

Eat Well, Live Well.

December 10, 2025



味の素グループのDXを通じた企業価値向上の取組み

味の素株式会社
取締役 代表執行役社長 最高経営責任者

中村 茂雄



目次

1. 自己紹介
2. 味の素グループの紹介
3. 電子材料事業について
4. 当社グループの変革を支えるDX
5. さらなる成長に向けて



目次

1. 自己紹介
2. 味の素グループの紹介
3. 電子材料事業について
4. 当社グループの変革を支えるDX
5. さらなる成長に向けて

数字で見る味の素グループ

事業展開

31の国・地域で
121法人

創業年

歴史が築いたブランド力

1909年

生産工場数

グローバルな生産体制

117工場

従業員数

さまざまな人が支える味の素グループ

34,860人

研究開発要員

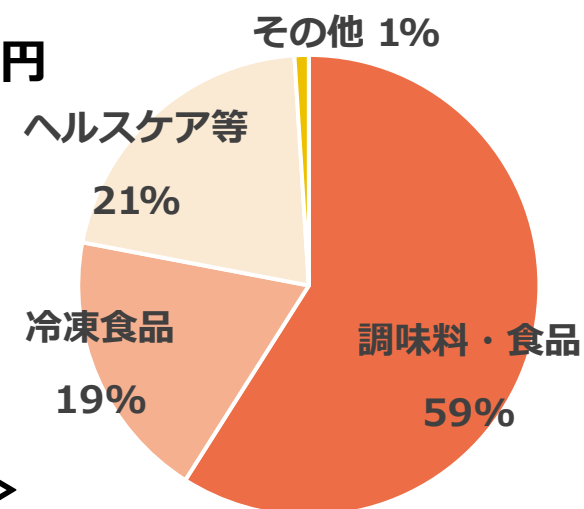
味の素独自の先端技術力

1,700人以上

2025年3月末時点

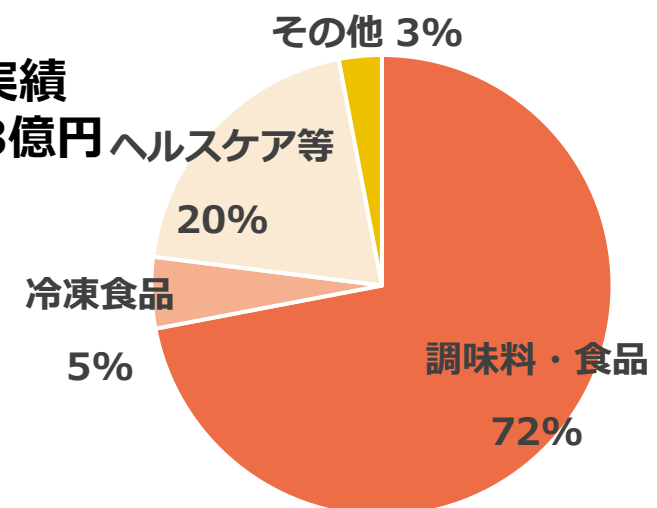
<売上高>

FY24実績
15,305億円



<事業利益>

FY24実績
1,593億円



創業の志（こころざし）

「うま味を通じて日本人の栄養を改善したい」という**社会課題**へ応える想いと、
「栄養を広く手に入るように商品化し普及させる」という**経済価値**を共創。



「うま味」の発見

1908年

池田 菊苗
(日本の10大発明の一つ)



池田菊苗博士が
昆布から抽出した
グルタミン酸



最初の
「味の素®」
グルタミン酸Na

創業

1909年

二代 鈴木 三郎助



「国民の栄養不良を矯救し、
日本人の体位向上に
貢献にしたい」

「単なる科学の発見ではなく、
世の中の役に立つ
ようにしたい」

「おいしく食べて健康づくり」

創業以来一貫した、事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取組み
= **ASV (Ajinomoto Group Creating Shared Value)**

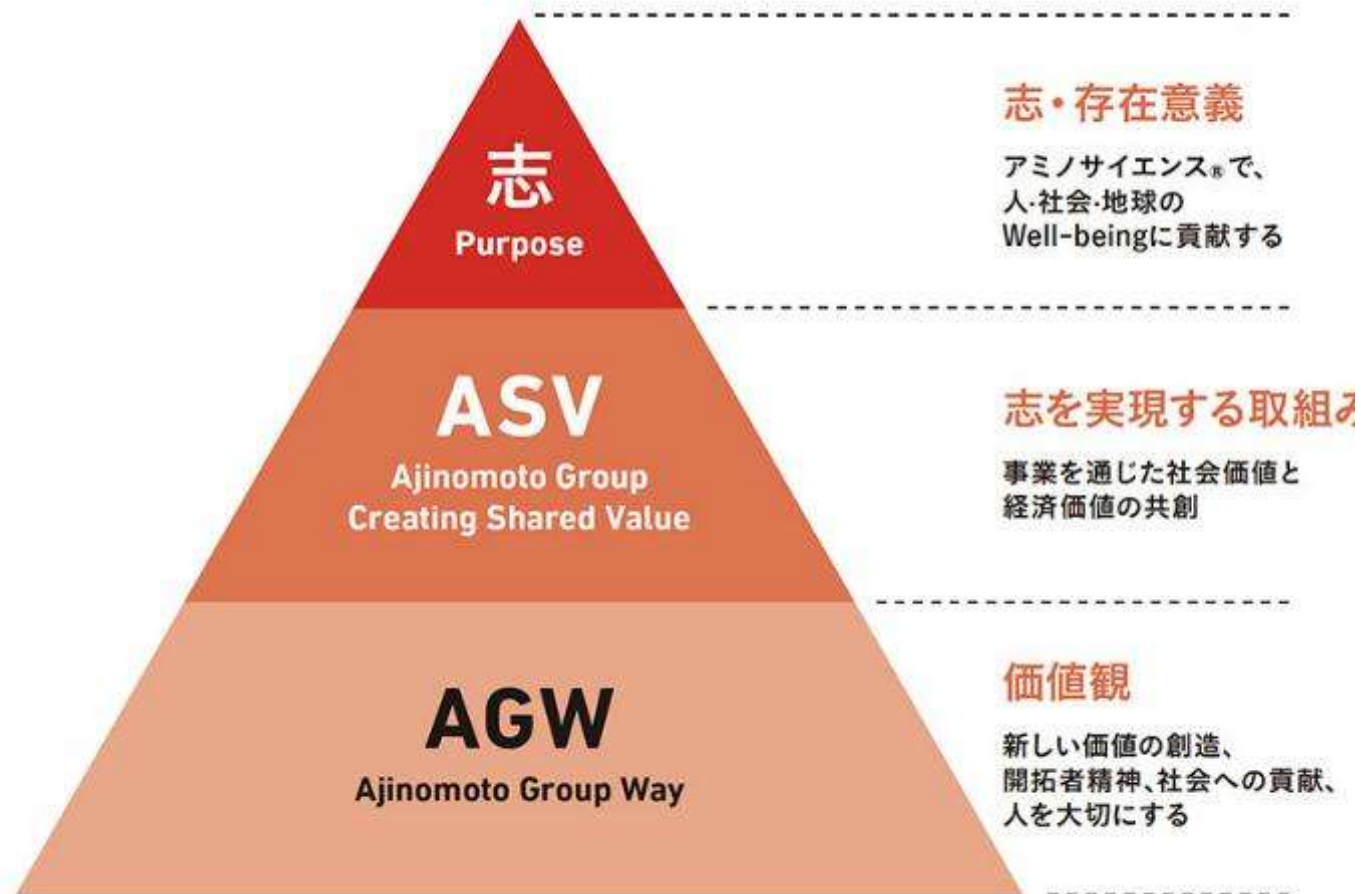
アミノサイエンス®を活かし、様々な事業を創造・成長して参りました。



Our Philosophy

コーポレートスローガン

Eat Well, Live Well.



[Our Philosophy \(youtube.com\)](https://www.youtube.com/watch?v=...)

中期ASV経営 2030ロードマップ（ASV指標）

		FY23	FY24	FY25 中間期	FY25 業績予想	FY25 計画	FY30計画	【参考】 EPS 約3倍 (FY22対比)を目指す	
ASV 指標	経済価値 指標	ROE (Forge社買収影響除く) (Forge社買収影響+特殊要因除く)	11.0% (11.4%)	9.0% (11.3%) (14.7%)	-	約16% (約19%) (約18%)	18% 約20%	ASVが 飛躍的・継続的に向上し、 ステークホルダー・ 社会にとって 魅力的な企業で あり続ける	
		ROIC (>資本コスト) (Forge社買収影響除く) (Forge社買収影響+特殊要因除く)	8.7% (9.4%)	6.7% (7.8%) (9.8%)	-	約11% (約12%) (約11%)	13% 約17%		
		オーガニック成長率	1.7%	3.7%	1.9%	約7%	5% (FY23-25)		5%~ (FY26-30)
		EBITDAマージン	15.7%	16.1%	17.5%	約17%	17% 19%		
社会価値 指標	環境負荷削減の 取り組み	▲35% CO2排出量 (Scope1,2)	▲43% CO2排出量 (Scope1,2)	-	-	-	環境負荷 50%削減 (アウトカム)		
	栄養コミットメント 栄養以外の貢献についての指標も 今後検討予定	9.4億人	9.5億人	-	-	-	10億人の 健康寿命延伸 (アウトカム)		
	従業員エンゲージ メントスコア	76%	76%	78% (速報値)	80%	80%	85%~		
無形資産 強化	コーポレート ブランド価値 (mUSD, Interbrand社公表値)	1,625 (実績 前年比 +17%)	1,972 (実績 前年比 +21%)	-	-	FY22比、CAGR 7%~			

