

Eat Well, Live Well.



第147回
定時株主総会

2025年6月20日(金曜日)
味の素株式会社

登壇役員【左側】



栢原 紫野

執行役
ダイバーシティ・
人財担当
指名・報酬委員会担当



スムリガ・
ミロスラブ

執行役
品質保証担当



水谷 英一

取締役常務
財務・IR担当



斉藤 剛

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



香田 隆之

執行役専務
Chief Digital
Officer (CDO)
生産統括



前田 純男

執行役専務
バイオ&
ファインケミカル
事業本部長



正井 義照

執行役専務
食品事業本部長



佐々木 達哉

取締役
執行役専務
コーポレート本部長



白神 浩

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



藤江 太郎

取締役
執行役会長



中村 茂雄

代表執行役社長
最高経営責任者

登壇役員【右側】



松澤 巧

取締役
常勤監査委員



岩田 喜美枝

社外取締役
取締役会議長



中山 讓治

社外取締役
指名委員会委員長



引頭 麻実

社外取締役
監査委員会委員長



デイヴィス・
スコット

社外取締役
報酬委員会委員長



八田 陽子

社外取締役



我妻 由佳子

社外取締役

ウェブ会議システムを通じた参加者

- 坂倉 一郎 (執行役専務 アセアン本部長)
- 吉良 郁夫 (執行役常務 北米本部長)
- 岡本 達也 (執行役常務 マーケティング戦略担当)
- 川名 秀明 (執行役常務 冷凍食品統括)
- 田原 貴之 (執行役常務 食品営業統括)
- 高柳 大 (執行役常務 バイオ・ファイン研究所長 川崎事業所長)
- 柏原 正樹 (執行役 グリーン事業推進担当)

ウェブ会議システムを通じた参加者

- 嵐田 高彰 (執行役 経営企画担当)
- 森 妹子 (執行役 欧州アフリカ本部長)
- リッシュ・マイケル (執行役 アミノ酸部長)
- 竹原 修平 (執行役 内部統制・監査委員会担当)
- 神谷 歩 (執行役 コンシューマーフーズ事業部長)
- 小野 郁 (執行役 サステナビリティ担当)
- 川瀬 博士 (執行役 食品研究所長)
- 山本 直子 (執行役 ラテンアメリカ本部長)

本日、ご来場いただけなかった株主の皆様にも、本総会の様子をご覧いただけるよう、株主様に限定して本総会のライブ中継を実施しております。

会場にてご質問される株主様につきましては、お声だけが流れるようにいたします。

なお、本日の映像の一部を、後日、当社ウェブサイトでご覧いただけます。

会議の目的事項

報告事項

1. 第147期(2024年4月1日から2025年3月31日まで)事業報告および連結計算書類の内容ならびに会計監査人および監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件
2. 第147期(2024年4月1日から2025年3月31日まで)計算書類の内容報告の件

決議事項

- | | |
|-------|------------|
| 第1号議案 | 剰余金の処分の件 |
| 第2号議案 | 取締役11名選任の件 |

本総会の流れ

1. 監査報告

2. 報告事項の報告

3. 決議事項の上程・説明

4. 株主様のご質問・議案の審議

5. 決議事項の採決

議決権を行使することができる株主数および議決権数

株主数

12万672名

議決権数

497万640個

ご出席の株主数・議決権数

株主数

5万5024名

議決権数

409万4531個

* 議決権行使書、インターネットによる議決権行使分を含む

Eat Well, Live Well.



第147回
定時株主総会

2025年6月20日(金曜日)
味の素株式会社

第147期 事業報告

2024年度の業績

2024年度の業績は、次のとおりです。

主要な変動要因 (売上高)

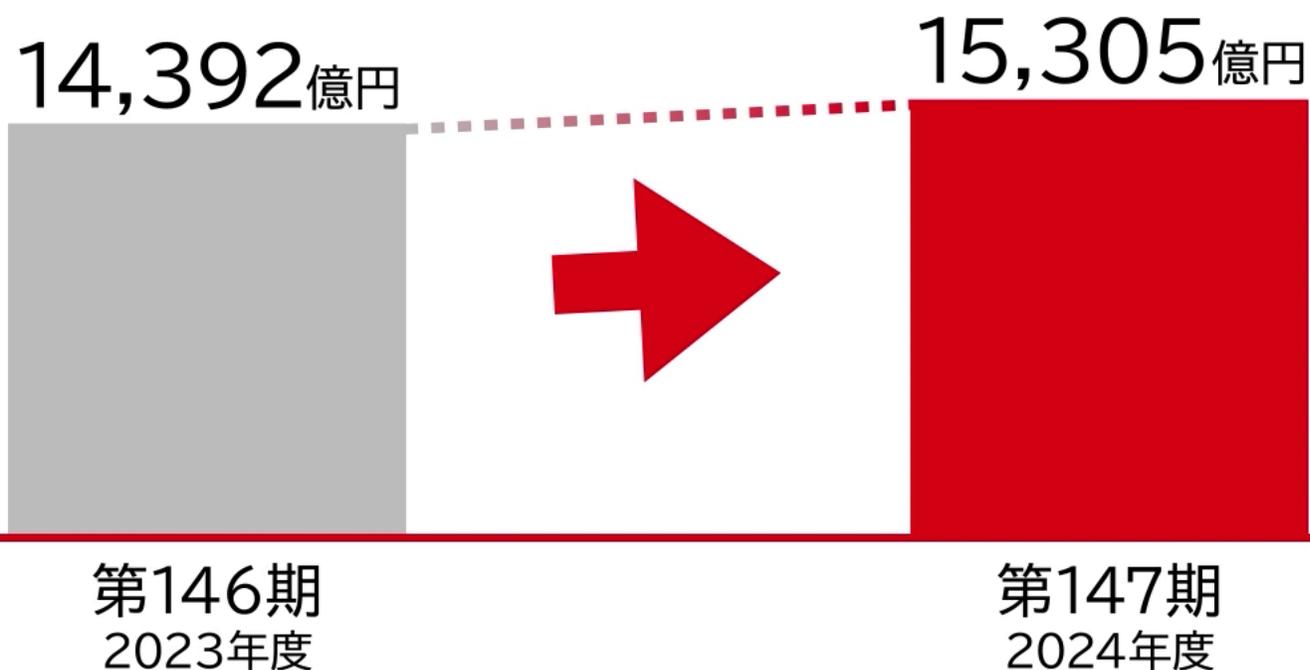
換算為替の影響を含め、調味料・食品、
冷凍食品およびヘルスケア等、いずれも増収

当連結会計年度の売上高は、換算為替の影響を含め、
調味料・食品、冷凍食品およびヘルスケア等、いずれも増収となり、

売上高

1兆5,305億円

前期比106.3%



前期を913億円上回る1兆5,305億円、前期比106.3%となりました。

主要な変動要因
(事業利益)

