

Eat Well, Live Well.



第144回

定時株主総会

2022年6月23日(木曜日)

味の素株式会社

会議の目的事項

報告事項

1. 第144期(2021年4月1日から2022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144期(2021年4月1日から2022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

11万2980名

議決権数

536万3705個

ご出席の株主数・議決権数

株主数

5万1392名

議決権数

459万7076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144回

定時株主総会

2022年6月23日(木曜日)

味の素株式会社

Eat Well, Live Well.



第144期 事業報告

「招集ご通知」の一部修正について

■「招集ご通知」54頁 「3)執行役等の個人別の報酬の額の決定に関する方針 (b)報酬水準の決定方法」

下線が修正箇所

- b) 外国人執行役等は、当該執行役等と最も関係の深い国(あるいは地域)における、当社と規模、業態の近い企業群に関する外部機関の調査結果に基づき、その水準の50～75パーセンタイル(上位25～50%水準)を基準とします。
- なお、上記に加え、当社の海外グループ会社から当社への出向者が当社の執行役等に就任したことに伴い、日本国で所得税等が発生する場合、当該所得税等相当額を、当社にて負担することがあります。

「招集ご通知」の一部修正について

■「招集ご通知」56頁 「(b)中期業績連動型株式報酬」の注記

下線が修正箇所

(b)中期業績連動型株式報酬

中期業績連動型株式報酬の評価指標、目標値および評価ウエイトは、次のとおりです。

	評価指標	目標値	評価ウエイト
1	ROIC(投下資本利益率)達成率(注)1	8.0%	60%
2	重点事業売上高比率達成率(注)2	70%	20%
3	相対TSR(株主総利回り)(注)3	1	10%
4	従業員エンゲージメント(注)4	-	5%
5	ESG目標(注)5	-	5%

(注)1. 対象期間の各年度の目標達成率の加重平均値

(中略)

6. 外国人執行役等の場合、上記の評価指標に基づく金額に加えて、

別の評価指標を用いた中期業績連動型株式報酬が支払われることがあります。

「招集ご通知」の一部修正について

「招集ご通知」57頁 「②当期に係る役員の報酬等の総額および員数」の表

下線が修正箇所

役員区分	対象となる 役員の員数	報酬等の種類別の総額			報酬等の総額
		固定報酬	業績連動報酬		
		金銭報酬		非金銭報酬等	
		<u>基本報酬</u>	短期業績連動報酬	中期業績連動型 株式報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	7 人	275 百万円	167 百万円	51 百万円	494 百万円
監査役 (社外監査役を除く)	2	20	-	-	20
執行役	15	<u>375</u>	<u>429</u>	<u>213</u>	<u>1,017</u>
社外取締役	7	90	-	-	90
社外監査役	3	11	-	-	11

Eat Well, Live Well.



2021年度の業績

	FY21実績	FY20実績	前年比
売上高	11,493	10,714	779
調味料・食品	6,642	6,205	437
冷凍食品	2,217	1,982	234
ヘルスケア等	2,512	2,395	117
その他	121	131	▲10

単位:億円

	FY21実績	FY20実績	前年比
事業利益	1,209	1,131	77
調味料・食品	810	867	▲55
冷凍食品	433	262	170
ヘルスケア等	▲30	▲22	▲7
その他			

**2019年度から3期連続で
最高益更新**

単位:億円

	FY21実績	FY20実績	前年比
事業利益	1,209	1,131	77
その他の営業収益/ 営業費用net	36	▲120	156
営業利益	1,245	1,011	234
親会社の所有者に 帰属する当期利益	757	594	163

