

味の素グループ
ASVレポート 2022
(統合報告書)

Cover Story

「世界に幸せをもたらすみなもと」=「幸せの素」を当社グループが提供し、その先
に実現するアウトカムとして、料理・食事・運動を楽しむ人々をモチーフにしました。
おいしさだけでなく人々の健康で豊かな暮らしを支える当社グループの姿勢や、
「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」という当社グループの「志」を実現する
ことが、「Eat Well, Live Well.」につながると考えています。

■お問合せ先

〒104-8315 東京都中央区京橋一丁目15番1号
味の素株式会社

グローバルコミュニケーション部
E-mail: integrated_reports@asv.ajinomoto.com
URL: <https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp>

グローバル財務部 IRグループ
E-mail: investor_relations@asv.ajinomoto.com
URL: <https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/>



「アジパンダ®」は
味の素グループの
グローバルアンバサダーです。

本レポート記載記事の無断転載・複製を禁じます。©味の素株式会社2022

Eat Well, Live Well.



AJINOMOTO

味の素グループ ASVレポート2022 (統合報告書)



AJINOMOTO



ASV経営の考え方と活動を伝える、ASVレポートへ

「統合報告書」をASV経営の考え方やそれに基づく活動をお伝えするための報告書と位置付け、「ASVレポート」へと改称しました。

編集方針

今回の「ASVレポート」では、味の素グループがASV経営を強気に推進し、さらに企業価値を高めていくために、新たなリーダーとして就任した藤江の「志」やコミットメントを「社長メッセージ」でお伝えしています。また、中長期的な価値創造に向けた成長戦略とその進捗、足元の戦略遂行の成果、2021年から新体制となったコーポレート・ガバナンスおよびサステナビリティ推進の強化について紹介しています。株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様との対話のきっかけとなれば幸いです。

対象組織

原則として、味の素(株)および連結子会社・持分法適用会社(2022年3月31日現在)を「味の素グループ」と表記しています。グループ全体の情報を十分に把握できていない事象は、報告の都度、対象組織を明示しています。

対象期間

2021年度(2021年4月～2022年3月)
ただし、過去の経緯やデータ、最近の事例を示すことが適当である場合は、この期間以外のものを報告しています。

将来見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている業績見通し等の将来に関する記載は、本レポートの発行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。

志

アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決

ビジョン

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

アウトカム

2030年までに、10億人の健康寿命を延伸します。

2030年までに、事業を成長させながら、環境負荷を50%削減します。

ASV経営

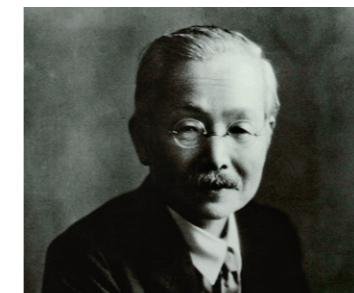
味の素グループは、事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組みにより成長してきました。この取り組みをASV(Ajinomoto Group Shared Value)と称し、現在も経営の基本方針(ASV経営)としています。

創業の志

「おいしく食べて健康づくり」



昆布だしに含まれるうま味成分が、アミノ酸の一種であるグルタミン酸であることを発見。



「うま味」の発見者
池田 菊苗
(東京帝国大学教授)



味の素グループ創業者
二代 鈴木 三郎助



グルタミン酸を原料とした世界で初めてのうま味調味料「味の素®」を発売。

創業から続く 「アミノ酸のはたらき」の追求

100年以上にわたり「おいしく食べて健康づくり」という創業の志を受け継ぎながら、「アミノ酸のはたらき」を活用し、おいしさや健康の両立を追求してきた味の素グループ。アミノ酸のリーディングカンパニーとして、「食品」と「アミノサイエンス」を柱とした幅広い事業をグローバルに展開しています。

「アミノ酸のはたらき」を活用した幅広い貢献

ヒトのカラダの約20%はたんぱく質でできています。このたんぱく質を構成しているのが、20種類のアミノ酸です。アミノ酸には、食べ物をおいしくする「呈味機能」や成長・発育を促す「栄養機能」、体調を整える「生理機能」、新たな機能を生み出す「反応性」といった機能があります。

味の素グループは、創業以来100年以上アミノ酸を研究し続けてきました。その研究から見出されたのは、アミノ酸そのものが持つ機能にとどまらずアミノ酸から生まれた

新しい素材、様々な技術等、多岐に渡ります。私たちはこれら全てを総称し、「アミノ酸のはたらき」と呼んでいます。

アミノ酸は、ヒト等の動物にとどまらず植物や微生物にとっても最も基本的な構成成分——つまり生きとし生けるものの「いのちのもと」です。だからこそ、「アミノ酸のはたらき」を活用することで、おいしさや健康栄養だけでなく地球環境まで幅広い貢献が可能となります。

アミノ酸の4つの機能

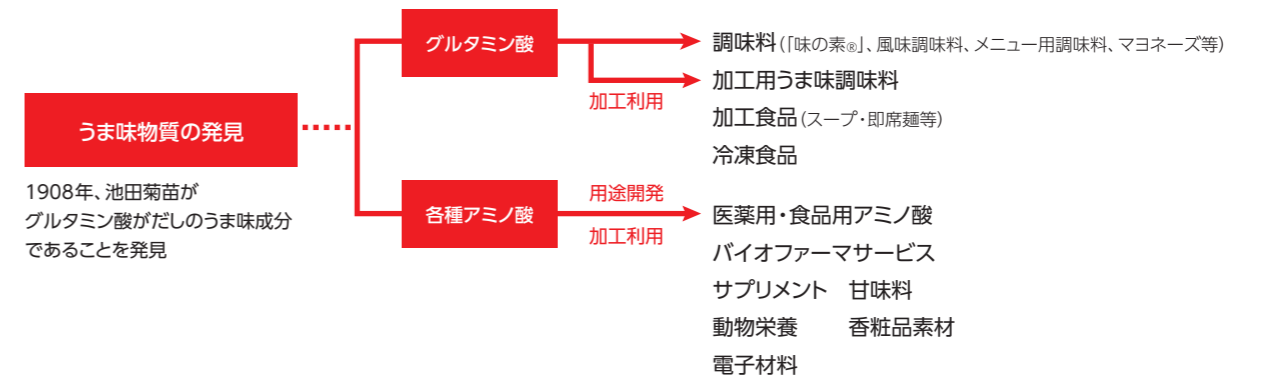


アミノ酸の追求による事業発展の歩み

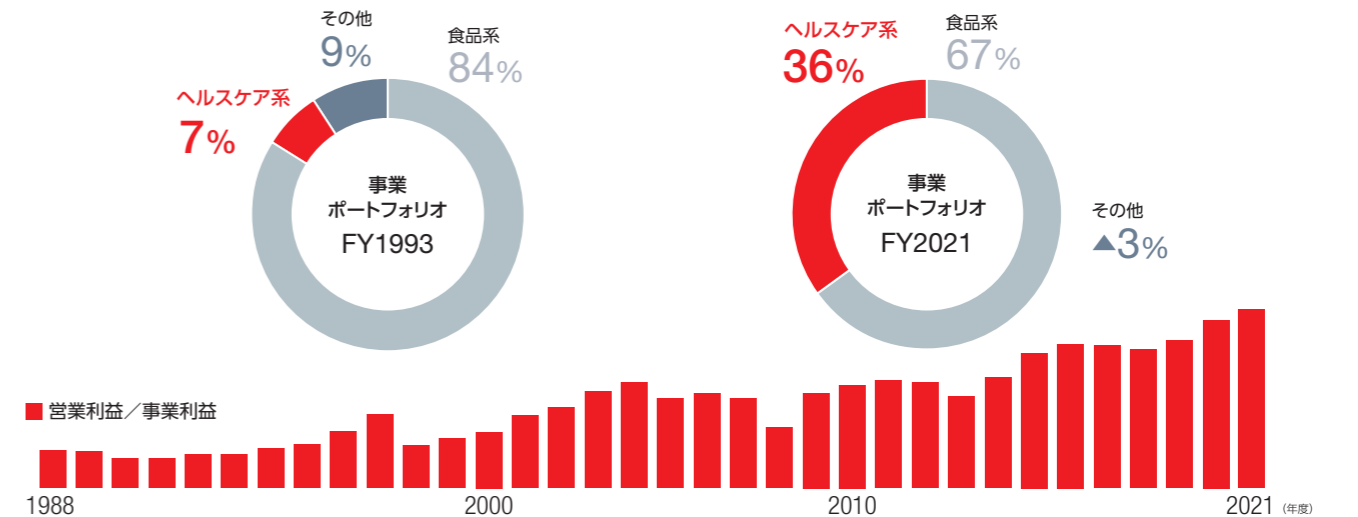
味の素グループは、世界初のうま味調味料を発売して以来、100年以上にわたり、「おいしく食べて健康づくり」という創業の精神を受け継ぎながら、アミノ酸の独創的な製法・利用法の開発を通じてグローバルに事業領域を拡大。

アミノ酸の様々なはたらきを組み合わせることで、食品や調味料の領域のみならず、ヘルスケアや電子材料の領域へと事業を多角的に展開してきました。

アミノ酸を起点とした事業拡大



営業利益／事業利益推移と事業ポートフォリオの変遷

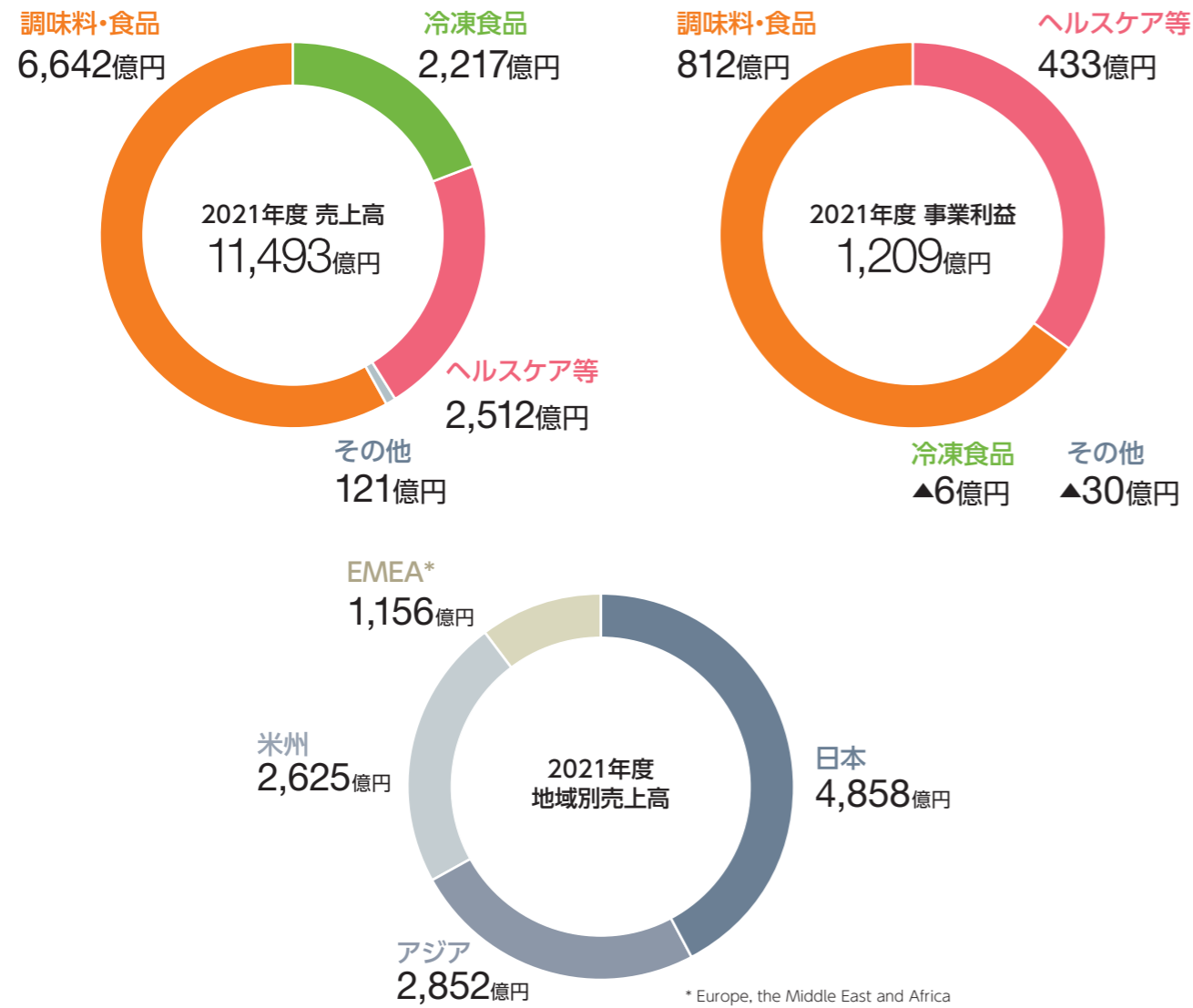


味の素グループの今の姿

世界中の生活者のライフスタイル・価値観の多様化や嗜好変化に対応しながら、社会・環境課題の解決に貢献するため、味の素グループは6つの重点事業に経営資源を集中。「アミノ酸のはたらきを探求し、世の中に貢献する

価値として活かし続けている」という味の素グループの独自性を活かして、食と健康の課題解決企業を目指して、妥協なき挑戦を続けています。

2021年度 事業別売上高・事業利益・地域別売上高



6つの重点事業

| | | |
|--------|---|--|
| 調味料・食品 | <p>調味料</p> <p>うま味調味料「味の素®」をはじめ、家庭の味を支える風味調味料、スマートな調理をサポートするメニュー用調味料等の製品を、130超の国・地域で提供しています。現地の生活者の嗜好に合うおいしさや栄養改善に貢献しています。</p> <p>栄養・加工食品</p> <p>スープ、飲料、即席麺等の即食・個食・健康ニーズに応えた食品や、医療系ルートへの提供を含めた栄養補助食品の事業を展開しています。グローバルなライフスタイルの変化に対応し、生活者のこころとからだの健康に貢献しています。</p> <p>ソリューション&イングリディエンツ (S&I)</p> <p>生活者ニーズに基づく顧客(食品メーカー、中食・外食産業)の課題解決に貢献する製品・サービスをグローバルに展開しています。独自素材を基軸にして、香気、呈味、食感を統合活用した「おいしさ設計技術®」により「おいしさソリューション」を提供しています。</p> |  <p>うま味調味料：「味の素®」</p>  <p>コーヒー飲料：「Birdy®」 Black Low Sugar</p>  <p>食感改良剤： 「味の素KK唐揚げ・お肉 ジューシー調味料」</p> |
| 冷凍食品 | <p>冷凍食品</p> <p>主に日本・北米・欧州において、ギョーザや米飯等のアジアンカテゴリーを中心とした製品を展開しています。おいしさにこだわりながら、生活者の簡便・時短ニーズや健康ニーズに応えています。</p> |  <p>「ギョーザ」</p> |
| ヘルスケア等 | <p>ヘルスケア</p> <p>アミノ酸およびアミノ酸をベースとした製品・サービスを、医薬、食品、化粧品等多様な領域の顧客に、グローバルに提供しています。アミノ酸の有する栄養機能、生理機能、呈味機能を活かして、生活者のQOL向上、快適な生活をサポートしています。</p> <p>電子材料</p> <p>「味の素ビルドアップフィルム®」(ABF)(半導体パッケージ用層間絶縁材料)を中心に、グローバルに製品を提供しています。主にパソコン用途、データセンター向けサーバー用途、通信ネットワーク用途に用いられており、顧客と共に生活者のより快適な生活をサポートしています。</p> |  <p>健康基盤食品：「グリナ®」</p>  <p>「味の素ビルドアップフィルム®」(ABF)</p> |



イントロダクション

| | |
|----------------------|---|
| 味の素グループが目指すもの | 2 |
| 創業から続く「アミノ酸のはたらき」の追求 | 3 |

社長メッセージ

| | |
|--------------|----|
| 社長メッセージ | 9 |
| 藤江社長ってどんなひと? | 17 |
| 後継者指名プロセス | 18 |

中長期成長戦略

| | |
|---------------------|----|
| CIOが語る持続的な成長戦略 | 20 |
| 事業モデル変革 | 23 |
| メガトレンド・4つのイノベーション領域 | 27 |
| 無形資産の強化 | 30 |
| 人財資産 | 31 |
| 技術資産 | 39 |
| 顧客資産 | 41 |

足元の確実な成長

| | |
|--------------------|----|
| 味の素グループのマテリアリティ | 45 |
| アウトカム実現へのアプローチ | 46 |
| 2020-2025中期経営計画の進捗 | 54 |
| クロスセクショントーク | 59 |
| セグメント別業績レビュー | 61 |
| 重点事業別成長戦略 | 63 |
| 財務資本戦略 | 69 |

コーポレート・ガバナンス

| | |
|-------------------|----|
| 代表執行役社長&取締役会議長 対談 | 75 |
| サステナビリティ諮問会議の活動概要 | 77 |
| コーポレート・ガバナンス | 79 |
| 役員一覧 | 92 |

業績・会社情報等

| | |
|------------------|-----|
| ステークホルダーエンゲージメント | 97 |
| 味の素グループのサプライチェーン | 99 |
| 10年間の財務データ | 101 |
| パフォーマンスデータ | 103 |
| グローバルネットワーク | 105 |
| 会社情報/株式情報/株価推移 | 107 |
| 外部評価/情報体系 | 108 |
| 用語集 | 109 |

01

社長メッセージ

| | |
|--------------|----|
| 社長メッセージ | 9 |
| 藤江社長ってどんなひと? | 17 |
| 後継者指名プロセス | 18 |

受け継ぐこと

志×熱×磨

進化させること

スピードアップ
×
スケールアップ

「幸せの素」を世界中に届ける 企業グループを目指します



取締役 代表執行役社長
最高経営責任者 (CEO)

藤江 太郎

社長就任への思いと決意

「幸せの素」をお届けし、企業価値を向上します

この度、取締役代表執行役社長最高経営責任者 (CEO) に就任しました藤江です。近年の新型コロナウイルス感染症拡大やウクライナ紛争は、世界中の人々にも味の素グループにも大きな影響を与えました。私自身も心を痛め、平和を祈りながら、私たちにとって幸せとは何か、味の素グループにできることは何かを考え続けました。そしてたどり着いたのが、味の素グループは「幸せの素」を追求していくべきだということです。「幸せの素」とは、味の素グループならではの「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」を通じて、世界に幸せをもたらす「みなもと」であると考えています。幸せの実感は、健康寿命の延伸、生産性と創造性に影響するという研究も進んでおり、「幸せの素」は企業価値向上にもコーポレートメッセージである「Eat Well, Live Well.」にもつながると思っています。

「幸せの素」を可能な限り多くの人に届け続けたいという考えは、私が人生において大切にしてきた信念でもあり、社長として味の素グループのさらなる進化に邁進する所存です。

ASV経営と「志×熱×磨」を しっかりと受け継ぎます

社長としての私の使命は、西井前社長が取り組んできたASV経営と、「志」である「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」をしっかりと受け継ぎ、味の素グループの企業価値を飛躍的に高めていくことです。まず、社会価値と経済価値を共創するASVは味の素グループの経営における創業来の基本方針です。2020年には「ASV経営の進化」を社内外にコミットするとともに、2030年の目指す姿として「食と健康の課題解決企業」に生まれ変わることを宣言しました。経営体制が新しくなることも、ASV経営および2030年の目指す姿が変わることはありません。

加えて、私は「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」という「志」、この志に対する従業員の「熱意」および「志」を共有していただける多様なステークホルダーの皆様の共感が、味の素グループがさらに成長していくための原動力だと考えています。志への熱意や共感が高まるほど、社会価値と経済価値を共創するASVの好循環が実現します。もちろん熱意だけではなく、実力や能力が伴っていることも重要です。社内外を問わず、従業員同士やパー

トナーが適度な緊張感を保ちながら、士気高く自らの信念を貫き、目標達成に向けて本気でやり抜くこと、そのための実力を「磨」き続けることが求められます。私は、この3つを掛け合わせた「志×熱×磨」を大切にします。

新体制への移行にあたっては、2021年10月以降、味の素グループの課題は何か、さらなる企業価値向上のために何が必要なのか等、西井前社長と毎週のように議論を重ねました。その中で直近10年間を振り返った時に、改めて浮き彫りになった課題が、成長力——特に海外調味料を除く食品事業の成長性でした。2021年度は過去最高益を更新するとともに主要な経営指標も目標値を達成し、2022年度も計画を着実に実行していますが、経営者として、足元の好業績に甘んじることなく、食品事業の成長率の低さ、世界の競合との格差を直視すべきだと内省しています。そして、この課題を解決するために欠かせないのが、経営の「スピードアップ×スケールアップ」(頭文字をとってS×S: エス・バイ・エスと読みます)です。新しい経営陣との対話も踏まえ、ASV経営の進化および「志×熱×磨」の追求、そして経営のS×Sを目指すという方針を明確にしました。

事業を取り巻く環境は、発酵主原料・副原料の価格高騰によるコスト影響等依然として逆風ですが、適切な施策と費用の活用を通じてオーガニック成長を果たしつつ、事業基盤を強化し持続的成長につなげ、2022年度通期予想は売上高13,100億円(対前年114.0%)、事業利益1,240億円(対前年102.6%)の増収増益を見込みます。

そして、既定の2025年度経営指標の実現に向けて、経営者としての責任を引き継ぎ、早期達成を目指すことをお約束します。まず、西井時代から進めてきた「アセットライト化」を2025年度までに完遂します。それによって資産効率をさらに向上させるとともに、投下資本利益率(ROIC)を構成要素ごとに分解しツリー状にしながらその指標の改善を図るROICツリー*1展開も2022年度から本格的に開始しています。そして、重点事業へのさらなる集中を図ります。2021年度に経営会議の下部機構として「重点事業ブランドデザイン会議」を設置し、重点6事業*2の現状の可視化と今後の計画についての議論と検討を進めています。何を・誰が・いつまでに・どこまで・どのようにするのか等、段階ごとに関門を設ける「ステージゲートマネジメント」によって、事業成長を実現できるかを見極めながら、投資の重点化と製品カテゴリー・製品数の削減を実行します。また、

社長メッセージ

「健康を軸とした生活者への提供価値向上」として、高付加価値製品の比重を増やしつつ、ブランド価値を高めながら販売数量拡大や単価向上につなげ、オーガニック成長を実現します。

中期計画を中期指標経営に進化させます

日本企業には「中期計画(中計)病」が多いといわれます。これは、先行きが不透明で将来の予測が困難な時代に、3年程度先の計画の精緻な数値を作り込みすぎること、現場が疲弊してしまったり、計画そのものの意味が薄れたりす

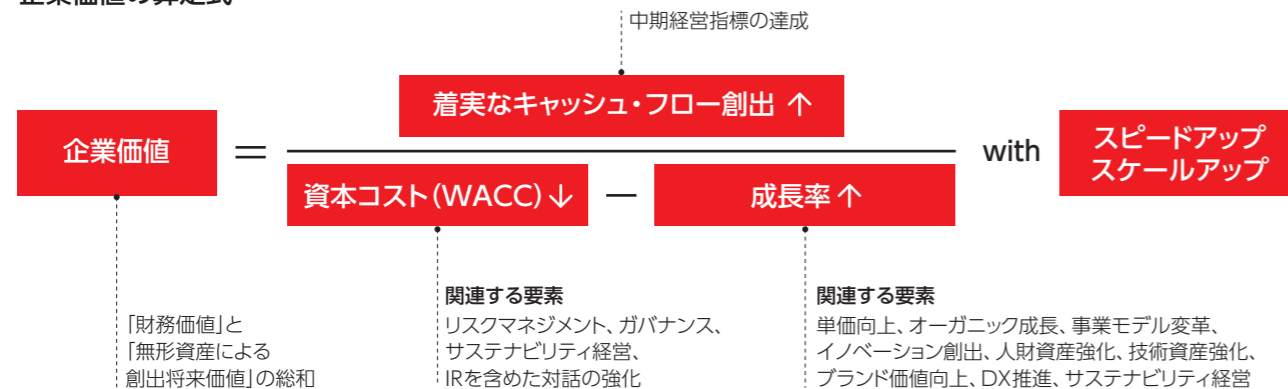
「スピードアップ×スケールアップ」

味の素グループの課題は力強い成長力の回復です

繰り返しになりますが、味の素グループの最大の課題は、成長力の回復です。この課題を克服することなくして、企業価値の向上は実現しません。そのための施策をお話しする前に、前提となる企業価値についてご説明しましょう。私は、「財務価値」と「無形資産による創出将来価値」の総和を「企業価値」と考えています。企業価値は下記の一般的な算定式で表されますが、with「スピードアップ」「スケールアップ」の部分は我流であり、企業価値創造サイクルのスピードを高め、大きな価値を生み出したいという意志を加えさせていただきました。

まずは、分子である「キャッシュ・フロー」を着実に創出することを重視します。これは、中期経営指標であるROICをはじめとする重点KPI*3を確実に達成するというでもあります。

企業価値の算定式



るということです。こうした状況に陥らないよう当社グループは、2025年度の数値目標は受け継ぎつつも、今後の中期計画策定プロセスを見直し、2030年の目指す姿と中期経営指標を定め、それらを実現する道筋を未来から現在へと遡る中期指標経営に進化させていくことにしました。そして、激変する事業環境に合わせて、常に素早く機敏に計画を見直すことができるよう準備を進めています。

*1 各従業員が自分ごと化してROIC改善に取り組めるよう、ROICの構成要素とその改善に向けた具体的な取り組みを可視化したもの

*2 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(S&I)、冷凍食品、ヘルスケア、電子材料

一方、分母である「資本コスト」を最小化するために、予測できない社会環境を見据え、リスクマネジメント力を高めます。ステークホルダーから信頼していただける力を向上することが重要であり、そのためにサステナビリティ諮問会議やサステナビリティ委員会の取り組みを強化しています。IR活動を通じた投資家の皆様との対話も重視しています。「成長率」については、事業モデル変革、イノベーション創出、人財資産強化、技術資産強化、ブランド価値向上等に向けて、デジタル技術をフルに活用して取り組みます。

以上について、これからご説明する意思決定や実行の「スピードアップ」と、食品とアミノサイエンスの融合を軸とした成長戦略および当社グループの暗黙知を形式知化する成功事例の「型化」とその横展開による「スケールアップ」で実現します。

*3 ROIC(>資本コスト)、オーガニック成長率、重点事業売上高比率、従業員エンゲージメントスコア、単価成長率(海外コンシューマー製品)

企業文化の変革によって「スピードアップ」を進めます

味の素グループの経営課題は、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だったことだと感じています。一方で、世界のリーディング企業はトップダウンでスピード感のある変革を進めており、企業価値の格差は少なからず広がってしまいました。

こうした認識のもと、当社は2021年に指名委員会等設置会社へ移行し、執行(経営会議)に大幅な権限委譲をしたことで迅速な意思決定を推進してきました。次に変えるのは、経営会議です。予定調和型の意思決定の場ではなく、事実やデータに基づく「ガチンコ」(率直かつ真剣な)議論を「トコトン」行う場にして、執行のさらなるスピードアップを図ります。また、新執行体制における2022年4月1日からの100日間の具体的実行計画として「100日プラン」を作成しました。経営会議はまだ進化途上ですが、これまでにないスピードで、従来の方針を覆すような経営の意思決定も行われてきており、結果的にギアチェンジがなされ意思決定のスピードが上がってきている実感があります。この流れを全社に広げていきます。幸いなことに、当社グループの従業員一人ひとりには真面目で優秀であると自負しており、現場単位での自主的な改善活動を得意としています。適切なトップダウンとボトムアップのハイブリッド型で変革を進め、将来的には会社全体を自発型かつスピード重視の企業文化に進化させていきます。

さらに、食品とアミノサイエンス、地域、ジェンダー、キャリア等を融合するダイバーシティ&インクルージョンの考え方のもと、クロスセクショナルチームの取り組みを推進し、イノベーションをスピードアップしていきます。

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

味の素グループ「ならでは」と考えているのが「アミノ酸のはたらきを探求し、世の中に貢献する価値として活かし続けている」ことです。「スケールアップ」は、食品とアミノサイエンスの融合を軸とした成長戦略のもと、製品、事業、R&D投資等の成功事例で培った暗黙知を形式知化や「型化」して、全社に展開すること等で実現したいと考えています。

例えば調味料分野では、うま味調味料「味の素®」⇒風味調味料(「ほんだし®」等)⇒メニュー用調味料(「Cook

Do®」等)と、マーケティングの好事例を「型化」し、新しいカテゴリーを生み出し続けながら国内・海外に展開してきました。東海地区での「ラブベジ®」、東北地区での「Smart Salt(スマ塩)」、青森県弘前市の「岩木健康増進プロジェクト」における弘前大学との共同研究といった行政やアカデミアとのエコシステム構築を通じた取り組みを野菜摂取不足や塩分過多に悩む世界各国・地域で展開する等、今後も「型化」を進めていきます。

ポートフォリオマネジメントも同様です。例えば2010年頃の低資源発酵技術への投資はアミノ酸の生産コストの大幅削減に寄与し、2015年頃からの電子材料、医薬用・食品用アミノ酸、バイオファーマサービス分野へのR&Dの重点投資は現在のアミノサイエンス事業の事業モデル変革につながる等、着実に成果を上げてきたと自負しています。これらのR&D投資の知見を「型化」して、マーケティング、人財、DX、地域等の投資にも応用し、継続的に磨き込んでいきます。また、大きなスケールアップにはDXとイノベーションが不可欠であることは言うまでもありません。2030年以降の未来からバックキャストして設定した私たちが貢献できる4つの領域(ヘルスケア、フード&ウェルネス、ICT、グリーン)におけるイノベーションを促進し、次世代の事業や市場を創造していきます。

なお、私がS×Sを掲げるのは、意思決定と実行のスピードが速まるほどスケールアップが一気に全社に広がるからです。S×Sの相乗効果で企業価値が向上するものと考えています。



無形資産の強化

組織資産、人財資産、技術資産、顧客資産の投資を進めます

「スピードアップ」にも「スケールアップ」にも重要なのは、無形資産です。大きな木を育て、果実を得るには、土壌をしっかりと耕し、種を蒔き、水や肥料を与え、剪定していく必要があります。企業価値も同じだと思います。特に、根っこをどっしりと張りめぐらせることが大切であり、その根っこが無形資産だと考えています。

その中でも私が重視している4つの無形資産について、考え方や増強策を説明します。

まず、「組織資産」です。企業で共有されている組織全体としての力を指しますが、味の素グループの「組織資産」は、「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」という「志」とそれへの「熱意」、ビジョン、ASV経営、コーポレートブランド、ガバナンスをはじめとする経営の仕組み、各種データベース、知的財産等、会社全体の力であり根幹となるものです。これらの「組織資産」とほかの無形資産を継続的に磨き込むことで無形資産が蓄積され「組織資産」はさら

に大きくなっていきます。

「人財資産」は、全ての無形資産の価値を高める原動力となります。「志」への従業員一人ひとりの「熱意」と「志」を共有していただける多様な関係者の皆様からの共感をさらに結集して、「人財資産」の総和を高めていくのが私の役割です。そのために、これまで進めてきた「働き方改革」を「働きがい改革」にステージアップします。また、DX人財の育成に力を注ぐとともに、先進的な外部プロ人財の登用や当社グループの人財の兼業・副業も推奨しつつ、社会の最先端の学びを通じて「人財資産」をより豊かにしていきます。人事制度や運用についても抜本的に見直します。一般職(非管理職)人事制度において職能資格等級(人財につく等級)に、ジョブ型(職務・職責につく等級)を組み合わせたハイブリッドな制度を導入することにより「適所適財と実力本位の徹底」を一層推進し、実力発揮や貢献度合いに応じた処遇の実現を目指します。当社においては労働組合とも協議しながら2023年4月スタートを予定しています。

「技術資産」は、味の素グループ「ならではの」源泉です。

「アミノ酸のはたらき」を徹底的に追求した研究開発から生産、そして事業まで、イノベーションにより社会価値を創造し続けるために欠かすことのできない無形資産です。食品事業では「おいしさ設計技術®」を進化させて、世界の各地域で付加価値と機能を強化した製品展開を進め、ヘルスケア・電子材料等アミノサイエンス事業では、市場のイノベーションを見通し「先端バイオ・ファイン技術」を進化させることにより、他社が追従できない製品やサービスを展開しています。さらに、食品とアミノサイエンスの融合による事業モデル変革や次世代事業の創造に向けて「技術資産」を磨き込んでいきます。

「顧客資産」は、あらゆる無形資産と将来財務価値をつなぐ資産です。現在のお客様だけでなく、潜在的なお客様、生活者の方々を含み、現在有する約7億人のお客様との接

点を2030年までに10億人に拡大し、健康寿命の延伸に貢献することを目指しています。私たちのお客様は、アジア、米国、中南米、欧州、アフリカ等グローバルに広がっています。また、一般生活者だけでなく、外食業界や食品会社、医薬、半導体関連業界の企業のお客様も重要です。製品やサービスを通じてお客様の課題解決に貢献した事例や、お客様の顕在・潜在ニーズを的確に捉える知見を「型化」して、顧客価値、ブランド価値を高め、単価向上や購入者数・購入回数増につなげます。

そして、これらの無形資産を豊かにする土壌ともいえるのが企業文化です。「志」の実現のために従業員一人ひとりが自分ごととして取り組む「自発型企業文化」は、ほかの無形資産を豊かにします。企業文化変革を私の経営の第一目一番地として、最優先で進めていきます。

サステナビリティの推進

ステークホルダーの声を聴き、ASVの実践を拡大します

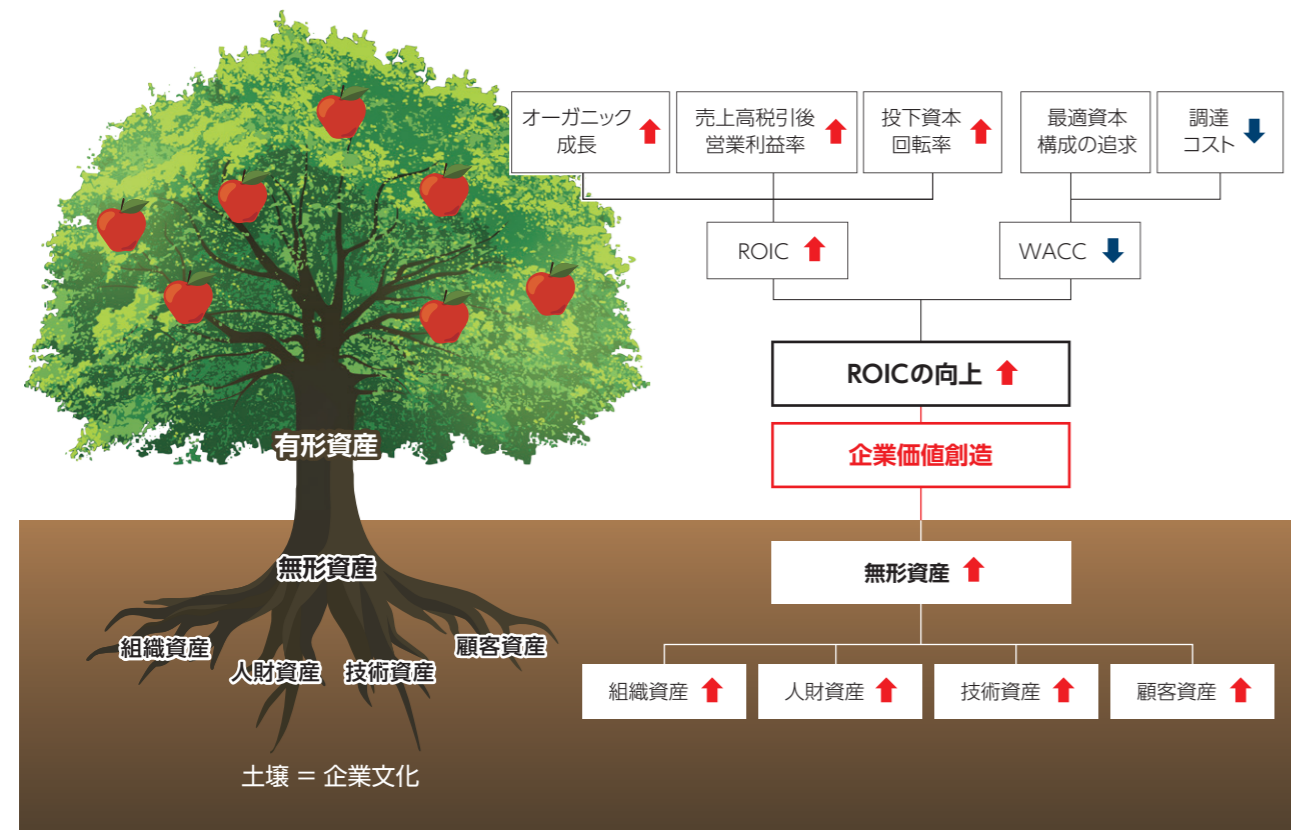
サステナビリティ推進は、持続的な社会の実現だけでなく、味の素グループ自身の資本コストの低減と成長率の向上に資すると考えています。当社グループが取り組むべき社会・環境課題は数多くありますが、とりわけ環境面については、2030年度までの「環境負荷50%削減」に加え、2050年度までに温室効果ガス排出量のネットゼロを実現することを今年3月に宣言しました。ネットゼロを目指しながら、課題解決によって経済価値を生み出すASVを実践し、強靱かつ持続可能なフードシステムの構築に貢献します。

当社グループが常にサステナビリティの観点から企業価値向上を追求していくために、2021年、取締役会の下部機構としてサステナビリティ諮問会議を設置しました。それから約1年半が経ちましたが、様々なステークホルダーから各分野を代表する方々に参画いただき、味の素グループならではのサステナビリティについて、マテリアリティやあるべき姿等について先進的で有意義な議論と検討が進んでいます。私自身も多くの気づきを得て、ASVの実現につなげていける確信を持っています。今後、多様性に富むステークホルダーの声を取り入れながら、中長期視点に立ったマテリアリティやマテリアリティに紐づく環境変化への対応方針等を検討し、取締役会へ答申します。併せて、経営会議の下部機構であるサステナビリティ委員会では、

サステナビリティ諮問会議での検討を踏まえ、取締役会が示す戦略的方向性に基づき、全社経営レベルのリスクと機会の特定や事業戦略への反映を行います。事業部門も能動的に参画し、アウトカム実現に向けた取り組みが精力的に進んでいます。

世界中のステークホルダーの皆様から「志」への共感をどれだけ頂けるか、また、トレードオフ(何かを達成するために何かを犠牲にしなければならないこと)になりがちなサステナビリティの取り組みをトレードオン(二律背反を超え、両立させること)にできるか、チャレンジングですが同時にワクワクしています。実は、私自身にもその原点となる経験があります。フィリピンに駐在していた時のことです。フィリピンでは長年にわたり、1袋10gの「味の素®」を1コイン(1ペソ)で販売していました。お客様も1コインをお望みのはずだという固定観念があったので、原材料価格高騰時には値上げではなく容量減等のコストダウンで対応していました。しかし、原材料価格高騰が続く中、製品・価格戦略を見直し、2ペソに値上げしながらも内容量を2倍以上に増やす「More than Double」戦略を各部門のメンバーと一体となって実行しました。その結果、消費者の評価を得て利益が上がり、同時にプラスチックごみも削減することができたのです。この出来事は、トレードオンで皆が幸せになる取り組みをグローバルに推進したいという思いを強くするきっかけとなりました。

無形資産と有形資産による企業価値創造



ステークホルダーの皆様へ

「伝わった時が伝えた時」を大切に、対話を重ねていきます

ステークホルダーの皆様一人ひとりが、ご自身の「志」と味の素グループの「志」である「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」を結びつけた瞬間に、「ワクワクすることに挑戦できそう」と思われる存在でありたい。そして、私たちと共に踏み出していただくことが、様々な課題解決の推進、ひいては分断のない平和な世界に向けた一歩につながっていくと確信しています。

そのために私は、ステークホルダーの皆様とオープンな対話をするのが大切だと考えています。というのも、私が海外に駐在していた頃、私のメッセージが従業員に十分に伝わっていなかったことがありました。その時、ある方に「メッセージが理解されていないということは、十分にコミュニケーションしていないということだ」と言われ、ハッとさせられました。多様なバックグラウンドを持つメンバーが団結するには、わかりやすいコミュニケーションが不可欠だという教訓を得て、「伝わった時(理解いただいた時)が伝えた時」という言葉を大切にしています。この統合報告書改め「ASVレポート」におきましても、味の素グループ

のASV経営と「われわれはなぜ存在するのか、どこに向かうのか、どう向かうのか」をわかりやすくお伝えし、ステークホルダーの皆様との対話に活かしていきたいと考えています。ぜひご一読いただき、ご意見をお聞かせいただければと存じます。

100年後の幸せを作るために 全身全霊で取り組みます

私は、おいしさと栄養のどちらも妥協しないという意味が社名に込められた味の素グループを、様々なステークホルダー、そして私たちの子どものみならず100年先の世代までも「幸せの素」をお届けする会社に進化させたいという思いを込めて、今回のメッセージで「幸せの素」という造語を使わせていただきました。今後、皆様との対話を通じて、私自身も、私からのメッセージも進化を遂げていきますので、引き続きよろしくお願いいたします。

ここまでお話ししてきた内容のまとめとして、私の「お伝えしたいこと」と「100日プランで議論された主なテーマ」を改めて皆様と共有いたします。社長としてこれらに全身全霊で取り組んでまいります。



お伝えしたいこと

- ASV経営と「志×熱×磨」をしっかり受け継ぎます
- 中期経営指標を着実に実現します
- 企業文化を変革し、自発型企業文化にします
- 最大の経営課題である成長力の回復に注力します
- 成長の原動力は、イノベーション、スピードアップ、スケールアップです
- 食品とアミノサイエンスの融合を進めます
- 世界に誇れるアミノ酸の知見を社会価値・企業価値の創造に活かします
- サステナビリティの取り組みを進化させます。100年先のために健康(健幸)寿命の延伸、環境負荷低減を実現します
- ステークホルダーの皆様との対話を重ねます
- 「味の素」を「幸せの素」に進化させます

100日プランで議論された主なテーマ

| | 項目 | 100日プランの主なポイント |
|---------------------|--------------|---|
| ASVの実現・成果に直結するテーマ | 経営の構造 | <ul style="list-style-type: none"> ● 企業価値向上に向けた、無形資産の定量化 ● 事業戦略と財務戦略の融合 ● [Value Creation Advisory Board]設置 ● ウクライナ情勢の影響把握と中長期リスク対応型の事業体制の構築 ● 従来の中期計画(中計)から中期指標経営への転換 |
| | 組織構造と運営 | <ul style="list-style-type: none"> ● 明文化されたマネジメントポリシーベースの組織運営 ● ネットワーク型の働き方の推進と、それに合わせた人事諸制度の構築 |
| | 事業戦略 | <ul style="list-style-type: none"> ● 食品とアミノサイエンスの融合による事業モデル変革と成長戦略の構築 |
| | ブランド・マーケティング | <ul style="list-style-type: none"> ● ありたい姿の明確化、投資の効率化、全社、BtoCおよびBtoBブランディングの新たな型の構築 ● AJINOMOTO Park を活用した生活者解析一製品およびコミュニケーション開発—DtoCが一貫してつながるモデル構築による売上拡大とマーケティングナレッジの開発・活用 |
| ASV追求を加速・下支えする機能テーマ | ガバナンス | <ul style="list-style-type: none"> ● 「志」を共有する多様な関係者主義(マルチステークホルダー主義)のガバナンスの実行 |
| | 人財マネジメント | <ul style="list-style-type: none"> ● 従来型にジョブ型を取り入れたハイブリッド、そしてマネジメント職×専門職で多様なキャリア形成を推進する人財マネジメントの仕組みの構築 |
| | 企業文化 | <ul style="list-style-type: none"> ● 自発型企業文化へ、「食と健康の課題解決」に向けたDX、データ利活用の基盤の整備、「止める・減らす」の加速 |

本プランは2022年6月23日時点のもの。

取締役 代表執行役社長
最高経営責任者(CEO)

藤江 太郎

周りの人を
明るく、楽しく、前向きにさせる
経営者です。

「やりたいことをやるために、やめることを決める」「説明は Simple, Clear, Transparentに、打ち合わせは1回30分以内」等、生産性向上につながる藤江さんの言葉が記憶に残っています。働き方改革では、変革を先導され社外のベストプラクティスを積極的に取り入れられていました。課題解決に真摯に向き合われる一方で、従業員に声をかけ従業員の仕事に対する意欲を引き出すことにも努められていた姿が印象的です。



味の素(株)
アミノサイエンス統括部
西塔 靖恵

2017~2021年、藤江さんのもと
働き方改革を推進しました。

誰とでも
フラットな距離感を
築いてくれます。

役職に関係なく、誰とでも気軽に談笑される姿が印象的な藤江さん。2017年、情報企画部の若手と役員が相互理解を図る「Reverse Mentor面談」を発案され、同部所属で入社2年目だった私は藤江さんとペアに。それまで「雲の上の存在」だった役員を身近に感じることができました。また、当時藤江さんは「速く決めて・速くやる」風土醸成に努められており、私が面談で説明したITツールをすぐに業務で活用され、自らその方針を体現されておりました。



マレーシア味の素社 経営企画部
扇谷 文太

2017~2020年、味の素(株)本社
勤務の頃、ランチを共にすること
もあり色々とお話しました。

藤江社長ってどんなひと?

