

Eat Well, Live Well.



2022年度 味の素株式会社 事業説明会

事業モデル変革（BMX）による成長戦略

取締役 代表執行役副社長

Chief Innovation Officer 研究開発統括

白神 浩

2022年8月25日

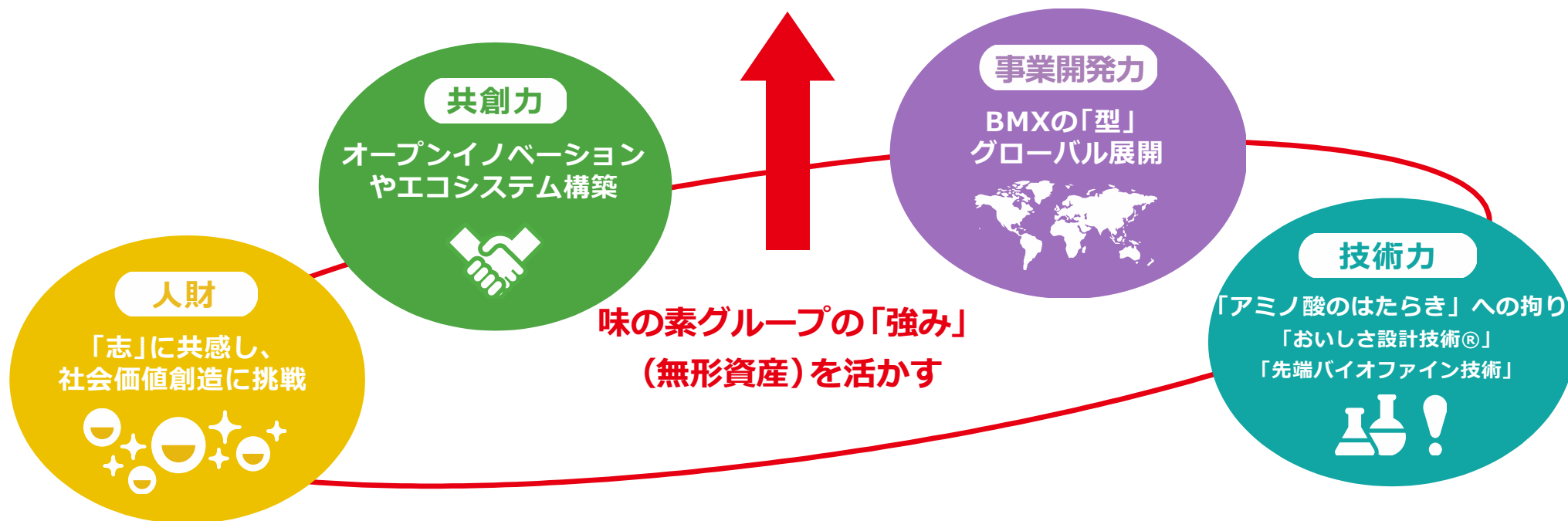
- 1 事業モデル変革（BMX）の全体像**
- 2 ヘルスケアとICT領域の成長戦略**
- 3 グリーン領域の成長戦略**

1 事業モデル変革（BMX）の全体像

2 ヘルスケアとICT領域の成長戦略

3 グリーン領域の成長戦略

事業モデル変革 (BMX) の考え方



BMXの4つの成長領域

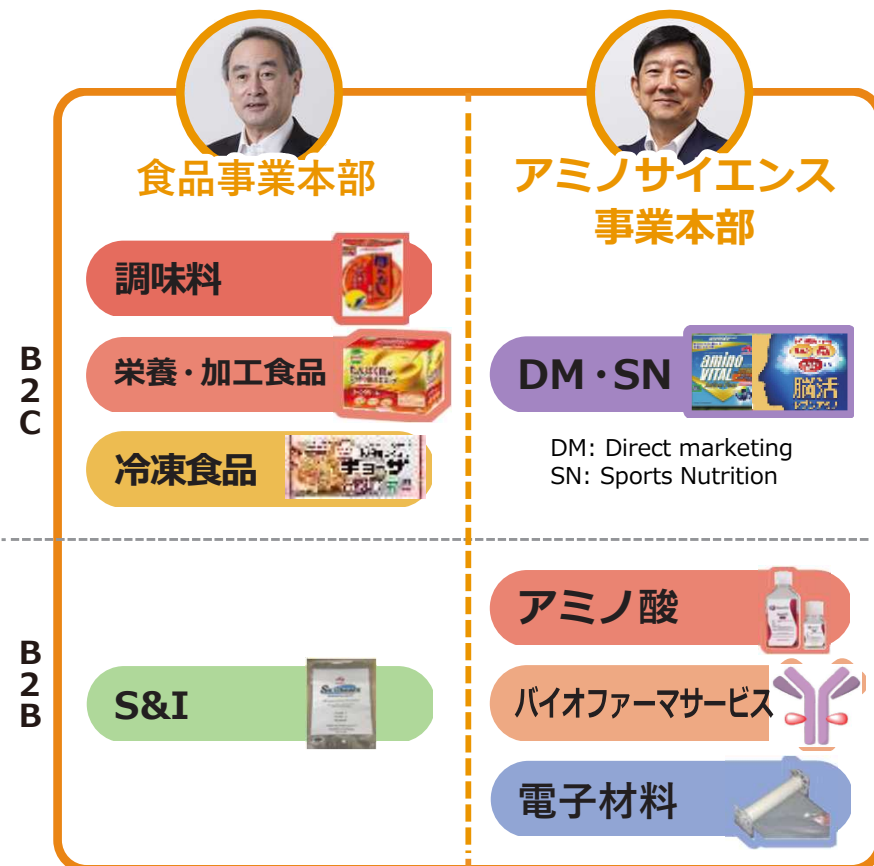
2030年に向けて味の素グループの強みを活かせるBMXの4つの領域を設定、提供・共創したい価値に基づき、ヘルスケア、フード&ウェルネス、ICT、グリーンを成長領域とした。

