

Eat Well, Live Well.



味の素株式会社（2802） 2023年3月期業績予想および 企業価値向上に向けた取組み

代表執行役社長 最高経営責任者
藤江 太郎

2022年5月11日

Eat Well, Live Well.



目次

- I. 2022年3月期決算概要 2023年3月期業績予想
- II. 新執行体制の経営方針と企業価値向上に向けた取組み

参考資料

- 別添. 2022年3月期 決算概要
- 2023年3月期 セグメント別業績予想

*本資料における事業利益（連結ベース）：売上高－売上原価－販売費・研究開発費及び一般管理費＋持分法による損益

本日お伝えしたいこと

- 足元は原料、燃料が高騰し、事業を取り巻く環境は大変厳しいが、2021年度は増益となり、2022年度も増益を見込む。製品やサービスの提供価値を高めながら単価向上、販売数量増、コストダウン等あらゆる手段で打ち返し、持続的な成長に繋げる。
- 短期的な対応とともに、中長期の構造改革と成長戦略の実行も継続。原料、燃料の高騰を契機として、将来の成長のための強靱な事業基盤を構築する。
- 4月1日新執行体制がスタート。ビジョン実現に向けて、「志 x 熱 x 磨」と「スピードアップ x スケールアップ」で、中長期の企業価値向上を果たす。

Eat Well, Live Well.



目次

I. 2022年3月期決算概要 2023年3月期業績予想

II. 新執行体制の経営方針と企業価値向上に向けた取組み

参考資料

別添. 2022年3月期 決算概要

2023年3月期 セグメント別業績予想

*本資料における事業利益（連結ベース）：売上高－売上原価－販売費・研究開発費及び一般管理費＋持分法による損益

I-1. 決算ダイジェスト

- FY21決算は、779億円の増収、77億円の増益。売上高は11,493億円でFY16のIFRS導入後で最高。事業利益は1,209億円となり、過去3年連続最高益を更新。
- FY22予想は、1,606億円の増収、30億円の増益。原料、燃料が高騰し厳しい事業環境の中、単価向上や販売数量増等で増益を見込む。
- ROICはFY21実績で7.9%となった。FY22は中計目標の8%を確実に達成する。
- 営業キャッシュフローは、FY21実績で1,455億円。一部為替影響を受けるも、20-22年の計画値4,000億円~を上回るペースで進捗。
- 株主還元は、更なる増配（中間期予想48円⇒今回52円）を決定。FY22も増配（58円）を予定。

I -2. 2022年3月期決算サマリー

売上高 : 11,493億円 (対前年実績 107.3%、除く為替影響 104.6%)

事業利益: 1,209億円 (対前年実績 106.9%、除く為替影響 103.9%)

1. 売上高 : 増収 (増収額 : 779億円)

- ・海外調味料と海外冷凍食品、バイオファーマサービス&イングリディエント、ファンクショナルマテリアルズ等が全体をけん引し増収。

2. 事業利益 : 増益 (増益額 : 77億円)

- ・調味料・食品、冷凍食品は減益も、ヘルスケア等が大幅増益となり、全体で増益。

(事業利益対前年増減内訳-概算、単位：億円)

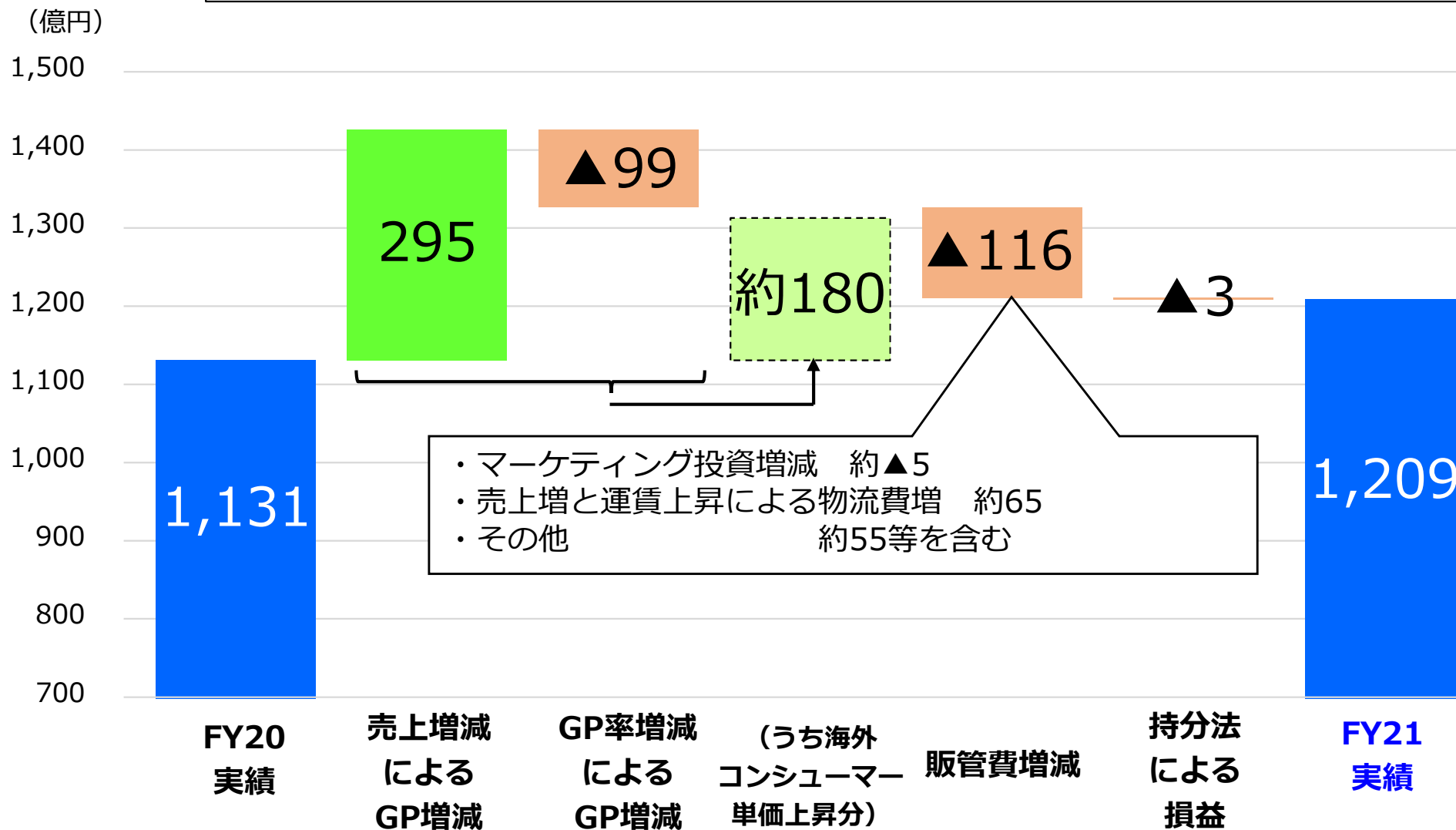
	対FY20				
	1Q	2Q	3Q	4Q	累計
売上増減によるGP増減	110	40	80	65	295
GP率変動によるGP増減	▲ 5	10	▲ 20	▲ 85	▲ 100
販管費増減	▲ 65	▲ 25	▲ 30	5	▲ 115
持分法による損益	10	0	▲ 20	10	0
計	50	25	10	▲ 5	80

(参考：対前々年)

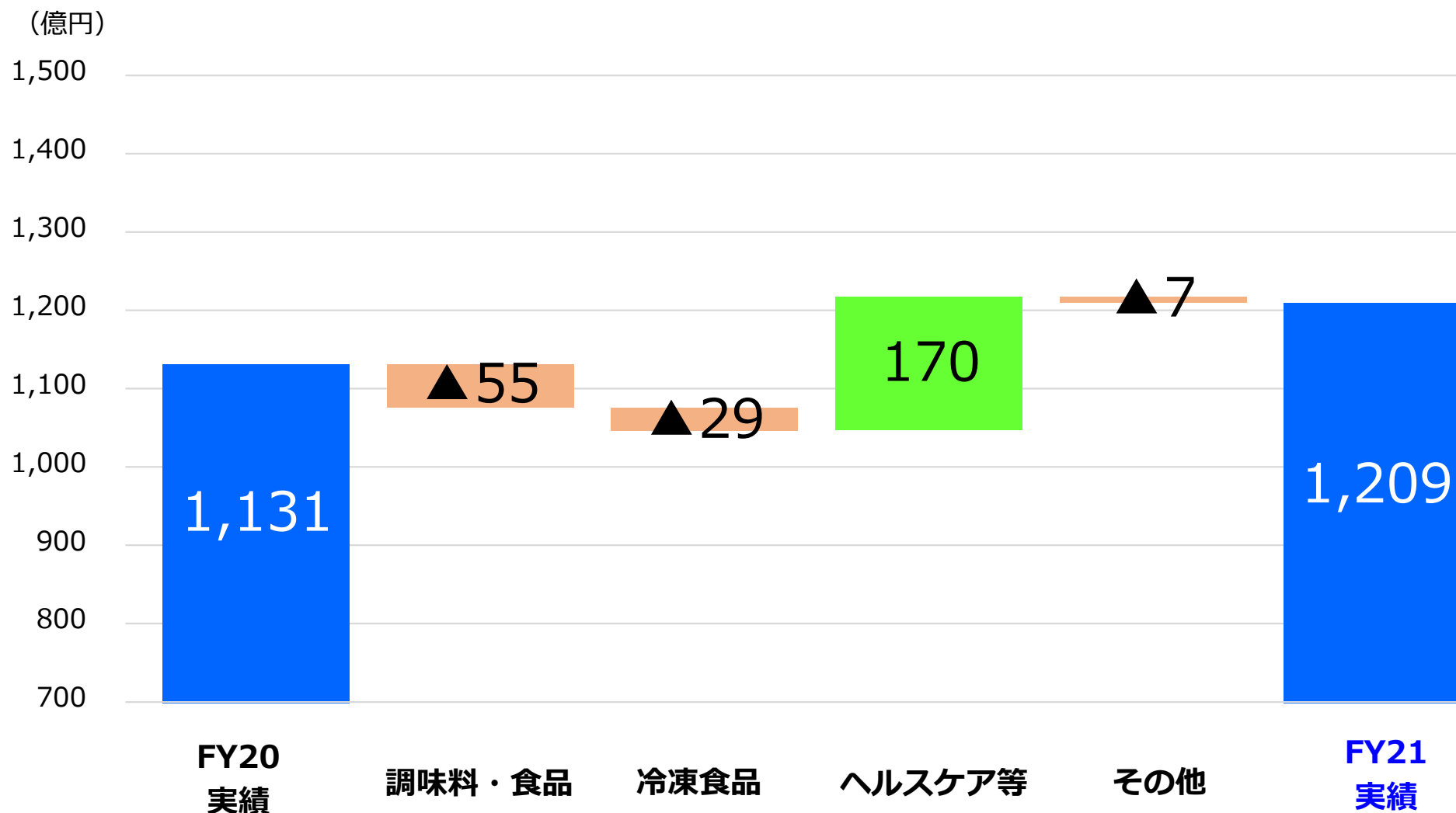
	対FY19				
	1Q	2Q	3Q	4Q	累計
売上増減によるGP増減	45	20	55	60	180
GP率変動によるGP増減	70	35	5	▲ 70	40
販管費増減	▲ 5	10	▲ 10	▲ 30	▲ 35
持分法による損益	5	35	▲ 15	5	30
計	115	100	35	▲ 35	215

I -3. 事業利益増減要因 (P&L要素別)

原燃料・食品原料コスト影響 ▲約100億円 (ネット影響額)
 為替影響 +約33億円を含む



I -3. 事業利益増減要因 (開示セグメント別)



I -4. 業績に影響を及ぼす項目

- 足下の発酵主原料・副原料、燃料価格は、過去10年で最も高かった2011年を超える水準。→諸施策で打ち返していく。

2022年度から2023年度にかけて継続することが想定される事象

1. 発酵主原料や副原料、食品原料コストの高止まり
近年の異常気象に伴う食糧生産量減少に加え、COVID-19のリカバリー需要から、原料コストが高騰。更にロシアによるウクライナ侵攻影響で、主原料、副原料コストが一段値上がりし、高い水準で推移。
2. エネルギーコストの一段の上昇と物流コストの高止まり
ウクライナ影響でサプライチェーンが混乱し、エネルギー価格が高止まり。製造コストや包材などへも影響。コンテナ不足やドライバー不足等から生じる物流費も、引き続き高い水準が続く。

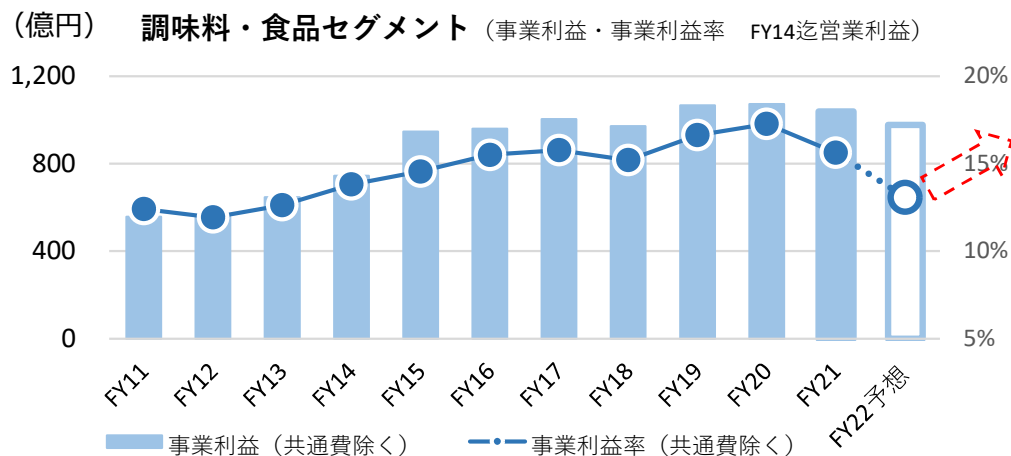
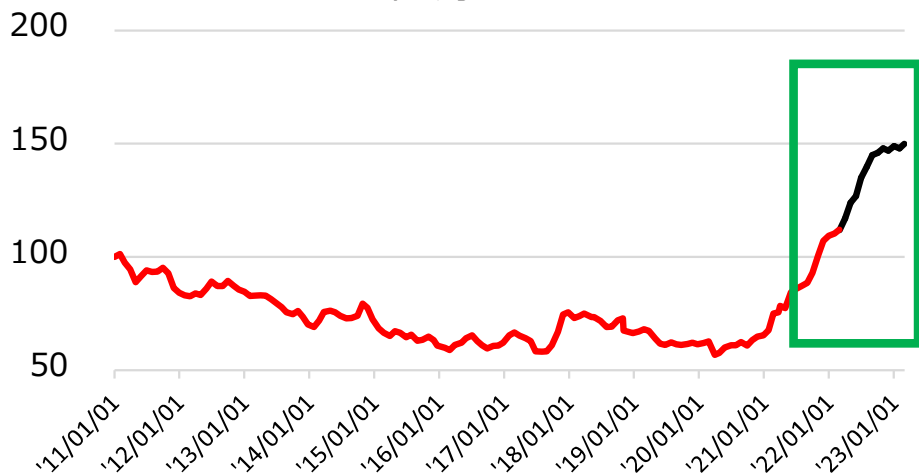
⇒ロシアによるウクライナ侵攻後、即時対策本部を立ち上げて対応。
原燃料等のコスト影響を把握し、速やかに追加の対策を講じている。
FY22は機敏な価格対応を行うとともに、コモディティ価格に左右されない収益構造に向け、更なる事業構造改革を進める。



I -4. 業績に影響を及ぼす項目（主要発酵原料・副原料価格推移）

- コモディティ価格は、調味料・食品事業に影響。機敏な値上げを実行するとともに、原料価格に左右されない事業構造実現へ向け、一段の構造改革を進める。**

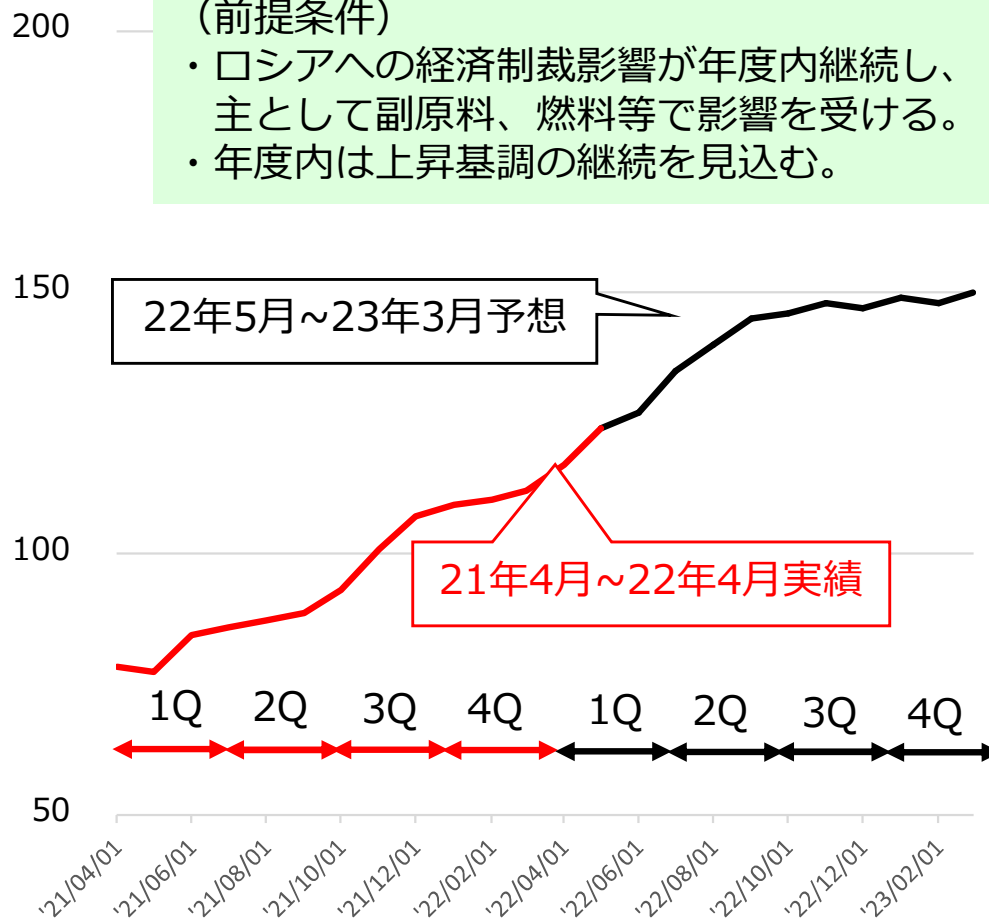
主要発酵原料と副原料の価格推移
 (購入量加重平均、FY11実績~FY22予想)
 ※2011年1月を100とした時



拡大 (FY21-22予想)

(前提条件)

