

Eat Well, Live Well.



第146回
定時株主総会

2024年6月25日(火曜日)
味の素株式会社



執行役
品質保証担当

**スムリガ
ミロスラブ**



社外取締役

引頭 麻実



取締役
常勤監査委員

松澤 巧



執行役常務
食品事業本部
副事業本部長
食品研究所長

小島 淳一郎



執行役常務
財務・IR担当

水谷 英一



社外取締役
取締役会議長

岩田 喜美枝



社外取締役
指名委員会委員長

中山 譲治



社外取締役
監査委員会委員長

土岐 敦司



社外取締役
報酬委員会委員長

**デイヴィス
スコット**



執行役
ダイバーシティ・
人財担当
指名・報酬委員会担当

栢原 紫野



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

斉藤 剛



執行役常務
バイオ&
ファインケミカル
事業本部長

前田 純男



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

香田 隆之



執行役専務
食品事業本部長

正井 義照



執行役常務
サステナビリティ・
コミュニケーション担当

森島 千佳



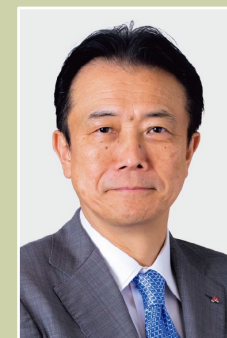
取締役
執行役専務
コーポレート本部長

佐々木 達哉



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

白神 浩



取締役
代表執行役社長
最高経営責任者

藤江 太郎

ウェブ会議システムを通じた参加者

- 吉良 郁夫 (執行役常務 北米本部長)
- 坂倉 一郎 (執行役常務 アセアン本部長)
- 岡本 達也 (執行役常務 マーケティング戦略担当)
- 川名 秀明 (執行役常務 冷凍食品統括)
- 中村 茂雄 (執行役常務 ラテンアメリカ本部長)
- 田原 貴之 (執行役常務 食品営業統括)
- 高柳 大 (執行役常務 バイオ・ファイン研究所長 川崎事業所長)

ウェブ会議システムを通じた参加者

- 柏原 正樹（執行役 グリーン事業推進担当）
- 嵐田 高彰（執行役 経営企画担当）
- 森 妹子（執行役 欧州アフリカ本部長）
- リッシュ マイケル（執行役 アミノ酸部長）
- 竹原 修平（執行役 内部統制・監査委員会担当）
- 神谷 歩（執行役 コンシューマーフーズ事業部長）

会議の目的事項

報告事項

1. 第146期(2023年4月1日から2024年3月31日まで) 事業報告および 連結計算書類の内容ならびに会計監査人および監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件
2. 第146期(2023年4月1日から2024年3月31日まで) 計算書類の内容報告の件

決議事項

- | | |
|-------|------------|
| 第1号議案 | 剰余金の処分の件 |
| 第2号議案 | 取締役11名選任の件 |

本総会の流れ

1. 監査報告

2. 報告事項の報告

3. 決議事項の上程・説明

4. 株主様のご質問・議案の審議

5. 決議事項の採決

議決権を行使することができる株主数および議決権数

株主数

11万8163名

議決権数

512万4415個

ご出席の株主数・議決権数

株主数

5万4641名

議決権数

435万9809個

* 議決権行使書、インターネットによる議決権行使分を含む

Eat Well, Live Well.



第146回
定時株主総会

2024年6月25日(火曜日)
味の素株式会社

Eat Well, Live Well.



第146期 事業報告

Eat Well, Live Well.



2023年度の業績

主要な変動要因
(売上高)

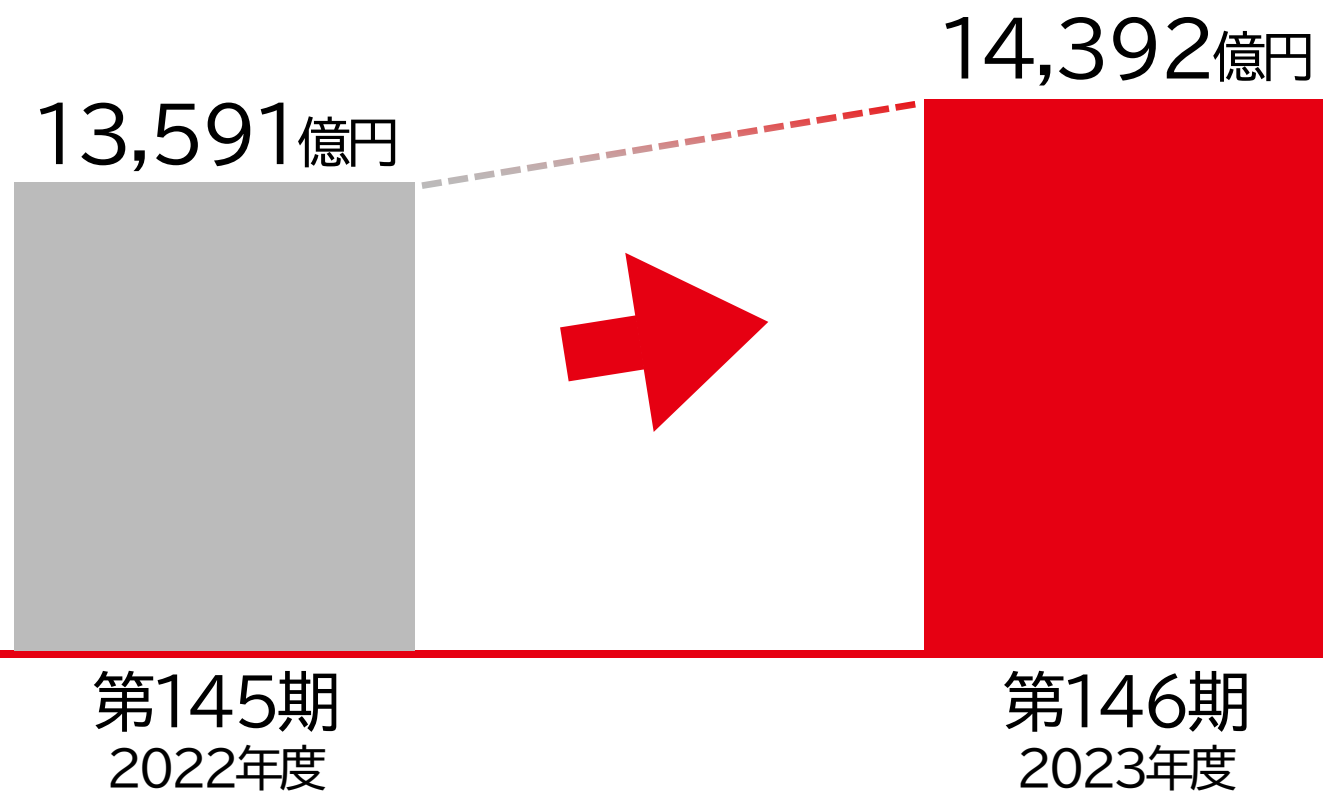
電子材料等のファンクショナルマテリアルズの
販売減の影響等によりヘルスケア等が減収

