

味の素グループ

ASVレポート 2026

統合報告書

■お問合せ先

〒104-0031
東京都中央区京橋一丁目7番1号
TODA BUILDING
味の素株式会社

IR室

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

Eat Well, Live Well.



AJINOMOTO.

味の素グループ ASVレポート 2026 統合報告書

Eat Well, Live Well.



AJINOMOTO.

味の素グループ

ASVレポート 2026

統合報告書

ちゃんと考えて、
ちゃんと実行する！



「アジバンダ®」は味の素グループの
グローバルアンバサダーです。

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2026



CONTENTS

Our Philosophy

社長メッセージ

セグメント別業績レビュー

財務・資本戦略

CHAPTER1

価値創造ストーリー

価値創造の源流 創業者たちの志

価値創造を支える強みの発揮（創業～現代）

価値創造ストーリー

2030年ありたい姿

価値創造の源泉ーアミノサイエンス®

味の素グループにとっての重要な事項
（マテリアリティ）

CHAPTER2

ありたい姿の実現に向けた 経営方針

2030ロードマップ

食品事業本部長メッセージ

バイオ&ファインケミカル

事業本部長メッセージ

事業の展望

1 調味料・食品事業

2 電子材料事業

3 バイオフィーマサービス(CDMO)事業

4つの重点成長領域

004

006

014

016

CHAPTER3

ありたい姿の実現を支える 無形資産

無形資産

CHROメッセージ

組織資産

人財資産

技術資産

顧客資産

CHAPTER4

サステナビリティ

事業を通じたサステナビリティへの貢献

CHAPTER5

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

コーポレート・ガバナンス体制

取締役会

7つの重要な経営事項

役員の報酬

サステナビリティとリスクマネジメント

役員一覧

CHAPTER6

業績・会社情報等

10年間の財務データ

パフォーマンスデータ

用語集

会社情報／株式情報／株価推移

外部評価／情報体系

050

051

054

060

068

072

074

082

086

087

090

092

094

096

098

100

102

104

105

● ASVレポート2026のポイント

01 社長メッセージ

P. 006-013

社長就任から1年を経た中村から、「ちゃんと考えて、ちゃんと実行する」という経営スローガンのもと、持続的な企業価値の向上に向けた成長戦略の考え方、成長戦略の土台となる無形資産をどのように磨き強化していくかをお伝えします。

02 財務・資本戦略

P. 016-019

財務担当の水谷から、2030年ありたい姿に向けた現在の各財務指標の状況、ありたい姿の実現に向けた事業ポートフォリオの変化を支えるキャピタル・アロケーション、キャッシュ・フロー創出の考え方や取り組みについてご説明します。

COVER STORY



当社の価値創造を支える代表的な強みを基盤に、2030年のありたい姿の実現へ向けて挑戦を続ける味の素グループの成長軌道を、右肩上がりデザインで表現しました。画像は、食品から電子材料、CDMOまで広がる事業ポートフォリオと生み出される多様なアウトカムを表しています。

03 価値創造ストーリー

P. 020-031

当社は、アミノサイエンス®を活かした共創によるイノベーションによって成長してきました。この当社の価値創造を支える強み、強みの源泉、そうした力によって実現する価値創造ストーリーをお伝えします。ASV経営やありたい姿の実現に向けた取り組みをより深くご理解いただけると幸いです。

04 ありたい姿の実現を支える無形資産

P. 050-073

全社戦略と人財戦略の一層強い連動を目的として設置したChief Human Resources Officerに就任した下保からのメッセージとともに、企業価値向上の源泉となる無形資産についてご説明します。また、その力を最大限に発揮し、さらに強化していくための様々な取り組みについてもご説明します。

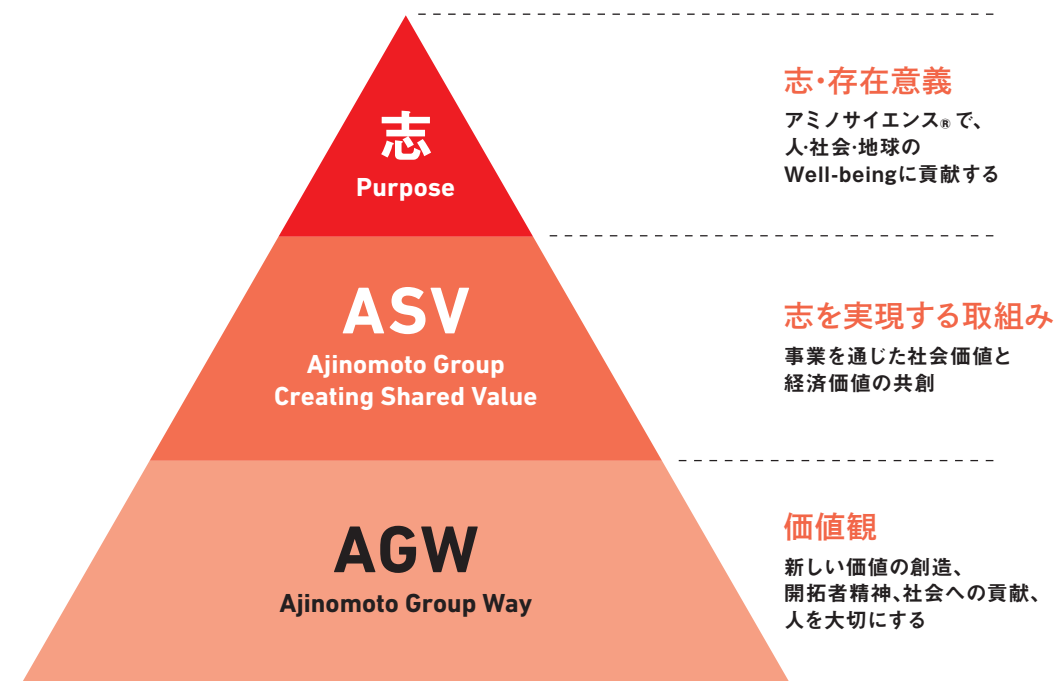
編集方針

本年は、社会価値と経済価値の両立実現を目指すASV（Ajinomoto Group Creating Shared Value）経営の進展を定量・定性の両面からわかりやすく示すことに注力しました。また、価値創造ストーリーを改めて統合的に整理し、味の素グループが将来にわたって持続的に成長する姿をさらに明確にお伝えしています。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。

Our Philosophy

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/>

持続的企業価値向上を実現するための 「Our Philosophy」

味の素グループは、創業以来一貫して事業を通じて社会課題の解決に取り組み、社会・地域と共有する価値を創造することで経済価値を向上し、成長につなげてきました。この取り組みをASV（Ajinomoto Group Creating Shared Value）と称し、これを志（パーパス）を実現するための中核と位置付けた理念体系を“Our Philosophy”として設定しています。

味の素グループの志（パーパス）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」です。

AGW（Ajinomoto Group Way）とは、味の素グループの役員・従業員を含む全てのメンバーが共有する価値観です。

1つ目は、「新しい価値の創造」。顧客起点で、独自性のある新しい価値を創造します。

2つ目は、「開拓者精神」。可能性を追求し、挑戦し続けます。

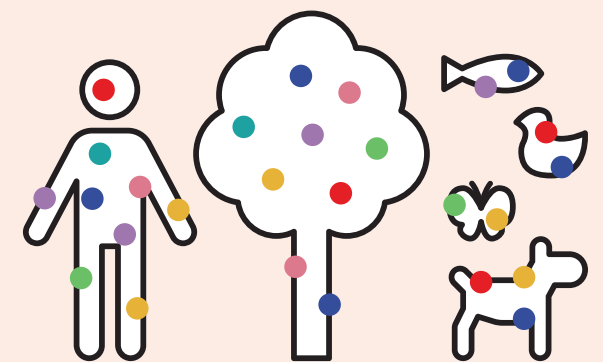
3つ目は、「社会への貢献」。熱意をもって事業を通じて社会的課題の解決に取り組みます。

4つ目は、「人を大切にする」。当社で働く人の人生が豊かであるとともに成長し、力を発揮できる集団になります。

そして、「Eat Well, Live Well.」は、私たちの志（パーパス）を短く一言で表した、世界中に広く発信しているスローガンです。

味の素グループは、この志（パーパス）の実現を支える強みとして、アミノ酸のはたらきを深く理解し活用する「アミノサイエンス®」を培ってきました。アミノ酸は、全ての生物の体を構成するたんぱく質の最小単位であり、生命活動に不可欠な物質です。当社は、創業以来このアミノ酸の可能性に着目し、アミノ酸のはたらきを目的に応じて使いこなす力を蓄積し、食品やヘルスケア、電子材料まで多様な分野で応用してきました。

このアミノサイエンス®こそが、味の素グループの競争優位の源泉であり、社会課題の解決と経済価値の創出を両立する原動力となっています。今後もアミノサイエンス®に徹底的にこだわり、その可能性を追求し続けることで、Well-beingに貢献していきます。



CEO MESSAGE

「ちゃんと考えて、ちゃんと実行する！」
を徹底することで、ASV経営を
さらに進化させていきます。

取締役 代表執行役社長 最高経営責任者

中村 茂雄 Shigeo Nakamura

お伝えしたいこと

持続的な企業価値向上に向けて…

1. 企業価値算定式を意識し、キャッシュ創出力と成長性向上、資本コスト低減を一体で進め、企業価値を高めます。
2. 世界各地のステークホルダーと対話を重ね、無形資産の強さと成長ストーリーを再認識。無形資産強化の課題に打ち手を講じます。
3. 7つの全社戦略を一体的に運用し、磨き込みサイクルを回し、全社戦略の構想力と実行力を進化させます。
4. 「高速開発システムwith『ちゃんと』」の浸透で一人ひとりと組織の実行力を磨き続け、2030年ありたい姿を前倒しで実現します。
5. サステナビリティを事業成立条件かつ競争力の源泉として、ネガティブインパクトの削減、ポジティブなインパクトの創出に挑戦します。
6. 志(パーパス)、アミノサイエンス®、無形資産を束ねてASV経営を進化させ、長期的な成長ストーリーを実行で示していきます。

はじめに —— 就任2年目を迎えて

社長に就任し2年目となりました。この間、私が最も大切にしてきたのは、味の素グループ内外の現場を見て、現場の皆さんとの対話から学ぶことでした。グローバル各地の事業、営業、製造の多くの現場を50回以上自分の足で訪ね、4,500人以上の従業員だけでなくお客様、ビジネスパートナー、投資家の皆様等のステークホルダーと直接対話を重ねてきました。その中で、人財、技術、ブランド、顧客との信頼

関係、組織文化といった無形資産の強さを、あらためて実感しました。

一方で、就任初年度、上期決算発表後に株価が大きく下落しストップ安となったことは、大変ショックであり、同時に大きな学びともなりました。株式市場との対話の中で、短期的な業績に加え、成長ストーリーの伝え方や実行の確度が、企業価値評価に直結する現実をあらためて突きつけられました。

創業の志からつながる、味の素グループのASV経営

25年以上にわたり電子材料事業に携わったのちの、ブラジル味の素社の社長としての現地での経験は、当社の長い歴史と価値創造の源泉を強く実感させてくれました。アマゾン地域の小さな露店ですら当社製品を置いていただき、うま味調味料「味の素®」が現地の人々の料理を支えていることを実感し、先人たちが持ち続けてきた開拓者精神と社会貢献への思いに、深い敬意を覚えました。同時に、「多くの人に価値を届け続ける」という味の素グループの原点を、あらためて確かめる機会にもなりました。現在、アミノサイエンス®を軸に食品分野、そしてバイオ&ファインケミカル分野の事業、またその融合領域での事業を、多くの国で展開しています。当社の独自技術が製品として多様化し、多くの国で様々な形で価値を提供していることを誇りに思います。

味の素グループは、事業を通じて社会価値と経済価値を共創するASV (Ajinomoto Group Creating Shared Value) 経営を長年にわたり実践してきました。「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)を実現する

ために私たちが大切にしている価値観「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」は、AGW(味の素グループWay)として世代を超えて受け継がれています。

アミノサイエンス®は、100年以上にわたるアミノ酸研究とその実用化を通じて培ってきた、当社独自の科学的アプローチです。私は技術畑出身の経営者として、アミノサイエンス®を単なる技術の集合体ではなく、「成長と競争優位の源泉」として捉えています。食の領域で培ってきたおいしさ設計技術®、健康・医療に向けた科学的知見、そして電子材料やバイオファーマサービスに代表される先端技術。それぞれは異なる事業に見えても、根元で重要な無形資産がつながり合っています。

短期と長期、双方の視点で企業価値を高め続けるためには、こうした持続的に価値を創出していく能力と有形・無形の資産を示し続けることが不可欠です。短期の懸念や課題にもしっかり目を向けて必要な修正を迅速に行いながら、ASV経営をさらに進化させ、長期的に成長し稼ぐ力を磨いていきたいと思っています。

成長戦略の考え方

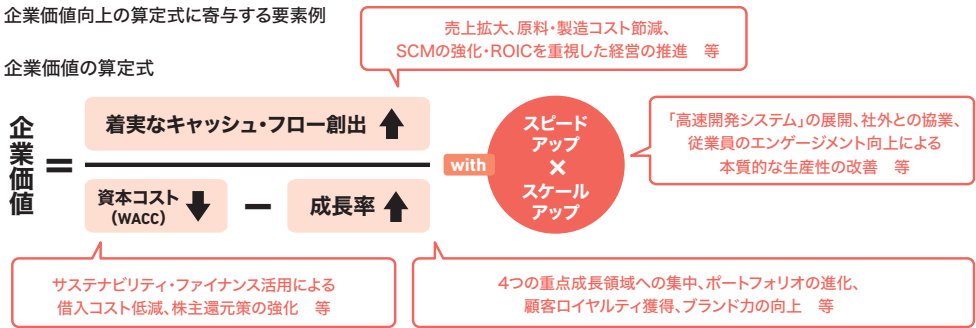
味の素グループの成長戦略は明確です。食品事業の着実な成長を基盤とし、バイオ&ファインケミカル事業でも飛躍的な成長を実現し、さらに両者の融合領域でも新たな価値を創出することです。既存事業を起点とした連続的な成長については、オペレーショナル・エクセレンスやDX・AIを通じて生産性を高め、安定した収益基盤をさらに強化する取り組みを進めます。また、新製品・新市場に果敢に挑戦するとともに、新領域・融合領域における非連続な成長については、医と食、素材とサービス、デジタルとリアル等、味の素グループが持つ技術資産や組織資産に顧客資産を掛け合わせることで、これまでにない価値を創出していきます。両者は対立するものではありません。既存事業で磨いた無形資産とスケールを、新領域で高速で活かして全社に還流させる。この循環こそが、味の素グループならではの成長モデルです。

当社の企業価値の算定式は、以下のとおりです。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 経営の推進、原料・製造等各種コストの効率化、在庫管理、サプライチェーンマネジメントの強化等、成長力と稼ぐ力の両方に磨き込みをかけていきます。成長力を捻

出するために、戦略の実現に資さないコストや、過剰な運営コスト、非競争分野のコスト等、不要なコストはもちろん、必要であると思込んでいるだけで本来は削減可能なコストも見出し、事業・組織の筋肉質化を図ります。これらのコスト削減分を成長のための支出に回していきます。

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。成長率向上では短中長期の事業戦略の構想力と実行力を高め、さらなるスピードアップ×スケールアップをさせていただきます。引き続き、企業価値の算定式を意識し、各組織で工夫・努力・挑戦を束ねて企業価値向上を実現します。

成長に向けた投資は果敢に進めます。しかし、その前提となるキャッシュ創出力と投資規律を緩めることはありません。キャッシュは目的ではなく、価値を生み続けるための手段であるため、設備投資、M&A、株主還元、財務健全性——そのいずれにおいても、「本当に長期価値につながるのか」を自らに問い続けることが重要です。この考え方を全社で共有し、次の成長へとつなげていきます。



味の素グループの現在地

2030年に向けたASV経営のロードマップについては、定量・定性の両面で進捗し、2025年度はROE17.7%、EBITDA マージン率は17.1%と、堅調に推移しています。ROICについては、製造業である我々にとって有形・無形固定資産への投資は継続的成長に必須であり、成長投資と資本効率を両立した健全

な水準を計画しています。社会価値の面でも、環境負荷低減、健康寿命延伸、従業員エンゲージメント等の指標が着実に前進しています。これらは単なる数値目標ではなく、事業と結びつく価値創出として少しずつ実を結び始めています。

主力事業については、調味料、栄養・加工食品事業

の堅調な成長に加え、冷凍食品・ソリューション&イングリディエンツ (S&I) 事業の回復が進みました。バイオ&ファインケミカル領域では、電子材料事業やバイオファーマサービスを中心に高成長が続き、将来成長を牽引する事業基盤が着実に強化されています。重要なのは、これらの成果を次の成長に向けた通過点として捉え続けることです。今後さらに成長し続けるために進化が必要な点も、より鮮明になってきました。グローバルでの人財戦略、競争優位の源泉となる技術・知識の共有と横展開、地域・事業ごとのブランドの磨き込み方、生産性と組織力のさらなる向上、経営資源の効率化や意思決定スピード——。これらは、先送りできない経営課題だと認識しました。

中長期の事業戦略としては、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つの重点成長領域で、ありたい姿を目指す取り組みも進めています。「ヘルスケア」では、Center of Excellence (組織を横断する取り組みの中核となる拠点) 機能を米国ボストンに設置、バイオファーマサービスとアンシラリーマテリアルズ (細胞・遺伝子治療製品の製造過程で使用される培地等補助的な材料) の一括提供による事業推進を加速させます。また、「フード&ウェルネス」では、医と食の融合プラットフォームとして味の素栄養プロファイリ

新体制における経営方針

1年目は、2025年度の経営方針に掲げた「Our Philosophy、パーパスからちゃんと考えて、ちゃんと実行する！」つまり健全な危機感を持って構想し実行すること、そしてパーパスを具現化する人と組織を創ることに真正面から向き合う期間でした。就任直後には60日プランを策定し、全役員で中長期の事業戦略、コーポレートブランド強化、ガバナンス、データ・AI活用といったテーマについて集中的に議論をしました。その中で、高速開発システムを実装し構想力と実行力をどう高めるか。議論で終わらず「誰が、何を、いつまでに実行するのか」まで落とし込むことに、強くこだわってきました。

そして、2030ロードマップの実行力を一層高めるため、7つの全社戦略をまとめました。これは、単なる施策の集合ではありません。中長期成長戦略と

ングシステム (ANPS) を活用した健康ソリューション (デジタルサービスとリアル商品) の提供を、「ICT」では先端半導体パッケージ・デバイス向けの味の素ビルドアップフィルム® (ABF®) の進化から光電融合パッケージ向け材料等さらなる新規機能材料の創出を目指します。そして「グリーン」ではサステナブルなアグリフードシステム構築への貢献として、バイオスティミュラントに土壌改質ソリューションを組み合わせ、生産性向上を促進するだけでなく、GHG削減等の環境価値創出の財務価値化も視野に進めていくこと等を構想しています。さらに、新規事業を『創る・支える・育てる』ため、人と組織を一体で強化する環境整備を開始しています。

事業ポートフォリオを進化させる中では、「続ける勇氣」と「見極める力」の両方が必要です。電子材料事業のABF®や牛用のアミノ酸リジン製剤AjiPro®-Lのように、時間をかけて育てることで大きな価値を生み出す可能性を秘めた事業がある一方で、戦略的な資源再配分も欠かせません。顧客・競合・環境の変化を前提に継続的に見直しを行い、成長性・収益性・リスクのバランスを踏まえた資源配分を高度化していくことが重要です。また、事業間シナジーについては、具体的な事業戦略や組織運営、評価制度と連動させることで、実効性のある成果につなげていく必要があります。

事業ポートフォリオ戦略、財務・資本戦略を骨格とし、組織の実行力、サステナビリティ、ステークホルダー・エンゲージメント、それらを支えるガバナンス。重要なのはこれらを一体で機能させることであり、それによって初めて構想は実行へと転じ、企業価値として結実すると考えています。なお、AI、データ活用については「考える質とスピードを高めるための経営オペレーションシステム」と位置付け、この全社戦略推進の土台としていきます。AI、データ活用はもはや一部の高度化施策ではありません。経営の前提条件であり労働力です。外部環境分析、競合分析、開発、リソース配分——あらゆる判断においてAI、データ活用を前提とし、人が本質的な問いを立て、決断するのです。そのために、データ基盤とナレッジAIの整備、全社AI活用を併せて進めます。

〔 7つの全社戦略 〕

7つの全社戦略を一体的に設計・運用することで、ASV経営の進化に取り組んでいます

ASV経営の進化

7つの全社戦略の実行による資源配分および意思決定の高度化

1. 中長期成長戦略 2. ポートフォリオ戦略 3. 財務・資本戦略
4. 組織の実行力のスピードアップ×スケールアップ 5. サステナビリティ戦略
6. ステークホルダー・エンゲージメント 7. コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスの強化

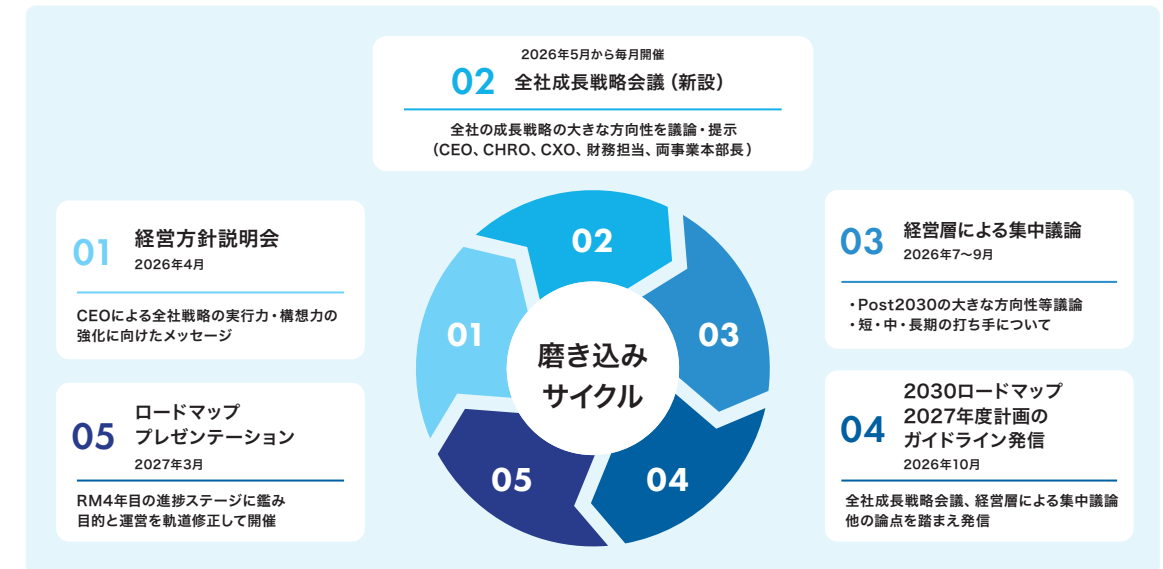
人財、組織、企業文化の進化

7つの全社戦略を一体的に推進するため、2026年度から“全社成長戦略会議”という新たな戦略検討の場を設け、全社の成長戦略の大きな方向性を定めます。そして全社戦略に基づき、執行役、執行理事、理事全員による集中議論（Ajinomoto Group Executive Seminar）等でPost 2030を含む中長期の大きな方向性と短・中・長期の打ち手について議論し、次年度に向けた目標のガイドラインを決定、これに対する進捗や今後の成長に向けた取り組みの報告を定期的に行います。この磨き込みサイクルを回し続けることで、全社戦略の構想力と実行力を着実に進化させていきます。

これら全社戦略の背景にある課題意識の一つが、本社機能が日本偏重となっていることです。味の素グループに共通するフィロソフィーやリソース、R&D等をグローバルで共有し、グローバルに戦略、リソース配分等の方向を定め、組織を整合させた上で各事業・地域が自律的に事業拡大していくために、

自律分散コネクト型グローバル経営体制を目指します。世界各地の事業や地域の自律性を尊重しながら、グループとしての戦略や方向性はしっかりと共有し、一体となって成長できる経営体制を目指します。その一環として、本年4月に執行体制の見直しを行いました。意思決定のスピードを上げるためにコーポレート本部を廃止し、全社戦略と人財戦略をより強く連動させる観点から、無形資産の中でも重要な人財に責任をもち、組織戦略を統括する責任者としてChief Human Resources Officer (CHRO) を設置しました。あわせて、経営チームの視点多様化と意思決定力の向上を図り、多様なバックグラウンドや専門性を有する人財を執行役へ登用しています。執行役それぞれがグループ・グローバルの視点でしっかりと専門性と責任を持ち、お互いのことに思いを寄せ、全社のことを考えながら、スピードアップとスケールアップを両立させ、未来を共創していきます。

〔 構想力と実行力の磨き込みサイクル 〕



「構想力と実行力の強化」が、次の成長をつくる

私が掲げている経営スローガンは、「ちゃんと考えて、ちゃんと実行する！」です。志を掲げるだけではなく、構想を描き、全社戦略として形作り、個別の事業や機能の戦略に落とし込み、現場が自分ごととして実行し、学びながら強みを磨き続ける。この循環を、企業としてどれだけ強く、速くできるかが問われています。

この考え方を具体化する上で、私自身の経験に基づく「高速開発システム」は重要な役割を果たします。顧客ニーズ、時にはリスクを先読みし、複数のソリューションを用意し、フィードバックを受けながら改善を

重ねる。このアプローチは、電子材料だけでなく、食品事業やコーポレート機能を含むあらゆる領域で応用可能です。

ただし、私は「速さ」だけを追い求めたいわけではありません。そこに組み込むべきなのが、「ちゃんと」という日本語に込められた価値観です。コミュニケーションを「ちゃんと」行い、データや前提を「ちゃんと」押さえる、関係者と「ちゃんと」向き合う、誠実に「ちゃんと」実行する。スピードと信頼を両立させてこそ、スケールアップする実行力につながります。



無形資産を磨き、実行をスケールさせる

就任後、延べ4,500人以上の従業員との対話をグローバルに重ねてきました。まずは私自身の人となりからはじめ、私の経営スローガンに込められたもの、「高速開発システム」はどう形成されてきたか、等を丁寧に説明しました。加えて海外では、文化の違いを認識し尊重し合うことで多様性が創造性にいきることや、イノベティブな組織文化には前CEOの時から大切にしてきた心理的安全性と、自分の意見や知識に正直で他者の考え方に対しても誠実に向き合う姿勢、いわば知的誠実性が重要であることも伝えました。自由に質問やコメントをもらう時間も設けつつ、時間内に収まらなかったものは私に直接メールをください、とお願いしました。実際にいただいたメールの一つに、「熱さややりがい求めて仕事に打ち込む思いを社長にわかってもらえると信じることができました。今後も対話の機会を楽しみに、熱い思いを持った人たちと熱を拡げていけるよう邁進します。」というメールがありました。対話の手ごたえと、これこそ当社のASVマネジメントサイクルの起点であることを実感しました。また現地訪問の際は、「Think Well, Do Well!」、私の経営スローガンが掲げられており、私のメッセージを受け止めてくれている様子に感激しました。従業員一人ひとりの声が社長にまで届き、それに応えていく会社でありたいと思っています。

成長の源泉は無形資産にあります。人財・技術・顧客・組織資産、この4つの無形資産を個別に強化す

るだけでなく、相互に連動させ、実行力としてスケールさせていくことが重要です。

人財については、先述のような対話を通じて味の素グループの最大の無形資産であるとあらためて確信しており、AGWに則った多様な挑戦を後押ししていきます。今日できることを明日に先送りせず、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であると考えています。一人ひとりが「高速開発システム」を高速改善システムと捉え挑戦できるよう、挑戦に応える報酬制度や、個人と会社が共成長する自律的キャリア支援拡大のほか、戦略に整合した仕組みをグローバル化すること等を進めています。