- ロシアへの経済制裁影響が年度内継続し、主として副原料、燃料等で影響を受ける。
- 年度内は上昇基調の継続を見込む。

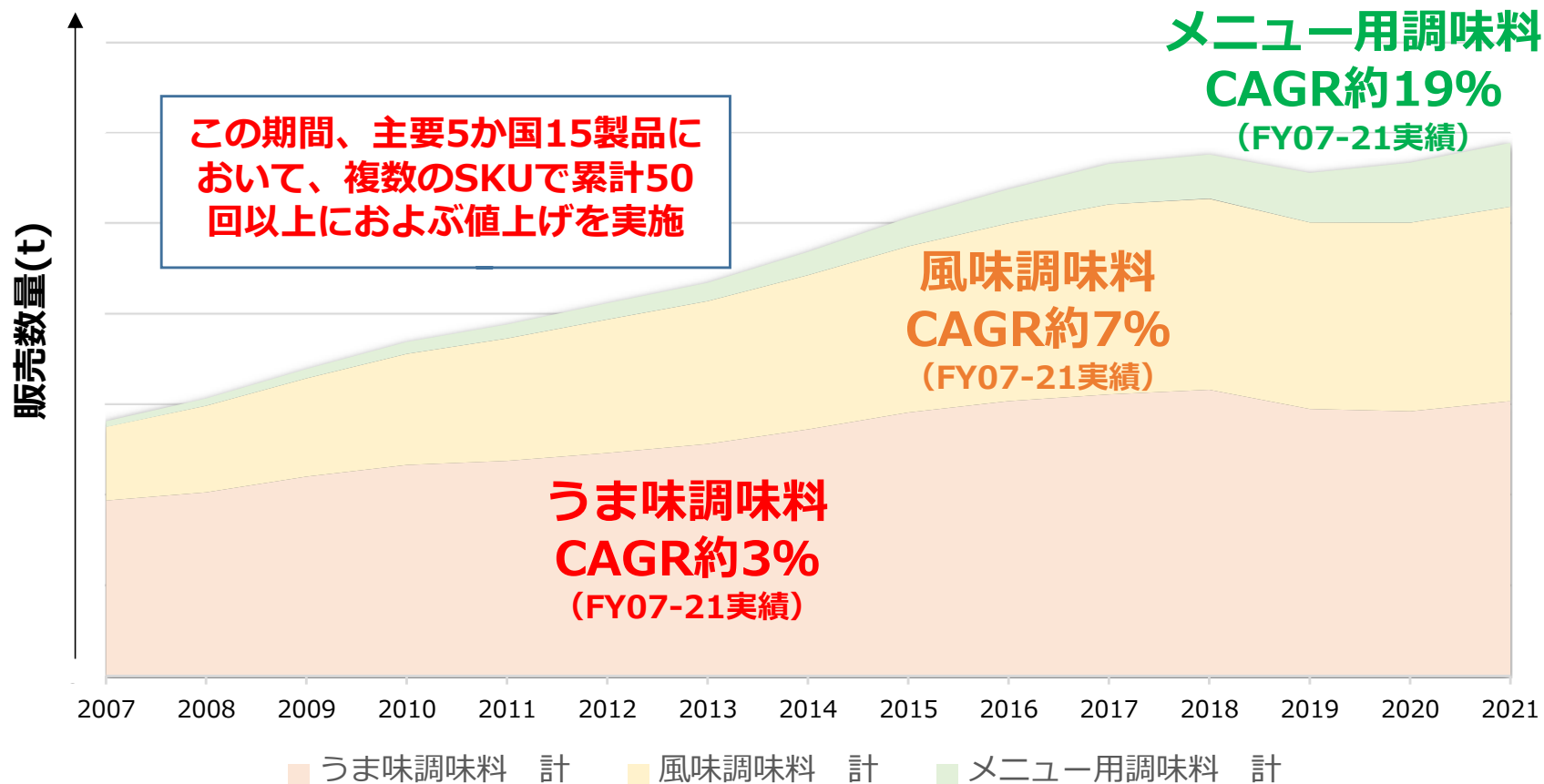


I -4. 業績に影響を及ぼす項目（海外調味料の数量成長）

- 過去15年、継続的に価格改定を実施も、販売数量は順調に伸長。不断の製品改定で付加価値を高めながら、価格改定を実行している。

海外主要国主要調味料の販売数量推移（FY07~FY21）

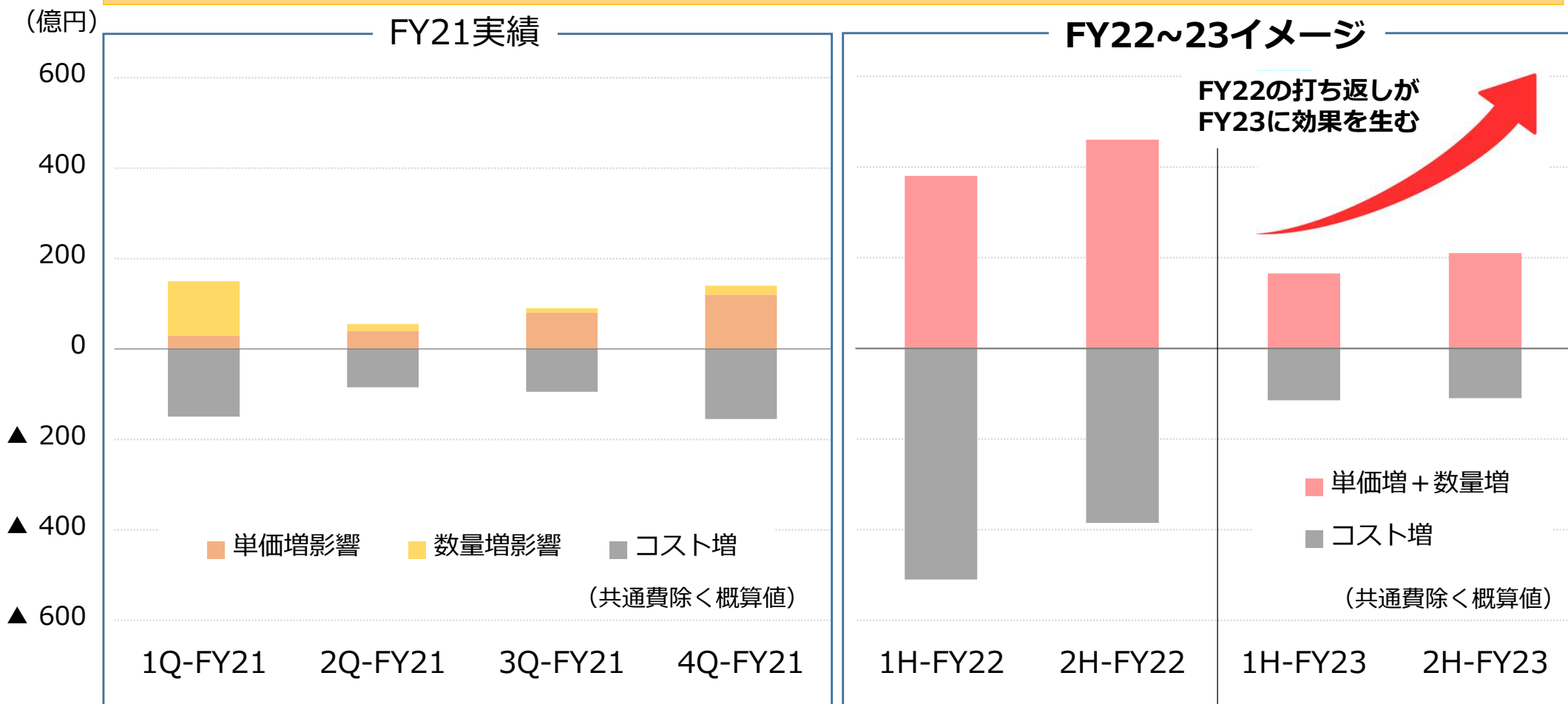
対象国：タイ、インドネシア、ベトナム、ブラジル、フィリピン



I-4. 業績に影響を及ぼす項目（コスト・費用影響額と打ち返し）

- FY21-22ともに、原料、燃料が高騰しGP下押し圧力がある中、価格改定で打ち返し、影響を最低限にとどめている。FY22も単価向上に加え、数量成長も合わせて、確実に打ち返していく。**

調味料・食品事業のBP額に与える対前年コスト・費用影響額と打ち返しイメージ



I -5. 2023年3月期業績予想

・2022年度通期予想は増収増益を見込む

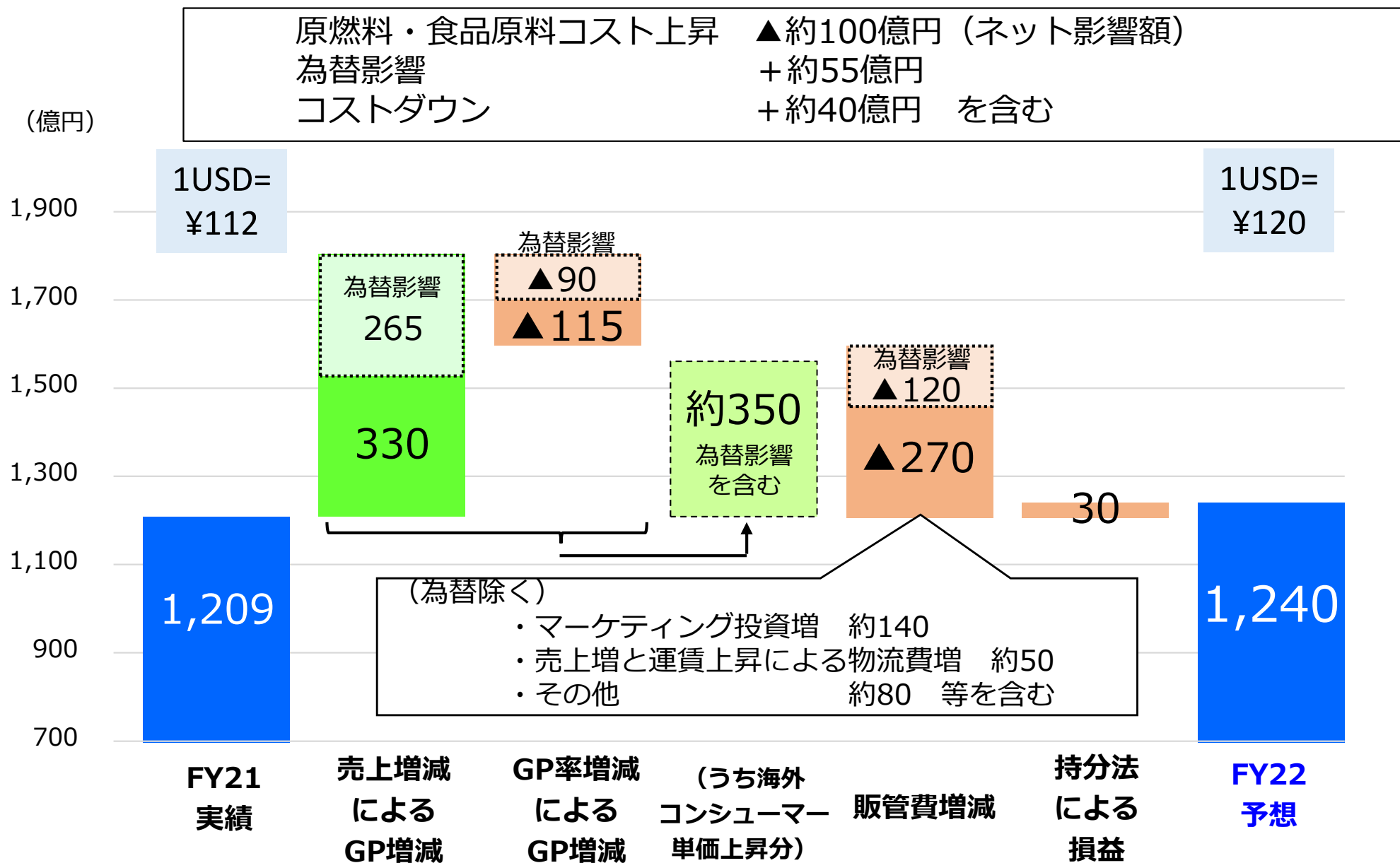
事業を取り巻く環境は厳しいが、適切な施策を実行し、オーガニック成長を果たしつつ、事業基盤を強化し持続的成長に繋げる。

売上高 : 13,100億円 (対前年実績 114.0%、除く為替影響 109.9%)

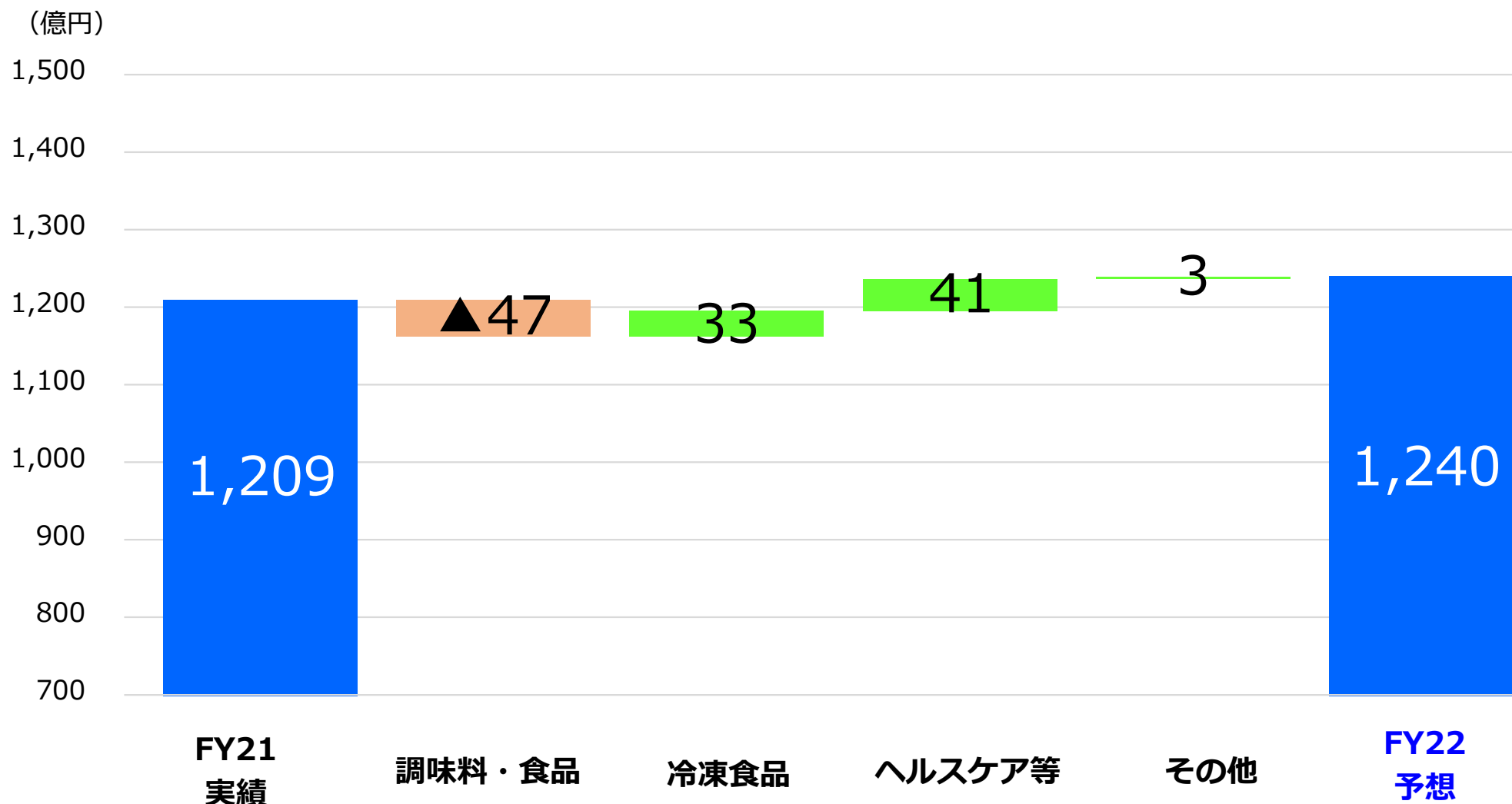
事業利益: 1,240億円 (対前年実績 102.6%、除く為替影響 98.0%)

(単位: 億円)	FY22予想	FY21実績	前年比	ポイントサマリー
売上高	13,100	11,493	114%	・コストインフレに対応するため、機敏かつ適切な価格改定や付加価値製品の販売増等を通じ、すべてのセグメントで2桁増収を予想。
調味料・食品	7,483	6,642	112%	
冷凍食品	2,558	2,217	115%	
ヘルスケア等	2,879	2,512	114%	
その他	178	121	146%	
事業利益	1,240	1,209	102%	・調味料・食品は、原燃料高騰の影響を受け、減益を予想。 ・冷凍食品とヘルスケア等は、増益となり、全体で増益を予想。
調味料・食品	765	812	94%	
冷凍食品	26	▲ 6	-	
ヘルスケア等	475	433	109%	
その他	▲ 27	▲ 30	-	

I -6. 事業利益増減要因 (P&L要素別 業績予想)



I -6. 事業利益増減要因 (開示セグメント別 業績予想)



I-7. 重点KPI (グループ連結予想)

・ **中期経営指標達成に向けて着実に進捗。** FY22・FY25の目標達成を確かなものとするため、重点テーマを確実に実行に移している。

		20-22 フェーズ1				23-25 フェーズ2	2030年の ゴール		
		構造改革				再成長			
		FY19 実績	FY20 実績	FY21 実績	FY22 予想	FY22 中計時目標	FY25 中計時目標		
財務 指標	効率性	ROIC (>資本コスト) () : 除く構造改革費用	3.0% (約6%)	6.9% (約8%)	7.9% (約8.5%)	8.0% (約9%)	8%	10-11%	13%
	成長性	オーガニック成長率 (前年比)	0.3%	▲0.6%	6.8%	約11%	4%	5%	5%
	重点 KPI	重点事業売上高比率	66.5%	66.6%	68.7%	約71%	70%	80%	80%~
	重点 KPI	単価成長率 (前年比) (海外コンシューマー製品)	約5%	2.8%	4.8%	約8%	2.5%	3%	3%
	重点 KPI	従業員エンゲージメントスコア (“ASVの自分ごと化”)	55%	64%	61%	-	70%	80%	85%~
未財務 指標	ブランド 強化	ブランド価値 (mUSD) (InterBrand社調べ)	780	926	1,208 (対前年+30%)	CAGR7%を目途とする			
	ブランド 強化	ブランド強度スコア	56	58	59	主要12カ国毎のスコアアップ			

I -7. 重点KPI (セグメント別予想)

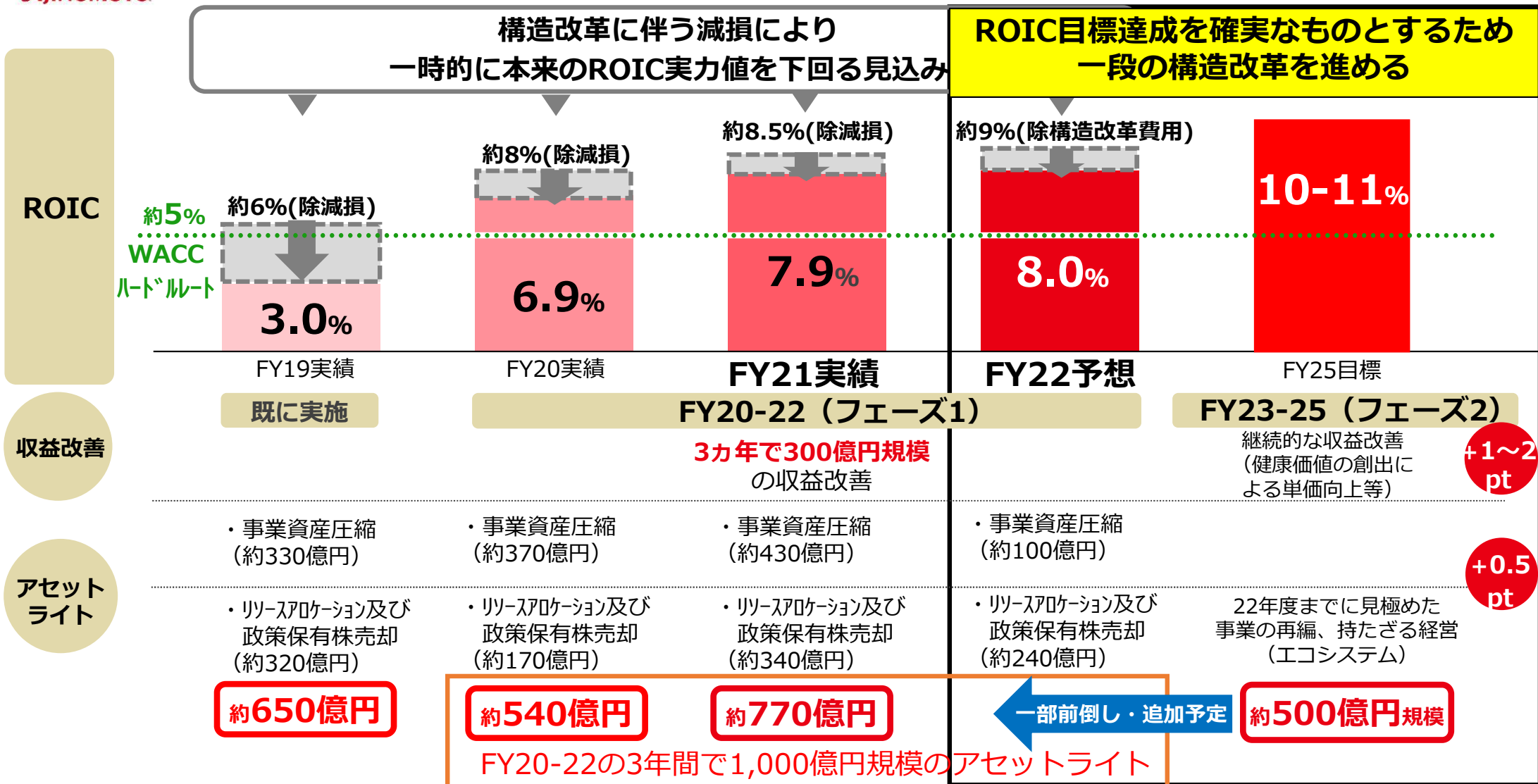
セグメント

FY21実績とFY22予想

セグメント		オーガニック 成長率			単価成長率 (海外コンシューマー製品)			ROIC				
		(%)			(%)			(%)				
調味料・ 食品	調味料	FY20 実績	FY21 実績	FY22 予想	FY20 実績	FY21 実績	FY22 予想	FY20* 実績	FY21* 実績	FY22* 予想	中計目標 FY22 FY25	
		栄養・加工食品	▲0.3%	4.9%	約9%	2.8%	3.5%	約6%	12.4%	10.9%	約12%	12% ~ 17% ~
	ソリューション& イングリディエーツ										WACC 6%	
冷凍 食品	冷凍食品	▲5.0%	9.8%	約11%	2.8%	7.8%	約12%	0.6%	▲1.5%	約1%	1% ~ 5%	
											WACC 5%	
ヘルス ケア等	バイオフィーマサービス &イングリディエーツ											
	ファンクショナル マテリアルズ	3.5%	10.8%	約13%	-	-	-	1.2%	10.7%	約12%	10% ~ 12% ~	
	その他										WACC 8%	