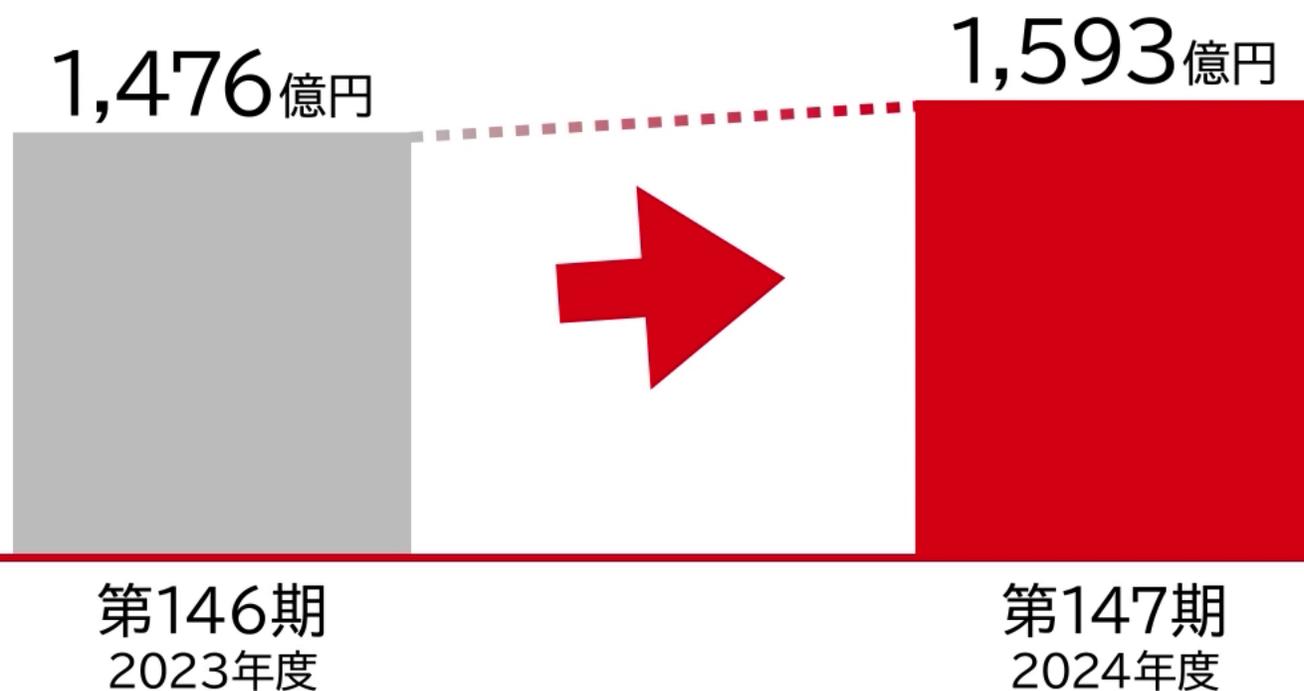
調味料・食品およびヘルスケア等の増収効果等

事業利益は、調味料・食品およびヘルスケア等の増収効果等により、

事業利益

1,593億円

前期比107.9%



前期を116億円上回る1,593億円、前期比107.9%となりました。

主要な変動要因
(営業利益)