4つの成長領域	味の素Gが提供・共創したい価値（アウトカム）	2030年に向けて想定される具体的なシリアスなニーズ
ヘルスケア	<p align="center">健康寿命の延伸への貢献</p> <p>新たな社会システム／テクノロジー／価値観がもたらす 人生100年時代に相応しい健康な生き方の実現</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 将来の健康リスクの見える化 ● 健康ソリューションの進化と多様化 ● 先端医療技術による治療の変革 ● セルフ健康ケア・治療の進展
フード&ウェルネス	<p align="center">Well-being（健”幸”）と自己実現への貢献</p> <p>幸せは自分らしさに基づく主観的なものへと変わり 個人の先にある社会と地球の幸せも同時に実現する価値観へ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 多様化、細分化する個人の幸せの追求 ● 共感するコミュニティへの複属や使い分け ● 誰か/何かの幸せへの貢献の実感
ICT	<p align="center">地球にやさしいスマート社会への貢献</p> <p>デジタル社会基盤の進展とフィジカル社会基盤の転換による 新しい社会システムの構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタル社会基盤の進展 ● 既存のルールや規範の転換 ● 新たな社会システムの構築
グリーン	<p align="center">地球や社会、将来世代への貢献</p> <p>技術革新と価値観/行動の変化により、地球上で人間が安全に生存できる 限界と、全ての人に必要十分な健康を提供し維持できる限界へ対応する (Planetary / Health 2つのBoundariesへの対応)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 増加する人口を支えるフードシステムの構築 ● 領域を横断した持続可能性を高める 技術革新の加速 ● 人と企業の意識や行動の変革

