

03

足元の確実な成長

味の素グループのマテリアリティ	45
アウトカム実現へのアプローチ	46
2020-2025中期経営計画の進捗	54
クロスセクショントーク	59
セグメント別業績レビュー	61
重点事業別成長戦略	63
財務資本戦略	69



味の素グループの事業は、 健全なフードシステムの上に 成り立っている。

おいしくて栄養バランスの良い食生活に役立つ製品・サービスを提供すると同時に、地球環境の負荷削減・再生の取り組みを推進し、強靱で持続可能なフードシステムに貢献し、事業成長につなげていきます。



価値創造能力に影響を及ぼすマテリアリティ

マクロ環境の変化を踏まえ、ASVを通じた短中長期の価値創造能力に実質的な影響を及ぼすマテリアリティ項目を特定しています。マテリアリティ項目から機会・リスクを抽出し、重要度・優先度を明確にして事業活動を展開しています。

マテリアリティ項目の特定

アウトカムを創出し、目指す姿を実現する上で関わりの深いマクロ環境を認識し(P.27参照)、マテリアリティ項目を特定しています。

マテリアリティ項目は、最新の社会情勢およびステークホルダーのご意見・期待を踏まえ、継続的に見直しています。2022年度にも内容を精査した結果、大きな変更はありませんでした。現在、サステナビリティ諮問会議において長期視点に立ってマテリアリティを検討しています。その答申を受け、取締役会において2022年度中に新たなマテリアリティを特定する予定です。

マテリアリティ特定プロセス

2015年度	マテリアリティ項目の抽出・整理
2016年度	有識者に対するSDGsアンケート調査 (2015年に発表されたSDGsを踏まえて当社グループの課題やアプローチを見直すことを目的に実施)
2017年度	SDGsとマテリアリティとの関連性の分析/ 多様なステークホルダーとの対話
2018- 2019年度	マテリアリティの見直し (マテリアリティを26項目から11項目に整理) ●社外有識者へのヒアリング ●取締役会での妥当性確認
2020年度～	マテリアリティの年次見直し

詳しくはマテリアリティ一覧をご覧ください。
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/csr/pdf/2020/materiality_jp.pdf

味の素グループのマテリアリティ

マテリアリティ項目	貢献するSDGsのゴール
食と健康の課題解決への貢献	2 健康つとめる、 3 健康つとめる、 17 持続可能なパートナーシップ
生活者のライフスタイルの変化に対する迅速な提案	3 健康つとめる、 17 持続可能なパートナーシップ
製品の安全・安心の確保	3 健康つとめる、 17 持続可能なパートナーシップ
多様な人財の活躍	5 働きがい、 8 豊かになる
気候変動への適応とその緩和	7 再生可能エネルギー、 13 気候変動に具体的な対策を、 17 持続可能なパートナーシップ
資源循環型社会実現への貢献	14 海の豊かさを守ろう、 15 陸の豊かさも守ろう、 17 持続可能なパートナーシップ
フードロスの低減	2 健康つとめる、 12 持続可能な消費と生産、 17 持続可能なパートナーシップ
持続可能な原材料調達	12 持続可能な消費と生産、 14 海の豊かさを守ろう、 15 陸の豊かさも守ろう、 17 持続可能なパートナーシップ
水資源の保全	6 安全な水とトイレを世界中に、 12 持続可能な消費と生産、 14 海の豊かさを守ろう、 17 持続可能なパートナーシップ
ガバナンスの強化	8 豊かになる
グローバルな競争激化への備え	

アウトカム実現へのアプローチ

環境負荷削減と栄養へのアプローチ

味の素グループの事業は、安定した食資源に基づく健全なフードシステムと、それを支える豊かな地球環境の上に成り立っています。「環境負荷の50%削減」と「10億人の健康寿命を延伸」の両立実現に向けて、特に関係の深い以下のマテリアリティ項目について、中長期的な目標とKPIを設定し、強みを活かしながら、様々な取り組みを着実に進めています。

環境負荷削減と栄養改善に関する主な取り組み

関係の深いマテリアリティ項目	主な取り組み	主な施策	KPI/目標
食と健康の課題解決への貢献	栄養バランスの良い食事の推進		
	おいしい減塩の実践支援	「Smart Salt (スマ塩)」プロジェクトのグローバル展開	
	たんぱく質摂取促進	<ul style="list-style-type: none"> たんぱく質を豊富に含む製品の販売 高たんぱくメニューの提案 	<ul style="list-style-type: none"> 栄養価値を高めた製品の割合 / 2030年度までに60%
	おいしい減糖と減脂の実践支援	高甘味度甘味料、油脂感を付与する素材、低脂肪製品の販売	
	野菜や果物の摂取促進	<ul style="list-style-type: none"> 野菜摂取を推進する「ラブベジ[®]」プロジェクトの展開(日本) 野菜を多く摂取できるレシピの紹介 	<ul style="list-style-type: none"> 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 / 2030年度までに年間4億人
	多様な由来のたんぱく質摂取促進	植物由来の代替たんぱくをおいしくする技術の開発	<ul style="list-style-type: none"> アミノ酸の栄養・生理機能を活用した製品の利用機会 / 2030年度までに2倍(対2020年度)
	健康に役立つ製品の提供	<ul style="list-style-type: none"> 栄養価値を可視化する味の素グループ栄養プロファイリングシステム(ANPS)の活用 アミノ酸の機能を活かした製品開発の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員への栄養教育 / 2025年度までに延べ10万人
気候変動への適応とその緩和	温室効果ガス排出量削減	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス排出係数の低い燃料への転換 再生可能エネルギー電力の導入 省エネ推進 	(SBTi目標) <ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス排出量削減率(対2018年度) / 2030年度までに、スコープ1、2で50%、スコープ3で24%を削減 2050年度までに温室効果ガス排出量のネットゼロ
		再生可能エネルギー電力の導入	(RE100目標) 電力の再生可能エネルギー化 / 2050年度までに100%
資源循環型社会実現への貢献	プラスチック廃棄物ゼロ化	<ul style="list-style-type: none"> プラスチック使用量削減、モノマテリアル包装資材への転換 事業活動を行う国・地域におけるリサイクルの社会実装への貢献 	プラスチック廃棄物 / 2030年度までにゼロ化
フードロスの低減	サプライチェーンにおけるフードロス削減	<ul style="list-style-type: none"> 生産工程のロスの低減 需給・生販バランスの最適化、賞味期限延長 有用化推進 	原料受け入れからお客様納品までのフードロス削減率(対2018年度) / 2025年度までに50%削減
		<ul style="list-style-type: none"> サプライヤー、小売、流通との連携推進 廃棄削減に役立つ製品開発 生活者へのロス削減普及活動 	製品ライフサイクル全体で発生するフードロス削減率(対2018年度) / 2050年度までに50%削減
持続可能な原材料調達	原材料の責任ある調達	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン上の課題の可視化、人権影響評価の実施、アニマルウェルフェアの推進 トレーサビリティの確立および認証品購買の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 人権・環境デューデリジェンスの確実な推進 重点原材料*の持続可能な調達比率 / 2030年度までに100% *パーム油、紙、大豆、コーヒー豆、牛肉、サトウキビ
水資源の保全	生産工程の水使用量削減	生産プロセスの最適化	水使用量削減率(対生産量原単位削減率) / 2030年度までに80%削減(対2005年度)

環境負荷50%削減へのアプローチ

地球環境の再生に向けた対策は味の素グループの事業にとって喫緊の課題です。気候変動対応、食資源の持続可能性の確保、生物多様性の保全といった「環境負荷削減」によって、初めて「健康寿命の延伸」に向けた持続的な取り組みを実現できると考えています。

気候変動への取り組みと進捗

味の素グループは、気候変動を全社重要リスクかつ機会と捉え、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言に基づき、対応策の検討と関連情報の開示を進めているほか、温室効果ガス排出量の削減目標については主要なグローバル企業が賛同している共同団体SBTiの認定を取得するとともに、電力の100%再生可能エネルギー化を目指すRE100への参画を表明しています。加えて、2022年3月には、2050年度までにカーボンニュートラル(ネットゼロ)を目指す旨のコミットメントレターをSBTiへ提出しました。

2021年度の当社グループの温室効果ガス排出量は、スコープ1*1とスコープ2*2の合計で1,612千t-CO₂e、基準年である2018年度に対し27%の削減、スコープ3*3の排出量は10,948千t-CO₂e、基準年に対し8%の削減となり

ました。特にスコープ2について、国内外におけるCO₂排出係数の低いエネルギー調達に関する契約締結が進み、前年度比で大きく進捗しました。

TCFD提言の中で求められているシナリオ分析については、2021年度はグローバルのうま味調味料および国内の主要製品(連結売上高の24%に相当)について、2100年に地球の平均気温が産業革命後より2℃または4℃上昇するというシナリオで、2030年時点と2050年時点のシナリオ分析を実施しました。2050年時点のシナリオ分析に基づくリスクと機会およびその対応策の概要は、P.48のとおりです。

シナリオ分析の結果を踏まえ、今後、スコープ1とスコープ2では、燃料転換・再生可能エネルギー利用・環境配慮型の製法に関する投資を計画していきます。また、トレードオフと捉えられがちなサステナビリティに関する取り組みを付加価値向上につなげる「トレードオン」の実現にも取り組みます。併せて、スコープ3では、原料サプライヤーとの協働プランに基づきトライアルに取り組みます。

*1 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出

*2 他者から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出

*3 その他の排出(製品の使用・廃棄、輸送、従業員の出張・通勤、投資等)

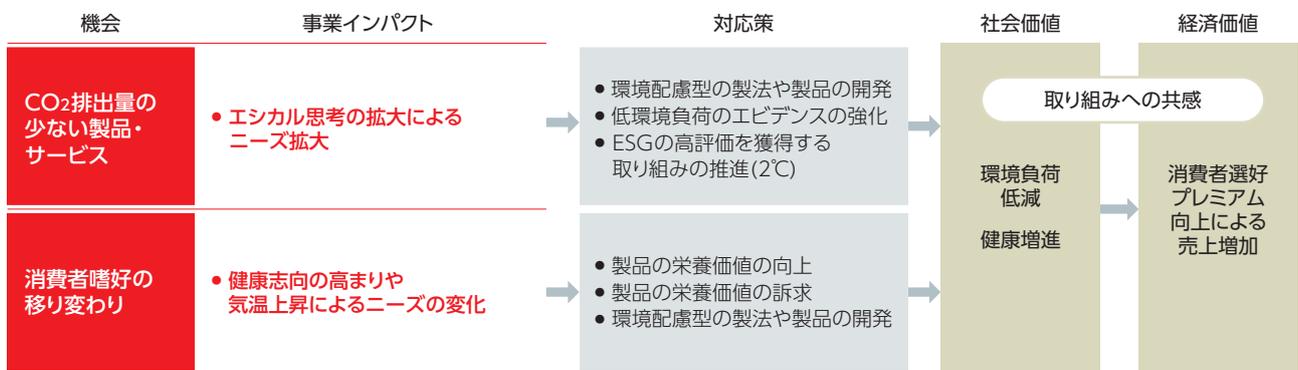
温室効果ガス排出量削減率

	FY20(実績)	FY21(実績)	FY30(目標)
スコープ1・2 温室効果ガス排出量削減率 (対FY18)	14%削減 [11%削減]*4	27%削減 [18%削減]*4	[50%削減]*5
スコープ3 温室効果ガス排出量削減率 (対FY18)	1%削減 [1%削減]*4	8%削減 [3%削減]*4	[24%削減]*5

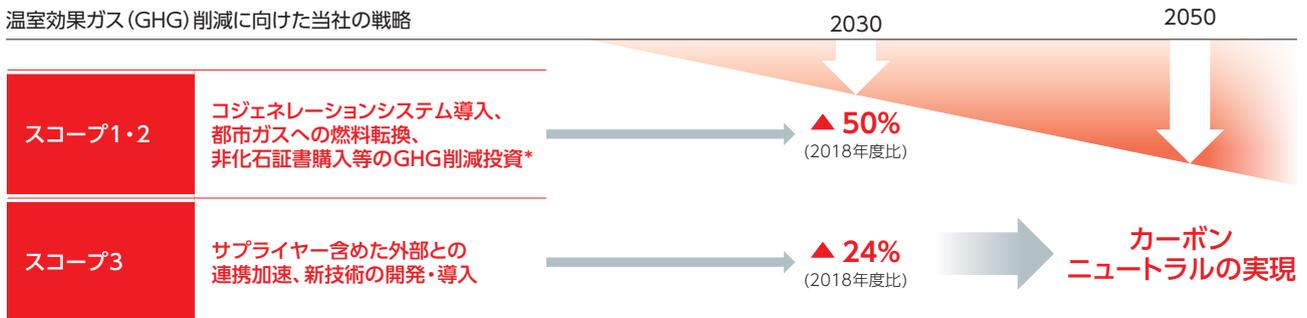
*4 []内は、SBTiルールに基づき対象法人を調整した実績

*5 []内は、SBTiルールに基づく目標

シナリオ分析サマリー



温室効果ガス(GHG)削減に向けた当社の戦略



* 今後もさらなるGHG削減に向けた投資を検討しており、決定次第、適宜開示していきます。

詳しくは「サステナビリティデータブック2022」をご覧ください。
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

