

Eat Well, Live Well.



味の素株式会社

2025年3月期業績予想および 企業価値向上に向けた取り組み

取締役 代表執行役社長 最高経営責任者

藤江 太郎

2024年11月7日

I 2025年3月期中間決算概要と2025年3月期業績予想

II 企業価値向上に向けた取り組み

参考資料

別添 2025年3月期 第2四半期決算概要

FY2024 セグメント別修正業績予想

*本資料における事業利益（連結ベース）：

売上高－売上原価－販売費・研究開発費及び一般管理費＋持分法による損益



本日お伝えしたいこと

- ・ FY24中間期は売上高・事業利益とも新記録
事業利益は113%、為替影響を除いても二桁%成長を実現
売上高・事業利益の通期業績予想を上方修正
- ・ ファンクショナルマテリアルズが電子材料を中心に着実に回復
バイオフィーマサービス(CDMO)はForge社を含めて好調に推移し、
ヘルスケア等が全体を牽引した
- ・ 海外の調味料・食品は着実なオーガニック成長を実現
日本国内の食品事業(調味料・食品、冷凍食品)の利益率の低下は課題であり、
原材料高・円安等によるコストアップにさらなる打ち手を入れていく
- ・ 上方修正した営業キャッシュ・フローはキャッシュアロケーション方針に従い、積極的に株主に還元
1対2の株式分割、自己株式取得を発表
- ・ 2030ロードマップの達成に向け、志(パーパス)を礎に、従業員が主人公となり
「ありたい姿」実現に向け、主体的に挑戦し続ける企業文化へ進化させていく



I 2025年3月期中間決算概要と2025年3月期業績予想

II 企業価値向上に向けた取り組み



I - 1. 2025年3月期 中間決算ダイジェスト



売上高：増収（新記録）

7,442億円

対前年実績：108%

除く為替影響：約105%

除くForge社連結影響：107%

増収額：562億円

事業利益：増益（新記録）

869億円

対前年実績：113%

除く為替影響：約110%

除くForge社連結影響：119%

増益額：103億円

親会社の所有者に帰属する当期利益

502億円

対前年実績：108%

対前年増減内訳
(億円)

	対1Q-FY23	対2Q-FY23	対1H-FY23	FY24 1Hに影響した内容
売上高	259	302	562	
売上増減によるGP増減	95	105	200	主に海外の調味料・食品、海外の冷凍食品、ファンクショナルマテリアルズの増収が貢献
GP率変動によるGP増減	▲2	70	68	ヘルスクエア等の大幅なGP率改善が牽引し、増益
販管費増減	▲107	▲84	▲191	為替影響に加え、Forge社連結影響による増加等
持分法による損益	16	11	27	
事業利益計	2	101	103	
その他営業収益・費用	▲0	▲21	▲21	アルテア社構造改革費用計上等
金融収益・費用	0	▲1	▲1	
親会社所属当期利益計	▲32	70	37	

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

5

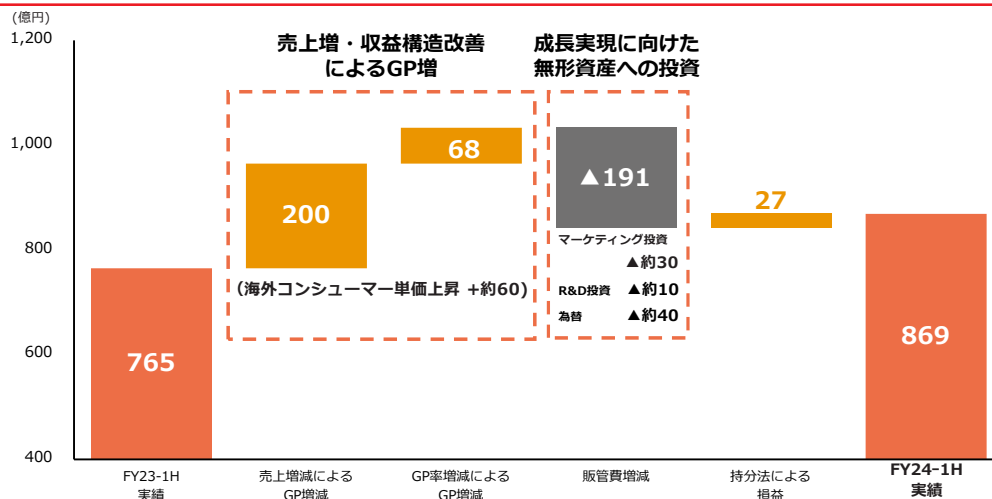
2025年3月期中間決算は売上高、事業利益とも新記録を達成しております。

売上は7,442億円、前年比108%、
為替影響を除くと前年比105%となり、
全てのセグメントで増収することができました。

事業利益は869億円、前年比113%、
為替影響を除いても前年比110%と、二桁成長を実現しております。
海外の調味料・食品が着実に利益を創出し、昨年度は市場の影響もあり
苦しんだファンクショナルマテリアルズが回復し、全体を牽引しました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、アルテア社の構造改革費用を
計上しましたが、108%の伸長となりました。

I -2. 事業利益増減要因 (P&L要素別 中間期実績)



(参考)

・為替影響 + 約28億円

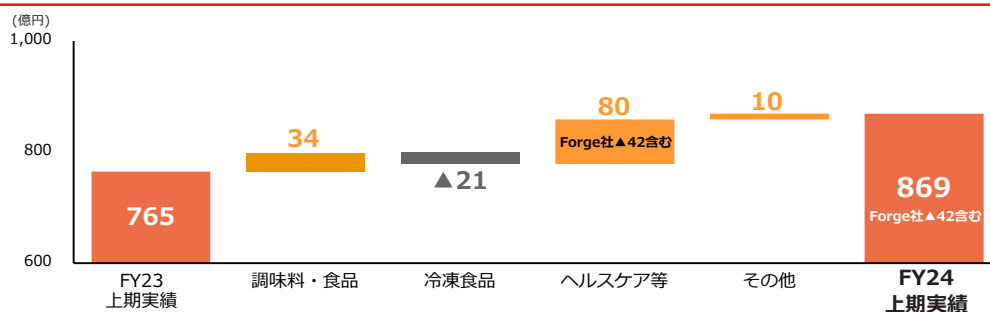
Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

6

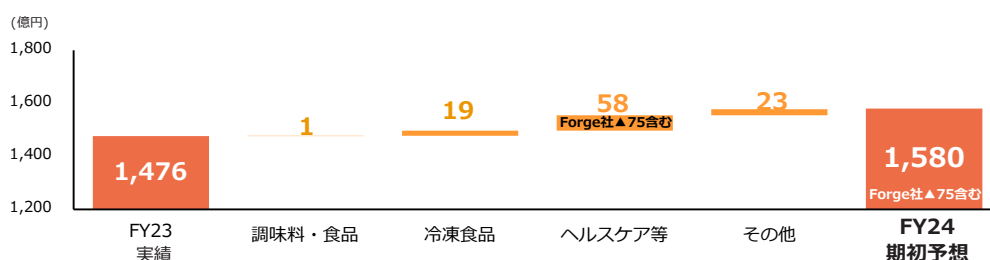
こちらはFY24中間期とFY23中間期の事業利益の差異分析です。売上増減によるGP増減は前年同期に比べ200億円増加しました。昨年同期は海外コンシューマー単価上昇が+220億円ございましたが、今期は+60億円と単価上昇は落ち着いて参りました。一方でヘルスケア等の売上回復や、コーヒーをはじめとした日本の値上げにより、売上増によってGPをしっかりと増加させています。また、ヘルスケア等のGP率改善も大きく、GP率増によるGP増加も堅調でした。

SGAについては、この挙げている要因以外では、買収したForge社の連結化の影響が大きくなっております。

I -2. 事業利益増減要因（開示セグメント別 中間期実績）



(参考) FY24期初予想 対 FY23累計実績



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

7

こちらがFY24中間期のセグメント別の事業利益の前年同期との差異分析です。スライドの下部に参考として通期予想と前年実績の差異分析を掲載しております。

ご覧いただきますと、通期予想との比較では、調味料・食品とヘルスケア等が順調に推移したのに比べ、冷凍食品が減益となっております。本中間期の決算では、いくつかの課題がありました。課題についてはこの後で丁寧に説明させていただきます。

