

Eat Well, Live Well.



第145回
定時株主総会

2023年6月27日(火曜日)
味の素株式会社

会議の目的事項

報告事項

1. 第145期(2022年4月1日から2023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145期(2022年4月1日から2023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

10万9645名

議決権数

529万1736個

ご出席の株主数・議決権数

株主数

5万1234名

議決権数

453万5562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

第145期 事業報告

2022年度の業績

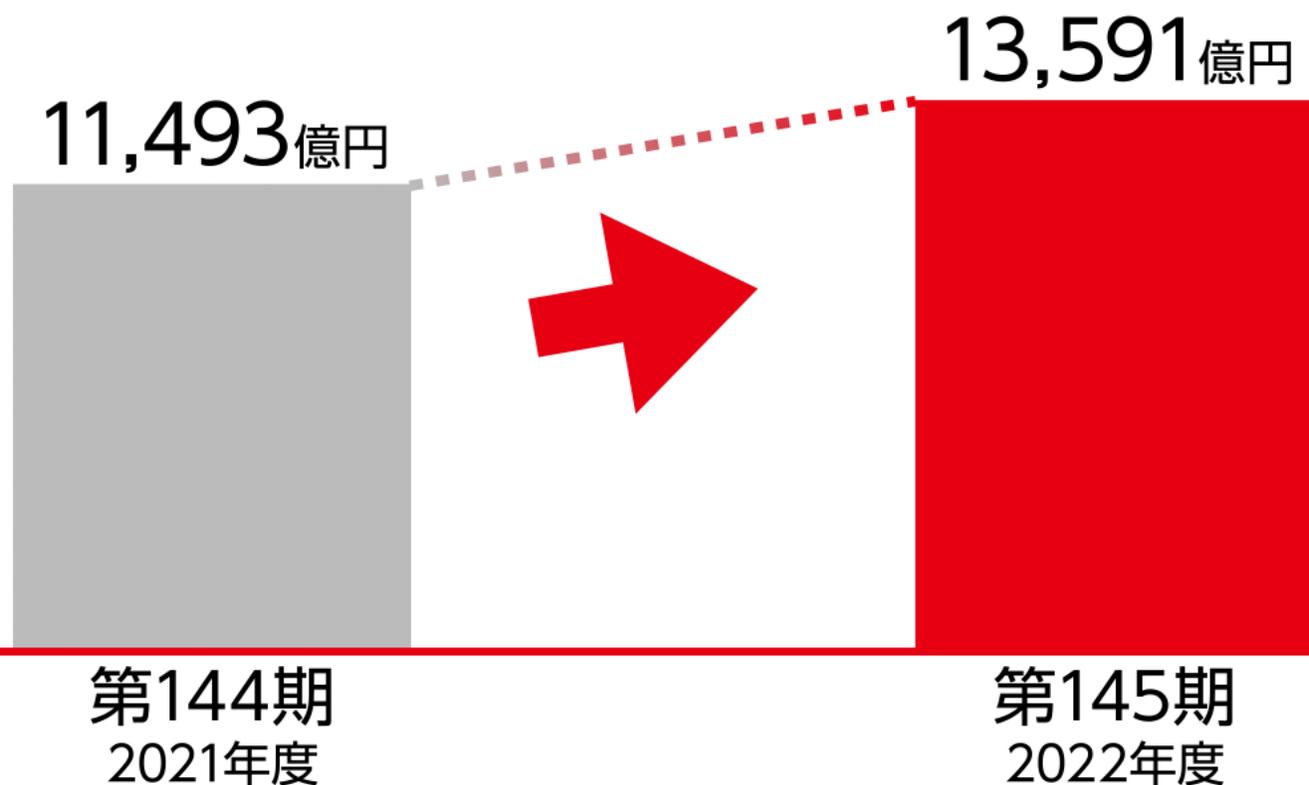
主要な変動要因 (売上高)

換算為替の影響に加え、調味料・食品、冷凍食品、ヘルスケア等がいずれも増収

売上高

1兆3,591億円

前期比118.2%



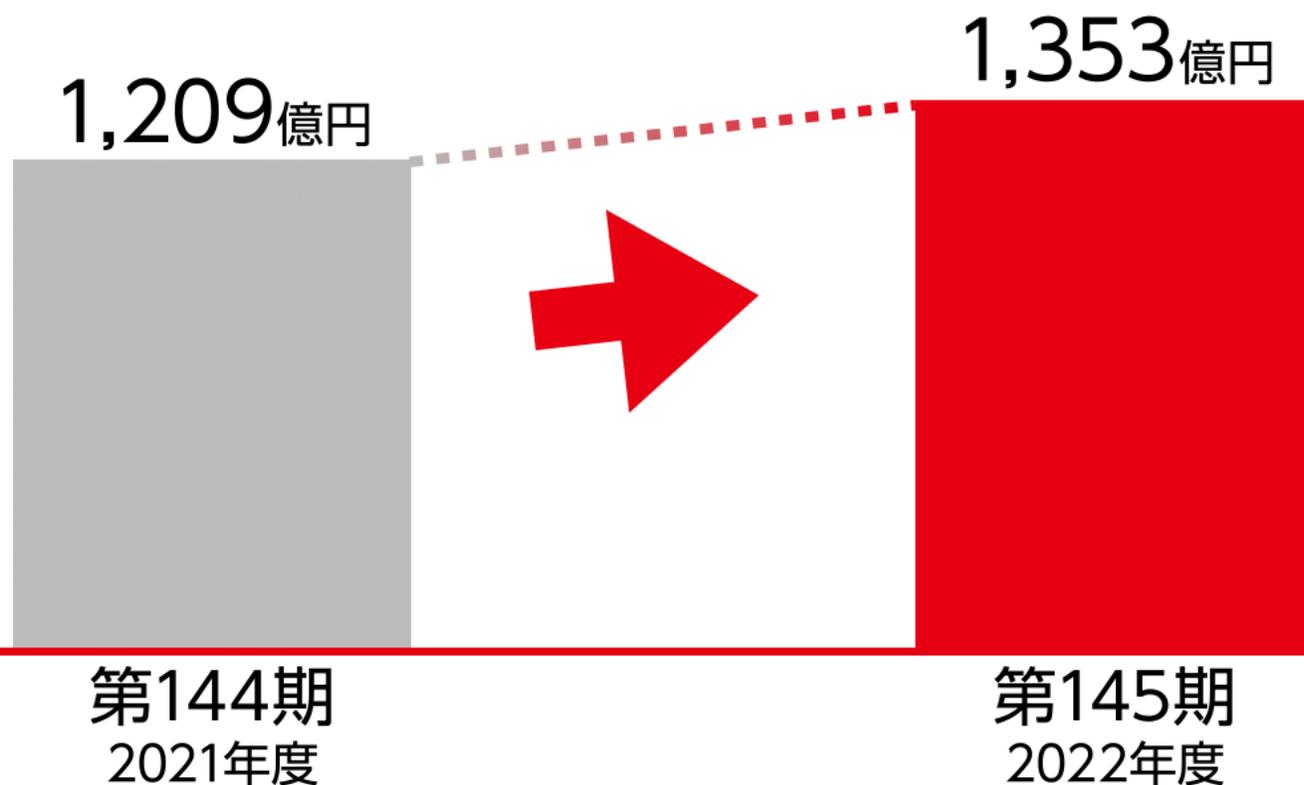
**主要な変動要因
(事業利益)**

原材料等のコスト増の影響を受けたものの、
換算為替の影響やヘルスケア等が増収

事業利益

1,353億円

前期比111.9%



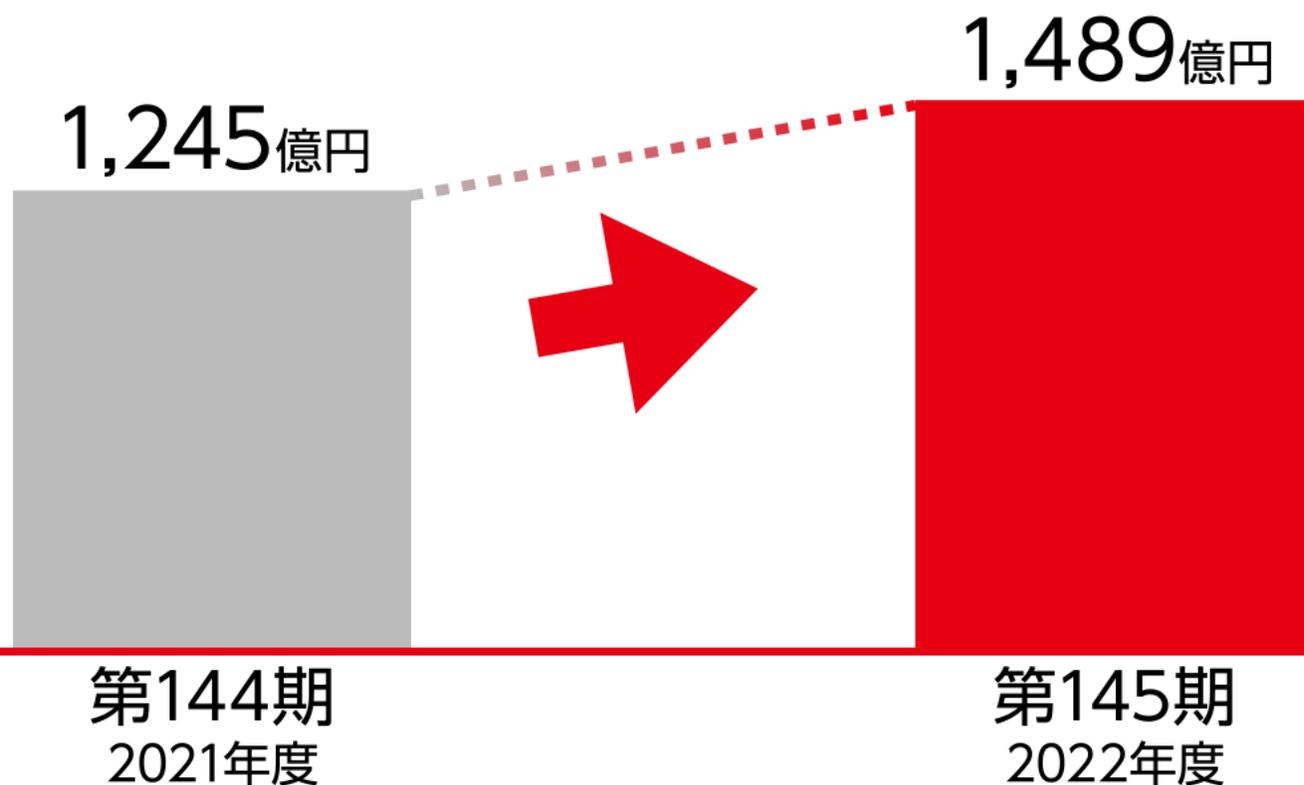
主要な変動要因 (営業利益)

