

Eat Well, Live Well.



味の素株式会社（2802）

中期ASV経営 2030ロードマップ

食と健康の課題解決、その先へ

取締役 代表執行役社長 最高経営責任者

藤江 太郎

2023年2月28日

はじめに

- 1 2020-2025中期経営計画フェーズ1 レビュー
- 2 2030ロードマップの重点戦略
- 3 味の素グループの成長戦略
- 4 ASV指標
- 5 財務戦略と経営資源配分

おわりに

補足資料

*本資料における事業利益（連結ベース）：
売上高－売上原価－販売費・研究開発費及び一般管理費＋持分法による損益



本日お伝えしたいこと

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
「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」を超えたその先へ進化させ
「アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献する」に

「ASV指標」による「中期ASV経営」への マネジメント変革

トコトン本気でASV*を追求するため、
中長期の価値最大化につながる「ASV指標」によるマネジメント変革で、
既存事業も柔軟に変容させ、持続的な成長を実現

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

構造改革から成長へのシフト

着実なキャッシュ・フロー創出と資本コストの低減に加え、
重点事業の進化と成長をドライブする事業モデル変革（BMX）により、
提供価値起点の4つの成長領域での成長へとシフトすることで、
食品系事業：アミノサイエンス系事業 = 1:1の高収益かつ
ユニークで強固な構造を目指す



アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決



アミノサイエンス®で
人・社会・地球のWell-beingに貢献する



2030ロードマップを描くにあたり、現在の「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」という志（パーパス）から、「アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献」へと進化をさせました。

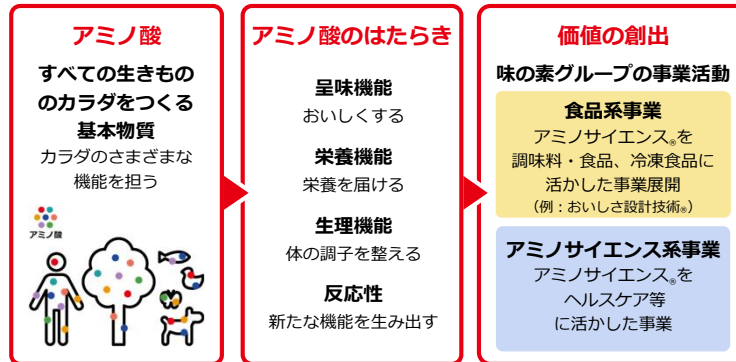
味の素グループならではの強みであるアミノサイエンス®を活かし、食と健康の課題解決だけでなく、その先にあるWell-beingへも貢献したいという思いをこの新しい志に込めました。

この志には、決して経営層の思いだけではなく、世界中で活躍する味の素グループの従業員から自発的に生まれてきた思いや、サステナビリティ諮問会議等をはじめとするマルチステークホルダーの皆様の期待に応えていくという決意が込められています。そして、2030年にむけてはフードシステムで繋がる健康栄養課題の解決と環境への貢献をセットで取り組み2つのアウトカムを実現していきます。

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。
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。



Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

5

アミノサイエンス®についてご説明いたします。アミノサイエンス®とは、創業以来、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・サービスを総称したものです。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であり、他企業が容易には真似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。

“Our Philosophy” ～食と健康の課題解決、その先へ～



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、すなわち“Eat Well, Live Well.”を実現していきます。



Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

6

志の進化にともない、私たちの経営理念である“Our Philosophy”についても進化をさせました。ここで改めてコーポレートスローガンである“Eat Well, Live Well.”についてお伝えいたします。

“Eat Well, Live Well.”は味の素グループの世界各地にさらなるおいしさをお届けするのはもちろん、毎日の食事を通じた健康づくりへの科学的取組みやアミノサイエンス®により、人類が直面する食糧・医療・環境問題の解決やスマート社会の実現にも貢献していきたいという決意を表しています。

味の素グループにとっての重要な事項（マテリアリティ）



ありたい姿の実現や長期の企業価値向上にむけてサステナビリティ 諮問会議にて対話を重ね、味の素グループにとっての重要な事項（マテリアリティ）とそのつながりを整理しました。

① **共創力** を磨き、② **生活者視点** をもって ③ **Well-being** を実現し、
事業活動を通じて ④ **共創された価値** を還元していく

アミノサイエンス®によるWell-being



ありたい姿の実現や長期の企業価値向上にむけて、様々なステークホルダーの皆様とも対話を重ね、社外有識者を中心としたサステナビリティ 諮問会議からの答申を基に、長期視点で当社グループが取り組むべき重要事項（マテリアリティ）を設定しました。この図は長期視点で企業価値をあげていくための重要な事項とそのつながりを整理した「マテリアリティ関係図」です。このメビウスの輪が示す各項目やつながりを意識しながら、今後具体的な取組みや目標KPI等を経営戦略の一環として測定・開示しながら、ステークホルダーの皆様と対話をしていきます。

詳しくは当社HPに掲載のサステナビリティ 諮問会議答申をご参照ください。

【参考】サステナビリティ 諮問会議 取締役会への答申

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/framework/council_report2022.html

「ASV指標」による「中期ASV経営」へのマネジメント変革



精緻な数値を作り込みすぎの中計策定を廃止、挑戦的な「ASV指標」を掲げ、トコトン本気でASVを追求し実行力を上げる「中期ASV経営」へと進化させ、企業価値を向上し続けます。

	従来型の中計計画	中期ASV経営
期間	単年度視点の予想を3年分集計	長期視点の「ありたい姿」
目標設定	現状ベースで現実的な単年予想を積み上げ	経営のリーダーシップで挑戦的な「ASV指標」を掲げバックキャストする
重点	精緻な計画や数値の作成に重点	大きな戦略ストーリーや課題の本質を追求した「ロードマップ」づくりに重点
進捗確認と修正	四半期毎に予想し年度で目標修正	毎月の「ローリングフォーキャスト」と機敏なアクションによる修正と実行力向上

中期ASV経営 成功への鍵

従業員の「志」に対する熱意と多様な関係者の皆様の共感を原動力に、
従業員自らが主人公となって
「ありたい姿」の実現に挑戦し続ける企業文化へと進化する。

Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

8

今後、「2030年ありたい姿」を目指し、トコトン本気でASVを追求し、実行力を上げる「中期ASV経営」へと進化させていきます。

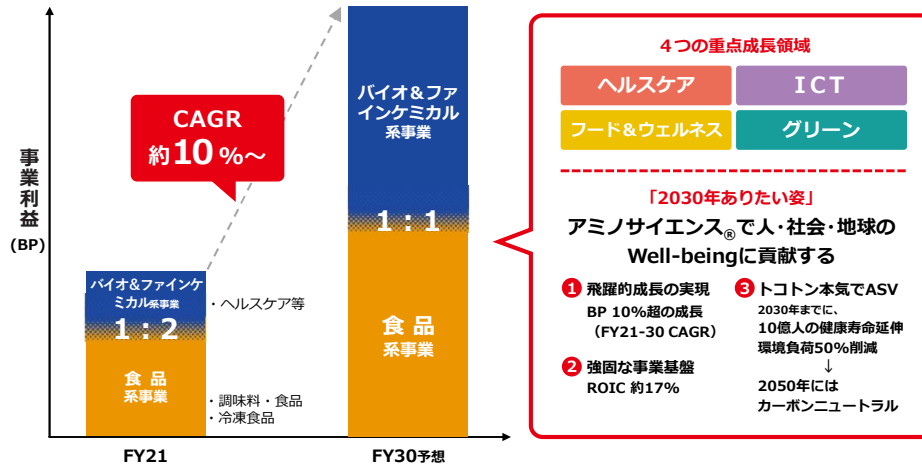
今までの中期経営計画（中計）では、何が起こるかわからない時代にもかかわらず、単年毎の細かい数字の積み上げにより綿密に計画を立てすぎていたため、その通りにならないことが多くありました。また、計画を立てるだけで疲弊して計画倒れになってしまう、PLANばかりのPPPP*、いわゆる中計病に陥っていました。そのため、3年分の数字を精緻に積み上げる従来型の中計は止め、長期視点のありたい姿から挑戦的な「ASV指標」を掲げ、バックキャストしてFY2030までのロードマップ、つまりありたい姿までの道筋を明らかにしました。なお、単年度の業績見通しについては、従来通り公表を続けていきます。

「中期ASV経営」へと進化するためには、従業員の志に対する熱意と多様な関係者の皆様の共感を原動力に、従業員自らが主人公となってありたい姿の実現に挑戦し続ける企業文化へと進化していく必要があると考えています。

*PDCA (Plan-Do-Check-Action) ではなく、計画ばかりのPPPPとなること

構造改革から成長へのシフト

確かなオーガニック成長と共に、既存事業からのフォアキャスト型と将来からのバックキャスト型の双方の事業モデル変革により、提供価値起点の4つの重点成長領域での成長へとシフトすることで、高収益かつユニークで強固な構造を目指します。



Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

9

確かなオーガニック成長と共に、既存事業からのフォアキャスト型と将来からのバックキャスト型の双方の事業モデル変革により、提供価値起点による4つの重点成長領域での成長へとシフトしていきます。高利益率の事業の創出や、成長により収益性を高め、食品系事業：バイオ&ファインケミカル系事業=1:1の高収益かつユニークで強固な構造を目指します。

2030年までに10億人の健康寿命延伸と環境負荷50%削減という2つのアウトカムを実現し、FY2021からCAGR10%超の事業利益成長と同時に、ROIC約17%を目指します。

はじめに

1 2020-2025中期経営計画フェーズ1 レビュー

2 2030ロードマップの重点戦略

3 味の素グループの成長戦略

4 ASV指標

5 財務戦略と経営資源配分

おわりに

補足資料



FY20-22中計 (2020-2025中計フェーズ1) | 方針と主な取組み



① 基盤強化への取組み

- E … GHG排出量ネットゼロのコミットメント等
- S … サステナビリティ諮問会議の設置と取締役会への答申等
- G … 指名委員会等設置会社への機関設計変更、指名委員会による社長選任等
無形資産への投資・DX推進 (SCM、事業モデル変革 (BMX) 等)
 - ・【100日プラン】マネジメントスタイルの進化

