

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

2023年12月18日

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 味の素中国有限公司

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 中期ASV経営 2030ロードマップ
- 2 味の素グループの海外事業の取組について
- 3 株主還元

*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

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



「うま味」の発見者
池田 菊苗
(東京帝国大学 教授)

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



現在



味の素グループ創業者
二代 鈴木 三郎助

事業を通じた社会課題の解決による
社会貢献と経済価値の創出
ASV (Ajinomoto Group Creating Shared Value)



初代「味の素®」

アミノサイエンス®で 人・社会・地球のWell-beingに貢献する



&



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る多様な素材・機能・技術・サービスの総称。
また、それらを社会課題の解決やWell-being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

すべての生きもの
のからだをつくる
基本物質

カラダのさまざまな
機能を担う

アミノ酸



アミノ酸のはたらき

呈味機能

おいしくする

栄養機能

栄養を届ける

生理機能

体の調子を整える

反応性

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®を
調味料・食品、冷凍食品に
活かした事業展開
(例：おいしさ設計技術®)

アミノサイエンス系事業

アミノサイエンス®を
ヘルスケア等
に活かした事業

アミノ酸をベースにした事業展開



事業概要

アミノサイエンス系事業

医薬用・食品用アミノ酸



医薬品開発製造受託 (CDMO)



電子材料 (ファンクショナルマテリアルズ)

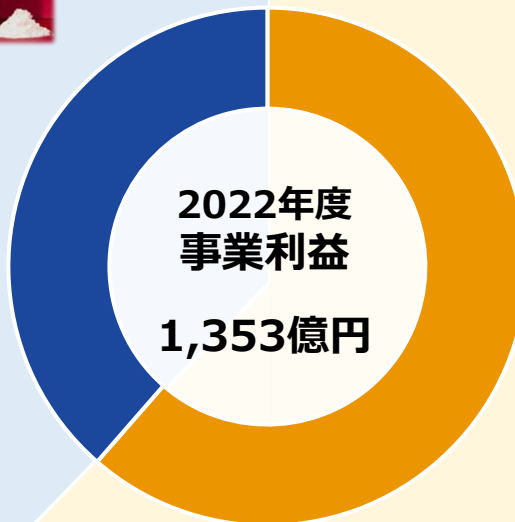


食品系事業

調味料・食品



冷凍食品



電子材料：味の素ビルドアップフィルム® (ABF) とは？



① ICチップ (≒半導体)

パソコンなど**IT機器の頭脳**。
計算したり、記憶したり、他の機能を統制したりする。



パソコン内の**マザーボード**
(様々な電子部品を搭載した基板)

②半導体パッケージ 基板

ICチップとマザーボードをつなぎ、
複雑な電気信号のやり取りを正確
に行う上で、必要不可欠な基板。

③味の素ビルドアップ フィルム® (ABF)

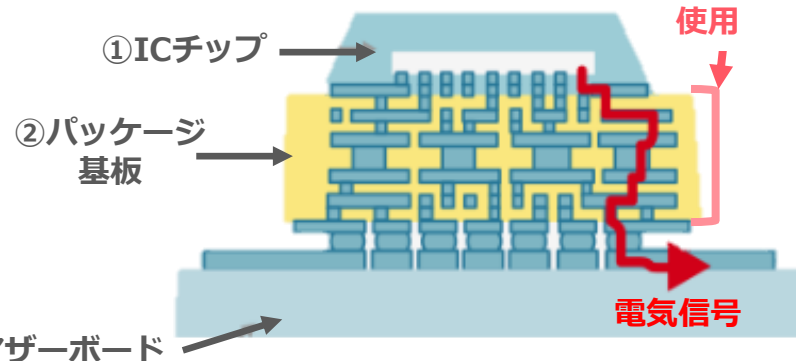
パッケージ基板の内部に使われている層間絶縁材フィルム。
ICチップのナノサイズからマザーボードのミリサイズへ
精緻な電子回路を生成するために無くてはならない存在。

「ICチップ」の性能がどれだけ高くても、「半導体
パッケージ基板」に使われる「絶縁材」の質が低い
と電気信号が正しく伝わらず、正確に機能しない。



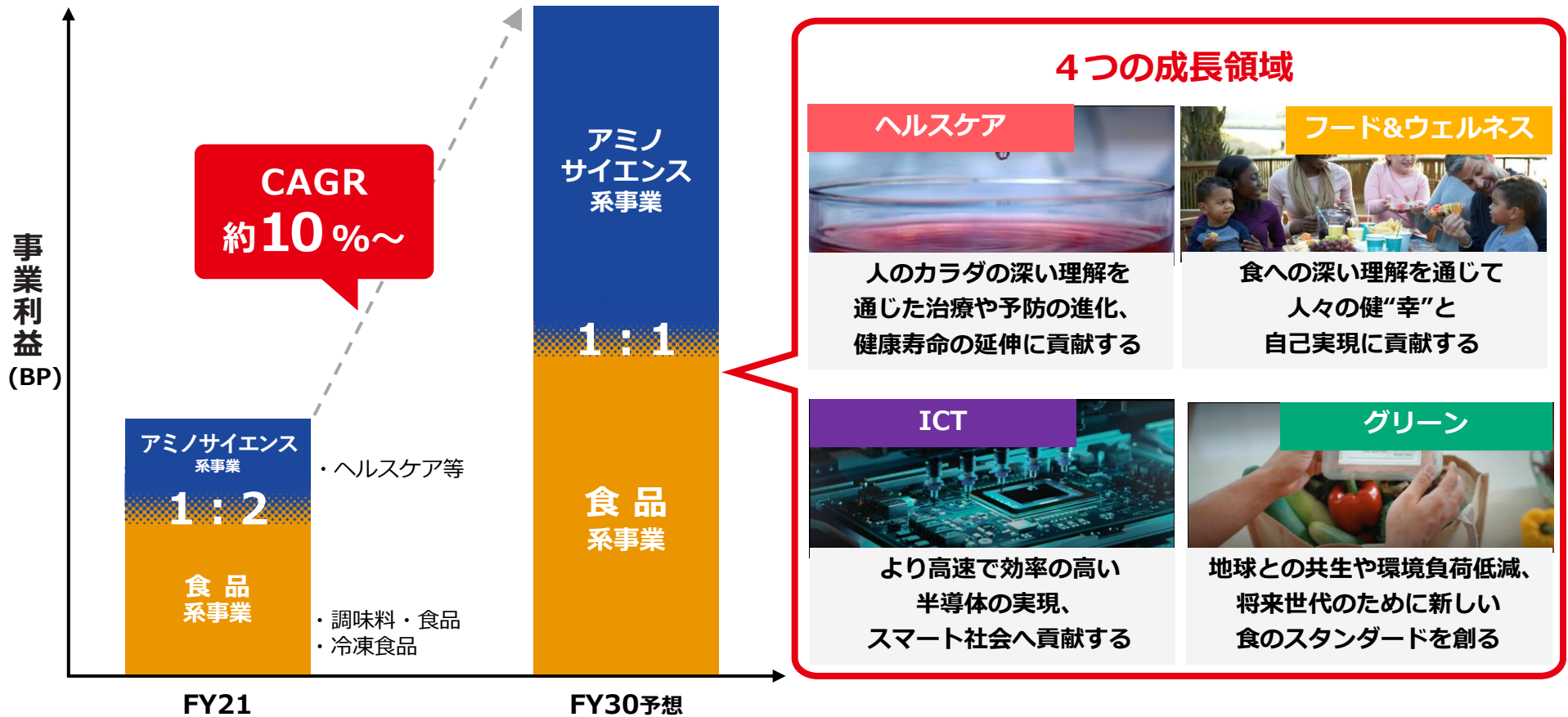
③ABF

パッケージ
基板内部で
使用



構造改革から成長へのシフト

重点事業の進化と成長をドライブする事業モデル変革（BMX）により、提供価値起点の4つの成長領域での成長へとシフトすることで、高収益かつユニークで強固な構造を目指す



