

Eat Well, Live Well.



味の素株式会社（2802）

# 中期ASV経営 2030ロードマップ

食と健康の課題解決、その先へ

取締役 代表執行役社長 最高経営責任者

藤江 太郎

2023年2月28日

## はじめに

- 1 2020-2025中期経営計画フェーズ1 レビュー
- 2 2030ロードマップの重点戦略
- 3 味の素グループの成長戦略
- 4 ASV指標
- 5 財務戦略と経営資源配分

## おわりに

## 補足資料

\*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

## アミノサイエンス®で 人・社会・地球のWell-beingに貢献する

志（パーパス）を  
「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」を超えたその先へ進化させ  
「アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献する」に

## 「ASV指標」による「中期ASV経営」への マネジメント変革

トコトン本気でASV\*を追求するため、  
中長期の価値最大化につながる「ASV指標」によるマネジメント変革で、  
既存事業も柔軟に変容させ、持続的な成長を実現

\* ASV (Ajinomoto Group Creating Shared Value)  
事業を通じた社会価値と経済価値の共創

## 構造改革から成長へのシフト

着実なキャッシュ・フロー創出と資本コストの低減に加え、  
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、  
食品系事業：アミノサイエンス系事業 = 1:1の高収益かつ  
ユニークで強固な構造を目指す



## アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決



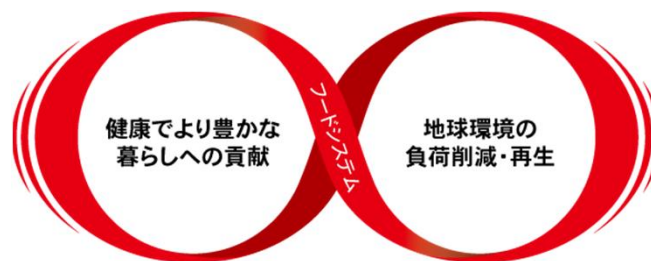
## アミノサイエンス®で

## 人・社会・地球のWell-beingに貢献する

10億人  
の健康寿命を延伸

&

50%  
環境負荷を削減



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

# “Our Philosophy” ～食と健康の課題解決、その先へ～

食と健康の課題解決のその先へ、アミノサイエンス®により人・社会・地球のWell-beingへ貢献、すなわち“Eat Well, Live Well.”を実現していきます。

コーポレートスローガン

**Eat Well, Live Well.**





# 味の素グループにとっての重要な事項（マテリアリティ）

ありたい姿の実現や長期の企業価値向上にむけてサステナビリティ諮問会議にて対話を重ね、味の素グループにとっての重要な事項（マテリアリティ）とそのつながりを整理しました。

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

## アミノサイエンス<sup>®</sup>によるWell-being



# 「ASV指標」による「中期ASV経営」へのマネジメント変革

精緻な数値を作り込みすぎる中計策定を廃止、挑戦的な「ASV指標」を掲げ、トコトン本気でASVを追求し実行力を上げる「中期ASV経営」へと進化させ、企業価値を向上し続けます。

	従来型の中期計画	中期ASV経営
期間	単年度視点の予想を3年分集計	長期視点の「ありたい姿」
目標設定	現状ベースで 現実的な単年予想を積み上げ	経営のリーダーシップで挑戦的な「ASV指標」 を掲げバックキャストする
重点	精緻な計画や数値の作成に重点	大きな戦略ストーリーや課題の本質を追求した 「ロードマップ」づくりに重点
進捗確認 と修正	四半期毎に予想し 年度で目標修正	毎月の「ローリングフォーキャスト」と 機敏なアクションによる修正と実行力向上

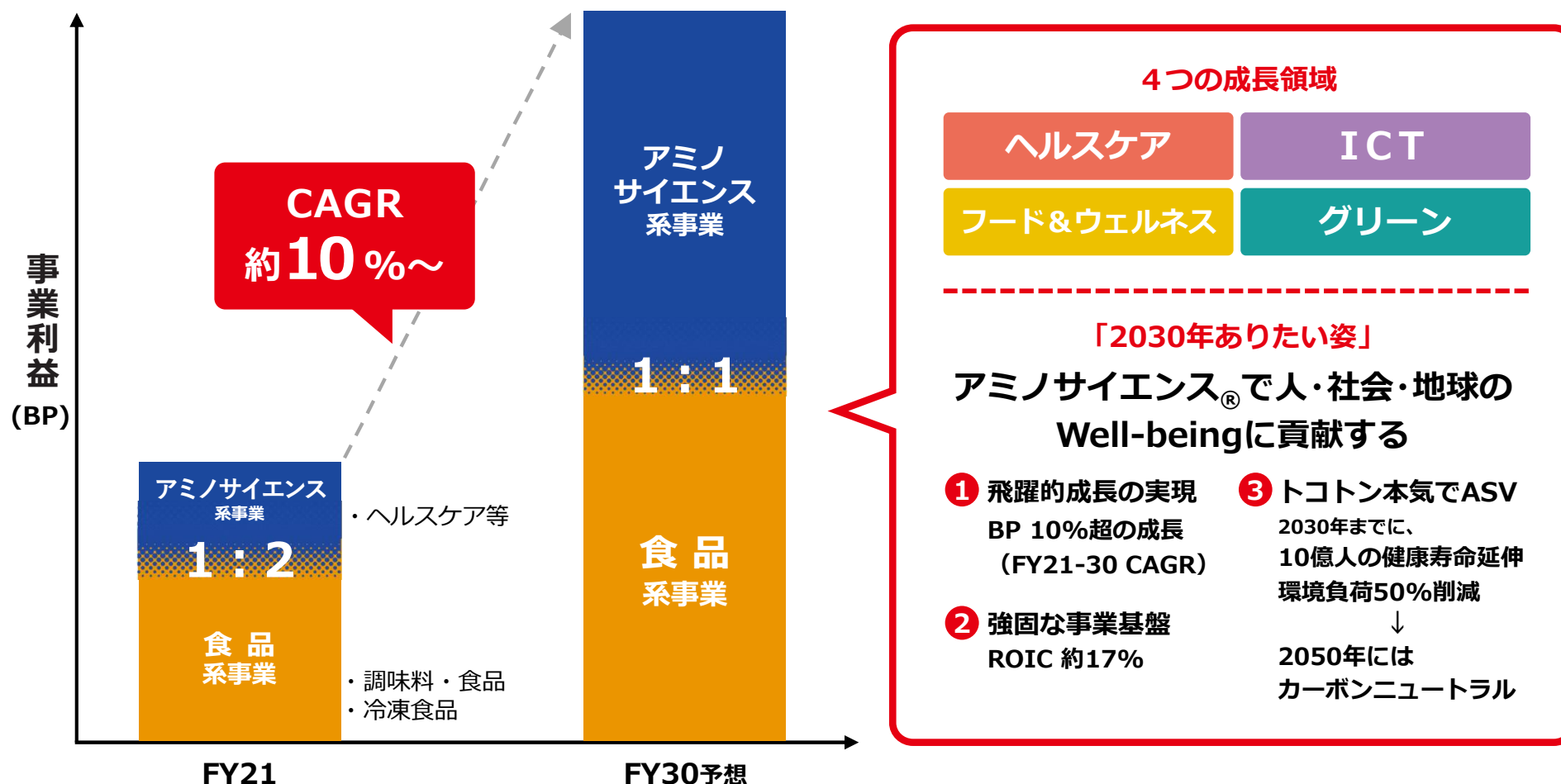
## 中期ASV経営 成功への鍵

従業員の「志」に対する熱意と多様な関係者の皆様の共感を原動力に、  
従業員自らが主人公となって  
「ありたい姿」の実現に挑戦し続ける企業文化へと進化する。



# 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します。



はじめに

**1 2020-2025中期経営計画フェーズ1 レビュー**

2 2030ロードマップの重点戦略

3 味の素グループの成長戦略

4 ASV指標

5 財務戦略と経営資源配分

おわりに

補足資料

## 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

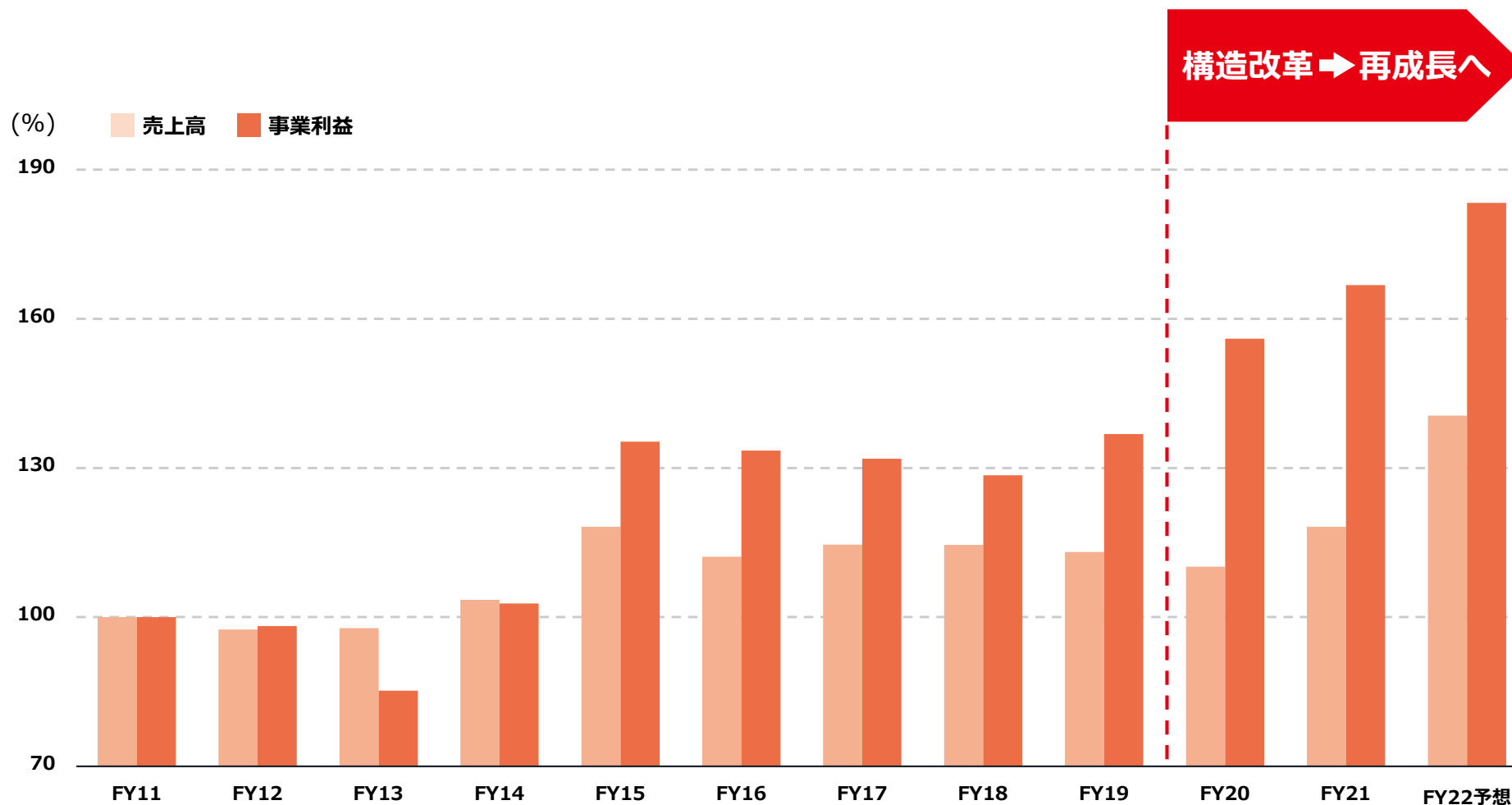
- 食品 … スペシャリティ (妥協なき栄養) の追求による、顧客起点の事業の更なる推進
- アミノサイエンス … 事業モデル変革の推進による飛躍的拡大

## 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

# FY20-22中計 (2020-2025中計フェーズ1) | 構造改革と再成長

構造改革をスピードアップし、前倒して再成長路線に入ることができました。

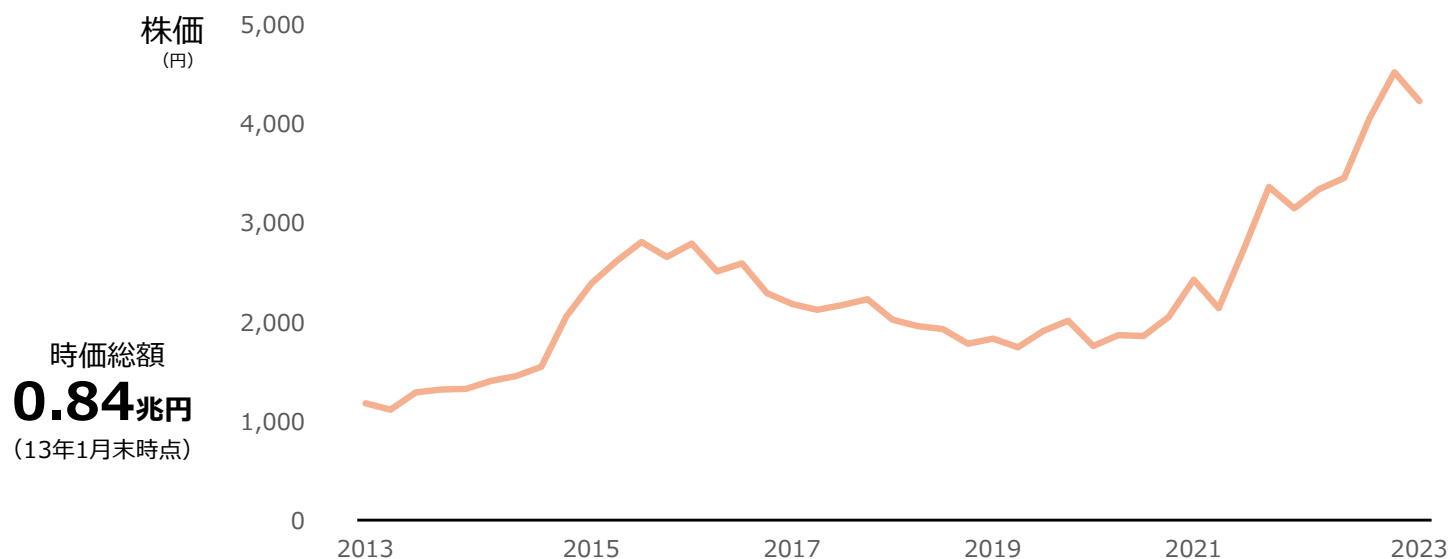


※FY11を100とした際の推移 ※FY15よりIFRS基準

# FY20-22中計 (2020-2025中計フェーズ1) | 企業価値の向上

また、取組みの結果、企業価値の向上につなげることができました。

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



## 1株あたり配当(円)

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022(予想)
20	24	28	30	32	32	32	42	52	62