* 除く構造改革費用

I-8. 構造改革の進展



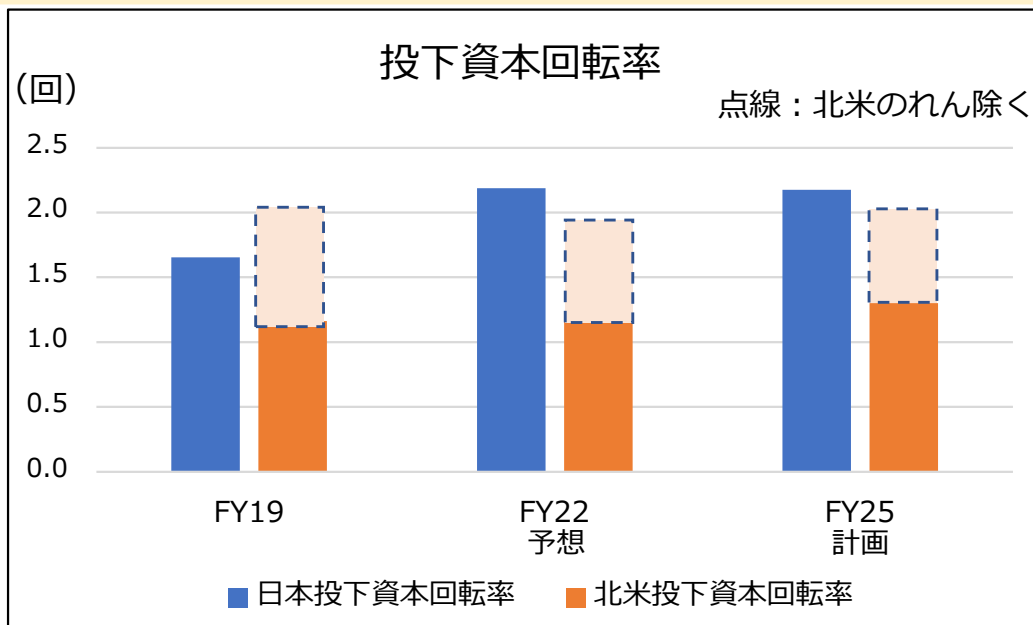
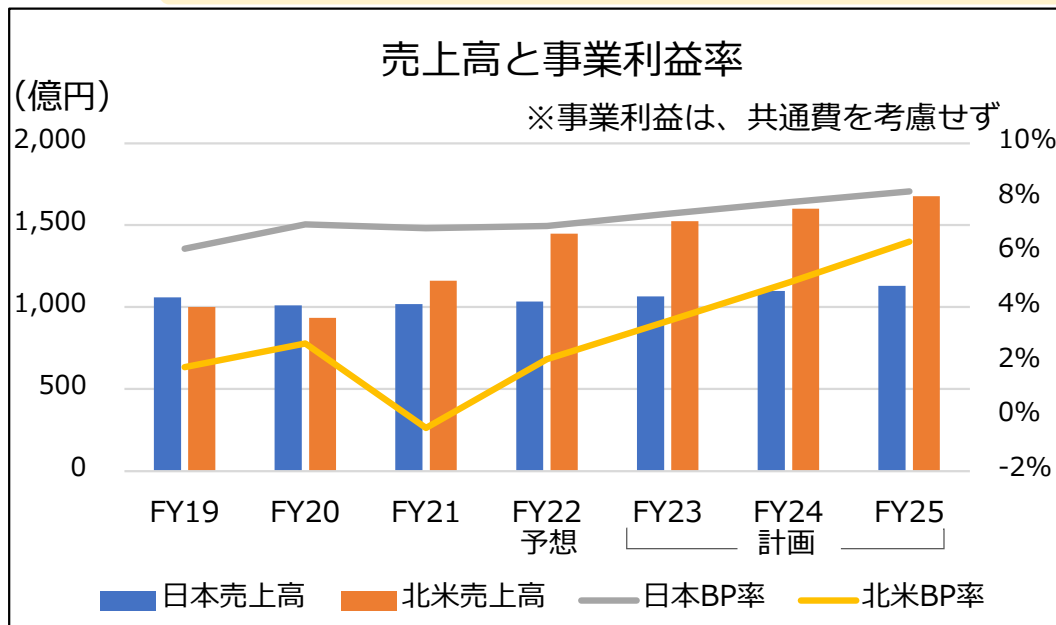
25年度までに計2,000億円のアセットライト

+Xpt ROIC寄与イメージ(FY19対比)



I -8. 構造改革の進展 (冷凍食品事業)

冷凍食品事業のROIC FY25年5%必達へ向けた主要指標と実現への施策



【FY21レビュー】

- ・北米は、加速するインフレとCOVID-19による労働者不足影響で、減益。
日本は、構造改革が予定通り進展し、COVID-19影響を打ち返す。

【FY22施策】

- ・北米は既に発表した値上げが1Qより反映。その後の原燃料価格上昇にも適宜値上げ対応。更に非コア領域（アペタイザー・イタリアン）からコア領域（アジア）への資産転用を加速する。
日本は米飯の工場再編と非コア領域のOEM活用を更に進める。

【ROIC 5%実現への施策】

1. 収益性が高く市場成長期にあるアジア製品等コア領域への更なる集中を行う。
2. 非コア領域の縮小・再編を断行し、アジア製品への資産転用を加速する。
3. トータルで収益性の高いコア領域の成長で低収益の非コア領域の事業縮小を補う。

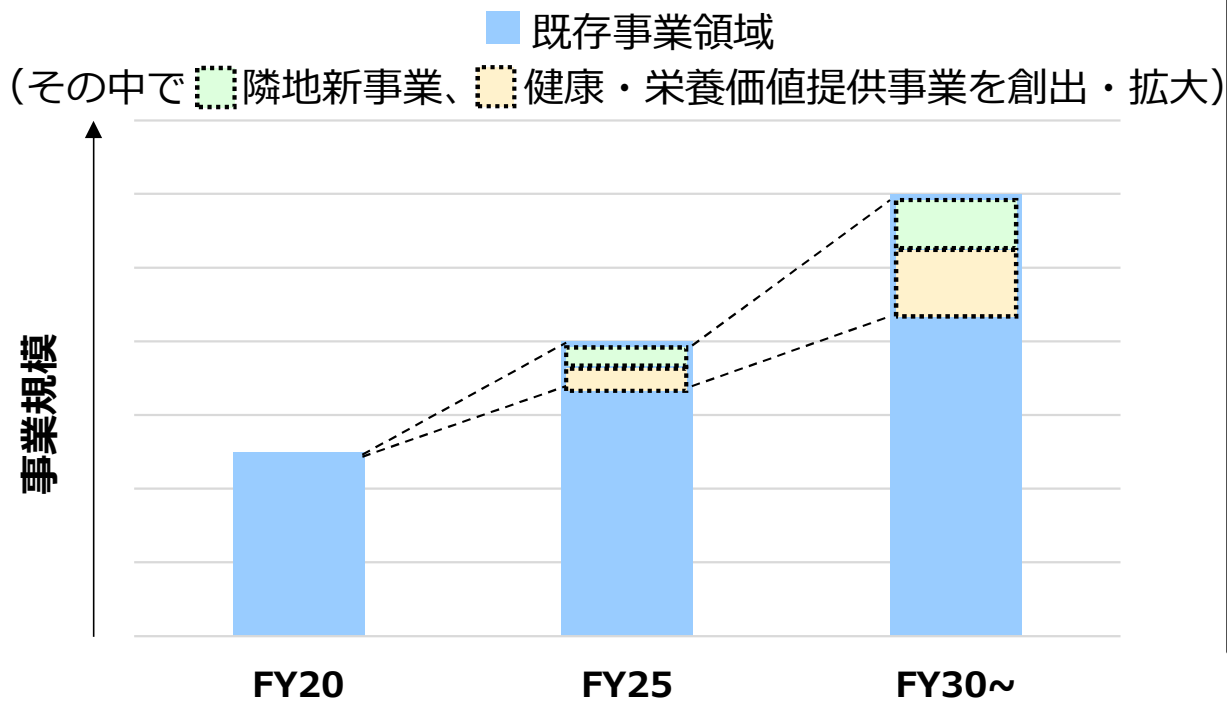


AJINOMOTO

I-9. オーガニック成長への取組み（調味料・食品事業）

- 既存事業は、提供価値を高めながら、単価成長と数量成長を果たしていく。また、市場変化を見通し、既存市場周辺の未充足ニーズを満たす**隣地新事業**を各国で生み出していく。さらに、アミノ酸およびその周辺技術・素材を活用した食とアミノサイエンスの融合等を通じ、**健康・栄養価値提供事業**を拡大しながら、事業全体の成長力の加速を図る。

調味料・食品事業（コンシューマー）の成長イメージ



既存事業領域のオーガニック成長

1. 提供価値を高めながら、単価成長と数量成長でオーガニックな成長。
+
2. 未充足ニーズを満たす**隣地新事業**を生み出す。
+
3. **健康・栄養価値提供事業**を拡大する。

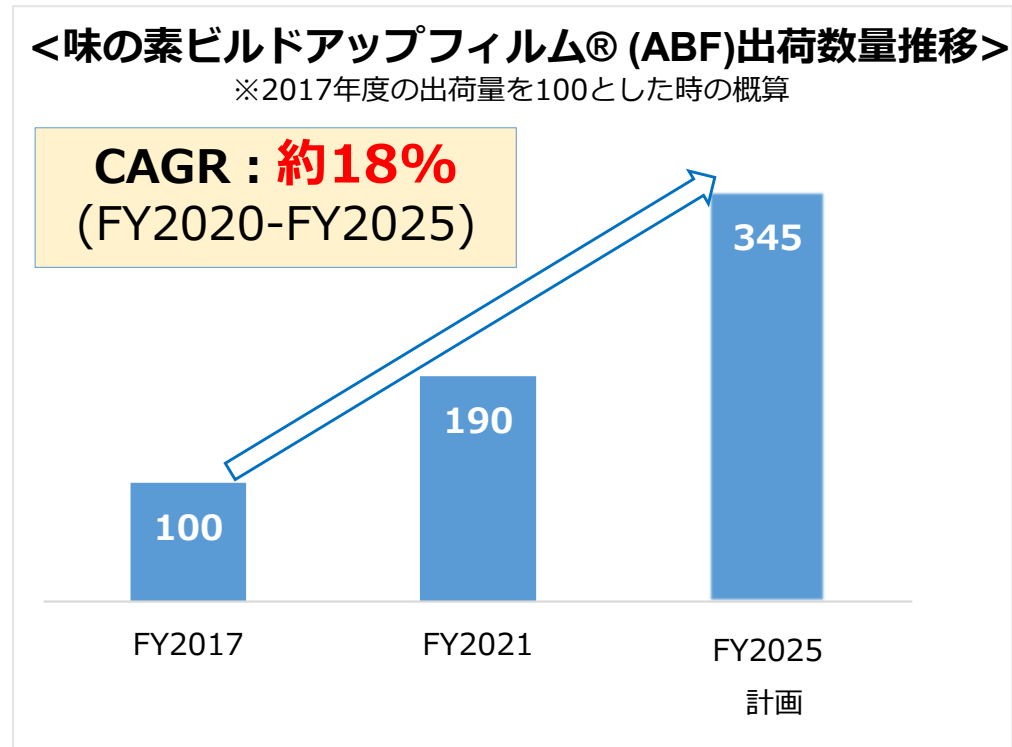
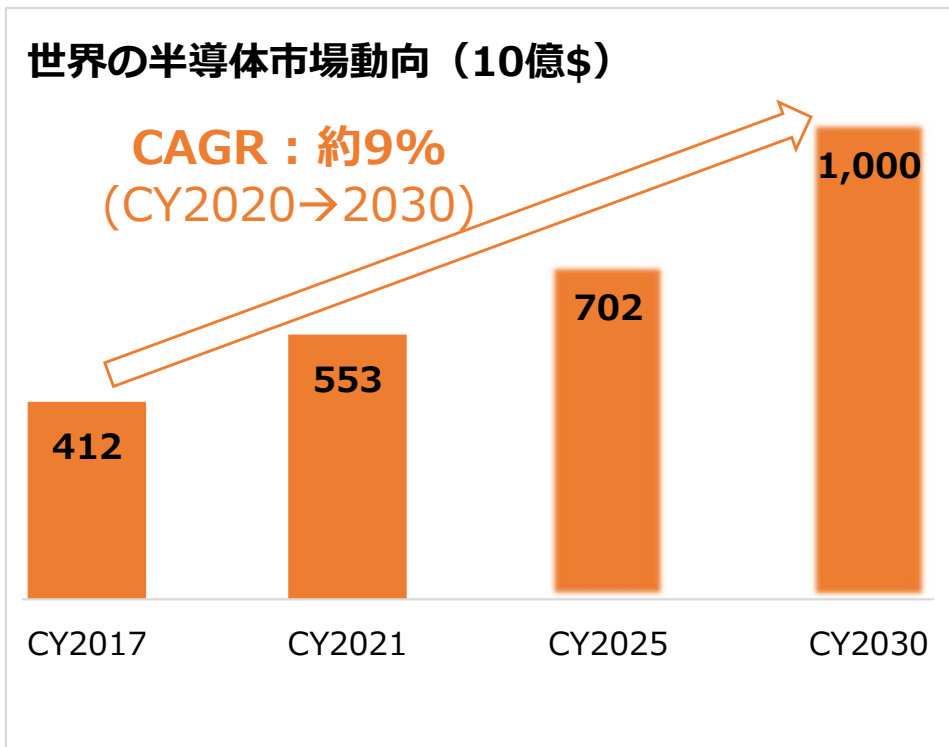
⇒更なる選択と集中を進め、資産効率を高めながら収益性を上げていく。

I-10. 事業モデル変革で成長をドライブ（電子材料事業）

- ◆ パソコンやゲーム市場での継続採用
- ◆ データセンターサーバー、通信用途の伸長
- ◆ 各種機能材料の伸長



**電子材料事業の
加速的成長が継続**



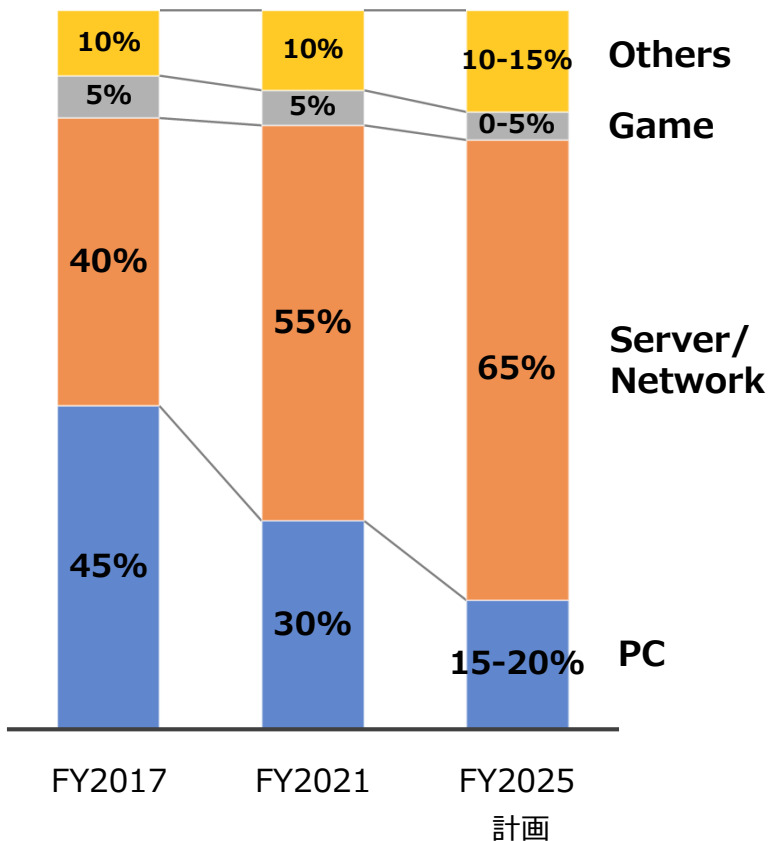
2017～2021 : WSTS（世界半導体市場統計）2021春
2030 : IBS SEMICONDUCTOR MARKET ANALYSIS Jan.2021

**旺盛な需要に確実に応えるために、2022年度に約10億円、
2023年度以降に約170億円の増産投資を着実に進める。**

I -10. 事業モデル変革で成長をドライブ（電子材料事業）

- ・ データセンターのサーバー向け、ネットワーク向けがABFの伸長に貢献。ICパッケージの大型化、複雑化により1個あたりのABF必要量も増加。より高性能、高付加価値のABFに需要がシフトしている。

ABF用途別数量の推移



用途によるABFの必要量と性能の違い（相対値）

	比較対象	PC用	サーバー、ネットワーク向け
必要量	パッケージ基板の面積	1	3.0~3.5
	パッケージ基板の絶縁層数	1	3
性能	主要物性値 (処理速度向上への寄与)	1	3.5

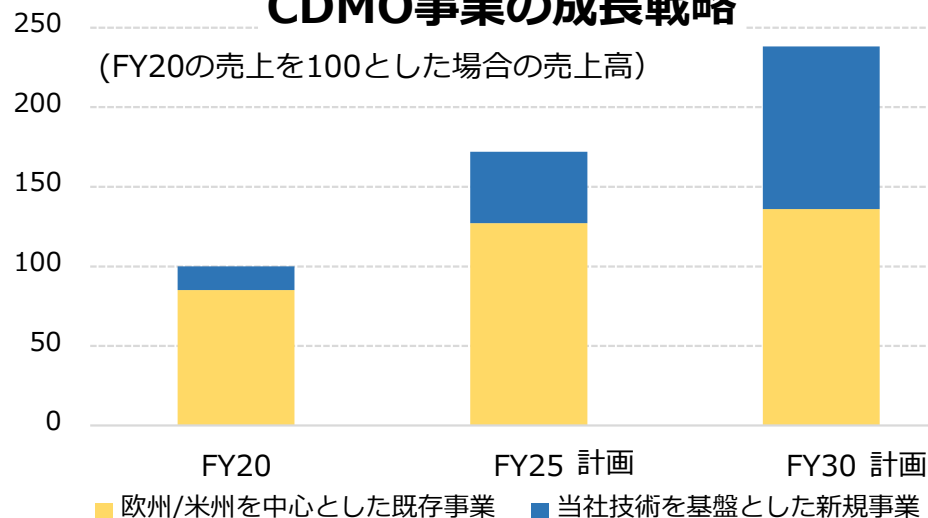
I -10. 事業モデル変革で成長をドライブ (バイオファーマサービス事業)

