

Eat Well, Live Well.



「アジパンダ[®]」は味の素グループのグローバルアンバサダーです。

第144期 中間

株主通信

2021年4月1日 ~ 2021年9月30日

社長メッセージ P.1

業績ハイライト P.4

新製品のご紹介 P.5

トピックス P.7

株主様へのお知らせ P.9

味の素株式会社

[証券コード: 2802]

社長メッセージ

取締役
代表執行役社長
最高経営責任者

西井孝明

当社創業以来の強みである、「アミノ酸のはたらき」を活かし、新型コロナウイルス感染症の試練にさらされている世界中の人びとの食と健康の課題解決に貢献して参ります。

2021年度上半期の事業状況

当社グループは、創業以来の志である「食と健康の課題解決企業」として、2030年までに「アミノ酸のはたらきで、世界で10億人の健康寿命を延ばすことへの貢献」、「環境負荷を50%削減」の両立に取り組んでおります。2020-2025年中期経営計画(以下、中計)2年目の2021年度は、引き続きコロナ禍の影響を受ける中、従業員の感染防止を最優先にする対策をとりながら、事業環境の変化を機会として、全従業員が一丸となって中計の達成に取り組んでおります。

2021年度上半期の業績は、増収増益でした。調味料・食品および冷凍食品セグメントは、新しい生活様式に適應したマーケティング戦略を強化したことによりシェアを回復したことなどが要因で増収となりました。ヘルスケア等セグメントは、引き続き需要拡大の続く電子材料、医療用・食品用アミノ酸(以下、アミノ酸素材)、バイオファーマサービスの各事業が大きく伸長し、事業売却した欧州動物栄養事業の減収を打ち返して、全体で前年同期に対して、388億円、7.6%の増収と好調に推移しております。

しかし、地球温暖化に起因すると考えられる異常気象等により、粗糖やタピオカ、コーヒーなどの原材料の著しい高騰に加え、コロナ禍の影響による人手不足で物流コストが期首予想を上回る増加となり収益を圧迫しております。これに対して、世界各地で食品、アミノ酸素材など関連する多くの製品の値上げ、原材料見直しなどの追加対策を講じておりますが、調味料・食品および冷凍食品セグメントは、上半期で36億円、7.3%の減益となりました。一方、ヘルスケア等セグメントは、大幅増収により前年同期に対して109億円、91.2%の大幅増益となり、全体では73億円、11.9%の増益を果たすことができました。

私が今、もっとも注目していることは、新型コロナ感染症の繰り返される波の中で、人びとが日々の食事、運動、睡眠を通じた健康的な生活を求める動きが強まっていることです。この変化は、世界中でその傾向が確認されており、当社グループが、「食と健康の課題解決企業」を目指す中で、ビジョンの実現を加速する機会が増えていると捉えております。また、世界中の人びとの生活を脅かしている異常気象による大きな災害を受けてサステナビリティへの関心も非常に高まっております。

		20-22 フェーズ1 構造改革				23-25 フェーズ2 再成長	2030年の ゴール		
		FY19実績	FY20実績	FY21上期実績	FY21予想	FY22中計時目標	FY25中計時目標		
財務指標	効率性	ROIC (>資本コスト) () : 除く構造改革費用	3.0% (約6%)	6.9% (約8%)	5.7% (5.7%)	7.6% (8.3%)	8%	10-11%	13%
	成長性	オーガニック成長率 (前年比)	0.3%	▲0.6%	7.1%	7.5%	4%	5%	5%
重点 KPI※1	重点事業売上高比率		66.5%	66.6%	67.7%	約70%	70%	80%	80%~
	単価成長率 (前年比) (海外コンシューマー製品)		約5%	2.8%	3.1%	3%~	2.5%	3%	3%
	従業員エンゲージメントスコア ("ASV※2の自分ごと化")		55%	64%	61% (11月速報値)		70%	80%	85%~
未財務指標	ブランド強化	ブランド価値 (mUSD) (InterBrand社調べ)	780	926	ブランド価値はCAGR7%を目標とする				
		ブランド強度スコア	56	58	主要12カ国毎のスコアアップ				

※1 KPI: Key Performance Indicator (重要業績評価指標)