その他の営業費用で味の素フーズ・ノースアメリカ社に係るのれんについて、減損損失の計上等があったものの、その他の営業収益で固定資産(遊休資産)の売却益の計上

営業利益

1,489億円

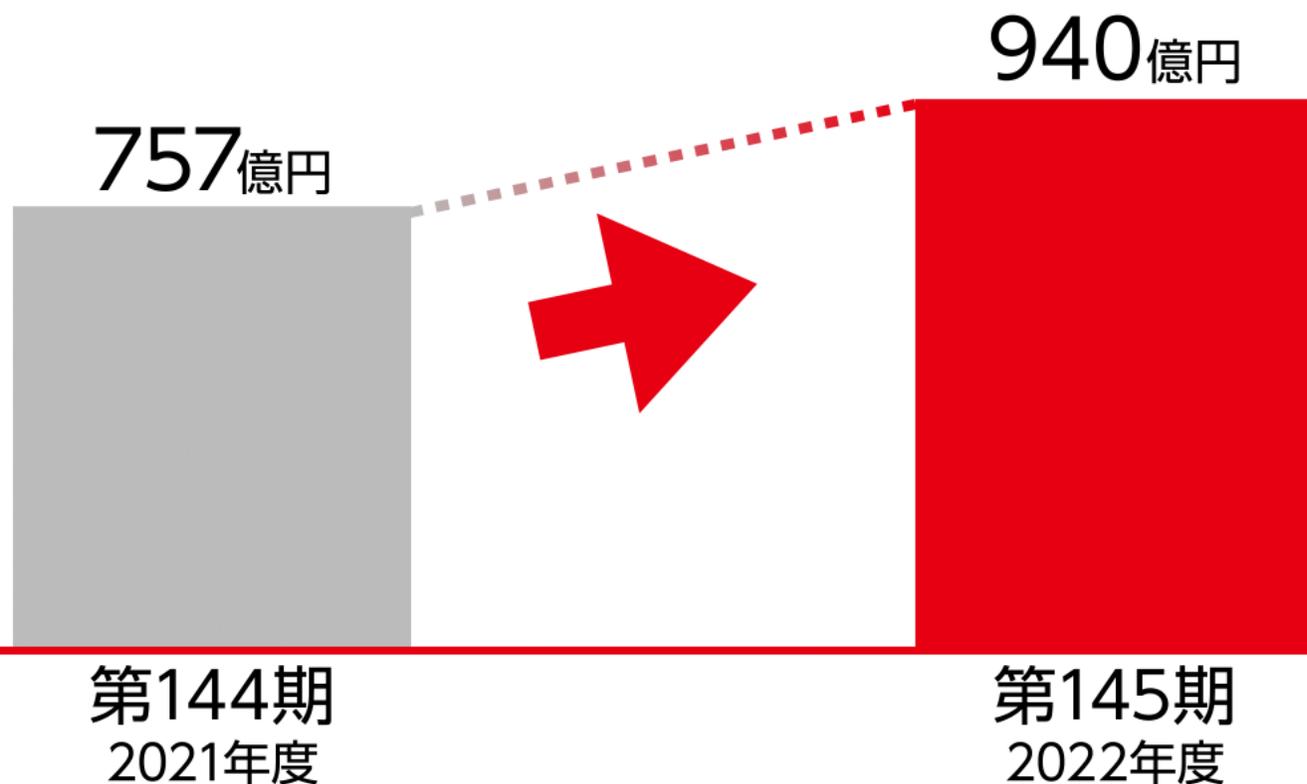
前期比119.6%



親会社の所有者に帰属する当期利益

940億円

前期比124.2%



事業区分別の概況

ヘルスケア等 **22.0%**

売上高 2,996億円
前期比 +484億円
(19.3%増)

冷凍食品 **19.7%**

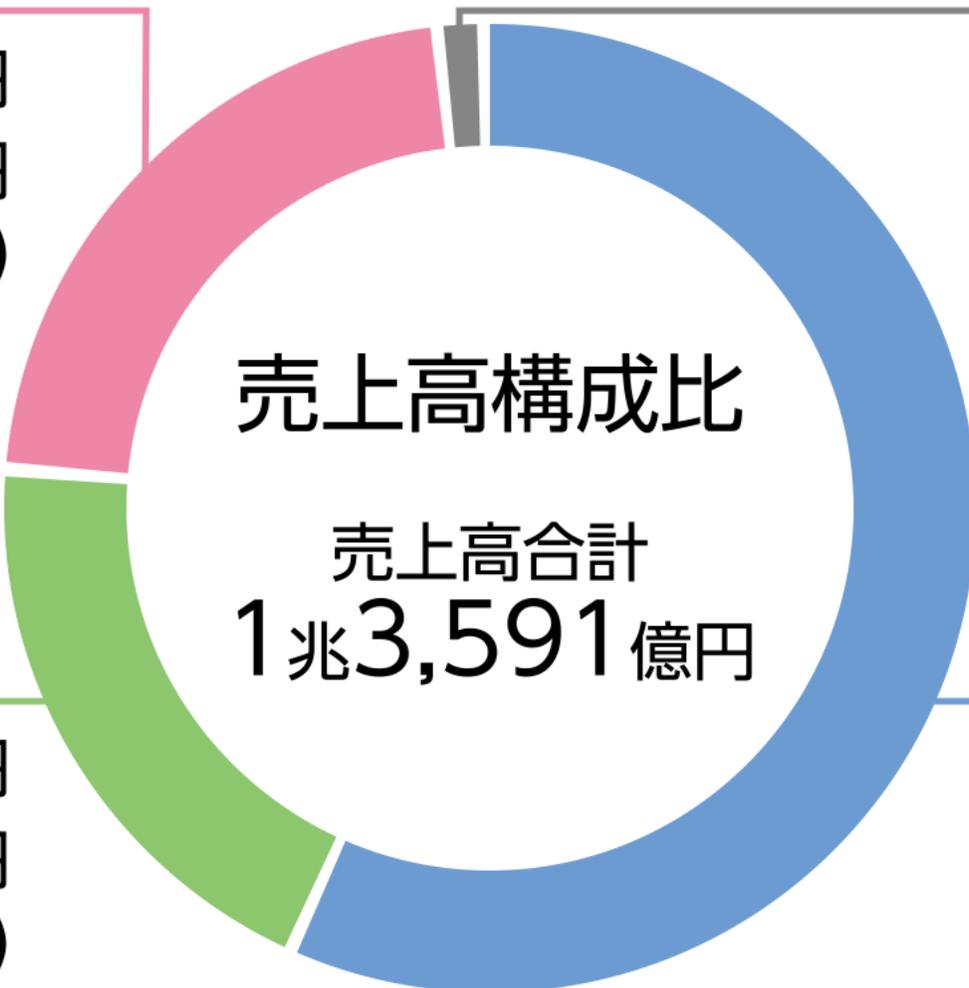
売上高 2,672億円
前期比 +455億円
(20.5%増)

その他 **1.3%**

売上高 171億円
前期比 +50億円
(41.2%増)

