

Eat Well, Live Well.



エコシステム変革から事業モデル変革へ (DX2.0→DX3.0)

常務執行役員

CIO 研究開発統括 (2021/4 -)

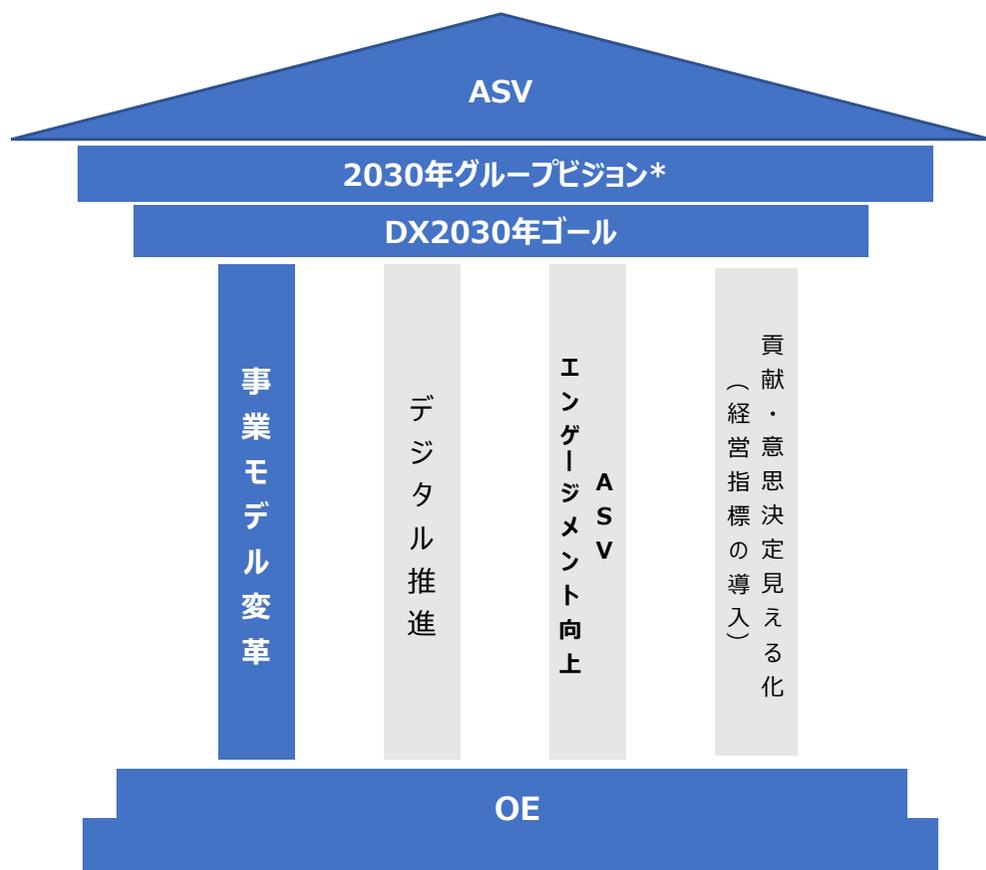
白神 浩

2021年3月23日

ASV経営の実現に向けた、R&D変革と事業モデル変革

味の素グループビジョン

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



R&D変革→事業モデル変革

- 1 研究所再編（2019年）
Agile R&Dへの変革
- 2 DX推進開始（2019年～）
“Smart R&B”実現を目指す
DX 1.0 : Agile R&D
DX 2.0 : エコシステム変革
DX 3.0 : 事業モデル変革
- 3 「食と健康の課題解決」を実現する
新事業モデル構築に着手（2020年～）
（事業モデル変革タスクフォース）

“Agile R&D” への研究所変革の概要 (2019～)

□ 研究マネジメント改革

3研究所

基礎→開発組織

(“プロダクトアウト”)

Fit研究中心

(“コストダウン”)



2研究所

要員数減少
成果拡大

事業・顧客別チーム (“顧客起点”)

Grow研究中心 (重点事業比率>80%)

Smart R&B (DX) の推進

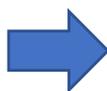
DX 1.0 : Agile R&D

DX 2.0 : エコシステム変革

DX 3.0 : 事業モデル変革

□ 意識改革・組織風土改革

- ✓ プロダクト重視
- ✓ 自前主義
- ✓ 受託意識
- ✓ 組織間の高い壁



- ✓ **ASV(志)、食と健康課題解決**
- ✓ 未来を描き、事業を創る (顧客創造)
- ✓ 顧客の期待を超えるソリューション
- ✓ オープン&リンク イノベーション
- ✓ **ONE TEAM (わくわく、いきいき)**

