

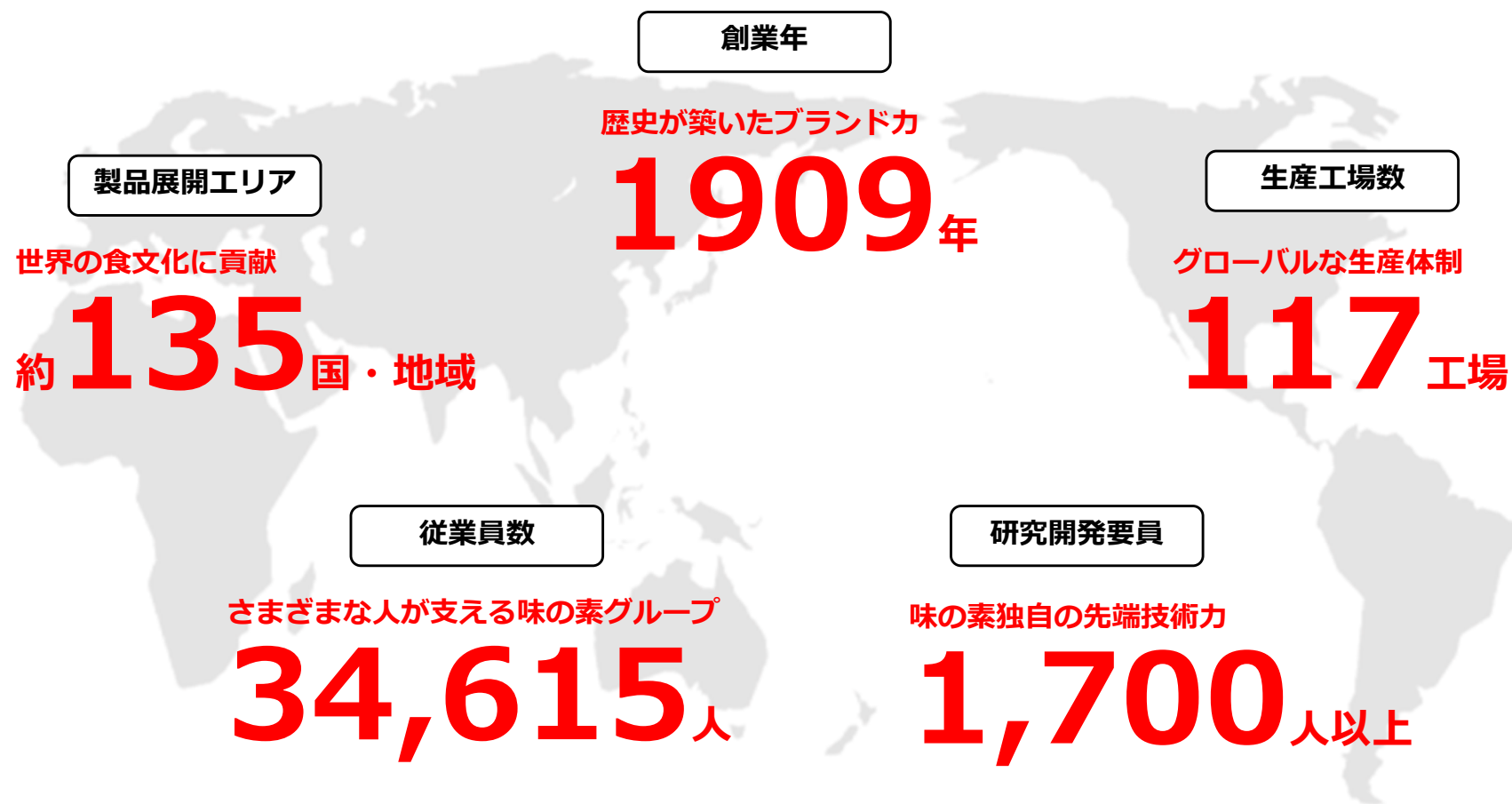
Eat Well, Live Well.



味の素株式会社 (2802)

(2023年12月更新版)

1. 数字で見る味の素グループ（2022年度）



2023年3月末時点

2. 創業の志と現在

1909年、昆布だしに含まれるアミノ酸（うま味成分）から
「味の素®」を商品化



「うま味」の発見者
池田 菊苗（東京帝国大学 教授）

創業時の志

食を通じた社会への貢献

うま味を通じて日本人の
栄養を改善したい



味の素グループ創業者
二代 鈴木 三郎助

現在

事業を通じた社会価値と経済価値の共創

ASV(Ajinomoto Group Creating Shared Value)



初代「味の素®」
(グルタミン酸ナトリウム)

3. ありたい姿の進化

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



&



3. ありたい姿の進化

アミノサイエンス®とは

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・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。

アミノ酸

すべての生きもの
 のカラダをつくる
基本物質
 カラダのさまざまな
 機能を担う

アミノ酸

アミノ酸のはたらき

呈味機能
 おいしくする

栄養機能
 栄養を届ける

生理機能
 体の調子を整える

反応性
 新たな機能を生み出す

価値の創出

味の素グループの事業活動

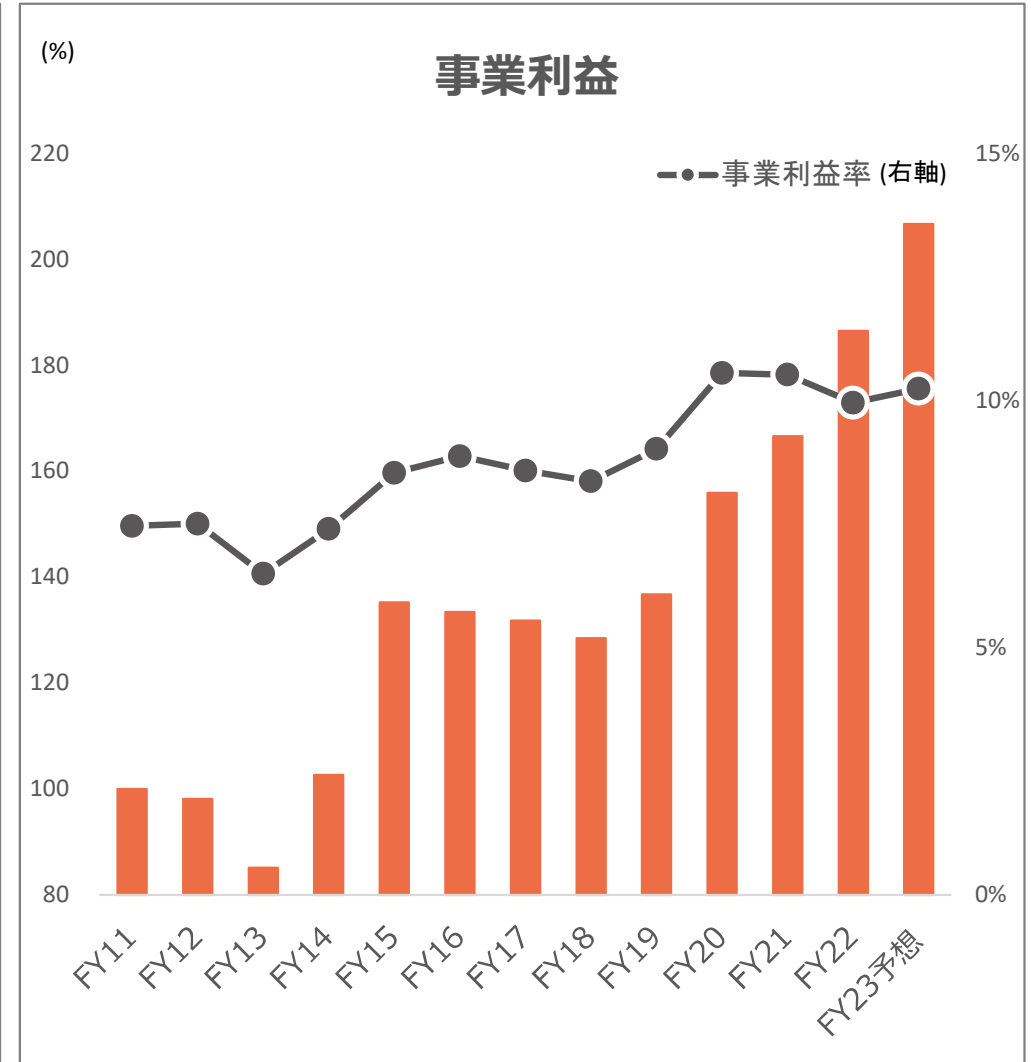
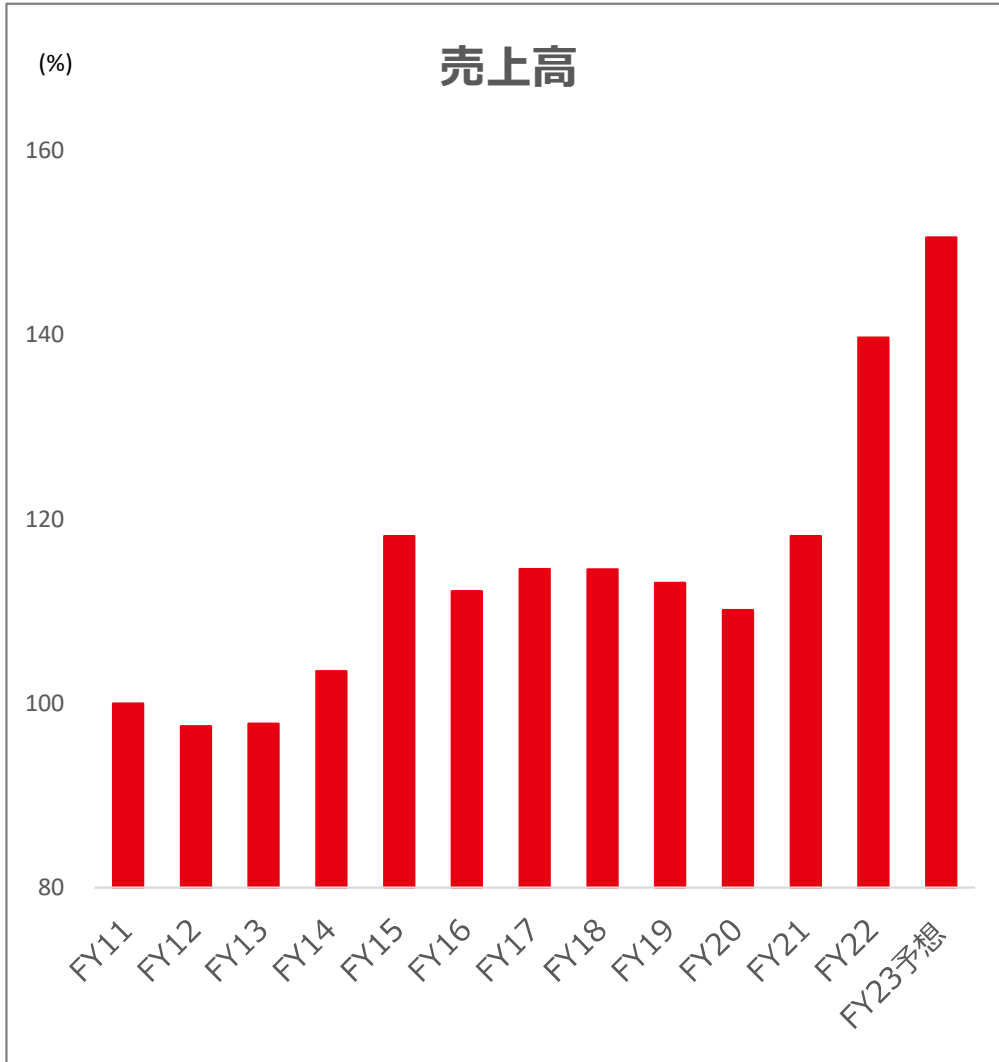
食品系事業
 アミノサイエンス®を
 調味料・食品、冷凍食品に
 活かした事業展開
 (例：おいしさ設計技術®)