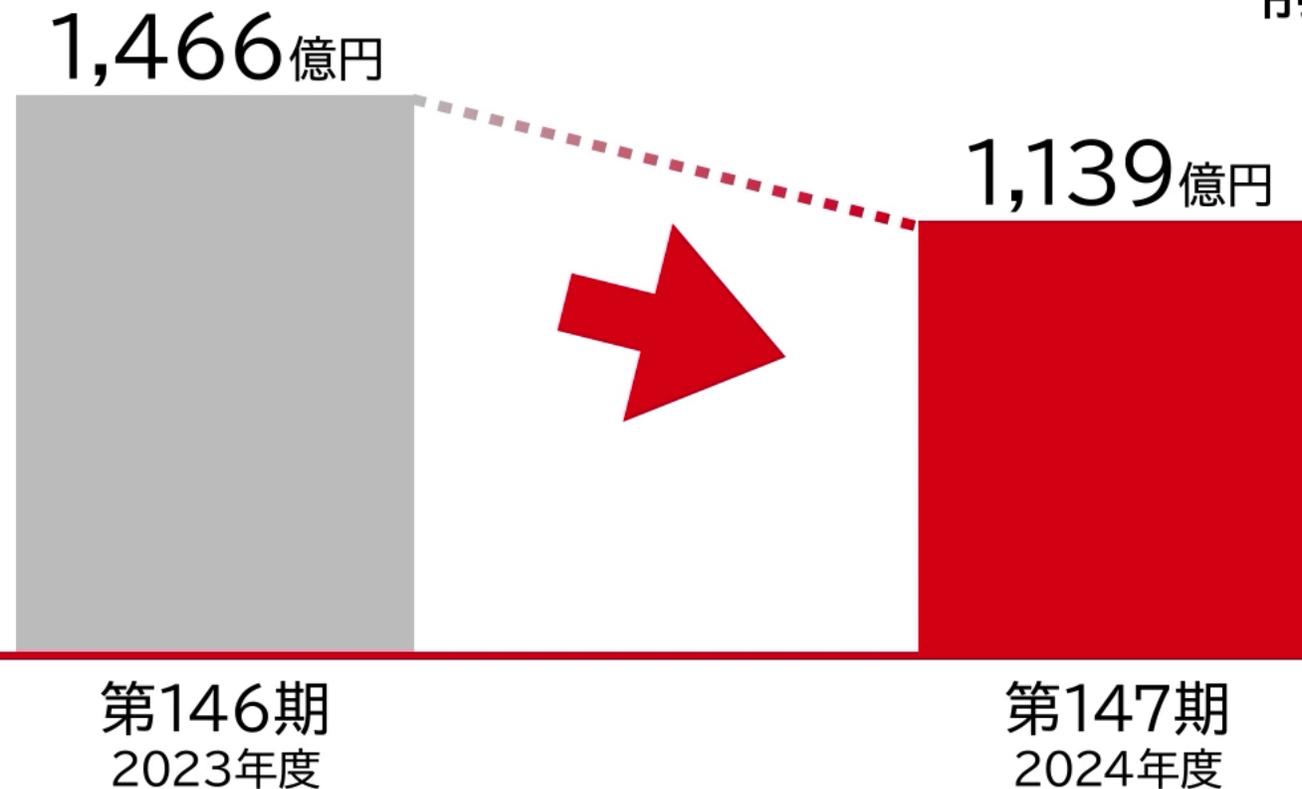
味の素アルテア社における
のれん・固定資産の減損損失の計上等

営業利益は、当期に味の素アルテア社におけるのれん
および固定資産の減損損失の計上があったこと等により、

営業利益

1,139億円

前期比77.7%

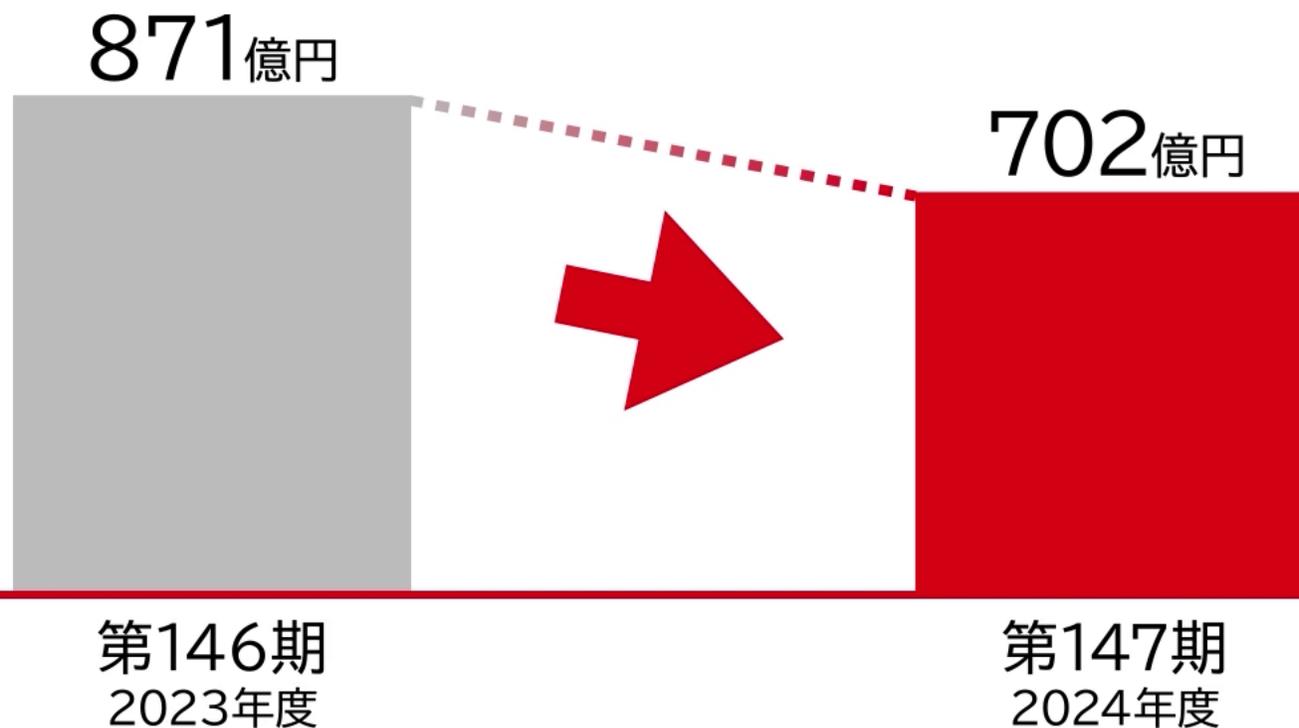


前期を327億円下回る1,139億円、前期比77.7%となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益

702億円

前期比80.7%



親会社の所有者に帰属する当期利益は、営業利益の減益等により、前期を168億円下回る702億円、前期比80.7%となりました。

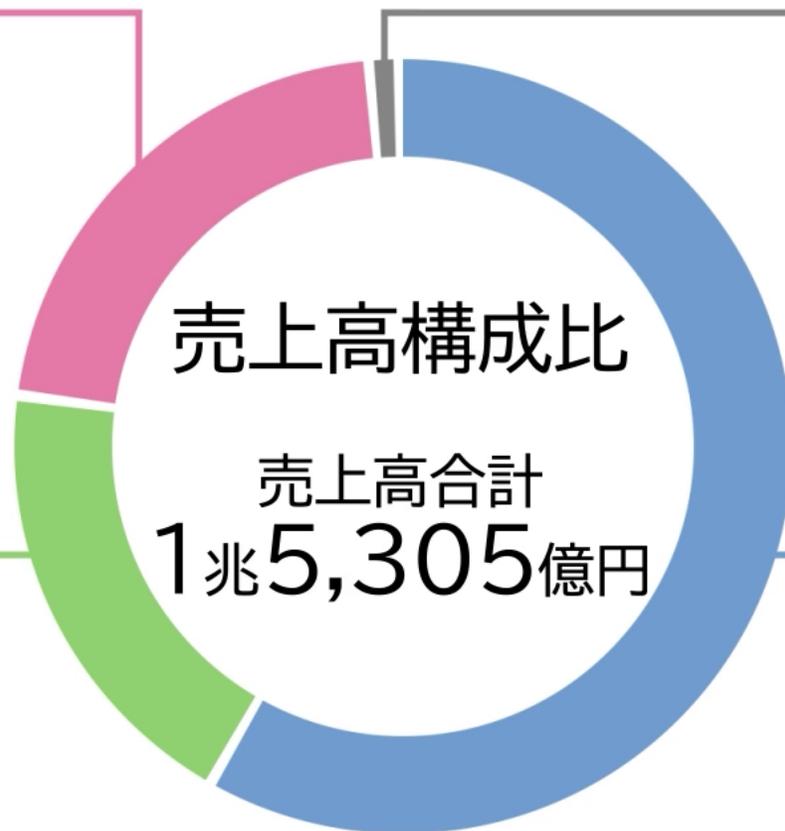
事業区分別の概況

ヘルスケア等 21.5%

売上高 3,283億円
前期比 +338億円
(111.5%)

冷凍食品 18.9%

売上高 2,893億円
前期比 +75億円
(102.7%)



その他 1.1%

売上高 167億円
前期比 +9億円
(105.9%)

調味料・食品 58.5%

売上高 8,960億円
前期比 +490億円
(105.8%)

