

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11月6日

I 2024年3月期中間決算概要と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 2024年3月期 中間決算概要

2024年3月期 セグメント別修正業績予想

*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



CEOメッセージ



- ・FY23中間期は売上高・事業利益とも新記録。FY23修正予想は売上高・事業利益の期初予想を維持し、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,000億円に上方修正。
- ・海外の調味料・食品の利益率が大幅に回復し、北米の冷凍食品は構造改革の成果が目に見えて現れるようになった。主にFY22の迅速な打ち手(価格対応等)が奏功した。
- ・日本国内の調味料・食品は単価アップと共に数量を回復させたかったが、物価上昇への生活防衛を乗り越えるまでの、数量増への実力はまだ足りなかった。マーケティングデザインセンターを設立し、打席に立つ(新商品を発売する)土壌ができつつある。短期・中長期の打ち手をしっかり入れていく。
- ・半導体市場の回復が見込みより遅れたことや、得意先の想定以上の在庫調整が、ヘルスケア等の業績に影響した。市場は伸長しており、ヘルスケア等の成長回帰には自信を持っている。
- ・「2030ロードマップ」を推進し、さらに磨き続けることで、企業価値の向上を図っている。
- ・FY24に向けては短期の施策も必要。損益分岐点を下げる取組み(SKUの集中化・削減等の筋肉質化の取組み)も進めていくことで、FY23の着実な達成とロードマップに沿ったFY24の事業利益の二桁成長を実現する。



I 2024年3月期中間決算概要と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

I -1. 2024年3月期 中間決算ダイジェスト



売上高：増収（中間期新記録）

6,880億円

対前年実績：104.3%

除く為替影響：100.8%

事業利益：増益（中間期新記録）

765億円

対前年実績：103.0%

除く為替影響：98.8%

親会社の所有者に帰属する当期利益

464億円

対前年実績：98.7%

増収額：281億円

調味料・食品、冷凍食品の増収額が、ヘルスケア等の減収をカバーし、増収。

増益額：22億円

主に海外の調味料・食品、冷凍食品の増益に加え、為替影響もあり、ヘルスケア等の減益をオフセットして増益。

事業利益対前年増減内訳（億円）

	対1Q-FY22	対2Q-FY22	対1H-FY22	FY23 1Hに影響した内容
売上増減によるGP増減	65	35	100	海外の調味料・食品、海外の冷凍食品の増収効果がヘルスケア等の減収を上回る
GP率変動によるGP増減	0	7	7	海外の調味料・食品、海外の冷凍食品のGP率改善がヘルスケア等のGP率低下を補う
販管費増減	▲27	▲42	▲70	戦略に沿った広告・R&D投資による販管費増加
持分法による損益	▲14	0	▲14	
合計	23	▲0	22	

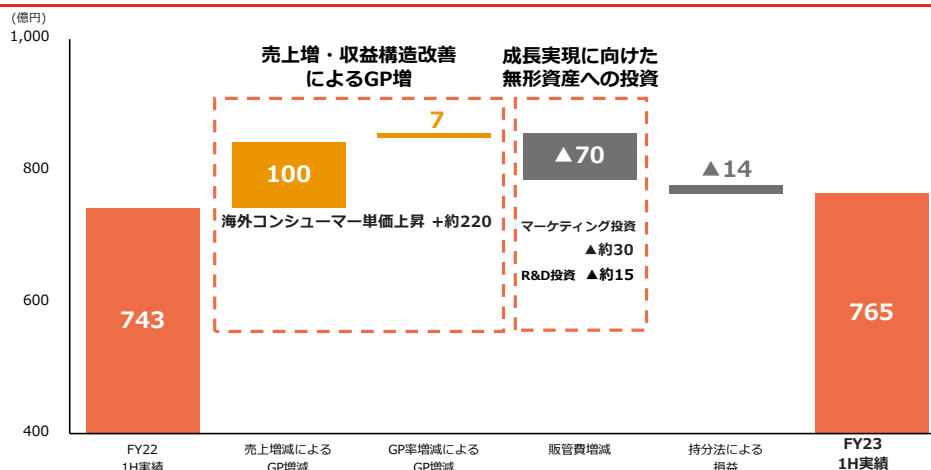
Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

5

2024年度3月期 中間期の決算について説明します。
23年度中間決算は売上高・事業利益が新記録となりました。

売上は6,680億円、前年比104.3%、
為替影響を除くと前年比100.8%となりました。
昨年度から値上げ等の取組みを進めた調味料・食品、冷凍食品の増収がヘルスケア等の減収をカバーし、全体で増収となりました。
事業利益は765億円、前年比103.0%、
為替影響を除くと前年比98.8%となりました。
海外持分法会社における一過性の会計処理等の影響を除くと、
事業利益についても、実質的には前年を上回る実績を確保しております。

I-2. 事業利益増減要因 (P&L要素別 中間期実績)



(参考)

・為替影響 +約31億円

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

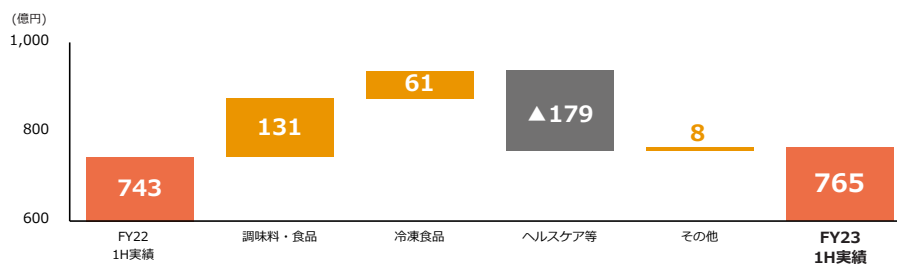
6

こちらはFY23中間期とFY22中間期の事業利益の差異分析です。
 売上増減によるGP増減は前年同期に比べ+100億円、調味料・食品、冷凍食品の海外だけではなく、国内の値上げも寄与しました。
 GP率増減によるGP増減は食品関連事業では大幅にプラスとなったものの、ヘルスケア等がマイナスとなり、全体では7億円の増加となりました。
 調味料・食品と冷凍食品セグメントの単価成長による増益額が大きく、グロスの原燃料のコスト影響額約80億円を打ち返し、ヘルスケア等のセグメントのマイナスをカバーしました。

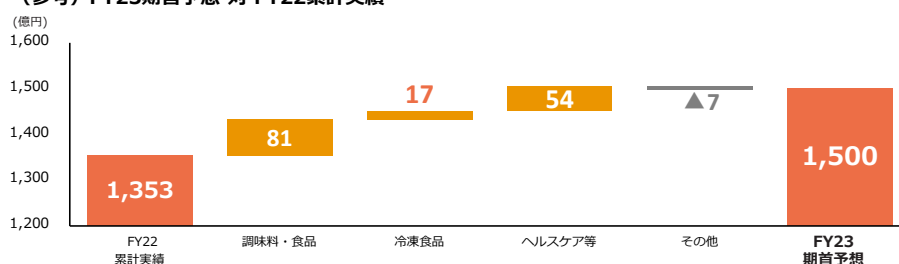
SGA（販売費・一般管理費）は2030ロードマップの戦略に沿って、将来の持続的な成長に向けた必要な無形資産投資を拡大しています。

下期につきましても、コンシューマー食品事業では単価上昇に加えて、数量も着実に増加させることで、さらなる増収増益を図ります。必要な投資を掛けながらも、1,500億円の事業利益を着実に達成します。

I -2. 事業利益増減要因（開示セグメント別 中間期実績）



（参考）FY23期首予想 対 FY22累計実績



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

7

こちらがFY23中間期のセグメント別の事業利益の前年同期との差異分析です。スライドの下部に参考として期初の通期予想と前年実績の差異分析を掲載しております。

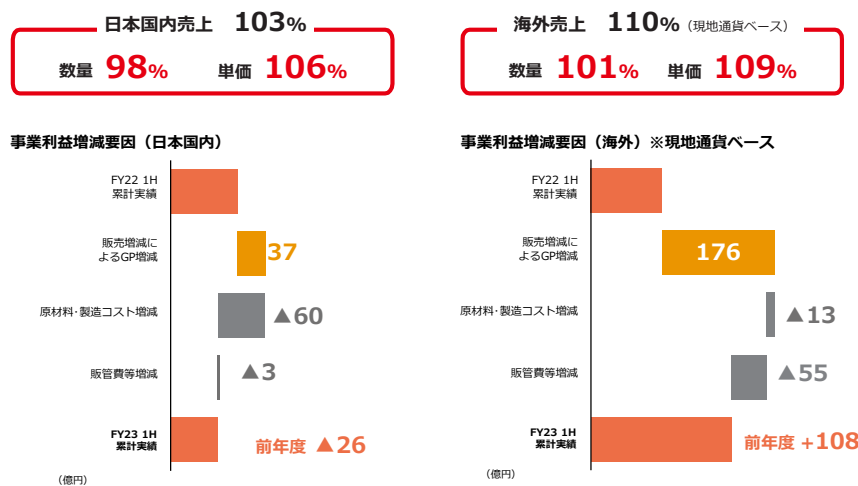
ご覧いただきますと、期初の通期予想との比較では、調味料・食品や冷凍食品が大変力強い利益伸長を実現し、既に期初予想の通期の増益額を大きく上回っています。