新規事業においては、これまでの複数の仕組みを整理し、社内外の知と資源を融合し、技術起点のアイデアも早期事業化まで一気通貫で進める形を「INNOSEED by AJINOMOTO Group」の名称で、新たな取り組みへと進化させました。「従業員と組織が本来持つ能力を十分に発揮し、主体的に挑戦・成長できる文化」を醸成させていきます。適切な人財を適切なポジションへ登用すること、心理的安全性と知的誠実性を前提とし、ジェンダーや国籍、経験や専門性の異なる人財が自由闊達に意見を交わせる環境をつくり、真のダイバーシティ経営を進めます。そして、「働きがいNo.1の企業グループ」の実現に向け、これからも全員で取り組んでまいります。

気候変動、生物多様性、サステナブルなアグリフードシステムが「待ったなしの社会課題」であることを改めて認識しました。COP30において、私は3つのイベントで登壇し、「サプライチェーンを超えた強固なパートナーシップと、地域に適応した拡張可能なサイエンススペースのソリューションが重要」であることを提言するとともに、当社の「グリーン」領域での環境価値と経済価値を同時創出する取り組みとしてAjiPro®-Lやバイオスティミュラント等のソリュー

ションの活用事例についても紹介しました。引き続き、COP等の国際的な場での発信を通じ、グローバルでの価値創造を加速させていきます。

サステナビリティへの取り組みは、社会的要請への対応にとどまるのではなく、事業の成立条件であり、競争力の源泉の一つです。環境負荷低減や資源循環、Well-beingの向上といった社会課題への対応を事業活動の中に組み込み、長期的な企業価値の向上につなげていく重要なASVだと考えています。

ステークホルダーの皆様へ

ステークホルダーの皆様には、味の素グループの安定的な基盤と長期的な実行力にご期待いただいていると認識しています。その期待に応えるため、私は足元の課題にも真正面から向き合い、長期の成長ストーリーを実行で示していきます。

2026年度の当社グループ内に向けた経営方針説明会において、私の「味の素グループの皆さんへのメッセージ」は、中長期の顧客・競合・環境の変化を先読みし適応しながら生き残り・進化するために、具体的に、今から3年、5年、10年後、どの領域で何を売って、どのように競争優位を築き、長期利益を出すために、今から何をすべきか？あなたには将来に何が見えていて、今からどう行動しますか？というものでした。味の素グループは、創業の志とア

ミノサイエンス®という強み、そして人財という最大の無形資産を持っています。これらを束ね、「ちゃんと考えて、ちゃんと実行する！」のもとで一人ひとりの実行力を磨き続けることで、2030ロードマップを前倒しで実現することを目指します。一人ひとりの実行力の総和が企業の価値創出力であり、一人ひとりの成長の総和が企業の発展です。

引き続き、事業環境の変化を的確に捉えながら、事業ポートフォリオの最適化、無形資産等の経営基盤の強化、ならびに組織運営の進化を通じて、より多くの人・社会・地球のWell-beingに貢献する企業として安定的かつ持続的な企業価値の向上を目指してまいります。今後ともどうぞよろしくお願い申し上げます。

サステナビリティと社会価値の創出

2030年に向け、味の素グループは環境負荷50%削減、10億人の健康寿命延伸という目標を掲げています。私たちは、ネガティブインパクトの削減にとどまらず、ポジティブなインパクトの創出に挑戦しています。

昨年9月にはグローバルで気候変動対策を議論する国連グローバル・コンパクトの民間企業会合、11月にはブラジル・ベレンで開催された国連気候変動枠組条約第30回締約国会議（COP30）に参加しました。2024年の世界の平均気温は産業革命前より1.5度以上上昇し、パリ協定で目指す1.5度以下に抑える水準

を超えてしまいました。アグリフードシステムはグローバルのGHG排出の22%を占めエネルギー産業に次いで大きい一方で、人口増による食料生産ニーズもあり、削減の取り組みはまだ途上にあります。両会議において、私は一貫して気候変動等の複雑な課題を解決するには「農業セクターへの資金拡大の必要性」があることを訴えました。

特にCOP30は、一昨年のアゼルバイジャンでのCOP29から2回目の参加でした。この2回とも、決してアクセスのよい場所ではありませんが、多くの国々、団体の方々が集い活発な討議がなされており、



社長メッセージ動画

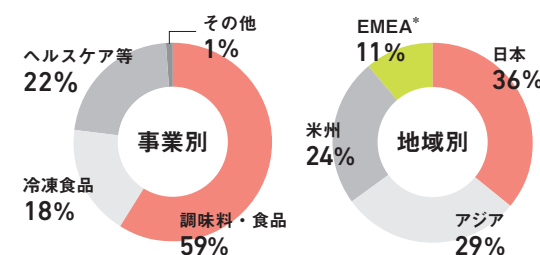


セグメント別業績レビュー

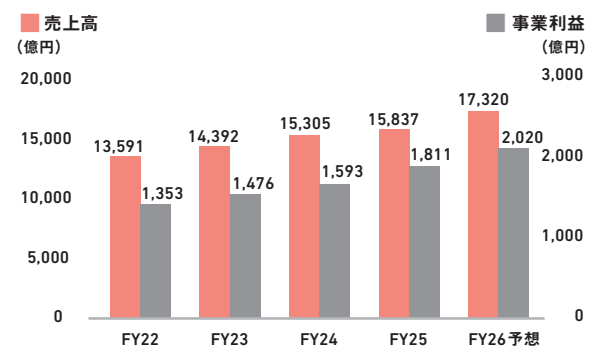
2025年度は、売上高・事業利益・親会社の所有者に帰属する当期利益の全てにおいて新記録を更新しました。売上高は、調味料・食品セグメントおよびヘルスケア等セグメントの増収等により、前期比531億円増の1兆5,837億円（同103.5%）となりました。事業利益は、両セグメントの増益を

背景に、前期比218億円増の1,811億円（同113.7%）となり、2桁%の成長を継続しています。さらに親会社の所有者に帰属する当期利益は、本社ビル土地および建物の譲渡に伴う固定資産売却益の計上もあり、前期比644億円増の1,346億円（同191.6%）となりました。

〔全社の事業別・地域別売上高構成比〕



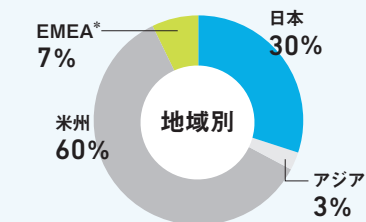
〔全社の売上高・事業利益推移〕



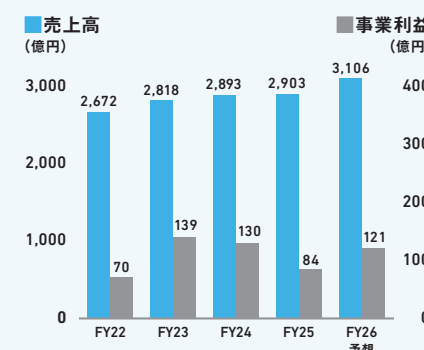
冷凍食品 Frozen Foods

冷凍食品セグメントの売上高は、全体で前年並みとなり、前期比9億円増の2,903億円（同100.3%）となりました。事業利益は、主に関税等の一時的影響による北米の減益により、前期比45億円減の84億円（同65.0%）となりました。

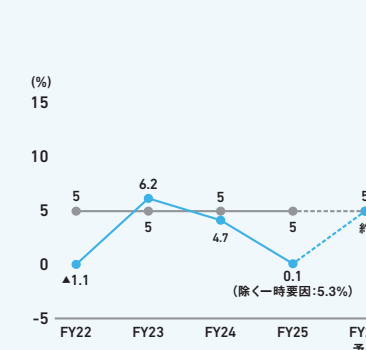
〔冷凍食品売上高構成比〕



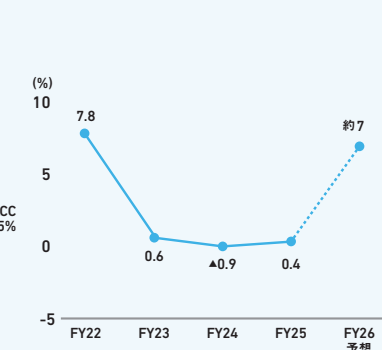
〔売上高・事業利益推移〕



〔ROIC〕



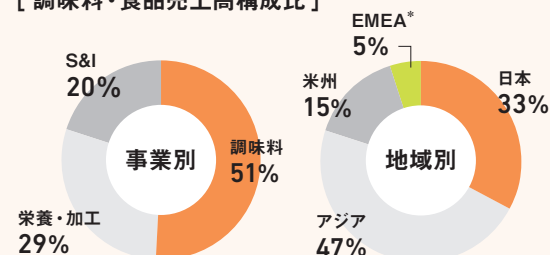
〔オーガニック成長率〕



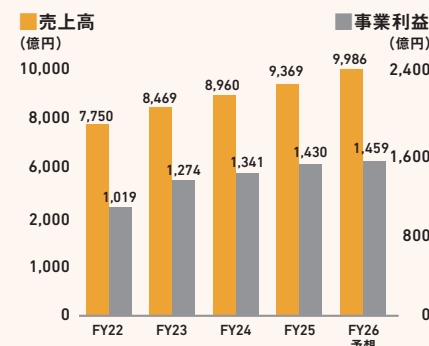
調味料・食品 Seasonings & Foods

調味料・食品セグメントの売上高は、調味料の販売増や、栄養・加工食品の単価上昇効果等により、前期比409億円増の9,369億円（同104.6%）となりました。事業利益は、調味料や日本のコーヒー類の増収効果等により、前期比89億円増の1,430億円（同106.6%）となりました。

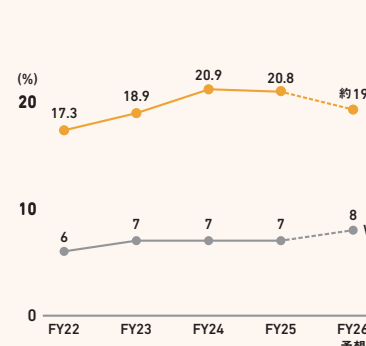
〔調味料・食品売上高構成比〕



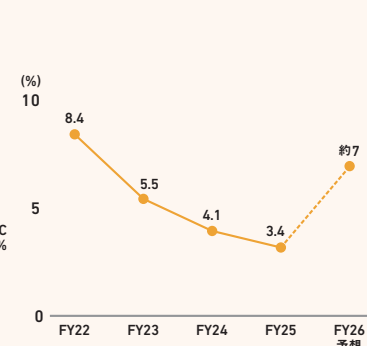
〔売上高・事業利益推移〕



〔ROIC〕



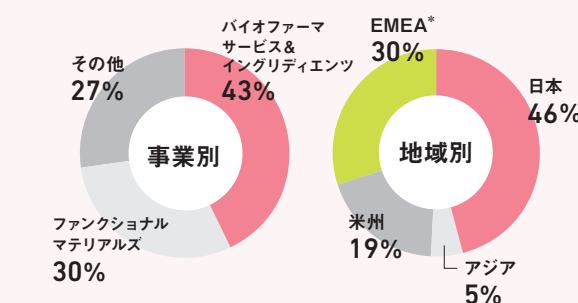
〔オーガニック成長率〕



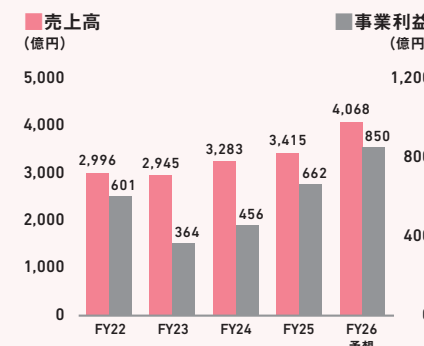
ヘルスケア等 Healthcare and Others

ヘルスケア等セグメントの売上高は、味の素アルテア社売却の影響があるも、主に電子材料の販売好調の影響により、前期比131億円増の3,415億円（同104.0%）となりました。事業利益は、電子材料やバイオフィーマサービス&イングリエディエントの増益等により、前期比205億円増の662億円（同145.1%）となりました。

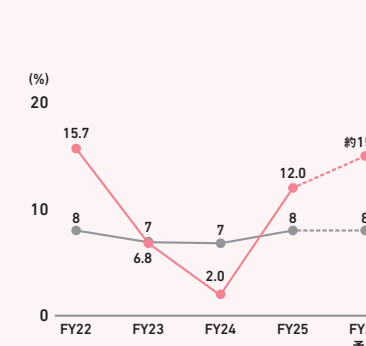
〔ヘルスケア等売上高構成比〕



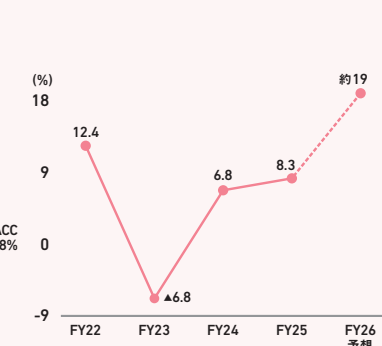
〔売上高・事業利益推移〕



〔ROIC〕



〔オーガニック成長率〕



* 欧州、中東、アフリカ

財務・資本戦略

FINANCIAL
CAPITAL
STRATEGY



事業ポートフォリオの進化を
支える財務・資本戦略

執行役常務 財務担当
水谷 英一

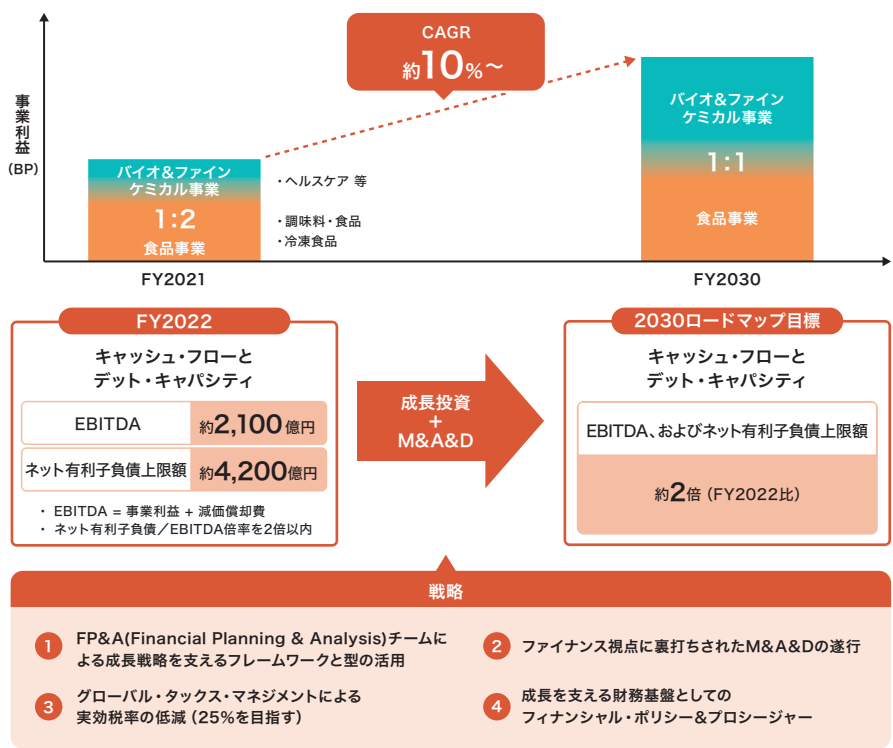
1 事業ポートフォリオの進化を支える財務・資本戦略

当社は、2030年ありたい姿に向けて、食品事業を基盤とした安定的な成長に加え、バイオ&ファインケミカル事業での飛躍、さらに融合領域における新たな価値創出を推進しています。この成長戦略を支える根幹は、キャッシュ・フロー創出力の強化と、それを長期的な価値創造へつなぐ投資規律にあります。キャッシュ・フロー創出力強化に向けて、より成長が見込める分野への投資、飛躍的な成長分野に向けてのM&A、競争優位が見込めない分野の売却（D）を実行する必要があります。さらに、EBITDAの増加に伴い、デット・キャパシティも大きく増して、これを成長投資の原資にできます。また、長期的価値創造へつなぐ投資規律の徹底には、人財やガバナンスを強化していく必要があります。これら成長を支える実行のために様々な戦略があり、特に4つの戦略にふれたいと思います。

まず、戦略を支えるFP&A人財投資です。事業の成長を支えるFP&Aチームのノウハウ獲得と展開は、人財投資そ

のものです。FP&Aチームは、DXやAIも活用したローリング・フォーキャストを進化させ、将来のリスクと機会をタイムリーに経営メンバーに助言して企業価値向上に貢献します。次に、ありたい姿を実現する成長には、ファイナンス視点に裏打ちされたM&A、売却の実行が欠かせません。ファイナンス視点に基づくM&A、売却によって株式価値を向上します。そして、グローバル・タックス・マネジメントでは、タックス・マネジメントに秀でた戦略・実行チームが大型設備投資、M&Aプロジェクト等に参加し、最適な納税ストラクチャーを組成し、実効税率の低減を行います。最後に、適切な成長には責任あるガバナンスが不可欠です。グループ・グローバルな経営を支えるため、財務・資本に関わる30のポリシー、プロシージャー、およびガイドラインの徹底と進化によって、成長の妨げを抑制すると同時に、価値創造を最大化していきます。

[2030年ありたい姿、その実現を支える戦略例]



2 2030ロードマップに向けた各指標の状況

当社は、企業価値の算定式の元、企業価値向上の基本を「将来キャッシュ・フローの最大化」と「資本コストの最適化」と考えています。そして、中長期的な企業価値向上に向けて、収益性、成長性、資本効率および財務健全性のバランスを重視した経営を推進しています。

[企業価値の算定式]

企業価値 = $\frac{\text{着実なキャッシュ・フロー創出} \uparrow}{\text{資本コスト (WACC)} \downarrow - \text{成長率} \uparrow}$ with $\text{スピードアップ} \times \text{スケールアップ}$

2025年度は、売上高・事業利益ともに前年度に続き過去最高を更新。事業利益は2桁成長を継続し、7期連続の増益を達成しました。特に、電子材料やバイオファーマサービスを中心とするヘルスケア領域が成長を牽引するとともに、調味料・食品および冷凍食品を含む食品事業も増益を確保し、全体で着実に収益を拡大しました。営業キャッシュ

・フローは2,393億円と前年を上回り過去最高を更新し、収益成長に裏付けられた高いキャッシュ創出力を維持しており、持続的な成長投資と株主還元を支える財務基盤は一層強化されています。

2030年に向けたASV指標の2025年度実績は、ROE 17.7%、ROIC 11.8% オーガニック成長率 3.7%、EBITDAマージン率 17.1%となりました。全て中長期目標に対して順調に進捗しており、特に資本効率と収益性は、前倒しの目標達成が視野に入る水準に達しています。

資本コストの最適化では、資本効率の向上と財務健全性維持の両立を基本方針とし、ネット有利子負債/EBITDA倍率を主な財務規律指標としています。2025年度は、EBITDAの着実な拡大に加え、余剰資金の圧縮等により、同倍率は1.6倍と目標レンジ（2.0倍以内）を維持し、適切にレバレッジコントロールを実施しました。資本配分では、事業成長によるキャッシュ創出力の強化を軸として、無形資産を含む成長投資を積極的に行っています。2026年度は約1,300億円規模の設備投資を計画し、次世代成長領域への投資を加速するとともに、運転資本の改善によってさ

らにキャッシュ創出力を向上して参ります。株主還元では、累進配当方針のもと、ノーマライズドEPSを基準とした安定的な株主配当を継続しています。また、自己株式取得を含めて3か年の総還元性向を50%以上としています。来期も増

配の継続を計画しており、資本効率の改善と株主価値の最大化を意識した還元を推進していきます。

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

[2030ロードマップで定めた目標と進捗]

	指標	2030年ロードマップ目標	FY2025実績	進捗状況
ASV指標	ROE	約20%	17.7%	FY2022 13% FY2030 約20% 進捗率67%
	ROIC	約17%	11.8%	FY2022 10% FY2030 約17% 進捗率26%
	オーガニック成長率	5% (FY2022-2025) 5～% (FY2026-2030)	3.7%	目標を目指して進捗
	EBITDAマージン率	19%	17.1%	FY2022 15% FY2030 19% 進捗率53%
株主還元	配当	累進配当政策、および ノーマライズドEPSに基づく配当	1,246億円 (FY2023～2025累計)	総還元性向149% (FY2023～FY2025 3か年)
	自己株式取得	3か年の総還元性向50%～を 維持し着実な株主還元の実行	3,100億円 (FY2023～2025累計)	
財務規律	ネット有利子負債 / EBITDA倍率	2.0倍未満	1.6倍	目標の範囲内を維持
	現預金残高	900億円	1,066億円	為替影響を除くと目標水準

3 キャピタル・アロケーションの方針

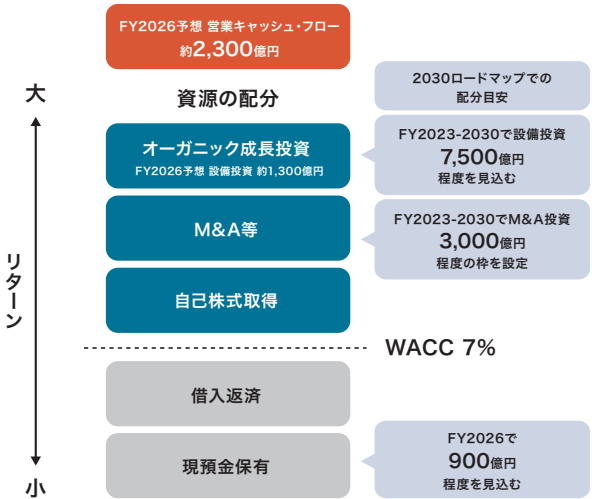
キャピタル・アロケーションの方針は、WACCを上回るリターンへの創出を基本としています。

まず、持続的なオーガニック成長に向けた投資、そして飛躍的な成長に向けたM&A等に重点的に資本を配分します。その後、残ったキャッシュから自己株式取得等の株主還元へ配分する方針としています。

持続的オーガニック成長の実現に向けて、事業基盤の強化と、さらにリターンを高めるための設備投資を重要な投資と位置付けており、2026年度は約1,300億円の設備投資を見込んでいます。また、融合領域に向けた既存事業のシナジー創出や、新たな飛躍的成長機会の獲得を目的としたM&Aも検討しており、Forge社買収のように、今後も飛躍的成長につながるM&Aには積極的に投資をしていく方針です。そして、競争優位の見込みが薄れた分野では、売却を含む戦略的な資源再配分を行います。顧客・競合・環境の変化を見据えて、成長性・収益性・リスクのバランスを考慮し、新たに設置した全社成長戦略会議でも検

討してキャピタル・アロケーションを一段と高度化してまいります。

[キャピタル・アロケーションの考え方]



4 キャッシュ・フロー創出に向けた施策

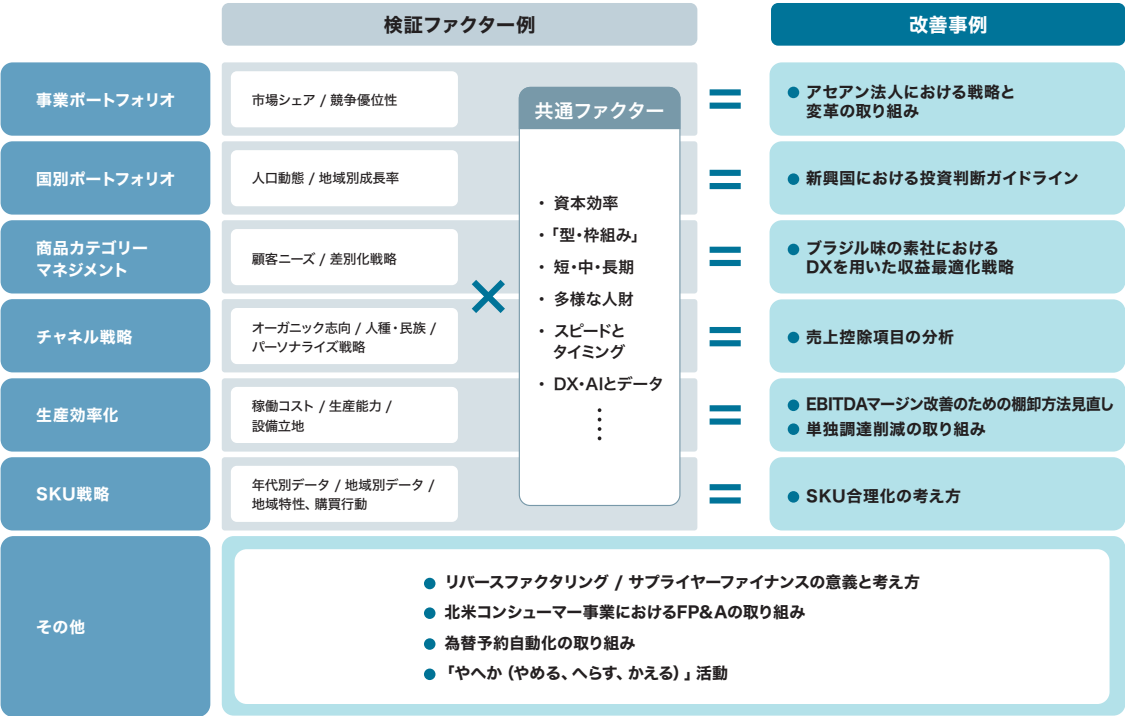
キャッシュ・フロー創出には、人的資本を含む無形資産への投資も欠かせません。キャッシュ・フロー創出につながる様々な施策をグループ・グローバルの人財で共有することは、人財投資につながり、経営のよいサイクルになると考えています。そのために、グローバルな事業経験のあるFP&A人財を活用し、さらに企業価値を向上したいと考えています。以下に施策の事例をいくつかご紹介します。

まず、「EBITDAマージン改善のための棚卸方法見直し」です。生産工場において、監査のために実地棚卸を行うことで、一定期間出荷が制限されることがあります。この実地棚卸を、生産を止めない循環棚卸に代えることで出荷制限をなくし、売上を増大させ、EBITDAマージン向上に

繋げています。

次に、北米コンシューマー事業でのFP&Aの取り組みです。工場別、カテゴリー別、チャネル別、限界利益別等の多面的視点でシミュレーションを行い、キャッシュ・フローが最大化される分析を経営陣に提供しています。最後に「やへか」の活動で、日本におけるオペレーション改善の基本フレームワークです。削減可能なコスト・ムダを無くし、削減で得たリソースを成長に振り向けています。既存業務を「やめる」「へらす」「かえる」の視点で、AIも活用して主体的に改善しています。この取り組みによりオペレーション時間を削減し、リソースをより高い価値を生む業務にシフトしています。2025年度は600件を超える「やへか」を行いました。

[キャッシュ・フロー創出に向けた施策事例]



5 株主・投資家の皆様へのメッセージ

キャピタル・アロケーションの厳格な管理のもと、収益性ととも効率性の高い成長投資を推進し、さらなる効率性改善と経営リスク管理の高度化・進化を継続します。そして、中村

CEOと経営メンバーで、2030年度に2022年度比でEPS 3倍を念頭にいた持続的な企業価値の向上と長期的リターンを実現していきます。



Source of Value Creation

価値創造の源流

味の素グループは創業以来、外部との共創を通じて新たな価値を創出してきました。その原点は、池田菊苗博士による「うま味」の発見と、創業者である二代鈴木三郎助によるうま味調味料の事業化という学術と実業の協働にあります。

