

Eat Well, Live Well.



味の素株式会社（2802）

**2023年3月期業績予想および
企業価値向上に向けた取組み**

取締役 代表執行役社長 最高経営責任者

藤江 太郎

2022年11月7日

I 2023年3月期中間決算概要と 2023年3月期業績予想

II 企業価値向上に向けた取組み

III 中期ASV経営 「2030ロードマップ」に向けて

参考資料

別添 2023年3月期中間決算概要
2023年3月期 セグメント別業績予想

*本資料における事業利益（連結ベース）：
売上高－売上原価－販売費・研究開発費及び一般管理費＋持分法による損益



本日お伝えしたいこと

- ・ 中間決算は、増収・増益(事業利益)を達成。
売上高と事業利益はFY16のIFRS導入後、半期ベースでは過去最高。
- ・ 調味料・食品、冷凍食品はコスト上昇のインパクトを単価向上で打ち返しきれず、若干の減益。一方でヘルスケア等は成長を継続し、全社業績をけん引。円安効果もあり、増益を達成した。
- ・ 2022年度通期予想は、売上・利益共に上方修正。
持続的なキャッシュ創出力の向上を見込み、株主還元強化策として、増配と自己株式取得を決定。
- ・ 課題の更なる明確化と打ち手のスピードアップに取り組み中で、継続的な企業価値向上を実現する。
(課題:国内食品の持続的成長、調味料・食品セグメントの利益率、冷凍食品の収益構造等)
- ・ 皆さまとの対話も反映させ、2030年のありたい姿を目指し、中期ASV*経営「2030ロードマップ」を策定していく。

* ASV (Ajinomoto Group Shared Value) 創業以来一貫した、事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組み

I 2023年3月期中間決算概要と 2023年3月期業績予想

II 企業価値向上に向けた取組み

III 中期ASV経営
「2030ロードマップ」に向けて

I-1. 中間決算ダイジェスト

売上高：増収(過去最高)

6,598億円

対前年実績：119.9%

除く為替影響：109.5%

事業利益：増益(過去最高)

743億円

対前年実績：107.2%

除く為替影響：97.1%

親会社の所有者に帰属する当期利益

470億円

対前年実績 86.8%

前年同期に営業収益で固定資産(遊休資産)の売却益を計上したため、前年割れとなった。

除く固定資産売却益
対前年実績 **111.4%**

増収額：1,096億円

主要セグメントで、いずれも増収となり、全体で大幅増収。

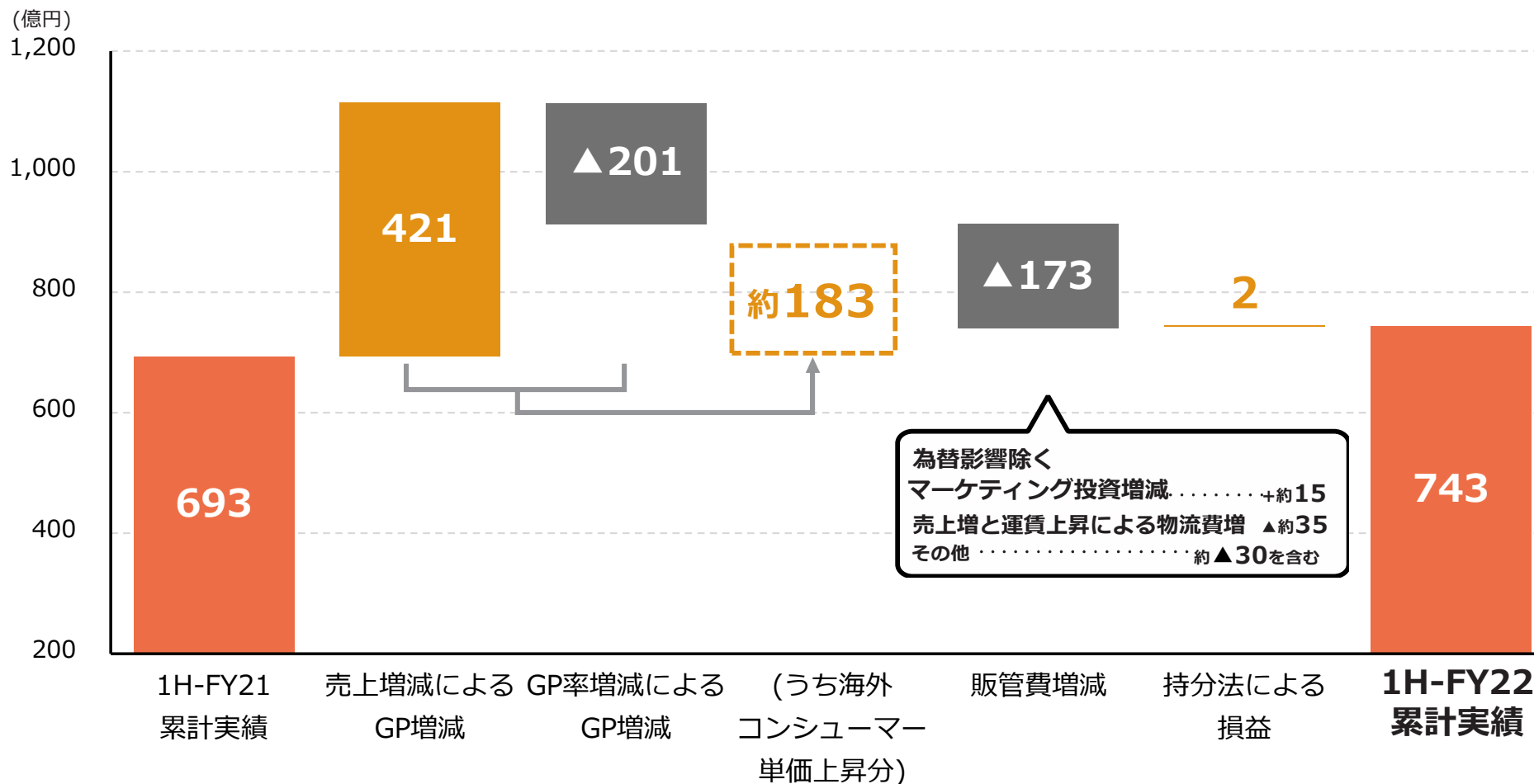
増益額：50億円

為替影響を除くと減益。
調味料・食品や冷凍食品は増収も、原材料等のコスト増影響や物流費・人件費の高騰で減益。
ヘルスケア等は、ファンクショナルマテリアルズ事業やバイオファーマサービス&イングリディエント事業が好調で、増益。

事業利益対前年増減内訳 概算 (億円)

| | 対1Q-FY21 | 対2Q-FY21 | 対1H-FY21 | 1Hに影響した内容 |
|--------------|----------|----------|----------|---|
| 売上増減によるGP増減 | 178 | 242 | 421 | 海外の調味料・食品、海外の冷凍食品、ファンクショナルマテリアルズ、バイオファーマサービス等の増収効果。 |
| GP率変動によるGP増減 | ▲91 | ▲109 | ▲201 | 原燃料高騰の影響で、調味料・食品、冷凍食品、ヘルスケア等のGP率が減少。 |
| 販管費増減 | ▲74 | ▲99 | ▲173 | 為替影響や物流費の高騰等で販管費増加。 |
| 持分法による損益 | 2 | 0 | 2 | |
| 合計 | 15 | 34 | 50 | |

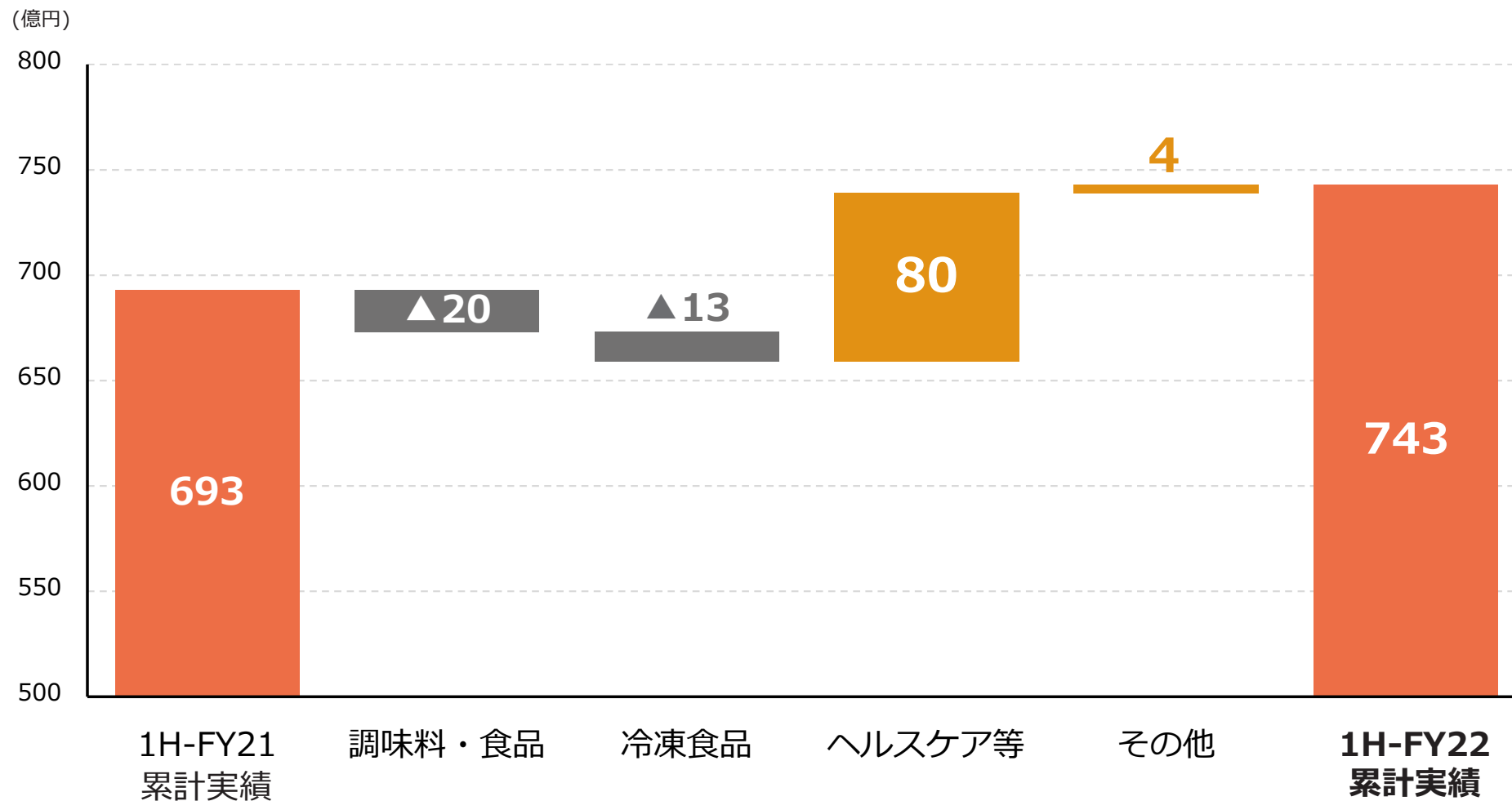
I-2. 事業利益増減要因 (P&L要素別 中間期実績)



(参考)

- ・ 原燃料・食品原料コスト影響 ▲約80億円 (ネット影響額)
- ・ 為替影響 +約70億円 (GP増減 +約195億円 販管費増減 ▲約125億円)
- ・ コストダウン +約20億円を含む

I-2. 事業利益増減要因（開示セグメント別 中間期実績）

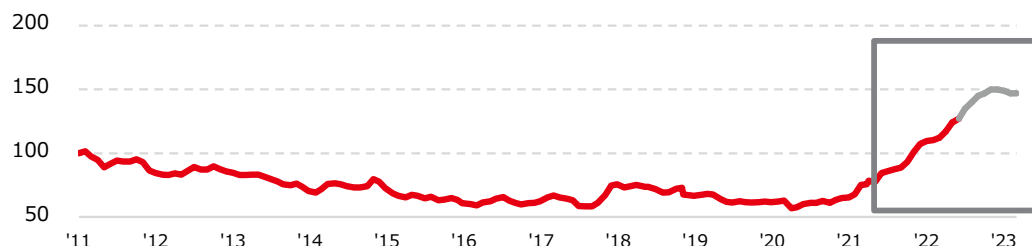


I-3. 業績に影響を及ぼす項目（主要発酵原料・副原料価格推移）

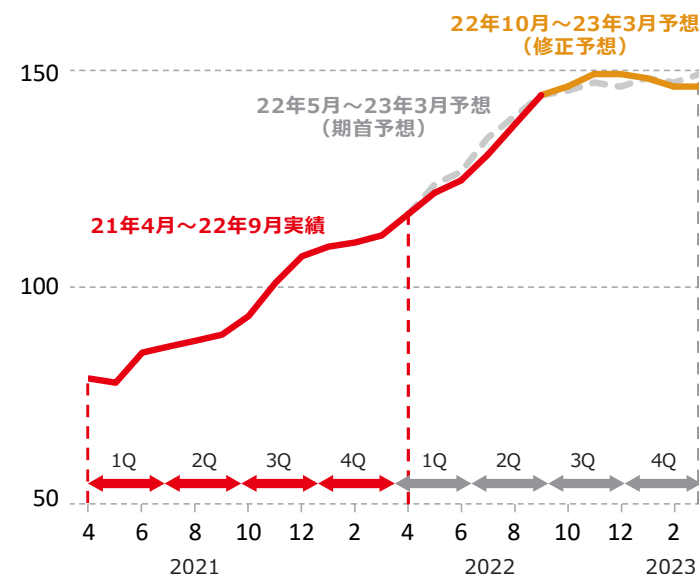
原材料コスト上昇に対しては、機敏な値上げによって打ち返し、
FY22下期以降も単価向上に取組み、事業利益率の回復・上昇を図る。

主要発酵原料と副原料の価格推移

（購入量加重平均、FY11実績～FY22予想）※2011年1月を100とした時



- ・年度前半は主として副原料の影響を受けたが、主要発酵原料も足元では価格上昇圧力が高まる。
- ・一時的には期首予想を上回る価格上昇を見込む。

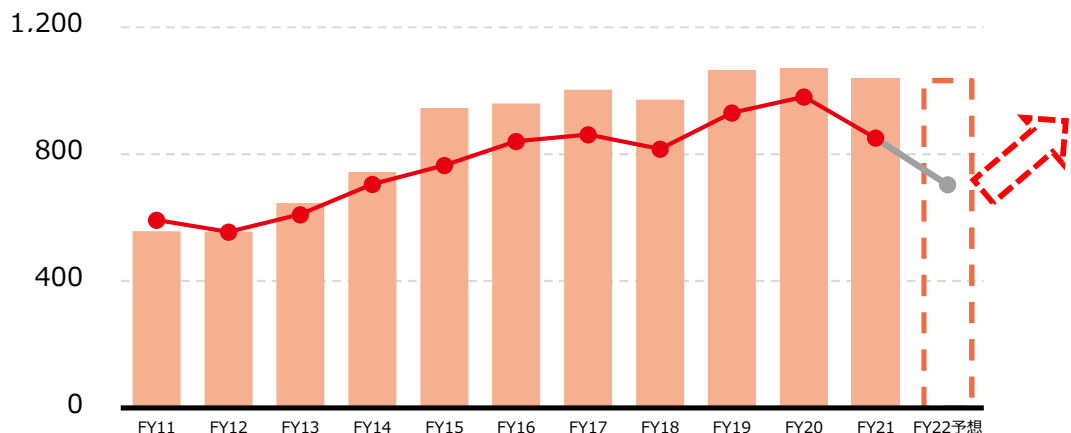


調味料・食品セグメント

（事業利益・事業利益率 FY14迄営業利益）

（億円）

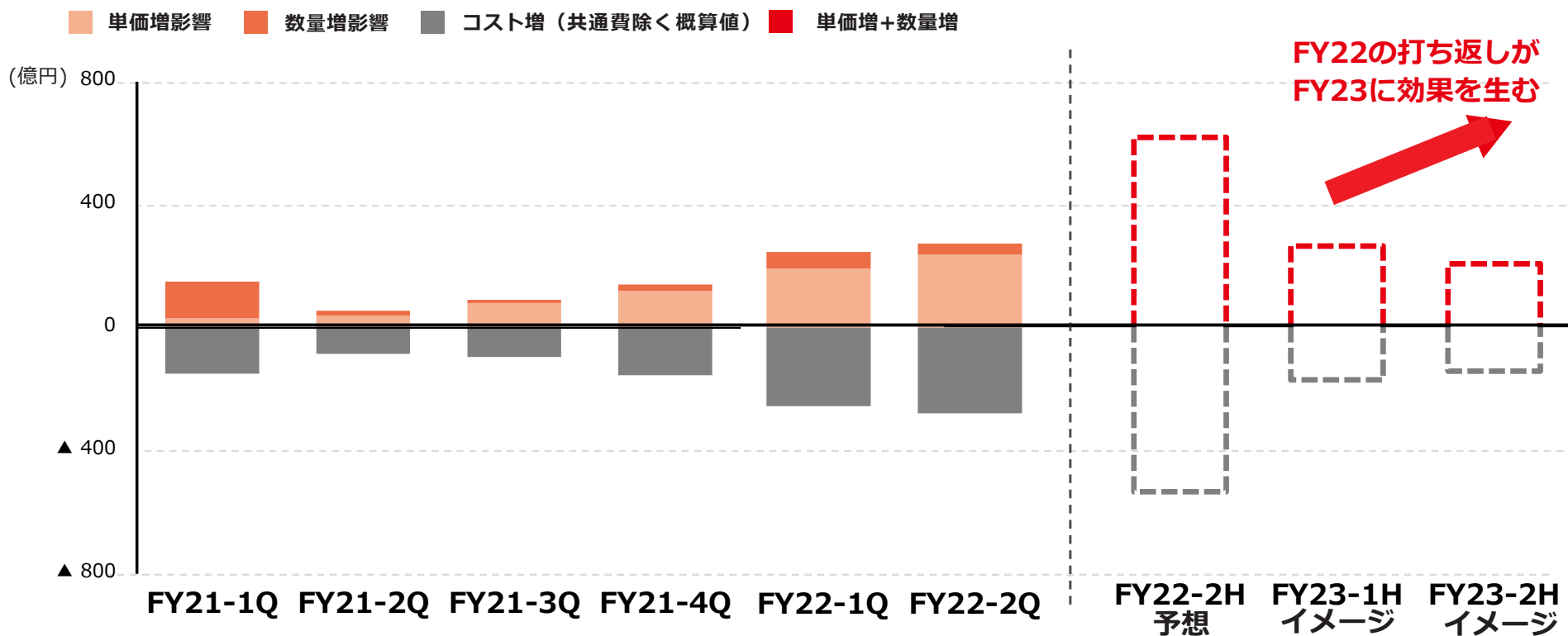
■ 事業利益（共通費除く） ● 事業利益率（共通費除く）



I-3. 業績に影響を及ぼす項目（コスト・費用影響額と打ち返し）

FY22上期は、原材料・燃料が想定以上に高騰したが、
 計画を上回る(前倒し含む)価格改定で打ち返し、影響を最低限にとどめている。
 FY22下期もさらなる単価向上を進め、確実に打ち返していく。