アミノサイエンス系事業
 アミノサイエンス®を
 ヘルスケア等
 に活かした事業



5. 売上高・事業利益

5-1. 連結売上高・事業利益の推移



※ 売上高、事業利益のFY11を100とした際の推移 (左軸)

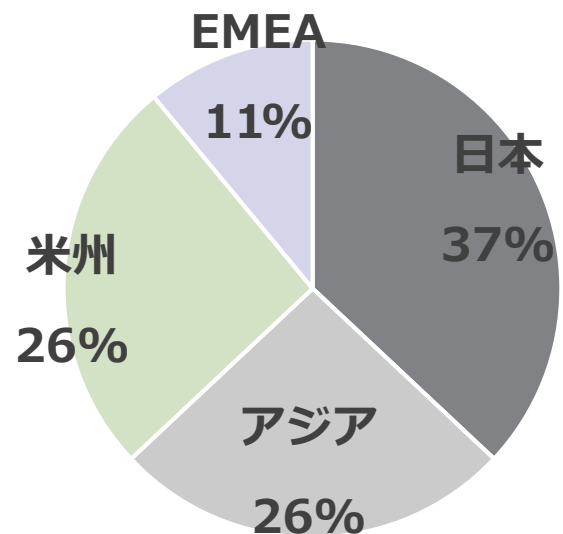
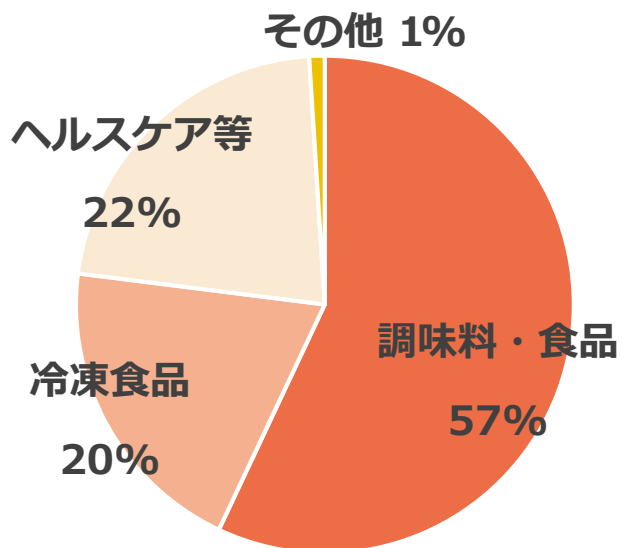
※ FY15よりIFRS基準

FY11~FY14の事業利益は営業利益を記載

5-2. セグメント別売上高・事業利益 (FY22実績)

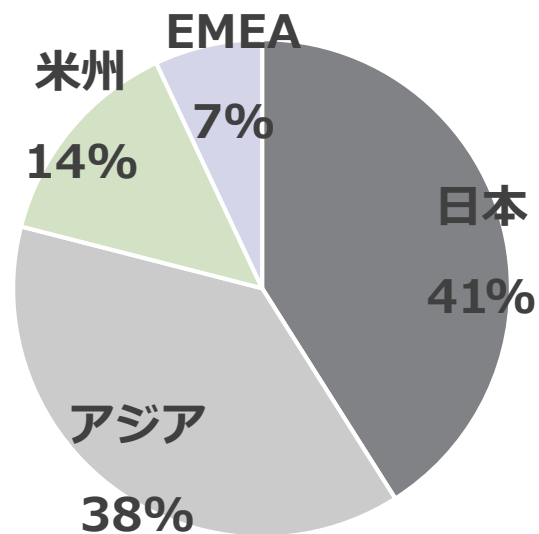
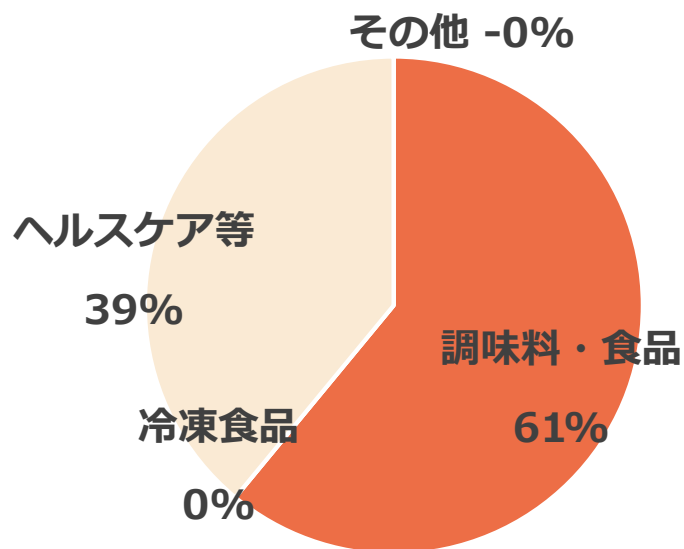
<売上高>

FY22実績
13,591億円



<事業利益>

FY22実績
1,353億円





6. 重点事業戦略

6-1. 調味料・食品

調味料・食品 売上高：
7,750億円（FY22実績）

●日本 2,740億円（FY22実績）

<家庭用：日本>

・調味料

「味の素®」
「ほんだし®」、コンソメ
「CookDo®」等



・栄養、加工食品

「クノール®」
「Blendy®」等



家庭用：業務用 = 約 7 : 3
(日本：売上比率)

<業務用：日本>

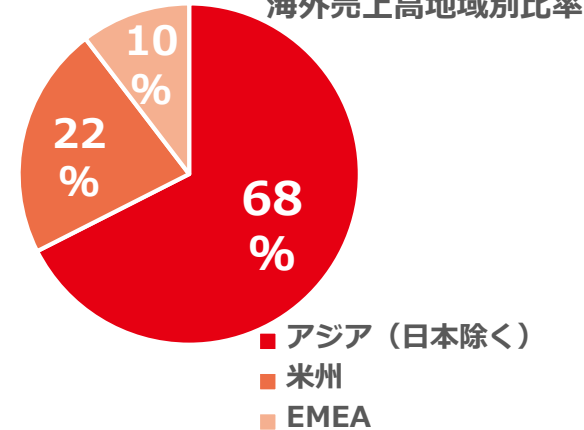
外食産業、事業所給食、食品メーカー等に、
大容量製品や課題解決に貢献する製品・
サービスを展開している。



●海外 5,010億円（FY22実績）

・130超の国・地域
(タイ・インドネシア・ベトナム・
フィリピン・ブラジル他)