公表しております事業区分ごとの業績は、ご覧のとおりです。

調味料・食品

売上高



8,469億円

8,960億円

前期比105.8%

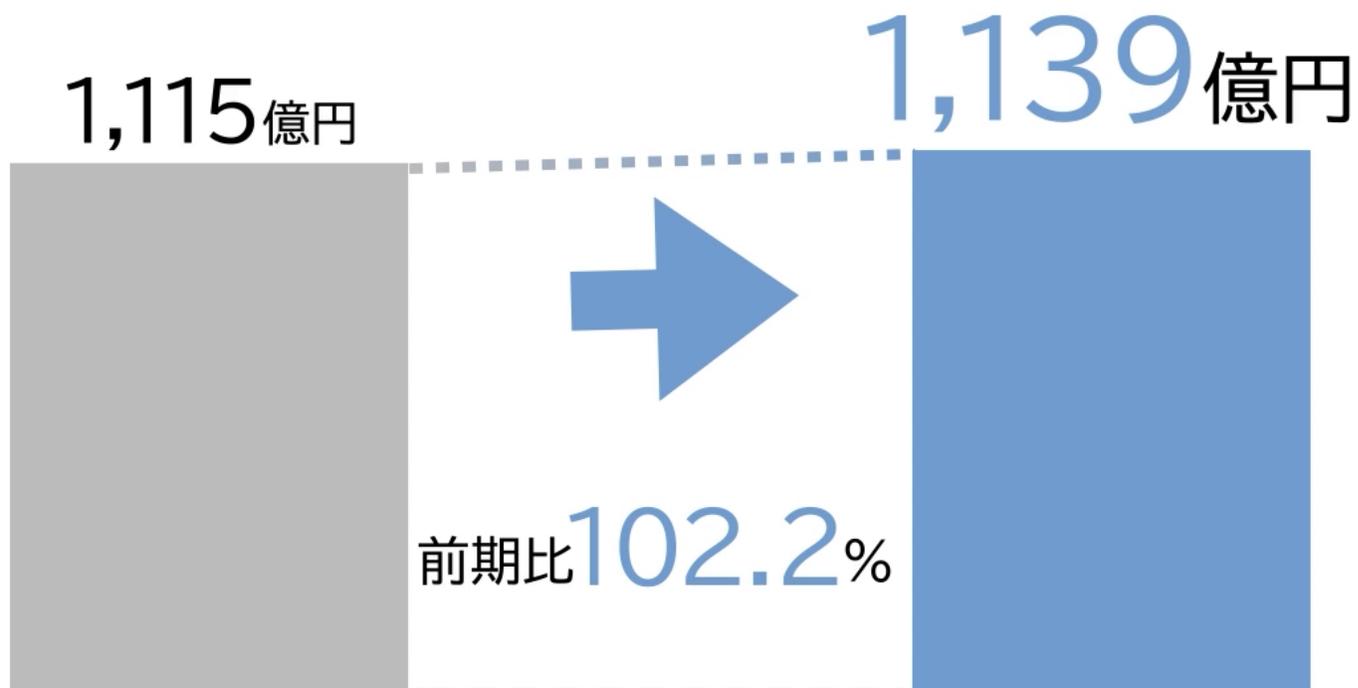
第146期
2023年度

第147期
2024年度

調味料・食品の売上高は、販売増や換算為替の影響等により、前期を490億円上回る8,960億円、前期比105.8%となりました。

調味料・食品

事業利益



第146期
2023年度

第147期
2024年度

事業利益は、増収効果等により、前期を24億円上回る1,139億円、前期比102.2%となりました。

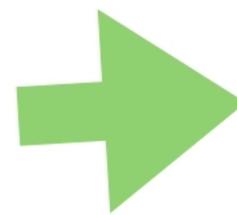
冷凍食品



売上高

2,818億円

2,893億円



前期比102.7%

第146期
2023年度

第147期
2024年度

冷凍食品の売上高は、換算為替の影響等により、前期を75億円上回る2,893億円、前期比102.7%となりました。

冷凍食品



事業利益

95億円

80億円

前期比84.0%

第146期
2023年度

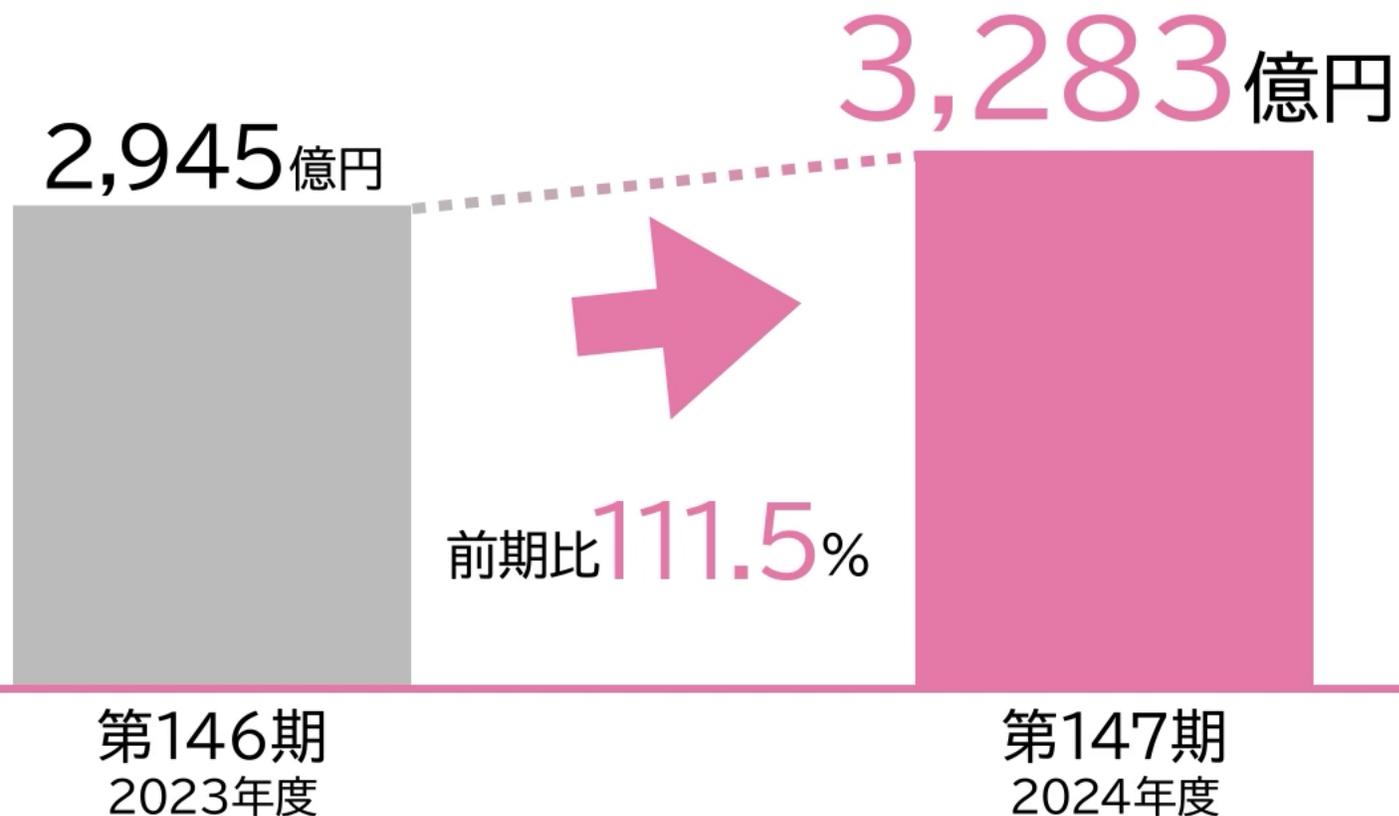
第147期
2024年度

事業利益は、増収効果等があったものの、原材料コスト増等により、前期を15億円下回る80億円、前期比84.0%となりました。

ヘルスケア等



売上高

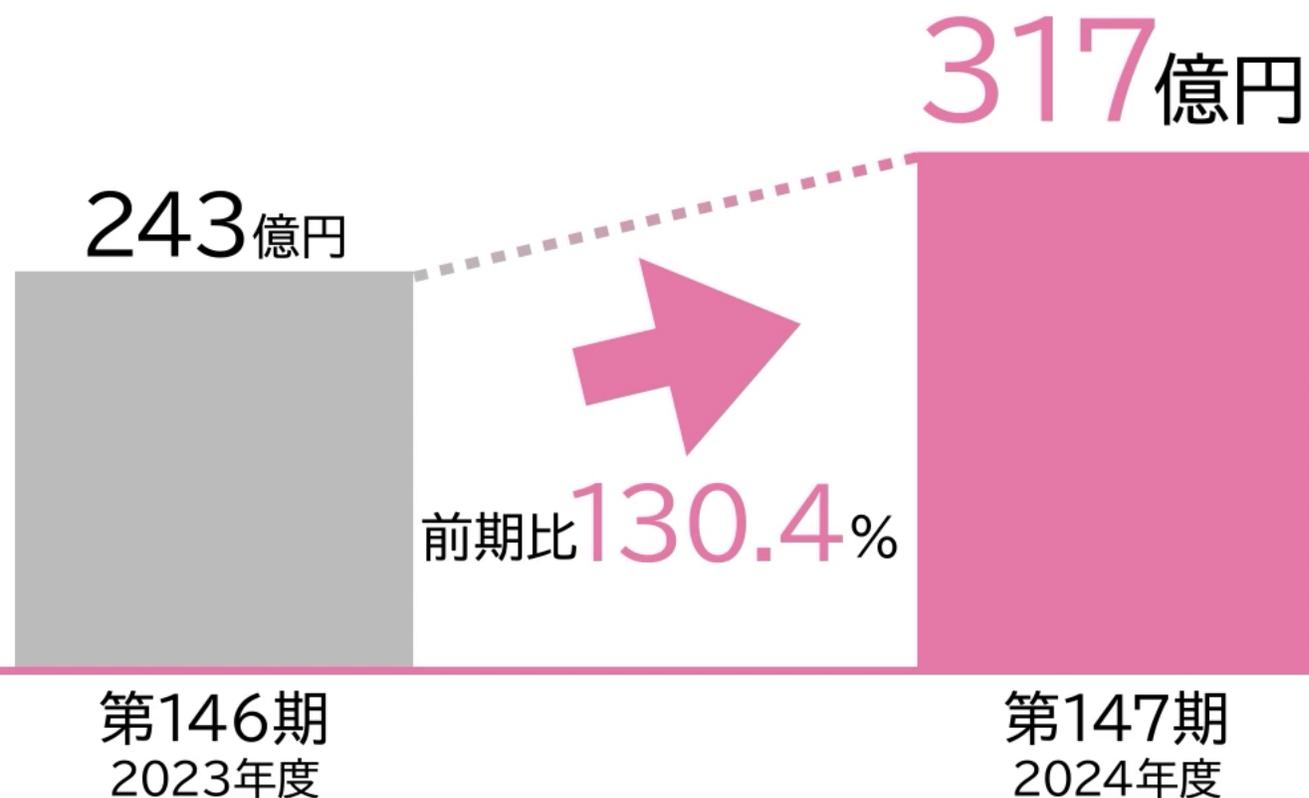


ヘルスケア等の売上高は、電子材料や
バイオフィーマサービス&イングリディエンツの販売増の影響等により、

ヘルスケア等



事業利益



事業利益は、電子材料の増収効果等により、前期を74億円上回る317億円、前期比130.4%となりました。

