

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

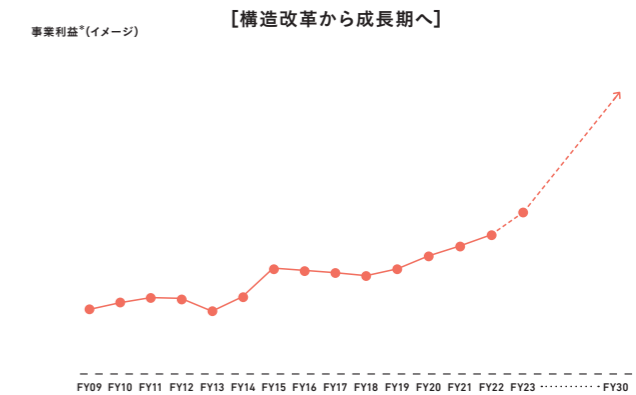
取締役 代表執行役社長／最高経営責任者

#### 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日間の具体的なプラン）を通じてのスタートダッシュ、アミノサイエンス系事業の飛躍、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。



#### 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が多かった点も、自分に合っていると感じました。

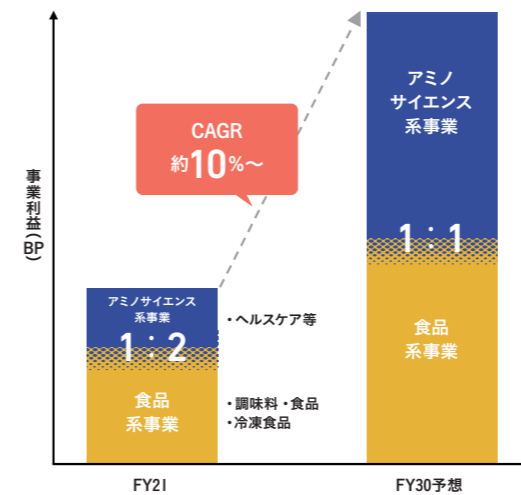
ています。そのためには成功を「型化」して、広げることが必要であり、私は、「アミノ酸×科学×ビジネス」こそが、味の素グループ最強の他社の追随を許さない「型（＝成功パターン）」だと信じています。

### 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出しました。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。

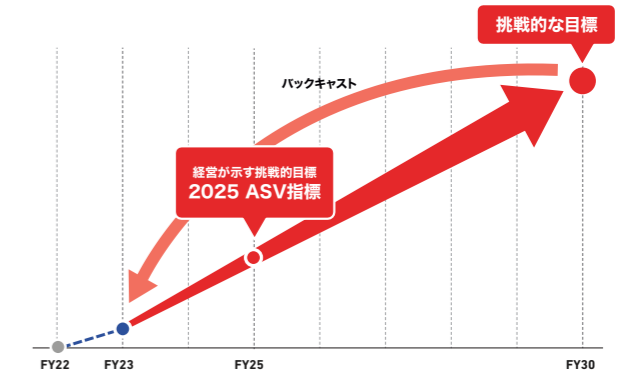


私たちは2030年までに事業利益の構成比を食品系事業：アミノサイエンス系事業＝1：1にするという目標を掲げました。数年前まで、味の素グループの事業利益構成は、食品系事業：アミノサイエンス系事業＝9：1でしたが、アミノサイエンス系事業で撒いた種が花開き、2021年には同2：1になりました。これをどちらの事業も伸ばしながら（これが重要です）、2030年までに1：1にするという目標は、味の素グループは、単なる食品メーカーでもなければ、単なるアミノ酸の会社でもない、世界で類のない会社になるということです。

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事です。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之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

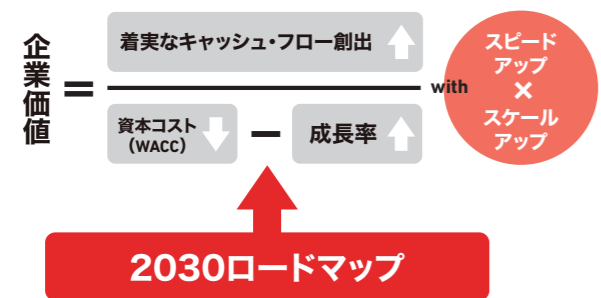
するのか、そうした道筋を立てることが大事になります。「早く行きたければ1人で進め。遠くに行きたければみんなで進め」というアフリカの諺がありますが、私は、みんなで、遠くに行く方を選びます。そして、エベレストのような高みを目指すのです。

**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	【参考】
ROE	18%	約20%	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。

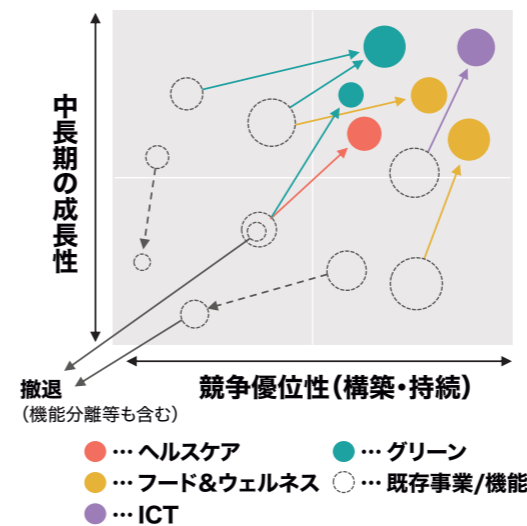
私たちは「マネジメント変革」「事業ポートフォリオの進化」「無形資産とROICツリー」という3つの視点で成長を実現していきたいと考えています。

**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。**

既存事業から4つの成長領域に向けた  
事業ポートフォリオ進化のイメージ



「事業ポートフォリオの進化」では、これまでは、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っている現在の仕事の「型」にもなっています。

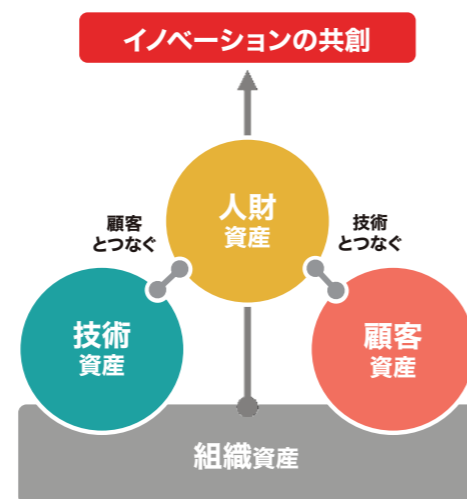
これらの経験から、変化の激しい時代には、緻密な計画よりも、機敏な実行力、悪いニュースを共有して、徹底的に対話し課題解決する文化の重要性を学びました。中国食品事業の強化に取り組んでいたときに薫にもする思いで始めた足利流5Sからも「やりたい事をするために、やめる事を決める」等多くの貴重なことを学ばせていただきました。生産のための手法と思われがちですが、人づくり組織づくりの私の原点でもあり、企業経営全般に活かしてきました。これは、また別の機会にお話しできればと思います。



「×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。



**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、非定期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  
お得意先様向けイベント  
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。