詳しくは有価証券報告書をご覧ください。
<https://data.swcms.net/file/ajinomoto-ir/dam/jcr:76a764f1-ac3d-436e-81b7-c1e22c2c6482/S100ODMQ.pdf>

プラスチック廃棄物削減の取り組みと進捗

味の素グループは、有効利用されずに環境に流出するプラスチックを2030年度までにゼロにすることを目標に掲げ、グループ全体で戦略的に取り組んでいます。

2030年度のゴール

- プラスチックの使用は、製品の安全性や品質に必要な最小限の用途と量に厳選(リデュース)
- 使用するプラスチックは、全てモノマテリアルまたはその他のリサイクルに適した素材に転換(リサイクル)
- 味の素グループの製品を生産、販売するそれぞれの国・地域における回収、分別、リサイクルの社会実装に向けた取り組みを支援し貢献

プラスチック廃棄物ゼロ化に向けては、モノマテリアル包装資材への転換のための技術開発を進めながら2025年度までにリデュースを完了し、2030年度までにリサイクルに適した素材への転換を完了させる計画です。

2021年度の当社グループのプラスチック使用量は69千トンで、その約90%を製品包装資材が占めます。69千トンのうち26千トン(38%)についてはすでにモノマテリアル包装資材や紙への転換が進んでいます。残りの43千トンについては、リサイクル可能な包装資材への転換のための技術開発やリユースを進めています。また、業種を超

えた幅広い関係者の連携を強めてイノベーションを加速するためのプラットフォーム「CLOMA」*に設立メンバー企業として参画しています。

2022年度は、技術開発テーマや各国・地域におけるプラスチック・リサイクルの仕組みづくりへの貢献について、さらに検討を進めていきます。

* クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス(英文名: Japan Clean Ocean Material Alliance)

> 詳しくは「サステナビリティデータブック2022」をご覧ください。
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

フードロス削減の取り組みと進捗

当社グループは、2050年度までに製品ライフサイクル全体で発生するフードロスを2018年度比で半減するという長期ビジョンを掲げています。

2022年度は、引き続き原料受け入れからお客さまへの納品までの過程で発生するフードロスの抑制と、発生したフードロスについての有用化を推進します。また、ライフサイクル全体を視野に入れ、サプライヤーとの連携や社会・生活者への普及活動等を推進し、受け入れ原料の生産段階や家庭内で発生するロスの削減にもより一層取り組んでいきます。

> 詳しくは「サステナビリティデータブック2022」をご覧ください。
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

フードロス削減率(発生量対生産量原単位)

	FY20(実績)	FY21(実績)	FY25(目標)
原料受け入れからお客さまへの納品までのフードロス削減率(対FY18)	13%削減	23%削減	50%削減

* Food Loss & Waste Accounting and Reporting Standard を参考に測定しています。過去に遡り計測方法を含む実績の見直しを行っています。(対象組織で計測方法が異なる場合もあります。)

原材料の責任ある調達への取り組みと進捗

味の素グループは、責任あるサプライチェーンを構築すべく、サプライチェーン上の課題の可視化、人権影響評価の実施、アニマルウェルフェアの推進等に取り組んでいます。また、重点原材料(パーム油、紙、大豆、コーヒー豆、牛肉、サトウキビ)については、持続可能な調達比率を2030年度までに100%とすることを目指しており、調達状況の

把握に努めるとともに、トレーサビリティの確立および認証品の購買を進めています。

持続可能な原材料調達を行うためには、気候変動をはじめ、人権、生物多様性等多方面のリスクを低減する必要があり、そのために今後も国際イニシアティブや認証団体等の外部団体と連携を強化してまいります。

> 詳しくは「サステナビリティデータブック2022」をご覧ください。
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

栄養へのアプローチ

過剰な塩分摂取がもたらす高血圧や心疾患のリスク等、食とライフスタイルに起因する健康課題が世界で増大しています。こうした課題の解決には、日常的な食生活における栄養バランスの改善が重要です。味の素グループは、2021年12月に開催された「東京栄養サミット2021」に参加し、「栄養コミットメント」を発表しました。同コミットメントのポイントは、当社グループが栄養改善の取り組みを推進するにあたっての基本姿勢「Nutrition Without Compromise（妥協なき栄養）」です。「おいしさ」「食へのアクセス（あらゆる人に栄養を届ける）」「地域や個人の食生活」の3つに妥協しない点を強調し、宣言に盛り込みました。具体的には、地域の原料生産者、流通、NGO、アカデミア等と連携し、各地域の食そのものやおいしさを大切にしながら栄養バランスの改善を図ることで、健康課題解決に取り組んでいくことを同コミットメントでうたっています。

また、当社グループは今回のサミットのサイドイベントにおいて、食品企業の栄養評価手法の再検証を提案しました。現存する評価手法は、そのままの状態や簡単な調理で喫食する製品の栄養評価には適していますが、調味料のように食材と合わせて使用する製品やメニューの栄養評価には適していません。この状況を改善すべく、ATNF*とエンゲージメントを深め、調理を中心とする日本・アジア型のメニューをより適切に評価できるモデルの確立を目指しています。

生活者の健康志向が世界の共通概念になりつつある背景を機会と捉え、今後も栄養改善に関する活動をさらに推進していきます。

* Access to Nutrition Foundation: 食品・飲料メーカーの栄養改善活動のランキング「ATNI (Access to Nutrition Index)」を取りまとめている財団

> 詳しくは「サステナビリティデータブック2022」をご覧ください。
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

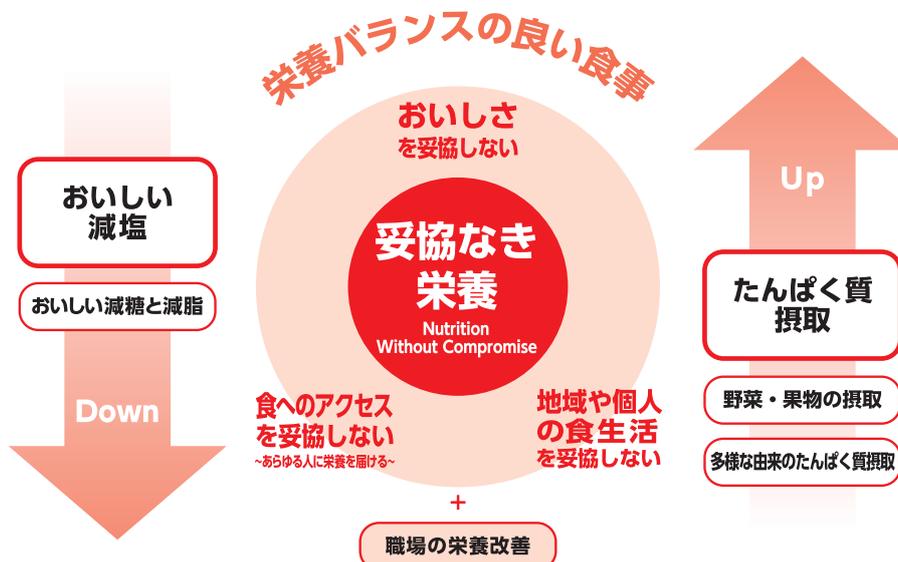
栄養コミットメントの進捗

栄養コミットメント（一部抜粋）

私たちは、2030年までに、生活者との接点を現在の7億人から増やすとともに、「妥協なき栄養」のアプローチにより以下の取り組みを進め、おいしさに加え栄養の観点で顧客価値を高めた製品・情報を提供することで、10億人の健康寿命の延伸に貢献します。

- 生活者との豊富な接点を活かし、うま味によるおいしい減塩の実践を支援
- 健康に役立つ製品の提供により、生活者の健康増進に貢献
- 健康や栄養改善に役立つ情報の提供により、生活者の意識・行動変容を支援
- 従業員の栄養リテラシー向上

味の素グループの栄養へのアプローチ



味の素グループは、「妥協なき栄養」のアプローチによる取り組みを進め、2030年までに10億人の健康寿命の延伸に貢献することを目指しています。栄養コミットメントで掲げている「うま味によるおいしい減塩の実践を支援」するため、様々なステークホルダーとの連携により、うま味やだしを上手に使って減塩する「Smart Salt (スマ塩)」プロジェクトをグローバルに展開しており、生活者に対して、おいしさを損なうことなく減塩できるレシピの紹介や調味料の提供を行っています。2021年度、国内では12の自治体と連携、日本以外では5か国で減塩の取り組みを推進しました。

「健康に役立つ製品の提供」については、製品の栄養価値の可視化に向け、2021年度、ANPS導入法人を12か国、15法人に拡大しました。ANPS導入法人における減塩を中心とした製品開発・改訂が進んだこと、新たに評価対象に加わった法人の主な取り扱い製品が寄与したこと等により、栄養価値を高めた製品*1の割合、「おいしい減塩」「たんぱく質摂取」促進に役立つ製品の提供人数がそれぞれ増加しました。「アミノ酸の機能を活用した製品の利用機会」については、主力製品の需要が新型コロナウイルス感染症拡大に伴う外出自粛の影響から回復基調にあり、進捗しました。

「健康や栄養改善に役立つ情報の提供」については、デジタル動画の配信やオウンドメディアでのおいしい減塩レシピの紹介等を各国・地域で行いました。

「職場の栄養改善」に関しては、「従業員の栄養リテラシー向上」に向けた栄養教育をグローバルに進め、これまでに延べ2.6万人の従業員に教育機会を提供しました。また、具体的な目標を示し、活動を進めていくために、2022年3月にWorkforce Nutrition Alliance*2に日本企業として初めて加盟しました。

- *1 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
- *2 職場の栄養改善をグローバルに推進する企業のアライアンス

- > 詳しくは味の素グループの「栄養コミットメント」をご覧ください。
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/nutrition/n4g2021/>
- > 詳しくは「サステナビリティデータブック2022」をご覧ください。
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

うま味による減塩効果の定量化

過剰な塩分摂取の課題に対し、うま味の有用性、公衆衛生上の価値を科学的に検証・発信・訴求する「U20 Healthy Umami Research Project」。2020年度にスタートさせたこの研究プロジェクトでは、アカデミアと連携し、うま味による減塩効果の定量化を試みています。2021年度は、前年の日本人に続き、米国人の食生活を前提に減塩効果を推定し、うま味を活用することでおいしさを損なうことなく一人当たりの平均食塩摂取量を5.51-10.54% (0.46-0.88g/日) 減らせる可能性がわかりました。これは、日本とは主な塩分摂取源が異なる食文化圏においても、うま味による「おいしい減塩」が国連の減塩目標*3 (2025年までの30%減塩) に大きく貢献できる可能性を示しています。今後、これらの研究成果を活かし、当社グループの主な事業展開国においてうま味による減塩効果を順次検証するとともに、減塩による削減DALYs*4 (障害調整生存年数) の推定にも継続して取り組み、うま味による「おいしい減塩」の社会実装を目指していきます。

- *3 WHO のNCD Global Monitoring Frameworkより
 - *4 Disability-Adjusted Life Yearsの略
障害の程度や障害を有する期間を加味した生存年数のこと。「早死により失われた期間」と「疾病により障害を余儀なくされた期間」を足すことで算出される。1990年代初めにハーバード大学のマーレー教授らが開発した。DALYは疾病や障害に対する負担を総合的に示すものであり、平均寿命とは異なる保健アウトカム指標としてWHOや世界銀行が採用。公衆衛生と健康影響評価の分野で健康寿命と相補的な指標としてグローバルに用いられている。
- > 詳しくは「サステナビリティデータブック2022」をご覧ください。
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

栄養コミットメントの定量KPI

	FY20 (実績)	FY21 (実績)	FY25 (目標)	FY30 (目標)
栄養価値を高めた製品*1の割合	40%*5	50%	—	60%
栄養価値を高めた製品のうち、「おいしい減塩」「たんぱく質摂取」に役立つ製品の提供	年間2.8億人	年間3.2億人	—	年間4億人
アミノ酸の生理機能や栄養機能を活用した製品の利用機会	(基準年)	1.09倍	—	2倍
従業員への栄養教育	460人	2.6万人	延べ10万人	—