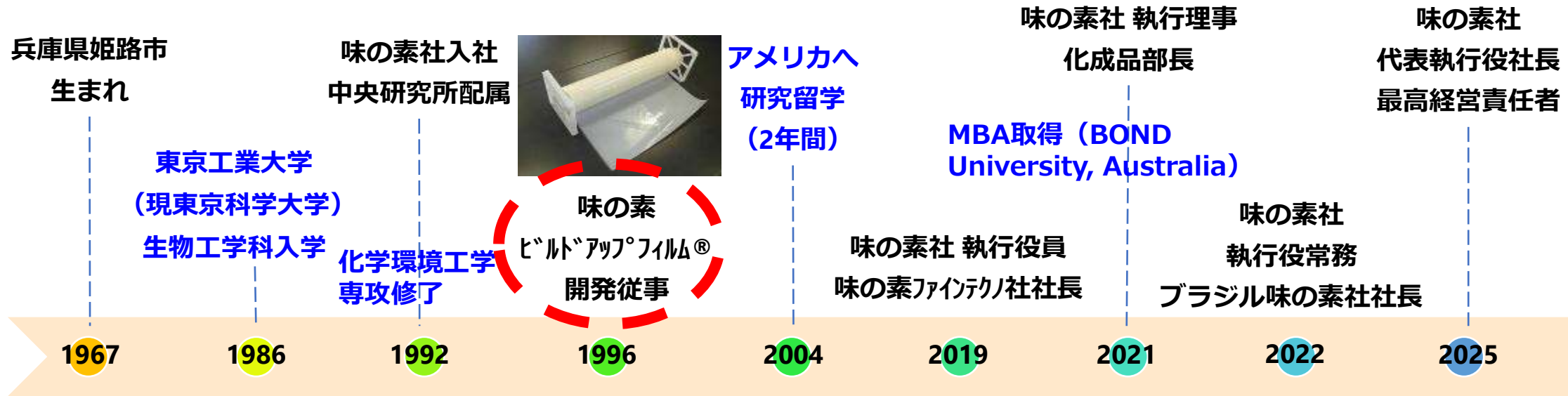
経営が示す挑戦的目標



目次

1. 自己紹介
2. 味の素グループの紹介
3. 電子材料事業について
4. 当社グループの変革を支えるDX
5. さらなる成長に向けて

自己紹介 (再掲)



<幼い頃>



<入社2年目>



<University of California, Santa Barbaraにて>



<2012年
ポーター賞受賞>



<2011年 日本化学会
化学技術賞受賞>

<アマゾンで売られる当社製品>



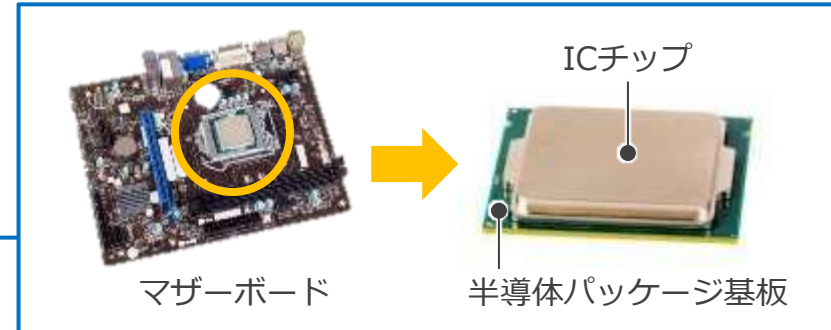
<趣味：ゴルフ、温泉、旅行>

座右の銘：
「努力に勝る天才なし。一生勉強」

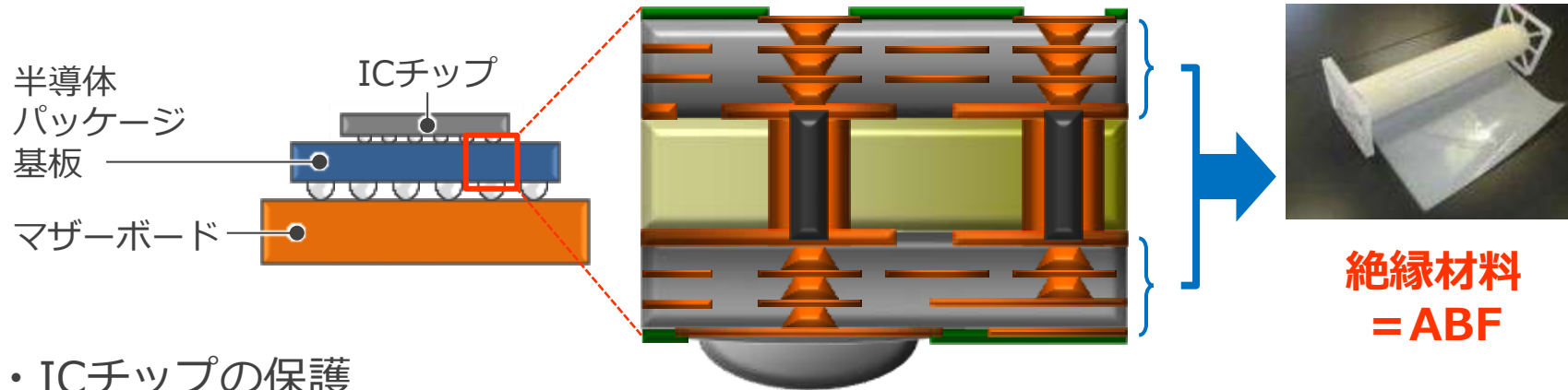
層間絶縁材料 味の素ビルドアップフィルム®

■ 味の素ビルドアップフィルム® (ABF)

パーソナルコンピュータの
頭脳(CPU)等を支える
シート状の絶縁材料



半導体パッケージ基板の断面イメージ



- ・ ICチップの保護
- ・ IC～マザーボードへの信号伝達

なぜ、味の素社が電子材料？ ファインケミカル事業の起源

抽出法(- 1960)

小麦・大豆

発酵法(1960 -)

さとうきび等

合成法 (- 1970)

原料

中間体

苛性ソーダ

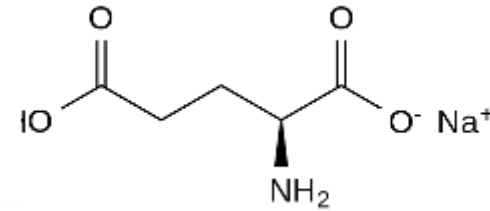
食塩

塩素 (Cl)

グルタミン酸

グルタミン酸 (アミノ酸) 、中間体、副産物の有効活用

グルタミン酸ナトリウム
(うま味調味料 味の素®の主成分)



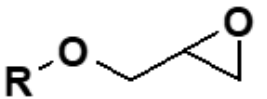
中間体・副産物の活用

エポキシ樹脂
硬化剤

塩素化パラフィン
(難燃剤)

樹脂添加剤

エポキシ樹脂



樹脂配合品

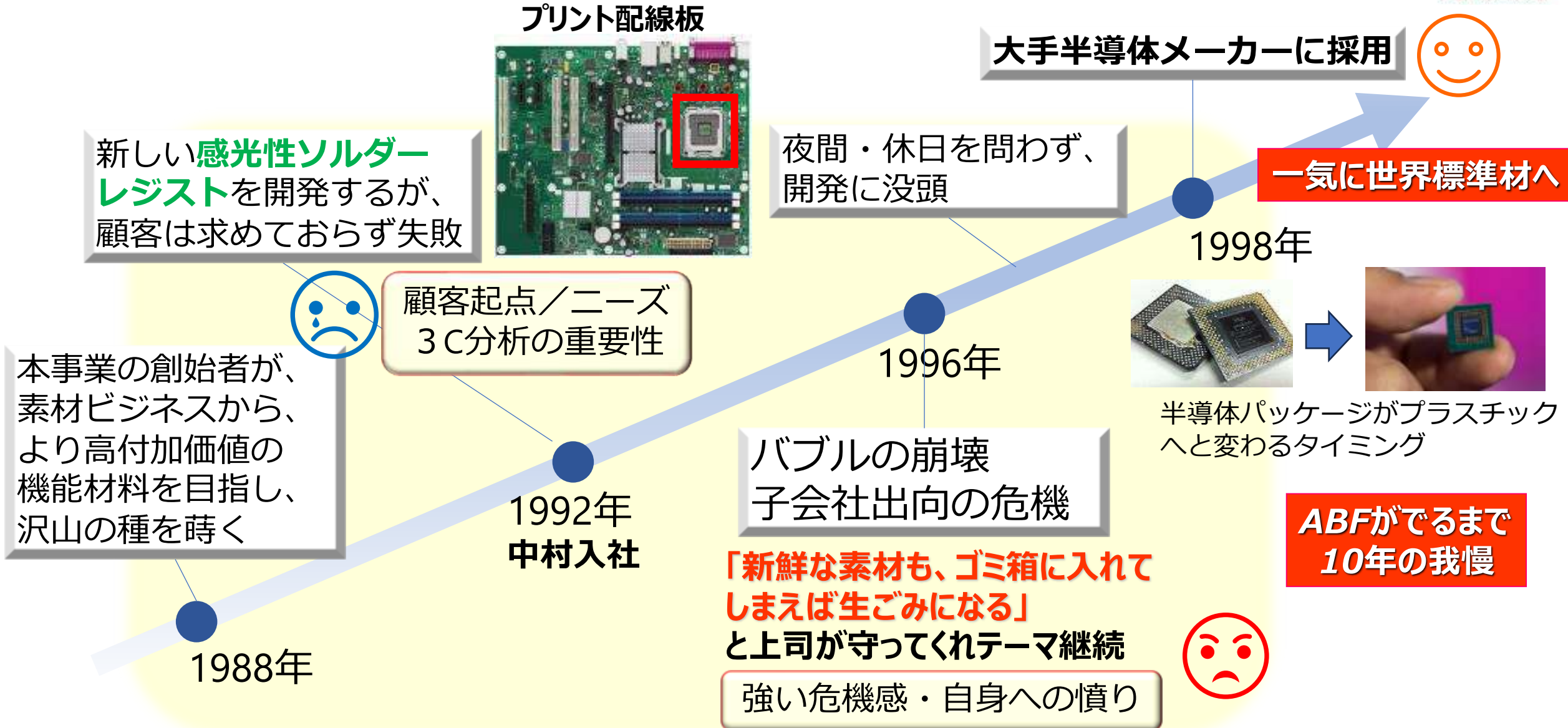
配合技術

1998年 半導体パッケージ用層間絶縁材料
味の素ビルドアップフィルム® (ABF)誕生

味の素ビルドアップフィルム®を使った半導体パッケージ基板の製造プロセス



ABF 開発ストーリー



なぜ、味の素社でできたのか？成功要因は？

➡ 我々は若く、R&Dバカで、よそ者だったからです



当時の常識：層間絶縁材料は常温保管



高性能材料を開発→冷凍保管必須



エンドユーザの承認→基板メーカーによる冷凍庫導入



現在：冷凍保管が標準

『若者、バカ者、よそ者 イノベーションは彼らから始まる!』
真壁 昭夫 (著)



味の素グループ 挑戦の物語
(電子材料ビジネス篇)

➡ Key Success Factors

1. 危機感の共有

プライド・挑戦といった健全な危機感

2. 顧客や関係各社との協業によるスピード対応

顧客やサプライヤーにとってもイノベーション (Win-Win-Win)