調味料・食品 **57.0%**

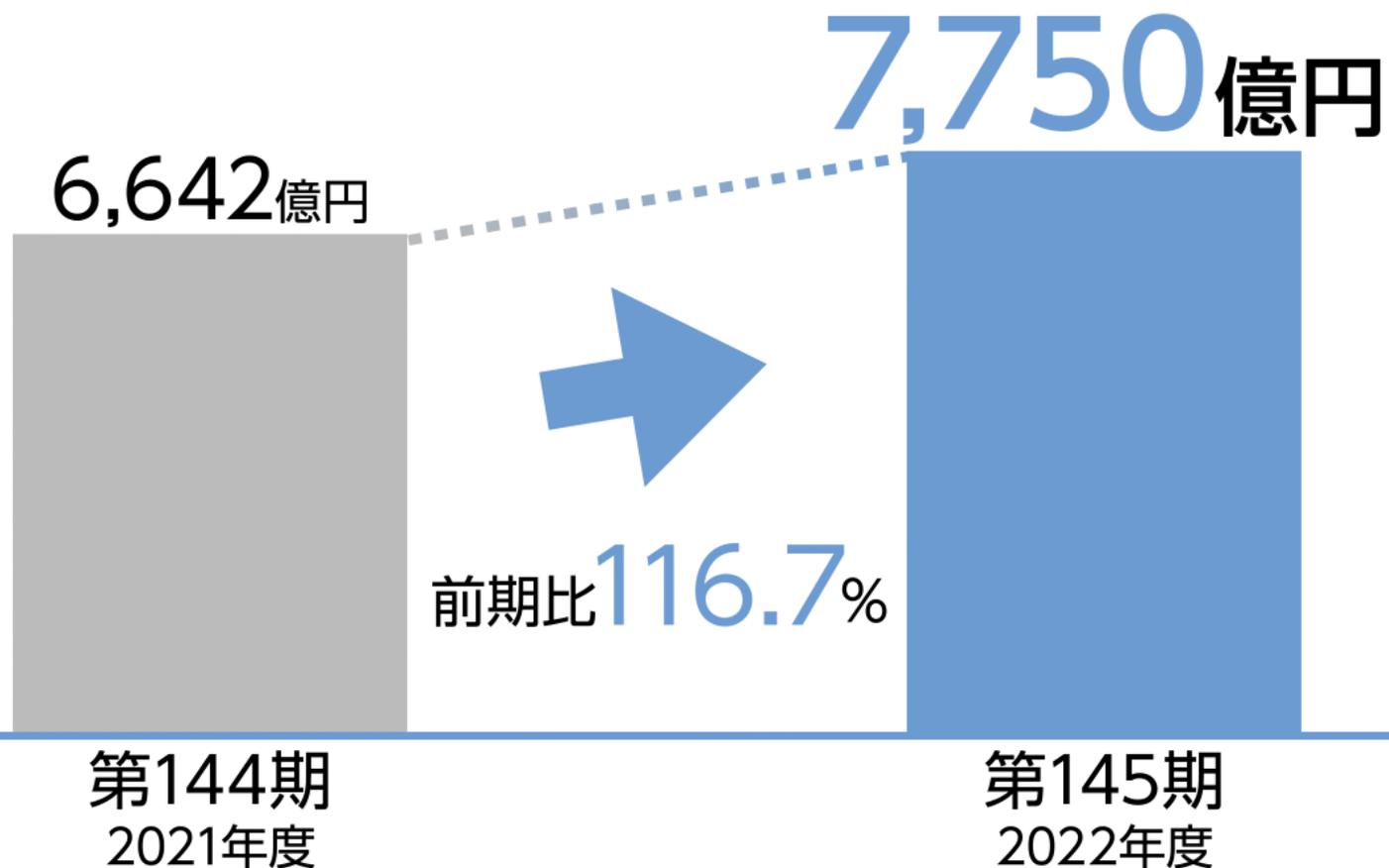
売上高 7,750億円
前期比 +1,107億円
(16.7%増)