単位:億円

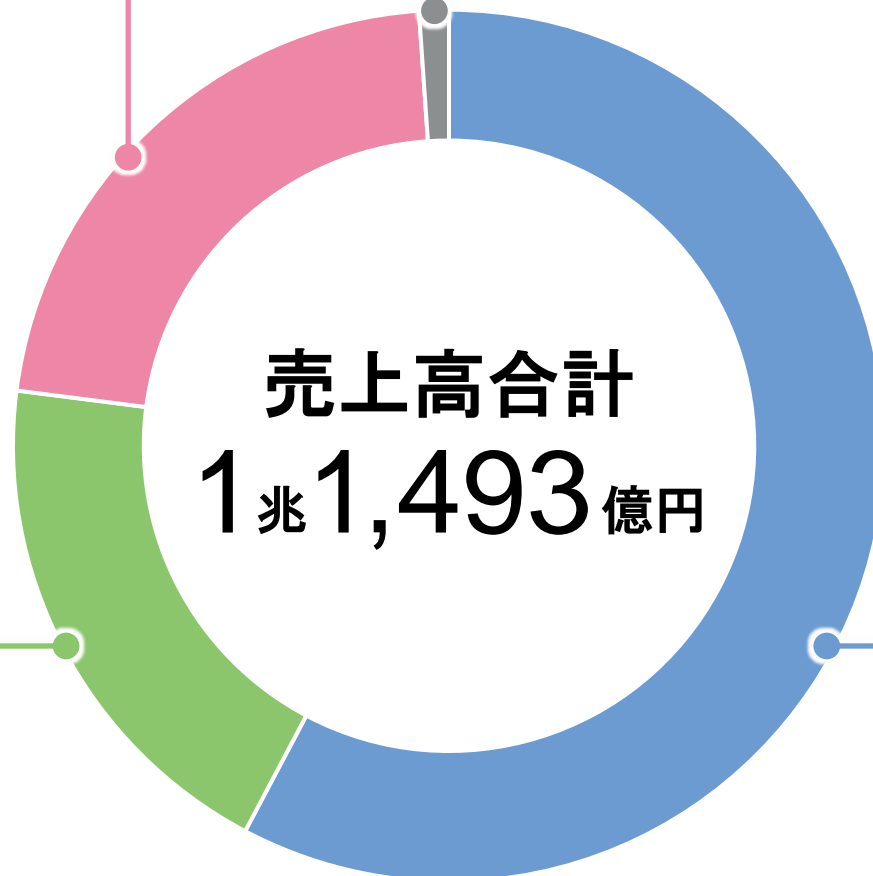
事業区分別の概況

ヘルスケア等 21.9%

売上高 2,512 億円
前期比 +117 億円
(4.9%増)

冷凍食品 19.3%

売上高 2,217 億円
前期比 +234 億円
(11.8%増)



その他 1.1%

売上高 121 億円
前期比 -10 億円
(7.6%減)

調味料・食品 57.8%

売上高 6,642 億円
前期比 +437 億円
(7.0%増)

Eat Well, Live Well.



対処すべき課題

「幸せの素」を世界中に届ける企業グループを目指します

「志×熱×磨」&「スピードアップ×スケールアップ」

～「幸せの素」を目指して～

代表執行役社長
最高経営責任者

藤江 太郎



ASV経営を進化させていきます

経営の基本方針

事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組み
ASV（Ajinomoto Group Shared Value）