② 基本戦略 フェーズ1 (2020-2022) : 構造改革、フェーズ2 (2023-2025) : 再成長

- ROICの向上と着実なオーガニック成長
- 重点事業への集中・アセットライトの推進

③ 外部環境変化への対応

- COVID-19への対応、ウクライナ危機への対応 (【100日プラン】スピードアップの実践)
- 原燃料コストの可視化と迅速な打ち返し

④ 事業

- 食品 … スペシャルティ (妥協なき栄養) の追求による、顧客起点の事業の更なる推進
- アミノサイエンス … 事業モデル変革の推進による飛躍的拡大

⑤ 取組みの結果としての企業価値向上

- 企業価値創造サイクル = 無形資産の強化によるイノベーション創出

11

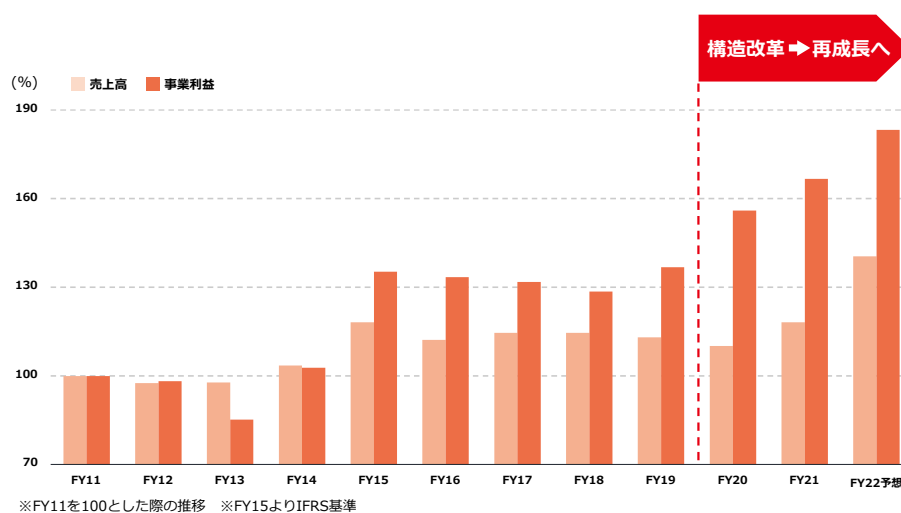
2020-2025中計フェーズ1 (2020-2022中計) では、この先の持続的な成長を実現するために、徹底的な構造改革に取組み、着実なオーガニック成長の実現や重点事業への集中、アセットライトを推進しました。

2020-2022中計では、当社の弱点としてマクロ環境の変化に対する適応力を挙げました。昨年4月からは「スピードアップ×スケールアップ」を掲げ、意思決定と執行のスピードを速める企業文化の変革を進め、中計策定時には想定しえなかったウクライナ危機へ迅速に対応したこと等、当社の適応力向上を加速させています。

FY20-22中計 (2020-2025中計フェーズ1) | 構造改革と再成長



構造改革をスピードアップし、前倒しで再成長路線に入ることができました。



Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

12

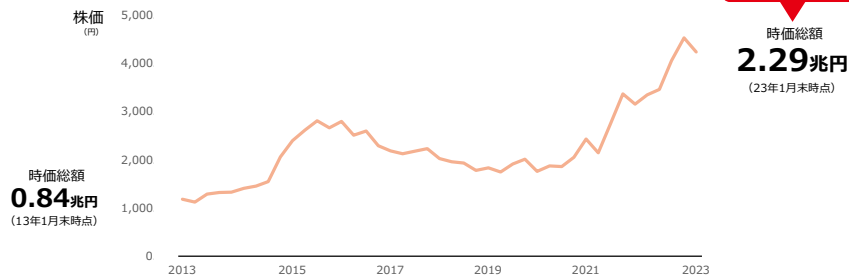
取組みの成果として、このグラフが示すように、売上・事業利益ともに、前倒しで再成長路線に入ることができました。

FY20-22中計 (2020-2025中計フェーズ1) | 企業価値の向上



また、取組みの結果、企業価値の向上につなげることができました。

過去10年間の時価総額と株価推移 2013年01月31日 - 2023年01月31日



1株あたり配当(円)

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022(予想)
20	24	28	30	32	32	32	42	52	62

Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

13

これまでの取組みを評価いただいた結果、時価総額も上昇しました。また、キャッシュ創出力を高めたことで、自己株式取得と合わせて持続的な増配を実現し、株主還元強化を図っています。

FY20-22中計 (2020-2025中計フェーズ1) | 結果見込み



		20-22 フェーズ1	23-25 フェーズ2	2030年 のゴール		
		構造改革	再成長			
		FY22予想*	FY22 中計目標	FY25 中計目標		
財務 指標	効率性	ROIC (>資本コスト) () : 除く構造改革費用	8.0% (約9%)	8%	10-11%	13%
	成長性	オーガニック成長率 (前年比)	約11%	4%	5%	5%
	重点 KPI	重点事業売上高比率	約70%	70%	80%	80%~
未 財務 指標	ブランド 強化	単価成長率 (前年比) (海外コンシューマー製品)	約12%	2.5%	3%	3%
		従業員エンゲージメントスコア (*ASVの自分ごと化)	62% (11月速報値)	70%	80%	85%~
	その他	ブランド価値 (mUSD) (Interbrand社調べ)	1,391 (実績 前年比+15%)	CAGR7%を目標とする		
	ブランド強度スコア	主要12カ国毎のスコアアップ				
	アセットライト額	FY19~FY25で2,000億円の目標を FY19~FY22で既に前倒し達成				

*2022年11月7日時点

Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

14

2020-2025中計フェーズ1で掲げた財務・非財務の各目標については、ほぼ達成見込みです。従業員エンゲージメントスコアについては残念ながら未達の見込みですが、無形資産の価値を高める源泉である人財資産の強化に継続して取り組み、ASVの志で結ばれた個人と組織の共成長を図ることで、このスコアをさらに高め、企業価値向上につなげていきます。

はじめに

1 2020-2025中期経営計画フェーズ1 レビュー

2 2030ロードマップの重点戦略

3 味の素グループの成長戦略

4 ASV指標

5 財務戦略と経営資源配分

おわりに

補足資料



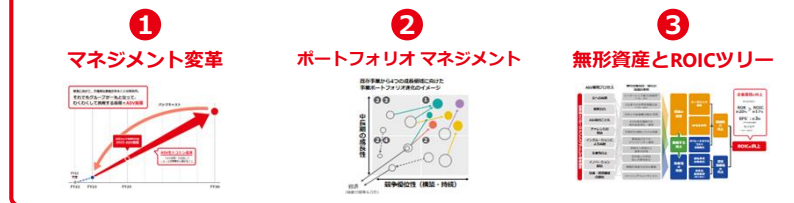
2030ロードマップ概要

2030ロードマップでは、3つの柱で企業価値向上に取り組めます。

企業価値の算定式

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

2030 ロードマップ



Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

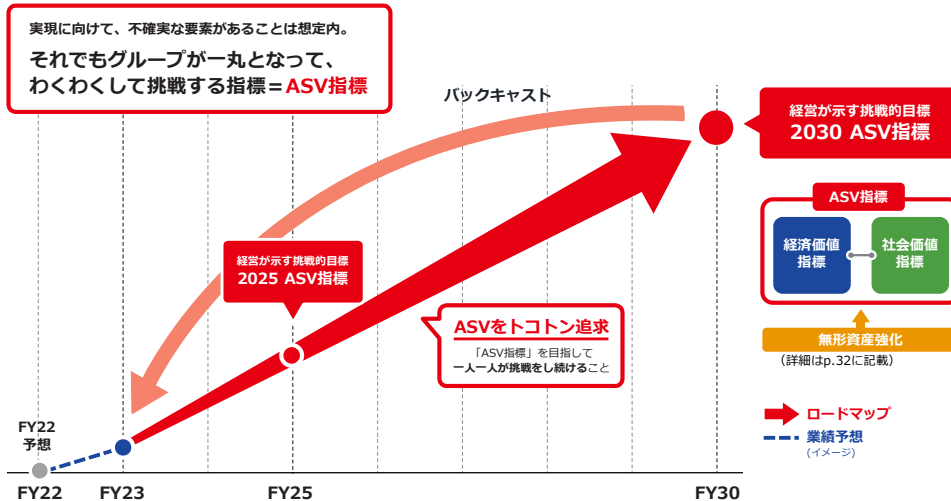
16

「ASVレポート」（統合報告書）でもお伝えしている企業価値の算定式の考え方をベースに、企業価値向上へ取り組んでいきます。2030ロードマップでの取り組みポイントは3つです。

1つ目は「中期ASV経営」へのマネジメント変革、2つ目はポートフォリオマネジメントの進化、そして3つ目はROICツリーとのつながりを意識した無形資産への投資です。

① 「中期ASV経営」へのマネジメント変革

コミットメントとしての業績予想を追いながらも、新たな価値や事業モデル変革を追求し続け、「ASV指標」への挑戦をし続け実行力を磨き向上させる「中期ASV経営」を推進します。



Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

17

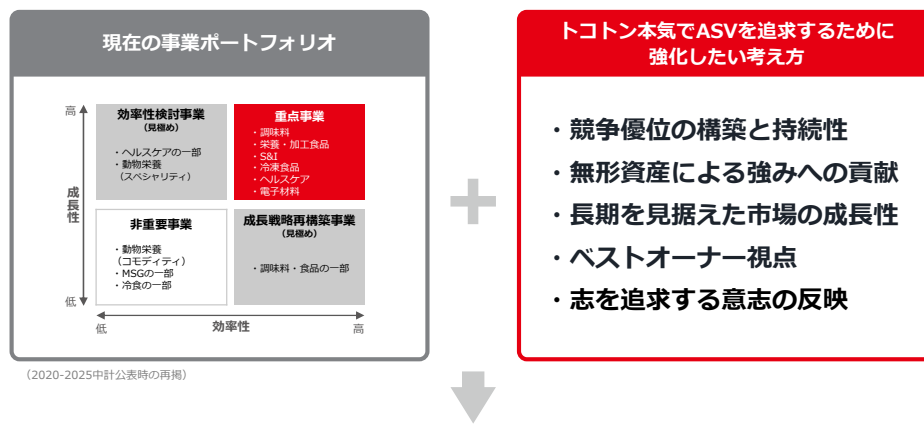
2030ロードマップ1つ目のポイントは「中期ASV経営」へのマネジメント変革です。コミットメントとして、単年度ごとには業績予想を示してその実現を追いながら、新たな価値や事業モデル変革を追求し、「ASV指標」への挑戦をし続ける「中期ASV経営」を推進します。

そのために、「2030年ありたい姿」に向けて、経営がチャレンジングな指標を掲げ、そこからバックキャストしてFY2030までのロードマップを構築する。その指標が「ASV指標」です。「ASV指標」は経済価値だけではなく、経済価値へとつながる社会価値の指標も示していきます。

高い目標に対し、一人ひとりが挑戦を続けることで成長し、それらも原動力に企業価値を飛躍的・継続的に向上させていきます。

② ポートフォリオマネジメント

構造改革は進んだものの、トコトン本気でASVを追求し進化した「2030年ありたい姿」へ向かう成長ステージでは、事業や組織の再編も見据えて最適な事業ポートフォリオに進化させる必要があります。



(2020-2025中計公表時の再掲)

**財務規律を維持しながら、持続的成長をもたらし、
志を追求し続けるための事業ポートフォリオへ**

Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

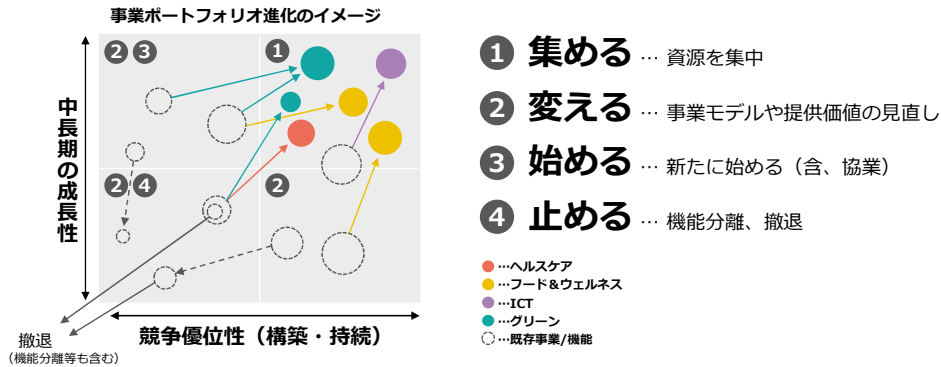
18

2つ目のポイントはポートフォリオマネジメントの進化です。2020-2025中計フェーズ1では着実に構造改革は進んだものの、成長へとシフトしていくためには、競争優位の構築と持続性や、強みへの貢献、さらなる長期を見据えた市場の成長性やベストオーナー視点、何といたっても先が見通しづらくなっている時代に、揺らがない方向性を示す志を追求する意志の反映といった視点を加える必要があります。

これらの視点を新たに強化していくことで、財務規律を維持しながら、持続的成長をもたらす、志を追求し続けるための事業ポートフォリオへと進化させることができると考えています。

② ポートフォリオマネジメント

「2030年ありたい姿」とその先も見据えた持続的な成長を実現するため、事業ポートフォリオを再設計、環境変化の兆しを機敏に捉え事業ポートフォリオも適宜磨いていきます。



既存事業からのフォアキャスト型と将来からのバックキャスト型の双方の事業モデル変革 (BMX) により提供価値起点のポートフォリオへと進化

Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

19

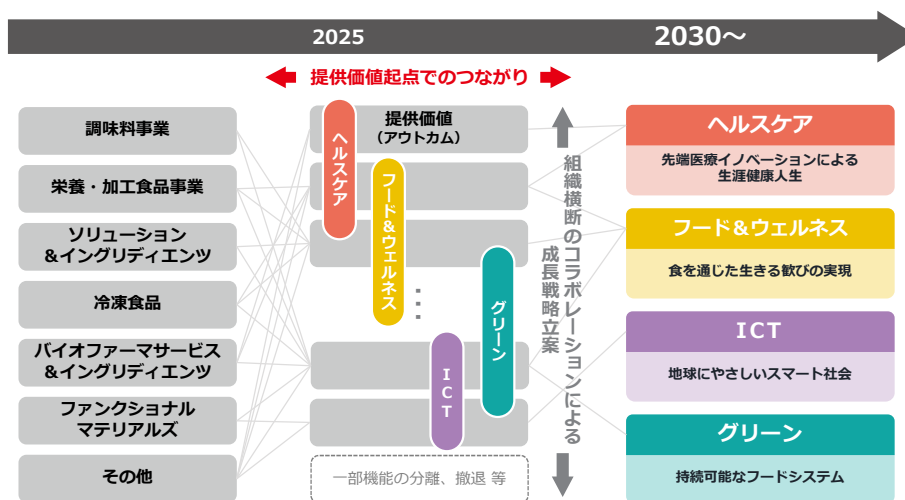
「2030年ありたい姿」を目指し、トコトン本気でASVを追求して長期に企業価値を高め続けるためには、中長期の潮流を掴み追い風を受けるビジネスモデルへの転換と、競争優位の源泉となる価値を追求した味の素グループならではの真に差別化された事業へとシフトしていくことが重要です。また、それらの成長に向けて投資をするには、基盤となる事業が着実にキャッシュを創出する必要があります。

ここに示すポートフォリオは縦軸に中長期の成長性を、横軸には競争優位の構築や持続の可能性をとったものです。

味の素グループが提供・共創したい価値に照らし合わせて「2030年ありたい姿」に向けた成長をけん引していく事業へ経営資源を集中 (①) し、成長性の高い領域では成長の追い風を受けるビジネスモデルへの転換や、付加価値を高めることでより高収益な事業構造へ変容 (②) を進め、自前・協業による2030年より先も見据えた種まきの開始 (③) も一定のレベルで行います。その一方で志のもと、ベストオーナー視点も加味した上で、貢献価値の再定義および見極めが必要な事業においては、ステージゲート管理等により、機能分離も含む撤退等 (④) の必要性を適切なタイミングで意思決定していきます。

② ポートフォリオマネジメント

提供価値起点で事業展開を検討することで、現在の事業の貢献価値やつながりが見えてきており、提供価値軸での連携を強化していきます。



Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

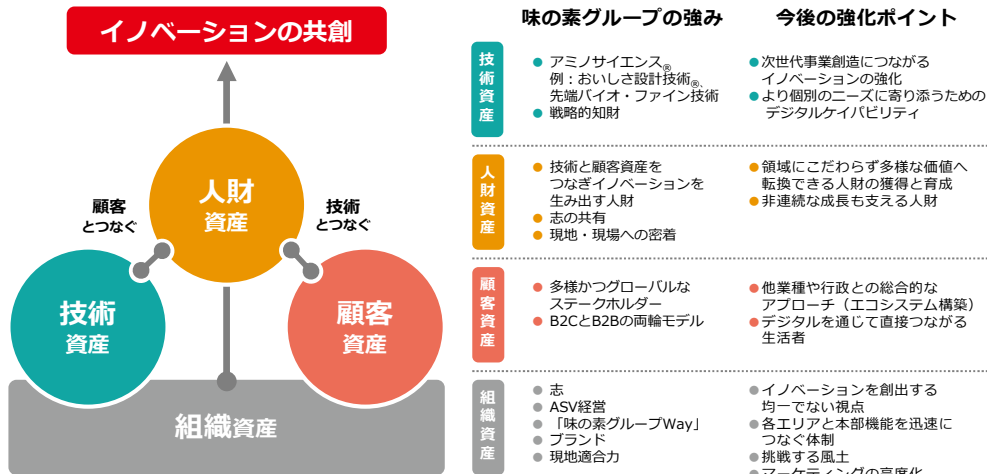
20

現在は製品・サービス軸での組織体制となっていますが、提供価値別の成長戦略に沿って、従来の事業や組織の壁を越え、有形・無形資産をさらに連携・活用させていきます。地域や機能の観点も踏まえると、必ずしもこの価値軸で組織を組むべきということではありませんが、適切なタイミングで味の素グループの組織も進化させていきます。

例えば2023年4月からは味の素グループ全体のマーケティング高度化を目的としたマーケティングデザインセンターや、サステナブル原料をはじめ戦略的な原料調達や開発をリードする調達戦略部、そして本社と北米に世界の先端イノベーション情報・活動に直接アクセスし、出資・協業・M&Aなどをスピーディに検討・判断するインテリジェンス機能（Search & Partnering）を集中化させたイノベーション戦略チームを組成します。

③ 味の素グループが考える無形資産

志をもった人財が、生活者・顧客の現場に深く寄り添ってアミノサイエンス®で未来に向けたイノベーションを共創していくために無形資産への投資を実施していきます。



Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

21

最後のポイントは、ROICツリーとのつながりを意識した無形資産への投資です。ここでは味の素グループが重視している4つの無形資産について、考え方や増強策を説明します。

まず技術資産には、おいしさ設計技術®や先端バイオ・ファイン技術に代表されるアミノサイエンス®が挙げられます。今後、より一層顧客に寄り添うためにはデジタルのケイパビリティが欠かせないと考えています。

