

味の素グループ
ASVレポート 2024

統合報告書

■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>

IR室

E-mail: investor_relations@asv.ajinomoto.com
URL: <https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/>

Eat Well, Live Well.



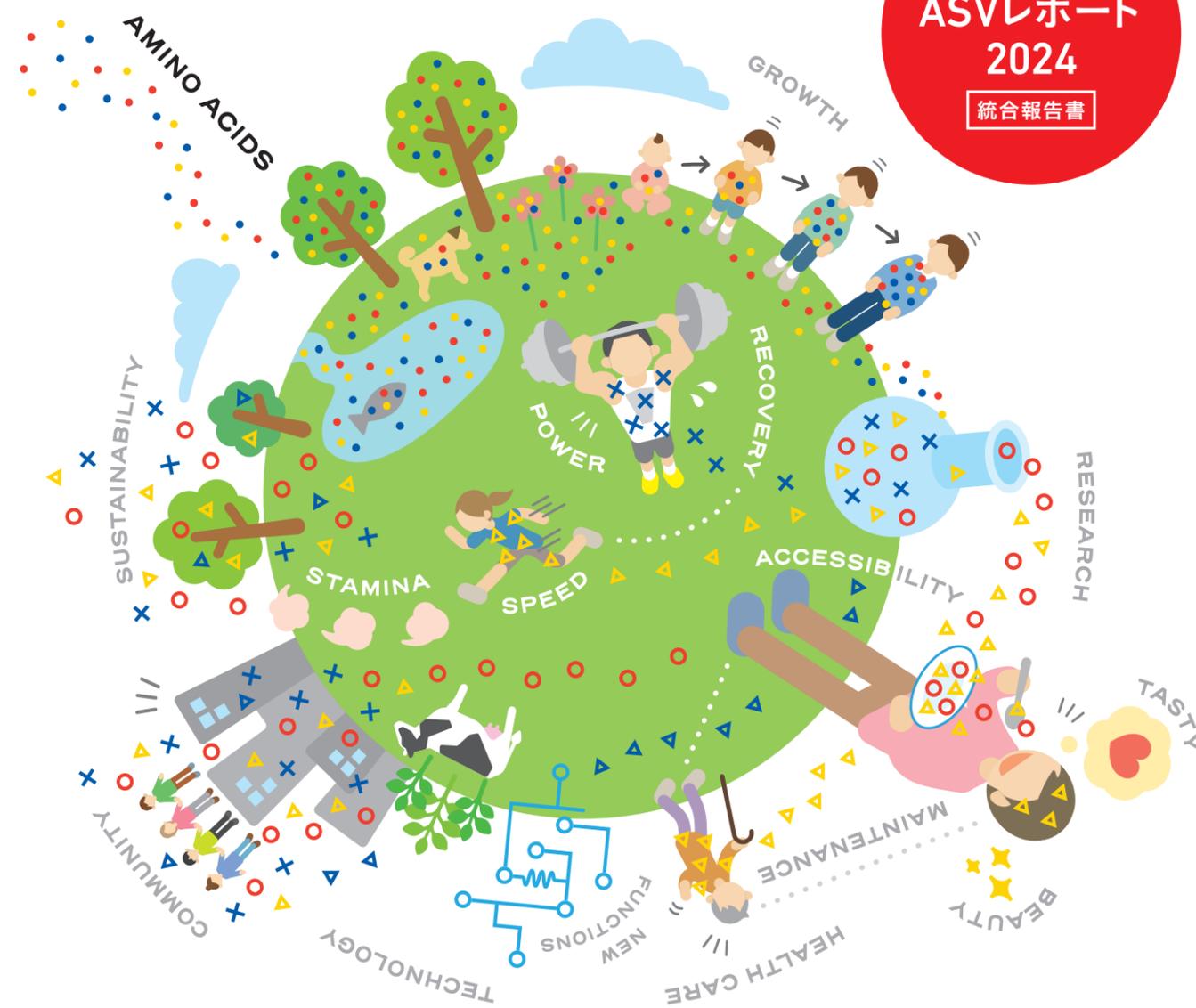
味の素グループ ASVレポート 2024
味の素株式会社

Eat Well, Live Well.



味の素グループ
ASVレポート
2024

統合報告書



進捗と、課題。



「アジバンダ®」は味の素グループの
グローバルアンバサダーです。

アミノサイエンス®により人・社会・地球のWell-beingへ貢献、
すなわち“Eat Well, Live Well.”を実現していきます。

コーポレートスローガン Eat Well, Live Well.



志・存在意義
アミノサイエンス®で、
人・社会・地球の
Well-beingに貢献する

志を実現する取組み
事業を通じた社会価値と
経済価値の共創

価値観
新しい価値の創造、
開拓者精神、社会への貢献、
人を大切に

■編集方針

今回の「ASVレポート」では、アミノサイエンス®
によって、味の素グループがWell-beingに貢献
していく姿を表現するとともに、「ありたい姿」に
向けた課題認識(伸びしろ)をポジティブにお伝
えすることを重視しました。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を理解
と共感をいただき、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(2024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

2023年度(2023年4月~2024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。

Eat Well, Live Well.



AJINOMOTO

CONTENTS

CHAPTER | 01

社長メッセージ

今こそ、「ありたい姿」を
実現する好機と捉えています ----- 004

CHAPTER | 02

イントロダクション

「Well-being」を創造する
味の素グループの志(パーパス) ----- 018
アミノサイエンス®とは? ----- 020
創業のストーリー ----- 022
味の素グループはこんな会社です ----- 024
ASV、私たちはこう考えます ----- 026

CHAPTER | 03

マテリアリティ

味の素グループにとっての重要な事項(マテリアリティ) ----- 028

CHAPTER | 04

ヒストリー

味の素グループの成長の軌跡 ----- 030
直近10年の事業ポートフォリオ ----- 032

CHAPTER | 05

味の素グループの現在地

味の素グループの事業の現在 ----- 034
食品事業本部の現在地と、
オーケストレーションによる可能性 ----- 036
バイオ&ファインケミカル事業本部の現在地と、その課題 -- 040

CHAPTER | 06

アミノサイエンス®でできること

アミノサイエンス®で価値を共創する4つの成長領域 --- 044
CIOメッセージ ----- 046

ヘルスケア

フォージ社の技術による
遺伝子治療薬CDMOの成長加速 ----- 050

フード&ウェルネス

マーケティングデザインセンター ----- 052
食と健康のソリューションサービス ----- 054

ICT

ABFを軸とした成長戦略 ----- 056

グリーン

サステナブルな次世代フードシステムの構築 ----- 058
生活をより豊かに彩るAttr.72™ ----- 060

味の素グループ ASVレポート2024 統合報告書 進捗と、課題。

CHAPTER | 07

無形資産

無形資産 ----- 062
組織資産 ----- 064
人財資産 ----- 070
技術資産 ----- 078

CHAPTER | 08

サステナビリティ

サステナビリティ ----- 080

CHAPTER | 09

財務戦略

成長性と効率性を両立し、成長戦略を支える ----- 092

CHAPTER | 10

コーポレート・ガバナンス

適切な執行の監督と、
スピード感のある業務執行の両立 ----- 096
取締役会議長インタビュー ----- 098
指名・報酬・監査 3委員会委員長からのメッセージ --- 100
監督体制 ----- 102
業務執行 ----- 105
取締役会における議論活性化の取り組み ----- 106
報酬 ----- 110
サステナビリティとリスクマネジメント ----- 112
内部統制/主要なリスク/コンプライアンス ----- 113
役員一覧 ----- 114

CHAPTER | 11

業績・会社情報等

10年間の財務データ ----- 118
パフォーマンスデータ ----- 120
グローバルネットワーク ----- 122
用語集 ----- 124
会社情報/株式情報/株価推移 ----- 126
外部評価/情報体系 ----- 127

COVER STORY

味の素グループ独自の科学的アプローチで
ある「アミノサイエンス®」。アミノサイエンス®
によって、社会課題の解決やWell-being
への貢献につながる理想の世界をカラフル
に表現しました。



CEO MESSAGE

今こそ、「ありたい姿」を実現する好機と捉えています。

2022年4月に執行役社長に就任し、エベレスト登頂に例えると3合目でベースキャンプができたという受け止めでしょうか。まだまだ課題はありますが、この課題は「ありたい姿」と現状のギャップであり、それらを解決することで「ありたい姿」を実現する好機と捉えております。

藤江太郎

取締役 代表執行役社長 最高経営責任者



お伝えしたいこと

1. 覚悟を決めて変革を進め、再成長路線に入ることができています
2. 中期ASV経営を「志×熱×磨」「スピードアップ×スケールアップ」で進化し続けています
3. 「アミノサイエンス」で人・社会・地球のWell-beingに貢献していきます
4. 着実なキャッシュ・フロー創出、成長率向上、資本コスト低下、で企業価値を向上しています
5. サステナビリティを推進し、ネガティブインパクトを削減し、ポジティブインパクトを創出していきます
6. 企業発展の原動力となる無形資産の価値を「見える化」し、強化していきます
7. ガバナンスを進化させ、やめること・減らすことを決め、優先順位をつけて2030ロードマップに取り組んでいます
8. 対話・対話・対話で、自発型企業風土と挑戦のための取り組みをさらに進めます
9. しかしまだ課題は多くあります。課題を機会と捉え、さらなる高みに挑戦し続けます

エベレスト登頂に例えると、まだまだ3合目あたりです。

1



2022年4月に執行役社長に就任し、世界中の3万4,000名の従業員が「志」への「熱意」を強めながら、一人ひとりもチームも日々実力を磨き込んで、「スピードアップ×スケールアップ」に挑戦してきました。

取締役会から大幅に権限を委譲された25名の執行役も最前線で活躍する従業員との対話や関係者の皆様との協働を進めながら企業価値向上に向け取り組んできました。

おかげさまで2023年度も売上高1兆4,392億円（前年比5.9%増）、事業利益1,476億円（前年比9.1%増）と過去最高、株価も上場来高値を更新することができました。

遺伝子治療CDMO（医薬品開発製造受託機関）のForge Biologics社（以下フォージ社）買収の影響を除けば当初見通しを上回る実績でした。

これもひとえに「志」に共感いただけるステークホルダーの皆様のおかげであり、心より御礼を申し上げます。

これまでを振り返っての自己評価としては、進化できたことも多くありますが、まだまだ課題もあります。この課題は「ありたい姿」と現状のギャップでもあり、それらを解決することで「ありたい姿」を実現する好機でもあります。

い姿」を実現する好機でもあります。

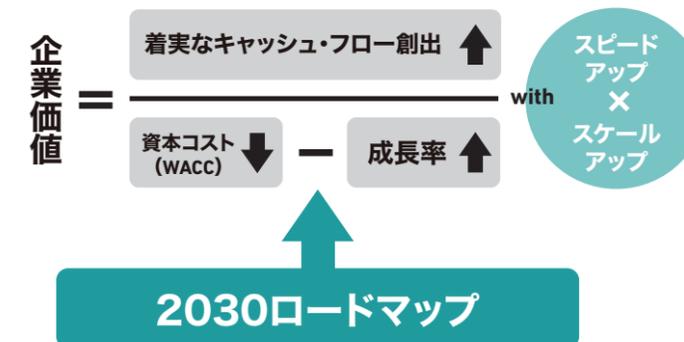
エベレスト登頂に例えると、3合目でベースキャンプができたという受け止めでしょうか。これからの本当の登頂と考えています。

それらの好機も活かしながら皆様のご期待に沿えるよう全力で取り組んでいきます。どうぞよろしくをお願いします。

2019年頃、業績が低迷、生まれ変わる覚悟

味の素グループは2019年頃に業績が悪化、株価も含めた企業価値が低迷し、社内外から多くのご批判をいただきました。この状況をふまえて前CEOである西井孝明が覚悟を決めて生まれ変わることを宣言、DXをはじめとする企業変革に取り組んできました。私も当時経営会議メンバーとして業績悪化への責任を痛感していましたし、その当時の苦労や心配を従業員や関係者の皆様に二度とさせてはならないと強く心に誓っています。そのためにも本質的課題を直視して抜本的な取り組みを粘り強く継続することが何よりも必要です。そしてそれが継続的・飛躍的に企業業績や企業価値を向上させることにつながると考えています。

企業価値の算定式



タコツボ化を 解消するには

企業が停滞する要因は様々なものがあると思います。私は、その本質的課題の一つが、タテ型組織がタコツボ化（サイロ化）し、「上向き・内向き・後ろ向き」になることだと思います。タテ型の理論が優先し過ぎると部分最適となり、全体最適の判断や行動が損なわれ、前例踏襲が中心となりがちです。そして、挑戦する力も低下していくことで、お客様や社会への変化対応力が弱まり、企業業績が悪化、企業価値も停滞し悪化していくと考えています。

これは当社のみならず、世界共通の人間集団が持つ本能の一つではないかと考えています。ダーウィンの有名な言葉に「最も強いものが生き残るのではない。最も変化できるものが生き残る」というものがあります。このような人間の特質をしっかりと認識して、適切な打ち手を講じ続けることが重要だと考えています。

どうすれば 変化・進化し続けられるか

一つの方法は、強力なリーダーシップとトップダウンで変化し続ける方法です。例えば、一代で築いた創業者のように、またいくつかのグローバル企業に見られるように、優秀なトップが強力なリーダーシップを発揮して部分最適にならないよう、トップが全体最適で決めていくというやり方です。いくらタコツボ化（サイロ化）してもそれを優秀で強力なトップが一人で束ねるので課題を乗り越えることができます。ただ、一代で衰退したり、継続性が課題となる例も多いことを、私自身も中国・フィリピン・ブラジルでの勤務を通じて体感し、歴史からも学んできました。

開拓者精神で、 新しい価値を創造

ではどうしていききたいか。当社が取り組みたいのは、ASV (Ajinomoto Group Creating Shared Value) 経営を推進し、現場の最前線のメンバーが「志×熱×磨」と「スピードアップ×スケールアップ」で開拓者精神を発揮し、新しい価値を創造し続ける会社創りです。「志」に向けて、やらされるのではなく、自ら（自発的に）「熱意」を持って、実行力を「磨」き続ける。社会や生活者の変化や進化をふまえて、もともと味の素グループが持ち合わせている自発型の企業風土を更に磨き上げて、いち早く変化・進化し続けていきたい、そう考えています。優秀なトップが強力なリーダーシップを発揮する会社と比較すると、短期的には「スピードアップ×スケールアップ」で見劣るとしても、中長期での持続的な企業業績拡大と企業価値向上を実現できると考えています。



「志」への「熱意」を高めるワンチームの風土作り。

2



役員やリーダーのみならず若手も入り議論をつくり、2023年2月に「志」(パーパス)を「アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献する」に進化させました。この「志」については、社内外ともに第一印象としては好意的に受け止めていただいていると感じています。ただ、課題としては、例えば「アミノサイエンス®」がわかりづらいつらいつらといった声もまだ多くあり、当社の造語をわかりやすく一層理解していただけるような取り組みが必要です。このASVレポートでもアミノサイエンス®をご理解いただけるよう努力していきたいと思ったり、ビデオ等も作成しその浸透に努めていきます。また、味の素グループの「志」自体は良いと思うが、自分の仕事からは遠いように感じるという印象を持つ従業員もまだ一定数います。この状況をどう進化させ続けるかも課題です。

全体としては、従業員の「志」への「熱意」が高まる事例が数多く生まれているという実感があります。その一例ですが、昨年2月に日本国内のお客様への感謝の集いを行った際、入社3年目の営業戦略部(当時)の佐藤里帆さんから「6歳の時に観たテレビ番組で、貧困による食や健康の格差に問題意識を持ち、学生時代にフィリピンの孤児院やブラジルの貧困街で1年間過ごし支援活動を行ってききましたが、支援を継続し拡大していくためには経済価値も創出することが大切で、ASVに共感して味の素社に入社し、現在は事業という形で貢献したいという熱意を持って仕事をしています。」というお話があり、また同様に、今年2月の感謝の集いでは、入社3年目の九州支社の澁田奈々さんから、「2030年に実現したい未来は、『おいしさ』を通じて、誰もが笑顔になれる場を作りたい」というプレゼンがありました。このような従業員の「志」への「熱意」はお客様のみならず私も含めた多くの参加者の胸を打ちました。



左から佐藤里帆さん、澁田奈々さん

感謝の集い



佐藤里帆さん



澁田奈々さん



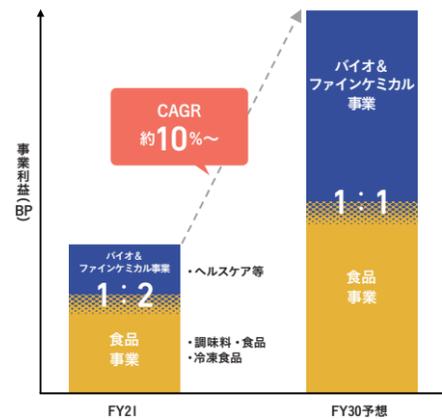
重なりを見つけてみよう

味の素グループの「志」は比較的広い概念なので、社員一人ひとりの人生の「志」との重なる部分が見つかりやすく、特にその重なる部分があれば自然と「志」への「熱意」が高まっていくのではないかと考えています。

そして、「重なりを見つけてみよう」という取り組みが進んでいます。まずは執行役25名全員で「パーパス自分ごと化」プログラムを行いました。この取り組みは私が指示したのではなく、経営企画部等のメンバーが考えてくれたものです。「藤江さんも参加してくださいね」ということで参加し、

当初は「どんなワークショップなのかな？」と半信半疑でしたが、自分でも気づいていない自身の価値観や強み弱みも理解でき、そして何より執行役全員の仕事を通じてだけでは見えていなかったその人が大切にしている人生の「志」を理解し合えました。幼い頃の苦しかったことや楽しかったこと、現在大切にしているプライベートな面も含めてメンバー間で共有することで自然にコミュニケーションが生まれ、結果として信頼関係やチームワークが強まったと感じています。率直に語り合うというワンチームの風土づくりにもつながっています。

PPPP (Plan-Plan-Plan-Plan) から実行力の「磨」き込みへ



味の素グループは長年続いた3カ年中期計画をやめて、過剰な計画主義であるPPPP(Plan-Plan-Plan-Plan)から実行力を「磨」き続ける経営に進化中です。社内外からも好意的に受け止められ、2030年の「ありたい姿」である食品事業：バイオ＆ファインケミカル事業の利益を1：1に向け、食品事業も継続的に成長させながら、バイオ＆ファ

インケミカル事業の大幅伸長に向け取り組みを進めています。

「磨」くという観点では、ASEAN地域で2020年頃から始まったローリングフォーキャストを全社に展開中で、2023年度から全事業部と主要法人で毎月実施しています。毎月実施することで見込みと実績の差の要因が何なのか？ それをどのように把握して解決していくのか？ といったやり方を通じて実行力が磨かれていきます。私自身や経営会議メンバー自身の自社の業績を見込む力や課題の把握力も向上してきています。パターン化する「型化」の取り組みの一つで、それをグローバルに「スケールアップ」中です。またDXを推進する中で、OE (オペレーショナル・エクセレンス) の推進も業務を磨く重要な取り組みです。

グローバルでの各原燃料費コストの変化やそのグループ全体でのインパクトの「見える化」も進んでいます。適切な対応ができていないか、各事業や各法人での値上げ (バリュープライシング) の取り組みを一覧表化し、当該部門の責任者のみならず他部門からも全体の値上げへの対応状況を「見える化」することで、各事業や法人相互の学びと対応のスピードアップにも寄与しています。

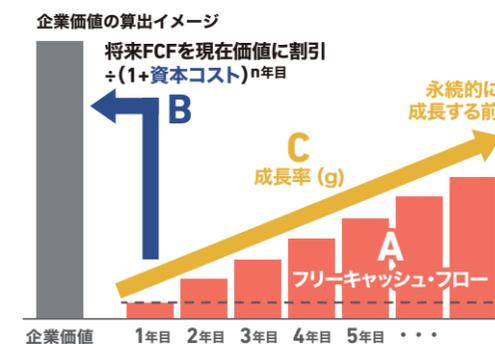
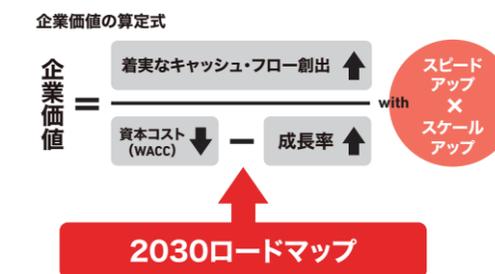
また、苦境に陥った法人や事業の立て直しの「型化」も進めています。2021-22年度に業績が悪化した北米冷凍食品やベトナム風味調味料では、当該法人はもちろん本社や経営会議メンバー、そして地域本部等も支援する再生の取り組みを進め、「見える化」においてはTDCマージン、歩留まりや品質向上の取り組み等、その「型化」も進んできました。その結果、北米冷凍食品事業やベトナム味の素社の業績は大きく改善し、2023年度のグループ業績向上に大きく貢献しています。バリュー・クリエーション・アドバイザー・ボードメンバーであった齊藤剛氏に味の素社に入社いただき、

取締役執行役常務 CXO (Chief Transformation Officer) として、これまでの事業再生や企業変革の経験も活かしながら、苦境に陥った事業や法人を当該事業関係者と協働し再生する「型化」と横展開による「スケールアップ」に取り組み中で、企業変革推進部を今年4月に立ち上げ、人財と組織の両方にこの無形資産を定着させ活用できるようにしています。

ありたい姿への「磨」き込み

当社をご覧のような企業価値の算定式を持っており、それぞれの項目で何に取り組んでいくのかを2030ロードマップの中で定めています。

分子の着実なキャッシュ・フロー創出では、オーガニック成長・事業利益率向上・各種コストの



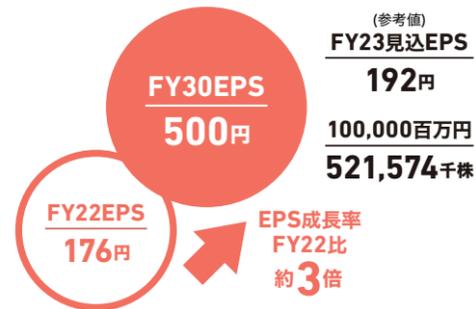
企業価値向上の要素と取り組み

企業価値向上要素	取り組み例
着実なキャッシュ・フロー創出	●ROIC経営の推進 ●サプライチェーンマネジメント推進、シェアードサービス拡充によるコスト削減
資本コスト低減 (WACC)	●D/Eレシオマネジメントによる資本構成の最適化 ●ノーマライズドEPSに基づく配当等の株主還元策強化 ●サステナブルファイナンス活用
成長率アップ	●戦略的成長4領域への集中による事業ポートフォリオの進化
スピードアップ	●徹底した見える化と進捗確認 (北米冷凍食品TDCマージン等) ●外部との協業 (「AjiPro®-L」の協業等) ●取締役会の実効性向上 (特に執行のリスクテイクを支える)
スケールアップ	●高速開発システムを「型化」横展開 (南米Gyoza等) ●アジア・東南アジアへの輸出拡大および各国製品の日本での発売検討

効率化等、資本コスト削減ではサステナビリティ推進を通じたサステナブルファイナンス活用・リスクマネジメント強化・ローリングフォーキャスト推進による業績の安定化等、成長率向上ではASV経営やサステナビリティ推進による持続的成長の実現・戦略的成長4領域への集中・事業ポートフォリオの進化等に取り組んでおり、売上・事業利益・時価総額の過去最高値更新等の具体的な成果につながっています。

また、経営会議での勉強会も行っており、昨年度は60～90分を5回、今年も同様に実施しています。例えば、EPS向上については、次頁のような資料で考え方を共有し、これを実現するための自

社株買い、企業業績向上、当期利益向上、そして実効税率を適正化するための方策の検討等を行っています。これによりEPS3倍のロードマップがチャレンジングではありますが、はっきりと見えるようになっています。



一方、「磨く」という観点でも課題はあります。例えば、アミノ酸事業等はお客様での在庫調整もあり2023年度は業績が低迷しました。医薬用・食品用アミノ酸の顧客在庫把握力が弱かったのが課題です。電子材料の顧客在庫把握力も課題の一つでした。いち早く在庫調整力を上げてコロナ禍でも安全在庫を大きく超えるような在庫にならないための「見える化」と、顧客との対話の力を上げておくべきでした。それを十分に内省し、既に打ち手は講じてきており、在庫把握力は向上しましたが、課題の発見力と対応の最初の一步のスピードはもっともっと上げていく必要があります。まだ課題があるのが現状ですが、課題は「ありがたい姿」と現状の差（ギャップ）であり、課題から逃げずに明確化し解決していけば「ありがたい姿」に到達できると考えています。

Swing the Bat～空振りしてもいいのです

野球に例えるとSwing the Bat、まずやってみ

る、100点主義から機敏に打ち手を講じ続けることへの進化に挑戦中です。スピードアップのための取り組みの一つが挑戦を促す仕組みと取り組みです。2023年4月に立ち上げたマーケティングデザインセンター（MDC）では、日本の調味料・食品分野において、ここ約7年間10億円を超える新製品や新サービスが出ていない現状をふまえて本質的課題が何かについて議論しました。そこからできた言葉が「Swing the Bat」です。打席にまず立ってしっかりとバットを振る、しっかりと挑戦して筋の良い製品やサービスを出していこうという取り組みです。辛い味の素グループは、月間860万名のユニークユーザー数を誇るAjinomoto Park等、生活者のデータベースを有しています。これらのデータを基に、事業部の開発担当者や連携し、デジタルを最大限活用して生活者のインサイトに迫ることを進めています。例えばこれまでにない辛くて痺れるような本格中華合わせ調味料「Cook Do®PREMIUM 極 麻辣麻婆豆腐用」は、通常の「Cook Do®」の2倍の値段でも大好評をいただいています。また、冷食宅配弁当「あえて、®」を上市しました。具体的検討から約1年で上市に至り、お客様の声を聞かせていただきながら改良を続けていきます。おかげさまで高い評価をいただき出し好調です。

想定問答集の作成をやめました

断捨離を経営トップからも進めており、スピードアップに役立っている実感があります。例えば、経営会議に答申する際は事前準備が相当量に達し、その対応に追われるスタッフの多くが疲弊していました。そこで、会議の準備を減らすため、答申をする事業の実務関係者にもオンラインで経営会議に入ってもらい、その場で質問に答えてもらうよ

うにしました。株主総会対応でも、以前、想定問答集が1400問もあり、私は見た瞬間「読み切れない」と思いましたし、わざわざ株主総会にご参加いただける株主の皆様は経営者がどのように企業価値を上げようとしているのか、その手法や自らの言葉で語る想いといったことに関心が高いと思い、株主総会で全体の想定問答集を作成するのはやめました。私は、自分で100問程度の想定問答集を作成し自分の言葉でお話するようにしています。

スピードアップの具体例

- 取締役会の実効性を①「執行の監督・監査」②「大きな経営方針の決定」や③「執行のリスクテイクを支える」と定め、特に②③で執行をスピードアップ
- 次の成長ドライバー育成：オリゴ核酸CDMO、メディカルフード、バイオスティミュラント等のアグリビジネス、他
- その次の成長ドライバーの種まき：遺伝子治療CDMO、GYOZA-X展開（日欧米に加えブラジル・東南アジア他）、グリーン領域、他
- 苦境に陥った法人や事業再生の「型化」と横展開：北米冷食、ベトナム風味調味料、他
- 原燃料コストの「見える化」と共有化、価格適正化のスピードアップ
- 「やめること・減らすこと」に関し、役員のリリーディングで43テーマを抽出し、実行中
- OE（Operational Excellence）による承認プロセスのシンプル化（途上）
- サステナビリティを推進し、ネガティブインパクトを削減しポジティブインパクト創出をスピードアップ中

スケールアップの具体例

- 高速開発システムを「型化」横展開しスケールアップ中：南米各事業（調味料、餃子、他）
- アジアの風：アジア・東南アジアへの輸出拡大。各国製品の日本での発売検討中
- グループ各社の良い取り組みを共有化しグローバルにスケールアップ中：アセアンEC、ローリングフォーキャスト、他
- 約7年間10億円以上のヒット商品が出ていなかった日本調味料・食品で「Cook Do®PREMIUM 極 麻辣麻婆豆腐用」、パスタキューブ™、「あえて、」等、2ケタ億円を狙える筋の良い製品を次々に発売
- 知的財産のスケールアップ：特許件数・ライセンス収入増
- World Benchmarking AllianceでのFood and Agriculture Benchmark、2021年90位から2023年13位へと大幅躍進
- 2023年コーポレートブランド価値1,625百万US\$（前年比+17%）と大幅増
- アグリビジネス（特にバイオスティミュラント）のグローバルレベルスケールアップのための組織化（含むスタッフ設置）
- アセアンにおけるEC拡大のための伴走社もおいでスケールアップ中

ガバナンスの3つの定義

ガバナンスという点では、2021年6月より指名委員会等設置会社に移行し、2023年度に取締役会の実効性とは何か？を3つの観点で定義しました。①「執行の監督・監査」はこれまでも注力してきましたが、特に②「大きな経営方針の決定」や③「執行のリスクテイクを支える」が執行のスピードアップにも寄与していることを実感しています。取締役会も議長は社外取締役で取締役11名のうち社外が6名と過半数で、指名委員会・報酬委員

3

再成長路線を揺るぎないものにしていきます。



会も全員社外取締役で構成されています。監査委員会は社内事情にも精通することでより監査機能を高めるという観点で非執行の社内取締役1名をおいています。このように社外の知見をガバナンス強化や経営に活かしていく取り組みが大きく進んでいます。私がCEOに就任した直後にCEOサクセッションプランの素案を自分で作成し指名委員会に諮りました。私に事故があった場合等の短期案と中期案を策定、その内容は、全体方針・人財要件・次期CEO候補者の人財プール・候補者育成・アセスメント・候補者決定へのプロセス等となり、指名委員会での議論を経て、毎年見直していきます。

当社の今後の企業価値向上に鑑みたとき、箱根駅伝のように、その区間を全力で走り切って、次世代へつないでいくといった方法で、自発的企業風土を強めながら、生活者やお客様に一番近い最前線の従業員や関係者が「志」への「熱意」を高く持って日々実行力を「磨き」続けることで企業価値を継続的・飛躍的に成長していく経営スタイルを目指していきたいと考えています。

スピードアップは道半ば

スピードアップは道半ばですが、海外調味料・電子材料等の現在の成長ドライバーに加え、オリゴ核酸CDMO・メディカルフード・バイオスティミュラント等のアグリビジネス等の次の成長ドライバーは確立できておりスピードアップを実感しています。その次の成長ドライバーとして、餃子を中心としたアジア冷凍食品のグローバル展開・フォージ社で強化した遺伝子治療分野・いくつかのグリーン領域等を推進していますが、筋の良い種まきをスピードアップする必要があると考えています。また、グループ全体では、まだ物事を決定す

る際に多くの承認プロセスがあるといった課題が従業員エンゲージメントサーベイでもみてとれますので、それにもしっかりと対応していきます。

成功モデルの「型化」とその展開

味の素グループはこれまで数多くの事業に成功しそれを継続して発展させてきました。

例えば東南アジアを中心とした地域に密着した調味料や食品の開発・販売モデルです。私もフィリピン味の素社の社長を2011年から4年間務めました。当時所得水準の低い人たちが多かったフィリピンで買い求めやすい一袋約5円の小袋をサリサリストアという小さな食料雑貨店に現金で直売するモデルです。1960年代に始まったこのモデルが時代とともに進化し、東南アジアやアフリカに広がっています。また、上記に加え、アセアン地域でも急速に進展しているデジタル化をふまえ、EC事業の「型化」を行い、アセアン地域の主要国での展開をスタートしています。

また、当社の現在の成長ドライバーである電子材料での高速開発システムを「型化」、明文化し勉強会も行い、その型を他国や他事業に展開中です。

スケールアップへの課題

課題はまだまだ数多くあり、次の成長ドライバーをスケールアップし、グローバル横展開をスピードアップすること、そしてその次の成長ドライバーに向けたさらなる種まきも重要です。また、アセットライトについては9割が完了していますが、時代の変化や事業のおかれた環境も鑑み、引き続きROICを中心にアセット活用状況の「見える化」を進め、必要に応じたアセットライトも終わりなき旅として継続していく必要があります。

2024年度も増収増益をはじめ新記録をどんどん出し続け再成長路線を揺るぎないものにしていきます。

私たちの目指す高みを2030年に下記のように定め取り組んでいますが、一年一年の業績にもこだわりを持って継続的な事業成長を目指していきます。具体的には2024年度の売上高1兆5,270億円(前年比6.1%増)、事業利益1,580億円(前年比7.0%増)、EPS188.1円、ROE約12%、ROIC約9%、オーガニック成長率7.4%、EBITDAマージン約16%、増配を目指します。

ただ、2019年頃の業績低迷の主要因の一つとして単年度の業績確保のために、期末近くなって本来必要なブランド投資である広告費を先送りしたり必要な投資を絞ったりする傾向がありました。単年度で業績を確保できても中長期での業績や事業成長に支障も出てまいります。これを繰り返さないよう必要な投資を計画的に行い、実行力を高めることで業績や企業価値が向上するというサイクルが実現し続けられるよう最大の注意を払っていきます。

	FY25	FY30	
ROE	18%	約20%	【参考】 EPS 約3倍 (FY30vs.FY22)を 目指す
ROIC(>資本コスト)	13%	約17%	
オーガニック成長率	5% (FY22-25)	5%~ (FY25-30)	
EBITDAマージン	17%	19%	経営が示す挑戦的目標

サステナビリティの推進

ASV経営の根幹にサステナビリティ推進をおいており、2021年4月に発足したサステナビリティ諮問会議から2年後に答申された味の素グルー

プにとっての重要な事項(マテリアリティ)に基づき、重要テーマとその具体的取り組みを策定しました。インパクト創出に向けた道筋もいくつか明確化することができています。

当社の2030年のアウトカムにも定めている環境負荷50%削減をはじめ、特に、GHG(温室効果ガス)削減においては、当社のスコープ1・2・3におけるネガティブなインパクトを削減することに加え、特に顧客や社会のポジティブインパクトに当社の技術・ノウハウ・製品・サービスで大きく貢献できる可能性が明確になってきました。例えば、大手乳業会社との協働の取り組みでは当社の牛用リジン製剤の「AjiPro®-L」を活用することで、年間一頭あたり1トンのCO₂を削減できることや、当社のバイオスティミュラントを活用することで大きなポジティブインパクトの創出が可能になることがわかってきました。

昨年12月に開催されたCOP28で農業と食料システム(アグリ・フードシステム)が重要事項としてテーマアップされ、来年ブラジルで開催されるCOP30でKPI等が決まることも想定されます。そうすると私たちがすでにスタートさせている上記取り組み等がさらに注目されると考えており、顧客や関係者とエコシステムを創りあげて参入障壁を築き、またグローバルな意見形成へも積極的に参画しながら当社のASVがさらに進化するように尽力していきます。第二期サステナビリティ諮問会議での議論も活かしながら、味の素グループにとっての重要な事項(マテリアリティ)の取り組み・KPIへの実装化(Implementation)、ステークホルダーとの関係構築(Partnership)、情報開示やステークホルダーとの対話(Communication)も進化させていきます。

また、バリュー・クリエーション・アドバイザー・ボードメンバーでサステナビリティにおける

ポジティブインパクト創出の第一人者である馬場 渉さん（前・パナソニック株式会社 執行役員兼 北米副社長）とも協働し、ポジティブインパクトを大きな経済価値に転換できるよう、また、インパクト投資家からのさらなるご期待に沿えるよう取り組みを進めています。

味の素グループにとっての重要な事項であるマテリアリティとそれに対する具体策、そしてASV最大化の道筋の明確化に取り組んでおり、いくつかのわかりやすい例も「見える化」できつつありますが、それを味の素グループ全体の取り組みに広げていくスピードアップが課題です。

デジタルの活用で意思決定をスピードアップ

味の素グループがデータ起点で意思決定をスピードアップすることは経営の重要な課題です。そのために味の素データ基盤（ADAMS）を構築、日本の食品ビジネスのSCMデータを事業所間や国をまたいで統合、活用する取り組みを進めています。世の中が大きく「デジタル変容」する中で、我々も経営のスピードアップと質の向上にさらに磨きをかけます。

自発型企業風土強化の取り組み

前述したように企業価値向上を阻害する本質的課題の一つが縦型組織とそれがタコつぼ化（サイロ化）することです。

それを打破するために当社が取り組みたいのは、現場の最前線のメンバーが「志×熱×磨」で開拓者精神を発揮し、新しい価値を創造し続ける会社を実現する自発型企業風土の強化です。味の素グループが重要視している4つの無形資産強化のうち組織資産にあたるものであり、息の長い、継続的な取り組みが必要ですが、中長期での企業価値向上に資することはグローバルレベルで科学的に

も多くの論文で示されてきています。当社においても組織風土と業績の正の相関関係が立証されており、無形資産の価値をさらに「見える化」しながら、自発型企業風土醸成に向けた取り組みを一層強化していきます。

対話好きの文化は当社の無形資産の一つです。経営会議メンバーやリーダーが自然に話せる雰囲気を作ることで、議論が進むようになってきていると感じます。私自身も就任以来110回を超える対話を行う中で、心理的安全性のある状態も創り出せているのではと感じています。議論の場だけでなく、対話の最後には、メールやチャットも気軽にしてほしいと声をかけた結果、かなり多くの従業員から直接メールも来るようになりました。これらは現場ならではの視点も多く、様々な取り組みにもつながっています。

当社では2014年にASVという考え方を開始しましたが、当初はなかなか理解も浸透もしませんでした。約10年経過した現在では、多くの社員がASVに共感していることが、エンゲージメントサーベイの結果にも反映されています。「志」の重なりを見つけて「熱意」を高めていく取り組みをグループ全体へと粘り強く浸透させるプロジェクトが徐々に結実していくこれからが楽しみです。

自発型企業風土醸成に向けた取り組みを紹介するコンテンツ



ストーリー



Flags

公募での異動を7割に高める目標を

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）推進も重要で、Non-Japaneseの法人社長を増やしており、現在12名*1が就任しています。日本と他の国との間の異動のみならず、プ

ラジルからタイ等、日本以外の国と国の間での人材交流も積極的に進めていきます。

ジェンダー関連では日本の女性登用が課題であり「AjiPannaアカデミー」等、女性活躍の施策にも取り組んでいます。「AjiPannaアカデミー」の「選択型リーダー研修」2020年度受講者の55%が、既にマネージャーに登用されています。障がい者雇用も法定雇用率を遵守するのはもちろんのこと、特定子会社「味の素みらい社」のみならず、どの職場でも障がい者も健常者も働きがいを持ってイキイキと働ける職場づくりに注力していきます。私も障がい者との対話を行っていますが、多様な視点や提言から多くのことを学ばせてもらっています。

自発型企業風土醸成のために、どんどん自ら「手を挙げる」取り組みを進めていきます。グローバルに、手挙げ型のプロジェクト・ワークショップ・研修をはじめ公募による人事異動も強化しています。2021年度まで年間20件前後だった公募への応募件数が2022年度、2023年度ともに約140件となりました。2030年には公募、その他キャリアプランによる異動を7割にまで高めるチャレンジ目標を定めています。やらされるのではなく自ら手を挙げていくことで、自分の「志」と味の素グループの「志」の重なりも自然と見つかっていくように思います。一方で公募制は人材拠出元の組織が一時的に要員タイトになるといった課題もありますが、2023年度からはその改善を図りながら進化を続けています。

味の素グループの原点は開拓者精神です

また、前述の「Swing the Bat」がグループ全体にも広がるよう、挑戦を称賛するような取り組みをさらに進めていきたいと考えています。新しい価値の創造や開拓者精神は味の素グループの原点でもありAjinomoto Group Wayの一つです。

対話への参加者が、自ら進んで手を挙げたり、挑戦を続けている従業員にスポットを当てたり、他の従業員から刺激を受ける機会もさらに充実させていきたいと思っています。既にグローバルに展開している個人目標発表会*2も活用し、経営や会社からの一方通行ではなく、他の人から刺激を受けて自然と手を挙げ挑戦したくなるような働きかけを強化していきます。

また、執行役で既に取り組んだように、自分の「志」と味の素グループの「志」の重なりを見つける、重なりが見つかる機会として、自分の「志」（My Purpose）を考えてみる機会をグローバルにスタートさせていきます。

Topic 1

IR-PR-SusR-ER (Investor/Public/Sustainability/ Employee Relations) の連動

社内外広報をアクティブにしていこうという取り組みが世界各地で進んでいます。最近意識しているのがIR-PR-SusR-ERの連動という概念です。IRやPRそしてSusRにおける様々な取り組みを社外のメディアに掲載いただいたり、従業員が直接イベントに参加したり取材を受けたりすることが、従業員の「熱意」やエンゲージメントを高めたりコーポレートブランド力を高めたりすることに強くつながっていることを実感しています。

