

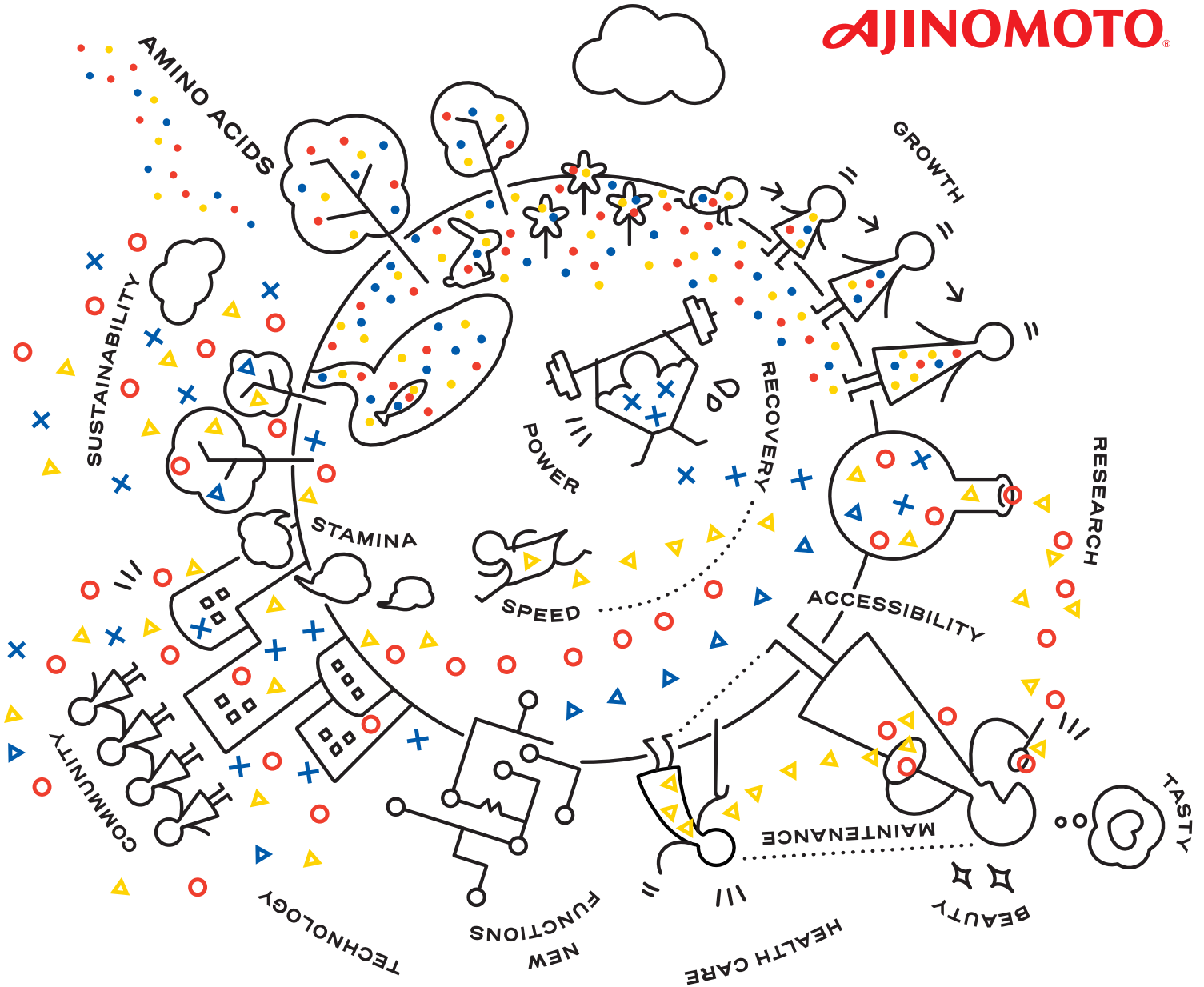
Eat Well, Live Well.

味の素グループ  
ASVレポート2023

統合報告書

Aji

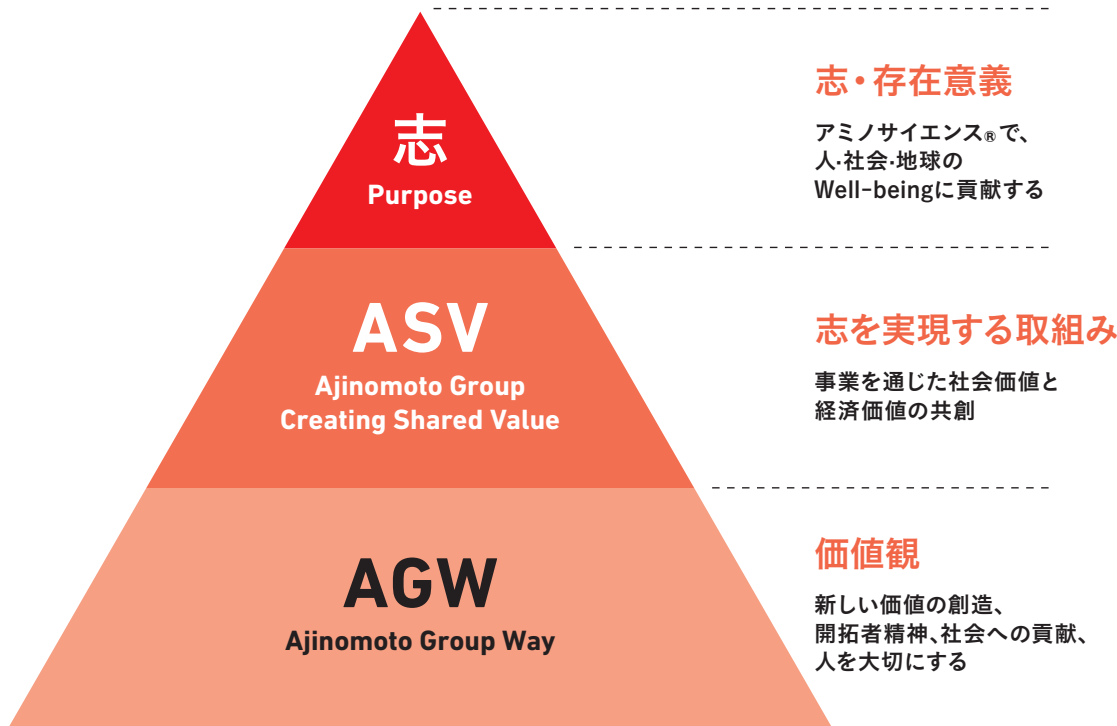
AJINOMOTO®



2030年  
味の素グループは  
どうなる？

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へ貢献、  
すなわち“Eat Well, Live Well.”を実現していきます。

## コーポレートスローガン Eat Well, Live Well.



### ■編集方針

2023年、味の素グループは、志（パーパス）を進化させ、中期ASV経営2030ロードマップを発表しました。今回の「ASVレポート」では、2030年および2030年以降に向けたサステナブルな企業価値向上に向けて、ASVによる価値創造のもととなる当社独自の強み「アミノサイエンス®」を軸に、読者の皆様に「読みたい」と思っていただける伝え方を重視しました。株主、投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様に理解と共感をいただき、対話のきっかけとなれば幸いです。

### ■対象組織

原則として、味の素（株）および連結子会社・持分法適用会社（2023年3月31日現在）を「味の素グループ」と表記しています。グループ全体の情報を十分に把握できていない事象は、報告の都度、対象組織を明示しています。

### ■対象期間

2022年度（2022年4月～2023年3月）。ただし、過去の経緯やデータ、最近の事例を示すことが適当である場合は、この期間以外のものを報告しています。

### ■将来見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている業績見通し等の将来に関する記載は、本レポートの発行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。

Eat Well, Live Well.



# CONTENTS

味の素グループ ASVレポート 2023 統合報告書

## 2030年、味の素グループはこうなる？

### CHAPTER | 01

## イントロダクション

味の素グループのパーパスが進化しました	004
アミノサイエンス®とは？	006
創業のストーリー	008
ASV、私たちはこう考えます	010
味の素グループはこんな会社です	012
2030年、味の素グループはこうなります	016

### CHAPTER | 02

## 社長メッセージ

アミノサイエンス®で成長を加速し、 構造改革から成長へとシフトします	020
---------------------------------------	-----

### CHAPTER | 03

## マテリアリティ

味の素グループにとっての重要な事項 (マテリアリティ)	030
-----------------------------	-----

### CHAPTER | 04

## アミノサイエンス®でできること

アミノサイエンス®でできること	032
CIOが語る イノベーションによる4つの成長領域での持続的成長	034
既存重点事業から4つの成長領域へのつながり	038

## ヘルスケア

ヘルスケア領域における強み	040
核酸医薬受託事業AJIPHASE®の躍進	042
再生医療用培地における味の素グループの優位性	044

## フード&ウェルネス

フード&ウェルネス、今の強み	046
パーソナライズされた食の喜びを届ける D2Cプラットフォーム変革	048
「食品」から「食事」へ。新しい事業モデルFaaS構想	050

## ICT

世界標準を獲得した半導体絶縁フィルム「ABF」	052
ICT領域における未来像	054

## グリーン

“with Earth”時代をリードするアミノサイエンス®	056
-------------------------------	-----

### CHAPTER | 05

## 無形資産

無形資産	060
人財資産	062
顧客資産	070
技術資産	072

### CHAPTER | 06

## サステナビリティ

サステナビリティ	074
----------	-----

### CHAPTER | 07

## 財務戦略

成長力強化に向けた財務戦略	084
---------------	-----

### CHAPTER | 08

## コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス	088
監督体制	090
業務執行	093
取締役会における議論活性化の取り組み	094
報酬	098
サステナビリティとリスクマネジメント	100
内部統制/主要なリスク/コンプライアンス	101
役員一覧	102

### CHAPTER | 09

## 業績・会社情報等

セグメント別業績レビュー	106
10年間の財務データ	108
パフォーマンスデータ	110
グローバルネットワーク	112
会社情報/株式情報/株価推移	114
外部評価/情報体系	115

## COVER STORY

アミノサイエンス®は味の素グループ独自の強み、競争力の源泉です。アミノサイエンス®をイメージしたイラストをモチーフに、より大きな社会価値と経済価値を共創していく世界を表現しました。

# 味の素グループの志(パーパス)が進化しました 「アミノサイエンス®で 人・社会・地球の Well-beingに貢献する」

味の素グループは「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」から  
「アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献する」へと志(パーパス)を進化させました。  
Well-being＝「健幸」、すなわち健康で幸せな暮らしのため、2030年までに、  
環境負荷を50%削減と10億人の健康寿命を延伸という、フードシステムでつながる  
2つのアウトカムの両立実現に向けて邁進していきます。

50%

環境負荷を  
削減

10億人

の健康寿命を  
延伸

フードシステム

## 「健幸」でより豊かな未来へと成長発展するために。

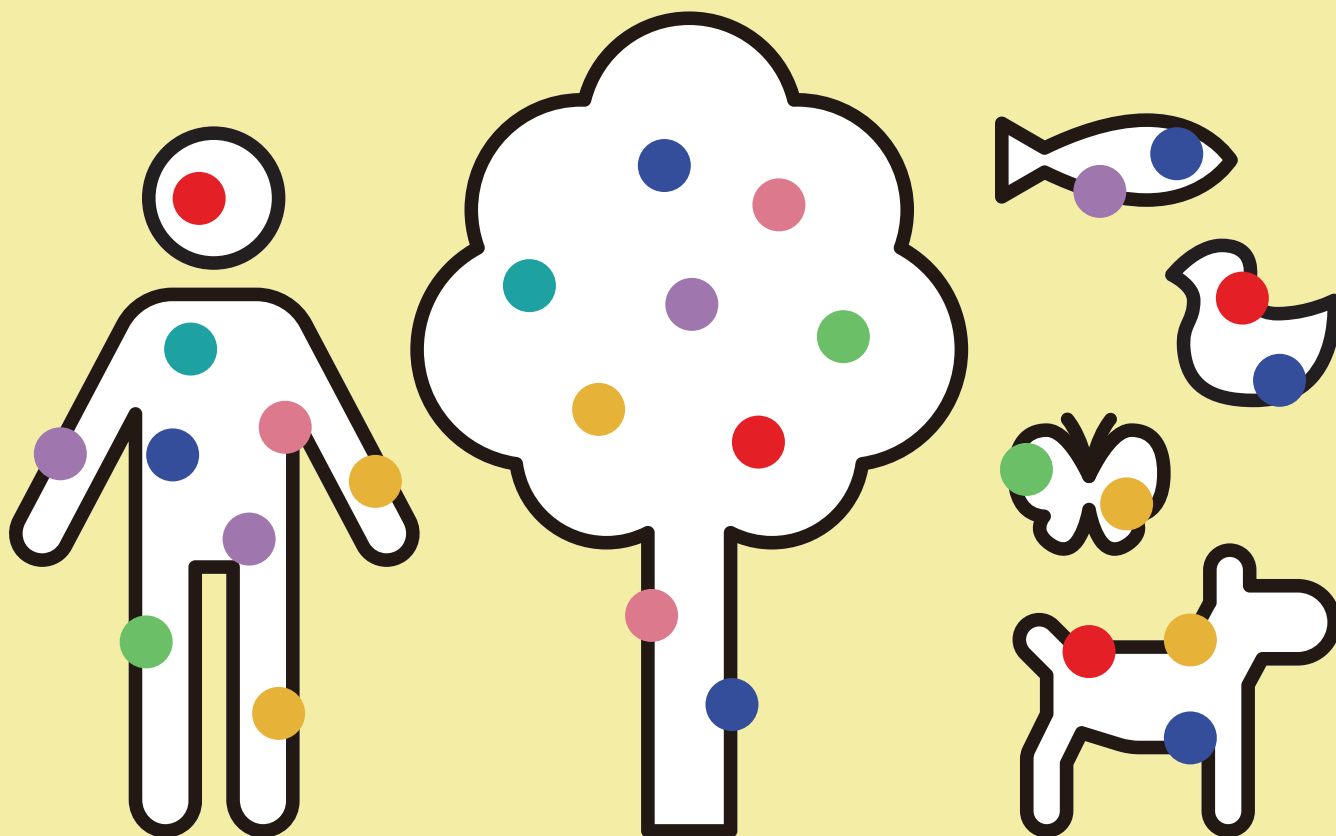
味の素グループのコーポレートスローガンである“Eat Well, Live Well.”を実現するためには、事業を通じた社会価値と経済価値の共創が不可欠です。「共創力を磨き、生活者視点をもってWell-beingを実現し、事業活動を通じて共創された価値を還元する」、このサイクルを繰り返していけば、人も社会も地球も「健幸」でより豊かな未来へと発展できるはずです。

そしてそのためには、志（パーパス）に対する従業員の熱意と、関係者の皆様の共感を原動力に、従業員一人ひとりが主人公となり、自分ごととして「ありたい姿」の実現に挑戦し続ける企業文化が重要です。味の素グループでは社会価値と経済価値の共創を追求し続け、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へ貢献していきます。



# アミノサイエンス®とは？

味の素グループは、100年以上にわたるアミノ酸のはたらきの研究や実装化のプロセスから、様々な素材・機能・技術・サービスを創造してきました。さらにそれらを最大限に活用し、社会課題の解決やWell-beingへつなげる独自の科学的アプローチを展開しています。味の素グループでは、その科学的アプローチを総称してアミノサイエンス®と呼んでいます。



## アミノ酸が秘める無限の可能性。

ヒトに限らず、全ての生きものの体の形成に最も重要な栄養素がたんぱく質であり、そのたんぱく質を構成する最小単位の成分がアミノ酸です。創業以来、このアミノ酸に真摯に向き合い続ける味の素グループでは、アミノ酸が持つ4つのはたらきに注目してきました。①食べ物をおいしくする「呈味機能」、②栄養を体に届ける「栄養機能」、③体の調子を整える「生理機能」、そして④新たな機能を生み出す「反応性」です。これらのはたらきから価値を創出した製品やサービスは、食品、医療から電子材料ま

で多岐にわたっています。近年の研究開発によって、アミノ酸のケイバビリティは医療や半導体産業等、想像を超えた広範なジャンルに及んでいることが解明されてきました。アミノ酸のはたらきを使いこなす力こそ、味の素グループの強みです。アミノ酸のリーディングカンパニーを自負する味の素グループでは、アミノサイエンス®にトコトンこだわり、アミノ酸が秘めるさらなる可能性を追求していきます。

## アミノサイエンス®を活かした事業展開

### 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

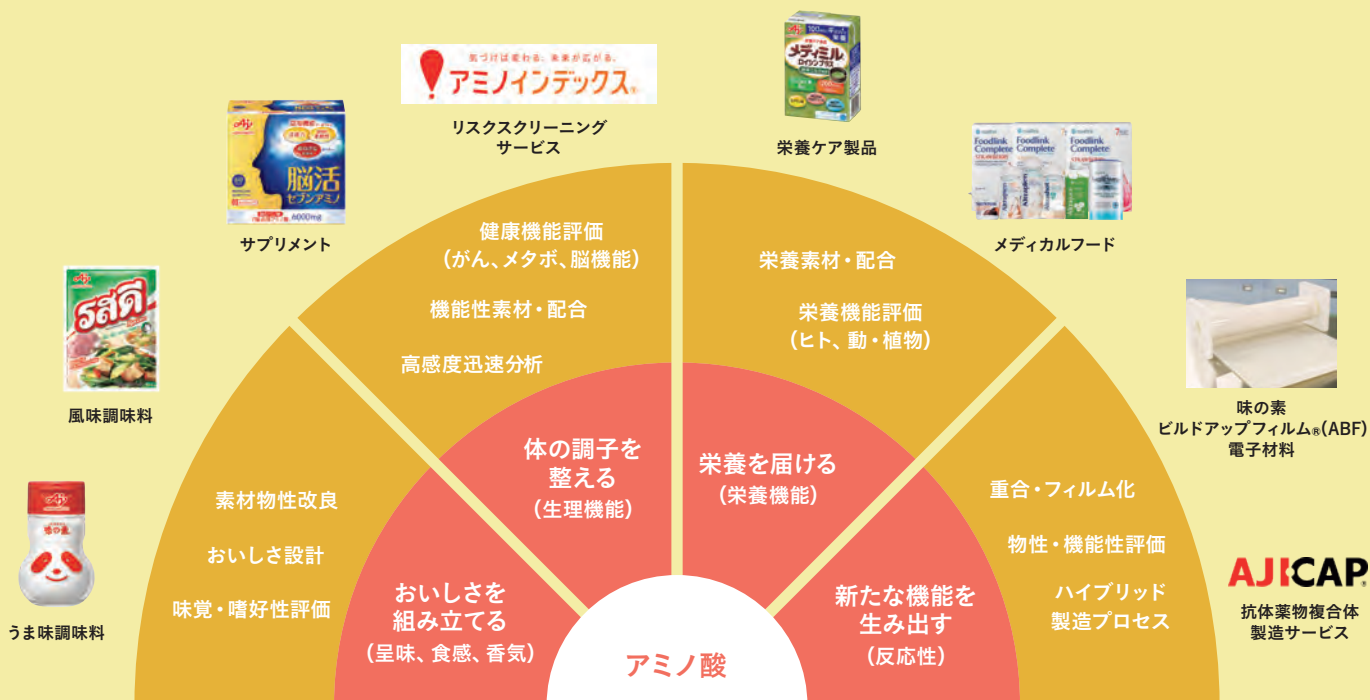
**反応性**  
新たな機能を生み出す

### 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



## 創業のストーリー

## 「おいしく食べて健康づくり」

今や第5の基本味として世界で認識されている「UMAMI (うま味)」。  
その開発には、日本人の栄養状態の改善を志した1人の科学者の努力と、  
その可能性に賭けた1人の実業家の先見の明がありました。

1908年(明治41年)、コンブだしのうま味成分がグルタミン酸であることを発見した池田菊苗博士。しかし、元々彼は食の研究者ではありませんでした。自身の専門である触媒研究のためにドイツに留学していた池田博士は、何よりドイツ人の体格と栄養状態の良さに驚いたといいます。そして「日本人の栄養状態を改善したい」と強く願うようになったのです。

帰国後、東京帝国大学の教授として研究に励んでいた池田博士は1907年のある日、コンブだしの効いた湯豆腐のうまさに、味覚に訴えかける調味料の研究の可能性を見出しました。彼は大学での研究と並行して自宅に研究室を構え、調味料の研究を始めます。

その後、試行錯誤を経て、翌年2月、池田博士はコンブだしからアミノ酸を結晶化させることに成功したのです。そのとき抽出できたのは、12kgのコンブからわずか30gだったそうです。

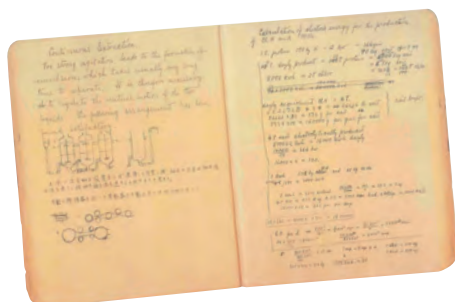
このアミノ酸がグルタミン酸であることを突き止めた池田博士は、グルタミン酸を原材料としたうま味調味料の製造方法を開発し、7月には特許を取得しています。発明を実用化して形にする重要性を、池田博士はドイツ留

学中の師、オストヴァルト博士から学んでいたのです。

一方、後に味の素グループの創業者となる二代鈴木三郎助は当時、事業に行き詰まって手を出した米相場で負債を抱え、母が興した実家のヨード事業を手伝っていました。海藻のカジメからヨードを抽出する事業は順調に成長を遂げます。再起した彼は新たな事業展開を模索する中で、研究途上の池田博士とも知己を得ていたのです。カジメとコンブ、同じ海藻を原材料としていることで、研究を理解しやすかったのかもしれない。

「うま味を通じて粗食をおいしくし、日本人の栄養状態を改善したい」という池田博士の志に共感した鈴木は、1909年5月に世界で初めてうま味調味料「味の素®」を製品化しました。ここに産学連携が実現し、味の素グループの歴史は始まったのです。ちなみに味の素(株)では、創業日を「味の素®」の第1号が誕生した1909年5月20日としています。以来、味の素グループは100年以上にわたり「おいしく食べて健康づくり」という創業の志を受け継ぎ、「アミノ酸のはたらき」を活用しておいしさに妥協せず減塩を実現する等、おいしさと健康のさらなる両立を追求しています。

大学の研究とは別に池田博士が自宅で個人的に研究し発見した「うま味」は、その発見から約100年を経た2000年に、舌の味蕾にグルタミン酸の受容体があることが発見されたことによって、科学的に立証されました。







「うま味」の発見者

## 池田菊苗

いけだ・きくなえ（1864-1936）。  
理学博士。東京帝国大学理学部化学  
学科教授。1985年、政府より「日  
本の十大発明家」に顕彰された。



味の素グループの創業者

## 二代 鈴木三郎助

すずき・さぶろうすけ（1868-  
1931）。実業家。没後、従五位勲  
四等を追賜される。

## 「食を通じて 笑顔を生み出すこと」

味の素AGF株式会社 ECビジネス部商品開発グループ  
松谷 睦未

「『あら?おいしい。ああ、味の素さんか、  
おいしいはずだ』とか『この商品評判いいんですよ』  
といった当社の商品のおいしさ、  
品質の高さを評価してくださる  
お客様の喜びの声を励みに、そして誇りに思い、  
日々活動しています」

味の素冷凍食品株式会社 関東フードサービス営業部  
中村 剛平

「従業員の皆さんがいきいきと  
食と健康の課題解決に  
取り組み続けられる組織作りを  
促進していくことが、私にとってのASVです」

グローバル人事部  
戚 雨童

「ムダを削減することで、  
フードロス削減や環境負荷削減に  
貢献することが私のASVです」

食品生産統括センター 食品技術部  
范 晓芙 (ファン・シャオフー)

# ASV、 私たちはこう考えます

ASV (Ajinomoto Group Creating Shared Value) とは、  
事業を通じて社会価値と経済価値の共創に取り組むこと。

味の素グループが「将来ありたい姿」、志 (パーパス) を実現するための基本的な考え方です。  
味の素グループのメンバーはこのASVを自身でどう理解し、どう取り組んでいるのでしょうか。

「工場の排水処理トラブルは  
生産に影響するだけでなく、  
河川を通じて環境にダイレクトに  
影響を及ぼします。  
排水を浄化する技術の  
標準化や自動化を推進することで、  
環境への負荷低減と省力化を  
加速させます」

生産統括センター  
河合 健三

## 「患者様のために 責任を果たすこと」

東海事業所品質保証部医療品質管理グループ  
服部 拓朗

「ありがたいことに会社のセッションを通じ、  
また社内のASVコミュニケーション  
チームメンバーであることから、  
栄養に関して多くの知識を得ることができました。  
そうした知識を社内外のいろいろな人たちに  
伝えることで、社会価値と経済価値の創造に  
貢献できると感じています」

タイ味の素社  
Papha Sinprom

## 「米国での インディゴカラーゲンブランドの 成功にASVは不可欠でした」

味の素ヘルス・アンド・ニュートリション・ノースアメリカ社  
Stephen Glass

「そのままと廃棄となる副産物を有機性資源として社会で有効活用することは、事業的価値と社会的価値を両立するASVのまさに実践例だと考えます」

九州事業所企画管理グループ  
菅原 翔

「事務用品や器具、機材等、事業に必要な物品や備品の補充を行う際には、必ず環境にやさしい製品を選択肢として提示してもらっています。」

小さな取り組みですがASVにつながると信じています  
タイ味の素社生産計画・在庫管理部門  
Rinlita Pitisartsophit

## 「仕事をするためのインセンティブです」

味の素ヘルス・アンド・ニュートリション・ノースアメリカ社  
内部監査ディレクター  
David Nwosu

「『信頼できる財務情報の提供をもとに、経営品質の向上とステークホルダーとの対話の質の向上に貢献する』というグローバル財務部のミッションの実現が、ASVの実現につながると考えています」

グローバル財務部IRグループ  
中瀬 健太郎

「徹底した確認を組み合わせた生産現場の、一つひとつの取り組みの積み重ねがフードロス削減につながると考えています。フードロスの削減はコスト削減だけでなく地球環境の持続性に貢献し、それはまた自分たちの生産活動の持続性に返ってきます」

味の素食品株式会社 生産本部三重工場第一製造部  
中澤 敬

## 「細部までトコトン突き詰めて仮説検証すること」

関東支店 長野営業所  
清水 賢人

## 「安全・安心かつ体によい食事での健康づくりに貢献することです」

味の素冷凍食品株式会社 品質保証部  
石田 彩乃

「スポーツを通じて挑戦する。ひとりでも多くの人の役に立ち、その実現をより効果的に支え、事業にも貢献していきたいと思えます」

スポーツニュートリション部  
谷山 雅直

「私の仕事は、川崎工場が収益性の高い生産拠点として、事業のサステナブルな成長に貢献するという、ASV実現に寄与する仕事であると捉えています」

川崎工場 品質保証部 品質管理グループ  
松金 陽子

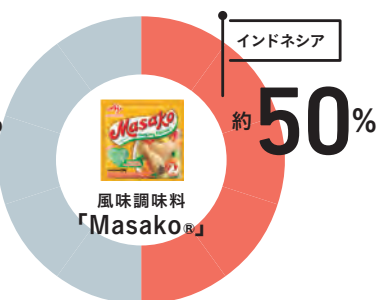
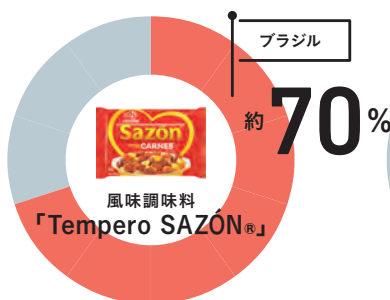
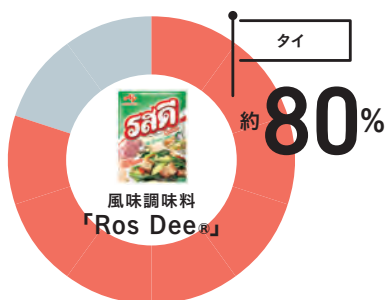
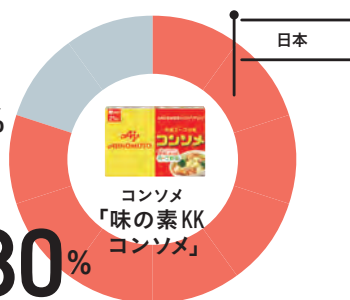
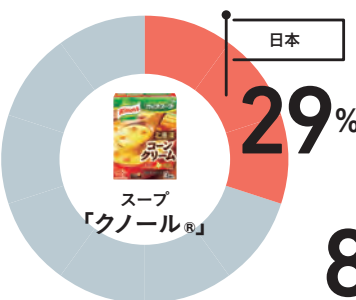
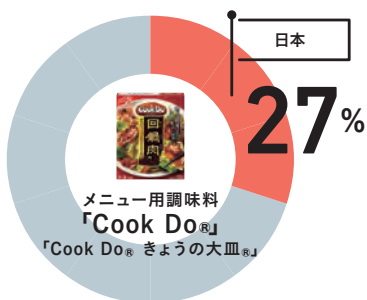
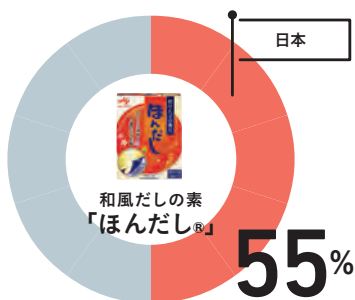
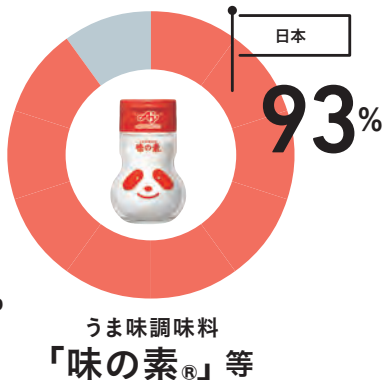
## 「健康の維持・回復に貢献するアミノ酸の安定供給をアウトカムとして、ASVに貢献していきたい」

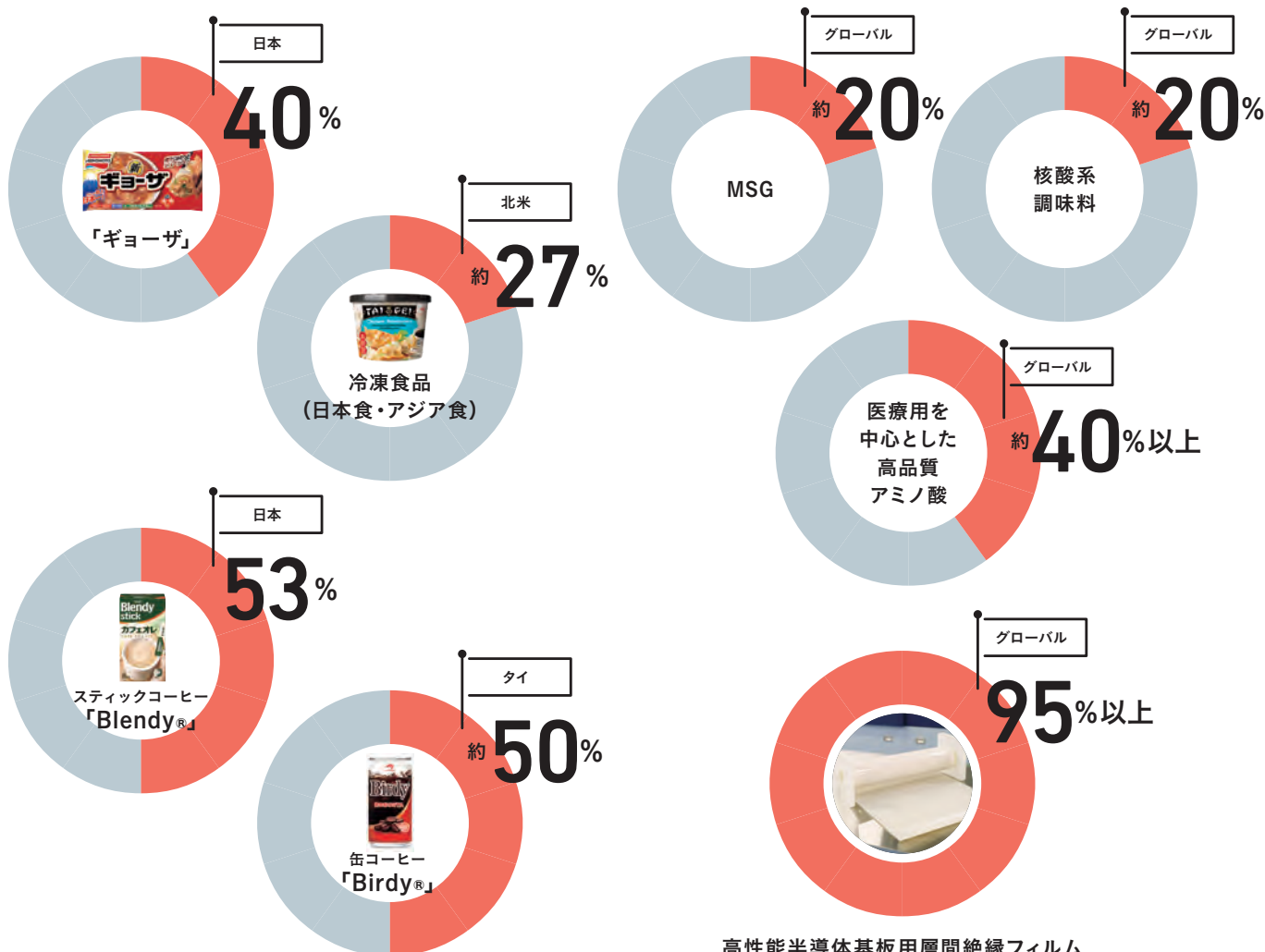
九州事業所製造部医薬用アミノ酸係  
鷺崎 佐知子

# 味の素グループは こんな会社です

アミノ酸の研究を起点として、アミノサイエンス®を軸に成長し、  
日本をはじめ、アジアの主要国、南米を中心に、調味料の分野で圧倒的なシェア\*1を実現。  
世界各国の現地の食文化に適合した製品を開発・提供し、人々から愛されています。

\*1 2022年度実績 (当社推定)





高性能半導体基板用層間絶縁フィルム  
**「味の素ビルドアップフィルム®」**  
 (ABF)

## 味の素グループの高シェア製品とその占有率。

味の素グループをご理解いただくためには未来への指標だけではなく、現在の実績も重要な意味を持っています。中でも圧倒的なシェアを誇る製品群の強みは、群を抜いています。ここでは2022年度国内外の高いシェアを誇る製品を紹介します。

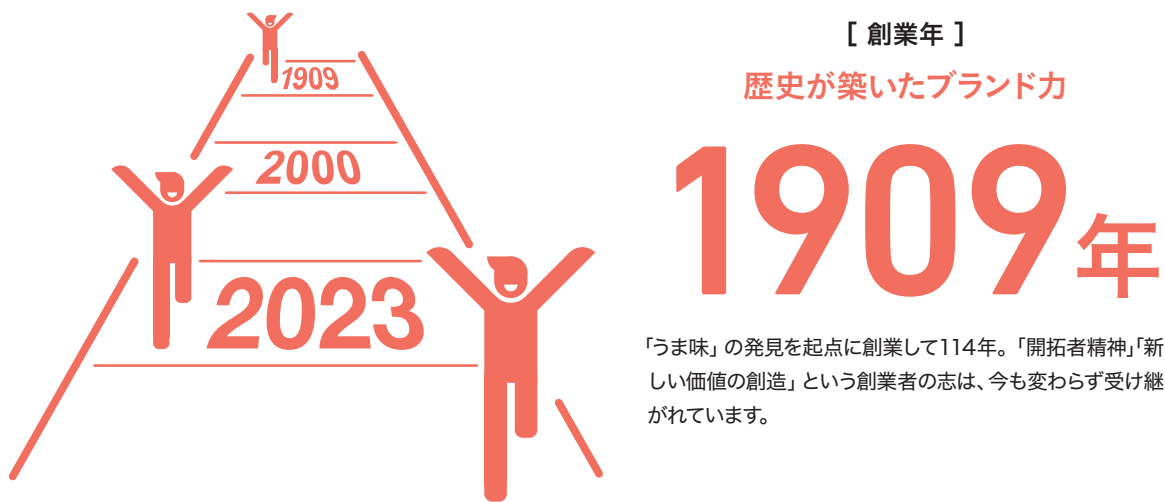
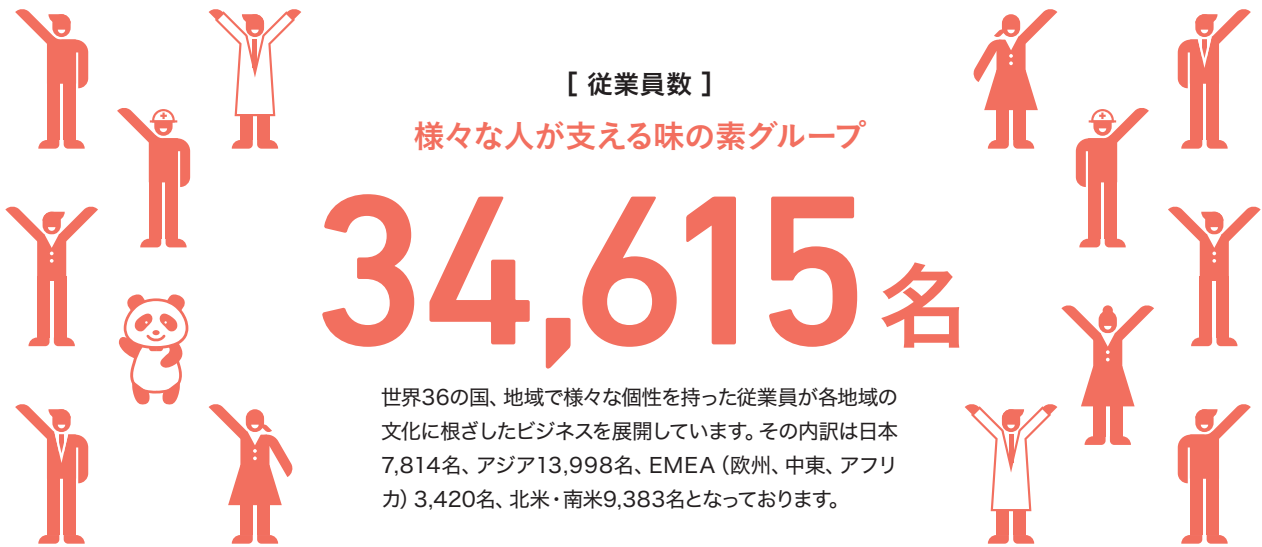
B2Cの製品では、やはり100年以上にわたって築いてきたブランド力と、アミノ酸のはたらきの一つである呈味機能に関する豊富な知見が活かされています。その強みが数字に表れているのが、日本で90%以上のシェアを誇るうま味調味料です。また、和風だしの素やコンソメも、日本で50%以上のシェアを占めています。

一方海外に目を向けると、それぞれの国の市場に入り込んで、その国の人々の嗜好を理解した上で、現地の食文

化に適合した製品を開発提供しています。このローカライズ戦略は、生活者に寄り添う味の素グループらしい製品開発があって初めて可能になる戦略です。風味調味料の分野ではブラジルの「Tempero SAZÓN®」、インドネシアの「Masako®」やタイの「Ros Dee®」は、それぞれの国の家庭料理に広く愛用されているトップブランドに成長しています。

また、B2Bの製品では、高性能半導体の絶縁材フィルムの味の素ビルドアップフィルム®が圧倒的なシェアと品質の優位性を誇っているほか、医療用のアミノ酸も高品質な製品のグローバルな安定供給により、優位性を保っています。

\* 2022年実績。当社推定



## 数字で見る味の素グループの現在地点。

味の素グループの姿を表す数字を読み解くと、味の素グループの現在地点が浮かび上がってきます。まず、グループ全体の従業員数、34,615名。これだけの従業員が世界36の国と地域で日々、その地域の食文化に寄り添いながらビジネスを展開しています。地域ごとにローカライズできるのは、アミノ酸のはたらきと真摯に向き合い続けた114年の歴史が裏打ちする企業フィロソフィーがあるからにはほかありません。そして生産体制も現在では、世界24の国と地域に117工場を数えるまでに充実しています。上辺だけではない、もの作りの現場からもローカライズを進めています。また、研究開発員は1,700名を超

えています。世界のビジネスシーンで「技術が先導する食とアミノ酸の企業」という印象を持っていただいている背景であり、「常に新しい価値を創造する」という企業文化にも通じます。

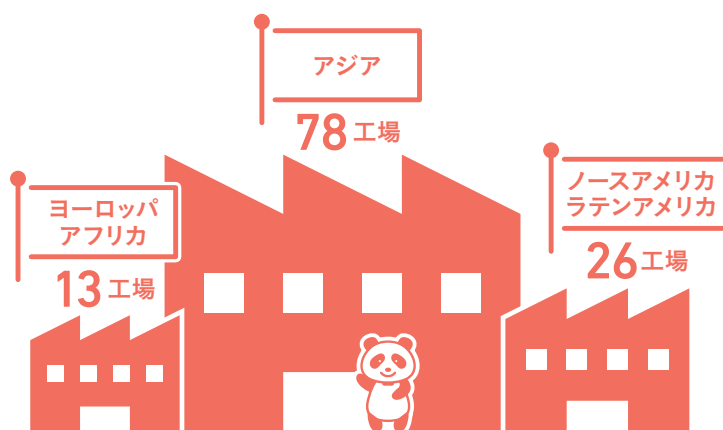
そんな味の素グループの体制で2022年度に実現した売上高は、グループ全体で1兆3,591億円。その構成要素が調味料から冷凍食品、そしてヘルスケア製品まで多岐にわたっている点に注目いただければと思います。味の素グループは今後もアミノサイエンス®を活かし、食品系事業とともにアミノサイエンス系事業も伸長させ、成長を実現していきます。

