

Eat Well, Live Well.



味の素株式会社（2802）
2024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

2023年5月11日

I 2023年3月期決算概要と2024年3月期業績予想

II 企業価値向上に向けた取組み

参考資料

別添 2023年3月期 決算概要

2024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

- ・ FY22は増収・増益を達成し、事業利益は中間期に上方修正した業績予想をさらに上回って着地。売上高・事業利益・親会社に帰属する当期利益ともにFY16のIFRS導入後、新記録を更新。
- ・ 世界的なコストインフレ等、激変する環境の中、第3四半期までは減益だった調味料・食品、冷凍食品のセグメントは、値上げを中心とした打ち返しを一丸となって進めることで、通期では増益を達成した。FY23も増益を着実に達成していく。
- ・ ヘルスケア等は売上・利益ともに二桁%成長で全体の業績を牽引した。電子材料は短期的に半導体市場調整の影響を受けるものの、中長期ではありたい姿に向かって自信を持って取組んでいく。
- ・ 株主還元施策も、増配と自己株式取得で拡充を図り、ロードマップで示したノーマライズドEPSや累進配当方針の導入も含め、FY30のEPS3倍を目指す。
- ・ 「中期ASV経営 2030ロードマップ」を発表し、社内での浸透に注力している。対話をベースに従業員の心に火が点いて、志を共にしながら高みを目指していく。厳しいフィードバックに目を見開かされることもあり、真摯に対話を続けていく。

I 2023年3月期決算概要と2024年3月期業績予想

II 企業価値向上に向けた取組み



I-1. 2023年3月期 決算ダイジェスト



売上高：増収（新記録）

13,591億円

対前年実績：118.2%

除く為替影響：108.5%

増収額：2,097億円

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（新記録）

1,353億円

対前年実績：111.9%

除く為替影響：101.0%

増益額：144億円

各セグメント、いずれも増益
全体では除く為替影響でも増益を実現

親会社の所有者に帰属する当期利益
（新記録）

940億円

対前年実績：124.2%

除く特殊要因
（固定資産売却益・減損）
対前年実績109.0%

事業利益対前年増減内訳（億円）

| | 対1Q-FY21 | 対2Q-FY21 | 対3Q-FY21 | 対4Q-FY21 | 対累計-FY21 | FY22に影響した内容 |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------------------------------------------------------------|
| 売上増減によるGP増減 | 178 | 242 | 240 | 117 | 777 | 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（電子材料等）、バイオファーマサービス(CDMO)等の増収効果 |
| GP率変動によるGP増減 | ▲91 | ▲109 | ▲107 | ▲25 | ▲332 | |
| 販管費増減 | ▲74 | ▲99 | ▲90 | ▲71 | ▲334 | 為替影響や物流費の上昇等で販管費増加 |
| 持分法による損益 | 2 | 0 | 15 | 15 | 33 | |
| 合計 | 15 | 34 | 57 | 36 | 144 | |

Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

5

22年度は売上は2期連続・事業利益は4期連続・親会社に帰属する当期利益は2期連続の新記録を達成しました。

売上は各セグメントで増収となりました。

調味料食品、冷凍食品事業における各地での値上げの努力や、好調なヘルスケア等の事業成長が牽引したことに加え、為替の追い風もあり、全体では大幅に売上を伸長させました。

事業利益についても、各セグメントで増益となりました。ヘルスケア等が二桁成長を達成したことに加え、調味料・食品、冷凍食品も原燃料高騰に対する値上げを中心とした打ち返しが年度後半から追いついてきたことで、増益に回帰しました。

為替の追い風はありましたが、現地通貨ベースでも増益を達成しています。

I -2. 事業利益増減要因 (P&L要素別 2023年3月期実績)



(参考)

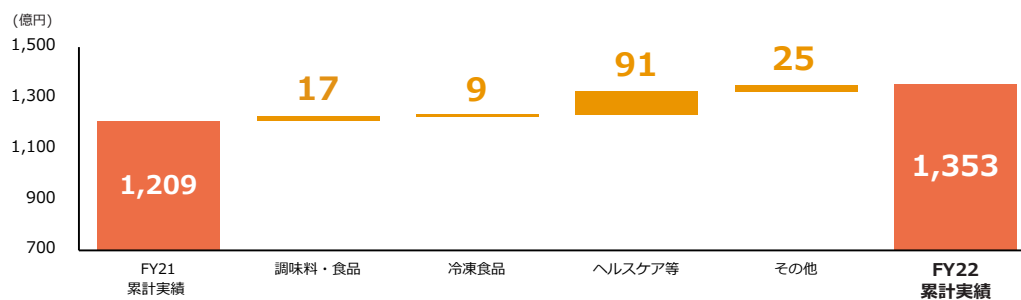
- ・原燃料・食品原料コスト影響 ▲約20億円 (ネット影響額)
- ・為替影響 +約130億円 (GP増減+約365億円 販管費増減 ▲約240億円)
- ・コストダウン +約40億円を含む

原燃料コストのグロスの影響は、最終的に約550億円にも及びました。

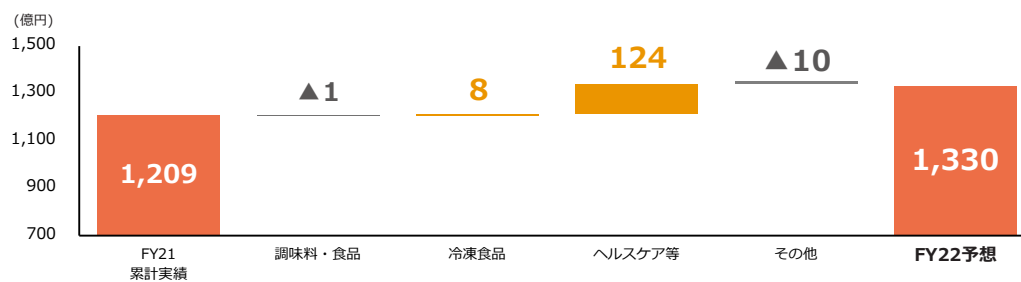
一方で値上げを中心とした打ち返しを、当初計画を上回って実行したことで、期初予想の段階で▲100億円と見込んでいたネットの影響は▲20億円に縮小しております。

新しい執行体制のもとで取り組んできたスピードアップの成果であり、今後もさまざまな環境変化に対し、必要な打ち手を迅速に検討し対応してまいります。

I-2. 事業利益増減要因（開示セグメント別 2023年3月期実績）



(参考) FY22 予想



Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

7

22年度は各セグメントで増益を達成しました。

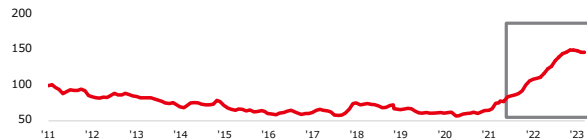
ヘルスケア等で大幅な増益を実現するとともに、調味料・食品、冷凍食品いずれも増益を達成しております。

I-3. 2023年3月期トピックス(主要発酵原料・副原料価格推移)

FY22の発酵原料は上期に副原料が高騰、下期には主原料も上昇し、業績に影響を与えたが、値上げによる打ち返して増益を実現。FY23以降に早期の利益率回復に取り組む

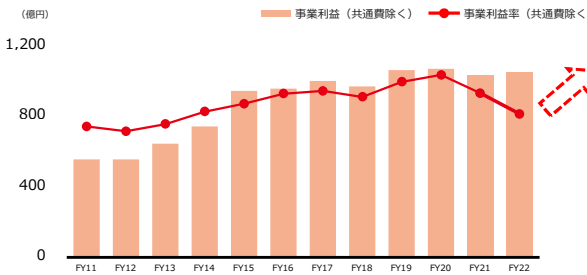
主要発酵原料と副原料の価格推移

(購入量加重平均、FY11実績~FY22実績) ※2011年1月を100とした時

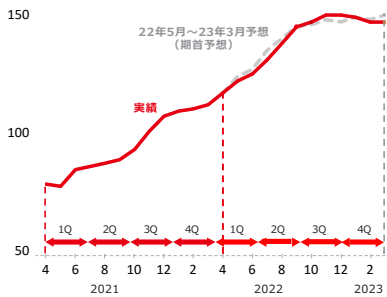


調味料・食品セグメント

(事業利益・事業利益率 FY14迄営業利益)



- ・原料毎に価格変動の幅・タイミングに差はあるが期初予想レベルまで原料価格は高騰。
- ・FY23も原料価格の高止まりを見込む。



Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

22年度の発酵原料については、期初からアンモニアを中心とした副原料が大幅に高騰し、下期は粗糖やタピオカといった主原料の価格が上昇しました。

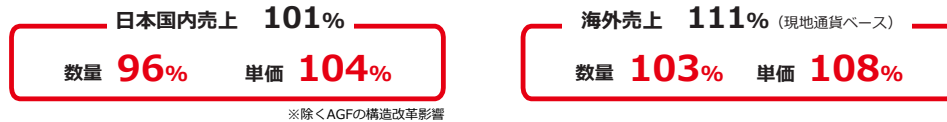
企業努力だけでは吸収しきれない状況のもと、うま味調味料だけでも、22年度は16の国・地域で、のべ45回の値上げを実施しております。

23年度についても、引続き原燃料市況は高止まりを想定しており、上期を中心に前年対比ではさらなるコスト増を見込んでいます。必要な打ち返し策を見極め、果敢に実行してまいります。

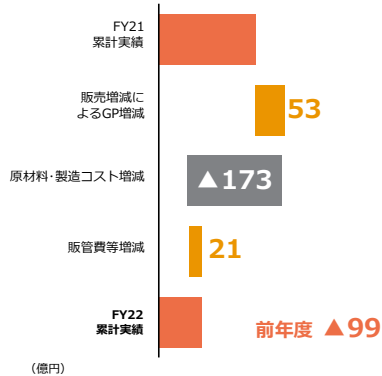
I -4. 売上分解と事業利益増減要因 <調味料、栄養・加工食品>



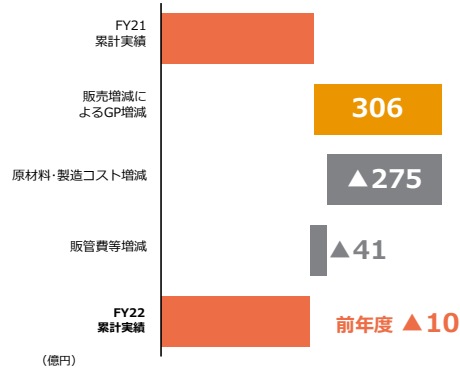
国内・海外別のFY22の売上分解、FY22の事業利益増減要因（前年比較）



事業利益増減要因（日本国内）



事業利益増減要因（海外）※現地通貨ベース



Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

9

このスライドでは、調味料と栄養・加工食品合算での日本国内と海外の売上を数量と単価に分解し、さらに事業利益の増減分析をお示ししています。

22年度については、日本国内は売上が前年比101%、内訳は数量が96%で単価が104%でした。下のウォーターフォールチャートで見ますと、単価上昇効果で原材料の高騰や数量減による製造コストの増加をカバーしきれず大きく減益したことが分かります。日本国内でもスープを6月に値上げする等、必要な打ち返し策を実施し、できる限り早期に利益率の改善を進めてまいります。