昨年度の、個人投資家様向けのウェビナーでは、私他世界3カ国から従業員に出演してもらって、それぞれの「志」と、それに向けての具体的な取り組みをプレゼンしてもらいました。例えばタイ味の素社の泉倫江さんから事業内容の紹介やうま味調味料「味の素®」の原料であるキャッサバ農家支援を通じたWell-beingについての取り組みについて「熱意」をもって紹介し、好評価をいただきました。

https://www.youtube.com/embed/jRBsSiwF_zE

4



味の素グループは、覚悟を持って変革に取り組み、企業業績と企業価値を向上させてきました。

現在、深刻な社会課題が数多くありますが、我々が1909年の創業以来長年にわたりこだわり続け磨き続けてきたアミノサイエンス®をベースとして、人・社会・地球のWell-being（健康で幸福な状態）のために尽力し続けていきます。

そしてそれらの取り組みから生み出した経済価値をより多くのより大きな課題解決にも役立てていきたいと考えています。そのためにも挑戦的で野心的な目標である2030ASV指標達成に向け、

従業員も関係者の皆様も「志」に共感いただき「熱意」を高め一人ひとりもチームも実力を「磨」き込みながら、取り組みを「スピードアップ×スケールアップ」してまいります。皆様との対話の機会を楽しみにしております。今後ともどうぞよろしくをお願いします。

CEOメッセージ動画は
こちらから



Topic 2

経営のオープン化

意思決定事項の伝達や実行開始のスピードが速まっていると感じています。そのポイントが経営のオープン化です。例えば、経営会議は経営会議メンバーに加え、実務責任者が同席し、関係者はWEBでの傍聴ができ、議論の流れや意思決定がどうなされたかをオープンにしています。同様に労働組合との労使協議もビデオ配信する等、直接参画することで理解・納得・共感を高めていきたいと考えております。

また、バリュー・クリエーション・アドバイザー・ボード（VCAB）メンバーにも経営会議に参加いただくようにしています。バリュークリエイト社・パートナーの佐藤明さんには投資家の視点や無形資産を豊かにする取り組み、馬場渉さんにはサステナビリティ推進やそれを通じたイノベーションの創出について、インターブランドジャパン社長の並木将仁さんにはコーポレートブランド価値向上や従業員エンゲージメント強化について積極的に議論に参加頂いています。皆様の発言により気づかされることも多く、企業価値向上に大きく貢献いただいていると考えています。



「ありたい姿」を実現する課題

1. タテ型組織のタコツボ化（サイロ化）
2. 「アミノサイエンス®」等
当社の考え方をわかりやすく
一層理解していただけるような取り組み
3. IR-PR-SusR-ER:(Investor/Public/
Sustainability/Employee Relations) の連動
4. 医薬用・食品用アミノ酸や電子材料の
顧客在庫把握力が弱かったこと
5. 課題の発見力と
対応の最初の一步のスピード
6. ここ約7年、日本の
調味料・食品事業で10億円を超える
新製品や新サービスが出ていなかった現状
7. 次の成長ドライバーを確立する
スピード感
8. スケールアップの「型」の
グローバル横展開のスピードアップ
9. ASV最大化の道筋の明確化、
それをグループ全体の取り組みに
広げていくスピードアップ
10. DE&I（日本の女性登用等）
11. 物事を決定する
承認プロセスの多さ

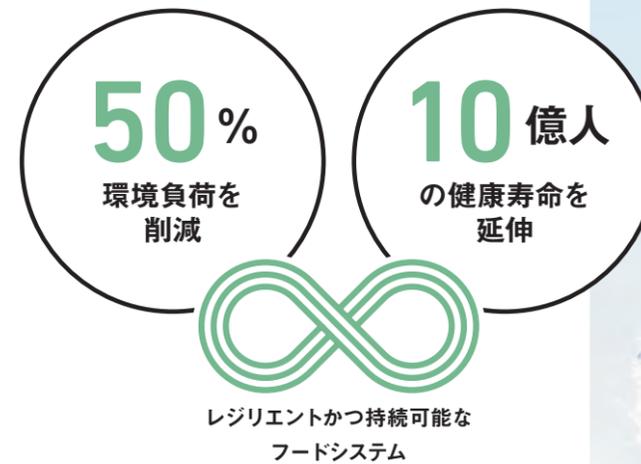




「Well-being」を創造する
味の素グループの志 (パーパス)

「アミノサイエンス®で 人・社会・地球の Well-beingに貢献する」

志 (パーパス) を「アミノサイエンス®で人・社会・地球の Well-being に貢献する」へ進化させて1年が経過しました。味の素グループでは、「環境負荷を50%削減」と「10億人の健康寿命を延伸」という、フードシステムでつながる2つのアウトカム両立実現に向けて、熱意を持って取り組んでいます。



Well-beingを実現してより豊かな 未来へと成長発展するために。

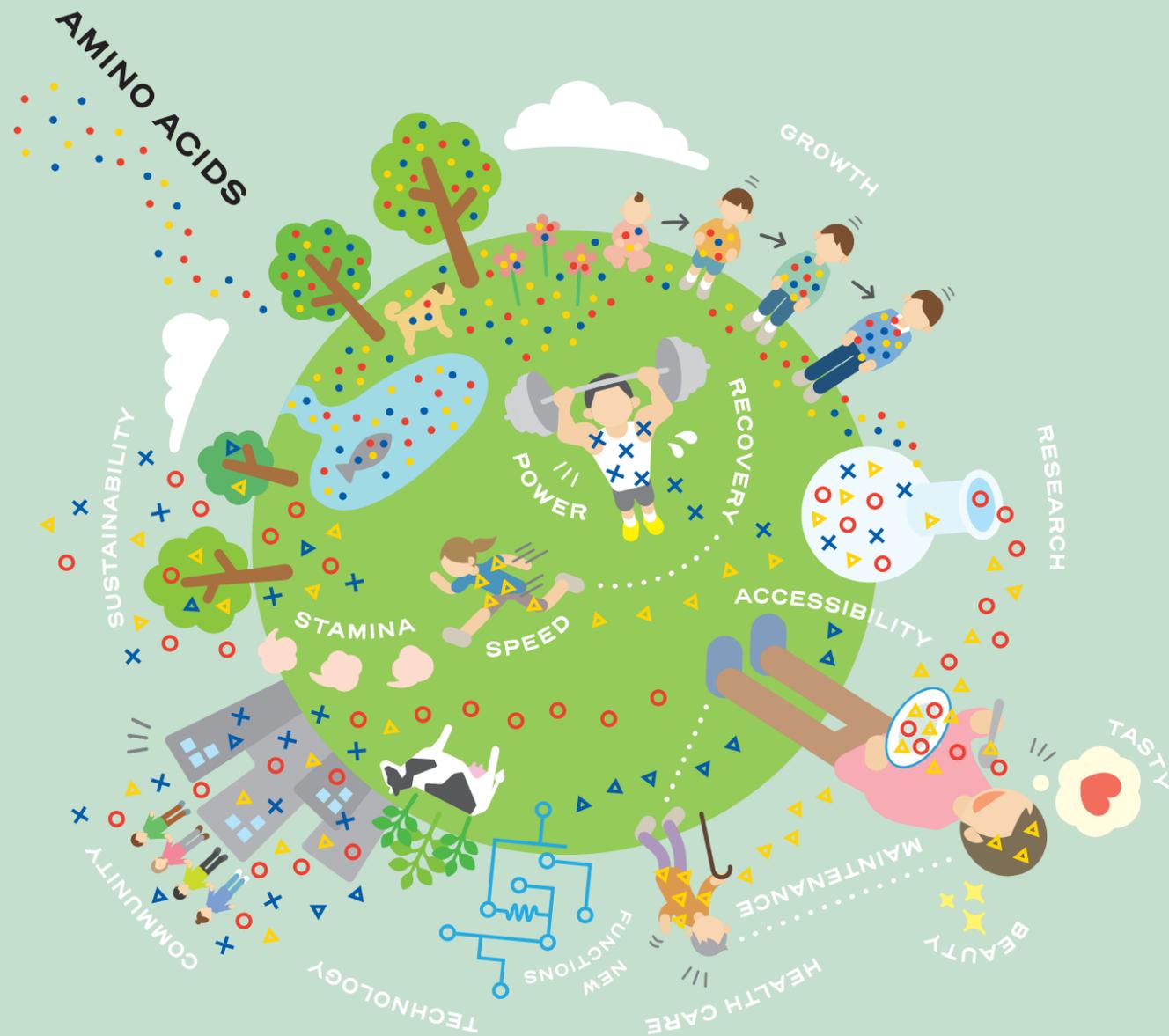
味の素グループの志 (パーパス)、「アミノサイエンス®で人・社会・地球の Well-being に貢献する」を実現するためには、事業を通じた社会価値と経済価値の共創が不可欠です。「共感力を磨き、生活者視点を持って Well-being を実現し、事業活動を通じて共創された価値を還元していく」、このサイクルを繰り返していけば、人も社会も地球もより豊かな未来へと成長発展できるはずです。

そしてそのためには、志 (パーパス) に対する従業員一人ひとりの熱意と、関係者の皆様の共感を原動力に従業員各自が主人公となり、自分ごととして「ありたい姿」の実現に挑戦し続ける姿勢が重要です。味の素グループでは社会価値と経済価値の共創を追求し続け、食と健康の課題解決のその先へ、アミノサイエンス®により人・社会・地球の Well-being へ貢献していきます。



アミノサイエンス®とは？

「アミノサイエンス®」とはアミノ酸のはたらきに徹底的にこだわった研究プロセスや実装化プロセスから得られる多様な素材・機能・技術・サービスの総称です。また、それらを社会課題の解決やWell-beingへの貢献につなげる、味の素グループ独自の科学的アプローチを指します。これは他企業が容易には真似のできない、味の素グループの競争優位の源泉のひとつです。

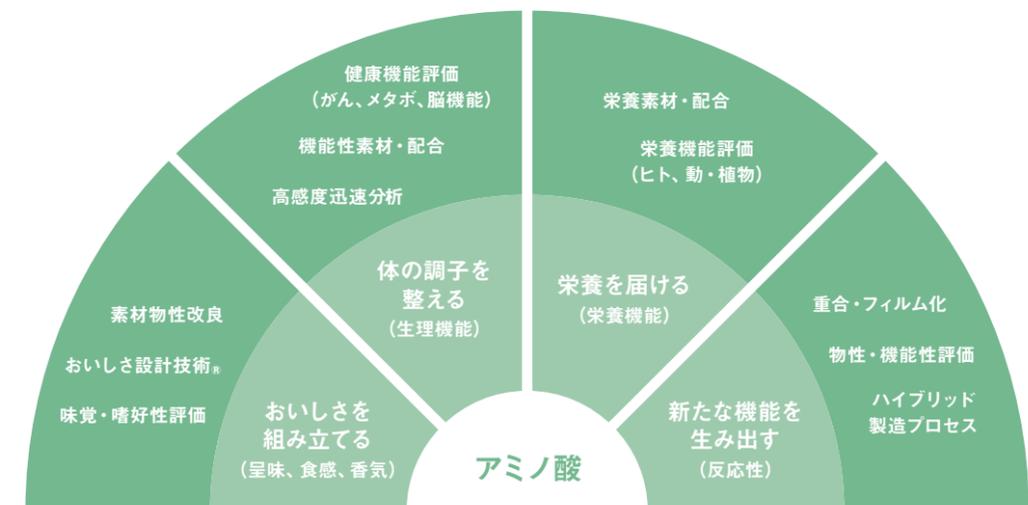
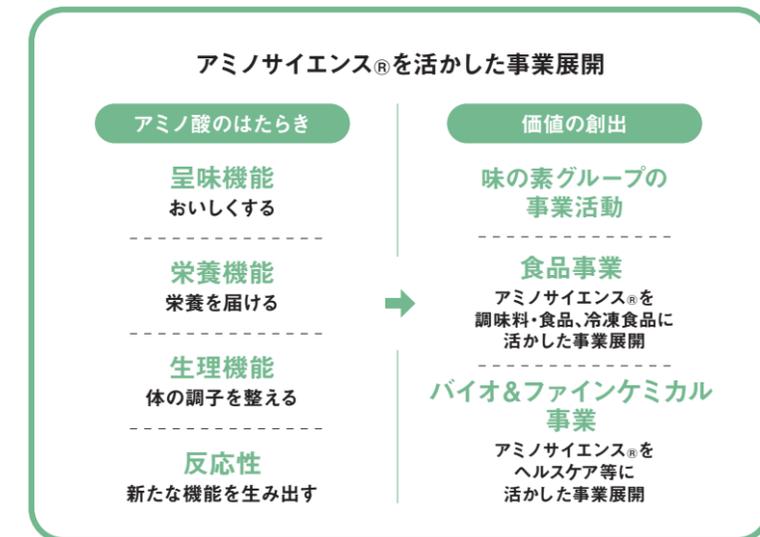


アミノサイエンス®の説明動画

アミノ酸が秘める無限の可能性

ヒトに限らず、すべての生き物の体の形成にもっとも重要な栄養素がたんぱく質であり、そのたんぱく質を構成する最小単位の成分がアミノ酸です。創業以来、このアミノ酸に真摯に向き合い続ける味の素グループでは、アミノ酸が持つ4つの可能性に注目してきました。①食べ物をおいしくする「呈味機能」、②栄養を体に届ける「栄養機能」、③体の調子を整える「生理機能」、そして④新たな機能を生み出す「反応性」です。これらのはたらきから価値を創出した製品やサービスは、食品、医療から電子材

料まで多岐にわたっています。近年の研究開発によって、アミノ酸のケイパビリティは医療や電子産業など想像を超えた広範なジャンルに及んでいることが解明されてきました。アミノ酸のはたらきを使いこなすかこそ、味の素グループの強みです。アミノ酸活用のリーディングカンパニーを自負する味の素グループでは、アミノサイエンス®にトコトンこだわり、アミノ酸が秘めるさらなる可能性を追求していきます。





創業のストーリー

「おいしく食べて健康づくり」

今や第5の基本味として世界で認識されている「UMAMI(うま味)」。その開発には、日本人の栄養状態の改善を志した1人の科学者の努力と、その可能性に賭けた1人の実業家の先見の明がありました。

1908年(明治41年)、コンブだしのうま味成分がグルタミン酸であることを発見した池田菊苗博士。しかし、元々彼は食の研究者ではありませんでした。自身の専門である触媒研究のためにドイツに留学していた池田博士は、何よりドイツ人の体格と栄養状態の良さに驚いたといいます。そして「日本人の栄養状態を改善したい」と強く願うようになったのです。

帰国後、東京帝国大学の教授として研究に励んでいた池田博士は1907年のある日、コンブだしの効いた湯豆腐のうまさに、うま味成分の研究の可能性を見出しました。彼は大学での研究と並行して自宅に研究室を構え、調

味料の研究を始めます。

その後、試行錯誤を経て、翌年2月、池田博士はコンブだしからうま味成分であるアミノ酸を結晶化させることに成功したのです。そのとき抽出できたのは、12kgのコンブからわずか30gだったそうです。

このアミノ酸がグルタミン酸であることを突き止めた池田博士は、グルタミン酸を原材料としたうま味調味料の製造方法を開発し、7月には特許を取得しています。発明を実用化して形にする重要性を、池田博士はドイツ留学中の師、オストヴァルト博士から学んでいたのです。

一方、後に味の素グループの創業者となる二代鈴木三



「うまみ味」の発見者

池田菊苗

いけだ・さくなえ(1864-1936)。理学博士。東京帝国大学理学部化学科教授。1985年、政府より「日本の十大発明家」に顕彰された。



味の素グループの創業者

二代 鈴木三郎助

すずき・さぶろうすけ(1868-1931)。実業家。没後、従五位勲四等を追贈される。

郎助は当時、事業に行き詰まって手を出した米相場で負債を抱え、母が興した実家のヨード事業を手伝っていました。海藻のカジメからヨードを抽出する事業は順調に成長を遂げます。再起した彼は新たな事業展開を模索する中で、研究途上の池田博士と知己を得てきたのです。カジメとコンブ、同じ海藻を原材料としていることもあり、博士の研究を理解しやすかったのかもしれませんが。

「うま味を通じて粗食をおいしくし、日本人の栄養状態を改善したい」という池田博士の志に共感した鈴木は、

1909年5月に世界で初めてうま味調味料「味の素®」を製品化しました。ここに産学連携が実現し、味の素グループの歴史は始まったのです。ちなみに味の素(株)では、創業日を「味の素®」の第1号が誕生した1909年5月20日としています。以来、味の素グループは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、「アミノ酸のはたらき」を活用しておいしさに妥協せず減塩を実現する等、おいしさと健康のさらなる両立を追求しています。

味の素グループはこんな会社です

アミノ酸研究を起点にアミノサイエンス®を軸として成長してきた味の素グループは、日本はもとよりASEAN、ラテンアメリカ諸国を中心に34の国と地域で事業を展開、製品も食品から電子材料まで多岐にわたり、世界各地で人々のWell-beingに貢献しています。

【従業員数】

様々な人が支える味の素グループ

34,862名

世界34の国、地域で様々な個性を持った従業員が各地域の文化に根ざしたビジネスを展開しています。その内訳は日本7,939名、アジア14,009名、EMEA（欧州、中東、アフリカ）3,238名、北米・南米9,676名となっております。



【創業年】

歴史が築いたブランド力

1909年

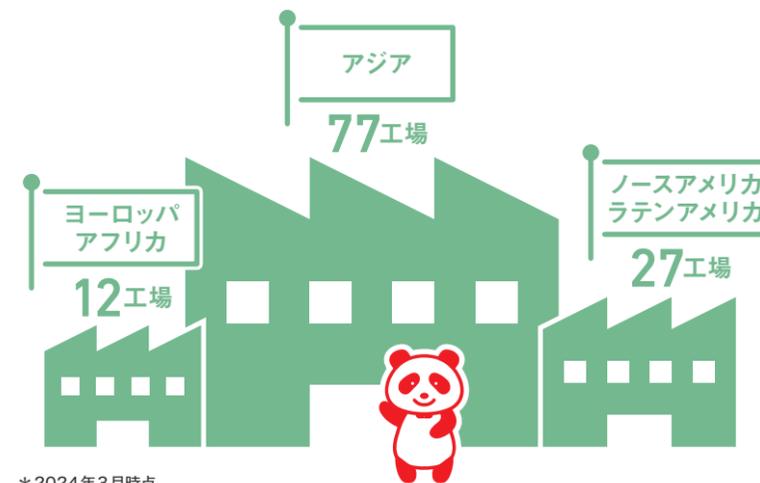
「うま味」の発見を起点に創業して115年。「開拓者精神」「新しい価値の創造」という創業者の志は、今も変わらず受け継がれています。

【生産工場数】

グローバルな生産体制

116工場

川崎工場は2014年に100周年を迎えました。現在は世界24カ国・地域に工場を展開し、世界中のお客様へ安全・安心な製品をお届けしています。



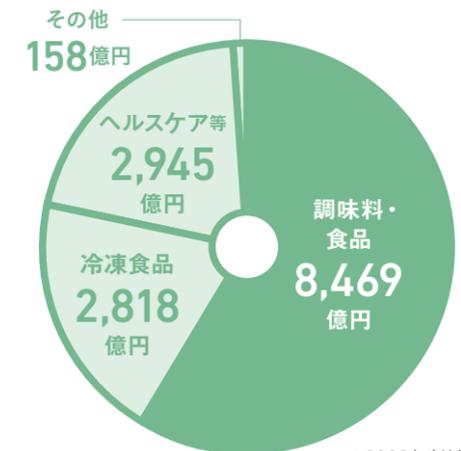
*2024年3月時点

【研究開発要員】

味の素グループ独自の先端技術力

1,700名以上

1956年、100名でスタートした味の素グループの研究開発要員数は事業の成長とともに増加し、今では世界中の研究拠点を合わせて1,700名超。食品、発酵、バイオ、生物、化学、工学等様々な分野における高い専門性を持った人材を擁しており、そのおよそ10%は博士号取得者です。



*2023年度決算より

【売上高】

幅広い事業を展開

1兆4,392億円

日本および海外において、食品事業のみならず、ヘルスケア、電子材料等幅広い事業を展開し、アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献します。

数字で見る味の素グループの現在地点。

2023年度、味の素グループの売上高は1兆4,392億円と新記録を更新することができました。中期ASV経営2030ロードマップの実現に向けて、「スピードアップ × スケールアップ」や「挑戦する組織文化」、「変化への機敏な対応」等の取り組みを進化させたことが業績につながっています。再成長ステージに入った味の素グループを、2023年度の様々な数値で検証してみましょう。

まずグループ全体の従業員数は、2022年度から200名以上増えて34,862名。これだけのスタッフが世界34の国と地域で日々、その地域の食文化に寄り添いながらビジネスを展開しています。アミノ酸と真摯に向き合い

続けた115年の歴史が裏打ちするブランド理念と、志を一にする人材資産があるからに他なりません。そして生産体制は、世界24の国と地域に116工場を数えるまでに充実し、研究開発スタッフは1,700名を超えています。世界のビジネスシーンで「技術が先導する食とアミノ酸の企業」という信頼を獲得できた背景であり、「常に新しい価値を創造する」企業文化にも通じます。

味の素グループは今後もアミノサイエンス®を活かし、食品事業とバイオ&ファインケミカル事業を両輪として成長を実現していきます。

ASV、私たちはこう考えます

ASV (Ajinomoto Group Creating Shared Value) とは、
事業を通じて社会価値と経済価値の共創に取り組むこと。
味の素グループが「将来ありたい姿」、志 (パーパス) を実現するための基本的な考え方です。
世界中の味の素グループのメンバーはこのASVを自身でどう理解し、どう取り組んでいるのでしょうか。

Tran Thi Cam Van
ベトナム味の素社
Production 2 & Technology Division

おいしくて幸せな食事を
提供することで、ベトナムの人々と
社会の幸福に貢献すること。



長野隼人
バイオフィン研究所

自分の仕事が将来の患者に新たな治療法を
提供できると信じ、より多くの患者に
画期的な治療法を提供し、
QOL改善に貢献していきたいと
考えています。



伊藤翼
コーポレート戦略部

Trusted Partner になるため、
自身の経験を言葉で
伝えていくことです。



Thiago Miqueleto
ブラジル味の素社
Agrobusiness

地球と人々を大切にしながら、
味の素グループに利益と革新をもたらすこと。
私たちは力を合わせて、すべての人にとって、
よりよい世界を創造します。



小林優奈
味の素冷凍食品社
関西リテールカスタマーソリューション部

食物アレルギーを持つご家庭の作る人・食べる人、
双方へ心の豊かさ、おいしさ、安心安全をお届けし、
「感動で笑顔」を広げていくことです。



Kelly Miller
味の素キャンブルック社 (アメリカ)

お客様に
安全な製品を保証し、
お子様の栄養に対する
信頼を育むこと。



Naralice Fuzinelli
アミノ酸部

エシカルで持続可能かつ
科学的に革新的なプロジェクトを通じて
味の素グループの現場、お客様、
パートナーをサポートし、
社会発展に貢献したいと考えています。



平坂奈保
味の素デジタルビジネスパートナー社
Communication Support Tower
DC (Direct Communication) グループ

工場見学や試食、
調理体験を通じてご来場の皆様に
“Eat Well, Live Well.” を
実感していただくことです。



Francisco Hernandez
アグロ・アグリ社 (スペイン)

効率的な方法で二酸化炭素排出量を削減する
代替案を模索することで、
環境に社会的価値をもたらし、
従業員のオーナーシップ意識を高め、
コストを削減してブランドイメージを
向上させることができる。



鴻池由佳子
東京支社東日本広報グループ

みんなの背中をそっと
押してあげられるような
「ほら、いいでしょ?」の気持ちで
日々活動しています。



Betty Wu
味の素アルテア社 (アメリカ)

クライアントと協力して、
人生を変え、
命を救う医薬品を、
必要とする患者に
提供したい。



臼井孝允
味の素AGF社
生産統括部環境ASVグループ

コーヒー産地支援や森保全活動、
徳之島の国産コーヒー生産支援を通して
持続可能なコーヒーの生産や
地域の課題解決に貢献すること。



植木加奈子
味の素ヘルシーサプライ社
アミノ酸営業本部医薬・バイオグループ

「自分自身が競争優位になり、
患者のいのちや
人々の幸せに貢献する」です。



Francisca Ikediashi
ナイジェリア味の素食品社

ASVは私の仕事の原動力。
消費者にMSGの安全性、利点、
使用方法に関する情報を提供する
一貫した取り組みです。



川田健児
味の素ファインテック社
本社工場第2製造グループ

どのような状況においても、
お客様が必要な時に、
必要な数量の製品を提供し続けること。



Kornpin Supatniyapong
タイ味の素社
Quality Management Department,
Consumer Food Business

事業への貢献だけでなく、
社会価値の創造にも貢献するという
コンセプトを通じて、
他社との違いを感じさせることです。



海津啓之
味の素食品社
生産本部 川崎工場 管理部

安全・安心な製品で
人々の豊かな生活を
支える!



Carlos Augusto da Silva Paiva Nascimento
ブラジル味の素社
SCM

私にとってのASVは
ライフスタイルです。



味の素グループにとっての重要な事項 (マテリアリティ)

価値創造のフレームワーク

共創力を磨き、生活者視点をもって、Well-beingを実現し事業活動を通じて共創された価値を還元していく

味の素グループにとっての重要な事項(マテリアリティ)は、味の素グループが長期にわたり持続的に社会価値と経済価値を共創し続けるための重要な事項です。重要な事項(マテリアリティ)は、経営や従業員の思いや考え、社外のステークホルダーからの様々な期待等が反映されるプロセスで策定しており、事業戦略に密接に関わっています。また、志(パーパス)、そして現場での取り組みとも深くつながっています。

価値創造のフレームワークが示すもの

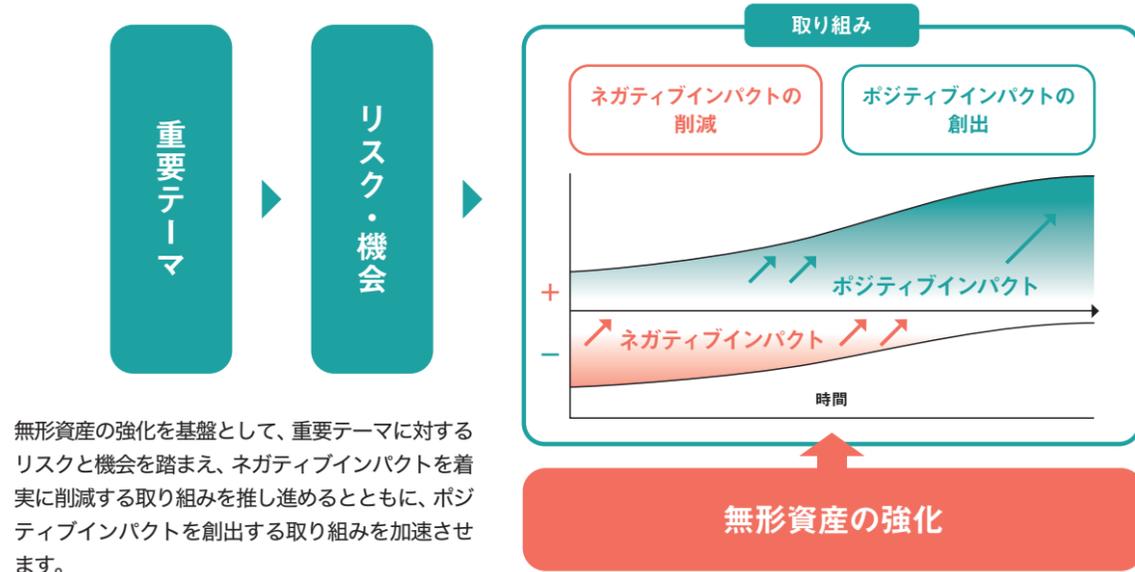
価値創造のフレームワークでは、アミノサイエンス®の力や可能性 (Scientific Possibilities) と、人・社会・地球のWell-beingに貢献するストーリーの力 (Story of Well-being) を結び付けてこのサイクルを回すことで、サステナブルに成長していくという考え方を示しています。①共創力を磨き、②生活者視点をもって③Well-beingを実現し、事業活動を通じて④共創された価値を還元していきます。そしてこれらをつなぐ環は、インフィニティ (永遠) を象徴しており、①から④をつなげて回し続けることで、サステナブルに社会価値と経済価値を共創し続けるという意味を込めています。



重要テーマ

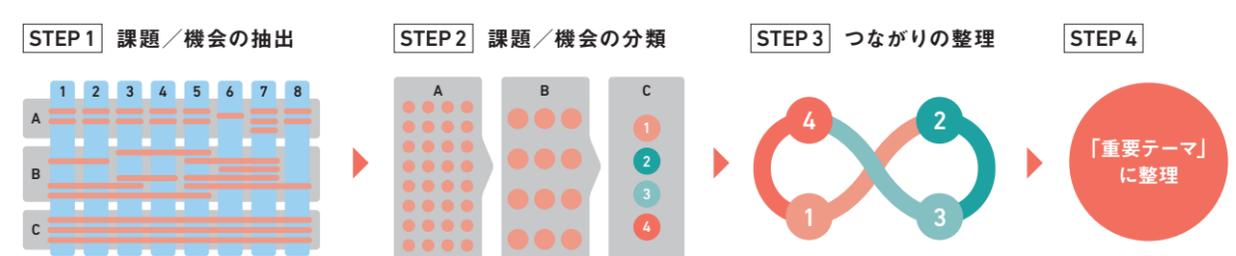
- 持続可能な地球環境の実現
- 食を通じたウェルビーイングの実現
- 先端医療・予防への貢献
- スマートソサエティの進化への貢献
- 多様な価値観・人権の尊重
- 経営基盤の強化

ネガティブインパクト削減とポジティブインパクトの創出



無形資産の強化を基盤として、重要テーマに対するリスクと機会を踏まえ、ネガティブインパクトを着実に削減する取り組みを推進するとともに、ポジティブインパクトを創出する取り組みを加速させます。

策定のプロセス



業務執行側で考える2030年、その先の未来についてサステナビリティ諮問会議へインプットし、サステナビリティ諮問会議からのフィードバックのプロセスを経て、2050年を見据えた長期視点・マルチステークホルダー視点でマテリアリティを策定しました。

重要なステークホルダーを代表するサステナビリティ諮問会議

のメンバーが、それぞれの立場を代表して重要な課題/機会を抽出、変革とイノベーションを持続的に実現していくプロセスとして、課題/機会を抽出・分類し、整理しました。そして本年2024年に、味の素グループがマルチステークホルダーから期待されていること、社会に対して提供していく価値の視点から、現在の味の素グループが取り組む「重要テーマ」を6項目に整理しました。

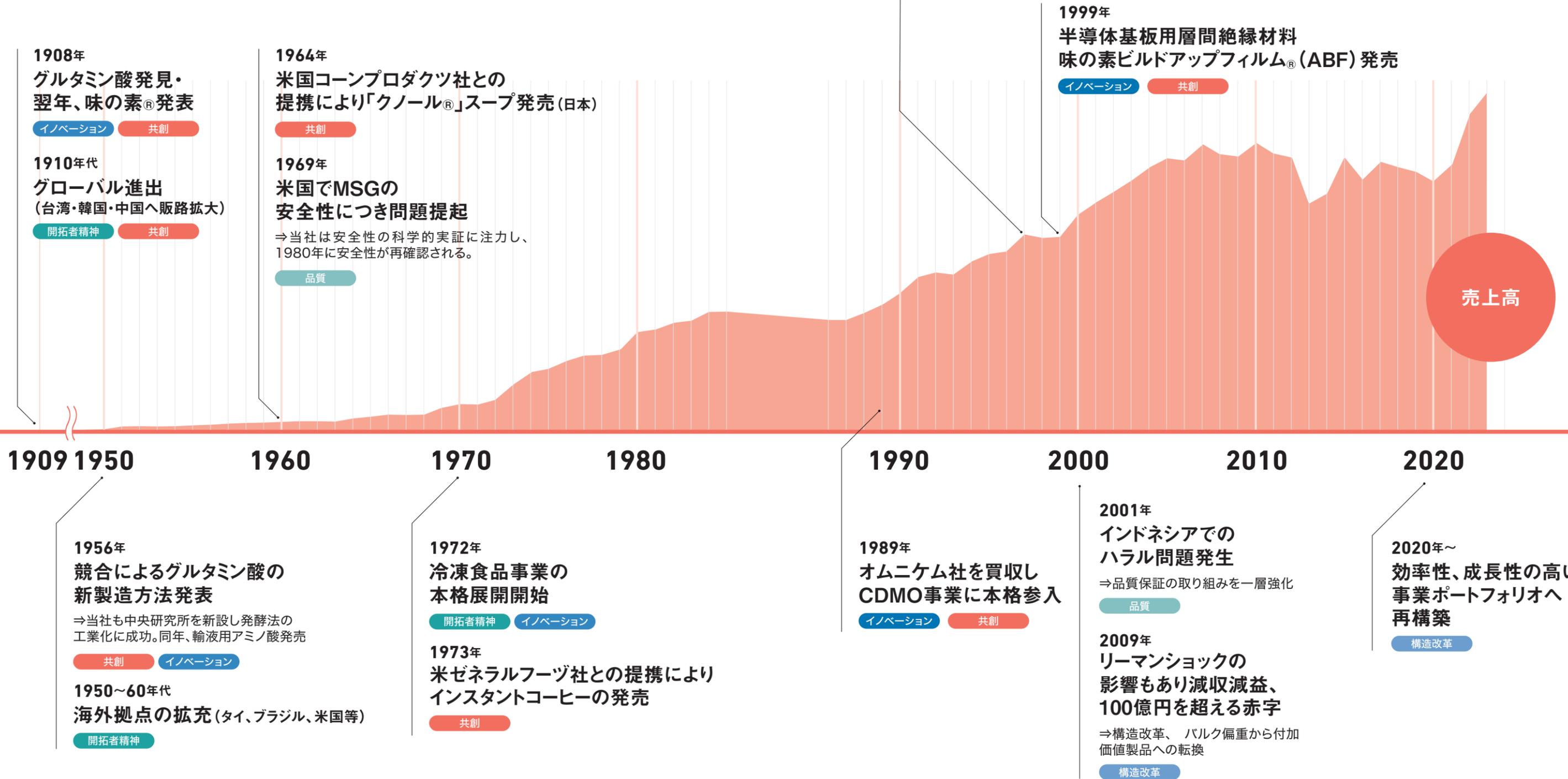
味の素グループにとっての重要な事項(マテリアリティ)に関わるリスクと機会、各重要テーマに対して当社グループとしてどのように取り組むか、そのKPIは、「サステナビリティレポート2024」(2024年9月公開)で開示しています。
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/pdf/2024/SR2024jp_management.pdf#page=8

HISTORY_1

味の素グループの成長の軌跡

味の素グループは、1909年の創業以来、様々な困難を乗り越えながら開拓者精神、顧客価値起点のイノベーション、パートナーとの共創、ガバナンスや品質保証(安全・安心)の取り組み、構造改革によって成長してきました。

- 開拓者精神** ⇒ 挑戦し続ける開拓者精神
- イノベーション** ⇒ 顧客価値起点のイノベーション
- 共創** ⇒ パートナーとの共創
- ガバナンス** ⇒ ガバナンス強化
- 品質** ⇒ 品質保証(安全・安心)
- 構造改革** ⇒ 持続的成長に向けた構造改革



成長期

- コモディティ化するバルクビジネス偏重から脱却する構造改革を推進。
- ASEAN、ラテンアメリカ等の中間所得層の拡大を捉え海外食品事業が成長を牽引。

停滞期

- 成長を牽引してきた新興国における中間所得層の伸長鈍化・競合激化や、一部事業のコモディティ化等事業環境の変化にすばやく対応できず成長が減速。

再成長期

- 重点事業への集中、無形資産への投資強化。
- 環境変化への適応力強化、マーケティングの進化、資本コストを上回るROIC改善等。
- 食品事業の持続的成長とバイオ&ファインケミカル事業の飛躍的伸長を実現。

事業利益
推移

2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023

※2013～2014年度は営業利益

2014年
米国 冷凍食品
Windsor Quality Holdings社買収

2023年
米国 遺伝子治療薬CDMO
Forge Biologics社買収

バイオ&
ファインケミカル
事業

食品事業

その他

2020-2022年度
約2,000億円規模の
アセットライト

2023年
パーパス進化。中期ASV経営
2030ロードマップ発表

HISTORY_2

直近10年の事業ポートフォリオ

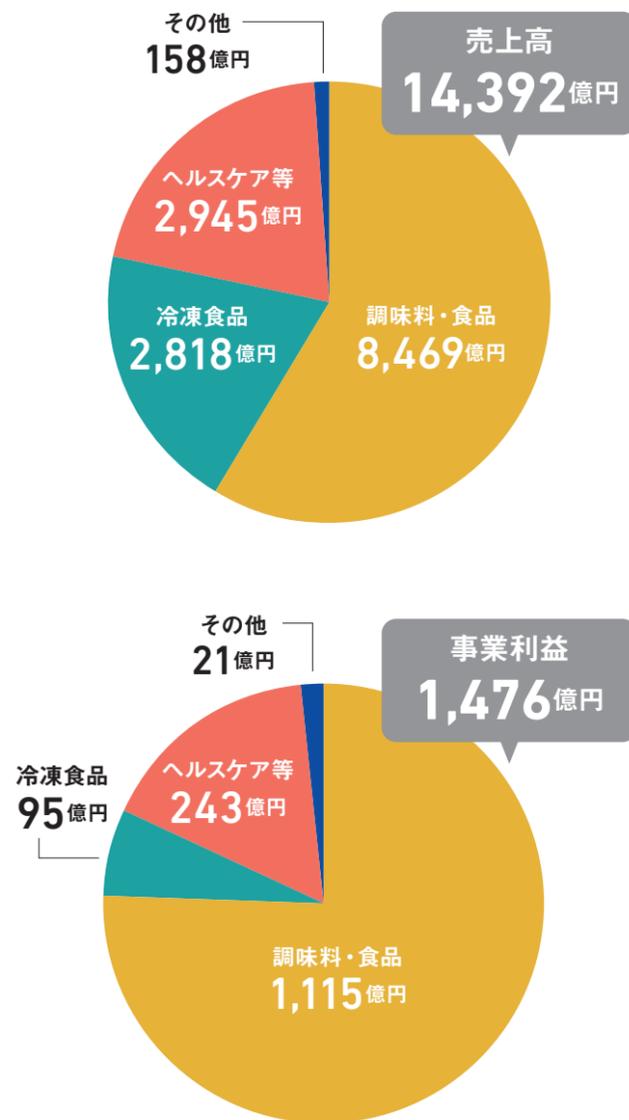
2013年度頃からは、海外での事業が成長を牽引しました。2017年度頃からは、新興国の中間所得層の伸長鈍化・競合激化、バルク事業のコモディティ化にすばやく対応できず成長が減速。しかしその後、様々な変革を推進し、事業ポートフォリオを進化させてきました。味の素グループは今、食品事業を持続的に成長させながら、バイオ&ファインケミカル事業も飛躍的に伸ばし、再成長期に入っています。

味の素グループの事業の現在

セグメント別実績レビュー

味の素グループは、調味料・食品、冷凍食品、ヘルスケア等の多岐にわたる事業を各国・地域で展開し、持続的な成長を目指しています。

2023年度売上高・事業利益



調味料・食品

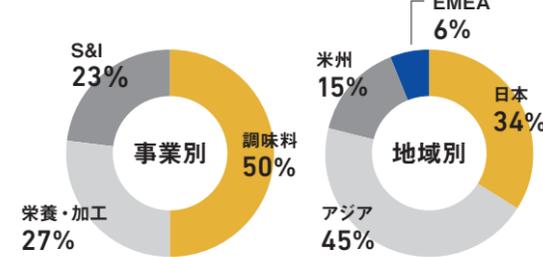
2023年度業績概況

全体では増収増益になりました。売上高は販売増や換算為替の影響等により、前期を上回りました。事業利益は増収効果等により、前期を上回りました。

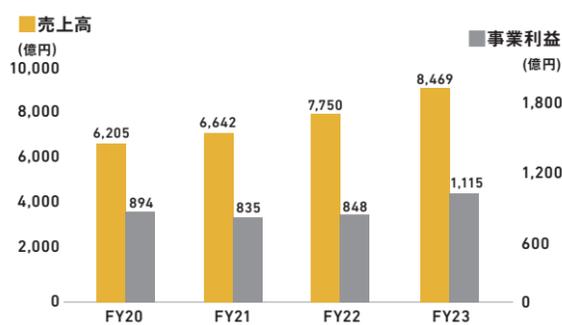
当セグメントに含まれる主な事業

- 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)