Eat Well, Live Well.



AJINOMOTO®

Eat Well, Live Well.



企業価値向上に向けた取組み

対処すべき課題

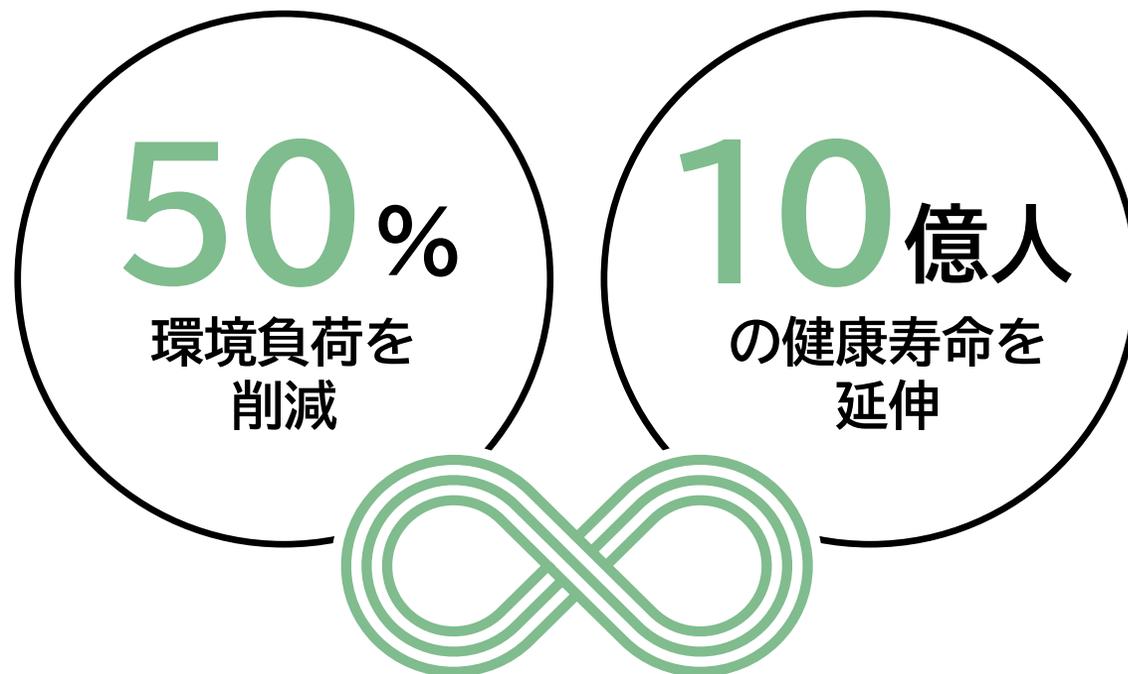
代表執行役社長 最高経営責任者就任にあたり



2025年2月3日「ASV経営」と「志」の襻を受け継ぎました

代表執行役社長 最高経営責任者就任にあたり

アミノサイエンス®で、
人・社会・地球の
Well-beingに貢献する



レジリエントかつ持続可能な
フードシステム

代表執行役社長 最高経営責任者就任にあたり

「従業員・組織が本来持つ能力を十分に発揮できる、
主体的に挑戦・成長できる文化」へと進化



「働きがいNo.1の企業グループ」実現

代表執行役社長 最高経営責任者就任にあたり



研究留学



日本化学会
化学技術賞受賞

「味の素ビルドアップフィルム®(ABF)」を
軸とした電子材料事業の立ち上げ・
発展に従事

ラテンアメリカ本部長
ブラジル味の素社社長
(2022年4月～2025年3月)



代表執行役社長 最高経営責任者就任にあたり

私の実体験に基づくマネジメント手法である
「**高速開発システム**」の**型化・展開**



味の素グループの「**2030年のありたい姿**」を
実現することに全身全霊で取り組む

「高速開発システム」とは

今日の市場・顧客環境に、先見性とスピードを持って対応するのに適した手法

「健全な危機感」をベースとして、

「顧客ニーズを先読みする」

「複数のソリューションを迅速に開発する」

「フィードバックに基づき継続的に改善する」

3つの重要成功要因(Key Success Factor)