新社長に就任した藤江太郎と
キャリアの一部を共にした従業員4名の声を集めました。
印象的な発言やエピソード等、
実際の現場で見る藤江の姿を紹介します。



率先垂範で
周りを引っ張るリーダーです。

藤江さんは従業員一人ひとりの意見に耳を傾けてくれますし、仕事熱心かつ気さくな人柄で、皆から慕われていました。中国では従業員のKPI(行動目標)設定や定期的な評価・フィードバック、基幹幹部の育成等、人材育成に尽力。さらに、現場主義で物事を進め、中国食品事業の黒字化を実現されました。研修で日本を訪れた際、私が毎月書いていた「総経理通信」を製本化してプレゼントして下さったことには、心から感激しました。



上海味の素アミノ酸社 総経理助理
上海味の素貿易有限公司 董事・総経理
沈 理明

2007~2010年、中国食品事業
の責任者であった藤江さんと、
よく一緒に市場を回訪しました。

従業員に**敬意**をもって
オープンに接する方です。

就任当時、ブラジル経済が低迷する中、ブラジル味の素社は藤江さんの強いリーダーシップで難局を乗り切ることができました。ただ、従業員に無理をさせるのではなく、常に仕事の負担と成果を考慮しながら個々のキャパシティを尊重してくれたことが印象的です。また、本当にやりたいことに取り組むためには、何かをやめることも大切だということも教えてくれました。初めてお会いした時から、対等な立場で率直に対話して下さる方だと感じています。



ブラジル味の素社 Executive Director
Marcos Yasuzawa

2015~2017年、ブラジル味の
素社社長の藤江さんと共に日々
奮闘しました。

後継者指名プロセス

指名委員会による次期社長の選任

味の素(株)は、2022年4月1日付で社長が交代しました。
指名委員会では、機関設計移行前の役員等指名諮問委員会と合わせて、2年にわたって次期社長の選任を進めました。

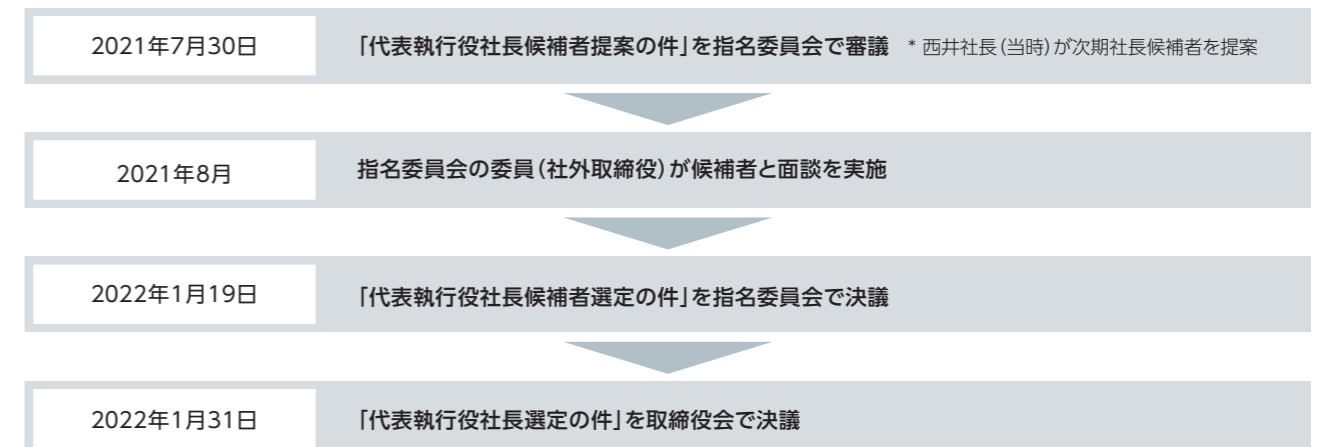
代表執行役社長選任の経緯

味の素(株)は、2021年6月の指名委員会等設置会社への移行に伴い、社外取締役を委員長とする指名委員会を設置し、代表執行役社長の選解任、取締役候補者の選定プロセスの明確化を図っています。指名委員会による代表執行役社長候補者の選定案に基づき、2022年1月の取締役

会で代表執行役社長の選任を決議しました。

指名委員会は、委員である社外取締役が執行の様々な場面に参加するほか、第三者機関の評価も参考にしながら複数の候補者を評価し、個別面談の結果を踏まえて次期社長候補者を選任しました。

選任プロセスの概要



指名委員長メッセージ

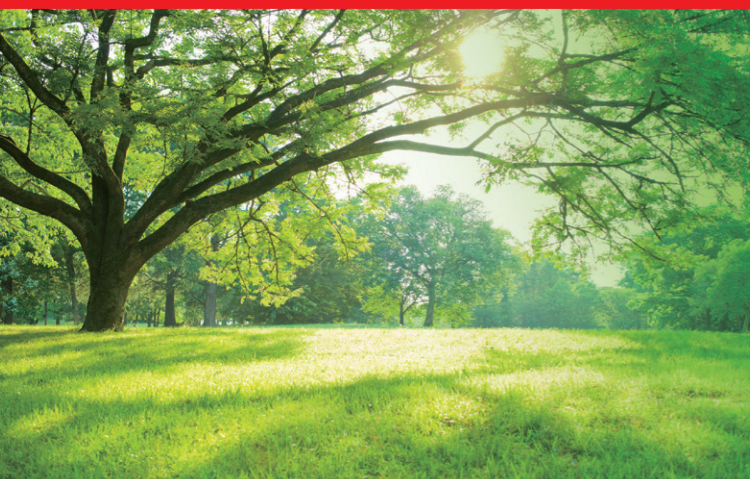
新社長の藤江氏はリーダーシップを発揮し、ASV経営を強力に推進できる人財だと確信しています

2021年7月の指名委員会で、西井前社長から「ASV経営の基盤が整い、後継者の準備も整った。藤江太郎氏を中核とする次世代の経営チームで期待される成長を確かなものにできる」と伝えられました。以降、指名委員会として次期社長候補者の選任を進め、最終的に藤江太郎氏を選びました。藤江氏は、海外で構造改革から成長への転換を果たした実績が豊富であり、執行役員としても企業文化変革の中核的役割を担ってきました。「志」の実現に向けて、無形資産の力を最大限引き出ししながら、社内外で共感を得て、ASV経営を強力に進められる人財です。

就任後も、食品事業で活躍してきた人物をアミノサイエンス事業のトップに、アミノサイエンス事業で活躍してきた人物を食品事業のトップにする人事をすぐに実行するなど、スピード感をもって取り組んでいます。具体的な成果はこれからですが、指名委員会として正しい選択だったと確信しています。



社外取締役
指名委員長
名和 高司



02

中長期成長戦略

| | |
|---------------------|----|
| CIOが語る持続的な成長戦略 | 20 |
| 事業モデル変革 | 23 |
| メガトレンド・4つのイノベーション領域 | 27 |
| 無形資産の強化 | 30 |
| 人財資産 | 31 |
| 技術資産 | 39 |
| 顧客資産 | 41 |

CIOが語る持続的な成長戦略

持続的成長に向けた成長戦略と、味の素グループならではの価値創造の道筋

取締役 代表執行役副社長
Chief Innovation Officer (CIO)、研究開発統括

白神 浩



味の素グループの持続的成長に向けた成長戦略

代表執行役副社長・CIOに就任しました白神です。味の素グループならではの「強み」をさらに進化させ、持続的な成長と企業価値の向上に新執行体制一丸となって取り組むと考えています。

味の素グループでは、持続的成長に向けて3階層の成長戦略を打ち出し、実行しています。まず足元では、「着実な成長」を加速し中期経営指標を達成すべく、重点6事業の資産効率向上および高付加価値事業への転換に取り組んでいます。加えて2030年に向けて、社会課題や市場を起点とする事業モデル変革 (BMX) を事業横断で推進しています。食品とアミノサイエンスの融合やデジタル技術の活用により、当社グループの成長をドライブしていきます。さらに2030年以降、当社グループが目指す姿をPoF (Picture of the Future) として描き、そこからバックキャストして、4つのイノベーション領域で将来柱となる次世代事業の創造に向けた成長への布石を打っています。こうした3階層の成長戦略の実行を通じて、企業価値の向上と、当社グループの持続的な成長を目指しています。

事業モデル変革を展開し成長をドライブ

味の素グループは、約10年前からBMXに取り組んでおり、これがアミノサイエンス事業の成長に大きく貢献しています。アミノ酸素材のコモディティ事業からヘルスケアや電子材料といった高収益事業への転換を進め、ヘルスケア等セグメントの2021年度事業利益は433億円と最高益を更新し、過去5年平均で年率26%成長しています。DXによる成長加速も進め、2025年度には、既存事業の成長に加え、BMXでさらに約160億円の事業利益への貢献を見込んで

います。

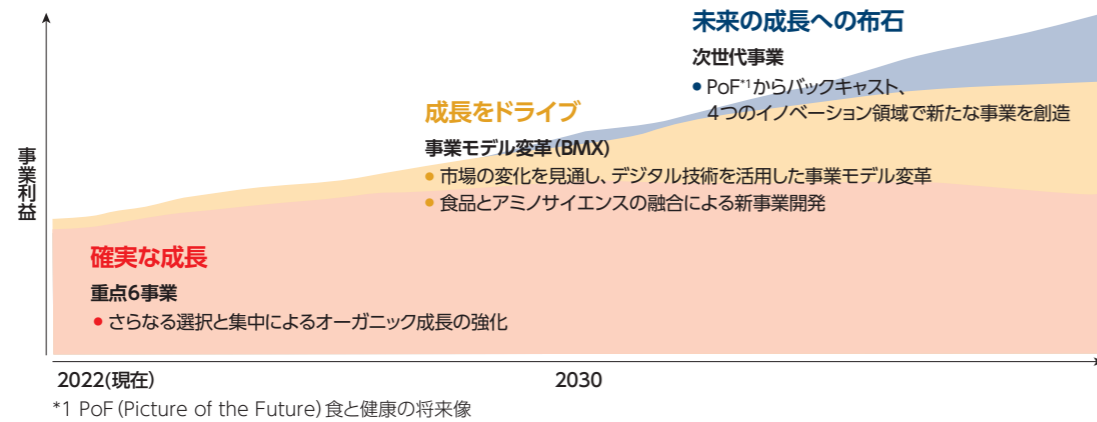
ヘルスケア事業では、世界唯一の液相工業製法を実現し、難病疾患治療等に貢献する核酸医薬が事業の柱に育ちました。再生医療や細胞治療領域等の先端医療に貢献する分野でも、順調に事業化が進展しています。また、食品とアミノサイエンスの融合事例としては、北米において代謝疾患の方向けの食事等、当社グループならではのメディカルフード事業の展開を進めています。電子材料事業では、サステナブルなスマート社会に貢献する次世代高速通信や新用途開発への先行したR&D投資を強化し、またマテリアルズインフォマティクス等デジタル技術の活用も進め成長を加速させています。いずれの事業も2030年に向けた成長ドライブのシナリオを描き、その実現を着実に進めています。

これらBMXに成功している事業では、技術革新等によるインパクトの大きい社会変革や産業構造の変革を予測し、社会価値をパートナーと共創するエコシステムを構築、他社が追随できない経済構造を持つソリューションを独自のイノベーションにより創造してきました。こうした成功例を「型」として全社に展開すべく、事業部門と研究・事業開発部門が連携して食品とアミノサイエンスの融合を進め、社会課題や実現したいアウトカムを起点とした全社的なBMXに取り組んでいます。例えばアミノサイエンスとデジタルの技術を活用し、食を通じて生活習慣病や認知機能の維持等の健康課題を解決することで、人々の幸せで豊かな暮らしに貢献する、事業モデルを構築しています。関連する企業とのエコシステムの構築を目指し、2021年にはスタートアップの株式会社おいしい健康に出資して協業を進めています。

また、食肉代替として大きな市場成長が期待される植物由来の代替肉や培養肉等の分野への参入を進めています。植物由来の代替肉については、食品とアミノサイエンスを融

CIOが語る持続的な成長戦略

企業価値向上のイメージ



合した独自の技術を進化させることで、おいしさや健康価値を高めるソリューションを提供する事業が拡大しています。培養肉や環境負荷の低いたんぱく質でも、当社独自の技術を展開した事業化を目指し、スタートアップのDAIZ株式会社や、イスラエルのスーパーミート社に出資し、エコシステム構築を進めています。味の素グループの有するグローバルの生活者とのタッチポイントを通じて、地域ごとの食文化に適した形で、おいしさや健康価値の高いサステナブルな食品を提供する事業を構築していきます。

目指す姿からバックキャストして
“Eat Well, Live Well.”に貢献する
次世代事業を創造

全産業を巻き込んだイノベーションが加速度的に進展し、産業構造の大転換が起こりつつあります。地球・社会の健康、人々の“Eat Well, Live Well.”に貢献すべく、味の素グループは、2030年以降の地球、社会、生活者、そして技術のメガトレンドをPoFとして描き、そこから当社グループの目指す姿を描きました。地球環境への貢献、社会課題の解決、成長するヘルスケア・IT市場やデジタル・バイオ・サステナビリティ関連のイノベーションの進展等をわれわれの成長のチャンスと捉えたわけですが。そして目指す姿からバックキャストして、市場・顧客起点で4つのイノベーション領域（「ヘルスケア」「フード&ウェルネス」「ICT」「グリーン」）を設定しました。これら4領域で当社グループの実現したい姿を見定め、研究および事業開発にしっかり先行投資を行い、持続的な社会の実現に貢献する次世代事業の創造に取り組んでいきます。

「ヘルスケアイノベーション」で目指すのは「100年健康人生の実現」への貢献です。早期の疾患予測・予防による健康寿命の延伸と、持続可能なヘルスケアシステムに貢献する、

当社グループならではのソリューション事業を創出していきます。「フード&ウェルネスイノベーション」で目指すのは「食を通じたところとからだの健康と幸せの実感」への貢献です。当社グループがイニシアチブを発揮すべき領域であり、世界各国・地域の文化と生活に応じた、人々の健康と幸せの実感につながる顧客体験価値の提供を目指していきます。「ICTイノベーション」で目指すのは「地球にやさしいスマート社会の実現」への貢献です。その一環として、高速かつエネルギー消費の少ないサステナブルでスマートなICT社会を目指して光通信システムの開発に取り組むIOWN²コンソーシアムに参画しています。「グリーンイノベーション」で目指すのは「地球や社会、将来世代のために」貢献する事業の創造です。地球環境と、2050年に100億人に達するともいわれる人々の健康を支えるフードシステムの構築は、まさにASVであると捉えています。生産過程の環境負荷も考慮したグリーンアミノ酸の生産を実現し、カーボンニュートラルなバイオサイクルに向けて自然と共存・調和するサプライチェーンの構築や、不要なモノの移動を抑えたローカル完結・循環型のエコシステムの構築等に取り組めます。2017年に東京工業大学と共同で設立したつばめBHB株式会社で実用化を進めてきた、環境負荷が少ない地産地消型のアンモニア生産・供給システムを、当社グループのタイのアミノ酸工場へ導入すべく取り組んでいます。本システムにより、CO₂排出量は大きく低減され、SDGsにも大きく貢献します。

4領域のイノベーションで目指す姿の総和が、当社グループが持続的な社会の実現に貢献する将来の姿であり、今後、それをより鮮明に描きながら実現を目指していきます。

² Innovative Optical and Wireless Network。[IOWN[®]]は、日本電信電話株式会社の商標または登録商標です。

味の素グループならではの価値創造の道筋で
持続的な社会の実現に貢献

味の素グループの目指す持続的な成長を実現するためには、当社グループならではの「強み」を磨いていかなければなりません。そこで最も重要な無形資産であり、かつ「強み」の源泉は「人財」です。当社グループにとってかけがえのない「人財」が、「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」という「志」に共感し、モチベーション高く、「ワクワク」して社会価値創造に挑戦する、イノベティブな企業文化へと進化させていきたいと思えます。また、イノベーションには多様な価値観を融合していくことが大切で、ダイバーシティ&インクルージョンについてもさらに推進していきます。

アミノ酸は地球や人類、生命にとって不可欠な構成成分であり、当社グループは創業以来「アミノ酸のはたらき」を徹底的に探求し続けることで、様々な社会課題を解決する新しい価値を創造してきました。こうした「技術資産」も当社グループならではの「強み」であり、価値創造の基盤です。「アミノ酸のはたらき」の探求には広範な技術分野が関わり、「おいしさ設計技術[®]」や「先端バイオ・ファイン技術」に代表される当社グループ独自の幅広いプラットフォーム技術につながっています。これら技術の進化と新結合によりイノベーションを起こすことで、他社には追従できない価値創造が可能となります。

食品事業において、「おいしさ設計技術[®]」を進化させて世界7億人のタッチポイントを持つ各国・地域の文化や生活に

応じたマーケティングと製品展開を進めてきたことは、当社グループならではの事業開発の「強み」となっています。またヘルスケアや電子材料事業における、産業構造の変革につながるイノベーションを見通し、「先端バイオ・ファイン技術」を進化させて、他社が追従できない価値を提供する製品やサービスを展開する事業開発モデルも、当社グループならではの「強み」です。こうした事業開発の「強み」を、イノベーションやDXによりさらに磨き上げて、地球と、人類のWell-being*に貢献する社会価値を事業を通じて創造していきます。

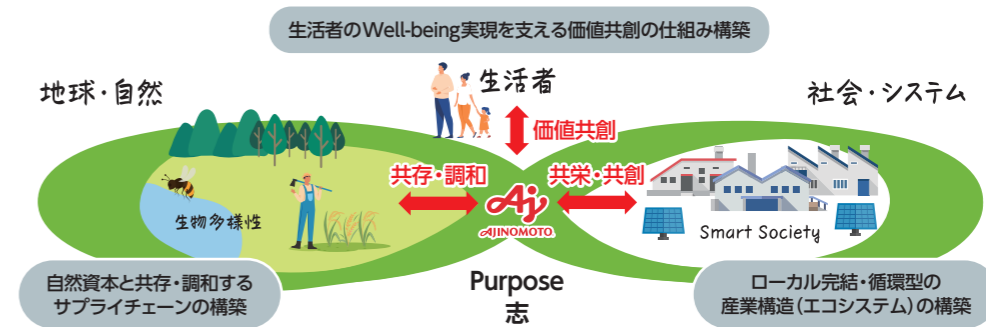
オープンイノベーションによる社会価値の共創に積極的に取り組んでいることも、当社グループならではの「強み」と考えており、「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」という大きな「志」を実現するために、スタートアップを含む企業やアカデミア、地域社会、そして生活者との間で「志」を共有するエコシステムを構築し、社会価値を共創していきます。

以上ご紹介しましたように、味の素グループは10年後、そしてその先に目指す姿を描き、当社グループならではの「強み」を活かして地球と社会、人々のWell-beingのために、「志」を共有する地域社会・生活者の皆様と社会価値を共創していきます。この取り組みこそがASV経営であり、持続的な社会の実現と企業価値の向上に貢献する当社グループの価値創造の道筋と考えています。

*心身が健康で、充実・幸せを実感できる状態

4つのイノベーション領域で実践する「将来ありたい世界観」

人と地球と社会のWell-beingのため、
事業を通じて地域社会・生活者と価値を共創し分かち合う



事業モデル変革

事業横断で推進する事業モデル変革

味の素グループは、事業横断でイノベティブな事業・サービスの創造に取り組んでいます。顧客・社会・業界等、外部環境の変化を先読みしながら既存事業とも連携した新事業開発に取り組み、2025年度以降の利益貢献を目指します。

事例1: 医療モダリティの進展に応えるソリューションを顧客と共創

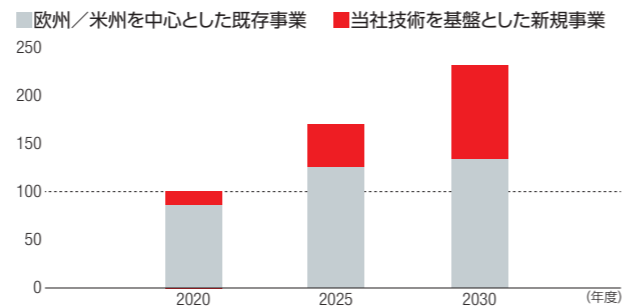
当社グループのバイオファーマサービス(医薬品の受託製造サービス)は、従来、製薬会社から開示されたプロセスに従って医薬中間体を生産するというビジネスが主流でした。しかし現在では、当社グループの独自技術を活用し、研究開発段階から顧客とソリューションを共創するビジネスモデルへと転換しつつあります。

世界では様々な先進医療モダリティが進展し、その実現に必要な原薬の需要が高まっています。特に核酸医薬分野は市場が大きく成長すると見込まれており、当社グループ独自の生産技術を活かして難病疾患治療向け原薬を提供するサービス([AJIPHASE®])のほか、タンパク質や抗体薬物複合体等、中分子・高分子医薬品開発の促進、mRNAや遺伝子治療、ワクチン領域への展開も進めています。

さらに、再生医療や細胞治療を実現する細胞治療サポート事業にも取り組んでいます。例えば再生医療用培地で

は、京都大学iPS細胞研究所をはじめ再生医療をリードする組織と開発エコシステムを構築し、高品質・高性能なiPS細胞用培地を提供することで臨床開発に貢献しています。iPS由来細胞治療製品の臨床用途に関して、国内におけるデファクトスタンダードのポジションを維持しながら積極的な海外展開を図り、世界中の人々の健康に貢献します。

バイオファーマサービス事業の成長計画 (2020年度の売上を100とした場合の売上高)



味の素グループと先進医療モダリティ

| 味の素グループのソリューション | | 先進医療モダリティ | |
|--------------------|----------------------------------|-----------------------------|--|
| AJIPHASE® | 難治疾患治療薬として市場拡大するオリゴ核酸の独自の効率的製造技術 | オリゴ核酸 | |
| TALAMAX® | 抗体様タンパク・無糖鎖抗体の製造技術として注目 | タンパク質 | |
| AJICAP | 抗体に結合する薬剤の数をコントロールする画期的技術 | 抗体薬物複合体 | |
| RNA発酵 生産技術 | mRNAは新型コロナウイルスワクチンとして注目 | mRNA, 遺伝子治療、ワクチン | |
| 再生医療用培地 培地用成長因子 | iPS細胞用培地は、国内においてデファクトスタンダードとして注目 | iPS細胞や間葉系幹細胞による再生医療、細胞治療 | |
| | | iPS細胞の培養 → 器官細胞の分化 → 各器官の治療 | |

事例2: 時代に求められる機能を見据えて電子材料の開発を加速

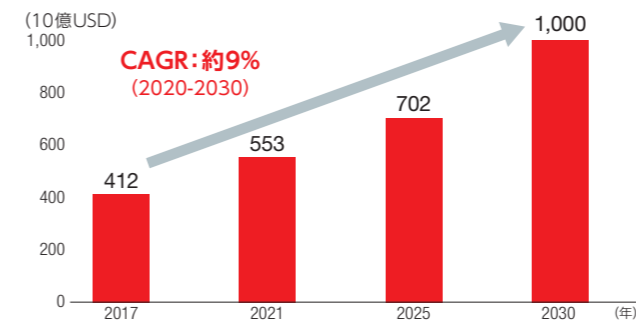
化成品事業から派生し、事業モデル変革に成功したのが電子材料事業です。その主力製品である半導体パッケージ用層間絶縁材料[味の素ビルドアップフィルム®] (ABF)は、パソコンやサーバー等の半導体パッケージ基板の基幹部品として業界標準となり、半導体市場の成長とともに事業も拡大しています。

そして、マテリアルインフォマティクス*等のデジタル技術を活用した開発を加速させることで、高速化・大容量化・

小型化・省エネ等、世代ごとに求められる機能を有する次世代ABFや先進材料を次々と展開しています。また、半導体業界で構築された開発共創エコシステムにも参画し、未来社会における高速通信の実現に向けて変革し続けています。

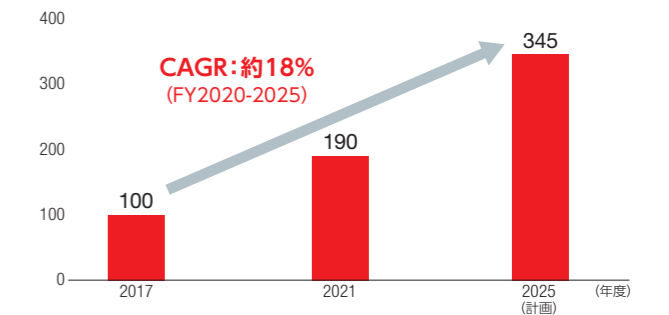
* 統計分析等を活用したインフォマティクス(情報学)の手法により、大量のデータから新素材を探索する取り組み

世界の半導体市場動向

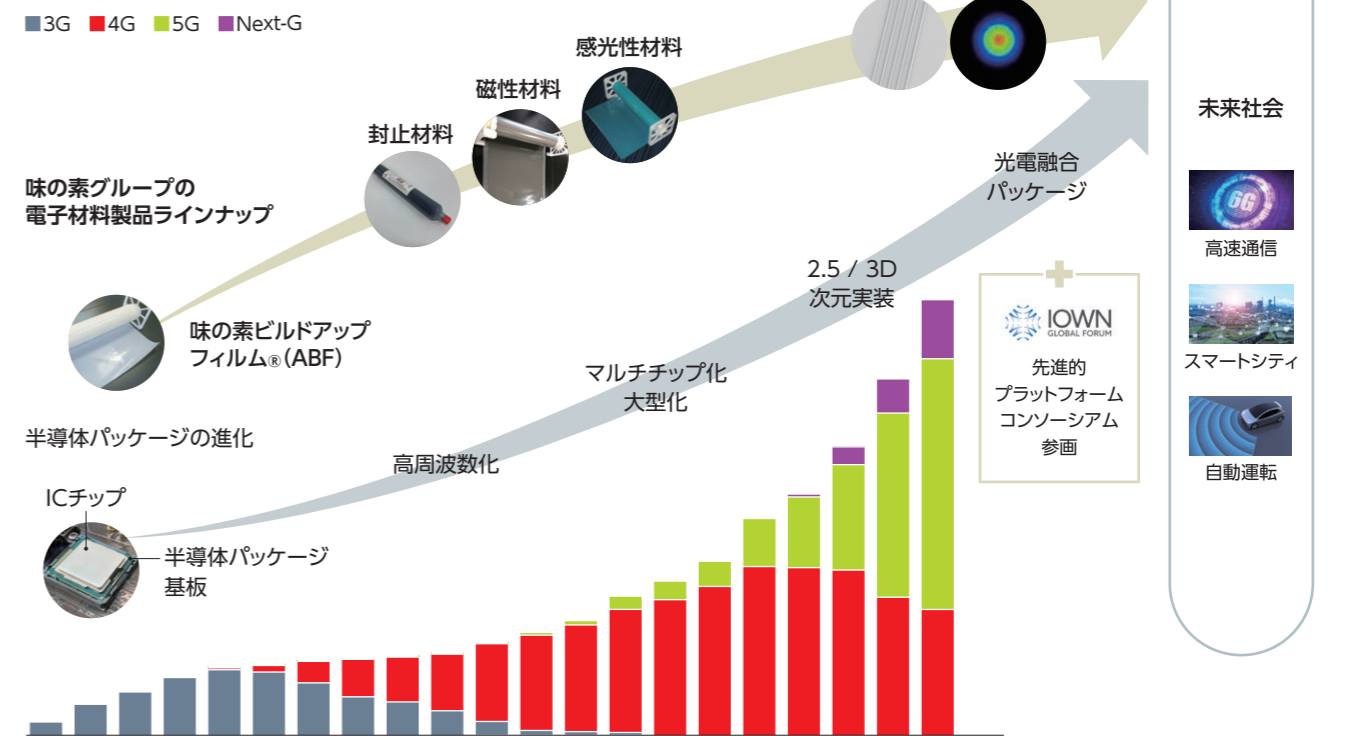


WSTS (世界半導体市場統計) 2021 春
IBS SEMICONDUCTOR MARKET ANALYSIS Jan.2021

味の素ビルドアップフィルム® (ABF) 出荷数量推移 (2017年度の出荷量を100としたときの概算)



各世代の半導体パッケージ基板に向けた味の素グループの電子材料出荷量(イメージ)



事業モデル変革

事例3: バーチャルとリアルが融合したサービスで顧客体験を進化

「お客様の健康課題の解決」「自分らしさの実現」「楽しさ、豊かさの実現」に向けて、献立やレシピ、加工食品やサプリメント等、バーチャルとリアルが融合したソリューションの提供を目指しています。当社グループが展開する「おいしさと好みのプロファイリング」、味の素グループ栄養プロファイリングシステム(ANPS-P/M)、「健康リスク評価」、「献立/レシピ提案」等のエンジンとデータベースを通じて各サービスをつなげることで、カスタマーエクスペリエンスの進化と、食品とアミノサイエンスを融合したサービス・製品の高度化を図ります。

例えば、認知症予防の領域においては、血中アミノ酸の分析を通じた認知機能低下リスクの評価(アミノインデックス[®]*1)や、食事ログからスコア化した脳機能維持のための献立提案(「100年健脳手帳[®]」)、サプリメント「脳活セブンアミノ[®]」および認知機能の維持に有効な食事の提供を行っています。また、糖尿病予防として適正糖質の献立提案やサプリメント提供にも取り組んでいます。

*1 血液中のアミノ酸濃度バランスから、三大疾病等のリスクを一度に評価する味の素グループ独自のサービス

カスタマーエクスペリエンス進化のサイクル



事例4: 味の素グループならではの持続可能なフードシステムを構築

動物性たんぱく質の需要増加に伴う将来的な供給不足、食糧生産が与える環境負荷を背景に、植物由来の代替肉や培養肉が注目されています。当社グループは、植物由来の代替肉へのアミノ酸を活用した健康・栄養価値の付与、おいしくて購入しやすい培養肉の開発・生産サービス、二酸化炭素から作られたアミノ酸やたんぱく質の開発・活用等、環境に配慮した食品素材の開発に向けたソ

リューション提供を進めています。その一環として、スタートアップとの協業も積極的に行っています。さらに、各国・地域の食文化を尊重しつつ健康と環境に配慮したサステナブル食の提案や、新技術や新素材に対する生活者のポジティブなパーセプションの醸成にも力を入れ、持続可能なフードシステムの構築を目指します。



健康課題別に献立提案するスタートアップのおいしい健康社に出資

価値共創の一環として、健康課題別に献立提案をするスタートアップの株式会社おいしい健康に出資しました。同社が持つ食と健康に関するデジタル領域での知見と、当社グループの保有する「おいしさ設計技術[®]」、アミノ酸の栄養や生理機能に関する知見や研究開発力の相互活用を通じて、食習慣に悩みを持つ生活者や生活習慣病患者に向けたソリューションを提供し、「おいしく健康で自分らしい生活」の実現を目指します。



献立提案イメージ



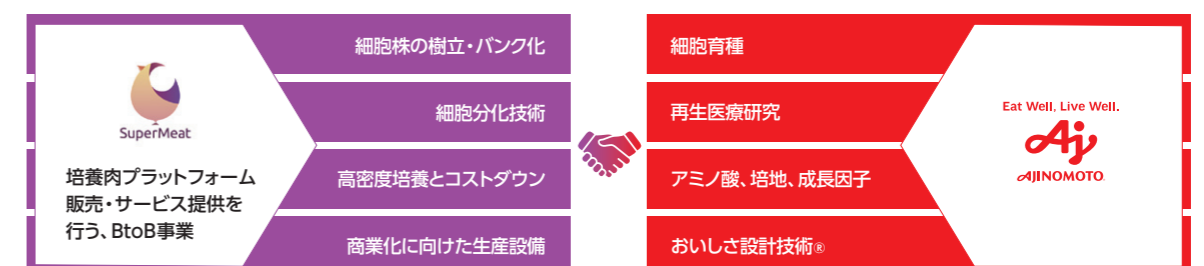
培養肉スタートアップのスーパーミート社に出資

2022年3月、味の素(株)は培養肉の開発・生産を手掛けるイスラエルのSuperMeat the Essence of Meat Ltd.(スーパーミート社)に出資しました。今後、スーパーミート社が予定する培養肉の商業化に向けた課題解決を支援するとともに、培養肉に関連する新技術・素材の開発を進め、培養肉で構築されるバリューチェーンの要所で

当社グループならではのソリューションを提供することを目指します。



培養肉ハンバーガー パイロットプラント パイロットプラントに併設された飲食施設



メガトレンド・4つのイノベーション領域

環境認識に根差した将来への打ち手

今、世界では、地球規模の社会課題の解決に向けて産業構造の大転換が始まりつつあります。味の素グループは、2030年以降のメガトレンドを踏まえ、目指す姿を実現するために取り組むべき社会課題と、貢献できる4つのイノベーション領域を設定しています。

注目すべきメガトレンド

味の素グループは、世界人口の増大、地政学的な社会情勢の変化、医療の進歩による健康寿命延伸、深刻さを増す地球環境問題、テクノロジーの発展による社会・産業・

健康のあり方等、われわれの事業を取り巻くメガトレンドを「人／生活者」「社会システム」「地球環境」「テクノロジー」の領域で捉えています。

世界人口の増加

65歳以上人口*1

15億人

パンデミックを契機とした新常態への移行

- 生活者の行動様式の変化
- 衛生意識・健康管理意識の向上
- 物資安定供給への意識の高まり
- 社会分断
- 孤食の深刻化
- グリーン・リカバリーの推進

食糧生産の不足

2012年と比較した2050年までに増やすべき食糧生産*2

+50%

気候変動

21世紀末までの世界平均地上気温の変化*3

+4.8℃

デジタルの活用加速

- 新たなビジネス機会・競合の出現
- 情報・製品・サービスの提供方法の変化
- 消費者との直接コミュニケーション機会の増加
- Z世代の影響力の増加

人／生活者

世界人口は増大／都市への集中／GenZ／健康意識／人生100年時代／健康寿命の延伸／幸せの多様化／Well-being

社会システム

人・モノ・カネのグローバルかつシームレスな流通／地政学的な情勢／国家的自給自足／ナショナリズム／デジタル経済圏／AIによる人間の意思決定の自動化

地球環境

CO₂排出抑制／不足化する食資源確保／農業改革／エネルギー資源の代替手段開発／循環型生産／重大災害発生リスク予測・予防

テクノロジー

AIの成熟／データの獲得競争／シンギュラリティ／デジタルテクノロジー／バイオテクノロジー／再生可能エネルギー

次世代事業を創造する、4つのイノベーション領域

4つのメガトレンドが事業環境を大きく変えていくとの認識のもと、味の素グループは、2030年の社会課題や生活者ニーズを起点に、複数の未来シナリオと、実現したい未来像「PoF (Picture of the Future)」を描いています。

そこから現在に遡り、人々の生活を今後も持続的に支え、よりよくしていくために、われわれが貢献しうる領域(未来領域)と、4つのイノベーション領域を設定し、次世代事業の創造に取り組んでいます。

未来領域1

- 食とヘルスケアによる人生100年時代の健康への貢献
- 先端医療モダリティの進展への貢献

遺伝子から日常行動のデータに至るパーソナルデータを入手・可視化し、健康維持に向けた価値を幅広い生活者に提供

ヘルスケアイノベーション

医療・健康評価の新モダリティの先取、ソリューション型事業設計

未来の医療・健康評価の新しいモダリティを先取りし、ソリューション型事業を構築します。この領域には、すでに事業モデル変革として取り組んでいる先端バイオ・細胞治療事業も含まれます。

未来領域2

- 日常における/人生にわたるWell-being*実現への貢献

ペインを生み出す負を解消し楽しさに転換、さらに楽しさを増幅する新しい顧客体験を実現

フード&ウェルネスイノベーション

食を通じたところからだの健康と幸せの実感への貢献

フード&ウェルネス領域で、食品事業の健康ソリューション、パーソナル化、幸せの実感への貢献に取り組みます。事業モデル変革で取り組んでいるパーソナル栄養や、幸せの実感につながる顧客体験価値の提供に関する新事業もこの領域です。

未来領域3

- 事業モデル提供による社会システム変革への貢献

デジタルマネジメントプラットフォーム(DMP)の構築とAIによるトータルマネジメントの可能性の発掘

ICTイノベーション

電子材料事業の持続的成長と加速

既存重点6事業の一つである電子材料事業の持続的成長と加速を目指します。

未来領域4

- 持続可能なシステムづくりによる地球のサステナビリティへの貢献

バリューチェーン変革による環境負荷低減、環境貢献および食資源のサステナブル化による付加価値の創造

グリーンイノベーション

アミノ酸生産バイオサイクル革新、フードシステム貢献事業創造

カーボンニュートラル、さらにはカーボンネガティブなアミノ酸生産バイオサイクルへの革新や、持続可能なフードシステム構築に貢献する事業の創造に取り組めます。

* 心身が健康で、充実・幸せを実感できる状態

*1 国連 (UN) (2020) *2 国連食糧農業機関 (FAO) (2017) *3 国連気候変動に関する政府間パネル (IPCC) (2013)

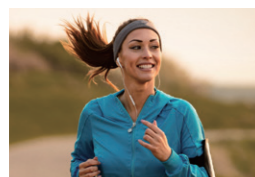
メガトレンド・4つのイノベーション領域

次世代事業開発の事例



ヘルスケアイノベーション
将来の健康リスクの可視化で治療から予防へ

2030年までは難病治療の高度化や個別化医療の進展に取り組みます。人生150年時代を迎えるといわれる2030年以降は、個別の疾患リスクを予測して未然に回避する「疾患予防ソリューション」の提供を目指します。



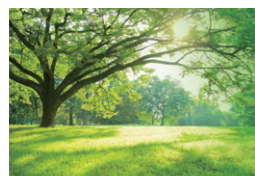
フード&ウェルネスイノベーション
あらゆる食体験を向上させるサイクルを構築

個人の嗜好や健康ニーズに合った製品やサービスを自然に受け取り、生活の中でウェルネスが実現される社会に向けて、メニュー・献立、買い物、料理、食事・団らん等、食体験ジャーニーを通じたCX*価値の向上に努めます。
* カスタマーエクスペリエンス



ICTイノベーション
次世代の通信環境に応える電子材料を提案

生活シーンのあらゆるモノとデータがつながるデジタルツイン*社会が到来する中、光量子やニューロコンピューティング等の未来プロセッシング技術を高度化し、光通信電子材料への事業展開を目指します。
* リアル (現実) 空間のモノ・環境等の情報を収集し、サイバー (仮想) 空間上で再現する技術



グリーンイノベーション
地球環境に貢献するバリューチェーンを構築

これまで手掛けてきたサステナブルなバイオプロセスを活かして、カーボンニュートラル・カーボンネガティブなアミノ酸生産、エアプロテインや培養肉の生産等、健康と環境に配慮した食品・食文化を生活者に提案していきます。