【生産工場数】

グローバルな生産体制

117 工場

川崎工場は2014年に100周年を迎えました。現在は世界24ヵ国・地域に工場を展開し、世界中のお客様へ安全・安心な製品をお届けしています。



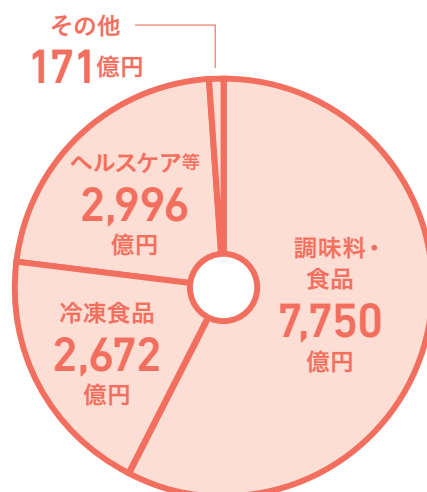
\*2023年3月時点

【売上高】

幅広い事業を展開

1兆3,591億円

日本および海外において、食品系事業のみならず、ヘルスケア、電子材料等幅広い事業を展開し、アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献します。

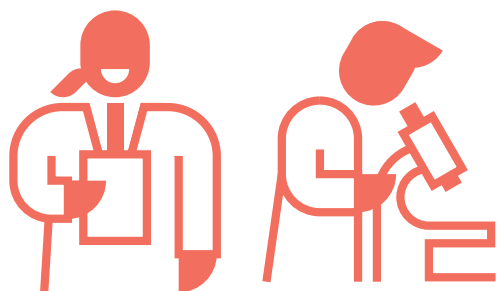


\*2022年度決算より

【研究開発要員】

味の素グループ独自の先端技術力

1,700名以上



1956年、100名でスタートした味の素グループの研究開発要員数は事業の成長とともに増加し、今では世界中の研究拠点を合わせて1,700名超。食品、発酵、バイオ、生物、化学、工学等様々な分野における高い専門性を持った人財を擁しており、そのおよそ10%は博士号取得者です。

# 2030年、味の素グループはこうなります

味の素グループは挑戦的な「ASV指標」を掲げ、トコトン本気でASVを追求し実行力を上げる「中期ASV経営」へとマネジメントを変革します。既存事業の確実な成長とそれをドライブする事業モデル変革により、ヘルスケア、フード&ウェルネス、ICT、グリーンという4つの成長領域で、アミノサイエンス®を活かした高収益かつユニークで強固な事業を構築していきます。

## 4つの成長領域にフォーカス

### ヘルスケア

先端医療イノベーションによる生涯健康人生

### フード&ウェルネス

食を通じた生きる喜びの実現

### ICT

地球にやさしいスマート社会

### グリーン

持続可能なフードシステム

## 構造改革から成長へのシフト。

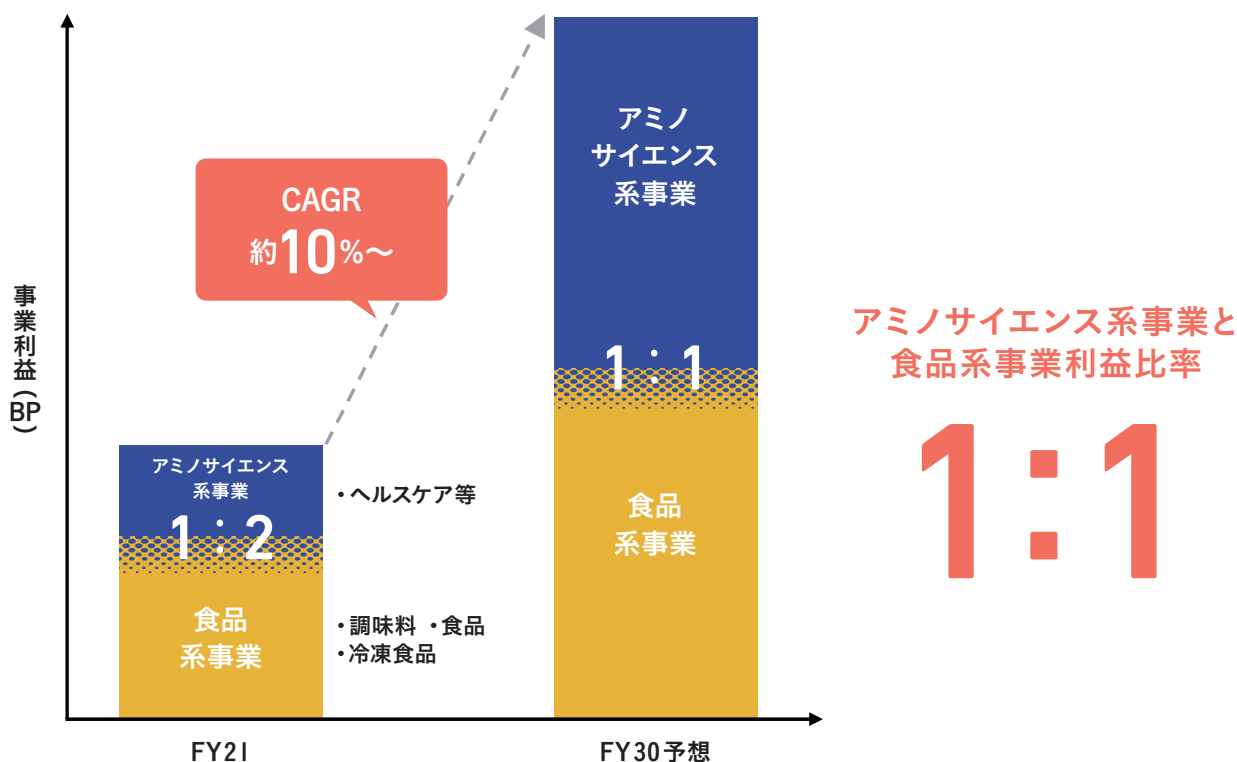
味の素グループでは独自の強みであるアミノサイエンス®を活かし、市場の成長性が高く社会価値の高い領域に絞ることを成長戦略の基本方針として位置づけ、ヘルスケア、フード&ウェルネス、ICT、グリーンという4つの領域で飛躍的な成長を目指します。同時にキャッシュ・フローと資本コストの改善にも継続して取り組み、成長の基盤を支える筋肉質な収益構造を実現します。

具体的には、2030年には食品系事業とアミノサイエ

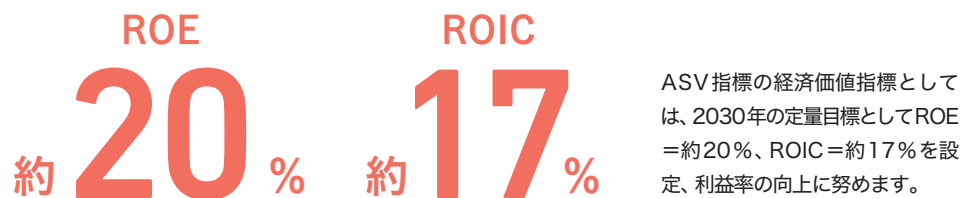
ンス系事業の事業利益比率を、2021年度の2：1から1：1にまでシフトし、その間CAGRは10%以上を実現します。

一見すると非常に挑戦的な目標に感じられるかもしれませんが、アミノサイエンス®の先には無限の可能性が広がっているのです。味の素グループならではの成長戦略を見守っていただければ幸いです。





### [経済価値の向上]



#### EPS FY2022対比

約 **3** 倍

2030年までには、現在の1株当たりの純利益の約3倍を目指します。

#### オーガニック成長率

**5%** 以上

2030年までに設備投資7,500億円程度を見込み、前年比5%以上を維持します。

#### EBITDAマージン

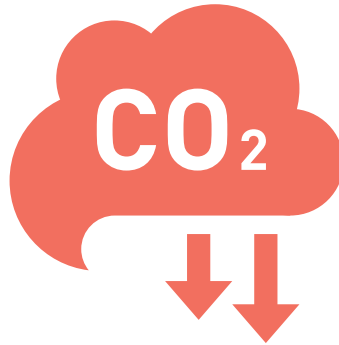
**19%**

事業効率化を促進し2030年にEBITDAマージン19%の実現を目指します。

## [環境負荷削減]

### 温室効果ガス排出量

スコープ1、2で **50%**  
スコープ3で **24%削減**



(対2018年度) \*2050年にはネットゼロ

燃焼および電力使用等で50%、サプライチェーンで24%の排出量削減を目指します。

### プラスチック廃棄物

**0**化



必要最小限の使用に厳選、リサイクルに適した素材に転換、回収・分別・リサイクルの社会実装推進。

### 持続可能な調達比率

**100%**



紙、パーム油、大豆、コーヒー、牛肉、サトウキビ等。

### フードロス削減率

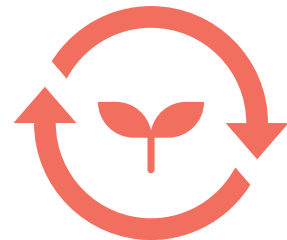
**50%**削減



原料の受け入れからお客様納品までで発生するフードロスを2025年までに2018年度比で半減する目標を掲げています。

### 資源化率

**99%**以上維持



原材料を限りなく有効に使うことでゴミ等の廃棄物を削減します。

## [栄養コミットメント]



栄養価値を高めた  
製品の割合

60%

アミノサイエンス®で栄養価値を高めた製品を増やします。

おいしい減塩、  
たんぱく質摂取に  
役立つ製品の提供

4年間  
4億人

アミノサイエンス®でおいしい減塩やたんぱく質  
摂取の普及に努めます。

従業員の栄養教育

延べ 10 万人

自らの足元にも着目し、従業員への栄養教育を徹底  
します。(2025年度目標)

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

2 倍

体の調子を整える生理機能、栄養を体に届ける栄養  
機能の活用を促進します。



## [無形資産]



従業員エンゲージメントスコア

85%以上実現

「ASV指標」の理解を深め志への共感を醸成し、挑  
戦できる風土を高めます。



コーポレートブランド価値

CAGR 7%以上

技術資産と顧客資産を人財でつなぎ、イノベーションの  
共創を図ります。

社長  
メッセージ



## アミノサイエンス®で成長を加速し、 構造改革から成長へとシフトします。

昨年4月に社長のバトンを受け、100日プランを通じてスタートダッシュに成功し味の素グループは再成長のステージに入りました。アミノ酸のはたらきにこだわった様々な事業の強みを融合することで、圧倒的な存在になることを目指していきます。

### 藤江太郎

取締役 代表執行役社長／最高経営責任者

## 最高益を更新～1年前倒して 成長ステージに入りました。

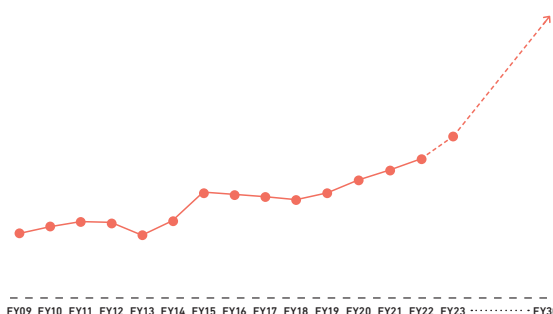
昨年4月に社長のバトンを受け、1年間、全速力で、経営改革を進めてきました。コロナ禍やウクライナ紛争、コストアップや急激な為替変動等激変の1年でしたが、100日プラン（新執行体制における100日間の具体的プラン）を通じてのスタートダッシュ、アミノサイエンス事業の飛躍、食品系事業の収益回復により、2022年度は売上高1兆3,591億円（前年比18.2%増）と、事業利益1,353億円（前年比11.9%増）と過去最高、株価も最高値を更新することができました。20-25中期経営計画のフェーズ1、構造改革ステージの最終年度でしたが、味の素グループは、1年前倒して、再成長のステージに入ったと自己評価しています。人財、コーポレートブランド等の無形資産、サステナビリティ、DXの取り組みについても高い評価を頂きました。これもひとえに「志」に共感いただけた関係者の皆様のおかげであり、心より感謝と御礼を申し上げます。

## 私は最高益に 満足していません。

一方で、私の役割は常に未来を見据えることです。企業価値は過去ではなく将来の長期のキャッシュ・フロー（CF）の現在価値であり、短期CFの影響は限定的です。その意味で、私自身は最高益や高い外部評価に決して満足しておらず、グローバルトップ企業との成長性、収益性の格差について、大きな課題があると認識しています。これを、意思を持って楽観的に見れば、成長・改善の余地が大きいということであり、2月に中期ASV経営2030ロードマップで発表した事業利益年率10%以上の成長等、挑戦的で野心的な2030ASV指標の実現に向け、全社ワンチームで推進することにコミットしていきます。

事業利益\*(イメージ)

[構造改革から成長期へ]



## 志（パーパス）に アミノサイエンス®を加えました。

まず、「アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献する」という志（パーパス）に進化させました。アミノサイエンス®は、当社の造語です。当社は、アミノ酸のはたらきに徹底的にこだわり、科学的アプローチを取り入れ事業を展開する「アミノ酸×科学×ビジネス」の組織として、世界一と自負しています。

## 「アミノ酸×科学×ビジネス」は 私たちの源流であり最強の「型」。

「アミノ酸×科学×ビジネス」は、私たちの源流です。味の素グループは、1909年に創業した二代鈴木三郎助、グルタミン酸というアミノ酸の一種がうま味成分であることを世界で初めて発見した科学者池田菊苗博士の出会いから始まりました。世界共通の五味の一つを日本人科学者が発見したことに心躍ります。この発見をした池田博士は、特許庁により、アドレナリンを発見した高峰譲吉、木製人力織機を発見した豊田佐吉（トヨタの創業者）、ビタミンB1を発見した鈴木梅太郎等と共に日本の10大発明家に出選されています。さらに、2人の「欧米と比べ、



日本人の体格が貧弱だった当時、食をおいしくすることで日本人の体力を増強したい、「おいしく食べて健康づくり」という創業の志、広く貢献するために事業として成功する必要があるという想いは、事業を通じて社会価値を共創するというASV経営に脈々と受け継がれてきています。

私は、社長就任以来「スケールアップ」を繰り返し語っ

| 藤江の素\_1 |

## Q. 味の素グループに入った 動機は何ですか？

食品会社であることは動機の一つです。私は、小学生の頃から料理を作ることが好きで、いろんな人に、料理を振舞っていました。食べた人が喜んでくれて、笑顔になることが、何よりもうれしく、自分も幸せな気持ちになったことをよく覚えています。ほかの人に幸せを差し上げれば差し上げるほど自分も幸せを感じる「幸せの素」の原点でもあります。今でも酒の肴など、時々、作り、振舞っています。

味の素グループが、単なる食品会社ではなく、アミノ酸、発酵（バイオサイエンス）の技術をベースに、世界で事業展開しているところにワクワクしました。ちなみに、このワクワク感は、さらに高まっています（笑）。また、採用プロセスでお会いする人たちが、対話好きでまたキャラが濃い人たちであった点も、自分に合っていると感じました。

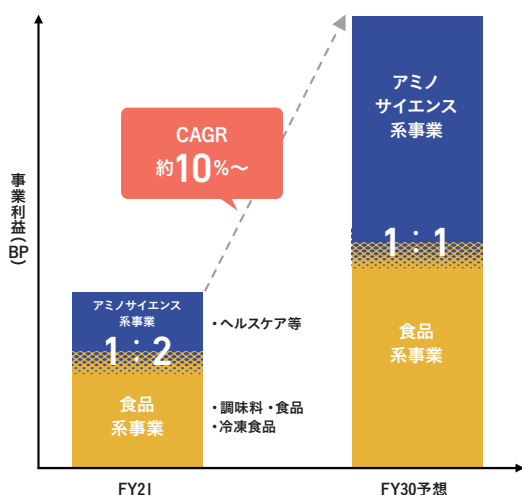
ています。そのためには成功を「型化」して、広げることが必要であり、私は、「アミノ酸×科学×ビジネス」こそが、味の素グループ最強の他社の追随を許さない「型（＝成功パターン）」だと信じています。

## 誤解を理解に、対話サイクルを 「型」にして組織の力に。

実は、今回の志の見直しは、発表当初、食品系事業とヘルスケア等のアミノサイエンス系事業のうち、アミノサイエンス系事業に特化するという誤解を社内で生みました。これまでの志が「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」だったこともあるでしょう。真意は、志の「アミノサイエンス®」は創業時から全ての事業の礎であり、食品系事業も、例えばおいしさ、栄養、生理機能等のアミノサイエンス®の力でWell-beingへの貢献を高め、差別化を図り、成長していこうという、一段高い貢献への強い志の宣言です。誤解を生む原因は、上位概念のアミノサイエンス®と事業呼称が重なっているためなので、事業呼称の変更を今後検討していきます。

志の見直しを含む中期ASV経営2030ロードマップの発表後、私を含む経営陣から過去に例のない多くのメッセージ発信と多くの対話の機会を持ったことで、誤解は深い理解に転じてきています。私も経営チームも多くの従業員も「アミノ酸×科学×ビジネス」の無限の可能性にワクワクしており、食品系事業の従業員も含めて、モチベーションが高まったと感じています。「対話→ギャップ（誤解）の発見→対話→相互理解→志・ビジョン・戦略等の浸透→エンゲージメントの向上→力強い実行」というサイクルの大切さを気づかせてくれる機会にもなり、さらに「型化」して、組織の力にしていきたいと思います。

**食品系：アミノサイエンス系を  
1:1に。**

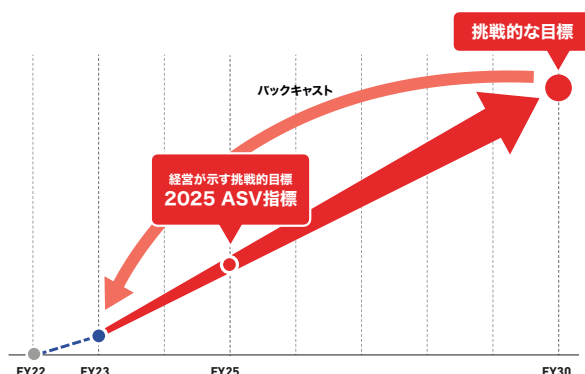


私たちは2030年までに事業利益の構成比を食品系事業：アミノサイエンス系事業＝1：1にするという目標を掲げました。数年前まで、味の素グループの事業利益構造は、食品系事業：アミノサイエンス系事業＝9：1でしたが、アミノサイエンス系事業で撒いた種が花開き、2021年には同2：1になりました。これをどちらの事業も伸ばしながら（これが重要です）、2030年までに1：1にするという目標は、味の素グループは、単なる食品メーカーでもなければ、単なるアミノ酸の会社でもない、世界で類のない会社になるということです。

将来的には、食品系とアミノサイエンス系の両事業が融合したビジネスが増えていくことが、成長をけん引するでしょう。昨年もお伝えしましたが、縦割りになりがちであった食品系とアミノサイエンス系の融合を進めるために、アミノサイエンス系事業に強い正井を食品事業本部長に、食品系事業の経験豊富な前田をアミノサイエンス事業本部長にし、その成果も出始めています。例えば、

ある食品会社様には、これまでおいしさを中心に提案を行っていたのですが、ペットフードについて、ペットの健康を考え、機能性を持つアミノ酸ミックスの提案をしたところ、「こういう他社ではできない提案を待っていたんだよ、味の素さん」ととても喜んでくださいました。このような成功体験（＝型）を横展開していきます。

**中期経営計画至上主義を捨てて  
みんなでエベレストを目指します。**



昨年の社長メッセージでお伝えしたように、長年続いていた中期経営計画を止めて、長期のありたい姿から遡って（バックキャストして）高い目標にチャレンジする経営に変えました。変化の激しい時代では、過剰な計画至上主義、PPPP（Plan・Plan・Plan・Plan）を捨てて、実行力を磨き込み続ける経営に進化するということです。私は、2023年は、将来振り返ったときに味の素グループの転機の年になるのではないかと予感しています。

目指すは、富士山ではなく、エベレストです。富士山は、一人でも短期間トレーニングすれば、登頂できる可能性が高いですが、エベレストはそうはいきません。どんなチームを組むのか、どんなルートで行くのか、どんな装備を

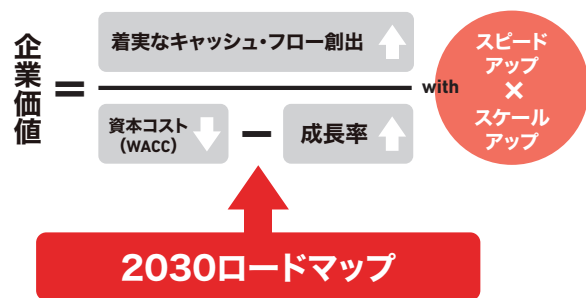
するのか、そうした道筋を立てることが大事になります。「早く行きたければ1人で進め。遠くに行きたければみんなが進め」というアフリカの諺がありますが、私は、みんなと、遠くに行く方を選びます。そして、エベレストのような高みを目指すのです。

**事業利益年率10%以上の成長、ROIC17%、ROE20%、EPS3倍にチャレンジします。**

	FY25	FY30	
ROE	18%	約20%	【参考】 EPS 約3倍 (FY30vs.FY22)を 目指す
ROIC(>資本コスト)	13%	約17%	
オーガニック成長率	5% (FY22-25)	5%~ (FY25-30)	
EBITDAマージン	17%	19%	

経営が示す挑戦的目標

企業価値の算定式



本年2月末に、2030年に向けた経済価値、社会価値、無形資産のASV指標を公表しました。特に事業利益年率10%以上の成長、ROIC17%、ROE20%、EPS3倍等の財務目標は、挑戦的な目標です。エベレストを登るわけですから、次元の違うチャレンジではありますが、強みに特

化して、企業文化を変えて、無形資産をフル活用して、アミノサイエンス®の力を解き放つことができれば、実現できると思っています。詳細については、2月28日発表の「中期ASV経営 2030ロードマップ」資料をご覧ください。

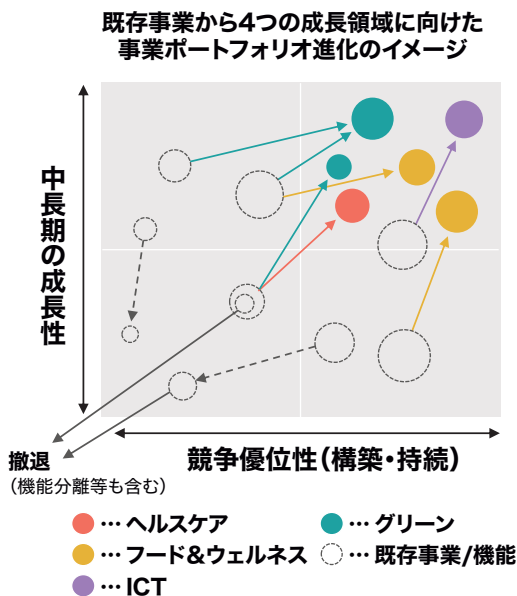
私たちは「マネジメント変革」「事業ポートフォリオの進化」「無形資産とROICツリー」という3つの視点で成長を実現していきたいと考えています。

**2030年ありたい姿に向けて  
マネジメントを変革しました。**

2030ロードマップ1つ目のポイントは「中期ASV経営」へのマネジメント変革です。コミットメントとして、単年度ごとには業績予想を示してその実現を追いながら、事業モデル変革を進め、ASV (Ajinomoto Group Creating Shared Value) をトコトン本気で追求し「ASV指標」への挑戦をし続ける「中期ASV経営」を推進します。そのために、「2030年ありたい姿」に向けて、経営が挑戦的な指標を掲げ、そこからバックキャストして2030年度までの道筋(ロードマップ)を構築する。「ASV指標」は経済価値だけではなく、経済価値へとつながる社会価値の指標も示していきます。高い目標に対し、一人ひとりが挑戦を続けることで成長し、それらを原動力に企業価値を飛躍的・継続的に向上させていきます。実現には、毎月ローリングフォーキャストをしながら、どこがうまくいって、どこがうまくいっていないのかを確認し、機敏に対策を実行していかなければなりません。



**事業ポートフォリオを  
新しく進化させました。**



「事業ポートフォリオの進化」では、これまでの、成長性と効率性の軸で、特に、ROIC > WACCを強く意識した効率性の改善、アセットライト（資産の保有を抑え、財務構造を軽くすること）を優先して進めてきました。今後もROIC > WACCは前提ですが、より成長性を意識していきます。新たな事業ポートフォリオの考え方では、縦軸に中長期の成長性を、横軸に競争優位性の構築や持続可能性をとります。そして、成長分野に経営資源を集中させ、高収益な事業構造への転換を図ると同時に、将来を見据えた種蒔きを続け、機敏に撤退判断も行いながら、事業ポートフォリオを常に新しく進化させていきます。

現在は製品・サービス軸の組織体制となっていますが、提供価値別の成長戦略に沿って、従来の事業や組織の壁を越えて連携し、有形・無形資産を活用していきます。例

えば、2023年4月からはマーケティングデザインセンター、調達戦略部、イノベーション戦略チームを組成しました。

**プレ財務資産である無形資産への投資を  
強化して、ROICツリーに組み込みます。**

最後のポイントは、無形資産への投資です。人財、技術、顧客、組織の4つの無形資産のつながりを次のページの図に表しました。志を持った人財が、顧客・生活者に深く寄り添い、世界に誇るアミノサイエンス®の技術で、イノベーションを共創していくことが特徴です。私たちは「志

| 藤江の素\_2 |

**Q. 会社での経験について  
聞かせてください。**

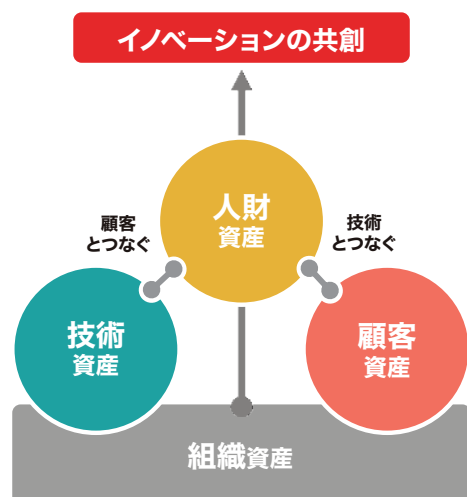
様々な経験をさせてもらいました。中でも、労働組合時代に、最前線で頑張っているいろいろな部門の人財と組織横断的な交流によって信頼関係を築けたことや、人財資産が軸であることを認識できたことがかけがえない経験になっています。また、フィリピン、中国等、業績の厳しい海外子会社の経営は修羅場でもありましたが、貴重な多くのことを学ばせてもらい現在の仕事の「型」にもなっています。

これらの経験から、変化の激しい時代には、緻密な計画よりも、機敏な実行力、悪いニュースを共有して、徹底的に対話し課題解決する文化の重要性を学びました。中国食品事業の強化に取り組んでいたときに薫にもすぎる思いで始めた足利流5Sからも「やりたい事をするために、やめる事を決める」等多くの貴重なことを学ばせていただきました。生産のための手法と思われがちですが、人づくり組織づくりの私の原点でもあり、企業経営全般に活かしてきました。これは、また別の機会にお話しできればと思います。

「×熱×磨」ということを大切にしていますが、それは重要な無形資産である人財、そして志への従業員の熱意こそが会社の原動力になると考えているからです。世界共通ブランド・共通製品の展開を主とする食品グローバル大手企業に対して、当社グループが各国の市場ごとにシェアNo1 製品を生み出せるのは、アミノサイエンス®の研究における世界トップ水準の1,700名以上の研究者だけでなく、国ごとの食習慣に合わせたおいしさ設計技術®、ブランド力とDXを活用したマーケティング手法、現場のコミュニケーション力で、大手スーパーから小規模商店まで妥協なき栄養の重要性を伝えビジネスにつなげる人財があるからだと自負しています。

強調したいのは、私たちは、無形資産は、非財務資産ではなく、将来は財務につながるプレ財務資産だと考えていることです。有形資産投資を超える無形資産投資をしているのは、必ず将来の財務価値につながると考えてい

るからです。有形資産を膨らませることはないので、分母分子の両面で、将来のROICが高まると考えています。こうした観点から、無形資産への投資をROICツリーの中で位置付けていく試みを始めました。まだ緒についたばかりですが、従業員エンゲージメントと業績の相関関係、コーポレートブランド価値評価等、無形資産の見える化をさらに進め、価値創造に活かしていきます。



| 藤江の素\_3 |

### Q. 学生時代はウインドサーフィンに熱中していたとうかがってます。

社長メッセージでは、エベレストの話を用いています。実は、私自身は、山派というよりは海派でした(苦笑)。学生時代、通うのはキャンパスではなく、練習場所の琵琶湖というくらい、ウインドサーフィンに熱中していました。ウインドサーフィンは、どこにいい風が吹いているかを見極め、競うスポーツです。逆風でも揚力を使って、ジグザクに前進することができます。いかに風向きを読んで、船のスピードを上げていくのか。そして、厳しいレースをどう攻略していくのか。2030年に向けて、風は目まぐるしく変わり、逆風が吹くこともあると思いますので、変化を読み、成長のスピードを上げ、厳しいサバイバルを生き残れるように、経験を活かしていきたいです。

### 未来に向けマテリアリティを経営の軸にします。

中期ASV経営2030ロードマップの策定に先駆けて、多様なステークホルダーを代表するメンバーの方々によるサステナビリティ諮問会議を通じて、長期視点の戦略的枠組み(フレームワーク)として経営の重要事項であるマテリアリティを再整理しました。2年間かけて、経営陣、取締役、サステナビリティ諮問会議のメンバーがじっくりと対話してきました。一般的なリストやマトリクスで重要事項を示すマテリアリティではなく、味の素グループ独自の表し方で重要事項の関係性とサイクルを示しま

した。「共創力を磨き、生活者視点をもって、Well-beingを実現し、事業活動を通じて共創された価値を還元していく」ことを目指しています。このまま人類が物質的な豊かさを追求し続けると地球環境が破綻してしまうことは明らかです。それを解決するために、豊かさの指標をWell-being（健康で幸せな状態）に変えていくことや科学によるイノベーションが必要です。そこには味の素グループが発展する大きな可能性があると考えています。そのような想いを込めて作りましたが、社内や社外からは、少しわかりにくいという声も届いており、様々な場で対話を重ねながら、よりシンプルな表現にして、具体例を加える等、進化させていきます。新たなマテリアリティの策定をサステナビリティ諮問会議の議長としてリードしていただいた、立教大学のデイヴィス・スコット教授を6月から社外取締役招聘することで、この取り組みを絵に描いた餅ではなく、確実に実行していく体制を整えました。サステナビリティの取り組みは、事業機会の発見と資本コストの低減に貢献すると考えております。

**長期保有に資するように  
株主還元を継続的に強化します。**

成長の果実は、当社の活動に共感いただいている株主の皆さんにしっかりと分配していきます。必要な設備や無形資産、M&A等成長のための投資を最優先しますが、営業キャッシュ・フローに余力がある場合、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きます。また、配当についても株主の方に安心して長期保有いただくためにも、減配を実施せずに増配または配当を維持する累進配当政策の導入、非定常的な損益を除外し事業利益で配当額を決定するノーマライズドEPSに基づく配当方針を採用しました。経営陣はもとより、グループ従業員の持ち株制度強化により従来従業員全体で3割だった従業員株主が約7割に大幅増加し、



ASV経営、2030ロードマップの実行が、従業員の経済価値にもつながる仕組みを実現しました。

**対話、対話、対話。**

繰り返しになりますが、2030ロードマップを絵に描いた餅にしないためにも、あらゆる対話を強化しています。実際に、2030ロードマップの発表以来、私自身や経営陣は、リアルな場、ビデオでのメッセージ発信、少人数での対話を繰り返しています。実際に話してみると、従業員の理解が深まるだけでなく、こちらにも気づきがあるので、大切にしています。また、元々、味の素グループ従業員も対話好きの人が多く、輪が広がり、当事者意識が高まり、実行が加速すると信じています。同時に、株主・投資家の方々やステークホルダーの皆様との対話も重視しています。経営陣からの様々なメッセージ、対話の様子、味の素グループの人財を中心とする無形資産等については、積極的に社外にも発信し始めましたので、ぜひ、ご覧ください。



味の素グループ  
2023年度  
経営方針説明会



23年度経営方針説明会  
従業員  
対話の動画



味の素グループ  
お客様向けイベント  
社員ASV取組み発表



## 2023年度は増収増益と 課題改善に取り組みます。

長期と短期はつながっていますので長期経営だからといって短期業績を疎かにするつもりはありません。国内食品系事業の再成長、北米における冷食事業、半導体市況の調整等、中期・短期の課題がありますが、スピードアップ×スケールアップを実現して、2024年3月期も売上高8.8%増、事業利益約11%増、EPS約6.2円増、ROE12.4%、増配を目指します。

さらに、すでに高水準にはあるものの目標未達だった従業員エンゲージメントスコアの向上、自発的に取り組む手挙げ文化の醸成、外部の従業員口コミサイトで判明している20代の成長環境の評価改善、世界水準からは見劣りする女性の活躍等、多くの課題がありますが、課題を徹底的に「見える化」することで解決の可能性が高まることをこれまでの経験からも確信しています。課題をオープンにしながら社内外の皆様と対話を重ねていきたいと思えます。

## Well-being＝健幸と考え、 「幸せの素」を世界にお届けします。

ロードマップ2030の中期ASV指標では、経済価値指標に加えて、社会価値指標として、10億人の健康寿命の

延伸と50%の環境負荷の削減を再確認して、日々取り組んでいます。志では、アミノサイエンス®に加えて、「Well-being」という言葉を加えました。私は、「Well-being」は「健幸」、つまり健康で幸せな状態と考えます。まさに、コーポレートスローガンである「Eat Well, Live Well.」です。

新たな志にもあるように、味の素グループはアミノサイエンス®で人・社会・地球に幸せをもたらす「みなもと」でもあり「幸せの素（幸の素）」ともいえます。「アミノ酸×科学×ビジネス」の領域では、すでに世界一の会社と自負していますが、様々な事業の強みを融合することで、圧倒的な存在になることを目指しています。ワクワクや「志」を共有いただける、投資家やステークホルダーの皆様と、長期の価値創造のエベレストに登ることができればと願っています。いろいろなご意見、対話の機会を心より楽しみにしています。

### 対処すべき短期的な主な課題

私は、厳しい現実を直視することと、  
大きな目標・夢を持つことをANDで考えています。

国内食品系事業の再成長

北米における冷食事業の収益性改善

半導体市況調整によるABF事業の  
一過性の落ち込みの影響の最小化  
(長期では成長事業と認識)

それぞれ、本文中に対策をご説明しています。

## お伝えしたいこと

1. トコトン本気でASVを追求し、  
中期ASV経営に進化、実行力を向上します。
2. アミノサイエンス®で  
人・社会・地球のWell-beingに貢献します。
3. 着実なキャッシュ・フロー創出、成長率向上、  
資本コスト低下で企業価値を向上します。
4. オーガニック成長と4つの成長領域で  
成長へシフトします。
5. 企業価値向上の原動力となる  
無形資産の価値を「見える化」し強化します。
6. 社会価値・経済価値創出への道筋を  
明確化し、サステナビリティを推進します。
7. 「志×熱×磨」&  
「スピードアップ×スケールアップ」します。



# 味の素グループにとっての重要な事項 (マテリアリティ)

アミノサイエンス®による Well-being

## 4. 価値共創 (ASV)

- 4.1 Living well  
健幸寿命
- 4.2 Co-wellbeing  
コー・ウェルビーイング
- 4.3 Value creating solutions  
ソリューションによる  
価値創造

## 1. 共創力

- 1.1 Transformative  
innovation capability  
変革能力
- 1.2 Transparent & objective  
透明性・客観性
- 1.3 Constructive engagement  
for co-creation  
共同力



味の素グループにとっての重要な事項 (マテリアリティ) は、味の素グループが長期にわたり持続的に社会価値と経済価値を共創し続けるための重要な事項です。

重要な事項 (マテリアリティ) は、経営や従業員の思いや考え、社外のステークホルダーからの様々な期待等が反映されるプロセスで策定しており、事業戦略に密接に関わっています。また、志 (パーパス)、そして現場での取り組みとも深くつながっています。

## マテリアリティ関係図が示すもの

このマテリアリティ関係図では、アミノサイエンス®の力や可能性 (Scientific Possibilities) と、人・社会・地球の Wellbeing に貢献するストーリーの力 (Story of Well being) を結び付けてこのサイクルを回すことで、サステナブルに成長していくという考え方を示しています。①共創力を磨き、②生活者視点をもって③ Wellbeing 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きます。

そしてこれらをつなぐ環は、インフィニティ (永遠) を象徴しており、①から④をつなげて回し続けることで、サステナブルに社会価値と経済価値を共創し続けるという意味を込めています。

# Story of Wellbeing

ウェルビーイングのストーリー

2

3

## 2. 生活者視点

Holistic & inclusive perspective

ホリスティック&  
インクルーシブ視点

2.1

Local community perspective  
地域コミュニティ視点

2.2

Future generation perspective  
未来世代の視点

2.3

## 3. ウェルビーイング

Human wellbeing

ヒューマン・  
ウェルビーイング

3.1

Community wellbeing  
コミュニティ・  
ウェルビーイング

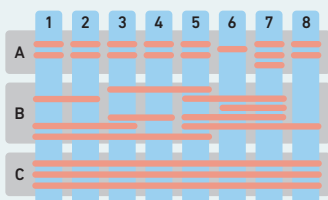
3.2

Planetary wellbeing  
地球のウェルビーイング

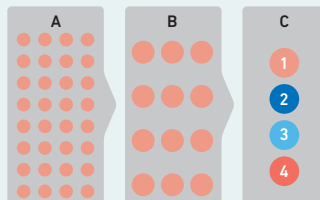
3.3

## 策定のプロセス

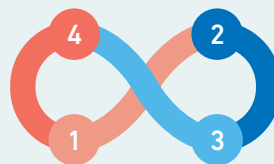
STEP 1 課題／機会の抽出



STEP 2 課題／機会の分類



STEP 3 つながりの整理



業務執行側で考える2030年、その先の未来についてサステナビリティ 諮問会議へインプットし、サステナビリティ 諮問会議からのフィードバックのプロセスを経て、2050年を見据えた長期視点・マルチステークホルダー視点でマテリアリティを検討しました。

重要なステークホルダーを代表するサステナビリティ

諮問会議のメンバーが、それぞれの立場を代表して重要な課題／機会を抽出。変革とイノベーションを持続的に実現していくプロセスとして、それぞれの課題／機会のつながりを整理しました。こうした独自の整理の仕方によって、課題の整理にとどまらず、長期視点の取り組み方も示しています。

\*味の素グループにとっての重要な事項（マテリアリティ）に関わるリスクと機会は、第145期有価証券報告書に記載しています。  
また、各マテリアリティに対して当社グループとしてどのように取り組むか、そのKPIは、「サステナビリティレポート2023」で開示しています。

# アミノサイエンス®で できること

アミノサイエンス®は、味の素グループ独自の強み・競争力の源泉です。  
ヘルスケア、フード&ウェルネス、ICT、グリーンの4つの成長領域で、  
より大きな社会価値と経済価値を共創していくことができます。



## ヘルスケア

治療や予防の進化と、  
健康寿命の延伸への貢献。

アミノサイエンス®によって  
人のカラダを深く理解し、  
医療モダリティの実現による  
治療や予防の進化や、  
健康寿命の延伸に貢献していきます。



## フード&ウェルネス

食を通じたWell-beingと  
自己実現への貢献。

アミノサイエンス®を活かした、  
新たなビジネスモデルによって、  
生活者一人ひとりにつながり、  
健康や栄養価値、  
Well-beingを高めた  
おいしい食やサービスを提供していきます。





## ICT

半導体の進化と、  
スマート社会への貢献。

アミノサイエンス®の進化により、  
より高速で環境負荷の低い半導体の実現と、  
スマート社会における生活者の  
Well-beingの向上に貢献していきます。



## グリーン

新しい食のスタンダードの創造  
循環型バイオサイクルへの転換。

環境負荷の低減や将来世代のために  
新しい食のスタンダードを作ります。  
アミノサイエンス®により  
環境負荷をかけない循環型の  
バイオサイクルへの転換を通じて、  
サステナブルな社会や地球を実現します。

## CIOが語る

## アミノサイエンス®が源となる味の素グループの強み、イノベーションによる4つの成長領域での持続的成長

「味の素グループの人財の“志”への情熱とアミノサイエンス®の力で、企業価値を飛躍的に高めています」

アミノサイエンス®を進化させていくことで創出されるイノベーションについて白神CIOが語ります。



### 白神 浩

取締役 代表執行役副社長／  
Chief Innovation Officer (CIO)  
研究開発統括

聞き手：ASVレポート編集チーム

## Q1

味の素グループ独自の強みであるアミノサイエンス®について教えてください。



“志”に味の素グループは「アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献する」、と掲げられているように、アミノサイエンス®は、全ての従業員が価値創造に関わる上で拠りどころとなるものだと思います。

アミノサイエンス®は、創業以来、100年を超えてアミノ酸のはたらきの探求と事業を通じて社会価値と経済価値の共創にこだわり続けてきた、味の素グループ独自の強み・競争力の源泉です。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・サービスの総称であり、それらを社会課題の解決や、Well-beingへの貢献につなげる独自の科学的アプローチを意味しています。

味の素グループの全ての人財は、アミノサイエンス®を磨き、活かし続けることで、様々な社会課題の解決や社会価値、すなわちASVの創出に情熱を持って取り組んでいます。世界各国・地域の食文化に適合した製品を提供することや、多様なパートナーとイノベーションを共創することにより、大きな社会価値の創造に挑戦することで、世界中で様々な事業を展開しています。

そして、これからも、将来の社会価値を起点にしたヘルスケア、フード&ウェルネス、ICT、グリーンの4つの成長領域で、アミノサイエンス®によるイノベーションを通じて、未来に向けてより大きな社会価値と経済価値を共創していくことができます。

全ての生きものの体はたんぱく質でできており、たんぱく質はアミノ酸でできています。アミノ酸は生きものが生体機能を維持するのに欠かせない重要な役割を持っています。だから、アミノ酸のはたらきを探求するアミノサイエンス®によって、人・社会・地球のWell-beingに貢献することができるのです。私は、未来に向けて、アミノサイエンス®で創造できる価値は無限に広がっていると確信しています。

## Q2

では、アミノサイエンス®によって、味の素グループは、どのようにして成長してきたのですか？



一言でいうと味の素グループはアミノサイエンス®によるイノベーションで、事業の多角化とグローバル展開を進めることで、100年を超えて成長を実現してきました。食品系事業では、おいしさ設計技術®と各国の現地に根差したマーケティングを両輪としてB2BからB2Cまでグローバルに事業を展開してきました。うま味調味料「味の素®」や核酸系調味料のグローバルな発酵生産から、ユニークなサービスや商品の開発、そして販売に至るまで、各国の現地に味の素グループの従業員が深く密着しています。そこでアミノサイエンス®を活かして、現地の食文化や習慣に適合させたおいしさを提供し、各国の生活者に愛用される調味料や加工食品・飲料を展開してきました。食品系事業は今後もグループの中核事業として、アミノサイエンス®により事業を進化することで、着実な成長を続けていきます。