創業者たちの志

共創によるイノベーション

昆布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は、元々は食の研究者ではありませんでした。きっかけは、自身の専門である触媒研究のために留学していたドイツで、日本人との体格・栄養状態の差に衝撃を受け、「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ことでした。帰国後、彼は東京帝国大学の教授として研究に励む中で湯豆腐の美味しさからうま味成分研究の可能性を見出し、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。そして1908年、コンブ12kgからわずか30gのアミノ酸（グルタミン酸）を結晶化することに成功したのです。留学中の師オストヴァルト博士から発明を実用化することの重要性を学んでいた池田博士は、同年7月にうま味調味料の製造方法で特許を取得しています。

そして、この学術的発見・発明が社会に届くまでには、事業として実装し、味の素グループの創業者となった二代 鈴木三郎助の存在がありました。海藻のカジメからヨードを抽出する事業を成功させ、新たな事業展開を模索していた鈴木は、研究途上の池田博士と知己を得ていたのです。「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、世界初のうま味調味料「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。その後もうま味という新しい価値を普及させるため、当初の薬種問屋ルートから食料品・酒類ルートへの大胆な販売チャネルの転換や、機能の説明だけでない、新聞広告・地上スタンプ・電光掲示板等前例のない手法による体験・認知の創出といった施策を重ねます。こうして、特許取得から実用化・普及まで年月をかけて市場を切り拓いていきました。

この共創とイノベーションへの姿勢は、変化する時代や局面に適応しながら味の素グループの中で脈々と受け継がれ、研究機関、他企業、社外有識者等、志を共有する世界中の多様なパートナーと相互に強みを持ち寄り掛け合わせ、お客様と協力することによって新たな価値を創造し事業を拡大してきました。そして、価値創造を支える強みを発揮しながら、世界標準として通用する価値と、地域に適応した価値を創造してきました。



「うま味の発見者」池田菊苗

“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。” //



二代 鈴木三郎助

“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。” //

価値創造を支える強みの発揮（創業～現代）

世界標準の半導体材料の共創



当社は、アミノサイエンス®によって1990年代後半から電子材料分野へ展開し、1998年に絶縁材料「味の素ビルドアップフィルム®（ABF®）」を発売しました。この取り組みの特徴は、自社内で開発を完結させるのではなく、半導体メーカーの顧客と協働し、製造プロセスや実使用環境に即して改良を重ねた点にあります。顧客からの要求や課題は、そのまま技術を鍛え直す起点となり、それらへの対応を高速で繰り返すことが、性能・品質・量産適性の改善につながっていきました。その結果、ABF®は単なる特定用途向け電子材料の一つに留まらず、半導体パッケージ分野における世界標準へと成長していきました。自社のコア技術を起点としながら、用途や完成形を固定せず顧客や社会との共創の中で技術をさらに進化させるこの力は、電子材料への事業展開において一貫して発揮されてきました。

輸液へのアミノ酸活用での共創

1950年頃、術後患者への輸液では発熱や吐き気が生じる副作用が医療の現場で起こっており、この課題を製薬会社が分析した

ところ、その要因は輸液となる原料のアミノ酸に含まれるわずかな不純物にありました。当社は製薬会社からこの解決に向けた改善の相談を受け、製薬会社との共創でアミノ酸精製技術の高度化に取り組みました。そして、不純物を大幅に低減した高純度のアミノ酸を実現し、これを用いた世界初のアミノ酸輸液を世に送り出すことで、患者の副作用軽減に貢献しました。その後、製造に発酵法を導入したことで純度の高い様々な必須アミノ酸を医薬品用として供給できるようになります。こうしてアミノ酸の純度と供給安定性を高め、現在の医薬用アミノ酸事業へと発展しています。

技術を「共創で磨き抜く」

「自前主義」ではなく、顧客、大学、他企業、医師まで広く開かれた共創ネットワークを通じて、価値創造を実現してきました。

基礎調味料のメニュー用調味料への進化



本格的な中華料理は「外で食べるもの」「家庭では難しいもの」と認識され、家庭への浸透には大きな心理的・技術的ハードルが存在していた1970年代後半、「家庭で本格中華が作れる」という価値創造に挑みました。「Cook Do®」は、甜麺醬や豆板醬、香味油等を最適配合した「合わせ調味料」として開発され、調味設計に加え、加熱や投入順といった調理プロセスまで設計しました。粘度や香り立ち、焦げにくさ等細部にわたり設計を重ね、プロの味を家庭のキッチンで再現可能な製品を確立しました。「中華は難しい」という固定観念を払拭し、日常の食卓に中華料理を取り入れる新たな生活シーンを提案するコミュニケーションにも力を注ぎ、中華料理を特別な外食から日常の家庭料理へと転換して新市場を創出したのです。

製薬原料からCDMO事業への進化

1990年代、医薬品のアミノ酸の素材は価格競争に陥りやすく、当社にとって高付加価値事業への転換が課題でした。一方、製

薬企業では開発の高度化により開発・製造の工程が分断され、非効率やリスク増大が生じていたことに着目し、原料供給と製造受託にとどまらず、製法を開発段階から製薬企業とともに創り上げていくCDMO事業を推し進めていきました。オムニケム社（1989年買収）による安定した低分子生産、ジーンデザイン社（2016年買収）による核酸医薬の少量多品種生産、そして独自の液相合成技術「AJIPHASE®」、ADC創薬技術「AJICAP®」等を組み合わせ、低分子から中・高分子医薬まで、開発初期から商業生産まで一貫して支援する事業を確立しています。共創による製薬の開発期間短縮や品質安定化への貢献の好例です。

日本の家庭の味として浸透

1960年代後半、家庭料理の価値が味覚だけでなく「だしの香り」に大きく左右される点に着目し、その再現が生活者の満足度向上の鍵であると見出しました。顆粒化技術を活用し香り成分と調味成分を一体化させ、保存性と使用する時の香り立ちを両立させることで、香りは揮発しやすく保存や再現が難しいという技術的課題を解決しました。溶けやすさや使用量のわかりやすさ等、使いやすさも追求する等、家庭での調理の成功体験までを製品設計に組み込むことで、「風味調味料」という新たなカテゴリーの調味料を提案し、生活者の調理行動そのものの

「売る」ではなく「使ってもらう」

各国の日常生活で広く「使ってもらう」ことに重点を置き、各国・各地域の生活・文化に広く深く根ざすよう製品・事業を展開してきました。

変革に成功しました。こうして、だしの香りを手軽に家庭料理に加えることができる風味調味料「ほんだし®」が日本の家庭料理に広く浸透していきました。

アセアン各国の調理への浸透



東南アジアでは、屋台や外食の文化が発達しており、家庭での調理や味付けの習慣も多様であったため、機能や品質訴求だけでは調味料の市場への普及は困難な状況でした。そのため、現地の従業員が市場や小売店を訪問し、小袋製品を用いて調理での使い方を直接説明する等調理シーンに踏み込んで提案を行い、生活者が「使い方を理解できる状態」を作っていました。各国の食文化や味覚に合わせた製品設計も施し、現地の料理に自然に当社調味料が組み込まれるようにしていくとともに、外食店で獲得した信頼を起点に家庭への普及も広げていきました。その結果、アセアン各国で当社の調味料は、輸入調味料ではなく日常の食生活に不可欠な現地の調味料として定着していったのです。

危機へ対応し機会へ転換する

大きな環境・ルールの変化、災害、規制、不況等の危機を「縮小要因」ではなく、構造転換の起点とし「次の成長」に活かしてきました。

社は、品質保証や研究開発、情報開示を経営基盤として強化することで、危機を企業価値再定義の機会へ転換する危機対応力につなげていきました。

MSG風評被害の危機を成長へ転換

1960年代後半、米国での研究報告を契機にMSGへの不安が拡大し、「中華料理店症候群」といった科学的根拠に乏しい情報が広がっていきました。当社は感情的な反論や短期的収束を図るのではなく、科学的検証によって客観的データを積み重ね、評価を社会に委ねる方針をとりました。国内外の研究と対話を10年以上継続していった結果、1980年に米国FDAが通常使用での安全性を認め、さらにFAOとWHOの合同専門家会議でも、健康を害することはないとの評価を示しました。これを転機に、科学的知見を社会に伝え、信頼を構築する重要性を深く認識した当

ウクライナ紛争による原料急騰の危機対応

2022年のウクライナ紛争による穀物・エネルギー価格の急騰は、原料コストに大きな影響を与え収益基盤を揺るがす深刻な脅威となりました。これを受け、当社では全社横断で迅速な情報共有と意思決定体制を強化しました。地域・事業ごとに分散していた調達・価格情報を集約して原料市況、在庫状況、為替動向等を可視化し、サプライヤーの多様化や調達タイミングの見直し等による調達リスクの低減、配合や工程の見直しにより品質維持と原料の最適化を両立する等、技術力を駆使したコスト吸収策を強化しました。こうした内部努力に加え、各国市場で適切な価格改定を実施するとともにブランド価値や製品の付加価値を丁寧に伝え、顧客・流通の理解獲得に注力しました。経営と現場が一体となり、変化に対して迅速に打ち手を修正し続けることで収益力を回復・強化し、脅威を企業変革の機会に転換したのです。

価値創造ストーリー

味の素グループの

長期的な価値創造を支えるものとは

当社は創業以来、事業を通じて社会価値と経済価値を共創しながら成長してきました。この成長は、様々な強みが発現することで成し遂げられてきたものです。

その背景には、技術を“共創で磨き抜く”、前例のない価値を“事業”に仕上げる、お客様に「使ってもらう」、そして危機へ対応し機会へ転換する等の力がその時代時代の局面で現れることによってイノベーションを起こし、課題を乗り越えて価値創造を実現してきたということがあります。

これらの力の発現の根本には、この強みの源泉として、企業としての志、社会との共創する姿勢、独自の科学的強み、そして経営の基盤としての無形資産があり、相互に連動し進化してきました。

創業者・二代 鈴木三郎助は「社会課題の解決」を事業と結びつけ、うま味の科学的解明を通じて人々の栄養改善に貢献しました。この思想は現在、社会価値と経済価値を同時に創出するASVとして受け継がれ、食・健康・環境課題を事業機会と捉えた持続的成長モデルを形成しています。

その中核を担うのがアミノサイエンス®であり、調味料から医療・環境分野へと事業を拡張してきました。さらに、組織・人財・技術・顧客の4つの無形資産がイノベーションを支え、変革力を高めています。

今後も無形資産を磨き、アミノサイエンス®によって、ASVに取り組むことで、「人・社会・地球のWell-beingに貢献する」価値を創造しつづけてまいります。

[価値創造を支える代表的強み]

技術を“共創で磨き抜く”

「売る」ではなく
「使ってもらう」

前例のない価値を
“事業”に仕上げる

危機へ対応し
機会へ転換する

売上高
推移

志（パーパス）・存在意義

アミノサイエンス®で、
人・社会・地球の
Well-beingに貢献する

価値創造の考え方

ASV

事業を通じて社会課題を解決し、
その対価としての経済価値を
同時に創出する、社会との共創姿勢。

競争優位の源泉

アミノサイエンス®

困難な社会課題を解決するために、
アミノサイエンス®によって
イノベーションを創出します。

価値創造を実現する力

無形資産

イノベーション創出のために
人財、技術、顧客、組織の4つの無形資産を
強化しています。

[強みの源泉]



2030年ありたい姿

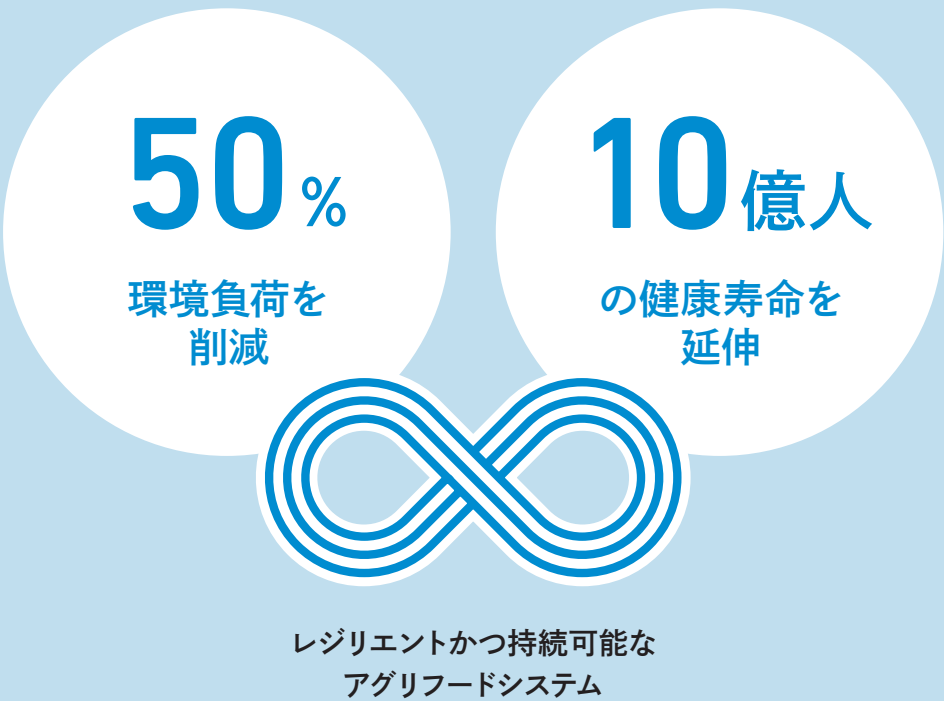
現在、味の素グループは世界40の国・地域で事業を展開しています。食品から電子材料まで多岐にわたる製品・サービスを通じてASVを追求し、2030年ありたい姿の実現に向けた歩みを加速させています。

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

2030年ありたい姿 (ASV指標)

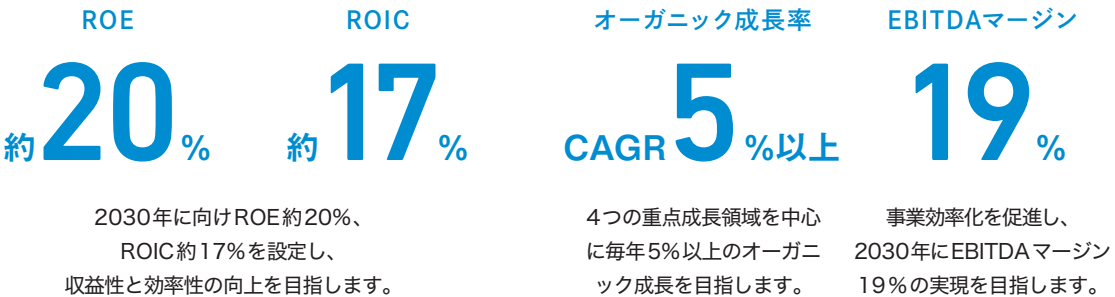
社会価値指標（アウトカム）



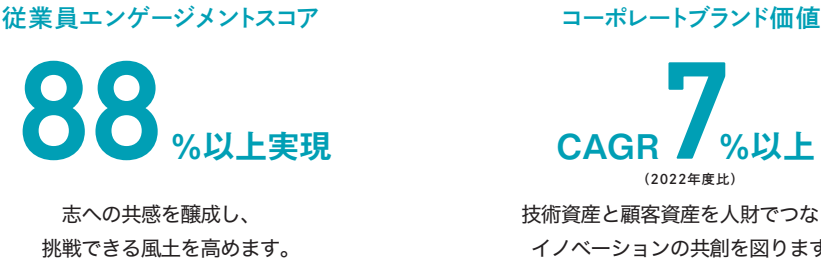
味の素グループの100年以上にわたって実践されてきた「社会価値と、持続的な経済価値の同時創出」という長期的な価値創造の考え方は変わることはありません。2023年、志（パーパス）を「アミノサイエンス®で、人・社会・地球のWell-beingに貢献する」へと進化させ、アミノサイエンス®を競争優位の源泉の一つとして明確化するとともに、価値創造の対象をより広範な社会や地球へと広げていくという決意を示しました。そして、「環境負荷を50%削減」「10億人の

健康寿命を延伸」およびASV指標に向けて、無形資産の強化を進めながらその達成を目指しています。「ASV指標」は、事業を通じて得る財務パフォーマンスを示す経済価値指標と、提供・共創したい価値に基づく社会価値指標から成る、さらなる成長やチャレンジを後押しする指標です。高い目標に対し、一人ひとりが挑戦を続けることで成長し、それを原動力に企業価値を飛躍的・継続的に向上させていきます。

経済価値指標



無形資産強化



価値創造の源泉－アミノサイエンス®

「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。

アミノ酸の4つのはたらきを活用した事業展開

味の素グループは、創業以来、アミノ酸が持つ4つのはたらきに注目してきました。第1に、食材そのものの味を引き出し、おいしさを構成する「呈味機能」。第2に、必要な栄養を効率よく体に届ける「栄養機能」。第3に、体の調子を整える「生理機能」。そして第4に、分子構造を設計することで新たな価値を生み出す「反応性」です。

これらのはたらきから生み出されてきた製品・サービスは、食品分野にとどまらず、医療・健康、バイオ&ファインケミカル、さらには電子材料分野にまで広がっています。

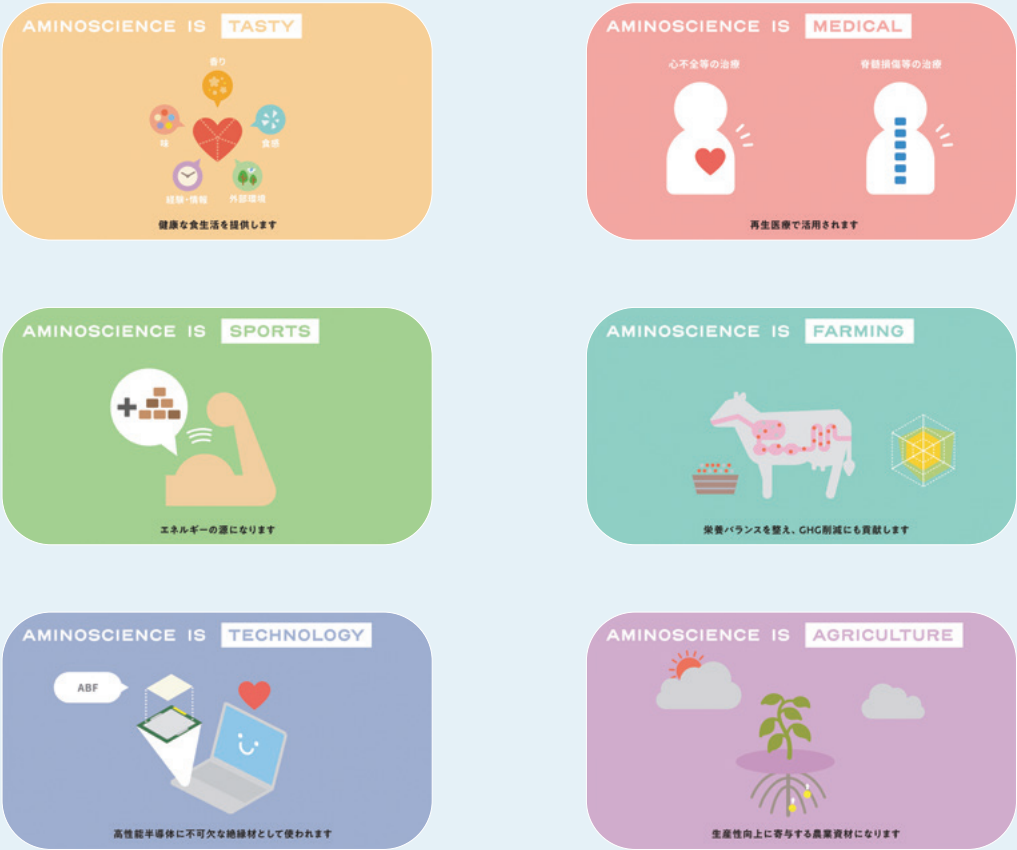
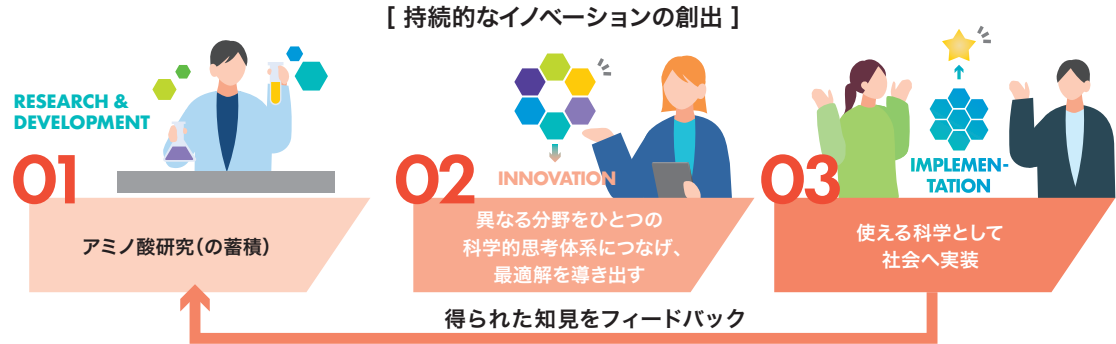
近年の研究開発の進展により、アミノ酸の可能性は、従来想定されていなかった領域にまで及ぶことが明らかになってきました。例えば食品分野では、「おいしさ」を経験や感覚に頼るのではなく科学的に設計することで、栄養バランスと嗜好性を両立した製品を生み出しています。また、健康・医療やバイオ&ファインケミカル分野では、アミノ酸の反応性や生理機能に関する知見を応用し、医薬品用培地や抗体薬物複合体（ADC）関連技術等、社会的ニーズの高い領域へと展開しています。



アミノサイエンス®の可能性

アミノ酸のはたらきを深く理解し、目的に応じて使いこなす力——このケイパビリティこそが、味の素グループの強みであり、アミノサイエンス®の中核を成しています。同一の科学基盤から、異なる事業・用途へ価値を広げられる点が、アミノサイエンス®の大きな特長であり、そのために研究と実装を分断せず一体で磨き続けることで、イノベーション創出を持続的なものになっています。

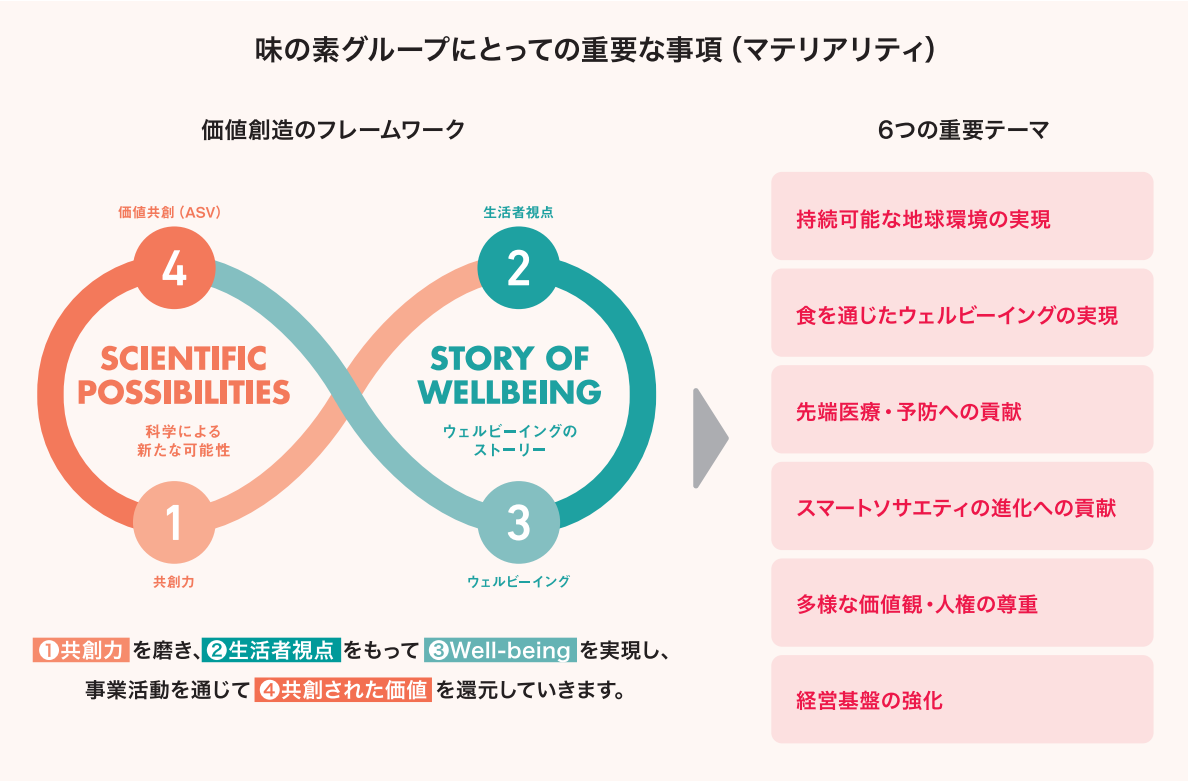
研究成果を社会実装へつなげる過程で得られた知見は、再び研究開発へとフィードバックされ、新たな技術や用途の創出につながってきました。この循環の積み重ねが、次なるイノベーションの土壌を形成しています。味の素グループは今後も、アミノサイエンス®に徹底的にこだわり、アミノ酸が秘めるさらなる可能性を追求していきます。



味の素グループにとっての重要な事項 (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)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。

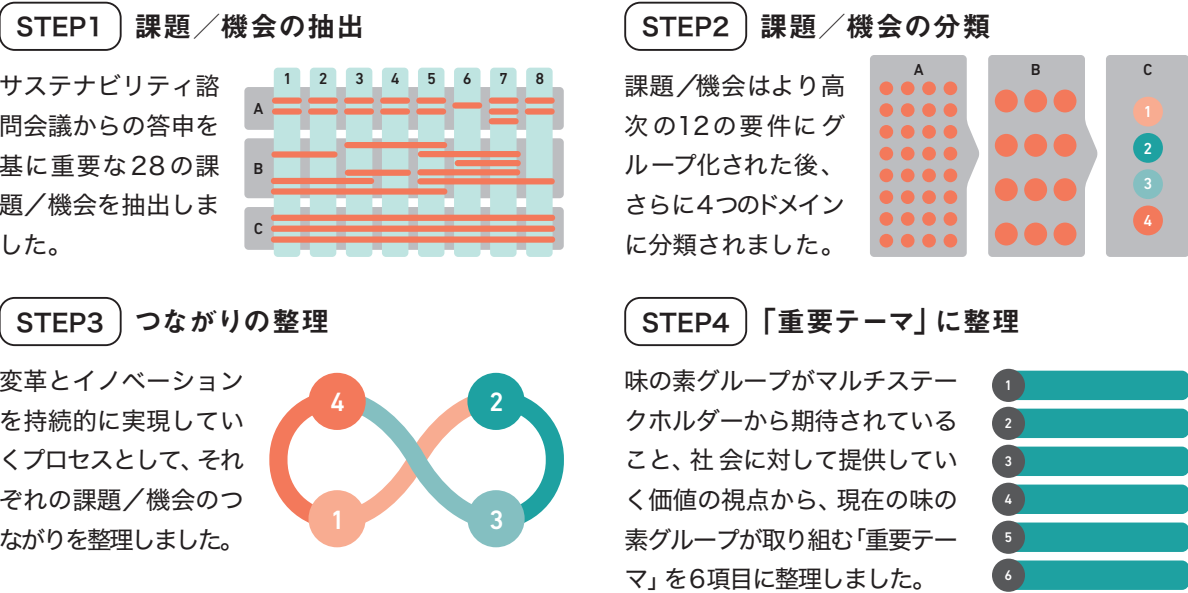
重要な事項(マテリアリティ)は、経営や従業員の思いや考え、社外のステークホルダーからの様々な期待等が反映されるプロセスで策定しており、事業戦略に密接に関わっています。また、志(パーパス)、そして現場での取り組みとも深くつながっています。