2030ロードマップ 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中間期	FY23 修正予想 ()内期首予想	FY25計画	FY30計画	【参考】 EPS 約 3 倍 (FY22対比) を目指す
				ROE	12.9%		12.5% (12.4%)	18%	
ROIC (>資本コスト)	9.9%		10.0% (9.5%)	13%	約17%				
オーガニック成長率	9.5%	0.8%	4.1% (8.8%)	5% (FY22-25)	5%~ (FY25-30)				
EBITDAマージン	15.2%	16.6%	15.4% (15.4% 修正なし)	17%	19%	経営が示す挑戦的目標			
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	8.8億人	-	-	-	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%**)		76% (速報値)	80%	85%~				
コーポレート ブランド価値	1,391 (実績 前年比 +15%)		-	FY19比、CAGR 7%~					

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スコアから変更しました。

**「ASV実現プロセス」のFY22スコア

本日の内容

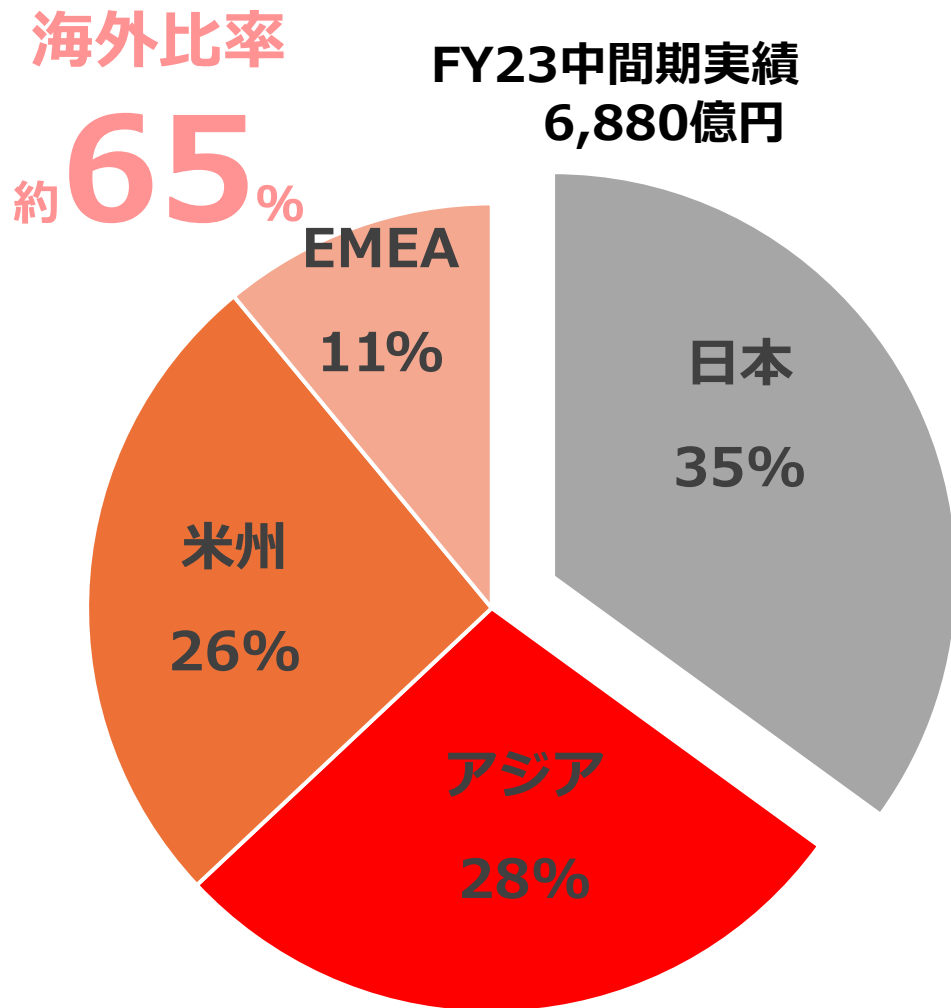
1 中期ASV経営 2030ロードマップ

2 味の素グループの海外事業の取組について

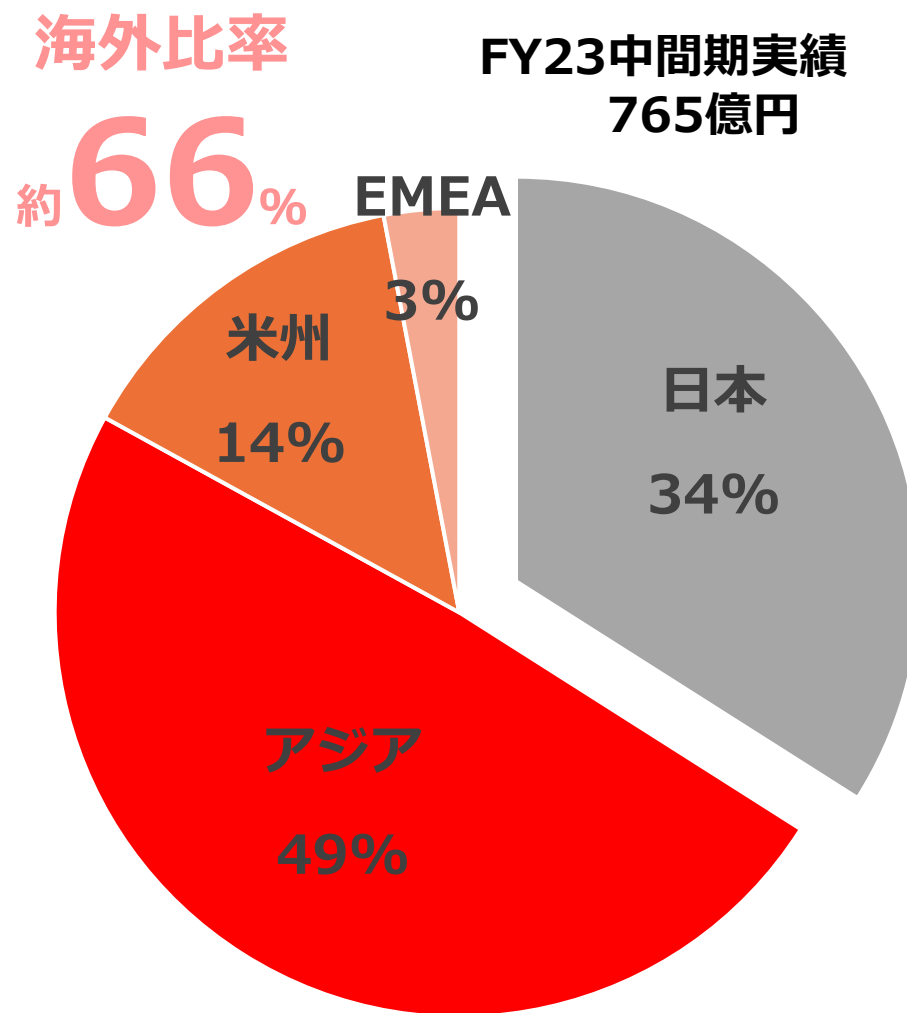
3 株主還元

エリア別売上高・事業利益 (FY23中間期実績)

<売上高>



<事業利益>



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。

高シェア
全世界共通
うま味調味料
AJI-NO-MOTO®



当社推定シェア
22年度実績

93% 約 90% 約 40% 約 60% 約 100%

現地の食文化に
根ざした
風味調味料

“ほんだし®”



日本

“Ros Dee”
(味が良い)



タイ

“Masako”
(料理する)



インドネシア

“Aji-ngon”
(美味しい)



ベトナム

“GINISA”
(炒める)