食と健康の課題解決を共創する場 オープン&リンクイノベーションの象徴

クライアントイノベーションセンター（CIC）2018年設立

クライアント企業に、味の素グループの保有する技術を“見て、触れて、感じて”頂き、
個々の企業では産み出せない新しい価値の共創を目指します。



665社以上が来場し協業について議論
56のプロジェクトを創出



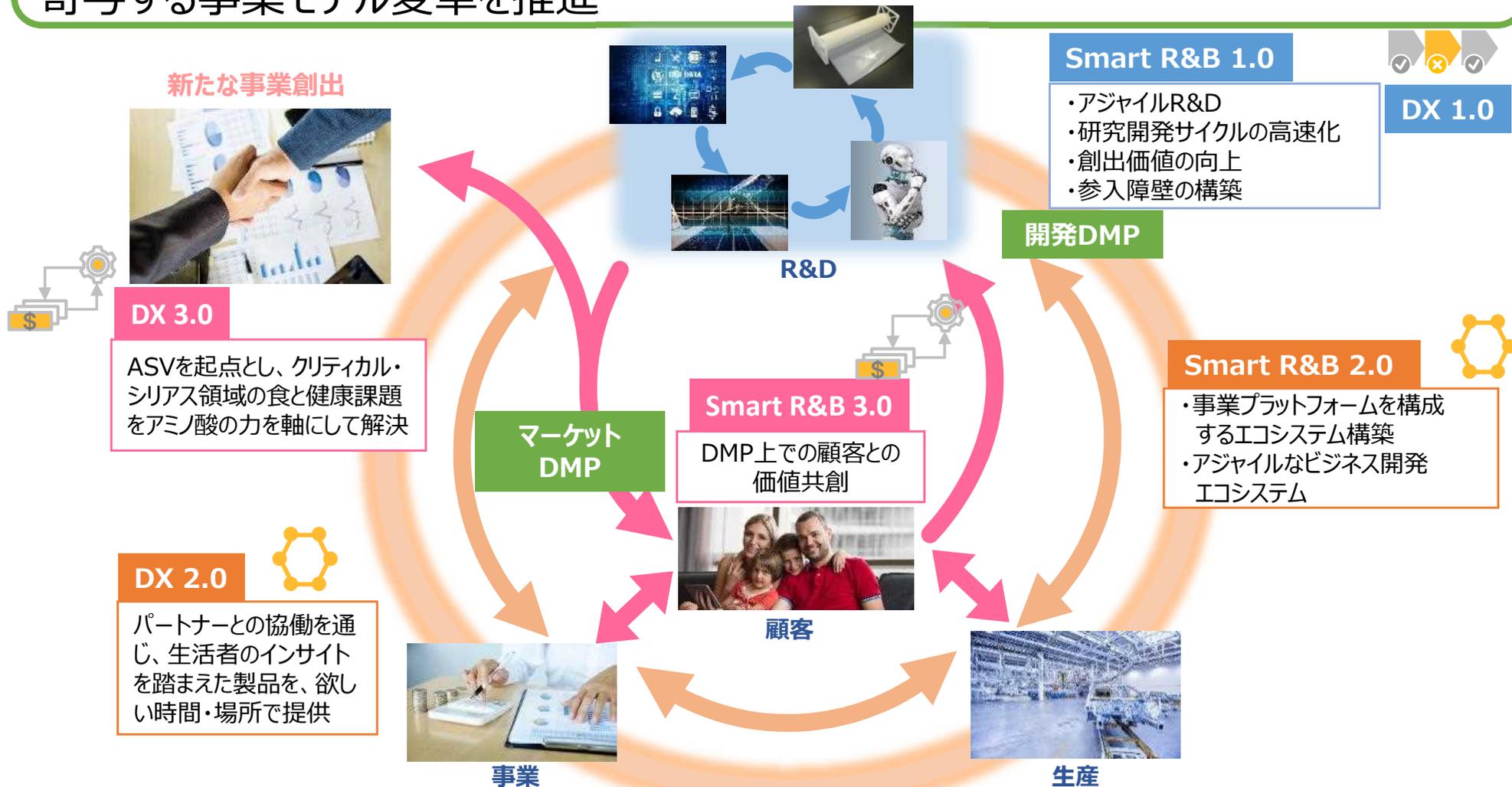
バーチャルCIC：バーチャルな空間を利用して、顧客・パートナーと接点を構築

建物形状：「神経細胞（ニューロン）」を想起

闊達自在なやりとりとインスピレーションから、新たな結合を次々と生成する、オープン&リンクイノベーションの象徴

Smart R&Bによる事業モデル変革の推進

ASVを起点として、アミノ酸の力を軸に当社のコアバリュー（無形資産）を活用して、食と健康課題を解決するエコシステムを構築、アジャイルでCX価値向上にダイレクトに寄与する事業モデル変革を推進

