

■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

IR室

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

本レポート記載記事の無断転載・複製を禁じます。©味の素株式会社2025

Eat Well, Live Well.

Aj
AJINOMOTO



「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。

味の素グループ ASVレポート 2025
統合報告書

味の素グループ
ASVレポート
2025

統合報告書

Eat Well, Live Well.

Aj
AJINOMOTO

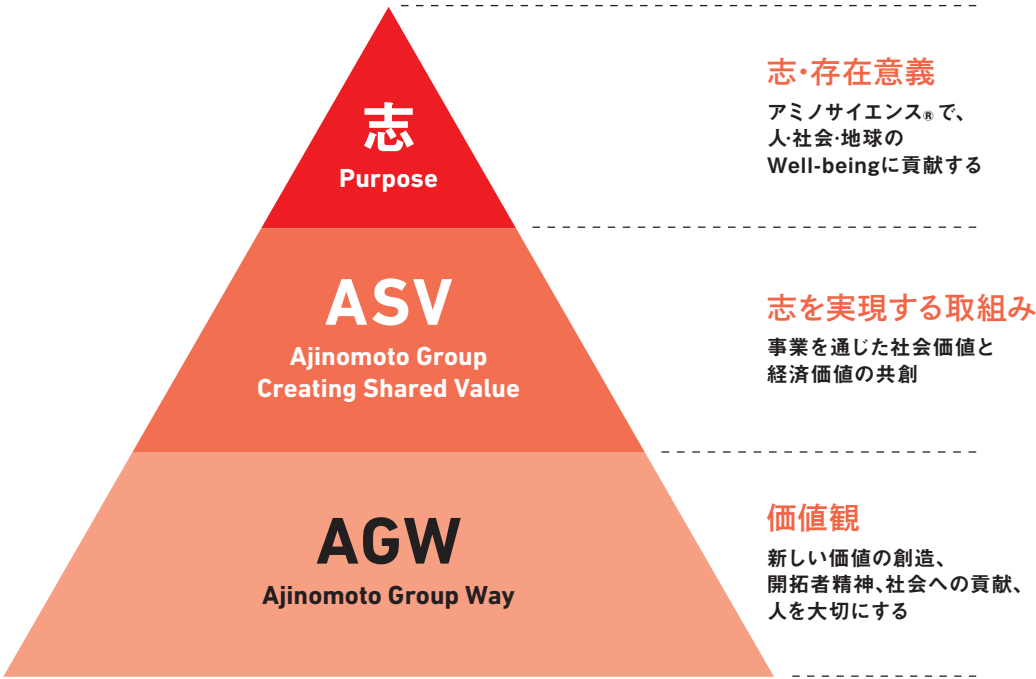
より速く、ちゃんと。



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.



詳しくは「Our Philosophy」をご覧ください。
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/aboutus/philosophy/>

■編集方針

今回の「ASVレポート」では、中期ASV経営2030
ロードマップの「2030年ありたい姿」を今一度
明確にし、新社長のもと、その実現に向けて確実
に進んでゆく姿を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
ダーの皆様に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（2025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

2024年度（2024年4月～2025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。



CONTENTS

味の素グループ ASVレポート2025 統合報告書 より速く、ちゃんと。

CHAPTER | 1

社長メッセージ

ちゃんと考えて、ちゃんと実行する。
「2030年ありたい姿」をより速く実現するシナリオ ----- 004

CHAPTER | 2

イントロダクション

アミノサイエンス®で
人・社会・地球のWell-beingに貢献する ----- 014
アミノサイエンス®とは？ ----- 016
創業者たちの志 おいしく食べて健康づくり ----- 018
味の素グループはこんな会社です ----- 020
ASV、私たちはこう考えます ----- 022

CHAPTER | 3

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） ----- 024

CHAPTER | 4

ヒストリー

味の素グループの成長の軌跡 ----- 026

CHAPTER | 5

味の素グループの現在地

味の素グループの事業の現在 ----- 028
オーケストレーションが切り拓く食品事業本部の未来 --- 030
バイオ&ファインケミカル事業本部の現在地
機会と課題 ----- 034

CHAPTER | 6

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つの重点成長領域 ----- 038

 ヘルスケア

グローバルなバイオフィーママ事業による
遺伝子治療薬から細胞治療への発展 ----- 040

 フード&ウェルネス

価値の進化とファンベースモデルの推進 ----- 042

 ICT

ABFを進化させる成長戦略 ----- 044

 グリーン

アミノサイエンス®を活かし、
サステナブルなアグリフードシステムを構築 ----- 046

CHAPTER | 7

無形資産

4つの無形資産を強く結びつけて、
イノベーションの共創とASV経営の実現を ----- 048
組織資産 ----- 050
人財資産 ----- 054
技術資産 ----- 060
顧客資産 ----- 062

CHAPTER | 8

サステナビリティ

社会にポジティブなインパクトを
創出する味の素グループのサステナビリティ ----- 064

CHAPTER | 9

財務資本戦略

「グローバル財務戦略の深化」と
「資本コスト低減」による株式価値最大化を目指して -- 072

CHAPTER | 10

コーポレート・ガバナンス

社外取締役インタビュー ----- 076
監督体制 ----- 080
取締役会 ----- 081
報酬 ----- 086
サステナビリティとリスクマネジメント ----- 088
役員一覧 ----- 090

CHAPTER | 11

業績・会社情報等

10年間の財務データ ----- 092
パフォーマンスデータ ----- 094
用語集 ----- 096
会社情報／株式情報／株価推移 ----- 098
外部評価／情報体系 ----- 099

COVER STORY

表紙のイラストは「アミノサイエンス®で、
人・社会・地球のWell-beingに貢献する」
という味の素グループの志（パーパス）に基
づいたWell-beingな世界を、カラフルです
こやかな筆致で表現しました。



中村茂雄

取締役 代表執行役社長
最高経営責任者

CEO MESSAGE



お伝えしたいこと

1. 「構想力と実行力の強化」でASV経営を進化させ、2030年ありたい姿を前倒して実現します。
2. 「高速 with ちゃんと」でさらなるスピードアップ×スケールアップを図ります。
3. グローバルな事業成長を牽引する人財創出を目指し、真のダイバーシティ経営を推進します。
4. 企業価値の算定式を意識し、成長力と稼ぐ力の両方に磨きをかけます。
5. OE/DXを通じたデータドリブン経営の強化とグループ内共有により、真のグローバル経営へと進化させます。
6. 挑戦を促す企業文化を醸成し、イノベーションを創出します。
7. サイロ化を打破し、食品とバイオ&ファインケミカルの両事業を伸長させるとともに、融合領域を創出します。
8. サステナビリティ課題に対し、ネガティブインパクト削減だけでなく、社会へのポジティブインパクト創出に挑戦します。

ちゃんと考えて、ちゃんと実行する。
「2030年ありたい姿」を
より速く実現するシナリオ

「新しいものを開発して、人の役に立ちたい」

私の自己紹介をさせていただきます。私は1967年に兵庫県で生まれました。小学校のころは、名前が有名な野球選手と同じ「茂雄」ということもあって、野球チームに入っていました。ですが、コーチの言うこと全てに従うのが疑問で、自分で自由に考えて漫画を描くことや、モノを作る方が好きでした。中学・高校では数学が好きで、大学は入試の数学の問題に特徴のあった東京工業大学（現東京科学大学）を目指し入学しました。大学では、土肥先生（東京科学大学名誉教授）のもとで「生分解性プラスチックの発酵合成」を研究しました。先生から適宜アドバイスをいただきながら、比較的自由に実験ができ、自分で調べ・考えて、自分で実行する習慣がここでついたと感謝しています。その結果、新しいタイプの生分解性プラスチックを見出す幸運にも恵まれました。イタリアにある世界最古のポローニャ大学との共同研究もさせていただき、この経験から、世界の研究者と切磋琢磨する醍醐味を感じ、いつか留学したいとの思いを持つようになりました。生分解性プラスチックの発酵合成の研究で発酵に高い関心を持ち、発酵と言えば味の素！と思い、「何か新しいものを開発して、人の役に立ちたい！」という志で1992年、味の素㈱に入社した次第です。以来、研究所にてアミノ酸をベースとした機能性材料の研究開発に従事して参りました。1996年、味の素ビルドア

ップフィルム®（以下、ABF）の開発を開始。途中、“コア事業ではない”と何度もテーマ存続の危機がありましたが、上司の執念と自身のこのままでは終われないというプライドへの危機感から研究開発に没頭しました。半導体パッケージ基板がセラミックからプラスチックに切り替わる幸運にも恵まれ、1999年大手半導体メーカーに採用され量産を開始しました。その後、学生時代からの夢であった研究留学をUCSB（University of California Santa Barbara）で経験し、帰国後は研究所の室長、味の素ファインテクノ社の社長、MBAを取得、本社化成品部長を経て2022年4月からラテンアメリカ本部長・ブラジル味の素社社長、そして、2025年の2月3日に代表執行役社長を拝命しました。



学生時代からの夢であった研究留学時代

ブラジルで広がった視野

ラテンアメリカ本部長・ブラジル味の素社社長としての経験は、電子材料一筋であった私の視野を大きく広げてくれました。まず改めて感じましたのは、「味の素グループは、志と成長意欲があればや

りたいことができる会社」ということであります。当初は食卓に並ぶものが創りたかったのですが、配属されたのは電子材料の開発でした。そこから、新しい材料を創り出す世界的研究者になろうと努

力を重ね、特許も512件取得しました（当社歴代1位：2024年度末時点の発明寄与率ベース）。自身で開発した材料をグローバルな顧客に紹介し事業が大きくなるうちに、世界をまたにけるビジネスパーソンになりたいと思いは変わり、さらに、そこで顧客のトップ層と会ううちに、今度は企業の持続的成長を牽引できる経営者になろうと考え、今日に至っています。つまり、志と成長意欲があればやりたいことができる！ということを体現してきました。これは多くの皆さまのサポートのおかげであります。

また、南米のアマゾン地域でも「味の素®」が売られ、人々の食事をおいしくしていることに感謝し、先人の「開拓者精神」、「社会への貢献」に尊敬の念を覚えるとともに、自分も味の素グループの

サステナブルな成長に貢献していく使命があると感じました。そして現在、ASV経営と志を受け継ぎ、味の素グループの継続的成長に向けてグループの皆さんと一緒に、さらにスピードアップ×スケールアップさせたい！と決意を新たにしております。



アマゾン地域・マナウスの露店にて

「ちゃんと」考えて、「ちゃんと」実行する

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」という志（パーパス）のもと、事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組み、ASV（Ajinomoto Group Creating Shared Value）を推進しています。さらに、その行動指針をAGW（味の素グループWay）として「新しい価値の創造」、「開拓者精神」、「社会への貢献」、「人を大切にすると」定めており、これらの理念体系がOur Philosophyであります。

パーパスだけではきれいごと、その後にプラクティス、プリンシプルが必要と『パーパス経営』で知られる名和高司先生が言われるように、私は「構想力と実行力の強化」で会社を進化させていきたいと考えています。簡単にいえば、自分で考えて、自分で実行することです。

パーパスを起点として、「2030年ありたい姿」を前倒して実現するため、ASV経営進化のシナリオを進めていきます。このシナリオに沿ってまず、味の素グループのパーパスと従業員一人ひとりのパーパスの重なりを見出し、動機付けするパーパス浸透活動を行っています。そして、ASVとAGWに基づき外部影響要因（メガトレンド・技術革新・マクロ経済等）も考慮して、全社戦略・事業戦略・機能戦略に磨きこみをかけていきます。さらに、戦略を各組織、各従業員が自分ごと化した具体的目標へと落とし込み、情熱を持って達成を目指すことで実行力を高めていきたいと考えます。今後は、パーパスから「ちゃんと」考えて、「ちゃんと」実行する、構想力・実行力強化の段階であり、それらを支える「人財・組織・企業文化」を大事に進化させていきます。

進化を加速させる高速開発システム

ASV 経営の進化を加速するため、私自身の経験と強みである顧客・市場ニーズを先読みした「高速開発システム」に、「ちゃんと」という概念を組み込んで、さらにスピードアップ×スケールアップ

させていきます。

「高速開発システム」のエッセンスは、経営資源を人・モノ・金・情報に加え「時間」と捉え、時間軸を差別化要素として考えることです。これは、

目まぐるしく変化する今日の市場・顧客環境に俊敏性を持って対応するのに適した手法で、ABFの成功に必要な不可欠なアプローチですが、そのほかの事業や機能にも応用・進化可能であります。

最初のステップは顧客ニーズを先読みし、必要とされる材料・技術をある程度開発しておくことです。例えば、高性能半導体は通常2年ごとに性能向上するため、それに使用される材料も2年ごとにコンペティションが実施される競争状況であり、健全な危機感が持続されます。この危機感は顧客、競合からのプレッシャーによるものと、自分自身から湧き出す「何かを成すためにこの会社に入った」という挑戦やプライドへの危機感でもあります。そして、実際に顧客ニーズが来た時に高速で仕上げ、材料を複数提案します。提案は、顧客プロセスも含めたトータルソリューションで行います。ここでは極めて戦闘力の高いR&Dチームが力を発揮します。また、地理的にも近いR&Dを行う味の素㈱のバイオ・ファイン研究所と製造を行う味の素ファインテクノ社が一丸となることで、R&Dから試作・製造・品質保証もあわせた伴走型の高速開発が可能となります。さらに、顧客からのフィードバックも予測し改良材を準備しておき提案する。これらを採用まで高速で繰り返します。「システム」と呼んではいますが、やはりモノを売るのはヒトなので、このように顧客要求に応え続けることで強力な信頼関係を構築することが重要です。

つまり、「高速開発システム」とは「健全な危機感」をベースにし、①「顧客ニーズを先読みする」、②「複数のソリューションを並行して迅速に開発する」、③「フィードバックに基づき継続的にソリ

ューションを改善する」という3つのKSF（Key Success Factor）の上に成り立ちます。

また、市場・顧客起点で「柔軟に軌道修正することを是とする」文化も大事になります。「高速開発システム」をわかりやすく表現すると、「今日できることを、明日に先送りしないことの積み重ね」と言い換えられます。

2022年4月から赴任していたブラジル味の素社は、調味料を中心とする食品事業とアミノ酸・香粧品素材を中心とするバイオ&ファインケミカル事業を行い、グローバルには「味の素®」を輸出する等、各種アミノ酸の生産拠点です。

私は、このブラジル味の素社で「高速開発システム」を応用・展開しました。まず「高速開発システム」の概念を予算プレゼンや「Meet the President（従業員と社長が10名ほどで対話をする場）」等、ことあるごとにメンバーにお伝えするとともに、“Fail fast, Learn faster”を企業文化スローガンとし、失敗を恐れず高速で挑戦することを促進しました。ブラジル人は失敗を避ける傾向があるといわれ、最初はなかなか挑戦が進みま



左・関係者で指印をしてGyoza事業への挑戦を決意
右・当社Gyozaを取り扱うブラジルのバーにて

高速開発システム



せんでしたが、トップ自ら考え、健全な危機感も伝えて挑戦を促し、また挑戦を称賛したところ、食品とバイオ&ファインケミカルの両事業部だけでなく、製造、間接部門の調達に至るまで様々な部門で「高速開発システム」が応用・展開され、実際に新製品上市数が増加する等、戦闘力の高いカルチャーが醸成されたのです。「戦闘力の高いカルチャー」とは想定外のことがあった時でも、自分で考え、すぐに動ける力です。特に、2024年ブラ

ジルで本格販売を開始した冷凍Gyozaは、検討開始からわずか6ヵ月でテストマーケティングに至りました。ブラジルで冷凍食品が成長する中、ローカルレストランで前菜に揚げ物が食されるニーズを先読みし、事業部・製造部・品質保証部・ロジスティクス部門がワンチームとなって連携した高速開発でした。今後もラテンアメリカでアジアン冷凍食品をはじめ、新たな事業拡大に挑戦していきます。

「高速 with ちゃんと」でさらなる スピードアップ×スケールアップ

挑戦には失敗がつきものです。ただし、失敗には単純な過失ゆえの「予防できる失敗」、災害等に起因した「避けられない失敗」、そして先端領域の「知的な失敗」があり、「知的な失敗」から学ぶことがイノベーションに最も近いとされます。単に「速く」だけでなく、そこに「ちゃんと」の概念を組み込むことを重視していきます。「ちゃんと」は、「すべきことをきちんと行うさま。ぬかりなく。まさしく。」を意味する日本語です。顧客・関係者とのコミュニケーションを「ちゃんと」とりながら、将来の顧客課題や市場ニーズ、そして外部影響要因や競合動向等を「ちゃんと」把握することで、積極的かつ能動的に未来を「ちゃんと」創る。それらを通じて、自社・自身の実力を「ちゃんと」磨きながら、顧客や市場からの信頼も「ちゃんと」獲得する。本質的に考えて、誠実な目的を持って事業を行い、正しく稼ぎ、正しく成長したいと思います。

当社の企業価値の算定式は、以下の通りです。

それぞれの項目で何に取り組んでいくのか、2030ロードマップの中でちゃんと考えて、ちゃんと実行していきます。

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、EBITDAマージン向上、ROICを重視した経営の推進、原料・製造コスト等各種コストの効率化、在庫把握力強化による適正在庫管理、サプライチェーンマネジメント（SCM）の強化等、成長力と稼ぐ力の両方に磨き込みをかけていきます。分母の資本コスト低減では、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の活用、リスクマネジメント強化、借入コスト低減、適切な財務レバレッジの活用を行います。そして、さらなるスピードアップ×スケールアップをさせていきます。まだ改善すべき課題があるのが現状ですが、企業価値の算定式を念頭に、それぞれの組織での工夫・努力・挑戦を束ねて、企業価値向上の好循環を生み出していきたいと思っています。

ありたい姿を前倒しで実行するには？

今、味の素グループは順調に成長しています。しかし、より成長していくためには新規事業や新製品が欠かせません。私をはじめ、社内にはそれらがまだ足りないという課題認識があります。大企業にありがちなタコソボ化（サイロ化）によって、よいテーマは生まれても、なかなかインテグレートが進みません。それは中長期の計画が弱く、共通の戦略目標が少ないからです。

例えば、ブラジル味の素社にいたとき、日本のR&D成果を紹介してもらえる機会は多くはありませんでした。当社グループには沢山のよい技術があるので、もっと広く活用できれば、グローバルで事業をさらに伸ばすことも新規事業を興すことも可能になると思います。

2030ロードマップの3年目に入り、前社長の藤江はエベレスト登頂に例えると現在3合目あたりと表現していましたが、ロードマップの高みに向けた挑戦への下地はできてきたと私は評価しています。そこで現在の課題をクロスSWOT分析で抽出し、60日プランを策定しました。1. 飛躍的成長に向けたPoF (Picture of the Future) のアップデートとイノベーションの本気で創出し得る環境整備。2. 企業価値向上に向けたコーポレートブランドの強化。3. 基盤の強化に向けた事業ポートフォリオマネジメントのあり方とDXによる経営資源の効率化の3つのテーマについて、背後にある本質を特定し中長期の具体的な戦略を明確化しました。今後適切な時期にご説明したいと

思います。

DXにおけるデータマネジメント強化・データドリブン経営の取り組みは全社に共通の課題であり、DXは当社のパーパスや2030ロードマップの実現、企業変革を加速する重要な活動です。業務の徹底的な磨き込み、デジタル/AIの活用強化、グループ共通データ基盤「ADAMS*」の効果的活用（あらゆる資産に関わる情報をデータ資産としてグループ全体で共有・継承し、業務および業務判断のスピードを上げつつデータから得た知見で価値を創出する）、ナレッジマネジメントの強化、情報分析としてのインテリジェンス強化、そしてデータ起点で日本偏重の経営スタイルを真のグローバル経営に進化させていきます。

* Ajinomoto Data Management System

60日プランの骨子

1. 飛躍的成長に向けたPoF (Picture of the Future) のアップデートとイノベーションの本気で創出し得る環境整備
2. 企業価値向上に向けたコーポレートブランドの強化
3. 基盤の強化に向けた事業ポートフォリオマネジメントのあり方とDXによる経営資源の効率化

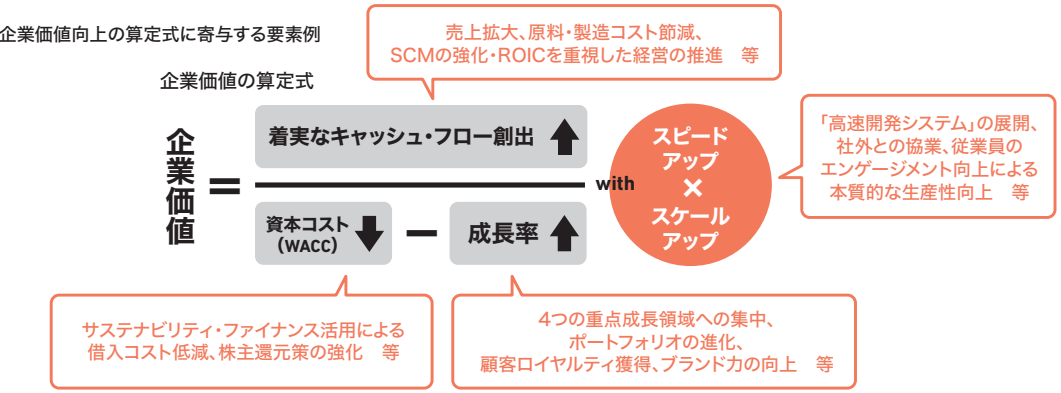
挑戦できる組織と真のダイバーシティ

グループ全体に「高速開発システム」を応用・展開していくためには、挑戦を促すことが重要です。失敗を恐れず挑戦を促し、その挑戦の質を高めていくことで、「従業員・組織が本来持つ能力を十分に発揮し、自発的かつ創造的に仕事に打ち込み、主体的に挑戦・成長できる文化」へと進化させ、「働きがいNo.1の企業グループ」実現に向けて取り組みます。

一口に挑戦といいますが、多くの人は自分の身の丈に合った挑戦が主となる傾向があります。し

かし、現在の自身の能力を超えた背伸びの挑戦をすることも必要です。やりたいテーマがあればどんどんやってみる。もちろん撤退を考えることも必要です。問題は新テーマをどう管理していくのか。ステージゲートで管理すべきテーマと、ある程度自由にやるべきテーマを分けて管理していくべきと考えています。

また、私は、イノベーション創出や新事業創造といった大変な挑戦だけでなく、継続的成長を目



指し、昨日よりも少しでもよい方向へ向かおうとする日々の活動は全て挑戦と捉えています。そして、具体的に挑戦を支援するため、人事評価制度・運用の見直し、挑戦へのサポート制度、外部プロフェッショナルの伴走、社長戦略予算等を検討していきます。

既に、マーケティングデザインセンターではフルスイングしてチャレンジした従業員に「Swing the Bat」賞を贈り、リスクを恐れずチャレンジを続ける文化が醸成されています。「Cook Do®極（プレミアム）」等、面白い製品が始めています。

サイロ化された組織の融合

食品事業、バイオ&ファインケミカル事業と二つの事業がそれぞれに成長していくことは重要ですが、私は融合できるところに我々のユニークな機会があると思います。例えば、栄養サプリやメデ

ィカルフードはバイオ&ファインケミカルの領域ですが、食品事業の知見を取り入れて開発することにより、当社の強みが活かれます。あまり領域を分けず、融合できるところは融合していく。部門の垣根なく、しがらみなく、意見を出し合っていた方がいいものが生まれます。融合領域を創出できることが味の素グループの一番の強みです。

企業は人財がいのち

人財・組織・企業文化の進化には、やはり「人財がいのち！」であります。特に、グローバルな事業成長を牽引する人財を創出していきます。そのために、女性や外国籍の方も含めた海外勤務の推進、主要ポジションへの登用を行い、事業部門・機能部門を横断したキャリアパス等の経験値が多様な人財を創出します。そして、性別・国籍だけではない真のダイバーシティ経営を目指します。

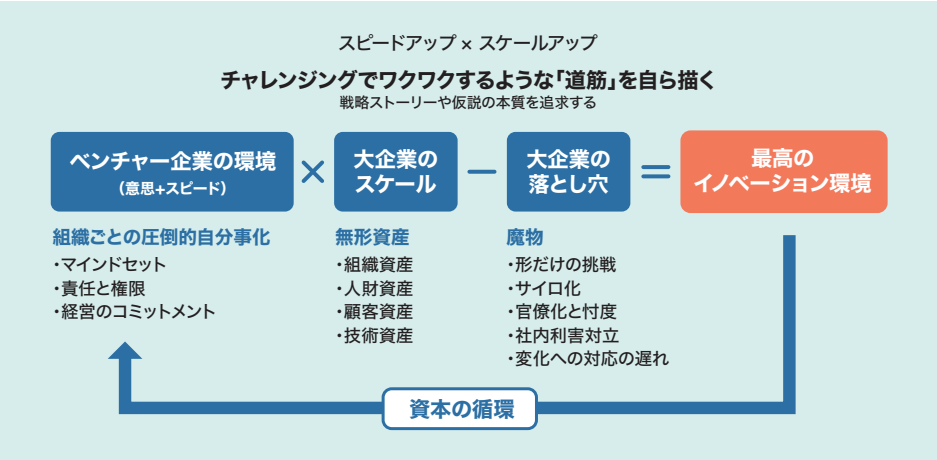
最高のイノベーション環境とは？

2030ロードマップでは野心的な目標を掲げ、全員で達成を目指します。この先も継続的に成長するためには常に新しい製品・サービス・事業を興していく必要があります。既存事業をしっかり伸ばしながら、前述のAGWにある「新しい価値の創造」で新商品・新サービスを生み出し、「開拓者精神」で新市場を開拓し、「社会への貢献」、「人を大切にする」に則ってイノベーションを創出することで持続的成長を図ります。

一般的には、既存領域からの持続的イノベシ

ョンの創出が王道であり、これは大企業に有利になります。一方、消費者の行動に変革を促す変革型のイノベーションは、破壊的イノベーションともなり、将来の顧客・市場ニーズを先読みして新規に創出すればブルーオーシャンになりえますが、大企業には落とし穴があります。

以下は、アマゾン社のイノベーション量産の方程式として紹介されている最高のイノベーション環境の式で、私は大変参考にしています。



「Amazon Mechanism(アマゾン・メカニズム) イノベーション量産の方程式」(谷敏行著)を一部引用

最高のイノベーション環境とは、「ベンチャー企業の環境」×「大企業のスケール」－「大企業の落とし穴」というものであります。「新規事業の敵は社内にある」といわれるように、サイロ化等の味の素グループにある大企業病の魔物を排除し、最高のイノベーション環境を創り上げ、得られた資本を新たな挑戦に循環させていきたいと考えます。

また、新規事業の成功確率を上げるために、まずは「ちゃんと」将来のありたい姿を考えることを進めます。志（パーパス）を起点に、2030年に向けて、味の素グループの強みを活かせる重点成長領域として設定したヘルスケア、フード&ウェルネス、ICT、グリーンの4領域でありたい姿を描き、誰に、どんな課題に対して、どのような価値を、いつ、どう提供するのか？例えば、フード&ウェルネスの領域では、現在当社は調理ロボット事業、業務自動化AIロボット事業を展開するTechMagic社と協業しておりますが、このようなフードテック系調理機器と当社の「おいしさ設計技術®」、健康価値向上技術等の組み合わせから、将来の顧客ニーズを具体的に先読みして構想していきます。ヘルスケア領域では、核酸医薬から遺伝子治療、細胞治療へと、技術革新とレギュレーションの進

ポジティブインパクトの挑戦的創出

当社は2030年ありたい姿で、50%の環境負荷削減、10億人の健康寿命の延伸を掲げています。また、食品事業とバイオ&ファインケミカル事業を主とする味の素グループにとって、「持続可能なアグリフードシステム」は非常に重要です。

アグリフードシステムをバリューチェーンの流れで見ますと、上流つまり農畜産物の生産において実に大きな環境負荷がかかっています。例えば、世界のGHG排出の約1/4、淡水利用の約7割、平地利用の約5割は農畜産物の生産に起因するものだといわれています。それにも関わらず、製造段階を経て下流の消費まで含めたバリューチェーン全体では食料の約1/3が廃棄されており、気候変動、生物多様性、水資源、森林破壊等、多様な問題の原因として到底無視できるものではありません。

これまででも、そして現在も世界における気候変動問題の焦点は、主として化石燃料からの脱却で

歩が将来必要となりますし、グリーン領域ではカーボン等のクレジット認証が得られるポジティブインパクトをどのように創出していくかを構想しています。ICT領域では高性能で低消費電力の実現に向けた光電融合技術向け材料開発等が将来に向けて必要です。実は、ABFも開発当初にはなかった真空ラミネーターという新たな積層装置の普及とともに広がっていきました。新規技術を組み合わせることで、イノベーションの確率が上がると思います。もちろん、日本だけでなくグローバルに考えて、成長市場へのポジショニングを図ります。特に日本の食品事業では“人口減少を捉えた将来のありたい姿とは何か。”まずはそこを明確にし、小売店様や流通企業様と伴走して、継続的なイノベーションを行いながら、成長させていきます。

一方、日本以外ではASEANやラテンアメリカ等地域ごとに将来のありたい姿がありますが、グローバルな戦略がやや弱いと考えております。地域でしっかり考え、実行する裁量を与えながら、グローバルヘッドクォーターとして将来の構想、戦略を作っていきます。



昨年11月アゼルバイジャンで行われたCOP29にて

すが、アグリフード領域への関心が徐々に高まり、2年前のCOP28のエミレーツ宣言では持続可能なアグリフードシステムの構築が初めて重要テーマとして採択されました。そして、2025年ブラジルで開催される予定のCOP30では、気候変動に関する国際的な枠組みの強化・ルール形成に向けてアグリフード領域での進展が期待されています。私は、昨年アゼルバイジャンで開催された

COP29に参加し、日本パビリオンのイベントにも登壇させていただき、ブラジル味の素社でのサステナビリティ活動を3つ紹介いたしました。

①サトウキビ等から発酵製造されるアミノ酸の発酵微生物由来成分を配合し植物の成長を促す農業資材（バイオスティミュラント）を、サトウキビ畑等の肥料として使用するバイオサイクル。

②他社との協業によるアマゾン地域の小農家を支援する活動。

③飼料のアミノ酸バランスを改善し、温室効果ガスの排出削減および飼料中の大豆かすの調達に関わるCO₂削減を可能にする牛用のリジン製剤「AjiPro[®]-L」。

そして現在、農業大国であるブラジルでは、①

に関して日本政府のブラジル支援事業と連携し、「ブラジル劣化農地回復に向けた実証調査」プロジェクトに参画しました*。

さらに③においては、牛の排泄物やげっずから出るGHGは全世界で排出されるGHGの約1割を占めているとされ削減価値の大きい領域であり、牛の飼育頭数世界一のブラジルで、乳牛・肉牛でのフィールドテストを実施中です。COP30にも参加し、当社グループのグローバルなサステナビリティへの取り組みを加速していきたいと考えます。

このように、社会課題に対して当社事業が社会に与えるネガティブなインパクトの削減だけでなく、広く社会に対するポジティブなインパクトの創出に挑戦していきます。

*味の素グループ、日本政府のブラジル支援事業と連携し、「ブラジル劣化農地回復に向けた実証調査」プロジェクトに参画。
<http://news.ajinomoto.co.jp/2025/03/20250327.html>

2030年ありたい姿を前倒しで実現します



新入社員との対話の様子

私は社内に「健全な危機感」を浸透させていきたいと考えています。何のために成長したいのか。なぜスピードを上げていかなければならないのか。「何か新しいものを開発し、人の役に立ちたい！」という思いで入社した私にとって、研究を続けるのは楽しさからではなく、自分の描く目標を達成したかったからです。「今の自分を超えなければ」という自分の中から湧き上がる思いこそが、「健全な危機感」であり、営業部門でも製造部門でも同様に感じて欲しいと思っています。

「高速開発システム」によって新たな芽も出始めています。ABFもそうであったように小さくスタートして、大きく育てていくことが大事です。そして、挑戦を続けながら不確実性の高い世界の中で成功の確率を上げていきます。

さらに、社会価値の高い製品を提供していくことで、コーポレートブランド価値も高めていきます。私が大事にしているのは「現場感」です。現場を尊重しながら、自らの考えや意見も積極的に伝えていきたいと考えています。CEOとして、様々な機会を通じて現場（グループ内だけでなく、顧客・市場含め）を訪ね、また対話を重ね、自分の思いを届けることで、挑戦する姿勢を社内外に広げ、ともに成長していきたいと思っています。

ブラジル味の素社で実施していた「Meet the President」のように各組織・階層との“CEO対話”を実施し、従業員の皆さんと様々な対話をしながらPDCAを回し、企業文化の進化を目指します。

企業の競争力の源泉はそこで働く「人」であり、従業員一人ひとりの成長の総和が企業の発展となります。各従業員がそれぞれの役割・業務で、自分の仕事に興味と誇りを持って、自分の強みを磨き・発揮しながら、お互いの強みを尊重し合って、一致団結したプロフェッショナルなワンチームで高みを目指したいと思っています。

以上を踏まえ、中村新体制が目指す、ASV経営進化のシナリオを進めていきます。

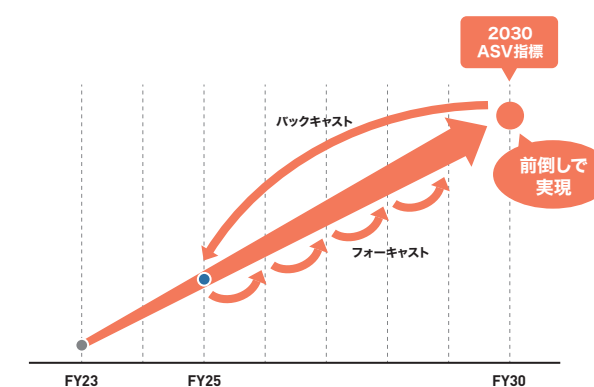
志（パーパス）とAGWに基づき、「高速開発システム」でスピードアップ×スケールアップを基軸に、4つの重点成長領域において、既存事業から

のフォーキャストとありたい姿からのバックキャスト双方から事業モデル変革による新事業の創出とオーガニック成長を確実に推進することにより、事業ポートフォリオを進化させていきます。

