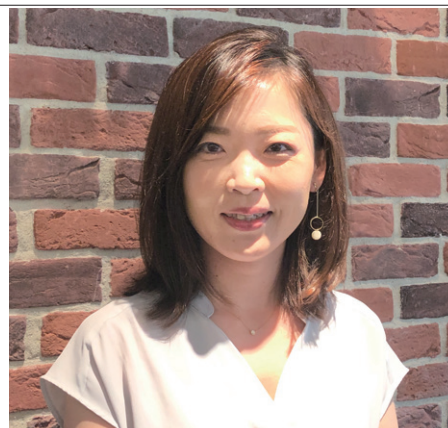
| これまで    | これから    | 成果          |
|---------|---------|-------------|
| 製造、包装分離 | 製造、包装一貫 | リードタイム1/4   |
| 月次管理    | 週次管理    | 切替時間1/2     |
| 大ロットサイズ | 小ロットサイズ | 最小ロットサイズ1/7 |

## 日本食品

### FOCUS

「クノール®スープグランデ」の開発  
いつでもどこでも楽しめる  
高品質なハンディスープを  
開発しました。

家庭用事業部 スープグループ 倉内 智子



#### “カラダにやさしい軽食”を求める 働く女性にフォーカス

味の素グループのスープ分野では、すでに「クノール®カップスープ」という広くお客様に愛されている製品があります。しかし、スープ事業の新たな成長機会を開拓するためには、新たな層に支持される品質や届け方も模索せねばなりません。そこで着目したのが、ストレートタイプのスープでした。近年、生活者は普通のものよりも“ちょっといいもの”を求めていることから、ストレートスープは潜在的な需要があると考え、働く女性のカラダにやさしい軽食ニーズにフォーカスすることにしました。いつでもどこでも楽しめる高品質なハンディスープというコンセプトのもと、「常温で保存でき、電子レンジ耐性があり、片手で飲める容器に入ったストレートスープ」というアイデアを具現化するために試行錯誤を繰り返しました。テスト生産では容器が変形する等「もう無理だ」と思う瞬間もありましたが、開発に携わってくださった皆さんのおかげで製品は完成しました。

#### テスト販売を通じて確信した 本製品のポテンシャル

「クノール®スープグランデ」は、たっぷり220gと食べ応えがありながら100kcal未満とヘルシーです。ランチはもちろん、夕方の小腹満たしにも向いています。また、片手で持ちやすいため、家でも職場でも楽しめます。

2019年2月からテスト販売を開始しましたが、名古屋のオフィスビル内のコンビニエンスストアで爆発的に売れているという報が入り、開発メンバーは活気づきました。また、店頭販売に加え、“ちょっといいもの”を探す女性が集うECサイトでも販売をしました。ECサイトではこの製品をオフィスで飲むシーン等のイメージ写真を用い、丁寧な製品説明を行うとともに、生活者へ新たなライフスタイルを提案しました。結果、通常のスープの約2倍のオーダー単価を獲得し、ターゲットとしていた「情報感度の高い働く女性」に響いたという手応えを得ました。

テスト販売を通じて本製品のポテンシャルを感じるとともに、これまで以上にきめ細かい販売活動が必要だと実感しています。付加価値を認めてくださったお客様により確実にお届けする仕組みの構築を目指し、今後もプロジェクトメンバーに働きかけたいと思います。