一方、海外では、価格改定を中心に単価を前年108%と伸長させたことに加え、数量も103%と着実に増加させたことで、二桁%を超える売上成長を実現しました。

事業利益でも原燃料高騰に伴うコスト増をほぼ打ち返し、減益幅を縮小させており、ここには記載していませんが、為替を加えた円貨ベースでは増益を達成しております。

I-5. 重点KPI（グループ連結）

FY20-25中期計画フェーズ1の主要KPIをほぼ達成

2030ロードマップ ASV指標の達成に向けて、構造改革から成長へのシフトを確かなものにする。

| | | FY20-22 フェーズ1 | | | | |
|--------------------|---------------------------------|------------------|---------------|----------------|---------------------------|----------------|
| | | 構造改革 | | | | |
| | | FY19 実績 | FY20 実績 | FY21 実績 | FY22 実績 | FY22 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% (8.5%) | 9.9% (10.8%) | 8% |
| | 成長性 | | | | | |
| | オーガニック成長率 (前年比) | 0.3% | ▲0.6% | 6.8% | 9.5% | 4% |
| 未財務 指標 | 重点 KPI | | | | | |
| | 重点事業売上高比率 | 66.5% | 66.6% | 68.7% | 68.7% | 70% |
| | 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% | 11.9% | 2.5% |
| | 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% | 70% |
| ブランド 強化 | ブランド価値（mUSD） （InterBrand社調べ） | 780 | 926 | 1,208 | 1,391 (対前年+15%) | CAGR7%を目標とする |
| | ブランド強度スコア | 56 | 58 | 59 | 59 | 主要12カ国毎のスコアアップ |

Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

10

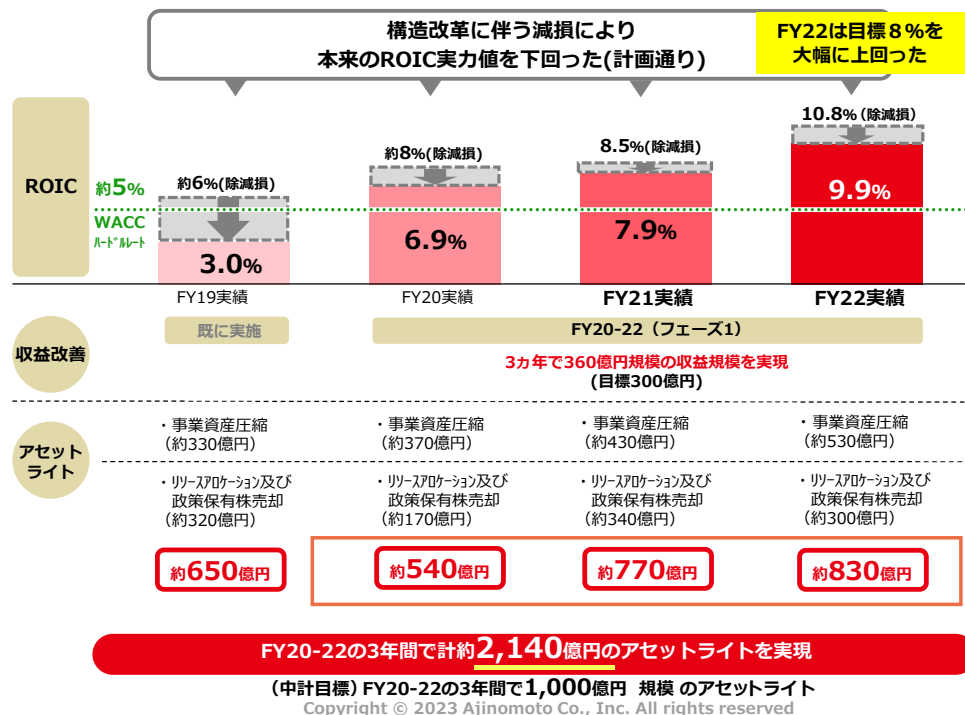
20-25中期計画フェーズ1はほぼすべての重点KPIで目標を達成しました。20-25中期計画から重点KPIとして取り上げたROICは8%の目標に対し9.9%で着地し、フェーズ1のテーマであった構造改革は計画以上の成果をあげることができました。

I-5. 重点KPI (セグメント別)

| セグメント | | FY20-22 実績 | | | | | | | | | | |
|--------|-------------------------------|-------------------|------------|------------|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|------|
| | | 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 実績 | FY20 実績 | FY21 実績 | FY22 実績 | FY20 実績 | FY21 実績 | FY22 実績 | 中計目標 FY22 | |
| | | 栄養・加工食品 | ▲0.3% | 4.9% | 8.4% | 2.8% | 3.5% | 8.6% | 12.4% | 10.9% | 15.6% | 12%~ |
| | | ソリューション&イングリディエント | | | | | | | WACC 6% | | | |
| 冷凍食品 | 冷凍食品 | ▲5.0% | 9.8% | 7.8% | 2.8% | 7.8% | 19.1% | 0.6% | ▲1.5% | ▲4.0% | 1%~ | |
| | | | | | | | | WACC 5% | | | | |
| ヘルスケア等 | バイオフィーマーサービス &イングリディエント | | | | | | | | | | | |
| | ファンクショナル マテリアルズ (電子材料等) | 3.5% | 10.8% | 12.4% | - | - | - | 1.2% | 10.7% | 13.2% | 10%~ | |
| | その他 | | | | | | | WACC 8% | | | | |

セグメント別の重点KPIはご覧の通りです。22年度の冷凍食品のROICは、北米事業において実施した減損の影響が含まれております。

I-6. 構造改革の進展



先ほどのスライド (P10) で、重点KPIのROICが目標を大幅に上回って着地したとお伝えしました。

このスライドでご覧いただけます通り、2020-2022年のフェーズ1期間で、事業成長を中心とした着実な利益拡大により分子を増加させることができ、また分母である投下資本についても、1,000億円の目標を上回る2,140億円のアセットライトの効果等で縮小させ、計画を上回るROICの伸長を実現させました。

I -7. 2024年3月期業績予想

FY23年度通期予想は増収増益（新記録更新）を見込む

調味料・食品、冷凍食品セグメントで着実なオーガニック成長と値上げ効果の反映、ヘルスケア等も持続的な成長を継続させることで、ASV指標達成に向けての第1歩を踏み出す

売上高

14,650億円

対前年実績：107.8%

除く為替影響：108.8%

事業利益

1,500億円

対前年実績：110.8%

除く為替影響：111.8%

| 単位：億円、▲は損サイド | FY23予想 | FY22実績 | 前年比 | 業績予想のポイント |
|--------------|---------------|---------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 売上高 | 14,650 | 13,591 | 107% | FY22の値上げの効果が、FY23にも継続して売上に寄与。数量についても着実な成長に向けて取組むことで、各セグメントでの増収を見込む。 |
| 調味料・食品 | 8,238 | 7,750 | 106% | |
| 冷凍食品 | 2,923 | 2,672 | 109% | |
| ヘルスケア等 | 3,301 | 2,996 | 110% | |
| その他 | 186 | 171 | 108% | |
| 事業利益 | 1,500 | 1,353 | 110% | FY22の原燃料高騰に対する打ち返し、さらにFY23も必要な値上げを断行していくことで、利益を創出。成長にシフトするため、将来への必要な投資をかけながら、全社での事業利益二桁成長を計画。 |
| 調味料・食品 | 929 | 848 | 109% | |
| 冷凍食品 | 37 | 20 | 188% | |
| ヘルスケア等 | 541 | 486 | 111% | |
| その他 | ▲ 8 | ▲ 1 | - | |

FY23より、報告セグメントごとの業績をより適切に評価するため、研究開発費等の費用の配賦方法を変更いたします。上記の数値はFY22の実績を含め、当該変更を反映した数値となっております。

Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

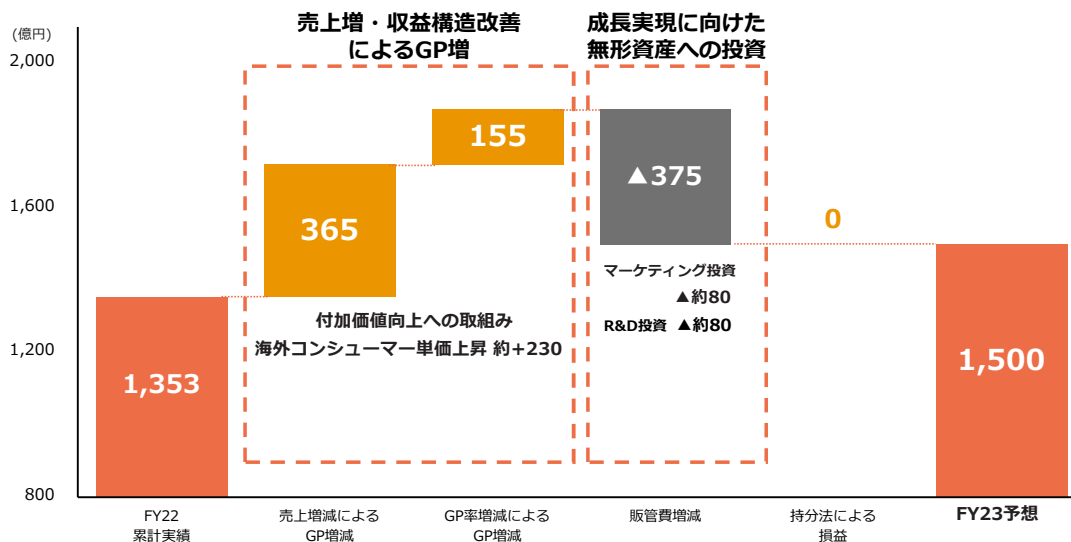
13

23年度の業績予想は、増収増益で新記録を更新していく計画です。

調味料・食品と冷凍食品は増益に回帰させることができた前期のモメンタムをさらに加速し、ヘルスケア等も持続的に成長を続けることで、各セグメントで増収・増益を実現してまいります。

I -8. 事業利益増減要因 (P&L要素別 2024年3月期 業績予想)