そして、皆さまのご期待にしっかりと応えるべく、持続的な企業価値の向上に取り組み、2030ロードマップのASV指標を前倒しで達成することを目指します。

常に「ポジティブ・エナジャイザー」であることを心がけながら、私自身が努力と挑戦を続け、成長していくことでリーダーシップを発揮していきたいと考えます。

2030ロードマップのASV指標前倒しでの達成を目指します。



BIOGRAPHY

中村茂雄

- 1967 兵庫県姫路市出身
- 1992 東京工業大学（現東京科学大学）総合理工学研究科化学環境工学科（修士）卒業
味の素株式会社入社
中央研究所にて機能性材料開発に従事
- 1996 味の素ビルドアップフィルム[®]（以下ABF）の開発に従事
- 2004-2006 学生時代からの夢であった「留学」を実現
研究留学から帰国後、
ABFの開発リーダーに復職
- 2011 ABFの成果により、
日本化学会化学技術賞受賞
- 2012 一橋大学 ポーター賞受賞
- 2016 バイオ・ファイン研究所
素材・用途開発研究所素材開発研究室長
- 2019.6 執行役員
味の素ファインテクノ社社長
- 2020 MBA取得（BOND University Australia）
- 2021.6 執行理事
アミノサイエンス事業本部化成品部長
- 2022.4 執行役常務
ラテンアメリカ本部長・
ブラジル味の素社社長
- 2025.2 代表執行役社長 最高経営責任者
- 2025.6 取締役



社長メッセージ動画

「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

この志(パーパス)への進化から2年が経過し味の素グループの全従業員に
すっかり浸透して、実効性を高める段階へと入っています。
味の素グループでは中村茂雄新社長の下、「環境負荷を50%削減」と
「10億人の健康寿命を延伸」という、アグリフードシステムでつながる二つの
アウトカム実現に向けて、さらなるスピードアップに取り組んでいます。

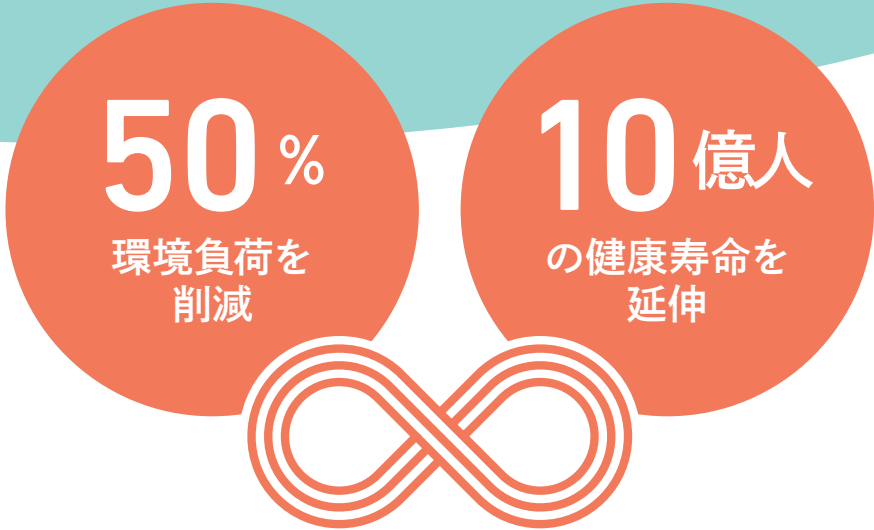
AJINOMOTO GROUP PURPOSE



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くことで人・社会・地球のより豊かな未来に寄与できると、味の素グループは考えます。

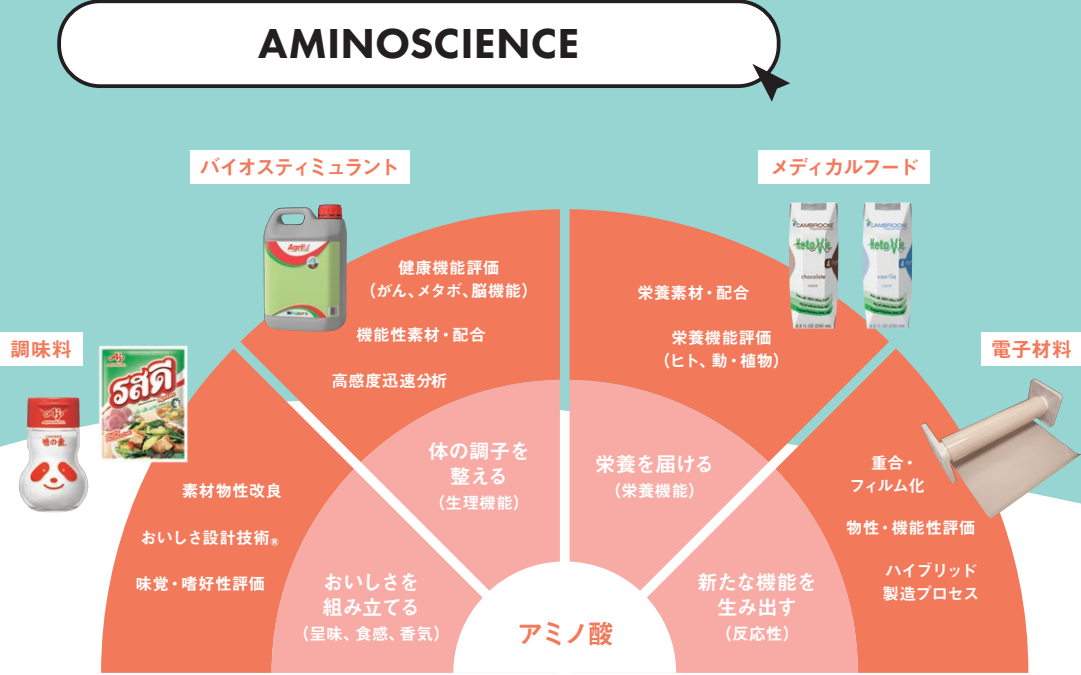
そしてそのためには、従業員一人ひとりが志(パーパス)を自分ごととし、関係者の皆さまの共感を原動力に「ありたい姿」の実現に挑戦し続ける姿勢が重要です。味の素グループは、社会価値と経済価値の共創のさらなるスピードアップ×スケールアップを図り、食と健康の課題解決のその先へ、アミノサイエンス®により人・社会・地球の Well-beingへ貢献していきます。



レジリエントかつ持続可能な
アグリフードシステム

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や実装化の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。そして、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も意味します。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一つです。



食品から電子材料まで、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ります。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等、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います。アミノ酸のはたらきを使いこなす力こそ、味の素グループの強みです。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。

AMINOSCIENCE IS TASTY

健康な食生活を提供します

AMINOSCIENCE IS MEDICAL

再生医療で活用されます

AMINOSCIENCE IS SPORTS

エネルギーの源になります

AMINOSCIENCE IS FARMING

栄養バランスを整え、GHG削減にも貢献します

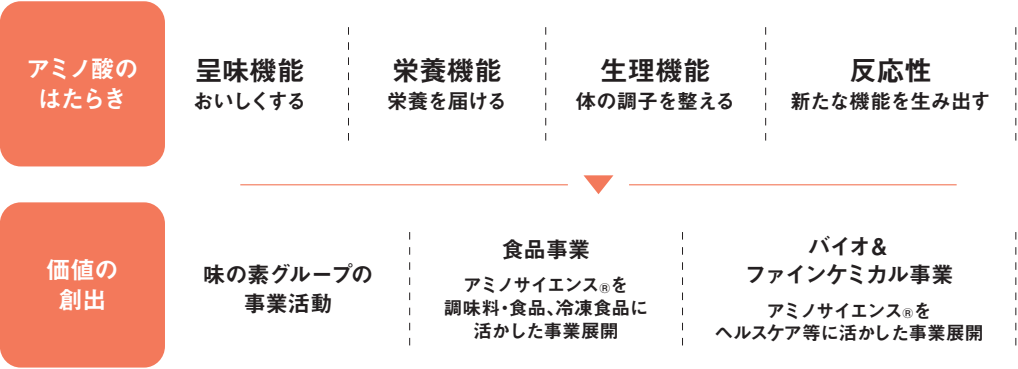
AMINOSCIENCE IS TECHNOLOGY

高性能半導体に不可欠な絶縁材として使われます

AMINOSCIENCE IS AGRICULTURE

生産性向上に寄与する農業資材になります

アミノサイエンス®を活かした事業展開



アミノサイエンス®を活かした事業展開



アミノサイエンス®動画



創業者たちの志

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。

FOUNDING STORY



国民の栄養不良を矯救し、
日本人の体格向上に貢献したい。

——「うま味の発見者」池田菊苗



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よさに驚いたといえます。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

優れた科学的発見を
世の中に役立つ形で広く普及させたい。

——二代 鈴木三郎助



ア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てしまい、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ない。

「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

【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116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。

【従業員数】

様々な人が支える味の素グループ

34,860名

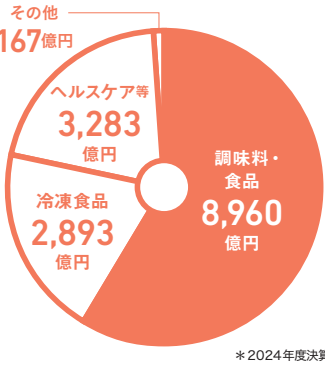
世界31の国、地域で様々な個性を持った従業員が各地域の文化に根ざしたビジネスを展開しています。その内訳は日本8,274名、アジア13,925名、EMEA（欧州、中東、アフリカ）3,180名、北米・南米9,481名となっております。

【売上高】

幅広い事業を展開

1兆5,305億円

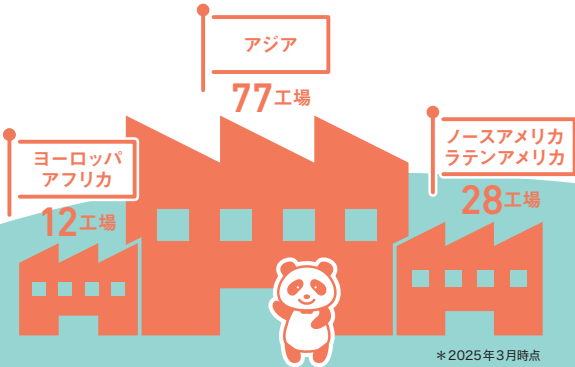
日本および海外において、食品事業のみならず、ヘルスケア、電子材料等幅広い事業を展開し、アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献します。



【生産工場数】

グローバルな生産体制

117工場



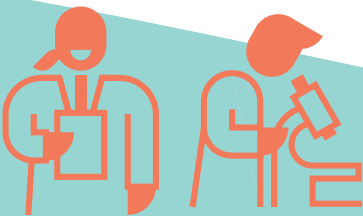
現在は世界24カ国の国・地域に工場を展開し、世界中のお客様へ安全・安心な製品をお届けしています。

【研究開発要員】

味の素グループ独自の先端技術力

約1,700名

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およそ1,700名。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、博士号取得者は500名超です。



数字で見る味の素グループの現在地点。

2024年度、味の素グループの売上高は1兆5,305億円と前年比6%増を記録しました。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。成長

曲線を描き続ける味の素グループを、2024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、34,860名。これだけのスタッフが世界31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。これはアミノ酸と真摯に向き合い続

【2030年ありたい姿(ASV指標)】



2030年に向けROE約20%、ROIC約17%を設定し、収益性と効率性の向上を目指します。

4つの重点成長領域を中心に毎年5%以上のオーガニック成長を目指します。

事業効率化を促進し2030年にEBITDAマージン19%の実現を目指します。



10億人の健康寿命を延伸

50%

環境負荷を削減

従業員エンゲージメントスコア

85%以上実現

志への共感を醸成し、挑戦できる風土を高めます。

コーポレートブランド価値

CAGR 7%以上

技術資産と顧客資産を人材でつなぎ、イノベーションの共創を図ります。

けた116年の歴史が裏打ちするブランド理念と、志（パーパス）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117工場を数えるまでに充実し、研究開発スタッフはおおよそ1,700名、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

頼をいただいています。

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ます。そしてASV指標に掲げた挑戦的なありたい姿に向かって、2030ロードマップを着実に歩み続けていきます。

NUMBERS

私の働く味の素みらい社での
主な業務は清掃業です。
味の素グループの皆さまが
気持ちよく会議室を利用し、
笑顔で帰って頂けるよう
毎日頑張っています。

秋葉竜也

味の素みらい株式会社

企業の責任を果たしながら
生活の質と発展を向上させ、
社会的価値と経済的価値を
創出することを意味します。
麺の製造における全ての行動は、
どんなに小さなものであっても、
家庭やお客様、社会に影響を与え、
共有価値を創出しています。

Alexander Cirilo

ペルー味の素社
Production

命を救う医薬品原薬を製造する一方で、
水処理およびガス処理設備の
適切な管理を通じて、
環境への影響を最小限に抑えること。

Frederik Verbeke

味の素オムニカム社
Environmental Officer

「感動で笑顔」を
広げること。

嶋田唯希

味の素冷凍食品株式会社 アカウント事業部
広域フードサービスグループ

100年先も美味しいコーヒーを提供し続け、
「ふう」があふれる社会の実現を目指し、
全ての人と地球が「笑顔」になる、
サステナブルサイクルの構築に貢献すること。

鶴岡俊哉

味の素AGF株式会社
広域支社第一営業グループ

私たちは社会のWell-beingへのコミットメントから、
ブラジルの栄養士の方々と一緒に製品や健康の
価値を広めています。
彼らが信頼されている専門家として
私たちのメッセージを消費者に届けてくれることで、
信頼が深まり、当社ブランドのイメージも向上し、
持続的なビジネスの成長にも貢献しています。

Priscila Andrade

ブラジル味の素社
Nutrition and Consumer Relationship Department

全ての選択がより
健康的な地球を支え、
人々の生活と
幸福の向上に
つながること。

Paulo Ruiz Ayala

味の素フーズ・ノースアメリカ社
Procurement Team

私たちが持つ
強みや特長を活かしながら、
希少疾患による深刻な影響に向き合い、
遺伝子治療の可能性を広げることで、
より健康で、誰もが公平に
暮らせる世界の実現を目指します。

Jennifer Kelly

フォージ・バイオロジクス社
Finance

多様な個性を輝かせる
インクルーシブな環境を育むことで、
社会の課題を解決できる幅を広げ、
世界に貢献する
食の価値を創造します。

荒牧楓

味の素食品株式会社
総務・人事部 人事グループ

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。
世界で活躍する味の素グループのメンバーたちは
このASVをどう理解し、どのように取り組んでいるのか聞いてみました。

人々が健康で、
活力ある生活を送れるよう
明るい未来を築くことです。

池田真菜

味の素デジタルビジネスパートナー株式会社
Business Support Tower

人・社会・地球の
Well-beingに貢献する
モノを作る！
それがASVや！

中村茂雄

味の素株式会社
取締役 代表執行役社長 最高経営責任者

安心で高品質なオリゴ核酸を提供し、
核酸医薬品の開発を支援することで、
人々の疾病の治療と予防に貢献し、
健康で豊かな未来を目指すこと。

斎藤恵美

株式会社ジーンデザイン
核酸製造部

フィリピンの人々に
満足と喜びをもたらす
最高水準の品質を
保証することです。

Madeleine Nicole Bo

フィリピン味の素社
QA

「食を通じて健康に、よりよく生きる」
という理念を体現するスマートな
食品ソリューションを提供すること。

Fulya Meriç ićen

イスタンブール味の素食品社
International Sales and Business Development Manager

牛の健康に貢献することで、
地球のWell-beingに貢献できます。
地球環境の負荷削減と経済価値創出の
両立を実現したいと考えています。

神原真生

味の素株式会社
バイオ・ファイン研究所 動物栄養ソリューショングループ

プラスチック廃棄ゼロを目指した
環境対応の包材設計で、
人・社会・地球のWell-beingに貢献します。

河原広隆

味の素株式会社
食品研究所 コンシューマーフーズ開発センター 包装設計グループ

原材料のグリーン調達を通じて
便利な製品・サービスを
世の中に提供し、
人々の良い暮らし及び
地球持続性の実現に貢献したい。

戴雁

味の素ファインテック株式会社
生産企画部購買グループ

健康は職場において重要な
役割を果たしています。
健康プログラムの実施における課題は
行動変容ですので、
従業員の行動変容を促す、
柔軟で参加しやすいプログラムを
提供しています。

Dimas Widodo

インドネシア味の素社
HR

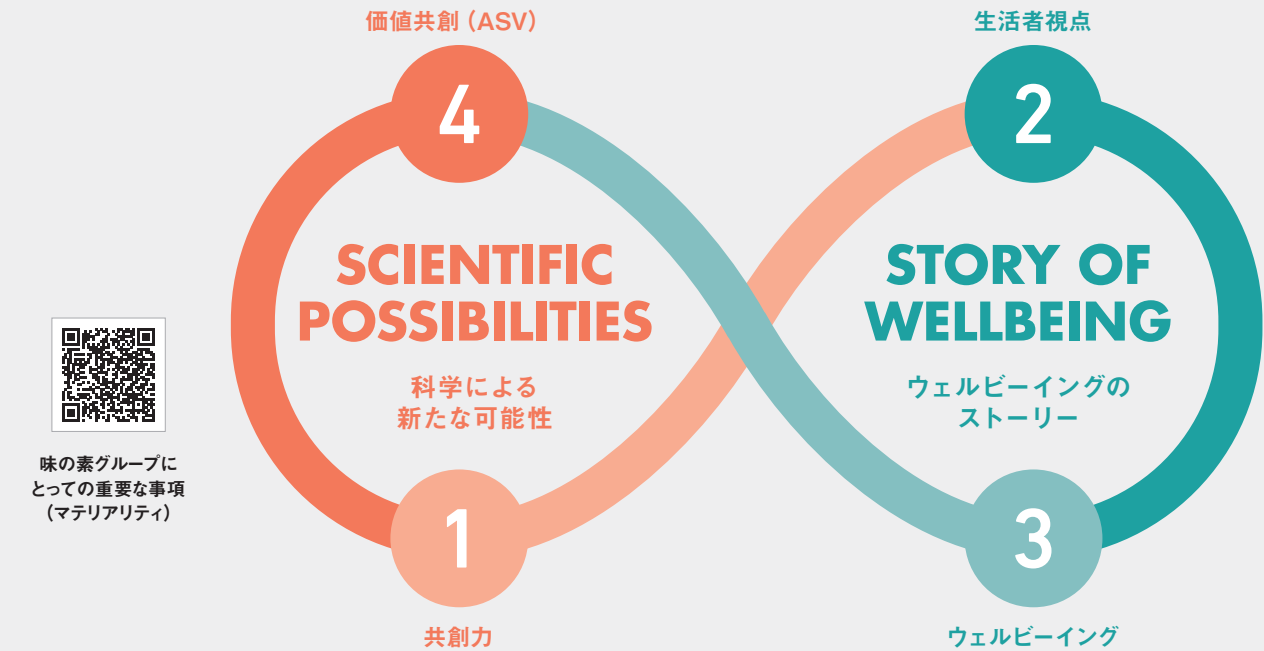
WHAT ASV MEANS TO US

味の素グループにとっての重要な事項 (マテリアリティ)

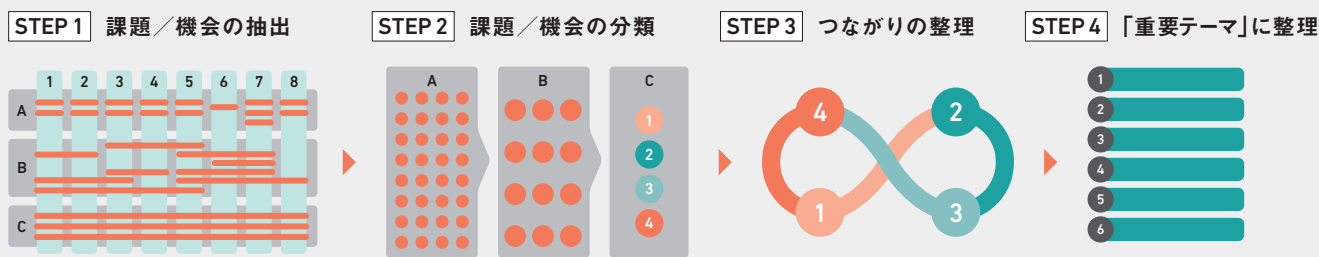
価値創造の
フレームワーク

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。



策定のプロセス



多様な関係者の皆さまとも対話を重ね、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設定した価値創造のフレームワーク (考え方) に基づいて、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項目に整理しています。

THEMES
6つの重要テーマ

	対象領域	取組み
1 持続可能な地球環境の実現	気候変動	緩和と適応
	自然資本	生物多様性保全 森林破壊防止 水資源の保全 持続可能な調達
	サーキュラーエコノミー (循環経済)	廃棄物ゼロエミッション プラスチック廃棄物削減 フードロス削減
2 食を通じたウェルビーイングの実現	健康・栄養	食を通じた健康・栄養課題の解決
3 先端医療・予防への貢献	健康・栄養	治療・予防の進化
4 スマートソサエティの進化への貢献	先端半導体パッケージ	材料提供・エコシステム創出を通じた先端半導体進化
5 多様な価値観・人権の尊重	人権	責任ある雇用
6 経営基盤の強化	人的資本	人財の活用
	事業環境変化	レジリエンス強化

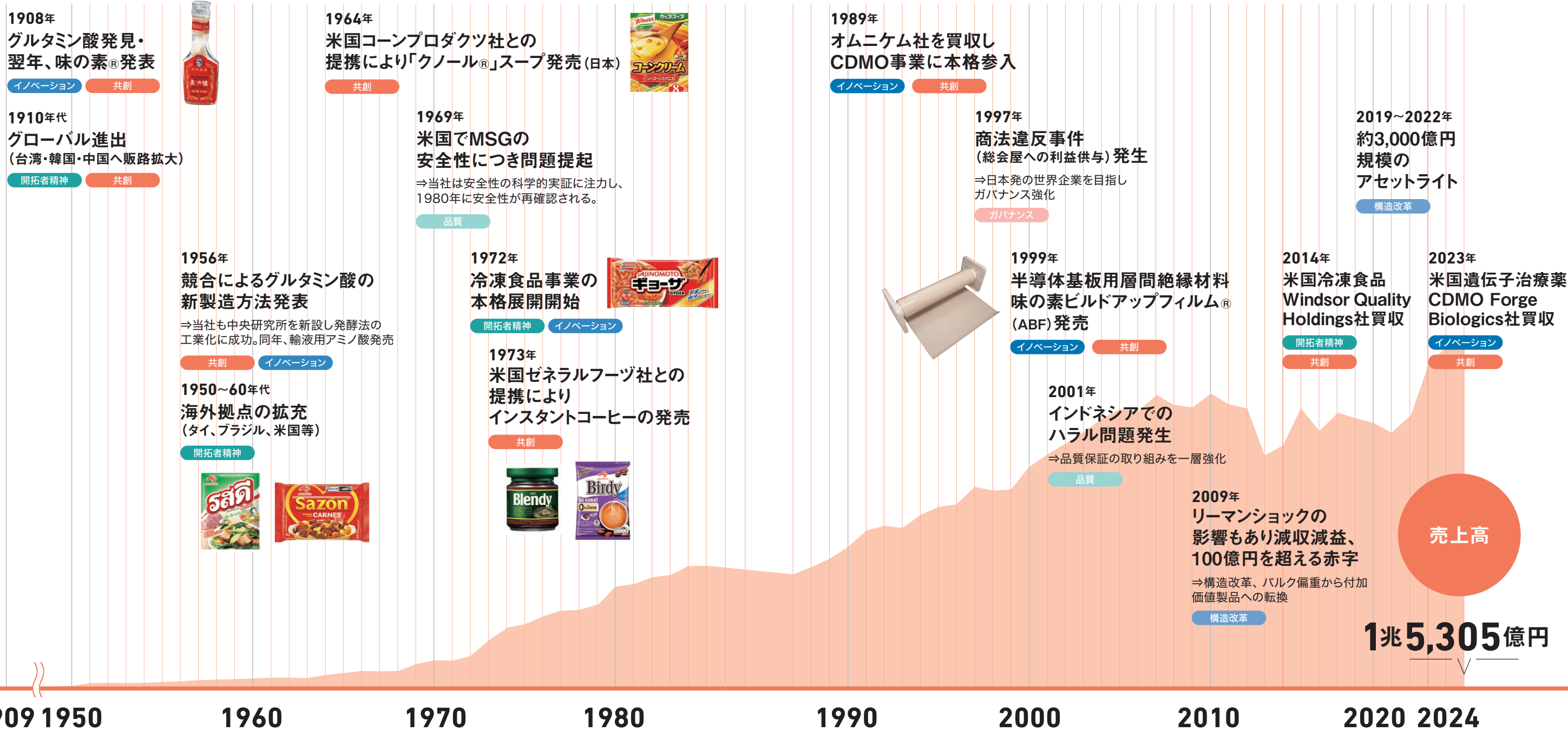
当社は、現在の味の素グループが取り組む6つの重要テーマに対して、環境負荷等ネガティブインパクト (負の影響) の低減だけでなく、強みであるアミノサイエンス®を活かした広く社会へポジティブなインパクト (よい影響) を創出する取組みも含めて目標・KPIを定めています。そして当社グループ全体を対象とする主要な取組みはその取組みと実績の進捗を経営会議で確認しています。

味の素グループにとっての重要な事項 (マテリアリティ) 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2025」で開示しています。
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/sustainability/pdf/2025/SR2025jp_management.pdf#page=16

HISTORY

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。

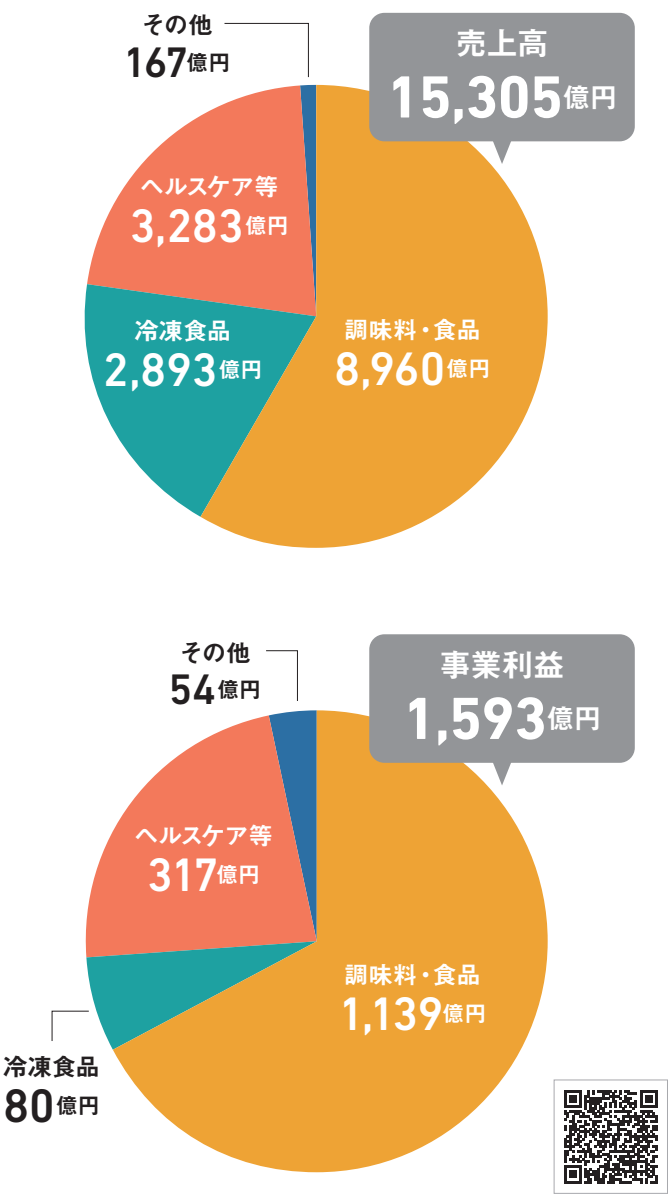


味の素グループの事業の現在

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。

2024年度売上高・事業利益



調味料・食品

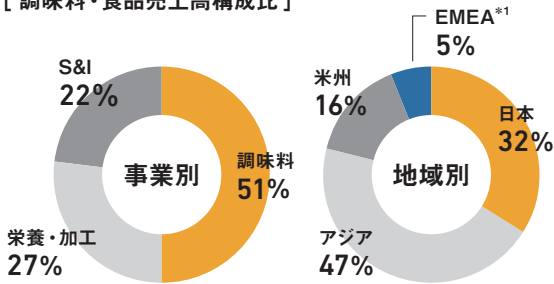
2024年度業績概況

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。

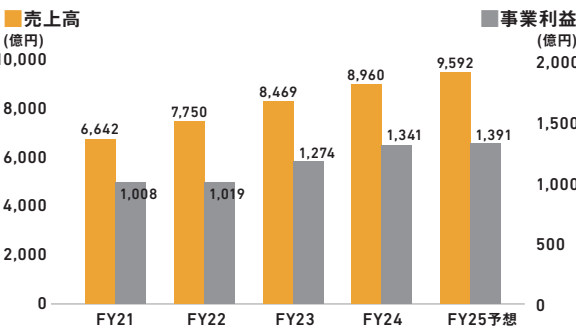
当セグメントに含まれる主な事業

- 調味料
- 栄養・加工食品
- ソリューション&イングリディエンツ (S&I)

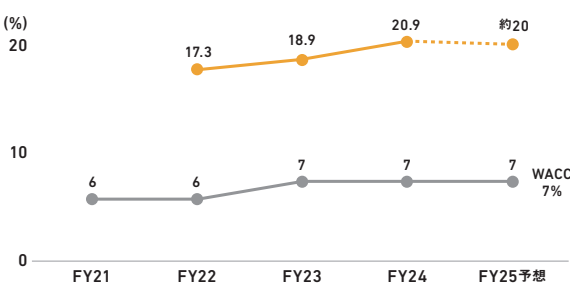
[調味料・食品売上高構成比]



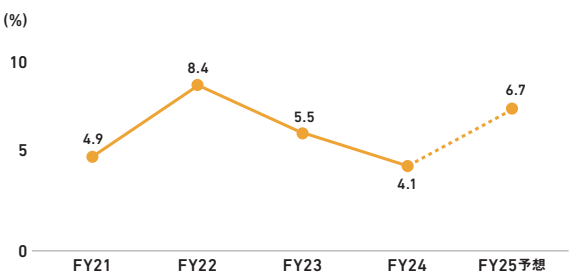
[売上高・事業利益推移]



[ROIC*2]



[オーガニック成長率]

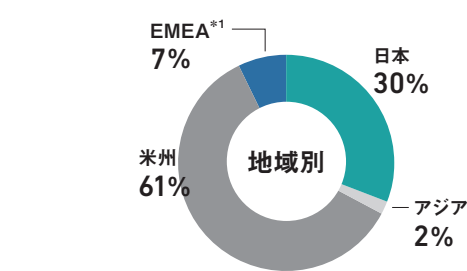


冷凍食品

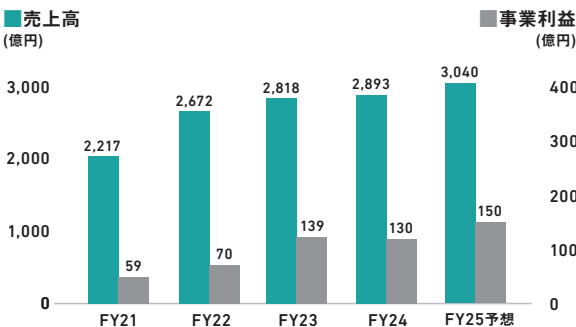
2024年度業績概況

売上高は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があったものの、原材料コスト増等により、前期を下回りました。

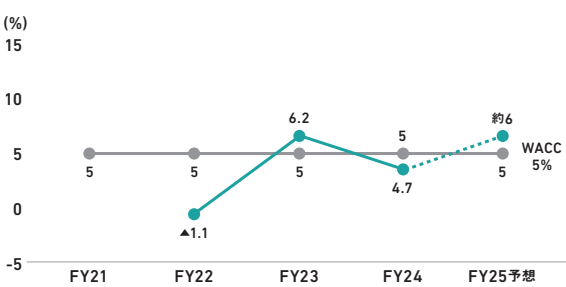
[冷凍食品売上高構成比]



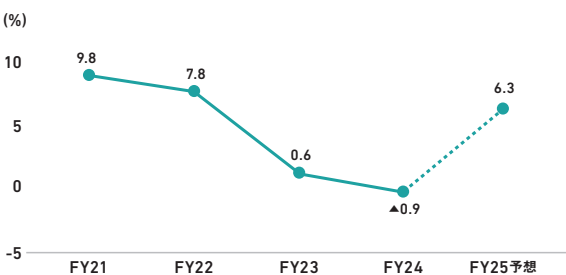
[売上高・事業利益推移]



[ROIC*2]



[オーガニック成長率]



ヘルスケア等

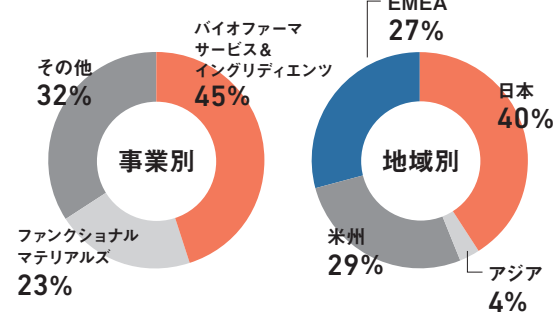
2024年度業績概況

売上高は、電子材料やバイオフィーマサービス&イングリディエンツの販売増の影響等により、前期を上回りました。事業利益は、電子材料の増収効果等により、前期を上回りました。