ヘルスケア等は、期初段階では通期で増益の予想に対して、FY23中間期は大幅な減益となりました。後ほど、理由についてはご説明を差し上げます。

I-3. <調味料、栄養・加工食品> 売上分解と事業利益増減要因



国内・海外別のFY23 1Hの売上分解と事業利益増減要因（前年比較）



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

8

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。

23年度中間期については、日本国内は売上が前年比103%、内訳は数量が98%で単価が106%でした。数量については、スープやコーヒーの値上げ後の反動減に加え、調味料を中心に生活防衛意識からの低価格志向で一部PB品などへのシフトがおり、前年を下回りました。

下段左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、減益となっております。

一方、海外では、価格改定を中心に単価を前年109%と伸ばさせたことに加え、数量も101%と着実に増加させたことで、現地通貨ベースで二桁%の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打ち返し、増益となっております。

I-4. 2024年3月期業績予想



FY23の通期予想を見直した結果、**全社トータルの上上・事業利益を維持(セグメント別は修正)**

調味料・食品と冷凍食品でヘルスクエア等をカバーし、ASV*指標達成に向けての第1歩を着実に達成する
また、主に**その他の営業収益見込を反映し、営業利益以下の利益を上方修正**(appendix参照)

売上高

事業利益

14,650億円

1,500億円

対前年実績：107.8%

対前年実績：110.8%

除く為替影響：104.1%

除く為替影響：106.4%

単位：億円、▲は損サイド	FY23 修正予想	FY22実績	前年比	FY23 期首予想	期首予想 との差
売上高	14,650	13,591	107%	14,650	0
調味料・食品	8,528	7,750	110%	8,238	290
冷凍食品	2,914	2,672	109%	2,923	▲9
ヘルスクエア等	3,022	2,996	100%	3,301	▲279
その他	185	171	107%	186	▲1
事業利益	1,500	1,353	110%	1,500	0
調味料・食品	1,057	848	124%	929	127
冷凍食品	100	20	500%	37	62
ヘルスクエア等	350	486	72%	541	▲190
その他	▲8	▲1	-	▲8	▲0

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しました。
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。

* ASV (Ajinomoto Group Creating Shared Value) 事業を通じた社会価値と経済価値の共創

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

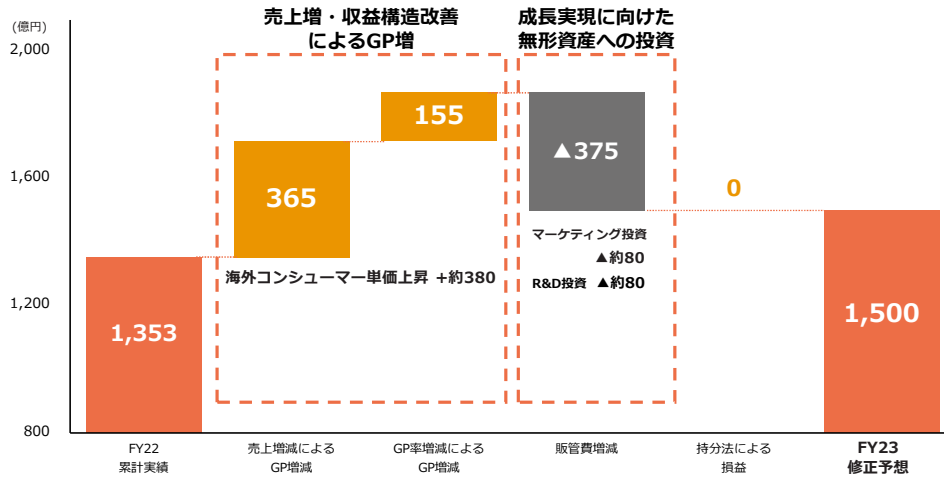
9

23年度の業績予想については、全社での売上や事業利益は期初予想通りです。
一方で、セグメント別については、現状や見通しを精査し、予想を修正しております。
また、8月に後発事象としてご案内しましたマレーシア味の素社の工場跡地の
売却契約等を反映し、営業利益以下の利益を上方修正しております。

I-5. 事業利益増減要因（P&L要素別 2024年3月期 修正予想）



調味料・食品や冷凍食品の単価上昇等によるGP成長で、ヘルスケア等の減収によるGP減少をオフセットし、計画通りに無形資産への投資を実行しながらも、1,500億円の事業利益を見込む



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

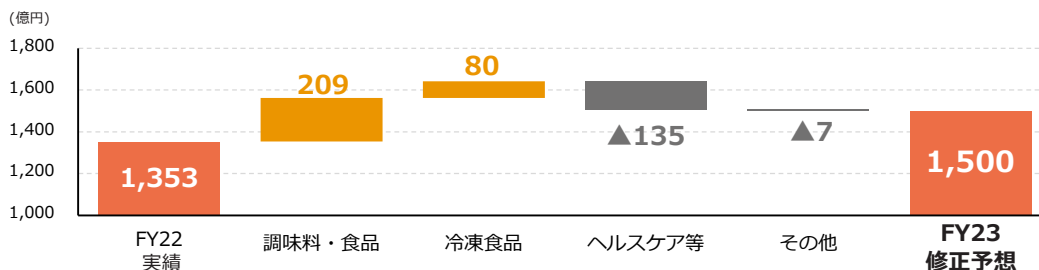
10

このスライドは修正予想の事業利益ウォーターフォールチャートです。期初予想を上回る国内・海外の消費者事業の単価上昇や、中間期を上回る数量成長によるGP成長で、ヘルスケア等の減収によるGP減をカバーします。

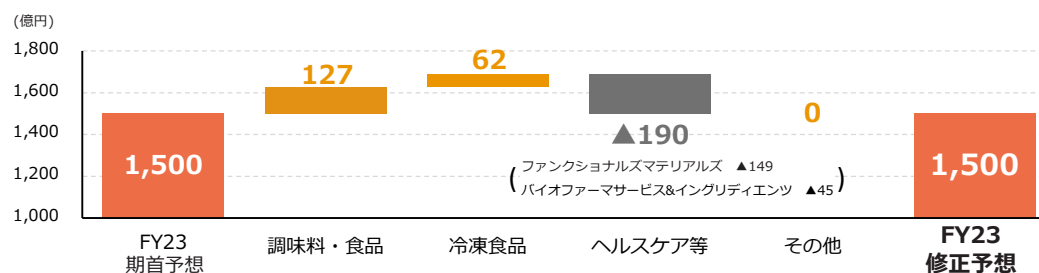
将来への投資は予定通りに実施し、1,500億円の事業利益を着実に達成すべく取り組んで参ります。

I -5. 事業利益増減要因（開示セグメント別 2024年3月期 修正予想）

FY23修正予想 対 FY22累計実績



FY23修正予想 対 FY23期首予想



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

11

こちらが修正予想のセグメント別の事業利益の前年実績および期初予想との差異分析です。

調味料・食品および冷凍食品が昨年度からの増益額を上乗せし、期初予想からも大幅な上方修正となります。

一方でヘルスケア等は主にファンクショナルズ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で下方修正となり、前年対比でも減益となる見込みです。

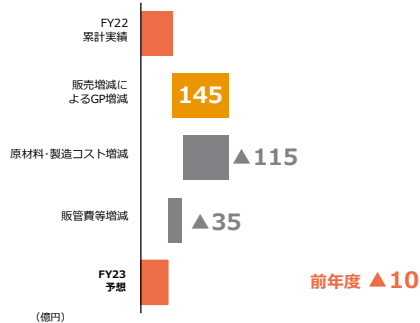
I-6. <調味料、栄養・加工食品> 売上分解と事業利益増減要因



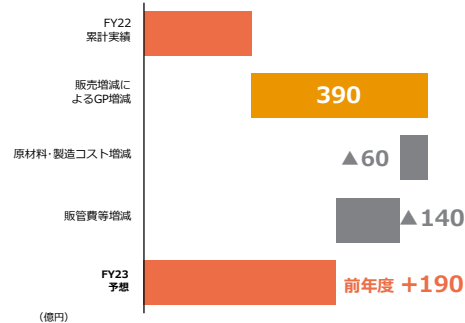
国内・海外別のFY23修正予想の売上分解と事業利益増減要因（前年比較）



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



国内:調味料の値上は一巡するものの数量回復を見込む。スープの値上が寄与し、下期増益計画
 海外:上期との比較では単価成長がやや緩やかになるものの、数量成長が下期に加速する計画

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

12

このスライドでは、修正予想における調味料と栄養・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。

日本国内は売上が前年比108%、内訳は数量が100%で単価が108%の計画です。数量については、新製品投入効果など回復を見込みますが、期初計画の103%から100%に計画を修正しております。

海外については、数量103%、単価108%と期初予想を上回る成長を計画し、結果として売上高は二桁%の伸長を見込んでいます。

I-7. <冷凍食品> 北米事業の改善

現場力の強化と構造改革によりFY25までに土台を固め、FY30に向けて飛躍的成長を目指す

① OE (Operational Excellence) の実現

➡ 早期の成果創出と継続的取組みによる現場力強化

- ・ TDC (Total Delivered Cost) の削減とTDCマージンの向上
- ・ バリューチェーンマネジメントの高度化
- ・ オペレーションの簡素化(SKU削減等)