3. リーダーの資質

パーパスの共有／少数精鋭／ポジティブエナジIZER



「高速開発システム」とは？

電子材料事業における「高速開発システム」

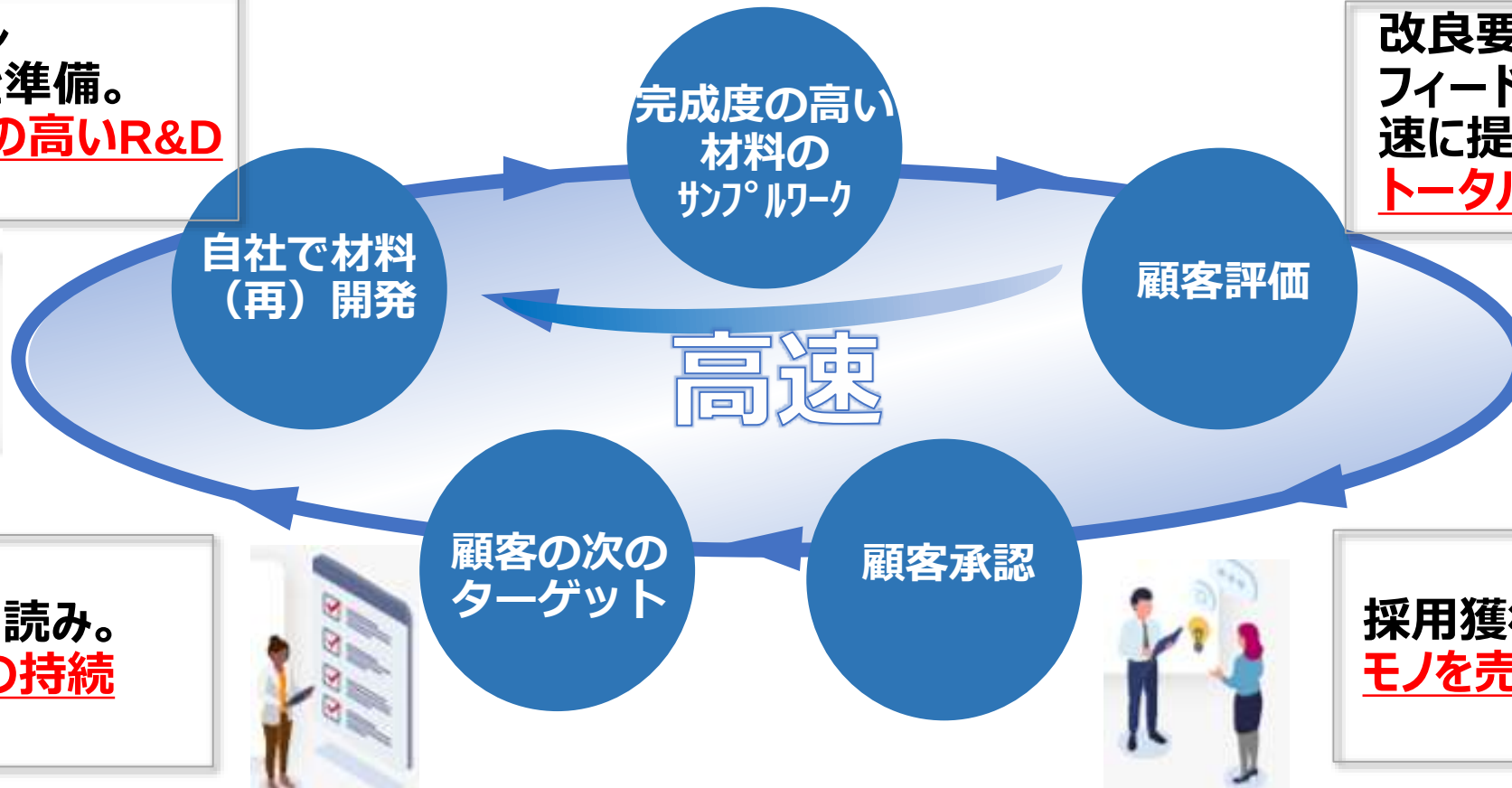
2

複数のトータル
ソリューションを準備。
極めて戦闘力の高いR&D
チーム



1

顧客ニーズの先読み。
健全な危機感の持続



3

改良要求も予測し準備。
フィードバックの応じて迅速に提案。
トータルソリューション提案



4

採用獲得まで継続。
モノを売るのはヒト

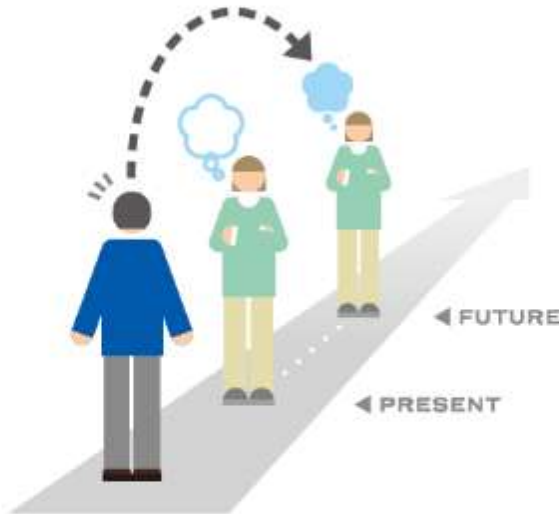


顧客要求に応え続けることによって、顧客と強力な信頼関係を構築

高速開発・改善システムは様々な事業・機能部門に応用展開可能

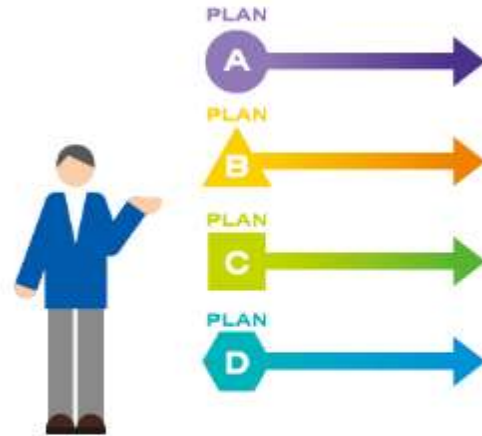
高速開発システム

⇒ 様々な事業部門に応用展開可能



1

顧客ニーズを予測して
「先に動く」



2

複数のプランを
「並走させる」



3

フィードバックをもとに
「改善する」

「高速改善システム」

⇒ 様々な機能部門に応用展開可能



目次

1. 自己紹介
2. 味の素グループの紹介
3. 電子材料事業について
- 4. 当社グループの変革を支えるDX**
5. さらなる成長に向けて

味の素グループ 変革のプロセス

味の素グループの変革のプロセス

- ・ パーパス経営への転換

- ・ **DXで変革の波を起こす**

2020年

2021年

- ・ 「志x熱x磨」&「スパートアップxスケールアップ」
- ・ 企業文化変革のコア創り
- ・ クイックウィン

2022年

2023年

- ・ クイックウィンを活かし「型化」と横展開
- ・ 企業文化変革コアからマジョリティへ
- ・ 自発型・挑戦への取り組み

2024年

- ・ 「高速開発システム」の型化・展開で、
変えること、進化させることを
「スパートアップxスケールアップ」で進める
- ・ データドリブン経営の強化

2025年

「データドリブン経営の強化」

1. データを活用した経営の高度化に向けて、味の素データマネジメント統合基盤「ADAMS」を中心とした推進体制の整備
2. グローバルでのシナジー・スピードUPのためのナレッジシェア
3. AIを活用した業務の生産性向上と経営インテリジェンス高度化

味の素グループにおけるDX

味の素グループのDXはデジタルを活用した企業変革そのもの。
企業変革を通じた価値創出により、全社目標となる2030ロードマップASV指標の達成を目指す。

DX ⇒ **d X**
(digital **TRANSFORMATION**)

