

Eat Well, Live Well.



味の素株式会社（2802）

# 2024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

2023年11月6日

# I 2024年3月期中間決算概要と2024年3月期業績予想

## II 企業価値向上に向けた取組み

### 参考資料

別添 2024年3月期 中間決算概要

2024年3月期 セグメント別修正業績予想

\*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



## CEOメッセージ

- ・ FY23中間期は売上高・事業利益とも新記録。FY23修正予想は売上高・事業利益の期初予想を維持し、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,000億円に上方修正。
- ・ 海外の調味料・食品の利益率が大幅に回復し、北米の冷凍食品は構造改革の成果が目に見えて現れるようになった。主にFY22の迅速な打ち手(価格対応等)が奏功した。
- ・ 日本国内の調味料・食品は単価アップと共に数量を回復させたかったが、物価上昇への生活防衛を乗り越えるまでの、数量増への実力はまだ足りなかった。マーケティングデザインセンターを設立し、打席に立つ(新商品を発売する)土壌ができつつある。短期・中長期の打ち手をしっかり入れていく。
- ・ 半導体市場の回復が見込みより遅れたことや、得意先の想定以上の在庫調整が、ヘルスケア等の業績に影響した。  
市場は伸長しており、ヘルスケア等の成長回帰には自信を持っている。
- ・ 「2030ロードマップ」を推進し、さらに磨き続けることで、企業価値の向上を図っている。
- ・ FY24に向けては短期の施策も必要。損益分岐点を下げる取組み(SKUの集中化・削減等の筋肉質化の取組み)も進めていくことで、FY23の着実な達成とロードマップに沿ったFY24の事業利益の二桁成長を実現する。

# I 2024年3月期中間決算概要と2024年3月期業績予想

## II 企業価値向上に向けた取組み

# I -1. 2024年3月期 中間決算ダイジェスト

売上高：増収（中間期新記録）

6,880億円

対前年実績：104.3%

除く為替影響：100.8%

事業利益：増益（中間期新記録）

765億円

対前年実績：103.0%

除く為替影響：98.8%

親会社の所有者に帰属する当期利益

464億円

対前年実績：98.7%

増収額：281億円

調味料・食品、冷凍食品の増収額が、ヘルスケア等の減収をカバーし、増収。

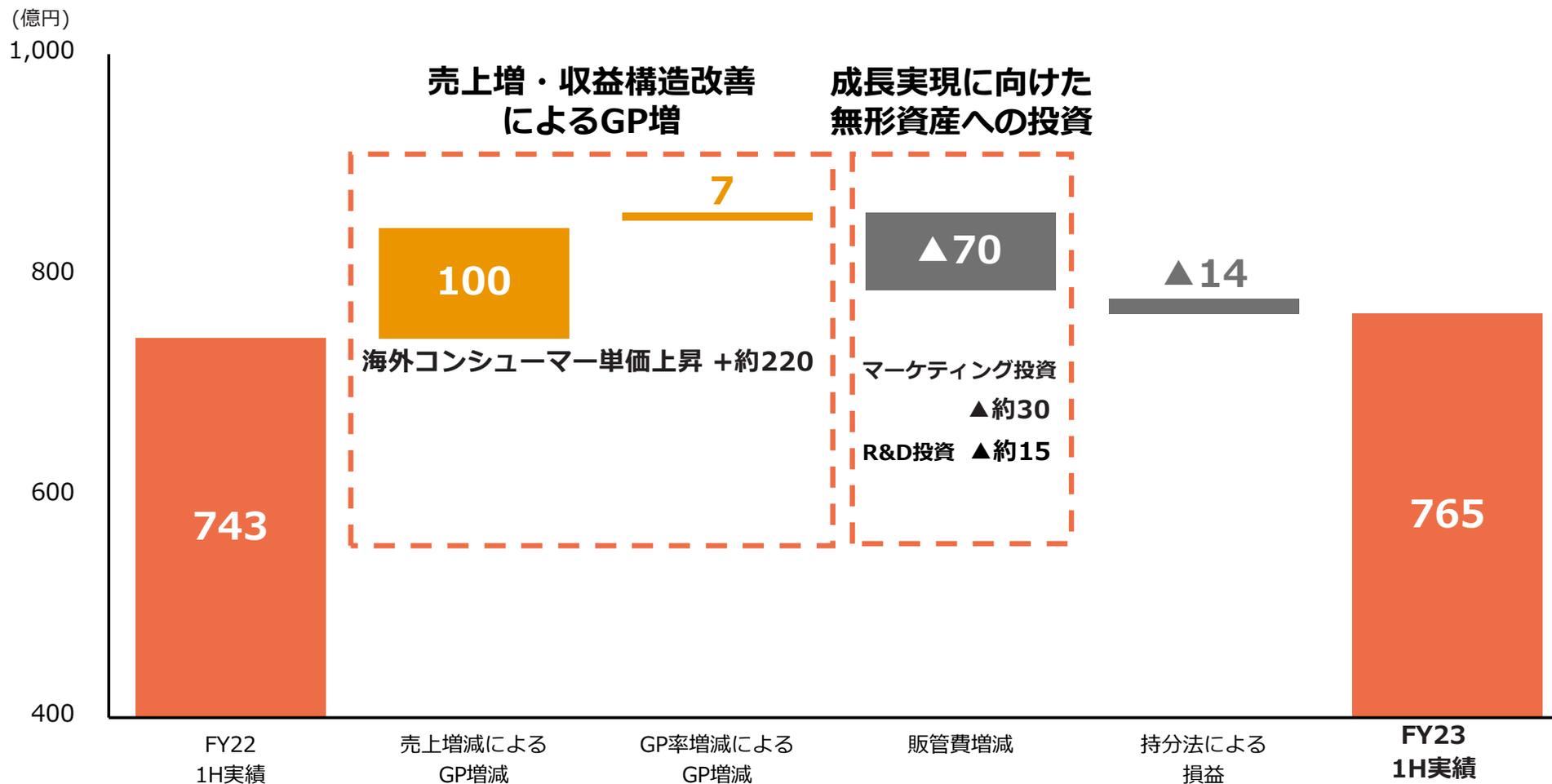
増益額：22億円

主に海外の調味料・食品、冷凍食品の増益に加え、為替影響もあり、ヘルスケア等の減益をオフセットして増益。

## 事業利益対前年増減内訳（億円）

	対1Q-FY22	対2Q-FY22	対1H-FY22	FY23 1Hに影響した内容
売上増減によるGP増減	65	35	100	海外の調味料・食品、海外の冷凍食品の増収効果がヘルスケア等の減収を上回る
GP率変動によるGP増減	0	7	7	海外の調味料・食品、海外の冷凍食品のGP率改善がヘルスケア等のGP率低下を補う
販管費増減	▲27	▲42	▲70	戦略に沿った広告・R&D投資による販管費増加
持分法による損益	▲14	0	▲14	
合計	23	▲0	22	

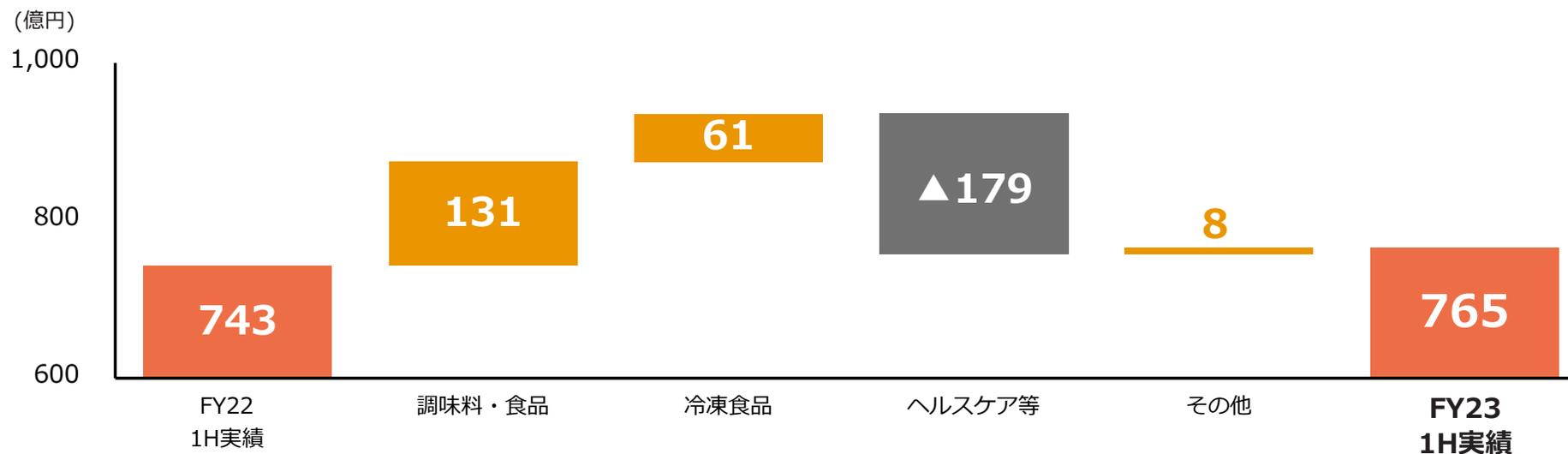
## I-2. 事業利益増減要因 (P&L要素別 中間期実績)



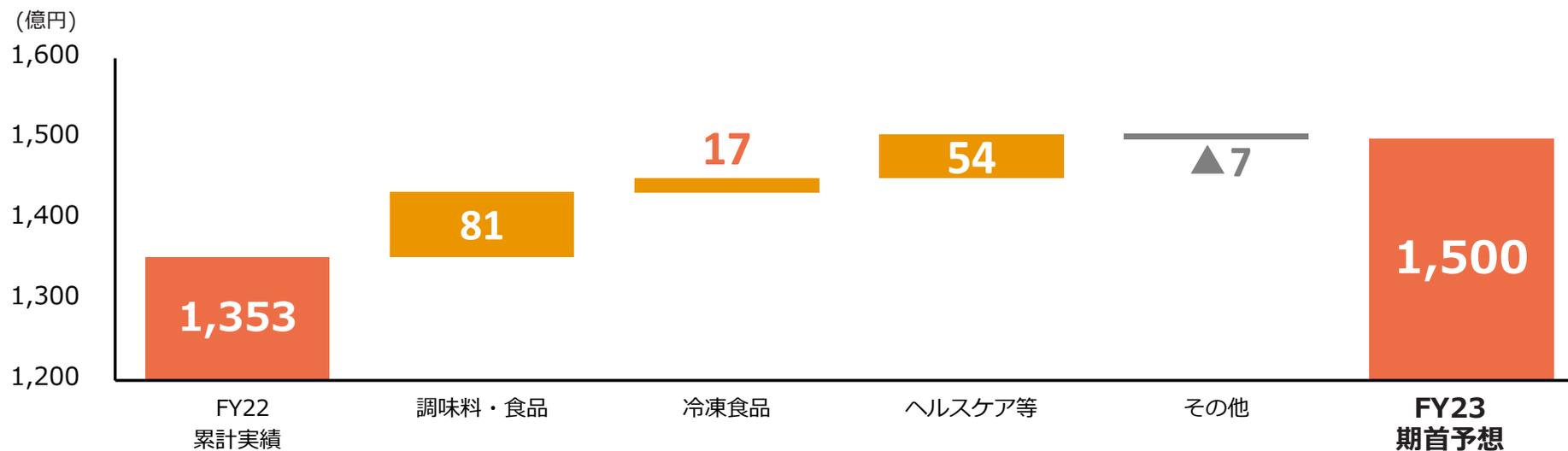
(参考)