販売単価の上昇や換算為替の影響等により
調味料・食品および冷凍食品が増収

売上高

1兆4,392億円

前期比105.9%



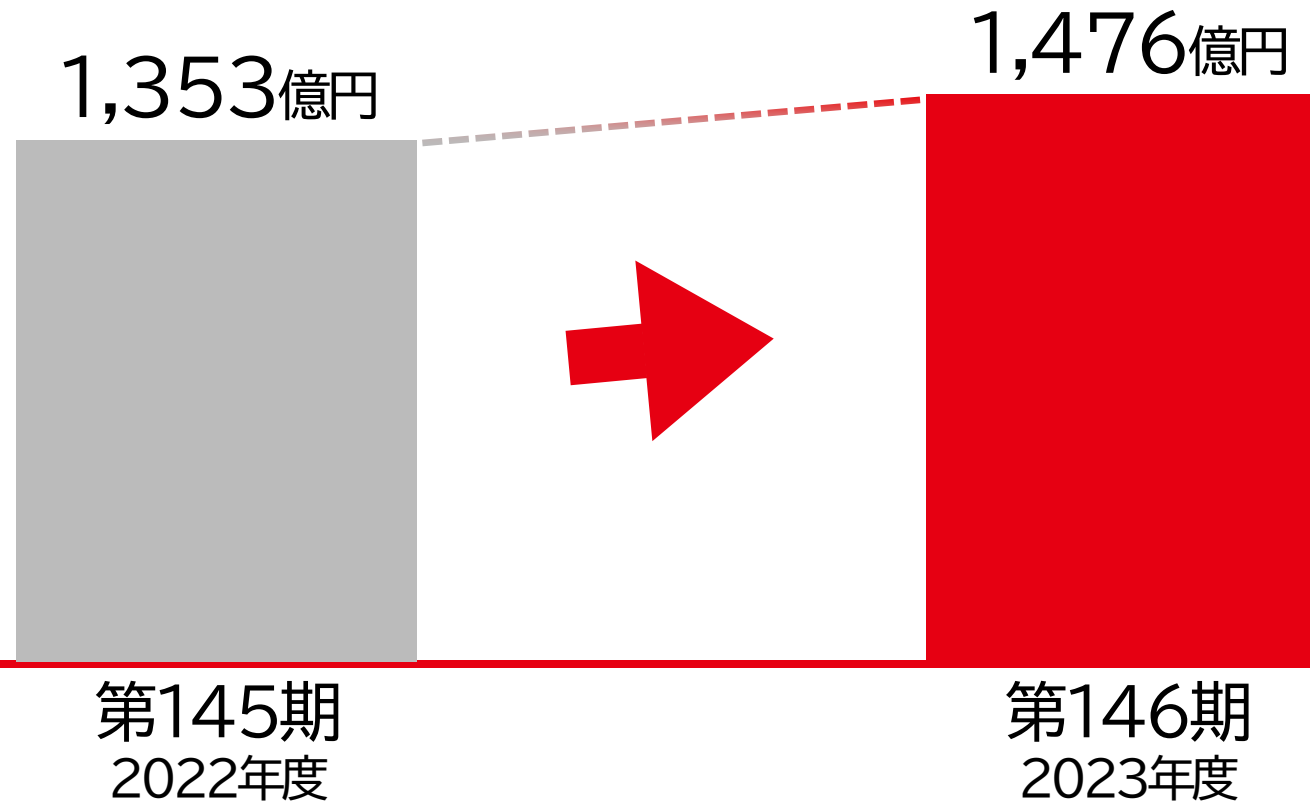
**主要な変動要因
(事業利益)**

ヘルスケア等の減収等の影響
調味料・食品および冷凍食品の増収効果等

事業利益

1,476億円

前期比109.1%



**主要な変動要因
(営業利益)**

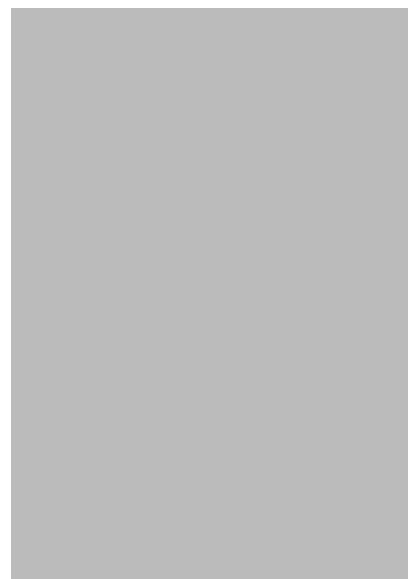
その他の営業収益で前期に当期を大幅に上回る
固定資産の売却益の計上

営業利益

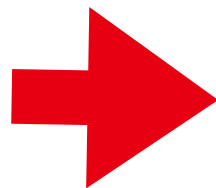
1,466億円

前期比 98.5%

1,489億円



第145期
2022年度



1,466億円



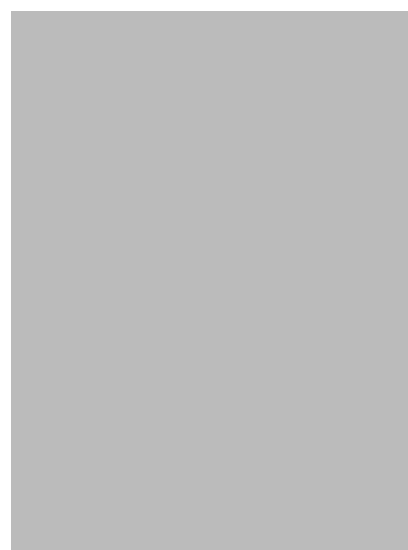
第146期
2023年度

親会社の所有者に帰属する当期利益

871億円

前期比 92.6%

940億円



第145期
2022年度

871億円



第146期
2023年度

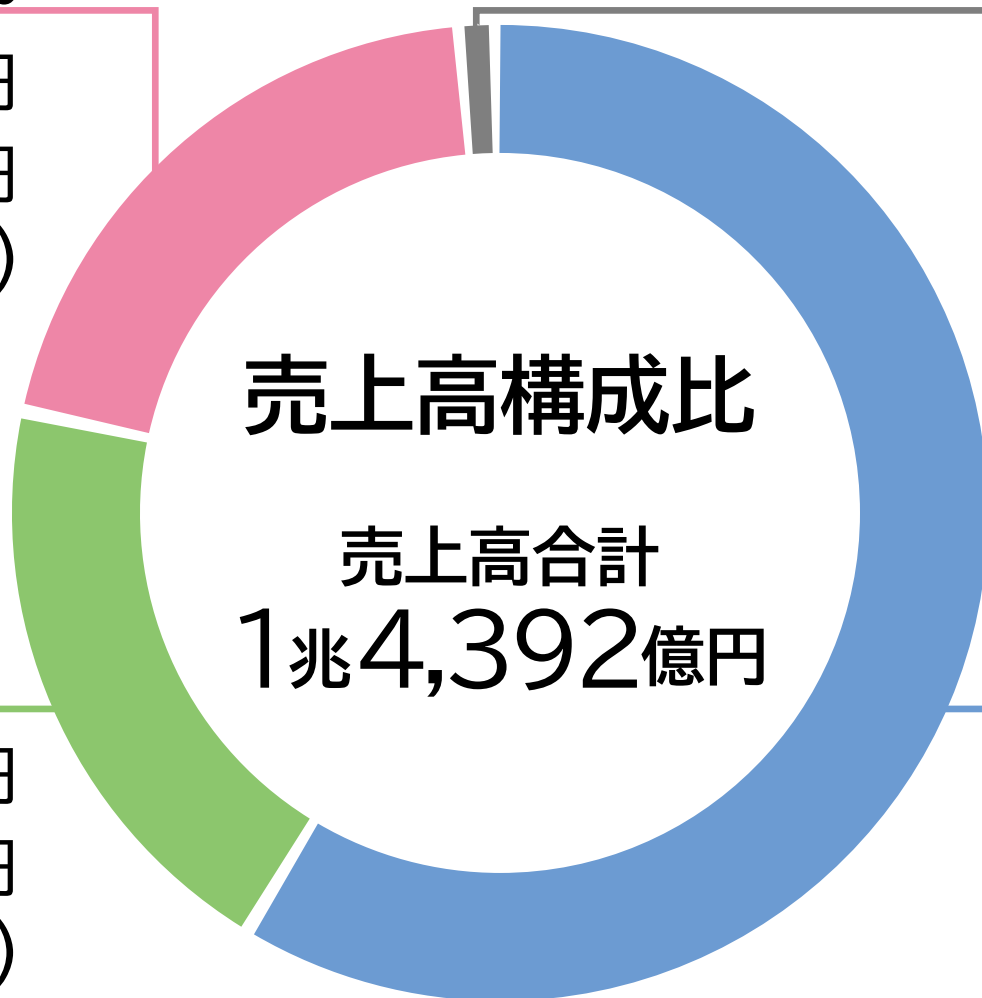
事業区分別の概況

ヘルスケア等 **20.5%**

売上高 2,945億円
前期比 -51億円
(98.3%)