[調味料・食品売上高構成比]



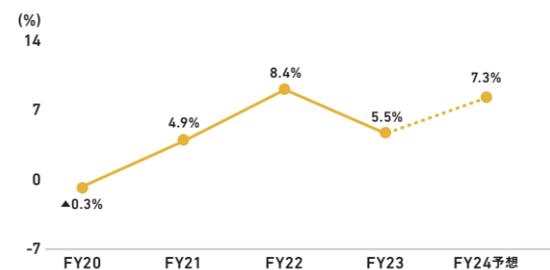
[売上高・事業利益推移]



[ROIC]



[オーガニック成長率]

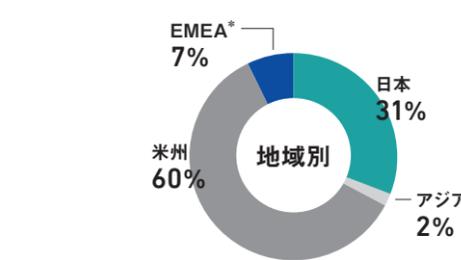


冷凍食品

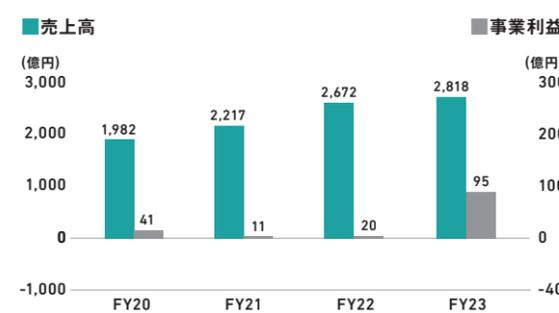
2023年度業績概況

全体では増収増益となりました。売上高は販売単価の上昇や換算為替の影響等により、前期を上回りました。事業利益は増収効果や構造改革効果等により、前期を上回りました。

[冷凍食品売上高構成比]



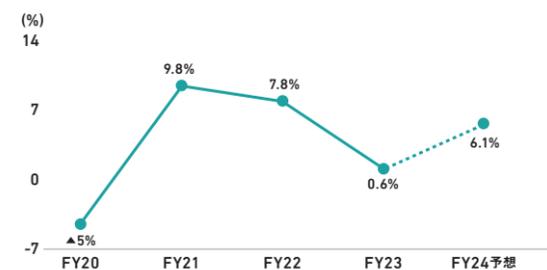
[売上高・事業利益推移]



[ROIC]



[オーガニック成長率]



ヘルスケア等

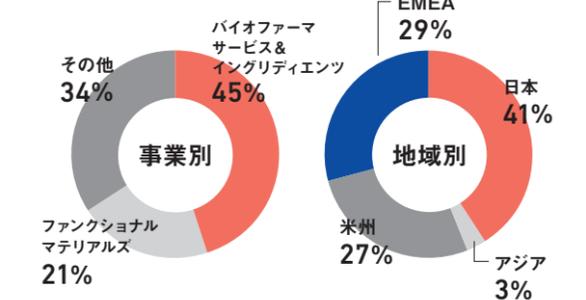
2023年度業績概況

売上高はファンクショナルマテリアルズ (電子材料等) の販売減の影響等により、前期を下回りました。事業利益は、ファンクショナルマテリアルズ (電子材料等)、バイオファーマサービス&イングリディエント (電子材料等)、バイオファーマサービス&イングリディエントいずれも減益となり、前期を下回りました。

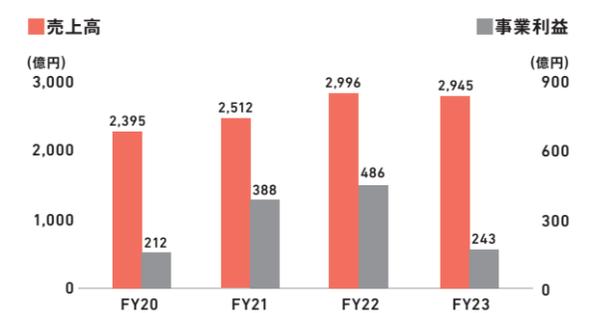
当セグメントに含まれる主な事業

- バイオファーマサービス&イングリディエント
- ファンクショナルマテリアルズ (電子材料等)

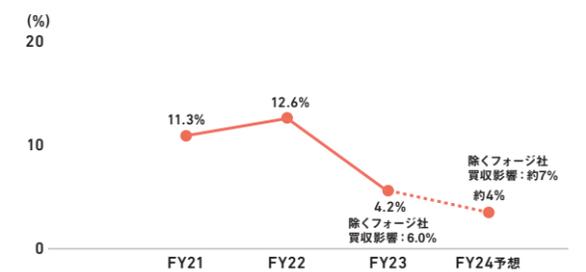
[ヘルスケア等売上高構成比]



[売上高・事業利益推移]



[ROIC]



[オーガニック成長率]



食品事業本部の現在地と、“オーケストレーション”による可能性

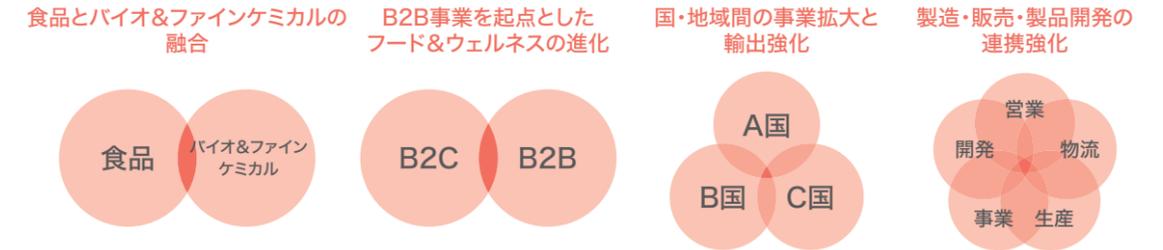
長年、味の素グループを収益の柱として支えてきた食品事業のさらなる成長を呼び込むキーワードは“オーケストレーション”です。“オーケストレーション”を通じてフォーキャスト型の進化の加速を目指します。

正井義照

執行役専務
食品事業本部長



“オーケストレーション”を通じてさらなる進化へ



1 “オーケストレーション”とは？

食品事業では既存の食品事業モデルに加えて、ウェルネス向上をメインテーマとする新たな事業モデルをスタートしました。新事業モデルによるアプローチでは、2030ロードマップに則り、2030年に実現したい姿からバックキャストしてなすべきことを発想し、M&A等を活用してインオーガニックな成長を実現できるメリットもあります。その一方、既存の事業モデルでは、現場ごとに今なすべきことから考えるフォーキャスト型の発想で進化を遂げ、着実なオーガニック成長を果たしてきました。さらなる成長を担うべく、今後は“オーケストレーション”を通じて、フォーキャスト型の進化の加速を目指します。長年、味の素グループを収益の柱として支えてきた食品事業は、27,000名強の人財を擁する巨大な集団で、事業の成長とともに、組織も機能も拡大と分化を続けてきました。結果、組織間、機能間に目に見えない壁が顕在化したことも事実です。

これを打ち返し、さらなる成長を呼び込むキーワードは“オーケストレーション”です。“オーケストレーション”は、組織間、個人間の「融合・連携」を意味します。例えば、過去数年の国内販売の低迷と新製品外注化の傾向により、日本国内にある製造ラインでは設備稼働率が低下しており、製造固定費増にもつながってまいりました。2024年4月の組織改定で、日本国内市場を生活者軸で一体的に捉えるための事業部再編を行い、製造部門との協業体制を構築しました。加えて、製販連

携による稼働率向上を目的とした国内製造部門と営業部門の積極的交流を開始しました。今般の経済的環境から日本は再び製造立国となるチャンスがありますが、人口減に伴って私たちの製造現場を支える外国籍のパートナーの方々からのサポートが、ますます重要になります。日本の味の素グループで働いている外国籍のスタッフの母国においても、生活者に直接製品をお届けする事業を展開し、親しんでいただいておりますので、今後、現地法人と連携し、日本や味の素グループに対するロイヤルティをさらに高める施策を推進いたします。このような活動を丁寧に進めていけば、組織の強化や仕事のやりがいにもつながり、27,000名強の人財の、意識改革につなげることができるはずで



フィリピンの最古の都市、カインタにて。海外での味の素グループに対するロイヤルティは高い。



北米でもセールスが好調な冷凍餃子。フードトラックによるプロモーションも好評。



「おいしさ設計技術®」はASEANやラテンアメリカの食文化に深く根付いた。

2 北米における冷凍食品事業の取り組み

味の素グループの2023年度業績は好調でした。業績を伸ばせた理由の一つに北米の味の素フーズ・ノースアメリカ社（以下AFNA）の冷凍食品事業が挙げられます。2014年に旧ウインザー社を買収してから約10年、AFNAが徹底して推し進めてきた構造改革が、ついに実を結びました。旧ウインザー社はもともと10拠点の工場がある別個の企業を買収し成立していたため、生産システムが拠点ごとに異なる上に、製品が多岐にわたっていました。AFNAでは、このバラバラだった

システムを丁寧に統合し、北米の冷凍食品市場に適合していたアジアンフードとメキシカンフードおよびアパタイザーへの製品群の再編を大幅に進めました。また、配送等のインフラストラクチャーの整備等も相まってTDC（Total Delivered Cost）マージンが大幅に改善され、昨年度の大きな業績伸長につながりました。北米の冷凍食品市場におけるアジアンフードビジネスは巨大な成長余地があり、今後のさらなる発展を見込むことができます。

3 ASEANやラテンアメリカでの「おいしさ設計技術®」の推進

ASEANやラテンアメリカで味の素グループが現在の地位を築けたのは、味の素グループならではの「おいしさ設計技術®」を活かした調味料という形で、その国の食文化に深く根付いていったことが大きな理由です。それぞれの国々の場合、人口ボーナスを享受できるステージで進出できたことが追い風になったと考えていますが、これらの国々でも都市化が進んでおり、生活スタイルが変化し、家庭で料理をする頻度が減りつつあります。一見すると味の素グループにとってのリスクと捉

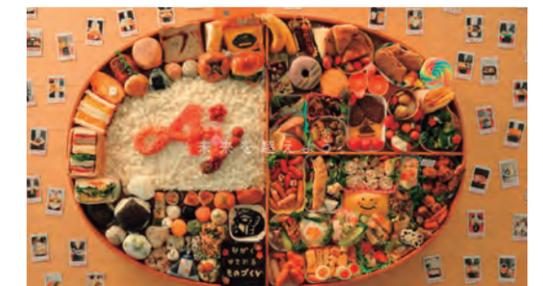
えられがちですが、見方を変えると、新たに冷凍食品や加工食品の市場が拡大してきている、ということでもあるのです。ASEANやラテンアメリカの国々の食文化は、すでに長年の調味料事業を通じて知見、データを蓄積しており、投入すべき製品の選択もおいしさの調整も可能です。これに加えて日本、北米、ヨーロッパの市場で培った冷凍食品事業での経験が活き、味の素ブランドへの信頼をさらに確固たるものにしていけると考えています。

4 日本の食品事業の再成長に向けた“オーケストレーション”

日本国内市場に目を向けると、3つの課題が存在しています。まず人口減少問題。これは国家的な課題ですが、食品事業にとっても切実な課題です。味の素グループの食品事業では、すでになりの数の外国籍のメンバー、主にASEANやラテンアメリカ出身者の方々が従業員として働いています。彼らは大切な従業員であると同時に、日本に暮らす生活者でもあります。味の素グループの従業員として働き続けることのできる環境を整えるのはもちろん、日本の生活者としてストレスなく食生活を送れるような製品を提供することも当社グループとしてできることだと考えています。ASEANやラテンアメリカで食品事業を展開する当社グループにとって、これも一つの“オーケストレーション”だと考えています。

二つ目はeコマース等デジタル化への対応があります。こちらは2023年に新設したマーケティングデザインセンターに機能を集約する形で対応を始めていますが、ここにも同センターを軸にした“オーケストレーション”が生まれています。そしてもう一つの課題は、味の素グループの顧客である大手小売業や外食産業の海外進出に対する伴走の可能性です。味の素グループにはすでに海外への食品事業展開に関する多くの知見が蓄積され

ており、顧客企業の海外進出をお手伝いすることができるのではないかと考えています。そのためにも、日本国内の食品事業と顧客企業の進出先にある味の素グループの海外法人との“オーケストレーション”を早急に進めています。これらの様々な“オーケストレーション”が実を結んだ先には、2030ロードマップでは予見できなかったような新たなF&W事業が立ち現れると考えています。



様々な“オーケストレーション”が実を結んだ先には予見できなかったような事業が立ち現れると考える。

バイオ&ファインケミカル 事業本部の現在地と、その課題

「イノベーションの加速」、「価値の共創の実現」、「働きがい改革」。
3つを活動方針をバイオ&ファインケミカル事業本部長の前田純男はこう掲げる。
Forge Biologics社の買収等でスケールアップは確かなものとなっています。

前田純男

執行役常務
バイオ&ファインケミカル事業本部長



カーリングチームの口コソラーレはアミノバイタル®だけでなくグリナ®や
Jino®も愛用いただいています

1 | 事業本部や部門間の垣根を越えて

味の素グループでは組織の再編を行い、バイオ&ファインケミカル事業本部(旧アミノサイエンス事業本部)が担当していたeコマースやD2Cの販売機能は食品事業本部のマーケティングデザインセンターへ移管・統合しました。また、スポーツニュートリション部はスポーツ&ヘルスニュートリション部として、スポーツサプリメントの「アミノバイタル®」に加え、「グリナ®」等のヘルスサプリメント領域を統合し、シナジーを加速していきます。「アミノバイタル®」は運動におけるアミノ酸のはたらきの理解浸透により大きく伸長しています。今後は運動とアミノ酸の関係だけでなく、休息や食事からの栄養等、アミノサイエンス®を

軸に総合的に戦略を再構築します。また、肌の健康分野では美容ウェルネスチームを新設し、JINO®の強化をマーケティングデザインセンターと連携します。B2Bでは化成品部が販売する化粧品原料でも近年健康価値、環境価値製品が成長しています。アミノ酸による健康で美しい肌に一層貢献するために、部門の垣根を越えた連携を推進していきます。そしてバイオ&ファインケミカル事業本部としては、「イノベーションの加速」「価値の共創の実現」「働きがい改革」という3つを活動方針の柱として掲げ、この1年で部門内外の対話や議論を通じて、更に風通しのいい組織に進化していると感じています。

2 | イノベーションの加速

ヘルスケア部門の2023年度最大のトピックはForge Biologics社(以下、フォージ社)の子会社化です。フォージ社は以前より買収の対象に上がっていた遺伝子治療薬CDMOで、希少疾患のための遺伝子治療薬を開発・製造しています。アデ

ノ随伴ウイルスに代表されるフォージ社の技術とアミノサイエンス®を活用した先進培地技術等を融合させることで、希少疾患に対する遺伝子治療薬開発・製造に貢献する強固なプラットフォームを構築していきます。フォージ社の買収により、



フォージ社が味の素グループに加わり、タウンホールミーティングを実施

味の素社のCDMO事業の成長は大幅なスピードアップを果たすことができるようになりました。遺伝子治療だけでなく、バイオとファインケミカルの技術要素を組み合わせることで実現した、抗体薬物複合体 (AJICAP®)、オリゴ核酸 (AJIPHASE®)、

再生医療への貢献 (Stemfit®) はじめ多くのイノベーションが進展しており、アミノサイエンス®によるヘルスケア分野での成長・スケールアップが確かなものになってきています。

3 「価値の共創の実現」～顧客資産の活用

当社は従来のB2Bビジネスで築き上げてきた世界中のトップレベルのパートナー企業から情報がいち早く得られる強みを活かし、パートナーの皆様との様々なシナジーを実現しています。

例えば、当社の開発した牛用のリジン製剤「Aji Pro®-L」は2011年の発売以来、乳量増による経済価値に加えて牛の健康状態を改善する製品として好評をいただけてきましたが、近年の研究で更に環境価値も高いことがわかってきました。Aji Pro®-Lの添加によって飼料のアミノ酸バランスを改善することにより温室効果ガスのメタンや一酸化二窒素の排出の削減、また飼料中の大豆かすの削減ができ、これをCO₂に換算すると、牛一頭当たりの削減量は年間約1tとなることになってきております。この事業により将来は全世界で年間100万tレベルでの削減も可能となると考えています。

地球規模の課題となっている環境問題は酪農・畜産業界においても深刻で、AjiPro®-Lによる温室効果ガス排出削減効果は国内外から大きな注目

を集めました。国内においては明治グループ様との協業が成立、酪農におけるアミノ酸を活用したプロジェクトとして、政府が認証する「J-クレジット制度」の第1号となりました。更に日本最大の畜産県である鹿児島県を上げてオール鹿児島として当社と連携協定を締結する等、多くの方の賛同を得て日本全体の酪農・畜産への取り組みに進化しています。現在では、本取り組みはグローバルな乳製品のプレーヤーからも大きな関心を得ています。アミノサイエンス®に基づいた「イノベーションの加速」が「価値の共創」を呼んだ事例と言えるでしょう。

他の例としては電子材料分野でも引き続き顧客との価値の共創が力強く進展しています。現在世界中のサーバー、データセンターや高機能PCのほとんどに味の素ビルドアップフィルム®が使われていることにより、世界中のハイパフォーマンス・コンピューティング企業と、最先端の課題に関して日々議論することができ、それを高速開発につなげていることが、当社の無形資産です。



AjiPro®-Lによって酪農・畜産の温室効果ガス削減が可能に

4 挑戦を続けることで、よりスマートな働き方にもトライ

このように、味の素グループの事業部門のクロスオーバーや社外の有力プレーヤーとの価値の共創には多くの可能性があります。顧客資産の活用に加え、技術資産の充実にも取り組んでいきます。そのためにもこれまで培ってきたアミノサイエンス®をさらに磨き、社員の柔軟な発想力を活かすべくDE&Iやスマートな働きかたの改革も加速させていく必要があると考えています。

そしてバイオ&ファインケミカル事業本部では、生産現場への積極的な新規採用増等、無形資産、有形資産への投資を強化しています。今後の市場拡大に向けて必要不可欠な投資と言えます。ただ

フォージ社の買収もあり、2024年は先行投資の状態にあることもまた事実です。生産部門に限らず、各々の部門で、更なる生産性の向上を目指します。全ての現場で、オープンな対話を一層促進し、事業においては挑戦しないことがリスクであるという共通認識の下、よりスマートで成果につながる働き方に向け、日々取り組んでいきます。残念ながら成功にはつながらないケースも含め、全ての挑戦には意味があり学びがあると考え、アミノサイエンス®の力で新しい価値を生み出していくことに、とてもワクワクしています。



新型コロナウイルスの困難を乗り越えた上海アミノ酸メンバーと

アミノサイエンス®で価値を共創する 4つの成長領域

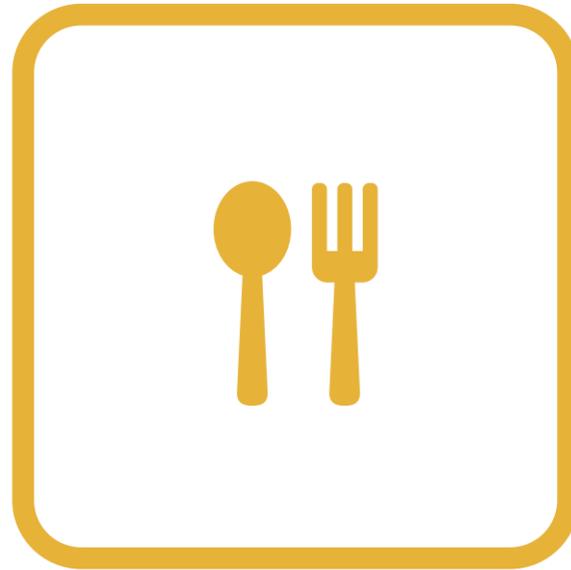
アミノサイエンス®は、味の素グループ独自の強み・競争力の源泉です。
ヘルスケア、フード&ウェルネス、ICT、グリーンの4つの成長領域で、
より大きな社会価値と経済価値を共創していくことができます。



ヘルスケア

治療や予防の進化と、
健康寿命の延伸への貢献。

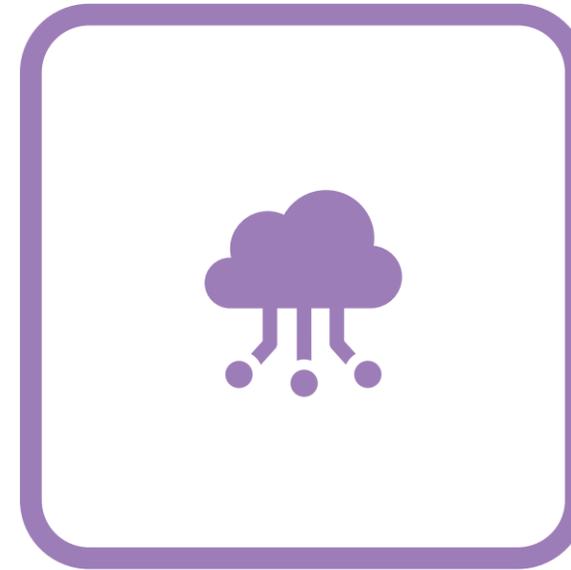
アミノサイエンス®によって
人のカラダを深く理解し、
新たに遺伝子治療薬CDMOの
フォージ社も傘下に加わり
先端医療モダリティーへの
ソリューション提供から
健康寿命の延伸まで、幅広く貢献します。



フード&ウェルネス

食を通じたWell-beingと
自己実現への貢献。

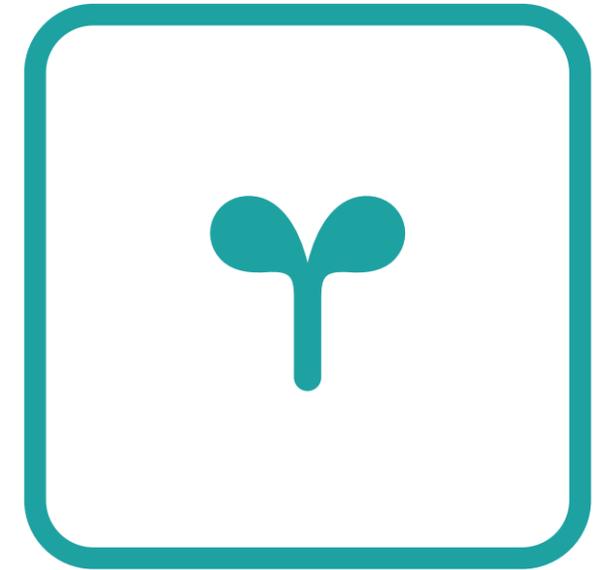
アミノサイエンス®を活かした
新たなビジネスモデルと
オーケストレーションで進化する
既存のビジネスモデルを融合。
生活者一人ひとりの視点と共感しながら
暮らしの中でWell-beingに貢献します。



ICT

半導体の進化と、
スマート社会への貢献。

アミノサイエンス®を駆使して
より高速で環境負荷の低い半導体の進化や、
AIや自動運転、光電融合等、
スマート社会の実現に貢献していきます。



グリーン

サステナブルな環境課題から
未来を見据えた社会や地球に貢献。

アミノサイエンス®によって
環境負荷を低減する等、
喫緊の環境課題にアプローチし、
ポジティブインパクトの創出を目指し、
サステナブルな食の提供や
バイオサイクルの実現に貢献します。

CIO MESSAGE

アミノサイエンス®によって融合し、
アミノサイエンス®を活かして目指す、
成長4領域

味の素グループはアミノサイエンス®を活かし、イノベーションで未来社会に貢献できるユニークな企業です。アミノサイエンス®によって、100年を超えて創り出し、育ててきた事業を提供価値視点で分類した4つの成長領域についてCIO白神が答えます。

白神 浩

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

聞き手：ASVレポート編集チーム



Q1

背景・意義とは？

成長4領域の

味の素グループは、“生物の基本構成要素”であるアミノ酸に関わる技術力およびそれを事業化・商品化する力、即ちアミノサイエンス®を活かし、イノベーションで未来社会に貢献することのできるユニークな企業です。その思いを込めて2030年に向けた志（パーパス）を定めています。ポイントは、①対象を“人”に加えて“社会”や“地球”まで広げたイノベーションを目指すこと、②“味の素グループならではの強み”であるアミノサイエンス®を成長の基軸とすること、そして③事業ポートフォリオを現在の事業群からビジネスモデル変革（BMX）を梃にして、目指す人・社会・地球に提供する価値を示す成長4領域に向けて変革していくことです。

Q2

それはどのように設定し、
イノベーションを
推進しているのですか？

イノベーションは異分野の融合で起こります。アミノサイエンス®によって100年を超えて育ててきた事業を、今一度、アミノサイエンス®によって融合し、新たなイノベーションを起こしていきます。このイノベーションをどの分野で起こしていくかを、目指す提供価値視点で分類したものが、ヘルスケア、フード&ウェルネス（F&W）、ICT、グリーンの4つの成長領域なのです。

4領域を設定する過程では、まず2050年を意識して、アミノサイエンス®を活かして目指す姿をPicture of the Future（PoF）として描きました。同時に持続的かつ飛躍的な成長に向けて、事業ポートフォリオを見直し、全社で事業モデル変革（BMX）の取り組みを始めました。成長4領域に向けた取り組みでは、アミノサイエンス®によるイノベーションを中長期の成長戦略と整合させることにより、飛躍的な成長を目指しています。

Q3

F&W領域での
取り組みとは？

うま味調味料「味の素®」の発酵生産技術や、おいしさ設計技術®を基盤とした世界の食文化に合わせた調味料や食品、酵素等を提供する、グループの中核事業である食品系事業を、アミノサイエンス®によってより付加価値を高めた製品展開や、DXを活用したよりカスタム化したサービス提供等で事業拡大につなげています。例えば、マーケティングデザインセンターでは、マーケティングの高度化や生活者インサイトを捉え、D2Cチャネル向けの様々な新製品開発や事業部の新領域の新製品開発のバックアップを展開しています。健康・栄養価値やWell-beingにつながる価値を持つ製品・サービスやD2Cを活用したFaaS（Food as a Service）型の事業の取り組みも始めました。「食と健康」のサポートをプラットフォーム化し「健幸」向上に貢献する事業の例が「あえて、®」です。デジタルで生活者インサイトを捉え、おいしくて栄養バランスの良い食生活を手“間”抜きで！がコンセプトの宅配冷凍弁当事業を短期間でローンチしました。



Q4

グリーン領域での 取り組みとは？

グリーン領域は、Food & Agri分野においてGHG削減へのポジティブインパクトの創出とサステナブルな食提供に貢献する領域で、主にグリーンフード事業とアグリ事業を推進しています。グリーンフード事業はサステナブルで新しい食スタイルを世界に提供することを目指し、先端バイオ・ファイン技術による代替たんぱく質等の素材開発力と、おいしさ設計技術[®]によるアプリケーション開発力を融合した製品提供に取り組んでいます。2023年5月にフィンランドのスタートアップSolar Foodsと戦略的アライアンスを締結しました。同社が開発した二酸化炭素を栄養源とした微生物たんぱく質「Solein[®]」を活用し、おいしくてヘルシーな食品をシンガポールを起点に展開し、日常生活を通じて環境に貢献できる新しい食のライフスタイルを提案していきます。

また、アグリ事業では、例えば牛用のアミノ酸製剤AjiPro[®]-Lは、牛にとって最も不足しやすい必須アミノ酸であるリジン[®]を第一胃での分解を抑えながら腸まで届けます。これにより、乳量の向上と同時に乳牛のゲップ、糞尿由来のGHG削減につながり、持続可能な酪農業の実現に貢献します。明治乳業等の乳業メーカーや鹿児島県等の自治体とのエコシステムを通じた新事業モデルの構築を進めています。

Q5

ヘルスケア領域や ICT領域の 取り組みとは？

ヘルスケア領域では、モダリティの変化を先取りしてアミノサイエンス[®]を進化させるBMXに取り組んでいます。医薬品の開発・製造に貢献するCDMOサービスではAJIPHA SE[®]やAJICAP[®]の展開をスピードアップし、再生医療用培地StemFit[®]もグローバルに拡大しています。また、2023年12月にForge Biologics社を買収しました。アミノサイエンス[®]とフォージ社の独自技術を融合して遺伝子治療CDMOとしてのポジションを確立し、高い成長を目指すと共に、細胞治療への展開も進めます。

ICT領域では、半導体基板のデファクトスタンダードである絶縁フィルムABF[®]を進化させ続け、さらにAIや自動運転、光電融合等、イノベーションの機会をいち早く捉え事業を持続的に拡大し、スマート社会の実現に貢献します。2023年にはプリント基板製造における水・資源・エネルギー・CO₂排出を大幅に削減する革新的な技術を持つエレファンテック株式会社への出資を行いました。

Q6

4つの成長領域に向けて、 持続的な成長を 実現していくための かぎをどう捉え、 どのような取り組みを されていますか？

志（パーパス）やASVに共感し、アミノサイエンス[®]等の“グループならではの”強みを活かしてイノベーション創造に挑戦する人財と組織を強化していくこと。その上で成長4領域の各市場で求められる社会価値を創出し続けていくことが、飛躍的成長を実現する鍵になります。そのためには人財への投資と組織風土づくりが重要です。

イノベーションで重要な異分野の融合を高めるために、これまで以上にDE&Iを強化していきます。人財ポートフォリオを広げ、多様な強みを持つ人財の融合と新たな価値創造にチャレンジできる組織風土づくりに投資します。例えば、志と自己実現を振り返るマイパーパスの取り組みや、ASVアワード、アミノサイエンス[®]や成長4領域について社内外の理解・共感を広げるための動画を公開、A-Startersによる新事業アイデアに挑戦する場もつくっています。私自身も年間数十回、数百名の従業員の方々と直接対話を行い、毎年のエンゲージメントサーベイでも従業員の想いや組織風土を確認しています。

Q7

イノベーションの スピードアップで 強化していること

地球環境、社会や生活者の変化、市場に起こるイノベーションの進展にダイレクトにアクセスして、成長戦略やオープンイノベーション、社外とのパートナーリングに活かしていくためのインテリジェンス機能を強化しています。

市場の変化やイノベーションのスピードが速い時代、参入障壁の高い事業や、高付加価値な製品やサービスを展開するためには、市場に創出するイノベーションの芽をいち早く見つける必要があります。4領域ごとに“イノベーション戦略チーム”を組成し、グローバル市場・顧客・イノベーションにアクセスして、各領域の市場の変化をいち早く掴みエコシステムの構築やパートナーリング等をスピーディーに検討・判断しています。イノベーション戦略チームでは、事業、R&D、知財部門が一体となり、M&A/CVC等のメンバーも加わって、技術ロードマップや知財ランドスケープ、パートナーリングリスト等に基づいて成長戦略を策定し、飛躍的な成長に向けた取り組みをスピードアップして進めています。





ヘルスケア

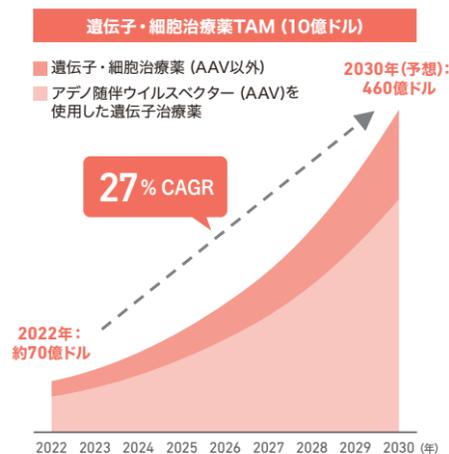
フォージ社の技術による 遺伝子治療薬CDMOの成長加速

ヘルスケア領域の事業モデルを進化させるため、味の素グループは2023年12月、米国の遺伝子治療薬CDMOであるForge Biologics社(以下フォージ社)を完全子会社化しました。高い技術開発力の融合で強固な先端医療分野のプラットフォーム構築を目指します。

遺伝子治療とは

味の素グループは中期ASV経営 2030ロードマップにおいて、アミノサイエンス®の強みを活かした4つの成長領域を掲げており、その1つがヘルスケア領域です。このヘルスケア領域では、アミノ酸および低分子医薬CDMO(製造受託および製造方法の開発受託・代行)といった既存事業の確実な成長に加え、核酸医薬・バイオ医薬品CDMOや再生医療・抗体用培地、メディカルフード等の事業による成長加速を見込んでいます。

さらなる中長期的な視点から、先端モダリティーの成長の布石として、遺伝子治療薬CDMOを次世代の戦略事業の1つとして位置付けています。遺伝子治療とは、病気の原因となる遺伝子異常を治療する医療技術です。既存



の治療法では、十分に治療することが難しい遺伝性の疾患の治療を主に対象としています。現在、全世界で希少疾患の患者数は約3億5,000万人。種類は約10,000あり、そのうち遺伝性の疾患は8割に達しています。また、患者のうち、子どもが占める割合は5割にも上ります。

こうした希少疾患の遺伝子治療の中でも、安全性の高いアデノ随伴ウイルス (AAV) を用いた治療法は、米国を中心に100件以上の臨床試験が行われており、すでに7つの新規医薬品が承認されています。今後、臨床試験数の増加とそれに伴う承認薬の増加によって、遺伝子治療薬CDMO市場は拡大が予想され、遺伝子治療領域の市場は、今後年間二ケタ以上の急成長が見込まれています。また、遺伝子治療薬製造バリューチェーン上の要所であるAAVベクター(細胞への運び屋)製造とプラスミドDNA製造には、高度な技術的ノウハウと専用の製造設備が必要となります。そのため、技術的差別化が可能な市場であり、需要が供給を上回る状況が当面続くことが見込まれます。こうした遺伝子治療分野でも私たちはユニークで強力なポジションの獲得を目指していきます。

Forge Biologics社とは

2020年に設立されたフォージ社は遺伝子治療薬の開発と製造を行う遺伝子治療CDMO。バリューチェーン上の2つの要所であるAAVベクター製造とプラスミドDNAの製造能力を持ち、経験豊富な専門人材も擁する。自社遺伝子治療薬の臨床向けGMP製造を通じたレギュラトリー対応実績ほか、自社パイプラインを含む数十の顧客プログラムを有し豊富な実績を持つ。従業員数は約350名。

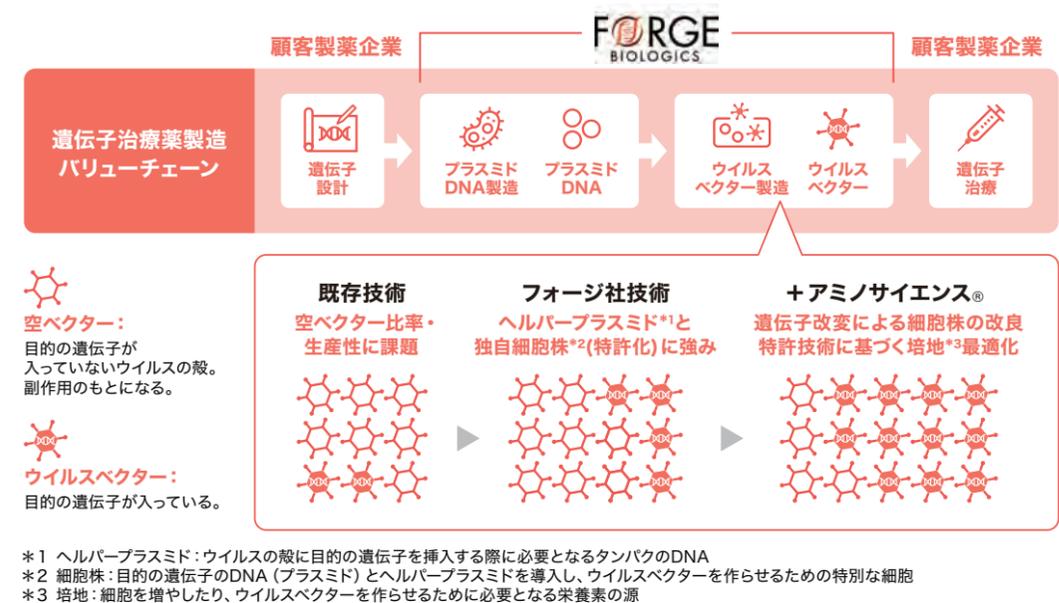


アミノサイエンス®の進化による強固なプラットフォームの構築のためのM&A

アミノサイエンス®の強みを活かしたヘルスケア領域の事業モデルを進化させるため、味の素グループは2023年12月、米国の遺伝子治療薬CDMOであるフォージ社を完全子会社化しました。私たちは現在、M&Aによるスピードアップ×スケールアップを積極的に活用しながら投資を進めており、味の素グループならではのユニークな事業ポートフォリオの実現を加速しています。

フォージ社は、遺伝子治療薬製造バリューチェーン上の2つの要所であるAAV製造とプラスミドDNAの製造能力を有する遺伝子治療薬CDMOであり、高純度・高収

率のAAVベクター生産の技術も有しています。すでに多数のバイオテック企業の臨床試験向けにGMP(医薬品の製造管理および品質管理の基準)生産を行い、製造実績を確実に積み上げることで、ここ数年で急成長・急拡大を遂げており、今後も継続的に成長する見込みです。また、同社は希少疾患の中でも患者数の多い疾患に対応し商業生産が可能な世界最大規模の製造設備を有しており、既存の設備に加え、今後も更なる事業拡大に対応できるように、同社施設内に拡張可能なスペースも有しています。



PMIの順調な進捗と独自技術による優位性の確立

このように味の素グループは急成長する遺伝子治療薬市場に対し、遺伝子治療領域の要所となるアセットを持つフォージ社の強みを活かし、ヘルスケア領域の拡大につなげていきたいと考えています。今回の買収によって、味の素グループのアミノサイエンス®とフォージ社の技術開発力を融合することで、希少疾患で困難を抱える人々に新たな治療法の道を開き、パーパスである人・社会・地球のWell-beingに貢献していきます。また、遺伝子治療薬製造におけるサプライチェーンの最適化や、特許技術に基づく最適化培地の開発・提供による生産性や品質

の向上、さらに、フォージ社の遺伝子治療薬製造ノウハウの展開による細胞治療領域への参入等、アミノサイエンス®の進化により強固な先端医療分野のプラットフォーム構築を目指します。そして、独自技術を活用した受託ビジネスを拡充し、事業のさらなる高付加価値化を推進していきます。これにより、2030ロードマップの早期実現を目指し、さらに2050年を見据えて、これまで培った技術・顧客を基盤として、次世代の事業領域に進出することで、付加価値の高い事業モデルへの転換を進め、ヘルスケア領域の成長加速と高収益化を推進します。



フード&ウェルネス

新たな価値創出とコミュニケーション革新に挑戦する マーケティングデザインセンター

味の素グループは、新たな価値創出とコミュニケーション革新に挑戦しています。マーケティングモデルを高度化し、世の中のビッグデータからお客様のインサイトを解析、製品開発やコミュニケーション戦略につなげていきます。

マーケティングの高度化

2023年4月に味の素グループ内に設立されたマーケティングデザインセンター（MDC）は新たな価値創出とコミュニケーション革新に挑戦しています。MDCには「マーケティング開発部」と「コミュニケーションデザイン部」の2つの部門があり、マーケティング開発部では、味の素グループ流のマーケティングモデルを高度化し、世の中のビッグデータからお客様のインサイトを解析、製品開発やコミュニケーション戦略につなげていきます。コミュニケーションデザイン部では、これまで散在していた对生活者向けコミュニケーション部門を一元化するとともに、戦略PR部門を新設。PESO（Paid Media、Earned Media、Shared Media、Owned Media）モデルを推進し、お客様との接触ポイントを一元的に設計し、ワンストップで実施していきます。また、2024年4月からD2C（Direct to Consumer）事業部を新設したことで、MDCはサービスセンターだけでなく、プロフィットセンターとしての機能を持つ組織となっています。

MDCでは、事業部の製品開発を高度化するための支援を革新し、製品開発の初期段階からマーケティングのプロフェッショナルが伴走する事業部パートナー制を新たに構築しています。すでにその成果として「Cook Do®」PREMIUM 極 麻辣麻婆豆腐用等のヒット商品が生まれています。コミュニケーション戦略も進化しており、これまで注目度の低かったオイスターソースについて製品のリポジショニングと品質改善を行うと同時に、PESOモデルを活用。地方紙での「レタス保存用新聞」という広告を起点に、新聞でレタスを包むと長く保存できることのTVニュースでの取り上げやSNS拡散を誘発。タイミングを合わせTVCMも展開し、トップシェアを獲得するという高度な手法で成果を生んでいます。

