

# INTANGIBLE ASSETS

## 無形資産

### 無形資産への重点的投資とその先にあるASVの実現。

当社の強みの源泉となる無形資産は、人財資産・技術資産・顧客資産・組織資産の4つです。これらの「見える化」を進めながら、4つの無形資産に重点的に投資をし、その強みをさらに磨き込んでいきます。

まず、無形資産の中で最も重要なのは人財資産です。志（パーパス）を実現する熱意あふれる人財や、顧客の課題と技術をマッチングさせてイノベーションを生み出す人財、世界各国の人や文化に密着する人財が味の素グループの強みです。今後も人・社会・地球のWell-beingに貢献するさらに多様な価値を創出できる人財を獲得し、育成していきます。

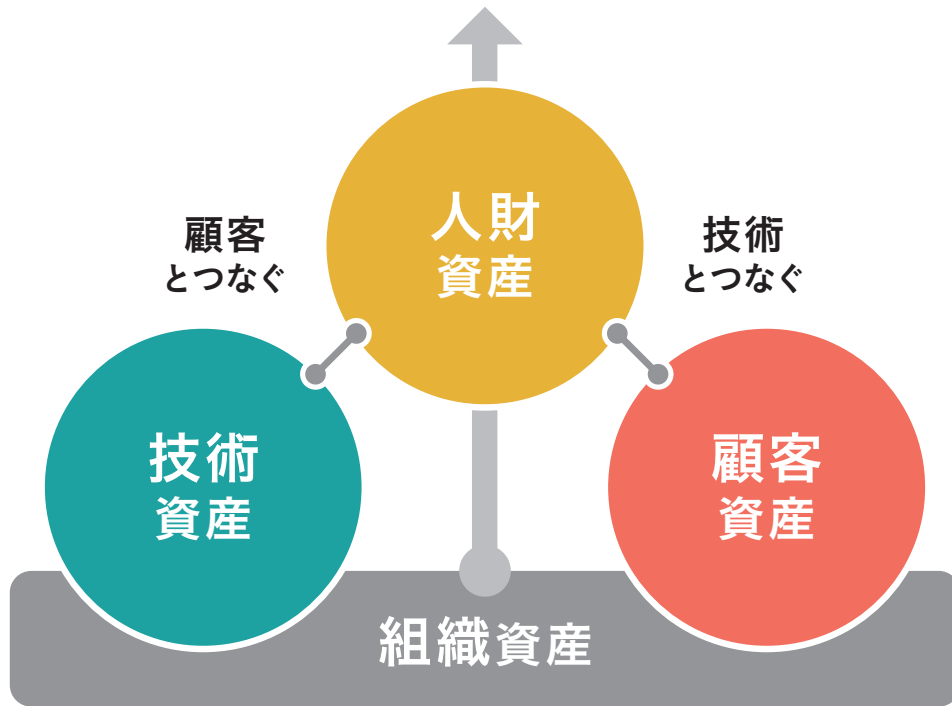
技術資産には、おいしさ設計技術<sup>®</sup>や先端バイオ・ファイン技術等の最先端技術、アミノ酸のはたらきを活かした独自素材、戦略的に開発し保有する知的財産等が挙げられます。

顧客資産ではB2CとB2Bの両事業を保有していること、多様な業種とエリアで事業を展開し、グローバルな顧客と関わっていることが強みです。世界の顧客の最先端の課題や将来の課題を把握し、顧客と共創して解決に取り組むことでアミノサイエンス<sup>®</sup>を磨き続けています。

最後に組織資産とは、組織全体としての強みです。人財一人ひとりの熱意を生み出す志（パーパス）、事業を通じて社会価値と経済価値を共創するASV経営、従業員が働く上での価値観・基本的考え方・姿勢である味の素グループWay（AGW）、そして、ステークホルダーからの支持により生まれる企業価値等が味の素グループの組織資産です。

「2030年ありたい姿」の実現には現地・現場で起こるイノベーションを「スピードアップ×スケールアップ」する必要があります。そのために、財務価値とのつながりを意識しながら無形資産への投資を強化。また、無形資産の強化がASVの実現にも関わると考え、従業員エンゲージメントスコアをモニタリングします。投資効果やASV実現プロセスの高まりを確認しながら、継続的に企業価値を向上させていきます。