着実な増収とGP率改善によるGP増で、将来に向けたブランド投資とイノベーションを加速させるR&D投資を強化しながら、事業利益の二桁成長を目指す



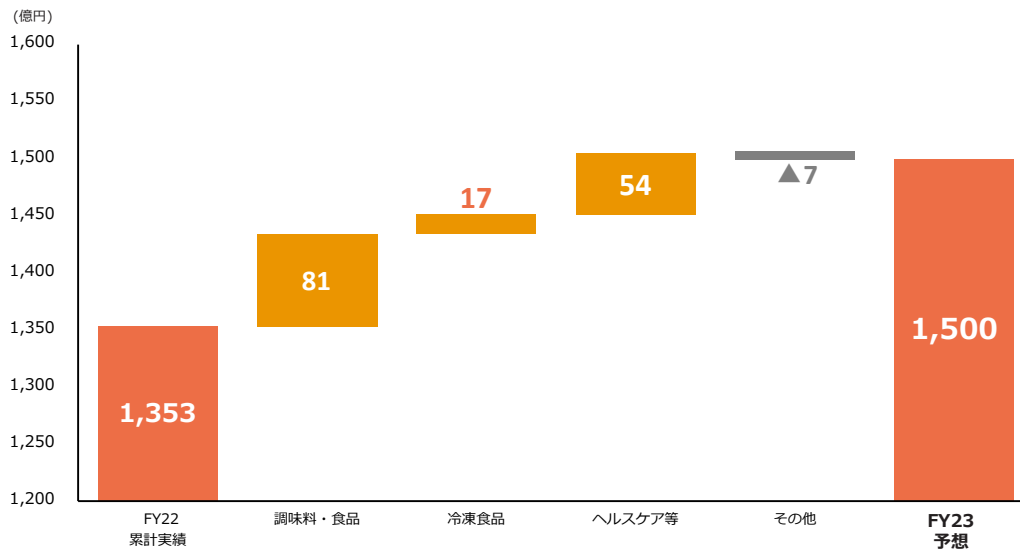
Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

14

原燃料コストは高止まりする前提を置いておりますが、トップラインの成長とGP率の改善による収益構造の強化により、マーケティングやR&Dといった将来の成長へ向けた無形資産への投資を強化しつつ、事業利益は二桁成長を実現してまいります。

I -9. 事業利益増減要因 (開示セグメント別 2024年3月期 業績予想)

FY23予想 対 FY22累計実績



FY23より、報告セグメントごとの業績をより適切に評価するため、研究開発費等の費用の配賦方法を変更いたします。上記の数値はFY22の実績を含め、当該変更を反映した数値となっております。

Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

15

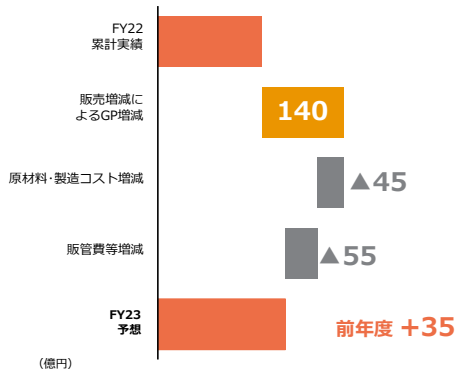
各セグメントでしっかりと増益を実現していくことで、1,500億円の事業利益達成を目指します。

I -10. 売上分解と事業利益増減要因 <調味料、栄養・加工食品>

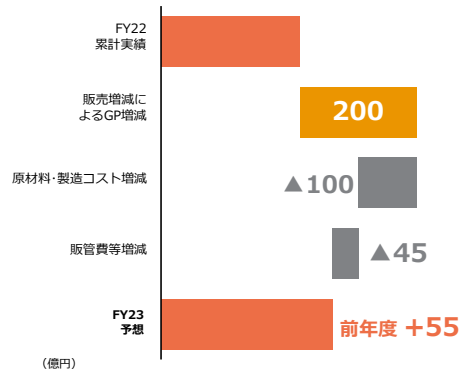
国内・海外別のFY23予想の売上分解、FY23予想の事業利益増減要因（前年比較）



事業利益増減要因（日本国内）



事業利益増減要因（海外） ※現地通貨ベース



Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

16

23年度は日本国内は値上げによる単価効果に加え、新製品も含めた数量増も計画しており、増収を目指します。事業利益においても、原燃料コスト増に対するしっかりとした値上げによる打ち返しの効果を含め、増益を目指してまいります。

海外においても、前年度の価格改定効果も含め、数量・単価ともに着実に伸長させることで、着実な増益を実現してまいります。

I-11. 調味料・食品（日本）収益回復の取組み

FY23は増収を目指すと共に、GP構造も改善していく

風味調味料

- ・品質訴求によるブランド強化
- ・マーケティング投資の質と量の改善
- ・新製品・改訂品発売

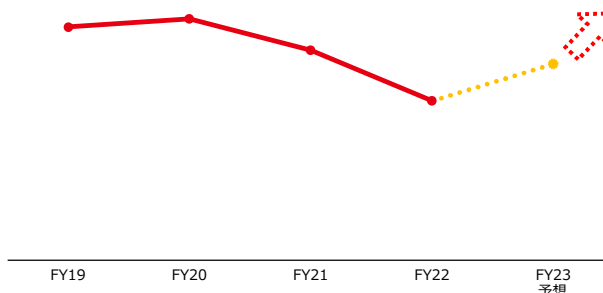
メニュー用調味料

- ・新製品・改訂品の積極的投入

スープ

- ・6月の値上げ実施
- ・効果的販促による販売量の維持・向上

国内 調味料、栄養・加工食品 GP率推移



マーケティングデザインセンター（後述）の設立により
マーケティングを高度化し、多くの新製品・改訂品を上市予定

Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

17

日本国内の食品事業についてご説明します。

22年度は原燃料高騰に対してコスト削減や価格対応で打返しきれず、さらにコロナの反動による内食率の低下により数量減となったことで、GP率を落とす結果となりました。

23年度は、後ほどご紹介しますマーケティングデザインセンター設立によるマーケティング高度化、そして複数の新製品・改訂品の発売と攻めに出ることで、主要カテゴリーでさまざまな施策を積極的に投入し、活性化していきます。

I-12. 調味料・食品（日本） 日本と東アジアを俯瞰した展開

中国を中心とした東アジアを俯瞰し、「輸出」による日本事業活性化

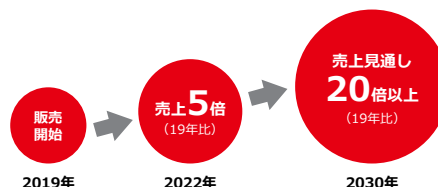
① 台湾・韓国での現地法人を活用した「ほんだし®」やスープの輸出版売

韓国：1998年「ほんだし®」販売開始
台湾：2003年「ほんだし®」販売開始
2005年「VONO®」販売開始

現地法人の主力品として成長



② 味の素(株)製品の越境EC販売 (調味料・食品、アミノバイタル®)



③ 味の素AGF(株)製品の越境EC販売

近年、急激に売上を伸長させており、中国市場開拓の新たなドライバーとして育成していく。

さらに、日本と東アジアを俯瞰し、「輸出」というキーワードで日本事業を活性化させていきます。

韓国や台湾では20年以上も前から「ほんだし®」やスープを日本から輸出しており、現地法人が販売しております。

この「VONO®」のコーンスープのパッケージをご覧くださいますと、北海道の地図がデザインされています。日本、さらには北海道が東アジアの皆さまに高く評価されており、現地法人の主力品種になっています。

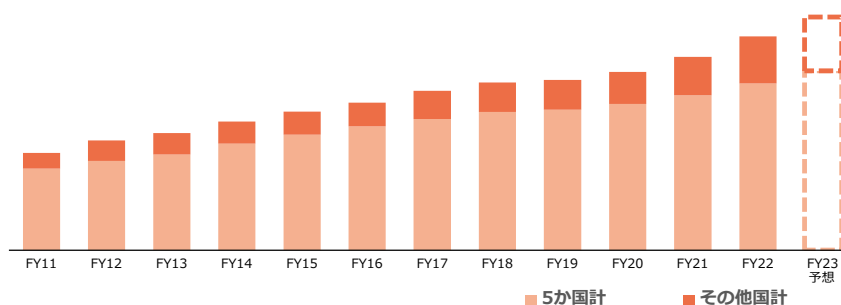
また、足元で急速に海外へのDtoCが広がりを見せております。中国への越境ECでAGF商品が急激に売上を伸長させているなど、成功事例もございます。

エリア戦略の新たな切り口で、事業の拡大を図っていきます。

I-13. 調味料・食品（海外）フロンティアへの注力

主要5か国（タイ・インドネシア・ベトナム・フィリピン・ブラジル）に加え、
周辺国・地域での着実なオーガニック成長

海外調味料・売上推移
主要5か国を上回るペースで周辺国が拡大



売上の飛躍的な拡大による成長貢献に加え、
利益を創出する「型」の構築

Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

19

次に、海外の調味料・食品事業についてお話しします。

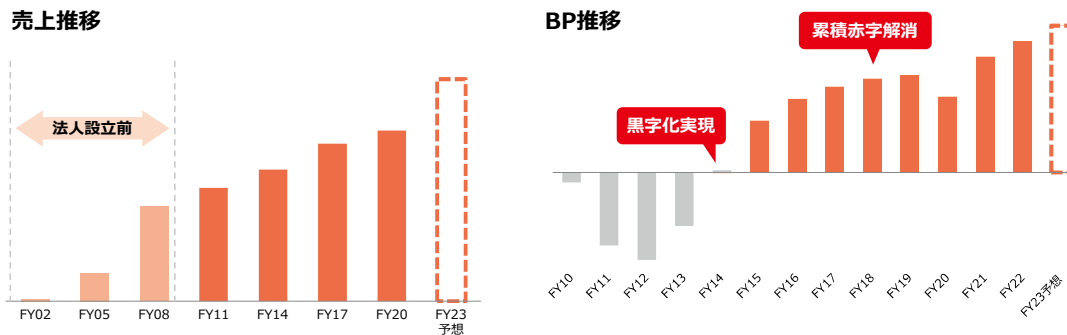
「中期ASV経営 2030ロードマップ」では、フード&ウェルネスのスライドで、アセアン・ラテンアメリカの確実な成長に加えて、フロンティアへの注力についても記載をいたしました。

