

Eat Well, Live Well.



第148回

定時株主総会

2026年6月19日(金曜日)

味の素株式会社

登壇役員【左側】



小野 郁

執行役
サステナビリティ担当



橘高 幸志

執行役
生産統括



栢原 紫野

執行役
ダイバーシティ担当
指名・報酬委員会担当



高柳 大

執行役常務
Chief Innovation
Officer (CIO)
研究開発統括



スムリガ・
ミロスラブ

執行役常務
Chief Digital
Officer (CDO)
品質保証担当



水谷 英一

執行役常務
財務担当



斉藤 剛

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



嵐田 高彰

執行役常務
バイオ&
ファインケミカル
事業本部長



坂倉 一郎

代表執行役専務
食品事業本部長



下保 寛

代表執行役副社長
Chief Human
Resources Officer
(CHRO)



中村 茂雄

取締役
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



白神 浩

取締役



佐々木 達哉

取締役



岩田 喜美枝

社外取締役
取締役会議長



中山 譲治

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

別室・ウェブ会議システムを通じた参加者

- 田原 貴之 （執行役常務 食品営業統括）
- リッシュ・マイケル （執行役常務 北米本部長）
- 神谷 歩 （執行役常務 コンシューマーフーズ事業部長）
- 寺本 博之 （執行役常務 アセアン本部長）
- 森 妹子 （執行役 欧州アフリカ本部長）
- 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）

別室・ウェブ会議システムを通じた参加者

- 泉井 裕 （執行役 バイオ・ファイン研究所長）
- 臼井 文 （執行役 ブランド戦略・コミュニケーション担当）
- 垣原 陽介 （執行役 法務・コンプライアンス担当）
- 梶 昌隆 （執行役 IR担当）
- 幸村 太郎 （執行役 冷凍食品事業統括）
- ニシタニ・イワオ （執行役 グリーン事業推進担当）

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148期(2025年4月1日から2026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148期(2025年4月1日から2026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 | 定款一部変更の件 |
| 第3号議案 | 取締役10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

15万7,632名

議決権数

958万5,189個

ご出席の株主数・議決権数

株主数

7万383名

議決権数

788万6,043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148回
定時株主総会

2026年6月19日(金曜日)
味の素株式会社

第148期 事業報告

2025年度の業績

2025年度の業績は、次のとおりです。

主要な変動要因
(売上高)

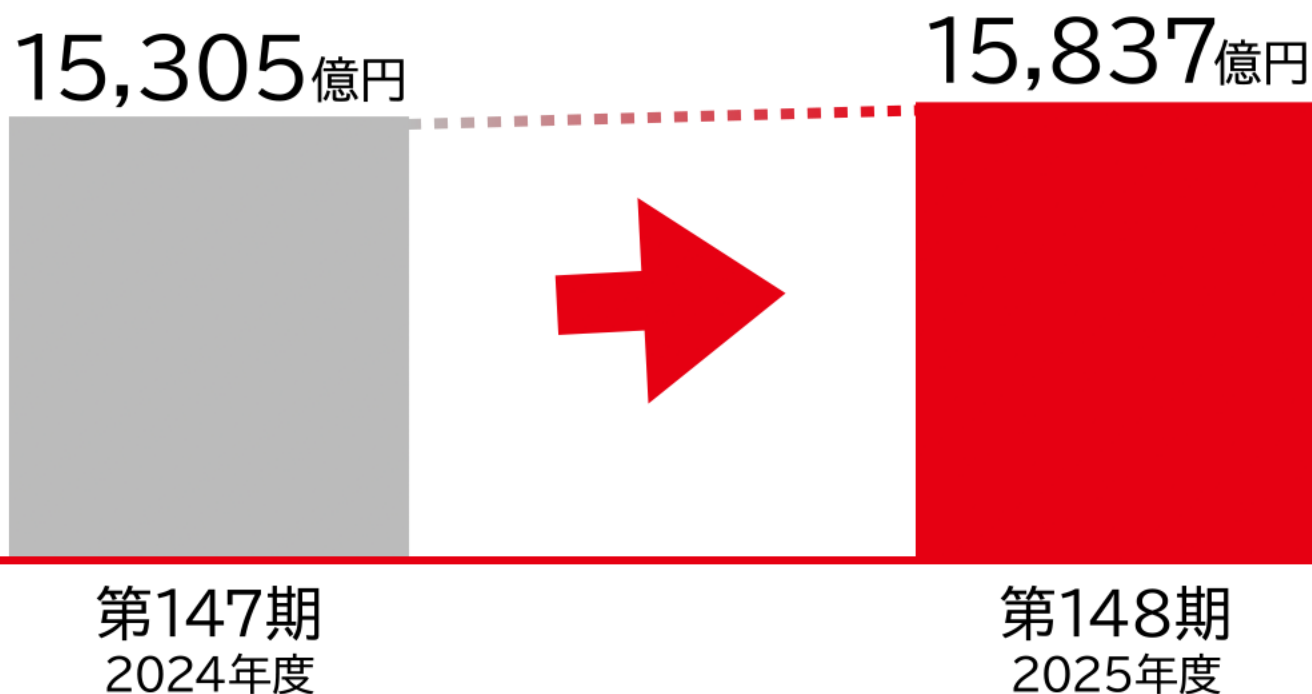
調味料・食品およびヘルスケア等の増収等

当連結会計年度の売上高は、調味料・食品およびヘルスケア等の増収等により、

売上高

1兆5,837億円

前期比103.5%



前期を531億円上回る1兆5,837億円、前期比103.5%となりました。

主要な変動要因
(事業利益)