フィリピン

各国食文化に適合した高付加価値製品への領域拡大

各国食文化に適合した製品の強化、単価向上、減塩製品などの高付加価値製品への領域拡大を通じて着実なオーガニック成長を実現する。

FY23修正予想オーガニック成長率6.8%

製品領域の広がり

減塩タイプ製品
および
健康価値付加製品



付加価値
(単価)の拡大



メニュー用
調味料



風味調味料



うま味調味料



日本

タイ

インドネシア

ベトナム

フィリピン

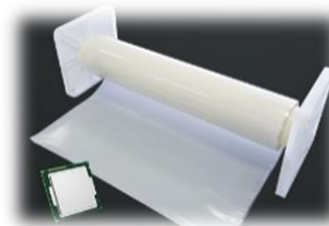
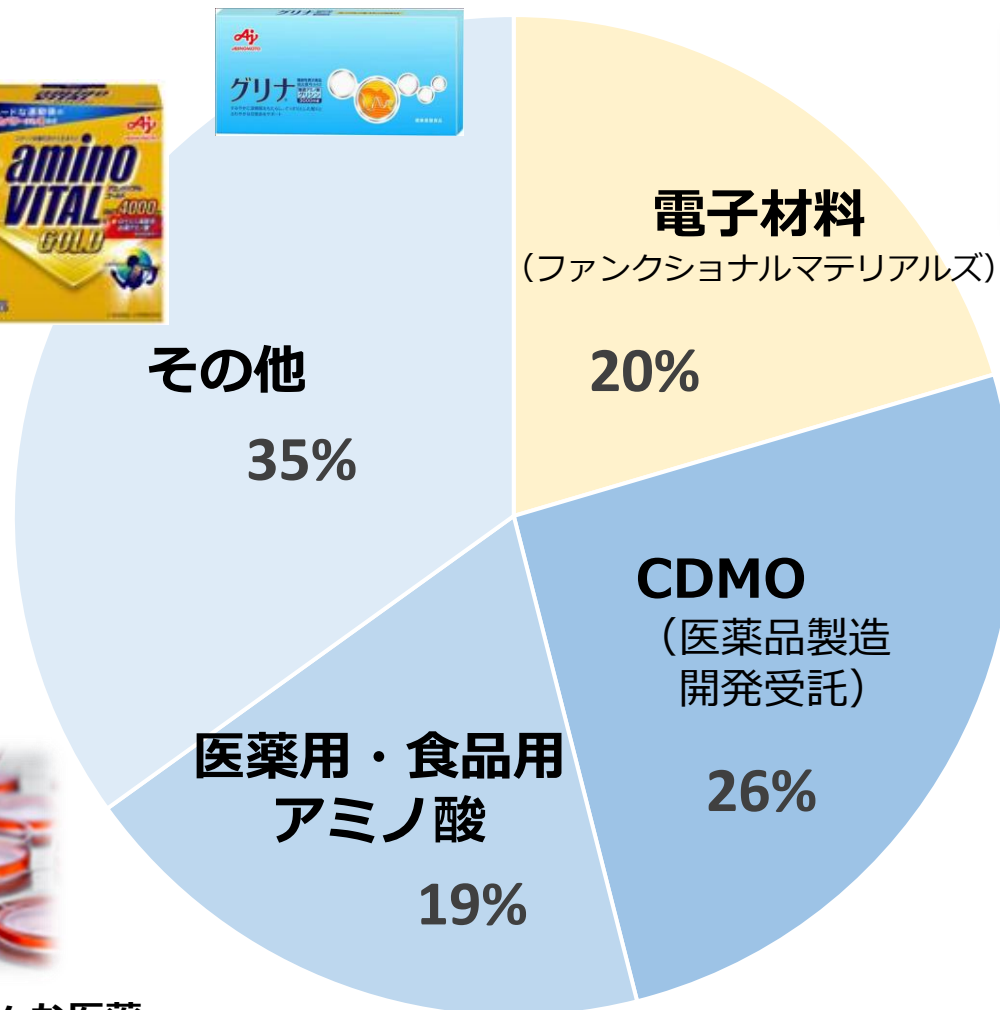
ブラジル

その他展開国

展開国の広がり

ヘルスケア等事業の売上高構成比（FY23中間期実績）

アミノ酸世界NO.1メーカーとして、医薬品レベルでの研究体制をもつ。



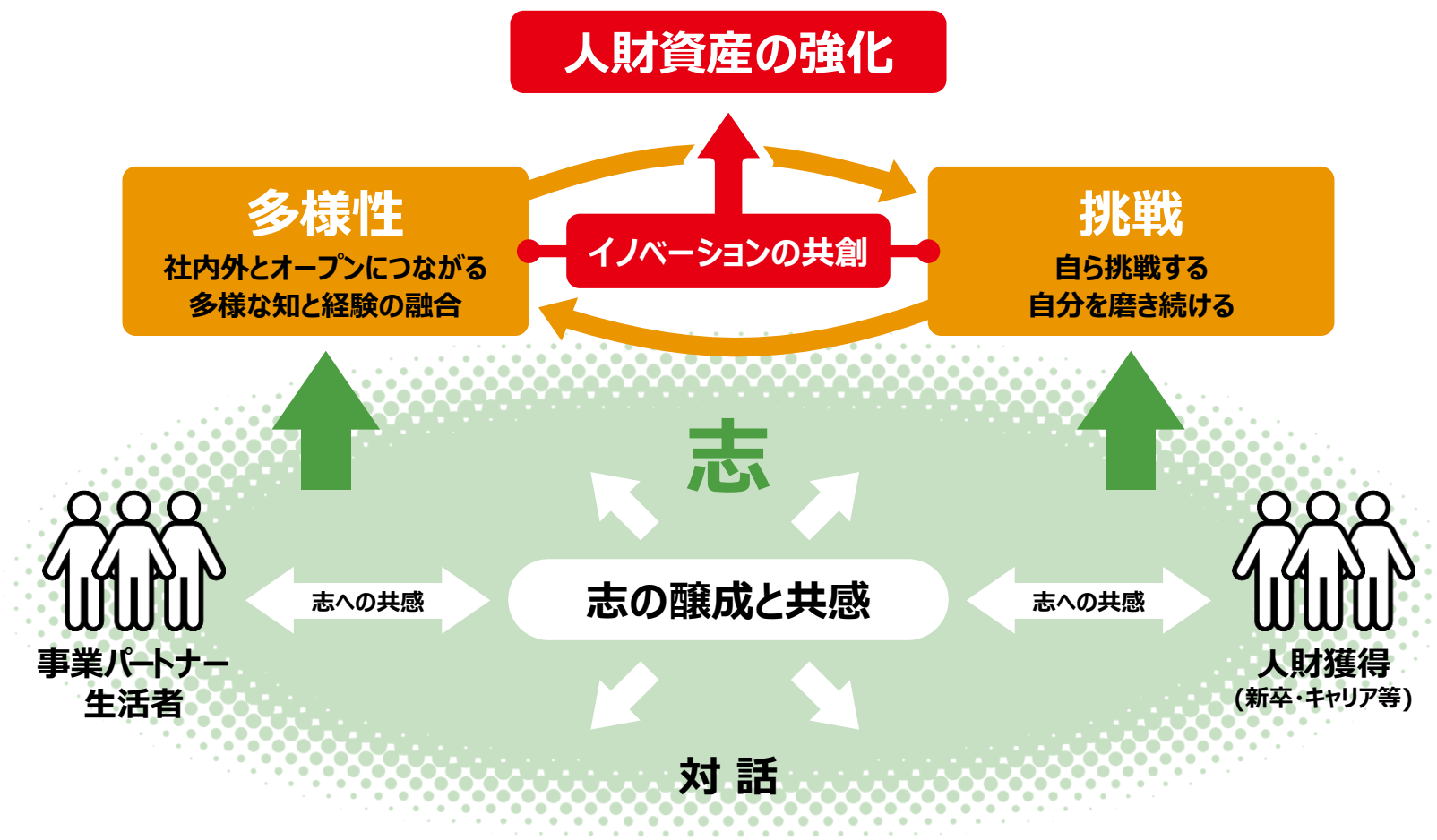
1999年に世界で初めて開発されて以来、20年以上デファクトスタンダードとして、大手半導体メーカーに継続採用。



独自の液相製法
AJIPHASE®を有する
唯一の核酸CDMOを展開。



輸液などに使用。様々な医薬品のキー原料として採用。



アミノサイエンス®で 人・社会・地球のWell-beingに貢献する



人財資産による海外市場開拓

味の素がどのように、
世界の食品市場を開拓してきたのか。

高い「志」を持った人財が、各国・エリアの
現場に入り込み、伝統や価値観、多様な嗜好、
食へのニーズを理解・尊重し、地域に根差し
た製品開発や販売手法を創出。

現地に適合し、多様性を受け入れながら、挑
戦し続けてきたことが、今日の当社の海外事
業の発展を支えた大きな要素の一つである。



地球行商人 黒木亮 (著)

