

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**

取締役 代表執行役社長 最高経営責任者

藤江 太郎

2022年11月7日

I 2023年3月期中間決算概要と 2023年3月期業績予想

II 企業価値向上に向けた取組み

III 中期ASV経営 「2030ロードマップ」に向けて

参考資料

別添 2023年3月期中間決算概要
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

- ・ 中間決算は、増収・増益(事業利益)を達成。
売上高と事業利益はFY16のIFRS導入後、半期ベースでは過去最高。
- ・ 調味料・食品、冷凍食品はコスト上昇のインパクトを単価向上で打ち返しきれず、若干の減益。一方でヘルスケア等は成長を継続し、全社業績をけん引。円安効果もあり、増益を達成した。
- ・ 2022年度通期予想は、売上・利益共に上方修正。
持続的なキャッシュ創出力の向上を見込み、株主還元強化策として、増配と自己株式取得を決定。
- ・ 課題の更なる明確化と打ち手のスピードアップに取組み中で、継続的な企業価値向上を実現する。
(課題:国内食品の持続的成長、調味料・食品セグメントの利益率、冷凍食品の収益構造等)
- ・ 皆さまとの対話も反映させ、2030年のありたい姿を目指し、
中期ASV*経営「2030ロードマップ」を策定していく。

* 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組み

Copyright © 2022 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

**I 2023年3月期中間決算概要と
2023年3月期業績予想**

II 企業価値向上に向けた取組み

III 中期ASV経営
「2030ロードマップ」に向けて



I-1. 中間決算ダイジェスト

売上高：増収(過去最高)

6,598億円

対前年実績：119.9%

除く為替影響：109.5%

増収額：1,096億円

主要セグメントで、いずれも増収となり、全体で大幅増収。

事業利益：増益(過去最高)

743億円

対前年実績：107.2%

除く為替影響：97.1%

増益額：50億円

為替影響を除くと減益。
調味料・食品や冷凍食品は増収も、原材料等のコスト増影響や物流費・人件費の高騰で減益。
ヘルスケア等は、ファンクショナルマテリアルズ事業やバイオファーマサービス&イングリディエンツ事業が好調で、増益。

親会社の所有者に帰属する当期利益

470億円

対前年実績 86.8%

前年同期に営業収益で固定資産(遊休資産)の売却益を計上したため、前年割れとなった。

**除く固定資産売却益
対前年実績 111.4%**

事業利益対前年増減内訳 概算 (億円)

	対1Q-FY21	対2Q-FY21	対1H-FY21	1Hに影響した内容
売上増減によるGP増減	178	242	421	海外の調味料・食品、海外の冷凍食品、ファンクショナルマテリアルズ、バイオファーマサービス等の増収効果。
GP率変動によるGP増減	▲91	▲109	▲201	原燃料高騰の影響で、調味料・食品、冷凍食品、ヘルスケア等のGP率が減少。
販管費増減	▲74	▲99	▲173	為替影響や物流費の高騰等で販管費増加。
持分法による損益	2	0	2	
合計	15	34	50	

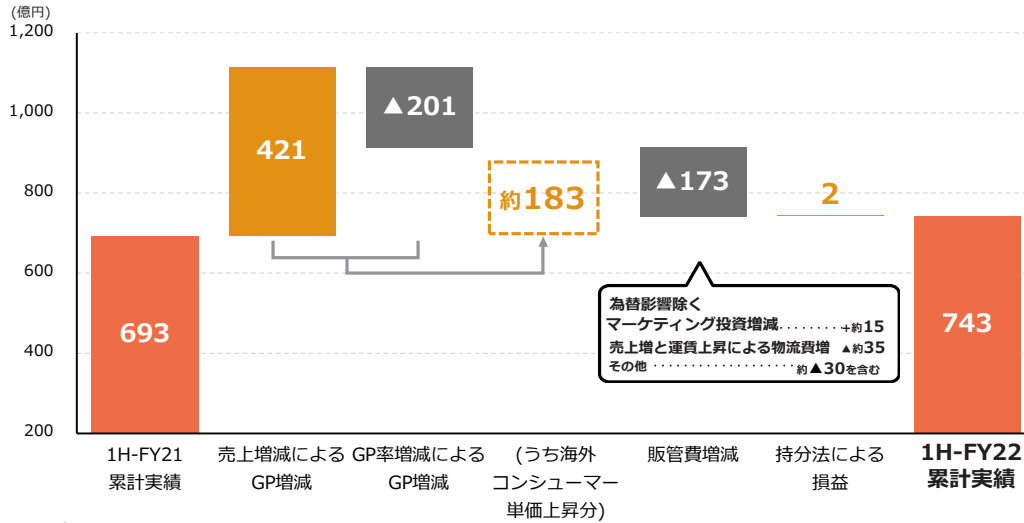
Copyright © 2022 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

5

主要セグメントはいずれも増収となり、換算為替影響に加え、主に調味料および冷凍食品セグメントにおける価格改定を含む売上増、並びにファンクショナルマテリアルズやバイオファーマサービス&イングリディエンツの好調な売上増が牽引しました。

事業利益は、743億円で半期ベース最高益。換算為替影響を除くと対前年97.1%となり、第1四半期の96.2%から改善しております。調味料・食品、冷凍食品で原燃料、物流費高騰等の影響を受けたが、ファンクショナルマテリアルズ、バイオファーマサービス&イングリディエンツで大幅な増益となりました。

I -2. 事業利益増減要因 (P&L要素別 中間期実績)

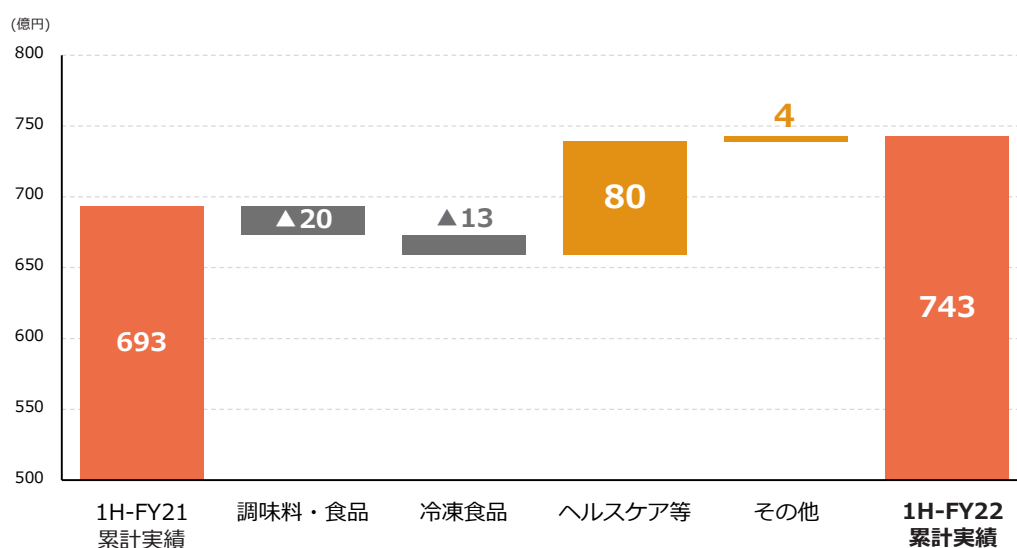


(参考)

- ・ 原燃料・食品原料コスト影響 ▲約80億円 (ネット影響額)
- ・ 為替影響 +約70億円 (GP増減 +約195億円 販管費増減 ▲約125億円)
- ・ コストダウン +約20億円を含む

原燃料・食品原料コスト影響はネットで▲80億円のマイナスインパクトが残りました。値上げは積極的に進めており、販管費においては物流費等が増加したが、想定範囲でコントロールできております。

I -2. 事業利益増減要因（開示セグメント別 中間期実績）



第1四半期時に対して、調味料・食品、冷凍食品では第2四半期の減益幅が拡大しましたが、ヘルスケア等では増益幅が拡大し、全体で増益幅が拡大しました。

I-3. 業績に影響を及ぼす項目（主要発酵原料・副原料価格推移）



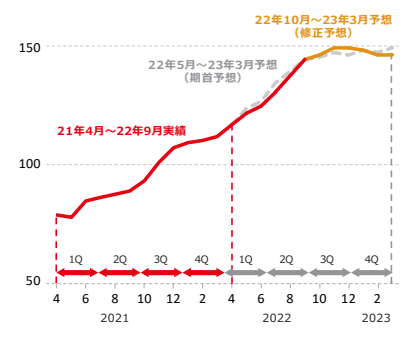
原材料コスト上昇に対しては、機敏な値上げによって打ち返し、
FY22下期以降も単価向上に取組み、事業利益率の回復・上昇を図る。

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



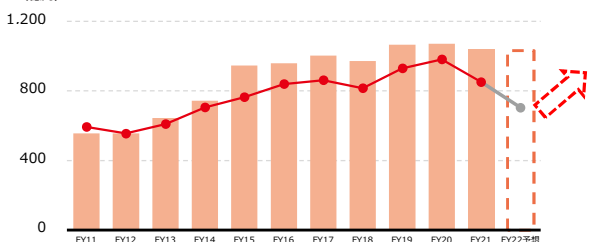
- ・年度前半は主として副原料の影響を受けたが、主要発酵原料も足元では価格上昇圧力が高まる。
- ・一時的には期首予想を上回る価格上昇を見込む。



調味料・食品セグメント

（事業利益・事業利益率 FY14迄営業利益）

（億円）



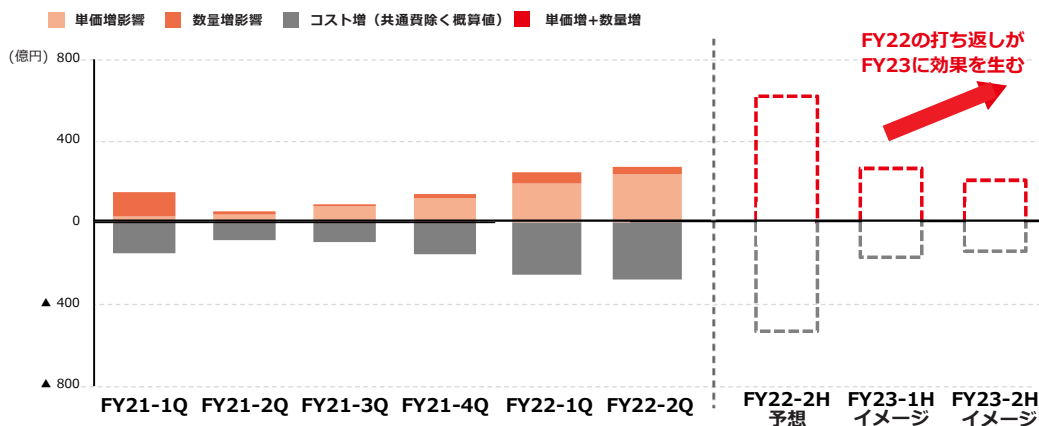
Copyright © 2022 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