・「味の素®」、
風味調味料、
缶コーヒー、即席麺等



インドネシア：風味調味料
「Masako®」



ブラジル：風味調味料
「Tempero SAZON®」



タイ：風味調味料
「Ros Dee®」



タイ：缶コーヒー
「Birdy®」

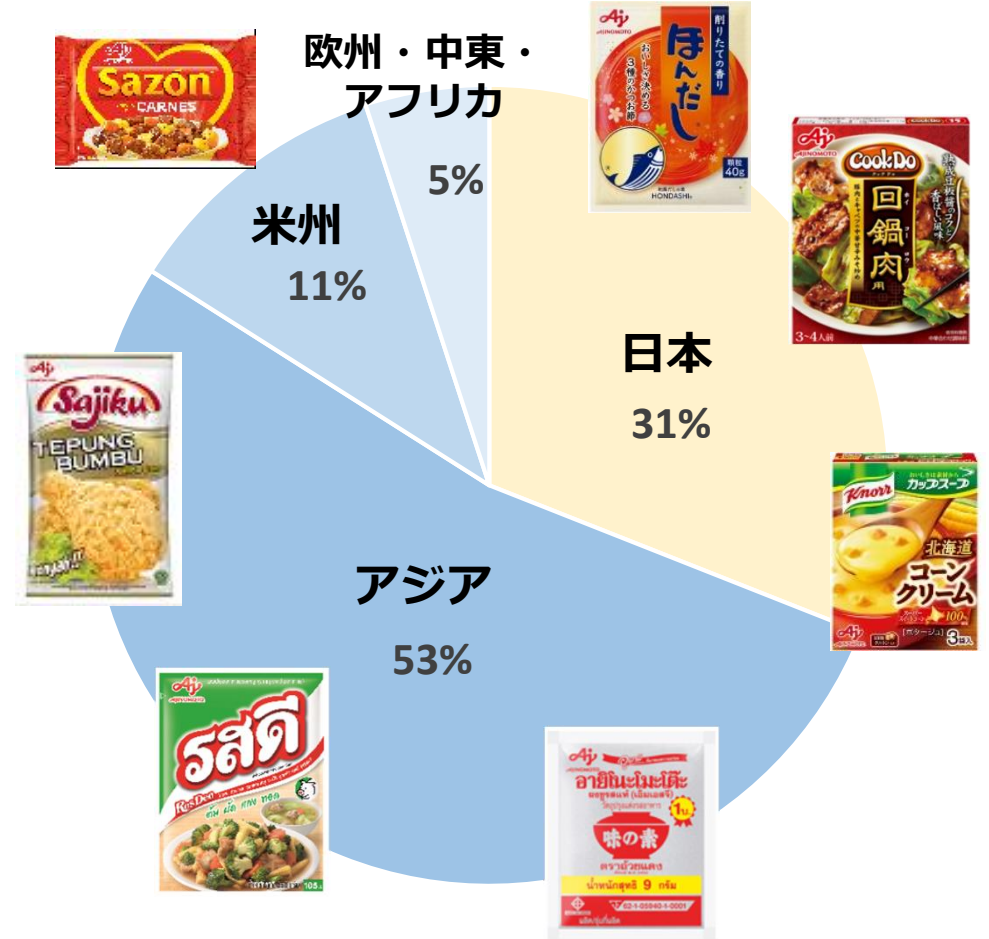
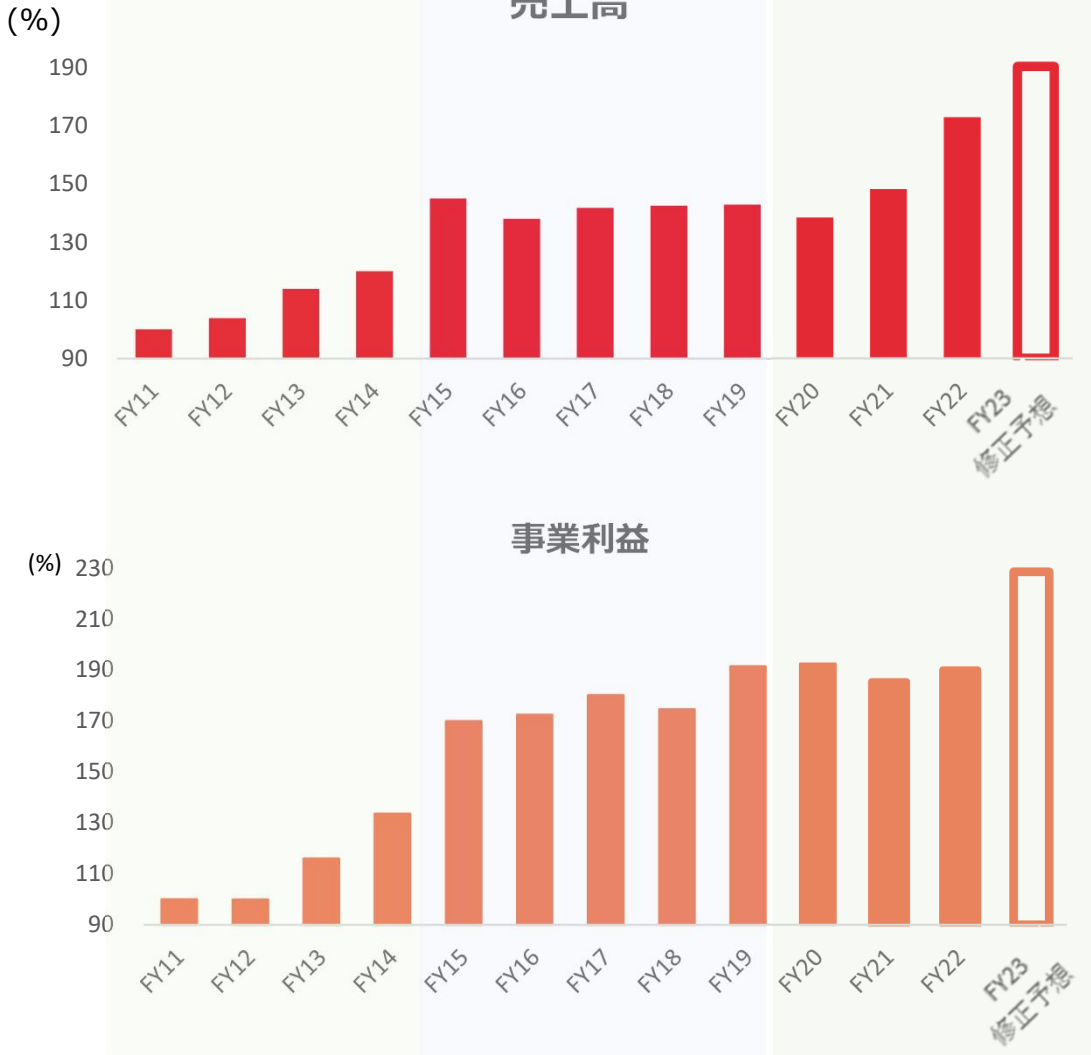
・加工用うま味調味料

バルク品をグローバルに供給



6. 重点事業戦略

6-1. 調味料・食品



調味料事業、栄養加工食品事業の売上高地域別構成比 (FY22実績)

※FY11を100とした際の推移
 ※共通費を考慮せず
 ※FY15よりIFRS基準

6. 重点事業戦略

6-1. 調味料・食品

各国食文化に適合した製品の強化、単価向上、減塩製品などの高付加価値製品への領域拡大を通じて着実なオーガニック成長を実現する。

FY23修正予想オーガニック成長率6.8%

製品領域の広がり

減塩タイプ製品
および
健康価値付加製品



付加価値
(単価) の拡大



メニュー用
調味料



風味調味料



うま味調味料



日本

タイ

インドネシア

ベトナム

フィリピン

ブラジル

その他展開国

展開国の広がり

6-2. 冷凍食品

冷凍食品 売上高：
2,672億円（FY22実績）

● 日本 897億円（FY22実績）

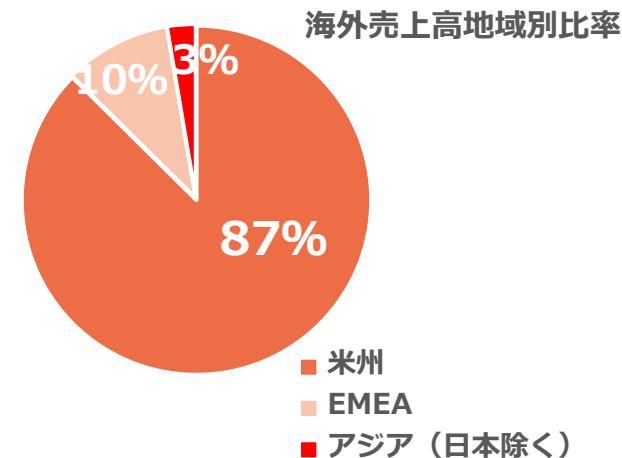
● 海外 1,775億円（FY22実績）

<家庭用：日本>

ギョーザ
「ザ★®」ブランド
やわらか若鶏から揚げ等



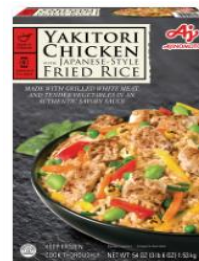
・主に北米・欧州・
タイ・シンガポール
で展開



・餃子をはじめとしたアジアンカテゴリー
メキシカン・鶏肉製品・マカロン等



北米：餃子



北米：フライドライス



北米：メキシカン（タキートス）



欧州：餃子



欧州：マカロン

家庭用：業務用 = 約 7 : 3
(日本：売上比率)