「クノール®スープグランデ」:  
＜ミネストローネ＞  
＜オニオングラタン風＞



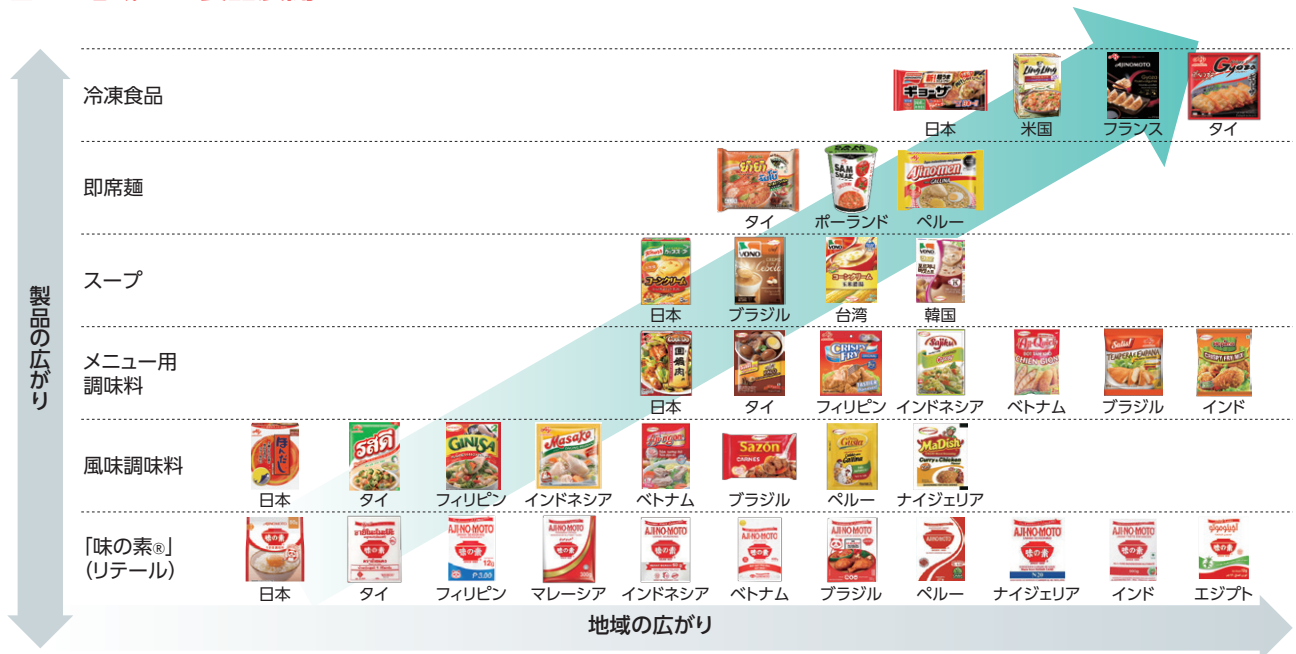
## 2019年度セグメント別成長戦略

### 海外食品

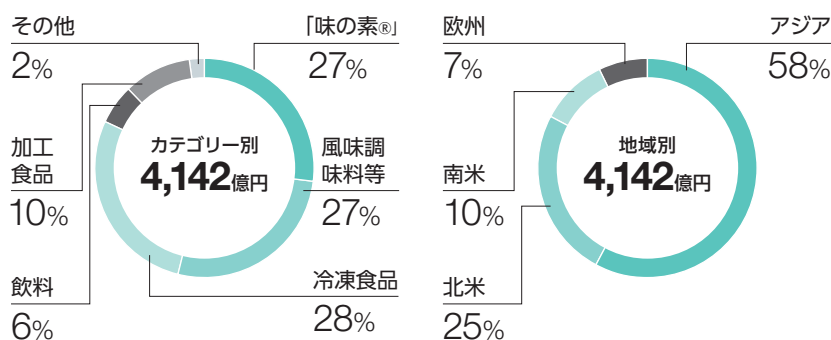
調味料の安定成長を核とし、各国・地域のライフスタイルの変化に合わせた製品展開を強化していきます。また冷凍食品においてアジアンカテゴリーをコアとして、グローバル展開を図ります。



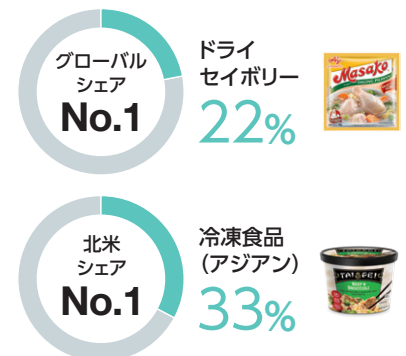
### 各国・地域での製品展開



### コンシューマーフーズの売上高構成比(2018年度)



### 主要カテゴリーの市場シェアと順位(2018年度)



## 2019年度セグメント別成長戦略

### 海外食品事業の成長戦略

- 1 核となる調味料の安定成長
- 2 各国・地域での食の簡便化・多様化への対応強化
- 3 冷凍食品のアジアンカテゴリーへの集中

#### うま味調味料「味の素®」・ 風味調味料の安定的な成長

1 2

100カ国以上で販売する「味の素®」の有用性訴求や風味調味料の品質向上による製品力強化により安定拡大を図ります。

- 先進的技術を駆使した継続的な品質向上、内製化した肉エキスの活用(例:インドネシア「Masako®」)



#### 需要が拡大する メニュー用調味料の飛躍的成長

1 2

新興国の急速な発展に伴う需要拡大を背景に、揚げ物等の用途の粉末タイプや液体タイプのメニュー用調味料の拡大を狙います。

- 唐揚げ粉
- 粉末タイプ
- 液体タイプ



#### 「個食」「即食」「健康」への対応

1 2

当社グループならではの「おいしさ」や健康価値を持ったプレミアムな製品を通じて、拡大する個食・即食・健康ニーズに対応していきます。



#### 冷凍食品の アジアンカテゴリーへの集中

3

生産・物流体制の整備を始め、冷凍食品事業をグローバル展開する体制の構築を進めます。中でも、グローバルに市場成長が見込まれるアジアンカテゴリーへの集中を図り、既存の北米以外のエリア展開も加速します。さらに、欧米を中心に市場が顕在化しつつあるプレミアムデザートカテゴリーにおいても、当社グループのスペシャリティを発揮していきます。



## 海外食品

### FOCUS

シンプルで効率的な事業運営へ  
競争優位性を持つアジアんと  
デザートの高付加価値領域で  
さらなる成長を目指します。

グローバル冷凍食品戦略部長 川名 秀明



#### 海外冷凍食品事業の一元管理を企図して 「グローバル冷凍食品戦略部」を組織

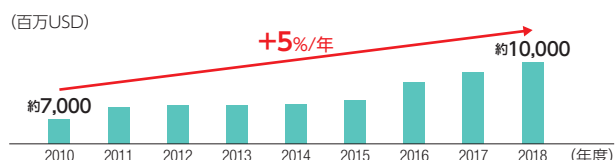
海外における冷凍食品事業は、味の素グループが日本で培った製品開発力や高品質を実現する生産技術をベースに、欧米を中心として展開を進めています。