お客様を深く、詳しく知る

もともと味の素株の広告部は1918年に設立され、Paid Mediaについて多くの知見やノウハウを蓄積しています。事実、メディアからは三大ナショナルクライアントの一つに数えられる地位を築いています。一方、立ち遅れていたShared Mediaでは、戦略PR部門を立ち上げ



フードロスラ
味の素グループとしてのフードロス問題への取り組みを山崎貴監督と映像化。「フードロスラ」はフードロスの悲しみを背負った怪獣を撃退することでフードロスから地球を救うというストーリー。

たことで、インフルエンサーマーケティングを強化。2024年3月にはインフルエンサー向けに新製品説明会を実施。約200名が集まり、その延べフォロワー数は約5500万人にも上りました。こうしてリアルに生活者やインフルエンサーとつながることで、新製品の提供価値発信を共創していきます。

生活者向けのコミュニケーションの一元化

個別商品の広告・PRだけでなく、商品カテゴリーを横断しながら社会課題の解決に向けたコミュニケーションを多くのメディアと連動し、複合的に推進しています。映像制作では、日本におけるVFXの第一人者である山崎貴監督を起用し、フードロスという社会課題に対し、その量を「フードロスラ」という怪獣にしてユニークに表現。怪獣に立ち向かう人類が当社商品をうまく使い、解決につなげるストーリーを様々なメディアを使って展開。また、モバイル端末によって対面コミュニケーションを阻害する「ファビング」という新たなグローバルな社会課題に対しても、解消するためのコミュニケーションを行っています。さらに、2024年からは、これまでの各地のメディア様とのコネクションを活かし、新たに食コンテンツを共同で創出する地方活性化につなげる活動を始めます。グローバルでは、マーケターの教育、マーケティング投資の効果を高める効率化に取り組んでいます。

これまでマーケティング投資は各国の現地法人ごとの戦略に任せていましたが、MDCが本社の解析手法をグローバルでも展開させ、マーケティング投資の効果向上と効率化、各国のベストプラクティスの共有化を進めています。具体的にはマーケティング・ミックス・モデリング



(MMM) を用いて海外11ブランドの重回帰分析を行い、広告の費用対効果の改善を実施。すでにインドネシアなどで成果を上げています（国内は13ブランドで活用中）。

PESOモデルに戦略PRを組み込み コミュニケーション戦略を革新

MDCでは、これまでのデジタル戦略を見直し、インフルエンサーマーケティングのようなより効果的な手法を取り入れ、戦略PRを組み込むことでPESOモデルを推進し、マーケティング戦略の高度化を図ります。新設したD2C事業部でも新たな領域にチャレンジしていき、D2Cでは基礎調味料から加工食品、健康食品、化粧品まで当社の商品をワンストップで展開できることを大きな機会ととらえています。それをフル活用すべく当社の顧客基盤をベースに、お客様の嗜好に合わせリコメンドできるようなシステムを構築していきます。また、たとえ成果が出ない取り組みでも、フルスイングしてチャレンジした社員に「Swing the Bat賞」を半期に1回授与。エールを送るとともに、リスクを恐れずチャレンジを続ける組織文化を醸成していきます。



フード&ウェルネス

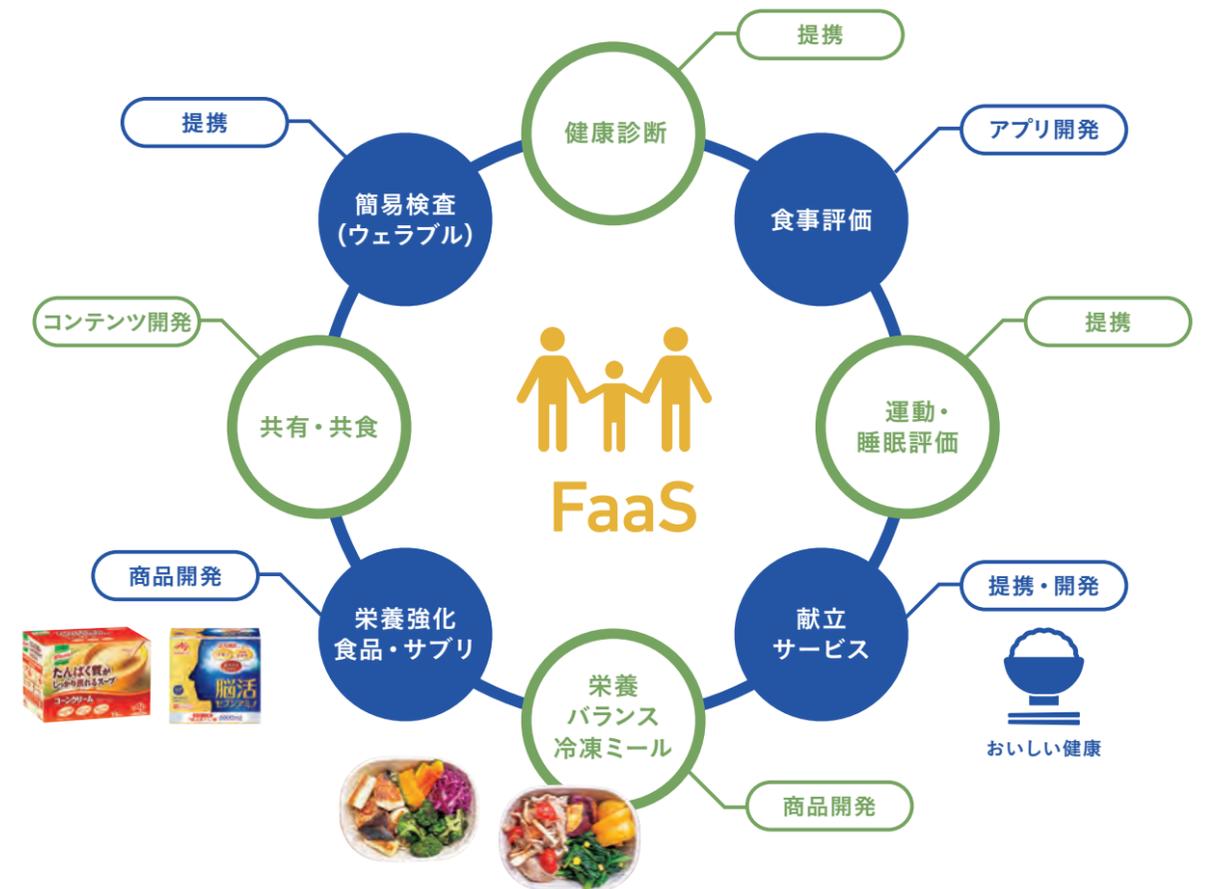
食と健康のソリューションサービス

フード&ウェルネス戦略はラージマスに向けた「もの」を提供する従来型からスモールマス対象に「コト」を提供するモデルへとシフトし、展開しています。食と健康を総合的に支えるFaaS構想の最初の一手、冷凍宅配ミール事業が始まりました。

バランス栄養を提供する冷凍ミール「あえて、®」の設計価値

日本人の平均寿命は緩やかに延びていますが、ただ長生きするのではなく、いかに健康な状態を長く保つかということが重要です。日々の食事が生活習慣病を予防し、健康寿命を延ばす鍵であることは疑いようもありません。これまでも減塩タイプ製品やたんぱく質強化製品等を提供してきましたが、これからは一食トータルでの栄養バランスと満足感を満たす「設計価値」も求められてきます。また、高血圧や肥満等の健康課題を抱えている人たちのニーズに対応するには、ラージマスを対象に販売するのではなく、本当にニーズを持っているスモールマスと接点を持ち、効率よく届けていくことが肝心です。その第一弾として2024年1月31日から冷凍宅配弁当「あえて、®」をD2Cで発売しました。

「あえて、®」はご飯もおかずも入っている一食完結のミールです。ANPS（味の素栄養プロファイリングシステム）を活用し、たんぱく質や野菜、食塩の含有量に配慮した栄養バランスの良い食事が開発されています。さらに味の素グループが誇る「おいしさ設計技術®」が活かされ、画期的なおいしさを実現しました。バラエティに富んだ混ぜご飯をおかずを組み合わせた24種のラインアップで、発売6ヶ月が経過し、当初の売上計画を上回るスタートとなりました。D2Cを活かしてお客様とダイレクトにコミュニケーションをとることで朝食用ミールへの応用や、さらにお客様の嗜好にパーソナライズする等、スピーディーにサービスを進化させていきたいと考えております。



FaaS構想に基づいたプラットフォームの構築

左ページで紹介した「あえて、®」は、FaaS構想の重要な最初の一手です。FaaSとはFood as a Serviceの略、減塩や低カロリー、たんぱく質強化食品等を単品で提供するだけでなく、食事全体の栄養バランスにコミットし、さらには健康診断データも組み合わせる食と健康のソリューションサービスを提供し、事業化していくという戦略です。生活習慣病患者やその予備軍、忙しくて自分の健康管理に時間が取れない子育て世代や働き盛りの人たちは、健康診断で数値異常が出て、どのように生活を改善すれば良いのか悩まれていると思います。そんな方々には、味の素グループが開発したアルゴリズムによる食生活の診断を通してバランスの良い食生活とのギャップを認識し、健康ニーズや嗜好に合わせた献立を提供するレシピサイトを活用していただきます。また料理をする時間のない時には冷凍ミール「あえて、®」を購入いただき、

それでも足りない分はスープやサプリ等補助食品を組み合わせることで個人の健康ニーズに合わせた栄養を補充いただけます。そして体重や血糖値、アミノインデックス®等の測定によってその効果を検証し、食事と健康状態に関するデータを蓄積していくことを目指しています。

こうした一連のサービスを、スポーツジムや生命保険会社等の健康に関連した企業と提携することで、健康ニーズを持つ生活者に直接にアプローチしていきます。実際に社内での実証実験を行っており、数社でのトライアルを始めていこうとしています。メタボ・高血圧・フレイルの関連市場はますます成長していき、収益化にも大きな期待が寄せられます。将来的には外食産業の自動調理と結び付け、より個人の健康状態や嗜好に合わせたパーソナライズ・メニューの提供が可能になる等、パートナー企業と共創した様々なビジネス展開が考えられます。



ICT

ABFを軸とした成長戦略

世界で圧倒的なシェアを占める「味の素ビルドアップフィルム® (ABF)」。

ユーザーが求める技術をアップデートし、業界に不可欠なエコシステムとして、多様なニーズに対応していくことで、優位性の維持につとめていきます。

進化するABF

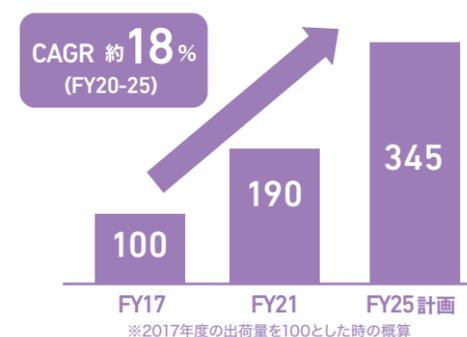
半導体業界の実質的なデファクトスタンダードとして高成長を続ける「味の素ビルドアップフィルム® (ABF)」。

味の素グループが手掛けるABFは、高性能半導体に必要不可欠な絶縁材であり、現在は世界で圧倒的なシェアを占めるに至っています。そのコアテクノロジーはアミノサイエンス®の一つであり、それまでインクだった絶縁材をフィルム化することで、現在の地位を獲得することに成功しました。

味の素グループの強みは、バリューチェーン上のキープレイヤーとの共創エコシステムと、高速開発システムです。共創エコシステムにより、次世代の半導体パッケージに求められる特性を予測することができ、さらに当社グループならではの高分子化学に関するノウハウや分子設計能力を活かした配合処方技術により、高速開発が可能になっています。新たなABFを開発し続けること、つまりABFを進化させ続けることで、微細配線化や高速通信の実現など半導体パッケージの進化に貢献してきています。AIや自動運転をはじめ、今やICTインフラを支え

る半導体はますます進化し、注目を集めています。味の素グループでは、スマート社会の進化に貢献していくという大きな目標のもと、ABFの進化に取り組んでいます。これからも研究開発とともにユーザーが求める技術をアップデートし、業界に不可欠なエコシステムとしてニーズに対応していくことで、ABFはこれからも業界の中で優位性を維持できると考えています。

味の素ビルドアップフィルム® 出荷数量推移



高度化・複雑化するハイパフォーマンスコンピューティング

現在、パソコン向けに加え、サーバー、ディープラーニング、生成AI向けHPC (ハイパフォーマンスコンピューティング) の拡大によって、ABFの需要拡大が見込まれています。こうしたHPC (サーバー向け、生成AI向け、DL向けの半導体チップ) 用途は、多層化と大型化が進むことが予想されるため、今後もABF需要を強く牽引する

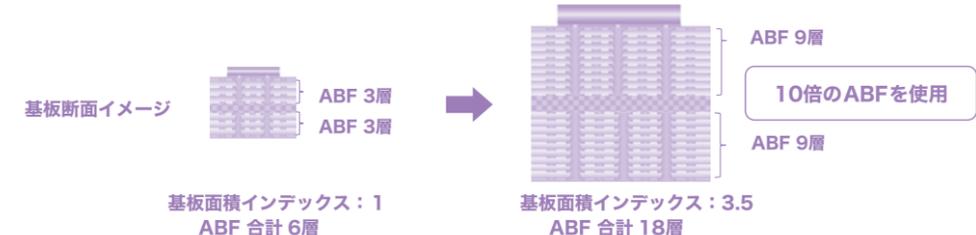
ことが予測されております。

また光電融合パッケージ向けの材料の開発も進めています。今後のデータ通信量増加による消費電力の増加という課題を解決することに貢献し、スマート社会の実現につなげます。

パッケージの進化と新しい事業の開発加速の両立

一方、2030年に向けては、データセンター、ネットワーク、AI向けの先端半導体のパッケージの大きな成長が見込まれておりますが、ABFの周辺領域に当社グループの技術を拡大させることを目指しております。その取り組みの中で、磁性材料、封止材、ABF-RCC (樹脂付き銅箔) の開発を行っています。また、2030年以降の世界

における価値提供に向け、バイオエレクトロニクス等ICT領域の新たな動向についても、外部と連携し、リサーチを行っています。私たちはお客様の製品や社会に不可欠なサービスや製品に欠かすことのできない材料を提供し、イノベーションプロバイダーとしての地位を確立していきたいと考えています。





グリーン

サステナブルな次世代フードシステムの構築

味の素グループは強みであるアミノサイエンス®を活かし、多様化する生活者の好みや価値観に合わせた新しい食のライフスタイルの実現を目指し、地球との共生、おいしさ、健康栄養等サステナブルな食提供に貢献していきます。

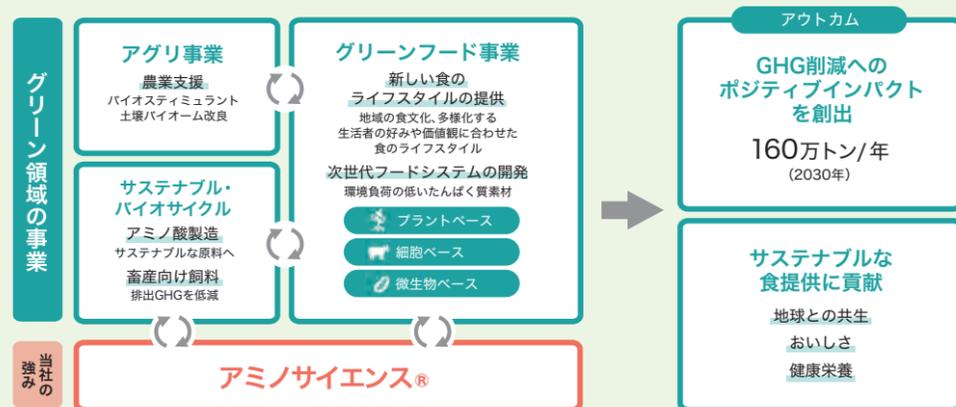


グリーンフードが目指す姿

味の素グループは強みであるアミノサイエンス®を活かし、グリーンフード事業、アグリ事業を推進し、地球環境の維持（GHGの削減等）、サステナブルな食提供に貢献していきたいと考えています。グリーンフード事業では地域の食文化、多様化する生活者の好みや価値観に合わせた新しい食のライフスタイルの実現を目指し、環境負荷に配慮したたんぱく質素材等、次世代フードシステムの開発を進め、地球との共生、おいしさ、健康栄養面等に優れたサステナブルな食提供に貢献していきます。アグリ事業ではバイオスティミュラントや土壌バイオーム改良を通じた農業支援を行ってまいります。さらにアミノ酸製造や畜産向け飼料のサステナブル・バイオサイクルを併せて、2030年に向けて自社削減を除くポジティブインパクトとしてGHG160万トン/年の削減を目指します。当社の強みであるバリューチェーンの要所で事業を展開し、食文化の継承、新しい食べ方、個人の嗜好・ライフスタイルに合わせた食の追求を通じて社会的価値、生活者価値を創出していきます。

グリーン領域が目指す姿

グリーンフード事業、アグリ事業を推進し、GHGの削減など地球環境の維持、サステナブルな食提供に貢献する



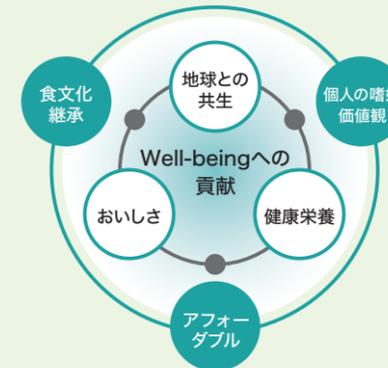
* 自社生産におけるGHG排出削減ではなく、新しいフードシステムに置き換えることにより生まれるGHG削減の効果

食分野でのサステナビリティの意識の拡大

食分野でのサステナビリティ意識は拡大しており、畜産・乳製品等の代替たんぱく食品市場の中長期的な成長拡大が見込まれています。プラントベース等新しいフードシステムの環境負荷は、畜産物の1/10～1/100程度低いとされています。ここ数年で、サステナブルな食品を選ぶ人の割合は世界中で増えており、今後、人口増加・食肉需要の増加と消費者意識の変化に伴い、2030年までに代替たんぱく食品の市場は重量ベースで2020年の約5倍の拡大が予測されています。

素材		従来 (牛肉)	プラントベース食品	培養肉	微生物たんぱく質
環境負荷	温室効果ガス排出量	100	11	2.4	0.5
	水使用量	100	13	21	0.2
	陸地使用量	100	4.0	5.1	0.5

おいしさ、健康、栄養、地球との共生をバランスさせてWell-beingに貢献

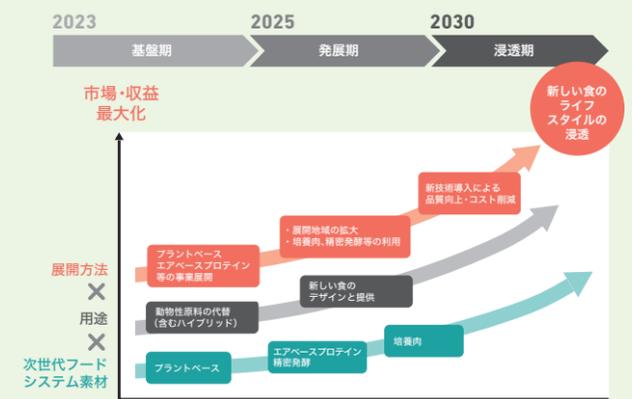


味の素グループではアミノサイエンス®を活用したユニークなB2Bソリューションを起点に、食品素材や農業資材から食品B2Cまで、グローバルな事業展開を図り、Well-beingにつながる多様な食のライフスタイルを提案していきます。プラントベース食品の市場動向は、クリーマーや菓子・デザート等のカテゴリーが堅調に成長する一方で、市場を牽引してきた肉やチーズカテゴリーでは成長が鈍化しているため、今後はおいしい製品をアフォーダブルな価格で提供できる企業のみが生き残ることができると考えています。顧客の本質的な課題に対し答えを出す統合ソリューション提案を通じ、プラントベース食品等の品質向上と社会課題解決に貢献していきます。

新しいフードシステムがつくろうとする世界

新しい食のライフスタイル浸透に向けたフードシステムとして、プラントベース、エアベースプロテイン等の環境に配慮した素材を活用した製品開発から着手します。また、精密発酵、培養肉等の利活用が広がる将来を視野に入れた技術・素材開発を進めます。2030年までに品質向上・コスト削減に資する技術を磨き込み、おいしくて買い求めやすい製品の展開につなげます。こうした製品のグローバル展開に向けた開発拠点としては、新しいフードシステムの許認可が進み、比較的高い生活者受容が見込まれるシンガポールを選択し、新製品の提供と発信を行ってまいります。「おいしさ設計技術®」と「先端バイオ・ファイン技術」を融合し、より付加価値の高い代替たんぱく食品向けのフードシステムを構築します。

新しい食のライフスタイル浸透に向けたロードマップ





グリーン

Savor Nature's Subtleties 生活をより豊かに彩るAtr.72™

新ブランド「Atr.72™(アトリエ・セブンツー)」は自然の恵みや美しさを日常の食シーンに取り入れ、地球環境にも配慮した製品を本ブランドのもとで展開することで、現代の生活者に自然を尊重する心を育む新しい食のライフスタイルを提案します。



「Atr.72™」のブランド戦略

私たちは、グリーンフードをヴィーガンやベジタリアンだけではなく一般生活者の方にも広げるために新たな戦略を検討しています。中でも、時間をかけて新食材の需要を掘り起こすための最適なチャネルの創造・探索や、新しい有望食材の持続的な獲得が課題です。また、一般生活者にとって「地球との共生」が直接的な購買動機になりづらい現実を踏まえ、暮らしの中で自然を尊重する心や大切な人への思いやりの心が育まれる提案ができれば素敵だと考えました。新ブランド「Atr.72™(アトリエ・セブンツー)」は、鳥や虫、植物、天候等の様子や季節の移り変わりを表現した「二十四節気七十二候」から着想。自然の恵みや美しさを食や暮らしに取り入れる細やかな提案を発信し続け、人びとの毎日をより豊かに彩っていきます。大切な人のため、未来の子どもたちのために、人と自然が素敵な関係を築けるよう、そんな願いを込めた新しいライフスタイルを提案します。

日本にはこまやかな季節の移り変わりを大切に
「七十二候」という考えがあります。

Atr.72™<アトリエ・セブンツー>は、
そんな変わりゆく自然の恵みや美しさを日常の食シーンに
取り入れることで、毎日をより豊かに彩るブランドです。

自然がもつ魅力に光を当て、
見て楽しい、食べておいしい、心弾む食体験を。
自然に優しい食材も、楽しく取り入れて。

大切な人のため、そして未来の子どもたちのために。
人と自然が素敵な関係を築けるように
食や暮らしの提案を続けていきます。

Savor nature's subtleties.



Flowering Mooncakeをシンガポールで期間限定販売



シンガポール等には、「中秋節」に美しい月を愛でながら家族の幸せを願って月餅を贈り合う文化があります。大切な人を想うとき、相手のことだけでなく、地球環境にまで心を配った贈り物は温かな人と人とのつながりを作り出します。私たちは「中秋節」が新ブランド「Atr.72™」のローンチにふさわしいタイミングだと考え、2024年8月～9月(中秋節)にシンガポール高島屋他でポップアップストアをオープンし、お客様の目を引く新しいタイプの月餅を販売するテストマーケティングを開始しました。

新しいタイプの月餅「Atr.72™ Flowering Mooncake」は秋の旬をイメージした4種(柚子、京都宇治抹茶、ラズベリー、ブラックカラント)のフレーバーの寒天ギモーヴをプラナカン柄の華やかなデコレーションクッキーでサンドしています。チョコレートのパリパリ、クッキーのサクサク、寒天ギモーヴのふわふわ、餡やクリームのとろとろ等、一品の中に複数のおいしさと食感を掛け合わせた、

食べ進めることが楽しくなるおいしさです。バターの一部をエアスペースプロテイン「Solein®」に置き換えクッキーの味わいにコクを付与。ギモーヴ作りに欠かせない動物性ゼラチンを使用せず寒天を使用、白砂糖を多用せずにミネラルやオリゴ糖を含むてんさい糖を使用、素材の甘みが引き立つよう沖縄産海塩をわずかに加える等、日本の有名パティシエにレシピ監修をお願いし、おいしさだけではなく、健康や地球環境にも配慮した工夫がなされています。

もう一つは「Atr.72™ Ice Cream Sandwich」と名付け、月餅同様プラナカン柄のカラーフルで華やかなデコレーションクッキーで、「Solein®」を使った餅入りバニラアイスクリームをサンドしています。メインターゲットは30～40代の子育て世代とその家族。サブターゲットは環境問題への関心が高く発信力もあるZ世代とし、SNS等を活用して共感を広げていきます。

「Solein®」とは



「Solein®」とはフィンランドのSolar Foods社が開発したCO₂を栄養源とした微生物たんぱく質です。私たちは2023年5月にSolar Foods社と戦略的提携で合意し、新工場完工後に「Solein®」を使用した商品開発を行いシンガポールで市場性検証を行うことをプレスリリースしました。新工場は2024年4月から生産開始、前述のとおり、「Atr.72™ Flowering Mooncake」に使用して市場性検証を開始しました。今後は、テスト結果をレビューし、他の製品カテゴリーへの使用も検討していきます。

豪UNSW Sydneyとの コンサルティング 契約を締結



味の素グループでは細胞性食品の社会実装に向けた技術課題の解決法を探索するため、オーストラリアのUNSW Sydneyと培養肉に関するコンサルティング契約を締結しました。具体的には、培養肉の技術的なブレークスルーを実現するための議論を進めるとともに、ビジョンが一致する業界/地域/世界のリーダーからなる中核的なネットワークを確立し、細胞性食品の社会実装に向けた持続可能なソリューションの開発を目指します。

INTANGIBLE ASSETS

無形資産

無形資産への重点的投資とその先にあるASVの実現。

当社の強みの源泉となる無形資産は、人財資産・技術資産・顧客資産・組織資産の4つです。これらの「見える化」を進めながら、4つの無形資産に重点的に投資をし、その強みをさらに磨き込んでいきます。

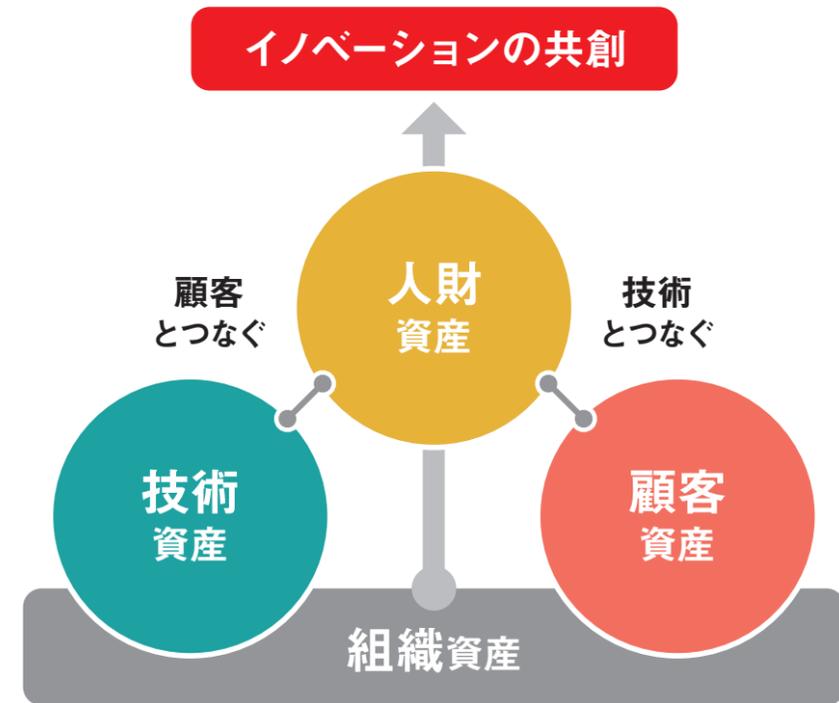
まず、無形資産の中で最も重要なのは人財資産です。志（パーパス）を実現する熱意あふれる人財や、顧客の課題と技術をマッチングさせてイノベーションを生み出す人財、世界各国の人や文化に密着する人財が味の素グループの強みです。今後も人・社会・地球のWell-beingに貢献するさらに多様な価値を創出できる人財を獲得し、育成していきます。

技術資産には、おいしさ設計技術®や先端バイオ・ファイン技術等の最先端技術、アミノ酸のはたらきを活かした独自素材、戦略的に開発し保有する知的財産等が挙げられます。

顧客資産ではB2CとB2Bの両事業を保有していること、多様な業種とエリアで事業を展開し、グローバルな顧客と関わっていることが強みです。世界の顧客の最先端の課題や将来の課題を把握し、顧客と共創して解決に取り組むことでアミノサイエンス®を磨き続けています。

最後に組織資産とは、組織全体としての強みです。人財一人ひとりの熱意を生み出す志（パーパス）、事業を通じて社会価値と経済価値を共創するASV経営、従業員が働く上での価値観・基本的考え方・姿勢である味の素グループWay（AGW）、そして、ステークホルダーからの支持により生まれる企業価値等が味の素グループの組織資産です。

「2030年のありたい姿」の実現には現地・現場で起こるイノベーションを「スピードアップ×スケールアップ」する必要があります。そのために、財務価値とのつながりを意識しながら無形資産への投資を強化。また、人財資産の強化がASVの実現にも関わると考え、従業員エンゲージメントスコアをモニタリングします。投資効果やASV実現プロセスの高まりを確認しながら、継続的に企業価値を向上させていきます。



	味の素グループの強み	今後の強化ポイント
技術資産	<ul style="list-style-type: none"> ● アミノサイエンス® 例：おいしさ設計技術®、先端バイオ・ファイン技術 ● 戦略的知財 	<ul style="list-style-type: none"> ● 次世代事業創造につながるイノベーションの強化 ● より個別のニーズに寄り添うためのデジタルケイパビリティ
人財資産	<ul style="list-style-type: none"> ● 技術と顧客資産をつなぎイノベーションを生み出す人財 ● 志の共有 ● 現地・現場への密着 	<ul style="list-style-type: none"> ● 領域にこだわらず多様な価値へ転換できる人財の獲得と育成 ● 非連続な成長も支える人財
顧客資産	<ul style="list-style-type: none"> ● 多様かつグローバルなステークホルダー ● B2CとB2Bの両輪モデル 	<ul style="list-style-type: none"> ● 他業種や行政との総合的なアプローチ（エコシステム構築） ● デジタルを通じて直接つながる生活者
組織資産	<ul style="list-style-type: none"> ● 志（パーパス） ● 「味の素グループWay」 ● ブランド ● 現地適合力 	<ul style="list-style-type: none"> ● ASV経営 ● イノベーションを創出する均一でない視点 ● 各エリアと本部機能を迅速につなぐ体制 ● 挑戦する風土 ● マーケティングの高度化

組織資産

志(パーパス)の醸成と共感、エンゲージメントの向上を図る。

ASV経営の推進やイノベーションの創出に不可欠な組織資産の強化。味の素グループでは、ASV成果創出のマネジメントサイクルを標準化し、志の醸成と共感、エンゲージメント向上に向けた取り組みを推進しています。

味の素グループにおける組織資産

味の素グループは、組織資産の強化がASV経営の推進やイノベーションの創出に不可欠であると考えています。これは競争優位性を維持・強化し、社会価値と経済価値を共創するASV経営の土壌となるものです。組織資産の中でも、特に重要視しているのが企業文化の醸成であり、経営メンバーによる議論を継続して重ねています。味の素

グループの大切にすべき企業文化としては、「人を大切にすること」「真面目さと丁寧さ」「チームワークの尊重」「結果へのコミットメント」等が挙げられます。一方、改善すべき課題として考えられるのは、組織内のサイロ化や変革のさらなるスピードアップ。この課題を解消し、変革を進める企業文化の醸成に努めています。

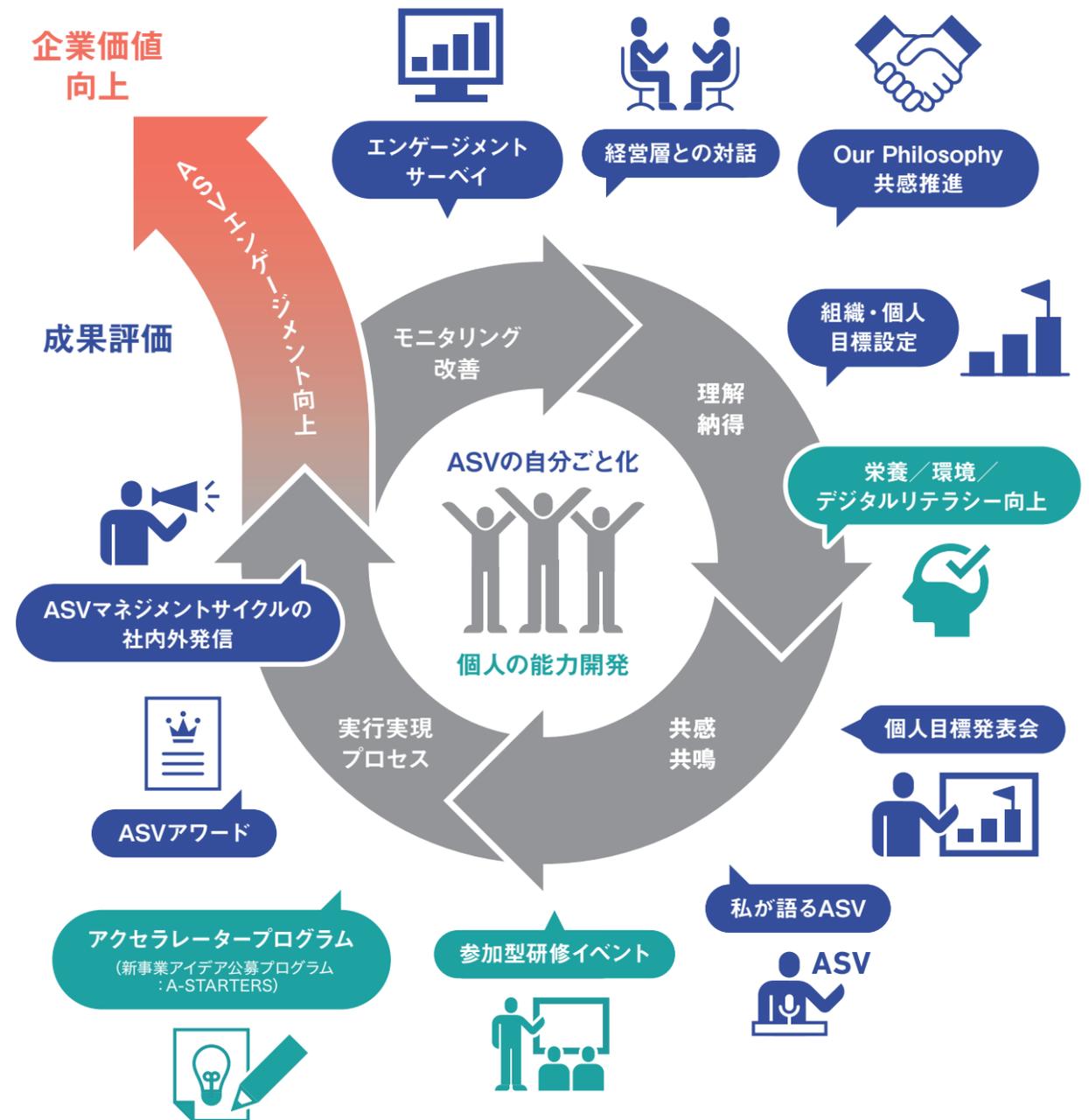
組織資産強化のための取り組み

組織資産強化のための全社的な取り組みとして、ASV成果創出のマネジメントサイクルを標準化し、志の醸成と共感、エンゲージメント向上に向けた取り組みを推進しています。

組織資産の強化には、志への共感を醸成することが重要です。そのために、経営層と従業員が対話する場を増やしています。さらに、自分の「志」と味の素グループの「志(パーパス)」の重なりを見つけるための機会を提供し始めました。この取り組みとして「My Purpose」ワークショップをグローバルに展開していきます。

また、挑戦を続ける従業員を称賛し、他の従業員が刺激を受ける機会を増やすことも重要です。そのため、グローバルに展開している個人目標発表会を活用し、従業員が自発的に挑戦したくなるような働きかけを強化。挑戦から学ぶセミナーも開催しています。マーケティングデザインセンターが始めた「Swing the Bat」等の挑戦を促す取り組みを全社レベルで展開し、挑戦を称賛する風土をさらに広げていきます。新しい価値の創造や開拓者精神は、味の素グループの原点であり、AGW(味の素グループ Way)でもあるのです。

[ASVマネジメントサイクル]



日本語版



英語版

Case Study_1

ASVマネジメントサイクル | ブラジル味の素社の事例紹介

味の素グループは、各組織・各グループ法人において、ASVマネジメントサイクルを丁寧に回しています。ここでは、ブラジル味の素社（ABR）の取り組みをご紹介します。

ABRのASVマネジメントサイクル事例



Case Study_2

個人目標発表会 | 組織を横断した新たなプラットフォームでの実践

2024年5月20日、味の素グループのグローバルなうま味調味料プロジェクト「BRIDGE」に関わる総勢50名（バイオ・ファイン研究所、生産統括センター、食品生産統括センター、調達戦略部、コンシューマーズ事業部、ソリューション&イングリディエント事業部）が、従来の組織ごとの「個人目標発表会」ではない、プロジェクトとしての「BRIDGE個人目標発表会」を開催しました。これは、味の素グループのうま味調味料ビジネスにおけるバリューチェーン全体を強化する一環であり、プロ

ジェクトチームとしてメンバー間の相互理解と認識を深め、より効果的なコラボレーションを促進するための組織を横断したプラットフォームです。「BRIDGE」の「個人目標発表会」の取り組みは2021年から始まり、今年で4年目。参加者から多くのポジティブなフィードバックを得ています。チームとして互いの価値観を理解し、新たな視点を持ち帰り、それをビジネスの加速につなげることができました。



当日のルール

- 1 発表者は自信を持って話す
- 2 発表中は基本傾聴、ポジティブな相槌はOK!
- 3 否定せずに受け入れ、認めて、褒める
- 4 相手のよいところを考える

ASVアワード

ASVを体現した取り組みに対する表彰制度



左上/5年ぶりにリアルで開催された2023年度ASVアワード授賞式。入賞した9チームが、味の素グループ高輪研修センターでプレゼンを行いました。左下/金賞受賞の「チームAjiPro-Green」。右上/藤江社長から銀賞のトロフィーを受け取るブラジル味の素社「MEU PEDIDO Team」。右下/関係者全員で記念撮影。

ASVアワードは、ASV (=事業を通じた社会価値と経済価値の共創) 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。対象は、世界各国の味の素グループの従業員チーム。ASVを実現するためには、従業員一人ひとりの意識の向上と組織としての推進力が不可欠であり、2017年に始まった本賞は、「ASVの自分ごと化」と従業員の能力開発を同期させ、個人と組織が共に成長するためのアクセラレーターとしての役割を担っています。過去には製品を通じた減塩の取り組み「Smart Salt (スマ塩)」プロジェクトや、着眼点が優れた包材革新等バ

ラエティに富んだ案件が受賞を果たしてきました。そして本年度のASVアワードにおいて、エントリー数41件、従業員投票数1万5,342票と前年度を上回ったことは、「ASVの自分ごと化」が順調に浸透し、従業員全体のASVへの高い意識を象徴する数字と言えるでしょう。また、金賞を受賞したチーム“AjiPro-Green”のグローバルな取り組みが象徴するように、入賞9事案は部門やグループ会社等の境界を越えたチーム活動であり、それぞれに個性的なアプローチと今後の大きな可能性を感じさせる内容だったことも特筆すべきポイントです。

対象者	国内外味の素グループ従業員
開催頻度	毎年度実施(年度末にエントリーを受け付け)
審査委員	審査委員長 藤江社長/社外審査委員6名(含む社外取締役3名)/社内審査委員7名
審査項目	<ul style="list-style-type: none"> ①社会価値(アウトプット、アウトカム) ②経済価値 ③新たな挑戦(新たな着眼点・独自に考えたイノベティブな取り組み等) <p>●審査方法/社会価値:経済価値:新たな挑戦=5点:5点:5点の合計15点で各案件を審査。加えて、従業員投票を行い、社外審査委員:社内審査委員:従業員=2:2:1の比率で得点を合計し、順位等を基に審査委員会で議論して最終決定する。</p> <p>●表彰対象/金賞1件、銀賞1件、銅賞1件、入賞6件、イノベーション賞1件、従業員投票賞1件、本部長賞(該当なしもあり)</p>

👑 金賞

AjiPro[®]-Lを用いた乳牛・肉牛由来の温室効果ガス排出削減の取り組み

金賞を受賞したのは、グローバルワンチーム“AjiPro-Green”。立ち上げてから3年での受賞でした。「当初から、ASVアワードの金賞に値する事業に育てたいと考えていたのでとてもうれしいです。昨年3月の明治グループ様との協業が大きな契機になり、本年4月には鹿児島県様と連携協定を締結し、取り組みが加速化されています。グローバル乳業・食肉メーカーさんとの取り組みも進んでおり、今後も持続可能なフードシステムと地球環境の再生に貢献できるよう邁進してまいります」(武内祥平/CFS事業部戦略推進グループ・グループ長)

AWARD

フルスイングすることに意味がある!? 「Swing the Bat」とは?