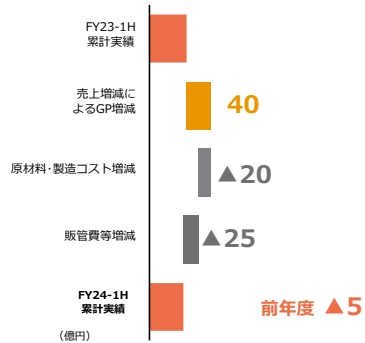
I-3. <調味料、栄養・加工食品> 売上分解と事業利益増減要因



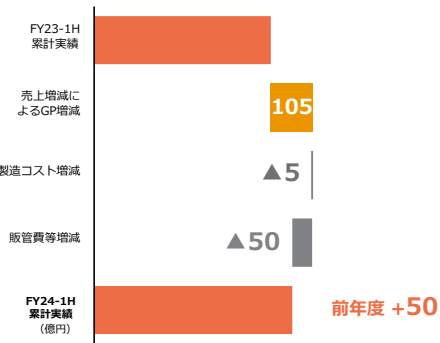
国内・海外別のFY24上期累計の売上分解と事業利益増減要因（前年比較）



事業利益増減要因（日本国内）



事業利益増減要因（海外）※為替影響除く



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

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

24年度中間期については、日本国内は売上が前年比105%、内訳は数量が99%で単価が105%でした。11ページにもあります24年度予想は数量103%、単価105%で、数量成長が予想を下回っております。これは度重なる値上げをしてきたコーヒーの数量減が影響しています。日本のコーヒー事業についても、この後説明させていただきます。下段左のウォーターフォールチャートで見ますと、単価上昇効果ではコストの増加をカバーしきれず、減益となっております。

一方、海外では、価格改定を中心に単価を前年103%と伸長させたことに加え、数量も103%と着実に増加させました。24年度予想の数量105%・単価104%には届いておりませんが、順調に単価と数量の成長を両立させております。事業利益でも原燃料高騰に伴うコストは落ち着いており、SGAの無形資産投資増を打ち返し、増益となっております。

I-4. 2025年3月期修正予想

FY24通期予想の売上・事業利益を上方修正

上期好調のファンクショナルマテリアルズは、今後のモメンタムの継続を見込み、売上・事業利益を上方修正。一方で日本国内のコーヒー事業(原材料高騰と円安)、全社共通費(将来への投資増)で事業利益を減額。

売上高

15,325億円
対前年実績：106%

除く為替影響：105%

除くForge社連結影響：約105%

事業利益

1,600億円
対前年実績：108%

除く為替影響：107%

除くForge社連結影響：約111%

親会社の所有者に帰属する当期利益

950億円
対前年実績：109%

下期為替前提：
145円/USD

単位：億円、▲は損サイド	FY24 修正予想	FY23実績	前年比	FY24 期初予想	期初予想 との差	【参考】 全社共通費 除く修正額
売上高	15,325	14,392	106%	15,270	55	
調味料・食品	8,899	8,469	105%	8,899	0	
冷凍食品	2,927	2,818	103%	2,927	0	
ヘルスケア等	3,313	2,945	112%	3,258	55	
その他	184	158	116%	184	0	
事業利益	1,600	1,476	108%	1,580	20	40
調味料・食品	1,087	1,115	97%	1,117	▲29	▲20
冷凍食品	112	95	117%	115	▲2	0
ヘルスケア等	355	243	145%	302	52	60
その他	44	21	205%	44	▲0	0
親会社帰属当期利益	950	871	109%	950	0	
営業利益	1,490	1,466	101%	1,490	0	
税引前当期利益	1,439	1,420	101%	1,439	0	

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

9

24年度の業績予想については、売上・事業利益を上方修正させていただきます。

好調なモメンタムの持続を見込むファンクショナルマテリアルズを売上・事業利益ともに上方修正します。

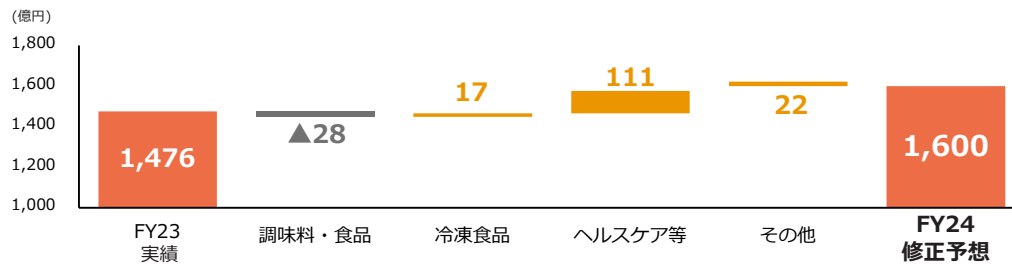
一方でコーヒー豆の高騰と円安に苦しむ日本のコーヒー事業は事業利益を下方修正します。また、積極的に将来への投資をするため、全社共通費を増額させて頂きました。

親会社に帰属する当期利益につきましては、予算に折り込んでおりませんでしたアルテア社の構造改革費用等を鑑み、修正なしとしております。

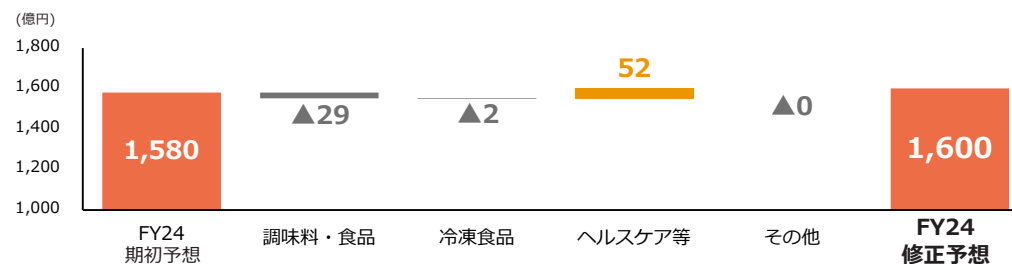
I -5. 事業利益増減要因（開示セグメント別 2025年3月期 修正予想）



FY24修正予想 対 FY23累計実績



FY24修正予想 対 FY24期初予想



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

こちらが修正予想のセグメント別の事業利益の前年実績および期初予想との差異分析です。

ファンクショナルマテリアルズの上方修正、日本のコーヒー事業の下方修正を反映しております。

全社共通費を増額したため、各セグメントに配賦される全社共通費が増えています。

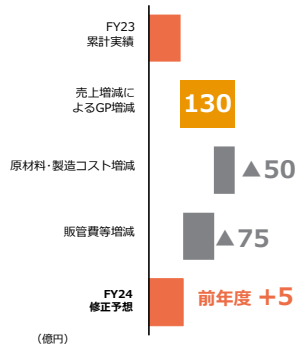
I-6. <調味料、栄養・加工食品> 売上分解と事業利益増減要因



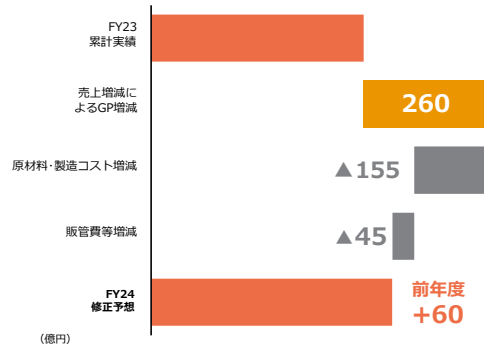
国内・海外別のFY24修正予想の売上分解と事業利益増減要因（前年比較）



事業利益増減要因（日本国内）



事業利益増減要因（海外） ※為替影響除く



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

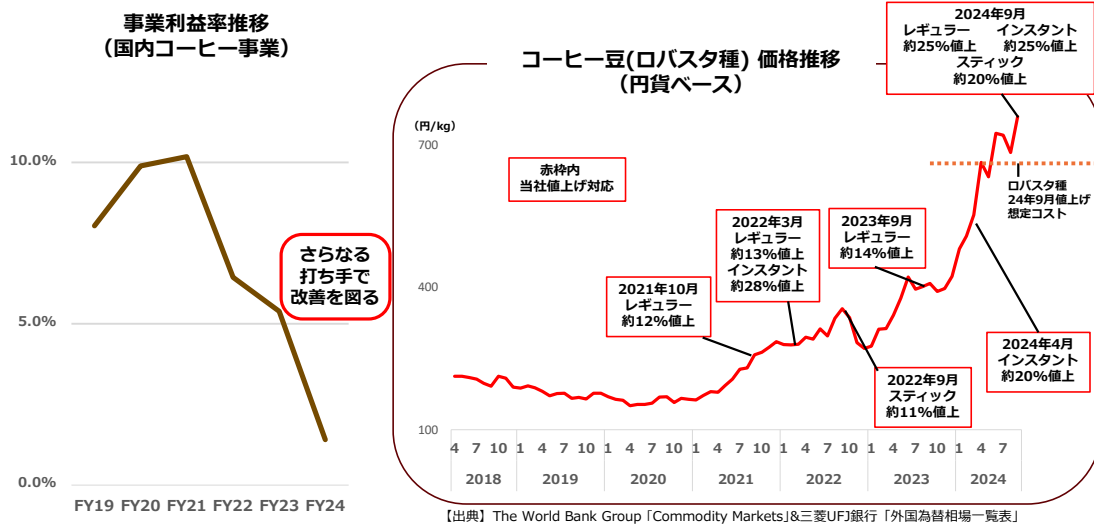
11

こちらのスライドの期初予算との修正点は1点、左下の日本の事業利益増減要因を示すウォーターフォールチャートにおいて、コーヒー豆のコスト増影響を反映しており、期初に比べて日本の増益額が20億円減少しております。