調味料・食品事業のBP額に与える対前年コスト・費用影響額と打ち返しイメージ



I-4. 2023年3月期業績予想

2022年度通期予想は増収増益(過去最高更新)を見込む。(上方修正)

事業を取り巻く環境は厳しいが、適切な施策を実行し、オーガニック成長を果たしつつ、事業基盤を強化し持続的成長に繋げる。

売上高

13,670億円

対前年実績：118.9%

除く為替影響：109.8%

事業利益

1,330億円

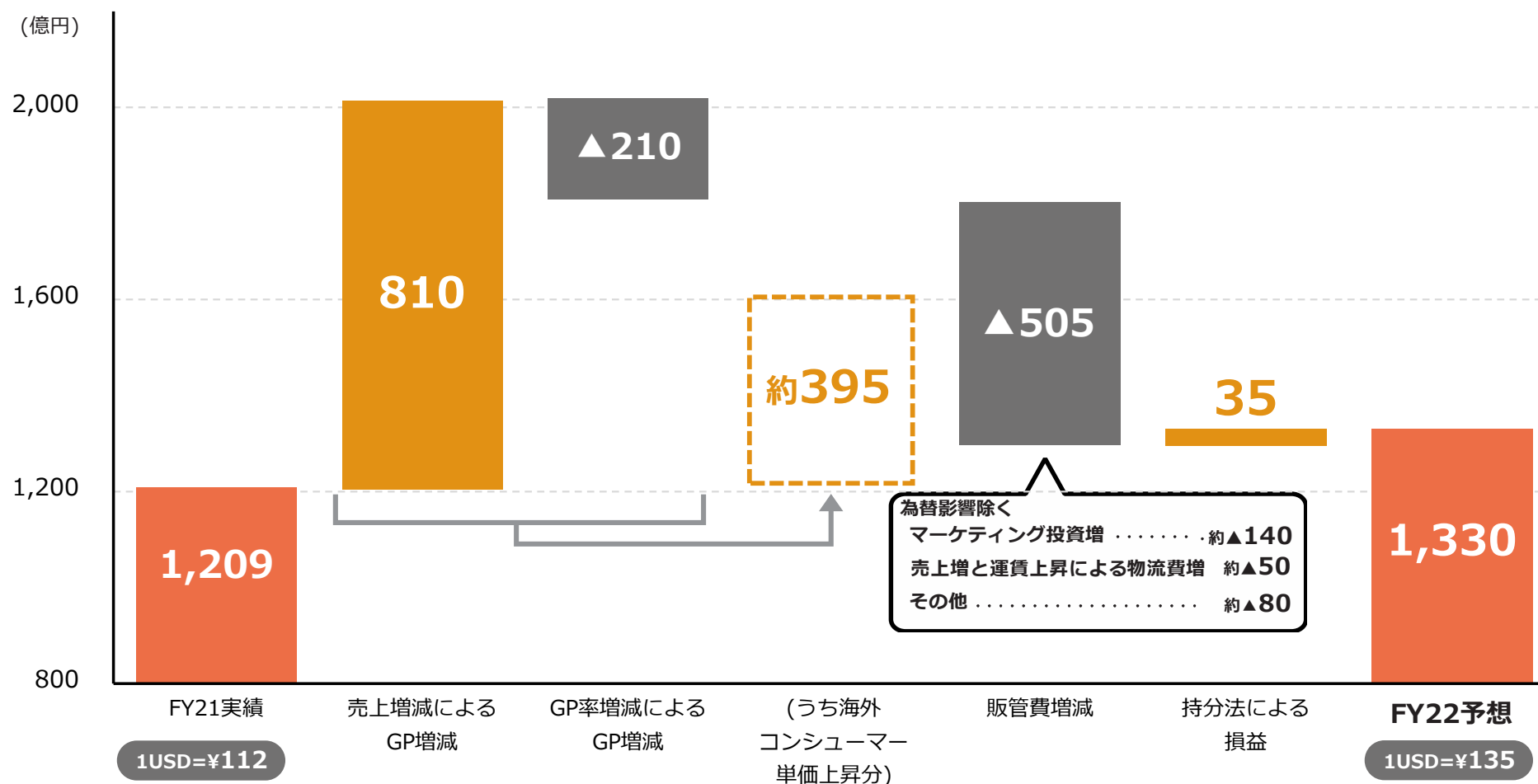
対前年実績：110.0%

除く為替影響：100.2%

単位：億円、▲は損サイド

| | FY22修正予想 | FY21実績 | 前年比 | FY22期首予想 | 期初予想との差 |
|-------------|---------------|---------------|-------------|---------------|------------|
| 売上高 | 13,670 | 11,493 | 118% | 13,100 | 570 |
| 調味料・食品 | 7,847 | 6,642 | 118% | 7,483 | 363 |
| 冷凍食品 | 2,611 | 2,217 | 117% | 2,558 | 52 |
| ヘルスケア等 | 3,035 | 2,512 | 120% | 2,879 | 156 |
| その他 | 176 | 121 | 144% | 178 | ▲2 |
| 事業利益 | 1,330 | 1,209 | 110% | 1,240 | 90 |
| 調味料・食品 | 810 | 812 | 99% | 765 | 45 |
| 冷凍食品 | 1 | ▲6 | - | 26 | ▲25 |
| ヘルスケア等 | 558 | 433 | 128% | 475 | 82 |
| その他 | ▲40 | ▲30 | - | ▲27 | ▲13 |

I-5. 事業利益増減要因 (P&L要素別 2023年3月期 業績予想)



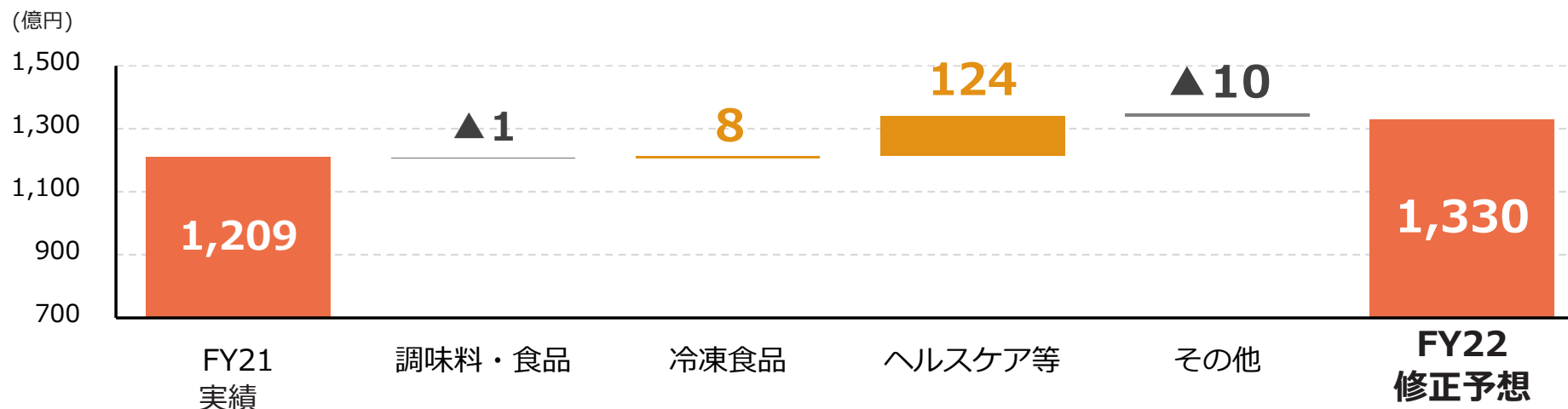
(参考)

- ・ 原燃料・食品原料コスト影響 ▲約50億円 (ネット影響額)
- ・ 為替影響 +約120億円 (GP増減 +約355億円 販管費増減 ▲約235億円)
- ・ コストダウン +約40億円を含む

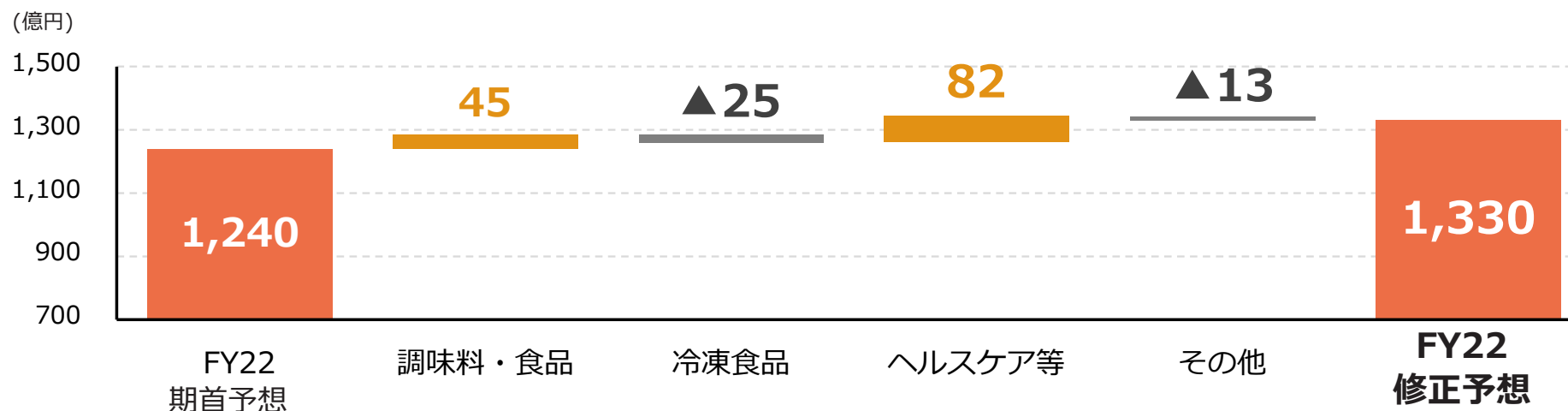
I-5. 事業利益増減要因（開示セグメント別 2023年3月期 業績予想）



FY22修正予想 対 FY21累計実績



FY22修正予想 対 FY22期首予想



I-6. 重点KPI (グループ連結予想)

中期経営指標達成に向けて着実に進捗。

FY22・FY25の目標達成を確かなものとするため、重点テーマを確実に実行に移している。

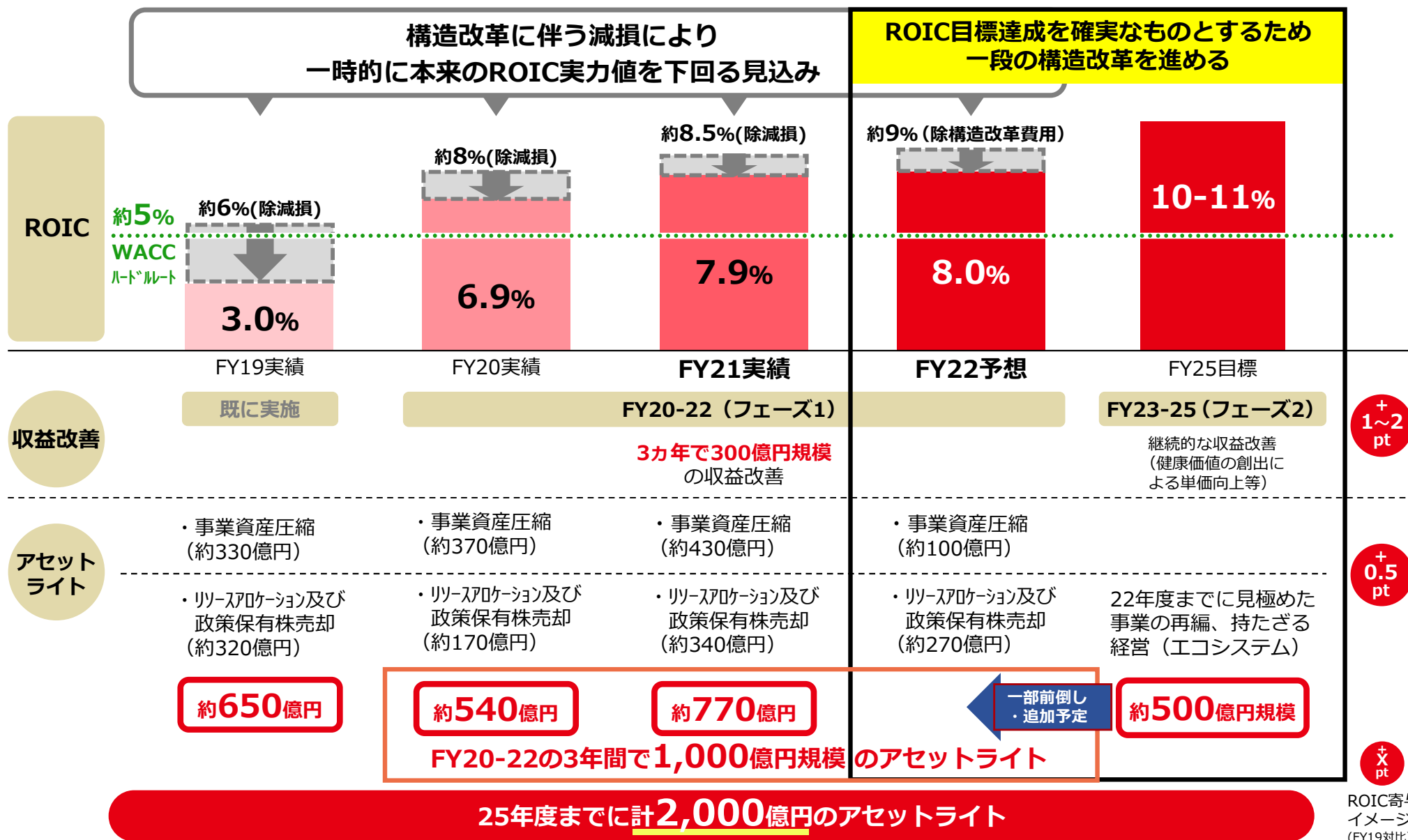
| | | 20-22 フェーズ1 | | | | | 23-25 フェーズ2 | 2030年 のゴール | | |
|-----------|------------|----------------------------------|---------------|---------------|-----------------|----------------------|----------------|---------------|-----|------|
| | | 構造改革 | | | | | 再成長 | | | |
| | | FY19 実績 | FY20 実績 | FY21 実績 | FY22 上期実績 | FY22 予想 | FY22 中計目標 | FY25 中計目標 | | |
| 財務 指標 | 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% (約8.5%) | 8.0% (約9%) | 8% | 10-11% | 13% | |
| | 成長性 | オーガニック成長率 (前年比) | 0.3% | ▲0.6% | 6.8% | 11.2% | 約11% | 4% | 5% | 5% |
| | 重点 KPI | 重点事業売上高比率 | 66.5% | 66.6% | 68.7% | 68.3% | 約70% | 70% | 80% | 80%~ |
| 未財務 指標 | 重点 KPI | 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% | 10.4% | 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% | 62% 11月速報値 | | 70% | 80% | 85%~ |
| | ブランド 強化 | 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 | | | | | |