味の素グループが目指すもの

『食と健康の課題解決企業』に生まれ変わる

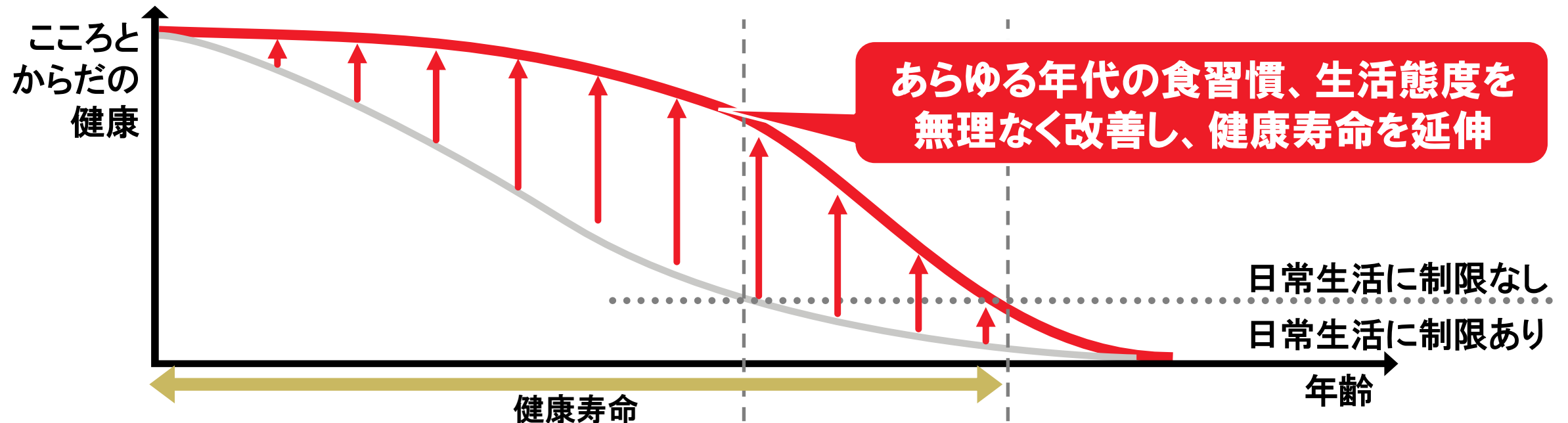
ASV経営を進化させていきます

アミノ酸のはたらきで食習慣や高齢化に伴う食と健康の課題を解決し、
人びとのウェルネスを共創します

2030年までに、

10億人の健康寿命を延伸します

事業を成長させながら、環境負荷を50%削減します



ASV経営を進化させていきます

		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		
		FY21 実績	FY22 予想	FY22 (中計時目標)	FY25 (中計時目標)	
効率性	ROIC (>資本コスト)	7.9%	8.0%	8%	10-11%	13%
	成長性					
	オーガニック成長率 (前年比)	6.8%	約11%	4%	5%	5%
重点 KPI	重点事業売上高比率	68.7%	約71%	70%	80%	80%~
	単価成長率(前年比) (海外コンシューマー製品)	4.8%	約8%	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")	61%	—	70%	80%	85%~

中期指標経営に進化させます

2022年4月 新体制がスタート
(代表執行役社長を含む一部執行役の交代)