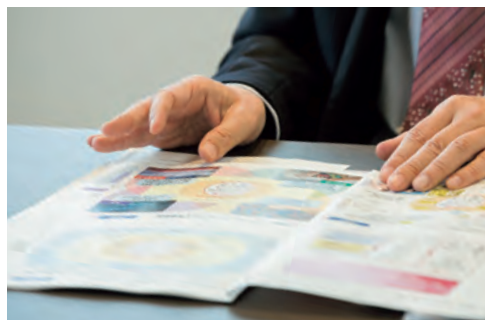
アミノサイエンス系事業では、各種アミノ酸製造への展開や、生理、栄養、反応性といった機能を活かした用途展開を進め、アミノ酸関連事業や化成品事業を拡大してきました。さらにこれらの事業を基盤に、医療や半導体市場で起こるイノベーションを早い時期から先読みし、エコシステムのパートナーと新しい価値を共創することを通じて、アミノサイエンス®と事業モデルを進化させ続けていきます。味の素グループならではのビジネスモデル変革(BMX)の「型」により独自の市場競争力を築いています。この「型」を実行してきた事業分野では、2011年からの10年間でCAGR約18%の事業利益成長を達成しています。

## Q3

お話にあった4つの成長領域は、どのようにして設定したのですか？



中期ASV経営で目指す飛躍的な成長を実現するために、アミノサイエンス®の強みを活かし、市場の成長性が高く、私たちが創出できる社会価値の高い領域に集中することを基本方針として、4つの成長領域を設定しました。当社グループ



が2030年に目指す姿からバックキャストして、実現へのロードマップを作るために、まず、将来世代の従業員や会社の中核を担う基幹職も参画して、未来の人・社会・地球の姿をPoF（未来像）として描きました。そして将来、私たちが、アミノサイエンス®で創出できる社会価値を4つの成長領域で整理しています。4つの成長領域は、社会課題の解決や、Well-beingに貢献する味の素グループならではの事業を通じた価値創造、ASV（Ajinomoto Group Creating Shared Value）によって企業価値を高め、かつ“志”を実現できる領域なのです。

## Q4

4つの成長領域における成長戦略の基本的な考え方について教えてください。



市場競争力の源泉となるアミノサイエンス®を、今一度会社の視点で捉え直すことが重要です。つまり、“食とアミノサイエンス®の融合”です。現在、経営戦略として特に無形資産（人財・技術・顧客・組織）の融合について様々な取り組みを進めています。食品系・アミノサイエンス系の人財や組織の交流や、食品系の製品とアミノサイエンス系の技術の融合、顧客情報や製品・サービス価値の連携、B2B事業とB2C事業の連携等です。また、既存事業を基盤に事業モデルを進化するBMXの「型」を、4つの成長領域で展開しています。

## Q5

4つの各成長領域の成長戦略について教えてください。



4つの成長領域の各領域の成長戦略は、次のように考えています。

ヘルスケア領域では、アミノサイエンス®による人のカラダの深い理解を通じて、治療や予防の進化と健康寿命の延伸に貢献します。医療モダリティの進展を見通し、アミノサイエンス®と事業モデルの進化を通じてその実現に貢献していきます。既存の医薬用アミノ酸事業を基盤に、BMXでは核酸医薬等のバイオファーマサービス事業への展開や、バイオ医薬用や再生医療用培地、さらにメディカルフード事業を拡大していきます。加えて、次世代の事業として遺伝子治療や細胞治療といったアミノサイエンス®が活きる将来分野への布石も打っていきます。

フード&ウェルネス領域では、グローバルで高い信頼をいただいているブランド力と、現地に密着して着実に成長する食品系事業の持続的な成長が基盤になります。今後も、現地に適合するおいしさの提供によってフロンティアを拡大する等、成長力を強化していきます。国内では、マーケティングデザインセンターを設立して新領域を開拓し、筋の良い新製品を発売しチャレンジしていくことで事業を活性化し、成功例をグローバルへ展開していきます。マーケティングの高度化や月間1,000万人のユニークユーザーとつながっているAJINOMOTO PARKを進化させて、生活者によりフィットする製品の展開やD2Cによるソリューションの提供、FaaS(Food as a Service)型の新事業等も開発していきます。デジタルを活用して生活者とつながり、期待や課題を深く理

解し、アミノサイエンス®によってパーソナルな健康や栄養価値、自分らしさに基づく Well-being を高めたおいしい食やサービスを提供していきます。

ICT領域では半導体の進化とスマート社会の実現に貢献していきます。ABF (味の素ビルドアップフィルム®) は商品「味の素®」や核酸系調味料のサステナブルな生産を支える事業を起点に、アミノサイエンス®の進化により誕生しました。半導体基板に不可欠な材料として、パソコンサーバーやデータセンター、生成AIやGPU向け半導体の進化にABFの進化が貢献し需要が拡大しています。今後も、半導体の進化に関わるエコシステムのパートナーとの強固な共創活動を通じて、新領域への展開や、光電融合等次世代の半導体システムの機会も捉えた新事業に展開していきます。ICT領域は、スマート社会において食を通じた生活者の Well-being の向上や健康寿命延伸を実現していく上で、ほかの領域の取り組みにもつながっています。

グリーン領域では、地球と共に生きること、環境負荷の低減や将来世代のために、“with Earth” フードというサステナブルでおいしく、ヘルシーな新しい食のスタンダードを作ること、食品事業の次の柱を構築します。サステナビリティを機会と捉えて、アミノサイエンス®によるイノベーションを通じて、発酵生産のバイオサイクルを環境に負荷をかけない循環型のバイオサイクルへと転換していきます。また、プラントベース食品の品質向上へのソリューション提供、精密発酵、再生農業等の分野にも取り組み、社会全体でエコシステムを構築することによりサステナブルな社会や地球に貢献していきます。



## Q6

### 最後に、2030ロードマップで 目指す成長を実現するための カギは何だとお考えでしょうか？



企業の持続的成長には、今ある事業の機会と課題を捉え成長すること、将来の生活者や社会、市場の変化を見据えて、自社のコアの強みを全社視点で俯瞰して今ある事業モデルを進化させていくことが必要です。われわれの強みは基本的に現在の食品系事業、アミノサイエンス系事業に関わる有形・無形の資産にあります。特に人財、技術、顧客等の無形資産を事業や組織の壁を越えて融合し、活用して事業モデルを進化させることが重要で、2030ロードマップを実現する一つのカギだと考えています。実際に2030ロードマップでは事業部門がつながり、4つの領域という視点を加えて成長戦略を検討、推進してもらっています。

また、非連続の成長戦略も強化しています。グローバルにイノベーション戦略チームを組成し、世界のイノベーション情報や、スタートアップ、先進企業といった協業パートナー候補の情報を獲得し、各事業・領域においてCVC、JV、M&A等非連続な戦略を含む総合的な成長戦略を常にアップデートしています。

そして、一番重要なカギは人財です。こうした成長戦略の検討から実行までを、味の素グループの一人ひとりが自分ごと化して、情熱を持って挑戦していくことが、2030ロードマップ実現のカギになると考えています。そのためにも経営陣と従業員との間で数多くの対話を行っており、今後も対話を重ねて、志への思い、熱を共有し高め、実行力を高めていきます。

# 既存重点事業から 4つの成長領域へのつながり

「2030年ありたい姿」へ向けて、現在の事業をベースに4つの成長領域での成長へとシフトしていきます。強みである「アミノサイエンス®」を磨き続け、活かして、飛躍的成長を実現していきます。

## 味の素グループの現在の事業。

現在、味の素グループは、食品系事業とアミノサイエンス系事業を柱として幅広い事業をグローバルに展開しています。食品系事業には、調味料、栄養・加工食品、冷凍食品、ソリューション&イングリディエンツ（S&I）といった事業があり、アミノサイエンス系事業にはバイオファーマサービス&イングリディエンツ、ファンクショナルマテリアルズといった事業があり、それぞれの事業が強みを発揮しています。これらの製品・サービス軸の事業の強みを発揮しながら、「2030年ありたい姿」に向けて事業が成長する領域を4つの成長領域へとシフトしていきます。

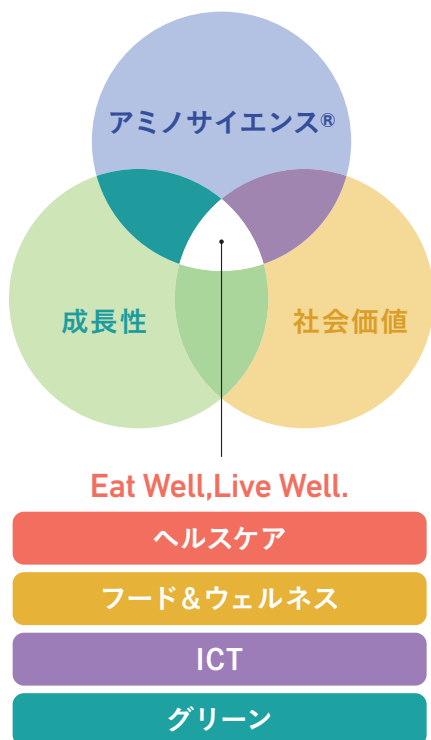
## 味の素グループの事業活動

### 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

### 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



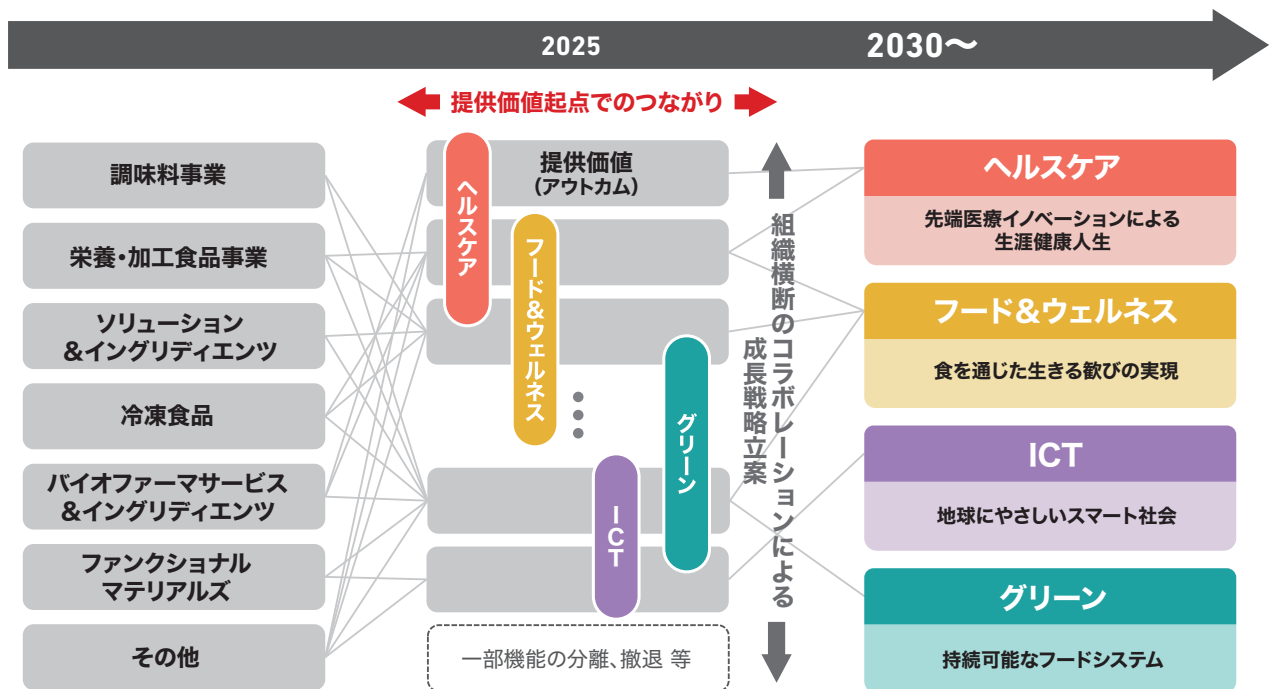
## 4つの成長領域。

味の素グループは、食品系、アミノサイエンス系の現在の事業をベースにしなが、今後は2030年、さらにはその先に向けて、中長期の持続的な市場成長が期待でき、そこで望まれる社会価値を創造していくことができ、そして当社の強みである「アミノサイエンス®」を活かしていくことができる4つの成長領域に向かっていきます。ヘルスケア、フード&ウェルネス、ICT、グリーンの4つの成長領域に、事業が成長する領域をシフトさせていき、味の素グループの経営資源の投下を集中させていきます。

## アミノサイエンス®を活かして 4つの成長領域で飛躍的な成長をドライブ。

2030年ありたい姿に向けて、4つの成長領域における提供価値別の成長戦略に沿って、食品系事業、アミノサイエンス系事業の従来の事業・組織の壁を越えて有形・無形の資産を互いに共有し活用していきます。現在の事業

にも「アミノサイエンス®」を強みとしたものはありますが、「アミノサイエンス®」をさらに磨いて更に活用して、4つの成長領域において提供価値を高めた事業を展開し、味の素グループの飛躍的成長をドライブしていきます。





ヘルスケア

# ヘルスケア領域における強み、アミノサイエンス®と事業の発展

味の素グループはアミノ酸のはたらきを活かしたヘルスケア領域でも創業とほぼ同じ時期から発展を重ねてきました。

科学的な知識の積み重ねはヘルスケア分野でも結実していくのです。

## 味の素グループのヘルスケア領域の歩み。

1910年代 ● 創業と同時期にB2Bの素材ビジネスを開始。

1956年 ● 医薬用アミノ酸事業に着手、必須アミノ酸を輸液の原材料として供給。

1981年 ● アミノ酸を使用した医薬用経腸栄養剤の発売。

1987年 ● 日本初の無血清培地の発売。

1989年 ● 低分子医薬品を受託製造するベルギーのオムニケム社を子会社化（現味の素オムニケム社）。

2012年 ● 韓国にバイオ医薬品の培地を開発製造する合併会社味の素ジェネクシン社設立。

2013年 ● 米国のバイオ医薬品の開発・製造受託会社アルテア・テクノロジーズ社を子会社化（現味の素アルテア社）。

2016年 ● ジーンデザイン社の子会社化により核酸医薬品の受託開発・製造体制を構築。

2018年 ● 米国のキャンブルック社の子会社化によりPKU（アミノ酸代謝異常）の患者様向けメディカルフードに参入。

再生医療用等の培地を製造する合併会社味の素コージンバイオ(株)を設立。

2020年 ● メディカルフードを提供するアイルランドのニュアルトラ社を子会社化。







## イノベーションに挑戦することがヘルスケア領域の強みとなる。

味の素グループはアミノ酸のはたらきを活かしたヘルスケア領域でも発展を重ねてきました。創業の1909年とほぼ同時期にB2Bの素材のビジネスも開始します。1956年に医薬用のアミノ酸の販売を開始し、世界初のアミノ酸輸液にも味の素グループのアミノ酸が使われました。

1980年代には自社開発で、医薬品の経腸栄養剤を発売し、消化吸収に優れたたんぱく源としてアミノ酸を使用しています。その他、胃潰瘍用薬向けのグルタミン、肝臓病薬向けバリン、ロイシン、イソロイシン、アルギニン等、様々な医薬品にアミノ酸を供給。動物細胞用培地の販売にも着手し、日本発の無血清培地の誕生となるのです。

近年、バイオ医薬品や再生医療分野の研究が活発になり、アミノサイエンス®の培地への活用はさらに進みます。2012年、韓国のジェネクシン社と合併会社を設立し、バイオ医薬品製造用培地の生産・販売に本格参入します（2023年独資化）。2014年には、再生医療で注目を浴びるiPS細胞やES細胞用培地を開発。2018年には、コージンバイオ社と合併会社を設立し、再生医療用培地事業の強化を図ります。食品等の製品展開力と同じく、アミノ酸研究の科学的なアプローチの知識の積み重ねが、ヘルスケア分野でも結実していくのです。

バイオフーマサービス（医薬品の受託製造サービス）の分野では、1989年、ベルギーのオムニケム社の子会社化により、グローバル医薬品メーカーの顧客との共同開発、共創が容易に

なり、医薬品受託製造ビジネスの伸長にもつながりました。さらに米国アルテア・テクノロジーズの子会社化（2013年）によりバイオ医薬品市場への適用力を強化し、ジーンデザイン社の子会社化（2016年）では核酸医薬品の少量多品種から大量生産に至る受託製造体制を整えてきました。これらの有形資産を有効に活用するとともに、味の素グループの無形資産であるAJIPHASE®をはじめとする独自技術、サービスを拡充することにより、顧客が求めるソリューション・サービスを提供できる体制を構築したのです。

医薬品だけではなく、メディカルフード分野でも顧客基盤を拡大していきます。2018年米国キャンブルック社の子会社化により、アミノ酸代謝異常（PKU）の患者様向けのメディカルフード市場に参入。相対的な人数は少ないものの深い悩みを持つ患者様に応える製品を提供しています。2020年にはアイルランドのニュアルトラ社を子会社化。疾患による食事制限のある方や、加齢により栄養欠損に陥っている高齢者向けに、体への負荷が少なく栄養効率のよい医療食品を提供することで、QOL向上に取り組んでいます。製薬会社等の企業や関連する分野の研究機関、製品を使っていただく顧客との関係を深め、密接に対話することで、アミノサイエンス®の強みを磨いてきました。将来に向けての課題を解決し、イノベーションに挑戦することがヘルスケア分野の強みとなっています。



ヘルスケア

# 核酸医薬受託事業 AJIPHASE®の躍進

中期ASV経営2030ロードマップで、2030年に事業利益で食品系事業と肩を並べることを目指すアミノサイエンス系事業。  
その成長戦略を担う重要な事業の一つが「バイオフィーマサービス事業」です。

## 到来する医療新時代において、 味の素グループが貢献できる理由。

「バイオフィーマサービス事業」は近年、アミノサイエンス®を活用した急成長事業として注目を集めています。その中で最も成長を見せているのが「AJIPHASE®」。お客様である医薬品メーカーが「核酸医薬品」を開発するために必要とする「オリゴ核酸化合物」を製造・提供するサービスです。

大別すると医薬品には、低分子医薬品、高分子医薬品、中分子医薬品の3タイプがあります。低分子医薬品とは、従来の医薬品の大半を占める、分子量が小さい化合物を薬効成分とする薬のこと。高分子医薬品とは、がんの治療薬として知られる「オプジーボ」等の「抗体医薬」をはじめ

めとする、分子量の大きいたんぱく質を成分とする医薬品です。そして現在、注目されているのが中分子医薬品です。味の素グループが製造に携わる「核酸医薬品」はここに分類され、第三の医薬品として注目されています。「核酸医薬」の主成分であるオリゴ核酸の特徴は、化学的に合成できるために製造コストを低く抑えられ、その一方で特異性が非常に高く直接ターゲットに働きかけるので副作用を少なく抑えられる点です。すでに、従来は治療困難だった遺伝性疾患や循環器疾患の治療薬等が上市され、がんやウイルス感染症等への適用も期待されています。

## 「AJIPHASE®」は世界で唯一の 固相合成×液相合成併用型。

現在、「核酸医薬品」の分野は前年比約11%増で伸長しており、2030年には4,500億円程度の市場規模にまで成長すると見られています（「核酸医薬CDMO市場の状況」参照）。そんな有望な市場であれば通常、価格競争により利益率も低下が予想されますが、味の素グループのオリゴ核酸受託製造サービス事業「AJIPHASE®」は他社にはない、独自の液相合成法を持っているので、価格競争力を維持しながらも高い利益率を維持することが可能なのです。

オリゴ核酸の一般的な製法としては、固相合成法が挙げられます。固相合成法は現在も世界の主流として利用

### 「核酸医薬」の特徴

	低分子医薬品	核酸医薬品	高分子医薬品
製造法(コスト)	○ 化学合成(低い)	○ 化学合成(低い)	生物学的に作製(高い)
細胞内への標的	○ 狙える	○ 狙える	狙えない
細胞内RNAへの標的	不可	○ 可能	不可
標的分子への特異性	低い	◎ さらに高い	○ 高い
副作用	多め	○ 少なめ	○ 少なめ
薬効	低め	○ 高め	○ 高め

世界の中小分子医薬品市場(TPS社)を基に一部当社加工

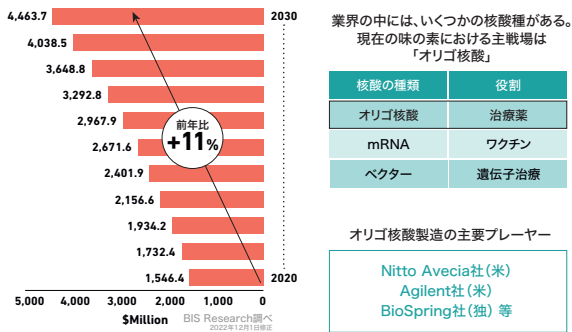
【2016年から2022年の環境変化】

核酸医薬の承認医薬品数 **5 ▶ 16 (約3倍)**

核酸医薬の臨床試験数 **約300 ▶ 約700 (約2倍)** 当社調べ

核酸医薬についての低分子医薬、核酸医薬、高分子医薬の特徴の比較。  
核酸医薬は従来の低分子医薬品に比べて標的分子への特異性が高く、副作用が少ないのが特徴。

## 核酸医薬CDMO市場の状況



核酸医薬CDMO市場の規模は2030年に約4,500億円の見込み。一部のCDMOに製造依頼が偏る傾向が見られるため、独自の強み、差別化要素が競争力の鍵となる。

されている技術ですが、有機溶媒や原材料の使用量が多いわりに作り出せる成果物の量が少なく、また高価な専用合成機を必要とするために効率が良くありません。短時間で合成できる一方で合成量が限られているため、試薬品用の少量の合成等には適していても、最終的に製品化する段階の大量に生産する製法としては不向きです。

それに対し味の素グループが開発した液相合成法は、固相合成法とは正反対の特徴を有します。「有機溶媒や原材料の使用量が少ない」「スピードは固相合成法に比べて遅いが1回の合成で工業スケールの大量製造が可能」「合成中に品質分析ができるため、高品質プロセスを構築できる」。つまり少量の試薬段階では固相合成法を使い、製品化が決定したら液相合成法に切り替える、それぞれの特徴を活かした効率的な製造法だといえます。味の素グループは固相合成と液相合成を併用できる世界唯一のオリゴ核酸受託製造サービスを提供しており、「マイクログラムからトンまで」対応できる製造体制が整っています。

経営メリットとしては製造コスト以外にも、汎用型の合成設備(低分子合成機等)を少額の設備投資で転用できる点が挙げられます。東海事業所では従来は低分子の

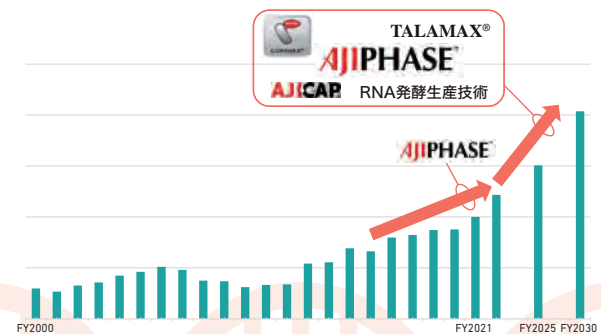
原薬製造を行ってきましたが、近年ではその製造設備を中分子液相合成へ転換してきています。もう一つのメリットは社外のパートナー企業と協力できる点です。すでに新たなパートナー企業との協同作業を始めていますし、精製においてもYMC社というパートナー企業との連携を強化しています。

## 液相合成法の生産体制を強化し、CDMO事業へと発展させます。

これまでは主に、ジーンデザイン社の買収や自社事業所への設備投資等自社のインフラストラクチャーの強化に努めてきました。これから2030年に向けて注力するポイントは、味の素グループならではの付加価値サービスの充実による他社にない強みの強化です。具体的には、CMO(医薬品製造受託事業)からCDMO(医薬品開発製造受託事業)への転換を大きな柱としていきます。

高まる市場ニーズを受けて、味の素グループではさらなる製造キャパシティの増強、酵素を用いたハイブリッド製法等新技術の導入、グローバルワンチーム化によるマーケティング体制の強化等、核酸医薬時代へ向けて「AJIPHASE®」をブラッシュアップしていきます。

## バイオフィーマサービス事業の売上拡大(イメージ)



バイオフィーマサービス事業の拡大の躍進ぶりは目覚ましい。AJIPHASE®等の当社独自の製造技術とソリューション力を強化して、さらなる売上・利益拡大に寄与。

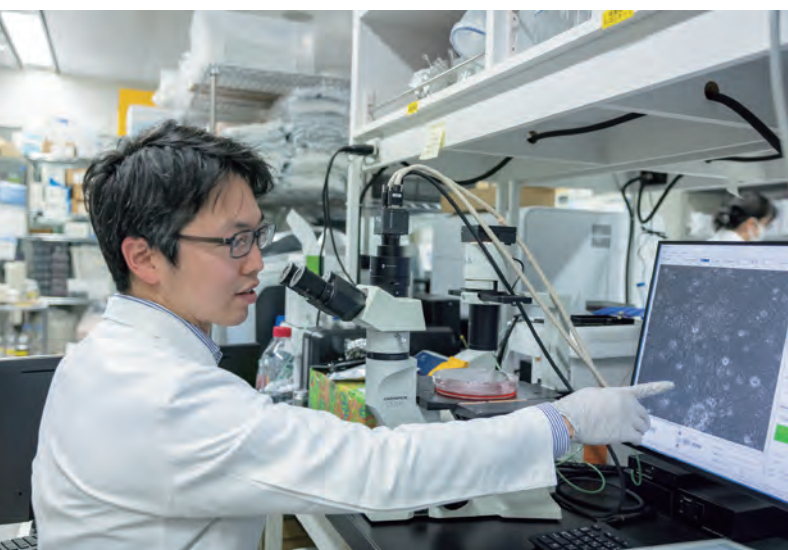


ヘルスケア

アミノ酸と再生医療の関係。

## 再生医療用培地における味の素グループの優位性

21世紀の画期的な医療になると期待されている再生医療において、  
現在、培地の研究開発は最重要課題の一つとなっています。  
味の素グループはその研究開発に貢献を果たしているのです。



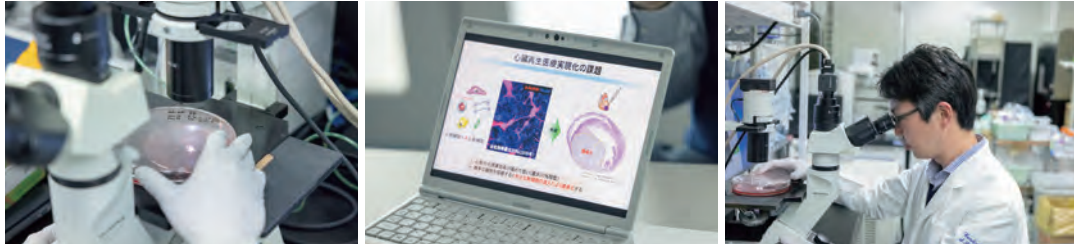
### 最先端の心筋再生医療を牽引される医学者が語る 味の素グループの貢献と今後への期待。

「再生医療で心臓病治療の扉を開く」のミッションを掲げるHeartseed社の代表取締役社長・福田恵一博士が、心筋再生の研究を始めたのは、慶應義塾大学病院に勤務していた1995年。研究を重ねる中で、骨髄細胞の心筋細胞化、さらにiPS細胞（万能細胞）から心筋細胞を作製することに成功した福田博士は、その精製過程における医療用培地（細胞培養液）の可能性に着目、学会で発表しました。「その学会に味の素グループの研究者の岡元さんが出席されていて、私の研究に関心を寄せてくれたのです。細胞培養液にはアミノ酸が多く含まれ、味の素グループにはアミノ酸研究の知見がありました。岡元さんとディスカッションをする中で、培地に工夫を凝らすことでiPS細胞から心筋細胞への全ての培養過程で成長を促進する可能性を確信した私は、味の素グループと連携して研究

を進めることにしたのです」（福田）

当時はほぼ全ての再生医療の研究現場において、細胞培養液は市販のものが使用され、その組成に注意を払われることはなかったといいます。福田博士と味の素グループは、細胞培養用培地の研究開発に着手したのです。「味の素グループの素晴らしいところは、細胞培養液の組成を分析する能力が高いことです。例えば細胞培養の前後での培養液の成分変化を分析することは、最適解を求めるために非常に有効でした。また、心筋再生のような高度な安全性が求められる研究を理解して、決して早急な結果を求めない懐の深さには感銘を受けましたね」（福田）

福田博士は2015年にHeartseed社を設立し、iPS細胞由来の心筋細胞の低コスト化や効率の向上を目指して研究開発に専心されています。



## 培養液開発への味の素グループの貢献と 心筋再生医療の現在地点。

福田博士の下で長年にわたって培養液開発研究等を主導し、現在、心筋再生医療研究を受け継いでいるのが遠山周吾博士です。

「味の素社とは2011年から共同で培養液開発を続けているのですが、臨床応用のためには、全ての課題を一つひとつ潰していかなければなりません。味の素社が保有されているアミノ酸に関する膨大なライブラリーのおかげで、細胞の代謝特性の理解が深まり、大幅なスピードアップが実現しました。われわれだけで開発していたら、まだ現状には遠く及ばないステージに留まっていたのは間違いありません」(遠山)

ここでiPS細胞から心筋細胞を作製する上で難題だった、精製過程における共同開発の事例をご紹介します。iPS細胞から心筋細胞を作製するには、まずiPS細胞を未分化の状態で大量に増殖させ、それを分化誘導して心筋細胞を作り、純化精製と成熟の過程を経て、初めて移植用の心筋細胞となります。難題だったのは心筋細胞の純化精製でした。分化誘導しても心筋細胞にならず残ってしまうiPS細胞を除去する必要があり、これらの2種類の細胞が好んで食べるアミノ酸の違いを調べたところ、グルタミンだと判明しました。そこで培養液からグルタミンとブドウ糖を取り除くとiPS細胞は短時間で死滅しますが、心筋細胞は乳酸を添加すればエネルギーを産生し、生存できることがわかったのです。この精製方法の開発において、様々なアミノ酸を除いた培養液の提供や培養液の分析等で、味の素グループは多大な貢献を果たしました。

「複数種の培養液開発にあたって、味の素社の研究員の方とは、毎月のように、どの成分を調整すればさらにより培養液になるかを議論してきました。われわれから要望を出すことはもちろんですが、味の素社からご提案いただくこともあり、その双方向の議論が研究開発に大いに役立ちました」(遠山)

培養液の研究開発は端緒についた段階に過ぎません。心筋細胞以外の臓器細胞にも最適な培養液が存在するはずで、大きな可能性を秘めた分野といえるでしょう。

### 心筋細胞のフェーズ

#### 増殖

iPS細胞を未分化のまま増殖。アミノ酸のトリプトファンを培養液に添加することで効率上昇。



#### 分化誘導

iPS細胞を心筋細胞へと分化。わずかな環境変化で再現性に誤差が出るため難しい。内容未公表。



#### 純化精製

分化誘導できなかったiPS細胞を除去。心筋細胞の純度を100%に限りなく近づける作業。



#### 成熟

作製した心筋細胞は0歳児の状態。より成熟を促すための培養液を開発中。

### お話をうかがった方



#### 福田 恵一さん

Heartseed株式会社 / 代表取締役社長

ふくだ・けいいち / 医学博士。1990年代から心筋再生研究に取り組み、99年に世界に先駆けて成体幹細胞からの心筋細胞の作製を成功させる。2015年再生医療をリードするHeartseed社を設立。



#### 遠山 周吾さん

慶應義塾大学医学部内科学(循環器)専任講師。  
神奈川県立産業技術総合研究所研究代表

とよま・しゅうご / 医学博士。福田恵一博士のもと心筋再生医療研究を開始する。培養液による心筋選別法を世界に先駆けて開発し、そのほかにも再生医療における技術開発に関する論文を多数発表。



フード&ウェルネス

# フード&ウェルネス、 今の強み。

グローバルに現地適合する「おいしさ設計技術®」で  
現地の食文化を科学的に捉え、味の素グループは成長をしてきました。  
世界のトップレベルでおいしさを追求するという姿勢こそが、成長の源泉です。

味の素グループは、現地の食文化を科学的に捉え、アミノサイエンス®による「おいしさ設計技術®」によって成長してきました。当社の「おいしさ設計技術®」は主として調味料領域に重要で、これが強みとなった市場は東南アジア、ラテンアメリカ、西アフリカ、東アジア等です。これらの地域の経済発展と、それに伴う食のニーズの変化を的確に捉え、うま味調味料から風味調味料、そしてメニュー用調味料へと主力製品を進化させてきました。いずれの製品にも現地の食生活と嗜好を深く理解し、それに適合させる「おいしさ設計技術®」が活かされています。この事業モデルで拡大できるフロンティアはまだ存在しており、カンボジア、ラオス、バングラディッシュ等が今後期待できる地域となります。

一方で成長モデルが違う地域もあります。それはすでに食文化、食生活が高度に成熟している北米、欧州です。これらの地域においては、アジア冷凍食品（ギョーザ等）を中心とした冷凍食品事業が軌道に乗つつあります。

おいしさを再現するための食材や製法の課題を科学的視点で解析し、味覚や素材、製法等の技術で解決するところでもアミノサイエンス®は活かされています。このアジア冷蔵は、ネット社会による情報のボーダーレス化や、アジアからのツーリズム等、日本食の浸透に伴って拡大し始めており、欧米だけでなく、アジア各国でも伸長することが期待できます。

## B2Cに加えて、 B2B事業も柱として持つ強み。

当社は売上1兆円以上の規模で、その売上の30%以上をB2B（含むアミノサイエンス系）が占める数少ない企業であり、それが当社の強みです。それはすなわち、味や香り、食感といったおいしさを実現する上での課題をアミノサイエンス®によって解決した独自の優れた素材をたくさん持っているということでもあります。

また、世界の名だたる企業をB2Bのパートナーとし、



販売していることが強みにつながります。世界トップレベルでおいしさを追求するという高いレベルの品質安定性。安心を求める顧客とのソリューションの共創、この食と健康における最先端の課題の解決力がB2Cを磨く力としても活かされているのです。

## 現在の課題と その解決に向けて。

現地に適合するおいしさの提供によってフロンティアを拡大する等、今の強みを磨きながら、さらに成長力を強化していくことが必要だと考えています。その成長力強化に向けた大きな課題の一つが、日本における人口減少の影響を打ち返す力強い成長への回帰です。ほかの多くの食品企業と同様に、当社も多くのお客様に使っていただける製品を、広く多く販売することによって売上を成長させてきました。しかし、現在は量的拡大による成長は困難になってきています。

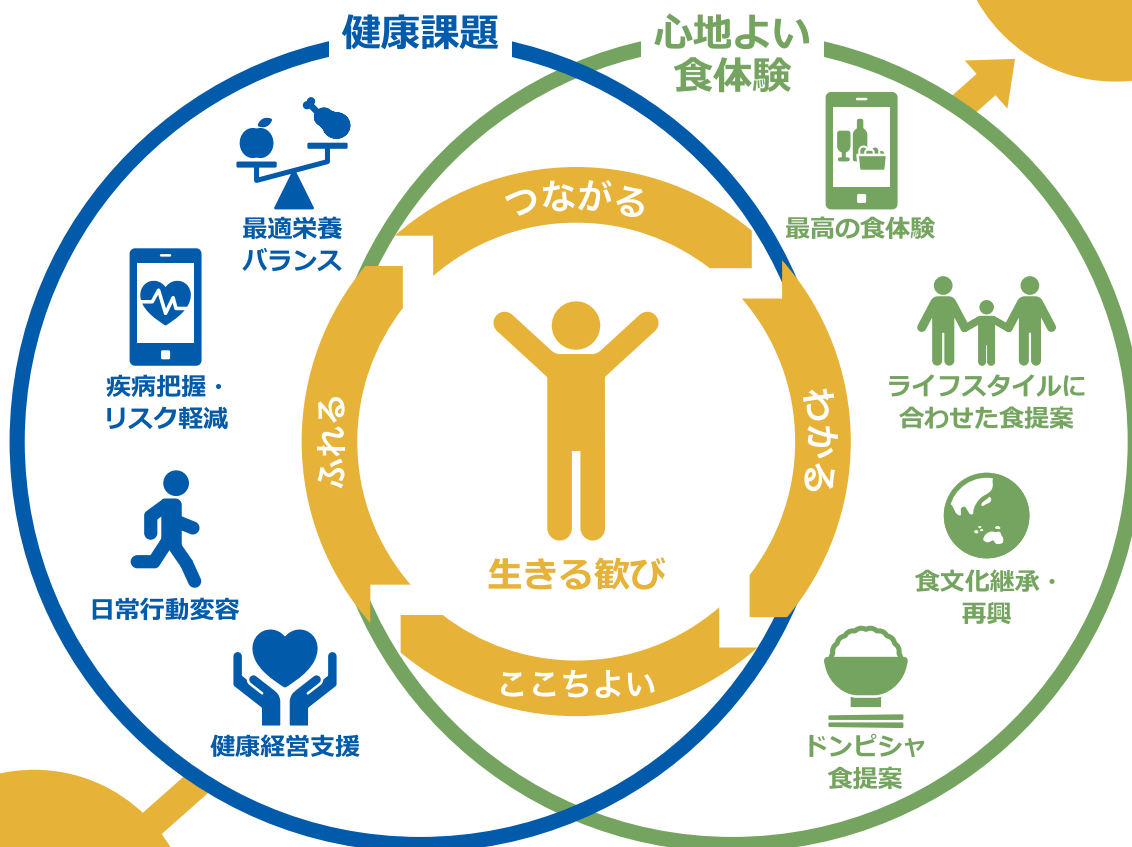
この量的拡大だけに依存することから脱却する解決策の一つが、顧客と直接パーソナルに深い関係を作り、より高度なWell-beingのニーズへ対応していく事業モデル変革です。この事業モデルに変革には、現在の販売チャネルの止むを得ない課題を解決していく必要があります。店舗の売り場は無限ではなく、並べられる商品数には制約があり、狭いターゲット層向けの製品を数多く並べ続けることは難しい状況がよく見られます。また、顧客の高度なWell-beingのニーズに答えていくためには、単一の製品を提供するだけではなく、カテゴリーの異なる複数の製品やサービスを組み合わせることや、顧客と対話してお互いを深く理解する、当社では従来になかった顧客とのD2Cの関係を構築していくことが必要です。現在、この新たなビジネスモデル、そして顧客との関係づくりに取り組み始めており、この取り組みを推進するために2023年4月にマーケティングデザインセンターを設立しました。

ベトナム味の素社は2012年より、日本の学校給食システムを応用した学校給食プロジェクトを開始しました。



フード&ウェルネス

Well-being  
の実現



D2C、デジタル化  
による  
パーソナルな  
課題解決

アミノサイエンス®による健康・栄養価値の高い製品・サービス開発と、デジタル化、この両輪で一人ひとりのWell-beingへ貢献します。

## パーソナライズされた 食の喜びを届ける D2Cプラットフォーム変革。

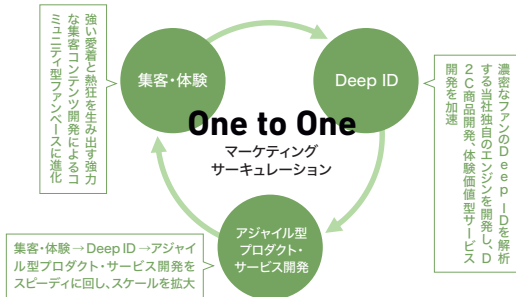
社会が変容する今、「フード&ウェルネス」をデジタルで推進していく必要があります。

生活者と濃密につながることで健康課題を解決し、心地よい食体験を通じてWell-beingに貢献していきます。



## マーケティングデザインセンター、AJINOMOTO PARKのPOND構想。

### マーケティングデザインセンターの組織構想



いかにお客様とつながるか、いかに深く知ることができるか、いかに製品を作ることができるか。パーソナライズした食の喜びをお届けするためには、生活者を深く知る必要があります。お客様とダイレクトにつながり、一人ひとりに合ったコミュニケーションをとることで健康課題を解決し、心地よい食体験を提供する。これが味の素グループが実現したい、デジタルを通じた「フード&ウェルネス」の思想です。そこで2023年4月から「マーケティングデザインセンター」を創設し、変革に取り組むことにしました。

具体的には既存のオウンドメディアである「AJINOMOTO PARK」の高度化に注力していきます。現在、月間1,000万人のユニークユーザーを持つこのサイトはレシピ情報がメインですが、レシピ閲覧だけでサイトから出て行ってしまう人が少なくありません。このサイトをより魅力ある“池（POND）”にして、外部から入ってこられたユーザーに、“池”を回遊していただくように、楽しく役に立つコンテンツを拡充し、そして回遊して行く中でユーザーであるお客様一人ひとりの価値観やライフスタイルを知ること、ユーザー一人ひとりと双方向のコミュニケーションをして濃密につながることを目指します。

### 目指すD2Cプラットフォームの活動サイクル

生活者と濃密にダイレクトにつながり、一人ひとりの趣向に合わせた製品・サービス・情報を共有することにより  
既存事業にオントップでの経済価値と無形資産を構築する。  
(マーケティングをワンループで回す!)