I-7. <調味料・食品> (国内コーヒー事業)



コーヒー豆の高騰・円安によるコスト上昇に対し、
 度重なる値上げを実行するも追い付かず、事業利益率が悪化
 ⇒原材料価格を注視しつつ、さらなる打ち手を迅速に講じていく



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

12

この中間期で皆さまにご説明しておくべき課題がいくつかございます。
 まずは日本国内のコーヒー事業の事業利益率の継続的な低下です。

コーヒー豆の高騰、そして円安によるコストアップに対し、下のグラフの通りに値上げを繰り返してきました。しかし、コーヒー豆の高騰はさらに続いており、9月に値上げ幅の大きい値上げを複数カテゴリーで実施しましたが、カバーしきれない状況です。今年度の通期予想において、事業利益の 20億円の下方修正に至りました。

大きな値上げをしたところではございますが、コーヒー豆の価格を注視しつつ、さらなる打ち手を講じていく必要があります。

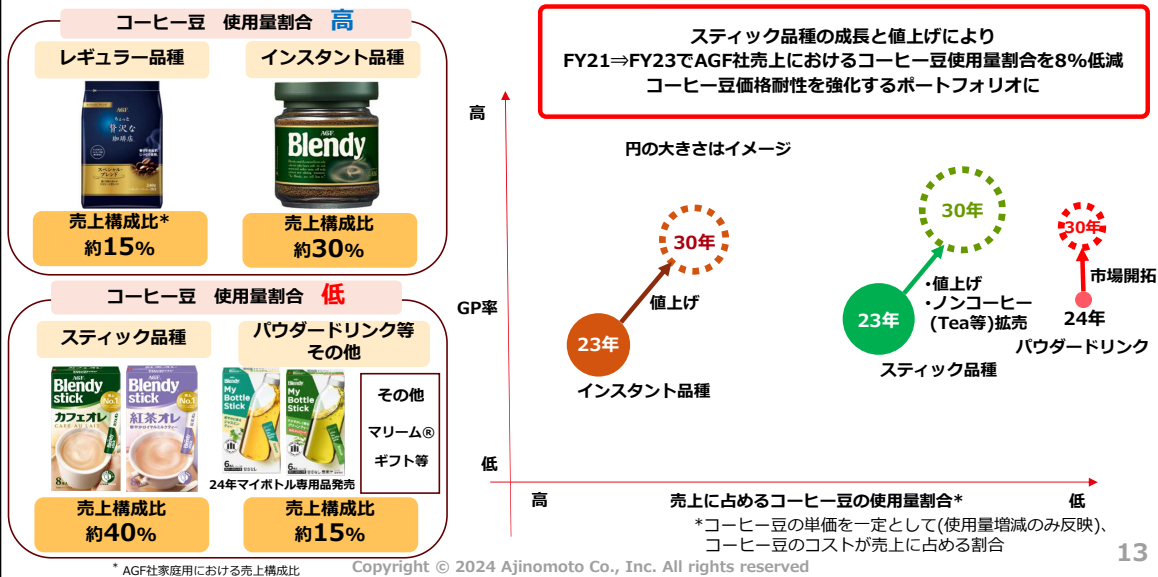
I-7. <調味料・食品> (国内コーヒー事業)



売上に占めるコーヒー豆の使用量割合をKPIとして低減を図り、市場価格の影響を受けにくい事業ポートフォリオを構築。値上げによる単価向上も含めてGP率を改善し、安定した事業運営を目指す

コーヒー豆使用割合の低い製品の構成比上昇

コーヒー豆 市場価格影響の抑制



* AGF社家庭用における売上構成比

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

13

短期の打ち手も大変重要ですが、2030ロードマップの高みへもあきらめずに挑戦して参ります。

AGF全社の売上に占める、コーヒー豆のコストの割合をKPIに掲げ、この割合を低減させていくことで、コーヒー豆の市場価格耐性の高い製品ポートフォリオを目指して参ります。

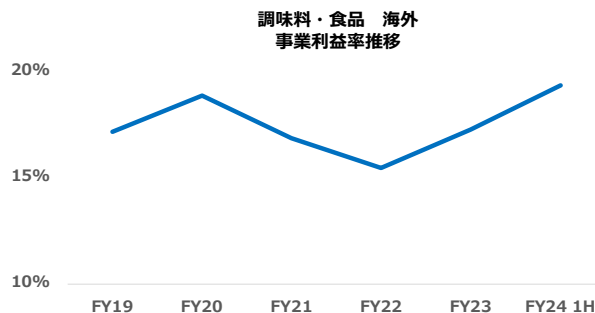
具体的には、すでに売上構成比の40%を占めるまでに成長したスティック品種をさらに拡大し、加えて、今年3月にマイボトル専用品種を発売したパウダードリンクの市場を開拓していくことで、コーヒー豆のコストの割合を下げ、「ありたい姿」でありますコーヒー豆の市場価格に影響を受けにくい製品ポートフォリオを実現していきます。

短期の打ち手を入れながら、中長期の戦略も高い実行力で推進することで、コーヒーの事業利益率を回復させて参ります。

I-8. <調味料・食品> (海外)



調味料・食品セグメントの海外の事業利益率はCOVID-19前の水準を上回る
事業ポートフォリオを強化し、さらなる売上拡大と利益率向上を図る



次世代の柱

メニュー用調味料・液体調味料・クッキングソース等の将来の成長ドライバーの育成

高付加価値化

ASVに資する健康・栄養価値製品の成長

フロンティア地域*の拡大

主要5カ国**に加え、周辺国・地域の事業拡大

* アジアではカンボジア、バングラデシュ等、南米ではボリビア等、これから事業拡大を図っていく国・地域

**タイ・インドネシア・ベトナム・フィリピン・ブラジル

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

14

一方で海外の調味料・食品セグメントは着実な成長を続けており、本中間期ではコロナ前の事業利益率を上回っております。

今後も「次世代の柱」の育成、「高付加価値化」によるASVの実現、主要国に続く「フロンティア地域の拡大」を推進し、オーガニック成長と高い事業利益率を継続していきます。

I-9. <冷凍食品> (国内)

1. 冷凍食品(国内)のFY24-1H の成果と課題

成果 ギョーザ類のシェアNo.1を奪回

課題 全体で売上は前年並みに留まる。原材料高や円安によるコスト増もあり、減益

2. ギョーザ類の戦略

生活者のニーズに合わせたラインナップと、価値に見合った価格設定でシェアとGP率の上昇を両立
他社に先行している機能軸製品(健康・調理)の成長を加速



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

15

続いての課題は、主要セグメントの中で唯一減益となった冷凍食品です。

まずお伝えしたいことは、北米を中心とする海外は減益であるものの、昨年度第4四半期に集中したマーケティング投資を、今年度は計画的に期初から使用しており、インラインでの事業利益進捗です。

課題は日本になります。

期初計画は売上を二桁%以上成長させ、ギョーザ類のトップシェアを回復し積極的なブランド投資を含むSGA増を上回るGP増を実現させる計画でした。ギョーザのシェアNo. 1は奪回しましたが、日本の冷凍食品の売上前年比は前年並みに留まり、カカオやコメといった原料価格高騰と円安の影響によるコストアップで減益となりました。

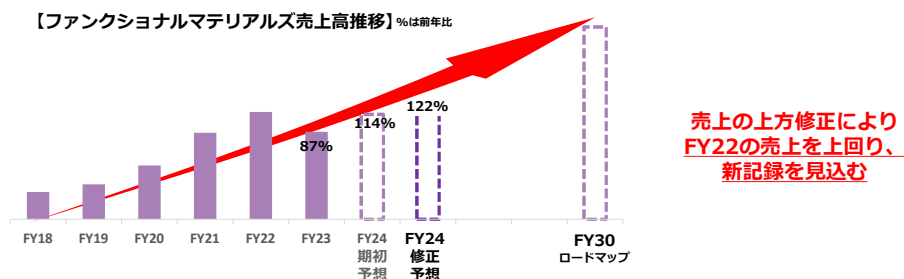
デザート品種の値上げ等、下期への打ち手は講じておりますが、2030ロードマップへの大きな課題は主力品であるギョーザ類の再成長の加速です。