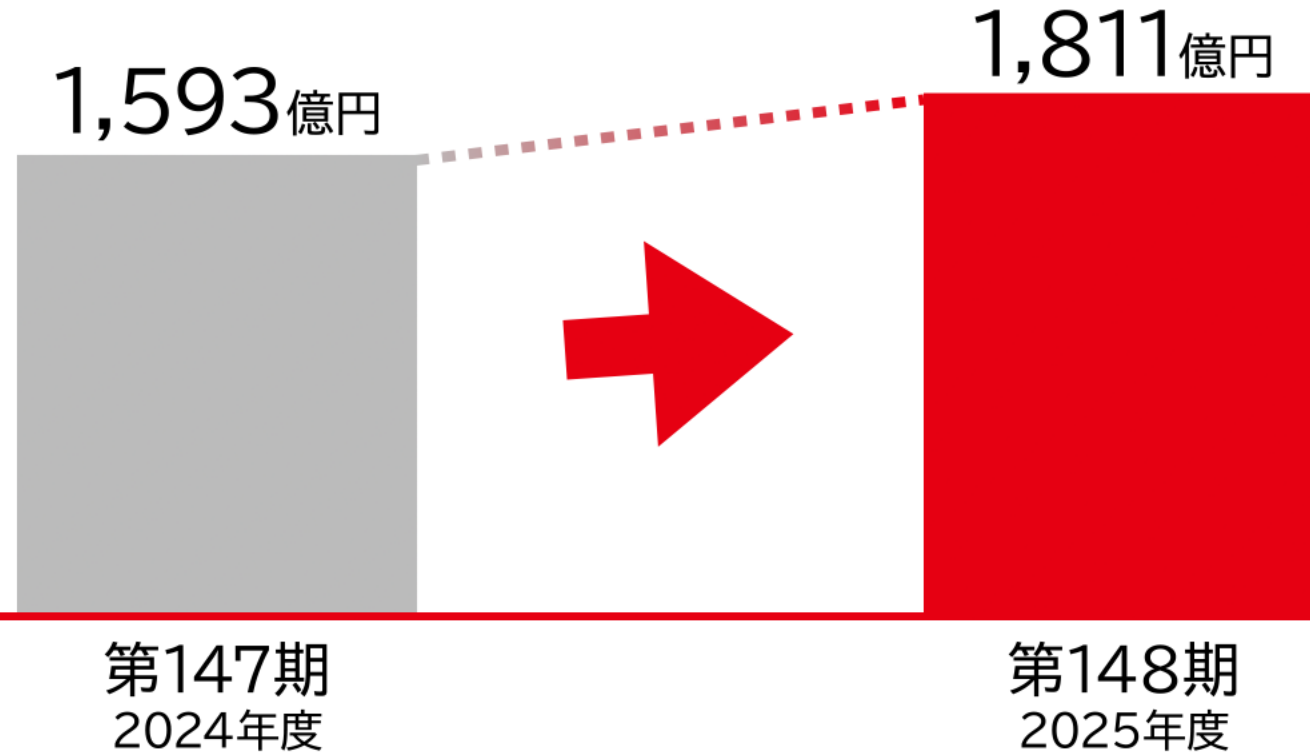
ヘルスケア等および調味料・食品の増益等

事業利益は、ヘルスケア等および調味料・食品の増益等により、

事業利益

1,811億円

前期比113.7%



前期を218億円上回る1,811億円、前期比113.7%となりました。

主要な変動要因 (営業利益)

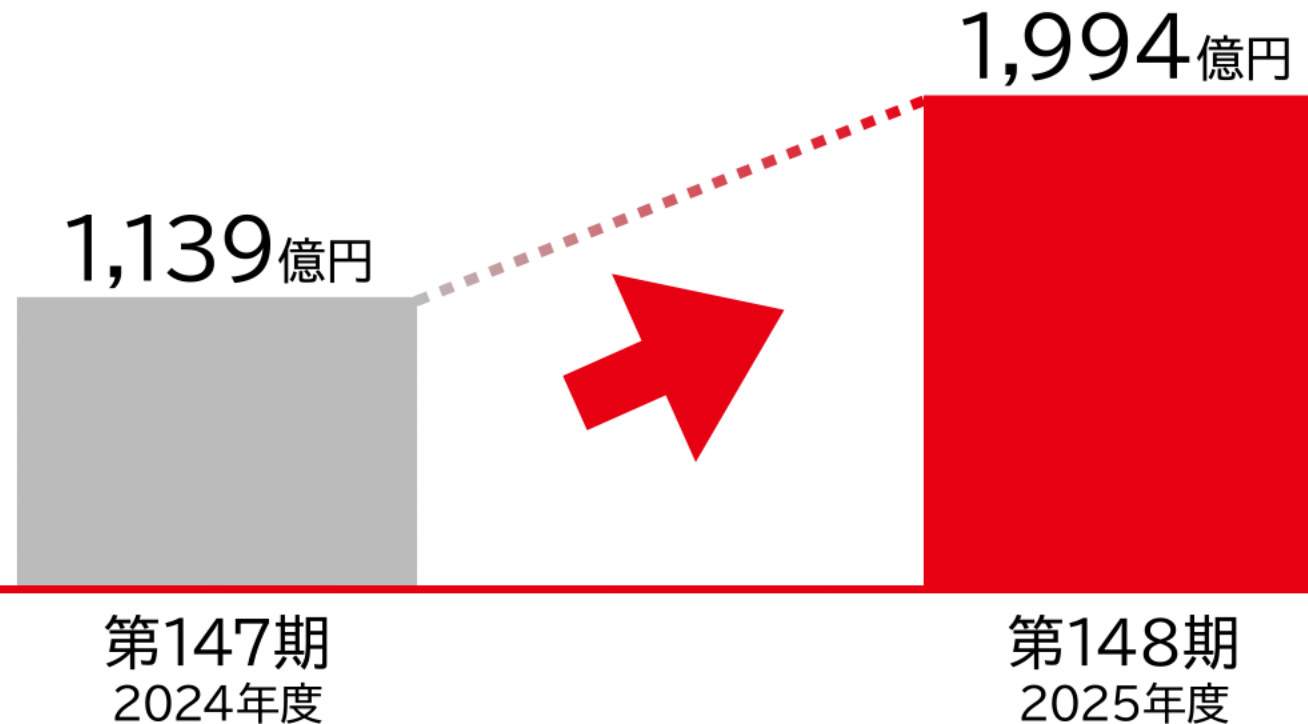
- 事業利益の増益
- 当社の保有する固定資産の一部を譲渡し
固定資産売却益を計上等