# FY20-22中計 (2020-2025中計フェーズ1) | 結果見込み

		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			
		FY22予想*	FY22 中計目標	FY25 中計目標		
財務 指標	<b>効率性</b>	ROIC (>資本コスト) ( ) : 除く構造改革費用	<b>8.0%</b> (約9%)	8%	10-11%	13%
	<b>成長性</b>	オーガニック成長率 (前年比)	<b>約11%</b>	4%	5%	5%
	<b>重点 KPI</b>	重点事業売上高比率	<b>約70%</b>	70%	80%	80%~
単価成長率 (前年比) (海外コンシューマー製品)		<b>約12%</b>	2.5%	3%	3%	
未財務 指標	<b>ブランド 強化</b>	従業員エンゲージメントスコア (“ASVの自分ごと化”)	<b>62%</b> (11月速報値)	70%	80%	85%~
		ブランド価値 (mUSD) (Interbrand社調べ)	<b>1,391</b> (実績 前年比+15%)	CAGR7%を目途とする		
		ブランド強度スコア	主要12カ国毎のスコアアップ			
その他	アセットライト額	<b>FY19~FY25で2,000億円の目標を FY19~FY22で既に前倒し達成</b>				

\*2022年11月7日時点



はじめに

1 2020-2025中期経営計画フェーズ1 レビュー

**2 2030ロードマップの重点戦略**

3 味の素グループの成長戦略

4 ASV指標

5 財務戦略と経営資源配分

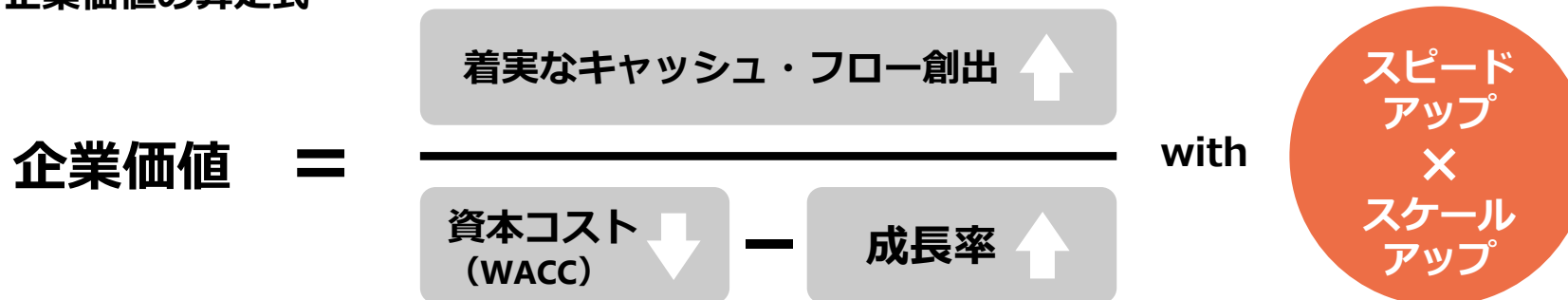
おわりに

補足資料

# 2030ロードマップ概要

2030ロードマップでは、3つの柱で企業価値向上に取り組みます。

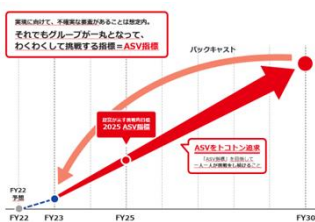
## 企業価値の算定式



## 2030ロードマップ

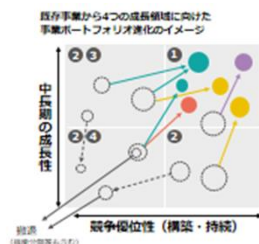
1

### マネジメント変革



2

### ポートフォリオ マネジメント



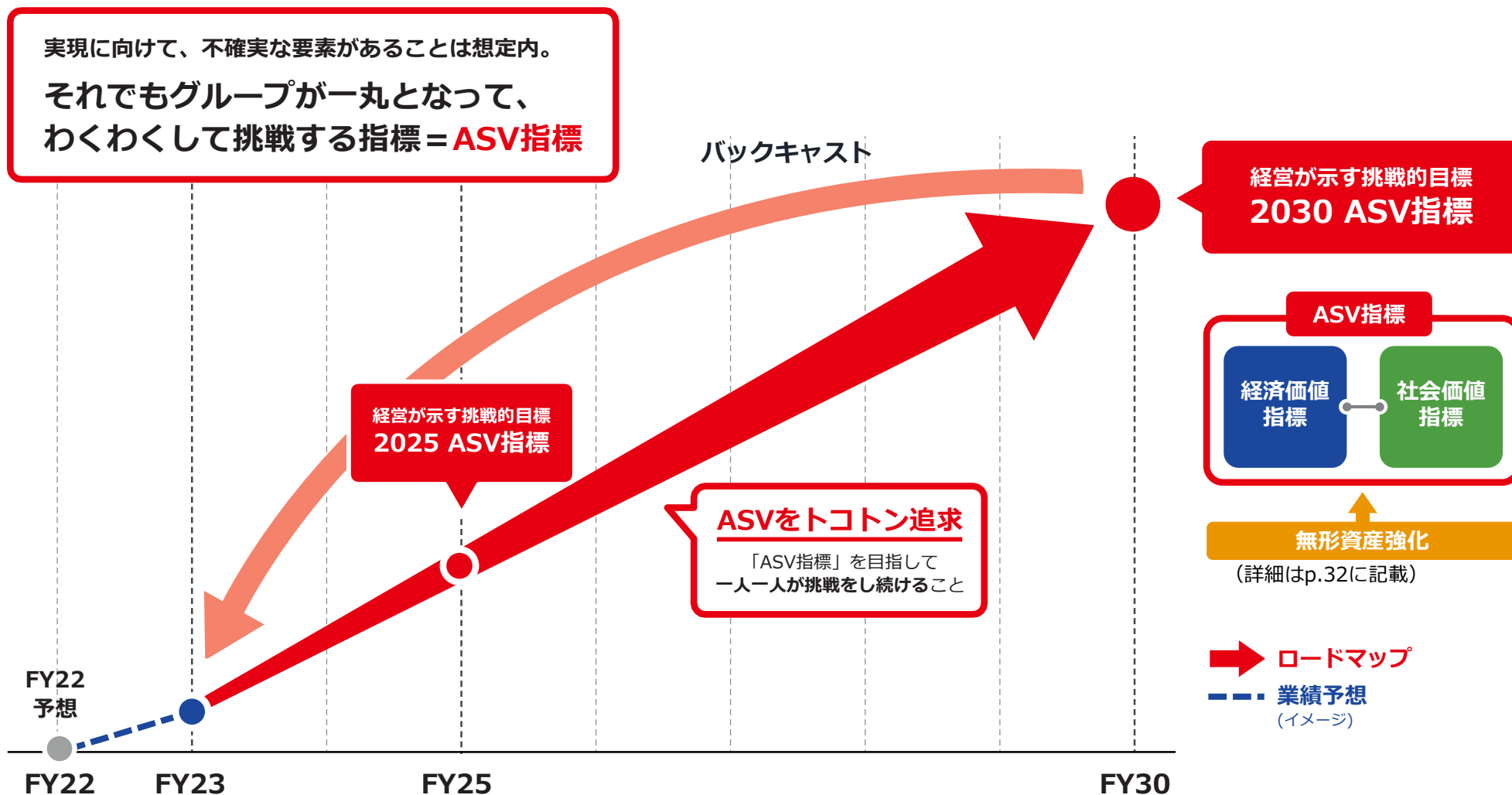
3

### 無形資産とROICツリー



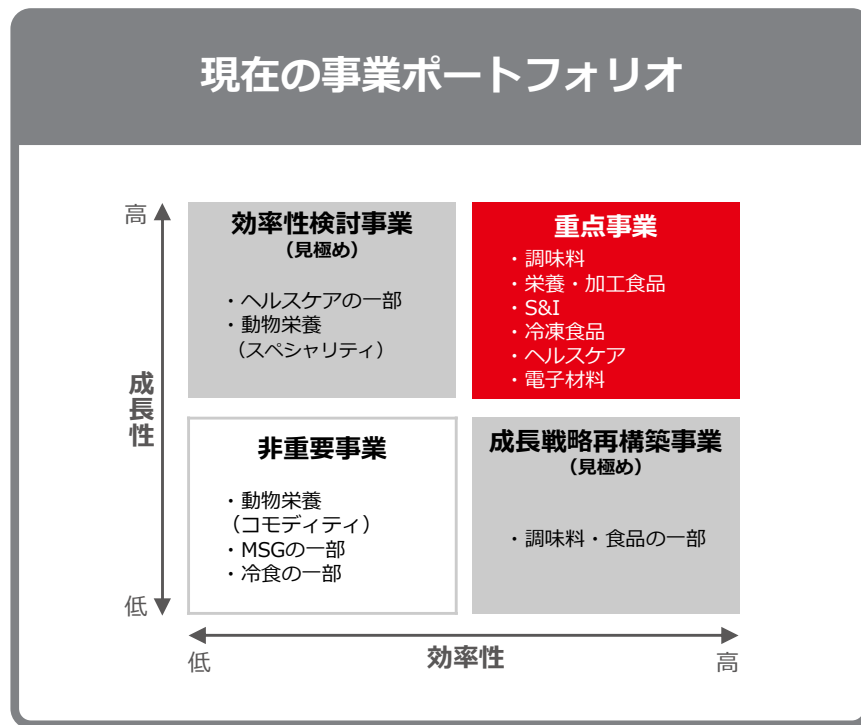
# ① 「中期ASV経営」へのマネジメント変革

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」への挑戦をし続け実行力を磨き向上させる「中期ASV経営」を推進します。



## ② ポートフォリオマネジメント

構造改革は進んだものの、トコトン本気でASVを追求し進化した「2030年ありたい姿」へ向かう成長ステージでは、事業や組織の再編も見据えて最適な事業ポートフォリオに進化させる必要があります。



(2020-2025中計公表時の再掲)

トコトン本気でASVを追求するために  
強化したい考え方

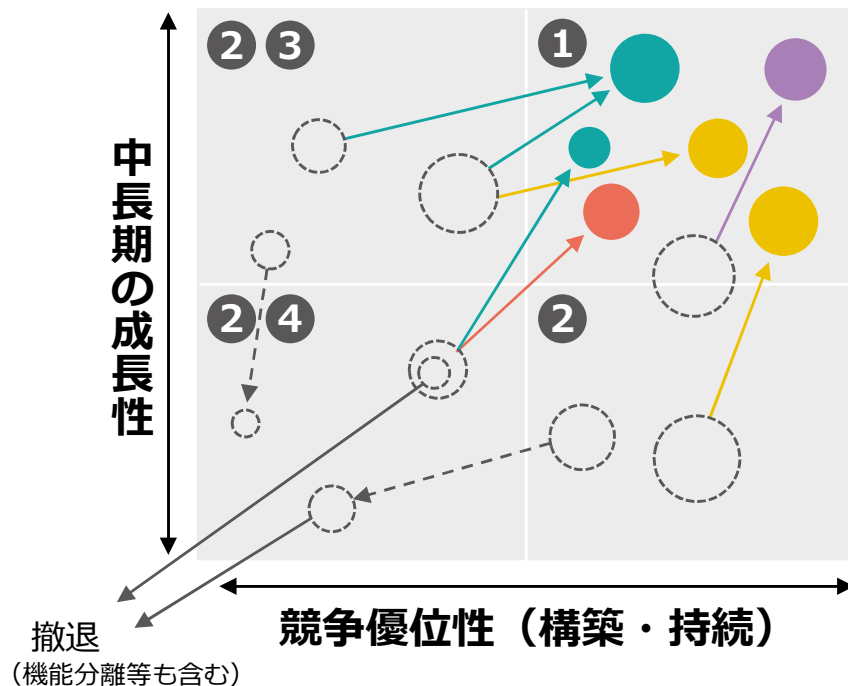
- ・競争優位の構築と持続性
- ・無形資産による強みへの貢献
- ・長期を見据えた市場の成長性
- ・ベストオーナー視点
- ・志を追求する意志の反映

財務規律を維持しながら、持続的成長をもたらし、  
志を追求し続けるための事業ポートフォリオへ

## ② ポートフォリオマネジメント

「2030年ありたい姿」とその先も見据えた持続的な成長を実現するため、事業ポートフォリオを再設計、環境変化の兆しを機敏に捉え事業ポートフォリオも適宜磨いていきます。