※2 ASV: Ajinomoto Group Shared Value 創業以来一貫した事業を通じて社会価値を共創する取組み

中計で掲げた日々の食生活の改善とヘルスケア事業を通じたお客様への解決策の提案を積極的に進め、種々のコスト上昇を打ち返し、持続的な成長と環境負荷の半減を両立して参ります。

中計の構造目標に関する取組み状況

効率性 ROIC (投下資本利益率)

加重平均資本コスト(WACC)を上回るROICを早期に実現し、2022年度には世界の食品企業群の平均水準である8%を目標にしております。2021年度は、重点事業の戦略を強化するとともに、非重点事業の構造改革を積極的に進めることで、ROICは期首予想の7.0%を7.6%に上方修正いたします。

成長性 オーガニック成長率 (為替、会計処理の変更およびM&A/事業売却等非連続成長の影響を除いた売上高成長率)

2022年度に年率4%を目標にしております。期首予想では、昨年の新型コロナウイルス感染症の影響等から

の打ち返しにより約6%としておりましたが、2021年度上半期の業績を踏まえて7.5%に上方修正いたします。

重点KPI 重点事業売上高比率

調味料、栄養・加工食品、ソリューション&イングリディエンツ(外食・加工用調味料)、冷凍食品、ヘルスケア、電子材料を重点事業として設定し、これらの売上高比率を2022年度に70%にすることを目指しております。2021年度は約70%に見込を修正いたします。

重点KPI 従業員エンゲージメント・スコア (ASV実現に向けて自律的に行動できている従業員の比率)

2021年度は、このスコアを向上させる施策として、ビジョンと中計をさらに深く共有するため、役員と従業員との対話と、全職場での個人目標プレゼンテーションを引き続き実施するとともに、グループ企業にも拡大しました。私と組織マネージャーとの対話は、44回実施、延べ724人が参加し、400を超える質問や提案があり、新しいビジョンへの共感や企業文化の変革に対する取組みへ

社長メッセージ

の理解を深めた従業員が昨年以上に増加している感触を得ました。また、毎年6月、当社グループの特に秀逸な事例を選出するASVアワード(詳細はP.8ご参照)など、エンゲージメント向上を目指した取組みを進めております。しかし残念ながら、今年7月から9月に実施した従業員エンゲージメントサーベイでは、このスコアが61%と前年を3ポイント下回りました。これはコロナ禍で働き方が変わり、各部署内でのコミュニケーションや教育などの質が低下していることが原因の一つとして考えられます。今後さらに解析を進め、すみやかに改善を進めて参ります。

重点KPI 単価成長率 (海外コンシューマー製品)

中計では、主要展開国で人口増加のペースが弱まる一方、中間所得層が増大する中でより豊かな食生活、健康によい生活を求める人びとの増加に着目し、より付加価値の高い製品構成比を高めていくことを基本戦略にしております。コロナ禍を受けて、経済成長の鈍化が見られる国では、食糧・エネルギーコストの上昇に伴い節約志向も加わった新しい生活様式となっております。当社グループでは、基本戦略に加えて多くの国と地域で製品価格の値上げを適時に実施し、単価上昇の底上げに取り組んでおります。

デジタルトランスフォーメーション(以下、DX)

チーフ・デジタル・オフィサー(CDO)が委員長を務めるDX推進委員会の下、中計では、あらゆる業務にデジタル技術を活用して高い生産性を追求するための全社変革の活動を進めております。

2020年度ビジネスDX人財に認定した803名に加え、2021年度は、デジタル人財を育成するための独自の

研修プログラムへの参加者が1,326名に上りました。また、DXによる事業モデル変革の取組みについては、先進医療の進化や海外の医療食など、ヘルスケアやパーソナル栄養の領域で2025年に売上高約500億円、事業利益約160億円規模の事業化を目指しております。その他にも、変革の基盤となるマネジメントシステム、オペレーショナルエクセレンス(OE:業務の生産性向上の戦略)の実践が進み、サプライチェーンマネジメントの高度化、研究開発の加速、マーケティングの高度化、ROIC向上に資する各職場の業務管理指標の策定に取り組んでおります。