このグラフが示している通り、周辺国の売上は主要5か国を上回るスピードで伸びております。

そして、売上伸長だけではなく、しっかりと利益を出す、フロンティアの「型」化を進めています。

I -13. 調味料・食品（海外）フロンティアへの注力 アセアン新興国の成功事例

アセアン新興国の成功例。事業規模を飛躍的に拡大しつつ、早期から利益創出を実現



09年に法人設立、FY14に単年度黒字化、FY18には累積赤字を解消
FY30に向けて、CAGR10%超の事業拡大を計画

成功の型

主要国からの隣地拡大・主力品（うま味・風味調味料等）の早期育成
売上が小規模でも黒字化する事業構造の構築

Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

20

こちらはアセアンのフロンティアでありますカンボジアの例です。
タイという主要国からの隣地拡大により、売上の拡大だけではなく、法人設立後に数年で黒字化させた成功例です。

カンボジアだけではなく、隣地拡大でいえばペルーから隣地拡大したボリビアも利益創出しております。また、バングラデシュのように、売上が小規模ながら黒字化させる事業構造を実現している国もあります。

主要国に進出するのに「現金直売」という「型」があるように、フロンティア利益創出の「型」を創っています。この「型」を横展開することで、海外事業の強化を図ります。

I-14. 冷凍食品 アジアンの伸長

海外ギョーザの飛躍的拡大継続

① FY22 ギョーザ販売構成比

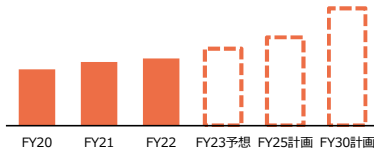
日本：海外 = **50:50**

② 海外ギョーザの順調な拡大（北米）

家庭用を中心に順調に拡大



北米 ギョーザ売上推移・計画

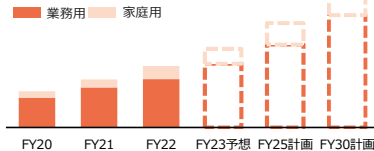


③ 海外ギョーザの新しい成功事例

（欧州モデル：業務用から参入し、家庭用でも拡大）

フランス ル・ヌーブル工場での
ギョーザライン稼働
（既存アペタイザー工場へのアジアン導入）

欧州 ギョーザ売上推移・計画



続いては冷凍食品です。冷凍食品の中でもグローバルコアになるギョーザの売上が日本と海外で50：50になりました。

家庭用を中心に拡大した日本や北米に加え、業務用から進出して家庭用に広がった欧州も売上を急激に伸長させています。

昨年度にはフランスのアペタイザーの工場にギョーザラインを稼働させました。Made in Franceのギョーザは現地の皆さまに歓迎され、順調に売り上げを拡大させています。

この業務用から進出したフランスの「型」を、アセアン等でも横展開を図っていきます。

I -15. 冷凍食品 北米事業の収益改善

FY22の収益改善：値上げの積み重ね、TDCプロジェクト*、コア領域集中の成果

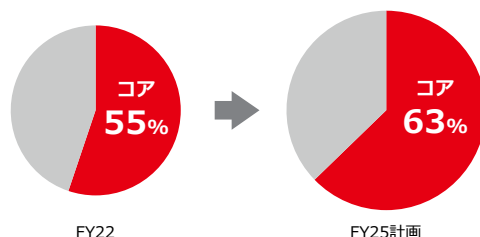
➡ FY23以降も構造改革を断行しながら、事業成長を実現させる

コアカテゴリー**集中への取組み

- ・不採算製品を積極的に縮小
- ・そのアセットを活用して収益性の高いコアカテゴリー製品の増産を実施

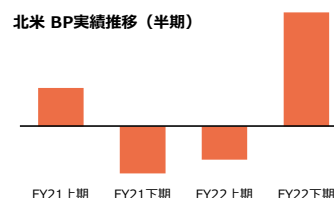
Toluca工場 イタリアン → ギョーザ増産
 Joplin工場 アヘタイザー → 米飯増産
 San Diego工場 メキシカン(プリトー) → メキシカン(タキートス・ミニタコス)増産等

コアカテゴリー売上高構成比推移



*TDC=Total Delivered Costを低減するプロジェクト **ギョーザ、米飯、タキートス・ミニタコス、エッグロール・スプリングロール

北米 BP実績推移 (半期)



北米 BP実績・計画推移 (通期)



21年度下期から、コロナに加えて急激なコストインフレに直面し、利益を落としていた北米冷凍食品事業ですが、経営会議で毎月現状と機敏な打ち手を確認する要注視企業と位置づけ、値上げ・コアカテゴリーへの集中・TDCマージン「見える化」等の取組みや現地新経営陣によるワンチーム運営を更に進めることで循環的な収益悪化を脱却し、構造改革の成果が着実に収益貢献するステージへと進化しております。

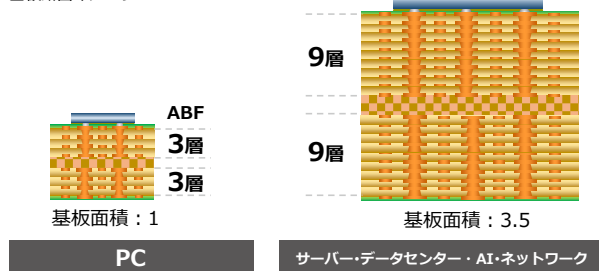
23年度以降もアジアと一部メキシカンのコアカテゴリーに注力し、生産体制もコアカテゴリーへの更なる集中と日本からの出向者増強等も推進するなど、さらなる構造強化を加速し、収益力の向上をともなう成長戦略を実現してまいります。

I-16. ファンクショナルマテリアルズ(電子材料等)

短期的にはFY23上期を中心に半導体市場調整の影響を受ける見込みだが、中長期ではサーバー / ネットワークの伸長により、継続的な成長を見込む

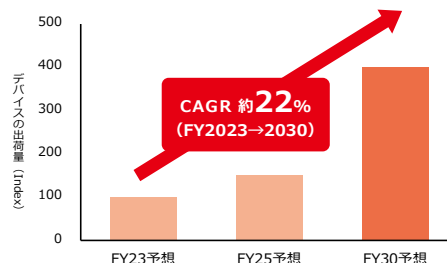
一つの基板に使われるABF*の面積

基板断面イメージ



サーバー・データセンター・AI・ネットワーク向け基板は、PC向け基板の**10倍以上**のABFの使用量

HPC**市場 (デバイス) の伸長



富士キメラ総研: 半導体パッケージ/モジュール基板 関連市場の徹底分析 2022年版

- ・ HPC向け半導体は、サーバー/ネットワーク向けの中でもよりハイエンドな用途向けで、高い市場成長が期待されている
- ・ ICパッケージの大型化、複雑化により1個あたりのABF必要量が増加

*層間絶縁材料「味の素ビルドアップフィルム®」 **High Performance Computing

Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

23

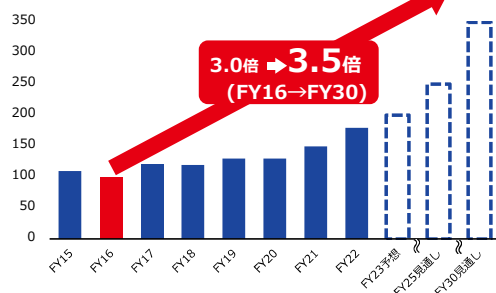
ABFについては、足元の半導体サプライチェーン内の過剰在庫解消の動きを踏まえ、22年度第4四半期は市場の在庫コントロールを図るため、生産調整を実施しました。

FY23は上期を中心に需給調整の影響が残ると思われませんが、その後はHPC向けなどサーバー/ネットワーク用途を中心として、成長軌道に戻ると想定しており、ASV指標の達成に向けて着実に成長を実現してまいります。

I-17. バイオフィーマサービス&イングリディエンツ

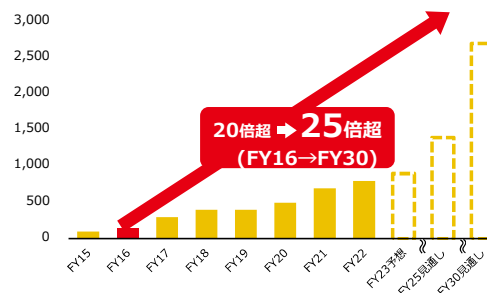
核酸医薬CDMOは順調に成長し、22年8月の事業説明会で示した中長期の売上見通しを上方修正

CDMO事業売上見通し



※FY16を100とした際の推移

核酸医薬CDMO売上見通し



※FY16を100とした際の推移
「パイプライン数×予想製造量×Risk factor」を基に計画策定

- ・ オリゴ核酸医薬 (液相合成法 AJIPHASE®)がCDMO全体の業績を牽引
パイプラインが順調に伸長し、さらなる成長を期待
- ・ 味の素グループ独自の技術をベースにした新事業開発を中心に事業成長を図る
(AJIPHASE®の他、AJICAP®, CORYNEX® 等)

昨年8月の事業説明会でも取り上げました核酸医薬CDMO、AJIPHASE®が順調に事業を拡大させています。当社の独自技術を発揮することで、パイプラインも拡大し、昨年8月の事業説明会でお示しました30年度までの見通しを上方修正しております。

I -18. 2030 ASV指標

2030 ASV指標への達成に向けて、FY23予想の着実な達成を目指す

| | | FY22 | FY23予想 | FY25計画 | FY30計画 |
|-------|----------------------------------------------------------|----------------------|--------|-----------------|----------------------------|
| ASV指標 | 経済価値指標 | | | | |
| | ROE | 12.9% | 12.4% | 18% | 約20% |
| | ROIC (>資本コスト) | 9.9% | 9.5% | 13% | 約17% |
| | オーガニック成長率 | 9.5% | 8.8% | 5% (FY22-25) | 5%~ (FY25-30) |
| | EBITDAマージン | 15.2% | 15.4% | 17% | 19% |
| | 社会価値指標 | | | | |
| | 環境負荷削減の取り組み | - | - | - | 環境負荷 50%削減 (アウトカム) |
| | 栄養コミットメント <small>栄養以外の貢献についての指標も 今後検討予定</small> | - | - | - | 10億人の 健康寿命延伸 (アウトカム) |
| | 無形資産強化 | | | | |
| | 従業員エンゲージメント スコア* | 62% (75%**) | - | 80% | 85%~ |
| | コーポレート ブランド価値 <small>(mUSD, Interbrand社調べ)</small> | 1,391 (実績 前年+15%) | - | FY19比、CAGR 7%~ | |