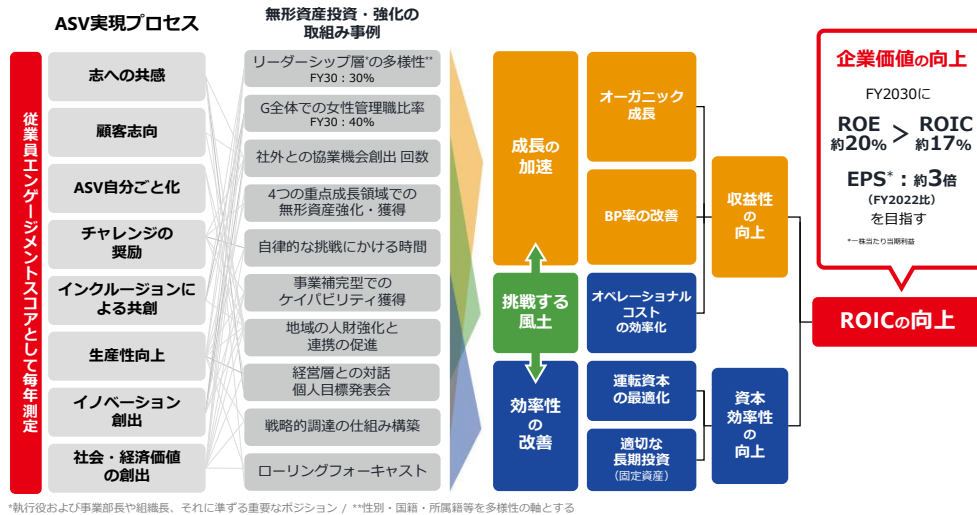
人財資産は、志を共にし、顧客と技術をマッチングさせイノベーションを生み出す人財や、現地・現場に寄り添う人財が味の素グループの強みです。今後は、バイオ&ファインケミカル系事業の構成比を上げていくことも鑑み、領域にこだわらず多様な価値を転換できる人財を獲得・育成していきます。

顧客資産では、B2B、B2C、業種、エリア等多様かつグローバルなステークホルダーとの関わりがあることが強みで、顧客とのネットワークが事業間のシナジーを生み出しています。今後はより総合的なアプローチを目指していきます。

最後に組織資産です。企業で共有されている組織全体としての力を指しますが、志とそれへの熱意やASV経営、「味の素グループWay」やコーポレートブランドが当社グループの強みです。一方で成長へとシフトをしていくためには、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」していく仕組みを強化する必要があると考えています。

③ 無形資産とROICツリー

無形資産と財務価値のつながりを意識しながら、効率性向上を図りながらも特に成長への加速のための投資を強化することで、FY2030にはROIC約17%、EPS約3倍（FY2022比）を目指します。



*執行役および事業部長や組織長、それに準ずる重要なポジション / **性別・国籍・所属籍等を多様性の軸とする

Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

22

この図はROICツリーと無形資産投資・強化の取組みのつながりを示しています。21ページのスライドで示したような無形資産を、今後どのように強化していくかの取組み事例と、それらがどのように成長を加速させ、効率性を改善していくか、ROICの向上、ひいてはそれを上回るROEの実現を達成していくかを示したものです。

これら無形資産投資・強化の取組み事例は左端に示すASV実現プロセスの8つの項目と密接に関わると考えており、ASV実現プロセスを、従業員エンゲージメントスコアを測定する項目として毎年モニタリングをしていくことで、継続的に企業価値を向上させていきます。

はじめに

1 2020-2025中期経営計画フェーズ1 レビュー

2 2030ロードマップの重点戦略

3 味の素グループの成長戦略

4 ASV指標

5 財務戦略と経営資源配分

おわりに

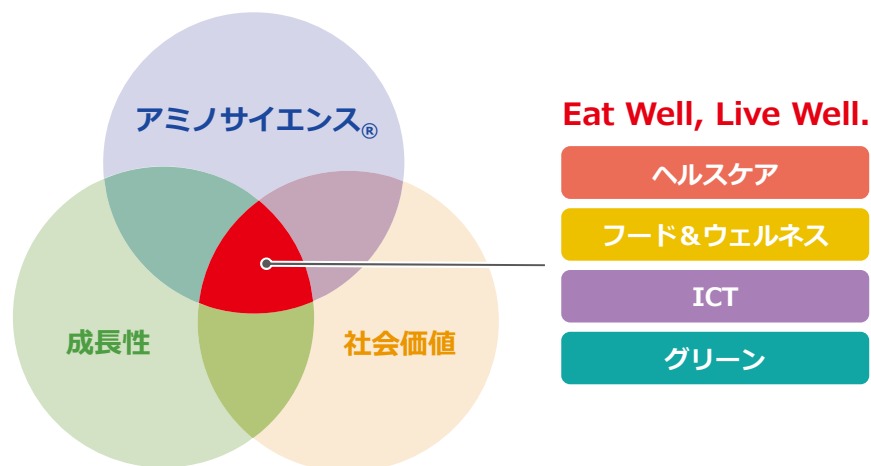
補足資料



味の素グループの成長戦略 | 基本方針



味の素グループ独自のアミノサイエンス®の強みを活かし、市場の成長性が高く、社会価値の高い領域に絞ることを基本方針とし、4つの重点成長領域で飛躍的成長を目指します。



Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

24

味の素グループの成長戦略では、中長期の成長が期待される市場において、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®を活かし、持続的に社会価値を提供できる、4つの重点成長領域にフォーカスし、確かなオーガニック成長と共に、既存事業からのフォアキャスト型と将来からのバックキャスト型の双方の事業モデル変革により、FY2030に向け飛躍的な成長を目指します。

ヘルスケア



基盤事業の強化に加えて、成長市場を見通した戦略事業に経営資源を集中投下することにより事業成長を加速させます。

既存事業の確実な成長

基盤事業の確実な成長

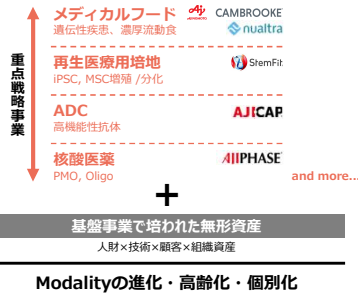
● 事業、生産拠点



- ・ 伸長する市場で顧客と価値共創
- ・ 人材と技術の磨きこみ
- ・ 当社資産効率の最大化、適切な資源配分

BMXによる更なる成長ドライブ

戦略事業による成長加速



- ・ 基盤事業で培われた無形資産を最大限活用
- ・ 独自技術による成長加速
- ・ AJIPHASE®事業の加速拡大に加え、再生医療分野、メディカルフード事業分野等への積極投資

Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

25

ヘルスケア領域は、アミノ酸事業、低分子医薬受託や抗体産生培地など基盤事業において、引き続き伸長する市場で、顧客との共創の拡大と資産効率の最大化を通じて成長を実現するとともに、これらの基盤事業の資産を活かして、大きく成長が期待される核酸医薬におけるAJIPHASE®や、再生医療向け培地、メディカルフードなどの重点戦略事業に経営資源を集中して投下することで、成長を加速させていきます。

フード&ウェルネス



コンシューマー食品事業の地域戦略の強化と冷凍食品事業の成長路線への転換による収益拡大に加え、健康・栄養価値、多様な価値観を共創する新しい事業基盤を構築し成長を加速します。

既存事業の確実な成長

BMXによる更なる成長ドライブ

エリア戦略強化による成長戦略

一人ひとりの嗜好にあった健康栄養価値の提供



- ・アセアン・ラテンアメリカの確実な成長と日本事業の活性化
- ・冷凍食品事業の成長路線への転換（北米、欧州）
- ・フロンティアへの注力（アセアン新興国、Halal市場 他）

- ・アミノサイエンス®によるイノベーションで健康・栄養価値の高い製品サービスの開発と提供
- ・デジタル接点で地域ごと、一人ひとりのWell-being価値を提供する基盤構築

Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

26

フード&ウェルネス領域ではコンシューマー食品事業のエリア戦略の強化と冷凍食品事業の構造改革から成長路線への転換による収益拡大に加え、一人ひとりの健康栄養やWell-being価値を提供する新たな事業基盤を構築し成長を加速させます。

エリア戦略ではアセアン、ラテンアメリカにおけるポートフォリオの充実による確実なオーガニック成長に加え、日本と東アジアを俯瞰した日本製品の展開を軸とした越境ECなど日本事業の活性化を目指します。冷凍食品事業では北米、欧州を中心に大幅成長を図ります。そして、フロンティア拡大にも注力します。

さらに、真のWell-beingの実現を、新たな成長の柱にするために挑戦します。生活者一人ひとりとダイレクトにつながり、生活者が持つ健康課題・理想を理解する。そして、我々の強みであるアミノサイエンス®と、世界各国・地域の食を理解し続けてきた知見を活かし、新しい体験、サービス、製品を通して、生活者一人ひとりの生きる喜びにつなげていく事業への進化を目指します。

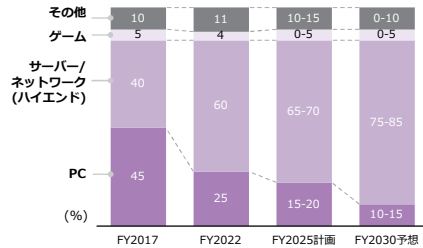
ICT

PC・サーバー向けに加え、HPC*（AI用途等）向け半導体や新規パッケージ（Multi-chip, 3D-IC）など成長分野を捉え、ABF**の継続的な進化と拡大、新領域・新材料への展開を進めます。

既存事業の確実な成長

ABFの成長を支える基盤強化

【ABF用途別数量の推移】

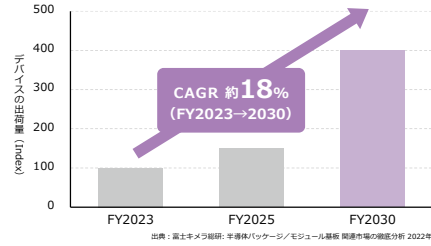


- ・ 足元でPC市場における需要調整が見込まれるも2030年に向けて継続的な成長が予想され、必要な増産投資を実施する。(約250億円)
- ・ 強固なバリューチェーンのネットワークを活かし、ABFの継続成長と次世代事業の展開につなげる。
- ・ BCP対策を着実に実施する。

