

Eat Well, Live Well.



味の素株式会社

# 2025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

2024年5月9日

## I 2024年3月期決算概要と2025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 決算概要  
2025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



- ・ FY23の売上高・事業利益はFY16のIFRS導入後、新記録を更新。  
事業利益はForge社買収の影響を除いて、FY23業績予想を上回り、12.7%の利益成長を実現。
- ・ FY24予想も増収・増益を見込む。FY23を牽引した食品事業の着実な成長と、ヘルスケア等を成長軌道に回帰させることで、引き続きASV指標の達成を目指す。
- ・ 株主還元施策も、ロードマップでコミットした方針に則り、増配と自己株式取得で拡充を図る。
- ・ 「中期ASV経営 2030ロードマップ」の進化、さらなる高みを目指し、「スピードUp × スケールUp」「挑戦する組織文化」「変化への機敏な対応」「筋肉質な事業構造」の取組みを強化させ、企業価値向上を進めて行く。



**I 2024年3月期決算概要と2025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 決算ダイジェスト



### 売上高：増収（新記録）

14,392億円

対前年実績：105.9%

除く為替影響：101.7%

除くForge社買収影響：105.8%

増収額：801億円

為替影響に加え、調味料・食品、  
冷凍食品の増収が全体を牽引。

### 事業利益：増益（新記録）

1,476億円

対前年実績：109.1%

除く為替影響：104.1%

除くForge社買収影響：112.7%

増益額：123億円

調味料・食品、冷凍食品の増益で  
ヘルスケア等の減益をオフセット。  
Forge社買収影響を除けば二桁成長を  
実現。

### 親会社の所有者に帰属する当期利益

871億円

対前年実績：92.6%

・前期の固定資産売却益反動(▲170億円)  
・ナイジェリアの為替差損(▲56億円)  
等により、親会社の所有者に帰属する  
当期利益は減少。

### 事業利益対前年増減内訳（億円）

	対FY22					累計	FY23に影響した内容
	1Q	2Q	3Q	4Q			
売上増減によるGP増減	65	35	45	126	277	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	57	73	133	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	▲74	▲146	▲291	戦略に沿った広告・R&D投資に加え、Forge社買収の影響。	
持分法による損益	▲14	0	2	16	4		
合計	23	▲0	30	70	123		

Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

5

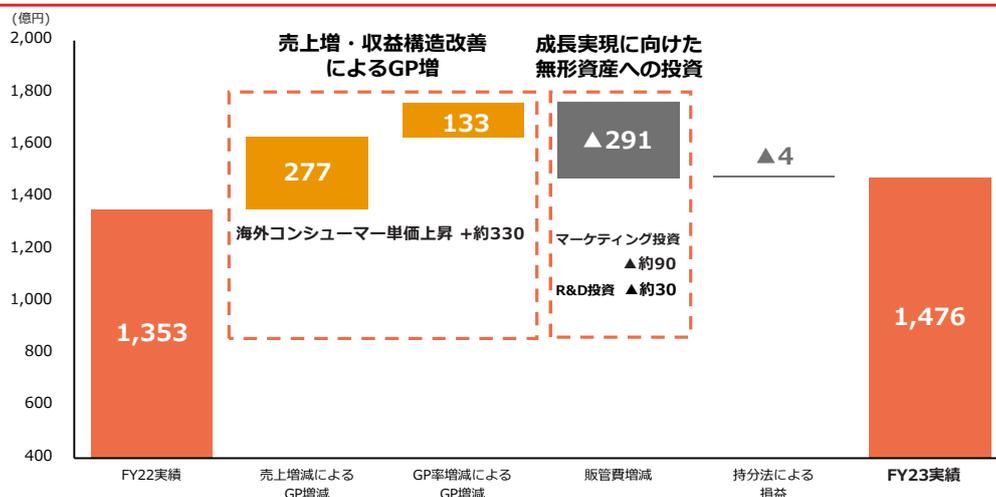
2024年3月期決算は売上高、事業利益とも新記録を達成しております。

売上は14,392億円、前年比105.9%、  
為替影響を除くと前年比101.7%となりました。  
昨年度から値上げ等の取組みを進めた調味料・食品、冷凍食品の増収が  
ヘルスケア等の減収をカバーし、全体で増収となりました。

事業利益は1,476億円、前年比109.1%、  
為替影響を除くと前年比104.1%となりました。  
買収したForge社の影響を除くと、FY2023予想の1,500億円を達成し、  
伸長率は二桁%を上回ります。  
食品事業が23年度の事業利益をドライブしましたが、第4四半期の  
ヘルスケア等のForge社の買収影響を除く事業利益前年同期比は  
約150%と回復をしております。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、前年度の固定資産売却に加え、  
ナイジェリアの通貨、ナイラの急落の影響を受け、為替差損を被りました。  
ナイジェリアについては、現地通貨ナイラで輸入するスキームを組み、  
為替差損の発生を防いで参ります。

## I -2. 事業利益増減要因 (P&L要素別 2024年3月期実績)



(参考)

・為替影響 + 約67億円

Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

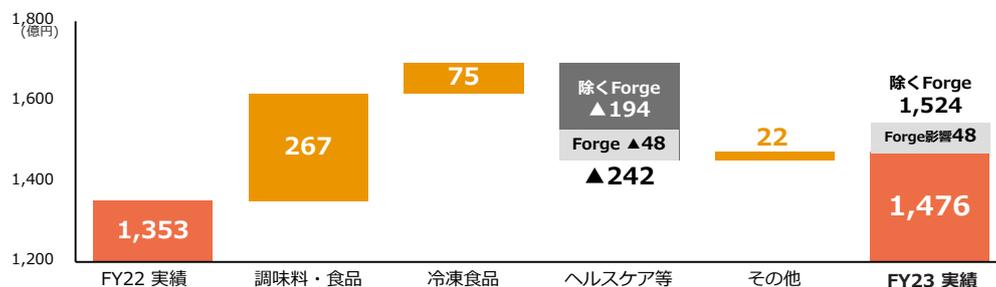
6

こちらはFY23とFY22の事業利益の差異分析です。  
売上増減によるGP増減は前年同期に比べ277億円、調味料・食品、冷凍食品の海外だけではなく、国内の値上げも寄与しました。

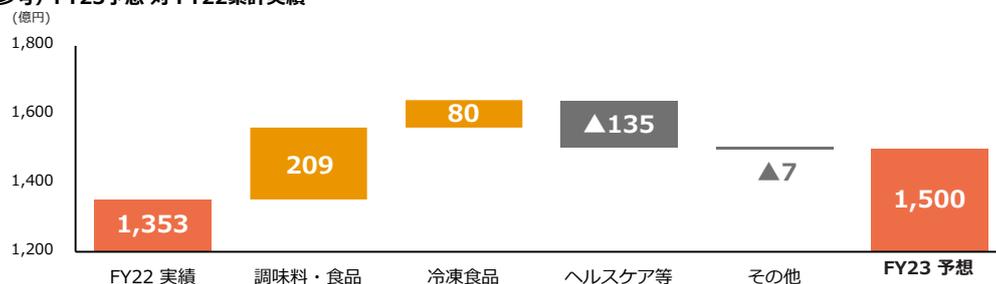
GP率増減によるGP増減は食品関連事業では大幅にプラスとなったものの、ヘルスケア等がマイナスとなり、全体では133億円の増加となりました。  
調味料・食品と冷凍食品セグメントの単価成長による増益額が大きく、グロスの原燃料のコスト影響額約20億円を打ち返し、ヘルスケア等のセグメントのマイナスをカバーしました。

SGA（販売費・一般管理費）は2030ロードマップの戦略に沿って、将来の持続的な成長に向けた必要な無形資産投資を拡大しています。  
後述しますが、ブランドへの投資については早くも効果が上がっているものもあります。

## I -2. 事業利益増減要因（開示セグメント別 2024年3月期実績）



### (参考) FY23予想 対 FY22累計実績



Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

7

こちらがFY23のセグメント別の事業利益の前年同期との差異分析です。スライドの下部に参考として通期予想と前年実績の差異分析を掲載しております。

ご覧いただきますと、通期予想との比較では、調味料・食品が大変力強い利益伸長を実現し、予想の増益額を大きく上回っています。

ヘルスケア等は、予想に反し、減益幅が増加してしまいました。第4四半期からファンクショナルズマテリアルズ等は回復の兆しがみられ、今期には更なる利益創出を目指します。

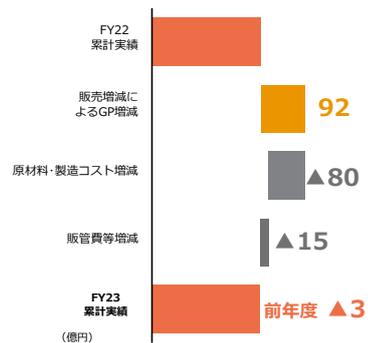
### I-3. <調味料、栄養・加工食品> 売上分解と事業利益増減要因



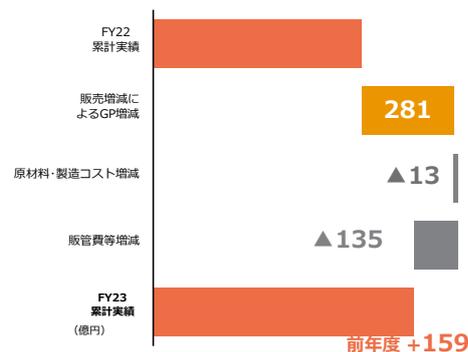
国内・海外別のFY23累計の売上分解と事業利益増減要因（前年比較）



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



Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

8

このスライドでは、調味料と栄養・加工食品合算での日本国内と海外の売上を数量と単価に分解し、さらに事業利益の増減分析をお示ししています。

23年度については、日本国内は売上が前年比105%、内訳は数量が99%で単価が105%でした。23年度予想は数量100%、単価108%で若干未達ではありますが、しっかり値上げをする中で前年並みの数量を販売したこと、第4四半期単独では数量102%、単価106%と共に成長させております。

下段左のウォーターフォールチャートで見ますと、単価上昇効果で原材料の高騰やSGAの増加をカバーしきれず、減益となっております。

一方、海外では、価格改定を中心に単価を前年106%と伸長させたことに加え、数量も103%と着実に増加させたことで、現地通貨ベースで109%の売上成長を実現しました。4Qでは値上げが一巡しながらも数量105%、単価104%と、単価も継続して伸長させております。

事業利益でも原燃料高騰に伴うコスト増やSGAの無形資産投資増を打ち返し、増益となっております。

## I-4. 2030ロードマップ ASV指標

ヘルスケア等の実績や為替影響などでASV指標は昨年度より低下した指標も多かったが、早期にキャッチアップし、達成を目指していく。

	FY22	FY23 実績	FY25計画	FY30計画	【参考】 EPS 約3倍 (FY22対比) を目指す		
ASV指標	経済価値 指標	ROE <small>(Forge社買収影響除く)</small>	12.9%	11.0% <small>(11.4%)</small>	18% 約20%	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	
		ROIC (>資本コスト) <small>(Forge社買収影響除く)</small>	9.9%	8.7% <small>(9.4%)</small>	13% 約17%		
		オーガニック成長率	9.5%	1.7%	5% <small>(FY22-25)</small>		5%~ <small>(FY25-30)</small>
		EBITDAマージン	15.2%	15.7%	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 <small>(アウトカム)</small>		
	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 <small>(アウトカム)</small>		
無形資産 強化	従業員エンゲージ メントスコア	75%	76%	80%	85%~		
	コーポレート ブランド価値 <small>(mUSD, Interbrand社公表値)</small>	1,391 <small>(実績 前年比 +15%)</small>	1,625 <small>(実績 前年比 +17%)</small>	FY22比、CAGR 7%~			

2030ロードマップにおけるASV指標の進捗となります。ヘルスケアセグメントの利益の減少幅が大きかったこと、買収したForge社は資産は計上しておりますが、まだ利益が出ていないことから、ROICをはじめとした指標を押し下げました。