## 魅力あるコンテンツの開発と顧客データを集積。

そうしてユーザー一人ひとりと濃密につながって得られた、豊富な顧客データを解析し、味の素グループが得意とする「おいしさ設計技術<sup>®</sup>」を掛け合わせることで、一人ひとりの生体情報や嗜好、生活パターンにフィットした製品やサービスを開発することが可能になります。また製品化一步手前の試作品を会員の方に試していただき意見を聞く等、お客様と価値を共創できるようになります。その知見を普遍化して社内でシェアすれば、既存の事業部でのヒット商品開発の可能性も広がります。またユーザーを購買サイトに誘導し、D2Cビジネスにもつながります。現在、D2Cの製品はサブリが中心ですが、これをサブリ以外の食品にも一気に拡大していく予定です。

最大公約数のマスターゲットのニーズに向けてコミュニケーションしていた過去のビジネスモデルから脱却し、より狭いゾーンのコアな顧客とダイレクトにつながり対話をすることで、パーソナライズした食の喜びを確実に届ける。このD2C革命を推進するにあたって、味の素グループが150万人もの顧客データを有することは、食品業界では他社を引き離す抜きん出た数字であり、大きな強みだといえます。

### おいしく楽しく人生を過ごしていただくパートナー「未来献立」とは？



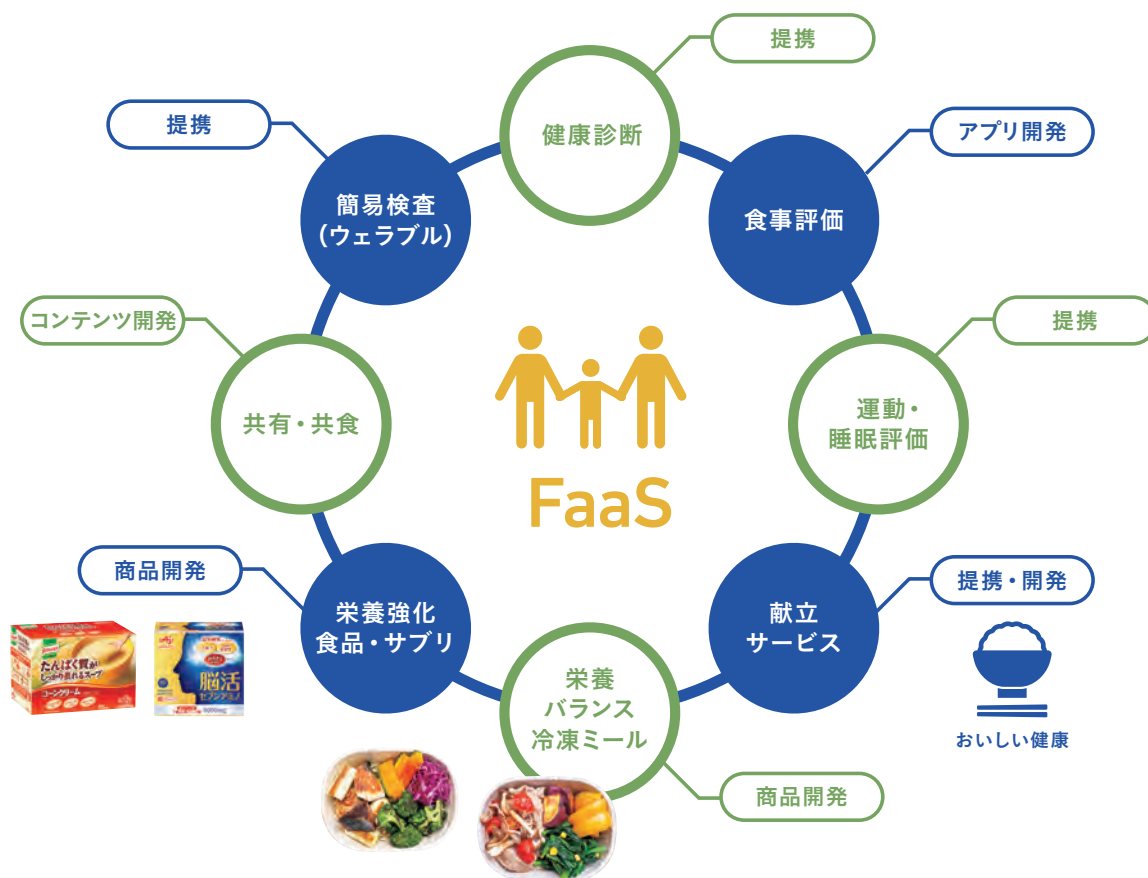
従来のレシピサイトとは違い、外食や親しい人たちや家族とのホームパーティ等、非日常の食事、毎日の食事、栄養バランスを整えながら、おいしく楽しい食体験を提供するサイトが「未来献立」です。2023年4月～5月に会員限定でテストマーケティングを行いました。



フード&amp;ウェルネス

# 「食品」から「食事」へ。 新しい事業モデルFaaS構想

ラージマスに「モノ」を提供する事業モデルから、  
ミドル・スモールマスにパーソナルな価値を追求した事業モデルへ。  
「食と健康」によりフォーカスしたサービス「FaaS構想」とは？

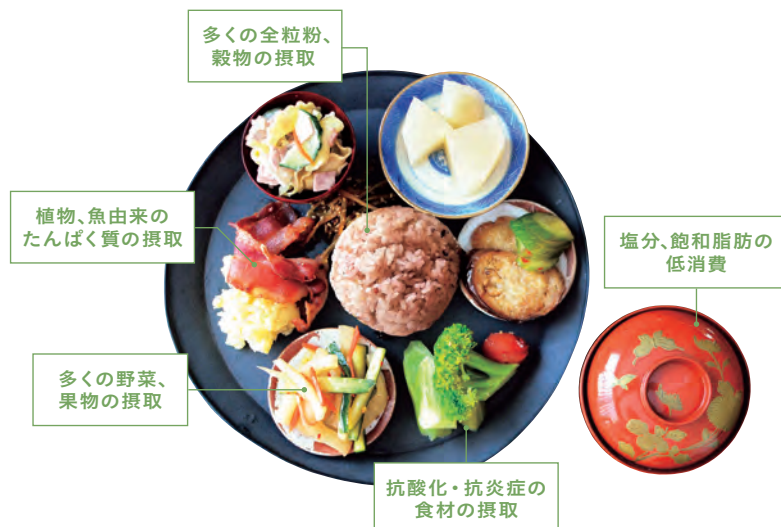
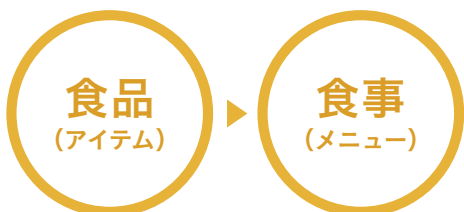


## FaaS構想とは？

高血圧や糖尿病等、いわゆる生活習慣病の患者数は年々増加傾向にあります。今すぐに生活に支障はなくとも、進行すれば心疾患や腎不全等重篤な病気につながると言われています。生活習慣病の罹患者は40-50代が多く、予防のためには20-30代からの行動変容が必要で、食事が重要な鍵であることが各種データで明らかになっています。ところが生活習慣病患者とその予備軍はまさに仕事や子育てに忙しい年代であり、食事の栄養バランスに気を配ることが難しい世代でもあります。そこで味の素グループは「FaaS構想」を考えました。

「FaaS」とはFood as a Service。これまでは減塩調味料や低カロリー甘味料、たんぱく質強化食品等を提供してきましたが、そこから一歩進んで食事全体の栄養バランスにコミットし、健康診断データも組み合わせた総合サービスとして提供していくというのが狙いです。より多くの方の幅広いニーズ（ラージマス）を対象とした既存の食品事業モデルに加え、健康に関連した特定のニーズ（ミドル/スモールマス）に対応し、外部のパートナーと提携しながら新しい事業モデルを作り上げていきます。

## 食と健康に関する課題。



生活習慣病およびフレイルの患者数は、予備軍まで含めるとそれぞれ2,000–3,000万人に上ります。食事面での主要な原因には塩分・糖質・脂質の過剰とたんぱく質不足が挙げられます。その解決のために特定の栄養素をON / OFFした製品を提案するだけでなく、今後は個人に合わせ食事や献立を提案し、提供していく必要があります。

具体的には、「おいしい健康社」と協業して健康ニーズに合わせた献立、日々の食事のバランスが取れているかをチェックする食事診断アプリの提供、おいしくて健康にも配慮した冷凍Mealを開発します。これに加えて、不足する栄養を簡単に補充できる、栄養強化加工食品やサ

プリメントも充実させており、個人々の健康ニーズにもアプローチできる様々な選択肢を用意します。こうした食事を介して生活習慣病に備えるFaaSプログラムを病院やクリニック、健康経営企業や自治体、保険会社に提供していきます。

また将来的にはより幅広い健康ニーズに対応し、子供の発育期に必要な栄養を保育園や学習塾等を通じて、筋力を維持・増強したい方々向けの栄養をフィットネスジムやスポーツ関連企業と、そして、認知症やフレイル等に備えたいシニア向けの栄養を自治体等を通じて提供していきたいと考えています。

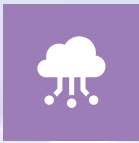
## 未病へのアプローチ。 長寿エリアの共通項を紐解いたロジックに基づく献立提供。



発病には至らずとも漠然とした健康不安がある。いつまでも健やかに若々しくありたいと願う。こうした「未病」に対するアプローチも構想中です。これまでは塩分、糖分、たんぱく質の量の側面ではしか検討してこなかった栄養理論を進化させ、最新のアミノサイエンス®の研究を元に、たんぱく質や糖質、脂質の質に光を当て、独自の

ロジックを構築しています。長年アミノサイエンス®を活用してきた当社ならではの食事へのアプローチです。

また開発、生産は味の素冷凍食品社のため、味の素グループが誇る「おいしさ設計技術®」を活かして、おいしさと満足感を犠牲にしない食事プログラムの提供を実現可能にしていきます。

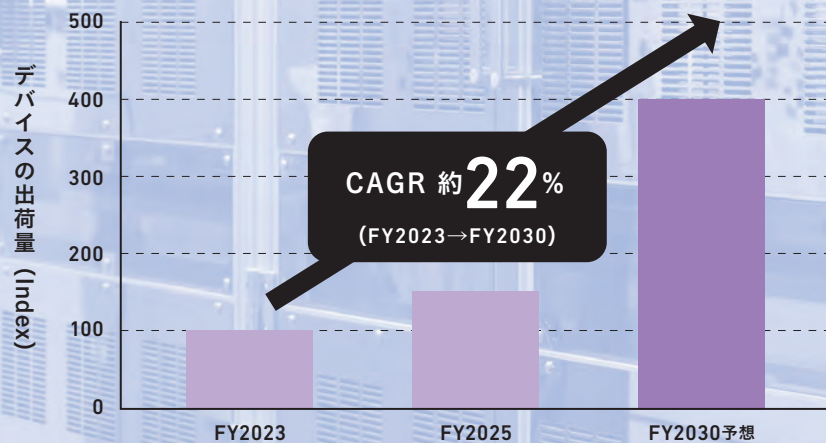


ICT

# 世界標準を獲得した 半導体絶縁フィルム「ABF」

2030年には100兆円規模のマーケットが見込まれる半導体市場において、  
実質的なデファクト・スタンダードとして高成長を続ける  
「味の素ビルドアップフィルム® (ABF)」。その圧倒的な優位性とは？

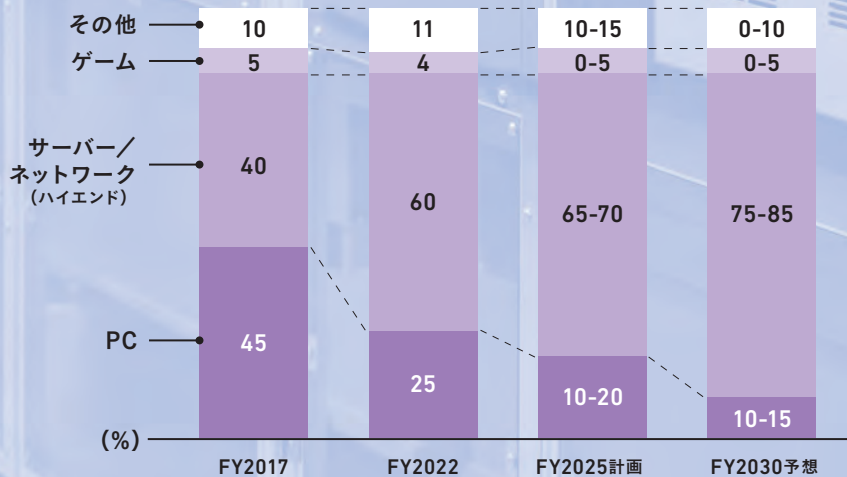
【 HPC\*1市場 (デバイス) の伸長 】



\*1 High Performance Computing

出典：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

【ABF用途別数量の推移】 (当社推定)





## 半導体業界で長年採用され続けている ABFの強みとは何か？

半導体市場は、2030年には100兆円規模まで成長が見込まれ、半導体を中心とするデジタル技術は、われわれの生活を支える基盤であるとともに、より先進的で進化した未来を築くためには不可欠です。こうした中、半導体業界の実質的なデファクト・スタンダードとして高成長を続けているのが「味の素ビルドアップフィルム® (ABF)」です。味の素ファインテクノ社が手掛けるABFは、今やパソコンの心臓部である高性能半導体 (CPU) パッケージにとって、必要不可欠な絶縁材であるとの高い評価を得ています。

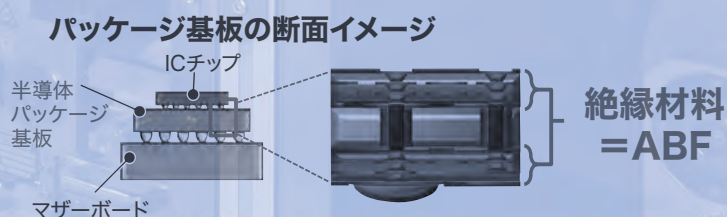
味の素グループが半導体パッケージの一部の素材を作っているといえば意外に思われるかもしれませんが、その基礎となったのも、実はアミノ酸の研究から生まれたアミノサイエンス®なのです。味の素グループでは、1970年代からアミノ酸技術のノウハウを応用したエポキシ樹脂用硬化剤とその機能性に着目し、基礎研究を継続。CPUが高集積化され始めた1990年代以降には、新たな絶縁材のニーズが高まっているタイミングで、これまでインク式だった絶縁材をフィルム化するという難問

にチャレンジし、大手半導体メーカーにABFが採用されました。そして、一気に市場に浸透したのです。

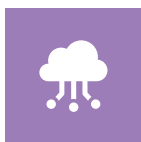
ABFの強みは、絶え間なく続くCPUの高度化に対応するため、いち早く顧客ニーズを捉え、速やかに製品を開発する配合処方開発力です。さらには、顧客の開発や製造の現場に入り込み、新価値創造のパートナーとなり続けていることも強みの一つとなっています。

今後、IoT<sup>\*1</sup>によりあらゆるモノやヒトが大容量の情報を高速でやりとりしながら相互につながる高度な情報化社会となり、新たな価値の創造が期待されています。それに伴い、半導体市場および半導体パッケージ市場はさらなる成長が予測されており、それを支える製造プロセスや材料等もさらなる高機能化が望まれています。

味の素グループでは、スマート社会の発展に貢献していくという大きなビジョンの元、ABFの開発に取り組んできました。これからも業界に不可欠なエコシステムのメンバーとして、顧客が求める技術を実現していきます。ABF以外の新領域にも、積極的に挑戦していきます。今後も、業界のイノベーターとしてご注目ください。



\*1 様々なものに通信機能を持たせ、インターネットに接続したり相互に通信することにより、自動認識や自動制御、遠隔計測等を行うこと。



ICT

# ICT領域における未来像

未来社会では高度に発展したICTに支えられます。  
アミノサイエンス®をベースに、ABF開発等で培われた  
知見の豊富さこそ、未来社会の実現に貢献します。

2030年以降の未来社会では、高度に発展したICTに支えられ、ヒトとモノとが相互につながったスマート社会、人々が身体的ハンディキャップや物理的な制約から解放された社会が実現されていくと予測されます。その未来からバックキャストすると、そこで必要とされる低消費電力、超高速通信を可能とする光導波路技術、低伝送損失を実現する先端半導体パッケージ素材、生体とデバイスの連携を実現するバイオエレクトロニクス等の先進技術を獲得する必要があると考えられます。味の素グル

ープは、先進企業と密接に連携しつつ、アカデミアやコンソーシアムへ参画し、当社独自のネットワークを駆使しながら、顧客価値の高速開発を実現します。

今後もアミノサイエンス®をベースに、開発共創エコシステムを通じてキーマテリアルを提供することで、次世代通信ネットワーク「6G」やそれを活かしたスマートシティや自動運転、そして脱炭素社会等の未来社会の実現に貢献していきます。

## 各世代の半導体パッケージ基板に向けた味の素グループの電子材料出荷量 (イメージ)

■ 3G ■ 4G ■ 5G ■ Next-G

### 味の素グループの電子材料製品ラインナップ

味の素ビルドアップフィルム® (ABF)



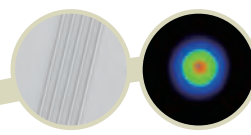
封止材料



磁性材料

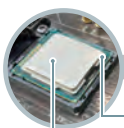


感光性材料



光導波路材料

### 半導体パッケージの進化



ICチップ

半導体パッケージ基板

高周波数化

マルチチップ化  
大型化

2.5 / 3D  
次元実装

光電融合  
パッケージ



## 未来社会



高速通信



スマートシティ



自動運転

## 半導体大競争時代の中で 味の素グループの技術が必要とされる理由。

### 亀和田忠司

AZ サプライチェーン・ソリューションズ  
(US在住の半導体コンサルタント)

かめわだ・ただし●米大手半導体メーカー日本法人に入社後、1997年に米国本社に移り、パッケージ基板、後工程材料、装置等のサプライ・チェーンをマネージする。現在は半導体業界のビジネス・コンサルタントとして活躍。



全世界で100%近いシェアを誇り、半導体業界の実質的なデファクト・スタンダードとして高成長を続けている「味の素ビルドアップフィルム® (ABF)」。

ABFはなぜ一気に市場を席巻することになったのか？その強みと今後の可能性について、US在住、半導体コンサルタントの亀和田忠司氏に聞きました。

**Q** インク式だった絶縁材がフィルムとなる可能性についてどうお考えでしたか？

「1990年代半ばから競争が激化する中、絶縁フィルムが画期的だったのは製品の信頼性が高いことに加え、コストダウンと製造プロセスの効率化、そして微細化を同時に実現できることでした。味の素グループとの最初の出会いは、私が米大手半導体メーカーに在籍していた1998年。紹介を受けたときは、あの味の素社がなぜ半導体素材を？と驚きました。採用まで3年にわたって厳格な評価を行いました。開発に携わった従業員の皆さんには目を見張る忍耐力、対応力がありません」

**Q** ABFがマーケットを一気に塗り替えたポイントはどこにあるのでしょうか？

「半導体の世界はイチカゼロしかありません。一度採用が決まれば、その世代のCPUには全てABFが使われるようになります。この分野は競争大手も参入に二の足を踏むニッチ市場。後発でしたが、ABFは代替品がなく、一気にシェアを塗り替えることになったのです」

**Q** 味の素グループの高速開発のメリットと何でしょうか？

「半導体メーカーと、材料、基板の各メーカーがタッグを組むのは今では当たり前のことですが、その先駆けがABFでした。製造開発における問

題解決力が高まり、最終的にCPUの高速開発が可能になりました。一度、よいチーム関係ができれば、そこに後から入り込むことは難しくなります。長期間顧客に伴走ができるのも大きいメリットです」

**Q** 味の素グループの革新的な技術についてはどう評価していますか？

「半導体業界では将来を見据えたロードマップに基づき、常に取り先と技術ミーティングを行っています。次世代品を作る際、味の素グループはタイミング良く、ニーズに合った部材を素早く提供するだけでなく、さらに、そこに高いパフォーマンスの実現と柔軟な加工性という技術を付与していると見ています」

**Q** ビジネスパートナーとしての味の素グループをどう捉えていますか？

「エンジニアも営業の方も含めて共創する関係を構築する能力がかなり高い。しかも材料開発ではかなりの知見の蓄積が見て取れます。半導体には様々な材料があり、性能を担保するには材料同士が適合し合うかどうか、複雑な調整が欠かせません。その点、自社で独自に蓄積した知見をライブラリーとして有しており、複雑な調整に際しても素早く対応してくれる。ABF開発で培われた知見の豊富さには本当に驚かされるものがあります」

**Q** 今後、味の素グループは半導体業界でどのような役割を担っていくと思われませんか？

「現在、業界では後工程のパッケージングが焦点となっており、基板の中心材料であるABFはさらに重要視されていくはず。実際、半導体が高性能化するに伴い、ABFのニーズもますます増加しています。これからABFの存在感はさらに高まっていくでしょう」



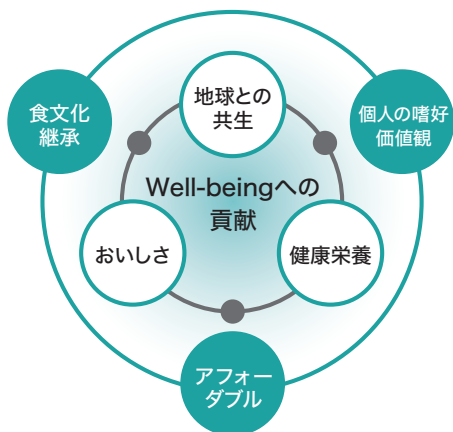
グリーン

## “with Earth”時代をリードする アミノサイエンス®

気候変動や人口増加による食料不足が進む中で、アミノサイエンス®の強みを活かして、“with Earth”フードの浸透とカーボン・リサイクルの推進に貢献し、未来に向けて「地球とともに生きる」、新しい食のスタンダードへのアップデートを目指します。







## Great Taste, Green Future.

"with Earth" Food Initiative

## 新しい食のカたち、 “with Earth” フード Great Taste, Green Future.

環境にも、カラダにもきちんと配慮しながら、でも、  
食べる喜びは我慢してほしくない。  
だからこそ、私たちが目指す新しい食のカたち、  
“with Earth”フードはサステナブルなのに、おいしくて、ヘルシー。  
地域の食文化を尊重しながら、多様化する生活者の好みや価値観、  
ライフスタイルの変化にも対応し、代替だけではなく、  
食材そのもののおいしさ、栄養、食感等をデザインして、  
人々に日常使いしていただける新しい食のカたちを提案していきます。

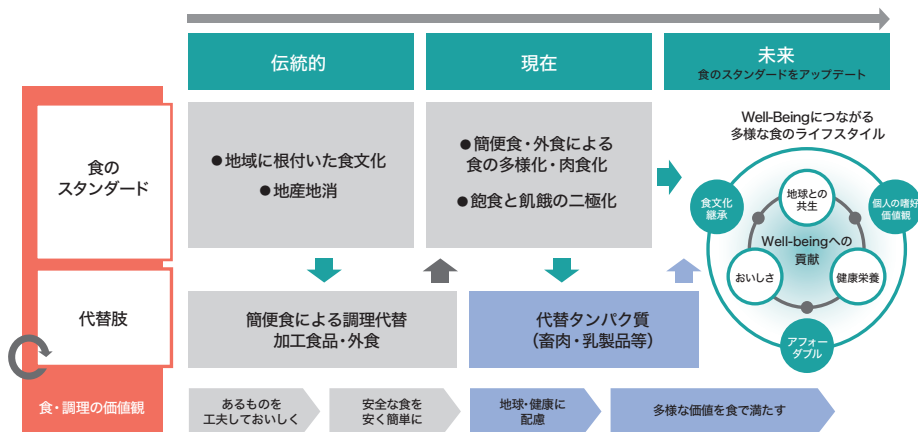


# 1. 新しい食のスタンダードとは？

世界には、豊かな風土や人々の精神性、歴史に根差した多様な食文化が存在します。近年では、経済成長に伴って食品に関わる様々な産業が発展し、女性の社会進出等も相まって、調理の時短や代替を支える便利な選択肢が広がりました。そして、人々はそれらを賢く取り入れながら食のスタンダード（日常食）をアップデートしてきました。今日、地球持続性の問題が深刻化しています。世界人口の増加に伴って必要な食料・エネルギーの量も増加し、人類

社会の持続性のためには環境への配慮が不可欠になっています。プラントベース食品市場は、欧米を中心に5,000億円に迫る規模まで拡大してきましたが、高価格の割においしさや栄養面に課題があるため足元では停滞・縮小傾向にあります。味の素グループはアミノサイエンス®を活かして、それらの課題を解決し、よりおいしく、ヘルシーな“with Earth”フードを提供し、未来に向けて食のスタンダードをアップデートします。

おいしさ、健康栄養、地球との共生を両立した「新しい食のスタンダード」を創造する。



# 2. “with Earth”フードの浸透

将来にわたるカーボン・ニュートラル（ネガティブ）の実現と、人口増加に伴うたんぱく質需要への対応を両立するためには、プラントベース食品をはじめ、環境負荷に配慮した食材・食品を日常食の中に賢く取り入れることが重要です。

味の素グループには環境負荷に配慮した食材を効率よく大量に生産し、もっとおいしく、もっとヘルシーな食品として生活者にお届けする強みとしてアミノサイエンス®があります。そのアミノサイエンス®を活かせる分野は3つあり、1つ目は「プラントベース食品」、植物由来のたんぱく質です。従来のプラントベース食品の課題であったおいしさ・食感・栄養価値の不足に対し、「おいしさ設計技術®」、「栄養設計技術」を活用し、用途ごとにたんぱく質を含めた最適な栄養バランスをデザインする「プラントベース with ニュートリション」の提供を推進し

ます。その一環として、B2B事業では顧客ごとに最適化したソリューションを提供する「Plant Answer®」モデルを強化しています。この実例としては、発芽大豆由来の植物肉「ミラクルミート」を開発・製造するスタートアップ企業DAIZ社に出資し、「おいしさ設計技術®」を用いたソリューションを提供しています。プラントベース食品市場の再拡大は“with Earth”フードの浸透において大変重要ですので、味の素グループはB2BおよびB2C事業を通じて積極的に投資していきます。

また、新たなチャレンジとして、トレーニングによるカラダづくりをサポートするために必要な必須アミノ酸を理想的なバランスで配合したプラントベースプロテインサプリメント、「2 Protein」（パウダータイプ・タブレット）を日本のスタートアップ企業TWO社の開発をサポートして2023年7月より提供を開始しています。プラ

ントベース食品市場の再拡大は“with Earth”フードの浸透において大変重要ですので、味の素グループはB2BおよびB2C事業を通じて積極的な投資および協業を推進していきます。

2つ目は「培養肉」です。この分野には味の素グループのバイオ・ファイン研究所で培われた最先端の医薬分野の研究が大いに活かされており、出資したイスラエルのスーパーミート社と培養肉技術の共同開発を進めています。また、日本での許認可取得と実用化に向け一般社団法人細胞農業研究機構に協賛し、関係省庁とも連携しながらサステナビリティやプロテインライシス対策に貢献していきます。3つ目はCO<sub>2</sub>を栄養源とした微生物たんぱく質「Solein®」の活用です。フィンランドのフードテック企業Solar Foods社と戦略的提携を締結し、同社が開発した「Solein®」を使用した商品を開発、2024年からシンガポールにおいて市場性検証を開始します。味の素グループのアミノサイエンス®は世界のスタートアップ企業からも注目を集めており、数多くの企業から協業のオファーをいただいています。

### 代替たんぱく質とは

<p><b>プラントベース食品</b></p>	<p>動物性たんぱく質の代替となる、植物由来の原料を用いた食べ物の総称。肉の代わりに大豆ミートや牛乳に代わるオーツミルク等を用いる。</p>
<p><b>培養肉</b></p>	<p>動物から抽出した細胞をアミノ酸等の栄養を入れた培養液に入れて培養し作る肉のこと。最先端の医薬分野の研究が活かされる。温室効果ガス排出量も少ない。</p>
<p><b>微生物たんぱく質「Solein®」</b></p>	<p>Solar Foods社が開発。二酸化炭素、水素、酸素、少量の栄養素を微生物に供給する独自のバイオプロセスによって生成された、肉と同等のアミノ酸組成を持つたんぱく質。</p>

## 3. カーボン・ニュートラルの推進

食肉のための畜産には大量の水と、家畜飼育や飼料栽培のための広大な陸地・耕地が必要で、温室効果ガスの排出量は莫大です。世界人口の増加や途上国での肉食習慣の一般化に対応するためこのまま畜産業が拡大していけば、地球環境に大きな負荷をかけることとなります。

右下の表にある通り、温室効果ガスの排出量に関して従来の食肉を100とすると、プラントベース食品ではおよそ10分の1に抑えられます。そのほか水や陸地の使用量を比較しても、プラントベース食品、培養肉、微生物たんぱく質を生産する場合圧倒的に少なく済むのです。

将来的な食糧危機を解決するだけでなく、地球との共生を実践する“with Earth”フードの取り組みは、味の素グループがグリーン領域として最も力を入れている分野です。また、味の素グループは2050年までに温室効果ガス排出量をネットゼロとする目標を設定し、持続可能なフードシステム構築への貢献を目指しています。2023年4月には、ゲノム大規模構築技術を持つバイオスタートアップのLogomix社と共同研究開発契約を締結し、味の素グループのアミノ酸発酵に関する技術や知見を融合させることにより、発酵工程におけるCO<sub>2</sub>排出量をはじ

めとする環境負荷を低減した、サステナブルなアミノ酸製法の開発を推進し、アミノ酸生産バイオサイクルの革新によるグリーンアミノ酸の製造を目指します。味の素グループのアミノサイエンス®が“with Earth”時代をリードすると信じています。

### 代替たんぱく質は環境負荷がこれだけ少ない

素材	従来(牛肉)	プラントベース食品	培養肉	微生物たんぱく質
温室効果ガス排出量	100	11	2.4	0.5
水使用量	100	13	21	0.2
陸地使用量	100	4.0	5.1	0.5

従来の畜産による食肉とプラントベース食品、培養肉、微生物たんぱく質それぞれの環境負荷を比較。培養肉や微生物たんぱく質の新技術は環境負荷が圧倒的に小さく、カーボンネガティブも狙える。

# INTANGIBLE ASSETS

## 無形資産

### 無形資産への重点的投資とその先にあるASVの実現。

当社の強みの源泉となる無形資産は、人財資産・技術資産・顧客資産・組織資産の4つです。これらの「見える化」を進めながら、4つの無形資産に重点的に投資をし、その強みをさらに磨き込んでいきます。

まず、無形資産の中で最も重要なのは人財資産です。志（パーパス）を実現する熱意あふれる人財や、顧客の課題と技術をマッチングさせてイノベーションを生み出す人財、世界各国の人や文化に密着する人財が味の素グループの強みです。今後も人・社会・地球のWell-beingに貢献するさらに多様な価値を創出できる人財を獲得し、育成していきます。

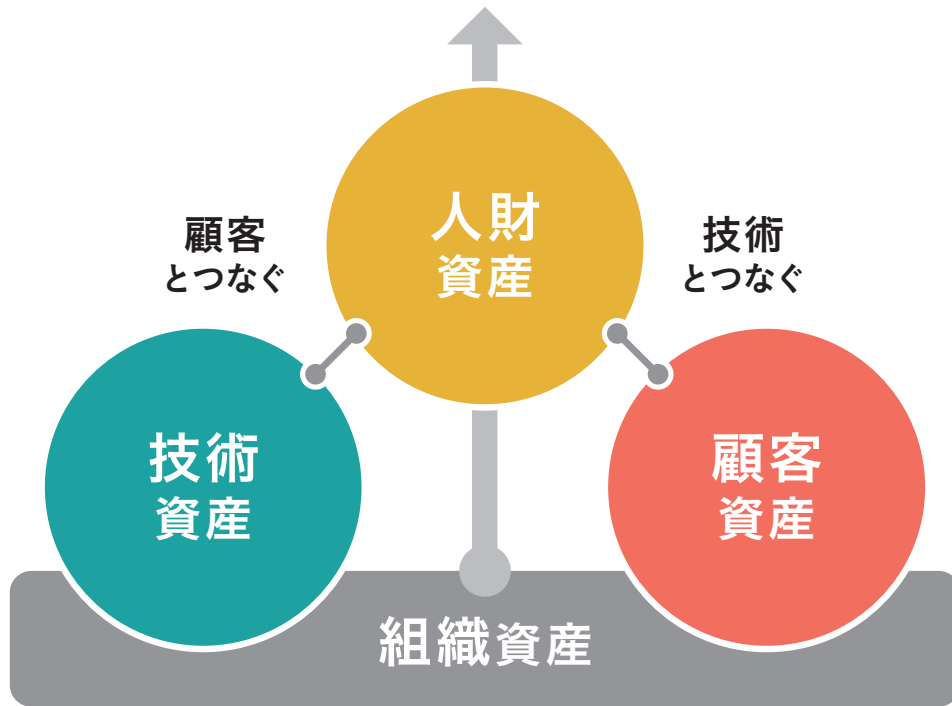
技術資産には、おいしさ設計技術<sup>®</sup>や先端バイオ・ファイン技術等の最先端技術、アミノ酸のはたらきを活かした独自素材、戦略的に開発し保有する知的財産等が挙げられます。

顧客資産ではB2CとB2Bの両事業を保有していること、多様な業種とエリアで事業を展開し、グローバルな顧客と関わっていることが強みです。世界の顧客の最先端の課題や将来の課題を把握し、顧客と共創して解決に取り組むことでアミノサイエンス<sup>®</sup>を磨き続けています。

最後に組織資産とは、組織全体としての強みです。人財一人ひとりの熱意を生み出す志（パーパス）、事業を通じて社会価値と経済価値を共創するASV経営、従業員が働く上での価値観・基本的考え方・姿勢である味の素グループWay（AGW）、そして、ステークホルダーからの支持により生まれる企業価値等が味の素グループの組織資産です。

「2030年ありたい姿」の実現には現地・現場で起こるイノベーションを「スピードアップ×スケールアップ」する必要があります。そのために、財務価値とのつながりを意識しながら無形資産への投資を強化。また、無形資産の強化がASVの実現にも関わると考え、従業員エンゲージメントスコアをモニタリングします。投資効果やASV実現プロセスの高まりを確認しながら、継続的に企業価値を向上させていきます。

# イノベーションの共創



## 味の素グループの強み

## 今後の強化ポイント

### 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

- 次世代事業創造につながる  
イノベーションの強化
- より個別のニーズに寄り添うための  
デジタルケイバビリティ

### 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

- 領域にこだわらず多様な価値へ  
転換できる人財の獲得と育成
- 非連続な成長も支える人財

### 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

- 他業種や行政との総合的な  
アプローチ（エコシステム構築）
- デジタルを通じて  
直接つながる生活者

### 組織資産

- 志（パーパス） ● ASV経営
- 「味の素グループWay」
- ブランド
- 現地適合力

- イノベーションを創出する均一でない視点
- 各エリアと本部機能を迅速につなぐ体制
- 挑戦する風土
- マーケティングの高度化

# 人財資産

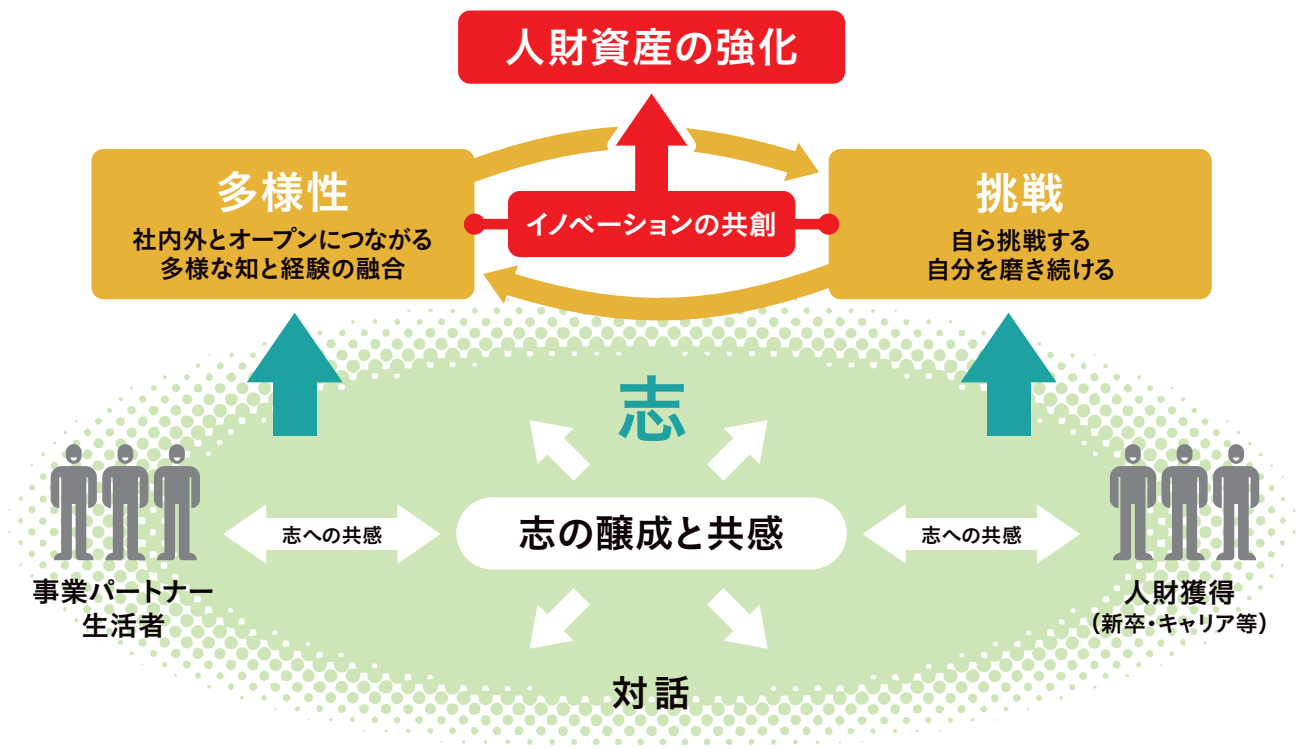
## 2030年に向けたありたい姿： 全ての従業員が働きがいを感じられる会社へ。

志に共感する社内外の多様な「個人」が集い、「組織」が多様な個の強みを活かして共成長することでイノベーションを創出し、未来に向けた継続的な価値創出により、ASVを実現します。

## 未来に向けたイノベーションを創出するための人財戦略。

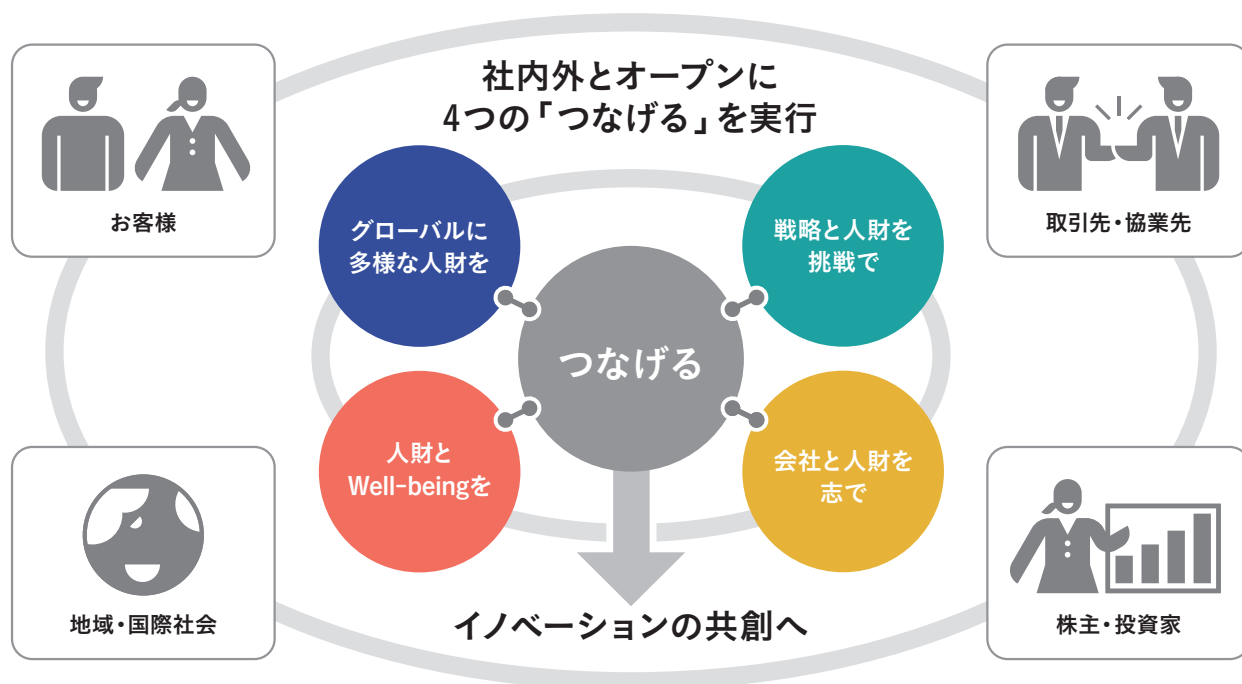
味の素グループは経営戦略の実現にあたり4つの無形資産（技術・人財・顧客・組織）が重要と考えています。特に無形資産全体の価値を高める源泉であり、技術と顧客をマッチングさせイノベーションを生み出す人財資産

の強化に継続して取り組みます。また、従業員のWell-beingは人財資産の強化を支える基盤であると考え、健康増進や資産形成等、広い観点で従業員のWell-being向上にも取り組みます。



# 4つの「つなげる」戦略

味の素グループの目指す、ありたい姿の実現に向けて  
“多様性”、“挑戦”、“Well-being”、“志”の4つの軸と「つなげる」  
というキーワードの下、人財戦略を実行していきます。



## 1. 多様性 | グローバルで“多様”な人財を「つなげる」

性別、年齢、国籍等の属性に関わらず個人の多様な経験や専門性を尊重し、多様な意見を受け入れて活かすという組織におけるDE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）が、イノベーションの加速と価値共創を実現し、自発的な行動を促す企業文化を醸成すると考えています。多様な人財をグローバルで「つなげる」ため、グローバルでの後継者プラン加速を通じた人財パイプライン拡充、選出された後継者候補の選抜型リーダー

一育成研修への参加や新たな職務への戦略的な登用等、各種施策の連動性を高め、グローバルでの適所適財を加速し、2030年までに以下の指標の達成を目指します。また、高度なスキルや新事業立ち上げの知見等を有する人財のキャリア採用の拡大(23-24年計画：味の素(株)における新規採用者の約50%)、協業先との人財交流等、多様な人財の外部からの獲得や協働に向けた取り組みも推進していきます。

- リーダーシップ層<sup>\*1</sup>の多様性比率30%<sup>\*2</sup> (2023年7月時点: 21%)
- 女性管理職をグループ全体で40% (2023年3月時点: 27%)  
味の素(株)で30%<sup>\*3</sup> (2023年3月末時点: 13%)

\*1 執行役および事業部長や組織長、それに準ずる重要なポジション。

\*2 性別・国籍・所属籍等を多様性の軸とする。

\*3 2019年より「30% Club Japan」に参画。

## 2. 挑戦 : 事業戦略と人財を“挑戦”で「つなげる」

戦略実行に資する人財を一般職・基幹職の区分にとらわれず適所適財×適時適量で活かす人事制度と、多様な人財による組織の活性化を加速する仕組みを導入します。味の素グループは多様な人財一人ひとりが持てる能力を