② 事業管理の進化

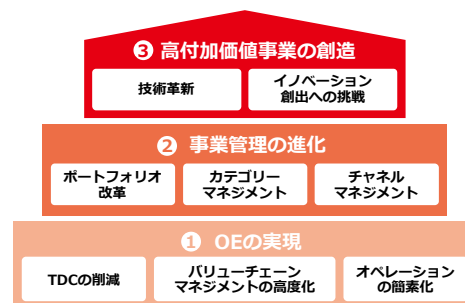
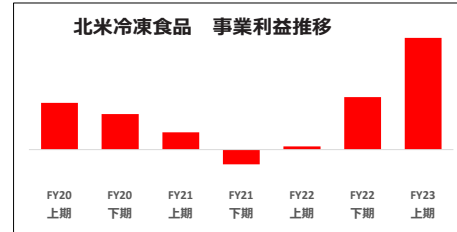
➡ 構造改革による成果創出

- ・ ポートフォリオ改革
- ・ カテゴリーマネジメント(ブランドマネジメントからの転換)
- ・ チャネルマネジメント

③ 高付加価値事業の創造

➡ 日本と協働し、飛躍的成長へ

- ・ 技術革新
- ・ イノベーション創出への挑戦



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

13

続いては冷凍食品です。

北米の冷凍食品は、昨年度の値上げも含めたTDC(Total Delivered Cost) マージンを拡大するプロジェクト、購買から販売までのバリューチェーンの連携強化、SKU削減によるオペレーションの簡素化などのOE(Operational Excellence)の取組を推進しました。

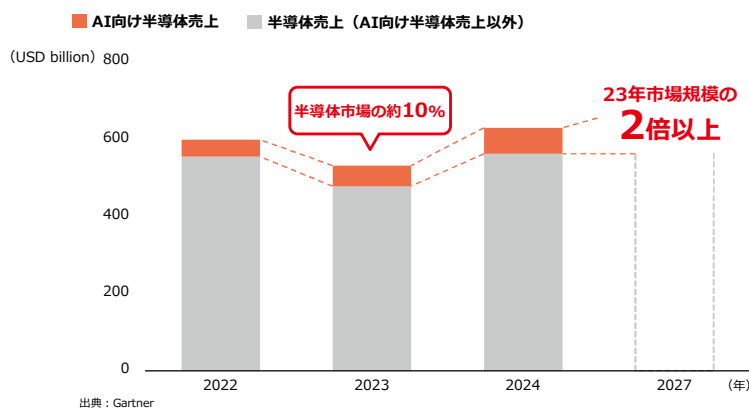
また、ポートフォリオ変革などの構造改革や、ブランド別の採算管理からカテゴリ全体を見通すマネジメントへの変更、得意先ごとの戦略立案等の効果が現れ、大幅な増益を実現しています。

FY25までは改革を継続しつつ、構造改革の成果を着実に創出し、その後の飛躍的成長への土台も強化していきます。

I-8. <ファンクショナルマテリアルズ（電子材料等）>



需要が旺盛なAI向け半導体は、まだ半導体市場に占める割合は大きくないものの、今後の本格的な拡大が予想されている



標準的なパソコン向け半導体基板に比べると、AI向け半導体基板は層数・面積ともにABF*の使用量が多い。今後の自然言語AIの拡大も、ABFの成長に貢献していく

*層間絶縁材料「味の素ビルドアップフィルム®」

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

14

ABFについては、期初の見込より半導体市場の回復が遅れたことで、売上と利益を下方修正しております。

一方で、昨今は生成AIの活用が大きく取り上げられていますが、まだまだ半導体市場に占める割合の小さいAI向け半導体は、今後に飛躍的に成長する見込です。標準的なパソコンに比べると、AI向けに使用されるGPU基板には面積・層数ともにABFが多く使用されます。

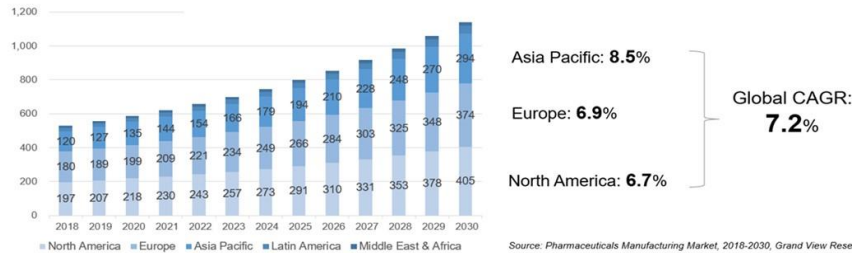
半導体市場全体の回復と合わせ、生成AIの進展もABFの成長を加速させる要素です。

I-9. <バイオファーマサービス&イングリディエンツ> 医薬用・食品用アミノ酸



FY23中間期は想定以上の得意先の在庫調整の影響を受けたが、在庫調整の影響が一巡する
下期以降は回復を見込む

■ バイオ医薬品（バイオシミラー含む）の市場成長予測(USD Billion)



アミノ酸事業を牽引していくバイオ医薬品向けアミノ酸の出荷が停滞したが、
市場は堅調に伸長をしていく見込であり、在庫調整が一巡すれば成長へ回帰していく

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

15

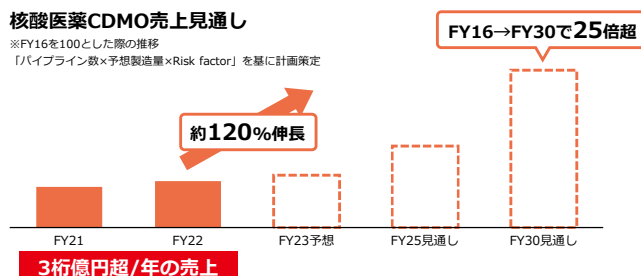
続いて、バイオファーマサービス&イングリディエンツです。
まずは医薬用・食品用アミノ酸です。
23年度中間期は、想定以上の得意先の在庫調整に、売上・利益が大きな
影響を受けました。
特に、比較的利益率の高いバイオ医薬品向けアミノ酸については、
得意先の在庫調整のスピードが早く、利益へのインパクトも大きく
影響しました。
バイオ医薬品市場はしっかりと成長しており、在庫調整が一巡する
下期には回復を見込んでいます。
残念ながら、下期だけで期初予想をカバーすることはできず、中間期の落ち込み
分に
ついて通期の売上・利益の下方修正をしております。

I-10. <バイオフィーマサービス&イングリディエンツ> バイオフィーマサービス(CDMO)



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



成長ドライバーであるAJIPHASE®を中心とした 核酸医薬CDMOは順調に拡大

- 引き合いも多く、パイプラインも拡大継続
- 1本鎖（アンチセンス）に加え、2本鎖（siRNA）へのターゲット拡大
- 既存設備転用（少額投資）による増産が可能（FY23はベルギーで実施中）

現在のAJIPHASE®の生産拠点は主に日本であり、

- ① グローバルの顧客への対応向上
- ② BCP(事業継続計画)の強化 に資する

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

16

バイオフィーマサービスです。

バイオフィーマサービスについては、主に北米におけるバイオ医薬品を中心とした顧客の在庫調整の影響や、欧州における一部設備の核酸医薬製造への転換対応により、中間期は前年同期比で減益となりました。

一方で成長のドライバーである核酸医薬CDMOは順調に推移しており、売上高は年間3桁億円を超えておりますが、23年度も120%の伸長を見込んでいます。

欧州に新たな生産拠点を築くことで、グローバルの旺盛な需要に応えて、CDMO事業全体で持続的な成長を実現してまいります。

I-11. 2030ロードマップ 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

ASV指標	経済価値指標	社会価値指標	無形資産強化	指標	FY22	FY23中間期	FY23修正予想 ()内期首予想	FY25計画	FY30計画
					ROE	12.9%		12.5% (12.4%)	18%
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%				
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 栄養以外の貢献についての指標も 今後検討予定	8.8億人	-	-	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	62% (75%**)		76% (速報値)	80%	85%~				
コーポレートブランド価値 (mUSD, Interbrand社調べ)	1,391 (実績 前年比 +15%)		-	FY19比、CAGR 7%~					

【参考】
EPS 約3倍
(FY22対比) を目指す

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段階から、より実態を把握できる「ASV実現プロセス」の9段階の平均値へとFY23スコアから変更しました。
**「ASV実現プロセス」のFY22スコア

2030ロードマップにおけるASV指標の進捗となります。
ROEやROICにつきましては、期初予想を上方修正し、2030 ASV指標の
達成に向けて、23年度修正予想の着実な達成を目指します。

I -11. 参考 | セグメント別成長の道筋 (期初予想はAppendix参照)



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 実績 (売上)	FY23 中間期	FY23 修正予想	FY25 計画 (FY22-25)	FY22 実績 (BP額)	FY23 中間期	FY23 修正予想	FY25 計画 (FY22-25)	FY22 実績	FY23 中間期	FY23 修正予想	FY25 計画
調味料・食品	調味料	7,750 億円	5.3%	6.8%	5%	848 億円	29.8%	24.7%	12%	15.9%	約19%		
	栄養・加工食品									*11.8%	*約17%	16%	
	ソリューション&イングリエイENTS									WACC 7%			
冷凍食品	冷凍食品	2,672 億円	2.3%	4.8%	3%	20 億円	66 億円	100 億円	100~ 億円	▲3.3%	約4%	5%	
										*0.6%	約4%	5%	
ヘルスケア等	バイオファーマセービス &イングリエイENTS												
	ファンクショナル マテリアルズ (電子材料等)	2,996 億円	▲11.9 %	▲3.4 %	8%	486 億円	▲62%	▲27%	13%	12.2%	約8%	18%	
	その他									WACC 7%			
合計		13,591 億円	0.8 %	4.1 %	5%	1,353 億円	3.0 %	10.8 %	15% ~	9.9%	10.0%	13%	
										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しました。
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