*5 調査精度の向上により、2020年度時点で特定されなかった該当製品が判明したため、値を修正

事例 タイにおける「トレードオン」実現に向けた挑戦

サステナブルなフードバリューネットワークを構築し、その価値を生活者へ届け、ブランド価値を高める

味の素グループのアミノ酸事業、MSG事業では多くの食資源を使用しています。事業活動と食資源のサステナビリティ推進との間には、今はまだ「トレードオフ」、つまり利益相反の関係が存在します。しかし、当社グループでは、食とエネルギーが地産地消化する将来を見据え、地域循環型の事業活動をエコシステムとしてパートナーと共に構築することを目指しています。そして、環境へのポジティブな影響に栄養価値も加えサプライチェーン全体をつないだストーリーとして川下へ届け、生活者やパートナーと価値を共創するための挑戦が、タイで始まっています。

川上では、MSGの主原料であるキャッサバ芋の農家に対して、当社グループならではの技術やノウハウ提供で生産性向上や自立化支援を行う“Thai Farmer Better Life” Partner プロジェクトを2020年に立ち上げました。現在、このプロジェクトに共感して協働する産官学のパートナーの数は40を超えています。

そして、川中においては、当社グループならではのイノベーションで、環境負荷やロスが少ないMSG生産への挑戦を続けており、カンペンベット県にあるMSG工場ではカーボンニュートラルの実現が目前です。また、アミノ酸

が豊富な副生物を肥料や飼料として還元する「味の素グループ流のバイオサイクル(資源循環)」も実践しています。さらに、MSG生産のための輸入副原料のアンモニアを、オンサイトで自製・グリーン化する試みも検討中です。

このようにして創出される環境へのポジティブな影響に、当社グループならではの栄養価値を融合させて、企業や製品ブランド価値を高め、生活者やパートナーに新たな選択肢やプレミアム価値として提供します。さらに合理化につながるイノベーションを導入することで、事業活動とサステナビリティを「トレードオン」へと変えていきます。

これは、川上から川下に向かう一方のサプライチェーンではなく、「地域に根差したグリーン&ヘルス価値の共創・循環ネットワーク」といえます。つまり、生活者も購買プレミアムへの賛同を通じて「農作物まで遡って持続可能な食システムへ貢献できること、そしてまた生活者側に価値が還元されること」を意味しています。このような一連の取り組みとストーリーが生活者の選好・購買プレミアムにつながるという手応えを、2022年に当社グループが実施したタイ消費者調査で得ることができました。今後、この構想の具現化に向け取り組みを加速・拡大していきます。

タイにおけるMSGエコシステムの構築



“Thai Farmer Better Life” Partner プロジェクトリーダーのメッセージ



タイ味の素社/
FDグリーン(タイランド)社
K・ソーンシン

私たちの使命である“Thai Farmer Better Life” Partner プロジェクトは、キャッサバ芋農家の支援にとどまらず、農家やほかのパートナーとのつながりを通じて新事業を生み出すためのコミュニケーションや創造力といった従業員の育成を促します。当社グループにおける澱粉調達を持続可能なものとするため、キャッサバ芋農家、収穫業者、回収業者、澱粉生産工場、味の素グループからなるキャッサバ芋のサプライチェーン全体で、協働しつつ連携を強化し、ASVIに取り組んでいます。このプロジェクトは、消費者からの当社グループに対する信頼とエンゲージメントの向上につながるでしょう。

事例「おいしい減塩」の社会実装に向けたエコシステム構築

厚生労働省のイニシアチブへの参画を通じた、「おいしい減塩」の社会実装へのチャレンジ

「世界栄養報告書2021」によると、WHOの減塩目標*1を達成した国は一つもなく、むしろコロナ禍で塩分摂取量増が懸念されています。特に、食習慣に起因する塩分過剰の問題は、東・東南アジアでは高血圧や心疾患等の循環器疾患と関連して、健康寿命の延伸の主な阻害要因となっています*2。日本では「日本人の食事摂取基準(2020年版)」で、18歳以上の方の食塩摂取の目標量を男性7.5g/日、女性6.5g/日とし、国民レベルでの減塩の推進を提唱しています。しかしながら、慣れ親しんだ食習慣を変えるのは非常に難しいのが現状です。

味の素グループは、2021年度より厚生労働省の「自然に健康になれる持続可能な食環境づくりの推進に向けた検討会」に参画しています。そして、世界の人々の健康寿命の延伸に向け、日本が解決すべき栄養課題の特定と解決に向けた議論を重ね、報告書(2021年6月公表)の取りまとめを支援しました*3。

これらの一部は東京栄養サミット2021で日本政府のコミットメントに盛り込まれました*4。サミットのハイレ

ベルセッションのクロージング・リマークスでは、小野啓一東京栄養サミット2021準備事務局長・外務省地球規模課題審議官が民間企業の栄養改善の取り組み事例として、「うま味を使ったおいしい減塩」の活動を取り上げられました。栄養サミットで発信されるメッセージはレガシーとして国際社会に継承されることから、当社グループが参画した大きな成果といえます。サミット後、厚生労働省は、産官学等連携による推進体制として、「健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ」を設立しました*5。本イニシアチブは、健康な食事の社会実装(減塩)により、誰一人取り残さない食環境づくりの日本モデルを構築し、日本はもとより、世界の人々の健康寿命の延伸、活力ある持続可能な社会の実現を目指しています。自然に減塩できる持続可能な食環境の実現の鍵を握るのは、「妥協しないおいしさ」です。味の素グループは、これからも「妥協しないおいしさ」を追求し、栄養改善の産官学連携のエコシステムの構築を強力に支援していきます。

「おいしい減塩の社会実装」にチャレンジ

始まりは、味の素グループの志に根差した従業員の思いから



*1 <https://globalnutritionreport.org/reports/2021-global-nutrition-report/>
 *2 <https://vizhub.healthdata.org/gbd-compare/>
 *3 https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/newpage_19522.html
 *4 https://nutritionforgrowth.org/wp-content/uploads/2021/12/Tokyo-Compact-on-Global-N4G_Annex_Dec-14.pdf
 *5 <https://www.nttdata-strategy.com/hsfe/>



味の素(株)グローバルコミュニケーション部
畝山 寿之

東京栄養サミットに向けて日本の栄養課題を議論する厚生労働省の検討会が産官学連携によって立ち上がり、私も構成員として参画する機会を得ました。本検討会では、日本の最優先の栄養課題は減塩であること、そして、その解決には自然に減塩できる食環境の整備を産官学連携で進める必要があることが再確認されました。特に、生活者との接点のフロントラインである流通・食品製造業への期待と責任の大きさを改めて自覚する検討会となりました。味の素グループの有するうま味の知見を活用した「おいしい減塩製品」の提供は、無理なく持続可能な減塩社会実現を支えます。これからも自信をもって味の素グループの「妥協なきおいしい減塩製品」を提供し、世界の人々の健康寿命の延伸に貢献していきたいと思いをします。

2020-2025中期経営計画の進捗

中期計画から中期指標経営への進化

2030年の目指す姿の実現に向けて、中期経営計画から中期指標経営に進化することで、事業環境の変化を捉えて機敏に計画を見直しながら経営戦略を策定・遂行していきます。

中期指標経営への進化に向けて

味の素グループは、激変する事業環境に合わせて常に機敏に計画を見直すことができるよう、2025年度をマイルストーンとして中長期の計画策定プロセスを抜本的に見直しています。

2030年の目指す姿と中期経営指標を定め、それらを実現する道筋を未来から現在へバックキャストした活動重視の中期指標経営を志向し、従来の3ヵ年計画にとらわれず、毎年計画を見直す予定です。

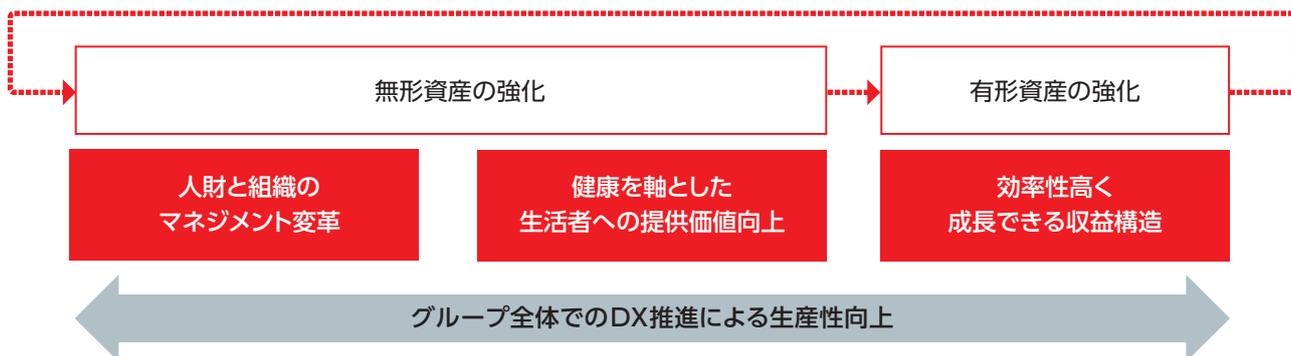
2030年度のゴール達成に向けた、2020-2025中期経営計画の基本方針

味の素グループは、「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」に向けて経営資源を集中するという方針のもと、2030年の目指す姿から現在を振り返って定めた「2020-2025中期経営計画」において、「効率性高く成長できる収益構造」「健康を軸とした生活者への提供価値向上」「人財と組織のマネジメント変革」に取り組んでいます。2020-2022年度をフェーズ1「構造改革」、2023-2025年度をフェーズ2「再成長」と位置付け、6年をかけて持続力

のある事業構造へ変革していきます。さらに、それらをデジタルトランスフォーメーション(DX)でバックアップし、戦略遂行を加速させます。

重点KPIとしては、効率性の観点からROIC、成長性の観点からオーガニック成長率、それらにつながる重点事業売上高比率、従業員エンゲージメントスコア、単価成長率の5つを設定し、それぞれ2030年度のゴールを定めています。

2020-2025中期経営計画の基本方針



2021年度の進捗と2022年度の確実な成長

重点KPIのうち、ROICは構造改革による減損損失を織り込み、順調に進捗しました。2025年度までをターゲットとした合計2,000億円の事業資産圧縮(アセットライト化)計画については、2021年度に事業資産圧縮により約430億円、リソースアロケーションおよび政策保有株式の売却により約340億円、合計約770億円を実施しました。オーガニック成長率は、海外調味料、海外冷凍食品、バイオファーマサービス&イングリディエンツ、ファンクショナルマテリアルズが牽引し、着実な成長を実現しました。重点事業売上高比率は、主に動物栄養の構造改革が進んだことにより、確実に上昇しました。海外コンシューマー製品の単価成長率は、主に原燃料価格高騰に対応する価格改定等により上昇しました。従業員エンゲージメントスコアは61%と、コロナ禍の影響もあり2020年度より3ポイント下がりましたが、ASVエンゲージメントを高める施策への従業員の参加や自主的な取り組みは増加してきています。もう一つの先行指標であるコーポレートブランド価値は、ASV経営戦略、

経営の強力なリーダーシップ、「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」という志を中心に据えたブランディングが評価され、対前年130%と大きく伸長しました。

2021年度は過去最高益を記録する等好調に推移しましたが、足元では原燃料価格の高騰が続いています。特に発酵主原料・副原料、燃料価格は、過去10年で最も高かった2011年を超える水準で推移しています。これに対して当社では、ロシアによるウクライナ侵攻後、迅速に対策本部を立ち上げ、毎月原燃料価格影響と対策をアップデートする体制を構築し、速やかに追加の対策を講じています。このような厳しい環境においても、原燃料価格の高騰を契機として、2022年度の業績予想および中期経営計画における目標の達成に向け、機敏な価格対応を行います。加えて、コモディティ価格に左右されない収益構造に向け、短期的な対応とともに、中長期の成長のための強靱な事業基盤を構築していきます。

重点KPI	FY19(実績)	FY20(実績)	FY21(実績)	FY22(予想)	FY25(目標)	FY30(ゴール)
ROIC	3.0%	6.9%	7.9%	8.0%	10-11%	13%
オーガニック成長率(前年比)	0.3%	▲0.6%	6.8%	約11%	5%	5%
重点事業売上高比率	66.5%	66.6%	68.7%	約71%	80%	80%～
従業員エンゲージメントスコア (ASVの自分ごと化)	55%	64%	61%	—	80%	85%～
単価成長率(前年比) (海外コンシューマー製品)	約5%	2.8%	4.8%	約8%	3%	3%

