

Eat Well, Live Well.



# 味の素株式会社

## 個人投資家向け 会社説明会

(東証プライム 2802)

取締役 代表執行役社長 最高経営責任者

藤江 太郎

2022年12月19日

# 本日のスピーカー



**藤江 太郎**

代表執行役社長  
最高経営責任者  
(2022年4月～)

受け継ぐこと

志×熱×磨

進化させること

スピードアップ  
×  
スケールアップ

皆さまとの対話を通じて、企業価値向上につなげて参ります

# 自己紹介

## 藤江 太郎

1961年生まれ

1985年 味の素(株)入社 人事部

1989年 神戸営業所

1994年 味の素労働組合専従

2006年 味の素中国有限会社

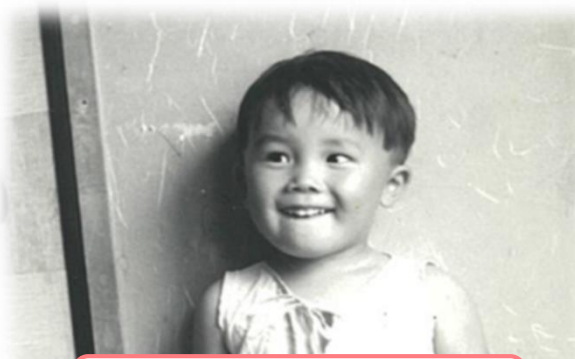
2008年 中国食品事業部長

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 取締役 代表執行役社長



大阪府に生まれ育つ



看板車で営業



海外赴任時も  
積極的に現場へ



ウインドサーフィンに  
没頭した学生時代



趣味は料理

# 本日の内容

1. 味の素株式会社の概要
2. 2030年の目指す姿
3. 各事業の成長戦略
4. サステナビリティの取り組み
5. 財務戦略・株主還元

# 本日の内容

## 1. 味の素株式会社の概要

## 2. 2030年の目指す姿

## 3. 各事業の成長戦略

## 4. サステナビリティの取り組み

## 5. 財務戦略・株主還元

# 数字で見る味の素グループ

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

120工場

製品展開エリア

世界の食文化に貢献

135国・地域

従業員数

さまざまな人が支える味の素グループ

34,198人

研究開発要員

味の素独自の先端技術力

1,700人以上

2022年3月末時点

# 創業の志とパーパス

1909年、昆布だしに含まれる**アミノ酸**  
(**うま味成分**) から「味の素®」を商品化



創業の志

**食を通じた社会への貢献**

うま味を通じて日本人の栄養を改善したい



パーパス

**アミノ酸のはたらきで  
食と健康の課題解決**



「うま味」の発見者  
池田 菊苗  
(東京帝国大学 教授)



味の素グループ創業者  
二代 鈴木 三郎助

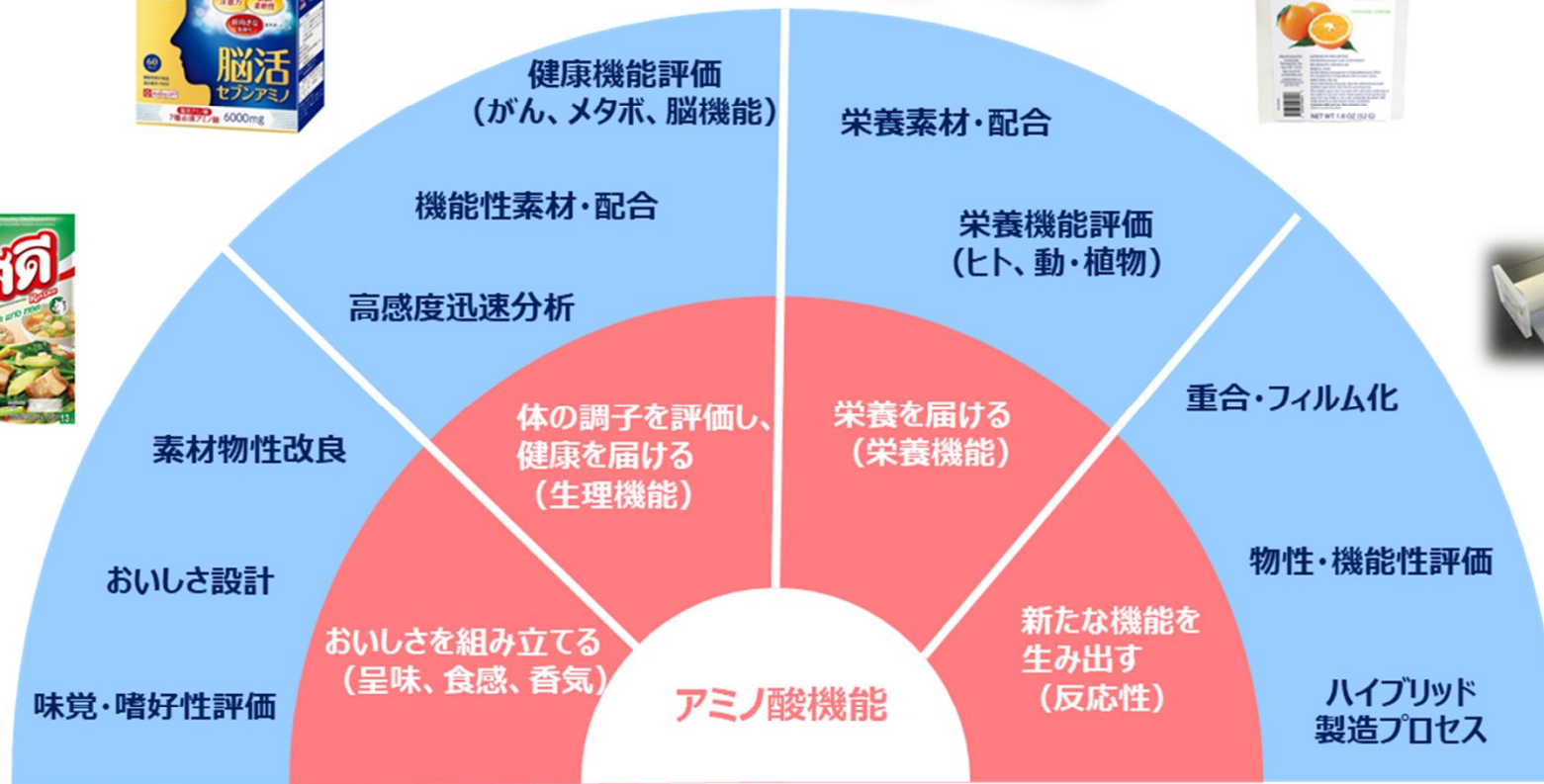
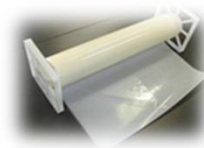
**ASV経営** (Ajinomoto Group Shared Value)