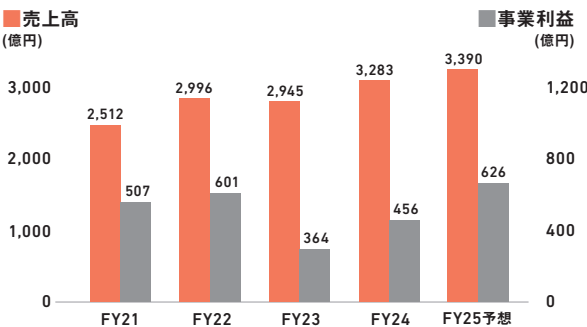
当セグメントに含まれる主な事業

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

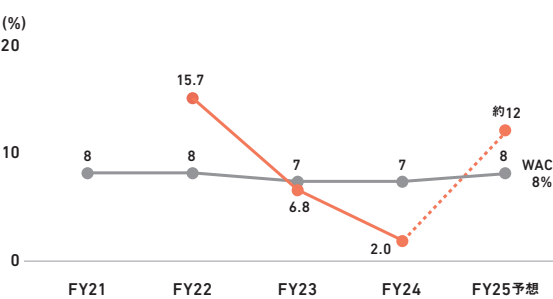
[ヘルスケア等売上高構成比]



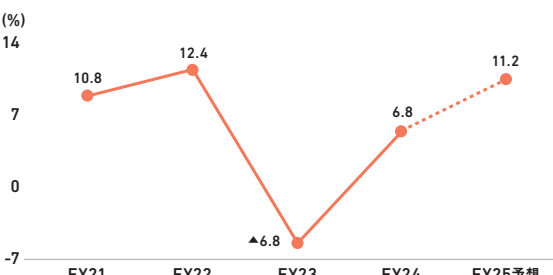
[売上高・事業利益推移]



[ROIC*2]



[オーガニック成長率]



*1 欧州、中東、アフリカ *2 各報告セグメントに帰属しない全社共通費は、従来、合理的な基準に基づき各報告セグメントに配分していましたが、各報告セグメントの業績をより適切に評価するため、FY25より各報告セグメントに配分しない方法に変更いたしました。ROICの過去数値はF22まで遡及修正して表示しております。

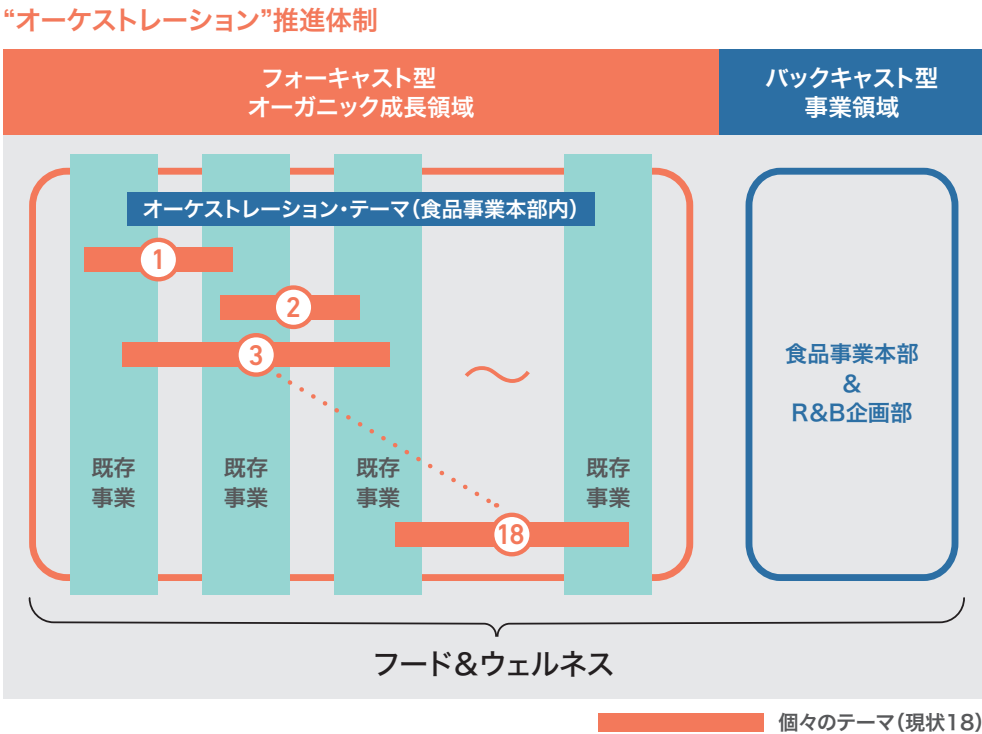
ORCHESTRATION

オーケストレーションが切り拓く
食品事業本部の未来

2024年に食品事業本部でスタートしたオーケストレーション構想は、順調な滑り出しを見せています。
そこで今年のASVレポートでは、その進捗状況を中心にあらためてこの構想の詳細をご紹介します。

正井義照

執行役専務
食品事業本部長



食品事業におけるBusiness Model Transformation

味の素グループでは、Business Model Transformation (以下BMX) 構想の名の下に、2022年に4つの重点成長領域の一つとしてフード&ウェルネス (F&W) と呼ぶ領域を設定し、2030年のありたい姿からのバックキャスト型プランを描きました。これは主として研究企画部門が主導し、食品事業本部の組織も参加しながら、いくつかのテーマを立てて進めています。

一方、F&Wという新領域と既存事業である食品事業本部の事業を明確に区分することは難しく、バックキャスト型のプランに加えて、既存事業からフォーキャスト型のアプローチで、主としてオーガニック成長を行うことも、当然ながら重要です。よって、食品事業本部では、バックキャスト型の事業創造と、フォーキャスト型のオーガニック成長の両面からBMXを推進することを構想して

います。その際、既存事業の成長戦略と、フォーキャスト型のBMXは何が違うのかを明確化することが重要でした。

オーケストレーションとは何か？

食品事業本部は、世界で約28,000人のグループ従業員を抱える巨大な組織です。組織が大きいことにはメリットもありますが、弱点もあります。その一つが大きな組織ゆえに生じる組織間の壁です。事業本部内の事業と事業、法人と法人、機能と機能等の間に無数ともいえる壁が存在しています。とはいえ、大きな組織変更をしようとしているわけではありません。一つ一つの組織、法人、グループのメンバーを優秀だと、私は考えているからです。問題は、これらの組織や法人間の連携が十分に行われていないことにあります。そこで、各事業部や法人が進める既存事業の成長戦略は尊重しつつ、その一方で組織間の連携によって、新たな

価値の創出や課題解決を目指そうと考えました。そして、そのような連携をフォーキャスト型のBMXと定義し、“オーケストレーション”と呼称することにしました。

オーケストレーションを推進する組織

食品事業本部には地域本部長を含む8名の執行役が所属し、それぞれの担当の事業や機能、あるいは関係法人を管掌しています。個々の組織の成長戦略は各管掌執行役が担い、食品事業本部全体を管掌するオーケストラの指揮者のような立場にある私は、組織間の連携であるオーケストレーションの推進にできる限り集中していきます。その際スポットライトの当たりにくい小さな組織にも未発掘の機会が眠っていると考えており、それらがオーケストレーションの主役になって頂くことを意識しています。

このような考えに基づき、食品事業本部長直下の組織である食品統括部に、オーケストレーション推進という新たな役割を追加しました。そして、どのような連携が意味を持ち、新たな成長を生み出すかの検討を重ね、これまでに18件の連携テーマ（＝フォーキャスト型のBMXテーマ＝オーケストレーション・テーマ）を創出し、2024年度よりその一部を始動させています。これらのテーマは、バックキャスト型の事業創造とともに、既存の食品事業とF&W領域を融合する取り組みとして進化させていきます（前ページの図表参照）。

動き出したオーケストレーション。

ここからは、すでに始動している18件のオーケストレーション・テーマから、4件のテーマについて簡単にご紹介したいと思います。テーマそのものが営業機密に直結するテーマもあるため、全てのご紹介ができない点をご了承ください。

①「アメイジアの風」

まずは、社内で「アメイジアの風」と呼ぶオーケストレーションの取り組みです。日本の味の素グループでは味の素ブランドが浸透しているアセアン各国や南米出身の方々が多く働いています。このテーマでは、当社がアセアンや南米各国で販売している製品を日本に導入することに着手しています。日本の味の素グループで働く外国人の皆さんには、アンバサダーとしての役割が期待されています。直近では、ブラジルで30年以上愛されている当社の風味調味料「Sazon®」を日本で販売するに当たり、浜松市、大泉町等、ブラジルご出身の方が多く都市で先行発売したところ、皆さまに大変好評をいただいています。また、タイで人気を博している即席めん「Yum Yum®」の日本での製造販売を開始し、注目を頂いています。当社グローバル事業の日本展開という事業機会を、新たなASVの取り組みとして捉え、本テーマを推進します。

②MSG事業の連携推進

次は、グルタミン酸ナトリウム（以下MSG）事

業の連携推進というテーマです。味の素グループは、自社で製造するMSGの70％以上を自社製品に使用し、残りを外販しています。つまり前者がB2C事業で後者がB2B事業です。両事業は別組織で管理していますが、2025年4月に新たにMSG事業連携推進班という組織を立ち上げ、両事業を一元的に管理することによってより効率的なMSG事業モデルを実現し、エコシステム化を促進します。

③日本からの輸出推進

もう一つは、日本製品の輸出の推進です。今、世界から日本の食品が高い評価を得、また日本食が世界に受け入れられている中、日本製食品の輸出は大きな事業機会になっています。味の素グループは世界25ヵ国で食品事業拠点を有しており、海外販売比率は約7割に上りますが、実はこのことが裏目に出てしまい、特にB2Cの商品については、日本からの輸出がほとんど行われていませんでした。この状況に対処するために、2025年10月に設置する輸出推進班を通じたオーケストレーションによって、日本からの輸出を強化します。

④北海道ストーリー

味の素グループは、長年にわたり、北海道の農業生産者の皆さんと協力して育てたスイートコーンを使用した「クノール®」スープを販売しています。豊かな北海道の農産物を活用した製品開発をさらに発展させたいと考え、2024年度に、フルーツのような甘さの北海道産ホワイトコーンを使用した「クノール® カップスープ」北海道ピュアホワイトコーンポタージュを北海道内のお土産販売

店での発売し、好評を頂きました。この取り組みをさらに進化させたいと考えています。

無限に広がる可能性。

オーケストレーションには地域戦略に関する新たなテーマもあります。例えば、味の素グループの世界各地からの輸出が増加している中東に着目したテーマでは、同地域でのさらなる事業拡大を視野に、ドバイに駐在事務所を設置しました。さらに、北米の様々な食品用素材工場が協業して新たな事業機会を創出するテーマ、環東シナ海の中国、韓国、台湾各国でのビジネスを活性化するテーマ等もあります。

また事業・法人間の連携に関するテーマとしては、国内営業組織と海外現地法人が協力して、積極的に海外に進出されている日本の顧客企業様へのサービス提供を強化する試み、日本の製造部門と販売部門の連携を強化して工場稼働率を向上させる取り組み等があります。それ以外に危機管理テーマも取り入れており、主要原材料の代替調達先検討や、日本の震災に対するBCPも推進する計画です。

組織の壁を越えるオーケストレーションには限界がありません。今後も食品事業本部ではオーケストレーションの拡充によって、食品事業のオーガニック成長＝フォーキャスト型の成長を促進していきます。そこにはまだまだ、大きな可能性が存在しているのです。



1. 米国オレゴン州のスープ用コーン畑にて。
2. ブラジルで30年以上愛される調味料「Sazon®」とタイで人気の即席めん「Yum Yum®」を日本国内で販売開始。
3. ベトナム味の素ロンタン工場にて。
4. 「クノール® カップスープ」北海道ピュアホワイトコーンポタージュ販売の様子。
5. 20周年を迎えたペルー味の素社チリ支店のメンバーと。



BIO & FINE CHEMICALS

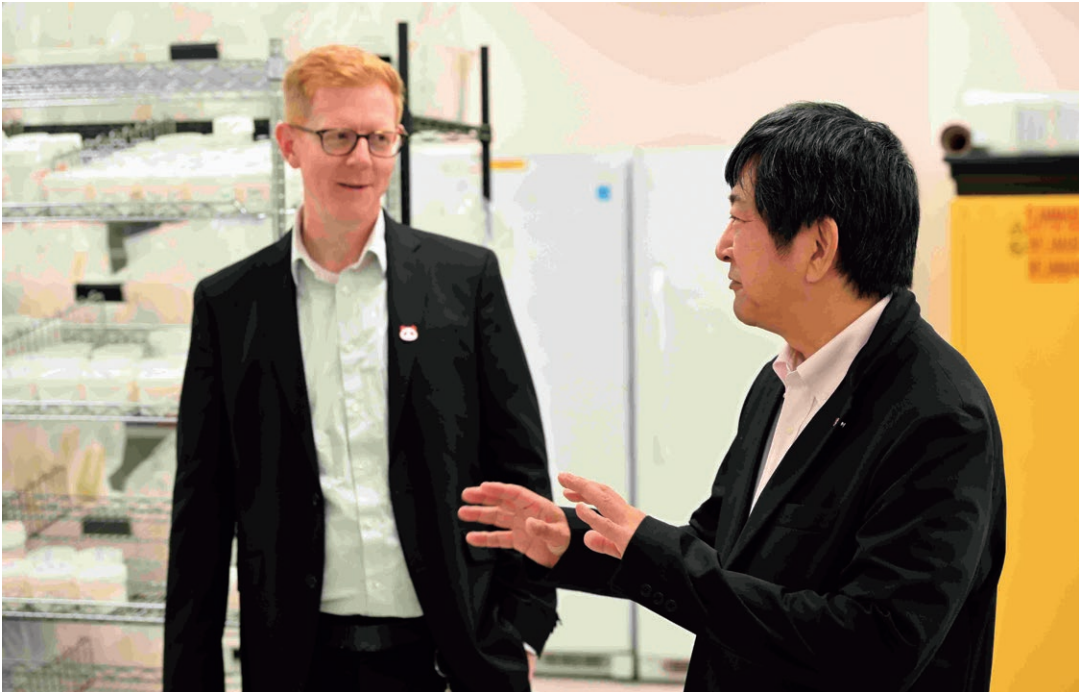
バイオ&ファインケミカル事業本部の現在地
機会と課題

食品事業からの異動で、バイオ&ファインケミカル事業本部長となり3年が経ち、
2030ロードマップの取り組みも2年が経過しました。
2024年度は、バイオ&ファインケミカル事業本部の2030ロードマップのテーマである
①イノベーションの加速、②価値の共創、③よりスマートな働き方の
成果創出に手応えを感じるとともに、課題感の整理も着実に進めることができた1年となりました。



前田純男

執行役専務
バイオ&ファインケミカル
事業本部長



事業の現場での対話を大切に。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（米国）。

イノベーションの加速

バイオ&ファインケミカル事業（以下BF事業）本部では社会に存在する大きな課題、例えば現在の治療法では治せない病気、世界的な健康課題である肥満や体重コントロール、地球環境の持続のために避けられないGHG削減等にフォーカスし、アミノサイエンス®によるイノベーションに挑戦しています。

遺伝子治療においては、昨年に完全子会社化したフォージ社の顧客数の拡大が予想を上回るペースで進捗しています。顧客の製薬企業を通じて患者の方々やご家族とのパネルディスカッションも実現し、この新しい治療法への大きな期待を感じています。生産面も順調にスケールアップするこ

とができていますし、すでに研究者同士の交流も頻繁に行えています。初年度としては非常にいい流れを生み出せたと思っています。

次いで大きな課題である肥満や体重コントロールに関しては、治療としての抗肥満薬が注目を集めています。当社のたんぱく質や特殊なペプチドを製造する技術をはじめとしたアミノサイエンス®にとって、この分野にはとても相性のよいテーマが複数あり、意欲的に取り組みを進めています。同じ課題に異なるアプローチをしているのがメディカルフード事業です。欧州のニュアルトラ社は2型糖尿病を大きく改善させる製品とプログラムで目覚ましい実績をあげ、急成長しています。一方で、健康で適切な体重管理をするための基本となるバランスのとれた食生活と運動については、

食品事業本部での食の取り組み、アミノバイタル®によるスポーツを楽しむ人への支援などを通じて、味の素グループ全体で多面的かつ総合的にアプローチしています。

再生医療においても、今まで治療が難しかった心臓疾患等の難病に関する治験が大きく進んでおり、当社の再生医療用培地によるサポートがさらに重要性を増しています。

酪農・畜産における環境課題に挑戦するAjiPro®-Lについては、プレスリリースでも紹介したダノン社等の大手企業だけでなく、鹿児島県との取り組みのように自治体・事業者等とも新たな枠組みを作り、価値を共創し注目を集めました。その結果、当社の提案する酪農・畜産でのアミノサイエンス®によるGHG削減トライアルに参加いただく企業が世界中で急速に増えています。農業についても、当社のバイオスティミュラントはスペインをはじめヨーロッパ諸国で拡がりを見せています。そしてBF事業本部としては近い将来、ヘルスケア事業とコンピューターテクノロジー事業とともに、酪農・畜産に農業を加えたアグリ事業を、三本目の柱へと成長させたいと考えています。

パートナーと価値を共創

AIをはじめとしたコンピューターテクノロジーは、他に類を見ないほどのスピードで進化しています。それに伴いデータ処理量や使用電力等の課題が大きくなり、味の素ビルドアップフィルム®

(ABF) も複数の重要パートナー企業からますます沢山の宿題をいただけています。ABFもまたトップランナーの地位に甘えることなく常に危機感を持って、そのスピードに対応して進化していかなければなりません。私はこの分野の商談に同行しての先端テック企業のオフィス訪問を、スマートな働き方の先端事例として毎回楽しみにしています。

化粧品原料でも、保湿や浸透、日焼け防止等の機能に関し、当社のアミノサイエンス®で新しい価値を創造するアプローチに共感いただけるお客様により、高付加価値領域へのポートフォリオシフトが進んでいます。例えばマイクロプラスチックの代替品として注目されている機能性素材「アミホーブ®SBシリーズ」は、でんぶん等の天然原料をアミノ酸系素材でコーティングすることによって滑らかな肌触りを実現することができるのです。人に優しいアミノ酸の特性を活かし、今後も価値観を共有できるパートナーと健康で美しい肌作りに貢献していきます。

環境価値の高いバイオスティミュラントによる農業貢献も含めて、畜産・酪農・農業におけるGHG削減への関心が世界レベルで大いに高まっています。2025年には、味の素グループとも関わりが深く、畜産・酪農・農業大国であるブラジルでCOP30が開かれます。我々も地球環境のためにアミノサイエンス®によるソリューションを提案するだけでなく、世界がこの問題により目を向けていただけるように尽力します。

スマートな働き方

働きがいとを上げ、よりスマートな働き方を目指して3年取り組みました。会議において報告よりも戦略議論により時間を割く等の効果が出る一方、生産性にはまだ改善余地が残っています。「真面目な」味の素グループのメンバーだからこそ、「やめるべきことをやめられない」事例もあり、取り組むべき課題です。

3年間で事業を支える多くのリーダーがBF事業本部と食品事業本部の間で異動し、新しい挑戦を始めています。確実に刺激や組織力の向上に寄与していますし、仕事の仕方にも相互により影響が出ています。両事業本部間、また事業本部内でのチャネルシナジー、製品・技術シナジーも増えています。食品事業本部では当たり前であったキーマカアカウント発想がBF事業本部でも浸透し、有力顧客へ複数部門からの総合提案イベント等も始まっています。他部門の優れた部分をとり入れられる姿勢は、「真面目な」味の素グループメンバーの長所です。

BF事業本部も、来年には新本社ビルに移転します。オフィスのレイアウトのような目に見える形も大事ですが、そこでどうスマートで成果の出る働き方を追求するかが重要です。

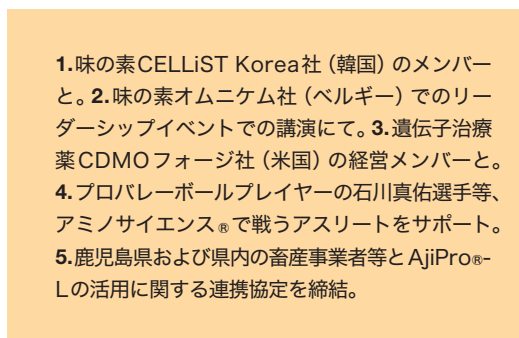
事業を支える基盤の整備

イノベーションを起こし、価値を作っていくことと同様に、しっかりとした事業基盤を作り、磨いていくことはとても重要です。例として、製造業として最も大切なことは安全文化ですが、これは簡単に醸成できるものではありません。

川崎工場の一部門で昨年25年連続無災害が達成されました。ほかにも東海事業所や九州事業所の複数の部門で20年以上、10年以上の無災害を継続しています。これらは毎日の進化、改善の賜物で、これも大きな挑戦と自負しています。事業管理の基盤においても、24年度は市場からの情報収集、競合分析、ローリングフォーキャスト等、事業の基本も今一度見直して精度を上げました。ただ事業によってばらつきも散見され、一層磨き込みが必要です。

2030ロードマップとそれ以降も続く挑戦

私たちの挑戦は、アミノサイエンス®で今まで克服できなかった問題を解決していくことです。それが難しい問題であるほどに我々がASVを推進する意義があり、まさにやりがいのある仕事です。BF事業本部では、挑戦しないことや課題に向き合わないことを一番のリスクと捉え、失敗を恐れず、支えていただいている皆さんへの感謝の気持ちを忘れずに挑戦を続けていきます。



アミノサイエンス®で価値を共創する 4つの重点成長領域

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つの重点成長領域で、
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。

社会価値の高い領域で事業ポートフォリオを進化させる。

味の素グループはアミノサイエンス®を起点としたイノベーションにより、事業の多角化とグローバル展開を進めることで、100年を超えて成長を実現してきました。中期ASV経営で目指す飛躍的な成長を実現するために、アミノサイエンス®を活かし、市場の成長性が高く、味の素グループが創出できる社会価値の高い領域に集中することを基本方針として、ヘルスケア、フード&ウェルネス、ICT、グリーンの4つの重点成長領域を設定しました。設定するにあたり、2030年に目指す姿からバックキャストして、実現へのロードマップを作るために、まず、将来世代の従業員や会社の中核を担う基幹職も参画して、未来の人・社会・地

球の姿をPoF(未来像)として描きました。そして将来、私たちがアミノサイエンス®で創出できる社会価値を整理しました。

4つの重点成長領域は、社会課題の解決や、Well-beingに貢献する味の素グループならではの事業を通じた価値創造、ASV(Ajinomoto Group Creating Shared Value)によって企業価値を高め、かつ“志”を実現できる領域なのです。この4つの重点成長領域に、既存事業からのフォアキャストとありたい姿からのバックキャスト双方から、事業モデル変革による新事業の創出とオーガニック成長を確実に推進することにより、事業ポートフォリオを進化させていきます。



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

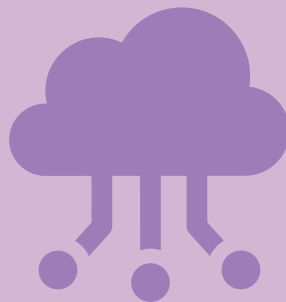
アミノサイエンス®によって
人のカラダを深く理解し、
先端医療モダリティーへの
ソリューション提供から
健康寿命の延伸まで、幅広く貢献します。



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するとともに
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。



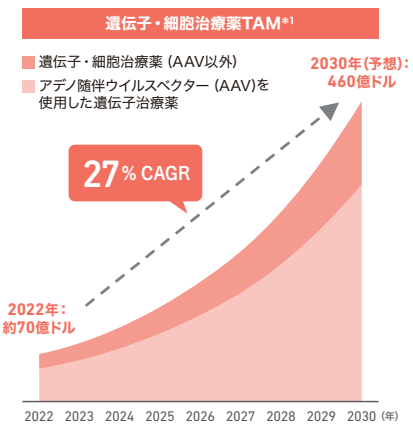
ヘルスケア

グローバルなバイオフーマ事業による 遺伝子治療薬から細胞治療への発展

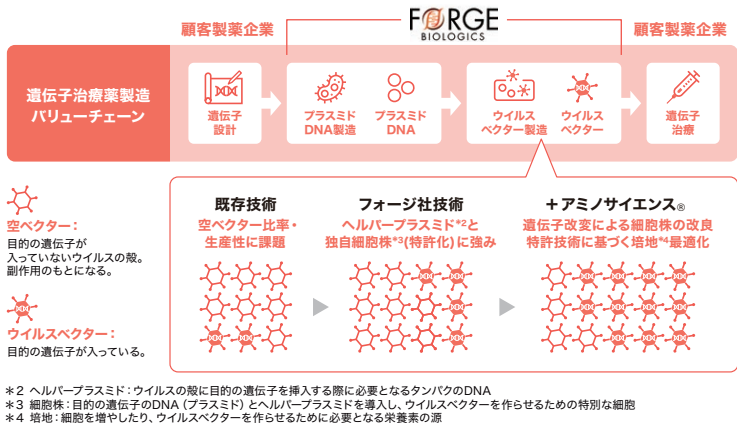
ヘルスケア領域の事業モデル進化のため、2023年に味の素グループが完全子会社化した
米国の遺伝子治療薬CDMO・Forge Biologics社(以下フォージ社)をイノベーションのハブとし、
細胞治療のバリューチェーン、先端医療分野のプラットフォーム構築を進めています。

次世代戦略事業・遺伝子治療薬CDMO

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) 等の確実な
成長に加え、核酸医薬・バイオ医薬品CDMOや再生医療・



出所: Wall Street Research, Alliance of Regenerative Medicine, Roots Analysis等
* 1 Total Addressable Marketの略



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

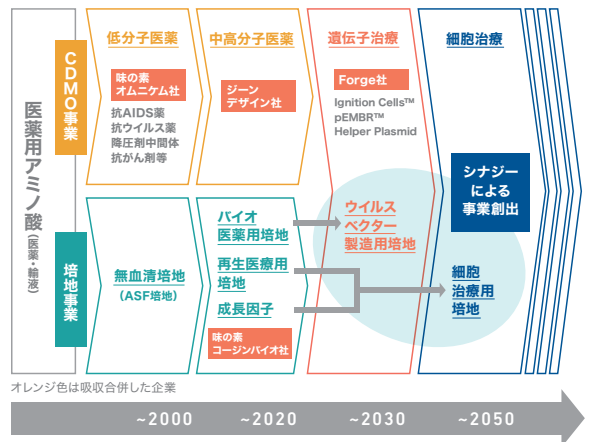
味の素グループは現在、M&Aによるスピードアップ×
スケールアップを積極的に活用しながら投資を進めており、味の素グループならではのユニークな事業ポートフ

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。さらに中長期的な視点からは、病気の原因となる遺伝子異常を治療する遺伝子治療薬CDMOを、次世代戦略事業の一つに位置づけています。全世界の希少疾患患者数は現在約3億5,000万人、種類は約10,000。うち遺伝性疾患は8割に達し、子どもは5割に上ります。その中で安全性の高いアデノ随伴ウイルス (AAV) 治療法は100件以上の臨床試験が行われ、近年は多くのAAV医薬品が承認されています。今後も市場は年間二ケタ以上の急成長が見込めます。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、高度なノウハウと専用設備が必要となるため、技術的差別化が可能で、今後ますますの需要拡大が見込まれます。この分野でも味の素グループは独自の強力なポジション獲得を目指します。

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AAV製造において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、今後もさらなる事業拡大に対応できるよう、同社施設内に拡張可能なスペースも有しています。

細胞治療のバリューチェーン構築



味の素社はCDMO領域における高い技術基盤と培地開発で培った配合最適化・製造ノウハウを持っており、フォージ社のAAV製造ノウハウや独自プラットフォーム技術と組み合わせることで、高いシナジーを生み出すことができます。味の素グループはフォージ社を含めたグローバルなバイオフーマ事業基盤の構築により、各細胞種に最適な培地の開発等、細胞治療に必要なバリューチェーン上の素材の開発を推進しています。これを踏まえ、今後はさらなるシナジーによる事業強化・創出や、遺伝子治療から細胞治療への発展に取り組んでいきます。

バイオ戦略におけるイノベーションのハブ Forge Biologics社 社長兼CEO ジョン・マスロウスキー



フォージ社は味の素社との間で、イノベーション、業務オペレーション、ビジネス展開において共有価値を生み出す有意義なシナジーを創出しています。私たちの研究開発、プロセス開発チームは、最適化された細胞株や生産プラットフォームといった独自技術の共同開発において味の素社と連携しています。これらの取り組みにより、味の素グループ全体のイノベーションパイプラインが強化されるとともに、フォージ社の技術力と顧客提供価値が向上するはずで

事業開発部門は、外部ツールの導入やパートナーシップの促進を通じてこのイノベーションと市場ニーズをつなぎ、両社に価値を生み出しています。営業部門では、大

手製薬企業の顧客に対する共同での取り組みにより、フォージ社と味の素社の双方がより広範な顧客関係を築くことが可能になります。ブランド戦略の刷新や今後展開予定のグローバルビデオキャンペーン等、マーケティング面でのシナジーも、グループ全体のサービスにおけるポジショニングを高め、ブランド価値と市場アクセスの両方に貢献します。

業務運営面でのシナジーも共有価値を生み出しています。ITおよび人事部門はベストプラクティスの共有を通じて効率化を推進し、財務部門は各組織間での報告整合性と財務の透明性を確保しています。

これらの活動により、フォージ社は味の素グループのグローバルなバイオテクノロジー戦略におけるイノベーションハブおよび実行部隊としての役割を果たすことができます。同時に、フォージ社自身もより広いリーチ、能力、機会を得ることができます。私たちはともにイノベーションを推進し、商業化を加速させ、グループ全体に相互の価値をもたらす協働エンジンを構築していきます。



フード&ウェルネス

価値の進化とファンベースモデルの推進

フード&ウェルネス領域では、アミノサイエンス®を活かした新たなビジネスモデルと、既存のビジネスモデルを融合し、健康課題の解決だけでなく、生活者一人ひとりのWell-beingに貢献する価値を発掘、創出していきます。

おいしさからサステナビリティへの進化

味の素グループは調味料からスープ、冷凍食品等、各国、地域ごとの食文化に基づいた健康でおいしい製品を展開しています。フード&ウェルネス領域では、アミノサイエンス®を活かしたイノベーションで2030年までに、おいしさから栄養、健康、サステナビリティへと、価値を進

化させていきます。当領域はバックキャスト型と、フォーキャスト型の両面からBusiness Model Transformationを推進していますが、バックキャスト型アプローチの一つであるPOND構想をご紹介します。



POND構想の実装に向け、ファンベースモデルへの進化

味の素グループでは、2023年にマーケティングデザインセンターを設立、さらに2024年4月にその中にD2C事業部を設立しました。それらの組織が融合・連携しながら、顧客のエンゲージメントを高め、顧客生涯価値の向上につながるPOND（自社で保有する全社顧客基盤）構

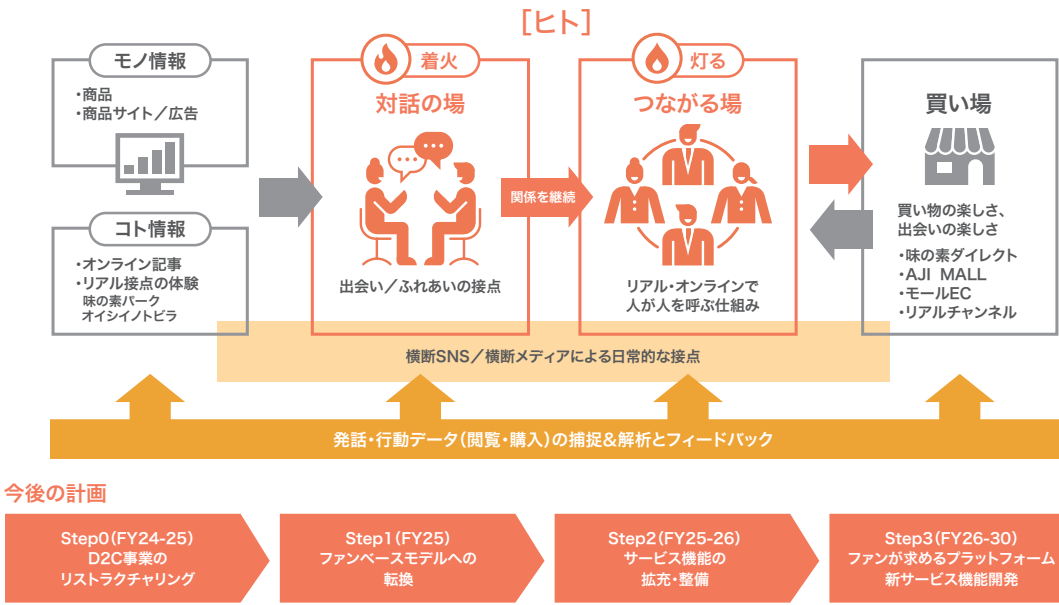
想の実装に向けてスタートを切っています。日本の通販事業は、新規獲得効率および継続利用の歩留りの悪化により2018年度をピークに売上減少が継続する状況であり、特に若年層の顧客獲得が課題となっています。そこで味の素グループでは、従来のD2Cモデル

であった、広告投入から新規電話受注というビジネスモデルから、ファンベースマーケティングへの進化によるコミュニケーション戦略の変革を実施しています。味の素グループのファンベースマーケティングは、顧客との長期的な関係構築を重視した戦略です。これまで

商品・サービス単位で展開していた事業活動を生活者視点でつなぎ、生活者と友人のような深く長い関係を築くことで生活者のWell-beingに貢献するとともに事業成長の実現を目指します。

POND構想によるファンベースマーケティング

従来型の取り組みである、モノ・コトに「ヒト」の想いを加えることで、生活者との距離が近づき、対話とつながりの機会を生む「熱量エコシステム」の実装を進めていく。



長期的な顧客生涯価値向上の戦略

ファンベースマーケティングにおけるコミュニケーションの主な取り組みとして、以下の二つに注力しています。これらの取り組みを通じて、当社のファンを増やし中長期的な顧客生涯価値向上を図っていきます。

独立し、サービス間の連動性も低く、全体が密に連携できていないことが挙げられます。今後は各レイヤーごとの管轄部門を明確化して、レイヤー内での横連携と、縦軸での連携を促進していきます。

1. 熱量エコシステム

顧客の熱量を上げ、ファン度を高めそれを維持する取り組みを体系化しました。従来型の取り組みである、モノ・コトに「ヒト」の想いを加えることで、生活者との距離が近づき、対話とつながりの機会を生む「熱量エコシステム」という当社独自の仕組みを構築し、「ファンベースモデル」への変革を進めていきます。そのための課題としては、サービス・システム・データの各レイヤーがそれぞれ