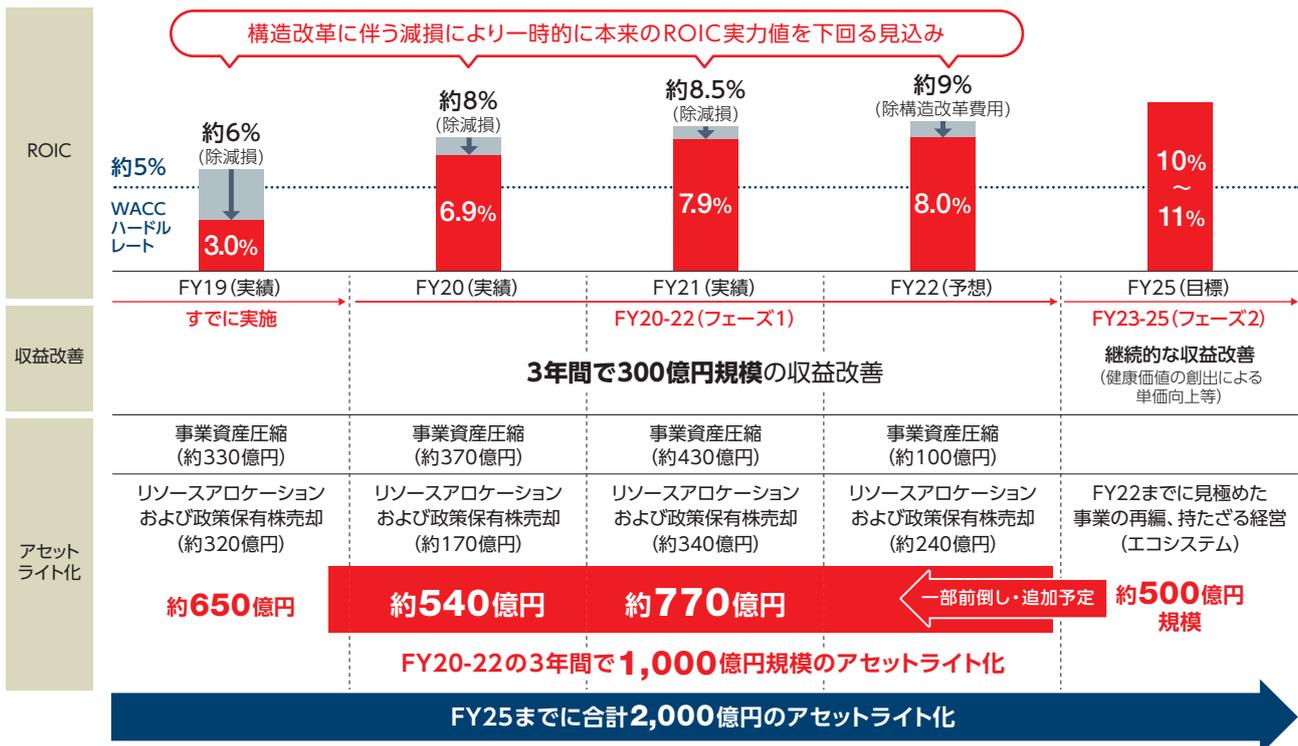
コーポレートブランド価値* (百万USD)	FY19(実績)	FY20(実績)	FY21(実績)	FY22(予想)	FY25(目標)	FY30(ゴール)
	780	926	1,208			
			(対前年+30%)	CAGR(年平均成長率)7%を目途とする		

* インターブランド社調べ。「Best Japan Brands」公表数値。

2021年度の成果と課題

	2021年度の成果	再成長に向けた課題・施策
効率性高く成長できる収益構造		
効率性・成長性の高い事業ポートフォリオへの再構築	<ul style="list-style-type: none"> ● 冷凍食品の国内米飯事業構造強化のため、大阪工場の閉鎖を決定 ● 冷凍食品事業のコア領域への資産転用の推進(北米、欧州、日本) ● 社外への国内液体コーヒー事業承継 	<ul style="list-style-type: none"> ● 北米冷凍食品事業の収益改善 ● 冷凍食品事業の資産効率性向上の推進(18工場を2025年度までに15工場へ)
健康を軸とした生活者への提供価値向上		
食と健康のエコシステムによる単価向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内外の「Smart Salt(スマ塩)」プロジェクトの展開を加速。製品開発、他のステークホルダーとの連携を継続推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「スマ塩」プロジェクトの継続推進、海外での展開強化
ライフスタイルに対応したおいしさ追求による単価向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 調味料を用いて作った料理でも栄養価値を可視化できる栄養プロファイリングシステム(ANPS-M)の開発 	<ul style="list-style-type: none"> ● ANPS-Mの調味料等の製品・メニュー開発への導入
人財と組織のマネジメント変革		
人財への投資、課題解決型企業への変革	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営トップとの対話、個人目標発表会を国内外グループ会社へ拡大 ● ビジネスDX人財育成プログラムの継続実施 ● 栄養リテラシー教育を国内外グループ会社へ拡大するとともに、環境リテラシー教育を開始 	<ul style="list-style-type: none"> ● ASV実現の進度を成果創出に向けたプロセスに沿って可視化する新たなモニタリング指標を導入

アセットライト化とROIC改善の進捗



グループ全体でのDX推進による生産性向上

味の素グループは、デジタルトランスフォーメーション(DX)を通じて市場競争力、効率性、生産性を高め、企業価値を向上させながら、「食と健康の課題解決企業」への変革を目指しています。「DX1.0: 全社オペレーション変革」「DX2.0: エコシステム変革」「DX3.0: 事業モデル変革」「DX4.0: 社会変革」というレイヤー別のステージを設定し、それぞれのレイヤーを連動させながら、食と健康の分野において社会変革をリードする存在になるべく、顧客起点・全体最適・全員参加でDXを推進しています。

サプライチェーンマネジメント(SCM)の最適化(DX1.0~2.0)

味の素グループは、変革の基盤となるマネジメントシステムとしてオペレーショナルエクセレンス(OE) *を導入し、組織横断で顧客起点の業務改革を進めています。また、外部のパートナーと適切に連携しながら、持続的に顧客への提供価値を高めるエコシステム変革を志向しています。サプライチェーンマネジメントは、各部門の都合で個別最適に陥りやすく、そのために在庫水準も高くなる傾向にあります。当社グループはこれを部門および企業横断の取り組みとしてOEを導入し改善につなげています。例えば新型コロナウイルス感染拡大時には事業部門および機能部門を横断する各種取り組みにより影響の最小化を図っています。また、味の素(株)と外部のパートナーとが適切に連携

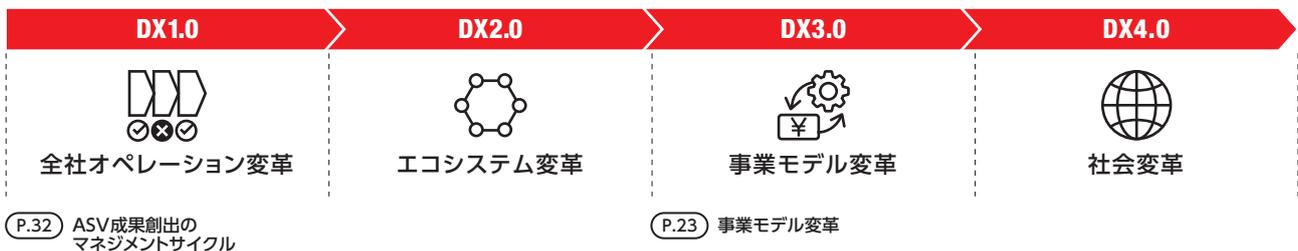
しながらエコシステムを変革し、持続的に顧客への提供価値を維持・向上することを志として、他の食品メーカー4社と共同で設立したF-LINE(株)を通じて、デジタル技術を用いた物流業務プロセスの効率化をリードしています。

* 競争優位を生み出すために、個人とチームが共成長しながら、顧客起点で全てのオペレーションを徹底的に磨き上げるという考え方・手法に基づく継続的改善・改革活動

生活者の食体験価値の進化に応える事業モデル開発(DX3.0)

これまでに蓄積した食と健康に関する多様かつ先進的な技術にデジタルの力を加えることで、生活者の食体験ジャーニーの様々なタッチポイントにおけるサービスをシームレスに提供する新事業モデルの確立を目指しています。当社グループには長年にわたり磨いてきた独自の機能素材を生み出す技術、おいしさや栄養価値の設計技術、健康・栄養状態の診断技術等があります。これらの技術に加え、製品の栄養価値を可視化する「ANPS」を策定するとともに、健康と栄養の相関データベースおよび献立データベース等を活用した独自のアルゴリズムを共通基盤に構築します。構築したデータを高度に活用することで、一人ひとりのニーズに合わせたきめ細かいサービスの提供を目指しています。さらに、そこで得られる生活者情報をもとに、顧客体験価値提供サイクルを進化させていきます(P.23参照)。

味の素グループのDXの4つのステージ



DX銘柄2022に選定

DX銘柄とは、東京証券取引所に上場している企業の中から、企業価値の向上につながるDXを推進するための仕組みを社内に構築し、優れたデジタル活用の実績が表れている企業を、業種ごとに選定して紹介するものです。当社は、事業モデル変革や社会の変革に向けた独自のDXを定義し、人財育成を行いながらロードマップに沿って計画を実行することで着実に成果を上げている点が評価され、DX銘柄に選定されました。

> 詳しくは「DX銘柄2022」をご覧ください。
<https://www.meti.go.jp/press/2022/06/20220607001/20220607001.html>



事例 味の素食品(株)

包装工程のあらゆる情報をデータ化、働きやすさも生産性も向上

調味料・加工食品の生産・包装を行っている味の素食品(株)では、包装工程に様々な規格の多種多様な設備があり、毎日10-20枚の紙帳票を記録するのに多くの時間を要していました。また、データの分析にも時間がかかり、十分な改善活動ができないという課題がありました。

こうした中、日本における少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少、働き方ニーズの多様化も背景に、同社は工程管理業務を標準化した包装管理システム「APPLE」の導入に取り組みました。様々なシステムベンダーと協働し、誰でも使えるアプリを開発。記録媒体を複雑な紙帳

票からアプリに切り替え、あらゆる設備のデータを自動取得し、「いつでも、どこでも」ペーパーレスでオペレーションできる仕組みを導入しました。これにより、全ての人が現場にいなくても稼働状況をチェックすることができ、速やかなデータ分析と改善を可能にしました。今後は、この業界内でも先進的な包装管理システムの導入事例を「型化」し、同社の全工場のほか、国内外のグループ会社にも展開していきます。また、開発したシステムの規格化に向け、業界団体や他社包装機械メーカーとも協働を開始する等、さらなる発展を目指しています。

包装管理システム「APPLE」の概要

目指す姿	<ul style="list-style-type: none"> ● 記録業務の負荷低減 ● 生産性向上のための業務時間を確保 	<ul style="list-style-type: none"> ● 短時間でPDCAサイクルを回し、高パフォーマンスを維持 	<ul style="list-style-type: none"> ● 場所に縛られない働き方 ● 生産戦略の全社最適化 		
施策	全設備稼働データ自動記録	紙帳票を全てスマホアプリ化	業務が終わった瞬間オペレーションを振り返る	生産に関するKPIをわかりやすく可視化、即時分析し課題発見	いつでもどこでもリモートで現場管理・承認
開発した機能	データコレクタ (設備・他システム情報収集) 	オペレーションレコーダ (現場記録用スマホアプリ) 	ファクトアナリスト (データ可視化・分析) 	プロダクションレビュー (承認用WEBアプリ) 	



味の素食品(株)
DX戦略推進部

海老澤 明彦

今まで紙帳票が当たり前だった生産現場で、年齢層も国籍も異なるオペレーターの皆さんにペンからスマホに持ち替えてもらうのは、最初は大変でした。それでも次第に全員が使いこなせるようになり、データを活かした改善が進みました。デジタル技術を活用して「生産部門の働き方改革」に真正面から取り組んだ活動です。これが味の素グループ生産部門での「当たり前」の働き方になり、現場でのデータ分析力や改善活動をより高いレベルに引き上げる仕組みの一つとなることを目指していきます。

食品とアミノサイエンスの融合に向けて

味の素グループは、さらなる成長と価値創造のために「食品とアミノサイエンスの融合」を推進しています。そのカギとなる「クロスセクション」の方向性や展望について、食品事業本部長の正井義照とアミノサイエンス事業本部長の前田純男が語り合いました。



食品事業本部長

正井 義照

1986年 味の素(株)入社
 2013年 アミノ酸部長
 2016年 化成品部長
 2017年 執行役員 化成品部長
 2019年 常務執行役員 欧州アフリカ本部長
 2022年4月 執行役専務 食品事業本部長