リスクを恐れず、チャレンジを続ける——そんな企業文化を醸成するための取り組みの一つに、マーケティングデザインセンターが主催する「Swing the Bat」があります。文字通り、思い切りバットを振ること=果敢に挑戦することを意味しています。プロジェクトの成否や成果の金額・規模にかかわらず、思い切って挑戦した従業員に対してエールを贈るために独自の賞を設け、上半期と下半期の年2回表彰を行っています。

対象は、同センターに所属する従業員すべて。自薦もしくは直属の上司の推薦による応募が可能で、「結果につながらなかったとしても、『狙いすましてフルスイング』したか?」「カタチになり、生活者にその価値を問うことができたか?」

の2つが選考基準となります。2023年度には、56件のプロジェクトがエントリー。同年10月に行われた表彰式では、受賞者が実行過程における失敗や苦労といったネガティブな情報も包み隠さずプレゼンテーションを行い、参加者全員で「フルスイング」の重要性を共有しました。

その先にあるのは、従来の枠組みにとらわれることなく、自由かつ大胆な発想を可能にする土壌づくり。誰もが「フルスイング」しやすい企業風土こそ、ASVの実現に欠かすことのできない重要な組織資産です。味の素グループでは、この「Swing the Bat」等の挑戦を促す取り組みを全社レベルで展開し、さらなる企業文化の醸成を目指します。

2023年度 受賞例



受賞者コメント
山崎誠也・石原由麻/
コミュニケーションデザイン部

👑 MVP賞

リアルでのファンマーケティングはファン熱量アップに効果あり! (インフルエンサー/生活者との共創の取り組み)

半年に一度開催される「Swing the Bat」で表彰されるのは3~4つのプロジェクト。中でも、見事な「フルスイング」には年間MVP賞が与えられます。マーケティングデザインセンター設立後、初めて受賞したのがインフルエンサーマーケティングの事例です。新製品説明会等のリアルイベントを通して、インフルエンサー(延べフォロワー数5,000万人)の味の素ファン化を促進。各種代理店等を介すことなく、担当者が直接インフルエンサーとつながることで関係を強化したことが評価されました。

企画初期の2022年のエントリーではまだ規模が小さかったため受賞が叶わず、2023年の上半期で再エントリーして受賞。その後、年間MVPに選ばれました。当社としてだけでなく、日本の食品業界としても初めてのチャレンジだったため、すべてが手探り状態で、効果が出るまでには構想から約3年間かかりました。新製品説明会では、インフルエンサー180名(延べフォロワー数5,000万人)にご参加いただくことができ、ようやくブランドへの貢献が理解されてきたところです。

今回のMVP受賞により、さらに応援していただける方が社内で増え、取り組みを急拡大していくためのうれしい通過点となりました。今後は規模感だけでなく、もっとも当社への想いを強く、深くしていただくような取り組みを行い、インフルエンサーさまとの価値共創を強化していきたいと考えています。

人財資産

4つの無形資産の中心としてイノベーションを共創する。

無形資産の価値を高める源泉であり、未来に向けたイノベーションを生み出す人財資産。
味の素グループでは、ASVの創出を通じて、人財資産の強化を図っていきます。

人財戦略の基本的な考え方

味の素グループは、志（パーパス）を実現するために、4つの無形資産（技術・人財・顧客・組織）をさらに蓄積し成長させることが重要だと考えています。特に、技術資産と顧客資産をマッチングさせ、イノベーションを生み出す人財資産が重要であり、人財領域における取り組みを加速しています。人財領域においては「つなげる」というコンセプトの下、グローバルで「志」「多様性」「挑戦」の観点から施策を展開し、イノベーションを共創すること

で人財資産を強化します（人財投資額*1：2023年度約100億円／23-30年度累計1,000億円以上）。

また、従業員の“Well-being”が人財資産強化の基盤と考え、健康増進や資産形成等、広い観点で従業員のWell-being向上にも取り組みます。これらの取り組みは人財資産の強化だけでなく、組織資産としても蓄積され、技術資産および顧客資産を支える大きな土台となり、4つの無形資産全体のさらなる強化につながると考えています。

*1 人財投資額：機会投資を含む金額。

4つの「つなげる」戦略

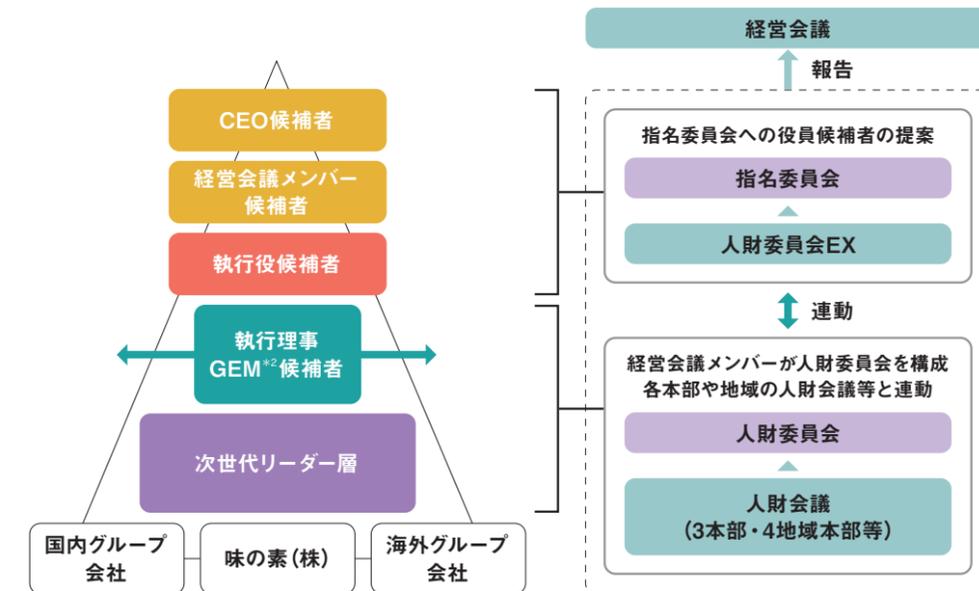
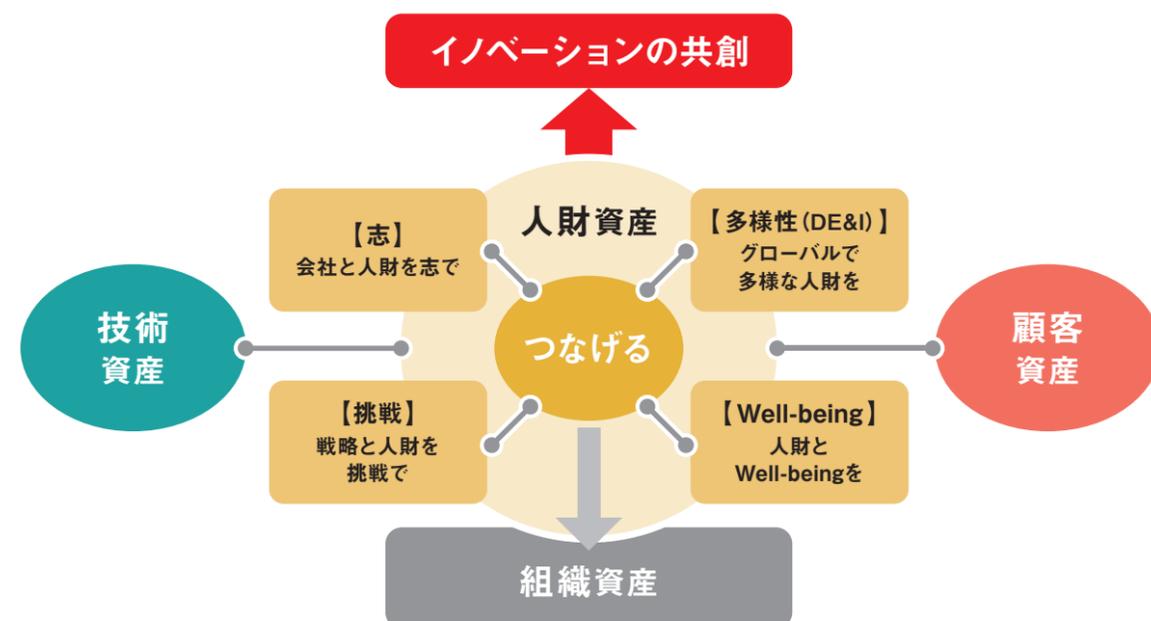
志	味の素グループは、会社の志に共感した社内外の仲間が集い、各人が知と経験を活かして挑戦に臨める環境があることがASV創出に必要と考えています。最重要基盤として、多様な人財が同じ方向を向けるよう、ASVマネジメントサイクルをさらに加速し、会社と人財を志で「つなげる」ことを目指します。
挑戦	味の素グループは、ASV実現には特定の従業員のみならず、従業員一人ひとりのちょっとした挑戦も積み上げることが重要と考えています。挑戦を支える各種制度構築とともに失敗から学ぶ文化の醸成を図り、事業戦略と従業員を挑戦で「つなげる」ことを目指します。
多様性 (DE&I)	味の素グループは、ASV実現に向けたイノベーションを共創するには、積極的に多様な人財を社内外から求め、その多様性（属性・知・経験等）を公平に受け入れ、活用することが必要と考えています。グローバルに点在する多様な人財を戦略的に「つなげる」ことを目指します。
Well-being	味の素グループは、各個人や家族の健康、精神、財務的な面等での豊かさは全ての生活の基盤であり、ASV実現を支える上で必要不可欠と考えています。働き方、職場環境、健康経営、資産形成支援等のさらなる施策の拡充や改善を通じ、Well-beingと従業員を「つなげる」ことを目指します。

人財戦略の推進体制

味の素グループは、各国・地域の多様な人財を横断的に育成・登用し、人財の適所適財を実現するための基盤として、グローバル人財マネジメントシステムを導入しています。本システムは基幹ポストと基幹人財を可視化する仕組み（ポジションマネジメント×タレントマネジメント）で構成されています。

また、グローバル人財マネジメントシステムや人財資産の強化に係る各種施策の円滑な運営を目的に、経営会

議の下部機構として、最高経営責任者を委員長とし、経営会議メンバーで構成される人財委員会を設置。2023年度実績で、分科会等も含めて全12回の議論を行いました。特に人財パイプラインの構築という観点では、指名委員会との連動も踏まえたグローバルでの重要ポジションのサクセッションプラン作成、さらに先を見据えた次世代リーダー層の人財プールを形成、戦略的な育成や登用を強化しています。



*2 Group Executive Manager (2023年5月現在、グループ全体で約110ポジション)。

4つの「つなげる」を実現するための取り組み

人財戦略の4つの軸である“志”“挑戦”“多様性 (DE&I)”“Well-being”。“つなげる”というコンセプトの下、様々な取り組みを行っています。

1. 志

会社と人財を志で「つなげる」

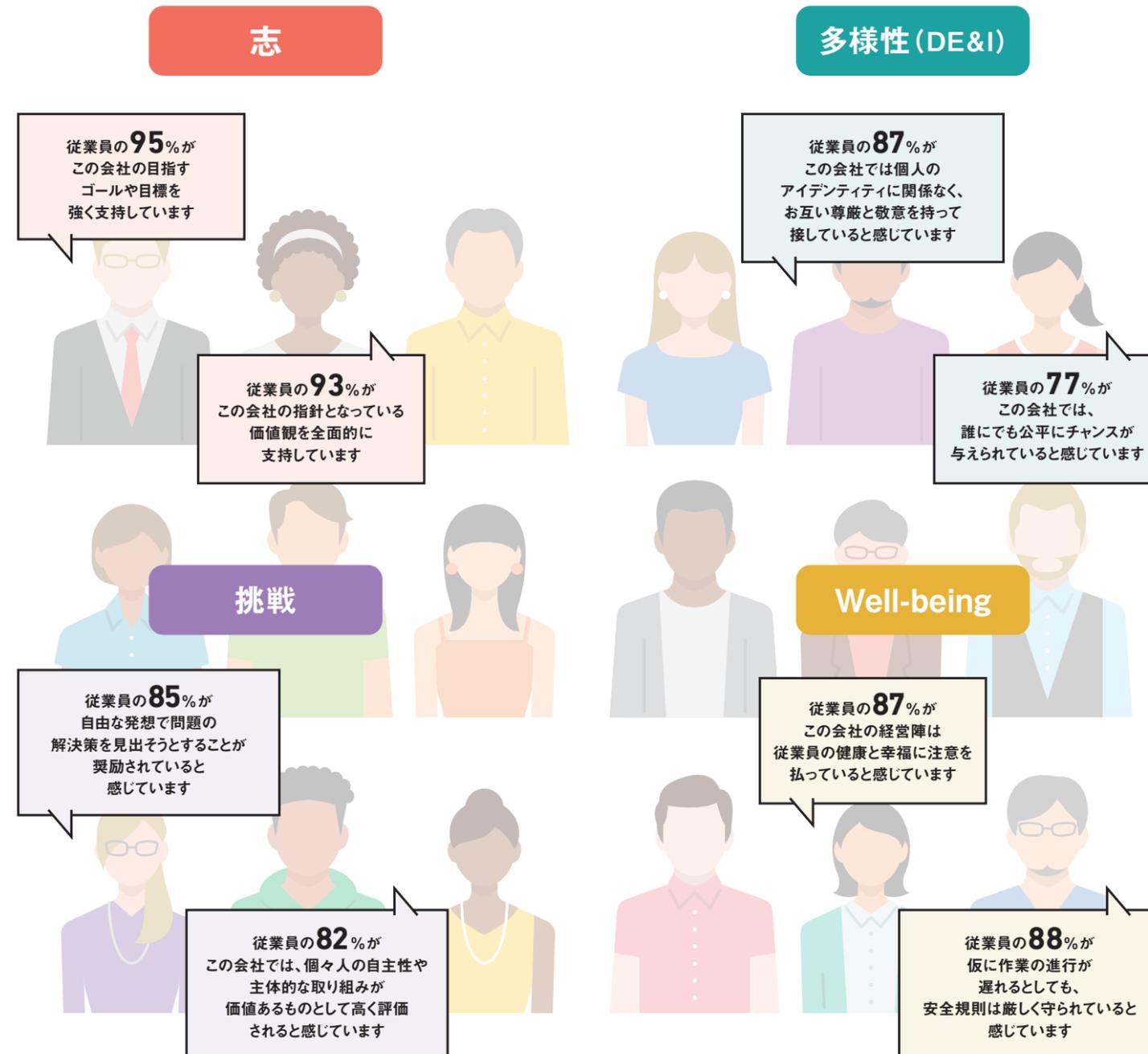
当社は、ASV マネジメントサイクルの継続に加え、Our Philosophy 共感推進活動を通じて「会社と人財を志でつなぐ」取り組みを加速します。Our Philosophy 共感推進活動では、味の素グループの「Our Purpose」と従業員の「My Purpose」の重なりを言語化し、従業員が内発的に動機づけされている状態を目指します。2023年度は役員および執行理事・理事を対象に実施しました。2024年度には専任組織を発足し、味の素グループの6つのエリアで各8名のアンバサダーを育成し、グローバルでの取り組みを浸透させる予定です。これらの活動を通じて、ASV 創出に向けた従業員エンゲージメントのさらなる向上を図り、従業員が「My Purpose」と「Our Purpose」を結びつけてより高いモチベーションとパフォーマンスを発揮できる環境を整えます。

2. 挑戦

戦略と人財を挑戦で「つなげる」

当社は、従来の自主選択型研修の制度拡充、公募制度による手挙げ異動促進（公募異動件数：2022年度43名、23年度48名）に加えて、2024年度より組織横断プロジェクトへの手挙げ参画施策「TRY&A-CROSS」を導入し、「戦略と人財を挑戦でつなげる」取り組みを加速します。公募による異動率はまだ約5%程度と低位ですが、「TRY &A-CROSS」導入により、従業員が「My Purpose」を実現するために自発的に挑戦する機会を増やし、挑戦文化の醸成を加速します。24年度は8テーマ（うち2テーマがグループ会社横断テーマ）を実施します。また、各従業員が安心して挑戦するには上司の理解と支援が重要であり、全管理職に対してのコーチング研修を実施しています（AJICO 単体：受講率97%）。

[4つの軸「つなげる」に関する従業員の声]
(2023年度エンゲージメントサーベイより)



3. 多様性 (DE&I)

グローバルで多様な人財を「つなげる」

当社は、性別、国籍、障がいの有無等にかかわらず従業員が互いに尊重し合い、「グローバルで多様な人財をつなげる」取り組みを加速します。女性活躍推進は、女性従業員の中長期キャリア支援施策「AjiPanna Academy」にて、上司同席型ワークショップ（延べ約500名が参加）、選抜型リーダー研修（2020年受講22名中55%が基幹職に昇格）を実施し、女性基幹職比率等の向上を目指します。また、当社グループの戦略をリードする経営人財を育成するために「Ajinomoto Group Academy」を実施。執行役候補者向けのエグゼクティブコーチング、執行理事・GEM候補者向けのGlobal Leaders Seminar、次世代リーダー層向けのFuture Leaders Seminar等を行い、受講者は延べ245名（うち124名が外国籍）となり、24年4月時点で受講者の中から13名（うち2名が外国籍）が役員に就任しています。

4. Well-being

人財とWell-beingを「つなげる」

当社は、味の素グループで働く従業員の財務的な豊かさ（Financial Well-being）と、こころと身体の健康（Health Well-being）の施策を拡充・改善し、「人財とWell-beingをつなげる」取り組みを加速します。財務的な豊かさは、DC制度、新NISAなどのテーマ別で外部専門家と連携し、金融リテラシー教育プログラム（2023年度延べ約1,600名受講）に加え、従業員の経営参画意識と自律的資産形成意識向上の観点で持株会入会を促進しています（味の素（株）+国内グループ会社計20社の加入率：69% [2024年6月時点]）。また、こころと身体の健康においては、味の素（株）で年1回の産業医・保険スタッフによる全従業員面談（健康診断やストレスチェックの結果を踏まえた保健指導）実施に加え、グローバルで従業員の栄養リテラシー向上に取り組んでおり、2023年度までに延べ8.8万人に栄養教育を実施しました。

エンゲージメントと業績の相関関係分析

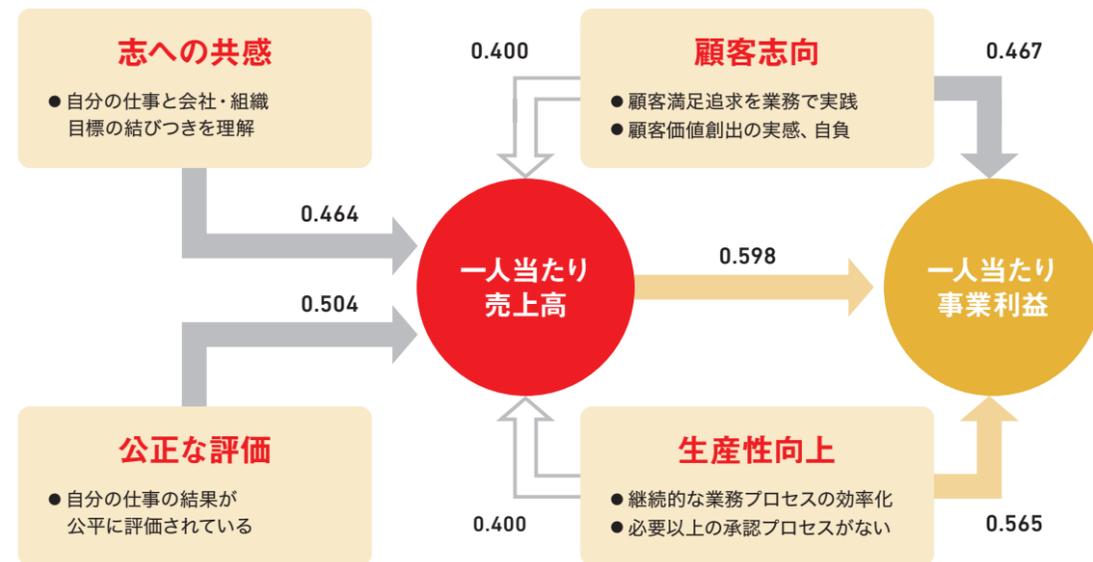
当社は、エンゲージメントサーベイの設問を8つのカテゴリーに分類し、その平均値を「ASV実現プロセス」として従業員エンゲージメントの指標に設定しています。2030年にはこの指標を「85」にすることを目標として、企業価値向上を実現します（23年度実績：76 [前年差+1]）。これらのスコアを分析し、機会と課題を把握して全社的な施策と各組織での自律的活用から、ASV実現の推進力を向上しています。

さらに味の素グループでは、毎年エンゲージメントサーベイの結果を更新し、業績との相関分析を実施しています。過去5回の結果から「志への共感」「顧客志向」「生産性向上」に加え、今年度新たに「公正な評価」が一人当たりの売上高・事業利益に相関することが確認されました。エンゲージメントサーベイの結果と翌年度の業績変化のタイムラグ相関分析からも、「生産性向上」等と一人当たり売上高が相関することも確認しています。このように一人当たり事業利益との相関性が強い「生産性向上」において、全社的な課題である「承認プロセスの多さ」の改善に取り組み、23年度実績：28 [前年差+6] と前進はしたものの、他の指標と比べて低位であり、継続して生産性向上に向けた取り組みを進めていきます。

[エンゲージメントサーベイの結果]

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

[エンゲージメントと業績の関係解析]



→ 統計優位：99% → 統計優位：95% ⇄ 過去5回中3回以上統計優位
*過去5回の結果より。

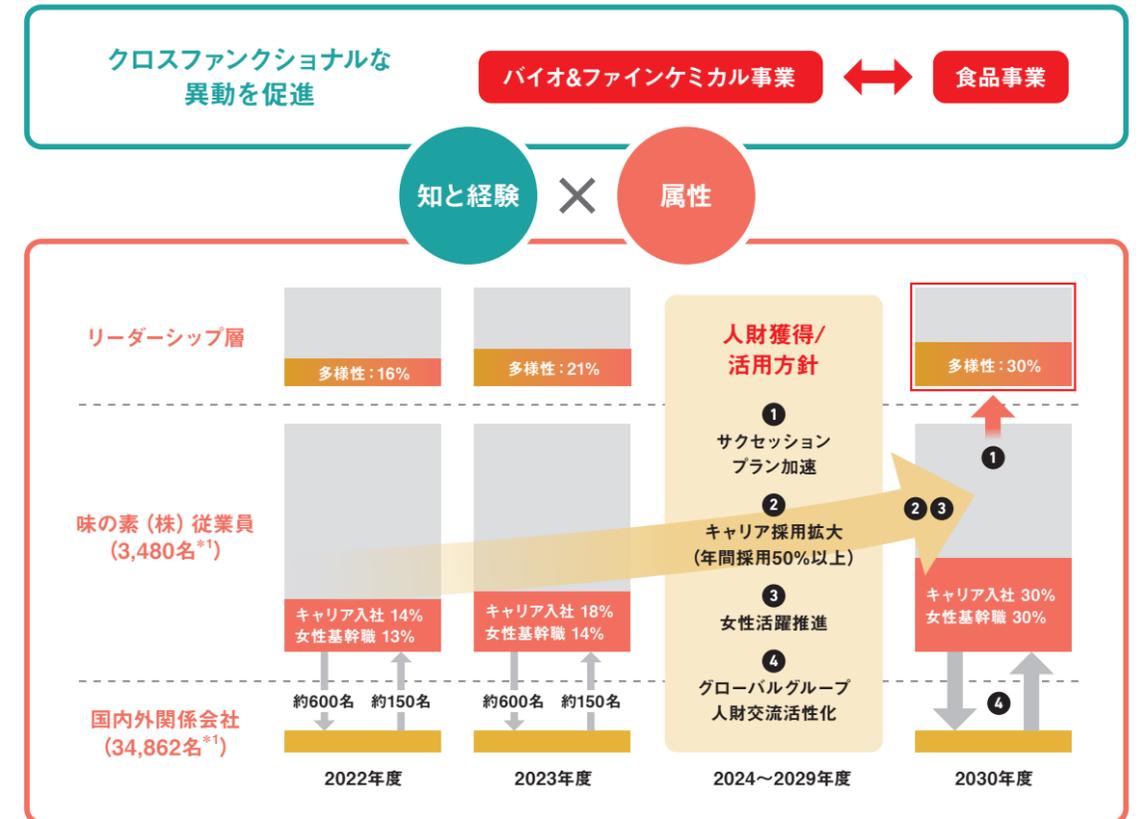
2030年に向けた課題への取り組み

エンゲージメントスコア(ASV実現プロセス)85%達成に向け、今後、重点的に取り組みを強化する課題についてご紹介します。

課題1 多様な人財の獲得と融合

2030ロードマップ実現に向けて、「知と経験×属性」の観点から多様な人財の獲得と融合が重要と考えます。「知と経験」の観点では、人財委員会におけるサクセッションプランの作成や、手挙げ異動強化により、クロスファンクショナルな異動（事業本部や機能をまたぐ異動）を促進します（2023年度は味の素（株）の全体異動の約13%）。これによりバイオ&ファインケミカル事業と食品事業の知と経験を意図的に融合し、アミノサイエンス®の実現に向けた基盤を構築します。

「属性」の観点では、リーダーシップ層の多様性（執行役・執行理事・GEMにおける性別・国籍・所属籍）の2030年度目標値30%に向けて、22年度実績16%、23年度実績21%、24年度実績25%と順調に推移しています。さらに2030年度KPI達成に向けて、グローバルでのサクセッションプラン作成による戦略的な育成と登用を強化し、その母集団となる従業員層の多様性強化（キャリア採用拡大、女性活躍推進）、グローバルグループ人財交流活性化を図ります。



*1 2024年3月時点。

[グローバルグループ人財交流を経験した従業員の声]

私はブラジルで国内・輸出向け製品のマーケティングを経験し、人財交流でタイ味の素社にマーケティング領域担当取締役として2年間出向しました。タイで仕事をすることで、言語はもちろん、市場、味の好み、価値観等、様々な違いがあり、私もチームメンバーも互いにコンフォートゾーンを越える必要があり、毎日の業務が挑戦的でした。そういった状況においても、タ

イ味の素社2030ロードマップ実現に向けた想いをチームメンバーと言語化し、共感醸成を進めながら、自身が持つマーケティングのノウハウを活かしたタイ味の素社における製品開発のスピードアップを実現。2023年度には、家庭用、業務用合わせて11品種の新商品発売を完遂し、管掌部門全体の売上前年比107%の達成に貢献することができました。



ブラジル→タイ
Carolina Sanches

私はタイでMSG生産工場の立ち上げ、バイオマス技術導入を経験し、人財交流でミャンマー味の素食品社に食品工場マネージャーとして3年間出向しました。同じ東南アジアなので文化は比較的近いのですが、私自身がこれまで経験がない食品工場の立ち上げという点に加え、政治不安やCOVID-19といった外部環境もあ

り、非常に挑戦的な業務でした。「ミャンマー味の素食品社の未来はミャンマーの人が描く」をコンセプトに、現地の有能な人財にコーチング的アプローチをすることで、彼らが主体的に役割を發揮し、工場立ち上げに加えて生産能力の拡大準備完遂と人財育成に貢献することができました。



タイ→ミャンマー
Wattana Maison

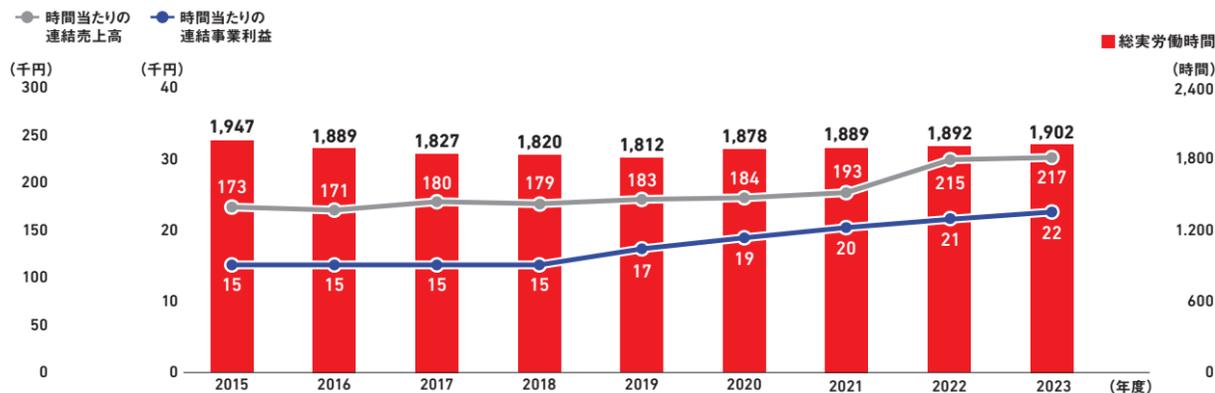
課題2 中間指標の設定とモニタリング

2030ロードマップに定める重要KPIの実現に向けて4つの「つなげる」戦略に基づき、施策を推進していきます。もちろん、それらKPIの進捗の把握が非常に重要ですが、実際に施策の成果としてKPIの数値が変化するには、従業員の行動変容があると考えます。その行動変容を中間指標として捉えることで、各施策の効果測定や改善のPDCAを図れると考え、2024年度のエンゲージメントサーベイより中間指標として新たな設問を導入します(例：自身にとって挑戦だと思ふことがあり、それをこの

1年間で一つでも達成できた)。また、人財投資の一つの成果となる生産性については、投資効果が数年後に表れるという点も踏まえ、時間当たり連結売上高*1および時間当たり連結事業利益*2についてモニタリングを継続します。2023年度は、時間当たりの連結売上高が217千円、時間当たりの連結事業利益が22千円と、それぞれ順調に伸長しました。

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

[時間当たりの連結売上高・連結事業利益]



課題3 若手の挑戦

エンゲージメントサーベイにおける20代のスコアは改善しているものの、全体と比べて低く、外部情報(Open Work社)の「20代の成長環境」のスコアからも改善が必要と考えています。特に「20代の活躍・成長機会が少ない」「キャリアデザインが描けない」といった点が課題です。「20代の活躍・成長機会が少ない」に対しては、2023年度に一般職人事諸制度を改定しました。職能資格等級・職務等級ハイブリッド型人事制度を導入し、重責を担う職務に対する報酬の見直しに加え、基幹職一步手前の人財の母集団であるNext Manager's Pool (NP) 認定に、早期に挑戦する機会を提供します。

これまで基幹職への昇格は年に一度の定期異動で実施していましたが、ポジションマネジメントを前提とした適所適財による基幹職登用により、有能な社員の早期基幹職登用を実現します。また、従来取り組んでいる人財公募制度に加えて、「TRY&A-CROSS」制度の導入を通じて、挑戦機会の提供を拡大します。「キャリアデザイン

が描けない」という課題については、社員によるキャリア事例紹介や外部講師によるキャリアデザイン講演等を実施する「キャリアフェス」の開催頻度の増加(2023年度は2回実施)や、業務上のつながりがない従業員間でのメンタリング制度である「ななメンター」等の取り組みを通じて対応します。



TRY&A-CROSS (本社移転プロジェクト)

当社エンゲージメントサーベイ
人財・キャリア関連スコア

20代(勤続2年以上5年未満)のスコア推移

	2020年度	2022年度	2023年度
成長機会がある	73	76	82
キャリア情報の提供	62	72	73
キャリアを描ける	47	50	52

改善傾向ではあるが、さらなる改善が必要

外部機関 会社評価スコア
(OpenWork 2024年7月時点)

総合評価と全8項目*1の内、2項目を抜粋

	総合評価	20代の成長環境
上位50社 働きがいのある 企業2024	4.0	3.9
当社 全体：上位1% 書込み数：263件	4.0	2.9
食品・飲料 業界平均	3.1	2.8

総合評価は高いが、20代の成長環境は改善が必要

*1 8つの評価項目：待遇面の満足度、社員の士気、風通しのよさ、社員の相互尊重、20代の成長環境、人材の長期育成、法令順守意識、人事評価の適正感。総合評価は8項目の評価を元にOpenWork社の独自アルゴリズムで算出。

技術資産

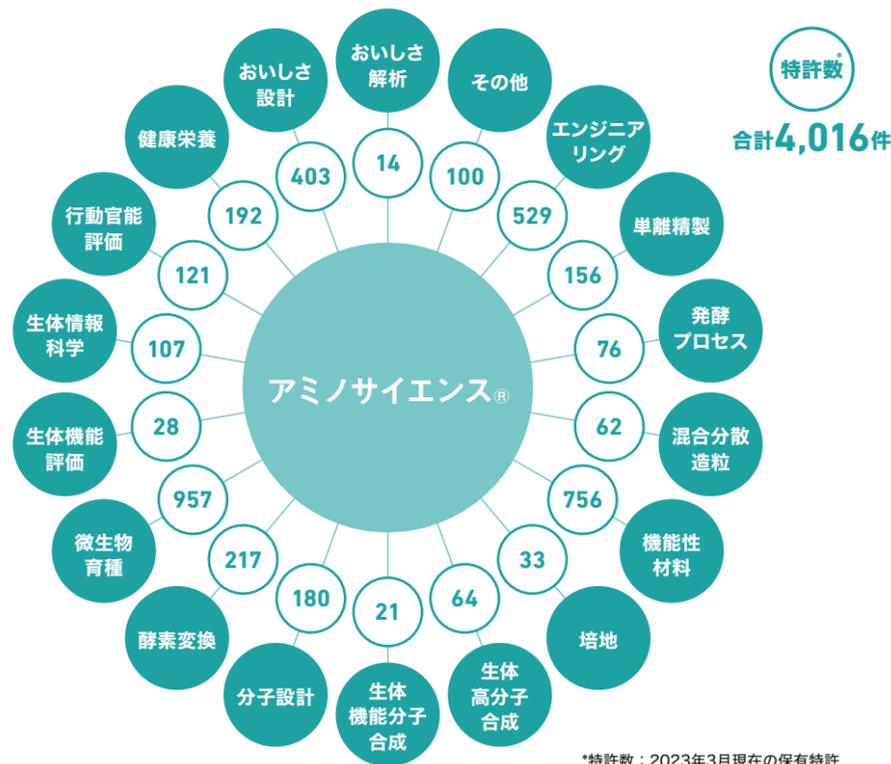
企業価値の向上を目指した知的財産戦略の強化を図る。

2030ロードマップ実現に向けた成長において、必要不可欠な知的財産戦略。さらに味の素グループでは4つの成長領域での競争優位性を確固たるものにすべく、イノベーション戦略チームを設立し、全社を挙げて取り組んでいきます。

アミノサイエンス®から生まれた強固な技術資産

味の素グループは、これまで独自の科学的アプローチであるアミノサイエンス®を通じて、食品から電子材料、再生医療用培地等、広範な領域で発明や技術開発を実施。それらに基づき、様々な事業をグローバルに展開しています。同時に、それらを特許等として権利化することによ

り、高い参入障壁を構築してきました。創業前年の1908年に「うま味」を発見した池田菊苗博士が製造法の特許権を、創業者の二代鈴木三郎助が味の素®の商標権を取得して以来100年以上、知的財産権に対する高い意識で、圧倒的な競争優位性を維持してきたのです。



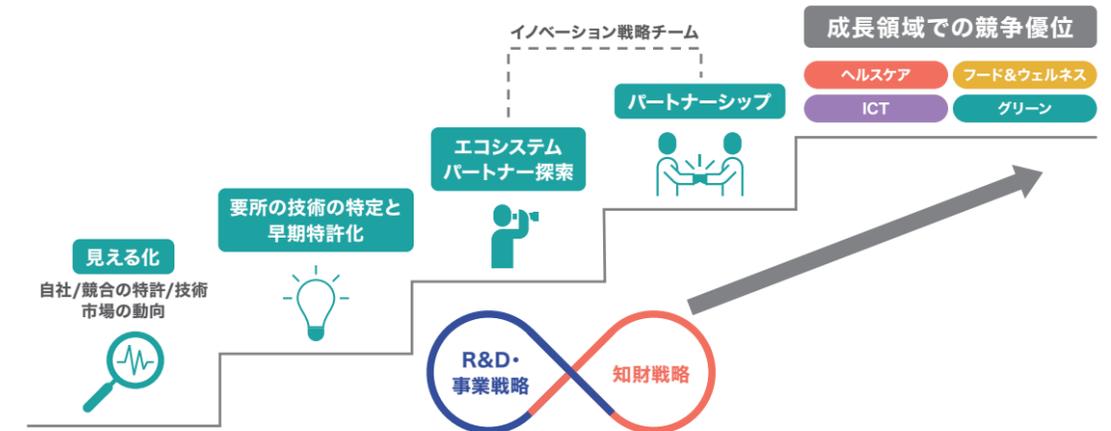
*特許数：2023年3月現在の保有特許

見える化を軸とした成長領域での競争優位性の構築

成長領域では最新技術を次々と開発し、発明を生み出すため、常に自社と競合他社双方の技術開発や特許の状況を客観的に解析し、「見える化」を推進する必要があります。さらに市場動向情報を加味することで効果的なIPランドスケープ*1を遂行し、R&Dや事業と協働してキーとなる技術を特定し戦略を構築。キーとなる自社技術に

関しては早期特許化し、他社との協働が効果的と考えられる場合はエコシステムパートナーを探索することも可能です。このような積み重ねが他社牽制力を培い、変化の激しい成長領域でも競争優位性を担保しています。

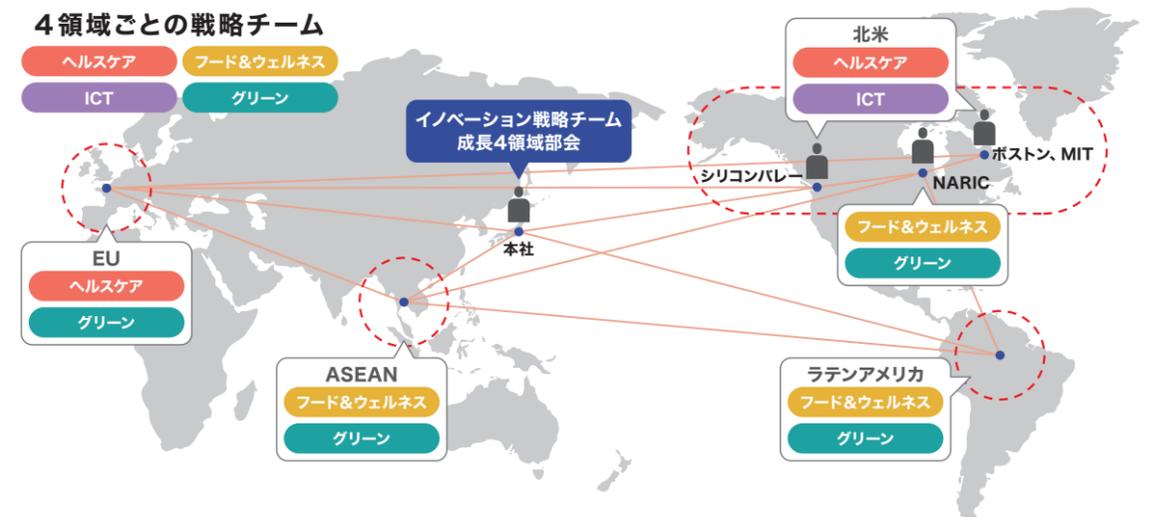
*1 IPランドスケープ：知的財産情報に事業情報や市場情報を加味して分析を行い、結果を事業戦略、R&D戦略の策定や意思決定に活用すること。