冷凍食品 **19.6%**

売上高 2,818億円
前期比 +146億円
(105.5%)



その他 **1.1%**

売上高 158億円
前期比 -13億円
(92.1%)

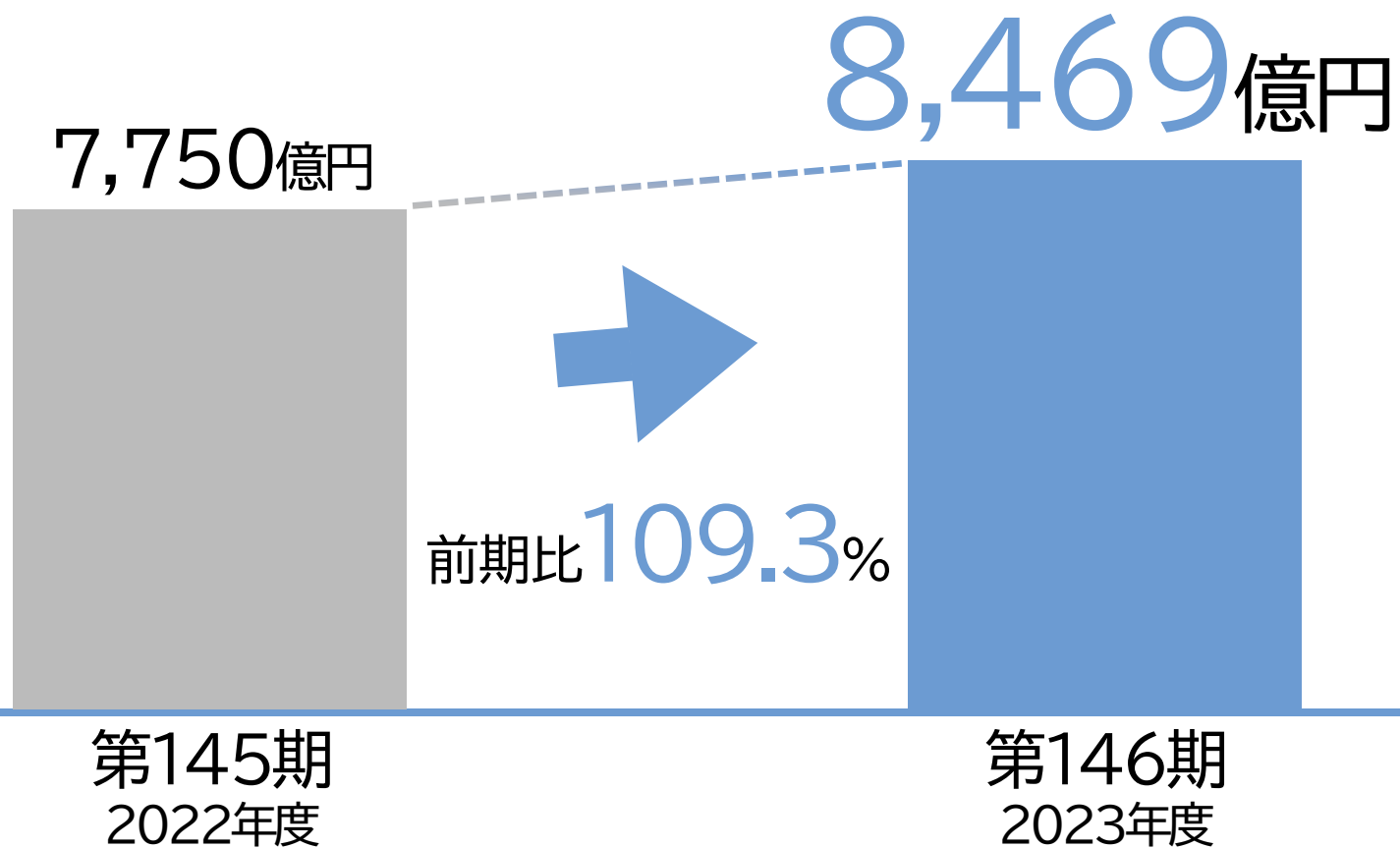
調味料・食品 **58.8%**

売上高 8,469億円
前期比 +719億円
(109.3%)