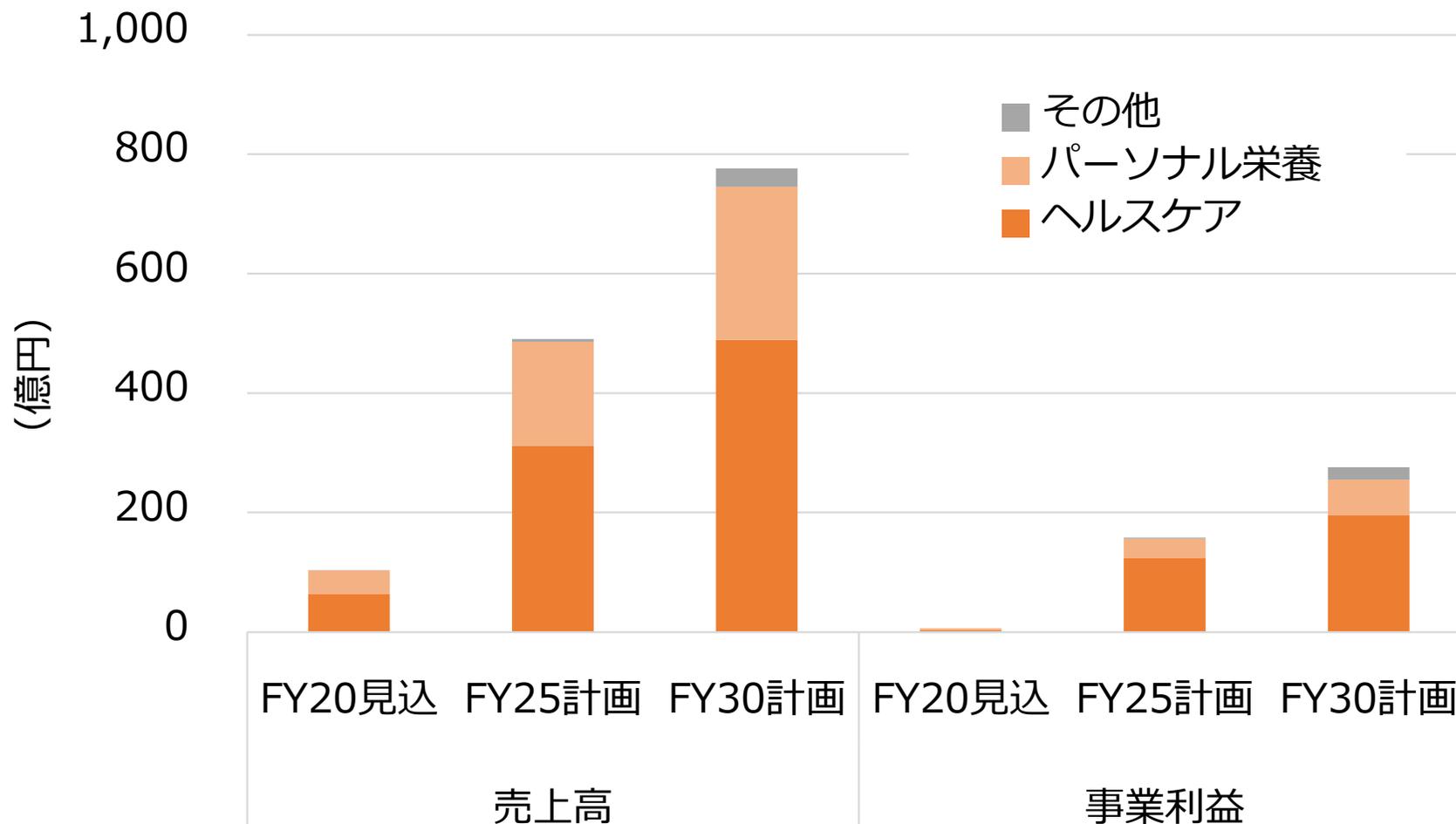


一橋ビジネススクール
名和高司教授フレームワークを参考

事業モデル変革(DX3.0)により創出する売上・利益計画



事業モデル変革により2025年度に売上約500億円、事業利益で約160億円を創出