I-6. 重点KPI (セグメント別予想)

| セグメント | | FY21実績とFY22予想 | | | | | | | | | | |
|------------|---------------------------|-----------------------|------------------|------------|------------------------|------------------|------------|-------------------------|-------------------------|--------------|------|------|
| | | オーガニック成長率 | | | 単価成長率 (海外コンシューマー製品) | | | ROIC | | | | |
| | | (%) | | | (%) | | | (%) | | | | |
| 調味料 ・食品 | 調味料 | FY21 実績 | FY22 上期 実績 | FY22 予想 | FY21 実績 | FY22 上期 実績 | FY22 予想 | FY21 実績 [*] | FY22 予想 [*] | 中計目標 FY22 | FY25 | |
| | | 栄養・加工食品 | 4.9% | 9.3% | 約10% | 3.5% | 6.8% | 約9% | 10.9% | 約12% | 12%~ | 17%~ |
| | | ソリューション& イングリディエント | | | | | | | | | | |
| | WACC 6% | | | | | | | | | | | |
| 冷凍 食品 | 冷凍食品 | 9.8% | 7.6% | 約6% | 7.8% | 18.5% | 約19% | ▲1.5% | 約0% | 1%~ | 5% | |
| | WACC 5% | | | | | | | | | | | |
| ヘルス ケア等 | バイオフィーマサービス &イングリディエント | | | | | | | | | | | |
| | ファンクショナル マテリアルズ | 10.8% | 19.2% | 約15% | - | - | - | 10.7% | 約13% | 10%~ | 12%~ | |
| | その他 | | | | | | | | | | | |
| WACC 8% | | | | | | | | | | | | |

* 除く構造改革費用

I-7. 構造改革の進展



I-7. 構造改革の進展

| 非重点事業の構造改革 | | 財務インパクト |
|-----------------------------|---|--------------------------------|
| 1 動物栄養事業 (コモディティ) | 4月欧州事業会社の売却完了。 顧客ソリューション提供事業へ。 | 2021年度資産圧縮額 約 155 億円 |
| 2 MSGの一部 | インダストリアル（外販）縮小を推進中。 | プロジェクト進行中 |
| 3 冷凍食品の一部 | 成長領域であるアジアン等の増産を 確実にいき、SKUを削減しながら グローバルにアセットライトを実施。 | 2021年度資産圧縮額 約 30 億円 |

I-8- (1) . 調味料・食品 日本（オーガニック成長への取り組み）

FY22上期は*AGF構造改革影響除けば **家庭用、外食用合わせると増収**

*味の素AGF株式会社からサントリー食品インターナショナル株式会社への「ブレンディ®」ボトルコーヒー 製造・販売の承継

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



I-8- (2) . 調味料・食品 海外（オーガニック成長への取組み）

海外調味料は売上・数量共に好調に推移。

各国で計画通り、もしくは前倒しで値上げに取組みながら、数量増を実現。

海外調味料売上 **112%** (現地通貨ベース)

数量 **105%** 単価 **107%**

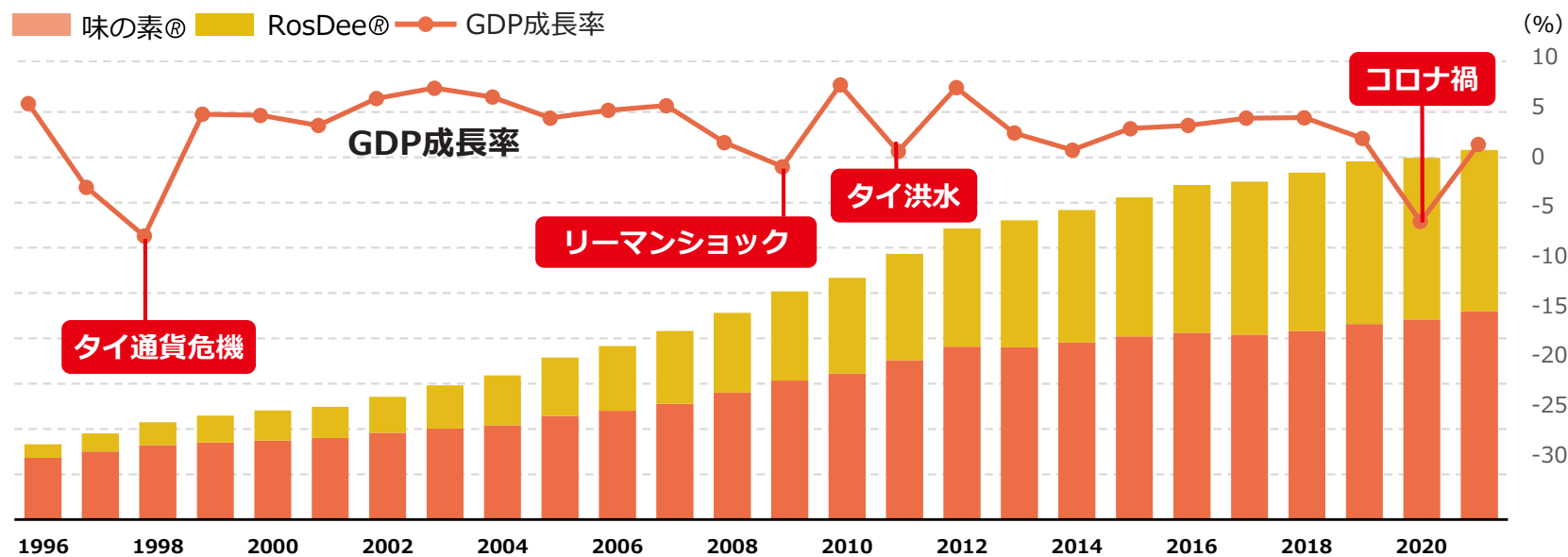
値上げ国数・回数

| | FY22上期 | FY21通期 | |
|----------|--------|--------|---|
| うま味調味料 | 16カ国 | 12カ国 | <ul style="list-style-type: none"> ・ うま味調味料は二桁以上の重量成長を実現 消費者の生活防衛意識が高まる中で、更なる需要の取り込みができています。 |
| | 26回 | 24回 | |
| 風味調味料 | 8カ国 | 7カ国 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 風味調味料は一桁前半の重量成長 ・ 主要国のシェアを増加させた。 |
| | 12回 | 15回 | |
| メニュー用調味料 | 7カ国 | 6カ国 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 重量一桁後半減（単価一桁後半増）。短期では内食率減の影響もあるが、中長期では簡便志向に合わせ、拡大回帰を見込む。 |
| | 11回 | 9回 | |

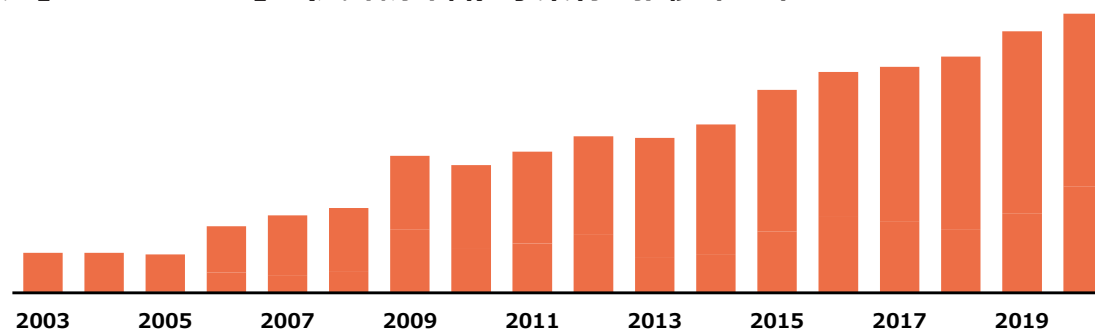
I-8- (2) . 調味料・食品 海外（オーガニック成長への取組み）

景気に左右されにくい、うま味調味料・風味調味料

タイGDP推移とタイ国内の「味の素®」「RosDee®」（風味調味料）販売推移（THB）



「味の素®」「RosDee®」（風味調味料）事業利益推移（THB）



I-9. 冷凍食品（北米の現状と今後）

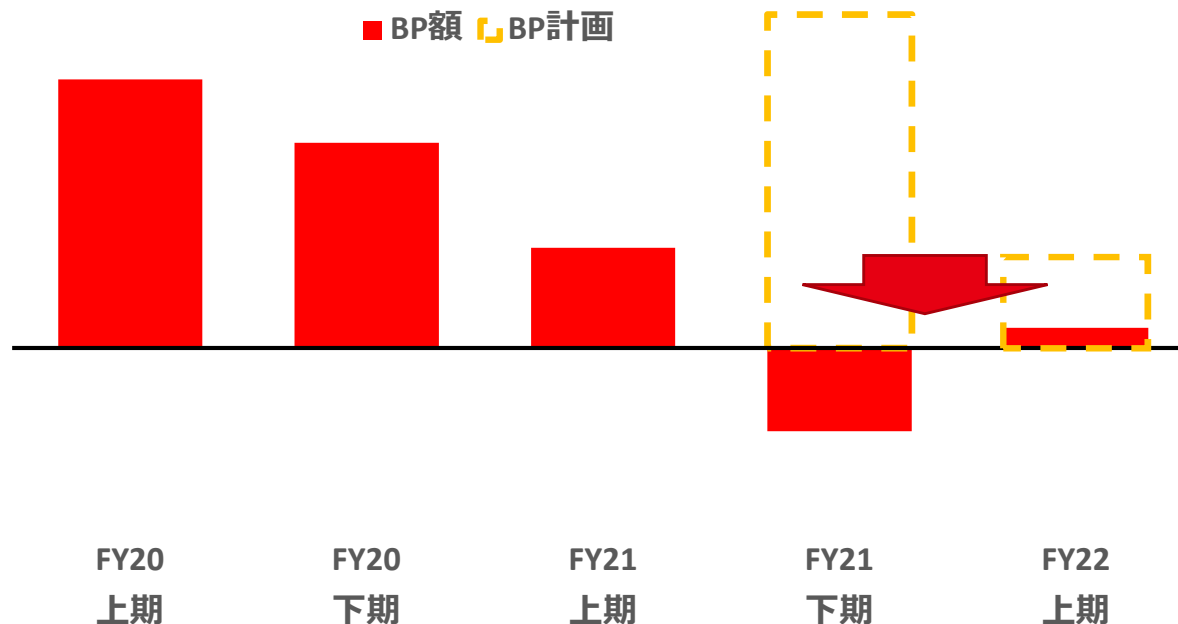
1. 北米事業 ROIC改善への道筋

①

構造改革推進中に、COVID-19とインフレーションの影響を受け、BP額を落とした。

➡ 予定した取組みを着実に推進すると共に、更なる構造改革を検討

AFNA社* BP額推移(現地通貨ベース)



*AFNA社: Ajinomoto Foods North America, Inc.

着実に推進する取組み

- (1) 値上による単価向上
- (2) OEの推進による生産改善
 - ・技術・人財支援による生産安定化
 - ・自動化の推進
 - ・DX導入の加速
- (3) ポートフォリオ組み換え
 - ・コア領域への集中
 - ・ノンコア領域からの撤退 (FY25までに撤退完了)
 - ⇒ MIX改善とさらなるSKU削減
- (4) 生産再構築
 - ・ノンコア生産資産をコア事業の増産に転用

更なる構造改革(検討中)

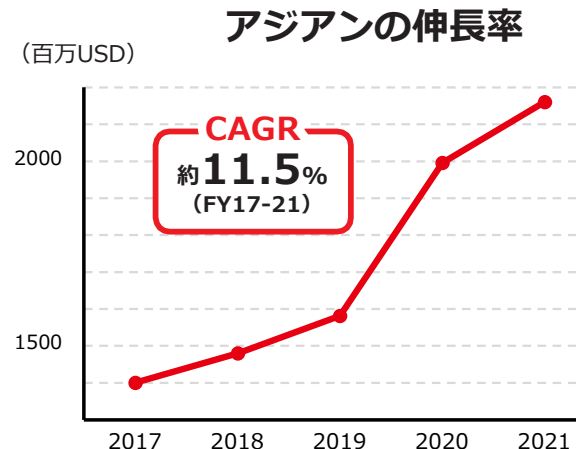
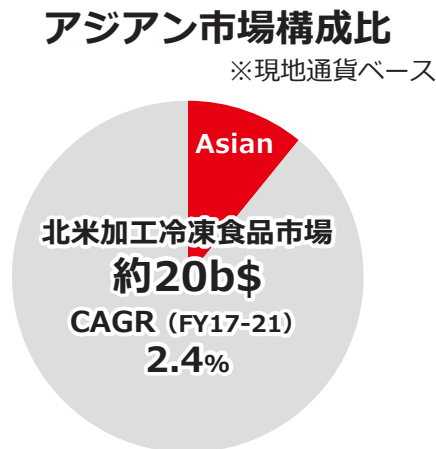
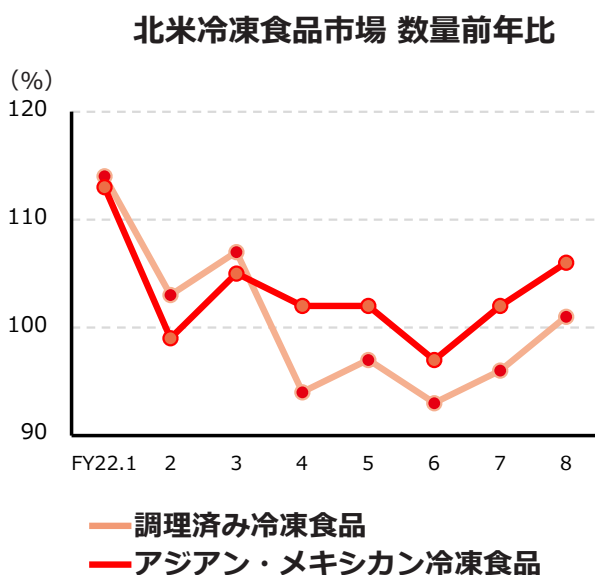
- (1) 成長領域のアジアンでも低採算領域からは撤退検討
- (2) 上記と連動し、生産再編を加速

I-9. 冷凍食品（北米の現状と今後）

1. 北米事業 ROIC改善への道筋

2

加工冷凍食品市場の成長が一時的に鈍化
➡ コアカテゴリー（特にアジア）に集中
 アジアン市場は今後も拡大が見込まれ、再成長に回帰



**アジアンは市場構成比の10%（拡大余地あり）
 近年は急拡大。今後も二桁伸長を見込む。**

I-9. 冷凍食品（アジアンの拡大 北米含む海外）

2. 北米事業 アジアン拡大戦略

アジアン食への関心が高い層（ミドルクラス以上）

付加価値の高い
Authenticな商品提供

付加価値商品：ギョーザ・シューマイ
麺・米飯等の幅広いラインナップ



アジアン食へのトライアル層（ミドルクラス以下）

電子レンジで簡単に楽しめる
容器入りミール提案

エントリー商品：簡便・健康志向の商品で
トライアルを促進。

➔ 市場を拡大



3. 海外Gyozaの飛躍的伸長

当社の技術を活かした海外Gyozaが伸長

- ① 円貨ベースでは5年で売上2倍
- ② 22年度には日本の「ギョーザ」の売上を上回る見込み。

売上高CAGR (FY18-22) ※現地通貨ベース

| | |
|---------|-----|
| 北米 | 14% |
| 欧州 | 14% |
| ASEAN | 14% |
| (参考) 日本 | 7% |



フランス量販店試食



タイ「ドンキ」展開

I-9. 冷凍食品（冷凍食品事業の意義）

4. 冷凍食品事業を保有する意義

① 将来の成長ドライバー

冷凍食品は調理の時短や個食等のニーズに対応した先進国型事業
 → 日本に加え、欧米での生活者とのタッチポイント



レンジ対応商品

② ASV「食と健康の課題解決」への貢献

食事そのものをメニューごとに提供できる
 → 当社独自の素材・技術を活用した
 直接的な健康価値（減塩・減糖・減脂、タンパク質強化等）提供



アレルギー不使用商品



減塩商品

③ コーポレートブランドへの貢献

冷凍食品は味の素ブランドから想起される製品として、
 日本・北米で高位
 → コーポレートブランドの価値向上に貢献

(参考)

| | 日本 | 北米 |
|----|-------|----------------|
| 1位 | 味の素® | Frozen Foods |
| 2位 | 冷凍食品 | 「AJI-NO-MOTO®」 |
| 3位 | ほんだし® | |
| | ... | |
| 6位 | 餃子 | Seasoning |

日本・欧州は計画通りに事業計画を遂行
 北米事業を改善し、FY25にROIC5.0%を達成する

I-10. 電子材料事業（事業モデル変革（BMX）で成長をドライブ）

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

2022年上期
ファンクショナルマテリアルズ 売上高：372億円（前年比 130%）

2022年サーバー市場（見込） 124bUSD（前年比 114%）

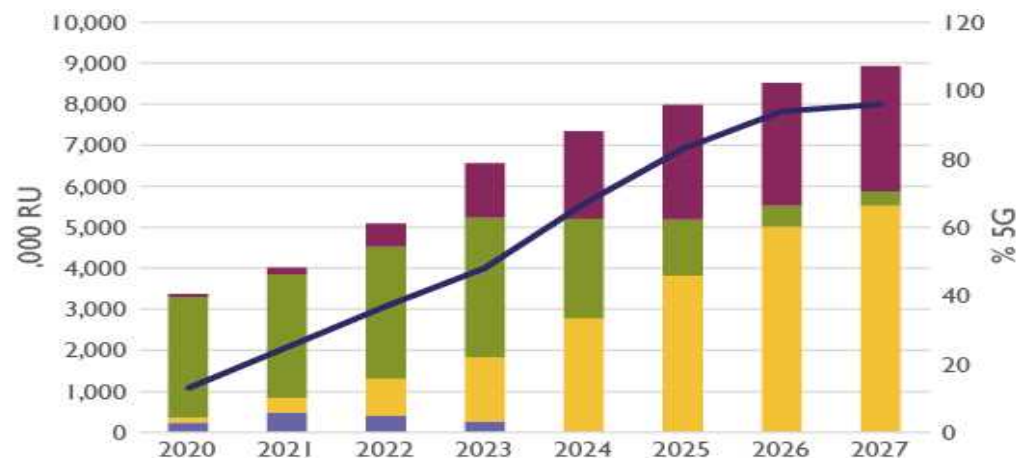
2022年9月26日 IDC社発表数値

短期的なPC市場の想定以上の落ち込みにより、一時的に成長モメンタムが鈍化する可能性

1. 中長期で 5G市場が拡大 (5G基地局の増加でABF需要増)

