

Eat Well, Live Well.



味の素株式会社（2802）

個人投資家向け会社説明会

取締役 代表執行役社長 最高経営責任者

藤江 太郎

2023年3月29日

自己紹介

藤江 太郎

1961年生まれ

1985年 味の素(株)入社 人事部

1989年 神戸営業所

1994年 味の素労働組合専従

2006年 味の素中国有限会社

2008年 中国食品事業部長

2011年 フィリピン味の素社社長

2015年 ブラジル味の素社社長

2021年 執行役専務・食品事業本部長

2022年 取締役 代表執行役社長



大阪府に生まれ育つ



看板車で営業



海外赴任時も積極的に現場へ



ウインドサーフィンに没頭した学生時代



趣味は料理

本日の内容

- 1 味の素グループの概要と成長戦略
- 2 味の素グループの無形資産
- 3 株主還元

*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



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

創業の志

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



現在

事業を通じた社会課題の解決による
社会貢献と経済価値の創出

ASV (Ajinomoto Group Creating Shared Value)



「うま味」の発見者
池田 菊苗
(東京帝国大学 教授)



味の素グループ創業者
二代 鈴木 三郎助



初代「味の素®」

アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決



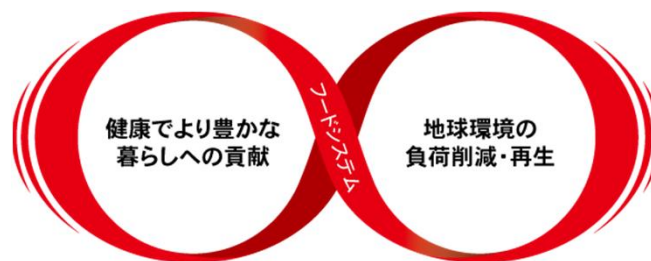
アミノサイエンス®で

人・社会・地球のWell-beingに貢献する

10億人
の健康寿命を延伸

&

50%
環境負荷を削減



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
のからだをつくる
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

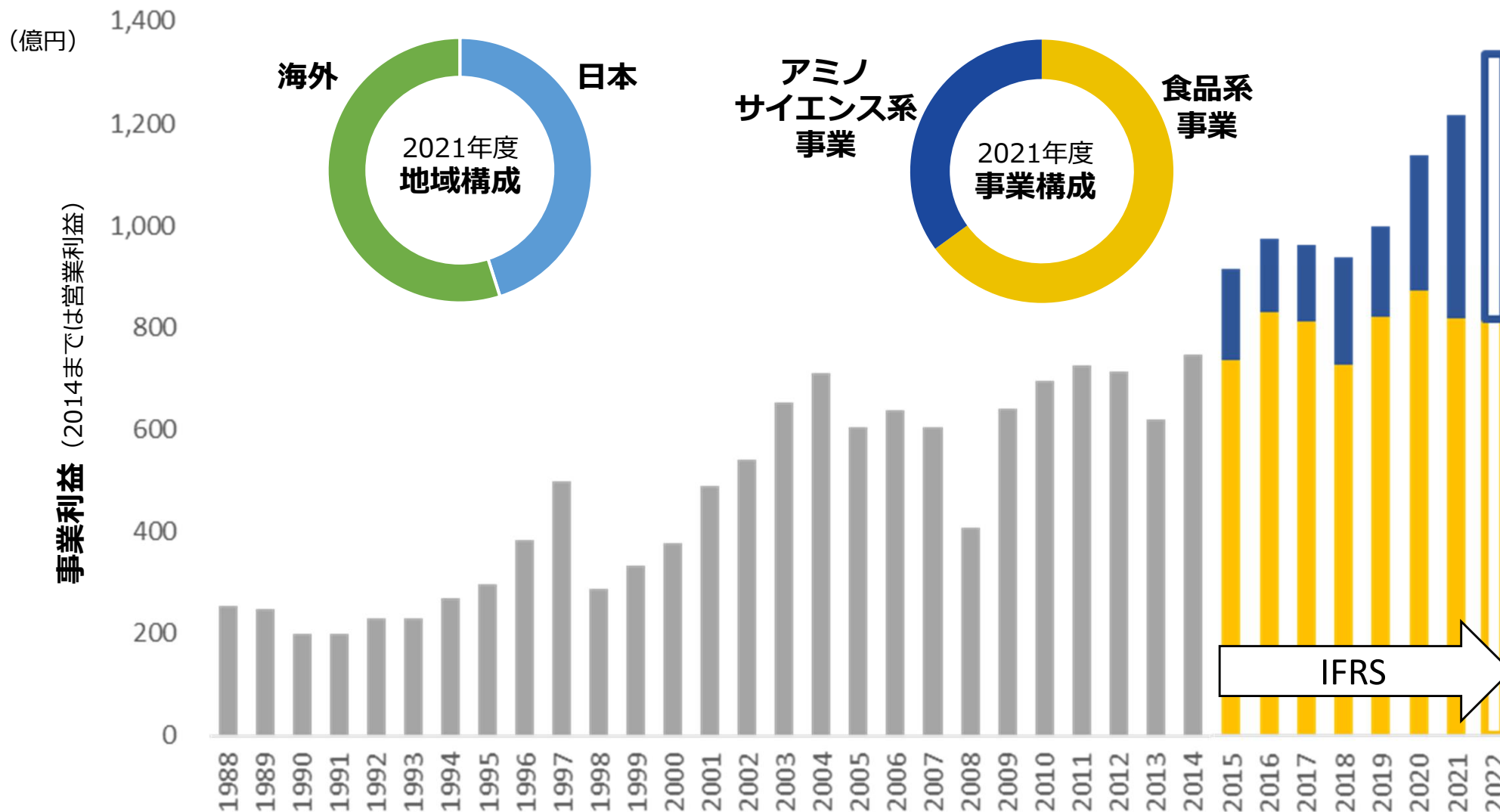
- 呈味機能
おいしくする
- 栄養機能
栄養を届ける
- 生理機能
体の調子を整える
- 反応性
新たな機能を生み出す

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

事業利益と事業ポートフォリオの変遷



事業概要

アミノサイエンス系事業

食品系事業

医薬用・食品用アミノ酸

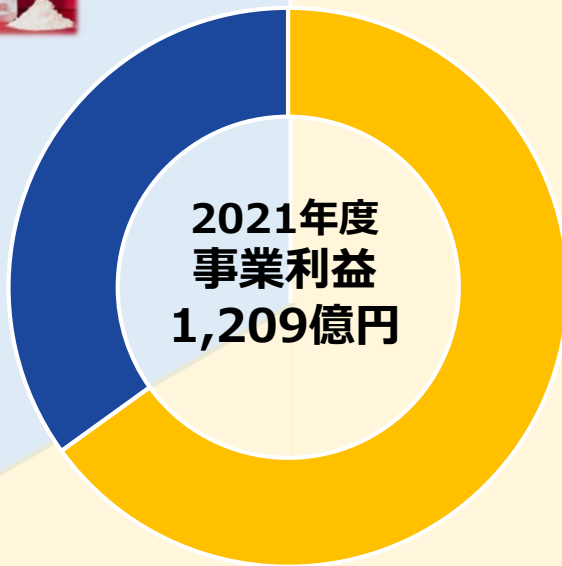
調味料・食品



医薬品開発製造受託 (CDMO)