・ 為替影響 +約31億円

## I -2. 事業利益増減要因（開示セグメント別 中間期実績）



### (参考) FY23期首予想 対 FY22累計実績

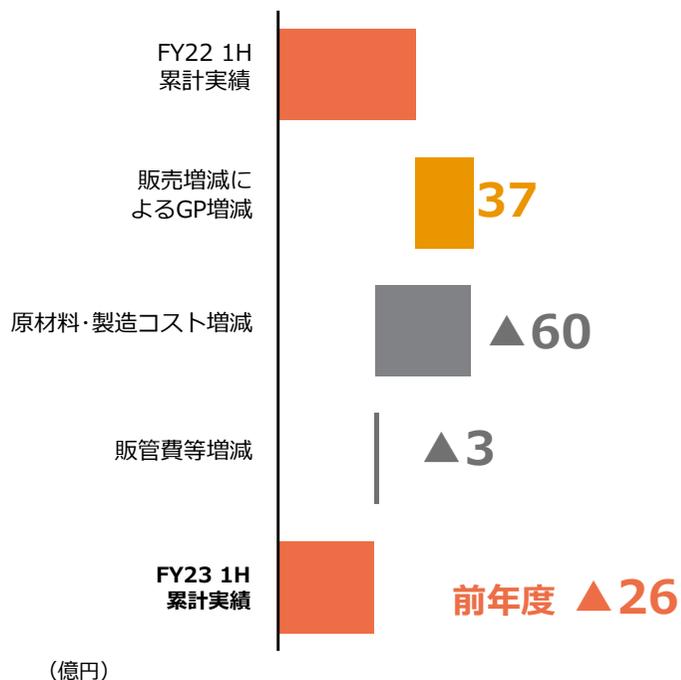


# I-3. <調味料、栄養・加工食品> 売上分解と事業利益増減要因

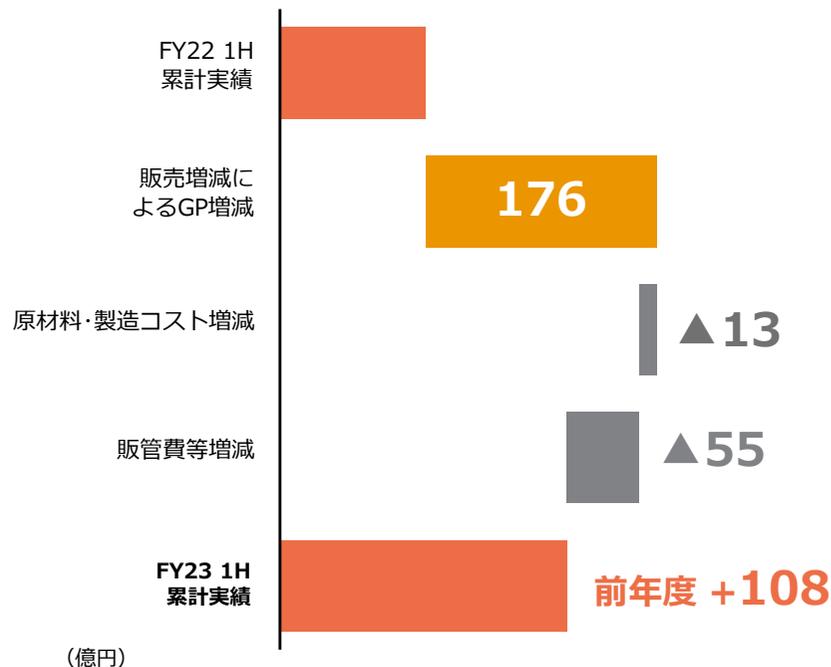
## 国内・海外別のFY23 1Hの売上分解と事業利益増減要因（前年比較）



### 事業利益増減要因（日本国内）



### 事業利益増減要因（海外）※現地通貨ベース



# I -4. 2024年3月期業績予想

**FY23の通期予想を見直した結果、全社トータルの売上・事業利益を維持(セグメント別は修正)**

**調味料・食品と冷凍食品でヘルスケア等をカバーし、ASV\*指標達成に向けての第1歩を着実に達成する**

**また、主にその他の営業収益見込を反映し、営業利益以下の利益を上方修正(appendix参照)**

**売上高**

**14,650億円**

対前年実績：107.8%

**除く為替影響：104.1%**

**事業利益**

**1,500億円**

対前年実績：110.8%

**除く為替影響：106.4%**

単位：億円、▲は損サイド

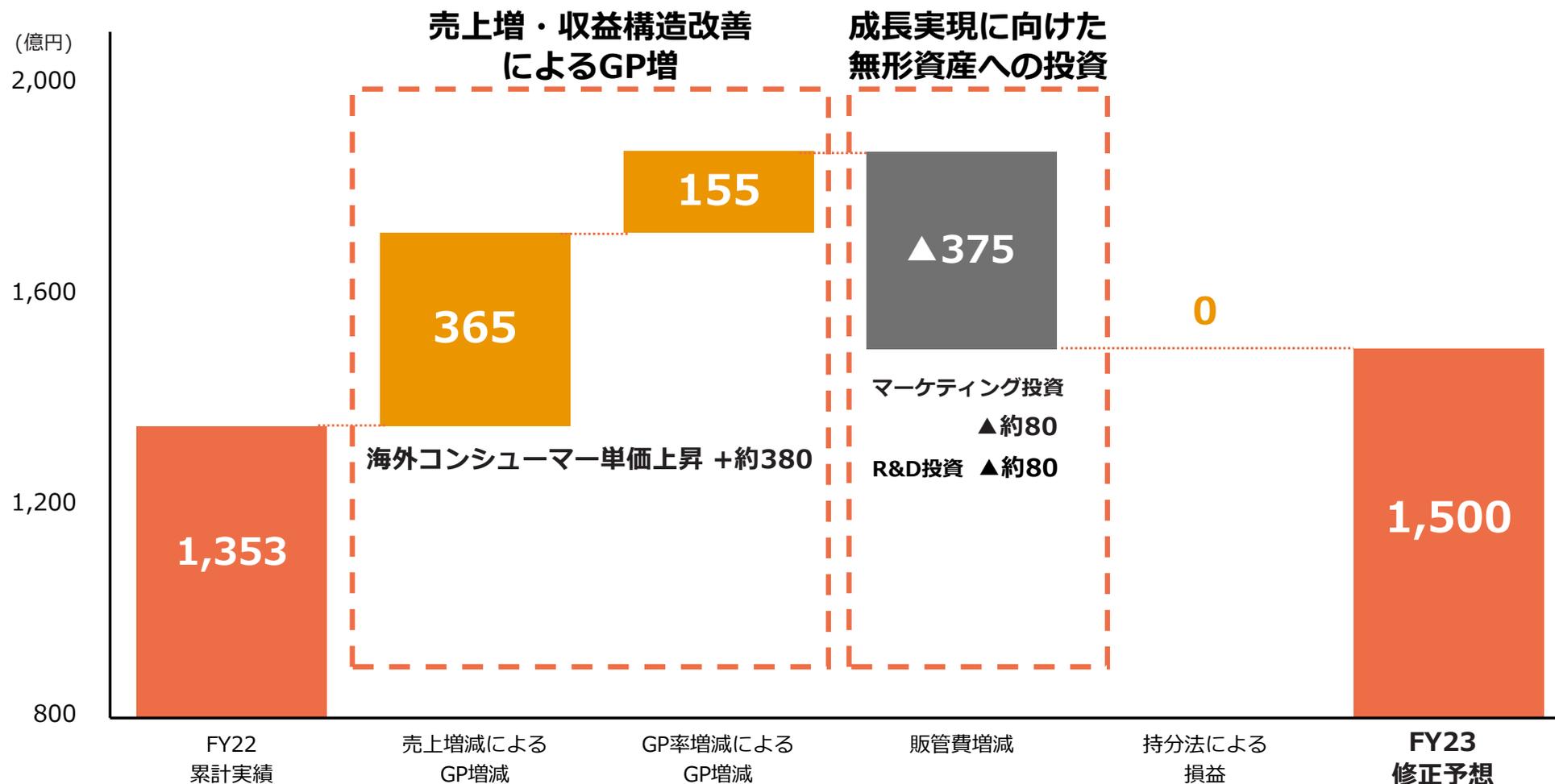
	FY23 修正予想	FY22実績	前年比	FY23 期首予想	期首予想 との差
<b>売上高</b>	<b>14,650</b>	<b>13,591</b>	<b>107%</b>	<b>14,650</b>	<b>0</b>
調味料・食品	8,528	7,750	110%	8,238	290
冷凍食品	2,914	2,672	109%	2,923	▲9
ヘルスケア等	3,022	2,996	100%	3,301	▲279
その他	185	171	107%	186	▲0
<b>事業利益</b>	<b>1,500</b>	<b>1,353</b>	<b>110%</b>	<b>1,500</b>	<b>0</b>
調味料・食品	1,057	848	124%	929	127
冷凍食品	100	20	500%	37	62
ヘルスケア等	350	486	72%	541	▲190
その他	▲8	▲1	-	▲8	▲0

FY23より、報告セグメントごとの業績をより適切に評価するため、研究開発費等の費用の配賦方法を変更しました。上記の数値はFY22の実績を含め、当該変更を反映した数値となっております。

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

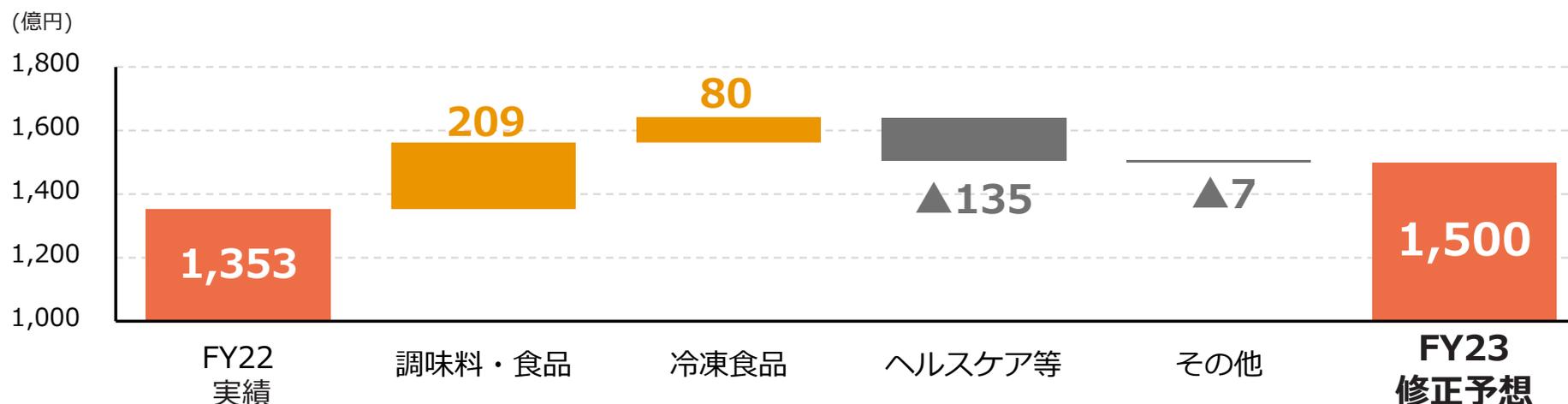
# I-5. 事業利益増減要因 (P&L要素別 2024年3月期 修正予想)

調味料・食品や冷凍食品の単価上昇等によるGP成長で、ヘルスケア等の減収によるGP減少をオフセットし、計画通りに無形資産への投資を実行しながらも、1,500億円の事業利益を見込む