この価値創造フレームワークでは、アミノサイエンス®の力や可能性 (Scientific Possibilities) と、人・社会・地球の Well-being に貢献するストーリーの力 (Story of Wellbeing) を結び付けてこのサイクルを回すことで、サステナブルに成長していくという考え方を示しています。①共創力を磨き、②生活者視点をもって③Well-beingを実現し、事業活動を通じて④共創された価値を還元していきます。そしてこれらをつなぐ環は、インフィニティ (永遠) を象徴しており、①から④をつなげて回し続けることで、サステナブルに社会価値と経済価値を共創し続けるという意味を込めています。

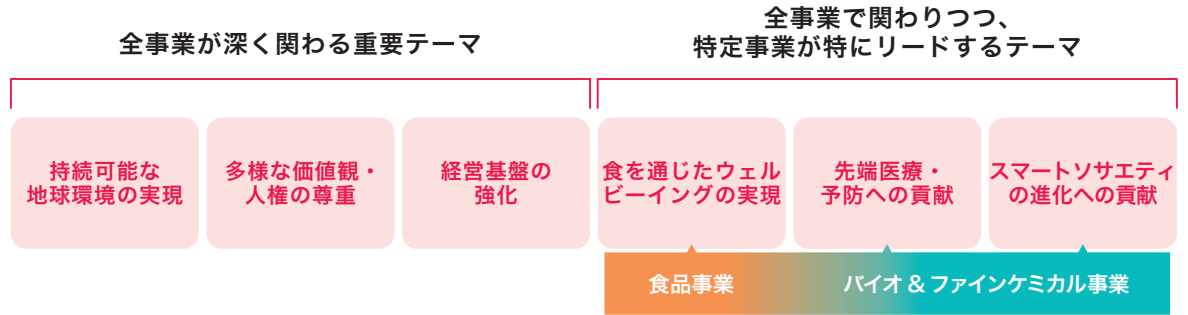
現在の味の素グループが取り組む6つの重要テーマに対して、環境負荷等ネガティブインパクト (負の影響) の低減だけでなく、強みであるアミノサイエンス®を活かした広く社会へポジティブなインパクト (よい影響) を創出する取り組みも含めて目標・KPIを定めています。そして当社グループ全体を対象とする主要な取り組みはその取り組みと実績の進捗を経営会議で確認しています。

策定のプロセス



6つの重要テーマと事業との関係

6つの重要テーマには、全事業が関わって取り組んでいます。持続可能な地球環境の実現、多様な価値観・人権の尊重、経営基盤の強化は、全事業が深く関わって取り組む共通の重要なテーマです。一方で、全事業が関わりながら特定事業が特に取り組みをリードするテーマもあります。食を通じたウェルビーイングの実現は特に食品事業が、先端医療・予防への貢献、スマートソサエティの進化への貢献は、特にバイオ&ファインケミカル事業が、他事業と相互に連携しながら取り組みをリードしています。



詳しい取り組みはP.074-081「サステナビリティ」をご覧ください。



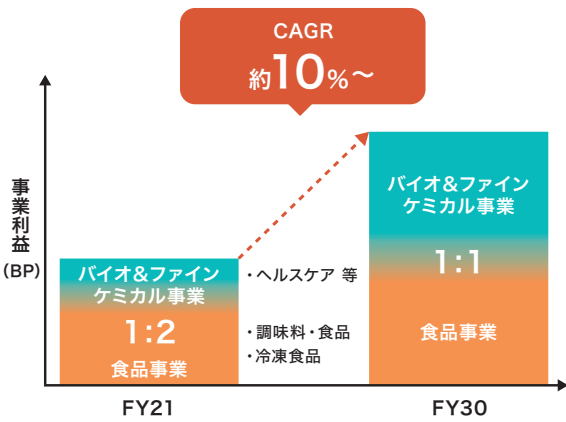
味の素グループにとっての重要な事項(マテリアリティ)に関わるリスクと機会、各重要テーマに対して当社グループとしてどのように取り組むか、そのKPIは、「サステナビリティレポート2026」で開示しています。
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/sustainability/pdf/2026/SR2026jp_management.pdf#page=16

2030 ロードマップ

「2030ロードマップ」とは？

味の素グループは、企業価値を持続的に向上させるため、2023年より「2030ロードマップ」を掲げています。これは、3年ごとに精緻な数値目標を積み上げる従来型の3ヵ年中期経営計画から脱却し、挑戦的な「ASV指標」を起点に価値創造をマネジメントする「中期ASV経営」への進化を示すものです。

提供価値起点による4つの重点成長領域での事業成長へとシフトし、高利益率の事業の創出や既存事業の変革による成長加速を図っていきます。食品事業とバイオ＆ファインケミカル事業が1:1で収益を生み出す、ユニークかつ強固な事業構造の実現を目指しています。

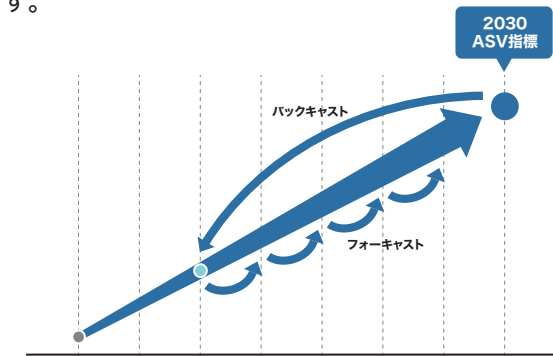


ロードマップの3つの柱

2030ロードマップの柱は、次の3点です。

第1に、「中期ASV経営」へのマネジメント変革です。単年度の業績予想による規律を維持しつつ、2030年ありたい姿からバックキャストした挑戦的なASV指標を掲げ、新たな価値創造や事業モデルの変革を追求します。ASV指標は、ROE、ROIC、オーガニック成長率等の経済価値指標と、健康・環境の指標やESスコアといった社会価値指標で構成され、双方を同時に実現する経営を推進します。2030年度には、資本効率やキャッシュ創出力の向上を通じ、2022年度比で約3倍のEPS水準を目指します。また、企業価値の源泉である無形資産の強

化を進め、10億人の健康寿命延伸と環境負荷50%削減という二つのアウトカムの実現に取り組めます。



第2に、事業ポートフォリオマネジメントの進化です。構造改革フェーズで培った財務規律を基盤に、競争優位性や持続性、長期的な市場成長性に加え、「志（パーパス）」を軸とした事業の選択と集中を強化します。これにより、不確実性の高い時代においても、持続的成長を可能とし、志（パーパス）の実現を追及する事業ポートフォリオを構築していきます。

第3に、無形資産投資の強化です。現地・現場の

組織の実行力を「スピードアップ×スケールアップ」する全社戦略を整え、人財エンゲージメントやコーポレートブランド価値といった無形資産を継続的に高めることで、長期的なASVの最大化につなげていきます。

味の素グループは、2030ロードマップを、環境変化に応じて進化させ続ける野心的な目標として位置づけ、ASV経営の実践を加速していきます。

		FY25	FY26業績予想	FY30計画
ASV指標	経済価値指標	ROE	17.7%	約16%
		ROIC (>資本コスト)	11.8%	約11%
		オーガニック成長率	3.7%	約10%
		EBITDAマージン	17.1%	約17%
	社会価値指標	環境負荷削減の取り組み	—	—
		栄養コミットメント 栄養以外の貢献についての指標も今後検討予定	—	—
		従業員エンゲージメントスコア	78%	84%*~
	無形資産強化	コーポレートブランド価値 (mUSD, Interbrand社公表値)	2,425 (実績 前年比+23%)	—
				88%*~
				FY22比 CAGR 7%~

*生産性向上の設問を、新設問「意思決定における不必要な承認は最小限に抑えられているか」に変更し、FY30の目標を修正。

[2030ロードマップの進捗]

中期ASV経営2030ロードマップは、この3年間で定量・定性の両面から着実に進展しました。

ROE、EBITDA マージンは目標を上回るペースで推移し、ROICも成長投資と資本効率を両立する健全な水準で運営しています。

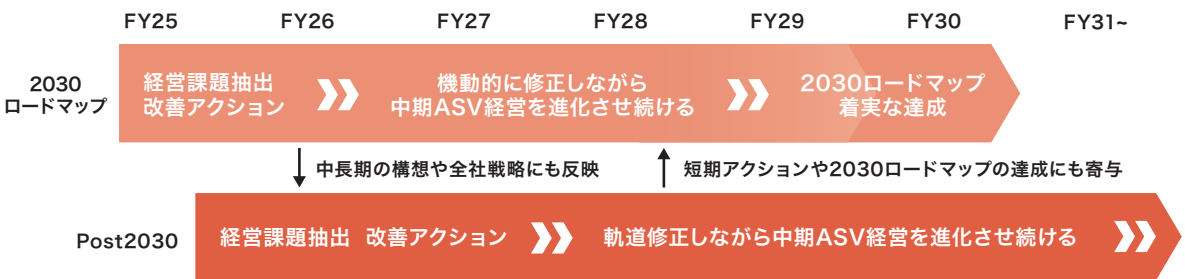
環境負荷低減、健康寿命延伸、従業員エンゲージメント等社会価値指標も着実に前進しました。

今後は7つの全社戦略を一体で推進し、実行力をさらに高めながら持続的な価値創出を加速していきます。

ローリングしながら常にロードマップを進化させていく

2030ロードマップの進捗を受けて、全社の重要課題の抽出・改善を行いながら、全社の成長戦略プランを創っていきます。これを通じて2030ロードマ

ップの着実な達成を目指すとともに、中長期の成長に向けた議論をさらに深め、その内容をPost2030ロードマップにも反映させていく予定です。





代表執行役専務
食品事業本部長

坂倉 一郎

Ichiro Sakakura

PROFILE

1987	当社入社
2011	食品事業本部海外食品部事業戦略グループ長
2017	フィリピン味の素社社長
2019	執行役員 インドネシア味の素社社長
2021	執行役常務 タイ味の素社社長
2025	執行役専務
2026	食品事業本部長

「選ばれる力」を磨きなおい、味の素グループ全体の成長を支える

ローリング・フォーキャストにより、変化する社会の中でもフルバリューチェーン全体で判断と行動を更新し続け、長期的に経済価値を創出していくことが使命であると考えています。

■ はじめに

これまで国内に加え、ラテンアメリカ、アセアンを中心とした食品事業に長く携わり、事業運営、人事、マーケティング、営業といった複数の部門で仕事をしてきました。市場環境や文化、事業の成熟度が異なる中で事業を預かる経験を重ねて、事業のやり方や形は変わっても最終的に問われ続けるものは何かを時間をかけて考えてきました。

食品事業は、味の素グループの原点であり、現在も最大の事業です。2025年度も安定した成長を続け、味の素グループ全体の成長を支えています。調味料、栄養・加工食品事業は、国内外各国の食生活に根ざした需要を基盤として持続的に成長しています。特に海外では、うま味調味料・風味調味料に加え、メニュー用調味料や加工食品等付加価値製品が伸び、数量・単価の双方が成長しています。S&I事業*は市況の影響を受けつつ

も、グループ内連携により収益性の向上を進めています。冷凍食品事業は、2025年度は一時的に収益が下押しされましたが、長期的にはグローバルな事業規模の拡大、ブランド価値向上、および

■ 「選ばれ続ける力」

食品事業は、社会価値と経済価値の両立を、日々、極めて具体的な形で求められ続ける事業でもあります。その事業を預かる立場になり、これまでの経験を振り返りながら、私が繰り返し立ち返る問いがあります。それは、事業が長期にわたり社会から必要とされ続けるために、企業は何を磨き続けなければならないのかということです。食品事業は、生活者に直接向き合う事業であると同時に、取引先の事業を支える役割も担っています。日々の製品やサービスだけでなく、供給が安定しているか、購買や生産の判断は適切か、ガバ

事業基盤の強化が着実に進んでいます。特に北米を中心に、今後の収益成長の牽引役として重要性が一層高まっています。

* ソリューション&イングリディエント事業

ナンス体制が機能しているかといった点も含め、事業の姿勢そのものが幅広い関係者から継続して見られている事業だと感じています。食品事業の価値は、単発の成果で決まるのではなく、こうした日々の積み重ねの中で形づくられていくものだと考えています。そのような特性を持つ事業だからこそ、私が強く意識しているのは、「選ばれる価値」を高めることにとどまらず、変化の中でも信頼を積み重ね続けられるかどうかです。そこで私があえて使っている言葉が、「選ばれ続ける力」です。

■ 「ローリング・フォーキャスト」で変化に対応

ここで明確にしておきたいのは、私が言う「選ばれ続ける力」は、一般的に言われるブランディングとは少し異なる概念だということです。ブランディングが「どう見られるか」を磨く取り組みだとすれば、「選ばれ続ける力」とは、事業そのものの能力であり、フルバリューチェーン全体で変化を前提に判断と行動を更新し続けられることだと考えています。前食品事業本部長であった正井は、食品事業を単なる規模拡大の対象としてではなく、価値を進化させ続ける事業として位置づけました。生活者との共創やオーケストレーション

といった考え方は、食品事業が目指すべき方向を示した重要な土台であり、私はその方向性を継承しています。

一方で、市場環境は年々複雑になっています。食品が選ばれる理由の一つではなく、研究開発から調達、生産、品質、物流、営業に至るまで、事業のあらゆる場面での判断や行動が、結果として信頼につながっていきます。現場を見てきた中で私が実感しているのは、選ばれ続けるかどうかは、特定の施策によるものではなく、事業運営全体のあり方に表れるということです。

この考え方は、私自身が2021年からアセアン本部長として事業を預かった経験とも重なります。着任直後は、新型コロナウイルス感染症のパンデミックという、誰も正解を持たない状況に直面しました。需要は急変し、供給には制約がかかり、国ごとに対応も異なる中で、日々の判断の重みを強く感じていました。そのような状況で私が意識したのは、目の前の課題への対応に追われる以上に、先を見据えながら、今のうちに打てる手をどれだけ準備できているかという点でした。環境が大きく揺れる中では、計画を固めること自体が、かえって動きを鈍らせると感じたためです。

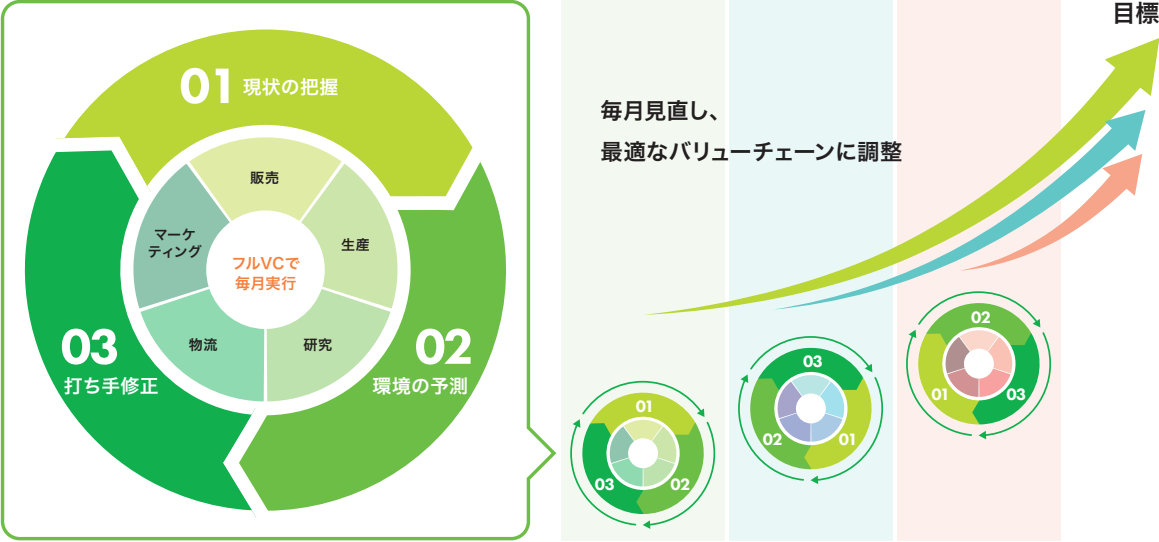
そこでアセアン地域では、全社に先立ってローリング・フォーキャスト*を導入しました。数字を当てにいくためではなく、前提条件の変化を共有し、人・時間・資本の配分を見直すための仕組みとして位置づけました。この取り組みを通じて、変

化を前提に考え、行動する力が組織に少しずつ根づき、それが現在のアセアン事業の強みの一つになっていると感じています。2023年度からは中期ASV経営の考え方のもと、実行力を磨く施策として当事業本部を含む全社でこのローリング・フォーキャストが展開されています。

私が今後さらに力を入れたいのは、これを管理のための仕組みにとどめず、経営としての判断と資源配分を支える基盤として進化させていくことです。同時に、ローリング・フォーキャストは個人や一部門で完結するものではありません。購買から生産、物流、営業に至るまで、フルバリューチェーンがワンチームとして前提や課題を共有しなければ、本来の力は発揮されません。だからこそ私は、ローリング・フォーキャストを事業全体で判断をそろえるための共通言語だと捉えています。

* ローリング・フォーキャスト： 年次計画を固定するのではなく、環境変化を前提に前提条件や業績見通しを定期的に更新しながら、資源配分の判断とともに経営意思決定に活かしていく手法。

[フルバリューチェーンでのローリング・フォーキャスト]



■ 信頼の積み重ねの先にある経済価値の持続的拡大

私にとってローリング・フォーキャストは、未来を縛る道具ではありません。現在地を正しく捉え、いくつかの可能性を見据えながら、今のうちに手を打つための経営ツールです。前提が変わったときに、考え直し、選び直すことを前提にできているかどうか。それこそが、選ばれ続ける力につながると考えています。志（パーパス）、そしてASVは、言葉として掲げるだけでなく、日々事業の現場での判断や資源配分の中で追求し続けるものだと思います。食品事業における一つひと

つの選択が、どのような信頼につながっていくのか。その積み重ねの先にこそ、長期的な経済価値があると受け止めています。そのために、変化を前提に考え、立ち止まり、必要であれば選び直す。

食品事業が、これからも多様なステークホルダーに信頼され、選ばれ続ける存在であり続けるために、その責任を引き受け、判断し続けることが、いま私がこの立場で果たすべき役割だと考えています。



TOP 50 COMPANIES IN THAILAND表彰



インドネシアのマーケット



フィリピンのスーパーマーケット



ベトナムにて商談（1993年頃）



執行役常務
バイオ&ファインケミカル事業本部長

嵐田 高彰

Takaaki Arashida

PROFILE

- 1994 当社入社
- 2002 タイ味の素社出向
- 2013 生産戦略部 戦略グループ長
- 2015 タイ味の素社 執行役員
- 2017 タイ味の素社 技術統括副社長
- 2021 経営企画部長 執行理事
- 2023 執行役 経営企画担当
- 2026 執行役常務
バイオ&ファインケミカル事業本部長

2030年に向け、
成長とASVを牽引する事業本部として

高度な技術を起点に長年にわたり事業価値を創出してきたバイオ&ファインケミカル事業本部を率いることに、身の引き締まる思いです。本部長として、部門全体で顧客の事業戦略や社会課題に深く入り込んで、ともに価値を創るパートナーとしてASVを体現し、持続的に成長する組織を目指します。

■ 変化を恐れず挑戦し続ける

私は味の素（株）に入社以来、バイオ・ファイン系の技術者として発酵素材の新プロセス開発に携わり、その後、タイでの工場建設・立ち上げにも関与しました。異なる文化や価値観の中で、品質・安全・生産性を同時に成立させることは容易ではなく、多くの失敗や試行錯誤を重ねました。その中で、立場や役割を越えて率直に議論し、力を合わせて困難を乗り越えるチームで働く喜びを実感したことが、私の仕事観の原点と

なっています。

タイ味の素社では副社長として、現地タイの従業員主体の組織変革を目指す「iCHANGE」プロジェクトを推進しました。「『変わる』の主語を“私”にする」という考えのもと対話を重ね、社員一人ひとりが自ら考え行動する変化が生まれました。また、現地の農業・農家と産業をつなぐ取り組み「Thai Farmer Better Life Partner Project」を通じ、事業を通じた経済

価値と社会価値の両立にも挑戦してきました。
研究・製造の現場から海外事業、全社戦略までを経験する中で、私が一貫して大切にしてきたのは、「誰と、どのように価値創造に向き合うか」です。専門性の高い技術を強みに、チームで考え、変化を恐れず挑戦し続けることで、本事業本部の可能性をさらに広げていきたいと考えています。



「iCHANGE」project（タイ駐在時）

■ 2030年ありたい姿に向けて

2030ロードマップにおいて、バイオ&ファインケミカル事業本部は、味の素グループ全体の成長、特に利益成長を牽引する事業本部として位置づけられています。その役割は、単に事業規模を拡大することではありません。私たちは2030年ありたい姿に向けて、高度な技術力を起点に、社会課題と顧客課題を同時に解決し続ける価値共創型事業本部へと進化することを目指しています。

電子材料、香粧品、アミノ酸、バイオ医薬／再生医療用培地、メディカルフード、バイオフィーマサービス、飼料用アミノ酸（スペシャリティ）、

スポーツ&ヘルスニュートリション、農業サービス等の各事業に共通するのは、顧客の事業や産業の根幹を支える存在であるという点です。だからこそ、素材やサービスを提供する単なるサプライヤーとしてではなく、顧客の事業戦略や、その背景にある社会的使命に深く入り込み、「一緒に考え、ともに価値を創るパートナー」として信頼され続ける存在でありたいと考えています。

その実現を通じて、経済価値の拡大と同時に、環境負荷の低減、健康寿命の延伸、産業の高度化といった社会価値を創出し、味の素グループのASVを、事業そのものを通じて実装していきます。

■ これまでの取り組みと現状認識

これまで当事業本部では、各事業において顧客との関係性を深める取り組みを着実に進めてきました。素材や技術の発信にとどまらず、顧客のニーズや現場に寄り添い、課題をともに考え・

ともに解決することで、信頼に基づく採用や、複数製品・複数用途への展開につながる事例が増えています。こうした取り組みは、事業成長という成果に加え、ASVを日常の業務や意思決定の

中で実践していくという組織力の強化にもつながってきました。一方で、2030年に向けたさらなる成長を見据えると、成長の手応えと同時に課題もより明確になっています。

電子材料事業は、AI需要の拡大を追い風に、ABF®を核とした成長を加速させています。高速開発システムによる圧倒的な開発スピードと顧客提案力により、味の素グループにおける中核事業としての存在感を高めつつあります。しかし、その成長を持続・拡大させるためには、生産能力、人財、サプライチェーンといった事業基盤の一層の強化が不可欠です。また、ABF®に続く次の柱を生み出すためには、健全な危機感、新技術や新領域事業開発への資源投入、そして事業化してスケールアップするまでやり切る実行力が必要です。

バイオフィーマサービスは、Forge社の買収・PMIを通じて、高付加価値領域への集中戦略が具体的な形になりつつあります。顧客パイプラインは着実に拡充し、非連続成長への入口に立ったという実感があります。一方で、2030ロードマップを現実のものとするためには、設備増強や人財投入に関する意思決定を先送りせず実行して、機会ロスを招かぬようにすることが肝要です。特定顧客への依存を低減し、持続可能なポートフォリオを構築できるかが、今後の成長を左右します。

メディカルフード事業は、欧米を中心に提供食数と展開地域を拡大し、2030年に向けて社会的インパクトを大きく伸ばす挑戦を続けています。ASVを体現する事業として、大きな可能性を秘めています。その一方で、成長の加速に

は、生産・品質基盤の一段の強化が前提条件となります。信頼性が事業の根幹となるこの分野においては、製品力に加え、償還・規制、データ活用を含む市場アクセス戦略を一体で磨き込めるかどうか、今後の成否を分けるでしょう。

こうした事業に共通するのは、事業成長スピードの加速に対し、組織としての実行力をいかに高められるかという点です。今後、成長投資や新領域開拓が一層本格化する中で、人財の確保・育成や組織の連携強化が、持続的成長を支える鍵となります。

この課題は、成長加速が顕在化している事業に限られるものではありません。アミノ酸、培地、飼料用アミノ酸（スペシャリティ）、スポーツ&ヘルスニュートリション、農業といった各事業においても2030年ありがたい姿に向けて、素材や製品を提供するだけでなく、顧客のニーズやペイン（悩み・苦痛）、市場環境の変化に向き合いながら、それぞれの特性に応じた価値共創のあり方へと、進化を重ねていくことが求められています。重要なのは、これらを個別の取り組みにとどめるのではなく、事業ポートフォリオ全体を俯瞰しながら、顧客の価値創造プロセスに入り込み、技術・人財・組織の力を結集して価値を共創するという共通軸を磨いていくことです。その結果として、各事業の強みを活かし合いながら事業ポートフォリオ全体の創出価値を高め、成長の再現性と持続性を高めていくことが、2030年ありがたい姿に向けた当事業本部の重要な挑戦であり、現在はその入口に立っている段階だと認識しています。

■ 3つの観点で持続的成長の基盤を強化

こうした現状認識を踏まえ、今後の事業運営において私は、3つの観点をマネジメントの軸として重視していきます。第1に、顧客課題・社会課題起点の戦略設計を徹底し、2030年ありがたい姿に向けた成長が見込まれる領域に経営資源を集中させます。第2に、マーケティング、研究開発、事業開発、製造、営業が一体となり、「チームで価値を創る」実行力をさらに高めます。組織や事業の枠を越えた連携を通じて、複雑化・高度化する顧客課題に迅速かつ的確に応えていきます。第3に、挑戦を奨励し、失敗から学ぶ文化を

支えるため、人財、組織、そして安全・品質・ガバナンス等といった事業基盤への投資も計画的に行っていきます。

これらの取り組みを通じて、短期的な成果の積み上げにとどまることなく、価値共創のプロセスそのものを組織に定着させ、人が代わっても「未来のために残る」事業と組織を築いていくことが、事業本部長である私の責任であり、2030年ありがたい姿に向けたバイオ&ファインケミカル事業本部の挑戦だと考えています。



「Thai Farmer Better Life Partner」Project



ASVアワード2025表彰式ポスターセッションにて



東海事業所における現場視察



生産・品質基盤強化

事業の展望 1

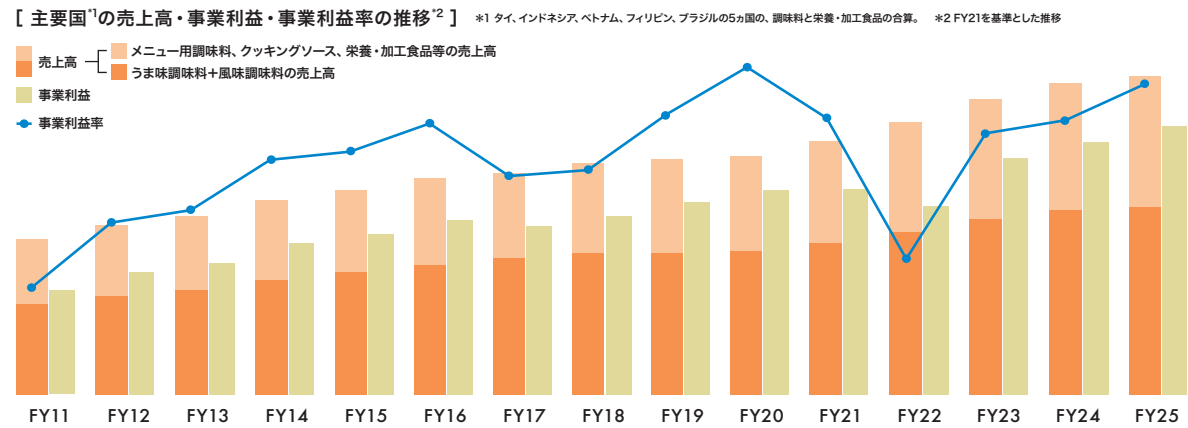
調味料・食品事業
グローバルで持続的成長を実現する基盤事業

01 現在地

調味料・食品事業は、味の素グループの中核を担う事業として、グローバルに安定的かつ持続的な成長を実現しています。2025年度は売上・事業利益ともに過去最高を更新し、食品事業全体でも増益を達成しました。2026年度においても増収増益を計画しており、本事業は今後もグループの長期にわたる持続的な成長を支える存在となっています。