8月にギョーザの大容量品を発売しました。また、調理機能や健康価値で差別化できる領域は当社は70%~80%のシェアを有しており、単価も高いカテゴリーです。

ギョーザ類の製品ポートフォリオを充実・付加価値化して、GP率の向上とシェア上昇を達成させていきます。

I-10. <ヘルスケア等>ファンクショナルマテリアルズ

FY24-1Hは大幅増収・大幅増益。下期もモメンタムの継続を見込み、売上・事業利益を上方修正



24年度上期の用途別状況と今後の見通し

PC向け 下期も緩やかな需要の回復が続く見込	サーバー/ネットワーク向け クラウドサービス市場の回復基調は続き、汎用サーバーの需要も緩やかに伸びていくと想定	生成AI向け 引き続き生成AI用途の需要が拡大しており、大幅な成長が見込まれる。数年後に全体を牽引するドライバーになる可能性がある。
----------------------------------	---	--

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

半導体市場の影響を受けて大幅な減収・減益となった昨年度から、まだ構成比は小さいものの需要が旺盛なAI向け用途の拡大もあり、着実に回復させることができました。

売上・事業利益を上方修正しておりますが、売上はFY22を超え、過去最高の売上計画となっております。

下期も上期のトレンドに大きな変化があるとは見ておりません。

需要に対してしっかりと供給責任を果たし、エンドユーザー様も含めたエコシステムの中で次世代・次々世代の開発に取り組むことで、ファンクショナルマテリアルズの事業成長を図っていきます。

I-11. <ヘルスケア等>バイオファーマサービス(CDMO)



独自技術の活用により成長をドライブし、既存事業は大幅増益。Forge社も好調に推移

上期の状況

欧州

受注の回復・工場の生産性上昇
ミックスの改善により大幅増益

日本

「AJIPHASE[®]」が好調に推移し、
大幅増収・大幅増益

北米(アルテア社)

減収減益(現地通貨ベース)も構造改革を推進
市場回復とともに業績も回復段階

北米(Forge社)

受注は前年の2.5倍まで拡大
顧客数は50社に到達

味の素バイオ・ファーマサービスの取り組み

- ・独自技術を活かした領域では市場環境の影響を受けにくく、好調を維持し、新規顧客も獲得
- ・グローバルワンチームでの取り組みを継続して強化、各サイト間連携による顧客獲得につながっている
- ・当社独自技術に関心を示す顧客は多く、新規プロジェクトの受注につながっている
⇒2030ロードマップの達成に向け、順調に事業を成長させている

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

17

バイオファーマサービス(CDMO)です。

バイオファーマサービス(CDMO)の上期は▲6億円の事業利益の減益です。このうち、Forge社の連結化の影響が▲42億円ございます。つまり、既存事業は+36億円の大幅な増益を達成できました。

Forge社についても、先月のバーチャル説明会で申し上げました通り、単月で黒字化した月もありました。受注数や顧客数も着実に伸ばしており、順調に事業運営を進めております。

当社のCDMO事業の特長は、「独自技術」を活用したアセットライトな事業構造です。そして、現在は当社の「独自技術」を味の素バイオ・ファーマサービスのグローバルネットワークを活用して紹介し、ラージファーマを含む多くのお客様から「独自技術」への引き合いを頂いております。

味の素バイオ・ファーマサービスがOne Teamとなり、2030ロードマップの達成に向けて挑戦を続けていきます。

I-12. 2030ロードマップ ASV指標

2030 ASV指標への達成に向けて、FY24修正予想の着実な達成を目指す

	FY23	FY24 中間期	FY24 修正予想	FY25計画	FY30計画		
ASV指標	経済価値指標					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	
	ROE (Forge社連結影響除く)	11.0% (11.4%)		約12% (約13%)	18% 約20%		【参考】 EPS 約3倍 (FY22対比) を目指す
	ROIC (>資本コスト) (Forge社連結影響除く)	8.7% (9.4%)		約9% (約10%)	13% 約17%		
	オーガニック成長率	1.7%	4.4%	約5% (期初予想7%)	5% (FY22-25) 5%~ (FY25-30)		
EBITDAマージン	15.7%	17.4%	約16%	17% 19%			
社会価値指標							
環境負荷削減の 取り組み	▲35% CO2排出量 (Scope1,2)		-	-	環境負荷 50%削減 (アウトカム)		
栄養コミットメント 栄養以外の貢献についての指標も 今後検討予定	9.4億人		-	-	10億人の 健康寿命延伸 (アウトカム)		
無形資産 強化							
従業員エンゲージ メントスコア	76%	76% (速報値)		80%	85%~		
コーポレート ブランド価値 <small>(mUSD, Interbrand社公表値)</small>	1,625 (実績 前年比 +17%)		-	FY22比、CAGR 7%~			

経営が示す挑戦的目標

2030ロードマップにおけるASV指標の進捗となります。

I -12. 参考 | セグメント別成長の道筋 (期初予想はAppendix参照)



セグメント		オーガニック成長率				事業利益 (BP)				ROIC				EBITDAマージン			
		(前年比) (CAGR)				(前年比) (CAGR)											
		FY22 実績 (売上高)	FY24 中間期 実績	FY24 修正予想	FY25 計画 (FY22-25)	FY22 実績 (BP額)	FY24 中間期 実績	FY24 修正予想	FY25 計画 (FY22-25)	FY22 実績	FY23 実績	FY24 修正予想	FY25 計画	FY22 実績	FY24 中間期 実績	FY24 修正予想	FY25 計画
調味料・食品	調味料																
	栄養・加工食品	7,750 億円	4.9%	5.0%	5%	848 億円	6.0%	▲2.5 %	12%	14.9%	16.7%	約14%	16%	14.9%	18.5%	約17%	16%
	ソリューション&イングリエディエツ									*11.0 %	*15.0 %	約14%	16%				
		WACC 7%															
冷凍食品	冷凍食品	2,672 億円	▲0.6%	1.9%	3%	20 億円	45 億円	112 億円	100~ 億円	▲3.3% *0.7%	4.4% *3.4%	約5%	5%	5.5%	8.1%	約8%	8%
		WACC 5%															
ヘルスケア等	バイオフィーマサービス &イングリエディエツ																
	ファンクショナル マテリアルズ (電子材料等)	2,996 億円	7.6%	7.3%	8%	486 億円	73.1%	45.6%	13%	4.2%	約5%	約5%	18%	21.8%	19.5%	約18%	27%
	その他									12.6%	*4.6%	**約9%					
		WACC 7%															
合計		13,591 億円	4.4 %	5.0 %	5%	1,353 億円	13.5 %	8.3 % **約 11%	15% ~	8.7% *8.0%	約9% **約 10%	約9%	13%	9.9%	17.4%	約16%	17%
		WACC 6%															

*除く固定資産売却益・減損
**除くForge社連結影響

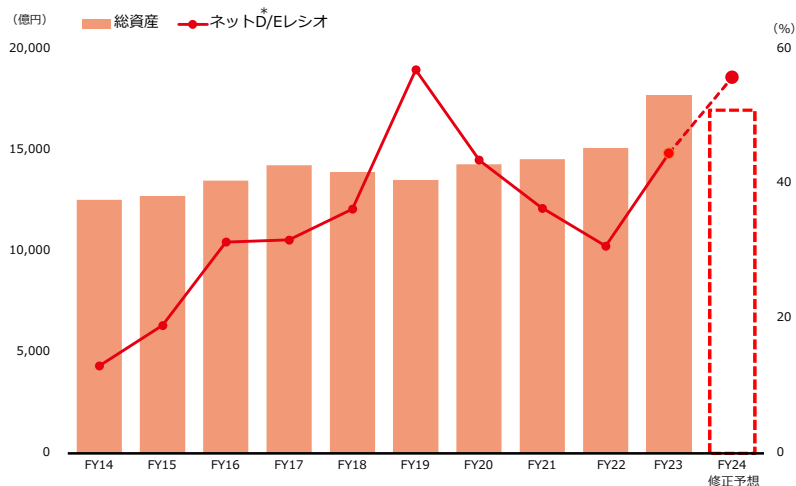
Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

各セグメントのASV指標はご覧の通りです。

I-13. 資産・負債

総資産の予想は据え置き

FY24はネットD/Eレシオの範囲を40%-60%に引き上げ(従来30%-50%)



*ネットD:有利子負債 - 現預金×75%

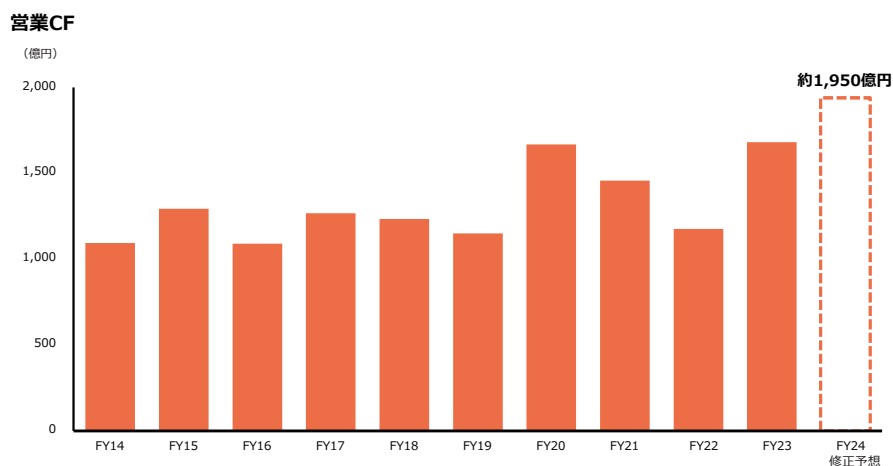
Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