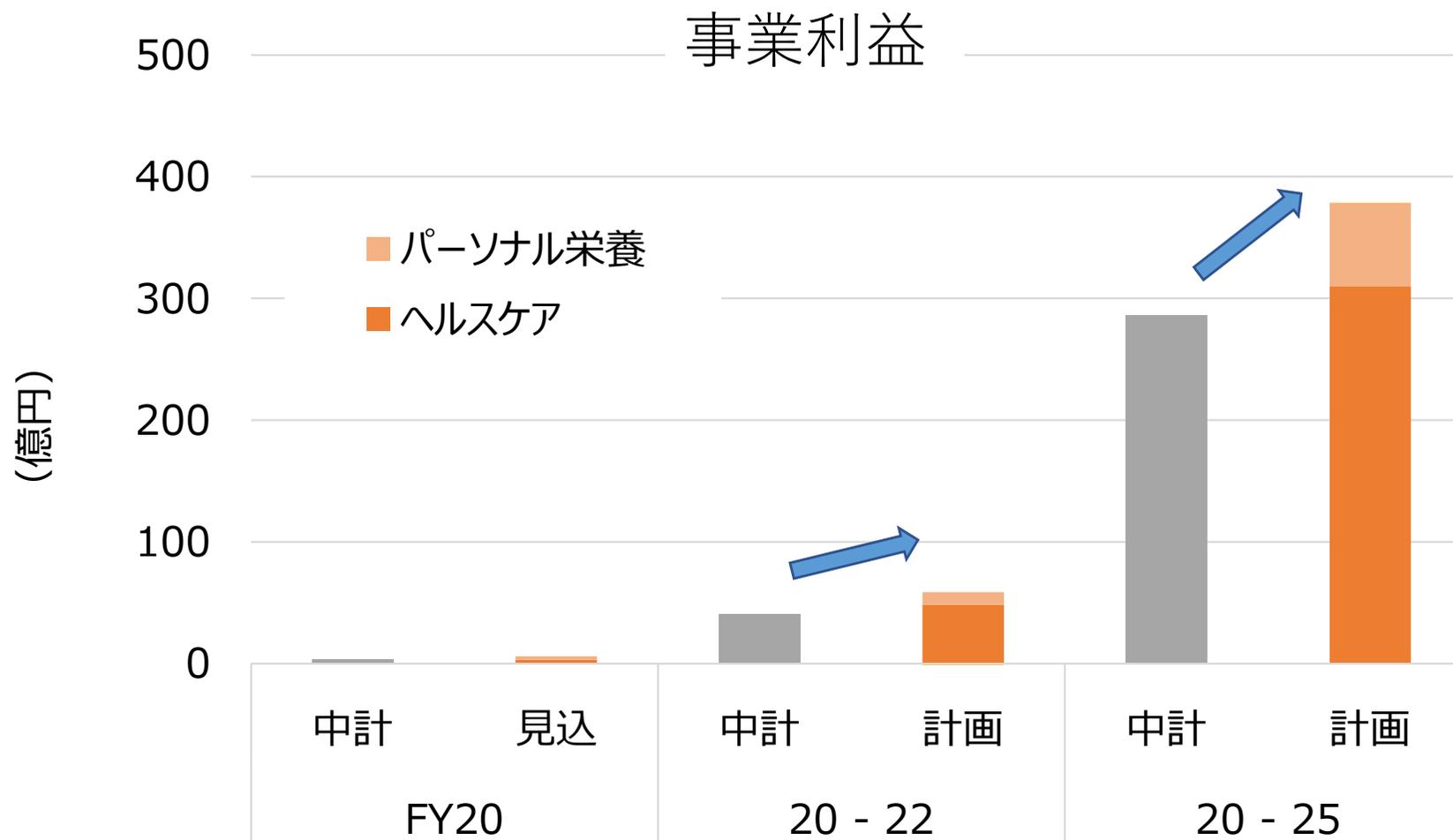


- ✓ ヘルスケア（CDMO、細胞治療サポートなど）、パーソナル栄養（メディカルフード、アミノインデックスなど）
- ✓ 電子材料の財務情報は開示出来ませんので含まれていません