無形資産の強化

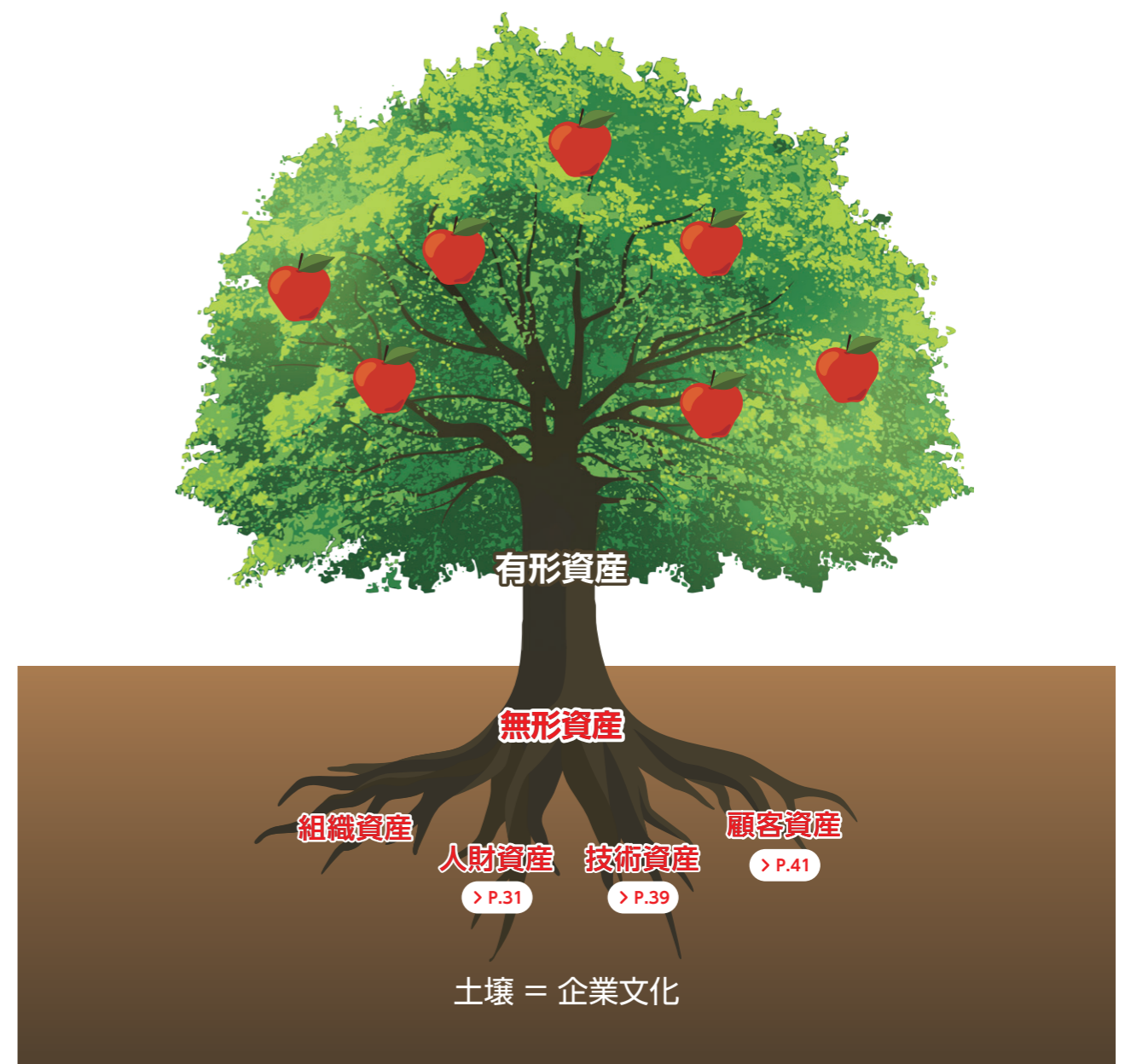
人財資産 技術資産 顧客資産

無形資産強化による将来価値の創出

企業価値を向上する上で欠かすことのできない無形資産。中でも味の素グループは「組織資産」「人財資産」「技術資産」「顧客資産」の4つを重要と位置付け、これら無形資産の強化に取り組んでいます。

ビジョン

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



無形資産の強化

人財資産 技術資産 顧客資産

人財資産

ASV経営を進化させるため、人財投資を強化するとともにダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進に取り組み、イノベーションを加速します。

個人と組織の共成長により、企業価値向上を目指す

味の素グループは、無形資産の価値を高めるための源泉は人財資産(人財)であると考え、「個人」と「組織」の両面から人財資産の強化を図っています。

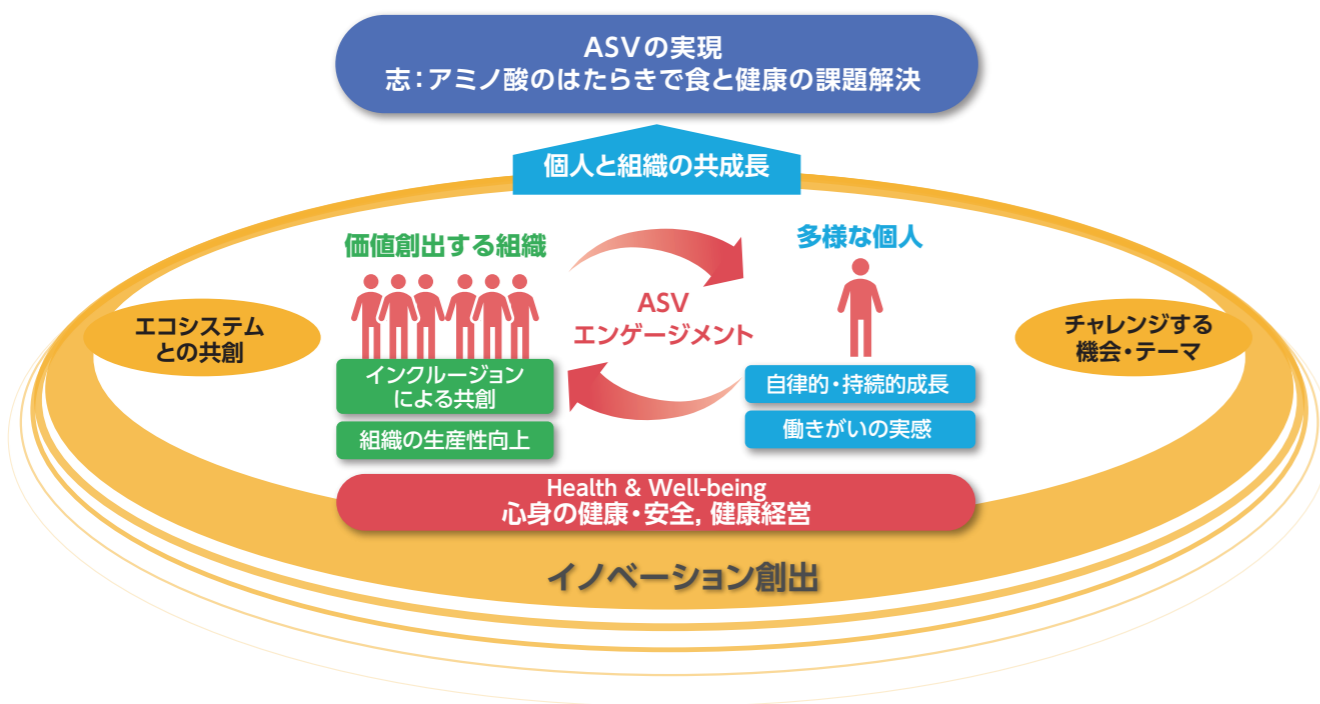
「個人」における強化の方向性は、主体的に執着をもって挑戦することで働きがいや自己成長につなげ、会社と個人の「志」の接点を見出しASVの実現に取り組む人財の育成です。「組織」においては、生産性を向上させながら、多様な人財がインクルーシブに、「志」に共感してくださるステークホルダーと価値を共創する姿を目指します。

これらを通じて味の素グループが実現したい「ありがたい姿」は、「ASV・志に共感する従業員一人ひとりが、自らのチャレンジ・共創を通じて顧客・社会への貢献を働きがいとし、個人と組織の共成長により企業価値向上に資する人財・組織」です。

今後は、ありがたい姿からバックキャストした人財マネジメントポリシーを実現するためのKPIを策定し、ASV実現に向けたプロセスを可視化しながら、人財資産の強化および企業価値の向上を図ります。

人財マネジメントポリシー

ASV・志に共感する従業員一人ひとりが、自らのチャレンジ・共創を通じて顧客・社会への貢献を働きがいとし、個人と組織の共成長により企業価値向上に資する人財・組織



「ASVの自分ごと化」向上のための施策

ASVの実現は、一人ひとりの「ASVの自分ごと化」によって加速します。そのために「ASV成果創出のマネジメントサイクル」を運用し、様々な施策を展開しています。例えば、「CEOとの対話」は2021年度に味の素(株)の53組織、国内7、海外6のグループ会社で全44回開催し、延べ724名が参加しました。「本部長の対話」は計74回行い、延べ4,553名が参加しました。規模が拡大するとともに、対話から施策へ反映する等、内容も深まっています。また、「経営との対話」や「個人目標発表会」は、2021年度より国内・海外の主なグループ会社でも実施しています。

従業員エンゲージメント(「ASV自分ごと化」)スコアは、2021年度61%と対前年3ポイント下がったものの、ベストプラクティスを表彰する「ASVアワード」の従業員投票数が増加したほか、タイやブラジルではエントリーの事前選考会が行われる等、従業員の自主的な参加が進みました。

2022年度はマネジメントサイクルの運用3年目となりますが、さらなる「ASVの自分ごと化」向上に向けて、「個人目標発表会」等を人財育成の場や組織を超えた連携の場として進化させていく計画です。

ASV成果創出のマネジメントサイクル(2021年度実績)



無形資産の強化

人財資産 技術資産 顧客資産

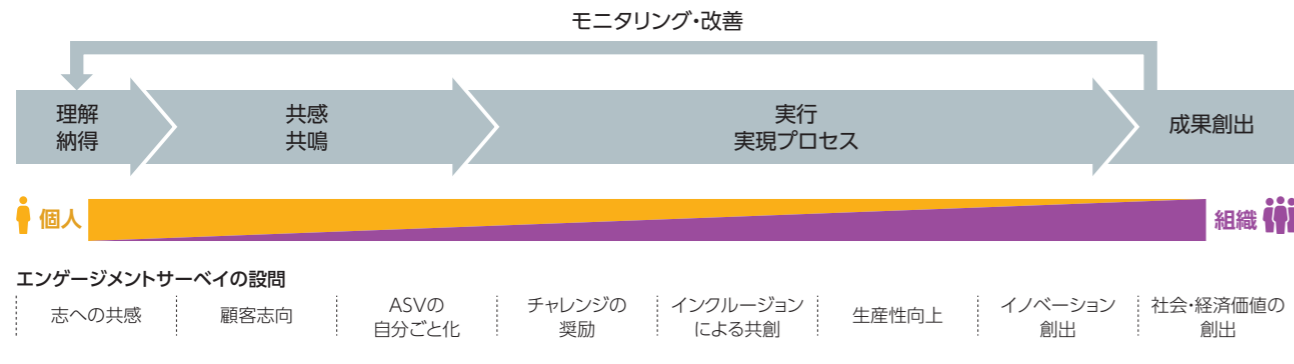
個人と組織のASV実現プロセスの可視化

これまで、ASVの実現度を測る指標の一つとして従業員エンゲージメント(「ASV自分ごと化」)スコアを重点KPIとしてきました。2022年度は、「ASVの自分ごと化」スコアに加え、新たな取り組みとしてASV実現までのプロセスを可視化し、エンゲージメントサーベイでASV実現の進捗をモニタリングしていきます。

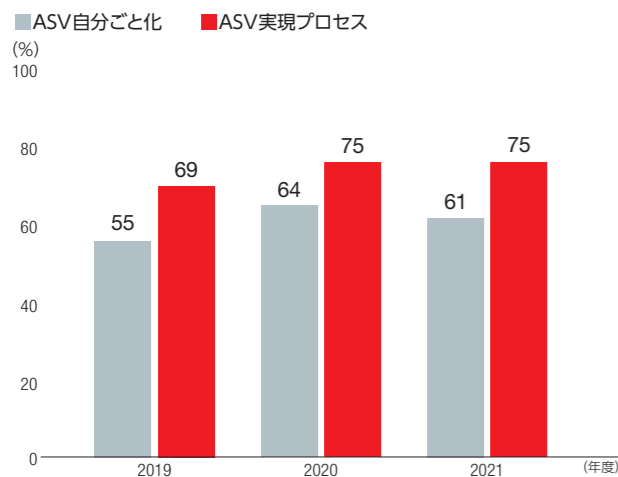
モニタリングの方法として、毎年実施しているエンゲージメントサーベイより、個人の「志への共感」「ASVの自分ごと化」「チャレンジ」に関する設問や、「インクルージョン」「イノベーション創出」等に資する組織マネジメント関連の

設問を抽出し、分析しています。個人によるASVの理解・納得から、組織として成果を創出するまでの各ステップとそれに付随する設問およびスコアを可視化した上で、グローバル高業績企業や各国基準値との外部比較、年齢や性別、組織間、法人間等のグループ内比較をすることで、各社・組織の課題を明らかにし、対策を考える有効なデータとして活用します。ASVの実現に対する従業員一人ひとりの「熱意」と組織風土・組織マネジメントを可視化することで人財資産を継続的に強化し、ASVの進化と企業価値向上につなげていきます。

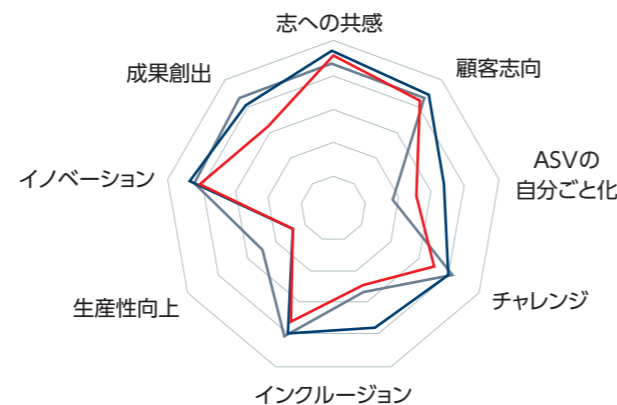
ASV実現プロセス



エンゲージメントサーベイスコア



エンゲージメントサーベイ関連スコアの可視化 (経年比較イメージ図)



FOCUS

従業員エンゲージメントと業績の関係解析

過去3回のエンゲージメントサーベイの結果をもとに業績との相関分析を実施したところ、「志への共感」「顧客志向」「生産性向上」等に関するスコアが、売上高や事業利益と関係していることがわかってきました。

一人当たり売上高と最も強い相関が見られたのは「志への共感」「生産性向上」、次いで「顧客志向」

「イノベーション」に関するスコアでした。一人当たりの事業利益は「生産性向上」「顧客志向」に関するスコアとの相関が強いことが示されました。

今後さらにデータを蓄積することで分析の精度を高め、業績向上につながる人財・組織マネジメントの強化やASV実現のためにエンゲージメントサーベイを活用していきます。

エンゲージメントサーベイと業績との関連



無形資産の強化

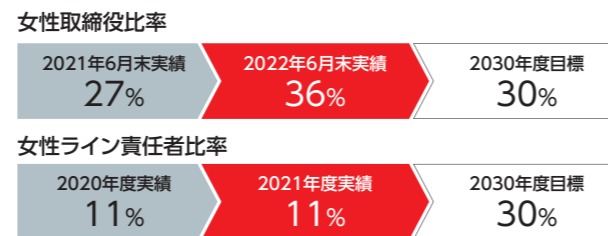
人財資産 技術資産 顧客資産

味の素グループのD&I

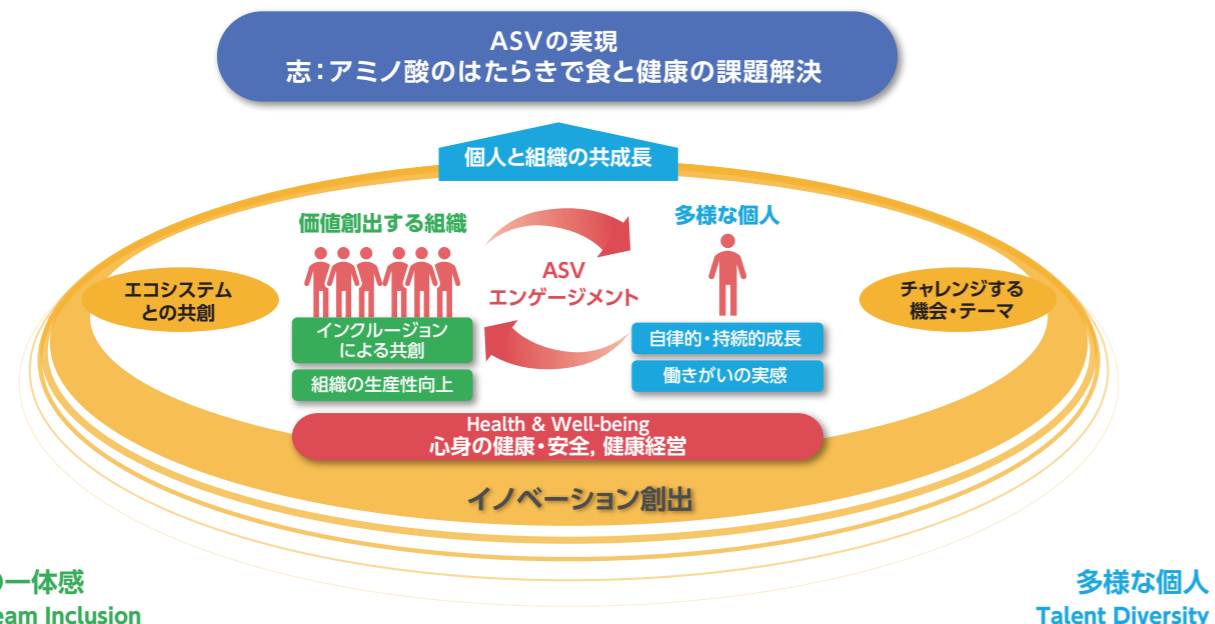
当社グループは、性別、年齢、国籍等の属性に関わらず個人の多様な経験や専門性を尊重し、多様な意見を受け入れて活かすという組織におけるインクルージョンが、イノベーションの加速と価値共創を実現し、自発的な行動を促す企業文化を醸成すると考えています。そのため、施策として現在力を入れているのが、異なる専門性を持つ事業部門間の人財交流(クロスセクション)です。これまでもR&Dの経験者が事業部門に異動することで事業構想力を強化したり、アミノサイエンス事業の経験者が食品事業に異動することで新たな技術・ノウハウの融合をもたらしたりしてきました。2022年度は、さらに食品とアミノサイエンスの融合を加速するため、クロスセクションの考え方を採用・配置・育成の仕組みや施策に反映するとともに、人財情報システムを活用して取り組みの進捗を定量的に計測していきます。

また、日本では女性キャリア支援にも継続的に取り組みます。2020年度に開始した女性人財の育成施策「AjiPanna Academy (アジパナ・アカデミー)」を通じて、延べ292名の女性従業員にキャリアワークショップ、カレッジ、メンタープログラム等を実施しました。引き続き、リーダー層や意思決定に関わる層のパイプラインの充実に取り組めます。

取締役とライン責任者の女性登用の割合(味の素(株))



人財価値を高めるD&Iマネジメント



組織の一体感
One Team Inclusion

- [味の素グループならではの]の強みを活かす「型」を作る
- 組織:
 - ✓ ASVマネジメントサイクル活動強化
 - ✓ クロスセクションの人財構成による共創
 - ✓ 多様性を活かし能力を引き出すマネジメント

- 属性等: 性別、年齢、国籍、LGBT、障がい者等
- 経験・能力:
 - ✓ クロスセクション人財 (食品×アミノサイエンス、事業×R&D、国内外グループ会社間等)
 - ✓ 専門人財 (各領域の専門性、スキル)

人財投資と効果

長期の価値創造に向けた重要な資産である人財資産の強化に向けては、投資も増やしています。

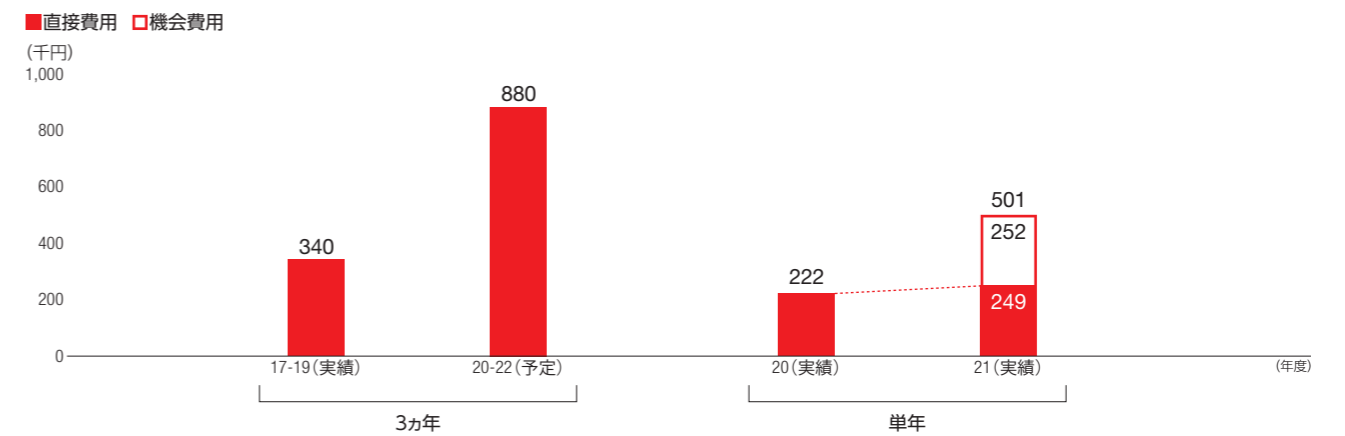
味の素(株)では、ビジョン実現のためのDX・栄養・環境リテラシー向上を含む教育研修・人財システム費用等の一人当たりの人財投資額が、2020年度の22.2万円から2021年度は24.9万円へと増加しました。加えて、人財投資としての直接的な費用だけでなく、個人が受ける人財育成の機会の可視化を重視し、教育・研修の延べ参加時間に時給(=人件費/従業員数(基幹職+一般職))を掛け合わせた機会費用の算出を開始したところ、2021年度の一人当たりの機会費用は、25.2万円となりました。2022年度

より、主なグループ会社でも同様のモニタリングを開始しています。

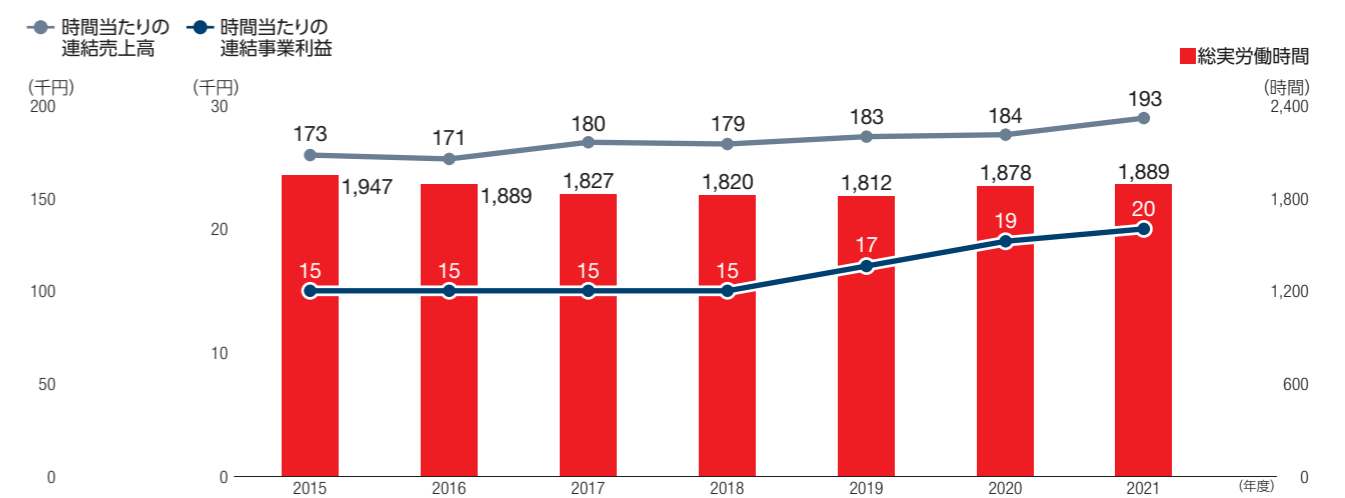
人財投資の成果となる生産性については、成長性と効率性を重視する経営方針に合わせ、従来の時間当たりの連結売上高*1に加え、時間当たりの連結事業利益*2でもモニタリングを開始しました。人財投資の効果は数年後に現れると推察されるため、継続的にモニタリングし、効果的な人財施策の展開や人財投資につなげていきます。

*1 連結売上高 / (味の素(株)従業員数×総実労働時間)
*2 連結事業利益 / (味の素(株)従業員数×総実労働時間)

一人当たり人財投資額(味の素(株))



時間当たりの連結売上高・連結事業利益



無形資産の強化

人財資産 技術資産 顧客資産



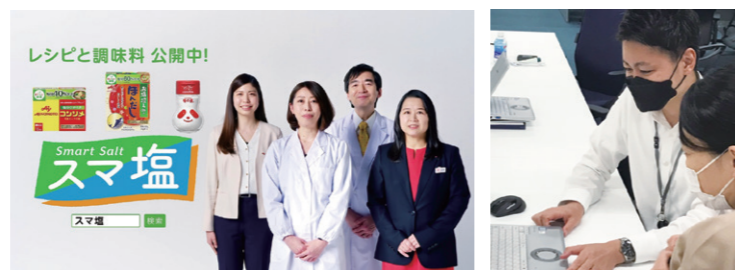
ASVの実現に向けたベストプラクティスを表彰する「ASVアワード」

「ASVアワード」は、ASVを体現した取り組みのうち特に秀逸な事例を表彰する制度です。ASVの実現に向けたベストプラクティスを共有し、従業員一人ひとりの目標に活かすことで「ASVの自分ごと化」を促進することを目的としており、2021年度で6回目の実施となります。本年度は、応募時点での創出価値は小さくともイノベーション創出への挑戦の姿勢を評価する「チャレンジ賞」を新設しました。従業員によるオンライン投票数は前年の3.5倍、延べ16,977票に増えました。



2021年度「ASVアワード」の大賞

2021年度は33件の応募があり、大賞には、うま味やだしで「おいしい減塩」を訴求し、グローバルな健康課題である食塩過剰摂取の解決に取り組む「Smart Salt (スマ塩)」プロジェクトが選ばれました。本プロジェクトは、生活者の減塩への関心の高さに合わせたデジタル広告、減塩でもおいしい製品の開発、従業員教育、地域行政・流通・アカデミアとのエコシステム構築等、国内で蓄積したノウハウを海外グループ会社にも展開し、減塩実践者の増加と当社グループの減塩製品の売上拡大を目指したものです。取り組みを開始した2年前に比し、国内外とも減塩製品の販売が伸びており、国内では減塩実践者(製品購入者)が154万人増(中でも、減塩に対する意識が希薄な若年層は57万人増)となりました。



入賞ポイント

- 研究成果を事業化、社会実装へとつなげ、スケールアップを実現したこと
- 諦めずに成果創出にこだわる粘り強さ
- 顧客をクラスター別に細分化し、無関心層の行動変容へつなげるマーケティング力

受賞者ひとこと

本プロジェクトの大きな挑戦は、減塩に対する意識が希薄なライフステージにも減塩を浸透させようとしたことです。塩分量を意識する機会が少ない人に自分ごと化してもらうには、従来のコミュニケーション手法では限界があります。そこで、最先端のデジタル手法を活用し、刺さるメッセージを試行錯誤して探索していきました。難易度の高いこの取り組みを諦めずに続けられたのは、各国での減塩実態調査の結果を目の当たりにしたからです。「減塩は必要なのはわかっているがおいしくないし、難しくて続かない」という不満は世界共通だったのです。この結果を受けて私たちは、日本で成功事例を作れば必ずグローバルに活用できて世界中の人の健康に貢献できると確信し、活動にドライブがかかりました。今後も活動の仲間を増やし、世界中の健康寿命延伸に貢献していきます！



味の素(株)調味料事業部 立山 和美(写真左)

社外審査委員と従業員の活発なコミュニケーション

本アワードの選考にあたっては、引き続き社外有識者にも参加していただいています。審査委員と応募者の直接の質疑応答は、審査委員にそれぞれの取り組みへの理解を深めていただくとともに、従業員が新たな気づきを得る貴重な機会となります。今回の審査会での質疑応答のうち、いくつかをご紹介します。

社外審査委員



有限会社イーズ 代表取締役 枝廣 淳子氏



大和ハウス工業株式会社 社外取締役 敷 ゆき子氏



立教大学経営学部 国際経営学科教授 スコット デイヴィス氏



味の素(株) 社外取締役 岩田 喜美枝



味の素(株) 社外取締役 名和 高司



味の素(株) 社外取締役 中山 譲治

Q インドネシアでカレンダータイプの調味料のプラスチック使用量を削減するとともに陳列性を向上した取り組みについて

地球環境への貢献とコスト削減の両立が実現された大変わかりやすい取り組みである。最もチャレンジングだった点は何か。

A 現場に大きな変化をもたらすこの包装設計変更挑戦することを、関係部門の一人ひとりが決断した点、それが最もチャレンジングだったように思う。特に、「ラストワンマイル」を運ぶ中袋を無くす判断は大きかった。無くすべきではないとの社内意見もある中で、それでも最終的には「みんな、インドネシアの深刻な海洋汚染の社会課題解決に貢献したいよね。ではどうすれば削減できるだろうか。」と考え抜いた。

Q 世界最高水準の生産性をもたらす培地の開発に成功し、製薬会社へ抗体医薬品の商業生産用として提供を開始した取り組みについて

素晴らしい成果を創出している。この取り組みの最大の成功要因は何か。

A 当社のアミノ酸に関する知見、例えば、細胞培養のプロセスではどのくらいの濃度のアミノ酸が必要で、アミノ酸がどのように使われるのかといったことを、当社の先端分析技術で非常に細かく把握することができる。また、分析結果に合わせてアミノ酸の配合を整えられることも大きな強み。まさに、「アミノ酸のはたらき」を当社技術により最大限引き出したことが一番の要因だった。

Q 当社グループの事業と関連のある規制に関して、科学的根拠に基づき、関係業界団体を巻き込み、最終的に行政を動かして新たなガイドラインの策定に至った取り組みについて

大変大きな成果。ボトムアップだけでは達成できなかったのではないかとと思うが、どのような体制でやり切ったのか。

A 業界団体との関係性を活用した点が大きかった。当社経営層も担当者レベルも、日頃から業界団体との信頼関係を構築・維持してきた。これにより、行政のガイドライン見直しの情報を掴むことができたし、業界団体を通じて他社の意見集約や行政への意見具申も行うことができた。

受賞者



無形資産の強化

人財資産 技術資産 顧客資産

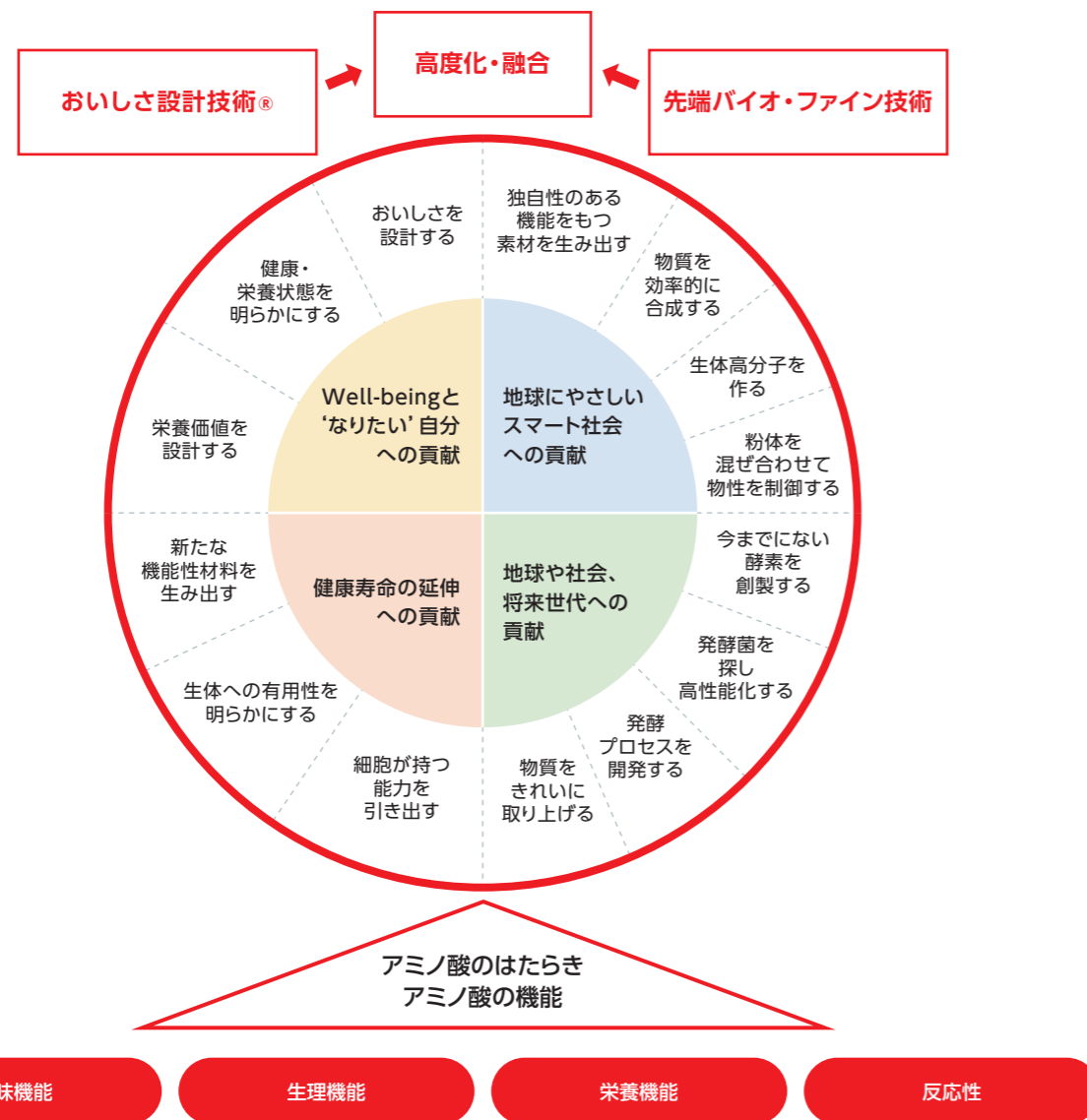
技術資産

「アミノ酸のはたらき」の探求をベースとした技術資産を高度化、融合させるとともに、組織資産、顧客資産と組み合わせることで新たな価値を創出しています。

プラットフォーム技術の高度化と融合

味の素グループは、創業以来「アミノ酸のはたらき」を探求し続ける中で、「おいしさ設計技術®」、先端バイオ・ファイン技術等の独自のプラットフォーム技術を確立してきました。さらにこれらの技術を融合させることで、様々な新規素材や製品を生み出し、世の中に新たな価値を提供しています。

今後、生み出された技術をさらに高度化、融合するとともに、オープンイノベーションやスタートアップ企業との連携も活用することで、継続的にイノベーションを起こし、新たなプラットフォーム技術を獲得しながら技術資産を強化していきます。



Smart R&D

当社グループは「Smart R&D」と称して、研究開発におけるDXに取り組んでいます。当社グループが保有する先進技術やノウハウ、ビッグデータ等を取り込み、人工知能(AI)を活用することで開発の加速と高度化を実現しています。また、マテリアルズインフォマティクスやデジタルツイン*により、従来の方法では到達できない性能の電子材料や、細胞

培地の高性能配合を可能にしています。さらに、バイオデジタルプラットフォームの活用により、食品素材の創出に必要な微生物育種の開発期間を従来の10年から4ヵ月に大幅短縮する等、新たな顧客価値の創造につなげています。

* リアル(現実)空間のモノ・環境等の情報を収集し、サイバー(仮想)空間上で再現する技術



サステナブルな成長に向けたR&D投資

当社グループは常に事業環境の変化を見据え、既存事業のオーガニック成長や新事業開発のために適切なR&D投資を行ってきました。下図はその一例ですが、現在の重点6事業の事業拡大、事業利益への貢献等も、これまでのR&D

投資の成果だと捉えています。今後も重点事業の成長に向けた投資のほか、事業モデル変革、次世代事業の創出のための投資を強化し、新たな価値を創造し続けます。

電子材料の新製品開発期間と出荷量推移(イメージ)



無形資産の強化

人財資産 技術資産 顧客資産

顧客資産

生活者の価値観の変化を捉えつつ、製品・サービスや情報発信を通じて味の素グループの社会価値を実感していただくことでブランド価値向上を図り、より多くのお客様からの信頼・支持を獲得します。

環境認識

デジタル技術の進展やコミュニケーションツールの飛躍的な進化によって、コミュニケーションの手法や伝わり方は大きく変化しました。加えて、サステナビリティやSDGsへの関心が高まる中、生活者の「企業ブランド」に対する意識

や期待も変わっています。また、これからの時代、ミレニアル世代やZ世代の影響力がますます増大します。それらの世代を含め、生活者の価値観に合致したブランディングが不可欠だといえます。

「味の素グループのブランディング」の考え方(BtoC)

味の素グループは、企業の信頼を高め製品・サービスをサポートする4つの支援価値と、お客様のウェルネスにつながる6つの貢献価値を、製品やサービスを通じて体験・実感いただくことで、さらなるブランド価値向上を図り

ます。また、企業および製品・サービスを通じた情報発信と、サステナビリティの取り組みを実践することで、「食と健康の課題解決企業」に向けた良好なパーセプションを形成していきます。



コーポレートブランド価値向上施策

生活者やお客様からの支持は、コーポレートブランド価値として現れます。それを測るための指標として、当社グループはインターブランド社の「コーポレートブランド価値評価」を活用しています。2021年度のコーポレートブランド価値は前年度より30%の大幅上昇となり、日本におけるTop5 Growing Brandsにも選出されました。これは、事業を通じて社会課題を解決し、地域や社会とともに価値を創造することで経済価値を創出する「ASV」を「企業価値向上サイクル」に落とし込み、経営の強力なリーダーシップのもとで、「食と健康の課題解決」というパーパスブランディングを推進している点が高く評価されたためと考えます。

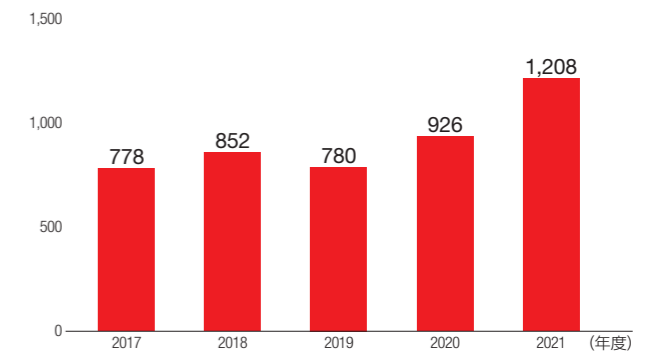
今後、さらなるコーポレートブランド価値の向上に向けてコーポレートコミュニケーションでは、「健康・栄養」「環境」のメッセージ発信に重点的に投資し、プロダクトブランドの支援を加速します。また、デジタルを活用してZ世代に共感を得られるコミュニケーションを展開します。これにより、「調味料の会社」「伝統的な会社」というイメージから脱却し、「食と

健康の課題解決企業」としてのパーセプションを強化します。

他方、プロダクトブランドについては、ブランドポートフォリオを可視化し、重点領域・ブランドへのマーケティング投資を集中していきます。前出の6つの貢献価値へのパスを念頭に置いたコミュニケーションを実践し、コーポレートブランド価値の蓄積を加速します。

コーポレートブランド価値

(百万USD)



ブランドマネジメントとガバナンスの強化

プロダクトブランドにおいては、マーケティング投資によるブランド力強化(ブランド経済価値・ROI)を可視化し、マーケティングミックスモデリング(MMM)により各ブランド・メディアへの投資の最適化を図ります。その結果を定量的にレビューして再投資するPDCAサイクルを回し、プロダクトブランド価値および収益の向上につなげていきます。

また、こうしたブランドマネジメントのガバナンス体制として、新たにマーケティング戦略担当執行役を設置したほか、ブランドに関する投資は当社グループ全体の成長戦略に関する審議の一環として、取締役会でも議論を重ねていきます。



03

足元の確実な成長

| | |
|--------------------|----|
| 味の素グループのマテリアリティ | 45 |
| アウトカム実現へのアプローチ | 46 |
| 2020-2025中期経営計画の進捗 | 54 |
| クロスセクショントーク | 59 |
| セグメント別業績レビュー | 61 |
| 重点事業別成長戦略 | 63 |
| 財務資本戦略 | 69 |



味の素グループの事業は、健全なフードシステムの上に成り立っている。

おいしくて栄養バランスの良い食生活に役立つ製品・サービスを提供すると同時に、地球環境の負荷削減・再生の取り組みを推進し、強靱で持続可能なフードシステムに貢献し、事業成長につなげていきます。



価値創造能力に影響を及ぼすマテリアリティ

マクロ環境の変化を踏まえ、ASVを通じた短中長期の価値創造能力に実質的な影響を及ぼすマテリアリティ項目を特定しています。マテリアリティ項目から機会・リスクを抽出し、重要度・優先度を明確にして事業活動を展開しています。

マテリアリティ項目の特定

アウトカムを創出し、目指す姿を実現する上で関わりの深いマクロ環境を認識し(P.27参照)、マテリアリティ項目を特定しています。

マテリアリティ項目は、最新の社会情勢およびステークホルダーのご意見・期待を踏まえ、継続的に見直しています。2022年度にも内容を精査した結果、大きな変更はありませんでした。現在、サステナビリティ諮問会議において長期視点に立ってマテリアリティを検討しています。その答申を受け、取締役会において2022年度中に新たなマテリアリティを特定する予定です。

マテリアリティ特定プロセス

| | |
|-----------------|---|
| 2015年度 | マテリアリティ項目の抽出・整理 |
| 2016年度 | 有識者に対するSDGsアンケート調査 (2015年に発表されたSDGsを踏まえて当社グループの課題やアプローチを見直すことを目的に実施) |
| 2017年度 | SDGsとマテリアリティとの関連性の分析/ 多様なステークホルダーとの対話 |
| 2018- 2019年度 | マテリアリティの見直し (マテリアリティを26項目から11項目に整理) ●社外有識者へのヒアリング ●取締役会での妥当性確認 |
| 2020年度～ | マテリアリティの年次見直し |

詳しくはマテリアリティ一覧をご覧ください。
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/csr/pdf/2020/materiality_jp.pdf