事業を通じて社会価値と経済価値を創造する



# 「アミノ酸のはたらき」とは

アミノ酸を測る。今のからだを知る。  
**aminoindex**  
 アミノインデックス。



**AJICAP™**

プラットフォーム技術

分析

品質保証

酵素改変

微生物育種

単離・精製

化学合成

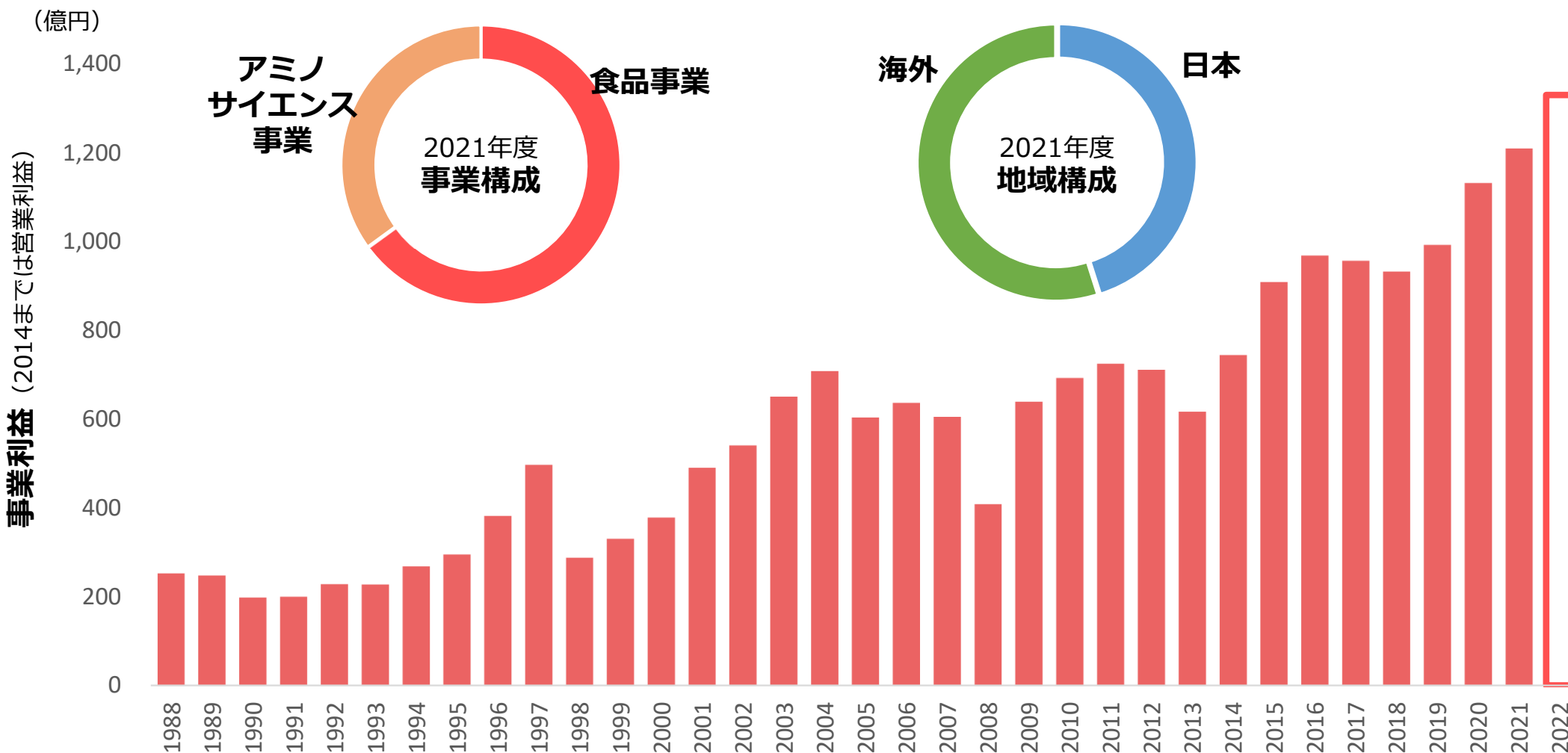
製造  
スケールアップ

造粒・加工



# 事業利益と事業ポートフォリオの変遷

アミノ酸のはたらきを活用し、事業のポートフォリオを変化させながら、成長し続けてきた。



# 2022年度上期業績・通期業績予想

COVID-19やウクライナ情勢等を受けた環境変化にも機敏に対応し、  
2022年度通期予想は増収増益（過去最高更新）を見込む。

## 売上高

## 事業利益

上期  
業績

**6,598億円** 過去最高

対前年実績：119.9%

(除く為替影響：109.5%)

**743億円** 過去最高

対前年実績：107.2%

(除く為替影響：97.1%)

通期  
予想

**13,670億円** 上方修正

対前年実績：118.9%

(除く為替影響：109.8%)

**1,330億円** 上方修正

対前年実績：110.0%

(除く為替影響：100.2%)