「高速開発システム」とは

「人」「モノ」「金」「情報」+「時間」を経営資源と捉える

スピード、イノベーション、無形資産の強化により
長期的な価値を創造

顧客、従業員、株主、社会といった
あらゆるステークホルダーに利益をもたらす企業に育てる

経営スローガン「ちゃんと考えて、ちゃんと実行する！」

私が苦労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。

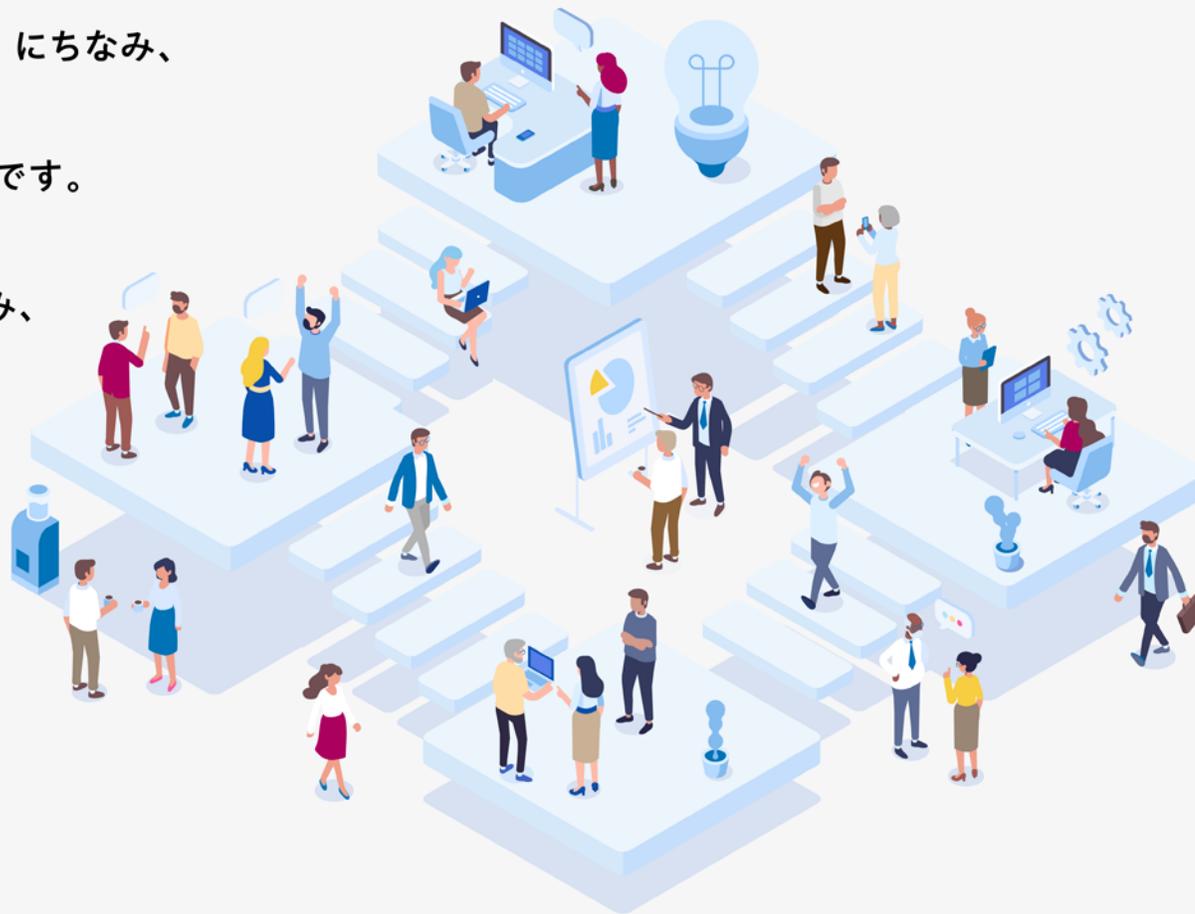
英語では、“Eat Well, Live Well.”にちなみ、

“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！)



2030年のありたい姿

		FY22	FY23	FY24	FY25 業績予想	FY25 計画	FY30 計画
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)	12.9%	11.0% (11.4%)	9.0% (11.3%) (14.7%)	約16% (約19%) (約18%)	18%	約20%
	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)	9.9%	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	9.5%	1.7%	3.7%	約7%	5% (FY23-25)	5%~ (FY26-30)
	EBITDAマージン	15.2%	15.7%	16.1%	約17%	17%	19%
社会価値指標	環境負荷削減の取り組み	▲19% CO ₂ 排出量 (Scope1,2)	▲35% CO ₂ 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	8.8憶人	9.4憶人	-	-	-	10憶人の 健康寿命延伸 (アウトカム)
無形資産強化	従業員 エンゲージメントスコア	75%	76%	76%	80%	80%	85%~
	コーポレートブランド価値 (mUSD, Interbrand社公表値)	1,391 (実績 前年比 +15%)	1,625 (実績 前年比 +17%)	1,972 (実績 前年比 +21%)	-	FY22年比、CAGR 7%~	

【参考】
EPS 約3倍
 (FY22対比)を目指す

経営が示す挑戦的目標

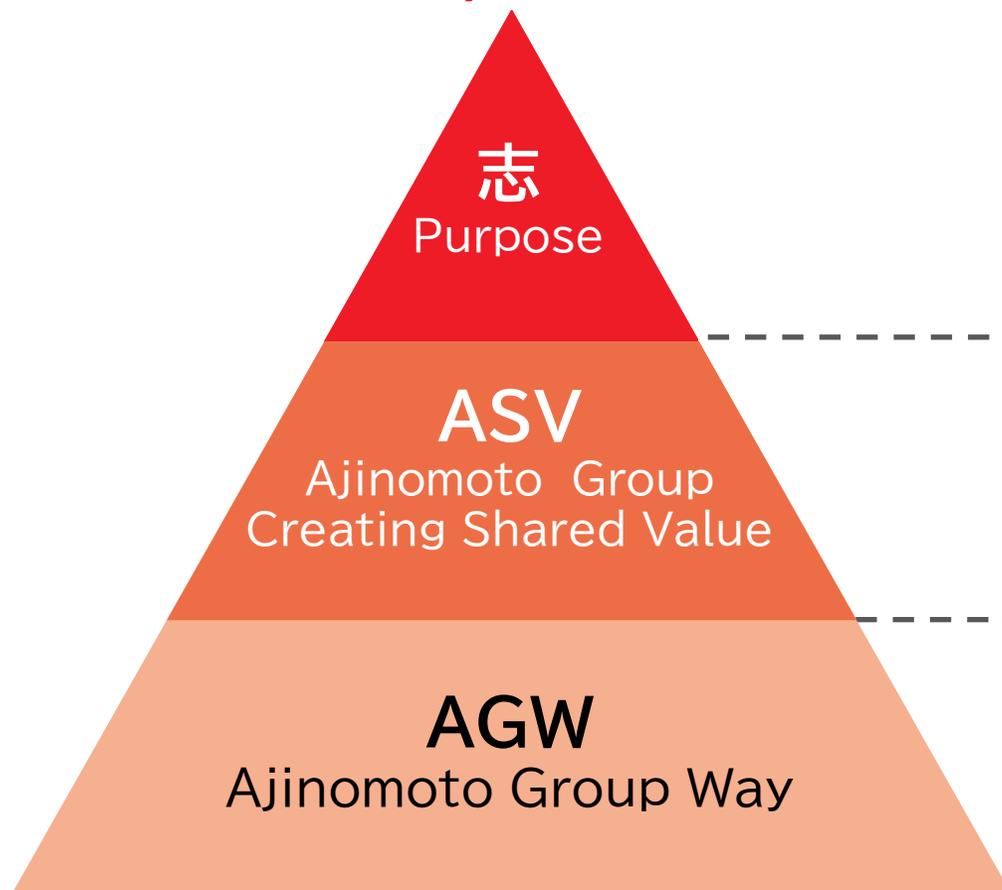
ASVが飛躍的・
 継続的に向上し、
 ステークホルダー・
 社会にとって
 魅力的な企業で
 あり続ける

* 味の素グループが事業を通じて得た財務パフォーマンスを示す経済価値指標と、提供・共創したい価値に基づく社会価値指標から成る、更なる成長やチャレンジを後押しする指標。

Our Philosophy

コーポレートスローガン

Eat Well, Live Well.