味の素グループのマテリアリティ

| マテリアリティ項目 | 貢献するSDGsのゴール |
|-------------------------|--|
| 食と健康の課題解決への貢献 | 2 健全な食生活、3 健康な生活、17 パートナーシップ |
| 生活者のライフスタイルの変化に対する迅速な提案 | 3 健康な生活、17 パートナーシップ |
| 製品の安全・安心の確保 | 3 健康な生活、17 パートナーシップ |
| 多様な人財の活躍 | 5 働きがい、8 持続可能な消費と生産 |
| 気候変動への適応とその緩和 | 7 再生可能エネルギー、13 気候変動に緩和対策、17 パートナーシップ |
| 資源循環型社会実現への貢献 | 14 海洋資源の持続可能な利用、15 陸域生態系の持続可能な利用、17 パートナーシップ |
| フードロスの低減 | 2 健全な食生活、12 持続可能な消費と生産、17 パートナーシップ |
| 持続可能な原材料調達 | 12 持続可能な消費と生産、14 海洋資源の持続可能な利用、15 陸域生態系の持続可能な利用、17 パートナーシップ |
| 水資源の保全 | 6 安全な水と衛生、12 持続可能な消費と生産、14 海洋資源の持続可能な利用、17 パートナーシップ |
| ガバナンスの強化 | 8 持続可能な消費と生産 |
| グローバルな競争激化への備え | |

環境負荷削減と栄養へのアプローチ

味の素グループの事業は、安定した食資源に基づく健全なフードシステムと、それを支える豊かな地球環境の上に成り立っています。「環境負荷の50%削減」と「10億人の健康寿命を延伸」の両立実現に向けて、特に関係の深い以下のマテリアリティ項目について、中長期的な目標とKPIを設定し、強みを活かしながら、様々な取り組みを着実に進めています。

環境負荷削減と栄養改善に関する主な取り組み

| 関係の深いマテリアリティ項目 | 主な取り組み | 主な施策 | KPI/目標 |
|----------------|--|--|---|
| 食と健康の課題解決への貢献 | 栄養バランスの良い食事の推進 | | |
| | おいしい減塩の実践支援 | 「Smart Salt (スマ塩)」プロジェクトのグローバル展開 | <ul style="list-style-type: none"> ●栄養価値を高めた製品の割合 / 2030年度までに60% ●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 / 2030年度までに年間4億人 ●アミノ酸の栄養・生理機能を活用した製品の活用機会 / 2030年度までに2倍(対2020年度) ●従業員への栄養教育 / 2025年度までに延べ10万人 |
| | たんぱく質摂取促進 | <ul style="list-style-type: none"> ●たんぱく質を豊富に含む製品の販売 ●高たんぱくメニューの提案 | |
| | おいしい減糖と減脂の実践支援 | 高甘味度甘味料、油脂感を付与する素材、低脂肪製品の販売 | |
| | 野菜や果物の摂取促進 | <ul style="list-style-type: none"> ●野菜摂取を推進する「ラブベジ」プロジェクトの展開(日本) ●野菜を多く摂取できるレシピの紹介 | |
| | 多様な由来のたんぱく質摂取促進 | 植物由来の代替たんぱくをおいしくする技術の開発 | |
| | 健康に役立つ製品の提供 | <ul style="list-style-type: none"> ●栄養価値を可視化する味の素グループ栄養プロファイリングシステム(ANPS)の活用 ●アミノ酸の機能を活かした製品開発の推進 | |
| 職場の栄養改善 | <ul style="list-style-type: none"> ●従業員の栄養リテラシーの向上 ●職場の栄養改善同盟(WNA)への加盟、WNAスコアカードを用いた職場の状況把握と活動推進 | | |
| 気候変動への適応とその緩和 | 温室効果ガス排出量削減 | <ul style="list-style-type: none"> ●温室効果ガス排出係数の低い燃料への転換 ●再生可能エネルギー電力の導入 ●省エネ推進 | (SBTI目標) ●温室効果ガス排出量削減率(対2018年度) / 2030年度までに、スコープ1、2で50%、スコープ3で24%を削減 ●2050年度までに温室効果ガス排出量のネットゼロ |
| 資源循環型社会実現への貢献 | プラスチック廃棄物ゼロ化 | <ul style="list-style-type: none"> ●プラスチック使用量削減、モノマテリアル包装資材への転換 ●事業活動を行う国・地域におけるリサイクルの社会実装への貢献 | プラスチック廃棄物 / 2030年度までにゼロ化 |
| フードロスの低減 | サプライチェーンにおけるフードロス削減 | <ul style="list-style-type: none"> ●生産工程のロスの低減 ●需給・生販バランスの最適化、賞味期限延長 ●有用化推進 | 原料受け入れからお客様納品までのフードロス削減率(対2018年度) / 2025年度までに50%削減 |
| | | <ul style="list-style-type: none"> ●サプライヤー、小売、流通との連携推進 ●廃棄削減に役立つ製品開発 ●生活者へのロス削減普及活動 | 製品ライフサイクル全体で発生するフードロス削減率(対2018年度) / 2050年度までに50%削減 |
| 持続可能な原材料調達 | 原材料の責任ある調達 | <ul style="list-style-type: none"> ●サプライチェーン上の課題の可視化、人権影響評価の実施、アニマルウェルフェアの推進 ●トレーサビリティの確立および認証品購買の推進 | <ul style="list-style-type: none"> ●人権・環境デューデリジェンスの確実な推進 ●重点原材料*の持続可能な調達比率 / 2030年度までに100% *パーム油、紙、大豆、コーヒー豆、牛肉、サトウキビ |
| 水資源の保全 | 生産工程の水使用量削減 | 生産プロセスの最適化 | 水使用量削減率(対生産量原単位削減率) / 2030年度までに80%削減(対2005年度) |

アウトカム実現へのアプローチ

環境負荷50%削減へのアプローチ

地球環境の再生に向けた対策は味の素グループの事業にとって喫緊の課題です。気候変動対応、食資源の持続可能性の確保、生物多様性の保全といった「環境負荷削減」によって、初めて「健康寿命の延伸」に向けた持続的な取り組みを実現できると考えています。

気候変動への取り組みと進捗

味の素グループは、気候変動を全社重要リスクかつ機会と捉え、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言に基づき、対応策の検討と関連情報の開示を進めているほか、温室効果ガス排出量の削減目標については主要なグローバル企業が賛同している共同団体SBTiの認定を取得するとともに、電力の100%再生可能エネルギー化を目指すRE100への参画を表明しています。加えて、2022年3月には、2050年度までにカーボンニュートラル(ネットゼロ)を目指す旨のコミットメントレターをSBTiへ提出しました。

2021年度の当社グループの温室効果ガス排出量は、スコープ1*1とスコープ2*2の合計で1,612千t-CO₂e、基準年である2018年度に対し27%の削減、スコープ3*3の排出量は10,948千t-CO₂e、基準年に対し8%の削減となり

ました。特にスコープ2について、国内外におけるCO₂排出係数の低いエネルギー調達に関する契約締結が進み、前年度比で大きく進捗しました。

TCFD提言の中で求められているシナリオ分析については、2021年度はグローバルのうま味調味料および国内の主要製品(連結売上高の24%に相当)について、2100年に地球の平均気温が産業革命後より2℃または4℃上昇するというシナリオで、2030年時点と2050年時点のシナリオ分析を実施しました。2050年時点のシナリオ分析に基づくリスクと機会およびその対応策の概要は、P.48のとおりです。

シナリオ分析の結果を踏まえ、今後、スコープ1とスコープ2では、燃料転換・再生可能エネルギー利用・環境配慮型の製法に関する投資を計画していきます。また、トレードオフと捉えられがちなサステナビリティに関する取り組みを付加価値向上につなげる「トレードオン」の実現にも取り組みます。併せて、スコープ3では、原料サプライヤーとの協働プランに基づきトライアルに取り組めます。

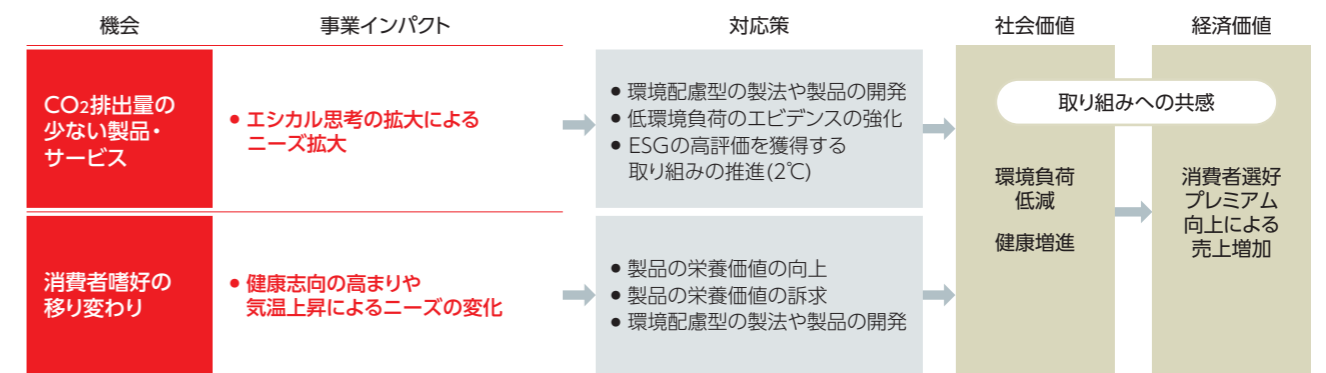
*1 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出
*2 他者から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出
*3 その他の排出(製品の使用・廃棄、輸送、従業員の出張・通勤、投資等)

温室効果ガス排出量削減率

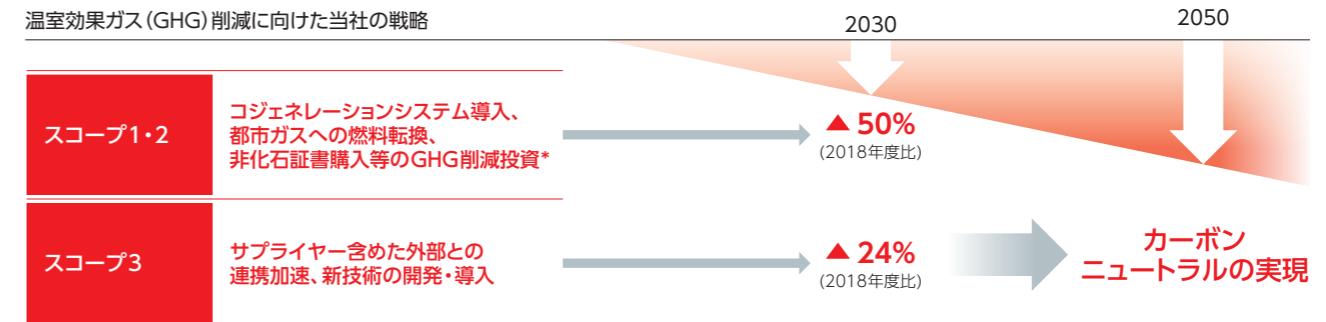
| | FY20(実績) | FY21(実績) | FY30(目標) |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|-----------|
| スコープ1・2 温室効果ガス排出量削減率 (対FY18) | 14%削減 [11%削減]*4 | 27%削減 [18%削減]*4 | [50%削減]*5 |
| スコープ3 温室効果ガス排出量削減率 (対FY18) | 1%削減 [1%削減]*4 | 8%削減 [3%削減]*4 | [24%削減]*5 |

*4 []内は、SBTiルールに基づき対象法人を調整した実績
*5 []内は、SBTiルールに基づく目標

シナリオ分析サマリー



温室効果ガス(GHG)削減に向けた当社の戦略



* 今後もさらなるGHG削減に向けた投資を検討しており、決定次第、適宜開示していきます。

詳しくは「サステナビリティデータブック2022」をご覧ください。
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html
詳しくは有価証券報告書をご覧ください。
https://data.swcms.net/file/ajinomoto-ir/dam/jcr:76a764f1-ac3d-436e-81b7-c1e22c2c6482/S100ODMQ.pdf

アウトカム実現へのアプローチ

プラスチック廃棄物削減の取り組みと進捗

味の素グループは、有効利用されずに環境に流出するプラスチックを2030年度までにゼロにすることを目標に掲げ、グループ全体で戦略的に取り組んでいます。

2030年度のゴール

- プラスチックの使用は、製品の安全性や品質に必要な最小限の用途と量に厳選(リデュース)
- 使用するプラスチックは、全てモノマテリアルまたはその他のリサイクルに適した素材に転換(リサイクル)
- 味の素グループの製品を生産、販売するそれぞれの国・地域における回収、分別、リサイクルの社会実装に向けた取り組みを支援し貢献

プラスチック廃棄物ゼロ化に向けては、モノマテリアル包装資材への転換のための技術開発を進めながら2025年度までにリデュースを完了し、2030年度までにリサイクルに適した素材への転換を完了させる計画です。

2021年度の当社グループのプラスチック使用量は69千トンで、その約90%を製品包装資材が占めます。69千トンのうち26千トン(38%)についてはすでにモノマテリアル包装資材や紙への転換が進んでいます。残りの43千トンについては、リサイクル可能な包装資材への転換のための技術開発やリユースを進めています。また、業種を超

フードロス削減率(発生量対生産量原単位)

| | FY20(実績) | FY21(実績) | FY25(目標) |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|
| 原料受け入れからお客様への納品までのフードロス削減率(対FY18) | 13%削減 | 23%削減 | 50%削減 |

* Food Loss & Waste Accounting and Reporting Standard を参考に測定しています。過去に遡り計測方法を含む実績の見直しを行っています。(対象組織で計測方法が異なる場合もあります。)

原材料の責任ある調達への取り組みと進捗

味の素グループは、責任あるサプライチェーンを構築すべく、サプライチェーン上の課題の可視化、人権影響評価の実施、アニマルウェルフェアの推進等に取り組んでいます。また、重点原材料(パーム油、紙、大豆、コーヒー豆、牛肉、サトウキビ)については、持続可能な調達比率を2030年度までに100%とすることを目指しており、調達状況の

えた幅広い関係者の連携を強めてイノベーションを加速するためのプラットフォーム「CLOMA」*に設立メンバー企業として参画しています。

2022年度は、技術開発テーマや各国・地域におけるプラスチック・リサイクルの仕組みづくりへの貢献について、さらに検討を進めていきます。

* クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス(英文名: Japan Clean Ocean Material Alliance)

> 詳しくは「サステナビリティデータブック2022」をご覧ください。
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

フードロス削減の取り組みと進捗

当社グループは、2050年度までに製品ライフサイクル全体で発生するフードロスを2018年度比で半減するという長期ビジョンを掲げています。

2022年度は、引き続き原料受け入れからお客様への納品までの過程で発生するフードロスの抑制と、発生したフードロスについての有用化を推進します。また、ライフサイクル全体を視野に入れ、サプライヤーとの連携や社会・生活者への普及活動等を推進し、受け入れ原料の生産段階や家庭内で発生するロスの削減にもより一層取り組んでいきます。

> 詳しくは「サステナビリティデータブック2022」をご覧ください。
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

把握に努めるとともに、トレーサビリティの確立および認証品の購買を進めています。

持続可能な原材料調達を行うためには、気候変動をはじめ、人権、生物多様性等多方面のリスクを低減する必要があり、そのために今後も国際イニシアティブや認証団体等の外部団体と連携を強化していきます。

> 詳しくは「サステナビリティデータブック2022」をご覧ください。
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

栄養へのアプローチ

過剰な塩分摂取がもたらす高血圧や心疾患のリスク等、食とライフスタイルに起因する健康課題が世界で増大しています。こうした課題の解決には、日常的な食生活における栄養バランスの改善が重要です。味の素グループは、2021年12月に開催された「東京栄養サミット2021」に参加し、「栄養コミットメント」を発表しました。同コミットメントのポイントは、当社グループが栄養改善の取り組みを推進するにあたっての基本姿勢「Nutrition Without Compromise(妥協なき栄養)」です。「おいしさ」「食へのアクセス(あらゆる人に栄養を届ける)」「地域や個人の食生活」の3つに妥協しない点を強調し、宣言に盛り込みました。具体的には、地域の原料生産者、流通、NGO、アカデミア等と連携し、各地域の食そのものやおいしさを大切にしながら栄養バランスの改善を図ることで、健康課題解決に取り組んでいくことを同コミットメントでうたっています。

また、当社グループは今回のサミットのサイドイベントにおいて、食品企業の栄養評価手法の再検証を提案しました。現存する評価手法は、そのままの状態や簡単な調理で喫食する製品の栄養評価には適していますが、調味料のように食材と合わせて使用する製品やメニューの栄養評価には適していません。この状況を改善すべく、ATNF*とエンゲージメントを深め、調理を中心とする日本・アジア型のメニューをより適切に評価できるモデルの確立を目指しています。

生活者の健康志向が世界の共通概念になりつつある背景を機会と捉え、今後も栄養改善に関する活動をさらに推進していきます。

* Access to Nutrition Foundation: 食品・飲料メーカーの栄養改善活動のランキング「ATNI (Access to Nutrition Index)」を取りまとめている財団

> 詳しくは「サステナビリティデータブック2022」をご覧ください。
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

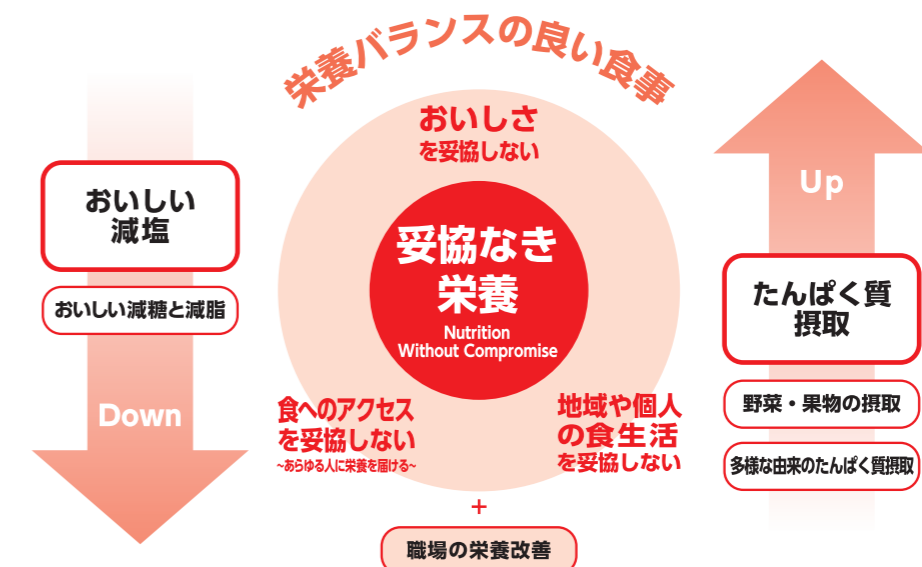
栄養コミットメントの進捗

栄養コミットメント(一部抜粋)

私たちは、2030年までに、生活者との接点を現在の7億人から増やすとともに、「妥協なき栄養」のアプローチにより以下の取り組みを進め、おいしさに加え栄養の観点で顧客価値を高めた製品・情報を提供することで、10億人の健康寿命の延伸に貢献します。

- 生活者との豊富な接点を活かし、うま味によるおいしい減塩の実践を支援
- 健康に役立つ製品の提供により、生活者の健康増進に貢献
- 健康や栄養改善に役立つ情報の提供により、生活者の意識・行動変容を支援
- 従業員の栄養リテラシー向上

味の素グループの栄養へのアプローチ



アウトカム実現へのアプローチ

味の素グループは、「妥協なき栄養」のアプローチによる取り組みを進め、2030年までに10億人の健康寿命の延伸に貢献することを目指しています。栄養コミットメントで掲げている「うま味によるおいしい減塩の実践を支援」するため、様々なステークホルダーとの連携により、うま味やだしを上手に使う減塩する「Smart Salt (スマ塩)」プロジェクトをグローバルに展開しており、生活者に対して、おいしさを損なうことなく減塩できるレシピの紹介や調味料の提供を行っています。2021年度、国内では12の自治体と連携、日本以外では5ヵ国で減塩の取り組みを推進しました。

「健康に役立つ製品の提供」については、製品の栄養価値の可視化に向け、2021年度、ANPS導入法人を12ヵ国、15法人に拡大しました。ANPS導入法人における減塩を中心とした製品開発・改訂が進んだこと、新たに評価対象に加わった法人の主な取り扱い製品が寄与したこと等により、栄養価値を高めた製品*1の割合、「おいしい減塩」「たんぱく質摂取」促進に役立つ製品の提供人数がそれぞれ増加しました。「アミノ酸の機能を活用した製品の利用機会」については、主力製品の需要が新型コロナウイルス感染症拡大に伴う外出自粛の影響から回復基調にあり、進捗しました。

「健康や栄養改善に役立つ情報の提供」については、デジタル動画の配信やオウンドメディアでのおいしい減塩レシピの紹介等を各国・地域で行いました。

「職場の栄養改善」に関しては、「従業員の栄養リテラシー向上」に向けた栄養教育をグローバルに進め、これまでに延べ2.6万人の従業員に教育機会を提供しました。また、具体的な目標を示し、活動を進めていくために、2022年3月にWorkforce Nutrition Alliance*2に日本企業として初めて加盟しました。

栄養コミットメントの定量KPI

| | FY20(実績) | FY21(実績) | FY25(目標) | FY30(目標) |
|--|----------|----------|----------|----------|
| 栄養価値を高めた製品*1の割合 | 40%*5 | 50% | — | 60% |
| 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2.8億人 | 年間3.2億人 | — | 年間4億人 |
| 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 | (基準年) | 1.09倍 | — | 2倍 |
| 従業員への栄養教育 | 460人 | 2.6万人 | 延べ10万人 | — |

*5 調査精度の向上により、2020年度時点で特定されなかった該当製品が判明したため、値を修正

- *1 国際公衆衛生の観点から重要な栄養成分の摂取の改善・強化に寄与する、当社グループの基準を満たす製品
*2 職場の栄養改善をグローバルに推進する企業のアライアンス

> 詳しくは味の素グループの「栄養コミットメント」をご覧ください。
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/nutrition/n4g2021/>
> 詳しくは「サステナビリティデータブック2022」をご覧ください。
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

うま味による減塩効果の定量化

過剰な塩分摂取の課題に対し、うま味の有用性、公衆衛生上の価値を科学的に検証・発信・訴求する「U20 Healthy Umami Research Project」。2020年度にスタートさせたこの研究プロジェクトでは、アカデミアと連携し、うま味による減塩効果の定量化を試みています。2021年度は、前年の日本人に続き、米国人の食生活を前提に減塩効果を推定し、うま味を活用することでおいしさを損なうことなく一人当たりの平均食塩摂取量を5.51-10.54% (0.46-0.88g/日) 減らせる可能性がわかりました。これは、日本とは主な塩分摂取源が異なる食文化圏においても、うま味による「おいしい減塩」が国連の減塩目標*3 (2025年までの30%減塩) に大きく貢献できる可能性を示しています。今後、これらの研究成果を活かし、当社グループの主な事業展開国においてうま味による減塩効果を順次検証するとともに、減塩による削減DALYs*4 (障害調整生存年数) の推定にも継続して取り組み、うま味による「おいしい減塩」の社会実装を目指していきます。

- *3 WHO のNCD Global Monitoring Frameworkより
*4 Disability-Adjusted Life Yearsの略
障害の程度や障害を有する期間を加味した生存年数のこと。「早死により失われた期間」と「疾病により障害を余儀なくされた期間」を足すことで算出される。1990年代初めにハーバード大学のマレー教授らが開発した。DALYは疾病や障害に対する負担を総合的に示すものであり、平均寿命とは異なる保健アウトカム指標としてWHOや世界銀行が採用。公衆衛生と健康影響評価の分野で健康寿命と相補的な指標としてグローバルに用いられつつある。

> 詳しくは「サステナビリティデータブック2022」をご覧ください。
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

事例 タイにおける「トレードオン」実現に向けた挑戦

サステナブルなフードバリューネットワークを構築し、その価値を生活者へ届け、ブランド価値を高める

味の素グループのアミノ酸事業、MSG事業では多くの食資源を使用しています。事業活動と食資源のサステナビリティ推進の間には、今はまだ「トレードオフ」、つまり利益相反の関係が存在します。しかし、当社グループでは、食とエネルギーが地産地消化する将来を見据え、地域循環型の事業活動をエコシステムとしてパートナーと共に構築することを目指しています。そして、環境へのポジティブな影響に栄養価値も加えサプライチェーン全体をつないだストーリーとして川下へ届け、生活者やパートナーと価値を共創するための挑戦が、タイで始まっています。

川上では、MSGの主原料であるキャッサバ芋の農家に対して、当社グループならではの技術やノウハウ提供で生産性向上や自立化支援を行う“Thai Farmer Better Life” Partner プロジェクトを2020年に立ち上げました。現在、このプロジェクトに共感して協働する産官学のパートナーの数は40を超えています。

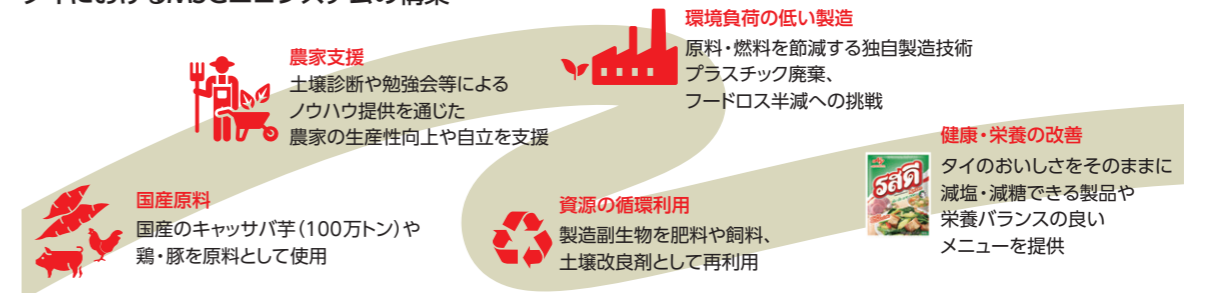
そして、川中においては、当社グループならではのイノベーションで、環境負荷やロスが少ないMSG生産への挑戦を続けており、カンパーン県にあるMSG工場ではカーボンニュートラルの実現が目前です。また、アミノ酸

が豊富な副産物を肥料や飼料として還元する「味の素グループ流のバイオサイクル(資源循環)」も実践しています。さらに、MSG生産のための輸入副原料のアンモニアを、オンサイトで自製・グリーン化する試みも検討中です。

このようにして創出される環境へのポジティブな影響に、当社グループならではの栄養価値を融合させて、企業や製品ブランド価値を高め、生活者やパートナーに新たな選択肢やプレミアム価値として提供します。さらに合理化につながるイノベーションを導入することで、事業活動とサステナビリティを「トレードオン」へと変えていきます。

これは、川上から川下に向かう一方向のサプライチェーンではなく、「地域に根差したグリーン&ヘルス価値の共創・循環ネットワーク」といえます。つまり、生活者も購買プレミアムへの賛同を通じて「農作物まで遡って持続可能な食システムへ貢献できること、そしてまた生活者側に価値が還元されること」を意味しています。このような一連の取り組みとストーリーが生活者の選好・購買プレミアムにつながるという手応えを、2022年に当社グループが実施したタイ消費者調査で得ることができました。今後、この構想の具現化に向け取り組みを加速・拡大していきます。

タイにおけるMSGエコシステムの構築



“Thai Farmer Better Life” Partner プロジェクトリーダーのメッセージ



タイ味の素社/
FDグリーン(タイランド)社
K・ソーンシン

私たちの使命である“Thai Farmer Better Life” Partner プロジェクトは、キャッサバ芋農家の支援にとどまらず、農家やほかのパートナーとのつながりを通じて新事業を生み出すためのコミュニケーションや創造力といった従業員の育成を促します。当社グループにおける澱粉調達を持続可能なものとするため、キャッサバ芋農家、収穫業者、回収業者、澱粉生産工場、味の素グループからなるキャッサバ芋のサプライチェーン全体で、協働しつつ連携を強化し、ASVIに取り組んでいます。このプロジェクトは、消費者からの当社グループに対する信頼とエンゲージメントの向上につながるでしょう。

事例「おいしい減塩」の社会実装に向けたエコシステム構築

厚生労働省のイニシアチブへの参画を通じた、「おいしい減塩」の社会実装へのチャレンジ

「世界栄養報告書2021」によると、WHOの減塩目標*1を達成した国は一つもなく、むしろコロナ禍で塩分摂取量増が懸念されています。特に、食習慣に起因する塩分過剰の問題は、東・東南アジアでは高血圧や心疾患等の循環器疾患と関連して、健康寿命の延伸の主な阻害要因となっています*2。日本では「日本人の食事摂取基準(2020年版)」で、18歳以上の方の食塩摂取の目標量を男性7.5g/日、女性6.5g/日とし、国民レベルでの減塩の推進を提唱しています。しかしながら、慣れ親しんだ食習慣を変えるのは非常に難しいのが現状です。

味の素グループは、2021年度より厚生労働省の「自然に健康になれる持続可能な食環境づくりの推進に向けた検討会」に参画しています。そして、世界の人々の健康寿命の延伸に向け、日本が解決すべき栄養課題の特定と解決に向けた議論を重ね、報告書(2021年6月公表)の取りまとめを支援しました*3。

これらの一部は東京栄養サミット2021で日本政府のコミットメントに盛り込まれました*4。サミットのハイレ

ベルセッションのクロージング・リマークスでは、小野啓一東京栄養サミット2021準備事務局長・外務省地球規模課題審議官が民間企業の栄養改善の取り組み事例として、「うま味を使ったおいしい減塩」の活動を取り上げられました。栄養サミットで発信されるメッセージはレガシーとして国際社会に継承されることから、当社グループが参画した大きな成果といえます。サミット後、厚生労働省は、産官学等連携による推進体制として、「健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ」を設立しました*5。本イニシアチブは、健康な食事の社会実装(減塩)により、誰一人取り残さない食環境づくりの日本モデルを構築し、日本はもとより、世界の人々の健康寿命の延伸、活力ある持続可能な社会の実現を目指しています。自然に減塩できる持続可能な食環境の実現の鍵を握るのは、「妥協しないおいしさ」です。味の素グループは、これからも「妥協しないおいしさ」を追求し、栄養改善の産官学連携のエコシステムの構築を強力に支援していきます。

「おいしい減塩の社会実装」にチャレンジ

始まりは、味の素グループの志に根差した従業員の思いから



*1 <https://globalnutritionreport.org/reports/2021-global-nutrition-report/>

*2 <https://vizhub.healthdata.org/gbd-compare/>

*3 https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/newpage_19522.html

*4 https://nutritionforgrowth.org/wp-content/uploads/2021/12/Tokyo-Compact-on-Global-N4G_Annex_Dec-14.pdf

*5 <https://www.nttdata-strategy.com/hsfe/>



味の素(株)グローバルコミュニケーション部

畝山 寿之

東京栄養サミットに向けて日本の栄養課題を議論する厚生労働省の検討会が産官学連携によって立ち上がり、私も構成員として参画する機会を得ました。本検討会では、日本の最優先の栄養課題は減塩であること、そして、その解決には自然に減塩できる食環境の整備を産官学連携で進める必要があることが再確認されました。特に、生活者との接点のフロントラインである流通・食品製造業への期待と責任の大きさを改めて自覚する検討会となりました。味の素グループの有するうま味の知見を活用した「おいしい減塩製品」の提供は、無理なく持続可能な減塩社会実現を支えます。これからも自信をもって味の素グループの「妥協なきおいしい減塩製品」を提供し、世界の人々の健康寿命の延伸に貢献していきたいと思っております。

中期計画から中期指標経営への進化

2030年の目指す姿の実現に向けて、中期経営計画から中期指標経営に進化することで、事業環境の変化を捉えて機敏に計画を見直しながら経営戦略を策定・遂行していきます。

中期指標経営への進化に向けて

味の素グループは、激変する事業環境に合わせて常に機敏に計画を見直すことができるよう、2025年度をマイルストーンとして中長期の計画策定プロセスを抜本的に見直しています。

2030年の目指す姿と中期経営指標を定め、それらを実現する道筋を未来から現在へバックキャストした活動重視の中期指標経営を志向し、従来の3ヵ年計画にとらわれず、毎年計画を見直す予定です。

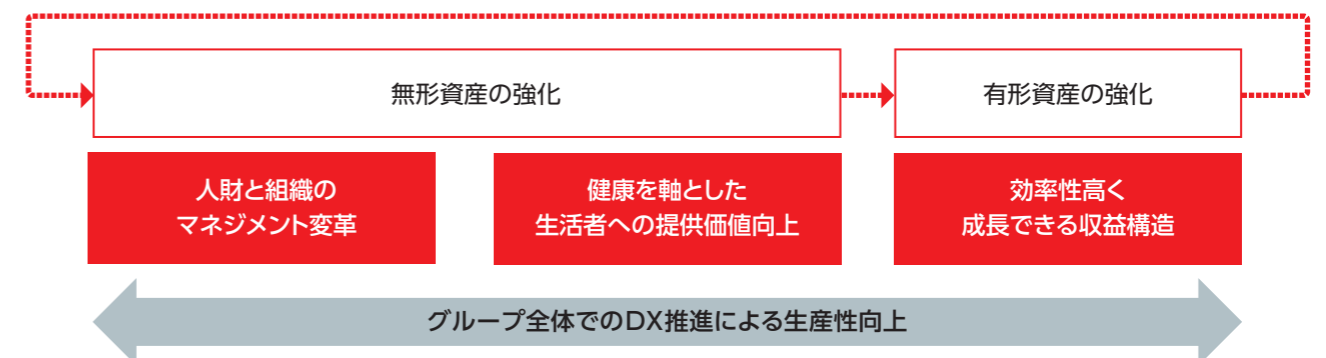
2030年度のゴール達成に向けた、2020-2025中期経営計画の基本方針

味の素グループは、「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」に向けて経営資源を集中するという方針のもと、2030年の目指す姿から現在を振り返って定めた「2020-2025中期経営計画」において、「効率性高く成長できる収益構造」「健康を軸とした生活者への提供価値向上」「人財と組織のマネジメント変革」に取り組んでいます。2020-2022年度をフェーズ1「構造改革」、2023-2025年度をフェーズ2「再成長」と位置付け、6年をかけて持続力

のある事業構造へ変革していきます。さらに、それらをデジタルトランスフォーメーション(DX)でバックアップし、戦略遂行を加速させます。

重点KPIとしては、効率性の観点からROIC、成長性の観点からオーガニック成長率、それらにつながる重点事業売上高比率、従業員エンゲージメントスコア、単価成長率の5つを設定し、それぞれ2030年度のゴールを定めています。

2020-2025中期経営計画の基本方針



2020-2025中期経営計画の進捗

2021年度の進捗と2022年度の確実な成長

重点KPIのうち、ROICは構造改革による減損損失を織り込み、順調に進捗しました。2025年度までをターゲットとした合計2,000億円の事業資産圧縮(アセットライト化)計画については、2021年度に事業資産圧縮により約430億円、リソースアロケーションおよび政策保有株式の売却により約340億円、合計約770億円を実施しました。オーガニック成長率は、海外調味料、海外冷凍食品、バイオファーマサービス&イングリディエンツ、ファンクショナルマテリアルズが牽引し、着実な成長を実現しました。重点事業売上高比率は、主に動物栄養の構造改革が進んだことにより、確実に上昇しました。海外コンシューマー製品の単価成長率は、主に原燃料価格高騰に対応する価格改定等により上昇しました。従業員エンゲージメントスコアは61%と、コロナ禍の影響もあり2020年度より3ポイント下がりましたが、ASVエンゲージメントを高める施策への従業員の参加や自主的な取り組みは増加してきています。もう一つの先行指標であるコーポレートブランド価値は、ASV経営戦略、

経営の強力なリーダーシップ、「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」という志を中心に据えたブランディングが評価され、対前年130%と大きく伸ばしました。

2021年度は過去最高益を記録する等好調に推移しましたが、足元では原燃料価格の高騰が続いています。特に発酵主原料・副原料、燃料価格は、過去10年で最も高かった2011年を超える水準で推移しています。これに対して当社では、ロシアによるウクライナ侵攻後、迅速に対策本部を立ち上げ、毎月原燃料価格影響と対策をアップデートする体制を構築し、速やかに追加の対策を講じています。このような厳しい環境においても、原燃料価格の高騰を契機として、2022年度の業績予想および中期経営計画における目標の達成に向け、機敏な価格対応を行います。加えて、コモディティ価格に左右されない収益構造に向け、短期的な対応とともに、中長期の成長のための強靱な事業基盤を構築していきます。

| 重点KPI | FY19(実績) | FY20(実績) | FY21(実績) | FY22(予想) | FY25(目標) | FY30(ゴール) |
|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| ROIC | 3.0% | 6.9% | 7.9% | 8.0% | 10-11% | 13% |
| オーガニック成長率(前年比) | 0.3% | ▲0.6% | 6.8% | 約11% | 5% | 5% |
| 重点事業売上高比率 | 66.5% | 66.6% | 68.7% | 約71% | 80% | 80%～ |
| 従業員エンゲージメントスコア ([ASVの自分ごと化]) | 55% | 64% | 61% | — | 80% | 85%～ |
| 単価成長率(前年比) (海外コンシューマー製品) | 約5% | 2.8% | 4.8% | 約8% | 3% | 3% |

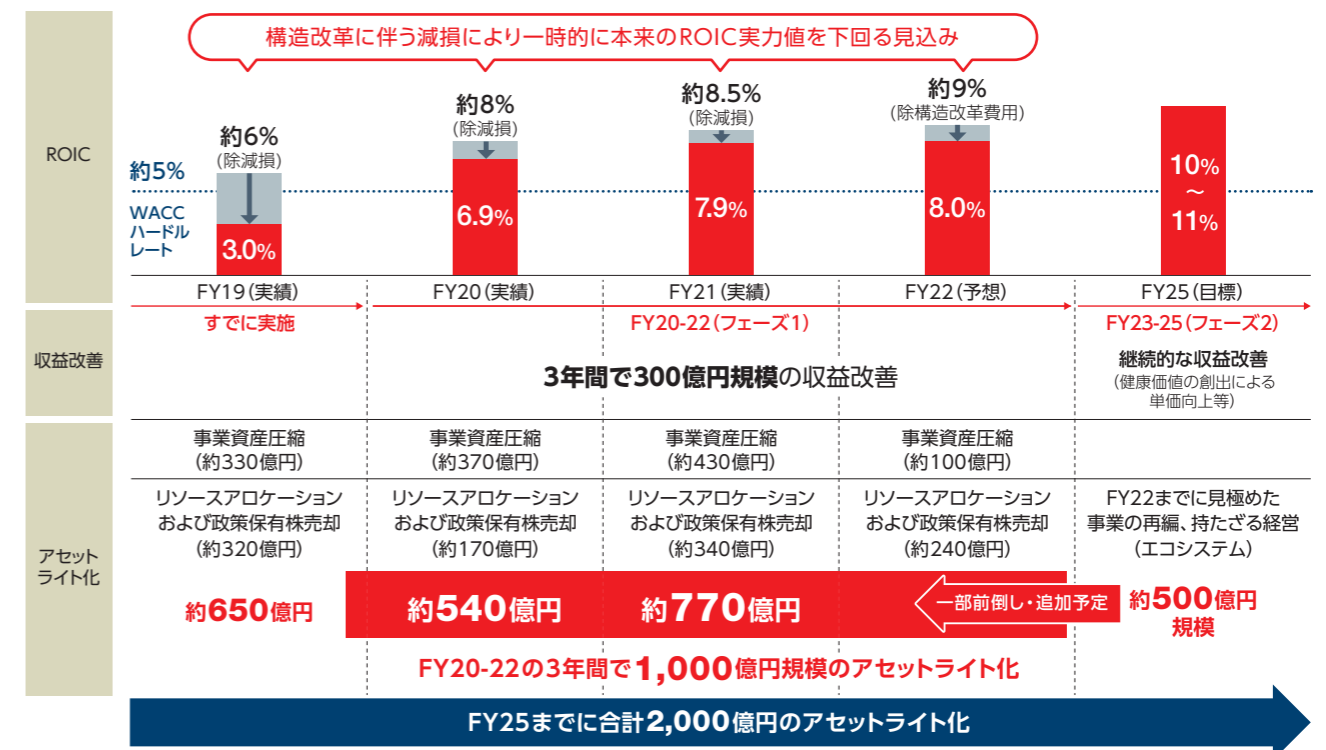
| コーポレートブランド価値* (百万USD) | FY19(実績) | FY20(実績) | FY21(実績) | FY22(予想) | FY25(目標) | FY30(ゴール) |
|--------------------------|----------|----------|----------|----------------------|----------|-----------|
| | 780 | 926 | 1,208 | CAGR(年平均成長率)7%を目途とする | | |

* インターブランド社調べ。「Best Japan Brands」公表数値。

2021年度の成果と課題

| | 2021年度の成果 | 再成長に向けた課題・施策 |
|---------------------------|--|---|
| 効率性高く成長できる収益構造 | <p>効率的・成長性の高い事業ポートフォリオへの再構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 冷凍食品の国内米飯事業構造強化のため、大阪工場の閉鎖を決定 ● 冷凍食品事業のコア領域への資産転用の推進(北米、欧州、日本) ● 社外への国内液体コーヒー事業承継 | <ul style="list-style-type: none"> ● 北米冷凍食品事業の収益改善 ● 冷凍食品事業の資産効率性向上の推進(18工場を2025年度までに15工場へ) |
| 健康を軸とした生活者への提供価値向上 | <p>食と健康のエコシステムによる単価向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 国内外の「Smart Salt(スマ塩)」プロジェクトの展開を加速。製品開発、他のステークホルダーとの連携を継続推進 <p>ライフスタイルに対応したおいしさ追求による単価向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 調味料を用いて作った料理でも栄養価値を可視化できる栄養プロファイリングシステム(ANPS-M)の開発 | <ul style="list-style-type: none"> ● 「スマ塩」プロジェクトの継続推進、海外での展開強化 ● ANPS-Mの調味料等の製品・メニュー開発への導入 |
| 人財と組織のマネジメント変革 | <p>人財への投資、課題解決型企業への変革</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 経営トップとの対話、個人目標発表会を国内外グループ会社へ拡大 ● ビジネスDX人材育成プログラムの継続実施 ● 栄養リテラシー教育を国内外グループ会社へ拡大するとともに、環境リテラシー教育を開始 | <ul style="list-style-type: none"> ● ASV実現の進捗を成果創出に向けたプロセスに沿って可視化する新たなモニタリング指標を導入 |