## I-4. 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			事業利益 (BP)			ROIC			EBITDAマージン		
		(前年比)	(前年比)	(CAGR)	(前年比)	(前年比)	(CAGR)	FY22 実績	FY23 実績	FY25 計画	FY22 実績	FY23 実績	FY25 計画
調味料・食品	調味料	FY22 実績 (売上高)	FY23 実績	FY25 計画 (FY22-25)	FY22 実績 (BP額)	FY23 実績	FY25 計画 (FY22-25)	FY22 実績	FY23 実績	FY25 計画	FY22 実績	FY23 実績	FY25 計画
	栄養・加工食品	7,750 億円	5.5%	5%	848 億円	31.5%	12%	14.9%	16.7%		14.9%	17.3%	16%
	ソリューション& イングリディエンツ							*11.0%	*15.0%	16%			
								WACC 7%					
冷凍食品	冷凍食品	2,672 億円	0.6%	3%	20 億円	(BP額) 95 億円	100~ 億円	▲3.3%	4.4%		5.5%	8.3%	8%
								▲0.7%			*3.4%		
								WACC 5%					
ヘルスケア等	バイオフィーマーサービス &イングリディエンツ								4.2%				
	ファンクショナル マテリアルズ (電子材料等)	2,996 億円	▲6.8%	8%	486 億円	▲49.9%	13%	12.6%	*4.6%	18%	21.8%	15.0%	27%
	その他								**6.0%				
								WACC 7%					
合計		13,591 億円	1.7%	5%	1,353 億円	9.1% **	15%~ 12.7%	9.9%	*8.0%	13%	15.2%	15.7%	17%
								*9.4%					
								WACC 6%					

\*除く固定資産売却益・減損

\*\*除く Forge社買収影響

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。

Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

10

各セグメントのASV指標です。

## I-4. 参考 | セグメント別ROICの数値修正について

管理会計の高度化を図る中で、セグメント別ROICの算出式を変更。

過去も含めた変更後の数値は以下の通り。

当社「管理会計ガイドライン」に沿って精緻に算出することで、開示と事業管理のROICを統一する。

ROIC セグメント	ROIC(旧算出式)			ROIC(新算出式)		
	FY21 実績	FY22 実績	FY23 実績	FY21 実績	FY22 実績	FY23 実績
調味料・食品	10.9%	15.9%	—	9.9%	14.9%	16.7%
冷凍食品	▲1.5%	▲3.3%	—	▲1.6%	▲3.3%	4.4%
ヘルスクエア等	10.7%	12.2%	—	11.3%	12.6%	4.2%

ROIC(除く構造改革影響・固定資産売却・減損)						
セグメント	ROIC(旧算出式)			ROIC(新算出式)		
	FY21 実績	FY22 実績	FY23 実績	FY21 実績	FY22 実績	FY23 実績
調味料・食品	11.7%	11.8%	—	10.5%	11.0%	15.0%
冷凍食品	▲0.5%	0.6%	—	▲0.5%	0.7%	3.4%
ヘルスクエア等	10.7%	12.2%	—	11.3%	12.6%	4.6%

当社では数年前から管理会計を高度化する取組みを進めています。その成果として、数年前に制定した「管理会計ガイドライン」に沿って開示用のROICも計算することで、より精緻な数字をご提供して参ります。

## I-5. 2025年3月期業績予想

**FY24通期予想は増収増益（新記録更新）を見込む**

食品事業での着実なオーガニック成長、ヘルスケア等は成長回帰を実現させることで、ASV指標達成を目指していく。

為替前提:140円/USD

売上高	事業利益	親会社の所有者に帰属する当期利益
15,270億円	1,580億円	950億円
対前年実績：106.1%	対前年実績：107.0%	対前年実績：109.0%
除く為替影響：108.2%	除く為替影響：109.0%	
除くForge社連結影響：約105%	除くForge社連結影響：約110%	

単位：億円、▲は損サイド	FY24予想	FY23実績	前年比
<b>売上高</b>	<b>15,270</b>	<b>14,392</b>	<b>106.1%</b>
調味料・食品	8,899	8,469	105.1%
冷凍食品	2,927	2,818	103.9%
ヘルスケア等	3,258	2,945	110.6%
その他	184	158	116.6%
<b>事業利益</b>	<b>1,580</b>	<b>1,476</b>	<b>107.0%</b>
調味料・食品	1,117	1,115	100.2%
冷凍食品	115	95	120.3%
ヘルスケア等	302	243	124.0%
その他	44	21	207.5%

Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

12

24年度の業績予想については、引き続き増収増益を見込んで参ります。FY23を牽引しました、調味料・食品、冷凍食品の着実な成長と、ヘルスケア等の回復を見込んでいます。

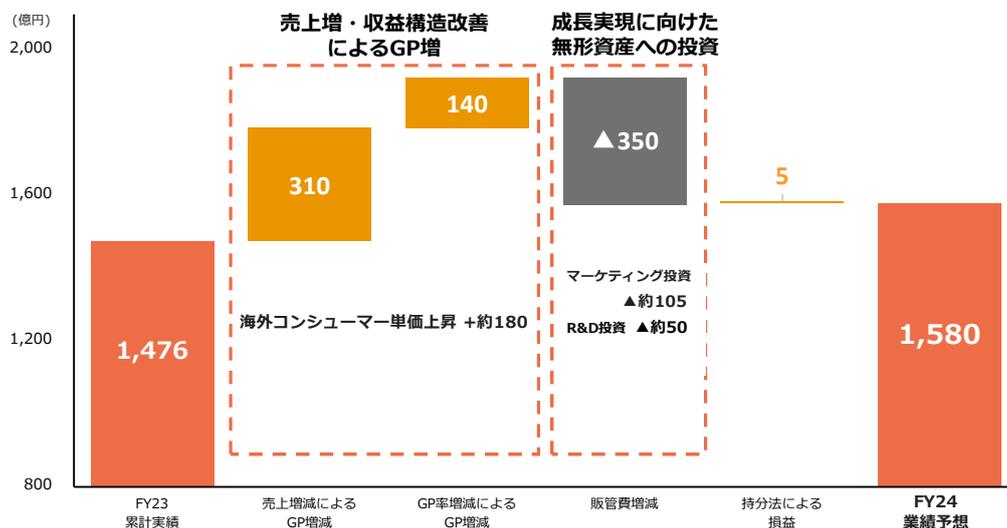
売上は1,580億円・対前年107%、除くForgeで110%を見込んでいます。1,580億円はコミットメントと捉えており、2030ロードマップでお示した高みの実現に向け尽力していきます。またFY23は減益となった親会社の所有者に帰属する当期利益は950億円前年比で109%を見込んでいます。

トップラインの引き上げ、実効税率の更なる取り組み推進等を含め、親会社に帰属する当期利益も、事業利益と同様に、マネジメント力の向上でしっかりコントロールしていきます。

## I-6. 事業利益増減要因（P&L要素別 2025年3月期 業績予想）



売上増とGP率改善によるGP額の伸長、GP伸長範囲内での無形資産への投資の充実を図り、サステナブルなBP成長を目指す。



Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

13

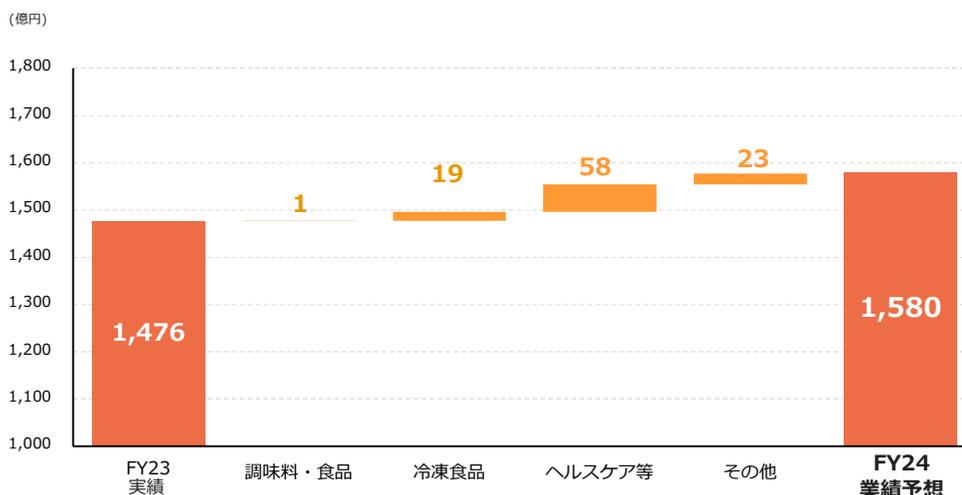
このスライドは業績予想の事業利益ウォーターフォールチャートです。数量・単価ともに成長させることで、GP率・GP額ともに伸長させ、GP額伸長の範囲内でしっかり無形資産投資もしていくことで、BPを成長させていきます。

なお、原燃料価格につきましては、発酵原燃料は若干の低下を見込んでいますが、食品原料を中心に前年対比でやや上昇することを想定しており、全体として前年並みで前提を置いています。

## I-6. 事業利益増減要因（開示セグメント別 2025年3月期 業績予想）



FY24業績予想 対 FY23累計実績



Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

14

こちらが業績予想のセグメント別の事業利益の前年実績との差異分析です。

昨年度の実績を牽引した調味料・食品については、コンシューマー事業は着実な成長を目指す一方で、BtoBは加工用調味料の単価低下リスク等を考慮し、調味料・食品トータルでは+1億円の増益に置いております。昨年度に業績回復を果たしました冷凍食品事業は、着実な収益拡大の計画です。23年度は市場の影響を受けましたヘルスケア等のセグメントは、

- ・ファンクショナルマテリアルズは主用途である汎用サーバーの緩やかな回復
- ・医薬用アミノ酸の顧客の在庫調整終了による売上伸長による利益伸長
- ・CDMOは23年度第4四半期の回復を確かなものとし、Forge社の初期投資をカバーしての増益計画

で24年度を牽引していく予定です。

Forge社を除きましては約110%の成長で、引き続き25年度のASV指標の達成を見据えて事業運営を進めて行きます。

## I-7. <調味料、栄養・加工食品> 売上分解と事業利益増減要因



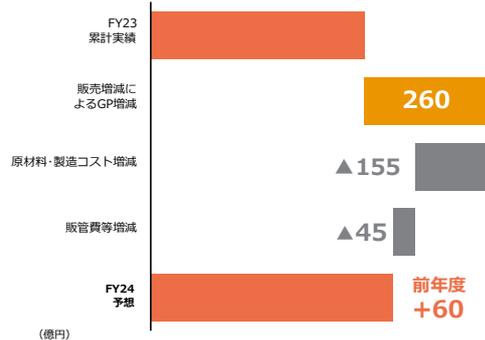
国内・海外別のFY24業績予想の売上分解と事業利益増減要因（前年比較）



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:値上げが一巡したカテゴリーは数量伸長を図り、カテゴリーによっては新規値上げの実施。  
 海外:着実な数量成長を目指す一方、必要な値上げは機敏に実施していく。

Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

15

このスライドでは、予想における調味料と栄養・加工食品合算での日本国内と海外の売上を数量と単価に分解し、さらに事業利益の増減分析をお示ししています。

日本国内は売上が前年比108%、内訳は数量が103%で単価が105%の計画です。原燃料高騰や円安による輸入コストの増加については、しっかり値上げで対応して参ります。一方で値上げが一巡しているカテゴリーを中心に、数量増にも取り組んで参ります。