主要発酵原料の価格上昇圧力は足元で高まっており、
一時的には期首予想を上回る価格上昇を見込んでいま
す。

I-3. 業績に影響を及ぼす項目（コスト・費用影響額と打ち返し）

FY22上期は、原材料・燃料が想定以上に高騰したが、
 計画を上回る(前倒し含む)価格改定で打ち返し、影響を最低限にとどめている。
 FY22下期もさらなる単価向上を進め、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



調味料・食品事業では、値上げ対応を積極的に進めており、10月以降も追加の値上げを計画しています。コストのマイナス影響は大きいですが、強いブランド力を活かした値上げを推進し、来期以降の事業利益率の回復を確実に図っていきます。

I -4. 2023年3月期業績予想



2022年度通期予想は増収増益(過去最高更新)を見込む。(上方修正)

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

13,670億円

対前年実績：118.9%

除く為替影響：109.8%

事業利益

1,330億円

対前年実績：110.0%

除く為替影響：100.2%

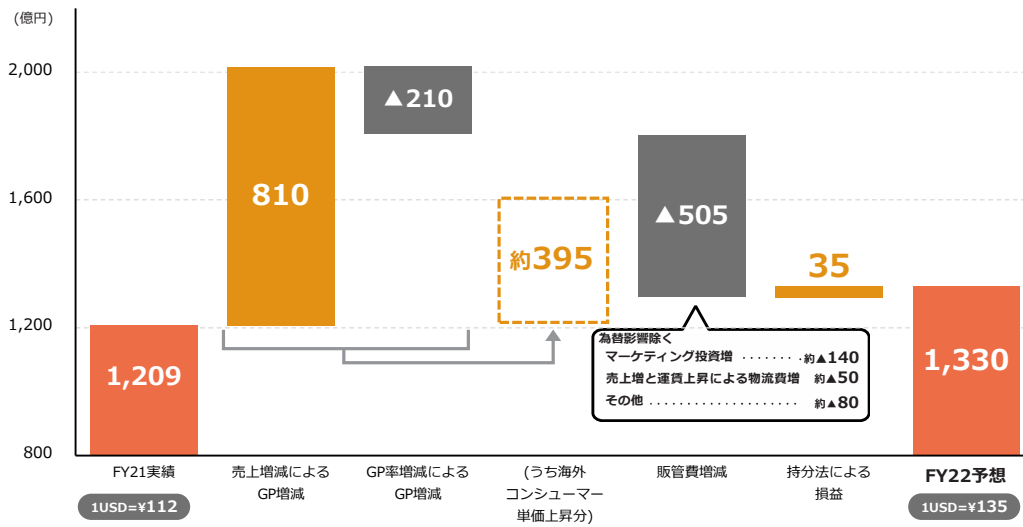
単位：億円、▲は損サイド	FY22修正予想	FY21実績	前年比	FY22期首予想	期初予想との差
売上高	13,670	11,493	118%	13,100	570
調味料・食品	7,847	6,642	118%	7,483	363
冷凍食品	2,611	2,217	117%	2,558	52
ヘルスケア等	3,035	2,512	120%	2,879	156
その他	176	121	144%	178	▲2
事業利益	1,330	1,209	110%	1,240	90
調味料・食品	810	812	99%	765	45
冷凍食品	1	▲6	-	26	▲25
ヘルスケア等	558	433	128%	475	82
その他	▲40	▲30	-	▲27	▲13

Copyright © 2022 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

10

調味料・食品セグメントにて着実なオーガニック成長と値上げ効果が反映されること、ヘルスケア等の好調な成長が継続する見込みであることから、業績予想を売上高13,670億円、事業利益を1,330億円に上方修正します。

I-5. 事業利益増減要因 (P&L要素別 2023年3月期 業績予想)



(参考)

- ・ 原燃料・食品原料コスト影響 ▲約50億円 (ネット影響額)
- ・ 為替影響 +約120億円 (GP増減 +約355億円 販管費増減 ▲約235億円)
- ・ コストダウン +約40億円を含む

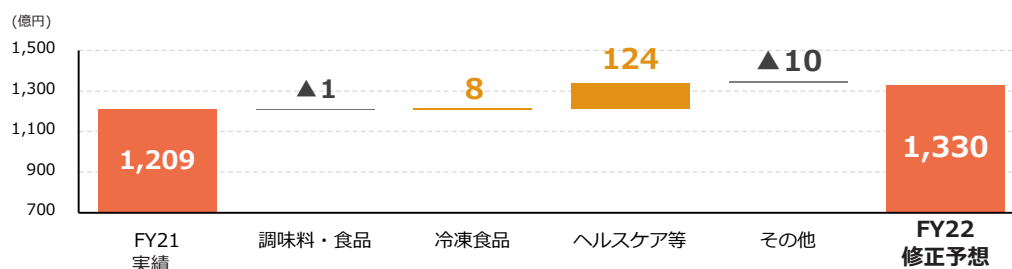
Copyright © 2022 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

原燃料・食品原料コスト影響は▲50億円のマイナスインパクトが残る予定です。
 為替レートは1USD=135円としました。

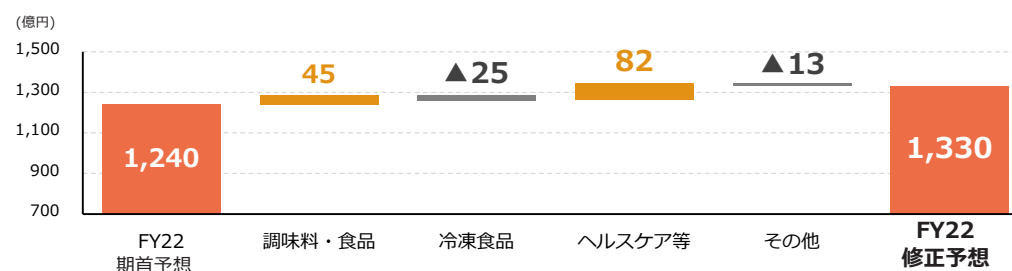
I -5. 事業利益増減要因（開示セグメント別 2023年3月期 業績予想）



FY22修正予想 対 FY21累計実績



FY22修正予想 対 FY22期首予想



Copyright © 2022 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

12

調味料・食品については期首予想に対して+45億円上方修正し、昨年度からのコスト増をほぼ打ち返すレベルの対前年度▲1億円の予想となります。冷凍食品は期首予想より▲25億円の下方修正となります。ヘルスケア等は、主にファンクショナルマテリアルズが大きく伸ばし、期首予想より+82億の上方修正となります。

I -6. 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		
		FY19 実績	FY20 実績	FY21 実績	構造改革		再成長			
					FY22 上期実績	FY22 予想	FY22 中計目標	FY25 中計目標		
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%	11.2%	約11%	4%	5%	5%
	重点 KPI	重点事業売上高比率	66.5%	66.6%	68.7%	68.3%	約70%	70%	80%	80%~
未財務指標	ブランド 強化	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%	10.4%	約12%	2.5%	3%	3%
		従業員エンゲージメントスコア (“ASVの自分ごと化”)	55%	64%	61%	62% 11月速報値		70%	80%	85%~
		ブランド価値 (mUSD) (InterBrand社調べ)	780	926	1,208	CAGR7%を目途とする				
		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				

Copyright © 2022 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

13

FY22は中期経営計画の構造目標を確実に達成させます。

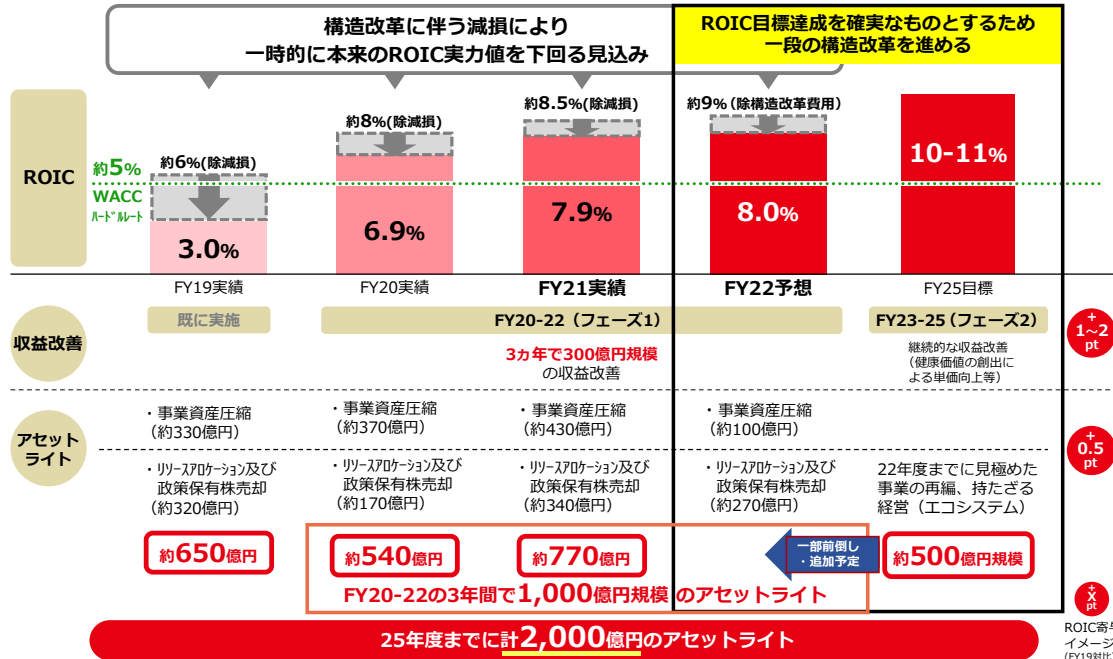
I -6. 重点KPI (セグメント別予想)