日本では、コーヒー、メニュー用調味料、スープ、クッキングソース等が安定して成長し、価格改定と付加

価値の向上により収益性も改善しています。また、販売数量の回復と単価上昇の両面によって売上拡大も実現しています。海外ではアジアやラテンアメリカを中心に、うま味調味料および風味調味料が安定的に成長するとともに、メニュー用調味料や加工食品といった高付加価値領域が拡大しています。さらにアセアン主要国に加え、ペルーやマレーシア等周辺国においても事業成長が進んでおり、地域的な広がりが収益基盤の強化につながっています。



02 競争優位性

調味料・食品事業には、大きく3つの競争優位性があります。

第1は、商品力・ブランド力・技術力の総合的な強みです。長年培ってきたうま味調味料・風味調味料のブランド力に加え、「おいしさ設計技術[®]」を基に、味・香り・食感を科学的に解析し、高品質で差別化された商品を提供しています。また、減塩・減糖といった健康価値への対応や、ハラール・ベジタリアン等多様な食文化への適応を通じて、世界中の幅広い顧客層への浸透を進めています。

第2は、各国の食文化や生活者ニーズに深く根ざした「現地適応型」の事業モデルです。各地域の嗜好に応じた商品開発と、現地スタッフ主導の販売網を組み合わせることで、グローバルでありながらローカル市場に最適化された価値を提供しています。これが当社の調味料・食品事業における事業展開の「型」となっており、タイやインドネシア等の主要国では、基盤商品である調味料に加え、健康志向や多様化するニーズに対応した高付加価値製品も展開し、事業規模と収益性を同時に拡大しています。

第3は、B2CとB2Bを一体で運営する独自の事業構造です。加工用うま味調味料等を担うB2B事業は、市況の影響を受けつつも、グループ内B2C製品の原料供給と連動しており、味の素グループ全体とし

てのコスト競争力の向上に寄与しています。この相互補完関係により、調味料・食品事業全体としての競争力と収益の安定性が高められています。



03 成長戦略

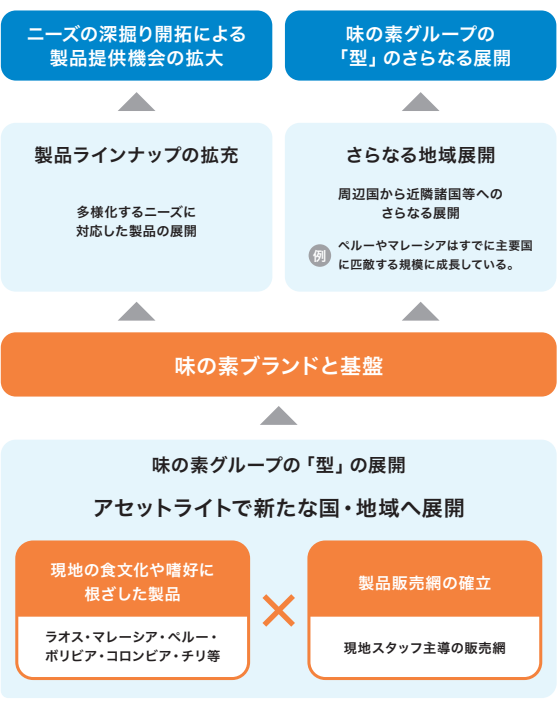
今後の成長に向けては、3つの重点戦略を推進していきます。

第1は、グローバルB2C事業のさらなる拡大です。国内では数量と単価のバランスのとれた成長を図り、海外では数量拡大を軸に市場成長を取り込み、持続的な売上拡大を目指します。

第2は、上記にあたり製品カテゴリーと展開地域を拡張していきます。基盤である調味料に加え、メニュー用調味料やクッキングソース、栄養・加工食品といった成長領域の強化を進めます。また、主要国で確立した事業展開の「型」を周辺国へ展開し、食文化の近い地域への輸出のようなアセットライトモデルも活用しながら新市場の開拓を加速します。

第3は、環境変化への対応力の強化です。原材料価格やエネルギーコストの上昇、地政学的リスク等に対しては、調達先の多様化やコスト削減、機動的な価格対応を組み合わせ、影響の最小化を図っていきます。また、マーケティングや研究開発等の戦略投資を継続し、中長期的な競争力強化につなげていきます。

さらに本事業は、ASV経営の中核として、社会価値と経済価値の共創にも貢献しています。健康寿命の延伸や栄養改善への取り組み、環境負荷の低減等を通じて、持続可能な社会の実現に寄与するとともに、企業価値の向上を目指しています。(具体的な取り組みは



P.074-081「サステナビリティ」をご覧ください)

調味料・食品事業は、「おいしさ」「健康」「現地適応」を軸に進化を続けてきました。今後もグローバルな成長機会を取り込みながら、新たな価値創造を通じて、世界の食と健康に貢献し続けていきます。

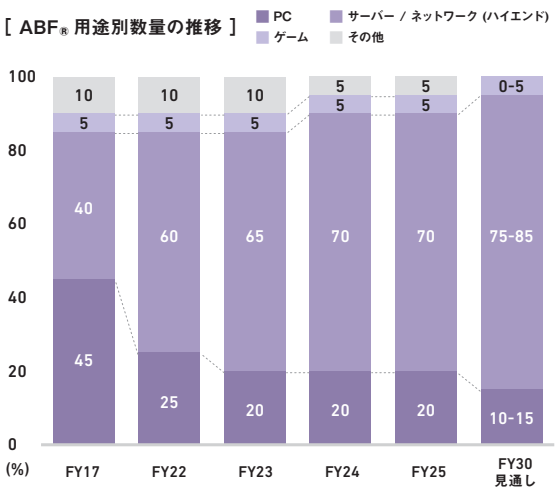
事業の展望 2

電子材料事業
デジタル社会を支える成長ドライバー

01 現在地

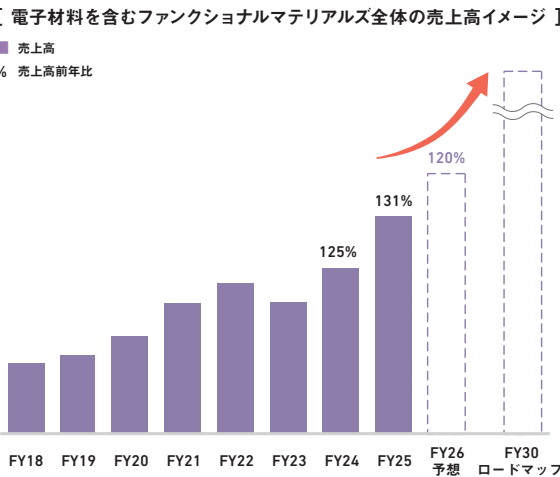
味の素グループの電子材料事業は、半導体パッケージ基板向け材料である「味の素ビルドアップフィルム® (ABF®)」を中核とし、AIやデータセンター、ネットワークといった高付加価値・最先端分野における需要拡大を背景に、持続的な事業成長を目指しています。

近年、半導体の高機能化・高性能化が進展する中で、



パッケージ基板は大型化・多層化の方向へと進化しており、それに伴ってABF®の使用量も増加しています。

今後もこの技術進化の流れは継続すると見込まれており、電子材料事業は構造的な成長市場の中に位置づけられています。



02 競争優位性

電子材料事業における競争優位は、単なる材料性能の高さにとどまらず、顧客との関係性や開発プロセスにまで及ぶ独自のビジネスモデルにあります。

第1に、顧客と協働した「高速開発システム」です。当社は、顧客やその先のエンドユーザーと連携しながら将来のニーズを先読みし、研究開発を先行して進める仕組みを構築しています。この仕組みにより、顧客からの要求に対して迅速に最適な製品を提供すること

が可能となり、競争優位性を確保しています。また、この開発プロセスでは、性能の向上だけでなく、コストや価格も含めた総合的な最適化を顧客ごとに行っており、単なる標準品供給では実現できない付加価値を提供しています。

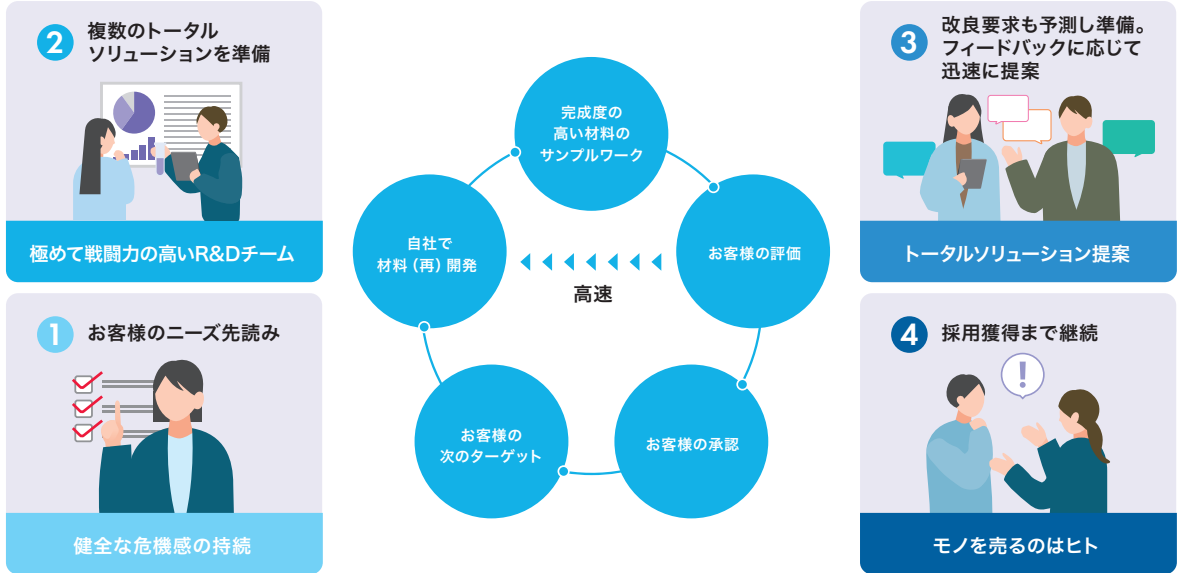
第2に、長期にわたり「高速開発システム」によって構築してきた顧客との信頼関係です。当社は25年以上にわたり顧客とともに価値創出を行ってきた実績があ

り、この関係性自体が新規参入を困難にする参入障壁となっています。

第3に、高付加価値製品を中心とした収益構造です。製品性能の高度化に伴い、高単価製品の比率が上昇しています。このように、高速開発システムによって顧

客との信頼関係を構築しながら製品の高付加価値化や高付加価値製品の開発を行い、高単価製品の比率が向上していく、そして顧客との信頼関係が一層強化されるサイクルが当社の電子材料事業の強みとなっています。

電子材料事業における「高速開発システム」



03 成長戦略

電子材料事業は、デジタル化の進展とともに中長期的に拡大が見込まれる成長領域に位置しています。

当社は、この成長機会を確実に捉えるべく、ICTモダリティの進化に先行した新たなABF®の開発を加速しています。アミノサイエンス®に基づく分子設計力と配合技術を強みに、次世代パッケージの高度化を材料面からリードしていきます。

また、顧客や装置・材料メーカーとの共創エコシステムと、高速開発システムを両輪として、顧客ニーズを先取りした開発と迅速な製品化を実現し、競争優位性を一層強化しています。

さらに、データ通信量の爆発的増加に伴う消費電力の課題に対し、光電融合パッケージ等次世代技術への

対応を進めるとともに、光コンピューティングやバイオエレクトロニクス等新領域にも積極的に展開し、キーマテリアルの提供を通じて新たな成長軸を創出していきます。

2025年には群馬工場で新たな製造設備も稼働開始し、2026年には川崎本社工場、群馬工場に次ぐ第3の拠点として、岐阜県に新工場用地を取得する計画を、発表しました。本投資は2030年以降の需要拡大を見据えたものであり、2032年度の稼働開始を目指しております。

当社は、顧客との共創による開発体制と高付加価値製品を強みとして、競争優位性と高収益性を確立しており、今後も持続的な事業成長を実現していきます。

事業の展望 3

バイオフーマサービス(CDMO)事業
独自技術とグローバル展開による高成長領域

01 現在地

味の素グループのCDMO（医薬品開発製造受託機関）事業は、アミノサイエンス®を基盤として、低分子からペプチド、核酸、高分子へと領域を拡大し、さらに遺伝子治療へと先端領域へ展開を進めています。近年は、核酸医薬製造技術「AJIPHASE®」や抗体薬物複合体（ADC）合成技術「AJICAP®」等の独自技術の展開により、中分子・バイオ医薬領域でのプレゼンスを高

めています。また、欧州のAjinomoto Omniche社は、大手製薬企業との長年の信頼関係を基盤に、低分子医薬CDMOとして安定成長を実現しています。加えて、2023年に完全子会社化したForge Biologics社を通じて、遺伝子治療分野へ本格参入し、モダリティの拡張による成長を推進しています。

02 競争優位性

CDMO事業の競争優位は、アミノサイエンス®に基づく独自技術とそれを支えるグローバルな拠点間の連携にあります。

（1）アミノサイエンス®を基盤とした独自技術群
AJIPHASE®やAJICAP®等の技術は、医薬品開発のスピードアップや安定生産に貢献し、顧客から高い評価を得ています。核酸医薬品の製造においては、固相合成に加えて、独自の液相合成技術を有するCDMOとして差別化された地位を確立しています。またバイオ医薬領域では、AJICAP®により、抗体と顧客のターゲットとする薬物を位置特異的に結合、かつ Drug-to-Antibody Ratio（薬物抗体比）を制御する技術を提供しています。

（2）開発から商用生産までの一貫対応力
開発段階から顧客との密なコミュニケーションを通した、開発・製造までを一貫して支援する体制を構築し

ています。この体制により、開発初期から商業化までのスムーズな移行を実現し、長期的な顧客関係の構築につなげています。

（3）グローバル拠点ネットワーク
北米・欧州・日本に拠点を有し、モダリティ別・地域別の強みを活かしたグローバル展開を進めています。各拠点は単独で機能するのではなく、GMP品質管理や製造プロセス、治験製造における知見の共有を通じて相互に連携し、品質水準および生産対応力の向上を図っています。また、営業活動におけるネットワークの相互利用をすることで事業機会の拡大を図るとともに、顧客対応においても各地域の知見を共有することで、顧客ニーズの把握や提案力の高度化につなげています。グローバルな拠点間の連携を通じて、顧客ニーズの早期発掘、対応力を継続的に強化し、事業拡大を実現しています。

03 成長戦略

CDMO市場は、医薬品モダリティの多様化および製造技術の高度化を背景に、中長期的に高い成長が見込まれています。

当社は、アミノサイエンス®を起点に、低分子医薬で培った基盤を活かしながら、核酸やペプチド、さらにはバイオ医薬や遺伝子治療といった高成長領域への展開を進め、ポートフォリオの高度化を図りました。さらに開発・製造ノウハウのグローバル連携を強化し、モダリティや地域を跨いだ対応力を向上させることで、顧客ニーズへの対応範囲を一層拡大します。

加えて、パートナー企業との協業・連携を通じて顧客接点を拡大し、開発初期から商業生産まで一貫して支援するモデルを深化させます。将来的には細胞治療等新たなモダリティへの展開も視野に入れ、持続的な事業拡大を推進します。

今後は、技術領域の拡張と技術差別化を軸に、顧客接点の深化を通じて、高成長と高付加価値を両立する事業として、グループ全体の持続的な企業価値向上に貢献していきます。



4つの重点成長領域

味の素グループが設定する「4つの重点成長領域（ヘルスケア、フード&ウェルネス、ICT、グリーン）」は、従来の事業セグメントや縦割りの事業区分に縛られず、事業を「つなげ」「束ね」「融合」させることでイノベーションを生み出すための枠組みです。

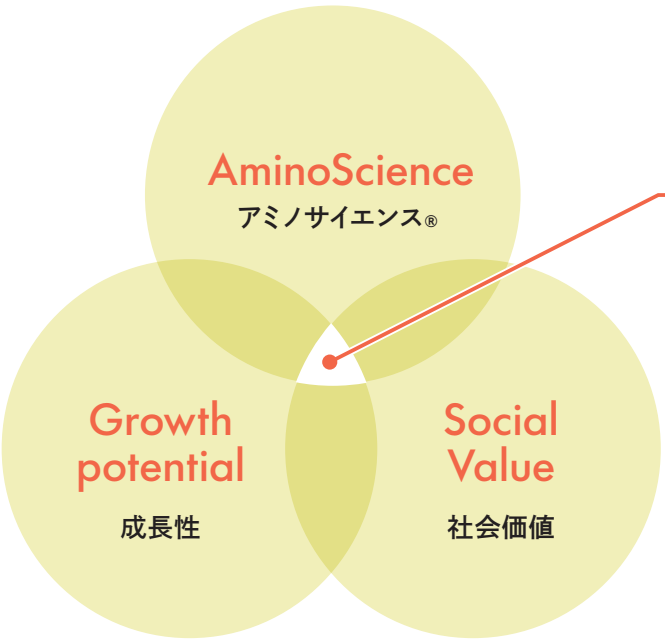
4つの重点成長領域は、既存の事業を分類し直した新たな事業分類ではなく、社会課題の解決と Well-being への貢献を軸に、事業ポートフォリオを将来に向けて進化させるための味の素グループの事業が「目指す方向」を示したものです。

4つの重点成長領域の設定にあたっては、2030年、さらには2050年も見据えた「ありたい姿」からのバックキャストを基本的なアプローチとしました。将来の人・社会・地球の姿（PoF: Picture of the Future）を描き、アミノサイエンス®によるイノベーションによって味の素グループが解決できる社会課題、創出できる社会価値を整理し、社会の発展への貢献、市場の成長性、自社の競争優位性の高い領域が重なる部分を導き出しています。

詳しくは「アミノサイエンス®と4つの成長領域」もご覧ください。 <https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/rd/aminoscience/>

いずれの領域においても、味の素グループの全ての事業を支える共通基盤技術、食品事業とバイオ&ファインケミカル事業の双方が有する技術、研究開発力、顧客基盤が融合して、新たな価値創造につなげていきます。

味の素グループは、既存事業をフォーキャストで着実に成長させつつ、4つの重点成長領域からバックキャストして事業横断的にイノベーションを創出し新たな事業、サービスを創造していきます。



ヘルスケア

人のカラダの深い理解を通じた治療や予防の進化、健康寿命の延伸に貢献する

ヘルスケア領域では、医薬・バイオ関連事業だけでなく、食品事業で培ってきたアミノ酸や栄養に関する知見を活用したメディカルフードやアンシラリーマテリアル*の展開を目指しています。

*細胞治療・遺伝子治療製品の製造過程で使用される補助的な材料(例:培地等)



フード&ウェルネス

食を通じてWell-beingと自己実現に貢献する

フード&ウェルネス領域では、アミノサイエンス®を基盤に、医療・食品を融合し、個別栄養や機能性食品等、人の健康と食の未来を支える事業を構想しています。



ICT

より高速で効率の高い半導体の実現、スマート社会へ貢献する

ICT領域では、近い将来のさらなるAIの発展を見すえ、高速コンピューティングの進展を支える光電融合技術等を核としたスマート社会実現への貢献を目指しています。



グリーン

地球との共生や環境負荷低減、将来世代のために新しい食のスタンダードを創る

グリーン領域においては、農業の課題を高度な技術で解決するアグロソリューション等によりサステナブルな社会を支える農業分野での貢献に取り組んでいきます。

INTANGIBLE ASSETS

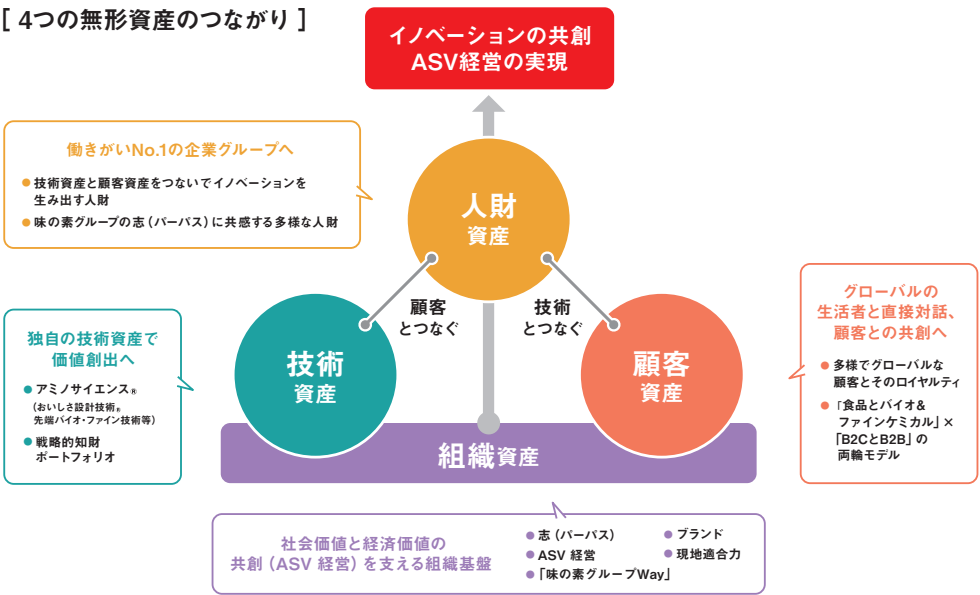
無形資産

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

無形資産の中でも最も重要なのは人財資産です。味の素グループは、Our Philosophy（志・ASV・AGW）に共感した人財が、失敗を恐れず高速に挑戦し、事業や国を超えた多様なチームで顧客課題と技術を結びつけることでイノベーションを生み出してきました。加えて、おいしさ設計技術®や先端バイオ・ファイン技術、アミノ酸のはたらきを活かした独自素材、知的財産といった技術資産、

B2CとB2Bの両事業を基盤とする顧客資産も強みです。こうした資産を支えるのが、志・ASV経営・AGWからなる組織資産です。今後も無形資産への投資を強化し、人財と技術、顧客との共創を通じてイノベーションを加速させ、企業価値の向上とWell-beingへの貢献を実現していきます。



CHRO MESSAGE

CHROメッセージ

取締役 代表執行役副社長
Chief Human Resources Officer (CHRO)

下保 寛 Hiroshi Kaho

多様な事業ポートフォリオと多様な人財のポテンシャルを最大限に発揮するために、グローバルな人財マネジメントの高度化を推し進めていきます。

経験の中で培ってきた リーダーシップのスタイル

私はこれまでのキャリアの中で3つの視点から経営者、事業家としての考え方、スキルを蓄積してきました。1つめは、営業とマーケティング。現場で生活者についてとことん考え、未充足のニーズを発見し、仮説を作る。それを一緒に検証していただけるお客様を見つけ、市場で検証する。小さい成功を拡大していく。国内と海外でそういう実務経験を積み、生活者視点、顧客視点を身に付けました。2つめは、コーポレート戦略とM&Aです。味の素グループ全体や地域の事業ポートフォリオ戦略を考え、クロスボーダーの企業買収や、売却案件をリードしました。長期のありたい事業ポートフォリオの姿を考え、そのために必要な事業や資産を特定し買収候補とする「バックキャスト」思考を学び、株主視点を身に付けました。3つめは、法人・事業マネジメントです。国内外での法人組織の経営を通じて、働く仲間が同じ方向を向き、お互いに協力し、力を存分に発揮することがなによりも大切であるという従業員視点を学びました。現場と経営が近い組織が強い組織であると思います。この3つの視点が自らの

経営者、事業家としての骨格を形成しています。

日本、香港（中国）、欧州、北米で働く機会を得ました。各地域に家族で住んで生活をし、働きました。世界中に多くの仲間を作りました。信頼と尊敬をベースに、ともに挑戦し戦った仲間は、同志になり、そして一生の友人となるという得難い経験を、組織や地域を超えて得ることができました。文化や言語、価値観の異なる仲間やお客様、お取引先とともに働く中で、異文化組織におけるリーダーシップのあり方を学びました。

上記のとおり、企業買収、新事業開発、新製品開発等新しいことへのチャレンジをしました。また不採算事業のターンアラウンド（事業再生）や買収後の統合（PMI）や、不採算事業の売却やリストラクチャリングの経験もしました。平時のリーダーというよりは有事のリーダー経験がより豊富です。

そしてなにより「多くの失敗をしてきた」ことが自分のリーダーシップ形成に貢献しています。振り返るとキャリアの中で前任者がいないことが殆どでした。常に「成功の定義を自分がする」のですが、その前に「失敗だらけ」になります。やったことがないことばかりなのでよく考えれば当然です。挑戦をして失敗をする。これを繰り返す中で小さな成功を見出す、その体験が自分を育ててくれました。

これまでの成長を 牽引してきた無形資産

味の素グループには、豊かな無形資産があります。世界中の生活者と顧客からのブランドへの期待と信頼（顧客資産）。餃子からバイオ医薬、電子材料にわたるユニークなアミノサイエンス®の技術（技術資産）。世界中40の国と地域で、幅広いインダストリーで活躍する開拓者精神にあふれる多様な人財（人財資産）。それらを支える尊敬と信頼をベースにしたコラボレイティブな組織と文化（組織資産）。それがこの会社を117年継続成長させてきました。



1世紀を超える歴史の中で、お客様のニーズは変わり続けてきました。我々の世界中の仲間が、各々の現場で、技術を進化させ、組織を改革させ、事業の変革を実現させる中で、味の素グループは一つの生命体のように形を変えて生き残り成長してきました。激変する環境を予測し、適応し、事業を起こし、現在のようなユニークで力強い事業ポートフォリオを形成できた最大の要因も、無形資産の力といえます。

これからの未来も、我々は、時代に合った競争力のある無形資産をさらに蓄積し、それを活用できる会社にしていくことが、パーパス実現のための最大の成功要因となると信じます。

我々の戦い方 不確実性を勝ち抜くリーダーシップ

当社はこれまで、「顧客の潜在的なニーズを見出し」「イノベーションでユニークな価値を生み出し」その実現を「オペレーショナル・エクセレンスが土台として支える」戦い方で成功を築きました。これは未来も変わりません。一方で、世界はものすごいスピードで変化をし続けています。技術革新はAIの進化でさらに加速化し、人の働き方から生活スタイルまでが変わりつつあります。不確実性の高い未来に向けて、先の市場を見通し、競合に先んじて、新しい機会をつかみ勝ち抜くためのリーダーを育成し、それを支える組織や仕組みの構築、企業文化の醸成がさらに重要になってくると考えます。

