

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



## 本日本お伝えしたいこと

- ・ 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%

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%

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%

**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

**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

## 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	

# I -2. 事業利益増減要因 (P&L要素別 2023年3月期実績)

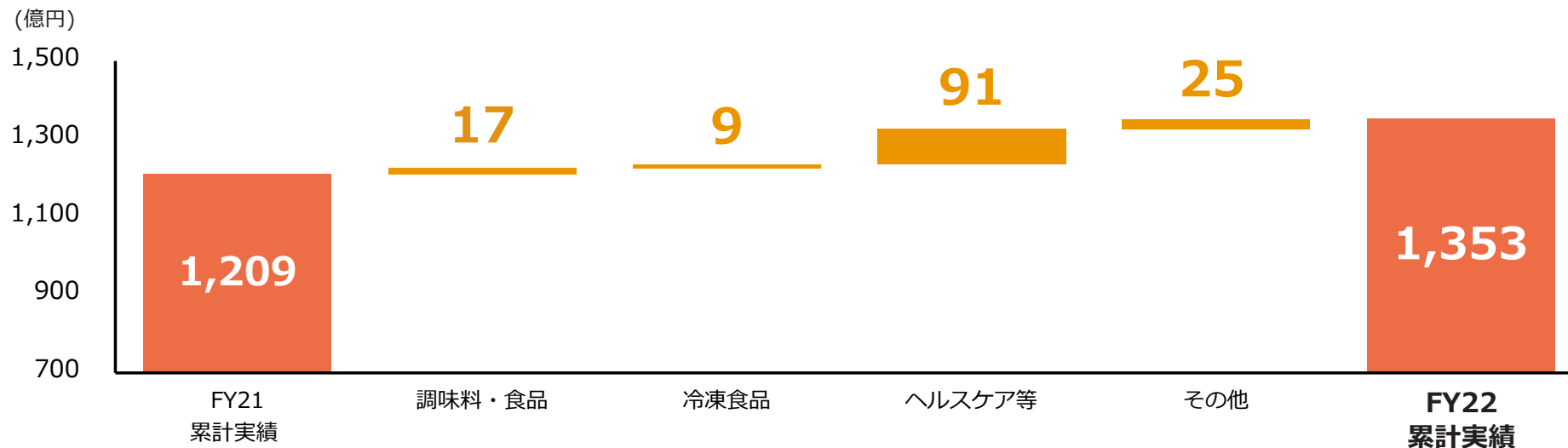


## (参考)

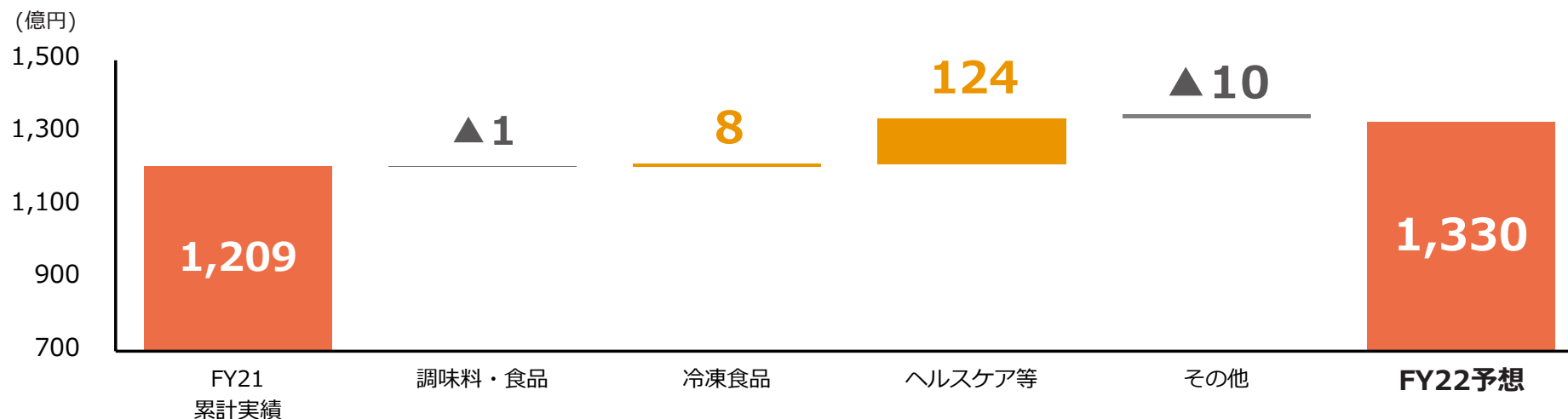
- ・ 原燃料・食品原料コスト影響 ▲約20億円 (ネット影響額)
- ・ 為替影響 +約130億円 (GP増減+約365億円 販管費増減 ▲約240億円)
- ・ コストダウン +約40億円を含む



## 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

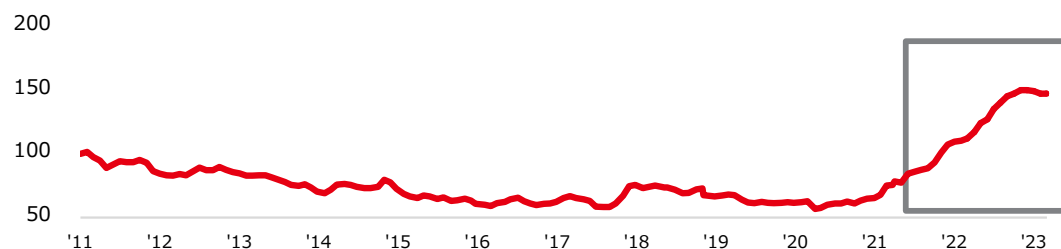


# I-3. 2023年3月期トピックス (主要発酵原料・副原料価格推移)

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

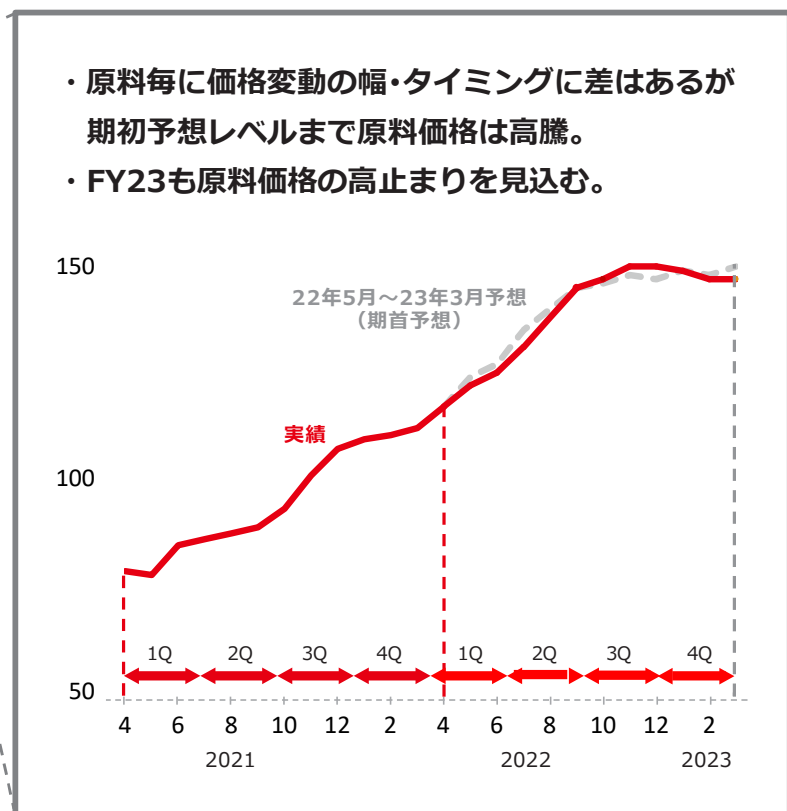
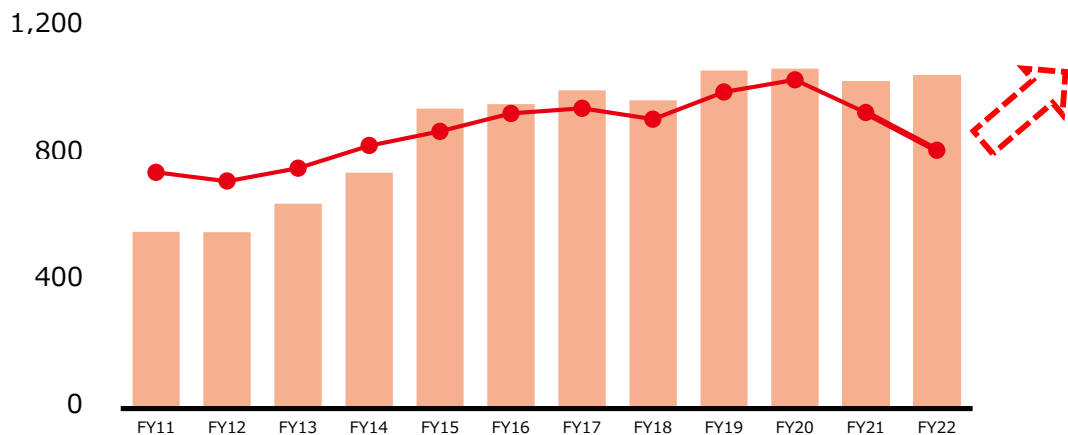


## 調味料・食品セグメント

(事業利益・事業利益率 FY14迄営業利益)

(億円)

■ 事業利益 (共通費除く) ● 事業利益率 (共通費除く)