当社バイオファーマサービス事業基本戦略

差別化可能な味の素(株)の基盤技術をベースとした新規事業により、オーガニック成長を加速する。






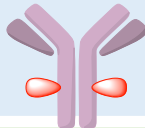

⇒ 新たな成長ドライバーへ

CDMO事業の成長戦略



味の素グループのソリューション

先進医療モダリティ

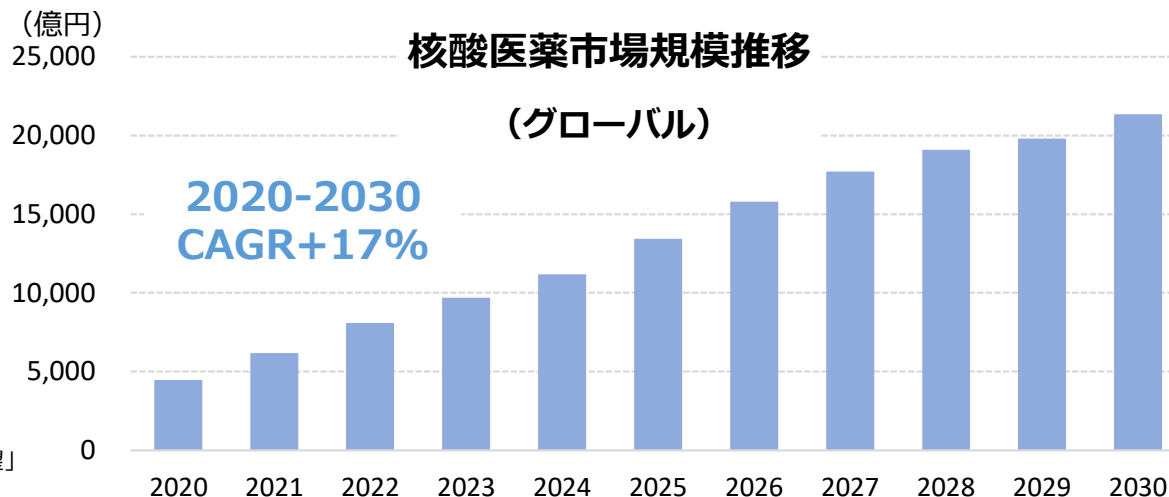
	<p>難治疾患治療薬として市場拡大するオリゴ核酸の独自の効率的製造技術。既に工業化実績。</p>	<p>オリゴ核酸</p> 
	<p>抗体様タンパク・無糖鎖抗体の製造技術として注目</p>	<p>タンパク質</p> 
	<p>抗体に結合する薬剤の数をコントロールする画期的技術</p>	<p>抗体薬物複合体</p> 
<p>RNA発酵生産技術</p>	<p>mRNAは新型コロナワクチンとして注目</p>	<p>mRNA, 遺伝子治療ワクチン</p> 

I-10. 事業モデル変革で成長をドライブ (オリゴ核酸)

グローバル核酸医薬市場

- 核酸医薬市場は現在5,000-6,000億円程度の市場規模。
- 今後遺伝性・稀少疾患領域における製品をドライバーに2030年までに2兆円まで伸長する見込み。

出典：シード・プランニング「2019年版 世界の核酸医薬品開発の現状と将来の展望」
 (における予測値を採用 (1米ドル=110円として換算))



当社核酸医薬事業の強み

AJIPHASE®

- 世界で唯一の実用的なオリゴ核酸の液相合成の製造技術
- 大量製造に強み

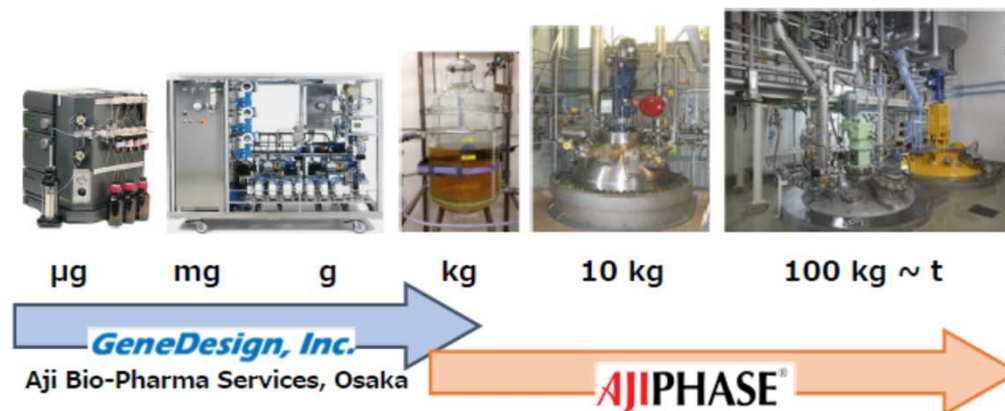
X

固相合成法

- オリゴ核酸の一般的製造法
- 少量多品種製造に強み

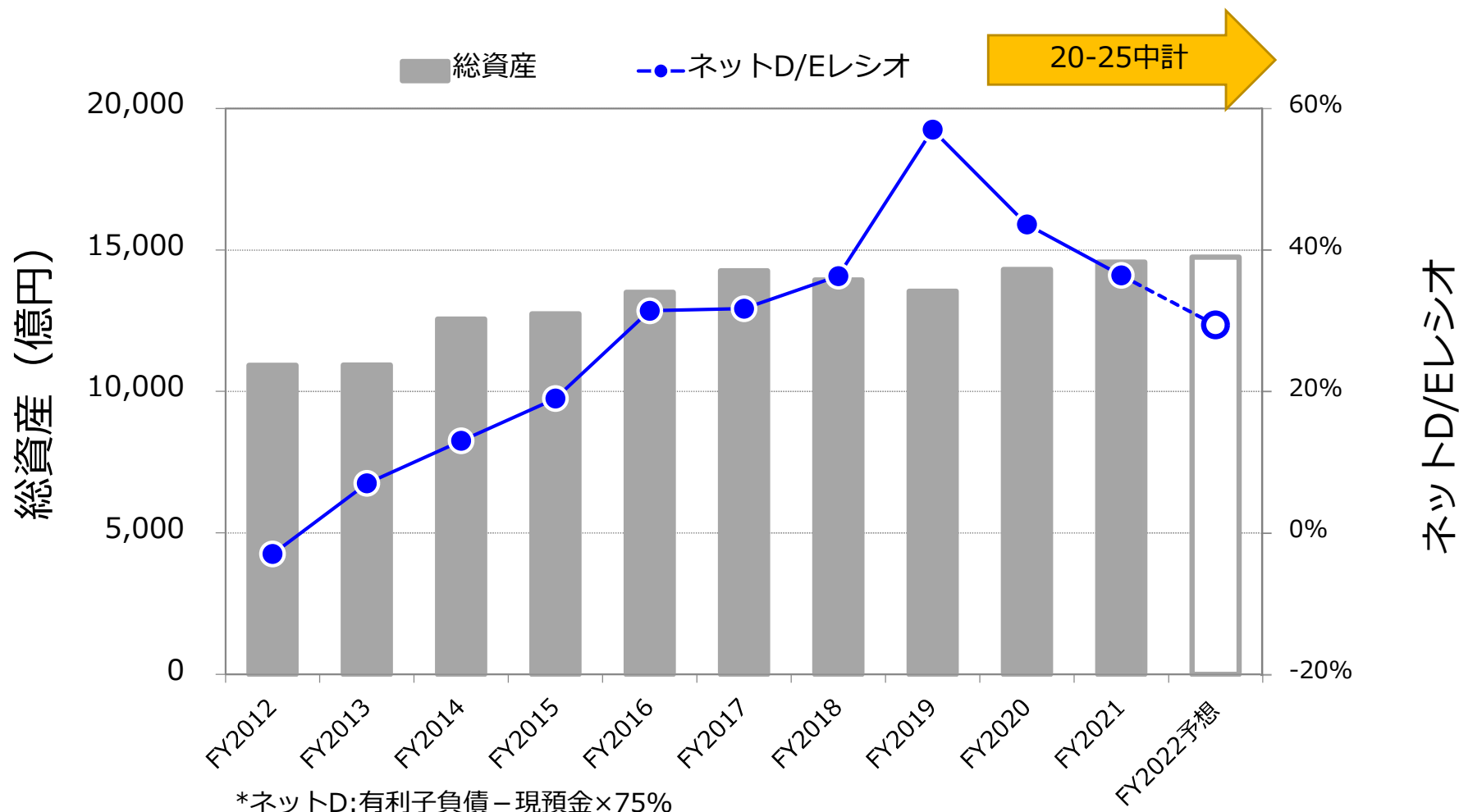
味の素独自のビジネスモデルで各スケールにおけるベストな製造方法でオリゴ核酸の受託製造サービスを展開。

- ジーン・デザイン社は、その技術特性を活かして開発の初期段階から製薬メーカーをサポート。
- AJIPHASE®は、商用医薬品、開発後期品を含めて多数のパイプラインを有している。
 (2020-2030年度売上 CAGR約20%を想定)



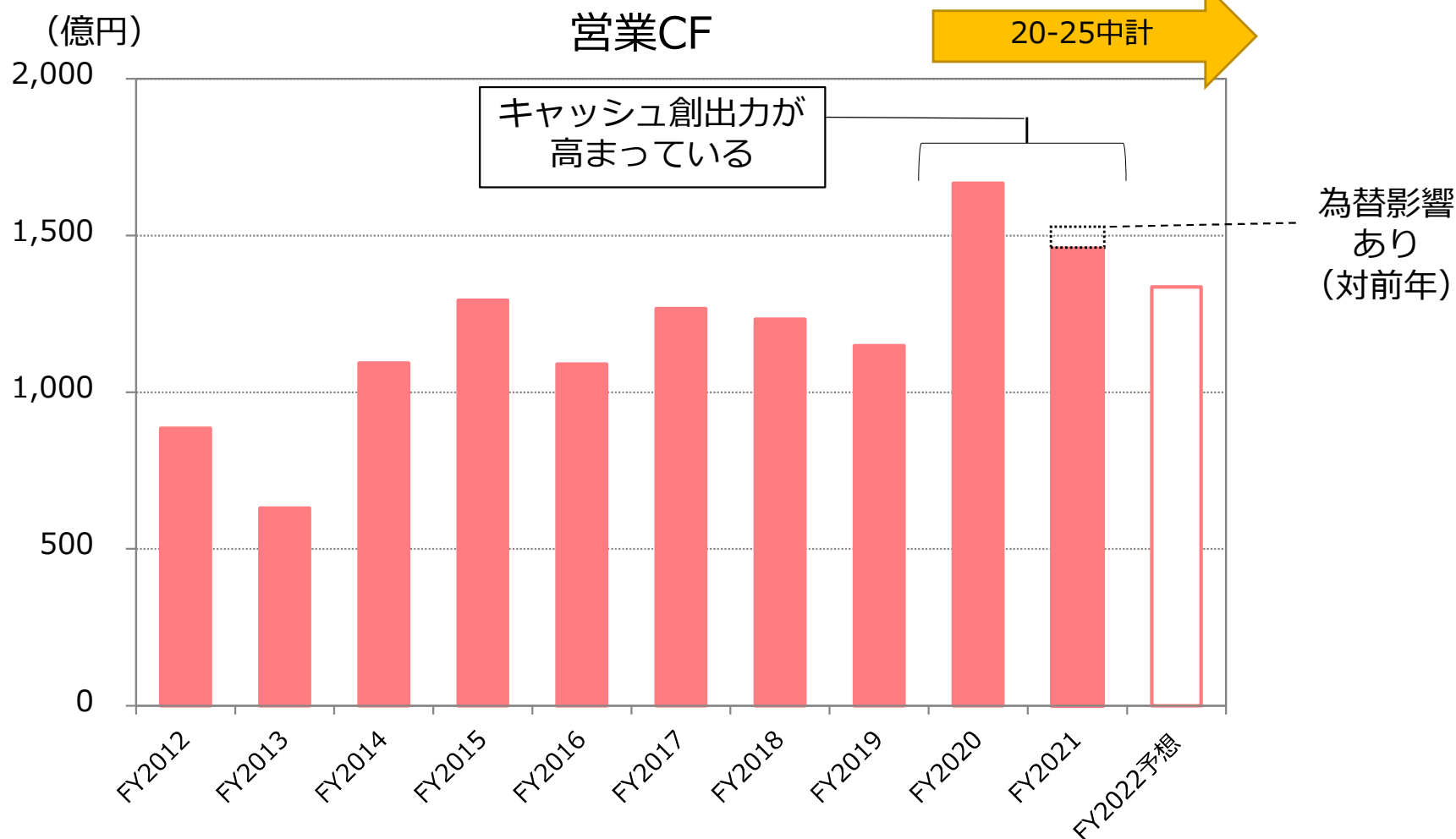
I-11. 資産・負債

- ・FY19は、海外少数株主からの株式取得のため、一時的にネットD/Eレシオ*が高まった。総資産については、固定資産が増え、原料高や為替影響等で棚卸資産が増加した。



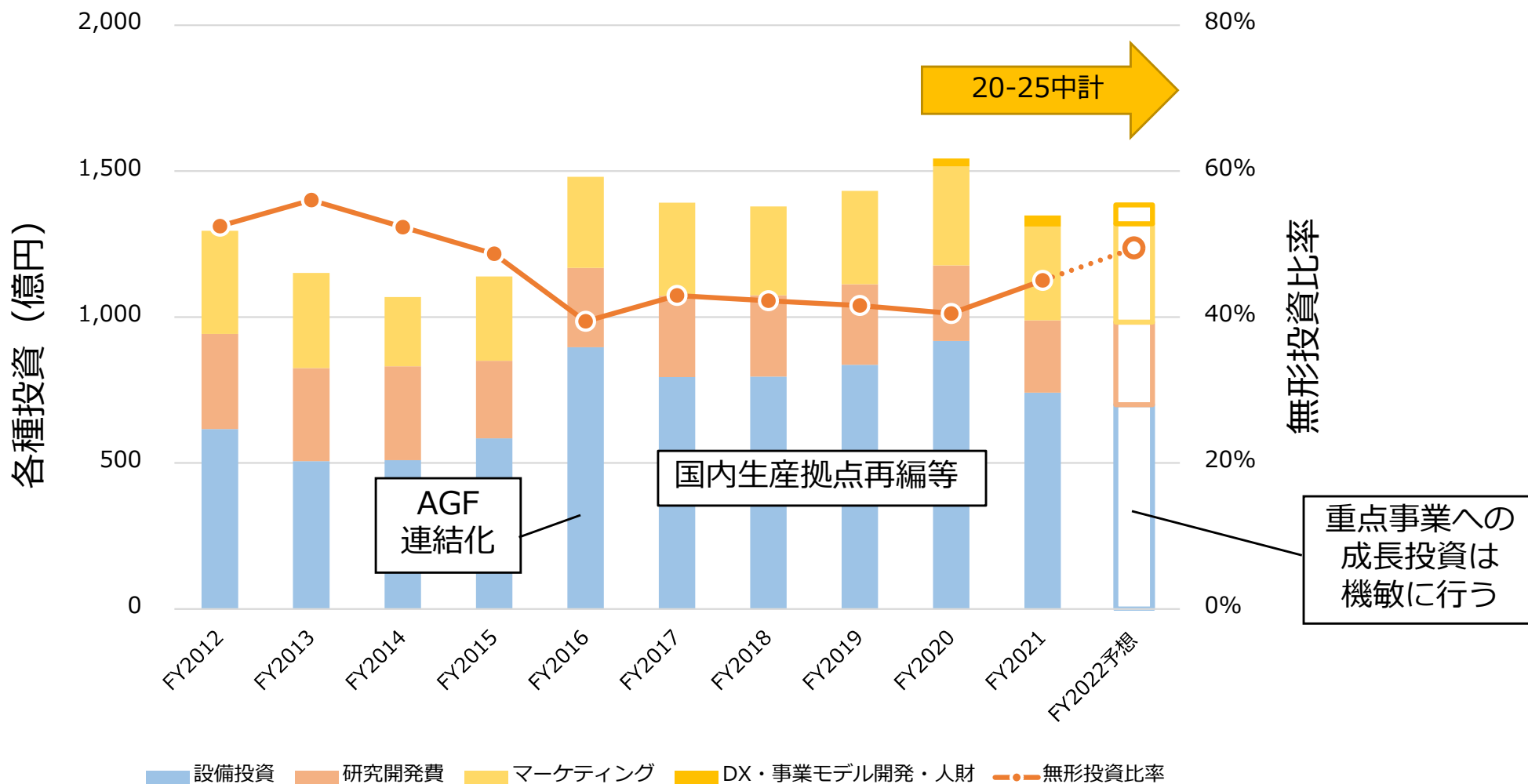
I-12. キャッシュ創出

- 営業キャッシュフローのFY21実績は、1,455億円。** 事業の成長を背景にキャッシュ創出力が高まっているが、FY21実績は、特に売掛金や棚卸資産など運転資金が為替影響を受けている。CCC改善などを通じ、更なるキャッシュ創出に努める。



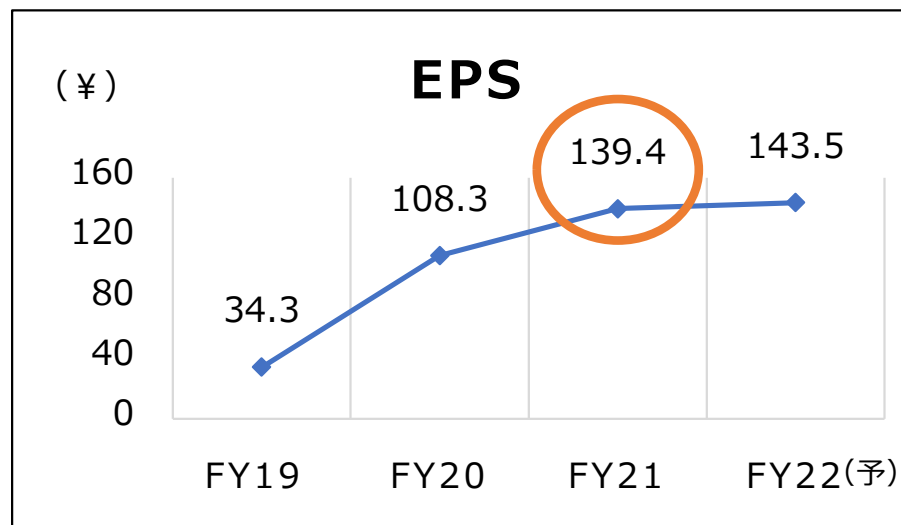
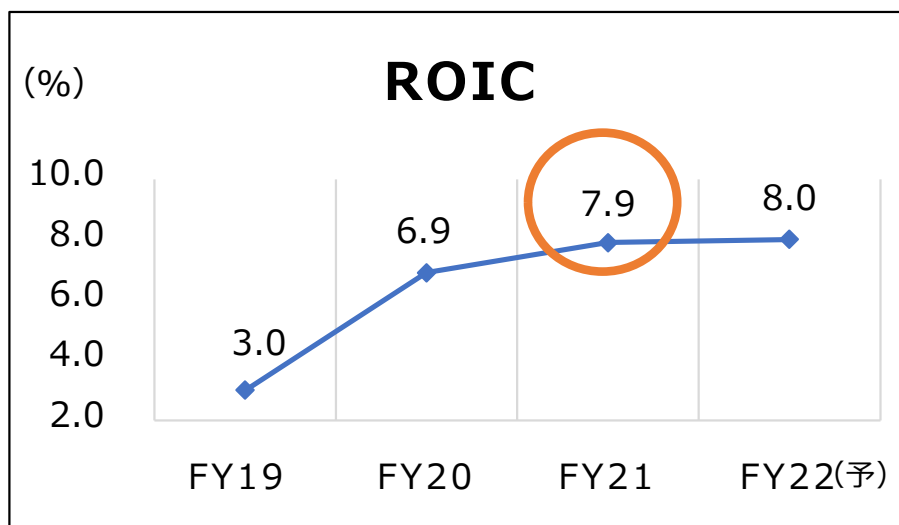
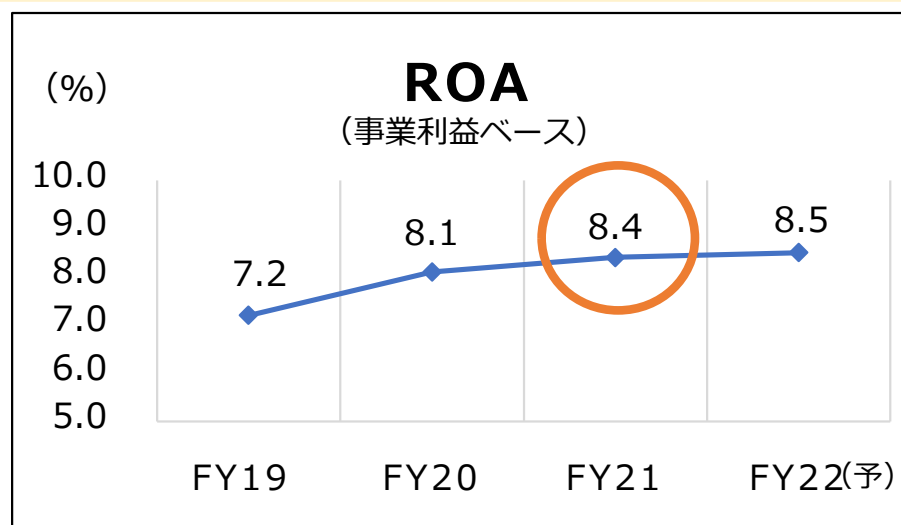
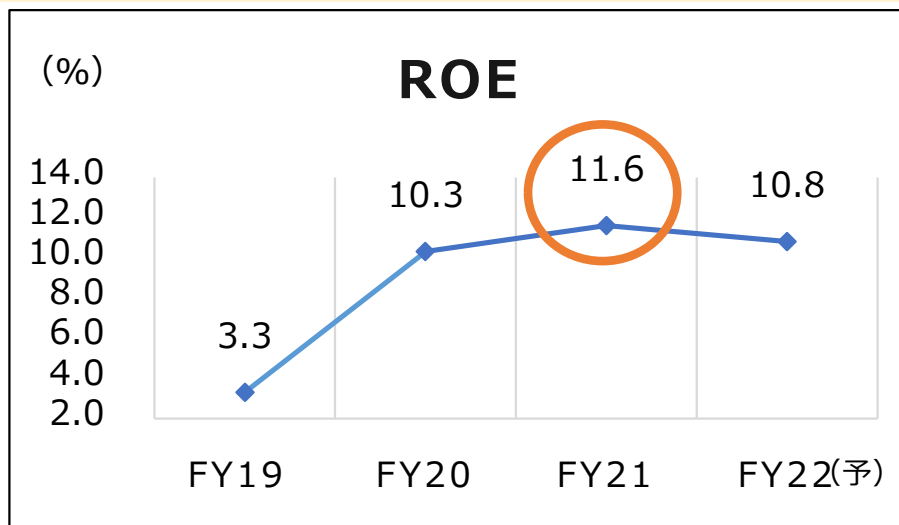
I-13. 戦略投資