最大限に発揮し、志の実現に向けて自立的に挑戦することが組織と個人の共成長には不可欠であると考え、以下の取り組みを進めています。

- 手挙げによる部門異動や複数部門での横断プロジェクトへの参画を加速。  
2022年度からは社内公募による異動を本格化。事業状況等も踏まえながら手挙げ文化の醸成を推進。
- 協業先や外部研究機関、MBAや専門大学院への派遣。
- 各従業員の志の実現や挑戦を支援すべく、1on1での対話を重視。特に自身のキャリア実現に向けて、上司と毎年約1時間のキャリア面談や半期ごとのフィードバック面談(1時間程度)を1980年代から実施。
- 全基幹職に対するコーチング研修を実施(2023年度実施予定:味の素(株)のみ)。
- 研修プログラムの拡充(専門性向上、リーダーシップ醸成、体験型学習等)。

## 3. Well-being : 人財をWell-beingの向上に「つなげる」

味の素グループは、従業員のWell-beingは人財資産の基盤であると考えます。挑戦等を通じた各個人の成長や、事業を通じた社会への貢献によるWell-beingの向

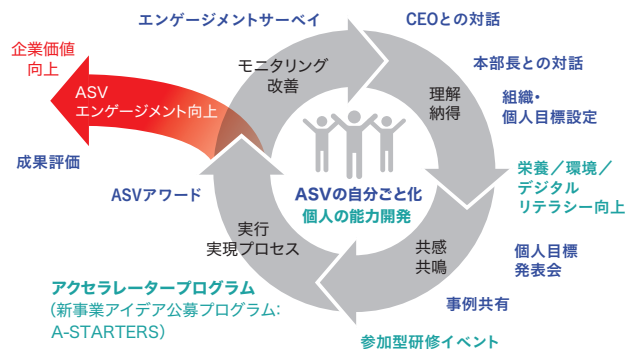
上に加え、健康や資産形成等の視点からもWell-beingの向上を促進します。

- 健康:味の素(株)では年一回、産業医・保健スタッフが日本で勤務する全ての従業員と面談を実施。(健康診断やストレスチェックの結果等を踏まえた保健指導)。また休業中の従業員を対象に独自の「メンタルヘルス回復プログラム」を導入、休業開始から職場復帰までの継続サポート等も実施。
- 資産形成:味の素(株)では外部専門家とも連携し、自社の制度や施策を踏まえた資産リテラシー教育プログラムを年間通じて従業員に提供(約2,800名が受講)。無料でファイナンシャルプランナーとの追加相談(任意)の機会提供も行い、従業員の資産形成に対する施策も実施。また、従業員一人ひとりが中長期視点での企業価値向上サイクルへの参画意識の向上と共に、自立的な資産形成の観点で持株会に関する取り組みも推進しています。(味の素(株)+国内グループ会社の計20社の加入率:71%(2023年5月時点))。

## 4. 志 : 会社と人財の“志”を「つなげる」

味の素グループは「アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献する」という志(パーパス)の実現に向けたマネジメントサイクルを標準化することで、志の醸成と共感、エンゲージメント向上に向けた取り組みを組織的に推進しています。また、2022年度よりエンゲージメントと業績の関係性の開示、2023年度からは「ASV実現プロセス」の考え方を導入し、エンゲージメントサーベイの関連設問のスコアから機会と課題の可視化を加速、各組織にエンゲージメントサーベイ結果の分析担当者等を設置し、ワークショップ(初級・上級)等を通じて教育し、各組織での自立的な活用を推進しています。

[ ASV成果創出のマネジメントサイクル ]





# 志を「つなげる」取り組み事例

## 個人目標発表会

志の醸成と共感、エンゲージメント向上に向けた取り組みの一つとして、2021年度より味の素(株)の全組織および国内外のグループ会社28社において、個人目標発表会を実施しています。

例えばタイ味の素社では、2023年の参加率が100%、計1,800名が参加しました。タイ味の素社には、研究、生産、事業、コーポレートと多様な部門がありますが、どの部門の社員も、まずはタイ味の素社ならびに自組織の目標からブレイクダウンされた目標を作成。次に、事業のバリューチェーンを意識した上で、自身の目標の「顧客」と「提供価値」を明確にし、その仕事はどうASVにつながるのか言語化して、仲間の前で発表します。このプロセスにより、ASVの自分ごと化を推進し、ASVエンゲージメントを高めています。2023年は新型コロナウイルスの影響が緩和し、対面型を中心に開催。参加者間の質疑応答も活発化しました。互いの目標を認め合い、安心して挑戦できる組織作りにもつながっています。



上・下/タイ味の素社で行われた個人目標発表会の様子。

## ASVアワード

ASVアワードは、ASVを体現した取り組みのうち特に秀逸な事例を表彰する制度。2022年度はMSG・核酸事業におけるグローバルワンプチームによる「温室効果ガス削減への貢献」の取り組みが金賞を受賞しました。この取り組みのテーマは「無形資産価値の最大化（地球のWell-beingへの貢献）によるSpeed-up×Scale-upへの挑戦」。MSG・核酸事業でのASVを実現するため、海外法人を巻き込んだバリューチェーン横断型プロジェクト「BRIDGE」を立ち上げました。「BRIDGEのメンバーは笑顔でASVを実現しています」と語るのは代表のS&I事業部・石川浩平。「ASVは会社における私の行動基準。仕事で迷ったときはASVを基準に判断するよう心がけています」。この取り組みは結果として、MSG・核酸製造時の温室効果ガス排出量の大幅削減に短期間で貢献。取り組みを通じて創出した成果や喜びが、ASVへの理解をより深めています。



上/S&I事業部（受賞時）の石川浩平。下/受賞チームのメンバー。

# 従業員エンゲージメントと業績の相関

## 人財投資とその効果。

ASVの創出に向け、“多様性”と“挑戦”の加速、そして“志”の醸成と共感にフォーカスした人財投資を積極的に行います。2022年度は約100億円の投資<sup>\*1</sup>を行い、今後も人財に係る投資を継続して拡大し、2023年から2030年までの累計で約1,000億円以上の投資を計画しています。今後、各取り組みと従業員エンゲージメン

トスコアを結び付け、従業員エンゲージメントの向上にもつなげていきます。なお、2023年度より従業員エンゲージメントスコアの測定方法を「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」の設問項目の平均値へと変更します。

<sup>\*1</sup> 機会費用を含む金額。

### [ 人財投資に関する主な取り組み ]

多様性	①リーダーシップ層 <sup>*2</sup> の多様性 <sup>*3</sup> : 30% (FY30) ②グループ全体での女性管理職比率: 40% (FY30) ③事業成長に必要な人財の獲得・強化 (イノベーション人財 [M&Aでの獲得含む] 等)
挑戦	④手挙げによる自律的な挑戦/ネットワーク型の働き方への参加/自己研鑽等の加速 (異動/全社横断・協業プロジェクト/MBA派遣等)
志	醸成 ⑤社長/本部長対話、個人目標発表会の実施
	共感 ⑥ASV関連の外部コミュニケーション拡大 ⑦1on1面談 [目標/キャリア] の質向上 ⑧メンタリング対象の拡大: 若手/女性/経営人財候補

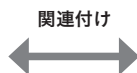
<sup>\*2</sup> 執行役および事業部長や組織長、それに準ずる重要なポジション。

<sup>\*3</sup> 性別・国籍・所属籍等を多様性の軸とする。

### [ 従業員エンゲージメント ]

(FY23より、ASV実現プロセスの設問項目の平均値)

ASV実現プロセス	関連項目(例)
1 志への共感	⑤⑥
2 顧客志向	③④
3 ASV自分ごと化	⑤
4 チャレンジの奨励	④⑤⑦
5 インクルージョンによる共創	①②④
6 生産性向上	全項目
7 イノベーション創出	①②③
8 社会・経済価値の創出	全項目



ASV指標: 従業員エンゲージメントスコア (FY22実績75%) を  
80% (FY25)、85% (FY30) へ向上

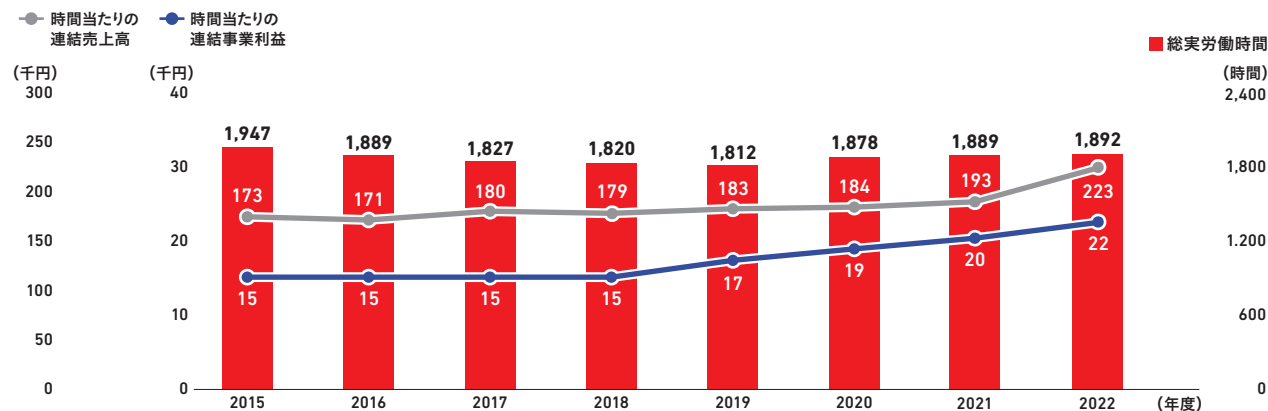
## 効果のモニタリング。

人財資産の強化に向けた投資の成果と捉えられる生産性については、成長性と効率性を重視する経営方針に合わせ、時間当たりの連結売上高<sup>\*4</sup>および時間当たりの連

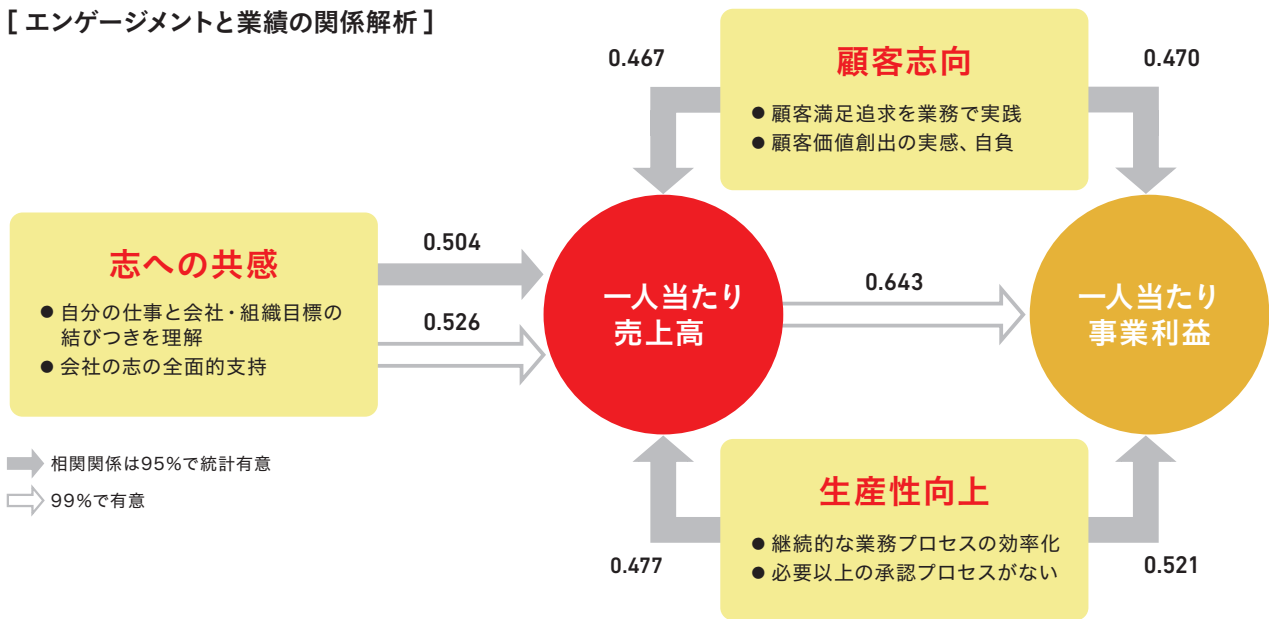
結事業利益<sup>\*5</sup>でモニタリングしています。2022年度は、時間当たりの連結売上高が223千円、時間当たりの連結事業利益が22千円と、それぞれ順調に伸長しました。

<sup>\*4</sup> 連結売上高 / (味の素(株)従業員数×総実労働時間)。 <sup>\*5</sup> 連結事業利益 / (味の素(株)従業員数×総実労働時間)。

### [ 時間当たりの連結売上高・連結事業利益 ]



### [エンゲージメントと業績の関係解析]



### [ASV実現プロセス]



## 機会と課題を把握し、ASV実現を推進する。

味の素グループでは、毎年エンゲージメントサーベイの結果を更新して、業績との相関分析を実施しています。過去4回の結果より、「志への共感」「顧客志向」「生産性向上」が一人当たりの売上高・事業利益に相関することが確認されました。また、2019-2020年度のエンゲージメントサーベイ結果と2020-2021年度の業績変化等のタイムラグ分析も実施し、「生産性向上」等と一人当たり売上高が相関することも確認しています。

2022年度よりASV実現までのプロセス（ASV実現プロセス）を可視化し、エンゲージメントサーベイでASV実現の進捗をモニタリングする新しい取り組みを始めました。ASV実現プロセスでは、業績との関係分析の結果等を活用し、個人によるASVの理解・納得から、

組織として成果を創出するまでの各ステップとそれに付随するエンゲージメントサーベイの設問が設定されています。

2023年度からは、無形資産強化の一つである「従業員エンゲージメントスコア」の測定方法を、「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」の設問項目の平均値へ変更します。味の素グループを横断した各社・組織で、ASV実現プロセスの設問スコアから機会と課題を把握し、対策実施につなげていきます。例えば、生産性向上に向けては全社的な課題である「承認プロセスの多さ」の改善に取り組む等、全社施策と各組織での自律的な活用の両面から、ASV実現の推進力を向上していきます。

## 対談

# エンゲージメントサーベイの活用により 会社と従業員の絆を強める

「ASVアワード」のエントリー選考会を自主開催する等、  
従業員のモチベーションが高いブラジル味の素社（ABR）。  
その背景にはエンゲージメントサーベイの活用がありました。



### 栢原紫野

執行役 ダイバーシティ・人財担当

1990年味の素(株)入社。2018年より広報部長、2020年7月より九州支社長を務め、2023年4月より現職。



### ファビオ・ルイス・セレガット

ブラジル味の素社/人事担当取締役

2005年ブラジル味の素社入社。リメイラ工場人事部長を経て、2009年よりサンパウロ本社人事部長。2014年よりコーポレート人事担当役員、2022年より現職。

## 会社と個人の志の重なりを見つけ、 ASVを実現するためのツール。

**栢原** エンゲージメントサーベイ（ES）とは会社と従業員の信頼や絆の強さの度合いを表すツールで、会社の施策が従業員のありたい姿、やりたいこと（志）と合致しているかを検証するものです。サーベイなので、わかりやすいかたちで結果が出ます。するとどうしても数値に目がいきがちですが、スコアの改善を目的とせずあくまでも企業風土改革のツールということを共通認識としたいです。ESの活用におけるベストプラクティスの代表格であるブラジル味の素社（ABR）の状況をうかがいたいのですが。

**セレガット** ABRでは、2008年から独自のES（類似する従業員意識調査）を活用しています。最初は恥ずかしかったり、上司の反応を恐れたりするメンバーもいましたが、今ではESを信じてくれ、2022年は回答率98%と大変高い数字を残せました。

**栢原** それはかなり高い回答率ですね！

**セレガット** 従業員一人ひとりに、時間をかけなくてもいいからESに参加するよう呼びかけました。回答期日の

間際にもリマインダーを出します。従業員に参加を促し、ESの回答をフォローアップすることは私たちマネジメントの責任なのです。

### 現場を歩き回るリーダーの姿が 従業員の信頼を高める。

**栢原** ESを組織風土改革のツールとして信頼し参画してもらうために、ほかに取り組んでいることはありますか？

**セレガット** リーダーが行動で示すことです。

**栢原** 具体的にどういうことですか？

**セレガット** リーダーは王様ではなく組織の一部でしかないことを自ら行動で示すのです。製造やオペレーションの現場に赴き、何が起きているかをじかに知るべきです。現場を歩き回る姿を見て、従業員は初めてリーダーを信頼する。信頼できるリーダーがいるから、ESも信じて回答できる。それが秘訣です。また、トップマネジメント層の意思を“腹落ち”する言葉にして従業員に伝えること



ESは会社の志と従業員の志の重なりを測るツール。ESを通じて従業員の本質的な声を集め、会社と従業員のさらなる成長へとつなげていく。

も大事です。ESは信頼できるという明確なメッセージを、社長から全従業員へ送っていますし、ESのワークショップを通じてコミュニケーションをとっています。

**栢原** ESのワークショップはどのような枠組み、規模で行っているのですか？

**セレガット** 昨年はブラジル内の5拠点で計90回実施しました。事前にファシリテーターとしてのトレーニングを受けた担当者が各拠点を回り、約1時間のワークショップを行います。製造部門は、24時間稼働のシフト制ですが、夜勤の人もちろん対象です。製造部門のみならず、ブラジル中を走り回る営業職の従業員にコンタクトを取るの容易ではありませんが、参加できない人にもオンラインでワークショップの資料や議事録を見てもらい、約2ヵ月かけて従業員の意見を収集することで非常に広範におよぶ従業員の考えを知ることができます。

### 従業員からの小さなリクエストをESで丁寧に拾っていく。

**栢原** 従業員が忌憚のない意見を言えるようにするために何か工夫をしていますか？

**セレガット** ワークショップは管理職、中間職（係長クラス）、製造や営業等に階層や部門を分けて実施します。階層や部門により使う言葉や課題も違うので、誰がワークショップのリード役を担うかが重要です。各階層・部門の意見を理解でき、従業員が過度に緊張しない人、従業員に気持ちよく自由に意見交換させられる人を選びます。日本ではどうESを分析、活用していますか？

**栢原** 日本では、各組織から人事担当等ESを分析するリーダーを選出し、ESを主管するコンサルタント会社と共に結果の読み解き方や組織での活用方法のヒントを提供するワークショップを実施、組織ごとの結果分析と活用のレベルを上げていきます。研修を受けた各リーダーは

マネージャー層と共に自組織のESの結果を分析し、主に次年度の組織目標に織り込むかたちでアクションプランを作ります。ABRではこれまで蓄積した知見を活かして、さらにESを活用している事例はありますか？

**セレガット** 例えば、自由記述で答える設問やABR独自の設問を用意し、現地の実態を踏まえた意見交換を行っています。すると「休憩所の環境を良くしてほしい」等、具体的なリクエストが上がります。一見小さなことに思えるかもしれませんがこうしたリクエストに応えることが重要であり、その積み重ねが組織風土のさらなる改善につながると考えています。

**栢原** ESを検証ツールとして使いこなしていますね。ESの活用をより進化させるための課題はありますか？

**セレガット** リーダーシップ教育ですね。メンバーは人事異動で入れ替わりますが、人が変わってもDNAを引き継いでいかなければいけません。また、意思決定プロセスのスピードアップや働き方改革もさらに進める必要があります。従業員一人ひとりを適切にエンパワーメントし、自ら労働時間を決められるようにしていきます。そうすることで企業も従業員もさらに成長するはず。エンパワーメントが鍵です！

**栢原** 今日の対談を通じ、ESの結果を踏まえたワークショップの重要性を再認識しました。マネージャーの中にはESの結果を通信簿のように捉える人もいそうですが、その気持ちは理解できますが、ESの結果から何を読み取り、組織運営や風土改革にどうつなげるかを“みんなで”考えることが重要であり、意味がありますね。日本でもESによって若手従業員のキャリア展望への不安や、ジェンダーギャップ等が課題として見えてきており、改善に取り組んでいます。今日はABRのES活用から多くの気づきをいただきました。ありがとうございました。

# 顧客資産



## グローバルの生活者と直接対話し、顧客と共創する関係。

世界中の生活者や顧客から、トップレベルのおいしさや栄養、品質、機能、安心・安全等を望む声を丁寧に拾い上げ、それを実現するために顧客と共創し続けていくことが、味の素グループにとっての顧客資産です。

味の素グループは、食品系事業とアミノサイエンス系事業における多様な事業ポートフォリオの下、ビジネスタイプ別の売上でB2Cが7割・B2Bが3割と両タイプのビジネスを有し、地域別の売上では海外が6割、日本が4割とグローバルに事業を展開しています。この多様なビジネスを通じて、世界中の味の素グループの従業員が、各国の生活者とは直接コミュニケーションをとり、

顧客企業とは課題解決に向けて日々対話を重ね共創しています。

また、顧客に価値を提供していく際に、他業種の企業等、社外のパートナーとエコシステムを構築して、顧客の要望に対して総合的にアプローチできることも、味の素グループの顧客資産の重要な側面であると考えています。今後は、デジタルを活用してより多くの生活者と直接つながり、双方向のコミュニケーションによって顧客のパーソナルな価値観やライフスタイルを知り、これを活かした提案ができる関係性をつくることで、顧客資産をさらに強化していきます。

## In the World

# ベトナム味の素社の顧客資産の築き方



左/赤いユニフォームで展開する街頭セリング活動。中/顔が見える営業が信頼関係を作る。右/営業が活用する陳列ハンガー。

## トラディショナルトレード直売システムが生んだ信頼関係。

1991年設立のベトナム味の素社はASEANの中では比較的后発ですが、今では日本人を見れば「AJINOMOTO」と声がかかるほどベトナム人の暮らしに浸透しています。これは、味の素グループ独自のトラディショナルトレード（TT）直売システムにおける営業活動によって、顧客資産を形成してきた証といえるでしょう。

TT直売システムとは、営業マンが直接、街角や市場にある小さな商店を訪ねて商品を届けて陳列し、その場で代金を受け取るシステム。この手法はベトナムに限らず、味の素グループが各国で長年採用してきた営業スタイルです。ベトナム味の素社では現在、全国で約11万軒の個人商店と取引があり、約600人のベトナム人営業マンが二人一組のチームを組んで、約2週間に1回の頻度で訪問しています。

個人商店の場合、売れる商品を目立つ場所に陳列し、それ以外の商品は店の隅に追いやられてしまうのが常ですが、ベトナム味の素社は調味料のナンバー1ブランドである「AJI-NO-MOTO®」を中心に各商品をお客様に見やすく陳列できるハンガーをお店に提供して、同社の商品をまとめて見えやすい場所に陳列してもらう等の工夫をしています。狭い店にそんな無理をお願いできるのは日頃の地道な営業努力の賜物。商店を訪れた営業マンはパッケージの汚れを拭い、商品の賞味期限をチェックし、期限が切れた商品を入れ替える等のサービスを提供することで、店主との信頼関係を築いているのです。

そんな地道なTT直売システムの営業活動から生まれたヒット商品に、「Aji-mayo®」があります。2005年の発売当初、マヨネーズはベトナム人の食生活ではほとんど馴染みがありませんでしたが、2011年に商品名を「Aji-

mayo®」に変更したあたりから認知度が高まり、現在ではうま味調味料の「AJI-NO-MOTO®」、風味調味料の「Aji-ngon®」に次ぐヒット商品になっています。

ベトナムでは今後、経済成長を背景に流通システムが進化するかもしれませんが、ベトナム味の素社でもSNSやGPS等をうまく活用し、よりスマートなTTへと進化させています。築き上げた顧客資産と営業力にデジタルの力を加えることで、ベトナムでのTT直売システムはまだ成長する可能性が大きいのです。

## Local voice

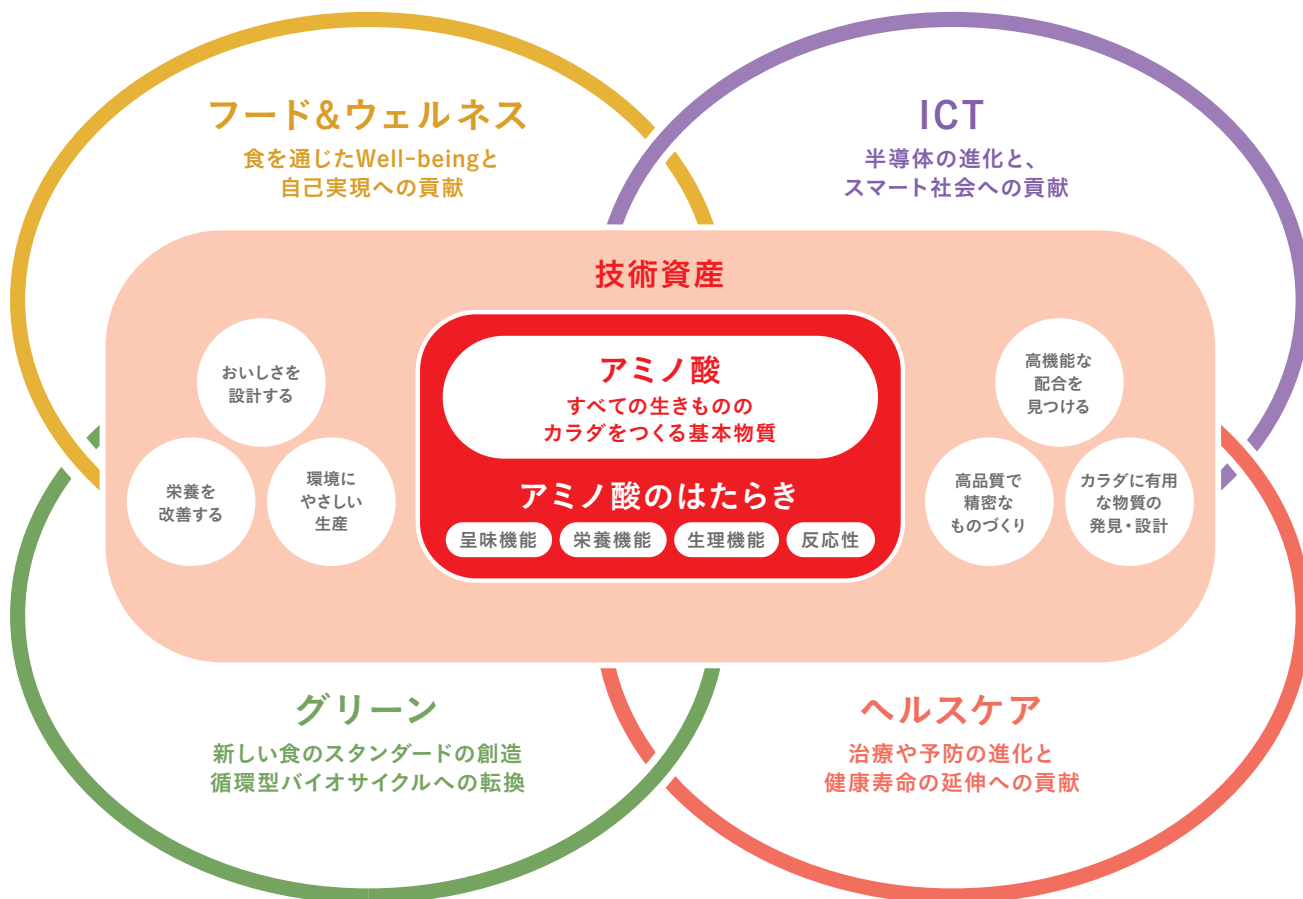
### 徹底した基本活動と 今後を見据えたDX活用。



ファム・コン・ブンさん

ベトナム味の素社最大の資産は、日々の基本的な営業活動です。営業チームは、その揺るぎない献身的な努力により、一貫して高品質の商品をベトナム国内の隅々まで届けています。これは事業拡大とパーパスの実現を推進する上で極めて重要な役割です。また、進化する需要に応えるため、最新のテクノロジーアプリケーションも採用しています。受注活動時間の短縮・お客様とのコミュニケーション強化のためのタブレット端末の導入、GPSと連動したeMobizMapシステム等、革新的なツールの導入によって業務の合理化・効率化が進みました。基本活動とDXの活用を通じて、ベトナムの人々と社会のWell-beingに貢献することを目指しています。

# 技術資産



## 独自性のある技術資産による、社会価値の創出。

味の素グループは創業以来、アミノ酸のはたらきを探求して、多様で独自性のある技術資産を磨き、進化させてきました。おいしさを設計する技術、高品質で精密なものづくり、環境にやさしい生産、体に有用な物質を作り出す

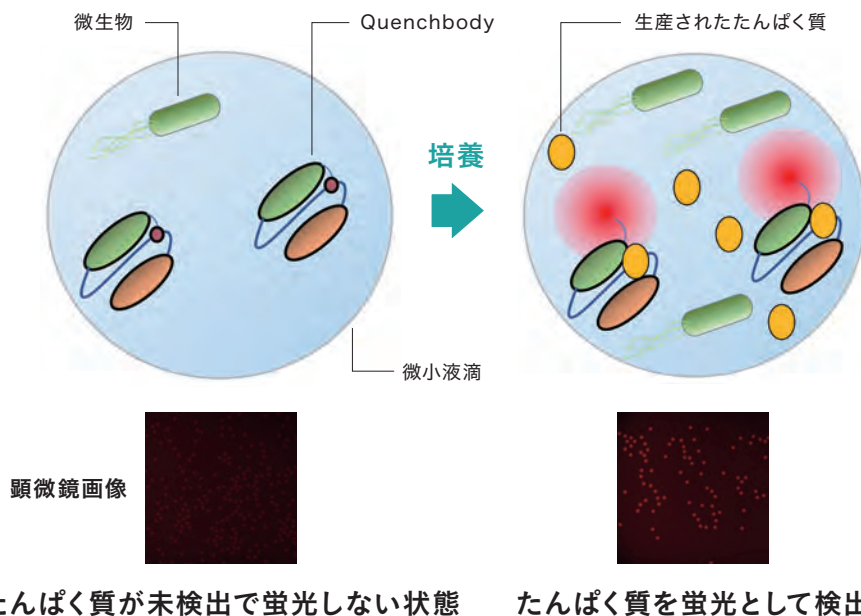
技術等により、様々な事業を通じて社会価値を創出してきました。これからも、アミノサイエンス®である技術資産を進化させ続けることで、4つの成長領域で事業を成長させていきます。





## Screening Technology

# 菌株開発の高速化を目指した ドロップレットスクリーニング技術



ドロップレットスクリーニングの原理（たんぱく質生産菌のケース）を表した図。生産されたたんぱく質がバイオセンサー（Quenchbody）と結合することで、蛍光を発生する。蛍光度が高い液滴を選択することで、たんぱく質の分泌生産量が向上した菌株を取得できる。

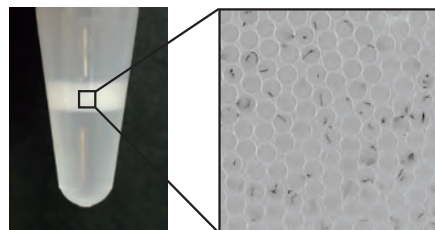
## グリーン領域やヘルスケア領域の可能性を広げる新技術。

味の素グループは、アミノ酸を中核とした、たんぱく質等の多様な物質を生産する菌株を開発し、グローバルな生産体制を構築しています。とりわけ、工業化レベルまで生産能を向上させた菌株は、当社事業の競争力を支える重要な技術資産です。

菌株の開発では、数十万を超える候補菌株の中から、いかに短期間で目的とする菌株を選別できる手法（スクリーニング手法）を構築できるかが要所といえます。近年では、それまで研究者が手作業で行っていた実験操作をロボットに置き換え自動化することで、従来よりも10倍以上の高速化を達成していますが、依然として数十万規模の菌株の評価には1年以上の開発期間を費やす必要があります。一方、市場ニーズは、加速度的に変化するとともに細分化が進んでおり、これら外部環境の変化に対応できるような、新たな高速スクリーニング手法が求められています。

そこで当社では、大学との共同研究を通じて、直径数十マイクロメートルの微小な液滴内で微生物を培養し、目的物質を発酵生産させる技術と目的物質を蛍光シグナルとして検出・選別する技術を融合したドロップレットスクリー

ニング技術（上図）の開発に成功しました。その結果、大規模数（数十万単位）での培養・評価が1週間で可能になりました。本技術開発をさらに推進することで、生産菌開発に磨きをかけ、グリーン領域やヘルスケア領域における新製品を早期に上市することで、両事業領域の成長に貢献します。なお、本手法の検証結果は、高い評価とともに、有力科学誌『Small』に掲載されました。



微小液滴に封入した微生物を培養した様子。白濁した上層には約1,000万の微小液滴が存在する。

# SUSTAINABILITY

## サステナビリティ

### 2つのアウトカムの先にある健康でより豊かな暮らし。

味の素グループは、アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献することを目指しています。そのためには2030年までに、フードシステム<sup>\*1</sup>でつながる「環境負荷の50%削減」と「10億人の健康寿命の延伸」という2つのアウトカムを両立して実現することが必要と考えています。

味の素グループの事業は、健全なフードシステム、つまり安定した食資源と、それを支える豊かな地球環境の上に成り立っています。一方で、事業を通じて環境に大きな負荷もかけています。地球環境が限界を迎えつつある現在、その再生に向けた対策は当社グループの事業にとって喫緊の課題です。気候変動対応、食資源の持続可能性の確保、生物多様性の保全といった「環境負荷削減」によって、さらには循環型社会の実現等を通じた地球環境の再生により、「健康寿命の延伸」に向けた健康でより豊かな暮らしへの取り組みが持続的に実現できると考えています。

味の素グループは事業を通じて、おいしくて栄養バランスの良い食生活に役立つ製品・サービスを提供するとともに、温室効果ガス、プラスチック廃棄物、フードロス等による環境負荷の削減をより一層推進します。さらに、資源循環型アミノ酸発酵生産の仕組み（バイオサイクル）を活用する等により、自然資本や社会にポジティブな取り組みを推進し、強靱で持続可能なフードシステムの構築と地球環境の再生を目指していきます。

さらに、味の素グループの強みであるアミノサイエンス®を最大限に活用し、イノベーションとエコシステムの構築により、フードシステムを変革していきたいと考えています。

\*1 食料の生産、加工、輸送および消費に関わる一連の活動。

環境負荷を50%削減

10億人の健康寿命を延伸

強靱かつ持続可能な  
フードシステム

地球環境の  
負荷削減・再生

健康でより豊かな  
暮らしへの貢献

気候変動対応  
食資源の持続可能性  
生物多様性の保全

おいしくて  
栄養バランスの  
良い食事

負荷低減

温室効果ガス排出削減  
プラスチック廃棄物削減  
フードロス低減  
サステナブル調達

食資源確保

おいしい減塩  
たんぱく質の摂取  
職場の栄養改善

# 環境負荷の削減

## 環境負荷50%削減へのアプローチ。

味の素グループは、2030年に環境負荷50%削減のアウトカム実現、さらには2050年までに温室効果ガス排出量のネットゼロ化達成に向けて引き続き取り組みます。2030年に向けては、これまでの主要なテーマであ

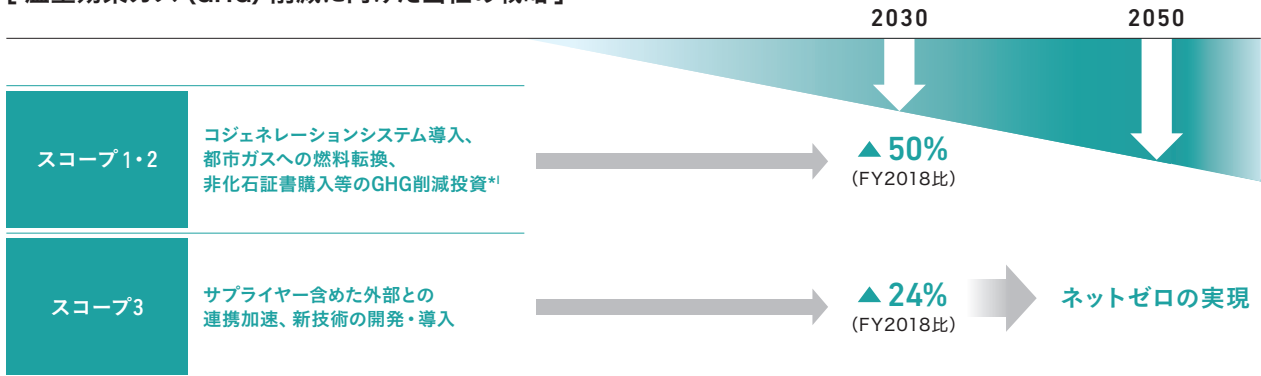
る温室効果ガス、プラスチック廃棄物、フードロスの削減、持続可能な調達の実現といった目標を継続し、これらの取り組みを推進します。

## 温室効果ガス削減に向けて。

2022年度のスコープ1、2における温室効果ガス(GHG)削減量は、基準年である2018年度から19%削減、スコープ3におけるGHG削減は基準年に対し約

3%の削減となりました。スコープ3のさらなるGHG削減に向け、まずはタイのMSG原材料から、サプライヤーとの協業に向けた対話を開始しました。

### [ 温室効果ガス (GHG) 削減に向けた当社の戦略 ]



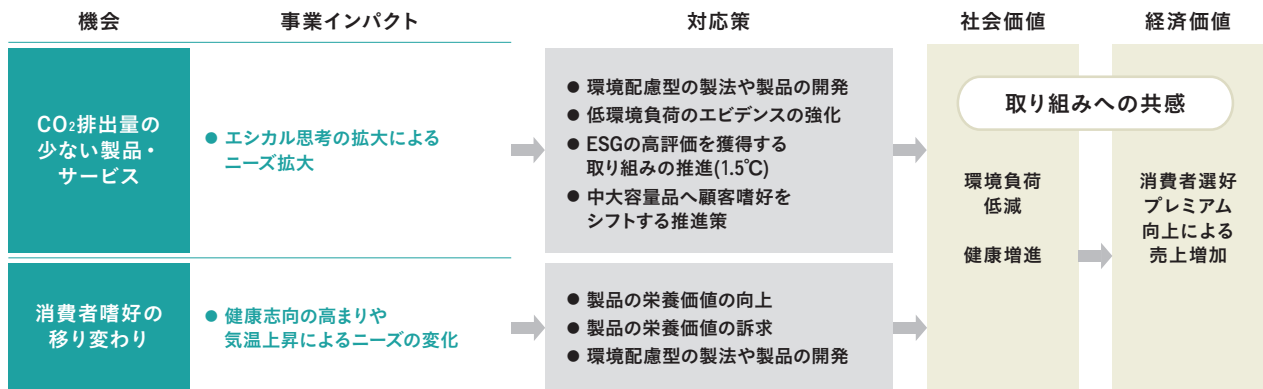
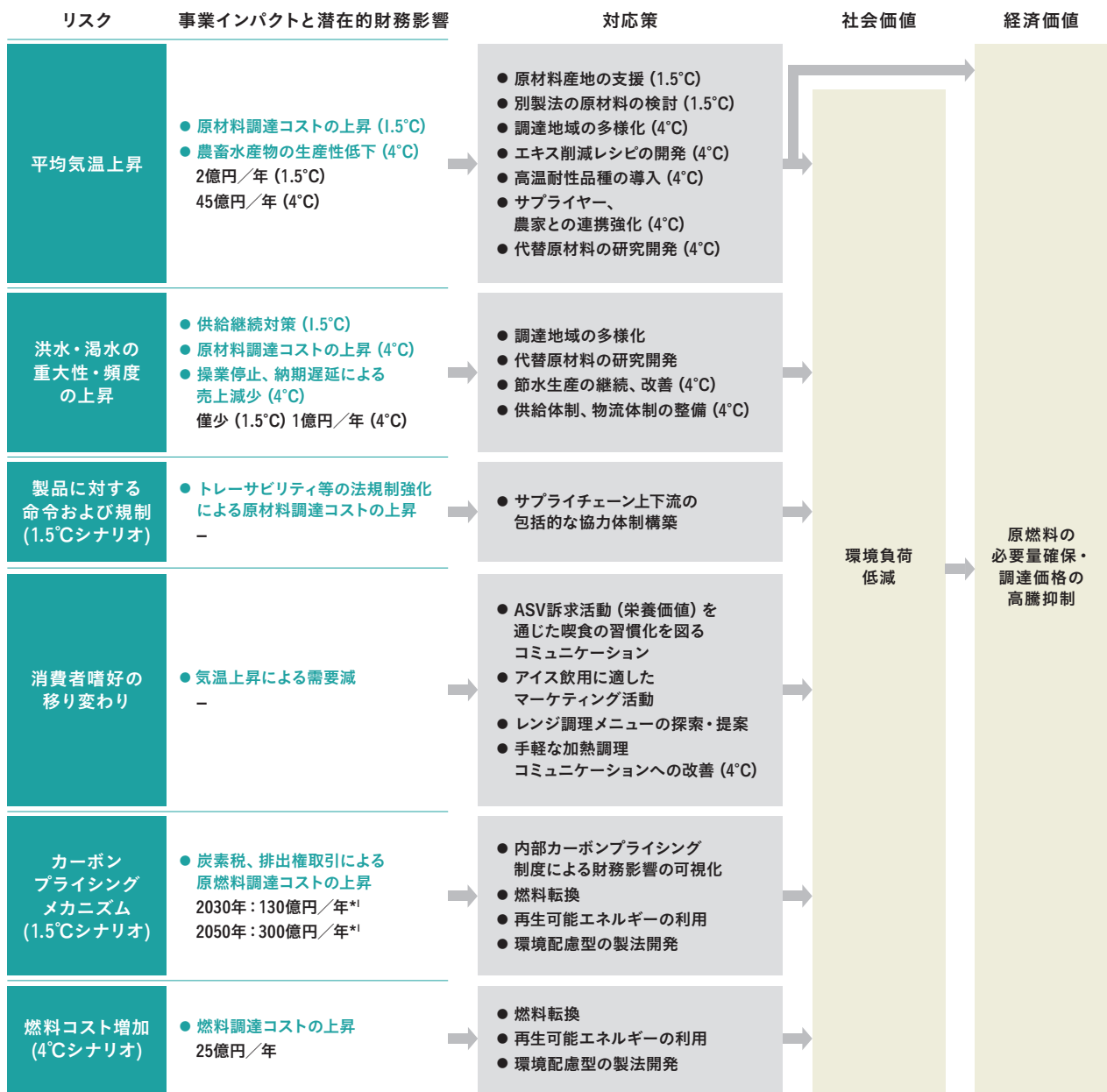
\*1 今後もさらなるGHG削減に向けた投資を検討しており、決定次第、適宜開示してまいります。