アセットライト化とROIC改善の進捗



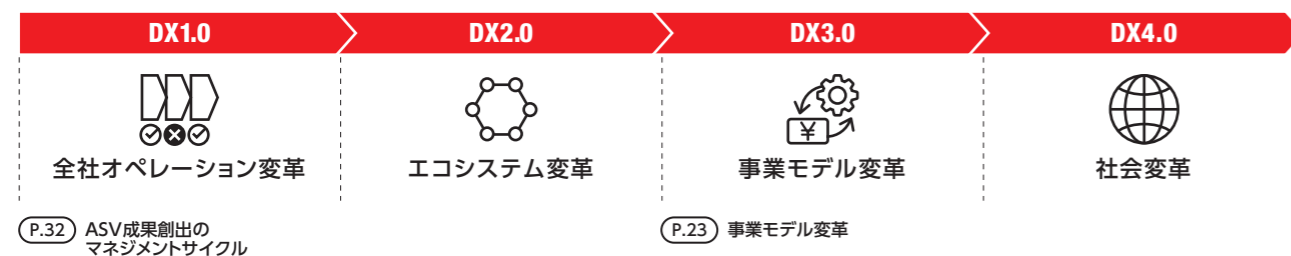
グループ全体でのDX推進による生産性向上

味の素グループは、デジタルトランスフォーメーション(DX)を通じて市場競争力、効率性、生産性を高め、企業価値を向上させながら、「食と健康の課題解決企業」への変革を目指しています。「DX1.0: 全社オペレーション変革」「DX2.0: エコシステム変革」「DX3.0: 事業モデル変革」「DX4.0: 社会変革」というレイヤー別のステージを設定し、それぞれのレイヤーを連動させながら、食と健康の分野において社会変革をリードする存在になるべく、顧客起点・全社最適・全員参加でDXを推進しています。

サプライチェーンマネジメント(SCM)の最適化(DX1.0~2.0)

味の素グループは、変革の基盤となるマネジメントシステムとしてオペレーショナルエクセレンス(OE)*を導入し、組織横断で顧客起点の業務改革を進めています。また、外部のパートナーと適切に連携しながら、持続的に顧客への提供価値を高めるエコシステム変革を志向しています。サプライチェーンマネジメントは、各部門の都合で個別最適に陥りやすく、そのため在庫水準も高くなる傾向にあります。当社グループはこれを部門および企業横断の取り組みとしてOEを導入し改善につなげています。例えば新型コロナウイルス感染拡大時には事業部門および機能部門を横断する各種取り組みにより影響の最小化を図っています。また、味の素(株)と外部のパートナーとが適切に連携

味の素グループのDXの4つのステージ



しながらエコシステムを変革し、持続的に顧客への提供価値を維持・向上することを志として、他の食品メーカー4社と共同で設立したF-LINE(株)を通じて、デジタル技術を用いた物流業務プロセスの効率化をリードしています。

* 競争優位を生み出すために、個人とチームが共成長しながら、顧客起点で全てのオペレーションを徹底的に磨き上げるという考え方・手法に基づく継続的改善・改革活動

生活者の食体験価値の進化に応える事業モデル開発(DX3.0)

これまでに蓄積した食と健康に関する多様かつ先進的な技術にデジタルの力を加えることで、生活者の食体験ジャーニーの様々なタッチポイントにおけるサービスをシームレスに提供する新事業モデルの確立を目指しています。当社グループには長年にわたり磨いてきた独自の機能素材を生み出す技術、おいしさや栄養価値の設計技術、健康・栄養状態の診断技術等があります。これらの技術に加え、製品の栄養価値を可視化する「ANPS」を策定するとともに、健康と栄養の相関データベースおよび献立データベース等を活用した独自のアルゴリズムを共通基盤に構築します。構築したデータを高度に活用することで、一人ひとりのニーズに合わせたきめ細かいサービスの提供を目指しています。さらに、そこで得られる生活者情報をもとに、顧客体験価値提供サイクルを進化させていきます(P.23参照)。

事例 味の素食品(株)

包装工程のあらゆる情報をデータ化、働きやすさも生産性も向上

調味料・加工食品の生産・包装を行っている味の素食品(株)では、包装工程に様々な規格の多種多様な設備があり、毎日10-20枚の紙帳票を記録するのに多くの時間を要していました。また、データの分析にも時間がかかり、十分な改善活動ができないという課題がありました。

こうした中、日本における少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少、働き方ニーズの多様化も背景に、同社は工程管理業務を標準化した包装管理システム「APPLE」の導入に取り組みました。様々なシステムベンダーと協働し、誰でも使えるアプリを開発。記録媒体を複雑な紙帳

票からアプリに切り替え、あらゆる設備のデータを自動取得し、「いつでも、どこでも」ペーパーレスでオペレーションできる仕組みを導入しました。これにより、全ての人が現場にいなくても稼働状況をチェックすることができ、速やかなデータ分析と改善を可能にしました。今後は、この業界内でも先進的な包装管理システムの導入事例を「型化」し、同社の全工場のほか、国内外のグループ会社にも展開していきます。また、開発したシステムの規格化に向け、業界団体や他社包装機械メーカーとも協働を開始する等、さらなる発展を目指しています。

包装管理システム「APPLE」の概要



味の素食品(株)
DX戦略推進部
海老澤 明彦

今まで紙帳票が当たり前だった生産現場で、年齢層も国籍も異なるオペレーターの皆さんにペンからスマホに持ち替えてもらうのは、最初は大変でした。それでも次第に全員が使いこなせるようになり、データを活かした改善が進みました。デジタル技術を活用して「生産部門の働き方改革」に真正面から取り組んだ活動です。これが味の素グループ生産部門での「当たり前」の働き方になり、現場でのデータ分析力や改善活動をより高いレベルに引き上げる仕組みの一つとなることを目指していきます。

DX銘柄2022に選定

DX銘柄とは、東京証券取引所に上場している企業の中から、企業価値の向上につながるDXを推進するための仕組みを社内に構築し、優れたデジタル活用の実績が表れている企業を、業種ごとに選定して紹介するものです。当社は、事業モデル変革や社会の変革に向けた独自のDXを定義し、人材育成を行いながらロードマップに沿って計画を実行することで着実に成果を上げている点が評価され、DX銘柄に選定されました。

詳しくは「DX銘柄2022」をご覧ください。
<https://www.meti.go.jp/press/2022/06/20220607001/20220607001.html>



クロスセクショントーク

食品とアミノサイエンスの融合に向けて

味の素グループは、さらなる成長と価値創造のために「食品とアミノサイエンスの融合」を推進しています。そのカギとなる「クロスセクション」の方向性や展望について、食品事業本部長の正井義照とアミノサイエンス事業本部長の前田純男が語り合いました。



食品事業本部長

正井 義照

1986年 味の素(株)入社
2013年 アミノ酸部長
2016年 化成品部長
2017年 執行役員 化成品部長
2019年 常務執行役員 欧州アフリカ本部長
2022年4月 執行役専務 食品事業本部長



アミノサイエンス事業本部長

前田 純男

1987年 味の素(株)入社
2008年 欧州味の素食品社 事業部長
2016年 アセアン本部副本部長
2019年 執行役員 味の素フーズ・ノースアメリカ社社長
2022年4月 執行役専務 アミノサイエンス事業本部長

新体制のもとで両事業の連携を強化

——お二人の経歴を教えてください。

正井 入社後、まず化成品の国内営業に従事し、最初の海外赴任先である米国では主に食品用のアミノ酸市場の開拓に取り組みました。その後、2003年にモスクワ事務所長として、主に飼料用アミノ酸の市場開拓に尽力しました。顧客は全土に分布し、シベリア、ウラル山脈、沿ボルガ川、極東まで広大な国土を巡りました。日本帰国後は、アミノ酸と化成品の事業部長を3年ずつ務めました。

前田 私は、主に販売・マーケティングに従事し、2008年にフランスに赴任しました。フランスでは加工用MSGや加工食品原料の販売等を担当し、思うように業績が上がらず苦労した時もありましたが、当時モスクワにいた正井さんによく励ましていただきました。その後はタイに赴任し、東南アジアにおける事業計画の策定や新興国での会社立ち上げ等に従事し、2019年からは味の素フーズ・ノースアメリカ社で社長を務めました。

正井 私は米国で食品メーカーとの取引を経験したり、前田さんはフランスでBtoB事業を経験したりしているものの、今回、アミノサイエンス事業に従事してきた私が食品事業本部長に、食品事業に従事してきた前田さんがアミノサイエンス事業本部長に任命されました。この人事は、「クロスセクション」によって両事業の融合を加速させていくという当社グループの戦略を明確に打ち出したものだと思っています。

前田 正直、今回の人事にはかなり驚きましたが、食品事

業本部長が正井さんだと知り、それなら大丈夫だと安心しました。旧知の仲ということもありますが、正井さんは壁を作らない方なので、連携しやすいだろうなど。

正井 今は同じフロアで部屋も隣同士ですので、前を通るたびに前田さんの部屋に立ち寄っています。

前田 1日2回は何かしら作戦会議をしていますよね。

正井 その通り(笑)。私と前田さんが密に連携してワンチームで取り組むという人事のコンセプトが実現できていると感じています。

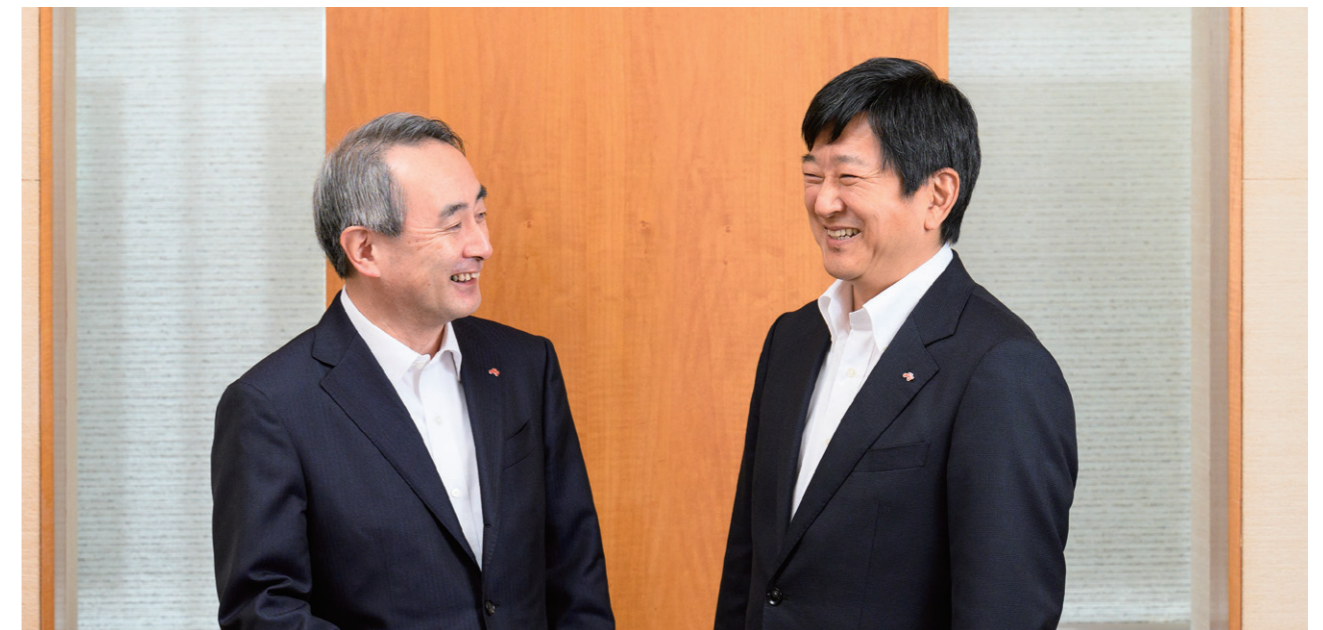
両事業の強みを活かしてブランド価値を向上

——市場認識と今後の課題についてはどう捉えていますか。

正井 アミノサイエンス事業は、ヘルスケア、化成品を中心に拡大を続けています。食品事業は、海外では伸長していますが、人口が増えず長年経済の低成長が続く日本での売上拡大が難しいという課題があります。

前田 食品事業は、どちらかといえば“広くあまねく”展開していますので、人口が増えている国では着実に伸長する反面、原料価格の高騰等が逆風になるというリスクもあります。一方、アミノサイエンス事業が成長している理由は“狭く深く”です。限定した市場に深く刺さることで価値を創出していると認識しています。

正井 アミノサイエンス事業の今後の課題は、ブランド価値の向上だと思います。BtoCが中心である食品事業はブランドを重視してきましたが、BtoBが中心のアミノサイ



エンス事業はそこまで注力できていませんでした。

前田 ブランディングとは、信頼感やレピュテーションを高めて記憶の中で選んでいただく、シンプルに言えば好きになっていただくということです。アミノサイエンス事業もファンが多いという意味ではブランド力があるわけですから、今後はそうした支持を製品・サービスのブランドや企業ブランド等の資産に落とし込んでいくということだと思います。一方で食品事業は、不特定多数をターゲットとするがゆえにブランド価値が希薄になりかねません。今一度、私たちと深くつながっているコアなファンを意識し、呼び起こしていくと良いのではないのでしょうか。

正井 当社グループの特徴の一つが、BtoCとBtoBの事業を併せ持つことです。特にBtoBは、お客様とのダイレクトかつ密接な関係を構築し、独自の顧客資産を形成しています。ブランディングにおいても、両事業の強みを上手く活かしていきたいと考えます。

人財を中心に無形資産の融合を促進

——これから特に注力したいことは何ですか。

前田 やはり両事業の融合を進めること、とりわけ人財やノウハウといった無形資産の融合が不可欠ですね。私たちは基本的には製造業ですから、設備等の有形資産を120%活用できるよう取り組むことも重要です。ただし無形資産は、上手くいけば価値が10倍、20倍になることもあり得ます。

正井 同感です。いずれの事業においても価値創出の基盤は人財です。私はこれまで国内の食品事業のメンバーと

仕事をする機会が少なかったのですが、優秀な人財が多いことに感銘を受けています。日本の食品事業の成長のカギの一つは、若い世代の皆さんの力にあるのではないかと感じています。若手の皆さんは私にはできない発想を持っていますし、情報量も豊富です。ダイバーシティ推進の一環としても、幅広い世代の意見を柔軟に取り入れる体制を整備していきたいと考えています。

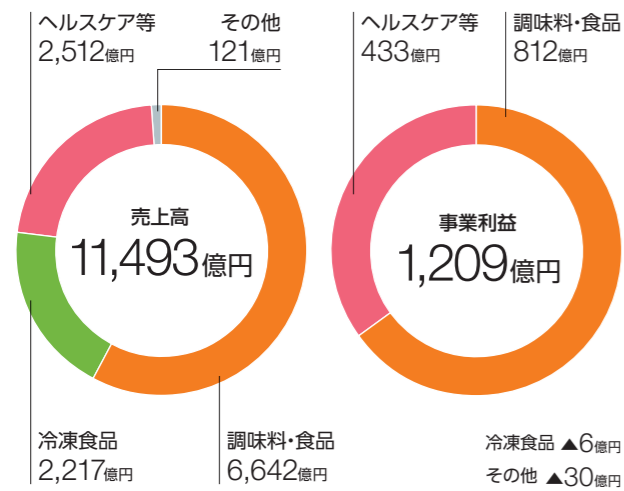
前田 アミノサイエンス事業も優秀なメンバーばかりで、皆が自分の意見をしっかりと持っていることを嬉しく感じています。今後もより多くのメンバーに、社外や海外に積極的に出てもらい、失敗も含めた様々な経験を積んでほしいですね。個々人が幅広く経験を重ねることで、会社としても個人としても可能性がより広がっていくのではないのでしょうか。

正井 もう一つ重要なのが、互いの知識を深めることです。例えば、食品事業のメンバーにはアミノ酸のことをもっと知ってもらいたい。単なるアミノ酸の機能等ではなく、その有用性や可能性を正確に理解してもらえるよう説明していきたいと思っています。それからもう一つ、私は当社グループの歴史には学ぶべきところが非常に多いと感じています。歴史を知り、プロフェッショナルの目で今を見て、その上で未来を予測していく。今後はそうした視点を皆さんにお伝えしていきたいですね。

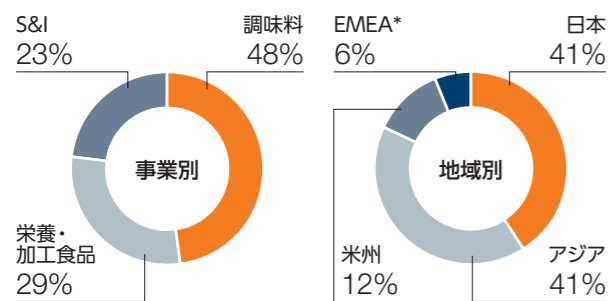
前田 一人ひとりが幅広い知識を吸収して研鑽しながら、プロフェッショナル同士が忌憚なくクロスセクションで健全な議論を重ねていく。そうすることで、もっと面白いユニークな価値をどんどん生み出していけるはずだと確信しています。ぜひご期待ください。

セグメント別業績レビュー

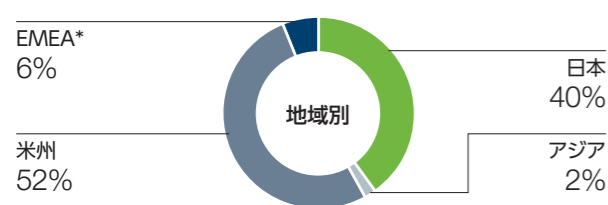
2021年度売上高・事業利益



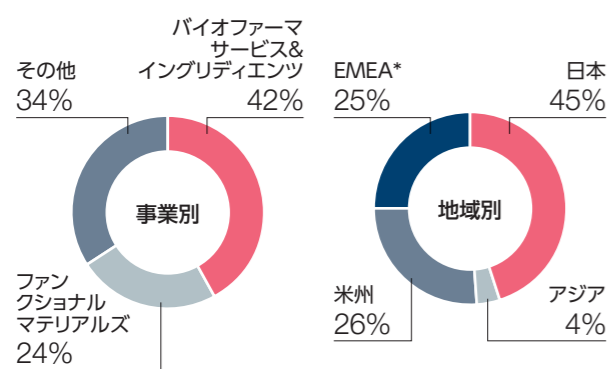
調味料・食品売上高構成比



冷凍食品売上高構成比



ヘルスケア等売上高構成比



* Europe, the Middle East, and Africa

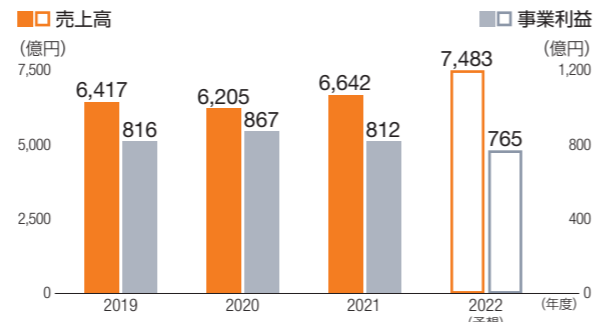
調味料・食品

当セグメントに含まれる重点事業
 ・調味料 ・栄養・加工食品 ・ソリューション&イングリエンツ(S&I)

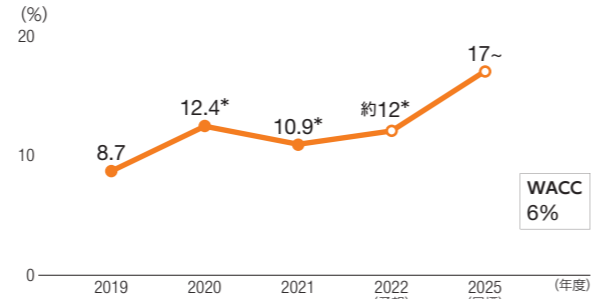
2021年度業績概況

全体では増収減益となりました。売上高は、主に海外における家庭用製品の好調や前期に新型コロナウイルス感染症の蔓延で影響を受けた外食・業務用製品の販売が一部復調したことにより、前期を上回りました。事業利益は、海外の増収効果や換算為替影響があったものの、原燃料価格の上昇等により、前期を下回りました。

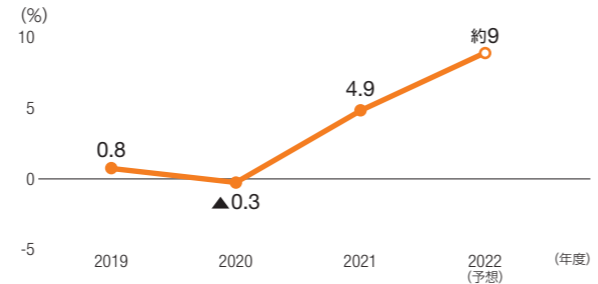
売上高・事業利益推移



ROIC



オーガニック成長率

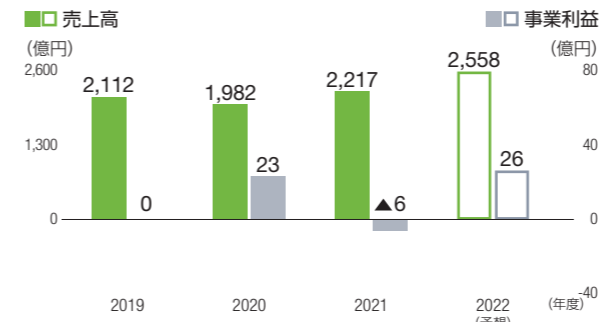


冷凍食品

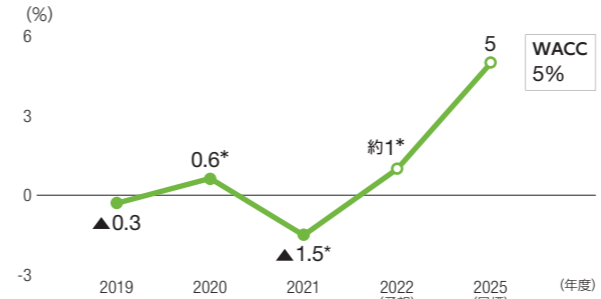
2021年度業績概況

全体では増収減益となりました。売上高は、主に海外における販売増や換算為替影響等により、前期を上回りました。事業利益は、北米における原材料コストの上昇等により、前期を下回りました。

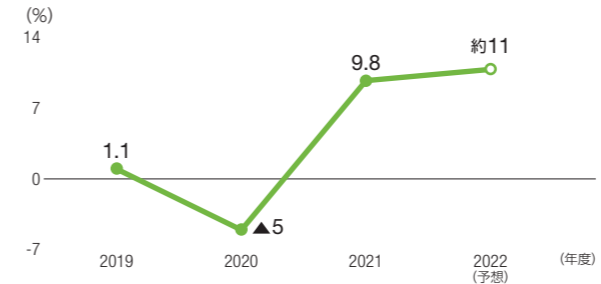
売上高・事業利益推移



ROIC



オーガニック成長率



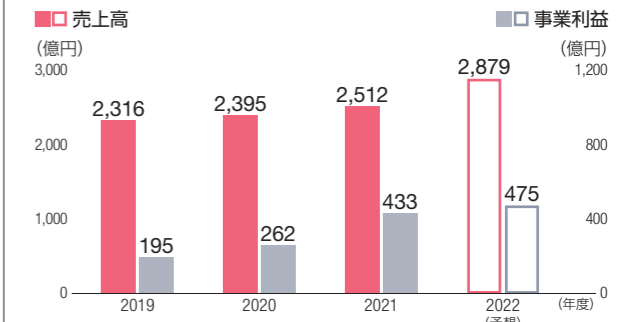
ヘルスケア等

当セグメントに含まれる重点事業
 ・ヘルスケア ・電子材料

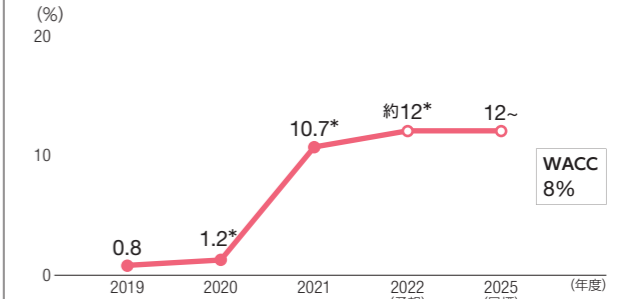
2021年度業績概況

全体では増収増益となりました。売上高は、バイオファーマサービス&イングリエンツおよびファンクショナルマテリアルズの販売増により、前期を上回りました。事業利益は、増収効果により、前期を上回りました。

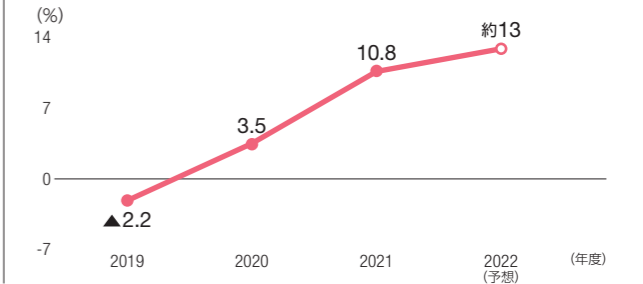
売上高・事業利益推移



ROIC



オーガニック成長率



重点事業別成長戦略

重点事業による社会価値・経済価値の創出

国内外で幅広く展開する食品・ヘルスケア領域の事業を通じて世界中の生活者のライフスタイル・価値観の多様化や嗜好の変化に対応しながら、社会・環境課題の解決に貢献しています。

調味料

機会とリスク

日本では、“WITHコロナ”が常態化するとともにワクチン接種が進んだ結果、2021年度は外食市場が一部回復し、内食需要は高い水準にありながらもやや減少しました。2022年度以降も新型コロナウイルス感染拡大の影響を注視する必要があります。

海外では、2021年度も当社グループ主要展開国を中心に、新型コロナウイルス感染拡大による政府の外出規制強化が繰り返されたこともあり、内食・外食を合わせた市場全体はやや縮小しました。2022年度以降は各国で段階的に規制が緩和されており、完全な市場回復までには一定期間を要する見込みですが、内食・外食を合わせた市場全体は堅調に推移すると想定しています。

2022年度以降、特に当社グループ主要展開国では、メニュー用調味料等、利便性の高い製品領域へのシフトが継続するとともに、環境配慮や健康価値といった高付加価値型の製品の需要が高まっており、これらを事業拡大の機会と捉えています。当社グループとしては、特に減塩製品の市場拡大に加え、減塩や野菜摂取増に関連するクッキング



うま味調味料

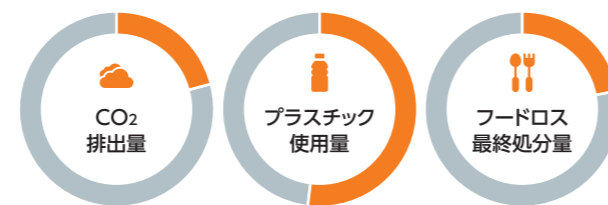


中華汎用調味料

社会価値

- うま味やだしを効かせるおいしい減塩の提案を通じて、国内外の栄養課題の解決に貢献
- 製品パッケージの薄肉化等によるプラスチック使用量の削減により、国内外の環境課題の解決に貢献

重点6事業の環境フットプリントにおける調味料事業の割合(イメージ)



* 一部、生産量比按分で割合を算出しているため、およその傾向としてご理解ください。

レシピ等、健康に関連する情報へのニーズがさらに高まると見込んでいます。一方、原燃料や包装資材等のコストについては、ウクライナ情勢や異常気象等の影響を受け、これまでにない価格上昇の影響を受けており、また食資源の獲得競争の高まりや輸送手段の不足により調達面のリスクも高まる等、厳しく不透明な状況が継続すると予想します。

成長戦略

日本では、既存製品の改良やライフスタイルの変化に合わせた製品の発売等によるブランド力の強化、販売チャネルのさらなる拡充、マスとデジタルの組み合わせによる広告・販促効果の最大化を通じて、売上拡大を目指します。また、「おいしさ設計技術®」の活用や独自原料の開発強化、うま味や減塩に関する情報の蓄積・活用等によりブランド力を強化し、競争優位性を維持・構築していきます。

海外では、主力ブランドの品質改良のほか、環境対応の促進や健康価値の強化によりブランド価値を向上します。

経済価値

- 高付加価値製品の売上増大(単価向上)
- プラスチック使用量削減によるコスト削減(ROIC向上)

主な市場である伝統的小売業チャンネルでは、店頭陳列といった基本的な活動を徹底するとともに、オンライン受注のスキームを構築します。また、オウンドメディアを活用したオンラインショップ等の新たな売り方にチャレンジする等、購入機会の最大化による新たな売上への創出を目指します。

栄養・加工食品

機会とリスク

日本では、スープ市場は2021年度も引き続き拡大しました。一方、コーヒーに関しては、家庭用ドライ製品は堅調だったものの、業務用の需要が減少しました。“WITHコロナ”の新常態下で「即食」「簡便」ニーズと健康・栄養への意識の高まりに加え、「こころの健康」に関する需要も2022年度以降も拡大する見通しです。さらに、プレミアム・パーソナル等の生活者の嗜好と購買チャネルの多様化が進み、特にEC宅配市場は継続して成長すると見えています。

海外では、即席麺市場がタイ、欧州、南米で拡大したものの、小麦やパーム油の価格上昇がコストを大きく押し上げています。また、飲料市場は、当社グループ主要展開国のタイでコロナ禍によるストレート飲料の飲用機会の減少から縮小しましたが、2022年度は回復してきています。健康志向の高まりにより微糖・無糖品種が伸長する一方、都市化等による消費者の嗜好変化と高品質品への期待の高まりが顕著となっています。

一方で、気候変動による不作や原燃料の価格高騰の継続、エネルギーや物流コストの高止まりによる影響が見込まれます。海洋プラスチック問題への対応やパーム油の持続可能な調達については、エシカルな消費意識の高まりも踏まえ、取り組みの具体化を進めています。

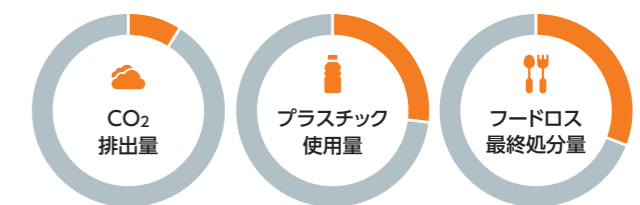


無糖コーヒー飲料



カップ麺

重点6事業の環境フットプリントにおける栄養・加工食品事業の割合(イメージ)



* 一部、生産量比按分で割合を算出しているため、およその傾向としてご理解ください。

成長戦略

①オーガニック成長と構造強化の推進によるROIC向上、②事業ポートフォリオの強化、③健康栄養領域のさらなる加速、④ターゲティングの精緻化と新たなモノの届け方の推進、の4つを成長戦略の柱とします。特に健康栄養領域での生活者課題へのソリューション提供を訴求した情報発信と製品開発を重点化します。

日本では、スープは主力製品の拡売をベースに製品カテゴリーを拡充し、多様化する生活者の嗜好や行動変化に応じて製品の栄養価値と簡便性を向上します。そのプレミアム価値を訴求することで数量増と単価成長を図ります。コーヒーは健康価値訴求、プレミアム化等により付加価値型事業へと転換します。

海外では、当社グループならではの技術力と知見を活用し、製品力を強化します。即席麺は、タイで減塩対応の推進とプレミアム品種を増やすことにより売上拡大を図るほか、欧州市場を中心に輸出展開国の拡大を目指します。飲料は、タイのNo. 1ブランド[Birdy®]の無糖・微糖品種による市場シェア拡大と若年層とのエンゲージメント強化につながるマーケティング活動を積極的に行い、ブランド力の強化を図ります。

重点事業別成長戦略

| 社会価値 | 経済価値 |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 簡便に美味しく、減塩したりたんぱく質等の栄養素を摂取したりできる製品を国内外で提供し、食とライフスタイルに起因する健康課題の解決に貢献 • タイでの缶コーヒー生産工程の改善によるフードロスの削減 | <ul style="list-style-type: none"> • 高付加価値製品の売上増大(単価向上) • コストダウン(ROIC向上) |

ソリューション&イングリディエント(S&I)

機会とリスク

日本の業務用事業については、2021年度は外食市場がコロナ禍の影響を受け市況の回復と悪化を繰り返しました。こうした中、外食産業の業態規模が縮小している一方で、生活者の意識も変化しています。例えば、生活者の健康・栄養に対する意識が高まり、減塩・減糖や代替肉領域の需要を押し上げていることは、当社グループにとってソリューション提供の機会となります。2022年度以降、オフィス周辺の外食・コンビニエンスストア需要の減少は一定程度継続すると見ていますが、中長期的には外食・中食市場は再び安定成長へ向かうと考えられます。

国内外の加工用うま味調味料については、ウクライナ情勢の影響によるエネルギーコスト、発酵主原料・副原料や食用油等の価格高騰、物流コストの上昇が見られ、この傾向は2022年度も継続する見通しです。一方、MSG・核酸



減塩タイプの天然系調味料 バイオマスコジェネレーションシステムで使用するもみ殻

| 社会価値 | 経済価値 |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • グローバルに顧客と協業し、食材の呈味や食感の向上・改善のための地域に根差したソリューション提供を通じて、世界的な生活者の志向の変化、栄養課題や食の多様化、食資源の有効活用に貢献 • 新技術導入や燃料転換により、アミノ酸・MSG生産時に排出するCO₂量をさらに削減 • アミノ酸生産時に発生する栄養豊富な副生物を原料とした肥料を提供し、土壌の肥沃度、農家の生産性を改善 | <ul style="list-style-type: none"> • 高付加価値製品・サービスの提供による売上増大(単価向上) • 製造コスト低減(ROIC向上) • 副生物の製品販売化による売上増大(ROIC向上) • 原料の安定調達(ROIC向上) |

重点6事業の環境フットプリントにおけるS&I事業の割合(イメージ)



* 一部、生産量比按分で割合を算出しているため、およその傾向としてご理解ください。

系調味料の需要はコロナ禍からの回復で底堅く推移すると予想され、特にアジア、アフリカのMSG市場のオーガニック成長が全体を牽引することが見込まれます。

成長戦略

業務用向け事業では、コク味をはじめとする独自素材とこれまで培ってきた技術・ノウハウを組み合わせ、今後さらなる需要拡大が見込まれる減塩・減糖や植物由来の代替肉の領域を中心に、外食・中食・加工の顧客の課題に寄り添ったソリューション提供力をブラッシュアップしていきます。日本においては、「おいしい減塩」や栄養改善に資する素材やノウハウを含めた情報を新規外食店や高齢者施設給食等の顧客・ユーザーに積極的に発信します。また、食の新しい機会や食生活の多様化に即応したスタートアップとの価

値共創等も進め、構造改革に取り組みます。また、海外においては、北米等の重点エリアでの高付加価値製品の拡充による一層の事業拡大を進めます。加工用うま味調味料では、徹底した資産効率の向上を目

指し、生産性向上やSCMの適正化によるコストダウンに取り組むとともに、CO₂排出量のさらなる削減も目指します。一方で、うま味による減塩効果を訴求することで、新規需要の創出も図ります。

冷凍食品

機会とリスク

日本では、2021年度も家庭内喫食需要の増加で家庭用市場が拡大した一方、回復傾向は見られるものの、コロナ禍の影響で外食市場の冷え込みが継続しました。2022年度は、引き続き家庭用市場が拡大する一方、業務用市場では外食需要の完全な回復はまだ先になるものと予想されます。

こうした内食機会の増加により、家庭用市場では個食・簡便短時ニーズ、栄養バランスを重視した健康・栄養ニーズがさらに高まる見込みです。また、外食市場においても人手不足やフードロスへの対応から調理済み冷凍食品の活用が広がるものと期待されます。

北米では、2021年度は外食需要の回復に加え家庭用もアジア食を中心に引き続き需要が旺盛でした。2022年度も、生活スタイルの変化により、ECやデリバリーの成長とともに健康志向がさらに高まり、アジア食の需要も引き続き伸長するものと予想されます。一方、リスク要因として、ロシア・ウクライナ情勢の影響を受けて世界的な原材料・物流費・人件費等の急激なコスト上昇が予想されます。

成長戦略

日本では、付加価値の高い製品領域に集中し、家庭用の



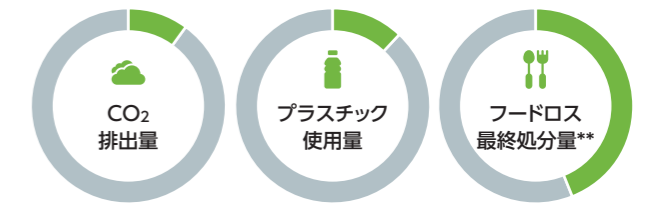
「ギョーザ」



米国で販売している餃子

| 社会価値 | 経済価値 |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • おいしさ、簡便性、価格の手頃さといった基本価値の提供に加え、減塩、アレルギー配慮、個食等のパーソナルなニーズにも対応し、生活者のこころとからだの健康に貢献 • 調達からお客様へ届けるまでのサプライチェーン全体のフードロスを削減 | <ul style="list-style-type: none"> • 高付加価値品の売上拡大(単価向上) • 取り組みへの共感(オーガニック成長)、コストダウン(ROIC向上) |

重点6事業の環境フットプリントにおける冷凍食品事業の割合(イメージ)



* 一部、生産量比按分で割合を算出しているため、およその傾向としてご理解ください。
** 冷凍食品は非加工の原料を使用するため、構造的に製造工程でのフードロスが他セグメントに比し多くなります。

売上拡大を目指します。主力の「ギョーザ」については、戦略的なマーケティング投資とラインナップの拡大により市場No.1のポジションを維持します。また、こころとからだの健康の価値を高める高付加価値製品(圧倒的なおいしさ・調理の楽しさ・健康栄養)の提供も継続して強化し、単価成長を図ります。変化が激しい市場環境に対応するため、既存チャンネルに加え、EC、デリバリー、テイクアウト等伸長チャンネルへの取り組みも強化します。

海外では、アジア製品等のコア領域の拡大に注力します。また、需要が拡大しているECやデリバリーチャンネルへの取り組みを強化するとともに、健康価値製品への対応を加速していきます。

加えて、省エネ推進によるCO₂削減、紙包材活用によるプラスチック削減、調達からお客様へ届けるまでのサプライチェーン全体のフードロス削減にも積極的に取り組みます。

重点事業別成長戦略

ヘルスケア

機会とリスク

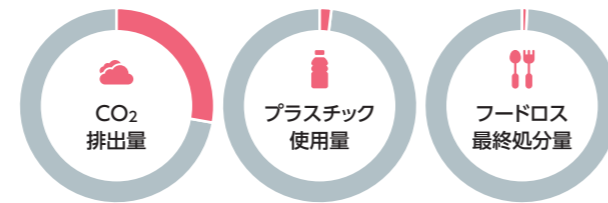
医薬用・食品用アミノ酸市場は、世界的に需要が伸びており、今後も安定的な成長が見込まれます。特にバイオ医薬事業を中心とした高品質アミノ酸需要が伸長し、継続的な増産体制の整備が必要になるものと予想しています。また、世界中で抗体医薬品やバイオシミラー（バイオ後続品）等の開発が進んでいることから、バイオ医薬品向けの培地市場は高成長の継続が予想されており、ますます多様化する医薬のアンメットニーズに対応するための、高性能のカスタム培地開発が課題になると見えています。

医薬品の受託製造サービス市場は、安定成長の潮流が続いています。医薬品モダリティが多様化する中で、核酸医薬や次世代抗体等のバイオ医薬品が市場全体の成長を牽引しており、中でも相次ぐ新薬の承認により核酸医薬品の市場はますます活性化しています。他方、市場の大半を占める低分子医薬品は、市場の安定成長を支え、今後も抗がん剤をはじめとしたがん治療薬領域の高活性原薬が低分子医薬開発トレンドになると考えられます。なお、ウクライナ情勢の影響による原燃料の高騰や物流の遅延等については注視する必要があります。

成長戦略

医薬用・食品用アミノ酸では、強い需要に応える供給体制を確立し、今後も、フルトレーサビリティによる高品質な製品を安定供給し、適正なレギュレーション対応により付加価値を訴求していきます。バイオ医薬用培地については、世界No.1のアミノ酸メーカーとして培った培地組成のノウハウと、高品質アミノ酸の安定供給により、顧客のニーズに応えます。加えて、きめ細かいサポート体制を確立し、パイプラインを多様化することで新規顧客の獲得を目指します。また、再生医療用培地については、様々な最先端分野での課題解決が不可欠な再生医療の実用化に向け、当

重点6事業の環境フットプリントにおけるヘルスケア事業の割合(イメージ)



* 一部、生産量比按分で割合を算出しているため、およその傾向としてご理解ください。

社グループは必要とされる最先端技術で応え続けていきます。

バイオファーマサービスのうち、低分子医薬品領域では、独自ノウハウ、堅牢な品質管理体制、顧客との信頼関係を強みに安定的な成長を図ります。バイオ医薬品領域では、CORYNEX®、TALAMAX®、AJICAP®等、当社グループ独自の医薬品生産技術の優位性を活かし差別化を図りながら、抗体等のタンパク質、抗体薬物複合体の各市場でのプレゼンスを高めます。オリゴ核酸については、その大量合成手法であるAJIPHASE®技術をさらに磨き、少量製造から大量製造まで、顧客のあらゆるニーズを満たすオリゴ核酸の受託製造体制を整え、参入障壁と競争優位性を高めていきます。



再生医療用培地

社会価値

- 新技術導入や燃料転換により、アミノ酸生産工程で排出する温室効果ガスを削減
- 医療用アミノ酸、医療食、医薬品受託製造サービスを通じて、患者および健康に課題を抱える人々のQOL向上に貢献

経済価値

- 製造コスト削減(ROIC向上)
- 需要増(オーガニック成長)

電子材料

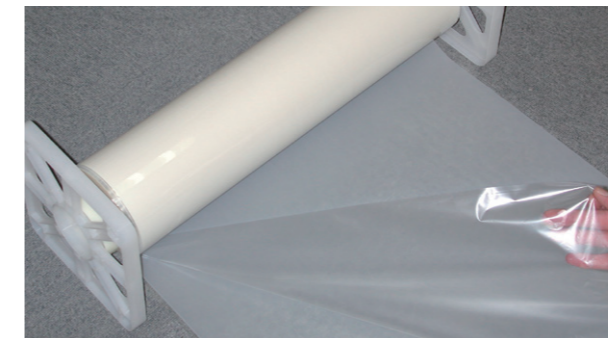
機会とリスク

新型コロナウイルス感染拡大の影響によるデジタル化の加速により、2021年の世界半導体市場は、対前年126%(金額ベース)となりました*1。データセンター向けのサーバー用途、ネットワーク用途を中心に市場拡大が続いています。