海外については、数量105%、単価104%で、単価効果も引き続き創出しながら、着実に数量を伸ばしていく予想です。

## I-8. <調味料・食品> 海外風味調味料のシェア拡大



現地でのマーケティングの進化や無形資産であるブランドへの着実な投資により、単価の大幅上昇を果たしつつ、数量伸長も実現。主要国でのシェアを拡大している。

主要国 風味調味料マーケットシェア前年差

### インドネシア風味調味料 「Masako®」 Come back

国	ブランド	シェア前年差
タイ	「RosDee®」 (シェア80%程度)	+1.4%
インドネシア	「Masako®」 (シェア50%程度)	+0.3%
ベトナム	「Aji-ngon®」 (シェア30%程度)	+1.7%
ブラジル	「Sazon®」 (シェア70%程度)	+1.1%

短期的利益確保のため、ブランド力(純粋第一想起、等)が低下  
マーケティング投資削減

利益確保

ブランド力・競争力低下

広告費はブランドへの投資と定め、品質改良に合わせてTV広告を投入する等でブランド力やシェアの回復を実現。  
(弛まぬ品質改良 × 効果的ブランド投資)

「Masako®」 純粋第一想起 FY23 +5pt



24年2月発売の新製品  
「Masako®」 Mushroom  
順調な滑り出して数量増へ貢献

【参考】海外風味調味料実績 前年比  
売上120% 広告費165% 事業利益130%  
(数量105%) 前年比は5%刻み

Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

16

どのように数量を伸ばしていくのか、については、FY23の主要国の海外風味調味料の実績が良いヒントになります。

ここではインドネシアの「Masako®」の例を挙げていますが、法人全体の利益を確保するため、広告費を削減し、結果としてボディーブローのようにブランド力が失われていくという傾向がインドネシアに限らずに見受けられました。

広告費はブランドへの投資と定義し、きっちり広告費を投資していくことでブランド力強化、そしてシェア上昇に繋げています。タイ・ベトナム・ブラジルといった主要国に同様の効果が出ています。

## I-8. <調味料・食品> 海外調味料の新規価値創造への取組み



FY23に業績を伸ばしたベトナムでは液体調味料での新領域開拓にもチャレンジ。近隣国への輸出も開始し、「輸出」によるフロンティア拡大に着手。

### ベトナム新製品「Aji-Xot」(アジゾット)



11月に焙煎ごまドレッシング「Aji-Xot」を発売

TT・MTでの圧倒的現場到達力を活かし、計画を上回る販売。ベトナムの新しい柱とすべく育成していく。



(左)  
MTの野菜売場  
での関連販売



(右)  
TTでの  
什器を使用  
した陳列

### ベトナム⇒カンボジア「Aji-Mayo®」輸出開始



カンボジア味の素社はベトナムから輸入して「Aji-Mayo®」の販売を開始。

ベトナムでNo.1ブランドの「Aji-Mayo®」を投入し、市場の開拓に挑戦する。

カンボジアでのTTでの商談風景と展開



Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

17

また、新しい取組みも進めています。

ベトナムでは11月に焙煎ごまドレッシング「Aji-Xot」(アジゾット)を発売しました。

非常においしいドレッシングを、当社のスペシャリティである現場到達力と掛け合わせ、新製品ながら販売を伸ばしています。

またベトナムでトップシェアを誇るマヨネーズ「Aji-Mayo」は、ベトナムの皆さまの食生活に貢献している「学校給食プロジェクト」の取組みを通じて、給食でマヨネーズを食べてもらうことで、市場開拓の一助としました。

「Aji-Xot」(アジゾット)でも同様の取組みを開始しています。

その「Aji-Mayo」ですが、隣国のカンボジアで輸入発売を開始しました。カンボジアでも市場到達力を活かし、今後の市場開拓を図ります。まだ発売したばかりですが、想定を上回る売上でスタートを切っています。

## I-9. マーケティングデザインセンター(MDC)の取組み①

2023年4月に設立したMDCが新たなコミュニケーションに挑戦している。

①個別商品の広告ではなく、社会課題の解決に向けたコミュニケーション。

### フードロスへの取組み フードロスラ



**フードロスという社会課題に対し、その量を怪物にしてユニークに表現。怪物に立ち向かう人類が、当社商品をうまく使い、解決に繋げてもらうストーリーを、様々なメディアを使ってコミュニケーション。**

(1) 日本におけるVFX\*の第一人者である山崎貴監督による映像制作

<https://www.youtube.com/watch?v=MYfDWluAD6s>



(2) 多くのメディアと連動した、複合的な展開を実施。

\*「Visual Effects (ビジュアル・エフェクト)」の略称で、視覚効果の意味。

Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

18

23年4月にマーケティングデザインセンターを立ち上げましたが、「swing the bat」、どんどんバットを振っていこうということで色々な企画を進めています。

まずはフードロスという社会課題に対し、世界的な怪獣映画で国際的な賞を受賞した山崎 貴監督が制作した映像を基に解決策をコミュニケーションした「フードロスラ」。山崎監督の受賞前に撮影をしておりました。非常にクオリティの高い作品になっていると思いますので、是非、ご覧ください。

## I-9. マーケティングデザインセンター(MDC)の取組み②



2023年4月に設立したMDCが新たなコミュニケーションに挑戦している。

②リアルに生活者・インフルエンサーと繋がり、新製品の提供価値発信を共創するイベントの企画。

### 生活者・インフルエンサー向け 新製品説明会



8種類の麻婆豆腐の食べ比べ



「バスタキューブ™」調理実演

生活者・インフルエンサー向けの  
新製品説明会を実施。

#### 【成果】

200名(合計フォロワー数5,000万人超)を超える  
インフルエンサーが来場

会の満足度は4.9点(5点評価)

来場者の声

「クイズ形式、料理への参加、開発者の思い、ピュッフェで  
の商品説明、短い時間で心に残る完璧なイベントでした！」

動画を含む、300件以上のインフルエンサー  
投稿を獲得

Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

19

続いて、生活者・インフルエンサー向けの新製品発表会をご紹介します。

若手を中心にインフルエンサーの皆さんと取組みを進めており、その一つの  
成果の型が、この新製品発表会です。

多くのインフルエンサーの方にSNSにこのイベントを投稿頂きまして、  
非常に広告価値の高い取組みとなりました。

このような新しい、そして価値の高い取組みをどんどん進めて参ります。

## I-10. <調味料・食品> 日本国内の取組み①

「Cook Do®」極(プレミアム)麻辣麻婆豆腐用に続き、「 Pastaキューブ™」も発売後に想定以上の出荷。健康価値を訴求する「白米どうぞ®」を上市し、食でのWell-beingに貢献していく。

### Pastaキューブ™



### 白米どうぞ®



- ・フライパンひとつで調理が完結  
具材を炒めて、麺とキューブと一緒にゆでれば完成！
- ・当社独自技術の活用  
①麺食感の悪さ ②麺同士の付着 ③味ぼけ の調理課題を改善！

発売後は出荷数・取扱率・店頭回転数が  
計画を上回り、好調に立ち上がり

- ・いつもの白米を炊く時にさっと入れるだけで、  
玄米並みのGI値の白米が炊ける！
- ・独自酵素のはたらきにより  
白米のでんぷんが分解されにくい構造に！

WEBでの顧客獲得も順調で  
24年度の店頭販売を計画

マーケティングデザインセンターを設立し、京橋の本社にも挑戦する組織風土が芽生え始めています。

昨年8月に発売した「Cook Do®」極(プレミアム)麻辣麻婆豆腐に続き、2月発売の「Pastaキューブ」が大変好評を得ています。フライパン一つで Pasta ができる「ワンパン Pasta」ということで、簡便性・利便性が評価されています。お話しても伝わりづらいと思いますので、是非TVコマーシャルをご覧ください。

また、3月には「白米どうぞ®」という、玄米並みのGI値の白米が炊ける健康遡及の商品を発売しました。当初はWebのみの発売でしたが、一部店舗での店頭テスト販売も実施します。ご期待ください。

## I-10. <調味料・食品> 日本国内の取組み②

マスターゲットだけではなく、生活者の特定のニーズを満たす新製品を投入し、日本国内での新たな価値創造を図る。



### 高付加価値・プレミアム

具たっぷりおかゆ「粥食堂」テスト発売

- ・容器入り。電子レンジで簡単調理。
- ・低カロリー(130~135kcal)ながら具たくさんで食べ応えあり。



### 簡便・時短

「Cook Do®」<レンジでつくる四川式麻婆豆腐用> 発売

- ・美味しいものは食べたいが調理は出来るだけ簡単に済ませたい層へ。
- ・独自技術でレンジ調理でも豆腐にソースが絡む。



### 節約志向・伸長チャネル

「クノール® 毎日スープ®」発売

- ・スープの主力品種の大容量タイプを価格コンシャス層へ。
- ・伸長するEDLP/DS 業態・ドラッグチャネルにも展開。

また、生活者の特定のニーズに応じていく商品も発売しています。

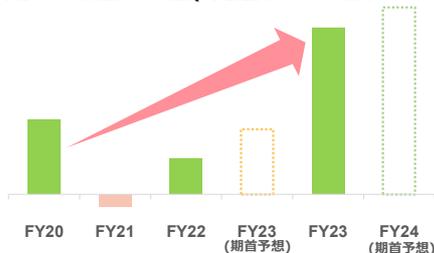
- ・ 高付加価値・プレミアムな「粥食堂」
- ・ 簡便・時短に対応する「Cook Do®」レンジでつくる四川式麻婆豆腐
- ・ 節約志向のコアなスープユーザーに「毎日スープ®」

生活者のニーズを捉えた商品についても、今後も機敏に発売していきたいと思えます。

## I-11. <冷凍食品> 北米の業績回復と更なる成長

過去からの弛まぬ構造改革に加え、原燃料コスト上昇にも値上げを含む\*TDCマージン拡大で対応。FY23は大幅な増益を達成。FY24以降もコアカテゴリーへの集中を進め、サステナブルな利益創出を図る。

【北米冷凍食品事業利益(現地通貨ベースの推移)】



### OEの実現・事業基盤の構築

\*TDC削減に向けた取組み

- ・SKU削減によるオペレーション簡素化
- ・ポートフォリオ改革によるSKU削減加速(イタリアン売却)

・SKUあたり売上高  
FY18 0.9m\$ ⇒ FY23 2.6m\$

\*TDC=Total Delivered Cost

北米冷蔵SKU数推移



Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

高付加価値事業の創造

無形資産への投資:「AJINOMOTO」ブランドGyozaの発売と育成

### 日本の知見を活かした日式羽根つきGyozaの発売

- (1)Costcoの一部エリアにて先行発売。  
好調な売上で、販売エリア拡大を目指す。
- (2)無形資産であるブランドへの投資  
TV広告・デジタル広告に加え、試食イベント等を通じて、「AJINOMOTO」ブランド浸透  
ローズボウルスタジアムでの試食イベント(動画)



味の素株式会社 IRホームページ 4月度IRトピックス  
革新的なおいしさ「羽根つき餃子」  
味の素フーズ・ノースアメリカ社もご覧ください。



22

続いて冷凍食品です。

北米の冷凍食品事業は、FY23は値上げの効果と構造改革の効果が重なり、大幅な利益改善を実現しました。

FY24もしっかり売上・利益を伸ばしていきます。

さらに「AJINOMOTO」ブランドという無形資産に投資をし、北米で強みのあるアジア市場で「Gyoza」というコア商品をさらに拡売していきます。

## I-12. <ファンクショナルマテリアルズ（電子材料等）>



FY24 用途別半導体市場見通し<参考：(株)富士キメラ総研 2024 先端/注目半導体関連市場の現状と将来展望（市場編）ほか>

### PC向け

市場の在庫調整は、23年10-12月以降収束に向かっている。コロナ禍で購入されたPCの買い替え需要も期待されている。

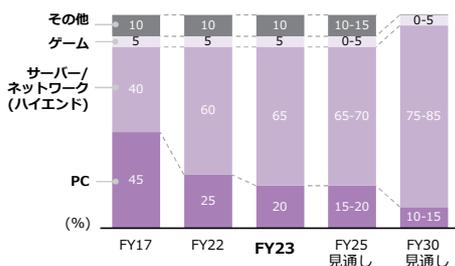
### サーバー/ネットワーク向け

クラウドサービス市場の拡大、AIサーバーへの集中投資により抑制されていた汎用サーバーへの投資回復が期待されるが、成長率は一桁半ば程度に留まる見通し。

### 生成AI向け

生成AI用途の需要拡大により、二桁を大幅に超える成長が見込まれる。数年後に全体を牽引するドライバーになる可能性がある。

【ABF\*用途別数量の推移】



【ファンクショナルマテリアルズ売上高推移】



FY24予想前提：PCの復調、生成AIの継続的成長が期待されるも、構成比の高い汎用サーバーの回復は緩やかでトータルでは売上前年比114%を見込む。

FY2030に向けて：汎用、AIサーバーの高性能化要求は長期的に継続し、市場は安定的に成長すると期待される。生成AIの普及拡大や新たな用途の出現により、さらなる市場成長の可能性もある。