調味料・食品



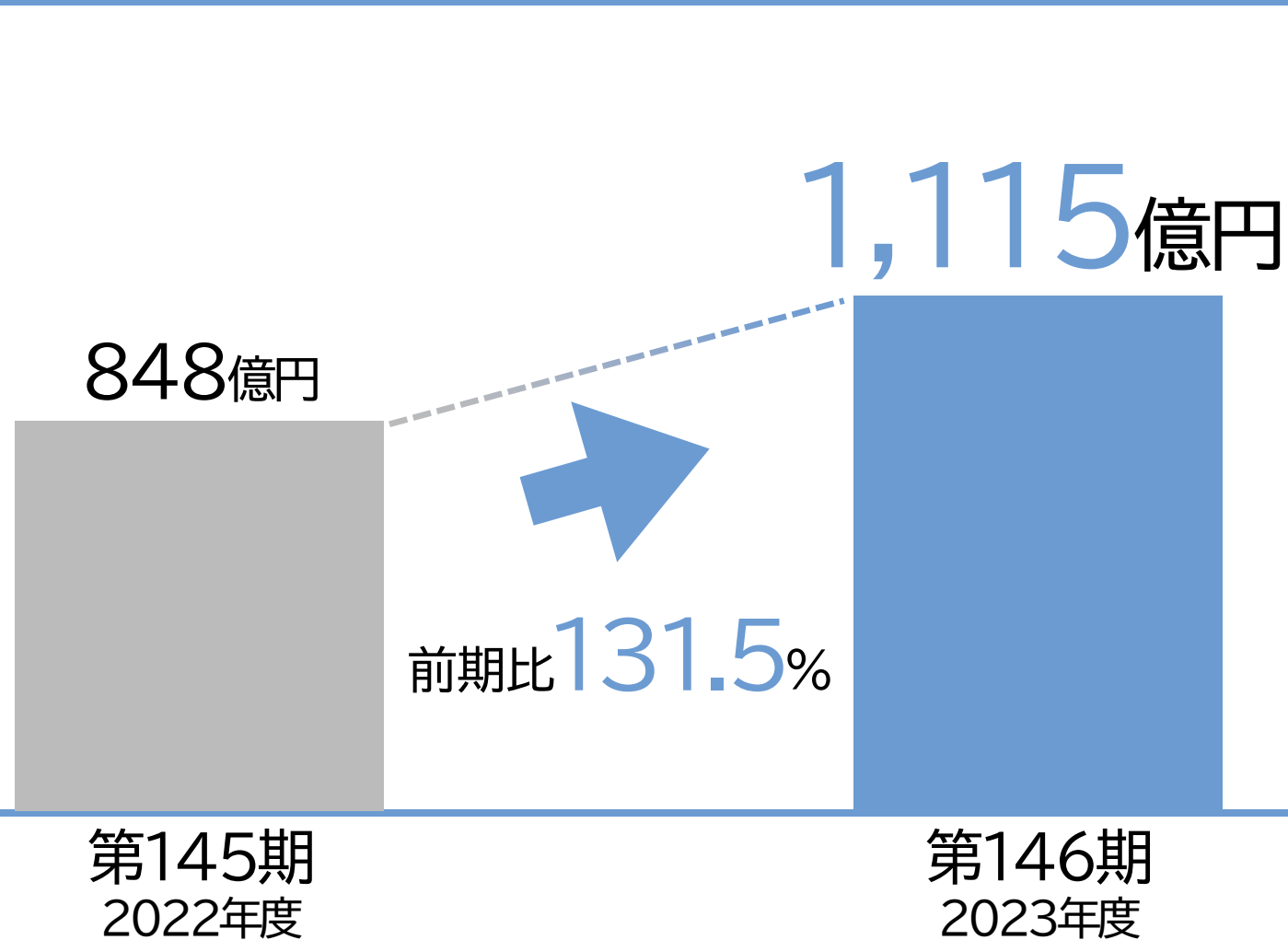
売上高



調味料・食品



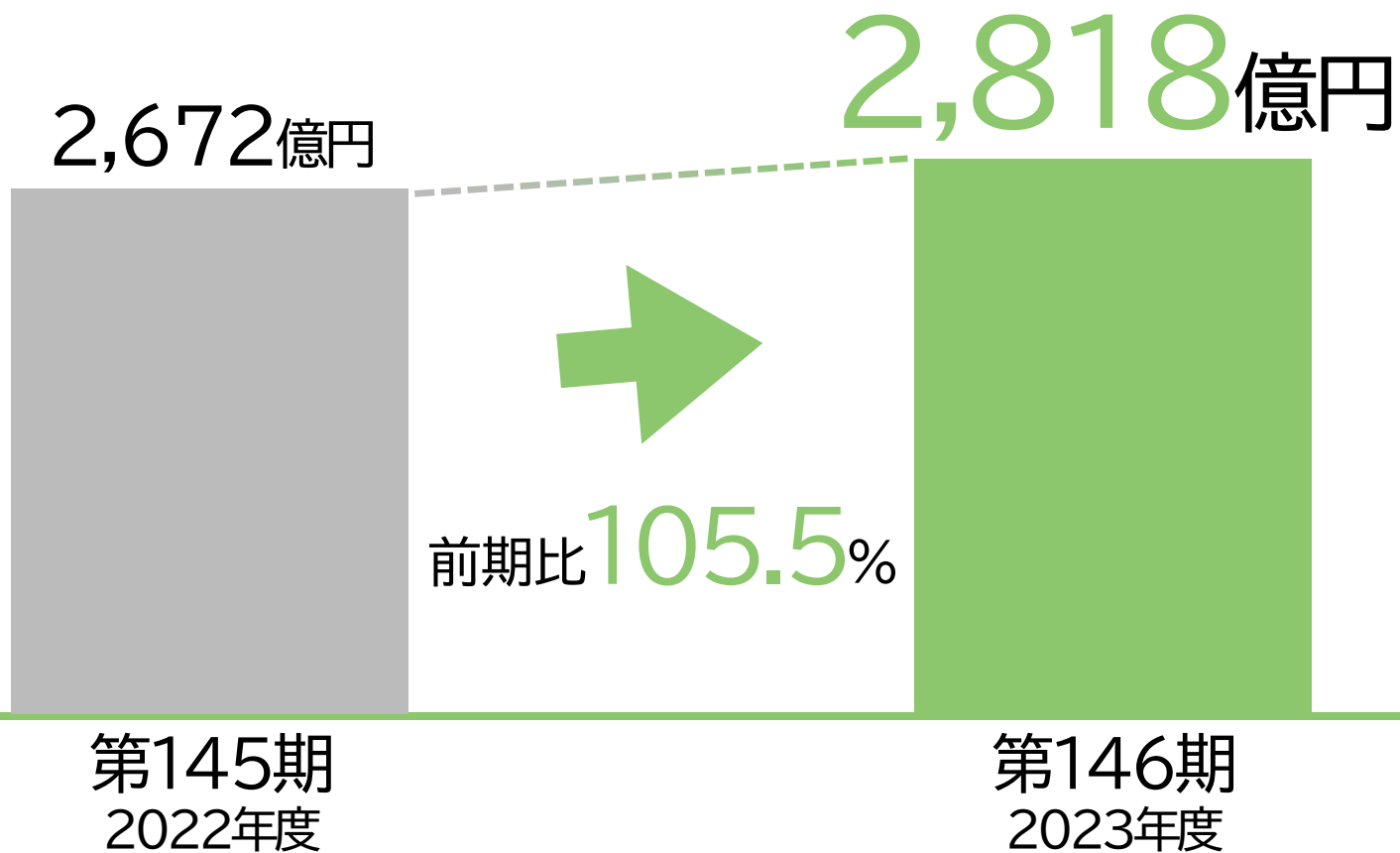
事業利益



冷凍食品



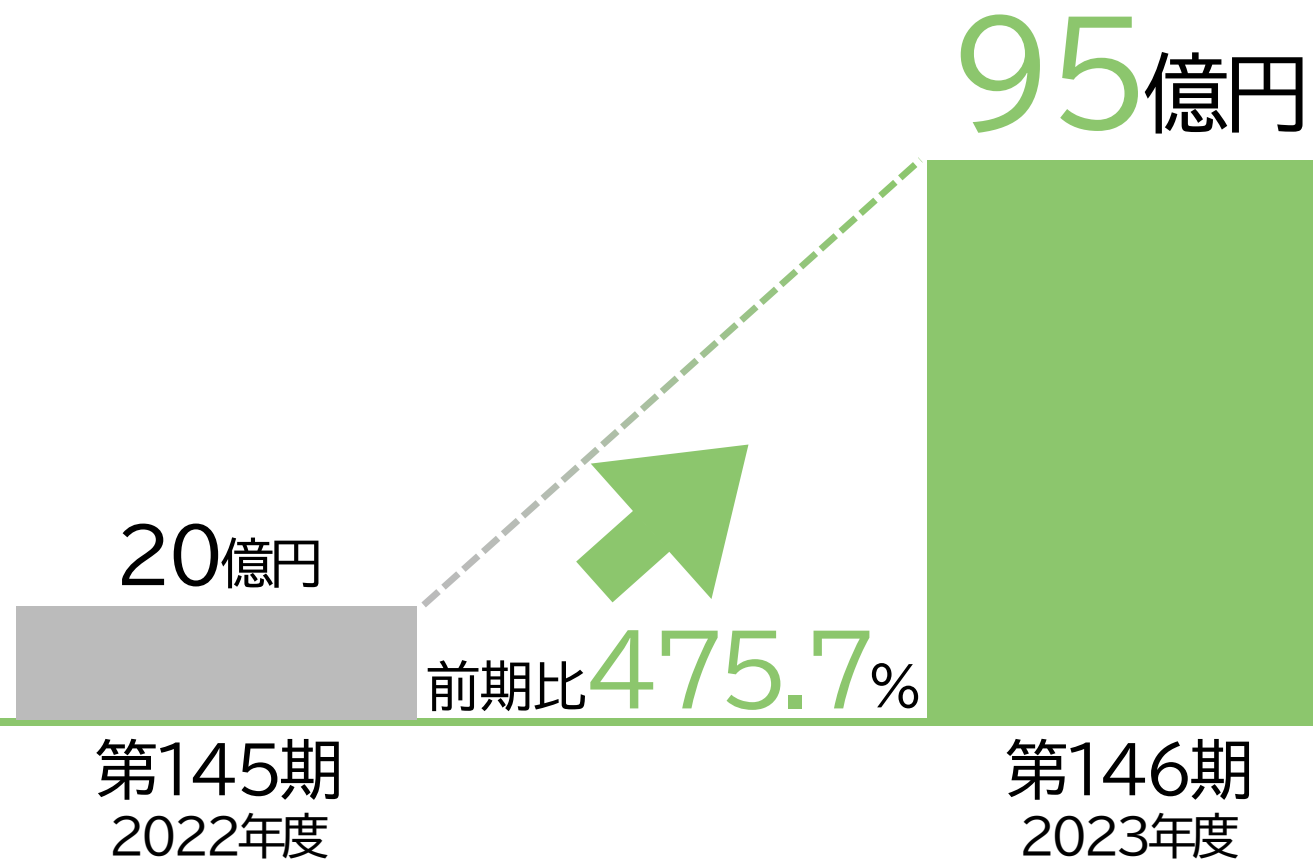
売上高



冷凍食品



事業利益



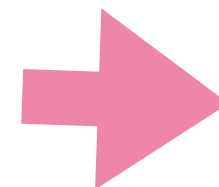
ヘルスケア等



売上高

2,996億円

2,945億円



前期比98.3%

第145期
2022年度

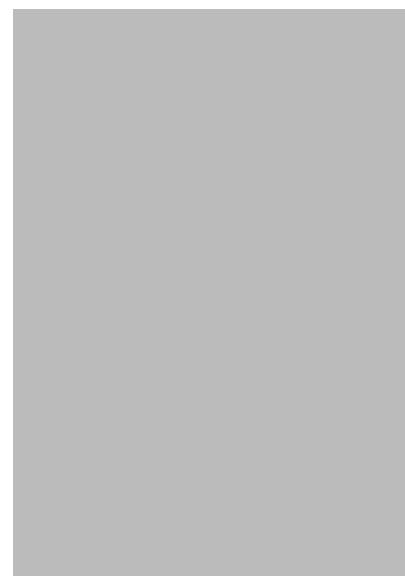
第146期
2023年度

ヘルスケア等



事業利益

486億円



第145期
2022年度

243億円



第146期
2023年度

前期比50.1%

Eat Well, Live Well.



企業価値向上に向けた取組み

対処すべき課題

2030ロードマップ ASV指標*

ASV指標

	FY22	FY23 実績	FY24 業績予想	FY25 計画	FY30 計画	
経済 価値 指標	ROE(自己資本利益率) (Forge社買収影響除く)	12.9%	11.0% (11.4%)	約12% (約13%)	18%	約20%