引き続き5G化の一層の普及と進展により、ネットワーク、人工知能(AI)、自動運転等に関連する幅広い製品の需要が拡大することが予測され、今後の世界半導体市場の年平均成長率(2021-2030年)は7.9%の見通しです*2。

*1 出典:WSTS世界半導体市場統計(2022年春季)

*2 出典:WSTS世界半導体市場統計(2022年春季)、市場調査会社IBS(2021年1月)

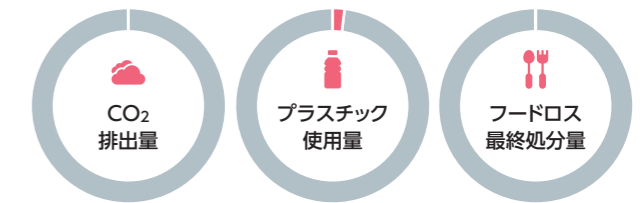


「味の素ビルドアップフィルム®」

社会価値

- IoTやAIの浸透により情報通信のデータ処理量が爆発的に増える中、新規磁性材料の開発・供給を通じて、半導体パッケージ基板の性能の向上と消費電力・CO2排出量削減を実現

重点6事業の環境フットプリントにおける電子材料事業の割合(イメージ)



* 一部、生産量比按分で割合を算出しているため、およその傾向としてご理解ください。

成長戦略

拡大する半導体市場において、顧客との密なコミュニケーションによって要求に応える製品を迅速に投入し、確実な材料供給を目指します。2022年6月には新R&D棟が完成し、最新機器設備の導入と実験スペースの拡張を行いました。今後、微細配線化・大型化・高多層化が一層進む半導体パッケージ用の材料開発をさらに加速させます。そして、半導体パッケージ基板用層間絶縁材料「味の素ビルドアップフィルム®」(ABF)をベースに、業界最高レベルの技術力と先進デジタル技術を駆使し、キーマテリアルを提供し続けることによって、先進IT社会の実現に貢献していきます。

経済価値

- 需要増(オーガニック成長)

力強い成長力の回復で 企業価値の向上を実現

執行役常務
中野 哲也



企業価値向上を加速

味の素グループは、2030年の目指す姿に向けて構造改革と重点事業への投資の集中を進めており、2021年度は新型コロナウイルス感染拡大による事業の影響を受けたものの、ROIC7.9%、オーガニック成長率6.8%を実現しました。2022年度は、原燃料価格高騰の影響を全体では打ち返し、ROIC8%、オーガニック成長率11%と、中期経営

計画で掲げた構造目標の達成を目指します。さらに、新体制において、力強い成長力の回復に向け、事業ポートフォリオの強化と成長率を上げるための無形資産への投資を「スピードアップ×スケールアップ」して取り組むために、中期指標経営への転換と財務資本戦略の進化を図っていきます。

ROICとオーガニック成長率の推移

| | 2020-2022年度 フェーズ1 構造改革 | | | 2023-2025年度 フェーズ2 再成長 | | 2030年度の ゴール |
|------------------------|------------------------------|---------------|-----------------|-----------------------------|-----------|----------------|
| | FY19(実績) | FY20(実績) | FY21(実績) | FY22(予想) | FY22(目標*) | FY25(目標*) |
| ROIC () : 除く構造改革費用 | 3.0% (約6%) | 6.9% (約8%) | 7.9% (約8.5%) | 8.0% (約9%) | 8% | 10-11% |
| オーガニック成長率(前年比) | 0.3% | ▲0.6% | 6.8% | 約11% | 4% | 5% |

* 中期経営計画における目標

2021年度業績サマリー

- 売上高：11,493億円(対前年+7.3%)
調味料・食品および冷凍食品において、主に海外における家庭用製品の好調や前期に新型コロナウイルス感染症の蔓延で影響を受けた外食・業務用製品の販売が一部復調したことに加え、ヘルスケア等における電子材料およびバイオフィーマーサービスの販売好調により、増収。
- 事業利益：1,209億円(対前年+6.9%)
調味料・食品および冷凍食品において原燃料価格の上昇等の影響を受けたものの、ヘルスケア等の増収に伴う大幅増益により、全体で増益。
- 親会社の所有者に帰属する当期利益：757億円(対前年+27.4%)
事業利益増加等により、増益。

2022年度業績予想

- 売上高：13,100億円
コストインフレに対応するための機敏かつ適切な価格設定や付加価値製品の販売増等を通じ、全てのセグメントで増収。
- 事業利益：1,240億円
調味料・食品は原燃料価格高騰の影響を受けるも、ヘルスケア等の重点事業や冷凍食品の増収効果等で、全体で増益。
- 親会社の所有者に帰属する当期利益：770億円
事業利益増により、増益。

2022年度重点KPI(セグメント別予想)

| セグメント | オーガニック成長率 | | | 単価成長率 | | | ROIC | | | | |
|--------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | FY20(実績) | FY21(実績) | FY22(予想) | FY20(実績) | FY21(実績) | FY22(予想) | FY20*1(実績) | FY21*1(実績) | FY22*1(予想) | FY22(目標*2) | FY25(目標*2) |
| 調味料・食品 | ▲0.3% | 4.9% | 約9% | 2.8% | 3.5% | 約6% | 12.4% | 10.9% | 約12% | 12%~ | 17%~ |
| | | | | | | | WACC 6% | | | | |
| 冷凍食品 | ▲5.0% | 9.8% | 約11% | 2.8% | 7.8% | 約12% | 0.6% | ▲1.5% | 約1% | 1%~ | 5% |
| | | | | | | | WACC 5% | | | | |
| ヘルスケア等 | 3.5% | 10.8% | 約13% | - | - | - | 1.2% | 10.7% | 約12% | 10%~ | 12%~ |
| | | | | | | | WACC 8% | | | | |

*1 除く構造改革費用 *2 中期経営計画における目標

「ROICを重視する経営」に向けた取り組み

味の素グループでは、資本コスト(WACC)を上回るROICの維持・改善に向けて、経営と現場が一体となって継続的に取り組んでいます。経営は、「成長性」と「効率性」の2つの軸で経営資源の最適配分を行うことによって、継続的な投下資本効率の向上を目指し、現場は、ROICを頂点とするKPIツリー (ROICツリー) を用いた自律的なマネジメントに基づき、中長期視点でのROIC向上に努めています。

ROICを重視する経営



事業ポートフォリオマネジメント

2021年度に経営会議の下部機構として設けた「重点事業ブランドデザイン会議」では、成長性や効率性に課題のある事業における構造改善の可能性や施策について検討してきました。また、2030年の目指す姿からバックキャストしたときに、重点6事業がそれぞれいつまでに何を達成すべきか、環境負荷に起因するコスト(温室効果ガス排出に伴い課される炭素税等)の観点も加えつつ、検討を行ってきました。

2020-2021年度の2年間で、欧州の動物栄養事業や国内冷凍食品事業の一部の工場等、構造改革を着実に進めています。今後は2023年度以降に予定していた構造改革の2022年度への前倒し着手も含め、資本効率の改善に関する検討を積極的に進め、中期経営計画で掲げた構造目標の実現を目指します。

ROICツリー展開を活用した価値向上

ROICツリーを当社グループ全体に展開することで、現場主体の自律的なマネジメントに基づき、中長期でのROIC改善を目指す基盤づくりに取り組んでいます。業績への影響が大きい重要なKPIが、経営者・現場の双方から可視化されているだけでなく、それらの変化に基づき、業績変動の兆しを早期に把握できる状態を目指しています。

2022年度の予算編成より、事業ごとに重要なKPIを特定し、ROICツリーへの組み込みを始めており、ここから同業他社分析や時系列分析、事業内における事業ポートフォリオの経営判断につなげていきます。そして、現場主体の自律的なマネジメントに基づくROICの改善活動が、当社グループ全体の企業価値向上へとつながっている状態を実現させます。

ローリングフォーキャスト実施に向けた取り組み

ウクライナ情勢等により原燃料価格が高騰し、グローバルにインフレーションが進行する等、経営環境の不確実性が急速に高まる中、業績の動向を素早く把握し、打ち手につなげていくことがますます重要になっています。

このような状況下、業績の見通しをタイムリーに更新することで、業績動向の把握から打ち手の検討、その効果の確認に至る一連のプロセスのスピードアップにつなげる、ローリングフォーキャストの取り組みを、2021年度より一部の事業・グループ会社で開始しました。2022年度は、これを他の事業・グループ会社にも展開することにより、経営の「スピードアップ×スケールアップ」を支える基盤としての取り組みへと進化させていきます。

財務資本戦略

ROICスプレッドの拡大に向けた取り組み

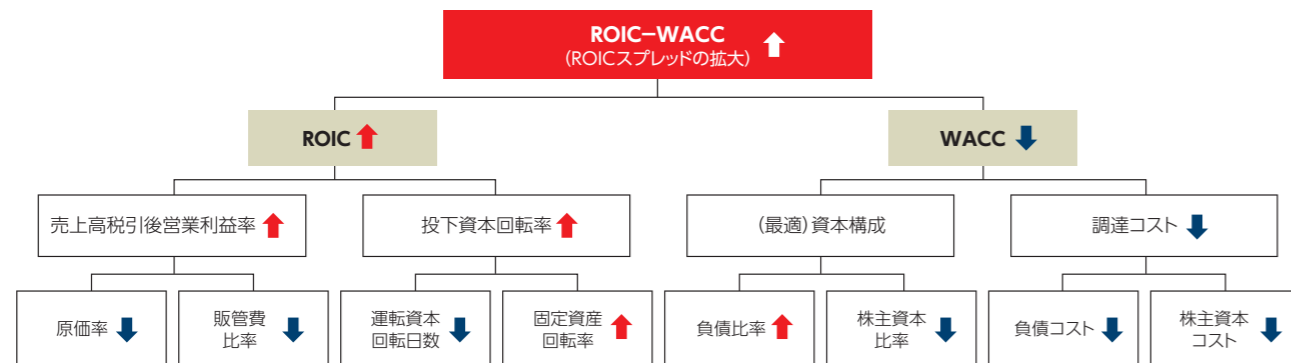
企業価値を高めるためには、ROICの向上に加え、WACCの低減を図り、両者のスプレッド(ROICスプレッド)を拡大することが重要となります。財務資本戦略においても、サステナビリティファイナンスを活用することでWACCの低減に取り組んでいます。2021年度は当社グループ初となるSDGs債を発行するとともに、ポジティブ・インパクトファイ

ナンス*によるコミットメントライン契約を締結しました。

今後も、必要な資金調達を行う際にはサステナビリティファイナンスを積極的に活用し、ファイナンス分野においても持続可能な社会の実現に向けた取り組みをより一層加速するとともに、資本コストの低減を図ります。

* サステナビリティファイナンスの一つで、企業活動の社会的インパクトを評価し、「ポジティブ・インパクトの創出が認められる」と確認された場合、その企業の継続的な支援を目的として融資が行われるもの。

ROICスプレッド拡大に関するドライバー

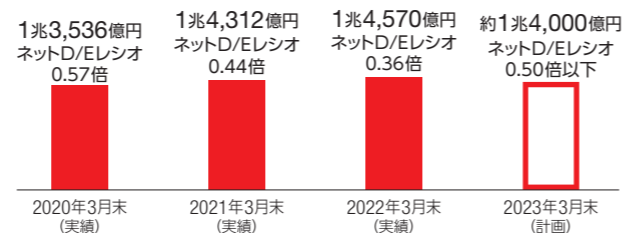


バランスシートの目指す姿

「ROICを重視する経営」を進めるべく、高い投資効率を確保できる健全なバランスシートを維持していきます。2021年度においては、事業資産圧縮により約430億円、リソースアロケーションおよび政策保有株式の売却により約340億円、合計約770億円のアセットライト化施策を実施しました。換算為替影響により総資産が増加しましたが、2020-2022年度においては、約1,000億円のアセットライト化施策を進め、総資産の増加を抑えていきます。負債・資本サイドは、2021年度末のネットD/Eレシオは0.36倍

となり、中期的にネットD/Eレシオ0.5倍以下にコントロールしていきます。

総資産の推移



キャッシュ・フロー計画

2021年度の営業キャッシュ・フローは1,455億円となりました。2020-2022年度の期間の合計で目標の4,000億円を上回る見込みであり、2022年度以降についてもキャッシュ・フロー創出力を高めていくことを経営の重点課題としていきます。2020-2022年度の株主還元は1,000億円超を計画しています。

2020-2022年度のキャッシュ・フロー計画

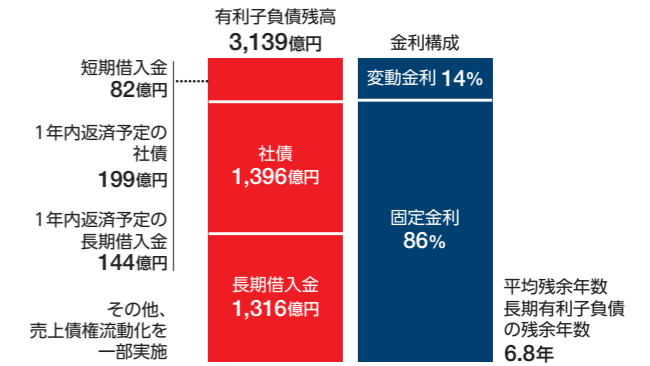
| イン | アウト |
|------------------------|---------------|
| 営業CF・資産圧縮等 4,000億円～ | 各種投資 2,900億円 |
| 営業CF | 設備投資 2,100億円 |
| FY20実績 1,656億円 | FY20実績 918億円 |
| FY21実績 1,455億円 | FY21実績 741億円 |
| FY22予想 約1,340億円 | FY22予想 約700億円 |
| | 株主還元1,000億円～ |

予測できない急激な環境変化への対応

原燃料価格や為替レートの急激な変化、また金利や資金調達環境等の金融環境変化に対応し、安定的に事業継続していくために財務資本戦略を強化しています。

- 原燃料価格の影響や為替レートを適時反映させ業績予想をアップデートできる管理会計の体制・仕組みの構築
- グローバルでの各地域内、地域間で資金を有効活用するためのキャッシュマネジメントの仕組みの整備
- 社債、コマーシャル・ペーパー、金融機関借入、売上債権流動化等調達手段の多様化と期日の分散、およびこれをバックアップする円貨、外貨のコミットメントラインの整備
- 適切な為替ヘッジ等を実施するためのグループポリシー、ガイドラインの整備

調達種類別有利子負債残高(リース負債除く)の内訳(2022年3月末)



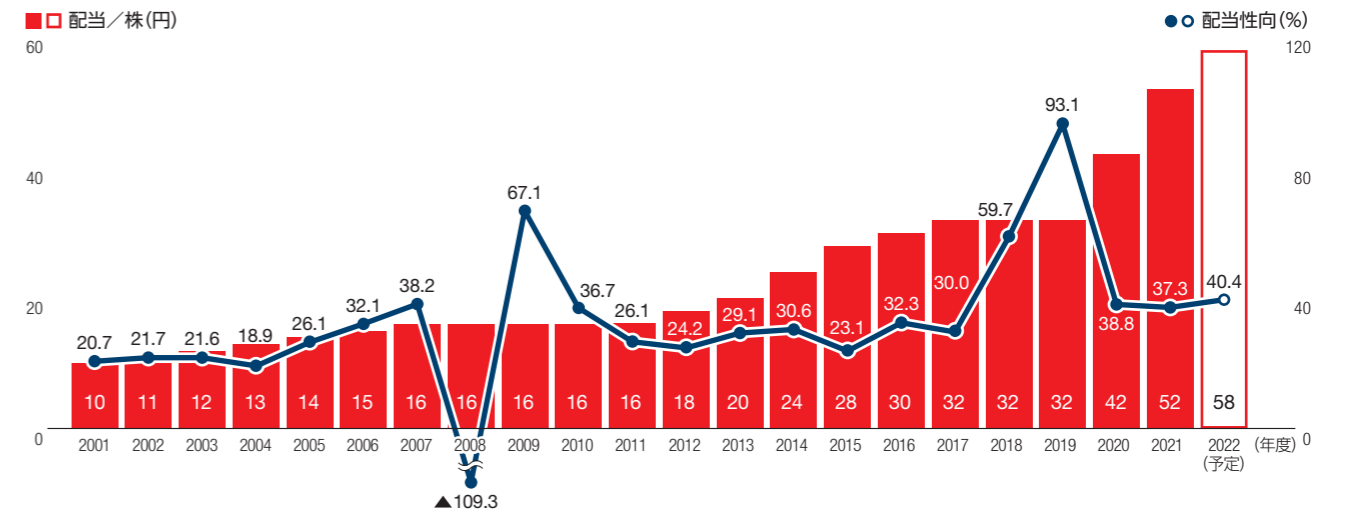
株主還元方針

長期的には、企業価値の最大化を目指す中でキャッシュ・フローの成長投資と株主還元への配分を決定し、株主還元については安定的・継続的に拡充していくことを目指しています。2020-2022年度においては、収益拡大と資産圧縮を通じて創出するキャッシュ・フローを成長への投資に充当するとともに、1,000億円超の株主還元を行います。また、配当性を従来の30%から40%を目途に引き上げ、総

還元性向が50%以上となるよう計画しており、長期的かつ安定的・継続的に株主還元を拡充していく予定です。

1株当たり当期利益(EPS)の向上と、中長期的に株主資本コストを上回るROICの実現によって企業価値を向上させ、配当込みTOPIXを上回るトータル株主リターン(TSR)を目指します。

配当金・配当性向の推移

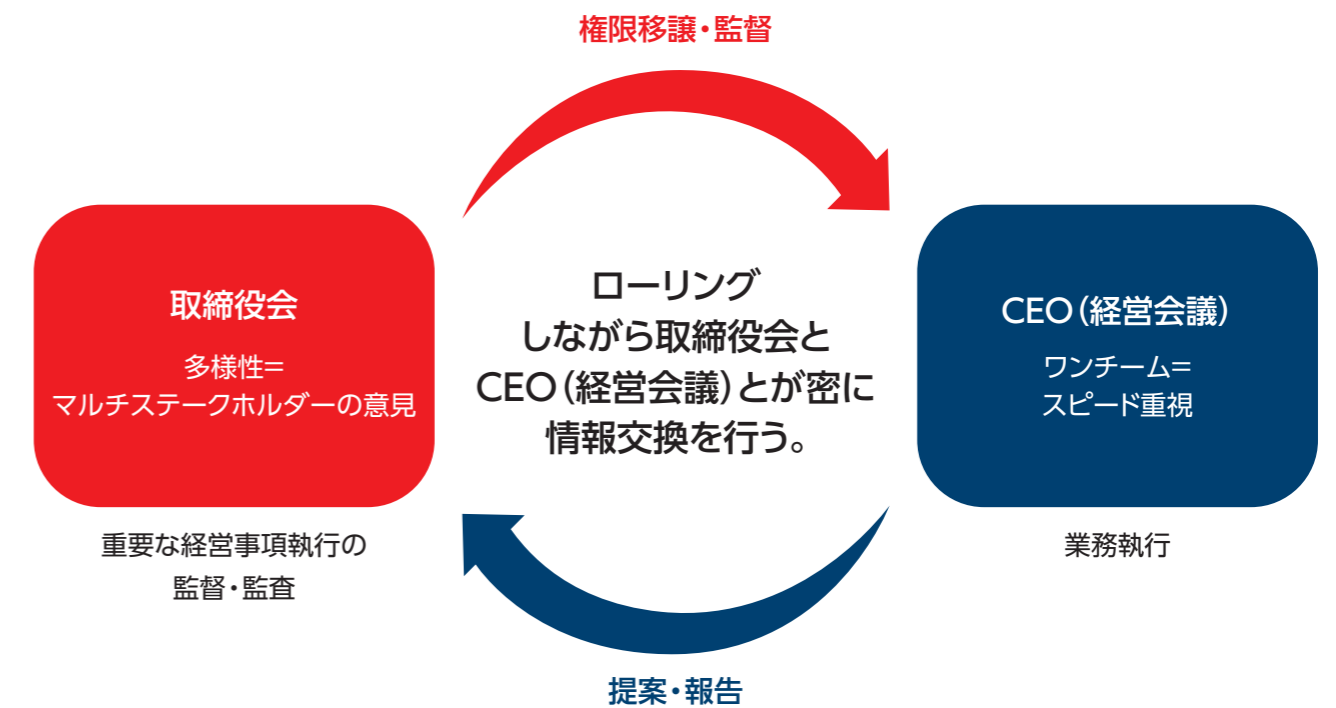


トータル株主リターン(TSR)

| 投資期間 | 1年 | | 3年 | | 5年 | | 10年 | |
|----------|-------|--------|-------|-------|-------|--------|-------|--|
| | 累計/年率 | 累計 | 年率 | 累計 | 年率 | 累計 | 年率 | |
| 味の素株 | 55.7% | 103.6% | 26.7% | 66.9% | 10.8% | 264.6% | 13.8% | |
| TOPIX | 2.0% | 31.2% | 9.5% | 44.3% | 7.6% | 183.3% | 11.0% | |
| TOPIX食料品 | 0.6% | ▲3.2% | ▲1.1% | 1.4% | 0.3% | 131.0% | 8.7% | |



「ステークホルダーの意見を
反映させる適切な執行の監督」と
「スピード感のある業務執行」の両立を目指す。



04 コーポレート・ガバナンス

| | |
|-------------------------|----|
| 代表執行役社長&取締役会議長 対談 | 75 |
| サステナビリティ諮問会議の活動概要 | 77 |
| コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方 | 79 |
| 取締役会の実効性評価 | 83 |
| 社外取締役メッセージ | 84 |
| 取締役および執行役(「執行役等」)の報酬等 | 86 |
| サステナビリティとリスクマネジメント | 89 |
| 役員一覧 | 92 |

機関設計変更によるガバナンス強化の進捗と今後の展望

当社は2021年に指名委員会等設置会社へ移行し、ガバナンス体制を変革しました。この1年を振り返り、ガバナンス強化の進捗とASV経営の進化に向けた課題等について、取締役会議長の岩田喜美枝氏と新たに社長に就任した藤江が語り合いました。



取締役 代表執行役社長
最高経営責任者 (CEO)
藤江 太郎

社外取締役
取締役会議長
岩田 喜美枝

モニタリングボードとしての機能が強化された取締役会

藤江 今回、私が社長に選定されたプロセスは、機関設計の変更をまたぐ2年にわたったと聞いています。岩田さんは指名諮問委員会時代も、そして指名委員会となった今も委員を務められていますが、プロセスの変化を感じられましたか。

岩田 プロセス自体は変わっていませんが、機関設計の変更に伴ってCEOに求められる人財像や評価項目等の基準がより明確化しました。今回、早い段階で藤江さんに絞り込んでいましたが、それらに照らし合わせて再評価した上で選任に至りました。

藤江 選任プロセスの一つとして面接やアセスメントがあったのですが、その中で自分のキャリアや強みはもとより、課題や弱みも再認識することができました。加えて、

味の素グループのありたい姿を考え抜く良い機会になりました。

一方で、この1年のガバナンス体制について、どのような変化を感じておられますか。

岩田 具体的な変化の一つは、取締役会の構成です。社外取締役が過半数になり、社外取締役の私が議長を務めることになりました。2つ目は、執行側への権限移譲が進んで決議事項が減り、新たに設けた審議事項に十分な時間を割けるようになった点です。3つ目は、指名諮問委員会および報酬諮問委員会が決議機関としてそれぞれ指名委員会、報酬委員会となり、その重要性がさらに高まったことです。

この1年を振り返れば、取締役会の実効性向上という目的に沿った順調な滑り出しだと思います。全取締役が対象の実効性評価アンケートでも、その点は皆さん高く評価しておられました。

藤江 私自身、株主総会前は執行役として、今は取締役という立場で取締役会に参加しているわけですが、専門的で多様性に富む社外取締役が高い視座から意見をくださるので、執行役も良い意味での緊張感を持つことができているので、執行役も良い意味での緊張感を持つことができているので、とりわけR&D投資やマーケティング投資のポートフォリオ等、現場発想や部分最適では決めづらいテーマについて取締役会で議論し、方向性を定めていくことには大きな意味があると思っています。

岩田 総じて、モニタリングボードとして機能を発揮する方向に進んでいますよね。以前は社内取締役が議案について説明しており、どうしても説明役として執行側の立場になりがちでした。今は、取締役を兼任していない執行役が説明するようになったので、社内取締役も監督の立場から忌憚のない意見を述べています。社内取締役と社外取締役が同じ土俵で議論したいという私の議長としてのメッセージは伝わっているものと感じています。

藤江 経営会議も変わりました。どうしても執行役は自身の管掌部門を優先的に見てしまう傾向にありますが、グループの全体最適をより強く意識する方向に変わりつつあります。そこに、現場発想で様々な取り組みを進めるといふ当社グループの良さが加わり、当初の移行趣旨を十分に踏まえた運営になっています。

ASV経営の進化に向けて健全なリスクテイクを後押しする

岩田 執行側への権限移譲に関して言うと、取締役会が執行側のリスクテイクを後押しするという意味も大きいと思っています。2022年3月、当社グループは2050年度までの温室効果ガス排出量のネットゼロを目標として掲げましたが、これも取締役会が背中を押した一つのケースです。というのも、従来は2030年度の環境目標達成が完全に見通せない中、その先の宣言は難しいという考えだったからです。よく言えば誠実なのですよね。ただ、100%道筋が見えていなくても、現状の課題がクリアになれば達成できるはずだと取締役会で議論を重ね、宣言につなげることができました。

藤江 相当チャレンジングなことを続けていかないと、ASV経営の実現、そして当社グループの「志」には届きません。そのための権限移譲ですので、今後も様々なご意見をいただきながら、社長として掲げた「スピードアップ×スケールアップ」を追求していきます。

岩田 地球環境問題への対応を取締役会で議論できたことは、まさにASV経営の進化だと考えます。今後は、社会価

値と経済価値とのつながりについて、情緒的なストーリーで語るだけでなく数値に基づく説明も加えて、ステークホルダーに理解・共感していただくことが大事だと思います。

藤江 ASV経営の原動力は、従業員をはじめとする関係者の皆さんの「熱意」です。その熱意は、従業員のエンゲージメントスコアやコーポレートブランド価値という指標を用いて可視化することができます。機関設計の変更をきっかけとして、様々なことが前向きに進化していることを実感しています。

弛まぬ改良を重ねてガバナンスのさらなる強化を

藤江 ガバナンス体制が充実したことに異論はありませんが、今後より一層進化させるために、どのような課題があるとお考えですか。

岩田 改善すべき点はありますが、いずれも決定的な課題ではないと捉えています。今後は毎年毎年、改良に向けた努力を続けるほかありません。その一つとして、報酬・指名・監査委員会の連携強化が望まれます。例えば、報酬委員会が役員報酬を決める際に指名委員会が持っている各役員の評価を活かしたり、指名委員会が候補者選定にあたって監査委員会が持っている情報を考慮したりする等、委員会同士がもっと連携できるはずですが、2つ目は、これまで審議が不足していたと感じるテーマがあり、例えば、IT戦略に関する議論です。投資対効果やセキュリティ体制を含めた議論の深化が必要です。

藤江 私もITガバナンスに関する議論の必要性を強く感じています。加えて、よりステークホルダーの目線を意識した議題設定や、社内取締役のトレーニング機会の充実、執行役の育成プログラムの強化も検討したいと考えています。

岩田 そして、議長である私の力量が問われるところですが、議題ごとの論点を的確に抽出し、議論の質をより高めていくことです。今も十分に活発ですが、まだ改良の余地はあるかなと。一方、全取締役に対して議題の事前説明会が開催されるようになり、質問や確認はそちらで終えて、取締役会では議論に集中できるようになりました。これは前進だと思います。

藤江 取締役会の運営について申し上げますと、議題が年度末に集中しないようスケジュールを平準化する等の改善も必要です。こうした改良点が表面化すればするほど、取締役会の実効性が高まりガバナンスも一層強化されます。これからも課題を前向きに捉え、監督・執行が目線を合わせた建設的な議論によって乗り越えていきたいと思っています。

サステナビリティ諮問会議の活動概要

多様な視点を踏まえて取締役会に答申する、サステナビリティ諮問会議

取締役会の下部機構として2021年4月に設置した「サステナビリティ諮問会議」。健康・栄養、Well-being、新興国、次世代、ESGやインパクト投資等、様々なステークホルダーを代表する社外有識者が中心となり、2050年を見据えた味の素グループのマテリアリティやあるべき姿を議論しています。

2021年11月の第2回会議までは、委員の皆様にご当社の歴史、アイデンティティ、コアケイパビリティ（組織的な能力）、長期視点で目指している姿を深くご理解いただきました。また、それぞれの専門分野・マルチステークホルダー視点から、当社グループに対する期待や要求を、建設的な未来志向でお聞かせいただきました。2022年4月の第3回会議からは「意見を形成する」ステージに入っています。現在の諮問会議の最

終回となる本年10月の第4回会議でさらに議論を深め、ステークホルダーの当社グループに対する期待、持続可能な価値創造に向けた当社グループの戦略に必要なマテリアリティ等を、取締役会へ答申する予定です。

詳しくは「サステナビリティ諮問会議」をご覧ください。
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/framework/advisory_council.html



サステナビリティ諮問会議の活動に対する社外委員からの主なコメント



味の素グループは、これまでマテリアリティの特定プロセスを綿密に計画、遂行しており、すでにサステナビリティ分野をリードする存在でした。しかし、諮問会議の目的は、未来に向けてサステナビリティを再定義することですので、全く新しい独自のプロセスを作る必要がありました。それが、私たちが取り組んでいることです。

立教大学経営学部教授
スコット デイヴィス（議長）



最初は、こんなにバラバラで成り立つのかと訝しんだほどでした。通常、諮問機関を立ち上げる場合、メンバーの選定はある種の想定範囲内、[ESGであればこの人]といったような傾向があります。しかし、この諮問会議にはそのような傾向が全くなく、それによってシナジーが生み出されています。

BNPパリバ証券株式会社
グローバルマーケット統括本部 副会長
中野 麻奈



この諮問会議は、「そういう視点もあるのか」という発見がたくさん出てくる場だと思っています。だから、ちょっとそれは自分の考えと違うなと思ったとしても、それに対してわざわざ異論を唱えなくていい。それはそれで尊重しつつ、「ところで私は違う視点で考えているんですけど…」という意見が広がっていくところが良いと思います。

公益社団法人
Well-being for Planet Earth 代表理事
株式会社Cancerscan 共同創業者
石川 善樹



今、世の中の課題は多様化しており、1社だけでは解決しにくくなっています。そんな中、あらゆるステークホルダーを議論の根っから巻き込んで取り組んでいくのは、解決のために有効なのだろうということ、この諮問会議への参画を通じて学びました。私たちの会社でも実践しているところでは。

株式会社MATCHA
代表取締役社長
青木 優



この諮問会議が素晴らしいのは、下書きがないことです。私も政府や色々な組織の諮問会議に参加してきましたが、「こういう風に進めたいのでよろしく」とか、「こういうドラフトを書いたのでご意見ください」とか、下書きが用意されているのですよね。それがここにはない。悪くいえば言いたい放題、良くいえば非常に自由でダイナミックな議論をさせていただいています。

元JICA上級審議役
(国際保健、人間の安全保障)
戸田 隆夫



この諮問会議が始まってから、味の素グループは既存のASVのプロセスや計画に基づいて、上層部や様々なレベルの従業員とのエンゲージメントを増やしました。これは、会社の持続可能性を追求するための強力な継続的なコミットメントを示しています。最終的には、ビジネスと社会のために、さらなる価値創造を行う必要があると思います。

タイ国マヒドン大学教授
クライシド トンティシリン



諮問会議では、味の素グループが数カ月 にわたり、あらゆる従業員と役員が集まって会社の重要な領域について探索してきた内容が共有されました。それは2030年、2050年の世界を創造し、注力したい分野を絞り込むというものです。このような取り組みは他社も行っているかもしれませんが、これほどまでにシナリオテストや予測を行い、しかも外的要因だけでなく自社をしっかり重ね合わせて、2030年、2050年のシナリオの中で自社はどうあるべきかを考えている企業はほかに思い当たりません。

グローバルインパクト投資ネットワーク(GIIN)
メンバーシップ・ディレクター
季村 奈緒子



10年先30年先を考える時、社内だけの議論ではどうしても狭くなり、将来のあるべき姿を十分に反映するのが難しい。食という大事な分野で広く世の中と関わる当社では、できるだけ多様な社会のリーダーたち、特に若い世代が将来に向かって何を求めているかを大前提にして、事業成長の方向性を組み立てていく必要があります。この諮問会議はその組み立ての基盤になるものだと思います。

味の素株式会社
社外取締役
中山 讓治



諮問会議の議論は、かなり不確定要素が多い2050年の世界を一旦考えるということを経て、今、何が足りないかを理解するのに非常に役立ちました。一方、執行側でも、日常の業務から離れ、2050年くらいまで視野に入れて当社グループのこれからを議論しているところでした。諮問会議の議論は、独立性を担保しつつも、サステナビリティ委員会等の執行側に対して好影響を与えており、執行側と取締役会側にある諮問会議が2本の縄を纏って、最終的に1本の縄に仕上げていくプロセスは本当にユニークだと思います。

味の素株式会社
社外取締役
岩田 喜美枝

コーポレート・ガバナンス

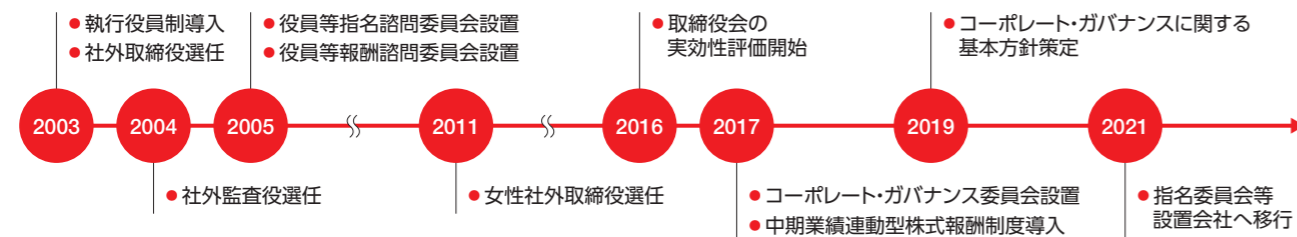
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

味の素グループは、コーポレート・ガバナンスを、ASV経営を強化し、ビジョンを実現するための重要な経営基盤の一つと位置付けています。ASV経営の実効性を高めるため、「ステークホルダーの意見を反映させる適切な執行の監督」と「スピード感のある業務執行」を両立し、監督と執行が明確に分離している会社機関設計である指名委員会等設置会社を選択しています。多様な取締役で構成する取締役会は、企業価値を大きく左右する重要な経営事項を議論・検討し、大きな方向性を示すことで執行のリスクテイクを促すとともに、執行のプロセスと成果の妥当性を検証し、

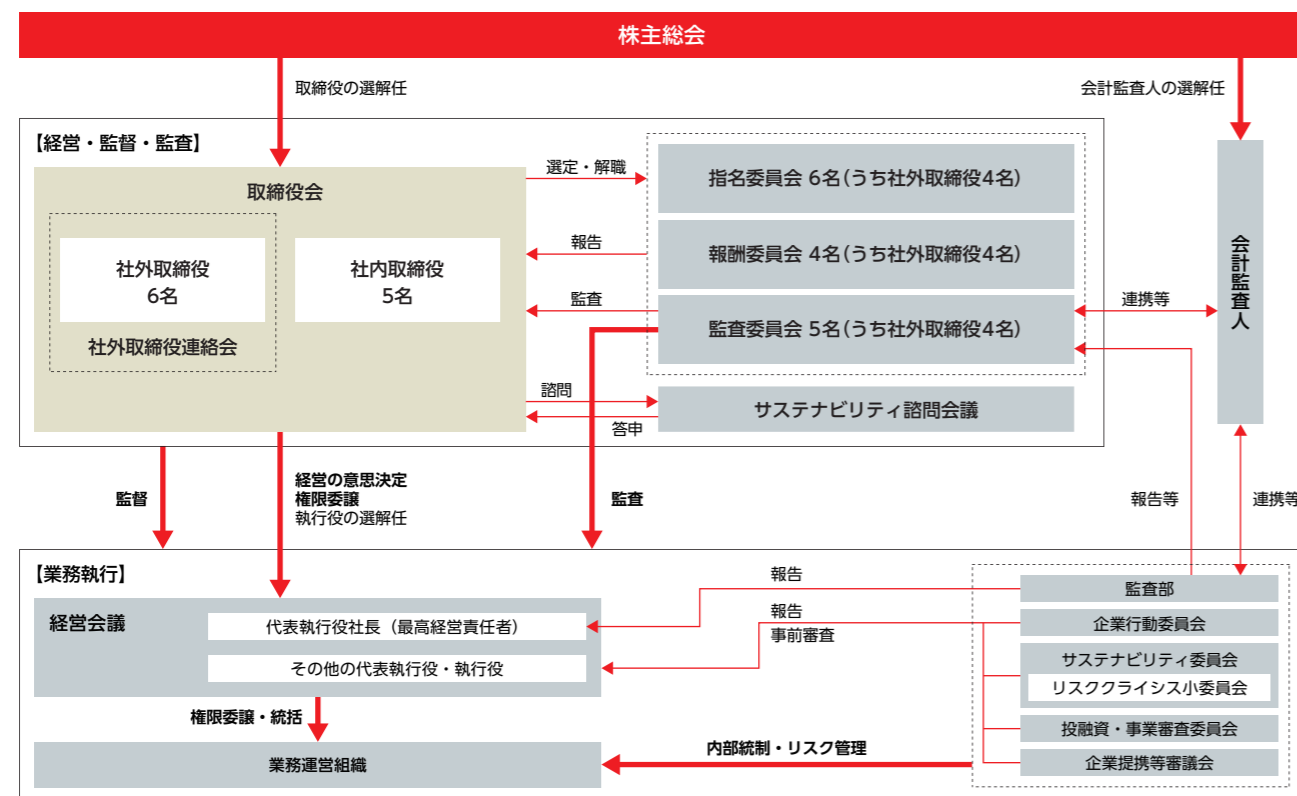
執行を適切に監督します。一方、執行は、取締役会から大幅に権限委譲された最高経営責任者を中心となって、経営会議において重要な業務執行の意思決定を行い、ワンチームで持続的な企業価値向上を実現します。なお、取締役会と経営会議の意思疎通を密接にするため、当社の企業価値向上サイクルの考え方に基づきガバナンス・ルールを定め、これに沿って経営会議から取締役会に提案・報告を行い、取締役会で審議・決議を行います。

詳しくは「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」【コーポレート・ガバナンス報告書】をご覧ください。
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp_gov.html

ガバナンス強化の取り組み



コーポレート・ガバナンス体制の概要



経営・監督・監査

取締役会

経営の最高意思決定機関として企業価値を大きく左右する重要な経営事項を議論・検討し、大きな方向性を示すとともに、ステークホルダーの意見を反映させる適切な執行の監督を行います。また、ASV経営を通じて、ステークホルダー等と共に社会的課題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献するとともに持続的な企業価値の向上に責任を負います。

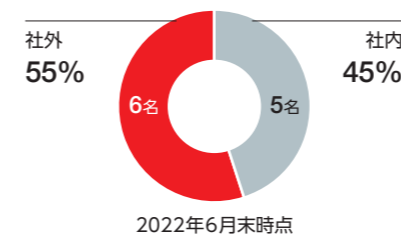
当社は、構成員数、社内出身者と社外出身者の割合、執行役兼任者の割合、個々の経験、能力、識見、国際性、ジェンダー等の多様性を考慮して、独立の立場から客観的に業務執行を監督することができる独立社外取締役、最高経営責任者を含む執行役を兼任する社内取締役、および常勤監査委員である社内取締役により取締役会を構成することを基本方針としています。監督と執行の分離を進め、取締役会による経営監督機能の実効性をさらに高めるた

め、社外取締役が過半数を占める体制とし、取締役会の議長は、社外取締役が務めます。

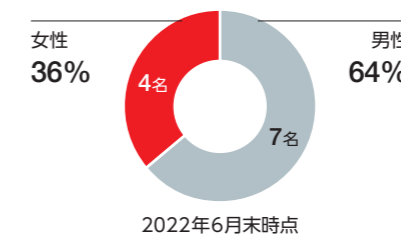
中長期的に企業価値を大きく左右する重要な経営事項を議論・検討し、大きな方向性を示すための新しい運営区分として「審議」を設置しました。取締役会では、重要な経営事項として7つのテーマを選定し、これらに関する議題を年間でスケジュール化しています。7つのテーマとは、①企業価値、②資本政策、バランスシート最適化、株主還元、③意思決定プロセス、ガバナンス体制の設計・整備・方針・運用、④経営計画、⑤撤退を含む事業ポートフォリオの再構築、⑥大規模M&A、⑦大規模投資です。

2021年度は、事業ポートフォリオ戦略、R&D投資戦略、マーケティング投資方針、人材戦略等のテーマについて審議を行い、取締役間で意見交換を実施しました。議論の内容は、直後の経営会議で経営会議メンバーと共有され、執行側での具体的な施策の立案・実行に反映されました。

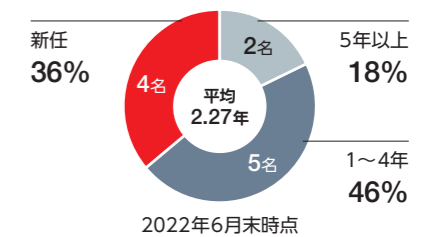
社外取締役比率



女性取締役比率



取締役の平均在任年数



各取締役のスキルマトリックス

| | 経営戦略 | グローバル経営 | サステナビリティ・ESG | デジタル | 研究開発・生産 | セールス・マーケティング | 財務・会計 | 人事・人材開発 | 法務・リスクマネジメント |
|--------|------|---------|--------------|------|---------|--------------|-------|---------|--------------|
| 岩田 喜美枝 | ○ | | ○ | | | | | ○ | |
| 名和 高司 | ○ | ○ | ○ | ○ | | | | | |
| 中山 讓治 | ○ | ○ | ○ | | | | | ○ | |
| 土岐 敦司 | | | | | | | | | ○ |
| 引頭 麻実 | | | | | | | ○ | | ○ |
| 八田 陽子 | | | | | | | ○ | | ○ |
| 藤江 太郎 | ○ | ○ | | | | ○ | | ○ | |
| 白神 浩 | | ○ | | ○ | ○ | | | ○ | |
| 野坂 千秋 | | ○ | | | ○ | | | ○ | |
| 佐々木 達哉 | ○ | ○ | ○ | | | ○ | | | |
| 栃尾 雅也 | | ○ | | | | | ○ | | ○ |