セグメント		FY21実績とFY22予想									
		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			
		(%)			(%)			(%)			
		FY21 実績	FY22 上期 実績	FY22 予想	FY21 実績	FY22 上期 実績	FY22 予想	FY21 [*] 実績	FY22 [*] 予想	中計目標 FY22	FY25
調味料 ・食品	調味料										
	栄養・加工食品	4.9%	9.3%	約10%	3.5%	6.8%	約9%	10.9%	約12%	12%~	17%~
	ソリューション& イングリエイエンツ										
		WACC 6%									
冷凍 食品	冷凍食品	9.8%	7.6%	約6%	7.8%	18.5%	約19%	▲1.5%	約0%	1%~	5%
		WACC 5%									
ヘルス ケア等	バイオフィーマサービス &イングリエイエンツ										
	ファンクショナル マテリアルズ	10.8%	19.2%	約15%	-	-	-	10.7%	約13%	10%~	12%~
	その他										
		WACC 8%									

* 除く構造改革費用

セグメント別も同様に、構造目標達成を目指していきます。

I-7. 構造改革の進展



Copyright © 2022 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

今年度も事業資産圧縮、リソースアロケーション、政策保有株売却を進めており、今中期経営計画における目標値については達成を見込みます。

I -7. 構造改革の進展

非重点事業の構造改革		財務インパクト
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。	2021年度資産圧縮額 約 155 億円
② MSGの一部	インダストリアル（外販）縮小を推進中。	プロジェクト進行中
③ 冷凍食品の一部	成長領域であるアジア等の増産を 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。	2021年度資産圧縮額 約 30 億円

非重点事業の構造改革は引き続き進行中です。

FY22上期は*AGF構造改革影響除けば **家庭用、外食用合わせると増収**

*味の素AGF株式会社からサントリー食品インターナショナル株式会社への「ブレンディ®」ボトルコーヒー 製造・販売の承継

家庭用

内食率低下が継続。
(22年4-9月前年比 内食率約95%)
コロナ反動に加え、消費者の生活防衛意識顕在化

価格が安定している米への
生活者ニーズを捉えた新製品の発売



外食用

社会・経済活動の正常化に伴い、
外食支出が回復 (22年4-9月前年比 外食支出約110%)
今後、インバウンドの増加も見込まれる

唐揚げのコストアップ
(油・小麦粉・鶏肉) に悩む
ユーザーの課題解決を提案



Copyright © 2022 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

17

国内については、家庭用については内食率の低下が続いており、前年までのコロナ禍における傾向の反動とインフレに対する生活防衛の傾向が現れていますが、外食用の回復と合わせて増収を実現しました。消費者や外食産業のニーズへの提案、新製品発売など迅速に対応していきます。

I-8- (2) . 調味料・食品 海外（オーガニック成長への取組み）

海外調味料は売上・数量共に好調に推移。

各国で計画通り、もしくは前倒しで値上げに取組みながら、数量増を実現。



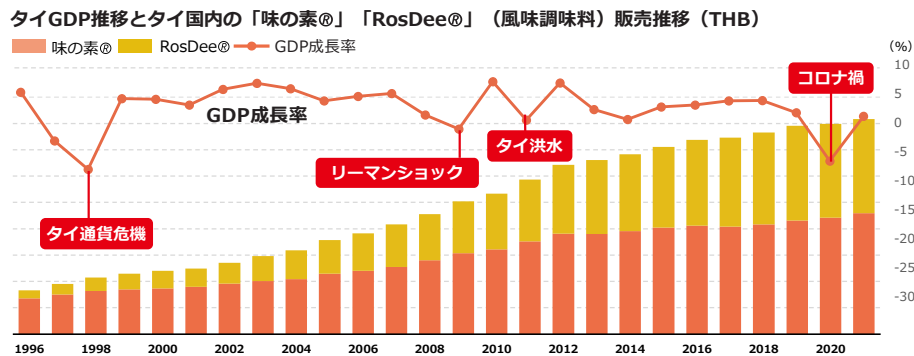
	値上げ国数・回数		
	FY22上期	FY21通期	
うま味調味料	16カ国	12カ国	<ul style="list-style-type: none"> ・うま味調味料は二桁以上の重量成長を実現 消費者の生活防衛意識が高まる中で、更なる需要の取り込みができています。
	26回	24回	
風味調味料	8カ国	7カ国	<ul style="list-style-type: none"> ・風味調味料は一桁前半の重量成長 ・主要国のシェアを増加させた。
	12回	15回	
メニュー用調味料	7カ国	6カ国	<ul style="list-style-type: none"> ・重量一桁後半減（単価一桁後半増）。短期では内食率減の影響もあるが、中長期では簡便志向に合わせ、拡大回帰を見込む。
	11回	9回	

強いブランド力を生かし、値上げを積極的に進めながら、数量増を実現しています。

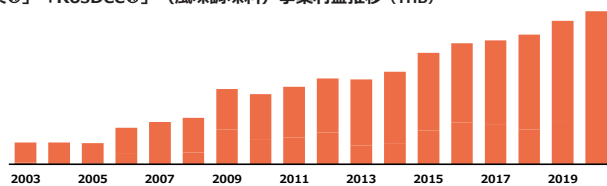
値上げについては、各国において昨年度通期での値上げを上回る回数で進めており、利益率の回復を図っている。

I-8- (2) . 調味料・食品 海外（オーガニック成長への取組み）

景気に左右されにくい、うま味調味料・風味調味料



「味の素®」「RosDee®」（風味調味料）事業利益推移（THB）



Copyright © 2022 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

特に主力のうま味調味料・風味調味料は、過去のさまざまな環境の変化の中でも強く成長し続けています。世界的な経済減速が予想される状況であるが、当社の強みを発揮していけると考えています。

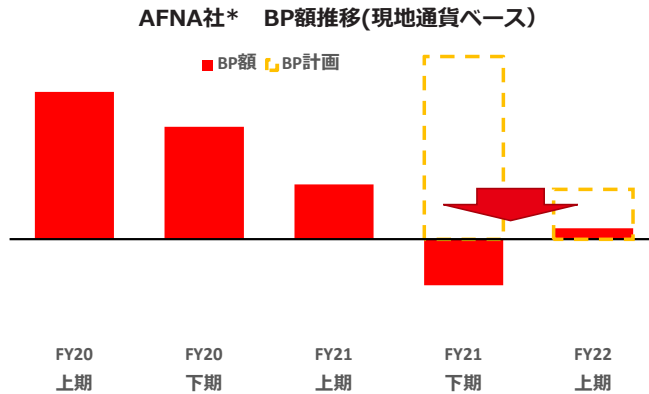
I-9. 冷凍食品（北米の現状と今後）

1. 北米事業 ROIC改善への道筋

①

構造改革推進中に、COVID-19とインフレーションの影響を受け、BP額を落とした。

➡ 予定した取組みを着実に推進すると共に、更なる構造改革を検討



*AFNA社: Ajinomoto Foods North America, Inc.

Copyright © 2022 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

着実に推進する取組み

- (1) 値上による単価向上
- (2) OEの推進による生産改善
 - ・技術・人財支援による生産安定化
 - ・自動化の推進
 - ・DX導入の加速
- (3) ポートフォリオ組み換え
 - ・コア領域への集中
 - ・ノンコア領域からの撤退 (FY25までに撤退完了)
 - ⇒ MIX改善とさらなるSKU削減
- (4) 生産再構築
 - ・ノンコア生産資産をコア事業の増産に転用

更なる構造改革(検討中)

- (1) 成長領域のアジアンでも低採算領域からは撤退検討
- (2) 上記と連動し、生産再編を加速

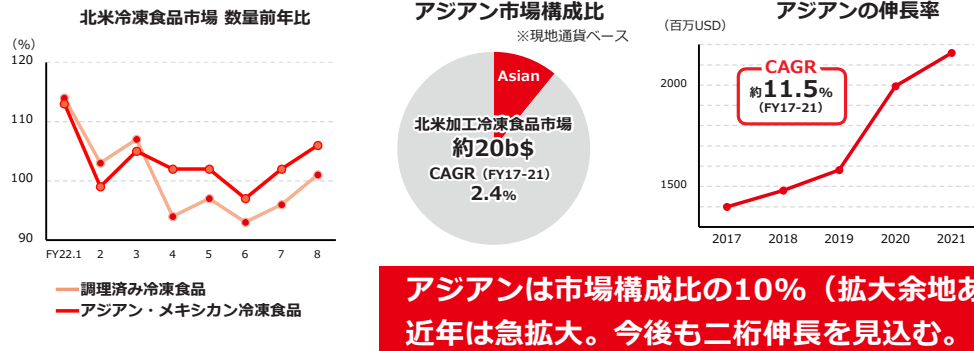
COVID-19、インフレーション等の影響を受け、事業利益が低下していますが、着実な値上げ、生産改善、ポートフォリオ組み換え、生産再構築を着実に推進中で今年度上期は回復の途上にあります。

I-9. 冷凍食品（北米の現状と今後）

1. 北米事業 ROIC改善への道筋

2

加工冷凍食品市場の成長が一時的に鈍化
➔ **コアカテゴリー（特にアジア）に集中**
アジア市場は今後も拡大が見込まれ、再成長に回帰



Copyright © 2022 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

21

足元では一時的に市場成長が鈍化しています。市場拡大が見込まれるアジアなどのコアカテゴリーへの集中を進めており、再成長に回帰させていきます。

I-9. 冷凍食品（アジアンの拡大 北米含む海外）



2. 北米事業 アジアン拡大戦略

アジアン食への関心が高い層（ミドルクラス以上）

付加価値の高い
Authenticな商品提供

付加価値商品：ギョーザ・シューマイ
麺・米飯等の幅広いラインナップ



アジアン食へのトライアル層（ミドルクラス以下）

電子レンジで簡単に楽しめる
容器入りミール提案

エントリー商品：簡便・健康志向の商品で
トライアルを促進。

→ 市場を拡大



3. 海外Gyozaの飛躍的伸長

当社の技術を活かした海外Gyozaが伸長

- ① 円貨ベースでは5年で売上2倍
- ② 22年度には日本の「ギョーザ」の売上を上回る見込み。

売上高CAGR (FY18-22) ※現地通貨ベース

北米	14%
欧州	14%
ASEAN	14%
(参考) 日本	7%



フランス量販店試食



タイ「ドンキ」展開

Copyright © 2022 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

22

特にギョーザはポテンシャルが高く、付加価値商品として拡大を図っていきます。

I-9. 冷凍食品（冷凍食品事業の意義）

4. 冷凍食品事業を保有する意義

① 将来の成長ドライバー

冷凍食品は調理の時短や個食等のニーズに対応した先進国型事業
→ 日本に加え、欧米での生活者とのタッチポイント



レンジ対応商品

② ASV「食と健康の課題解決」への貢献

食事そのものをメニューごとに提供できる
→ 当社独自の素材・技術を活用した
直接的な健康価値（減塩・減糖・減脂、タンパク質強化等）提供



アレルギー不使用商品

減塩商品

③ コーポレートブランドへの貢献

冷凍食品は味の素ブランドから想起される製品として、
日本・北米で高位
→ コーポレートブランドの価値向上に貢献

(参考)