デジタルを活用した
企業変革

目指すべきもの	：	手段	：	道具
2030ありたい姿の実現	：	変革（事業・風土）	：	デジタル技術

味の素グループのDXにおける重要な3つの特長

味の素グループのDXは、ASV経営の推進を通じて3つの特長を有している。

1 「強い縦軸に横軸を通し、変革する」DX推進体制

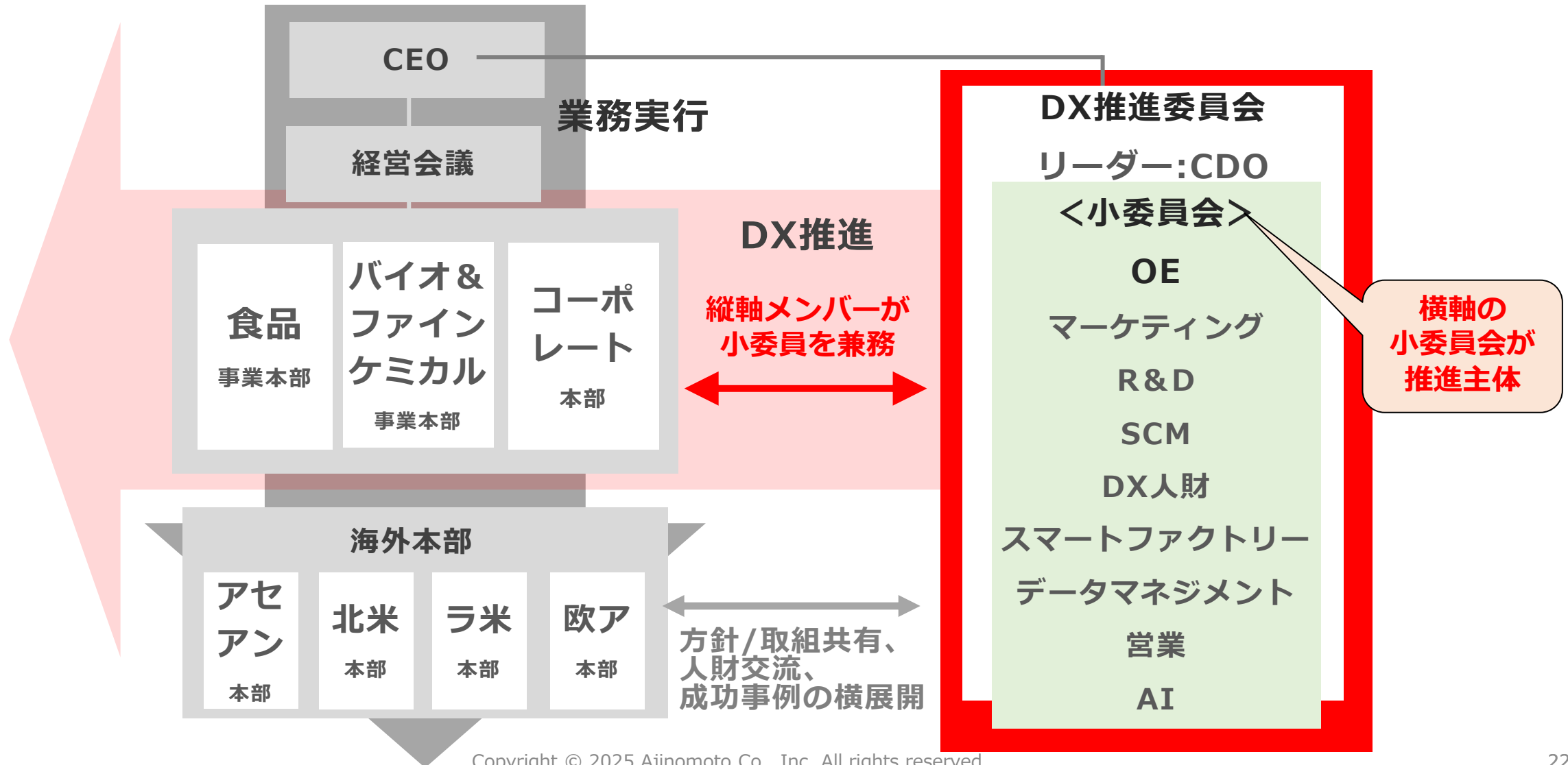
2 「自分ごと化による全員参加」で企業変革を目指す

3 「社会変革」を目指した4つのステージ

重要な特長①

「強い縦軸に横軸を通し、変革する」DX推進体制

強い縦軸の長所を活かしつつ、バリューチェーン上の機能で横軸を通し、デジタルを活用し全社視点で変革



重要な特長②

「自分ごと化による全員参加」で企業変革

ASVの自分ごと化（腹落ち）により、個人・組織・事業の共成長サイクルが磨き込まれ、企業変革を図る。

エンゲージメントサーベイ

- ・OEによる業務見直し
- ・AI・ローコードツール等活用による業務改善/生産性向上
- ・AI・デジタル活用アワードで表彰



モニタリング
改善

ASV
エンゲージメント向上

企業価値
向上

理解
納得

- ・DX推進活動の啓発、発信
- ・OE(*)の浸透活動
- ・デジタルリテラシーの向上

OE(*)=オペレーショナルエクセレンス

共感
共鳴

- ・勉強会・コミュニティ活動
- ・AI/ローコードツール活用のベストプラクティス共有

実行
実現プロセス

ASVの自分ごと化
個人の能力開発

企業変革の基本スキーム 「個人・組織・事業の共成長」

「社会変革」を目指した4つのステージ

自己変革

組織変革

企業変革

社会変革

DX1.0



全社

オペレーション変革

ASV（顧客・社会）を
起点とした価値提供を個人、
組織、全社レベルで目指し、
合理的な意思決定のもと、
オペレーションを推進して
いる

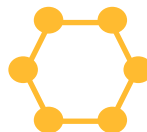
DX0.0



働き方改革
（自己変革）

ワークinライフ。
働き方にフレキシ
ブルなオプション。
公私ともに充実し
ている

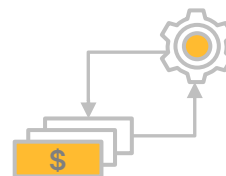
DX2.0



エコシステム変革

パートナーとの協働を
通じ、生活者のインサ
イトを踏まえた製品を、
欲しい場所で提供して
いる

DX3.0



事業モデル変革

ASVを起点とし、
クリティカル・シリア
ス領域の課題をアミノ
酸の力を軸にして解決
している

DX4.0



社会変革

経済価値と社会価値の
両輪から業界全体の底
上げをし、生活者、全
業界へASVのデモンス
トレーションができて
いる

DX4.0

DX3.0

DX2.0

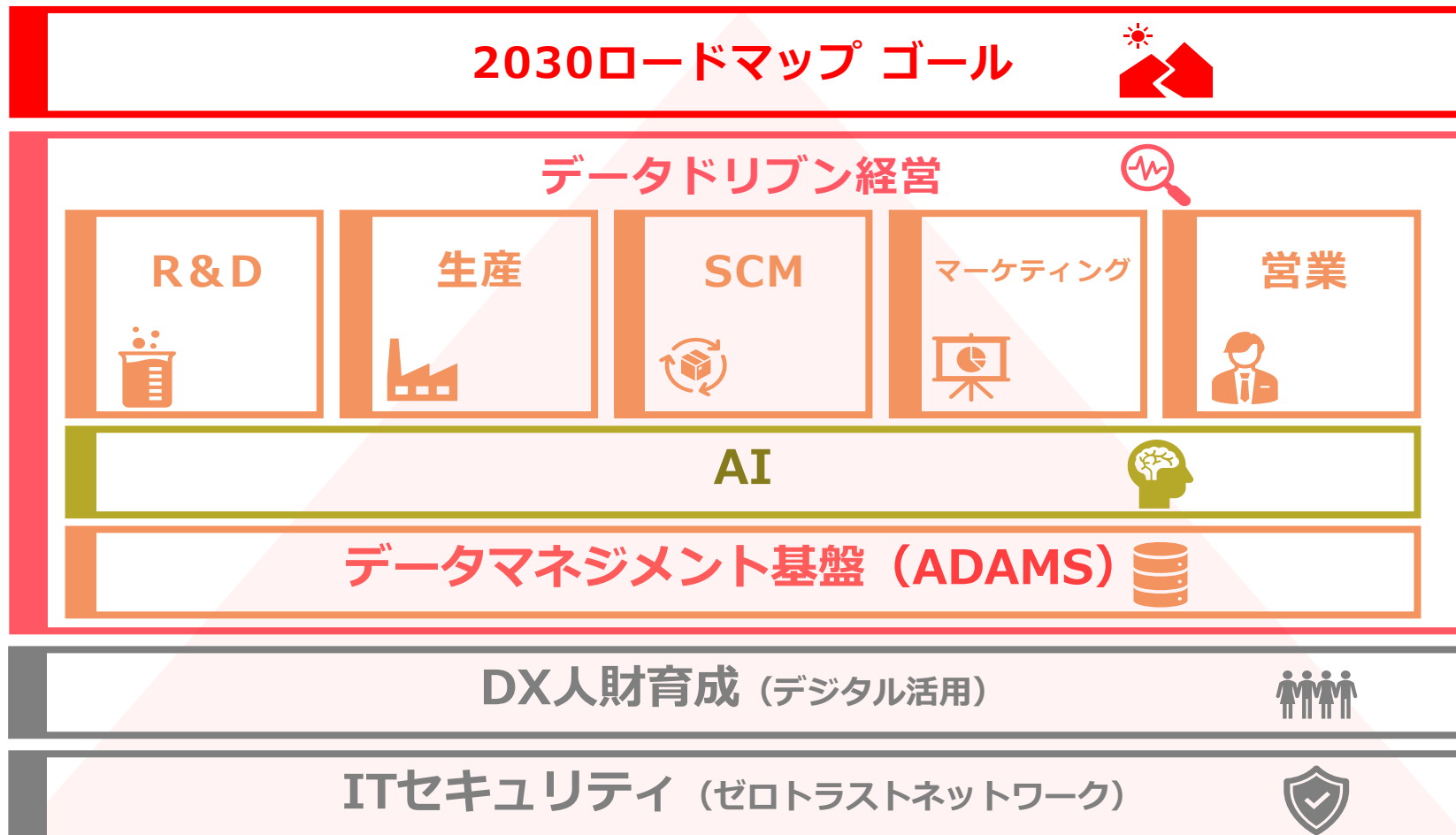
DX1.0

DX0.0

それぞれが次のステージの基盤となる「レイヤー構造」

2030ロードマップとDX戦略

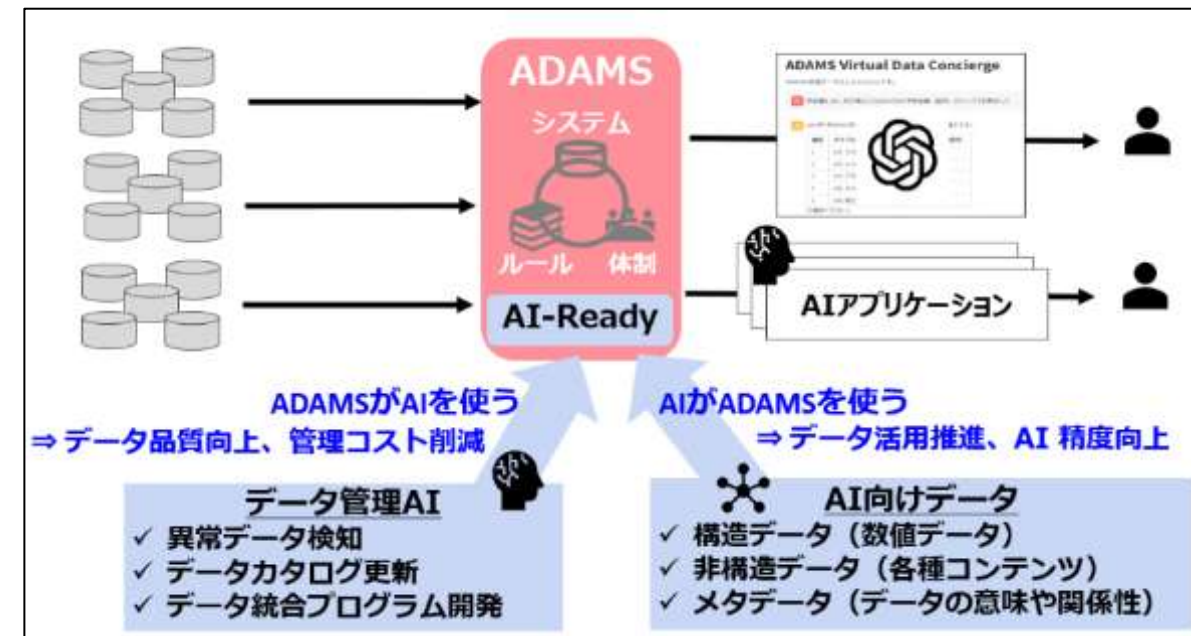
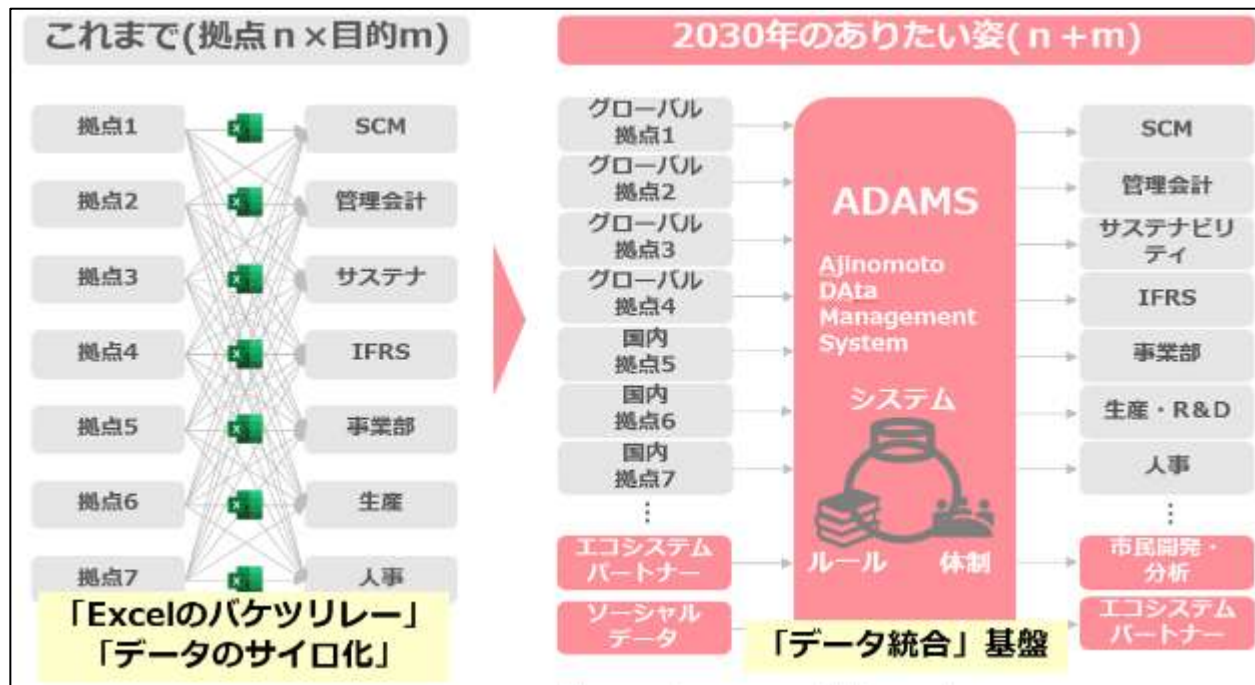
「2030 ASV指標」を達成に向けて、データを活用した経営の高度化により、「データドリブン経営」を実現していきます。バリューチェーン全体に存在する多様なデータを同一基盤上で、統合・加工・活用し、総合的な意思決定に活用できる、データマネジメント統合基盤、「ADAMS (Ajinomoto Data Management System)」を導入し、整備しています。また「With AI時代」に向けて、データのAI-Ready化を進めることで、あらゆる業務でAIと協働する体制を構築します。