コーポレート・ガバナンス

指名委員会

取締役の評価・再任妥当性、代表執行役社長の評価・再任妥当性、および代表執行役社長の後継者育成計画等を審議し、取締役の選解任方針、取締役の選解任議案および代表執行役社長の選定案等を決議しています。

社外取締役4名および社内取締役2名の合計6名で構成され、委員長は社外取締役が務めています。

報酬委員会

取締役および執行役の報酬について公正かつ適正に決定するため、取締役および執行役の報酬に関する事項を審議・決議しています。

4名の社外取締役のみで構成され、委員長は社外取締役が務めています。

監査委員会

執行役および取締役の職務執行の適法性・妥当性の監査を行うことにより、取締役会による「業務執行に対する監督」機能の重要な一翼を担う役割を担っています。

社外取締役4名および社内取締役1名の合計5名で構成され、委員長は社外取締役が務めています。

監査委員会の事務局を内部監査部門たる監査部に置き、監査委員会を補助する適正な知識、能力を有する、執行役および専任を含むスタッフを配置し、監査委員会と監査部が適切に連携することにより、同委員会による監査職務の実効性を高めています。

サステナビリティ諮問会議

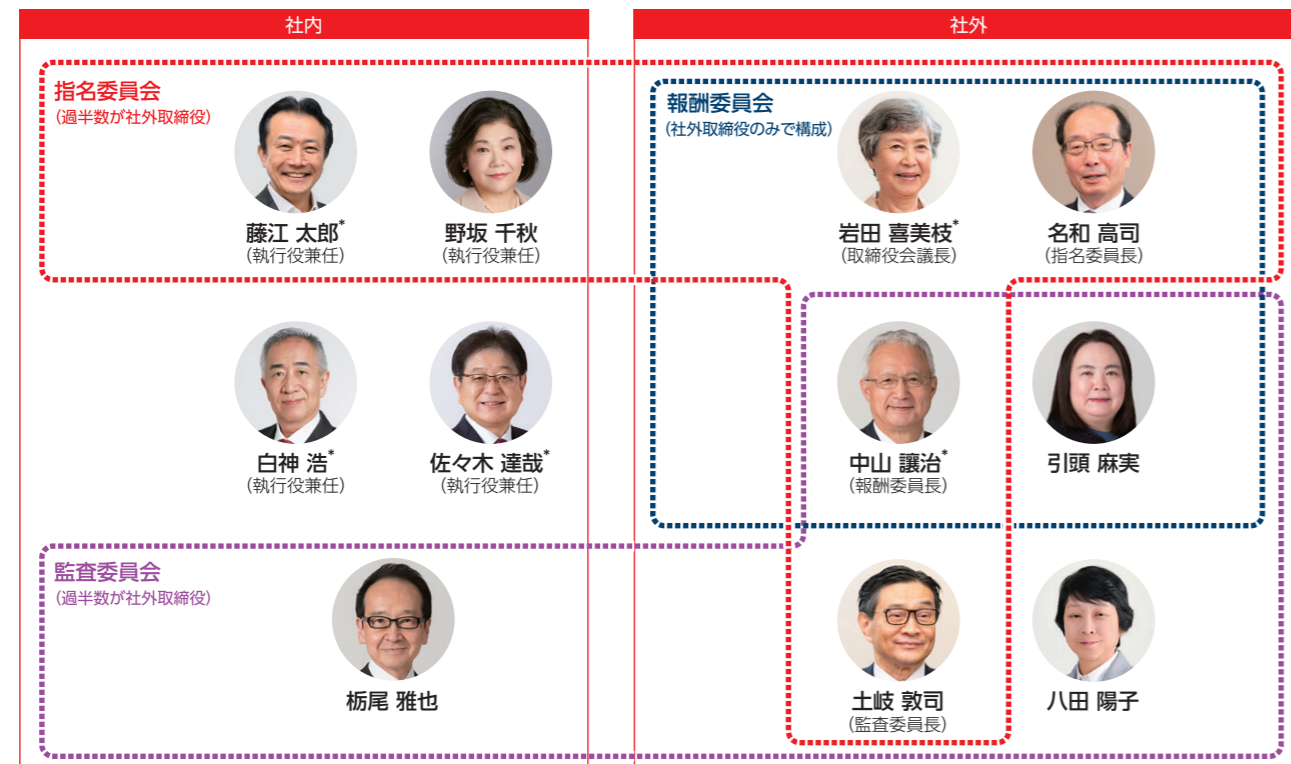
サステナビリティの観点で味の素グループの企業価値向上を追求するため、マルチステークホルダーの視点でサステナビリティに係る当社のあり方を提言することを目的として、取締役会の下部機構としてサステナビリティ諮問会議を設置しています。

同諮問会議は、長期視点によるマテリアリティの設定に関する検討や、マテリアリティに紐づく環境変化(リスク・機会)の確認およびその対応方針等の検討をはじめ、サステナビリティテーマに関する事項および取締役会から諮問を受けた事項の検討をします。審議の内容および結果は取締役会に速やかに報告されます。

社外有識者7名、社外取締役2名および代表執行役社長を含む社内取締役3名の合計12名で構成され、議長は社外有識者が務めています。

> P.77「サステナビリティ諮問会議の活動概要」をご覧ください。

取締役と所属する委員会等



* サステナビリティ諮問会議委員

社外取締役連絡会・筆頭独立社外取締役

社外取締役間での情報交換および専門分野の相互補完を通じて、業務執行の監督の質的向上を図ることを目的として、社外取締役連絡会を設置しています。また、ステークホルダーへの対応、執行役を兼任する取締役およびその他の執行役に対する効果的な助言を行う目的で、取締役会議長が筆頭独立社外取締役を務めています。

業務執行

経営会議

取締役会から示された大きな方向性および委任事項に

基づき、最高経営責任者を中心としたワンチームで迅速かつ適切な業務執行を実現します。業務執行に関する基本計画、方針、その他重要な事項に関する審議・決議については、経営会議構成員の賛否と共に審議内容を議事録に記載します。また、取締役会への付議・報告については取締役会規程・細則に基づき実施すると共に、計画的かつ実効的に取締役会の議題を設定できるように密接な意思疎通を図ります。

経営会議構成員は、代表執行役社長および代表執行役社長の指名するその他の執行役(内部統制担当たる執行役を除く)をもって構成され、取締役会で承認されます。

経営会議構成員



- 1 取締役 代表執行役社長 最高経営責任者 藤江 太郎
- 2 取締役 代表執行役副社長 Chief Innovation Officer (CIO) 研究開発統括 白神 浩
- 3 取締役 執行役専務 ダイバーシティ・人材担当 野坂 千秋
- 4 取締役 執行役専務 グローバルコーポレート本部長 コーポレートサービス本部長 佐々木 達哉
- 5 執行役専務 食品事業本部長 正井 義照
- 6 執行役専務 Chief Digital Officer (CDO) Chief Transformation Officer (CXO) 香田 隆之
- 7 執行役常務 財務・IR 担当 中野 哲也
- 8 執行役常務 アミノサイエンス事業本部長 前田 純男
- 9 執行役常務 食品研究所長 小島 淳一郎

業務運営組織

グローバルコーポレート本部、コーポレートサービス本部、食品事業本部、アミノサイエンス事業本部に区分されており、各業務運営組織は、担当執行役の指揮監督を受け、所管する業務を処理しています。

また、業務運営組織を横断して、特定の機能軸において戦略的に業務を執行するため、デジタル技術活用の推進

責任者としてデジタルトランスフォーメーションを指揮するChief Digital Officer、全社オペレーション変革の推進責任者としてオペレーション改革を通じた組織力の向上を指揮するChief Transformation Officer、事業モデル変革の推進責任者として新事業モデル創出を指揮するChief Innovation Officerが、当該業務に責任を負っています。

取締役会の実効性評価

当社は、毎年取締役会の実効性評価を実施しています。2021年度は、指名委員会等設置会社への移行に伴い、取締役会の実効性評価の実施方法を見直し、全取締役によるアンケートに加え、主要な取締役へのインタビューを行い、その結果について取締役会が分析・評価しました。アンケートおよびインタビュー結果によると、取締役会の実効性については概ね高く評価されており、これは、指名委員会等設置会社へ移行したこと、およびそれに伴う実効性の向上に向けた取り組みを進めてきたことの結果であると考えます。2020年度のアンケートにおいて指摘された以下の課題への取り組みの効果については、一部の項目においてさらに改善の余地があるものの、取締役会における審議や監督機能強化に貢献したことを確認しました。

- (1) 取締役会の構成員の多様性
- (2) 社内取締役の発言
- (3) 社内取締役のトレーニング
- (4) 経営陣の育成プログラム
- (5) 諮問機関の検討プロセス
- (6) 役員等指名諮問委員会(機関設計変更後は指名委員会)における事前の情報提供

(7) 指名委員会等設置会社への移行を踏まえた実効性のある取締役会運営の工夫
今回の実効性評価について取締役会で議論を行った結果、2022年度においては、2021年度の取り組みを継続して推進するとともに、以下の取り組みを一層推進していくことにしています。

- (1) 7つの重要な経営事項の審議(P.80参照)のさらなる充実化
- (2) ITガバナンスおよび情報システム体制の有効性の議論の強化および方針の策定
- (3) 取締役会の運営の改善(スケジュール平準化、資料の質の向上等)
- (4) 指名委員会の運営体制の強化と取締役会への報告の改善
- (5) 社内取締役へのトレーニングの機会のさらなる充実化
- (6) 経営陣の育成プログラムのさらなる充実化

▶ 詳しくは「取締役会の実効性評価概要について」をご覧ください。
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp_gov.html

社外取締役メッセージ

グローバル、経営、長期投資家の視点を加えることが不可欠

社外取締役
指名委員長
報酬委員

名和 高司



新たな機関設計に移行して1年が経ちましたが、取締役会も3つの委員会も様々な取り組みをフレキシブルに試していることが感じられます。滑り出しとしては及第点だと思いますが、全体感ではまだ2合目程度という印象です。私が委員長を務める指名委員会では、この1年で新CEO決定という大きな責務を果たすことができました。まだ変革の途上にある今回は、社内から候補者を選定したことは間違いではなかったと思いますが、今後は候補者を社外にも広げ、より早い段階からサクセッションプランを作成・実践することが必要だと考えます。

当面は、藤江社長が掲げる価値創造や「志」をいち早く

実現することが取締役としての一丁目一番地です。そのための人財育成・獲得や企業文化変革を含めてしっかりモニタリングし、進捗を見極めていきます。また、取締役会のさらなる実効性向上に向けては、グローバル、経営のプロ(経営者出身)、長期投資家、この3つの視点を盛り込むことが不可欠です。これらが欠けていると、たとえ社内で一生懸命に価値創造を考えても、本当に社外から評価・支持されるものにはなりません。特にグローバル視点に関しては、「日本人が見るグローバル観」から脱却できていないと感じており、日本人以外のメンバーを加えていくべきだと思います。

企業経営の経験を活かし
中長期的な成長力の向上を支援

社外取締役
報酬委員長
指名委員
監査委員

中山 讓治



2021年度はガバナンス体制の大幅な変更がありました。新体制は順調に稼働し、その実効性も適切な水準だったと認識しています。取締役会については、議長の適切なリードにより効率的で深い議論がなされました。社外取締役は積極的に発言し、社内取締役の発言頻度も高まってきたと感じています。また、私が委員長を務める報酬委員会では全体として大きな課題は少なく、個々の課題が適切に議論され妥当な結論を得ることができました。

ただし、改善すべき点も残っています。一つは取締役会の議題に関する事前説明です。資料説明が直前になることが何度かありました。より深い議論のためには、もう少し時

間的余裕をもって説明がなされるべきと考えます。この点でさらなる改善を期待します。もう一つは監査・報酬・指名委員会の間の情報共有です。監査委員と報酬・指名委員の間の情報共有が十分でない場面がありました。しかし、この点はすでに対策が講じられているため、2022年度は改善されるものと期待しています。

今後は、企業経営を経験した社外取締役として当社グループの中長期成長戦略を注視・支援し、コンプライアンス体制の検証・強化に注力することで、さらなる実効性向上に貢献してまいります。

事前説明を充実することで 取締役会での議論をさらに深化

社外取締役
監査委員長
指名委員

土岐 敦司



当社の取締役会には専門分野の異なる6名の社外取締役があり、各議案について積極的に意見を述べています。社内取締役も、監査役会設置会社の時と比べると業務執行の立場ではなく会社全体を見渡した発言が増え、社内対社外といった単純な構造ではない議論がなされています。また、事前説明会が開催されるため取締役会当日は審議に集中できる仕組みとなっていますが、今後、事前説明の充実を図ることでさらに取締役会の実効性が高まると考えます。事実確認等は事前説明で質問し、その場で回答できなかったことや議案の修正提案等については事務局が取締役会までに回答することで、取締役会での論点をさらに絞

れるはずですが、加えて各取締役は、取締役会で執行部門や各委員会に対応を求めた事項について、その後の進捗報告を求めるべきだと考えます。「言いつ放し」にしないことが実効性向上につながります。

私が委員長を務める監査委員会は、元々モニタリング監査を基本としていますが、当社では監査委員自身も本社機能部門や子会社等の監査を行う「ハイブリッド監査方式」を採用しています。初年度である2021年度は、新型コロナウイルス感染拡大の影響から実地監査ができない部署や子会社もありましたが、リモート監査を併用し、実地と遜色ない監査がある程度行えたと認識しています。

意思決定に対する従業員の 理解・実践に向けたモニタリングを

社外取締役
報酬委員
監査委員

引頭 麻実



私が社外取締役として喫緊の課題と捉えているのは、ITガバナンスのモニタリングです。DXを推進する中でサイバーセキュリティ対策、様々なITプロジェクトの推進、そして各現場でのOE等が同時並行的に取り組まれています。それらを俯瞰できる体制になっているかといえは十分ではありません。ITを経営戦略上の“攻め”のツールとして使いこなすためにも、ITガバナンスの確立が求められていると考えます。

ITガバナンスも含め、取締役会の実効性をより一層高めていくには、従業員の方々の理解と実践が不可欠です。グループ会社も含めた従業員の方々からは、取締役会や執行側の意思決定について腑に落ちていただかなければな

りません。特に、当社グループが掲げる「食品とアミノサイエンスの融合」には、組織の垣根を越えた連携が欠かせません。十分な説明や双方向のコミュニケーションができていくかという観点からのモニタリングが大変重要だと思えます。取締役会の運営にあたって、こうした側面を念頭におく必要があると見られます。また、中長期的な観点としては、当社グループの事業活動と持続可能な社会への取り組みがどのような関係にあるかについて、常にマルチステークホルダーの観点から評価し、ASVの実現に向けて執行側が機動的な対応ができるよう、モニタリングを継続することが重要だと考えています。

新任社外取締役メッセージ

よりスピードを増す社会・ 環境変化に対応するために

社外取締役
監査委員

八田 陽子



これまで米国KPMG LLPおよびKPMG税理士法人でパートナーを務め、米国税務と移転価格の税務という専門性の高い分野を担当していました。対クライアント責任者という立場で長らく仕事をしてきましたので、ご相談を受ける機会が多くあり、また移転価格のサービスを提供するにあたってクライアントの事業を俯瞰的に見ることもありました。そうした中でクライアントの海外子会社が直面する問題、特に海外税務対応において日本企業が苦勞する姿を見てきましたので、当社グループにもそうした経験をもとに貢献できると考えています。

今後、当社グループがさらに成長していくには、非常に速いスピードで変化する社会や環境に対応していく必

要があります。特に気候変動対策は以前にも増してスピード感のある対応が求められています。また、各拠点で事業環境の異なるグローバルビジネスにおいては、変化に対してさらに高レベルかつ幅広い対応力がますます重要になります。これらを実現するには、新しい考え方や多様な価値観を常に取り入れる柔軟な体制を持つことが有効です。社外取締役の価値は、客観的な観点から会社を見て発言できるという点にあります。当社グループならではの強みを伸ばしながら、世の中の変化を敏感に捉えスピーディに対応するために、社外取締役の一言が一歩を踏み出す気づきとなり、変革・改革を促すきっかけになるのではないかと考えています。

取締役および執行役（「執行役等」）の報酬等

当社の執行役等の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項は、報酬委員会において決定しています。

執行役等の報酬決定に係る基本的な考え方

- 味の素グループポリシー（AGP）に沿って、当社の企業価値の中長期的な拡大につながる報酬であること
- 市場水準と比較して十分な競争力のある報酬水準であること
- ステークホルダーに対して、説明可能な内容であり、透明なプロセスを経て決定されること

執行役の報酬

執行役（取締役を兼任する者を含む）の報酬は、基本報酬、短期業績連動報酬、中期業績連動型株式報酬により構成されます。その内容は以下の通りです。

- 基本報酬
毎月、固定額を支払い
- 短期業績連動報酬
単年度の全社および部門別の業績評価に応じて支払い
- 中期業績連動型株式報酬
2020年4月1日から開始する3事業年度の終了後に、予め定めた評価指標により評価し、当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭にて支払い

社外取締役および監査委員会委員たる社内取締役の報酬

社外取締役の報酬および監査委員会委員たる社内取締役の報酬は、基本報酬のみとしており、毎月、金銭で固定額が支払われます。

個人別の報酬の額の決定

報酬額の設定方法

執行役等が担う監督と執行の職責に基づき、役位別に報酬額を設定します。

報酬水準の決定方法

- 外国人を除く社内取締役および執行役
当社と規模、業態が近い日本の大手企業約50社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。
- 外国人執行役等
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。

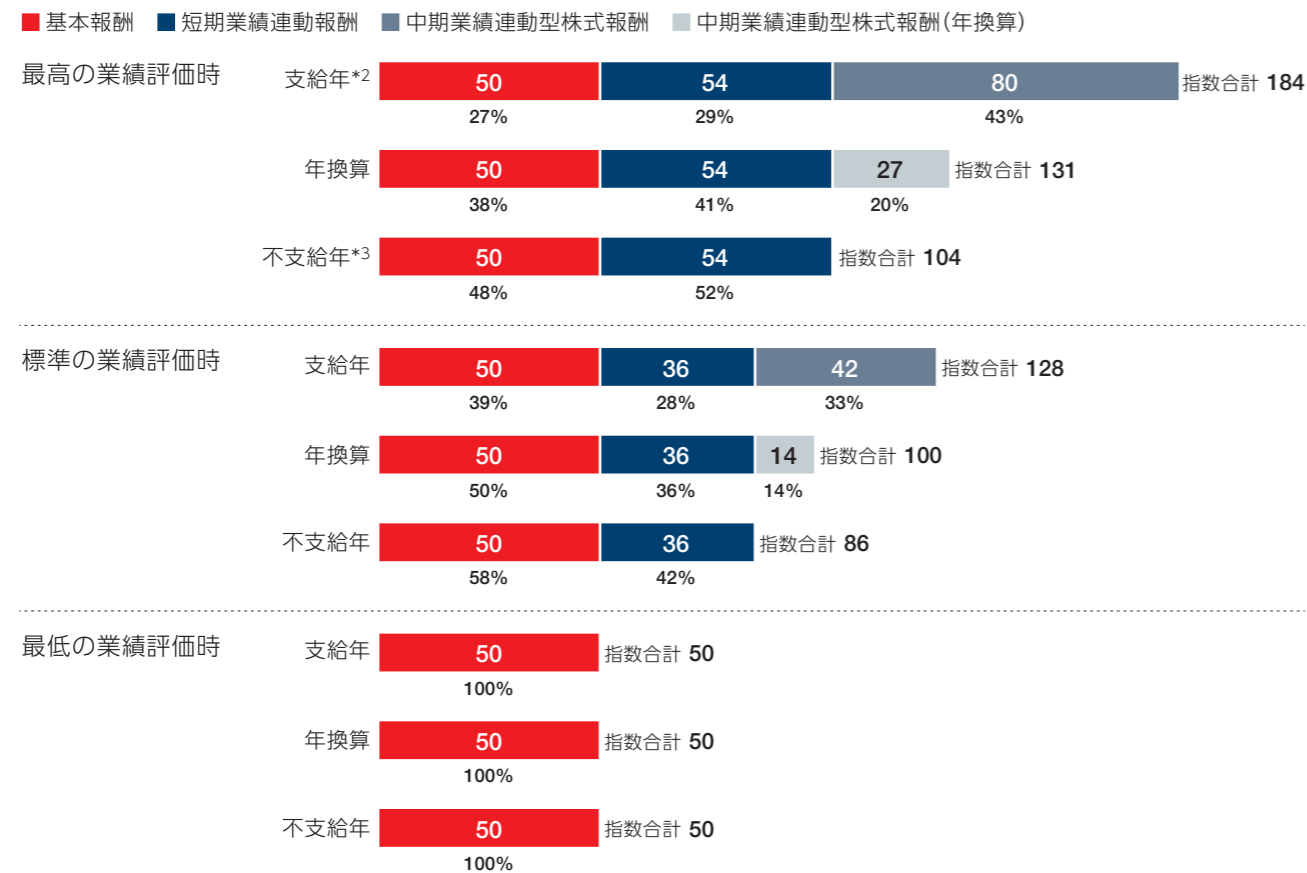
- 社外取締役

当社と規模、業態が近い日本の大手企業約50社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。

報酬の支給割合の決定

執行役(取締役を兼任する者を含む)については、基本報酬、短期業績連動報酬、中期業績連動型株式報酬の支給割合は、業績目標の標準達成時に概ね50:36:14(一部役位は47:40:13)(年換算*1)となるよう設定しています。標準の業績評価時の報酬総額(年換算)を指数100とした場合、最高の業績評価時および最低の業績評価時の報酬総額の指数および各報酬の支給割合は、次の通りとなります。

報酬等の支給割合



*1 3事業年度の中期経営計画期間の終了後に支払われる中期業績連動型株式報酬を平準化して毎年支払った場合

*2 中期業績連動型株式報酬が支払われる年

*3 中期業績連動型株式報酬が支払われない年

業績連動報酬の業績指標

短期業績連動報酬

取締役を兼任する執行役および執行役会長の報酬は、全社業績のみで評価

その他の執行役の報酬は、全社業績と部門別業績で評価(全社業績と部門別業績の評価ウエイトは概ね1:1)

【全社業績算定式】

$$\text{短期業績連動報酬額} = \text{役位別基準額} \times \text{評価指数}^{*1}$$

*1 以下の3要素の合計値により算出。それぞれの評価指標の達成率が1.25を上回った場合は、1.25を上限とする。
(連結売上高達成率×2-1) ×30%
(連結事業利益達成率×2-1) ×50%
(連結純利益達成率×2-1) ×20%

【部門別業績】

各執行役の担当の部門、組織、法人の業績等を評価し、予め決定された報酬表に基づき決定

中期業績連動型株式報酬

| 評価指標 | 目標値 | 評価ウエイト |
|--------------------|------|--------|
| ROIC(投下資本利益率)達成率*2 | 8.0% | 60% |
| 重点事業売上高比率達成率*3 | 70% | 20% |
| 相対TSR(株主総利回り)*4 | 1 | 10% |
| 従業員エンゲージメント*5 | - | 5% |
| ESG目標*6 | - | 5% |

*2 対象期間の各年度の目標達成率の加重平均値(加重平均ウエイト:2020年度25%、2021年度25%、2022年度50%)
ROICは、以下の算定式に基づき算出(いずれの数値も連結ベース)。
(事業年度の税引後営業利益) ÷ [(事業年度の投下資本) + (前事業年度の投下資本)] ÷ 2
※投下資本=親会社の所有者に帰属する株主資本+有利子負債

*3 2022年度の目標達成率
重点事業売上高比率は、以下の算定式に基づき算出(いずれの数値も連結ベース)。
(2022年度の重点事業売上高) ÷ (2022年度の連結売上高)

*4 2022年度の目標達成率
相対TSRは、以下の算定式に基づき算出。
(最終事業年度末日の当社株主総利回り) ÷ (当社株主総利回り計算期間に相当する、配当込みTOPIXの株主総利回り)

*5 従業員エンゲージメント調査の結果および中期経営計画に掲げた取り組みと達成度を自己評価

*6 中期経営計画に掲げたESG目標への取り組みと達成度を自己評価

* 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。

役員の報酬等の総額等(2021年度)

当事業年度における役員の報酬等の総額等は以下の通りです。

- 取締役(社外取締役を除く)
7名に対し、494百万円(月額報酬275百万円、短期業績連動報酬167百万円、中期業績連動型株式報酬51百万円)
- 監査役(社外監査役を除く)
2名に対し、20百万円(月額報酬のみ)
- 執行役
15名に対し、1,068百万円(月額報酬389百万円、短期業績連動報酬447百万円、中期業績連動型株式報酬231百万円)
- 社外取締役
7名に対し、90百万円(月額報酬のみ)
- 社外監査役
3名に対し、11百万円(月額報酬のみ)

当事業年度において連結報酬等の総額が1億円以上であった役員は以下の通りです。

| 氏名 | 西井 孝明 | 福士 博司 | グイネット ボンパス | |
|-----------------|-------------|--------|---------------|-------|
| 役員区分 | 取締役 | 取締役 | 執行役 | |
| 会社区分 | 味の素(株) | 味の素(株) | 味の素(株) | |
| 報酬等の種類別の総額(百万円) | 基本報酬 | 74 | 50 | 121*7 |
| | 短期業績連動報酬 | 62 | 42 | 133 |
| | 中期業績連動型株式報酬 | 18 | 12 | 120 |
| 報酬等の総額(百万円) | 155 | 104 | 375 | |

*7 グイネット ボンパス氏の基本報酬には、所得税額の一部補填に関する費用および日本に在住中の家賃等を含んでいます。

▶ 詳しくは「取締役および執行役の個人別の報酬等の決定方針」をご覧ください。
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp_gov.html

サステナビリティとリスクマネジメント

近時、コロナ禍の長期化により、事業環境は大きく変化し、これまで以上に包括的なリスクマネジメントが重要で、味の素グループは、グループ各社およびその役員・従業員が順守すべき考え方と行動のあり方を示した「味の素グループポリシー (AGP)」を誠実に守り、内部統制システムの整備とその適正な運用に継続して取り組むとともに、サステナビリティを積極的なリスクテイクと捉える体制を強化し、持続的に企業価値を高めていきます。取締役会は、マルチステークホルダーの視点でサステナビリティとESGに係る当社グループのあり方を提言する体制を構築します。経営会議は、「全社経営レベルのリスクと機会」を選定・抽出し、その影響度合いを評価した上、対応することをリスクマネジメントと定義し、各委員会を設置し、内部統制・リスクマネジメントの強化に取り組めます。デジタルトランスフォーメーションの推進にあたっては、データ消失・情報漏洩防止対策、ゼロトラストネットワーク化によるサイバーセキュリティ強化を進めます。

サステナビリティ諮問会議

▶ P.77「サステナビリティ諮問会議の活動概要」をご覧ください。

サステナビリティ委員会

サステナビリティ経営を推進するため、経営会議の下部機構として、サステナビリティ委員会を設置しています。同委員会は、マテリアリティに則して、施策の立案、経営会議への提案、進捗管理を行っています。また、全社経営課題のリスクの対策立案、その進捗管理、内部統制強化に資するリスクマネジメントプロセスの整備および推進ならびに味の素グループ危機管理規程に基づく危機(セーフティおよびセキュリティ)管理に関する事項を行っています。このうち、危機管理に関わる事項は、サステナビリティ委員会に属する小委員会として設置したリスククライシス小委員会が担当しています。

投融資・事業審査委員会

経営会議での審議に先立ち、投融資の内容、要注視事業の再生、不採算事業からの撤退について多面的な検討を実施しています。

企業提携等審議会

経営会議での審議に先立ち、M&Aの実施について多面的な検討を実施しています。

内部統制システム

当社は、取締役会において「内部統制システムに関する基本方針」を決議しています。この方針は、当社執行役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制に関する事項、当社の損失の危険の管理に関する体制に関する事項、グループ会社における業務の適正を確保するための体制に関する事項、当社監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制に関する事項等により構成されます。取締役会は毎年、内部統制システムの運用状況を確認し、その有効性を監督しています。

▶ 詳しくは「内部統制システムに関する基本方針」をご覧ください。
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp_gov.html

コンプライアンス

味の素グループにおけるコンプライアンスとは、法令およびAGPを順守すること、ならびに法令およびAGPの背後にある社会的要請に応えることと捉え、コンプライアンス意識の向上を図り、風通しの良い企業風土を醸成する取り組みを行っています。

企業行動委員会

コンプライアンス意識の向上およびAGPの浸透により、風通しの良い企業風土を醸成するとともに、危機等に強い企業体質を構築することで、味の素グループの経営基盤を強化し企業価値を向上させることを目的としています。また、AGPを周知徹底し、危機等に迅速かつ適切に対応するための諸方策を決定・実施するとともに、コンプライアンス意識の向上のための情報発信や、コンプライアンス観点での動向把握と対応を検討し、円滑かつ迅速な対応および適切な解決を実施しています。

主要なリスク

味の素グループは、ASVを通じた短中長期の価値創造能力に実質的な影響を及ぼすマテリアリティを毎年見直しています。各マテリアリティ項目より機会およびリスクを抽出し、重要度・優先度を明確にして、事業活動を展開しています。マテリアリティに関わる機会およびリスクならびに主要な取り組みについては「マテリアリティー一覧」および「サステナビリティデータブック2022」に、財務に関わる機会およびリスクについては第144期有価証券報告書にそれぞれより詳しく記載しています。

マテリアリティに関わる機会とリスク

| マテリアリティ項目 | 関連する機会とリスク(○機会 ●リスク) |
|-------------------------|--|
| 食と健康の課題解決への貢献 | <ul style="list-style-type: none"> ○健康課題の深刻化・多様化による食事・運動等の生活習慣の見直し ○ブランドへの信頼獲得 ○健康・栄養関連の法制化・ルール強化(砂糖税・栄養表示) ○予測予防への食と栄養の関与 ○再生医療技術、抗体医薬・核酸医薬の発展 ●健康・栄養分野における競争激化 |
| 生活者のライフスタイルの変化に対する迅速な提案 | <ul style="list-style-type: none"> ○共に食べる楽しさ・喜びの提供による企業レピュテーションの向上 ○デジタル活用等による新しい価値の創造 ●生活者のライフスタイルの変化、価値観の多様化への対応遅れによる成長機会の損失 |
| 製品の安全・安心の確保 | <ul style="list-style-type: none"> ○お客様の満足度向上によるブランドへの信頼獲得 ○ステークホルダーへの適切な情報公開による信頼獲得 ○うま味・MSGに対するネガティブな風評の拡大による事業への影響 ●製品の品質クレーム・トラブルによるお客様からの信頼低下 |
| 多様な人財の活躍 | <ul style="list-style-type: none"> ○働きがいの向上による会社の成長 ○イノベーションが起きやすい環境づくり ○様々なバックグラウンドを持つ人財の獲得・登用ルートの増加 ●人財獲得競争の激化によるコスト上昇や多様な人財の獲得が進まない場合の企業レピュテーション低下 |
| 気候変動への適応とその緩和 | <ul style="list-style-type: none"> ○ネットゼロに向けた取り組みの推進、炭素税の負担軽減によるコスト競争力確保 ○脱炭素に向けた外部連携 ●気候変動による原材料調達不全 ●気候変動への対応遅れによる企業価値毀損 |
| 資源循環型社会実現への貢献 | <ul style="list-style-type: none"> ○環境に配慮した素材の開発による市場獲得 ●廃棄物削減、リサイクルへの取り組み遅延による企業価値毀損 ●プラスチック廃棄物規制等への対応遅延による事業機会損失 |
| フードロスの低減 | <ul style="list-style-type: none"> ○生産工程での歩留まり向上、返品・製品廃棄の削減の取り組みによるコスト削減 ●フードロス低減の取り組み遅延による企業価値毀損 |
| 持続可能な原材料調達 | <ul style="list-style-type: none"> ○資源循環や生物多様性に配慮した製品開発による事業機会の創出 ●サプライチェーン上の品質問題発生による原材料調達不全・製品回収 ●サプライチェーンにおける社会・環境問題への対応遅れによる原材料調達不全、企業価値毀損 ●自然災害やパンデミック、特定地域の輸出規制への対応遅れによるサプライチェーンの断絶 ●食資源の枯渇による原材料調達不全 |
| 水資源の保全 | <ul style="list-style-type: none"> ○水リスク低減による原材料安定調達、製品安定供給の実現 ●渇水・洪水・水質悪化による生産停滞 ●水資源保全への対応遅れによる企業価値毀損 |
| ガバナンスの強化 | <ul style="list-style-type: none"> ○適切なリスクテイク ●コーポレート・ガバナンス、内部統制の機能不全に伴う事業継続リスク、予期せぬ損失の発生 ●適切な情報開示の不足による投資家からの評価の低下 ●脆弱なITマネジメント体制による競争力低下 ●自然災害や疫病・パンデミックの複合的な発生による操業停滞・停止 ●マクロ情勢変化による組織運営への混乱や事業採算性低下 ●知的財産リスクによる事業への影響 ●為替・金利の急激な変動による事業への影響 ●租税制度・税効果の変動による税負担増 |
| グローバルな競争激化への備え | <ul style="list-style-type: none"> ○デジタル・ディスラプションによる事業基盤改革の推進 ○外部連携による価値共創 ○技術革新によるスペシャリティの創出 ○変化の先読みによる競争優位の確立 ●IT投資を怠ることによる機会損失や競争力低下 ●強固な参入障壁を構築できないことによる多数の競合企業の出現 |

▶ 詳しくはマテリアリティー一覧をご覧ください。
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/csr/pdf/2020/materiality_jp.pdf

▶ 詳しくは「サステナビリティデータブック2022」をご覧ください。
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

役員一覧

財務に関わる機会とリスク

| 財務リスク | 関連する機会とリスク(○機会 ●リスク) |
|-------------------|---|
| 減損 | ●買収した子会社等の事業計画未達 ●金利の急激な上昇 |
| 資金調達 | ●金融危機による資金の枯渇 ●格付けの低下 ●各種リスク要因により計画を達成できないことで生じる追加の資金調達等のリスク発生、格付けの悪化 |
| 得意先の経営破綻 | ●海外を含めた予期せぬ得意先の経営破綻の発生 |
| 為替・金利変動 | ●為替・金利の急激な変動による事業収益への影響(海外での事業活動の停滞、海外子会社業績の円貨への換算影響) |
| インフレーション | ●原燃料コストの上昇による収益の悪化 ○製品価格の適正化を通じた収益の改善 |
| カントリーリスク | ●収用リスク ●戦争や紛争等の発生リスク |
| 租税制度・繰延税金資産／負債の変動 | ●○租税制度・繰延税金資産／負債の変動による税負担変動 |

▶ 詳しくは「有価証券報告書」をご覧ください。(日本語のみ)
<https://data.swcms.net/file/ajinomoto-ir/dam/jcr:76a764f1-ac3d-436e-81b7-c1e22c2c6482/S100ODMQ.pdf>

取締役



藤江 太郎

取締役
代表執行役社長
最高経営責任者
指名委員

所有する当社株式数 21,400株
取締役会等への出席状況(2021年度)

略歴

1985年 味の素(株)入社
2011年 フィリピン味の素社社長
2015年 ブラジル味の素社社長
2021年 執行役専務 食品事業本部長
2022年4月 代表執行役社長 最高経営責任者(現職)
2022年6月 取締役(現職)



白神 浩

取締役
代表執行役副社長
Chief Innovation Officer (CIO)
研究開発統括

所有する当社株式数 14,315株
取締役会等への出席状況(2021年度)

略歴

1986年 味の素(株)入社
2013年 味の素アルテア社代表取締役会長
2019年 アミノサイエンス事業本部バイオ・ファイン研究所長
2021年 執行役専務 CIO 研究開発統括
2022年4月 代表執行役副社長(現職)
2022年6月 取締役(現職)



野坂 千秋

取締役 執行役専務
ダイバーシティ・人財担当
指名委員

所有する当社株式数 28,200株
取締役会等への出席状況(2021年度)
取締役会100%(17回/17回)／指名委員会 100%(9回/9回)

略歴

1983年 味の素(株)入社
2005年 上海味の素食品研究開発センター社総経理
2009年 食品カンパニー食品技術開発センター長
2015年 常務執行役員 食品研究所長
2019年 取締役常務執行役員
2021年6月 取締役執行役専務(現職)



佐々木 達哉

取締役 執行役専務
グローバルコーポレート本部長
コーポレートサービス本部長

所有する当社株式数 6,437株
取締役会等への出席状況(2021年度)

略歴

1986年 味の素(株)入社
2013年 経営企画部長
2019年 ブラジル味の素社社長
2022年4月 執行役専務
グローバルコーポレート本部長(現職)
コーポレートサービス本部長(現職)
2022年6月 取締役(現職)



柝尾 雅也

取締役
監査委員

所有する当社株式数 39,571株
取締役会等への出席状況(2021年度)
取締役会100%(17回/17回)／監査委員会100%(10回/10回)

略歴

1983年 味の素(株)入社
2007年 海外食品部長
2011年 経営企画部長
2013年 取締役常務執行役員
2018年 グローバルコーポレート本部長
コーポレートサービス本部長
2019年 代表取締役
2021年6月 取締役(現職)

取締役

**岩田 喜美枝**

社外取締役 取締役会議長
指名委員
報酬委員

所有する当社株式数 1,400株

取締役会等への出席状況(2021年度)

取締役会 100%(17回/17回) / 指名委員会89%(8回/9回) /
報酬委員会 86%(6回/7回)

選任の理由

企業経営および企業の社会的責任に関する高い見識ならびに女性の活躍支援、ダイバーシティ推進等に関する豊富な経験を活かし、2019年6月に社外取締役就任以来、積極的な発言により取締役会等の議論を活性化していただいているほか、2021年6月から取締役会議長としても大いにリーダーシップを発揮いただいている。

**名和 高司**

社外取締役
指名委員長
報酬委員

所有する当社株式数 0株

取締役会等への出席状況(2021年度)

取締役会 100%(17回/17回) / 指名委員会100%(9回/9回) /
報酬委員会 100%(7回/7回)

選任の理由

大学院の国際企業戦略専攻の教授としての深い見識および外資系コンサルティング会社等における豊富な実務経験から培った国際企業経営に関する高い見識を活かし、2015年6月以降、社外取締役として活躍いただいている。現中期経営計画の策定に対する新たな視点・考え方の提言、社内の経営人財育成の支援も行っている。

**中山 讓治**

社外取締役
報酬委員長
指名委員
監査委員

所有する当社株式数 300株

取締役会等への出席状況(2021年度)

取締役会 100%(12回/12回) / 指名委員会100%(9回/9回) /
報酬委員会 100%(7回/7回)

選任の理由

グローバルに事業を展開するヘルスケア企業の社長、会長を歴任し、企業経営やガバナンスにおける豊富な経験とヘルスケア分野に関する深い見識を有している。これらの知見を活かし、取締役会における経営の重要事項の決定および業務執行の監督に貢献いただいている。

**土岐 敦司**

社外取締役
監査委員長
指名委員

所有する当社株式数 5,400株

取締役会等への出席状況(2021年度)

取締役会 94%(16回/17回) / 監査委員会100%(10回/10回)

選任の理由

弁護士として培った専門的な知識と豊富な経験を有している。2016年6月以降、社外監査役として、特に企業法務に関する深い見識をもって法令順守等の観点から取締役会等において、積極的に発言いただき、当社における監査機能およびコーポレート・ガバナンス体制の強化に大きく寄与いただいている。

**引頭 麻実**

社外取締役
報酬委員
監査委員

所有する当社株式数 800株

取締役会等への出席状況(2021年度)

取締役会 100%(17回/17回) / 監査委員会100%(10回/10回)

選任の理由

証券会社やシンクタンクに長年勤務し、幅広い見識と豊富な経験を有するほか、証券取引等監視委員会委員を務められ、その実績・見識は社内外に高く評価されている。2020年6月以降、社外監査役として積極的に活動され、特にガバナンスやリスク管理に関する領域において、大いに貢献いただいている。

**八田 陽子**

社外取締役
監査委員

所有する当社株式数 0株

取締役会等への出席状況(2021年度)

—

選任の理由

国際的な会計事務所における豊富な経験および国際税務等に関する高い見識を有している。これらの知見を、取締役会における業務執行の適切な監督に活かしていただくことを期待。

執行役

**藤江 太郎**

代表執行役社長
最高経営責任者

**白神 浩**

代表執行役副社長
Chief Innovation Officer
(CIO)
研究開発統括

**野坂 千秋**

執行役専務
ダイバーシティ・人財担当

**佐々木 達哉**

執行役専務
グローバルコーポレート本部長
コーポレートサービス本部長

**正井 義照**

執行役専務
食品事業本部長

**香田 隆之**

執行役専務
Chief Digital Officer (CDO)
Chief Transformation
Officer (CXO)

**中野 哲也**

執行役常務
財務・IR担当

**前田 純男**

執行役常務
アミノサイエンス事業本部長

**小島 淳一郎**

執行役常務
食品研究所長

**吉良 郁夫**

執行役常務
バイオ・ファイン研究所長

執行役



深瀬 成利
執行役常務
食品営業統括



坂本 次郎
執行役常務
北米本部長



坂倉 一郎
執行役常務
アセアン本部長



柏倉 正巳
執行役常務
欧州アフリカ本部長



中村 茂雄
執行役常務
ラテンアメリカ本部長



岡本 達也
執行役常務
マーケティング戦略担当



川名 秀明
執行役常務
冷凍食品統括



森島 千佳
執行役
サステナビリティ・
コミュニケーション担当



柏原 正樹
執行役
ビジネスモデル変革担当



松澤 巧
執行役
内部統制・監査委員会担当

業績・会社情報等

| | |
|------------------|-----|
| ステークホルダーエンゲージメント | 97 |
| 味の素グループのサプライチェーン | 99 |
| 10年間の財務データ | 101 |
| パフォーマンスデータ | 103 |
| グローバルネットワーク | 105 |
| 会社情報／株式情報／株価推移 | 107 |
| 外部評価／情報体系 | 108 |
| 用語集 | 109 |