\*層間絶縁材料「味の素ビルドアップフィルム」

Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

23

そしてヘルスケア等のセグメントです。  
まずはファンクショナルマテリアルズです。

23年度は市場の在庫調整の影響を受けましたが、第4四半期からは回復のフェーズに入ってきております。

24年度は市場の見方も、PC向けの回復、生成AI向けの引き続きの需要拡大、汎用サーバー向けの緩やかな復調が見込まれています。

それを踏まえ、当社としても、ABFの構成比が高い汎用サーバー向けの復調が緩やかであると見込み、売上成長率14%の予想としました。

右肩上がり成長性してきたファンクショナルマテリアルズですが、23年度は短期的調整局面となりました。

中長期の成長ストーリーに変わりはなく、できるだけ早期にロードマップの成長軌道に回帰し、さらなる高みを目指していきます。

## I-13. <バイオファーマサービス&イングリディエント (医薬用・食品用アミノ酸)>



【医薬用アミノ酸】

【FY23】

得意先の在庫調整を主要因に、販売量と生産量を落としたことでGP率が減少。一方で当社の製品・サービス品質が求められる高付加価値領域は今後も伸長する見通しであり、当社シェアは堅調。

【FY24】

在庫適正化フェーズのため生産量はコントロールする一方で、在庫調整の終了により販売量を回復することで二桁%を超える増収増益を目指す。



【FY30に向けて】

市場

医薬品の市場は拡大基調であり、  
市場と共に当社事業も成長

基本戦略：高付加価値市場への集中

当社の品質・サービス(SCM含む)を磨き込み、  
競争力強化を進め、高付加価値領域でのプレゼンス向上

ASV指標

早期にオリジナル計画に回帰し、  
FY30にはオリジナル計画を  
上回る指標実現を目指す

Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

24

続いては医薬用・食品用アミノ酸です。

23年度は得意先の在庫調整により、売上・生産ともに落ち込み、業績についてご心配をお掛けしました。

24年度は在庫調整も終了し、売上は回復していく見込です。

得意先の在庫把握が不十分だった点は反省材料であり、高付加価値領域への特化に加え、最適な生産体制・需給管理の推進により、得意先在庫状況の把握とその変動への打ち手をスピードupしていきます。

一方、販売量が落ちた中でも、高付加価値型のアミノ酸のシェアは増加しており、当社製品の品質や、サービスや信頼性が評価されております。認証を取得した医薬品では、原料を変えることは難しく、大きな参入障壁を築けております。

30年度に向けても、付加価値領域をコア領域に、伸長が想定されている医薬品市場と共に事業成長を図ってまいります。

## I-14. <バイオフーマサービス&イングリディエンツ> バイオフーマサービス(CDMO)【全体】



当社バイオフーマサービスを取り巻く市場環境は緩やかに回復傾向であり、差別化戦略とグローバル連携により、着実な成長を目指す。

FY23	FY23末～ FY24初	今後の見通し (FY24-25)
<p><b>市場環境</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 製薬メーカーの在庫調整</li> <li>◆ バイオベンチャーへの資金の流動性低下</li> </ul>	<p><b>市場環境</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 在庫調整の進展、資金流動性も向上の兆し</li> <li>◆ 米国のBio Secure Actによる市場環境の変化、抗肥満薬(GLP-1)の市場拡大</li> </ul>	<p><b>市場環境</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ FY25には本格回復</li> <li>◆ 抗肥満薬やADC、遺伝子治療などのバイオCDMOを中心に大きく拡大</li> </ul>
<p><b>当社事業への影響</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 低分子：高付加価値品へのライン転換により一時的販売減</li> <li>◆ 中分子：AJIPHASE<sup>®</sup>事業は引き続き力強い成長</li> <li>◆ バイオ：ライセンス事業(AJICAP<sup>®</sup>)は伸長、資金流動性の悪化によるCDMO事業(液体製剤)は受注減</li> </ul>	<p><b>当社事業への影響</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 低分子・遺伝子治療：受注拡大の兆し</li> <li>◆ 中分子：力強い引き合い継続</li> <li>◆ バイオ：ライセンス事業は順調、CDMOは苦戦継続</li> </ul>	<p><b>当社事業への影響</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 低分子：差別化、高付加価値化による着実な成長継続</li> <li>◆ 中分子：AJIPHASE<sup>®</sup>事業の成長継続</li> <li>◆ バイオ：ライセンス事業の順調な拡大、CDMOの本格的な回復。</li> <li>◆ 遺伝子治療：Forge社の早期黒字化を目指し、CDMO事業をさらに拡大</li> </ul>

Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

25

バイオフーマサービスです。

23年度は主に北米のバイオ医薬品を中心とした顧客の在庫調整の影響や、欧州における一部設備の核酸医薬製造への転換対応により、減益となりました。

一方、直近では当社の独自技術による優位性の高い領域で、受注が増加しております。

例えば、AJIPHASE<sup>®</sup>やAJICAP<sup>®</sup>、Forge社の遺伝子治療のように技術優位性の高い領域で受注が伸長してきております。

今後も当社技術の優位性を高め、事業構造の強化と成長に挑戦していきます。

## I-14. <バイオファーマサービス&イングリディエンツ> バイオファーマサービス(CDMO)【Forge社除く】



バイオファーマサービス(CDMO)の既存ビジネスはFY23-4Qに増収増益

### 欧州

4Qは円貨・現地通貨ベースともに大幅な増収増益  
(売上は二桁半ば億円を超える増収。事業利益も大幅な増益。)

### 日本

事業利益は4Qも前年+20%、FY23累計では+50%に迫る伸長  
「AJIPHASE<sup>®</sup>」が引き続き好調に推移、日本の業績を牽引

### 北米(アルテア社)

FY23-4Qは減益幅を縮小させることができた。FY24の本格回復を目指す

FY23は欧州の独自差別化技術への設備転換、日本の「AJIPHASE<sup>®</sup>」の順調な拡大や「AJICAP<sup>®</sup>」の  
新規ライセンス獲得など、Forge社の買収を含めてFY30に向けた種まきが進んだ。  
北米は顧客拡大による売上拡大とコスト改善の両輪で業績回復を目指す。

Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

26

23年度の第4四半期はバイオファーマサービスの既存事業が大きな回復を  
みせました。

Forge社の買収影響を除くと、欧州と日本が牽引し、事業利益を伸長させて  
います。  
北米のアルテア社も減益幅を縮小させ、24年度の本格回復を目指しています。

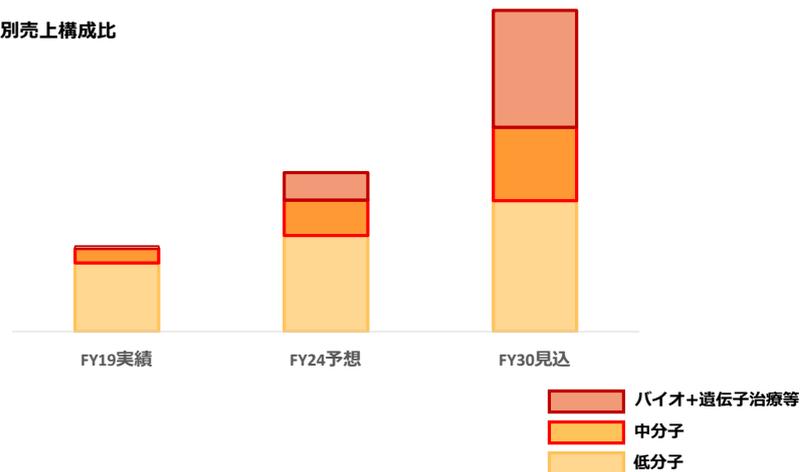
23年度はForge社の買収も含めて、将来の成長への種まきをしっかり  
できたと考えております。

## I-14. <バイオファーマサービス&イングリディエーツ> バイオファーマサービス(CDMO)【全体】



「AJIPHASE<sup>®</sup>」による核酸医薬を中心とした中分子の成長と「AJICAP<sup>®</sup>」や先端モダリティである高分子や遺伝子治療等の拡大により、2030年に向けて持続的かつ大きな成長を目指す。

モダリティ別売上構成比



Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

27

このスライドでは、当社のモダリティ別の売上の見通しを示しております。

5年前は低分子が圧倒的なドメインでしたが、今年度は6割を切り、一方で急成長した中分子が全体の1/4を占める見通しです。

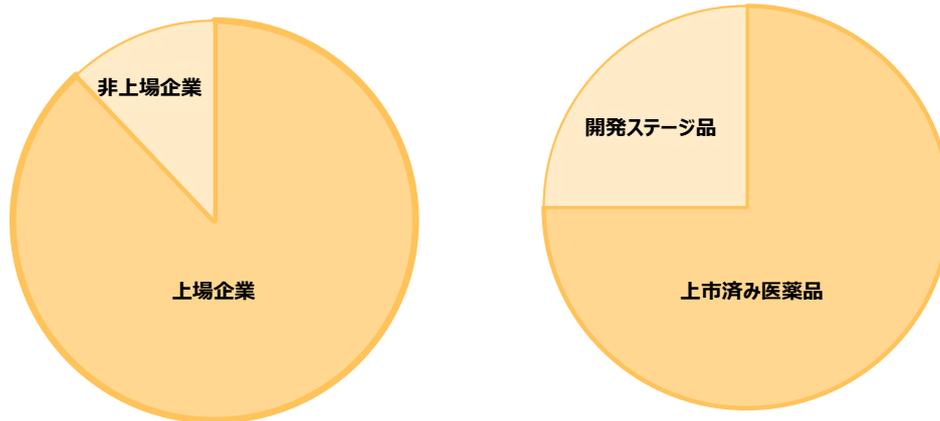
そして30年度には、中分子やバイオ・遺伝子治療領域が大きく伸長し、独自技術による優位性が高い事業ポートフォリオを目指していきます。

## I-14. <バイオファーマサービス&イングリディエンツ> バイオファーマサービス(CDMO)【全体】



バイオファーマサービス(CDMO)事業は、顧客は約90%がラージファーマを含む上場企業、ステージでは約75%が上市済み医薬品と、安定した事業基盤を築いている。

FY23実績  
売上構成比



Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

28

こちらの2つの円グラフは23年度のバイオファーマサービスの顧客とステージの構成比を示したものです。顧客ではラージファーマを含む上場企業、そしてステージでは上市済み医薬品が占める売上が大半であり、安定した事業基盤を築いていることがお判りいただけると思います。

## I-15. Forge社買収のフォローアップ



23年度実績  
(第4四半期のみ)

売上：10億円、事業利益：▲35億円、(うち無形資産償却：▲5億円を含む)

別途下期に、13億円の取得関連費用を計上

24年度業績予想

売上：100億円超、事業利益：約▲75億円(うち無形資産償却：約▲20億円)

Forge社のれん：459.9億円(暫定:3月末日レート)