	日本	北米
1位	味の素®	Frozen Foods
2位	冷凍食品	「AJI-NO-MOTO®」
3位	ほんだし®	Seasoning
...	...	
6位	餃子	

日本・欧州は計画通りに事業計画を遂行
北米事業を改善し、FY25にROIC5.0%を達成する

冷凍食品事業は、今後の成長領域の中で健康価値をダイレクトに顧客に提供していくことができる重要な事業です。

I -10. 電子材料事業（事業モデル変革（BMX）で成長をドライブ）



サーバー用途の拡大が、直近のABF(味の素ビルドアップフィルム®)の伸長を牽引

2022年上期
ファンクショナルマテリアルズ 売上高：372億円（前年比 130%）

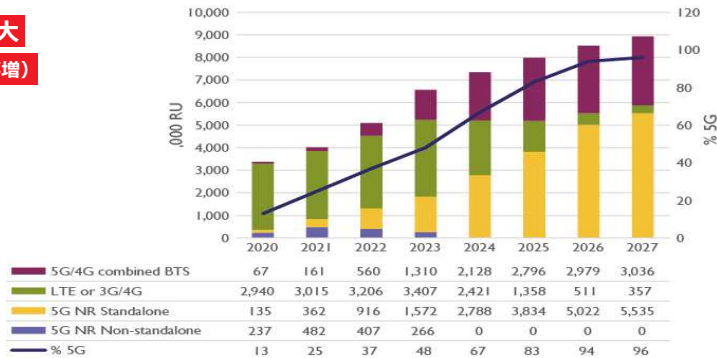
2022年サーバー市場（見込） 124bUSD（前年比 114%）

2022年9月26日 IDC社発表数値

短期的なPC市場の想定以上の落ち込みにより、一時的に成長モメンタムが鈍化する可能性

1. 中長期で 5G市場が拡大 (5G基地局の増加でABF需要増)

右表:世界の基地局数推移
 ■ 5G/4G混合基地局
 ■ LTE、3G/4G
 ■ 5G専用基地局
 ■ 5G非専用基地局
 ■ 5Gシェア



出典:Small Cell Forum Ltd

Figure I-3. New deployments and upgrades of small cells and DAS by RAN technology 2020-27 (by numbers of radio units deployed or upgraded)

The copyrights of the Content are owned by Small Cell Forum Ltd

Copyright © 2022 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

24

短期的なPC市場の想定以上の落ち込みにより、一時的に成長モメンタムが鈍化する可能性があります。サーバー・ネットワーク用途の拡大が直近の電子材料事業の伸長を牽引しており。中期的にも5G市場の拡大による需要増が期待できます。

I-10. 電子材料事業（BMXで成長をドライブ）

2. 5G市場の拡大 → 通信量の増大 → データセンターの増加（ABFの需要増）

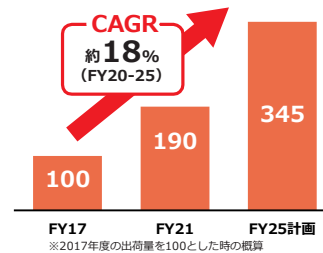


通信量の増大を背景に、
中長期的にもABFの需要は堅調。
CAGR+18%増 (FY2020-FY2025)
の達成を見込む。

**ABFの将来需要の増加が見込まれるため、
*AFT社群馬工場の増産を一部前倒しで実施する**

*AFT社:味の素ファインテクノ社

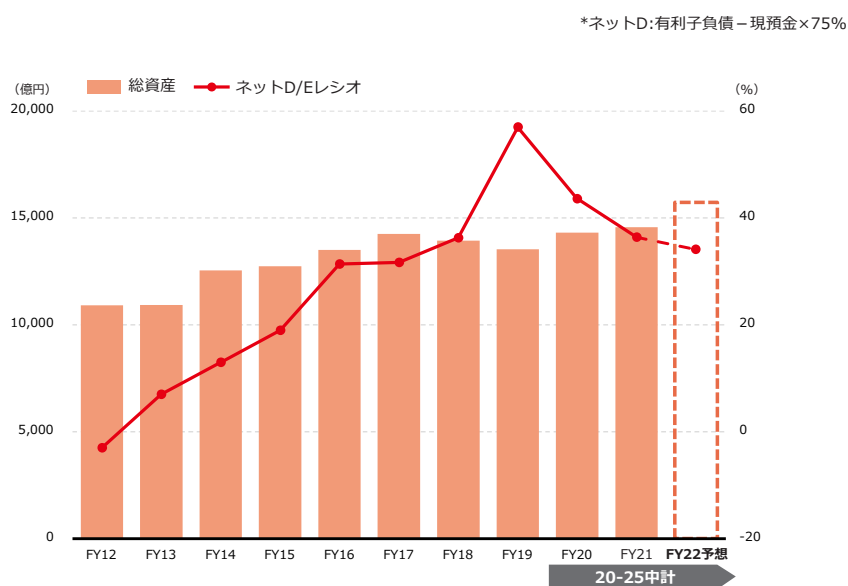
味の素ビルドアップフィルム®(ABF)出荷数量推移



5G市場の拡大により、データセンターの必要性が高まり、ABFの出荷数量CAGRは中期的には引き続き計画通りに伸長予定です。またABFの将来需要の増加が見込まれるため、増産工事を一部前倒しで実施することを決定しました。

I-11. 資産・負債

総資産については、原料高や為替影響等で棚卸資産が増加する見込み。



Copyright © 2022 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

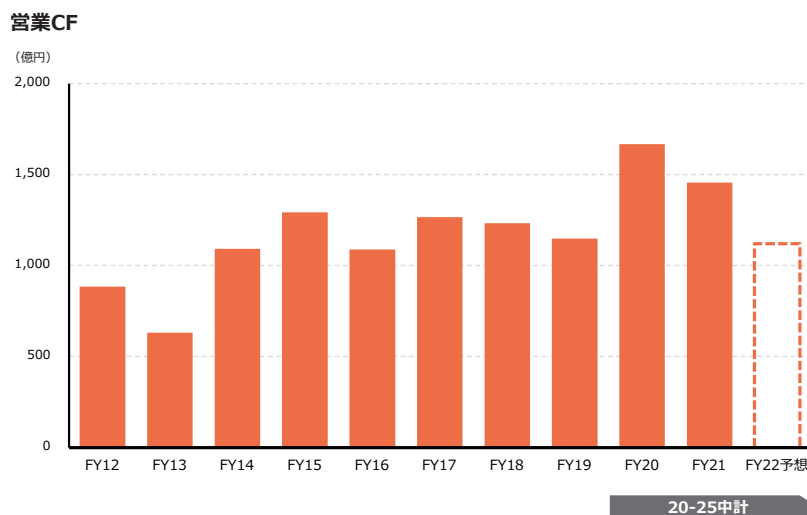
26

一時的に高まったネットD/Eレシオは低下してきています。

I-12. キャッシュ創出

営業キャッシュフローのFY22修正予想は、約1,120億円。

FY22は、特に売掛金(値上げ・為替影響)・棚卸資産(原材料高・為替影響)などの運転資金が原材料価格高騰や為替等の影響を受けている。CCC改善などを通じ、更なるキャッシュ創出に努める。



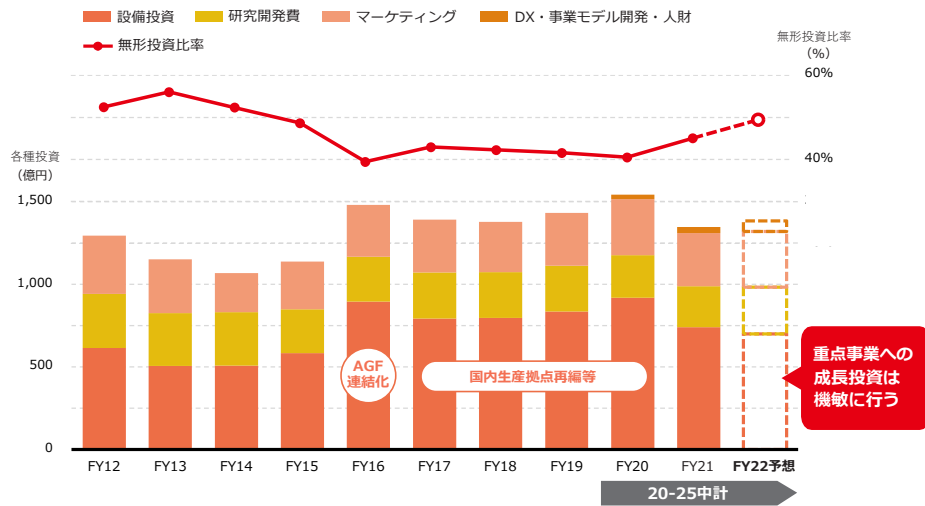
Copyright © 2022 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

27

キャッシュ創出力は高まっています。原材料価格の高騰、円安による換算為替影響により、売掛金、棚卸資産等残高が増加し、一時的に運転資金の減少傾向があるが想定内です。

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・人財等、**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。

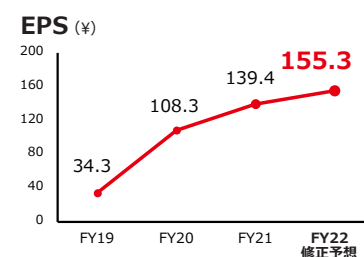
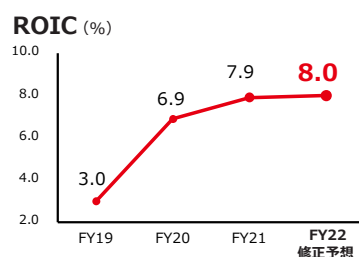
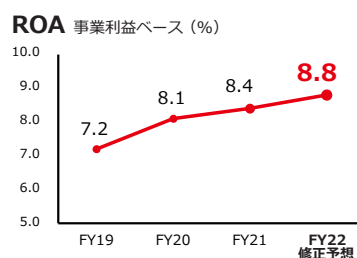
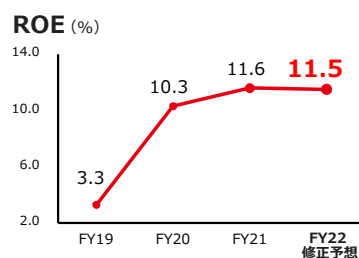