営業利益は、事業利益の増益に加え、当期に当社の保有する固定資産の一部、本社ビル土地および建物を譲渡し、固定資産売却益を計上したこと等により、

営業利益

1,994億円

前期比175.0%

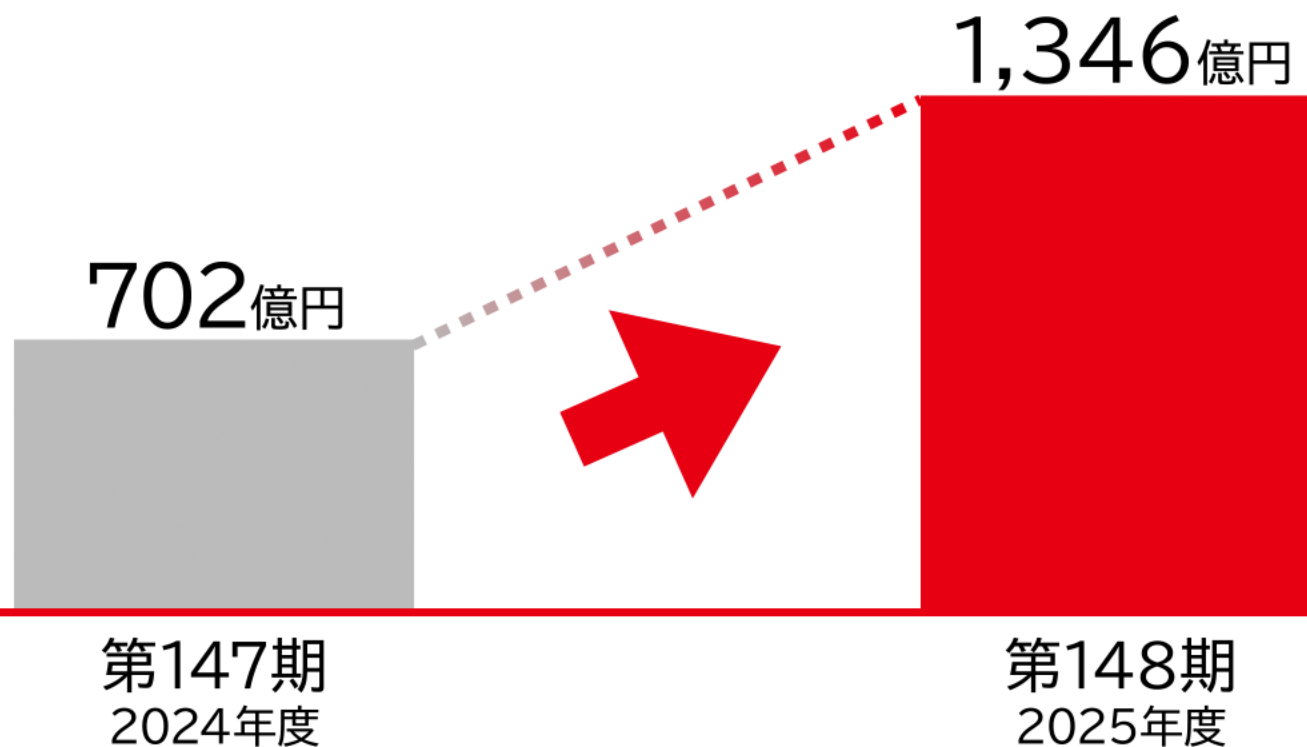


前期を854億円上回る1,994億円、前期比175.0%となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益

1,346億円

前期比191.6%



親会社の所有者に帰属する当期利益は、営業利益の増益等により、前期を644億円上回る1,346億円、前期比191.6%となりました。

事業区分別の概況

ヘルスケア等 21.6%

売上高 3,415億円
前期比 +131億円
(104.0%)

その他 0.9%

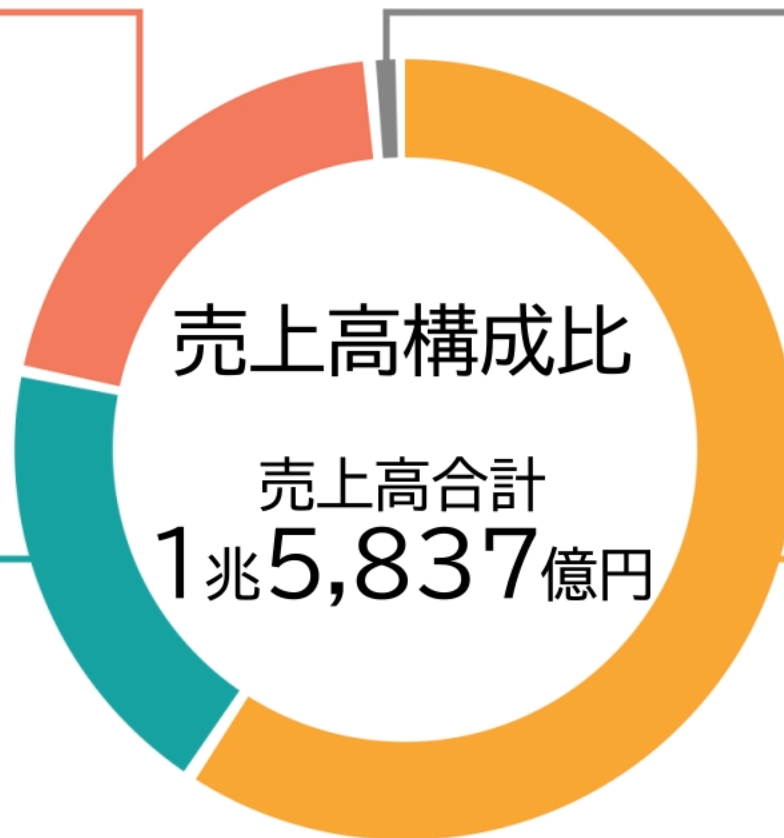
売上高 149億円
前期比 △17億円
(89.4%)

冷凍食品 18.3%

売上高 2,903億円
前期比 +9億円
(100.3%)

調味料・食品 59.2%

売上高 9,369億円
前期比 +409億円
(104.6%)