BMXによる更なる成長ドライブ

ABFの進化・拡大、新領域・新材料展開

【HPC市場（デバイス）の伸長】



- ・ HPC向け半導体は、サーバー/ネットワーク向けの中でもよりハイエンドな用途向けで、高い市場成長が期待されている。
- ・ ICパッケージの大型化、複雑化により1個あたりのABF必要量が増加。

*High Performance Computing **層間絶縁材料「味の素ビルドアップフィルム®」

ICT領域では2030年、その先への持続的成長に向け、ABFの計画的な増産投資やBCP対策を着実にを行うとともに、バリューチェーンのネットワークを活かして、成長分野への進化と用途拡大、加えて次世代の新分野や新材料の展開を進めます。ABFの用途に関してはPC用途から、パッケージ基板の面積や絶縁層数の増加が見込まれるサーバーやネットワーク等のハイエンド向けへのシフトも進め、特に伸長が期待される AI用途等のHPC（High Performance Computing）向け半導体市場を確実に捉え、成長をドライブします。

グリーン



「地球との共生」「国や地域の食文化継承」「個人の嗜好や価値観」を調和した、新しい食スタイルを世界に広める“with Earth”社会の実現をリード、新たなフードシステムを共創します。

既存事業の確実な成長

PBP*向けソリューションの強化

PBPの課題



PBPの進化



- ・PBPの課題（特有の味、食感、栄養）に対し、アミノサイエンス[®]（おいしさ設計技術[®]と健康・栄養価値創造技術の融合など）による、当社ならではのソリューションを提供

*PBP…Plant-Based Proteinの略。大豆ミート等に代表される植物性タンパク質。

BMXによる更なる成長ドライブ

新しいフードシステムの構築とB2C展開

B2B2C/B2C：戦略素材・技術を用いて展開



日本：市場共創の仕組みで中核的なポジションを構築
中国：東アジア、中国への展開を検討

B2B：グリーンラボの設置による共創と協業
B2B2C：外食、中食チェーンの開拓

B2B：スタートアップ等との共創 B2B2C/B2C：現地適合したグリーンフードの展開

B2B2C/B2C：既存の事業基盤を活用して開拓

- ・バイオ技術を活用した培養肉や、独自の発酵技術による新素材の開発と展開
- ・上記素材の活用による環境負荷の低いサステナブルなグリーンフードB2C製品の展開（アセアン、ラテンアメリカ等）
- ・持続的フードシステムに貢献するアグリソリューションの提供

Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

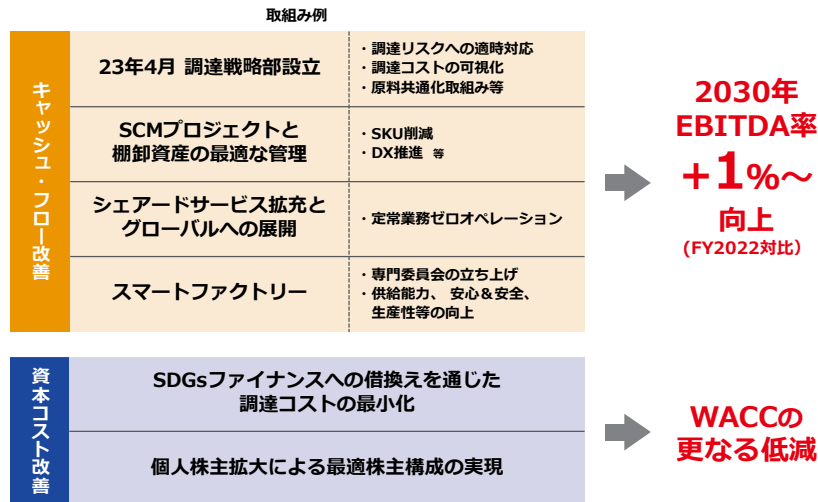
28

グリーン領域では、アミノサイエンス[®]により、PBP（Plant-Based Protein）向けの当社独自のソリューション提供を強化していくことに加え、BMXでは、地球との共生、国や食文化の継承、個人の嗜好や価値観を調和した、持続可能な新たなフードシステムを、新たな事業の柱として構築します。グローバルに成長するPBPは、当社のおいしさ設計技術[®]や栄養設計の技術でさらに進化させていきます。

また、バイオ技術を活用した培養肉や、当社独自の発酵技術による新たな素材を開発、地域の食文化に合わせた製品として生活者に届けていくとともに、持続可能な農業に向けて、アグリソリューションの提供も拡大します。

事業基盤の強化の取組み

飛躍的成長と同時に、資本効率の向上に継続して取り組み、成長の基盤を支える筋肉質な収益構造を実現します。



Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

29

ポートフォリオマネジメントでもお伝えしたとおり、基盤となる事業の着実なキャッシュ創出が、さらなる成長の鍵となります。

戦略的調達、シェアードサービスの拡充・拡大による戦略業務への特化、SCM最適化によるキャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）改善、スマートファクトリーへの取組み等を進化させていきます。これらの取組みにより、FY2030に向けてEBITDAマージンを1%以上向上させます。

資本コストの改善には様々な取組みがありますが、例えば、個人株主の比率拡大により相対的に株価の安定感が増し、大きく資本コスト(WACC)を低下させることが可能です。

はじめに

1 2020-2025中期経営計画フェーズ1 レビュー

2 2030ロードマップの重点戦略

3 味の素グループの成長戦略

4 ASV指標

5 財務戦略と経営資源配分

おわりに

補足資料

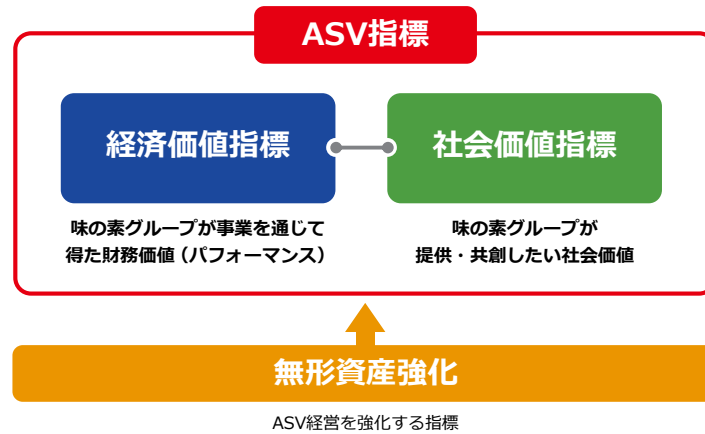


「ASV指標」とは



将来ありたい姿を達成すべく既に掲げている指標や、新たに必要な指標を整理し、更なる成長やチャレンジを後押しできる「ASV指標」へ変更します。

Eat Well, Live Well.



Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

31

2020-2025中計で示した重点KPIや構造目標を、「ASV指標」へと進化させます。「ASV指標」は、味の素グループが事業を通じて得た財務パフォーマンスを示す経済価値指標と、提供・共創したい価値に基づく社会価値指標から成ります。それらを支え、企業価値を最大化するために無形資産の強化を図ります。

2030 ASV指標



2020-2025中計フェーズ2のKPIを一部継承しつつも、「ASV指標」へと変更します。

	FY22	FY23 実績	FY25計画	FY30計画	【参考】 EPS 約3倍 (FY22対比) を目指す		
ASV指標	経済価値 指標	ROE (Forge社買収影響除く)	12.9%	11.0% (11.4%)	18% 約20%	ASVが 飛躍的・継続的に向上し、 ステークホルダー・ 社会にとって 魅力的な企業で あり続ける	
		ROIC (>資本コスト) (Forge社買収影響除く)	9.9%	8.7% (9.4%)	13%		約17%
		オーガニック成長率	9.5%	1.7%	5% (FY22-25)		5%~ (FY25-30)
		EBITDAマージン	15.2%	15.7%	17% 経営が示す挑戦的目標		19%
社会価値 指標	環境負荷削減の 取組み	-	-	-	環境負荷 50%削減 (アトカム)		
	栄養コミットメント 栄養以外の健康(についての指標も 実業設計予定)	8.8億人	-	-	10億人の 健康寿命延伸 (アトカム)		
無形資産 強化	従業員エンゲージ メントスコア	75%	76%	80%	85%~		
	コーポレート ブランド価値 (mUSD, Interbrand社公表値)	1,391 (実績 前年比 +15%)	1,625 (実績 前年比 +17%)	FY22比、CAGR 7%~			

Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

32

2020-2025中計フェーズ2のKPIを一部（ROIC、オーガニック成長率、社会価値指標、無形資産強化）継承しつつも、資本効率性を評価するROEや、キャッシュ創出力を示すEBITDAマージンを加え、「2030 ASV指標」として目標を定めました。参考としてFY2030には、FY2022の約3倍のEPS実現を目指します。

なお、フェーズ1レビューでお伝えしましたが、従業員エンゲージメントスコアについては、より適切な測定方法としてFY2023実績より、22ページでお示したASV実現プロセスでの測定に変更いたします。ご参考までに、FY2022のASV実現プロセスについては75%でした。

参考 | セグメント別成長の道筋



セグメント		オーガニック成長率 (CAGR)		事業利益 (BP) (CAGR)		ROIC		EBITDAマージン	
		FY22予想* (売上高)	FY25 (FY22-25)	FY22予想* (BP前)	FY25 (FY22-25)	FY22予想*	FY25	FY22予想	FY25
調味料・食品	調味料								
	栄養・加工食品	7,487 億円	5%	810 億円	12%	約12%**	16%	15%	16%
	ソリューション& イングリエイENTS					WACC 6%→ 7%***			
冷凍食品	冷凍食品	2,611 億円	3%	1 億円	100~ 億円	約0%**	5%	4%	8%
						WACC 5%→ 5%***			
ヘルスケア等	バイオフィーマサービス &イングリエイENTS								
	ファンクショナル マテリアルズ	3,035 億円	8%	558 億円	13%	約13%**	18%	24%	27%
	その他					WACC 8%→ 7%***			
全社計		13,670 億円	5%	1,330 億円	15%~	8.0% (約9%*)	13%	15%	17%
						WACC 5%→ 6%***			