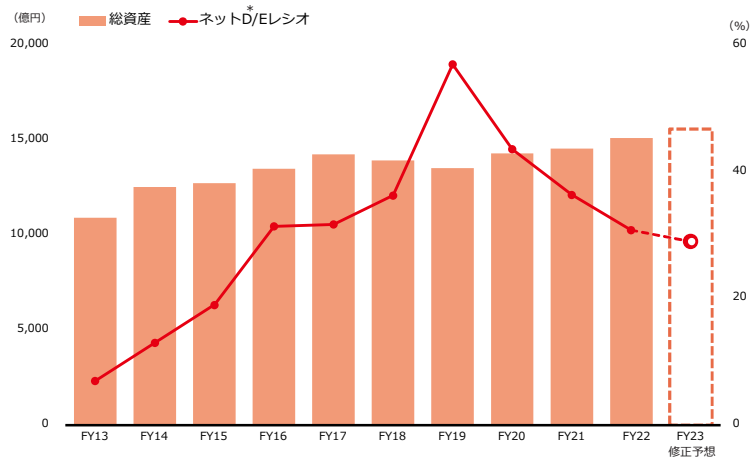
18

各セグメントのASV指標はご覧の通りです。

I-12. 資産・負債



総資産については、期首予算に対して為替影響による棚卸資産等の増加を見込む



*ネットD:有利子負債 - 現預金×75%

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

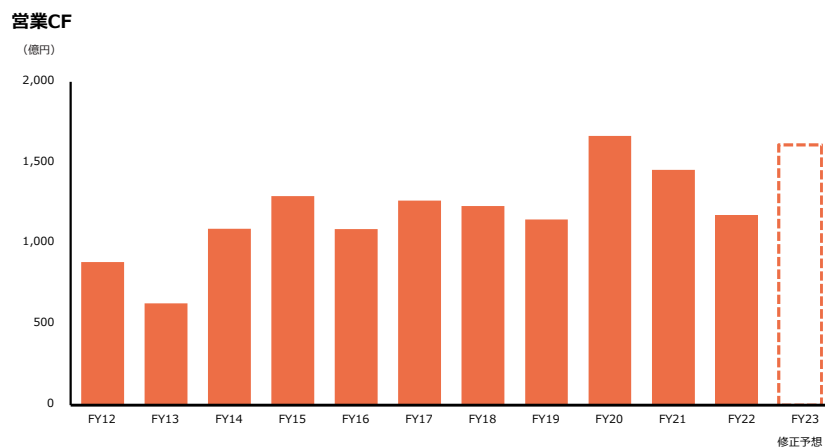
19

23年度は棚卸資産等が為替の影響を受け、期初予想より増加する予定です。ネットD/Eレシオは30%-50%の範囲内を若干下回る修正予想となっております。

I-13. キャッシュ創出



FY23中間期は、特に売掛金・棚卸資産などの運転資金が為替等の影響を受けた
FY23修正予想は、為替の影響を受けながらも、FY20レベルまでの
キャッシュ創出力の回復を見込む



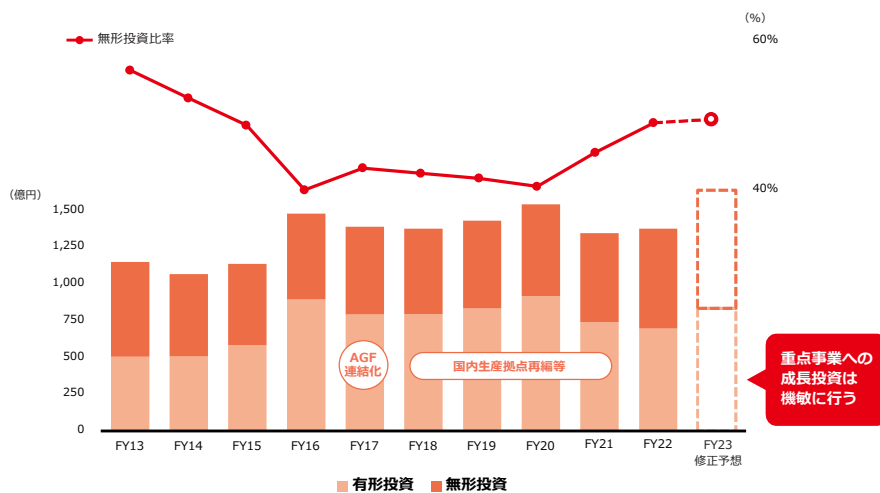
Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

20

為替の影響もあり、営業キャッシュフローは期初予想を下方修正しましたが、FY20年度レベルまでのキャッシュ創出を実現させます。

I-14. 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、無形資産投資比率は約50%を見込む



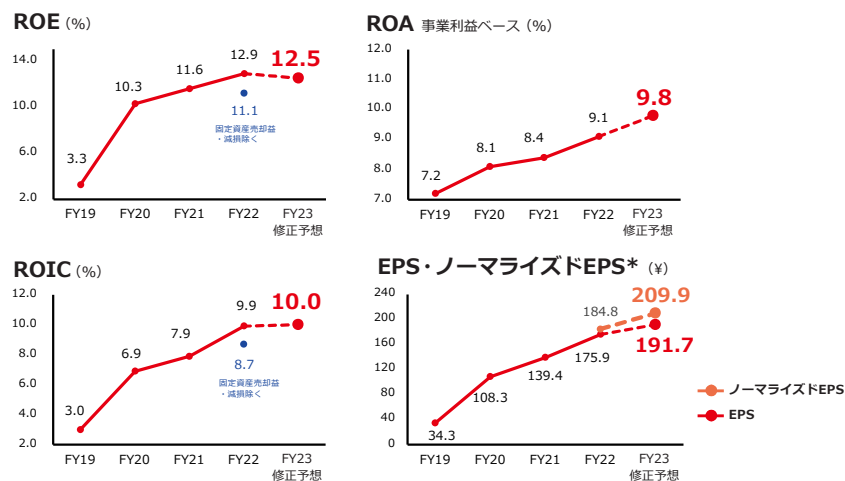
Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

21

有形、無形資産への必要な投資は計画通りに進めてまいります。

I-15. 重要経営指標推移

FY23修正予想の重要経営指標は、営業利益以下の修正に準じて数値を上方修正

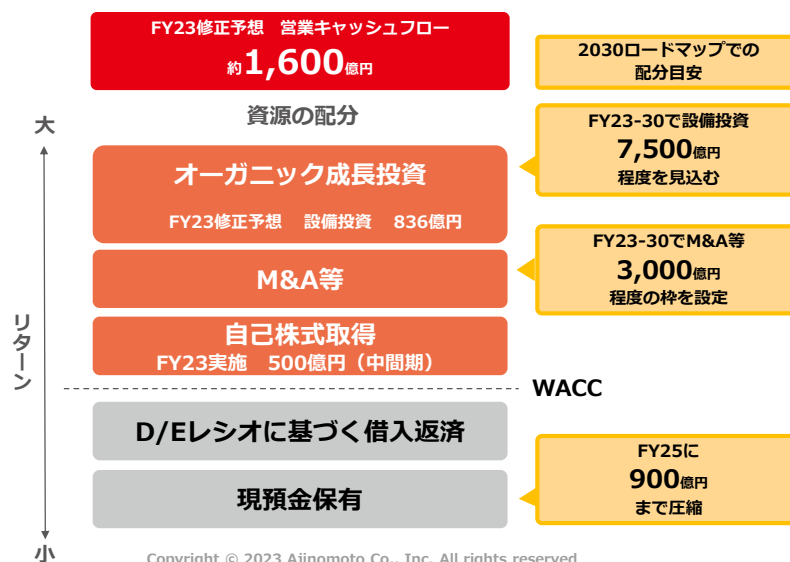


* (事業利益×(1-2023年度味の素標準税率27%))÷発行済み株式数×還元係数35%

中期ASV経営 2030ロードマップの重要経営指標です。
ROEとROIC、EPSを上方修正しております。

I-16. 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



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

23

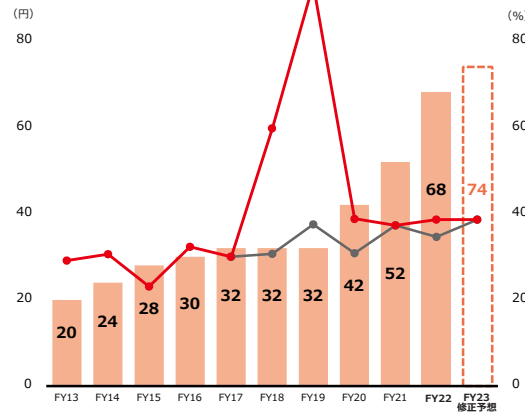
23年度は1,600億円のキャッシュ創出を目指すとともに、既に500億円の自己株式所得を完了しています。

I-16. 成長投資と株主還元

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)

- 配当 / 株
- 配当性向
- 配当性向 (除く減損)



■ 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年度末の素標準税率27%))÷発行済み株式数×還元係数35%

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

24

株主還元についてご説明します。

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、23年度は6円増配となる年間74円を計画しております。

また、中間期に500億円、960万株の自己株取得を実施いたしました。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