事業モデル変革(DX3.0)により創出する累計利益(中計比較)



事業モデル変革により、2022年度までの累計で60億円、2025年度までの累計で約380億円の中期計画を大きく上回る事業利益を創出



事業モデル変革事例： 先進医療モダリティーに貢献するソリューション事業

先進医療モダリティー実現に必要な原薬需要や性能・品質、開発スピードに応える当社独自の製造技術とソリューション力で、CDMOビジネスや細胞治療サポートビジネスを実現

味の素グループのソリューション

先進医療モダリティー

AJIPHASE[®]



TALAMAX[®]

AJICAP[™]

RNA発酵生産技術



Smart R&B

遺伝子改変

代謝解析
発酵制御

AIによる配
合最適化

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。既に工業化実績。

抗体様タンパク・無糖鎖抗体の製造技術として注目

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

mRNAは新型コロナワクチンとして注目

iPS細胞用培地は、国内においてデファクトStdとして臨床開発に貢献



開発エコシステム

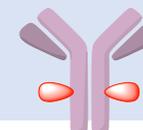
オリゴ核酸



タンパク質



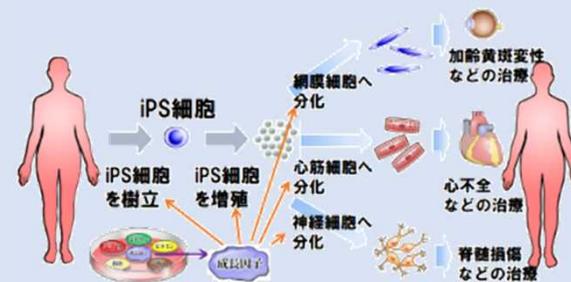
抗体薬物複合体



mRNA, 遺伝子治療
ワクチン



iPS細胞や間葉系幹細胞による
再生医療、細胞治療



事業モデル変革事例： メディカルフード事業におけるパーソナルソリューション提供

当社の強みであるアミノ酸の栄養学的知見に基づいた製品拡大、おいしさ設計技術を活用した製品設計、更にパーソナライズ化されたデジタルプラットフォームを展開することで独自のビジネスモデルを構築