総資産の予想に修正はありません。

ネットD/Eレシオの範囲を30%-50%から40%-60%に引き上げたとお伝えしておりますが、上期からその方針にそって、ネットD/Eレシオをコントロールをしております。

I-14. キャッシュ創出

営業キャッシュ・フローの予想を上方修正(約200億円の上方修正)
着実に営業キャッシュを創出し、キャッシュアロケーション方針に則って、
投資や株主還元の拡充を図る



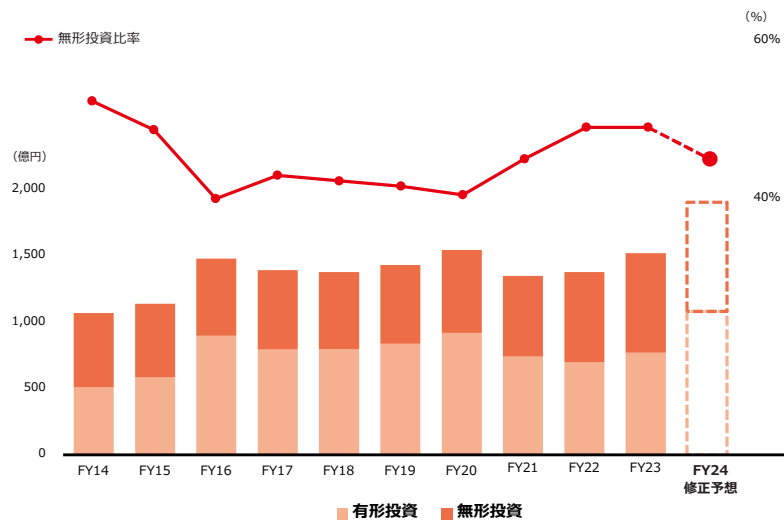
Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

営業キャッシュフローは200億円上方修正し、約1,950億円としました。
稼ぐ力を一層磨き込み、オーガニック成長への投資、M&Aに次ぐ
資源配分として、積極的・機動的な株主還元を実施していきます。

I -15. 戦略投資

投資計画の業績予想は据え置き

中長期視点では「2030ありたい姿」の実現に向け、利益拡大投資を積極的に推進する



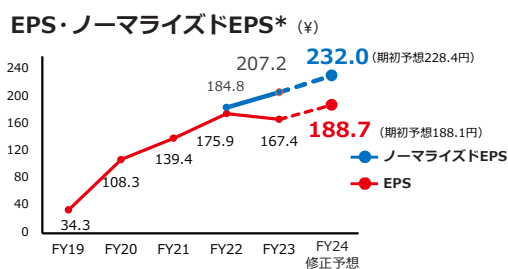
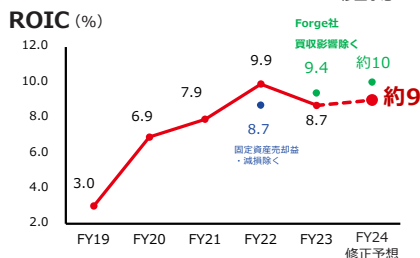
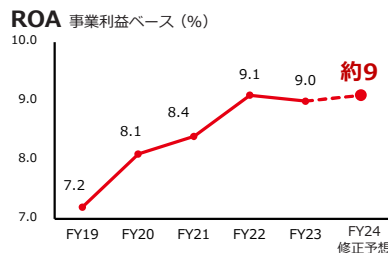
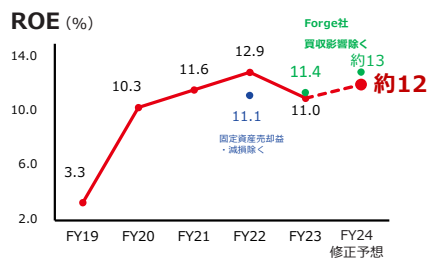
Copyright © 2024 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

投資計画は期初からの修正はありません。

I-16. 重要経営指標推移

下期の自己株式取得を反映し、EPS・ノーマライズドEPSを上方修正

ROEはFY25 ASV指標(計画値18%)との乖離が大きいが、親会社帰属利益の改善に加えてネットD/Eレシオを引き上げ(P20)財務レバレッジをかけることで、数値上昇を図る。



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

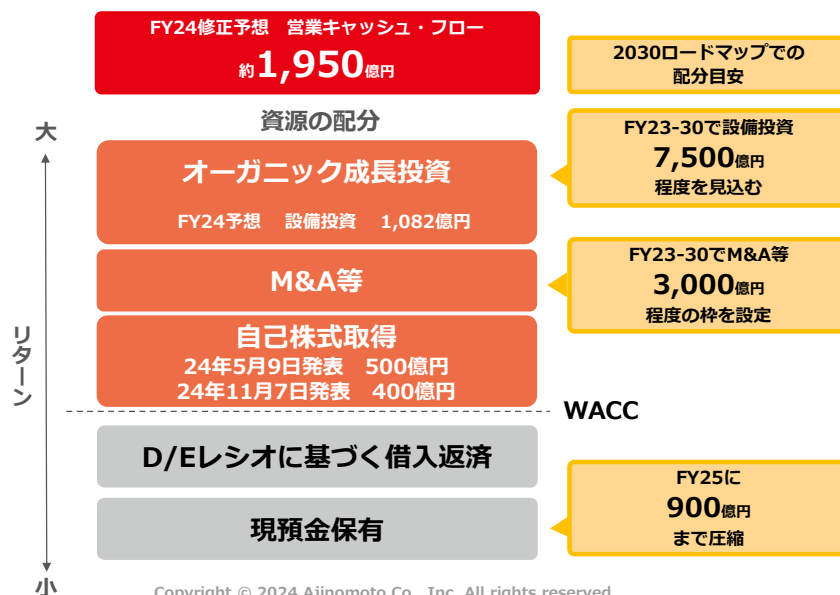
中期ASV経営 2030ロードマップの重要経営指標です。

まず、ROEについては見直しをかけておりますが、数値的には12%で期初の水準と変わっておりません。

FY25ASV指標の18%からの乖離が大きくなっておりますが、売上高利益率や総資本回転率を改善していくことに加えて、先ほどお話しましたように、ネットD/Eレシオを引き上げて一層の財務レバレッジを掛けていくといった取り組みも含めて、ROE向上を図ります。

I-17. 成長投資と株主還元（中期ASV経営の考え方）

新記録となる営業キャッシュ・フローの期初予想をさらに上方修正
 キャッシュアロケーション方針に則り、機動的な株主還元を発表



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

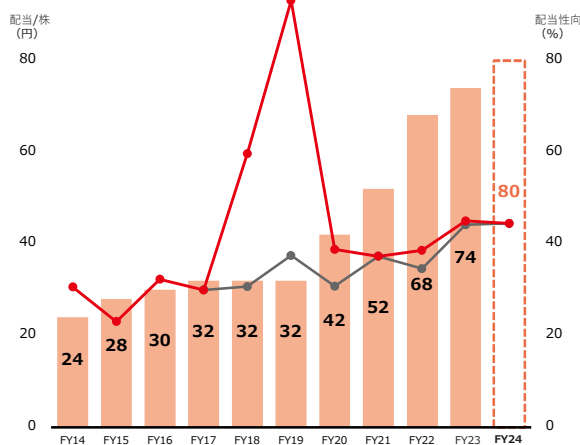
24年度は上方修正しました約1,950億円のキャッシュ創出を目指すとともに、本日400億円の自己株式取得を発表しました通り、株主還元も積極的に進めて参ります。

I-18. 成長投資と株主還元

24年度は上期の500億円の自己株式取得に続き、下期も400億円の自己株式取得を発表
株主還元をさらに加速させるとともに、株式分割を発表

■ 配当 (FY14-FY24予想)

- 配当 / 株
- 配当性向
- 配当性向 (除く減損)



■ 株主還元 (中期ASV経営の考え方)

- 累進配当政策を導入
- ノーマライズドEPSに基づく配当*
- 3か年の総還元性向：50%~を目標

FY24

80円/年 (増配予定)