# I -4. 売上分解と事業利益増減要因 <調味料、栄養・加工食品>

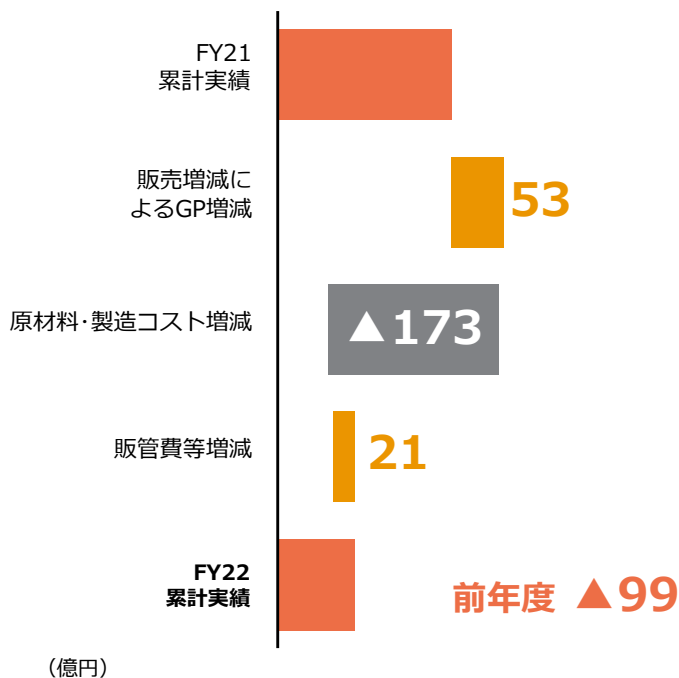
## 国内・海外別のFY22の売上分解、FY22の事業利益増減要因（前年比較）



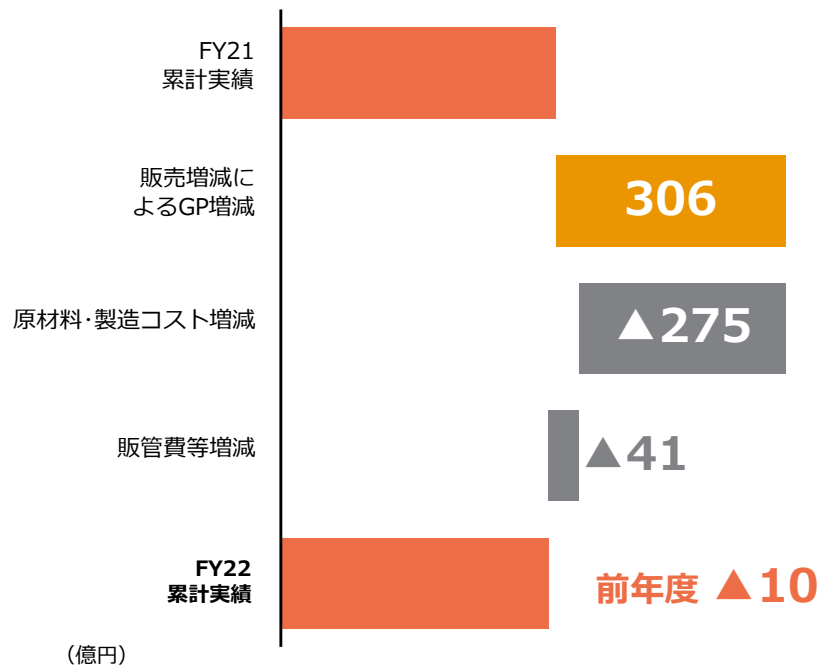
※除くAGFの構造改革影響



### 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



## 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。

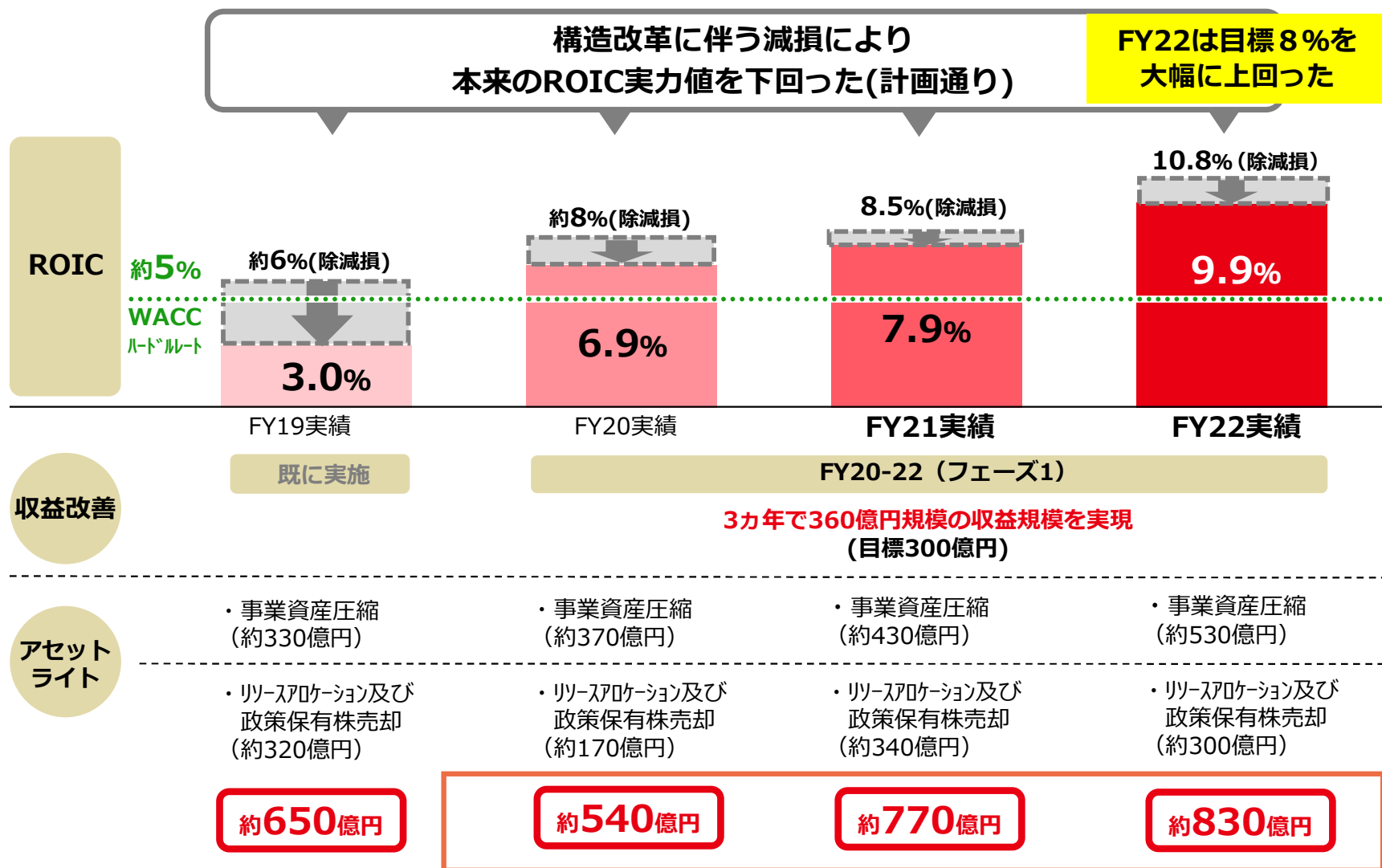
FY20-22  
フェーズ1  
構造改革

		FY19 実績	FY20 実績	FY21 実績	FY22 実績	FY22 中計時目標
財務 指標	<b>効率性</b>					
	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%)	<b>9.9%</b> <b>(10.8%)</b>	8%
	<b>成長性</b>					
	オーガニック成長率 (前年比)	0.3%	▲0.6%	6.8%	<b>9.5%</b>	4%
重点 KPI	重点事業売上高比率	66.5%	66.6%	68.7%	<b>68.7%</b>	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%	<b>11.9%</b>	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%	<b>62%</b>	70%
未財務 指標	<b>ブランド 強化</b>					
	ブランド価値（mUSD） （InterBrand社調べ）	780	926	1,208	<b>1,391</b> (対前年+15%)	CAGR7%を目途とする
	ブランド強度スコア	56	58	59	<b>59</b>	主要12カ国毎のスコアアップ

# 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%	<b>8.4%</b>	2.8%	3.5%	<b>8.6%</b>	12.4%	10.9%	<b>15.6%</b>	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%	<b>7.8%</b>	2.8%	7.8%	<b>19.1%</b>	0.6%	▲1.5%	▲4.0%	1%~	
											WACC 5%	
ヘルス ケア等	バイオフィーマサービス &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%	<b>12.4%</b>	—	—	—	1.2%	10.7%	<b>13.2%</b>	10%~	
	その他										WACC 8%	

# I-6. 構造改革の進展



**FY20-22の3年間で計約2,140億円のアセットライトを実現**

(中計目標) FY20-22の3年間で1,000億円 規模のアセットライト

# 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%

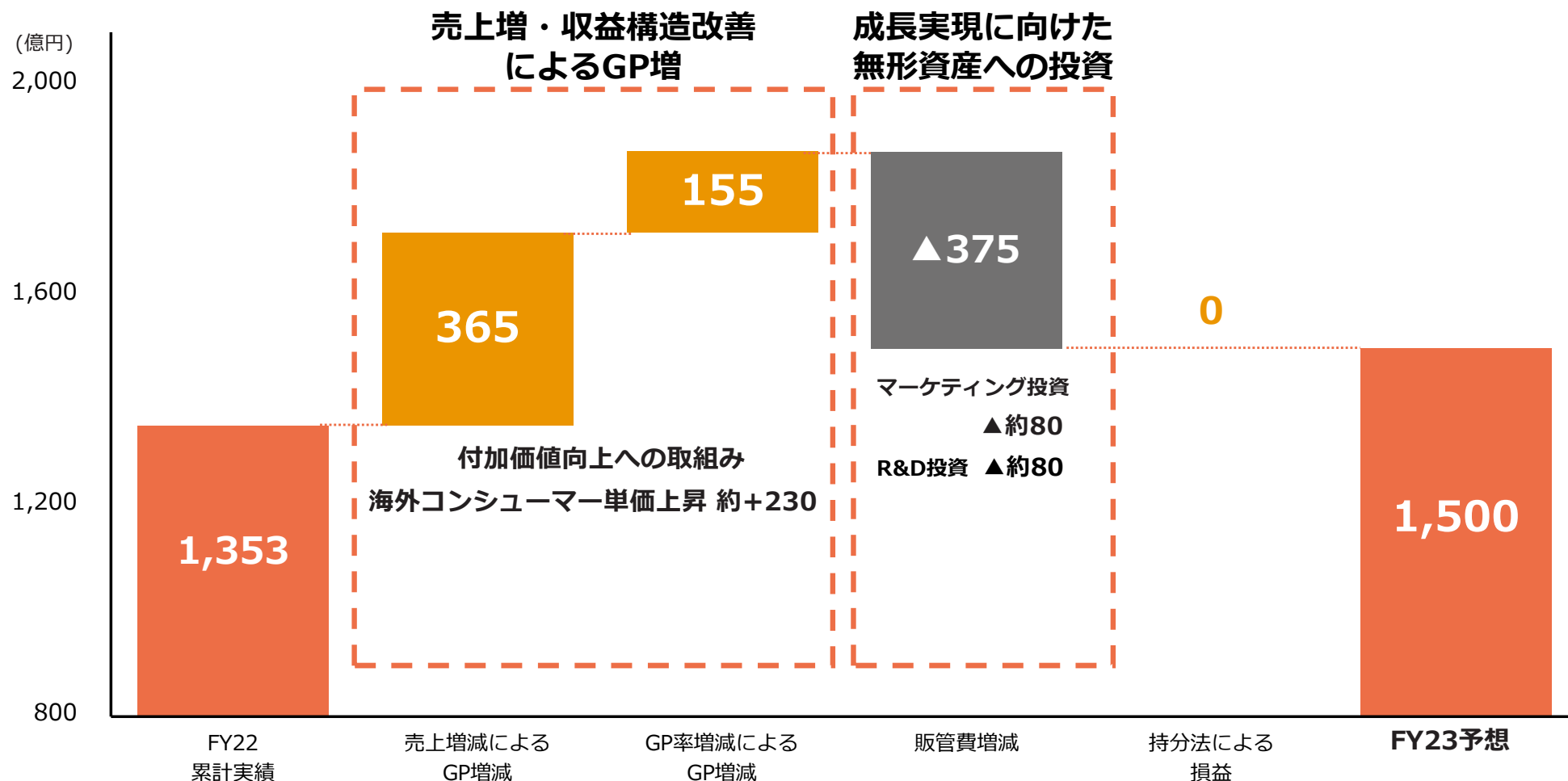
除く為替影響：111.8%

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
<b>売上高</b>	<b>14,650</b>	<b>13,591</b>	<b>107%</b>	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り組むことで、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%	
<b>事業利益</b>	<b>1,500</b>	<b>1,353</b>	<b>110%</b>	FY22の原燃料高騰に対しての打ち返し、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。