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



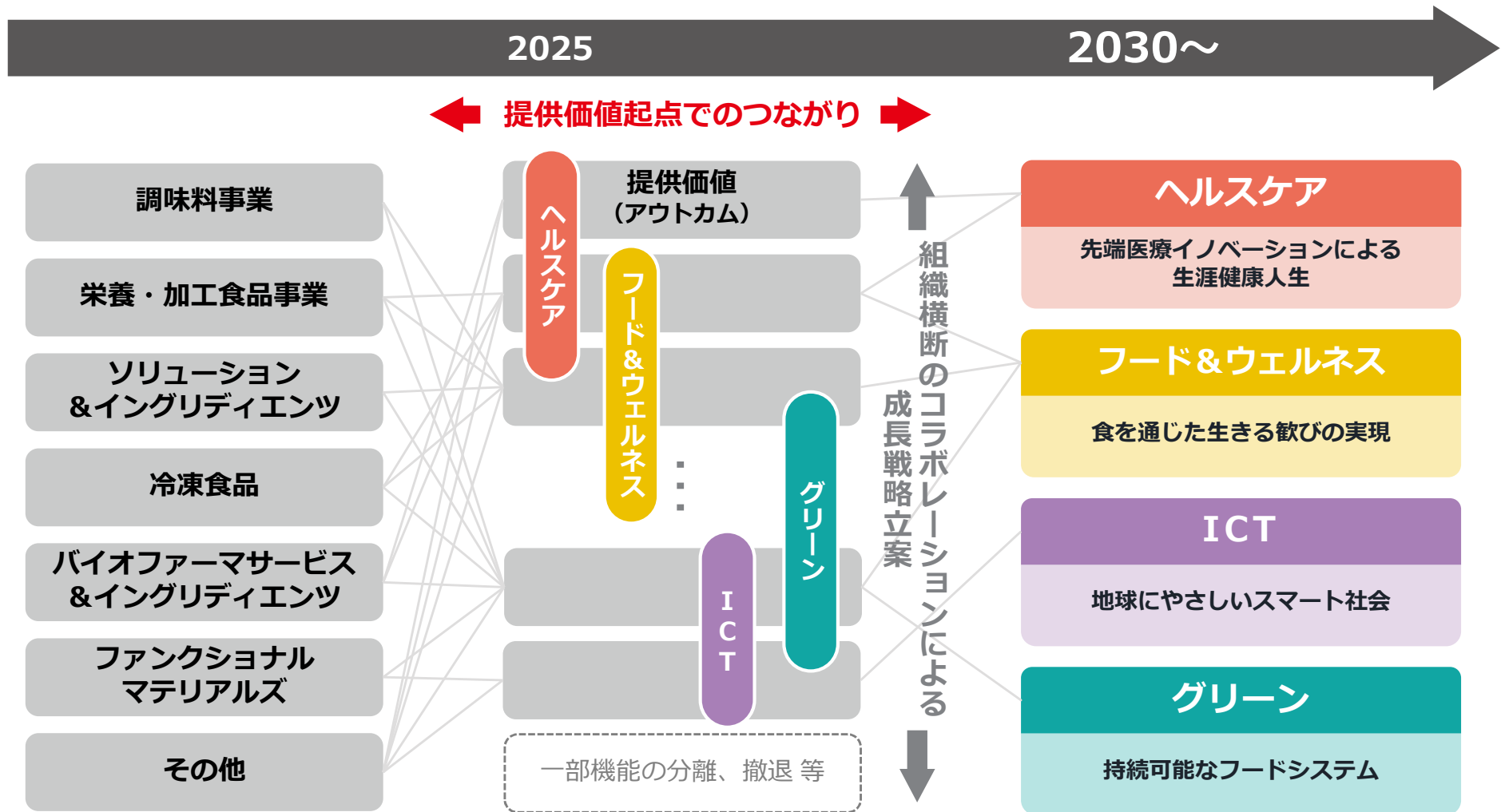
- ① 集める … 資源を集中
- ② 変える … 事業モデルや提供価値の見直し
- ③ 始める … 新たに始める (含、協業)
- ④ 止める … 機能分離、撤退

- …ヘルスケア
- …フード&ウェルネス
- …ICT
- …グリーン
- …既存事業/機能

**事業モデル変革 (BMX) により成長が加速され既存事業の変革が進み、  
提供価値起点のポートフォリオへと進化**

## ② ポートフォリオマネジメント

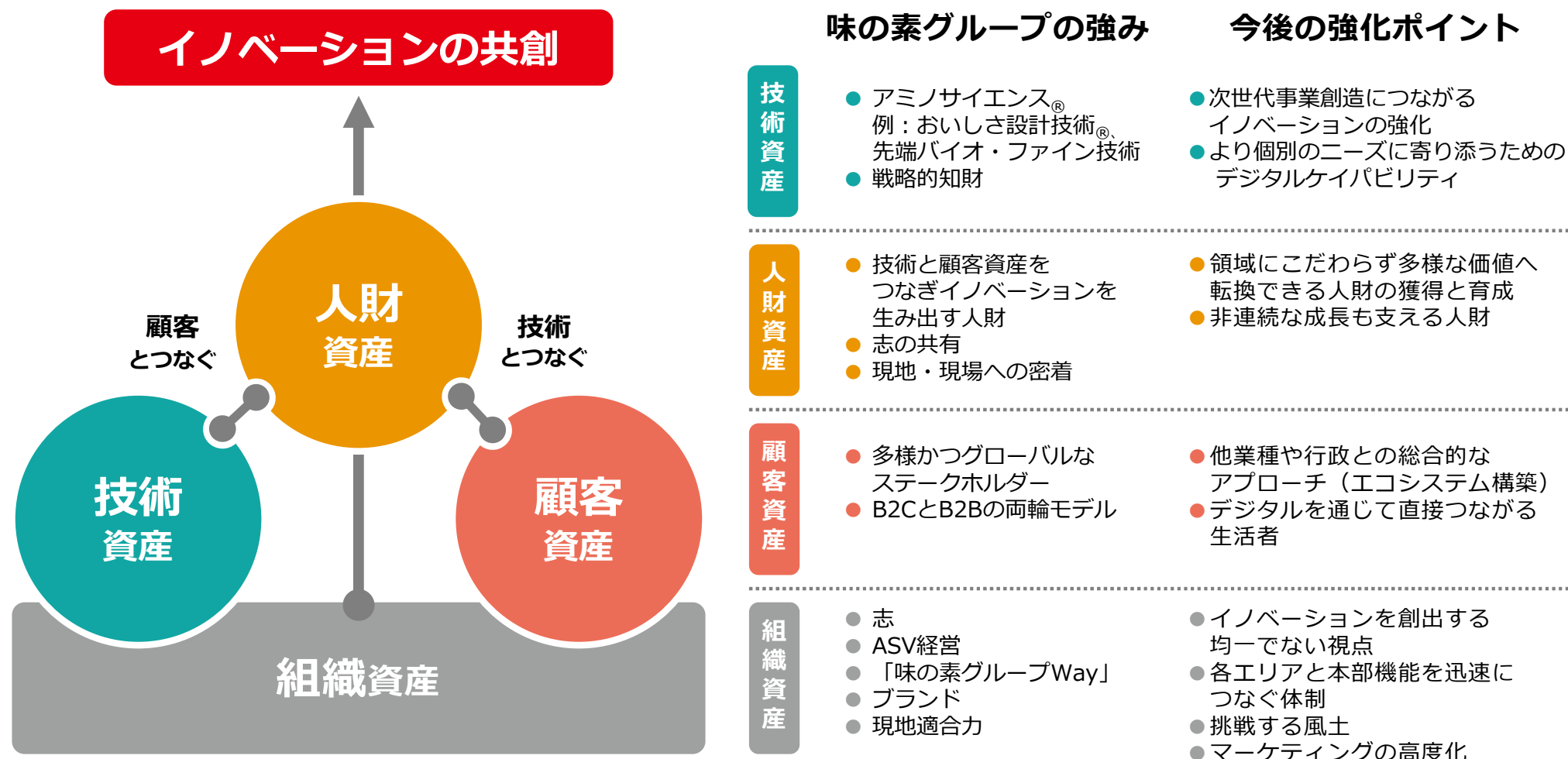
提供価値起点で事業展開を検討することで、現在の事業の貢献価値やつながりが見えてきており、提供価値軸での連携を強化していきます。





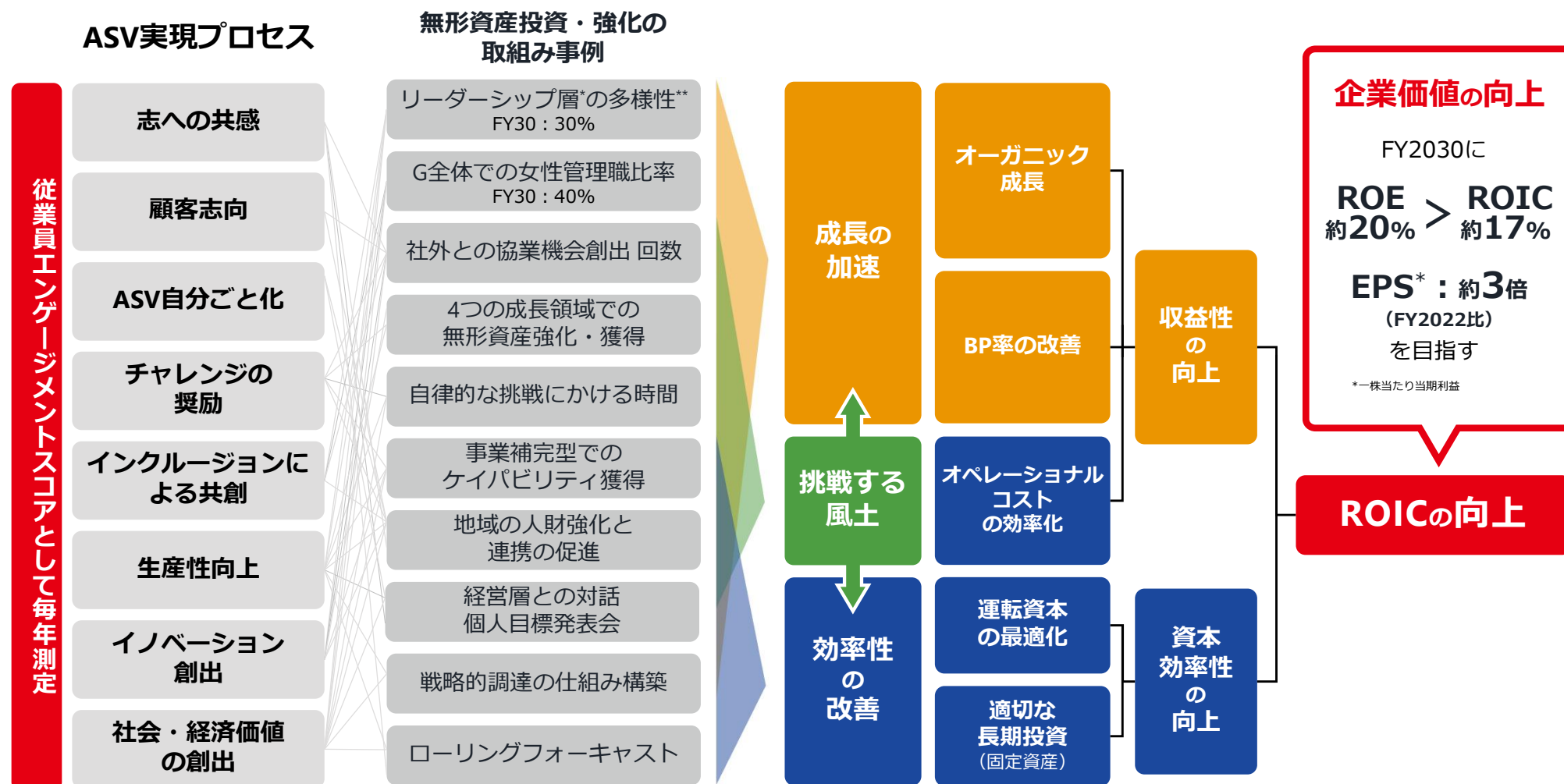
### ③ 味の素グループが考える無形資産

志をもった人財が、生活者・顧客の現場に深く寄り添ってアミノサイエンス<sup>®</sup>で未来に向けたイノベーションを共創していくために無形資産への投資を実施していきます。



### ③ 無形資産とROICツリー

無形資産と財務価値のつながりを意識しながら、効率性向上を図りながらも特に成長への加速のための投資を強化することで、FY2030にはROIC約17%、EPS約3倍（FY2022比）を目指します。