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



8,960億円

9,369億円

前期比104.6%

第147期
2024年度

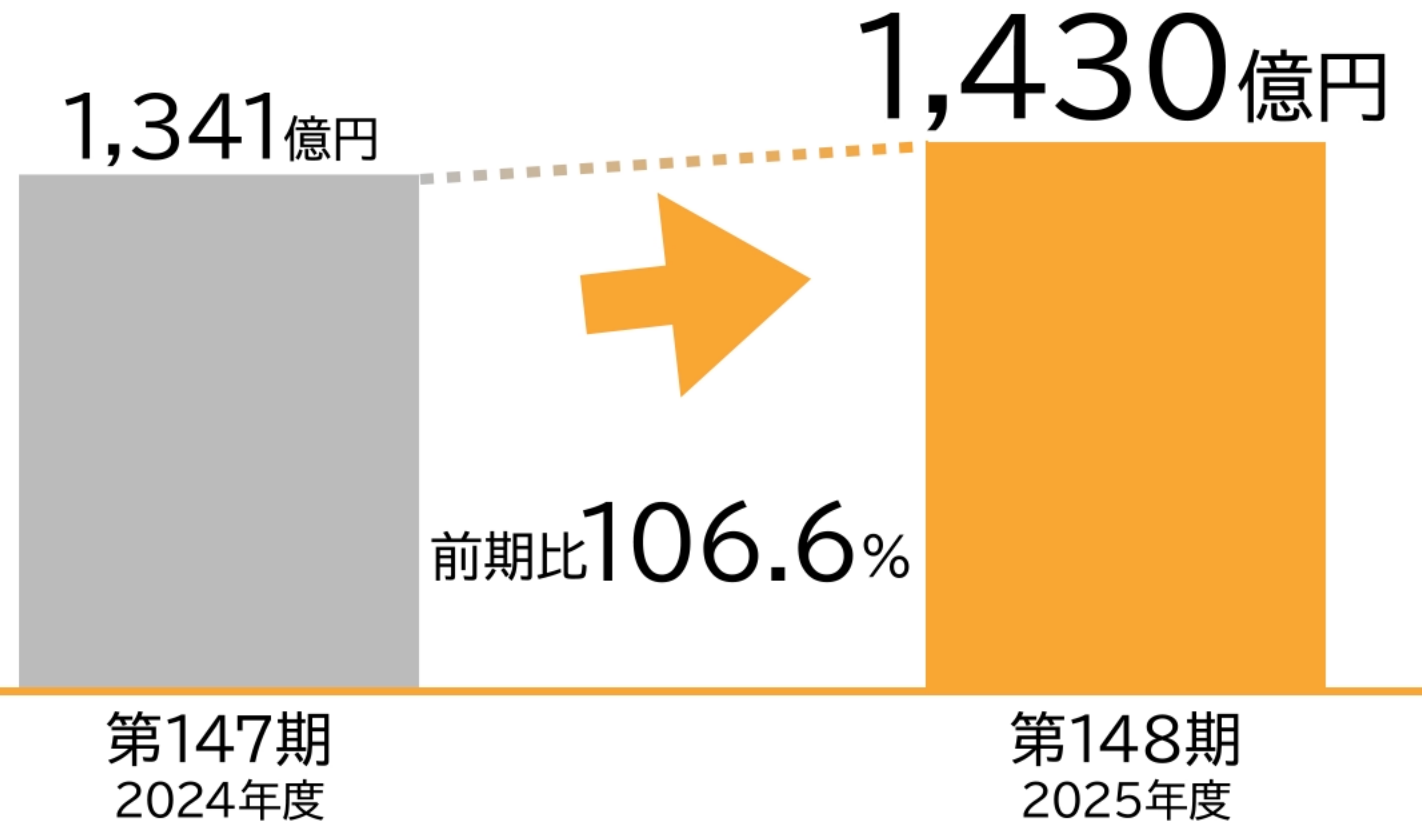
第148期
2025年度

調味料・食品の売上高は、販売増により、
前期を409億円上回る9,369億円、前期比104.6%となりました。

調味料・食品



事業利益



事業利益は、増収効果等により、
前期を89億円上回る1,430億円、前期比106.6%となりました。

冷凍食品

売上高



2,893億円

2,903億円



前期比100.3%

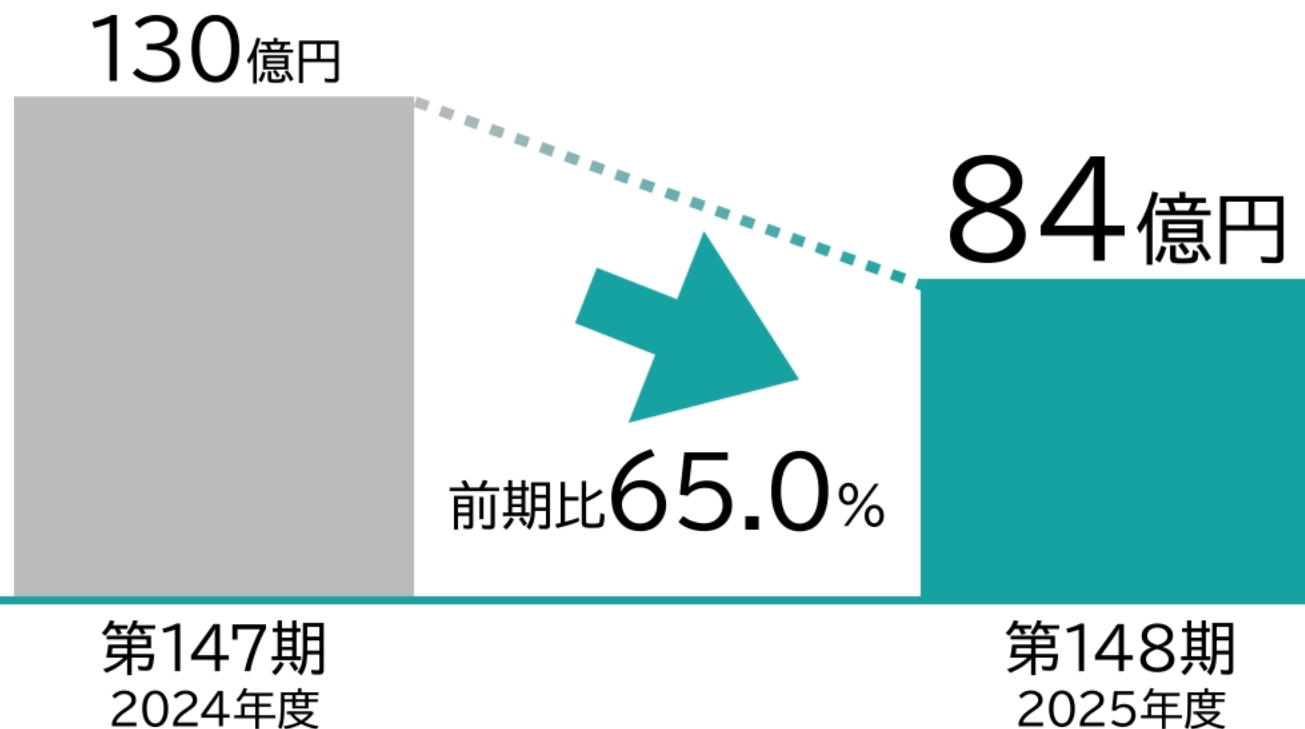
第147期
2024年度

第148期
2025年度

冷凍食品の売上高は、全体で前年並みとなり、前期を9億円上回る2,903億円、前期比100.3%となりました。

冷凍食品

事業利益



事業利益は、主に北米の減益により、
前期を45億円下回る84億円、前期比65.0%となりました。

ヘルスケア等



売上高

3,283億円

3,415億円

前期比104.0%

第147期
2024年度

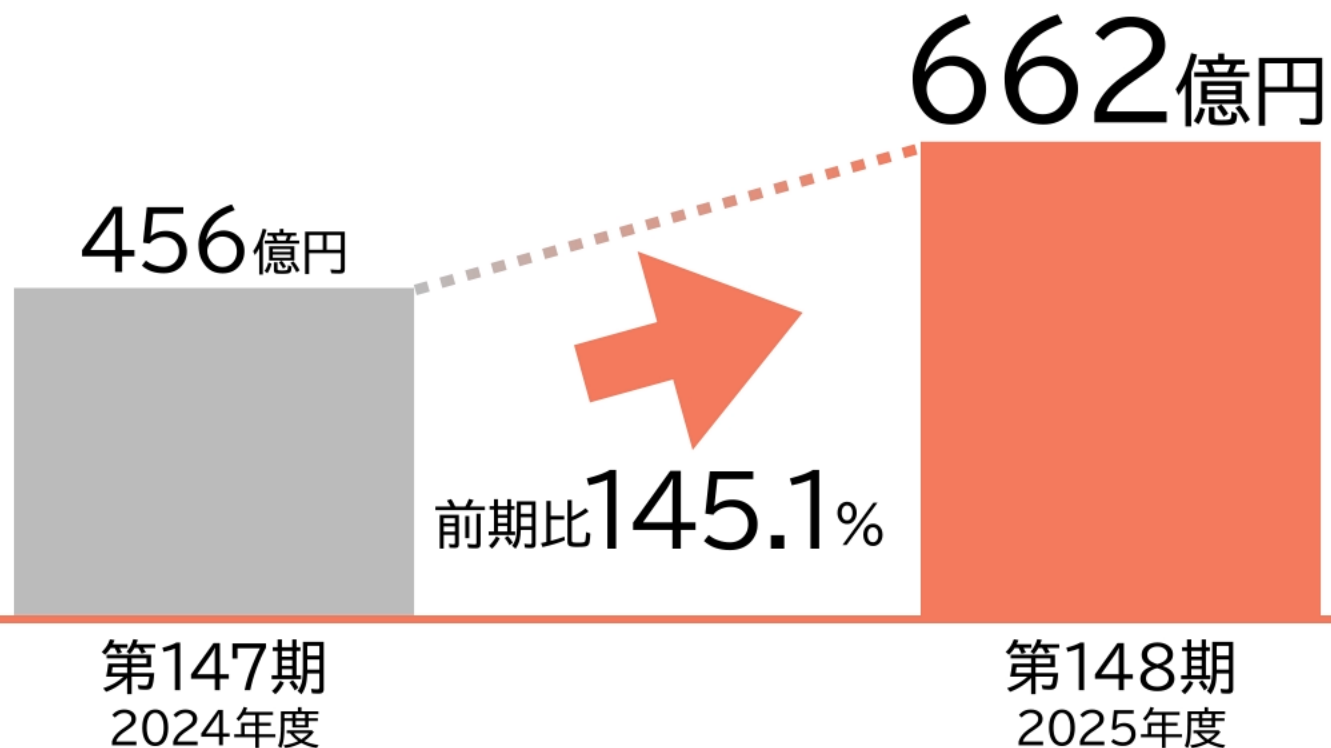
第148期
2025年度

ヘルスケア等の売上高は、味の素アルテア社売却の影響があるも、電子材料の販売好調の影響等により、前期を131億円上回る3,415億円、前期比104.0%となりました。