調味料・食品



売上高



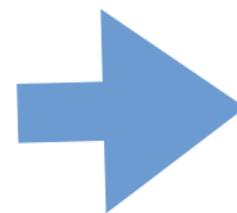
調味料・食品



事業利益

812億円

829億円



前期比102.1%

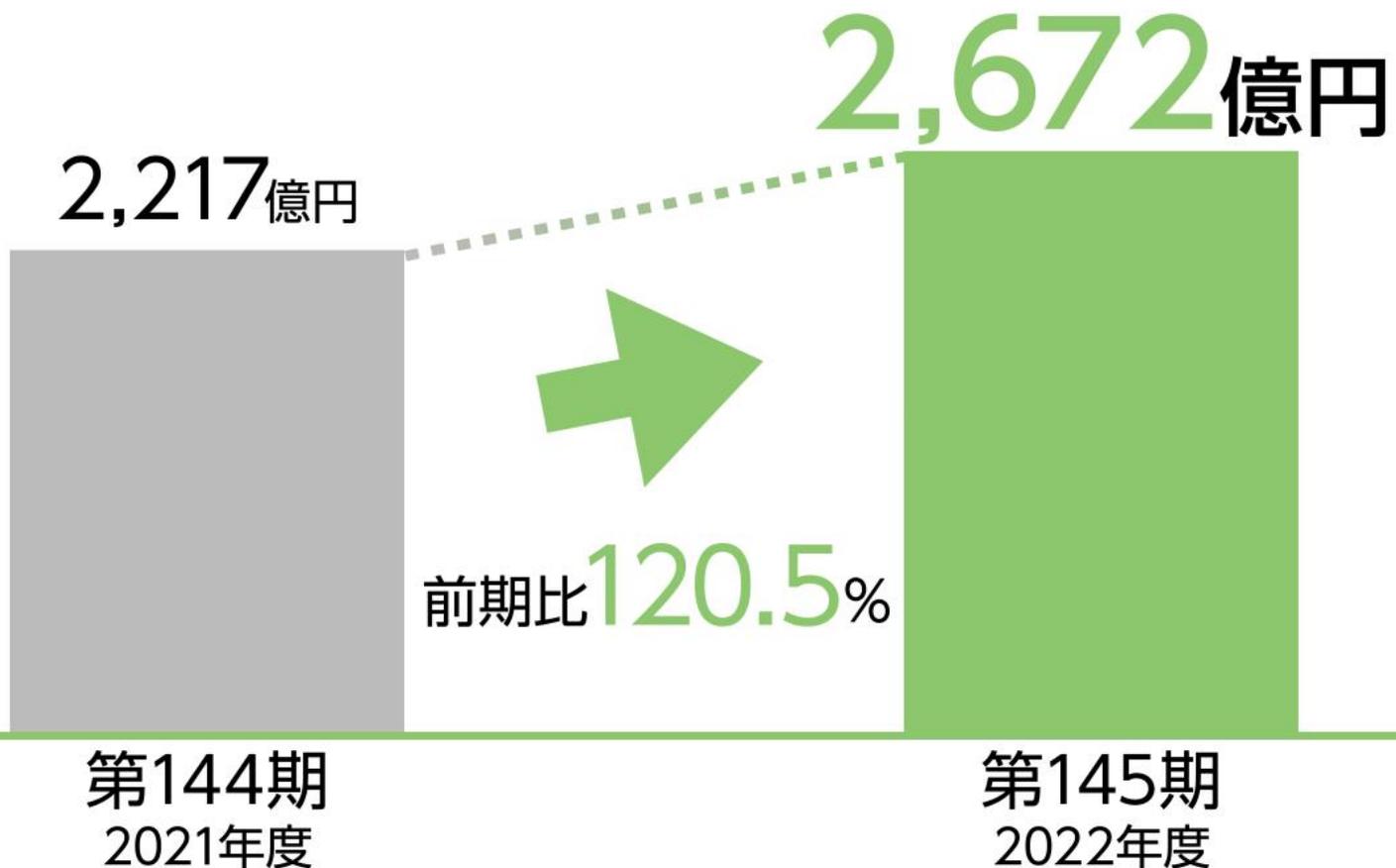
第144期
2021年度

第145期
2022年度

冷凍食品



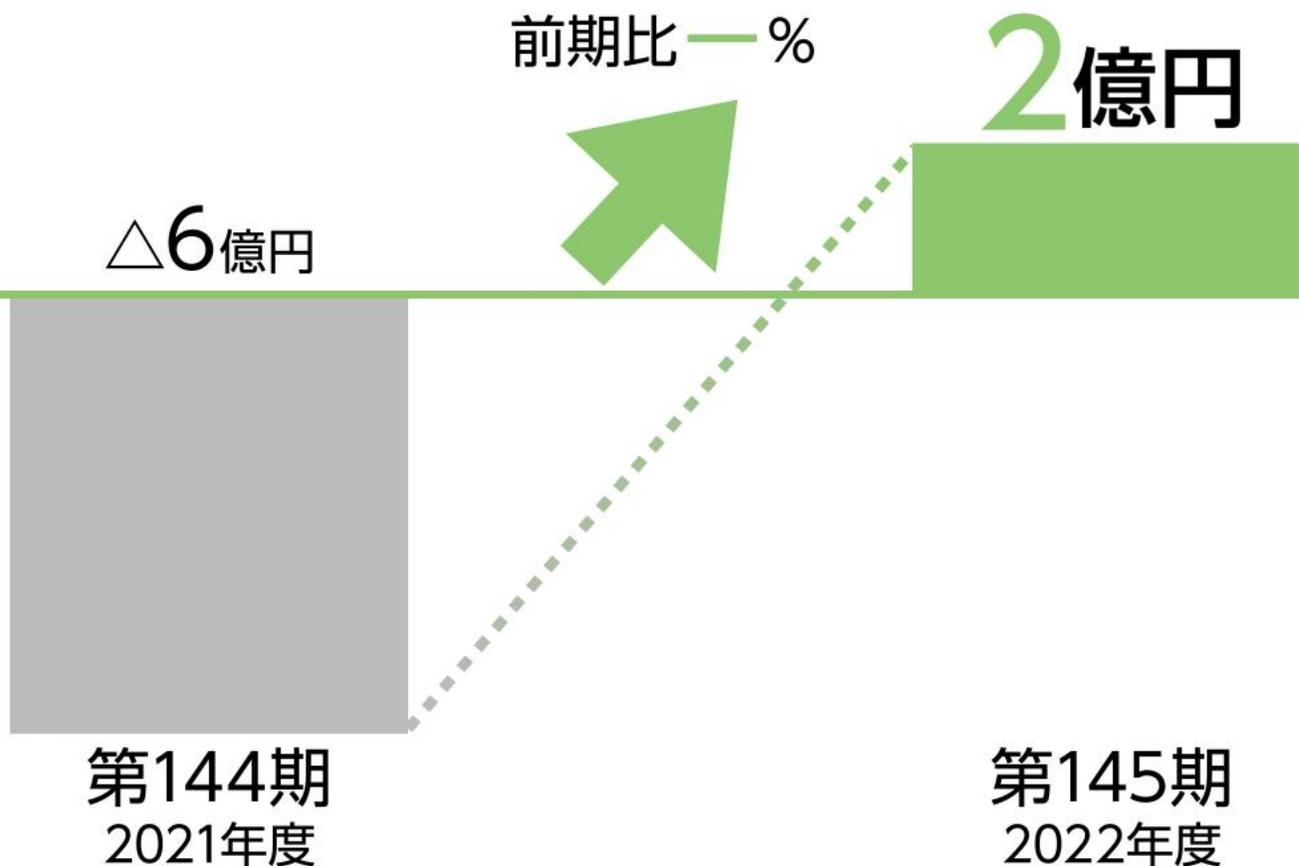
売上高



冷凍食品



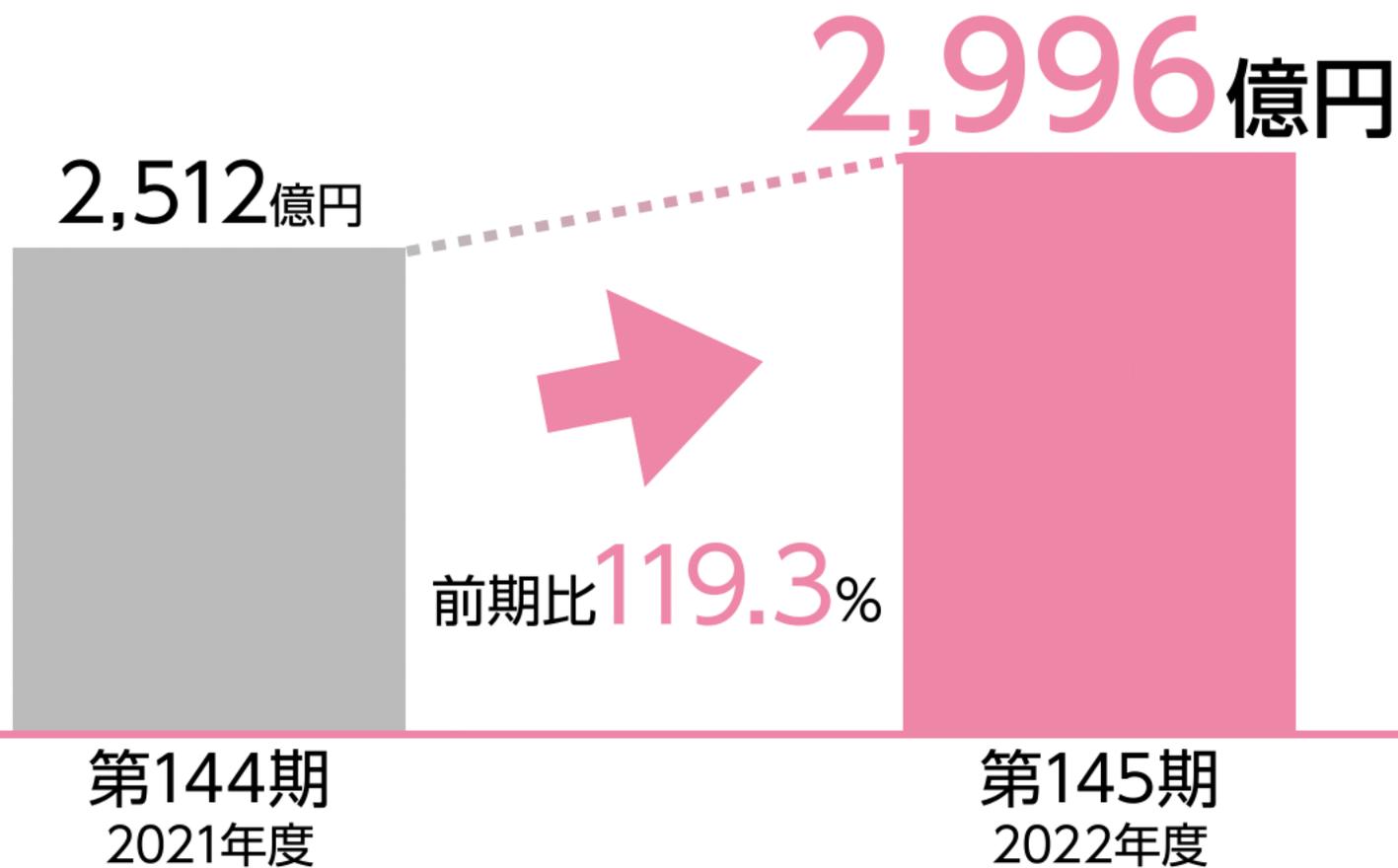
事業利益



ヘルスケア等



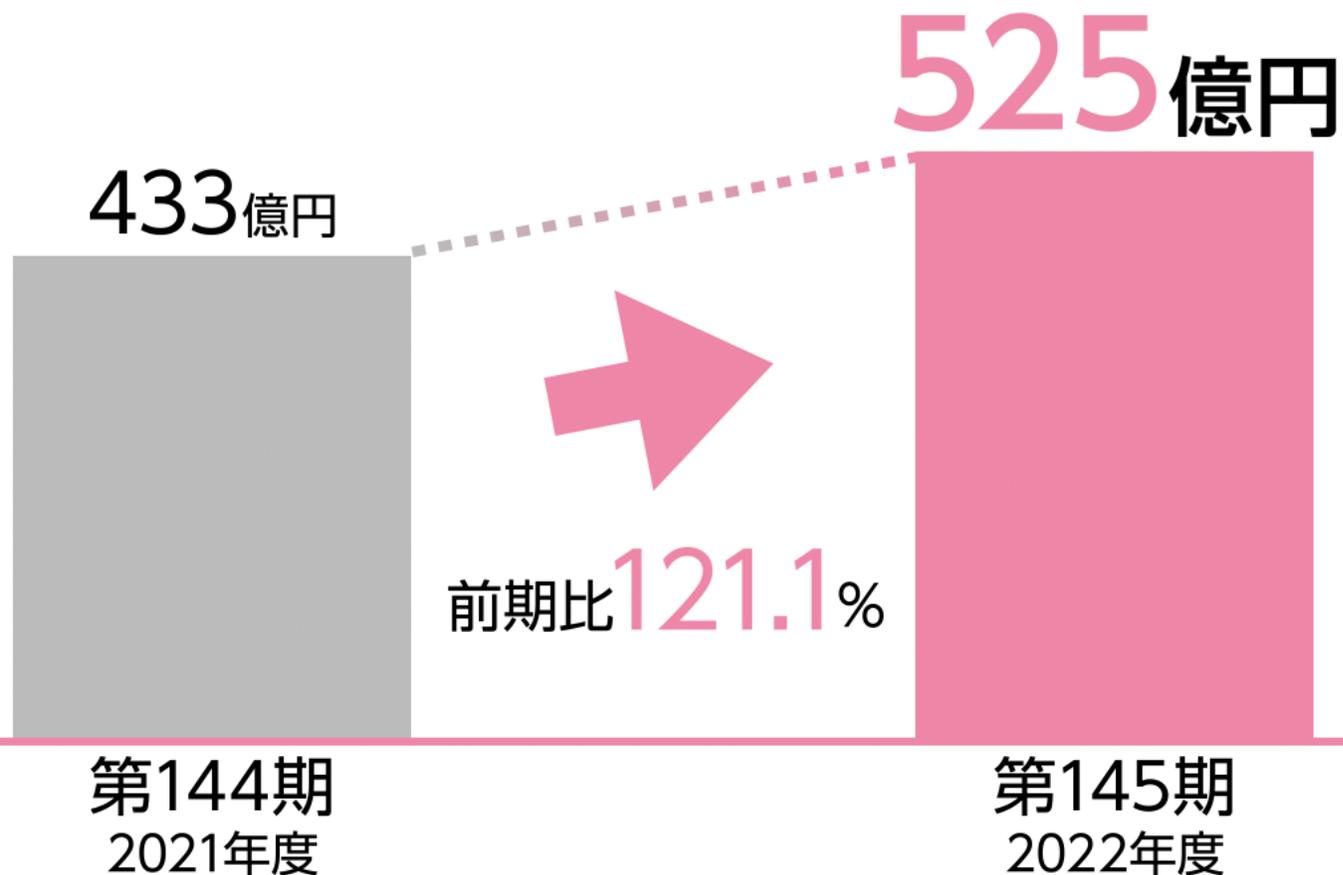
売上高



ヘルスケア等



事業利益



Eat Well, Live Well.



対処すべき課題

2022年4月 CEO就任



志×熱×磨

スピードアップ
×
スケールアップ

「幸せの素」を世界中に届ける
企業グループを目指すことを宣言

2020-2025中期経営計画フェーズ1 | 方針と主な取組み

① 基盤強化への取組み

- E … GHG排出量ネットゼロのコミットメント等
- S … サステナビリティ諮問会議の設置と取締役会への答申等
- G … 指名委員会等設置会社への機関設計変更、指名委員会による社長選任等
無形資産への投資・DX推進(SCM、事業モデル変革(BMX)等)
 - ・【100日プラン】マネジメントスタイルの進化