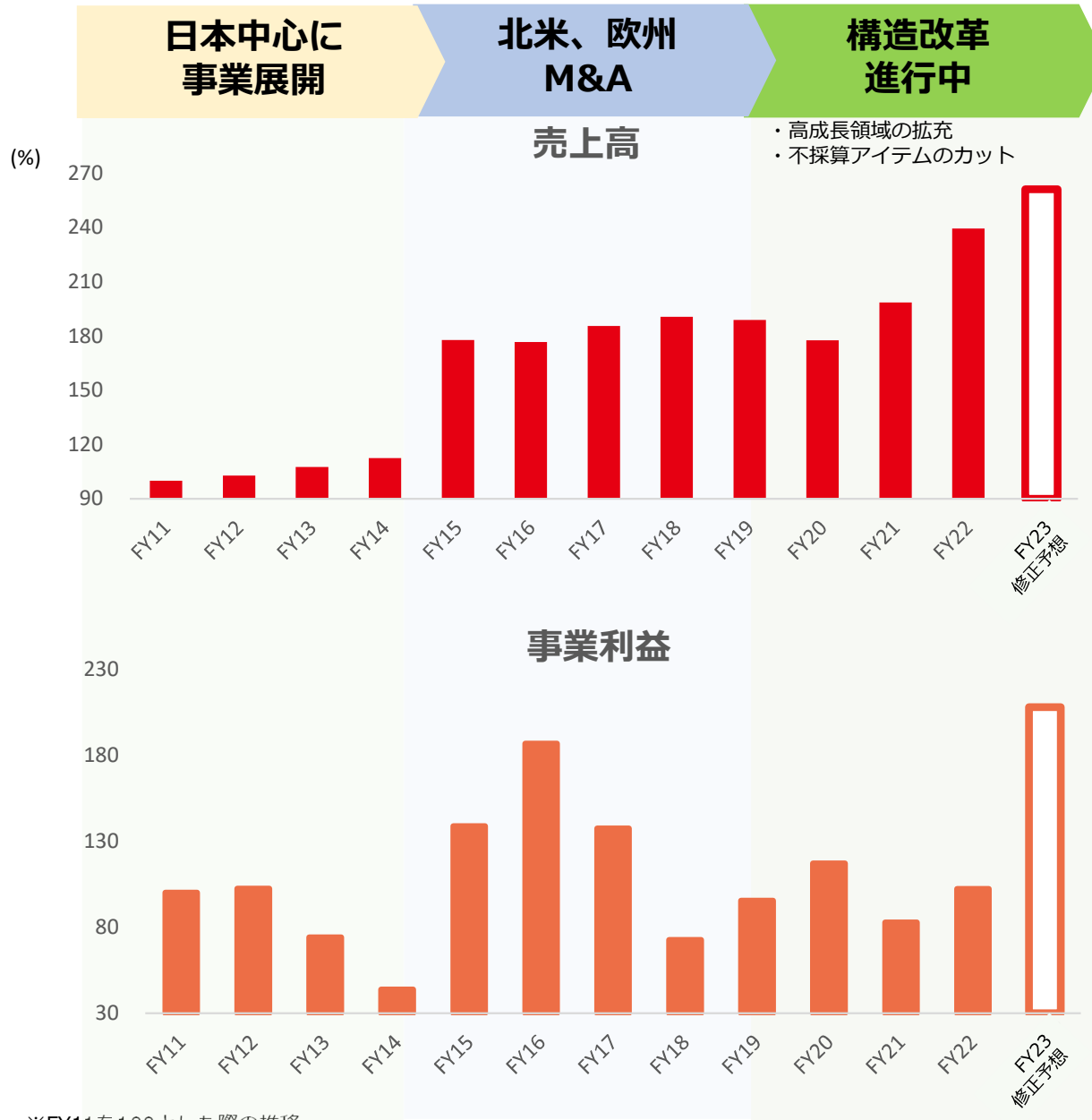
<業務用：日本>

外食産業・事業所給食・学校給食等に、大容量製品
を提供している他、ホテル等に
ケーキ等のスイーツを提供。



6. 重点事業戦略

6-2. 冷凍食品



※FY11を100とした際の推移
 ※事業利益は、共通費を考慮せず
 ※FY15よりIFRS基準

日本



北米



欧州

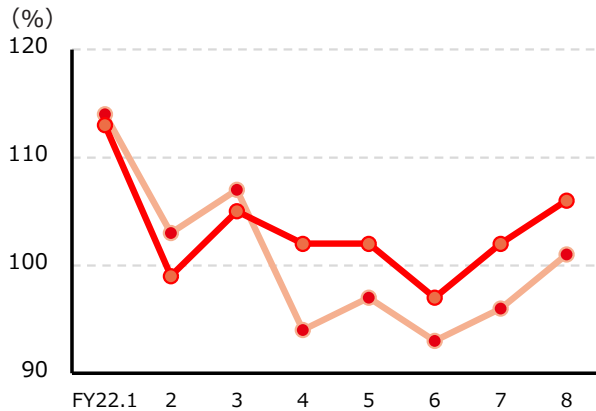


6. 重点事業戦略

6-2. 冷凍食品：アジアンの成長

コアカテゴリー（特にアジアン）に集中
アジアン市場は今後も拡大が見込まれ、再成長に回帰

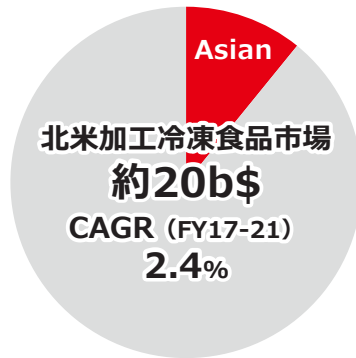
北米冷凍食品市場 数量前年比



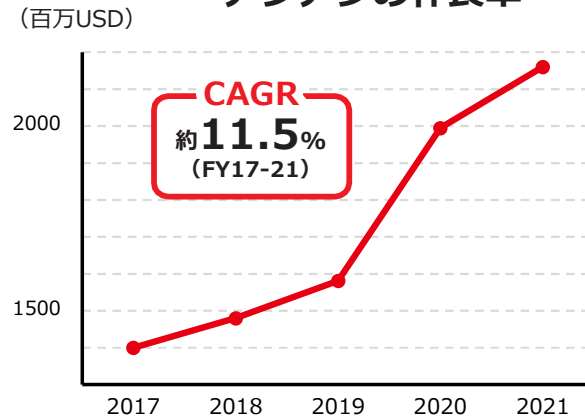
— 調理済み冷凍食品
 — アジアン・メキシカン冷凍食品

アジアン市場構成比

※現地通貨ベース



アジアンの伸長率



FY22 ギョーザ販売構成比

日本：海外 =

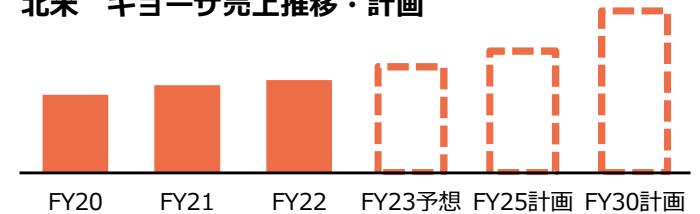
50:50

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



6-3. ヘルスケア等

ヘルスケア等 売上高：
2,996億円 (FY22実績)



● 電子材料等 701億円 (FY22実績)

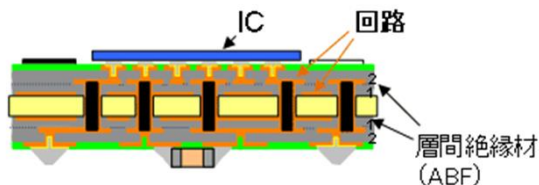
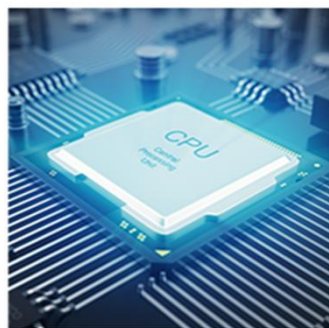
味の素ビルドアップフィルム® (ABF) はパソコンやサーバー/ネットワーク等の基幹部品を支えるフィルム状の絶縁材料
全世界の高性能半導体の絶縁材フィルムにおいて95%以上のシェア

電化製品



パソコン、サーバー、ネットワーク基地局、ゲーム、モバイル機器 etc

高性能半導体 (CPU)



CPU断面図

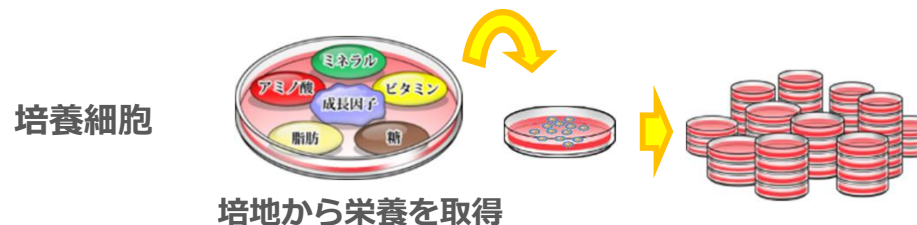
ABF

● 医薬用・食品用アミノ酸 約575億円 (FY22実績)

- ・ 輸液 (点滴)
世界初のアミノ酸輸液に味の素グループのアミノ酸が使用された
- ・ バイオ医薬用培地
- ・ 再生医療 (iPS細胞やES細胞) 用培地



※培地：培養細胞がバイオ医薬品を作ったり、増えたりするための「栄養源」



● バイオフィーマサービス 約720億円 (FY22実績)

- ・ CDMO (医薬品の開発製造受託)



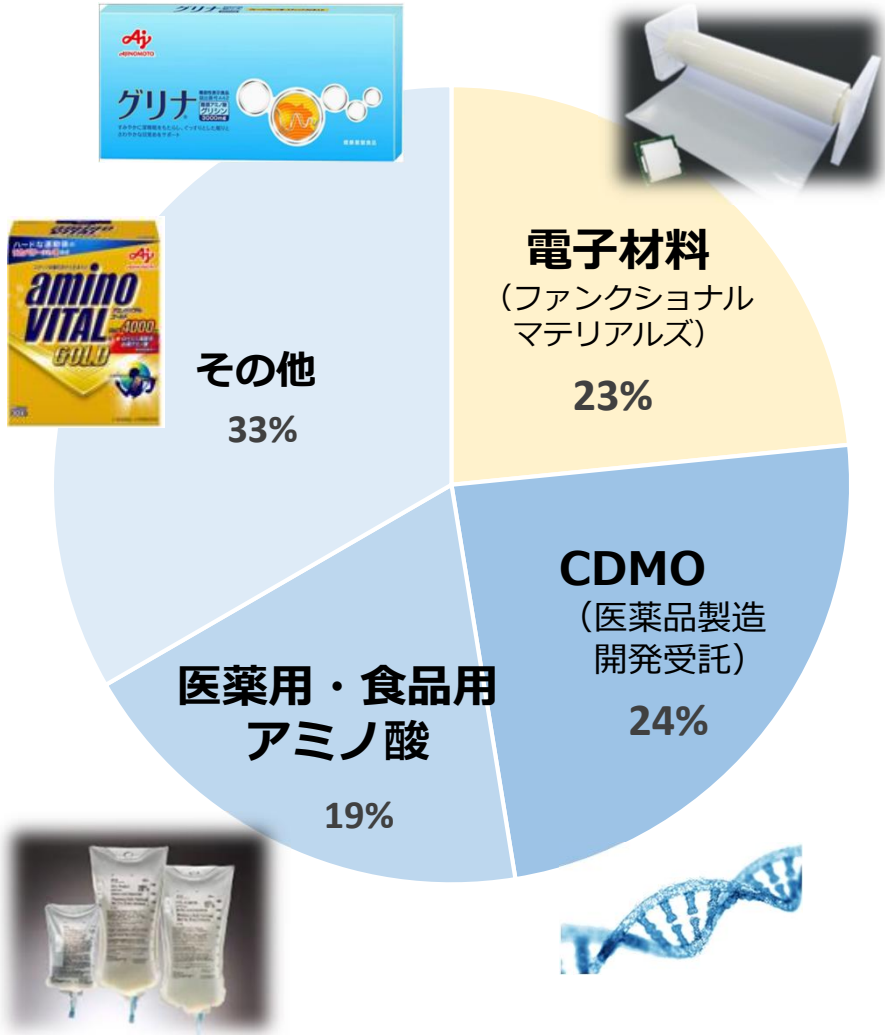
独自の液相製法AJIPHASE®を有する唯一の核酸CDMOを展開。
(安価に大量製造が可能)