Copyright © 2022 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

無形資産への投資にシフトし、将来の成長分野の成長を加速させていきます。

I -14. 重要経営指標推移

事業利益の着実な成長により、FY22の重要経営指標は期首予想を上回る見込み。



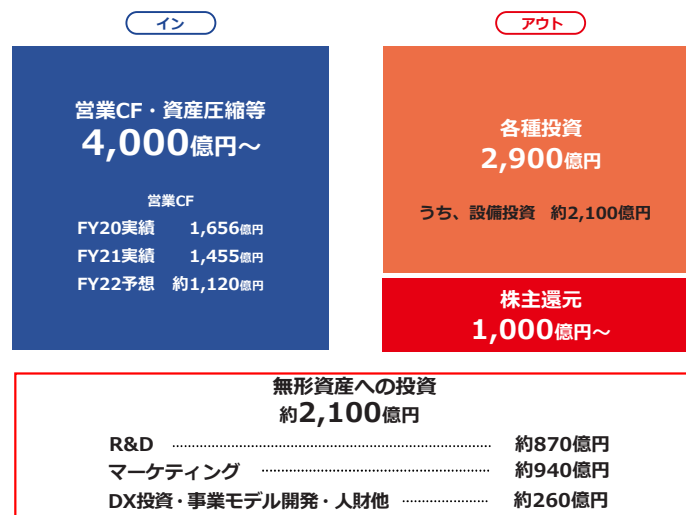
重要指標は中期経営計画を超えて進捗しており、EPSは150円を超える見込みです。

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。

キャッシュ・フロー（FY20-22の考え方）

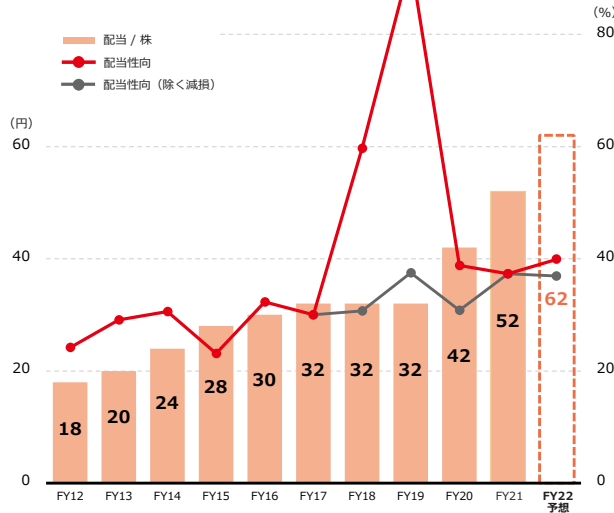


FY20-22の営業キャッシュフローは目標の4,000億円を上回る見込みです。

I -15. 成長投資と株主還元 (FY22予想)

FY22は更なる増配 (FY21 52円→今回62円) と自己株式取得を決定。
株主還元の更なる充実を図る。

■ 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%～を目標
単年度の配当性向：40%を目標

FY22

62円/年 (増配予定)

対FY21 +10円
対FY22期首予想 +4円

**300億円、10百万株を
上限とする自己株式取得**

発行済株式総数
(自己株式除く)
に対する割合1.86%

事業利益の情報修正とキャッシュフロー状況により、増配と自己株式取得(消却予定)を決定しました。

I 2023年3月期中間決算概要と
2023年3月期業績予想

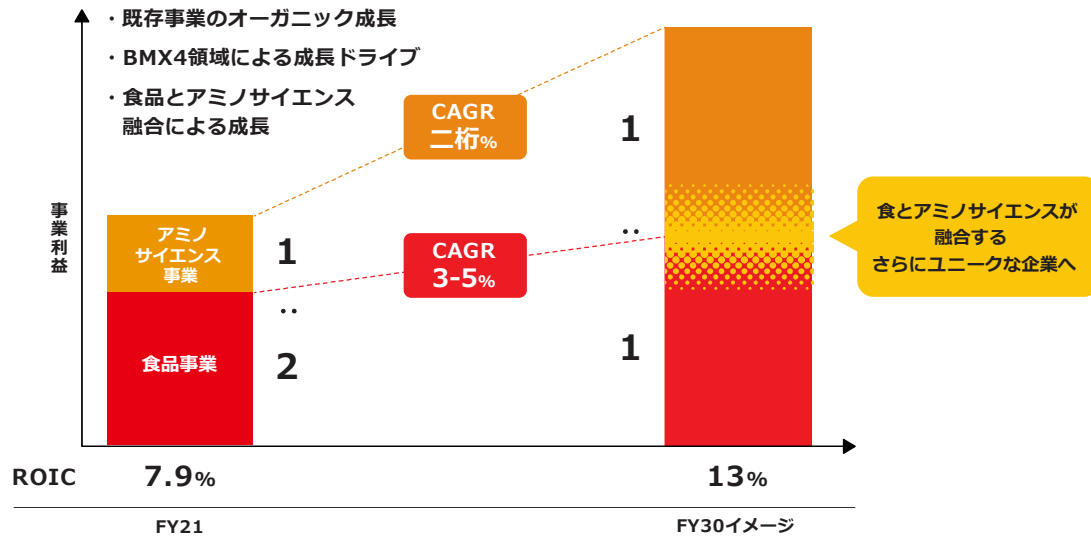
II 企業価値向上に向けた取組み

III 中期ASV経営
「2030ロードマップ」に向けて



II-1. 企業価値向上に向けた成長戦略

BMX4領域の成長ドライブ、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



Copyright © 2022 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

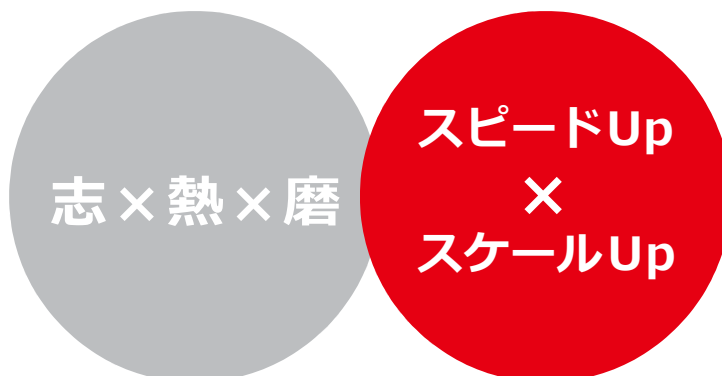
33

4つの成長領域への成長ドライブ、食品とアミノサイエンスの融合、効率経営強化によって、成長力・収益性を高めていきます。

昨年度の事業利益は食品対アミノサイエンスが2対1の構造でした。

食品はCAGRで3-5%成長させ、アミノサイエンスは、蒔いてきた種がしっかり育ってきましたので、更に進め2桁成長させていきます。

それにより、2030年には食品とアミノサイエンスの事業利益を約1対1にシフトしていくことで、「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」をする、とてもユニークなグループにしていきたいと考えています。



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

新執行体制で「スピードアップ&スケールアップ」を進めていくと話してきましたが、4月からの100日プランで経営スピードのギアをチェンジしてきたことが業績をしっかりと下支えできている要因でもあると考えています。また、中期対応では「スピードアップ×スケールアップ」に取り組んでいます。これらの取り組みを通じて企業価値を継続的・飛躍的に向上させたいと考えています。

II-3. 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。

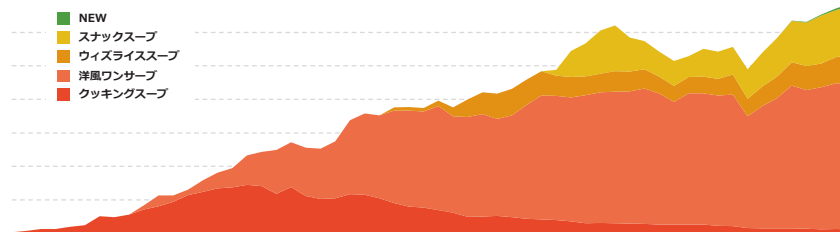
4つの成長領域	味の素Gが提供・共創したい価値（アウトカム）	各領域の具体的事業
ヘルスケア	健康寿命の延伸への貢献 新たな社会システム/テクノロジー/価値観がもたらす 人生100年時代に相応しい健康な生き方の実現	 <ul style="list-style-type: none"> ● CDMO ● 培地・再生医療 ● 細胞治療・遺伝子治療ソリューション ● メディカルフード事業
フード&ウェルネス	Well-being（健“幸”）と自己実現への貢献 幸せは自分らしさに基づく主観的なものへと変わり 個人の先にある社会と地球の幸せも同時に実現する価値観へ	 <ul style="list-style-type: none"> ● CX進化による食と健康のDtoC・EC事業 ● 健康課題別ソリューション
ICT	地球にやさしいスマート社会への貢献 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	 <ul style="list-style-type: none"> ● ICTソリューション事業 ● 光電融合PKG ● 次世代メモリ ● 次世代エネルギー関連
グリーン	地球や社会、将来世代への貢献 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)	 <ul style="list-style-type: none"> ● グリーンフード事業 ● プラントベースプロテイン ● 培養肉 ● 微生物由来プロテイン

2030年に向けて味の素グループの強みを活かせる今後の4領域、ヘルスケア、フード&ウェルネス、ICT、グリーンを成長領域と設定しました。どの領域に、中期的・継続的に当社の強みを活かせる良い追い風が吹いていくのか、ということを考え抜いて定めた4領域です。

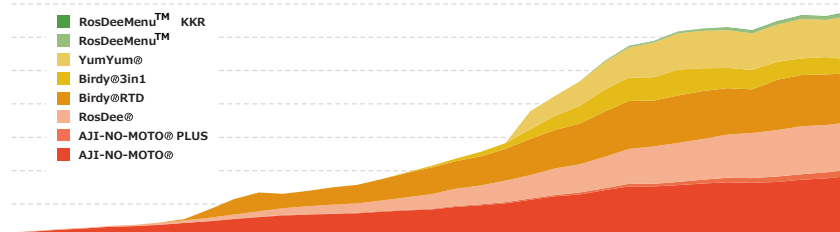
II-4. 【BMX】 フード&ウェルネスの新しい成功の型 (マーケティング)

コンシューマー向け食品事業は、これまでも、各国の経済環境や生活様式の変化に合わせ、「新しい領域」を創造し、それらを積み重ねるように成長を図ってきた。

■ 日本国内「クノール®」スープ事業 売上金額推移



■ タイ味の素社 売上金額推移



Copyright © 2022 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

その4分野のうち、2分野について説明します。
フード&ウェルネスにおいては、これまでも
「新しい領域」を創造し、積み重ねていくことで、
持続的な成長を実現してきました。
この成長の「型化」に取り組んでいます。