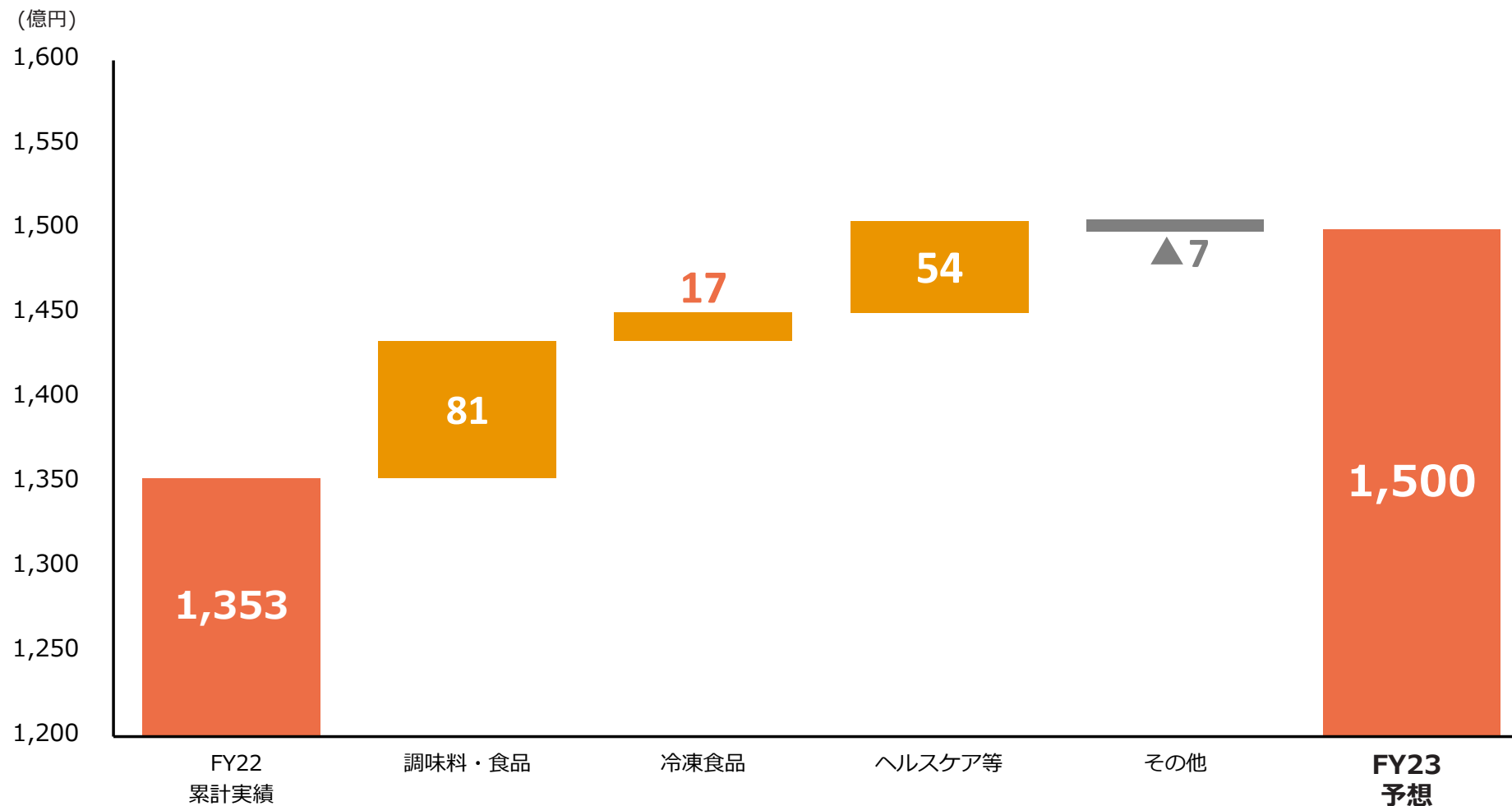
# I-8. 事業利益増減要因 (P&L要素別 2024年3月期 業績予想)

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



# 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。

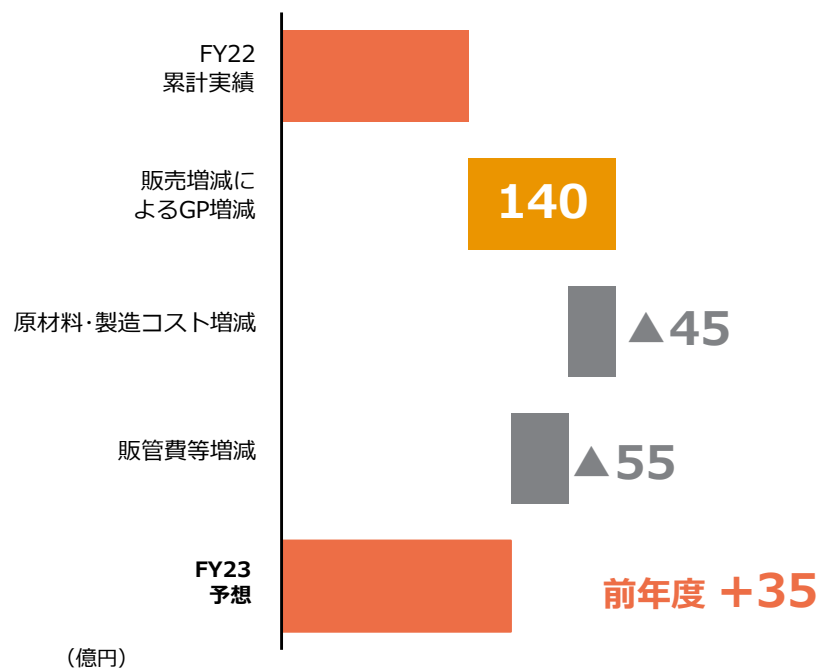


# I-10. 売上分解と事業利益増減要因 <調味料、栄養・加工食品>

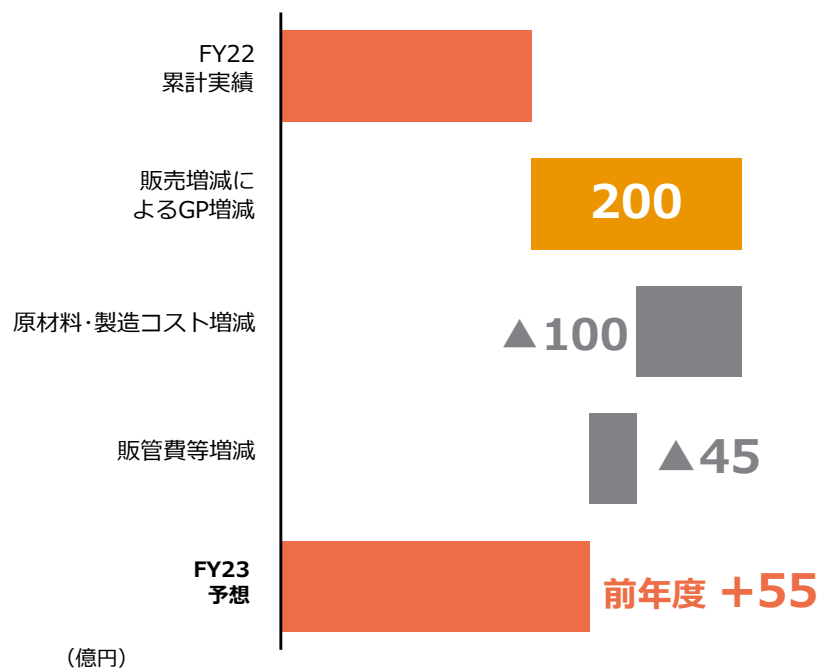
## 国内・海外別のFY23予想の売上分解、FY23予想の事業利益増減要因（前年比較）



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



# 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

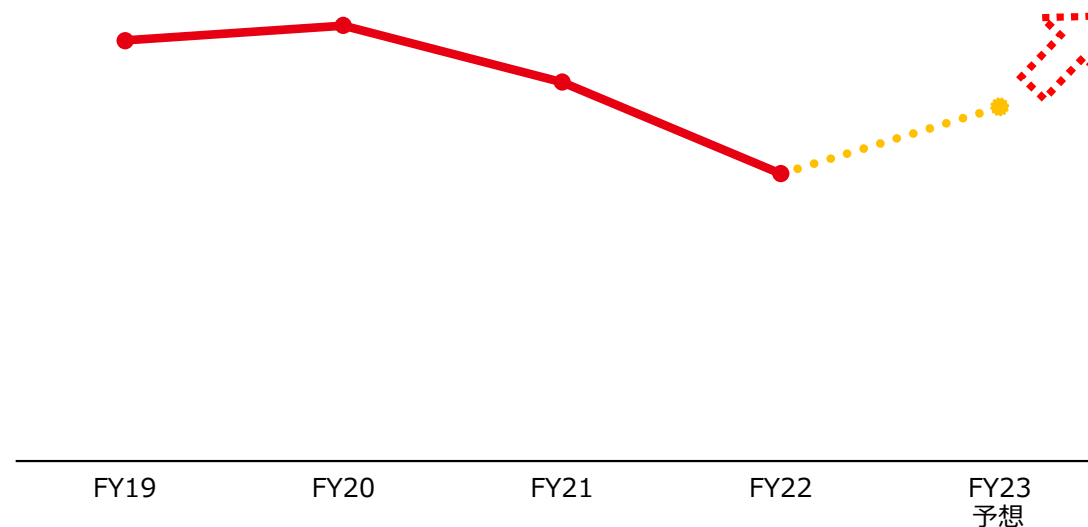
## メニュー用調味料

- ・ 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

# 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

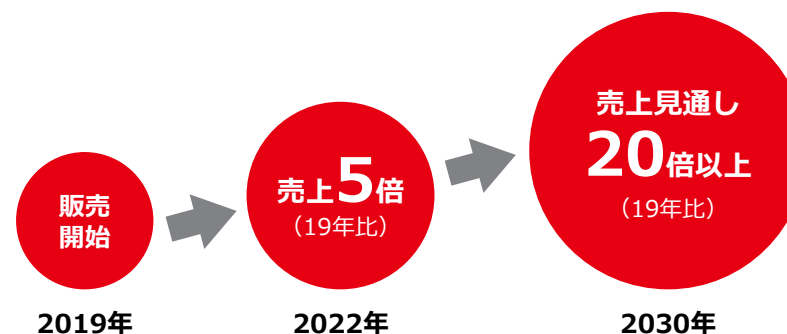
## ① 台湾・韓国での現地法人を活用した「ほんだし®」やスープの輸出版売

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

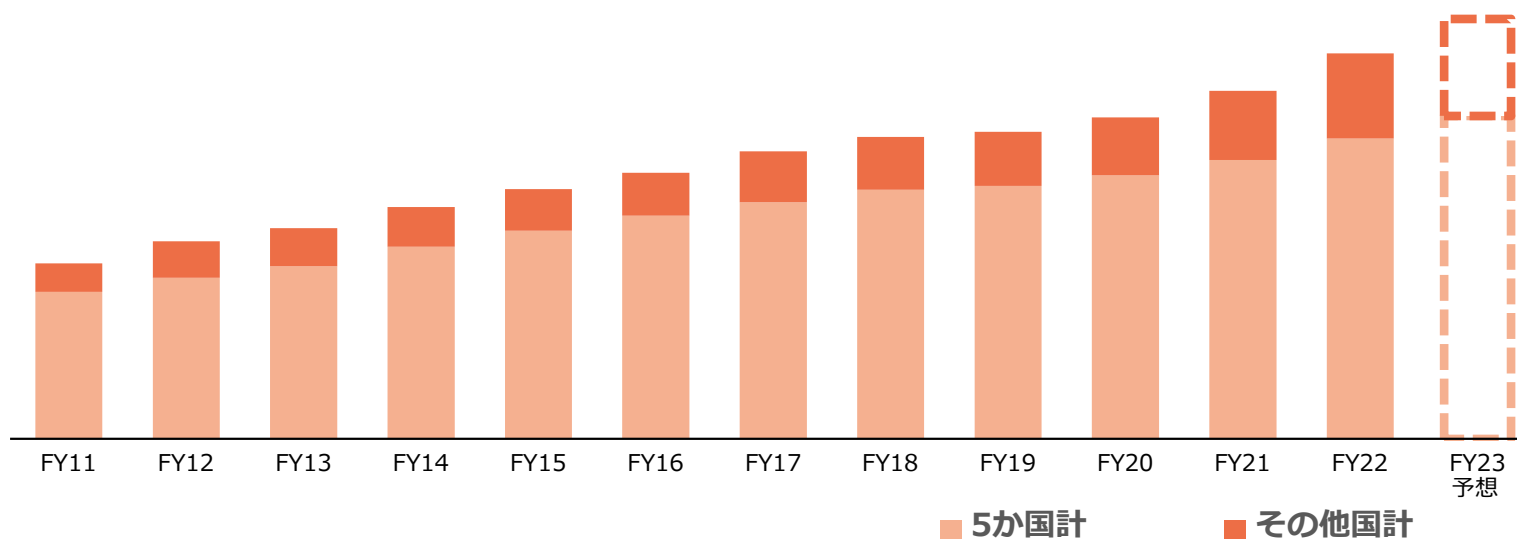
近年、急激に売上を伸長させており、中国市場開拓の新たなドライバーとして育成していく。