	ROIC(投下資本利益率) (Forge社買収影響除く)	9.9%	8.7% (9.4%)	約9% (約10%)	13%	約17%
	オーガニック成長率	9.5%	1.7%	約7%	5% (FY22-25)	5%~ (FY25-30)
	EBITDA**マージン	15.2%	15.7%	約16%	17%	19%
社会 価値 指標	環境負荷削減の取り組み	-	-	-	-	環境負荷 50%削減
	栄養コミットメント	8.8憶人	-	-	-	10憶人の 健康寿命延伸
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社調べ)	1,391	1,625	-	FY22年比、CAGR 7%~	

経営が示す挑戦的目標

EPS
一株当たり純利益
約3倍

(FY22対比)を目指す

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

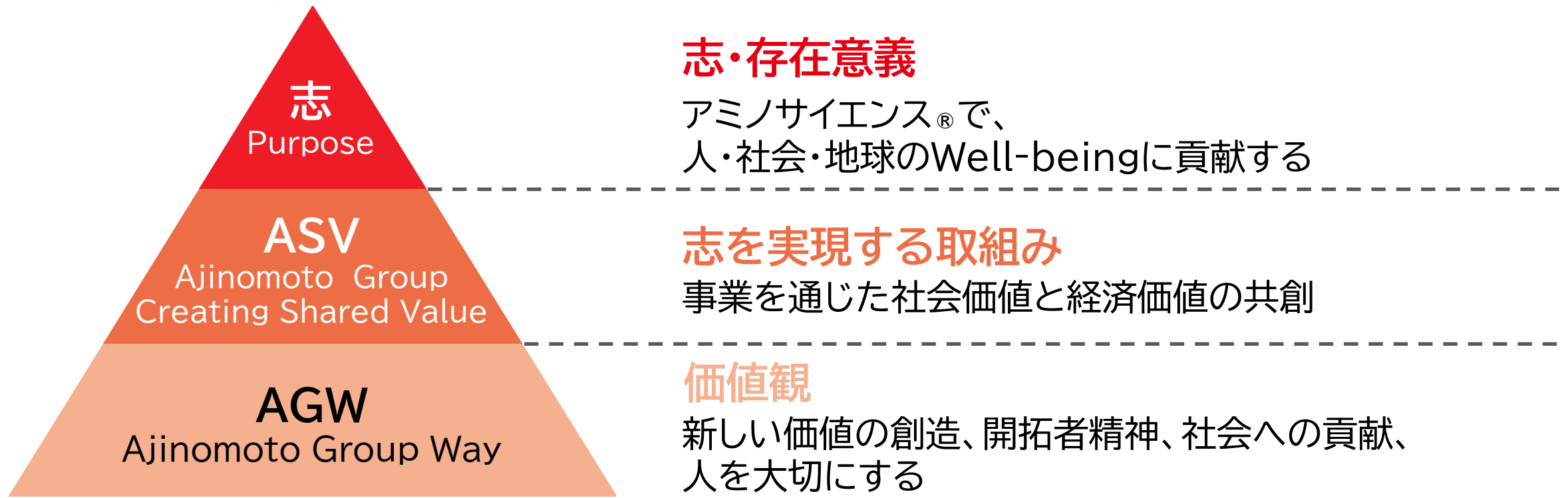
* 味の素グループが事業を通じて得た財務パフォーマンスを示す経済価値指標と、提供・共創したい価値に基づく社会価値指標から成る、更なる成長やチャレンジを後押しする指標。

** 利払い前・税引き前・減価償却前・その他償却前利益

味の素グループの「志(パーパス)」の自分ごと化

コーポレートスローガン

Eat Well, Live Well.