株主の皆様へのメッセージ

当社グループは、1909年に世界で初めて昆布だしの味成分が“グルタミン酸”であることを発見するとともに、それを“うま味”と命名し、うま味調味料「味の素®」を製品化し、おいしい食を通じて人びとの栄養を改善し社会に貢献しようという創業の志を現在に受け継いでおります。この志を持って、持続的な企業価値の向上を図るとともに、これまで20年以上、累進配当を実現してきました。中計の株主還元方針に基づき、2021年度上半期も一株当たり24円に増配を実施するとともに、通期の配当予想を一株当たり48円に上方修正いたします。

今後もコロナ禍で新しい生活を求める生活者の食と健康の課題を解決することでさらなる企業価値の向上を図るとともに、環境負荷の半減も実現することで、さらに株主の皆様のご期待に応えて参ります。引き続きご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

業績ハイライト



POINT

売上高は、調味料・食品セグメントおよび冷凍食品セグメントにおいて、主に海外における家庭用製品の好調や前年度新型コロナウイルスの蔓延で影響を受けた外食・業務用製品の販売が一部復調したことに加え、ヘルスケア等セグメントにおいても主に電子材料およびバイオフィーマサービスの販売好調により大幅な増収となった結果、前年同期を388億円上回る5,502億円（前年同期比107.6%）となりました。

事業利益は、調味料・食品セグメントおよび冷凍食品セグメントにおいて、原燃料価格等の上昇やマーケティング費用の戦略的活用等の影響を受けたものの、ヘルスケア等セグメントの大幅増収に伴う大幅増益により、前年同期を73億円上回る693億円（前年同期比111.9%）となりました。

調味料・食品

売上高

3,160 億円
(206億円 増)
(前年同期比 107.0%)

事業利益

450 億円
(20億円 減)
(前年同期比 95.7%)

ヘルスケア等

売上高

1,219 億円
(113億円 増)
(前年同期比 110.2%)

事業利益

228 億円
(109億円 増)
(前年同期比 191.2%)

冷凍食品

売上高

1,063 億円
(75億円 増)
(前年同期比 107.6%)

事業利益

10 億円
(16億円 減)
(前年同期比 39.5%)

その他

売上高

59 億円
(6億円 減)
(前年同期比 90.7%)

事業利益

3 億円
(0億円 増)
(前年同期比 137.6%)

決算等に関する詳細情報は、当社ホームページでご確認いただけます。



パソコンから
[https://www.ajinomoto.co.jp/
company/jp/ir/](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/)



スマートフォンから
QRコード読み取り機能のついたスマートフォンをお使いの方は、
右のQRコードからアクセスいただけます。



新製品のご紹介

「鍋キューブ® おでん本舗」 〈あごだし醤油〉

「国民的人気メニューのおでんをもっと簡単に
おうちで楽しんでもらいたい!」という思いで
開発をスタート。アピールしたいのは、**こ**
わり尽くしただし! 上質な**あご**
しをベースに、かつおや昆布な
どを加えました。また、当社独自の技術で、普通
なら60分かかるところを、**たった20分**煮込むだけ
で、味しみの柔らかい大根が出来上が
ります!この冬はおうちで絶品おでんをぜひ
召しあがってください。1キューブ1人前で、
手軽に少量から作れます!



味の素株式会社
調味料事業部 梶 敬

「お塩控えめの・ほんだし®」/「味の素kkコンソメ」(塩分ひかえめ)/ 「丸鶏がらスープ」(塩分ひかえめ)

減塩タイプの和風・洋風・中華の風味
調味料に、トライアルしやすい小容量
品種が新登場!

通常品と同じ使い方で、あらゆる料理を

「おいしく減塩」できます。お客様の
「減塩したい」けれど「味が

物足りない」というお悩みを「うま味

とだしを効かせた“おいしい減塩”で解消します!

味の素パークのサイトに掲載の「200種類を超え
るおいしい減塩メニュー」とともに、ぜひ
お試しください。



味の素株式会社
調味料事業部 赤坂 梨絵

「ザ★®ハンバーグ」

「ザ★®」シリーズ、待望の第四弾となる
「ザ★®ハンバーグ」を発売。構想から3年か
けた自信作です。ステーキ屋で味わえるよ
うな外食品質の〈焼きハンバーグ〉は、冷
凍・チルド業界“初”*。