右表:世界の基地局数推移

- 5G/4G混合基地局
- LTE、3G/4G
- 5G専用基地局
- 5G非専用基地局
- 5Gシェア



| | | | | | | | | |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 5G/4G combined BTS | 67 | 161 | 560 | 1,310 | 2,128 | 2,796 | 2,979 | 3,036 |
| LTE or 3G/4G | 2,940 | 3,015 | 3,206 | 3,407 | 2,421 | 1,358 | 511 | 357 |
| 5G NR Standalone | 135 | 362 | 916 | 1,572 | 2,788 | 3,834 | 5,022 | 5,535 |
| 5G NR Non-standalone | 237 | 482 | 407 | 266 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| % 5G | 13 | 25 | 37 | 48 | 67 | 83 | 94 | 96 |

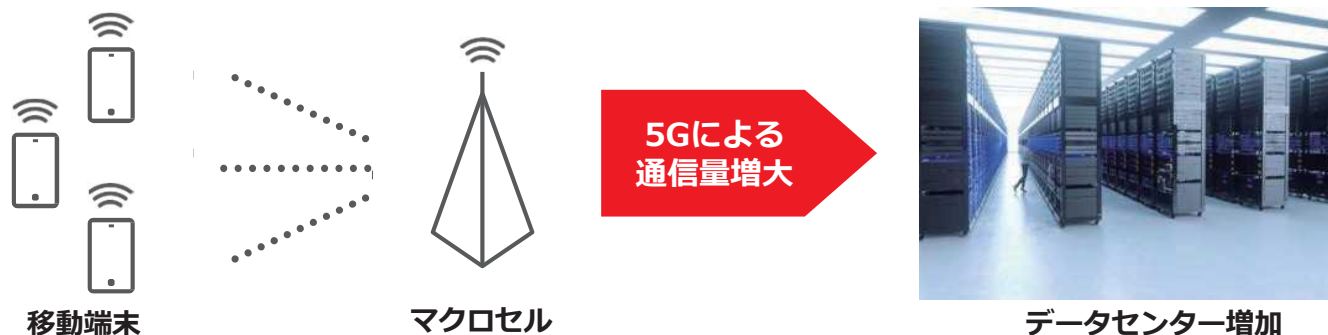
出典:Small Cell Forum Ltd

Figure I-3. New deployments and upgrades of small cells and DAS by RAN technology 2020-27
(by numbers of radio units deployed or upgraded)

The copyrights of the Content are owned by Small Cell Forum Ltd

I-10. 電子材料事業 (BMX で成長をドライブ)

2. 5G 市場の拡大 → 通信量の増大 → データセンターの増加 (ABFの需要増)



通信量の増大を背景に、
中長期的にもABFの需要は堅調。

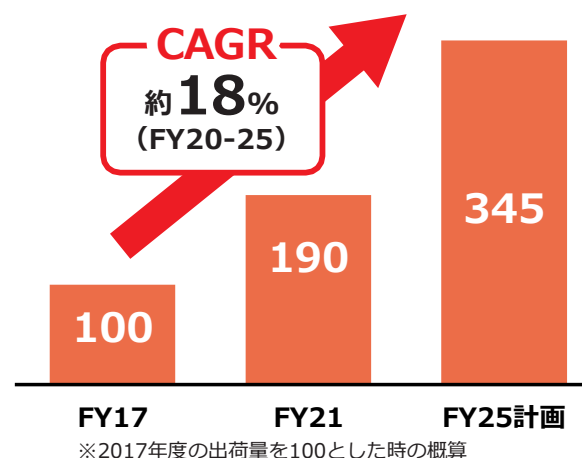
CAGR+18%増 (FY2020-FY2025)

の達成を見込む。

ABFの将来需要の増加が見込まれるため、
*AFT社群馬工場の増産を一部前倒しで実施する

*AFT社:味の素ファインテクノ社

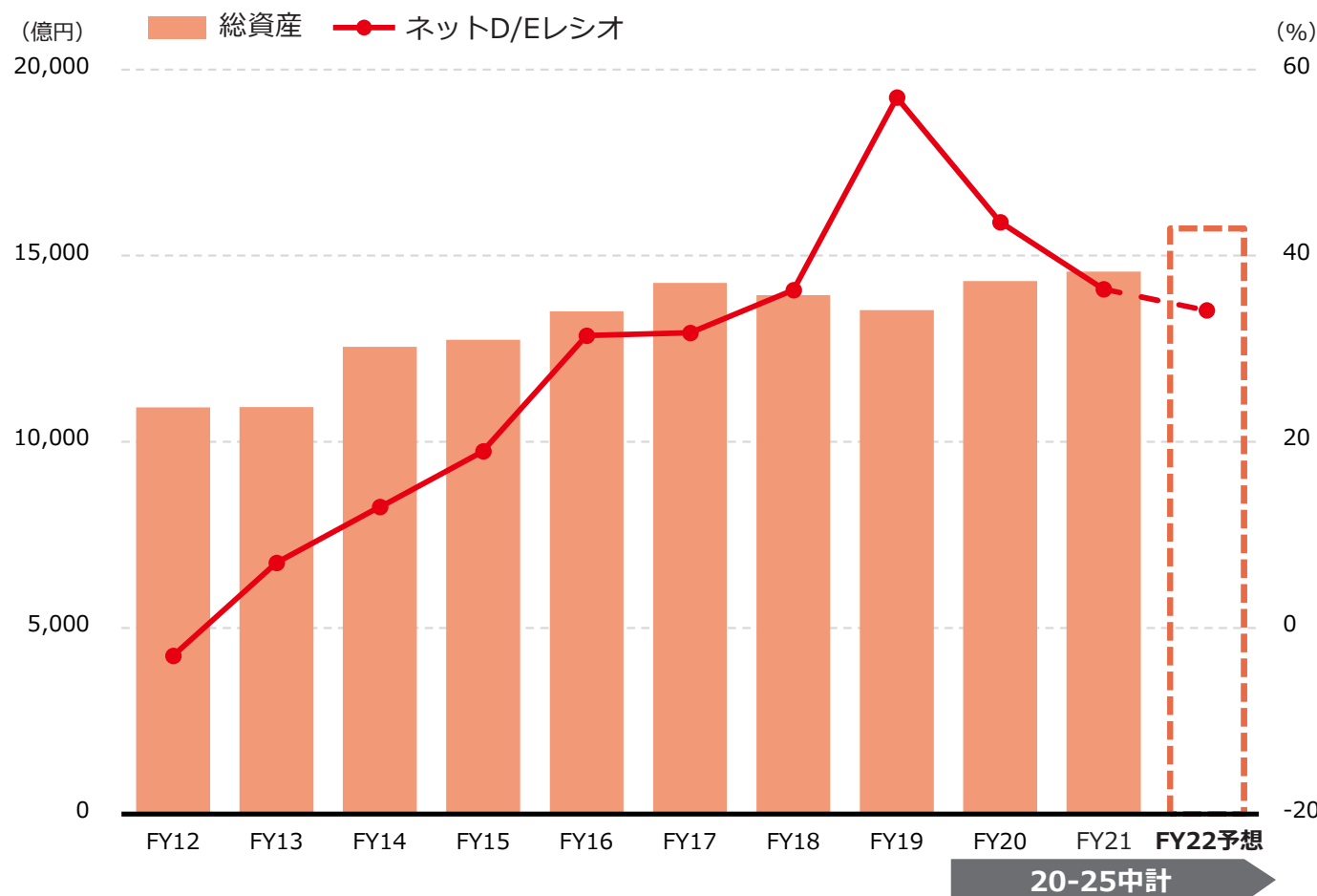
味の素ビルドアップフィルム®(ABF)出荷数量推移



I-11. 資産・負債

総資産については、原料高や為替影響等で棚卸資産が増加する見込み。

*ネットD:有利子負債－現預金×75%

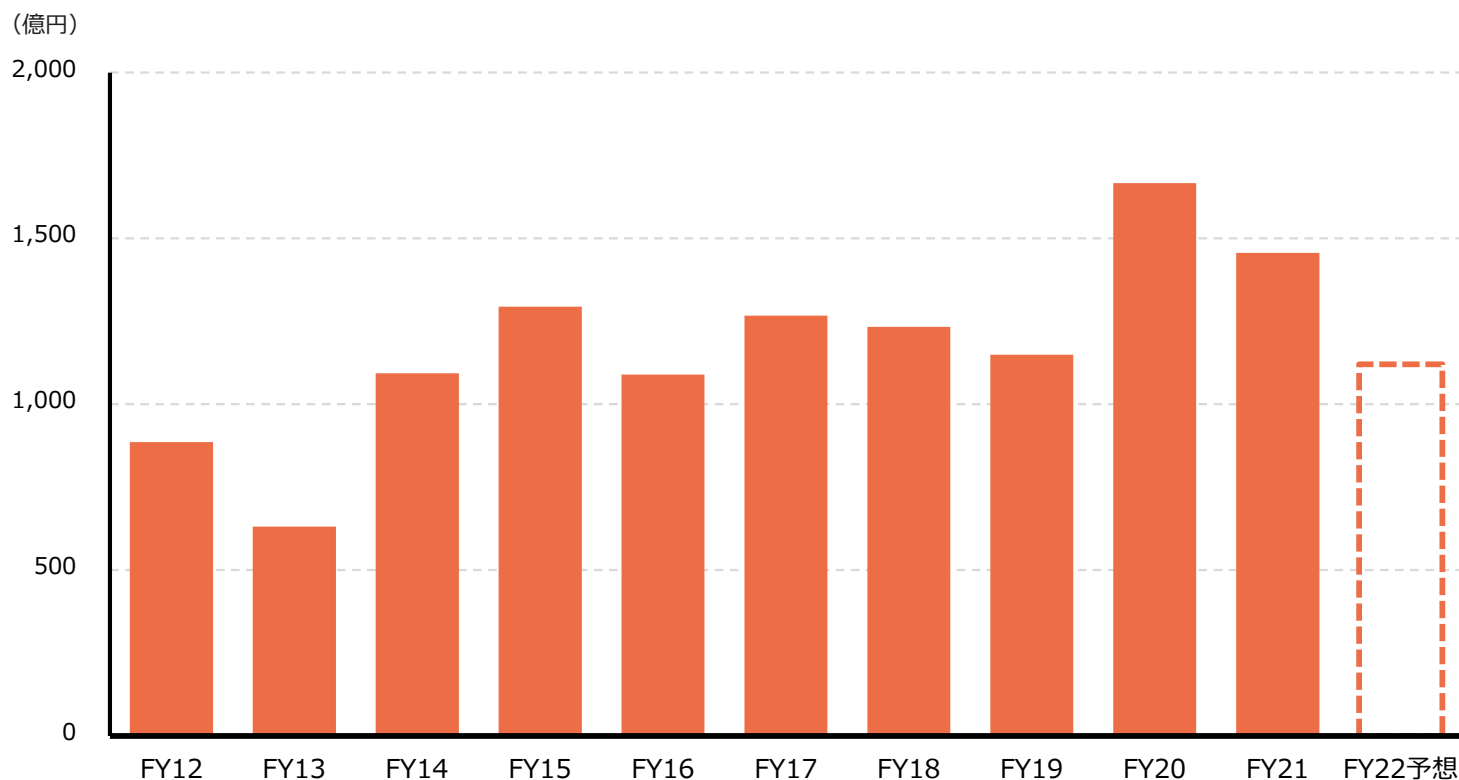


I-12. キャッシュ創出

営業キャッシュフローのFY22修正予想は、約1,120億円。

FY22は、特に売掛金(値上げ・為替影響)・棚卸資産(原材料高・為替影響)などの運転資金が原材料価格高騰や為替等の影響を受けている。 CCC改善などを通じ、更なるキャッシュ創出に努める。

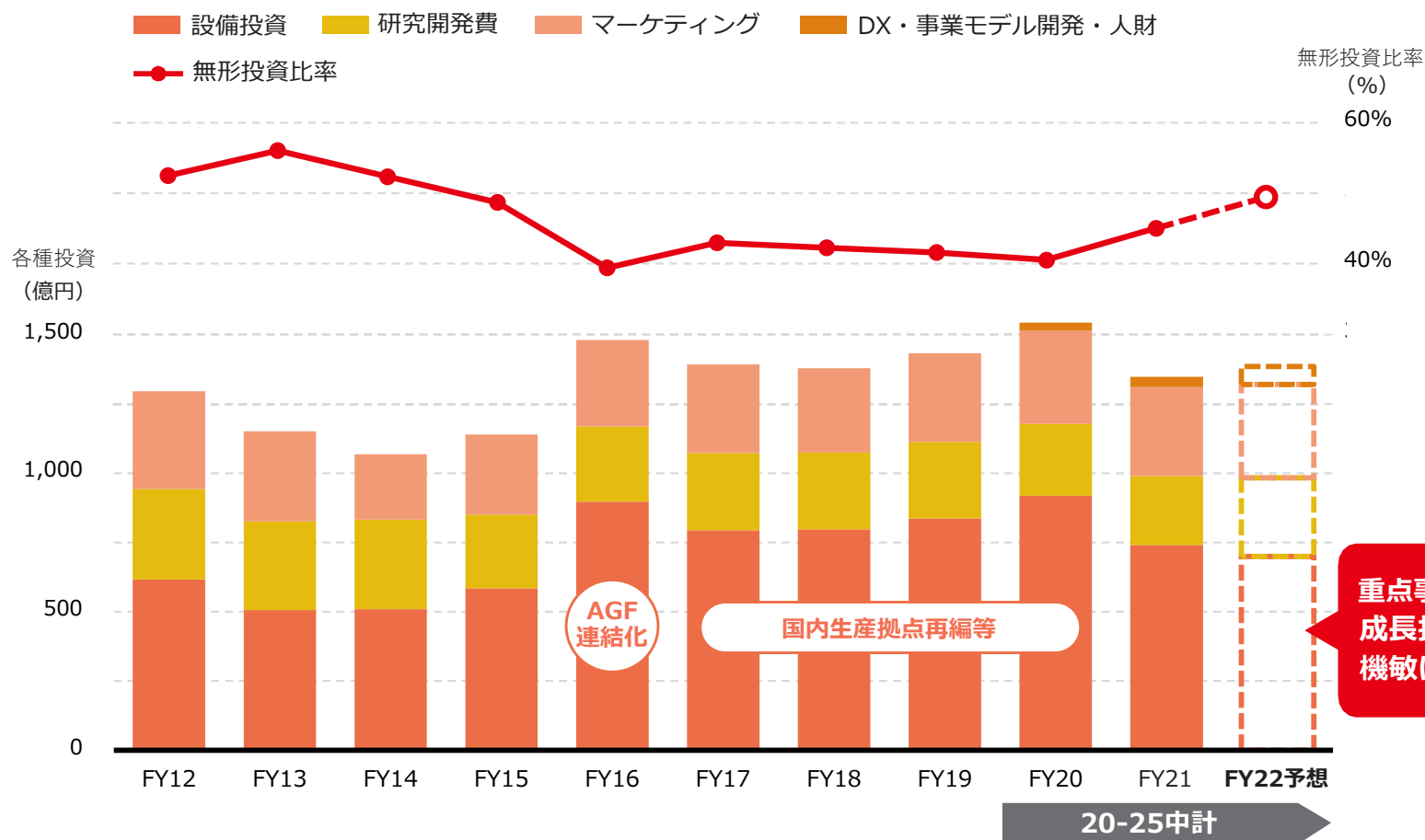
営業CF



20-25中計

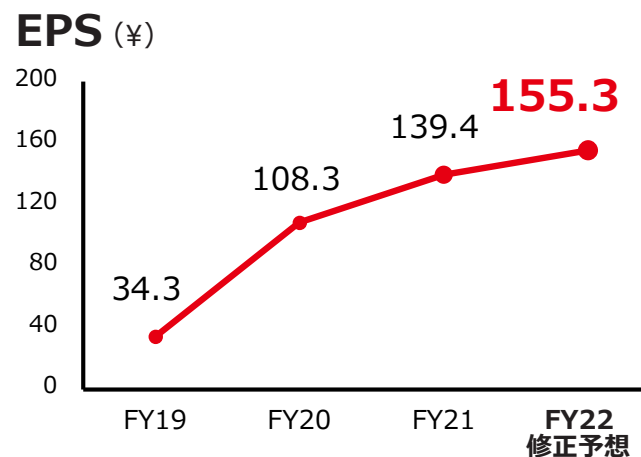
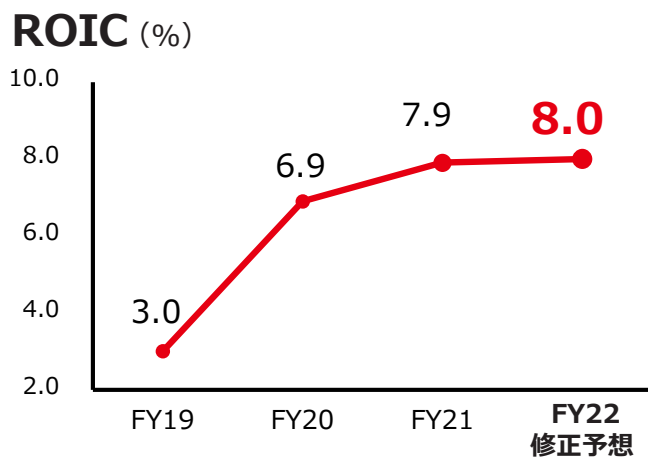
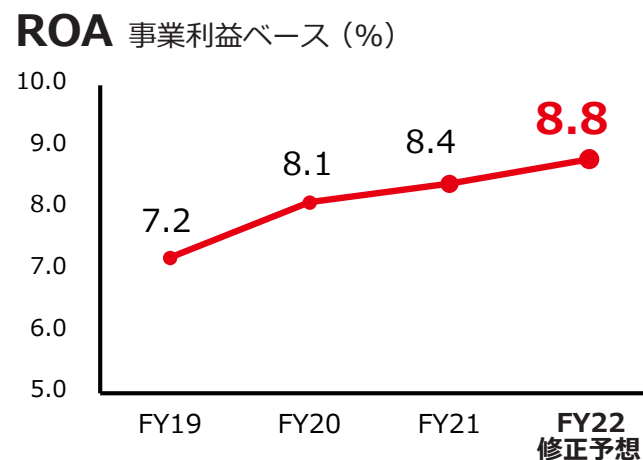
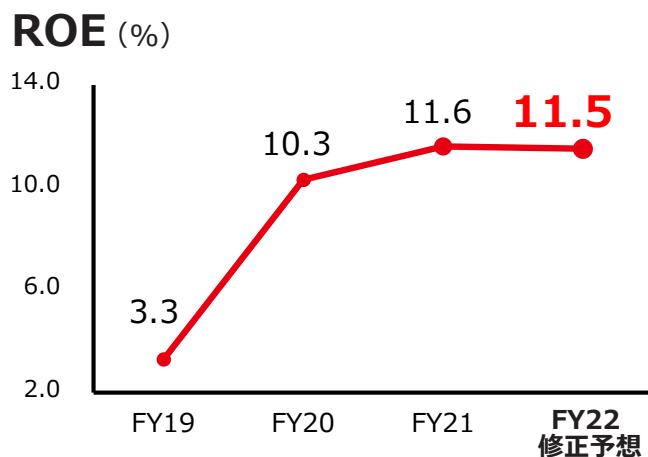
I-13. 戦略投資