対FY23 +6円

2024年5月9日発表

**500億円、12.5百万株を
上限とする自己株式取得済み**

発行済株式総数
(自己株式除く)
に対する割合 **2.44%**

2024年11月7日発表

**400億円、10百万株を
上限とする自己株式取得**

発行済株式総数
(自己株式除く)
に対する割合 **1.98%**

2025年3月31日基準日

1：2の株式分割実施予定

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

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

25

株主還元についてご説明します。

本日、400億円の自己株式取得を発表しました。既に実施しました500億円と合わせて、23年度と同規模の900億円の自己株式取得となります。

累進配当政策とノーマライズドEPSによる配当により80円の配当、
昨年から6円の増配も含めまして、株主還元については引き続き積極的・機動的
に実施していきます。

また、1:2の株式分割も発表しております。



I 2025年3月期決算概要と2025年3月期業績予想

II 企業価値向上に向けた取り組み

Aj
AJINOMOTO

II-1. 中期ASV経営(「2030ロードマップ」 3年目に向けて)



2025年のASV指標に向けて、事業利益を年率10~15%で成長させている
このモメンタムを維持、加速させていく

FY23 事業利益成長率

FY24修正予想 事業利益成長率

FY25 事業利益見込

Forge社連結影響除く成長率

15%

ロードマップ発射台
(FY22予想)
1,330億円比

Forge社連結影響除く成長率

11%

10~15%の
成長持続を目指す

Forge社連結影響を含む成長率

FY30のさらなる高みを目指していくためにも、FY25のASV指標に挑戦していく

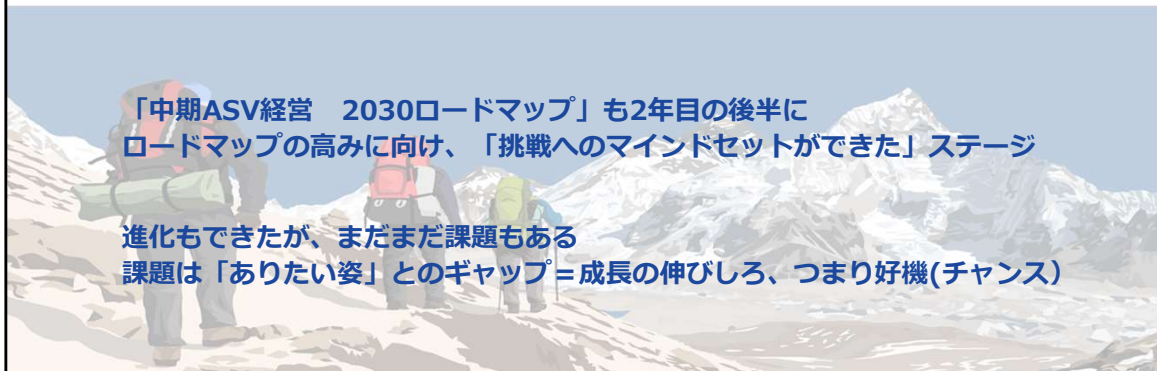
「2030ロードマップ」の初年度だった23年度の事業利益は、Forge社の連結影響を除くとロードマップの発射台となる22年度予想との比較では15%の伸長を達成することができました。

2年目の24年度も順調に推移しており、上方修正した1,600億円はForge社を除くと二桁%成長を実現します。

25年度も10%~15%の事業利益成長を視野に入れていきます。

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

II-2. 中期ASV経営(「2030ロードマップ」 3年目に向けて)



	順調に進めていること	ありたい姿との「ギャップ」
事業 構造改革から 成長へのシフト	海外食品事業の安定した成長 バイオ&ファインケミカル系事業の回復 苦境に陥った法人・事業の再生と横展開 等	日本の食品事業の利益率低下 棚卸資産の縮小・CCCの改善 ROEのさらなる向上 等
企業文化 “志”の醸成と共感 “多様性”と“挑戦”を促進	「Swing the Bat」で挑戦を喚起 「やめること」「減らすこと」の推進 手挙げの推進・公募による人事異動の強化 等	従業員・組織の能力を活かしきれていない タテ型組織のタコツボ化(サイロ化) 物事を決定する承認プロセスの多さ 等

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

28

FY25は2030ロードマップの3年目となります。
ロードマップの高みに向け、挑戦への下地はできてきたと評価しています。

また、事業面の取り組み、企業文化を進化させる取り組み、それぞれ「できていること」「できていないこと」がはっきりしてきました。

「ピンチはチャンス、チャンスはピンチ」と申し上げてきましたが、課題は「ありたい姿」とのギャップであり、自分たちを成長させてくれるチャンスだと思っています。

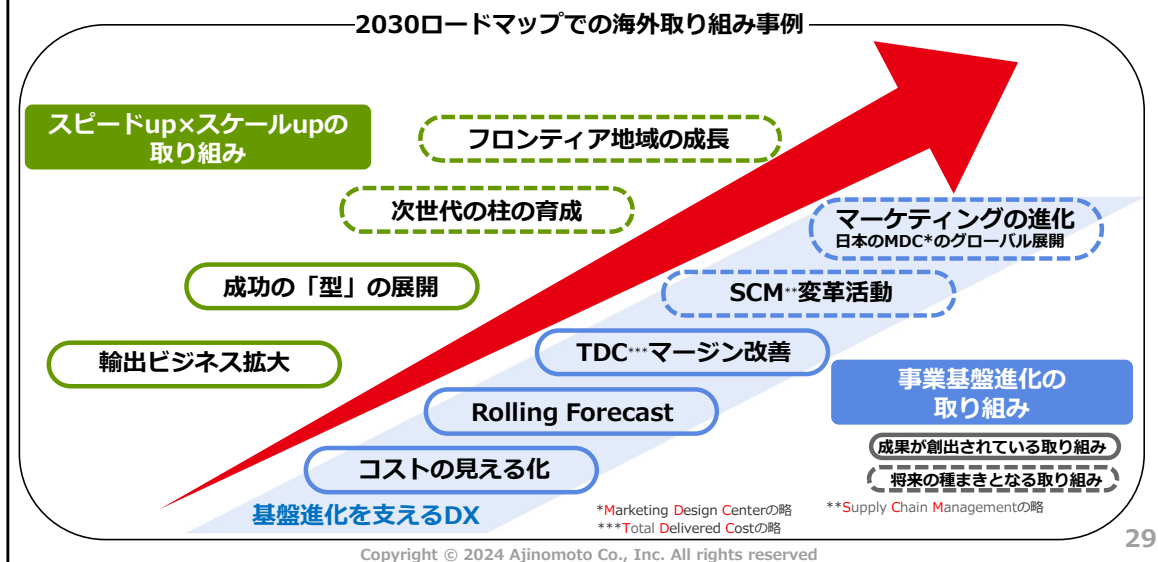
好調な時にこそ、将来の種をしっかり蒔いていきます。

II-3. 中期ASV経営(「2030ロードマップ」 3年目に向けて)



【海外 食品事業】

迅速な値上げ対応で利益を回復した海外の食品事業は、好循環のサイクルに事業基盤強化とスピードup×スケールupで2030ロードマップの達成を目指す



海外の食品事業は、ロードマップの取り組みが好循環となり、さらなる事業成長ができるサイクルに入っています。

コストの見える化による迅速な値上げでGP率を回復させ、Rolling Forecastで見込む力を磨き込み、TDCマージンを拡大する打ち手を打つことで、事業基盤を進化させてきました。今後はSCMの高度化による在庫削減や、マーケティングの進化を図っていきます。

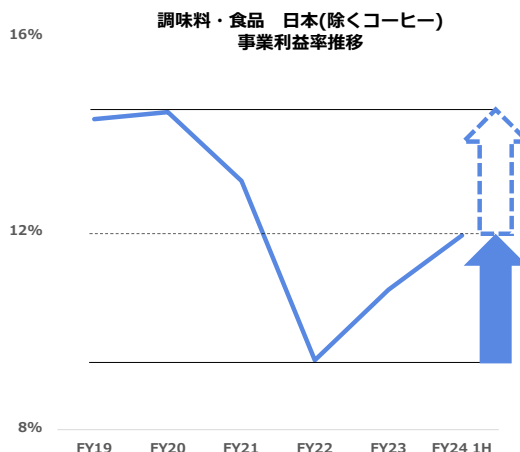
また、日本や周辺国からの輸出ビジネスの取り組みを開始したり、「GYOZA-X」と呼んでいるアセアンや南米、東アジアでのギョーザの発売地域拡大や、アセアンのECビジネスといった成功の「型」をグローバルに展開していくことで、スピードup×スケールupも進化しています。

II-4. 中期ASV経営(「2030ロードマップ」 3年目に向けて)



【日本 食品事業】

コーヒーを除く日本の調味料・食品は回復基調にあるが、COVID-19前の水準には届いていない



日本の生活者の生活防衛意識が高まる中、着実に事業利益率回復の取り組みを推進している
COVID-19前の水準、それ以上の事業利益率に向けて、値上げを含めたさらなる打ち手を入れていく

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

30

一方で、日本の食品事業はまだコロナ前の事業利益率の回復途上です。日本のコーヒーを除く調味料・食品の事業利益率は22年度を底に回復してきていますが、まだコロナ前に届いておりません。