II-4. 【BMX】フード&ウェルネスの新しい成功の型 (マーケティング：直近の事例紹介①)

「Cook Do®」炒ソース (日本)

オイスターソースを買わない生活者に、「買わない」理由について深く掘りさげ、生活者の不満「バリア」を把握し、不満を解決するコンセプト・商品を開発。

「Cook Do®」炒ソースは、食材と炒めるだけで、シェフ級の本格中華が楽しめる商品。オイスターソースを買わない層のエントリー商品としての市場を創造中。



Copyright © 2022 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

37

例えば、日本の食品事業では、ここ5年程度、大きくヒットする新製品や新カテゴリーを十分には生み出せませんでした。

今まで、コンセプトは良いものの、具体的な製品化が上手くいかないことがありましたが、マーケティングの新しい型を創り、成果が出始めています。

例えば、オイスターソースを使わない生活者の不満を把握した上で、不満解消に繋げる製品化を行った「Cook Do®」炒ソースは、これ一本で本格中華料理ができると好評を頂いています。

II-4. 【BMX】フード&ウェルネスの新しい成功の型 (マーケティング：直近の事例紹介②)

プラントベースプロテインのハンバーガーミックス (ブラジル)

ブラジルにおけるフレキシタリアンやベジタリアンのインサイトを深掘り、
冷凍食品中心に形成されている植物ベースの代替食品 (plant-based food alternatives) について、
‘TERRANO’ブランドを活用し、おいしさを犠牲にすることなく栄養価の高いパウダータイプの
ハンバーガーミックスを提供。

BMXの4つの成長領域では「グリーン」に該当する。



Beef flavor



Chicken flavor



Original flavor

Copyright © 2022 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

38

また、フード&ウェルネスのマーケティングの「型」を活かし、ブラジルでBMXの4つの成長領域では「グリーン」にあたるプラントベースプロテインのハンバーガーミックスを発売し、好評を頂いています。

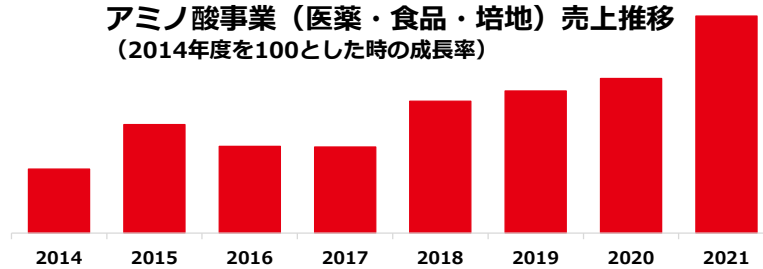
II-5. 【BMX】ヘルスケアの飛躍的拡大 バイオ医薬品向け培地のグローバルでの事業提携



医薬用・食品用アミノ酸は主に医薬用・食品用アミノ酸、バイオ医薬用培地、再生医療用培地から構成され、売上は順調に拡大している。



アミノ酸事業（医薬・食品・培地）売上推移
(2014年度を100とした時の成長率)



Copyright © 2022 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

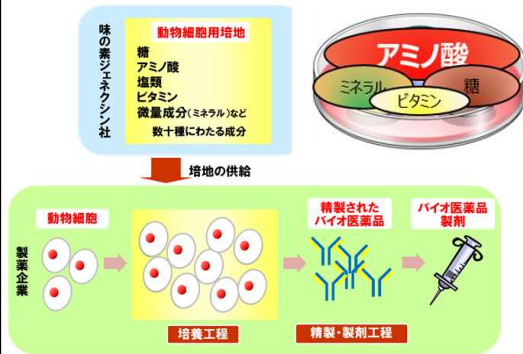
2点目はヘルスケアですが、医薬用・食品アミノ酸事業は、主に医薬用・食品用アミノ酸、バイオ医薬用培地、再生医療用培地から構成されますが、グラフに示すように順調に成長してきております。今後も市場拡大が見込まれる分野です。

II-5. 【BMX】ヘルスケアの飛躍的拡大 バイオ医薬品向け培地のグローバルでの事業提携



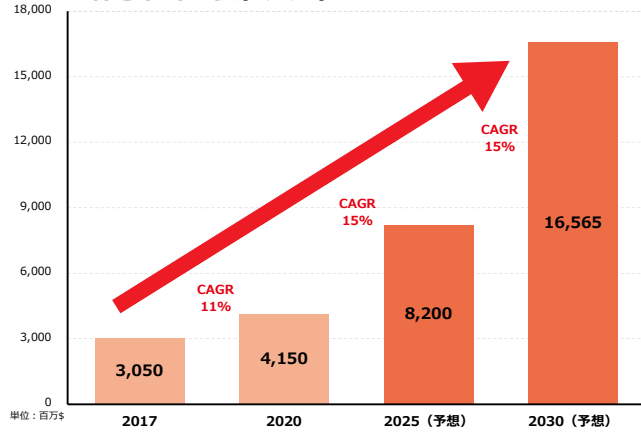
高品質アミノ酸の安定供給によってバイオ医薬品の市場成長を支える

培地 (ばいち、medium)
微生物や生物組織の培養において、
培養対象に生育環境を提供するもの。



バイオ医薬品製造には、高品質アミノ酸の使用が必須。
今後もバイオ医薬品の市場成長に伴い、
世界の培地需要、アミノ酸需要も堅調な伸びを見込む。

培地市場規模トレンド



出典：Market Report by Aranca

Copyright © 2022 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

40

その中でバイオ医薬用培地の市場規模は2ケタ伸長することが見込まれます。
当社の高品質な製品の安定供給を通じて、バイオ医薬品の市場成長を支えていきたいと考えています。
この分野は当社に強みを発揮できる分野です。
このような分野を見極め、事業化していく力が着実についてきたからこそ、継続的な企業価値向上が実現できていると考えています。

II-5. 【BMX】ヘルスケアの飛躍的拡大 バイオ医薬品向け培地のグローバルでの事業提携



当社の培地事業の歩み



アミノ酸栄養や医薬品の研究開発、発酵生産技術など
バイオテクノロジーの知見を活かし、細胞培養培地を開発

当社の培地事業の強み

- 1 高度で迅速な培地開発**
 栄養と代謝物分析・評価に長けたR&D人材と高度な分析機器を有しており、お客様のニーズに合わせて、高性能・高品質な培地を迅速に開発できる
- 2 安定的なサプライチェーンを保有**
 重要原料のアミノ酸から味の素グループで生産、韓国の培地製造拠点(AGX)から成長著しいアジア市場(日本含む)に対し、お客様のニーズに合わせて、スピーディ・安定供給が可能

Copyright © 2022 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

41

バイオ医薬用培地事業の拡大に向けて、グローバルな取り組みを進めてきました。
強みは2点で、一つは顧客と協働する高度で迅速な培地開発です。これには電子材料でも培った高速開発システムも応用しています。
もう一つが安定的なサプライチェーンを保有し、お客様からのご信頼を頂いていることです。
これら無形資産が大きな競争力になっています。

II-5. 【BMX】ヘルスケアの飛躍的拡大
バイオ医薬品向け培地のグローバルでの事業提携



AJI-JSR社 協業



- ① JSR社の開発した高性能培地を当社グループで製造
(商品ラインナップ強化と安定供給実現)
- ② 欧米顧客の開拓にJSRの営業部隊を活用
(外部との協業による新規顧客獲得)



さらなる成長ステージへ

Copyright © 2022 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

42

これらに加え、バイオ医薬品向け培地事業においては、
JSR社とグローバルでの事業提携を行いました。
更なる成長ステージに進化中です。

II-6. 人財資産による価値創造ストーリー

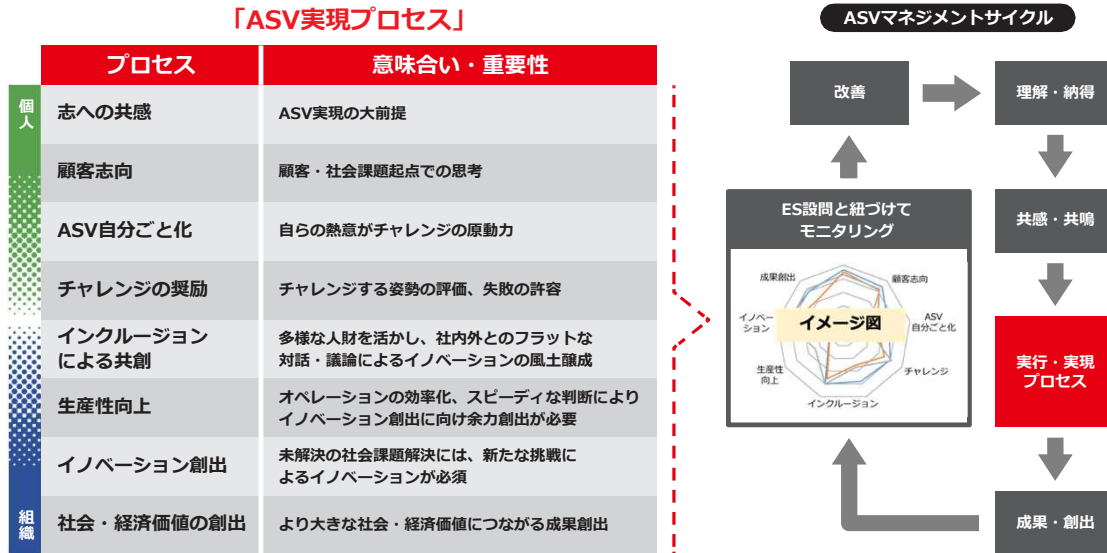
「多様な個人」と「価値を創出する組織」の共成長により
イノベーションを創出し企業価値向上を実現



無形資産、中でもその土台となる人財資産は非常に重要です。
個人と組織の共成長によって、企業価値を向上していきます。

II-6. 人財資産による価値創造ストーリー

今年度から、あらたに「ASV実現プロセス」の考え方を導入
 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を可視化