**2022年度・2025年度の経営指標の実現に対する
責任を引き継ぎ、その早期達成を目指します。**

中期指標経営に進化させます

2030年の「ありたい姿」と中期経営指標



2025年度の数値目標は受け継ぎながら、
中期指標経営に進化

常に素早く機敏に計画を見直すことができるよう準備

「スピードアップ × スケールアップ」

味の素グループの課題は力強い成長力の回復です



×



・経営の意思決定や実行

・食品とアミノサイエンスの融合
・成功事例の「型化」と横展開

「スピードアップ」

味の素グループの経営課題

**全体最適を見据えたダイナミックな経営判断や
実行が遅くなりがち**



**トップダウンでスピード感のある変革を進めている
世界のリーディング企業との企業価値の格差の広がり**

「スピードアップ」

■ コーポレートガバナンス強化 ■

指名委員会等設置会社に移行



**取締役会から経営会議を中心とする執行側に
大幅な権限委譲**

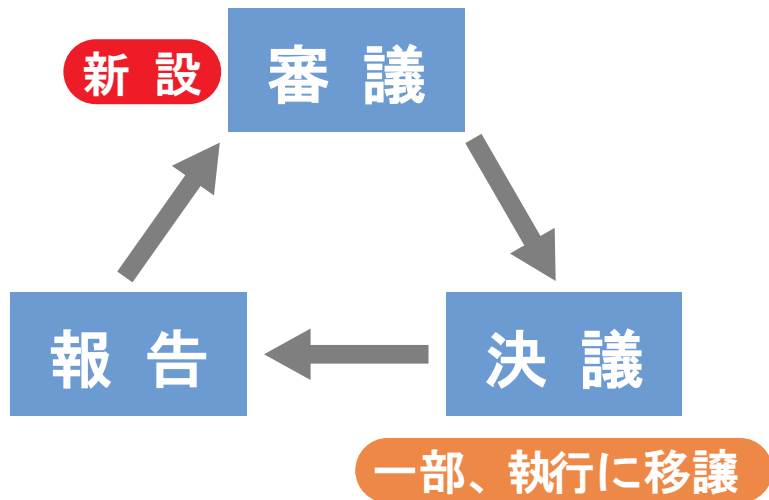
迅速な意思決定を推進

「スピードアップ」

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



権限移譲・監督



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。

「スケールアップ」

食品とアミノサイエンスの融合を軸とした成長戦略と成功の「型化」で「スケールアップ」を実現します

(国内)



(海外)



新カテゴリーを生み出し続けながら全社に展開

「スケールアップ」

行政や大学・研究機関との取り組みを
世界各国・地域で展開する「型化」の推進

野菜摂取促進



食による価値提案で
野菜摂取不足改善

「おいしい減塩」



減塩による
生活習慣改善

健康寿命延伸

弘前大学と
共同研究講座を開設

新たな価値創造：お客様からのうれしいお言葉

健康・栄養を目指した商品展開（味の素冷凍食品社）

減塩や食物アレルギー対応製品を中心に、
健康・栄養を目指した製品で、健康で豊かな暮らしに貢献

お客様からのうれしいお言葉

- ◆ 2～3年前から小麦粉アレルギーになり、大好きな餃子が食べられなくなりました。作ればいいんですが、仕事をしていると中々できません。今回、冷凍食品で作ってもらえて、非常に感謝しています。
- ◆ アレルギーのこのことを考えて、乳・卵・小麦無しのから揚げを作ってくれたって、本当に嬉しい。
- ◆ 自分もアレルギー持ちですが、アレルギー持ちの人に「みんなと同じものを食べてもらいたい」、という気持ちに感動しました。冷凍から揚げはずーっと味の素の製品を購入したいです。



「ポートフォリオマネジメント」*1の強化

*1 事業・資産の最適な組み合わせのためのマネジメント

アミノサイエンス事業の事業モデル変革

- 2010年頃 原料を大幅削減する発酵技術への重点投資
- 2015年頃 電子材料、医薬用・食品用アミノ酸、
バイオファーマ*2分野へのR&Dの重点投資

*2 バイオテクノロジーを用いた医薬品

R&D投資の知見を「型化」して、
マーケティング、人財等の投資にも応用

「ポートフォリオマネジメント」*1の強化

味の素グループが貢献できる4つの領域

*1 事業・資産の最適な組み合わせのためのマネジメント

2022

2033

2050

人/生活者 **ヘルスケア (健康増進・予防に向けた) イノベーション**

医療・健康の新しい評価・治療手段の先取、課題解決提案型事業設計

先端バイオ・細胞治療事業



人/生活者 **フード&ウェルネス (食を通してより良い生活に向けた) イノベーション**

食品事業の健康課題解決、個々人向け対応、ウェルビーイング展開

個人の栄養、健康とウェルビーイング新事業構想



社会システム **ICT (情報通信技術革新に向けた) イノベーション**

電子材料事業の持続的成長と加速

次世代向け素材事業



人/生活者 **グリーン (持続可能な環境システム構築に向けた) イノベーション**

当社アミノ酸製造の資源循環方式の革新、食量供給システム貢献事業創造

タンパク質供給危機に向けた食システムイノベーション
(Ajinomoto Group Executive Seminarにて検討)