重点事業と事業モデル変革(BMX)の体制

重点6事業の確実な成長

製品・顧客軸の 既存組織体制



BMXの4領域で成長をドライブ

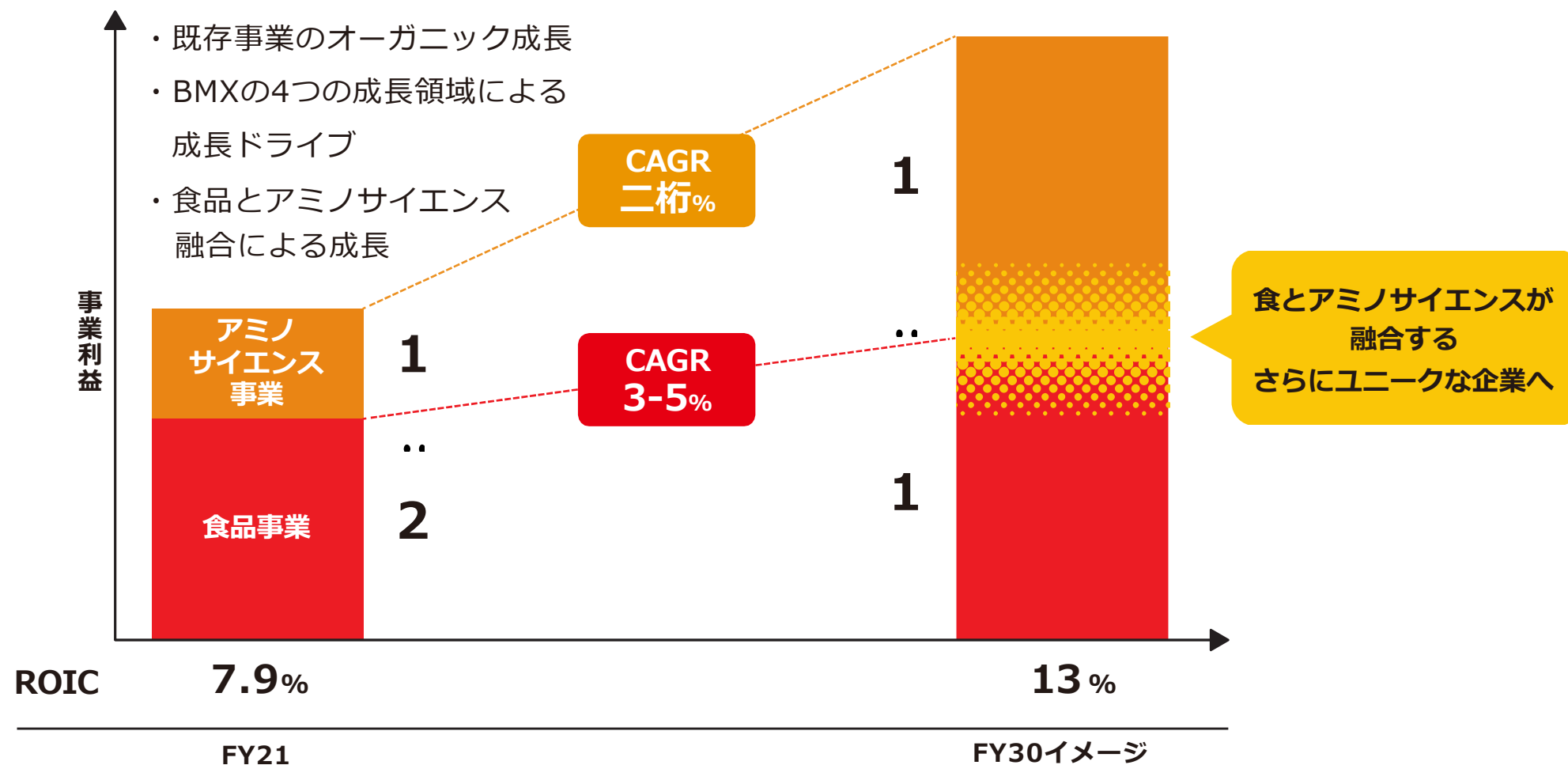
目指す姿・アウトカムを軸とした 組織横断型の体制



- 1 事業モデル変革（BMX）の全体像
- 2 **ヘルスケアとICT領域の成長戦略**
- 3 グリーン領域の成長戦略

企業価値向上に向けた成長戦略（再掲）

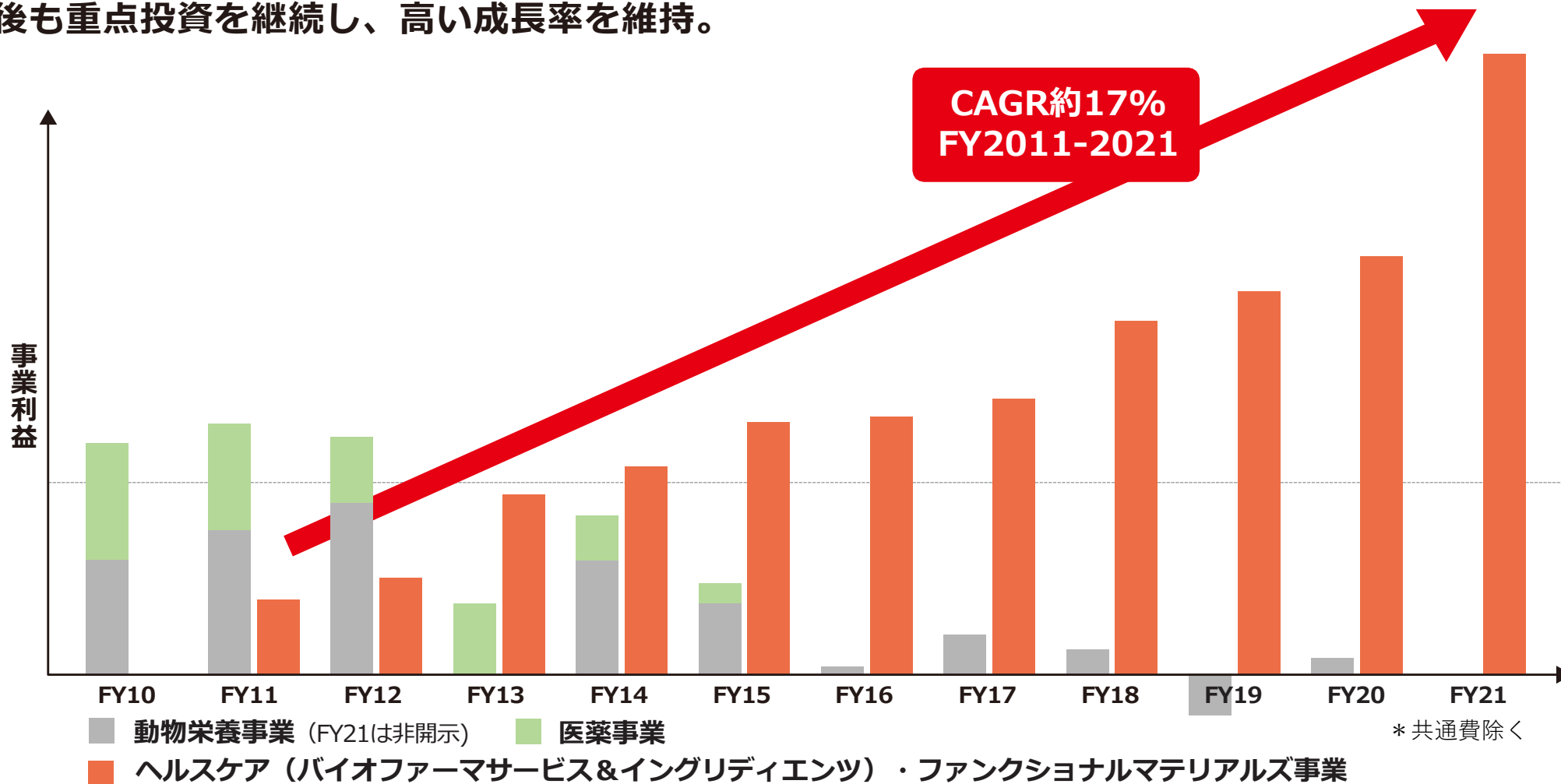
BMXの4つの成長領域による成長ドライブ、食品とアミノサイエンスの融合、
更なる選択と集中による効率経営強化により、成長力・収益性を高める