4つの成長領域ごとにイノベーション戦略チームを組成

味の素グループでは、2023年よりヘルスケア、フード&ウェルネス、ICT、グリーンの4成長領域それぞれにイノベーション戦略チームを立ち上げました。関連する5部門（知財、事業、コーポレートベンチャーキャピタル、M&A、R&D）のメンバーによって構成されるチームは、成長戦略実現に向けてグローバル市場・顧客・イノベシ

ョンに直接アクセスし、インオーガニック投資やパートナーリング等をスピーディに判断・推進する役割を担っています。また、イノベーション戦略チーム立ち上げのみならず、全社的にも、一般職から基幹職までを対象とした知財研修プログラムを実施し、成長戦略の実現を見据えた人財育成にも力を入れています。



SUSTAINABILITY

サステナビリティ

味の素グループが成長するほど 社会がどんどんよくなる。

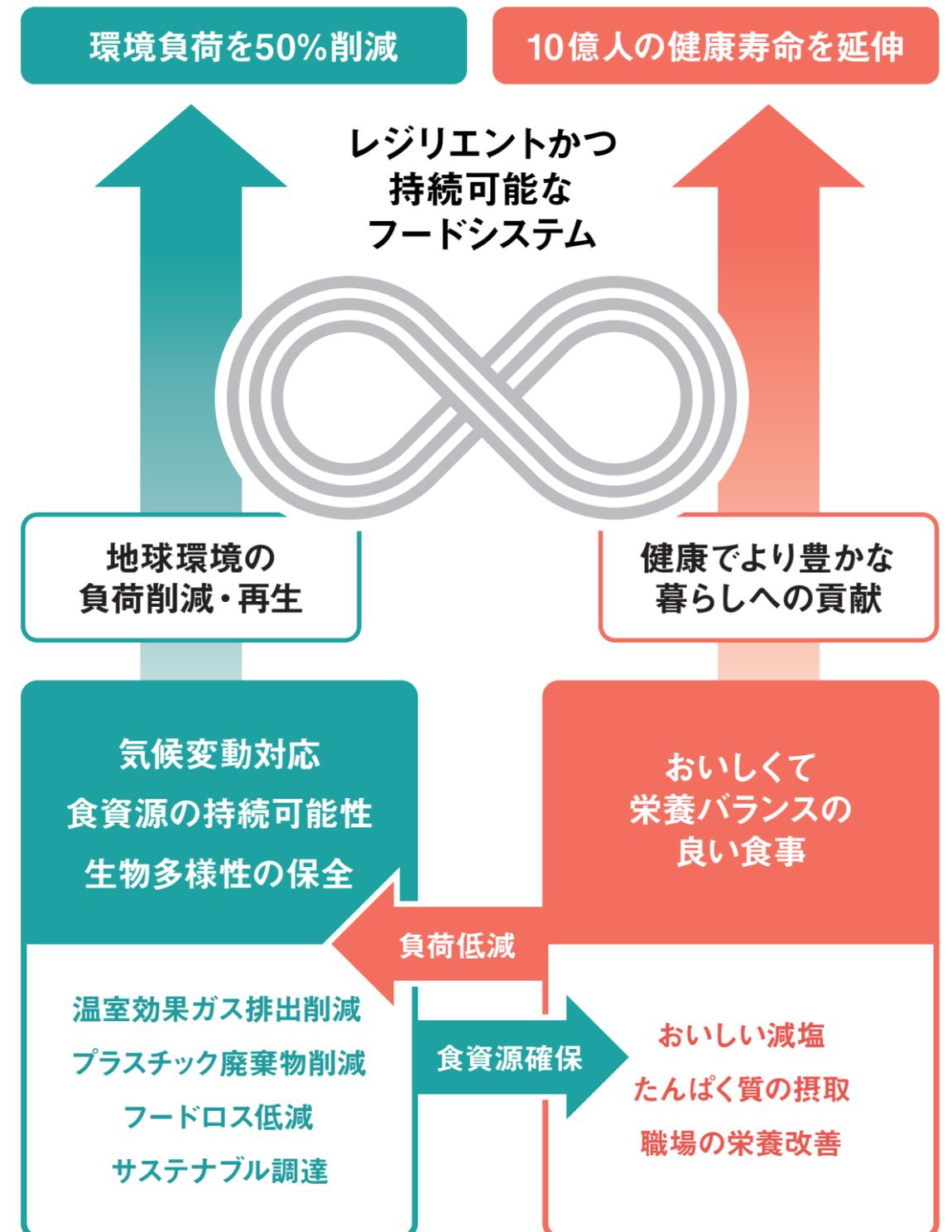
味の素グループは、アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献することを目指しています。そのためには、2030年までに「環境負荷を50%削減」と「10億人の健康寿命を延伸」のアウトカムを両立して実現することが必要と考えています。

味の素グループの事業は、健全なフードシステム^{*1}、つまり安定した食資源と、それを支える豊かな地球環境の上に成り立っています。一方で、事業を通じて環境に大きな負荷もかけています。地球環境が限界を迎えつつある現在、その再生に向けた対策は当社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、健康でより豊かな暮らしへの取り組みが持続的に実現できると考えています。

味の素グループは事業を通じて、おいしくて栄養バランスのよい食生活に役立つ製品・サービスを提供するとともに、温室効果ガス、プラスチック廃棄物、フードロス等による環境負荷の削減をより一層推進し、また資源循環型アミノ酸発酵生産の仕組み（バイオサイクル）を活用することで、レジリエントかつ持続可能なフードシステムと地球環境の再生に貢献していきます。

そして、環境負荷等のネガティブインパクト（負の影響）を着実に低減しながら、味の素グループの強みであるアミノサイエンス®を最大限に活用して、社会へよりポジティブなインパクト（よい影響）を創出していくことを目指しています。

*1 健全なフードシステム：食料の生産、加工、輸送および消費に関わる一連の活動。



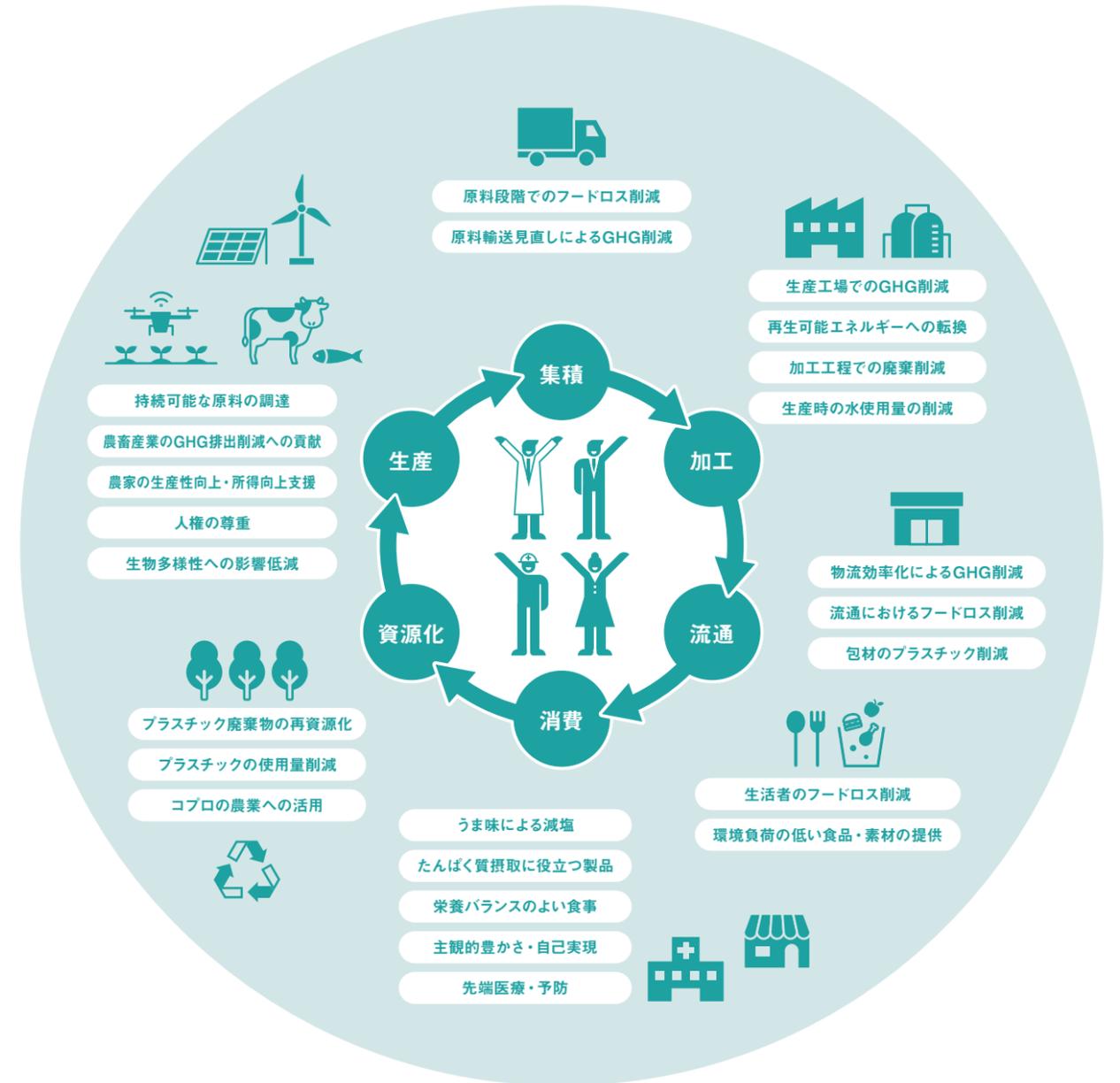
環境負荷削減と栄養改善に関する主な取り組み

「環境負荷を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。

主な取り組み	主な施策	KPI/目標
栄養バランスのよい食事の推進		
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	●栄養価値を高めた製品の割合/ 2030年度までに60%
たんぱく質摂取促進	●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	●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質をおいしくする技術の開発	
健康に役立つ製品の提供	●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	●従業員の栄養リテラシーの向上 ●職場の栄養改善同盟 (WNA) スコアカードを用いた職場の状況把握と改善活動の推進	●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
温室効果ガス排出量削減	●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年度までにネットゼロ(コミットメントレター送付済)
	●再生可能エネルギー電力の導入	【RE100目標】 ●電力の再生可能エネルギー化/ 2050年度までに100%
プラスチック廃棄物ゼロ化	●プラスチック使用量削減、モノマテリアル等のリサイクルしやすい包装資材への転換 ●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
サプライチェーンにおけるフードロス削減	●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	●原材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
	●サプライヤー、小売り、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(サステナブル調達)	●国際基準に則り、ステーキホルダーとの対話を通じた人権デュー・デリリジェンスの着実な推進(含む環境面) ●トレーサビリティの確立および認証品購買の推進 ●生物多様性(自然資本)への対応推進	●国別人権リスク評価(1回/4年)の実施と、その結果に基づく人権影響評価の実施とフォローアップ(主に原材料、製造委託先)管理の強化 ●重点原材料 ^{*1} の持続可能な調達比率/ 2030年度までに100% ^{*1} バーム油、紙、大豆、コーヒー豆、牛肉、サトウキビ ●LEAPアプローチ ^{*2} 対象として選定した原料におけるリスク機会評価および気候変動等との相互解決を含む取り組み推進 ^{*2} TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)が提唱するガイダンスで、自然関連のリスクと機会を科学的根拠に基づいて評価するためのプロセス
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)

レジリエントなアグリ・フードシステムを目指して

味の素グループは、ネガティブインパクトの低減に加え、バリューチェーン全体を通じてポジティブインパクトを創出し、2050年の世界の人々を支えるレジリエントなアグリ・フードシステムへの貢献を目指します。



In the World

タイにおけるうま味調味料事業のASV最大化の道筋

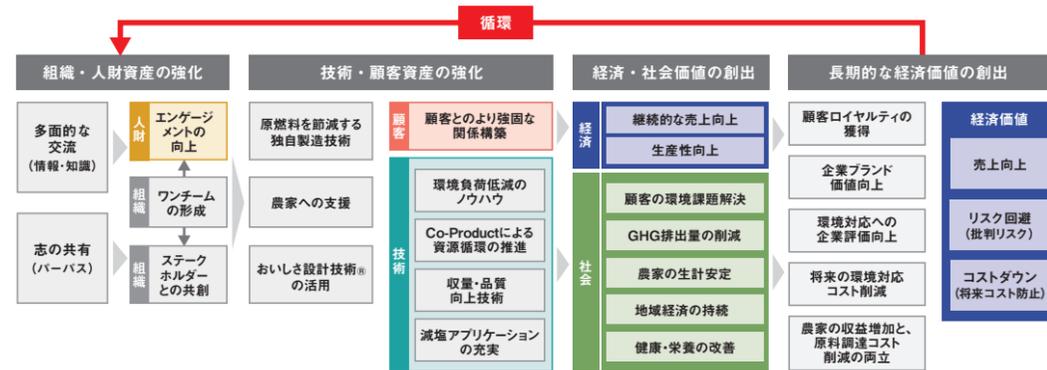
バリューチェーン全体で持続可能な農業や地域社会に貢献



味の素グループは、うま味調味料事業のバリューチェーンの川上、川中、川下において、持続可能な農業や地域社会に貢献しています。無形資産の強化を起点としたASV経営の進化への道筋について、昨年度ASVアワードを受賞したタ

イ味の素社におけるうま味調味料事業の取り組みを事例として見える化しました。バリューチェーン全体における事業活動がどのように経済価値・社会価値を創出し、無形資産が蓄積され、循環していくのか、そのつながりを描いています。

うま味調味料事業のバリューチェーンを通じた価値創出の道筋



味の素グループでは、多面的なコミュニケーションや志(パーパス)の共有により、各人が仕事の意義に理解を深め、「ありたい姿」の実現に向けて共創していくワンチームを形成しています。原燃料を削減し、温室効果ガスを削減する環境負荷の低い製造方法や、製造副産物を肥料や飼料、土壌改良剤として再利用する資源循環、また「おいしさ設計技術®」による減塩製品や栄養バランスのよいメニュー提供等、アミノサイエンス®を活用した独自の技術やノウハウを磨き、取り組みを推進しています。

それにより、GHG排出量の削減や農作物の収量安定・増

加による農家の生計安定、地産地消のエコシステム構築による地域経済や文化の持続等、顧客、環境、サプライヤー、コミュニティ、生活者にとっての社会価値を創出しています。顧客との関係構築やプロセスのコスト構造強化によって売上高向上と生産性向上を実現しました。また、それらは顧客ロイヤルティの獲得や企業ブランドの価値向上等、長期的な経済価値の創出につながることで従業員の成長機会が拡大し、やりがいも向上します。無形資産がさらに蓄積され、循環していくことでASV経営を進化させていきます。

サステナビリティのホリスティック(包括的)なアプローチ

味の素グループは、事業を通じてアミノサイエンス®をベースとしたポジティブインパクトの最大化を目指します。また、ホリスティック(包括的)なアプローチで様々なサステナビリティ課題への挑戦を続けています。



左/鹿児島県および県内の畜産事業者等と連携協定を締結。右/明治グループとの協業をスタート。

1. AjiPro®-Lを活用した持続可能な畜産の実現

世界的な人口増加に伴い、たんぱく質の需要が増加する一方、たんぱく源となる牛肉や生乳を生み出す牛の生育過程で発生する温室効果ガス(GHG)は全世界排出量の9.5%を占め、地球温暖化の原因の一つとして喫緊の課題になっています。その解決策として注目されているのが、牛用リジン製剤「AjiPro®-L」です。「AjiPro®-L」は、アミノサイエンス®によって必須アミノ酸のリジンを牛の胃で分解されることなく腸まで届け、効率よく補給できます。これにより、牛の生育過程で排出されるメタンや二酸化炭素などを抑えつつ、牛肉・生乳の生産コス

トを低下することが可能で、GHG排出量は1頭あたり年間約1tの削減が見込まれます。

当社は、2023年に明治グループとの協業を開始し、2024年4月には鹿児島県および県内の畜産事業者等と連携協定を締結。さらに、海外の乳業・食肉メーカーとも連携してソリューションの展開を進めています。2030年までに100万頭規模の牛に「AjiPro®-L」を供給し、年間約100万t規模のGHGを削減することを目標に、経済価値の創出と両立しながらサステナブルな食システムの構築に貢献していきます。



糞尿由来のN ₂ O排出 -約25% ^{*1}	たんぱく源の原料調達(大豆粕等)にかかわるCO ₂ 排出 -約20% ^{*1}	飼料コスト -約100\$ ^{*1}
その他要素も含め、当社技術の活用により 年間1頭あたり約1t ^{*2} のCO ₂ 削減		

2030年に向けてグローバルに展開し年間約100万t規模のCO₂削減も視野に入れ取り組みを強化

グローバル乳業メーカー・畜肉メーカーと提携を検討開始

*1 年間牛1頭あたり、当社算定。 *2 農家の飼料設計等により削減量は変化。

2. バイオスティミュラントを通じた農業への貢献

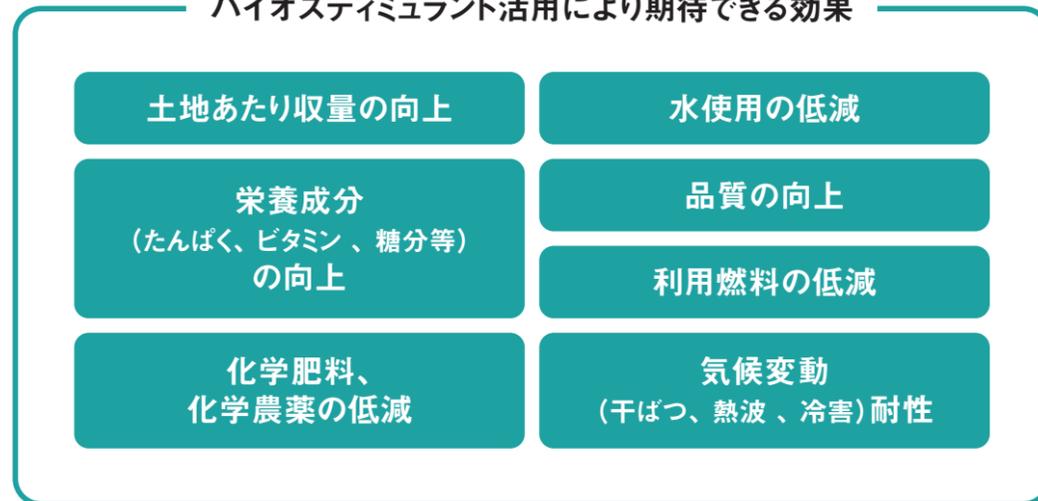
味の素グループは、1930年代からアミノ酸発酵の副生物を活用し、持続可能な農業への貢献を推進しています。スペインのアグロ₂アグリ社が50ヵ国以上で展開する「バイオスティミュラント」は、アミノ酸等の発酵微生物由来成分や天然抽出物を配合した、植物の自然な力を引き出す農業資材。植物の環境ストレスを緩和することによって、作物の収量向上、高品質化、化学肥料や農薬の使用量低減等の環境への貢献が期待されています。

当社調査によると、約24%の収量向上のデータを得ており、使用水と化学肥料の約25%削減、使用燃料の約8

%削減等の効果を推計しています。現在の販売量から試算すると、約80万haの農地に相当する収量増に貢献していると考えています。この推計値は、小麦の生産量に換算すると約330万t相当であり、約5,000万人の1年分の食糧にあたります。

バイオスティミュラントは、現在ヨーロッパを中心に広がりを見せ、市場規模はCAGR10%強の成長が見込まれています。味の素グループは今後も一層、気候変動対応や食糧問題解決にポジティブなインパクトを与える貢献をしていきます。

バイオスティミュラント活用により期待できる効果



詳しくは「サステナビリティレポート2024」をご覧ください
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/pdf/2024/SR2024jp_environment.pdf#page=30

3. 生物多様性を守る重要性

味の素グループは、事業を継続させながら生物多様性への影響を低減し、そして地球環境を守っていくことの重要性を認識しています。生物多様性に関する課題は、気候変動、水や土壌、廃棄物、人権等の環境や社会課題とも密接にかかわっているため、相互が効果的になるよう、課題解決に向けた取り組みを進めていきます。

2023年度は、TNFDガイダンスのLEAPアプローチに沿って、味の素グループの調味料・食品、冷凍食品およびヘルスケア等一部において、調達原料のうち評価対象として選定した原料に関して、依存・影響の分析に基づい

てリスク・機会評価を実施しました。

2024年度は、原料に関して、その原産国ではなく可能な限り具体的な地域に絞り込んで分析精度を向上。それを踏まえた生物多様性に関する課題は、気候変動、水や土壌、廃棄物、人権等の環境や社会課題とも密接に関わっているため、相互が効果的になるように課題解決に向けた取り組みを進めていきます。また、サステナビリティに対する取り組みが製品の付加価値向上につながるASVの実現に向けて、新たな事業戦略の策定にも取り組んでいきます。

4. 人権デュー・ディリジェンスの取り組み

味の素グループは、ASVを通じた持続可能な成長を実現し、SDGs等の国際的なコンセンサス達成のためにイニシアティブを発揮していくにあたって、すべての事業活動が人権尊重を前提に成り立っているものであることを認識しています。「世界人権宣言」「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言とそのフォローアップ」「国連グローバル・コンパクト」を含めた国際的な人権基準を支持するとともに、「国連ビジネスと人権に関する指導原則（以下、UNGPs）」に基づき、味の素グループポリシーの一つとして「人権尊重に関するグループポリシー」を定めています。

また、ビジネスパートナーおよびそのほかの関係者（上流サプライヤーを含む）に対し、本ポリシーを支持し、人権の尊重に努めていただくよう働きかけ、協働して人権尊重を推進します。

味の素グループの人権デュー・ディリジェンスの基本的な考え方は、UNGPsに基づくバリューチェーン全体にわたるマネジメント体制の構築です。ライツホルダーとの対話を最も大切にしながら、「深掘性」「網羅性」の二軸を中心とした取り組みを進めています。

「深掘性」は、ライツホルダーとの直接対話を通じて、人権課題の抽出および抽出した課題へ迅速に対処できるマネジメント体制を構築します。「網羅性」は、「深掘性」の取り組みを補完するものです。「サプライヤー取引に関するグループポリシーガイドライン」に基づいた独自の質問票を活用して人権リスクの抽出を行い、対話を通して改善を支援します。サプライヤーをはじめとする取引先各社との連携強化も不可欠です。これらの取り組みにより、バリューチェーンにおける人権リスクを最小化していきます。

【2030年に向けたロードマップ】

		～2022年	2023年	2025年	2030年
国連ビジネスと人権に関する指導原則	方針・体制	改定	グループ内外への浸透・体制強化		
	人権リスク・影響評価	2022年リスク評価		2026年リスク評価	
	国別影響評価	ブラジル (サトウキビ・コーヒー豆)	インドネシア (サトウキビ)	ベトナム (コーヒー豆)	改善活動・他地域へ展開
	移民労働者	監理団体対話	国内外国人労働者調査	海外移民労働者調査	定期的に調査実施
人権D D	取引先管理 (QAPS ^{*1} /Sedex ^{*2})	独自SAQ作成	国内一次取引先へ展開	対話・是正	国内二次以降取引先へ展開
			海外一次取引先へ展開	対話・是正	
	情報開示・リテラシー向上	人権WEBサイト改訂	CSRD開示対応	グループ従業員への人権eラーニング展開	国内外取引先への人権啓発機会提供
救済	苦情処理窓口	グループ内多言語ホットライン展開	レビュー	国内取引先向け多言語ホットライン展開	海外取引先向け多言語ホットライン展開

*1 QAPS: Questionnaire for Ajinomoto Group Shared Policy for Suppliers.
 *2 Sedex: Suppliers Ethical Data Exchange の略。グローバル・サプライチェーンにおける労働基準、ビジネス倫理等に関するデータを提供する法人。

5. 調理・共食の心のWell-being

味の素グループは、「調理の楽しさ・共食による人のつながり」の提供を通じて、「こころの豊かさ」（主観的Well-being）に貢献する活動を推進しています。しかしながら食と主観的Well-beingの関係性については十分なエビデンスがありませんでした。

そこで今回、米国ギャラップ社と協働し、世論調査「GALLUP WORLD POLL(以下GWP)」の2022年版に「調理の楽しさ」「共食頻度」に関する質問を加える形で、「調理の楽しさ」「共食」と主観的Well-beingの関係性に関する調査を行いました。

その結果、過去7日間に「調理を楽しんだ人」は、「調理を楽しまなかった人」「調理をしなかった人」と比べて、Well-beingを実感する可能性が統計的に有意に1.2倍高いこと、また、共食頻度が高くなるにつれて主観的Well-being指数が高くなることが判明。調理を楽しんだり、他の人と一緒に頻繁に食事をしたりすることは、主観的Well-beingに関与する可能性が世界規模で明らかとなりました。現在、オックスフォード大学とも連携して詳細な分析を実施しており、食が主観的Well-beingにも貢献できることを世の中に広くオーソライズしていきます。

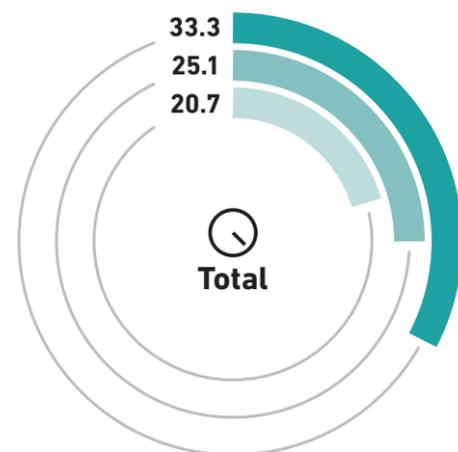
Well-beingを実感する人の割合は、「共食頻度が4日以上」は、「共食頻度が0日」より

1.6 倍多い

[Well-being指数]

(0~100、過去7日間に他の人と一緒に夕食を食べた日数別)

0日 1~3日 4日以上

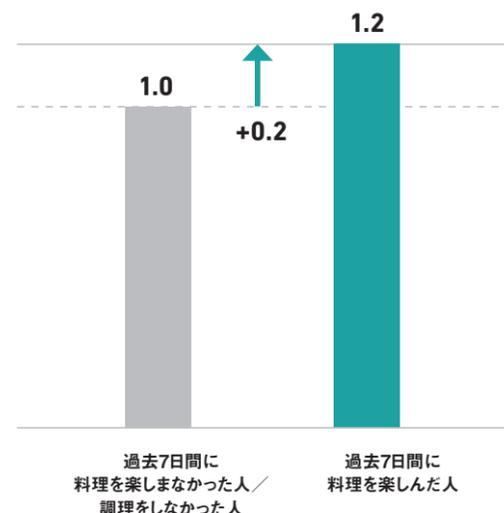


「調理を楽しんだ人」は、「調理を楽しまなかった人・調理をしなかった人」と比べ、Well-beingを実感が

1.2 倍高い

[Well-being実感数]

(料理を楽しまなかった人/しなかった人の実感度を1とした時)

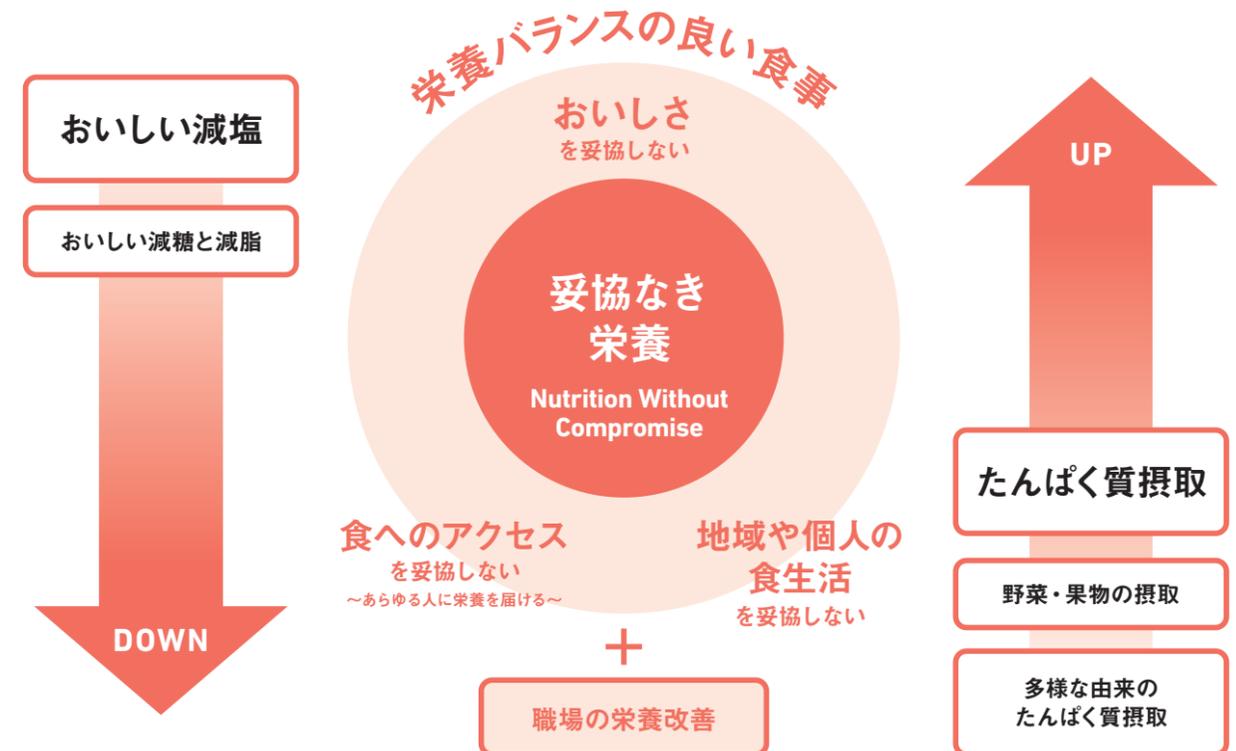


6. 栄養コミットメント

味の素グループは、「妥協なき栄養」のアプローチにより、10億人の健康寿命延伸に貢献していきます。「妥協なき栄養」のアプローチとは、栄養バランスのよい食事を推進していくことにより、味の素グループの重視する「おいしさ、食へのアクセス、および地域や個人の食生活」に妥協することなく、減塩・減糖・減脂と、たんぱく質や野菜・果物の適切な摂取を推進することです。

より具体的な目標としては、2021年度より取り組んでいる「栄養コミットメント」を通じ、栄養価値を高めた製品を提供する機会を増やしていくこと、また、もっとも身近なステークホルダーである従業員の栄養リテラシーを高めることにより、ポジティブな影響を発揮していくことを目指しています。

味の素グループの栄養へのアプローチ



[栄養コミットメントの定量KPI]

	FY20(実績)	FY21(実績)	FY22(実績)	FY23(実績)	FY25(目標)	FY30(目標)
栄養価値を高めた製品*1の割合	40%	50%	56%	57%	—	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3.4億人	年間3.5億人	—	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)	1.07倍	1.10倍	1.07倍	—	2倍
従業員への栄養教育	延べ460人	延べ2.6万人	延べ5.6万人	延べ8.8万人	延べ10万人	—

*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、味の素グループの基準を満たす製品。

7. 10億人達成のためのロードマップ

味の素グループでは、2030年までに「10億人の健康寿命を延伸」というアウトカムの実現に向けて、栄養改善の取り組みを進めています。2023年度には9.4億人の生活者と「おいしさ与健康」のタッチポイントを創出し

ました。今後も、うま味によるおいしい減塩の推進や健康に役立つ製品・情報の提供等を通じ、10億人の健康寿命の延伸への貢献を目指します。

うま味調味料の
提供人数

5.9 億人

減塩製品、あるいは、
たんぱく質摂取に
役立つ製品の提供人数

3.5 億人

合計の
提供人数

9.4 億人

8. ANPS活用推進

味の素グループでは、製品に含まれる栄養成分の量を科学的に評価し、栄養面での品質をわかりやすく表現する手法として、2020年に味の素グループ栄養プロファイリングシステム「ANPS-Product」の運用を開始しました。2024年3月現在、13カ国、16法人に導入し、900近い製品を評価しています。

「ANPS-Product」は製品そのものの栄養評価を行います。生活者がそれだけでは喫食しない調味料等の製品の評価には限界がありました。そのため、これらの製

品を使って調理したメニューの栄養価値を評価するNPSの開発を進め、2021年12月に世界初となる日本の食文化・健康課題を踏まえたメニュー用NPS「ANPS-Dish」を発表しました。さらに、従来のNPSは欧米の過栄養を軸に開発されており、低栄養など異なる栄養課題と食文化を持つアジア地域ではそのまま適用することが難しいものでした。そのため、当社グループは地域に適したNPS開発が必要であると考え、まずはASEAN地域のアカデミアや政府に向けて働きかけを行っています。

社会実装への挑戦

日本

栄養バランスのよい食生活を実践する新しい手法「ツジツマシアワセ®」を提言するプロジェクトを、複数の企業と共同で立ち上げました。「ツジツマシアワセ®」では、一食だけではなく、一定期間で栄養バランスを整えることを提案しています。



タイ

タイの食文化や食習慣を考慮し、実際の食事シーンを想定した一食分の献立の栄養価値を評価するタイ版「ANPS-Meal」をバンコクのマヒドン大学、タイ栄養士会との三者共同研究で開発中です。

ASEAN

第14回アジア栄養学会議やInternational Life Sciences Institute, Southeast Asia Region が開催したシンポジウムで、地域に合わせたNPS開発の重要性、そして「ANPS-Dish」について発信しました。家庭や店で調理したものを食べる人が多いASEAN地域では、栄養改善のためにメニューの栄養価値を評価するという考え方に高い関心が寄せられています。

[料理版栄養プロファイリングシステムの開発]

THE AJINOMOTO GROUP NUTRIENT PROFILING SYSTEM (ANPS)



メニューの栄養価値が見える化し、生活者が栄養バランスのよい献立やメニューを選びやすい環境を提供する。

職場の栄養改善

味の素グループは、従業員の健康に向けて、職場の栄養改善と栄養リテラシー向上に力を入れています。味の素グループは、Workforce Nutrition Alliance (WNA) に加盟しており、WNA 提供の「職場の栄養改善」自己評価シートを活用して課題を抽出し、改善活動を推進しています。2023年度は新たに3社が加わり、計17社(全従業員の約70%)で活動を拡大、また欧州アフリカ本部の法人間の連携に向けて合同会議も開催しました。

栄養リテラシー向上については、2020年度から取り組みを開始し、eラーニング等により味の素グループ全体での栄養教育を推進しています。2023年度は、野菜・果物、および糖質・脂質に関する栄養教育を実施し、これまでの受講者数は延べ8.8万人となりました。エンゲージメントサーベイの結果では、70%以上の従業員が栄養改善に向けた行動を始めています。今後2025年度までに、延べ10万人の従業員に拡大することを目指しています。

FINANCIAL STRATEGY

財務戦略

成長性と効率性を両立し、成長戦略を支える。

2023年度は、「成長性」と「効率性」の両立を図るべく、現在の事業の効率化や差別化等のための設備投資を行うとともに、今後の医療モダリティ成長や社会的貢献が見込まれる遺伝子治療CDMO領域への投資を実施しました。これらの投資に加えて、「効率性」を志向した900億円の自己株式取得や約380億円の配当など、過去最高となった営業キャッシュ・フローのおおよそ1.5倍の投資および株主還元を行いました。

2024年度以降も成長4領域への差別化等のための積極投資による「成長性」と資本等の「効率性」を一層追求するため、ネットD/Eレシオのレンジを0.4~0.6倍に引き上げます。同時に、さらなるキャッシュ・フロー創出のための運転資金改善プログラムの強化、EBITDAマージン改善のグループベースでの取り組みや政策保有株の売却も、引き続き行っていきます。

ユニークで強靱な高収益構造へシフトするための資本戦略の3つの実行

- 1 | 事業のパフォーマンスを支える型化や仕組みの組織開発と実行
- 2 | 競争優位性視点で事業ポートフォリオの変化を実現
- 3 | 投資家の支持を得るためのエンゲージメント強化



執行役常務 水谷英一
(財務・IR担当)

ユニークで強靱な高収益構造へシフト

(FY30 事業利益 食品事業：バイオ&ファインケミカル事業=1:1)
FY30EPS FY22比3倍へ

この戦略の実現を支えるために、コーポレート財務機能として、以下施策に優先的に取り組む

2030年のありたい姿の実現に向けた3つの方針

- 1 事業戦略と資本戦略の連動による、企業価値最大化のためのキャッシュ・アロケーション方針
- 2 株主価値の継続的な向上に向けたマネジメント方針
- 3 株主還元の継続的な強化方針

[企業価値の算定式]

$$\text{企業価値} = \frac{\text{着実なキャッシュ・フロー創出} \uparrow}{\text{資本コスト (WACC)} \downarrow - \text{成長率} \uparrow} \text{ with } \begin{matrix} \text{スピード} \\ \text{アップ} \\ \times \\ \text{スケール} \\ \text{アップ} \end{matrix}$$

ローリングフォーキャスト

重点KPIモニタリング

1. 事業のパフォーマンスを支える型化や仕組みの組織開発と実行

国内外グループ会社の知見を結集して、企業価値のさらなる向上のため、会社の発展段階（新規設立or取得or成長or成熟）や事業形態に応じて、将来の事業成長を見据えた多面的な構造解析で改善方法等の「型」の「学びあい」の場を設けています。例えば、以下が「型」の例です。

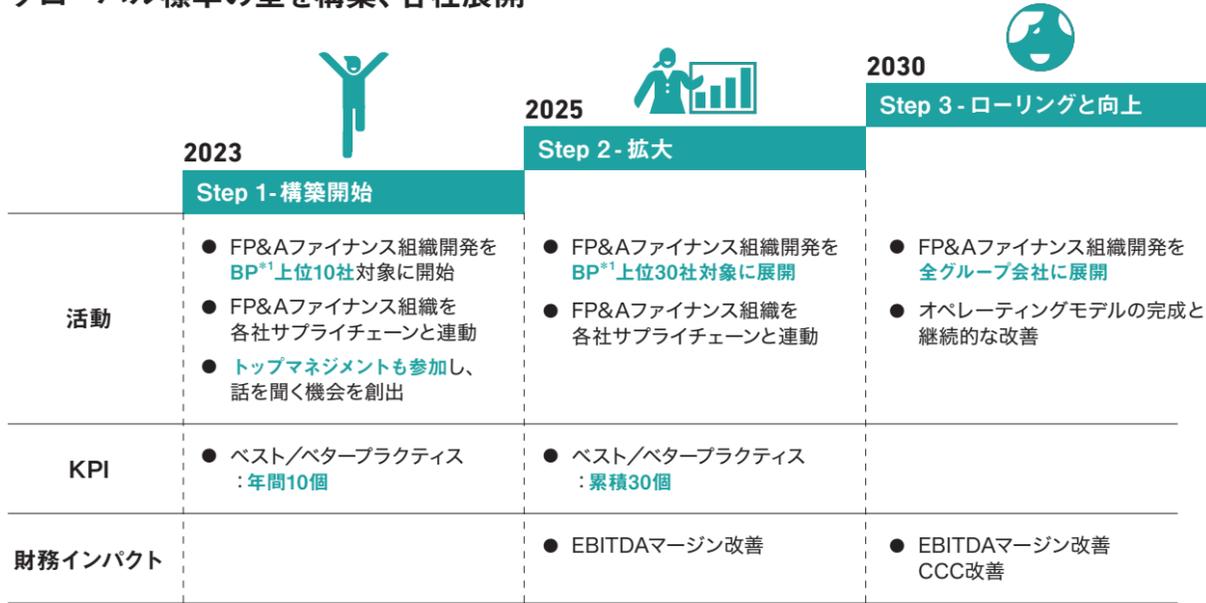
- ①月次ローリングフォーキャストの実施による経営品質の向上活動
- ②クロス・ファンクショナルな購買活動の新たな視点でのキャッシュ・フロー改善

- ③与信管理枠定期見直しにおける自動化プログラム
- ④SKUごとの物流費まで含めた多面的で徹底的な採算管理

これは、管理会計の基本の「型」を重視する取り組みで、FP&A人財が、財務・経理・税務部門の出身者だけでなく、事業部、地域本部、他のコーポレート部門、製造部門や研究開発部門等、相互に交流する中で、基本の徹底を学ぶ重要な取り組みと考えています。

[グローバル標準の型化と展開]

グローバル標準の型を構築、各社展開



*1 BP: Business Profit (事業利益)