研究開発、マーケティング、DX・事業モデル開発・人財等、**有形資産から無形資産へ投資をシフト。**
 設備投資は、電子材料など重点事業の成長投資を機敏に行う。



I-14. 重要経営指標推移

事業利益の着実な成長により、FY22の重要経営指標は期首予想を上回る見込み。

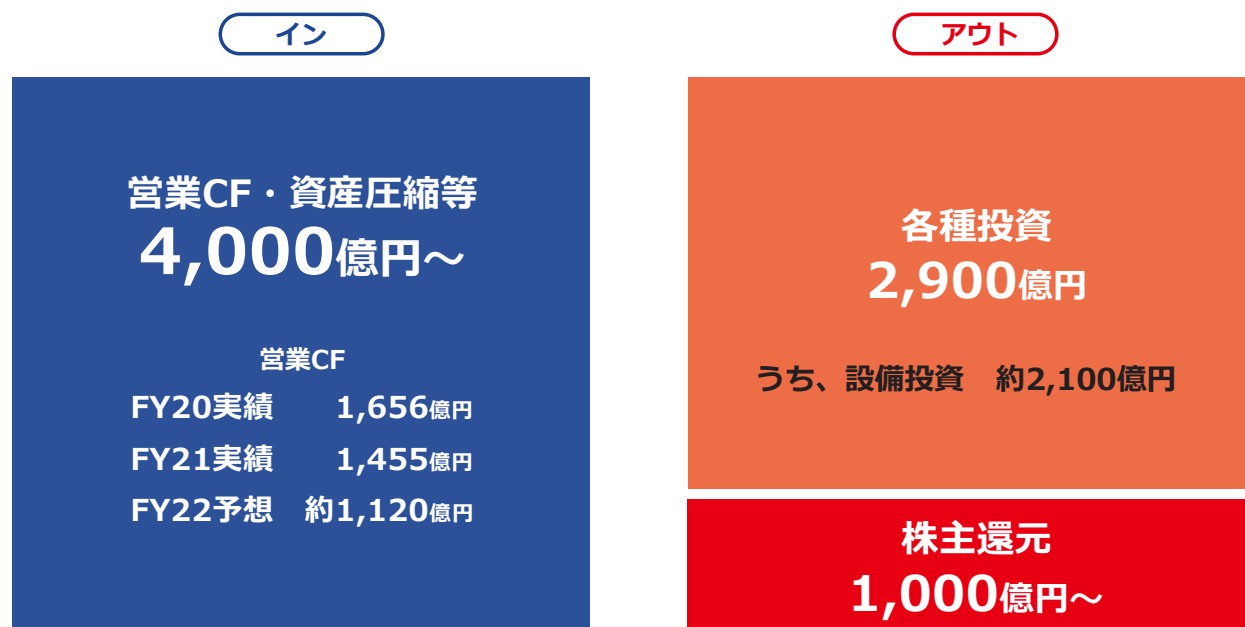


I - 15. 成長投資と株主還元 (FY20-22の考え方)

中計を通じ、有形資産から無形資産、非重点から重点事業へ投資をシフト。

FY20-22の営業CFは、中計目標の4,000億円を上回る見込み。

キャッシュ・フロー (FY20-22の考え方)

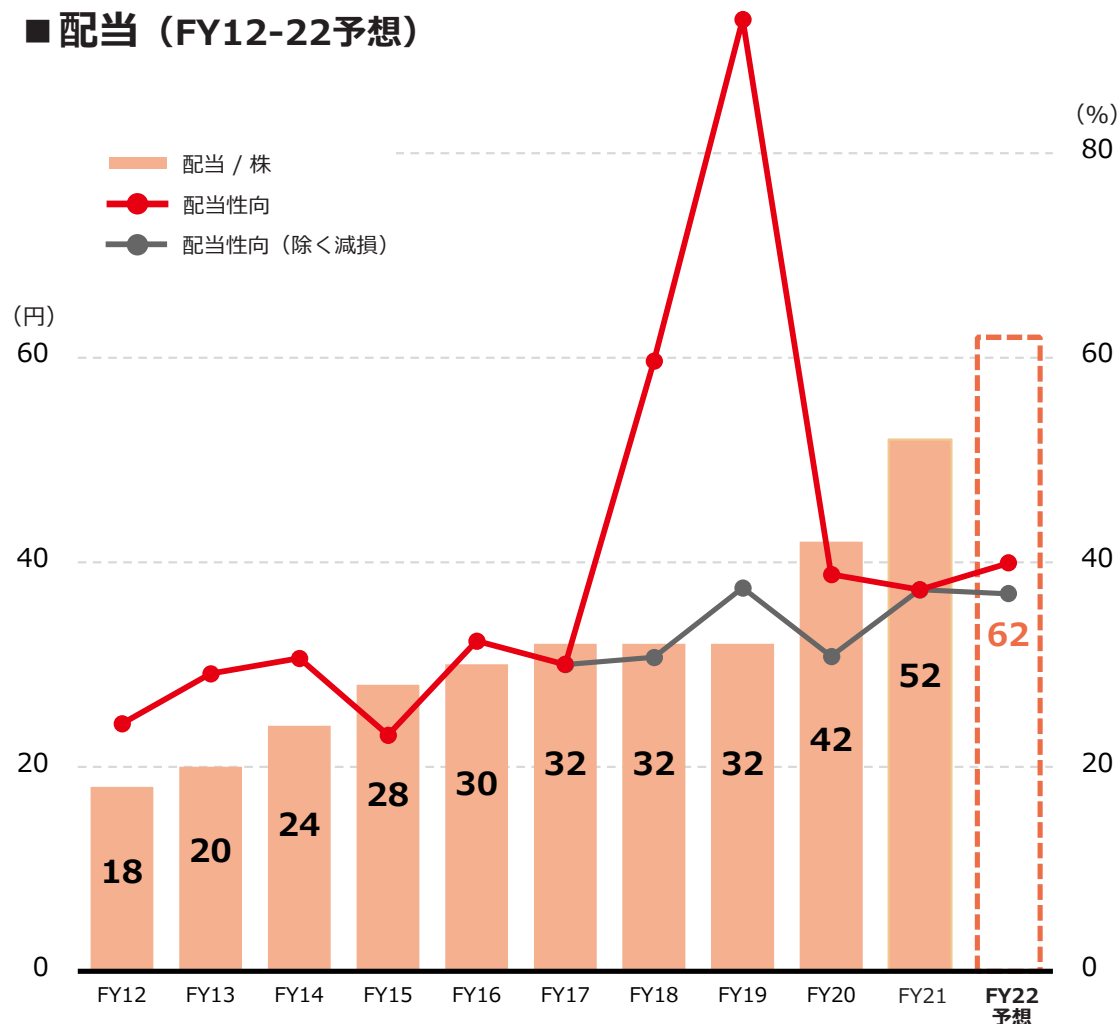


| 無形資産への投資 約2,100億円 | |
|------------------------|--------|
| R&D | 約870億円 |
| マーケティング | 約940億円 |
| DX投資・事業モデル開発・人財他 | 約260億円 |

I - 15. 成長投資と株主還元 (FY22予想)

FY22は更なる増配 (FY21 52円→今回62円) と自己株式取得を決定。
株主還元の更なる充実を図る。

■ 配当 (FY12-22予想)



■ 株主還元 (FY20-22の考え方)

3か年の総還元性向：50%～を目途
単年度の配当性向：40%を目途

FY22

62円/年 (増配予定)
対FY21 +10円
対FY22期首予想 +4円

**300億円、10百万株を
上限とする自己株式取得**
**発行済株式総数
(自己株式除く)
に対する割合1.86%**

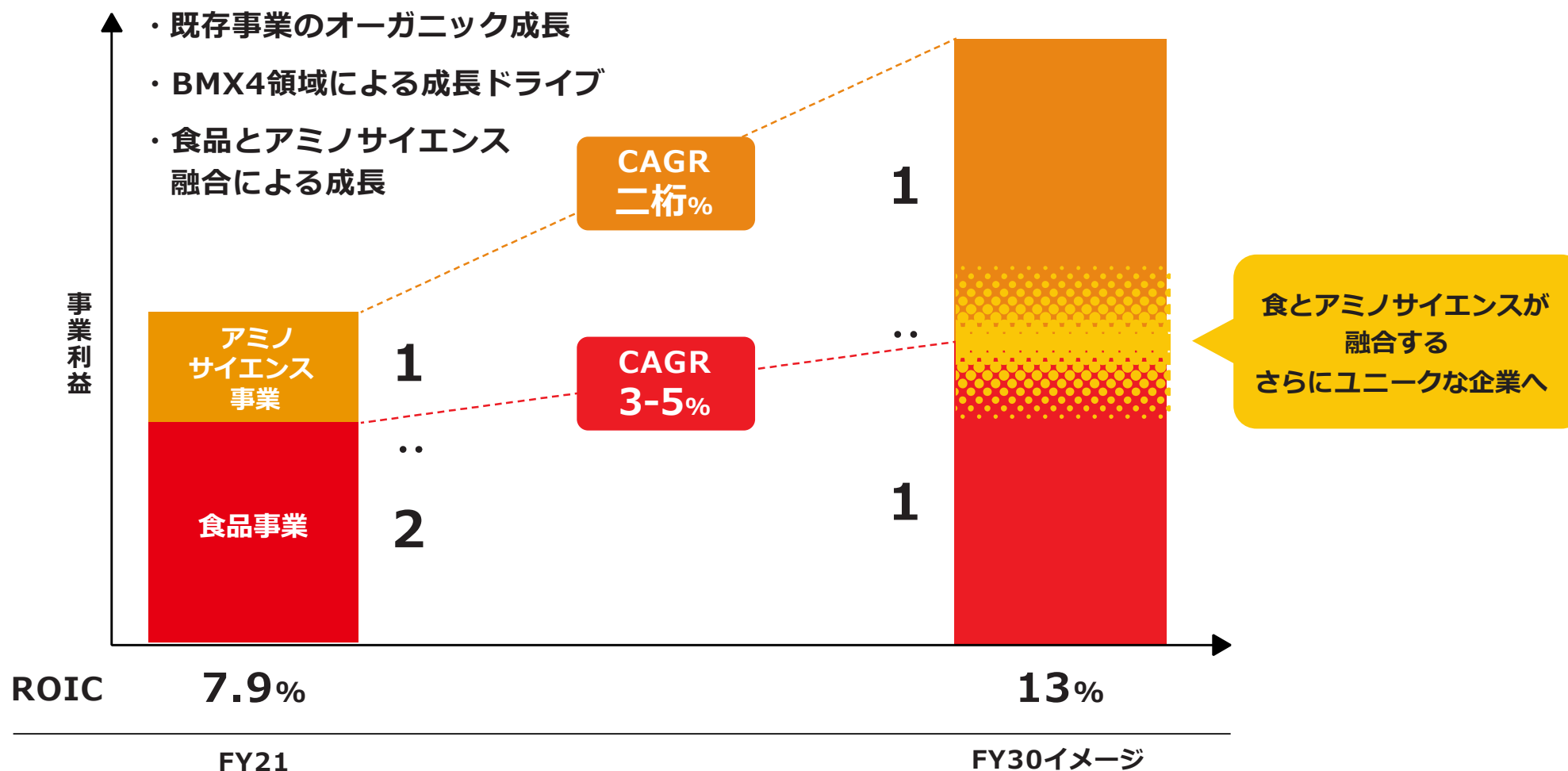
I 2023年3月期中間決算概要と
2023年3月期業績予想

II 企業価値向上に向けた取組み

III 中期ASV経営
「2030ロードマップ」に向けて

II-1. 企業価値向上に向けた成長戦略

BMX4領域の成長ドライブ、食品とアミノサイエンスの融合、
更なる選択と集中による効率経営強化により、成長力・収益性を高める



II-2. ASV経営：新執行体制での経営（進化させたいこと）

志 × 熱 × 磨

スピードUp
×
スケールUp

スピードUp

企業文化変革、適切なトップダウンとボトムアップ
やりたい事を本気でやるために「止める・減らす」を加速

スケールUp

味の素グループ内外の成功の「型化」、
食品とアミノサイエンスの融合、
ビジネスモデル変革、次世代事業

II-3. BMXの4つの成長領域

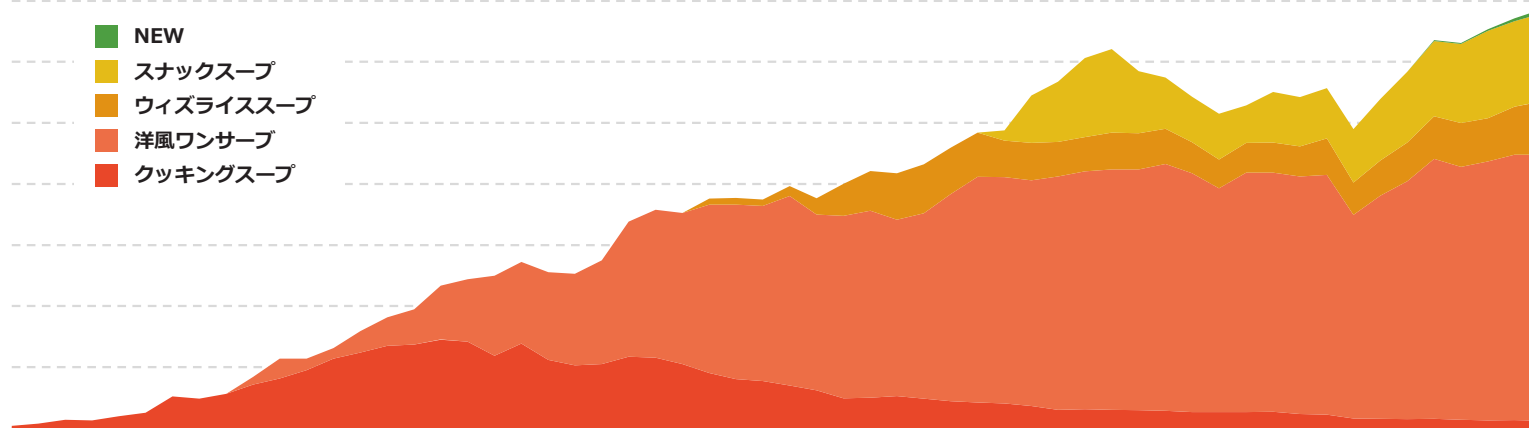
2030年に向けて味の素グループの強みを活かせるBMXの4つの領域を設定、提供・共創したい価値に基づき、ヘルスケア、フード&ウェルネス、ICT、グリーンを成長領域とした。

| 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>健康寿命の延伸への貢献 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"> ● CDMO ● 培地・再生医療 ● 細胞治療・遺伝子治療ソリューション ● メディカルフード事業 |
| フード&ウェルネス | <p>Well-being（健“幸”）と自己実現への貢献 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"> ● CX進化による食と健康のDtoC・EC事業 ● 健康課題別ソリューション |
| ICT | <p>地球にやさしいスマート社会への貢献 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"> ● ICTソリューション事業 ● 光電融合PKG ● 次世代メモリ ● 次世代エネルギー関連 |
| グリーン | <p>地球や社会、将来世代への貢献 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"> ● グリーンフード事業 ● プラントベースプロテイン ● 培養肉 ● 微生物由来プロテイン |