# イノベーションの共創



## 味の素グループの強み

## 今後の強化ポイント

### 技術資産

- アミノサイエンス®  
例：おいしさ設計技術®、  
先端バイオ・ファイン技術
- 戦略的知財

- 次世代事業創造につながる  
イノベーションの強化
- より個別のニーズに寄り添うための  
デジタルケイバビリティ

### 人財資産

- 技術と顧客資産をつなぎ  
イノベーションを生み出す人財
- 志の共有
- 現地・現場への密着

- 領域にこだわらず多様な価値へ  
転換できる人財の獲得と育成
- 非連続な成長も支える人財

### 顧客資産

- 多様かつグローバルな  
ステークホルダー
- B2CとB2Bの両輪モデル

- 他業種や行政との総合的な  
アプローチ（エコシステム構築）
- デジタルを通じて  
直接つながる生活者

### 組織資産

- 志（パーパス） ● ASV経営
- 「味の素グループWay」
- ブランド
- 現地適合力

- イノベーションを創出する均一でない視点
- 各エリアと本部機能を迅速につなぐ体制
- 挑戦する風土
- マーケティングの高度化

# 人財資産

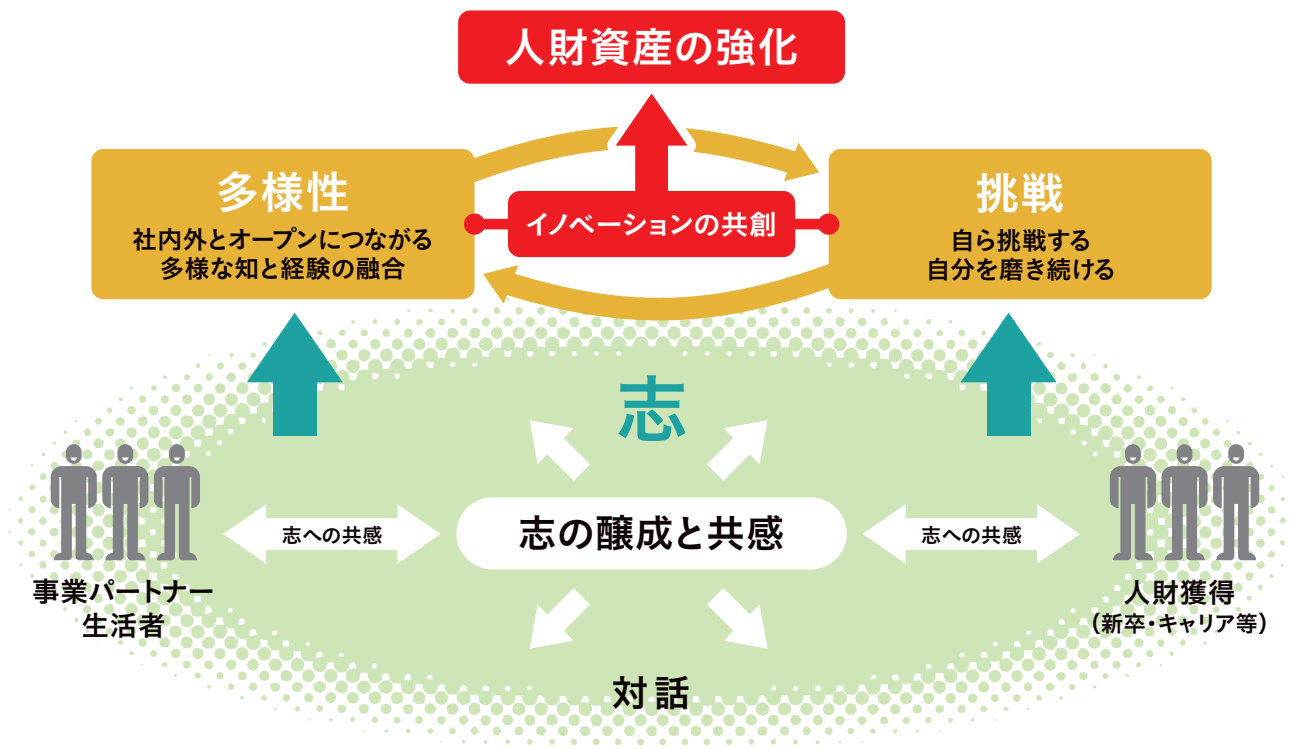
## 2030年に向けたありたい姿： 全ての従業員が働きがいを感じられる会社へ。

志に共感する社内外の多様な「個人」が集い、「組織」が多様な個の強みを活かして共成長することでイノベーションを創出し、未来に向けた継続的な価値創出により、ASVを実現します。

## 未来に向けたイノベーションを創出するための人財戦略。

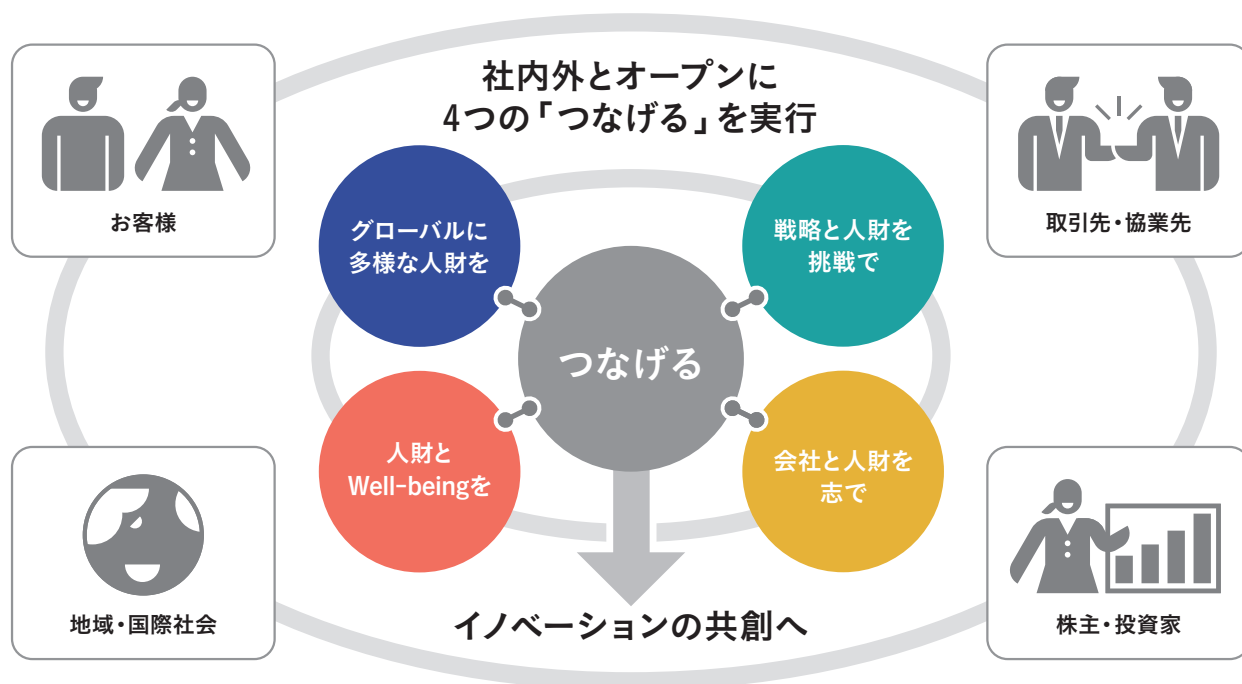
味の素グループは経営戦略の実現にあたり4つの無形資産（技術・人財・顧客・組織）が重要と考えています。特に無形資産全体の価値を高める源泉であり、技術と顧客をマッチングさせイノベーションを生み出す人財資産