ヘルスケア等



事業利益



事業利益は、電子材料の増収効果やバイオフィーマサービス&イングリディエンツの増益等により、前期を205億円上回る662億円、前期比145.1%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

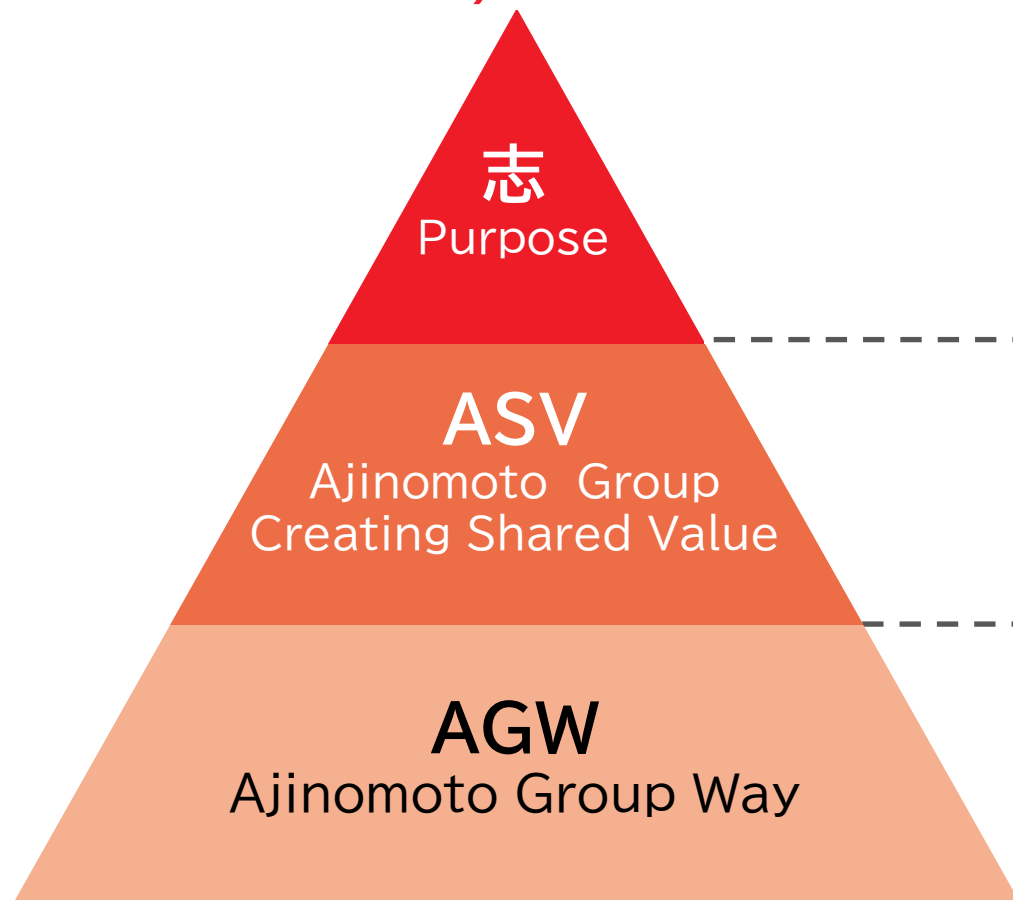
対処すべき課題

Our Philosophyの実行力を磨き続ける

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の実行力を磨き続ける

■志(パーパス)