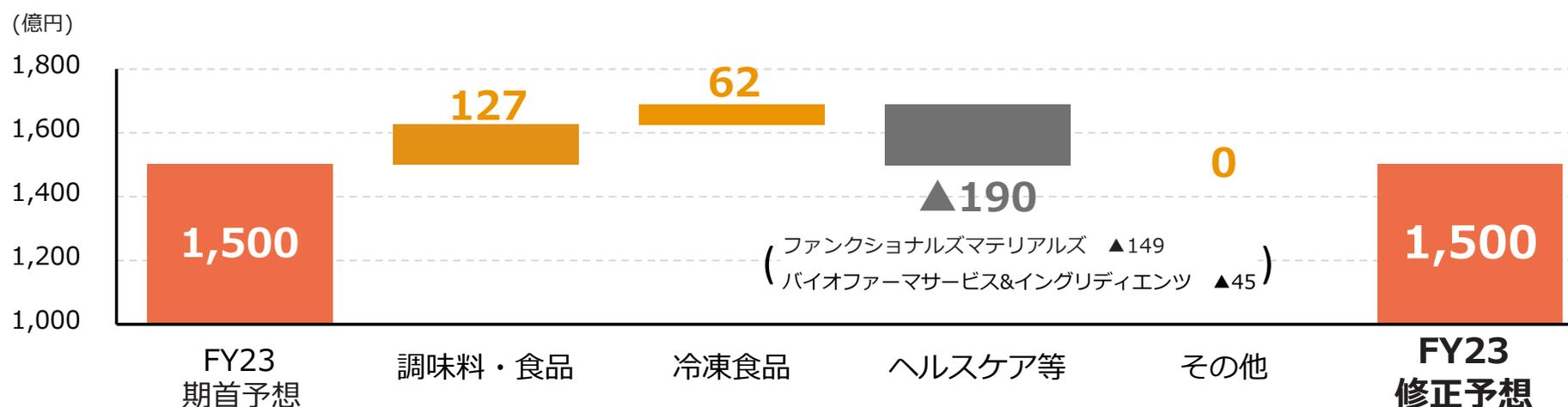


# I -5. 事業利益増減要因 (開示セグメント別 2024年3月期 修正予想)

## FY23修正予想 対 FY22累計実績



## FY23修正予想 対 FY23期首予想

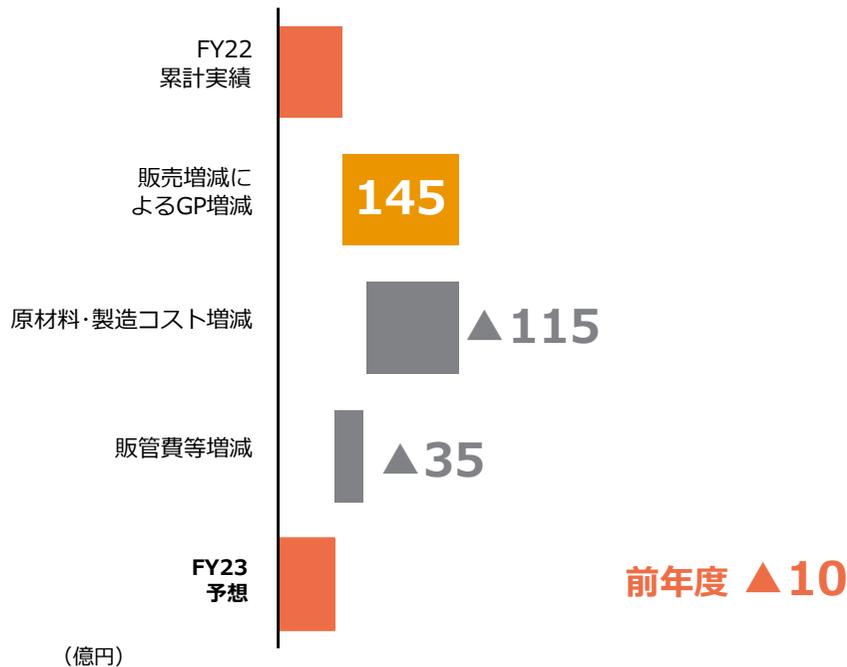


# I-6. <調味料、栄養・加工食品> 売上分解と事業利益増減要因

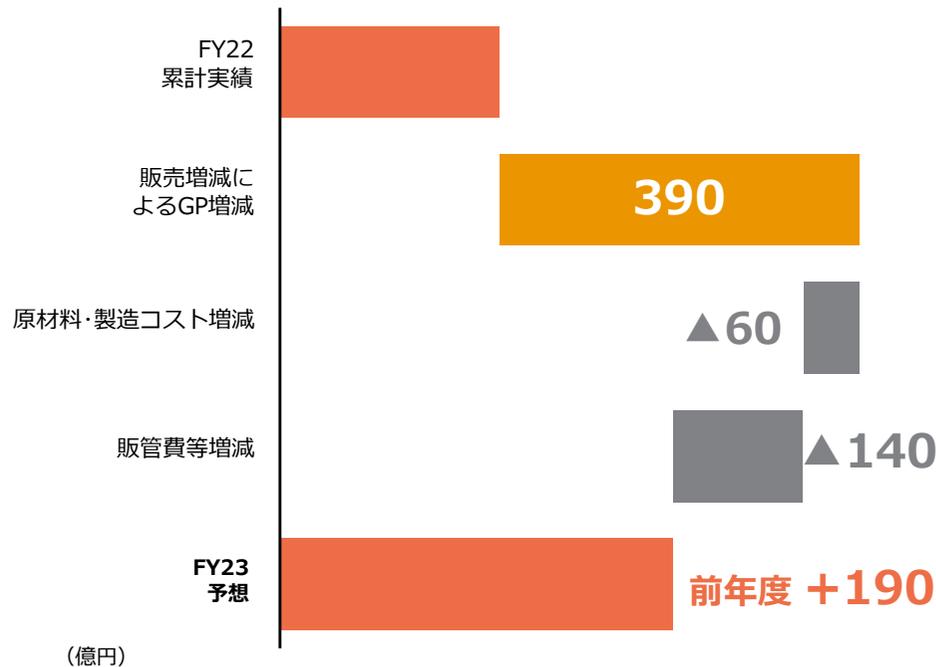
## 国内・海外別のFY23修正予想の売上分解と事業利益増減要因（前年比較）



事業利益増減要因（日本国内）



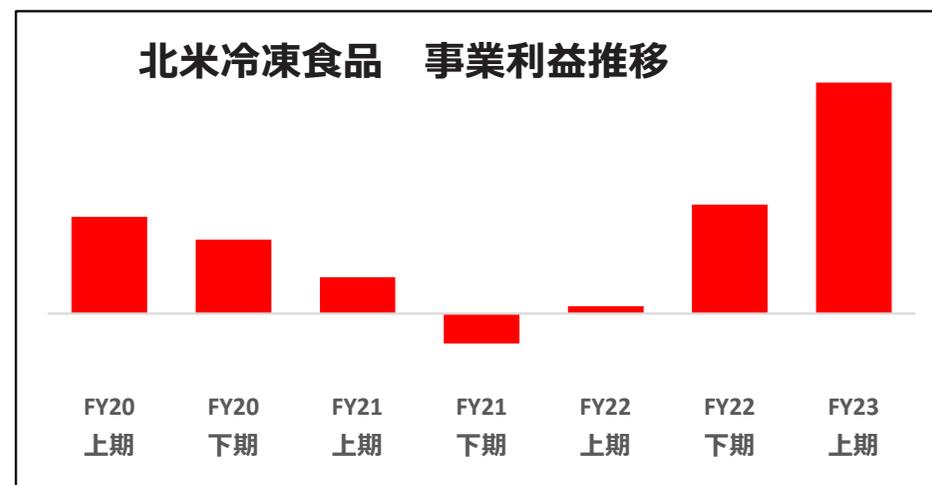
事業利益増減要因（海外） ※現地通貨ベース



国内:調味料の値上は一巡するものの数量回復を見込む。スープの値上が寄与し、下期増益計画  
 海外:上期との比較では単価成長がやや緩やかになるものの、数量成長が下期に加速する計画

# I-7. <冷凍食品> 北米事業の改善

現場力の強化と構造改革によりFY25までに土台を固め、FY30に向けて飛躍的成長を目指す



## ① OE (Operational Excellence) の実現

### ➡ 早期の成果創出と継続的取組みによる現場力強化

- ・ TDC (Total Delivered Cost) の削減とTDCマージンの向上
- ・ バリューチェーンマネジメントの高度化
- ・ オペレーションの簡素化(SKU削減等)

## ② 事業管理の進化

### ➡ 構造改革による成果創出

- ・ ポートフォリオ改革
- ・ カテゴリーマネジメント(ブランドマネジメントからの転換)
- ・ チャネルマネジメント

## ③ 高付加価値事業の創造

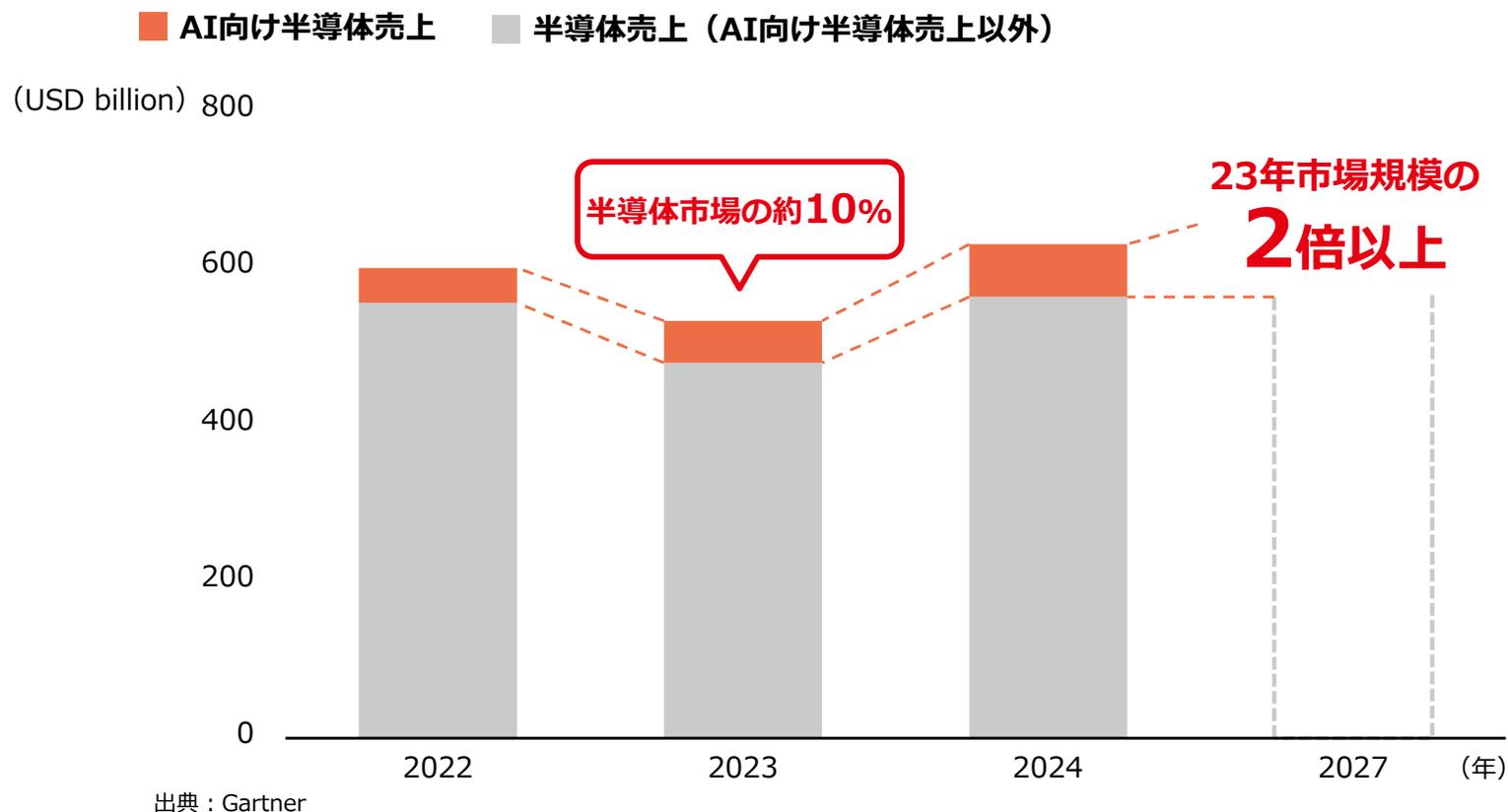
### ➡ 日本と協働し、飛躍的成長へ

- ・ 技術革新
- ・ イノベーション創出への挑戦



## I-8. <ファンクショナルマテリアルズ（電子材料等）>

需要が旺盛なAI向け半導体は、まだ半導体市場に占める割合は大きくないものの、今後の本格的な拡大が予想されている



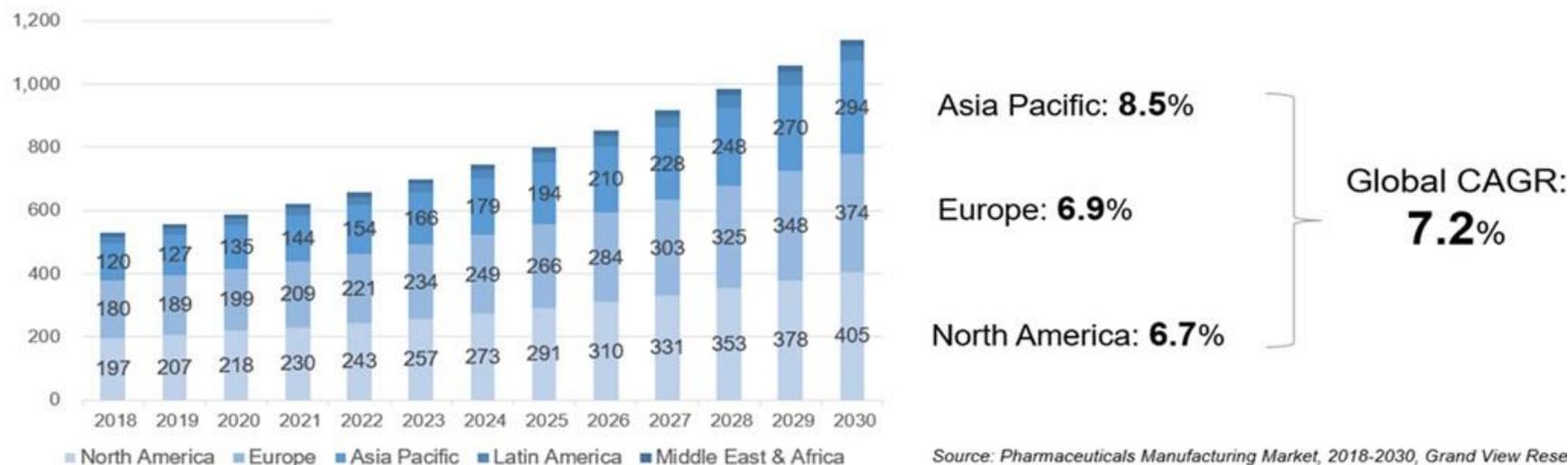
標準的なパソコン向け半導体基板に比べると、AI向け半導体基板は層数・面積ともにABF\*の使用量が多い。今後の自然言語AIの拡大も、ABFの成長に貢献していく