アミノサイエンス事業本部長

前田 純男

1987年 味の素(株)入社
 2008年 欧州味の素食品社 事業部長
 2016年 アセアン本部副本部長
 2019年 執行役員 味の素フーズ・ノースアメリカ社社長
 2022年4月 執行役常務 アミノサイエンス事業本部長

■新体制のもとで両事業の連携を強化

——お二人の経歴を教えてください。

正井 入社後、まず化成品の国内営業に従事し、最初の海外赴任先である米国では主に食品用のアミノ酸市場の開拓に取り組みました。その後、2003年にモスクワ事務所長として、主に飼料用アミノ酸の市場開拓に尽力しました。顧客は全土に分布し、シベリア、ウラル山脈、沿ボルガ川、極東まで広大な国土を巡りました。日本帰国後は、アミノ酸と化成品の事業部長を3年ずつ務めました。

前田 私は、主に販売・マーケティングに従事し、2008年にフランスに赴任しました。フランスでは加工用MSGや加工食品原料の販売等を担当し、思うように業績が上がらず苦労した時もありましたが、当時モスクワにいた正井さんによく励ましていただきました。その後はタイに赴任し、東南アジアにおける事業計画の策定や新興国での会社立ち上げ等に従事し、2019年からは味の素フーズ・ノースアメリカ社で社長を務めました。

正井 私は米国で食品メーカーとの取引を経験したり、前田さんはフランスでBtoB事業を経験したりしているものの、今回、アミノサイエンス事業に従事してきた私が食品事業本部長に、食品事業に従事してきた前田さんがアミノサイエンス事業本部長に任命されました。この人事は、「クロスセクション」によって両事業の融合を加速させていくという当社グループの戦略を明確に打ち出したものだとして理解しています。

前田 正直、今回の人事にはかなり驚きましたが、食品事

業本部長が正井さんだと知り、それなら大丈夫だと安心しました。旧知の仲ということもありますが、正井さんは壁を作らない方なので、連携しやすいだろうと。

正井 今は同じフロアで部屋も隣同士ですので、前を通るたびに前田さんの部屋に立ち寄っています。

前田 1日2回は何かしら作戦会議をしていますよね。

正井 その通り(笑)。私と前田さんが密に連携してワンチームで取り組むという人事のコンセプトが実現できていると感じています。

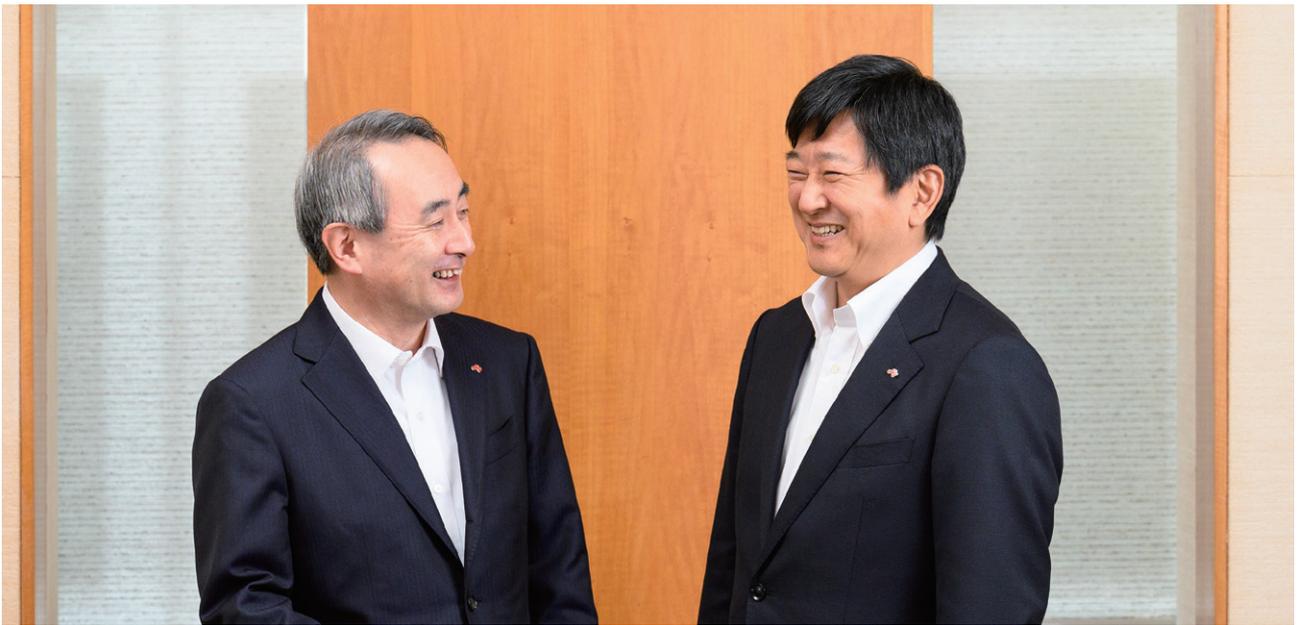
■両事業の強みを活かしてブランド価値を向上

——市場認識と今後の課題についてはどう捉えていますか。

正井 アミノサイエンス事業は、ヘルスケア、化成品を中心に拡大を続けています。食品事業は、海外では伸長していますが、人口が増えず長年経済の低成長が続く日本での売上拡大が難しいという課題があります。

前田 食品事業は、どちらかといえば“広くあまねく”展開していますので、人口が増えている国では着実に伸長する反面、原料価格の高騰等が逆風になるというリスクもあります。一方、アミノサイエンス事業が成長している理由は“狭く深く”です。限定した市場に深く刺さることで価値を創出していると認識しています。

正井 アミノサイエンス事業の今後の課題は、ブランド価値の向上だと思います。BtoCが中心である食品事業はブランドを重視してきましたが、BtoBが中心のアミノサイ



エンス事業はそこまで注力できていませんでした。

前田 ブランディングとは、信頼感やレピュテーションを高めて記憶の中で選んでいただく、シンプルに言えば好きになっていただくということです。アミノサイエンス事業もファンが多いという意味ではブランド力があるわけですから、今後はそうした支持を製品・サービスのブランドや企業ブランド等の資産に落とし込んでいくということだと思います。一方で食品事業は、不特定多数をターゲットとするがゆえにブランド価値が希薄になりかねません。今一度、私たちと深くつながっているコアなファンを意識し、呼び起こしていくと良いのではないのでしょうか。

正井 当社グループの特徴の一つが、BtoCとBtoBの事業を併せ持つことです。特にBtoBは、お客様とのダイレクトかつ密接な関係を構築し、独自の顧客資産を形成しています。ブランディングにおいても、両事業の強みを上手く活かしていきたいと考えます。

人財を中心に無形資産の融合を促進

—これから特に注力したいことは何ですか。

前田 やはり両事業の融合を進めること、とりわけ人財やノウハウといった無形資産の融合が不可欠ですね。私たちは基本的には製造業ですから、設備等の有形資産を120%活用できるよう取り組むことも重要です。ただし無形資産は、上手くいけば価値が10倍、20倍になることもあり得ます。

正井 同感です。いずれの事業においても価値創出の基盤は人財です。私はこれまで国内の食品事業のメンバーと

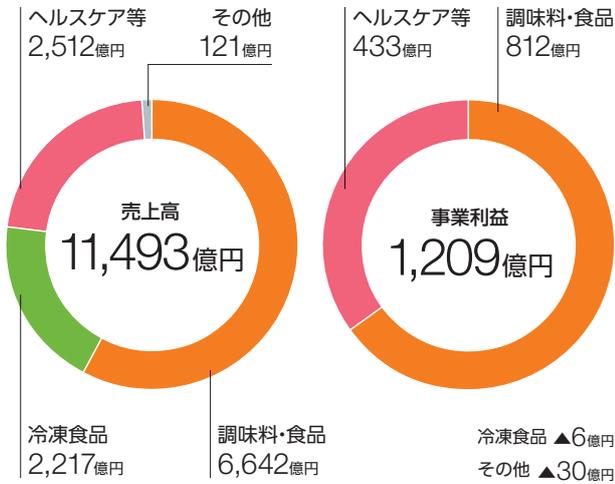
仕事をする機会が少なかったのですが、優秀な人財が多いことに感銘を受けています。日本の食品事業の成長のカギの一つは、若い世代の皆さんの力にあるのではないかと感じています。若手の皆さんは私にはできない発想を持っていますし、情報量も豊富です。ダイバーシティ推進の一環としても、幅広い世代の意見を柔軟に取り入れる体制を整備していきたいと考えています。

前田 アミノサイエンス事業も優秀なメンバーばかりで、皆が自分の意見をしっかりと持っていることを嬉しく感じています。今後もより多くのメンバーに、社外や海外に積極的に出てもらい、失敗も含めた様々な経験を積んでほしいですね。個々人が幅広く経験を重ねることで、会社としても個人としても可能性がより広がっていくのではないのでしょうか。

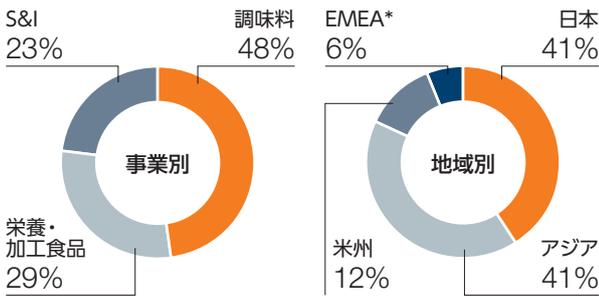
正井 もう一つ重要なのが、互いの知識を深めることです。例えば、食品事業のメンバーにはアミノ酸のことをもっと知ってもらいたい。単なるアミノ酸の機能等ではなく、その有用性や可能性を正確に理解してもらえるよう説明していきたいと思っています。それからもう一つ、私は当社グループの歴史には学ぶべきところが非常に多いと感じています。歴史を知り、プロフェッショナルの目で今を見て、その上で未来を予測していく。今後はそうした視点を皆さんにお伝えしていきたいですね。

前田 一人ひとりが幅広い知識を吸収して研鑽しながら、プロフェッショナル同士が忌憚なくクロスセクションで健全な議論を重ねていく。そうすることで、もっと面白くユニークな価値をどんどん生み出していけるはずだと確信しています。ぜひご期待ください。

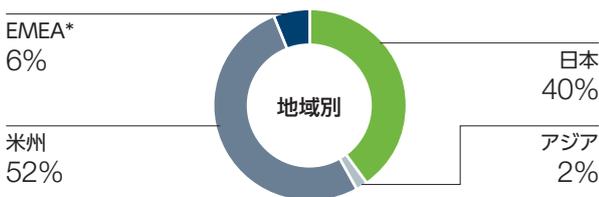
2021年度売上高・事業利益



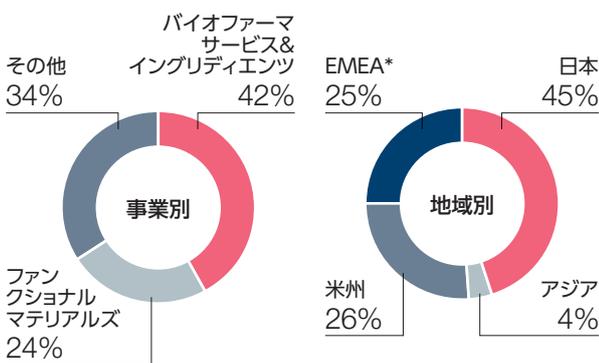
調味料・食品売上高構成比



冷凍食品売上高構成比



ヘルスケア等売上高構成比



* Europe, the Middle East, and Africa

調味料・食品

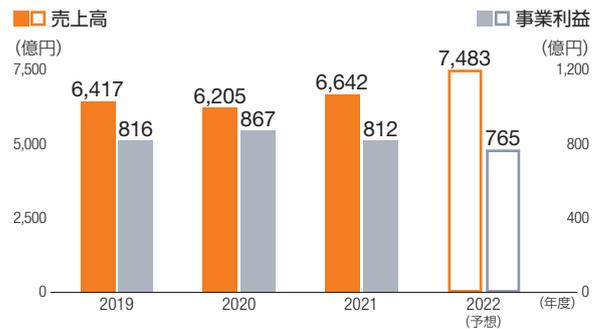
当セグメントに含まれる重点事業

- 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)