# 本日の内容

1. 味の素株式会社の概要

**2. 2030年の目指す姿**

3. 各事業の成長戦略

4. サステナビリティの取り組み

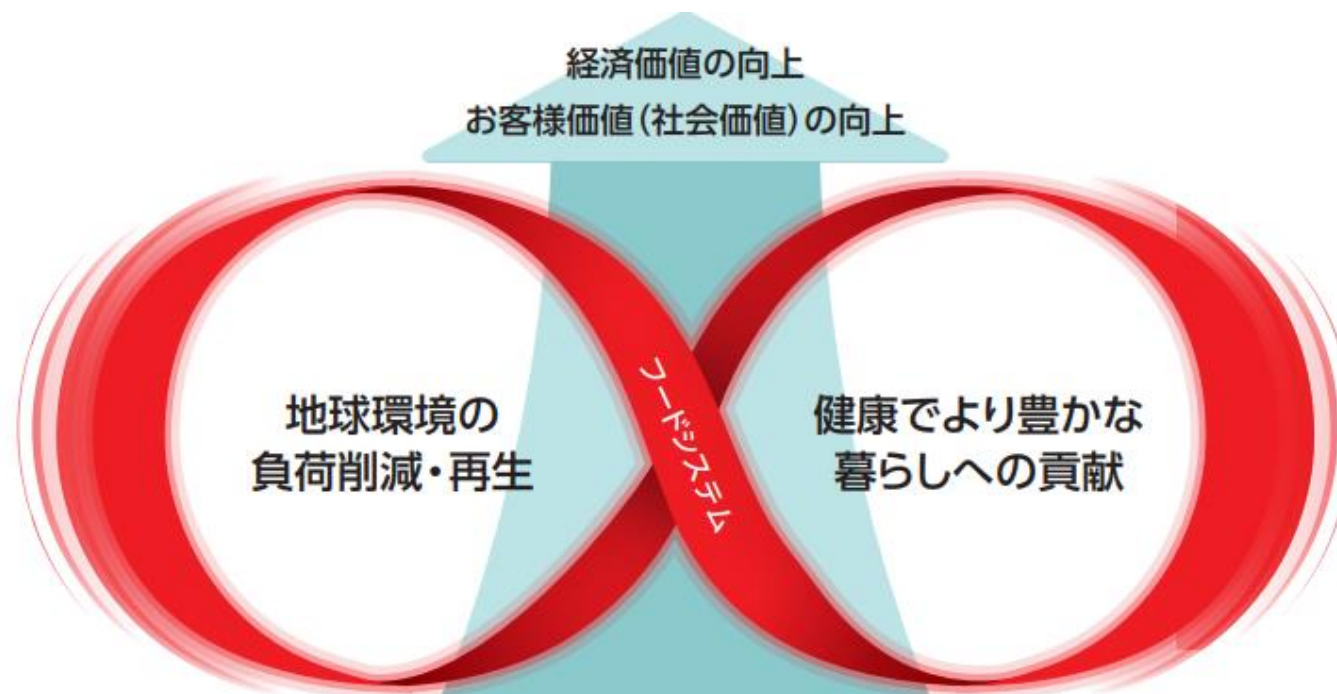
5. 財務戦略・株主還元

# 味の素グループビジョン

アミノ酸のはたらきで食習慣や高齢化に伴う食と健康の課題を解決し、  
人びとのウェルネスを共創します



&



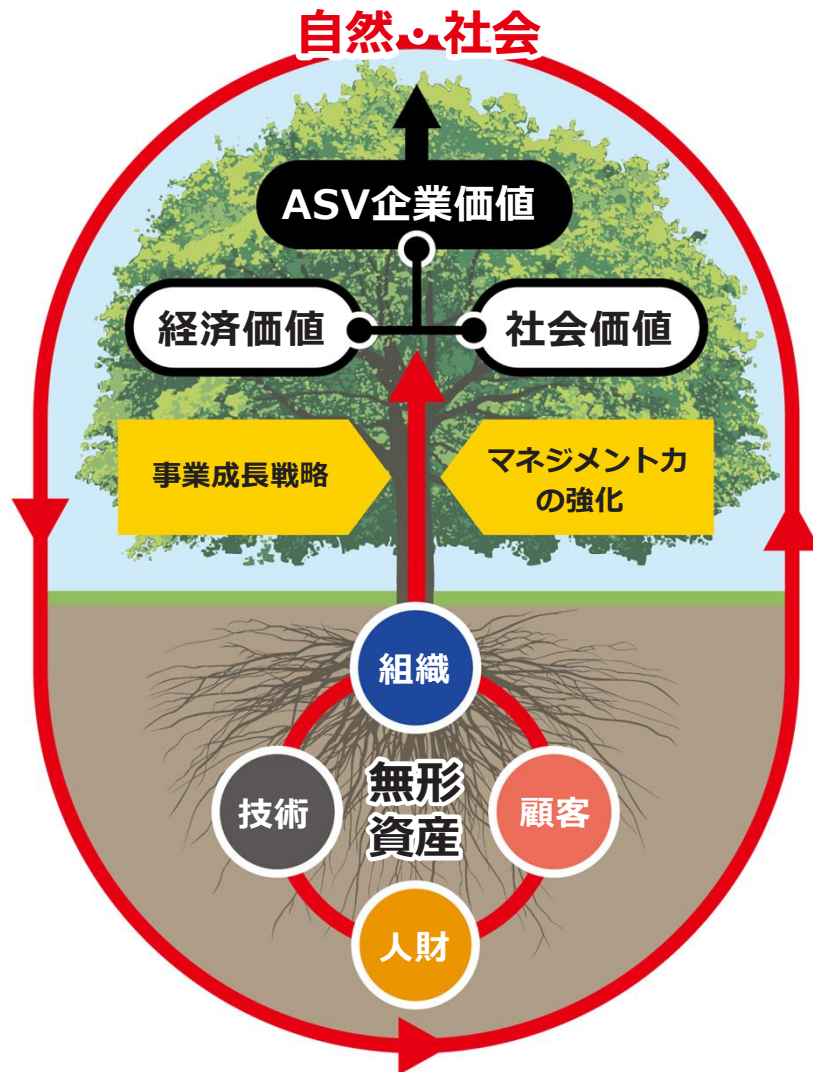
# 20-25中期経営計画と重点KPI

20-22の構造改革を着実に実行し、23-25の再成長を実現していく

		20-22 フェーズ1			23-25 フェーズ2		2030年 のゴール			
		構造改革			再成長					
		FY19 実績	FY20 実績	FY21 実績	FY22 上期実績	FY22 予想	FY22 中計目標	FY25 中計目標		
財務 指標	<b>効率性</b>	ROIC (>資本コスト) ( ) : 除く構造改革費用	3.0% (約6%)	6.9% (約8%)	7.9% (約8.5%)	<b>8.0%</b> (約9%)	8%	10-11%	13%	
	<b>成長性</b>	オーガニック成長率 (前年比)	0.3%	▲0.6%	6.8%	<b>11.2%</b>	約11%	4%	5%	5%
	<b>重点 KPI</b>	重点事業売上高比率	66.5%	66.6%	68.7%	<b>68.3%</b>	約70%	70%	80%	80%~
未財務 指標	<b>重点 KPI</b>	単価成長率 (前年比) (海外コンシューマー製品)	約5%	2.8%	4.8%	<b>10.4%</b>	約12%	2.5%	3%	3%
		従業員エンゲージメントスコア (“ASVの自分ごと化”)	55%	64%	61%	<b>62%</b> 11月速報値		70%	80%	85%~
	<b>ブランド 強化</b>	ブランド価値 (mUSD) (InterBrand社調べ)	780	926	1,208	CAGR7%を目途とする				
		ブランド強度スコア	56	58	59	主要12カ国毎のスコアアップ				

# 企業価値向上に向けた取組み

企業価値向上の実現に向け、その源泉となる無形資産を強化していく



無形資産の相互シナジーが  
創出価値を最大化

## 無形資産

人財

すべての無形資産の価値を高める原動力

技術

「アミノ酸のはたらき」の探求を  
ベースとした技術資産を高度化、融合

顧客

将来財務価値へつなぐ資産、  
現在と潜在的な顧客の双方

組織

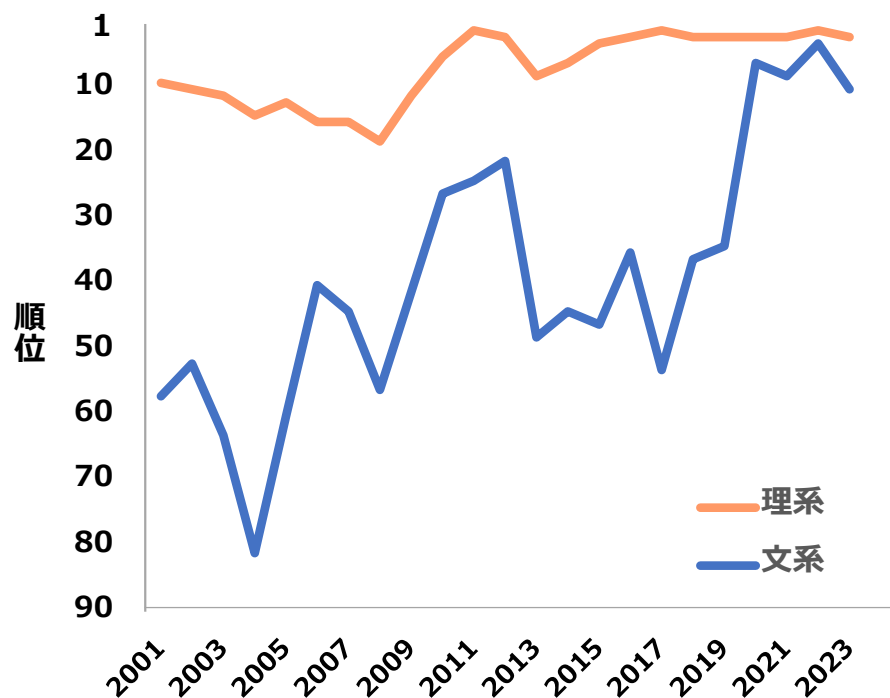
志とそれへの熱意、実現させる仕組み・文化



# 多様な人財の活躍により企業価値を向上

味の素グループの志に共感いただいた新しい人財に活躍の機会を提供し、  
ともにASVの実現に取り組む

## マイナビ新卒採用人気ランキング



## Forbes JAPAN 「人と社会を活かす会社100」

ステークホルダー資本主義ランキング  
第1位

1   味の素		
総合スコア	従業員	株主
83.2	85.5	77.7
サプライヤー・地域	顧客・消費者	地球
82.8	70.7	99.8

(対象：東証プライム市場 1,839社)