データマネジメント：データ統合基盤「ADAMS」の活用

従来の目的別データを収集「 $n \times m$ 型」（「Excelのバケツリレー」）から、グループ全体の無形資産であるデータを「 $n+m$ 型」で統合し、総合的な経営判断に活用し、価値創出につなげます。

AI-Readyに向けた取り組み：AIの精度・信頼性の向上やリスク低減に資するデータ資産を整備すべく、ADAMSを数値データ（構造化データ）、各種コンテンツ（非構造化データ）、およびデータの意味や関係性（メタデータ）を統合可能なデータ基盤に拡張していきます。



DX1.0 事例：R&D 電子材料事業のR&Dにおけるデジタル活用

電子材料事業において、サンプルワークから、顧客データ連携・新材料探索に至るまで、デジタルを活用することにより、効率化を図り、高速開発を実現する。

**AI(人工知能)および
MI (Materials Informatics)
による効率的な開発**



※Materials Informatics
(マテリアルズインフォマティクス):
材料開発に情報科学を応用し、
新材料探索の効率化を図る取り組み



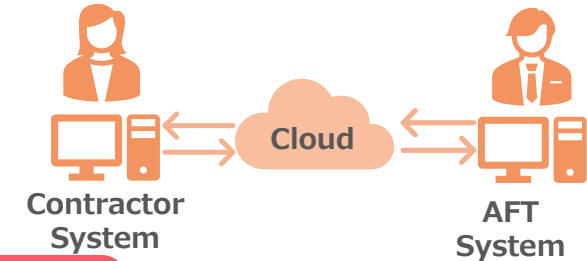
**24時間稼働可能な
ロボット導入による
短時間でのサンプル計測**

サンプル
ワーク

味の素独自の
配合技術

高速開発

顧客・評価



**Automated data
linkage on cloud
クラウド活用した
自動データ連携**

※AFT :
味の素ファインテクノ社

顧客の新たなニ
ーズ抽出

顧客の承認

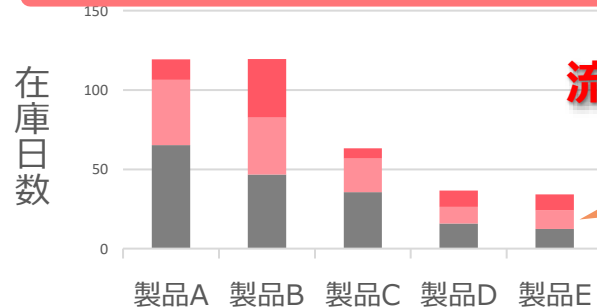
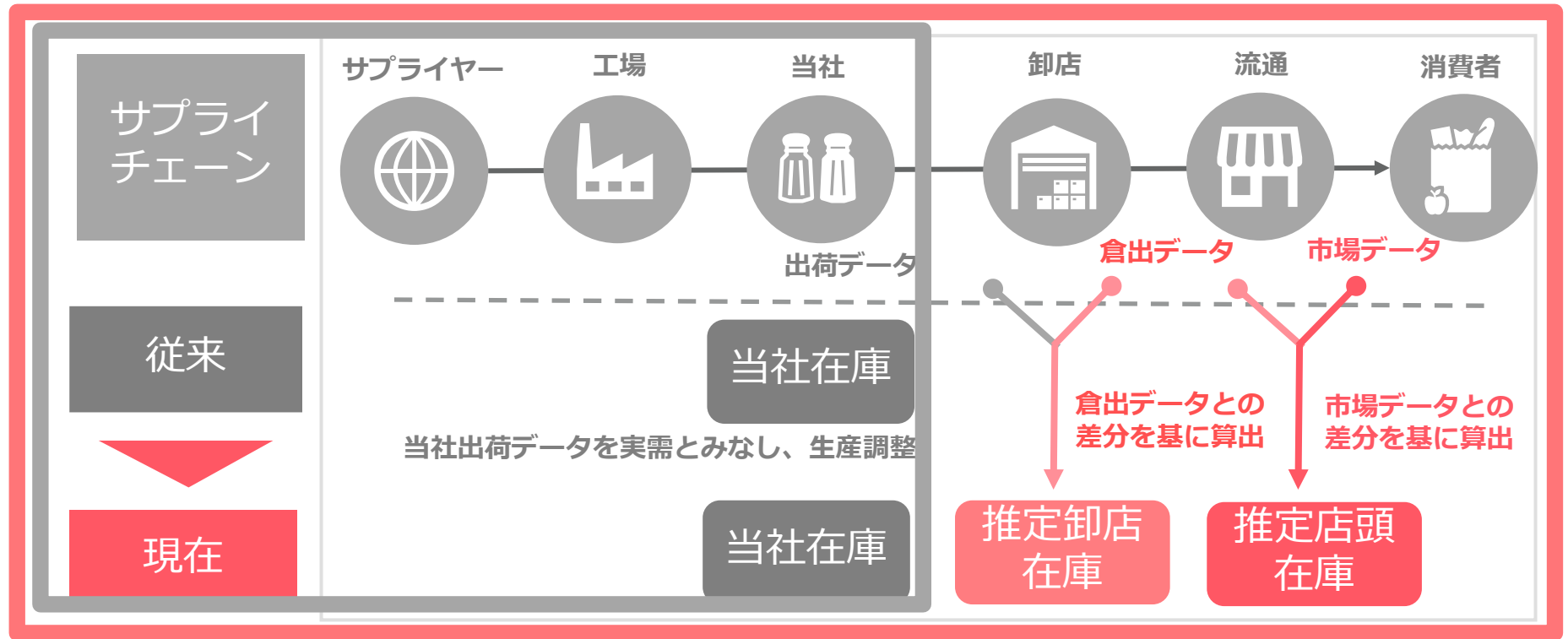
DX2.0 事例: SCM エコシステム構築

- 出荷データに加え、市場データや倉出データを、味の素グループのデータ・マネジメント基盤に統合。
- データを一元管理することで、実需と市場在庫を適正に把握でき、最適化した生産調整が可能。

従来:活用データ範囲



現在:活用データ範囲



流通している全ての
在庫を可視化

在庫管理が難しい新製品
や季節限定品にも展開

効果の事例

日付後返品が発生を2年前比、
約90%削減

DX3.0 事例：食と健康のソリューションサービス

- 「食と健康」のソリューションサービスの構築に向け、パートナーとエコシステム構築
- フラッグシップ商品として宅配冷凍弁当「あえて、」を開発・販売。当初目標を上回る好調な販売実績。

“Food as a Service” FaaS構想に基づき、Well-beingに貢献する事業モデルを目指しています



フラッグシップ商品
宅配冷凍弁当
“あえて、”



当社の「おいしさ設計技術®」に基づく製品開発、
パーソナライズしたデジタルマーケティングで展開

味の素「あえて、」 | レンチン宅配弁当 (ajinomoto.co.jp)



DX3.0 事例：献立提案サービス「未来献立」



未来献立
MIRAI KONDATE



- 栄養バランスを考慮した好みの献立を8日分提案し、日々の献立立案の悩みを軽減する献立提案サービス。
- 当社が開発した「栄養素プロファイリングシステム（JANPS®）」と顧客の食の好みを判断する独自の「嗜好性AIアルゴリズム」を搭載。
- 栄養バランスと食の好みを両立した献立提案で、利用者が無理なく継続できる社会実装ツール（無料）