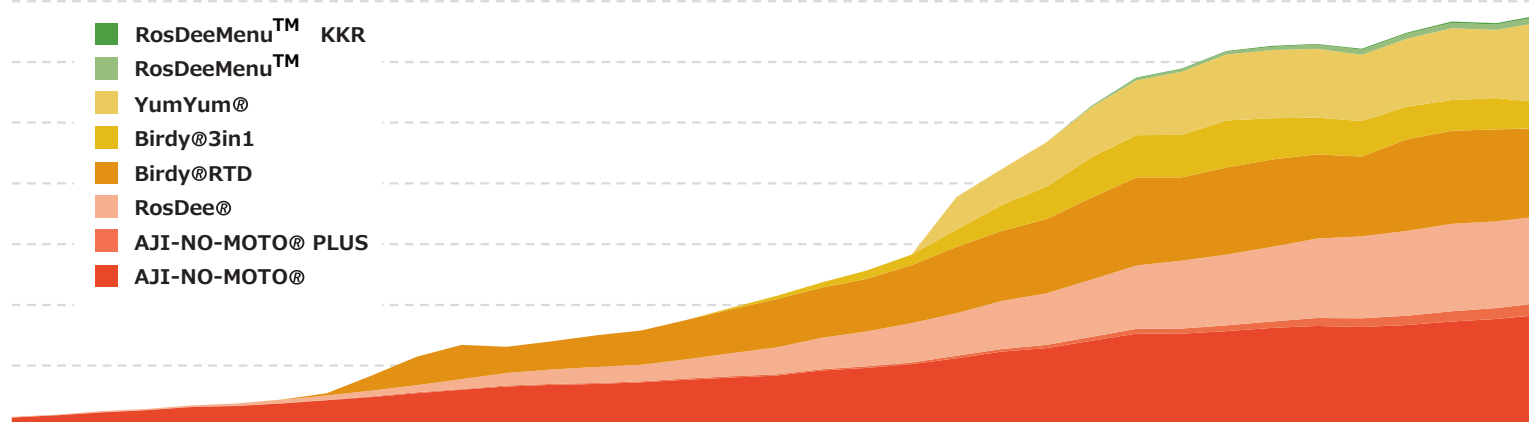
Ⅱ-4. 【BMX】フード&ウェルネスの新しい成功の型 (マーケティング)

コンシューマー向け食品事業は、これまでも、各国の経済環境や生活様式の変化に合わせ、「新しい領域」を創造し、それらを積み重ねるように成長を図ってきた。

■ 日本国内「クノール®」スープ事業 売上金額推移



■ タイ味の素社 売上金額推移

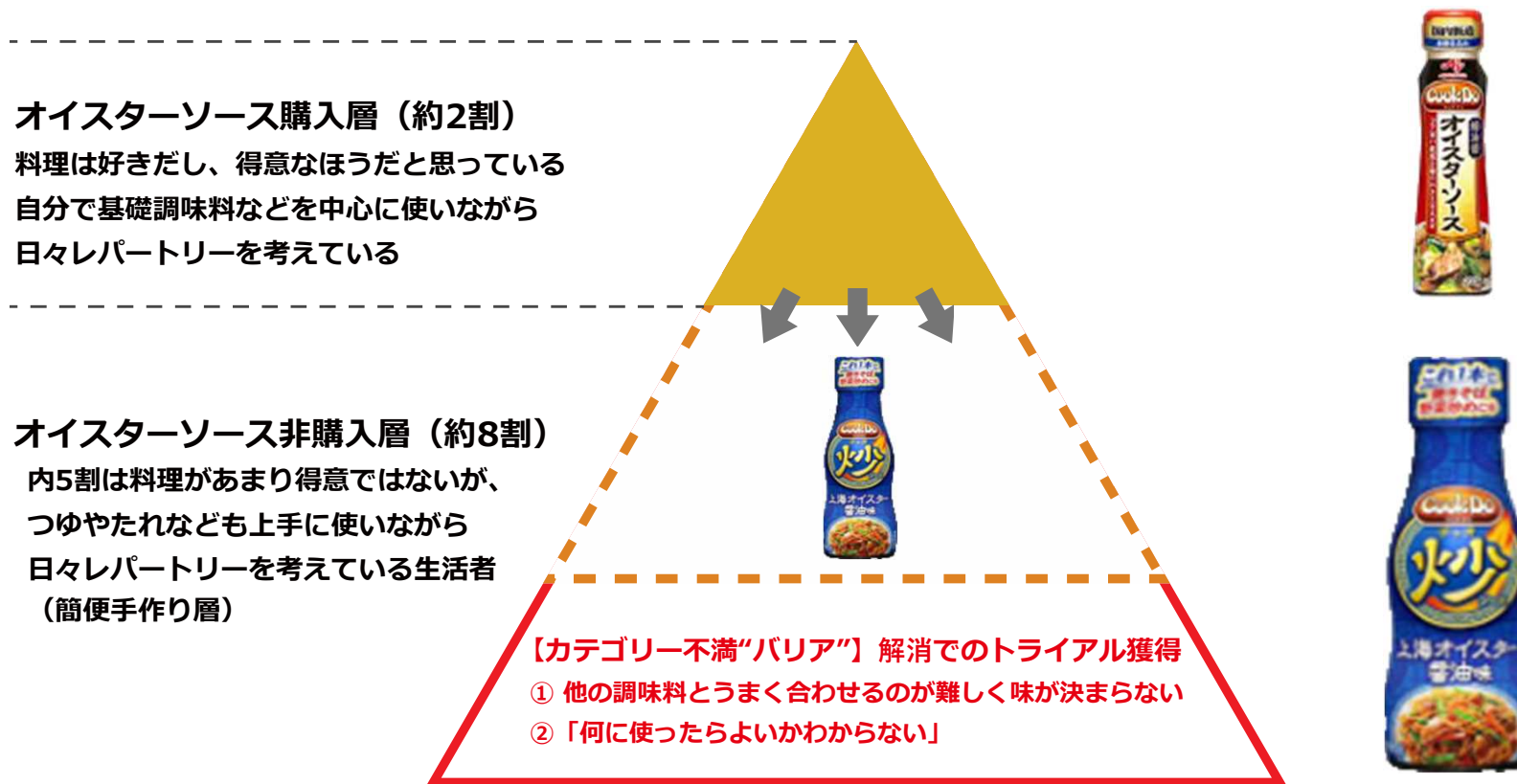


II-4. 【BMX】フード&ウェルネスの新しい成功の型 (マーケティング：直近の事例紹介①)

「Cook Do®」炒ソース (日本)

オイスターソースを買わない生活者に、「買わない」理由について深く掘りさげ、生活者の不満「バリア」を把握し、不満を解決するコンセプト・商品を開発。

「Cook Do®」炒ソースは、食材と炒めるだけで、シェフ級の本格中華が楽しめる商品。オイスターソースを買わない層のエントリー商品としての市場を創造中。



II-4. 【BMX】フード&ウェルネスの新しい成功の型 (マーケティング：直近の事例紹介②)

プラントベースプロテインのハンバーガーミックス (ブラジル)

ブラジルにおけるフレキシタリアンやベジタリアンのインサイトを深掘り、冷凍食品中心に形成されている植物ベースの代替食品 (plant-based food alternatives) について、'TERRANO'ブランドを活用し、おいしさを犠牲にすることなく栄養価の高いパウダータイプのハンバーガーミックスを提供。

BMXの4つの成長領域では「グリーン」に該当する。



Beef flavor



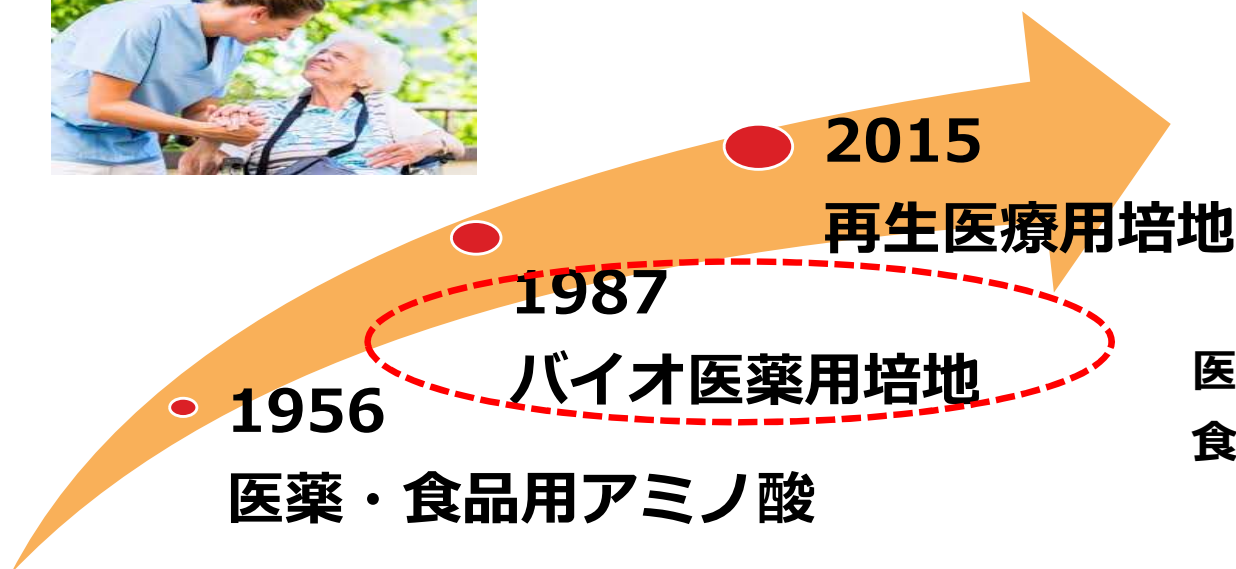
Chicken flavor



Original flavor

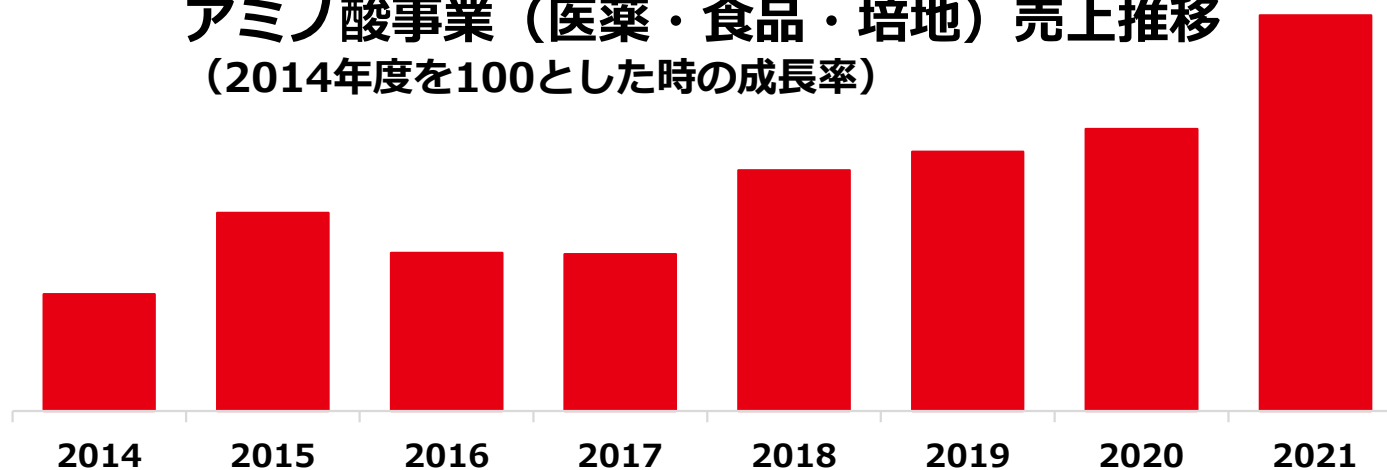
II-5. 【BMX】ヘルスケアの飛躍的拡大 バイオ医薬品向け培地のグローバルでの事業提携

医薬用・食品用アミノ酸は主に医薬用・食品用アミノ酸、バイオ医薬用培地、再生医療用培地から構成され、売上は順調に拡大している。



医薬用アミノ酸：栄養輸液原料など
食品用アミノ酸：アミノバイタル®、アミノエール®の原料など

アミノ酸事業（医薬・食品・培地）売上推移
（2014年度を100とした時の成長率）



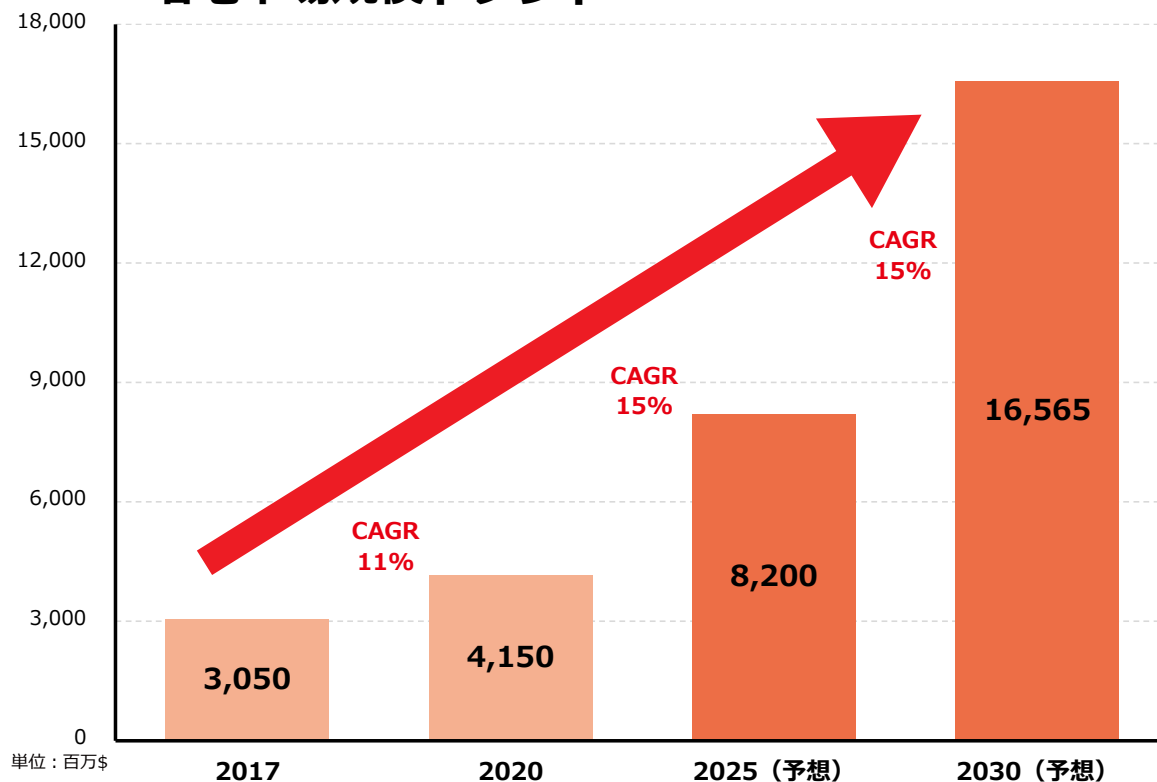
II-5. 【BMX】ヘルスケアの飛躍的拡大 バイオ医薬品向け培地のグローバルでの事業提携

高品質アミノ酸の安定供給によってバイオ医薬品の市場成長を支える

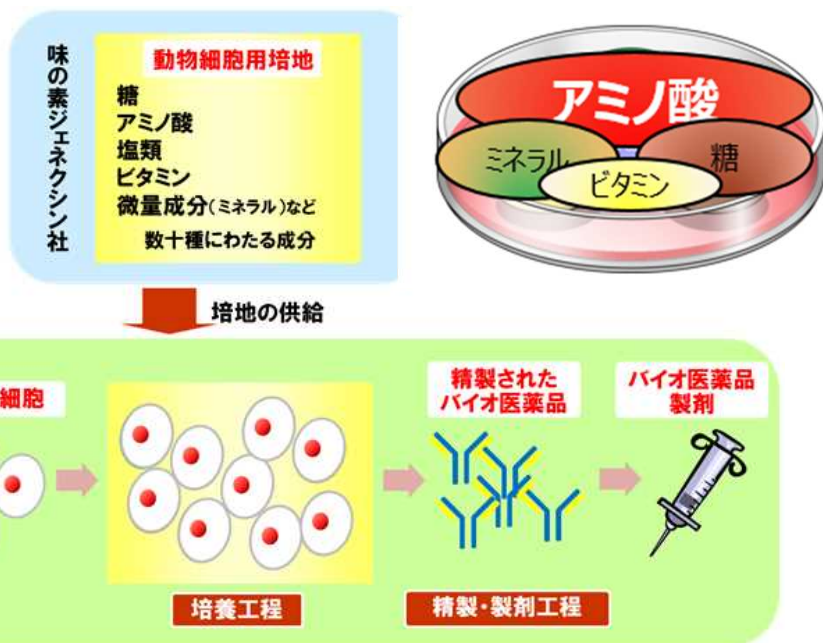
培地（ばいち、medium）
微生物や生物組織の培養において、
培養対象に生育環境を提供するもの。