2050年の社会

ウェル
ビーイング



Smart
Society



低炭素
社会



「スピードアップ×スケールアップ」

100日プラン 22年4月1日からの100日間の具体的実行計画

目的：2030年に達成したいビジョン実現のために、戦略の大きな方向性を示し、
変革の「スピードアップ×スケールアップ」を通じて、企業価値を持続的に向上させ、
「志」を共有して頂ける多様な関係者の幸せに貢献していくこと。

ASVの実現・成果に 直結するテーマ

1. 経営の構造
2. 組織構造と運営
3. 事業戦略
4. ブランド・マーケティング

ASV追求を加速・ 下支えする機能テーマ

5. ガバナンス*
6. 人財マネジメント
7. 企業文化

*経営の監督・
管理を行う体制

「スピードアップ × スケールアップ」



×



企業価値の向上

無形資産の強化

味の素グループの4つの無形資産

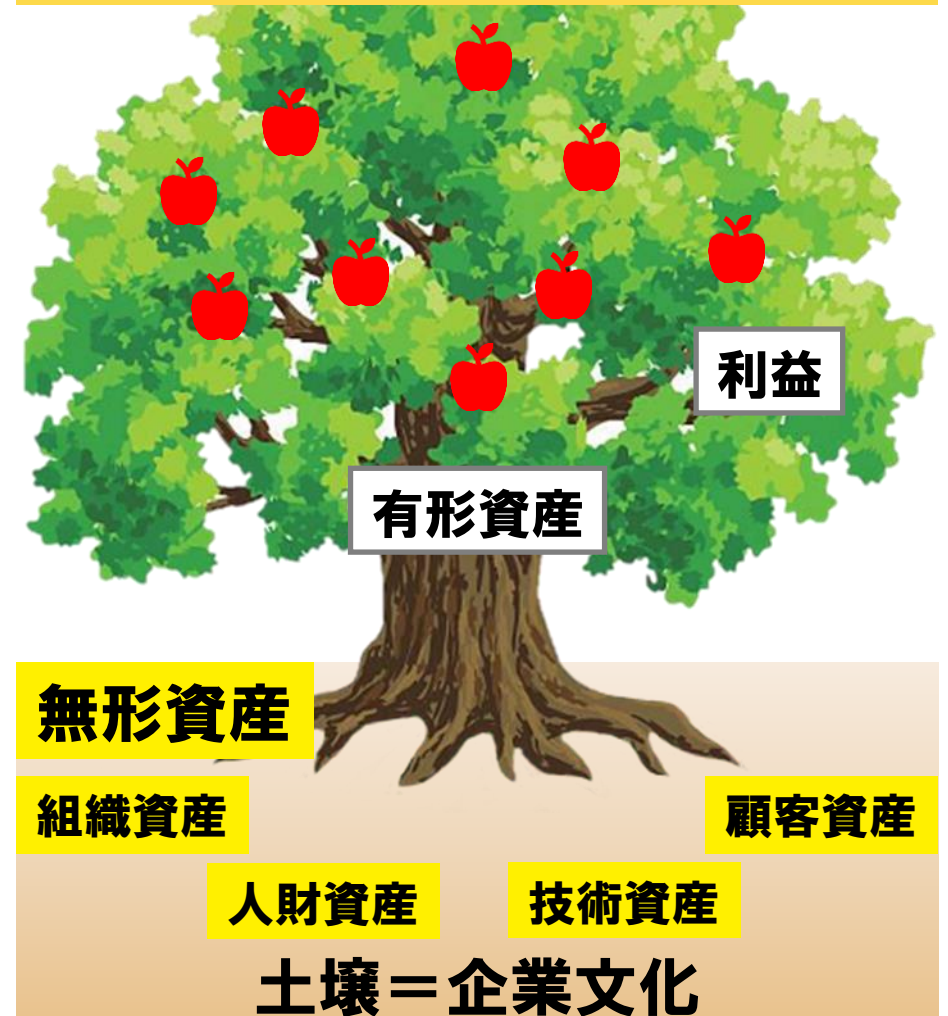
組織資産

人財資産

技術資産

顧客資産

味の素グループの「幸せの木」