の強化に継続して取り組みます。また、従業員のWell-beingは人財資産の強化を支える基盤であると考え、健康増進や資産形成等、広い観点で従業員のWell-being向上にも取り組みます。



# 4つの「つなげる」戦略

味の素グループの目指す、ありたい姿の実現に向けて  
“多様性”、“挑戦”、“Well-being”、“志”の4つの軸と「つなげる」  
というキーワードの下、人財戦略を実行していきます。



## 1. 多様性 | グローバルで“多様”な人財を「つなげる」

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DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&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。多様な人財をグローバルで「つなげる」ため、グローバルでの後継者プラン加速を通じた人財パイプライン拡充、選出された後継者候補の選抜型リーダー

一育成研修への参加や新たな職務への戦略的な登用等、各種施策の連動性を高め、グローバルでの適所適財を加速し、2030年までに以下の指標の達成を目指します。また、高度なスキルや新事業立ち上げの知見等を有する人財のキャリア採用の拡大(23-24年計画：味の素(株)における新規採用者の約50%)、協業先との人財交流等、多様な人財の外部からの獲得や協働に向けた取り組みも推進していきます。

- リーダーシップ層<sup>\*1</sup>の多様性比率30%<sup>\*2</sup> (2023年7月時点: 21%)
- 女性管理職をグループ全体で40% (2023年3月時点: 27%)  
味の素(株)で30%<sup>\*3</sup> (2023年3月末時点: 13%)

\*1 執行役および事業部長や組織長、それに準ずる重要なポジション。

\*2 性別・国籍・所属籍等を多様性の軸とする。

\*3 2019年より「30% Club Japan」に参画。

## 2. 挑戦 : 事業戦略と人財を“挑戦”で「つなげる」

戦略実行に資する人財を一般職・基幹職の区分にとらわれず適所適財×適時適量で活かす人事制度と、多様な人財による組織の活性化を加速する仕組みを導入します。味の素グループは多様な人財一人ひとりが持てる能力を

最大限に発揮し、志の実現に向けて自律的に挑戦することが組織と個人の共成長には不可欠であると考え、以下の取り組みを進めています。

- 手挙げによる部門異動や複数部門での横断プロジェクトへの参画を加速。  
2022年度からは社内公募による異動を本格化。事業状況等も踏まえながら手挙げ文化の醸成を推進。
- 協業先や外部研究機関、MBAや専門大学院への派遣。
- 各従業員の志の実現や挑戦を支援すべく、1on1での対話を重視。特に自身のキャリア実現に向けて、上司と毎年約1時間のキャリア面談や半期ごとのフィードバック面談(1時間程度)を1980年代から実施。
- 全基幹職に対するコーチング研修を実施(2023年度実施予定:味の素(株)のみ)。
- 研修プログラムの拡充(専門性向上、リーダーシップ醸成、体験型学習等)。

## 3. Well-being : 人財をWell-beingの向上に「つなげる」

味の素グループは、従業員のWell-beingは人財資産の基盤であると考えます。挑戦等を通じた各個人の成長や、事業を通じた社会への貢献によるWell-beingの向

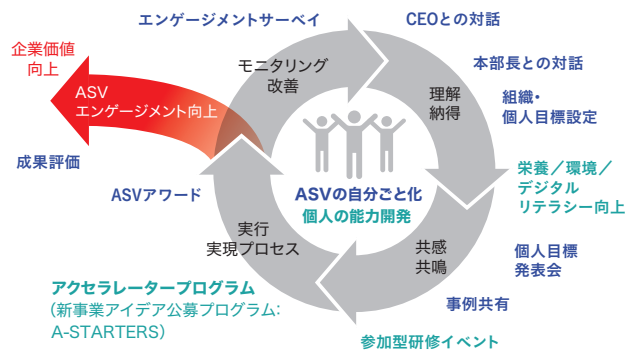
上に加え、健康や資産形成等の視点からもWell-beingの向上を促進します。

- 健康:味の素(株)では年一回、産業医・保健スタッフが日本で勤務する全ての従業員と面談を実施。(健康診断やストレスチェックの結果等を踏まえた保健指導)。また休業中の従業員を対象に独自の「メンタルヘルス回復プログラム」を導入、休業開始から職場復帰までの継続サポート等も実施。
- 資産形成:味の素(株)では外部専門家とも連携し、自社の制度や施策を踏まえた資産リテラシー教育プログラムを年間通じて従業員に提供(約2,800名が受講)。無料でファイナンシャルプランナーとの追加相談(任意)の機会提供も行い、従業員の資産形成に対する施策も実施。また、従業員一人ひとりが中長期視点での企業価値向上サイクルへの参画意識の向上と共に、自律的な資産形成の観点で持株会に関する取り組みも推進しています。(味の素(株)+国内グループ会社の計20社の加入率:71%(2023年5月時点))。

## 4. 志 : 会社と人財の“志”を「つなげる」

味の素グループは「アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献する」という志(パーパス)の実現に向けたマネジメントサイクルを標準化することで、志の醸成と共感、エンゲージメント向上に向けた取り組みを組織的に推進しています。また、2022年度よりエンゲージメントと業績の関係性の開示、2023年度からは「ASV実現プロセス」の考え方を導入し、エンゲージメントサーベイの関連設問のスコアから機会と課題の可視化を加速、各組織にエンゲージメントサーベイ結果の分析担当者等を設置し、ワークショップ(初級・上級)等を通じて教育し、各組織での自律的な活用を推進しています。

[ ASV成果創出のマネジメントサイクル ]



# 志を「つなげる」取り組み事例

## 個人目標発表会

志の醸成と共感、エンゲージメント向上に向けた取り組みの一つとして、2021年度より味の素(株)の全組織および国内外のグループ会社28社において、個人目標発表会を実施しています。