## 今注力する、アミノ酸発酵のバイオサイクル。

味の素グループでは、タイ、ブラジル、ベトナム、インドネシア等、グローバルで独自のアミノ酸発酵のバイオサイクルを構築しています。それぞれの国・地域で入手しやすい農作物を主原材料として発酵法でアミノ酸を生産しており、アミノ酸抽出後の栄養豊富な副産物(コブ

口)を肥料や飼料としてほぼ100%活用しています。このような循環型アミノ酸発酵プロセスを「バイオサイクル」と呼び、従来の化学肥料製造に伴う温室効果ガス排出量の削減や持続可能な農業の支援に取り組んでいます。

[シナリオ分析サマリー]



\*1 4°Cシナリオは現状の成り行きであり炭素税・排出権取引の追加・増税は想定しておりません。

2030年までに  
プラスチック廃棄物

0 ゼロ化



包材のプラスチック使用量を削減した製品例。

味の素グループは2030年までにプラスチックの使用を製品の安全性や品質に必要な最小限とし、また使用するプラスチックはすべてリサイクルに適した素材へ転換します。一方で回収・分別・リサイクルに向けた各国・地域の取り組みを支援します。2022年度のプラスチッ

ク使用量は69千tでそのうちリサイクルに適したものは48%<sup>\*1</sup>でした。薄肉化等で約800t/年の使用量を削減し、また約900t/年の包材をリサイクルし易い設計へ変更しました。また、インドネシア等で廃棄物の回収の取り組みが始まっています。

\*1 リサイクル可能な包材の定義を見直しました。

2025年度までに  
2018年度比でフードロス

50%削減<sup>\*2</sup>



フードロス削減のブランド「TOO GOOD TO WASTE～捨てたもんじゃない!～<sup>TM</sup>」ロゴ。

[ フードロス削減率(発生量対生産量原単位) ]

原料受け入れからお客様への納品までのフードロス削減率 <sup>2</sup> (対FY18)	FY20 (実績)	FY21 (実績)	FY22 (実績)	FY25 (目標)
	13% 削減	23% 削減	39% 削減	50% 削減

\*2 原材料の受け入れからお客様納品までで発生するフードロスを2018年度比で50%削減\* Food Loss & Waste Accounting and Reporting Standardを参考に測定しています(対象組織で計測方法が異なる場合もあります)。

原材料の受け入れからお客様納品までで発生するフードロスを2025年度までに2018年度比で半減する目標を掲げています。発生の抑制と発生したフードロスを飼料や肥料として有用化する取り組みが進み、概ね目標達成の見込みが立っています。また2050年度までに製品

ライフサイクル全体で発生するフードロスを半減するという長期ビジョンを掲げています。2022年にフードロス削減のブランド「TOO GOOD TO WASTE～捨てたもんじゃない!～<sup>TM</sup>」を策定。私たちが関わるフードサプライチェーン全体で取り組みを一層進めていきます。

2030年度までに  
重点原材料の持続可能な調達率

100%に



原材料調達の現地視察の様子。

責任あるサプライチェーンを構築すべく、サプライチェーン上の課題の可視化、人権影響評価の実施、アニマルウェルフェアの推進等を進めています。重点原材料(パーム油、紙、大豆、コーヒー豆、牛肉、サトウキビ)は、

持続可能な調達比率を2030年度までに100%にすることを目指し、トレーサビリティの確立および認証品の調達を進めています。2022年度の主な実績はパーム油の調達率99%、紙の調達率98%でした。

## 生物多様性を守る重要性。

味の素グループは、事業を継続させながら生物多様性への影響を低減し、そして地球環境を守っていくことの重要性を認識しています。2023年6月には、味の素グループポリシーに記載している事項に加えて生物多様性に関する事項を定めたガイドラインを制定しました。

また、TNFDのLEAPアプローチ<sup>\*1</sup>のフレームワークに沿って、モデルケースとして、MSG、コーヒー、「ほ

んだし<sup>®</sup>」の3品目につき検討を行いました。今後、ほかの製品や事業についても検討を進めるとともに、3品目については優先する地域・製品で自然への依存と影響を詳細に分析します。

事業活動が生物多様性に与える影響を減らし生物多様性の復元や再生にも寄与することで、事業活動の影響のネットポジティブ化<sup>\*2</sup>を目指します。

\*1 企業および金融機関内の内部の自然関連のリスクと機会の評価をサポートすることを目的としたガイダンスで、リスクと機会を評価しフレームワークに沿った開示の準備に各企業が自発的に取り組むことを推奨している。なおLEAPはLocate, Evaluate, Assess, Prepareの頭文字。

\*2 事業によって引き起こされる生物多様性への影響が、その影響を回避・低減するとともに復元・再生させる行動によって、正味の成果としてポジティブになること。

## 農業資材を通じて世界中の生活者のWell-beingへ貢献する。

味の素グループでは40年以上前から、アミノ酸生産時に発生する栄養豊富な副産物（コプロ）を肥料として有効利用してきました。現在、タイ、ベトナム、ブラジル等の海外拠点では、コプロを製品として販売し、現地の農家に使用いただくことで農業生産性の向上に貢献しています。

また、スペインにある味の素グループのアグロ2アグリ社では、主にアミノ酸をベースとしたバイオスティミュラント製品<sup>\*3</sup>の製造・販売を行っています。同社は、農薬や肥料メーカー等に原材料を供給するB2B事業と、農家のニーズに応じた農業資材の販売・サービスを行う

B2C事業の両方を有しており、アミノサイエンス<sup>®</sup>に基づいた製品開発力を強みに世界50カ国以上で事業を展開しています。

同社のバイオスティミュラント製品によって、農作物の収穫量と品質を向上させることができ、水、肥料、燃料の使用量を削減した持続可能な農業に貢献しています。さらには農作物の栄養吸収力を高め、たんぱく質やビタミンを増加させる効果があることがわかっています。今後も環境と栄養の両面で、世界中の人・社会・地球のWell-beingに貢献していきます。

\*3 アミノ酸等の発酵微生物由来成分や天然抽出物等のナチュラルな素材を配合して、植物が本来持つ免疫力や植物の成長を促す農業資材。



左/アグロ2アグリ社製品を使用したアルゼンチンのサクランボ農家。右/アグロ2アグリ社製品を使用したコロンビアのカカオ農家。

# 健康寿命の延伸

## 「妥協なき栄養」のための4つのコミットメント。

味の素グループは、「妥協なき栄養」のアプローチにより、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」のアプローチとは、栄養バランスの良い食事の提案や提供にあたり、味の素グループの重視する「おいしさ、食へのアクセス、および地域や個人の食生活」に妥協することなく、減塩・減糖・減脂と、たんぱく質や

野菜・果物の適切な摂取を推進することです。より具体的な目標として、2021年度より取り組んでいる「栄養コミットメント」を通じ、栄養価値を高めた製品の提供機会を増やしていくこと、また最も身近なステークホルダーである従業員の栄養リテラシーを高めることで、ポジティブな影響を発揮していくことを目指しています。

### 栄養バランスの良い食事



#### Nutrition Commitment 1 おいしい減塩の 実践

##### うま味による 減塩効果の定量化

うま味を活用した減塩の取り組みを2022年度は国内12自治体、海外10カ国で展開。「U20 Healthy Umami Research Project」ではアカデミアと連携してうま味による減塩効果の定量化を試み、論文として発表。

#### Nutrition Commitment 2 健康に役立つ 製品の提供

##### 栄養プロファイリングを 13カ国で展開

2020年に栄養プロファイリングシステム「ANPS-Product」運用開始。13カ国、16法人に導入、800を超える製品を評価しています(2023年3月現在)。アミノサイエンス®を活用した、健康に役立つ製品開発も推進。

#### Nutrition Commitment 3 レシピや情報、 メニューの提供

##### SNS等を通じた 情報発信に注力

生活者に向けて、オウンドメディアやSNSを通じて、おいしい減塩のレシピや情報を発信し、多くの人に実践してもらうことを目指しています。インフルエンサーとのコラボレーション等の情報発信も強化しています。

#### Nutrition Commitment 4 職場の 栄養改善

##### 従業員の 栄養リテラシー向上

ASVマネジメントの一環として、職場の栄養改善に注力。従業員の栄養に関するリテラシーの向上に取り組んでいます。2020年度より2022年度までに延べ5.6万人の従業員に栄養教育を実施しました。



## 10億人達成のためのロードマップ。

味の素グループでは、2030年までに「10億人の健康寿命の延伸」というアウトカムの実現に向けて、栄養改善の取り組みを進めています。目標である10億人に対して、2022年度の栄養改善に貢献する製品の提供人数として、うま味調味料で5.4億人、減塩製品、あるいは、たんぱく質摂取に役立つ製品で3.4億人の合計8.8億人に到達しました。うま味調味料は、「うま味を使ったおいしい減塩」の活動を世界各国で推進し、「おいしさ」のタッチポイントから「おいさと健康」のタッチポイントへ進化・拡大してきています。また、「環境負荷50%削

減」と「10億人の健康寿命延伸」だけでなく、「アミノサイエンス<sup>®</sup>で人・社会・地球のWell-beingへ貢献する」ための幅広い道筋を示すべく検討を開始しました。

うま味調味料の提供人数	減塩製品、あるいは、たんぱく質摂取に役立つ製品の提供人数	合計の提供人数
5.4億人	3.4億人	8.8億人

## アジア発のNPS (栄養プロファイリングシステム) 策定と推進に向けた取り組み。

味の素グループは、栄養バランスの良い食事を推進するため、様々なステークホルダーと協働しています。食品の健康度を評価するための栄養プロファイリングシステム(NPS)は、市販されている個々の製品を評価するために開発されたものがほとんどです。しかし、日常の食事には加工食品ばかりでなく、家庭で調理した料理等、各国・地域によって異なる多様な要素が含まれています。その実態を考慮し、味の素グループは料理や食事の栄養価値を評価する栄養プロファイリングシステム(ANPS-Dish<sup>\*1</sup>)を開発しました。

この知見に基づき、タイ・バンコクで開催されたPrince Mahidol Award Conference(PMAC) 2023のサテライトイベントとして、マヒドン大学栄養研究所、ネイチャーリサーチ・カスタムメディアと共同でシンポジウム「Healthy Eating and Nutrient Profiling in Asia」を開催し、著名なパネリストと共に、アジアにおける栄養課題と食生活の実態を考慮したNPS開発の重要性について議論しました。

また、2022年12月にATNF<sup>\*2</sup>が日本で開催したステークホルダーズ・ミーティングに民間企業の代表として参加し、地域の栄養課題と食生活の実態を考慮した栄養改善の取り組みが必須であるとの意見を述べ、日本企業

の取り組みを評価するインデックス(評価手法)は、産官学共同で検討すべきと提案しました。味の素グループは、今後も世界の重要なステークホルダーと関わり、健康的で栄養バランスのよい食事の推進と、それを評価し、消費者に伝える仕組みを構築していきます。

\*1 「味の素グループサステナビリティデータブック2022」では「ANPS-M」(for Menu)と記載していたが、ANPS-Dishに名称変更を行った。

\*2 オランダに本部を置く独立非営利団体で、世界の栄養問題に対する民間セクターの貢献度を客観的に評価・改善することを目的とする。



©Thomas De Cian

Healthy Eating and Nutrient Profiling in Asiaシンポジウムの様子。

## In the World

# インドネシア味の素社 “Health Provider”活動の進捗



左/学校給食プロジェクトの様子。中/コプロ製品。右/プラスチックごみの回収ステーション。

## 栄養リテラシーの向上と、環境保全に向けた3つの取り組み。

インドネシア味の素社では、従業員一人ひとりが業務を通じて、健康や栄養、環境負荷削減等、サステナビリティに関する取り組みを生活者に伝えるASV活動を実践しており、独自に“Health Provider”活動として推進しています。背景にあるのはインドネシアが抱える二つの社会問題です。一つは国民平均寿命が短いこと。平均寿命は男性70.1歳、女性74.6歳で、高血圧性疾患の多さも問題視されています。もう一つは深刻な海洋汚染です。このまま環境問題が悪化すれば、今後、海洋食資源の確保が困難になるリスクも抱えています。

これらの課題を解決するため、インドネシア味の素社では社内外における栄養リテラシー教育に注力しています。学校給食プロジェクト（SLP）は2018年にポゴール農科大学と共同で開始しました。栄養バランスの良い給食の提供と栄養教育を実施し、行動変容と栄養改善につなげています。インドネシア宗教省とも連携し、SLPは2021年度には6校、2022年度には12校の寄宿学校に導入されています。また従業員を対象にした栄養教育によってリテラシーを高め、当社従業員の健診結果のAグレード比率の向上を目指しています。2023年度は、栄養リテラシー獲得に合わせた表彰制度も導入します。

環境問題へのアプローチとしては、大きく三つの取り組みがあります。一つ目は、工場におけるボイラー熱源の石炭からバイオマス燃料への切り替えです。CO<sub>2</sub>排出量を大きく削減できる一方、コスト増や燃料の安定調達が新たな

課題となりますが、パームヤシ殻や木質ペレット、未利用の農業残渣を活用することで課題解決を図っています。

二つ目はプラスチックごみの回収とリサイクルです。スタートアップのレコシステム社と組み、「ごみ回収ステーション」を伝統市場に設置し、多層ラミネート包材を含む非有機ごみの有償買い取りを開始しています。こうした取り組みは社内外で多くの共感と協力が得られ、構想から半年という短期間で実装に至りました。この新しいエコシステムは、参画する全てのステークホルダーにとってメリットがあるため、サーキュラーエコノミー（循環型経済）実現の第一歩となることでしょう。

最後は、MSG発酵の副産物を主原材料としたコプロビジネスです。従来の「AJIFOL<sup>®</sup>」等に加え、アミノ酸の力でさらに製品価値を高めたコプロ製品（肥料）の導入を検討中で、農作物の収率向上、収穫期間短縮を通じた農家の収入向上に貢献したいと考えています。

私たちはこれらの活動への理解を深めていただくため、動画を制作し、SNSを通じて配信も行っています。“Health Provider”活動の認知度を上げ、インドネシアにおける企業イメージの向上を目指します。

今や“Health Provider”という言葉は、インドネシア味の素社のスタッフをつなげる合言葉となっています。「社会価値・経済価値の共創」というASVの概念がスタッフ全体に浸透し、サステナビリティ活動が事業そのものに組み込まれてきています。

## 環境負荷削減と栄養改善に関する主な取り組み。

「環境負荷の50%削減」と「10億人の健康寿命を延伸」の両立実現に向けて、特に関係の深い以下の項目について、中長期的な目標とKPIを設定し、強みを活かしながら、様々な取り組みを着実に進めています。

主な取り組み	主な施策	KPI/目標
栄養バランスの良い食事の推進		
おいしい減塩の実践支援	●「Smart Salt (スマ塩)」プロジェクトのグローバル展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 栄養価値を高めた製品の割合 / 2030年度までに60%</li> <li>● 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 / 2030年度までに年間4億人</li> <li>● アミノ酸の栄養・生理機能を活用した製品の利用機会 / 2030年度までに2倍 (対2020年度)</li> <li>● 従業員への栄養教育 / 2025年度までに延べ10万人</li> </ul>
たんぱく質摂取促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● たんぱく質を豊富に含む製品の販売</li> <li>● 高たんぱくメニューの提案</li> </ul>	
おいしい減糖と減脂の実践支援	● 高甘味度甘味料、油脂感を付与する素材、低脂肪製品の販売	
野菜や果物の摂取促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 野菜摂取を推進する「ラブベジ<sup>®</sup>」プロジェクトの展開 (日本)</li> <li>● 野菜を多く摂取できるレシピの紹介</li> </ul>	
多様な由来のたんぱく質摂取促進	● 植物由来の代替たんぱくをおいしくする技術の開発	
健康に役立つ製品の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 栄養価値を可視化する味の素グループ栄養プロファイリングシステム (ANPS) の活用</li> <li>● アミノ酸の機能を活かした製品開発の推進</li> </ul>	
職場の栄養改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員の栄養リテラシーの向上</li> <li>● 職場の栄養改善同盟 (WNA)への加盟、WNAスコアカードを用いた職場の状況把握と活動推進</li> </ul>	
温室効果ガス排出量削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 温室効果ガス排出係数の低い燃料への転換</li> <li>● 再生可能エネルギー電力の導入</li> <li>● 省エネ推進</li> </ul>	<b>【SBTi目標】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 温室効果ガス排出量削減率 (対2018年度) / 2030年度までに、スコープ1、2で50%、スコープ3で24%を削減</li> <li>● 2050年度までに温室効果ガス排出量のネットゼロ</li> </ul>
	● 再生可能エネルギー電力の導入	<b>【RE100目標】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 電力の再生可能エネルギー化 / 2050年度までに100%</li> </ul>
プラスチック廃棄物ゼロ化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プラスチック使用量削減、モノマテリアル等のリサイクルし易い包装資材への転換</li> <li>● 事業活動を行う国・地域におけるリサイクルの社会実装への貢献</li> </ul>	● プラスチック廃棄物 / 2030年度までにゼロ化
サプライチェーンにおけるフードロス削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産工程のロスの低減</li> <li>● 需給・生販バランスの最適化、賞味期限延長</li> <li>● 有用化推進</li> </ul>	● 原材料受け入れからお客様納品までのフードロス削減率 (対2018年度) / 2025年度までに50%削減
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サプライヤー、小売り、流通との連携推進</li> <li>● 廃棄削減に役立つ製品開発</li> <li>● 生活者へのロス削減普及活動</li> </ul>	● 製品ライフサイクル全体で発生するフードロス削減率 (対2018年度) / 2050年度までに50%削減
原材料の責任ある調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サプライチェーン上の課題の可視化、人権影響評価の実施、アニマルウェルフェアの推進</li> <li>● トレーサビリティの確立および認証品購買の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権・環境デューデリジェンスの確実な推進</li> <li>● 重点原材料*の持続可能な調達比率 / 2030年度までに100%</li> </ul> <small>* パーム油、紙、大豆、コーヒー豆、牛肉、サトウキビ。</small>
生産工程の水使用量削減	● 生産プロセスの最適化	● 水使用量削減率 (対生産量原単位削減率) / 2030年度までに80%削減 (対2005年度)

## 構造改革フェーズから 成長力強化フェーズへの シフトに対応した財務資本戦略

執行役常務 水谷英一（財務・IR担当）



# 成長力強化に向けた財務戦略

2020年度から2022年度までは、再成長に向けた構造改革のフェーズと位置付けて、投下資本利益率（ROIC）の向上と着実なオーガニック成長、コア事業への集中、アセットライトの推進に重点的に取り組んできました。

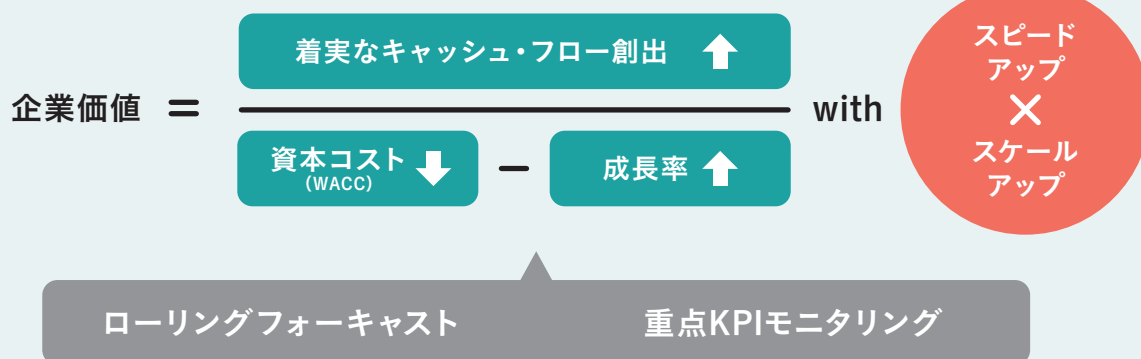
加重平均資本コスト（WACC）を上回るROICの改善に向けては、味の素グループの経営と現場が一体となって、「成長性」と「効率性」の2つの軸で経営資源を最適に配分し、収益性の持続的な向上と現有資産の効率的な活

用を現場で実行して参りました。また、重点事業への集中とアセットライトの推進により、約1,300億円規模の事業資産の圧縮や、約800億円規模のリソースアロケーション、政策保有株の売却を行ってきました。この結果、2025年度までのアセットライト目標を前倒しで達成し、今後は成長力強化に向けた財務戦略に移行していきます。

## 2030年のありたい姿の実現に向けた3つの方針

- 1 事業戦略と資本戦略の適合による、  
企業価値最大化のためのキャッシュ・アロケーション方針
- 2 株主価値の継続的な向上に向けたマネジメント方針
- 3 株主還元の継続的な強化方針

[企業価値の算定式]



# 1. 事業戦略と資本戦略の適合による、 企業価値最大化のための キャッシュ・アロケーション方針。

## 成長投資・M&Aの投資を最優先

キャッシュ・アロケーションについては、WACCを上回る投資として重点事業のオーガニック成長力を強化する投資を最優先します。加えて、ビジネスモデル変革(BMX)でシフトする4つの成長領域(ヘルスケア、フード&ウェルネス、ICT、グリーン)において成長を加速す

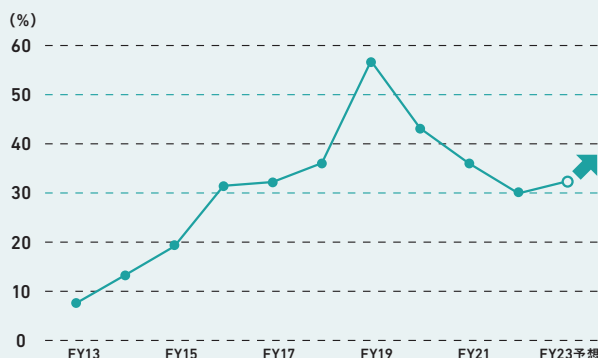
る投資に集中し、味の素グループ全体の成長力を向上します。さらに、既存事業の非連続成長や新規事業領域を創出するためのM&A投資も積極的に検討・実施していきます。

## ネットD\*/Eレシオ30~50%の範囲内で機動的な株主還元

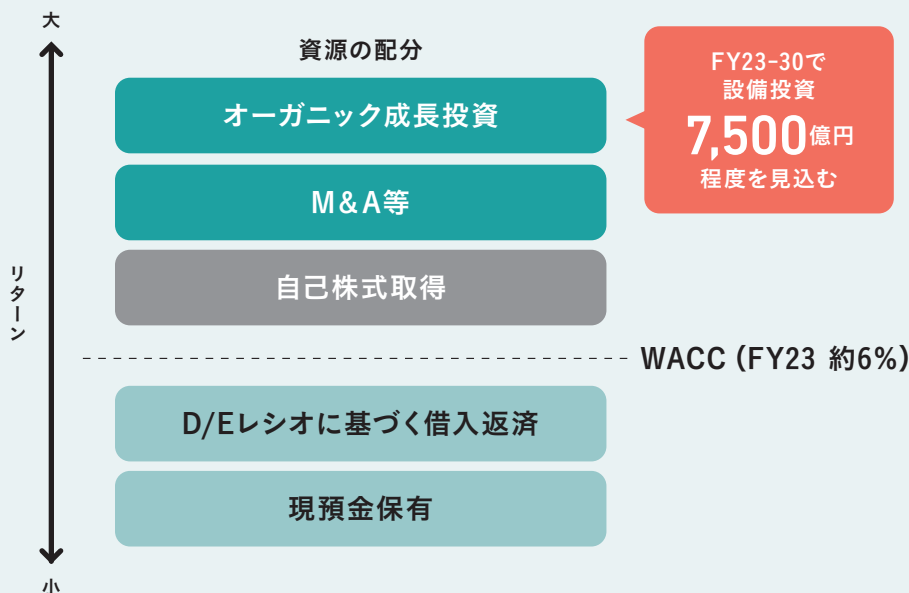
ネットD\*:有利子負債-現預金×75%

事業成長力強化に必要な投資を行った上で、営業キャッシュ・フローに余力がある場合、ネットD/Eレシオ30~50%の範囲内で、新たな方針による機動的な株主還元を行っていきます(P.087参照)。なお、直近のネットD/Eレシオはこの範囲の下限で推移していますが、中期的にはこの上限に上げ、収益力の拡大とキャッシュ創出力のさらなる向上で、格付を維持していきます。

[ネットD/Eレシオの推移]



[キャッシュ・アロケーションの考え方]



## 2. 株主価値の継続的な向上に向けたマネジメント方針。

### ローリングフォーキャストによる、継続的かつ確かな事業成長

業績見通しをタイムリーに更新し、業績動向の把握から打ち手の検討、その効果の確認に至る一連のプロセスであるローリングフォーキャストを通じ、継続的な事業の成長を確かなものにしていきます。また、業績のリスクとなる原燃料・物流費高騰に対してTDC\*マージンのモ

ニタリングを強化する等、事業環境に応じたKPIを設定しています。これらの取り組みの従業員への浸透と自分ごと化を目的として、当社決算の概要や株価形成に関する従業員へのリテラシー向上施策も実施しています。

\*TDC= Total Delivered Cost / 物流費を含めたトータル・コスト

### 実効税率のマネジメント方針

味の素グループでは、事業を展開する各国法定実効税率のミックスや配当に伴う税金負担等を総合的に考慮して、グループ標準税率を27%（2023年度）に設定しています。また、グローバルでの税務リスクモニタリング、サステナビリティ投資における税務恩典の活用等で、実効税率の低減を進めていきます。

### 資本・資産効率の向上

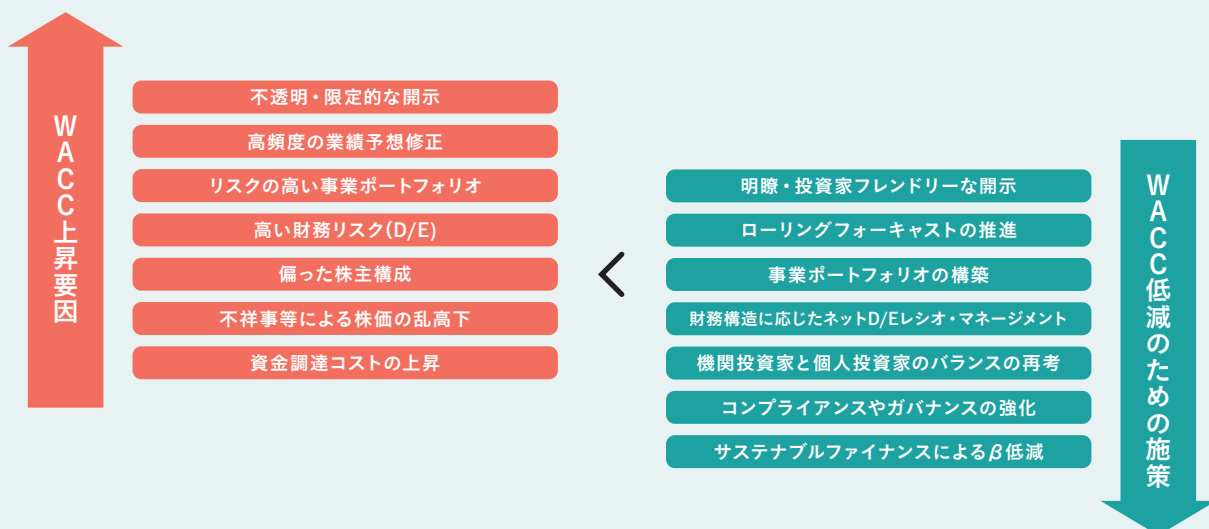
機動的な自己株式取得の継続で、1株当たり当期利益（EPS）の分母である発行済株式総数を継続的に圧縮し、ROICの向上、ひいてはそれを上回る親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）の実現につなげます。並行して、手元現預金の水準を最小化して、余資を成長投資や株主還元を活用していきます。

### 加重平均資本コスト（WACC）の低減

味の素グループの企業価値算定式の重要な要素であるWACCを低減させるため、様々な施策に取り組んでいます。具体的には、ローリングフォーキャスト推進による業績の安定化、サステナブルファイナンス活用による資金

調達コストの低減、ネットD/Eレシオのレンジ内上限への引き上げ、個人株主の比率拡大による相対的な株価安定化等が挙げられます。なお、2023年度の全社トータルのWACCは約6%です。

[WACC上昇要因と低下のための施策]



# 3. 株主還元の継続的な強化方針。

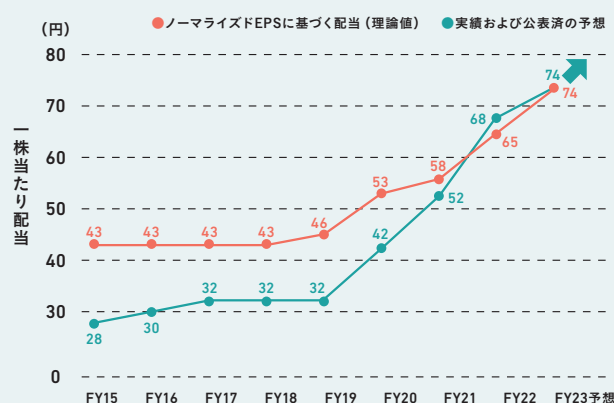
## 累進配当政策の導入

累進配当とは、業績が一時的に悪化した場合でも現状の1株当たり配当金を維持することを指します。2023年度以降は減配せず、増配または配当維持の方針とします。

## ノーマライズドEPSに基づく配当の導入

減損損失の計上等、非定常的な利益変動の影響を受けにくい事業利益を配当金額算定のベースとする考え方を導入し、「ノーマライズドEPSに基づく配当」と呼ぶことにしました。この新たな配当金額算定式は、事業利益に味の素グループ標準税率27%（2023年度）を加味し、還元係数は35%としています。この算定式によって算出した過去の配当金額理論値と、実際の配当金額を比べてみると、より強化されて魅力的な配当金額となることがわかります。事業利益を着実に増加させ、今後もさらなる増配を図ります。

[ノーマライズドEPSに基づく理論値と実際の配当との比較]



\*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。

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

## 機動的な自己株式取得の継続、総還元性向50%～の方針維持

総還元性向50%～（対親会社所有者に帰属する当期純利益）はこれからも継続します。自己株式取得についても

事業環境、金融環境、資本効率、株価水準等を勘案し、機動的かつ積極的に実施してEPSの向上につなげます。

## 自己株式保有方針の明確化

当社では4つの成長領域への投資を加速し、成長へとシフトする方針ですが、投資の源泉の多様性を保つため、および持続的な企業価値向上を目的とした従業員への株

式報酬を検討するため等の理由から、発行済株式総数の1%程度を上限に、取得した自己株式を保有する方針としております。

# CORPORATE GOVERNANCE

## コーポレート・ガバナンス

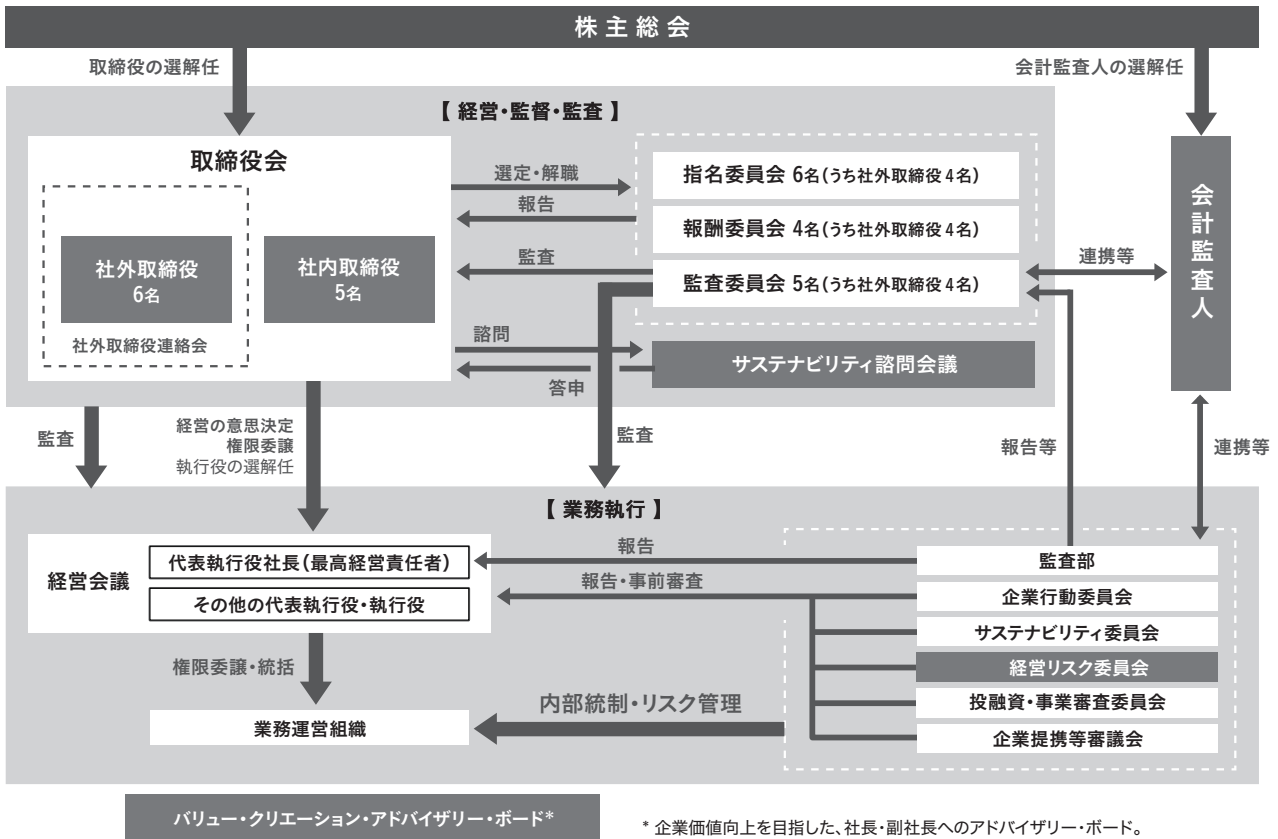
### 適切な執行の監督と、 スピード感のある業務執行の両立。

味の素グループは、コーポレート・ガバナンスを、ASV経営を強化し、2030年ありたい姿を実現するための重要な経営基盤の一つと位置付けています。さらにASV経営の実効性を高めるため、「ステークホルダーの意見を反映させる適切な執行の監督」と「スピード感のある業務執行」を両立し、監督と執行が明確に分離している会社機関設計の指名委員会等設置会社を選択しています。取締役会は多様な取締役で構成し、企業価値を大きく左右する重要な経営事項を議論・検討し、大きな方向性を示すことで執行のリスクテイクを促すとともに、執行のプロセスと成果の妥当性を検証し、執行を適切に監督します。一方、執行は、取締役会から大幅に権限委譲された最高経営責任者が中心となって、経営会議において重要な業務執行の意思決定を行い、ワンチームで持続的な企業価値向上を実現します。なお、取締役会と経営会議の意思疎通を密接にするため、当社の企業価値向上サイクルの考え方に基づいてガバナンス・ルールを定め、これに沿って経営会議から取締役会に提案・報告を行い、取締役会で審議・決議を行います。

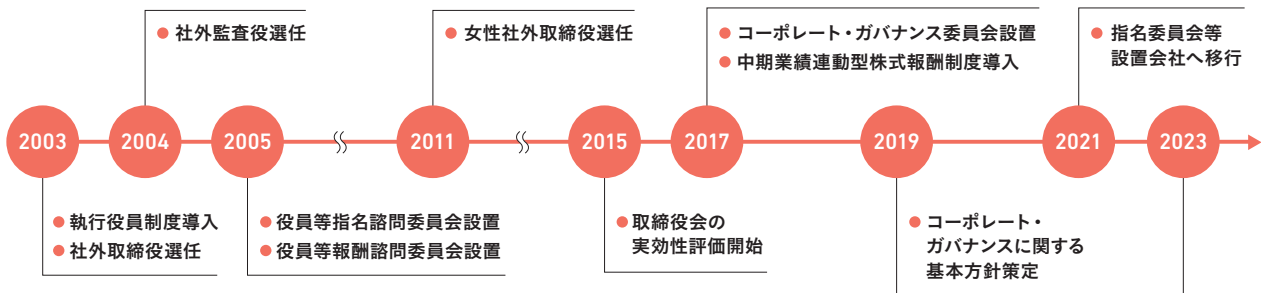
外部環境の変化が激しい中、これまで以上に包括的なリスクマネジメントが重要です。味の素グループ各社およびその役員・従業員が順守すべき考え方と行動のあり方を示した「味の素グループポリシー」(AGP)を誠実に守り、内部統制システムの整備とその適正な運用に継続して取り組むとともに、サステナビリティを積極的なリスクテイクと捉える体制を強化し、持続的に企業価値を高めていきます。



## [コーポレート・ガバナンス体制]



## [コーポレート・ガバナンス強化の取り組み]



### 2023年度強化のポイント

#### ● 経営リスク委員会の設置

昨年度まで、サステナビリティ委員会に属する小委員会としてリスククライシス小委員会を設置していましたが、2023年度から経営会議の下部機構として、サステナビリティ委員会と並列で経営リスク委員会を設置しました。経営がイニシアチブをもって対処すべきリスクを特定し、その味の素グループへの影響評価を実施して対応策を立案します。

#### ● 第二期サステナビリティ諮問会議

2021年に発足したサステナビリティ諮問会議は、2023年4月より第二期サステナビリティ諮問会議として活動を継続します。主に投資家・金融市場の専門家からなる社外有識者4名で構成され、取締役会からの諮問に基づき、マテリアリティの実装、その進捗についての開示および対話、それらを通じてステークホルダーとの関係構築を行っていくことについて、取締役会のモニタリングを強化する視点で検討を行い、取締役会に答申します。

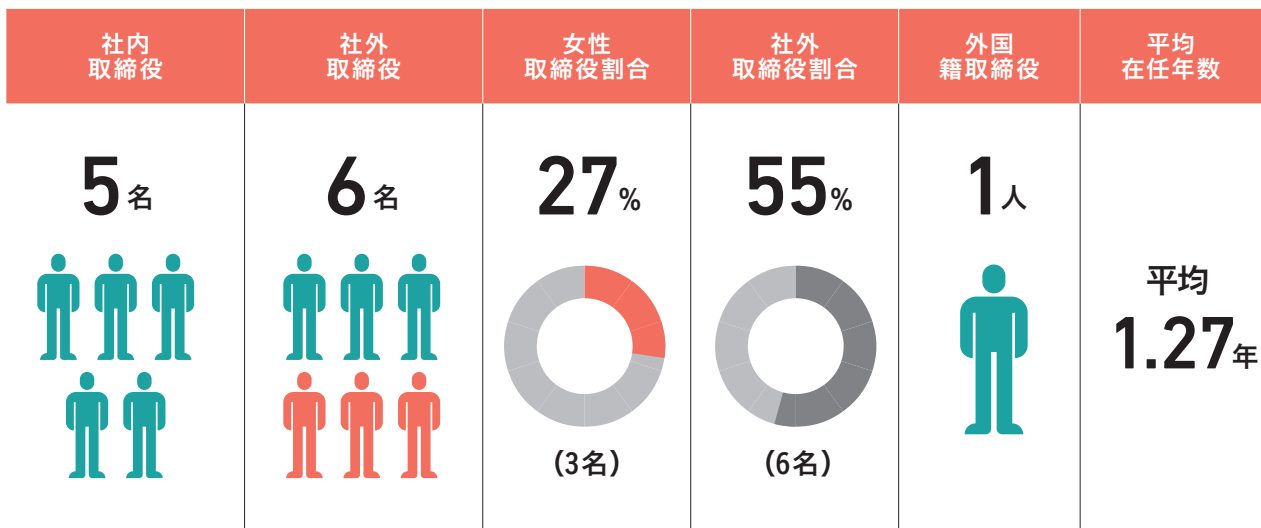
## ▶ 取締役会

取締役会は、経営の最高意思決定機関として企業価値を大きく左右する重要な経営事項を議論・検討し、大きな方向性を示すとともに、ステークホルダーの意見を反映させる適切な執行の監督を行います。また、ASV経営

を通じて、ステークホルダー等と共に社会的課題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献するとともに持続的な企業価値の向上に責任を負います。

### 取締役会の構成

当社は、構成員数、社内出身者と社外出身者の割合、執行役兼任者の割合、個々の経験、能力、識見、国際性、ジェンダー、人種、民族、国籍、出身国、文化的背景等の多様性を考慮して、独立の立場から客観的に業務執行を監督することができる社外取締役、最高経営責任者を含む執行役を兼任する社内取締役、および常勤監査委員である社内取締役により取締役会を構成しています。また、監督と執行の分離をすすめ、取締役会による経営監督機能の実効性を高めるため、社外取締役を過半数とし、取締役会の議長は、社外取締役が務めます。



\*グリーンの人型は男性、オレンジの人型は女性を表しています

## ▶ 指名委員会

取締役の評価・再任妥当性、代表執行役社長の評価・再任妥当性、および代表執行役社長の後継者育成計画等を審議し、取締役の選解任方針、取締役の選解任議案および代表執行役社長の選定案等を決議しています。社外取締役4名および社内取締役2名の合計6名で構成され、委員長は社外取締役が務めています。

## ▶ 報酬委員会

取締役および執行役の報酬について公正かつ適正に決定するため、取締役および執行役の報酬に関する事項を審議・決議します。4名の社外取締役のみで構成され、委員長は社外取締役が務めています。