\*執行役および事業部長や組織長、それに準ずる重要なポジション / \*\*性別・国籍・所属籍等を多様性の軸とする

はじめに

1 2020-2025中期経営計画フェーズ1 レビュー

2 2030ロードマップの重点戦略

**3 味の素グループの成長戦略**

4 ASV指標

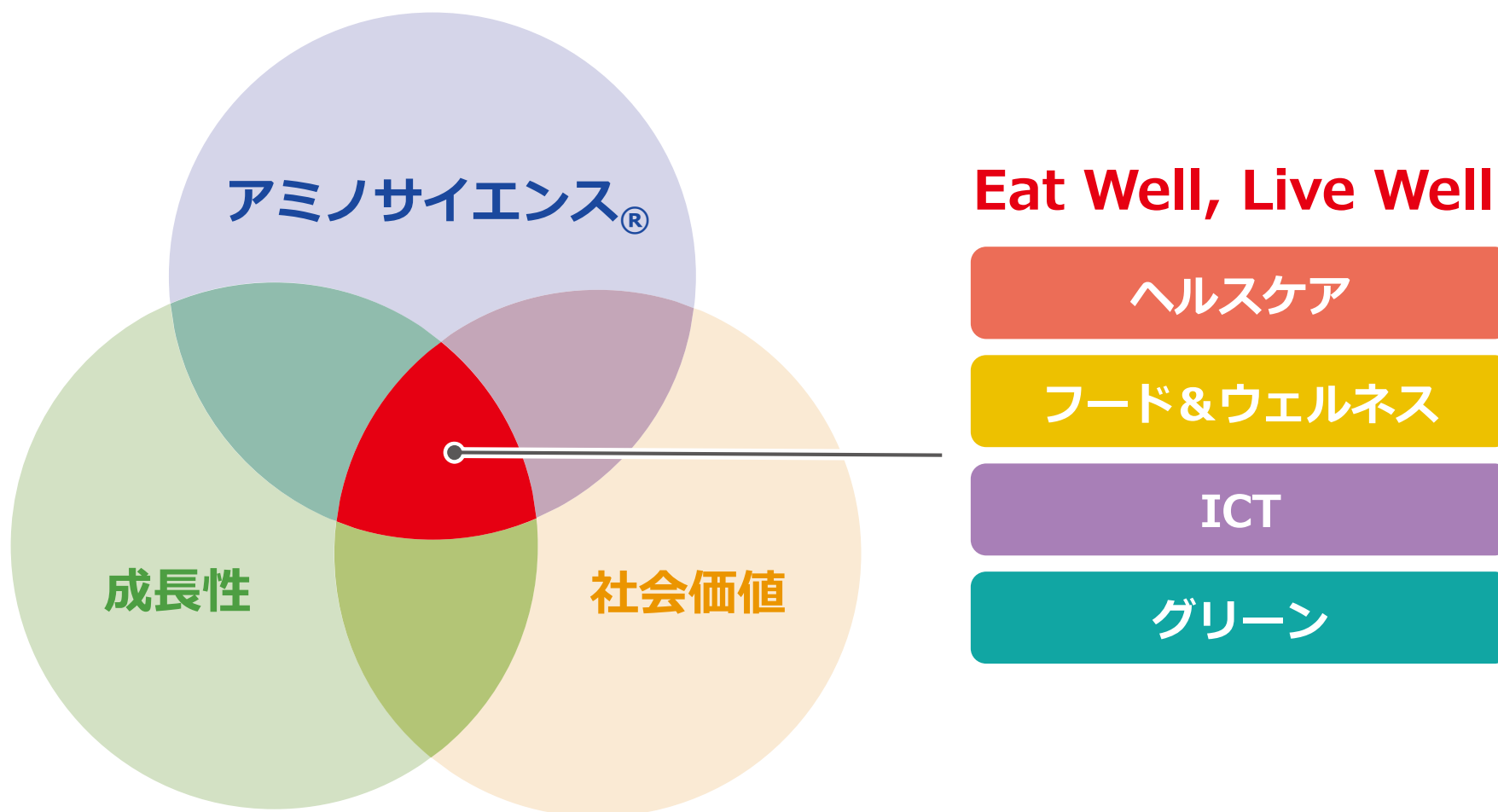
5 財務戦略と経営資源配分

おわりに

補足資料

# 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。



# ヘルスケア

基盤事業の強化に加えて、成長市場を見通した戦略事業に経営資源を集中投下することにより事業成長を加速させます。

既存事業の確実な成長

BMXによる更なる成長ドライブ

## 基盤事業の確実な成長

## 戦略事業による成長加速

● 事業、生産拠点



- ・ 伸長する市場で顧客と価値共創
- ・ 人財と技術の磨きこみ
- ・ 当社資産効率の最大化、適切な資源配分

- ・ 基盤事業で培われた無形資産を最大限活用
- ・ 独自技術による成長加速
- ・ AJIPHASE<sup>®</sup>事業の加速拡大に加え、再生医療分野、メディカルフード事業分野等への積極投資

# フード&ウェルネス

コンシューマー食品事業の地域戦略の強化と冷凍食品事業の成長路線への転換による収益拡大に加え、健康・栄養価値、多様な価値観を共創する新しい事業基盤を構築し成長を加速します。

既存事業の確実な成長

BMXによる更なる成長ドライブ

## エリア戦略強化による成長戦略

## 一人ひとりの嗜好にあった健康栄養価値の提供



- ・ アセアン・ラテンアメリカの確実な成長と日本事業の活性化
- ・ 冷凍食品事業の成長路線への転換（北米、欧州）
- ・ フロンティアへの注力（アセアン新興国、Halal市場 他）

- ・ アミノサイエンス®によるイノベーションで健康・栄養価値の高い製品サービスの開発と提供
- ・ デジタル接点で地域ごと、一人ひとりのWell-being価値を提供する基盤構築

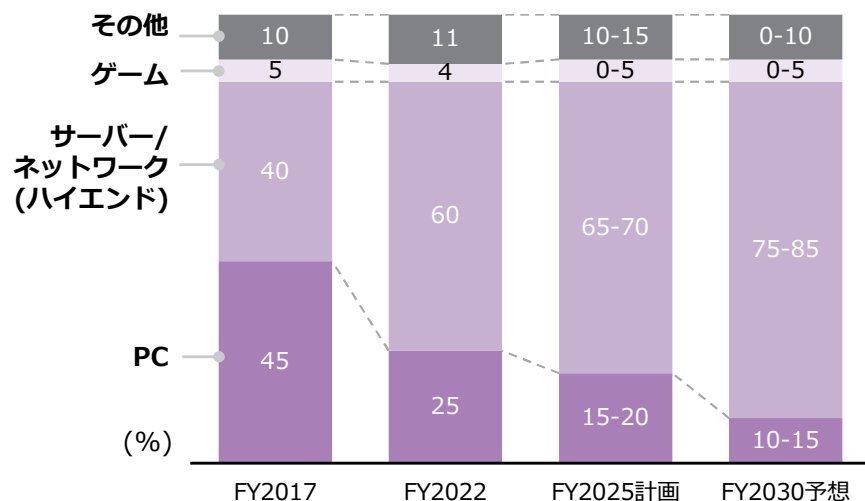


PC・サーバー向けに加え、HPC\*（AI用途等）向け半導体や新規パッケージ（Multi-chip, 3D-IC）など成長分野を捉え、ABF\*\*の継続的な進化と拡大、新領域・新材料への展開を進めます。

既存事業の確実な成長

## ABFの成長を支える基盤強化

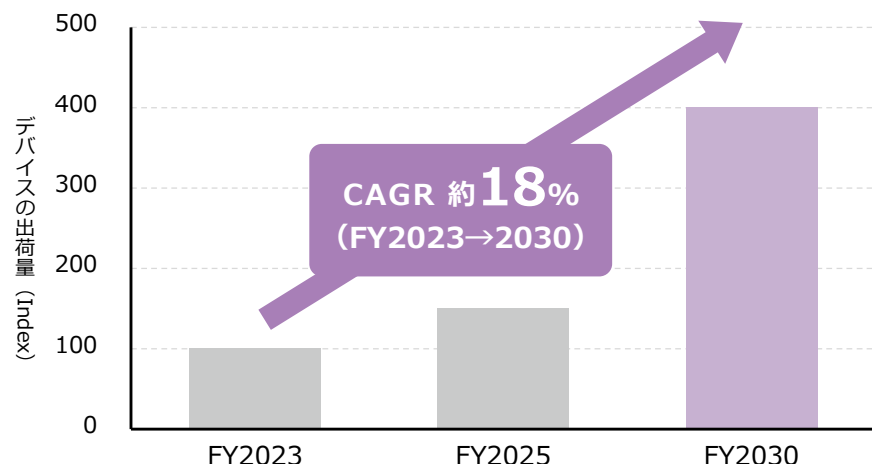
### 【ABF用途別数量の推移】



BMXによる更なる成長ドライブ

## ABFの進化・拡大、新領域・新材料展開

### 【HPC市場（デバイス）の伸長】



出典：富士キメラ総研：半導体パッケージ/モジュール基板 関連市場の徹底分析 2022年版

- ・ 足元でPC市場における需要調整が見込まれるも2030年に向けて継続的な成長が予想され、必要な増産投資を実施する。(約250億円)
- ・ 強固なバリューチェーンのネットワークを活かし、ABFの継続成長と次世代事業の展開につなげる。
- ・ BCP対策を着実に実施する。

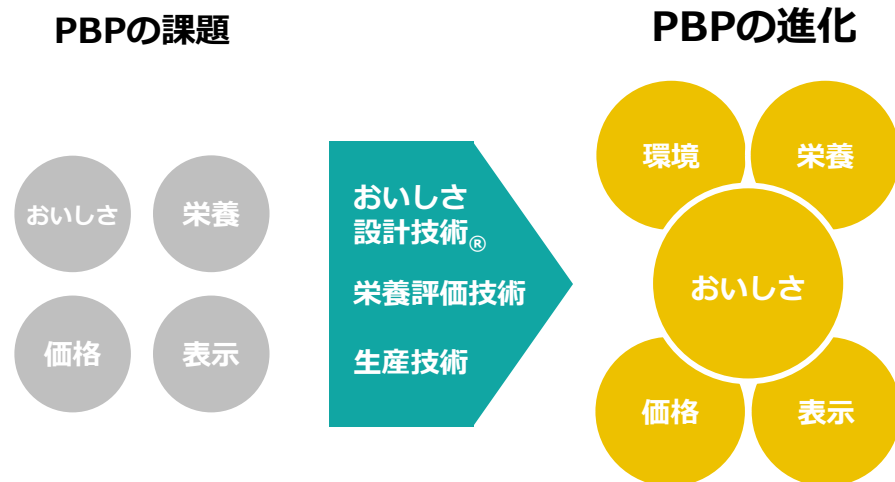
- ・ HPC向け半導体は、サーバー/ネットワーク向けの中でもよりハイエンドな用途向けで、高い市場成長が期待されている。
- ・ ICパッケージの大型化、複雑化により1個あたりのABF必要量が増加。

\*High Performance Computing \*\*層間絶縁材料「味の素ビルドアップフィルム®」

「地球との共生」「国や地域の食文化継承」「個人の嗜好や価値観」を調和した、新しい食スタイルを世界に広める“with Earth”社会の実現をリード、新たなフードシステムを共創します。

既存事業の確実な成長

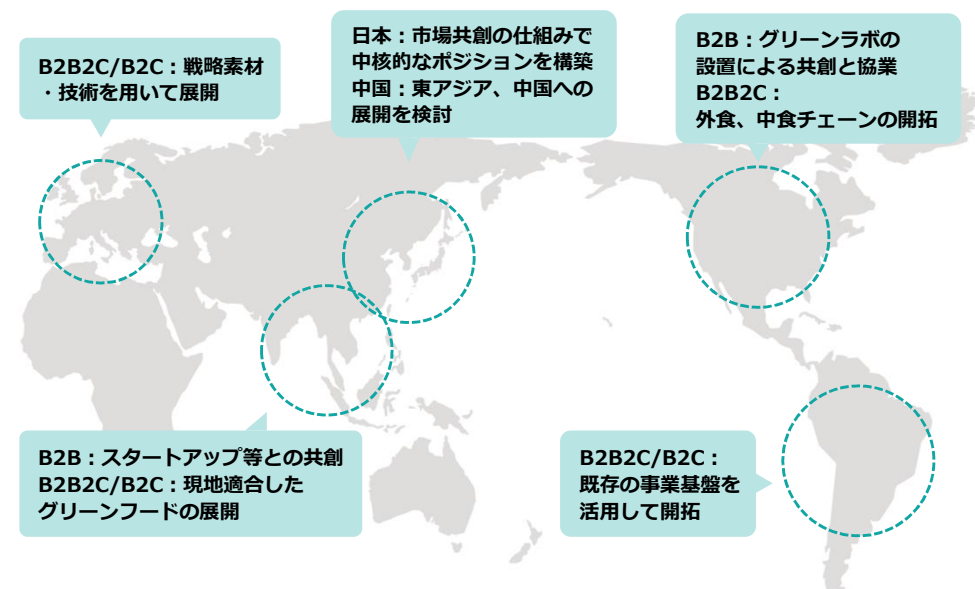
## PBP\*向けソリューションの強化



- ・ PBPの課題（特有の味、食感、栄養）に対し、アミノサイエンス®。（おいしさ設計技術®と健康・栄養価値創造技術の融合など）による、当社ならではのソリューションを提供

BMXによる更なる成長ドライブ

## 新しいフードシステムの構築とB2C展開



- ・ バイオ技術を活用した培養肉や、独自の発酵技術による新素材の開発と展開
- ・ 上記素材の活用による環境負荷の低いサステナブルなグリーンフードB2C製品の展開（アセアン、ラテンアメリカ等）
- ・ 持続的フードシステムに貢献するアグリソリューションの提供

\*PBP…Plant-Based Proteinの略。大豆ミート等に代表される植物性タンパク質。

# 事業基盤の強化の取組み

飛躍的成長と同時に、資本効率の向上に継続して取り組み、成長の基盤を支える筋肉質な収益構造を実現します。

## 取組み例

キャッシュ・フロー改善	23年4月 調達戦略部設立	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 調達リスクへの適時対応</li> <li>・ 調達コストの可視化</li> <li>・ 原料共通化取組み等</li> </ul>
	SCMプロジェクトと棚卸資産の最適な管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SKU削減</li> <li>・ DX推進 等</li> </ul>
	シェアードサービス拡充とグローバルへの展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 定常業務ゼロオペレーション</li> </ul>
	スマートファクトリー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 専門委員会の立ち上げ</li> <li>・ 供給能力、安心&amp;安全、生産性等の向上</li> </ul>