現在、世界の冷凍食品市場は2010年からの年平均成長率3%と堅調に拡大しており、特にアジアンカテゴリーは年平均成長率5%と市場全体を上回る伸びを示しています(当社推定)。アジアンカテゴリーの冷凍食品は、今後の味の素グループの成長をけん引する事業として期待されています。

そこで、これまで味の素(株)と味の素冷凍食品(株)に分かれていた事業の運営・管理を一元化すべく、私が所属する「グローバル冷凍食品戦略部」を2019年4月に発足しました。当部では、海外冷凍食品の事業戦略を立案するほか、中長期的な技術開発や供給戦略の立案、アセットマネジメント、人材育成等に取り組んでいます。

今後も冷凍食品市場はグローバルに成長し、競争環境はますます激化していくことが予想されます。そうした中、当社グループは重点領域への集中と生産・物流体制の整備を行い収益構造を強化するとともに、グループが事業基盤を有する地域を中心に冷凍食品の新たな事業拠点づくりを検討していきます。

#### アジアンカテゴリーの冷凍食品市場規模(当社推定)



#### スペシャリティをフルに活用できる アジアんとデザートのカテゴリーに集中

アジアンカテゴリーの冷凍食品市場は現在約100億USDの規模(当社推定)ですが、“食の多様化”の流れを受けて今後10年で1.5倍の約160億USDまで拡大すると見えています。味の素グループは、技術優位性を持っているギョーザや米飯類に加え、米国で技術知見を培った麺類に特化して、圧倒的な品質優位を武器に欧米を中心とする既存参入エリアでの継続的な事業拡大を図っていきます。また、潜在需要が見込まれるアセアン、南米といった未参入エリアについても、既存生産設備や委託生産先をフル活用し、スピード感を持って事業展開を進めていきます。このように当社グループの競争優位性を発揮しながら、アジアンカテゴリーにおいて“No.1”を目指します。

一方のデザートカテゴリーにおいては、欧米を中心にプレミアム市場が顕在化し始めています。このカテゴリーをターゲットに当社グループが日本やフランスで培った技術を活かした戦い方ができると考えています。今後、参入国において高付加価値領域でユニークなポジションの獲得を目指していきます。



アジアンカテゴリー製品例



デザートカテゴリー製品例

## 海外食品

### FOCUS

# オイスターソース「Sarsaya®」の開発 フィリピン市場の“食の多様化 ニーズ”に応え、食卓に新たな 価値を届けていきます。

フィリピン味の素社 マーケティング部長 ロアン コー

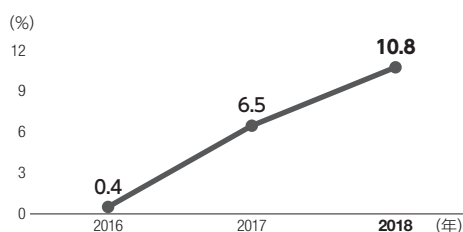


## リッチな味・風味が受け入れられ 市場シェアは3位にまで成長

フィリピンでは、これまでしょうゆや酢、塩といった基礎調味料の使用が一般的でしたが、近年の経済発展に伴い、より多様な調味料が使われるようになり、様々な料理に使用できるオイスターソースの需要が伸びています。しかし、この領域に参入している約20社の競合他社の製品は、どれも牡蠣本来の味・風味が弱いものばかりでした。そのため、当社の素材・技術を活用して牡蠣本来のおいしさを活かしたオイスターソースを提供すれば、多くのお客様に使っていただけると確信し、「Sarsaya®」オイスターソースを発売しました。

「Sarsaya®」は、主原料であるオイスタージュースの品質にこだわり、当社独自のブレンド技術を活用したオイスターソースで、炒め物や煮込み料理がこくのある味わいに仕上がります。2016年の発売当初から、リッチな味・風味とコストパフォーマンスの高さが生活者に受け入れられ、2018年のフィリピンのオイスターソース市場シェアは11%の3位にまで成長しました。

## フィリピンのオイスターソース市場における 「Sarsaya®」のシェア推移



出典: Kantar Home Panel Data



「Sarsaya®」

## 食卓にもたらす価値を広めるために 積極的なプロモーション活動を展開

この間、現地で人気のタレントをTV広告に起用し、「オイスターの中の真のオイスター」をキーメッセージに、「Sarsaya®」ブランドと食卓にもたらす価値の伝達に注力しました。それに合わせ、フィリピンに約100万店もある小売店「サリサリストア」やスーパーマーケット等、どこでも手に入るように幅広い売り場での陳列を徹底しました。その結果、製品ブランドの認知度が上がり、生活者の製品理解・購入につながりました。

今後は、「Sarsaya®」をシリーズ化して、オイスターソース以外のソースも展開したいと考えています。「Sarsaya」はタガログ語で「ソース+幸せ」という意味を持っています。その名の通り、「Sarsaya®」を通じておいしさ、健康、楽しさという価値を届け、フィリピンの人々の幸せに貢献することが、私の目標です。