\*層間絶縁材料「味の素ビルドアップフィルム®」

# I-9. <バイオフィーマサービス&イングリディエンツ> 医薬用・食品用アミノ酸

FY23中間期は想定以上の得意先の在庫調整の影響を受けたが、在庫調整の影響が一巡する  
下期以降は回復を見込む

## ■ バイオ医薬品（バイオシミラー含む）の市場成長予測(USD Billion)

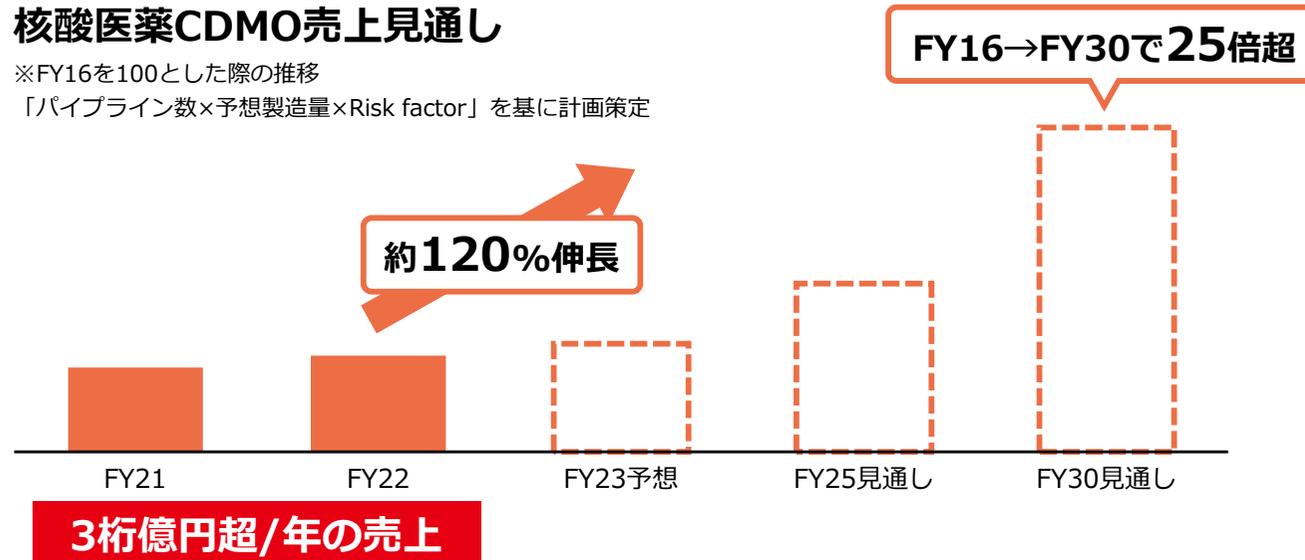


アミノ酸事業を牽引していくバイオ医薬品向けアミノ酸の出荷が停滞したが、  
市場は堅調に伸長をしていく見込であり、在庫調整が一巡すれば成長へ回帰していく

# I-10. <バイオフーマサース&イングリディエンツ> バイオフーマサース(CDMO)

## 核酸医薬CDMO売上見通し

※FY16を100とした際の推移  
「パイプライン数×予想製造量×Risk factor」を基に計画策定



## 成長ドライバーであるAJIPHASE®を中心とした 核酸医薬CDMOは順調に拡大

- 引き合いも多く、パイプラインも拡大継続
- 1本鎖(アンチセンス)に加え、2本鎖(siRNA)へのターゲット拡大
- 既存設備転用(少額投資)による増産が可能(FY23はベルギーで実施中)

現在のAJIPHASE®の生産拠点は主に日本であり、

- ①グローバルの顧客への対応向上
- ②BCP(事業継続計画)の強化 に資する

# I-11. 2030ロードマップ ASV指標

2030 ASV指標への達成に向けて、FY23予想の着実な達成を目指す

		FY22	FY23中間期	FY23 修正予想 ( )内期首予想	FY25計画	FY30計画	
ASV指標	経済価値指標						
	ROE	12.9%		12.5% (12.4%)	18%	約20%	<p><b>【参考】</b> <b>EPS 約3倍</b> (FY22対比) を目指す</p> <p><b>ASV が</b> <b>飛躍的・継続的に向上し、</b> <b>ステークホルダー・</b> <b>社会にとって</b> <b>魅力的な企業で</b> <b>あり続ける</b></p>
	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%		
				<b>経営が示す挑戦的目標</b>			
社会価値指標	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 <small>栄養以外の貢献についての指標も 今後検討予定</small>	8.8億人	-	-	-	10億人の 健康寿命延伸 (アウトカム)	
無形資産強化	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 <small>(mUSD, Interbrand社調べ)</small>	1,391 (実績 前年比 +15%)	-	-	FY19比、CAGR 7%~		

\*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

# I-11. 参考 | セグメント別成長の道筋 (期初予想はAppendix参照)

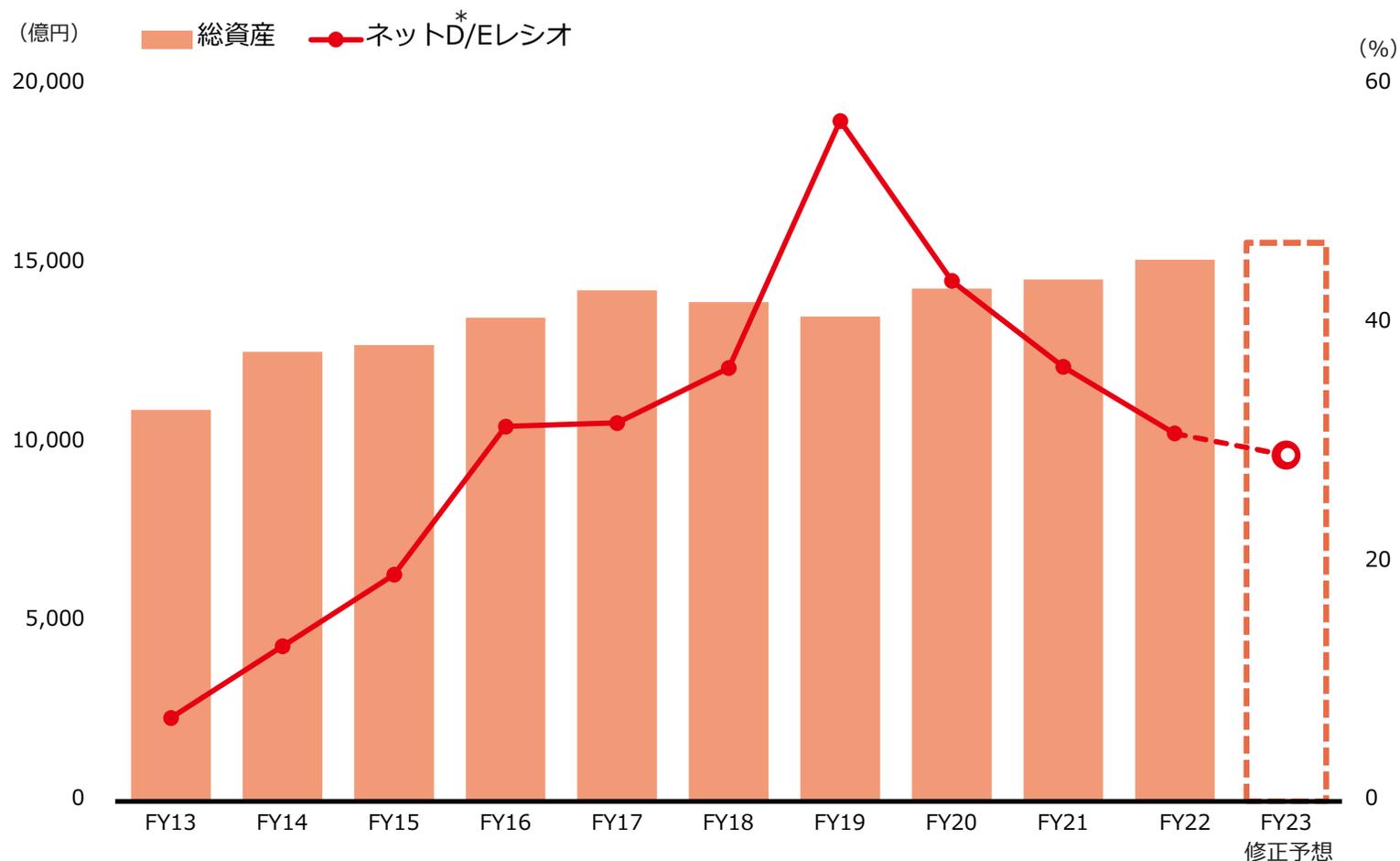
セグメント	オーガニック成長率				事業利益 (BP)				ROIC			EBITDAマージン				
	(前年比) (CAGR)				(前年比) (CAGR)											
	FY22 実績 (売上高)	FY23 中間期	FY23 修正予想	FY25 計画 (FY22-25)	FY22 実績 (BP額)	FY23 中間期	FY23 修正予想	FY25 計画 (FY22-25)	FY22 実績	FY23 修正予想	FY25 計画	FY22 実績	FY23 中間期	FY23 修正予想	FY25 計画	
調味料・食品	調味料															
	栄養・加工食品															
	ソリューション&イングリディエント	7,750 億円	5.3%	6.8%	5%	848 億円	29.8%	24.7%	12%	15.9%	約19%	14.9%	18.2%	約16%	16%	
									WACC 7%							
冷凍食品	冷凍食品	2,672 億円	2.3%	4.8%	3%	20 億円	66 億円	100 億円	100~ 億円	▲3.3%	約4%	5%	5.5%	9.6%	約8%	8%
										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 (電子材料等)	2,996 億円	▲11.9%	▲3.4%	8%	486 億円	▲62%	▲27%	13%	12.2%	約8%	18%	21.8%	14.5%	約18%	27%
	その他															
									WACC 7%							
合計	13,591 億円	0.8%	4.1%	5%	1,353 億円	3.0%	10.8%	15% ~	9.9%	10.0%	13%	15.2%	16.6%	15.4%	17%	
									WACC 6%							

\*ROIC(除く固定資産売却益・減損)

FY23より、報告セグメントごとの業績をより適切に評価するため、研究開発費等の費用の配賦方法を変更しました。上記の数値はFY22の実績を含め、当該変更を反映した数値となっております。

# I-12. 資産・負債

総資産については、期首予算に対して為替影響による棚卸資産等の増加を見込む



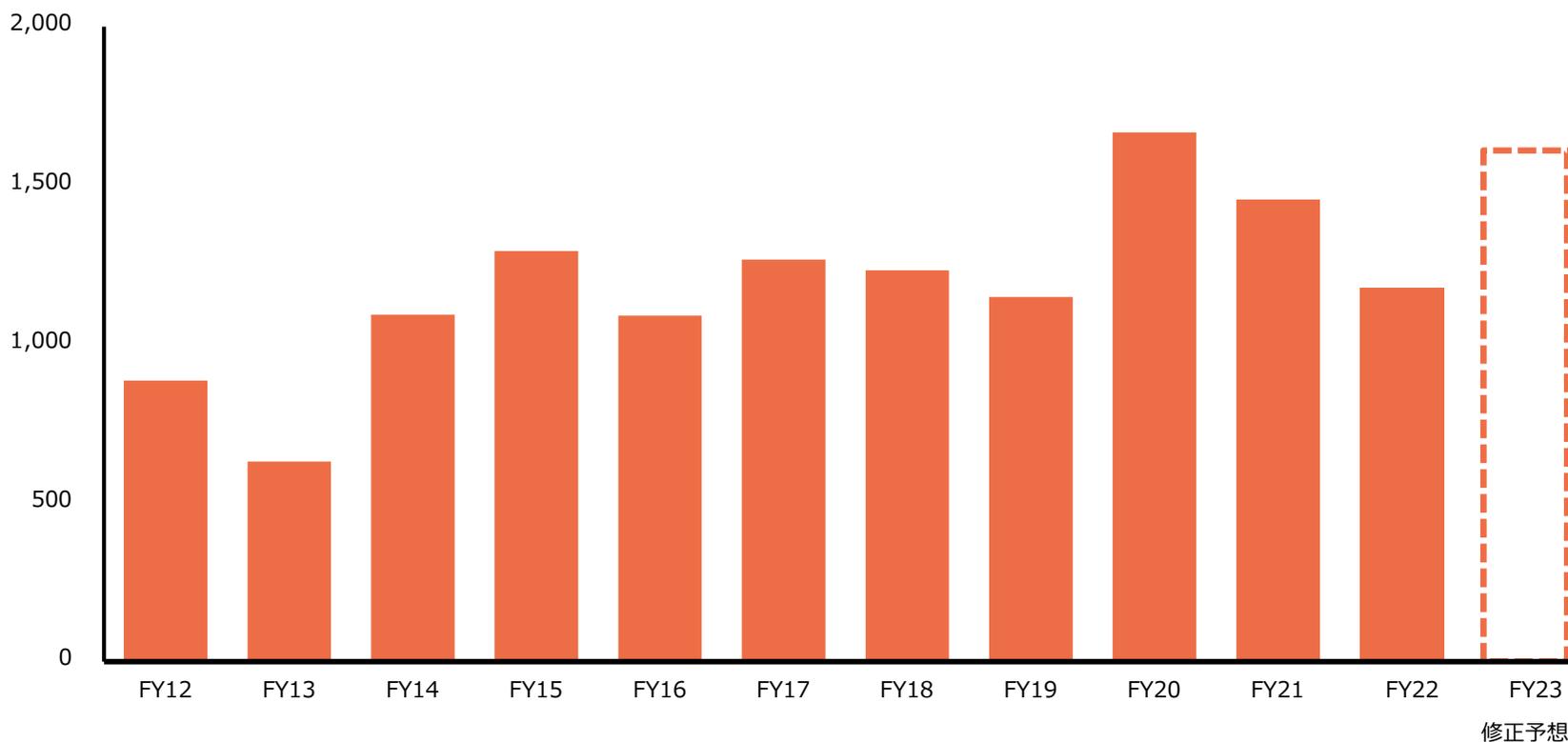
\*ネットD:有利子負債－現預金×75%

# I-13. キャッシュ創出

FY23中間期は、特に売掛金・棚卸資産などの運転資金が為替等の影響を受けた  
 FY23修正予想は、為替の影響を受けながらも、FY20レベルまでの  
 キャッシュ創出力の回復を見込む