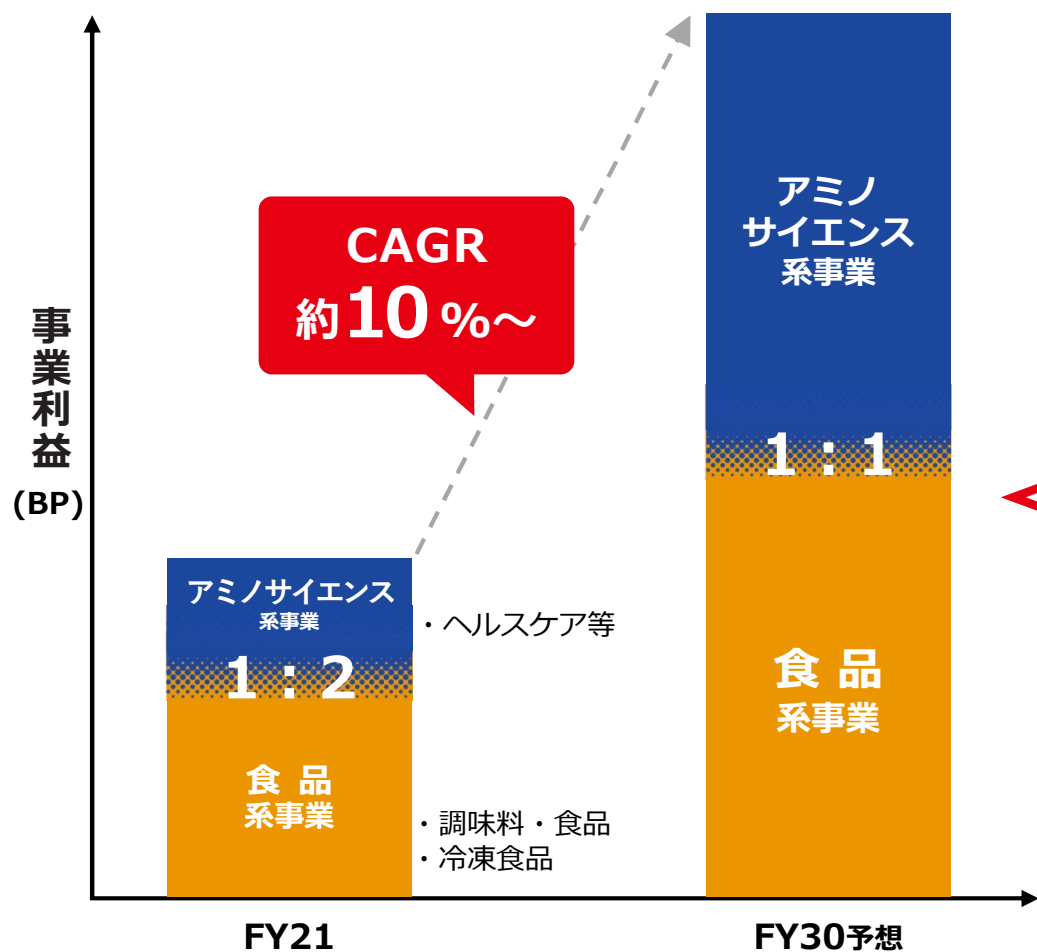
電子材料



冷凍食品



構造改革から成長へのシフト



4つの成長領域

- ヘルスケア
- ICT
- フード&ウェルネス
- グリーン

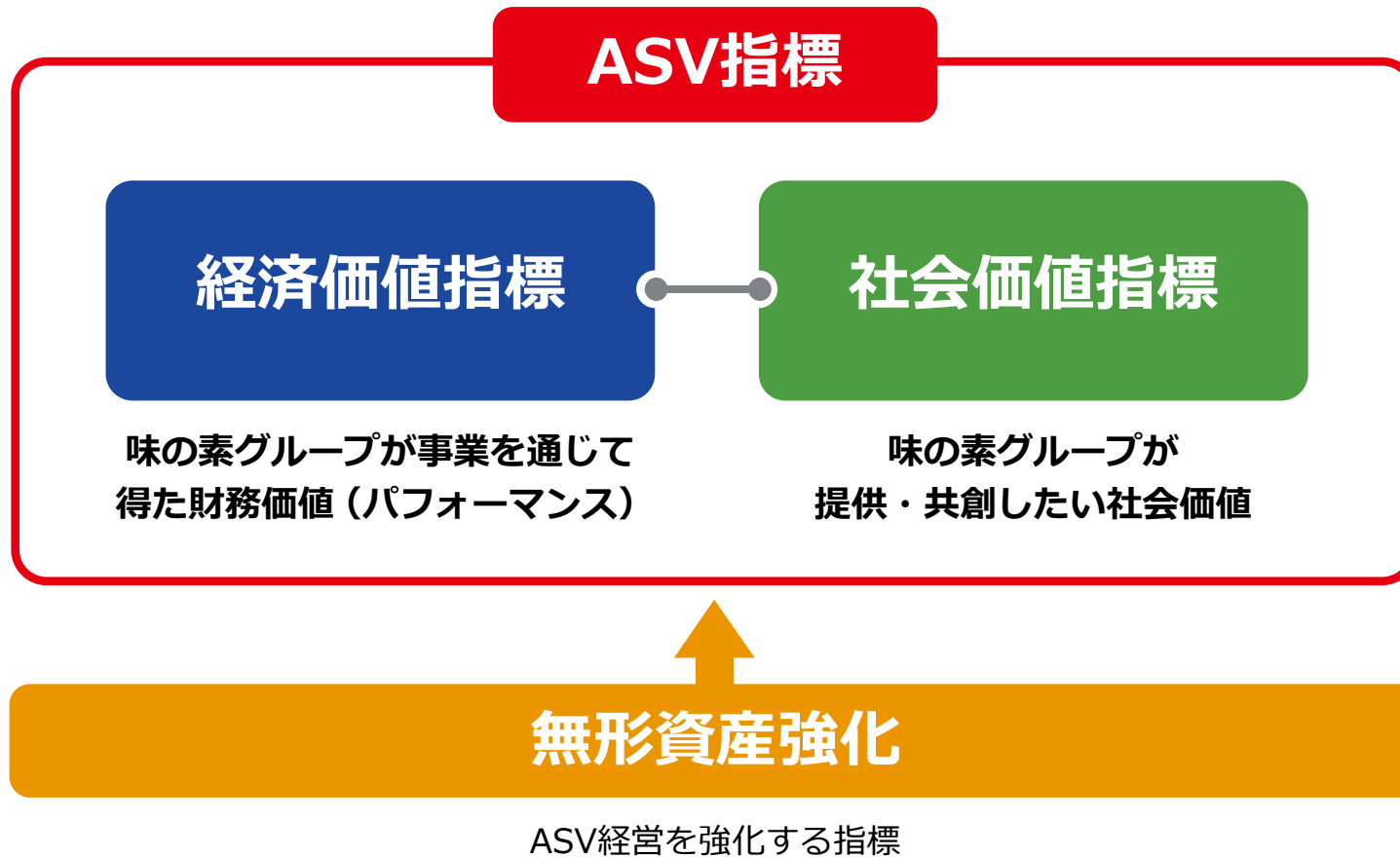
「2030年ありたい姿」

アミノサイエンス®で人・社会・地球の Well-beingに貢献する

- ① 飛躍的成長の実現**
BP 10%超の成長 (FY21-30 CAGR)
- ② 強固な事業基盤**
ROIC 約17%
- ③ トコトン本気でASV**
2030年までに、
10億人の健康寿命延伸
環境負荷50%削減
↓
2050年には
カーボンニュートラル

「ASV指標」とは

Eat Well, Live Well.



2030 ASV指標

		FY22(予想*)	FY25	FY30	【参考】 EPS 約 3 倍 (FY2022対比)を目指す	
ASV指標	経済価値 指標	ROE	11%	18%	約20%	ASVを追求し、 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
		ROIC (>資本コスト)	8.0%	13%	約17%	
		オーガニック成長率	約11%	5% (FY22-25)	5%~ (FY25-30)	
		EBITDAマージン	15%	17%	19%	
社会価値 指標	環境負荷削減の取組み		-	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)		
	従業員エンゲージメントスコア** <small>(11月速報値)</small>	62%	80%	85%~		
無形資産 強化	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年比、CAGR 7%~			