アミノサイエンス®で、
人・社会・地球の
Well-beingに貢献する

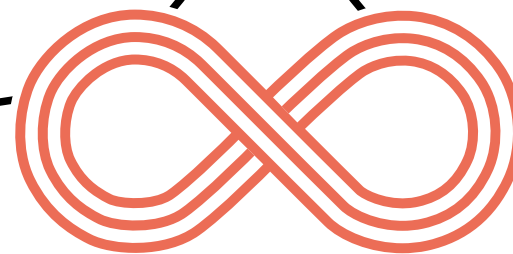
■アウトカムの実現

50%

環境負荷を
削減

10億人

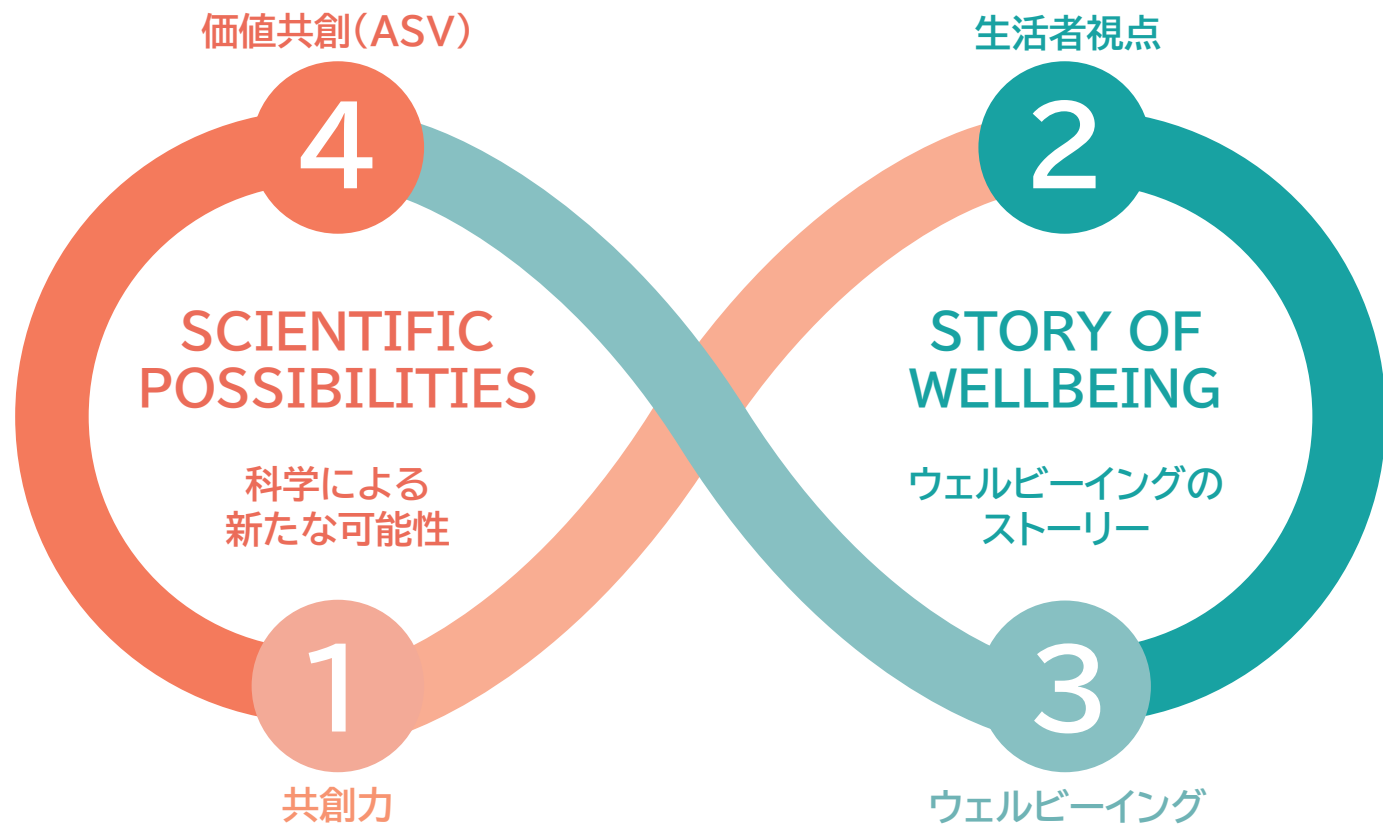
の健康寿命を
延伸



レジリエントかつ持続可能な
アグリフードシステム

味の素グループにとっての重要な事項(マテリアリティ)

価値創造のフレームワーク



① 共創力を磨き、②生活者視点をもって③Well-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きます。

6つの重要テーマ

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

「中期ASV経営 2030ロードマップ」3年目を終えて

2030年のありたい姿

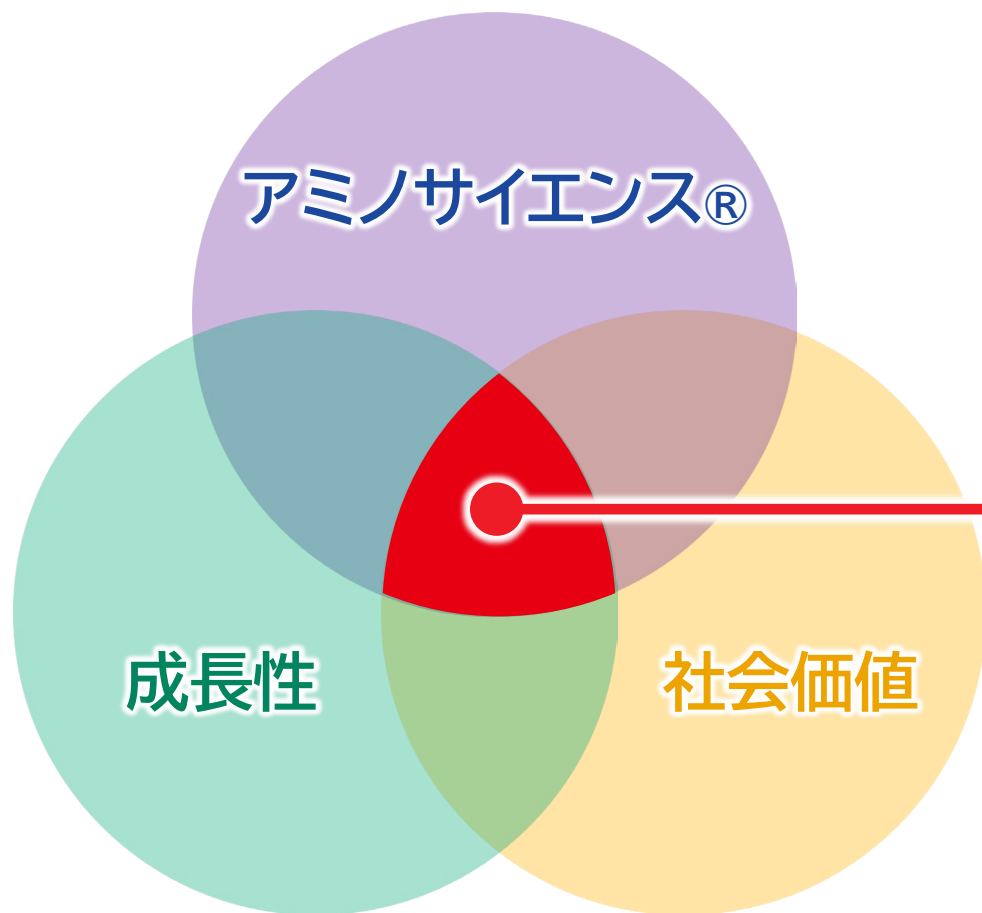
		FY23	FY24	FY25	FY26 業績予想	FY30計画	【参考】 EPS 約3倍 (FY22対比)を目指す	
ASV指標	経済価値指標							
	ROE (Forge社買収影響除く) (Forge社買収影響+特殊要因*除く)	11.0% (11.4%)	9.0% (11.3%) (14.7%)	17.7% (21.4%) (17.7%)	約15% (約18%)	約20%		
	ROIC (>資本コスト) (Forge社買収影響除く) (Forge社買収影響+特殊要因除く)	8.7% (9.4%)	6.7% (7.8%) (9.8%)	11.8% (13.3%) (11.2%)	約11% (約12%)	約17%		
	オーガニック成長率	1.7%	3.7%	3.7%	約9%	5%~ (FY26-30)		
	EBITDAマージン	15.7%	16.1%	17.1%	約17%	19%		
社会価値指標	環境負荷削減の取組み	▲35% CO ₂ 排出量 (Scope1,2)	▲43% CO ₂ 排出量 (Scope1,2)	-	-	環境負荷 50%削減 (アウトカム)	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	
	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憶人	9.5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	76%	76%	78%	84%**	88%**~		
	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%)	2,425 (実績 前年比 +23%)	-	FY22比、 CAGR 7%~		