志・存在意義

アミノサイエンス®で、
人・社会・地球のWell-beingに貢献する

志を実現する取組み

事業を通じた社会価値と経済価値の共創

価値観

新しい価値の創造、開拓者精神、社会への貢献、
人を大切にする

Our Philosophyの実行力を磨く

「マイパーパスワークシヨップ」

一人ひとりの志

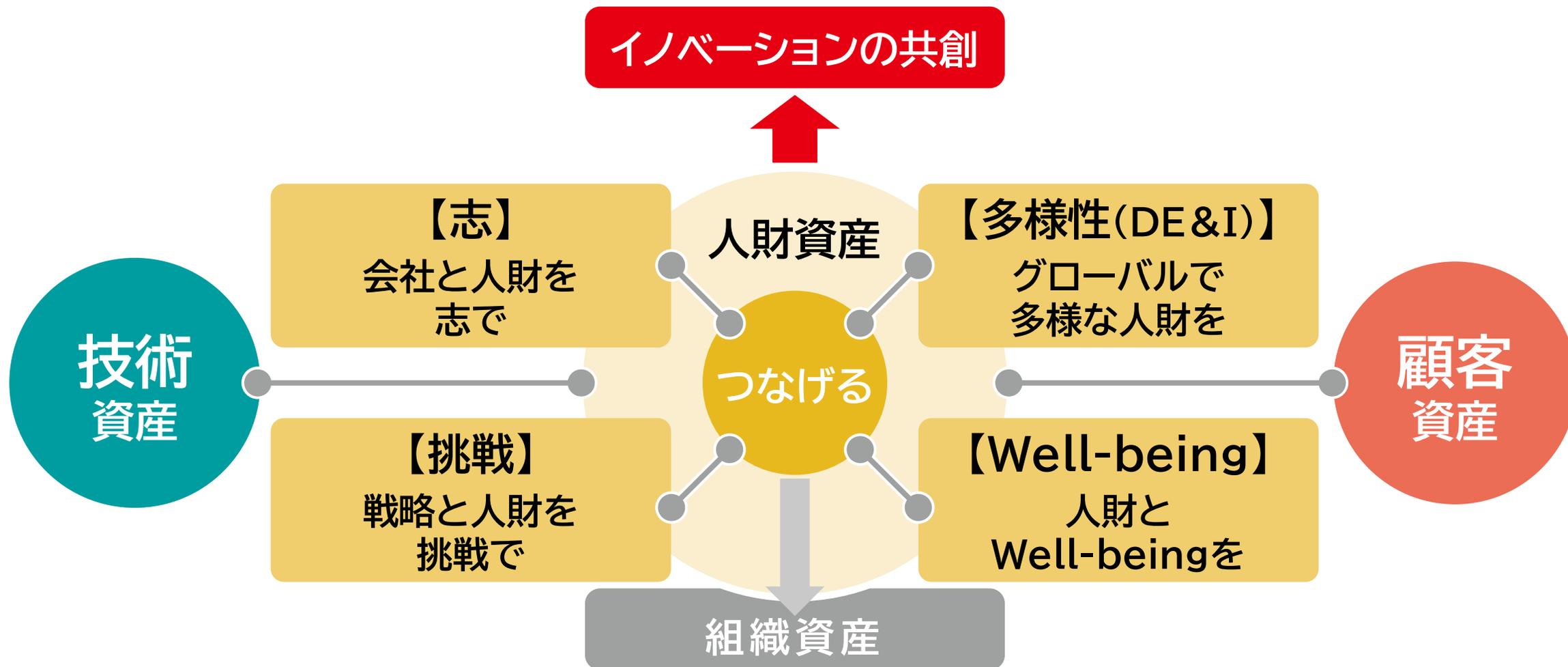
志

味の素グループの志

目標の
共感 挑戦

エンゲージメントを更に向上させ、
Our Philosophyの実行力を高めていきたい

Our Philosophyの実行力を磨く



企業文化をさらに進化

味の素グループにとっての重要な事項(マテリアリティ)

価値創造の考え方

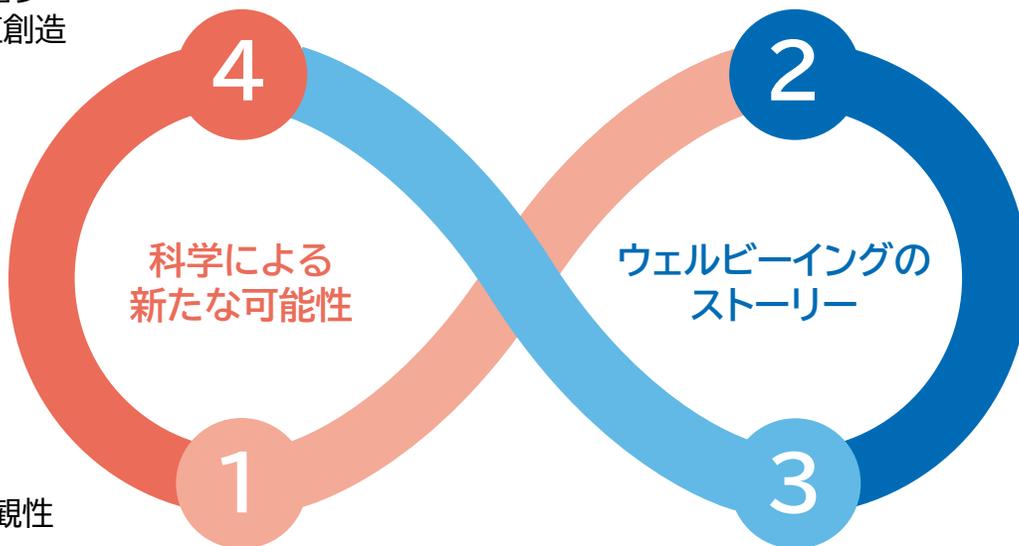
① 共創力を磨き、② 生活者視点をもって③ Well-beingを実現し、
事業活動を通じて④ 共創された価値を還元していく

4. 価値共創(ASV)