2. バーチャル組織“ファンベースモデル推進ユニット”

マーケティングデザインセンター長の直下に「熱量エコシステム」構築を通じた「ファンベースモデル」への変革を推進するバーチャル組織を設置しました。社内外のメンバーが必要に応じ集まり有機的に連携、また分散しているサービスやシステム等の情報を集約し、全体最適を図り、一貫性のある顧客体験を実現していきます。



ICT

ABFを進化させる成長戦略

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)」。

社会やユーザーが求める技術を先んじてキャッチアップして開発を行い、光電融合パッケージ基板向けにも開発を行うことで、優位性の維持に努めています。

高速開発で進化するABF

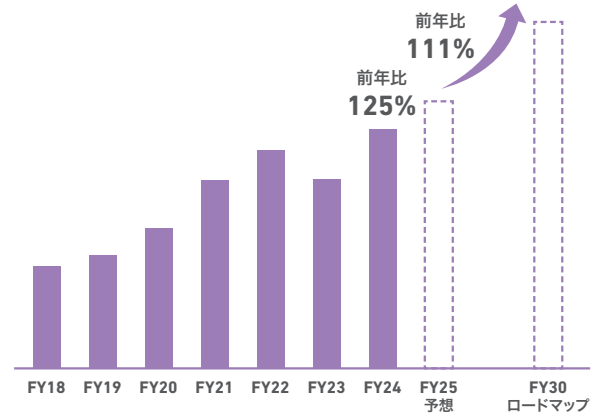
半導体業界の実質的なデファクトスタンダードとして高成長を続ける「味の素ビルドアップフィルム® (ABF)」。

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等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社会やユーザーが求める技術をアップデートし、さらには光電融合パッケージ基板向けにも開発を行うことで、業界に不可欠なエコシステムのメンバーとしてニーズに対応していき、業界でのABFの優位性を維持できると考えています。

ファンクショナルマテリアルズ売上高推移



光電融合パッケージ向けの材料開発

現在、パソコン向けに加え、サーバー、ディープラーニング (DL)、生成AI等のHPC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、パッケージ基盤の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います。

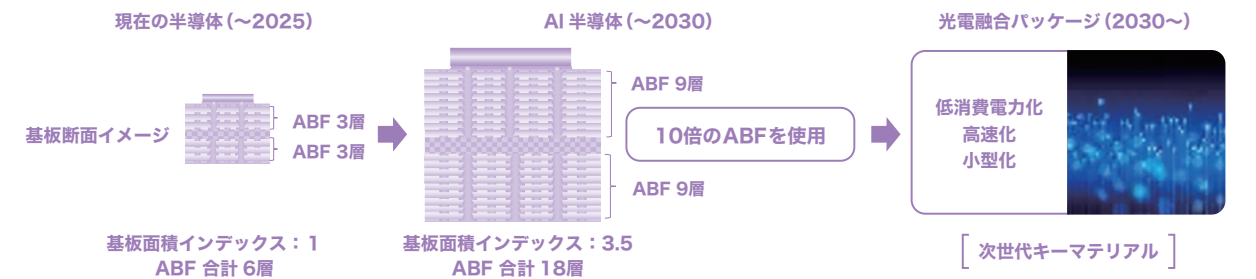
一方、今後のデータ通信量増加により、消費電力が増加

してしまうという課題があります。この課題を解決する一つとして光電融合パッケージがあります。これは、効率的なデータ伝送が可能となる光信号と既存の電気信号を融合させた先端半導体パッケージになりますが、当社は、アミノサイエンス®やABFで培った強みを活かし、低消費電力を実現できるソリューションや材料を提供することで、持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。

用途展開と新たな事業領域での事業開発の加速

ABFの周辺領域に当社グループの技術を拡大させることも目指しております。その取り組みの中で、磁性材料、封止材、ABF-RCC (樹脂つき銅箔) 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、リサーチを行っております。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

アミノサイエンス®を活かし、アグリフードシステムを構築

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、農業への貢献、地球との共生等サステナブルな食システムを構築しています。

グリーン領域のありたい姿

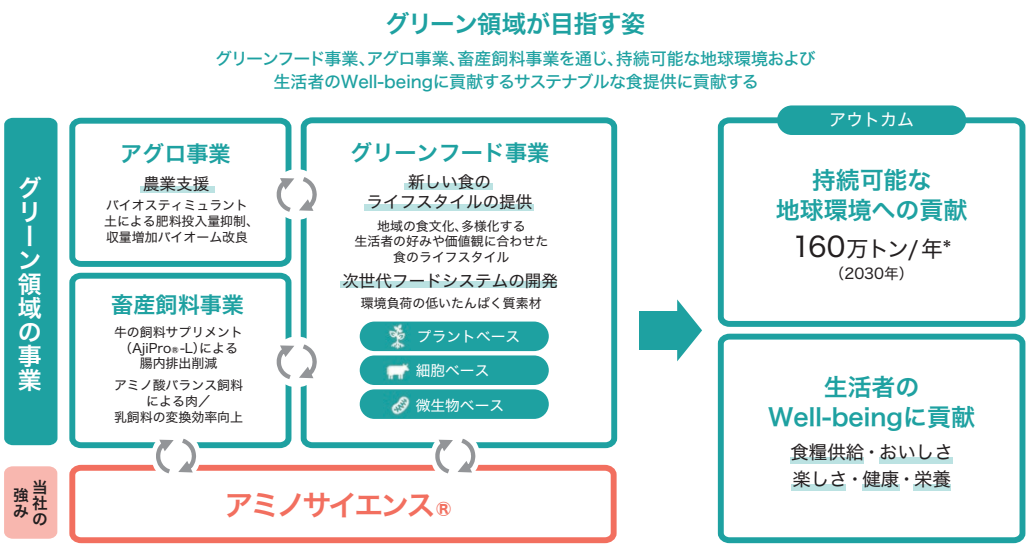
味の素グループは、強みであるアミノサイエンス®を活かし、サステナブルな食システムの構築やアグロ事業を通じ、2030年にGHG削減のポジティブインパクト160万トン／年の創出を目指しています。

グリーンフード事業では、環境負荷の低いプラントベース、培養肉、精密発酵等次世代のフードシステム開発を推進、地域の食文化や多様化する生活者の好みや価値観に合わせた食のライフスタイルを提供します。スタートアップ企業との協業を通じてスピーディーに事業基盤を構築し、プラントベース向けソリューション、シンガポー

ルにおける生活者向け事業を起点に、グローバルに事業展開を図ってまいります。

また、アグロ事業では、バイオスティミュラント事業を中心に、B2B 事業とB2C 事業の両輪を成長ドライバーに、農作物の土地収量向上、気候変動耐性、栄養成分強化、環境負荷の低減を図るだけでなく、経済価値の高い事業の継続的成長を図ります。

畜産飼料事業では、ウシ用リジン製剤AjiPro®-Lを中心に、肉／乳飼料の変換効率向上および環境不可低減を図り、パートナーとともにグローバルな事業展開を目指します。



*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。

代替プロテインによる新しいフードシステム

持続可能な地球環境の実現と生活者のWell-beingに貢献するための戦略として、既に食肉需要が高く環境負荷の大きい先進国には環境貢献につながる食スタイルの提案を、また、今後食肉需要が高まる新興国には食肉より

もヘルシーでアフォーダブルな代替プロテインの先行提供を推進しています。

昨年から先進国事業モデルの開発と実証をシンガポールからスタートし、「Atlr.72®」(アトリエ・セブンツー)

ブランドのスイーツを販売しています。今年度は主食カテゴリーに展開し直営店での販売実証と改良をアジャイルに行い継続需要が見込めた製品を加工食品として一般小売チャネルに広げていく高速開発モデルを実践します。



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、アミノサイエンス®を活用した農業資材であるバイオスティミュラント事業を通じ、農業の効率化、作物の高品質化、環境負荷の低減を図っています。

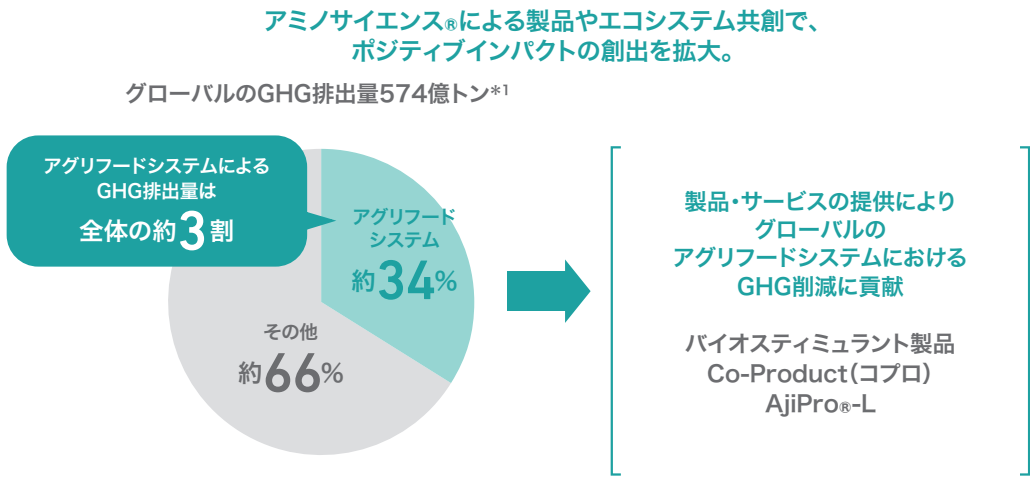
バイオスティミュラントとは、アミノ酸等の発酵微生物由来成分や天然抽出物等の環境に配慮したバイオ由来の素材を配合して、植物が本来持つ自然な力や植物の成長を促す農業資材です。バイオスティミュラントは、病気や害虫といった「生物的ストレス」から植物を守る農薬等とは異なり、高温や低温、干害等の「非生物的ストレス」を軽減させるはたらきを持ちます。作物は種の時点で遺伝的に収穫時の最大収穫量が決まっていますが、生育の過程で受ける「生物的ストレス」や「非生物的ストレス」によってその収量が次第に減少していきます。バイオスティミュラントは、そのうちの「非生物的ストレス」による収量減少を軽減する役割を担っています。

味の素グループのアグロ2アグリ社 (スペイン) は、バイオスティミュラント製品の製造・販売を行い、世界50ヵ国以上で事業を展開し、GHG排出量の3割を占めるアグリフードシステムにおけるGHG削減に貢献しています。同社の調査では、24%の収量向上が確認され、使用

水と化学肥料の25%削減が推計されています。また、小麦のたんばく質含量39%増加、パブリカのビタミンC 20%増加、トウモロコシのでんぷん含量14%増加等、作物の高品質化も期待されています。

アグリ市場全体では、ウクライナ情勢や作物価格の下落による一時的な需要の冷え込みがあるものの、中長期的には食糧需要の増加や気候変動への適応、化学肥料や農業削減のニーズを背景に年率12%程度の成長が見込まれています。味の素グループは、バイオスティミュラント原料の安定調達体制を構築し、配合技術や製品開発力の強化、製品ライン拡充を行い、またB2B事業では大手顧客との関係強化により欧米市場を、B2C事業ではアジアやアフリカを中心に事業拡大を図ります。

さらに、動物栄養事業との連携や行政への働きかけを通じて、農業、酪農、畜産を中心としたグリーン領域における環境課題の解決に貢献する事業として価値を向上させます。味の素グループは、B2B事業とB2C事業の両輪を成長ドライバーに、経済価値の高いアグロ事業として継続的成長を図っていきます。



*1 2022年 UNEP(国連環境計画)
*2 2015年 Crippa, M. et al., "Food systems are responsible for a third of global anthropogenic GHG emissions", Nature Food, vol. 2, 2021, pp. 198-209

INTANGIBLE ASSETS

無形資産

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つの無形資産へ重点的に投資し、その強みをさらに磨き込んでいきます。

4つの無形資産を強く結びつけて、イノベーションの共創とASV経営の実現を

まず、無形資産の中で最も重要なのは人財資産です。Our Philosophy（志・ASV・AGW）に共感して集い、失敗を恐れずに高速で挑戦し、事業や国を超えた多様な人財がチームとして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こと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。

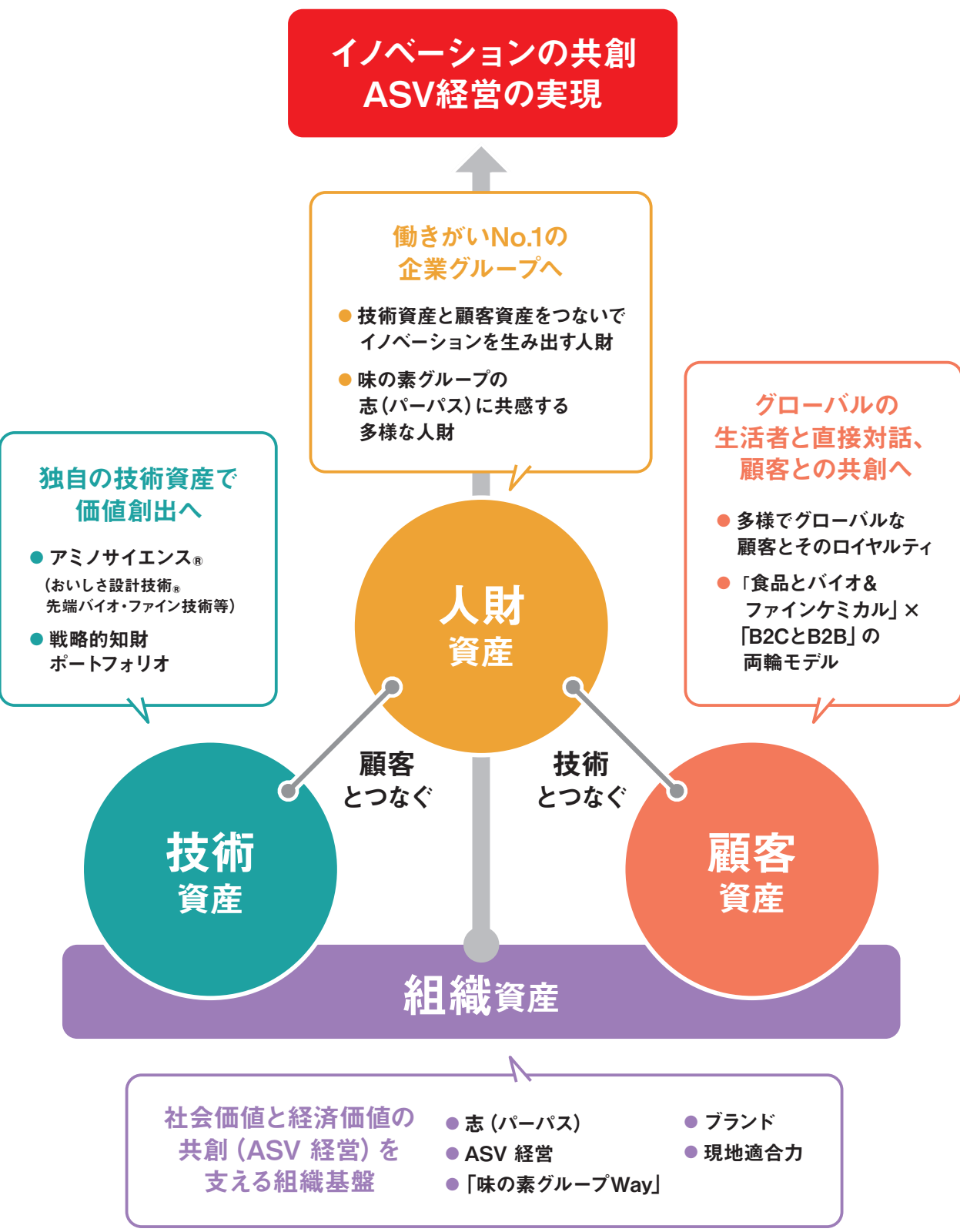
技術資産には、おいしさ設計技術®や先端バイオ・ファイン技術等の最先端技術、アミノ酸のはたらきを活かした独自素材、戦略的に開発し保有する知的財産等が挙げられます。

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、財務業績との関係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。

[4つの無形資産のつながり]



組織資産

志(パーパス)への共感を醸成し、
変革へと進む企業文化へ

ASV成果創出のマネジメントサイクルを通じて、
会社と従業員の志をつなぐ実践的な取り組みを味の素グループ全体で推進し、
高いエンゲージメントと企業価値向上の実現を目指していきます。

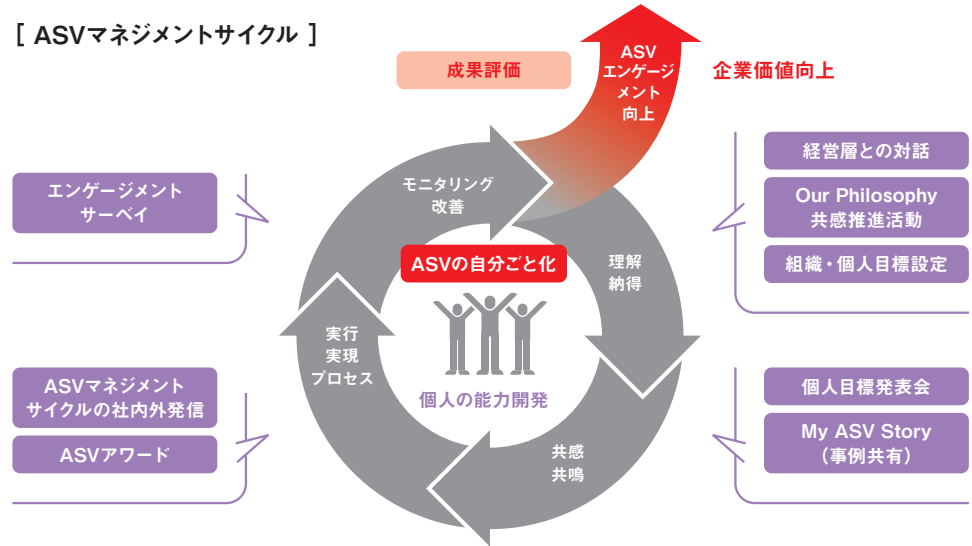
組織資産をより強固な存在に

味の素グループは、ASV 経営の推進に向けたイノベーション創出において、組織資産の強化が不可欠だと考えています。組織資産は競争優位性を維持し、社会価値と経済価値を共創するASV経営の基盤となるものです。組織資産の中でも特に重視しているのが、企業文化の醸成。「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」等を、味の素グループの大切にすべき企業文化としています。

そして、組織資産の強化には、志(パーパス)への共感を育むことが重要です。その取り組みとして、エンゲージメント向上を推進する「ASVマネジメントサイクル」を標準化しています。これは、従業員がASVを自ら考えて

解釈するためのフレームワークで、「理解・納得」「共感・共鳴」「実行・実現プロセス」「モニタリング・改善」の4ステップを設けています。「理解・納得」では、個人と企業の志の重なりを言語化するワークショップを組み込んだ、Our Philosophy共感推進活動等をグローバルに展開し、主体的な動機づけを高める機会を設定しています。また「共感・共鳴」では個人目標発表会、「実行・実現プロセス」ではASVアワードを開催し、エンゲージメントサーベイによって「モニタリング・改善」を実施する等、自発的な挑戦を称賛する風土を広げています。これらは、新しい価値創造と開拓者精神という味の素グループの原点に基づく活動でもあるのです。

【ASVマネジメントサイクル】



Case Study_1

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/TODAホール&カンファレンス東京で実施された、2024年度ASVアワード授賞式。国内外の入賞した10チームがプレゼンを行いました。左下/金賞を受賞したタイの「タイファーマー・ベターライフ・パートナー・プロジェクト」チーム。右上/中村社長から祝辞をもらう同チーム。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。本賞は「ASVの自分ごと化」と従業員の能力開発を同期させ、個人と組織の共成長を促進する場として実施されています。

本年度のASVアワードにおいて特徴的だったのは、財務部門の取り組みが銀賞とバイオ&ファインケミカル事業本部長賞をダブル受賞したこと。そして、物流部門の取り組みが食品事業本部長賞を獲得したことです。加えて、川崎・九州・東海の工場が達成した無災害継続10年に対

しては、新たに設置された「Try & Learn賞」が贈られました。このような部門の地道な取り組みを表彰できたことは、本アワードが企業内表彰として熟成してきた結果といえるでしょう。また、金賞を受賞した味の素FDグリーン社等の「タイファーマー・ベターライフ・パートナー・プロジェクト」はもとより、アイルランド、シンガポール、フィリピンといった海外法人のプロジェクトが、ASVの精神を深く理解した取り組みとして入賞を果たした点も見逃せません。ASVアワードでは2030年に向かって、ASVの精神を具現化する取り組みを広く表彰していきます。

👑 金賞

味の素FDグリーン社等による
キャッサバ農家の幸福を
実現するための挑戦

本年度の金賞受賞は、味の素FDグリーン社とタイ味の素社による「タイファーマー・ベターライフ・パートナー・プロジェクト」です。MSGの主要原料、タピオカスターチ生産の大切なパートナーであるキャッサバ農家。彼らが直面する様々な問題、高齢化や教育不足、伝染病、温室効果ガス排出等の解決に、自分ごととして取り組んだ極めて意義のあるプロジェクトです。タイ政府を動かし学術機関とも連携する等、そのアプローチ姿勢も金賞にふさわしいといえます。また従業員投票賞との2冠に輝いたことは、ASVの精神を体現していると広く評価された証左です。

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 中村社長/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	①社会価値 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) ●審査方法/審査委員により、社会価値、経済価値、新たな挑戦を採点。加えて従業員投票を行い、その結果を得点に反映し、最終順位を決定。 ●表彰対象/金賞1件、銀賞1件、銅賞1件、入賞7件、Try & Learn賞1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)

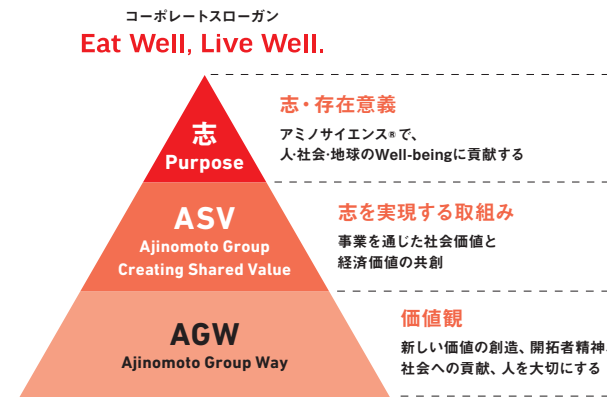
Our Philosophy共感推進活動

味の素グループの志(パーパス)と
個人の志を結びつける取り組み

「Our Philosophy」とは

味の素グループは、ASVを理念体系「Our Philosophy」の中核と位置づけ、その実現を目指しています。「Our Philosophy」は、味の素グループの企業活動における最も重要な理念を体系化したものです。従業員一人ひとりが「Our Philosophy」に深く共感し、主体的に挑戦し続ける企業文化が醸成された2030年にすべく、Our Philosophy共感推進活動を進めています。

[理念体系「Our Philosophy」]



志を紡ぐ「My Purposeワークショップ」

Our Philosophy共感推進活動は、「会社と人財を志でつなぐ」という指針のもと展開されています。その中核となる取り組みが、My Purposeワークショップです。このワークショップでは、従業員が自身の強みや価値観を振り返りながら、自身の志「My Purpose」を探求して言語化することを目的としています。その上で、味の素グループの志「Our Purpose」と「My Purpose」の重なりを見出せるよう、従業員同士のグループディスカッションを促進。そこで紡いだ言葉を自己の羅針盤として活用してもらうことで、より深い共感と自分ごと化を目指し、会社の志（パーパス）への共感やエンゲージメント向上を図っています。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。さらに2024年度は専任組織を発足させて、味の素グループの6つの地域で49名のアンバサダーを育成し、各地域での推進体制を築き上げました。

言語化から行動変容へ

2024年度のOur Philosophy共感推進活動では、アンバサダーが高いエンゲージメントを持ってMy Purposeワークショップを実施しました。さらに、経営層向けのワークショップを日本および4地域本部で完了したほか、基幹職向けワークショップを開催。参加者の8割超から「満足」の評価を得られ、グループ会社間の組織を越えたコミュニケーションにも役立ったとの意見が多く寄せられました。

2025年度は、グローバルの基幹職のほぼ全員がMy Purposeを言語化し、それに基づいた行動を始めている

という状態を目指しています。味の素（株）単体においては、全従業員がMy Purposeを言語化し、業務における個人目標とも関連したアクションを起こす状態になることを目指しています。また新たな施策として、より実践的な形での定着を図るために、My Purposeを個人目標発表会へ組み込んだり、昨年度のワークショップを足がかりにして、志を実現するための挑戦を促すワークショップの開発を進めたりしています。これらは、My Purposeを言語化したままにせず、実際の行動変容や実行力強化へと結び付けるための取り組みでもあります。

[ワークショップに参加した従業員の声]



[世界各国のアンバサダーとMy Purposeワークショップ参加者]



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のは人財資産です。
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。

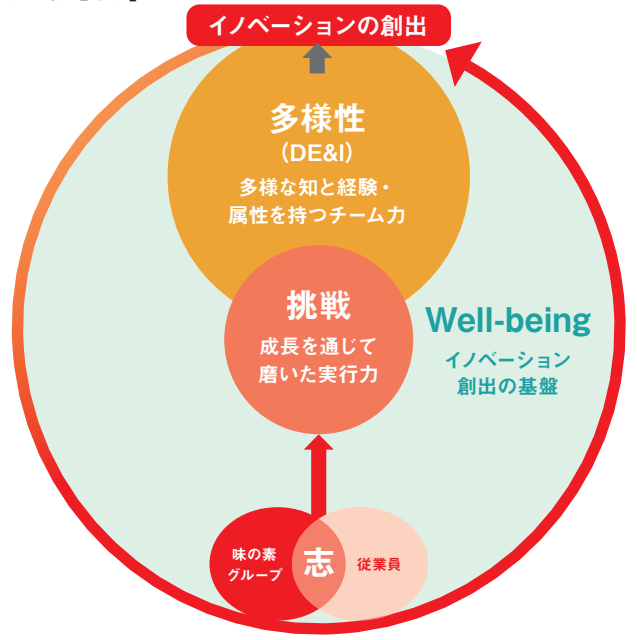
人財戦略の基本的な考え方

味の素グループは、2030ロードマップで定めた挑戦的なASV指標の達成には、技術・人財・顧客・組織という4つの無形資産のさらなる蓄積と成長が必要だと考えています。特に強化しているのが、技術資産と顧客資産をつなぎ、イノベーションを生み出す人財資産への取り組みです。味の素グループの「志」に共感して集まった多様な従業員一人ひとりがコンフォートゾーン、すなわち自身にとって慣れた環境を超えた「挑戦」を通じて成長することで、その磨いた実行力がロードマップを達成する高度な戦略を推進する力となります。磨かれた個人の力は、知・

経験×属性の観点から多様性を推進し、お互いを尊重する文化の醸成とマネジメントの高度化を通じて、チームとしてイノベーションを創出していきます。この一連のプロセスの基盤となるのが従業員の「Well-being」だと考えています。「志」、「挑戦」、「多様性 (DE&I)」、「Well-being」の4つの軸で「つなげる」というコンセプトのもと、グローバルに施策を展開しています (機会投資を含めた人財投資額:2024年度約100億円／23-30年累計1,000億円以上)。

*Diversity, Equity and Inclusion

〔 人財戦略の概念図 〕



4つの「つなげる」戦略

志	会社と人財を「志」でつなげる	味の素グループは、多様な従業員が自身の志を言語化し、内発的に動機を高めることが「アミノサイエンス」で、人・社会・地球のWell-beingに貢献する」の原動力になると考えています。味の素グループ全体で共有する「Our Philosophy (志・ASV・AGW)」の浸透と体現を通じて、会社と人財を志で“つなげる”ことを目指します。
挑戦	戦略と人財を「挑戦」でつなげる	味の素グループは、2030ロードマップで掲げる挑戦的な高い目標を実現するためには、AGW (新しい価値の創造、開拓者精神、社会への貢献、人を大切にする) のより一層の活性化が重要と考えています。失敗を恐れずに味の素グループらしい挑戦の機会とリーダーシップを提供し、従業員一人ひとりがコンフォートゾーンを超える文化を醸成し、戦略と人財を挑戦で“つなげる”ことを目指します。
多様性 (DE&I)	グローバルで「多様」な人財をつなげる	味の素グループは、グローバルに食品とバイオ&ファインケミカル、地域、ジェンダー、キャリア、障がい等の観点で多様な人財を社内外から求め、融合することがイノベーション創出に重要であると考えます。お互いを尊重する文化の醸成とマネジメントの高度化を通じて、グローバルで多様な人財を“つなげる”ことを目指します。
Well-being	「Well-being」と従業員をつなげる	味の素グループは従業員やその家族の生活基盤である身体的・精神的な健康、経済的な豊かさの向上が人財資産の基盤であると考えています。味の素グループで働いていると自然と健康になる環境・マネジメントや資産形成支援を通じてWell-beingと従業員を“つなげる”ことを目指します。

4つの「つなげる」戦略を実現するための取り組み

「志」「挑戦」「多様性」「Well-being」を人財戦略の4つの軸として、「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。

志 会社と人財を「志」でつなげる

味の素グループでは、ASVの自分ごと化を促進するため、「理解・納得」、「共感・共鳴」、「実行・実現」、「モニタリング・改善」のステップからなるASVマネジメントサイクルを導入しています。2024年は、会社と人財を志で「つなげる」取り組みとして「Our Philosophy (志、ASV、AGW)」に対する従業員の共感を増進する専任組織を発足し、「会社の志」と「個人の志」の重なりを言語化するMy Purposeワークショップをグローバルで展開しました。国内外法人計49名のアンバサダーを育成し、

85社に展開、「理解・納得」プロセスの強化を実施しました。エンゲージメントサーベイにおける従業員の「志への共感」(会社の指針となっている価値観を指示している、会社が掲げる「Our Philosophy」の意味を十分に理解している等の計7設問) は88と高スコアでした。2025年度は「実行・実現」プロセス強化に向けて、個人の志の言語化によって高められた内発的動機づけを行動変容に移す取り組みをグローバルで展開します。

戦略と人財を「挑戦」でつなげる

味の素グループは、2030ロードマップで掲げる挑戦的な高い目標の実現に向け、失敗をおそれずに挑戦できる機会とリーダーシップの提供に取り組んでいます。味の素(株)では、手挙げによる異動を「従業員が自身で描いたキャリアプラン通りの異動」および「公募による異動」と定義し、モニタリングしています。手挙げによる異動の実績は2023年度41%に対して2024年度は45%と増加しました。特に公募による異動件数は2023年度43件、2024年度48件に対し、2025年は68件予定と着実に伸ばしています。

また、味の素(株)は2024年度に組織を横断したプロジェクトに手挙げで参画する仕組みとしてTRY&A-CROSSを導入し、初年度は7テーマが成立、68人がプロジェクトに関わりました。本制度はグループ会社も参加可能な設計としており、実際にグループ会社社員が一部プロジェクトに参入しました。メンバーは20代、30代の従業員が多く、若手社員への挑戦機会提供につながりました。プロジェクト参加者アンケートの結果、「キャリアの視野が広がった」、「知識獲得につながった」等、参

加者の約8割が好意的に回答。2025年度は実施回数を2回/年に拡大し、挑戦機会提供を増やしていきます。

グローバルにおいては、アセアン地域を中心に、募集ポジションを海外法人にも共有し、手挙げを含めたプロセスで海外勤務の機会を増やす取り組みを推進しています。また、欧州・アフリカ地域では「CONNECT」という取り組みのもと、事業や国が異なるメンバーが参画して成功事例等を学び合い、次の挑戦につなげる取り組みを推進しています。エンゲージメントサーベイにおいて、挑戦への行動変容を測る指標として「自身にとって挑戦だと思うことに1年間で一つでも挑戦できた」という新設問を導入し、グローバルで89と高スコアでした。今後も失敗を恐れずに、高速で挑戦する機会をグローバルで提供し、挑戦の質を高め、2030ロードマップ達成の実行力を磨いていきます。

「Flags」味の素グループの挑戦する人、応援する人
https://youtube.com/playlist?list=PLkBxQvB5EMiR9vz7ISbRON8t8czJ-wAPa&si=j2EyC_2ePEFBTLE2

グローバルで「多様」な人財をつなげる

味の素グループは「知と経験×属性」の観点でDE&Iを推進することで、チームの実行力を高め、イノベーション創出を目指しています。グループのリーダーシップ層(執行役・執行理事・Group Executive Manager)128ポジションの性別、国籍、所属籍等の多様性が2023年度は22%に対し、2024年度は25%と順調に推移しました。対象ポジションではReady(1年～3年)、Next(5年以内)、Future(8年以内)の期間でサクセッションプランを作成しており、Nextにおける多様性充足率は性別(女性)が39%、国籍(日本以外)21%、所属籍が49%です(重複あり)。

日本では性別の多様性が課題であり、味の素(株)の女性管理職比率は2024年度で14%と前年並みにとどまりました。一方で、女性管理職の母集団形成として国内グループ会社において「AjiPanna Academy(アジパンナ・アカデミー)」等の女性育成支援施策を推進しており、2024年度参加者45名の受講後の管理職志向は98%でした。加えて、エンゲージメントサーベイにおける上位職

位への意欲に関する設問「上位の職位につくことを打診されたらオファーを受けたい」は、半数以上の女性が好意的に回答、20代～30代女性のスコアは65に達しており、今後女性管理職比率の増加を見込んでいます。

「知と経験」を外部から獲得するキャリア採用では、味の素(株)の2024年度のキャリア採用入社社員は前年比122%と増加しました。特に、2030ロードマップに基づく事業モデル変革のため、バイオ&ファインケミカル事業の人財確保に注力し、同事業の2024年度のキャリア入社は2022年比で650%でした。TRY&A-CROSSでもキャリア入社者オンボーディング施策強化に取り組んでおり、キャリア入社者が、より早期に実力を発揮してもらえる環境整備を進めてまいります。また、日本人以外の他国での勤務を推進するために、国際間異動ガイドラインを定めており、2025年3月時点での国際間異動者数は294人、うち26人が日本以外の国から他国への異動者でした。