② 基本戦略 ◆ フェーズ1 (2020-2022) : 構造改革 ◆ フェーズ2 (2023-2025) : 再成長

- ・ ROICの向上と着実なオーガニック成長
- ・ 重点事業への集中・アセットライトの推進

③ 外部環境変化への対応

- ・ COVID-19への対応、ウクライナ危機への対応 (【100日プラン】スピードアップの実践)
- ・ 原燃料コストの可視化と迅速な打ち返し

④ 事業

- 食品 … スペシャルティ(妥協なき栄養)の追求による、顧客起点の事業の更なる推進
- アミノサイエンス … 事業モデル変革の推進による飛躍的拡大

⑤ 取組みの結果としての企業価値向上

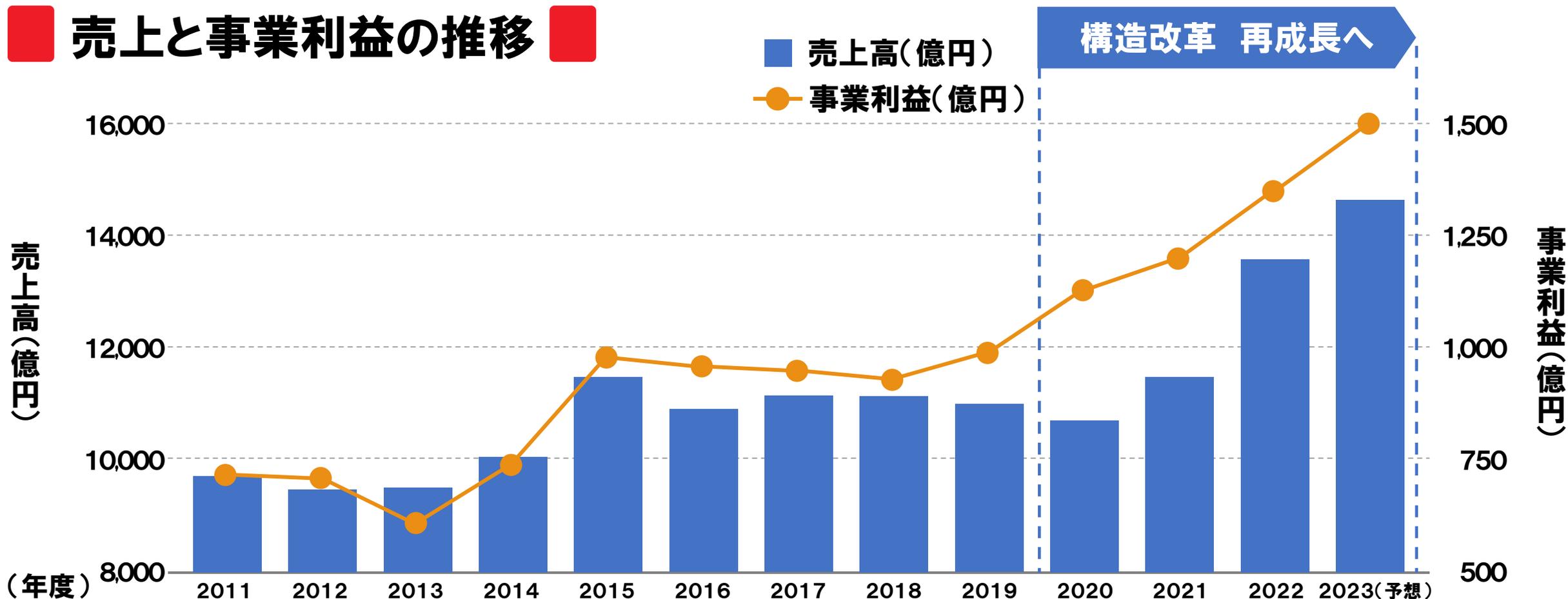
- ・ 企業価値創造サイクル = 無形資産の強化によるイノベーション創出

2020-2025中期経営計画フェーズ1 | 結果

		FY20-22 フェーズ1 構造改革				FY22 中計時目標	
		FY19実績	FY20実績	FY21実績	FY22実績		
財務指標	効率性	ROIC(>資本コスト) (): 除く構造改革費用	3.0% (約6%)	6.9% (約8%)	7.9% (8.5%)	9.9% (10.8%)	8%
	成長性	オーガニック成長率(前年比)	0.3%	▲0.6%	6.8%	9.5%	4%
	重点KPI	重点事業売上高比率	66.5%	66.6%	68.7%	68.7%	70%
未財務指標		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%	11.9%	2.5%
		従業員エンゲージメントスコア (“ASVの自分ごと化”)	55%	64%	61%	62%	70%
	ブランド強化	ブランド価値(mUSD) (InterBrand社調べ)	780	926	1,208	1,391 (対前年+15%)	CAGR7%を目途とする
		ブランド強度スコア	56	58	59	59	主要12カ国毎のスコアアップ

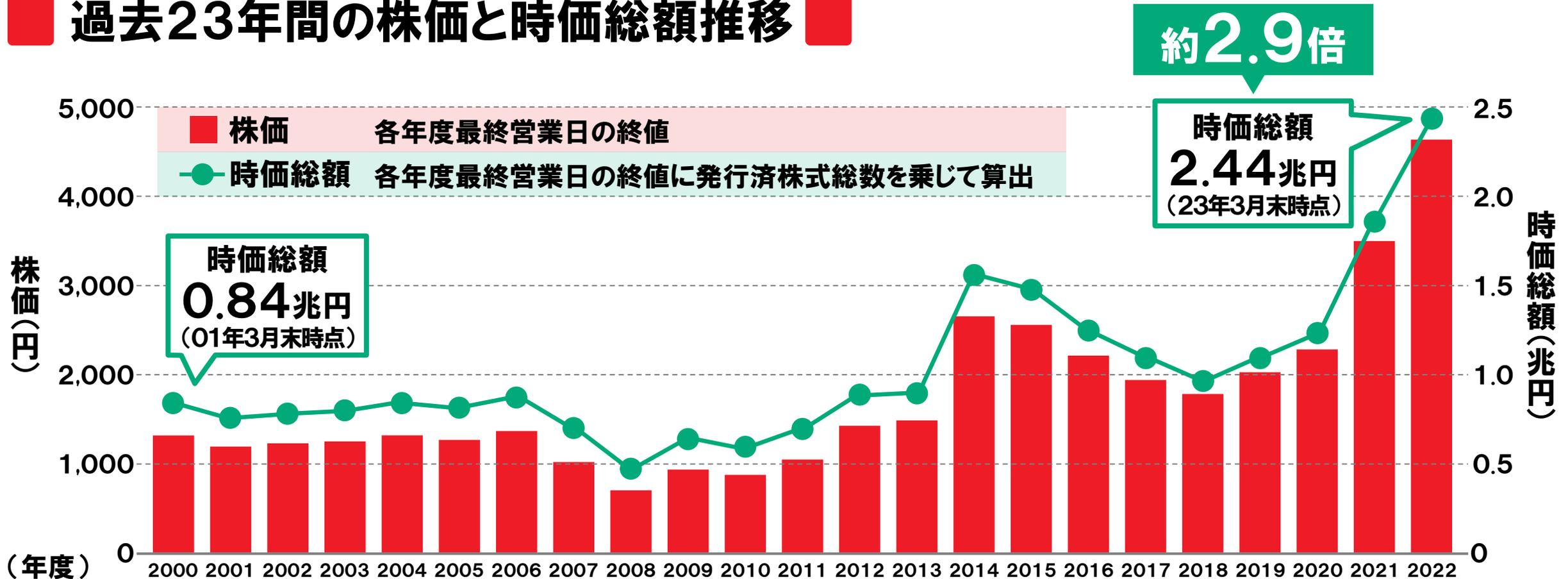
2020-2025中期経営計画フェーズ1 | 売上・事業利益 新記録達成

売上と事業利益の推移



2020-2025中期経営計画フェーズ1 | 株価・時価総額 過去最高を更新

過去23年間の株価と時価総額推移



2023年2月

「中期ASV経営 2030ロードマップ」発表



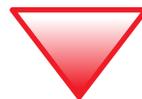
2030年のありたい姿と
その実現への道筋を示した

「中期ASV経営2030ロードマップ」

ありたい姿の進化

味の素グループの「志(パーパス)」

「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」



「アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-being*に貢献する」へと進化

*Well-being:健康で幸せな状態

アミノサイエンス®とは

アミノサイエンス®

- ◆ 創業以来、当社における、アミノ酸のはたらきに徹底的にこだわった研究プロセスや実装化プロセスから得られた多様な素材・機能・技術・マーケティング・サービスの総称。
- ◆ それらを社会課題の解決や“Well-being”への貢献につなげる、味の素グループ独自の科学的アプローチ

アミノ酸

カラダのさまざまな機能を担う



アミノ酸のはたらき

- おいしくする
- 栄養を届ける
- 体の調子を整える
- 新たな機能を生み出す

価値の創出

味の素グループの事業活動

- 食品系事業
- アミノサイエンス系事業

味の素グループの理念体系 “Our Philosophy”