経営が示す
挑戦的目標

*固定資産売却益・減損等 **生産性向上の設問を、新設問「意思決定における不必要な承認は最小限に抑えられているか」に変更し、FY26を設定。FY30の目標を修正

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

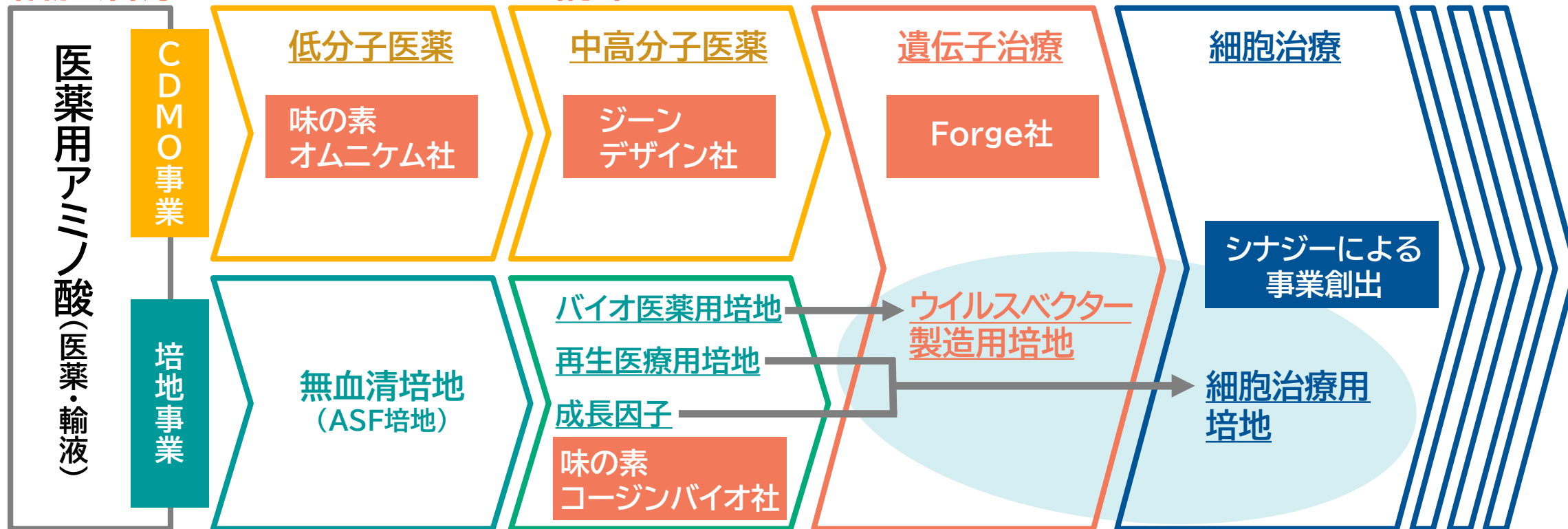
遺伝子治療から細胞治療へ

ヘルスケア

グローバルな事業基盤の構築により、遺伝子治療から細胞治療への発展に貢献する

CDMO事業 Contract Development & Manufacturing Organization
医薬品の製造開発受託事業

細胞治療のバリューチェーン構築



栄養知見にDX技術を活用することで商品・サービスを創出

フード&
ウェルネス

全ての生活者が健康的な食事を摂取出来る食環境づくりに貢献



栄養サポート必要層



ReTabell

不調の状態、食事履歴
を考慮したレシピ検索

Eat Well, Live Well.

Aj
AJINOMOTO

(給食向け)
AI献立プランナー

病院や
介護施設
など



栄養への関心高い層

栄養バランス
宅配冷凍弁当
あえて、[®]



一般生活者



AJINOMOTO PARK

がんばる人の
チカラになるごはん
勝ち飯[®]
ひとりひとりの目的に応じた献立をご提案！

栄養バランスの
整った食卓



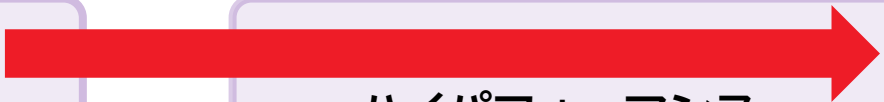
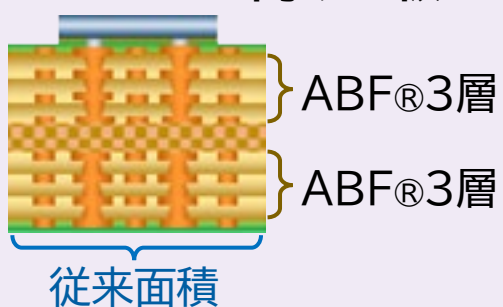
味の素ビルドアップフィルム®(ABF®)成長の可能性

高度なアプリケーションでは、より多くの味の素ビルドアップフィルム®を必要とする為、市場の成長に伴い、更なる需要増が期待される。

パソコン

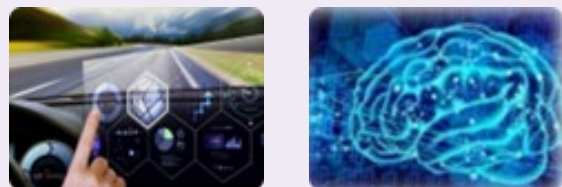


パソコン向け基板

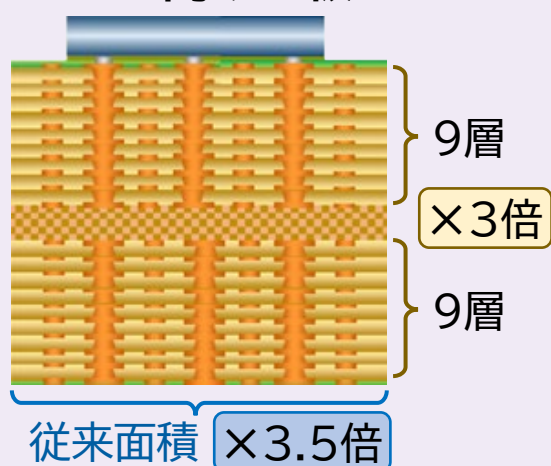


AIなど向け

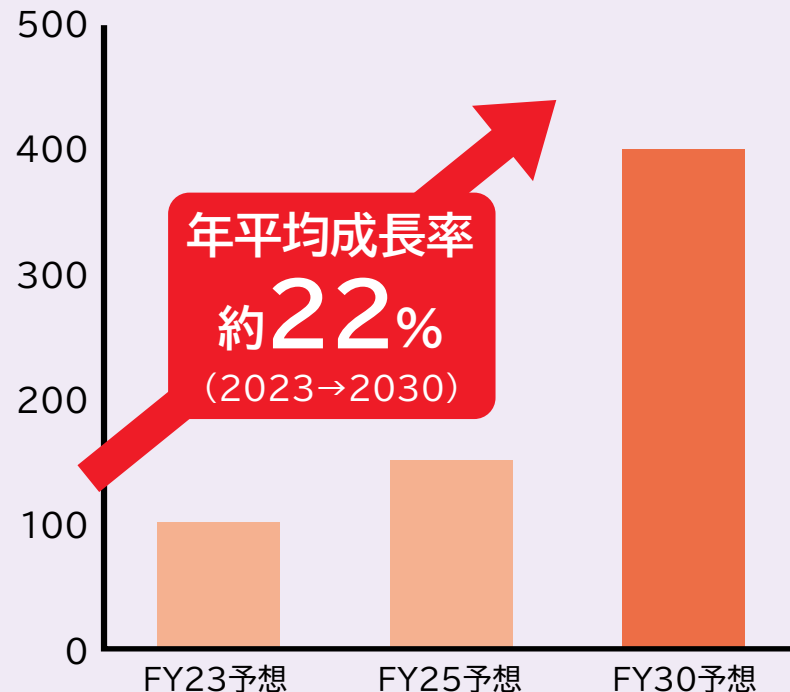
ハイパフォーマンス・コンピューター(HPC)



HPC向け基板



HPCデバイス 出荷量見通し(Index)