# I-13. 調味料・食品（海外）フロンティアへの注力

主要5カ国（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カ国を上回るペースで周辺国が拡大

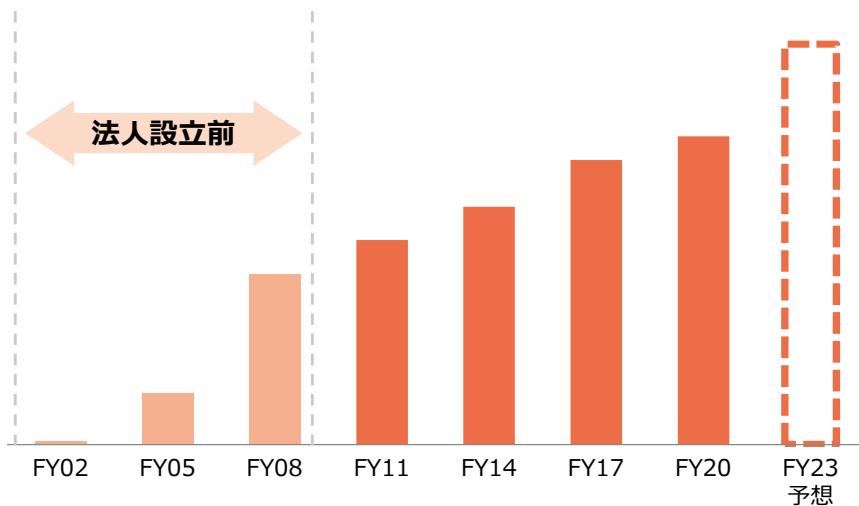


売上の飛躍的な拡大による成長貢献に加え、  
利益を創出する「型」の構築

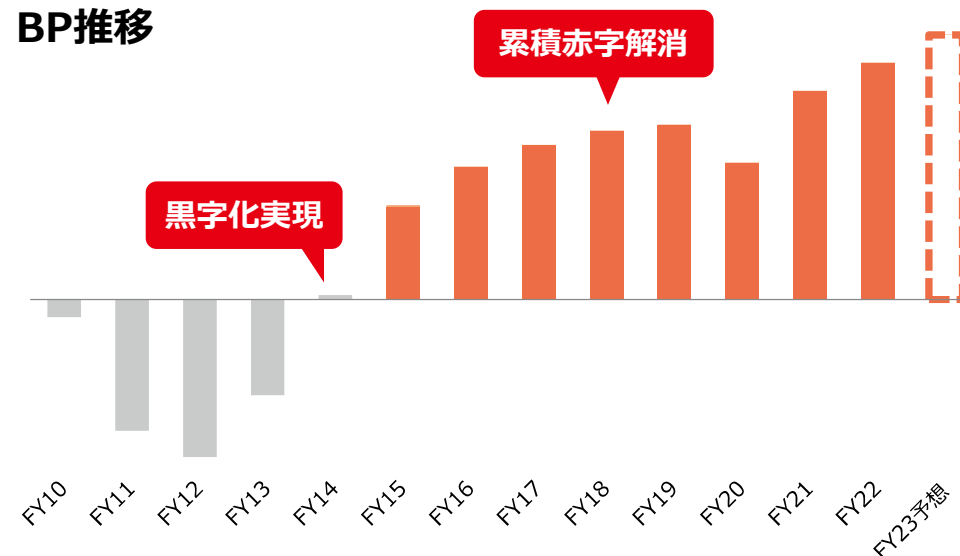
# I-13. 調味料・食品（海外）フロンティアへの注力 アセアン新興国の成功事例

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

売上推移



BP推移



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

# 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

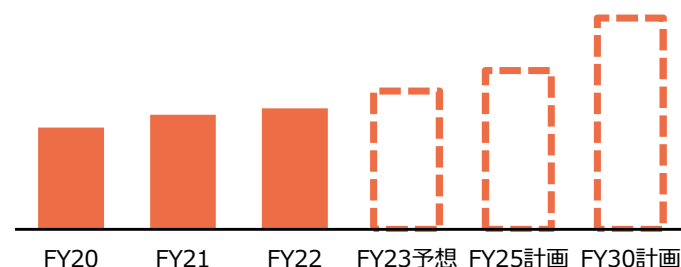
日本：海外 = **50:50**

### 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）

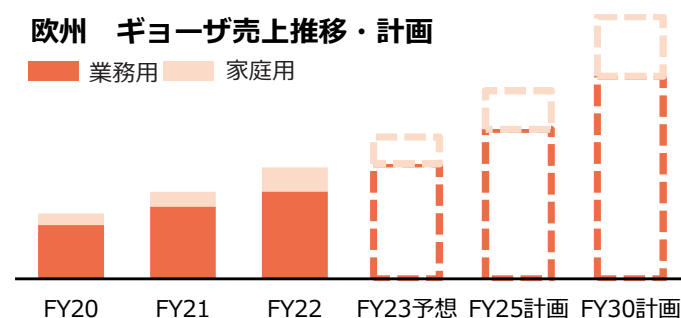
フランス ル・ヌーブル工場での

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

■ 業務用 ■ 家庭用



# 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

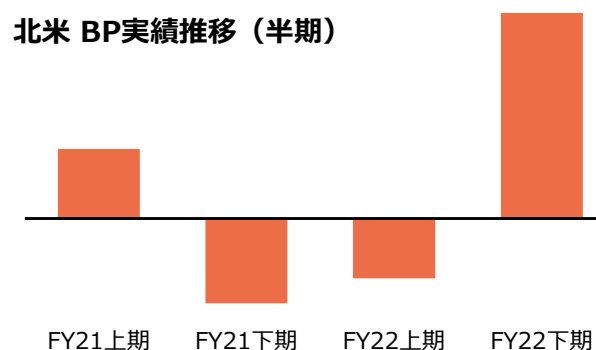
- ・ 不採算製品を積極的に縮小
- ・ そのアセットを活用して収益性の高いコアカテゴリー製品の増産を実施

Toluca工場 イタリアン → ギョーザ増産

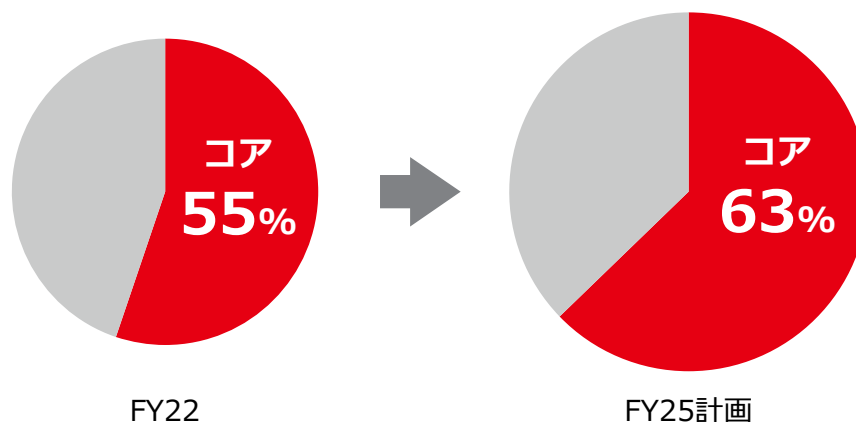
Joplin工場 アペタイザー → 米飯増産

San Diego工場 メキシカン(ブリトー) → メキシカン(タキートス・ミニタコス)増産等

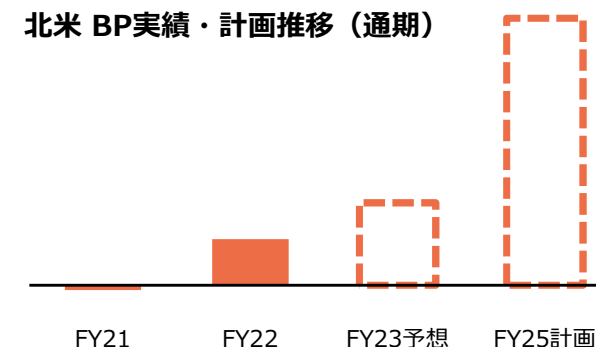
北米 BP実績推移 (半期)



コアカテゴリー売上高構成比推移



北米 BP実績・計画推移 (通期)