【参考】
EPS 約3倍
(FY22対比)を目指す

経営が示す挑戦的目標

ASVが
飛躍的・継続的に向上し、
ステークホルダー・
社会にとって
魅力的な企業で
あり続ける

*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9設問の平均値へとFY23スコアから変更する。

**「ASV実現プロセス」のFY22スコア

Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

25

2030 ASV指標の達成に向けて、23年度予想の着実な達成を目指します。ROEやROICにつきましては、前年の一時収益計上の反動影響がありますが、投資に見合うリターンを創出することで、ASV指標を着実に達成していく計画です。

I-18. 参考 | セグメント別成長の道筋



| セグメント | オーガニック成長率 | | | 事業利益 (BP) | | | ROIC | | | EBITDAマージン | | | |
|--------|-------------------------------|-------------|-------------------------|---------------------|------------|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----|
| | (前年比) | (CAGR) | | (前年比) | (CAGR) | | FY22 | FY23 | FY25 | FY22 | FY23 | FY25 | |
| | FY22 実績 (売上高) | FY23 予想 | FY25 計画 (FY22-25) | FY22 実績 (BP額) | FY23 予想 | FY25 計画 (FY22-25) | FY22 実績 | FY23 予想 | FY25 計画 | FY22 実績 | FY23 予想 | FY25 計画 | |
| 調味料・食品 | 調味料 | | | | | | | | | | | | |
| | 栄養・加工食品 | | | | | | | | | | | | |
| | ソリューション&イングリエディエント | 7,750 億円 | 7.4% | 5% | 848 億円 | 9.6% | 12% | 15.9% | | | | | |
| | | | | | | | *11.8% | 約14% | 16% | 14.9% | 約15% | 16% | |
| | | | | | | | WACC 7% | | | | | | |
| 冷凍食品 | 冷凍食品 | 2,672 億円 | 10.0% | 3% | 20 億円 | 37 億円 | 100~ 億円 | ▲3.3% | | | 5.5% | 約6% | 8% |
| | | | | | | | | *0.6% | 約1% | 5% | | | |
| | | | | | | | WACC 5% | | | | | | |
| ヘルスケア等 | バイオフィーマーサービス &イングリエディエント | | | | | | | | | | | | |
| | ファンクショナル マテリアルズ (電子材料等) | 2,996 億円 | 11.4% | 8% | 486 億円 | 11.3% | 13% | 12.2% | 約13% | 18% | 21.8% | 約22% | 27% |
| | その他 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | WACC 7% | | | | | | |
| 合計 | 13,591 億円 | 8.8% | 5% | 1,353 億円 | 10.8% | 15%~ | 9.9% | 9.5% | 13% | 15.2% | 15.4% | 17% | |
| | | | | | | | WACC 6% | | | | | | |

*ROIC(除く固定資産売却益・減損)
FY23より、報告セグメントごとの業績をより適切に評価するため、研究開発費等の費用の配賦方法を変更いたします。
上記の数値はFY22の実績を含め、当該変更を反映した数値となっております。

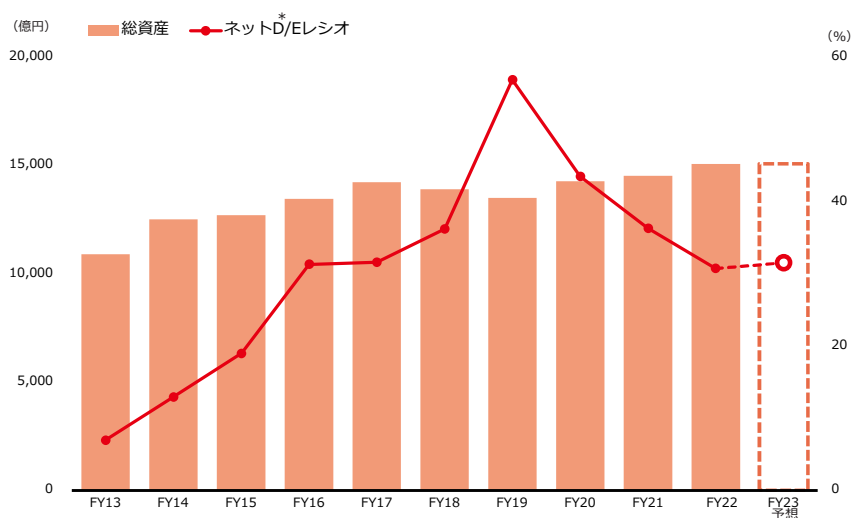
Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

26

各セグメントのASV指標はご覧の通りです。

I-19. 資産・負債

総資産については、FY22は原料高や為替影響等で棚卸資産が増加
 FY23は棚卸資産は減少するが、成長へのシフトへ向けた設備投資等で総資産は前年並み



*ネットD:有利子負債 - 現預金 × 75%

Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

27

23年度は棚卸資産は削減するものの、成長4領域への有形・無形投資を積極的に進めていくことで、前年並みの総資産を見込んでいます。新製品、増産、合理化といった利益拡大への投資だけではなく、サステナビリティ推進やビジネスモデル変革への投資も実施していく計画です。

ネットD/Eレシオは30%-50%の範囲内で、営業キャッシュフローに余力がある場合は積極的に自己株式取得を行っていきます。

I-20. キャッシュ創出

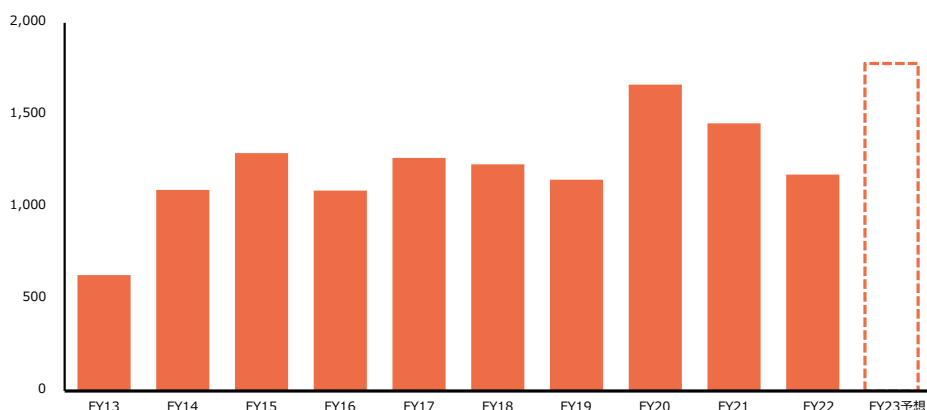
営業キャッシュフローのFY22実績は、1,176億円

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た

FY23は増益に加え、CCC改善(FY22 95.8日→FY23目標 約84日)などを通じ、キャッシュ創出も新記録を目指す

営業CF

(億円)



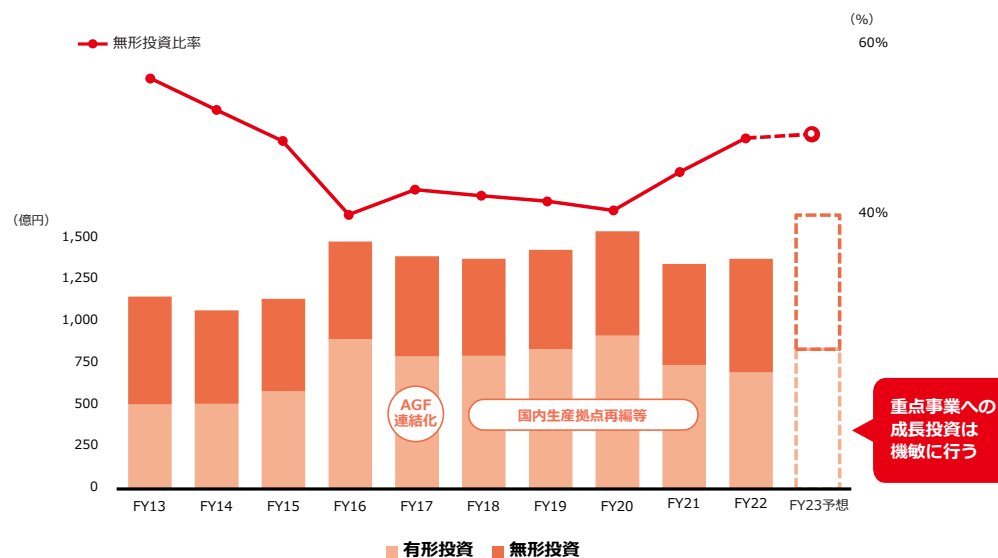
Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

28

22年度には原料高騰や為替の影響で一時的に営業キャッシュフローが落ち込みましたが、23年度は増益と棚卸資産減少による運転資本の改善により、1,700億円台後半のキャッシュを創出してまいります。

I -21. 戦略投資

FY23は構造改革から成長へのシフトを実現するため、必要な設備投資を実施していく
無形資産への投資も積極的に実施していくことで、無形資産比率は約50%を見込む



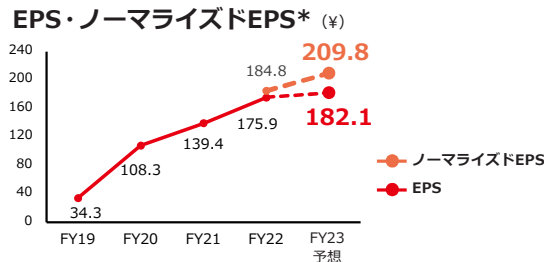
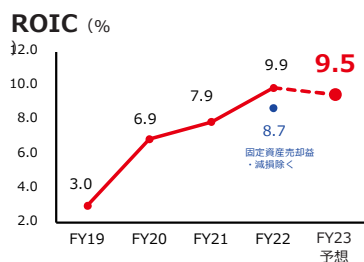
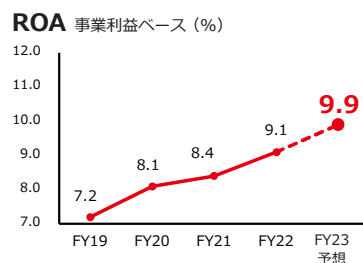
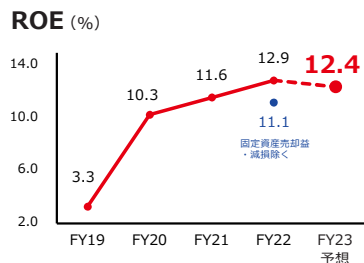
Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

29

23年度は構造改革から成長へのシフトを実現するため、有形、無形資産ともに必要な投資を進めてまいります。

I -22. 重要経営指標推移

FY22に計上した固定資産売却等の一時収益の影響で、FY23のROEとROICは一時的に減少するが、一時収益を除いたベースではROEとROIC共に上昇を目指す
積極的な自己株式取得により、FY20-22で約5倍となったEPSもさらに上昇させていく