事業モデル変革による過去10年のアミノサイエンス事業の成長

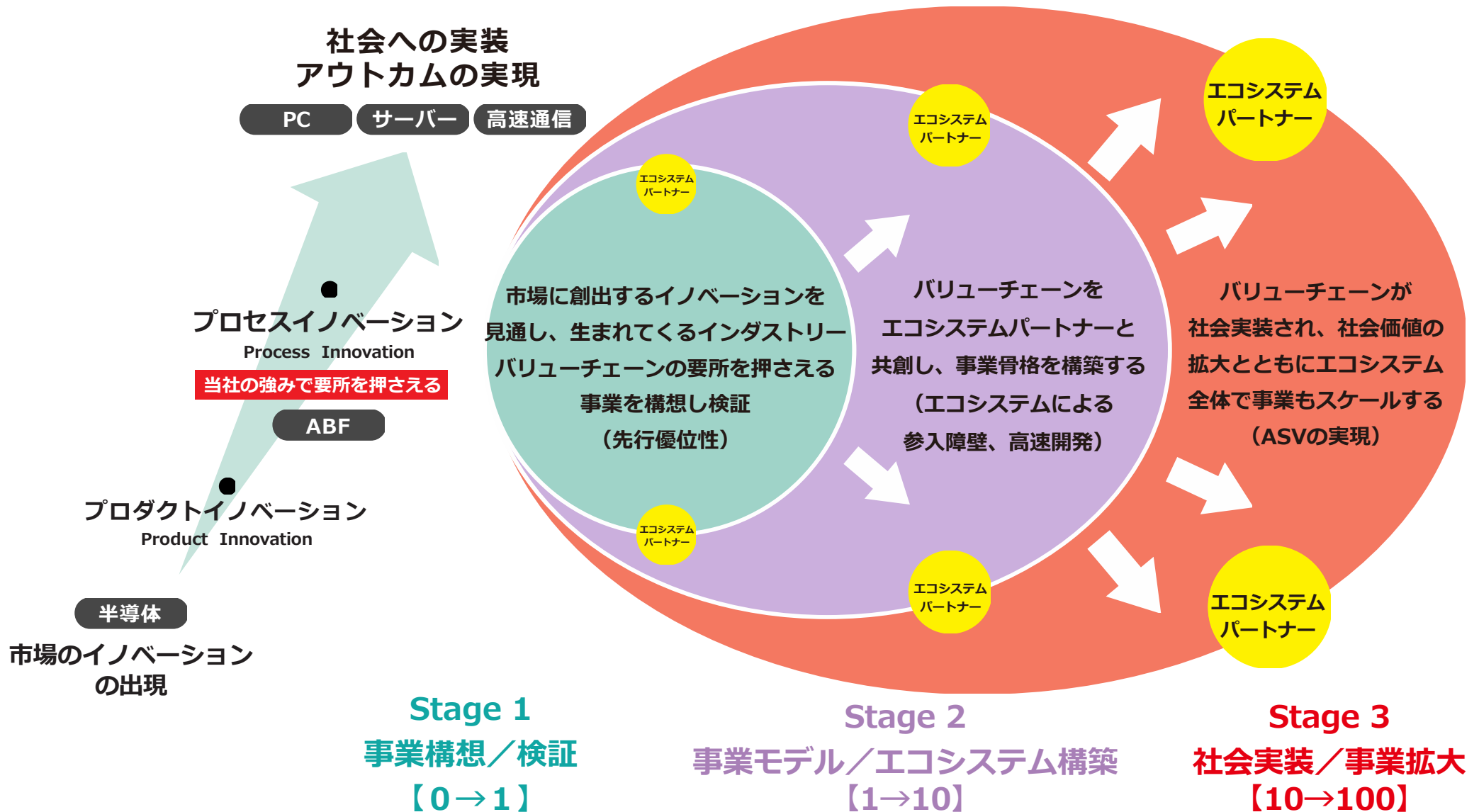
社会変化を捉え事業を選択集中。5-10年先を見通しR&D投資をシフトすることにより高付加価値事業への事業モデル変革を実現。