ミッションは変革

自分のCHROとしての第一のフォーカスは、イノベーションを実現できるリーダーを作ること、彼らを育てる体制と仕組みをつくり、彼らを支える挑戦する組織文化を醸成することです。当社の成長の源泉は、「ユニークな価値をイノベーションで生み出す」ことにあります。既成概念にとらわれない発想と目の前の困難をのりこえ、やりぬく力が必要です。（「ちゃんと考え、ちゃんと実行する」です。）イノベーションを牽引するリーダーとそれを支え応援する組織や文化を育てていきます。ここでいうイノベーションは先端技術によるものはもちろん、それ以外の新しい価値をユニークな形で提供するビジネスや製品・サービスの創造、今までにない仕事の仕方による価値の創出を含みます。どこの現場でもイノベーションを志向し実現させるといことです。

当社にはAGW（味の素グループWay）があります。AGWは、「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4つです。これは

大切にしたい価値（Value）を定義し、それを体現するリーダーシップコンピタンスにつながります。このAGWに基づき、求める未来のリーダー像を体現するリーダーを育成していくことがまずは一番の仕事になると信じます。

そのために、グローバルな人財マネジメントを構築していきます。未来の経営ニーズに合わせて適時・適所・適財を目指し人財ポートフォリオを形成します。世界中のグループ企業にいる人財を活かし、成長ドライバーとして育て、そして存分に活躍してもらうためには、それを可能にする体制や仕組みも必要です。日本に偏る様々な機能を、グローバルに自律的分散型に整備しなおしていきます。私のゴールは、「世界中どの国のどの法人にどの職種で入社しても、グループCEOになれる可能性のあるグループ」をつくることです。

さらにイノベーションを起こすリーダーシップが機能するためには、人財のダイバーシティーの実現が必須な手立てです。世界のグループの多様な人財を、ジェンダー、人種、言語だけでなく「知と経験×属性」の観点やその他多くの違いを「強み」として受けとめ、活かしていくマネジメントを目指します。

さらに、イノベーション創出の土台となる挑戦する組織文化をつくっていきます。経営環境や課題は刻々と変化を続けます。それに対応するためには常に変化を続けることが重要です。自分の限界を理解し、それを超えるストレッチな長期目標（当社ではエベレスト目標と呼びます）を設定し、自らの変革に挑戦する。挑戦を促し応援する。挑戦による失敗を前向きに受け入れるResilienceを持ち、そこから学ぶ。そういう前向きマインドにあふれた組織文化を作りたいと考えます。

そのためには、信頼とリスペクトが基本になります。強い組織の基本は、個人と個人がお互いを尊重し信頼する関係を作ることがまずは一番大切。信頼とリスペクトが、複雑で困難なチャレンジに挑み、

乗り越えていく協働の土台になります。次に速い意思決定。現場が速い意思決定をできるように、権限委譲を進めます。早く判断して、早く間違えて、早く直す（Fail Fast Learn Fast）。意識とプロセスの両方での変革が必要です。フラットに議論できる文化。ヒエラルキーに関わらず、闊達に議論をする。そのために心理的安全性と知的誠実性の担保を重視します。

我々には素晴らしいパーパスがあり、そして無限の可能性あります。現在のグローバルで多様な事業ポートフォリオと、多様な人財がその可能性を示唆しています。この機会と資産を活かし、わくわくするような未来を描き、実現していく、そういうリーダーでありたいと思います。そういう仲間を増やし、「働きがいNo.1の企業グループ」をつくっていきます。

PROFILE ———— 下保 寛

- 1988 ● 当社入社
東京支店外食課卸店グループに配属
- 1991 ● 国内食品マーケティング（製品開発等）
- 2000-2 ● 米国MBA留学（UCLA Anderson Graduate School of Management）
- 2006 ● 香港アモイ・フード会長
- 2011 ● 本社でM&Aチームを組成
- 2015 ● 欧州アフリカ本部食品戦略担当
- 2018 ● 味の素冷凍食品（株）マーケティング本部長
- 2022 ● 味の素フーズ・ノースアメリカ社 社長
- 2026 ● 代表執行役副社長
Chief Human Resources Officer（CHRO）

組織資産

志（パーパス）への共感を ASVの実践につなげるために

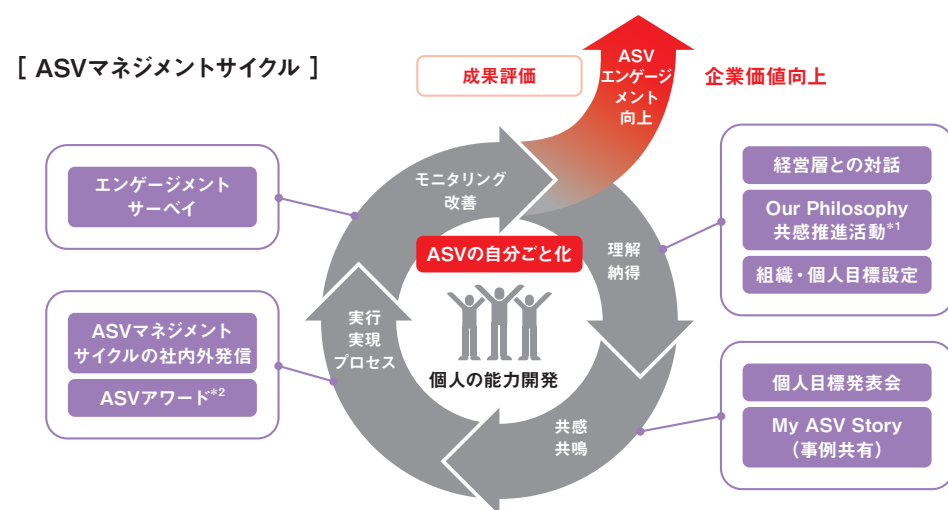
ASV成果創出のマネジメントサイクルを通じて、
会社と従業員の志をつなぐ実践的な取り組みを味の素グループ全体で推進し、
高いエンゲージメントと企業価値向上の実現を目指していきます

組織資産をより強固な存在に

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。味の素グループは、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。特に重視しているのが、志（パーパス）を共有し主体的に挑戦する企業文化の醸成です。そのための取り組みとして、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て

行動に落とし込む機会を設定しています。「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、自発的な挑戦を促し、称賛する風土を広げる仕組みとなっています。一人ひとりの志を起点とした取り組みの連鎖によって多様な無形資産を相互に連動させる組織資産を強化し、ASV実践の深化・拡張を実現しています。これらは、まさに新しい価値の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。

* 自組織の目標からブレイクダウンした自身の目標がどうASVにつながるか発表する会。



*1 詳しくはP.055「Our Philosophy共感推進活動」をご覧ください。

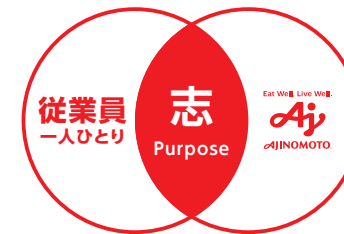
*2 詳しくはP.058「ASVアワード」をご覧ください。

CASE STUDY 1 Our Philosophy 共感推進活動

Our Philosophy 共感推進活動

当社は、Our Philosophy共感推進活動を通じて「会社と人財を志でつなぐ」取り組みを加速しています。My Purposeワークショップをグループグローバルに展開し、従業員一人ひとりが自身の志「My Purpose」を紡ぎ、味の素グループの「Our Purpose」との重なりを言語化することをサポートしています。My PurposeとOur Purposeの重なりを言語化することにより、従業員の

Our Philosophyへの共感が増し、内発的動機づけが高まると考えています。2024年度には専任組織を発足し、味の素グループの6つのエリアで約50名のアンバサダーを育成し、グローバルでの取り組みを進めています。2026年3月時点で約7割のグループ従業員がMy Purposeを言語化しています。



志を行動につなげる「Our Philosophyチャレンジ」

一人ひとりが志を言語化して共有するだけでなく、実際の行動へと落とし込むプロセスも大切にしています。実践の第一歩として始めたOur Philosophyチャレンジは、各自のMy Purposeを行動につなげる場として設けたワークショップです。このプログラムでは「アミノサイエンス®による事業創造とASVの実現を通じて、人・社会・地球のWell-beingに貢献する」というOur Philosophyの一連の流れを体感します。参加者は、バリューチェーンになぞらえた仮想部門に振り分けられ、部門目標やMy Purposeの実現に向けて、共創、挑戦、

Try&Learnを繰り返します。この活動は世界各国のアンバサダーとともに拡大を進めており、志を行動へつなげる実行力を磨いています。



2025年10月にアンバサダー向けのOur Philosophyチャレンジを東京にて開催。グループ会社14社計23名のアンバサダーが参加しました。

【 Our Philosophyチャレンジを通じて得られる学びや気づき 】



志を紡ぐ「My Purposeワークショップ」

「おいしさ設計技術®」等の
アミノサイエンス®の力を用いながら、
顧客の課題解決を目指して
業務をしています。
相手が実現したいことに寄り添い、
協力しあうことで関わる社内外の
人々のWell-beingに貢献したいです！



茨田唯花
味の素(株)
食品事業本部 東京支社
B2Bフードディストリビューターグループ

私たちAFTは人を起点に
まだ見ぬ価値を信じ、
挑戦と変化を重ねてきました。
私はこれからも経験で
土台を支えながら
若い皆さんの感性と力を
掛け合わせ、
ともに次の未来を
創っていききたいと思います。



影山裕一
味の素ファインテクノ(株)
品質保証部

ユニークな日本企業としての
歴史や文化を武器に、世界中の
従業員が活躍できるユニークな
ハイブリッドカルチャー
企業文化をつくっていききたい。



下保寛
味の素(株)
取締役
代表執行役副社長 CHRO

知識と技能を磨き新たな
発想を創出し、高品質な
製品開発で喜びと健康を届け、
売上成長とブランド向上に
貢献してまいります。



Anna Strachota
ポーランド味の素社
R&D

自己の原点である奉仕の価値を再認識し、
仕事と個人の価値観を重ね、
より大きな社会貢献へとつなげてまいります。



Castillo, Edith
味の素フーズ・ノースアメリカ社
Human Resources

家族や顧客の健康に貢献するため、
誠実な努力と成長を重ね、
高品質な製品をベトナム全土に
広げてまいります。



LÝ THÀNH HƯNG
ベトナム味の素社
Sales & Marketing 1 Division

全ての命のより良い生活、
喜びのために貢献する
チームアミノ酸を
活躍させる演出家となる。



糸井璃沙
味の素ヘルシーサプライ(株)
品質戦略部

味の素グループ製品を通じて
世界中に味の素のファン作り！
感動と笑顔で人々の
より豊かな日々に貢献する。



米田華子
味の素コミュニケーションズ(株)
第1ビジネスクリエイト部

わたしたちは
My Purposeを
見つめ直しました

多様性ある協働で成長と
革新を促し、
人材を活かして価値を創出し、
社会に持続的な変革を
もたらしてまいります。



Rodriguez, Magda
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
Human Resources

アミノサイエンス®起点に、再生医療・細胞治療
分野で味の素グループならではの新たな価値を
創出し、先端医療の社会実装に貢献する。



我妻広貴
味の素(株)
バイオ・ファイン研究所
マテリアル&テクノロジーソリューション研究所

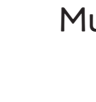
My Purposeとは、
自らの強みを見つめ直し
言語化した個人の志。
味の素グループのパーパスと
自身の想いを重ね合わせる、
挑戦の羅針盤です。
ワークショップで
志を紡ぎ合ったメンバーたちに
My Purposeを
宣言してもらいました。

貿易を通じて世界中の人々の
Well-beingに貢献し、
人と人とのつながりを大切にしながら、
自分に関わる人々が心身ともに健康で、
笑顔と働きがいを感じられる
環境をつくります！



久井志織
味の素トレーディング(株)
総務部

目的を持ち挑戦と還元を続け、
その力でAMBを革新し、食を通じた幸福を
広げ自社価値を高めてまいります。



Muhammad Isa Mohd Nasir
マレーシア味の素社
Supply Chain Deputy Manager

未知への挑戦が生む気づきと
共感から、心が動く感動を生み、
笑顔が広がる社会に貢献します！



久利恭平
味の素冷凍食品(株)
研究・開発本部

個人の目的と味の素グルー
プの使命は、人々の健康向
上で一致しており、働く環境
づくりを通じて持続可能な
社会に貢献してまいります。



Dayanne Alvarez
ペルー味の素社
Human Management and Development

良き人間として
子の手本となり、
倫理と責任をもって
人を育て、人間としての
成長を促してまいります。



Fernanda Marcilio
ブラジル味の素社
Corporate Human Resources

社員一人ひとりに寄り添い
安心して挑戦できる環境を整えることで、
心のゆとりを広げ価値を創出し、
人・「ふう。」が広がる
社会・地球のWell-Beingに貢献します！



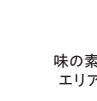
千田圭織
味の素AGF(株)
人事部

強いチームで挑戦を重ね、
顧客課題と財務目標の達成と
健康価値を両立し、工場の強化と
持続的成長に貢献してまいります。



Nicolas TASSERIE
欧州味の素食品社
Sales Manager

設備の設計・工事・稼働後ま
で一貫して関わり、安定生産
と食の安全を支え続けると
ともに、省エネルギー化によ
り地球環境保護を実現する。



三澤翔太
味の素エンジニアリング(株)
エリア統括本部 川崎事業所
エンジニアリング部

ASVを体現した取り組みに対する表彰制度

ASVアワードは、さらなるASV（＝事業を通じた社会価値と経済価値の共創）の進化を目的として開催される、グループ規模の表彰イベントです。味の素グループの全ての国・地域、グループ企業、部門、従業員を対象として、ASVの取り組みにおいて、革新性や独創性、創出する社会価値と経済価値等の点で特に優れた取り組みを表彰します。世界各国の味の素グループのグループ企業や職場から個人や従業員チームがこのイベントに自分たちの

ASVを応募し、全従業員と社外の専門家を含む審査員によって投票、審査され金賞を選びます。

ASVを常に進展させるためには、従業員一人ひとりの自分ごと化に加え、互いに取り組みを共有し、協力し、刺激し合う組織力が不可欠です。2017年に始まった本アワードを通じて、全世界の味の素グループの従業員が優れたASVの取り組みを共有し合い、互いに学び合い、さらなるASVの進化が生まれています。

ASVの浸透を示す過去の金賞受賞案件

年度	案件	多様な 組織や地域			多様な アウトカム	
		組織	組織属性	地域・スコープ	主な社会価値領域	価値創造タイプ
2016	ベトナムにおける栄養改善への取り組み	ベトナム味の素社	海外子会社・現地密着	新興国・地域社会	健康・栄養／公衆衛生	社会実装型プログラム
2017	「アミノエール®」と運動・栄養情報の提供による、顧客のQOL改善のサポート	味の素(株)DM部	本社機能・顧客接点	日本	健康・QOL	製品×情報サービス
2018	発売40周年の「Cook Do®」が、「日本の家族を熱くする」!	味の素(株)家庭用事業部、複数部門	部門横断・全社連携	日本	食文化・生活者価値	ブランド価値創造・共感形成
2019	主力スティック製品の包材革新で「循環型社会実現」「温暖化防止」へ貢献	味の素AGF(株)包材開発部	子会社・専門機能	日本	環境（資源循環・気候）	技術・プロセス革新
2020	新規磁性材料の開発による、「省エネルギー化」「CO ₂ 排出削減」への貢献	味の素ファインテクノ(株)	B2B材料・技術会社	グローバル	環境・エネルギー	先端技術開発
2021	「Smart Salt」(スマ塩) 訴求による減塩人口増加と減塩製品売上拡大	組織横断プロジェクトチーム	社内横断プロジェクト	日本	健康・行動変容	社会啓発×事業拡大
2022	MSG・核酸事業におけるグローバルワンチームによる「温室効果ガス削減」への貢献	MSG・核酸事業、組織横断チーム	国境横断・事業横断	グローバル	環境（温室効果ガス）	オペレーション最適化
2023	AjiPro®-Lを用いた乳牛・肉牛由来の温室効果ガス排出削減の取り組み	動物栄養事業、組織横断チーム	テーマ特化型プロジェクト	グローバル	環境×農業	製品による環境負荷低減
2024	タイ・ファーマー・ベター・ライフ・パートナー・プロジェクトを通じたタイ農家の福祉の実現に向けた挑戦	タイ味の素社、味の素FDグリーン社組織横断チーム	現地共創・複合プロジェクト	新興国・地域社会	農業・生産者福祉	社会共創型事業
2025	非公開	非公開	海外子会社	新興国	環境	技術・プロセス革新

ASVアワードの過去の金賞受賞案件は、当社がASVとして掲げる「事業を通じた社会価値と経済価値の共創」を具体化した象徴的な取り組みとして位置づけられます。受賞案件は、栄養・健康や環境といった多様な社会価値領域を対象とし、既存事業の深化に加え、新規事業創出や業務改革等多様な価値創造のアプローチを内包しています。対象となる地域・スコープも、ローカル課題への対応からグローバルなバリューチェーン全体に広がり、各地域の

強みや課題に即した価値創造を実現しています。また、子会社を含む各法人の主體的な取り組みや、機能横断・組織横断チームによる共創等、多様な組織形態が価値創出の源泉となっています。これらは、人財・技術・顧客・組織といった無形資産を連動させることでイノベーションを創出し、持続的な企業価値向上へとつなげる当社の価値創造メカニズムそのものであり、ASVの実践が全社的に深化・拡張していることを示しています。

ASVアワード2025



左上／味の素グループ高輪研修センターで開催された、ASVアワード2025授賞式。国内外の入賞した8チームがプレゼンを行いました。

右上／銀賞を受賞した「AJT Water Resilience Initiative」チームと中村社長。

左下／中村社長から祝辞をもらう銅賞を受賞した「AJT Project Zero Team」。

右下／入賞には至らなかったものの世界各地の多様な取り組み9案件を招待したポスターセッション。

ASVアワード2025では、グローバルの味の素グループ全体から、38件の応募があり、金賞・銀賞・銅賞だけでなく、従業員投票賞やイノベーション賞、事業本部長賞、Try&Learn賞等が表彰されました。

さらに今回はASVアワード10周年を記念して、新たに“学び合い、讃え合う！”をコンセプトに掲げ、より多

くの従業員に参加いただけるような施策として、授賞式では入賞8件のプレゼンテーションと表彰に加えて、入賞には至らなかったものの全エントリーの中から多様な地域、事業、機能の9案件を招待しポスターセッションを開催しました。

各地域版のASVアワードの取り組み ―第4回 欧州アフリカ ASVアワードの開催―

各地域本部でも、ASVの実践を日常の事業活動に定着させることを目的として、独自のASVアワードを実施しています。その中でも欧州アフリカ本部では、2025年度に「第4回欧州アフリカASVアワード」表彰式をオンラインで開催し、各拠点から約110名が参加しました。地域横断でASVの理解と当事者意識を高める機会となりました。



【2025年度 受賞プロジェクト】

Grand Prize & Future Contribution Award (ダブル受賞)

Ajinomoto Agrosolutionsによる本プロジェクトは、種子コーティング用のフィルム形成技術を通じてマイクロプラスチック問題に対応し、環境負荷低減と持続可能な農業への貢献が高く評価されました。

欧州アフリカ General Manager's Award

Ajinomoto Istanbulのプロジェクトは、100年以上の歴史を持つピネガーブランドの価値を再定義し、手頃で健康的な食の提案を通じて、地域の食文化と生活者ニーズに応える取り組みとして評価されました。

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

味の素グループが、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、ASV（Ajinomoto Group Creating Shared Value）による社会価値と経済価値の共創を推進し、それを支える行動指針として体系化されたAGW（味の素グループWay）を実行していくことが重要です。

味の素グループの成長戦略は、食品事業を着実な成長の基盤とし、バイオ&ファインケミカル事業で飛躍的な成長を実現し、さらに両事業の融合領域で新たな価値を創出することです。その実現に向けて、アミノサイエンス[®]を競争優位の源泉として捉え、食の領域で培ってきた「おいしさ設計技術[®]」、健康・医療に向けた科学的知見、電子材料やバイオフィーマーサービスに代表される先端技術をつなぎ合わせ、成長の力として束ねていく必要があります。

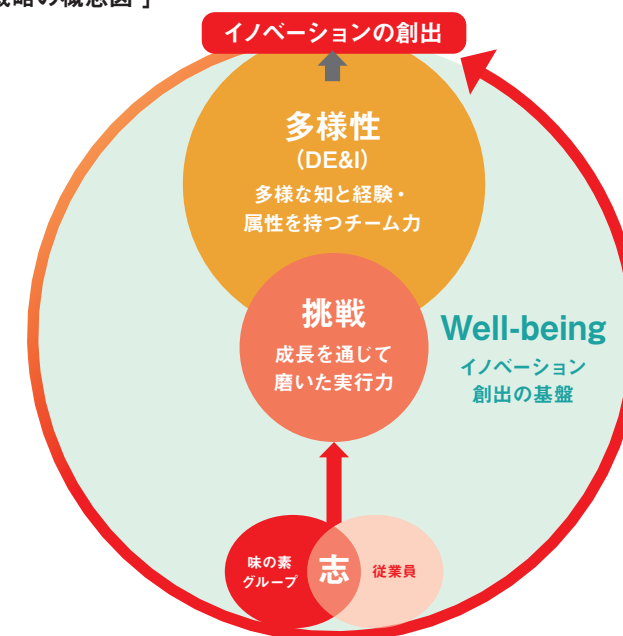
この成長戦略を確実に実行するためには、事業ポートフォリオの高度化とそれにアラインしたグローバル人財ポートフォリオを再構築し、それを世界の各拠点、各事業による自律分散型と、本社の中央集権型のバランスを取って推進する必要があります。

これらの成長の源泉である4つの無形資産（人財・技術・顧客・組織）を相互に連動させ、実行力としてスケールしていくことが重要であり、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起点となる人財資産への取り組みを特に強化しています。

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（自身にとって慣れた環境）を超えた「挑戦」を通じて、戦略を実行する個の力を磨きます。さらに、その力を活かし「知・経験×属性」の観点から「多様性（DE&I*）」を推進することで、チームとしてのイノベーション創出につなげていきます。これらを支える重要な基盤が従業員と家族の「Well-being」です。味の素グループは「志」「挑戦」「多様性（DE&I）」「Well-being」の4つの“つなげる”というコンセプトのもと、人財資産への取り組みをグローバルに展開しています。（人財投資額（機会投資含む）：2025年度150億円、2023-2030年度累計1,000億円以上）これらの取り組みは人財資産の強化にとどまらず、組織資産として蓄積され、無形資産全体の強化につながるものと考えています。

* 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。

挑戦、新規事業や新製品の原動力となる「高速開発システム」の展開には、基盤となる挑戦文化の強化と、「知・経験×属性」の多様性を掛け合わせた共創の促進が不可欠です。

詳しくは「サステナビリティレポート2026／人財戦略」をご覧ください。
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/sustainability/pdf/2026/SR2026jp_social.pdf#page=17

戦略と人財を「挑戦」でつなげる

売上高・事業利益成長を大きく牽引したバイオ＆ファインケミカルの電子材料事業の好調を支えているのは、「高速開発システム」です。高速開発システムは、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」の3つのKey Success Factorにより、市場・顧客環境の急速な変化に対応する手法です。この考え方は電子材料事業にとどまらず、他の事業・機能にも応用可能であり、2030年度の挑戦的なASV指標の実現、さらにはその先の新事業・新製品創出の原動力になると考えています。

その実現を支えるのが、味の素グループの「志」と従業員一人ひとりの「志」の重なりを言語化することにより高

まる「挑戦」への意欲です。味の素（株）では「挑戦」の機会提供として、「手挙げでの異動」および「TRY&A-CROSS（社内副業制度）」を拡大しています。これらは海外を含むグループ会社でも展開が進んでおり、エンゲージメントサーベイにおける「挑戦」（「上司は失敗から学ぶことを奨励してくれる」等の6設問で構成）のスコアは87（前年差＋1）でした。挑戦文化をより一層強化するにあたり、今日できることを明日に先送りせず、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を全て「挑戦」と考え、AGWに則った多様な「挑戦」を後押しするために、挑戦と成果が適切に結びつく制度運用を進めています。

TRY&A-CROSS



制度導入2年目にあたり、テーマ募集を年2回に拡大した結果、「本社移転プロジェクト」や「INNOSEED（旧A-STARTERS）採択テーマ」等、計18テーマに対し、71名が参加しました。参加者の約9割が新たなスキル習得やキャリアの幅の拡大を実感しています。テーマの一つである「本社移転プロジェクト」では、部署や立場を超えた従業員が主体的に参画し、対話やワークショップを通じてプロジェクトを推進しました。集中と対話を両立する空間設計により、新たな挑戦や社内外とのつながり、共創が自然に生まれる、価値創出を支える新本社の実現を目指しています。

INNOSEED（旧A-STARTERS）



味の素（株）および国内グループ会社を対象に、2020年度より手挙げによる新規事業提案制度「A-STARTERS」を導入しており、2025年度までの累計応募数は285件となりました。2026年度から、「INNOSEED by AJINOMOTO GROUP」として進化し、A-STARTERSの挑戦マインドを引き継ぎつつ、アイデア創出から事業化検証までを一貫して仕組化します。具体的には、社外パートナーとの連携強化、TRY&A-CROSS等を活用した越境・共創、提案内容や検証状況に応じて「出向起業」も選択可能とする出口戦略の拡充を進めています。

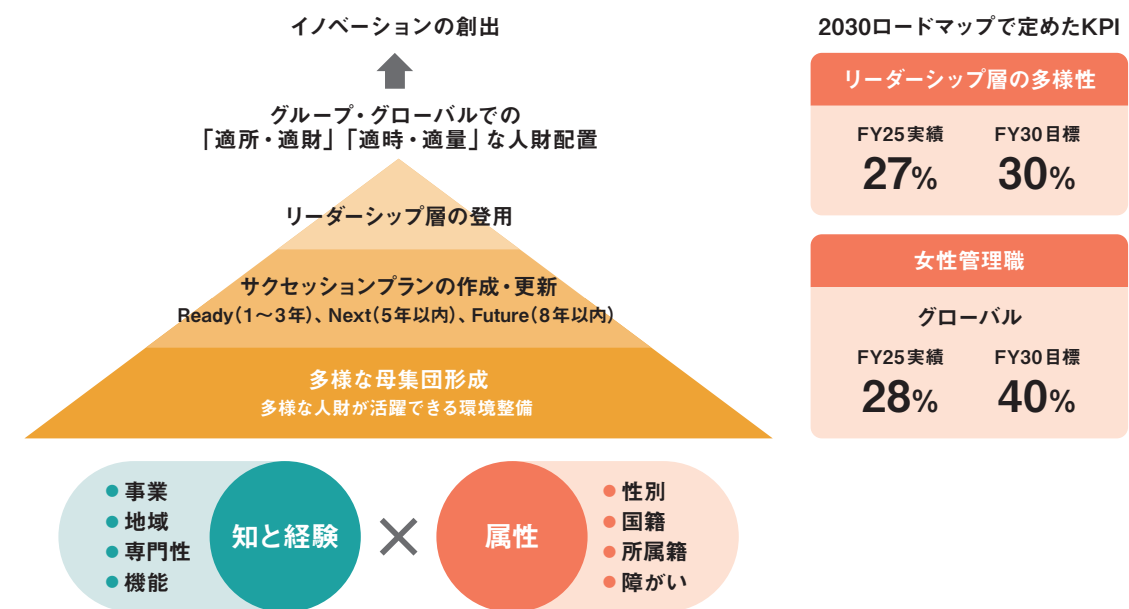
グローバルで「多様」な人財をつなげる

味の素グループは、食品事業を中心に各地域の文化・嗜好性に対応することで、高いローカル市場対応力を発揮し、グループ個社が自律自走で事業を拡大してきました。このローカル市場対応力は、今日の食品事業の成長を牽引する強みです。一方、長期的な事業拡大に向けては、食品事業における新たな地域・国での事業拡大や新商品の導入、バイオ＆ファインケミカル事業における新領域創出が不可欠であり、そのためには「知・経験×属性」の観点でDE&Iを推進し、チームの実行力を高め、イノベーション創出につなげることが重要であると考えています。