味の素グループの取組み

□ 【栄養学的知見に基づいた製品拡大・パーソナライズ化】



栄養学的知見と
おいしさ設計技術
に基づく製品設計

□ 顧客個人の状態の把握のために

Smart R&B



ユーザーフレンドリーなプラットフォームと
先進的診断アルゴリズムで利用者様とつながる

味の素グループCambrooke社 Nualtra社 製品

□ 慢性疾患の方に普段の食事として摂り続けて頂く製品



フェニルケトン
尿症向け製品

低たんぱく食品



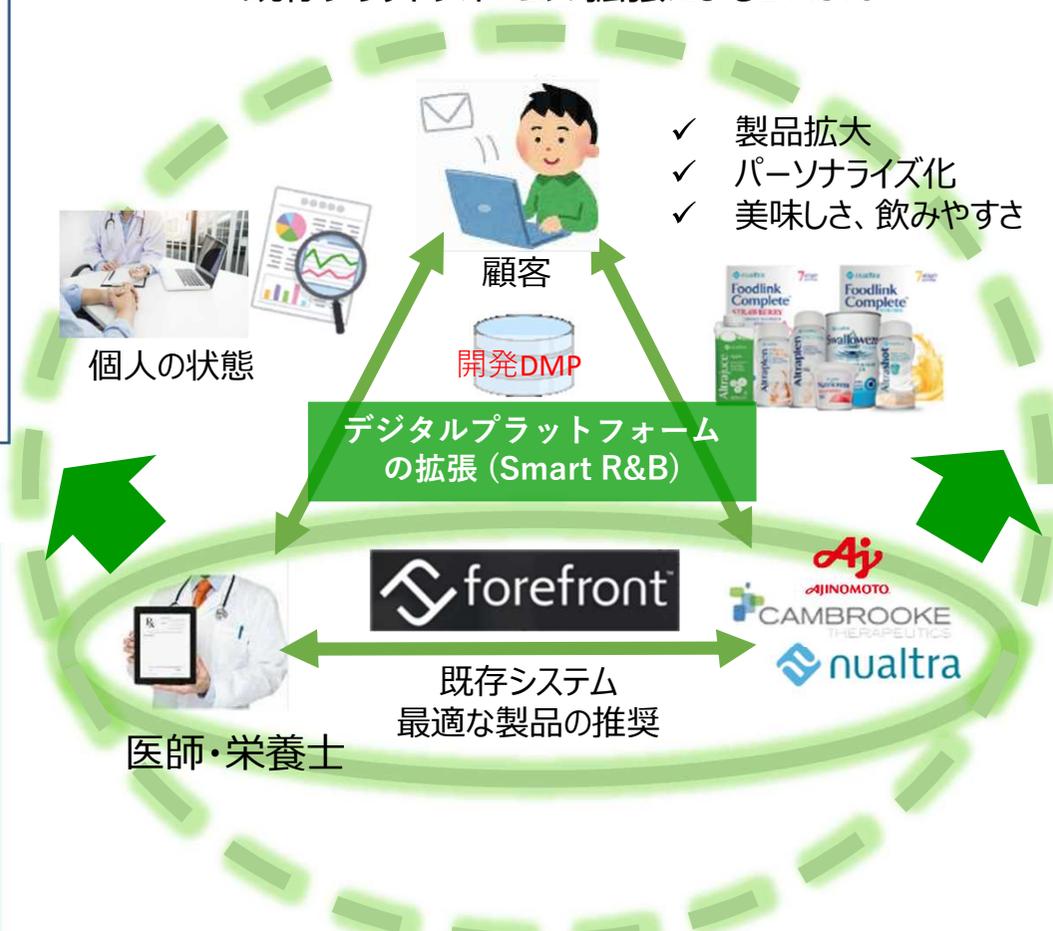
てんかん患者
向け製品



低栄養患者
向け製品

目指すビジネスモデル

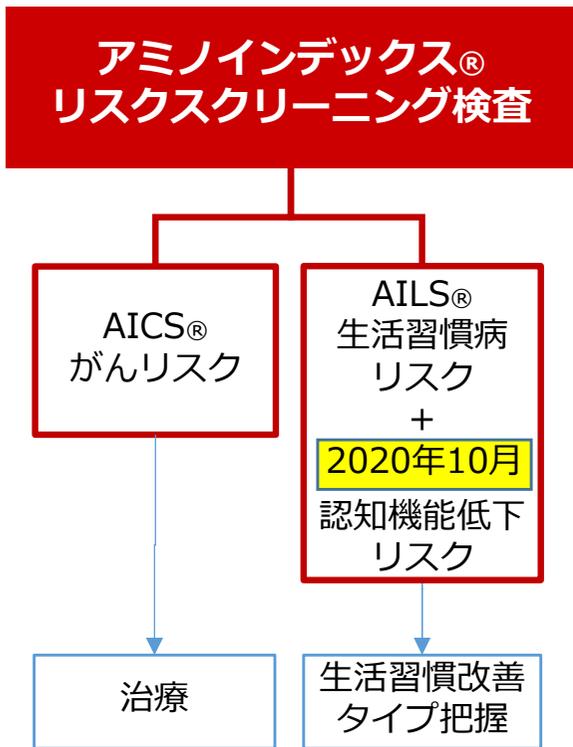
既存プラットフォームの拡張によるDX3.0



メディカルフード：慢性疾患や栄養障害を持つ方向けの健康保険還付の対象となる食品で、医師の指示の下に使用される

パーソナル栄養エコシステム： リスク評価から生活改善ソリューションサービスへ

リスク評価からアプリによる健康相談や生活改善サポートに繋げ、様々なプラットフォームと繋がり生活改善のソリューションを提供することで、人々の健康な生活に貢献するエコシステムを構築



4月上旬公開

アミノインデックス® アプリ

- ウォークラリー
- キャンペーン
- ボーナスポイント
- 期間限定ラリー
- 医療相談
- 生活改善ガイド
- 検査結果登録・閲覧

App Store | Google Play

2021年度以降

**生活改善ソリューションの
拡充**

認知機能	健脳手帳™
食事	「AJINOMOTO PARK」
	サプリメント (ECサイト)
	食品
運動	運動・スポーツイベント

連携パートナー
弘前大学COI | 太陽生命

エコシステム構築事例： ベースフード(株)との協業、DAIZ(株)への資本参加

ベースフード(株)：2020年12月11日より協業開始



完全栄養の主食を実現する
革新的な商品コンセプト

国内No.1ブランドカ
"BASE BREAD®" "BASE
PASTA®"