ヘルスケア・ファンクショナルマテリアルズの事業利益は、CAGR約17%（FY2011-2021）で成長
今後も重点投資を継続し、高い成長率を維持。



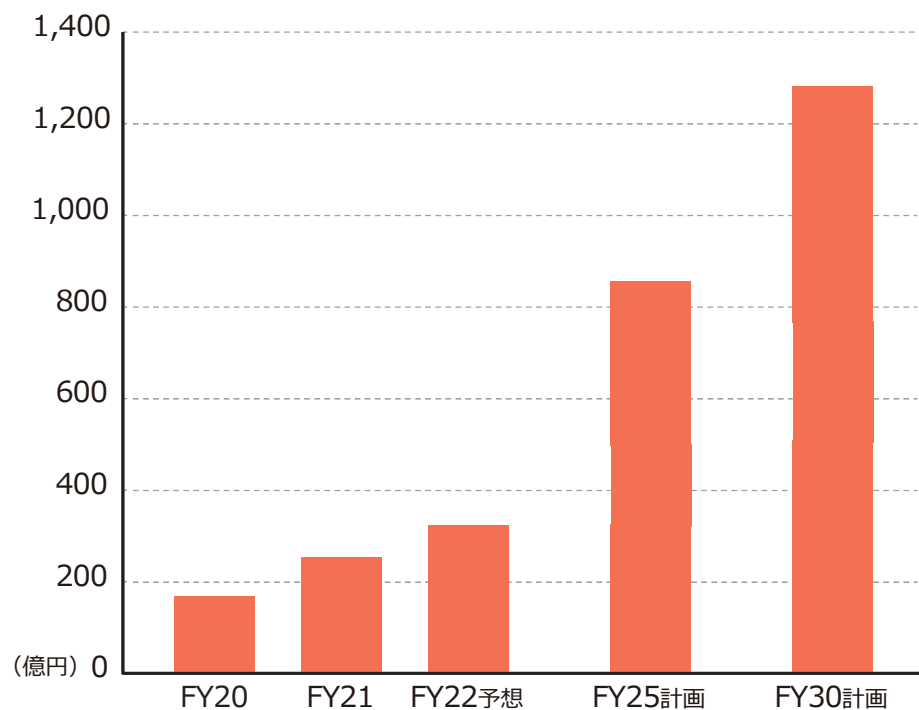
事業モデル変革 (BMX) の「型化」

BMXの成功事例 (電材・ヘルスケア) を「型化」し全社で展開



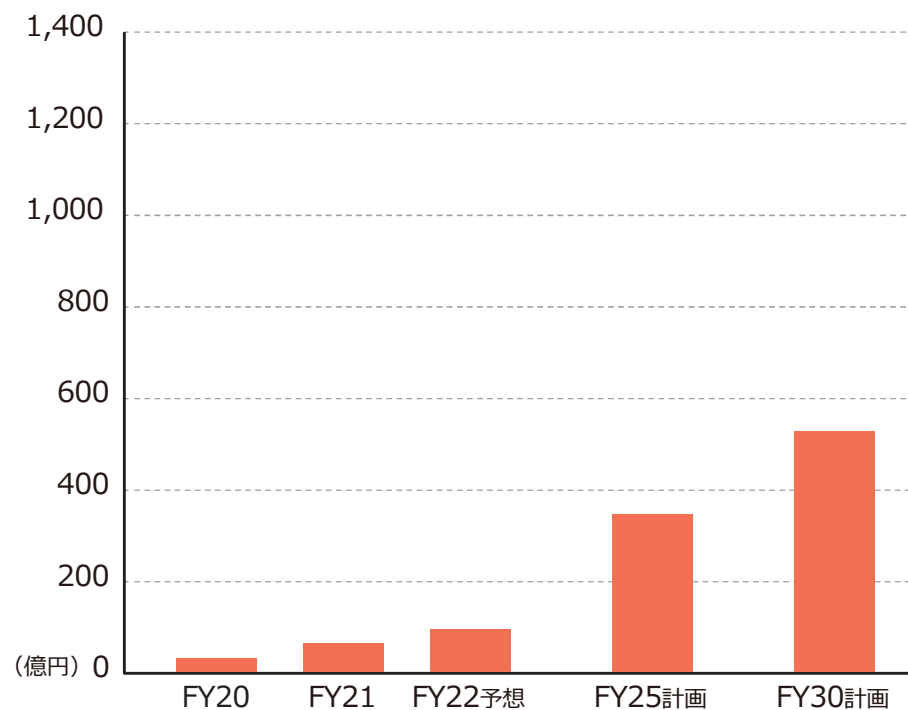
事業モデル変革による成長のドライブ

事業モデル変革により、ヘルスケアとICT領域で
2030年に、売上約1,200億円、事業利益約500億円を新規に創出する



FY20起点

売上高



FY20起点

事業利益

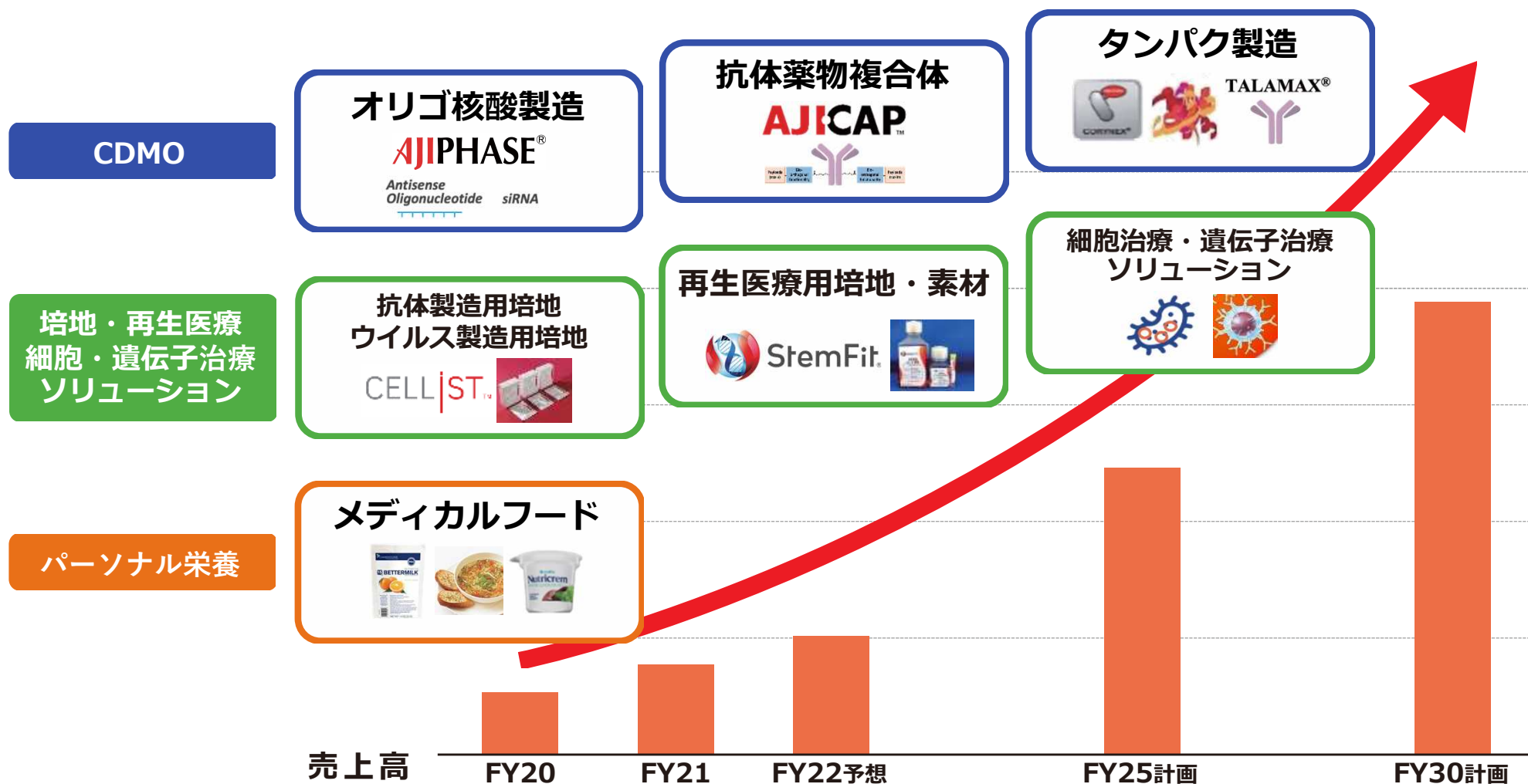