*2022年11月7日時点
** 除く構造改革費用

***FY23以降のWACCを更新

2030 ASV指標 | 社会価値



2030年の環境負荷50%削減、そして2050年のカーボンニュートラル達成に向け取り組みを進めます。

課題	指標	目標	FY21 (実績)	
気候変動対応	温室効果ガス	スコープ1,2総量	FY30 : 50%削減 (対FY18)	18%削減
		スコープ3原単位	FY30 : 24%削減 (対FY18)	8%増加
	水リスク	水使用量	FY25 : 80%削減 (対FY05)	79%削減
資源循環型社会の実現	プラスチック廃棄物		FY30 : ゼロ化	-
	フードロス	原料受入からお客様納品まで	FY25 : 50%削減 (対FY18)	23%削減
		製品ライフサイクル全体	FY50 : 50%削減 (対FY18)	-
廃棄物ゼロエミッション	資源化率	99%以上維持	98.4%	
サステナブル調達の実現	森林破壊 生物多様性 人権 動物との共生	持続可能な調達比率 紙 パーム油 大豆 コーヒー豆 牛肉、サトウキビ	FY30 : 持続可能な調達100%	98% 93% 30% 58% リスク評価開始

Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

34

社会価値指標について、2030年に環境負荷50%削減のアウトカム実現、さらには2050年カーボンニュートラルの達成に向けて引き続き取り組みます。FY2030にむけては、これまでの主要なテーマである温室効果ガス、プラスチック廃棄物、フードロスの削減、持続可能な調達の実現といった目標を継続します。

スコープ1,2における温室効果ガス（GHG）削減、フードロスの削減については計画を上回る進捗となっています。スコープ3におけるGHG削減については、FY2022は、まずタイのMSG原料から、サプライヤーとの協業に向けた対話を開始しました。FY2023はこれらを着実に進めるとともに他のエリアにも横展開していきます。プラスチック廃棄物削減については、リデュース・リサイクル可能な包材への転換とリサイクルの社会実装への貢献を進めています。FY2023はKPIを可視化して、実績として数字を出していきます。サステナブル調達については、重点原料での取り組みを進めるとともに、FY2023は生物多様性への取り組みも進めていきます。

2030 ASV指標 | 社会価値



「妥協なき栄養」のアプローチによる取り組みを進め、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



※10億人の健康寿命延伸に対する進捗はFY22実績より開示予定

栄養コミットメント

定量目標	FY21 (実績)	FY25/30 (目標)
栄養価値を高めた製品の割合	50%	60%
栄養価値を高めた製品のうち、「おいしい減塩」「たんぱく質摂取」に役立つ製品の提供	年間3.2億人	年間4億人
アミノ酸の生理機能や栄養機能を活用した製品の利用機会	1.09倍	2倍
従業員への栄養教育	2.6万人	のべ10万人 (FY25)

Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

35

健康栄養に関しては、引き続き「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。10億人の健康寿命延伸に対する進捗は、FY2022実績より開示する予定です。

「妥協なき栄養」のアプローチとは、栄養バランスの良い食事の推進にあたり、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、FY2021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の提供機会を増やしていくこと、また最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で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。これら4つの定量目標はFY2030あるいはFY2025に向けたKPIを設定しており、順調に進捗しています。

味の素グループの「栄養コミットメント」について、詳しくは当社HPをご参照ください。

【参考】栄養コミットメント

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/nutrition/n4g2021/>

はじめに

1 2020-2025中期経営計画フェーズ1 レビュー

2 2030ロードマップの重点戦略

3 味の素グループの成長戦略

4 ASV指標

5 財務戦略と経営資源配分

おわりに

補足資料



① 事業戦略と連動した資本戦略

- ・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 株主価値の継続的向上

- ・EPSの継続的な向上(FY2030 EPS約3倍実現)

③ 株主還元方針のアップデート

- ・累進配当方針の導入
- ・ノーマライズドEPSに基づく配当

FY2030に向けた財務戦略は、3つのフレームワークを基本とします。

1つ目は、資本コストを意識したキャッシュ・アロケーション方針による企業価値の最大化で、キャッシュ・アロケーションの優先順位を次のページで明確にします。

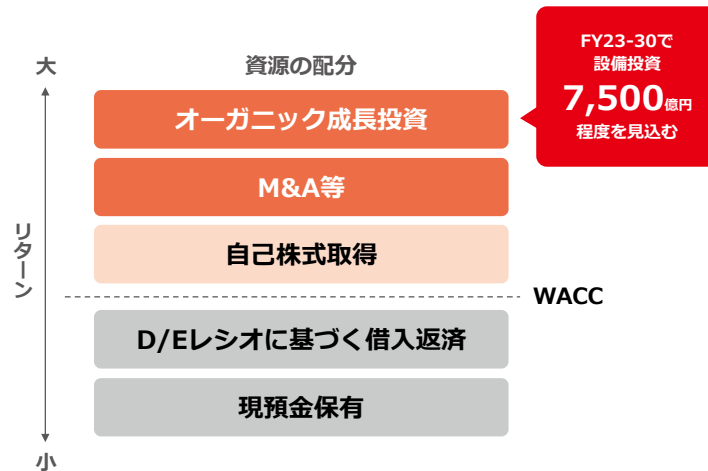
2つ目は、株主価値の継続的な向上です。EPSを安定的に向上させ、FY2030のEPS 3倍（対FY2022比）に向けた施策を打ち出します。

最後に株主還元方針については、今回より累進配当とノーマライズドEPSに基づく配当の2つの方針を新たに掲げ、持続的な株主還元強化に積極的に取り組めます。

財務戦略 1 | キャッシュ・アロケーション方針



成長投資・M&A等の投資を最優先とし、営業キャッシュ・フローに余力がある場合、それらに次ぐWACCを上回る投資として積極的に自己株式取得を実行していきます。



Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

38

キャッシュ・アロケーションについては、事業のオーガニック成長を強化する投資を最優先します。オーガニック成長への投資に加え、BMXでドライブをかける4領域での成長を加速する投資に集中し、全社の成長力を上げていきます。加えて、既存の事業成長の加速や新規の事業領域における成長を可能にするためのM&Aについても、積極的に検討をしていきます。

これら成長に必要な投資を行ったうえで、30~50%のD/Eレシオの範囲内で、新たな方針による機動的な株主還元を行います。

事業利益の継続的な成長

- ・ローリングフォーキャストを通じた、事業環境変化に関する予兆の早期把握、および打ち手のタイムリーな遂行
- ・TDC※マージン等利益指標の改善活動を通じた利益成長

実効税率のマネジメント

- ・味の素グループ標準税率として実効税率を27%に設定
- ・グローバルでの税務リスクモニタリングとタイムリーな対応
- ・サステナビリティ関連も含めた税務恩典の最大限の活用等による税率低減

資本・資産効率の向上

- ・機動的な自己株式取得による、発行済株式数の継続的な圧縮
- ・現預金圧縮（FY2025に連結ベースで900億円まで圧縮）による余資活用

※TDC = Total Delivered Cost
物流費を含めたトータル・コスト

株主価値の継続的な向上については、EPSを継続的に向上させるため、3つの取組みを進めます。

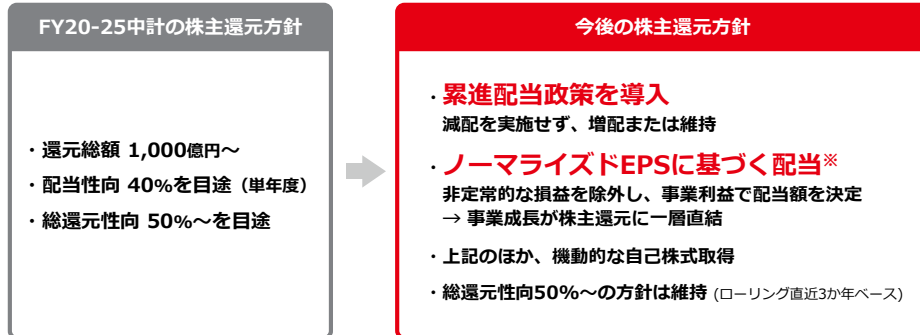
最も重要なものは、事業利益の継続的な成長です。ローリングフォーキャストを通じて事業環境の変調を素早く把握し、打ち手の検討・実行につなげることにより、継続的な事業の成長を確かなものとします。加えて、昨今の原燃料費・物流費高騰に対するモニタリングを強化するため、TDCマージン、すなわち物流費を含めたトータル・コストのモニタリングを強化し、事業の継続的な成長につなげます。

2つ目は、実効税率のマネジメントです。味の素グループでは、事業を展開する各国法定実効税率のミックスや配当の資金還流に伴う税金負担等を総合的に考慮し、グループ標準税率を27%（FY2021実効税率34.5%→ノーマライズ税率27.6%）と設定し、サステナビリティ投資の観点での税務恩典等も最大限に活用し、実効税率の低減を進めてまいります。

3つ目は資本・資産効率の向上です。機動的な自己株式取得を継続することで、EPSの分母である発行済株式総数を継続的に圧縮します。並行して、手元現預金の水準を最小化し、余資を投資や株主還元を活用してまいります。

財務戦略3 | 株主還元の継続的な強化

累進配当政策の導入・ノーマライズドEPSに基づく配当の採用・機動的な自己株式取得の継続等で、株主還元を強化します。



※当社は「ノーマライズドEPSに基づく配当」を以下の通り定めます。

$$\text{ノーマライズドEPSに基づく配当} = \frac{\text{事業利益} \times (1 - \text{味の素グループ標準税率})}{\text{発行済株式総数}} \times 35\% \text{ (還元係数)}$$