D2Cチャネルの顧客基盤



毎日おいしい食事を楽しんでいると、
いつの間にか健康になる社会の実現
+
「ベンチャー×大企業」新協業モデル創造



おいしさ設計技術

広範な食のネットワーク

生活者のニーズと業務用顧客
を知り尽くした事業展開力

DAIZ(株)：2020年11月30日より資本参加



大豆栄養制御技術

植物肉原料の国内販売の知見



持続可能な地球に向けて



おいしさ設計技術

生活者のニーズと業務用顧客
を知り尽くした事業展開力

* 事業計画策定中

エコシステム構築事例：「献立ミールセット」お届けサービス

栄養バランスの取れた3品献立の食材・調味料を直接お届けする仕組みで、時間創出による心の余裕と健康な食生活を提供



献立選定から調理までを一気通貫する「新たなエコシステム」



CB Cloud社の買い物・配送サービス「PickGo」と協業し、Ajinomoto Park で人気の3品献立の食材と調味料が最短30分で届く新サービス。（12/21、1都1府5県、11セットからスタート。3/26より30セットに拡充し、サービス名も「フレミル」に変更。）。



先進ITモダリティーの実現に貢献し続ける電子材料開発

ABF=Ajinomoto Build-up Film®

半導体パッケージ基板のキーマテリアルとなっている当社のABFをベースに、業界最高レベルの技術力と先進デジタル技術を駆使し、開発共創エコシステムを通じてキーマテリアルを提供し続けることにより先進ITモダリティーの実現に貢献