### PMIでのFindings

#### ① 顧客・パイプラインの順調な拡大

40以上の顧客数、3桁に迫るプロジェクト数

⇒買収後も着実に増加

顧客数 45社に到達、IND\*承認プロジェクト 買収後に3件追加

#### ② AAVだけではなく、想定以上にプラスミドを含めた引き合いが強い

#### ③ 想定通り、アミノサイエンス®とForge社技術の親和性を確認

シナジーチームの立ち上げ（特に、遺伝子治療用培地の開発とAAVの改良）

→ 中長期の成長のポテンシャルは見込通り

\*アメリカ合衆国の新薬臨床試験開始申請 Investigational New Drug Applicationの略

Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

29

2023年12月に買収をしましたForge社の23年度第4四半期と24年度の予想になります。

PMIは順調に進捗しています。

顧客数は買収後も増加し45社に、また買収後に3件のプロジェクトが臨床試験に入りました。

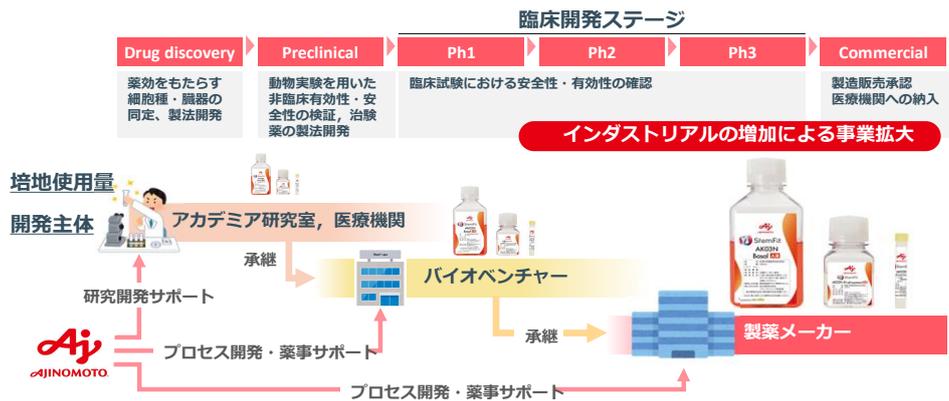
当社とForge社によるシナジーチームも立ち上げ、アミノサイエンス®とForge社の技術を融合させ、独自技術による優位性をさらに確立させて参ります。

## I-16. <バイオファーマサービス&イングリディエント (再生医療用培地) >



京都大学iPS細胞研究所(CiRA)と連携し、2014年に「StemFit®」を共同開発。  
iPS細胞の研究開発ステージの進展と共にアカデミアに加えてインダストリアル(海外ラージファーマ含む)に顧客層を拡大しFY23黒字化。今後更なるトップライン成長と収益貢献を見込む

Forge社との連携により遺伝子治療用培地への展開も計画



Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

30

再生医療用培地事業が23年度には黒字化しました。  
京都大学と共同開発した「StemFit®」が、アカデミアに加えて  
インダストリアルへ顧客を拡大し、数量が伸長したことが貢献しました。

今後はさらなるトップラインの拡大を目指し、またForge社との  
連携により、遺伝子治療用培地も開発をしていきます。

## I-17. 2030ロードマップ ASV指標

2030 ASV指標への達成に向けて、FY24予想の着実な達成を目指す

	FY22	FY23	FY24 業績予想	FY25計画	FY30計画	【参考】 EPS 約3倍 (FY22対比)を目指す	
ASV指標	経済価値指標						
	ROE (Forge社買収影響除く)	12.9%	11.0% (11.4%)	約12% (約13%)	18%	約20%	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
	ROIC (>資本コスト) (Forge社買収影響除く)	9.9%	8.7% (9.4%)	約9% (約10%)	13%	約17%	
	オーガニック成長率	9.5%	1.7%	約7%	5% (FY22-25)	5%~ (FY25-30)	
EBITDAマージン	15.2%	15.7%	約16%	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 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)		
無形資産強化							
従業員エンゲージ メントスコア	75%	76%	-	80%	85%~		
コーポレート ブランド価値	1,391 (実績 前年比 +15%)	1,625 (実績 前年比 +17%)	-	FY22比、CAGR 7%~			

経営が示す挑戦的目標

2030ロードマップにおけるASV指標の進捗となります。

ROEとROICについてはForge社の買収で総資産が増えたことによる影響が23年度にはありましたが、24年度は数値改善を図っていきます。25年度の目標とはギャップがあるものの、ボトムを注視しながら事業利益を着実に成長させることに加え、棚卸資産の圧縮といった分母の削減にも注力し、達成に向けて注力していきます。

また調味料・食品と冷凍食品の着実なトップラインの拡大に加え、ヘルスケア等の成長回帰で、オーガニック成長率も5%を上回り、25年度ASV指標達成を見据えています。

EBITDAマージンは順調に拡大させております。

## I -17. 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				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 実績	FY24 業績予想	FY25 計画 (FY22-25)	FY22 実績 (BP額)	FY23 実績	FY24 業績予想	FY25 計画 (FY22-25)	FY22 実績	FY23 実績	FY24 業績予想	FY25 計画	FY22 実績	FY23 実績	FY24 業績予想	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redients	7,750 億円	5.5%	7.3%	5%	848 億円	31.5 %	0.2%	12%	14.9%	16.7%	約15%	16%	14.9%	17.3%	約17%	16%
									*11.0 % *15.0 % 約15% 16% WACC 7%								
冷凍食品	冷凍食品	2,672 億円	0.6%	6.1%	3%	20 億円	95 億円	115 億円	100~ 億円	▲3.3% *0.7%	4.4% *3.4%	約5%	5%	5.5%	8.3%	約8%	8%
										▲3.3% *0.7% 4.4% *3.4% 約5% 5% WACC 5%							
ヘルスケア等	バイオフィーマサービス & イングredients																
	ファンクショナルマテリアルズ (電子材料等)	2,996 億円	▲6.8 %	8.8%	8%	486 億円	▲49.9 %	24.0%	13%	4.2% *12.6%	約4% *4.6%	約7%	18%	21.8%	15.0%	約17%	27%
	その他									*11.0 % *15.0 % 約15% 16% WACC 7%							
									4.2% *12.6% 約4% *4.6% 約7% 18% WACC 7%								
合計		13,591 億円	1.7 %	7.4 %	5%	1,353 億円	9.1 %	7.0 %	15% ~	8.7% *9.9%	約9% *8.0%	約10%	13%	15.2%	15.7%	約16%	17%
										8.7% *9.9% 約9% *8.0% 約10% 13% WACC 6%							

\*除く固定資産売却益・減損  
\*\*除くForge社連結影響

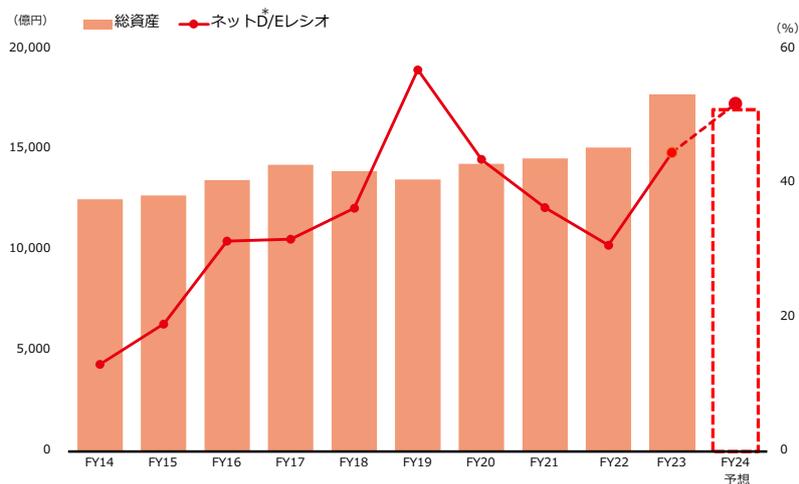
Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

32

各セグメントのASV指標はご覧の通りです。

## I-18. 資産・負債

総資産については、為替影響による流動資産の増加に加え、Forge社の資産の純増により、増加。FY24はネットD/Eレシオの範囲を40%-60%に引き上げ、コントロールしていく。



\*ネットD:有利子負債 - 現預金×75%

Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

33

23年度は棚卸資産等が為替の影響を受け、またForge社の資産が加わり、総資産は増加しました。

24年度は後述します棚卸資産回転日数の削減に加え、23年度よりも円高の為替設定もあり、総資産を減少していく計画です。

また、ネットD/Eレシオの範囲を30%-50%から40%-60%に引き上げ、コントロールしていきます。

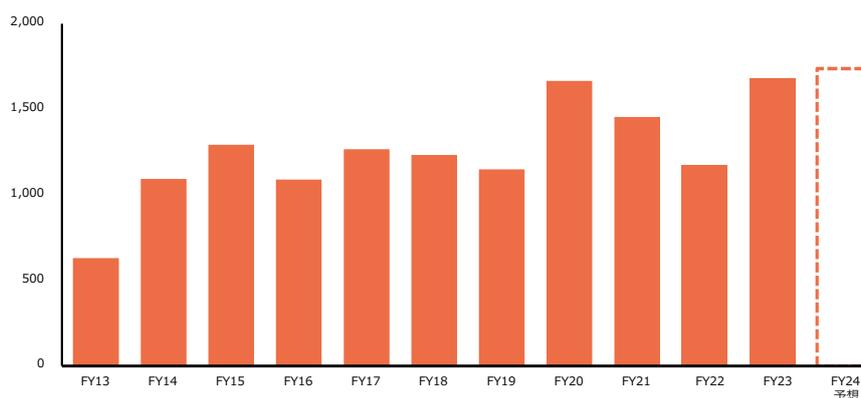
## I-19. キャッシュ創出



FY23は運転資本改善(特に棚卸資産増加によるキャッシュアウト減少)により、1,700億円に迫るキャッシュを創出し、FY20を上回る営業CF新記録。FY24はさらに運転資本を改善し、キャッシュ創出力向上を加速する。(1,700億円以上のキャッシュ創出を見込む。)

営業CF

(億円)



Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

34

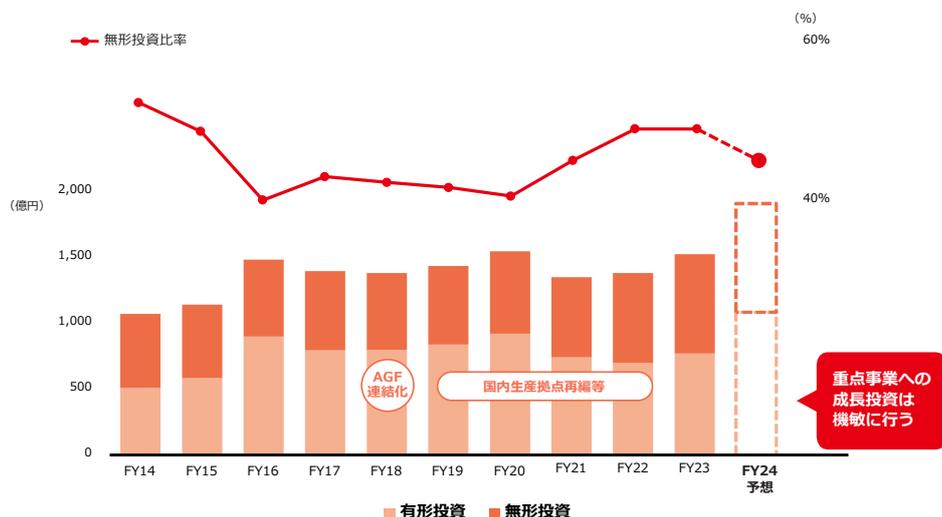
23年度の営業キャッシュフローは20年度レベルまでのキャッシュ創出力の回復を掲げておりましたが、計画を上回り、新記録となる約1,700億円を実現しました。

棚卸資産のキャッシュアウトを減少させ、運転資本が改善したことがキャッシュ創出につながりました。

24年度はさらに運転資金を改善することでキャッシュ創出力を向上させ、1,700億円を超える営業キャッシュフローを見込んでおります。

## I-20. 戦略投資

FY24は構造改革から再成長へのシフトを加速するため、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が、無形資産投資比率は約45%を見込む。



Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

35

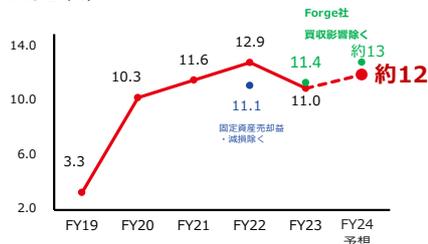
23年度は人財・マーケティング・R&Dといった無形資産への投資を充実させ、有形・無形の投資比率は50%となりました。

一方、24年度は成長に向けた設備投資を1,000億円を上回るレベルで実施する計画です。無形資産の投資も充実させますが、無形資産への投資比率は45%を見込んでいます。

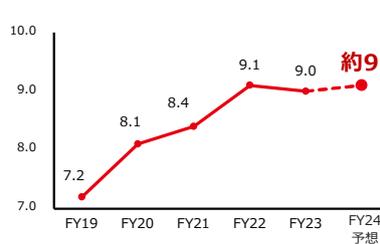
## I-21. 重要経営指標推移

FY23はForge社買収の総資産増加の影響を受けたが、FY24は数値改善を見込む。

ROE (%)



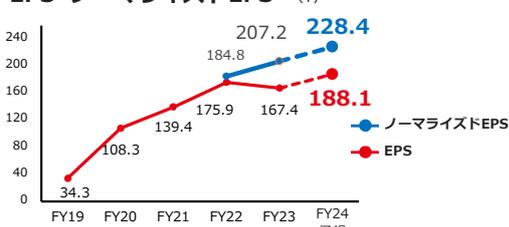
ROA 事業利益ベース (%)



ROIC (%)



EPS・ノーマライズドEPS\* (円)



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

Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

36

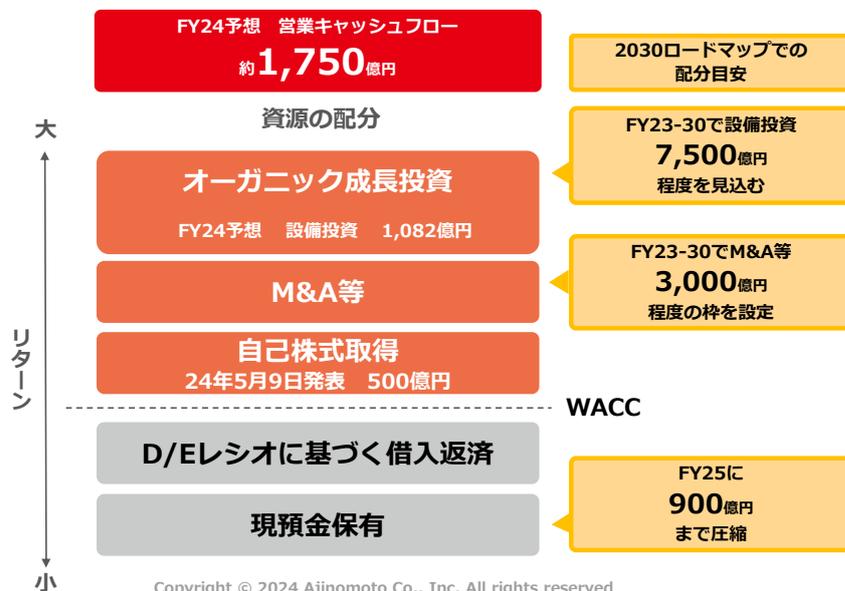
中期ASV経営 2030ロードマップの重要経営指標です。

ROE・ROICはFY22の川崎の工場跡地の土地売却を除いた数値との比較ではFY23はほぼ前年並みですが、Forge社の影響を除くと前年を上回る値になっております。

事業利益ベースのノーマライズドEPSについては、FY23もしっかり上昇しており、非定常の利益を反映させないことで、従来のEPSに比した優位性がご確認頂けます。

## I-22. 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。



Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

37

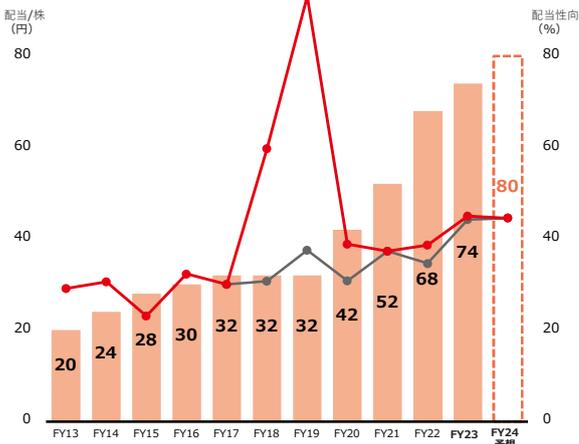
24年度は約1,750億円のキャッシュ創出を目指すとともに、本日500億円の自己株式所得を発表しました通り、株主還元も積極的に進めて参ります。

## I-22. 成長投資と株主還元

FY24は累進配当方針に基づき、増配予定。5月9日に500億円の自己株式取得を発表し、株主還元もさらに加速させていく。

### ■ 配当 (FY13-FY24予想)

- 配当 / 株
- 配当性向
- 配当性向 (除く減損)



Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

### FY23

**74円/年 (増配予定)**

対FY22 +6円

**900億円、約16.6百万株の  
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 **3.15%**

### FY24

**80円/年 (増配予定)**

対FY23 +6円

**500億円、12.5百万株を  
上限とする自己株式取得を決定**

発行済株式総数  
(自己株式除く)  
に対する割合 **2.44%**

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

38

株主還元についてご説明します。

減配せず、増配もしくは配当維持を方針とする累進配当政策、非定常の利益変動の影響を受けにくいノーマライズドEPSに基づく配当を実施していくことで、24年度は6円増配となる年間80円を計画しております。

さらに23年度は900億円の自己株式取得を実施しましたが、本日も500億円の自己株式取得を発表しました。

株主還元については引き続き積極的・機動的に実施していきます。



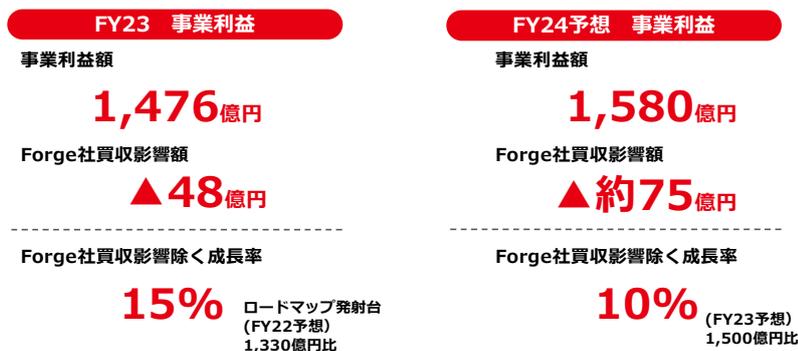
I 2023年3月期決算概要と2024年3月期業績予想

II 企業価値向上に向けた取組み

**Aj**  
AJINOMOTO

## II-1. 中期ASV経営(高みを目指して)

FY23の事業利益はForge社買収影響を除いて、FY22予想に対し15%成長を実現。  
FY24予想の事業利益もFY23予想に対して二桁成長を目指す。



早期にForge社も含めてASV指標の軌道に回帰し、FY30のさらなる高みに挑戦する。

23年度は「2030ロードマップ」の初年度でした。  
事業利益につきましては、Forge社の買収影響を除くと予想の1,500億円を上回り、ロードマップの発射台となる22年度予想の1,330億円との比較では15%の伸長を達成することができました。

24年度は23年度予想の1,500億円に対して、為替影響はネガティブながら10%の伸長を目指します。

早期にForge社を収益貢献するよう取り組み、30年度のさらなる高みに挑戦していきます。

## II-1. 中期ASV経営(高みを目指して)



スピードUp × スケールUpのベストプラクティスが、グローバルで次々に創られている。

スピードUp	スケールUp
<div style="border: 1px solid red; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block;">徹底した見える化と進捗確認</div>	<div style="border: 1px solid red; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block;">「型」の横展開</div>
<p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆北米冷凍食品 TDCマージン</li> <li>◆グローバル原燃料市況と値上げ状況</li> <li>◆グローバル棚卸資産回転日数(後述)</li> <li>◆SKU適正化(削減と意図的増加)</li> <li>◆バッドニュースファーストによる初期動作迅速化</li> </ul>	<p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆電子材料高速開発システムの他事業応用                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ブラジル「Gyoza」立ち上げ</li> <li>・食品キーアカウントとの協働</li> <li>・業務改善システム「Infinity Cycle」への応用</li> </ul> </li> <li>◆アセアン発のローリングフォーキャスト グローバル展開</li> <li>◆アジアの風：輸出入の「型」</li> </ul>
<div style="border: 1px solid red; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block;">外部との協業、他</div>	<div style="border: 1px solid red; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block;">スケールUpの実績</div>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆冷凍宅配弁当「あえて、」事業立ち上げ</li> <li>◆「AjiPro<sub>®</sub>-L」の明治グループ・鹿児島経済連との協働</li> <li>◆アセアンEC事業(伴走社との協働)</li> <li>◆イノベーション戦略チーム発足とインテリジェンス機能強化による新事業創出</li> <li>◆取締役会の実効性向上:特に執行のリスクテイクを支える</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆苦境に陥った法人や事業再生:北米冷食・ベトナム風味調味料</li> <li>◆“Swing The Bat”による2桁億円狙える新製品創出</li> <li>◆コーポレートブランド価値拡大1,625mUS\$(前年比+117%)</li> <li>◆知的財産:特許件数・ライセンス収入増</li> <li>◆M&amp;A: Forge社買収による遺伝子治療CDMO</li> </ul>
次のドライバーの育成・その次のドライバーの種まきを「スピードUp × スケールUp」	

Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

41

2022年4月の就任以来、  
受け継ぐこと：「志×熱×磨」  
進化させたいこと：「スピードUp X スケールUp」  
とお話してきました。

就任から2年間が経ちましたが、「スピードUp X スケールUp」の  
ベストプラクティスが次々と創出されています。  
そのベストプラクティスを横展開し、横展開のスピードも加速させることで、  
さらなるスケールUpの実現を目指します。

スピードUp では、北米冷凍食品 TDCマージンやグローバル原燃料市況と値上げ  
状況の徹底した見える化と進捗確認やバッドニュースファーストによる初期動作迅  
速化を進めています。

スケールupでは電子材料高速開発システムの他事業応用やアセアン発のローリン  
グフォーキャストなどの「型」をグローバルに横展開することで、北米冷食・ベト  
ナム風味調味料などの苦境に陥った法人の事業再生や、“Swing The Bat”による  
2桁億円を狙える新製品創出などのスケールUpが実現してきています。

また、オリゴ核酸・メディカルフード・バイオスティミュラント等のアグリビジネス  
といった次の成長ドライバー育成、  
遺伝子治療CDMO・日欧米に加えブラジル・東南アジア他へのGYOZA-X展開・  
グリーン領域といったその次の成長ドライバーの種まきも進めており、「スピード  
up X スケールup」に寄与しています。  
一方で、やめること・減らすことを決めたり、OE (Operational Excellence)  
による承認プロセスのシンプル化に着手する等、ビジネスの2S、整理整頓をしな  
がら、S×S、スピードup X スケールupを推進しています。

## II-1. 中期ASV経営(高みを目指して)

2030ロードマップの実現に向けて、志を共有・共感し、活発な議論で切磋琢磨するイベントを実施。従業員にも社内SNSで内容が共有されている。



### ロードマッププレゼンテーション

- ・各社・各事業の2030ロードマップの進捗および今後の打ち手について議論。
- ・ベスト・プラクティス(「型」)の共有も実施。
- ・社外の視点を取り入れることを意識。  
(社外取締役やバリュー・クリエーション・アドバイザーボード・メンバーも参加)