## ▶ 監査委員会

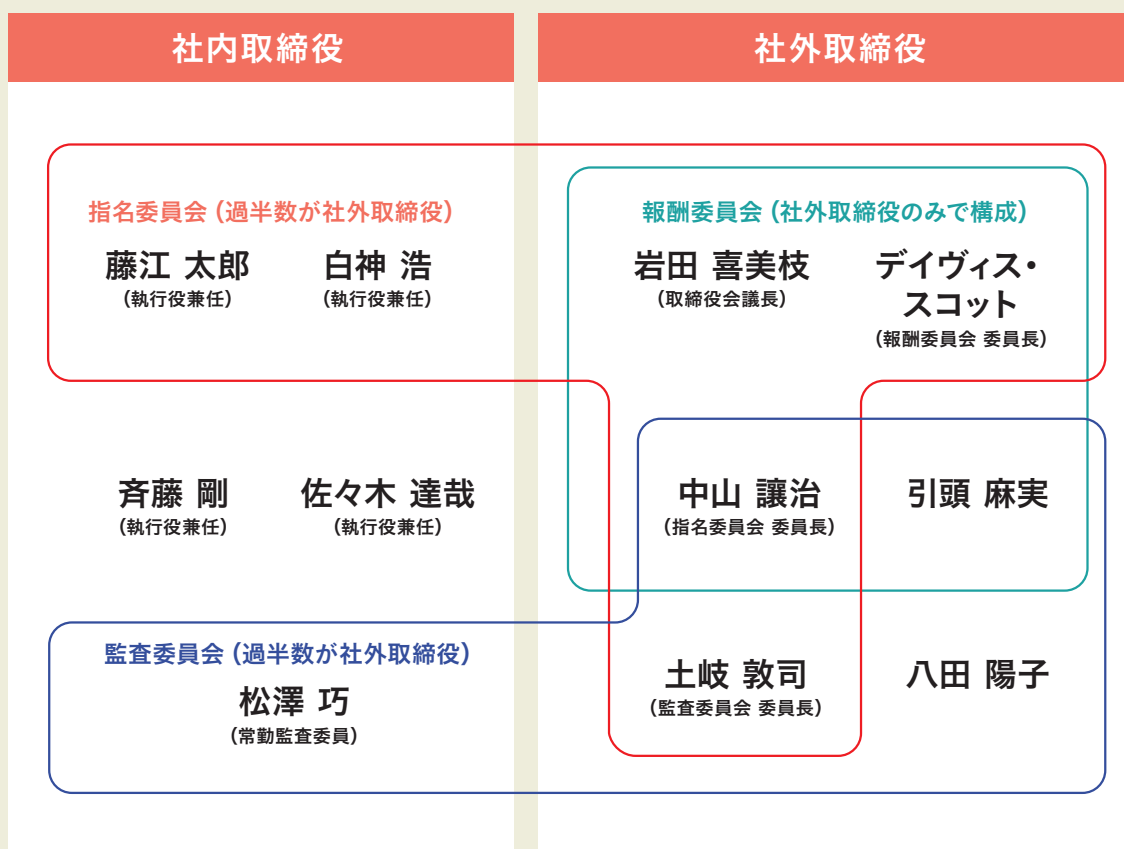
執行役および取締役の職務執行の適法性・妥当性の監査を行うことにより、取締役会による「業務執行に対する監督」機能の重要な一翼を担っています。委員会での決議や審議内容は適宜・適切に取締役会に報告します。社外取締役4名および社内取締役1名の合計5名で構成され、委員長は社外取締役が務めています。

## ▶ サステナビリティ諮問会議

サステナビリティの観点で味の素グループの企業価値向上を追求するため、サステナビリティに係る当社のあり方を提言することを目的として、取締役会の下部機構としてサステナビリティ諮問会議を設置します。マテリアリティの設定に関する検討や、マテリアリティに紐づくサステナビリティに関する活動やステークホルダーとの対話等のモニタリングに関する検討をはじめ、サステナビリティテーマに関する事項および取締役会から諮問を受けた事項の検討をします。

## 取締役と所属する委員会等

取締役が所属する委員会等は下記の通りです。



# SKILLS MATRIX

## 取締役のスキルマトリックス

### 経営戦略

事業に精通し、資本市場を意識した的確な戦略を監督・推進することで、持続的な成長を通じて企業価値の向上を実現するスキル。

選定理由／食と健康の課題解決企業として、ASV経営の推進を通じて味の素グループの企業価値を飛躍的に高めることに必要なため。

### グローバル

多様な価値観や文化を踏まえて、グローバルに事業を展開するための的確な戦略を監督・推進するスキル。

選定理由／事業領域のグローバルな持続的拡大に向けた、多様な価値観や文化への理解に基づく業務執行の適切な監督・推進に必要なため。

### サステナビリティ

持続可能な社会の実現に向けて、事業を通じて社会的課題を解決するための的確な戦略を監督・推進するスキル。

選定理由／社会価値と経済価値を両立させるASV経営を通じて、「10億人の健康寿命の延伸」および「環境負荷の50%削減」を実現することに必要なため。

### デジタル

IT・デジタル技術を駆使して、イノベーション、生産性の向上等に向けた的確な戦略を監督・推進するスキル。

選定理由／DXを通じて市場競争力・効率性・生産性を高め、企業価値を向上させながら「食と健康の課題解決企業」に変革することに必要なため。

### 研究開発・生産

イノベティブな研究開発と安全・安心な製品・サービスを絶えず追求していくための的確な戦略を監督・推進するスキル。

選定理由／「アミノ酸のはたらき」の探求をベースとしたイノベーションによって、「10億人の健康寿命の延伸」および「環境負荷の50%削減」を実現することに必要なため。

### セールス・マーケティング

重点事業の成長を加速させるためのブランド価値向上に向けた的確な戦略を監督・推進するスキル。

選定理由／市場・生活者の価値観に合致したブランドマネジメントと、「スピードアップ×スケールアップ」による成長に必要なため。

### 財務・会計

財務・会計・税務の高度な専門性に基づき、的確な戦略を監督・推進するスキル。

選定理由／ASV経営による企業価値の最大化、成長投資と株主還元の両立を実現する戦略の立案・推進、および業務執行の適切な監督に必要なため。

### 人事・人財開発

多様な人財一人ひとりが能力を開発し、最大限に発揮するための的確な戦略を監督・推進するスキル。

選定理由／全ての無形資産の価値を高める原動力となる人財資産を、個人と組織の共成長により強化し、ASV経営を進化させることに必要なため。

### 法務・リスクマネジメント

法令順守・コーポレートガバナンス・リスク管理を通じた持続的な企業価値の向上を実現するための的確な戦略を監督・推進するスキル。

選定理由／味の素グループポリシー（AGP）の浸透・実践を通じた持続的な企業価値の向上を実現し、ASV経営を安定的かつ着実に推進することに必要なため。

### 【取締役スキルマトリックス】

\*各取締役が保有するスキルを最大4つまで記載。保有する全てのスキルを表すものではありません

スキル	経営戦略	グローバル	サステナビリティ	デジタル	研究開発・生産	セールス・マーケティング	財務・会計	人事・人財開発	法務・リスクマネジメント
岩田 喜美枝	○		○					○	
中山 謙治	○	○			○			○	
土岐 敦司									○
引頭 麻実	○						○		○
八田 陽子		○					○		○
デイヴィス・スコット	○	○	○					○	
藤江 太郎	○	○				○		○	
白神 浩	○	○		○	○				
佐々木 達哉	○	○	○			○			
斉藤 剛	○			○	○		○		
松澤 巧		○						○	○

執行役メンバーは、全社最適でリーダーシップを発揮して、新たな価値創出を果たしている人財を選出し、「2030年ありたい姿」に向けた「中期ASV経営」の推進によって「アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献する」企業に進化する体制としています。また、ダイバーシティ、エクイティ&インクルー

ジョン (DE&I) を率先して推進すべく、女性2名、外国人2名、外部プロフェッショナル人財1名を2023年4月に新たに任用して「志×熱×磨」と「スピードアップ×スケールアップ」による持続的な企業価値の向上を実現していきます。

### ▶ 経営会議

経営会議は、取締役会から示された大きな方向性および委任事項に基づき、最高経営責任者を中心としたワンチームで迅速かつ適切な業務執行を実現します。業務執行に関する基本計画、方針、そのほか重要な事項に関する審議・決議については、経営会議構成員の賛否とともに審議内容を議事録に記載します。また、取締役会への付議・報告については取締役会規程・細則に基づき実施するとともに、計画的かつ実効的に取締役会の議題を設定できるように密接な意思疎通を図ります。経営会議構成員は、代表執行役社長および代表執行役社長の指名するその他の執行役（内部統制担当たる執行役を除く）をもって構成され、取締役会で承認されます。

### ▶ 業務執行

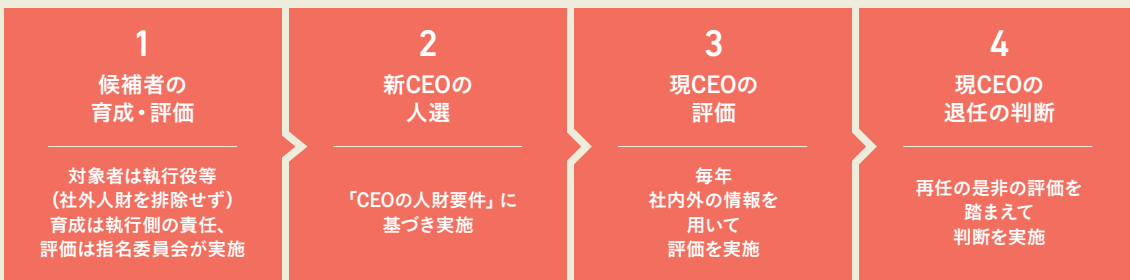
コーポレート本部、食品事業本部、アミノサイエンス事業本部に区分されており、各業務運営組織は、担当執行役の指揮監督を受け、所管する業務を処理しています。また、業務運営組織を横断して、特定の機能軸において戦略的に業務を執行するため、デジタル技術活用の推進責任者としてデジタルトランスフォーメーションを指揮するChief Digital Officer、全社オペレーション変革の推進責任者としてオペレーション改革を通じた組織力の向上を指揮するChief Transformation Officer、事業モデル変革の推進責任者として新事業モデル創出を指揮するChief Innovation Officerが当該業務に責任を負っています。

### ▶ バリュー・クリエーション・アドバイザリー・ボード

企業価値の向上を目指した、社長、副社長へのアドバイザリー・ボードです。メンバーとして外部の先進プロフェッショナル人財を招聘し、企業価値向上を図ります。

## CEOサクセッションプラン (後継者計画)

### PROCESS



指名委員会は、代表執行役社長である最高経営責任者の人財要件を定め、その人財要件に基づき複数の候補者を選定し、評価について審議した上で、次期最高経営責任者の候補者を決定します。

## Board of Directors

# 取締役会における 議論活性化の取り組み

当社の取締役会では、持続的に企業価値を向上させるために  
議論活性化に向けた様々な取り組みを行っています。  
取締役会の実効性評価や一部の議論の内容についてもご報告します。



# 議論活性化のポイント

## Point1

### 議論の活性化

当社では、①取締役会が重要な経営事項について大きな方向性を示した上で、執行側に権限委譲を行い、②CEOを中心とする執行側が、権限委譲された中でスピード感を持って業務を執行するとともに、適切なタイミングで取締役会に提案・報告を行い、③取締役会がその執行について監督を行っています。この循環の中で、取締役会と執行側は密に情報交換を行い、緊張感のある信頼関係の下で、両者の役割を適切に果たしていくことにより、持続的な企業価値の向上に努めています。

## Point2

### 取締役の多様性

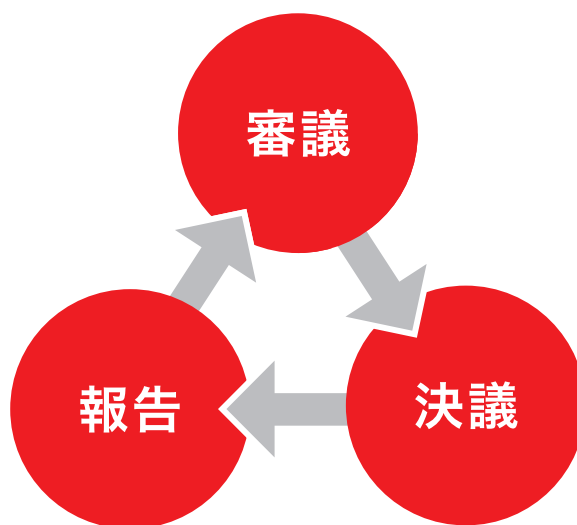
中長期的な企業価値の向上のためには、コンプライアンス違反や経営判断の誤りによる企業価値の棄損を避けるとともに、執行側にリスクテイクを促しながら企業価値の向上を図ることが必要です。そのために、取締役会の構成を多様にし、多様な情報・多様な専門知識・異なる価値観等に基づき、様々な角度から審議をし、最善の経営判断を行っています。

## Point3

### 「7つの重要な経営事項」の審議の充実化

当社が、中長期的に企業価値に大きく影響を及ぼすと考える「7つの重要な経営事項」について、上記の通り、取締役会が執行側に対して大きな方向性を示せるよう、審議テーマの前後関係、執行側の重要な会議の日程等も考慮の上、年間の審議スケジュールを策定し、各審議事項について、時間、内容共に充実した審議を行っています。「7つの重要な経営事項」の具体的な中身については、右の表を参照ください。

【「7つの重要な経営事項」に関する議論の流れ】



【「7つの重要な経営事項」】

- 1 企業価値  
(無形資産を起点としたASV価値創造サイクル)
- 2 資本政策、BS最適化、株主還元
- 3 意思決定プロセス、ガバナンス体制の設計・整備・方針・運用
- 4 中期ASV経営ロードマップ等の経営計画
- 5 撤退を含む事業ポートフォリオの再構築
- 6 大規模なM&A
- 7 大規模投資

## ▶取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の「実効性」を、「取締役会が、企業価値を大きく左右する重要な経営事項を議論・検討し、大きな方向性を示すことで執行のリスクテイクを促すとともに、執行のプロセスと成果の妥当性を検証し、執行を適切に監督するという目的を、どれだけ適切に果たしているか」と定義の上、ASVの取組みによる独自の価値創造を通じた持続的な成長を果たすべく、実効性の高い取締役会を目指して各種取り組みを実施しています。そ

の一環として、毎年取締役会の実効性評価を実施しています。

実効性評価手法は、毎年改善し続けています。2022年度は、全取締役に対するアンケートとともに、2021年度から開始したインタビューの対象者をさらに拡充しました。その結果、アンケートだけでは見出すことが難しかった改善すべき課題を拾い上げ、対応策を取締役会にて審議し、解決の道筋を作成しました。

### [ 2022年度の評価プロセス詳細 ]

#### ● アンケート

対象者/取締役全員 回答方式/記名方式

評価項目(概要)

- a: 7つの重要な経営事項<sup>\*1</sup>について
- b: 取締役会の運営について
- c: 責務遂行の有効性について
- d: 法定3委員会および重要な会議体について
- e: 昨年度指摘された課題項目について

#### ● インタビュー

聞き手: 取締役会事務局

対象者: 取締役会議長、ほかの社外取締役全員、

および取締役代表執行役社長(合計7名・対象者拡大)

インタビュー項目: アンケートの結果、およびコメントを踏まえて、取締役による評価が低かった項目、評価が分散した項目、および論点として指摘する意見が多かった項目を中心に、議長および取締役会事務局にて選定しました。

\*1 当社取締役会が審議し、執行側に対して大きな方向性を示す事項として当社が定める次の7つの経営事項をいいます。

- ①企業価値(無形資産を起点としたASV価値創造サイクル)、②資本政策、BS最適化、株主還元、③意思決定プロセス、ガバナンス体制の設計・整備・方針・運用、④中期経営計画等の経営計画、⑤撤退を含む事業ポートフォリオの再構築、⑥大規模なM&A、⑦大規模投資

## 評価の結果

アンケートおよびインタビューの結果によると、取締役会の実効性については、概ね高く評価されており、継続して実効性の向上に向けた取り組みを進めてきた結果であると考えます。2021年度の実効性評価において指摘された課題を踏まえ、2022年度に次の通り、実効性向上に向けたさらなる取り組みを実施しましたが、今回の実効性評価においてその取り組みが取締役会における審議の充実や監督機能強化に貢献したことを確認しました。ただし、一部の項目では、さらに改善の余地があることも確認しました。これらを踏まえた取締役会での審議に基づき、次に記載の通り取締役会の実効性向上に向けた取り組みを推進していきます。

### 2022年度に行った実効性向上に向けた取り組み

#### 1 7つの重要な経営事項の審議のさらなる充実化

本年は、以下に示すテーマを中心に審議を行いました。

特に「中期ASV経営 2030ロードマップ」について重点的に議論しており、その議論の一部を次頁で紹介いたします。

- 中期ASV経営 2030ロードマップ
- 2030年を目指す株主構成等を含む資本戦略
- 2030年のありたい人財資産実現に向けた人事戦略の件
- 味の素グループの企業文化変革の取り組み

#### 2 ITガバナンスおよび情報システム体制の有効性の議論の強化および方針の策定

#### 3 取締役会の運営の改善(スケジュール平準化、資料の質の向上等)

#### 4 指名委員会の運営体制の強化と取締役会への報告の改善

#### 5 社内取締役へのトレーニングの機会のさらなる充実化

#### 6 経営陣の育成プログラムのさらなる充実化

### 2023年度に行う実効性向上に向けた取り組み

#### 1 適切なリスクテイクのさらなる促進

#### 2 ステークホルダーの声がより反映されるようにするための工夫

#### 3 M&AおよびITガバナンスについての審議の充実化

#### 4 取締役のリテラシー向上施策のさらなる充実化

#### 5 社外取締役連絡会および社外取締役勉強会のさらなる活用



## ▶ 中期ASV経営に関連する議論の一部

本年は、1年間を通して新たに策定する中期ASV経営ロードマップに特に重点をおいて取締役会で議論を行ってきました。中期ASV経営、企業価値向上に関連する議論の一端を以下に要約し、紹介します。

### バックキャスト視点による中期ASV経営への変革の議論

---

- 当社は、達成可能な目標を立てて着実に取り組むことを得意としてきたが、チャレンジングな高い目標への取り組みが課題である。
- 従来の中期経営計画とバックキャスト視点による中期ASV経営の違いを明確化し、周知する必要がある。
- 全体的に現状の延長線上であり、新コンセプトを打ち出し現状とのギャップを明確にすべきである。
- 高い目標を定め、その達成を測るKPIを定め、高頻度で追跡・再評価する手法を導入すべき。事業ごとの積上型からの変更は大きな挑戦であり、積上型からの脱却にはこの手法の導入が肝要。

### 中期ASV経営に関して、執行側のリスクテイクを促す議論

---

- 執行側は、「リスク」を把握し説明するとともに、実行に向けた「提案」がなされることが重要である。それに対し、取締役会 両者をどう評価するかが重要である。
- 2030ロードマップは、取締役会が、執行側の背中を押ししてくれた部分が多いと実感しており、挑戦して行きたい。
- 執行側は、2030ロードマップでチャレンジングなリスクテイクをして高みを目指そうとしている。実行フェーズでリスクテイクできているか、リスクが顕在化した際の対応を含めてしっかりと検討されているか見ていきたい。
- 打ち手の選択肢の幅が大事。提案以外にも選択肢があることでリスクを立体的に議論できる。目的に対して、打ち手の選択肢の幅を広げることがリスクテイクには重要。

# 報酬

当社の役員の個人別の報酬等の内容に係る  
決定方針に関する事項は、報酬委員会において決定しています。

## 役員の報酬決定に係る基本的な考え方

- 味の素グループポリシー（AGP）に沿って、  
当社の企業価値の中長期的な拡大につながる報酬であること。
- 市場水準と比較して十分な競争力のある報酬水準であること。
- ステークホルダーに対して、説明可能な内容であり、透明なプロセスを経て決定されること。

### ▶ 執行役の報酬

執行役（取締役を兼任する者を含む）の報酬は、基本報酬、短期業績連動報酬および中期業績連動型株式報酬により構成されます。

基本報酬：毎月、金銭で固定額

短期業績連動報酬：単年度の業績目標の着実な達成と適切なマネジメントを促すインセンティブ

中期業績連動型株式報酬：味の素グループの中長期にわたる持続的な業績向上と企業価値の増大を目的としたインセンティブ

### ▶ 個人別の報酬の額の決定

役員が担う監督と執行の職責に基づき、役位別に市場水準と比較して十分な競争力のある報酬水準の報酬額を設定します。

### ▶ 社外取締役および 監査委員会委員たる 社内取締役の報酬

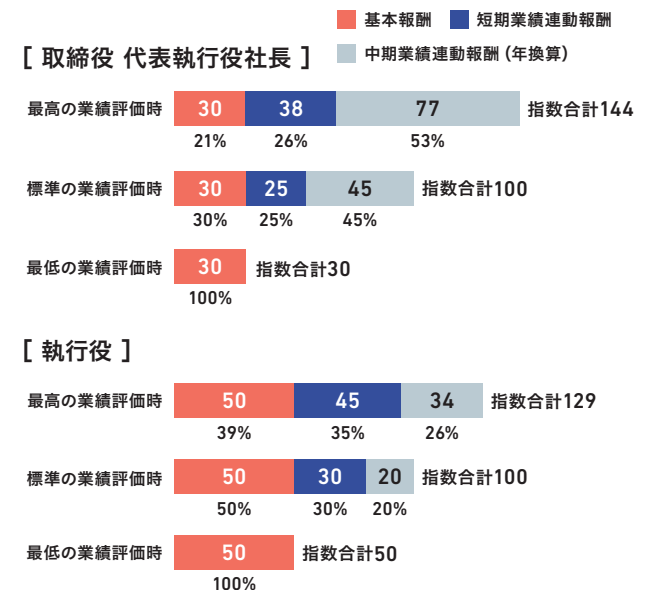
社外取締役および監査委員会委員たる社内取締役の報酬は、基本報酬のみが支払われます。

詳しくは「取締役および執行役の個人別の報酬等の決定方針」をご覧ください  
[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp\\_gov/main/0/teaserItems1/03/linkList/04/link/individual%20compensation\\_J.pdf](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp_gov/main/0/teaserItems1/03/linkList/04/link/individual%20compensation_J.pdf)

### ▶ 報酬の支給割合の決定

取締役を兼任する代表執行役社長については、基本報酬、短期業績連動報酬および中期業績連動型株式報酬の支給割合を、業績目標の標準達成時に概ね 30：25：45 となるように設定します。また執行役については、概ね 50：30：20 となるように設定します（支払割合は、いずれも年換算<sup>\*1</sup>）。標準の業績評価時の報酬総額（年換算<sup>\*1</sup>）を指数 100 とした場合、最高の業績評価時および最低の業績評価時の報酬総額の指数および各報酬の支給割合は、右の通りとなります。

<sup>\*1</sup> 年換算とは、3事業年度の中期経営計画期間の終了後に支払われる中期業績連動型株式報酬を平準化して毎年支払った場合を意味します。



## ▶業績連動報酬の業績指標

### 【短期業績連動報酬】

全社業績と個人業績で評価され、全社業績と個人業績の評価ウエイトは概ね1:1とします。ただし、取締役を兼任する執行役および執行役会長については、全社業績のみで評価されます。

### 【個人業績】

個人業績報酬額は、報酬委員会が個人別業績の評価を決議し、あらかじめ決定された報酬表に基づき決定します。

### 【中期業績連動型株式報酬】

中期業績連動型株式報酬の評価指標、目標値および評価ウエイトは次の通りです。

評価指標		目標値	評価ウエイト
経済価値指標	ROIC (投下資本利益率) <sup>*3,4</sup>	FY2023:9.5% FY2024:10.0% FY2025:11.0%	40%
	相対TSR (株主総利回り) <sup>*5</sup>	1	20%
社会価値指標	温室効果ガス 排出量削減率	Scope1・2:30%削減 Scope3:14%削減	10%
	健康寿命の延伸人数	8.5億人	10%
無形資産 強化指標	従業員エンゲージメント スコア <sup>*6</sup>	80%	10%
	グローバル 女性管理職比率	35%	5%
	コーポレートブランド価値 <sup>*7</sup>	1,484百万USD	5%

### 【全社業績】

全社業績報酬額 = 役員別基準額<sup>1</sup> × 評価指数<sup>2</sup>

\*1 報酬委員決議によりあらかじめ設定された役員ごとの基準額。

\*2 評価指数は以下の3要素の合計値により算出されますが、それぞれの評価指標の達成率が1.25を上回った場合には、1.25を上限とする。

(連結売上高達成率×2-1) ×30%  
(連結事業利益達成率×2-1) ×50%  
(連結純利益達成率×2-1) ×20%

\*3 投下資本税引後営業利益率 (ROIC) は、以下の算定式に基づき算出します (いずれの数値も連結ベース)。  
投下資本税引後営業利益率 (ROIC)  
= (事業年度の税引後営業利益) ÷  
[(事業年度の投下資本+前事業年度の投下資本) ÷2]  
投下資本=親会社の所有者に帰属する株主資本+有利子負債

\*4 投下資本税引後営業利益率 (ROIC) 達成率は、以下の各年度の加重算値により算出します。  
2023年度実績値÷2023年度目標値×25%  
2024年度実績値÷2024年度目標値×25%  
2024年度実績値÷2025年度目標値×50%

\*5 相対TSRは、以下の算定式に基づき算出します。  
相対TSR=(最終事業年度末日の当社株主総利回り)÷  
(当社最終事業年度に相当する期間のベンチマークの株主総利回り)

\*6 従業員エンゲージメントスコアは「ASV実現プロセス」の9設問の平均値を評価し、達成または未達成かを判定します。

\*7 コーポレートブランド価値はインターブランド社調べの「Best Japan Brands」を評価し、達成または未達成かを判定します。

## ▶役員報酬等の総額等 (2022年度)

当事業年度における役員報酬等の総額等は以下の通りです。

### 【取締役 (社外取締役を除く)】

8名に対し、504百万円 (基本報酬298百万円、短期業績連動報酬115百万円、中期業績連動型株式報酬91百万円)

### 【執行役】

18名に対し、878百万円 (基本報酬429百万円、短期業績連動報酬253百万円、中期業績連動型株式報酬195百万円)

### 【社外取締役】

7名に対し、106百万円 (基本報酬のみ)

当事業年度において連結報酬等の総額が1億円以上であった役員は以下の通りです。

氏名	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の総額 (百万円)			報酬等の総額 (百万円)
			基本報酬	短期業績連動報酬	中期業績連動型株式報酬	
藤江 太郎	取締役	味の素 (株)	74	55	28	158
白神 浩	取締役	味の素 (株)	50	35	23	109
坂本 次郎 <sup>*8</sup>	執行役	味の素 (株)	23	14	10	111
	取締役	味の素ヘルス・アンド・ニュートリション・ノースアメリカ社	49	13	-	

\*8 坂本次郎氏は、海外グループ会社の社長を兼任しており、日本で勤務した場合に課税されるであろう所得税相当額を調整して報酬等を支給しています。また報酬等の総額には、海外出向に伴う各種手当、日本および出向先国で課税された所得税相当額に対する補償等が含まれます。

# サステナビリティとリスクマネジメント

味の素グループでは、グループ各社およびその役員・従業員が順守すべき考え方と行動のあり方を示した味の素グループポリシー（AGP）を誠実に守り、内部統制システムの整備とその適正な運用に継続して取り組むとともに、サステナビリティを積極的なリスクテイクと捉える体制を強化し、持続的に企業価値を高めています。

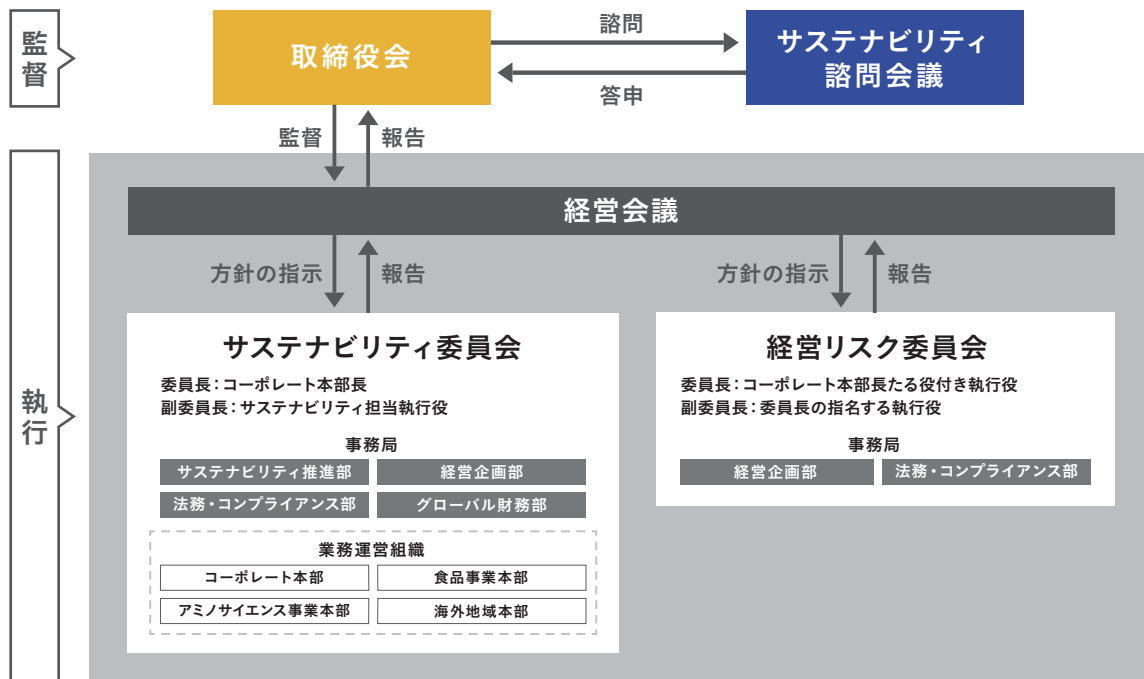
持続可能性の観点から企業価値を継続的に向上させるため、サステナビリティ推進体制を強化しています。当社のサステナビリティ推進体制は以下の通りです。

取締役会は、第二期サステナビリティ諮問会議を設置

する等、マルチステークホルダーの視点でサステナビリティとESGに係る当社グループのあり方を提言する体制を構築し、ASV経営の指針となる味の素グループにとっての重要な事項（マテリアリティ）を決定するとともに、サステナビリティに関する取り組み等の執行を監督します。

経営会議は、その下部機構としてサステナビリティ委員会を設置し、全社経営レベルのリスクと機会を選定・抽出し、その影響度合いの評価、施策の立案、進捗管理を行う体制を構築しています。

## 【サステナビリティに係るガバナンス体制】



## ▶ 第二期サステナビリティ諮問会議

2023年4月より第二期サステナビリティ諮問会議として、引き続きサステナビリティの観点で味の素グループの企業価値向上を追求するため、その活動を継続します。第二期サステナビリティ諮問会議は、主として投資家・金融市場の専門家からなる社外有識者4名で構成され、議長は社外有識者が務めています。取締役会からの諮問

に基づき、マテリアリティの実装、その進捗についての開示および対話、それらを通じてステークホルダーとの関係構築を行っていくことについて、取締役会のモニタリングを強化する視点で検討を行い、取締役会に答申します。

詳しくは「第二期サステナビリティ諮問会議」をご覧ください  
[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/framework/advisory\\_council.html](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/framework/advisory_council.html)

## ▶ サステナビリティ委員会

サステナビリティ経営を推進するため、マテリアリティに則して、施策の立案、経営会議への提案、サステナビリティ施策の進捗管理を行います。また、マテリアリティに基づく全社経営課題のリスクの対策立案、その進捗管理に関する事項を行うとともに、味の素グループ全体のサステナビリティ戦略策定、戦略に基づく取り組みテーマ（栄養、環境、社会）の推進、事業計画へのサステナビリティ視点での提言と支援、ESGに関する社内情報のとらまとめを行います。

### 内部統制

当社は、内部統制を経営の重要課題と位置づけ、取締役会において「内部統制システムに関する基本方針」を決議し、内部統制システムの整備・充実に取り組みます。内部統制システムの運用状況とその有効性については、毎年内部統制有効性検証会議において検証し、その検証結果を取締役に報告します。

詳しくは「内部統制システムに関する基本方針」をご覧ください  
[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp\\_gov/main/0/teaserItems1/03/linkList/0/link/Internal%20control\\_J.pdf](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp_gov/main/0/teaserItems1/03/linkList/0/link/Internal%20control_J.pdf)

### コンプライアンス

当社におけるコンプライアンスとは、法令およびAGPを順守すること、ならびに法令およびAGPの背後にある社会的要請に応えることと捉え、コンプライアンス意識の向上を図り、風通しのよい企業風土を醸成します。

## ▶ 企業行動委員会

コンプライアンス意識の向上およびAGPの浸透により、風通しの良い企業風土を醸成するとともに、危機等に強い企業体質を構築し、経営基盤を強化して企業価値を向上させます。また、AGPを周知徹底し、危機等に迅速かつ適切に対応するための諸方策を決定・実施するとともに、コンプライアンス意識の向上のための情報発信や、コンプライアンス観点での動向把握と対応を検討し、円滑かつ迅速な対応および適切な解決策を実施します。

## ▶ 経営リスク委員会

経営会議の下部機構として、サステナビリティ委員会と並列で設置され、経営がイニシアチブを持って対処すべきリスクを特定し、味の素グループへの影響評価を実施して対応策を立案します。特定されたリスクをサステナビリティ委員会が取り扱う方が実効性高く対応できると判断された場合は、サステナビリティ委員会に対応を委ねる等、サステナビリティ委員会と緊密に連携します。

詳しくは「サステナビリティへのアプローチと体制」をご覧ください  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/sustainability.html>

### 主要なリスク

当社は、ありたい姿の実現や長期視点での企業価値向上に向けて、当社にとって重要な事項（マテリアリティ）を設定しています（P30）。マテリアリティに関わるリスクと機会は有価証券報告書（P33）に詳しく記載しています。また、財務に関わるリスクと機会についても有価証券報告書（P32）に詳しく記載しています。

詳しくは「2023年3月期(第145期) 有価証券報告書」をご覧ください  
<https://data.swcms.net/file/ajinomoto-ir/dam/jcr:c9e6496c-6fa6-4c21-8d82-70f535887c28/S100R42S.pdf>

## ▶ 内部通報制度

「内部通報に関するグループポリシー」を定め、不正行為の未然防止、早期発見および是正を図るため、内部通報の仕組みを整備し、内部通報窓口として社内外にホットラインを設置しています。受け付けた内部通報・相談の事実関係を調査し、是正措置等の対策を策定し、必要に応じて企業行動委員会の審議を経てこれを実施し、その結果を企業行動委員会に報告します。また、味の素グループ各社の役員の不正の行為等への触接関与が疑われる場合の専用窓口として「監査委員会ホットライン」を設置しています。

詳しくは「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」をご覧ください  
[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp\\_gov/main/0/teaserItems1/03/linkList/03/link/principle\\_J.pdf](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp_gov/main/0/teaserItems1/03/linkList/03/link/principle_J.pdf)

## 役員一覧

### ▶ 取締役

#### 藤江 太郎

取締役  
代表執行役社長  
最高経営責任者  
指名委員



所有する当社株式数 22,100株  
取締役会等への出席状況(2022年度)  
取締役会100% (13回/13回) / 指名委員会 100% (7回/7回)

##### 【略歴】

1985年 味の素(株)入社  
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4月 代表執行役社長 最高経営責任者(現職)  
2022年6月 取締役(現職)

#### 白神 浩

取締役  
代表執行役副社長  
Chief Innovation Officer (CIO)  
研究開発統括  
指名委員



所有する当社株式数 14,715株  
取締役会等への出席状況(2022年度)  
取締役会100% (13回/13回)

##### 【略歴】

1986年 味の素(株)入社  
2013年 味の素アルテア社代表取締役会長  
2019年 アミノサイエンス事業本部バイオ・ファイン研究所長  
2021年 執行役専務 CIO 研究開発統括  
2022年4月 代表執行役副社長(現職)  
2022年6月 取締役(現職)

#### 佐々木 達哉

取締役 執行役専務  
コーポレート本部長



所有する当社株式数 7,837株  
取締役会等への出席状況(2022年度)  
取締役会100% (13回/13回)

##### 【略歴】

1986年 味の素(株)入社  
2013年 経営企画部長  
2019年 ブラジル味の素社社長  
2022年4月 執行役専務(現職)  
グローバルコーポレート本部長  
コーポレートサービス本部長  
2022年6月 取締役(現職)  
2023年4月 コーポレート本部長(現職)

#### 斉藤 剛

取締役  
執行役常務  
Chief Transformation Officer (CXO)



所有する当社株式数 5,900株  
取締役会等への出席状況(2022年度) —

##### 【略歴】

1992年 株式会社コーポレートディレクション入社  
2005年 株式会社産業再生機構マネージングディレクター  
2019年 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  
2021年 アドバイザー-CXO補佐  
2023年4月 執行役常務 CXO(現職)  
2023年6月 取締役(現職)

#### 松澤 巧

取締役  
常務監査委員



所有する当社株式数 15,470株  
取締役会等への出席状況(2022年度) —

##### 【略歴】

1987年 味の素(株)入社  
2018年 人事部長  
2021年 執行役  
監査部長  
2023年4月 執行役常務  
2023年6月 取締役(現職)

## ▶ 取締役

### 岩田 喜美枝

社外取締役  
取締役会議長  
指名委員  
報酬委員



所有する当社株式数 1,700株  
取締役会等への出席状況(2022年度)  
取締役会 100%(18回/18回)/指名委員会90%(9回/10回)  
報酬委員会 92%(12回/13回)

#### 【選任の理由】

企業経営および企業の社会的責任に関する高い見識ならびに女性の活躍支援、ダイバーシティ推進等に関する豊富な経験を活かし、2019年6月に社外取締役就任以来、積極的な発言により取締役会等の議論を活性化していただいているほか、2021年6月から取締役会議長としても大いにリーダーシップを発揮いただいています。

### 中山 讓治

社外取締役  
指名委員会委員長  
報酬委員  
監査委員



所有する当社株式数 600株  
取締役会等への出席状況(2022年度)  
取締役会 100%(18回/18回)/指名委員会100%(10回/10回)  
報酬委員会 100%(13回/13回) / 監査委員会100%(10回/10回)

#### 【選任の理由】

グローバルに事業を展開するヘルスケア企業の社長、会長を歴任し、企業経営やガバナンスにおける豊富な経験とヘルスケア分野に関する深い見識を有しています。これらの知見を活かし、取締役会における経営の重要事項の決定および業務執行の監督に貢献いただいています。

### 土岐 敦司

社外取締役  
監査委員会委員長  
指名委員



所有する当社株式数 5,400株  
取締役会等への出席状況(2022年度)  
取締役会 94%(17回/18回)/指名委員会100%(7回/7回)  
監査委員会 100%(15回/15回)

#### 【選任の理由】

弁護士として培った専門的な知識と豊富な経験を有している。2016年6月に社外監査役就任以来、特に企業法務に関する深い見識をもって法令順守等の観点から取締役会等において、積極的に発言いただき、当社における監査機能およびコーポレート・ガバナンス体制の強化に大きく寄与いただいています。

### 引頭 麻実

社外取締役  
報酬委員  
監査委員



所有する当社株式数 1,100株  
取締役会等への出席状況(2022年度)  
取締役会 100%(18回/18回)/報酬委員会100%(8回/8回)  
監査委員会 100%(15回/15回)

#### 【選任の理由】

証券会社やシンクタンクに長年勤務し、幅広い見識と豊富な経験を有するほか、証券取引等監視委員会委員を務められ、その実績・見識は社内外に高く評価されています。2020年6月に社外監査役就任以来、特にガバナンスやリスク管理に関する領域において、大いに貢献いただいています。

### 八田 陽子

社外取締役  
監査委員



所有する当社株式数 0株  
取締役会等への出席状況(2022年度)  
取締役会 100%(13回/13回)  
監査委員会100%(10回/10回)

#### 【選任の理由】

国際的な会計事務所における豊富な経験および国際税務等に関する高い見識を有しており、その見識は社内外に高く評価されています。2022年6月に当社社外取締役就任以来、特に財務・会計に関する領域において、大いに貢献いただいています。

### デイヴィス・スコット

社外取締役  
報酬委員会委員長  
指名委員



所有する当社株式数 0株  
取締役会等への出席状況(2022年度) —

#### 【選任の理由】

立教大学経営学部国際経営学科で教授を務め、経営戦略による社会価値創造に関する理論と実践に関する高い学術知識、およびCSR、サステナビリティに関する豊富な見識を有しています。2021年4月から2023年3月まで当社サステナビリティ諮問会議の議長を務め、マテリアリティに関する取締役会への答申を適切にけん引いただきました。

## ▶ 執行役



- |   |  |
|---|--|
| <p>1 藤江 太郎／取締役 代表執行役社長 最高経営責任者<br/>                 2 白神 浩／取締役 代表執行役副社長 Chief Innovation Officer (CIO) 研究開発統括<br/>                 3 小島 淳一郎／執行役常務 食品事業本部副事業本部長 食品研究所長<br/>                 4 正井 義照／執行役専務 食品事業本部長<br/>                 5 香田 隆之／執行役専務 Chief Digital Officer (CDO)</p> | <p>6 斉藤 剛／取締役 執行役常務 Chief Transformation Officer(CXO)<br/>                 7 前田 純男／執行役常務 アミノサイエンス事業本部長<br/>                 8 水谷 英一／執行役常務 財務・IR担当<br/>                 9 森島 千佳／執行役常務 サステナビリティ・コミュニケーション担当<br/>                 10 佐々木 達哉／取締役 執行役専務 コーポレート本部長<br/>                 11 スムリガ・ミロスラブ／執行役 品質保証担当</p> |
|---|--|

## ▶ バリュー・クリエーション・アドバイザー・ボード

### 佐藤 明

株式会社バリュークリエイト  
パートナー



#### 【略歴】

アナリストランキング企業総合部門で第1位に選ばれる等高い評価を得る。長期投資、エンゲージメント投資の資産運用会社の立ち上げに参画。現在は無形資産×企業価値をテーマに複数企業の価値創造に伴走。

#### 【佐藤氏に期待する視点】

企業価値創造について、視点と情報の提供、経営メンバーとの対話。投資家視点でIRや資本政策等に関するアドバイス。広い社外ネットワークの紹介。経営会議へ異なる視点の提案。

### 並木 将仁

株式会社インターブランド  
ジャパン CEO



#### 【略歴】

企業価値を創出する経営資産としてのブランドに関して、多くの企業経営者へのコンサルティングと一流メディアでの啓蒙に従事。特に、経営者にとってのブランドのあり方と新しいブランディングのあり方を軸に、ブランディングの概念を次の段階に高めることに注力。

#### 【並木氏に期待する視点】

企業価値創造の源泉となるブランドへの取り組みについて、ブランディングのレベルアップや新たな取り組み方等の提案。最先端のブランディング方法論の情報提供。海外オペレーションでのブランド力向上の支援。

### 馬場 涉

Mononaware Inc.  
CEO



#### 【略歴】

イノベーションによるポジティブパクト創出能力を企業の成長戦略に組み込むハンズオン型アドバイザーに従事。パナソニックでは気候変動課題解決力を軸としたグループ中長期戦略をまとめた。