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

志
Purpose

ASV
Ajinomoto Group
Creating Shared Value

AGW
Ajinomoto Group Way

「ASV指標」による「中期ASV経営」

精緻に数字を積み上げる中期経営計画の策定を廃止

長期視点の挑戦的で野心的な「ASV指標」

経済価値指標



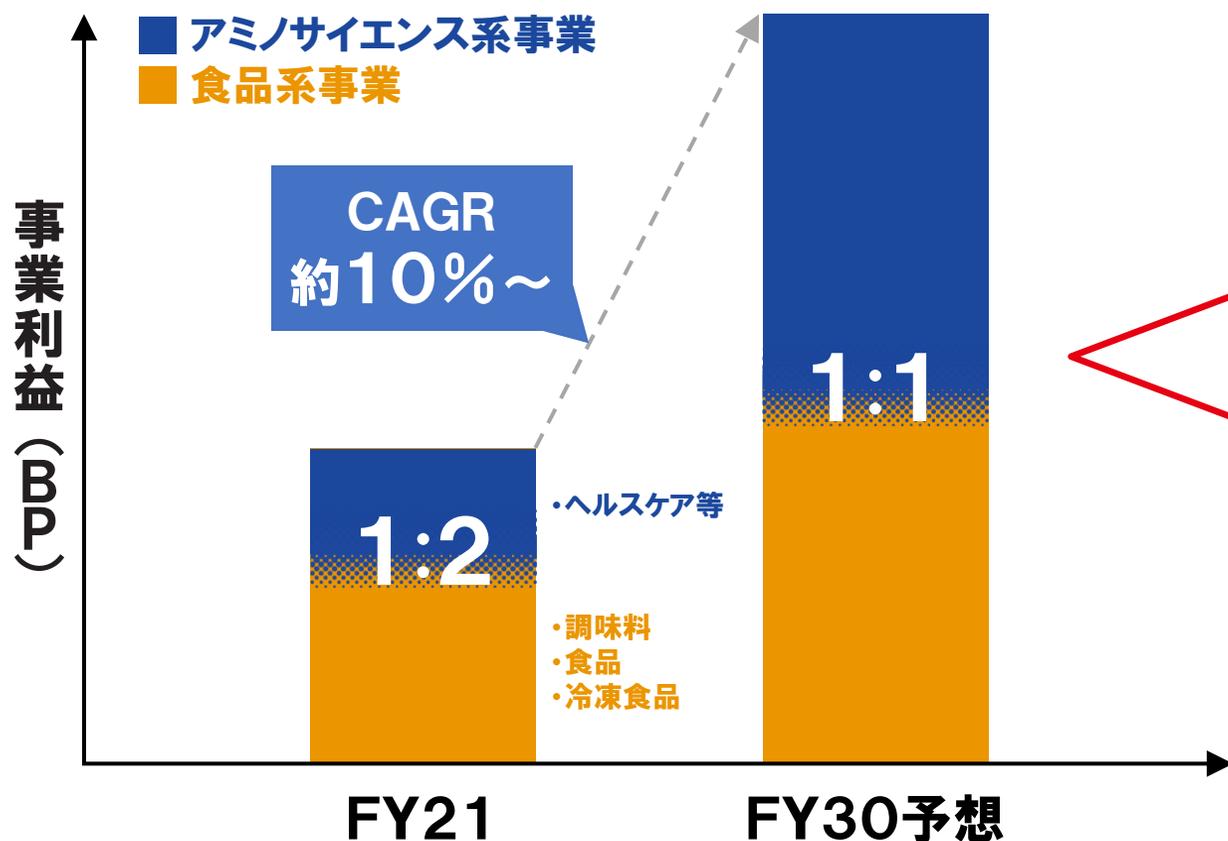
社会価値指標

2030年までのありたい姿への道筋

中期ASV経営 2030ロードマップ

重点事業の進化と事業モデル変革

重点事業を進化させながら、事業モデル変革により、4つの成長領域（ヘルスケア、フード&ウェルネス、ICT情報通信技術、グリーン）へとシフトしていきます。



4つの成長領域

ヘルスケア

ICT

フード&ウェルネス

グリーン

「2030年ありたい姿」
アミノサイエンス®で人・社会・地球の
Well-beingに貢献する

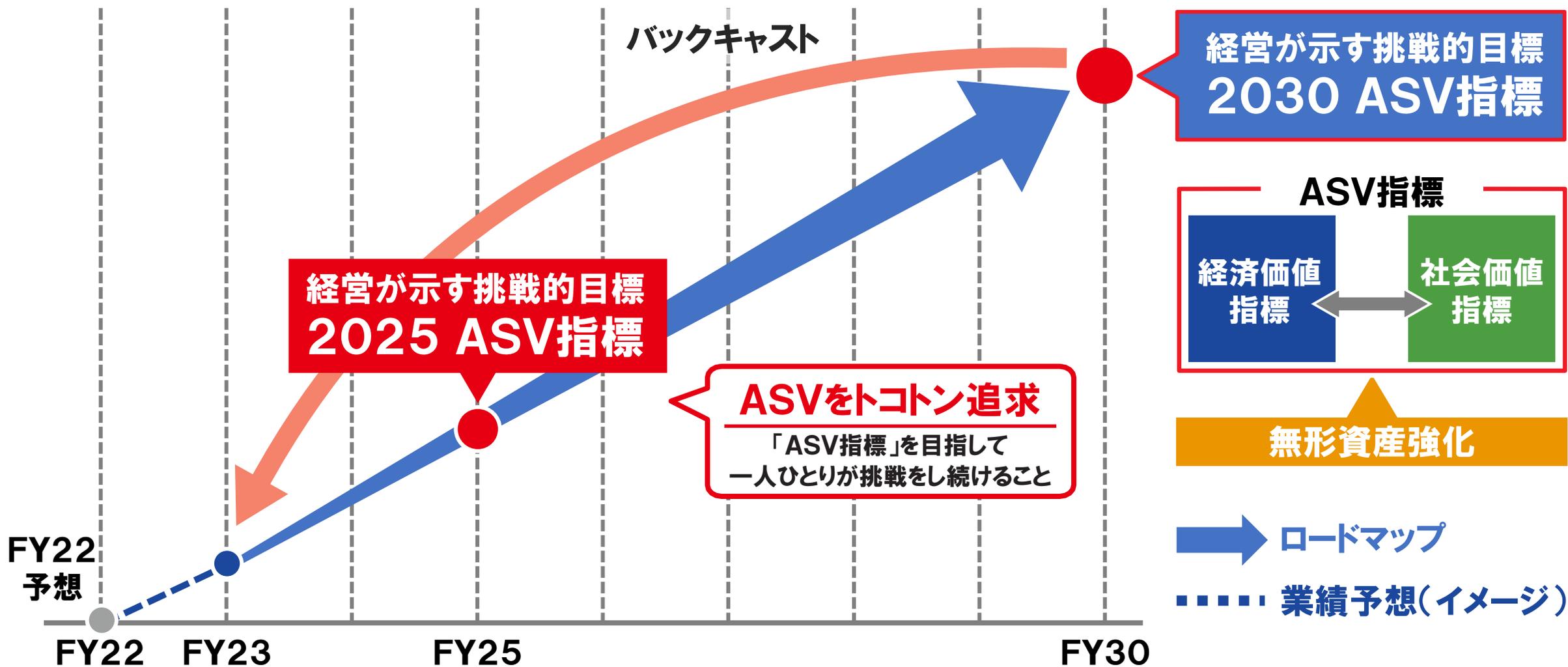
1 飛躍的成長の実現 BP10%超の成長
(FY21-30 CAGR)

2 強固な事業基盤 ROIC 約17%

3 トコトン本気でASV
2030年までに、
・10億人の健康寿命延伸 ・環境負荷50%削減

↳ 2050年にはカーボンニュートラル

「中期ASV経営」へのマネジメント変革



2030 ASV指標

ASV指標

経済価値
指標

社会価値
指標

無形資産
強化

	FY22	FY23 予想	FY25 計画	FY30 計画
ROE	12.9%	12.4%	18%	約20%
ROIC (>資本コスト)	9.9%	9.5%	13%	約17%
オーガニック成長率	9.5%	8.8%	5% (FY22-25)	5%~ (FY25-30)
EBITDAマージン	15.2%	15.4%	17%	19%
環境負荷削減の取り組み	-	-	-	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	-	-	-	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*	62% (75%**)	-	80%	85%~
コーポレートブランド価値 (mUSD, Interbrand社調べ)	1,391 (実績 前年+15%)	-	FY19年比、CAGR 7%~	

経営が示す挑戦的目標

EPS

一株当たり純利益

約3倍

(FY22対比)を目指す

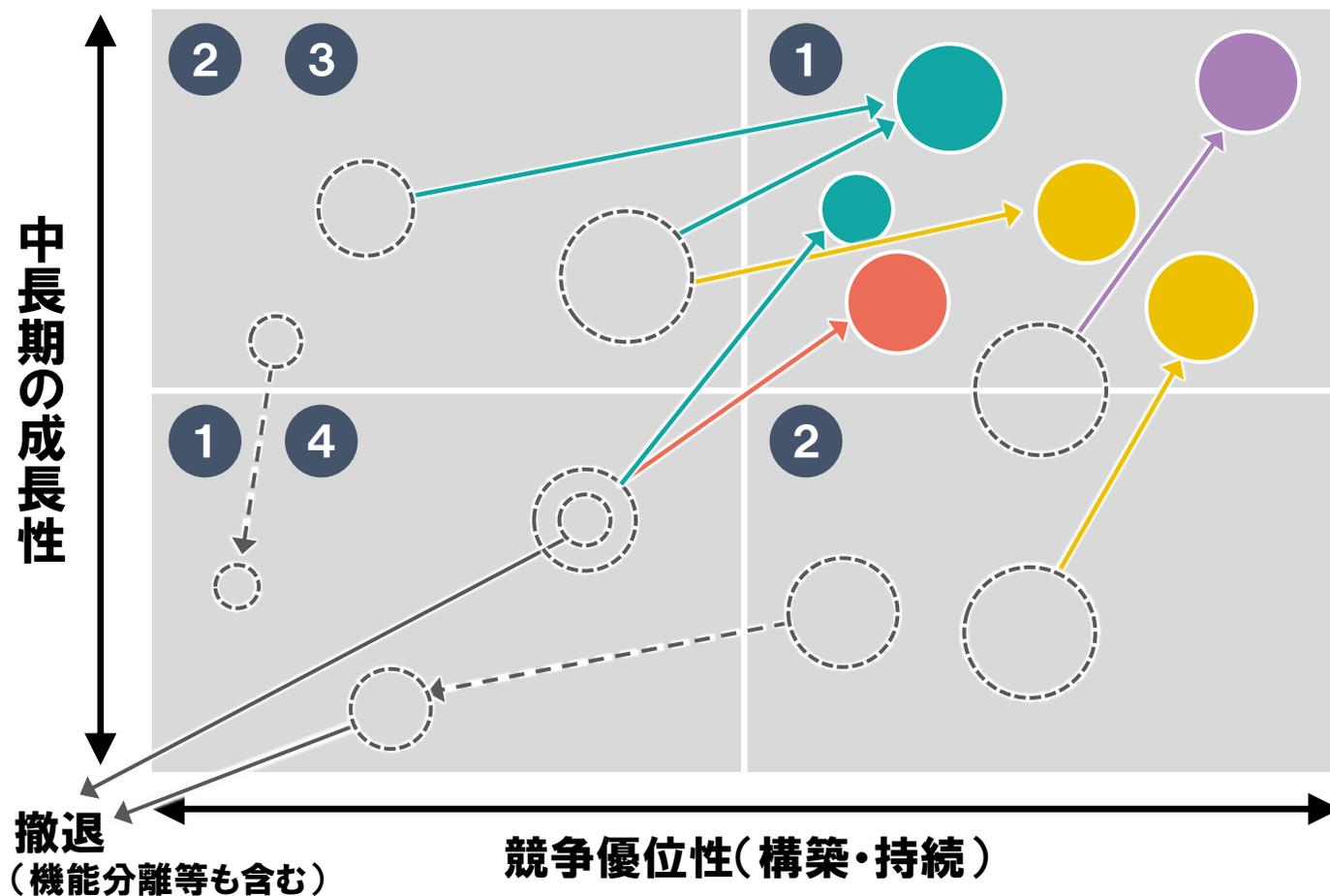
ASVが飛躍的・
継続的に向上し、
ステークホルダー・
社会にとって
魅力的な企業で
あり続ける