# ビジネスモデル変革 (BMX)

2030年に向けて味の素グループの強みを活かせるBMXの4つの領域を設定、提供・共創したい価値に基づき、ヘルスケア、フード&ウェルネス、ICT、グリーンを成長領域とした。

4つの成長領域	味の素Gが提供・共創したい価値 (アウトカム)		各領域の具体的事業
ヘルスケア	<p><b>健康寿命の延伸への貢献</b></p> <p>新たな社会システム/テクノロジー/価値観がもたらす 人生100年時代に相応しい健康な生き方の実現</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● CDMO</li> <li>● 培地・再生医療</li> <li>● 細胞治療・遺伝子治療ソリューション</li> <li>● メディカルフード事業</li> </ul>
フード&ウェルネス	<p><b>Well-being (健"幸")と自己実現への貢献</b></p> <p>幸せは自分らしさに基づく主観的なものへと変わり 個人の先にある社会と地球の幸せも同時に実現する価値観へ</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● CX進化による食と健康のDtoC・EC事業</li> <li>● 健康課題別ソリューション</li> </ul>
ICT	<p><b>地球にやさしいスマート社会への貢献</b></p> <p>デジタル社会基盤の進展とフィジカル社会基盤の転換による 新しい社会システムの構築</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● ICTソリューション事業</li> <li>光電融合PKG</li> <li>次世代メモリ</li> <li>次世代エネルギー関連</li> </ul>
グリーン	<p><b>地球や社会、将来世代への貢献</b></p> <p>技術革新と価値観/行動の変化により、地球上で人間が安全に 生存できる限界と、全ての人に必要十分な健康を提供し維持できる 限界へ対応する(Planetary / Health 2つのBoundariesへの対応)</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● グリーンフード事業</li> <li>プラントベースプロテイン</li> <li>培養肉</li> <li>微生物由来プロテイン</li> </ul>



# 本日の内容

1. 味の素株式会社の概要
2. 2030年の目指す姿
- 3. 各事業の成長戦略**
4. サステナビリティの取り組み
5. 財務戦略・株主還元

# 各事業の成長戦略

アミノサイエンス  
(ヘルスケア等)

冷凍食品

調味料・食品

FY21  
売上高  
11,493億円

FY21  
事業利益  
1,209億円

# 調味料・食品事業の成長戦略

地域の食文化に根ざした活動を積み重ね、高いシェアを獲得。

“ほんだし®”



“Ros Dee”  
(味が良い)



“Masako”  
(料理する)



“Aji-ngon”  
(美味しい)



“GINISA”  
(炒める)



現地の食文化に  
根ざした  
風味調味料

全世界共通  
うま味調味料  
AJI-NO-MOTO®



日本

タイ

インドネシア

ベトナム

フィリピン



# 調味料・食品事業の成長戦略（海外）

減塩製品など、食と健康の課題解決につながる高付加価値製品への領域拡大とともに、展開国拡大を通じてオーガニック成長を実現。

FY22予想オーガニック成長率 約10%



# 調味料・食品事業の成長戦略（日本）

消費者の皆さまの課題を把握し、解決につながる製品を迅速に提案。

## 家庭用

内食率低下が継続。

(22年4-9月前年比 内食率約95%)

コロナ反動に加え、消費者の生活防衛意識顕在化

## 外食用

社会・経済活動の正常化に伴い、  
**外食支出が回復** (22年4-9月前年比 外食支出約110%)  
今後、インバウンドの増加も見込まれる

価格が安定している米への  
生活者ニーズを捉えた新製品の発売

唐揚げのコストアップ  
(油・小麦粉・鶏肉) に悩む  
ユーザーの課題解決を提案



# 冷凍食品事業の成長戦略

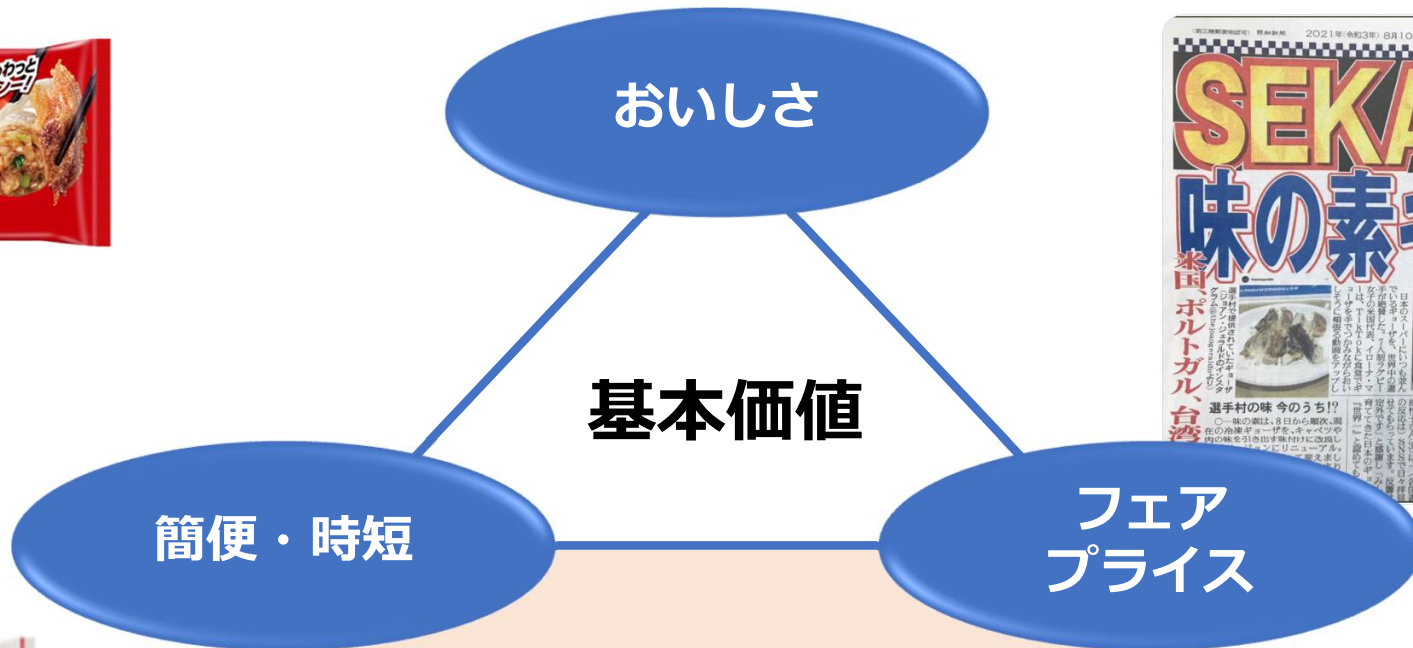
## 食と健康の課題解決につながる冷凍食品事業



レンジ対応商品



アレルギー不使用商品



## 多様な価値の創造

健康

楽しさ

サステナビリティ

ギョーザ【味の素冷凍食品】

523 件のツイート

フォロー

あ、ありがとうギョーザいます...!