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。
- アミノサイエンス®は味の素株式会社の登録商標です。

タイ味の素社
泉 倫江

01

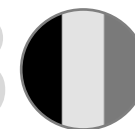


02

インドネシア味の素社
岩崎 直也

味の素オムニケム社(ベルギー)
金瀬 宇彦

03



自己紹介

氏名

社歴

ともえ

泉 倫江

所属

タイ味の素 PR部

在タイ歴

約5年



2004 入社
九州支社 食品メーカー等へ食品原料を販売する
業務用営業

2008 化成品部 スキンケアブランド「ジーノ」等
の通販マーケティング



2013 化成品部 化粧品素材の販売マーケティング
● 海外ビジネス

AMISOFT® AMILITE®

産休
育休

2019 アジトレード・タイランド社出向
● 化粧品素材の販売マーケティング

2022 タイ味の素社出向
● Public Relations
● コーポレートブランディング



タイ味の素 概要

正式名称 Ajinomoto Co., (Thailand) Ltd 創業 1960年

本社 バンコク 工場 タイ国内 7工場

調味料・食品事業で最大規模の海外法人



創業初期の事務所
(1969年)

プロダクト



うま味調味料
「AJI-NO-MOTO®」



風味調味料
「RosDee®」
メニュー用調味料
「RosDee menu™」



コーヒー飲料
「Birdy®」



インスタントヌードル
「Yum Yum」



「aminoVITAL™」



アミノ酸
サプリメント



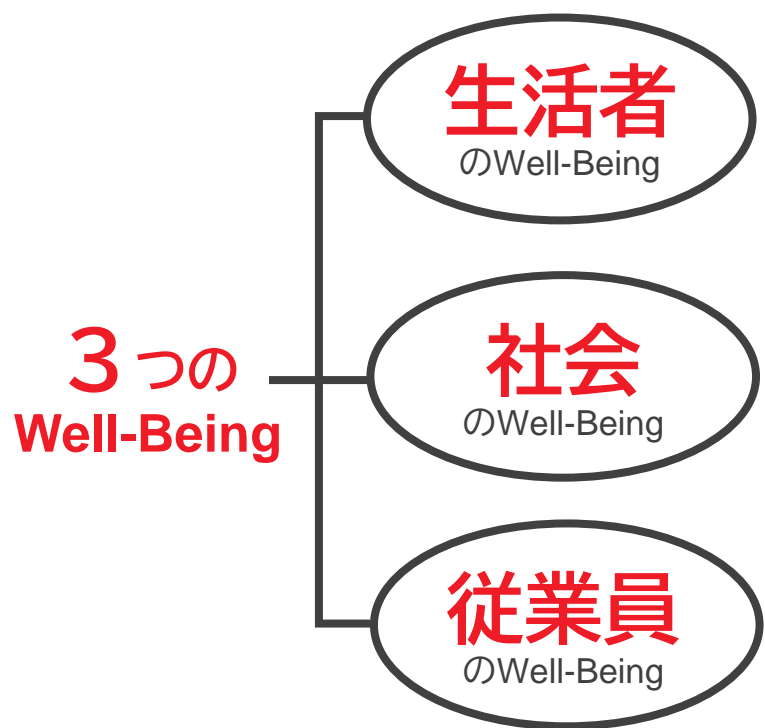
冷凍食品

その他

- 業務用調味料
- 業務用ドレッシング
- B to B 業務用製品 など

VISION

Leading in creation of Well-Being



タイ味の素の取り組み（一例）



健康/栄養

- ▶ 減塩・減糖製品
- ▶ 「うま味で減塩」
- ▶ アミノ酸系健康栄養製品
- ▶ 栄養バランス献立
- ▶ 栄養評価システム構築



環境

- ▶ “Green Factories”
 - 温室効果ガス排出削減
 - プラスチック廃棄物削減
 - 水資源の保全
 - サステナブル調達
- ▶ フードロス低減
- ▶ 原料農家支援



地域循環型エコシステムの共創

地域に根差したエコシステムの共創

うま味調味料「AJI-NO-MOTO®」の例

キャッサバ農家支援



タイ国内原料の使用
(キャッサバ)



環境負荷低減を追求した
“Greenest Factory”
(カンペンパット工場)



紙パッケージ品の
発売



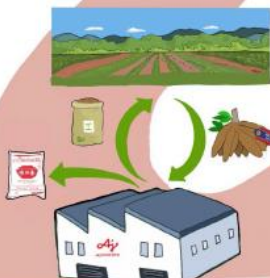
「うま味で減塩」

栄養バランス献立

フードロス低減レシピ



副生物の有効利用
(土壌改良剤としてキャッサバ農場で再利用)



Source: PwC Sustainability LLC



PR部の役割

<タイ味の素におけるPR部の機能>

①パブリック
リレーションズ
(PR)

②健康栄養施策
の運営



メディア活動

<PR部のミッション>

コーポレートブランドの強化

「調味料のAJINOMOTO」から
「タイのWell-Beingを創造するAJINOMOTO」へ

タイ味の素のWell-Beingへの取り組みを、
メディア・インフルエンサーを介して、
タイ社会・生活者に伝えていく



クッキングイベント

ABCクッキングスタジオと共同で、おいしく減塩をコンセプトにした料理教室を開催



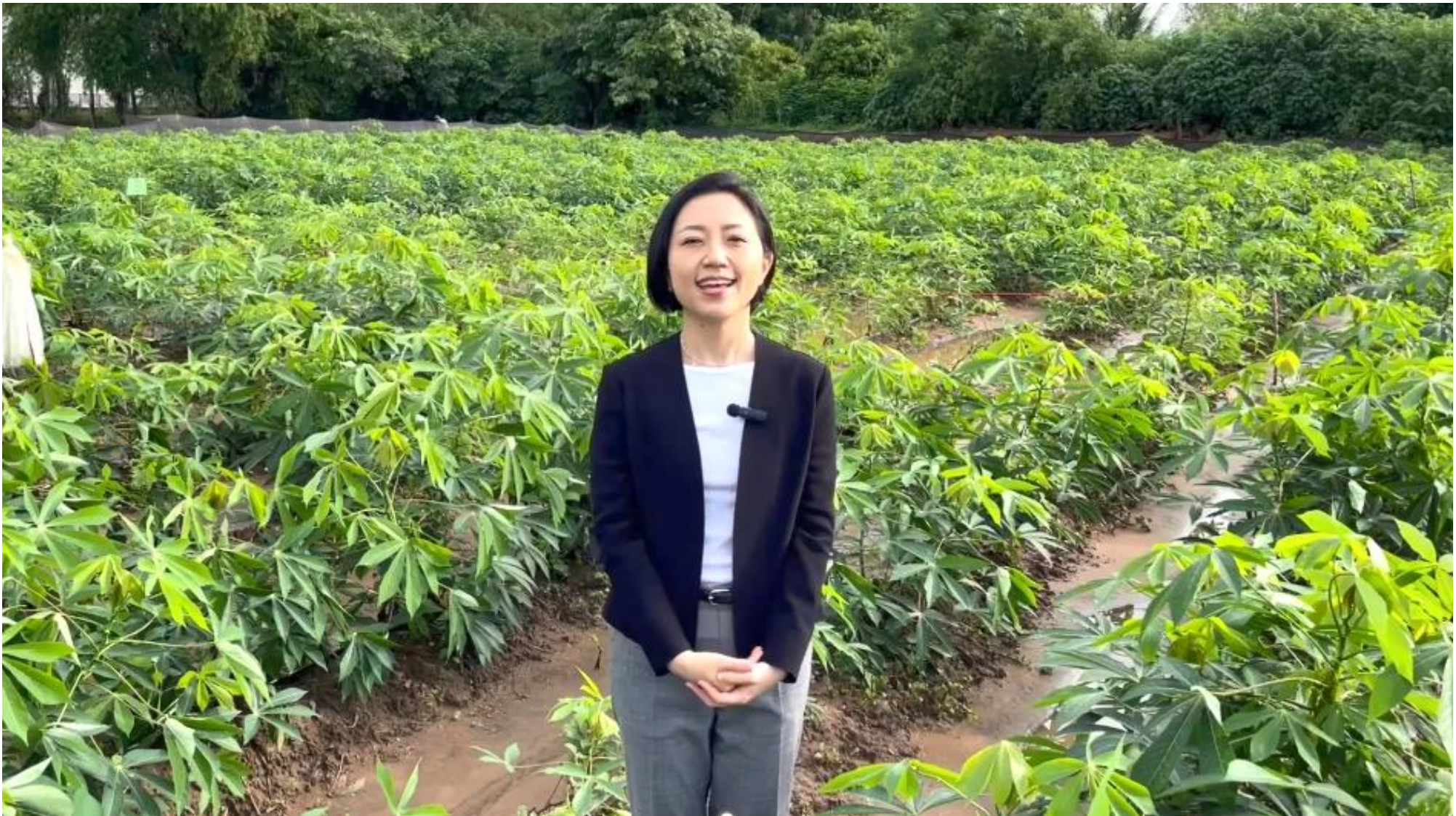
“Thailand Victory Project”