※核酸医薬：DNAやRNAといった遺伝情報を統制する物質「核酸」を医薬として利用

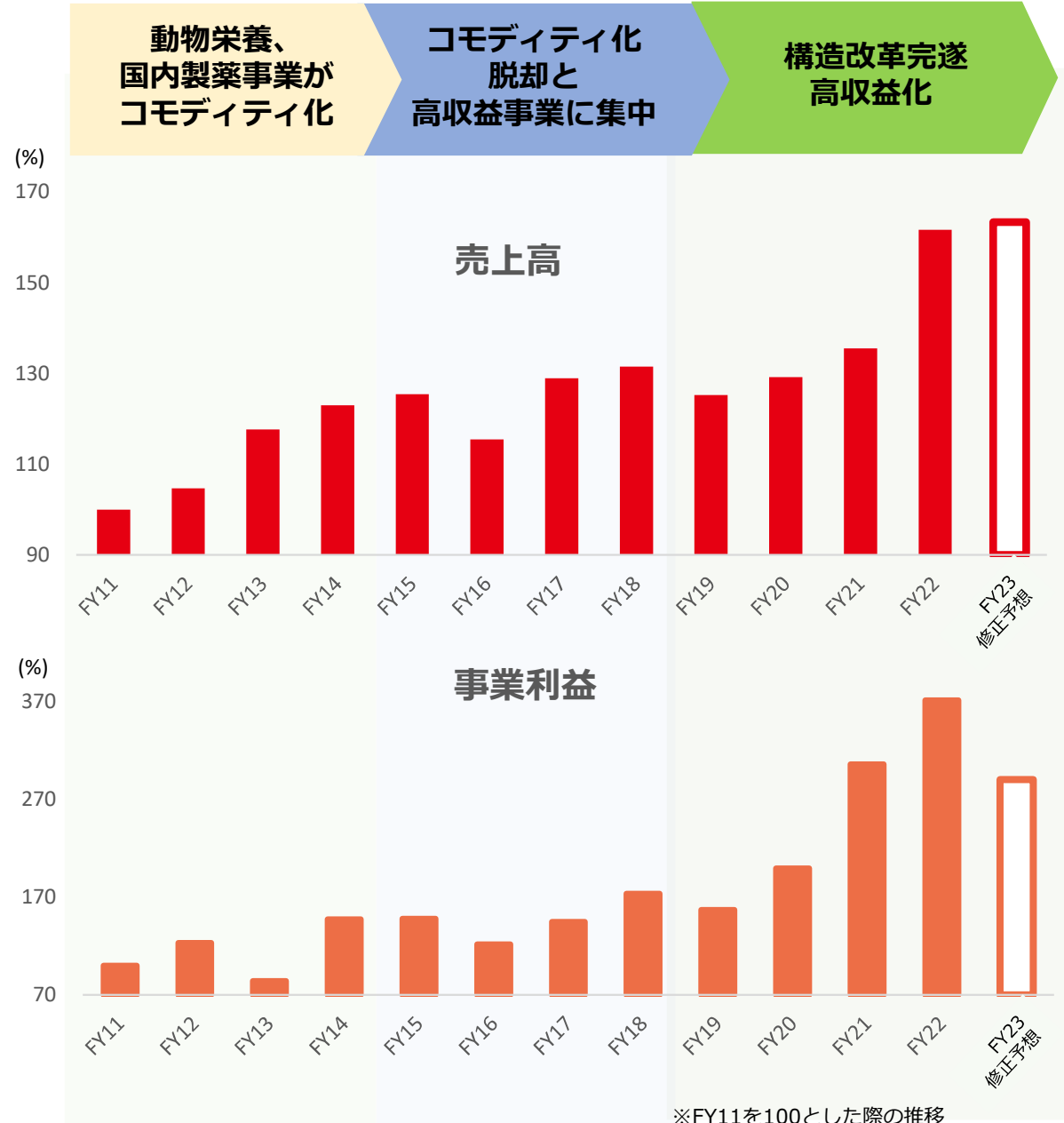


6. 重点事業戦略

6-3. ヘルスケア等



ヘルスケア等事業の売上高構成比 (FY22実績)



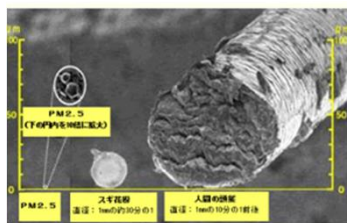
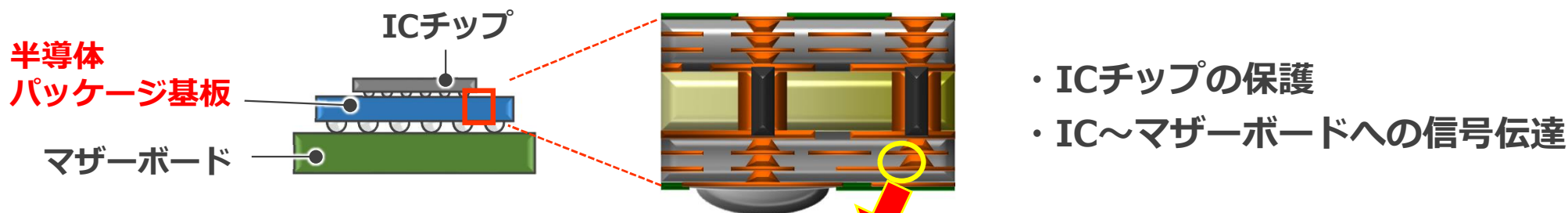
※FY11を100とした際の推移
 ※共通費を考慮せず
 ※FY15よりIFRS基準

6-3. ヘルスケア等：味の素ビルドアップフィルム® (ABF) とは？

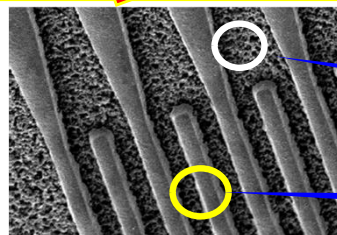
パーソナルコンピュータの
基幹部品を支える
フィルム状の絶縁材料



パッケージ基板の断面イメージ



(参考) 髪の毛 100um >



10um

ABFは、1999年に世界で初めて開発されたビルドアップ基板用層間絶縁材料
それ以来、20年以上デファクトスタンダードとして、大手半導体メーカー継続採用

6. 重点事業戦略

6-3. ヘルスケア等：ABFの進化とICT領域の成長

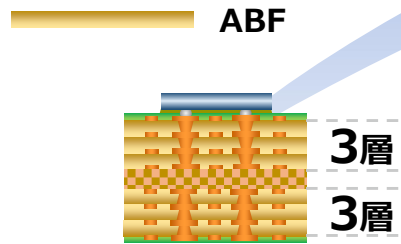
- ✓ 半導体パッケージ基板にはABFが不可欠であり、デファクトスタンダード
- ✓ HPC*用途へのシフトによりABF使用量が拡大 *High Performance Computing
- ✓ AI半導体の進化にもABFが貢献し、成長をドライブ
- ✓ 将来の光電融合においてもABFの進化技術で貢献

高多層・大型化・微細化
(現在)

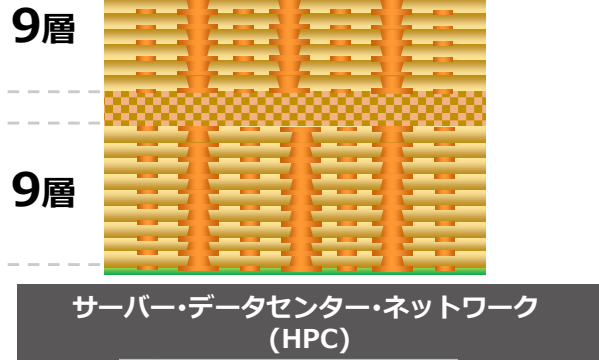
高速化・AI進化
(~2030)

超高速・省電力化へ
(2030以降)

基板断面イメージ



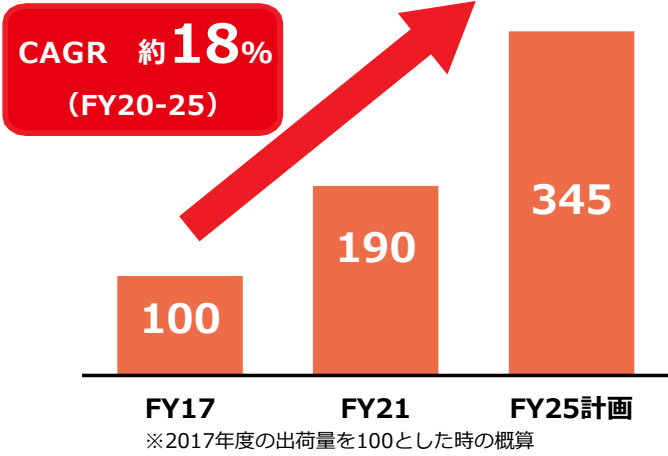
PC



AI 半導体

光電融合パッケージ

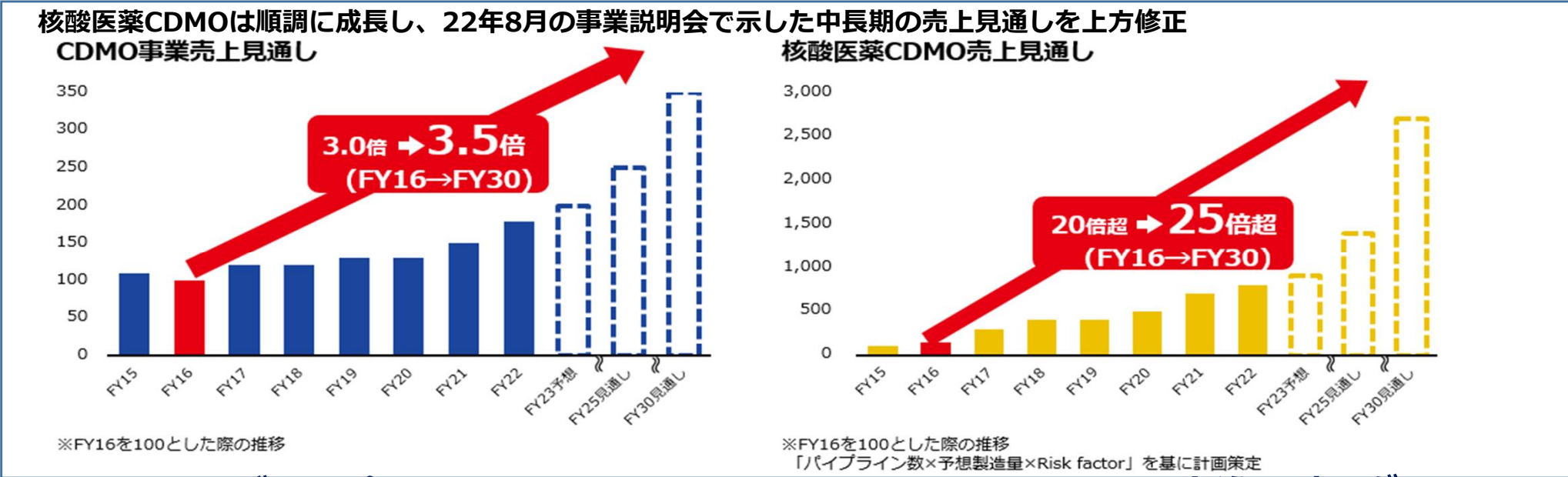
味の素ビルトアップ®フィルム®出荷数量推移



6. 重点事業戦略

6-3. ヘルスケア等：バイオフーマサービス事業（CDMO）

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⇒新たな成長ドライバーへ



味の素グループのソリューション

先進医療モダリティー

	<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>

6-3. ヘルスケア等：当社オリゴ核酸受託事業の特徴

固相製法に加え、独自の液相製法AJIPHASE®を有する唯一の核酸CDMO

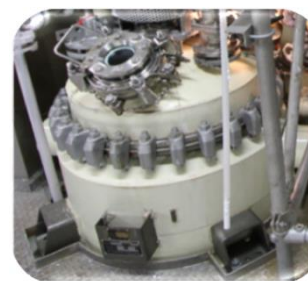
固相合成法 (大阪)