TRY&A-CROSSの取り組み



味の素グループ合同入社を祝う会

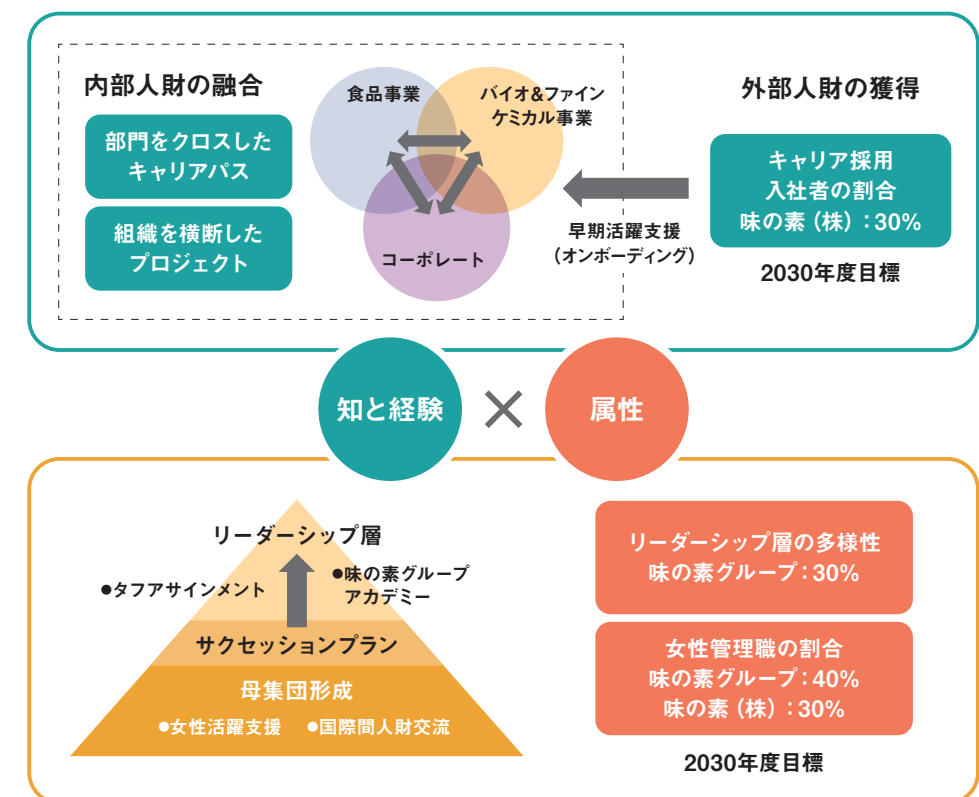
TRY&A-CROSSで味の素グループを横断した従業員が集まり、「グループ合同入社を祝う会」を初めて企画・開催しました。味の素グループの志(バーパス)のもとに集まった新入社員(グループ8社、合計253人)は、アミノサイエンス®に基づく事業の広がりを理解し、体感できるプログラムに参加しました。「味の素グループの広がりを感じられた」、「企業の垣根を超えて交流できた」等の好意的な反応が多く、グループの一体感が醸成されました。



アジパンダ食堂

味の素グループは、フードロス削減と子ども食堂支援の活動として、2023年度に「アジパンダ食堂」を立ち上げました。フードロス対象商品*を提携先に無償提供し、販売収益を子ども食堂の活動資金として寄付する独自のスキームを構築し、子ども食堂のサステナブルな運営を支援しています。2024年度にはTRY&A-CROSSでグループ会社からも参画者を募り、441回の子ども食堂支援と約7.4万人の喫食機会を提供しました。

*賞味期限内ではあるものの納品期限を過ぎた商品、外箱にへこみや傷があるものの品質に問題のない商品のほか、通常品を含む。



「Well-being」と従業員をつなげる

味の素グループは、従業員やその家族の心身の健康 (Health Well-being)、経済的な豊かさ (Financial Well-being) の向上が人財資産の基盤であると考えています。Health Well-beingにおいては、「味の素グループで働いていると自然に健康になる」という姿を目指し、セルフ・ケアを通じた社員の健康推進と各国法人の現状に即した健康施策の推進を基本的な考え方として、健康でいるための約束を「健康白書」としてまとめ、グローバル

で展開しています。エンゲージメントサーベイにおける「経営陣は従業員の健康と幸福に注意を払っていると思う」のスコアは87でした。また、Financial Well-beingの観点では、味の素グループは、グループ会社が国、事業、職種等の観点で報酬体系を設計し、市場水準と比較したモニタリングを実施しています。エンゲージメントサーベイにおける「自身の仕事に対して報酬は適切か」のスコアは80でした。

ASV実現プロセススコアの改善に向けて

味の素グループはエンゲージメントサーベイでASV実現プロセススコア*をグローバルでモニタリングしています。2024年度には「チャレンジの奨励」や「インクルージョンによる共創」に関連するスコアが上昇しましたが、「生産性向上（承認プロセスの課題）」に関連する設問、「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」のスコアが20（前年差▲8）に低下し、全体のスコアは昨年同水準の76にとどまりました。「無駄な資料作成・会議を最小限にとどめている」、「業務プロセスの効率化に取り組んでいる」等、承認プロセス以外の生産性に関する設問の平均スコアは「82」と高い水準にある一方、承認プロセスの設問は低スコアが続いており、グループ全体で取り組むべき経営課題として捉えています。具体的な改善活動として、法人単位での決裁権限の見直しや、各組織での個別業務の承認プロセスの改善、権限移譲を進めていますが、真因把握には至っていないと考えています。2025年度エンゲージメントサーベイにおいて追加設問導入を予定しており、真因把握と効果的な対策を講じていきます。

*個人によるASVの「自分ごと化」から、組織として成果を創出するまでの一連のプロセスと連動するエンゲージメントサーベイの9設問で構成（「志への共感」、「顧客志向」、「ASVの自分ごと化」、「チャレンジの推奨」、「インクルージョンによる共創（2問）」、「生産性向上（承認プロセスの課題）」、「イノベーション創出」、「社会・経済価値の創出」）。

[ASV実現プロセス
(味の素グループエンゲージメントスコア)]

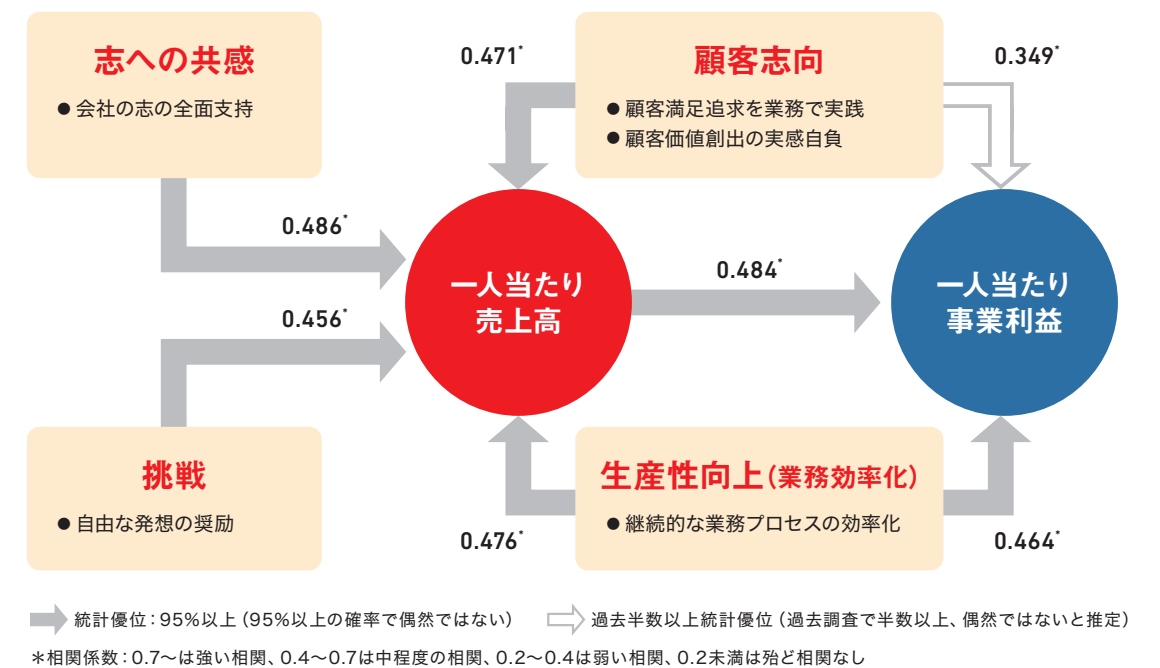
	24年度	前年差
ASV実現プロセス	76	0
志への共感	93	0
顧客志向	90	▲1
ASV自分ごと化	76	0
チャレンジの奨励	83	+3
インクルージョンによる共創	79	+1
生産性向上 (承認プロセスの課題)	20	▲8
イノベーション創出	88	+2
社会・経済価値の創出	79	+1

持続的成長に向けたモニタリング

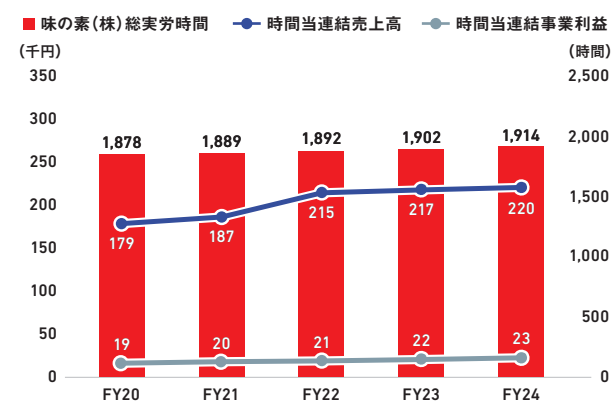
味の素グループでは、毎年エンゲージメントサーベイの結果と業績との相関分析を実施しています。過去7回の結果から、「志への共感」、「顧客志向」、「挑戦」、「生産性向上（業務効率化）」と一人当たりの売上高・事業利益に相関があることを確認しています。加えて、ある年の結果とその翌年の業績との相関分析の結果から、「業務プロセスの効率化に取り組んでいる」という設問と翌年の業績

が相互に影響しあっていることを確認しました。生産性の観点では、味の素（株）従業員の時間当たり連結売上高・事業利益、および味の素グループ従業員の一人当たり連結売上高・事業利益をモニタリングしていますが、いずれも順調に伸長しています。承認プロセスの課題に取り組み、さらなる持続的成長につなげていきます。

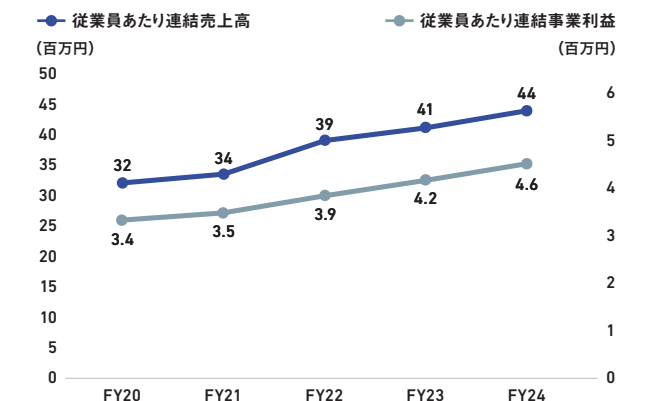
[味の素グループの業績に重要な意味を持つエンゲージメント項目]



[味の素（株）時間あたりの連結売上高・事業利益]



[グループ従業員当たりの連結売上高・事業利益]



技術資産

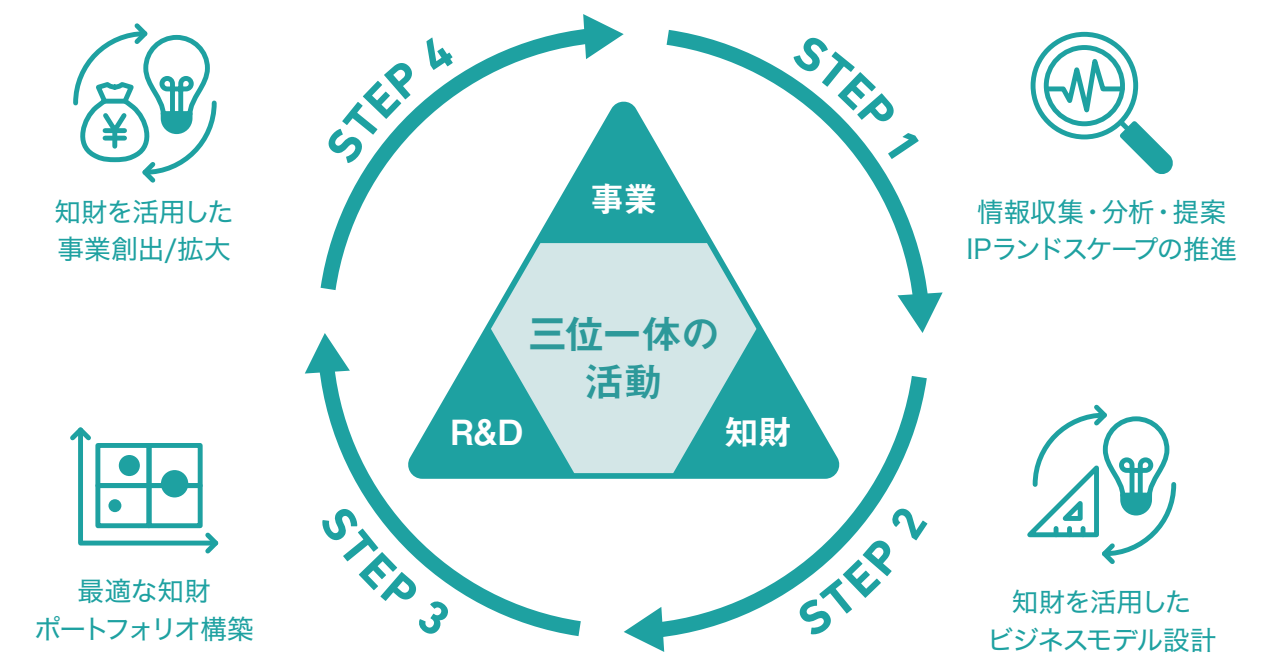
戦略的な知財ポートフォリオで、技術資産の価値を最大限に活かす

2025年3月、味の素社は「知財・無形資産ガバナンス表彰」(知財・無形資産ガバナンス推進協会)において最優秀賞を受賞しました。これは当社の知財戦略の実行力が評価された証といえます。
味の素グループの知財戦略はさらに事業成長に貢献するべく、次のステージへと向かっています。

三位一体の知財戦略がもたらすスピード感

知財ポートフォリオを戦略的に構築した好例が、味の素ビルドアップフィルム® (ABF) の開発です。ABFの開発は、事業部門・R&D部門・知財部門が三位一体となった高速開発システムによって実現しました。
三位一体の知財戦略の最大の特徴は、開発の早期から知財部門が参画している点にあります。従来は新たな技術が開発された時点で知財としての活かし方を検討して

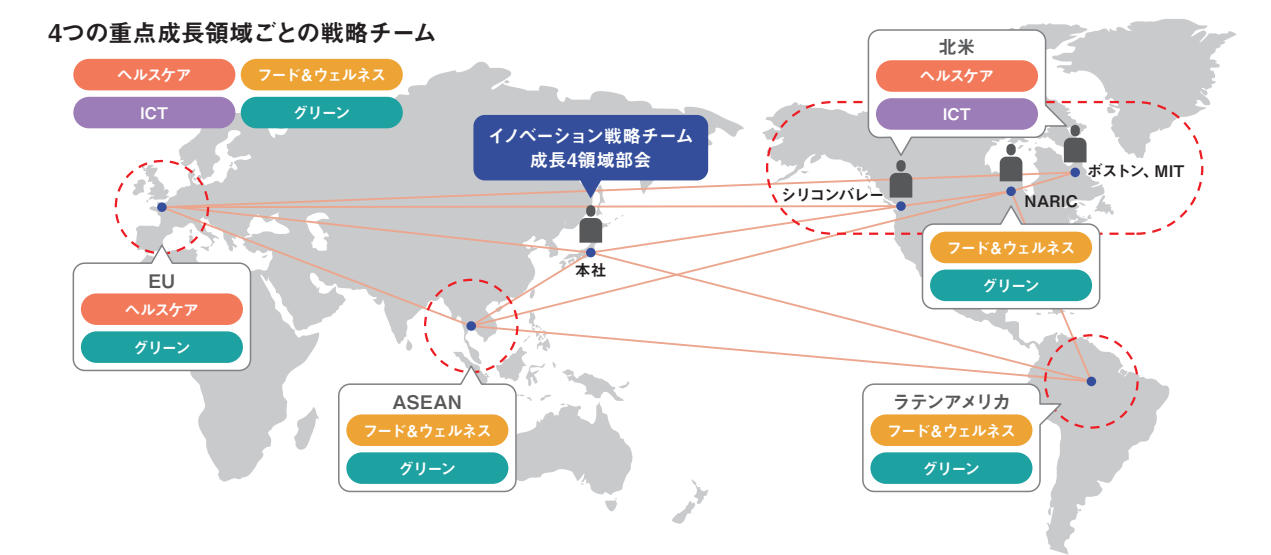
いましたが、そのスタイルではICT等、成長領域での開発スピードに対応しきれなくなりつつありました。そこでABF開発では開発初期から知財部門が参画し、新技術の開発と歩調を合わせて知財の権利化を具体的にイメージしながら検討する形を採用しました。その結果、知財ポートフォリオの構築がスピード感を持ってかつスムーズに行われ、事業の競争優位につながったのです。



戦略的な知財ポートフォリオ構築におけるイノベーション戦略チームの役割

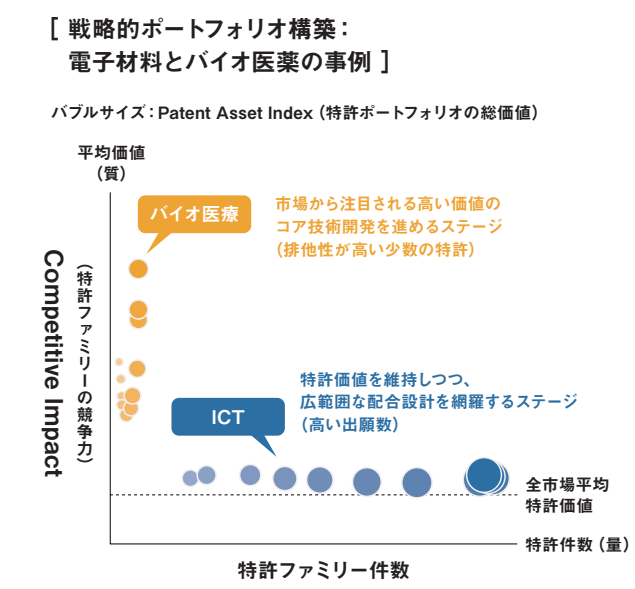
戦略的ポートフォリオは、事業領域やステージに応じた知財戦略に基づき設計され、特許・商標・ノウハウが組み合わされて、価値の最大化に貢献するものです。味の素グループでは2023年、部署を横断するメンバーで構成するグローバルなイノベーション戦略チームを立ち上げました。このチームは、インテリジェンス機能、技術獲得やM&Aの検討等、幅広い役割を担っていますが、ここに

知財部門も参画することで、関連部署との連携を高め、知財ポートフォリオ構築のスピードアップを図っています。遺伝子治療の分野で高い技術力を誇るフォージ社が傘下に加わりましたが、彼らの技術をより活用するための新たな知財ポートフォリオを構築する場面でも、このチームが大いに効力を発揮しています。



2030年、知財エクセレントカンパニーを目指して

ABF開発において構築した戦略的な知財ポートフォリオは、現在も競争優位性を確保しています。その成功の要因は、ABFという新技術の優位性はもちろんのこと、新技術の価値を最大限に活かすための知財戦略、つまり新技術への深い理解と事業環境の共有、そして特許化へ向けてのスピードにありました。事業環境に目を移すと、拡大期にあるICTにおいては一件あたりの特許価値を維持しつつ、広範囲の配合設計を網羅できる特許出願数を確保する一方、注目されるコア技術開発が重要なバイオ医薬の分野では、数は少なくとも一件あたりの特許価値が高い、つまり排他性の高い強固な特許が求められます。
味の素グループの知財部門では、このように新技術に臨機応変に対応する柔軟性と、取得した特許を最大限に活かすための大局的な判断力を、2030年に向けてさらに強化していきたいと考えています。



顧客資産

「食品とバイオ&ファインケミカル」×「B2B と B2C」のシナジーで、世界中のパートナーとともに共創をかなえる

多様な分野の顧客資産が組み合わさることで、持続可能なビジネスモデルを構築し、経済的安定性と継続的なイノベーションを実現しています。

横断的な顧客価値の創造

味の素グループの顧客資産の強みは、長年にわたる信頼と品質に裏打ちされた高い顧客ロイヤルティにあり、顧客一人ひとりのニーズに寄り添った製品開発やサービス提供を通じて、単なる取引関係を越えた信頼関係を築いています。それだけでなく、食品事業およびバイオ&ファインケミカル事業において、それぞれB2BとB2Cの両市場で強固な顧客基盤を築いており、それらの相互補完によるシナジーが独自の競争優位性を生み出しています。

例えば、B2Cで培ったマーケティング知見や消費者インサイトをB2B顧客の提案に活かすことで、顧客の課題解決に貢献しています。逆に、B2Bで磨いた技術や素材をB2C製品に応用することで、家庭用製品や冷凍食品の品質向上と差別化を実現しています。

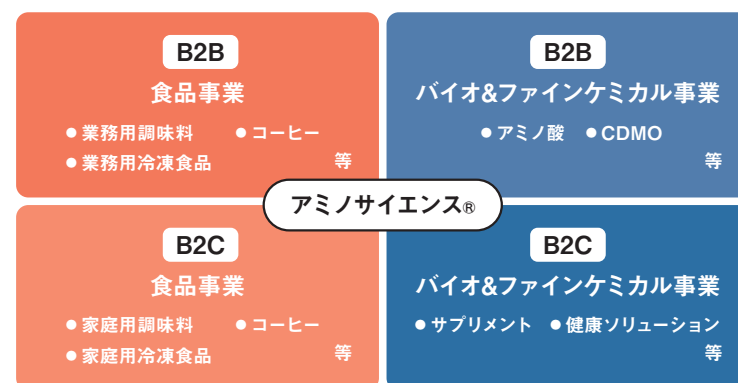
特にグローバル展開において、B2Bでは各国の食品メーカー等の課題を解決するソリューションを提供し、

B2Cでは家庭用調味料や冷凍食品により、ブランド認知とロイヤルティを構築。両者を組み合わせることで、地域特性に応じた柔軟な戦略運用が可能となっています。

さらに、各種アミノ酸等の主要素材を自社で製造して自社製品に使用することで、コスト競争力と品質一貫性を確保。これにより、B2B・B2C両市場において安定供給と高品質を実現している事業もあります。

同じ顧客に対して食品・バイオ&ファインケミカル、B2B・B2C両市場の関連製品やサービスを提案することで、売上拡大の機会も広がっています。例えば、食品購入者に対してWell-beingに貢献するサプリメントや健康ソリューションを提案する等の展開が可能です。

いずれの分野においても、アミノサイエンス®によってイノベーションを創出し、多様な顧客からのフィードバックを活用して製品・サービスの改善を図っています。



顧客と味の素グループとの共創事例

事例 1 グローバル食品企業ダノン社とのバイオ&ファインケミカル技術を用いたパートナーシップ

2024年に、ダノン社（フランス）と、同社の生乳サプライチェーンから排出されるGHGを削減するためのグローバル戦略的パートナーシップを開始しました。当社の「AjiPro®-L」を活用し、飼料中のアミノ酸を乳牛が効

率的に吸収することで、飼料コストを大幅に削減しながら、乳牛の生育に関わるGHGの排出量削減を実現します（ダノン社の「パートナー・フォー・グロース」プログラムの一環として実施）。



事例 2 アミノバイタル®コミュニティ・会員組織を核としたファン化施策

「アミノバイタル®パートナーズ」は、アミノバイタル®の会員組織として2024年2月に開設した共創型コミュニティです。2.2万人の会員向けに、会員限定の練習会やイベント、限定グッズやモニター企画等を提供して、仲間

と挑戦や成長を分かち合える場を目指します。また、味の素グループ共通ID「AJINOMOTO ID」と連携し、最適なOne to Oneマーケティングの具現化と顧客体験の向上を図っています。



詳しくは「アミノバイタル®パートナーズ」をご覧ください。 <https://aminovital.ajinomoto.co.jp/statement/>

事例 3 味の素AGF社のB2B製品開発・ソリューション提案

味の素AGF社は、B2C製品だけでなく、B2B製品も手掛けています。「AGF®プロフェッショナル」ブランドで、飲食店やホテル等にB2Bのコーヒー（豆・インスタント）、お茶・紅茶（粉末）等の製品を展開し、お客様の課

題に応える製品開発を行っています。例えばパウダー製品は軽量・省スペースで、デザートや、カラフルなノンアルコールドリンクに応用いただいています。



詳しくは「AGF®ストーリー」をご覧ください。 <https://agf.ajinomoto.co.jp/company/story/employee/004.html>

事例 4 味の素冷凍食品社のSNSでの顧客の声を製品開発に活かした「冷凍餃子フライパンチャレンジ」

味の素冷凍食品社は「ギョーザがフライパンに張りつく」というSNS投稿をきっかけに同様のフライパンを募集したところ、全国のお客様から3,520個のフライパンが集まりました。実際にお客さまからお送りいただいたフライパンで焼き上がりを検証し、張りつきのメカニズ

ムを分析し、製品改良に取り組みました。また、検証が終わった3000個を超えるフライパンを再生し、2025年3月に新しいフライパンへ蘇らせることができました。顧客の声を活かした“永久改良”を目指すプロジェクトです。



詳しくは「冷凍餃子フライパンチャレンジ」をご覧ください。 <https://www.ffa.ajinomoto.com/enjoy/frypan/>

事例 5 タイ味の素社のインフルエンサーを通じて顧客の課題を解決する「Eating is a Miracle」キャンペーン

タイ味の素社は、現代の生活者が抱える葛藤や悩みを食の力を通じて解決しようという「Eating is a Miracle（食べることは奇跡）」キャンペーンを展開。まず、「Cooked（-by-Heart）-to-Order Restaurant」という動画を公開。来店者の心の悩みに応じた料理を提供し、「おいしい食事が心を癒す」というメッセージを伝えました。2025年1

月には体験型イベントを開催し、著名シェフによる料理提供や参加型展示を実施。2月にはフードトラックも展開し、ランナーや買い物客に料理を提供しました。このようにオンラインでの発信やオフラインでのインフルエンサーイベント等を通じて、生活者に対して毎日の食と自愛（self-love）を大切にするライフスタイルを提案しています。



詳しくは「Along with society」をご覧ください。 <https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/sustainability/society/20/>

SUSTAINABILITY

サステナビリティ

味の素グループはネガティブインパクトを着実に低減するとともに、アミノサイエンス®を活かしよりポジティブなインパクトを創出。企業価値の持続的な向上を図っていきます。

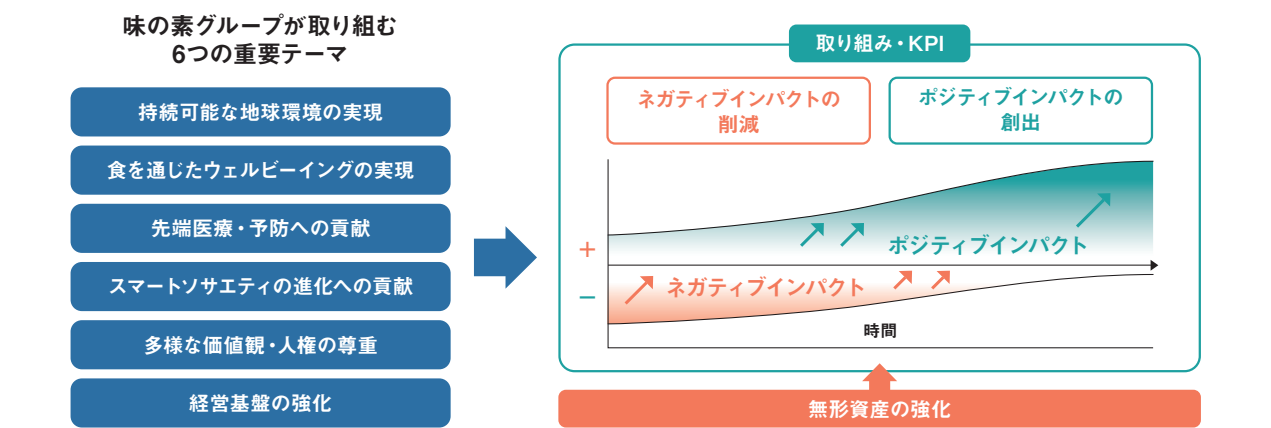
社会にポジティブなインパクトを創出する味の素グループのサステナビリティ

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」ことを志（パーパス）として、サステナビリティをASV経営の根幹に位置づけています。2030年に向けたロードマップでは、味の素グループにとっての重要な事項（マテリアリティ）である6つの重要テーマに沿って具体的な取り組みを進めています。

当社グループの事業は、健全なアグリフードシステム、すなわち食資源を生み出し消費する社会システムと、それを支える豊かな地球環境の上に成り立っています。そしてこのシステムは地球環境の変化に直面する一方で自然資本の損失にも大きく影響を及ぼしています。地球環境が限界を迎えつつある現在、環境変化への適応と自然の再生に向けた対策は、社会全体ならびに私たちの事業

の持続的成長にとって喫緊のテーマであり、気候変動、生物多様性、サーキュラーエコノミー（循環経済）等の領域で取り組みを推進しています。また、栄養バランスのとれた食生活や食を通じたこころの豊かさの実現、治療・予防の進化等への貢献に向けて、各種施策を展開しています。

味の素グループは事業活動を通じて、ネガティブインパクト（負の影響）を着実に低減するだけでなく、強みであるアミノサイエンス®を活かし、多様なステークホルダーとともに、バリューチェーン全体で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。そして、健全な社会の繁栄、健康でより豊かな暮らしに向けた継続的な取り組みとともに企業価値の持続的な向上を図っていきます。



6つの重要テーマに紐づく主な取り組みと目標・KPI

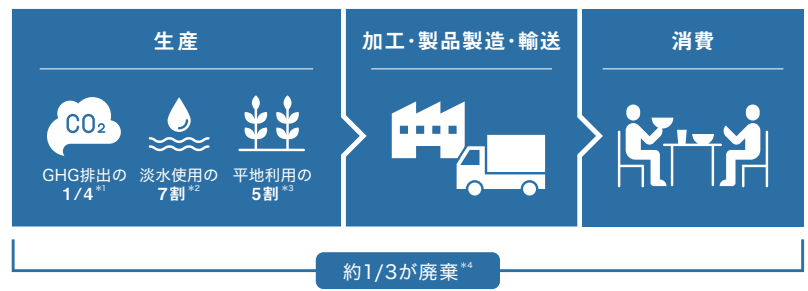
今年度から各テーマにおいて、対象とする領域と取り組みがより明確となるように枠組みを整理いたしました。それぞれの取り組みに対して2030年に向けた目標とKPIを設定し、強みを活かしながら達成すべく、着実に歩みを進めています。

重要テーマ	対象領域	取り組み	主な目標・KPI
持続可能な地球環境の実現	気候変動	緩和と適応	● 温室効果ガス排出削減 - 2030年度：スコープ1+2で50.4％削減、スコープ3で30％削減（対2018年度） - 2050年度：ネットゼロ、電力再生可能エネルギー化100％ - 飼料用アミノ酸を活用したソリューションの提供による、牛由来の温室効果ガス排出削減（政府、地方自治体、乳業・畜肉メーカーとの連携によるエコシステムの構築） ● 持続可能な農業への貢献 - バイオスティミュラント製品の展開拡大（肥料削減による温室効果ガス削減、環境ストレス耐性の向上、収穫物の品質向上、劣化土壌の改善）
			● TNFDの情報開示フレームワークに基づいた情報開示 - SBTi for Nature に沿った評価・優先順位の検討
	自然資本	生物多様性保全	● 森林破壊ゼロ - 2025年：対象原材料：パーム油、大豆、牛肉、紙
		森林破壊防止	● 水使用量削減 - 2040年度：15％削減（対2018年度）
		水資源の保全	● 重要原料の持続可能な調達比率100％ - 2030年度：対象原材料：紙、パーム油、大豆、コーヒー豆、牛肉、サトウキビ
	サーキュラーエコノミー（循環経済）	持続可能な調達	● 廃棄物ゼロエミッション ● 資源化率 99％以上維持
		廃棄物ゼロエミッション	● プラスチック廃棄物削減 - 2030年度：ゼロ化
		プラスチック廃棄物削減	● フードロス削減 - 2025年度：原料受け入れからお客様納品まで50％削減（対2018年度） - 2050年度：製品ライフサイクル全体で50％削減（対2018年度） - レンビ等情報発信や地域（行政、流通等）との連携による家庭内フードロス削減への貢献
食を通じたウェルビーイングの実現	健康・栄養	食を通じた健康・栄養課題の解決	● 栄養バランスのとれた食生活への貢献（2030年度） - 栄養バランスのよい*製品を年間21億食提供 *Health Star Rating(HSR) ランク 3.5以上 - 減塩した調味料により年間11億食分の減塩に貢献 - 甘味料により年間7億人の減糖に貢献 - 栄養バランスのよいメニューの提供 - 栄養に役立つ情報の発信 ● こころの豊かさへの貢献 調理、共食のWell-beingへの貢献の可視化（関係性の解明）と貢献度の高い製品の拡大
			● 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拡大 - 2030年度：2倍（対2020年度） ● メディカルフード領域の強化 - 2030年度：提供数 2倍（対2024年度）
	先端医療・予防への貢献	治療・予防の進化	● 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拡大 - 2030年度：2倍（対2020年度） ● メディカルフード領域の強化 - 2030年度：提供数 2倍（対2024年度）
スマートソサエティの進化への貢献	先端半導体パッケージ	材料提供・エコシステム創出を通じた先端半導体進化	● 半導体の進化に貢献するイノベーション創造のスピードアップと先端材料の提供拡大、半導体バリューチェーンにおける共創エコシステムの強化 ● 光電融合分野等の先端半導体分野における技術および材料の開発の実現
多様な価値観・人権の尊重	人権	責任ある雇用	● 国際基準に則った人権・環境デュー・ディリジェンスの着実な推進 - サプライチェーン上の取り組み 深掘性：国別人権リスク評価結果に基づく人権影響評価の実施、および予防・是正措置、モニタリング 網羅性：「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」に基づくサプライヤーの実態把握および改善に向けた伴走、モニタリング - グループ従業員の取り組み グローバルイシューに関する動向ウォッチと実態把握、方針策定（責任ある採用、生活賃金等） グローバル方針の周知：2030年度 グループグローバル70％以上
経営基盤の強化	人的資本	人財の活用	● ASV実現プロセスESスコア - 80％（2025年度）⇒ 85％（2030年度） ● リーダーシップ層の多様化ダイバーシティ - 27％（2025年度）⇒ 30％（2030年度） ● 女性管理職比率 - 30％（2025年度）⇒ 40％（2030年度） ● 従業員のリテラシー向上 - 2025年度：栄養教育を受けた従業員数 10万人
	事業環境変化	レジリエンス強化	● 経営インテリジェンス機能の強化による、将来からバックキャストした経営リスク・機会の検討と戦略への活用 ● 減損や為替・金利変動リスクの極小化、柔軟な資金調達によるリスク軽減