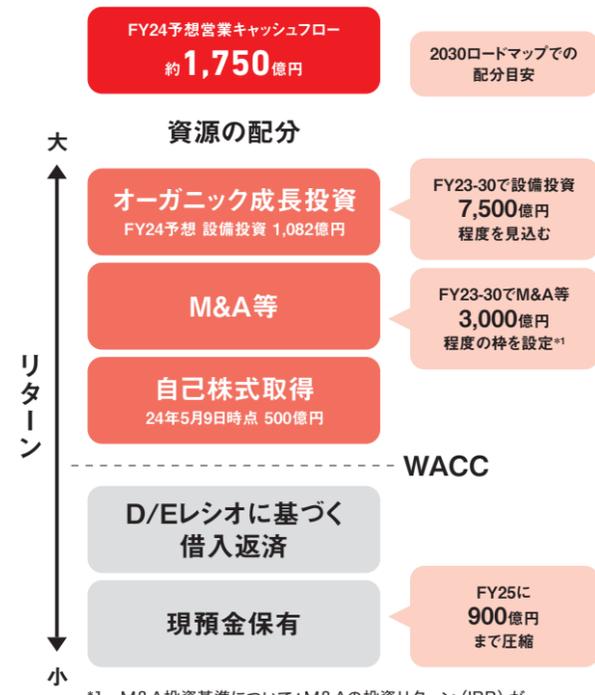
2. 競争優位性視点で事業ポートフォリオの変化を実現

事業ポートフォリオについては持続的成長をもたらす、志（パーパス）を追求し続けるための当社グループらしい「型」を創ります。既存事業と4つの成長領域（新規領域）の融合による事業モデル変革（BMX）により、提供価値起点の事業ポートフォリオへと進化していきます。

事業ポートフォリオの進化に向けては、既存事業の成長性と収益性を把握しつつ、各組織の中期的ロードマッ

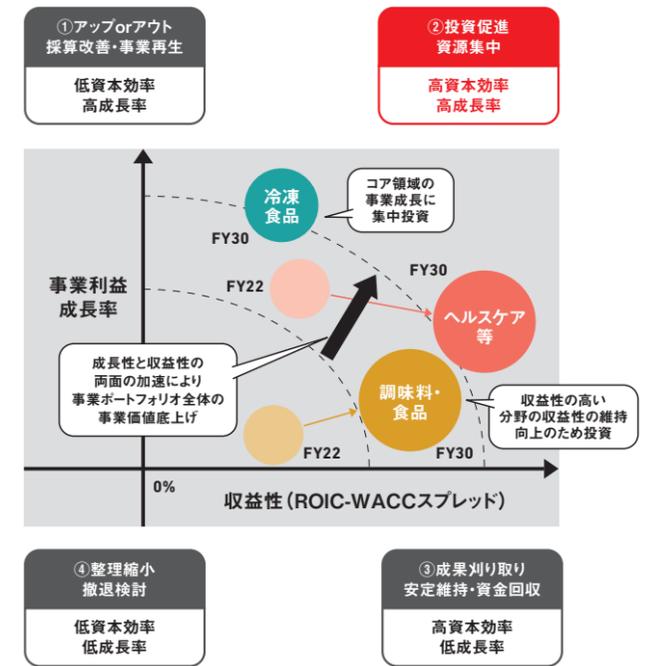
プにおけるキー戦略を4つのアクション（①集める、②変える、③始める、④止める）で整理し、成長への資源配分の優先順位を定めます。長期軸ではイノベーション戦略と連動し、未来構想の仮説抽出を行う仕組みを構築します。そして、事業のステージ、事業領域ごとの成長メカニズムや事業特性に応じ、成長加速のための資源配分を行っていきます。

[キャッシュ・アロケーションの考え方]



*1 M&A投資基準について：M&Aの投資リターン（IRR）が、事業別・国別に調整後の当社の資本コスト（WACC）を上回ることを基準としています。

[ポートフォリオ再設計の検討]



3. 投資家の支持を得るためのエンゲージメント強化

中期ASV経営の推進による2030ロードマップ実現に向けて、株主・投資家の皆様からご期待をいただくとともに、エンゲージメントを通じて多くのご示唆をいただいています。さらなる進化を実現するためのアミノサイエンス®を通じた価値創造、強みの源泉である人財をはじめとした無形資産の強みなど、株主・投資家の皆様のご理解を深めていただくために株主総会や各種説明会、年間700社を超える個別対話を積極的に展開しています。

短期業績の着実な成長とともに、株主・投資家の皆様から中長期目線での成長に対するご期待をいただけるよう取り組んでいます。サステナビリティへの取り組みを通じネガティブインパクトの低減だけでなく、イノベーションによるポジティブインパクトの創出にチャレンジしていくことを積極的に情報開示し、企業価値評価モデルの持続的な成長性や資本コスト低減も推進しています。

持続的な企業価値向上の実現を目指すとともに、資本効率性の追求にも積極的に取り組み、2030年度までに2022年度対比でEPS約3倍の実現を目指します。

まだまだ味の素グループをご存じではない機関投資家や個人投資家がたくさんいらっしゃいます。中期ASV経営を支えていただく株主資本構成の実現に向け、2024年度には新たにIR室を設置し、株主・投資家の皆様との接点を拡充するとともに、さらなる企業価値向上につなげていきます。

[様々なステークホルダーとの継続的な対話]



CORPORATE GOVERNANCE

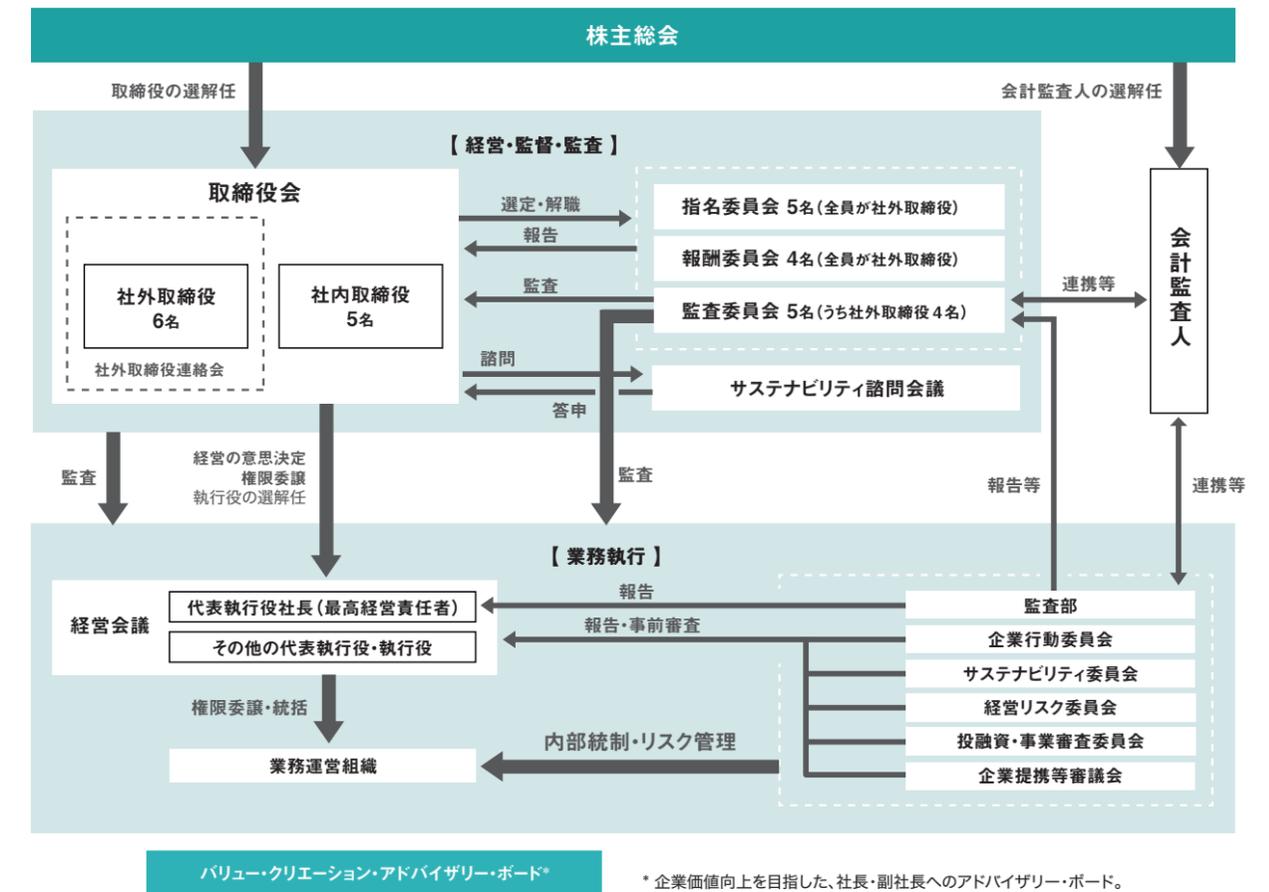
コーポレート・ガバナンス

適切な執行の監督と、スピード感のある業務執行の両立。

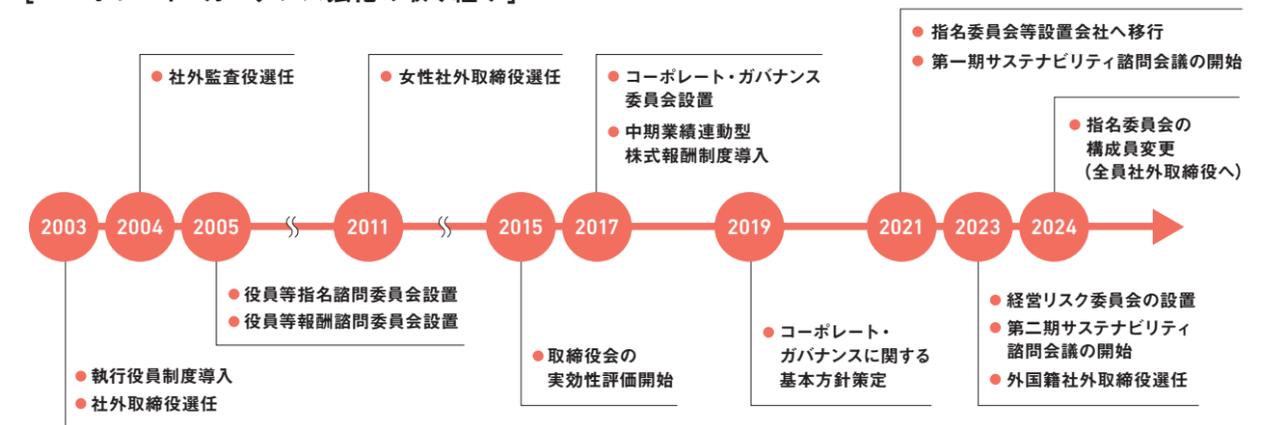
味の素グループは、コーポレート・ガバナンスを、ASV経営を強化し、2030年のありたい姿を実現するための重要な経営基盤の一つと位置づけています。さらにASV経営の実効性を高めるため、「ステークホルダーの意見を反映させる適切な執行の監督」と「スピード感のある業務執行」を両立し、監督と執行が明確に分離している会社機関設計の指名委員会等設置会社を選択しています。取締役会は多様な取締役で構成し、企業価値を大きく左右する重要な経営事項を議論・検討することで、大きな方向性を示し、執行のリスクテイクを支えるとともに、執行のプロセスと成果の妥当性を検証し執行を適切に監督します。一方、執行は、取締役会から大幅に権限委譲された最高経営責任者が中心となって、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いてガバナンス・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。

外部環境の変化が激しい中、これまで以上に包括的なリスクマネジメントが重要です。味の素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。

[コーポレート・ガバナンス体制]



[コーポレート・ガバナンス強化の取り組み]



取締役会の役割と 実効性向上について聞く。

味の素グループでは、2022年度から取締役会の実効性を定義。それを要約した「執行を監督する」「大きな方向性を示す」「リスクテイクを支える」という3点について、岩田議長に聞きました。



岩田喜美枝

取締役会議長

Q1

「執行を監督する」について
現状と課題を教えてください。

取締役会の最終的な目的は、いかに中長期的に企業価値を高めていくかということであり、それには二つの側面があります。一つは企業価値を今よりも大きく高めること、もう一つはこれまで蓄積してきた企業価値を棄損することがないようにすることです。取締役会にはこの両面から執行を監督することが求められます。

企業価値棄損の防止のための監督については、関係する委員会から定例的に報告を受けています。また、毎月の取締役会での社長からの定例報告も、常に“バッドニュース・ファースト”の姿勢です。これらを見る限り、この会社は不都合な事実を隠すことは絶対にはない。そんな確信を私自身強く持っています。

一方、企業価値を高めるための監督は当社の場合、なかなか難しいと感じます。なぜなら、中期経営計画（中計）を作らず2030ロードマップに基づき経営する、という大きなマネジメント改革に取り組んでいるからです。中計がある企業では中計で定める目標に照らして監督すればよく、言わば、“静的な経営”の監督です。一方、当社が目指しているのは“動的な経営”。目標や通過点に向かって常に戦略を見直す、目標や通過点自体もビジョンに照らしチャレンジングなものになっているか否かを常に見直す、という経営です。このような動的な経営を監督することはこれまで経験したことがないのです。

Q2

動的なマネジメントによる
企業価値向上施策に対し、
どのように監督していますか？

今年度は取締役会で2回、執行側からの報告を受け、2030ロードマップのレビューを行いました。レビューでは、「マネジメント変革」「事業ポートフォリオの進化」「無形資産への投資」などについて重点的に進捗状況を確認すると同時に、「ASV指標」に照らした達成状況も確認しています。1年目の結果は、まずまずでした。実際、マネジメント改革によって社員の意識は大きく変わったとの社長の報告もありました。

Q3

「大きな方向性を示す」について
現状と課題認識を教えてください。

なぜ取締役会が、「大きな方向性を示す」のか。当社は指名委員会等設置会社であり、監督と執行を分離。執行側にできるだけ権限を委譲し、その範囲内で従来以上にスピーディーに経営を実行してほしいと考えています。取締役会で経営の大きな方向性について日常的に議論していれば、執行側は素早く決断して、素早く実行することができる。いわば、スピードある経営ができるのです。これは執行側に権限移譲することと一対のものでもあります。また、経営は適正なリスクテイクが必要ですが、大きな方向性が示されていれば、それに沿って適正なリスクもとりにやすくなるはずで。

Q4

具体的にはどのようなこと
なのでしょう？

当社の取締役会の議題には「付議」と「報告」のほかに「審議」という区分があります。これは執行側から提案・報告を受けるだけでなく、経営の大きな方向性を議論するという位置づけです。具体的には、7つの重要な経営事項について毎年審議しています。重要な経営事項とは、企業価値向上、資本政策、ガバナンス、M&Aなどに関するものであり、それぞれしっかり時間をとって議論し、大きな方向性を出すようにしています。例えば、企業価値向上に関しては、今年度は知的財産戦略、人材戦略、ブランド戦略を審議しており、今後は企業風土改革もテーマにしていくつもりです。審議にあたっては、細部に入るのではなくビッグピクチャーを描くこと、また、2030年よりもさらに先を見た長期的な視野で議論していくことを心がけたいと思います。

Q5

「リスクテイクを支える」については
いかがでしょうか？

リスクテイクするのは執行側であり、取締役会ではありません。取締役会が執行側の「リスクテイクを支える」とはどういうことなのか。2024年4月に取締役会メンバーの合宿があったのですが、この点も議論になりました。その時に確認されたことの一つは「執行を監督する」と「大きな方向性を示す」の2点をしっかり行うことが「リスクテイクを支える」ことにつながる。もう一つは、取締役会では企業価値の棄損を防ぐための議題と企業価値を高めるための議題があるが、できるだけ後者のウエイトを高めること、でした。

一つの例ですが、米国Forge Biologics社のM&Aについては、取締役会はスピードある決断をし、リスクテイクを支えることができたと考えています。というのも、2030ロードマップに基づく成長戦略、その成長戦略に基づくM&A戦略について、取締役会の議論の蓄積がすでにあったからです。

このように、今後も取締役会として当たり前のことを当たり前に行っていくことを心がけていきたいと考えています。



指名・報酬・監査 3委員会委員長からのメッセージ。

法定3委員会のうち、指名委員会と報酬委員会を社外取締役のみで構成する等、味の素グループでは、取締役会による経営監督機能の実効性の向上を目指しています。ここでは、各委員会における2023年度の振り返りと2024年度の展望をご紹介します。

【指名委員会】



中山讓治
指名委員会委員長

【報酬委員会】



デイヴィス・スコット
報酬委員会委員長

【監査委員会】



引頭麻実
監査委員会委員長

【指名委員会】

目標実現にふさわしい 取締役の評価・選任を行う。

当社はASVの向上を通じて、社会価値と経済価値を持続的に生み出していくことを目指しています。指名委員会はその目標実現にふさわしい取締役の評価・選任、とりわけ代表取締役社長の評価・選任と後継者育成をそのミッションとしています。

2023年度は、取締役の評価と再任可否の検討を行いました。個人としての評価に加え、取締役会全体のスキル・マトリックスの観点からも評価し、妥当であるとの結論に至りました。代表取締役社長の後継候補を緊急時と通常時、短期・中期・長期にわけて選定し、その育成方針についても議論しました。今後、幹部育成を担う人財委員

会とも連携を深め、この候補者群のそれぞれの成長を委員会として継続的にフォローしていくこととしました。また、社外取締役の評価についても議論を開始しました。

活動全体を振り返ると、特に代表取締役社長の後継候補者を多面的に選定し、議論を開始できたことが特に重要な成果であったと考えます。全体としては今年から、指名・報酬・監査の3委員会メンバーが他の委員会にも参加し委員会運営の透明性が向上したと評価しています。

2024年度も取締役の評価と再任可否の検討を最重要課題と位置づけますが、23年度に作成した代表取締役社長の後継候補の育成計画の推進も最重要課題とし、候補者との直接対話と育成にも注力してまいります。人財評価に関して執行サイドの人財委員会との連携を進めるとともに、グループ全体の人財にも視野を広げてまいります。また、24年度は委員会メンバー全員が社外取締役となり、独立性が高まります。その変化を議論の質のさらなる向上につなげてまいります。

【報酬委員会】

報酬システムの 3つの側面の監視と調整を行う。

2023/24年度において、報酬委員会の主な焦点は、味の素グループが2030年の目標としている「ありたい姿」の実現とその達成に向けたロードマップの策定に取り組む中で、役員を惹きつけ、動機づけ、維持できるようにすることでした。これにより、委員会は報酬が以下の条件を満たすことを検証する必要性がありました。

- ①会社の重要な役割を果たす役員に高い能力を持つ人財を採用し、確保するのに十分魅力的なレベルに設定されていること。
- ②短期および中期の業績目標の追求を促し、強力かつ一貫した成長を確保できるよう設計されていること。
- ③役員に明確に伝達され、各自の役割に対する期待と、個人および全体の目標達成がどのように報酬システムによって反映されるかを十分に理解させること。

【監査委員会】

取締役・執行役の 業務の監査・監督および 会計監査人の選解任を行う。

監査委員会は、取締役・執行役の業務の監査・監督および会計監査人の選解任等を担う機関です。構成メンバーは、社外取締役4名と常勤の社内取締役1名です。監査は基本的には内部監査に依拠する形ですが、味の素(株)では監査委員会も実査を行う「ハイブリッド監査」であることが特徴です。委員会の監査先については、リスク・アプローチの手法で国内外の拠点を選定しています。加えて、

①については、委員会は同規模、同業種、同様の戦略方向性を持つ企業と比較し、報酬基準の年次レビューを行いました。既存の給与水準は競争力があり、実効性があることを確認しました。

②については、経時的に個々の報酬結果を検証し、短期および中期のインセンティブが味の素グループの戦略目標達成に不可欠な目標に対する業績を十分に反映していることを確認しました。

③に関しては、報酬パッケージ設計のコミュニケーションプロセスを見直しました。報酬設計全体の一般的な説明を提供する以前のシステムを、よりパーソナライズされたアプローチに変更しました。役員は現在、個別の報酬パッケージの通知を受け取り、その中で個人としての業績目標、優先度、それに基づく報酬の具体的な算出方法や目標が明確に示されています。

来年度も、委員会はこの報酬システムの3つの側面の監視と調整を継続します。さらに、執行役員のグローバルな移動を促進し、味の素グループが世界中に持つ豊富な人財をさらに活用できるための報酬設計の検討を行う予定です。

会計監査人とのコミュニケーションも密に行っており、いわゆる三様監査を実践することで高い監査品質の実現を目指しております。

このほか、何か事案が生じた際には、根本原因の解明を通じて適切な再発防止策が設定されているかを監督しています。国内外のグループ企業全体を対象に、各社の取締役や執行役員等を対象とした監査委員会ホットラインを設置し、幅広く情報が集まる工夫もしています。少しでも兆候があった場合には可能な限り未然防止にも努めています。

2023年度は2030ロードマップのスタートの年でありましたので、それが着実に浸透しているかが監査の大きな着目点となりました。監査委員会では様々な監査活動を通じて、企業価値向上に貢献していきます。

監督体制

攻めと守りのガバナンス

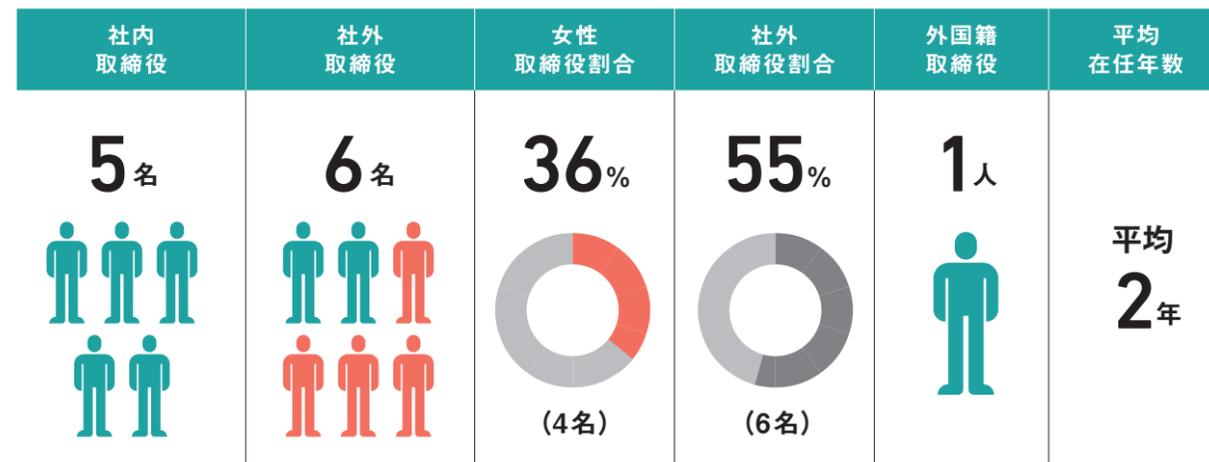
▶ 取締役会

取締役会は、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・検討するとともに、大きな方向性を示し、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とも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。

取締役会の構成

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、人種、民族、国籍、出身国、文化的背景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しています。また、監督と執行の分離をすすめ、取締役会による経営監督機能の実効性を高めるため、社外取締役を過半数とし、取締役会の議長は、社外取締役が務めます。



*グリーンの人型は男性、オレンジの人型は女性を表しています

▶ 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。5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。

▶ 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。



味の素株式会社 IR Day
企業価値向上を支えるガバナンスの進化
(2023年9月4日開催)

▶ 監査委員会

取締役および執行役の業務執行の適法性・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っています。委員会での決議や審議内容は適宜・適切に取締役会に報告します。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。

▶ 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、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に、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。長期視点による重要事項(マテリアリティ)の設定をはじめ、重要事項に紐づくサステナビリティに関する活動やステークホルダーとの対話等のモニタリング等、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を検討した上で、取締役会に審議内容を適宜報告し、諮問を受けた事項への答申を行います。

取締役と所属する委員会等

取締役が所属する委員会等は下記の通りです。



CEOサクセッションプラン(後継者計画)

指名委員会は、代表執行役社長である最高経営責任者の人財要件を定め、その人財要件に基づき複数の候補者を選定し、評価について審議した上で、次期最高経営責任者の候補者を決定します。

PROCESS



SKILLS MATRIX

取締役のスキルマトリックス

経営戦略

事業に精通し、資本市場を意識した的確な戦略を監督・推進することで、持続的な成長を通じて企業価値の向上を実現するスキル。

選定理由/アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献する企業として、ASV経営の推進を通じて味の素グループの企業価値を飛躍的に高めることに必要なため。

デジタル

IT・デジタル技術を駆使して、イノベーション、生産性の向上等に向けた的確な戦略を監督・推進するスキル。

選定理由/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、アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献する企業に変革することに必要なため。

財務・会計

財務・会計・税務の高度な専門性に基づき、的確な戦略を監督・推進するスキル。

選定理由/ASV経営による企業価値の最大化、成長投資と株主還元を両立を実現する戦略の立案・推進、および業務執行の適切な監督に必要なため。

グローバル

多様な価値観や文化を踏まえて、グローバルに事業を展開するための的確な戦略を監督・推進するスキル。

選定理由/事業領域のグローバルな持続的拡大に向けた、多様な価値観や文化への理解に基づく業務執行の適切な監督・推進に必要なため。

研究開発・生産

イノベティブな研究開発と安全・安心な製品・サービスを絶えず追求していくための的確な戦略を監督・推進するスキル。

選定理由/アミノサイエンス®によるイノベーションによって、「10億人の健康寿命の延伸」および「環境負荷の50%削減」を実現することに必要なため。

人事・人財開発

多様な人財一人ひとりが能力を開発し、最大限に発揮するための的確な戦略を監督・推進するスキル。

選定理由/全ての無形資産の価値を高める原動力となる人財資産を、個人と組織の共成長により強化し、ASV経営を進化させることに必要なため。

サステナビリティ

持続可能な社会の実現に向けて、事業を通じて社会的課題を解決するための的確な戦略を監督・推進するスキル。

選定理由/社会価値と経済価値を両立させるASV経営を通じて、「10億人の健康寿命の延伸」および「環境負荷の50%削減」を実現することに必要なため。

セールス・マーケティング

重点事業の成長を加速させるためのブランド価値向上に向けた的確な戦略を監督・推進するスキル。

選定理由/市場・生活者の価値観に合致したブランドマネジメントと、「スピードアップ×スケールアップ」による成長に必要なため。

法務・リスクマネジメント

法令順守・コーポレートガバナンス・リスク管理を通じた持続的な企業価値の向上を実現するための的確な戦略を監督・推進するスキル。

選定理由/味の素グループポリシー(AGP)の浸透・実践を通じた持続的な企業価値の向上を実現し、ASV経営を安定的かつ着実に推進することに必要なため。

[取締役スキルマトリックス]

*各取締役が保有するスキルを最大4つまで記載。保有する全てのスキルを表すものではありません

氏名	スキル	経営戦略	グローバル	サステナビリティ	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・人財開発	法務・リスクマネジメント
岩田 喜美枝		○		○					○	
中山 譲治		○	○			○			○	
引頭 麻実		○						○		○
八田 陽子			○					○		○
デイヴィス・スコット		○	○	○					○	
我妻 由佳子			○							○
藤江 太郎		○	○						○	
白神 浩		○	○		○	○				
佐々木 達哉		○	○	○						
斉藤 剛		○			○	○		○		
松澤 巧			○						○	○

業務執行

着実な実行に向けて

執行役メンバーは、全社最適でリーダーシップを発揮して、新たな価値創出を果たしている人財を選出し、「2030年のありたい姿」に向けた「中期ASV経営」の推進によって「アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献する」企業に進化する体制としています。また、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョ

ン(DE&I)を率先して推進すべく、2024年度も、女性3名、外国人2名、外部プロフェッショナル人財1名を任用して、引き続き「志×熱×磨き」と「スピードアップ×スケールアップ」による持続的な企業価値の向上を実現していきます。

▶ 経営会議

経営会議は、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、そのほか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とも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ともに、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。

▶ 業務執行

コーポレート本部、食品事業本部、バイオ&ファインケミカル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。

▶ バリュー・クリエーション・アドバイザー・ボード

企業価値の向上を目指した、社長、副社長へのアドバイザー・ボードです。メンバーとして外部の先進プロフェッショナル人財を招聘し、企業価値向上を図ります。

佐藤 明

株式会社バリュークリエイト
パートナー



【略歴】

アナリストランキング企業総合部門で第1位に選ばれる等、高い評価を得る。長期投資、エンゲージメント投資の資産運用会社の立ち上げに参画。現在は無形資産×企業価値をテーマに複数企業の価値創造に伴走。

【佐藤氏に期待する視点】

企業価値創造について、視点と情報の提供、経営メンバーとの対話。投資家視点でIRや資本政策等に関するアドバイス。広い社外ネットワークの紹介。経営会議へ異なる視点の提案。

並木 将仁

株式会社インターブランドジャパン
代表取締役会長兼社長兼CEO



【略歴】

企業価値を創出する経営資産としてのブランドに関して、多くの企業経営者へのコンサルティングと一流メディアでの啓発に従事。特に、経営者にとってのブランドのあり方と新しいブランディングのあり方を軸に、ブランディングの概念を次の段階に高めることに注力。

【並木氏に期待する視点】

企業価値創造の源泉となるブランドへの取り組みについて、ブランディングのレベルアップや新たな取り組み方等の提案。最先端のブランディング方法論の情報提供。海外オペレーションでのブランド力向上の支援。

馬場 渉

Mononaware Inc.
CEO



【略歴】

イノベーションによるポジティブインパクト創出能力を企業の成長戦略に組み込むハンズオン型アドバイザーに従事。パナソニックでは気候変動課題解決力を軸としたグループ中長期戦略をまとめた。

【馬場氏に期待する視点】

企業価値向上に向けて、グローバルな視点でサステナビリティ、イノベーションに関する取り組みの提案。サステナビリティ、イノベーションに関する最先端の動向について情報の提供。

Board of Directors

取締役会における 議論活性化の取り組み

当社の取締役会では、持続的に企業価値を向上させるために議論活性化に向けた様々な取り組みを行っています。
取締役会の実効性評価やオフサイトでの取締役意見交換会についてもご報告します。



議論活性化のポイント

Point 1 社外取締役への情報提供

社外取締役に対する取締役会の事前説明に加えて、社外取締役連絡会や社外取締役勉強会を開催して、情報共有の機会を充実させています。社外取締役連絡会では事務局がヒアリングを行い、取締役会の前に各議案の論点を明確化します。社外取締役勉強会では、当社事業への理解のため、役員・従業員による事業の説明や事業所訪問などを実施しています。2023年度は、社外取締役が味の素冷凍食品(株) 関東工場や味の素(株) 東海事業所等の主要工場を訪問し、従業員と対話を行いました。



左/2023年12月、岩田喜美枝議長をはじめ5名の社外取締役が味の素冷凍食品(株) 関東工場を、右/24年2月、3名の社外取締役が味の素(株) 東海事業所を訪問しました。

Point 2 取締役会事務局機能の高度化

取締役会事務局では、ガバナンスや法務の専門性を持つ人材を配置するとともに、社外取締役連絡会や法定3委員会の事務局との連携を強化することで、充実した取締役会の円滑な運営に向けて注力しています。また、取締役会においてはITツールを活用し、取締役会のDX化を推進しています。

Point 3 「7つの重要な経営事項」の進化

当社が、中長期的に企業価値に大きく影響を及ぼすと考える「7つの重要な経営事項」について、下記の通り、取締役会が執行側に対して大きな方向性を示せるよう、年間の審議スケジュールを策定し、時間、内容ともに充実した審議を行っています。2024年度は、中期ASV経営2030ロードマップで設定した当社のありたい姿を実現する観点から、より大きなテーマで議論するため、「7つの重要な経営事項」を再構成し、見直しを行います。

「7つの重要な経営事項」

- | | |
|-----------------------------------|----------------------|
| 1 企業価値
(無形資産を起点としたASV価値創造サイクル) | 5 撤退を含む事業ポートフォリオの再構築 |
| 2 資本政策、BS最適化、株主還元 | 6 大規模なM&A |
| 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 | 7 大規模投資 |
| 4 中期ASV経営ロードマップ等の経営計画 | |

▶ 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の「実効性」を、「取締役会が、企業価値を大きく左右する重要な経営事項を議論・検討することで大きな方向性を示し、執行のリスクテイクを支えるとともに、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するという目的を、どれだけ適切に果たしているか」と定義の上、ASVの取り組みによる独自の価値創造を通じた持続的な成長を果たすべく、実効性の高い取締役会を目指して各種取り組みを実施しています。

[2023年度の評価プロセス詳細]

● アンケート

対象者／取締役全員 回答方式／記名方式
評価項目(概要)
a: 7つの重要な経営事項について
b: 取締役会の運営について
c: 責務遂行の有効性について
d: 法定3委員会および重要な会議体について
e: 昨年度指摘された課題項目について

● インタビュー

聞き手：取締役会事務局
対象者：取締役全員(対象者拡大)
インタビュー項目：
アンケートの点数、および自由意見欄のコメントを踏まえて、議長および取締役会事務局にて選定しました。

その一環として、毎年、取締役会の実効性評価を実施しています。

実効性評価手法は、毎年、改善し続けています。2023年度は、全取締役に對するアンケートを行うとともに、2021年度から開始したインタビューの対象者を全取締役に拡充しました。その結果、アンケートだけでは見出すことが難しかった改善すべき課題を拾い上げ、対応策を取締役に審議し、解決の道筋を作成しました。

評価の結果

アンケートおよびインタビューの結果によると、取締役会の実効性については、概ね高く評価されており、継続して実効性の向上に向けた取り組みを進めてきた結果であると考えます。2022年度の実効性評価において指摘された課題を踏まえ、2023年度に次の通り、実効性向上に向けたさらなる取り組みを実施しましたが、今回の実効性評価においてその取り組みが取締役会における審議の充実や監督機能強化に貢献したことを確認しました。ただし、一部の項目では、さらに改善の余地があることも確認しました。これらを踏まえた取締役会での審議に基づき、2024年度は次の通り取締役会の実効性向上に向けた取り組みを推進していきます。

2023年度に行った実効性向上に向けた取り組み

1 適切なリスクテイクのさらなる促進

本年は、「中期ASV経営 2030ロードマップ」(以下「2030RM」)の進化と進捗報告を取締役会議題として複数回設定し、2030RMをさらに進化させ、またその適切な実行を監督することで、適切なリスクテイクを促しました。その結果、さらなる持続的な企業価値向上に向けて、「大きな方向性を示し、執行のリスクテイクを支える」ことに重点を置く旨を確認いたしました。

2 ステークホルダーの声がより反映されるようにするための工夫

3 M&AおよびITガバナンスについての審議の充実化

4 取締役のリテラシー向上施策のさらなる充実化

5 社外取締役連絡会および社外取締役勉強会のさらなる活用

2024年度に行う実効性向上に向けた取り組み

1 「7つの重要な経営事項」の見直し

2 中長期の環境変化を踏まえた「2030年のありたい姿」の検証

3 モニタリングボードのあり方(事務局体制含むについての議論)

▶ オフサイト取締役意見交換会の開催

2024年4月、初めての取り組みとして、オフサイトでの取締役意見交換会を開催。場所を社外に移し、2日間にわたって、当社グループとしてどう企業価値を向上していくかについて、ゆっくり、そしてじっくりと意見交換を行いました。通常取締役会とは異なり、資料を用いずに取締役全員が自由に意見を交換。互いの理解を深める場になりました。

[意見交換した主なテーマ]

- 「経営のリスクテイクを支える」とは。
- 企業価値向上につながる経営テーマについて。
- 人財戦略について。



意見交換会で出た意見の抜粋

- 取締役会の役割はリスクを確認し、危険な状況を識別すること。新しいことに挑戦し続ける会社が成功するので、挑戦をどこまで推進できるかが重要。
- リスクを取らないこと自体がリスクである。取締役会がリスクテイクを支える視点が重要。
- 2040年以降の経済や社会の環境変化に対応するためにも、新しい挑戦を恐れず、ビジネスの核とするべき。
- 変革を起こそうとしないことによるリスクは大きく、何もしなければ目に見えないリスクが生じる。そのリスクをビジョンに落とし込み、目指すべき姿を追求することが重要。
- リスクテイクをするのは執行であり、取締役会は執行が挙げたリスクをしっかりと審議し、早期に考え方を示す役割がある。
- 事業ポートフォリオマネジメントの「集める」「始める」「変える」「止める」の中で、「集める」はまだまだ。グループ間の連携した取り組みがもっと促進されれば、無形資産を高めることができる。
- 企業価値を高めるには企業文化は重要な要素であり、取締役会でも議論していきたい。
- 志(パーパス)に対する熱意の集積が人財資産である。そのためには、挑戦する自発型の企業文化が重要。人財資産が豊かになると、企業価値が高まり社員の人生も豊かになる。
- 長期的に人財戦略に影響を及ぼす要素が何かを議論したい。企業戦略と人財戦略のつながりも重要である。自分たちの強みをどう認識しているかが人財戦略の議論の出発点となる。
- 時代・社会がどう変わるかを見据えて人財戦略を描きたい。その際の重要な視点は、志(パーパス)、DE&I。そして、2030年を見据えてバックキャストしてマイルストーンを描いていきたい。



オフサイト取締役意見交換会

▶ 第146回定時株主総会における議決権行使結果

2024年6月25日開催の当社第146回定時株主総会における議決権行使結果については、以下のサイトで公開しています。

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/meeting/main/011110/teaserItems1/0/linkList/06/link/rinpou146.pdf>

報酬

当社の役員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。

役員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、短期業績連動報酬および中期業績連動型株式報酬により構成されます。

- 基本報酬：毎月、金銭で固定額
- 短期業績連動報酬：半年度の業績目標の着実な達成と適切なマネジメントを促すインセンティブ
- 中期業績連動型株式報酬：味の素グループの中長期にわたる持続的な業績向上と企業価値の増大を目的としたインセンティブ

▶ 個人別の報酬の額の決定

役員が担う監督と執行の職責に基づき、役位別に市場水準と比較して十分な競争力のある報酬水準の報酬額を設定します。

▶ 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

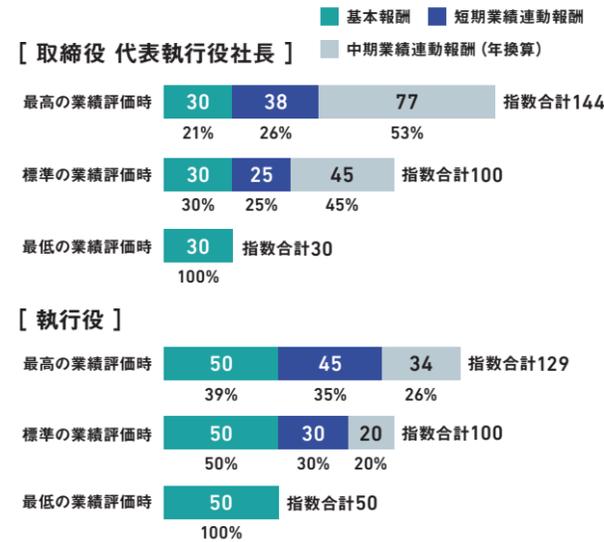
社外取締役および監査委員会委員たる社内取締役の報酬は、基本報酬のみが支払われます。

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/main/0/teaserItems1/03/linkList/04/link/individual%20compensation_J.pdf

▶ 報酬の支給割合の決定

取締役を兼任する代表執行役社長については、基本報酬、短期業績連動報酬および中期業績連動型株式報酬の支給割合を、業績目標の標準達成時に概ね 30：25：45 となるように設定します。また執行役については、概ね 50：30：20 となるように設定します（支払割合は、いずれも年換算*1）。標準の業績評価時の報酬総額（年換算*1）を指数 100 とした場合、報酬総額の指数および各報酬の支給割合は、右の通りとなります。

*1 年換算とは、2023年4月1日から開始する3事業年度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を意味します。



▶ 業績連動報酬の業績指標

[短期業績連動報酬]
全社業績と個人業績で評価され、全社業績と個人業績の評価ウエイトは概ね 1：1 とします。ただし、取締役を兼任する執行役および執行役会長については、全社業績のみで評価されます。

[個人業績]
個人業績報酬額は、報酬委員会が個人別業績の評価を決議し、あらかじめ決定された報酬表に基づき決定します。

[中期業績連動型株式報酬]
中期業績連動型株式報酬の評価指標、目標値および評価ウエイトは次の通りです。

評価指標	目標値	評価ウエイト	
経済価値指標	ROIC (投下資本利益率) ^{*3,4}	FY2023:9.5% FY2024:10.0% FY2025:11.0%	40%
	相対TSR (株主総利回り) ⁵	1	20%
社会価値指標	温室効果ガス排出量削減率	Scope1・2:30%削減 Scope3:14%削減	10%
	健康寿命の延伸人数	8.5億人	10%
無形資産強化指標	従業員エンゲージメントスコア ⁶	80%	10%
	グローバル女性管理職比率	35%	5%
	コーポレートブランド価値 ⁷	1,484百万USD	5%