例えばタイ味の素社では、2023年の参加率が100%、計1,800名が参加しました。タイ味の素社には、研究、生産、事業、コーポレートと多様な部門がありますが、どの部門の社員も、まずはタイ味の素社ならびに自組織の目標からブレイクダウンされた目標を作成。次に、事業のバリューチェーンを意識した上で、自身の目標の「顧客」と「提供価値」を明確にし、その仕事はどうASVにつながるのか言語化して、仲間の前で発表します。このプロセスにより、ASVの自分ごと化を推進し、ASVエンゲージメントを高めています。2023年は新型コロナウイルスの影響が緩和し、対面型を中心に開催。参加者間の質疑応答も活発化しました。互いの目標を認め合い、安心して挑戦できる組織作りにもつながっています。



上・下/タイ味の素社で行われた個人目標発表会の様子。

## 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。2022年度はMSG・核酸事業におけるグローバルワンプチームによる「温室効果ガス削減への貢献」の取り組みが金賞を受賞しました。この取り組みのテーマは「無形資産価値の最大化（地球のWell-beingへの貢献）によるSpeed-up×Scale-upへの挑戦」。MSG・核酸事業でのASVを実現するため、海外法人を巻き込んだバリューチェーン横断型プロジェクト「BRIDGE」を立ち上げました。「BRIDGEのメンバーは笑顔でASVを実現しています」と語るのは代表のS&I事業部・石川浩平。「ASVは会社における私の行動基準。仕事で迷ったときはASVを基準に判断するよう心がけています」。この取り組みは結果として、MSG・核酸製造時の温室効果ガス排出量の大幅削減に短期間で貢献。取り組みを通じて創出した成果や喜びが、ASVへの理解をより深めています。



上/S&I事業部（受賞時）の石川浩平。 下/受賞チームのメンバー。

# 従業員エンゲージメントと業績の相関

## 人財投資とその効果。

ASVの創出に向け、“多様性”と“挑戦”の加速、そして“志”の醸成と共感にフォーカスした人財投資を積極的に行います。2022年度は約100億円の投資\*1を行い、今後も人財に係る投資を継続して拡大し、2023年から2030年までの累計で約1,000億円以上の投資を計画しています。今後、各取り組みと従業員エンゲージメン

トスコアを結び付け、従業員エンゲージメントの向上にもつなげていきます。なお、2023年度より従業員エンゲージメントスコアの測定方法を「ASV自分ごと化」の1設問から、より実態を把握できる「ASV実現プロセス」の設問項目の平均値へと変更します。

\*1 機会費用を含む金額。

### [ 人財投資に関する主な取り組み ]

多様性	①リーダーシップ層*2の多様性*3：30% (FY30)
	②グループ全体での女性管理職比率：40% (FY30)
挑戦	③事業成長に必要な人財の獲得・強化 (イノベーション人財 [M&Aでの獲得含む] 等)
	④手挙げによる自律的な挑戦/ネットワーク型の働き方への参加/自己研鑽等の加速 (異動/全社横断・協業プロジェクト/MBA派遣等)
志	醸成 ⑤社長/本部長対話、個人目標発表会の実施
	共感 ⑥ASV関連の外部コミュニケーション拡大 ⑦1on1面談 [目標/キャリア] の質向上 ⑧メンタリング対象の拡大：若手/女性/経営人財候補

\*2 執行役および事業部長や組織長、それに準ずる重要なポジション。

\*3 性別・国籍・所属籍等を多様性の軸とする。

### [ 従業員エンゲージメント ]

(FY23より、ASV実現プロセスの設問項目の平均値)

ASV実現プロセス	関連項目(例)
1 志への共感	⑤⑥
2 顧客志向	③④
3 ASV自分ごと化	⑤
4 チャレンジの奨励	④⑤⑦
5 インクルージョンによる共創	①②④
6 生産性向上	全項目
7 イノベーション創出	①②③
8 社会・経済価値の創出	全項目



**ASV指標：従業員エンゲージメントスコア (FY22実績75%) を  
80% (FY25)、85% (FY30) へ向上**

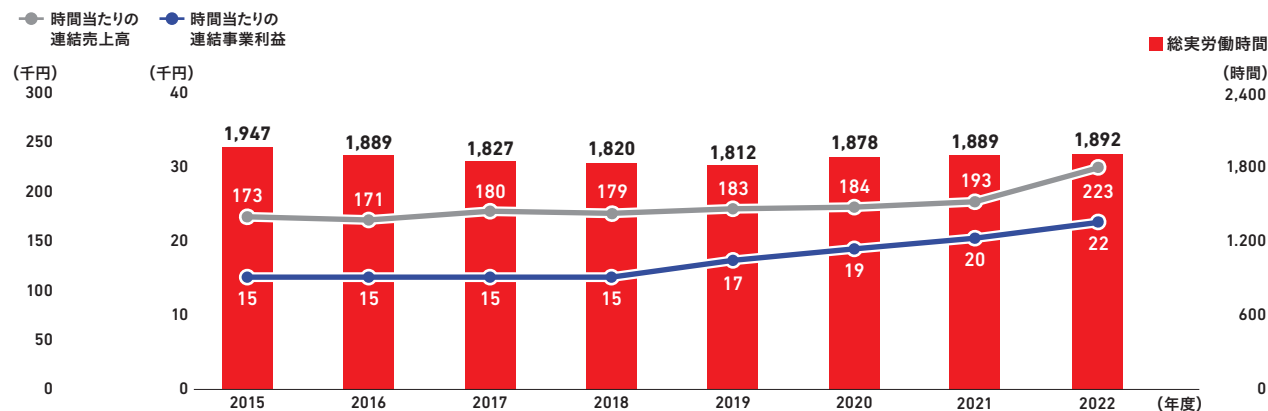
## 効果のモニタリング。

人財資産の強化に向けた投資の成果と捉えられ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、時間当たりの連結売上高\*4および時間当たりの連