## ライフサポート

化成品事業においては電子材料の  
販売拡大、動物栄養事業において  
はコモディティからスペシャリティ  
への転換を図ります。



### ライフサポート事業の成長戦略

#### 1 電子材料事業の成長加速

#### 2 動物栄養事業のスペシャリティ化推進

#### 電子材料事業の成長加速

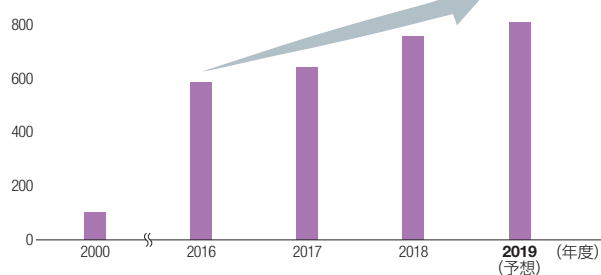
1

「味の素ビルドアップフィルム®」(ABF)は、データセン  
ター向けサーバー用途等の拡大を背景に、近年継続的に  
売上高が伸長しています。今後もIoTの進化により関連分  
野の成長が予想される中、ABFの需要も拡大していく見  
込みです。



#### 売上高推移

\*2000年度の売上高を100とした場合



#### IoT拡大で今後成長が見込まれる分野



## 動物栄養事業のスペシャリティ化推進

2

乳牛用リジン製剤「AjiPro®-L」を中心に周辺製品の早期展開を目指し、スペシャリティ事業の拡大を図ります。

### ● 乳牛用リジン製剤「AjiPro®-L」

4つの胃を持つ乳牛は、必要なアミノ酸をそのまま与えても、その大半を第一胃中の微生物が分解してしまい、栄養素として吸収されません。「AjiPro®-L」は味の素グループ独自の技術により、アミノ酸の一つであるリジンを保護造粒し、栄養素が必要ところでゆっくり溶け出るようにした製剤です。これにより、飼料の利用効率と乳牛の栄養・生産性を改善することができます。さらに、無駄な窒素排泄物を減らすことができ、環境への負荷が低減します。



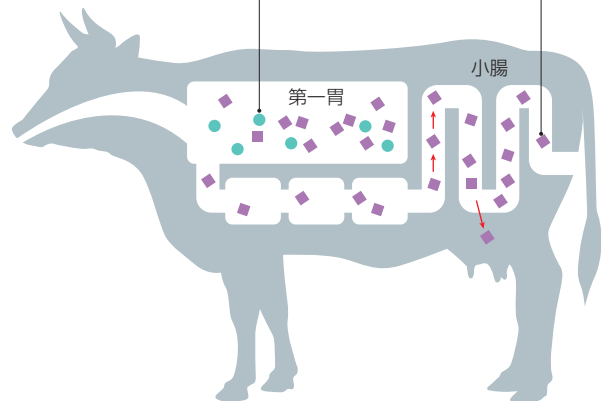
### リジン利用効率向上のメカニズム

#### ● 通常のリジン

通常のリジンは、第一胃中の微生物に分解され、小腸まで届かない。

#### ■ 「AjiPro®-L」

「AjiPro®-L」は、第一胃では分解されず、小腸で吸収される。



## FOCUS

「味の素ビルドアップフィルム®」でより快適な生活に貢献

IoTの進化を背景に  
新たな成長期に入りました。

味の素ファインテクノ(株) 電子材料事業部 藤原 祥雅

(所属は2019年6月当時)



私たちの主力製品「味の素ビルドアップフィルム®」(ABF)は、パソコン(PC)のほか、ゲーム機、スマートフォン等の身近な電子機器に使われている絶縁フィルムです。

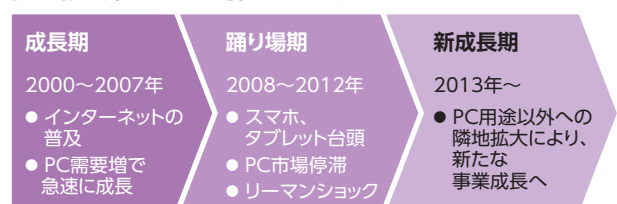
私たちは、半導体パッケージ用の絶縁材料として液状樹脂のフィルム化に世界で初めて成功し、1999年にABFを製品化しました。以降、大手半導体メーカーの認定材料として連続して採用を獲得しています。2000年代にインターネットの普及に伴い急速にPCの需要が拡大しました。2008年からのリーマンショック期にはPCの需要が停滞したため、ABFも“成長の踊り場”が続きましたが、2017年からは5Gへの移行に伴うIoT市場の拡大を背景に新たな成長期に入ったと感じています。

めまぐるしく変化する半導体市場および顧客のニーズにいかに対応するかが、この事業の最大の課題です。常に顧客と直接、密なコミュニケーションを図ることでも

早く真のニーズを把握し、顧客に対して開発の提案と試作品の提供ができるようにしています。また、ABFユーザーが多く所在するシリコンバレーに設立した現地法人を通じて、よりタイムリーな情報を収集すると同時に、ABFをユーザーへ紹介し、開発の精度とABFの認知度の向上に努めています。

今後もABFを通じて、社会や人々の快適な生活に貢献していきます。

### 拡大領域(サーバー等)による成長



# ヘルスケア

グローバルでの市場の成長を背景に、製薬カスタムサービス事業の拡大を図ります。また、再生医療や診断・ソリューション、健康・栄養やパーソナルケア等、当社グループの先端バイオ・ファイン技術を活かした周辺領域の拡充を狙います。