アスリートへの『食とアミノ酸』によるコンディショニングサポート活動

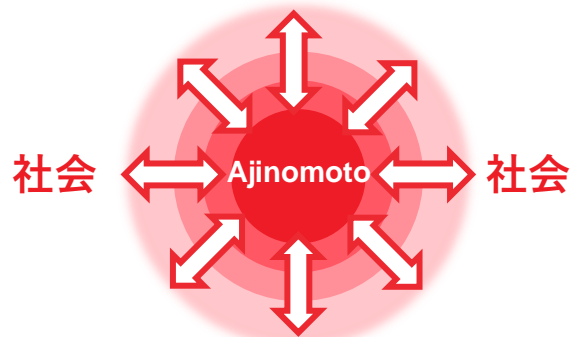
その他
ウェブサイト運営・SNS運営・シンポジウム対応 など



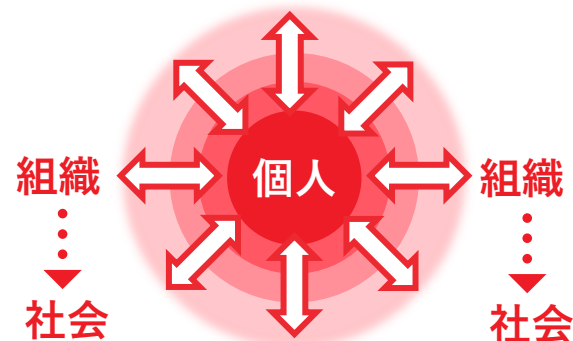
地域に根差したエコシステムの共創（動画）



コミュニケーションを通じ、
社会・生活者の皆さんと
Well-Beingを共創する

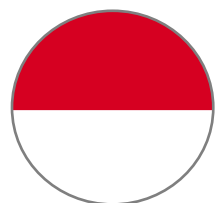


「働きがい」を追求し、
組織・働く仲間と
Well-Beingを共創する



タイ味の素社
泉 倫江

01 



02

インドネシア味の素社
岩崎 直也

味の素オムニケム社(ベルギー)
金瀬 宇彦

03 



民族衣装
バティック



- 名前** 岩崎直也
- 所属** インドネシア味の素社
R&D部門BtoB課マネージャー
- 社歴** 2013味の素(株)入社 食品研究所配属
・新規呈味素材の探索、用途開発
・減塩技術開発と導入(インドネシア支援含む)
・海外法人への技術導入 など
- 2023～ インドネシア味の素社出向
・調味料製品開発に従事
- 家族** 妻、娘(7歳)
- 趣味** 筋トレ、格闘技

インドネシア・インドネシア味の素製品紹介



2億7300万人



食文化



ナシゴレン



サテ

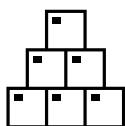


ソトアヤム



カキリマ(屋台)の様子

インドネシア・インドネシア味の素製品紹介



弊社代表製品



うまみ調味料
AJI-NO-MOTO®



風味調味料
Masako®



オイスターソース
SAORI®



唐揚げ粉
SAJIKU



販売の様子



伝統市場（パサール）
の様子



カレンダー商品



80年代パプアでの
味の素®販売の様子

弊社製品は伝統市場（パサール）での販売も多く、古くから広く生活に根差している

ヘルスプロバイダー活動の紹介

ヘルスプロバイダー活動とは

インドネシア味の素社の全従業員一人ひとりが業務を通じて、**健康や栄養、環境負荷削減等サステナビリティ**に関する取り組みを生活者に伝えるASV活動

活動方針

インドネシアの健康寿命の延伸と海洋汚染の解決という国家問題に貢献する



健康栄養



- 栄養不良の三重苦(低栄養、隠れ飢餓、過体重)
- 非感染性疾患(NCDs)
- 非健康的なライフスタイル
- 東ジャワにおける発育不良幼児

インドネシアの社会課題

地球環境



フードロス



プラゴミ



気候変動



水資源

<健康栄養>

減塩啓蒙活動

健康課題解決に貢献する製品群



減塩
Masako®



低吸油
Sajiku®

<地球環境>

紙包材を使用した
うま味調味料



健康をサポートする製品/活動を通してインドネシアの人々の栄養摂取状況改善に貢献
包材のプラスチック使用量を削減し、地球環境負荷の削減に貢献

製品開発・お客様との商談の様子（動画）



おわりに：私の志



減塩Masako®



低吸油Sajiku®

健康



美味しさ



自然に健康と美味しさが
両立できる食生活の実現

現地従業員と中継

タイ味の素社
泉 倫江

01 

 02

インドネシア味の素社
岩崎 直也

味の素オムニケム社(ベルギー)
金瀬 宇彦

03 

自己紹介

かな せ たか ひこ

金瀬 宇彦 (入社8年目 / 31歳)

<社歴>

2016年4月：味の素ヘルシーサプライ(株) 出向

- ・ 医療用医薬品に使用される、アミノ酸の営業

2019年7月：アミノ酸部 アミノ酸グループ

- ・ 国内・海外工場で生産される当社アミノ酸の需給マネジメント
- ・ グローバル販売マーケティング (欧州・アジア地域担当)

2021年7月～：味の素オムニケム社 (ベルギー) 出向

- ・ 医食アミノ酸の営業・マーケティング、輸出入プランニング (欧州・中東8カ国を担当)

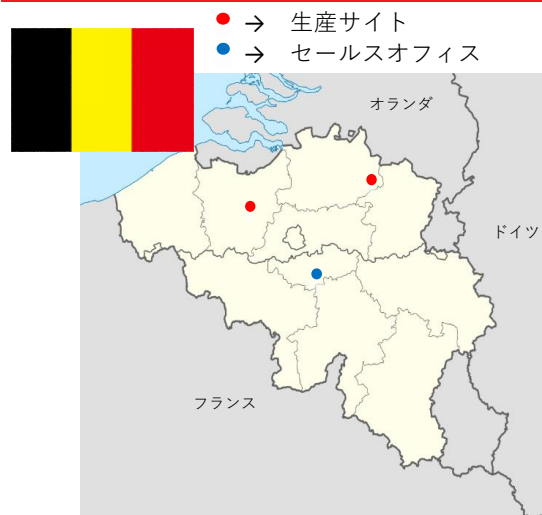


<趣味>

- ・ サッカー、旅行、フランス語学習



味の素オムニケム（ベルギー）の事業展開



- 1989年に味の素が買収、設立
- ベルギー国内に2つの製造拠点、1つのセールスオフィス
- 医薬、食品、農業資材など幅広い分野へ原料を供給 (= B to B)
- グローバルに販売