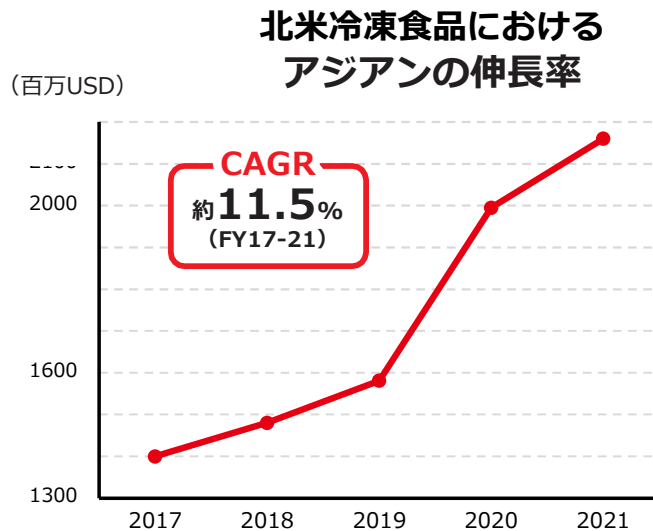
♡ 4.7万





# 冷凍食品事業の成長戦略

日本の「ギョーザ」を上回る勢いで、海外Gyozaが飛躍的に伸長。



5年で売上高は約2倍（円貨ベース）

⇒ 将来の成長ドライバーへ



フランス量販店試食



タイ「ドンキ」展開

# 新しい事業の柱「グリーンフード事業」

地球的な視野にたった“食”と“健康”への貢献のため、増加する世界人口に伴う、タンパク質クライシスや食料需給の課題を、グリーンフード事業を通して解決する

## グリーンフード事業

グローバルに新しい事業の柱を構築する

環境負荷が低く  
サステナブル

各国食文化に基づく  
おいしさ



豊かな毎日が続けられる  
健康・栄養



# 新しい事業の柱「グリーンフード事業」

「おいしさ設計技術®」と「先端バイオ・ファイン技術」を融合し、スタートアップ企業との協業も通じて、新しい事業の柱としていく。

DAIZ(株)： 2020年11月30日より資本参加



大豆栄養制御技術

植物肉原料の国内販売の知見



おいしさ設計技術®

生活者のニーズと業務用顧客  
を知り尽くした事業展開力

スーパーミート社： 2022年3月に出資



培養肉プラットフォーム販売・サービス提供を行う、BtoB事業

細胞株の樹立・バンク化

細胞分化技術

高密度培養とコストダウン

商業化に向けた生産設備



細胞育種

再生医療研究

アミノ酸、培地、成長因子

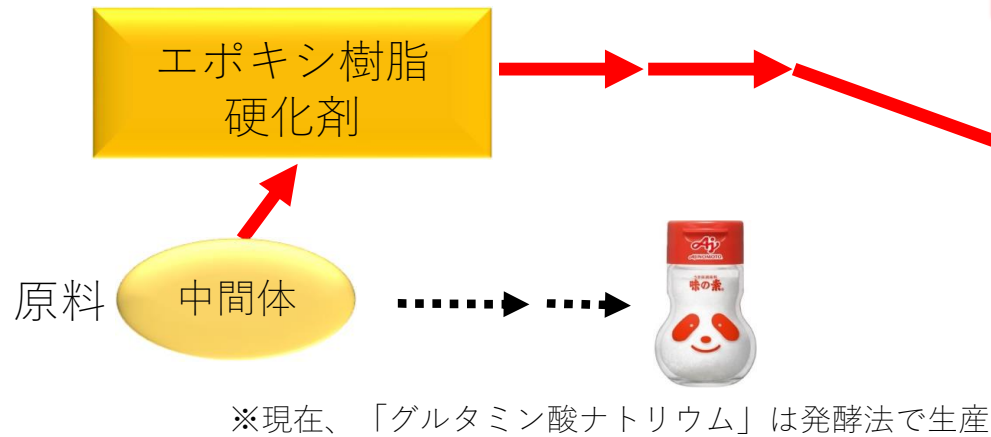
おいしさ設計技術®



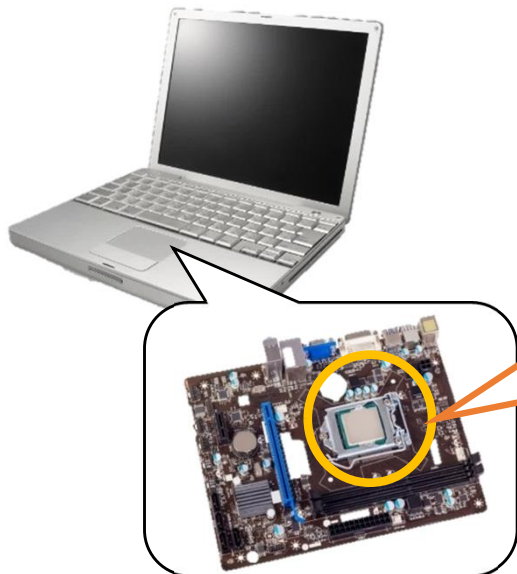
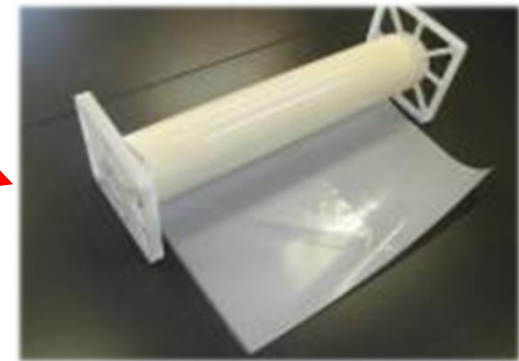
# 電子材料事業の成長戦略