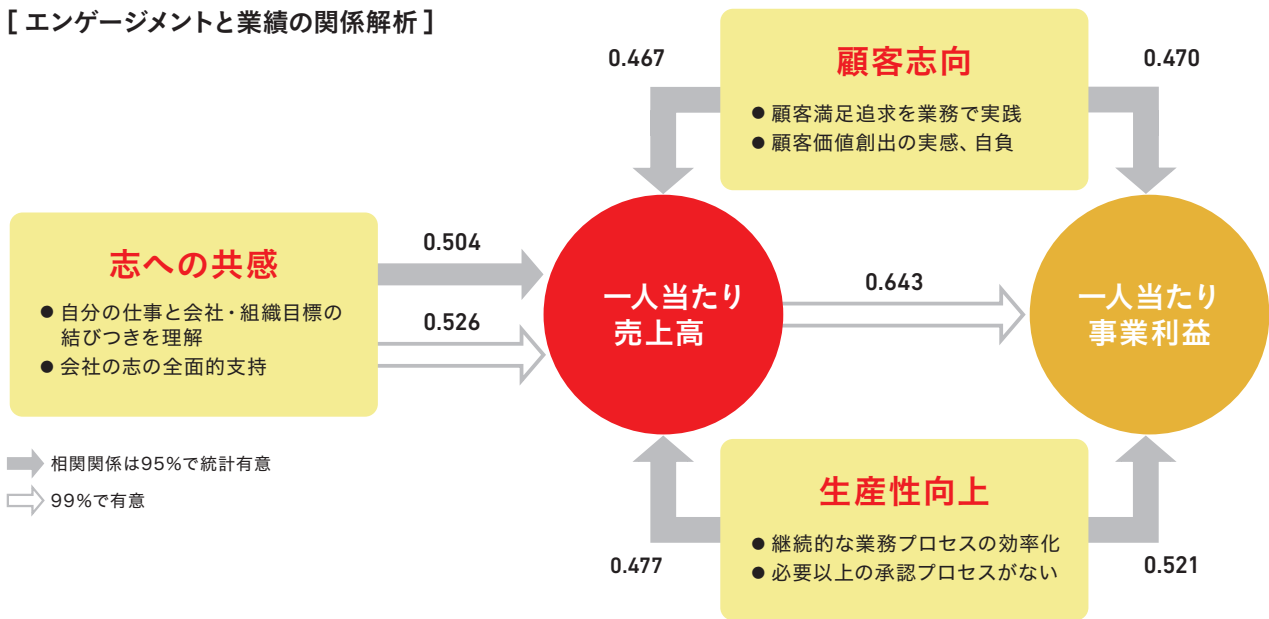
結事業利益\*5でモニタリングしています。2022年度は、時間当たりの連結売上高が223千円、時間当たりの連結事業利益が22千円と、それぞれ順調に伸長しました。

\*4 連結売上高 / (味の素(株)従業員数×総実労働時間)。\*5 連結事業利益 / (味の素(株)従業員数×総実労働時間)。

### [ 時間当たりの連結売上高・連結事業利益 ]



### [エンゲージメントと業績の関係解析]



### [ASV実現プロセス]



## 機会と課題を把握し、ASV実現を推進する。

味の素グループでは、毎年エンゲージメントサーベイの結果を更新して、業績との相関分析を実施しています。過去4回の結果より、「志への共感」「顧客志向」「生産性向上」が一人当たりの売上高・事業利益に相関することが確認されました。また、2019-2020年度のエンゲージメントサーベイ結果と2020-2021年度の業績変化等のタイムラグ分析も実施し、「生産性向上」等と一人当たり売上高が相関することも確認しています。

2022年度よりASV実現までのプロセス（ASV実現プロセス）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する新しい取り組みを始めました。ASV実現プロセスでは、業績との関係分析の結果等を活用し、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エンゲージメントサーベイの設問が設定されています。

2023年度からは、無形資産強化の一つである「従業員エンゲージメントスコア」の測定方法を、「ASV自分ごと化」の1設問から、より実態を把握できる「ASV実現プロセス」の設問項目の平均値へ変更します。味の素グループを横断した各社・組織で、ASV実現プロセスの設問スコアから機会と課題を把握し、対策実施につなげていきます。例えば、生産性向上に向けては全社的な課題である「承認プロセスの多さ」の改善に取り組む等、全社施策と各組織での自律的な活用の両面から、ASV実現の推進力を向上していきます。



## 対談

# エンゲージメントサーベイの活用により 会社と従業員の絆を強める

「ASVアワード」のエントリー選考会を自主開催する等、  
従業員のモチベーションが高いブラジル味の素社（ABR）。  
その背景にはエンゲージメントサーベイの活用がありました。



### 栢原紫野

執行役 ダイバーシティ・人財担当

1990年味の素(株)入社。2018年より広報部長、2020年7月より九州支社長を務め、2023年4月より現職。



### ファビオ・ルイス・セレガット

ブラジル味の素社/人事担当取締役

2005年ブラジル味の素社入社。リメイラ工場人事部長を経て、2009年よりサンパウロ本社人事部長。2014年よりコーポレート人事担当役員、2022年より現職。

## 会社と個人の志の重なりを見つけ、 ASVを実現するためのツール。

**栢原** エンゲージメントサーベイ（ES）とは会社と従業員の信頼や絆の強さの度合いを表すツールで、会社の施策が従業員のありたい姿、やりたいこと（志）と合致しているかを検証するものです。サーベイなので、わかりやすいかたちで結果が出ます。するとどうしても数値に目がいきがちですが、スコアの改善を目的とせずあくまでも企業風土改革のツールということを共通認識としたいです。ESの活用におけるベストプラクティスの代表格であるブラジル味の素社（ABR）の状況をうかがいたいのですが。

**セレガット** ABRでは、2008年から独自のES（類似する従業員意識調査）を活用しています。最初は恥ずかしかったり、上司の反応を恐れたりするメンバーもいましたが、今ではESを信じてくれ、2022年は回答率98%と大変高い数字を残せました。