\*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

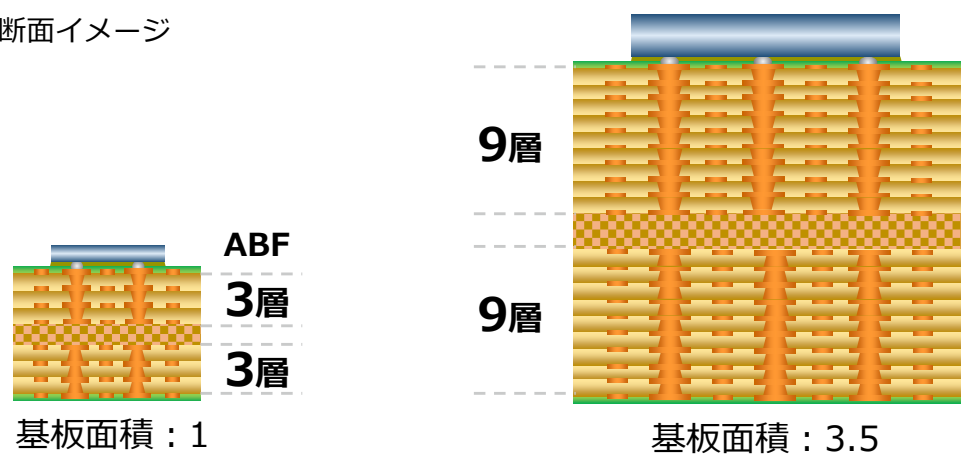


# I-16. ファンクショナルマテリアルズ(電子材料等)

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

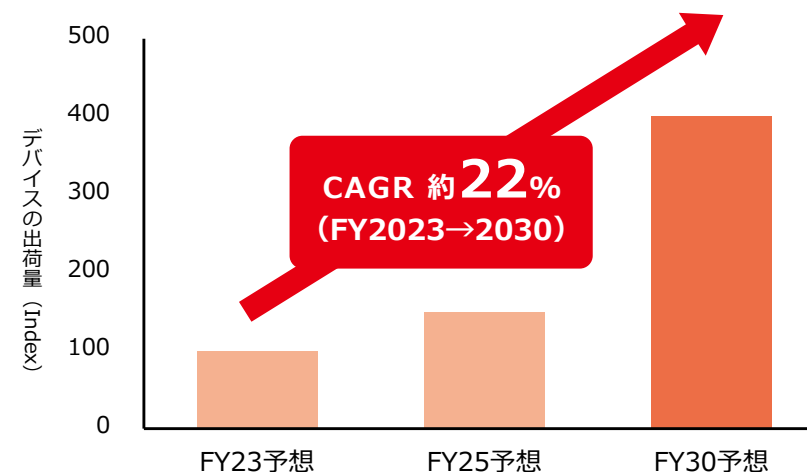


PC

サーバー・データセンター・AI・ネットワーク

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

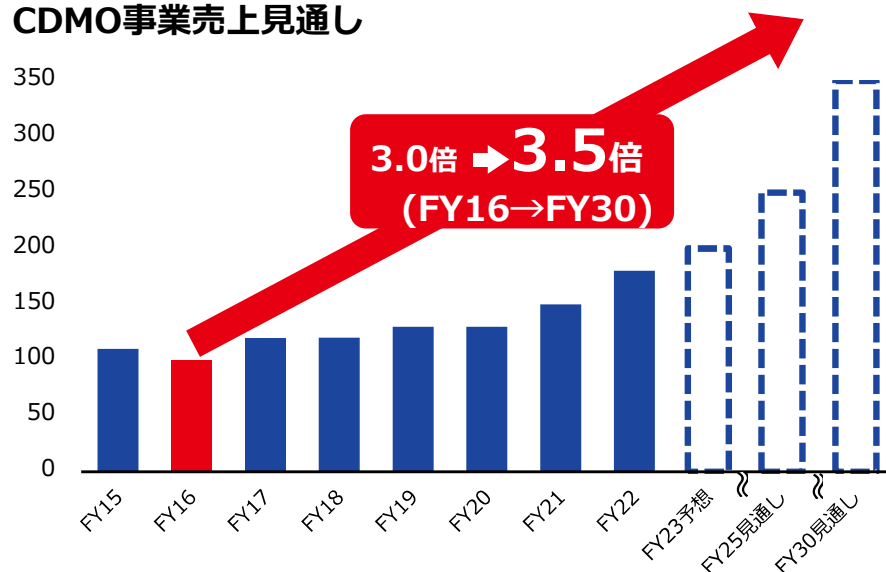
\*層間絶縁材料「味の素ビルドアップフィルム®」

\*\*High Performance Computing

# I-17. バイオフィーマサービス&イングリディエンツ

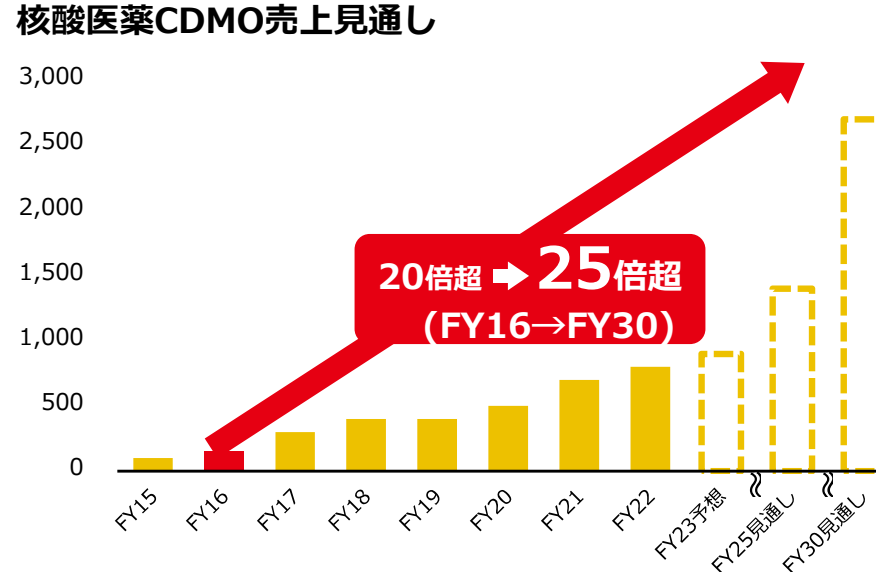
核酸医薬CDMOは順調に成長し、22年8月の事業説明会で示した中長期の売上見通しを上方修正

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)

# 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

# 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)								
セグメント	サブセグメント	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% *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)	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%					

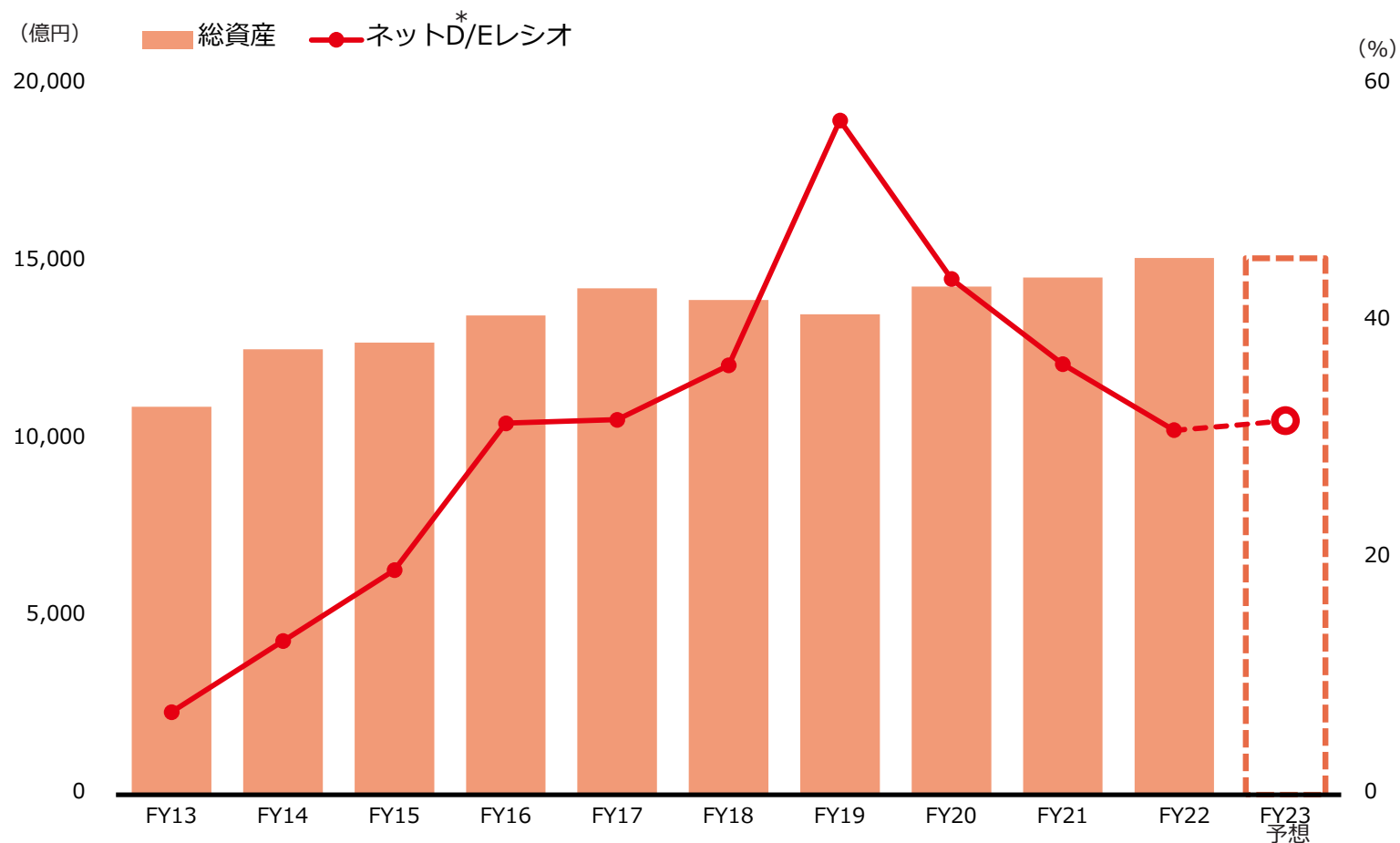
\*ROIC(除く固定資産売却益・減損)