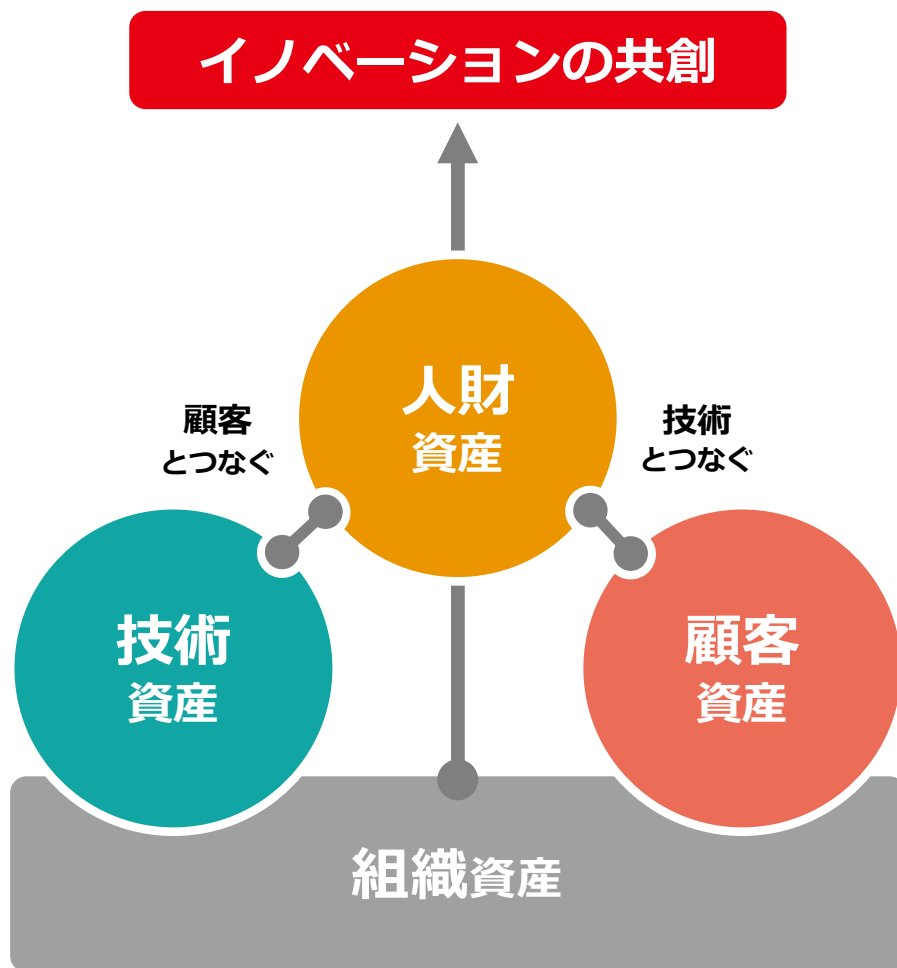
経営が示す挑戦的目標

*2022年11月7日時点

** 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 (p.22) の平均値へと2023年度スコアから変更する。

本日の内容

- 1 味の素グループの概要と成長戦略
- 2 味の素グループの無形資産**
- 3 株主還元



味の素グループの強み

技術資産

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

人財資産

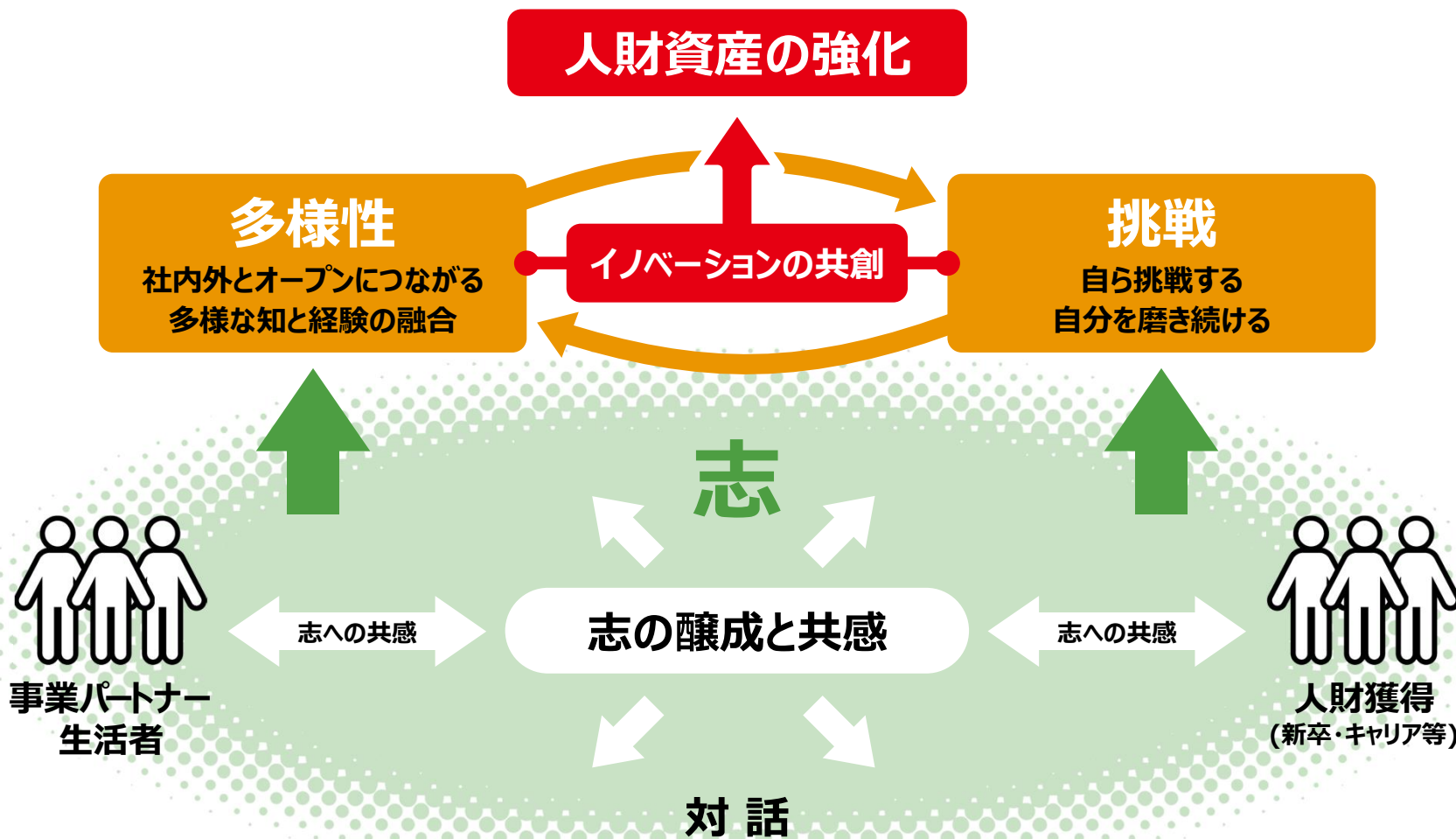
- 技術と顧客資産をつなぎイノベーションを生み出す人財
- 志の共有
- 現地・現場への密着