1999年、半導体パッケージ基板用の層間絶縁材料として  
アミノ酸の製法を応用した業界初のフィルム材料を開発

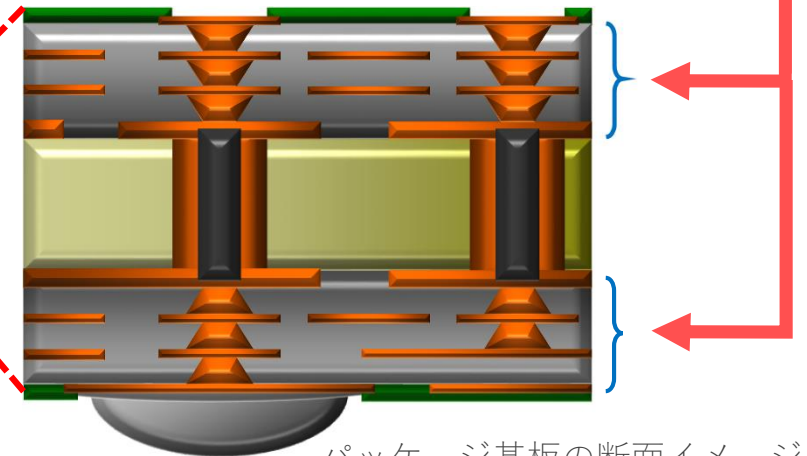
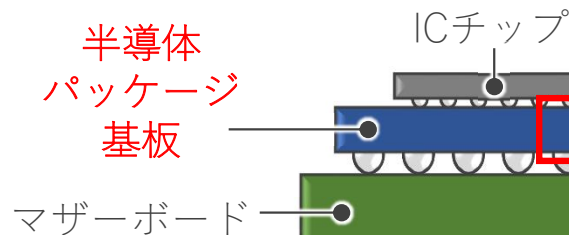
「グルタミン酸ナトリウム」合成法（1960年代）



味の素ビルドアップフィルム®(ABF)



半導体  
パッケージ  
基板



パッケージ基板の断面イメージ

# 電子材料事業の成長戦略

サーバー用途の拡大が、直近のABF（味の素ビルドアップフィルム®）の伸長を牽引。  
通信量の増大を背景に、中長期的にも堅調な需要成長を見込む。

5G市場の拡大

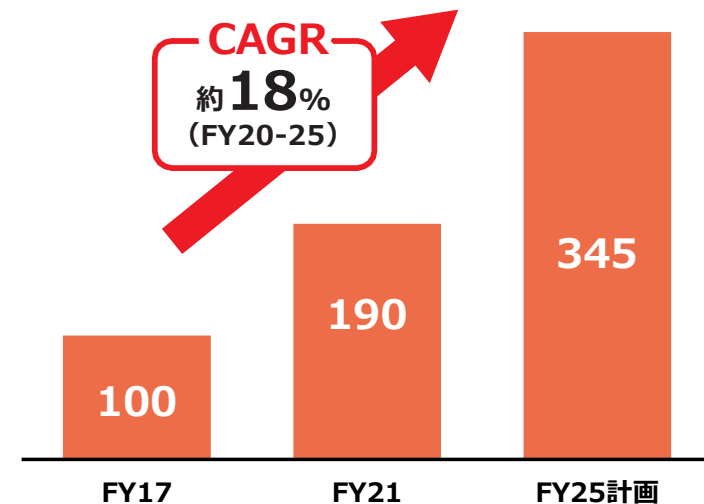


通信量の増大

5G基地局、データセンターの  
増加により、ABF需要増



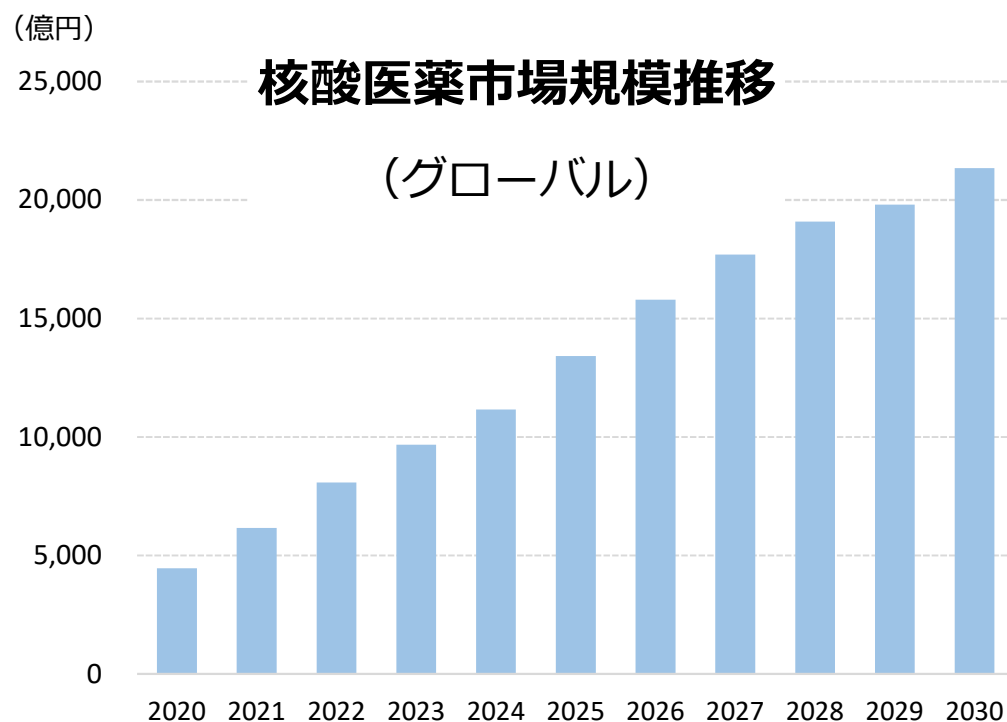
味の素ビルドアップフィルム®(ABF)  
出荷数量推移



※2017年度の出荷量を100とした時の概算

# ヘルスケア事業の成長戦略

核酸医薬品の受託開発製造（CDMO）事業は、味の素グループにおける次の成長ドライバー。



出典：シード・プランニング「2019年版 世界の核酸医薬品開発の現状と将来の展望」における予測値を採用（1米ドル=110円として換算）

## 核酸医薬品とは

- DNAやRNAの構成成分オリゴヌクレオチドなどが有効成分となる医薬品
- 低分子医薬品、抗体医薬品に続く、第3の医薬品であり、癌や遺伝性疾患等に対する革新的医薬品としての発展が期待
- 2016年以降、多数製品が上市されるとともに、広い対象疾患に対し臨床試験が進む

# ヘルスケア事業の成長戦略

世界の主流製法である固相合成法に加え、**世界唯一の液相製法AJIPHASE®**を有し、開発ステージにより変化する多様なニーズ（供給タイミング・量）に応じた提案が可能。

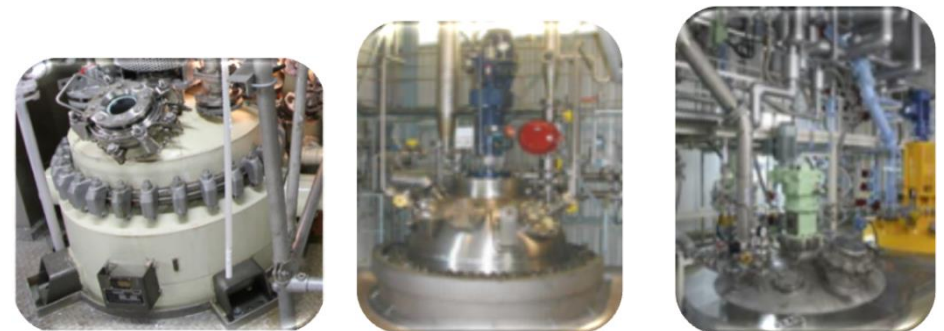
## 固相合成法 (ジーンデザイン社)