個々の栄養バランスと嗜好をAIが判断



TV放映直後に当社HPへのアクセス130万件/hの大反響



2024年
11月20日

“献立ストレス”から解放…AI献立とは？



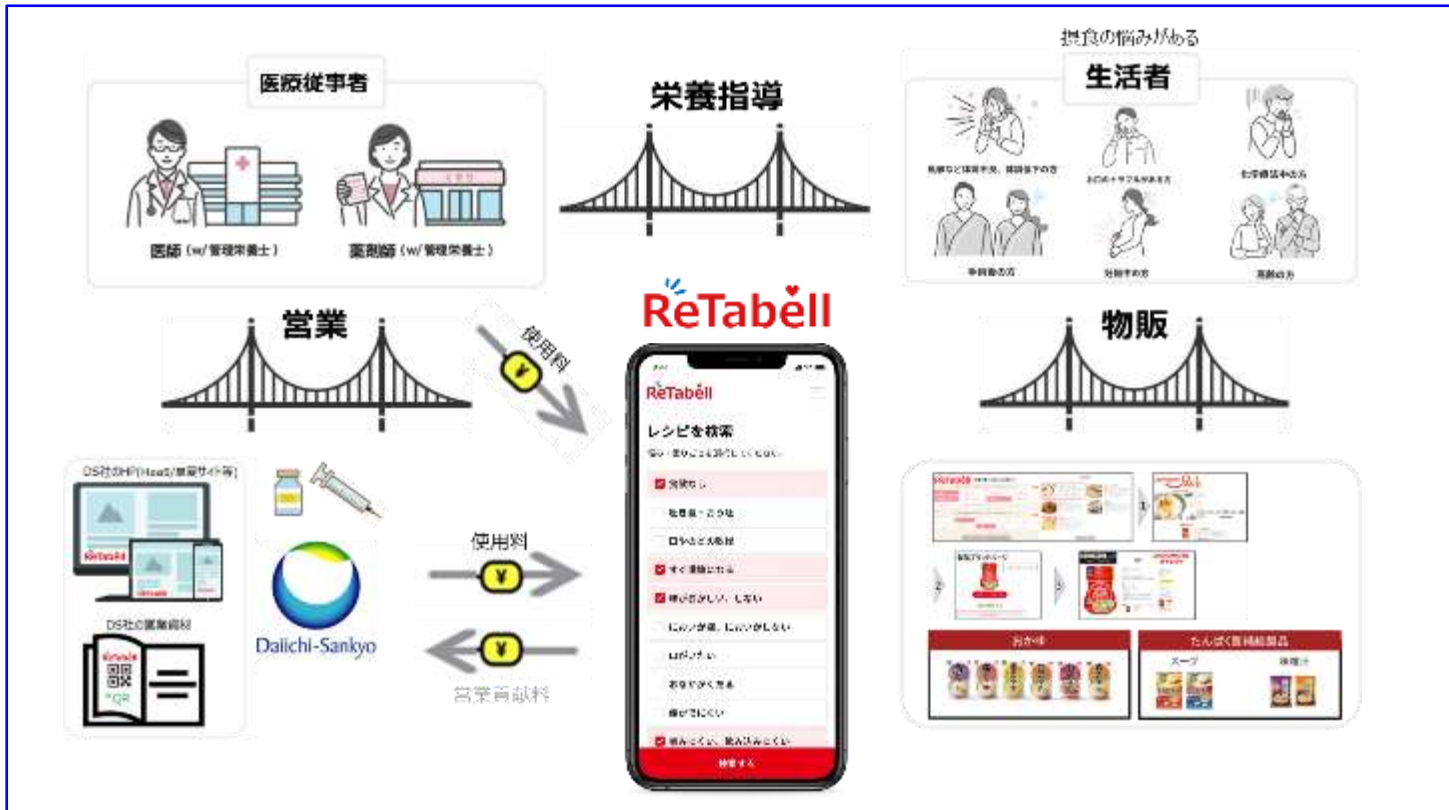
FaaS構想の入口となる
顧客接点ツールとして展開

DX3.0 事例：摂食の悩みに応える献立支援サービス



- 医療現場における摂食の悩みに応える、献立支援サービス
- 「食欲がない」など、摂食の悩みからレシピを検索すると
栄養関連学会ガイドラインに準拠した、献立と食事のヒントを提供

社内起業家公募
プログラム
A-STARTERS®



第一三共社との協業、アカデミア連携
により、医療機関経由で生活者へ普及する
導線を確立



エコシステムを構築し
基幹病院、ドラッグストアへ導入

外部連携



医療現場から家庭での食事サポートまでをシームレスに繋ぎ、
摂食に悩みを抱える生活者のスタンダードツールとなるサービス展開を目指す

DX4.0 事例: ベトナムにおける子供の「栄養改善」への貢献

- 行政と連携し、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」を推進し、栄養バランスのとれた献立を作成できるソフトウェアを開発、Webサイト上で公開。
- 小児専門病院と連携し、母子栄養知識が習得できるアプリ（デジタル）の提供

学校給食

- ・ 63の州・都市で採用
- ・ **4000**以上の小学校で適用
- ・ **140万人**以上の生徒の給食や栄養教育に貢献

母子栄養

- ・ 母子向けの栄養バランスメニュー
- ・ 妊婦・子供栄養状態自己診ツール
- ・ 母子向け習慣チェックツール
- ・ 母子の栄養コンサルティング



学校給食プロジェクト: ベトナム (youtube.com)

将来に向けたDXの取組み

データマネジメント：DX4.0 社会のデータプラットフォーム構築への貢献

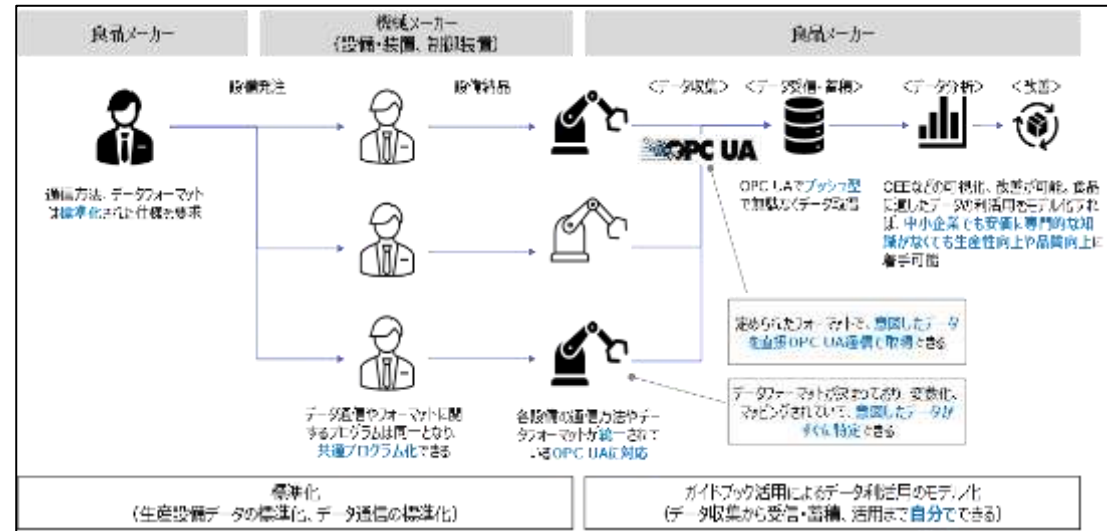
■ 加工食品物流業界の抜本的変革に向けて —GS1コード導入による標準化を目指す—

- ・ 課題：メーカー、卸、流通業で取り扱う物流コードがバラバラで非常に非効率
- ・ 解決に向けて：DPC協議会（Data Platform Construction）を立上げ、メーカー、卸、流通業界及び行政（経産省、国交省、農水省）が連携し、GS1コードを活用した業界全体の物流業務の標準化を目指す。
事務局：流通経済研究所）
- ・ 当社：DPC協議会の中心メンバーとして、官民連携、業界標準化、実証に貢献