Fast Synthesis, Limited Volume

- 世界の**主流製法**
- **早い**が1Bの量が限定的（合成機に依存）
- 専用の合成機を必要とする
- 有機溶媒・原料の使用量が多い



AJIPHASE®



Slower Process, Large Volumes

- **工業スケールでの世界唯一の液相製法**
- **汎用的な合成設備が使用可能**
- **大量製造**が可能
- 合成中に分析可能 = **高品質**プロセス構築可能
- 有機溶媒・原料の使用量が少ない



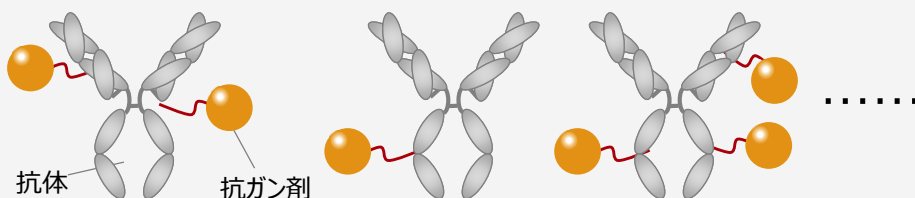
核酸医薬品の商用化実績あり

6-3. ヘルスケア等：ADC創薬における課題と当社独自技術の提供価値

AJICAP は、**高い薬効・安全性**を有する「位置選択的ADC」を簡便に創出可能な画期的技術

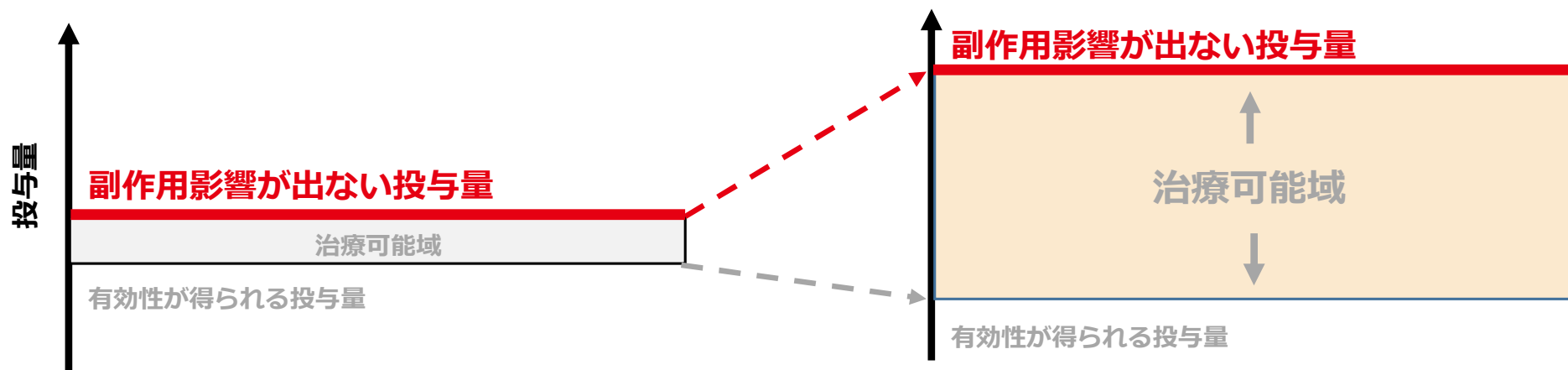
従来形のADC

抗ガン剤の結合位置・数がバラバラな**混合物**



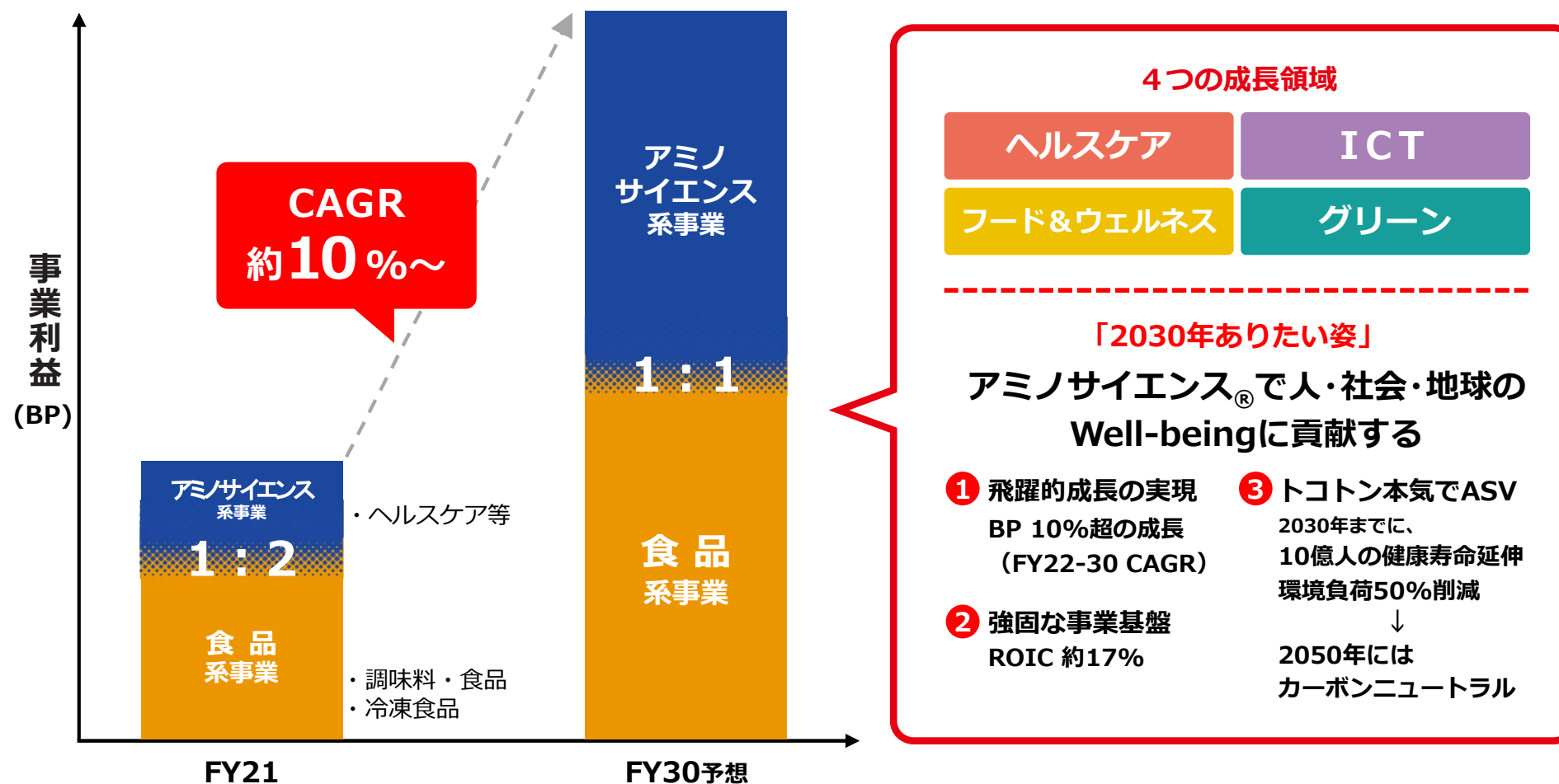
位置選択的ADC

特定の位置に抗ガン剤が結合した**均一構造**



7. 構造改革から成長へのシフト

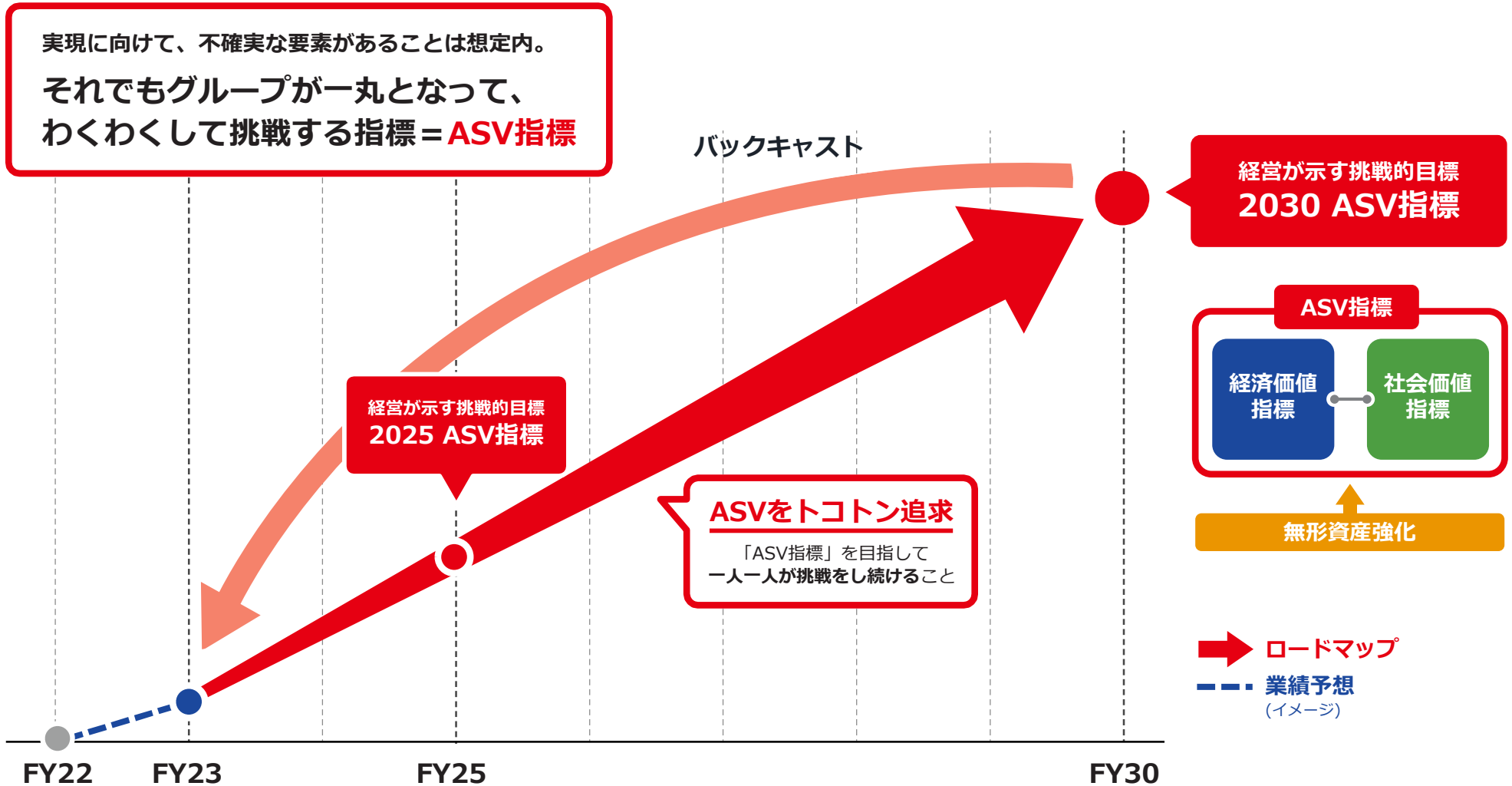
重点事業の進化と成長をドライブする事業モデル変革（BMX）により、提供価値起点の4つの成長領域での成長へとシフトすることで、高収益かつユニークで強固な構造を目指します。