### Fast Synthesis, Limited Volume

- 世界の**主流製法**
- **早い**が少量製造（合成機に依存）
- 専用の合成機を必要とする
- 有機溶媒・原料の使用量が多い



## AJIPHASE®



### Slower Process, Large Volumes

- **工業スケールでの世界唯一の液相製法**
- **汎用的な合成設備が使用可能**
- **大量製造**が可能
- 合成中に分析可能 = **高品質**プロセス構築可能
- 有機溶媒・原料の使用量が少ない

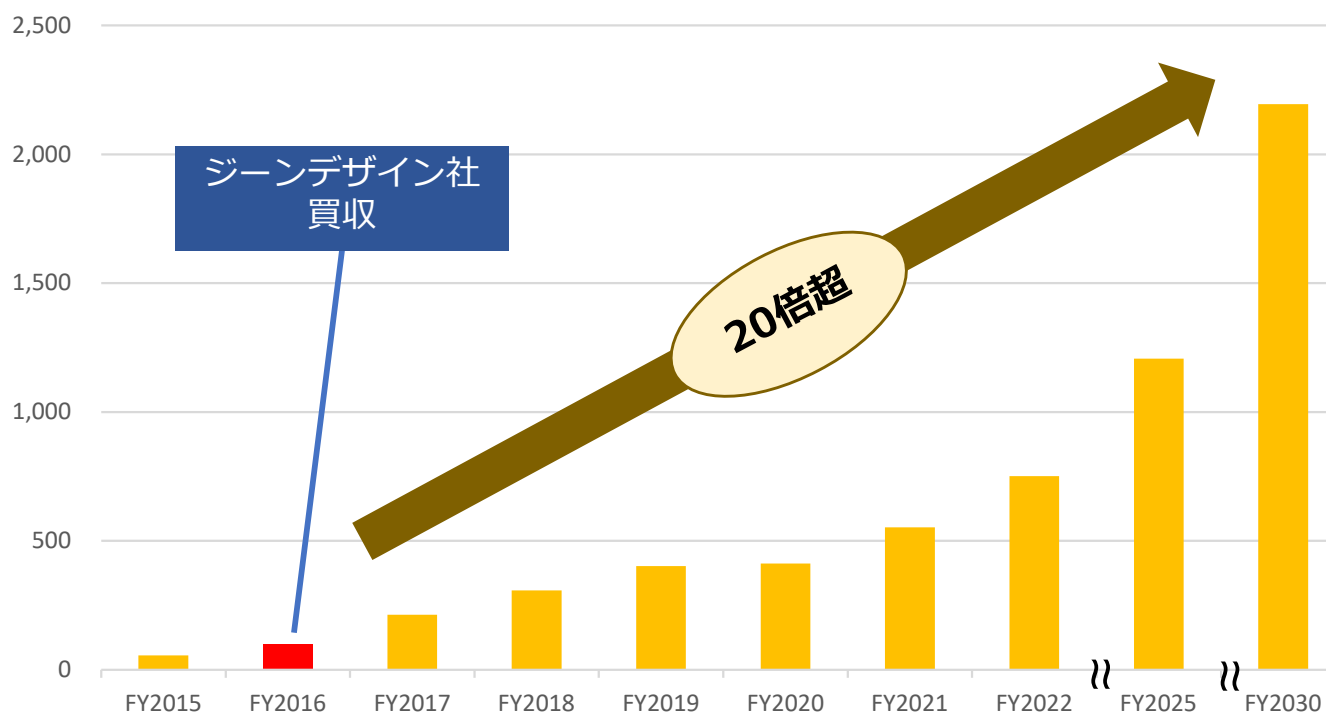


核酸医薬品の商用化実績あり

# ヘルスケア事業の成長戦略

核酸医薬品の受託開発製造（CDMO）事業は、味の素グループにおける次の成長ドライバー。

核酸受託製造売上計画（FY2016=100）



「パイプライン数×予想製造量×Risk factor」を基に計画策定

# 本日の内容

1. 味の素株式会社の概要
2. 2030年の目指す姿
3. 各事業の成長戦略
- 4. サステナビリティの取り組み**
5. 財務戦略・株主還元

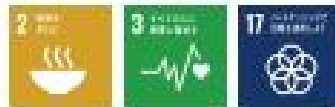


# サステナビリティの取り組み

1 2030年までに、10億人の健康寿命を延伸します。

## 関連する項目とSDGs

健康・栄養課題への貢献



生活者のライフスタイルの変化に対応する迅速な提案



2 2030年までに、環境負荷を50%削減します。

## 関連する項目とSDGs

持続可能な原材料調達



フードロスの低減



資源循環型社会実現への貢献



水資源の保全



気候変動への適応とその緩和



# 地球環境と持続可能なフードシステムに向けて

## タイにおけるサステナビリティなアミノ酸生産

当社サステナビリティ活動を生活者に訴求し、共感を得ることで、ブランド価値向上に繋げる。

### 農家支援

土壌診断や勉強会等によるノウハウ提供を通じた農家の生産性向上や自立を支援



### 国産原料

国産のキャッサバ芋（100万トン）や鶏・豚を原料として使用



### 環境負荷の低い製造

原料・燃料を節減する独自製造技術  
プラスチック廃棄、フードロス半減への挑戦



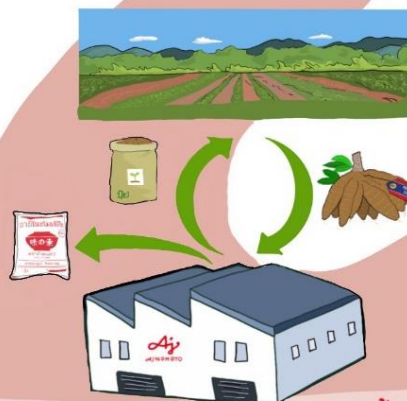
### 健康・栄養の改善

おいしさをそのままに  
減塩・減糖できる製品や  
栄養バランスの良いメニューを提供



### 資源の循環利用

製造副生物を肥料や飼料、土壌改良剤として再利用



# 本日の内容

1. 味の素株式会社の概要
2. 2030年の目指す姿
3. 各事業の成長戦略
4. サステナビリティの取り組み
- 5. 財務戦略・株主還元**

# 財務戦略・株主還元

重点事業成長と効率化により営業キャッシュフローを増やし、株主還元を充実化します。

2020-2022計画

営業キャッシュフロー

3年間で**4,000億円**～



株主還元

3年間で**1,000億円**～

【配当性向】  
単年度40%を目途

【総還元性向】  
50%～を目途

**2022年度の増配を予定**

期首予想

58円/株 ⇒ 62円/株

**自己株式取得を実行中**

300億円、10百万株を上限

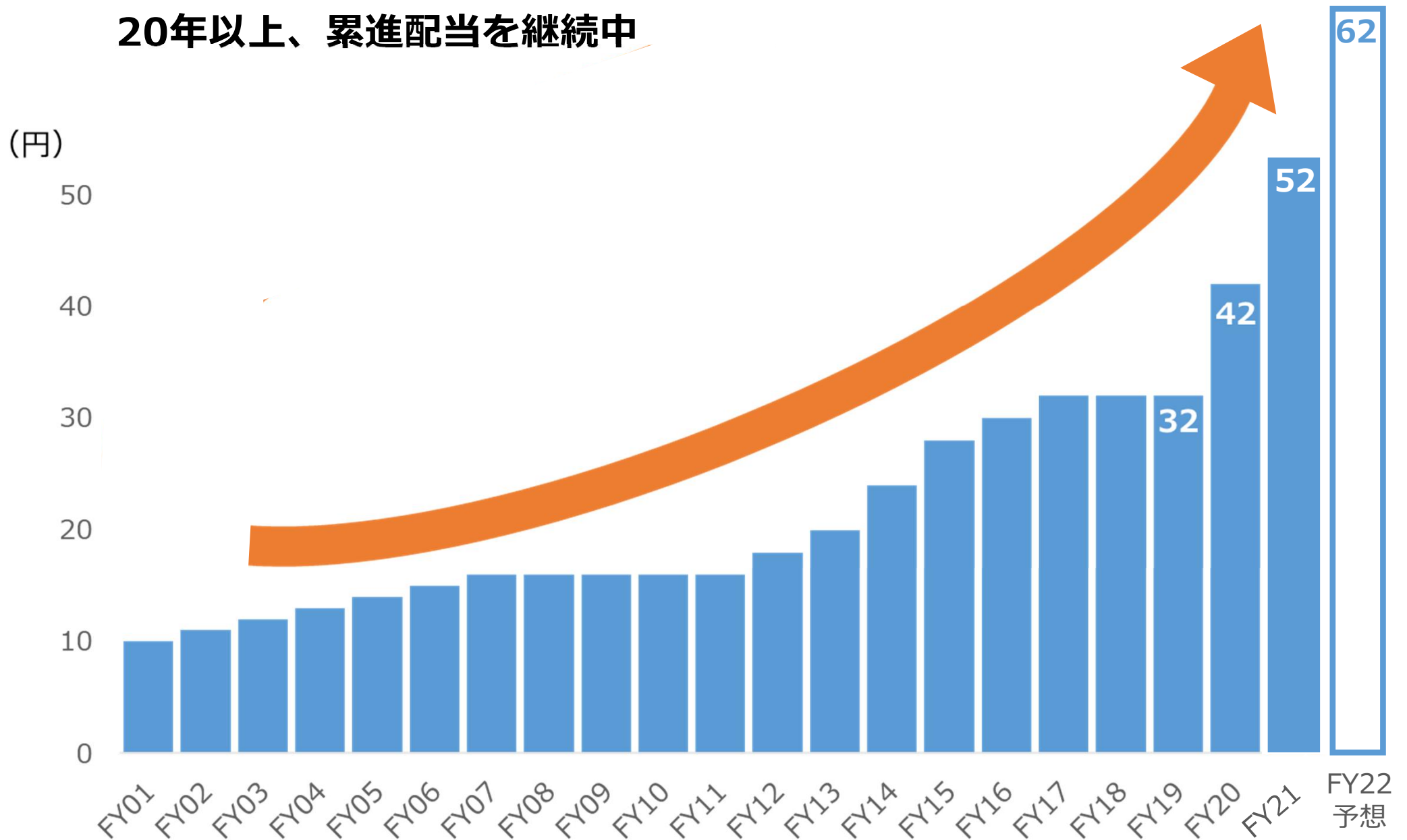
発行済株式総数（自己株式除く）

に対する割合1.86%

（期間：2022/11/8～2023/2/28）

# 財務戦略・株主還元 - 配当

20年以上、累進配当を継続中





# 株主優待制度

株主様により長く、より多くの当社株式を保有していただくため、  
2021年3月31日現在の株主様への贈呈分から株主優待制度を充実化

所有株式数	保有期間	優待内容
100株以上500株未満	100株以上を 継続半年以上 (注1)	1,500円相当
500株以上1,000株未満		3,000円相当
1,000株以上		4,000円相当
	1,000株以上を 継続3年以上 (注2)	7,000円相当

(注1) 株主優待の割当基準日（毎年3月31日）において、株主名簿基準日（3月31日および9月30日）の株主名簿に100株以上の保有記録が同一株主番号で2回以上連続している場合をいいます。