**2030年  
EBITDA率  
+1%~  
向上  
(FY2022対比)**

資本コスト改善	SDGsファイナンスへの借換えを通じた調達コストの最小化
	個人株主拡大による最適株主構成の実現



**WACCの  
更なる低減**

はじめに

1 2020-2025中期経営計画フェーズ1 レビュー

2 2030ロードマップの重点戦略

3 味の素グループの成長戦略

**4 ASV指標**

5 財務戦略と経営資源配分

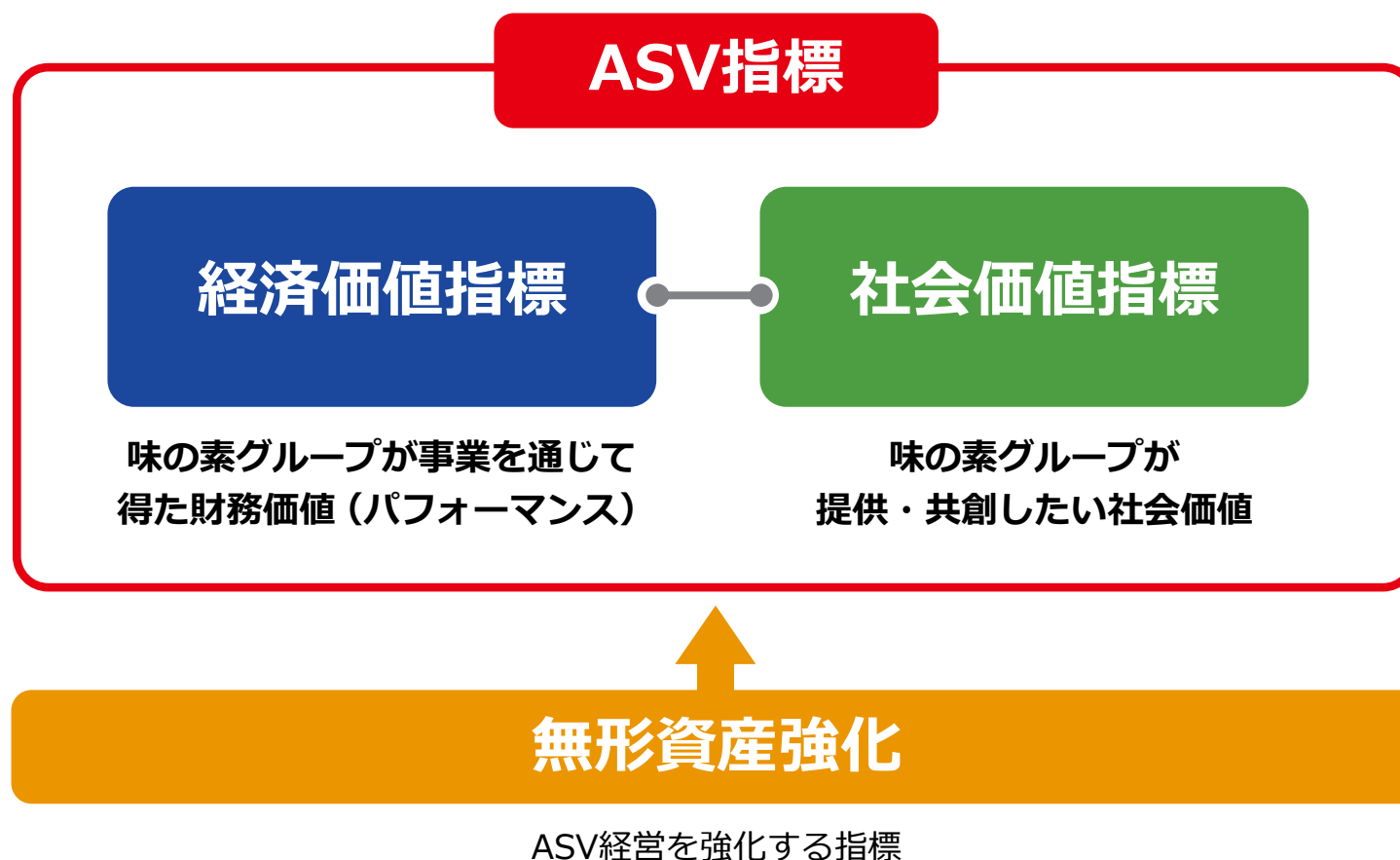
おわりに

補足資料

# 「ASV指標」とは

将来ありたい姿を達成すべく既に掲げている指標や、新たに必要な指標を整理し、更なる成長やチャレンジを後押しできる「ASV指標」へ変更します。

**Eat Well, Live Well.**



# 2030 ASV指標

2020-2025中計フェーズ2のKPIを一部継承しつつも、「ASV指標」へと変更します。

		FY22(予想*)	FY25	FY30	【参考】 EPS 約 <b>3</b> 倍 (FY2022対比)を目指す	
ASV指標	経済価値 指標	ROE	11%	18%	約20%	ASVを追求し、 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
		ROIC (>資本コスト)	8.0%	13%	約17%	
		オーガニック成長率	約11%	5% (FY22-25)	5%~ (FY25-30)	
		EBITDAマージン	15%	17%	19%	
社会価値 指標	環境負荷削減の取組み	-	-	環境負荷 50%削減 (アウトカム)		
	栄養コミットメント <small>栄養以外の貢献についての指標も今後検討予定</small>	-	-	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** <small>(11月速報値)</small>	62%	80%	85%~		
無形資産 強化	コーポレートブランド価値 <small>(mUSD, Interbrand社調べ)</small>	1,391 <small>(実績 前年比+15%)</small>	FY19年比、CAGR 7%~			

経営が示す挑戦的目標

\*2022年11月7日時点

\*\* 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 (p.22) の平均値へと2023年度スコアから変更する。

# 参考 | セグメント別成長の道筋

セグメント	オーガニック成長率 (CAGR)		事業利益 (BP) (CAGR)		ROIC		EBITDAマージン		
	FY22予想* (売上高)	FY25 (FY22-25)	FY22予想* (BP額)	FY25 (FY22-25)	FY22予想*	FY25	FY22予想	FY25	
調味料 ・食品	調味料								
	栄養・加工食品	7,487 億円	5%	810 億円	12%	約12%**	16%	15%	16%
	ソリューション& イングリディエンツ					WACC 6%→ 7%***			
冷凍食品	冷凍食品	2,611 億円	3%	1 億円	100~ 億円	約0%**	5%	4%	8%
ヘルス ケア等	バイオフィーマサービス & イングリディエンツ								
	ファンクショナル マテリアルズ	3,035 億円	8%	558 億円	13%	約13%**	18%	24%	27%
	その他					WACC 8%→ 7%***			
全社計	13,670 億円	5%	1,330 億円	15%~	8.0% (約9%**)	13%	15%	17%	
					WACC 5%→ 6%***				

\*2022年11月7日時点

\*\* 除く構造改革費用

\*\*\*FY23以降のWACCを更新

## 2030 ASV指標 | 社会価値

2030年の環境負荷50%削減、そして2050年のカーボンニュートラル達成に向け取組みを進めます。

課題		指標	目標	FY21 (実績)
気候変動対応	温室効果ガス	スコープ1、2総量	FY30 : 50%削減 (対FY18)	18%削減
		スコープ3原単位	FY30 : 24%削減 (対FY18)	8%増加
	水リスク	水使用量	FY25 : 80%削減 (対FY05)	79%削減
資源循環型 社会の実現	プラスチック廃棄物		FY30 : ゼロ化	-
	フードロス	原料受入から お客様納品まで	FY25 : 50%削減 (対FY18)	23%削減
		製品ライフサイクル 全体	FY50 : 50%削減 (対FY18)	-
廃棄物ゼロエミッション	資源化率	99%以上維持	98.4%	
サステナブル 調達の実現	森林破壊 生物多様性 人権 動物との共生	持続可能な調達比率 紙 パーム油 大豆 コーヒー豆 牛肉、サトウキビ	FY30 : 持続可能な調達100%	98% 93% 30% 58% リスク評価開始



# 2030 ASV指標 | 社会価値

「妥協なき栄養」のアプローチによる取組みを進め、10億人の健康寿命延伸に貢献していきます。

## 「妥協なき栄養」のアプローチ



## 栄養コミットメント

定量目標	FY21 (実績)	FY25/30 (目標)
栄養価値を高めた製品の割合	50%	<b>60%</b>
栄養価値を高めた製品のうち、「おいしい減塩」「たんぱく質摂取」に役立つ製品の提供	年間3.2億人	年間 <b>4億人</b>
アミノ酸の生理機能や栄養機能を活用した製品の利用機会	1.09倍	<b>2倍</b>
従業員への栄養教育	2.6万人	のべ <b>10万人</b> (FY25)

※10億人の健康寿命延伸に対する進捗はFY22実績より開示予定

はじめに

1 2020-2025中期経営計画フェーズ1 レビュー

2 2030ロードマップの重点戦略

3 味の素グループの成長戦略

4 ASV指標

**5 財務戦略と経営資源配分**

おわりに

補足資料

## ① 事業戦略と資本戦略の適合

- ・ 企業価値最大化のためのキャッシュ・アロケーション方針

## ② 株主価値の継続的向上

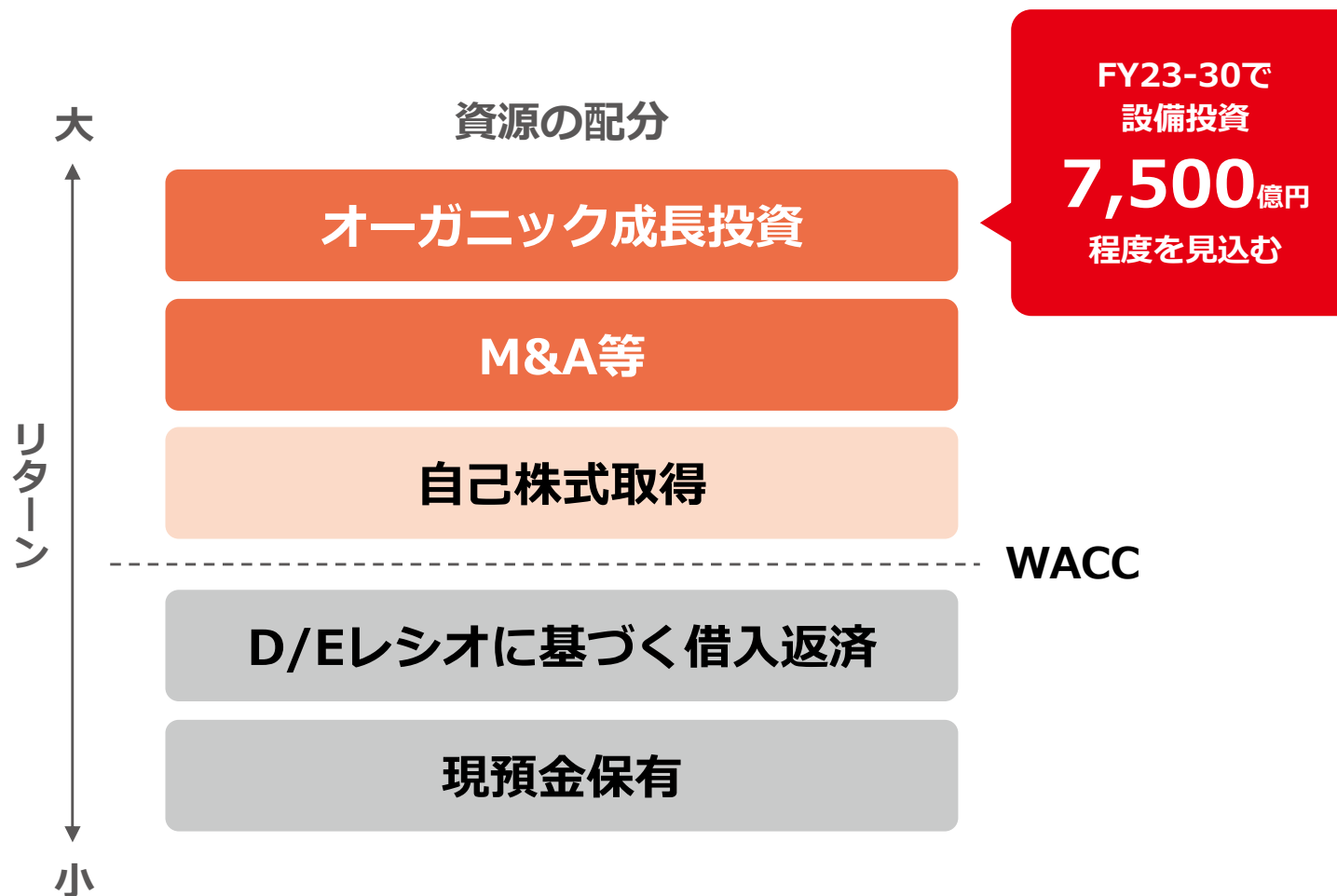
- ・ EPSの継続的な向上(FY2030 EPS約3倍実現)

## ③ 株主還元方針のアップデート

- ・ 累進配当方針の導入
- ・ ノーマライズドEPSに基づく配当

# 財務戦略 1 | キャッシュ・アロケーション方針

成長投資・M&A等の投資を最優先とし、営業キャッシュ・フローに余力がある場合、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きます。



## 事業利益の継続的な成長

- ・ローリングフォーキャストを通じた、事業環境変化に関する予兆の早期把握、および打ち手のタイムリーな遂行
- ・TDC※マージン等利益指標の改善活動を通じた利益成長

## 実効税率のマネジメント

- ・味の素グループ標準税率として実効税率を27%に設定
- ・グローバルでの税務リスクモニタリングとタイムリーな対応
- ・サステナビリティ関連も含めた税務恩典の最大限の活用等による税率低減