無形資産の強化

無形資産

組織資産

人財資産

技術資産

顧客資産

を強くする土壌＝「**企業文化**」



企業文化変革を最優先で進めていきます。

サステナビリティ^{*1}の推進

^{*1} 環境・社会・経済の観点で持続可能な企業活動

味の素グループの資本コストの低減と成長率の向上

■ サステナビリティ諮問会議

先進的で有意義な議論と検討



ASVの実現につながっているという確信

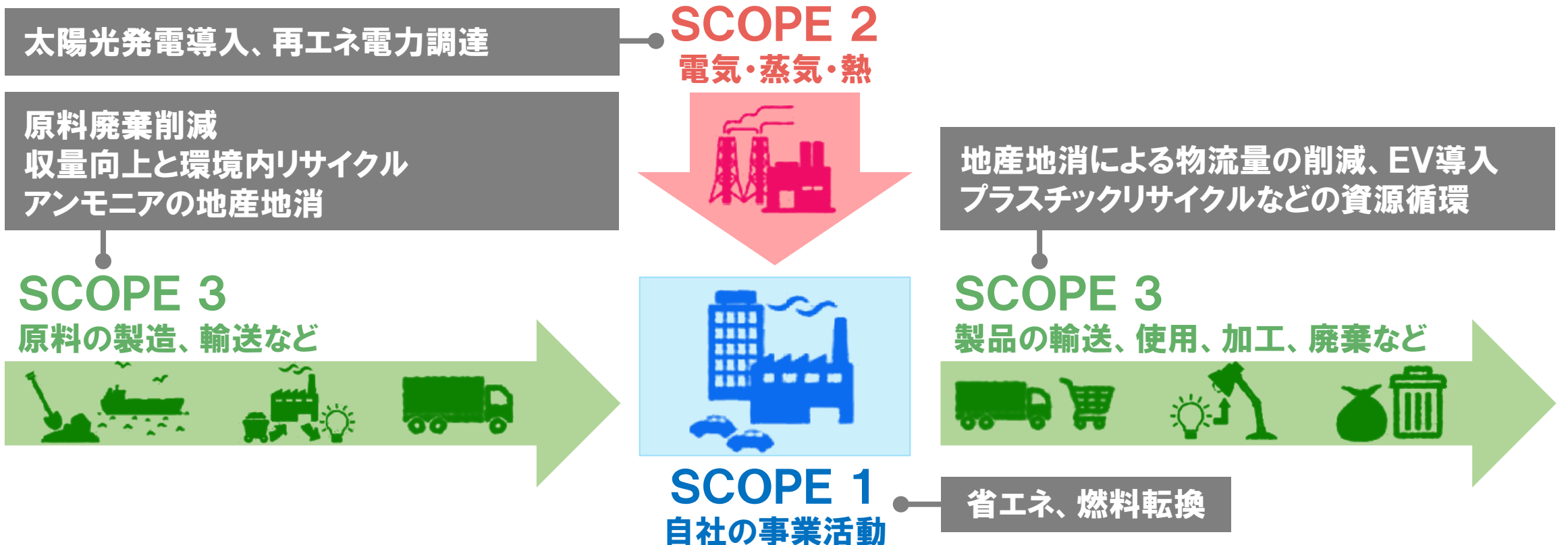
サステナビリティ^{*1}の推進

*1 環境・社会・経済の観点で持続可能な企業活動

2050年度までにカーボンニュートラル^{*2}を実現することを宣言

*2 温室効果ガスの排出量を正味ゼロとすること

2030年の「環境負荷の50%削減」(Scope 1+2)は達成見込み。



Eat Well, Live Well.



AJINOMOTO®

第144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®