Director's Opinion Exchange Meeting

### 取締役意見交換会

April 4-5, 2024



### 取締役意見交換会

- ・2030年の先を見据え、味の素グループの企業価値をどう上げるか、忌憚のない議論を実施。
- ・【岩田取締役会議長のコメント】  
予定調和の議論は全くなく、普段の取締役会から自由闊達な発言がされているが、それが強く出た会議。私も社内取締役に社外取締役をどう見ているか、率直にお尋ねしました。

「スピードUp X スケールUp」の土台となるのが、「志×熱×磨」です。率直な意見交換で志の共有・共感を図るイベントを開催し、それを社内SNSで従業員にも共有しています。

## II-1. 中期ASV経営(挑戦する組織風土へ)

自発型企業組織文化の醸成を様々な企画で展開している。

人財公募制度 本格化

A-STARTERS  
新規事業創出プログラム

ADF(AJINOMOTO GROUP Dialogue for the Future)  
～若手向け対話・体験・体感型 人財育成プログラム

手挙げでのプロジェクト参加促進

～役員研修、新事業創造、  
「TRY&A-CROSS」によるネットワーク型働き方の推進



Flags 「挑戦を応援したり、自ら参加することを称える活動・シンボル」

【動画】これからの世代に挑む者～「Z世代事業創造グループ」海蔵寺菜里の挑戦に迫る  
|ストーリー|味の素グループ (ajinomoto.co.jp)



### 「挑戦からの学び」自社事例を用いた取組み

(目的) 間違い探しや失敗の予防ではなく、次の挑戦の成功確度を上げる  
“挑戦からの学び”としてリアルな組織知にしておくこと

(自社ケーステーマ) インドネシア冷凍パン事業・M&A・北米冷凍食品生産改善  
ブラジルでの高速開発システム・外部共創によるアセアンEC等

そして、挑戦する組織風土への企業風土変革を加速させています。

上期の決算発表でもお伝えしましたが、23年度には100件を超える公募や通算応募件数が250件に迫るA-STARTERSなど、挑戦を促す施策に加え、「TRY&A-CROSS」という、様々な組織から募集されたテーマに、従業員が手挙げで挑戦し、組織横断で、自分の仕事の約10%を充てる兼務扱いでタイムリーに取り組む仕組みを立ち上げたり、「挑戦からの学び」という自社事例からの学びも開始しています。

## II-2. 環境変化への対応

マクロ経済環境の変化(為替影響等)、地政学的リスクの顕在化、気候変動による事業の影響等、激変する環境を把握し、機敏に対応し、即時に事例をグローバルに共有することでレジリエントな企業価値向上を図る。

主なリスク	起こりうる事象	対応・打ち手
インフレ環境継続リスク	人件費・原燃料の高騰	原燃料価格・TDCマージン モニタリング 必要に応じた値上げ
為替影響リスク	現地(日本含む)通貨安	(各国)輸入原料の購入価格上昇(必要に応じた値上げ) 為替に左右されないビジネスモデル構築 (新興国)現地通貨での輸入スキーム
地政学的リスク	原油価格上昇 SCMの綻び 調達先一国リスク	石油価格 モニタリング(必要に応じた値上げ) 輸送ルート・スケジュールの柔軟な修正 原材料の調達先の複数国化
気候変動リスク	エルニーニョ現象 日本の暖冬	原料価格 モニタリング(必要に応じた値上げ) 気温に左右されない品揃えの整備

グローバル化が進む中で、環境変化がもたらす様々な影響に対し、機敏に対応していく

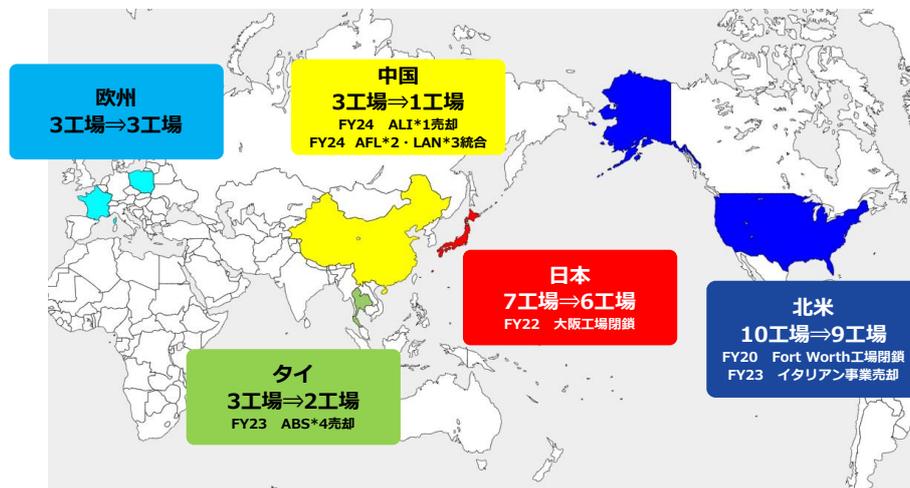
そして、激変する環境への対応です。

グローバル化が進んでいますので、北米のインフレ・金利高が継続すれば、円を含めた各国現地通貨の通貨安、北米でのベンチャー企業の資金繰り等々、多種多様なリスクが発生します。中東の状況によっては、燃料高を含むロジスティクスをはじめ、大きな影響を与えかねません。

原燃料は落ち着いてきたとの見方もありますが、日本をはじめとして24年度も値上げをしている国・カテゴリーはあります。一方で、競合が価格競争に走ったとしても、中長期を見据えて必要以上の価格対応をすることなく、サステナブルな事業運営を目指します。

## II-3. 筋肉質な収益構造への取組み① 冷凍食品

冷凍食品は海外19工場⇒15工場、日本国内7工場⇒6工場とアセットライトを遂行。  
約35億円の固定資産を削減し、2025年のROIC5%達成を目指す。



\*1 ALI: アモイ味の素ライブ如意食品社  
\*2 AFL: 連雲港味の素冷凍食品社  
\*3 LAN: 連雲港味の素如意食品社  
\*4 ABS: 味の素ベタグロ・スペシャリティフーズ株式会社

Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

45

続いて、筋肉質な収益構造への取組みです。

2019年に冷凍食品の海外工場を19工場から15工場に削減し、より効率的に利益を創出する事業構造を目指すとお伝えしました。

お約束した海外4工場に加え、日本の1工場も稼働を停止し、今後も冷凍食品事業のROIC5%を目指して、成長加速と効率性の両立を推進してまいります。

アセットライトはネバーエンディング、終わりなき旅です。

## II-3. 筋肉質な収益構造への取組み②



### サプライチェーンマネジメント変革活動（キャッシュ創出の取組み）

アフターコロナの中、反動による需要減や不安定なサプライチェーンの対応で棚卸資産回転日数のFY23目標は未達だが、DX推進によりSCM変革の基盤強化を進めている。

1. サプライチェーンを可視化するDMPを構築し、PSI管理の高度化を推進
  - ・国内：卸や店頭在庫も可視化し、サプライチェーン全体の在庫を活用したPSI管理を開始
  - ・グローバル：各生産拠点と販売拠点の適正在庫を設定し、グローバル月次PSI管理を開始
2. 経営メンバーが各法人と直接コミュニケーションを図る月次マネジメントを開始
  - ・各法人の棚卸資産回転日数や改善状況を月次で可視化する仕組みを構築
  - ・経営メンバーから直接メッセージを伝えることで各法人の活動をドライブ
3. グローバルで各法人のベストプラクティスを共有する仕組みを構築



Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

46

そして、棚卸資産回転日数の削減です。

棚卸資産回転日数の削減については、高い目標を掲げていながら、未達を繰り返しております。

未達の原因は色々ありますが、きちんと数値が見える化して具体的な目標を定め、その進捗を追いかけて来なかったこと、これが大きいと考えております。

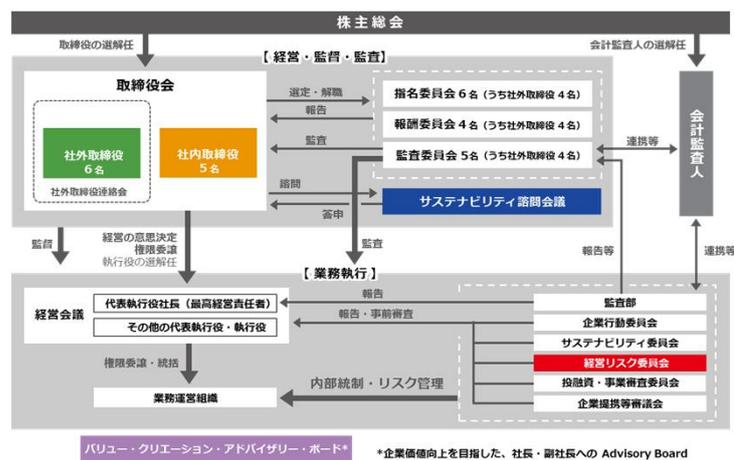
先ほどの「スピードUp X スケールUp」でもお話ししましたが、「見える化」を進め、各国横並びでその情報を月次で共有し、さらにはベストプラクティスも組織知として積み上げていく。

アセアンのローリングフォーキャストや、機敏な値上げ対応でも成果を上げたこのマネジメント力向上の「型」を棚卸資産にも当てはめます。

私を含めた経営も粘り強く、棚卸資産回転日数の削減に向けて、各国・各事業での挑戦を応援し、リードしていきます。

## II-4. リスク管理とガバナンス

昨年度より経営会議の直下に経営リスク委員会を設置。  
 経営がイニシアチブを持って対処すべきリスクに対応。  
 サステナビリティ委員会と協働して、2024年度のリスクと機会の見直しを実施。



Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

47

本日は、品質保証部長のスムリガから、味の素グループの品質保証のお話をさせていただきます。

その前に私から、品質を含めたリスク管理とガバナンスの話をしてします。

23年度から経営会議の直下に経営リスク委員会を設置し、執行サイドである経営が、イニシアチブを持って対処すべきリスクに対応すべく、取組みを開始しております。

一方で、重大なリスクとなる可能性がある事象が生じた場合、執行から常勤監査委員である社内取締役者に即時に共有し、常勤監査委員から5名の取締役で構成される監査委員会に共有する仕組みを構築しております。

「攻めと守りのガバナンス」ですが、実効性ある「守りのガバナンス」も機能させ、然るべきリスク対応を進めて参ります。

それではスムリガさん、お願いします。

## II-4. 味の素グループの品質保証体制



### (1)顧客を中心とした「価値提案」



味の素グループの品質保証体制は、常にお客様を第一に考え、安全で高品質な商品・サービスを提供できるように構成されております。

全てをお話しすることは以下の四つの視点からご説明いたします。

- 1.国際規格ISO9001を骨格にした味の素グループの品質保証システム ASQUA（アスカ）
- 2.経営のリーダーシップのもと、社員一人ひとりの業務品質改善
- 3.開発ステージに合った品質アセスメント
- 4.お客様の声を反映した商品の開発システム

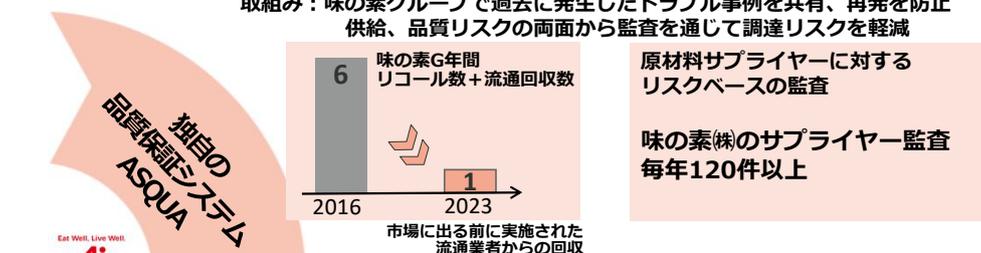
こちらに、製造工程の自動化を推進している例として、弊社の九州工場を導入した印字工程の映像をご紹介します（動画）。このような印字の工程に関しましては、過去よりヒューマンエラーによるトラブルが散見されていましたが、このシステムにより防止することができています。