## 資本・資産効率の向上

- ・機動的な自己株式取得による、発行済株式数の継続的な圧縮
- ・現預金圧縮（FY2025に連結ベースで900億円まで圧縮）による余資活用

※TDC = Total Delivered Cost  
物流費を含めたトータル・コスト

## 財務戦略 3 | 株主還元の継続的な強化

累進配当政策の導入・ノーマライズドEPSに基づく配当の採用・機動的な自己株式取得の継続等で、株主還元を強化します。

### FY20-25中計の株主還元方針

- ・還元総額 1,000億円～
- ・配当性向 40%を目途（単年度）
- ・総還元性向 50%～を目途



### 今後の株主還元方針

- ・ **累進配当政策を導入**  
減配を実施せず、増配または維持
- ・ **ノーマライズドEPSに基づく配当※**  
非定期的な損益を除外し、事業利益で配当額を決定  
→ 事業成長が株主還元に一層直結
- ・ 上記のほか、機動的な自己株式取得
- ・ 総還元性向50%～の方針は維持（ローリング直近3か年ベース）

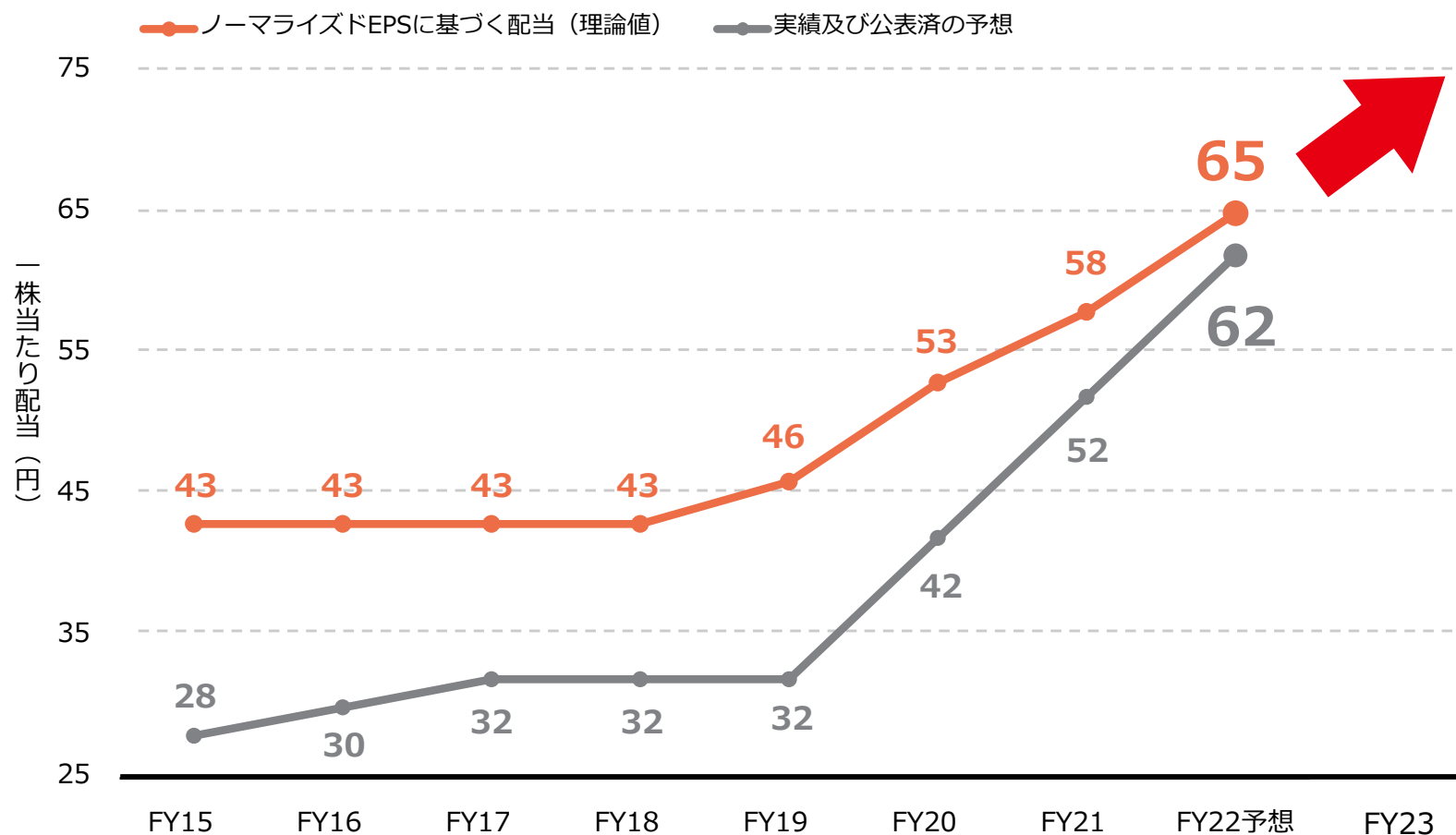
※当社は「ノーマライズドEPSに基づく配当」を以下の通り定めます。

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

- ・ なお、FY2023における「味の素グループ標準税率」は27%とします。これは、各国の法定実効税率のミックスや配当の資金還流に伴う税金負担等を総合的に考慮したものであり、実態に応じて定期的な見直しを行います。
- ・ また、FY2023における「還元係数」は35%と設定します。これは、過去からの配当実績等を総合的に考慮し決定したものであり、株主還元方針を踏まえ、定期的な見直しを行います。

## 参考 | 株主還元の継続的な強化

ノーマライズドEPSの35%相当を一株当たり配当金とする場合、過去の配当金額と比して増配となります。累進配当政策も組み合わせることで、増配のトレンドを今後も維持してまいります。



はじめに

- 1 2020-2025中期経営計画フェーズ1 レビュー
- 2 2030ロードマップの重点戦略
- 3 味の素グループの成長戦略
- 4 ASV指標
- 5 財務戦略と経営資源配分

おわりに

補足資料



# おわりに

- **トコトン本気でASV**を追求し、**中期ASV経営**に進化、**実行力**向上
- **アミノサイエンス®**で人・社会・地球の**Well-being**へ貢献
- **着実なキャッシュ・フロー創出、成長率向上、資本コスト低下**で**企業価値向上**
- **オーガニック成長と4つの成長領域**で成長へ**シフト**
- 企業価値向上の原動力となる**無形資産**の価値を「見える化」し強化
- **社会価値・経済価値**創出への**道筋**を明確化し、**サステナビリティ推進**
- **「志×熱×磨」&「スピードアップ×スケールアップ」**

# 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。

はじめに

- 1 2020-2025中期経営計画フェーズ1 レビュー
- 2 2030ロードマップの重点戦略
- 3 味の素グループの成長戦略
- 4 ASV指標
- 5 財務戦略と経営資源配分

おわりに

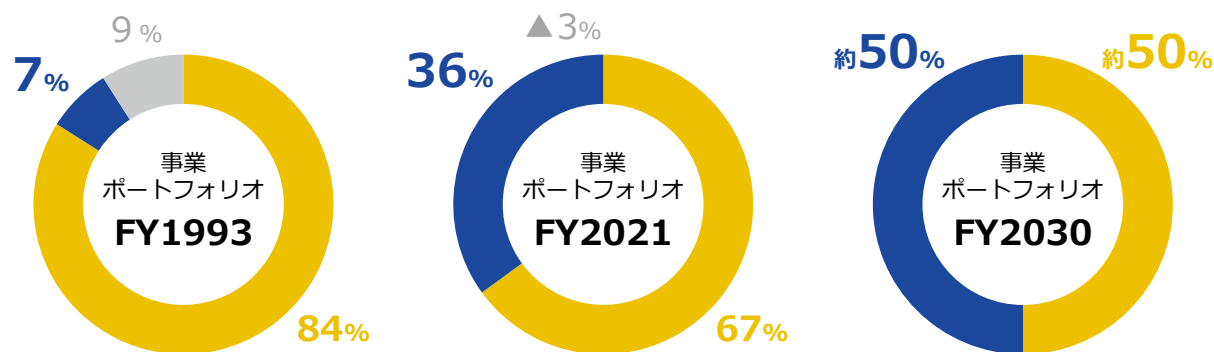
**補足資料**

# 味の素グループ成長の軌跡

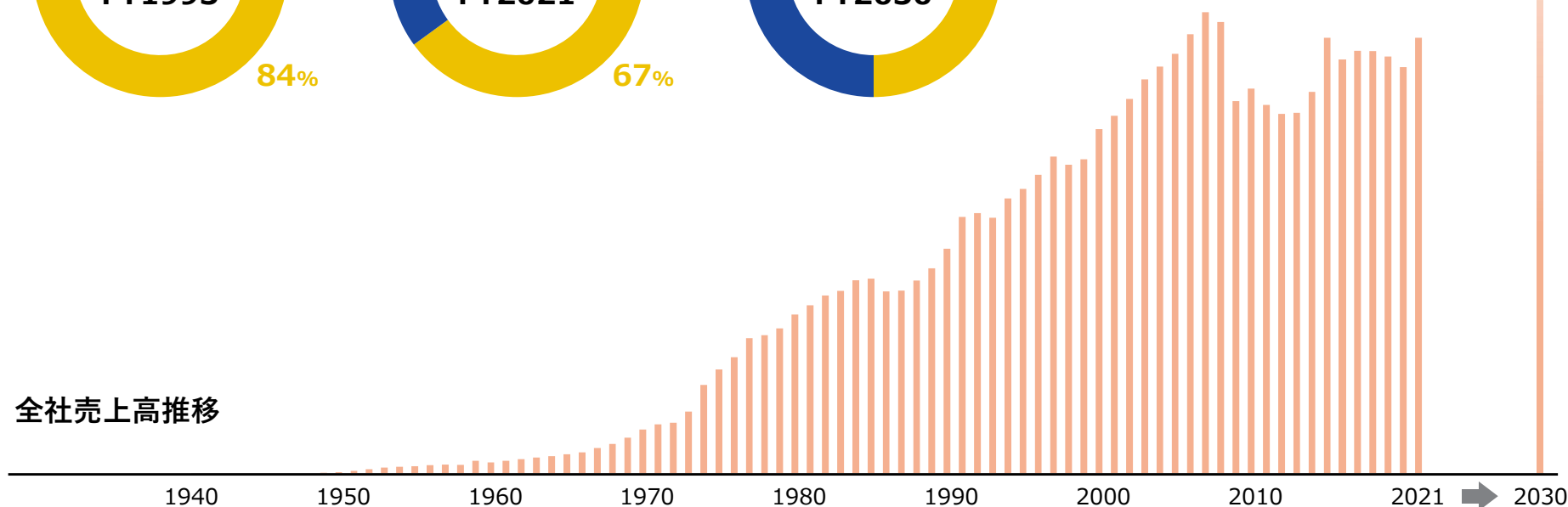
時代とともに移り変わるニーズを最前線の現場の人財が的確・迅速に捉え、アミノサイエンス<sup>®</sup>による競争優位を築きながら事業ポートフォリオを進化させ、持続的な成長を達成してまいりました。