## ヘルスケア事業の成長戦略

1 先端バイオ・ファイン技術を核とした事業領域の拡充

2 製薬カスタムサービス事業の強化

### 先端バイオ・ファイン技術を核とした事業領域の拡充

1

- 肌にやさしく環境に配慮した製品  
香粧品素材



パーソナル  
ケア

製薬  
カスタム  
サービス

先端バイオ・  
ファイン技術

再生医療

- 独自技術による高付加価値受託製造サービス  
タンパク質・オリゴ核酸等原薬



AJIPHASE®

- iPS/ES細胞用培地  
再生医療用培地



- iPS/ES細胞用タンパク質素材  
再生医療用  
タンパク質素材



- アミノ酸の有用性に基づく健康価値製品



健康基盤食品



アミノ酸サプリメント

健康・栄養

診断・  
ソリュー  
ション

- 診断支援  
血中アミノ酸による  
疾病のリスク評価

aminoindex®

- 健康素材  
アミノ酸等の  
独自配合品

Amino L40®

## 製薬カスタムサービス事業の強化

2

製薬業界からCDMO\*への期待が高まる中、低分子医薬からバイオ医薬品やオリゴ核酸まで、グローバルで一貫した開発・製造受託体制を整備し、「味の素バイオ・ファーマ サービス」として、顧客へのサービスを強化しています。2018年度には米国で次世代抗体医薬の生産拠点、日本で核酸医薬品原薬の開発・生産拠点を新設しました。今後も、合成・発酵技術、独自のオリゴ核酸・タンパク質製造技術、製造開発サービスを強みに事業の拡大を図ります。

\* Contract Development and Manufacturing Organization (開発・製造受託会社)

### 「味の素バイオ・ファーマ サービス」のネットワーク



## FOCUS

### 製薬カスタムサービス事業の拡大

## 先進的で信頼される イノベティブなパートナーとして

製薬カスタムサービス部長 デイビッド エンロー



味の素グループの製薬カスタムサービス事業は、アミノ酸誘導体の受託ビジネスが始まった1980年代以来、グループの技術とノウハウを軸に企業買収と設備の増強を重ね、発展を続けてきました。

近年、多くの製薬企業がサプライチェーンを簡素化してより少数のCDMOと緊密な協力体制を敷く傾向にあることを受け、2018年10月より「味の素バイオ・ファーマ サービス」としてグループ各社の製薬カスタムサービス事業の一体運営を開始しています。事業運営を一体化することで、各国間でスタッフの連携による相乗効果が生まれ、顧客に業界最高水準のサービスを提供することが可能になりました。売上も拡大しており、この傾向は今後も続くことが期待されます。現在、「味の素バイオ・ファーマ サービス」は広範な

専門知識を持つ一つのCDMOとして活動しており、各国の研究員が味の素グループの日本やロシアの研究所と密接に連携しているのもその一例です。こうした活動は、顧客に提供する製品の改善や基盤技術の発展に寄与しています。新薬開発が複雑化する中、これらの強みが高い品質目標と多くの成果の実現に役立っています。

私たちは、集積された技術力と顧客とのパートナーシップの一層の強化を図り、難病に新たな治療の可能性をもたらす医薬品や副作用の少ない医薬品の開発を目指す顧客のミッションをサポートします。これからも、安全で効果的な医薬品を供給する顧客と患者を支えるグローバルなCDMOとして、「Eat Well, Live Well.」の実現に向けた取り組みの一端を担っていきます。

## コーポレートブランド価値向上施策(1): World Umami Forum

### World Umami Forum 開催

# “Umami”の価値を 世界中に知ってもらうために

#### フォーラム概要

日程 2018年9月20日・21日  
会場 コンラッドホテル  
(米国・ニューヨーク市)  
参加人数 約200名



2018年は池田菊苗博士が「うま味」を発見してから110周年にあたる記念の年。これを機にうま味・グルタミン酸ナトリウム(MSG)に関する正しい情報を発信し、世界中の消費者の中にある誤解を解くべく、味の素グループは米国ニューヨーク市でWorld Umami Forum(WUF)を開催しました。