顧客資産

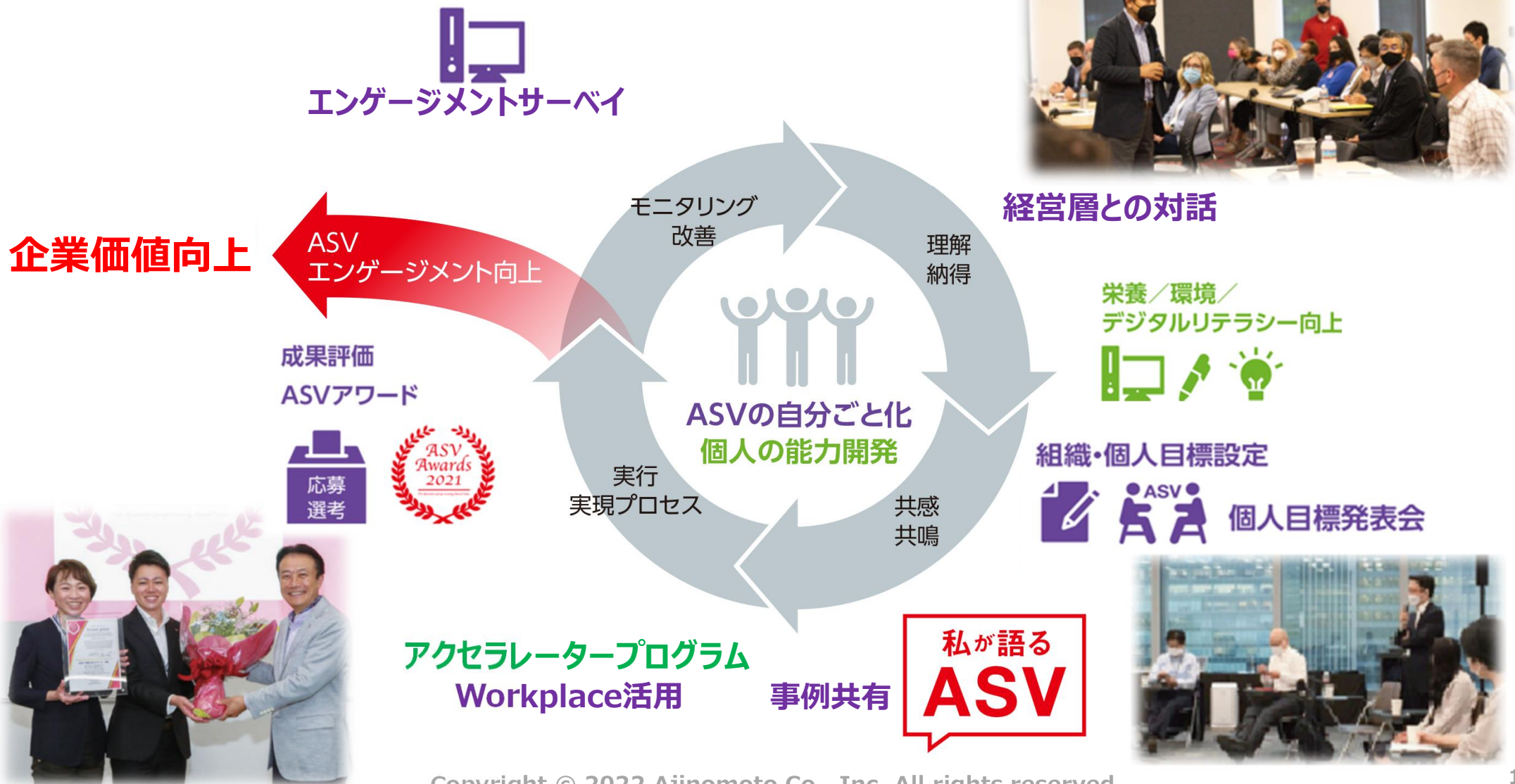
- 多様かつグローバルな ステークホルダー
- B2CとB2Bの両輪モデル

組織資産

- 志
- ASV経営
- 「味の素グループWay」
- ブランド
- 現地適合力



ASVエンゲージメントを高めるマネジメントサイクル



本日の内容

1 味の素グループの概要と成長戦略

2 味の素グループの無形資産

3 株主

イノベーション共創につなげる人財資産の活躍

- ・スタートアップ企業との協業
- ・Z世代向けの事業創造
- ・新規事業創出プロジェクト

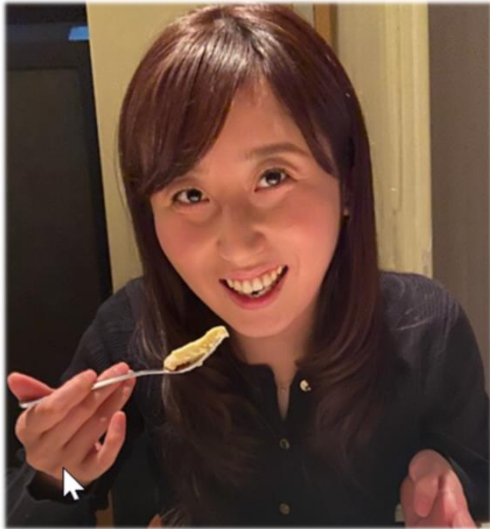
スタートアップ企業との協業

ソリューション&イングリディエンツ事業部

新事業創造チーム“TS-UMU-GU”

中川 可子

自己紹介



名前

中川 可子(なかがわ かこ)

職歴

2014年 味の素(株)入社
SCM、秘書、業務用製品のプロダクトマネージャーを経て、
新事業創造チームに配属



志

世界中の**“おいしさと健康”**を支える
オンリーワンの会社になるべく、**多様性を認め合う会社**
にしたい！



新事業創造チームのミッション



志を共にするスタートアッププレイヤーと味の素(株)アセットを掛け合わせ共創価値を創り出し、社会課題の解決を促進すると同時に将来の事業の柱となる収益を築く

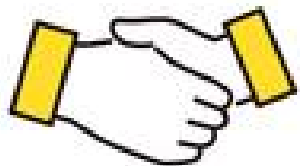


新たなビジネスモデルと協業の志

当社無形資産を活用したコンサルティングビジネスによって
“健康があたりまえ”を超加速！！



親和性のある
スタートアップ企業



無形資産(おいしさ設計技術®等)

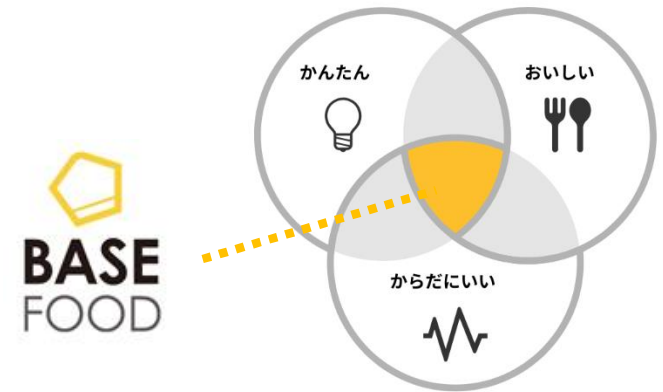
協業先のご紹介 ～ベースフード(株)～

■ ミッション

「主食をイノベーションし、健康をあたりまえに。」

■ 事業概要・製品

1/3 日に必要な約30 種類の栄養素を含む「完全栄養の主食」の企画・販売



20年
度売上
約4億
円/年



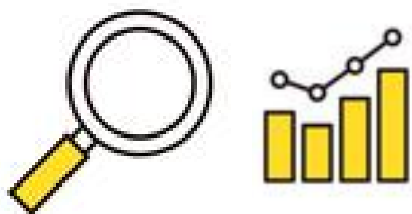
22年度
売上
約100億
円/年

BASE BREAD® ミニ食パン・プレーン

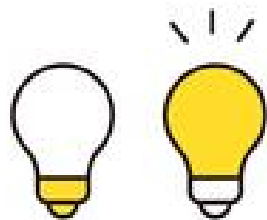


日経優秀製品・サービス賞2022 **最優秀賞!**

発売に向けたトータルサポートによるASVの体現



リサーチ



コンセプト・
目標品質設定



レシピ設計
工業化



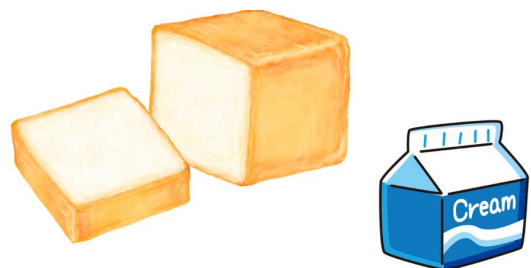
品質確認
官能評価



保存性○ 製造適性○ おいしさ○



オープンイノベーションの意義

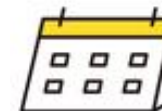


議論勃発！！

○主食のイノベーションのため
更なるおいしさの追求



！迫りくる発売日
！新たな課題発生



0→1を
生み出す力

共感する想い

“健康とおいしさの両立”



網羅された
高い専門性

おいしいカット済・ロングライフパンを実現

2030年のなりたい姿

人財活躍のための土壌を切り開く！！



挑戦

- 手挙げ文化
- スタートアップ精神(0→1)

多様性

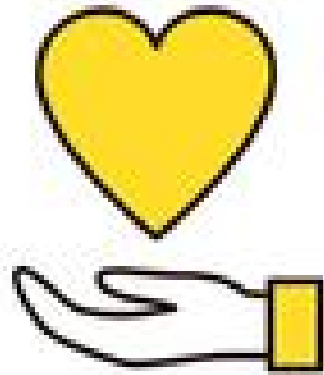
- 多様で高度な専門性を持つ人財の尊重と活用
- キャリアパターンの多様化

志

- 入社当時の志である
途上国での栄養課題の解決



Creating the next Ajinomoto!