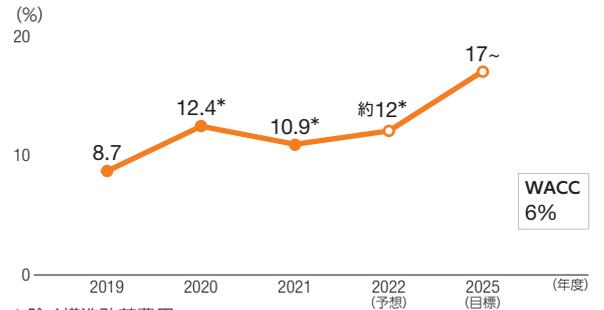
2021年度業績概況

全体では増収減益となりました。売上高は、主に海外における家庭用製品の好調や前期に新型コロナウイルス感染症の蔓延で影響を受けた外食・業務用製品の販売が一部復調したことにより、前期を上回りました。事業利益は、海外の増収効果や換算為替影響があったものの、原燃料価格の上昇等により、前期を下回りました。

売上高・事業利益推移

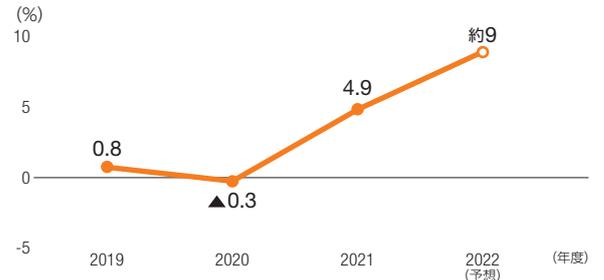


ROIC



* 除く構造改革費用

オーガニック成長率

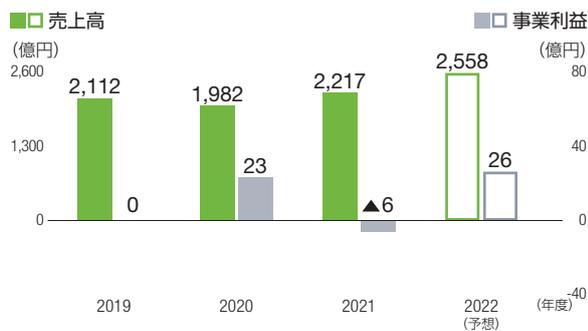


冷凍食品

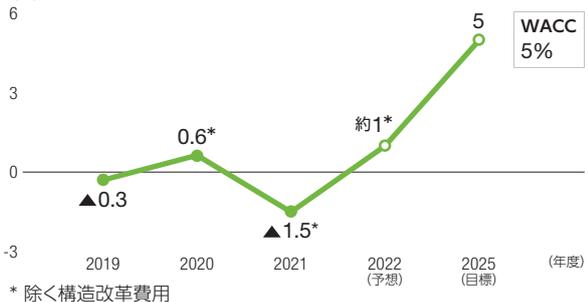
2021年度業績概況

全体では増収減益となりました。売上高は、主に海外における販売増や換算為替影響等により、前期を上回りました。事業利益は、北米における原材料コストの上昇等により、前期を下回りました。

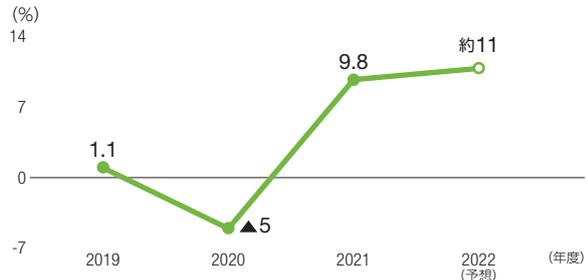
売上高・事業利益推移



ROIC



オーガニック成長率



ヘルスケア等

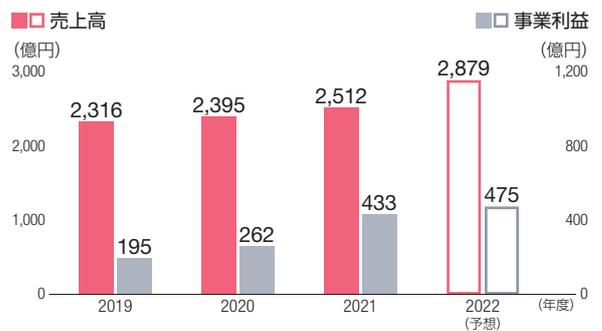
当セグメントに含まれる重点事業

- ヘルスケア
- 電子材料

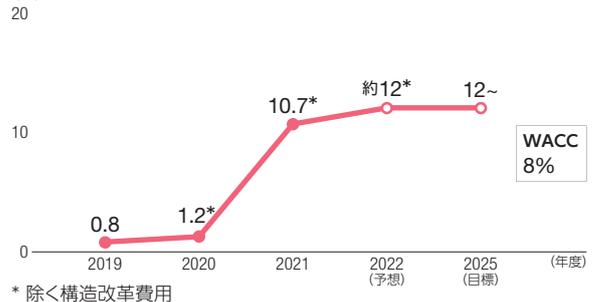
2021年度業績概況

全体では増収増益となりました。売上高は、バイオフィーマサービス&イングリディエントおよびファンクショナルマテリアルズの販売増により、前期を上回りました。事業利益は、増収効果により、前期を上回りました。

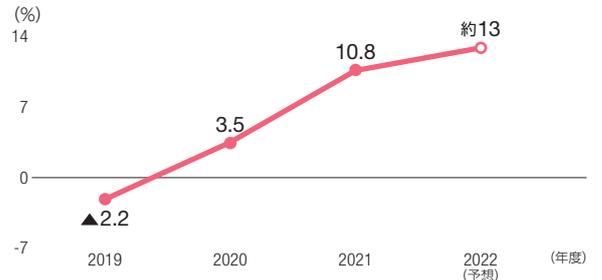
売上高・事業利益推移



ROIC



オーガニック成長率



重点事業による社会価値・経済価値の創出

国内外で幅広く展開する食品・ヘルスケア領域の事業を通じて世界中の生活者のライフスタイル・価値観の多様化や嗜好の変化に対応しながら、社会・環境課題の解決に貢献しています。

調味料

機会とリスク

日本では、“WITHコロナ”が常態化するとともにワクチン接種が進んだ結果、2021年度は外食市場が一部回復し、内食需要は高い水準にありながらもやや減少しました。2022年度以降も新型コロナウイルス感染拡大の影響を注視する必要があります。

海外では、2021年度も当社グループ主要展開国を中心に、新型コロナウイルス感染拡大による政府の外出規制強化が繰り返されたこともあり、内食・外食を合わせた市場全体はやや縮小しました。2022年度以降は各国で段階的に規制が緩和されており、完全な市場回復までには一定期間を要する見込みですが、内食・外食を合わせた市場全体は堅調に推移すると想定しています。

2022年度以降、特に当社グループ主要展開国では、メニュー用調味料等、利便性の高い製品領域へのシフトが継続するとともに、環境配慮や健康価値といった高付加価値型の製品の需要が高まっており、これらを事業拡大の機会と捉えています。当社グループとしては、特に減塩製品の市場拡大に加え、減塩や野菜摂取増に関連するクッキング



うま味調味料



中華汎用調味料

社会価値

- うま味やだしを効かせるおいしい減塩の提案を通じて、国内外の栄養課題の解決に貢献
- 製品パッケージの薄肉化等によるプラスチック使用量の削減により、国内外の環境課題の解決に貢献

重点6事業の環境フットプリントにおける調味料事業の割合(イメージ)



* 一部、生産量比按分で割合を算出しているため、およその傾向としてご理解ください。

レシピ等、健康に関連する情報へのニーズがさらに高まると見込んでいます。一方、原燃料や包装資材等のコストについては、ウクライナ情勢や異常気象等の影響を受け、これまでにない価格上昇の影響を受けており、また食資源の獲得競争の高まりや輸送手段の不足により調達面のリスクも高まる等、厳しく不透明な状況が継続すると予想します。

成長戦略

日本では、既存製品の改良やライフスタイルの変化に合わせた製品の発売等によるブランド力の強化、販売チャネルのさらなる拡充、マスとデジタルの組み合わせによる広告・販促効果の最大化を通じて、売上拡大を目指します。また、「おいしさ設計技術®」の活用や独自原料の開発強化、うま味や減塩に関する情報の蓄積・活用等によりブランド力を強化し、競争優位性を維持・構築していきます。

海外では、主力ブランドの品質改良のほか、環境対応の促進や健康価値の強化によりブランド価値を向上します。

経済価値

- 高付加価値製品の売上増大(単価向上)
- プラスチック使用量削減によるコスト削減(ROIC向上)

主な市場である伝統的小売業チャンネルでは、店頭陳列といった基本的な活動を徹底するとともに、オンライン受注のスキームを構築します。また、オウンドメディアを活用したオンラインショップ等の新たな売り方にチャレンジする等、購入機会の最大化による新たな売上の創出を目指します。

原材料・包装資材等のコスト上昇に対しては、市場環境を注視しながら適切に対応します。また、プレミアム製品や減塩製品の積極的な上市、高付加価値製品カテゴリーであるメニュー用調味料やクッキングソースの売上構成比拡大等により、単価成長を目指します。

栄養・加工食品

機会とリスク

日本では、スープ市場は2021年度も引き続き拡大しました。一方、コーヒーに関しては、家庭用ドライ製品は堅調だったものの、業務用の需要が減少しました。“WITHコロナ”の新常態下で「即食」「簡便」ニーズと健康・栄養への意識の高まりに加え、「こころの健康」に関する需要も2022年度以降も拡大する見通しです。さらに、プレミアム・パーソナル等の生活者の嗜好と購買チャンネルの多様化が進み、特にEC宅配市場は継続して成長すると見えています。

海外では、即席麺市場がタイ、欧州、南米で拡大したものの、小麦やパーム油の価格上昇がコストを大きく押し上げています。また、飲料市場は、当社グループ主要展開国のタイでコロナ禍によるストレート飲料の飲用機会の減少から縮小しましたが、2022年度は回復してきています。健康志向の高まりにより微糖・無糖品種が伸長する一方、都市化等による消費者の嗜好変化と高品質品への期待の高まりが顕著となっています。

一方で、気候変動による不作や原燃料の価格高騰の継続、エネルギーや物流コストの高止まりによる影響が見込まれます。海洋プラスチック問題への対応やパーム油の持続可能な調達については、エシカルな消費意識の高まりも踏まえ、取り組みの具体化を進めています。



無糖コーヒー飲料



カップ麺

重点6事業の環境フットプリントにおける栄養・加工食品事業の割合(イメージ)



* 一部、生産量比按分で割合を算出しているため、およその傾向としてご理解ください。

成長戦略

①オーガニック成長と構造強化の推進によるROIC向上、②事業ポートフォリオの強化、③健康栄養領域のさらなる加速、④ターゲティングの精緻化と新たなモノの届け方の推進、の4つを成長戦略の柱とします。特に健康栄養領域での生活者課題へのソリューション提供を訴求した情報発信と製品開発を重点化します。

日本では、スープは主力製品の拡売をベースに製品カテゴリーを拡充し、多様化する生活者の嗜好や行動変化に応じて製品の栄養価値と簡便性を向上します。そのプレミアム価値を訴求することで数量増と単価成長を図ります。コーヒーは健康価値訴求、プレミアム化等により付加価値型事業へと転換します。

海外では、当社グループならではの技術力と知見を活用し、製品力を強化します。即席麺は、タイで減塩対応の推進とプレミアム品種を増やすことにより売上拡大を図るほか、欧州市場を中心に輸出展開国の拡大を目指します。飲料は、タイのNo. 1ブランド「Birdy®」の無糖・微糖品種による市場シェア拡大と若年層とのエンゲージメント強化につながるマーケティング活動を積極的に行い、ブランド力の強化を図ります。

社会価値

- 簡便においしく、減塩したりたんぱく質等の栄養素を摂取したりできる製品を国内外で提供し、食とライフスタイルに起因する健康課題の解決に貢献
- タイでの缶コーヒー生産工程の改善によるフードロスの削減

経済価値

- 高付加価値製品の売上増大(単価向上)
- コストダウン(ROIC向上)

ソリューション&イングリディエント(S&I)

機会とリスク

日本の業務用事業については、2021年度は外食市場がコロナ禍の影響を受け市況の回復と悪化を繰り返しました。こうした中、外食産業の業態規模が縮小している一方で、生活者の意識も変化しています。例えば、生活者の健康・栄養に対する意識が高まり、減塩・減糖や代替肉領域の需要を押し上げていることは、当社グループにとってソリューション提供の機会となります。2022年度以降、オフィス周辺の外食・コンビニエンスストア需要の減少は一定程度継続すると見ていますが、中長期的には外食・中食市場は再び安定成長へ向かうと考えられます。

国内外の加工用うま味調味料については、ウクライナ情勢の影響によるエネルギーコスト、発酵主原料・副原料や食用油等の価格高騰、物流コストの上昇が見られ、この傾向は2022年度も継続する見通しです。一方、MSG・核酸