- 研究開発、マーケティング、DX・事業モデル開発・人財など、**有形資産から無形資産へ投資をシフト**。設備投資は、電子材料など重点事業の成長投資を機敏に行う。



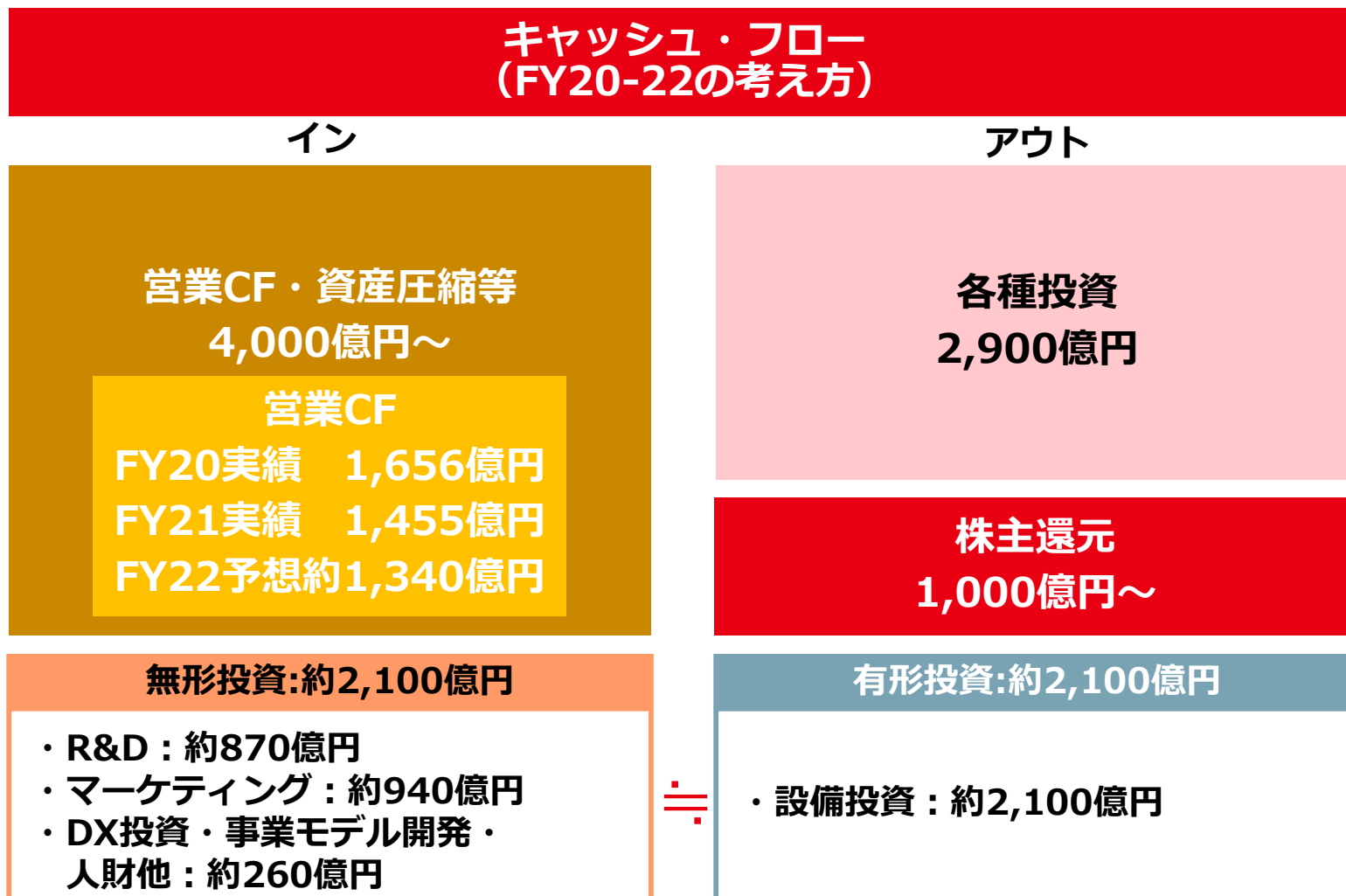
I-14. 重要経営指標推移

- 事業利益の着実な成長により、FY21の重要経営指標はいずれも改善。FY22は、事業環境の悪化から改善は限定的だが、FY23以降は引き続き向上させていく。



I -15. 成長投資と株主還元(FY20-22の考え方)

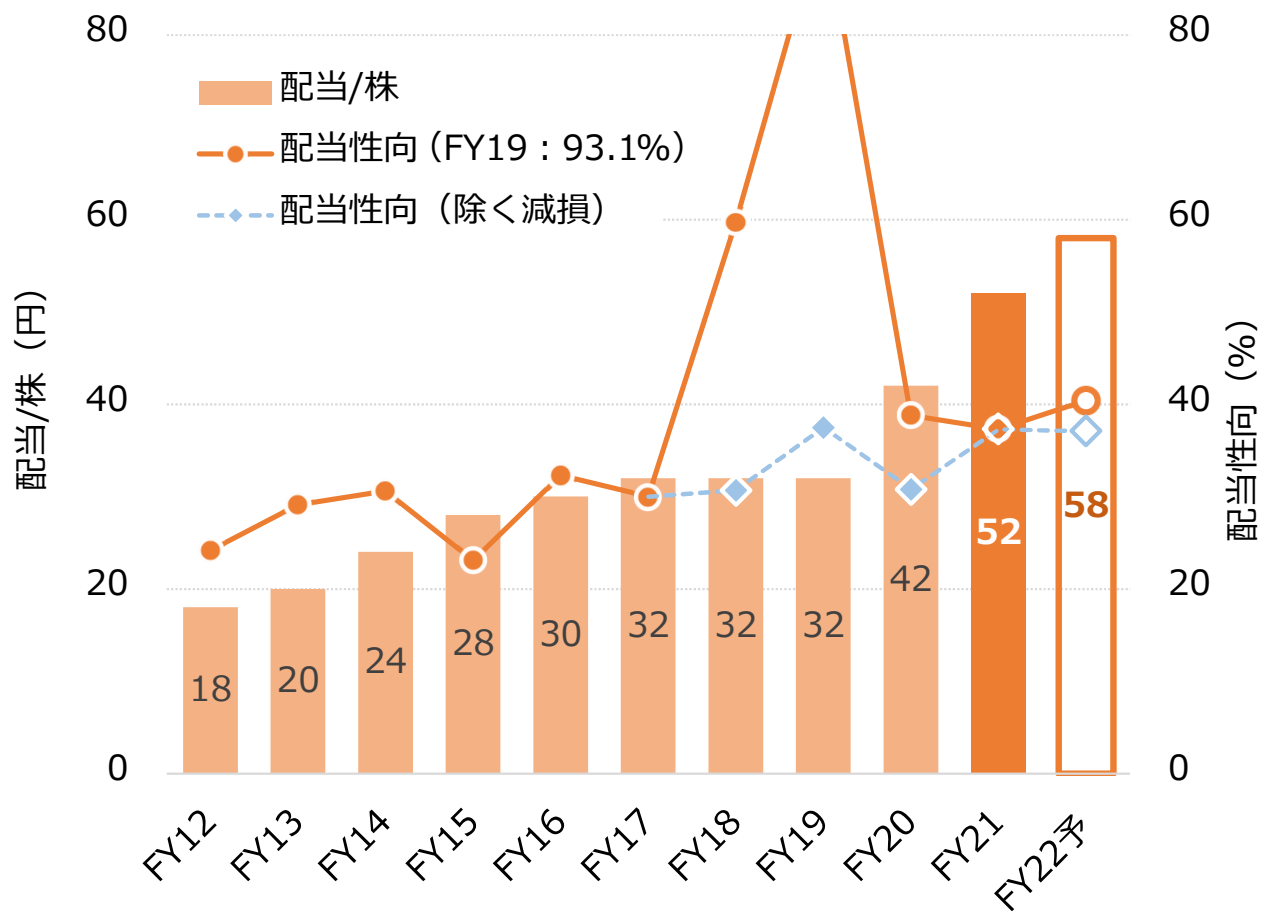
・ 中計を通じ、有形資産から無形資産、非重点から重点事業へ投資をシフト。
FY20-22の営業CFは、中計目標の4,000億円を上回る見込み。



I -15. 成長投資と株主還元(FY22予想)

・ FY21は更なる増配（中間48円⇒今回52円）を決定。FY22も増配予定。

配当（FY12-22予想）



株主還元

(FY20-22の考え方)

3か年の総還元性向：50%～を目途
単年度の配当性向：40%を目途

FY21実績

52円/年（増配）

（対FY20 +10円）

FY22予想

58円/年（増配予定）

（対FY21 +6円）

Eat Well, Live Well.



目次

- I. 2022年3月期決算概要 2023年3月期業績予想
- II. 新執行体制の経営方針と企業価値向上に向けた取組み

参考資料

- 別添. 2022年3月期 決算概要
- 2023年3月期 セグメント別業績予想

*本資料における事業利益（連結ベース）：売上高－売上原価－販売費・研究開発費及び一般管理費＋持分法による損益

II-1. 味の素グループビジョン

志への共感を広げ、アミノ酸のはたらきでパートナーと価値を共創し、
ビジョン実現に向けて、「志x熱x磨」 & 「スピードアップxスケールアップ」で
継続的に飛躍的に企業価値を向上させる。

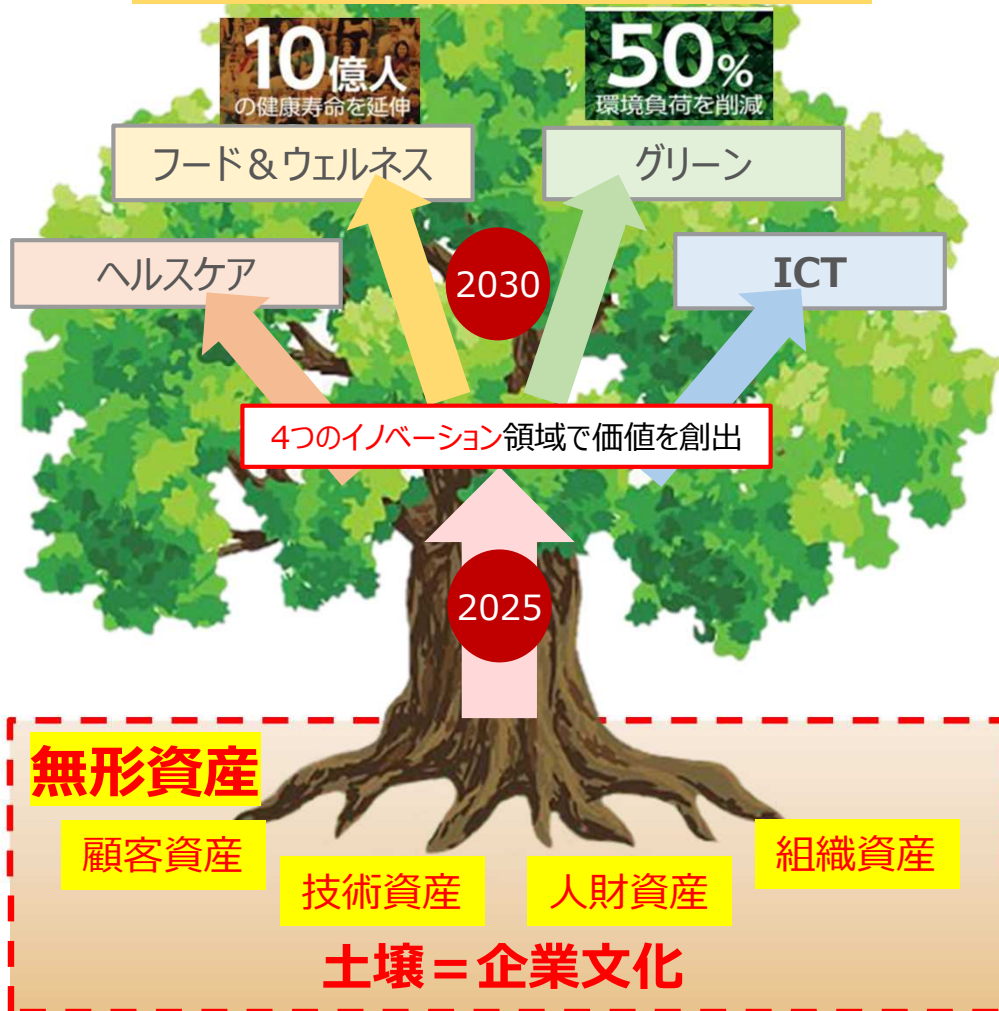


II-2. 味の素グループビジョン実現のため大切にしたいこと

無形資産を豊かにする土壌 = 「企業文化」

その土壌から養分をしっかりと吸い上げる根っこ = 「無形資産」

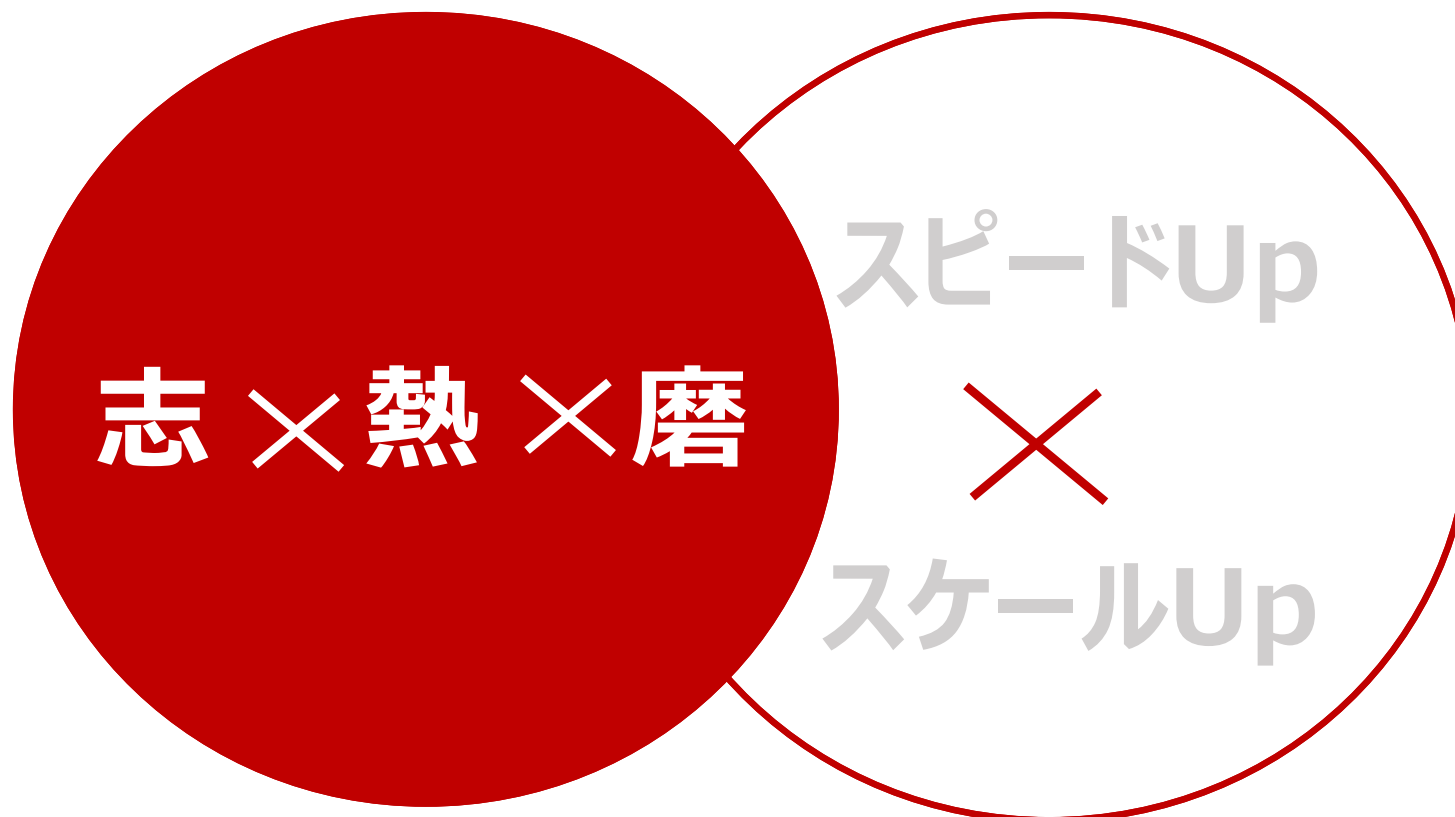
味の素グループの「幸せの木」



- #### 味の素Gが大切にしたい「無形資産」
- ・ アミノ酸のはたらきを知り尽くして、活かす力
 - ・ 味の素グループWayを実践する人財、組織力とエンゲージメント
 - ・ 磨かれたR&D
 - ・ 知的財産
 - ・ サステナブルな生産技術力
 - ・ 妥協しない安全・品質・環境
 - ・ 解析力、分析力（“なぜ”とメカニズムを科学する力）
 - ・ 現地適合力
 - ・ マーケティング力とブランド価値
 - ・ 多様な顧客/パートナーとの関係性資本（「信頼」）
 - ・ 野心的な取り組みを良しとして、失敗から学ぶ力