バイオ医薬品製造には、高品質アミノ酸の使用が必須。
今後もバイオ医薬品の市場成長に伴い、
世界の培地需要、アミノ酸需要も堅調な伸びを見込む。

培地市場規模トレンド



出典：Market Report by Aranca



II-5. 【BMX】ヘルスケアの飛躍的拡大 バイオ医薬品向け培地のグローバルでの事業提携

当社の培地事業の歩み



アミノ酸栄養や医薬品の研究開発、発酵生産技術など
バイオテクノロジーの知見を活かし、細胞培養培地を開発

当社の培地事業の強み

1 高度で迅速な培地開発

栄養と代謝物分析・評価に長けたR&D人財と高度な分析機器を有しており、お客様のニーズに合わせて、高性能・高品質な培地を迅速に開発できる

2 安定的なサプライチェーンを保有

重要原料のアミノ酸から味の素グループで生産、韓国の培地製造拠点(AGX)から成長著しいアジア市場(日本含む)に対し、お客様のニーズに合わせて、スピーディ・安定供給が可能

II-5. 【BMX】ヘルスケアの飛躍的拡大 バイオ医薬品向け培地のグローバルでの事業提携



AJI-JSR社 協業



- ① JSR社の開発した高性能培地を当社グループで製造
(商品ラインナップ強化と安定供給実現)
- ② 欧米顧客の開拓にJSRの営業部隊を活用
(外部との協業による新規顧客獲得)



さらなる成長ステージへ

II-6. 人財資産による価値創造ストーリー

「多様な個人」と「価値を創出する組織」の共成長により
イノベーションを創出し企業価値向上を実現

ASVの実現

志：アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決

個人と組織の共成長

価値創出する組織



インクルージョンによる共創

組織の生産性向上

エコシステム
との共創

ASV
エンゲージメント

多様な個人



自律的・持続的成長

働きがいの実感

チャレンジする
機会・テーマ

心身の健康・安全、健康経営 Health & Well-being

イノベーション創出

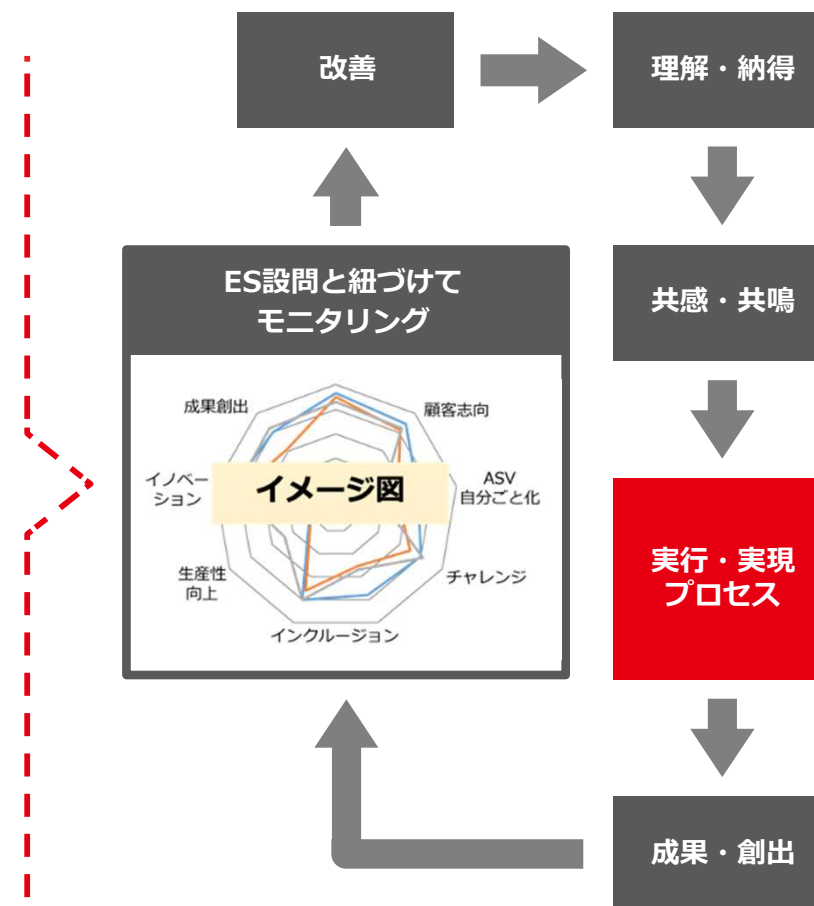
II-6. 人財資産による価値創造ストーリー

今年度から、あらたに「ASV実現プロセス」の考え方を導入
エンゲージメントサーベイの関連設問のスコアから機会と課題を可視化

「ASV実現プロセス」

| | プロセス | 意味合い・重要性 |
|----|---------------|--|
| 個人 | 志への共感 | ASV実現の大前提 |
| | 顧客志向 | 顧客・社会課題起点での思考 |
| | ASV自分ごと化 | 自らの熱意がチャレンジの原動力 |
| | チャレンジの奨励 | チャレンジする姿勢の評価、失敗の許容 |
| | インクルージョンによる共創 | 多様な人財を活かし、社内外とのフラットな対話・議論によるイノベーションの風土醸成 |
| | 生産性向上 | オペレーションの効率化、スピーディな判断によりイノベーション創出に向け余力創出が必要 |
| | イノベーション創出 | 未解決の社会課題解決には、新たな挑戦によるイノベーションが必須 |
| 組織 | 社会・経済価値の創出 | より大きな社会・経済価値につながる成果創出 |

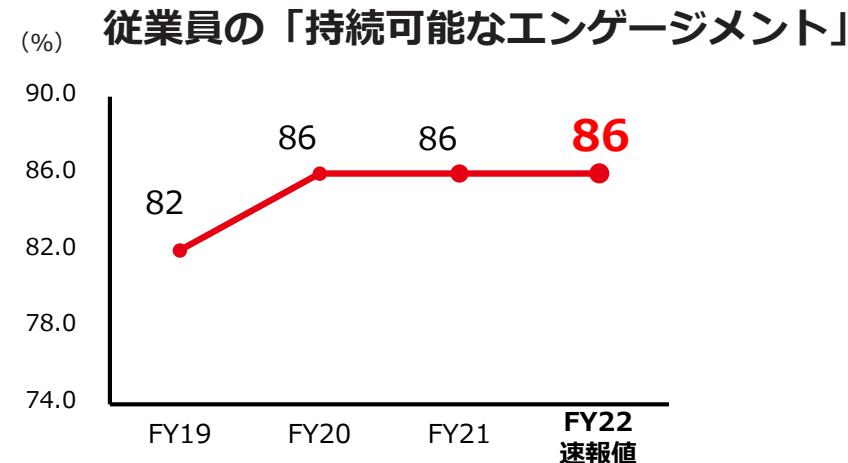
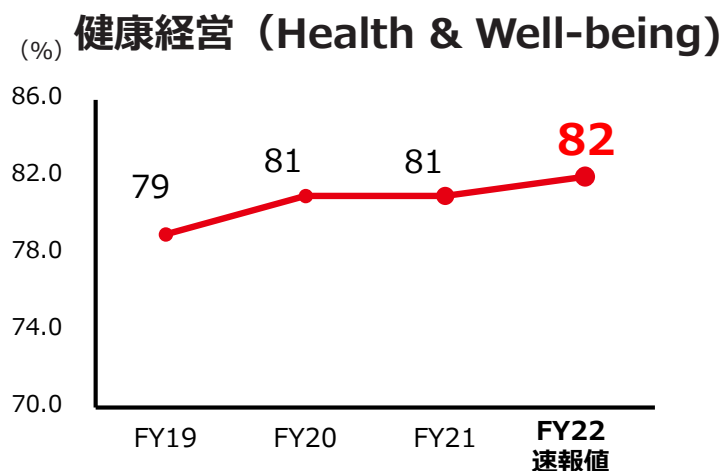
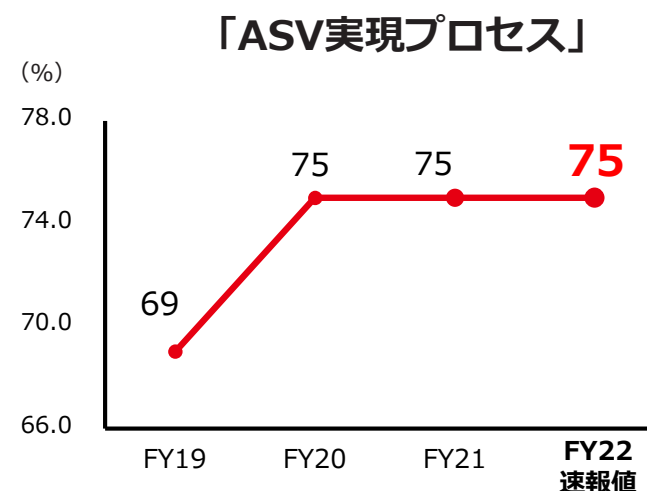
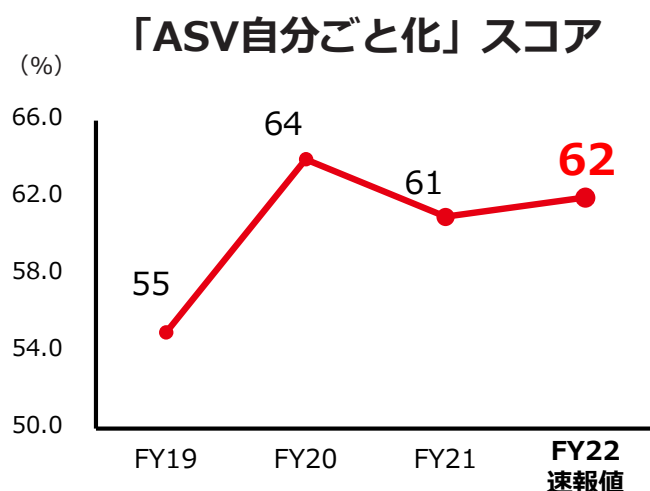
ASVマネジメントサイクル



Ⅱ-6. エンゲージメントサーベイ 速報スコア

今年度から導入した「ASV実現プロセス」は好意的回答75%と高位のスコア。
スコア詳細を分析し、中期ASV経営実現に向け各プロセスをさらに進化させていく。

好意的回答スコア推移 (22年度速報)



Ⅱ-6. (参考) Forbes JAPAN 「人と社会を活かす会社100」

Forbes JAPANの「人と社会を活かす会社100」のステークホルダー資本主義ランキングで第1位（東証プライム市場 1,839社が対象）を獲得。
5つの評価カテゴリーの中で「従業員」「地球」が高い評価を受ける。



北米での対話



ジーンデザイン社での対話

| 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 |

評価ポイント

従業員：ASVの「自分ごと化」に向けた独自施策による従業員エンゲージメントの向上

地球：サステナビリティと経済成長の両立への取組み
(GHG排出量・フードロス・廃棄プラスチック等の削減)

I 2023年3月期中間決算概要と
2023年3月期業績予想

II 企業価値向上に向けた取組み

III 中期ASV経営
「2030ロードマップ」に向けて

Ⅲ. 中期ASV経営 皆さまとの対話を通じて

社長就任後、多くのステークホルダーの皆さまと対話を重ねてきました



計画を作ることに注力し、
実行が二の次になっていないか？
(PPPPになっていないか？)



短期の数字にフォーカスするあまり、
中長期の戦略を犠牲にしているか？

地政学リスクが高まる中で、
エリア戦略に反映されているか？



従業員の働きがいはどうか？
ワクワク感を持って仕事ができているか？



貴重なご意見・アドバイスを中期ASV経営に反映していきます

Ⅲ. 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。

| | 従来型の中期計画 | 中期ASV経営 |
|--------|-----------------------|---------------------------------------|
| 期間 | 単年度予想と3か年毎の中期計画 | 長期視点からのバックキャスト |
| 計画のベース | 現状の延長をベースとした短期利益積み上げ型 | 経営のリーダーシップで「ASV指標」を掲げ、ありたい姿からのバックキャスト |
| アクション | 精緻な計画作成や数字に重点 | 戦略ストーリーや仮説の本質を追求したロードマップを創り、チャレンジ醸成 |
| 進捗確認 | 四半期毎の予想策定 | 毎月のローリングフォーキャストによる差異解析と機敏な追加アクション |

「ASV指標」の導入

2030年ありたい姿実現に向けて、挑戦的なASV目標を示します

2030 ロードマップ

チャレンジングでワクワクするような「道筋」を描いていきます

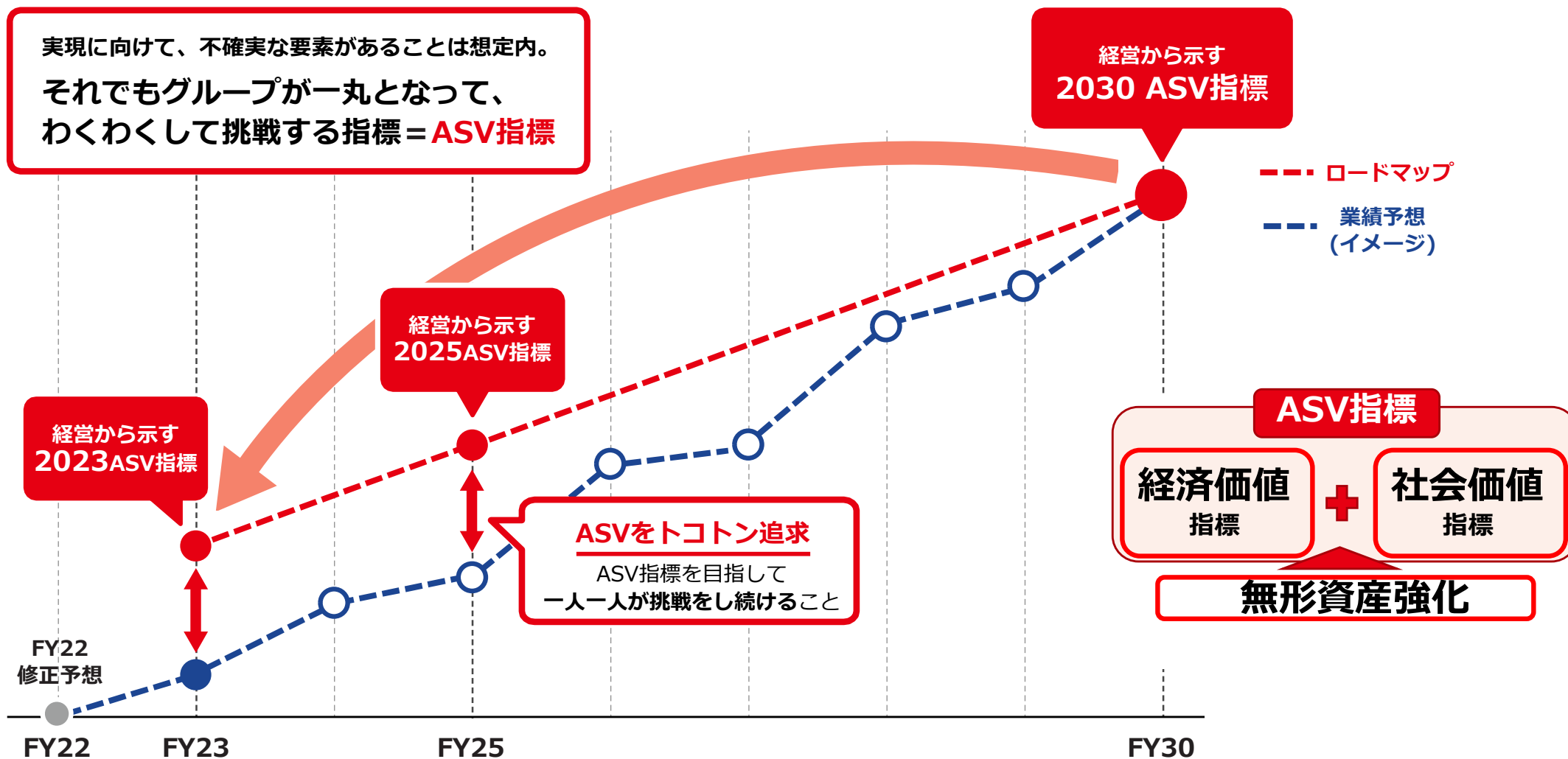
マネジメントスタイルの変更

「中期ASV経営」説明会
 メディア向け
 2023年2月28日(火)
 投資家・アナリスト向け
 2023年3月 1日(水)

新たな価値や事業モデル変革を追求し続け、アクションを重視します

Ⅲ. 「中期ASV経営」 ASV指標

コミットメントとしての「業績予想」を追いながらも、新たな価値や事業モデル変革を追求し続け、ASV指標への挑戦をし続ける「中期ASV経営」を推進します。



「志×熱×磨」 & 「スピードアップ×スケールアップ」 に取組み、
2023年度3月期中間決算でも早期の成果を得ることができました。

アミノ酸のはたらきで「食と健康の課題解決企業」に
更に進化していくため、**中期ASV経営**を導入し、
トコトン本気でASVを目指す組織を目指し、挑戦していきます。

一方で、世界的に景気後退の兆しが見られます。
徹底的な「見える化」とスピードアップを更に進め
事業ポートフォリオの強みを活かし、
持続的に企業価値向上を実現していきます。