*測定方法を、「ASV自分ごと化」の1設問から、より実態を把握できる「ASV実現プロセス」の9設問の平均値へとFY23スコアから変更する

**「ASV実現プロセス」のFY22スコア

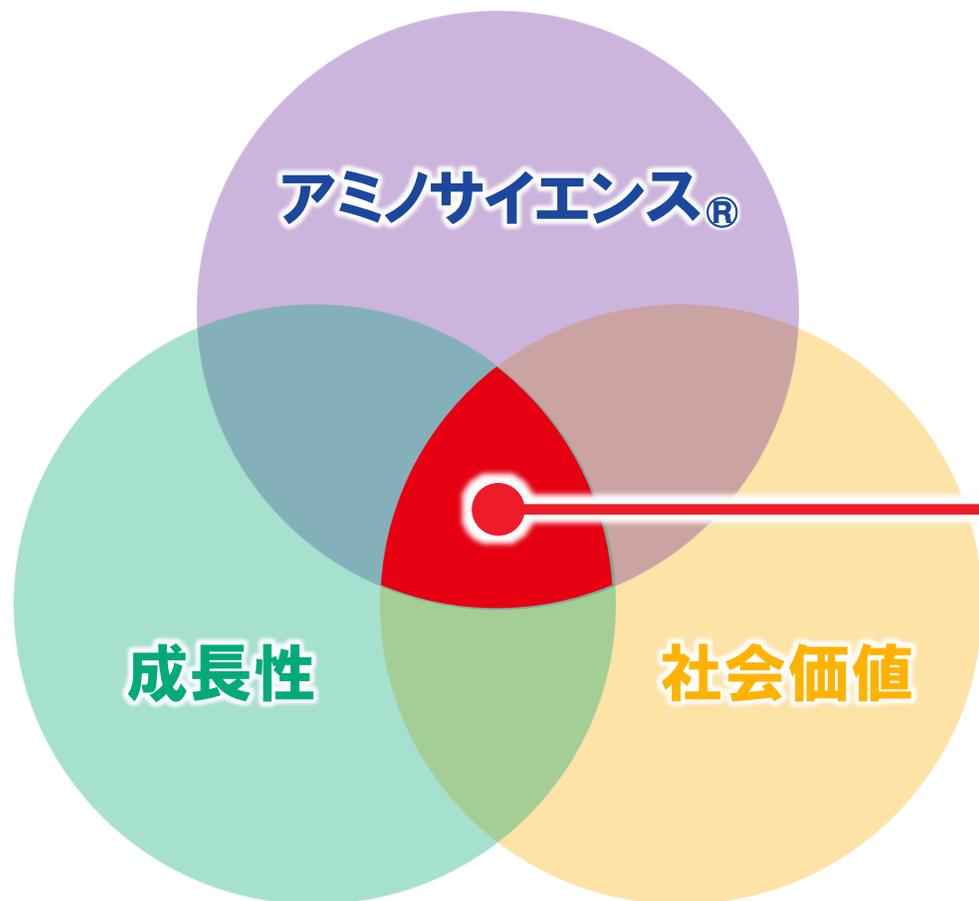
ポートフォリオマネジメントの進化

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



味の素グループの成長戦略 | 基本方針

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、4つの成長領域で飛躍的成長を目指します。



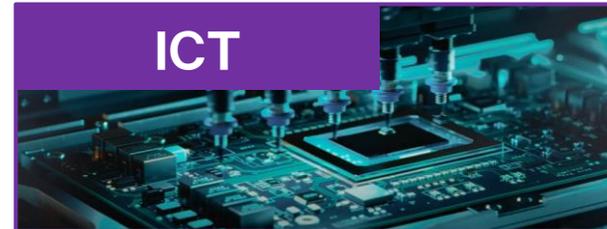
Eat Well, Live Well.

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

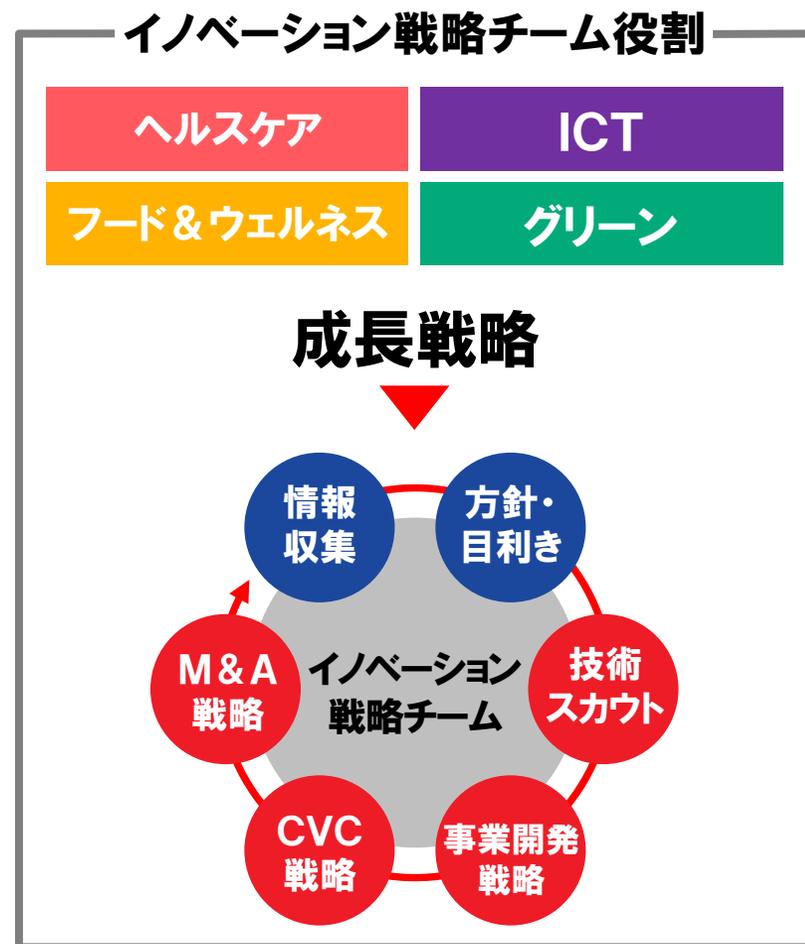
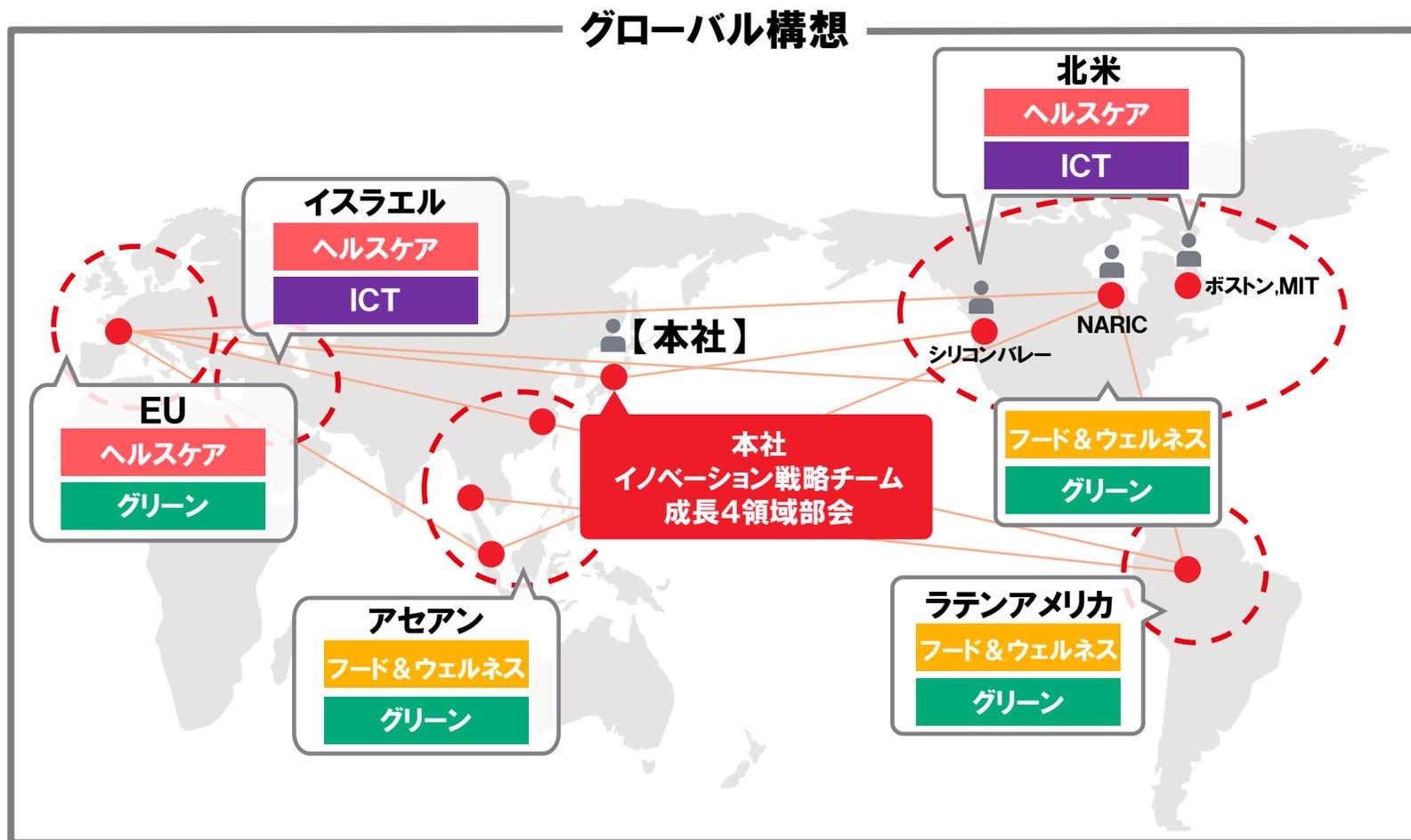
グリーン