アミノサイエンス®で 人・社会・地球のWell-beingに貢献する

進化した「志」の実現に向けたマネジメント改革

- ・ロードマップフォローアップを開始。ロードマップの進化を図る
- ・海外を含めた現場へマネジメント層が頻度高く回訪。対話の実践
- ・見える化を推進し、数字で「成果」も見える化することで、改善を加速
- ・現状維持は後退と同じ。常に将来への種をまき続ける
- ・イノベーション創出の源泉である無形資産への投資を充実

今年の2月末に「中期ASV経営 2030ロードマップ」を発表してから、半年以上が経ちました。

9月からは事業部・研究所・営業・海外法人等との「ロードマップフォローアップミーティング」を進めています。

現在の進捗だけではなく、
「進捗が良いけれども、現在の目標を伸ばしていくだけでは、2030年にエベレストに到達しないのでは」
「2030年に高みを目指すには、人・モノ・金、何が足りないんだろう。ここを目指すので、この事業に投資が必要、と経営に迫ってほしい」とロードマップの進化を目指して議論をしています。

また、マネジメントが現場にどんどん出て行って対話を繰り返すことを継続しています。
さらに、「見える化」「将来への種まき」「無形資産への投資」をしっかりと推進しています。

II-1. マネジメントの進化



- ・ロードマップフォローアップを開始。ロードマップの進化を図る



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

27

このロードマップフォローアップミーティングの実際の様子をご紹介します。今年4月に設立したマーケティングデザインセンター(MDC)とのミーティングの動画をご覧ください。

動画の中で岡本が話していた通り、日本のBtoC食品事業を成長回帰させるために様々な施策を開始し、取組みを推進しています。

動画には含めておりませんが、MDCの海外展開等もしっかり議論しており、2030年を目指して、ロードマップを進化させていっています。

このようなロードマップフォローアップミーティングを海外法人を含めて様々な部門と実施しています。

II-1. マネジメントの進化

赤字は本日のプレゼン資料での説明事項

できたこと・順調に進捗していること

- ① 「中期ASV経営2030ロードマップ」のさらなる進化に向けた取り組み
- ② 業績が落ち込んだ事業への対応力(ベトナム・北米冷凍食品等)
- ③ ローリングフォーキャストを活用した早期の値上げによる海外調味料の回復
- ④ サステナビリティ 諮問会議で対話を重ね2050年を見据えたマテリアリティの進化 等

一層の取組強化により改善や進化が必要なこと

- ① ファンクショナルズマテリアルズや医用アミノ酸の得意先SCMとの連携
- ② 日本の調味料・食品BtoC事業の成長への回帰
- ③ CCC（特に棚卸資産資産回転日数）の改善
- ④ 若手従業員の成長環境やキャリア開発 等

- ・バリューチェーン全体を見通し、適切なトップダウンとボトムアップ
- ・見える化を推進し、変化の兆しを捉える
- ・順調な事業も成長が止まらないよう、種をまき続ける
- ・課題は将来の成長の素として、前向きに改善に取り組む

様々な取組みを推進していく中で、「これは実力がついてきた」と実感できることもありますし、一方で「まだまだ磨きこみが必要だ」と巻き返しを図っていく取組みもあります。

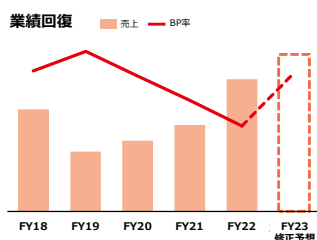
本日は、実力がついてきたこと、まだまだ磨きこみが必要なこと、それぞれ紹介したいと思います。

II-2. ベトナム味の素社の業績回復に向けた取組み



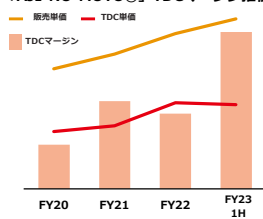
業績回復への軌跡

<p>AVN-Rプロジェクト発足</p> <p>本日も関わり、地域本部・現地法人と共に立ち上げた再生計画 (R=Revival) と実行進捗管理</p>	<p>経営チーム再構築 新トップマネジメント※1による組織文化改革</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全社一丸となって課題解決を進める組織文化変革 ・意思決定スピードの向上 (3 First management※2) ・徹底したKPIマネジメント (販売単価、コスト、シェア、流通在庫等) <p>※1 新社長登用とローカル社員の取締役登用 ※2 Safety First, Bad News First, Execution First</p>	<p>主力事業の抜本的立て直し</p> <p>適切な値上げによる販売単価増</p> <p>広告投資増によるブランド価値の向上</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>FY21 → FY23</td> <td>「Aji-ngon®」</td> <td>「Aji-ngon®」</td> </tr> <tr> <td></td> <td>MOTO®</td> <td>(風味調味料)</td> </tr> <tr> <td>中間期シェア</td> <td>+2.2%</td> <td>+2.4%</td> </tr> </table> <p>エリアマーケティング戦略の遂行 (全国66か所の営業拠点をフルに活用)</p>	FY21 → FY23	「Aji-ngon®」	「Aji-ngon®」		MOTO®	(風味調味料)	中間期シェア	+2.2%	+2.4%
FY21 → FY23	「Aji-ngon®」	「Aji-ngon®」									
	MOTO®	(風味調味料)									
中間期シェア	+2.2%	+2.4%									



FY22 売上新記録 (FY23更新予定)
FY23にはBP率がFY18の水準に回復見込

「AJI-NO-MOTO®」TDCマージン推移



「Aji-ngon®」拡売キャンペーン
一致団結する営業のメンバー

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

29

多くの地域で様々なビジネスをしておりますので、中には厳しい状況に直面する事業もあります。その業績が落ち込んだ企業へ対応力、ここについては実力が上がったと感じています。

まずはベトナムの業績回復。

風味調味料でグローバルジャイアントに加え、ローカル企業の台頭でシェアを大きく失う等、皆さまにご心配をかけていたベトナムですが昨年度から業績回復が顕著になっています。

本日も関わり、地域本部・現地と共にリバイバルプランを立ち上げ、新社長を登用し、組織文化改革を図りました。意思決定のスピードを上げ、徹底的にKPIを「見える化」することで、主カブランドのシェア向上に加え、売上・利益も回復しています。

II-2. 冷凍食品 北米事業の改善(再掲)

現場力の強化と構造改革によりFY25までに土台を固め、FY30に向けて飛躍的成長を目指す

① OE (Operational Excellence) の実現

➡ 早期の成果創出と継続的取組みによる現場力強化

- ・ TDC (Total Delivered Cost) の削減とTDCマージンの向上
- ・ バリューチェーンマネジメントの高度化
- ・ オペレーションの簡素化(SKU削減等)

② 事業管理の進化

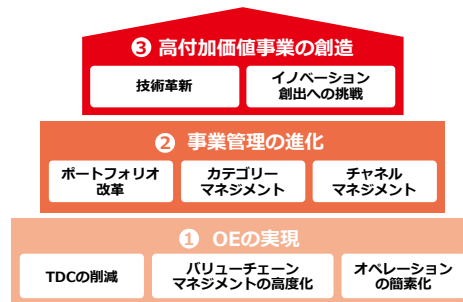
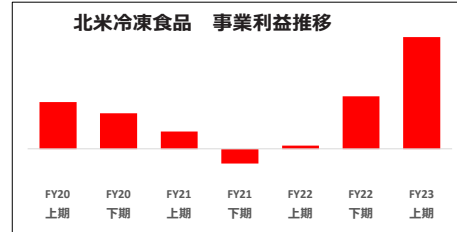
➡ 構造改革による成果創出

- ・ ポートフォリオ改革
- ・ カテゴリーマネジメント(ブランドマネジメントからの転換)
- ・ チャネルマネジメント

③ 高付加価値事業の創造

➡ 日本と協働し、飛躍的成長へ

- ・ 技術革新
- ・ イノベーション創出への挑戦



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

30

そして、先ほどもお話ししました、北米の冷凍食品の業績回復です。構造改革の途中でCOVID-19のパンデミックやインフレの急激な進行があり、一時は赤字に陥りました。毎月経営会議でも進捗を追いながら、現地と共に回復を目指した取組みを推進することで、業績を回復させています。

次は、ローリングフォーキャストを軸としたASEAN本部の取組みについてASEAN本部長の坂倉からご説明します。坂倉さん、お願いします。

II-3. 海外調味料・食品の取組み（ASEAN）



21年7月からアセアンの8社でローリングフォーキャストの取組み（四半期毎）を開始。
月次運用への改善や原料価格の見込導入といった進化を重ね、23年4月からグローバル運用開始



PLサマリー	MTD			YTD (Std.50.0%)			Rest			Full year				
	Act	vsLY	vsLMF	Act	vsLY	Progress	Forecast	vsLY	vsBud	Forecast	vsLY	vsLMF	Budget	Gap(LC)
Net Sales														
Variable Cost														
MP														
margin														
Fixed Cost														
GP														
margin														
SGA														
BP														
margin														

原料価格	Material	Unit	Budget	Unit price (LC)				Usage	Impact amount by unit price gap				
				Forecast					Budget	LC			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Budget	vsBud	vsLMF	vsBud	vsLMF	mJPY
	原料項目 (主要20品目)												
				購買単価推移					コスト影響額				