「志」を自分ごと化するプログラムを経営メンバーから開始

現在の味の素グループが取り組む「重要テーマ」

① 「持続可能な地球環境の実現」

② 「食を通じたウェルビーイングの実現」

③ 「先端医療・予防への貢献」

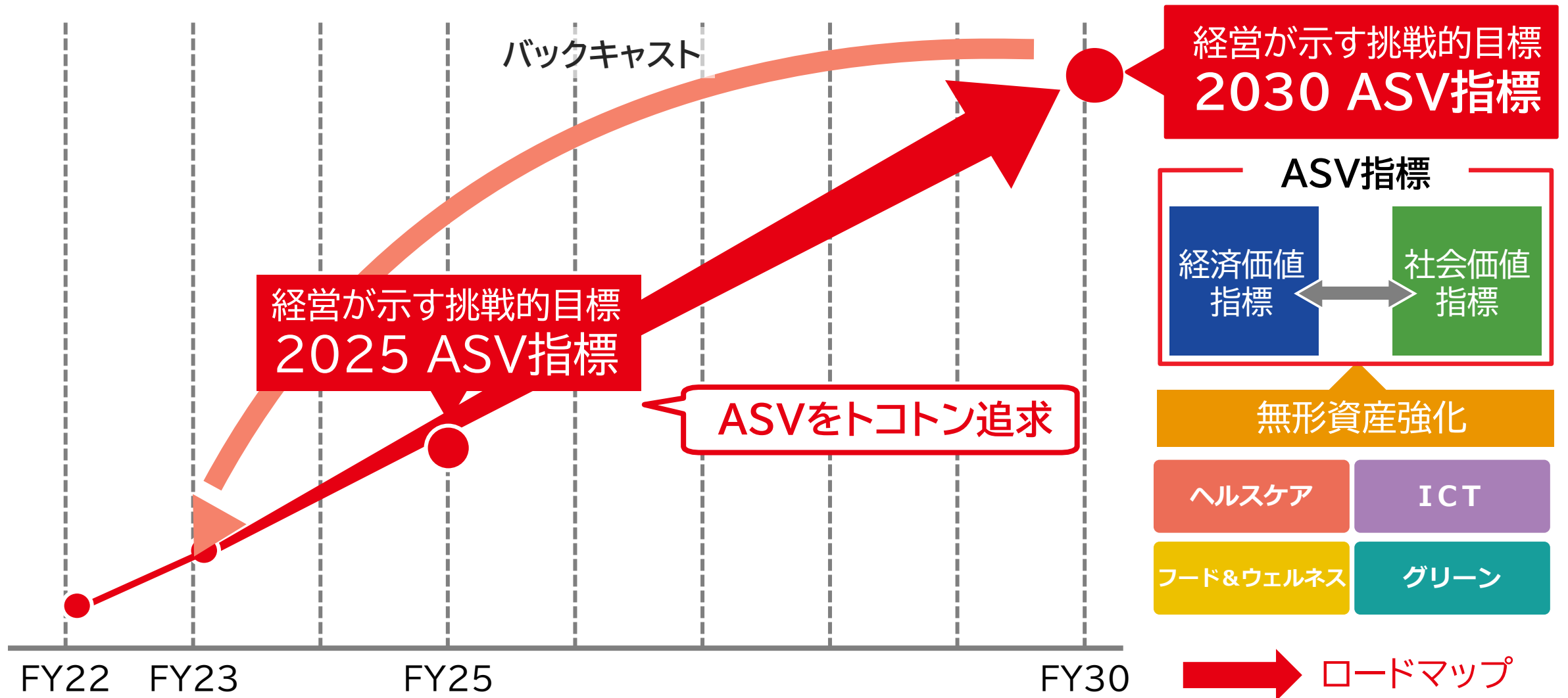
④ 「スマートソサエティの進化への貢献」

⑤ 「多様な価値観・人権の尊重」

⑥ 「経営基盤の強化」

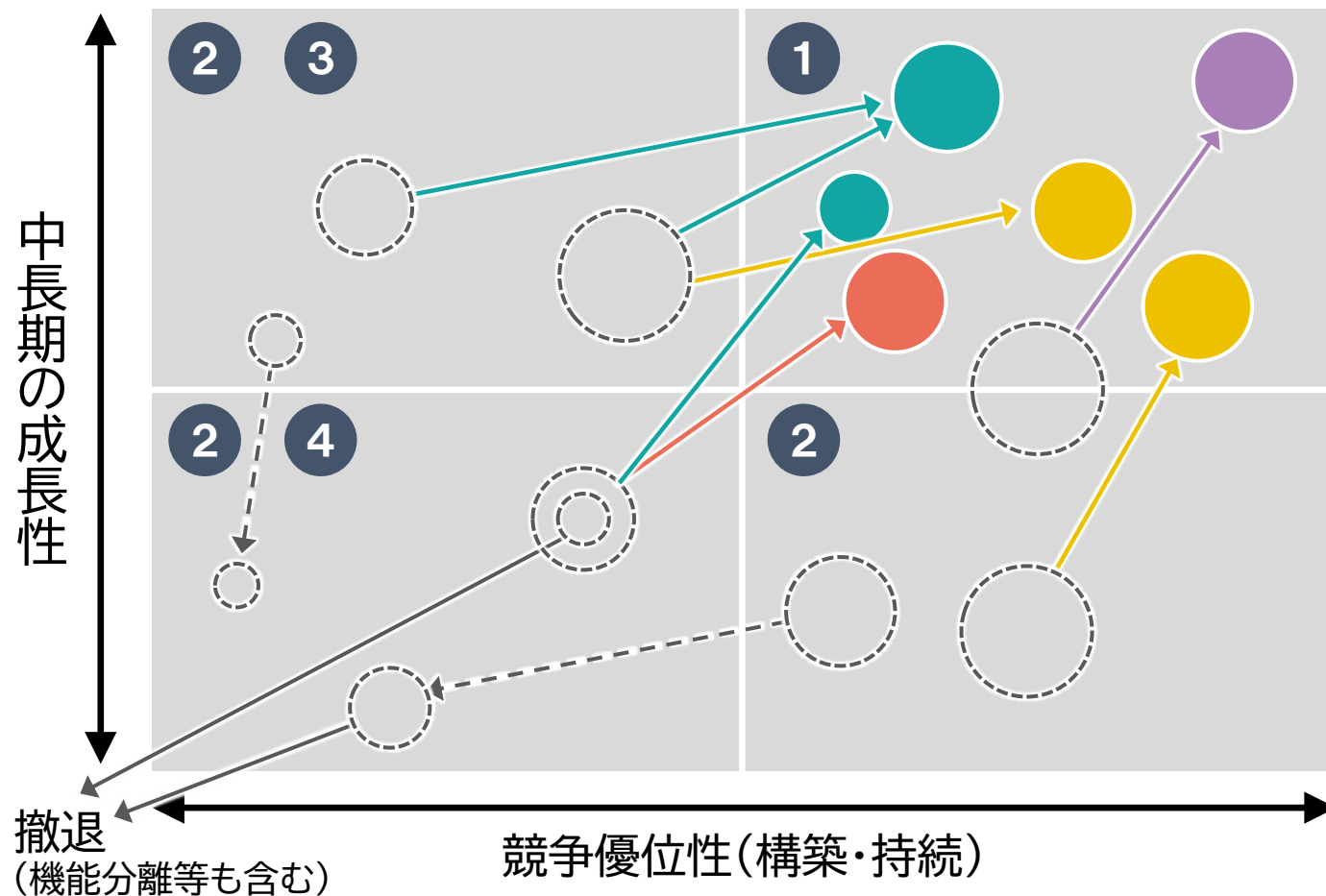


「中期ASV経営」へのマネジメント変革



事業の組み合わせ(ポートフォリオマネジメント)の進化

既存事業から4つの成長領域に向けた事業ポートフォリオ進化のイメージ

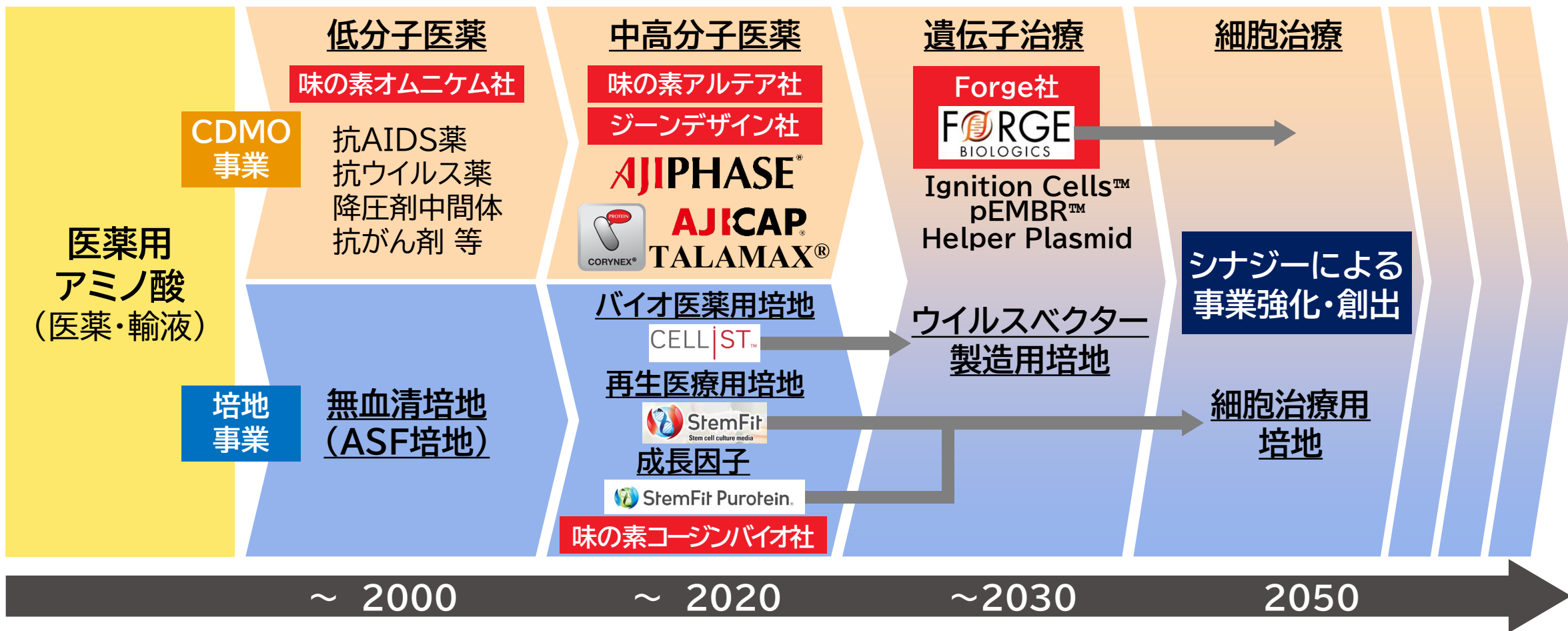