営業利益 / 事業利益推移と事業ポートフォリオの変遷

■ 食品系 ■ アミノサイエンス系 ■ その他

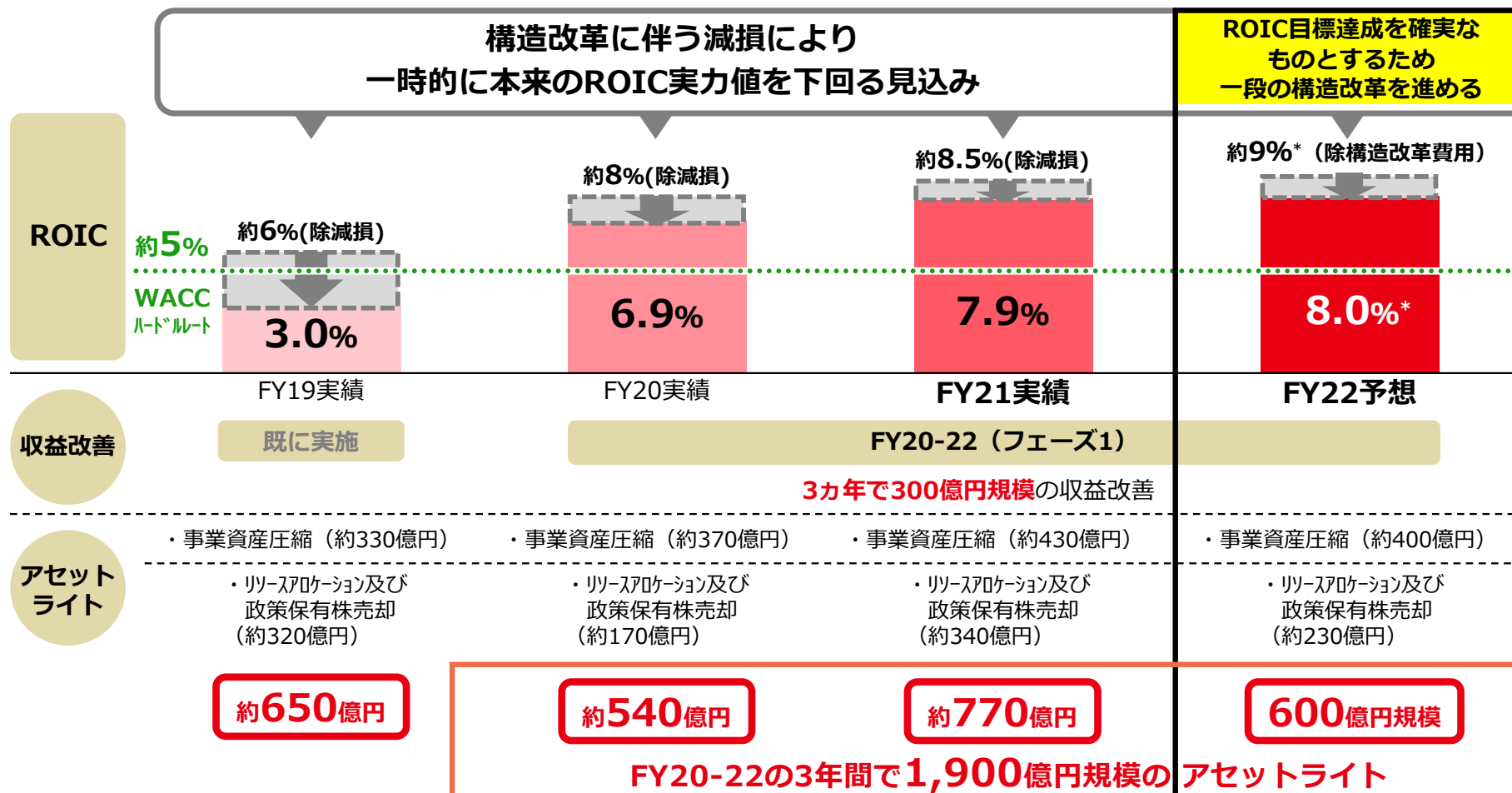


全社売上高推移



# FY20-22中計 (2020-2025中計フェーズ1) | 構造改革の進展

前倒しで目標2,000億円は達成しましたが、更なるROIC向上に向け、FY23以降もアセットライトの取組みを継続します。



**“FY19~25 計2,000億円のアセットライト目標” を前倒しで大幅達成**

\*2022年11月7日時点

# 全社プロジェクト | ① 健康栄養食品事業 食とアミノ酸の融合による価値創造と地域展開

アミノ酸の健康・栄養機能の新価値を創造し、各国・地域の法規制と健康・栄養意識を踏まえた、健康課題解決と新たな食体験の提案による事業を推進します。

健康・栄養価値レベル： 病気・疾患 未病 コンディショニング

## EU

製品形態	取組み
Medical food (保険償還)	Cambrooke社製品 Nualtra社製品
ONS (濃厚流動食など)	Nualtra社製品
食品・サプリ (B2C)	欧州エシカルニーズを踏まえた製品戦略構築中 (食品)

## 日本

製品形態	取組み
Medical food (Self pay)	検討中
ONS (濃厚流動食など)	メディミル (ネスレ社主体)
食品・サプリ (B2C)	各種サプリ (幅広い) 機能性素材を使ったスープ・おかゆなど栄養バランス・疾病対策冷食ミール
健康素材 (B2B)	AminoL40、ジヒドロカプシエイトなど

## 北米

製品形態	取組み
Medical Food (保険償還)	Cambrooke社製品
サプリ (B2C)	ジヒドロカプシエイト、グリナなど
健康素材 (B2B)	ジヒドロカプシエイト、AminoL40

## 中国・アジア

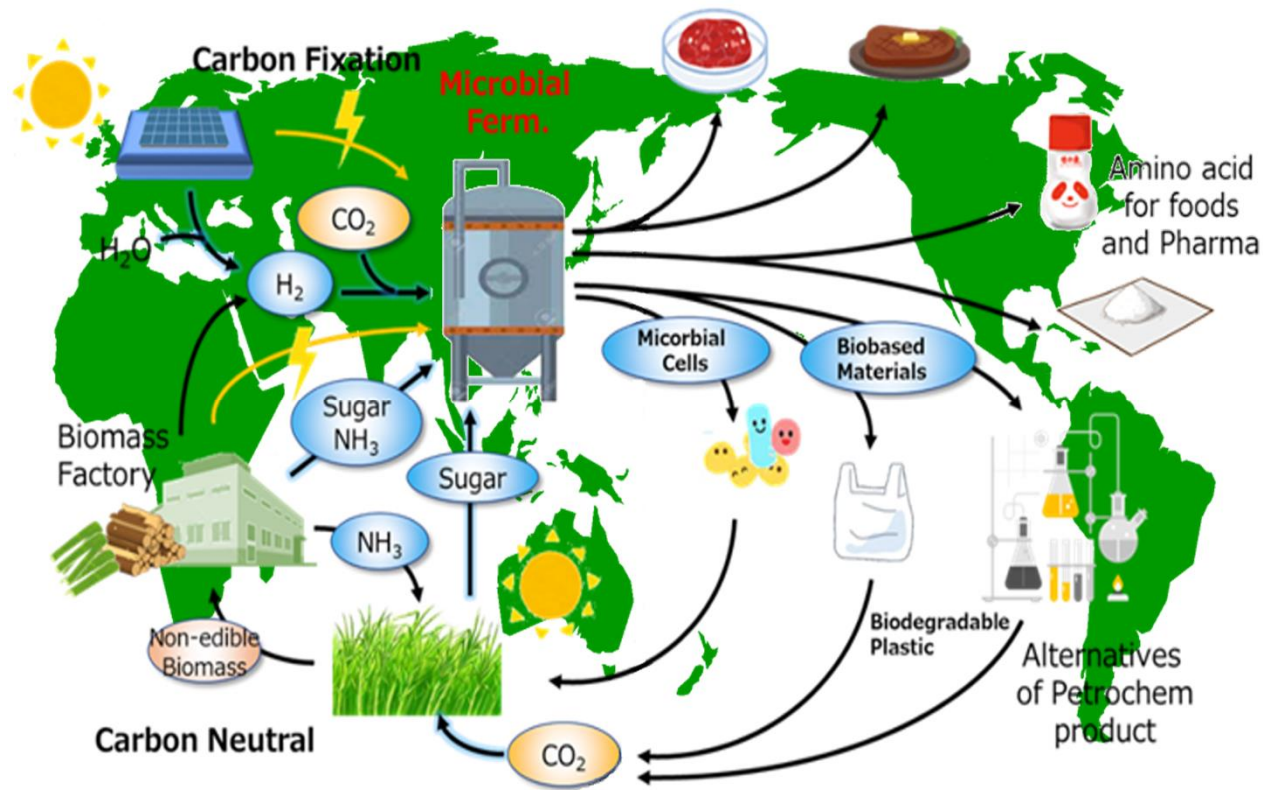
製品形態	取組み
Medical Food (保険償還)	Cambrooke社製品 (中国、Self pay)
ONS (濃厚流動食など)	検討中
食品・サプリ (B2C)	サプリ製品化検討中 アセアン法人と国別健康課題を踏まえ検討開始 (食品)
健康素材 (B2B)	AminoL40など

## 南米

製品形態	取組み
Medical Food (保険償還)	Cambrooke社製品
食品・サプリ (B2C)	サプリ製品化検討開始 アセアンでの取組み横展開予定 (食品)

# 全社プロジェクト | ② Global発酵資産最適化

味の素グループで培われた「有形・無形の発酵関連アセット」（設備、技術、人財など）について、今後の成長戦略に向け、転換・活用・進化の方向性を定め、高付加価値&グリーン化を実現します。



転換 / 活用

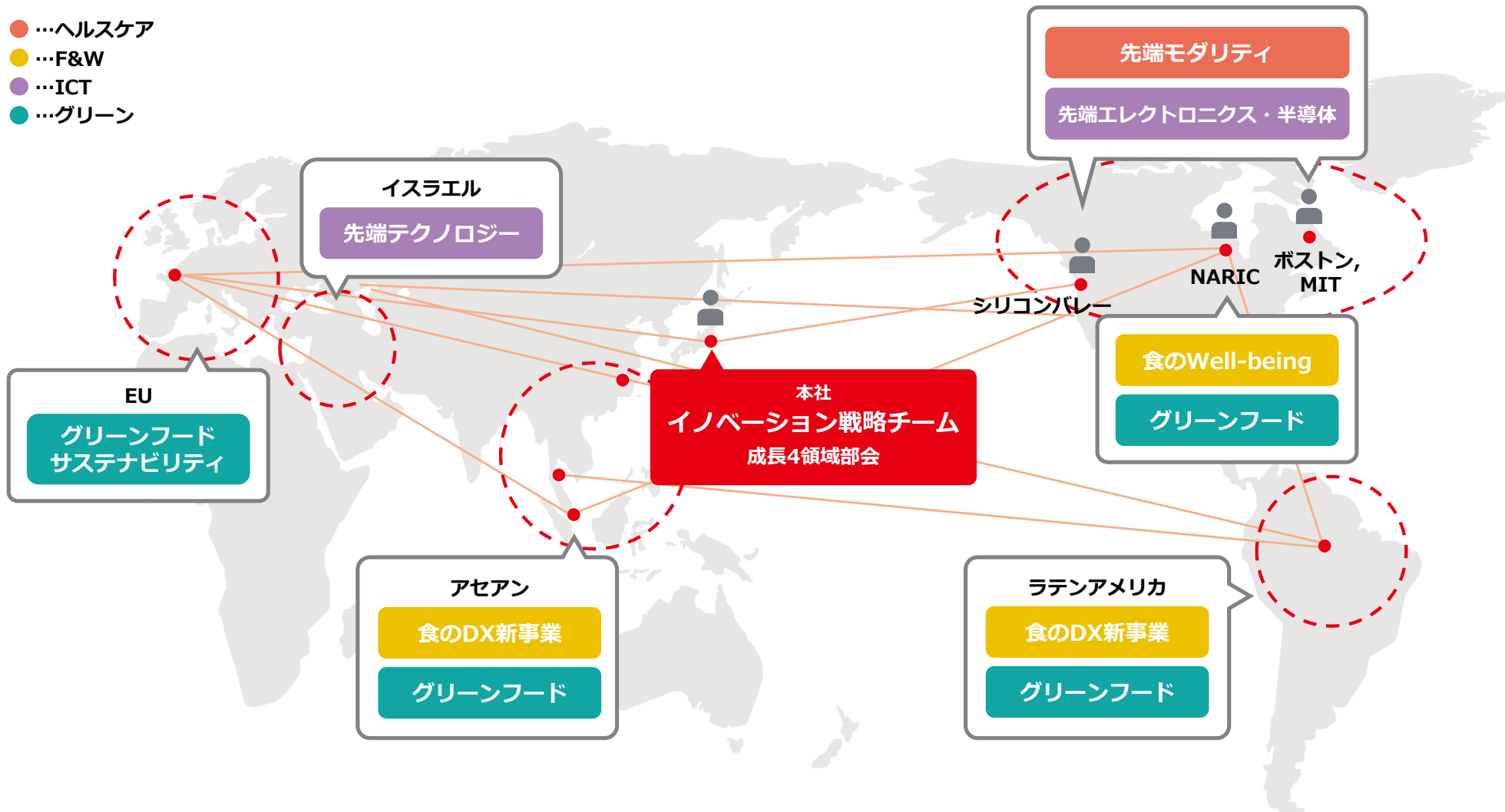
精密発酵製品などの導入機会の検討

進化

アミノ酸のグリーン化技術導入への挑戦（2050年カーボンニュートラルを目指して）

# 「中期ASV経営」の実現に向けたインテリジェンス機能の強化

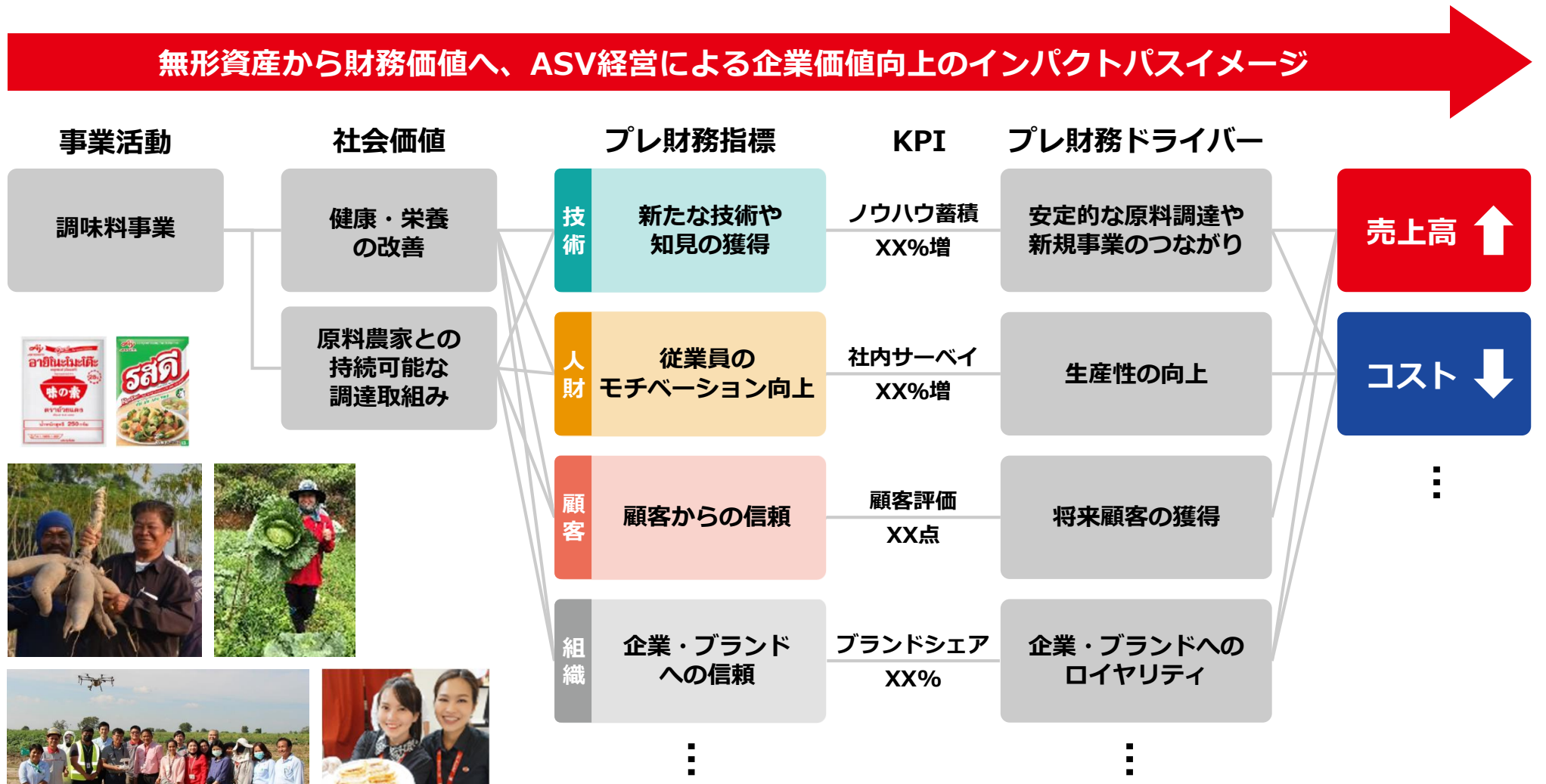
世界の市場、顧客、およびイノベーション活動に直接アクセスし、アライアンスやパートナーリングをスピーディに検討・判断するインテリジェンス機能（Search, Access & Partnering）を強化します。