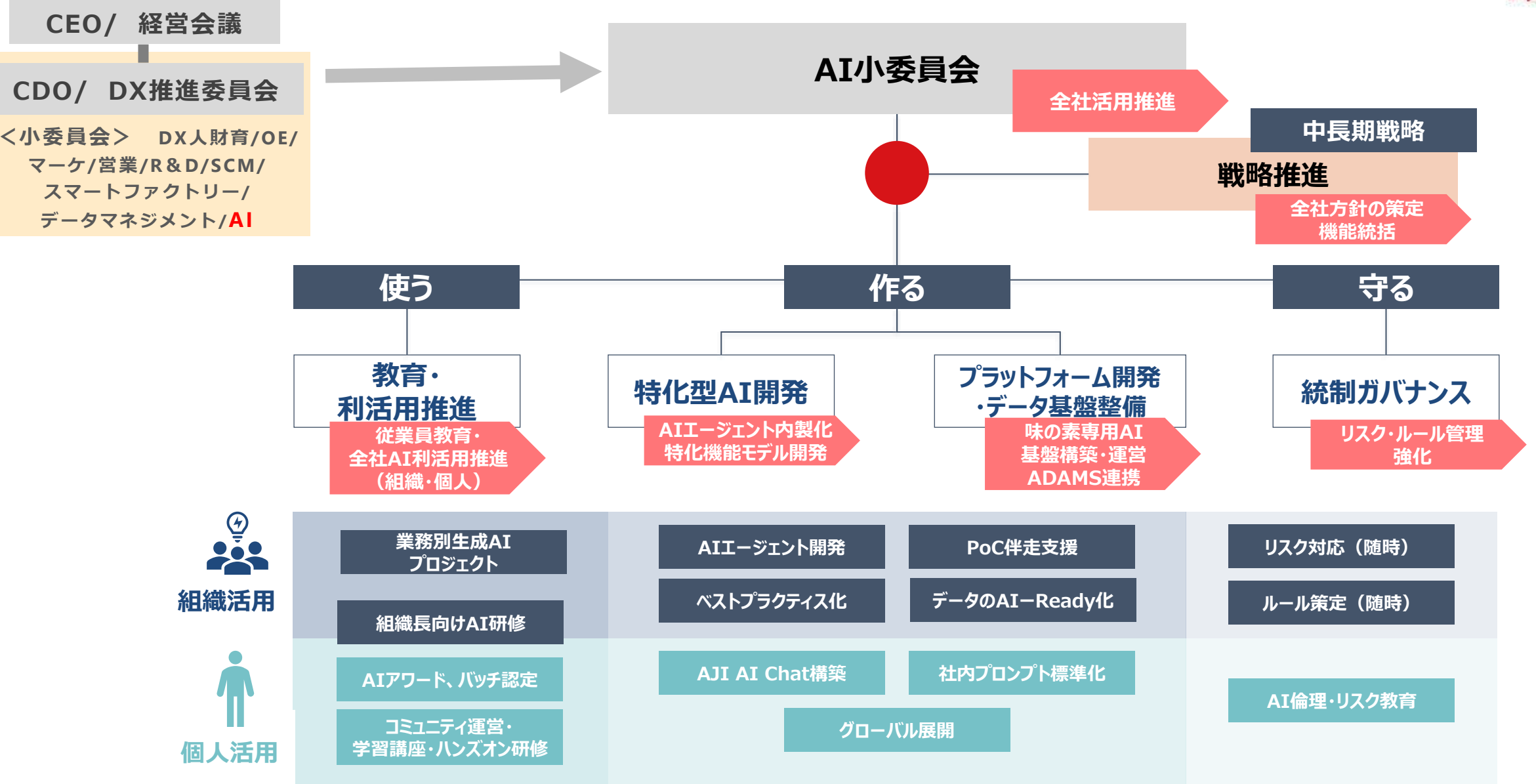


■ 食品の「生産設備データ標準化コンソーシアム」設立

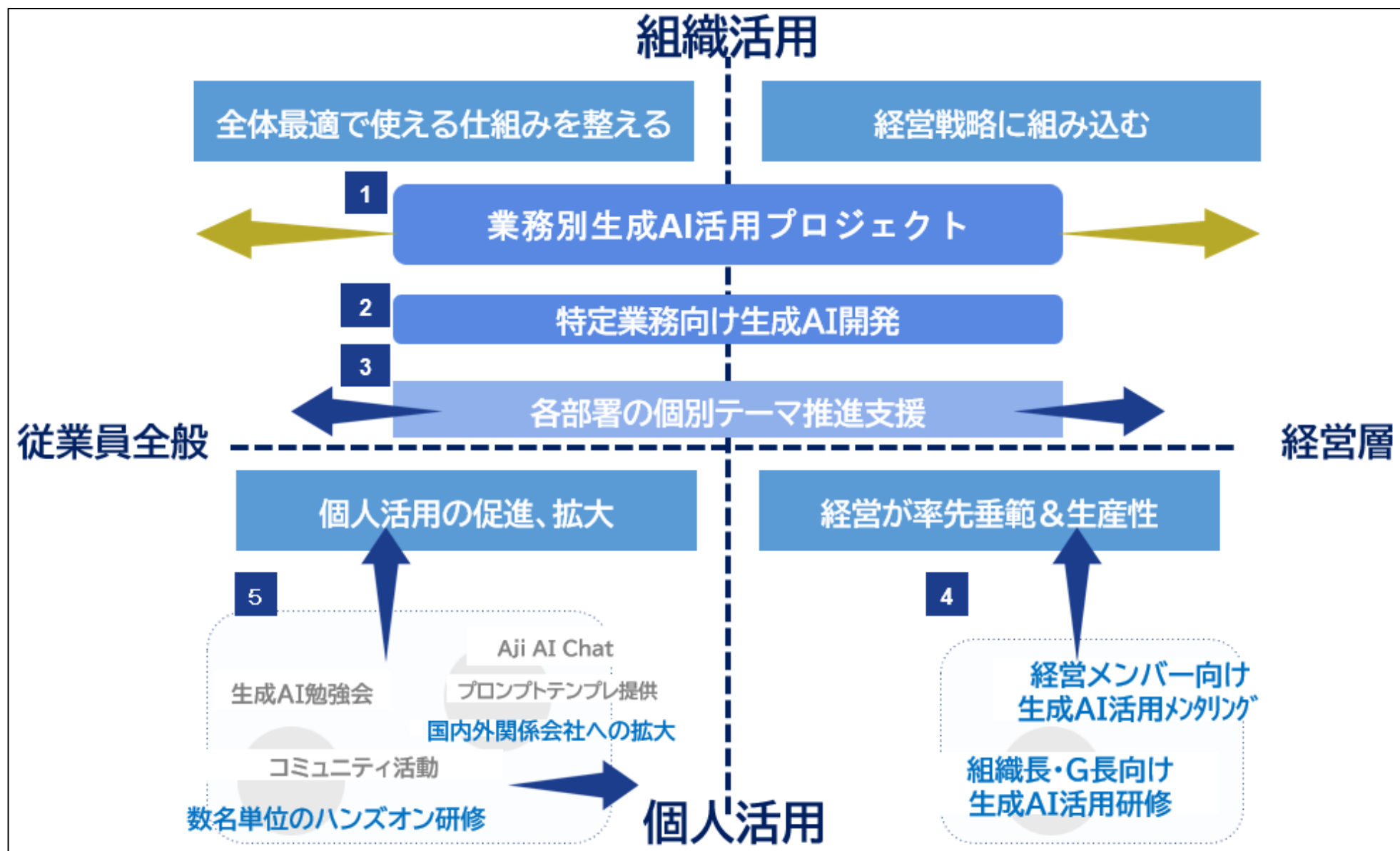
- ・ 課題：生産設備ごとに通信仕様やデータ形式が異なるため、データの収集・統合・分析が難しく、生産設備データの標準化が必要。
- ・ 解決に向けて：当社グループは業界他社に協力を呼びかけて、他メーカー4社および日本包装機械工業会と共に、「生産設備データ標準化コンソーシアム」を設立。農水省、経産省等複数の省庁と連携。
- ・ 当社：食品生産統括センター長がコンソーシアム代表を務める



AI活用：体制 ～DXの一環としてAI小委員会中心にCoEを構築～



AI活用：活用推進方針



AI活用：基盤と具体的活用推進例

当社専用生成AI「Aji AI Chat」、「Microsoft 365 Copilot」を活用。社内情報取得のためのチャットボット「AJIBO」を展開。部門別利用状況が分かるダッシュボードを全社に公開。



AJIBO(CHATBOT)
生成AIを使ったチャットボットです。25年4月現在ONLINE
HELPDESK、情報セキュリティサイ



業務別生成AI活用プロジェクト



＜やる気のある部門を選別し、業務活用の成功例を作る＞

- ✓業務が見える化（フロー化）
- ✓生成AI活用場所を特定(OE、BPR視点)
- ✓部員がプロンプトテンプレート作成（人財育成）

組織長、G長向け 生成AI研修



業務の変革を進める上で重要な
ミドルマネジメントの意識変革

この激流の中で組織として勝つために
必要なのは経営と現場をつなぐ
組織長にかかっていると言える

リバースメンタリングで若手が
経営メンバーにAI活用を伝授、
経営者自身も率先して活用。



＜CEO受講の様子を社内SNSで発信＞

AI活用：社内利用事例（従来のAIおよび生成AI）

以前から様々な部署で機械学習を含む従来のAIが種々利用されており、近年は生成AIの活用も進んでいます。
（約80テーマ）



生産性向上

マーケティング

- 生成AIの活用事例、プロンプトのガイドライン作成
- AIで生活者インサイト発掘を行い、活用有効性を検証
- 楽天社「AIインタビュー」を活用したインサイト発掘

バイオ・ファイン研究

- 原稿作成、要約、アイデア出し、プログラミング等に生成AIを活用し、70hr/日以上 of 業務時間を削減
- セキュアな環境でAIエージェントを開発するプラットフォーム構築。専門業務を代行するエージェント開発
- ちとせ研究所との共同研究でAI自動培養制御システムを糸状菌の培養に適用。たんぱく質の生産性が約2倍

知財

- 特許情報可視化、競合特許調査効率化に生成AI活用を検討中。所要時間が約70%削減見込

品質保証部

- 「お客様の声」のAI分析に活用



価値創出・向上

食品研究

- 「おいしさ設計技術®」設計技術、CXデザイン技術、健康価値向上技術、食品生産技術、安心安全設計技術等でAI活用
- 生成AIを活用した調理ナビ開発中。調理中の疑問に回答。
- 内製で食品のAI需要予測モデルを開発中。

バイオ・ファイン研究

- 細胞培養用培地や電子材料などの配合加工設計にAIを活用

WEBサービス

- 「リタベル®」第一三共社と共同開発。医療現場の課題解決のためのAI搭載webサービス
- 「未来献立®」「嗜好性AI」を活用し、好みに合わせた栄養バランスの整った食事を提案。



給食業界向けサービス

- 管理栄養士の現場の献立作りの悩みごとサポートするお助けAI献立生成サービス「AI献立プランナー」開発。実証実験中

DX人財定義、育成と採用

DX人財定義：

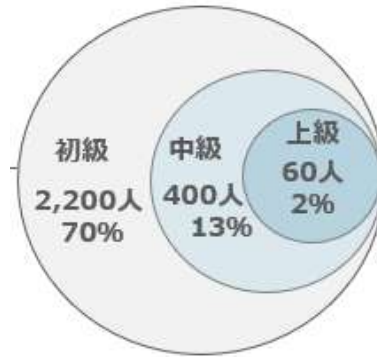
全ての従業員を対象にビジネスパーソンが身に着けるべきスキルセットとして「DXリテラシー標準」を設定。DX/ITを推進する専門性のあるスキルとして「DX推進スキル標準」「ITスキル標準」を策定（IPAのDX/ITのスキル標準に基づく）。

DX人財育成：

2019-23年：「ビジネスDX人財プログラム」（初級・中級・上級）開講。4年間で従業員の70%(約2,200名)が認定取得。中級・上級のDX人財も増加し高度なDX人財の育成が進展。

2024年～：「デジタル活用の強化」を目指した研修プログラムを提供。

またツール活用コミュニティを展開（生成AI 約1200名、ローコードツール約 700名参加）
個人スキル習得促進に向け、デジタルバッチ付与を検討中



DXスペシャリスト人財

No	カテゴリ	ロール
1	事業企画	BizDev(事業企画)
2	サービス企画	PdM(デジタルサービス)
3		Webディレクター
4		Webマーケター
5	サービスデザイナー	UXデザイナー
6		UIデザイナー
7	データスペシャリスト	データサイエンティスト
8		データアナリスト
9	AIスペシャリスト	AI開発エンジニア
10		AIコンサルタント

ITスペシャリスト人財

No	カテゴリ	ロール
11	プロジェクトマネージャー	PM(SoR)
12		PM(SoE)
13	ITエンジニア	インフラエンジニア
14		バックエンドエンジニア
15		フロントエンドエンジニア
16		OTエンジニア
17	セキュリティスペシャリスト	セキュリティマネージャー
18		セキュリティエンジニア
19	ガバナンスマネージャー	ガバナンスマネージャー