アグリフードシステムの変革に向けて

当社グループの調達の7割は農畜水産物であり、自然に大きく依存しています。アグリフードシステムは、GHG総排出量の2割超を占め、エネルギー産業に次ぐ大きな排出源であり、地球環境に大きく影響を与えるとともにその変化も大きく受けています。また、世界では食料の3分の1が廃棄されており、人口の3分の1にあたる28億人が健康的な食へのアクセスを持ちません。不健康な食生活による疾患に関連するアグリフードの「隠れた

コスト」は、世界のGDPの約1割と報告されています。このようにアグリフードシステムには変革すべきことが多く、ビジネスや雇用の多様な機会があります。当社グループは発酵副産物を肥料・飼料とするバイオサイクルに取り組み、栄養素を循環させることで農畜産物の生産を支援し、地域環境や農家の生活向上に尽力してきました。近年はこれらの活動をもとに、農畜産業の変革に貢献する事業を展開しています。



*1. Environmental impacts of food production, Hannah Ritchie and Max Roser, Last major revision in June 2021, Our World in Data *2. I. A. Shiklomanov, Assessment of Water Resources and Water Availability in the World (1996) *3. "The world has lost one-third of its forest, but an end of deforestation is possible" Our World in Data (2021) *4. Global Food Losses and Food Waste, Food and Agriculture Organization of the United Nations by the Japan Association for International Collaboration of Agriculture and Forestry (2011)

▶ AjiPro®-Lを活用した持続可能な畜産の実現

世界の温室効果ガス（GHG）排出源の第1位と第2位は石炭と石油ですが、第3位は意外にも牛からの排泄物やげっぷです*5。石炭や石油からのGHG排出量削減は技術開発や政策的な取り組みが進んでいる一方で、牛からのGHG排出量削減は相対的に遅れており、大きな機会があります。

当社は味の素グループのアミノサイエンス®に基づいて開発された牛用アミノ酸リジン製剤「AjiPro®-L」を活用し、この課題解決に貢献します。「AjiPro®-L」は独自の造粒技術により、牛の生育過程で最も不足しやすい必須アミノ酸の一つであるリジンを効果的に牛の体内に届けられるよう開発された製品です。「AjiPro®-L」を使用し、不足するアミノ酸を補い飼料中のアミノ酸バランスを整えることで、牛の生産性の維持・向上や健康の維持に役立つだけでなく、牛から排出されるメタンや一酸化二窒素の削減、また飼料中の大豆かすの調達に関わる二酸化炭素（CO₂）の削減が可能となります。これら全てをCO₂に換算すると、牛一頭当たり年間約1トンのGHG排出量削減が見込まれ*6、2030年に向けて年間約100万トンのGHG排出量削減を視野に入れて取り組みを進めています。

日本においては、明治グループとの協業により、酪農・乳業におけるGHG排出量削減と経済価値創出を同時に実現する、「AjiPro®-L」を活用したJ-クレジット制度プロ

ジェクトを推進しています。また、当社は鹿児島県および県内の畜産関係団体等と、肉用牛・乳用牛飼養におけるGHG排出量削減と産業振興を図るため連携協定を締結しており、鹿児島県は、「AjiPro®-L」を活用したGHG排出量削減ソリューションを採用して、県内の複数の畜産関係団体・畜産事業者・大学・金融機関等と連携して取り組みを実施することでGX（グリーン・トランスフォーメーション）を推進しています。

グローバルでの協業も進めており、フランスのダノン社と戦略的パートナーシップを開始しました。このような「AjiPro®-L」を活用した当社のバリューチェーンを超えたGHG削減（削減貢献量）の取り組みが、持続可能な開発のための世界経済人会議（WBCSD）より評価され、WBCSDのプラットフォーム「Use Case Pilot（事例集）*7」に「AjiPro®-L」が公開されました（2025年4月）。これにより、当社ソリューションならびにGHG削減のインパクトが明示されました。続いて、削減貢献量に関するガイダンス文書が、2025年度第3四半期に公開予定となっています。

*5 Our World in Data *6 農家の飼料設計等により削減量は変化。
 *7 <https://www.wbcsd.org/wp-content/uploads/2025/04/Agrifood-sector-low-carbon-solution-for-dairy-beef-production.pdf>

▶ ブラジル劣化牧野回復プロジェクト

味の素グループは、日本政府とブラジル政府が推進する「日伯グリーン・パートナーシップ・イニシアティブ」（日伯GPI）の取り組みの一つである、「ブラジル劣化農地回復モデルに向けた実証調査」プロジェクトに参画することを決定しました。

従来ブラジルでは、連作障害や不十分な土壌管理により土壌劣化が進行しており、気候変動への対応強化や農地の有効活用、持続可能な農業生産推進等が課題となっていました。このイニシアティブは、日本の技術や知識をブラジルに提供し、環境・気候変動対策や持続可能な開発に協力することを目的としています。

味の素グループは、ブラジル味の素社を通じて、液体葉面散布剤「AJIFOL®」や「AMINO Arginine®」等のバイオスティミュラント製品をモデル農場に提供し、その効果を検証します。これらの製品は、サトウキビを主原料とするうま味調味料「味の素®」の生産過程で得られる副生物をベースとし、各種アミノ酸を豊富に含んでいるため、農作物の生育ポテンシャルを高め収率や品質の改善が見込まれます。副生物の有効活用という側面に加え、副

▶ 生物多様性へのアプローチ

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、農地回復、森林破壊防止、持続可能な農業等による課題解決に向けた取り組みを進めています。

例えば、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のエディビル生産施設とデモイン川（Des Moines River）に隣接する土地で、地域最大級の湿地再生のプロジェクトを進めています。この取り組みを通じて、絶滅の危機に瀕しているインディアナコウモリ、オジロジカ、様々な花粉媒介者等の野生生物に生息地を提供するほか、窒素や侵食された表土のデモイン川への流入防止、酸素を放出する植物の繁殖促進、土壌中の炭素の吸収と貯蔵等にも効果があると見込まれています。

生物をサトウキビ畑に還元し、さらに「味の素®」の生産につなげるというバイオサイクルの確立により、環境負荷の削減を推進している取り組みがブラジル市場で評価されていることから、今回のプロジェクトへの対象製品となりました。

味の素グループは日伯GPIへの参画を通じて、持続的なアグリフードシステムへの貢献を目指します。



上／劣化農地の一例。下／ブラジル味の素社のバイオスティミュラント製品群。

また、タイ味の素社においては、畑で収穫されたキャッサバ芋がスターチ工場で粉末状に加工されたタピオカスターチを購入し、うま味調味料「味の素®」を生産します。その生産工程で生じる副生物のコプロを、味の素FDグリーン社を通じて農家に販売し、キャッサバ畑に栄養成分として利用していただくという持続可能な「バイオサイクル」の関係を築いています。タイでは、2018年から「キャッサバモザイク病」と呼ばれるウイルス病が蔓延し、収量の減少が続いています。キャッサバ農家の存在がなくては、タイ味の素社の事業、そして持続可能なバイオサイクルは成り立ちません。「Thai Farmer Better Life Partner」プロジェクトは、キャッサバモザイク病対策のアプローチとして、トライアル農家に栽培知識の基礎教育、無償の土壌診断、新しい肥料の開発、健全な種茎の提供をし、農家が抱える課題の解決を行い、経済価値を向上させ、循環のサイクルを描くことを目指しています。

▶ サーキュラーエコノミーの取り組み

フィリピンのSariCycle®拡大へ

フィリピン味の素社が推進する、プラスチック回収・処理のインセンティブプログラムである「SariCycle®」が1周年を迎えました。

フィリピンでは、海洋プラスチックごみが社会課題になっていますが、SariCycle®プログラムでは初年度に、ケソン市において10tを超える使い捨てプラスチック(=約22百万個の小袋包装)を回収し、同市におけるプラスチックごみの大幅な削減に寄与しました。これを可能にしたのは、23の地区にわたって活動した1,000人にのぼる「SariCycler」の存在です。フィリピン味の素社の販

売チャネル(特に小規模小売店)との強力な関係を活かし、店の顧客に「SariCycler」として直接回収に参加していただき、口コミアプローチによってプログラムを普及させるアプローチをとりました。店舗は回収したプラスチックと引き換えに、当社製品、または参加店の食料品に交換できる現金相当の環境ポイントという形で、インセンティブを受け取ることができます。このプログラムは、当社と同様の志を持つ第三者組織、特に地方自治体、地域の資源回収業者、小規模事業者との緊密な協力によって実現したものです。

フィリピン味の素社では、ケソン市での成功を踏まえ、SariCycle®を他の自治体へ拡大することを検討しています。



左/SariCycle®概念図。
中/キャッシュバックカード
を持つ顧客。右/店頭での
キャンペーン。

グローバルにおけるフードロス削減

味の素グループは2025年度までに原料受入からお客様納品までのフードロス50%削減、さらには2050年度までに製品ライフサイクル全体でのフードロス50%削減を目標に掲げています。この目標に向け、生産プロセス設計・改善技術、おいしさ設計技術®や品質管理の技術をはじめとする味の素グループの強みであるアミノサイエンス®を活用するとともに、生産者への資材の提供や生活者への情報提供も行い、バリューチェーン全体でのフードロス削減に取り組んでいます。

原料受入からお客様納品までのフードロス50%削減については、削減好事例のグローバルでの事業間共有および活動連携等、全社にて一体となった削減取り組みにより2023年に目標を2年前倒しで達成することができました。また、バリューチェーン全体のフードロス削減を推進していくためのブランド「捨てたもんじゃない!™」

を策定し、フードロス削減につながるレシピ集や、楽しくフードロス削減を生活に取り入れられるコツやアイデア等を発信しています。2024年度は海外4カ国(タイ味の素社、インドネシア味の素社、ブラジル味の素社、フィリピン味の素社)へ取り組みを拡大し、各国のレシピ開発とオウンドメディアやSNSを通じた消費者への啓発と発信を行いました。ブラジル味の素社では、ブラジルで最も廃棄されている米に注目し、炊いて残った米を簡単に混ぜて調理できる商品「SAZÓN® Tempera & Transforma」を発売し、家庭におけるフードロスの削減に大いに貢献しています。



左/インドネシア味の素社Webサイト。
右/ブラジル味の素SAZÓN® Tempera & Transforma。

食を通じたWell-beingの実現

▶ 栄養に関する目標・KPI

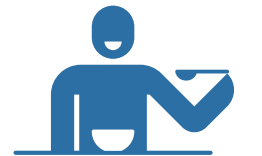
味の素グループは、事業活動を通じて生活者の栄養バランスのとれた食生活をサポートします。「妥協なき栄養」のアプローチにより、「おいしさ、食へのアクセス、および地域や個人の食生活」を妥協することなく、減塩・減糖・減脂と、たんぱく質や野菜・果物の適切な摂取を推進しています。この度、志(パーパス)のもと、重要テーマ「食を通じたWell-beingの実現」に向けて、事業を通じた栄養改善の取り組みをより一層推進するため、栄養に関す

る目標・KPIを更新しました。製品・メニューそれぞれに適切な栄養評価の指標を見直すとともに、栄養改善に役立つコミュニケーションに関する指標も設定しています。また、味の素グループは栄養価値を科学的に評価する手法として、新たに「ANPS-Meal」を日本で初めて開発しました。今後は本システムの活用を通じ、食事(献立)に関する目標・KPIも検討していきます。

[2030年度までの栄養に関する目標・KPI(2025年度から運用開始)]

製品	メニュー	食事	コミュニケーション
栄養バランスのよい製品*1を年間21億食提供	今後検討 (ANPS-Dish*2を活用)	今後検討 (ANPS-Meal*2を活用)	(モニタリング・開示) レシピサイトのユニークユーザー数 エコシステムアプローチに基づく社会実装取り組み
減塩した調味料により年間11億食分の減塩に貢献			
甘味料により年間7億人の減糖に貢献			

栄養バランスのとれた食生活の実現をサポート



- ✓ 材料を加えずそのまま喫食する製品は、栄養価を包括的に評価可能でありグローバルで使われているHealth Star Rating(HSR)を評価に用いる。
- ✓ メニューや食事は、食文化や組み合わせの影響が大きいため、国・地域ごとに適切な評価方法を検討していく。
- ✓ 生活者が実践しやすいように、レシピの提供やサービス・仕組み化もあわせて取り組んでいく。

*1: HSRランク3.5以上の製品。そのまま、あるいは水やお湯を加える・温める等のシンプルな準備のみで喫食できる製品(スープ、飲料、冷凍食品、即席麺等)を対象とする。
*2: The Ajinomoto Group Nutrient Profiling System。味の素グループが開発したNPS。ANPS-Dishはメニュー用、ANPS-Mealは食事用。ANPS-Dish: Frontiers | Nutrient Profiling of Japanese Dishes: The Development of a Novel Ajinomoto Group Nutrient Profiling System (https://www.frontiersin.org/journals/nutrition/articles/10.3389/fnut.2022.912148/full), ANPS-Meal: Frontiers | Development of the Ajinomoto Group Nutrient Profiling System for Japanese Meals (https://www.frontiersin.org/journals/nutrition/articles/10.3389/fnut.2025.1568181/full)

[2024年度までの実績]

	FY20(実績)	FY21(実績)	FY22(実績)	FY23(実績)	FY24(実績)	FY25(目標)	FY30(目標)
栄養価値を高めた製品の割合*3,4	40%	50%	56%	57%	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*4	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 3.6億人	—	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*5	(基準年)	1.07倍	1.10倍	1.07倍	1.11倍	—	2倍
従業員への栄養教育*6	延べ460人	延べ2.6万人	延べ5.6万人	延べ8.8万人	延べ12.2万人	延べ10万人	—

*3: 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、当社グループの基準を満たす製品。
*4: 本目標の実績確認・報告は2024年度分をもって終了し、栄養に関する重要取り組みのさらなる推進に向けて、より客観的で適切な手法で評価するため、2025年度より前述の新しい目標・KPIへと引継ぎ、運用していきます。
*5: 本目標は、重要テーマ「先端医療・予防への貢献」の目標・KPIとして、運用を継続します。
*6: 本目標は、重要テーマ「経営基盤の強化」の目標・KPIとして、運用を継続します。

▶ 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。2024年度には9.5億人の生活者と「おいしさと健康」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。

調理・共食のWell-being

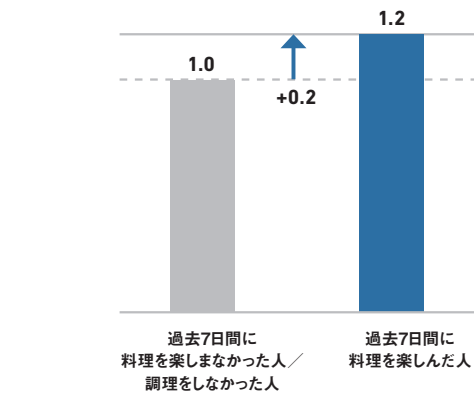
食を通じたWell-beingについて、従来から栄養改善やヘルスケア等で取り組んでいる身体の健康に関するエビデンスは多数ありましたが、「共食」や「調理の楽しさ」等がこころ、すなわち主観的ウェルビーイングに与える影響についてはエビデンスが少なく、その重要性が認知されていませんでした。

そこで味の素(株)は、米国の調査会社Gallup, Inc.と連携し「調理の楽しさ」「共食」とWell-beingとの関係を示すグローバルな調査を実施。結果をまとめたレポート「Wellbeing Through Cooking」を2023年12月に発表し、2025年3月には、当社が連携している英国オックスフォード大学による本調査データを用いた追加解析の結果が「World Happiness Report (WHR) 2025」に掲載されました。WHR2025では初めて食に関するチャプターが設けられ、食とWell-beingの関連に関心が寄せられています。

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・調理しなかった人」と比べ、**1.2倍高いWell-being実感が**

【調理の楽しさと主観的Well-being】

(料理を楽しまなかった人／しなかった人の実感を1とした時)



Source: Wellbeing Through Cooking

さらに知見を蓄積するため、2025年4月からOECD WISE Centerとのパートナーシップも開始しました。

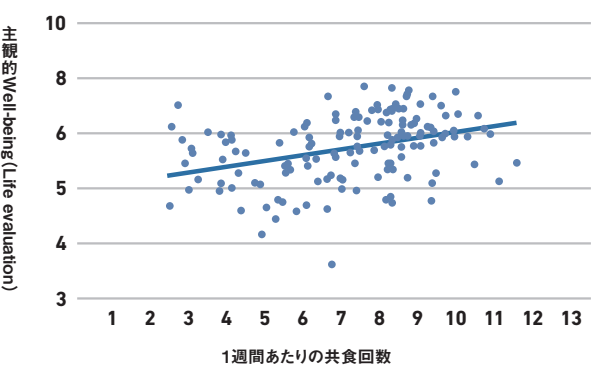
また、調理・共食のWell-beingの重要性の認知をさらにグローバルで高めるべく、加盟をしている日経ウェルビーイングイニシアチブ*を通じ他企業と協働で、各国の政府機関や公的機関のウェルビーイングフレームワークや各種調査項目へ「調理の楽しさ」や「共食」等の食の項目を導入することを目指しています。

当社はこれからもWell-beingに対する食の貢献についての知見を深め、Well-beingへの貢献度の高い製品の拡大や調理の楽しさ・共食による人のつながりの提供により、こころの豊かさに貢献していきます。

*日経新聞社と公益財団法人 Well-being for Planet Earthが、Well-being経営の実現、経済成長の指標(GDP)を補う、「経済社会における豊かさのあり方」を示す新指標のグローバルへの提言を目的に設立。

世界中で、共食回数が多い人は主観的Well-beingが高いという相関が認められた。

【共食とWell-beingの相関】



Source: World Happiness Report 2025

人権尊重の取り組み

味の素グループは、ASV (Ajinomoto Group Creating Shared Value) を通じたサステナブルな成長を実現し、SDGs等の環境・社会・ガバナンスに関する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、全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」や「国連ビジネスと人権に関する指導原則」等の国際的な人権基準を支持していることに加え、「人権尊重に関するグループポリシー」にて事業に関わる全てのバリューチェーンにおいて国際的に認められた人権尊重を推進することを定めています。また、ビジネスパートナーにもこのポリシーを支持し、人権尊重に努めるよう働きかけています。

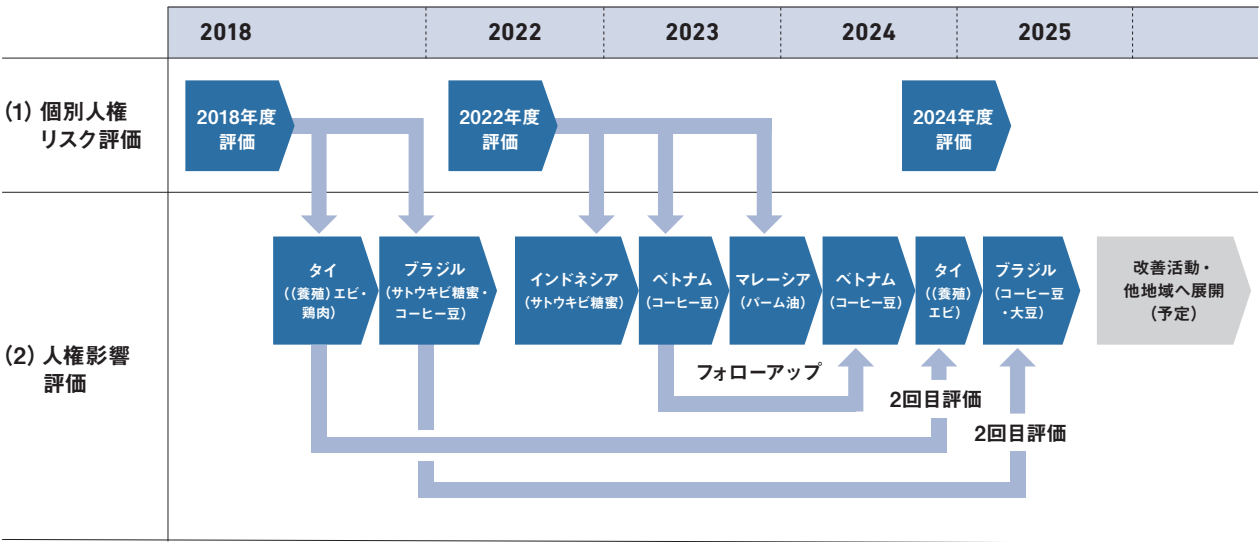
味の素グループでは特に人権リスクの高い対象として「サプライチェーン上流」を重視し、4年ごとに原材料調達国の国別人権リスク評価を実施しています。2024年には外部の人権専門家と協力して追加評価を行い、この評価では、外部機関の人権リスクデータを基に原材料購入額や売上高を考慮し、顕著な人権課題を分析しました。その結果、高リスク国としてインド(エビ)やタイ(サトウキビ、パーム油、エビ、キャッサバ)が特定されました。

今後これらの国で優先的に人権影響評価(現場訪問、ステークホルダーとの直接対話による人権への影響・課題の把握)を実施し、人権尊重の取り組みを進めていく予定です。



タイ(養殖エビ)における人権影響評価の様子(2024年11月)。

【2022～24年人権影響評価 実施実績】



FINANCIAL CAPITAL STRATEGY

財務資本戦略

味の素グループは成長し続けるキャッシュ・フローを活用し、2030ロードマップ実現に向けて企業価値最大化を図っていきます。

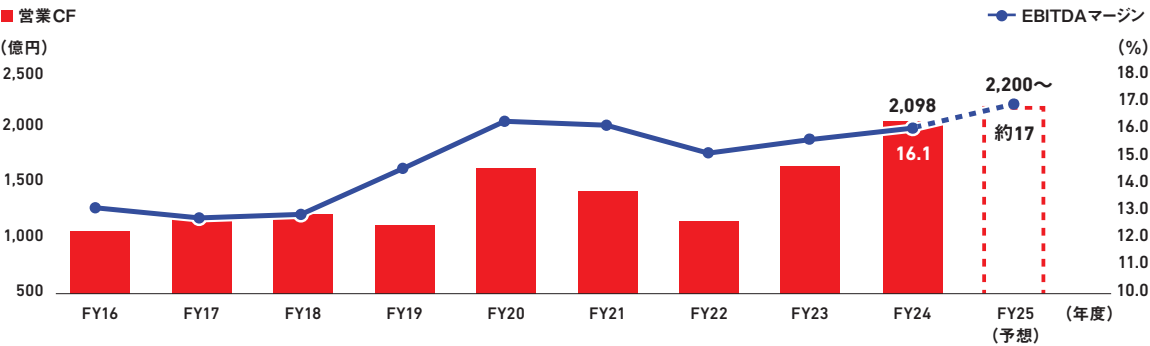
「グローバル財務戦略の深化」と「資本コスト低減」による 株式価値最大化を目指して

- 1 | さらなるキャッシュ・フロー創出に向けた施策の実行
- 2 | グローバル標準の財務規律指標への変更と
レバレッジ活用による適切なキャッシュ・アロケーション
- 3 | ROIC向上と加重平均資本コスト(WACC)の最適化による
株式価値向上の実現



執行役常務 水谷英一
(財務・IR担当)

[直近10年間のEBITDAマージンと営業CF]



EPS 3倍達成のため、中長期視点での、親会社の所有者に帰属する当期利益を二桁の率で増加させることが必要です。2024年度は、当社がよりフォーカスすべき領域を定め、より収益性を向上させるため、味の素アルテア社を売却いたしました。同じく、既存事業における稼ぐ力を示すEBITDA マージン改善のため、様々な施策を行っています。

1.さらなるキャッシュ・フロー創出に向けた施策の実行。

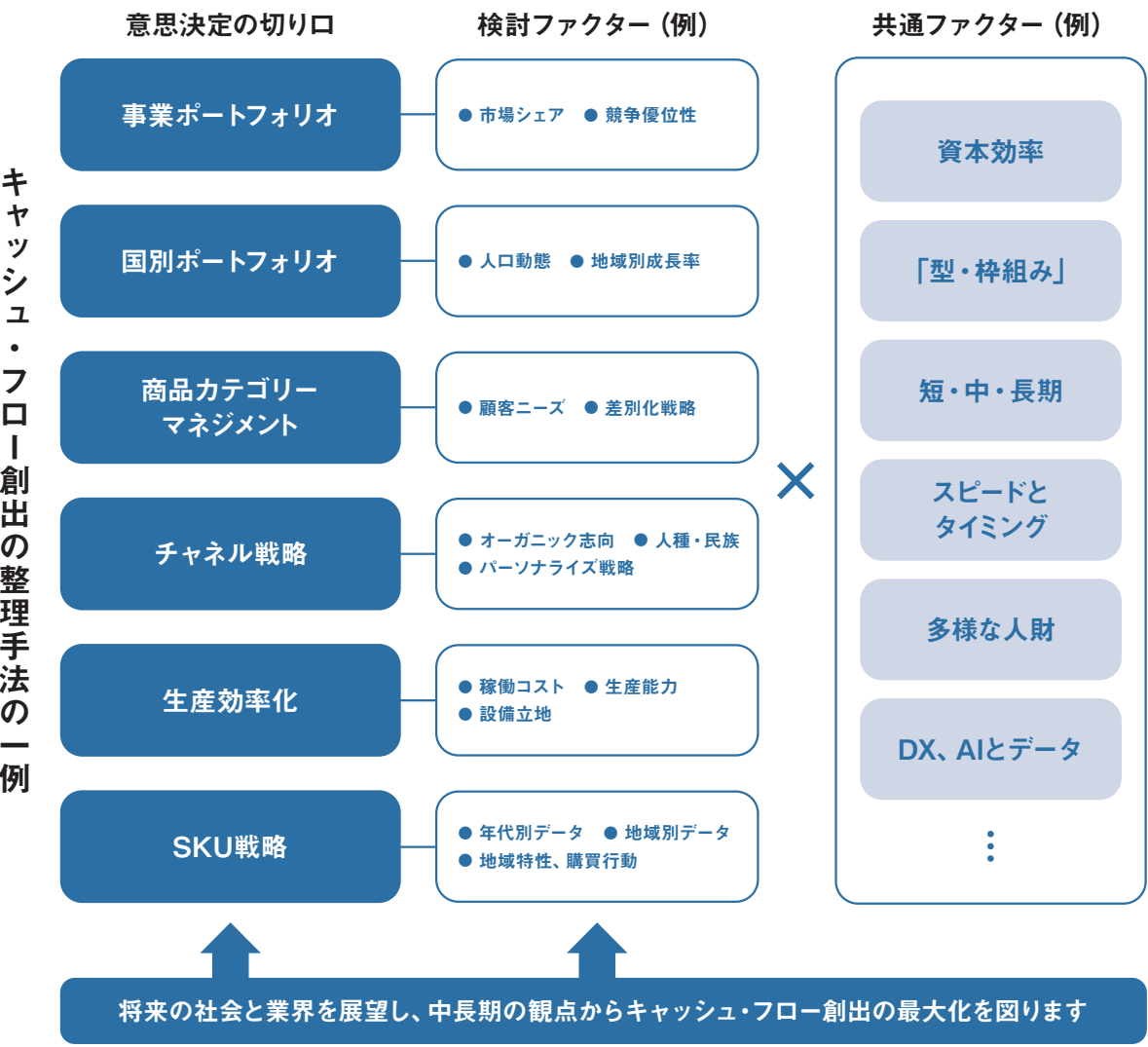
当社は、成長するキャッシュ・フローを戦略的に活用し、財務基盤の強化と資本効率の向上を図っています。グローバルでの財務戦略の一例として、国内外各地域・国の財務責任者が毎月集う「Global Group CFO Discussion Forum」を開催し、各国・地域でのキャッシュ創出等の好事例を共有、戦略的な意思決定に活かしています。

事業ポートフォリオを常に進化させ、グループ全体での資源最適配分を図っているほか、売掛債権の流動化プログラム推進による早期資金化、取引先と連携したサブ

ライヤーファイナンスの導入、在庫圧縮に向けたSCMの高度化等、運転資本の効率化にも積極的に取り組んでいます。

これらの多面的な取り組みにより、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮による資金サイクルの効率化や事業ごとのさらなるキャッシュ・フロー創出を目指し、成長投資と株主還元のための原資を安定的に創出しています。

[グループ会社財務責任者と議論する際のマテリアルの一例]

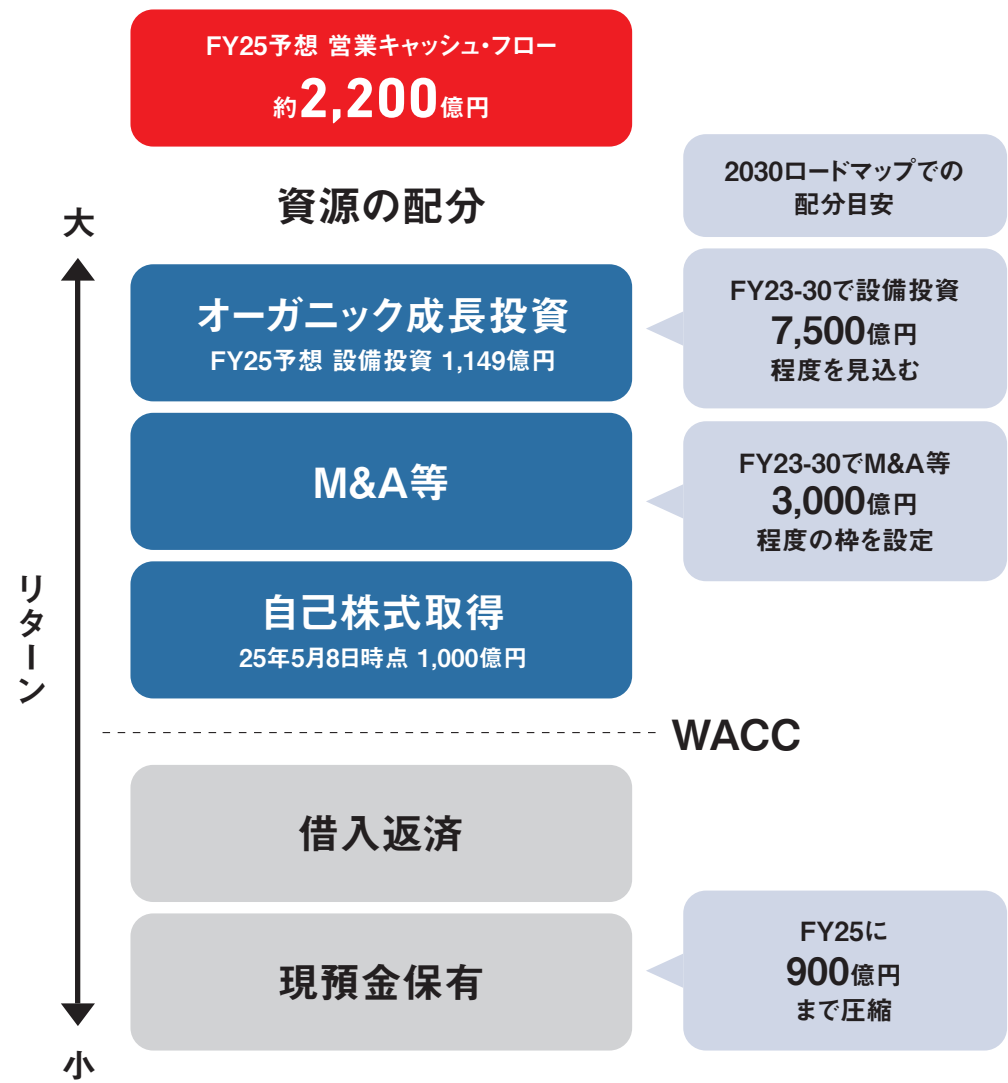


2. グローバル標準の財務規律指標への変更と
レバレッジ活用による適切なキャッシュ・アロケーション。

当社は、財務健全性の維持と資本効率の最大化の両立を目指し、従来のネットD/Eレシオ（40%～60%）から、格付機関や投資家からも活用されるネット有利子負債/EBITDA倍率（＜2.0倍）へと財務規律指標を変更しました。これにより、EBITDAを踏まえたキャッシュ創出力に対する適正な負債水準のモニタリングによる調整が可能となり、EPS 3倍達成に向けた柔軟かつ機動的な資本政策を実現します。

併せて、当社のキャッシュ・アロケーション方針はWACCを超えるリターンを目指し①オーガニック成長投資、②M&A等、③自己株式取得や配当等の株主還元を基本方針としています。格付け水準を意識したレバレッジの適切な活用を通じ、資本コストの抑制を図りながら、事業成長とROIC向上に資する投資を実行し、今後も資本効率を重視した資金配分を継続することで、長期視点での株式価値の最大化を目指してまいります。