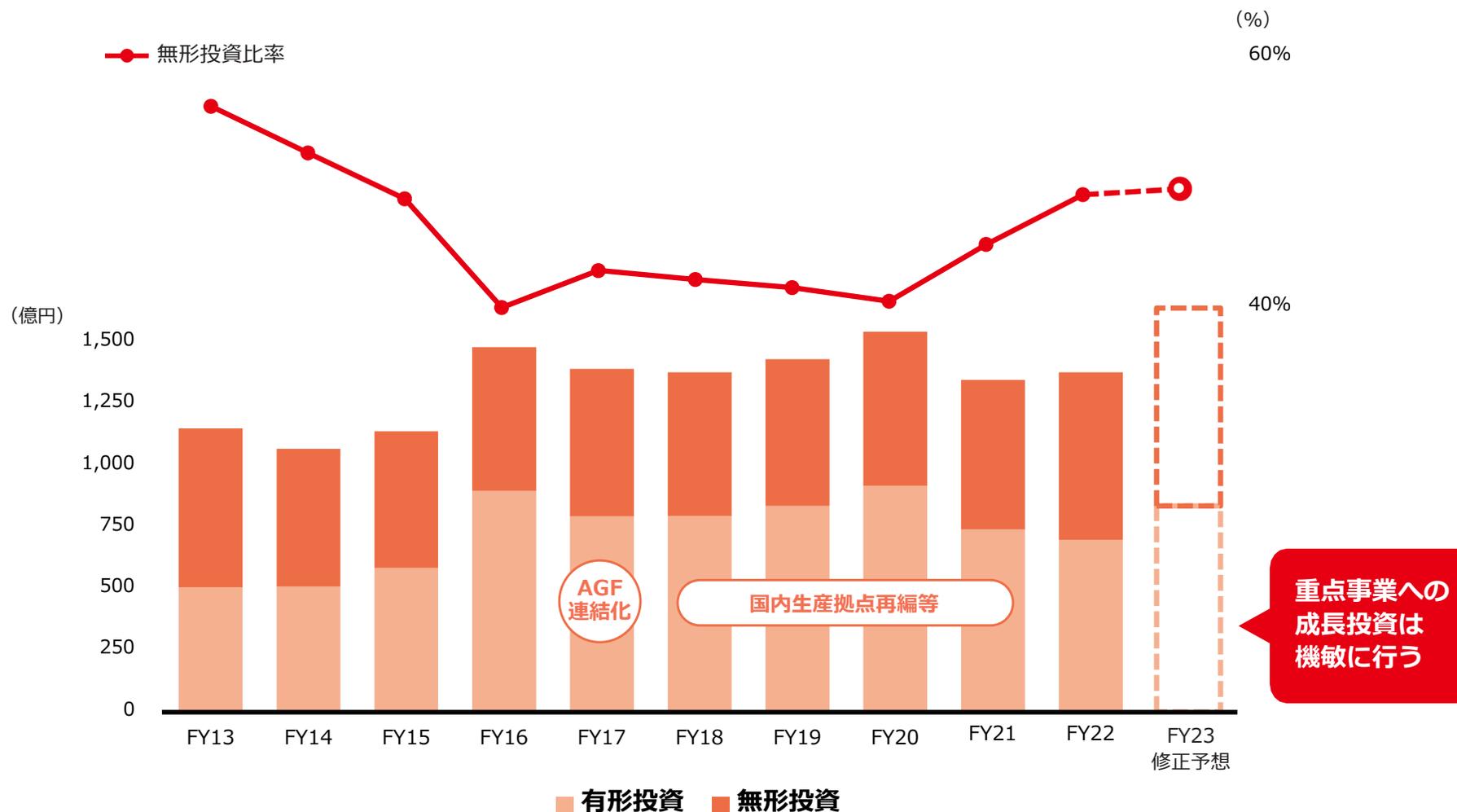
## 営業CF

(億円)



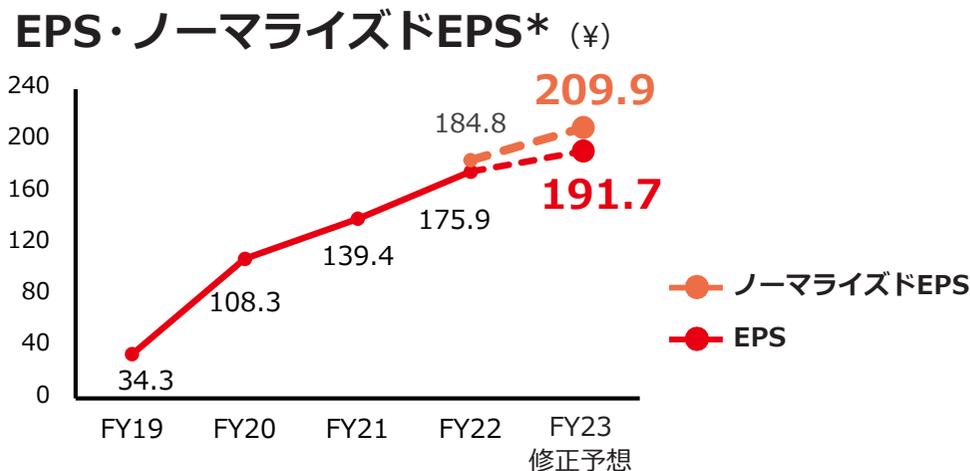
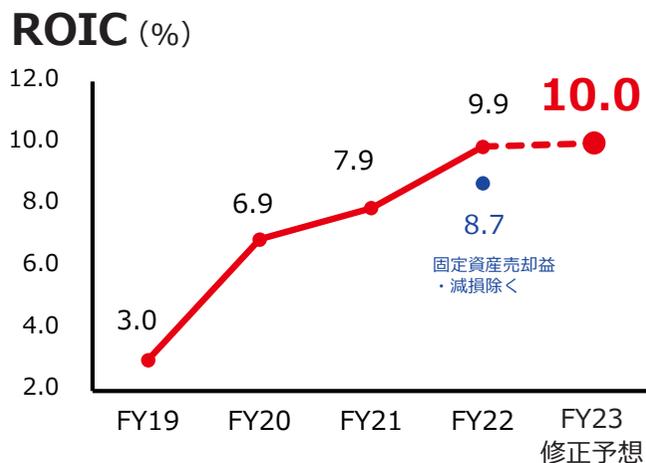
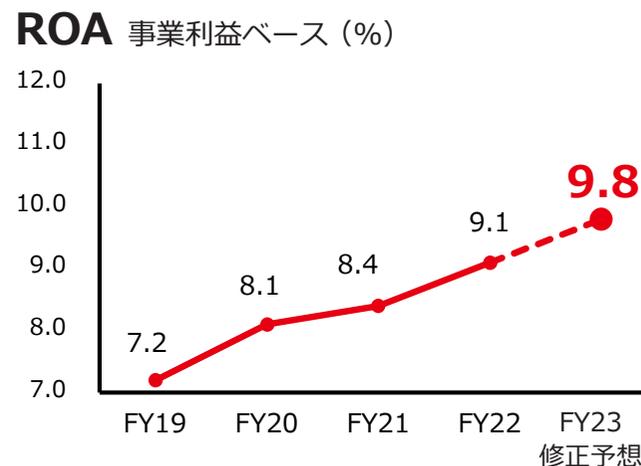
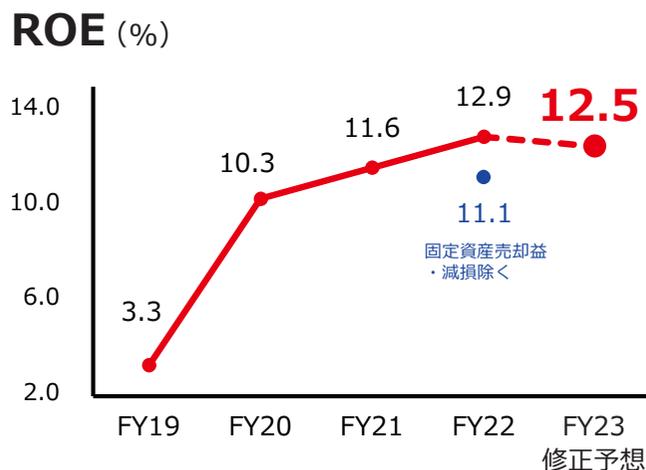
# I-14. 戦略投資

FY23は構造改革から成長へのシフトを実現するため、必要な設備投資を実施していく  
無形資産への投資も積極的に実施していくことで、無形資産投資比率は約50%を見込む