全ての基盤となる「企業文化」
 （主体化した個々が「志」で繋がり、挑戦する）

Ⅱ-3. ASV*経営：新執行体制での経営（受け継ぐこと）



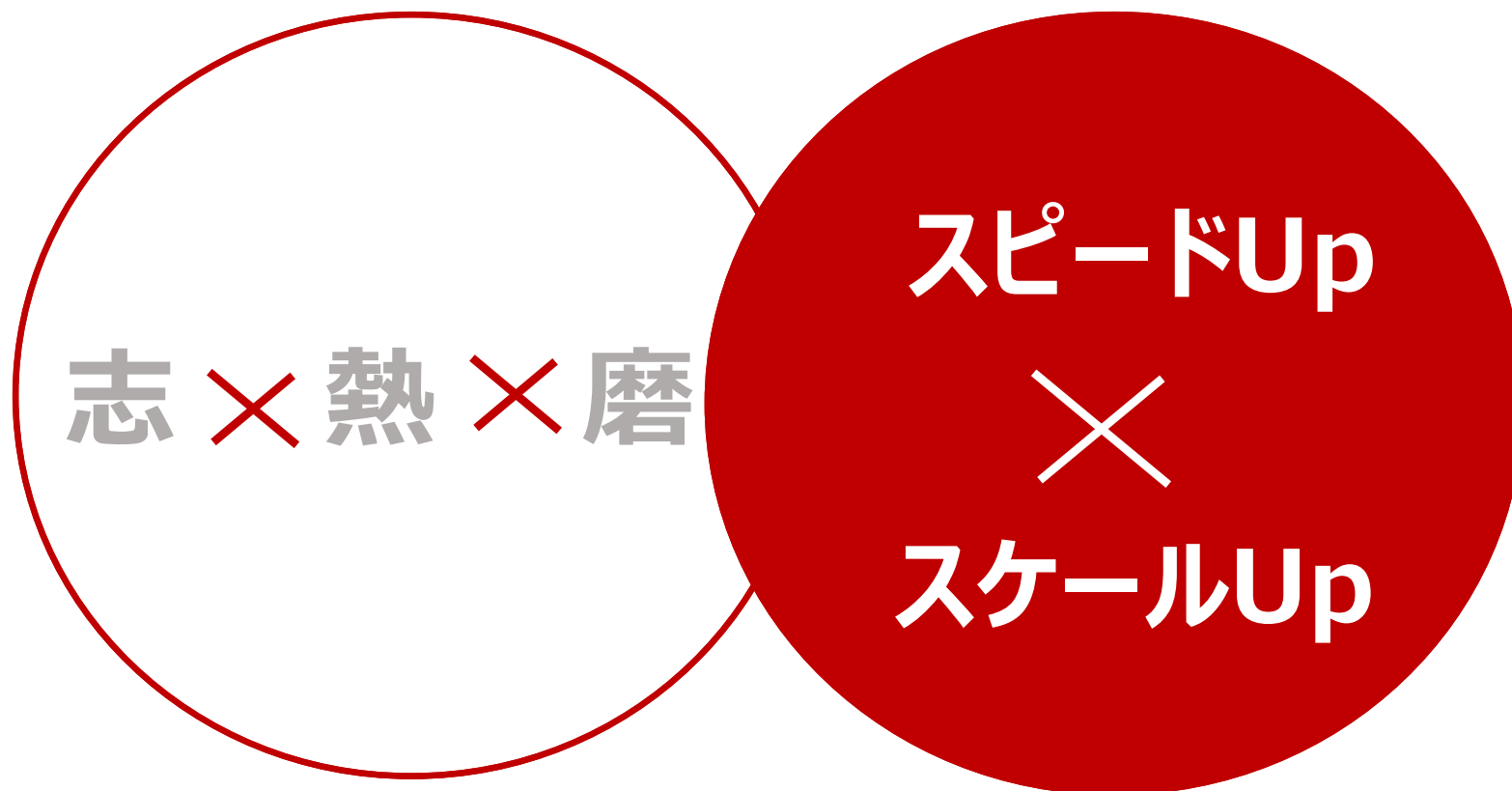
「志」 = 「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」

「熱」 = 「志」に対する社員の「熱意」と「志」を共有して頂ける
多様な関係者の皆様の共感

「磨」 = 社員同士やパートナーが適度な緊張感を保ちながら
士気高く協働し、実力を「磨」き続ける

* ASV (Ajinomoto Group Shared Value) 創業以来一貫した、事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組み

Ⅱ-3. ASV経営：新執行体制での経営（進化させたいこと）



「スピードUp」 = 企業文化変革、
適切なトップダウンとボトムアップ
やりたい事を本気でやるために「止める・減らす」を加速

「スケールUp」 = 味の素グループ内外の成功の「型化」、
食品とアミノサイエンスの融合、
ビジネスモデル変革、次世代事業

Ⅱ-3. ASV経営：新執行体制での経営（100日プラン）

100日プラン：新体制がスタートする22年4月1日からの100日間の具体的実行計画

目的：2030年に達成したいビジョン実現のために、戦略の大きな方向性（＝どこに向かうのか、どう向かっていくのか）を示し、変革の「スピードアップ×スケールアップ」を通じて、企業価値を持続的に向上させ、「志」を共有して頂ける多様な関係者の幸せに貢献していくこと。テーマは以下の7項目。

ASVアウトカムに 直結するテーマ

1. 経営の構造
2. 組織構造と運営
3. 事業戦略
4. ブランド・マーケティング



ASV追求を加速・ 下支えする機能テーマ

2. 組織構造と運営
3. 事業戦略
5. ガバナンス
6. 人財マネジメント
7. 企業文化

Ⅱ-3. ASV経営：新執行体制での経営（企業価値向上）

- ・ **企業価値向上を支える仕組みの導入。**
すべてのステークホルダーの価値向上を同期化していく。

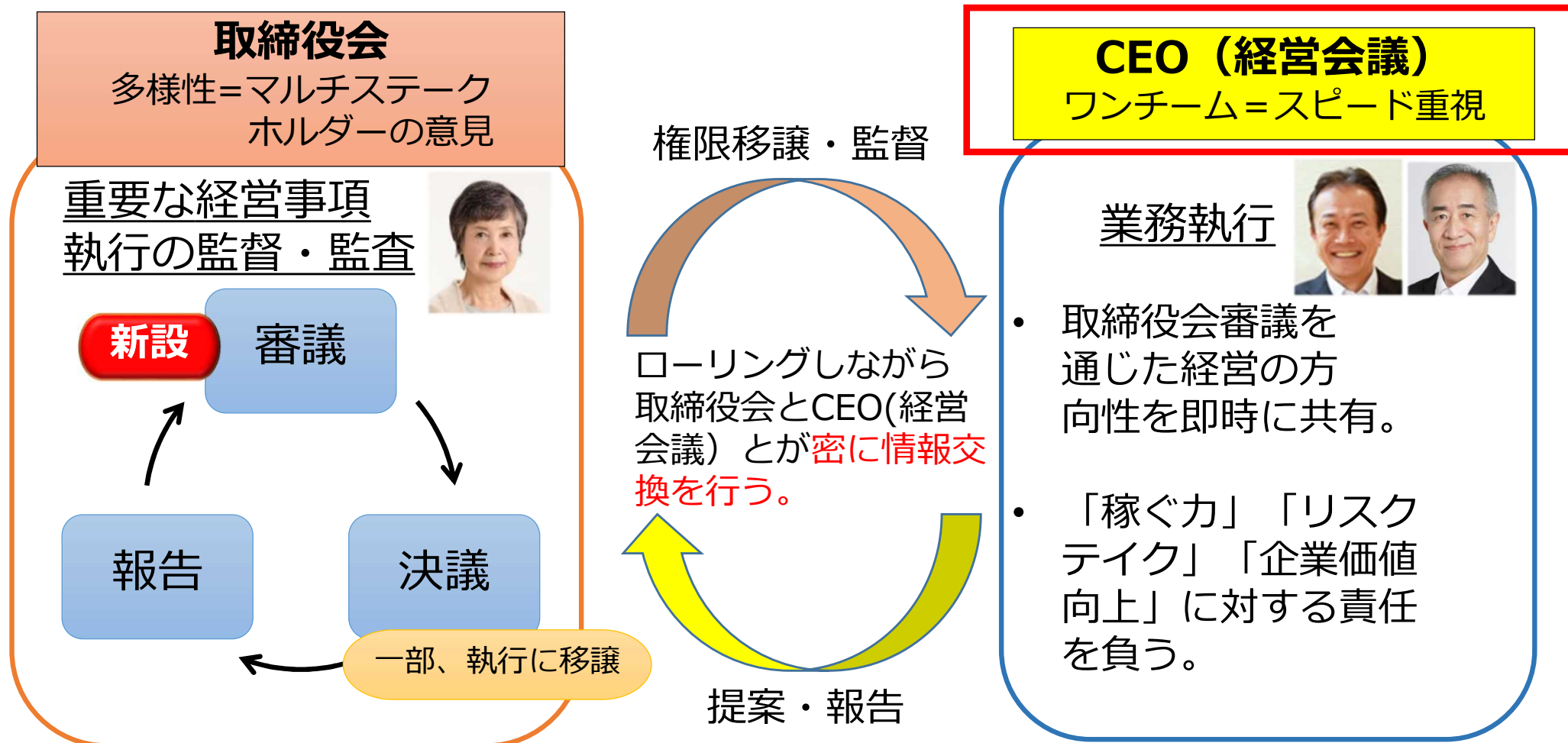
「バリュー・クリエーション・アドバイザリー・ボード（仮称）」 設置予定

- ・ 企業価値を向上させるための機能を担う
- ・ CEO/CIOへのアドバイザリー・ボード
- ・ メンバーは、外部先進プロ人財等を招聘（内部人財と協働し無形資産を融合）
- ・ KPIは、ブランド強度等の価値を数値化
- ・ **設置時期：本年6月（予定）**



Ⅱ-3. ASV経営：新執行体制での経営（スピードアップ）

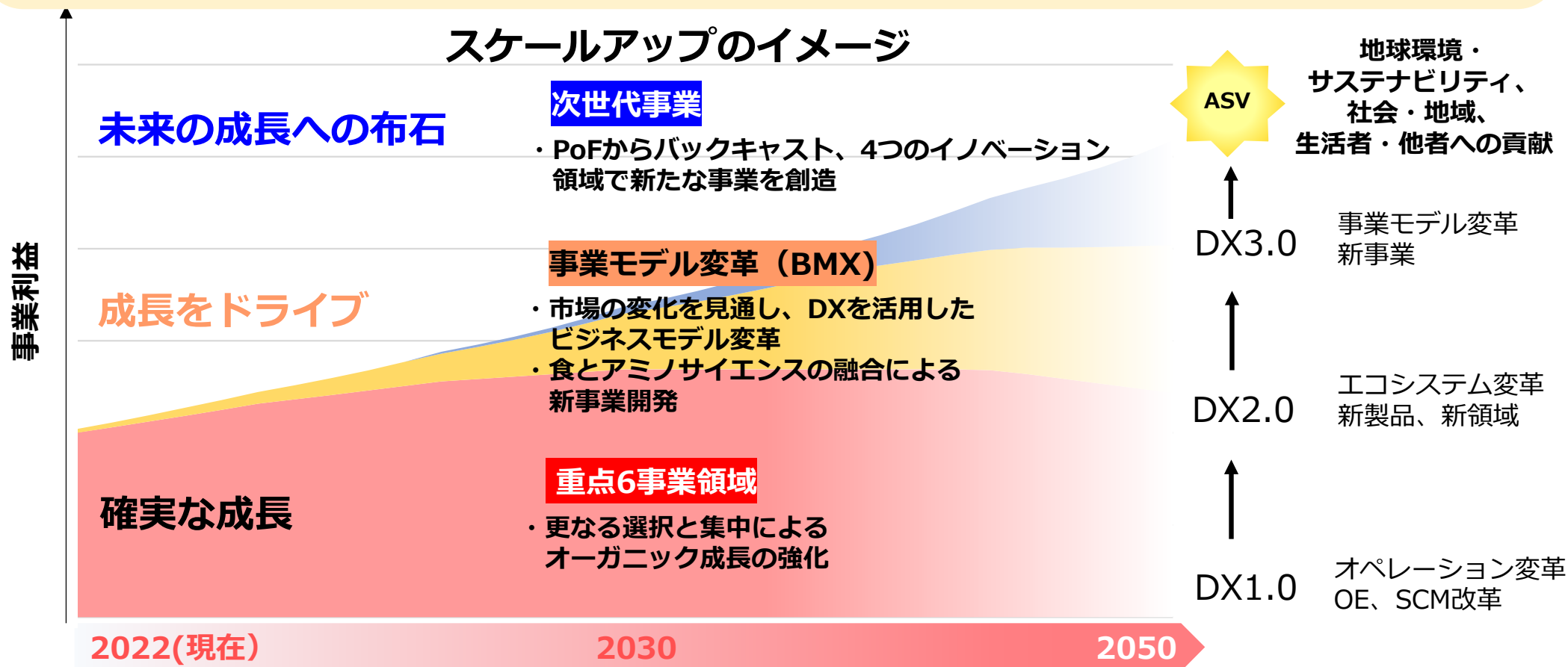
- 取締役会の監督機能のさらなる強化
- **スピード感のある執行**
- 指名委員会等設置会社 = わかりやすいガバナンス設計



Ⅱ-3. ASV経営：新執行体制での経営（スケールアップ）

成長戦略の全体像

- ① **重点6事業**の更なる選択と集中によりオーガニック成長を強化し**確実な成長**を実現。
- ② DX活用や、食とアミノサイエンスの融合により**事業モデル変革**で**成長をドライブ**。
- ③ PoF*からバックキャストして4つのイノベーション領域で**次世代事業**を創造し、**未来の成長への布石を打つ**。



* PoF (Picture of the Future) 食と健康の将来像

II-4. 事業成長のための次世代事業（イノベーション領域）

・2050年の地球環境への貢献、社会の変化、成長するヘルスケア&IT市場や、デジタル・バイオ・サステナブル関連のイノベーションが加速的に進展する機会（チャンス）を捉え4つのイノベーション領域を設定し、2030年を超える未来からバックキャストして、事業モデル変革（BMX）と次世代事業創造に取り組む。

次世代事業を創造する4つのイノベーション領域

2022



2030

2050

人/生活者

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

先端バイオ・細胞治療事業



人/生活者

フード&ウェルネスイノベーション

食品事業の健康ソリューション、パーソナル化、Well-being展開

パーソナル栄養、健康とウェルビーイング新事業構想



社会システム

ICTイノベーション

電子材料事業の持続的成長と加速

次世代マテリアル事業



地球環境

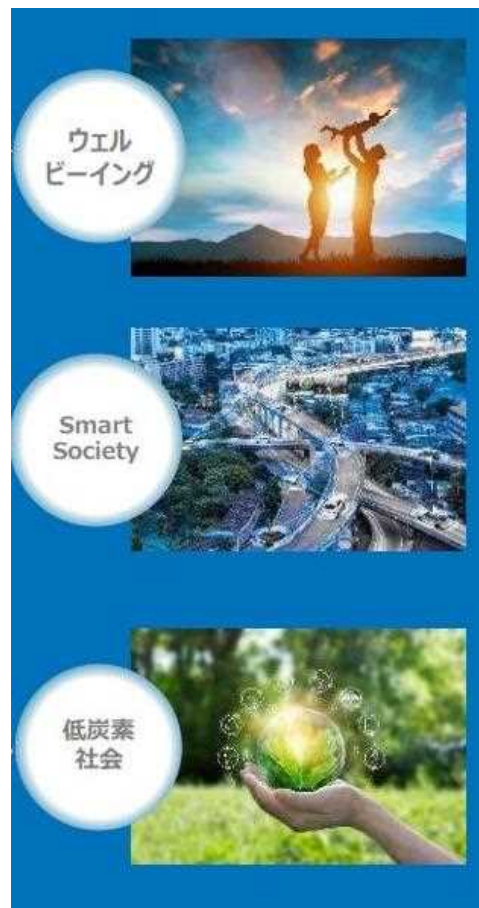
グリーンイノベーション

当社アミノ酸バイオサイクル革新、Food System貢献事業創造

タンパク質クライシス・食システムイノベーション
(Ajinomoto Group Executive Seminarにて検討)



2050年の社会



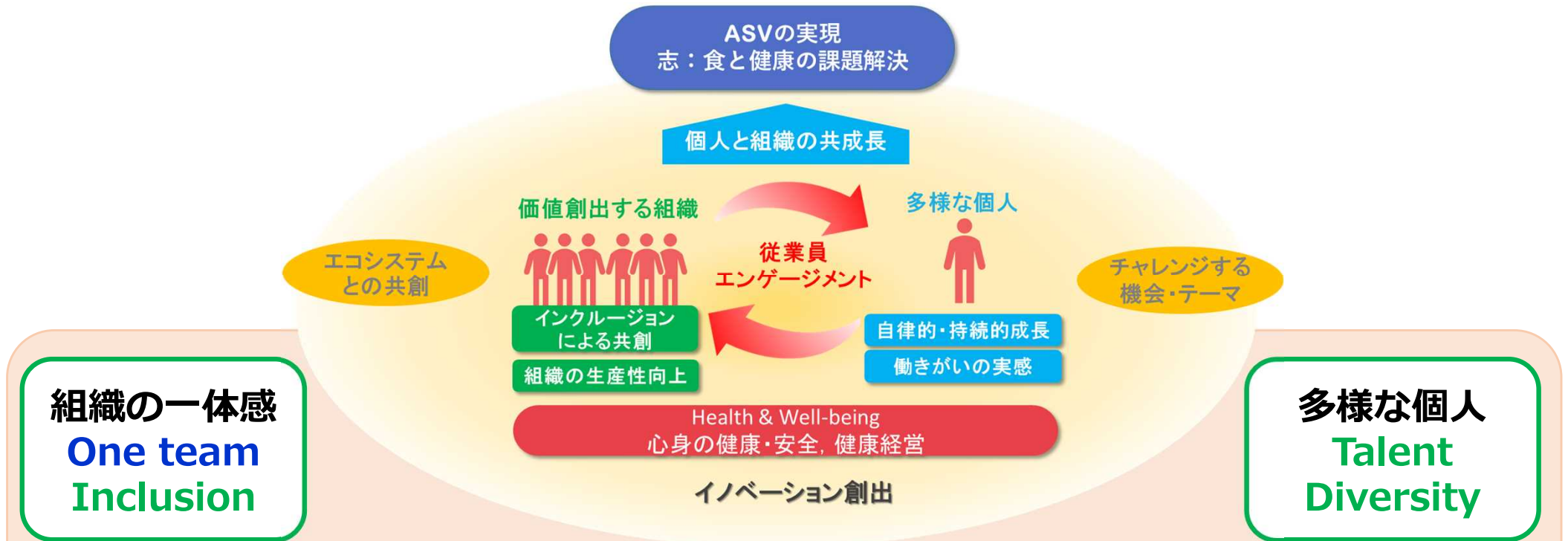
ウェルビーイング

Smart Society

低炭素社会

II-5. 無形資産としての人財価値を高めるマネジメント

- 個人の多様な経験・能力や専門性と、それを活かす組織のインクルージョンにより、**イノベーションの加速とスピードある価値共創**を生みだす。

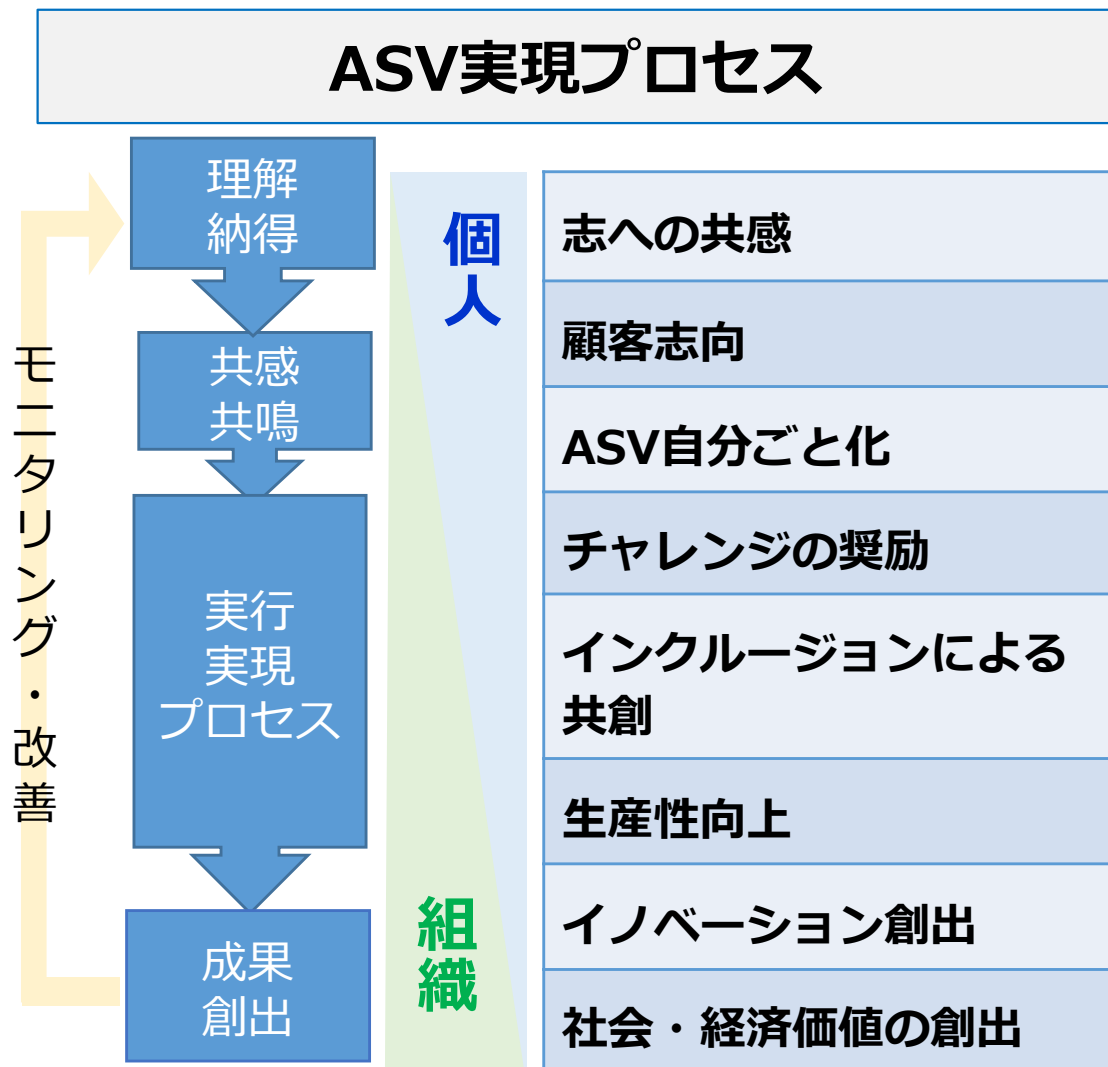


- 「味の素ならではの」の強みを活かす「型」をつくる
- 組織
 - ✓ ASVマネジメントサイクル活動強化
 - ✓ クロスファンクションの人財構成による共創
 - ✓ 多様性を活かし能力を引き出すマネジメント