・なお、FY2023における「味の素グループ標準税率」は27%とします。これは、各国の法定実効税率のミックスや配当の資金調達に伴う税金負担等を総合的に考慮したものであり、実態に応じて定期的な見直しを行います。

・また、FY2023における「還元係数」は35%と設定します。これは、過去からの配当実績等を総合的に考慮し決定したものであり、株主還元方針を踏まえ、定期的な見直しを行います。

株主還元については、機動的な自己株取得と総還元性向50%～（対当期純利益）に加え、今回2つの新たな方針である累進配当政策とノーマライズドEPSに基づく配当を打ち出します。

まず、累進配当政策の導入です。累進配当とは、業績が一時的に悪化した場合でも現状の配当金を維持することを指し、来年度以降は減配を実施せず、増配または配当維持の方針とします。

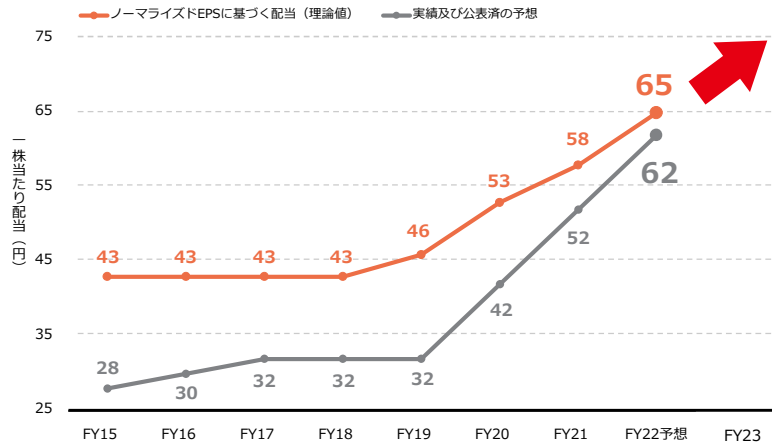
次に、ノーマライズドEPSに基づく配当として、減損等非定常の利益変動影響を受けにくい事業利益をベースとする考え方を導入します。

自社株買いについても、事業環境、金融環境、資本効率、株価水準等を勘案し、機動的に実施し、EPSの向上につなげてまいります。

参考 | 株主還元の継続的な強化



ノーマライズドEPSの35%相当を一株当たり配当金とする場合、過去の配当金額と比して増配となります。累進配当政策も組み合わせることで、増配のトレンドを今後も維持してまいります。



Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

41

新たな配当方針について、導入予定の配当金額算定式に基づいた過去の配当理論値（ノーマライズドEPSに基づく配当）と、実際の配当トレンドの比較を参考までにお示しします。

ノーマライズドEPSベースで35%の還元係数の場合、過去の配当金額と比較しても配当方針が強化されています。事業利益を着実に増加させ、今後もさらなる増配を図って参ります。

はじめに

1 2020-2025中期経営計画フェーズ1 レビュー

2 2030ロードマップの重点戦略

3 味の素グループの成長戦略

4 ASV指標

5 財務戦略と経営資源配分

おわりに

補足資料



おわりに



- ・ **トコトン本気でASV** を追求し、**中期ASV経営** に進化、**実行力** 向上
- ・ **アミノサイエンス®** で人・社会・地球の **Well-being** へ貢献
- ・ **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 **企業価値向上**
- ・ **オーガニック成長と4つの重点成長領域** で成長へ **シフト**
- ・ 企業価値向上の原動力となる **無形資産** の価値を「見える化」し強化
- ・ **社会価値・経済価値** 創出への **道筋** を明確化し、**サステナビリティ推進**
- ・ **「志×熱×磨」&「スピードアップ×スケールアップ」**

Eat Well, Live Well.



- 本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記載は、本資料の発表日現在における将来の見通し、計画のもととなる前提、予測を含んで記載しており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績は、今後様々な要因によって、大きく異なる結果となる可能性があります。
- 本資料には監査を受けていない概算値を含むため、数値が変更になる可能性があります。
- アミノサイエンス®は味の素株式会社の登録商標です。

はじめに

1 2020-2025中期経営計画フェーズ1 レビュー

2 2030ロードマップの重点戦略

3 味の素グループの成長戦略

4 ASV指標

5 財務戦略と経営資源配分

おわりに

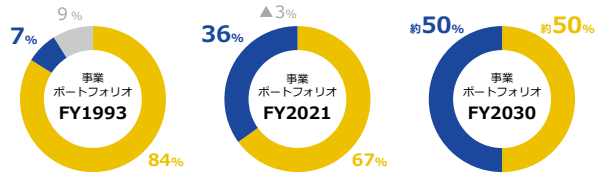
補足資料



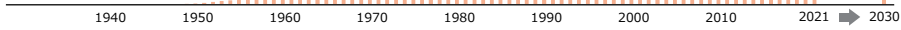
味の素グループ成長の軌跡

時代とともに移り変わるニーズを最前線の現場の人財が的確・迅速に捉え、アミノサイエンス[®]による競争優位を築きながら事業ポートフォリオを進化させ、持続的な成長を達成してまいりました。

営業利益 / 事業利益推移と事業ポートフォリオの変遷 ■ 食品系 ■ バイオ&ファインケミカル系 ■ その他



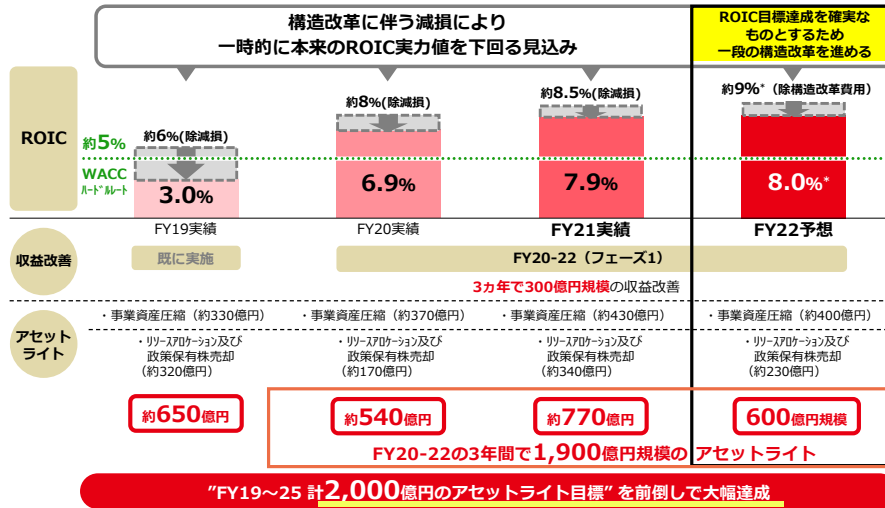
全社売上高推移



FY20-22中計 (2020-2025中計フェーズ1) | 構造改革の進展



前倒しで目標2,000億円は達成しましたが、更なるROIC向上に向け、FY23以降もアセットライトの取組みを継続します。



*2022年11月7日時点

Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

47

健康栄養食品事業
1 食とアミノ酸の融合による価値創造と地域展開



アミノ酸の健康・栄養機能の新価値を創造し、各国・地域の法規制と健康・栄養意識を踏まえた、健康課題解決と新たな食体験の提案による事業を推進します。

健康・栄養価値レベル： 病気・疾患 未病 コンディショニング

EU

製品形態	取組み
Medical food (保険償還)	Cambrooke社製品 Nuutra社製品
ONS (濃厚流動食など)	Nuutra社製品
食品・サプリ (B2C)	欧州エシカルニーズを 踏まえた製品戦略構築中 (食品)

日本

製品形態	取組み
Medical food (Self pay)	検討中
ONS (濃厚流動食など)	メディミル (ネスレ社主体)
食品・サプリ (B2C)	各種サプリ (幅広い) 機能性素材を使ったスープ・ おかゆなど栄養バランス・ 疾病対策冷食ミール
健康素材 (B2B)	AminoL40、 ジヒドロコブシエイトなど

北米

製品形態	取組み
Medical Food (保険償還)	Cambrooke社製品
サプリ (B2C)	ジヒドロコブシエイト、 グリナなど
健康素材 (B2B)	ジヒドロコブシエイト、 AminoL40

中国・アジア

製品形態	取組み
Medical Food (保険償還)	Cambrooke社製品 (中国、Self pay)
ONS (濃厚流動食など)	検討中
食品・サプリ (B2C)	サプリ製品化検討中 アセアン法人と個別健康課題を踏まえ検討開始 (食品)
健康素材 (B2B)	AminoL40など

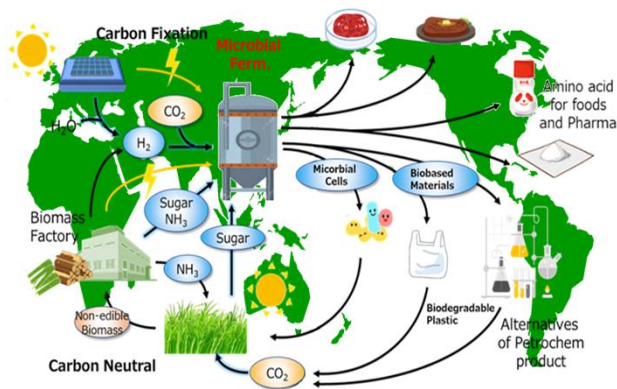
南米

製品形態	取組み
Medical Food (保険償還)	Cambrooke社製品
食品・サプリ (B2C)	サプリ製品化検討開始 アセアンでの取組み機展開予定 (食品)

全社プロジェクト | ② Global発酵資産最適化



味の素グループで培われた「有形・無形の発酵関連アセット」（設備、技術、人材など）について、今後の成長戦略に向け、転換・活用・進化の方向性を定め、高付加価値&グリーン化を実現します。