グループのリーダーシップ層（執行役・執行理事・Group Executive Manager：137ポジション）の多様性については、性別、国籍、所属籍等の観点での多様性が2025年度は27%と順調に推移しています。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、次世代リーダー層の人財プール形成、戦略的な育成・登用を強化しています。

また、味の素（株）においては、新領域、成長領域における専門性獲得の観点からキャリア採用を推進しており、2025年度の「1年間で入社する従業員の内、キャリア採用で入社する従業員の比率」は40%、「全従業員の内、キ

ャリア採用で入社した従業員の構成比」は20%でした。また、味の素（株）の女性管理職比率は、16%と対前年＋2%と増加しましたが、女性従業員比率33%と比較して依然として低い水準であり、引き続き女性管理職のパイプライン形成が課題と捉えています。これに対して、「AjiPanna Academy（アジパンナ・アカデミー）」等の一般職女性育成支援を推進しており、2025年度の研修参加者43名のうち97%が管理職への挑戦意向を示しています。また、ESの結果、半数を超える女性従業員が上位の職位への意欲を示しており、20代～30代の女性従業員では70%（前年＋4%）となります。また、30代の女性の従業員比率は36%、20代の女性従業員比率は40%と増加傾向にあり、段階的に女性管理職比率は向上するものと考えています。知・経験の融合をさらに加速するためには、グローバル視点で「適所・適財」「適時・適量」な人財配置が重要です。味の素グループでは、国際間異動ガイドラインを整備し、日本と海外拠点間のみならず海外拠点間の異動を進めています。さらに実効性を高めるため、事業ポートフォリオにアラインした人財ポートフォリオの明確化、グローバル共通の人事ポリシーおよびガイドラインの構築に取り組んでいます。



国際間異動

味の素グループのグローバル展開の強みである、食品事業を中心とした各地域の文化・嗜好への高いローカル対応力と、バイオ&ファインケミカル事業を中心とした高度な専門性を生かし、成長戦略を実現するためには、ポジションに応じた「知・経験」を有する人財を適所適財で配置することで、新たな地域での事業拡大、新商品の導入、新領域の創出をすることが重要です。そのため、味の素グループでは日本から他国への異動に加え、日本以外の国から他国への異動を強化しています。特にアセアン地域においては、MKT

・Sales、R&D・生産、コーポレートの機能軸で国を跨いだ人財配置を進めることで、「知・経験」の融合を促進するとともに、異動者本人の成長（ミーニングフルアサイメント）を実現しています。2026年3月時点の国際間異動者数は348人であり、そのうち37人が日本以外の国から他国への異動者です。今後はさらに「知・経験」の融合を促進するため、グローバルでの人財の見える化および共通の人事ポリシー・ガイドラインの整備を進めていきます。



Ajinomoto Foreigners Communityイベント

知と経験

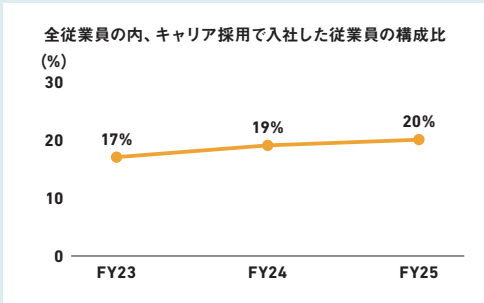


属性

キャリア採用

食品事業における新たな地域・国での事業拡大や新商品の導入、バイオ&ファインケミカル事業における新領域創出の実現に向けては、必要なポジションに応じた「知・経験」を有する人財の確保「適所・適財」が不可欠であり、内部育成に時間を要する場合には、外部からタイムリーに人財を確保することも重要です。味の素（株）ではキャリア採用を加速しており、2025年度に入社した従業員のうちキャリア採用者の比率は40%、全従業員に占めるキャリア採用者の比率は20%に達しており、2030年には30%への拡大

を見込んでいます。キャリア入社者が持ち味を発揮し、組織の活性化やイノベーション創出に貢献するため、組織適応・職務適応・キャリア適応の3段階でオンボーディングを支援しています。各段階において、本人および上司向けガイドブックの整備に加え、味の素グループの「志」と従業員個々の「志」の重なりを言語化するMy Purposeワークショップを定期的実施しています。



TRY&A-CROSS キャリア入社者 課題解決プロジェクト

障がい者活躍取り組み

味の素グループは、障がいのある従業員が合理的配慮のもと特性や知識・経験を活かし、自分らしく活躍できる環境の実現を目指しています。味の素（株）では、2025年度に部門長向け説明会や職場との対話、当事者アンケート等により職場の状況を把握し、特例子会社である味の素みらい（株）を中核とした役割分担の整理を進め、全社での理解促進と推進基盤の強化を図りました。また、個別相談や特例子会社で働く体験会（20名）、ユニバーサルマナー検定（86名）、ガイドブックの刷新等により、従業員の理解促進と行動変容を推進しています。



特例子会社で働く体験会

LGBTQ+取り組み

味の素グループでは、性的マイノリティに関する相談体制の充実に取り組んでいます。グループ会社の人事総務部門等にLGBTQ+相談窓口を設置し、担当者研修やメールマガジンにより意識啓発を行い、当事者が声を上げやすい環境を整備しています。味の素（株）では、2025年度にパートナーシップに関する規程を新設し、多様な家族のあり方を尊重する環境づくりを進めています。加えて、プライド月間のデジタルサイネージでの情報発信や本社でのレインボークッキー販売等により関心喚起を図っています。これらの取り組みが評価され、PRIDE指標で6年連続GOLD認定を取得しています。



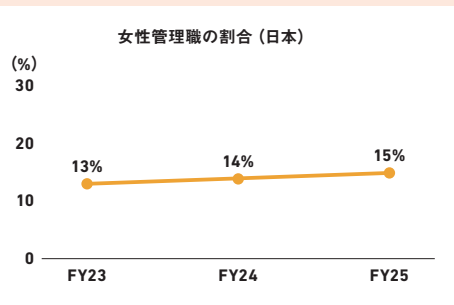
LGBT Pride パレード応援

AjiPanna Academy (アジパンナ・アカデミー)

味の素グループ全体における2026年3月時点の女性管理職比率は28%でした。海外では、女性従業員比率32%に対し女性管理職比率は36%と高水準である一方、日本では女性従業員比率30%に対し女性管理職比率は15%にとどまっており、女性活躍推進は日本における重要課題と認識しています。

国内グループ会社では、女性人財への機会提供とパイプライン形成を目的に、入社から役員手前までのキャリア形成を一貫して支援する「AjiPanna Academy（アジパン

ナ・アカデミー）」を2020年度より実施しています。「キャリアワークショップ」は強みを活かしたキャリア形成を支援し、「カレッジ」はMBA研修およびキャリア支援研修からなる実践的なプログラムです。2025年度終了時点で管理職への挑戦意向は97%、カレッジ第1期生の80%が管理職へ昇格しています。また、味の素（株）においては、20代～30代の女性従業員比率が増加傾向にあることに加え、上位職志向も70%と高いことから、女性管理職比率は今後段階的に向上していくものと考えています。



AjiPanna Academyカレッジ

知と経験



属性

エンゲージメントサーベイにおけるASV実現プロセスのモニタリング

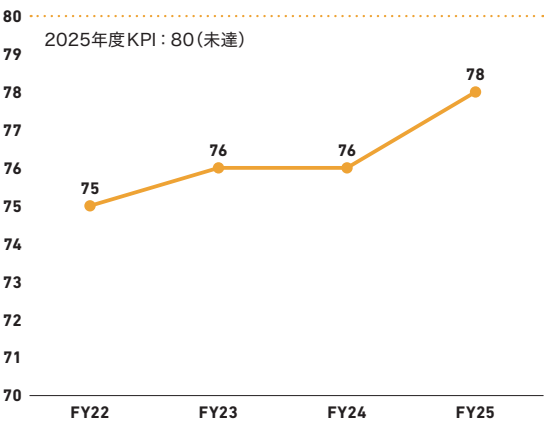
4つの“つなげる”戦略に基づく人的資本投資の成果を測る主要KPIとして、味の素グループではエンゲージメントサーベイにおけるASV実現プロセスをグローバルでモニタリングしています。2025年度の結果は78（前年差+2）であり、2025年度目標の80に対して未達となりました。

未達の主因は、全社課題として掲げていた生産性向上（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」が、前年差+9ポイントと大幅に改善したもの、依然として低位であったことです。2025年度は真因把握を目的として新たに「私は日々

の業務において、意思決定を得るうえで、不必要な承認は最小限に抑えられていると思う」を導入し、新設問のスコアは78でした。この結果、承認は多いが、ガバナンスや業務・製品品質の観点から不必要な承認だとは捉えていない回答者が多数存在することが確認されました。

これを踏まえ、2026年度からはASV実現プロセスにおける生産性向上（承認プロセスの課題）の設問を新設問へ置き換えます。一方で、自由記述では事前説明の多さや承認基準の曖昧さに関する課題が提起されていることから、引き続き改善に取り組んでいきます。なお、本設問の変更に伴い、2030年度のASV実現プロセスの目標値を85から88に引き上げます。

[ASV 実現プロセススコア推移(旧設問)]



[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)]

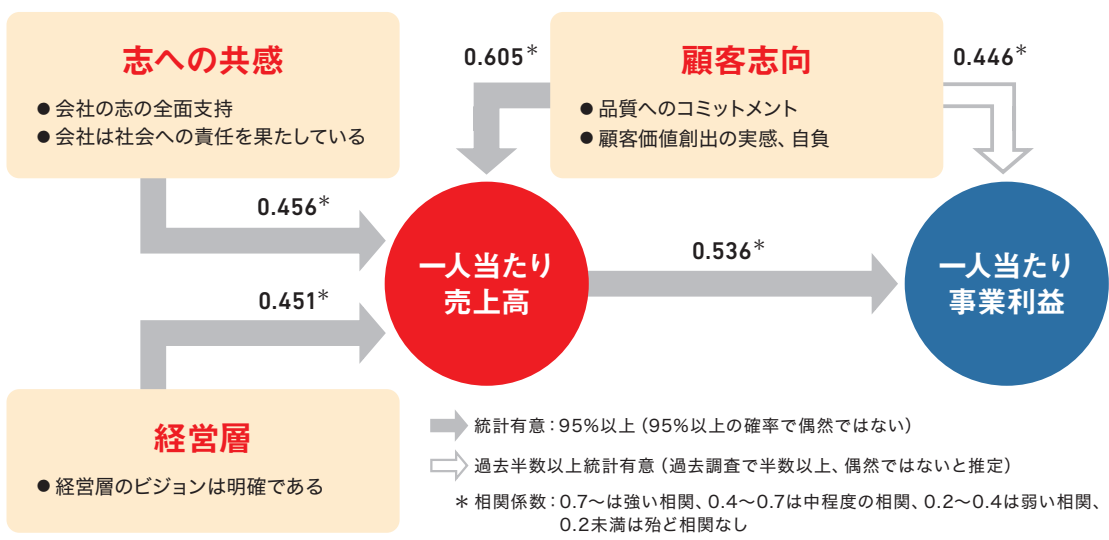
	25年度 (旧設問)	前年差	25年度 (新設問)
ASV実現プロセス	78	+2	84
志への共感	94	+1	94
顧客志向	91	+1	91
ASV自分ごと化	77	+1	77
チャレンジの奨励	85	+1	85
インクルージョン による共創	80	+1	80
生産性向上 旧設問 (承認プロセスの課題)	28	+9	
生産性向上 新設問 (承認プロセスの課題)			78
イノベーション 創出	87	0	87
社会・経済価値 の創出	80	+1	80

持続的成長に向けたモニタリング

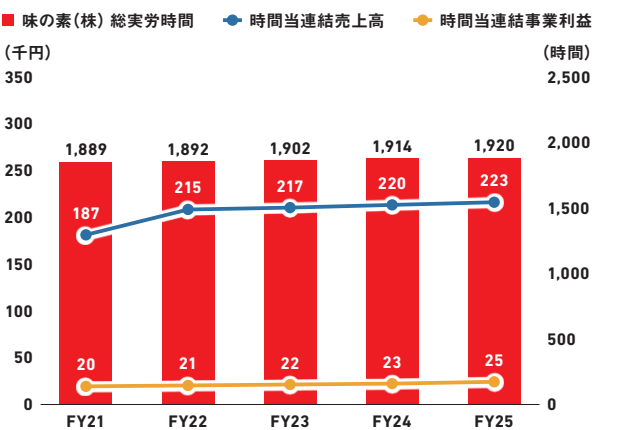
味の素グループでは、毎年エンゲージメントサーベイの結果と業績との相関分析を実施しています。2025年度の結果から、「志への共感」「顧客志向」「経営層」、また、過去8回の結果から「生産性向上（業務効率化）」と一人当たりの売上高・事業利益に相関があることを確認しています。加えて、「コミュニケーション」「DE&I」「Well-being」「生産性」にエンゲージメントサーベイスコアの

成長率が、従業員一人当たりの事業利益の成長率と相関があることを確認しました。生産性の観点では、味の素（株）従業員の時間あたり連結売上高・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、いずれも順調に伸びています。

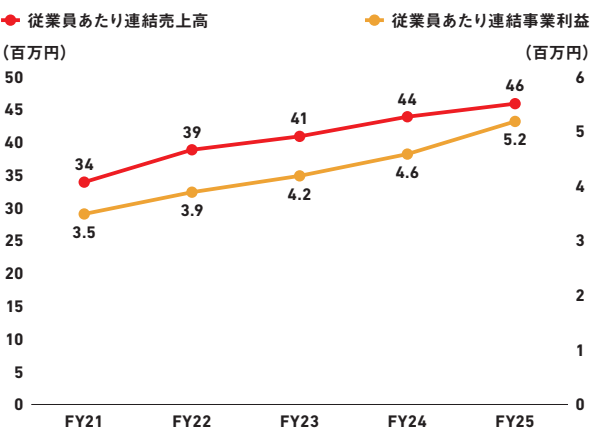
[味の素グループの業績に重要な意味を持つエンゲージメント項目]



[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

アミノサイエンス®:ASVを具現化する 価値創造の基盤

味の素グループの技術資産は、創業以来100年以上にわたり積み上げてきた多様で競争力の高い技術の集合体です。アミノ酸を起点とする研究開発を通じて、バイオ技術とケミカル技術を柱としながら、その双方を磨き上げるとともに、それらを様々な事業にあった技術へと発展させ、社会実装につなげる力を進化させてきました。

技術資産の考え方

味の素グループの技術資産の特長は、単に特定の技術領域に特化した高度な技術を「保有している」ことではありません。専門性と深さの追求に留まらず、一つひとつの技術を「要素技術」に分解して捉え、再構成し、組み合わせることができる点にあります。バイオとケミカルに加え、生理学、分析、エンジニアリングといった学問領域、技術領域の異なる要素技術を横断的につなげることが、技術の模倣困難性を生み出し、事業における差別化を可能にしています。

そして、このように要素技術を自在に組み合わせ、社会

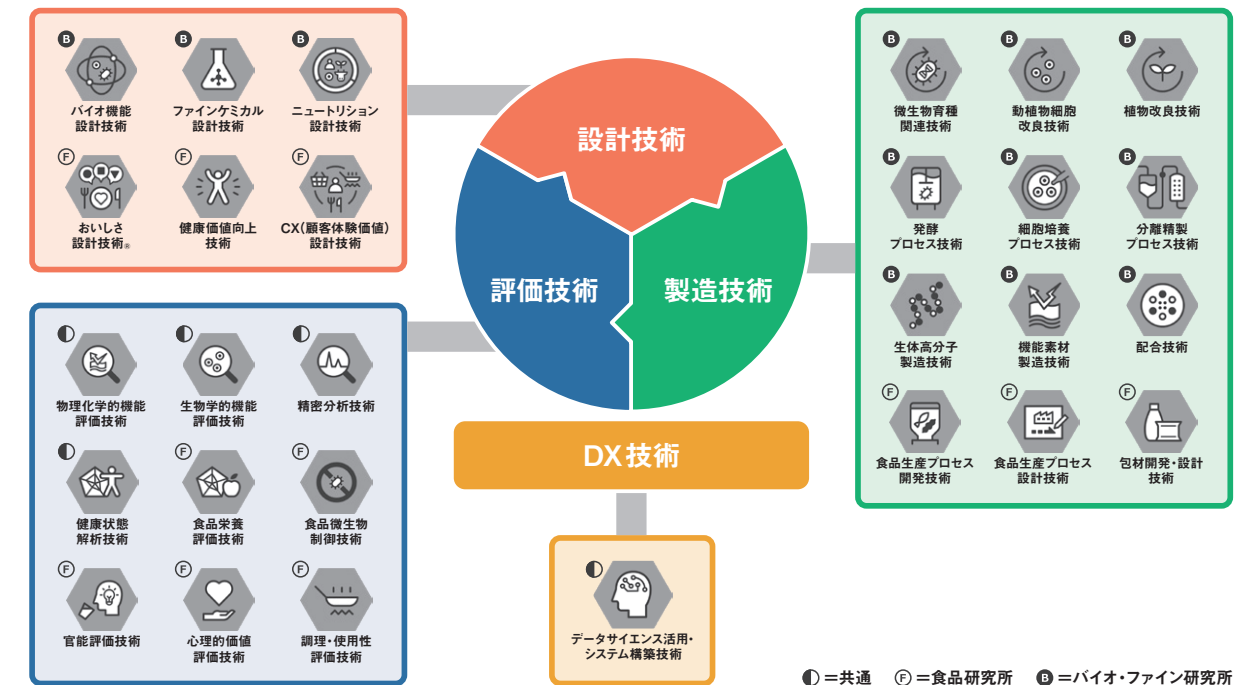
課題や顧客課題に応じたソリューションへと転換していく能力そのものがアミノサイエンス®です。アミノサイエンス®は単なる要素技術の集合ではなく、ASV (Ajinomoto Group Creating Shared Value) の実現につなげるケイパビリティそのものです。生命の基本構成要素であるアミノ酸のはたらきへの深い理解を基盤に、技術を横断的に統合し、食品、健康・医療、電子材料、バイオ医薬品等多様な分野へ応用することで、社会価値と経済価値の共創を可能にしています。

COLUMN | 要素技術組み合わせの源流

祖業であるうま味調味料「味の素®」の原料たるグルタミン酸ナトリウム (MSG) は東京大学化学科の教授である池田菊苗によって発見されましたが、当初は抽出分離精製技術 (ケミカル) を使って、昆布や小麦粉から取り出していました。その後、1930年代に独自の二重分解釜 (エスサン釜) を使った大量生産プロセスが考案されましたが、ケミカルの技術と設備エンジニアリングの技術を掛け合わせて生まれた画期的な製造プロセスでした。

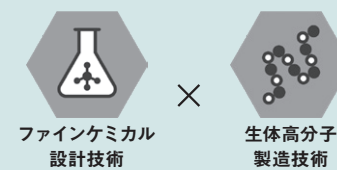
MSG事業が拡大を続ける中で、さらに効率よく大量生産する必要が生じたので発酵技術 (バイオ) との組み合わせを考えました。これは微生物の力を使ってMSGを生産する技術で、現在の製造方法につながっています。発酵工程で作り出したMSGを精製するには、創業のころから培われている精製技術 (ケミカル) が使用されています。現在、MSGは複数の要素技術を掛け合わせて、高効率・高純度に作られているのです。

〔食品研究所とバイオ・ファイン研究所の要素技術〕



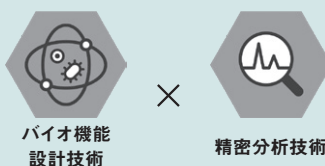
要素技術の組み合わせを象徴する事例

AJICAP® (抗体医薬品製造技術)



近年、副作用の大きな抗がん剤を、狙った標的臓器にのみ選択的に届ける、抗体と薬物を結合させたADC (Antibody-Drug Conjugate: 抗体薬物複合体) 医薬品が注目されています。しかし、ADCは構造が極めて複雑なため製造が難しく、製造された薬剤も十分な薬効が発揮されない、または新たな副作用が生じる場合があるといった課題を抱えていました。味の素グループでは、アミノ酸誘導体の一種であるペプチド設計技術 (バイオ) と化学修飾・反応制御技術 (ケミカル) を掛け合わせることで、お客様である製薬会社やスタートアップ企業が意図したとおりに抗体と薬物の結合部位を精密に制御し、高性能かつ高品質なADCを安定的に製造する技術「AJICAP®」を開発しました。この技術により、高性能なADCを均一性・再現性高く製造することが可能となり、患者様への高い治療効果と安全性を両立してお届けすることを実現しました。

お米ふっくら調理科 (米飯の品質改良製品)



お米一粒一粒に含まれるデンプンの構造を精緻に解析する分析技術（ケミカル）と、最適な反応に制御する技術（バイオ）を組み合わせることで、炊飯時のお米内部で起こる変化を分子レベルで制御しています。お米に含まれるデンプンは、炊飯中に構造が変化し、水分をしっかりと蓄えることで、お米がふっくらした美味しい食感になりますが、時間とともに硬くなり美味しさを損ないます。その課題の解決に向け酵素の力によってお米の保水力を高めるために開発されたのが「お米ふっくら調理科」です。食べても安全な食品用酵素の中から食感の変化を抑える酵素を見つけるためには、お米の粒の中のデンプンの状態まで観察することが重要でした。そこで、当社が電子材料の開発で使用している分析技術をお米について活用することで、お米一粒単位でのデンプンの挙動を可視化することができました。その結果、時間が経ってもお米が硬くなりにくくする食品用酵素を効率的に探し出すことに成功し、「お米ふっくら調理科」が完成しました。

この技術はお米を美味しくするだけにとどまらず、お弁当やおにぎりがパサついたり硬くなるのを長い時間防ぐことができるため、フードロス削減にも貢献します。またこのようなデンプンを改質する技術を応用し、糖の吸収を穏やかにする「白米どうぞ[®]」も発売しています。食品分野においてもバイオとケミカルを掛け合わせた科学的アプローチが価値創造に直結している好例です。

Forge社の買収と シナジー創出 (遺伝子治療ソリューション)



買収当初、遺伝子治療領域に特化しているForge社と味の素グループの技術者が一緒に研究活動をおこなうことで、当社の観点からForge社の技術を見て要素技術レベルまで分解。遺伝子治療用薬剤の複雑な製造工程における課題を捉え、その解決に味の素グループが従来保有する発酵技術やケミカル技術を適用しました。遺伝子治療用薬剤の生産効率および品質の改善を達成することができています。

このように、元々当社グループおよびForge社がそれぞれ保有していた技術を、一度分解し、要素技術として組み合わせることで、ウイルス製造等の領域において新たなシナジーを創出しています。

技術資産の強みを支える企業風土

こうした競争力の高い技術資産を支えているのが、人と組織の力です。味の素グループには、研究者一人ひとりが自身の専門性を深く強く磨き上げると同時に、異なる分野の専門性を尊重し、掛け合わせることを価値創造の源泉と捉える企業風土があります。異なる領域の技術は、用語や知識、理論体系や実験手法等様々な違いがあって

一人の研究者が幅広く習得するのはとても難しいことです。当社では、交わりにくいバイオ技術、ケミカル技術、食品技術、分析技術、エンジニアリング技術といった異なる技術分野において、「社会に新しい価値を届ける」という共通認識のもと、研究者どうしが、分野や組織の壁を越えて知を掛け合わせることで、新たな技術や事業を生み

出してきました。技術分野の違いを制約ではなく可能性として捉え、異分野に興味を持ち、意図的に掛け合わせていく人のマインドセットと組織の文化が、味の素グループの技術競争力の基盤となっています。

この姿勢は、「技術におけるDE&I（多様性・包摂性）」ともいえるものです。複数の技術の掛けあわせが事業を

生み出すことを入社間もないころから目の当たりにすることに始まり、事業領域を超えた人の異動、経験の蓄積を通じて、視野と専門性の双方を広げてきました。こうした複数の領域の技術が常に共存しているという人と組織のあり方が、技術の自在性と進化を支え、人の発想の豊かさを生み出しています。

さらなるイノベーション創出の基盤を作るイノベーション戦略チーム

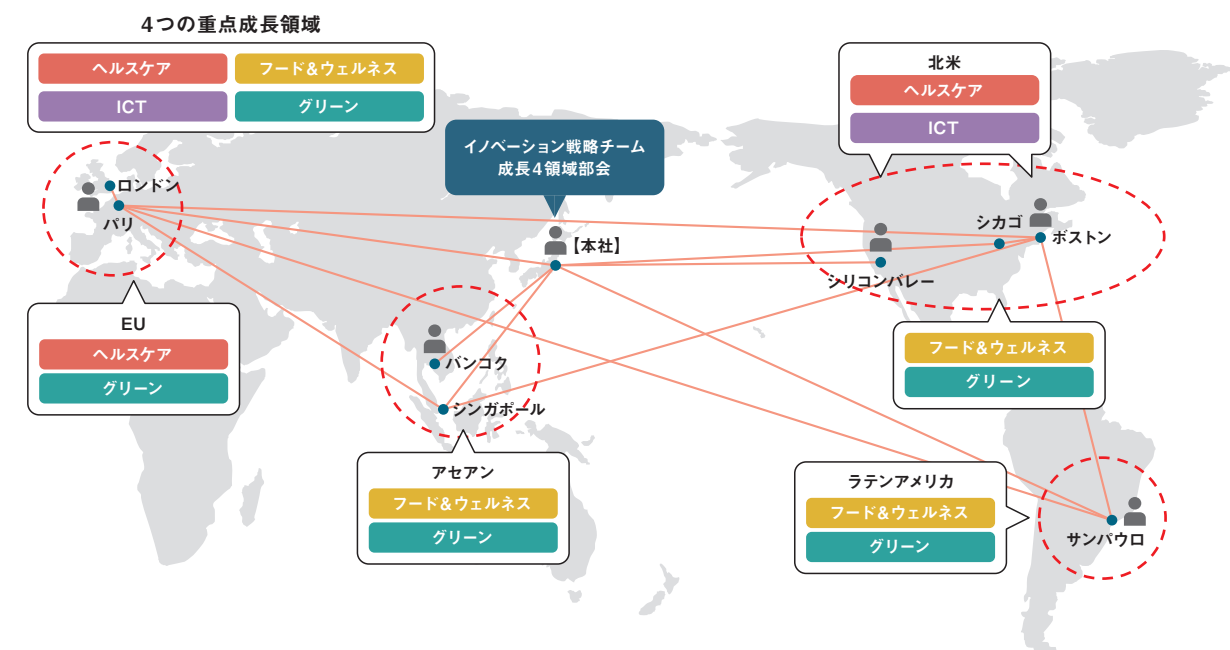
味の素グループは、アミノサイエンス[®]の独自の知見と技術を基盤に、ASVの実現に向けたイノベーション創出をさらに加速していきます。世界中の企業・大学・研究機関とともに価値を生み出すエコシステムを積極的に活用し、自社の技術資産と外部パートナーの技術や知見を掛けあわせることで、革新的な価値を生み出すイノベーションを創出します。その役割を発揮するのが、世界各地に配置したイノベーション戦略チームです。アカデミアやスタートアップが生み出す最先端技術を捉え、当社のアミノサイエンス[®]との掛け合わせを推進することで技術のケイパビリティの幅をさらに広げます。さらに、インテリジェンス機能を発揮し、技術・市場の動き、規制や社会トレンドから、未来の世の中の様子を仮説として設定