[キャッシュ・アロケーションの考え方]



3. ROIC向上と加重平均資本コスト(WACC)の
最適化による株式価値向上の実現。

株式価値向上のドライバーとしてWACCの低減を重要な財務課題と捉え、経営全体で資本コストを意識した意思決定を徹底しています。WACCを踏まえた投資判断や資本構成の最適化の必要性を踏まえ、株主資本コストと負債コストのバランスを見直してまいりました。

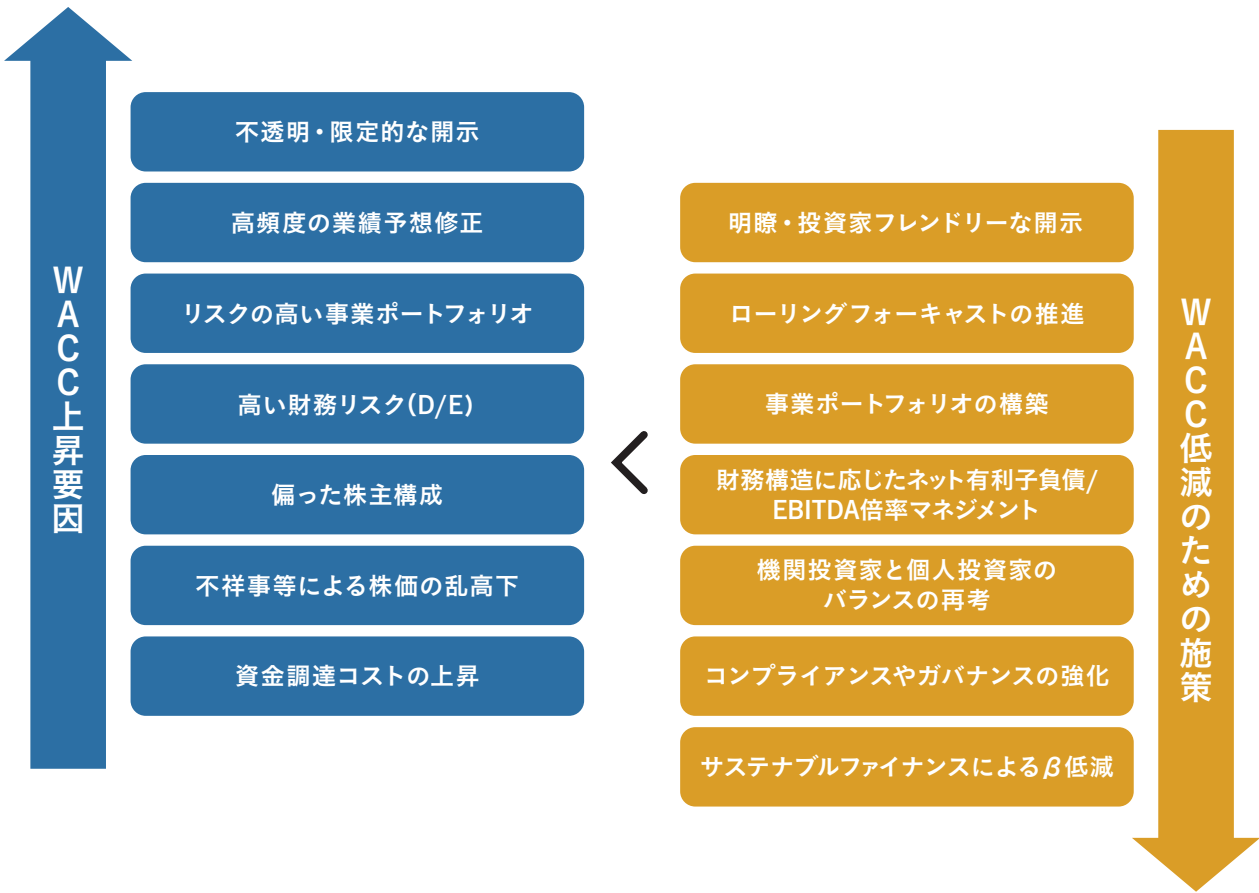
具体的には、明瞭・投資家フレンドリーな開示、新システム導入によるローリングフォーキャストの進化、財務構造に応じたレバレッジ活用、個人投資家の保有増によるWACCの低減を目指すことや、定期的な自社の企業価値評価および味の素グループの企業価値算定の実施による現状把握等、多面的な施策を講じています。

また、事業投資やM&AにおいてはWACCを超えるリ

ターンを見込める案件への集中投資を徹底しています。これによりROICとWACCスプレッド拡大を図り、中長期的な株式価値の増大を実現してまいります。今後も、定量・定性の両面からWACC改善に資する財務戦略を継続的に進化させていきます。

味の素グループの企業価値算定式の重要な要素であるWACCは、2024年度に約6%から約7%に上昇しました。リスク・フリー・レートの上昇が主な要因ですが、WACC低減のために、引き続き様々な施策に取り組んでいます。その一つがローリングフォーキャスト進化による事業利益の業績予想精度の向上で、今後は、中長期的なボトムラインマネジメントの向上を図ってまいります。

[WACC低減に向けた各種施策]



CORPORATE GOVERNANCE

コーポレート・ガバナンス

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。

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、2030年ありたい姿の実現に向けて、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」を両立します。



岩田 喜美枝

取締役会議長
指名委員
報酬委員



引頭 麻実

監査委員会委員長
指名委員



デイヴィス・スコット

報酬委員会委員長
指名委員



中山 譲治

指名委員会委員長
報酬委員
監査委員

社外取締役インタビュー

7つの重要な経営事項の進化とCEO交代を語る。

当社の取締役会では、持続的な企業価値向上を目指し、活発な議論を促進する様々な取り組みを行っています。2025年1月には、取締役会が中長期的な企業価値向上のために議論すべき方向性を示した「7つの重要な経営事項」を刷新しました。また、2025年2月には、急遽のCEO交代により、非常時のサクセッションプランが発動するという予期せぬ出来事も発生しました。

これらの経験を踏まえた2024年度の振り返りと今後の展望について、4人の社外取締役に語っていただきました。

取締役会の実効性向上に向けた「7つの重要な経営事項」をアップデート



岩田

取締役会が中長期的な企業価値を向上させるために、何を話し合うべきかについて整理したのが「重要な経営事項」です。今回、味の素グループらしい「新・7つの重要な経営事項」を作ることができたと思います。「旧・重要な経営事項」を定めたのは2021年ですが、その後の経験や時勢とともに、経営課題とありたい姿への認識が変化してきました。そのため、現時点で取締役会が時間をかけて議論すべき内容を洗い出し、見直した背景があります。特に、取締役会の実効性の3要素の一つである「大きな方向性を示す」ために、「新・7つの重要な経営事項」では「ありたい姿の定義」をトップにしたのが大きな特徴かと思います。中でも、「将来外部環境分析と長期のありたい姿」は、取締役会が新しくチャレンジしたいと考えて設けた事項です。これから、中期

[新・7つの重要な経営事項]

枠組み	7つの重要な経営事項
ありたい姿の定義	将来外部環境分析と長期のありたい姿
中長期での成長実現と将来価値創造	ポートフォリオと資源配分および無形資産
	財務・資本政策
	サステナビリティ
	組織の実行力（スピードアップ&スケールアップ）
企業活動基盤構築	ステークホルダー・エンゲージメント
	ガバナンス

ASV経営2030ロードマップよりもさらに先を見据えた議論ができることを楽しみにしています。



中山

当社では、取締役会の実効性について「大きな方向性を示す」、「執行のリスクテイクを支える」、「執行を適切に監督する」という3要素を定めています。その中で「大きな方向性を示す」、「執行のリスクテイクを支える」の二つについては、その意味をより明確にする必要があると考えています。2030ロードマップの2030年よりもさらに長期の環境変化を想定して経営の方向を定め、それに基づいて取り組むべき内容とリスクテイクをさらに明確化し、執行を支援することが必要です。その意味で「新・7つの重要な経営事項」での、「将来外部環境分析と長期のありたい姿」、「ポート

フォリオと資源配分および無形資産」、「ガバナンス」の三つを明確化することが特に重要であると考えています。中長期の環境変化の中で、まず長期的な着地点を明確にしてから変化に対応していくということが適切と考えます。例えば、風向きの変化に応じてジグザグに前進するヨットでも、目指すべき灯台（ゴール）がはっきりしていれば大きく軌道を外れることはありません。この三つの事項についての確固たる長期指針があれば、経営の大きな強みとなるとともに、取締役会と執行とのコミュニケーションにおける極めて有効なパイプになると考えています。


引頭 「旧・重要な経営事項」はそれぞれ重要であったものの、各項目のつながり、取締役会が取り組むべき項目と執行に任せるべき項目が不明瞭であることが課題でした。今回は、各項目のつながりや位置づけを明確化し、執行のスピードがより向上する建て付けにしました。改編にあたって、取締役メンバー全員で合宿を行い、多面的な議論が活発に交わされたことも大変良かったです。「新・7つの重要な経営事項」では、企業活動の基盤であり、社会からの信頼を形成する「ガバナンス」がベースにあり、また最上位には「ありたい姿の定義」があります。真ん中にあるのが「中長期での成長実現と将来価値創造」となりますが、これが実践という位置づけになります。「ありたい姿の定義」について、社内外の環境分析を踏まえた長期的視点を念頭に置いたことも大きなポイントです。このように長期的視点と実践の結果を次の成長戦略に反映させていくという大きなサイクルが生まれることを目指しています。


デイヴィス 味の素グループの複雑な事業ポートフォリオに対応できる経営事項に進化したと実感しています。ただし、この「新・7つの重要な経営事項」によって変革を起こすためには、規律ある実行が必要です。その原動力となる分野は、三つあると考えています。一つ目はグローバル展開が加速する中での包括的

なリスク管理の強化、二つ目は体系的な人財育成プログラムを通じた組織全体の変革と多様性の推進、最後の三つ目は全事業にわたるデジタル・トランスフォーメーションの統合による競争優位性の維持です。また、「サステナビリティ」を単なるコンプライアンスではなく、企業戦略の中核に位置づけることも重要です。「サステナビリティ」は、競争優位性を持った価値提案の創出、そしてステークホルダーとの信頼を築くための基盤となるべきだと思います。

非常時のサクセッションプランが実際に発動した社長交代


中山 私たち指名委員会のミッションは、会社の持続的な成長に向けて、確実かつ有効な社長のサクセッションを実現することです。候補者の選別と育成にも不断の努力が必要で、執行側との協働が求められます。今回のサクセッションでは、短期間に候補者全員と面談したことも記憶に新しいですが、社長交代が成功した最大の要因は、藤江前社長がCEO時代に非常時のサクセッションリスト作成についても、非常に真剣に、そして積極的に協力いただいたことにあると考えています。


岩田 藤江前社長が突然倒れてから1カ月半という短期間で新社長の指名ができたのは、経営陣と取締役会が「経営の空白を作らない」という一致した考えを持っていたことに加え、非常時のサクセッションリストを設けていたことが功を奏しました。今後、新社長は就任後になるべく早く、CEOのサクセッションプラン案を指名委員会に提示していただくことになっています。指名委員会はこれをベースに、後継者候補者リストに載っている人財について毎年見直して、育成と評

価を行っていきます。


引頭 今回の社長交代は本当に突然でしたが、とてもスムーズに進められたと評価しています。味の素グループはCEOのサクセッションについて、非常時、通常時のサクセッションプランを用意しています。今回、この非常時のサクセッションプランがあったおかげで、指名委員会も慌てることなく、また社内に大きな混乱を生じさせることなく社長交代が実現できました。


デイヴィス 今回のサクセッションは、既存の計画プロセスの有効性を示していますが、後継者の育成にはさらなる体系的な強化が不可欠です。また、グローバルな要件を反映した多様な候補者層を揃える必要もあるでしょう。最も重要なのは、後継者育成が事業セグメント全体にわたる人財育成プログラムと連携し、評価メカニズムによって支えられることです。これにより、将来のリーダーシップ移行が円滑に進み、長期的な戦略実行に欠かせない人財が確保できると考えます。

中村新社長への期待とは


デイヴィス 今回の中村社長の就任は、彼の技術的な専門性に変革のニーズに合致するものでした。今後は、そのバックグラウンドをどう活用し実行していくかが鍵となります。彼が味の素ビルドアップフィルム®（ABF）開発で培った経験を、企業全体の迅速な開発体制や短期間でのイノベーションサイクルに活かすことが重要です。また、既存の成長要因にいつまでも依存することはできないため、新たな事業の柱を確立することも、今後の必須ポイントとなってきます。それを実現するためには、部門間の連携を通じて組織の縦割り構造を解消し、企

業の潜在力を最大限に引き出すことが大切です。2030ロードマップ、特にオーガニック成長率とEBITDAマージンの早期達成は、この経営陣交代の正当性を証明する上で不可欠ではないでしょうか。


岩田 中村社長は、チャレンジ精神が旺盛で強い統率力を持っています。また、時間を非常に大事な経営資源だと認識されています。そのため、中村社長が提唱する「高速開発システム」をグローバルに、そして全事業に移植できないか挑戦するはずです。社長就任直後から各現場に赴いて従業員との対話も熱心に行っており、トップダウンとボトムアップの双方から味の素グループを導いてくれると考えています。


引頭 中村社長には、様々な“初”という特徴もあります。初の技術系出身、突然の登板という点も初で、当社に変化をもたらしてくれることを期待します。「高速開発システム」について、ICTにはあてはまるが、食品事業やICT以外のバイオ&ファインケミカル事業といった分野では適用しにくいのではとの見方もあります。しかし大きく捉えると、そのエッセンスはあらゆる分野においても十分に活かせるはずです。ぜひ根気強く社内実装に務めていただき、新しい息吹を各事業に吹き込んでほしいと思っています。

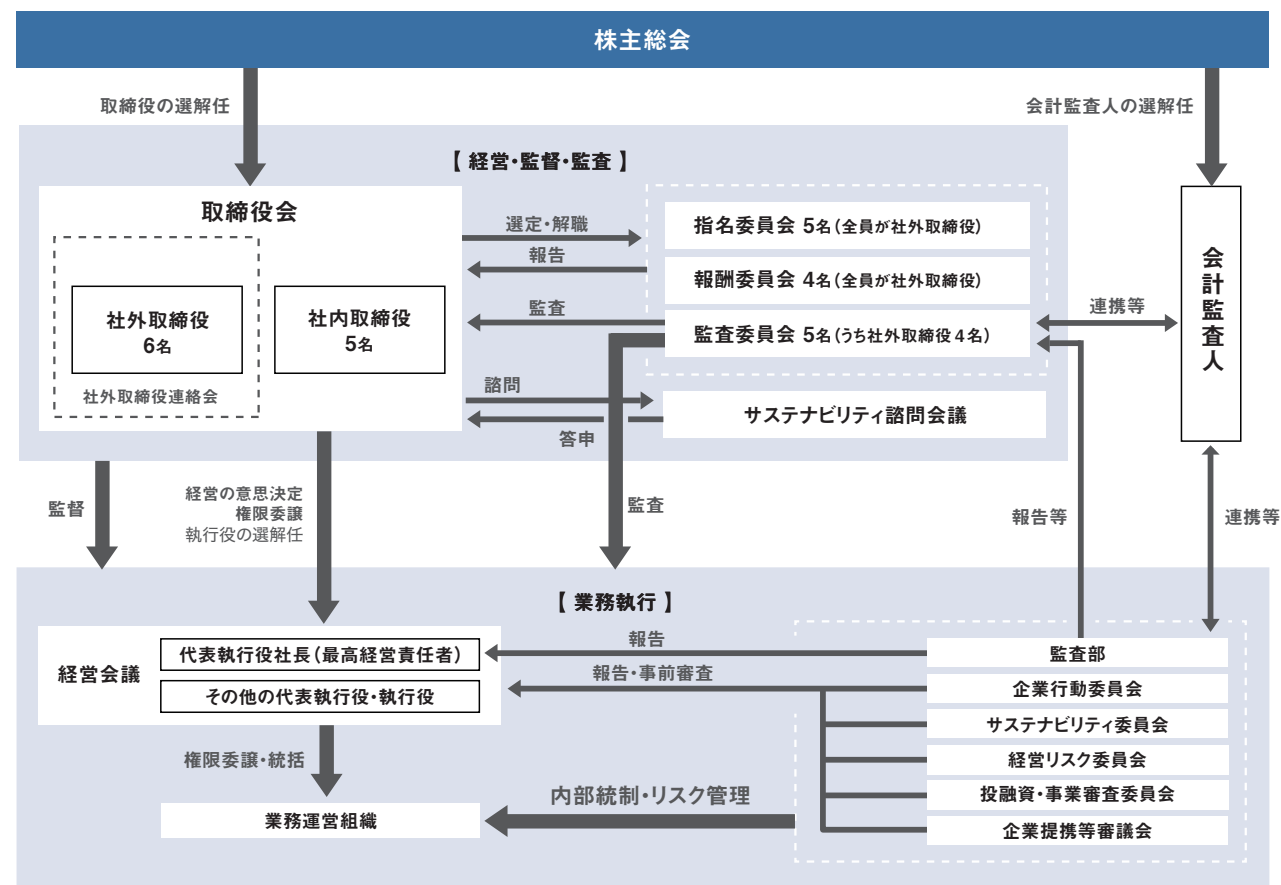

中山 中村社長は味の素ビルドアップフィルム®（ABF）等の開発に直接かかわった経験があり、イノベーションの事業化を体で知っています。アミノサイエンス®を今後の当社成長のドライビングフォースとするうえでその経験は極めて貴重であり、研究畑出身の社長としてその経営手腕の発揮に期待しています。また、多様な文化・人種を背景に持つブラジル味の素社で食品事業を成長させた手腕は、味の素グループの収益基盤である食品事業全体の経営においても大変心強いものがあります。

監督体制

味の素グループは、コーポレート・ガバナンスを2030年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経営の強化と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。中長期的かつ持続的な企業価値の向上を確かなものとするために、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・検討します。それにより大きな方向

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。一方で執行は、取締役会から大幅に権限委譲された最高経営責任者を中心となって、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に基づきガバナンス・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。

【コーポレート・ガバナンス体制】



取締役会

▶ 取締役会の構成

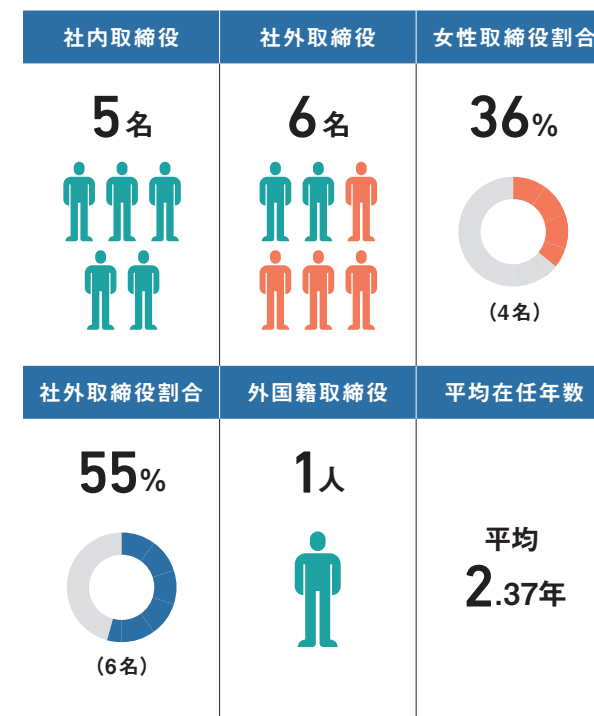
当社は、取締役会を以下のように構成することを基本方針としています。

- 独立した立場から業務執行を監督する独立社外取締役
- 最高経営責任者を含む執行役を兼任する社内取締役
- 常勤監査委員である社内取締役

取締役会の構成にあたっては、以下の点を考慮します。

- 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

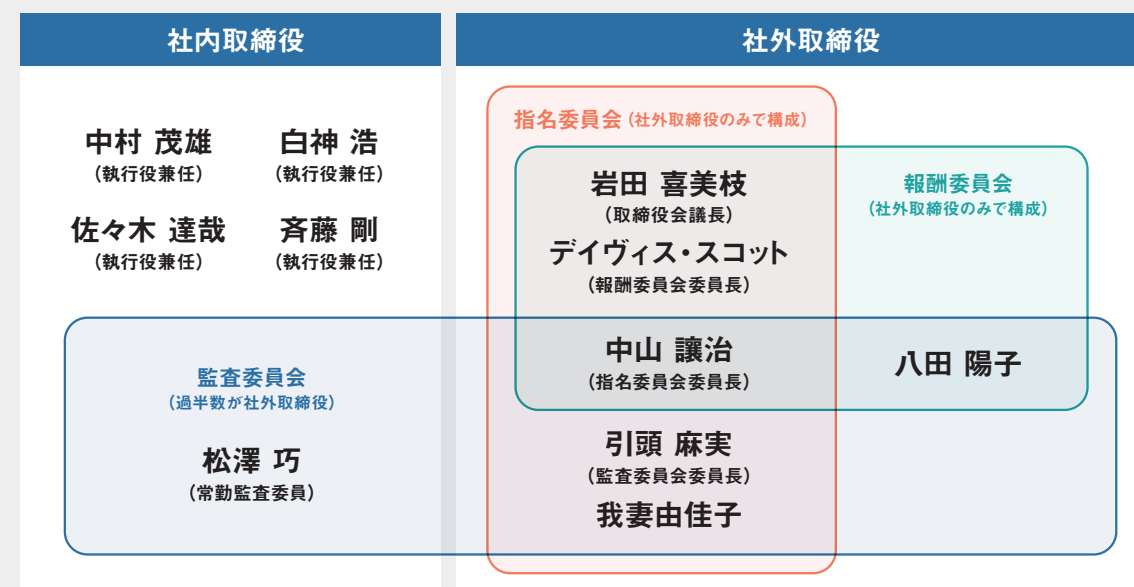
また、監督と執行を分離し、取締役会による経営監督機能の実効性をさらに高めるため、社外取締役が過半数を占める体制としています。取締役会の議長は社外取締役が務め、指名委員会および報酬委員会は社外取締役のみで構成しています。



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。

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。



▶ スキルマトリックス

「中期ASV経営」を推進し、「アミノサイエンス[®]で、人・社会・地球のWell-beingに貢献する」ことで、企業価値を持続的に高めるため、指名委員会は取締役求められるスキルと、その相互補完の観点を踏まえて候補者を

選定しています。また、2030ロードマップ等、長期経営戦略を実現するために取締役に必要なスキルについては、都度議論しています。近年では、DX、経営トップの経験者等のスキルを強化すべき等との意見が出ています。

【 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		○							○
中村 茂雄	○	○			○	○			
白神 浩	○	○		○	○				
佐々木 達哉	○	○	○			○			
斉藤 剛	○			○	○		○		
松澤 巧		○						○	○

【 スキル項目の定義 】

スキル項目	定義
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
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
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
デジタル	IT・デジタル技術を駆使した、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
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
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
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
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
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

▶ 代表執行役社長（CEO）の後継者育成計画（サクセッションプラン）

指名委員会の重要な役割の一つに、代表執行役社長（CEO）の後継者育成計画（サクセッションプラン）等の審議があります。次期CEO選定のため指名委員会は、まず、全体方針およびCEOの人財要件を定め、これらに基づき、想定される就任時期に合わせて複数の候補者を選定します。次に、それぞれの候補者の育成計画や評価について審議を行い、現CEOが交代することとなった場合、最終的な次期CEO候補者を選定します。

下図は通常時のサクセッションプランですが、指名委員会は非常時のサクセッションプランも策定しています。

現CEOに事故・病気等があった場合、代表執行役副社長等が当面の業務を代行し、その間に、あらかじめ絞り込んだ複数の候補者から、次期CEO候補者を選定するというものです。2024年12月に前CEOが体調を崩した際は、この非常時のサクセッションプランに従い、現CEOである中村代表執行役社長へのサクセッションを短期間で実施することができました。平常時のディスカッションを基に構築された指名委員会によるガバナンス体制が、緊急時にも適切に運用された結果であると考えています。

PROCESS



▶ 取締役会の実効性の向上

当社では、取締役会の「実効性」を次のように定義しています。

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。

この定義に基づき、ASVの取り組みによる価値創造を通じて持続的な成長を達成するため、実効性の高い取締役会を目指して、毎年実施している「取締役会の実効性評価」をはじめとする様々な取り組みを行っています。

▶ 7つの重要な経営事項の進化

当社は、2021年度の指名委員会等設置会社への移行に合わせて、中長期的に企業価値に大きく影響を及ぼすとする「7つの重要な経営事項」を設定し、取締役会で審議してきました。2023年度の実効性評価において、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させるためには、取締役会が審議すべき事項を改めて検討し直すべきであるとの意見がありました。また、2030年ありたい姿の実現のためには、より長期の事業環境の変化を理解しながら、2030年よりもさらに長期のありたい姿を設定することが必要であるとの提案もありました。これらを踏まえて、2024年度

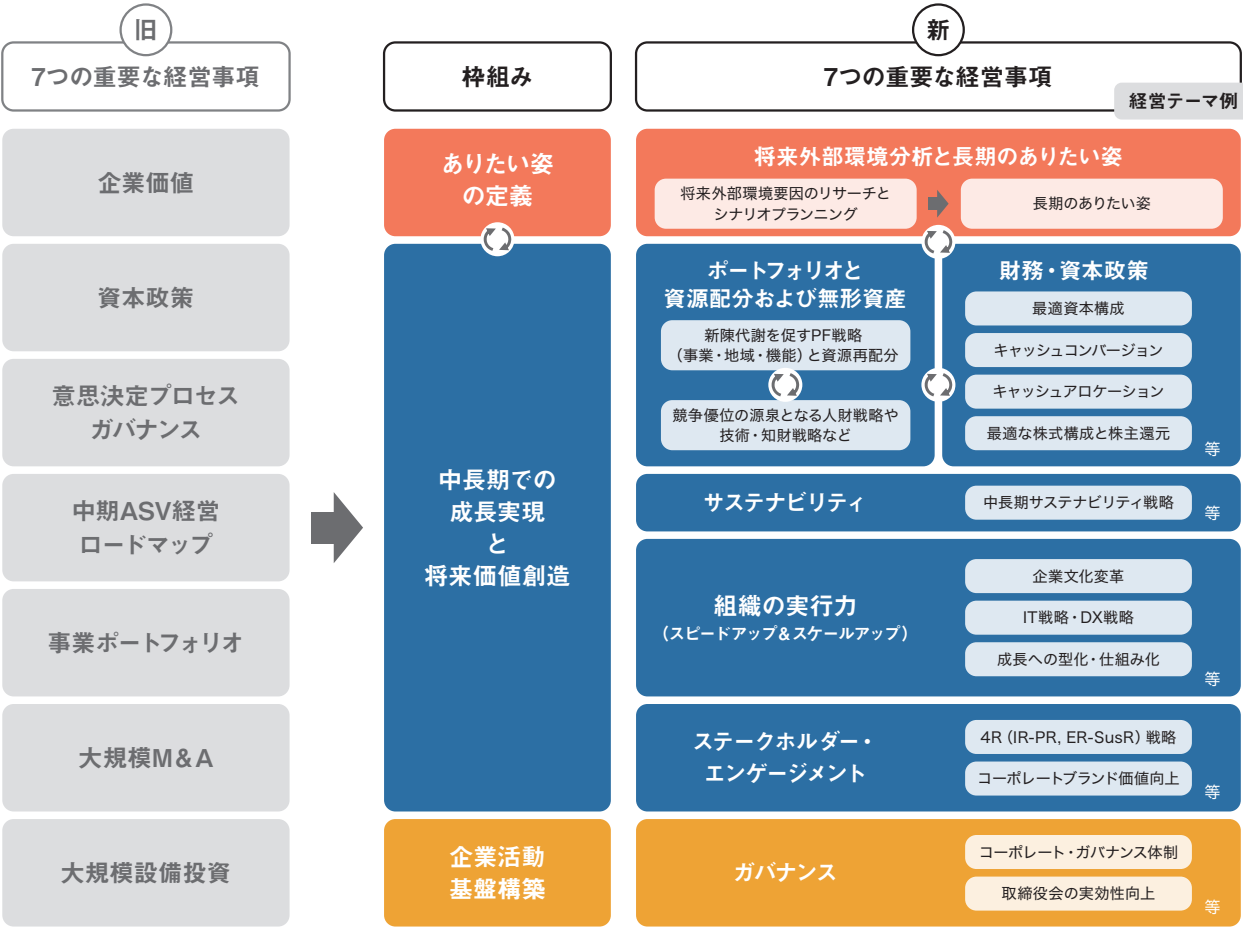
は取締役会での複数回にわたる議論を経て、「7つの重要な経営事項」の見直しを行いました。

「新・7つの重要な経営事項」を設定するにあたっては、「①味の素グループとしての長期のありたい姿を定義し、②いかに中長期での成長を実現し、将来価値の創造を目指すか、そのために味の素グループはどのように進むべきかを議論し、また、③その成長実現や価値創造のための挑戦の土台となる企業活動の基盤を盤石にしていく」という3つの枠組みを設定のうえ、持続的な企業価値向上のために取締役会で議論すべき重要な経営事項を整理しました。

[7つの重要な経営事項の選定理由・狙い]

重要な経営事項	選定理由・狙い
将来外部環境分析と長期のありたい姿	7つのテーマ群の中で最も重要な項目として設定しました。将来の外部環境要因をリサーチし、シナリオプランニングを行うとともに、他の6つのテーマ群の議論も踏まえて、2030 年以降の当社の目指す姿を審議します。これにより、大きな方向性を示し、将来にわたる継続的な企業価値向上を目指します。
ポートフォリオと資源配分 および無形資産	中長期の成長と将来の価値創造を実現するために、ポートフォリオ戦略（事業・地域・機能）と資源再配分を重要なテーマとして議論します。また、ポートフォリオと連動する人財・技術・知財といった無形資産への投資とその価値向上についても個別に審議し、これらのつながりを意識しながら企業価値を高めていきます。
財務・資本政策	「ポートフォリオと資源配分」戦略に基づき、キャッシュの効率的な創出と分配を目指します。また、株主還元とのバランスを考慮し、中長期的かつ持続的な企業価値向上を目指した最適な資本構成についても議論します。
サステナビリティ	企業は守りの側面だけでなく、経営戦略の柱として社会にポジティブな影響を与え、経済価値と社会価値の両方を創出（ASV）することが求められます。ステークホルダーの代表で構成されるサステナビリティ諮問会議の意見を踏まえ、情報開示と活動の発信を通じて企業価値を高める方法についても議論が必要です。これにより、中長期的なサステナビリティ戦略を構築します。
組織の実行力 （スピードアップ&スケールアップ）	成長と将来の価値創造を実現するには、戦略の実行力が不可欠です。その実行力の源泉である企業文化の変革、IT・DX 戦略、成長の型化・仕組み化について議論し、企業価値の創造と成長のスピードアップおよび規模拡大につなげます。
ステークホルダー・エンゲージメント	当社の企業価値向上に向けた取り組みを社員を含む各ステークホルダーに伝え、共感を呼ぶ戦略を立案・実行します。また、その象徴としてのパーパスドリブンなコーポレートブランディング戦略の方向性について議論し、ステークホルダーやファンとともに歩みながら企業価値を創造していきます。
ガバナンス	取締役会の理想的な姿や、当社グループのポートフォリオに適したグループ・ガバナンスのあり方とその進化について議論します。これにより、当社のコーポレート・ガバナンスの実効性を高め、企業活動の基盤を強化し、企業価値向上のための土台を確固たるものにします。

[新・7つの重要な経営事項とその設定の枠組み]



報酬

当社の取締役、および執行役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。

取締役、および執行役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、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。

▶ 報酬制度

【 社外取締役、および監査委員たる社内取締役の報酬 】

基本報酬のみとし、毎月、金銭で固定額が支払われます。

【 執行役（取締役を兼任する者を含む）の報酬 】

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：毎月支払われる固定額の金銭報酬。
- 短期業績連動報酬：単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として、年1回支払われる、金銭報酬。
- 中期業績連動型株式報酬：中長期的な業績向上と企業価値の増大を目的として、3事業年度の終了後に支払われる業績連動型の報酬。

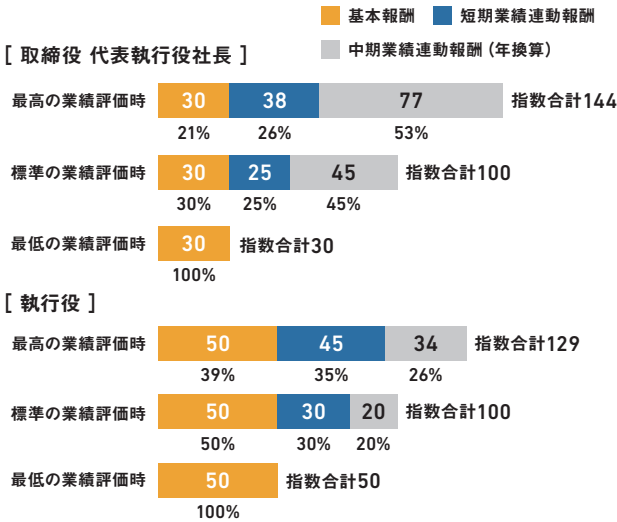
基本報酬 (毎月)	資質や能力を十分に発揮し、職責に応えるための定額報酬
短期業績連動報酬 (1回/年)	単年度の業績目標達成と適切なマネジメントを促すための業績連動報酬
中期業績連動型株式報酬 (1回/3年)	中長期にわたる持続的な業績向上と企業価値の増大を目的とした、 2023年4月からの3事業年度終了後に支給される業績連動型の報酬

【 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*）。標準の業績評価時の報酬総額（年換算*）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。

*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。

詳しくは「2025年3月期（第147期）有価証券報告書 P115-116」をご覧ください。
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/securities.html



▶ 業績連動報酬の業績指標

【 短期業績連動報酬 】

執行役は、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（代表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）。

●個人業績評価別報酬額：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されます。
●全社業績評価別報酬額：以下の算定式で決定されます。
全社業績報酬額 = 役位別基準額 ^{*1} × 指数 ^{*2}
●*1 役位ごとの基準額。
●*2 以下の3要素の合計値で算出(各指数の達成率は1.25を上限とし、達成率が不支給水準を下回った場合は0.5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%