(注2) 株主優待の割当基準日（毎年3月31日）において、株主名簿基準日（3月31日および9月30日）の株主名簿に1,000株以上の保有記録が同一株主番号で7回以上連続している場合をいいます。

## 味の素グループ製品詰め合わせセット



または

写真はイメージです

## 公益財団法人 味の素ファンデーションへの寄付

- ①食と栄養支援事業
- ②低所得国栄養改善事業
- ③栄養士制度創設事業
- ④被災地復興応援  
健康・栄養セミナー事業





# 株主様向けイベント

## ■ オンライン製品説明会

対象 **100株以上保有の株主様\***

2023年2月22日（事前応募不要）



2021年度の様子

## ■ 株主様施設見学デー

対象 **200株以上保有の株主様\***



2023年3月31日

**味の素スタジアム**

**大人も子供も楽しめる  
春休み♪スタジアムバックヤードツアー**

対象 **500株以上保有の株主様\***



2023年2月28日、3月7日

**味の素ナショナルトレーニングセンター**

**トップアスリートのすごさを体感！**

\* 2022年9月30日現在の株主名簿に記載された株主様

## 中期計画から「中期ASV経営」への進化

先が読めない時代、従来の計画作成で疲弊していた中計病から脱却し、道筋を決めて実行する「中期ASV経営」へと進化させます。

アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決するために、トコトン本気でASVを目指し、持続的な企業価値向上を実現していきます。

# ASVレポート（統合報告書）のご案内

## < 統合報告書 主な内容 >

- ・ 社長メッセージ
- ・ 中長期成長戦略
  - ・ CIOが語る持続的な成長戦略
  - ・ 無形資産の強化
- ・ 足元の確実な成長
  - ・ 味の素グループのマテリアリティ
  - ・ アウトカム実現へのアプローチ
  - ・ 2020-2025中期経営計画の進捗
  - ・ クロスセクショントーク
  - ・ 重点事業別成長戦略
  - ・ 財務資本戦略
- ・ コーポレート・ガバナンス

## ASVレポート（統合報告書）

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

## サステナビリティ・データブック

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



# Eat Well, Live Well.



- 本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記載は、本資料の発表日現在における将来の見通し、計画のもととなる前提、予測を含んで記載しており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績は、今後様々な要因によって、大きく異なる結果となる可能性があります。
- 本資料には監査を受けていない概算値を含むため、数値が変更になる可能性があります。
- 本資料の金額は、切り捨てで表示しております。

# 参考情報リンク先

---

## 味の素グループ IR情報

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

## 味の素グループ 中期経営計画説明会

[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/medium\\_term.html](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/medium_term.html)

## 味の素グループ IR Day

[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/ir\\_day.html](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/ir_day.html)

## 味の素グループ 事業説明会

[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/business\\_briefing.html](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/business_briefing.html)