この他にCCC等のKPIも月次で確認

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

31

坂倉から、ASEANの取組みについて説明させていただければと思います。

まず、ASEANの現在の業績を支えているのは、21年から開始したローリングフォーキャストが組織に定着してきたことにあると、私は考えています。

20年からインドネシアでテスト的に開始し、それをベースに、21年からASEAN8カ国に拡大させました。導入の背景は当時、私自身がASEANにおいて外部環境の変化の速さと、それに対するわれわれの対応の遅さを課題と感じていたためです。変化を素早くキャッチし、素早く対応していくことを目的とし導入しました。つまり、早期発見、早期治療が主目的であったと言えます。単月での見込み差を見ることで見込みとのギャップが何かを把握し、未経過月の前年差を見ることで、その実現性を検証し、通年での見込みを予算差と前月差で把握し、必要であれば経費の増額や減額、または追加の価格改定なども検討しています。

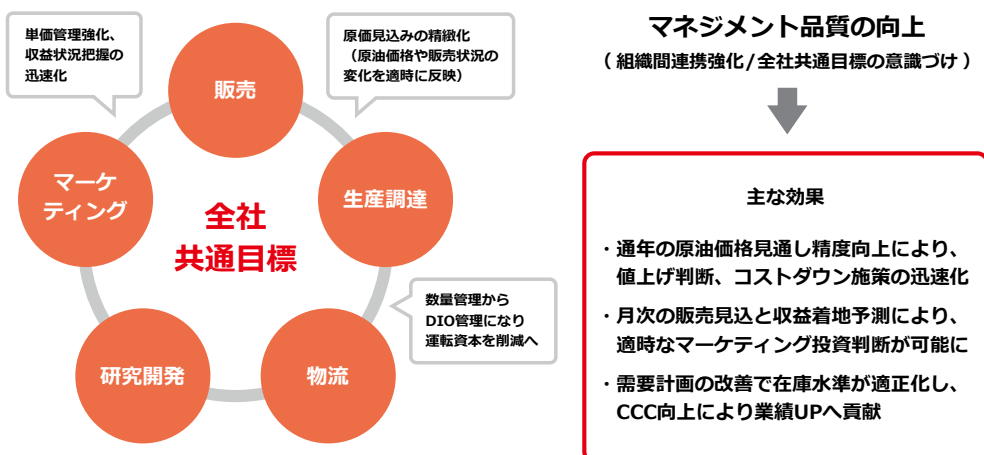
また、原料についても現在、各社から業績への影響度の高い品目を挙げてもらい、20品目をモニターしています。P & L項目以外にもCCCなどの指標をモニターして、次へのアクションにつなげています。

こういった取組みをベースに、23年度からはグローバルでの運用も開始しました。

II-3. 海外調味料・食品の取組み (ASEAN)



ローリングフォーキャストの価値 (バリューチェーンの連携・マネジメント品質の向上)



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

32

ローリングフォーキャストには、早期発見、早期治療という側面以上に、マネジメント品質の向上をフルバリューチェーンで行うことができるという、非常に大きな価値があります。

例えば、販売見込みの差が生産計画や購買に影響し、コストや在庫の増減に反映され、業績やCCCを上下させていることが可視化されます。また、マーケティング施策や製品開発の遅延が販売計画に影響し、業績を上下させるなどが可視化されます。

これらは一見当たり前のことではありますが、こういったことの可視化が、組織の主体性や連携強化を促進させました。また、マネジメント力の向上につながると考えており、実際に向上したと実感しております。この2年、紆余曲折あり、まだ課題もありますが、読み込む力とマネジメント力の向上を実現した一つの型はできたと実感しております。

II-3. 海外調味料・食品の取組み (ASEAN)



「読み込む力」と「マネジメント力」の向上を礎としたアセアン本部の
2030ロードマップ実現に向けた取組み

既に実行したこと

事例 1

原燃料価格などの外部要因の影響を適切かつ迅速に反映した製品価格の見直し

事例 2

味の素グループの「志」 (= Purpose) を体現した製品の発売と横展開



事例 3

Purpose共創へのイノベーションを生み出す人財獲得に適した人事制度の見直し開始

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

33

読み込む力とマネジメント力の向上によって、ASEANで既に実行したこととして、まず原燃料や競合の状況を素早く把握して、迅速に製品価格を見直すことができました。

また、人々のウェルビーイング、地球のウェルビーイングに貢献する製品もいち早く上市することができました。製品、味の素の紙包材化や風味調味料の減塩製品などがよい例かと思えます。

加えて、ポストCOVID-19で人財の流動性が非常に高まりました。より現在の人財マーケットに合った人事制度の見直しや、ASEAN内での人財交流も開始することができました。

II-3. 海外調味料・食品の取組み (ASEAN)



「読み込む力」と「マネジメント力」の向上を礎としたアセアン本部の
2030ロードマップ実現に向けた取組み

今後実行・横展開すること

事例 1

食品とアミノサイエンス双方の活用による更なる健康課題の解決

アミノ酸サプリメントの展開
(タイにて取組先行)

母子栄養改善に向けた行政連携
(ベトナムで展開中)



タイのアミノ酸サプリメント
「Amino MOF®」

事例 2

外部との連携によるECチャネルでのマーケティング力強化

EC戦略立案

ECマーケットプレイス運用、自社EC検討
(タイにて取組先行)

Data活用戦略

事例 3

新たな価値創造につながる次の事業を検討できる組織の構築 (タイにて取組先行)

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

34

今後実行すること、または横展開することとしてどんなことがあるかをご紹介します
たいと思います。

まずは、食とアミノサイエンスの両方の強みを生かして、例えばタイでは、右の
Amino MOFという、高齢者向けのサプリメントを発売しました。これは、今
月の11月に開始しました。

また、ベトナムでは、母子の栄養改善を行政と連動して行うMother &
Children Projectがキックオフしております。ベトナムに関しては、かつてか
らスクールランチ、School Meal Projectがございましたが、そういった行政
との連携の無形資産を使った取組みとなっております。

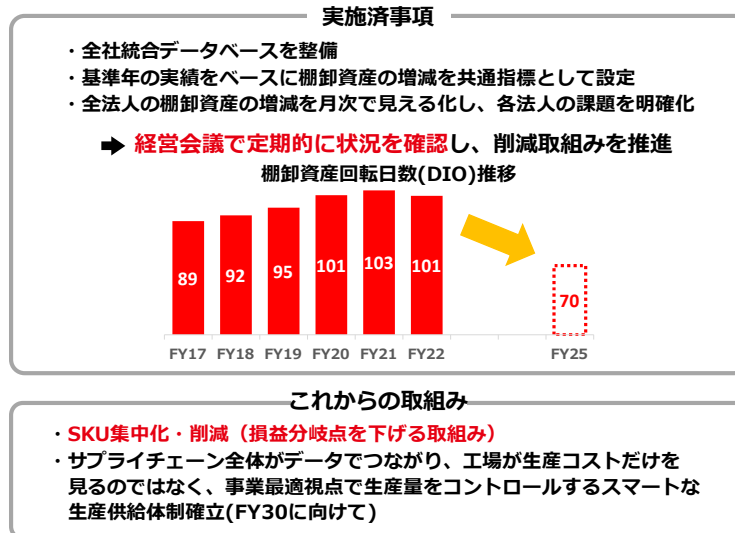
また、タイで始めた外部連携のECの取組みの成功を、ASEAN各国に広げること
も開始しています。従来、ECに関しては手弁当で行っていた取組みを、外部の
専門家に伴走者になっていただいたことがあり、その結果、タイで飛躍的にEC
の売上を拡大することができました。

最後になりますが、既存の事業でカバーできない領域、一部の領域で現在の調味
料・食品とは少し違った領域などはポテンヒットになりやすい傾向があるため、
新事業の新しい芽をつまないように、パーパス実現を目的にした新事業に特化し
た組織も立ち上げました。

まだその新事業の内容は検討中のものも多いですが、近い将来上市できるよう、
現在スピードアップを図っているところです。

II-4. 棚卸資産回転日数 (DIO) の適正化の取組み

COVID-19やウクライナ問題によりサプライチェーンが混乱し、政策的に製品や原材料在庫を厚く確保した。一方、サプライチェーンが混乱する中、SCM基盤の整備を進めた。



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

35

坂倉さん、ありがとうございました。

続いては、「まだまだ磨きこみが必要」な取組みをご紹介します。
1点目は棚卸資産の削減です。

COVID-19やウクライナ危機によるサプライチェーンの混乱の中で、当社はきっちりと商品をお届けすることを重視し、通常よりも厚く在庫を持つようにしました。

ポストコロナでサプライチェーンも正常化する中で、棚卸資産についても見える化を進め、進捗を確認しながら取組みを推進していくことで、着実に削減に取り組んでまいります。

短期的にはSKU集中化・削減を推進し、損益分岐点を下げ、筋肉質な事業構造に進化をさせていきます。

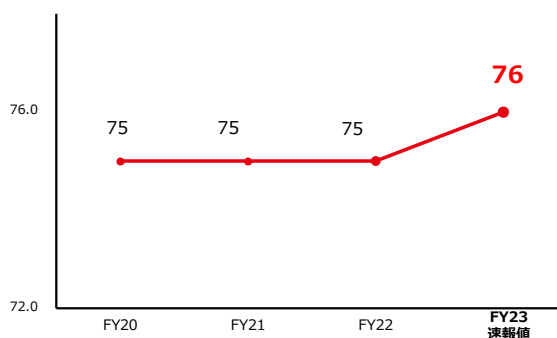
昨年度は食品部門を中心に値上げに取り組んだことが今年度の業績の底上げに大きく貢献しています。