* (事業利益×(1-2023年度味の素標準税率27%))÷発行済み株式数×還元係数35%

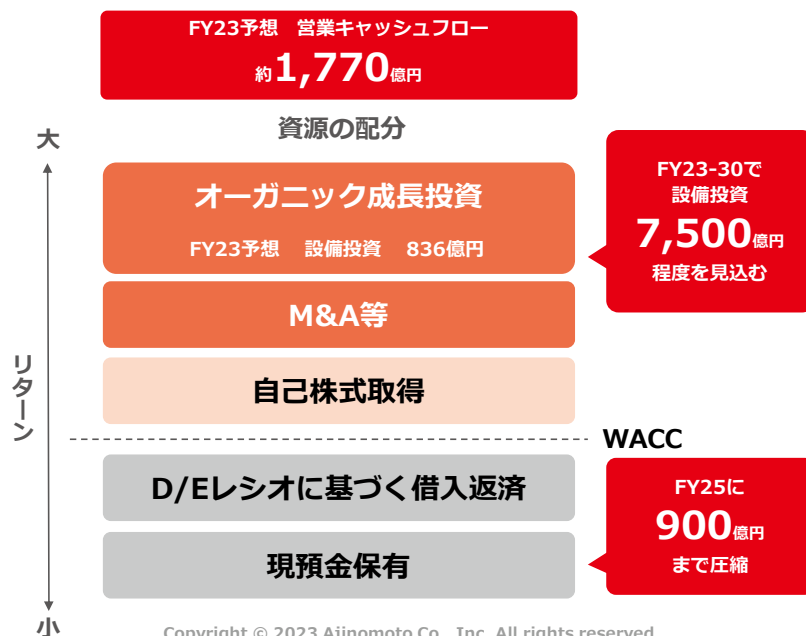
Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

30

中期ASV経営 2030ロードマップでは、30年度のEPS約3倍の実現を掲げましたが、FY20-22の3年間でEPSは約5倍となりました。30年度のEPS3倍に向けて、利益創出と自己株式取得、そして適正なグローバルタックスマネジメントを進め、継続的にEPSを上昇させてまいります。

I-23. 成長投資と株主還元（中期ASV経営の考え方）

新記録となる営業キャッシュフローを創出し、将来への必要な投資を行いながら、それらに次ぐWACCを上回る投資として積極的に自己株式取得を実行していく



22年度を大きく上回るキャッシュを創出し、将来に向けた必要な投資を進めていながら、一定のD/Eレシオの水準を維持し、現預金を圧縮することで積極的な自己株式取得を実行してまいります。

I -23. 成長投資と株主還元（FY22とFY23予想）

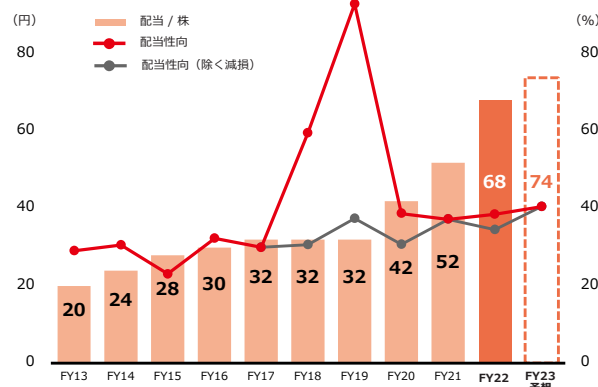
FY22は更なる増配予定（従来予想 62円→今回 68円）

FY23は累進配当方針に基づき、増配予定。自己株式取得も決定し、株主還元の更なる充実を図る

■ 株主還元（中期ASV経営の考え方）

累進配当政策を導入
ノーマライズドEPSに基づく配当*
3か年の総還元性向：50%~を目標

■ 配当（FY13-FY23予想）



* (事業利益×(1-2023年度味の素標準税率27%))÷発行済み株式数×還元係数35%

Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

32

FY22

68円/年（増配予定）

対FY21 +16円

対FY22期首予想 +10円

約**300億円**、約**7.2百万株**
の自己株式を取得

発行済株式総数
(自己株式除く)
に対する割合 **1.34%**

FY23

74円/年（増配予定）

対FY22 +6円

500億円、**12.5百万株**を
上限とする自己株式取得を決定

発行済株式総数
(自己株式除く)
に対する割合 **2.36%**

株主還元についてご説明します。

22年度は配当性向40%目標、総還元性向50%以上になるように安定的・継続的に株主還元を拡充しており、期末の配当を従来予想から6円増配することで、年間68円を予定しております。前期比較では16円の増配の予定です。

また、FY22は約300億円、約720万株の自己株式取得を実施しております。

23年度は減配せず、増配もしくは配当維持を方針とする累進配当政策、非定常の利益変動の影響を受けにくいノーマライズドEPSに基づく配当を実施していくことで、22年度に対して6円増配となる年間74円を計画しております。

また、すでに発表させていただきましたとおり、500億円、1,250万株を上限とする自己株取得を実施いたします。

今後も引き続き、継続的な株主還元の強化を実施してまいります。



I 2023年3月期決算概要と2024年3月期業績予想

II 企業価値向上に向けた取組み

Aj
AJINOMOTO

アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決



アミノサイエンス®で
人・社会・地球のWell-beingに貢献する



中期ASV経営 2030ロードマップでお示しましたとおり、ありたい姿・志を「アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献する」に進化させました。

II-2. “Our Philosophy” ～食と健康の課題解決、その先へ～

食と健康の課題解決のその先へ、アミノサイエンス®により人・社会・地球のWell-beingに貢献、
すなわち“Eat Well, Live Well.”を実現していく



Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

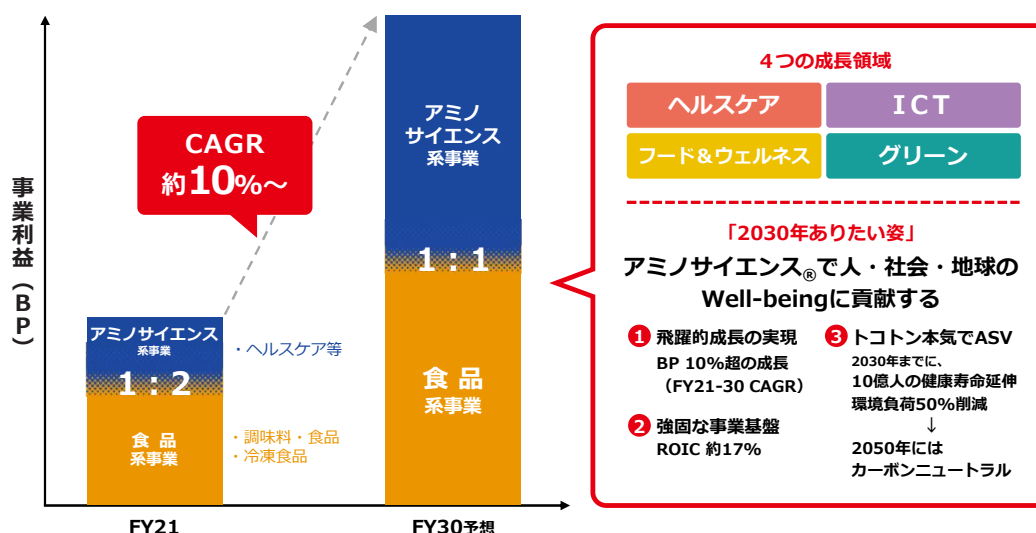
35

志の進化にともない、私たちの経営理念である「Our Philosophy」についても進化をさせました。

「Eat Well, Live Well.」は味の素グループの世界各地に更なるおいしさをお届けするのはもちろん、毎日の食事を通じた健康づくりへのサイエンスベース・アプローチやアミノサイエンス®により、人類が直面する食糧・医療・環境問題の解決にも貢献していきたいという決意を表しています。

II-3. 構造改革から成長へのシフト

重点事業の進化と成長をドライブする事業モデル変革（BMX）により、提供価値起点の4つの成長領域での成長へとシフトすることで、高収益かつユニークで強固な構造を目指す



Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

36

重点事業と成長をドライブする事業モデル変革（BMX）により、提供価値起点の4つの成長領域での成長へとシフトしていきます。高利益率の事業の創出や、成長により収益性を高め、食品系事業：アミノサイエンス系事業 = 1:1の高収益かつユニークで強固な構造を目指します。

これを実現する重要な基盤となるのがアミノサイエンス®（＝アミノ酸のはたらきに徹底的にこだわった研究プロセスや実装化プロセスから得られる多様な素材・機能・技術・マーケティング・サービスの総称。また、それらを社会課題の解決やWell-beingの貢献につなげる味の素グループ独自の科学的アプローチ）です。

II-4. 2030ロードマップ ～従業員が一丸となって挑戦していくために～



Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

37

2月末の中期ASV経営 2030ロードマップの発表以降、従業員と志を共にすべく、対話を中心に従業員への浸透を図っています。

II-4. 2030ロードマップ ～公表以降の社内浸透活動～

社内広報：Global CEO NEWS

- ① 3/9 経営会議メンバー全員からのショートメッセージ
- ② 3/17 「ありたい姿」の進化について：佐々木、森島
- ③ 3/22 重点戦略3つの柱について：水谷、香田、小島
- ④ 3/31 4つの成長領域について：白神、正井、前田、柏原
- ⑤ 4/3 3つの中期ASV経営で変わること



2030ロードマップの従業員への浸透方法について議論する経営会議の動画を投稿

社内広報：4つの成長領域に関する説明動画

「話そう。もっと。挑もう。もっと。未来の味の素へ。」
のテーマで、5月-11月にシリーズで展開予定

社内説明会：

マテリアリティ、Our Philosophy、アミノサイエンス® (無形資産) や それらの“つながり”を深く理解するための説明会(5月より実施予定)

対話

- ① 経営会議メンバーが従業員と対話、質問や意見交換
藤江・白神・佐々木・正井・前田でのべ約65回の従業員との対話を実施(予定含む)
(2/28のロードマップ発表以降の対話回数)
- ② 3/27 グローバル従業員と藤江との対話(リモート)
- ③ 4/5 中期ASV経営説明会 15分間の説明ビデオ(P56のリンク参照)と手挙げで集まってくれた従業員との対話

こちらが中期ASV経営 2030ロードマップの社内浸透の取組みの一例です。
経営会議メンバーと従業員との対話の機会を数多く設定して直接対話を繰り返し
開催すると同時に、動画を作成してグループ・グローバルで社内SNSにアップ
していくことを繰り返し、浸透を図っています。
ASVをトコトン本気で追求するために、トコトン本気で対話も行っています。

II-4. 2030ロードマップ ～従業員からのフィードバック～



Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

39

このスライドでは従業員からのフィードバックを一部ご紹介しております。対話をする際には、まず「心理的安全性（＝職場などの組織やチームの中で、意見や質問、違和感の指摘が、いつでも誰でも気兼ねなく発言できる状態のこと）の確保」を伝えておりますので、ストレートな意見をぶつけてくれるようになってきました。