ステークホルダーとの継続的な対話

味の素グループは、各ステークホルダーと様々な場面での対話を継続的に行っています。

頂いたご意見を企業活動に反映し、「食と健康の課題解決」に向けた価値創出につなげるとともに、社会や地球環境のサステナビリティを実現するための活動にも活かしています。

| 主なステークホルダー | お客様・生活者  | 株主・投資家  | 取引先  |
|------------------|---|--|--|
| ステークホルダーからの関心・期待 | <ul style="list-style-type: none"> ●製品の安全・安心 ●食と健康の課題解決 | <ul style="list-style-type: none"> ●公平で透明性の高い経営 ●事業の持続的成長 ●建設的な対話およびガバナンスの強化 ●適時・適切な情報開示 | <ul style="list-style-type: none"> ●持続可能なサプライチェーンに向けた取り組みの推進 ●公正な事業慣行 |
| エンゲージメントチャンネル | <ul style="list-style-type: none"> ●お客様相談窓口 ●WEBサイト ●工場見学 ●イベントや講演を通じた生活者との情報共有・意見交換 ●市場調査 | <ul style="list-style-type: none"> ●株主総会 ●決算説明会・IR Day・事業説明会 ●機関投資家との対話 ●個人投資家向け会社説明会 | <ul style="list-style-type: none"> ●調達方針説明会、サプライヤー監査 ●企業倫理データのプラットフォーム「Sedex」に関する説明会 ●取引先(流通・物流)との対話 |
| 成果・影響 | <ul style="list-style-type: none"> ●お客様の声を反映した、製品の改善 ●食と健康に関する生活者の課題解決提案(減塩、野菜摂取の促進等)  | <ul style="list-style-type: none"> ●WEBサイトにおけるQ&Aを含めた説明会動画の公開 ●投資家のご意見の経営やIR活動改善への反映(IR Dayや事業説明会等を通じた当社グループの強みの説明実施等)  | <ul style="list-style-type: none"> ●日本国内におけるコロナ禍の食生活や意識の変化の共有 ●小売店舗や外食店におけるメニュー・店舗改善の提案等 ●サプライヤーとの対話による環境に配慮した包装資材の採用 |

| 主なステークホルダー | 従業員  | 地域社会  | 社外有識者 / NPO・NGO / 業界団体等  |
|------------------|---|--|--|
| ステークホルダーからの関心・期待 | <ul style="list-style-type: none"> ●人財育成 ●キャリア開発 ●ダイバーシティ&インクルージョン ●働きがいの向上 ●給与・福利厚生 ●労働安全衛生 | <ul style="list-style-type: none"> ●地域の安全・環境保全 ●地域の持続的発展 | <ul style="list-style-type: none"> ●誠実な対話および連携した活動 |
| エンゲージメントチャンネル | <ul style="list-style-type: none"> ●各種の能力開発・研修 ●CEO・本部長との対話 ●個人目標発表会 ●ASVアワード ●グローバルに従業員をつなぐSNS型プラットフォーム ●味の素グループポリシー(AGP)に関する職場検討会 ●ホットライン(内部通報制度) ●ハラスメント相談窓口 | <ul style="list-style-type: none"> ●工場の近隣住民との対話 ●地域のイベントへの参加・協賛 ●自然災害の被災地に対する復興支援活動 ●財団を通じた支援(3カ国) | <ul style="list-style-type: none"> ●社外有識者、NPO・NGO、業界団体との対話 ●ザ・コンシューマー・グッツ・フォーラム(CGF)における消費財メーカーやグローバル小売業との対話 ●「食・栄養」分野で活動するNPO・NGOを支援する「AINプログラム」(財団を通じた支援) |
| 成果・影響 | <ul style="list-style-type: none"> ●経営と従業員の対話による労働安全衛生や給与・福利厚生等、労働環境についての相互理解促進 ●ホットライン等への相談内容に基づく職場の改善  | <ul style="list-style-type: none"> ●各地域に存在する健康・栄養課題の把握およびその解決に向けた取り組み(特産野菜を活かした小売店頭での野菜摂取提案、ベトナム学校給食プロジェクト、インドネシアの助産師向け栄養セミナー等)  | <ul style="list-style-type: none"> ●グループポリシーやガイドライン・考え方の改定 ●製配販の業界団体、行政と連携した、日本の加工食品物流の効率化・労働環境改善に向けた取り組みの推進 ●Workforce Nutrition Allianceへの参加と職場の栄養改善活動の強化  |

> 詳しくは「サステナビリティデータブック2022」をご覧ください。
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

サステナブルな社会の実現に向けた取り組み

味の素グループは、世界に広がるサプライチェーンの各段階で多様な関係者と関わり合いながら、事業を運営しています。各段階と関連の深い社会的課題・関心事やリスクを以下のように捉えており、関係者と共に着実な取り組みや対応を重ねることで、社会・環境課題の解決を目指していきます。

社会的課題・関心事

- 脱炭素社会への移行(気候変動対応)
- 生物多様性 ●水・土壌の保全、汚染防止 ●原材料ロス
- 農業における人手不足、農地確保
- アニマルウェルフェア
- 労働安全衛生 ●労働者の人権の尊重

リスク

- 食資源・水資源の枯渇による原材料調達不全
- アニマルウェルフェアや土地収奪、森林破壊への対応遅れによる原材料調達不全
- 原料輸送・保管時のロス増加
- 労働災害の発生
- 潜在的な人権リスク

社会的課題・関心事

- 脱炭素社会への移行(気候変動対応)
- 製品の品質と安全性
- フードロス ●水・土壌の保全、汚染防止
- 労働安全衛生 ●労働者の人権の尊重

リスク

- 意図的な異物混入による信頼低下
- 脱炭素への対応遅れによる環境負荷・コスト増や生産停滞
- 渇水・洪水・水質悪化による生産停滞
- 労働災害の発生
- 潜在的な人権リスク

社会的課題・関心事

- 脱炭素社会への移行(気候変動対応)
- 物流業界の人手不足・高齢化
- EC増による物流量増加
- 労働安全衛生
- 労働者の人権の尊重

リスク

- 脱炭素への対応遅れによる環境負荷・コスト増
- 人手不足・労働時間の規制強化による物流遅延
- 労働災害の発生
- 潜在的な人権リスク

社会的課題・関心事

- 脱炭素社会への移行(気候変動対応)
- 公正な競争
- 責任あるマーケティング ●フードロス
- 顧客のプライバシー保護
- 労働安全衛生 ●労働者の人権の尊重

リスク

- 独占禁止法、競争法、食品安全・表示関連法違反等の法的リスク
- 不適切な広告、マーケティングによる信頼低下
- 個人情報保護、プライバシーへの配慮不足による信頼低下
- 労働災害の発生
- 潜在的な人権リスク

社会的課題・関心事

- 環境問題(気候変動、プラスチック廃棄物、フードロス等)
- 製品の品質と安全性
- 健康・栄養課題
- 情報の氾濫

リスク

- 製品の誤使用や健康被害
- 廃棄物やフードロスの増大による環境への影響
- 食と健康の正しい情報への理解不足



原材料調達



生産



物流



販売



お客様

味の素グループの取り組み

- 原材料の責任ある調達(人権・環境デューデリジェンスの推進)
- コプロ*活用による持続可能な農業への貢献、原材料ロスの低減
- トレーサビリティの確立および認証品購買の推進
- 品質保証活動の徹底

* アミノ酸生産時に発生する栄養豊富な副生物

味の素グループの取り組み

- 排出係数の低い燃料への転換による温室効果ガス排出量削減
- 生産工程でのフードロスの低減
- 水処理による循環利用の徹底
- 委託先の社会・環境監査の強化と課題解決に向けた協働
- 労働安全衛生マネジメント
- 品質保証活動の徹底

味の素グループの取り組み

- モーダルシフトの推進
- 再生可能エネルギー使用比率の向上
- デジタル活用による業務の効率化や労働環境の改善等、スマート物流の実現に向けた他社や行政との協働
- 品質保証活動の徹底

味の素グループの取り組み

- 独占禁止法等関連法規、贈収賄防止の教育
- 製品・サービス・情報のお客様への適切な届け方の実践
- 賞味期限延長やSCM*の精度向上等による返品・製品廃棄の削減
- 情報セキュリティの強化
- 品質保証活動の徹底

* サプライチェーン・マネジメント

味の素グループの取り組み

- 「お客様の声」の製品・サービスの開発・改善への反映
- パッケージやWEBサイトでの適切な情報共有
- 環境対応型包装資材の活用
- 品質保証活動の徹底
- 栄養改善に役立つ製品・サービスの提供

(単位：百万円)

| 日本基準 | FY2012 | FY2013 | FY2014 | FY2015 |
|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 年度： | | | | |
| 売上高 | 948,705 | 951,359 | 1,006,630 | 1,184,100 |
| 売上原価 | △600,630 | △635,594 | △659,509 | △769,230 |
| 売上総利益 | 348,076 | 315,765 | 347,121 | 414,870 |
| 販売費及び一般管理費 | △276,844 | △253,957 | △272,601 | △323,989 |
| 営業利益 | 71,232 | 61,807 | 74,519 | 90,880 |
| 営業外収支、特別損益 | 29,595 | 10,754 | 4,529 | 9,272 |
| 税金等調整前当期純利益 | 100,828 | 72,561 | 79,049 | 100,153 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 48,373 | 42,159 | 46,495 | 63,427 |
| 設備投資 | 61,590 | 50,602 | 50,927 | 58,867 |
| 減価償却費 | 42,463 | 45,746 | 43,376 | 50,920 |
| 年度末： | | | | |
| 総資産 | 1,091,741 | 1,093,165 | 1,255,090 | 1,262,113 |
| 自己資本 | 635,287 | 594,950 | 669,576 | 619,872 |
| 有利子負債(Net) | △67,187 | 10,538 | 43,299 | 43,462 |
| 1株当たり(円)： | | | | |
| 当期純利益 | ¥74.40 | ¥68.70 | ¥78.50 | ¥107.90 |
| 純資産 | 1,004.4 | 1,002.3 | 1,131.4 | 1,066.8 |
| 年間配当金 | 18.0 | 20.0 | 24.0 | 28.0 |
| 流動性の指標： | | | | |
| D/ELシオ*1 | △0.03 | 0.07 | 0.13 | 0.16 |
| インタレストカバレッジ倍率(倍) | 45.0 | 31.0 | 50.4 | 57.1 |
| 投資の指標： | | | | |
| 株価収益率(倍) | 19.0 | 21.2 | 33.5 | 23.5 |
| 株価純資産倍率(倍) | 1.4 | 1.5 | 2.3 | 2.4 |
| 収益性の指標： | | | | |
| 総資産当期純利益率(%) *2 | 4.4 | 3.9 | 4.0 | 5.0 |
| 自己資本当期純利益率(%) *3 | 7.8 | 7.1 | 7.4 | 9.8 |
| 効率性の指標： | | | | |
| 総資本回転率(回) *4 | 0.89 | 0.87 | 0.87 | 0.86 |

*1 D/ELシオ=有利子負債÷自己資本(有利子負債は「有利子負債-現金及び現金同等物×75%」で計算)

*2 総資産当期純利益率(ROA)=当期純利益÷期中平均総資産

*3 自己資本当期純利益率(ROE)=当期純利益÷期中平均自己資本

*4 総資本回転率(回)=売上高÷期中平均資産合計

(単位：百万円)

| IFRS | FY2015 | FY2016 | FY2017 | FY2018 | FY2019 | FY2020 | FY2021 |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 年度： | | | | | | | |
| 売上高 | 1,149,427 | 1,091,195 | 1,114,784 | 1,114,308 | 1,100,039 | 1,071,453 | 1,149,370 |
| 売上原価 | △757,135 | △704,177 | △720,118 | △719,299 | △696,166 | △665,234 | △723,472 |
| 売上総利益 | 392,291 | 387,018 | 394,666 | 395,008 | 403,873 | 406,219 | 425,897 |
| 販売費・研究開発費及び一般管理費 | △295,315 | △292,701 | △302,959 | △301,253 | △302,191 | △294,399 | △305,966 |
| 事業利益*1 | 98,144 | 96,852 | 95,672 | 93,237 | 99,236 | 113,136 | 120,915 |
| 営業利益 | 99,678 | 83,617 | 78,706 | 53,642 | 48,773 | 101,121 | 124,572 |
| 税引前当期利益 | 98,778 | 86,684 | 80,819 | 54,698 | 48,795 | 98,320 | 122,472 |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 | 71,292 | 53,065 | 60,124 | 29,698 | 18,837 | 59,416 | 75,725 |
| 設備投資 | 58,459 | 89,677 | 79,417 | 79,632 | 83,666 | 91,834 | 74,102 |
| 減価償却費及び償却費 | 50,852 | 46,273 | 51,783 | 52,485 | 61,986 | 63,045 | 66,234 |
| 年度末： | | | | | | | |
| 資産合計 | 1,273,893 | 1,350,105 | 1,426,230 | 1,393,869 | 1,353,616 | 1,431,289 | 1,457,060 |
| 親会社の所有者に帰属する持分 | 609,486 | 616,315 | 640,833 | 610,543 | 538,975 | 620,257 | 686,909 |
| 有利子負債(Net) | 64,089 | 149,980 | 156,337 | 183,297 | 272,031 | 225,213 | 212,508 |
| 1株当たり(円)： | | | | | | | |
| 当期利益 | ¥121.23 | ¥92.81 | ¥105.76 | ¥53.62 | ¥34.37 | ¥108.36 | ¥139.42 |
| 親会社所有者帰属持分 | 1,048.96 | 1,082.90 | 1,128.44 | 1,113.93 | 983.19 | 1,130.82 | 1,280.50 |
| 年間配当金 | 28.0 | 30.0 | 32.0 | 32.0 | 32.0 | 42.0 | 52.0 |
| 流動性の指標： | | | | | | | |
| ネットD/ELシオ*2 | 0.19 | 0.31 | 0.32 | 0.36 | 0.57 | 0.44 | 0.36 |
| インタレストカバレッジレシオ(倍) | 58.8 | 44.0 | 43.3 | 38.1 | 32.6 | 49.2 | 45.0 |
| 投資の指標： | | | | | | | |
| 株価収益率(倍) | 20.9 | 23.7 | 18.0 | 33.0 | 58.5 | 20.9 | 24.9 |
| 株価親会社所有者帰属持分倍率(倍) | 2.4 | 2.0 | 1.7 | 1.6 | 2.0 | 2.0 | 2.7 |
| 収益性の指標： | | | | | | | |
| 総資産事業利益率(%) *3 | 7.8 | 7.4 | 6.9 | 6.6 | 7.2 | 8.1 | 8.4 |
| 親会社所有者帰属持分当期利益率(%) *4 | 11.3 | 8.7 | 9.6 | 4.7 | 3.3 | 10.3 | 11.6 |
| ROIC | - | - | - | 3.8 | 3.0 | 6.9 | 7.9 |
| 効率性の指標： | | | | | | | |
| 総資本回転率(回) *5 | 0.91 | 0.83 | 0.80 | 0.80 | 0.80 | 0.77 | 0.80 |

*1 IFRS導入時に、経営管理のため独自に定義した利益指標

(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)

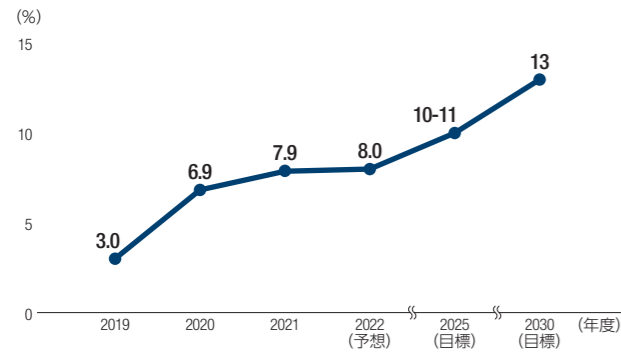
*2 ネットD/ELシオ=有利子負債÷親会社所有者帰属持分(有利子負債は「有利子負債-現金及び現金同等物×75%」で計算)

*3 総資産事業利益率(ROA)=事業利益÷期中平均資産合計

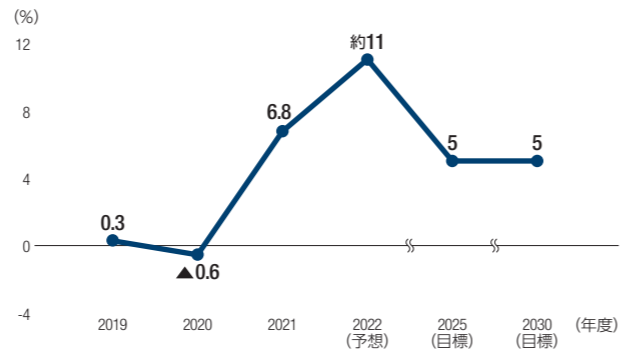
*4 親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)=親会社の所有者に帰属する当期利益÷期中平均親会社所有者帰属持分

*5 総資本回転率(回)=売上高÷期中平均資産合計

ROIC*1



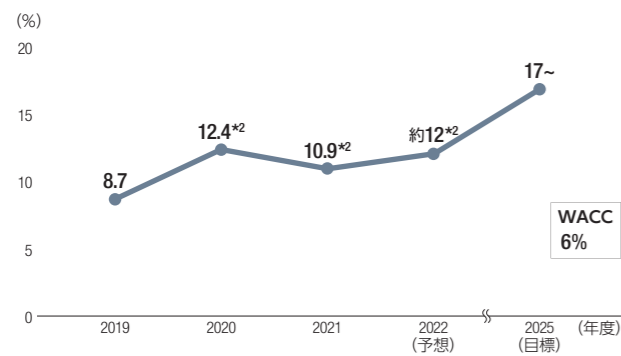
オーガニック成長率*1 (対前年度)



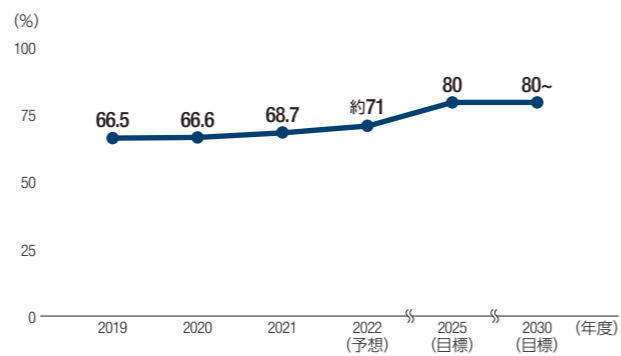
栄養コミットメントの定量KPI

| | FY20(実績) | FY21(実績) | FY25(目標) | FY30(目標) |
|--|----------|----------|----------|----------|
| 栄養価値を高めた製品*1の割合 | 40%*2 | 50% | — | 60% |
| 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2.8億人 | 年間3.2億人 | — | 年間4億人 |
| 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 | (基準年) | 1.09倍 | — | 2倍 |
| 従業員への栄養教育 | 460人 | 2.6万人 | 延べ10万人 | — |

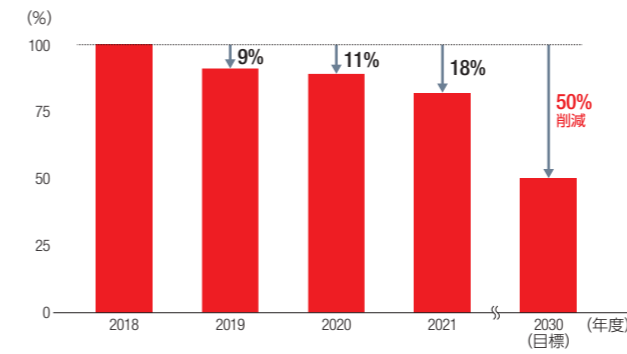
セグメント別ROIC・WACC：調味料・食品



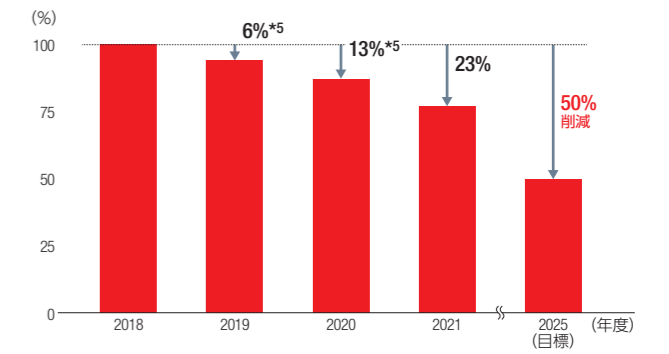
重点事業売上高比率*1



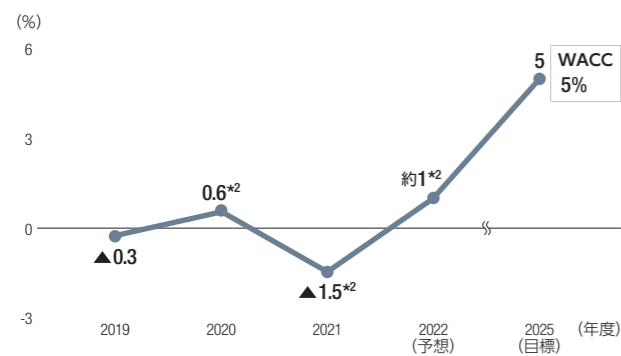
温室効果ガス排出量削減率(対2018年度)*3



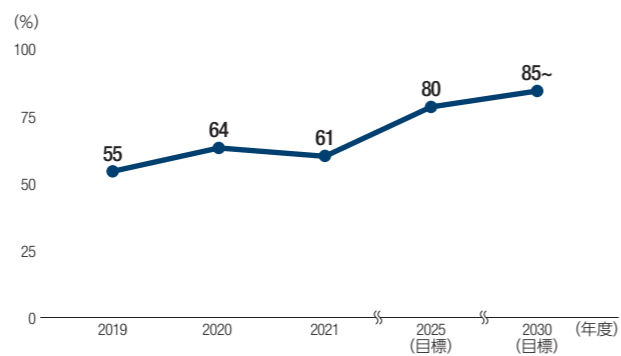
フードロス削減率(発生量対生産量原単位)*4 (対2018年度)



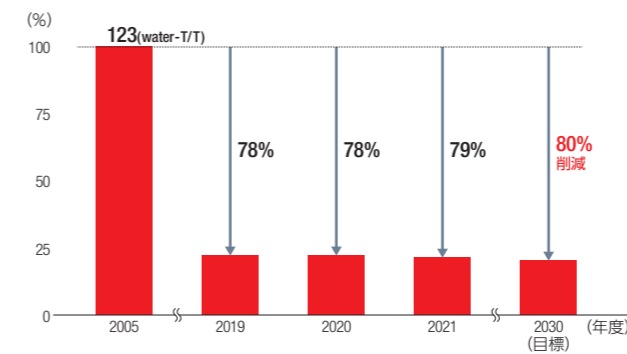
セグメント別ROIC・WACC：冷凍食品



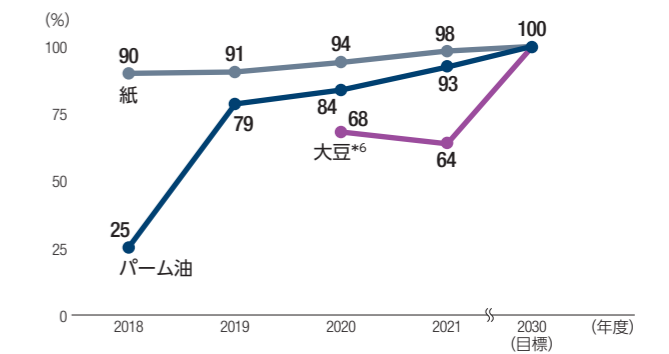
従業員エンゲージメントスコア*1



水使用量対生産量原単位削減率(対2005年度)

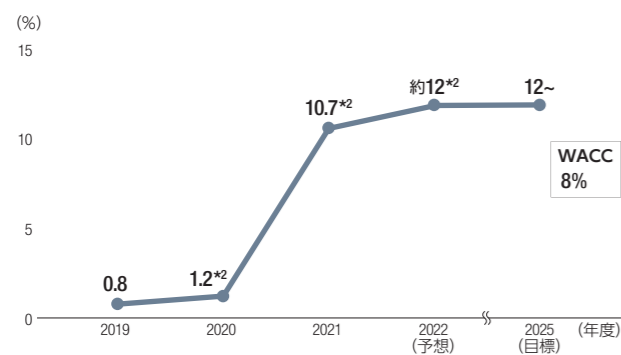


持続可能な調達比率

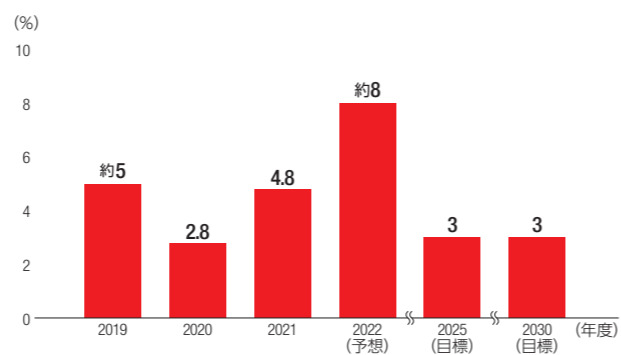


・コーヒー豆、牛肉：2030年度目標 100%

セグメント別ROIC・WACC：ヘルスケア等



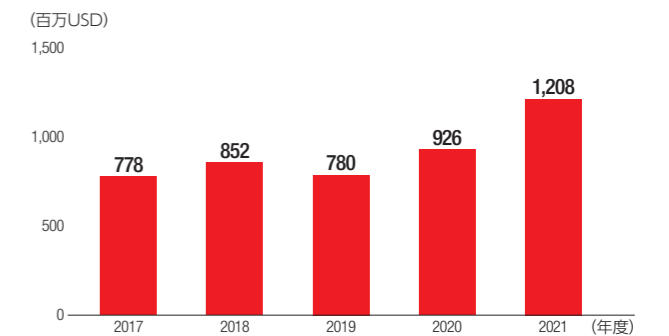
単価成長率*1 (対前年度)



プラスチック廃棄物

2030年度目標 **ゼロ化**

コーポレートブランド価値*7



*1 国際公衆衛生の観点から重要な栄養成分の摂取の改善・強化に寄与する、当社グループの基準を満たす製品

*2 調査精度の向上により、2020年度時点で特定されなかった該当製品が判明したため、値を修正

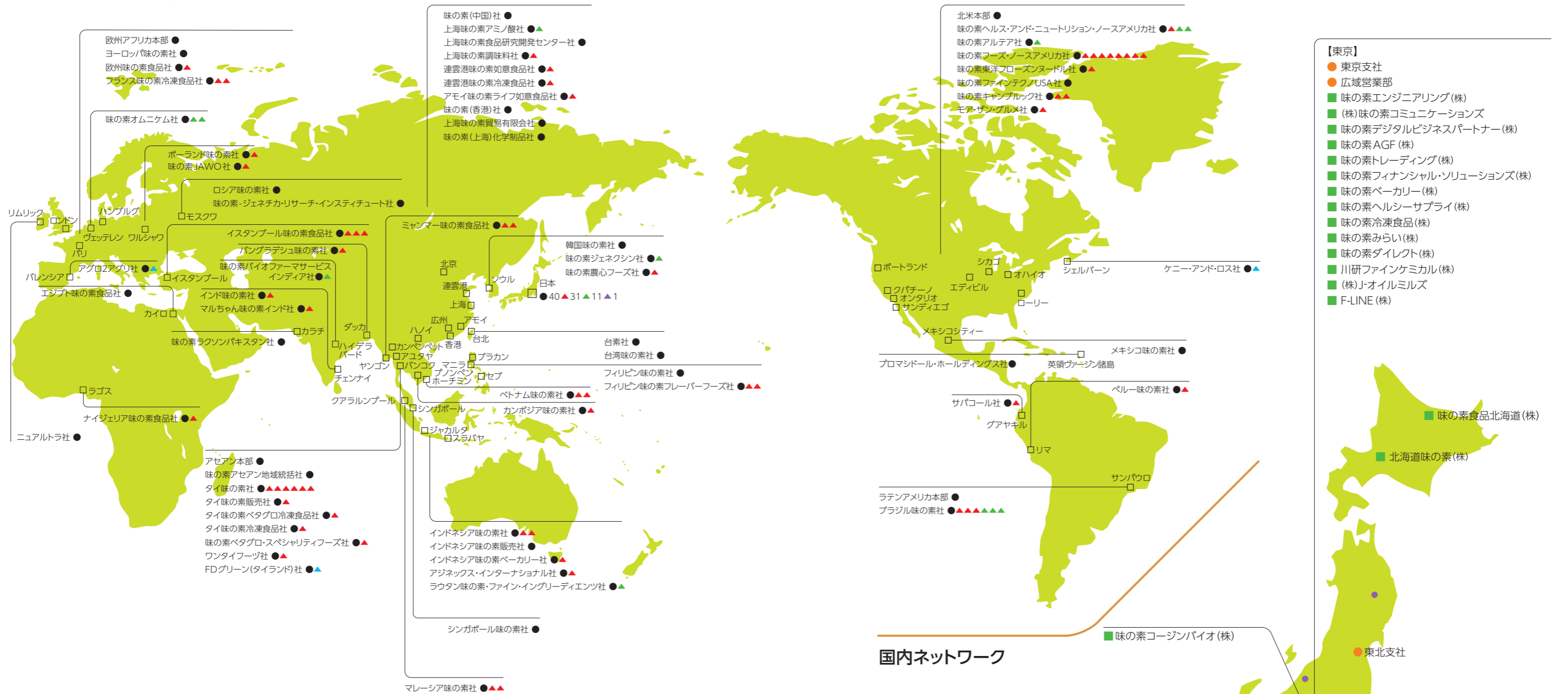
*3 SBTi目標に対する実績 *4 原料受け入れからお客様納品まで *5 集計見直しのため修正 *6 国内事業向け調達分

*7 インターブランド社調べ。「Best Japan Brands」公表数値

*1 P.109-110用語集参照 *2 除く構造改革費用

味の素グループは、2022年4月1日現在36の国・地域で、事業を展開しています。

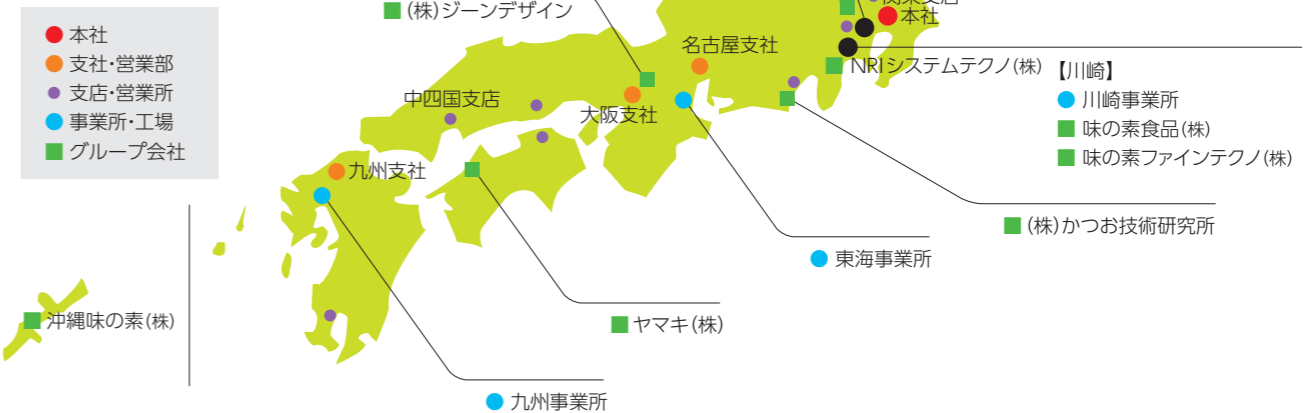
主な法人・工場等をご紹介します。



36の国・地域(日本を含む)
 【うち生産工場*1 世界24の国・地域 120工場*2(日本43工場、海外77工場)】
 ● 当社地域本部、法人
 ▲ 調味料・加工食品・冷凍食品・飲料工場 92
 ▲ アミノ酸・化成品工場 23
 ▲ 医薬工場 1
 ▲ その他工場 4

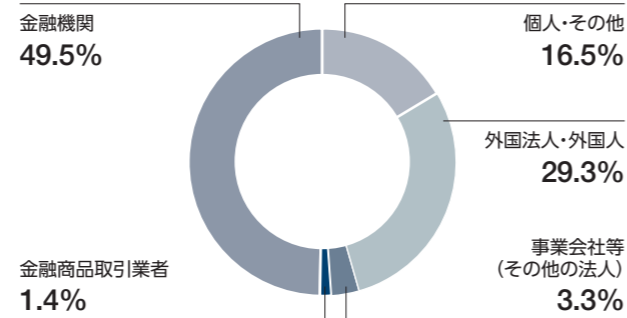
*1 生産工場は包装工場も含みます
 *2 地図上に表示されていない工場もあります

国内ネットワーク



| | |
|----------|--|
| 社名 | 味の素株式会社 |
| 創業年月日 | 1909年5月20日 |
| 資本金 | 79,863百万円 |
| 従業員数 | 連結34,198名、単体3,252名 |
| 事業年度 | 4月1日から翌年3月31日まで (定時株主総会：6月) |
| 本社所在地 | 〒104-8315 東京都中央区京橋一丁目15番1号 TEL：(03) 5250-8111(代) https://www.ajinomoto.co.jp/ company/jp |
| 発行可能株式総数 | 1,000,000,000株 |
| 発行済株式の総数 | 536,996,254株 |
| 完全議決権株式数 | (自己株式等) 116,400株 (その他) 536,370,500株 |
| 単元未満株式数 | 509,354株 |
| 株主数 | 120,621名(前期末比17,600名減) |
| 上場証券取引所 | 東京証券取引所(証券コード：2802) |
| 株主名簿管理人 | 三菱UFJ信託銀行株式会社 |
| 会計監査人 | 有限責任 あずさ監査法人 |

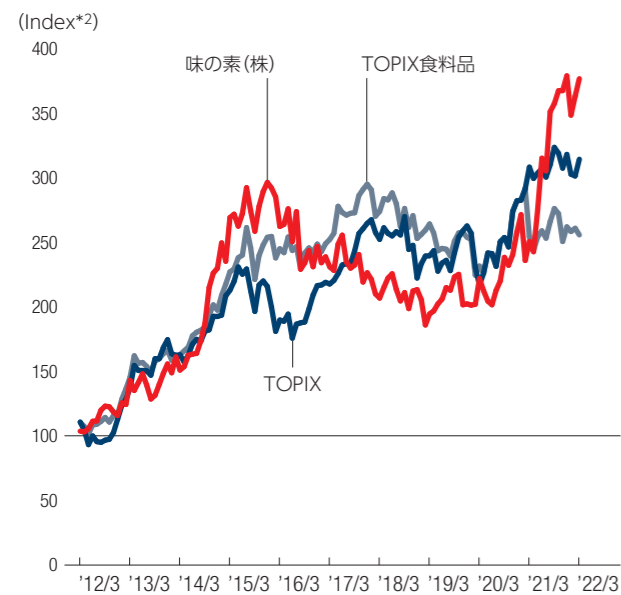
株式分布状況 (所有者別)



大株主

| 株主名 | 持株数(千株) | 持株比率(%) |
|---|---------|---------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 102,586 | 19.11 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 35,829 | 6.67 |
| 第一生命保険株式会社 | 26,199 | 4.88 |
| 日本生命保険相互会社 | 25,706 | 4.79 |
| 明治安田生命保険相互会社 | 11,362 | 2.12 |
| 株式会社三菱UFJ銀行 | 10,202 | 1.90 |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 | 8,948 | 1.67 |
| 株式会社日本カストディ銀行(証券投資信託口) | 8,297 | 1.55 |
| 損害保険ジャパン株式会社 | 6,282 | 1.17 |
| JP MORGAN CHASE BANK 385781 | 6,272 | 1.17 |

株価パフォーマンス(10年間)



*2 2012年3月末日の終値データを100とした配当込みの株価指数の推移

年度ごとの株価推移

| 年度 | 最高値(円) | 最安値(円) | 年度末(円) | ボラティリティ*3 |
|------|----------|----------|----------|-----------|
| 2011 | 1,047 | 847 | 1,038 | 26.2% |
| 2012 | 1,416 | 1,018 | 1,415 | 20.0% |
| 2013 | 1,594 | 1,236 | 1,475 | 28.2% |
| 2014 | 2,782.50 | 1,443.00 | 2,634.50 | 26.2% |
| 2015 | 3,161.00 | 2,404.00 | 2,539.50 | 33.6% |
| 2016 | 2,702.50 | 2,020.00 | 2,196.50 | 28.2% |
| 2017 | 2,543.50 | 1,853.00 | 1,925.00 | 19.2% |
| 2018 | 2,188.00 | 1,624.50 | 1,769.00 | 25.4% |
| 2019 | 2,088.00 | 1,626.00 | 2,010.50 | 26.1% |
| 2020 | 2,527.50 | 1,694.00 | 2,265.50 | 28.9% |
| 2021 | 3,656.00 | 2,135.00 | 3,475.00 | 24.9% |

*3 数値は標準偏差

SRIインデックスへの組み入れ

> SRIインデックスへの組み入れ <https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/esg/evaluation.html>

Dow Jones Sustainability World Index
2014年より連続選定

FTSE4Good Global Index
2004年より連続選定

MSCI Global SRI Indexes
2011年より連続選定

Member of
Dow Jones Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA



MSCI ESG Leaders Indexes
2010年より連続選定



主な評価・表彰

> 外部からの評価・表彰 <https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/esg/sri/2021.html>

CDP「気候変動アリスト(最高評価)」



第3回ESGファイナンス・アワード・ジャパン「環境サステナブル企業部門」金賞



GPIFの運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」

GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れたコーポレート・ガバナンス報告書」

GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れたTCFD開示」

IR優良企業賞2021

健康経営優良法人2022(大規模法人部門～ホワイト500～)



令和3年度「なでしこ銘柄」



情報体系

第1階層

ASVレポート
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/ir/>
発行日：2022年8月末



第2階層

サステナビリティデータブック
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>
発行日：2022年9月末

IR Data Book
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/guide.html>
発行日：2022年6月末

有価証券報告書
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/securities.html>
発行日：2022年6月末

コーポレート・ガバナンスに関する基本方針
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp_gov/main/0/teaserItems1/03/linkList/03/link/principle_J.pdf
更新日：2022年7月29日

コーポレート・ガバナンス報告書
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp_gov/main/0/teaserItems1/03/linkList/01/link/Governance2022_J.pdf
発行日：2022年6月末

中期経営計画
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/medium_term.html
公開日：2020年2月19日

| | |
|---------------------------------|--|
| アセットライト化 | 2020-2025中期経営計画で推進している資本効率向上を目的とした事業資産圧縮。重点事業に投資を集中し、非重点事業の割合を縮小するとともに、経営資源の最適配置を行うこと。 |
| 医療モダリティ | 医療・医薬品分野における治療手段(創薬技術・手法)のこと。昨今は細胞医薬、タンパク質医薬、抗体薬物複合体、再生医療等の先進医療モダリティが注目を集めている。 |
| エコシステム | 価値提供(製品・サービス等)のために複数の企業・組織が協業、分業、連携する直接・間接的な共存関係 |
| オーガニック成長率 | 為替、会計処理の変更、M&A・事業売却等の非連続成長の影響を除いた売上高成長率 |
| 事業利益 | 事業利益=売上高-売上原価-販売費・研究開発費および一般管理費+持分法による損益 [「その他の営業収益」および「その他の営業費用」を含まない、当社独自の利益指標] |
| 指名委員会等設置会社 | 日本の株式会社の機関設計の一類型で、指名委員会、報酬委員会、監査委員会の三委員会を持つ |
| 従業員エンゲージメントスコア (「ASVの自分ごと化」) | 自身の業務を通じてASVを実践していることを、家族・知人に話すことがある従業員の割合を、味の素グループ従業員を対象にエンゲージメントサーベイで測定 |
| 重点事業 | 調味料、栄養・加工食品、ソリューション&イングリエディエンツ(S&I)、冷凍食品、ヘルスケア、電子材料の6事業 |
| 単価成長率 | 重量単価の伸長率 |
| パーソナル栄養 | 食を中心とした生活習慣等から健康上のリスクを把握し、個々の生活者のリスク低減につながるサービス(食品、アドバイス等)を提供する事業の総称 |

| | |
|-----------------------|---|
| バイオフィーマサービス | 医薬品の受託製造サービス。味の素グループは低分子医薬からバイオ医薬品やオリゴ核酸まで、グローバルで一貫した医薬品の受託製造体制を整備している。 |
| マーケティングミックスモデリング(MMM) | 広告等のマーケティング施策がどれだけ成果に影響を与えたのかを推定し定量化できるように、統計的に分析する手法 |
| マテリアリティ | ASVを通じた短中長期の価値創造能力に実質的な影響を及ぼす因子 |
| メニュー用調味料 | 具材と合わせて調理するだけで手軽におかずの1品が出来上がる、特定メニューのために調合された調味料ミックス |
| ASV | Ajinomoto Group Shared Value 創業以来一貫した、事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組み |
| DX | Digital transformation / デジタルトランスフォーメーション 企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズをもちに、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること |
| MSG | Monosodium glutamate / グルタミン酸ナトリウム グルタミン酸は昆布等のうま味成分であるアミノ酸の一種。味の素グループではサトウキビからとれる糖蜜やでんぷんを主原料に、発酵法で製造している。 |
| OE | Operational excellence / オペレーショナル・エクセレンス 競争優位を生み出すために、個人とチームが共成長しながら、顧客起点で全てのオペレーションを徹底的に磨き上げるという考え方・手法に基づく継続的改善・改革活動 |
| ROIC | Return on Invested Capital / 投下資本利益率 企業が事業活動のために投じた資金を使って、どれだけ利益を生み出したかを示す指標 ROIC=(事業年度の税引後営業利益)÷[{(事業年度の投下資本)+(前事業年度の投下資本)}÷2] ※投下資本=親会社の所有者に帰属する株主資本+有利子負債 |
| WACC | Weighted Average Cost of Capital / 加重平均資本コスト 株主資本コストと負債資本コストを加重平均した企業全体の資本コストを示す WACC={有利子負債÷(有利子負債+株主資本)}×負債資本コスト×(1-実行税率)}+{株主資本÷(有利子負債+株主資本)}×株主資本コスト} |

* 五十音・アルファベット順