来年度に向けてもSKU集中化・削減により損益分岐点を徹底的に下げ、特に利益の底上げと財務体質の更なる改善に向け取組みをスピードアップしていきます。

II-5.人財資産の取組み（エンゲージメントサーベイ速報スコア）

昨年度から導入した「ASV実現プロセス」の好意的回答は76（FY23速報値）
各種スコアの詳細を分析し、中期ASV経営実現に向けて取組みを加速させる

	23年度 速報値	前年差
ASV実現プロセス	76	+1
志への共感	93	0
顧客志向	91	+1
ASV自分ごと化	76	+5
チャレンジの 奨励	81	0
インクルージョンに よる共創	78	0
生産性向上	28	+6
イノベーション 創出	85	▲1
社会・経済価値 の創出	78	▲2



「生産性向上」の低スコアは社内での承認手続きが多いことが主な理由の1つ。
根回し文化から脱却できるよう意識改革を図っていく

続いては、無形資産、中でもイノベーションの源泉である人財資産です。

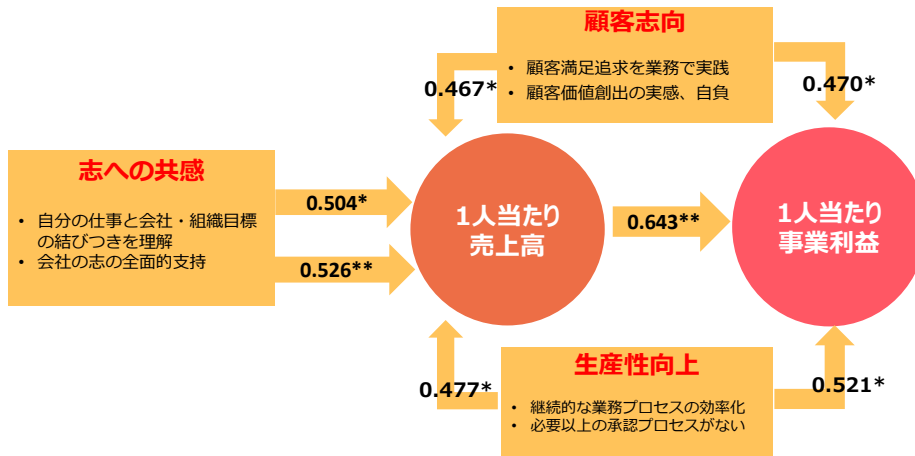
今年度のエンゲージメントサーベイの速報が出ております。
昨年度から導入した「ASV実現プロセス」は1ポイント上昇して76点でした。

「ASV実現プロセス」はここに記載の8つの要素から構成されていますが、ほとんどの項目で高いスコアを維持している中で、「生産性向上」の項目の点数が非常に低位であり、全体のスコアを押し下げていることが判ります。

「生産性向上」のスコアの低さを紐解いていくと、「社内の承認手続きが多い」という、当社の根回し文化がひとつの要因であることがわかりました。「手挙げ」での主体的な取組み参加を推進するなど、根回し文化からの脱却を図っており、昨年度のスコアは改善しております。まだまだスコアは低位ですので、今後も手挙げによる担当業務の枠を超えたネットワーク型の働き方の施策を展開する等、意識改革を進めていきます。

II-5.人財資産の取組み（エンゲージメントサーベイと業績の関係解析）

引き続き毎年のエンゲージメントサーベイの結果と業績との相関分析を実施していく。
 (下図の数値はFY22のエンゲージメントサーベイまでの数値)



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

*相関関係は95%で統計有意
 **99%で有意

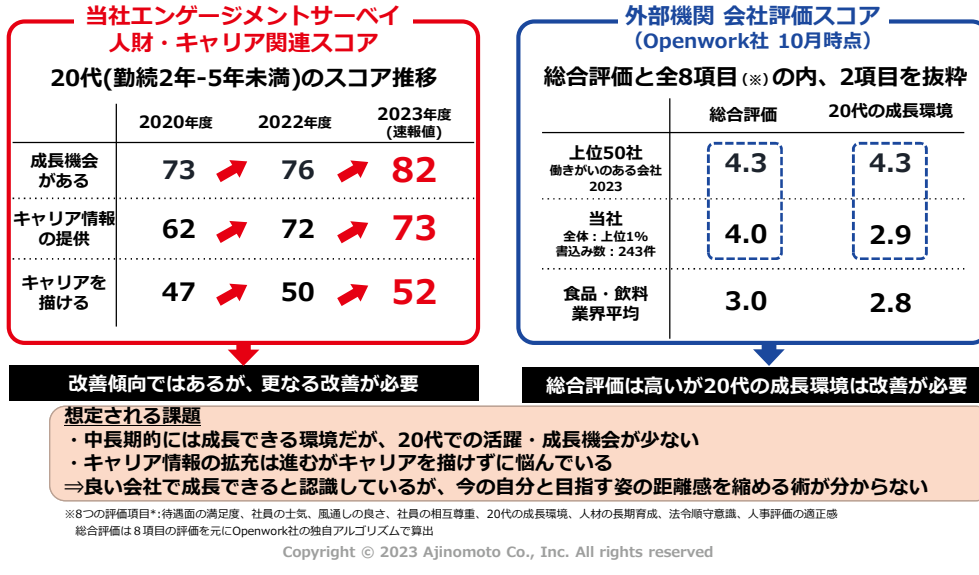
37

こちらのエンゲージメントサーベイと業績の関係解析につきましては、
 現在、23年度のエンゲージメントサーベイでの解析を進めております。

開示できるようになりましたら、こちらも継続して皆様にお示ししたいと思います。

II-6. 人財資産の取組み（20代のエンゲージメント）

一方で、20代の成長環境やキャリア開発についてはまだ改善の余地があり、更に取り組みを加速させることで、一層魅力ある企業となるよう着実に改善していく。



人財資産の中でも、特に課題だと捉えているのは、20代の成長環境やキャリア開発です。

エンゲージメントサーベイの20代のスコアは、改善をしておりますが全体と比べて低位であり、またOpen Workさんの「20代の成長環境」のスコアも、改善が必要なことを示しています。

想定される課題としましては、

- ・ 20代の活躍・成長機会が少ない
- ・ キャリアデザインが描けない

といったことが挙げられますので、その課題に手を打ってまいります。

II-6. 人財資産の取組み（若手従業員への取組み）

若手の成長・活躍を加速する基盤として、人財公募や新事業創出プログラムを推進。また、それを支援する全基幹職に対してコーチング研修を実施。若手の活躍を会社の成長の原動力の一つとして捉え、全従業員でASVの実現を追求します。



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

39

若手が成長し、活躍する機会を増やすため、人財公募や新事業創出プログラムを推進させています。キャリアデザインを描く情報を一層充実させることだけでなく、若手を導く基幹職、その基幹職全員にコーチング研修を実施し、若手の成長を支援する体制を整えています。

若手の活躍を会社の成長の原動力の一つとして捉え、全従業員でASVの実現を追求します。

CEOメッセージ(再掲)

- ・ FY23中間期は売上高・事業利益とも新記録。FY23修正予想は売上高・事業利益の期初予想を維持し、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,000億円に上方修正。
- ・ 海外の調味料・食品の利益率が大幅に回復し、北米の冷凍食品は構造改革の成果が目に見えて現れるようになった。主にFY22の迅速な打ち手(価格対応等)が奏功した。
- ・ 日本国内の調味料・食品は単価アップと共に数量を回復させたかったが、物価上昇への生活防衛を乗り越えるまでの、数量増への実力はまだ足りなかった。マーケティングデザインセンターを設立し、打席に立つ(新商品を発売する)土壌ができつつある。短期・中長期の打ち手をしっかり入れていく。
- ・ 半導体市場の回復が見込みより遅れたことや、得意先の想定以上の在庫調整が、ヘルスケア等の業績に影響した。
市場は伸長しており、ヘルスケア等の成長回帰には自信を持っている。
- ・ 「2030ロードマップ」を推進し、さらに磨き続けることで、企業価値の向上を図っている。
- ・ FY24に向けては短期の施策も必要。損益分岐点を下げる取組み(SKUの集中化・削減等の筋肉質化の取組み)も進めていくことで、FY23の着実な達成とロードマップに沿ったFY24の事業利益の二桁成長を実現する。



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2四半期（7-9月期）サマリー



売上高：増収

3,484億円

対前年実績：103.0%

除く為替影響：99.4%

調味料・食品、冷凍食品が牽引し、
全体で増収

事業利益：減益

337億円

対前年実績：99.7%

除く為替影響：94.9%

主に海外の調味料・食品、冷凍食品が
増益したものの、ヘルスクエア等の減益
をカバーできず、全体で減益。

親会社の所有者に帰属する当期利益

192億円

対前年実績：99.7%

事業利益対前年増減内訳 (億円)

単位：億円、▲は損サイド	対2Q-FY22	2Qに影響した内容
売上増減によるGP増減	35	海外の調味料・食品、海外の冷凍食品の増収効果がヘルスクエア等の減収を上回る
GP率変動によるGP増減	7	海外の調味料・食品、海外の冷凍食品のGP率改善がヘルスクエア等のGP率低下を補う
販管費増減	▲42	戦略に沿った広告・R&D投資による販管費増加
持分法による損益	▲0	-