Z世代向け事業創造

生活者解析・事業創造部

Z世代事業創造グループ

齋藤 仁





齋藤 仁

生活者解析・事業創造部 Z世代事業創造グループ

群馬大学大学院理工学府理工学専攻修了

入社5年目

食品生産統括センターに技術職として入社

国内外生産工場の生産性向上支援やSCM支援へ従事

2021年 社内公募制度へ応募し、Z世代事業創造グループ創設に携わる

現在は新製品ブランド「粥粥好日®」開発を務める

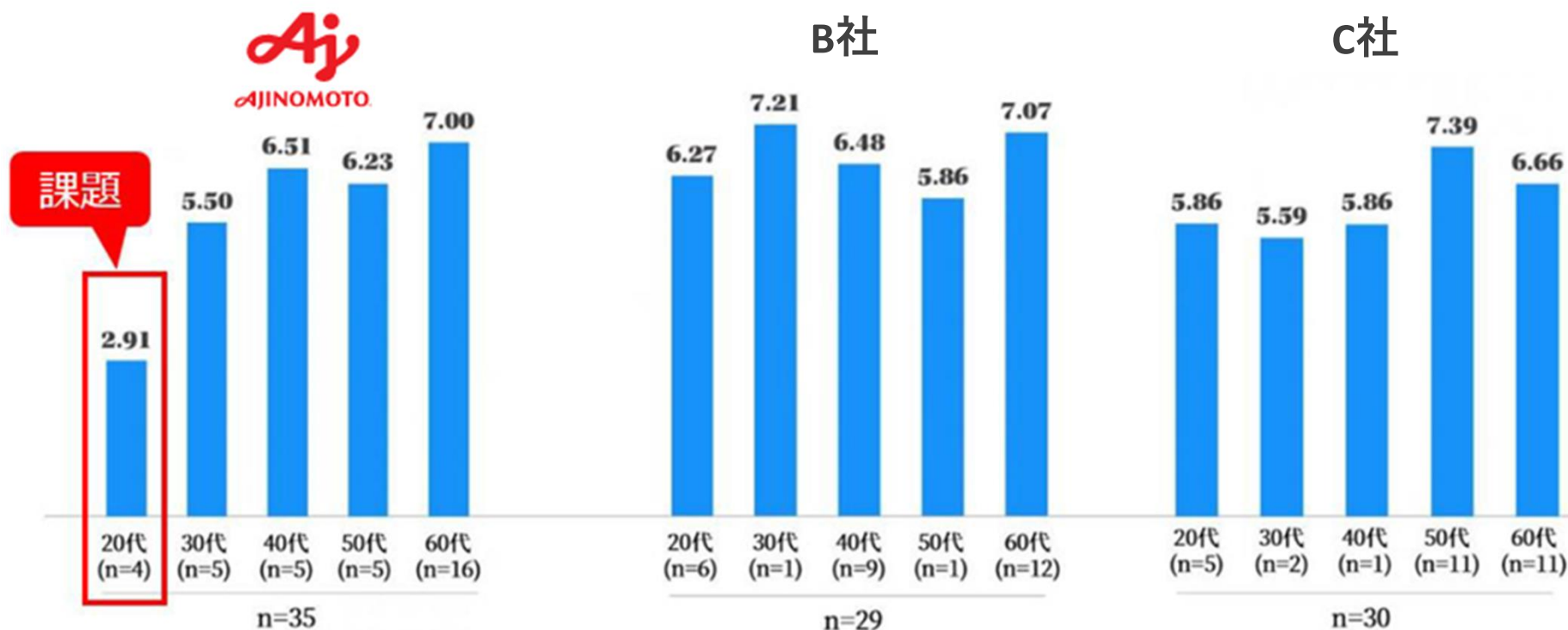
なぜZ世代事業創造Gが発足されたのか

- 味の素(株)は競合他社に比べて、若年層のCXスコアが低い。
- 味の素(株)既存商品ブランドに関しても、新規若年層の獲得に苦戦している。



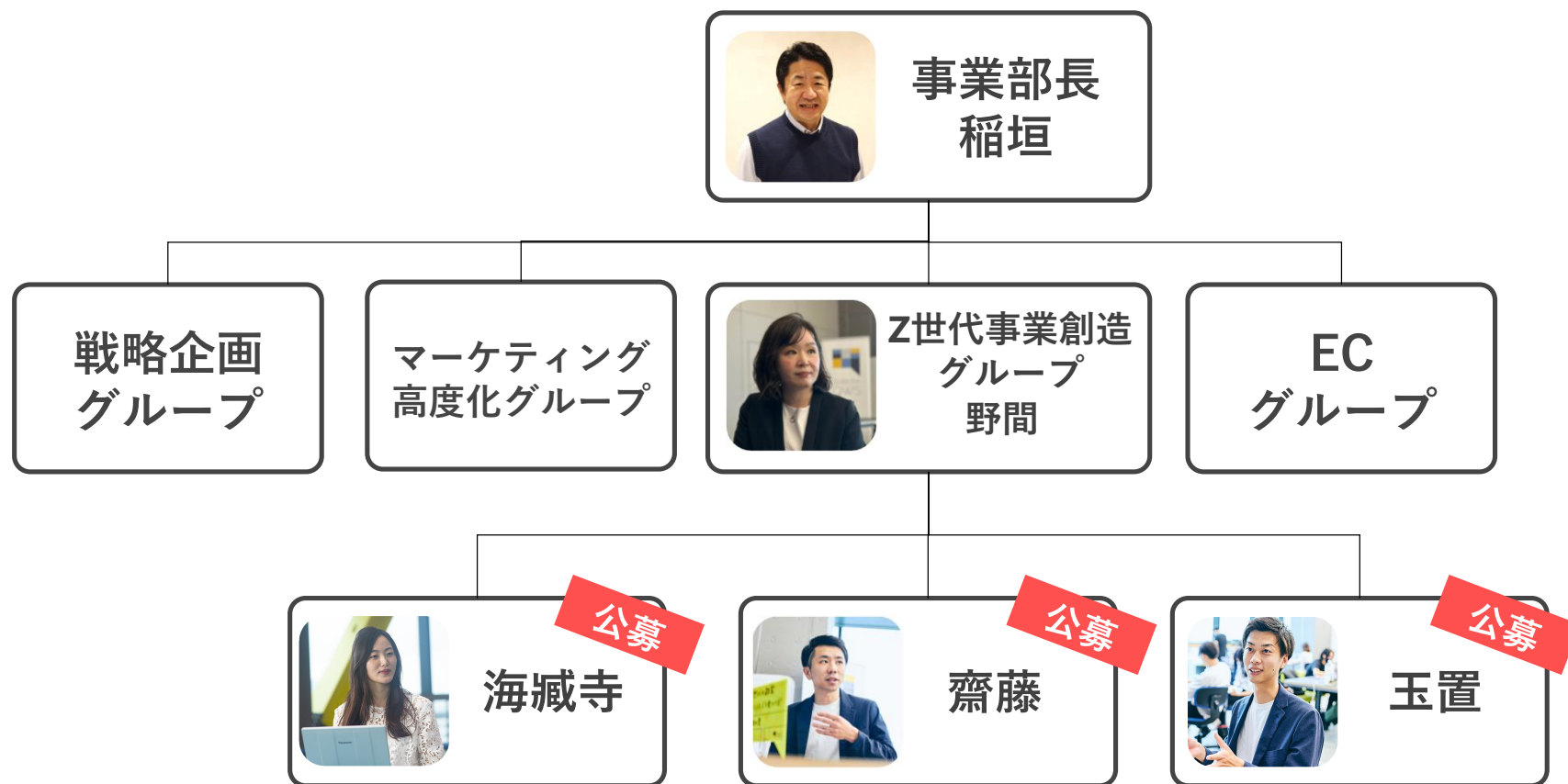
デジタル&SNSネイティブ世代をしっかりと理解し、捉えることで
将来的に勝ち続けるビジネスを生み出す