- ① 集める … 資源を集中
 - ② 変える … 事業モデルや提供価値の見直し
 - ③ 始める … 新たに始める(含、協業)
 - ④ 止める … 機能分離、撤退
- …ヘルスケア
 - …フード&ウェルネス
 - …ICT
 - …グリーン
 - …既存事業/機能

フォージ・バイオリジクス社の買収

Forge社の買収により、遺伝子治療CDMO*の事業基盤と独自の差別化技術を獲得し、さらにシナジーによる事業強化・創出や、細胞治療分野への展開の足掛かりを得た

 : M&A

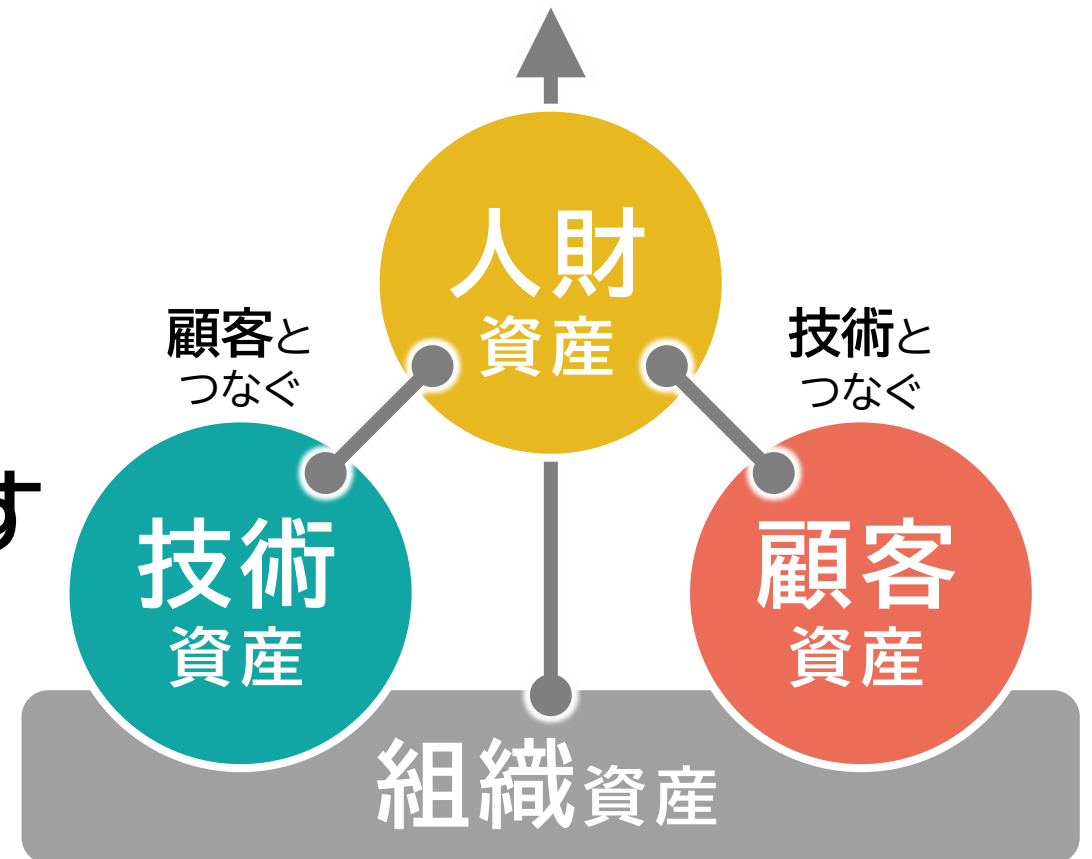


* 製造受託とともに、製造方法の開発を受託・代行する事業・会社(Contract Development & Manufacturing Organization)