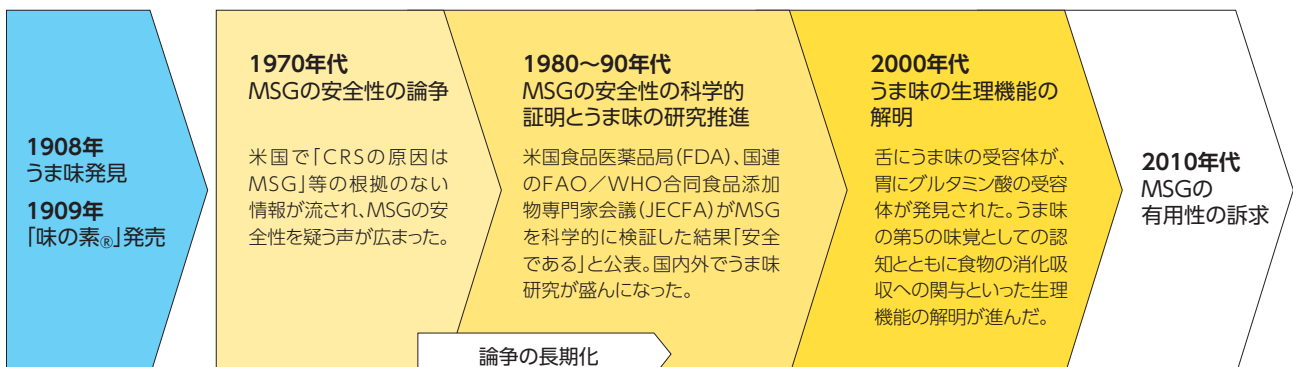
#### 根拠のない噂が蔓延

1970年代、米国で「チャイニーズレストラン・シンドローム(CRS)\*1の原因はMSG」といった根拠のない噂が蔓延したのをきっかけに、MSGの安全性について懸念を抱く消費者が増え、いまだに欧米を中心に「NO MSG」を掲げるレストランや食品メーカーが見受けられます。

世界中の消費者がネットでつながり、食の安全・安心や健

康への関心が高まっている今を好機と捉え、2018年9月、味の素グループは世界の情報の発信源ともいえる米国でWUFを開催しました。栄養士、シェフ、ジャーナリスト、大学教授等の食関連のインフルエンサーを招き、2日にわたってMSGについて、事実に基づく議論をしていただきました。

\*1 中華料理を食べた後に発生するとされるしびれ、脱力感、動悸等の症状群



## コーポレートブランド価値向上施策(1): World Umami Forum

### 様々な視点から“Umami”を追求



米国の食・料理の歴史研究家、作家  
**サラ・ローマン 氏**

MSGは1960年代より、科学的根拠もなく、体に悪いものとして扱われてきました。近年行われた大規模臨床試験の結果、体への悪影響がないことが証明されています。若手シェフやアジア系のシェフを中心にMSGを使用する機会は増え、アメリカ人の認識を変えつつあります。



米国モネル化学感覚研究所 最高名誉理事  
**ギャリー・ビーチャム 博士**

うま味は、他の4つの基本味(甘味、酸味、塩味、苦味)とは異なる味覚特性を持ち、その物自体は好ましい味ではありませんが、食品に添加すると風味を増強させます。なぜ食品をおいしくするのかのメカニズムについては、今後さらなる研究が必要です。

### 様々な分野の有識者が議論

WUFには約200名が参加しました。味の素(株)代表取締役社長西井孝明が冒頭の挨拶に立ち、「事実に基づく情報を、透明性をもって、より積極的に消費者と共有する」との企業姿勢を明確にしました。

講演では、味や香りの研究者、フレーバーサイエンスや生活文化の歴史研究家、シェフ等各界の有識者がそれぞれの視点からMSGの安全性に関する誤解を解いたり、減塩食をおいしくする等のMSGの有用性を紹介したりしました。

「MSGの誤解を解く」と題したパネルディスカッションでは、異なる分野の5名の専門家がMSGにまつわるネガティブイメージや間違った認識をどのように変えるべきか意見を交わしました。また、グルタミン酸という形で食物や母乳に含まれる物質で料理をおいしくするツール、おいしい減塩の実践に有用だといった正しい情報の提供と教育の重要性が共有されました。

WUFに参加した米国の栄養士が最も注目したのがMSGの減塩効果でした。その学びはSNS等で数多く発信されました。米国以外にも様々な活動が広がっています。例えば、ナイジェリアでは、特にMSGのネガティブイメージが強い南部を中心に、インフルエンサーがSNSを通じて正しい情報を発信しています。ブラジルでは、WUFに参加した医師が自主的にMSGの有用性に関するビデオを作成し、それがGanepão2019\*2で放映されました。日本では、味の素(株)がコミュニケーションを積極化し、「化学調味料無添加(不使用)」表示によって生じている社会課題についてメディア懇談会を開催する等しています。

今後も味の素グループは、世界中の人々の不安を払拭し、おいしくヘルシーな食生活を楽しんでいただけるよう、情報共有を通じてMSGの正しい理解の確立を目指します。

\*2 医師や栄養士を対象とした2,000人規模のブラジル最大のイベント

### 地道なコミュニケーション活動により 世界レベルでうま味・MSGの理解促進へ

WUF後に実施した調査では、以前に比べ、栄養士や食関与の高い消費者のMSGに対するイメージが向上しました(下表)。

|           | 質問項目                 | 2018年1月 | 2018年11月 |
|-----------|----------------------|---------|----------|
| 栄養士       | MSGに対してポジティブイメージがある  | 52%     | 63%      |
|           | MSGはうま味のもとであると理解している | 50%     | 62%      |
| 食関与の高い消費者 | MSGに対してネガティブイメージがある  | 39%     | 33%      |
|           | MSGに対してポジティブイメージがある  | 65%     | 68%      |

#### うま味料理コンペティション

WUFでは、うま味料理コンペティションも開催しました。米国の6つの調理師学校より代表者がうま味たっぷりのオリジナル料理で腕を競い合いました。優勝者には日本での“うま味研修ツアー”が贈られました。