牛100%使用、鉄板焼き
仕上げで、肉のうま味を堪能できるハンバーグ
です。にんにく醤油、黒胡椒、バター香るソー
スが絶妙に絡み、白メシが猛烈に進みます。

外食品質のハンバーグをぜひご家庭でお
召し上がりください。

*2020年度 味の素冷凍食品(株)調べ

味の素冷凍食品株式会社
国内統括事業部 山下 賢吾



「ギョーザ」

「ギョーザ」は2022年3月に発
売50周年を迎えます。これまで
「永久改良」を合言葉に通算50

回以上の製品リニューアルを行ってきました。この秋、豚肉を従
来品比約1.5倍増量し、さらにジューシーでおいしくなりました。
開発～生産～販売まで全部門が総力
を挙げて情熱を注ぎ、進化を続ける
「ギョーザ」は、東京オリンピックの選
手村でも「世界一おいしい餃子」と
絶賛していただきました。
これからも「ギョーザ」を通じて日本中
の食卓に笑顔をお届けします。



味の素冷凍食品株式会社
国内統括事業部 谷 隆治

味の素グループ各社の商品に関する詳細情報は、
各社ホームページでご確認いただけます。



味の素(株) 商品情報サイト
<https://www.ajinomoto.co.jp/products/>



「クノール® スープDELI®」 濃厚ポタージュサクサクパン入り

素材のおいしさが溶け込んだとろとろな濃厚ポタージュに、チェダーチーズを練り込んだサクサク食感の自家製パンが入った、食べ応えのあるスープ

です。当社の特許技術である「両面焼き製法」を活用することでサクサク食感を実現。パンの香ばしさとチーズの風味がスープの甘味と絡まり、あとを引くおいしさです。昼食はもちろん、忙しい朝や小腹が空いた時にもおすすめです。ぜひお楽しみください！

味の素株式会社
栄養・加工食品事業部 京谷 和樹



機能性表示食品

「脳活セブンアミノ」

アミノ酸の持つ健康機能に着目して長年研究を続けた結果、7種必須アミノ酸による、認知機能の一部*の衰えにアプローチするサプリメントを

開発しました。年齢を重ねるにつれて、記憶力の衰えを感じていらっしゃる方におすすめの商品です。これからも皆様の活き活きとした人生と健康寿命延伸をサポートさせていただきます！

*注意力と認知的柔軟性

味の素株式会社
ダイレクトマーケティング部 松田 克洋



「ブレンディ®カフェラトリー®」スティック ザ・カフェラテ／ザ・キャラメルラテ

“専門店品質の濃厚な味わい”の「カフェラトリー®」からカフェ専門店の品質を突き詰めた新シリーズを発売しました。

厳選アラビカ種コーヒー豆を100%使用。

甘さはひかえめにしながら、コーヒーの豊かなコクと香りや濃厚なミルク感、キャラメルの

ビター感といった素材の風味をひきたてることで、カフェで飲むような味わいを実現。“おうちカフェ”の時間がさらに充実する一杯としてぜひお楽しみください！

味の素AGF株式会社
リテールビジネス部 三島 紀幸



「ちょっと贅沢な珈琲店®」 インスタントコーヒー クラシック・ブレンド

「ちょっと贅沢な珈琲店®」インスタントコーヒーシリーズから、香ばしい香りとう厚な味わいの

クラシック・ブレンドを新発売。

お湯を注いだ時の香り立ちから口に含んで鼻から抜ける香りまで、味はもちろんのこと、香りにも徹底的にこだわり抜いた自信作です。

準備に時間を掛けたくないけど本格的なブラックコーヒーを飲みたいというブラック派の皆様におすすめです！

味の素AGF株式会社
リテールビジネス部 鈴木 空太



味の素冷凍食品(株) 商品情報サイト
<https://www.ffa.ajinomoto.com/>



味の素AGF(株) 商品情報サイト
<https://www.agf.co.jp/lineup/>



東京2020オリンピック・パラリンピックでのアスリートサポート活動

当社では、2003年よりトップアスリートを「食とアミノ酸」でサポートする「ビクトリープロジェクト®」を展開してきました。今夏に行われた東京2020オリンピック・パラリンピックでも「アミノ酸のはたらき」を活かしたサポートを実施し、選手の活躍を支えました。