#### 【馬場氏に期待する視点】

企業価値向上に向けて、グローバルな視点でサステナビリティ、イノベーションに関する取り組み方の提案。サステナビリティ、イノベーションに関する最先端の動向について情報の提供。



## ▶ 執行役

---

### 藤江 太郎

代表執行役社長  
最高経営責任者

### 白神 浩

代表執行役副社長  
Chief Innovation Officer (CIO)  
研究開発統括

### 佐々木 達哉

執行役専務  
コーポレート本部長

### 正井 義照

執行役専務  
食品事業本部長

### 香田 隆之

執行役専務  
Chief Digital Officer (CDO)

### 前田 純男

執行役常務  
アミノサイエンス事業本部長

### 小島 淳一郎

執行役常務  
食品事業本部副事業本部長  
食品研究所長

### 森島 千佳

執行役常務  
サステナビリティ・コミュニケーション担当

### 斉藤 剛

執行役常務  
Chief Transformation Officer (CXO)

### 水谷 英一

執行役常務  
財務・IR担当

### スミリガ・ミロスラブ

執行役  
品質保証担当

### 吉良 郁夫

執行役常務  
アミノサイエンス事業本部  
副事業本部長  
バイオ・ファイン研究所長  
川崎事業所長

### 坂倉 一郎

執行役常務  
アセアン本部長

### 坂本 次郎

執行役常務  
北米本部長

### 岡本 達也

執行役常務  
食品事業本部副事業本部長  
マーケティングデザインセンター長

### 柏倉 正巳

執行役常務  
欧州アフリカ本部長

### 川名 秀明

執行役常務  
冷凍食品統括

### 中村 茂雄

執行役常務  
ラテンアメリカ本部長

### 田原 貴之

執行役常務  
食品事業本部副事業本部長  
食品営業統括

### 柏原 正樹

執行役  
ビジネスモデル変革担当

### 嵐田 高彰

執行役  
経営企画担当

### 栢原 紫野

執行役  
ダイバーシティ・人材担当

### 森 妹子

執行役  
食品事業本部副事業本部長  
栄養・加工食品事業部長

### リッシュ・マイケル

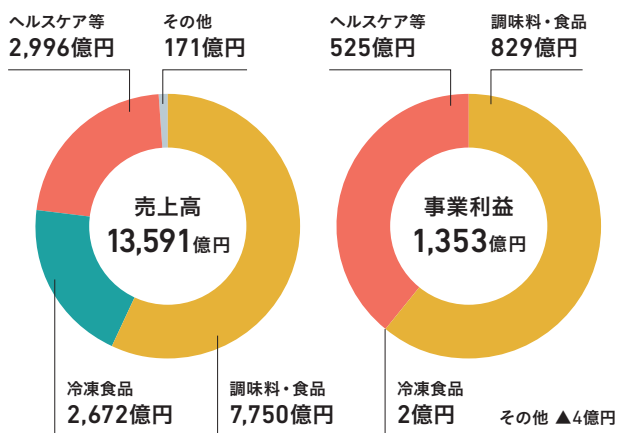
執行役  
アミノサイエンス事業本部副事業本部長  
アミノ酸部長

### 竹原 修平

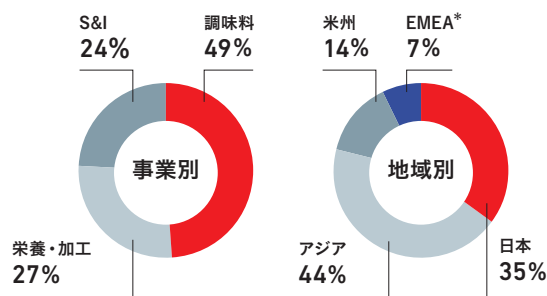
執行役  
内部統制・監査委員会担当

セグメント別業績レビュー

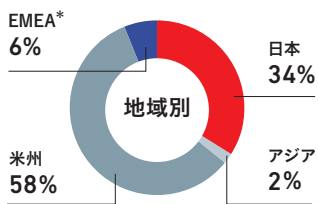
[2022年度売上高・事業利益]



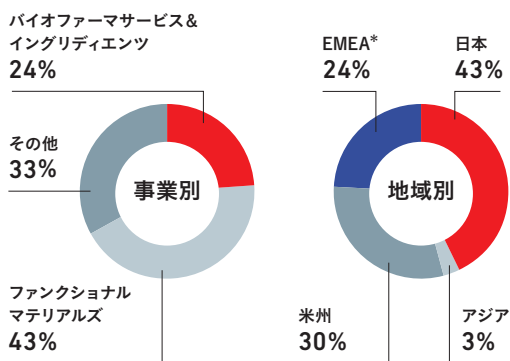
[調味料・食品売上高構成比]



[冷凍食品売上高構成比]



[ヘルスケア等売上高構成比]



\*欧州、中東、アフリカ

調味料・食品

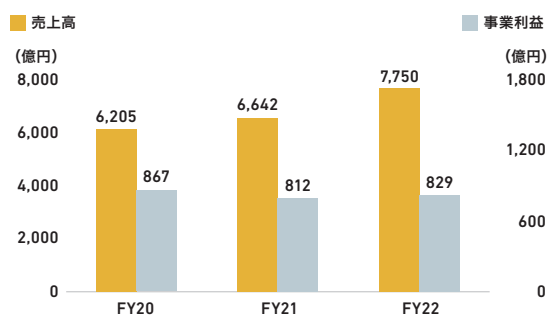
当セグメントに含まれる主な事業

- 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 (S&I)

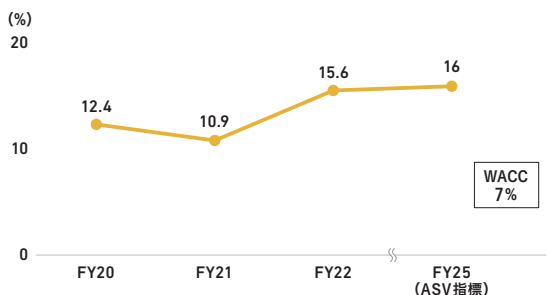
2022年度業績概況

全体では増収増益となりました。売上高は、換算為替の影響に加え、海外における単価上昇や販売数量増等により、前期を上回りました。事業利益は、原材料等のコスト増の影響があったものの、換算為替の影響や増収効果等により、前期を上回りました。

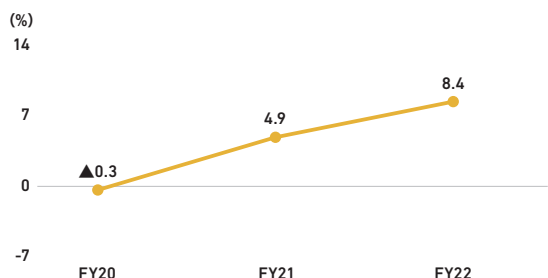
[売上高・事業利益推移]



[ROIC]



[オーガニック成長率]

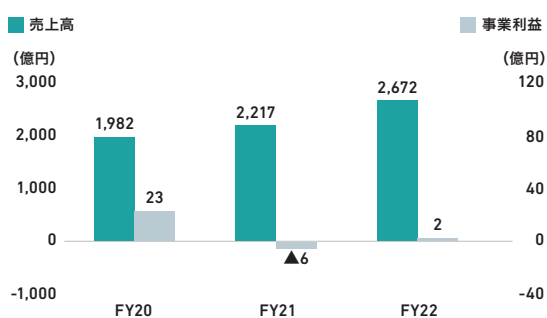


## 冷凍食品

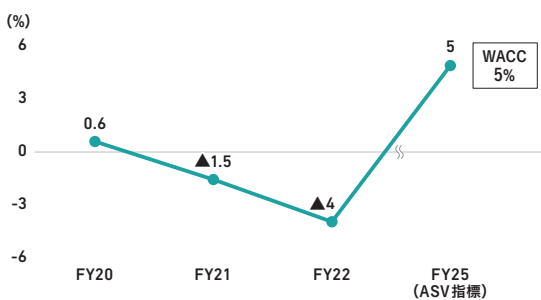
### 2022年度業績概況

全体では増収増益となりました。売上高は、換算為替の影響や単価上昇等により、前期を上回りました。事業利益は、原材料等のコスト増の影響があったものの、増収効果や換算為替の影響等により、前期を上回りました。

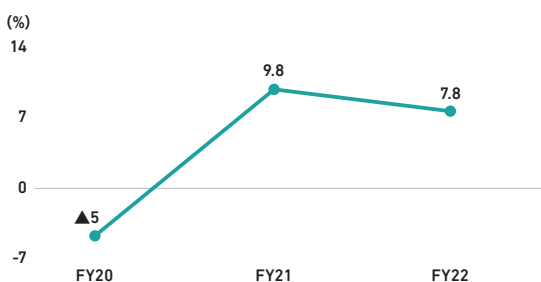
#### [売上高・事業利益推移]



#### [ROIC]



#### [オーガニック成長率]



## ヘルスケア等

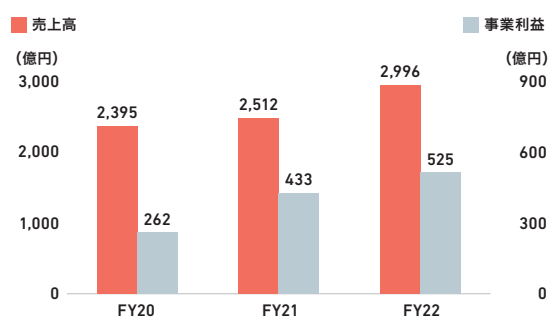
### 当セグメントに含まれる主な事業

- バイオフィーマサービス&イングリディエンツ
- ファンクショナルマテリアルズ (電子材料等)

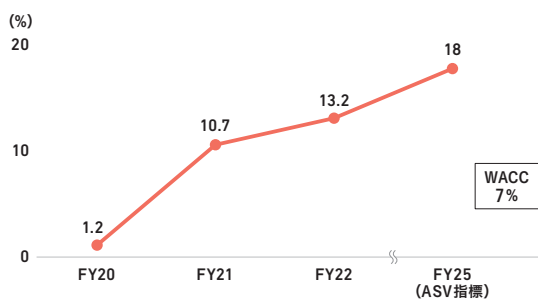
### 2022年度業績概況

全体では増収増益となりました。売上高は、バイオフィーマサービス&イングリディエンツ、ファンクショナルマテリアルズ (電子材料等) 等の販売増や換算為替の影響等により、前期を上回りました。事業利益は、増収効果や換算為替の影響等により、前期を上回りました。

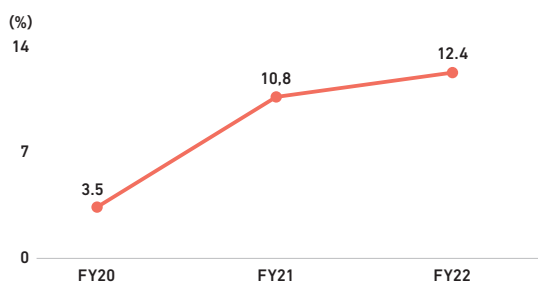
#### [売上高・事業利益推移]



#### [ROIC]



#### [オーガニック成長率]



## 10年間の財務データ

(単位：百万円)

日本基準	FY2013	FY2014	FY2015
年度：			
売上高	951,359	1,006,630	1,184,100
売上原価	△635,594	△659,509	△769,230
売上総利益	315,765	347,121	414,870
販売費及び一般管理費	△253,957	△272,601	△323,989
営業利益	61,807	74,519	90,880
営業外収支、特別損益	10,754	4,529	9,272
税金等調整前当期純利益	72,561	79,049	100,153
親会社株主に帰属する当期純利益	42,159	46,495	63,427
設備投資	50,602	50,927	58,867
減価償却費	45,746	43,376	50,920
年度末：			
総資産	1,093,165	1,255,090	1,262,113
自己資本	594,950	669,576	619,872
有利子負債(Net)	10,538	43,299	43,462
1株当たり(円)：			
当期純利益	¥68.70	¥78.50	¥107.90
純資産	1,002.3	1,131.4	1,066.8
年間配当金	20.0	24.0	28.0
流動性の指標：			
D/Eレシオ*1	0.07	0.13	0.16
インタレストカバレッジ倍率(倍)	31.0	50.4	57.1
投資の指標：			
株価収益率(倍)	21.2	33.5	23.5
株価純資産倍率(倍)	1.5	2.3	2.4
収益性の指標：			
総資産当期純利益率(ROA) (%) *2	3.9	4.0	5.0
自己資本当期純利益率(ROE) (%) *3	7.1	7.4	9.8
効率性の指標：			
総資本回転率(回) *4	0.87	0.87	0.86

\*1 D/Eレシオ=有利子負債÷自己資本(有利子負債は「有利子負債-現金および現金同等物×75%」で計算)

\*2 総資産当期純利益率(ROA) = 当期純利益 ÷ 期中平均総資産

\*3 自己資本当期純利益率(ROE) = 当期純利益 ÷ 期中平均自己資本

\*4 総資本回転率(回) = 売上高 ÷ 期中平均資産合計

(単位：百万円)

IFRS	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
年度：								
売上高	1,149,427	1,091,195	1,114,784	1,114,308	1,100,039	1,071,453	1,149,370	1,359,115
売上原価	△757,135	△704,177	△720,118	△719,299	△696,166	△665,234	△723,472	△888,727
売上総利益	392,291	387,018	394,666	395,008	403,873	406,219	425,897	470,387
販売費・研究開発費及び一般管理費	△295,315	△292,701	△302,959	△301,253	△302,191	△294,399	△305,966	△339,372
事業利益*1	98,144	96,852	95,672	93,237	99,236	113,136	120,915	135,341
営業利益	99,678	83,617	78,706	53,642	48,773	101,121	124,572	148,928
税引前当期利益	98,778	86,684	80,819	54,698	48,795	98,320	122,472	140,033
親会社の所有者に帰属する当期利益	71,292	53,065	60,124	29,698	18,837	59,416	75,725	94,065
設備投資	58,459	89,677	79,417	79,632	83,666	91,834	74,102	69,850
減価償却費及び償却費	50,852	46,273	51,783	52,485	61,986	63,045	66,234	71,820
年度末：								
資産合計	1,273,893	1,350,105	1,426,230	1,393,869	1,353,616	1,431,289	1,457,060	1,511,734
親会社の所有者に帰属する持分	609,486	616,315	640,833	610,543	538,975	620,257	686,909	768,676
有利子負債(Net)	64,089	149,980	156,337	183,297	272,031	225,213	212,508	203,722
1株当たり(円)：								
当期利益	¥121.23	¥92.81	¥105.76	¥53.62	¥34.37	¥108.36	¥139.42	¥175.97
親会社所有者帰属持分	1,048.96	1,082.90	1,128.44	1,113.93	983.19	1,130.82	1,280.50	1,452.24
年間配当金	28.0	30.0	32.0	32.0	32.0	42.0	52.0	68.0
流動性の指標：								
ネットD/Eレシオ*2	0.19	0.31	0.32	0.36	0.57	0.44	0.36	0.31
インタレストカバレッジレシオ(倍)	58.8	44.0	43.3	38.1	32.6	49.2	45.0	31.4
投資の指標：								
株価収益率(倍)	20.9	23.7	18.0	33.0	58.5	20.9	24.9	26.2
株価親会社所有者帰属持分倍率(倍)	2.4	2.0	1.7	1.6	2.0	2.0	2.7	3.2
収益性の指標：								
総資産事業利益率(ROA)(%) *3	7.8	7.4	6.9	6.6	7.2	8.1	8.4	9.1
親会社所有者帰属持分 当期利益率(ROE)(%) *4	11.3	8.7	9.6	4.7	3.3	10.3	11.6	12.9
資本利益率(ROIC)(%) *5	-	-	-	3.8	3.0	6.9	7.9	9.9
EBITDAマージン(%) *6	-	-	-	-	-	-	-	15.2
効率性の指標：								
総資本回転率(回) *7	0.91	0.83	0.80	0.80	0.80	0.77	0.80	0.92

\*1 IFRS導入時に、経営管理のため独自に定義した利益指標(売上高-売上原価-販売費・研究開発費および一般管理費+持分法による損益)

\*2 ネットD/Eレシオ=有利子負債÷親会社所有者帰属持分(有利子負債は「有利子負債-現金および現金同等物×75%」で計算)

\*3 総資産事業利益率(ROA) = 事業利益÷期中平均資産合計

\*4 親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) = 親会社の所有者に帰属する当期利益÷期中平均親会社所有者帰属持分

\*5 投下資本利益率(ROIC) = (事業年度の税引後営業利益) ÷

[ {(事業年度の投下資本) + (前事業年度の投下資本)} ÷ 2 ]

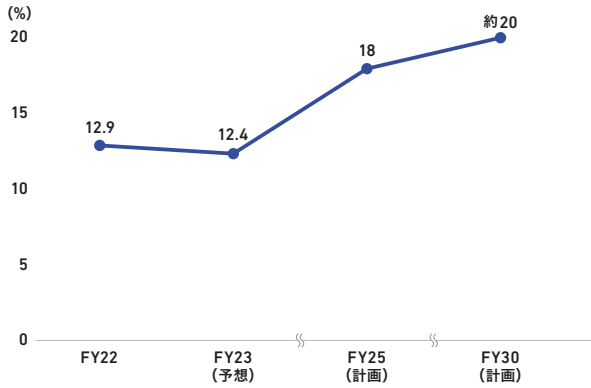
(投下資本 = 親会社の所有者に帰属する株主資本 + 有利子負債)

\*6 EBITDAマージン = (事業利益 + 減価償却費および償却費) ÷ 売上高

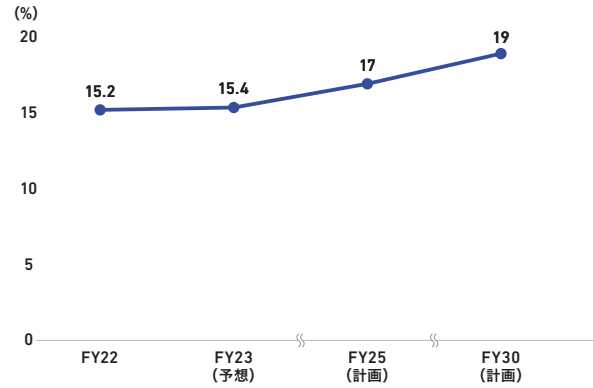
\*7 総資本回転率(回) = 売上高 ÷ 期中平均資産合計

## パフォーマンスデータ

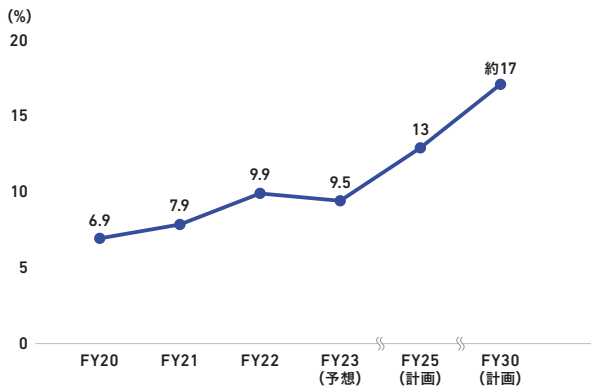
### [ ROE ]



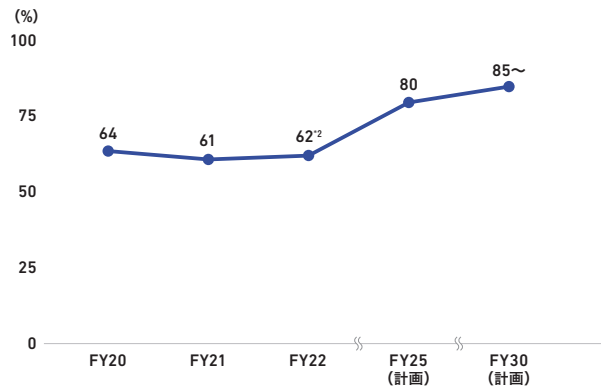
### [ EBITDAマージン ]



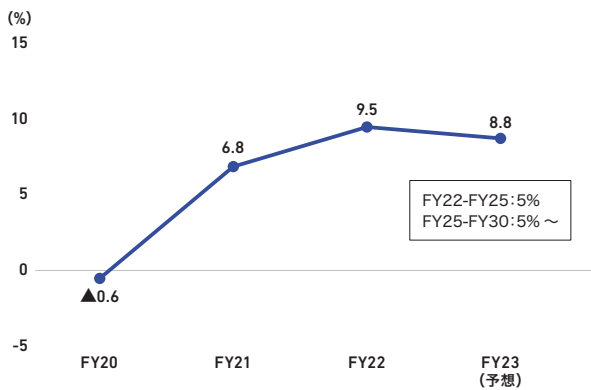
### [ ROIC (>資本コスト) ]



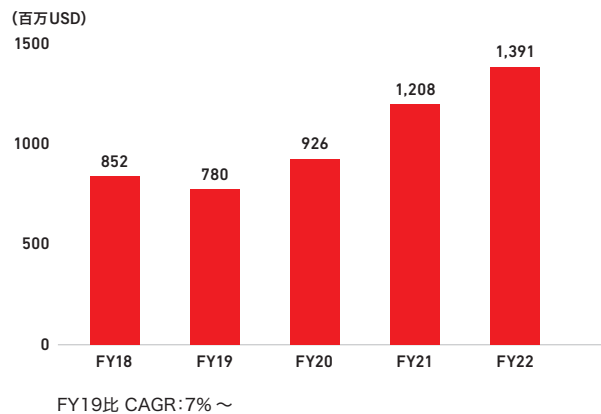
### [ 従業員エンゲージメントスコア\*1 ]



### [ オーガニック成長率 ]



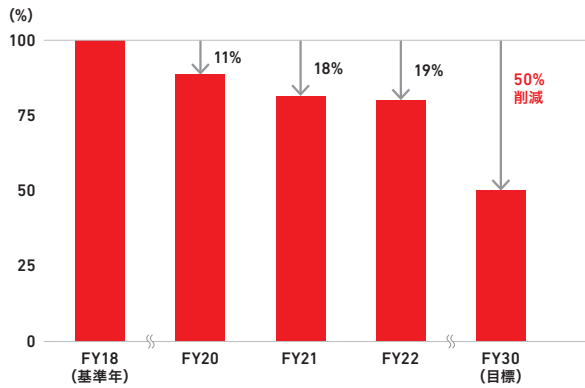
### [ コーポレートブランド価値\*3 ]



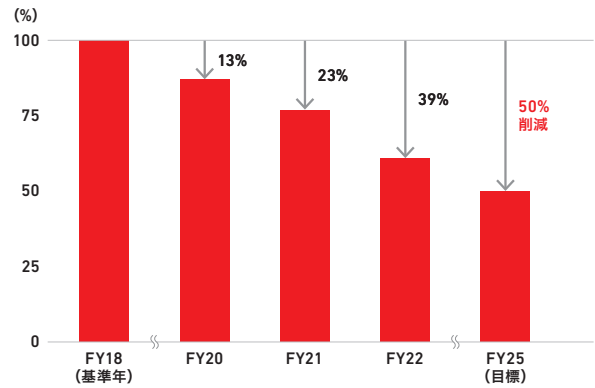
\*1 測定方法を、「ASV自分ごと化」の1設問から、より実態を把握できる「ASV実現プロセス」の設問項目の平均値へと2023年度スコアから変更する。

\*2 新しい測定方法では75%。 \*3 インターブランド社調べ。「Best Japan Brands」公表数値。

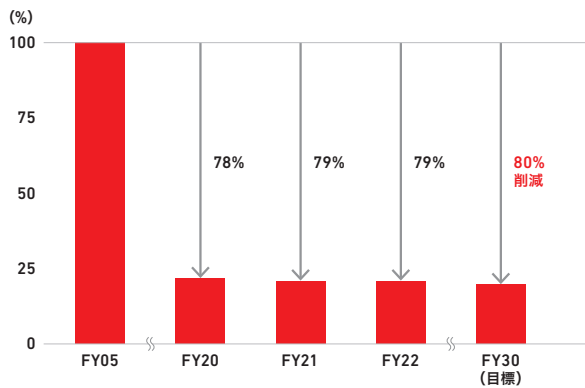
【温室効果ガス排出量削減率  
(対2018年度スコープ1、2総量)\*1】



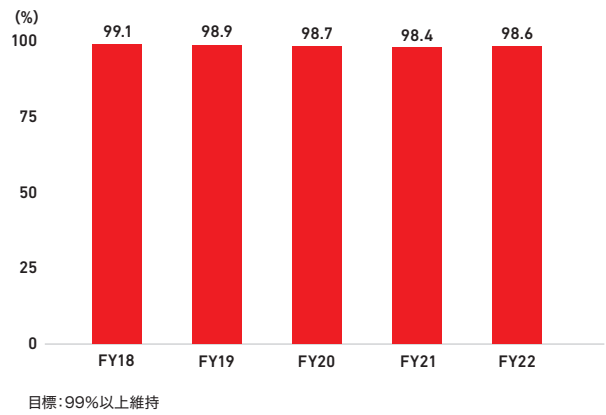
【フードロス削減率  
(発生量対生産量原単位)\*3 (対2018年度)】



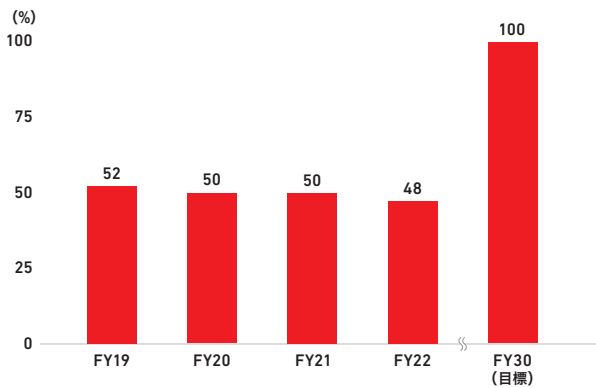
【水使用量対生産量原単位削減率 (対2005年度)】



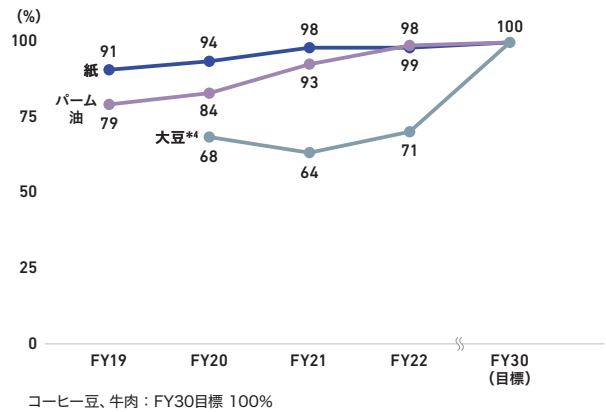
【資源化率】



【リサイクル可能なプラスチック\*2比率】



【持続可能な調達比率】



【栄養コミットメントの定量KPI】

	FY20(実績)	FY21(実績)	FY22(実績)	FY25(目標)	FY30(目標)
栄養価値を高めた製品*5の割合	40%	50%	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2.8億人	年間3.2億人	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	(基準年)	1.07倍*6	1.10倍	—	2倍
従業員への栄養教育	460人	2.6万人	5.6万人	延べ10万人	—

\*1 SBTi目標に対する実績。 \*2 技術的にリサイクル可能なプラスチック。2019年に総量調査を実施、2020年以降のリサイクル可能比率は、国内主要事業部のみ更新。

\*3 原材料受け入れからお客様納品まで。 \*4 国内事業向け調達分。

\*5 国際公衆衛生の観点から重要な栄養成分の摂取の改善・強化に寄与する、味の素グループの基準を満たす製品。 \*6 集計の見直しにより修正。

# EUROPE & AFRICA

## France

■ 欧州アフリカ本部  
ヨーロッパ味の素社  
欧州味の素食品社  
フランス味の素冷凍食品社

## Spain

アグロ2アグリ社

## Ireland

ニュアルトラ社

## Belgium

味の素オムネクム社

## Poland

ポーランド味の素社  
味の素JAWO社

## Russia

ロシア味の素社  
味の素-ジェネチカ・リサーチ・イン  
スティチュート社

## Nigeria

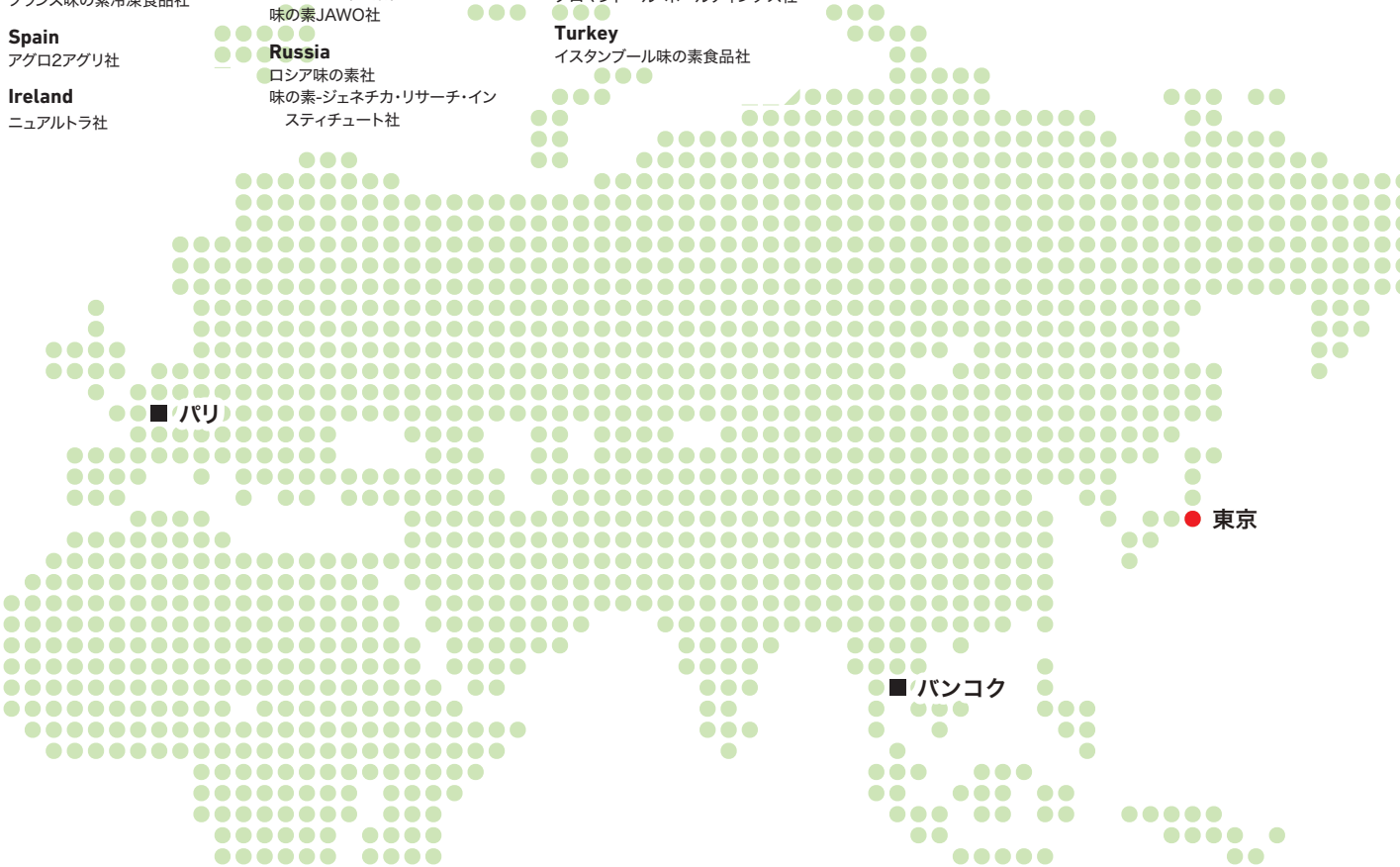
ナイジェリア味の素食品社

## British Virgin Islands

プロマシドール・ホールディングス社

## Turkey

イスタンブール味の素食品社



■ パリ

● 東京

■ バンコク

# ASIA

## Japan

● 味の素(株)  
味の素食品北海道(株)  
北海道味の素(株)  
日本プロテイン(株)  
テリカエース(株)  
味の素エンジニアリング(株)  
(株)味の素コミュニケーションズ  
味の素デジタルビジネスパートナー(株)  
味の素AGF(株)  
味の素トレーディング(株)  
味の素フィナンシャル・  
ソリューションズ(株)  
味の素ベーカリー(株)  
味の素ヘルシーサプライ(株)  
味の素冷凍食品(株)  
味の素みらい(株)  
味の素ダイレクト(株)  
川研ファインケミカル(株)  
(株)J-オイルミルズ  
F-LINE(株)  
NRシステムテクノ(株)  
味の素食品(株)  
味の素ファインテクノ(株)  
味の素コージンバイオ(株)

(株)かつお技術研究所  
(株)ジーンデザイン  
ヤマキ(株)  
味の素構内サービス(株)  
沖縄味の素(株)

## China

味の素(中国)社  
上海味の素アミノ酸社  
上海味の素食品研究開発センター社  
上海味の素調味料社  
連雲港味の素如意食品社  
連雲港味の素冷凍食品社  
アモイ味の素ライブ如意食品社  
味の素(香港)社  
上海味の素貿易有限公司  
味の素(上海)化学制品社

## Korea

韓国味の素社  
味の素ジェネクシン社  
味の素農心フーズ社

## Taiwan

台素社  
台湾味の素社

## Philippines

フィリピン味の素社  
フィリピン味の素フレーバーフーズ社

## Thailand

■ アセアン本部  
味の素アセアン地域統括社  
タイ味の素社  
タイ味の素販売社  
タイ味の素ベタグロ冷凍食品社  
タイ味の素冷凍食品社  
味の素ベタグロ・  
スペシャルティフーズ社  
ワンタイフーズ社  
FDグリーン(タイランド)社

## Indonesia

インドネシア味の素社  
インドネシア味の素販売社  
アジネックス・インターナショナル社  
ラウタン味の素・ファイン・  
イングリーディエンツ社

## Vietnam

ベトナム味の素社

## Cambodia

カンボジア味の素社

## Malaysia

マレーシア味の素社

## Singapore

シンガポール味の素社

## Myanmar

ミャンマー味の素食品社

## Bangladesh

バングラデシュ味の素社

## India

味の素バイオファーマサービス  
インドア社  
インド味の素社  
マルちゃん味の素インド社



# 味の素グループは 36の国と地域で事業を展開しています。

\*2023年4月1日現在



## NORTH AMERICA

### U.S.A.

- 北米本部  
味の素ヘルス・アンド・ニュートリション・ノースアメリカ社  
味の素アルテア社  
味の素フーズ・ノースアメリカ社  
味の素東洋フローズンヌードル社  
味の素ファインテック/USA社  
味の素キャンブルック社  
モア・ザン・グルメ社

### Canada

- ケニー・アンド・ロス社

## LATIN AMERICA

### Brazil

- ラテンアメリカ本部  
ブラジル味の素社

### Mexico

- メキシコ味の素社

### Peru

- ペルー味の素社

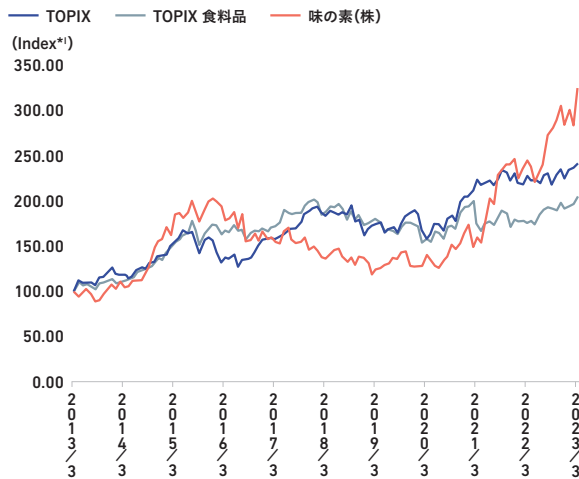
### Ecuador

- サバコール社

■ サンパウロ

社名	味の素株式会社
創業年月日	1909年5月20日
資本金	79,863百万円
従業員数	連結34,615名、単体3,335名
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで (定時株主総会：6月)
本社所在地	〒104-8315 東京都中央区京橋一丁目15番1号 TEL：(03) 5250-8111(代)
発行可能株式総数	1,000,000,000株
発行済株式の総数	529,798,154株
株主数	118,147名(前期末比2,474名減)
上場証券取引所	東京証券取引所(証券コード：2802)
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

[ 株価パフォーマンス(10年間) ]



\*1 2013年3月末日の終値データを100とした配当込みの株価指数の推移。

[ トータル株主リターン(TSR) ]

	1年	3年		5年		10年	
	累計 / 年率	累計	年率	累計	年率	累計	年率
味の素(株)	34.5%	137.2%	33.4%	151.0%	20.2%	251.0%	13.4%
TOPIX	5.8%	53.4%	15.3%	31.8%	5.7%	142.1%	9.2%
TOPIX食料品	16.9%	29.1%	8.9%	9.1%	1.8%	105.2%	7.5%

[ 株式分布状況 (所有者別) ]

金融機関	48.6%
個人・その他	15.9%
外国法人・外国人	30.6%
事業会社等(その他の法人)	3.1%
金融商品取引業者	1.7%

[ 大株主 ]

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	100,279	18.93
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	42,182	7.96
JP MORGAN CHASE BANK 385632	28,022	5.29
第一生命保険株式会社	26,199	4.95
日本生命保険相互会社	25,706	4.85
明治安田生命保険相互会社	11,362	2.15
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	8,257	1.56
株式会社三菱UFJ銀行	8,162	1.54
JP MORGAN CHASE BANK 385781	6,363	1.20
損害保険ジャパン株式会社	6,282	1.19

[ 年度ごとの株価推移 ]

FY	最高値(円)	最安値(円)	年度末(円)	ボラティリティ*2
2012	1,416	1,018	1,415	20.0%
2013	1,594	1,236	1,475	28.2%
2014	2,782.50	1,443.00	2,634.50	26.2%
2015	3,161.00	2,404.00	2,539.50	33.6%
2016	2,702.50	2,020.00	2,196.50	28.2%
2017	2,543.50	1,853.00	1,925.00	19.2%
2018	2,188.00	1,624.50	1,769.00	25.4%
2019	2,088.00	1,626.00	2,010.50	26.1%
2020	2,527.50	1,694.00	2,265.50	28.9%
2021	3,656.00	2,135.00	3,475.00	24.9%
2022	4,634.00	2,879.00	4,606.00	25.9%

\*2 数値は標準偏差。

[ SRIインデックスへの組み入れ ]

> SRIインデックスへの組み入れ <https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/esg/evaluation.html>

- Dow Jones Sustainability World Index  
2014年より連続選定
- FTSE4Good Global Index  
2004年より連続選定
- MSCI Global SRI Indexes  
2011年より連続選定
- MSCI Global ESG Leaders Indexes  
2010年より連続選定

[ 主な評価・表彰 ]

> 外部からの評価・表彰 <https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/esg/sri/2022.html>

- CDP2022年度  
「気候変動Aリスト(最高評価)」
- 第4回ESGファイナンス・アワード・ジャパン  
「環境サステナブル企業部門」【環境大臣賞】金賞
- 令和4年度「なでしこ銘柄」
- IR優良企業賞2022
- 証券アナリストによるディスクロージャー  
優良企業選定  
食品部門「ディスクロージャー優良企業」、  
個人投資家向け情報提供部門  
「ディスクロージャー優良企業」
- GPIFの国内株式運用機関が選ぶ  
「優れた統合報告書」
- 健康経営優良法人2023  
(大規模法人部門～ホワイト500～)
- PRIDE指標2022(ゴールド)
- DX銘柄2023



[ 関連資料 ]

[ 関連資料体系図 ]

ASVレポート2023 (発行日：2023年8月末)

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/ir/>



ASVレポート編集部

味の素(株)経営企画部、グローバル財務部、グローバルコミュニケーション部、(株)マガジンハウス、(有)nendo、(株)バリュークリエイト、(株)プレーンセンター

味の素グループ サステナビリティレポート (発行日：2023年9月末)

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

IR Data Book (発行日：2023年6月末)

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

有価証券報告書 (発行日：2023年6月末)

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

コーポレート・ガバナンスに関する基本方針 (更新日：2023年6月末)

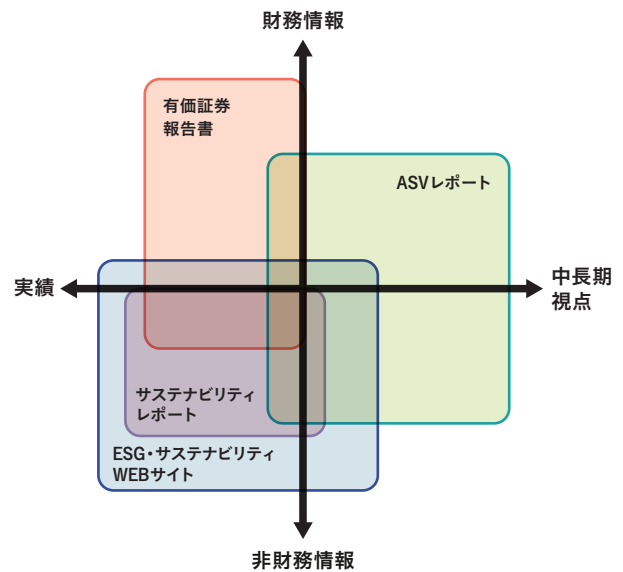
[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp\\_gov/main/0/teaserItems1/03/linkList/03/link/principle\\_J.pdf](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp_gov/main/0/teaserItems1/03/linkList/03/link/principle_J.pdf)

コーポレート・ガバナンス報告書 (発行日：2023年6月末)

[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp\\_gov/main/0/teaserItems1/03/linkList/01/link/Governance2023\\_J.pdf](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp_gov/main/0/teaserItems1/03/linkList/01/link/Governance2023_J.pdf)

中期ASV経営 2030ロードマップ (公開日：2023年2月28日)

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/managementplan.html>



味の素グループ  
ASVレポート2023

統合報告書

■お問合せ先

---

〒104-8315  
東京都中央区京橋一丁目15番1号  
味の素株式会社

**グローバルコミュニケーション部**

E-mail: [integrated\\_reports@asv.ajinomoto.com](mailto:integrated_reports@asv.ajinomoto.com)  
URL: <https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp>

**グローバル財務部 IRグループ**

E-mail: [investor\\_relations@asv.ajinomoto.com](mailto:investor_relations@asv.ajinomoto.com)  
URL: <https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/>