**栢原** それはかなり高い回答率ですね！

**セレガット** 従業員一人ひとりに、時間をかけなくてもいいからESに参加するよう呼びかけました。回答期日の

間際にもリマインダーを出します。従業員に参加を促し、ESの回答をフォローアップすることは私たちマネジメントの責任なのです。

### 現場を歩き回るリーダーの姿が 従業員の信頼を高める。

**栢原** ESを組織風土改革のツールとして信頼し参画してもらうために、ほかに取り組んでいることはありますか？

**セレガット** リーダーが行動で示すことです。

**栢原** 具体的にどういうことですか？

**セレガット** リーダーは王様ではなく組織の一部でしかないことを自ら行動で示すのです。製造やオペレーションの現場に赴き、何が起きているかをじかに知るべきです。現場を歩き回る姿を見て、従業員は初めてリーダーを信頼する。信頼できるリーダーがいるから、ESも信じて回答できる。それが秘訣です。また、トップマネジメント層の意思を“腹落ち”する言葉にして従業員に伝えること



ESは会社の志と従業員の志の重なりを測るツール。ESを通じて従業員の本質的な声を集め、会社と従業員のさらなる成長へとつなげていく。

も大事です。ESは信頼できるという明確なメッセージを、社長から全従業員へ送っていますし、ESのワークショップを通じてコミュニケーションをとっています。

**栢原** ESのワークショップはどのような枠組み、規模で行っているのですか？

**セレガット** 昨年はブラジル内の5拠点で計90回実施しました。事前にファシリテーターとしてのトレーニングを受けた担当者が各拠点を回り、約1時間のワークショップを行います。製造部門は、24時間稼働のシフト制ですが、夜勤の人もちろん対象です。製造部門のみならず、ブラジル中を走り回る営業職の従業員にコンタクトを取るの容易ではありませんが、参加できない人にもオンラインでワークショップの資料や議事録を見てもらい、約2ヵ月かけて従業員の意見を収集することで非常に広範におよぶ従業員の考えを知ることができます。

### 従業員からの小さなリクエストをESで丁寧に拾っていく。

**栢原** 従業員が忌憚のない意見を言えるようにするために何か工夫をしていますか？

**セレガット** ワークショップは管理職、中間職（係長クラス）、製造や営業等に階層や部門を分けて実施します。階層や部門により使う言葉や課題も違うので、誰がワークショップのリード役を担うかが重要です。各階層・部門の意見を理解でき、従業員が過度に緊張しない人、従業員に気持ちよく自由に意見交換させられる人を選びます。日本ではどうESを分析、活用していますか？

**栢原** 日本では、各組織から人事担当等ESを分析するリーダーを選出し、ESを主管するコンサルタント会社と共に結果の読み解き方や組織での活用方法のヒントを提供するワークショップを実施、組織ごとの結果分析と活用のレベルを上げていきます。研修を受けた各リーダーは

マネージャー層と共に自組織のESの結果を分析し、主に次年度の組織目標に織り込むかたちでアクションプランを作ります。ABRではこれまで蓄積した知見を活かして、さらにESを活用している事例はありますか？

**セレガット** 例えば、自由記述で答える設問やABR独自の設問を用意し、現地の実態を踏まえた意見交換を行っています。すると「休憩所の環境を良くしてほしい」等、具体的なリクエストが上がります。一見小さなことに思えるかもしれませんがこうしたリクエストに応えることが重要であり、その積み重ねが組織風土のさらなる改善につながると考えています。

**栢原** ESを検証ツールとして使いこなしていますね。ESの活用をより進化させるための課題はありますか？

**セレガット** リーダーシップ教育ですね。メンバーは人事異動で入れ替わりますが、人が変わってもDNAを引き継いでいかなければいけません。また、意思決定プロセスのスピードアップや働き方改革もさらに進める必要があります。従業員一人ひとりを適切にエンパワーメントし、自ら労働時間を決められるようにしていきます。そうすることで企業も従業員もさらに成長するはず。エンパワーメントが鍵です！

**栢原** 今日の対談を通じ、ESの結果を踏まえたワークショップの重要性を再認識しました。マネージャーの中にはESの結果を通信簿のように捉える人もいそうですし、その気持ちは理解できますが、ESの結果から何を読み取り、組織運営や風土改革にどうつなげるかを“みんなで”考えることが重要であり、意味がありますね。日本でもESによって若手従業員のキャリア展望への不安や、ジェンダーギャップ等が課題として見えてきており、改善に取り組んでいます。今日はABRのES活用から多くの気づきをいただきました。ありがとうございました。

# 顧客資産



## グローバルの生活者と直接対話し、顧客と共創する関係。

世界中の生活者や顧客から、トップレベルのおいしさや栄養、品質、機能、安心・安全等を望む声を丁寧に拾い上げ、それを実現するために顧客と共創し続けていくことが、味の素グループにとっての顧客資産です。

味の素グループは、食品系事業とアミノサイエンス系事業における多様な事業ポートフォリオの下、ビジネスタイプ別の売上でB2Cが7割・B2Bが3割と両タイプのビジネスを有し、地域別の売上では海外が6割、日本が4割とグローバルに事業を展開しています。この多様なビジネスを通じて、世界中の味の素グループの従業員が、各国の生活者とは直接コミュニケーションをとり、

顧客企業とは課題解決に向けて日々対話を重ね共創しています。

また、顧客に価値を提供していく際に、他業種の企業等、社外のパートナーとエコシステムを構築して、顧客の要望に対して総合的にアプローチできることも、味の素グループの顧客資産の重要な側面であると考えています。今後は、デジタルを活用してより多くの生活者と直接つながり、双方向のコミュニケーションによって顧客のパーソナルな価値観やライフスタイルを知り、これを活かした提案ができる関係性をつくることで、顧客資産をさらに強化していきます。

## In the World

# ベトナム味の素社の顧客資産の築き方



左/赤いユニフォームで展開する街頭セリング活動。中/顔が見える営業が信頼関係を作る。右/営業が活用する陳列ハンガー。

## トラディショナルトレード直売システムが生んだ信頼関係。

1991年設立のベトナム味の素社はASEANの中では比較的后発ですが、今では日本人を見れば「AJI-NO-MOTO」と声がかかるほどベトナム人の暮らしに浸透しています。これは、味の素グループ独自のトラディショナルトレード（TT）直売システムにおける営業活動によって、顧客資産を形成してきた証といえるでしょう。