< 4つの事業領域 >

医薬CDMO*

*Contract Development and Manufacturing Organization

難治性疾患の治療薬、抗がん剤等の有効成分



医食アミノ酸

点滴輸液や医療食、サプリ等に用いられるアミノ酸



農業資材

農薬・肥料の品質を向上させる界面活性剤



自然由来抽出物

自然由来成分の抽出、精製および合成



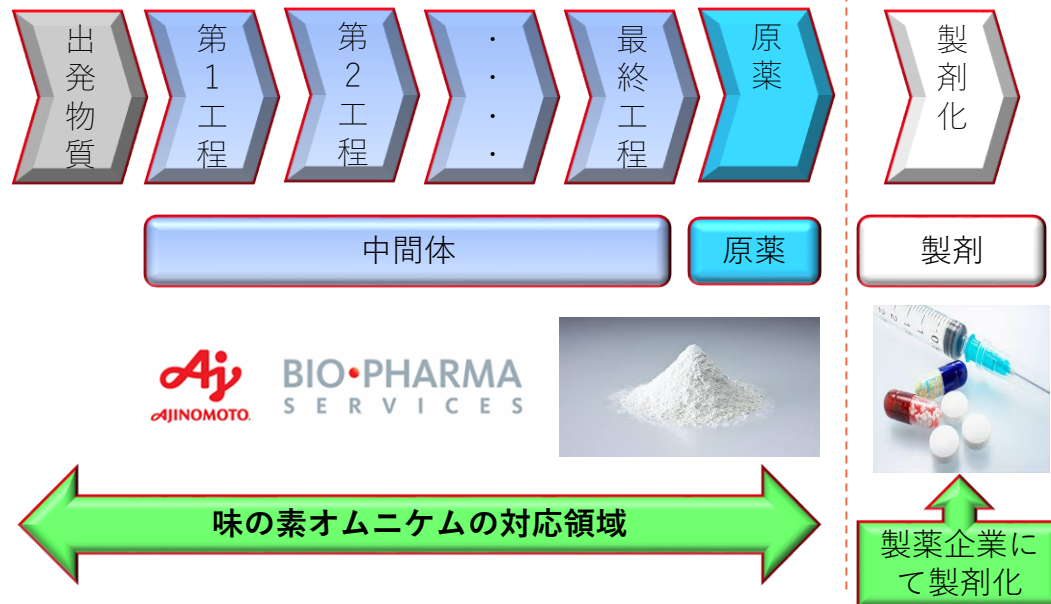
医薬CDMO事業

ブランド名： **AJI Bio-Pharma Services** (バイオフィーマサービス)

- ◆ **バイオフィーマ**：①低分子医薬（通常の処方向け医薬品）、②中分子（ペプチド・オリゴ核酸）
- ◆ **サービス**：CDMO = Contract Development and Manufacturing Organization