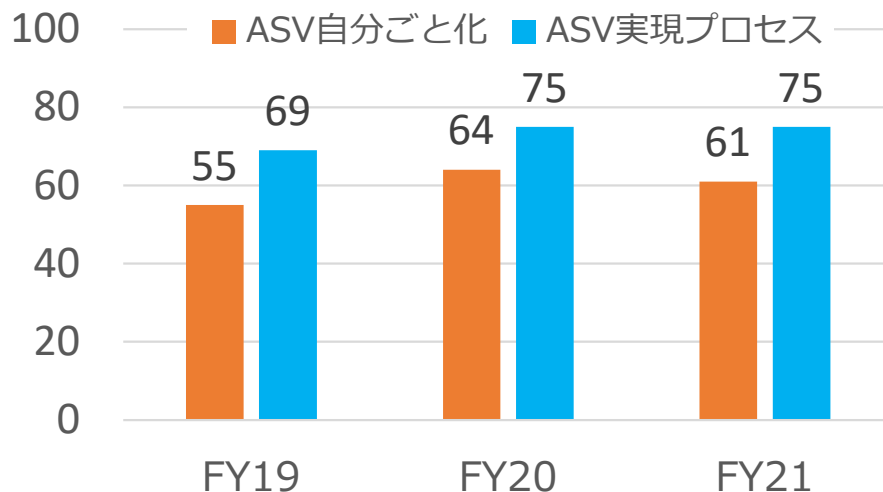
- 属性：性別、年齢、国籍、LGBT、障がい者
- 経験・能力：
 - ✓ クロスファンクション人財
 - 一食品×アミノサイエンス、事業×R&Dなど
 - ✓ 専門人財（各領域の専門性、スキル）

II-5. 無形資産としての人財価値を高めるマネジメント

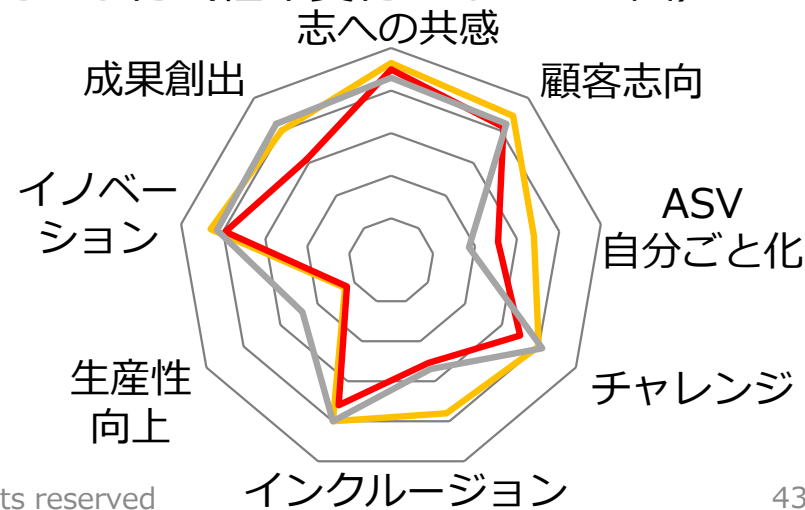
- 重点KPI「ASV自分ごと化」と並行して、**ASV成果創出までのプロセスを見える化**し、ASV実現の進度をエンゲージメントサーベイでモニタリングしていく。



●エンゲージメントサーベイスコア(%)



●見える化（経年変化のイメージ図）

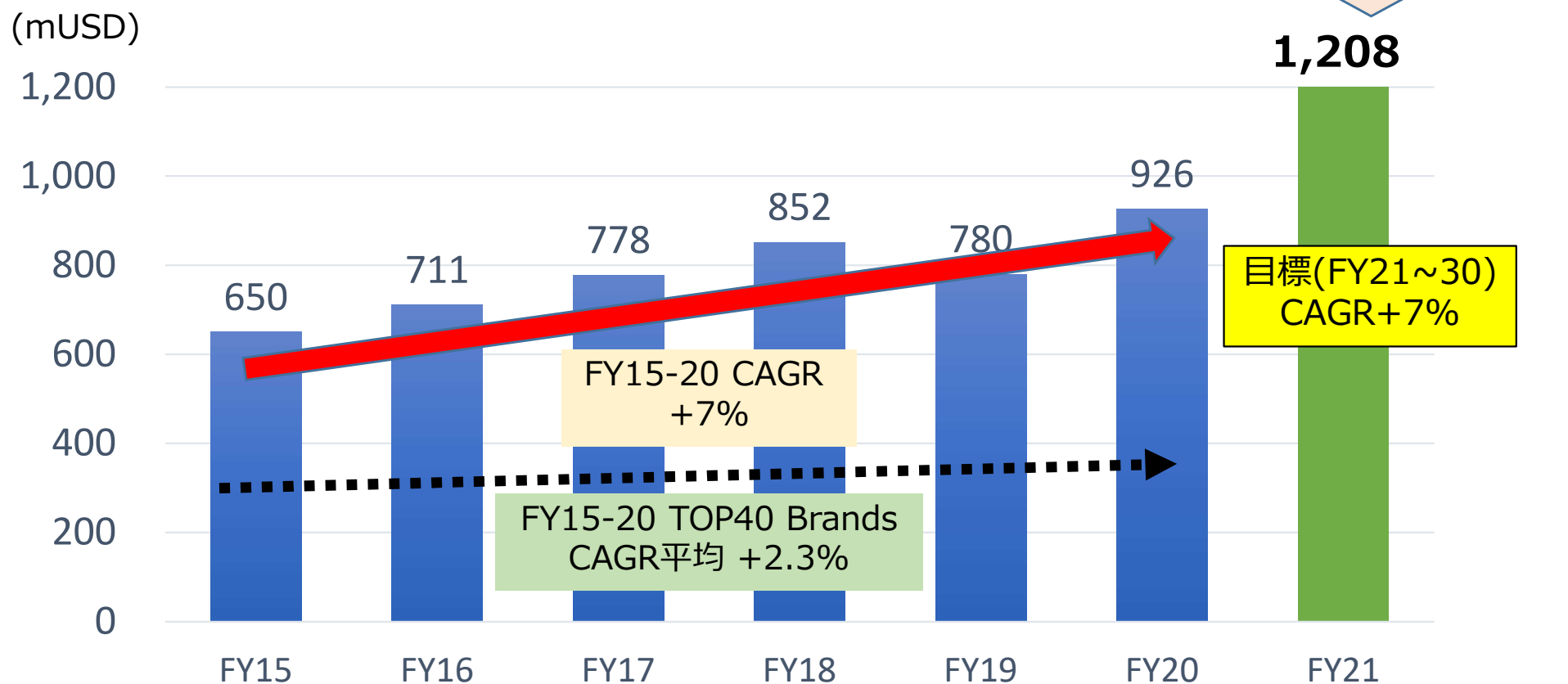


II-6. 無形資産としてのブランド価値

- ASV経営戦略、経営の強力なリーダーシップ、パーパスブランディングが評価され、ブランド価値が大きく伸長。

Ajinomoto ブランド価値評価推移
(Interbrand Best Japan Brands 2022)

当社の持続的成長の先行指標として、伸長率を重視。



II-7. サステナビリティトピックス (栄養)

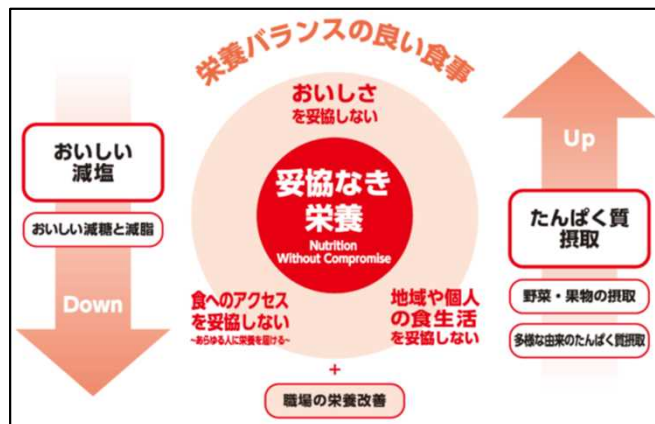
- ・ 21年度国際会議で、「持続可能で健康な食の重要性」について発信し、議論をリード。政府・国際機関から、当社活動（おいしい減塩、健康経営など）の認知・推奨獲得。



国連フードシステムサミット



東京栄養サミット (N4G)



栄養コミットメント発表

- ・ 22年度は上記成功要因をふまえ、産官学連携も含め、栄養改善の活動を加速・推進

おいしい減塩の浸透・活性化

Smart Saltプロジェクト



- ・ うま味・だしの活用
- ・ 自治体連携



厚生労働省
(食環境戦略イニシアチブ)



減塩の推進

食事全体での栄養改善

ANPS-M開発・実装



国立健康・栄養研究所
(食環境整備プロジェクト)



日本人の食事に
適合したNPS

Ⅱ-7. サステナビリティトピックス（環境）

・味の素グループは2050年カーボンニュートラルを目指します。

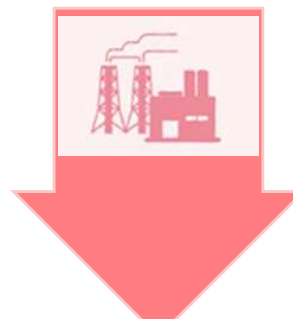
2022年3月Science Based Targets Initiativeにコミットメントレターを提出。
2年以内に目標設定へ。2030年のGHG50%削減（Scope 1 + 2）は達成見込み。

購買エネルギー

太陽光発電導入、再エネ電力調達

SCOPE 2

電気・蒸気・熱



輸送

モーダルシフト、地産地消、EV導入

包材廃棄

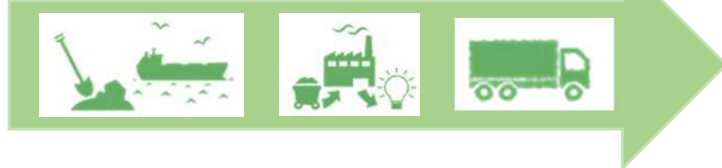
プラスチックリサイクル、資源循環

原料

廃棄削減、収量向上、
バイオサイクル、
グリーンアンモニア

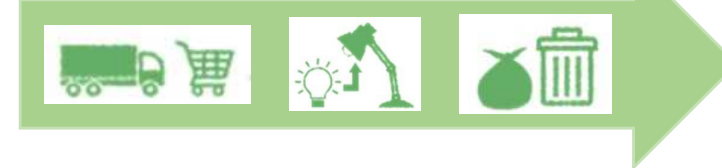
SCOPE 3

原料の製造、輸送など



SCOPE 3

製品の輸送、使用、加工、廃棄など



SCOPE 1

自社の事業活動



省エネ、燃料転換

イノベーション

カーボンニュートラルに向けたアミノ酸製造
バイオサイクルにおけるイノベーション

(参考) タイにおけるMSGエコシステム構築

・ **トレードオン構想実現にむけ、エコシステム構築を推進していく。**

当社サステナビリティ活動を生活者に訴求し共感を得ることで、ブランド価値向上に繋げ、トレードオンに転換していく。

農家支援

土壌診断や勉強会等によるノウハウ提供を通じた農家の生産性向上や自立を支援



国産原料

国産のキャッサバ芋（100万トン）や鶏・豚を原料として使用



環境負荷の低い製造

原料・燃料を節減する独自製造技術
プラスチック廃棄、フードロス半減への挑戦



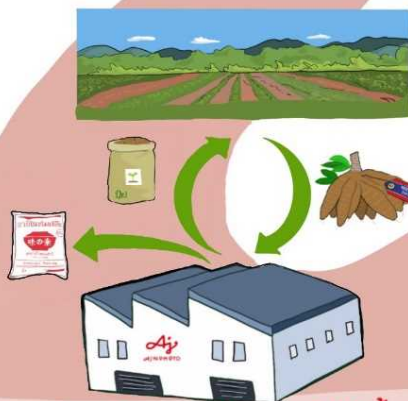
健康・栄養の改善

タイのおいしさをそのままに
減塩・減糖できる製品や
栄養バランスの良いメニューを提供



資源の循環利用

製造副生物を肥料や飼料、土壌改良剤として再利用



CEOメッセージ

「ASVをトコトン本気で追求する」 ために
新体制でも**「ASV経営」と「志 x 熱 x 磨」**を受け継ぎ、
「スピードアップ x スケールアップ」を進化させていきます。

そのためにも、**100日プラン（100日間の実行計画）**を通じて、
ギアチェンジとスタートダッシュを図っていきます。

全社一丸となって**「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」**を
実現し、世界中の生活者のみなさんに**「幸せの素」**をご提供し、
継続的に飛躍的に企業価値向上を実現していきます。

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。

事業構造強化と生活者の変化を捉えた取組みを推進。販売数量増及び値上げで増収。

■ 2021年度に起こった環境変化

1. <生活者> 内食率、健康栄養ニーズの高まり継続
EC・宅配、EDLP拡大等の流通チャネルの変化・多様化
2. <原燃料、人件費> 気候変動や地政学的リスク、需給バランス変化等で高騰

■ 環境変化をベースにした2021年度実施した取組み

1.健康寿命延伸に貢献するおいしさに妥協しない製品・サービスの開発・提供

2.効率性高く成長できる収益構造の構築

<販売・マーケティング>

(1)原燃料等高騰に対する適切な値上 (2)マーケティング投資効果の見える化

<生産・物流>

(1)安定生産及び安定供給、コストダウン (2)SCM高度化による在庫最適化

<研究・開発>

(1)重点事業領域での次世代基盤技術の拡大に貢献

**FY25全社ROIC目標10-11%達成に向け、環境変化に適合し、
更なる持続的オーガニック成長と資本効率化を推進。**

■ 調味料・食品セグメント 2022年度の重点戦略

1.健康を軸とした「生活者の幸せ」に資する価値の向上

- (1)栄養価値の強化（「スマ塩」等）、プレミアム製品・サービスの拡大
- (2)オーガニック成長につながる新カテゴリーづくりへの継続的種まき
- (3)生活者とのタッチポイントの強化・拡大（EC、D2C拡大等）
- (4)地域内連携による課題解決の加速（減塩取組、「勝ち飯」等）
- (5)アミノサイエンス事業との連携強化

2.効率性高く成長できる収益構造の構築

- (1)OE・DX活用による業務効率化・高度化
- (2)原燃料等高騰に対するスピーディーな打ち返し（値上、コストダウン等）
- (3)アセットライト推進、戦略的な投資計画の実行
- (4)主要KPIの見える化推進による事業管理精度の向上

3.社会課題解決と経済価値創出

- (1)温室効果ガス削減：製法改良、燃料転換等による排出量削減
- (2)プラスチック廃棄物ゼロ化：リデュース、リサイクルの取組継続
包材・中身劣化抑制技術の開発
- (3)フードロス削減：工場での発生量削減、消費/賞味期限延長による廃棄削減

冷凍食品事業（FY25 ROIC5%に向けた取組み）

FY21は、事業構造強化を計画通りに推進。日本・欧州で増益も、北米は急激なインフレと労働力不足により減益。

2021年度に起こった環境変化

- ・急激なインフレと労働力不足の継続、さらにオミクロン株によるコロナ再拡大で労働力不足に拍車（特に北米）

■主な取組み

1. 収益力の向上（GP率 対前年▲1.3%）

- （1）コア領域の拡大(売上 対前年114%)と付加価値強化による製品単価の向上（単価前年比 北米+7.4%、日本+2.8%）
- （2）SKU数の削減による不採算品の縮小 *フードサービスのみ
北米：▲160SKU（▲20%） 日本*：▲50SKU(▲10%)

2. 資産効率の向上（アセットライト推進）

- （1）工場の統廃合 国内米飯事業構造強化のため、大阪工場の閉産を決定
- （2）コア領域への資産転用の推進
北米：アペタイザー・イタリアンの工場を活用し餃子・米飯を増産
欧州：フレンチリテイルの工場を活用し餃子を増産
日本：ノンコア製品をOEM化し、餃子・焼売を増産

冷凍食品事業（FY25 ROIC5%に向けた取組み）

FY22は、北米の収益回復に集中する。日本・欧州は実行中の事業構造強化を完遂し、再成長ステージに向かう。

■ 冷凍食品セグメント 2022年度の事業構造強化の取組み

1. 収益力の向上（GP率向上 対前年+2.2%）

（1）北米の収益改善

5月から値上げ効果確認とウクライナ事案に対応した更なる値上げを検討。
労働者不足に対応した自動化・省人化の推進と低採算ラインの停止。

（2）コア領域の更なる拡大と付加価値強化による製品単価向上の取組み継続

1) コア領域売上比率FY21：62%→FY22：67%

北米：アジアンリテールを拡大（対前年129%）、低採算BUの縮小加速
日本：餃子・焼売を拡大（対前年108%）、米飯領域を再構築

2) 製品単価前年比 北米+12%、日本+10%

3) SKU数の削減による不採算品縮小の継続

2. 資産効率性向上の推進（アセットライト推進）

（1）グローバル19工場→現在18工場→FY23迄に17工場→FY25迄に15工場

※上記の他に日本国内7工場の内FY22中に1工場（大阪工場）閉鎖予定。

重点事業の拡大と動物栄養の構造改革による資本の効率化を推進。

■ 2021年度に起こった環境変化

1. 半導体市場の活況による電子材料の拡大加速（オーガニック成長、巣ごもり需要）
2. 輸液、消毒薬、ワクチン開発関連の需要拡大
3. COVID-19で停滞した活動が一部回復基調（研究活動、スポーツ活動等）
4. 2020年度に続き米国等での要員確保難

■ 環境変化をベースにした2021年度実施した取組み

1. 重点事業における売上拡大とプロダクトミックスによる販売単価向上
 - 電材、医薬・食品用アミノ酸、CDMO事業、培地、界面活性剤
2. 将来の成長に向けた事業基盤の強化、DXを活用した事業モデル変革
 - 医療食領域の拡大
 - アミノインデックス®、スポーツニュートリション事業でのデジタル戦略構築
3. 動物栄養事業の再編進行
 - AANE社（欧州）売却完了

ヘルスケア等（成長の加速と事業モデル変革）

ヘルスケア等のROIC目標（2022年度：13%～仮）達成に向け、**持続的なオーガニック成長**と**資本の効率化**をさらに推進する。

■ヘルスケア等セグメント 2022年度の重点戦略

1. 重点事業の成長加速

- ・半導体産業の旺盛な需要を背景にした電子材料事業の高い成長
- ・安定成長の市場において品質優位性のある医薬用・食品用アミノ酸事業で成長
- ・オリゴ核酸等当社基盤技術をベースとしたバイオファーマサービス事業の成長

2. 将来の成長に向けた事業基盤強化、DXを活用した事業モデル変革

- ・DXを活用したヘルスケアの各種事業（医療食、CDMO事業、スポーツニュートリション、アミノインデックス®等）の連携と新しいビジネスモデルの構築
- ・食品事業との連携強化

3. ASV推進のための人財開発

- ・全従業員が活躍する職場や、顧客とともに価値を生み出す人財と組織の育成に重点を置き、ASVを推進する

2022年3月期 : 第4四半期サマリー

売上高 : 2,951億円 (対前年実績 106.7%、除く為替影響 103.3%)
 事業利益: 125億円 (対前年実績 94.9%、除く為替影響 89.8%)

1. 売上高 : 増収 (増収額 : 186億円)

- 海外調味料、海外冷凍食品、ファンクショナルマテリアルズ等が全体をけん引し、増収。

2. 事業利益 : 減益 (減益額 : 6億円)