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

「中期ASV経営」の実現に向けたイノベーション戦略チームの設立

成長戦略実現に向けて、他社との提携や買収等を素早く検討・判断する
イノベーション戦略チームを組成



2023年4月1日 マーケティングデザインセンター発足(動画)



無形資産強化

無形資産投資・強化の取組みはASVの実現と密接に関わる

無形資産強化

人財
資産

「志」の醸成と共感、
「多様性」と「挑戦」に
フォーカスした人財投資

技術
資産

R & D投資の強化、
メリハリのある設備投資戦略

従業員エンゲージメントスコアを確認することで
各種取組みの効果を定期的に測定していきます。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（多様性・公平性・包括性）

**多様性を高めるため、重点3指標
（性別、国籍、グループ企業所属籍）の取組みを進めます**

2023年4月

- ◆ 執行役：女性3名、外国籍2名を登用
- ◆ 社外取締役：外国籍1名を候補

**味の素グループの優秀な人財が企業や国を超えて
更にグローバルに活躍できるよう取り組む**

2030ロードマップ ～従業員と「志」を共にしていくために～

■ 社員の方々と対話を始めています！（動画） ■



リスクマネジメント体制の強化

事業環境の変化は激しく、包括的なリスクマネジメントが重要

2023年4月 経営リスク委員会を新たに設置

「中期ASV経営 2030ロードマップ」の実現の妨げとなるリスクを早期に特定し、味の素グループへの影響評価を実施して対応策を立案

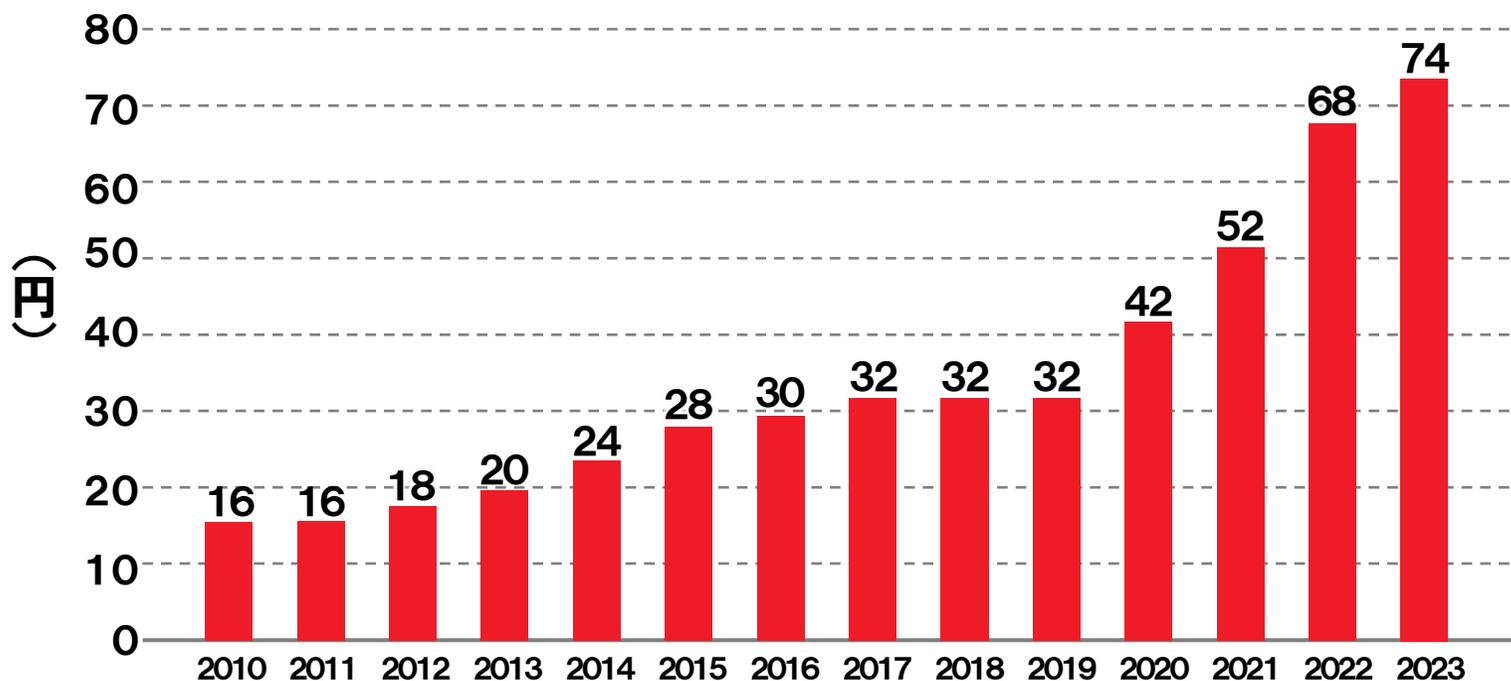


味の素グループの
リスクマネジメント力を向上

株主還元

- ◆ FY22は更なる増配予定
(従来予想 62円→今回 68円)
- ◆ FY23は累進配当方針に基づき、増配予定。
自己株式取得も決定し、株主還元の更なる充実を図る

配当(FY10 - FY23 (予定))



FY22

68円/年 (増配予定)

対FY21 +16円

対FY22期首予想 +10円

約300億円、約7.2百万株の
自己株式を取得

発行済株式総数
(自己株式除く)に対する割合 **1.34%**

FY23

74円/年 (増配予定)

対FY22 +6円

500億円、12.5百万株を
上限とする自己株式取得を決定

発行済株式総数
(自己株式除く)に対する割合 **2.36%**

取締役会の実効性評価の結果

機関設計変更の意義

- 取締役会の監督機能のさらなる強化
- スピード感のある執行
- 指名委員会等設置会社＝わかりやすいガバナンス設計

取締役会

多様性＝マルチステークホルダーの意見

重要な経営事項
執行の監督・監査



審議

報告

決議

一部、
執行に移譲

権限移譲・監督

ローリングしながら
取締役会とCEO（経営会議）とが
密に情報交換を行う。

提案・報告

CEO（経営会議）

ワンチーム＝スピード重視



業務執行

- 取締役会審議を通じた経営の方向性を即時に共有。
- 「稼ぐ力」「リスクテイク」「企業価値向上」に対する責任を負う。

取締役会の多様性

			経営戦略	グローバル	サステナビリティ	デジタル	研究開発・生産	セールス・マーケティング	財務・会計	人事・人財開発	法務・リスクマネジメント
	岩田 喜美枝	社外取締役	●		●					●	
	名和 高司	社外取締役	●	●	●	●					
	中山 譲治	社外取締役	●	●			●			●	
	土岐 敦司	社外取締役									●
	引頭 麻実	社外取締役	●						●		●
	八田 陽子	社外取締役		●					●		●
	藤江 太郎	取締役	●	●				●		●	
	白神 浩	取締役	●	●		●	●				
	佐々木 達哉	取締役	●	●	●			●			
	栃尾 雅也	取締役		●				●	●		●

7つの重要経営事項

- ① 企業価値(無形資産を起点としたASV価値創造サイクル)
- ② 資本政策、BS最適化、株主還元
- ③ 意思決定プロセス、ガバナンス体制の設計・整備・方針・運用
- ④ 中期経営計画等の経営計画
- ⑤ 撤退を含む事業ポートフォリオの再構築
- ⑥ 大規模なM&A
- ⑦ 大規模投資

取締役会の実効性評価の結果

当社における取締役会の「実効性」

取締役会が、企業価値を大きく左右する重要な経営事項を議論・検討し、大きな方向性を示すことで執行のリスクテイクを促すとともに、執行のプロセスと成果の妥当性を検証し、執行を適切に監督するという目的を、どれだけ適切に果たせているか。

取締役に対しアンケートおよびインタビューを実施し、その結果を取締役会において検証

当社の取締役会は、7つの重要な経営事項についての充実した審議に基づき、執行側に対して大きな方向性を示す

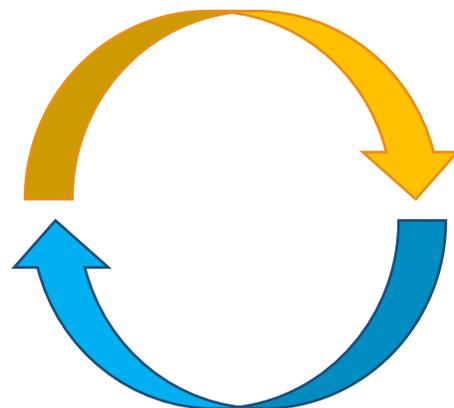
当社が掲げる「実効性」を概ね適切に発揮できているものと評価

取締役会の実効性評価の結果

「中期ASV経営 2030ロードマップ」の策定

取締役会

多数回にわたる審議を行った結果、
執行側が挑戦的な目標を掲げる
ことの後押し



CEO（経営会議）

執行側の「適切なリスクテイク」

今後も当社が掲げる「取締役会の実効性」の
向上のための取組みを常に続け、
持続的な企業価値の向上に努めて参ります。

第145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.



AJINOMOTO®