年代別 顧客体験価値スコア評価

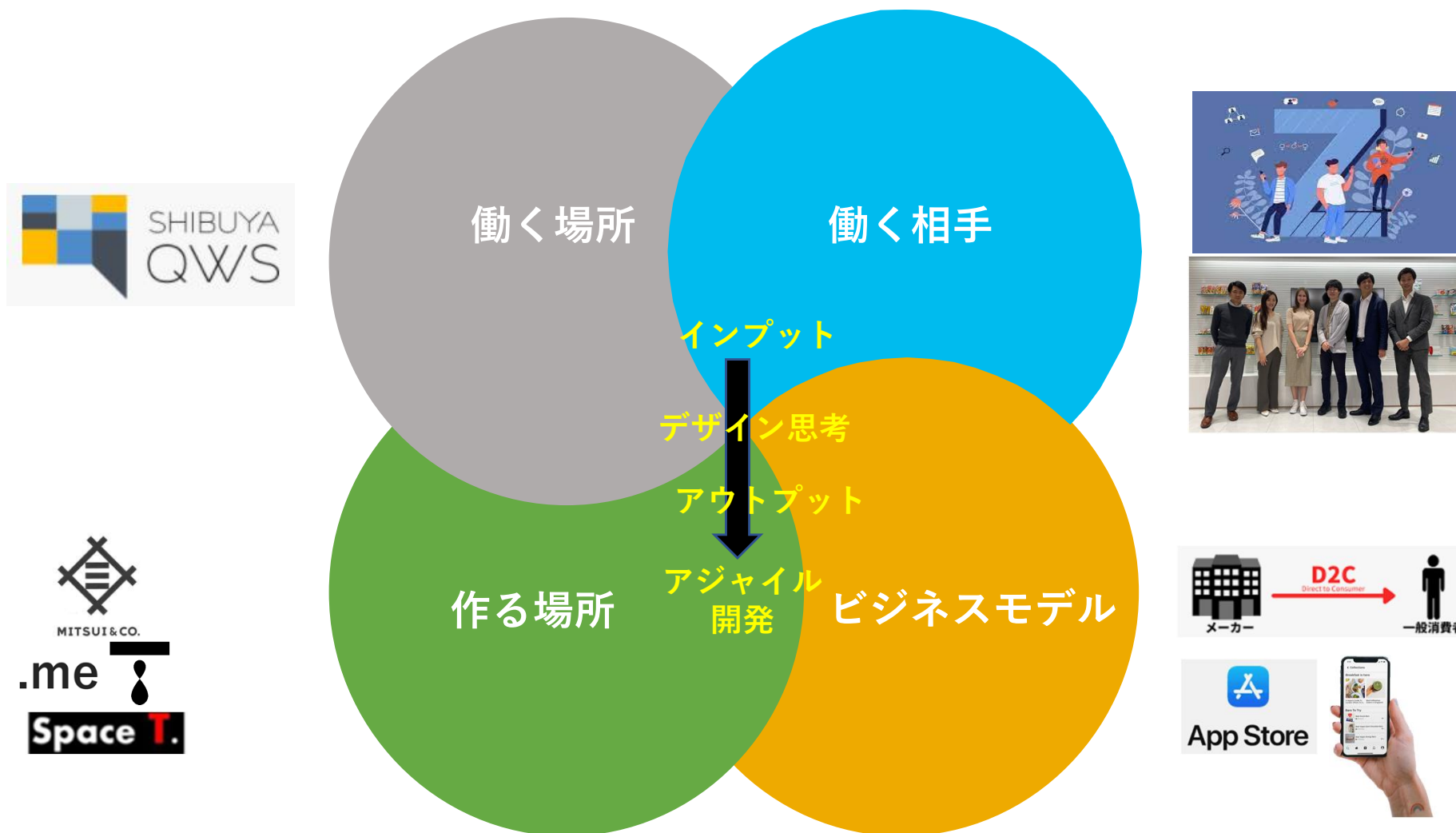


なぜZ世代事業創造Gが発足されたのか

全社公募により、若手メンバーをアサイン
少数のグループ構成によりスピード感のある事業推進を行う



働く場所、働く相手、作る場所、ビジネスモデル等、
既存のやりかたに囚われず、全てにおいて新しいことに挑戦



Z世代への理解を深め、新しい市場創造を図る

- 新しい価値観や情報・消費行動をしているZ世代に適したビジネスを創出
- Z世代のライフスタイルを支えるブランド開発や生活に寄り添うサービス開発



味の素(株)ファンを獲得・醸成。味の素(株)商品・サービスへの入り口を創る

新製品ブランド 「粥粥好日®」



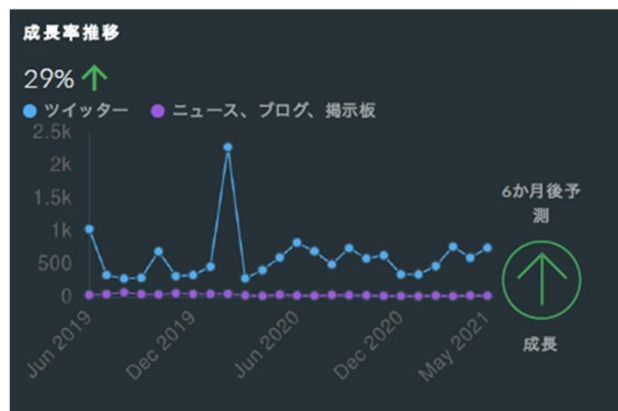
Z世代共創型PJ 「MIRAINOMOTO」



Z世代ダンサーとの共創



マス調査ではなく、Z世代一人ひとりの強い声から事業を創る



N1の声から機会領域を選定

アンケートではなく対話を通して
質感のある情報を収集

領域の成長性を見定め

SNSやオンライン上データ解析に
より、将来の正常性を予測

アジャイルな開発

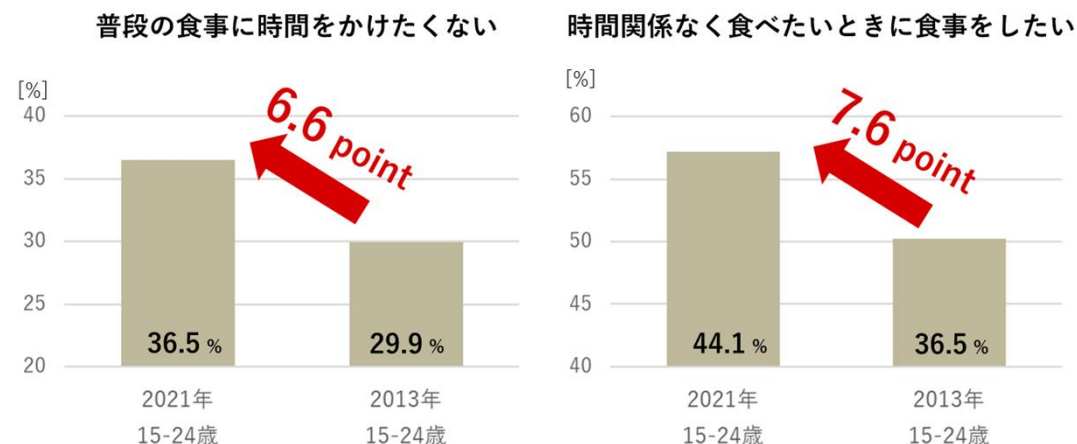
短期間でプロダクトを作り、Z世
代に当ててフィードバックを繰
り返す

QWSを活用。試食会や限定テス
ト販売を実施し、リアルな声を
集める

Z世代の生の声

- 食事時間がないときほど、気軽に食べられて満腹になりやすいジャンキーで罪悪感のある食事を選びがち
- 忙しい生活の中でも、手軽さと満足感を兼ね備えた食事が食べたい

時短食への意識の高まり



[出展]Intage SCIPProfiler 2013年3月 15歳-24歳男女 n=10,695,
2021年3月月 15歳-24歳男女 n=11,816

やりたいこと、時間を使いたいことがたくさんあるz世代

「罪悪感なく手軽に食べられる満足感のある食事」を提供し、

z世代の心地よい生活をサポートしたい

「粥粥好日® (かゆかゆこうじつ)」



アジアを味わう新感覚カップお粥
粥粥好日®



喫食シーン

やることに追われて
時間が無い平日の昼食

仕事やバイトで帰りが遅く
なった遅めの夕食や夜食

中華圏では一般的な、辛さが特徴の
火鍋をお粥に。食欲をそそる一杯です。

旨くて辛い、はなやぐ薬味。

麻辣火鍋粥

マールーヒナベガユ
SPICY HOT POT CONGEE

自然な甘さがうれしい、韓国伝統のお粥。
見た目にもおいしい一杯です。

カボチャの甘み、ほおぼる幸福。

南瓜粥

カボチャガユ
PUMPKIN CONGEE

台湾で人気の朝食メニューをお粥にアレンジ。
ヘルシーなのに満足感のある一杯です。

おだしと豆乳、やさしい「馳走」。

鹹豆漿粥

シエントウジャンガユ
SALTY SOY MILK CONGEE

オンライン×オフラインを融合させたコミュニケーションスタイルの確立を目指す
快適な購入体験を提供し、生活者のより豊かな生活へ貢献する

D2C [Direct to Consumer]