教育



採用

生成AI、BI等の自動化
ローコードツール活用、
データ分析等のデジタル
活用強化のための研修
プログラム提供

デジタルマーケティング
人財（含むエンジニア）
やAI活用人財の新卒・
キャリア採用強化

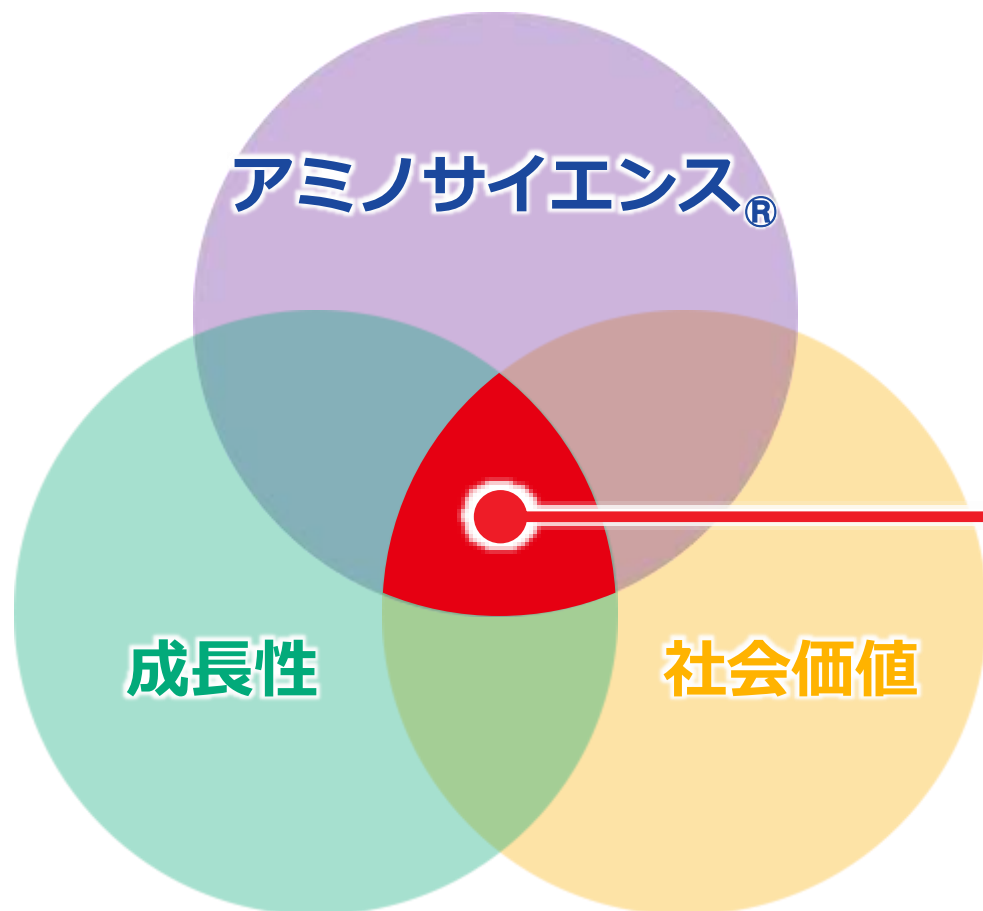


目次

1. 自己紹介
2. 味の素グループの紹介
3. 電子材料事業について
4. 当社グループの変革を支えるDX
5. **さらなる成長に向けて**

味の素グループの成長戦略

味の素グループ独自のアミノサイエンス®の強みを活かし、市場の成長性が高く、社会価値の高い領域に絞ることを基本方針とし、**提供価値起点で整理した4つの成長領域**で飛躍的成長を目指す



Eat Well, Live Well.

ヘルスケア



人のカラダの深い理解を通じた治療や予防の進化、健康寿命の延伸に貢献する

ICT



より高速で効率の高い半導体の実現、スマート社会へ貢献する

フード&ウェルネス



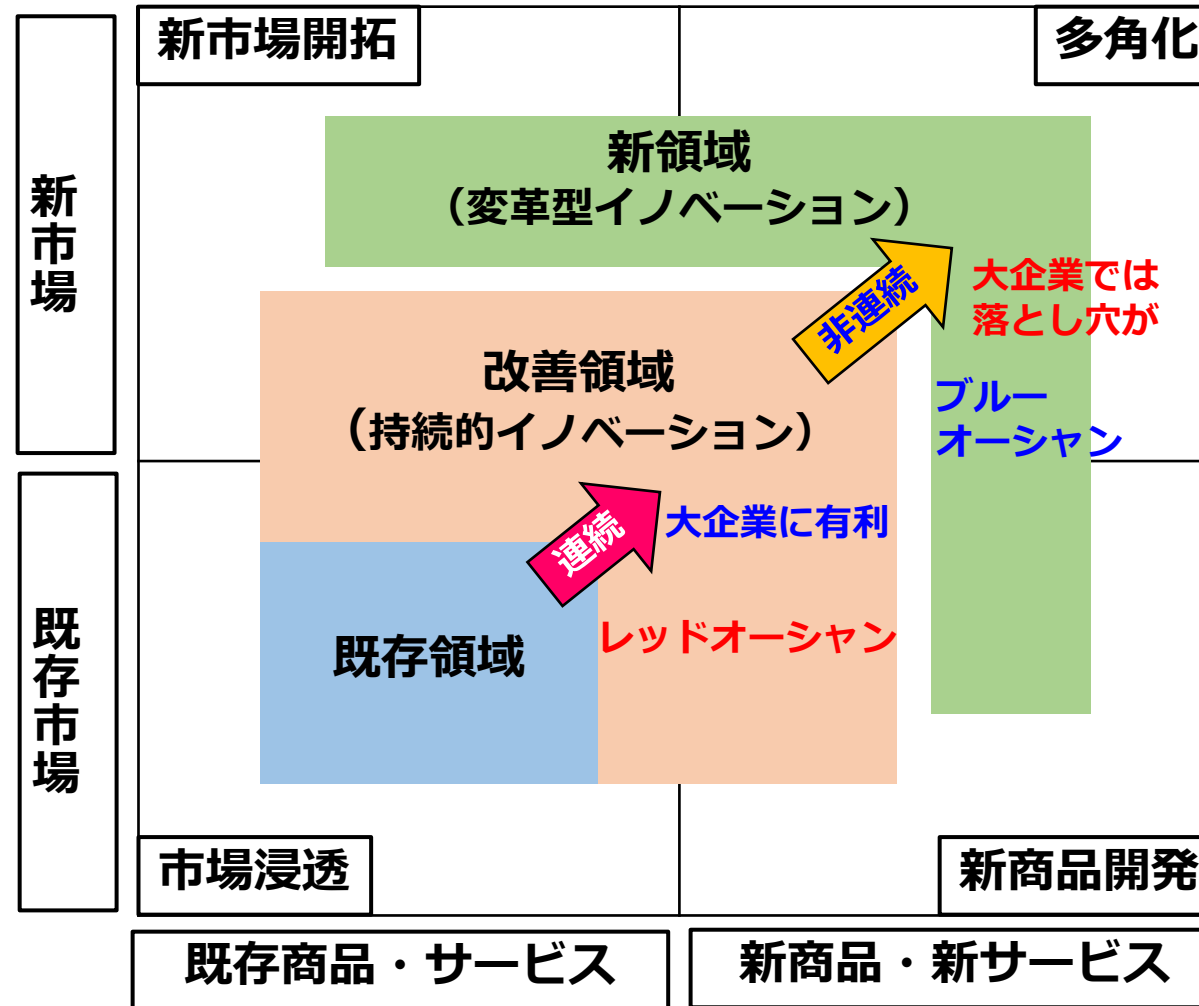
食への深い理解を通じて人々の健“幸”と自己実現に貢献する

グリーン



地球との共生や環境負荷低減、将来世代のために新しい食のスタンダードを創る

継続的成長のために／アンゾフの成長マトリクス



既存ビジネス：フォーキャスト型で着実な成長、OE/DX等で筋肉質化。
 新市場、新商品・新サービス：バックキャスト含め、将来の顧客・市場ニーズ予測から。

最高のイノベーション環境を目指す スタートアップと企業の連携の型を創りを目指す

スピードアップ×スケールアップ

チャレンジングでワクワクするような「道筋」を自ら描く

戦略ストーリーや仮説の本質を追求する。

ベンチャー企業の環境
(意思+スピード)

×

大企業の
スケール

—

大企業の
落とし穴

=

“
最高の
イノベーション環境



組織毎の圧倒的自分事化

- ・マインドセット
- ・責任と権限
- ・経営のコミットメント

無形資産

- ・組織資産
- ・人財資産
- ・顧客資産
- ・技術資産

魔物

- ・形だけ挑戦
- ・サイロ化
- ・官僚化と忖度
- ・社内利害対立
- ・変化への対応遅れ

資本の循環



私の経営スローガン

私が苦勞した時期のキャンペーンスローガンである

「ちゃんと、ちゃんと。AJINOMOTO®」にちなみ、

「ちゃんと考えて、ちゃんと実行する!」です。

英語では、“Eat Well, Live Well.” にちなみ、

“Think Well, Do Well!” です。

“

「ちゃんと」に込めた思い
私たちは、本質的に考え、誠実な目的を
持って事業を行い、正しく稼ぎ、正しく成
長したい
(味の素ってちゃんとしている!)



【結びに】企業価値の向上

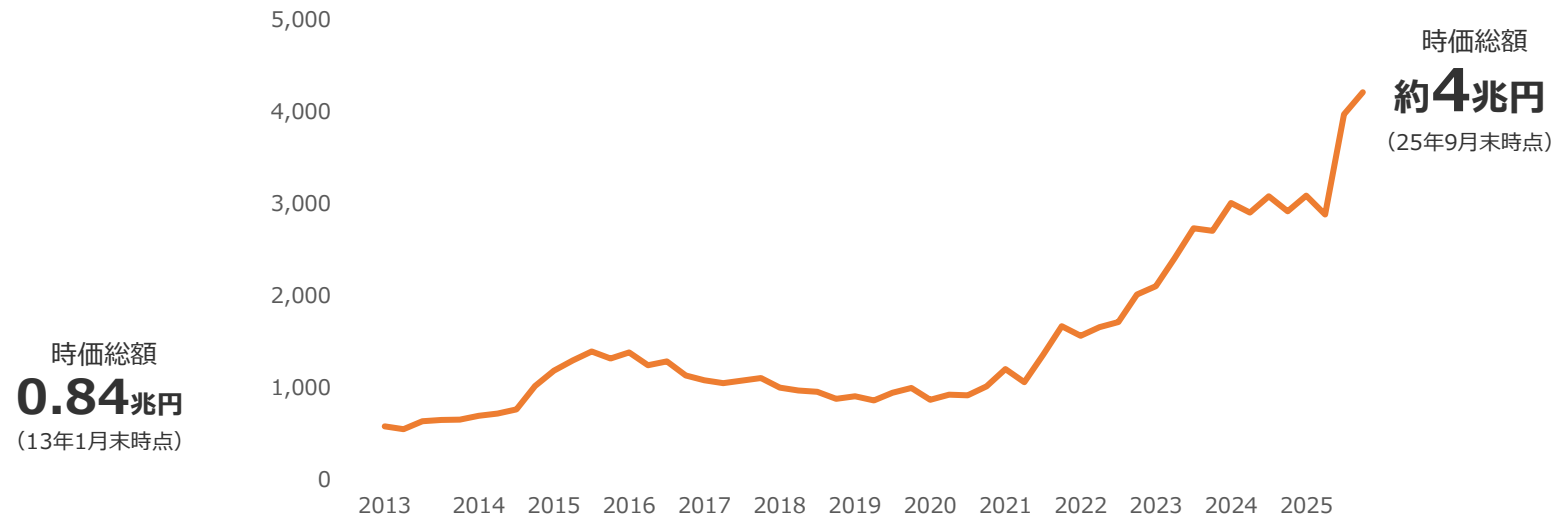
取り組みの結果、企業価値の向上につなげることができました。

■企業価値の算定式



■過去12年間の時価総額推移

2013年1月31日 - 2025年9月30日



2013年 時価総額の
約4.8倍

EPS 3 倍
(2030)
対FY2022



DX銘柄2025
Digital Transformation

Eat Well, Live Well.



Thank you.