日本は生活者の生活防衛意識が高まり、値上げが難しい国です。健全なインフレのサイクルに入れるか、重要な局面だと思います。事業利益率の回復のため、これからも必要な値上げは実施していきます。

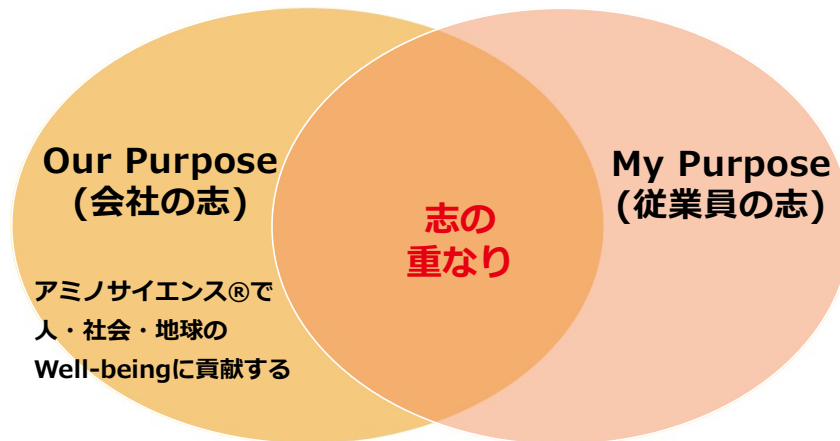
海外が好調な今こそ、しっかり日本に取り組んで、将来に花が咲くよう種まきをしていきます。

従業員・組織が能力を活かしきれていない



II-5. Our Philosophy共感推進活動

2030ロードマップの達成に向け、志(パーパス)を礎に、従業員が主人公となり「ありたい姿」実現に向け主体的に挑戦し続ける企業文化へ進化させていく



従業員が自分の志(My Purpose)を紡ぎ出し、会社の志(Our Purpose)との重なりを見出していく
⇒従業員がMy Purposeの実現に自発的・主体的に行動し、結果としてOur Purposeが達成される

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

31

そして、企業文化の進化に向けても課題、つまりチャンスがあります。

9月には25名の執行役が、2030ロードマップに取り組む中で起こしたい変化や、実行力を高める上での経営課題や挑戦について議論をしました。経営チームで2030ロードマップの高み、すなわちエベレスト登頂を阻害する課題認識を棚卸をする中で

「信頼する従業員・組織の能力を活かしてきているか」という課題が挙がりました。

従業員の「志」と会社の「志」の重なるを見つけること。
従業員の「志」を実現させるために、従業員が自発的・主体的に行動し結果として会社の「志」が達成されている状態を創り出すこと。

そのために、My purposeワークショップを経営チームからグローバルの組織長、基幹職、そして一般職に広げ、従業員の「志」と会社の「志」を見つける取り組みを進めています。

ネットワーク型働き方

= 「テーマ」を起点として、所属部門を超えて組織横断的に仕事すること

TRY & A-CROSS

自発的挑戦をより身近に

- 挑戦・成長の機会提供を増やす
- 挑戦を後押しする制度設計

所属部門を超えたチーム結成

- 柔軟なプロジェクト期間、業務時間
- 多様な専門性、経験を持つ・培うチームをタイムリーに結成

そして、挑戦する組織風土への企業風土変革を加速させています。

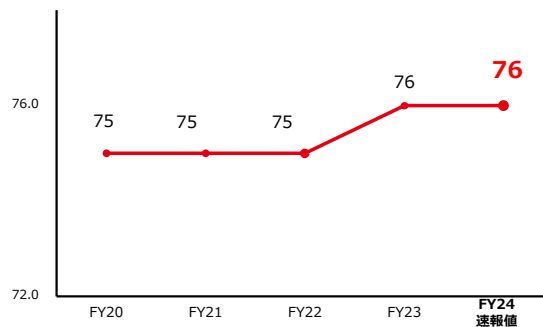
上期の決算発表でもお伝えしましたが、23年度には100件を超える公募や通算応募件数が250件に迫るA-STARTERSなど、挑戦を促す施策に加え、「TRY&A-CROSS」という、様々な組織から募集されたテーマに、従業員が手挙げで挑戦し、組織横断で、自分の仕事の約10%を充てる兼務扱いでタイムリーに取り組む仕組みを立ち上げたり、「挑戦からの学び」という自社事例からの学びも開始しています。

II-7.人財資産の取り組み（エンゲージメントサーベイ速報スコア）

「ASV実現プロセス（8カテゴリ平均スコア）」の好意的回答は76と前年並。

「チャレンジの奨励」、「イノベーション創出」の“挑戦”に関係性が高いカテゴリでスコア改善が確認された。昨年から課題であった「生産性向上」カテゴリは、全社的に承認プロセスの見直しを継続推進しているが、スコア改善には至っていない。自由記述の回答を読み込み、対策を講じていく

	24年度 速報値	前年差
ASV実現プロセス	76	0
志への共感	93	0
顧客志向	90	▲1
ASV自分ごと化	76	0
チャレンジの 奨励	81	+3
インクルージョンに よる共創	80	+2
生産性向上	20	▲8
イノベーション 創出	88	+2
社会・経済価値 の創出	79	+1



「承認プロセス」見直しは全社継続実施。
全社単位でやめる事を明確化にし、AIを含めたDX推進を通じて、
業務の効率化を実現し、さらなる挑戦機会提供の後押しとする

【参考】生産性向上に関する質問
「私は、この会社では、日常業務で物事を決定するまでに、かなり多くの承認を
得なければならないと思う」

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

33

続いては、無形資産、中でもイノベーションの原動力である人財資産です。

今年度のエンゲージメントサーベイの速報が出ております。
昨年度から導入した「ASV実現プロセス」は昨年と同じく76でした。

「ASV実現プロセス」はここに記載の8つの要素から構成されていますが、ほとんどの項目で高いスコアを維持している中で、「生産性向上」の項目の点数が非常に低位であり、全体のスコアを押し下げていることが判ります。そのスコアが本年度▲8とさらに低下してしまいました。

一般的な「生産性向上」に関連するスコアはグローバル企業の平均を上回って推移しています。当社のエンゲージメントサーベイにおける「生産性向上」のスコアは、「社内の承認手続きが多い」という当社の課題に焦点を当てた質問に絞っております。当社の根回し文化がスコア低下のひとつの要因であることがわかっており、「承認プロセス」の見直しを全社的に進めておりますが、まだ成果につながっておりません。

この課題に対しても、エンゲージメントサーベイの自由回答の記述を丁寧に読み込み、対策を決め、迅速に手を打って参ります。

CEOメッセージ



- ・ FY24中間決算は「2030ロードマップ」に沿って、海外を中心とした食品系事業の持続的成長とバイオ&ファインケミカル系事業のFY23からの回復を実現できた
- ・ 日本国内の食品系事業は進化の余地がある
原材料価格高騰と円安によるコストアップに迅速に手を打ち、2030年のありたい姿に向けて、GP創出による健全な事業成長に挑戦していく
- ・ 当社の企業文化に由来する「ギャップ」も存在する
経営チームが自らの行動と会社の仕組みの両面から進化を続け、信頼する従業員・組織の主体的な挑戦を通じて成長を実現する
経営チームと従業員・組織の両輪で企業文化を進化していくことで、「ギャップ」を埋めて「2030ロードマップ」の達成を目指す



Eat Well, Live Well.

Aji
AJINOMOTO®

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

第2四半期（7-9月期）サマリー



売上高：増収

3,787億円

対前年実績：108%

除く為替影響：107%

除くForge社連結影響：107%

事業利益：増益

438億円

対前年実績：130%

除く為替影響：128%

除くForge社連結影響：134%

親会社の所有者に帰属する当期利益

262億円

対前年実績：136%

対前年増減内訳 (億円)

単位：億円、▲は損サイド	対2Q-FY23	FY24 2Qに影響した内容
売上高	302	
売上増減によるGP増減	200	主に海外の調味料・食品、海外の冷凍食品、ファンクショナルマテリアルズの増収が貢献
GP率変動によるGP増減	68	ヘルスクエア等の大幅なGP率改善が牽引し、増益
販管費増減	▲191	為替影響に加え、Forge社連結影響による増加
持分法による損益	27	
事業利益計	101	
営業収支増減	▲21	アルテア社構造改革費用計上
金融収支増減	▲1	
親会社帰属当期利益計	70	

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

36

損益計算書



単位：億円、▲は損サイド

	FY24-1H (A)	FY23-1H (B)	増減 (A) - (B)	前年比 (A) / (B)	除く為替前年比 (A) / (B)	FY24 修正予想 (C)	進捗率 (A) / (C)
売上高	7,442	6,880	562	108%	105%	15,325	48%
事業利益	869	765	103	113%	109%	1,600	54%
その他の営業収益/営業費用net 計	▲60	▲38	▲21	-	-		
営業利益	808	726	82	111%	-	1,490	54%
金融収益/金融費用net計	▲26	▲25	▲1	-	-		
税引前当期利益	781	701	80	111%	-	1,439	54%
法人所得税	▲223	▲188	▲34	-	-		
当期利益（含む非継続事業）	558	512	46	109%	-	1,050	53%
親会社の所有者に帰属する当期 利益	502	464	37	108%	-	950	52%
非支配持分に帰属する当期利益	56	48	8	117%	-	100	56%