今日もお粥と、いい日、いい私。
特別な日こそ、特別なものが食べたい。
なににどうして、季節ものは
ジャンキーなものばかりなんだろう？
そこで、東洋食のお粥文化に惹かれて、
日本では珍味として金売られていたお粥を、
まったく新しいワクワクする日常食へとアップデート。
憧れたい日本の中にも、こころもからでも
とどの人々へお届けします。
おいしく、やましく、たのしく。
このお粥から、はじめるよう。

繋がるコミュニティ構築

ライフスタイルに応じた
購入体験を選択

オフライン



SNS



体験の場による
双方からUGC創出

新たに生まれる・多様化する市場や価値観、生活者に対して
既存の枠組みにとらわれない新たなビジネスプロセスを模索し続け

同じものはない、一人ひとりのWell-being実現に貢献

A - S T A R T E R S

社内起業家育成プログラム



第一期 採択事業 女性Well-being事業

LaboMe[®]

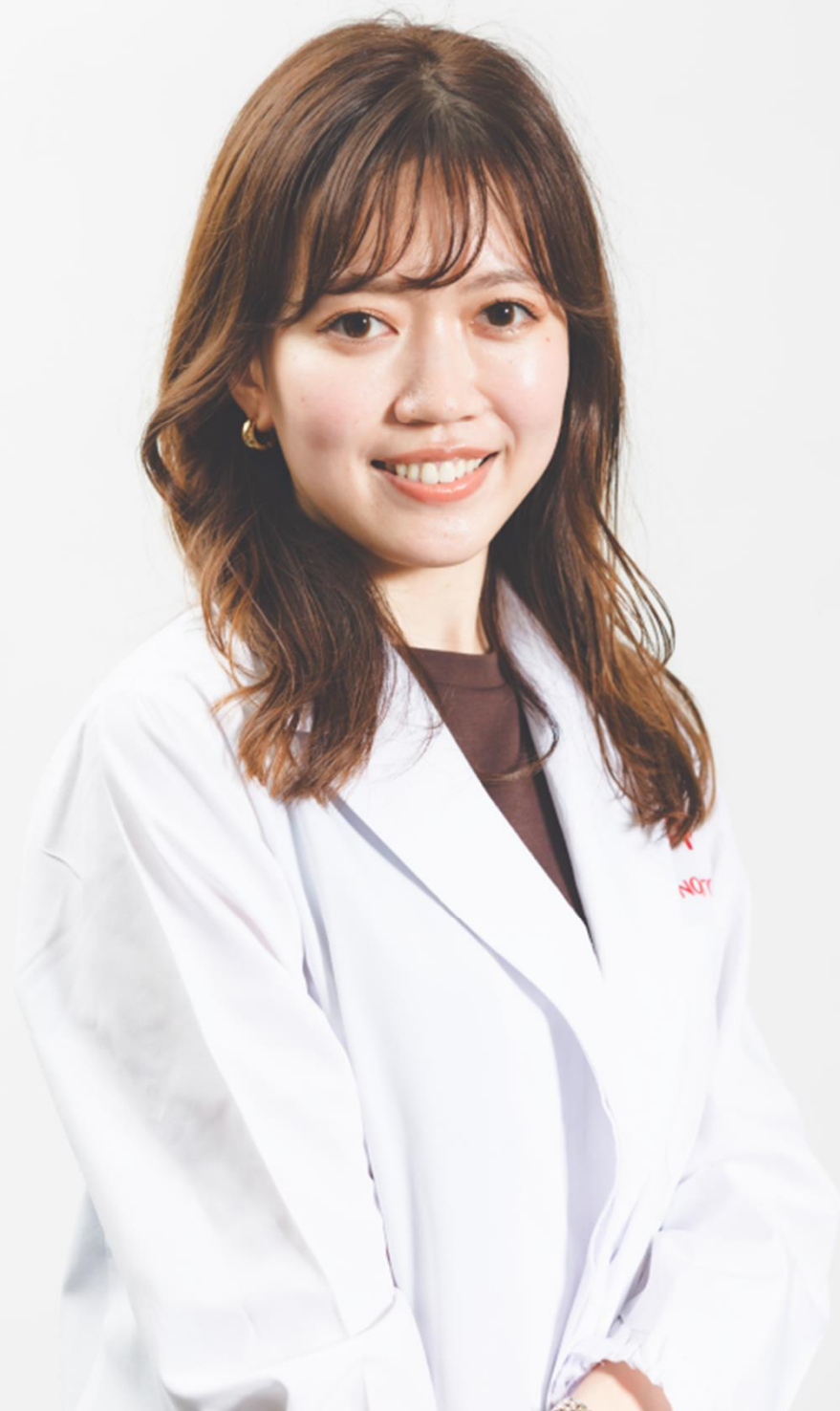
橋 麻依子

MAIKO HASHI

橋 麻依子

R&B企画部
アクセラレーショングループ
新事業開発担当

- 2017年 社会学部 卒業
- 2017年 味の素株式会社入社
東京支社配属（外食用営業）
- 2020年 社内起業家育成プログラム
A-STARTERS応募・採択
- 2021年 女性Well-being事業
新事業推進担当



応募したきっかけ

THOUGHTS

私の思い



自分のPMS、身近な人のメンタル不調

⇒一人で我慢すべきこと？

⇒不調を克服させるのが「Well-being」？

TRIGGER

15年来の親友の一言



15年来の親友の一言

「実は私、ずっとPMSで悩んでて…」

「私も・・・！」

心身の不調と共に生きる人が、Well-beingに生きられる社会に向けて行動したい

A - STARTERS

LaboMe

セルフケアをつうじたWell-being事業

LaboMe®

ゆらぎのある心とからだと共に生きる
セルフケアサービス

VISION

Selfcare for Selflove.