減塩タイプの天然系調味料



バイオマスコジェネレーションシステムで使用するもみ殻

重点6事業の環境フットプリントにおけるS&I事業の割合(イメージ)



* 一部、生産量比按分で割合を算出しているため、およその傾向としてご理解ください。

系調味料の需要はコロナ禍からの回復で底堅く推移すると予想され、特にアジア、アフリカのMSG市場のオーガニック成長が全体を牽引することが見込まれます。

成長戦略

業務用向け事業では、コク味をはじめとする独自素材とこれまで培ってきた技術・ノウハウを組み合わせ、今後さらなる需要拡大が見込まれる減塩・減糖や植物由来の代替肉の領域を中心に、外食・中食・加工の顧客の課題に寄り添ったソリューション提供力をブラッシュアップしていきます。日本においては、「おいしい減塩」や栄養改善に資する素材やノウハウを含めた情報を新規外食店や高齢者施設給食等の顧客・ユーザーに積極的に発信します。また、食の新しい機会や食生活の多様化に即応したスタートアップとの価

社会価値

- グローバルに顧客と協業し、食材の呈味や食感の向上・改善のための地域に根差したソリューション提供を通じて、世界的な生活者の志向の変化、栄養課題や食の多様化、食資源の有効活用に貢献
- 新技術導入や燃料転換により、アミノ酸・MSG生産時に排出するCO₂量をさらに削減
- アミノ酸生産時に発生する栄養豊富な副生物を原料とした肥料を提供し、土壌の肥沃度、農家の生産性を改善

経済価値

- 高付加価値製品・サービスの提供による売上増大(単価向上)
- 製造コスト低減(ROIC向上)
- 副生物の製品販売化による売上増大(ROIC向上)
- 原料の安定調達(ROIC向上)

値共創等も進め、構造改革に取り組みます。また、海外においては、北米等の重点エリアでの高付加価値製品の拡充による一層の事業拡大を進めます。

加工用うま味調味料では、徹底した資産効率の向上を目

指し、生産性向上やSCMの適正化によるコストダウンに取り組むとともに、CO₂排出量のさらなる削減も目指します。一方で、うま味による減塩効果を訴求することで、新規需要の創出も図ります。

冷凍食品

機会とリスク

日本では、2021年度も家庭内喫食需要の増加で家庭用市場が拡大した一方、回復傾向は見られるものの、コロナ禍の影響で外食市場の冷え込みが継続しました。2022年度は、引き続き家庭用市場が拡大する一方、業務用市場では外食需要の完全な回復はまだ先になるものと予想されます。

こうした内食機会の増加により、家庭用市場では個食・簡便時短ニーズ、栄養バランスを重視した健康・栄養ニーズがさらに高まる見込みです。また、外食市場においても人手不足やフードロスへの対応から調理済み冷凍食品の活用が広がるものと期待されます。

北米では、2021年度は外食需要の回復に加え家庭用もアジア食を中心に引き続き需要が旺盛でした。2022年度も、生活スタイルの変化により、ECやデリバリーの成長とともに健康志向がさらに高まり、アジア食の需要も引き続き伸長するものと予想されます。一方、リスク要因として、ロシア・ウクライナ情勢の影響を受けて世界的な原材料・物流費・人件費等の急激なコスト上昇が予想されます。

成長戦略

日本では、付加価値の高い製品領域に集中し、家庭用の



「ギョーザ」



米国で販売している餃子

重点6事業の環境フットプリントにおける冷凍食品事業の割合(イメージ)



* 一部、生産量比投分で割合を算出しているため、およその傾向としてご理解ください。

** 冷凍食品は非加工の原料を使用するため、構造的に製造工程でのフードロスが他セグメントに比し多くなります。

売上拡大を目指します。主力の「ギョーザ」については、戦略的なマーケティング投資とラインナップの拡大により市場No.1のポジションを維持します。また、ここところからの健康の価値を高める高付加価値製品(圧倒的なおいしさ・調理の楽しさ・健康栄養)の提供も継続して強化し、単価成長を図ります。変化が激しい市場環境に対応するため、既存チャネルに加え、EC、デリバリー、テイクアウト等伸長チャネルへの取り組みも強化します。

海外では、アジア製品等のコア領域の拡大に注力します。また、需要が拡大しているECやデリバリーチャネルへの取り組みを強化するとともに、健康価値製品への対応を加速していきます。

加えて、省エネ推進によるCO₂削減、紙包材活用によるプラスチック削減、調達からお客様へ届けるまでのサプライチェーン全体のフードロス削減にも積極的に取り組みます。

社会価値

- おいしさ、簡便性、価格の手頃さといった基本価値の提供に加え、減塩、アレルギー配慮、個食等のパーソナルなニーズにも対応し、生活者のここところからの健康に貢献
- 調達からお客様へ届けるまでのサプライチェーン全体のフードロスを削減

経済価値

- 高付加価値品の売上拡大(単価向上)
- 取り組みへの共感(オーガニック成長)、コストダウン(ROIC向上)

ヘルスケア

I 機会とリスク

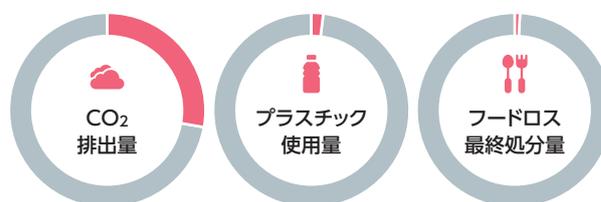
医薬用・食品用アミノ酸市場は、世界的に需要が伸びており、今後も安定的な成長が見込まれます。特にバイオ医薬事業を中心とした高品質アミノ酸需要が伸長し、継続的な増産体制の整備が必要になるものと予想しています。また、世界中で抗体医薬品やバイオシミラー（バイオ後続品）等の開発が進んでいることから、バイオ医薬品向けの培地市場は高成長の継続が予想されており、ますます多様化する医薬のアンメットニーズに対応するための、高性能のカスタム培地開発が課題になると見えています。

医薬品の受託製造サービス市場は、安定成長の潮流が続いています。医薬品モダリティが多様化する中で、核酸医薬や次世代抗体等のバイオ医薬品が市場全体の成長を牽引しており、中でも相次ぐ新薬の承認により核酸医薬品の市場はますます活性化しています。他方、市場の大半を占める低分子医薬品は、市場の安定成長を下支えし、今後も抗がん剤をはじめとしたがん治療薬領域の高活性原薬が低分子医薬開発トレンドになると考えられます。なお、ウクライナ情勢の影響による原燃料の高騰や物流の遅延等については注視する必要があります。

I 成長戦略

医薬用・食品用アミノ酸では、強い需要に応える供給体制を確立し、今後も、フルトレーサビリティによる高品質な製品を安定供給し、適正なレギュレーション対応により付加価値を訴求していきます。バイオ医薬用培地については、世界No.1のアミノ酸メーカーとして培った培地組成のノウハウと、高品質アミノ酸の安定供給により、顧客のニーズに応えます。加えて、きめ細かいサポート体制を確立し、パイプラインを多様化することで新規顧客の獲得を目指します。また、再生医療用培地については、様々な最先端分野での課題解決が不可欠な再生医療の実用化に向け、当

重点6事業の環境フットプリントにおけるヘルスケア事業の割合(イメージ)



* 一部、生産量比按分で割合を算出しているため、およその傾向としてご理解ください。

社グループは必要とされる最先端技術で応え続けていきます。

バイオフィーマサービスのうち、低分子医薬品領域では、独自ノウハウ、堅牢な品質管理体制、顧客との信頼関係を強みに安定的な成長を図ります。バイオ医薬品領域では、CORYNEX®、TALAMAX®、AJICAP®等、当社グループ独自の医薬品生産技術の優位性を活かし差別化を図りながら、抗体等のタンパク質、抗体薬物複合体の各市場でのプレゼンスを高めます。オリゴ核酸については、その大量合成手法であるAJIPHASE®技術をさらに磨き、少量製造から大量製造まで、顧客のあらゆるニーズを満たすオリゴ核酸の受託製造体制を整え、参入障壁と競争優位性を高めていきます。



再生医療用培地

社会価値

- 新技術導入や燃料転換により、アミノ酸生産工程で排出する温室効果ガスを削減
- 医療用アミノ酸、医療食、医薬品受託製造サービスを通じて、患者および健康に課題を抱える人々のQOL向上に貢献

経済価値

- 製造コスト削減(ROIC向上)
- 需要増(オーガニック成長)

電子材料

機会とリスク

新型コロナウイルス感染拡大の影響によるデジタル化の加速により、2021年の世界半導体市場は、対前年126%（金額ベース）となりました*1。データセンター向けのサーバー用途、ネットワーク用途を中心に市場拡大が続いています。

引き続き5G化の一層の普及と進展により、ネットワーク、人工知能(AI)、自動運転等に関連する幅広い製品の需要が拡大することが予測され、今後の世界半導体市場の年平均成長率(2021-2030年)は7.9%の見通しです*2。

*1 出典:WSTS世界半導体市場統計(2022年春季)

*2 出典:WSTS世界半導体市場統計(2022年春季)、市場調査会社IBS(2021年1月)



「味の素ビルドアップフィルム®」

社会価値

- IoTやAIの浸透により情報通信のデータ処理量が爆発的に増える中、新規磁性材料の開発・供給を通じて、半導体パッケージ基板の性能の向上と消費電力・CO₂排出量削減を実現

重点6事業の環境フットプリントにおける電子材料事業の割合(イメージ)



*一部、生産量比按分で割合を算出しているため、およその傾向としてご理解ください。

成長戦略

拡大する半導体市場において、顧客との密なコミュニケーションによって要求に応える製品を迅速に投入し、確実な材料供給を目指します。2022年6月には新R&D棟が完成し、最新機器設備の導入と実験スペースの拡張を行いました。今後、微細配線化・大型化・高多層化が一層進む半導体パッケージ用の材料開発をさらに加速させます。そして、半導体パッケージ基板用層間絶縁材料「味の素ビルドアップフィルム®」(ABF)をベースに、業界最高レベルの技術力と先進デジタル技術を駆使し、キーマテリアルを提供し続けることによって、先進IT社会の実現に貢献していきます。

経済価値

- 需要増(オーガニック成長)



力強い成長力の回復で 企業価値の向上を実現

執行役常務
中野 哲也

企業価値向上を加速

味の素グループは、2030年の目指す姿に向けて構造改革と重点事業への投資の集中を進めており、2021年度は新型コロナウイルス感染拡大による事業の影響を受けたものの、ROIC7.9%、オーガニック成長率6.8%を実現しました。2022年度は、原燃料価格高騰の影響を全体では打ち返し、ROIC8%、オーガニック成長率11%と、中期経営

計画で掲げた構造目標の達成を目指します。さらに、新体制において、力強い成長力の回復に向け、事業ポートフォリオの強化と成長率を上げるための無形資産への投資を「スピードアップ×スケールアップ」して取り組むために、中期指標経営への転換と財務資本戦略の進化を図っていきます。

ROICとオーガニック成長率の推移

	2020-2022年度 フェーズ1 構造改革				2023-2025年度 フェーズ2 再成長		2030年度の ゴール
	FY19(実績)	FY20(実績)	FY21(実績)	FY22(予想)	FY22(目標*)	FY25(目標*)	
ROIC () : 除く構造改革費用	3.0% (約6%)	6.9% (約8%)	7.9% (約8.5%)	8.0% (約9%)	8%	10-11%	13%
オーガニック成長率(前年比)	0.3%	▲0.6%	6.8%	約11%	4%	5%	5%

* 中期経営計画における目標

2021年度業績サマリー

- 売上高：11,493億円(対前年+7.3%)
調味料・食品および冷凍食品において、主に海外における家庭用製品の好調や前期に新型コロナウイルス感染症の蔓延で影響を受けた外食・業務用製品の販売が一部復調したことに加え、ヘルスケア等における電子材料およびバイオフィーマーサービスの販売好調により、増収。
- 事業利益：1,209億円(対前年+6.9%)
調味料・食品および冷凍食品において原燃料価格の上昇等の影響を受けたものの、ヘルスケア等の増収に伴う大幅増益により、全体で増益。
- 親会社の所有者に帰属する当期利益：757億円(対前年+27.4%)
事業利益増加等により、増益。

2022年度業績予想

- 売上高：13,100億円
コストインフレに対応するための機敏かつ適切な価格改定や付加価値製品の販売増等を通じ、全てのセグメントで増収。
- 事業利益：1,240億円
調味料・食品は原燃料価格高騰の影響を受けるも、ヘルスケア等の重点事業や冷凍食品の増収効果等で、全体で増益。
- 親会社の所有者に帰属する当期利益：770億円
事業利益増により、増益。