ヘルスケア領域 … CDMO、細胞治療サポート、メディカルフードなど

ICT領域 … ファンクショナルマテリアルズなど

※2020年度以降の事業貢献分

ヘルスケア領域の成長戦略

先進医療モダリティの実現に応えるAJIPHASE®などCDMO事業、培地や再生医療、細胞治療・遺伝子治療ソリューション、メディカルフード事業などで成長を実現

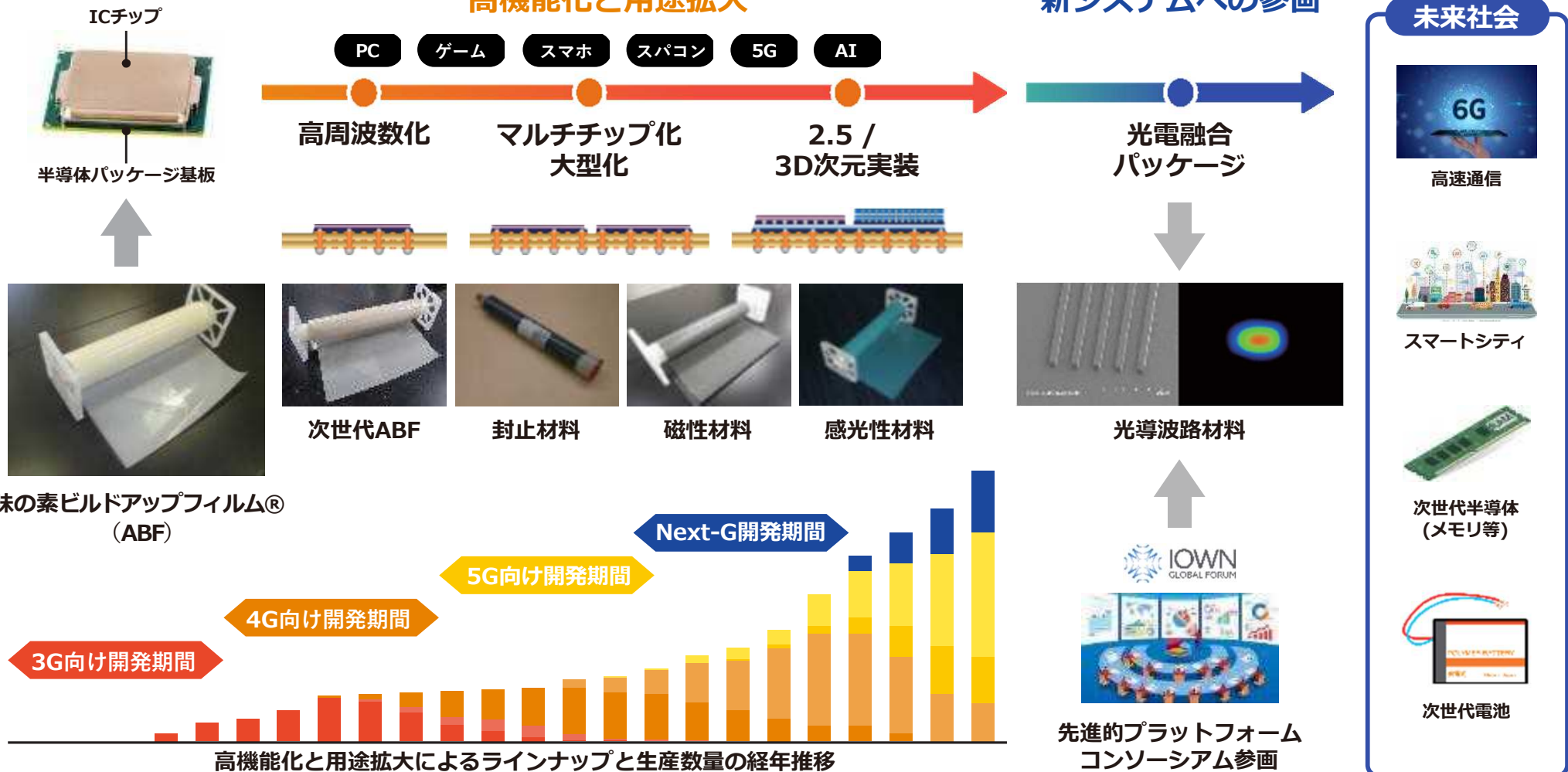


ICT領域の成長戦略

事業モデル変革により、半導体の高機能化に応じた次世代ABFや、用途拡大、将来の新システムへの参画などにより持続的成長を実現

高機能化と用途拡大

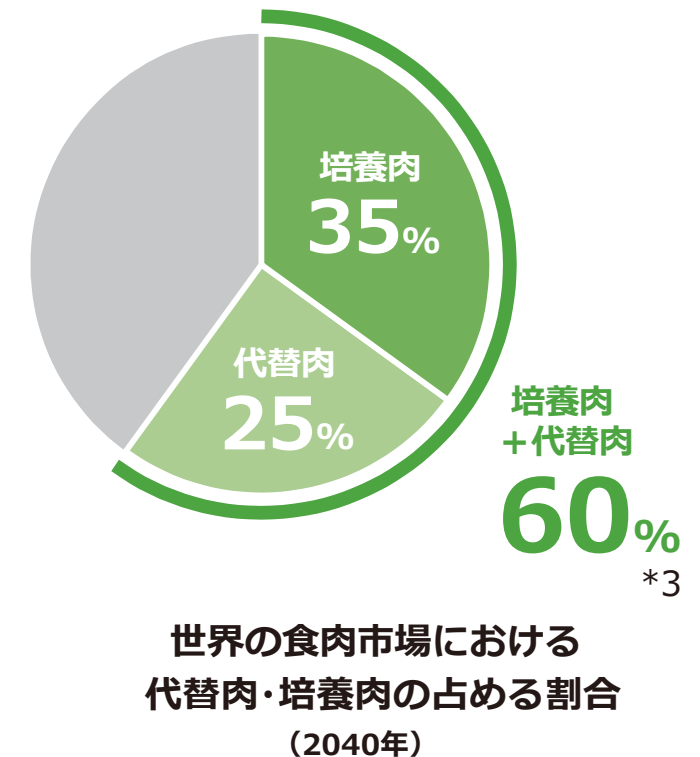
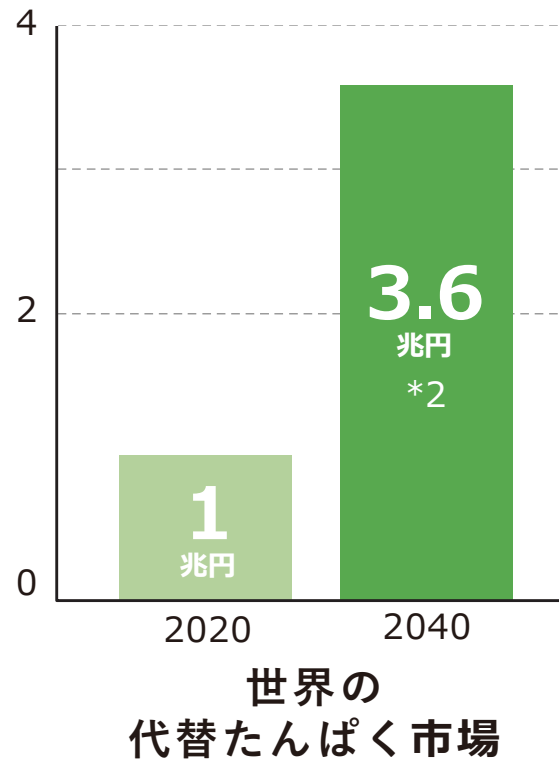