## II-4. 味の素グループの品質保証体制



### (2)味の素グループの独自の品質保証システム

取組み：味の素グループで過去に発生したトラブル事例を共有、再発を防止  
供給、品質リスクの両面から監査を通じて調達リスクを軽減



### (3)社員一人ひとりの業務品質改善



Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

49

我々は、味の素グループの品質保証システムASQUAに従い、品質トラブル低減の取組みを続けております。事例の一つとして、原材料サプライヤーに対しては、リスクに従った監査を実施しています。このような活動の結果、商品のリコールや流通からの回収の数は、減少の傾向が見られています。

こちらは、品質教育と品質に関わる従業員エンゲージメントのデータです。e-learning拡大の効果もありますが、品質教育には力を入れ、受講数も毎年上げることができております。

このような結果、味の素グループのエンゲージメント・サーベイでは「品質への責任感」に関する質問に関して、グローバルの高業績企業と比較しても、高水準のスコアを維持しております。

## II-4. 味の素グループの品質保証体制



### (4) 顧客へのフォーカス

品質保証仕組みは、「守りと攻め」のツール

お客様の声を反映した  
魅力ある製品の提供  
年間平均72品種  
(2021年~2023年)



冷凍餃子がうまく焼けないというお客様の声をきっかけに約3500個のお客様のフライパンを収集、調理検証実施

顧客のニーズや声に対応した取組み

健康リスク拡大防止のための  
お客様の声ダブルチェック仕組み  
グループ会社

(リテールの売り上げ99%) : チェック

味の素(株) 品質保証部 :  
横断的チェック

年間約40万件を解析  
迅速な商品回収などの対応につなげ、  
顧客への被害を最小限にする

AI使用



品質文化

開発ステージに  
合わせた  
品質アセスメント

### (5) 段階的なアセスメント

4段階の厳格な安全性、品質、法令社会と環境性遵守評価



グローバル規制  
コンプライアンスと  
品質保証を単一の  
「センター・オブ・  
エクセレンス」に統合



フィリピン味の素社  
(製品重量子エッカー管理)

Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

50

弊社の品質保証仕組みは、「守りと攻め」のツールになっています。品質のお客様の声で製品改善もすすんでいます。事例の一つとして、味の素冷凍食品の冷凍餃子がフライパンに張り付いてしまうお客様の声をSNSから見つけ、これらを改善するためにお客様から直接フライパンを集め、製品の改善につなげました。

次に、健康危害リスク拡大防止のためのお客様の声ダブル・チェック仕組みをご紹介します。グループ会社でのお客様の声チェックに加え、味の素の品質保証部においても横断的なダブルチェックを行い、健康危害の恐れがあるクレームの放置を防止しております。こちらは、4段階の厳格な品質アセスメントの仕組みです。お客様へ安全で、高品質な商品を届けるために、多角的なチェックを行っています。

## CEOメッセージ



### ・ ロードマップの磨き込み

「2030ロードマップ」を発表して1年が経過した。各部門や法人との議論を重ね、取組みを進めてきた。

全体の実力は向上しているが、まだ「2030年にありたい姿」がエベレストになっていない部門や法人が一部ある。味の素グループはさらなる高みを目指せると感じている。

### ・ 実行力の向上

課題に陥った法人や事業再生の「型化」やSKU適正化やCCC削減など、課題を共有し、見える化を進め、ベストプラクティスを共有する仕組みを整えてきた。

「ありたい姿」を見据え、実行力を向上させていく。

### ・ 「志」と「熱意」、そして共感

「2030ロードマップ」推進の原動力は従業員の「志」に対する「熱意」と多様な関係者の皆様の共感。そのために社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させる取組みを推進していく。

従業員や関係者の皆様と共に成長し、企業価値のさらなる向上を目指す。



Eat Well, Live Well.

Aji  
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4四半期（1-3月期）サマリー



売上高：増収

**3,715億円**

対前年実績：111.8%

除く為替影響：105.4%

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&  
イングリディエンツ、  
調味料・食品が二桁%の成長で  
トップラインを拡大。

事業利益：増益

**231億円**

対前年実績：143.7%

除く為替影響：132.2%

調味料・食品が大きく伸長し、全体を牽引。  
ヘルスケア等もForge社の買収影響を  
除くと前年比約150%で、3Qまでの  
減益から回復した。

親会社の所有者に帰属する当期利益

**95億円**

対前年実績：54.0%

### 事業利益対前年増減内訳

単位：億円、▲は損サイド	対4Q-FY22	4Qに影響した内容
売上増減によるGP増減	126	為替影響に加えて、ヘルスケア等と調味料・食品の売上増がGP増に貢献。
GP率変動によるGP増減	73	調味料・食品のGP率改善が全体を牽引。
販管費増減	▲146	為替影響に加えて、戦略に沿った広告投資による販管費増加
持分法による損益	16	-

## 業績予想（損益計算書）



単位：億円、▲は損サイド

	24年度予想 (A)	23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	15,270	14,392	877	106%	108%
事業利益	1,580	1,476	103	107%	109%
その他の営業収益/営業費用net計	▲90	▲9	▲80	-	-
営業利益	1,490	1,466	23	101%	-
金融収益/金融費用net計	▲51	▲46	▲4	-	-
税引前当期利益	1,439	1,420	18	101%	-
法人所得税	▲389	▲400	11	-	-
当期利益（含む非継続事業）	1,050	1,020	29	102%	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	950	871	78	109%	-
非支配持分に帰属する当期利益	100	149	▲49	67%	-

## 業績予想：為替前提および為替感度



為替前提：対円

	FY24予想	FY23実績				FY23予想
		4Q	3Q	2Q	1Q	
USD	140.00	148.63	147.86	144.63	137.49	143.00
EUR	154.00	161.33	159.06	157.32	149.58	156.00
THB	4.00	4.16	4.15	4.11	3.99	4.07
BRL	28.00	29.98	29.84	29.59	27.81	28.85

為替感度 為替レート：対円

	FY24予想	事業利益への感度（換算時）
USD	140.00	±1円 → 約0.8億円
EUR	154.00	±1円 → 約0.4億円
THB	4.00	±0.01円 → 約1.1億円
BRL	28.00	±1円 → 約3.9億円

## II-2. 経済環境変化への対応（補足）



### 【直近、および今後の値上げ】

2024年3月 ナイジェリア	AJI-NO-MOTO®	為替下落に伴う輸入価格上昇 2023年12月に続く値上げ(値上げ率50%)
2024年3月 ブラジル	Sazon®	ブラジル経済での高いインフレの継続 2023年3月に続く値上げ
2024年4月 日本	インスタントコーヒー	コーヒー豆の高騰に加え、円安継続 2022年3月に続く値上げ(値上げ率20%)
2024年8月予定 日本	Cook Do® 中華だし 等	原料・包材価格の高騰 「Cook Do®」は2019年以來の値上げ

その他、ミャンマー・ペルー・ボリビア・メキシコでも値上げ実施

## 用語集①

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。	P30
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。	P25
管理会計ガイドライン	2022年7月に制定した当社グループの連結ベースでの管理会計領域における用語・計数の定義、管理プロセスの見える化・効率化を目指し、グループ各社が拠り所とすべき指針。	P11
純粋第一想起	アンケートなどで「〇〇で思い浮かべるものは？」という質問に対し、思い浮かんだものが純粋想起。そして、純粋想起で真っ先に思い浮かべたものを第一想起とする。	P16
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。Days Inventory Outstandingの略。 ((期初棚卸資産額＋期末棚卸資産額)÷2)÷売上原価（年間）×365(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。	P46
バリュー・クリエーション・アドバイザー・ボード	企業価値向上を目指した、社長・副社長への Advisory Board。 2024年5月現在のメンバーは佐藤 明氏（バリュークリエイト）、並木 将仁氏（インターブランドジャパン）、馬場 渉氏（前パナソニック執行役員）の3名	P42
プラスミド	細菌や酵母の細胞内にある、自分でコピーをつくらることができる小さなDNAの塊で、哺乳類細胞に目的の遺伝子を届けるために技術的に改変されたもの。このプラスミドDNAに目的の遺伝子を入れ、細胞内で働くようにするために利用する。	P29
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。	P41

## 用語集②

用語	意味・内容	
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。	P38
AAV	アデノ随伴ウイルス (Adeno-Associated Virus)。ヒトや霊長目の動物に感染する小型のウイルスで、病原性がなく、他のウイルスの存在なしでは自分自身を複製することができない。欠陥のある遺伝子をもつ細胞に、正常な遺伝子を効率的に届け、正常なタンパク質を合成させることができる。遺伝子を安全かつ容易に患者の細胞に届けることができるため、多くの病気の治療可能性が示唆されている。	P29
AI・生成AI	AIとは「人工知能」のこと。Artificial Intelligence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。 生成AI (ジェネレーティブAI) は、コンピュータが学習したデータを元に、新しいデータや情報をアウトプットする技術。これまで人間が実施していた「考える」や「計画する」をAIが実行し、アイデアやコンテンツを生み出す。	P23
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="#">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>	P26
AJICAP®	味の素グループが開発した、高性能な抗体薬物複合体 (ADC: Antibody-drug conjugate) の創出を可能にする技術。 (参考サイト) <a href="#">AJICAP®   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>	P26
ASQUA	1997年に制定した味の素グループ独自の品質保証システムで、「Ajinomoto System of Quality Assurance」の略。	P48・49
Bio Secure Act	米国において国家安全保障上の懸念から、ゲノム解析や開発・製造受託機関 (CDMO) などの中国企業4社を名指しし政府調達案件から排除する法案	P25
CAGR	年平均成長率のこと。Compound Annual Growth Rateの略。	P9・10・31・32

## 用語集③

用語	意味・内容	
CCC	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。 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。 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。	P51
CDMO	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。 医薬品製造受託機関(CMO=Contract Manufacturing Organizationの略)より、製剤化工程など試験薬の開発も担える点で事業範囲が広い。	P14,25-28
DMP	Data Management Platform (データ・マネジメント・プラットフォーム) の略。 インターネット上に蓄積されたさまざまなデータを一元管理できるプラットフォーム。	P46
DS	ディスカウント・ストア (Discount Store) のこと	P21
EC	ネット販売 (E Commerceの略。「eコマース」または「電子商取引」とも呼ばれる)。 インターネット上で行われる物やサービスの取引のこと。	
EDLP	通常的に低価格で商品を販売する価格戦略。Every Day Low Priceの略	P21
Forge社	米国の遺伝子治療薬CDMO企業である、Forge Biologics Holdings, LLCのこと。2023年12月、味の素株式会社が買収。	P41・43
GI値	食品に含まれる糖質の「吸収の度合い」を表す値。Glycemic Indexの略。	P20

## 用語集④

用語	意味・内容	
GLP-1	GLP-1（ジーエルピーワン）は、血糖値を下げる働きがあるホルモン。GLP-1受容体作動薬は、体外からGLP-1を補う糖尿病への薬だが、ダイエットへの効果が注目されている。	P25
GP	売上総利益のこと。Gross operating Profitの略。 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。	P5・6・14・24・53
OE	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	P22
PSI	Production（生産）、Sales（販売計画）、Inventory（在庫）の頭文字。 生産・販売・在庫を同時に計画すること。	P46
SKU	在庫管理上での最小の単位。Stock Keeping Unitの略。 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。	P22
TDC	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。 Total Delivered Costの略。	P22
TT・MT	TTは伝統的市場(Traditional Trade)。MTは近代的市場(Modern Trade)。	P17
WACC	加重平均資本コストのこと。Weighted Average Cost of Capitalの略。 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。	P10・12・37
Well-being	健康で幸せな状態。	P20

## 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/>