味の素グループの無形資産×Smart R&B

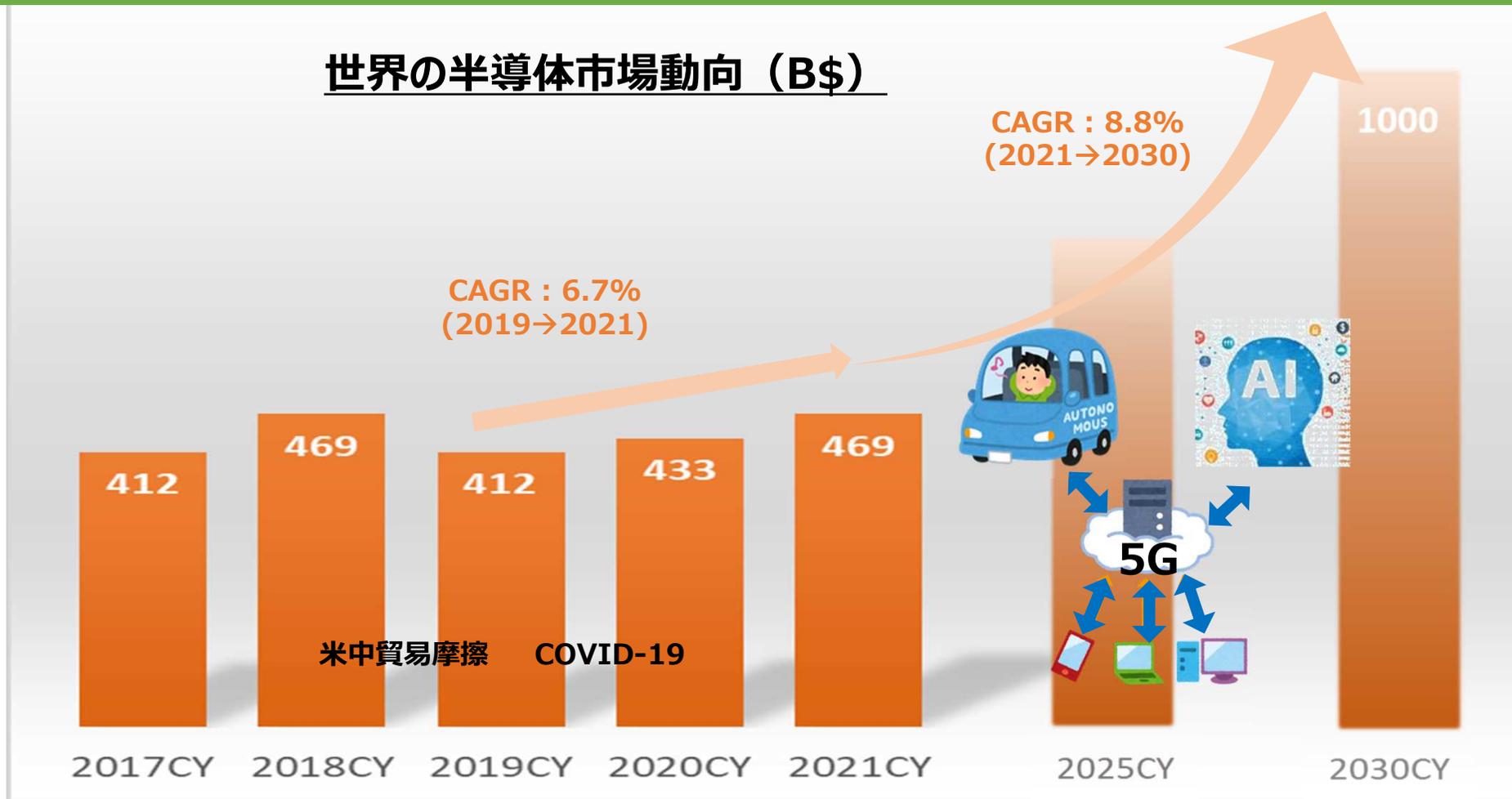


電子材料の財務情報は開示出来ません

電子材料の市場動向

22年以降も5G化の更なる普及・進展に伴い、人工知能(AI)や自動運転などの幅広い製品の需要が拡大し、今後10年で半導体市場が2倍以上に成長するとの予測

世界の半導体市場動向 (B\$)



2017~2021 : WSTS (世界半導体市場統計) 2020秋
 2030 : IBS SEMICONDUCTOR MARKET ANALYSIS Jan.2021

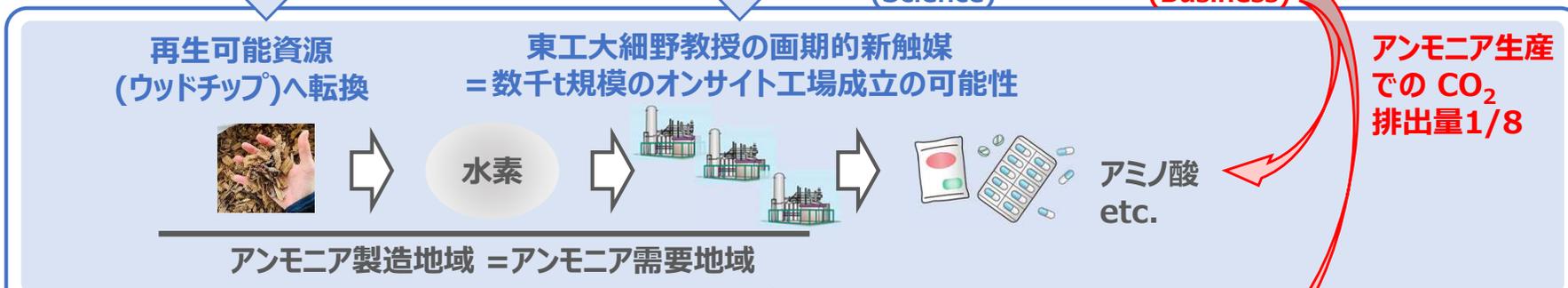
サステナビリティ：アンモニア生産・供給のグリーンイノベーション

再生可能資源の利用と画期的な新触媒による、地産地消型のアンモニア生産・供給システムの構築によりグリーンアンモニアの実現を通じたSDGsへの貢献

既存の生産・供給システム



脱炭素 & 地産地消型システム



SDGsに貢献する産業と技術革新の基盤



持続可能な生産と消費のパターンの確保

SDGsへの貢献

肥料を世界に



火力発電等の脱硝に



水素エネルギーキャリアとして



2017~ w/UMI*

東京工業大学 Tokyo Institute of Technology (Science)

Ajinomoto (Business)

TSUBAME BHB

↑ 2020~
 未来創造一号ファンド
 芙蓉総合リース(株)
 三菱ケミカル(株)
 三菱UFJキャピタル

*Universal Materials Incubator Co.,Ltd.: 日本の技術力強化/産業化促進を企図し、株式会社INCJ、一般社団法人素材・化学技術社会実装化基金などが主要株主となって運営されているファンド

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。