# I -15. 重要経営指標推移

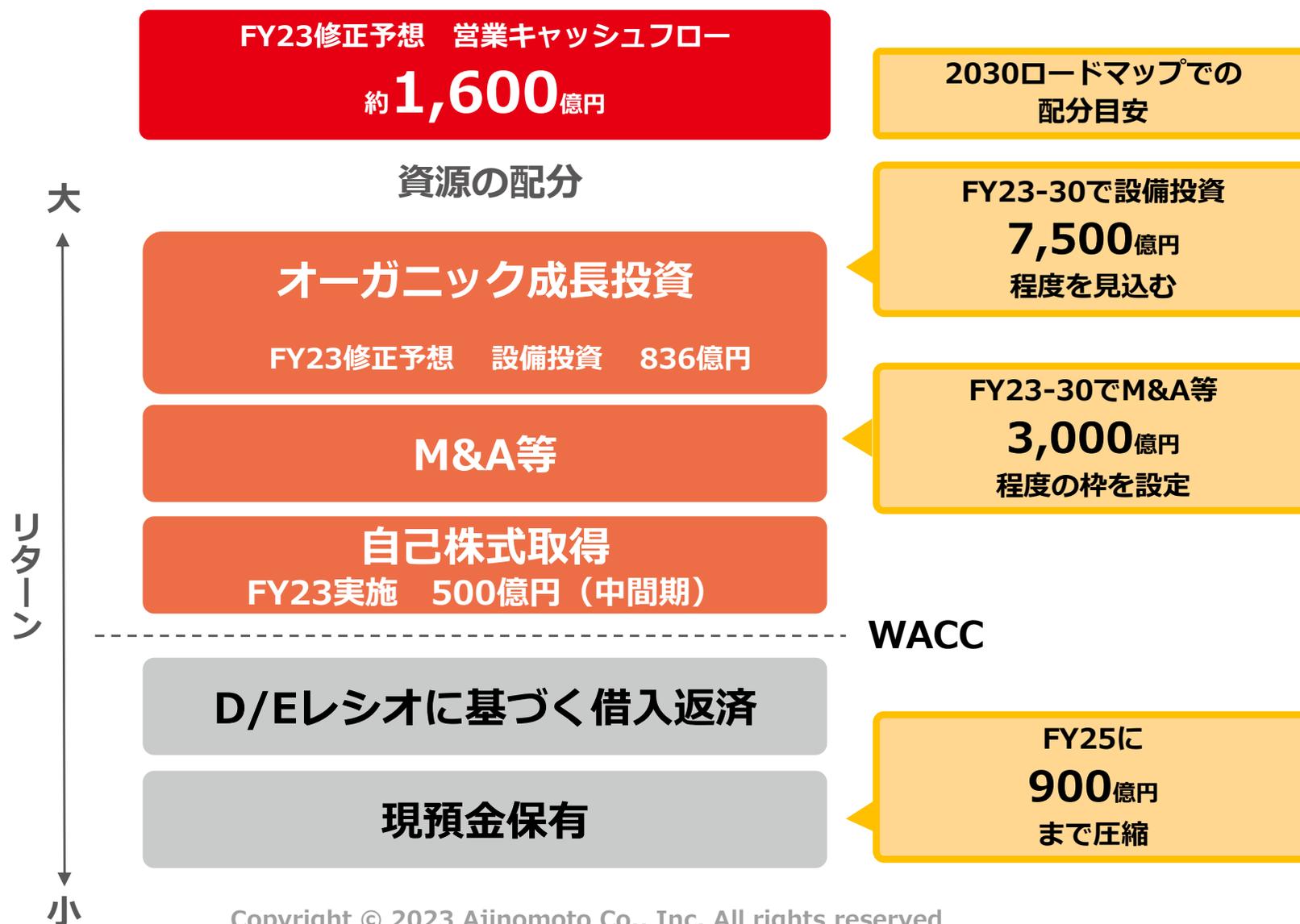
FY23修正予想の重要経営指標は、営業利益以下の修正に準じて数値を上方修正



\* (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%

# I-16. 成長投資と株主還元（中期ASV経営の考え方）

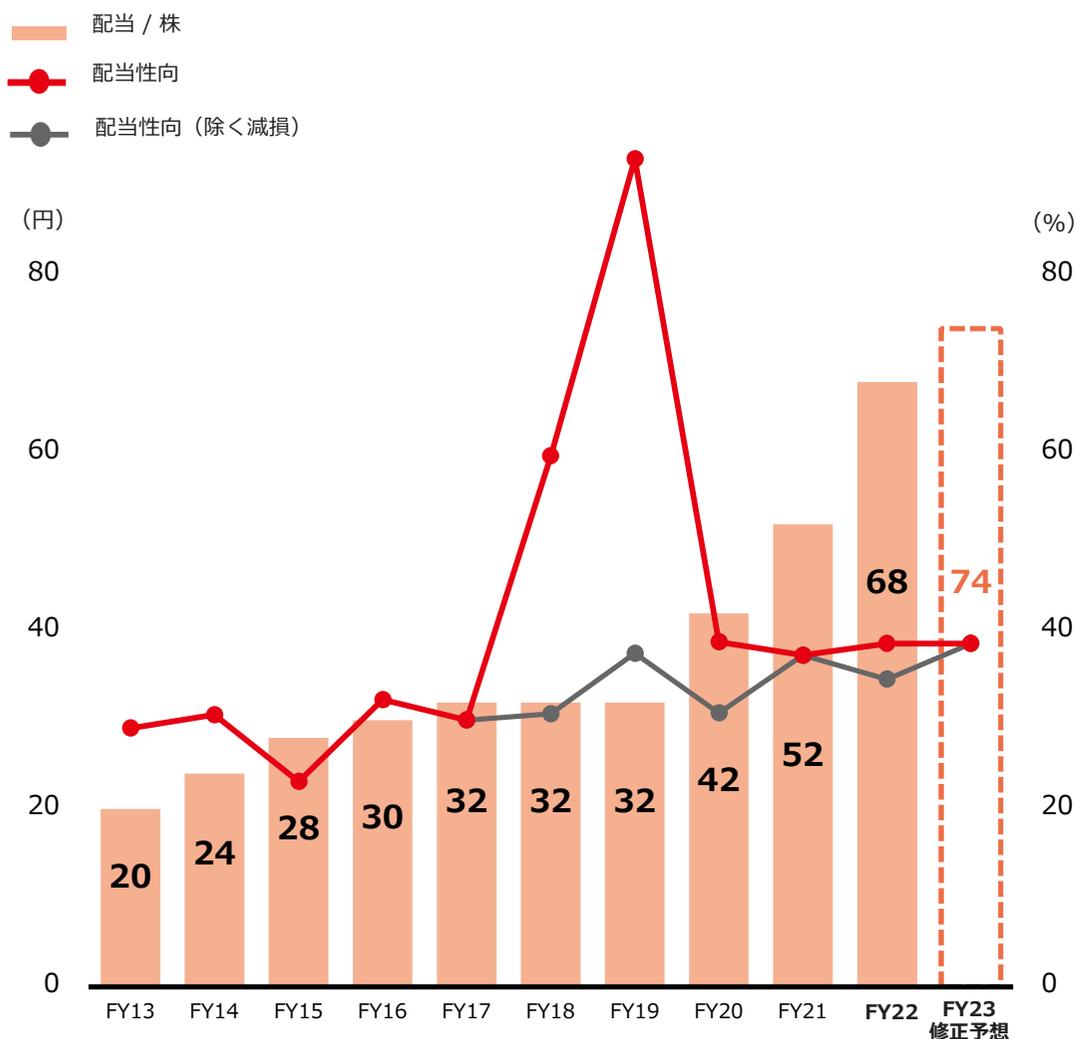
新記録となる営業キャッシュフローを創出し、将来への必要な投資を行いながら、それらに次ぐWACCを上回る投資として積極的に自己株式取得を実行していく



# I-16. 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(中間期)**

発行済株式総数  
(自己株式除く) **1.82%**  
に対する割合

\* (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%

A photograph of three hikers standing on a rocky mountain peak at sunset. The hikers are silhouetted against the bright, orange and yellow sky. They are wearing backpacks and have their arms raised in a celebratory gesture. The foreground shows the rugged, rocky terrain of the mountain.

I 2023年3月期決算概要と2024年3月期業績予想

II 企業価値向上に向けた取組み

# アミノサイエンス®で 人・社会・地球のWell-beingに貢献する

## 進化した「志」の実現に向けたマネジメント改革

- ・ ロードマップフォローアップを開始。ロードマップの進化を図る
- ・ 海外を含めた現場へマネジメント層が頻度高く回訪。対話の実践
- ・ 見える化を推進し、数字で「成果」も見える化することで、改善を加速
- ・ 現状維持は後退と同じ。常に将来への種をまき続ける
- ・ イノベーション創出の源泉である無形資産への投資を充実

## Ⅱ-1. マネジメントの進化

- ・ ロードマップフォローアップを開始。ロードマップの進化を図る



## II-1. マネジメントの進化

赤字は本日のプレゼン資料での説明事項

### できたこと・順調に進捗していること

- ① 「中期ASV経営2030ロードマップ」のさらなる進化に向けた取組み
- ② 業績が落ち込んだ事業への対応力(ベトナム・北米冷凍食品等)
- ③ ローリングフォーキャストを活用した早期の値上げによる海外調味料の回復
- ④ サステナビリティ諮問会議で対話を重ね2050年を見据えたマテリアリティの進化 等

### 一層の取組強化により改善や進化が必要なこと

- ① ファンクショナルズマテリアルズや医食用アミノ酸の得意先SCMとの連携
- ② 日本の調味料・食品BtoC事業の成長への回帰
- ③ CCC（特に棚卸資産資産回転日数）の改善
- ④ 若手従業員の成長環境やキャリア開発 等

- ・ バリューチェーン全体を見通し、適切なトップダウンとボトムアップ
- ・ 見える化を推進し、変化の兆しを捉える
- ・ 順調な事業も成長が止まらないよう、種をまき続ける
- ・ 課題は将来の成長の素として、前向きに改善に取り組む

## II-2. ベトナム味の素社の業績回復に向けた取組み

### 業績回復への軌跡

#### AVN-Rプロジェクト 発足

本社も関わり、  
地域本部・現地法人と  
共に立ち上げた  
再生計画 (R=Revival)  
と実行進捗管理

#### 経営チーム再構築

新トップマネジメント※1による組織文化改革

- ・ 全社一丸となって課題解決を進める  
組織文化変革
- ・ 意思決定スピードの向上  
(3 First management\*2)
- ・ 徹底したKPIマネジメント  
(販売単価、コスト、シェア、流通在庫等)

※1 新社長登用とローカル社員の取締役登用  
※2 Safety First、Bad News First、Execution First

#### 主力事業の抜本的立て直し

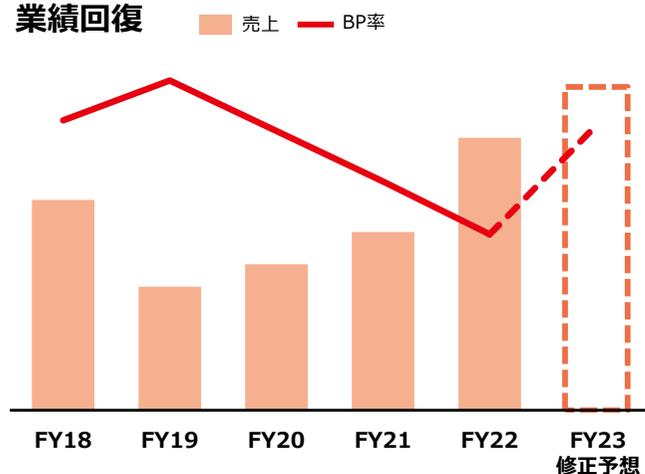
適切な値上げによる販売単価増

広告投資増によるブランド価値の向上

	「AJI-NO-MOTO®」	「Aji-ngon®」 (風味調味料)
FY21→FY23 中間期シェア	+2.2%	+2.4%

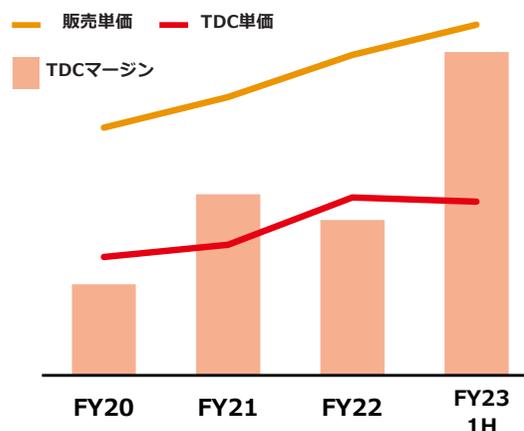
エリアマーケティング戦略の遂行  
(全国66か所の営業拠点をフルに活用)

#### 業績回復



FY22 売上新記録 (FY23更新予定)  
FY23にはBP率がFY18の水準に回復見込

#### 「AJI-NO-MOTO®」 TDCマージン推移



「Aji-ngon®」拡売キャンペーン  
一致団結する営業のメンバー

## II-2. 冷凍食品 北米事業の改善(再掲)

現場力の強化と構造改革によりFY25までに土台を固め、FY30に向けて飛躍的成長を目指す

### ① OE (Operational Excellence) の実現

#### ➡ 早期の成果創出と継続的取組みによる現場力強化

- ・ TDC (Total Delivered Cost) の削減とTDCマージンの向上
- ・ バリューチェーンマネジメントの高度化
- ・ オペレーションの簡素化(SKU削減等)

### ② 事業管理の進化

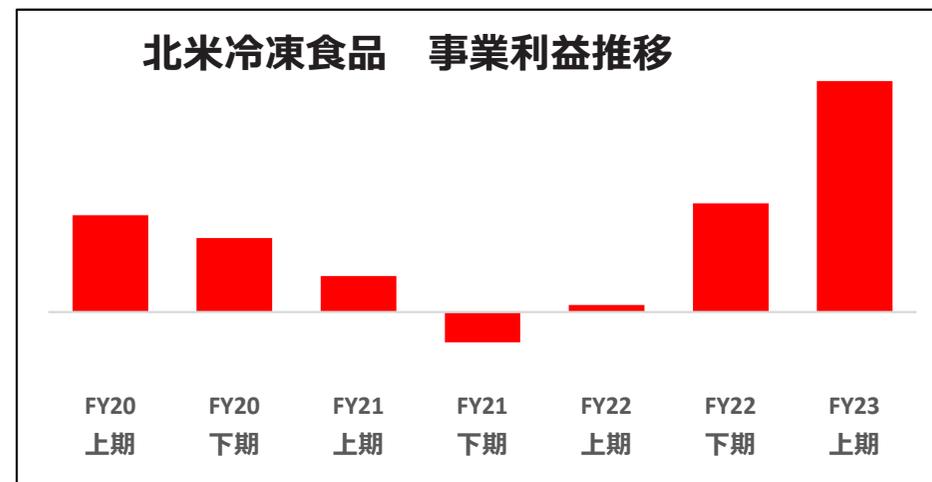
#### ➡ 構造改革による成果創出

- ・ ポートフォリオ改革
- ・ カテゴリーマネジメント(ブランドマネジメントからの転換)
- ・ チャネルマネジメント

### ③ 高付加価値事業の創造

#### ➡ 日本と協働し、飛躍的成長へ

- ・ 技術革新
- ・ イノベーション創出への挑戦



## II-3. 海外調味料・食品の取組み（ASEAN）

21年7月からアセアンの8社でローリングフォーキャストの取組み（四半期毎）を開始。  
 月次運用への改善や原料価格の見込導入といった進化を重ね、23年4月からグローバル運用開始



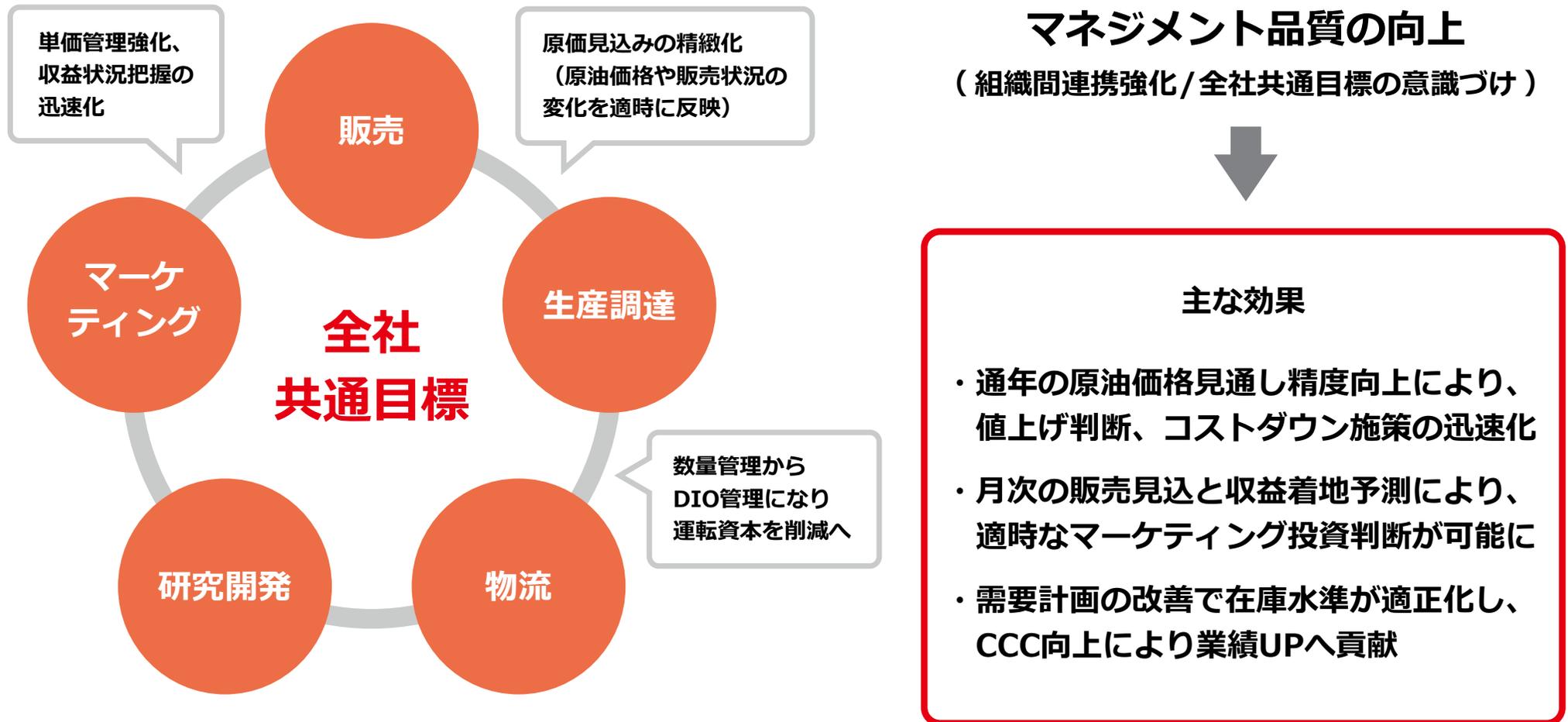
PLサマリー	MTD			YTD (Std.50.0%)			Rest			Full year				
	Act	vsLY	vsLMF	Act	vsLY	Progress	Forecast	vsLY	vsBud	Forecast	vsLY	vsLMF	Budget	Gap(LC)
Net Sales														
Variable Cost														
MP margin	<b>単月</b>			<b>累計</b>			<b>未経過月</b>			<b>通年</b>				
Fixed Cost														
GP margin	<b>前月見込差 (見込の精度検証)</b>			<b>予算進捗 (確定実績の把握)</b>			<b>前年差 (見込水準の検証)</b>			<b>予算差、前月見込差 (年度見込の把握)</b>				
SGA														
BP margin														