TT直売システムとは、営業マンが直接、街角や市場にある小さな商店を訪ねて商品を届けて陳列し、その場で代金を受け取るシステム。この手法はベトナムに限らず、味の素グループが各国で長年採用してきた営業スタイルです。ベトナム味の素社では現在、全国で約11万軒の個人商店と取引があり、約600人のベトナム人営業マンが二人一組のチームを組んで、約2週間に1回の頻度で訪問しています。

個人商店の場合、売れる商品を目立つ場所に陳列し、それ以外の商品は店の隅に追いやられてしまうのが常ですが、ベトナム味の素社は調味料のナンバー1ブランドである「AJI-NO-MOTO®」を中心に各商品をお客様に見やすく陳列できるハンガーをお店に提供して、同社の商品をまとめて見えやすい場所に陳列してもらう等の工夫をしています。狭い店にそんな無理をお願いできるのは日頃の地道な営業努力の賜物。商店を訪れた営業マンはパッケージの汚れを拭い、商品の賞味期限をチェックし、期限が切れた商品を入れ替える等のサービスを提供することで、店主との信頼関係を築いているのです。

そんな地道なTT直売システムの営業活動から生まれたヒット商品に、「Aji-mayo®」があります。2005年の発売当初、マヨネーズはベトナム人の食生活ではほとんど馴染みがありませんでしたが、2011年に商品名を「Aji-

mayo®」に変更したあたりから認知度が高まり、現在ではうま味調味料の「AJI-NO-MOTO®」、風味調味料の「Aji-ngo®」に次ぐヒット商品になっています。

ベトナムでは今後、経済成長を背景に流通システムが進化するかもしれませんが、ベトナム味の素社でもSNSやGPS等をうまく活用し、よりスマートなTTへと進化させています。築き上げた顧客資産と営業力にデジタルの力を加えることで、ベトナムでのTT直売システムはまだ成長する可能性が大きいのです。

## local voice

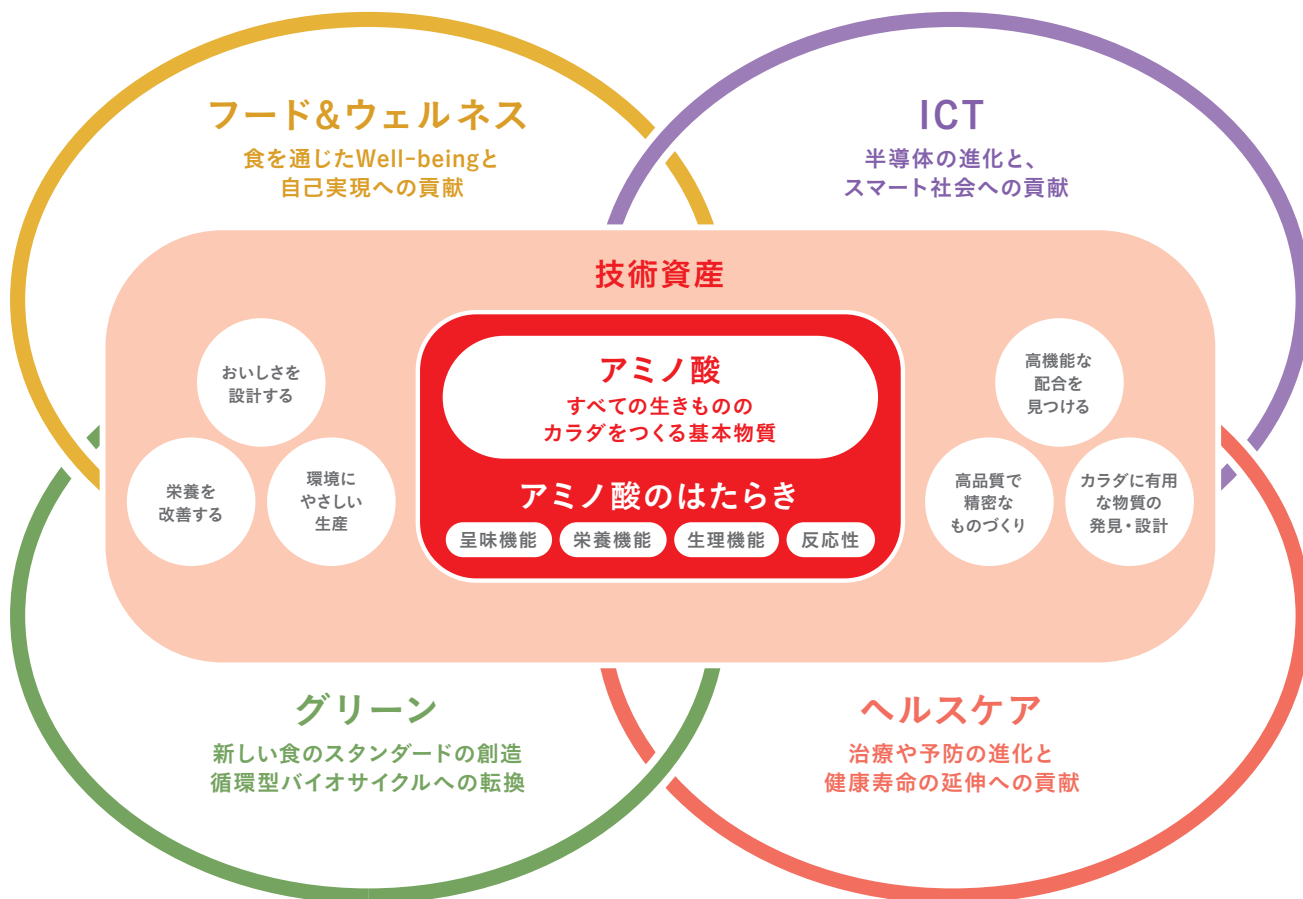
### 徹底した基本活動と 今後を見据えたDX活用。



ファム・コン・ブンさん

ベトナム味の素社最大の資産は、日々の基本的な営業活動です。営業チームは、その揺るぎない献身的な努力により、一貫して高品質の商品をベトナム国内の隅々まで届けています。これは事業拡大とパーパスの実現を推進する上で極めて重要な役割です。また、進化する需要に応えるため、最新のテクノロジーアプリケーションも採用しています。受注活動時間の短縮・お客様とのコミュニケーション強化のためのタブレット端末の導入、GPSと連動したeMobizMapシステム等、革新的なツールの導入によって業務の合理化・効率化が進みました。基本活動とDXの活用を通じて、ベトナムの人々と社会のWell-beingに貢献することを目指しています。