- ファンクショナルマテリアルズで大幅増益も、日本の栄養・加工食品や海外冷凍食品で大幅減益となり。全体で減益。

(事業利益対前年増減内訳-概算、単位 : 億円)

	対FY20				
	1Q	2Q	3Q	4Q	累計
売上増減によるGP増減	110	40	80	65	295
GP率変動によるGP増減	▲ 5	10	▲ 20	▲ 85	▲ 100
販管費増減	▲ 65	▲ 25	▲ 30	5	▲ 115
持分法による損益	10	0	▲ 20	10	0
計	50	25	10	▲ 5	80

(参考 : 対前々年)

対FY19				
1Q	2Q	3Q	4Q	累計
45	20	55	60	180
70	35	5	▲ 70	40
▲ 5	10	▲ 10	▲ 30	▲ 35
5	35	▲ 15	5	30
115	100	35	▲ 35	215

2022年3月期 : 決算概要

(単位：億円、▲は損サイド。)	FY21実績 (A)	FY20実績 (B)	増減 (A) - (B)	対前年 (A)/(B)	除く為替対前年 (A)/(B)
売上高	11,493	10,714	779	107%	104%
売上総利益	4,258	4,062	196	104%	-
(売上総利益率)	37.0%	37.9%			
事業利益	1,209	1,131	77	106%	103%
その他の営業収益/営業費用net計	36	▲ 120	156	-	-
減損損失	▲ 93	▲ 185	91	-	-
その他	130	65	64	-	-
営業利益	1,245	1,011	234	123%	-
金融収益/金融費用net計	▲ 21	▲ 28	7	-	-
税引前当期利益	1,224	983	241	124%	-
法人所得税 (税率：FY21実績 34.5%)	▲ 422	▲ 320	▲ 102	131%	-
当期利益 (含む非継続事業)	802	662	139	121%	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	757	594	163	127%	-
非支配持分に帰属する当期利益	45	68	▲ 23	65%	-

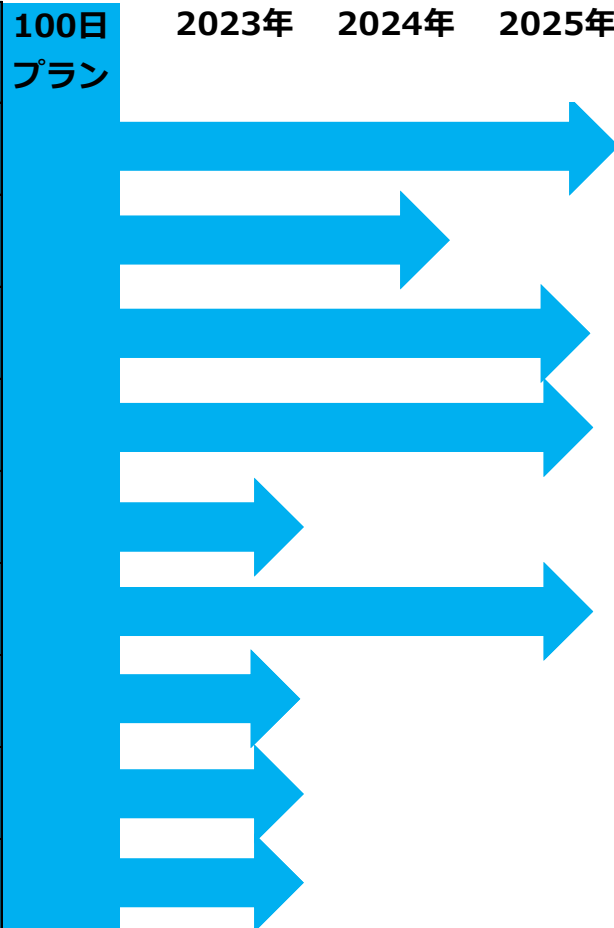



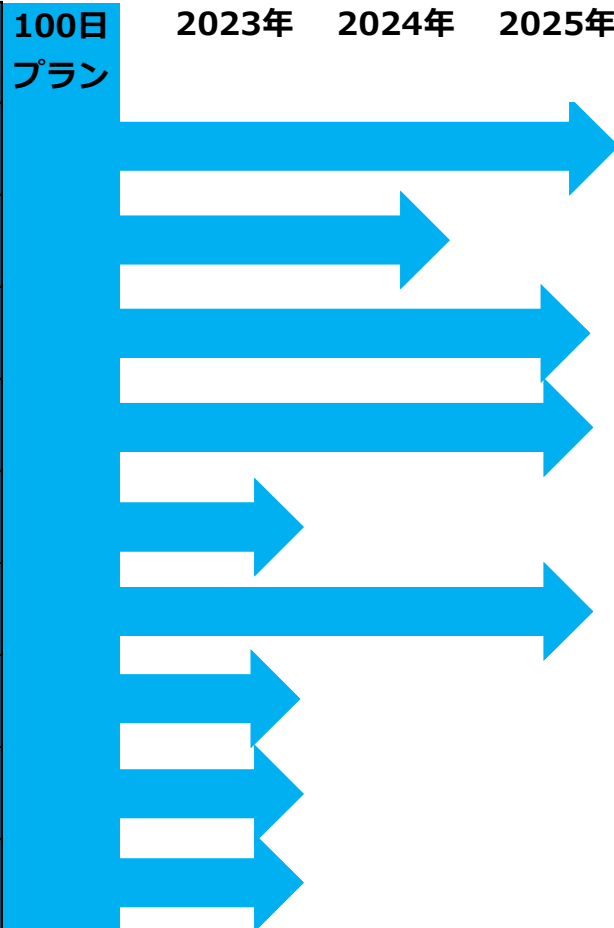



2023年3月期 : 業績予想

(単位：億円、▲は損サイド。)	FY22予想 (A)	FY21実績 (B)	増減 (A) - (B)	対前年 (A)/(B)	除く為替対前年 (A)/(B)
売上高	13,100	11,493	1,606	114%	109%
事業利益	1,240	1,209	30	102%	98%
その他の営業収益/営業費用net計	▲ 79	36	▲ 116	-	-
減損損失	-	▲ 93	-	-	-
その他(構造改革費用FY22▲約100億円計上)	-	130	-	-	-
営業利益	1,160	1,245	▲ 85	93%	-
金融収益/金融費用net計	▲ 30	▲ 21	▲ 9	-	-
税引前当期利益	1,130	1,224	▲ 94	92%	-
法人所得税 (税率：FY22予想 27.0%)	▲ 305	▲ 422	117	72%	-
当期利益 (含む非継続事業)	825	802	22	102%	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	770	757	12	101%	-
非支配持分に帰属する当期利益	55	45	9	122%	-

新執行体制での経営（100日間の実行計画とロードマップ）

・ 具体的な変革のポイントを定め、100日プラン推進中。「スピードアップ×スケールアップ」で、力強い成長力を取り戻す。

<ロードマップ>

	項目	変革のポイント	100日 プラン	2023年	2024年	2025年
ASVアウトカム に直結するテーマ	経営の構造	<ul style="list-style-type: none"> 企業価値向上に向けた、無形資産の定量化 「Value Creation Advisory Board（仮称）」設置 				
	組織構造と運営	<ul style="list-style-type: none"> マネジメントポリシーベースのマネジメントへ ネットワーク型の働き方へ 				
	事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> 食とアミノサイエンスの融合成長戦略の構築 				
	ブランド・マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> ありたい姿の明確化、投資効率化、B2Bブランディングモデル 				
ASV追求を加速・ 下支えする 機能テーマ	組織構造と運営	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート本部一元化 業務の効率化と高付加価値型の業務への転換 				
	事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> 研究-事業部一体型運営 				
	ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 「志」を共有する多様な関係者主義のガバナンスへ 				
	人財マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> メンバーシップとジョブ型のハイブリッド型：複線型キャリアの人事体系への人財マネジメントの抜本的刷新 				
	企業文化	<ul style="list-style-type: none"> 自発型企業文化へ、「食と健康の課題解決」に向けたDX、データ利活用の基盤の整備、「止める・減らす」の加速 				

非重点事業の構造改革

1. 動物栄養事業（コモディティ）

4月欧州事業会社の売却完了。
顧客ソリューション提供事業へ。

2. MSGの一部

インダストリアル（外販）を縮小へ、構造改革進行中。
事業資産の効率化を図り、コスト改善と工場あたりの
生産性向上へ。

3. 冷凍食品の一部

成長領域であるアジア等を増産を確実にいき、SKU
を削減しながらグローバルにアセットライトを実施。

財務インパクト

2021年度
資産圧縮額
約155億円

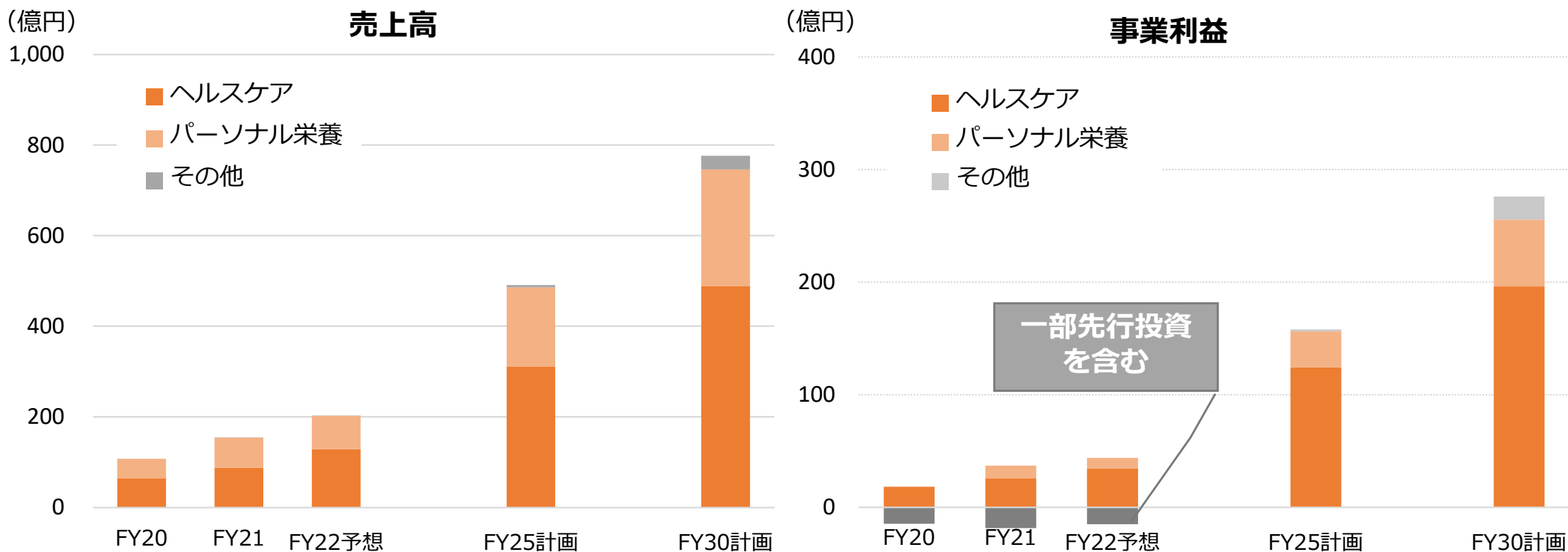
GP率向上
に向けて、
プロジェクト
進行中

2021年度
資産圧縮額
約30億円

⇒FY21に「重点事業グランドデザイン会議」設置。ステージゲート・マネジメントにて、投資判断を行うとともにカテゴリー・SKU削減を実行する。

事業モデル変革（21年3月IR Dayの計画アップデート）

・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160億円創出を想定。**インラインで進捗**している。



- ✓ 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

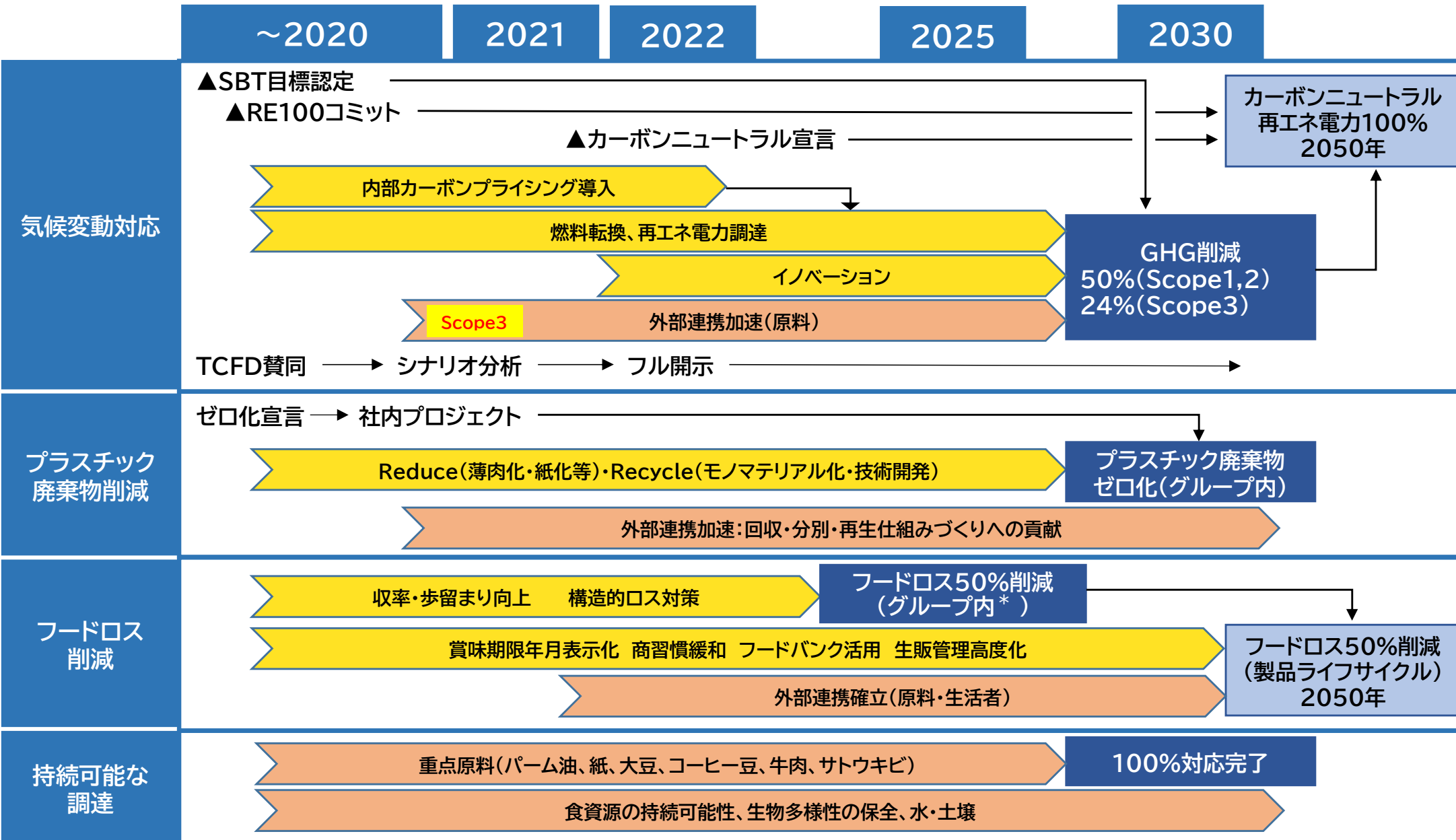
インフレーションへの対応（FY21実績-FY22予定）

（主要国の価格対応-実施および発表済みのみ）

	FY21上期	FY21下期
調味料	<ul style="list-style-type: none"> ・インドネシア（うま味調味料、6月・9月） ・ブラジル（風味調味料、7月） ・日本（マヨネーズ、7月） ・フィリピン（うま味調味料、9月） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ブラジル（風味調味料、10月） ・フィリピン（メニュー用調味料、10月） ・インドネシア（メニュー用調味料、12-1月） ・インドネシア（うま味調味料、1月） ・日本（マヨネーズ、3月）
栄養・加工食品		<ul style="list-style-type: none"> ・日本（家庭用レギュラーコーヒー、10月） ・日本（家庭用レギュラー・インスタント、3月）
S&I	<ul style="list-style-type: none"> ・海外（加工用うま味、販売店向けに随時） 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本（加工用うま味、全顧客向け、1月） ・海外（加工用うま味、グローバル顧客向け、1月以降順次）
冷凍食品	<ul style="list-style-type: none"> ・北米（業務用、4月・9月） 	<ul style="list-style-type: none"> ・北米（家庭用10月、業務用3月） ・日本（家庭用および業務用、2-3月）

	FY22上期
調味料	<ul style="list-style-type: none"> ・ブラジル（風味調味料、4月） ・インドネシア（メニュー用調味料、4月） ・日本（うま味調味料、6月）
栄養・加工食品	<ul style="list-style-type: none"> ・日本（スナックスープ、6月）
S&I	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバルで契約に合わせて随時
冷凍食品	<ul style="list-style-type: none"> ・北米（家庭用、4月） ・北米（業務用、6月）

「環境負荷50%削減」に向けての道筋

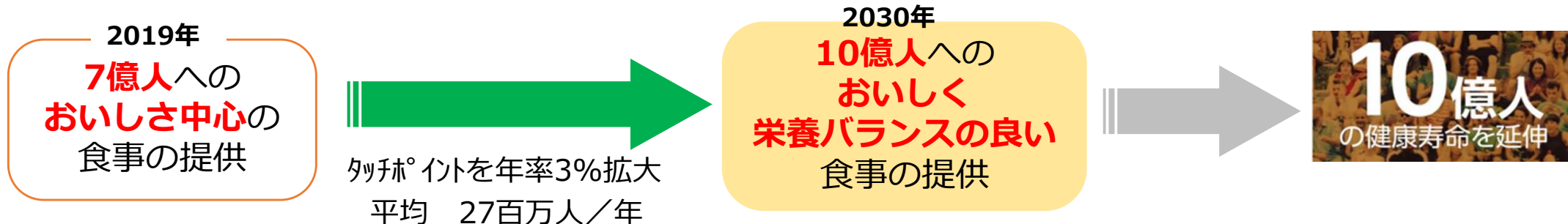


*原料受け入れからお客様納品まで

「10億人の健康寿命延伸」に向けての道筋



栄養改善の2030年具体的目標を**栄養コミットメント**として設定し推進。



栄養コミットメント

栄養の観点での顧客価値向上

**うま味による
おいしい減塩の
実践支援**

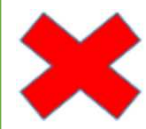
**健康に役立つ
製品の提供**

- ・健康価値製品比率アップ (※1) **60%**
- ・減塩・たんぱく摂取製品提供 (※2) **4億人/年**
- ・アミノ酸の機能性活用 (※3) **2倍**

健康と栄養改善に
役立つ情報や
実践しやすい
メニュー・レシピ
の提供

職場の栄養改善 栄養教育 延べ10万人

□ …… 2030年に向けた定量目標
□ …… 2025年に向けた定量目標



- ・**イノベーション**
(アカデミア連携)
-
- ・**エコシステム構築
と社会実装**
(マルチステークホルダー連携)

(※1) 栄養価値を高めた製品（食塩、飽和脂肪酸など過剰摂取が懸念される栄養素低減、たんぱく質、野菜など摂取推奨される栄養素増加）
 (※2) おいしい減塩、たんぱく質摂取促進に該当する製品
 (※3) アミノ酸の栄養機能、生理機能を活用した製品の利用機会

2023年3月期 : 為替前提および為替感度

<為替前提：対円>

	FY22 予想	FY21				20-25 中計
		4Q	3Q	2Q	1Q	
USD	120.00	116.34	113.71	110.11	109.52	107.00
EUR	133.00	130.40	130.04	129.83	131.94	123.00
THB	3.63	3.52	3.41	3.34	3.49	3.42
BRL	26.09	22.35	20.36	21.05	20.71	28.16

<為替感度>

為替レート（対JPY）

	FY22予想	事業利益への感度（換算時）
USD	120.00	±1円 →約1億円
EUR	133.00	±1円 →約0.5億円
THB	3.63	±0.01円 →約1億円
BRL	26.09	±1円 →約2億円

貿易為替影響（事業利益への感度）

1円安 vs USD → + 約2億円

0.1EUR安 vs USD → + 約1億円

1THB安 vs USD → + 約6億円

0.1BRL安 vs USD → + 約5億円

参考情報リンク先

味の素グループ IR情報

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/>

味の素グループ 統合報告書2021

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/annual.html>

味の素グループ 中期経営計画説明会

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/medium_term.html

味の素グループ IR Day

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/ir_day.html

味の素グループ 事業説明会

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/business_briefing.html