8. ASV指標

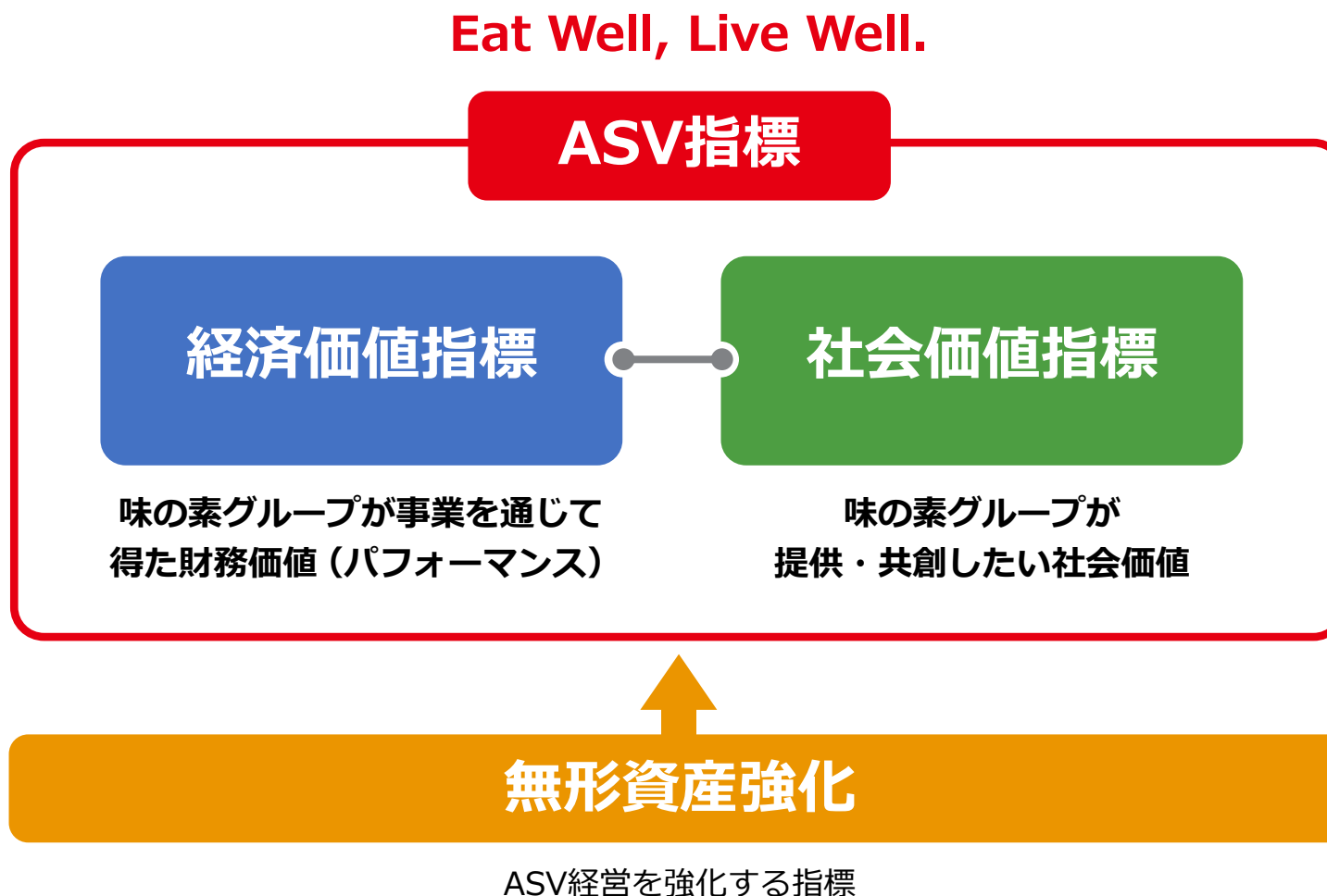
8. 中期ASV経営へのマネジメント変革

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」への挑戦をし続け実行力を磨き向上させる「中期ASV経営」を推進する



8. 無形資産の強化

将来ありたい姿を達成すべく既に掲げている指標や、新たに必要な指標を整理し、更なる成長やチャレンジを後押しできる「ASV指標」へ変更します。



8. ASV指標

8. 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

[参考]
EPS 約3倍
 (FY22対比) を目指す

ASV指標	指標	FY22	FY23中間期	FY23 修正予想 ()内期首予想	FY25計画	FY30計画
		経済価値 指標	ROE	12.9%		12.5% (12.4%)
ROIC (>資本コスト)	9.9%			10.0% (9.5%)	13%	約17%
オーガニック成長率	9.5%		0.8%	4.1% (8.8%)	5% (FY22-25)	5%~ (FY25-30)
EBITDAマージン	15.2%		16.6%	15.4% (15.4% 修正なし)	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>	8.8億人	-	-	-	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%**)	76% (速報値)	-	80%	85%~
	コーポレート ブランド価値 <small>(mUSD, Interbrand社調べ)</small>	1,391 <small>(実績 前年比 +15%)</small>	-	-	FY19比、CAGR 7%~	-

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スコアから変更しました。

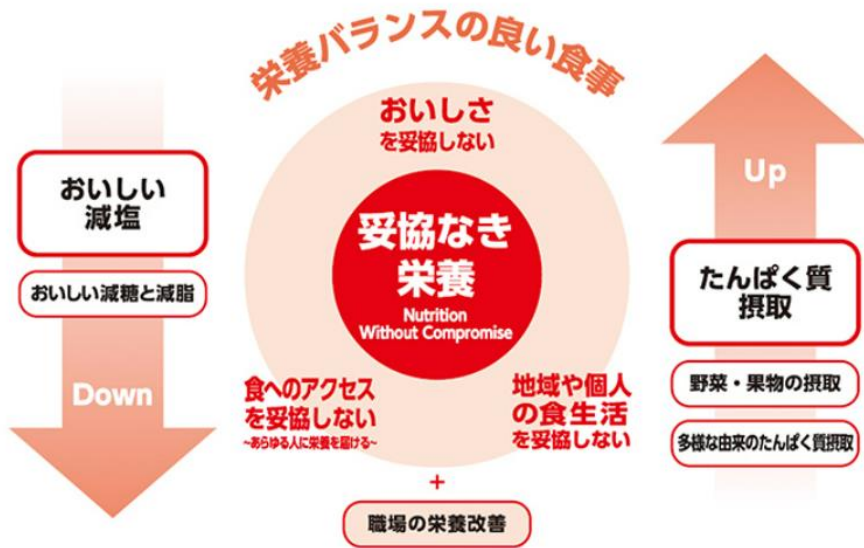
**「ASV実現プロセス」のFY22スコア

8. ASV指標

2030 ASV指標 | 社会価値

「妥協なき栄養」のアプローチによる取組みを進め、10億人の健康寿命延伸に貢献していきます。

「妥協なき栄養」のアプローチ



栄養コミットメント

定量目標	FY22 (実績)	FY25/30 (目標)
栄養価値を高めた製品の割合	56%	60%
栄養価値を高めた製品のうち、「おいしい減塩」「たんぱく質摂取」に役立つ製品の提供	年間3.4億人	年間 4億人
アミノ酸の生理機能や栄養機能を活用した製品の利用機会	1.10倍	2倍
従業員への栄養教育	のべ5.6万人	のべ 10万人 (FY25)

※10億人の健康寿命延伸に対する進捗はFY22実績より開示予定

8. ASV指標

2030 ASV指標 | 社会価値

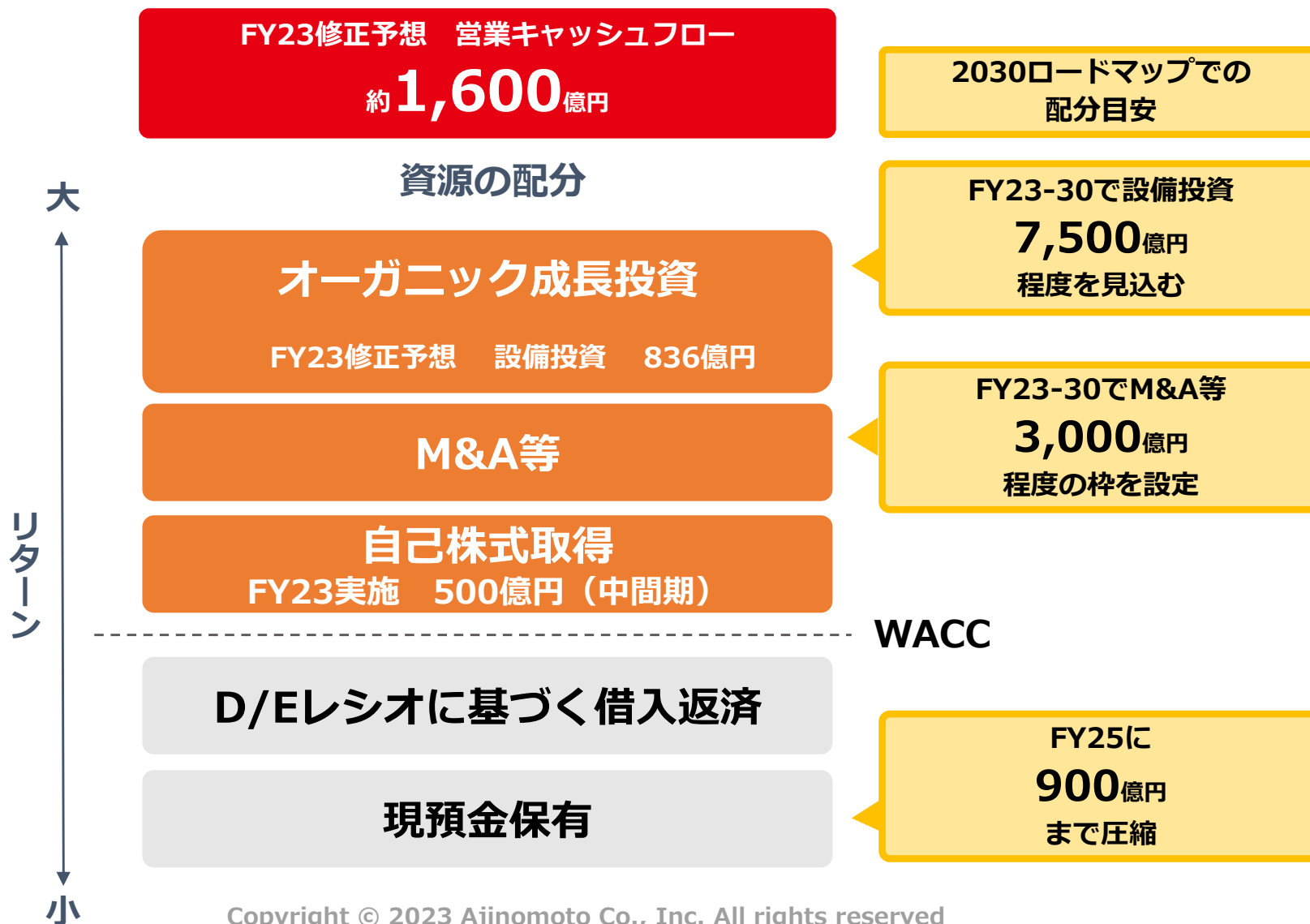
2030年の環境負荷50%削減、そして2050年のカーボンニュートラル達成に向け取り組みを進めます。