まず、日本代表選手団に対し、2020年より、「アミノバイタル®」を中心としたアミノ酸ベース顆粒を60万本配布。大会期間中には、選手村やナショナルトレーニングセンターに日本代表選手団向けブースを設置し、手軽に「補食」を摂ることができる環境を整えました。東京2020オリンピック期間中は、JOCの設置した、^{ジーロードステーション}日本代表選手団向け食堂「G-Road Station」に協力し、エネルギー補給と疲労回復の目的に合った食事を提供しました。

このほか、柔道の阿部一二三・詩兄妹をはじめ、多くの選手や団体に対し、それぞれの課題解決につながる栄養サポートを実施。素晴らしい結果につなげることができました。

また、選手村ダイニングの日本食コーナーに提供した味の素冷凍食品(株)の「ギョーザ」は、世界中から集まったアスリートに大人気でした。

当社は、東京2020大会で得られた知見を活用し、全ての生活者の「食と栄養課題の解決」を図っていきます。



柔道男子66kg級 金メダル 阿部一二三選手
柔道女子52kg級 金メダル 阿部詩選手
場所：選手村日本代表選手団が入る
居住棟内VPブース
©2021-IOC-All rights reserved.
Tokyo 2020



「G-Road Station」の様子

当社へのメッセージを手にする
阿部一二三選手・詩選手



アミノバイタル® CONNECT
(14本入り箱)



東京2020オリンピック・パラリンピック日本代表選手団向けのアミノ酸サプリメントとして開発、提供した「アミノバイタル® CONNECT(コネクト)」が10月に新発売になりました！スポーツ量販店および通信販売でお買い求めいただけます。

味の素ダイレクト(株)オンラインショップ ▶ <https://direct.ajinomoto.co.jp/supplement/av/>

味の素(株)は、東京2020オリンピック・パラリンピックのオフィシャルパートナーです。(調味料、乾燥スープ、アミノ酸ベース顆粒、冷凍食品、コーヒー豆)

アスリートサポートに関する情報は、当社ホームページをご覧ください。
<https://www.ajinomoto.co.jp/sports/tokyo2020/>



「食と健康の未来フォーラム」開催

食に対する風評や誤った情報により起こる社会課題に対し正確な情報選択を可能にする生活者との対話の場として、9月1日に第2回「食と健康の未来フォーラム」を開催しました。

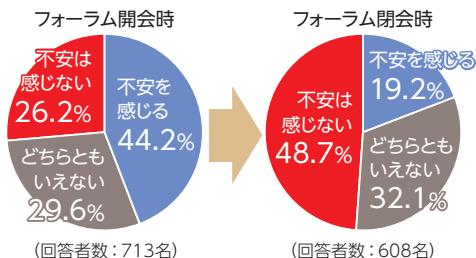
今年のテーマは、「豊かでサステナブルな食生活のために～食品添加物についてみんなで考えよう～」。パネリストとしてモデルの長谷川ミラさん、タレントのりゅうちぇるさん、各界の有識者にご登壇いただき、のべ2,500名超の生活者と食品添加物への不安や有用性、正しい情報選択について一緒に考えました。

「食品添加物に不安を感じますか?」というイベント内アンケートでは、開会時は【不安を感じる】が44%だったものの、閉会時には19%と大きな変化が見られました。また、ご参加の皆様には開始から終了まで途切れることなくチャットで多くのご意見やご質問をお寄せいただき、盛会のうちに終えることができました。



登壇した当社 取締役 代表執行役社長 西井孝明

Q.
食品添加物に不安を感じますか?



開催レポート、当日のご質問への回答を当社ホームページでご覧いただけます。
<https://story.ajinomoto.co.jp/special/fwf2021/>



「ASVアワード」大賞のご紹介

当社グループは毎年、ASVを体現した取組みのうち特に秀逸な事例を「ASVアワード」として表彰しています。秀逸な事例を共有するだけでなく、従業員一人ひとりの目標に活かすことで、「ASVの自分ごと化」を促進しています。

2020年度大賞

味の素ファインテクノ株式会社および
味の素ファインテクノUSA社

**新規磁性材料の開発による、
「省エネルギー化」「CO₂排出削減」への貢献**



電子材料事業を営む両社は、パソコン、サーバー、データセンター、5G基地局等に使用される半導体用の新規磁性材料を開発しました。本磁性材料が使われることで革新的な半導体パッケージ基板が実現し、半導体の消費電力の削減とそれに伴うCO₂排出削減に大きく貢献しました。併せて、収益の大幅拡大という経済価値も創出しました。