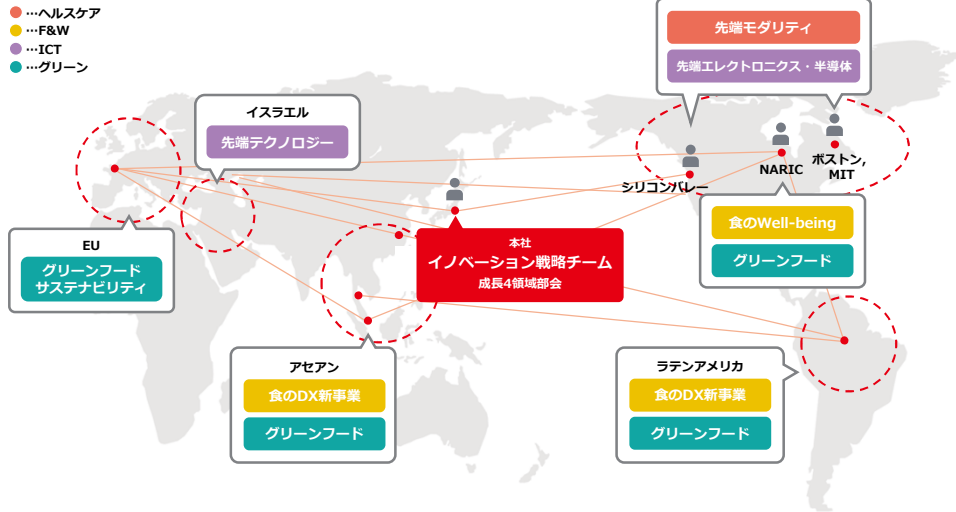


- 転換 / 活用** 精密発酵製品などの導入機会の検討
- 進化** アミノ酸のグリーン化技術導入への挑戦（2050年カーボンニュートラルを目指して）

「中期ASV経営」の実現に向けたインテリジェンス機能の強化



世界の市場、顧客、およびイノベーション活動に直接アクセスし、アライアンスやパートナーシップをスピーディに検討・判断するインテリジェンス機能 (Search, Access & Partnering) を強化します。



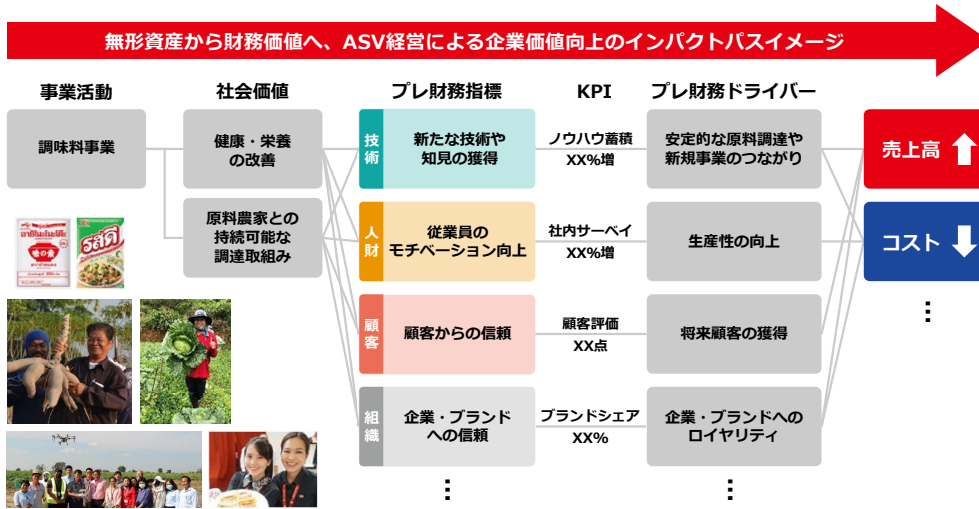
Copyright © 2023 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

50

インパクトパスへの取組みの開始 | タイ味の素社事例



タイ味の素社では事業活動からASV実現までのインパクトパス（因果）を明確化し、全社に先駆けて実行しました。今後、本パスによるASV最大化に向けて効果的にコミュニケーションをしていきます。



事業/取組みと社会価値・財務価値のつながり作成例 | 全社

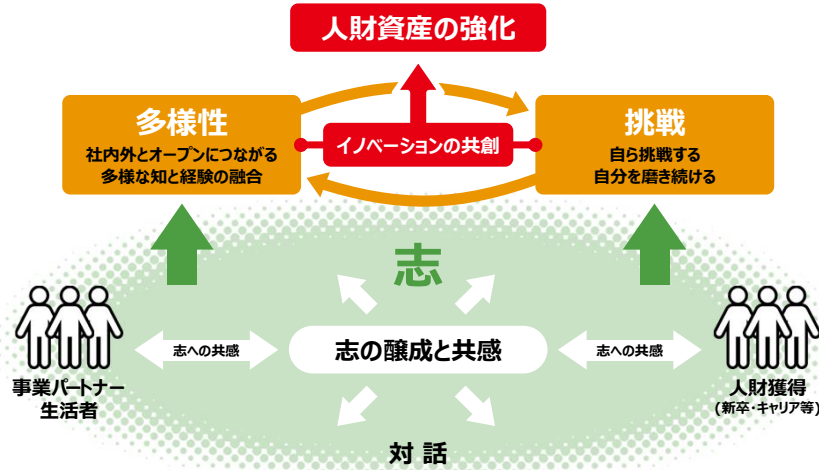


事業領域毎の具体的なインパクトパスを作成したうえで、事業間の相互関係も含め全体を俯瞰しながら全社としての2030年に向けたASV最大化に向けた道筋を描いていきます。



味の素グループの人財資産

“志”に共感する社内外の仲間が集い、対話を通して、“志”の醸成と共感、“多様性”と“挑戦”を促進することで、未来に向けたイノベーションを共創し、従業員の働きがい向上（ASVの創出）を通じて、人財資産の強化を行います。



味の素グループの人財資産

ASVの創出に向け、“志”の醸成と共感、“多様性”と“挑戦”にフォーカスした人財投資を積極的に行います。また、各種取組みとASV実現プロセスを結び付け、従業員エンゲージメントを向上します。



人財投資に関する主な取組み

多様性	① リーダーシップ層*の多様性** : 30% (FY30)
	② グループ全体での女性管理職比率 : 40% (FY30)
	③ 事業成長に必要な人財の獲得・強化 (イノベーション人財 [M&Aでの獲得含む] 等)
挑戦	④ 手挙げによる自律的な挑戦/ネットワーク型の働き方への参加/自己研鑽等の加速 (異動/全社横断・協業プロジェクト/MBA派遣等)
	⑤ 社長/本部長対話、個人目標発表会の実施
志	⑥ ASV関連の外部コミュニケーション拡大
	⑦ 1on1面談 [目標/キャリア] の質向上
	⑧ メンタリング対象の拡大 : 若手/女性/経営人財候補

関連付け

従業員エンゲージメント (FY23より、ASV実現プロセスの設問項目の平均値)

ASV実現プロセス	関連項目 (例)
1 志への共感	⑤⑥
2 顧客志向	③④
3 ASV自分ごと化	⑤
4 チャレンジの奨励	④⑤⑦
5 インクルージョンによる共創	①②④
6 生産性向上	全項目
7 イノベーション創出	①②③
8 社会・経済価値の創出	全項目

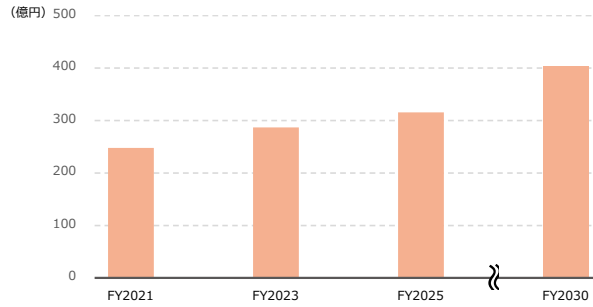
*執行役および事業部長や組織長、それに準ずる重要なポジション
**性別・国籍・所属籍等を多様性の軸とする

ASV指標 : 従業員エンゲージメントスコアを 80% (FY25)、85% (FY30) へ向上

R&D投資の強化によるイノベーションの加速

FY2030に向けた成長をドライブする4つの成長領域に紐づく投資や、FY2030以降に事業化を実現する次世代事業創造に向けたR&D投資を強化し成長を加速します。

FY2023以降の連結R&D費用の推移イメージ



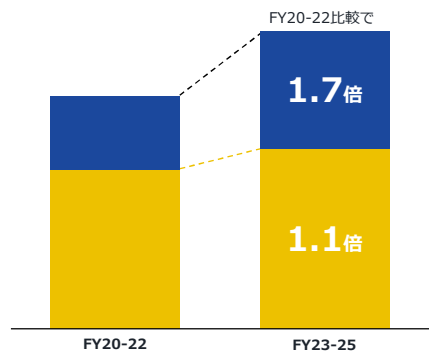
FY30にR&D費を約**400**億円超まで**増額**を検討する。

設備投資

事業の優先順位を明確にしたうえで、優先順位が高い事業への投資を強化します。
食品系とバイオ&ファインケミカル系事業の配分をシフトし、メリハリある投資戦略を実施します。

情報システム・設備投資額推移

■ バイオ&ファインケミカル系事業 ■ 食品系事業



FY23-30 (8年間) 総額では、
情報システム・設備投資

7,500億円

程度を見込む

上記総額の内、サステナビリティ関連の投資は
戦略的に投資枠を確保

参考情報リンク先



味の素グループ IR情報

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/>

味の素グループ ASVレポート2022 (統合報告書)

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/annual.html>

味の素グループ 中期ASV経営説明会

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/medium_term.html

味の素グループ IR Day

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/ir_day.html

味の素グループ 事業説明会

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/business_briefing.html