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。

# 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%

# I-20. キャッシュ創出

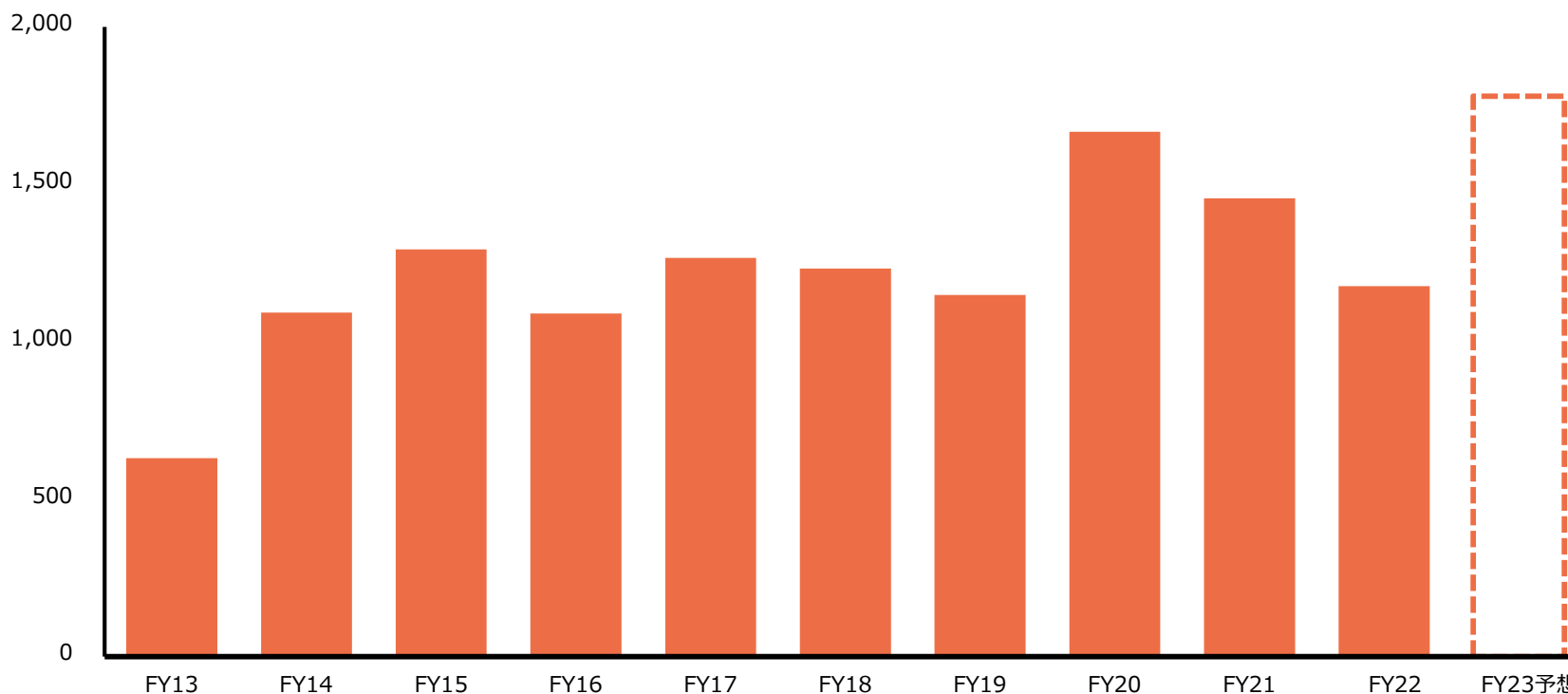
**営業キャッシュフローのFY22実績は、1,176億円**

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

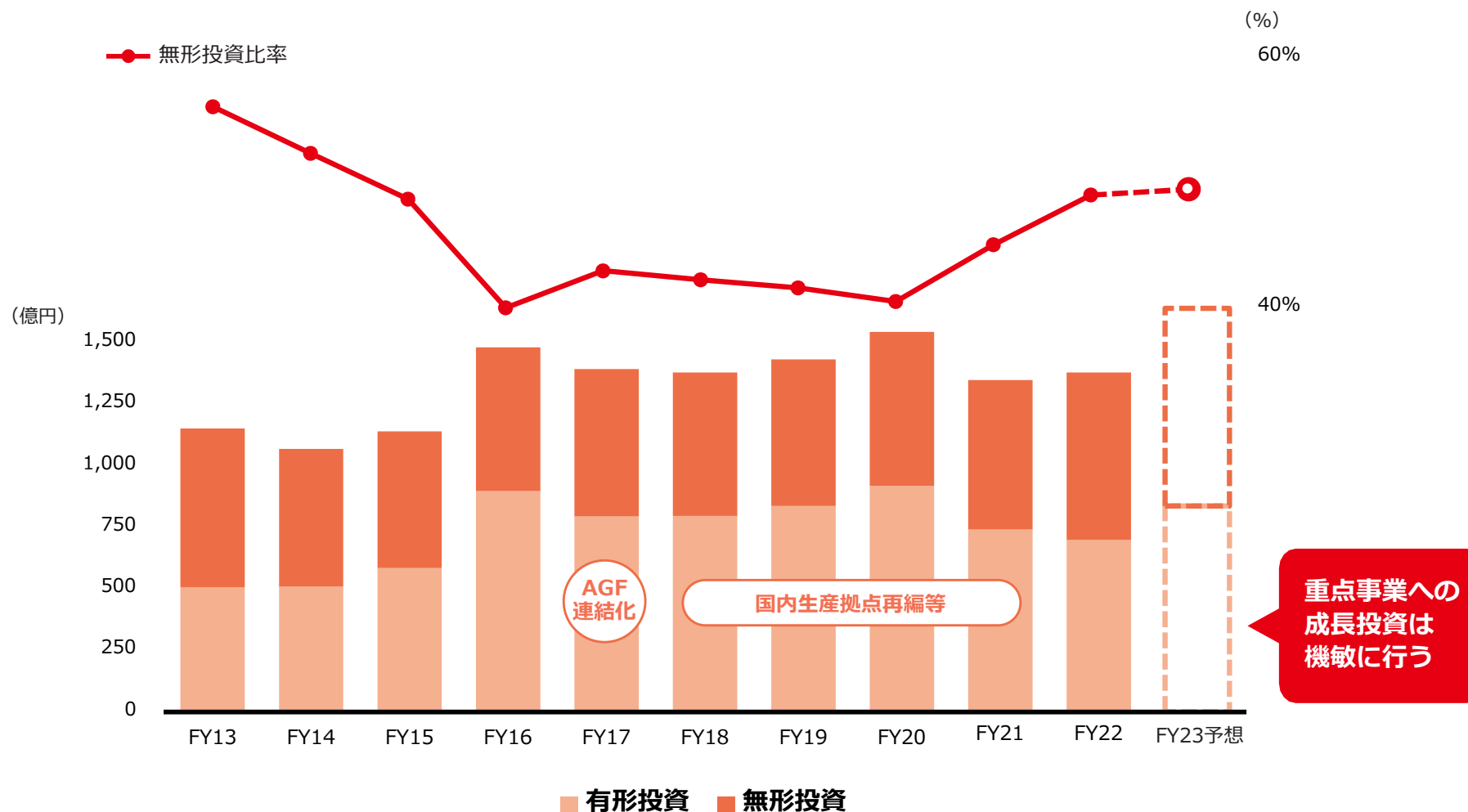
## 営業CF

(億円)



# I-21. 戦略投資

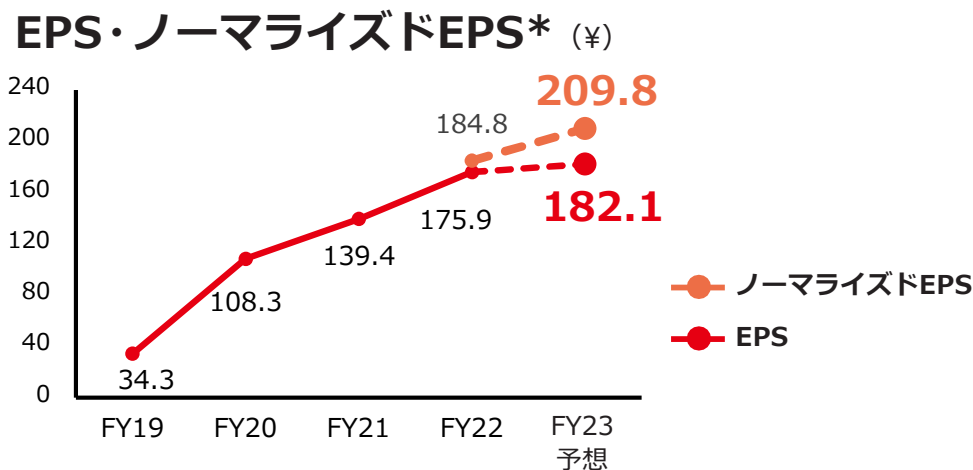
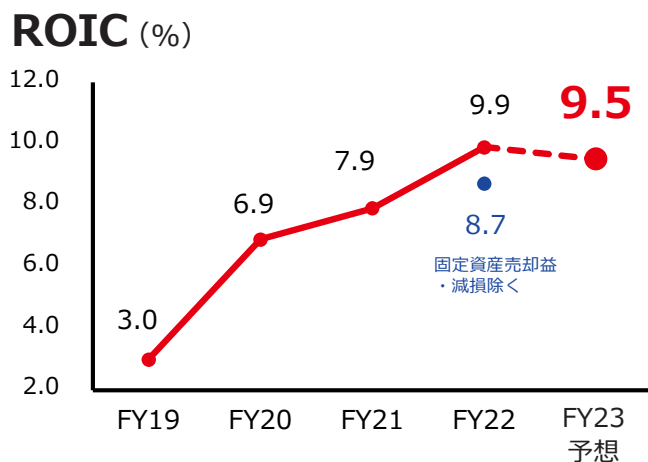
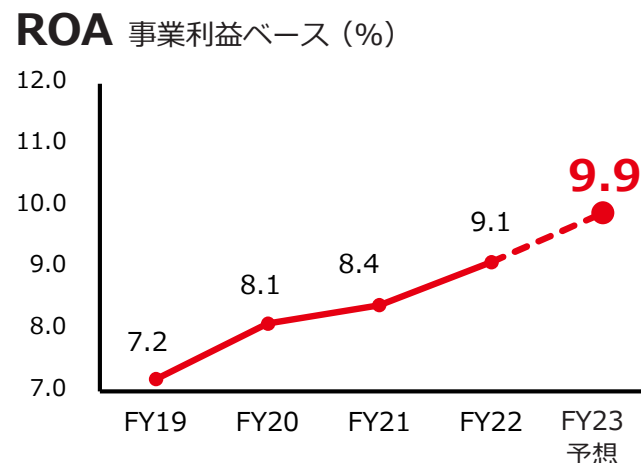
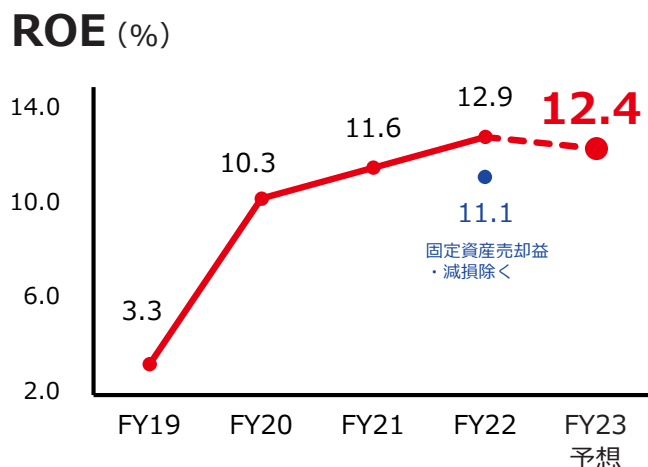
FY23は構造改革から成長へのシフトを実現するため、必要な設備投資を実施していく  
無形資産への投資も積極的に実施していくことで、無形資産比率は約50%を見込む





# I-22. 重要経営指標推移

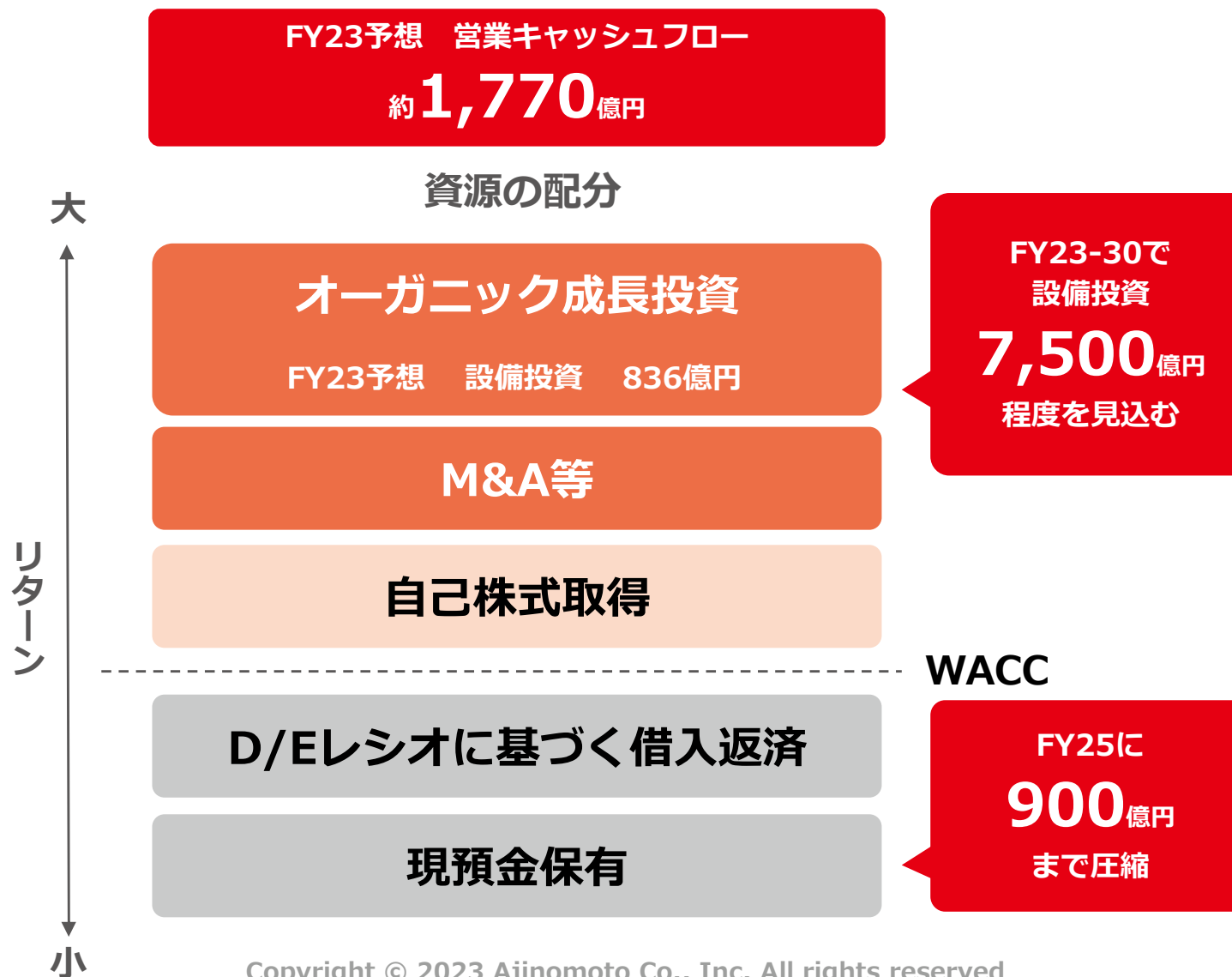
FY22に計上した固定資産売却等の一時収益の影響で、FY23のROEとROICは一時的に減少するが、一時収益を除いたベースではROEとROIC共に上昇を目指す  
積極的な自己株式取得により、FY20-22で約5倍となったEPSもさらに上昇させていく