出所: 外部調査会社の情報を基に当社推定

サステナブルなアグリ・フードシステムへの貢献

グリーン

アミノサイエンス®によって持続可能な地球環境、及び生活者の皆様のWell-beingに貢献する。

グリーン領域の事業

アグロ事業

農業支援



グリーンフード事業

新しい食のライフスタイルの提供



Flowering Mooncake Gift Box



Ice Cream

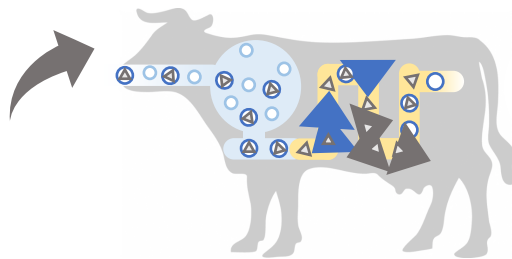


Ice Cookie Sandwich

畜産飼料事業



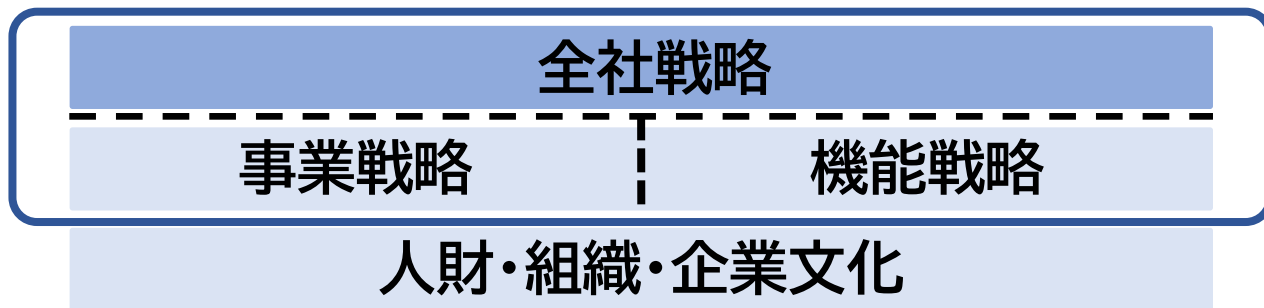
「AjiPro®-L」



アミノサイエンス®

当社の強み

7つの全社戦略を中核としたASV経営の進化と実行体制の強化



Management Slogan
「ちゃんと考えて、ちゃんと実行する！」

<7つの全社戦略>

- ① 中長期成長戦略
- ② ポートフォリオ戦略
- ③ 財務・資本戦略
- ④ 組織の実行力のスピードアップ
×スケールアップ
- ⑤ サステナビリティ戦略
- ⑥ ステークホルダー・
エンゲージメント
- ⑦ コーポレート・ガバナンス、
コンプライアンスの強化

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)

多様な人財を社内外から求め、
融合することがイノベーション創出に重要

知・経験

×

属性

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン
(DE&I)を推進

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)

グループリーダーシップ層の
多様性比率
27%達成(2025年度)

日本と海外拠点間および
海外拠点間の異動を通じた
人財育成

女性管理職の育成、
登用に向けた
パイプラインを強化

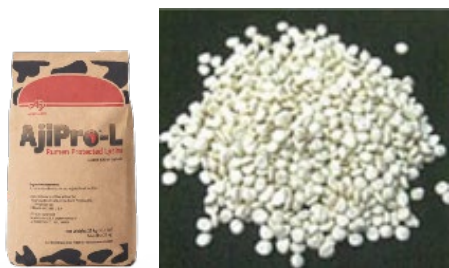
誰もが働きがいをもって
活躍できる職場づくり

サステナビリティへの取り組み

社会の繁栄、健康でより豊かな暮らしの実現と、企業価値の持続的な向上を図る

アミノサイエンス®をベースとする当社ソリューション(例)

牛用アミノ酸リジン製剤
「AjiPro®-L」



当社製品を活用した
タイ農家支援



バイオスティ
ミュラント製品



減塩・減糖・減脂製品



味の素ビルドアップ
フィルム®(ABF®)



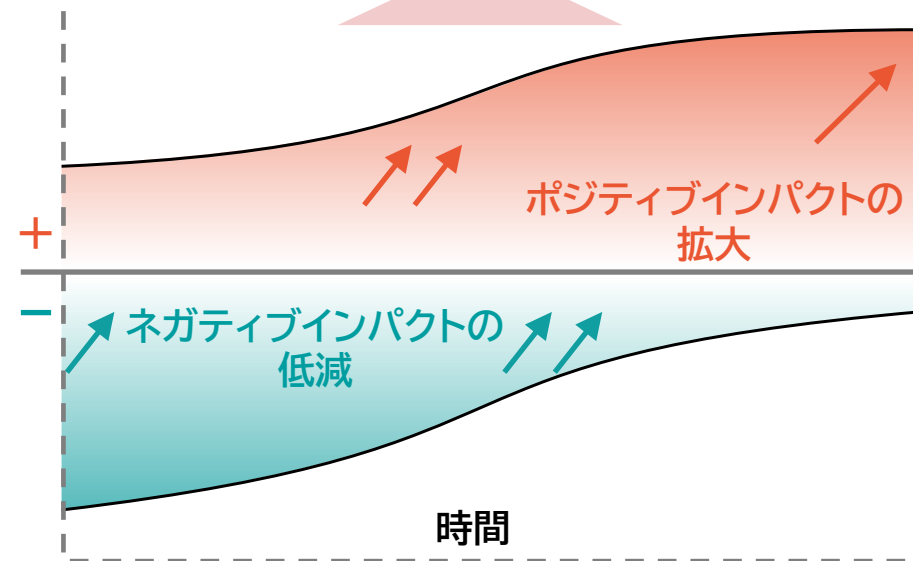
メディカル
フード



事業基盤の
レジリエンス向上

成長機会の創出

社会・環境への影響



無形資産の強化

主な評価・表彰

人的資本



AI・デジタル活用



サステナビリティ



Ecovadis Gold Medal | AJINOMOTO CO INC



ステークホルダーとの対話



ディスクロージャー
2025年度 優良企業



SAAJ 公益社団法人
日本証券アナリスト協会
The Securities Analysts Association of Japan

Eat Well, Live Well.



AJINOMOTO®

第148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148回

定時株主総会

2026年6月19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

24円

年間配当

48円

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

第2号議案

定款一部変更の件

第2号議案

定款一部変更の件

変更の理由

執行役の事業年度における経営責任を明確にするため、執行役の任期を事業年度と合わせ、選任後1年以内に終了する事業年度の末日までとする変更を行うものであります。

なお、本議案に係る定款変更の効力は、本株主総会の終結後最初に招集される取締役会の終結の時をもって発生するものとします。

変更の内容

変更の内容は、次のとおりです。

(下線は変更部分を示しております。)

現行定款	変更案
第30条(任 期) 執行役の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度の <u>うち最終のものに関する</u> <u>定時株主総会の終結後最初に招集される</u> <u>取締役会の終結の時</u> までとする。	第30条(任 期) 執行役の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度の <u>末日</u> までとする。

第3号議案

取締役10名選任の件

第3号議案

取締役10名選任の件

1	2	3	4	5
 <p>岩田 喜美枝</p> <p>再任 社外 独立</p>	 <p>中山 讓治</p> <p>再任 社外 独立</p>	 <p>引頭 麻実</p> <p>再任 社外 独立</p>	 <p>八田 陽子</p> <p>再任 社外 独立</p>	 <p>デイヴィス・スコット</p> <p>再任 社外 独立</p>
6	7	8	9	10
 <p>我妻 由佳子</p> <p>再任 社外 独立</p>	 <p>中村 茂雄</p> <p>再任</p>	 <p>下保 寛</p> <p>新任</p>	 <p>斉藤 剛</p> <p>再任</p>	 <p>松澤 巧</p> <p>再任</p>

Eat Well, Live Well.



AJINOMOTO®