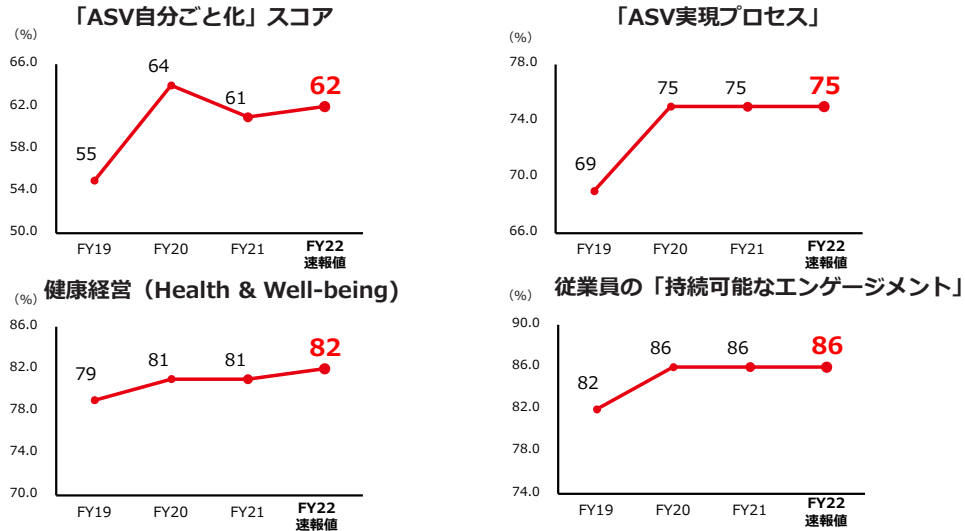


今年度から、エンゲージメントサーベイに、あらたに「ASV実現プロセス」の考え方を導入しています。「ASV実現プロセス」の改善を図ることで、成果を創出していくASVマネジメントサイクルを回していきます。

II-6. エンゲージメントサーベイ 速報スコア

今年度から導入した「ASV実現プロセス」は好意的回答75%と高位のスコア。
スコア詳細を分析し、中期ASV経営実現に向け各プロセスをさらに進化させていく。

好意的回答スコア推移 (22年度速報)



エンゲージメントサーベイですが、「ASV実現プロセス」は75%の好意的回答を獲得できました。但し、前年度以前も遡ってみると、スコア的には維持となっています。各プロセスを進化させ、次章の「中期ASV経営」に繋げていきます。

II-6. (参考) Forbes JAPAN 「人と社会を活かす会社100」

Forbes JAPANの「人と社会を活かす会社100」のステークホルダー資本主義ランキングで第1位（東証プライム市場 1,839社が対象）を獲得。
5つの評価カテゴリーの中で「従業員」「地球」が高い評価を受ける。



北米での対話



ジーンデザイン社での対話

1	味の素		
総合スコア	従業員	株主	
83.2	85.5	77.7	
サプライヤー・地域	顧客・消費者	地球	
82.8	70.7	99.8	

評価ポイント

従業員 : ASVの「自分ごと化」に向けた独自施策による従業員エンゲージメントの向上

地球 : サステナビリティと経済成長の両立への取組み
(GHG排出量・フードロス・廃棄プラスチック等の削減)

おかげさまでForbes JAPANの「人と社会を活かす会社100」のステークホルダー資本主義ランキングで第1位をいただきました。
特に5つの評価カテゴリーの中で「従業員」「地球」が高い評価を受けています。
これらを更に強めながら企業価値向上につなげていきます。

I 2023年3月期中間決算概要と
2023年3月期業績予想

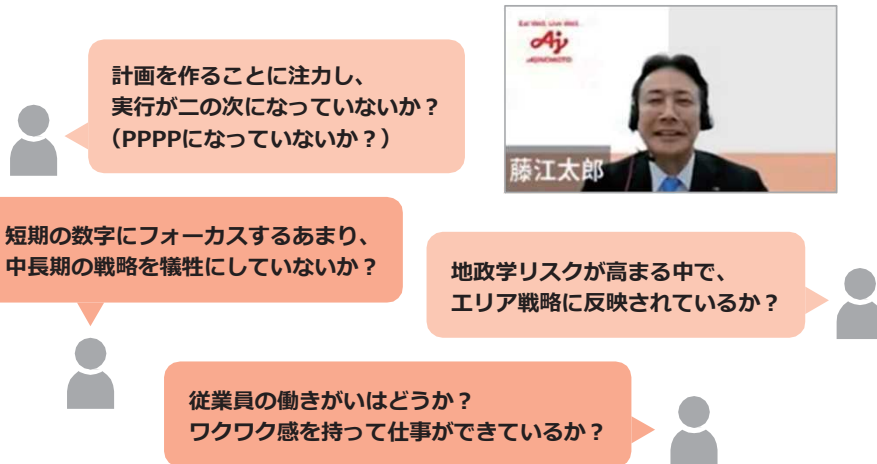
II 企業価値向上に向けた取組み

III 中期ASV経営
「2030ロードマップ」に向けて



Ⅲ. 中期ASV経営 皆さまとの対話を通じて

社長就任後、多くのステークホルダーの皆さまと対話を重ねてきました



貴重なご意見・アドバイスを中期ASV経営に反映していきます

投資家・アナリストの皆さまと対話を重ねる中で、数多くの貴重でありがたいご指摘やアドバイスを頂戴してきました。

「中期ASV経営」に皆さまから頂いたご指摘・アドバイスも反映させ、共感や納得感の高いものにしたいと考えています。

Ⅲ. 中期計画から「中期ASV経営」への進化

先が読めない時代、従来の計画作成で疲弊していた中計病から脱却し、道筋を決めて実行する「中期ASV経営」へと進化させます。

	従来型の中期計画	中期ASV経営
期間	単年度予想と3か年毎の中期計画	長期視点からのバックキャスト
計画のベース	現状の延長をベースとした短期利益積み上げ型	経営のリーダーシップで「ASV指標」を掲げ、ありたい姿からのバックキャスト
アクション	精緻な計画作成や数字に重点	戦略ストーリーや仮説の本質を追求したロードマップを創り、チャレンジ醸成
進捗確認	四半期毎の予想策定	毎月のローリングフォーキャストによる差異解析と機敏な追加アクション

「ASV指標」の導入

2030年ありたい姿実現に向けて、挑戦的なASV目標を示します

2030 ロードマップ

チャレンジングでワクワクするような「道筋」を描いていきます

マネジメントスタイルの変更

新たな価値や事業モデル変革を追求し続け、アクションを重視します

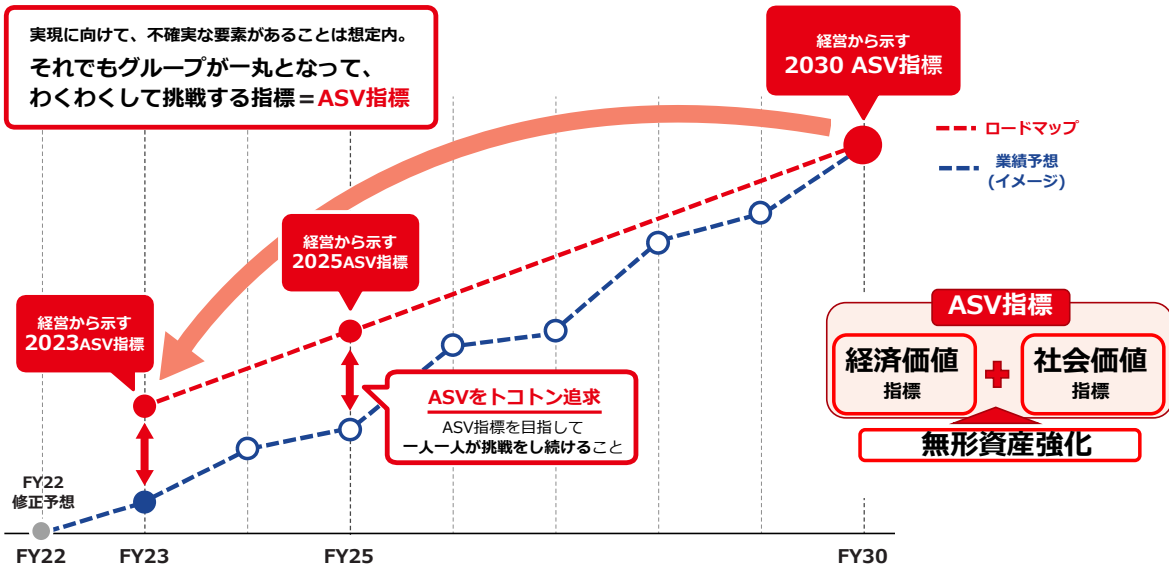
Copyright © 2022 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

「中期ASV経営」説明会
メディア向け
2023年2月28日(火)
投資家・アナリスト向け
2023年3月 1日(水)

今までの中期経営計画は、細かい数字を積み上げて綿密に計画を立てすぎ、計画を立てるまでに疲弊して計画倒れになってしまう、PDCAサイクルではなくPLANばかりのPPPP、いわゆる中計病に陥っていました。先が読めない時代であるからこそ、3年先の数字を精緻に積み上げ従来型の中期経営計画は止め、経営2030年のありたい姿に向けて道筋を示す、「中期ASV経営」にシフトし進化していきます。現在議論・検討していますので、来年2月末・3月頭の発表にご期待頂ければと思います。

Ⅲ. 「中期ASV経営」 ASV指標

コミットメントとしての「業績予想」を追いながらも、新たな価値や事業モデル変革を追求し続け、ASV指標への挑戦をし続ける「中期ASV経営」を推進します。



Copyright © 2022 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

50

予告編ですが、中期ASV経営におけるASV指標についてご紹介します。

コミットメントとして、単年度ごとには業績予想を示してその実現を追いながら、新たな価値や事業モデル変革を追求し、ASV指標への挑戦をし続ける中期ASV経営を推進します。

そのために、2030年のありたい姿に向けて、経営がチャレンジングな指標を掲げ、そこからバックキャストして2030年までのロードマップを構築する。

その指標がASV指標です。

ASV指標は経済価値だけではなく、社会価値の指標も示していきます。

高い目標に対し、一人一人が挑戦を続けることで成長し、それらも原動力に企業価値を飛躍的・継続的に向上させていきます。

「志×熱×磨」 & 「スピードアップ×スケールアップ」 に取り組み、
2023年度3月期中間決算でも早期の成果を得ることができました。

アミノ酸のはたらきで「食と健康の課題解決企業」に
更に進化していくため、**中期ASV経営**を導入し、
トコトン本気でASVを目指す組織を目指し、挑戦していきます。

一方で、世界的に景気後退の兆しが見られます。
徹底的な「見える化」とスピードアップを更に進め
事業ポートフォリオの強みを活かし、
持続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。

Copyright © 2022 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

味の素グループの取組み

”最小コストかつ最高の効率”で商品をお届けするSCM構築に向け、全社SCM変革**を推進**
 → COVID-19やウクライナ問題の環境下でも、資産効率を高めながら、商品を提供できている