# インパクトパスへの取組みの開始 | タイ味の素社事例

タイ味の素社では事業活動からASV実現までのインパクトパス（因果）を明確化し、全社に先駆けて実行しました。今後、本パスによるASV最大化に向けて効果的にコミュニケーションをしていきます。



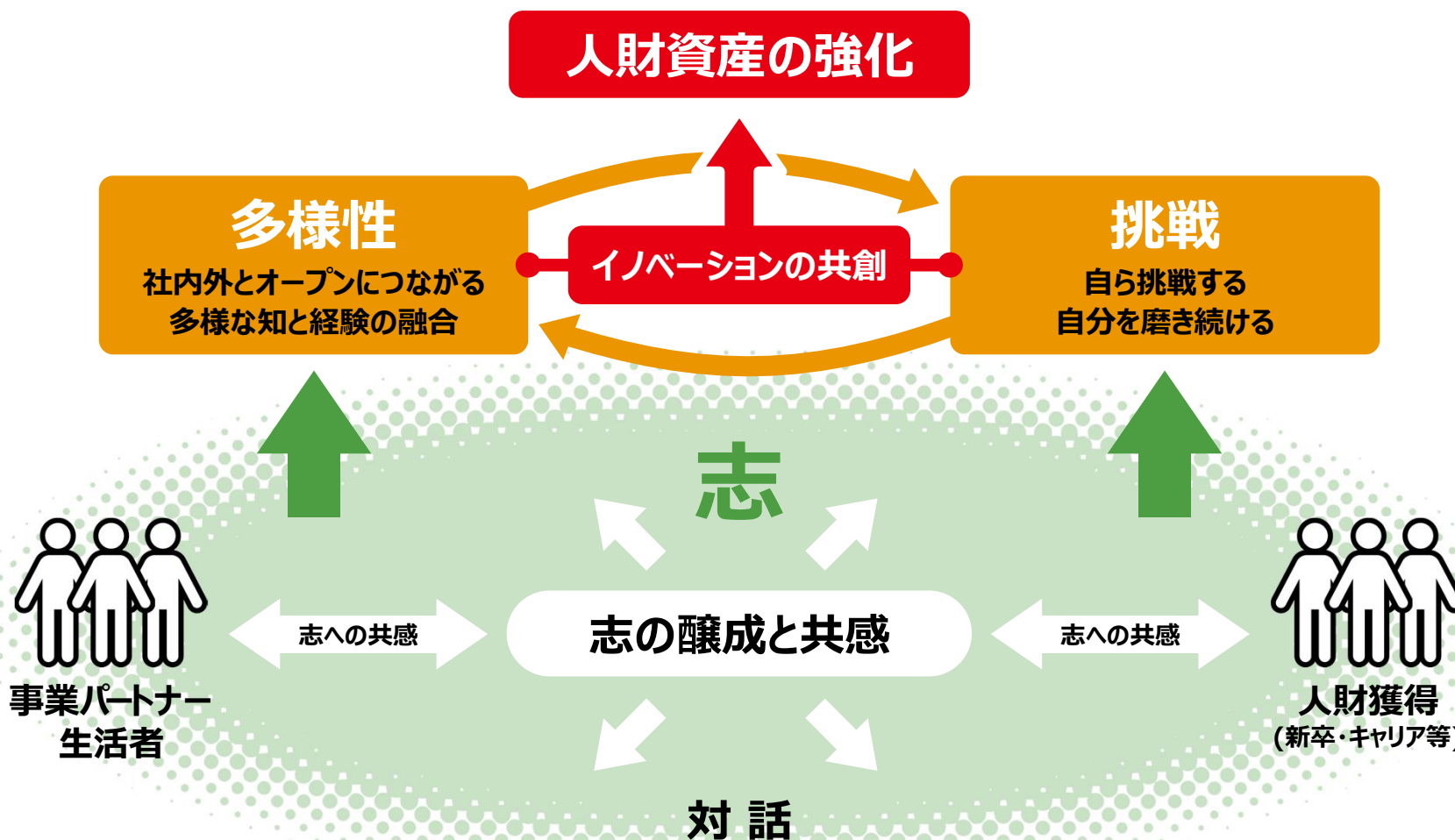
# 事業/取組みと社会価値・財務価値のつながり作成例 | 全社

事業領域毎の具体的なインパクトパスを作成したうえで、事業間の相互関係も含め全体を俯瞰しながら全社としての2030年に向けたASV最大化に向けた道筋を描いて行きます。



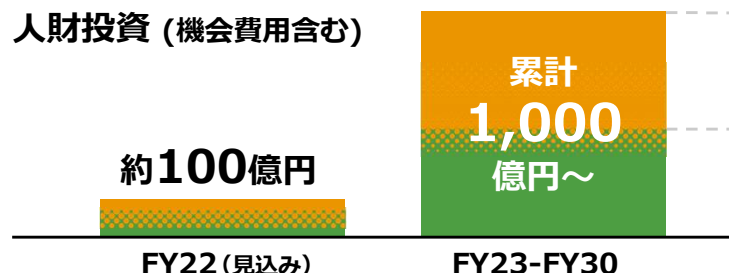
# 味の素グループの人財資産

“志”に共感する社内外の仲間が集い、対話を通じて、“志”の醸成と共感、“多様性”と“挑戦”を促進することで、未来に向けたイノベーションを共創し、従業員の働きがい向上（ASVの創出）を通じて、人財資産の強化を行います。



# 味の素グループの人財資産

ASVの創出に向け、“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を積極的に行います。また、各種取組みとASV実現プロセスを結び付け、従業員エンゲージメントを向上します。



**多様性と挑戦の加速**  
×  
更なる**志**の醸成と共感

## 人財投資に関する主な取組み

多様性	①リーダーシップ層*の多様性**：30% (FY30)
	②グループ全体での女性管理職比率：40% (FY30)
	③事業成長に必要な人財の獲得・強化 (イノベーション人財 [M&Aでの獲得含む] 等)
挑戦	④手挙げによる自律的な挑戦/ネットワーク型の働き方への参加/自己研鑽等の加速 (異動/全社横断・協業プロジェクト/MBA派遣等)
	⑤社長/本部長対話、個人目標発表会の実施
志	醸成
	共感
	⑥ASV関連の外部コミュニケーション拡大 ⑦1on1面談 [目標/キャリア] の質向上 ⑧メンタリング対象の拡大：若手/女性/経営人財候補

## 従業員エンゲージメント

(FY23より、ASV実現プロセスの設問項目の平均値)

ASV実現プロセス	関連項目 (例)
1 志への共感	⑤⑥
2 顧客志向	③④
3 ASV自分ごと化	⑤
4 チャレンジの奨励	④⑤⑦
5 インクルージョンによる共創	①②④
6 生産性向上	全項目
7 イノベーション創出	①②③
8 社会・経済価値の創出	全項目

関連付け



\*執行役および事業部長や組織長、それに準ずる重要なポジション  
\*\*性別・国籍・所属籍等を多様性の軸とする



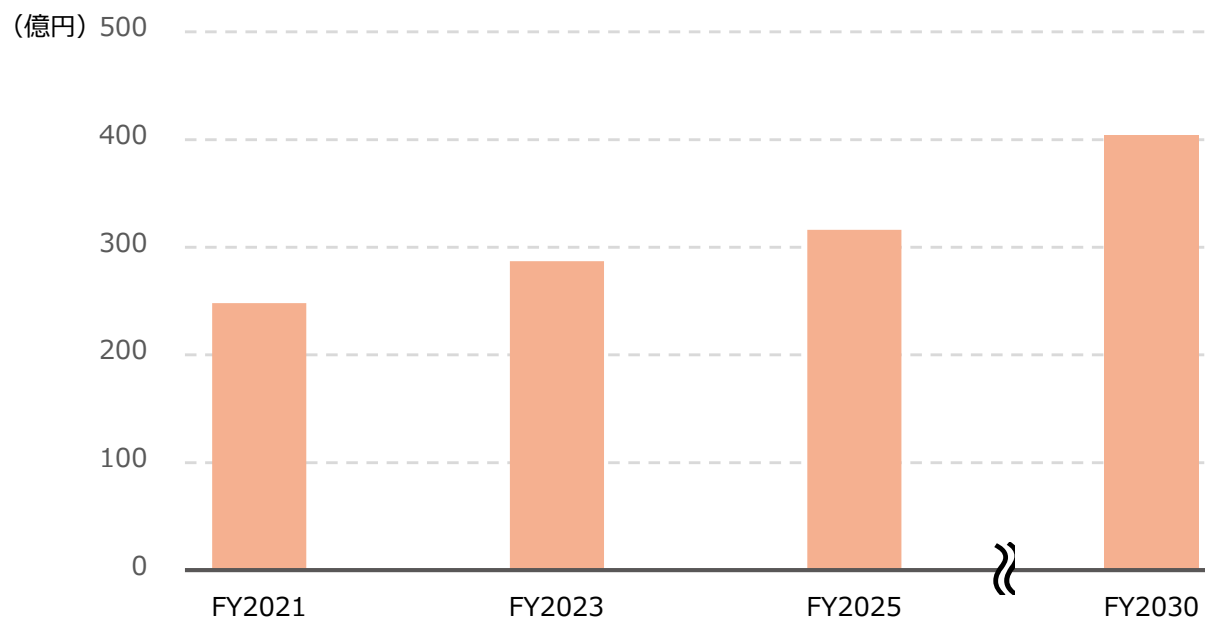
**ASV指標：従業員エンゲージメントスコアを 80% (FY25)、85% (FY30) へ向上**



# R&D投資の強化によるイノベーションの加速

FY2030に向けた成長をドライブする4つの成長領域に紐づく投資や、FY2030以降に事業化を実現する次世代事業創造に向けたR&D投資を強化し成長を加速します。

FY2023以降の連結R&D費用の推移イメージ

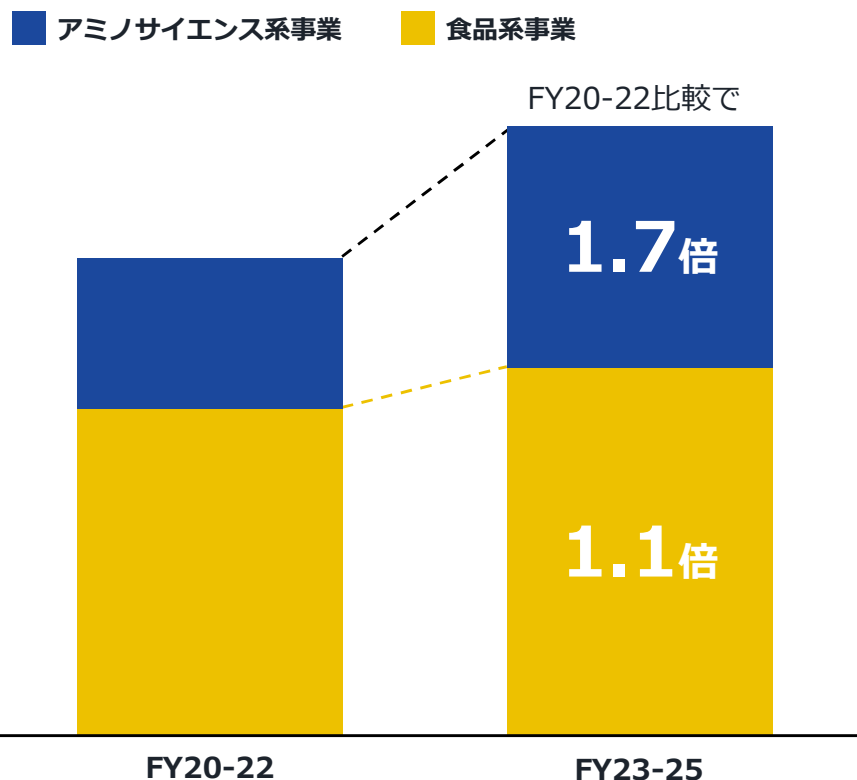


FY30にR&D費を約**400**億円超まで**増額**を検討する。

# 設備投資

事業の優先順位を明確にしたうえで、優先順位が高い事業への投資を強化します。  
 食品系とアミノサイエンス系事業の配分をシフトし、メリハリある投資戦略を実施します。

## 情報システム・設備投資額推移



FY23-30 (8年間) 総額では、  
 情報システム・設備投資

**7,500億円**

程度を見込む

上記総額の内、サステナビリティ関連の投資は  
 戦略的に投資枠を確保

## 参考情報リンク先

---

**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ASV経営説明会**

[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/medium\\_term.html](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](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](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/business_briefing.html)