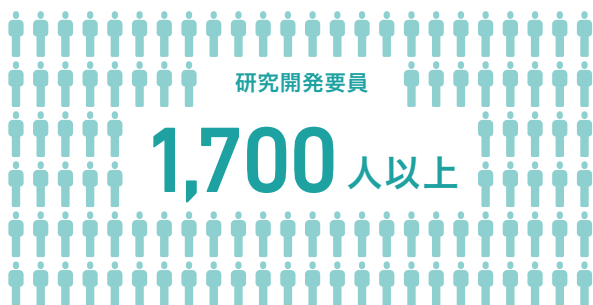
# 技術資産



## 独自性のある技術資産による、社会価値の創出。

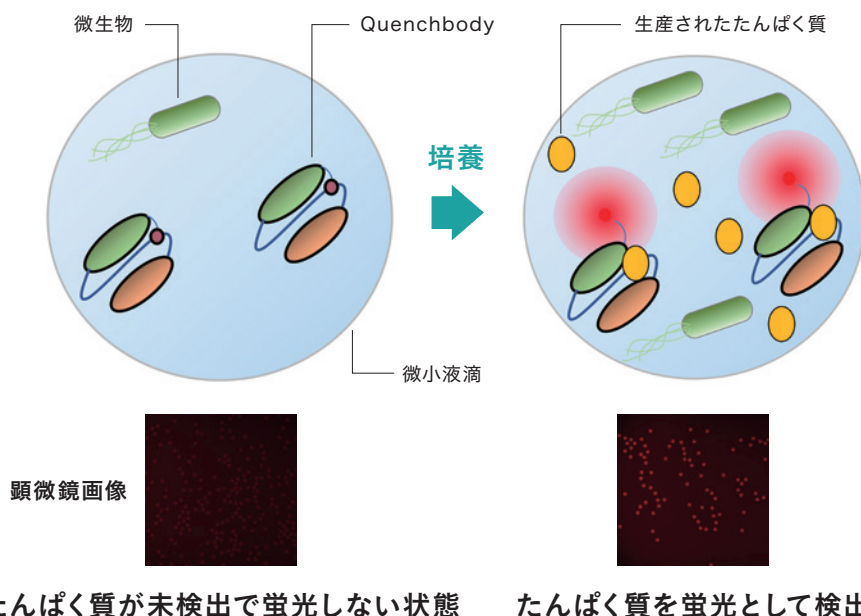
味の素グループは創業以来、アミノ酸のはたらきを探求して、多様で独自性のある技術資産を磨き、進化させてきました。おいしさを設計する技術、高品質で精密なものづくり、環境にやさしい生産、体に有用な物質を作り出す

技術等により、様々な事業を通じて社会価値を創出してきました。これからも、アミノサイエンス®である技術資産を進化させ続けることで、4つの成長領域で事業を成長させていきます。



## Screening Technology

# 菌株開発の高速化を目指した ドロップレットスクリーニング技術



ドロップレットスクリーニングの原理 (たんぱく質生産菌のケース) を表した図。生産されたたんぱく質がバイオセンサー (Quenchbody) と結合することで、蛍光を発生する。蛍光度が高い液滴を選択することで、たんぱく質の分泌生産量が向上した菌株を取得できる。

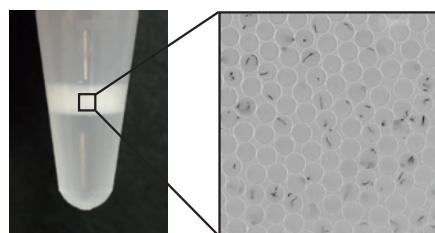
## グリーン領域やヘルスケア領域の可能性を広げる新技術。

味の素グループは、アミノ酸を中核とした、たんぱく質等の多様な物質を生産する菌株を開発し、グローバルな生産体制を構築しています。とりわけ、工業化レベルまで生産能を向上させた菌株は、当社事業の競争力を支える重要な技術資産です。

菌株の開発では、数十万を超える候補菌株の中から、いかに短期間で目的とする菌株を選別できる手法 (スクリーニング手法) を構築できるかが要所といえます。近年では、それまで研究者が手作業で行っていた実験操作をロボットに置き換え自動化することで、従来よりも10倍以上の高速化を達成していますが、依然として数十万規模の菌株の評価には1年以上の開発期間を費やす必要があります。一方、市場ニーズは、加速度的に変化するとともに細分化が進んでおり、これら外部環境の変化に対応できるような、新たな高速スクリーニング手法が求められています。

そこで当社では、大学との共同研究を通じて、直径数十マイクロメートルの微小な液滴内で微生物を培養し、目的物質を発酵生産させる技術と目的物質を蛍光シグナルとして検出・選別する技術を融合したドロップレットスクリー

ニング技術 (上図) の開発に成功しました。その結果、大規模数 (数十万単位) での培養・評価が1週間で可能になりました。本技術開発をさらに推進することで、生産菌開発に磨きをかけ、グリーン領域やヘルスケア領域における新製品を早期に上市することで、両事業領域の成長に貢献します。なお、本手法の検証結果は、高い評価とともに、有力科学誌『Small』に掲載されました。



微小液滴に封入した微生物を培養した様子。白濁した上層には約1,000万の微小液滴が存在する。