こういった対話を通じて得られたさまざまな意見を経営として受け止め、さらなる組織文化の変革に努力していきます。

当社の対話好きな風土もユニークな強みだと考えております。

II-5. ガバナンスの進化

FY23からのガバナンス体制

1 経営リスク委員会設置

経営がイニシアチブを持って対処すべきリスクに対応

2 第二期サステナビリティ諮問会議

取締役会のモニタリングを強化する視点で答申を行う

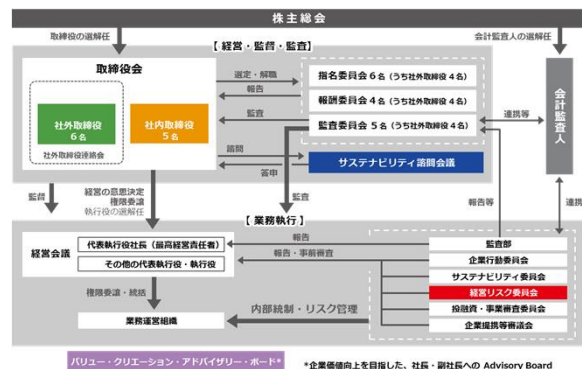
議長就任 中空 麻奈 (BNPパリバ証券)
再任 季村 奈緒子 (グローバル・インパクト投資ネットワーク(GIIN))
再任 石川 善樹 (公益財団法人Well-being for Planet Earth)
新任 松原 穂 (りそなアセットマネジメント)

3 社内取締役 新任(予定)

新任 斉藤 剛
 社内取締役就任(予定)・執行役常務 (CXO) 就任
 企業変革および進化の責任者として経営力向上を推進

4 社外取締役 新任(予定)

新任 デイヴィス・スコット
 社外取締役就任(予定)
 サステナビリティの監督機能強化



拡大図は添付資料をご参照ください

5 バリュース・クリエーション・アドバイザー・ボード 新体制

佐藤 明 (バリュース・クリエイト) : インベスター視点
並木 将仁 (インターブランドジャパン) : ブランディング
新任 馬場 渉 (前パナソニック執行役員) : 企業イノベーション

こちらがガバナンスの進化ということで、4月からこの5点、特に進化をさせています。

1点目が、経営リスク委員会、これで特に守りのガバナンスの強化をする。

2点目が、サステナビリティ諮問会議を進化させて、第2期ということで、ご覧のメンバーで行っていく。

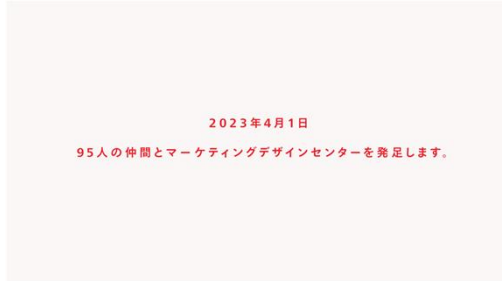
3点目が、社内取締役には、22年度バリュース・クリエーション・アドバイザー・ボードメンバーを1年務めていただいた、そしてこれまで幾多の修羅場をくぐり抜けて乗り越えてきた、斉藤剛さんに中に入り込んでいただいて、Chief Transformation Officer、CXOとしても変革をしていただく。

4点目、サステナビリティ諮問会議の議長だったデイヴィス先生に社外取締役を担っていただく予定。

そして5点目、バリュース・クリエーション・アドバイザー・ボードには、馬場さんという前パナソニックの執行役員だった方に入っていただいて、アメリカ、シリコンバレーをベースに、イノベーションやサステナビリティ推進を伴走いただくということです。

II-6. ASV指標達成へ向けて（日本 調味料・食品）

2023年4月1日 マーケティングデザインセンター設立（動画）



Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

41

4月1日よりマーケティングの高度化等を目的にマーケティングデザインセンターを発足しました。

II-6. ASV指標達成へ向けて（日本 調味料・食品）

2023年4月1日 マーケティングデザインセンター設立

<マーケティング高度化へ向けた仕組み作り>



成功したモデルのグローバルへの展開

1年に複数の「売上高二桁億円規模以上の新領域新製品」を創出へ

*User Generated Contents

Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

42

マーケティングデザインセンター（MDC）を設立し、「打席に立つ」と表現しておりますが、新領域を開拓し、筋の良い新製品をどんどん発売しチャレンジしていく。

そして日本国内事業を活性化し、成功例をグローバルへ展開していく。

これまで数多くのヒット商品を生み出してきた執行役常務の岡本がこの取り組みを力強くけん引し、MDCメンバーの「志」への「熱意」も大きく高まってきています。ご期待ください。

II-7. ASV指標達成へ向けて（キャッシュ創出の取組み）

サプライチェーンマネジメント変革活動によるASV実現

＜SCM変革の目的＞

“お客様が必要な製品を、必要な場所に、必要な時に、
必要な量だけ供給する仕組み”を
最小コスト、かつ最高の効率で実現し、顧客満足を向上するとともに、
グループ・グローバルで変革活動を進めて行くことで、
味の素グループの経営課題を解決していく



| | FY21実績 | FY22実績 | FY23目標 | FY25目標 |
|----------|--------|--------|--------|--------|
| 棚卸資産回転日数 | 103日 | 101日 | 約90日 | 70日 |

↓ 削減取組みを継続

Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

43

中期ASV経営 2030ロードマップでは構造改革から成長へのシフトをお伝えしました。

一方で、まだまだムダやムラがあるのが課題です。
余計な贅肉を取り、筋肉質な事業構造にシフトしていきます。

サプライチェーンマネジメント変革は、社会価値・経済価値の創出というASV実現につながります。

DXの推進やグローバル連携によって、棚卸資産回転日数の大幅な削減を目指してまいります。

II-8. ASV指標達成へ向けて（損益分岐点を下げる取組み）

2023年4月1日 調達戦略部 設立

調達のグローバル統括機能・戦略立案機能（事業・R&D・生産連携、サステナブル調達）を担う
調達コストの見える化や原料共通化を進め、サプライチェーンマネジメント変革を推進

調達コストの可視化

<日本国内>

見える化した主要原材料26品目の調達コスト
のローリングフォーキャストへの反映

<海外>

- ・主要発酵原燃料8品目、及び食品原料のコスト
見通し分析の高度化
- ・主要法人調達コストの見える化と情報連携

グループ・グローバルHUB

<グループ・グローバル調達支援の仕組み構築>

- ・主要原燃料市況情報、素材情報等の共有
- ・グローバルTOPサプライヤー情報の活用

<事業・R&D・生産連携によるGP改善>

海外即席麺（小麦粉、紙カップ包材等）や
海外調味料（唐揚げ粉用小麦粉、「AJI-NO-MOTO®」
包材）の原材料調達取組み連携

やりたいことをやるために、やめることを決めて、
徹底的にムダ取りを進めて行く。

【FY30計画】海外の原料・包材のコストダウンにより、
海外調味料・食品のGP率+2%（FY23対比）の貢献を目指す

Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

44

損益分岐点を下げるポイントは、やりたいことをやるために、やめること、減らすこと（＝整理）を決めて、徹底的にムダ取りを進めて行くことだと思っています。

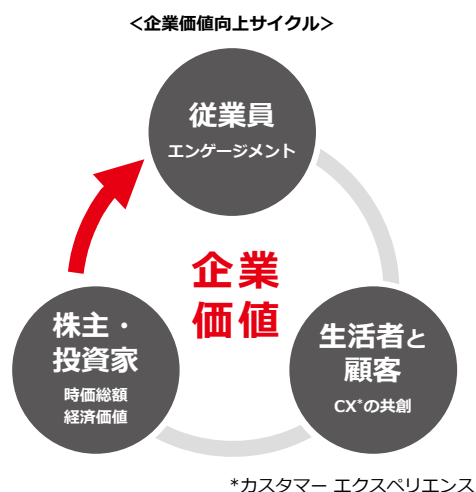
このスライドは4月1日に発足させた調達戦略部の取組み例ですが、成長へのシフトと共に、筋肉質な構造へのシフトも進めて、ASV指標の着実な達成を目指します。

II-9. ASV指標達成へ向けて（人財資産への投資）

従業員持株会加入者に特別奨励金を支給

支給条件であった2020-25中期経営計画フェーズ1における目標を達成

2023年6月1日時点の従業員持株会加入者に対し、単元株式相当額を特別奨励金として支給



味の素(株)での実施に加え、
持株会加入国内グループ会社も
19社で導入

味の素(株)+国内グループ持株会加入率
約**60%**(奨励金施策導入前 約30%)

従業員持株会制度に中期インセンティブの導入を行うことで、中長期視点に立った経営戦略への参画意識の促進やエンゲージメント向上につなげ、企業価値向上サイクルを強固なものとしていく
従業員の中長期的かつ自律的な財産形成にも寄与する

全ての無形資産の源泉となる人財資産の強化によりイノベーションを創出していくことが、企業価値向上につながります。
人財資産強化の一例として、従業員持株会加入者への特別奨励金の支給についてご紹介します。

味の素社単体だけではなく、国内グループ19社でも導入しました。
味の素社および国内グループの持株会加入率は、5月9日時点で60%の高水準となり、特別奨励金の発表前から倍増しました。持株会再募集の5月中旬の締切に向けてなお一層の加入者増加も見込まれています。
従業員の経営戦略への参画意識の向上に加え、従業員の中長期の自律的な財産形成にもつながる施策です。

CEOメッセージ

- ・ 激変の環境の中で、FY22はヘルスケア等事業の飛躍的成長が味の素グループを牽引し、弛まぬ打ち返しの努力を続けてきた食品事業が増益に回帰した。
食品とアミノサイエンス®、BtoCとBtoBのそれぞれに強みを持つ、味の素グループのユニークなポートフォリオがドライバーになったと確信している。
構造改革から1年前倒しで成長のステージに入ったが、今後も4つの成長領域にフォーカスし、ポートフォリオの強化・シフトを続けていく。
- ・ FY23は「中期ASV経営 2030ロードマップ」の第一歩。
将来への投資を強化しつつ、着実な成長を実現する。
志を共にする従業員・パートナーと、自信を持って達成へ向けてマネジメントしていく。
- ・ マクロ経済や社会の不確実性は継続するが、激変の時代の中にこそ機会がある。
意思決定のスピードをより高め、成長に向けたスケールアップの施策も遂行していく。
従業員との対話、投資家の皆さまとの対話の中から、様々な示唆を頂いている。
厳しいご意見の中にこそチャンスが隠れている。今後も忌憚のない対話をお願いしたい。



Eat Well, Live Well.