2022年度重点KPI(セグメント別予想)

セグメント	オーガニック成長率			単価成長率			ROIC				
	FY20 (実績)	FY21 (実績)	FY22 (予想)	FY20 (実績)	FY21 (実績)	FY22 (予想)	FY20*1 (実績)	FY21*1 (実績)	FY22*1 (予想)	FY22 (目標*2)	FY25 (目標*2)
調味料・食品	▲0.3%	4.9%	約9%	2.8%	3.5%	約6%	12.4%	10.9%	約12%	12%~	17%~
							WACC 6%				
冷凍食品	▲5.0%	9.8%	約11%	2.8%	7.8%	約12%	0.6%	▲1.5%	約1%	1%~	5%
							WACC 5%				
ヘルスケア等	3.5%	10.8%	約13%	-	-	-	1.2%	10.7%	約12%	10%~	12%~
							WACC 8%				

*1 除く構造改革費用 *2 中期経営計画における目標

「ROICを重視する経営」に向けた取り組み

味の素グループでは、資本コスト(WACC)を上回るROICの維持・改善に向けて、経営と現場が一体となって継続的に取り組んでいます。経営は、「成長性」と「効率性」の2つの軸で経営資源の最適配分を行うことによって、継続的な投下資本効率の向上を目指し、現場は、ROICを頂点とするKPIツリー (ROICツリー) を用いた自律的なマネジメントに基づき、中長期視点でのROIC向上に努めています。

ROICを重視する経営



事業ポートフォリオマネジメント

2021年度に経営会議の下部機構として設けた「重点事業グランドデザイン会議」では、成長性や効率性に課題のある事業における構造改善の可能性や施策について検討してきました。また、2030年の目指す姿からバックキャストしたときに、重点6事業がそれぞれいつまでに何を達成すべきか、環境負荷に起因するコスト(温室効果ガス排出に伴い課される炭素税等)の観点も加えつつ、検討を行ってきました。

2020-2021年度の2年間で、欧州の動物栄養事業や国内冷凍食品事業の一部の工場等、構造改革を着実に進めています。今後は2023年度以降に予定していた構造改革の2022年度への前倒し着手も含め、資本効率の改善に関する検討を積極的に進め、中期経営計画で掲げた構造目標の実現を目指します。

ROICツリー展開を活用した価値向上

ROICツリーを当社グループ全体に展開することで、現場主体の自律的なマネジメントに基づき、中長期でのROIC改善を目指す基盤づくりに取り組んでいます。業績への影響が大きい重要なKPIが、経営者・現場の双方から可視化されているだけでなく、それらの変化に基づき、業績変動の兆しを早期に把握できる状態を目指しています。

2022年度の予算編成より、事業ごとに重要なKPIを特定し、ROICツリーへの組み込みを始めており、ここから同業他社分析や時系列分析、事業内における事業ポートフォリオの経営判断につなげていきます。そして、現場主体の自律的なマネジメントに基づくROICの改善活動が、当社グループ全体の企業価値向上へとつながっている状態を実現させます。

ローリングフォーキャスト実施に向けた取り組み

ウクライナ情勢等により原燃料価格が高騰し、グローバルにインフレーションが進行する等、経営環境の不確実性が急速に高まる中、業績の動向を素早く把握し、打ち手につなげていくことがますます重要になっています。

このような状況下、業績の見通しをタイムリーに更新することで、業績動向の把握から打ち手の検討、その効果の確認に至る一連のプロセスのスピードアップにつなげる、ローリングフォーキャストの取り組みを、2021年度より一部の事業・グループ会社で開始しました。2022年度は、これを他の事業・グループ会社にも展開することにより、経営の「スピードアップ×スケールアップ」を支える基盤としての取り組みへと進化させていきます。

ROICスプレッドの拡大に向けた取り組み

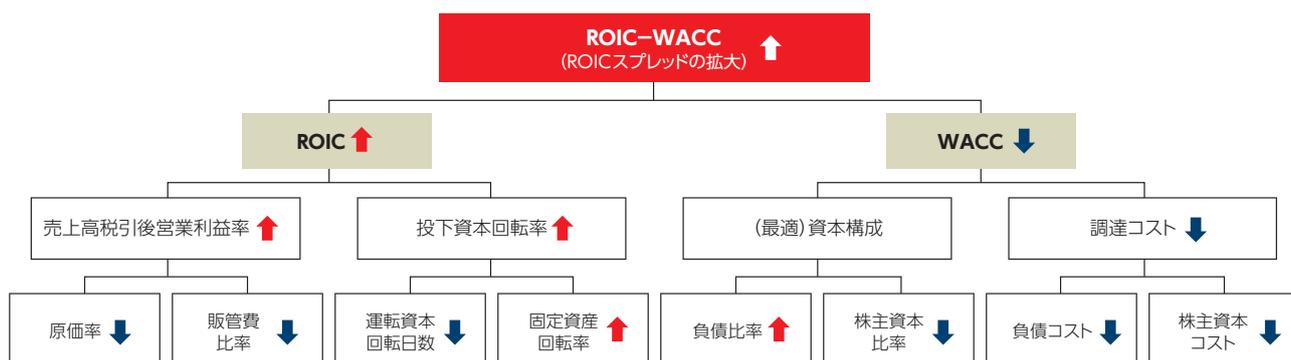
企業価値を高めるためには、ROICの向上に加え、WACCの低減を図り、両者のスプレッド(ROICスプレッド)を拡大することが重要となります。財務資本戦略においても、サステナビリティファイナンスを活用することでWACCの低減に取り組んでいます。2021年度は当社グループ初となるSDGs債を発行するとともに、ポジティブ・インパクトファイ

ナンス*によるコミットメントライン契約を締結しました。

今後も、必要な資金調達を行う際にはサステナビリティファイナンスを積極的に活用し、ファイナンス分野においても持続可能な社会の実現に向けた取り組みをより一層加速するとともに、資本コストの低減を図ります。

* サステナビリティファイナンスの一つで、企業活動の社会的インパクトを評価し、「ポジティブ・インパクトの創出が認められる」と確認された場合、その企業の継続的な支援を目的として融資が行われるもの。

ROICスプレッド拡大に関するドライバー

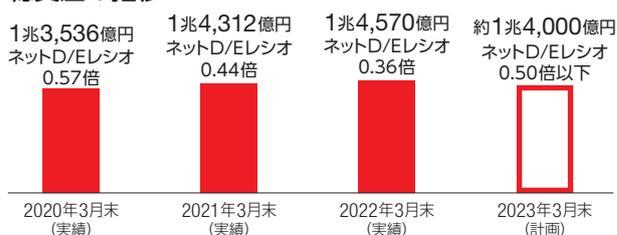


バランスシートの目指す姿

「ROICを重視する経営」を進めるべく、高い投資効率を確保できる健全なバランスシートを維持していきます。2021年度においては、事業資産圧縮により約430億円、リソースアロケーションおよび政策保有株式の売却により約340億円、合計約770億円のASETライト化施策を実施しました。換算為替影響により総資産が増加しましたが、2020-2022年度においては、約1,000億円のASETライト化施策を進め、総資産の増加を抑えていきます。負債・資本サイドは、2021年度末のネットD/Eレシオは0.36倍

となり、中期的にネットD/Eレシオ0.5倍以下にコントロールしていきます。

総資産の推移



キャッシュ・フロー計画

2021年度の営業キャッシュ・フローは1,455億円となりました。2020-2022年度の期間の合計で目標の4,000億円を上回る見込みであり、2022年度以降についてもキャッシュ・フロー創出力を高めていくことを経営の重点課題としていきます。2020-2022年度の株主還元は1,000億円超を計画しています。

2020-2022年度のキャッシュ・フロー計画

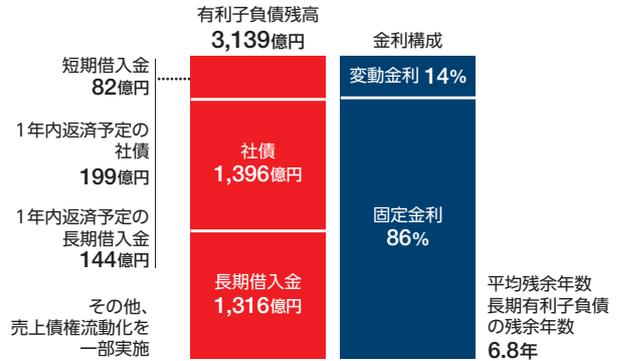


予測できない急激な環境変化への対応

原燃料価格や為替レートの急激な変化、また金利や資金調達環境等の金融環境変化に対応し、安定的に事業継続していくために財務資本戦略を強化しています。

- 原燃料価格の影響や為替レートを適時反映させ業績予想をアップデートできる管理会計の体制・仕組みの構築
- グローバルでの各地域内、地域間で資金を有効活用するためのキャッシュマネジメントの仕組みの整備
- 社債、コマーシャル・ペーパー、金融機関借入、売上債権流動化等調達手段の多様化と期日の分散、およびこれをバックアップする円貨、外貨のコミットメントラインの整備
- 適切な為替ヘッジ等を実施するためのグループポリシー、ガイドラインの整備

調達種類別有利子負債残高(リース負債除く)の内訳(2022年3月末)



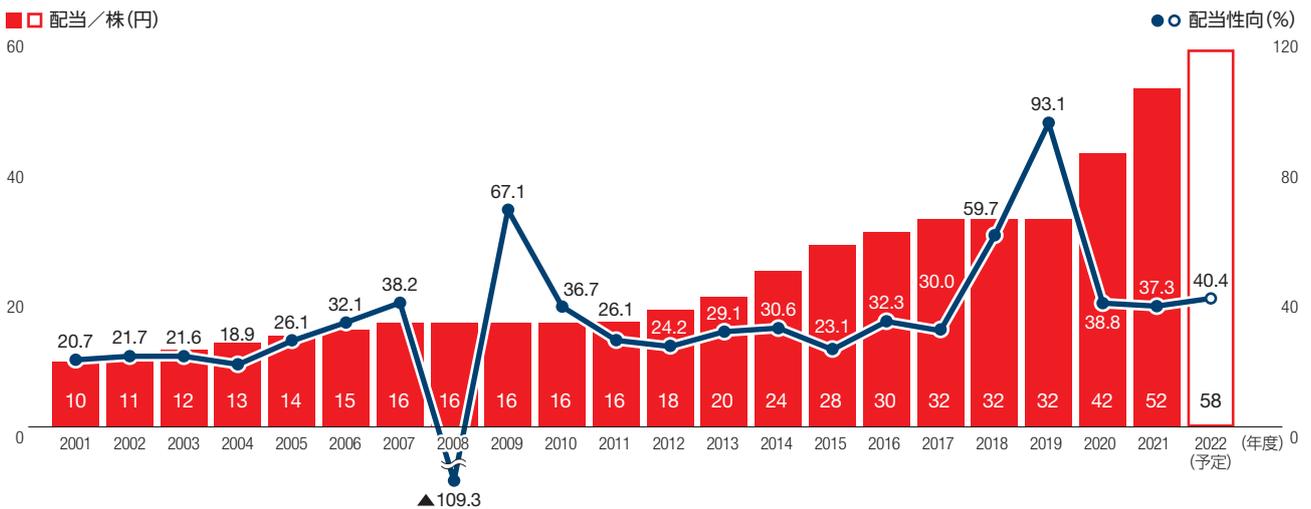
株主還元方針

長期的には、企業価値の最大化を目指す中でキャッシュ・フローの成長投資と株主還元への配分を決定し、株主還元については安定的・継続的に拡充していくことを目指しています。2020-2022年度においては、収益拡大と資産圧縮を通じて創出するキャッシュ・フローを成長への投資に充当するとともに、1,000億円超の株主還元を行います。また、配当性向を従来の30%から40%を目途に引き上げ、総

還元性向が50%以上となるよう計画しており、長期的かつ安定的・継続的に株主還元を拡充していく予定です。

1株当たり当期利益(EPS)の向上と、中長期的に株主資本コストを上回るROICの実現によって企業価値を向上させ、配当込みTOPIXを上回るトータル株主リターン(TSR)を目指します。

配当金・配当性向の推移



トータル株主リターン(TSR)

投資期間	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	55.7%		103.6%	26.7%	66.9%	10.8%	264.6%	13.8%
TOPIX	2.0%		31.2%	9.5%	44.3%	7.6%	183.3%	11.0%
TOPIX食料品	0.6%		▲3.2%	▲1.1%	1.4%	0.3%	131.0%	8.7%