原料価格	Material	Unit	Budget	Unit price (LC)				Usage Budget	Impact amount by unit price gap			
				Forecast					LC	mJPY		
				Q1	Q2	Q3	Q4			vsBud	vsLMF	vsBud
	<b>原料項目 (主要20品目)</b>			<b>購買単価推移</b>					<b>コスト影響額</b>			

この他にCCC等のKPIも月次で確認

## Ⅱ-3. 海外調味料・食品の取組み（ASEAN）

ローリングフォーキャストの価値（バリューチェーンの連携・マネジメント品質の向上）



## II-3. 海外調味料・食品の取組み (ASEAN)

「読み込む力」と「マネジメント力」の向上を礎としたアセアン本部の2030ロードマップ実現に向けた取組み

### 既に実行したこと

#### 事例 1

原燃料価格などの外部要因の影響を適切かつ迅速に反映した製品価格の見直し

#### 事例 2

味の素グループの「志」 (= Purpose) を体現した製品の発売と横展開



#### 事例 3

Purpose共創へのイノベーションを生み出す人材獲得に適した人事制度の見直し開始

## II-3. 海外調味料・食品の取組み（ASEAN）

「読み込む力」と「マネジメント力」の向上を礎としたアセアン本部の  
2030ロードマップ実現に向けた取組み

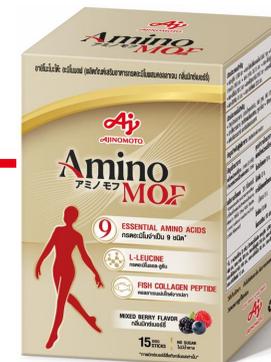
### 今後実行・横展開すること

#### 事例 1

食品とアミノサイエンス双方の活用による更なる健康課題の解決

アミノ酸サプリメントの展開  
(タイにて取組先行)

母子栄養改善に向けた行政連携  
(ベトナムで展開中)



タイのアミノ酸サプリメント  
「Amino MOF®」

#### 事例 2

外部との連携によるECチャネルでのマーケティング力強化

EC戦略立案

ECマーケットプレイス運用、自社EC検討  
(タイにて取組先行)

Data活用戦略

#### 事例 3

新たな価値創造につながる次の事業を検討できる組織の構築 (タイにて取組先行)

## II-4. 棚卸資産回転日数（DIO）の適正化の取組み

COVID-19やウクライナ問題によりサプライチェーンが混乱し、政策的に製品や原材料在庫を厚く確保した。一方、サプライチェーンが混乱する中、SCM基盤の整備を進めた。

### 実施済事項

- ・ 全社統合データベースを整備
- ・ 基準年の実績をベースに棚卸資産の増減を共通指標として設定
- ・ 全法人の棚卸資産の増減を月次で見える化し、各法人の課題を明確化

➔ **経営会議で定期的に状況を確認し、削減取組みを推進**

### 棚卸資産回転日数(DIO)推移



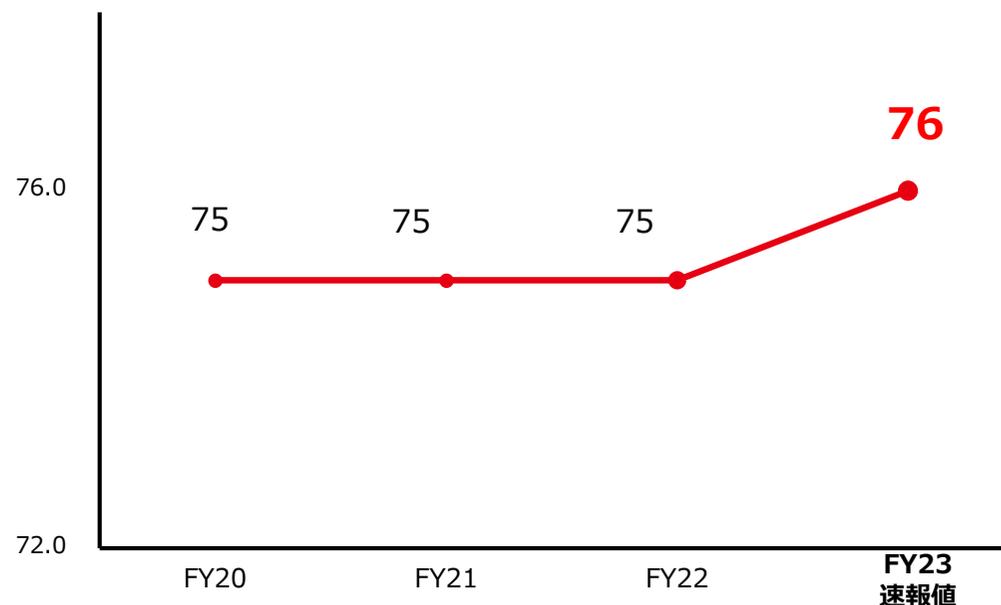
### これからの取組み

- ・ **SKU集中化・削減（損益分岐点を下げる取組み）**
- ・ サプライチェーン全体がデータでつながり、工場が生産コストだけを見るのではなく、事業最適視点で生産量をコントロールするスマートな生産供給体制確立(FY30に向けて)

## II-5.人財資産の取組み（エンゲージメントサーベイ速報スコア）

昨年度から導入した「ASV実現プロセス」の好意的回答は76（FY23速報値）  
 各種スコアの詳細を分析し、中期ASV経営実現に向けて取組みを加速させる

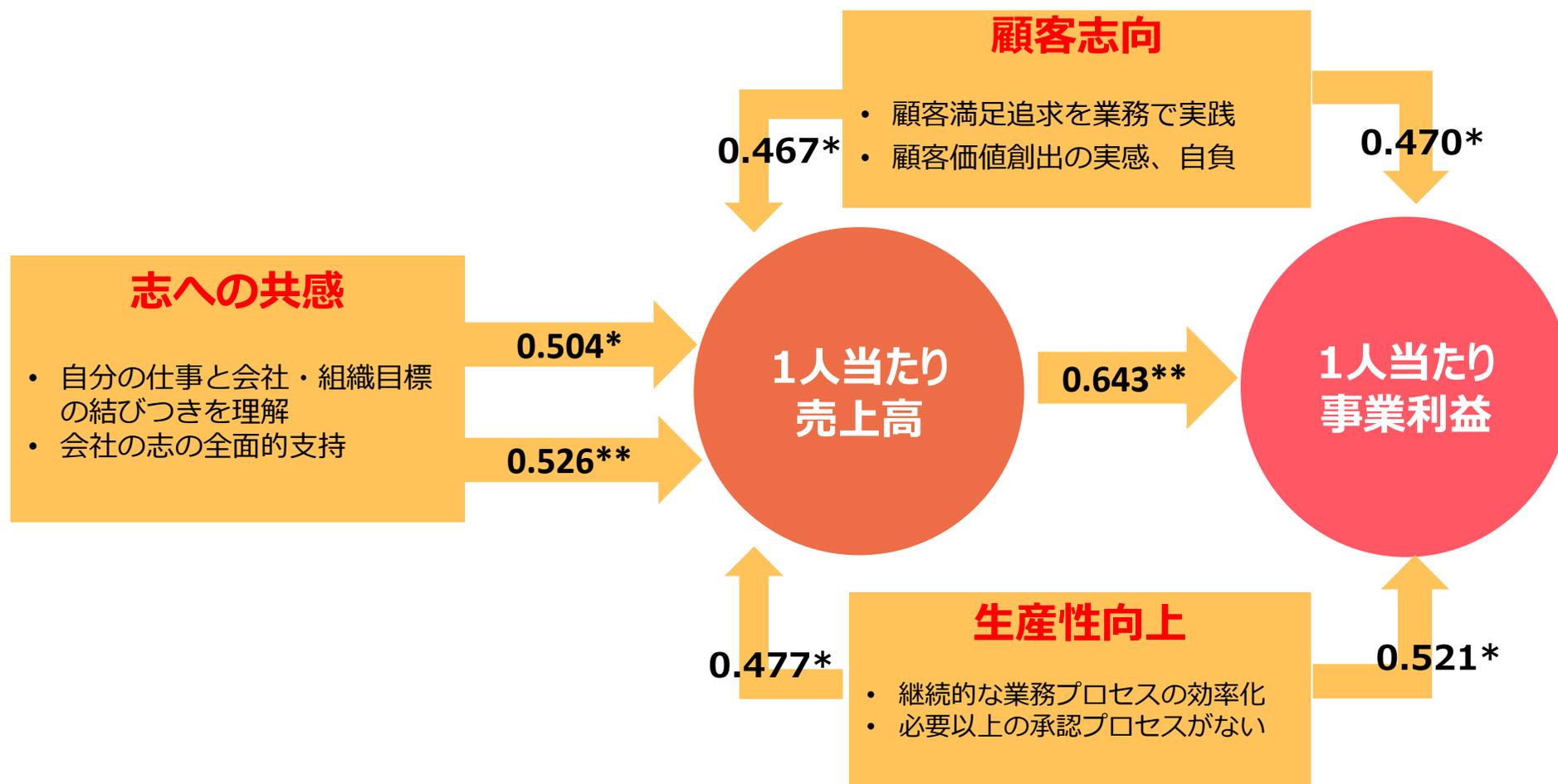
	23年度 速報値	前年差
<b>ASV実現プロセス</b>	<b>76</b>	<b>+1</b>
志への共感	93	0
顧客志向	91	+1
ASV自分ごと化	76	+5
チャレンジの 奨励	81	0
インクルージョンに よる共創	78	0
生産性向上	28	+6
イノベーション 創出	85	▲1
社会・経済価値 の創出	78	▲2



「生産性向上」の低スコアは社内での承認手続きが多いことが主な理由の1つ。  
 根回し文化から脱却できるよう意識改革を図っていく

## II-5.人財資産の取組み（エンゲージメントサーベイと業績の関係解析）

引き続き毎年のエンゲージメントサーベイの結果と業績との相関分析を実施していく。  
 （下図の数値はFY22のエンゲージメントサーベイまでの数値）



## II-6. 人財資産の取組み（20代のエンゲージメント）

一方で、20代の成長環境やキャリア開発についてはまだ改善の余地があり、更に取り組みを加速させることで、一層魅力ある企業となるよう着実に改善していく。

### 当社エンゲージメントサーベイ 人財・キャリア関連スコア

#### 20代(勤続2年-5年未満)のスコア推移

	2020年度	2022年度	2023年度 (速報値)
成長機会がある	73 	76 	<b>82</b>
キャリア情報の提供	62 	72 	<b>73</b>
キャリアを描ける	47 	50 	<b>52</b>

改善傾向ではあるが、更なる改善が必要

### 外部機関 会社評価スコア (Openwork社 10月時点)

#### 総合評価と全8項目(※)の内、2項目を抜粋

	総合評価	20代の成長環境
上位50社 働きがいのある会社 2023	4.3	4.3
当社 全体：上位1% 書込み数：243件	4.0	2.9
食品・飲料 業界平均	3.0	2.8

総合評価は高いが20代の成長環境は改善が必要

#### 想定される課題

- ・ 中長期的には成長できる環境だが、20代での活躍・成長機会が少ない
  - ・ キャリア情報の拡充は進むがキャリアを描けずに悩んでいる
- ⇒ 良い会社で成長できると認識しているが、今の自分と目指す姿の距離感を縮める術が分からない

※8つの評価項目\*:待遇面の満足度、社員の士気、風通しの良さ、社員の相互尊重、20代の成長環境、人材の長期育成、法令順守意識、人事評価の適正感  
総合評価は8項目の評価を元にOpenwork社の独自アルゴリズムで算出

## II-6. 人財資産の取組み（若手従業員への取組み）

若手の成長・活躍を加速する基盤として、人財公募や新事業創出プログラムを推進。また、それを支援する全基幹職に対してコーチング研修を実施。若手の活躍を会社の成長の原動力の一つとして捉え、全従業員でASVの実現を追求します。