\* (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%

# 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



# 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

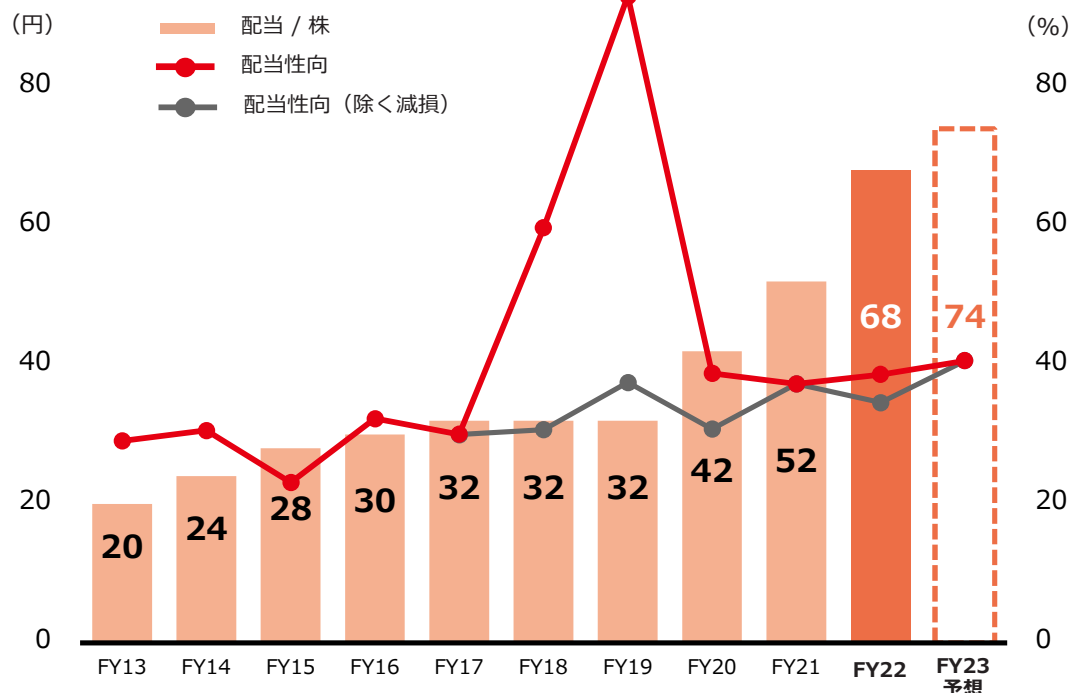
## ■ 株主還元 (中期ASV経営の考え方)

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%～を目途

## ■ 配当 (FY13-FY23予想)



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%**

\* (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%

A background image showing three hikers on a rocky mountain peak at sunset or sunrise. The hikers are silhouetted against the bright sky, with one hiker on the right raising their arm in a celebratory gesture. The foreground is dominated by dark, jagged rocks.

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

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

50%  
環境負荷を削減

&

10億人  
の健康寿命を延伸



## 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<sup>®</sup>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

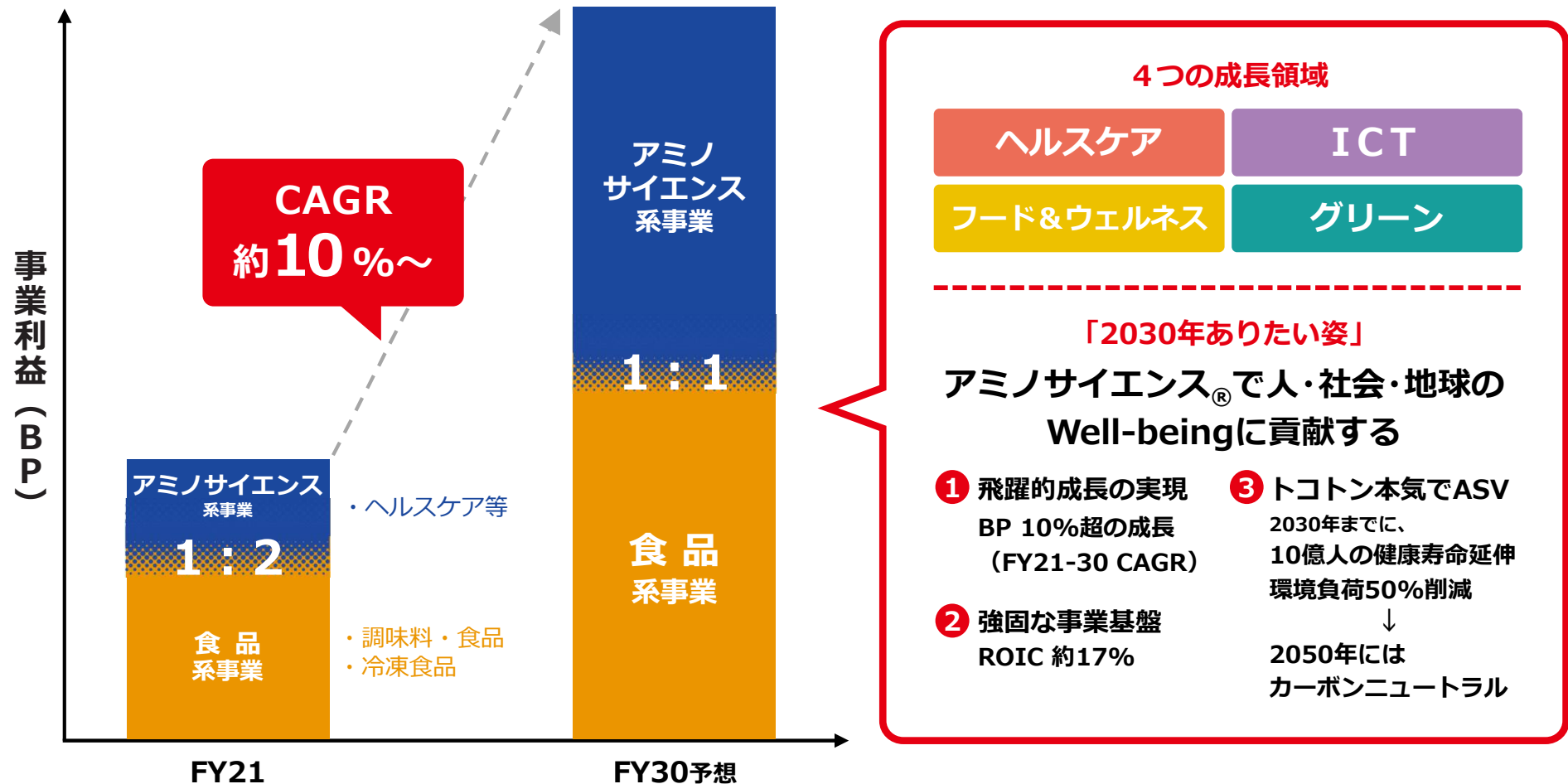
コーポレートスローガン

**Eat Well, Live Well.**



## 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





## 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～





## 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中の経営会議に潜入  
Sneak peek into the Executive Committee during discussions on how to disseminate the 2030 Roadmap to employees.

### 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

## Ⅱ-4. 2030ロードマップ ～従業員からのフィードバック～

単年度計画の発想にはない  
領域設定やエリア戦略策定を  
することができた

自分自身もASV最大化を  
推進する主体者として  
誇りと自信を持ち、  
志と情熱で進んでいく

「食と健康の課題解決、その先へ」  
というキャッチフレーズに、  
大変共感できる



IR説明会時のQ&Aセッションに  
最も刺激を受けた。  
外部の投資家から見た当社の位置づけを  
知ることができる良い機会であり、  
グループすべての社員が見るべき内容

もう少し具体的な道筋や課題や施策を盛り込むようにしないと、  
「とにかくありたい姿に向けておまえらがんばれ！」と、  
昭和的なスローガンのような誤解を受けるリスクがある

## 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

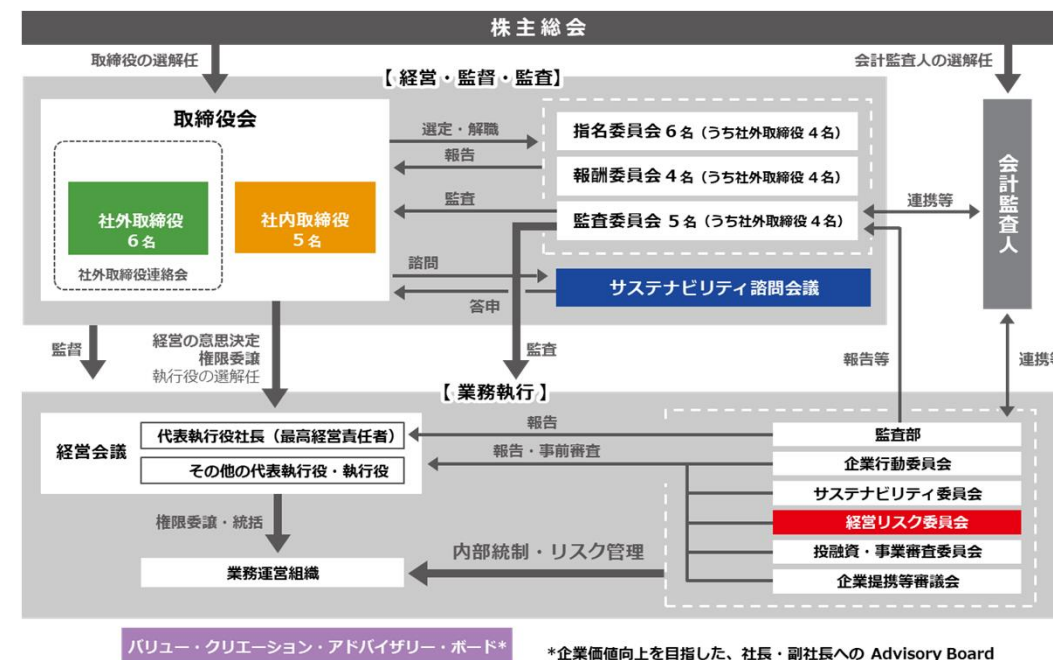
**議長就任** 中空 麻奈 (BNPパリバ証券)  
**再任** 季村 奈緒子 (グローバル・インパクト投資ネットワーク(GIIN))  
**再任** 石川 善樹 (公益財団法人Well-being for Planet Earth)  
**新任** 松原 稔 (りそなアセットマネジメント)