大賞を受賞した味の素ファインテクノ株式会社 研究開発部

ASVアワード受賞プロジェクトの詳細をご覧いただけます。
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/aboutus/vision/asv-awards/>



株主様専用WEBサイト開設のご案内

この度、株主様とのコミュニケーション強化および株主様の利便性の向上を目的とし、株主様専用WEBサイト「味の素株式会社・プレミアム優待倶楽部^{※1}」を開設いたしました。本WEBサイトに会員登録^{※2}していただきますと特典もございますので、是非この機会に「味の素株式会社・プレミアム優待倶楽部」への会員登録をお願いいたします。

抽選で
500名様に
プレゼント

株主様専用WEBサイト 会員登録キャンペーン

キャンペーン期間中に株主様専用WEBサイトに会員登録いただいた株主様の中から抽選で**Amazonギフト券^{※3}1,000円分**プレゼント！

キャンペーン期間：2021年12月1日(水)～2021年12月31日(金)



株主様専用WEBサイト会員特典

当社から
株主様向けのお知らせが
届きます！



株主優待の
WEB申し込みができます！



2022年
6月
公開予定

※画像は、4,000円相当の株主優待品のイメージです。

株主様限定のイベントに
ご応募いただけます！



※1 「株主様専用WEBサイト」は、株式会社ウィルズが運営する「プレミアム優待倶楽部」を採用しております。

株式会社ウィルズについては、<https://www.wills-net.co.jp/>をご参照ください。

※2 会員登録は、100株(1単元)以上保有の株主様(2021年9月30日現在の株主名簿に記録された株主様)が対象となります。

※3 Amazonギフト券は、EメールタイプのAmazon.co.jpで使えるデジタル商品券です。



特典いっぱい！ 株主様専用WEBサイトへの会員登録をお待ちしております。



株主様専用WEBサイト会員登録はこちらから
<https://ajinomoto.premium-yutaiclub.jp/>

(株主様専用WEBサイトへの登録方法は、同封のご案内をご参照ください。)



「オンライン製品説明会」のご案内

当社グループの製品開発担当者による新製品等のご紹介や、株主様のチャットでのご質問にお答えする等、双方向型のコミュニケーションで、味の素グループの製品や人財の魅力をお伝えします!

開催日時・開催方法

2022年2月9日(水) 10:30~11:30

株主様専用WEBサイトにてライブ配信 会員登録をされた株主様は視聴可能です

さらに! 事前にイベント参加のご応募をいただいた株主様には、抽選で500名様に「製品サンプルセット」をお届けします!

応募締切	2021年12月23日(木) 23:59	応募方法	株主様専用WEBサイト内「株主ポスト」よりお申し込みください。
募集人数	500名(応募者多数の場合抽選)	応募条件	100株以上保有の株主様(2021年9月30日現在の株主名簿に記載された株主様)かつイベント当日に参加できる株主様
当選発表	抽選の結果は、2022年1月下旬を目途に、株主様専用WEBサイト内「株主ポスト」にてご連絡いたします。当選された株主様には、同サイトにご登録のご住所に「製品サンプルセット」を発送させていただきます。		

株主様限定
イベントは
こちら→

「株主様WEBアンケート」ご協力をお願い

今後の株主様とのコミュニケーション活動の参考とさせていただくため、WEBアンケートを実施いたします。ぜひご協力いただきますよう、よろしくお願いいたします。

アンケートにご協力いただいた株主様の中から抽選で50名様、「クノール® カップスーププレミアム」バラエティセット13本入をプレゼントいたします。

※抽選の結果、当選された株主様には、株主様専用WEBサイト内「株主ポスト」にてご連絡いたします。(2022年1月下旬頃)

特典



締切

2021年12月31日(金) 23:59

回答方法

株主様専用WEBサイト会員登録後、同サイトの「株主ポスト」よりアンケートへのご回答をお願いいたします。

お問い合わせ先

味の素株式会社・プレミアム優待倶楽部 フリーダイヤル



0120-179-546

9:00~17:00(土日祝日・年末年始[2021年12月29日(水)~2022年1月4日(火)]を除く)