課題		指標	目標	FY22 (実績)
気候変動対応	温室効果ガス	スコープ1、2総量	FY30 : 50%削減 (対FY18)	19%削減
		スコープ3原単位	FY30 : 24%削減 (対FY18)	3%削減
	水リスク	水使用量	FY25 : 80%削減 (対FY05)	79%削減
資源循環型社会の実現	プラスチック廃棄物		FY30 : ゼロ化	-
	フードロス	原料受入からお客様納品まで	FY25 : 50%削減 (対FY18)	39%削減
		製品ライフサイクル全体	FY50 : 50%削減 (対FY18)	-
廃棄物ゼロエミッション	資源化率	99%以上維持	98.6%	
サステナブル調達の実現	森林破壊 生物多様性 人権 動物との共生	持続可能な調達比率 紙 パーム油 大豆 * コーヒー豆 牛肉、サトウキビ	FY30 : 持続可能な調達100%	98% 99% 71% 56% リスク評価開始

*国内事業向け調達分

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



9. 財務戦略

株主還元の継続的な強化

累進配当政策の導入・ノーマライズドEPSに基づく配当の採用・機動的な自己株式取得の継続等で、株主還元を強化します。

FY20-25中計の株主還元方針

- ・還元総額 1,000億円～
- ・配当性向 40%を目途（単年度）
- ・総還元性向 50%～を目途



今後の株主還元方針

- ・ **累進配当政策を導入**
減配を実施せず、増配または維持
- ・ **ノーマライズドEPSに基づく配当※**
非定期的な損益を除外し、事業利益で配当額を決定
→ 事業成長が株主還元に一層直結
- ・ 上記のほか、機動的な自己株式取得
- ・ 総還元性向50%～の方針は維持（ローリング直近3か年ベース）

※当社は「ノーマライズドEPSに基づく配当」を以下の通り定めます。

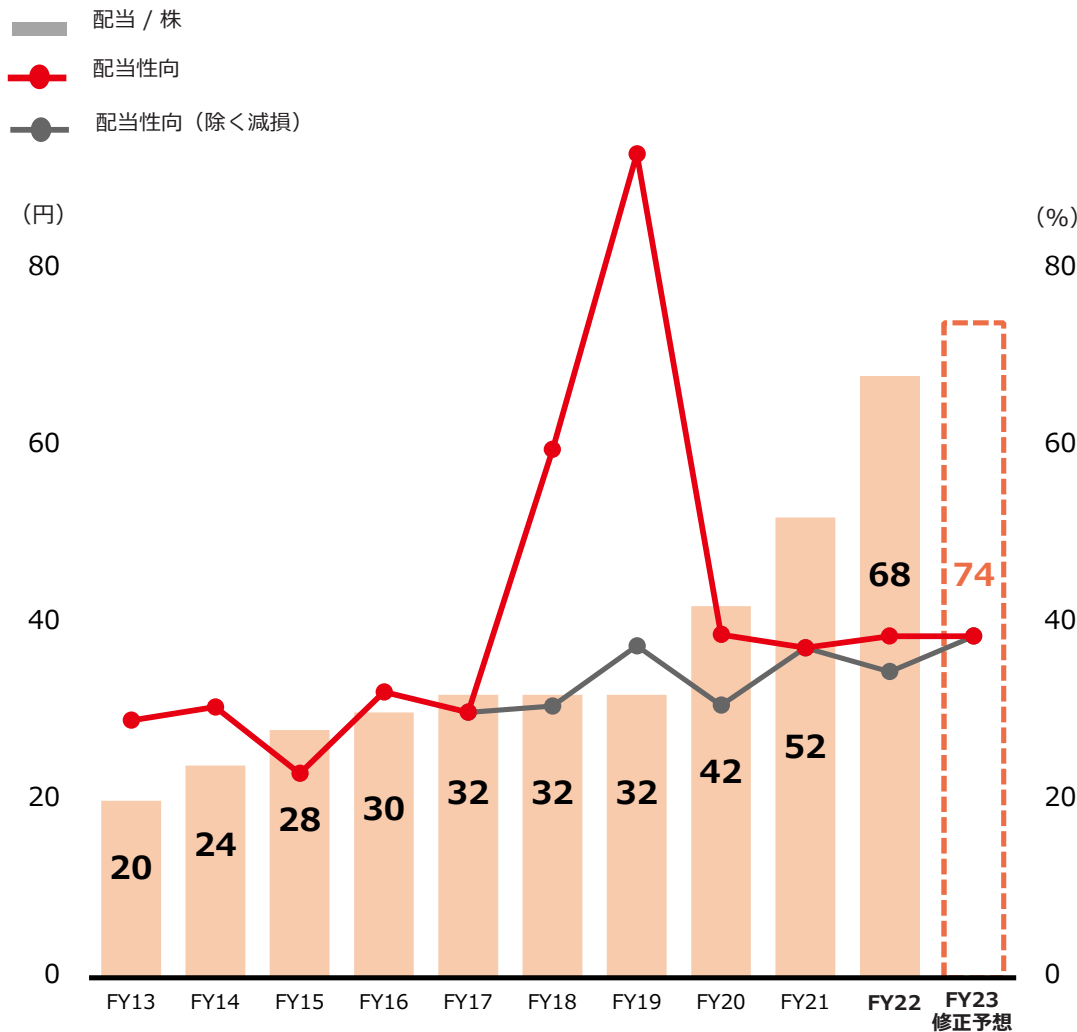
$$\text{ノーマライズドEPSに基づく配当} = \frac{\text{事業利益} \times (1 - \text{味の素グループ標準税率})}{\text{発行済株式総数}} \times \text{35\% (還元係数)}$$

- ・ なお、FY2023における「味の素グループ標準税率」は27%とします。これは、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ものであり、実態に応じて定期的な見直しを行います。
- ・ また、FY2023における「還元係数」は35%と設定します。これは、過去からの配当実績等を総合的に考慮し決定したものであり、株主還元方針を踏まえ、定期的な見直しを行います。

株主還元

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

■ 配当 (FY13-FY23予想)



■ 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

FY23

74円/年 (増配予定)
対FY22 +6円

**500億円、約9.6百万株の
自己株式取得(中間期)**

発行済株式総数
(自己株式除く) **1.82%**
に対する割合

* (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%

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。

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 ASVレポート2023（統合報告書）

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

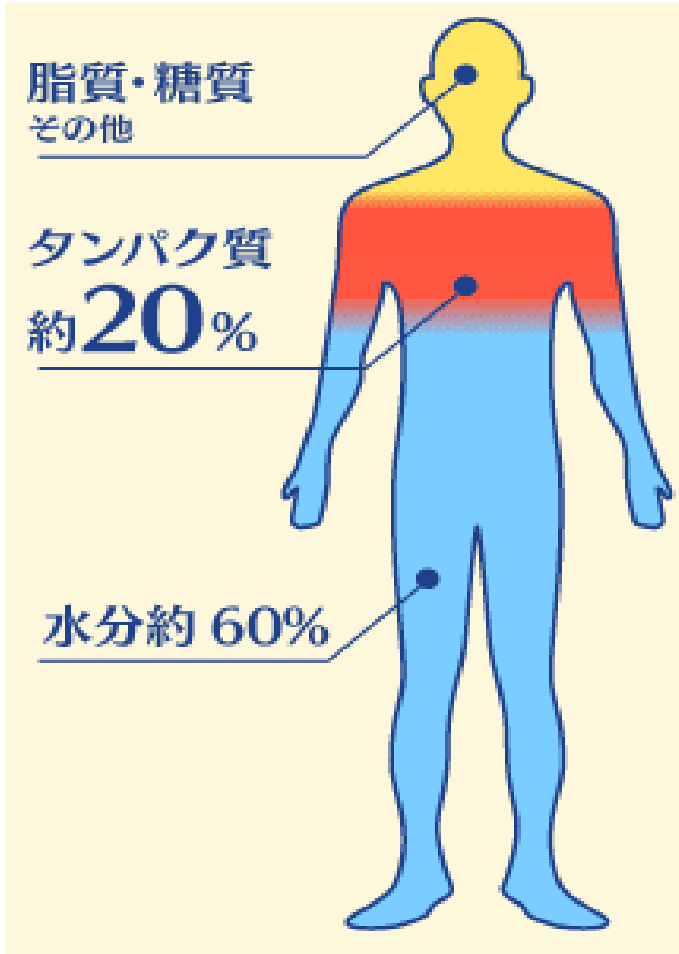
味の素グループ 中期ASV経営説明会

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

味の素グループ 事業説明会・IR Day

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

(参考) アミノ酸とは



約10万種類の
タンパク質



タンパク質を構成する 20種類のアミノ酸

イソロイシン	グリシン
ロイシン	アラニン
リジン	セリン
メチオニン	アスパラギン酸
フェニルアラニン	アスパラギン
スレオニン	グルタミン酸
トリプトファン	グルタミン
バリン	アルギニン
ヒスチジン	システイン
	チロシン
	プロリン

- ◆水分が約60%
- ◆タンパク質・脂質・無機質・糖質
- ◆タンパク質が全カラダの約20%を占める
- ◆タンパク質は20種類のアミノ酸より構成
→皮膚、筋肉、骨、臓器、血液、ホルモンなどを構成

(参考) アミノ酸の原料と生産方法

発酵法によるグルタミン酸の生産