## 「不足栄養・過剰栄養」の社会課題に対し 実効性のある仕組みづくりを推進。

味の素グループは、2017年7月に「栄養に関するグループポリシー」とそれに基づく「栄養戦略ガイドライン」を制定し、「健康なところとからだ」の実現に向けた事業活動のベースとしています。栄養戦略担当役員が主導する組織横断のタスクフォースが中心となり、2018年度より包括的な栄養戦略・重点取組項目の策定と効果的な実行のための仕組みづくりを行っています。

味の素グループは現在、独自の栄養プロファイリングシステム(Ajinomoto Group Nutrient Profiling System: ANPS)の構築を進めています。今後、ANPSは健康的な製品・メニュー開発のツールとして全世界で活用する予定です。ANPSの特徴は、製品自体に加えて、製品を使用したメニューも対象に、WHO(世界保健機関)等の独立機関の推奨値に基づき、摂取を減らすべき栄養素の上限や不足しが

ちな栄養素の下限を可視化している点です。これらの栄養素には、ナトリウム、飽和脂肪酸、添加糖、たんぱく質、野菜・果物が含まれています。

2020年度からの中期経営計画には、栄養戦略と重点取組項目を反映させる予定です。グループ各社へのANPS導入も順次進めていきます。

### 担当役員メッセージ

#### ステークホルダーとの協力関係を築き、栄養改善の取り組みを強化します。

味の素グループらしさは、公衆衛生上のグローバルな課題である不足栄養と過剰栄養に対し、おいしさをベースとしたソリューションを提供できることにあります。アミノ酸の機能と様々な技術を融合した食の分野でのスペシャリティを活かしながら、グループ全体で栄養改善の取り組みを強化し、SDGsの実現に貢献していきます。現在、130超の国・地域で製品を展開していますが、本取り組みを進めるには、各国・地域の政府、市民社会ほか、多くのステークホルダーとのダイナミックな協力関係が重要と認識しています。Access to Nutrition Index (ATNI)\*等の外部評価内容も踏まえて重点的に活動し、常に進化させていきます。

\* オランダの非政府組織Access to Nutrition Foundation(ATNF)が、栄養に関するグローバルな課題への取り組みに対して各企業の寄与を客観的に評価し、改善することを目的に開発した栄養へのアクセス指数



代表取締役  
専務執行役員  
栃尾 雅也

▶ 詳細は「サステナビリティデータブック2019」をご覧ください。  
<https://www.ajinomoto.com/jp/activity/>

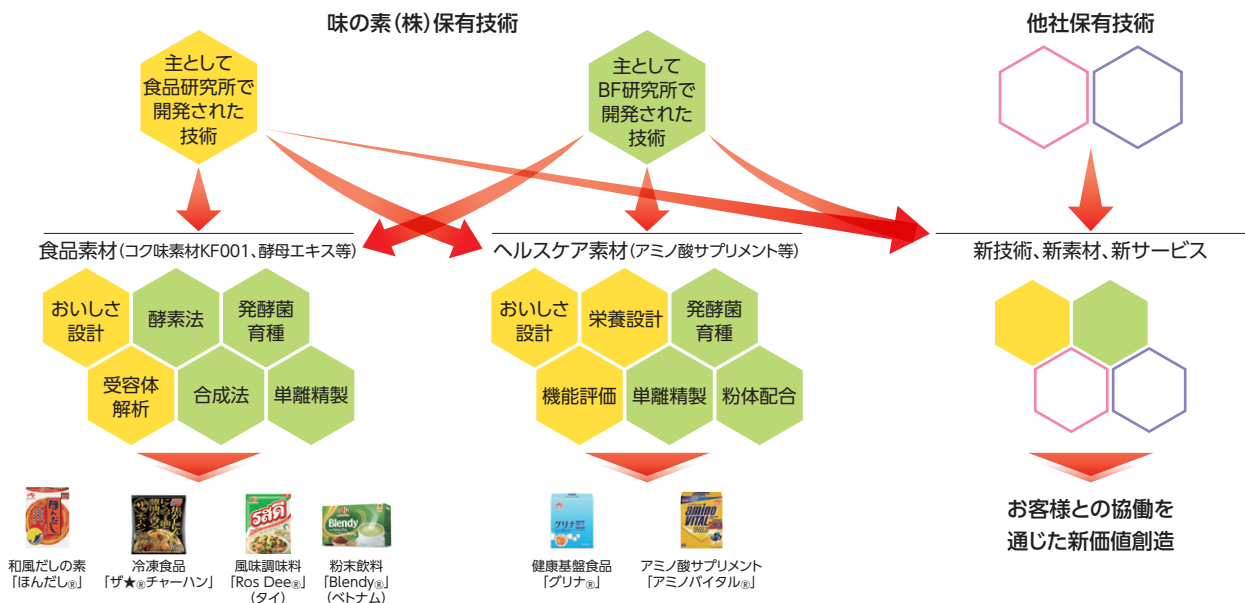
# 研究開発のスピードを上げ、 より迅速にお客様へ価値を提供。

市場環境が激しく変化する中、それらに迅速に対応するため、2019年4月にR&D体制を再編しました。事業に紐づいて基礎研究から製品開発、工業化までを一気通貫することで、機動性とスピードを向上し、持続的な成長を目指します。