製薬企業における医薬品開発のパートナーとして技術・プロセス・製造などの総合サービスを提供

< 医薬品の製造工程における当社の役割 >



味の素オムニケム社

アミノ酸の世界的なトップメーカーとして、安定供給の責任を担う。

すべての生きもの のカラダをつくる 基本物質

◆各種アミノ酸をバランス良く補充しないと効率的に体タンパクが合成されない。



個々のアミノ酸の 生理機能を活用し、 健康課題を解決

◆特定のアミノ酸を摂取することで、体調を整えたり、疾病の治療が可能。

<例1> パーキンソン病の治療薬
<例2> 健康サプリメント

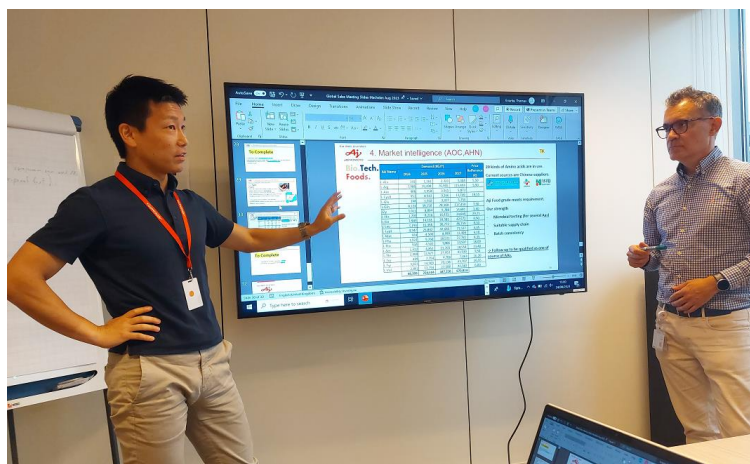


医食アミノ酸事業（金瀬の業務内容紹介）

世界4カ国の生産法人でつくられた
各種アミノ酸を輸入



輸出入プランニング



欧州・中東の医薬・食品メーカーへ
高品質アミノ酸を販売・供給



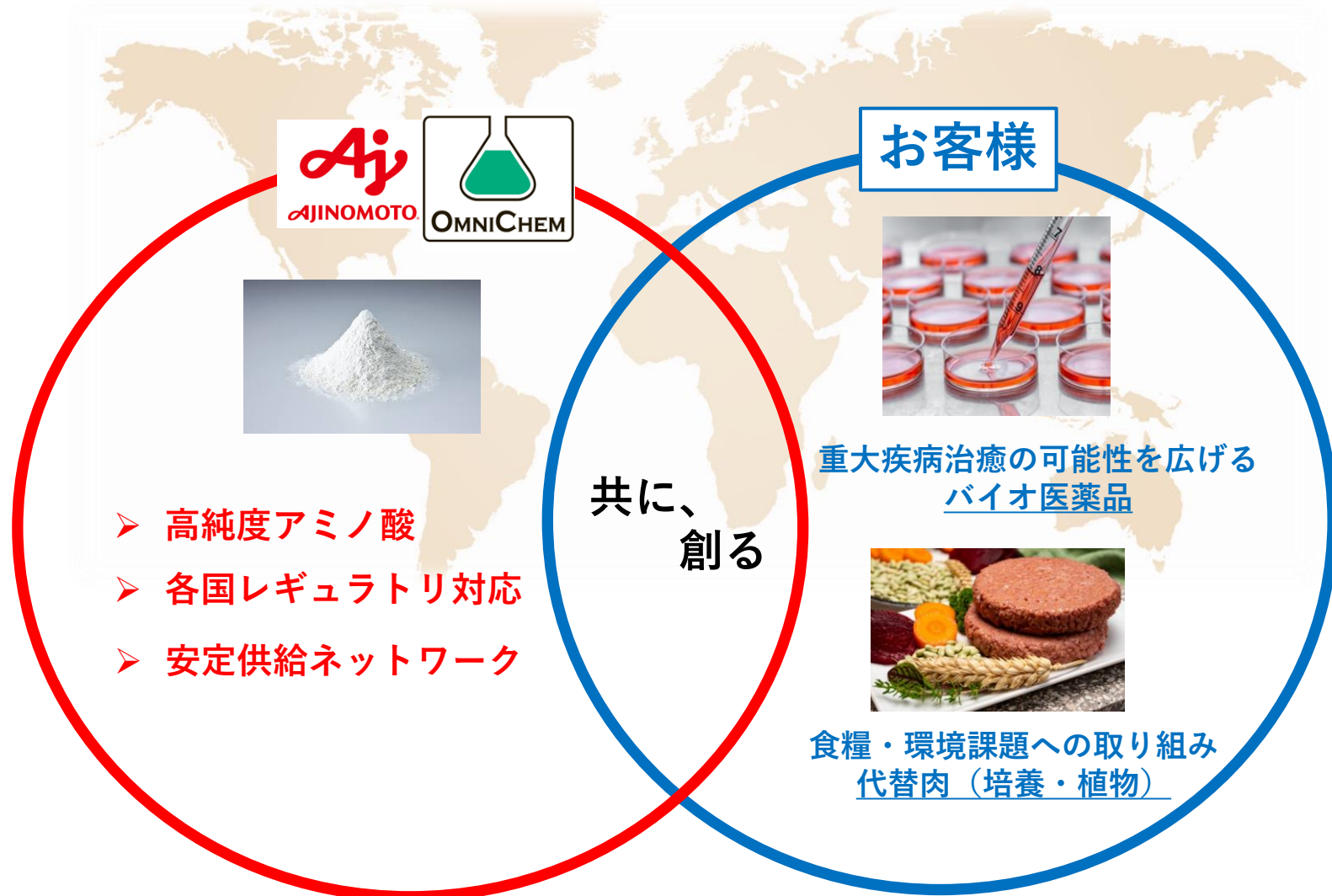
セールス & マーケティング



業務内容紹介：オフィスの様子・展示会での商談（動画）



アミノ酸の力で、世界規模の健康・環境課題解決に多角的に貢献

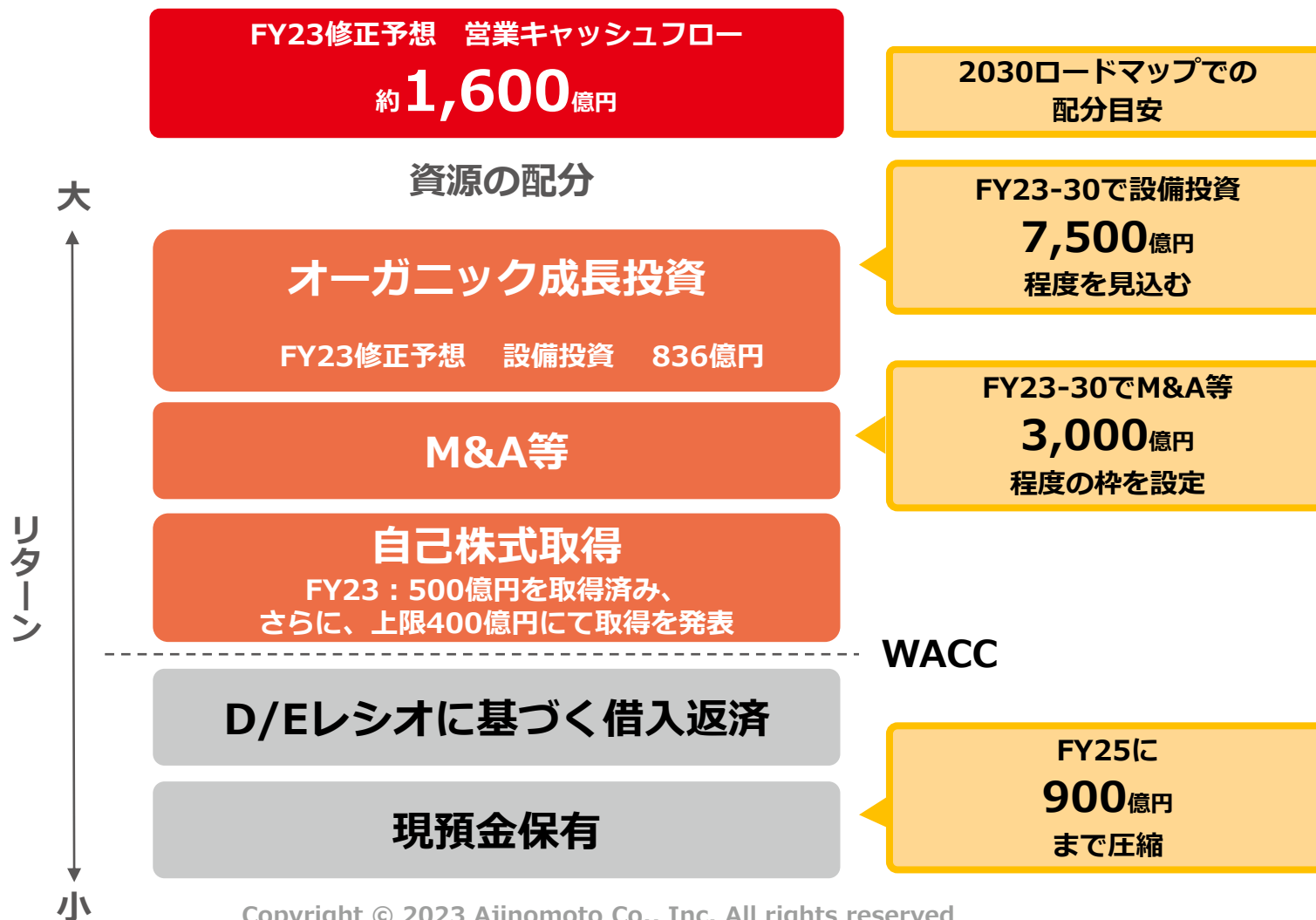


本日の内容

- 1 中期ASV経営 2030ロードマップ
- 2 味の素グループの海外事業の取組について
- 3 株主還元**

成長投資と株主還元（中期ASV経営の考え方）

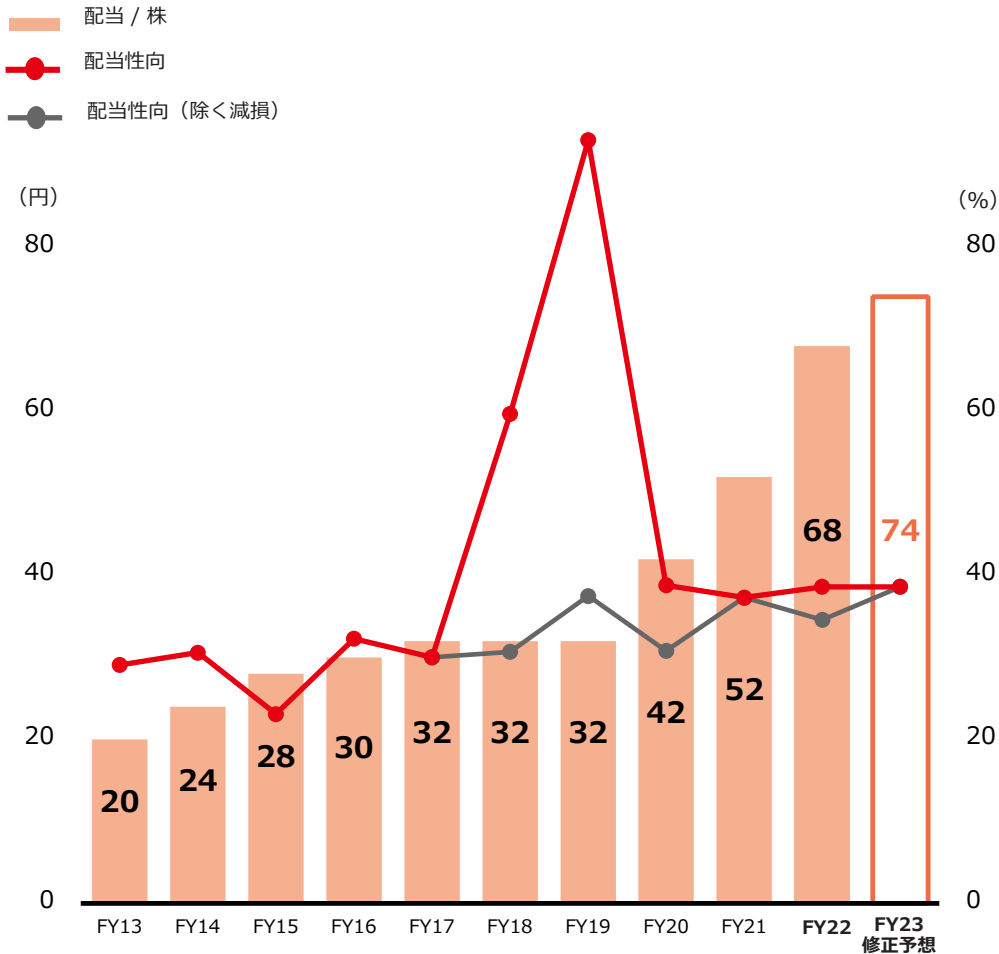
新記録となる営業キャッシュフローを創出し、将来への必要な投資を行いながら、それらに次ぐWACCを上回る投資として積極的に自己株式取得を実行していく



成長投資と株主還元

FY23は累進配当方針に基づき、増配予定。自己株式取得を実施し、株主還元の更なる充実を図る

■ 配当 (FY13-FY23予想)



■ 株主還元 (中期ASV経営の考え方)

累進配当政策を導入
 ノーマライズドEPSに基づく配当*
 3か年の総還元性向：50%～を目途

FY23

74円/年 (増配予定)