【 中期業績連動型株式報酬 】

3事業年度の終了後に、以下の評価指標、目標値、および評価ウェイトに基づいて決定されます。

評価指標		評価指数算定式 ^{*3}	目標値	評価 ウエイト
経済価値 指標	ROIC (投下資本税引後営業利益率) ^{*4*} 5	(達成率×2.5-1.5) ×0.4	FY2023:9.5% FY2024:10.0% FY2025:11.0%	40%
	相対TSR (株主総利回り) ^{*6}	(達成率×2.5-1.5) ×0.2	1	20%
社会価値 指標	温室効果ガス 排出量削減率	達成率×0.1	Scope1、2:30%削減 Scope3:14%削減	10%
	健康寿命の延伸人数	達成率×0.1	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 ^{*7}	達成率×0.1	80%	10%
	グローバル女性管理職比率	達成率×0.05	35%	5%
	コーポレートブランド価値 ^{*8}	達成率×0.05	1,484百万USD	5%

詳しくは「2025年3月期（第147期）有価証券報告書 P117-123」をご覧ください。
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/securities.html

- *3 達成率: 実績値÷目標値
報酬算定式に代入する決算値の単位は百万円とする
(十万円位を切捨て)。
達成率の単位は0.00% とする(0.000% 位を切捨て)。
- *4 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)。
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
- *5 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%
- *6 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)
- *7 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。
- *8 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。

▶ 役員ごとの報酬等の総額等(2024年度)

2024年度における役員の報酬等の総額等は以下の通りです。

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)	57	43	77	178
白神 浩	取締役	味の素(株)	44	25	36	106
中村 茂雄	執行役	味の素(株)	28	23	25	110
	取締役	ブラジル味の素社	30	2	-	
吉良 郁夫	執行役	味の素(株)	23	12	7	106
	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	54	8	-	
リッシュ・マイケル	執行役	味の素(株)	135	35	65	235

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を記載しています。中村茂雄氏および吉良郁夫氏は、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わる費用、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わる費用、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

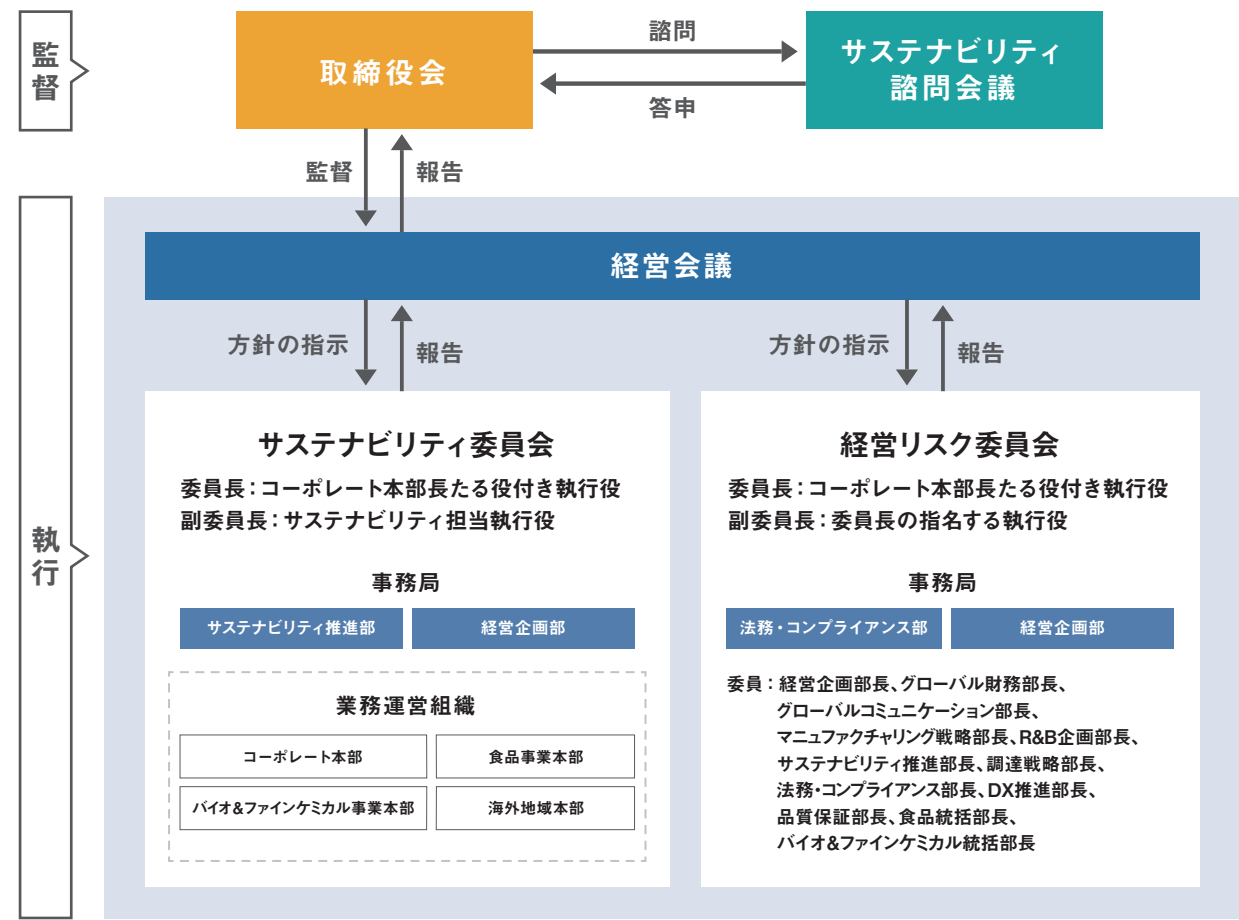
▶ サステナビリティ・リスクマネジメント体制

味の素グループでは、サステナビリティを積極的なリスクテイクと捉え、企業価値を持続的に高めるためのサステナビリティ推進体制を強化しています。

取締役会は、サステナビリティ諮問会議を設置し、サステナビリティとESGに係る当社グループの在り方を提言する体制を構築しています。これにより、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）を決定し、サステナビリティに関する取り組み等の執行を監督しています。

経営会議は、サステナビリティ委員会と経営リスク委員会を設置し、味の素グループにとっての重要な事項（マテリアリティ）に基づくリスクと機会を、その影響度合いの評価とともに特定し、その対策の立案、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月から開始した第二期サステナビリティ諮問会議は、投資家とWell-beingの専門家を含む社外有識者4名で構成され、議長も社外有識者が務めました。本会議では諮問事項に基づき、執行のモニタリングを行い、味の素グループの企業価値向上をサステナビリティの観点から提言し、2025年3月に取締役会への最終答申を行いました。

答申では、執行のCommunicationやPartnershipに対し、意図性を明確にする等の改善の余地があることの課題提起や、経済価値はもとより、さらなる社会価値提供に向けて一企業を超えて実現したい社会を共創してほしいとの味の素グループへの期待等が盛り込まれました。

【 諮問事項 】

- マテリアリティに基づく取り組み・KPI や計画の実装化（Implementation）。
- 実装化の進捗およびASVをよりスケールアップするための取り組みに関する情報開示、ステークホルダーとの対話（Communication）。
- ASVをよりスケールアップするためのステークホルダーとの関係構築（Partnership）。

▶ 諮問会議委員のプロフィール

 中空 麻奈（議長） BNP パリバ証券株式会社 グローバルマーケット統括本部 副会長 【メッセージ】 味の素社は、アミノサイエンス®を中心に価値創造のフレームワークを深化させ、「尊厳ある生活を支えること」を掲げました。好きなものを好きな人と好きなように食べられる選択を支える技術が企業価値の最大化につながり、社会への貢献となると考えています。未来の人々にこの思いが伝わり、味の素社の真価が発揮されることを期待しています。	 石川 善樹 公益財団法人 Well-being for Planet Earth 代表理事 【メッセージ】 味の素社は「アミノサイエンス®」を軸に、人・社会・地球のWell-beingに貢献することを目指しています。長期的な価値創造の具体的なステップや確からしさについては不確定要素が多いですが、財務価値、マテリアリティ、理念体系、人類の尊厳を妥協せず追求することが重要です。ステークホルダーの皆様からの忌憚なきご批判やご提案をお待ちしております。	 季村 奈緒子 グローバル・インパクト投資 ネットワーク（GIIN） メンバーシップ・ディレクター 【メッセージ】 第二期サステナビリティ諮問会議では、味の素社のパーパスやインパクトについて議論を重ね、「尊厳ある生活を支えること」が人・社会・地球のWell-beingに貢献する未来像として描かれました。味の素社がさらに社会に必要なとされ、ステークホルダーのWell-beingに貢献することを期待しています。	 松原 稔 リソなアセットマネジメント チーフ・サステナビリティ・オフィサー 常務執行役員 責任投資部担当 【メッセージ】 第二期サステナビリティ諮問会議では、味の素グループの100年後を見据え、「尊厳ある生活を支えること」をテーマに、Implementation（社会価値）、Communication（提供価値）、Partnership（共創価値）の重要性を認識しました。これらを統合する枠組みを提示し、味の素グループが社会に必要なとされる存在になることを期待しています。
---	---	---	--

役員一覧

取締役

 中村 茂雄 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 16,416株 取締役会等への出席状況（2024年度） —	 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 54,330株 取締役会等への出席状況（2024年度） 取締役会94%（17回/18回）	 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 29,474株 取締役会等への出席状況（2024年度） 取締役会100%（18回/18回）	 斉藤 剛 取締役 執行役常務 Chief Transformation Officer（CXO） 所有する当社株式数 19,600株 取締役会等への出席状況（2024年度） 取締役会100%（18回/18回）
 松澤 巧 取締役 常勤監査委員 所有する当社株式数 47,340株 取締役会等への出席状況（2024年度） 取締役会100%（18回/18回） 監査委員会100%（16回/16回）	 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 4,300株 取締役会等への出席状況（2024年度） 取締役会100%（18回/18回） 指名委員会100%（13回/13回） 報酬委員会100%（7回/7回）	 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 2,000株 取締役会等への出席状況（2024年度） 取締役会100%（18回/18回） 指名委員会100%（13回/13回） 報酬委員会100%（7回/7回） 監査委員会100%（16回/16回）	 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 3,100株 取締役会等への出席状況（2024年度） 取締役会100%（18回/18回） 指名委員会100%（11回/11回） 監査委員会100%（16回/16回）
 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（2024年度） 取締役会94%（17回/18回） 報酬委員会 100%（5回/5回） 監査委員会100%（16回/16回）	 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（2024年度） 取締役会100%（18回/18回） 指名委員会100%（13回/13回） 報酬委員会100%（7回/7回）	 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（2024年度） 取締役会 100%（13回/13回） 指名委員会100%（11回/11回） 監査委員会 100%（10回/10回）	

▶ 執行役

 中村 茂雄 代表執行役社長 最高経営責任者	 白神 浩 代表執行役副社長 Chief Innovation Officer（CIO） 研究開発統括	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 1 スムリガ・ミロスラブ／執行役 品質保証担当 2 白神 浩／代表執行役副社長 Chief Innovation Officer（CIO） 研究開発統括 3 中村 茂雄／代表執行役社長 最高経営責任者 4 正井 義昭／執行役専務 食品事業本部長 5 佐々木 達哉／執行役専務 コーポレート本部長 6 斉藤 剛／執行役常務 Chief Transformation Officer（CXO） 7 前田 純男／執行役専務 バイオ&ファインケミカル事業本部長 8 栢原 紫野／執行役 ダイバーシティ・人財担当 9 香田 隆之／執行役専務 Chief Digital Officer（CDO） 生産統括 10 水谷 英一／執行役常務 財務・IR担当			
 佐々木 達哉 執行役専務 コーポレート本部長	 正井 義昭 執行役専務 食品事業本部長	 前田 純男 執行役専務 バイオ&ファイン ケミカル事業本部長	 香田 隆之 執行役専務 Chief Digital Officer（CDO） 生産統括	 斉藤 剛 執行役常務 Chief Transformation Officer（CXO）	 水谷 英一 執行役常務 財務・IR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	 藤江 太郎 執行役会長	 坂倉 一郎 執行役専務 アセアン本部長	 吉良 郁夫 執行役常務 北米本部長	 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
 川名 秀明 執行役常務 冷凍食品統括	 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	 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	 栢原 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 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	 竹原 修平 執行役 内部統制・監査委員会 担当	 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	 小野 郁 執行役 サステナビリティ担当	 川瀬 博士 執行役 食品事業本部副事業本 部長 食品研究所長	 山本 直子 執行役 ラテンアメリカ本部長



10年間の財務データ

(単位：百万円)

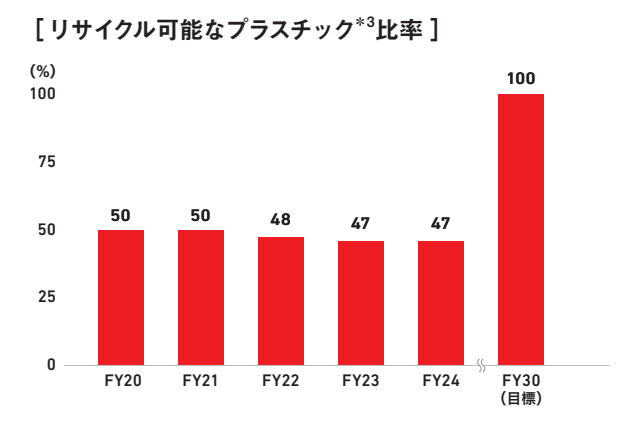
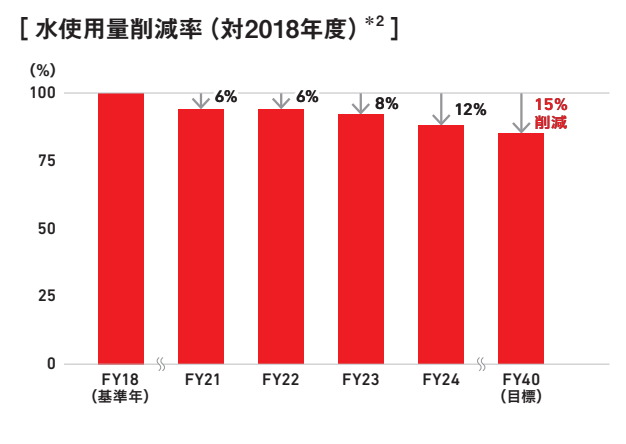
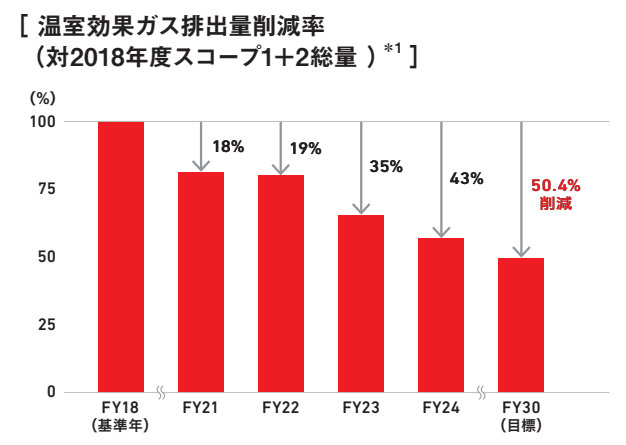
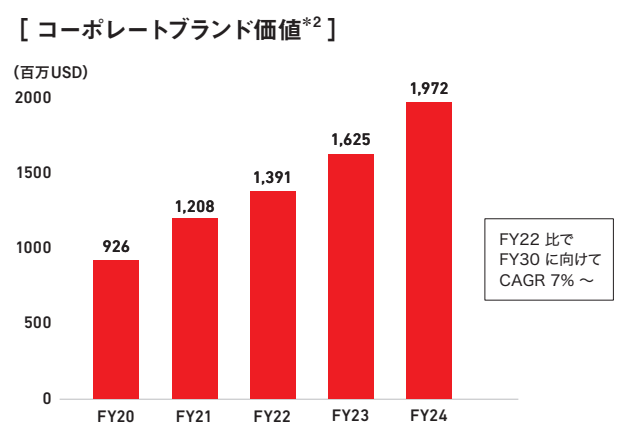
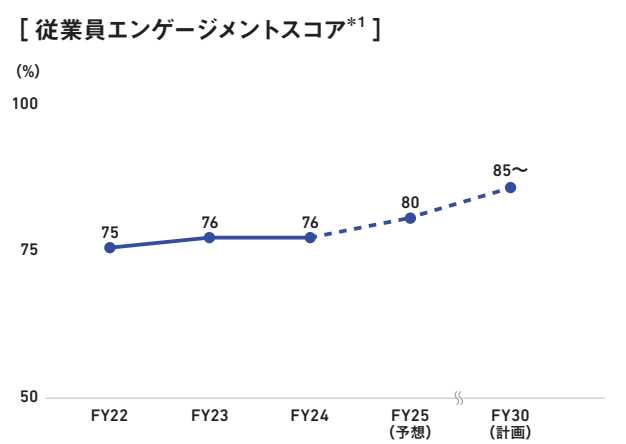
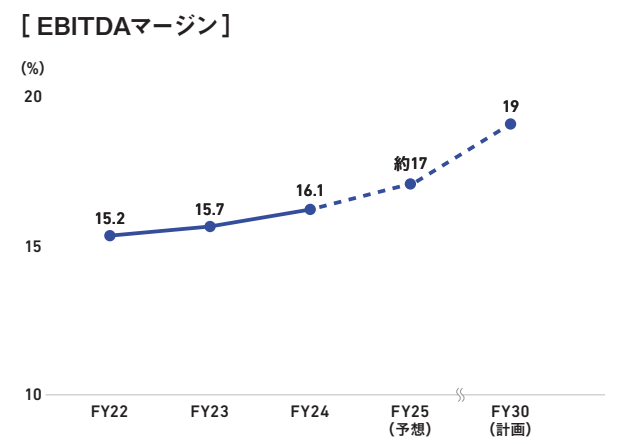
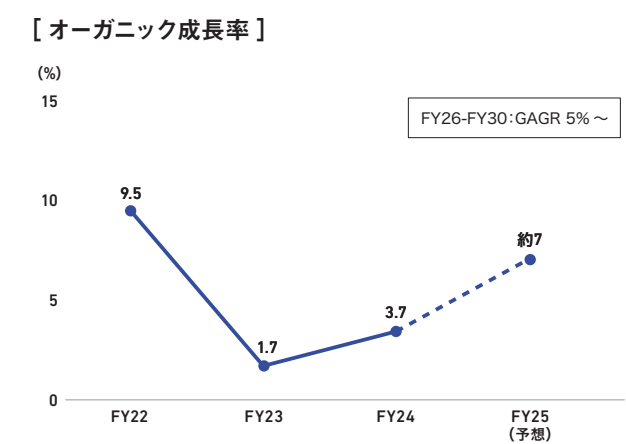
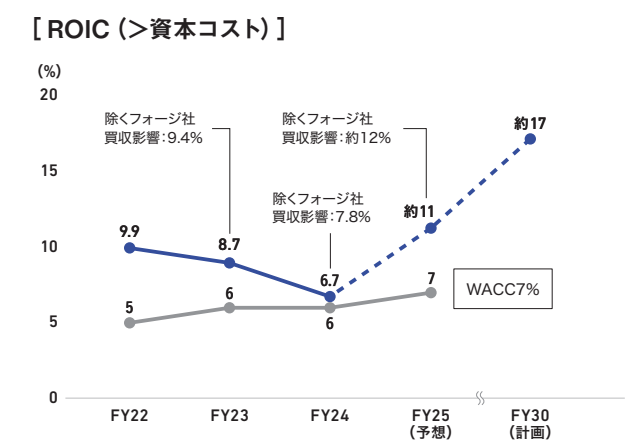
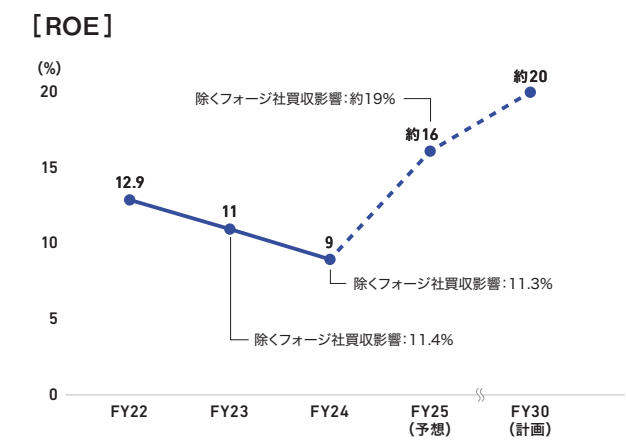
IFRS	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019
年度：					
売上高	1,149,427	1,091,195	1,114,784	1,114,308	1,100,039
売上原価	△757,135	△704,177	△720,118	△719,299	△696,166
売上総利益	392,291	387,018	394,666	395,008	403,873
販売費・研究開発費および一般管理費	△295,315	△292,701	△302,959	△301,253	△302,191
事業利益*1	98,144	96,852	95,672	93,237	99,236
営業利益	99,678	83,617	78,706	53,642	48,773
税引前当期利益	98,778	86,684	80,819	54,698	48,795
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
設備投資	58,459	89,677	79,417	79,632	83,666
減価償却費および償却費	50,852	46,273	51,783	52,485	61,460
年度末：					
資産合計	1,273,893	1,350,105	1,426,230	1,393,869	1,353,616
親会社の所有者に帰属する持分	609,486	616,315	640,833	610,543	538,975
有利子負債 (Net)	64,089	149,980	156,337	183,297	272,031
1株当たり (円) *2:					
当期利益	60.62	46.41	52.88	26.81	17.19
親会社所有者帰属持分	524.48	541.45	564.22	556.97	491.60
年間配当金	14.0	15.0	16.0	16.0	16.0
流動性の指標：					
ネットD／Eレシオ*3	0.19	0.31	0.32	0.36	0.57
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
投資の指標：					
株価収益率 (倍)	20.9	23.7	18.0	33.0	58.5
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
収益性の指標：					
総資産事業利益率 (ROA) (%) *4	7.8	7.4	6.9	6.6	7.2
親会社所有者帰属持分 当期利益率 (ROE) (%) *5	11.3	8.7	9.6	4.7	3.3
資本利益率 (ROIC) (%) *6	－	－	－	3.8	3.0
EBITDAマージン (%) *7	－	－	－	－	－
効率性の指標：					
総資本回転率 (回) *8	0.91	0.83	0.80	0.80	0.80

*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 2025年3月31日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。
表示されている会計期間の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、過年度の数字を算定しています。
*3 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）
*4 総資産事業利益率（ROA）＝事業利益÷期中平均資産合計
*5 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
*6 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）
*7 EBITDAマージン＝（事業利益＋減価償却費および償却費）÷売上高 *8 総資本回転率（回）＝売上高÷期中平均資産合計

(単位：百万円)

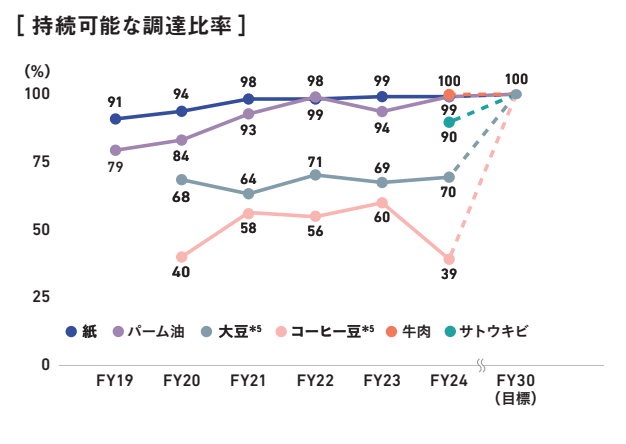
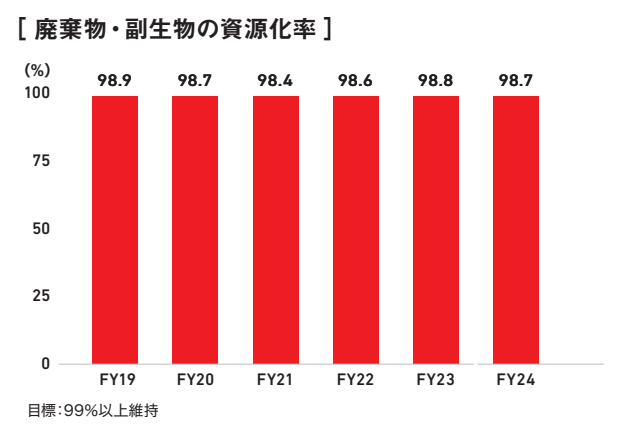
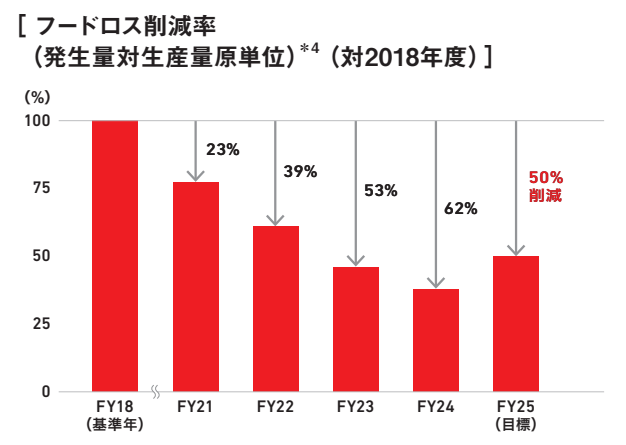
IFRS	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024
年度：					
売上高	1,071,453	1,149,370	1,359,115	1,439,231	1,530,556
売上原価	△665,234	△723,472	△888,727	△927,783	△979,792
売上総利益	406,219	425,897	470,387	511,448	550,764
販売費・研究開発費および一般管理費	△294,399	△305,966	△339,372	△368,496	△397,775
事業利益	113,136	120,915	135,341	147,681	159,302
営業利益	101,121	124,572	148,928	146,682	113,968
税引前当期利益	98,320	122,472	140,033	142,043	108,330
親会社の所有者に帰属する当期利益	59,416	75,725	94,065	87,121	70,272
設備投資	91,834	74,102	69,850	76,947	96,439
減価償却費および償却費	63,045	66,234	71,820	78,298	86,461
年度末：					
資産合計	1,431,289	1,457,060	1,511,734	1,768,371	1,721,131
親会社の所有者に帰属する持分	620,257	686,909	768,676	815,074	746,804
有利子負債 (Net)	225,213	212,508	203,722	320,141	331,286
1株当たり (円)：					
当期利益	54.18	69.71	87.99	83.72	69.77
親会社所有者帰属持分	565.41	640.25	726.12	795.09	751.01
年間配当金	21.0	26.0	34.0	37.0	40.0
流動性の指標：					
ネットD／Eレシオ	0.44	0.36	0.31	0.45	0.50
インタレストカバレッジレシオ (倍)	49.2	45.0	31.4	34.8	29.5
投資の指標：					
株価収益率 (倍)	20.9	24.9	26.2	33.8	42.4
株価親会社所有者帰属持分倍率 (倍)	2.0	2.7	3.2	3.6	3.9
収益性の指標：					
総資産事業利益率 (ROA) (%)	8.1	8.4	9.1	9.0	9.1
親会社所有者帰属持分 当期利益率 (ROE) (%)	10.3	11.6	12.9	11.0	9.0
資本利益率 (ROIC) (%)	6.9	7.9	9.9	8.7	6.7
EBITDAマージン (%)	－	－	15.2	15.7	16.1
効率性の指標：					
総資本回転率 (回)	0.77	0.80	0.92	0.88	0.88

パフォーマンスデータ



[栄養に関する目標・KPI]

	FY20(実績)	FY21(実績)	FY22(実績)	FY23(実績)	FY24(実績)	FY25(目標)	FY30(目標)
栄養価値を高めた製品*6の割合	40%	50%	56%	57%	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3.6億人	—	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	1.11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12.2万人	延べ10万人	—



*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。

*1 SBTi目標に対する実績。ネットゼロ目標認定を受け、2030年度目標を50.4%削減に変更。
*2 前年度までの削減目標はほぼ達成できたため、目標を2040年度までに対2018年度比で15%削減に変更。
*3 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年以降は国内主要事業部のみ数値を更新。
*4 原材料受け入れからお客様納品まで。
*5 国内事業向け調達分。 *6 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、当社グループの基準を満たす製品。

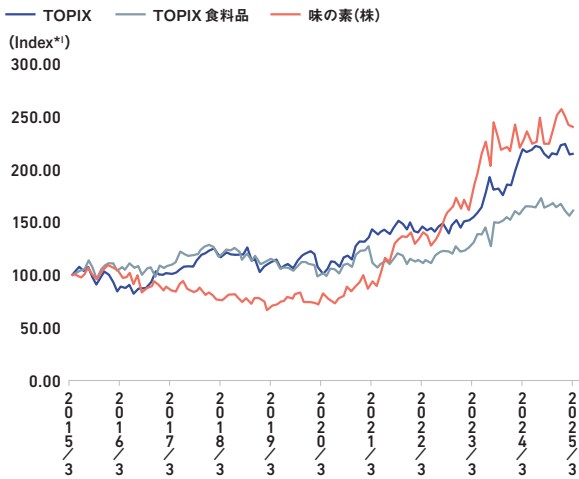
アウトカム	味の素グループが中期的な時間軸で、社会に対して創出する価値。
アグリフードシステム	農畜水産業と食品の生産・流通・消費までを含む一連のシステム。
アミノサイエンス®	アミノ酸のはたらきに徹底的にこだわった研究プロセスや実装化プロセスから得られる多様な素材・機能・技術・サービスの総称。また、それらを社会課題の解決やWell-beingの貢献につなげる、味の素グループ独自の科学的アプローチ。
遺伝子治療	疾患の原因となる異常な遺伝子を修復・補完することで、病気を根本から治療する方法。
ウェルビーイング (Well-being)	健康で幸せな状態。
おいしさ設計技術®	味の素グループの強みである香り・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、スマート調理等の+αの顧客価値を創出する技術。
オーケストレーション	組織や事業の横断的な連携による価値創造。
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。
細胞治療	患者自身または他者の細胞を用いて病気を治療する医療技術の総称。
ちゃんと	考え抜かれた決断は意味のある行動につながり、意味のある行動は強力で持続可能な結果につながり、その努力が永続的な効果をもたらすという考え方。

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、事業計画を基に、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。
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。医薬品製造受託機関(CMO=Contract Manufacturing Organizationの略)より、製剤化工程等、治験薬の開発も担える点で事業範囲が広い。
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。
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34,860名、単体3,627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	502,818,808株
株主数	135,033名(前期末比4,519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 2015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)	106.0%	176.7%	120.9%	310.0%	125.4%	242.4%	109.3%
TOPIX	98.5%	147.2%	113.8%	213.4%	116.4%	217.4%	108.1%
TOPIX食料品	99.3%	145.0%	113.2%	160.1%	109.9%	163.3%	105.0%

[株式分布状況 (所有者別)]

金融機関	39.6%
個人・その他	17.5%
外国法人・外国人	38.5%
事業会社等(その他の法人)	2.6%
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 ^{＊2} (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	86,308	17.34
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	34,084	6.85
日本生命保険相互会社	25,706	5.17
JP MORGAN CHASE BANK 385632	23,440	4.71
第一生命保険株式会社 ^{＊3}	22,924	4.61
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	13,740	2.76
明治安田生命保険相互会社	11,362	2.28
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	9,267	1.86
JP MORGAN CHASE BANK 385781	6,846	1.38
GOVERNMENT OF NORWAY	5,869	1.18

＊2 持株比率は、自己株式(5,213千株)を控除して計算しております。
＊3 第一生命保険株式会社の持株数には、同社が退職給付信託の信託財産として
拠出している当社株式800千株は含まれておりません。なお、当該株式に係る
議決権は、同社が留保しております。

[年度ごとの株価推移^{＊4}]

FY	最高値(円)	最安値(円)	年度末(円)	ボラティリティ ^{＊5}
2014	1,391.25	721.50	1,317.25	26.2%
2015	1,580.50	1202.00	1,269.75	33.6%
2016	1,351.25	1010.00	1,098.25	28.2%
2017	1,271.75	926.50	962.50	19.2%
2018	1,094.00	812.25	884.50	25.4%
2019	1,044.00	813.00	1,005.25	26.1%
2020	1,263.75	847.00	1,132.75	28.9%
2021	1,828.00	1,067.50	1,734.50	24.9%
2022	2,317.00	1,439.50	2,303.00	25.9%
2023	3,139.50	2,284.00	2,830.00	27.0%
2024	3,295.00	2,443.00	2,958.50	26.3%

＊4 2025年3月31日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合で株式
分割を行いました。表示されている会計期間の期首に当該株式分割が行われたと
仮定して過年度の株価を算定しています。 ＊5 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/2024.html>

- CDP2024年度
「気候変動Aリスト(最高評価)」
- 2025 EcoVadis(ゴールド)
- 知財・無形資産ガバナンス表彰
(2024年度)
- GPIFの運用機関が選ぶ
「優れた統合報告書」
- IR優良企業賞2024
- 2024年度証券アナリストによるディスクロージャー
優良企業選定食品部門
「ディスクロージャー優良企業」、
「個人投資家向け情報提供部門優良企業」
- 健康経営優良法人2025
(大規模法人部門～ホワイト500 ～)
- 令和6年度「なでしこ銘柄」
- PRIDE指標2024(ゴールド)
- 「デジタルトランスフォーメーション
銘柄(DX銘柄)2025」
- 「サステナビリティ・
トランスフォーメーション
銘柄(SX銘柄)2025」

[関連資料]

[関連資料体系図]

ASVレポート2025 (発行：2025年8月末)

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



ASVレポート編集部

味の素(株)経営企画部、IR室、(株)マガジンハウス、
(有)nendo、(株)バリュークリエイト

味の素グループ サステナビリティレポート (発行：2025年8月末)

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

IR Data Book (発行：2025年6月末)

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

Fact Book (発行：2025年7月)

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

有価証券報告書 (発行：2025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：2025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：2025年6月)

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp_gov/main/0/teaserItems1/03/linkList/01/link/Governance2022_J.pdf