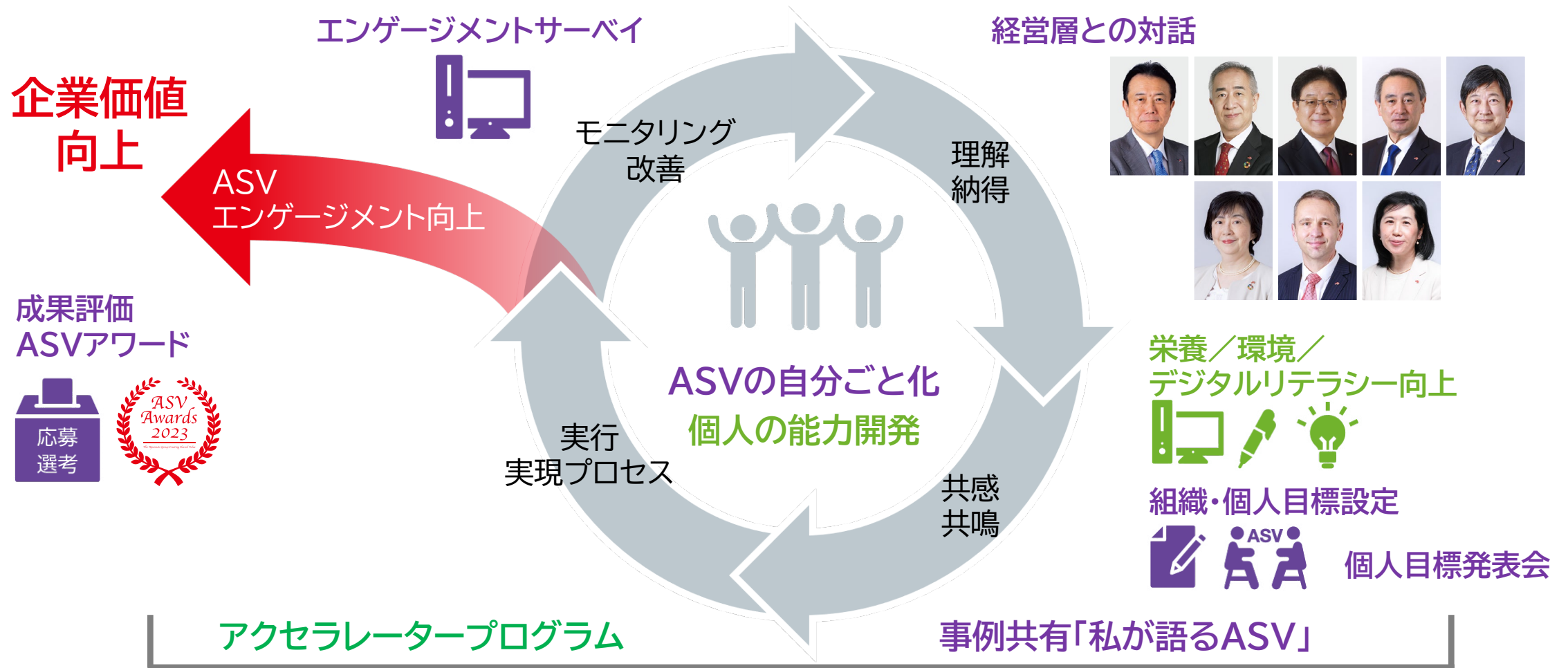
無形資産への重点投資

当社における競争優位の源泉は技術資産・人財資産・顧客資産・組織資産といった無形資産にあると考えています

イノベーションの共創



人財資産を豊かにするASVマネジメントサイクル



WEBにて公開中

ストーリー



味の素グループ内でのSNS型
コミュニケーションプラットフォーム

多様性・公平性・包括性(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)

多様性を高めるため、重点3指標
(性別、国籍、グループ企業所属籍)の取組みを進めます

外国籍の法人社長

現在12名*が就任

*財務報告に係る内部統制報告制度(J-SOX)が適用される法人を対象に算出

日本とそれ以外の国との間の異動、ブラジルからタイ等、
日本以外の国の間での人財交流も積極的に進めていきます

日本における女性管理職の登用

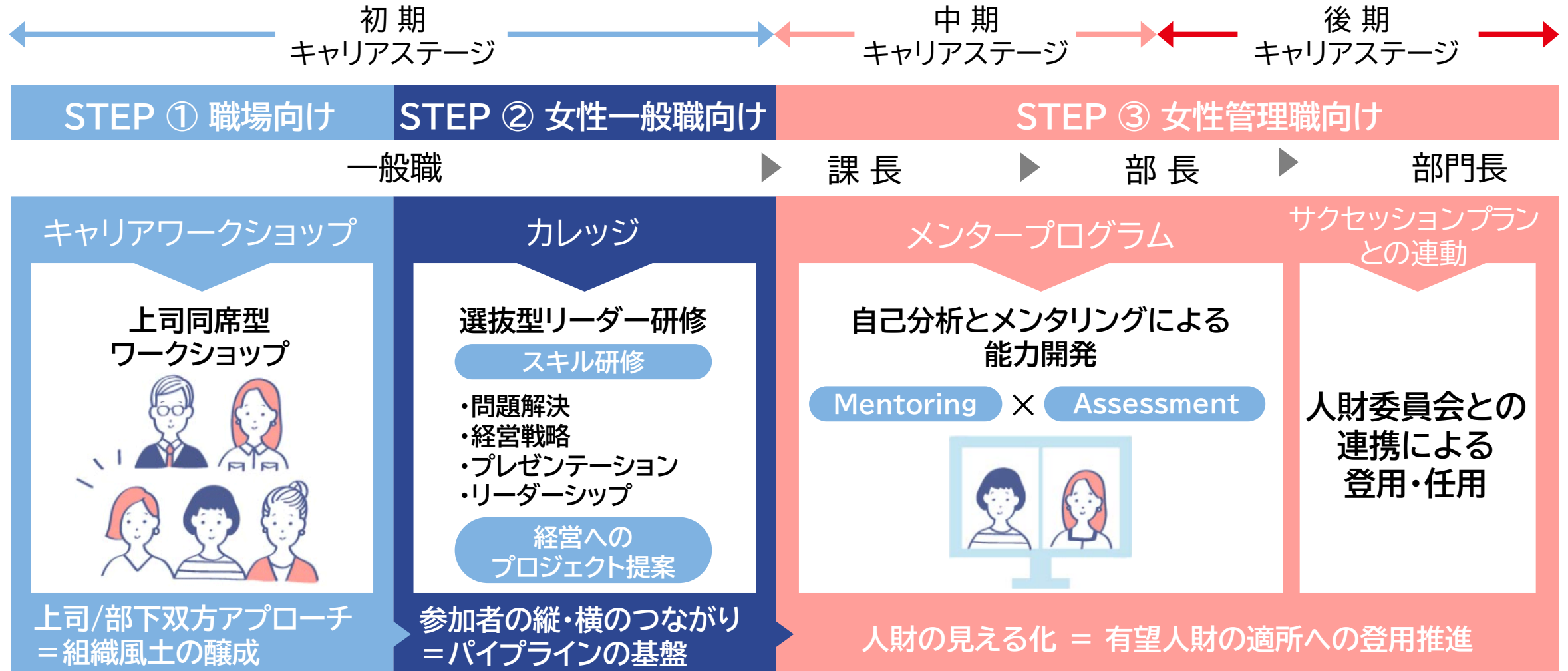
「女性が働きやすい環境を整備」

「どこでもキャリア」制度

国内外でパートナーの転勤帯同や介護などを理由にキャリアストップせずに、フルリモート勤務前提でキャリアをつなぐ制度

女性人財に対しての成長機会提供・育成支援策

「AjiPanna Academy(アジパンナ・アカデミー)」



誰もが働きがいをもってイキイキと働ける職場づくり

味の素みらい株式会社 (障がい者雇用を促進する特例子会社)

経営理念

ハートフル・サービス

わたしたちの 思い

- お客様への
丁寧な、まごころを込めた
サービスの実践
- 働く仲間への温かい心遣い・
助け合いを大切にする
- お客様と社員が笑顔になる
会社を目指して



食のダイバーシティプロジェクト



ブラインドサッカー®
男子日本代表 鳥居 健人選手



ブラインドサッカー®
女子日本代表 竹内 真子選手



取締役会の現状と 2023年度実効性評価の結果

指名委員会等設置会社を採用する意義

- 取締役会の監督機能のさらなる強化
- スピード感のある執行
- 指名委員会等設置会社＝わかりやすいガバナンス設計

取締役会

多様性＝マルチステークホルダーの意見



重要な経営事項
について
大きな方向性を示す

執行の監督・監査

権限移譲・監督



ローリングしながら
取締役会とCEO(経営会議)とが
密に情報交換を行う。



提案・報告

CEO(経営会議)



ワンチーム＝スピード重視



業務執行

- 取締役会審議を通じた経営の方向性を即時に共有。
- 「稼ぐ力」「リスクテイク」「企業価値向上」に対する責任を負う。

取締役会の多様性

社内取締役	社外取締役	社外取締役割合	
		55% (6名)	
5名	6名	女性取締役割合	外国籍取締役
		27% (3名)	1名

2023年度取締役会の実効性評価の結果

取締役に対しアンケートおよびインタビューを実施し、
その結果を取締役会において検証

当社の取締役会は、重要な経営事項についての
充実した審議に基づき、執行側（CEO・経営会議等）に
対して大きな方向性を示す

「実効性」を概ね適切に発揮できているものと評価

2024年度に目指す取組み

2030年よりも先も見通して
より長期的な環境変化について議論し、大きな方向性を示す

第146期計算書類の 内容報告の件

会計監査人の監査結果

議案の上程

第1号議案

剰余金の処分の件

第1号議案

剰余金の処分の件

期末配当

37円

年間配当

74円

*ノーマライズドEPSに基づく配当=
(事業利益×(1-味の素グループ標準税率27%))÷発行済株式総数×還元係数35%

第2号議案

取締役11名選任の件

Eat Well, Live Well.



AJINOMOTO®