Aji
AJINOMOTO®

- 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。
- アミノサイエンス®は味の素株式会社の登録商標です。

第4四半期（1-3月期）サマリー



売上高：増収

3,323億円

対前年実績：112.6%

除く為替影響：105.7%

主要セグメントで、いずれも増収となり、全体で増収

事業利益：増益

161億円

対前年実績：129.1%

除く為替影響：110.4%

調味料・食品や冷凍食品は原材料コスト等の上昇あるも、増収効果等で増益。ヘルスケア等は、各サブセグメントで減益となり、全体で大幅減益

親会社の所有者に帰属する当期利益

176億円

対前年実績 -

除く特殊要因
(固定資産売却益・減損)
対前年実績 306%

前年同期は減損影響で赤字であったが、今年度は減損を計上したものの、固定資産売却益による利益改善効果により大幅増益

事業利益対前年増減内訳 (億円)

| 単位：億円、▲は損サイド | 対4Q-FY21 | 4Qに影響した内容 |
|--------------|----------|-----------------------------------------|
| 売上増減によるGP増減 | ▲117 | 海外の調味料・食品、海外の冷凍食品等の増収効果。 |
| GP率変動によるGP増減 | ▲25 | 冷凍食品、ヘルスケア等でGP率が向上し、1Q-3Qとの比較ではGP減額を圧縮。 |
| 販管費増減 | ▲71 | 主に為替影響により販管費増加。 |
| 持分法による損益 | 15 | - |

インフレーションへの対応

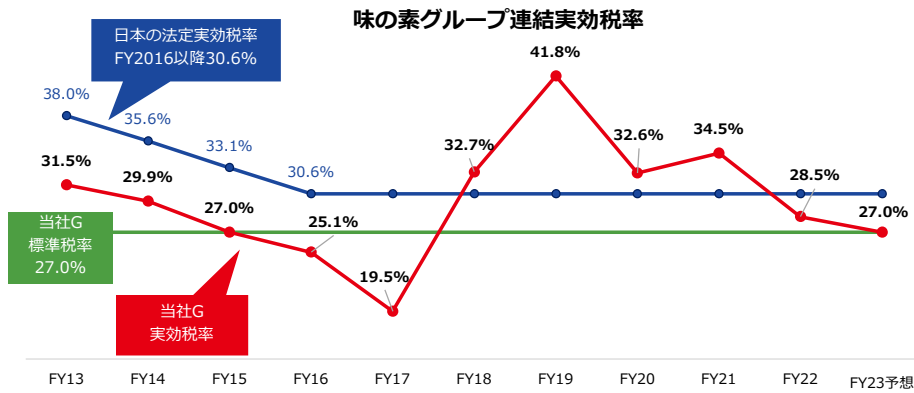
調味料・食品や冷凍食品では、引き続き原材料等のコスト増影響を
打ち返すべく、順次追加的に施策を実行中。

(主要国の価格対応-実施および発表済みのみ)

| | FY22 | | | FY23 | | |
|---------------------|----------|----------|----|--------|----------|----|
| | 第4四半期 | | | 第1四半期 | | |
| 調味料 | インドネシア | うま味調味料 | 1月 | インドネシア | メニュー用調味料 | 5月 |
| | | 風味調味料 | 1月 | | | |
| | | メニュー用調味料 | 1月 | | | |
| | ベトナム | うま味調味料 | 3月 | | | |
| | フィリピン | クッキングソース | 1月 | | | |
| | | うま味調味料 | 2月 | | | |
| 風味調味料 | | 2月 | | | | |
| メニュー用調味料 | | 2月 | | | | |
| ブラジル | うま味調味料 | 3月 | 日本 | マヨネーズ | 4月 | |
| | 風味調味料 | 3月 | | | | |
| | メニュー用調味料 | 3月 | | | | |
| | クッキングソース | 3月 | | | | |
| 日本 | うま味調味料 | 1月 | | | | |
| その他4つの国・エリアでの値上げを実施 | | | | | | |
| 栄養・加工食品 | タイ | RTDコーヒー | 1月 | タイ | 粉末飲料 | 4月 |
| | | 即席麺 | 2月 | | | |
| その他3つの国・エリアでの値上げを実施 | | | | | | |
| 冷凍食品 | 日本 | 家庭用 | 2月 | | | |
| | | 業務用 | 3月 | | | |

Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

味の素グループ 連結実効税率推移



- 近年の味の素グループの実効税率は事業再編に伴う損失や中期的な資金還流計画に伴う税効果計上の影響等で毎年変動
- 各国の法定実効税率のミックスや配当の資金還流に伴う税金負担等を総合的に考慮した「味の素グループ標準税率」を27%と設定
- 税務恩典の最大限の活用等により税率低減に取り組む

業績予想：為替前提および為替感度



為替前提：対円

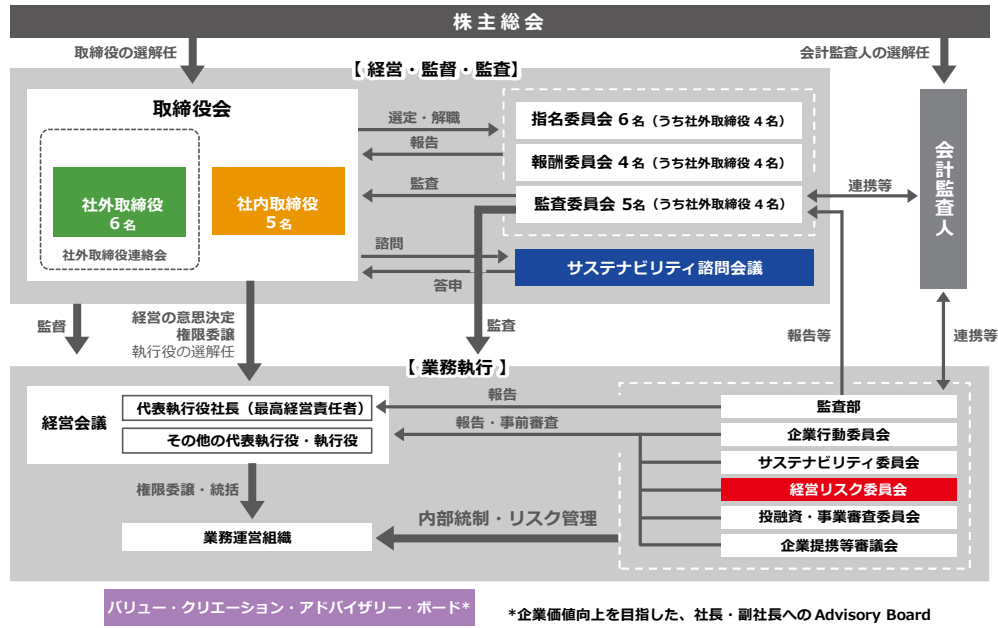
| | FY23予想 | FY22実績 | | | | 中期ASV経営 2030ロードマップ |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------------|
| | | 4Q | 3Q | 2Q | 1Q | |
| USD | 135.00 | 132.42 | 141.38 | 138.27 | 129.73 | 135.00 |
| EUR | 135.00 | 142.16 | 144.26 | 139.26 | 138.26 | 135.00 |
| THB | 3.75 | 3.90 | 3.89 | 3.80 | 3.77 | 3.75 |
| BRL | 25.96 | 25.50 | 26.87 | 26.39 | 26.41 | 25.96 |

為替感度 為替レート：対円

| | FY23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3億円 |

ガバナンスの進化

FY23からのガバナンス体制



新規メンバー プロフィール

新任 社外取締役
(6月就任予定)



デイヴィス・スコット
(Scott Trevor Davis)

1990年 4月 特殊法人日本労働研究機構
(現独立行政法人労働政策研究・研修機構)
専任研究員
2001年 4月 麗澤大学国際経済学部
国際経営学科教授
2004年 5月 株式会社イトーヨーカ堂
社外取締役
2005年 9月 株式会社セブン&アイ・ホールディングス
社外取締役
2006年 3月 株式会社ニッセン社外監査役
2006年 4月 立教大学経営学部
国際経営学科教授 (現任)
2011年 3月 株式会社ブリヂストン
社外取締役・指名委員/報酬委員 (現任)
2014年 6月 SOMPOホールディングス株式会社
社外取締役・指名委員会委員長/報酬委員 (現任)

新任 社内取締役
(6月就任予定)
執行役常務



斉藤 剛

1992年 4月 株式会社コーポレートディレクション入社
2003年 8月 株式会社産業再生機構入社
2004年 11月 株式会社オーシーシー 社外取締役
2005年 6月 カネボウ株式会社社外取締役
2005年 8月 株式会社産業再生機構
マネージングディレクター
2007年 4月 株式会社経営共創基盤パートナー
マネージングディレクター
2015年 1月 同社取締役
2019年 1月 みさき投資株式会社
チーフデベロップメントオフィサー
2019年 9月 同社執行役員
2021年 6月 株式会社IMECS代表取締役 (現任)
2021年 7月 当社アドバイザー-CXO補佐
2023年 4月 当社執行役常務 (現任)

新任 バリュークリエーション・
アドバイザリー・ボード



馬場 渉

2001年 4月 SAPジャパン株式会社 入社
2014年 1月 同社 チーフインノベーションオフィサー
2016年 2月 公益社団法人日本プロサッカーリーグ (Jリーグ)
特任理事 (理事として現任)
2016年10月 米SAP Labs LLC 副社長
2017年 4月 パナソニック株式会社 入社
2019年 4月 同社 執行役員 ビジネスイノベーション本部長
2020年 4月 同社 環境エネルギー事業担当
2022年 4月 パナソニックホールディングス株式会社
サステナビリティ担当 (現アドバイザー)
2022年11月 株式会社フィナンシェ 取締役 (現任)
2022年11月 一般社団法人 Code for Japan 理事 (現任)
2023年 4月 Mononaware Inc. 創業 CEO (現任)

戦略的フレームワークとしてのマテリアリティ

ありたい姿の実現や長期の企業価値向上に向けてサステナビリティ諮問会議にて対話を重ね、味の素グループにとって重要な事項とそのつながりをマテリアリティとして整理。

① **共創力** を磨き、② **生活者視点** をもって③ **Well-being** を実現し、
事業活動を通じて④ **共創された価値** を還元していく

アミノサイエンス®によるWell-being



ASVレポート（統合報告書）2023は8月末発行予定

Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

参考情報リンク先①

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ASV経営説明会

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

味の素グループ ストーリー

<https://story.ajinomoto.co.jp/>

参考情報リンク先②

味の素グループ向け 経営方針説明会(15分説明版)
https://www.youtube.com/watch?v=_h0ocFfR7pM

味の素グループ お得意先様向けイベント 社員ASV取組み発表
(家庭用)
<https://youtu.be/G8k51QriSiQ>

(業務用)
<https://youtu.be/uVanUBBXdRQ>

日興フロッギー 個人投資家説明会
https://www.irmovie.jp/nir2/?conts=ajinomoto_202304_F7Ba