新規分野の研究開発や全社横断で技術支援をする味の素(株)のイノベーション研究所について、事業に沿ったR&D体制という観点から、各組織の役割・機能ごとにバイオ・ファイン(BF)研究所、食品研究所、情報企画部、生産統括セン

ターに再編しました。また、外部との連携もさらに強化し、様々な技術を融合することで研究開発のスピードを上げ、より迅速にお客様へ価値を提供していくことを目指します。

## 技術の融合によるシナジー創出加速



## 担当役員メッセージ

### 新体制のもと、新事業の創出と顧客価値の創造を加速させます。

今回の再編により、バイオ・ファイン研究所では特に、イノベーション研究所で集積してきた分析、構造解析、安全性等の広い領域に関する知識、技術、経験を活かし、新事業の創出を加速したいと考えます。クライアント・イノベーション・センターでの顧客とのコミュニケーションを通じた新事業の創出はその一例です。一方、食品研究所ではイノベーション研究所で行われてきた味覚受容体、栄養代謝、健康・医療素材に関する研究を活かし、顧客価値創造を加速する所存です。

新たな体制のもとメンバー全員が力を合わせて多様化するお客様のニーズに迅速に応えていきます。



専務執行役員  
児島 宏之

# DXで企業価値の飛躍的向上を目指します。

味の素グループは、グローバル食品企業トップ10クラスのパフォーマンスを達成するため、デジタルトランスフォーメーション(DX)を通じたイノベーション創造や業務効率化を推進しています。今後のデジタル戦略や目指す姿について、2019年6月にChief Digital Officer(CDO)に就任した福士から説明します。

## 時代の要請を上回るスピードで変革を続けるために

近年のデジタル技術の進歩は目覚ましく、お客様をはじめとするステークホルダーからの期待はますます多様化かつ高度化しています。味の素グループは、これからもステークホルダーから期待され、愛される企業であり続けるために、時代の要請を上回るスピードで変革し続けることに挑戦します。そのために、最新のデジタル技術をフルに活用し、当社グループ独自の新たな価値の創造を加速することで、企業価値を飛躍的に高めます。



代表取締役 副社長執行役員  
Chief Digital Officer

福士 博司

## CDOの役割

私はCDOとしてDXを推進します。ステークホルダーのニーズを的確に把握しながら、デジタル技術活用で生産性と競争力を向上させ、グローバル食品企業トップ10クラス入りに向け新たな成長をけん引します。このような中長期

的なDXビジョンの達成のため、「DXポリシー」を設定し、「DX推進委員会」を設置しました。また、外部機関とのネットワーク構築にも着手しています。

## ビジネス変革とオペレーション変革のプラットフォーム

DX推進のため、ビジネス変革とオペレーション変革の2つのプラットフォームを設定します。

### (1) ビジネス変革プラットフォームとは

既存事業組織にはない機能や弱い機能をDXで強化しながら、最終的には事業そのものを変革していくプラットフォームです。ポイントは、事業の仕組みや組織のあり方を顧客の志向変化に合わせて、スピーディーに変えることであり、デジタル技術・システムは、その変革を加速させるために用います。重要と考えている変革の要素は、重点事業へのフォーカス、グローバルな事業運営、Eコマースの推進、スモールマスマーケティング、パーソナライゼーション等であり、それぞれに最適なデジタル技術・システムを事業環境、ローカリティ等を考慮して導入していきます。変革の進捗をステージゲートを設けて全体的にチェックし、変革目標、業績目標をクリアしながら、グローバル食品企業トップ10クラス入りを目指します。



### (2) オペレーション変革プラットフォームとは

事業組織の変革を目指すビジネス変革プラットフォームに対して、オペレーション変革プラットフォームでは、オペレーション(働き方)そのものを変革します。

コーポレート、マーケティング、研究、生産、営業等、部門ごとに、あるいは地域ごとにオペレーションの内容は当然異なりますが、味の素グループとして共有できる変革KPI(ROA、一人当たりの生産性等)を定め、全ての部門や地域が設定さ

れたKPIを達成することを目指します。

そのための最初のステージとしてオペレーショナル・エクセレンス(OE:業務の生産性向上戦略)プログラムを導入します。このOEによる“世界最高水準のオペレーション”の土台に立った上で、デジタル技術・システムである、IoT、AI(人工知能)、ビッグデータ活用等を順次導入し、ビジネス変革とオペレーション変革を同期させながら、DXを推進していきます。

## 味の素グループの競争力は、「個人／組織／ビジネスの共成長」にあり

味の素グループの競争力は、デジタル技術そのものの開発力ではなく、個人と組織が作り出す「知の集約」にあり、「知の集約」は、プレゼンテーションやディスカッションを通じて、個人目標や組織目標等、それぞれの成果を共有化するプロセスの中で実現できます。

個人は組織の成長と発展に貢献し、組織は個人の成長を助け、結果としてのビジネス成長が新たな機会を個人と

組織にもたらす「個人／組織／ビジネスの共成長モデル」。この共成長モデルを全世界の味の素グループで展開し、その「知の集約」を高速化、進化したデジタル技術を駆使して共有化し、外部のデジタルデータと組み合わせることで、当社グループの企業価値は飛躍的なレベルまで高めることができると確信しています。