#### 3 社内取締役 新任(予定)

**新任** 齊藤 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

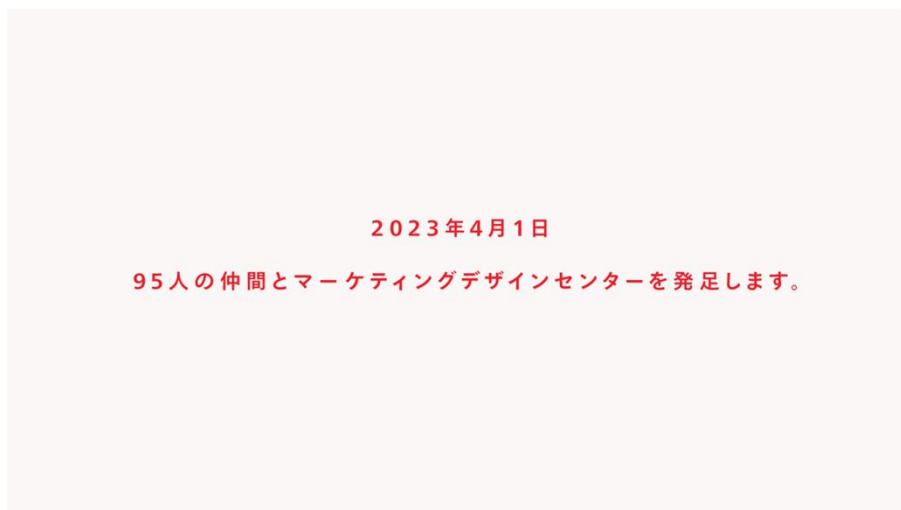
#### 5 バリュー・クリエーション・アドバイザー・ボード 新体制

**佐藤 明** (バリュークリエイイット) : 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



## 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）



## 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

## 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



#### 顧客・社会 価値

- ・ 必要な製品をフレッシュでお届け
- ・ 食品ロス削減
- ・ 持続可能な物流基盤の確立

#### 株主・経済 価値

- ・ ROIC向上（資本効率向上）
- ・ 棚卸資産削減（キャッシュ創出）
- ・ 生産性向上（コストダウン）

	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

## 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

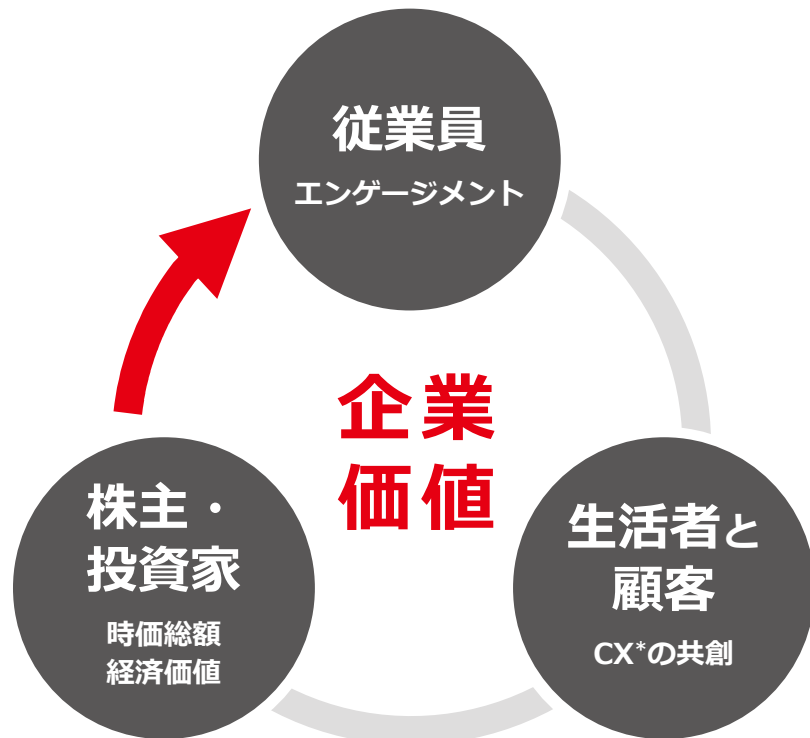
## II-9. ASV指標達成へ向けて（人財資産への投資）

### 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

<企業価値向上サイクル>



\*カスタマー エクスペリエンス

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



## 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.



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	-

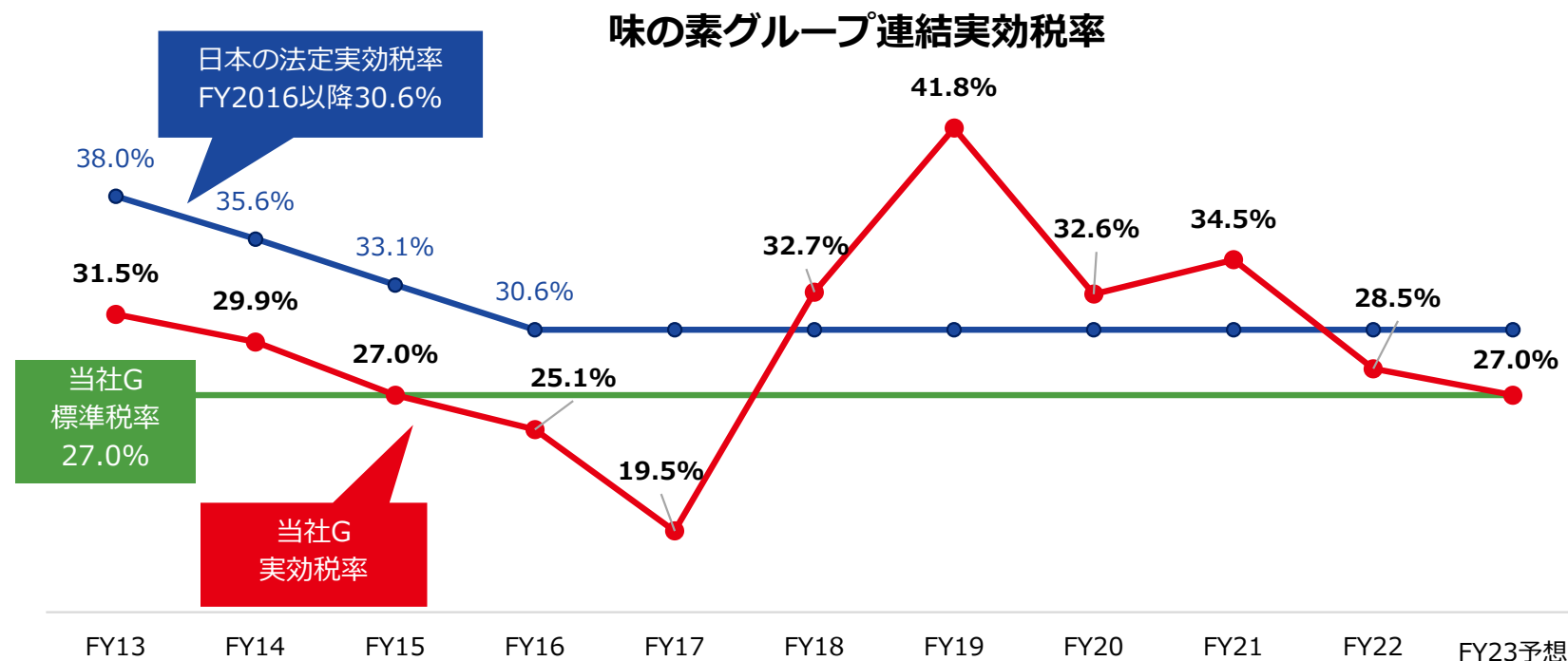
# インフレーションへの対応

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				日本	コーヒー等 スープ	4月
						6月
冷凍食品	日本	家庭用	2月			
		業務用	3月			

# 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

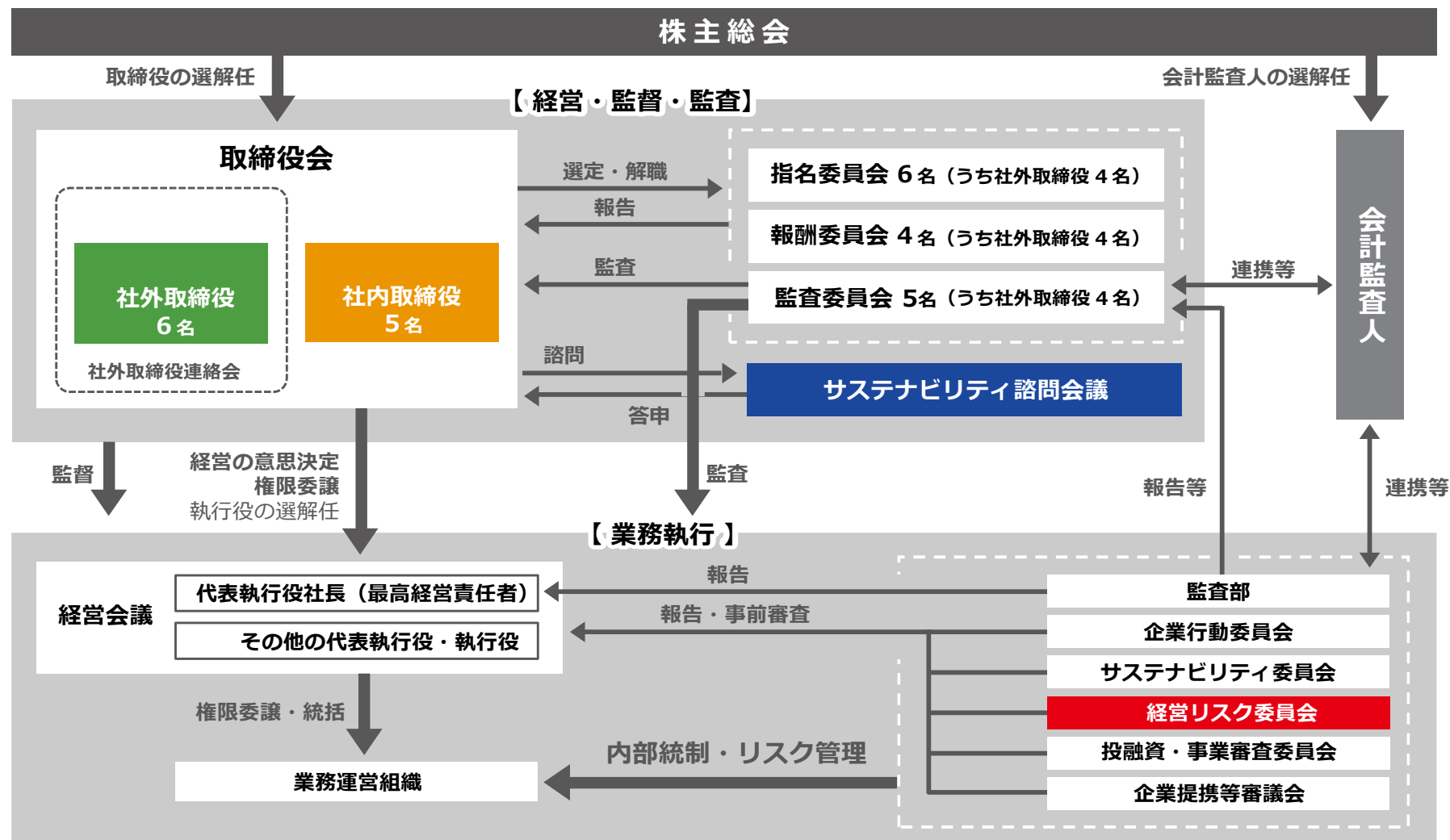
	FY23予想	FY22実績				中期ASV経営 2030ロードマップ
		4Q	3Q	2Q	1Q	
USD	135.00	132.42	141.38	138.27	129.73	135.00
EUR	135.00	142.16	144.26	139.26	138.26	135.00
THB	3.75	3.90	3.89	3.80	3.77	3.75
BRL	25.96	25.50	26.87	26.39	26.41	25.96

## 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



バリュー・クリエーション・アドバイザー・ボード\*

\*企業価値向上を目指した、社長・副社長への Advisory Board



# 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  
チーフエンゲージメントオフィサー  
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

## 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](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](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](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](https://www.irmovie.jp/nir2/?conts=ajinomoto_202304_F7Ba)