- 4.1 健康寿命
- 4.2 コー・ウェルビーイングソリューション
- 4.3 による価値創造

1. 共創力

- 1.1 変革能力
- 1.2 透明性・客観性
- 1.3 共同力



2. 生活者視点

- 2.1 ホリスティック&インクルーシブ視点
- 2.2 地域コミュニティ視点
- 2.3 未来世代の視点

3. ウェルビーイング

- 3.1 ヒューマン・ウェルビーイング
- 3.2 コミュニティ・ウェルビーイング
- 3.3 地球のウェルビーイング

重要テーマ

持続可能な地球環境の実現

食を通じたウェルビーイングの実現

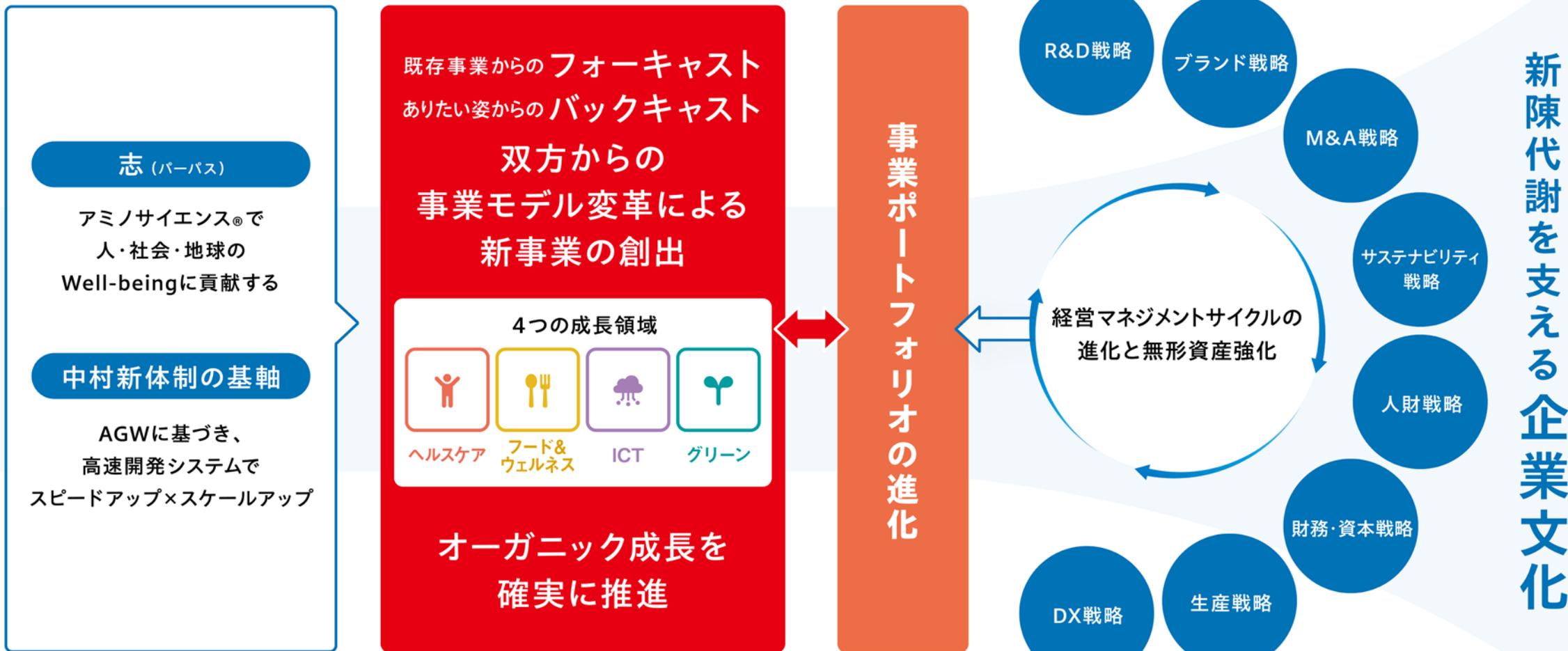
先端医療・予防への貢献

スマートソサエティの進化への貢献

多様な価値観・人権の尊重

経営基盤の強化

ASV経営進化のシナリオ



多様性・公平性・包括性(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)

グローバルに食品とバイオ&ファインケミカル、
地域、性別、キャリア、障がい等の観点で
多様な人財を融合することがイノベーション創出に重要



ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン
(DE&I)の向上に努めます。

多様性・公平性・包括性(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)

国際間異動ガイドラインを整備し、
日本と海外拠点間のみならず海外拠点同士の人財交流

食品部門とバイオ&ファインケミカル部門をクロスした
キャリアパス

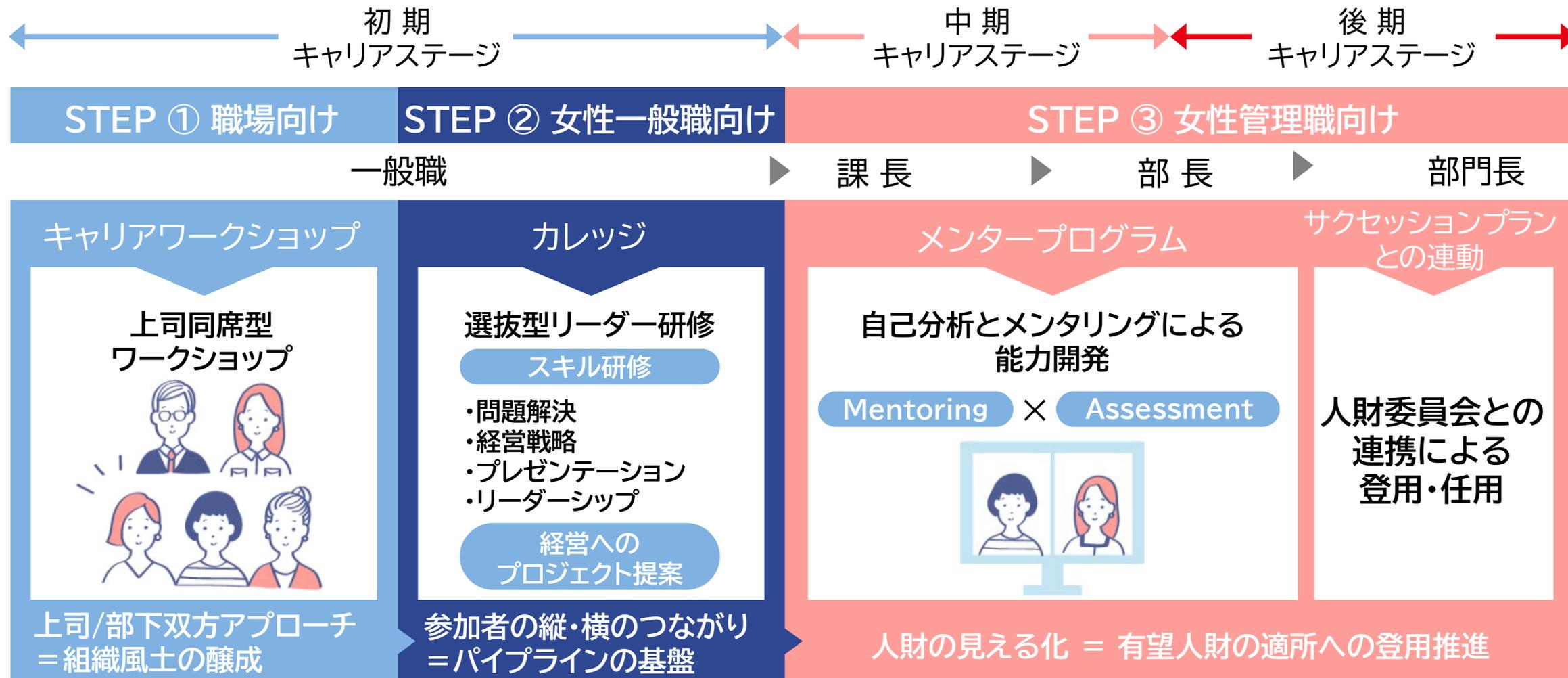
関係会社間の人財交流



性別・国籍だけではない**真のダイバーシティ経営**

多様性・公平性・包括性(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)

「AjiPanna Academy(アジパンナ・アカデミー)」



多様性・公平性・包括性(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)

味の素みらい株式会社 (障がい者雇用を促進する特例子会社)

経営理念

ハートフル・サービス

わたしたちの
思い

- お客様への
丁寧な、まごころを込めたサービスの実践
- 働く仲間への温かい心遣い・助け合いを
大切にする
- お客様と社員が笑顔になる会社を目指して



Eat Well, Live Well.



AJINOMOTO®

第147期計算書類の 内容報告の件

会計監査人の監査結果

Eat Well, Live Well.



第147回
定時株主総会

2025年6月20日(金曜日)
味の素株式会社

議案の上程

第1号議案

剰余金の処分の件

第1号議案

剰余金の処分の件

期末配当

40円

年間配当

80円

*当期の期末配当は、基準日が2025年3月31日のため、
2025年4月1日付株式分割実施前の株式数を基準として、実施します。

*ノーマライズドEPSに基づく配当=
 $(\text{事業利益} \times (1 - \text{味の素グループ標準税率} 27\%)) \div \text{発行済株式総数} \times \text{還元係数} 35\%$

第2号議案

取締役11名選任の件