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

42

業績予想（損益計算書）



単位：億円、▲は損サイド	23年度修正予想 (A)	23年度期首予想 (B)	増減 (A) - (B)	22年度実績 (C)	前年増減 (A) - (C)
売上高	14,650	14,650	0	13,591	1,058
事業利益	1,500	1,500	0	1,353	146
その他の営業収益/営業費用net計	30	▲ 60	90	136	▲ 105
営業利益	1,530	1,440	90	1,489	40
金融収益/金融費用net計	▲ 20	▲ 50	30	▲ 89	68
税引前当期利益	1,510	1,390	120	1,400	109
法人所得税（税率：FY23修正予想 25.8%）	▲ 390	▲ 378	▲ 12	▲ 398	8
当期利益（含む非継続事業）	1,120	1,012	108	1,001	118
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,000	950	50	940	59
非支配持分に帰属する当期利益	120	62	58	61	58

業績予想：為替前提および為替感度



為替前提：対円

	FY23修正予想	FY23実績				FY23期首予想
		4Q	3Q	2Q	1Q	
USD	143.00			144.63	137.49	135.00
EUR	156.00			157.32	149.58	135.00
THB	4.07			4.11	3.99	3.75
BRL	28.85			29.59	27.81	25.96

為替感度 為替レート：対円

	FY23修正予想	事業利益への感度（換算時）
USD	143.00	±1円 → 約1億円
EUR	156.00	±1円 → 約0.5億円
THB	4.07	±0.01円 → 約1億円
BRL	28.85	±1円 → 約3億円

参考 | セグメント別成長の道筋(期首予想)



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 期首予想	FY25 計画 (FY22-25)	FY22 実績 (BP額)	FY23 期首予想	FY25 計画 (FY22-25)	FY22 実績	FY23 期首予想	FY25 計画	FY22 実績	FY23 期首予想	FY25 計画		
調味料・食品	調味料													
	栄養・加工食品	7,750 億円	7.4%	5%	848 億円	9.6%	12%	15.9%						
	ソリューション&イングリエーション						*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%	*0.6%	約1%	5%	5.5%	約6%	8%
							WACC 5%							
ヘルスケア等	バイオフィーマーサービス &イングリエーション													
	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しました。
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

45

人財資産の取組（「HRアワード2023」受賞）



当社の若手従業員の自発的な行動変容を促す施策等を中心とした包括的な取組みが評価され、日本の人事部「HRアワード2023」（主催：「HRアワード」運営委員会、後援：厚生労働省）にて企業人事部門「優秀賞」を受賞。

受賞理由

「志を実現する従業員一人ひとりのWell-being向上へ。人財資産を強化する包括的取組み」は時代に合わせて「人を大切にする」方法を捉え直し、一人ひとりのWell-beingを向上させようとする取組みとして多くの経営者や人事関係者から高く評価されました。



選考委員 坂東 眞理子氏（左）から表彰状を受け取る
当社執行理事人事部長 山本 直子

施策例

- ・多様なキャリアを紹介する「キャリアフェス」を初開催
- ・挑戦と成長を促す管理職への適時登用
- ・MBOでのチャレンジ目標加点制度
- ・男性育休取得制度改定
- ・国内外フルリモート勤務ができる「どこでもキャリア」制度の導入
- ・Financial Well-being向上を目指し持株会加入者への特別奨励金支給

成果

「キャリアフェス」は社員の約30%が参加。社内人財公募には若手中心に応募があり成立数は前年比7倍超。男性育休取得率は91%に急増し、持株会加入率は70%超に到達するなど、若手を中心に自発的な行動変容が見られた。

用語集①

用語	意味・内容	記載ページ
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・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。	26・41
核酸医薬	生物の遺伝情報を司る、デオキシリボ核酸（DNA）やリボ核酸（RNA）の構成成分であるヌクレオチド等を基本骨格とする医薬。核酸医薬品は、低分子医薬品、抗体医薬品に続く第3の医薬品とされ、従来の医薬品では治療が難しかった疾患を根治する可能性がある。	16
カテゴリーマネジメント ブランドマネジメント	カテゴリーマネジメントは商品カテゴリーごとに戦略立案や採算管理等を行うこと。ブランドマネジメントはブランドごとに戦略立案や採算管理等を行うこと。例えば、北米冷凍食品ではギョーザがカテゴリーで、「TaiPei」「LingLing」がブランドであり、カテゴリーマネジメントの方が全体最適で戦略立案や採算管理ができる。	13・30
チャネルマネジメント	スーパーマーケットやドラッグストア、Eコマース等の流通形態ごとに戦略立案や採算管理を行うこと	13・31
バイオシミラー	先行バイオ医薬品の特許が切れた後に、他の製薬会社から販売される同等の効果/安全性を持った医薬品のこと。	15
バリューチェーン	原材料の調達・製造・出荷配送・マーケティング活動・顧客（消費者）への販売・アフターサービスと、製品、およびサービスが顧客の手元に届くまでに、さまざまな価値が加わっていく様子、流れ。	13・28・30・32
マテリアリティ	味の素グループにとっての重要な事項	28
ローリングフォーキャスト	直近の実績や外部環境、事業計画を元に、継続的に将来の業績見直しを更新していく予測手法のこと。短期目標（業績予想）及び中長期目標（ASV指標）の達成に向けアクションプランをスピーディかつ的確に立案し実行するために活用される。	28・31・32

用語集②

用語	意味・内容	記載ページ
棚卸資産回転日数 (DIO)	対象の棚卸資産が何日間に入れ替わっているか＝商品を仕入れてどのくらいの期間で販売できているかを示す値。 Days Inventory Outstanding の略。 $((\text{期初棚卸資産額} + \text{期末棚卸資産額}) \div 2) \div \text{売上原価 (年間)} \times 365(\text{日数})$ で求める。 DIOの短縮はCCCの短縮に直結し、キャッシュ創出力を向上させる。	32・35
累進配当政策	減配を実施せず、増配または維持する配当政策。	24
1本鎖 (アンチセンス)	標的とする核酸に結合することで、標的の機能を阻害したり制御したりする1本鎖のDNAまたはRNAのこと。RNAはDNAと異なり1本鎖で存在していることがほとんど(DNAという設計図を一時的にコピーするというのがRNAの主な役割となるため、DNAのように2本鎖である必要が無いためと言われる)。当社独自技術「AJIPHASE®」のオリジナルのターゲット領域。	16
2本鎖 (siRNA)	短く(20塩基くらいの長さの) 2本鎖のRNAのこと。 short interference RNA の略。タンパク質と一緒に働いて遺伝子の発現を調整する。当社独自技術「AJIPHASE®」の進化により、ターゲット領域に加わった。	16
AI・自然言語AI	AIとは「人工知能」のこと。 Artificial Intelligence の略。 人間の言葉の理解や認識、推論などの知的行動をコンピュータに行わせる技術。 自然言語AIとは、プログラミング言語のような人工の言語に対し、日本語や英語等のように、人が日常話したり書いたりする言語を計算機で処理するAIのこと。	14
AJIPHASE®	液相合成法による、オリゴ核酸・ペプチド合成における当社独自技術 (参考サイト) AJIPHASE® 味の素バイオ・ファーマ サービス-独自プラットフォーム技術 (ajinomoto.com)	16
BtoC	一般消費者を対象とした、家庭用ビジネスのこと。 Business to Consumer の略	28
CAGR	年平均成長率のこと。 Compound Annual Growth Rate の略。	17・18・45

用語集③

用語	意味・内容	記載ページ
CCC	キャッシュ・コンバージョン・サイクルのことで、仕入債務を支払ったのちに売上債権の回収までの所要日数を示す財務指標。 Cash Conversion Cycle の略。 売上債権回転日数+棚卸資産回転日数-仕入債務回転日数で求める。 CCCを短縮することで、よりキャッシュ創出力が向上し、将来への投資や株主還元へキャッシュを振り向けることができる。	28・31・32
CDMO	医薬品開発製造受託機関のこと。 Contract Development and Manufacturing Organization の略。製薬会社向けに医薬品受託製造、開発段階における製造条件の最適化等、製造・開発面における包括的なサービスを提供する事業。 医薬品製造受託機関(CMO=Contract Manufacturing Organizationの略)より、製剤化工程など治験薬の開発も担える点で事業範囲が広い。	16
GP	売上総利益のこと。 Gross operating Profit の略。 粗利(あたり)とも呼ばれ、【売上高-売上原価=売上総利益】で算出される。	5・6・10・ 31・42
OE	オペレーショナル・エクセレンスのことで、オペレーションの効率向上を目指すことによって業務運用(オペレーション)に自社独自の優位性を保っている状態のこと。 Operational Excellence の略	13・30
SKU	在庫管理上での最小の単位。 Stock Keeping Unit の略。 例えば、同ブランド・同品種でも、「Cook Do®」回鍋肉、「Cook Do®」回鍋肉2人前で2SKUとなる。	3・13・35・40
TDC	売上原価に物流費を加え、納品先に商品を届けるまでのコストを合計したものの。 Total Delivered Cost の略。	13・29・30
WACC	加重平均資本コストのこと。 Weighted Average Cost of Capital の略。 企業の稼ぐ力である投下資本利益率(ROIC)が加重平均資本コスト(WACC)を上回っていくことが、企業価値の成長につながる。	18・23・45
Well-being	健康で幸せな状態。	26・46

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

味の素グループ ストーリー

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