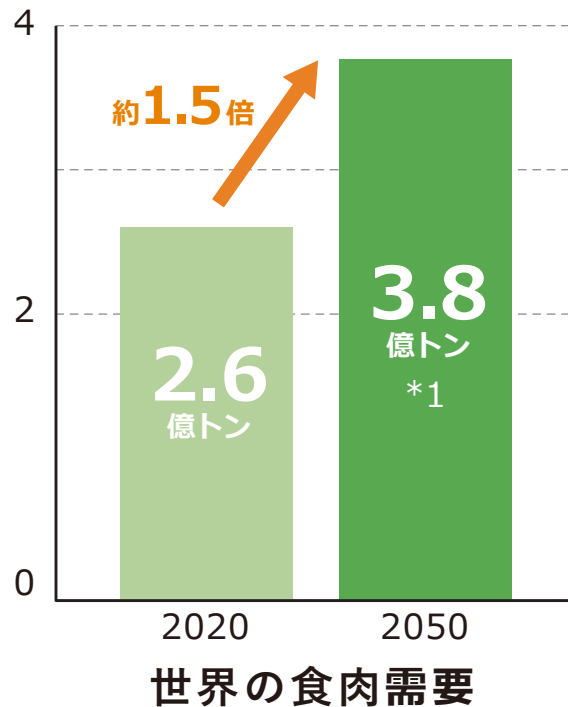
新システムへの参画



- 1 事業モデル変革（BMX）の全体像
- 2 ヘルスケアとICT領域の成長戦略
- 3 グリーン領域の成長戦略**

グリーンフード事業 市場と成長性

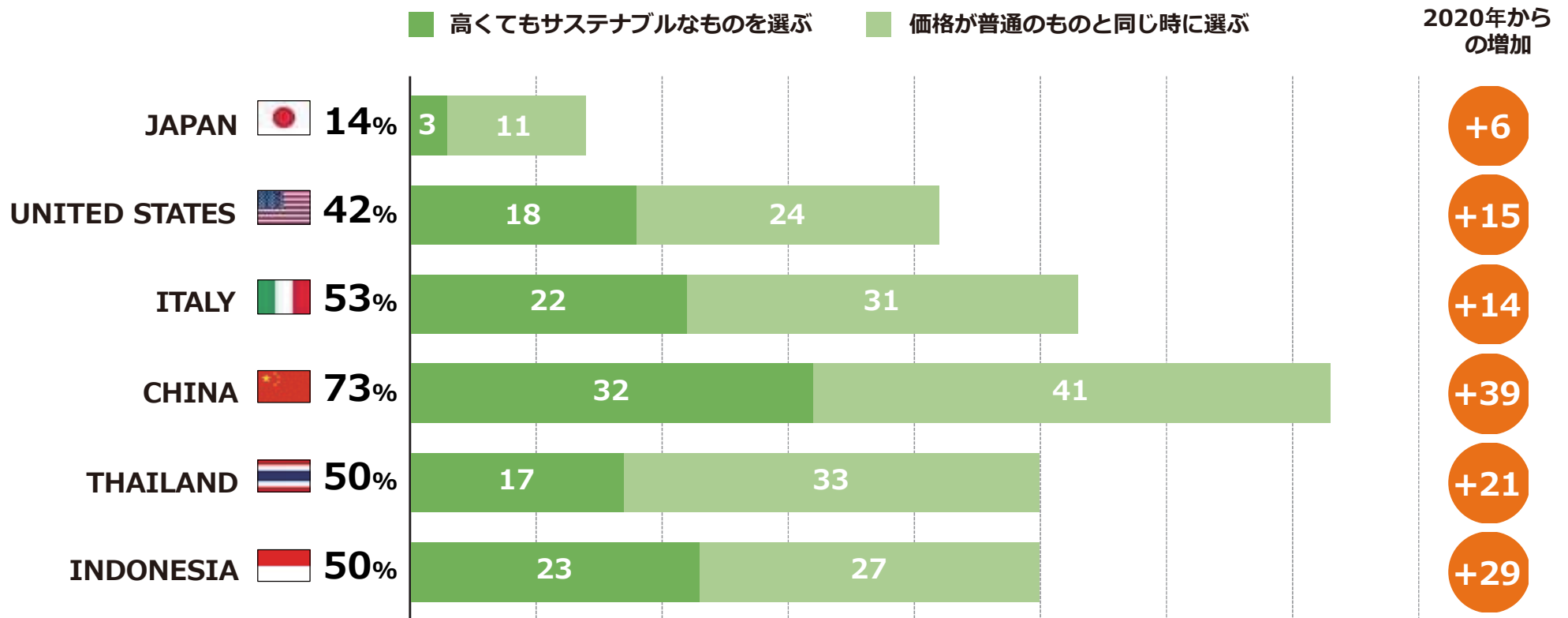
人口増加、食肉需要の増加に伴い、代替たんぱく質や培養肉の市場が拡大



*1 農畜産業振興機構/農水省HPより *2 Modor Intelligence, 2021 *3 A.T. Kearney, 2019

グリーンフード事業 消費者意識の変化

高くてもサステナブルな食品を選ぶ消費者が急速に増加



サステナブルな食に対する意識・行動の変化実態

(高くてもサステナブルなものを選ぶ/価格が普通のものと同じ時に選ぶと答えた人の割合)