修正予想：為替前提および為替感度



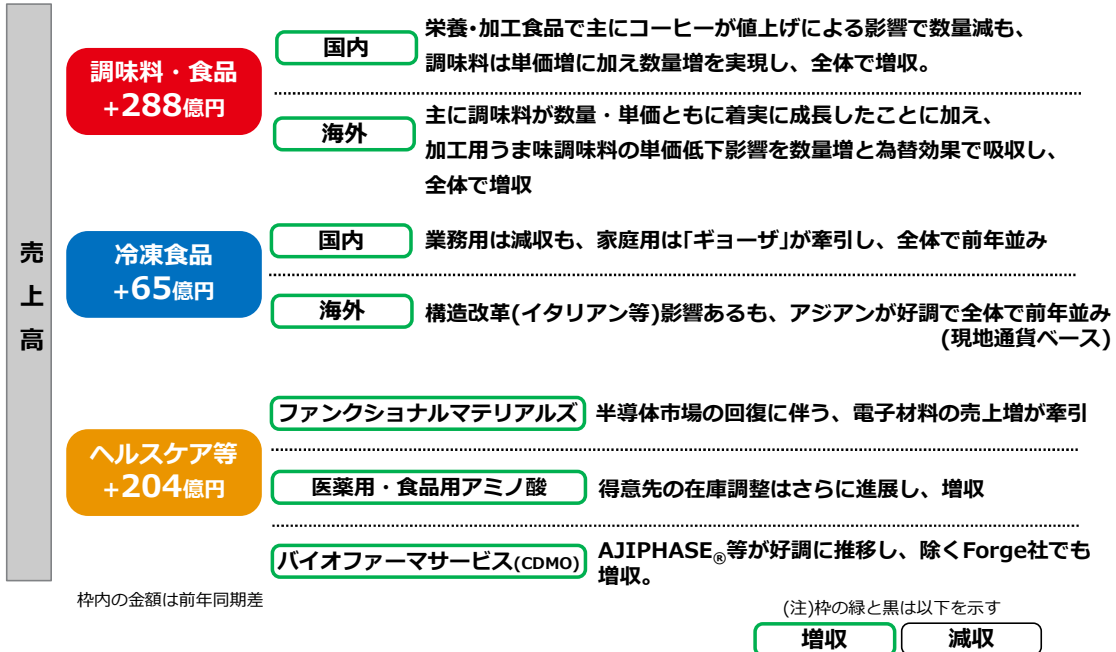
為替前提：対円

	FY24通期 修正予想	FY24実績		FY24下期 修正予想	FY24 期初予想
		1Q	2Q		
USD	148.89	155.85	149.71	145.00	140.00
EUR	163.53	167.85	164.28	161.00	154.00
THB	4.25	4.24	4.29	4.24	4.00
BRL	28.14	29.90	26.89	27.88	28.00

為替感度 為替レート：対円

	FY24下期 修正予想	事業利益への感度（換算時）
USD	145.00	±1円 → 約0.8億円
EUR	161.00	±1円 → 約0.4億円
THB	4.24	±0.01円 → 約1.1億円
BRL	27.88	±1円 → 約3.9億円

FY24中間期 セグメント別の決算のポイント(1)



FY24中間期 セグメント別の決算のポイント(2)

事業利益

調味料・食品 +54億円 <small>(除く全社共通費)</small>	国内 調味料、栄養・加工食品、ソリューション&イングredientと全てのサブセグメントで減益
	海外 加工用うま味調味料は減益となったものの、好調な調味料を中心に増益を実現し、全体でも増益
	国内 売上が計画未達であることに加え、原材料高騰と円安により減益
	海外 積極的なマーケティング投資により大幅減益
	ファンクショナルマテリアルズ 増収に加え、ミックス改善効果もあり大幅増益
冷凍食品 ▲19億円 <small>(除く全社共通費)</small>	医薬用・食品用アミノ酸 増収効果・ミックス改善により増益
	バイオファーマサービス(CDMO) Forge社連結影響により減益(除くForge社は大幅増益)
ヘルスケア等 +89億円 <small>(除く全社共通費)</small>	全社共通費 2030ロードマップに沿って、戦略的な投資を計上 上期で約▲30億円の増加(損サイド)

枠内の金額は前年同期差

(注)枠の緑と黒は以下を示す

増益

減益

参考 | セグメント別成長の道筋 (期初予想)



セグメント		オーガニック成長率				事業利益 (BP)				ROIC				EBITDAマージン			
		(前年比) (CAGR)				(前年比) (CAGR)											
		FY22 実績 (売上高)	FY23 実績	FY24 業績予想	FY25 計画 (FY22-25)	FY22 実績 (BP額)	FY23 実績	FY24 業績予想	FY25 計画 (FY22-25)	FY22 実績	FY23 実績	FY24 業績予想	FY25 計画	FY22 実績	FY23 実績	FY24 業績予想	FY25 計画
調味料・食品	調味料																
	栄養・加工食品																
	ソリューション&イングリエディエント	7,750 億円	5.5%	7.3%	5%	848 億円	31.5%	0.2%	12%	14.9%	16.7%	約15%	16%	14.9%	17.3%	約17%	16%
										WACC 7%							
冷凍食品	冷凍食品	2,672 億円	0.6%	6.1%	3%	20 億円	95 億円	115 億円	100~ 億円	▲3.3%	4.4%	約5%	5%	5.5%	8.3%	約8%	8%
										WACC 5%							
ヘルスケア等	バイオフィーマーサービス & イングリエディエント																
	ファンクショナルマテリアルズ (電子材料等)	2,996 億円	▲6.8%	8.8%	8%	486 億円	▲49.9%	24.0%	13%	4.2%	約4%	約4%	18%	21.8%	15.0%	約17%	27%
	その他									12.6%	*4.6%	**約7%	18%				
										WACC 7%							
合計		13,591 億円	1.7%	7.4%	5%	1,353 億円	9.1%	7.0% 約10%	15% ~	8.7%	*8.0%	**約10%	13%	15.2%	15.7%	約16%	17%
										WACC 6%							

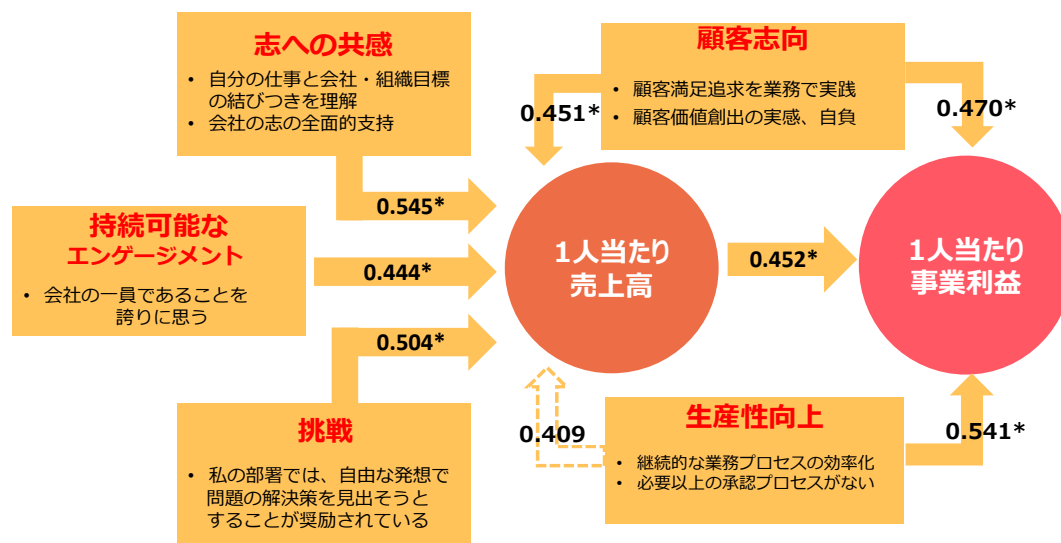
*除く固定資産売却益・減損

**除くForge社連結影響

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

参考 | 人財資産の取り組み（業績との相関分析 FY23）

エンゲージメントサーベイの結果と業績との相関分析を継続実施（下図はFY23の結果）
「顧客志向」、「生産性向上」、「志への共感」に加え、「持続可能なエンゲージメント」、「イノベーション（=挑戦）」カテゴリと1人当たり売上高に相関を確認



*相関関係は95%で統計有意 42



Eat Well, Live Well.

Aji
AJINOMOTO®

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