自分らしい心・からだ・Well-beingの研究



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

Selfcare for Selflove.とは

現在

～な私はダメだ



「正解」を探す試行錯誤

我慢

自己否定

創りたい未来

～という私もある



探索し、自分を研究する

共有

自己受容



私らしくいられる

= **Well-being**

自分を研究する仕組み

MEDIA

EVENT

1 PRODUCT

信頼できるセルフケア
プロダクトが毎月届く

探索



自己受容

私らしくいられる
Well-being

2 COMMUNITY

コミュニティで
学び合い、つながる

共有

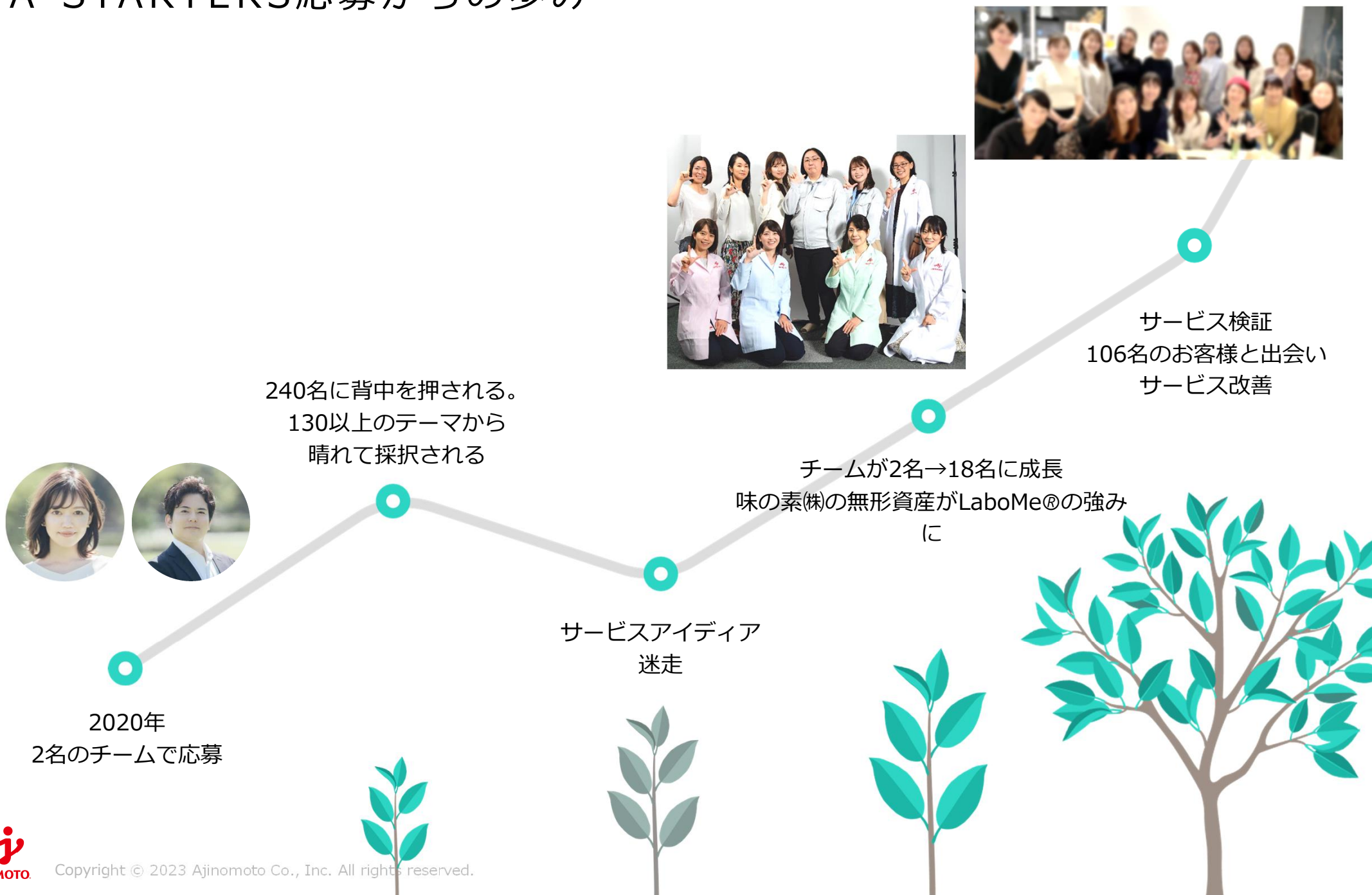


LaboMe

Selfcare for Selflove.

自分を研究する

A-STARTERS応募からの歩み



わたしとあなたが、1人1人のWell-beingを学びあい、創りあう



会社

味の素(株)のパーパス

アミノサイエンス®で
人・社会・地球のWell-beingに貢献する

個人

私のパーパス

LaboMe

Selfcare for Selflove.

心とからだの不調と共に生きる人が、
ありのままでWell-beingに生きられる社会に

COMING SOON

LaboMe

COMING SOON

LaboMe®

2023年8月
サービスローンチ予定

お知らせをお届けします！
二次元バーコードより登録ください



本日の内容

- 1 味の素グループの概要と成長戦略
- 2 味の素グループの無形資産
- 3 株主還元**

株主還元の継続的な強化

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

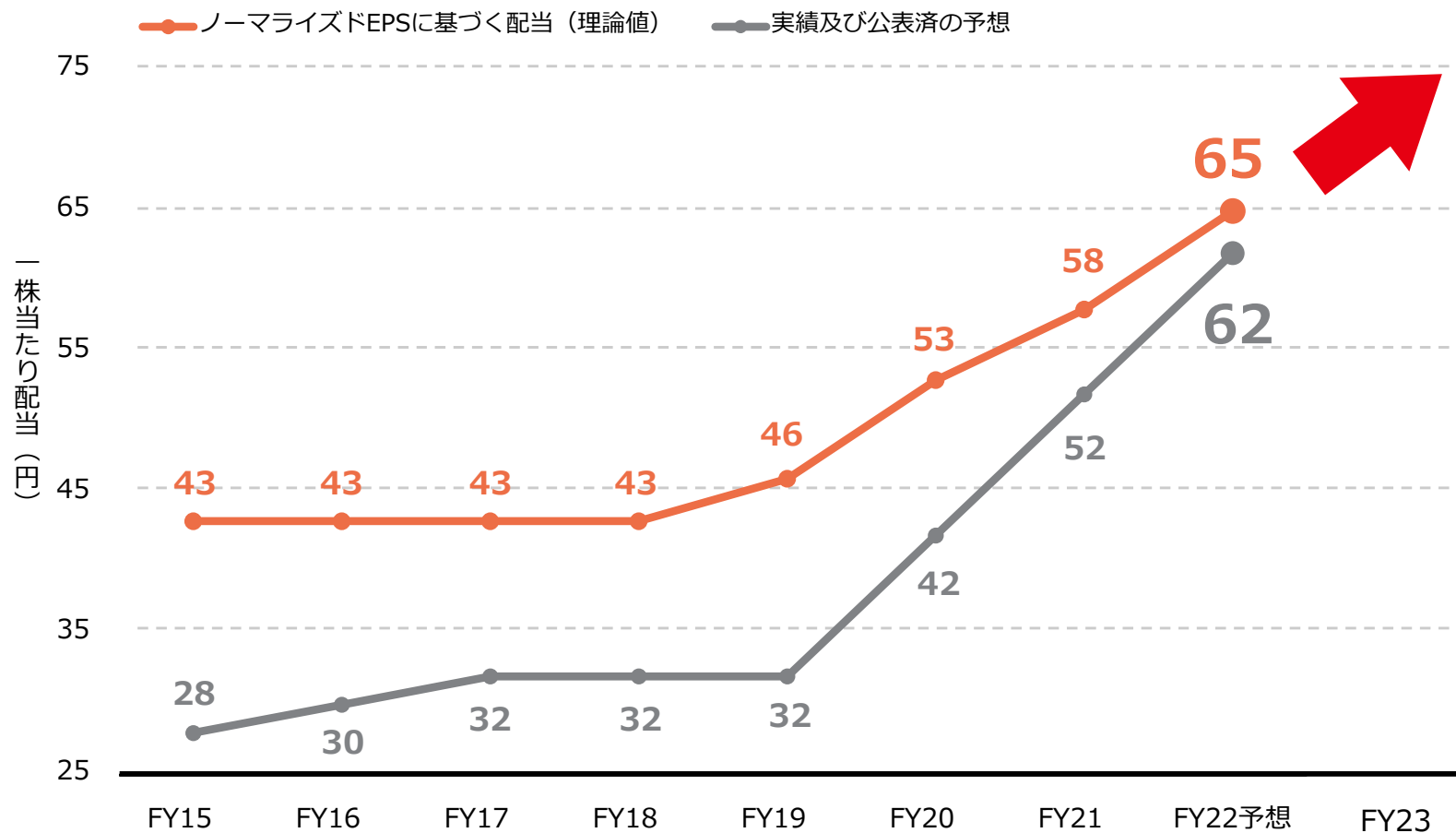
- ・ **累進配当政策を導入**
減配を実施せず、増配または維持
- ・ **ノーマライズドEPSに基づく配当※**
非定常的な損益を除外し、事業利益で配当額を決定
→ 事業成長が株主還元に一層直結
- ・ 上記のほか、機動的な自己株式取得
- ・ 総還元性向50%～の方針は維持（ローリング直近3か年ベース）

※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。

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

- ・ 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。

参考 | 株主還元の継続的な強化



株主優待制度

所有株式数	保有期間	優待内容
100株以上500株未満	100株以上を 継続半年以上 (注1)	1,500円相当
500株以上1,000株未満		3,000円相当
1,000株以上		4,000円相当
	1,000株以上を 継続3年以上 (注2)	7,000円相当

(注1) 株主優待の割当基準日（毎年3月31日）において、株主名簿基準日（3月31日および9月30日）の株主名簿に100株以上の保有記録が同一株主番号で2回以上連続している場合をいいます。
 (注2) 株主優待の割当基準日（毎年3月31日）において、株主名簿基準日（3月31日および9月30日）の株主名簿に1,000株以上の保有記録が同一株主番号で7回以上連続している場合をいいます。

味の素グループ製品詰め合わせセット



または

写真はイメージです

公益財団法人 味の素ファンデーションへの寄付

- ①食と栄養支援事業
- ②低所得国栄養改善事業
- ③栄養士制度創設事業
- ④被災地復興応援
健康・栄養セミナー事業



株主様向けイベント

■ オンライン製品説明会



■ 株主様施設見学デー



味の素スタジアム

大人も子供も楽しめる
スタジアムバックヤードツアー



味の素ナショナルトレーニングセンター

トップアスリートのすごさを体感！

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。
- アミノサイエンス®は味の素株式会社の登録商標です。