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。

味の素グループの取組み

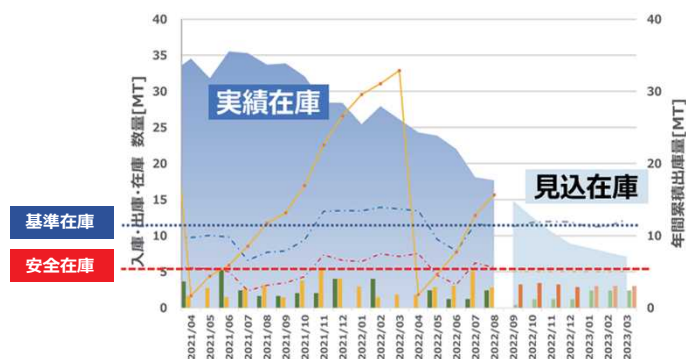
“最小コストかつ最高の効率”で商品をお届けするSCM構築に向け、全社SCM変革**を推進**
 → COVID-19やウクライナ問題の環境下でも、資産効率を高めながら、商品を提供できている

<主な取組み事例>

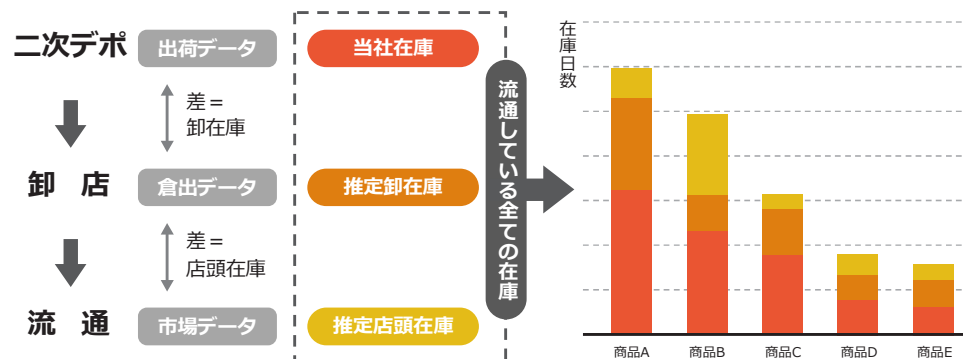
- ・商品数（SKU）の削減により、資産効率を高めるとともに安定供給を実現
- ・生産サイクルの短縮により、販売との連携を高め、SC全体の在庫削減や製品鮮度アップに貢献
- ・製造と包装の同期化により、製造リードタイムを短縮し、工場内の仕掛在庫を削減
- ・デジタル技術によりグローバル拠点のPSIを可視化し、欠品防止と在庫削減を実現
- ・流通（卸、量販）在庫をデジタル技術で可視化し、日付後退品の発生を抑制

PSI: Production（生産）、Sales（販売計画）、Inventory（在庫）の略

グローバルPSI可視化



流通（卸、量販）在庫の可視化



DXの取組み例：スマートファクトリー

自動化推進 様々なデータを高度に活用して工場の自動化を推進。安定生産、省人化を図る。

AIによる画像検査：乾燥野菜の異物除去

概要 乾燥野菜の異物除去を手作業から自動化へ
→ AI技術を用いた高度な判定と自動除去

目的 1) 作業負荷低減や人手不足への対応
2) 異物除去率の向上

従来の画像処理
では困難



AIを用いることで
高精度で判別可能

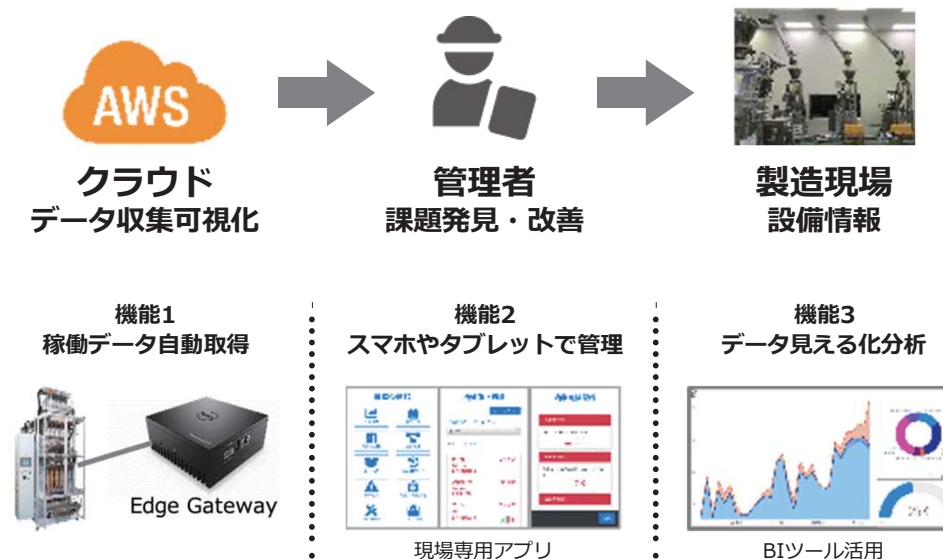


選別機で自動除去



工場での生産データ活用：包装工程

概要 オペレータによって記録していた
データを自動で取得
→ リアルタイムで高解像度のデータを取得/活用



工場課題の解決
生産現場の働き方改革、マネジメントの標準化・高速化、
データ活用した生産性向上

第2四半期（7-9月期）サマリー

売上高：増収

3,382億円

対前年実績：123.5%

除く為替影響：111.4%

主要セグメントで、いずれも増収となり、全体で大幅増収。

事業利益：増益

337億円

対前年実績：111.2%

除く為替影響：98.3%

円安の寄与が大きく、為替影響を除くと減益。調味料・食品や冷凍食品は増収も、原材料等のコスト増影響や物流費・人件費の高騰により、減益。ヘルスケア等は、ファンクショナルマテリアルズ事業やバイオファーマサービス&イングリディエント事業が好調で、増益。

親会社の所有者に帰属する当期利益

192億円

対前年実績 60.1%

前年同期に営業収益で固定資産(遊休資産)の売却益を計上したため、前年割れとなった。

除く固定資産売却益
対前年実績 95.8%

| 単位：億円、▲は損サイド | 対2Q-FY21 | 2Qに影響した内容 |
|--------------|----------|---|
| 売上増減によるGP増減 | 242 | 海外の調味料・食品、海外の冷凍食品、ファンクショナルマテリアルズ、バイオファーマサービス等の増収効果。 |
| GP率変動によるGP増減 | ▲109 | |
| 販管費増減 | ▲99 | マーケティング費を効率的に使用したが、物流費の高騰の影響で販管費増加。 |
| 持分法による損益 | 0 | - |

中間期実績（損益計算書）

単位：億円、▲は損サイド

| | 22年度1H実績 (A) | 21年度1H実績 (B) | 増減 (A) - (B) | 前年比 (A) / (B) | 除く為替前年比 (A) / (B) |
|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|----------------------|
| 売上高 | 6,598 | 5,502 | 1,096 | 119% | 109% |
| 売上総利益 | 2,338 | 2,117 | 220 | 110% | - |
| （売上総利益率） | 35.4% | 38.5% | - | - | - |
| 事業利益 | 743 | 693 | 50 | 107% | 97% |
| その他の営業収益/営業費用net計 | ▲7 | 124 | ▲131 | - | - |
| 減損損失 | ▲4 | ▲3 | ▲0 | - | - |
| その他 | ▲2 | 127 | ▲130 | - | - |
| 営業利益 | 736 | 817 | ▲81 | 90% | - |
| 金融収益/金融費用net計 | ▲54 | ▲20 | ▲34 | - | - |
| 税引前当期利益 | 681 | 796 | ▲115 | 85% | - |
| 法人所得税（税率：FY22中間期実績26.9%） | ▲183 | ▲219 | 36 | - | - |
| 当期利益（含む非継続事業） | 498 | 577 | ▲78 | 86% | - |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 | 470 | 541 | ▲71 | 86% | - |
| 非支配持分に帰属する当期利益 | 28 | 35 | ▲7 | 79% | - |

中間期実績（セグメント別売上高・事業利益）

単位：億円、▲は損サイド

| | 22年度1H実績 (A) | 21年度1H実績 (B) | 増減 (A) - (B) | 前年比 (A) / (B) |
|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| 売上高 | 6,598 | 5,502 | 1,096 | 119% |
| 調味料・食品 | 3,727 | 3,160 | 567 | 118% |
| 冷凍食品 | 1,285 | 1,063 | 222 | 120% |
| ヘルスケア等 | 1,516 | 1,219 | 296 | 124% |
| その他 | 68 | 59 | 9 | 115% |
| 事業利益 | 743 | 693 | 50 | 107% |
| 調味料・食品 | 430 | 450 | ▲20 | 95% |
| 冷凍食品 | ▲3 | 10 | ▲13 | - |
| ヘルスケア等 | 308 | 228 | 80 | 135% |
| その他 | 7 | 3 | 4 | 228% |

中間期実績（エリア別売上高・事業利益 対前年増減）

単位：億円、
▲は損サイド

| | 日本 | | アジア | | 米州 | | EMEA | | 地域外 | | 合計 | |
|-------------|--------------|-----------|--------------|-------------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|------|--------------|-----------|
| | 22年度 1H実績 | 増減 | 22年度 1H実績 | 増減 | 22年度 1H実績 | 増減 | 22年度 1H実績 | 増減 | 22年度 1H実績 | 増減 | 22年度 1H実績 | 増減 |
| 売上高 | 2,443 | 100 | 1,735 | 367 | 1,729 | 477 | 690 | 151 | - | - | 6,598 | 1,096 |
| 調味料・食品 | 1,266 | ▲ 6 | 1,663 | 351 | 548 | 152 | 249 | 70 | - | - | 3,727 | 567 |
| 冷凍食品 | 452 | 2 | 25 | 11 | 739 | 195 | 68 | 12 | - | - | 1,285 | 222 |
| ヘルスケア等 | 655 | 93 | 46 | 5 | 441 | 129 | 372 | 68 | - | - | 1,516 | 296 |
| その他 | 68 | 9 | 0 | ▲0 | - | - | 0 | 0 | - | - | 68 | 9 |
| 事業利益 | 309 | 23 | 267 | ▲ 11 | 102 | 21 | 63 | 17 | - | - | 743 | 50 |
| 調味料・食品 | 132 | ▲ 30 | 281 | ▲ 17 | 79 | 28 | 33 | 13 | ▲ 97 | ▲ 14 | 430 | ▲ 20 |
| 冷凍食品 | 17 | ▲ 9 | 14 | 8 | ▲ 3 | ▲ 7 | ▲ 1 | ▲ 3 | ▲ 29 | ▲ 2 | ▲ 3 | ▲ 13 |
| ヘルスケア等 | 209 | 63 | 24 | 5 | 68 | 8 | 46 | 10 | ▲ 39 | ▲ 8 | 308 | 80 |
| その他 | 12 | 2 | ▲0 | ▲0 | - | - | 1 | 0 | ▲ 5 | 2 | 7 | 4 |
| 全社共通費 | ▲ 62 | ▲ 3 | ▲ 51 | ▲ 7 | ▲ 41 | ▲ 8 | ▲ 15 | ▲ 2 | 171 | 22 | - | - |

インフレーションへの対応

調味料・食品や冷凍食品では、引き続き原材料等のコスト増影響を打ち返すべく、順次追加的に施策を実行中。

(主要国の価格対応-実施および発表済みのみ)

| | | FY22 | | | | |
|-------------|--------|---------------------------------|------------------|---------|---|--------------------------------|
| | | 第2四半期 | | 第3四半期以降 | | |
| 調味料 | タイ | 風味調味料 うま味調味料 | 7-8月 8月 | タイ | メニュー用調味料 クッキングソース | 10月 10月 |
| | インドネシア | うま味調味料 | 7月 | インドネシア | 風味調味料 メニュー用調味料 | 10月 10月 |
| | ベトナム | メニュー用調味料 クッキングソース うま味調味料 | 7月 8・9月 9月 | フィリピン | うま味調味料 風味調味料 メニュー用調味料 クッキングソース | 10月 10月 10-12月 10-11月 |
| | フィリピン | メニュー用調味料・ クッキングソース うま味調味料 | 7月 8月 | 日本 | 塩・風味調味料・ マヨネーズ うま味調味料 | 10月 23年1月 |
| | | その他8つの国・エリアでの値上げを実施 | | | | |
| 栄養・ 加工食品 | タイ | 即席麺 | 9月 | | | |
| | ブラジル | 粉末飲料 | 9月 | | | |
| | 日本 | 一部スティック製品 (コーヒー等) | 9月 | 日本 | 一部スティック製品 (コーヒー等) | 10月 |
| | | その他5つの国・エリアでの値上げを実施 | | | | |
| 冷凍食品 | 日本 | 家庭用 業務用 | 8月 9月 | | | |
| | 北米 | 業務用 | 9月 | 北米 | 家庭用 | 10-11月 |
| | 欧州 | 家庭用 業務用 | 7月 9月 | | | |

業績予想（損益計算書）

単位：億円、▲は損サイド

| | 22年度修正予想 (A) | 21年度実績 (B) | 増減 (A) - (B) | 前年比 (A) / (B) | 除く為替前年比 (A) / (B) |
|------------------------|-----------------|---------------|-----------------|------------------|----------------------|
| 売上高 | 13,670 | 11,493 | 2,176 | 118% | 109% |
| 事業利益 | 1,330 | 1,209 | 120 | 110% | 100% |
| その他の営業収益/営業費用net計 | ▲ 40 | 36 | ▲ 76 | - | - |
| 営業利益 | 1,290 | 1,245 | 44 | 103% | - |
| 金融収益/金融費用net計 | ▲ 70 | ▲ 21 | ▲ 49 | - | - |
| 税引前当期利益 | 1,220 | 1,224 | ▲ 4 | 99% | - |
| 法人所得税（税率：FY22予想 27.0%） | ▲ 330 | ▲ 422 | 92 | - | - |
| 当期利益（含む非継続事業） | 890 | 802 | 87 | 110% | - |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 | 830 | 757 | 72 | 109% | - |
| 非支配持分に帰属する当期利益 | 60 | 45 | 14 | 133% | - |

業績予想（セグメント別売上高・事業利益）

単位：億円、▲は損サイド

| | 22年度修正予想 (A) | 21年度実績 (B) | 増減 (A) - (B) | 前年比 (A) / (B) |
|-------------|-----------------|---------------|-----------------|------------------|
| 売上高 | 13,670 | 11,493 | 2,176 | 118% |
| 調味料・食品 | 7,847 | 6,642 | 1,205 | 118% |
| 冷凍食品 | 2,611 | 2,217 | 394 | 117% |
| ヘルスケア等 | 3,035 | 2,512 | 522 | 120% |
| その他 | 176 | 121 | 54 | 144% |
| 事業利益 | 1,330 | 1,209 | 120 | 110% |
| 調味料・食品 | 810 | 812 | ▲1 | 99% |
| 冷凍食品 | 1 | ▲6 | 8 | - |
| ヘルスケア等 | 558 | 433 | 124 | 128% |
| その他 | ▲40 | ▲30 | ▲10 | - |

業績予想（エリア別売上高 対前年増減）

単位：億円、
▲は損サイド

| | 日本 | | アジア | | 米州 | | EMEA | | 合計 | |
|------------|--------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|--------------|-------|
| | FY22 修正予想 | 増減 | FY22 修正予想 | 増減 | FY22 修正予想 | 増減 | FY22 修正予想 | 増減 | FY22 修正予想 | 増減 |
| 売上高 | 5,225 | 367 | 3,641 | 788 | 3,500 | 875 | 1,301 | 145 | 13,670 | 2,176 |
| 調味料・食品 | 2,815 | 109 | 3,438 | 704 | 1,110 | 300 | 482 | 90 | 7,847 | 1,205 |
| 冷凍食品 | 900 | 6 | 62 | 31 | 1,501 | 341 | 146 | 14 | 2,611 | 394 |
| ヘルスケア等 | 1,338 | 199 | 134 | 48 | 890 | 234 | 671 | 39 | 3,035 | 522 |
| その他 | 177 | 56 | 4 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 176 | 54 |

業績予想 : 為替前提および為替感度

<為替前提：対円>

| | FY22 修正予想 | FY22 | | | | FY22 期首予想 |
|-----|--------------|------|----|--------|--------|--------------|
| | | 4Q | 3Q | 2Q | 1Q | |
| USD | 135.00 | | | 138.27 | 129.73 | 120.00 |
| EUR | 135.00 | | | 139.26 | 138.26 | 133.00 |
| THB | 3.75 | | | 3.80 | 3.77 | 3.63 |
| BRL | 25.96 | | | 26.39 | 26.41 | 26.09 |

<為替感度>

為替レート（対JPY）

| | FY22 修正予想 | 事業利益への感度（換算時） |
|-----|--------------|---------------|
| USD | 135.00 | ±1円 →約1億円 |
| EUR | 135.00 | ±1円 →約0.5億円 |
| THB | 3.75 | ±0.01円 →約1億円 |
| BRL | 25.96 | ±1円 →約2億円 |

貿易為替影響（事業利益への感度）

- 1円安 vs USD → + 約2億円
- 0.1EUR安 vs USD → + 約1億円
- 1THB安 vs USD → + 約6億円
- 0.1BRL安 vs USD → + 約5億円

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 ASVレポート2022（統合報告書）

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

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

味の素グループ IR Day

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