対FY22 +6円

**500億円、約9.6百万株の
 自己株式取得済み
 400億円、10百万株を
 上限とする自己株式取得を発表**

* (事業利益×(1-2023年度味の素標準税率27%))÷発行済み株式数×還元係数35%

株主優待制度



2023年株主優待品(一例)

味の素グループの食品詰め合わせセット

WEB限定で選べる優待品もあります♪



3000円相当の一例

NEW

体験型優待
料理のお兄さん
リュージさんのお料理ショー



または

写真はイメージです

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	1,000株以上を 継続3年以上 (注2)	4,000円相当
		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。

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



株主様限定イベント

味の素グループの工場見学やネーミングライツ施設見学などに参加できます！

■株主様施設見学デー



100株～

工場見学



200株～

味の素スタジアム



500株～

味の素ナショナルトレーニングセンター

■オンライン新製品説明会



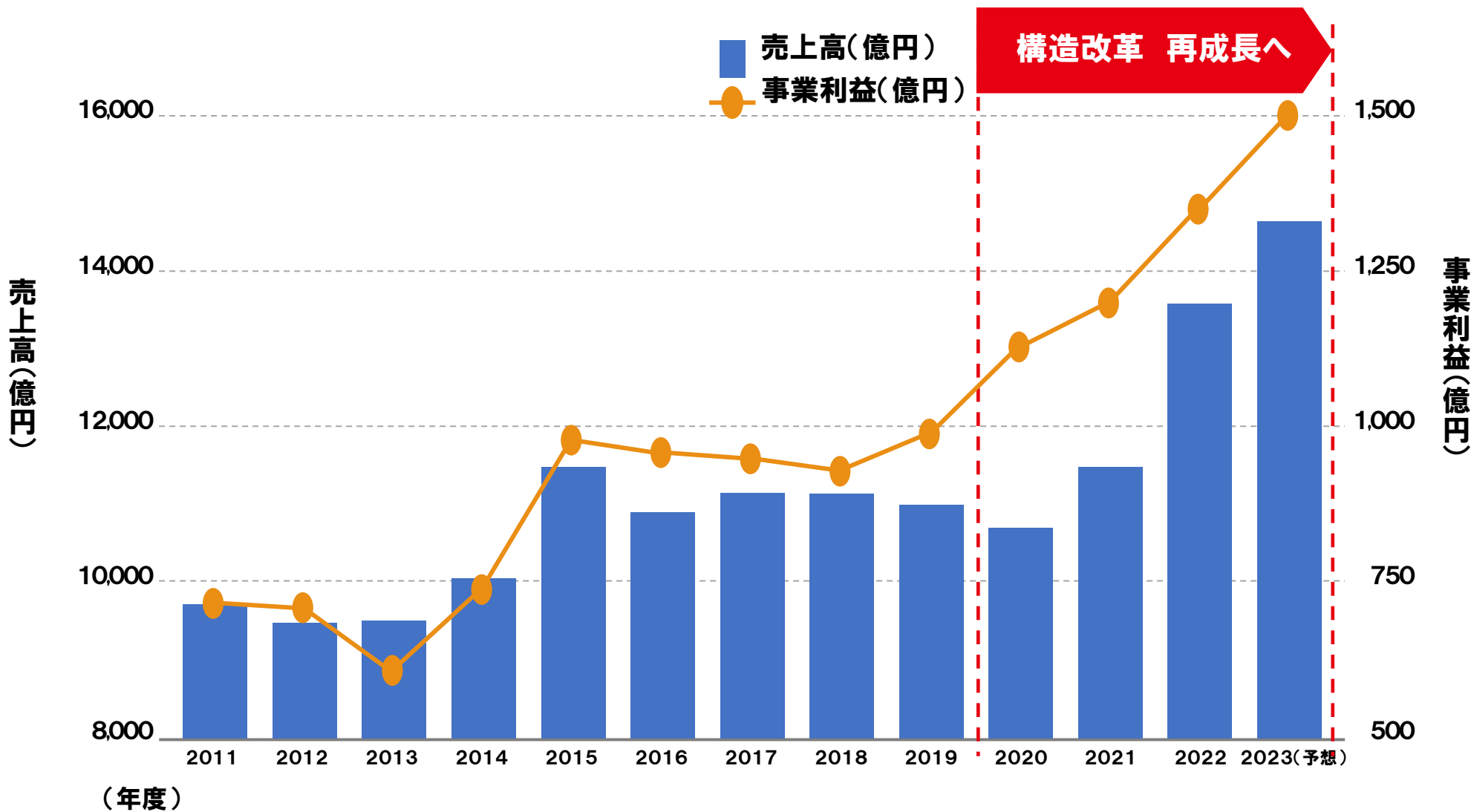
100株～

■オンライン決算説明会



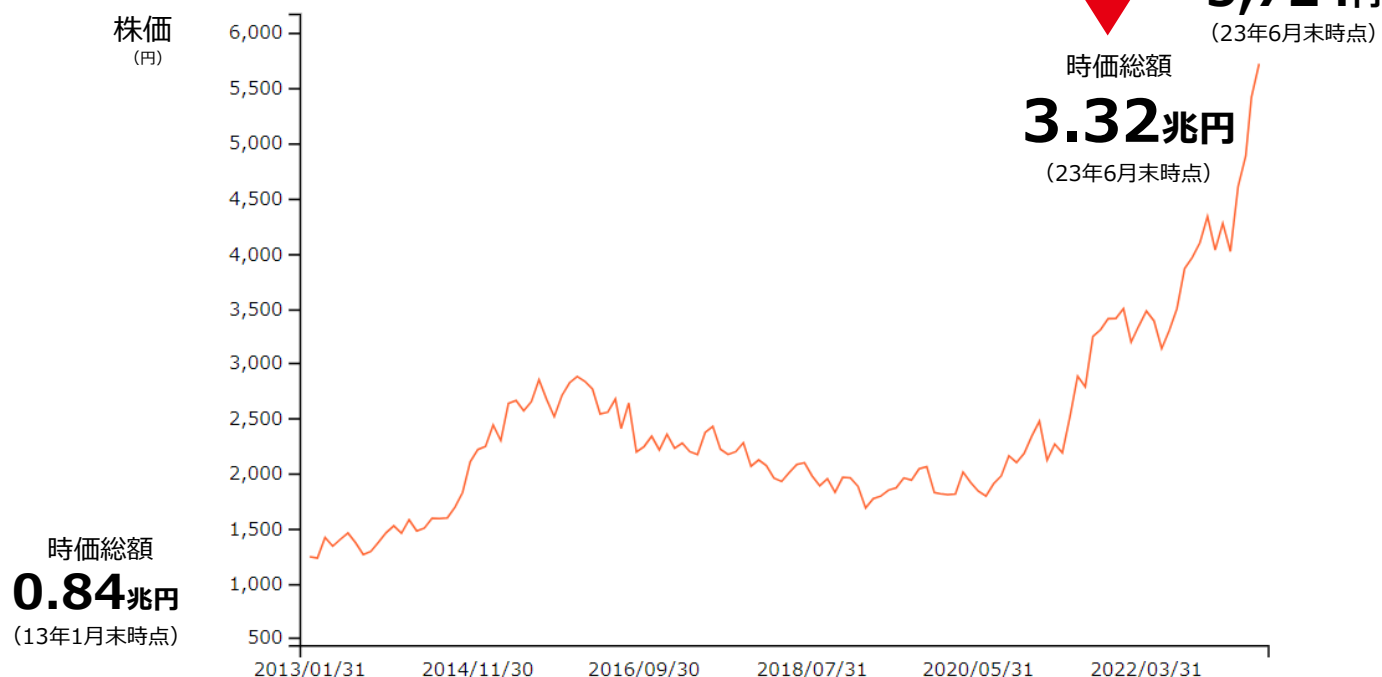
1株～

売上と事業利益の推移



企業価値の向上

過去10年間の時価総額と株価推移 2013年01月31日 - 2023年06月30日



1株あたり配当(円)

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023(予想)
20	24	28	30	32	32	32	42	52	68	74

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。
- アミノサイエンス®は味の素株式会社の登録商標です。