## CEOメッセージ(再掲)

- ・ FY23中間期は売上高・事業利益とも新記録。FY23修正予想は売上高・事業利益の期初予想を維持し、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,000億円に上方修正。
- ・ 海外の調味料・食品の利益率が大幅に回復し、北米の冷凍食品は構造改革の成果が目に見えて現れるようになった。主にFY22の迅速な打ち手(価格対応等)が奏功した。
- ・ 日本国内の調味料・食品は単価アップと共に数量を回復させたかったが、物価上昇への生活防衛を乗り越えるまでの、数量増への実力はまだ足りなかった。マーケティングデザインセンターを設立し、打席に立つ(新商品を発売する)土壌ができつつある。短期・中長期の打ち手をしっかり入れていく。
- ・ 半導体市場の回復が見込みより遅れたことや、得意先の想定以上の在庫調整が、ヘルスケア等の業績に影響した。  
市場は伸長しており、ヘルスケア等の成長回帰には自信を持っている。
- ・ 「2030ロードマップ」を推進し、さらに磨き続けることで、企業価値の向上を図っている。
- ・ FY24に向けては短期の施策も必要。損益分岐点を下げる取組み(SKUの集中化・削減等の筋肉質化の取組み)も進めていくことで、FY23の着実な達成とロードマップに沿ったFY24の事業利益の二桁成長を実現する。

# Eat Well, Live Well.



Ajinomoto

- 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。
- アミノサイエンス®は味の素株式会社の登録商標です。

# 第2四半期（7-9月期）サマリー

売上高：増収

**3,484億円**

対前年実績：103.0%

除く為替影響：99.4%

調味料・食品、冷凍食品が牽引し、  
全体で増収

事業利益：減益

**337億円**

対前年実績：99.7%

除く為替影響：94.9%

主に海外の調味料・食品、冷凍食品が  
増益したものの、ヘルスケア等の減益  
をカバーできず、全体で減益。

親会社の所有者に帰属する当期利益

**192億円**

対前年実績：99.7%

## 事業利益対前年増減内訳 (億円)

単位：億円、▲は損サイド	対2Q-FY22	2Qに影響した内容
売上増減によるGP増減	35	海外の調味料・食品、海外の冷凍食品の増収効果がヘルスケア等の減収を上回る
GP率変動によるGP増減	7	海外の調味料・食品、海外の冷凍食品のGP率改善がヘルスケア等のGP率低下を補う
販管費増減	▲42	戦略に沿った広告・R&D投資による販管費増加
持分法による損益	▲0	-

# 業績予想（損益計算書）

単位：億円、▲は損サイド	23年度修正予想 (A)	23年度期首予想 (B)	増減 (A) - (B)	22年度実績 (C)	前年増減 (A) - (C)
売上高	14,650	14,650	0	13,591	1,058
事業利益	1,500	1,500	0	1,353	146
その他の営業収益/営業費用net計	30	▲ 60	90	136	▲ 105
営業利益	1,530	1,440	90	1,489	40
金融収益/金融費用net計	▲ 20	▲ 50	30	▲ 89	68
税引前当期利益	1,510	1,390	120	1,400	109
法人所得税（税率：FY23修正予想 25.8%）	▲ 390	▲ 378	▲ 12	▲ 398	8
当期利益（含む非継続事業）	1,120	1,012	108	1,001	118
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,000	950	50	940	59
非支配持分に帰属する当期利益	120	62	58	61	58

# 業績予想：為替前提および為替感度

## 為替前提：対円

	FY23修正予想	FY23実績				FY23期首予想
		4Q	3Q	2Q	1Q	
USD	143.00			144.63	137.49	135.00
EUR	156.00			157.32	149.58	135.00
THB	4.07			4.11	3.99	3.75
BRL	28.85			29.59	27.81	25.96

## 為替感度 為替レート：対円

	FY23修正予想	事業利益への感度（換算時）
USD	143.00	±1円 → 約1億円
EUR	156.00	±1円 → 約0.5億円
THB	4.07	±0.01円 → 約1億円
BRL	28.85	±1円 → 約3億円

# 参考 | セグメント別成長の道筋(期首予想)

セグメント	オーガニック成長率			事業利益 (BP)			ROIC			EBITDAマージン			
	(前年比)	(CAGR)		(前年比)	(CAGR)		FY22 実績	FY23 期首予想	FY25 計画	FY22 実績	FY23 期首予想	FY25 計画	
調味料・食品	調味料	FY22 実績 (売上高)	FY23 期首予想	FY25 計画 (FY22-25)	FY22 実績 (BP額)	FY23 期首予想	FY25 計画 (FY22-25)	FY22 実績	FY23 期首予想	FY25 計画	FY22 実績	FY23 期首予想	FY25 計画
	栄養・加工食品	7,750 億円	7.4%	5%	848 億円	9.6%	12%	15.9%	約14%	16%	14.9%	約15%	16%
	ソリューション&イングリディエント							*11.8%					
WACC 7%													
冷凍食品	冷凍食品	2,672 億円	10.0%	3%	20 億円	37 億円	100~ 億円	▲3.3%	約1%	5%	5.5%	約6%	8%
								*0.6%					
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 (電子材料等)	2,996 億円	11.4%	8%	486 億円	11.3%	13%	12.2%	約13%	18%	21.8%	約22%	27%
	その他												
WACC 7%													
合計		13,591 億円	8.8%	5%	1,353 億円	10.8%	15%~	9.9%	9.5%	13%	15.2%	15.4%	17%
WACC 6%													

\*ROIC(除く固定資産売却益・減損)

FY23より、報告セグメントごとの業績をより適切に評価するため、研究開発費等の費用の配賦方法を変更しました。上記の数値はFY22の実績を含め、当該変更を反映した数値となっております。

# 人財資産の取組（「HRアワード2023」受賞）

当社の若手従業員の自律的な行動変容を促す施策等を中心とした包括的な取組みが評価され、日本の人事部「HRアワード2023」（主催：「HRアワード」運営委員会、後援：厚生労働省）にて企業人事部門「優秀賞」を受賞。

## 受賞理由

「志を実現する従業員一人ひとりのWell-being向上へ。人財資産を強化する包括的取組み」は時代に合わせて「人を大切にする」方法を捉え直し、一人ひとりのWell-beingを向上させようとする取組みとして多くの経営者や人事関係者から高く評価されました。



選考委員 坂東 眞理子氏（左）から表彰状を受け取る  
当社執行理事人事部長 山本 直子

## 施策例

- ・ 多様なキャリアを紹介する「キャリアフェス」を初開催
- ・ 挑戦と成長を促す管理職への適時登用
- ・ MBOでのチャレンジ目標加点制度
- ・ 男性育休取得制度改定
- ・ 国内外フルリモート勤務ができる「どこでもキャリア」制度の導入
- ・ Financial Well-being向上を目指し持株会加入者への特別奨励金支給

## 成果

「キャリアフェス」は社員の約30%が参加。社内人財公募には若手中心に応募があり成立数は前年比7倍超。男性育休取得率は91%に急増し、持株会加入率は70%超に到達するなど、若手を中心に自律的な行動変容が見られた。

用語	意味・内容	記載ページ
アミノサイエンス®	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。	26・41
核酸医薬	生物の遺伝情報を司る、デオキシリボ核酸（DNA）やリボ核酸（RNA）の構成成分であるヌクレオチド等を基本骨格とする医薬。核酸医薬品は、低分子医薬品、抗体医薬品に続く第3の医薬品とされ、従来の医薬品では治療が難しかった疾患を根治する可能性がある。	16
カテゴリーマネジメント ブランドマネジメント	カテゴリーマネジメントは商品カテゴリーごとに戦略立案や採算管理等を行うこと。 ブランドマネジメントはブランドごとに戦略立案や採算管理等を行うこと。 例えば、北米冷凍食品ではギョーザがカテゴリーで、「TaiPei」「LingLing」がブランドであり、カテゴリーマネジメントの方が全体最適で戦略立案や採算管理ができる。	13・30
チャネルマネジメント	スーパーマーケットやドラッグストア、Eコマース等の流通形態ごとに戦略立案や採算管理を行うこと	13・31
バイオシミラー	先行バイオ医薬品の特許が切れた後に、他の製薬会社から販売される同等の効果/安全性を持った医薬品のこと。	15
バリューチェーン	原材料の調達・製造・出荷配送・マーケティング活動・顧客（消費者）への販売・アフターサービスと、製品、およびサービスが顧客の手元に届くまでに、さまざまな価値が加わっていく様子、流れ。	13・28・30・32
マテリアリティ	味の素グループにとっての重要な事項	28
ローリングフォーキャスト	直近の実績や外部環境、事業計画を元に、継続的に将来の業績見通しを更新していく予測手法のこと。短期目標（業績予想）及び中長期目標（ASV指標）の達成に向けアクションプランをスピーディかつ的確に立案し実行するために活用される。	28・31・32

用語	意味・内容	記載ページ
棚卸資産回転日数 (DIO)	対象の棚卸資産が何日間で入れ替わっているか=商品を仕入れてどのくらいの期間で販売できているかを示す値。 <b>Days Inventory Outstanding</b> の略。 $((\text{期初棚卸資産額} + \text{期末棚卸資産額}) \div 2) \div \text{売上原価 (年間)} \times 365(\text{日数})$ で求める。 DIOの短縮はCCCの短縮に直結し、キャッシュ創出力を向上させる。	32・35
累進配当政策	減配を実施せず、増配または維持する配当政策。	24
1本鎖 (アンチセンス)	標的とする核酸に結合することで、標的の機能を阻害したり制御したりする1本鎖のDNAまたはRNAのこと。RNAiはDNAと異なり1本鎖で存在していることがほとんど(DNAという設計図を一時的にコピーするというのがRNAの主な役割となるため、DNAのように2本鎖である必要が無いためと言われる)。当社独自技術「AJIPHASE®」のオリジナルのターゲット領域。	16
2本鎖 (siRNA)	短く(20塩基くらいの長さの)2本鎖のRNAのこと。 <b>short interference RNA</b> の略。タンパク質と一緒に働いて遺伝子の発現を調整する。当社独自技術「AJIPHASE®」の進化により、ターゲット領域に加わった。	16
AI・自然言語AI	AIとは「人工知能」のこと。 <b>Artificial Intelligence</b> の略。 人間の言葉の理解や認識、推論などの知的行動をコンピュータに行わせる技術。 自然言語AIとは、プログラミング言語のような人工の言語に対し、日本語や英語等のように、人が日常話したり書いたりする言語を計算機で処理するAIのこと。	14
AJIPHASE®	液相合成法による、オリゴ核酸・ペプチド合成における当社独自技術 (参考サイト) <a href="https://ajinomoto.com">AJIPHASE®   味の素バイオ・ファーマサービス-独自プラットフォーム技術 (ajinomoto.com)</a>	16
BtoC	一般消費者を対象とした、家庭用ビジネスのこと。 <b>Business to Consumer</b> の略	28
CAGR	年平均成長率のこと。 <b>Compound Annual Growth Rate</b> の略。	17・18・45

用語	意味・内容	記載ページ
CCC	<p>キャッシュ・コンバージョン・サイクルのことで、仕入債務を支払ったのちに売上債権の回収までの所要日数を示す財務指標。Cash Conversion Cycleの略。</p> <p>売上債権回転日数+棚卸資産回転日数-仕入債務回転日数で求める。</p> <p>CCCを短縮することで、よりキャッシュ創出力が向上し、将来への投資や株主還元へキャッシュを振り向けることができる。</p>	28・31・32
CDMO	<p>医薬品開発製造受託機関のこと。Contract Development and Manufacturing Organizationの略。製薬会社向けに医薬品受託製造、開発段階における製造条件の最適化等、製造・開発面における包括的なサービスを提供する事業。</p> <p>医薬品製造受託機関(CMO=Contract Manufacturing Organizationの略)より、製剤化工程など治験薬の開発も担える点で事業範囲が広い。</p>	16
GP	<p>売上総利益のこと。Gross operating Profitの略。</p> <p>粗利(あたり)とも呼ばれ、【売上高-売上原価=売上総利益】で算出される。</p>	5・6・10・31・42
OE	<p>オペレーショナル・エクセレンスのことで、オペレーションの効率向上を目指すことによって業務運用(オペレーション)に自社独自の優位性を保っている状態のこと。Operational Excellenceの略</p>	13・30
SKU	<p>在庫管理上での最小の単位。Stock Keeping Unitの略。</p> <p>例えば、同ブランド・同品種でも、「Cook Do®」回鍋肉、「Cook Do®」回鍋肉2人前で2SKUとなる。</p>	3・13・35・40
TDC	<p>売上原価に物流費を加え、納品先に商品を届けるまでのコストを合計したもの。</p> <p>Total Delivered Costの略。</p>	13・29・30
WACC	<p>加重平均資本コストのこと。Weighted Average Cost of Capitalの略。</p> <p>企業の稼ぐ力である投下資本利益率(ROIC)が加重平均資本コスト(WACC)を上回っていくことが、企業価値の成長につながる。</p>	18・23・45
Well-being	健康で幸せな状態。	26・46

## 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2023（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 事業説明会・IR Day

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

味の素グループ ストーリー

<https://story.ajinomoto.co.jp/>