[全社業績]
全社業績報酬額 = 役位別基準額¹ × 評価指数²

*1 報酬委員決議によりあらかじめ設定された役位ごとの基準額。
*2 評価指数は以下の3要素の合計値により算出されますが、それぞれの評価指標の達成率が1.25を上回った場合には、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%

*3 投下資本税引後営業利益率 (ROIC) は、以下の算定式に基づき算出します (いずれの数値も連結ベース)。
投下資本税引後営業利益率 (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

*4 投下資本税引後営業利益率 (ROIC) 達成率は、以下の各年度の加重合算値により算出します。
2023年度実績値 ÷ 2023年度目標値 × 25%
2024年度実績値 ÷ 2024年度目標値 × 25%
2025年度実績値 ÷ 2025年度目標値 × 50%

*5 相対TSRは、以下の算定式に基づき算出します。
相対TSR = (最終事業年度末日の当社株主総利回り) ÷ (当社最終事業年度に相当する期間のベンチマークの株主総利回り)

*6 従業員エンゲージメントスコアは「ASV実現プロセス」の9設問の平均値を評価し、達成または未達成かを判定します。

*7 コーポレートブランド価値はインターブランド社調べの「Best Japan Brands」を評価し、達成または未達成かを判定します。

▶ 役員の報酬等の総額等 (2023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、567百万円 (基本報酬245百万円、短期業績連動報酬131百万円、中期業績連動型株式報酬191百万円)

[執行役]
23名に対し、1,282百万円 (基本報酬550百万円、短期業績連動報酬392百万円、中期業績連動型株式報酬340百万円)

[社外取締役]
7名に対し、130百万円 (基本報酬のみ)

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	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の総額 (百万円)			報酬等の総額 (百万円)
			基本報酬	短期業績連動報酬	中期業績連動型株式報酬	
藤江 太郎	取締役	味の素(株)	60	52	98	211
白神 浩	取締役	味の素(株)	44	29	46	119
坂本 次郎*8	執行役	味の素(株)	23	18	13	115
	取締役	味の素ヘルス・アンド・ニュートリション・ノースアメリカ社	48	4	7	
柏倉 正巳*8	執行役	味の素(株)	12	18	12	109
	取締役	ヨーロッパ味の素社	55	5	5	
リッシュ・マイケル*8	執行役	味の素(株)	63	51	66	181

*8 坂本次郎氏および柏倉正巳氏は、海外グループ会社の社長を兼任しており、その報酬等には、所得税額の一部補填に関する費用、海外出向に伴う各種手当、および出向先国に在住中の家賃等が含まれています。また、リッシュ・マイケル氏は海外グループ会社から当社への出向者であり、その報酬等には、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が含まれています。

サステナビリティとリスクマネジメント

味の素グループでは、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や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ます。

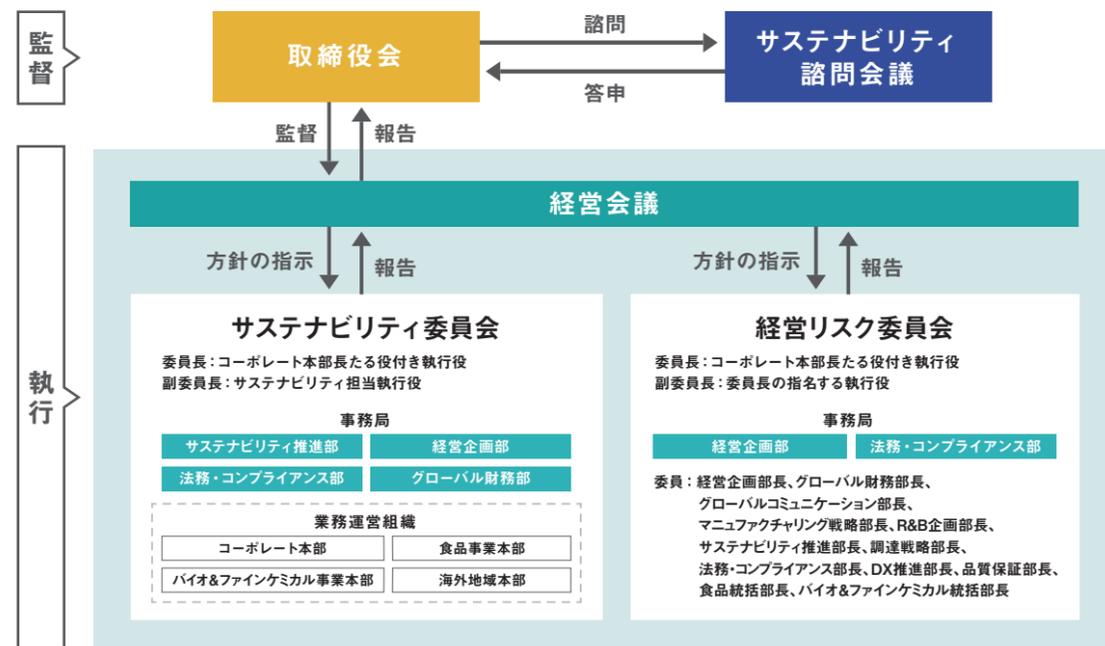
持続可能性の観点から企業価値を継続的に向上させるため、サステナビリティ推進体制を強化しています。当社のサステナビリティ推進体制は以下の通りです。

取締役会は、第二期サステナビリティ諮問会議を設置

する等、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、ASV経営の指針となる味の素グループにとっての重要な事項（マテリアリティ）を決定するとともに、サステナビリティに関する取り組み等の執行を監督します。

経営会議は、その下部機構としてサステナビリティ委員会を設置し、全社経営レベルのリスクと機会を選定・抽出し、その影響度合いの評価、施策の立案、進捗管理を行う体制を構築しています。

[サステナビリティに係るガバナンス体制]



▶ 第二期サステナビリティ諮問会議

2023年4月より第二期サステナビリティ諮問会議として、引き続き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、その活動を継続します。第二期サステナビリティ諮問会議は、主として投資家・金融市場の専門家からなる社外有識者4名で構成され、議長は社外有識者が務めています。取締役会からの諮問

に基づき、マテリアリティの実装、その進捗についての開示および対話、それらを通じてステークホルダーとの関係構築を行っていくことについて、取締役会のモニタリングを強化する視点で検討を行い、取締役会に答申します。

詳しくは「第二期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

▶ サステナビリティ委員会

中期ASV経営を推進するため、経営リスク委員会と連携して味の素グループへの影響評価とともにマテリアリティに基づくリスクと機会の選定、抽出を行い、経営会議へ提案します。そして対策を立案し、サステナビリティ施策の進捗管理を行います。また、味の素グループ全体のサステナビリティ戦略策定、戦略に基づく取り組みテーマ（栄養、環境、社会）の推進、事業計画へのサステナビリティ視点での提言と支援、ESGに関する社内情報のとりまとめを行います。

内部統制

味の素グループは、内部統制を経営の重要課題と位置づけ、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、内部統制システムの整備・充実に取り組めます。内部統制システムの運用状況とその有効性については、毎年、内部統制有効性検証会議において検証し、その検証結果を取締役に報告します。

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/main/0/teaserItems1/03/linkList/0/link/Internal%20control_J.pdf

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、風通しのよい企業風土を醸成します。

▶ 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、風通しのよ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し、経営基盤を強化して企業価値を向上させます。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策を実施します。

▶ 経営リスク委員会

特に経営がイニシアチブを持って対処すべきリスク（パンデミック、地政学リスク、情報セキュリティリスク等）について、サステナビリティ委員会と連携して味の素グループへの影響評価とともにマテリアリティに基づくリスクと機会の選定、抽出を行い、経営会議へ提案します。リスクマネジメントのための諸方策を立案、進捗管理を行い、リスクおよび危機に迅速かつ確に対応できる強固な企業体質を実現します。

詳しくは「サステナビリティへのアプローチと体制」をご覧ください
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/sustainability.html>

主要なリスク

味の素グループは、マクロの環境変化や、発生の蓋然性、影響度などを総合的に勘案して、組織横断的な管理が必要なグループ全体のリスクと機会を特定しています。その内容は有価証券報告書（P34）に詳しく記載しています。

詳しくは「2024年3月期(第146期) 有価証券報告書」をご覧ください
<https://data.swcms.net/file/ajinomoto-ir/dam/jcr:467c18d9-980d-4ff5-8425-5074600a813/S100TNWR.pdf>

▶ 内部通報制度

「内部通報に関するグループポリシー」を定め、不正行為の未然防止、早期発見および是正を図るため、内部通報の仕組みを整備し、内部通報窓口として社内外にホットラインを設置しています。受け付けた内部通報・相談の事実関係を調査し、是正措置等の対策を策定し、必要に応じて企業行動委員会の審議を経てこれを実施し、その結果を企業行動委員会に報告します。また、味の素グループ各社の役員の不正の行為等への触接関与が疑われる場合の専用窓口として「監査委員会ホットライン」を設置しています。

詳しくは「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」をご覧ください
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp_gov/main/0/teaserItems1/03/linkList/03/link/principle_J.pdf

役員一覧

▶ 取締役

藤江 太郎

取締役
代表執行役社長
最高経営責任者



所有する当社株式数 37,200株
取締役会等への出席状況(2023年度)
取締役会100%(19回/19回) / 指名委員会 100%(11回/11回)

【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 26,715株
取締役会等への出席状況(2023年度)
取締役会100%(19回/19回) / 指名委員会100%(9回/9回)

【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(現職)
2022年4月 代表執行役副社長(現職)
2022年6月 取締役(現職)

佐々木 達哉

取締役 執行役専務
コーポレート本部長



所有する当社株式数 13,337株
取締役会等への出席状況(2023年度)
取締役会100%(19回/19回)

【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(現職)
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
2022年6月 取締役(現職)
2023年4月 コーポレート本部長(現職)

斉藤 剛

取締役
執行役常務
Chief Transformation Officer (CXO)



所有する当社株式数 7,800株
取締役会等への出席状況(2023年度)
取締役会100%(14回/14回)

【略歴】

1992年 株式会社コーポレートディレクション入社
2005年 株式会社産業再生機構マネージングディレクター
2019年 みさき投資株式会社
チーフデベロップメントオフィサー
2021年 アドバイザー-CXO補佐
2023年4月 執行役常務 CXO(現職)
2023年6月 取締役(現職)

松澤 巧

取締役
常勤監査委員



所有する当社株式数 23,070株
取締役会等への出席状況(2023年度)
取締役会100%(14回/14回) / 監査委員会100%(10回/10回)

【略歴】

1987年 味の素(株)入社
2018年 人事部長
2021年 執行役
監査部長
2023年4月 執行役常務
2023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 1,900株
取締役会等への出席状況(2023年度)
取締役会100%(19回/19回) / 指名委員会100%(11回/11回)
報酬委員会100%(10回/10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月に社外取締役に就任。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、経営戦略、サステナビリティ、人事・人財開発に関する領域において、大いにリーダーシップを発揮いただいております。

中山 譲治

社外取締役
指名委員会委員長
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(2023年度)
取締役会100%(19回/19回) / 指名委員会100%(11回/11回)
報酬委員会100%(10回/10回) / 監査委員会100%(16回/16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おります。これらの知見を活かし、特に経営戦略、グローバル、研究開発・生産、人事・人財開発に関する領域にて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大いに貢献いただいております。

引頭 麻実

社外取締役
監査委員会委員長
指名委員



所有する当社株式数 1,300株
取締役会等への出席状況(2023年度)
取締役会100%(19回/19回) / 報酬委員会100%(10回/10回)
監査委員会100%(16回/16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ます。2020年6月に社外監査役に就任以来、特に経営戦略、財務・会計、法務・リスクマネジメントに関する領域において、大いに貢献いただいております。

八田 陽子

社外取締役
報酬委員
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(2023年度)
取締役会100%(19回/19回)
監査委員会100%(16回/16回)

【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おり、その見識は社内外に高く評価されています。2022年6月に当社社外取締役に就任いただきましたが、就任当初より、積極的に活動され、特にグローバル、財務・会計、法務・リスクマネジメントに関する領域において、大いに貢献いただいております。

デイヴィス・スコット

社外取締役
報酬委員会委員長
指名委員



所有する当社株式数 0株
取締役会等への出席状況(2023年度)
取締役会100%(14回/14回) / 指名委員会100%(9回/9回)
報酬委員会100%(6回/6回)

【選任の理由】

立教大学経営学部国際経営学科で教授を務め、経営戦略による社会価値創造に関する理論と実践に関する高い学術知識、およびCSR、サステナビリティに関する豊富な見識を有しております。2021年4月から2023年3月まで当社サステナビリティ諮問会議の議長を務め、マテリアリティに関する取締役会への答申を適切にけん引していただきました。

我妻 由佳子

社外取締役
指名委員
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(2023年度) -

【選任の理由】

日本および米国において弁護士として培った、特に法令順守やリスク管理に関する高い見識と豊富な経験を有しております。クロスボーダーの買収、事業提携、合併事業および国内外の企業グループ内組織再編等のプロジェクトに関する実績、および事業会社における社外監査役の実績を多数積んでおります。

▶ 執行役

[経営会議メンバー]



- | | |
|---|---|
| 1 正井 義照 / 執行役専務 食品事業本部長 | 6 佐々木 達哉 / 執行役専務 コーポレート本部長 |
| 2 白神 浩 / 代表執行役副社長 Chief Innovation Officer (CIO) 研究開発統括 | 7 齊藤 剛 / 執行役常務 Chief Transformation Officer (CXO) |
| 3 藤江 太郎 / 代表執行役社長 最高経営責任者 | 8 森島 千佳 / 執行役常務 サステナビリティ・コミュニケーション担当 |
| 4 小島 淳一郎 / 執行役常務 食品事業本部副事業本部長 食品研究所長 | 9 前田 純男 / 執行役常務 バイオ&ファインケミカル事業本部長 |
| 5 スムリガ・ミロスラブ / 執行役 品質保証担当 | 10 水谷 英一 / 執行役常務 財務・IR担当 |
| | 11 香田 隆之 / 執行役専務 Chief Digital Officer (CDO) 生産統括 |

藤江 太郎
代表執行役社長
最高経営責任者



正井 義照
執行役専務
食品事業本部長



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



香田 隆之
執行役専務
Chief Digital Officer (CDO)
生産統括



佐々木 達哉
執行役専務
コーポレート本部長



前田 純男
執行役常務
バイオ&ファインケミカル事業本部長



小島 淳一郎
執行役常務
食品事業本部副事業本部長
食品研究所長



田原 貴之
執行役常務
食品事業本部副事業本部長
食品営業統括



森島 千佳
執行役常務
サステナビリティ・コミュニケーション担当



高柳 大
執行役常務
バイオ&ファインケミカル事業本部副事業本部長
バイオ・ファイン研究所長
川崎事業所長



齊藤 剛
執行役常務
Chief Transformation Officer (CXO)



柏原 正樹
執行役
グリーン事業推進担当



水谷 英一
執行役常務
財務・IR担当



嵐田 高彰
執行役
経営企画担当



スムリガ・ミロスラブ
執行役
品質保証担当



栢原 紫野
執行役
ダイバーシティ・人財担当
指名・報酬委員会担当



吉良 郁夫
執行役常務
北米本部長



森 妹子
執行役
欧州アフリカ本部長



坂倉 一郎
執行役常務
アセアン本部長



リッシュ・マイケル
執行役
バイオ&ファインケミカル事業本部副事業本部長
アミノ酸部長



岡本 達也
執行役常務
食品事業本部副事業本部長
マーケティングデザインセンター長



竹原 修平
執行役
内部統制・監査委員会担当



川名 秀明
執行役常務
冷凍食品統括



神谷 歩
執行役
食品事業本部副事業本部長
コンシューマーフーズ事業部長



中村 茂雄
執行役常務
ラテンアメリカ本部長



10年間の財務データ

(単位：百万円)

日本基準	FY2014	FY2015
年度：		
売上高	1,006,630	1,184,100
売上原価	△659,509	△769,230
売上総利益	347,121	414,870
販売費及び一般管理費	△272,601	△323,989
営業利益	74,519	90,880
営業外収支、特別損益	4,529	9,272
税金等調整前当期純利益	79,049	100,153
親会社株主に帰属する当期純利益	46,495	63,427
設備投資	50,927	58,867
減価償却費	43,376	50,920
年度末：		
総資産	1,255,090	1,262,113
自己資本	669,576	619,872
有利子負債(Net)	43,299	43,462
1株当たり(円)：		
当期純利益	¥78.50	¥107.90
純資産	1,131.4	1,066.8
年間配当金	24.0	28.0
流動性の指標：		
D/Eレシオ*1	0.13	0.16
インタレストカバレッジ倍率(倍)	50.4	57.1
投資の指標：		
株価収益率(倍)	33.5	23.5
株価純資産倍率(倍)	2.3	2.4
収益性の指標：		
総資産当期純利益率(ROA) (%) *2	4.0	5.0
自己資本当期純利益率(ROE) (%) *3	7.4	9.8
効率性の指標：		
総資本回転率(回) *4	0.87	0.86

*1 D/Eレシオ=有利子負債÷自己資本(有利子負債は「有利子負債-現金および現金同等物×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	FY2022	FY2023
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	1,359,115	1,439,231
売上原価	△757,135	△704,177	△720,118	△719,299	△696,166	△665,234	△723,472	△888,727	△927,783
売上総利益	392,291	387,018	394,666	395,008	403,873	406,219	425,897	470,387	511,448
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	△339,372	△368,496
事業利益*1	98,144	96,852	95,672	93,237	99,236	113,136	120,915	135,341	147,681
営業利益	99,678	83,617	78,706	53,642	48,773	101,121	124,572	148,928	146,682
税引前当期利益	98,778	86,684	80,819	54,698	48,795	98,320	122,472	140,033	142,043
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	94,065	87,121
設備投資	58,459	89,677	79,417	79,632	83,666	91,834	74,102	69,850	76,947
減価償却費及び償却費	50,852	46,273	51,783	52,485	61,986	63,045	66,234	71,820	78,298
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	1,511,734	1,774,495
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	768,676	814,690
有利子負債(Net)	64,089	149,980	156,337	183,297	272,031	225,213	212,508	203,722	320,141
1株当たり(円)：									
当期利益	¥121.23	¥92.81	¥105.76	¥53.62	¥34.37	¥108.36	¥139.42	¥175.97	¥167.44
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	1,452.24	1,589.43
年間配当金	28.0	30.0	32.0	32.0	32.0	42.0	52.0	68.0	74.0
流動性の指標：									
ネットD/Eレシオ*2	0.19	0.31	0.32	0.36	0.57	0.44	0.36	0.31	0.45
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	31.4	34.8
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	26.2	33.8
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	3.2	3.6
収益性の指標：									
総資産事業利益率(ROA) (%) *3	7.8	7.4	6.9	6.6	7.2	8.1	8.4	9.1	9.0
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) (%) *4	11.3	8.7	9.6	4.7	3.3	10.3	11.6	12.9	11.0
資本利益率(ROIC) (%) *5	-	-	-	3.8	3.0	6.9	7.9	9.9	8.7
EBITDAマージン(%) *6	-	-	-	-	-	-	-	15.2	15.7
効率性の指標：									
総資本回転率(回) *7	0.91	0.83	0.80	0.80	0.80	0.77	0.80	0.92	0.88

*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・研究開発費および一般管理費+持分法による損益)

*2 ネットD/Eレシオ=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-現金および現金同等物×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 投下資本利益率(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]

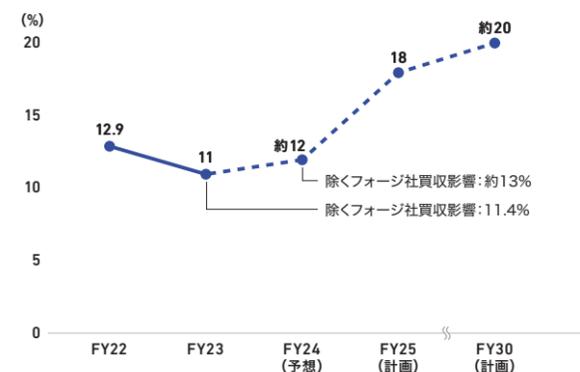
(投下資本=親会社の所有者に帰属する株主資本+有利子負債)

*6 EBITDAマージン = (事業利益+減価償却費および償却費) ÷ 売上高

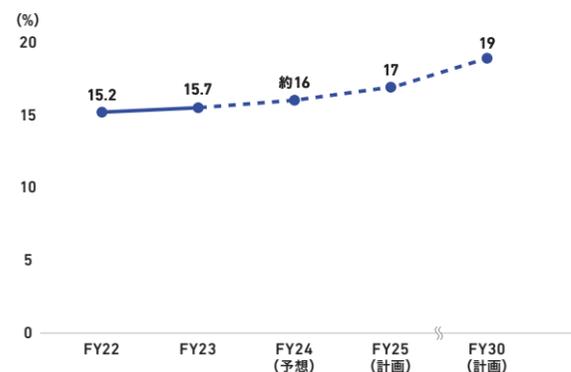
*7 総資本回転率(回) = 売上高 ÷ 期中平均資産合計

パフォーマンスデータ

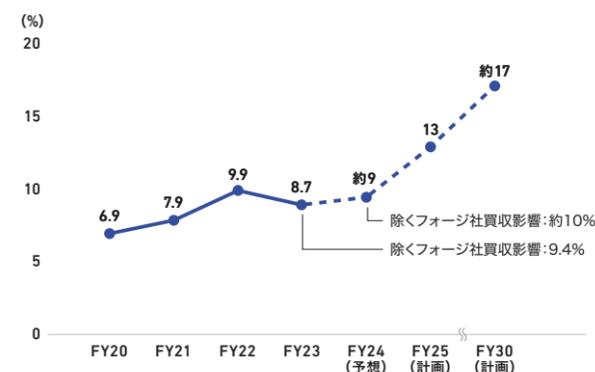
[ROE]



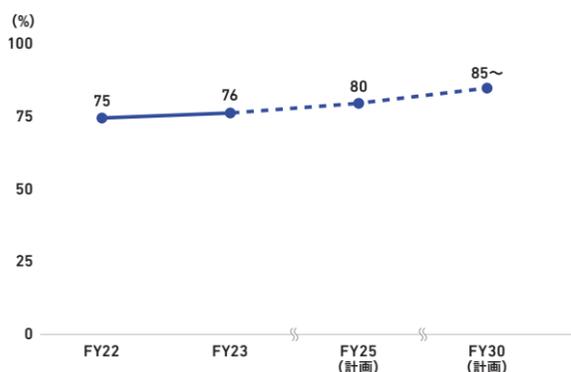
[EBITDAマージン]



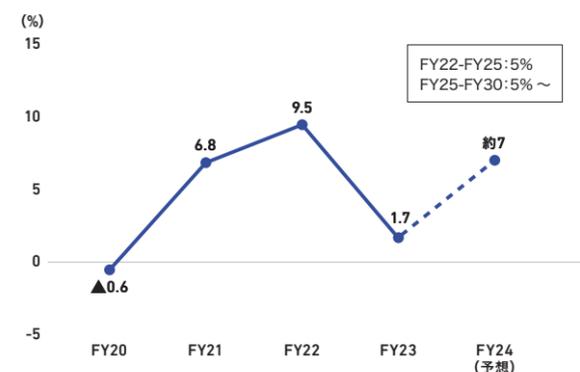
[ROIC (>資本コスト)]



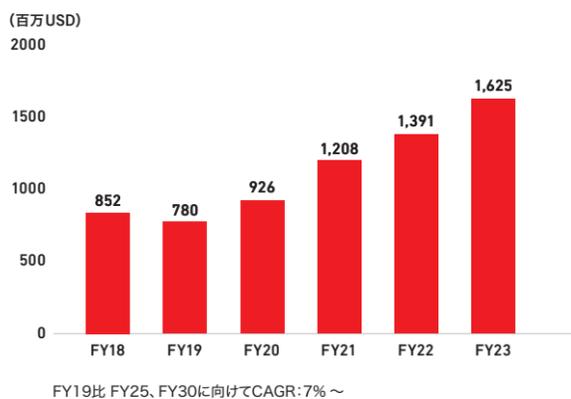
[従業員エンゲージメントスコア*1]



[オーガニック成長率]

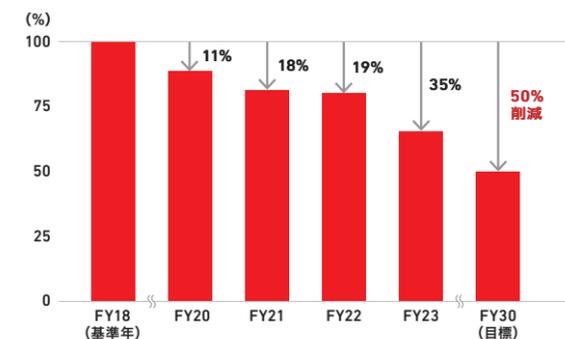


[コーポレートブランド価値*2]

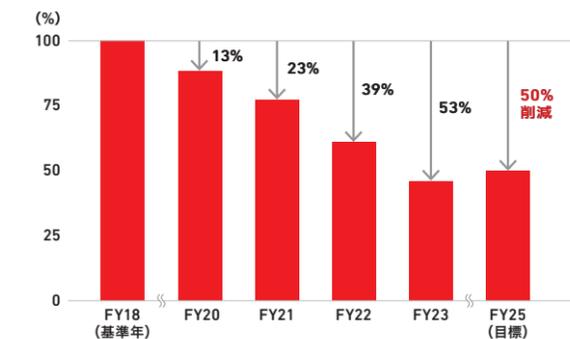


*1 「ASV実現プロセス」の9設問の平均値。
*2 インターブランド社調べ。「Best Japan Brands」公表数値。

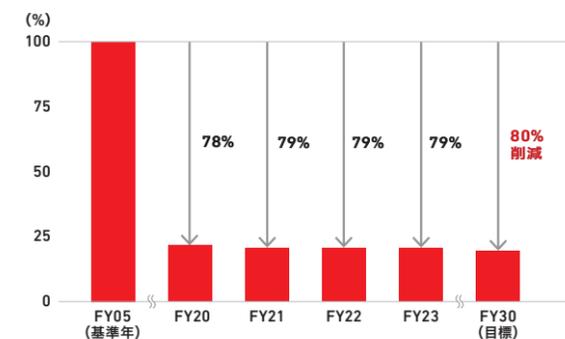
[温室効果ガス排出量削減率 (対2018年度スコープ1、2総量)*1]



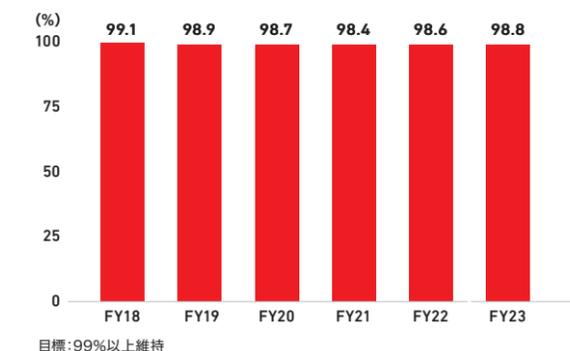
[フードロス削減率 (発生量対生産量原単位)*3 (対2018年度)]



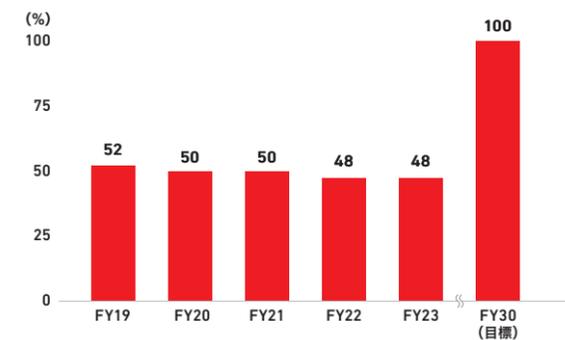
[水使用量対生産量原単位削減率 (対2005年度)]



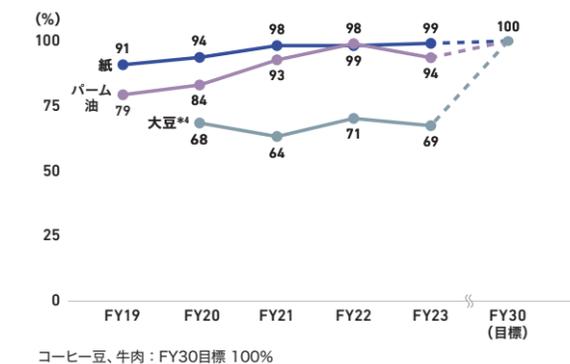
[廃棄物・副生物の資源化率]



[リサイクル可能なプラスチック*2比率]



[持続可能な調達比率]



[栄養コミットメントの定量KPI]

	FY20(実績)	FY21(実績)	FY22(実績)	FY23(実績)	FY25(目標)	FY30(目標)
栄養価値を高めた製品*5の割合	40%	50%	56%	57%	—	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 3.4億人	年間 3.5億人	—	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)	1.07倍	1.10倍	1.07倍	—	2倍
従業員への栄養教育	延べ460人	延べ2.6万人	延べ5.6万人	延べ8.8万人	延べ10万人	—

*1 SBTi目標に対する実績。 *2 技術的にリサイクル可能なプラスチック。2019年に総量調査を実施、2020年以降のリサイクル可能比率は、国内主要事業部のみ更新。
*3 原材料受け入れからお客様納品まで。 *4 国内事業向け調達分。
*5 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、味の素グループの基準を満たす製品。

EUROPE & AFRICA

France

Paris / Le Neubourg

■欧州アフリカ本部
ヨーロッパ味の素社
欧州味の素食品社
フランス味の素冷凍食品社

Spain

Valencia

アグロ2アグリ社

Ireland

Limerick

ニュアルトラ社

Belgium

Wetteren

味の素オムニカム社

Poland

Warsaw / Czesochowa

ポーランド味の素社
味の素JAWO社

Russia

Moscow

ロシア味の素社
味の素-ジェネチカ・リサーチ・
インスティテュート社

Nigeria

Lagos

ナイジェリア味の素食品社

British Virgin Islands

プロマシドール・ホールディングス社

Turkey

Istanbul

イスタンブール味の素食品社

JAPAN

味の素(株)

味の素食品北海道(株)
北海道味の素(株)
日本プロテイン(株)
テリカエース(株)
味の素エンジニアリング(株)
(株)味の素コミュニケーションズ
味の素デジタルビジネスパートナー (株)
味の素AGF(株)
味の素トレーディング(株)
味の素フィナンシャル・ソリューションズ(株)
味の素ペーカリー (株)
味の素ヘルシーサプライ(株)
味の素冷凍食品(株)

味の素みらい(株)

味の素ダイレクト(株)
川研ファインケミカル(株)
(株)J-オイルミルズ
F-LINE(株)
NRIシステムテクノ(株)
味の素食品(株)
味の素ファインテクノ(株)
味の素コーンバイオ(株)
(株)かつお技術研究所
(株)ジーンデザイン
ヤマキ(株)
味の素構内サービス(株)
沖縄味の素(株)



ASIA

China

Beijing / Shanghai
Lianyungang / Amoy

味の素(中国)社
上海味の素アミノ酸社
上海味の素食品研究開発センター社
上海味の素調味料社
連雲港味の素如意食品社
連雲港味の素冷凍食品社
アモイ味の素ライフ如意食品社
上海味の素貿易有限公司社
味の素(上海)化学制品社

Korea

Seoul / Incheon

韓国味の素社
味の素CELLIST Korea社
味の素農心フーズ社

Taiwan

Taipei

台素社
台湾味の素社

Philippines

Manila / Bulacan

フィリピン味の素社
フィリピン味の素フレーバーフーズ社

Thailand

Bangkok

■アセアン本部
味の素アセアン地域統括社
タイ味の素社
タイ味の素販売社
タイ味の素冷凍食品社
ワンタイフーズ社
味の素FDグリーン(タイランド)社

Indonesia

Jakarta / Bekasi

インドネシア味の素社
インドネシア味の素販売社
アジネックス・インターナショナル社
ラウタン味の素・ファイン・
イングリディエントズ社

Vietnam

Dong Nai

ベトナム味の素社

Cambodia

Phnom Penh

カンボジア味の素社

Malaysia

Kuala Lumpur

マレーシア味の素社

Singapore

シンガポール味の素社

Myanmar

Yangon

ミャンマー味の素食品社

Bangladesh

Dhaka

バングラデシュ味の素社

India

Chennai

インド味の素社
マルちゃん味の素インド社

味の素グループは 34の国と地域で事業を展開しています。

*2024年4月1日現在



NORTH AMERICA

U.S.A.

Itasca / San Diego
Ontario / Cupertino
Ayer / Grove City

■北米本部
味の素ヘルス・アンド・
ニュートリション・ノースアメリカ社
味の素アルテア社
味の素フーズ・ノースアメリカ社
味の素東洋フローズンヌードル社
味の素ファインテクノUSA社
味の素キャンブルック社
フォージ・バイオロジクス社

Canada

Shelburne

ケニー・アンド・ロス社

LATIN AMERICA

Brazil

São Paulo

■ラテンアメリカ本部
ブラジル味の素社

Mexico

Mexico City

メキシコ味の素社

Peru

Lima

ペルー味の素社

Ecuador

Guayaquil

サバコール社

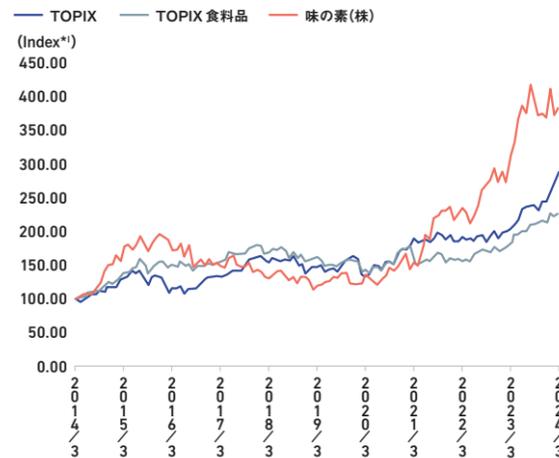
アウトカム	味の素グループが中期的な時間軸で、社会に対して創出する価値。
アミノサイエンス®	アミノ酸のはたらきに徹底的にこだわった研究プロセスや実装化プロセスから得られる多様な素材・機能・技術・サービスの総称。また、それらを社会課題の解決やWell-beingの貢献につなげる、味の素グループ独自の科学的アプローチ。
ウェルビーイング (Well-being)	健康で幸せな状態。
おいしさ設計技術®	味の素グループの強みである香り・味・食感の解析技術および制御技術を磨き、それらの組み合わせにより圧倒的なおいしさを実現し、健康、持続可能性、スマート調理などの+αの顧客価値を創出する技術。
核酸医薬	生物の遺伝情報を司る、デオキシリボ核酸 (DNA) やリボ核酸 (RNA) の構成成分であるヌクレオチド等を基本骨格とする医薬。核酸医薬品は、低分子医薬品、抗体医薬品に続く第3の医薬品とされ、従来の医薬品では治療が難しかった疾患を根治する可能性がある。
棚卸資産回転日数 (DIO)	対象の棚卸資産が何日間に入れ替わっているか=商品を仕入れてどのくらいの期間で販売できているかを示す値。Days Inventory Outstandingの略。((期初棚卸資産額+期末棚卸資産額) ÷ 2) ÷ 売上原価 (年間) × 365 (日数) で求める。DIOの短縮はCCCの短縮に直結し、キャッシュ創出力を向上させる。
ネガティブインパクト	事業を通じて自社バリューチェーンで発生する負の影響。
ポジティブインパクト	味の素グループが長期的な時間軸で、社会に対して創出するポジティブな影響。
マテリアリティ	味の素グループにとっての重要な事項。
ローリング フォーキャスト	直近の実績や外部環境、事業計画を元に、継続的に将来の業績見通しを更新していく予測手法のこと。短期目標 (業績予想) および中長期目標 (ASV指標) の達成に向け、アクションプランをスピーディかつ的確に立案し実行するために活用される。

ASV	Ajinomoto Group Creating 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。
CAGR	年平均成長率のこと。Compound Annual Growth Rateの略。
CCC	Cash Conversion Cycleの略。仕入債務を支払ったのちに売上債権の回収までの所要日数を示す財務指標。売上債権回転日数+棚卸資産回転日数-仕入債務回転日数で求める。CCCを短縮することで、よりキャッシュ創出力が向上し、将来への投資や株主還元へキャッシュを振り向けることができる。
CDMO	医薬品開発製造受託機関のこと。Contract Development and Manufacturing Organizationの略。製薬会社向けに医薬品受託製造、開発段階における製造条件の最適化等、製造・開発面における包括的なサービスを提供する事業。
LEAPアプローチ	TNFDが開発した、自然との接点、自然との依存関係、インパクト、リスク、機会等、自然関連課題の評価のための統合的なアプローチ。
OE	Operational Excellenceの略。業務運用 (オペレーション) の効率向上を目指すことによってオペレーションに自社独自の優位性を保っている状態のこと。
SKU	在庫管理上での最小の単位。Stock Keeping Unitの略。例えば、同ブランド・同品種でも、「Cook Do®」回鍋肉、「Cook Do®」回鍋肉2人前で2SKUとなる。
TDC	売上原価に物流費を加え、納品先に商品を届けるまでのコストを合計したもののTotal Delivered Costの略。
TNFD	自然関連財務情報開示タスクフォース。2021年6月に立ち上がった、民間企業や金融機関が、自然資本および生物多様性に関するリスクや機会を適切に評価し、開示するための枠組みを構築する国際的な組織。
WACC	加重平均資本コストのこと。Weighted Average Cost of Capitalの略。企業の稼ぐ力である投下資本利益率 (ROIC) が加重平均資本コスト (WACC) を上回っていくことが、企業価値の成長につながる。

五十音順・アルファベット順

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34,862名、単体3,480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)
発行可能株式総数	1,000,000,000株
発行済株式の総数	521,430,854株
株主数	130,514名(前期末比12,367名増)
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

[株価パフォーマンス(10年間)]



*1 2014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。

[トータル株主リターン(TSR)]

	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)	24.5%	158.4%	37.2%	235.1%	27.4%	311.8%	15.2%	
TOPIX	41.3%	52.5%	15.1%	96.2%	14.4%	188.6%	11.2%	
TOPIX食料品	24.9%	46.8%	13.7%	41.3%	7.2%	128.9%	8.6%	

[株式分布状況(所有者別)]

金融機関	41.4%
個人・その他	17.9%
外国法人・外国人	35.9%
事業会社等(その他の法人)	3.0%
金融商品取引業者	1.8%

[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)	89,191	17.39
JP MORGAN CHASE BANK 385632	43,571	8.49
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	36,172	7.05
第一生命保険株式会社	26,199	5.11
日本生命保険相互会社	25,706	5.01
明治安田生命保険相互会社	11,362	2.22
STATE STREET BANK WEST CLIENT- TREATY 505234	9,147	1.78
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	7,652	1.49
JP MORGAN CHASE BANK 385781	6,346	1.24
損害保険ジャパン株式会社	5,026	0.98

[年度ごとの株価推移]

FY	最高値(円)	最安値(円)	年度末(円)	ボラティリティ ^{*2}
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%
2022	4,634.00	2,879.00	4,606.00	25.9%
2023	6,279.00	4,568.00	5,660.00	27.0%

*2 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
- MSCI Global 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/2023.html>

- CDP2023年度「気候変動Aリスト(最高評価)」
- PRIDE指標2023(ゴールド)
- 令和5年度「なでしこ銘柄」
- 2024 EcoVadis(ゴールド)
- コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー® 2023
- GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」
- 健康経営優良法人2024(大規模法人部門~ホワイト500~)
- 2023年度証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定「個人投資家向け情報提供部門優良企業」

[関連資料]

[関連資料体系図]

ASVレポート2024 (発行：2024年8月末)
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/ir/>



ASVレポート編集部

味の素(株)経営企画部、IR室、グローバルコミュニケーション部、(株)マガジンハウス、(有)nendo、(株)パリュークリエイト

味の素グループ サステナビリティレポート (発行：2024年9月)
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

IR Data Book (発行：2024年6月)
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/guide.html>

Fact Book (発行：2024年6月)
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/factbook/main/0/teaserItems1/00/linkList/0/link/Fact%20Book_J.pdf

有価証券報告書 (発行：2024年6月)
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/securities.html>

コーポレート・ガバナンスに関する基本方針 (更新：2024年4月)
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp_gov/main/0/teaserItems1/03/linkList/03/link/principle_J.pdf

コーポレート・ガバナンス報告書 (発行：2024年6月)
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp_gov/main/0/teaserItems1/03/linkList/01/link/Governance2024_J.pdf