Source: SIGMAXYZ Food for Wellbeing調査(2022年1月)、日常で購入する、食べる食品において 2022 : %, N=800

グリーンフード事業とは

地球的な視野にたった“食”と“健康”への貢献のため、増加する世界人口に伴う、タンパク質クライシスや食料需給の課題を、グリーンフード事業を通して解決する

グリーンフード事業

グローバルに新しい事業の柱を構築する

環境負荷が低く
サステナブル

各国食文化に基づく
おいしさ



豊かな毎日が続けられる
健康・栄養



健康・栄養・サステナブルなどの価値を満たす食品事業を、
素材、BtoB、BtoCにおいて広く、環境支援ソリューションと個性を表現するための
ライフスタイルソリューションを生み出す

グリーンフード事業 当社の「強み」: 米国における事業基盤

代替食品需要の進む米国のB2B事業を中核拠点とし、成長を加速する

米国のB2Bソリューション拡大



- ・ プラントベース向けソリューションのラインアップ強化と健康や栄養価値提供
- ・ 高速開発システム（電材型）を構築し、様々な関連企業との協業により当社ソリューションの標準化を図る



当社の強みを生かして
事業拡大

7.4 B\$

米国プラントベースフード
市場規模 (2021年)

54 %

3年間の成長率
(2019-2021年) * GFI, 2022

現在約10m米ドルの事業に成長
➔ リソースを投入し早期に事業拡大を目指す




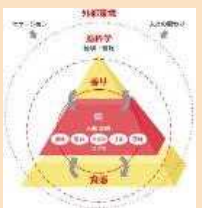
カスタマーエンゲイジメントセンター (シカゴ)



イノベーションワークショップ2021

グリーンフード事業 当社の「強み」: 食品とアミノサイエンスの融合によるソリューション提供

「おいしさ設計技術®」と「先端バイオ・ファイン技術」を融合し、
より付加価値の高い代替たんぱく食品向けのソリューションを提供する

	当社の取り組み	おいしさ設計技術®	先端バイオ・ファイン技術
<p>プラントベース プロテイン</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・食感やおいしさの向上 ・健康・栄養価値の向上 	 <p>呈味・フレーバー技術の応用</p>	 <p>受容体を用いた食味改善技術</p>
<p>培養肉/魚</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・安全で社会価値の高い製品開発 ・おいしさや健康・栄養価値の向上 	 <p>酵素などの食感改良技術</p>	 <p>再生医療用培地の応用技術</p>
<p>微生物由来 プロテイン</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・炭酸ガスを原料にした環境に 優しい素材開発と展開 (エアプロテイン) 	 <p>たんぱく富化食品への応用</p>	 <p>菌株育種、発酵技術</p>

培養肉スタートアップのスーパーミート社に出資

同社が持つ培養肉の開発技術や知見と、当社独自のバイオ医療や発酵に関するR&D技術、
 呈味や食感などのおいしさ設計技術®を組み合わせ、「食と健康の課題解決」の実現に貢献



培養肉プラットフォーム販売・サービス提供を行う、BtoB事業

- ・セルライン構築から培養肉製造までの一連のバリューチェーン保有
- ・パイロットプラントでの実証完了、
2023年米国デモプラント稼働見込み

細胞株の樹立・バンク化

細胞分化技術

高密度培養とコストダウン

商業化に向けた生産設備

- ・再生医療研究で培った幹細胞培養、分化技術
- ・発酵技術、プロセス開発技術
- ・呈味・香気・食感の解析・制御に基づくおいしさの実現
(調味料技術)

細胞育種

再生医療研究

アミノ酸、培地、成長因子

おいしさ設計技術®



併設レストラン

グリーンフード事業 当社の「強み」： 各国・地域の食文化に根差した事業展開

各国・地域ごとの栄養課題・食文化に基づく健康でおいしい献立、商品を展開

欧米型食文化（アメリカ、ブラジル等）



たんぱく質摂取：充足
健康栄養：過剰
環境負荷：大

中国、ベトナム等



たんぱく質摂取：充足
健康栄養：過剰と不足*
環境負荷：中→大（増加中）

新興国（例:ナイジェリア）



たんぱく質摂取：不足
健康栄養：不足
環境負荷：小

アジア食文化（日本、アセアン）



たんぱく質摂取：充足
健康栄養：過剰と不足*
環境負荷：小

地域の食文化と栄養課題

栄養過不足や環境負荷は主な傾向として表現

* 過剰と不足の両方の健康課題が存在

各地域にグリーンフードラボを設置

- ・地域の食文化、健康・栄養、食に関連する環境負荷の研究と解析（食生活、フードロス、等）
- ・地域毎製品、ソリューション開発、マーケティング戦略をオープンイノベーションで取り組むハブ機能

🇯🇵 グリーンフード事業推進部の設置

- ・事業全体の戦略策定
投資戦略、スタートアップ連携、エコシステム戦略
- ・デジタル活用の献立、商品の提供
地域の食文化に基づく、健康・栄養、環境に配慮した、おいしい献立、商品の提供（BtoC、DtoC）

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。
- 本資料の金額は、切り捨てで表示しております。