<主な取組み事例>

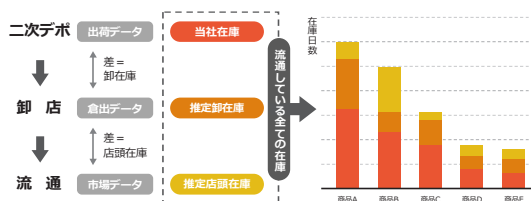
- ・商品数 (SKU) の削減により、資産効率を高めるとともに安定供給を実現
- ・生産サイクルの短縮により、販売との連携を高め、SC全体の在庫削減や製品鮮度アップに貢献
- ・製造と包装の同期化により、製造リードタイムを短縮し、工場内の仕掛在庫を削減
- ・デジタル技術によりグローバル拠点のPSIを可視化し、欠品防止と在庫削減を実現
- ・流通 (卸、量販) 在庫をデジタル技術で可視化し、日付後返品を抑制

PSI: Production (生産)、Sales (販売計画)、Inventory (在庫) の略

グローバルPSI可視化



流通 (卸、量販) 在庫の可視化



DXの取組み例：スマートファクトリー

自動化推進 様々なデータを高度に活用して工場の自動化を推進。安定生産、省人化を図る。

AIによる画像検査：乾燥野菜の異物除去

概要 乾燥野菜の異物除去を手作業から自動化へ
→ AI技術を用いた高度な判定と自動除去

- 目的**
- 1) 作業負荷低減や人手不足への対応
 - 2) 異物除去率の向上

従来の画像処理
では困難



AIを用いることで
高精度で判別可能



選別機で自動除去



工場での生産データ活用：包装工程

概要 オペレータによって記録していた
データを自動で取得
→ リアルタイムで高解像度のデータを取得/活用



工場課題の解決
生産現場の働き方改革、マネジメントの標準化・高速化、
データ活用した生産性向上

第2四半期（7-9月期）サマリー



売上高：増収

3,382億円

対前年実績：123.5%

除く為替影響：111.4%

主要セグメントで、いずれも増収となり、全体で大幅増収。

事業利益：増益

337億円

対前年実績：111.2%

除く為替影響：98.3%

円安の寄与が大きく、為替影響を除くと減益。調味料・食品や冷凍食品は増収も、原材料等のコスト増影響や物流費・人件費の高騰により、減益。ヘルスケア等は、ファンクショナルマテリアルズ事業やバイオファーマサービス&イングリディエントズ事業が好調で、増益。

親会社の所有者に帰属する当期利益

192億円

対前年実績 60.1%

前年同期に営業収益で固定資産(遊休資産)の売却益を計上したため、前年割れとなった。

除く固定資産売却益
対前年実績 95.8%

単位：億円、▲は損サイド	対2Q-FY21	2Qに影響した内容
売上増減によるGP増減	242	海外の調味料・食品、海外の冷凍食品、ファンクショナルマテリアルズ、バイオファーマサービス等の増収効果。
GP率変動によるGP増減	▲109	
販管費増減	▲99	マーケティング費を効率的に使用したが、物流費の高騰の影響で販管費増加。
持分法による損益	0	-

中間期実績（損益計算書）



単位：億円、▲は損サイド

	22年度1H実績 (A)	21年度1H実績 (B)	増減 (A) - (B)	前年比 (A) / (B)	除く為替前年比 (A) / (B)
売上高	6,598	5,502	1,096	119%	109%
売上総利益	2,338	2,117	220	110%	-
(売上総利益率)	35.4%	38.5%	-	-	-
事業利益	743	693	50	107%	97%
その他の営業収益/営業費用net計	▲7	124	▲131	-	-
減損損失	▲4	▲3	▲0	-	-
その他	▲2	127	▲130	-	-
営業利益	736	817	▲81	90%	-
金融収益/金融費用net計	▲54	▲20	▲34	-	-
税引前当期利益	681	796	▲115	85%	-
法人所得税（税率：FY22中間期実績26.9%）	▲183	▲219	36	-	-
当期利益（含む非継続事業）	498	577	▲78	86%	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	470	541	▲71	86%	-
非支配持分に帰属する当期利益	28	35	▲7	79%	-

中間期実績（セグメント別売上高・事業利益）



単位：億円、▲は損サイド

	22年度1H実績 (A)	21年度1H実績 (B)	増減 (A) - (B)	前年比 (A) / (B)
売上高	6,598	5,502	1,096	119%
調味料・食品	3,727	3,160	567	118%
冷凍食品	1,285	1,063	222	120%
ヘルスケア等	1,516	1,219	296	124%
その他	68	59	9	115%
事業利益	743	693	50	107%
調味料・食品	430	450	▲20	95%
冷凍食品	▲3	10	▲13	-
ヘルスケア等	308	228	80	135%
その他	7	3	4	228%

中間期実績（エリア別売上高・事業利益 対前年増減）



単位：億円、
▲は損サイド

	日本		アジア		米州		EMEA		地域外		合計	
	22年度 1H実績	増減	22年度 1H実績	増減	22年度 1H実績	増減	22年度 1H実績	増減	22年度 1H実績	増減	22年度 1H実績	増減
売上高	2,443	100	1,735	367	1,729	477	690	151	-	-	6,598	1,096
調味料・食品	1,266	▲ 6	1,663	351	548	152	249	70	-	-	3,727	567
冷凍食品	452	2	25	11	739	195	68	12	-	-	1,285	222
ヘルスケア等	655	93	46	5	441	129	372	68	-	-	1,516	296
その他	68	9	0	▲0	-	-	0	0	-	-	68	9
事業利益	309	23	267	▲ 11	102	21	63	17	-	-	743	50
調味料・食品	132	▲ 30	281	▲ 17	79	28	33	13	▲ 97	▲ 14	430	▲ 20
冷凍食品	17	▲ 9	14	8	▲ 3	▲ 7	▲ 1	▲ 3	▲ 29	▲ 2	▲ 3	▲ 13
ヘルスケア等	209	63	24	5	68	8	46	10	▲ 39	▲ 8	308	80
その他	12	2	▲0	▲0	-	-	1	0	▲ 5	2	7	4
全社共通費	▲ 62	▲ 3	▲ 51	▲ 7	▲ 41	▲ 8	▲ 15	▲ 2	171	22	-	-

Copyright © 2022 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

インフレーションへの対応

調味料・食品や冷凍食品では、引き続き原材料等のコスト増影響を打ち返すべく、順次追加的に施策を実行中。

(主要国の価格対応・実施および発表済みのみ)

		FY22				
		第2四半期		第3四半期以降		
調味料	タイ	風味調味料 うま味調味料	7-8月 8月	タイ	メニュー用調味料 クッキングソース	10月 10月
	インドネシア	うま味調味料	7月	インドネシア	風味調味料 メニュー用調味料	10月 10月
	ベトナム	メニュー用調味料 クッキングソース うま味調味料	7月 8・9月 9月	フィリピン	うま味調味料 風味調味料 メニュー用調味料 クッキングソース	10月 10月 10-12月 10-11月
	フィリピン	メニュー用調味料・ クッキングソース うま味調味料	7月 8月	日本	塩・風味調味料・ マヨネーズ うま味調味料	10月 23年1月
	その他8つの国・エリアでの値上げを実施					
栄養・ 加工食品	タイ	即席麺	9月	日本	一部スティック製品 (コーヒー等)	10月
	ブラジル	粉末飲料	9月			
	日本	一部スティック製品 (コーヒー等)	9月			
その他5つの国・エリアでの値上げを実施						
冷凍食品	日本	家庭用 業務用	8月 9月	北米	家庭用	10-11月
	北米	業務用	9月			
	欧州	家庭用 業務用	7月 9月			

業績予想（損益計算書）

単位：億円、▲は損サイド

	22年度修正予想 (A)	21年度実績 (B)	増減 (A) - (B)	前年比 (A) / (B)	除く為替前年比 (A) / (B)
売上高	13,670	11,493	2,176	118%	109%
事業利益	1,330	1,209	120	110%	100%
その他の営業収益/営業費用net計	▲ 40	36	▲ 76	-	-
営業利益	1,290	1,245	44	103%	-
金融収益/金融費用net計	▲ 70	▲ 21	▲ 49	-	-
税引前当期利益	1,220	1,224	▲ 4	99%	-
法人所得税（税率：FY22予想 27.0%）	▲ 330	▲ 422	92	-	-
当期利益（含む非継続事業）	890	802	87	110%	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	830	757	72	109%	-
非支配持分に帰属する当期利益	60	45	14	133%	-

業績予想（セグメント別売上高・事業利益）

単位：億円、▲は損サイド

	22年度修正予想 (A)	21年度実績 (B)	増減 (A) - (B)	前年比 (A) / (B)
売上高	13,670	11,493	2,176	118%
調味料・食品	7,847	6,642	1,205	118%
冷凍食品	2,611	2,217	394	117%
ヘルスケア等	3,035	2,512	522	120%
その他	176	121	54	144%
事業利益	1,330	1,209	120	110%
調味料・食品	810	812	▲1	99%
冷凍食品	1	▲6	8	-
ヘルスケア等	558	433	124	128%
その他	▲40	▲30	▲10	-

業績予想（エリア別売上高 対前年増減）



単位：億円、
▲は損サイド

	日本		アジア		米州		EMEA		合計	
	FY22 修正予想	増減	FY22 修正予想	増減	FY22 修正予想	増減	FY22 修正予想	増減	FY22 修正予想	増減
売上高	5,225	367	3,641	788	3,500	875	1,301	145	13,670	2,176
調味料・食品	2,815	109	3,438	704	1,110	300	482	90	7,847	1,205
冷凍食品	900	6	62	31	1,501	341	146	14	2,611	394
ヘルスケア等	1,338	199	134	48	890	234	671	39	3,035	522
その他	177	56	4	3	0	0	0	0	176	54

業績予想 : 為替前提および為替感度



<為替前提：対円>

	FY22 修正予想	FY22				FY22 期首予想
		4Q	3Q	2Q	1Q	
USD	135.00			138.27	129.73	120.00
EUR	135.00			139.26	138.26	133.00
THB	3.75			3.80	3.77	3.63
BRL	25.96			26.39	26.41	26.09

<為替感度>

為替レート (対JPY)

	FY22 修正予想	事業利益への感度 (換算時)
USD	135.00	±1円 → 約1億円
EUR	135.00	±1円 → 約0.5億円
THB	3.75	±0.01円 → 約1億円
BRL	25.96	±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

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 ASVレポート2022（統合報告書）

<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