し、そこから当社の将来機会を読みとる機能を強化し、技術資産の拡張と新たな事業機会の創出を担います。

また、知的財産についても、単に自社の特許の出願・維持・管理に留まらず、世の中全体の特許出願動向から将来の技術トレンドや事業機会を予測し、それに基づく知財ポートフォリオ戦略を構築し、事業戦略に活用しています。

当社の成長の源泉は、「ユニークな価値をイノベーションで生み出す」ことにあります。今後も、アミノサイエンス[®]を核とする技術資産と、それを活かし切る企業風土、それを支える人財資産、組織資産を磨き続けることで、持続的にイノベーションを創出し、社会課題解決と持続的な企業価値向上の両立を目指していきます。

[イノベーション戦略チームによるインオーガニック戦略の強化]



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せることで、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。

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ます。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。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にもつながっています。

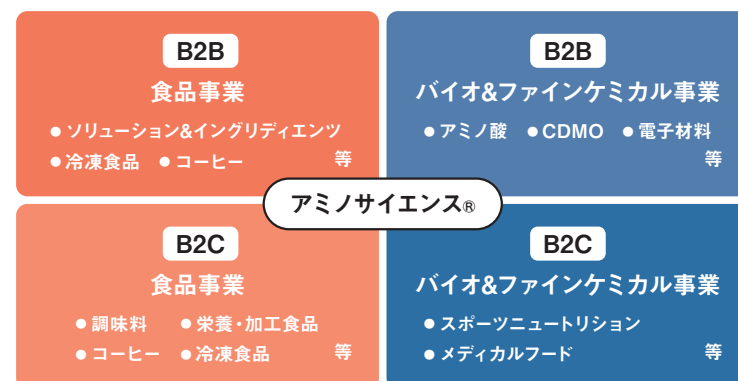
具体的には、B2Cで培ったマーケティング知見や消費者インサイトをB2B顧客の提案に活かすことで、顧客の課題解決に貢献しています。逆に、B2Bで磨いた技術や素材をB2C製品に応用することで、家庭用製品や冷凍食品の品質向上と差別化を実現しています。特にグローバル展開では、B2BとB2C間のシナジーが強みとして発揮されています。B2Bでは各国の食品メーカー等の課題を解決するソリューションを提供し、B2Cではその知見を

活かした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しており、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高め、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展開も進めています。

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。



各事業・チャンネル間でシナジー効果の見られる事例

事例 1 冷凍食品事業を起点とするブランド認知向上

冷凍食品事業は、味の素ブランドと生活者との大きな接点の一つとしてブランド価値向上を牽引し、他の事業やチャンネルにも好影響を与えています。例えば、日本で培った「おいしさ・利便性・健康」のブランド評価は、欧米での日本式食提案やプレミアム小売チャンネルでの採用につながり、他チャンネルでの取引拡大や味の素ブランドの認知向上を後押ししています。欧米においては、味の素ブランドの認知向上が課題でしたが、日本式の「羽根つき餃子」を新しい食の提案として展開し、食の選択肢を広げる取り組みを進めた結果、味の素ブランドの認知率は

1桁台前半から約10%へと、特定のターゲット層に確実に届く水準にまで拡大してきました。ブランド認知の向上が新たな顧客接点を生み、事業横断で成長機会を拡張する好循環を創出しています。



事例 2 台湾におけるパートナーとの共創

味の素グループでは、アミノ酸技術および栄養設計の知見を基盤に、B2B領域でグローバルにソリューション提供を行っています。台湾では、高齢化に伴い健康寿命の延伸が課題として顕在化しており、この課題に対し、健康・栄養分野の食品企業として台湾最大手の Standard Foods Corporation と協業し、アミノ酸ミックス「Amino L40」を単なる原料素材ではなく健康課題を解決するソリューションとして提案しました。味の素グループの研究開発力と、パートナーのマーケティング力を融合し、製品開発から新たな市場創造までを顧客と一体で推進しました。当初、台湾においてはアミノ酸およびその健康

を支える機能が十分には認知されていませんでしたが、そのような状況でも認知拡大を進めることができています。B2Bで培ってきた技術をパートナーとの共創を通じて生活者価値へ転換し、さらに新たな市場創造につなげる当社グループの独自の価値創造モデルの現れです。



事例 3 北米スポーツ・ウェルネス施設でのブランド価値向上

味の素フーズ・ノースアメリカ社は、ワシントンD.C. エリア最大級のスポーツ・ウェルネス複合施設「The St. James」とのパートナーシップを通じ、年間約400万人が利用する施設内で「味の素ブランド」の認知拡大に取り組んでいます。ネーミングライツの取得や施設内でのコミュニケーション施策、レストランでの商品提供等を通じて生活者との接点を強化し、北米におけるブランド価値の向上を図っています。本取り組みは、食品事業における顧客接点の拡大に加え、スポーツやウェルネスに関心の高い生活者に対し、味の素グループのパーパスのもと、食を通じたWell-beingの価値を発信する機会にもなっ

ています。こうした接点を通じて、アミノ酸をはじめとする当社の提供価値への理解促進やグループ全体の価値発信を広げていきます。さらに本社と連携し、北米でのコミュニケーション基盤強化を進めるとともに、パートナー企業との協業による新たな価値創出も目指します。



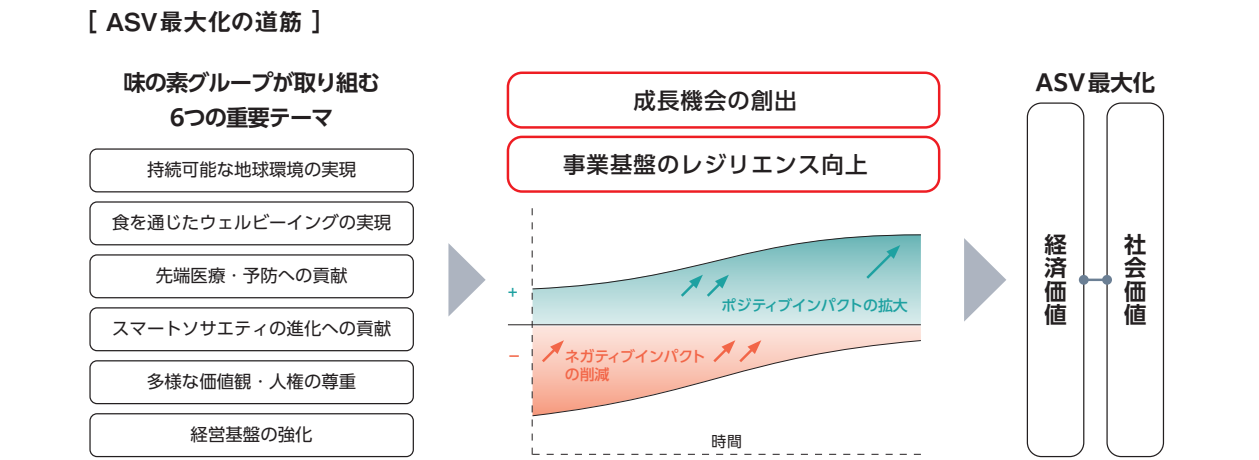
事業を通じたサステナビリティへの貢献

サステナビリティの考え方

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。サステナビリティの取り組みを事業戦略と一体で推進し、社会価値と経済価値をとともに創出することで、持続的な事業成長と企業価値の向上を目指しています。中期ASV経営2030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）に紐づく6つの重要テーマに沿ってリスクと機会の両面を踏まえた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。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、社会全体および私たちの事業の持続

的成長にとって喫緊のテーマです。気候変動、生物多様性、サーキュラーエコノミー（循環経済）、人権の尊重等の領域で取り組みを推進し、事業活動に伴うネガティブインパクト（負の影響）の低減と、事業基盤のレジリエンス向上を図っています。また、このネガティブインパクト低減だけでなく、強みであるアミノサイエンス®を活かし、事業活動を通じて多様なステークホルダーとともに、バリューチェーンおよびそれらを超えて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も目指しています。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、予防・治療の進化等への貢献に向けて、各種施策を展開しています。これらの取り組みは、人々のWell-beingの向上に寄与するとともに、アミノサイエンス®を活かした価値提供を通じ、成長機会の創出につながるものと考えています。



6つの重要テーマ

6つの「重要テーマ」の対象領域、取り組みおよび目標・KPIは以下のとおりです。

6つの重要テーマ	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 50.4%削減（対2018年度） - スコープ3 30%削減（対2018年度） - スコープ3 FLAG 36.4%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%（対2018年度） - 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（緩和）、環境ストレス耐性の向上（適応）、収穫物の品質向上、劣化土壌の改善） - バイオサイクル（循環型アミノ酸発酵サイクル）の拡大 ● 環境負荷の低い食品素材や製法で作られた食品・素材の提供と生活者の行動変容促進（細胞性食品や精密発酵などの技術開発、バイオマス発酵やプラントベースを用いた食品開発）
		自然資本	● 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 ● 森林破壊ゼロ - 対象原材料：パーム油、大豆、牛肉、紙、コーヒー ● 水使用量削減 - 2040年度：15%削減（対2018年度） ● 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 ● アニマルウェルフェア向上の推進
	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	● 資源化率 99%以上維持
		プラスチック廃棄物削減	● プラスチック廃棄物削減 - 2030年度：ゼロ化 ● 当社マイクロプラスチック代替素材を活用したパーソナルケア製品の提供による生活者の行動変容促進
食を通じたウェルビーイングの実現	健康・栄養	フードロス削減	● フードロス削減 - 原料受け入れからお客様納品まで50%削減継続（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） - レシピ等情報発信や地域（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 - 当社業務用（BtoB）製品を活用した、顧客におけるロス削減
		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） - 栄養バランスの良い製品（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 - 栄養バランスの良いメニューの提供 - 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への貢献を可視化し指標化を目指す。その知見をブランド価値向上につなげる
	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） ● 輸液等医薬品向けの高品質な医薬用アミノ酸の安定供給 ● 培地や先端医療素材のサービスソリューション提供型ビジネスへの進化 ● バイオ医薬品開発製造受託サービスの強化及び領域拡大
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 ● 光電融合分野などの先端半導体分野における技術及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 - 深掘り性：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及び改善に向けた伴走、モニタリング - グループ従業員との取り組み - グループ法人（製造サイト）における人権リスク抽出と実態把握 - グローバルグループ法人における実施率：2026年70%以上、2030年100% - 上記に基づき適切な予防・是正措置の実施
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 - 2030年度：88% ● リーダーシップ層の多様化ダイバーシティ - 2030年度：30% ● 女性管理職比率 - 2030年度：40% ● 挑戦する人財の促進 - 「ASVアワード」の推進
	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 ● グローバルな品質保証システム、戦略的知財ポートフォリオ構築 ● コンプライアンス意識向上のための継続的な施策 ● 安全衛生に関するアセスメント・監査・点検の継続実施 ● 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

取り組みの主な進捗は、「サステナビリティレポート2026／マテリアリティ」をご覧ください。

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/sustainability/pdf/2026/SR2026jp_management.pdf#page=12

バリューチェーン内外での活動

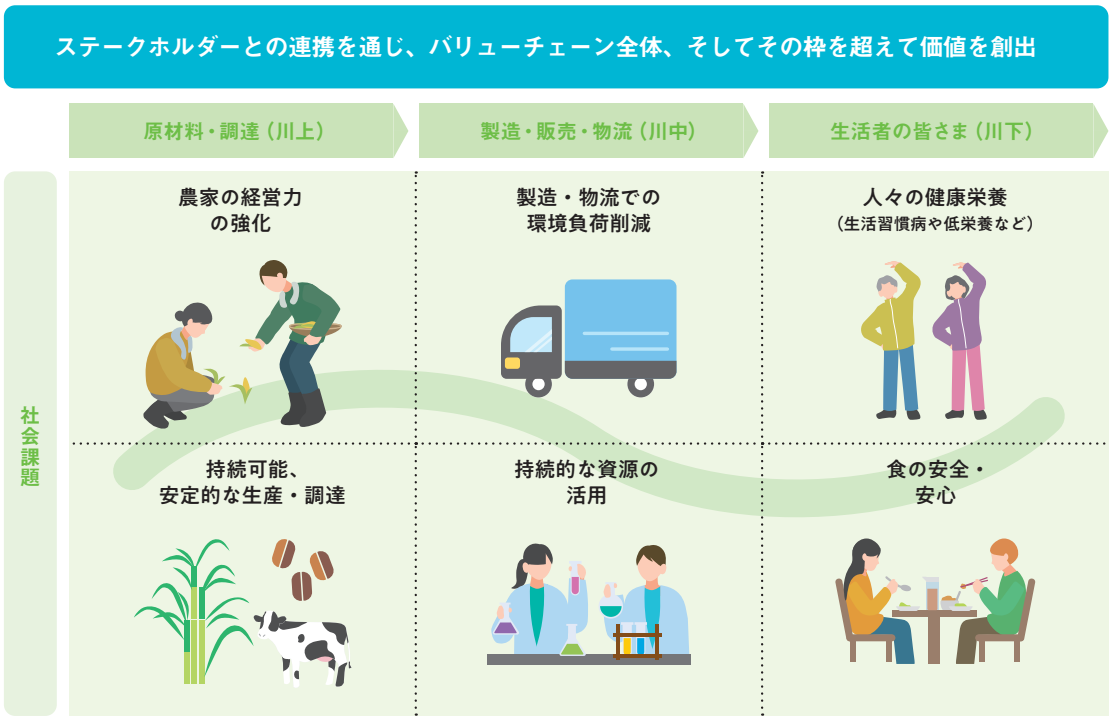
アグリフードシステムの
変革に向けて

当社グループの事業は、原料調達の約7割を農畜水産物が占める等、自然資本に大きく依存する健全なアグリフードシステムの上に成り立っています。原材料の生産・調達を担う川上、製造・販売・物流の川中、生活者による消費の川下に至るバリューチェーンの各段階では、気候変動、生物多様性の損失、資源制約、食料廃棄、栄養不良といった複合的な社会課題が顕在化しています。アグリフードシステムは世界の温室効果ガス排出量の2割超を占めており、システム全体の変革が強く求められています。

当社グループは、全ての生命に不可欠な栄養素であるア

ミノ酸の生産・活用と、科学に基づくアプローチであるアミノサイエンス®を強みとしています。例えば、発酵副産物を肥料・飼料として活用するバイオサイクルを通じ、栄養素の循環による農畜産物の生産性向上や環境負荷低減、農家の生活向上に貢献してきました。さらに、原料生産から消費に至るバリューチェーン全体で、環境・社会から健康・栄養まで幅広い課題の解決と事業成長を両立する取り組みを進めてきました。また、近年はバリューチェーンの枠を超え、行政、金融機関、研究機関、他企業との共創を通じて、アグリフードへの資金循環促進や新たな社会システムづくりにも取り組み、事業基盤のレジリエンス向上と新たな成長機会の創出を同時に実現し、持続可能なアグリフードシステムの変革に貢献しています。

[バリューチェーン全体像]



上記はバリューチェーン全体での様々な価値創造の一例

バリューチェーン〈川上〉での価値創出

味の素グループでは、持続可能な原材料調達の高度化を見据え、うま味調味料「味の素®」の原料であるキャッサバやサトウキビを対象に、再生農業の実装とその効果検証を目的としたプロジェクトを各国で推進しています。

タイ／キャッサバ栽培における
再生型農業実証プロジェクト

タイでは、タイ味の素社、味の素FDグリーン社に加え、スターチサプライヤーや、再生農業の評価設計および第三者評価を行うプログラム「The VIVE Sustainable Supply Programme」(以下、VIVEプログラム)と連携しています。本プロジェクトでは、土壌分析に基づく施肥の最適化、当社のアミノ酸含有資材やバイオ炭の活用、カバークロップの導入等、土壌環境の改善を重視した農法を実践しています。これらの取り組みを通じて、GHG排出量、土壌健全性、水環境、生物多様性、農家収入といった複数のアウトカムを設定し、VIVEプログラムのフレームワークを活用して定量的に評価する計画です。第三者評価を取り入れることで、透明性と信頼性の高い再生農業の実

証を行い、実証成果を踏まえ、将来的にはサプライチェーン全体への展開も視野に入れた取り組みとして発展させていくことを目指します。



収穫時の様子

ベトナム／キャッサバ栽培に
おける再生型農業実証事業

ベトナムではSustainable Cassava Projectとして「味の素®」の原料であるキャッサバについて、現地の農業研究所で開発された新品種の導入や「味の素®」の製造発酵副産物を活用した肥料の利用、農法の最適化および指導を通じて、生産性を向上させる取り組みを行っています。2023年度は、栽培面積5ヘクタールでテスト評価を実施し、その効果が確認されたため、2024年度には対象面積を500ヘクタールに拡大して評価を継続し、生産性が2倍に向上することを確認しました。2025年度は対象面積を1500ヘクタールまで拡大し、経済産業省のグローバルサウス未来志向型共創等事業費補助金の採択も受けました。

また、再生農業等の農業施策導入の成果の一つとして、農作物由来のGHG排出量の削減が挙げられ、キャッサバの栽培、輸送、タピオカ澱粉への加工段階でのGHG排出量の算定および検証方法(MRV: Measurement,

Reporting and Verification)の確立を目指しています。インドネシアでもサトウキビを対象に、国立製糖研究所(P3GI)と協業し、再生農業の導入によるGHG排出削減や環境負荷低減効果の検証に着手しました。



中央より左側: Sustainable Cassava Projectで進めている農法・品種のキャッサバ、中央より右側: 通常の農法・品種のキャッサバ (ベトナム)

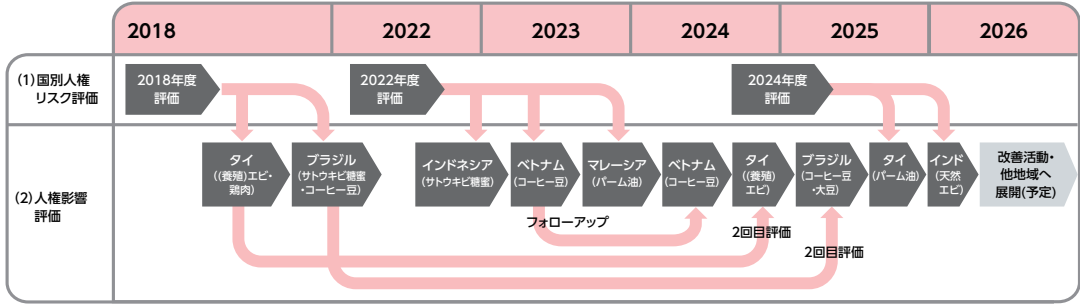
人権デュー・ディリジェンス

味の素グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」等に基づき、バリューチェーン全体での人権尊重に向けたデュー・ディリジェンスを継続しています。2024年度には、外部専門家と協働して最新の事業環境やリスクデータを反映した追加の国別評価を実施し、重点地域を再特定しました。

現在はロードマップ*のとおり、各地域の優先順位に応

じた人権影響評価や、一部地域での「2回目評価」等、それぞれの段階に応じた点検を継続しています。このプロセスは、企業として現地の実態を深く知るためのものであり、同時に味の素グループの人権尊重に関するグループポリシーや国際基準の共有を通じた仲間作りの活動でもあります。現地の状況を多角的に把握し、対応の解像度を上げる取り組みを継続することで、人権リスクの軽減に向けた具体的な施策につなげていきます。

[2022～2024年人権影響評価 実施実績]



* ロードマップの詳細は「サステナビリティレポート2026／人権」をご覧ください。
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/sustainability/pdf/2026/SR2026jp_social.pdf#page=2

他企業との協働と人権・環境の統合的取り組み

人権デュー・ディリジェンスの一環で行う人権影響評価においては、企業として現地の実態を可能な限り把握し、課題の解像度を上げるプロセスを継続しています。ライツホルダーを含む現場のステークホルダーと対話を重ねることは、リスクの把握と同時に、味の素グループポリシー（AGP）や国際基準への理解を深めていく機会として捉え

ています。

2025年には、ブラジル（コーヒー豆）の点検で外部プラットフォームを通じた他企業との協働を試行しました。また、ブラジル（コーヒー豆、大豆）やタイ（パーム油）について人権課題と環境課題を一体的に把握する統合的なアプローチを試みました。こうした活動から得られた知見を、リスクの軽減に向けた施策の具体化につなげていきます。今後も各地での点検を積み重ね、サプライチェーンに関わる人々の人権リスク軽減に向けた歩みを推進します。



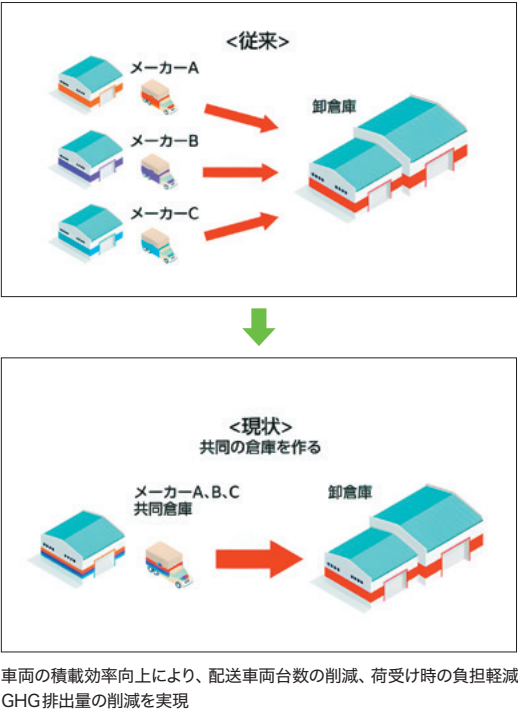
バリューチェーン〈川中〉での価値創出

持続可能な物流

食品業界の物流環境は、トラックドライバー不足や物流コストの上昇、GHG排出量削減をはじめとする環境保全への対応等、多くの社会的な課題を抱えています。味の素グループは持続可能な物流体制の構築を目指しており、日本においては、500kmを超す長距離輸送に関して、トラック輸送から船舶や鉄道への転換を進め（モーダルシフト）、現在の転換率は98%となっています。また、2015年より食品メーカー6社で共同配送を行う「F-LINEプロジェクト」の取り組みを進めてきました。これまで北海道や九州での共同配送や北海道での共同幹線輸送を実現しており、車両の積載効率を高めることで、配送車両台数の削減や荷受け時の負担軽減を可能にし、同時にGHG排出量の削減を図っています。

海外においても取り組みが広がっており、例えばフィリピンでは、物流会社と提携し電気自動車を物流業務に導入しています。これによりGHG排出量削減のほか、配送時間帯の最適化、交通渋滞緩和等の観点でも地域社会への価値創出を進めています。

[共同配送の仕組み]



車両の積載効率向上により、配送車両台数の削減、荷受け時の負担軽減、GHG排出量の削減を実現

サーキュラーエコノミーに関する取り組み

味の素社は、Clean Ocean Material Alliance（CLOMA）の活動を通じて、キューピー社をはじめ多様な関係者と協働し、2024年7月から川崎市内のイトーヨーカドー店舗にて分別・回収・リサイクルエコシステム構築に向けた使用済みマヨネーズボトルの回収実証実験とリサイクル技術検証を推進しています。マヨネーズボトルを含む食品容器包装で多く使用されるポリエチレンは、衛生面等から水平リサイクルが難しい課題があります。本実証実験では、等身大のマヨネーズボトル型回収ボックスを採用することで混入を防ぎながら楽しく参加できる工夫や川崎市と連携した情報発信により、1年で回収量は約2.6倍に増加、その9割以上が洗浄済みのボトルという成果が得られました。2025年7月からは回収拠点を3店舗に拡大

し、効果的な分別回収モデルの型化を目指します。技術検証では素材・ボトルメーカーとの協業によりPIR*リサイクルベレットを一部使用しつつ、バージン材と同等の物性を有するボトルの製造が可能であることを確認しました。

今後は回収品をリサイクルし、生活者に還元することで、生活者の行動変容とエンゲージメント向上につなげる等、社会全体での資源循環型社会の構築に貢献していきます。

* 製造工程で工場から排出される端材のリサイクル



詳しくは「キューピー(株)と味の素(株) 使用済みマヨネーズボトル回収実証実験の進捗を報告」をご覧ください。
https://news.ajinomoto.co.jp/2025/06/2025_06_20.pdf

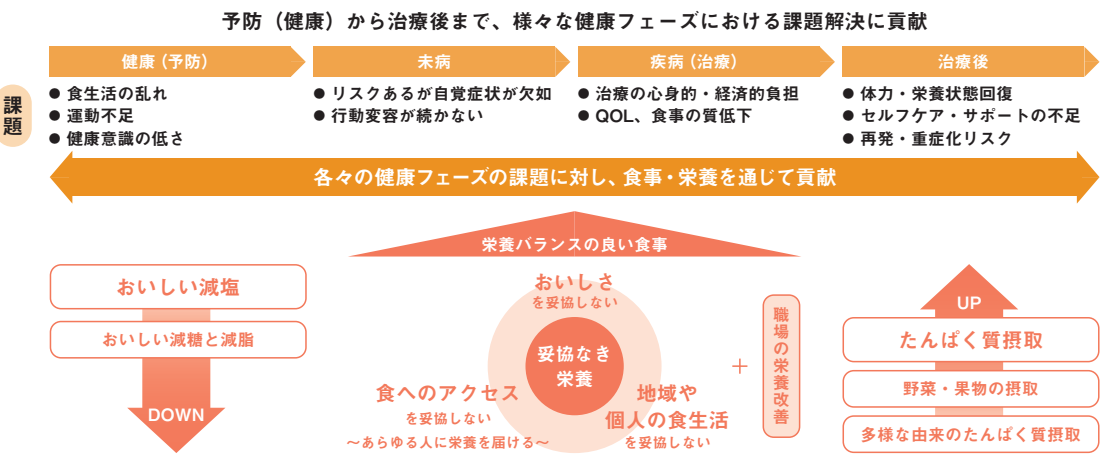
バリューチェーン〈川下〉での価値創出

健康・栄養の取り組み

味の素グループは、事業活動を通じて生活者の様々な健康・栄養課題の解決支援に取り組んでいます。健康時のみならず、未病段階や治療中・治療後等様々な健康フェーズに応じた課題へ対応すべく、多岐にわたる製品およびサービスを展開しています。そして、いかなるときも健康の基盤となるのは日々の食事であると考えており、「妥協なき栄養」のアプローチに基づき、栄養バランスのよい食事の

提供を大事にしています。

2030年までに10億人の健康寿命を延伸するというアウトカムの実現に向けて、健康・栄養の取り組みを進めています。2025年度には9.6億人の生活者と「おいしさ与健康」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寿命の延伸に寄与する製品・情報の提供等を通じ、食を通じたWell-beingの実現、先端医療・予防への貢献を目指します。



ReTabell[®]

味の素グループでは様々なパートナーシップを通じた「医と食の融合」により、治療中・治療後の食事を支える食環境づくりも進めています。ReTabell[®]は、AI技術を活用した、食の困りごとに寄り添うレシピ・献立検索サービスです。治療や投薬に伴う摂食の課題や、体調・栄養バランス等を考慮して生活者をサポートするレシピ・食事のヒントを提供しています。日本栄養治療学会、米国栄養士学会等の栄養関連学会のガイドラインに準拠し、どのような体調のときには、どのような栄養・味・形状の食事が食べやすいのかといった情報をタイムリーに学習していくAIを搭載。このAIにより様々な食の困りごとに対応するレシピ・献立を数秒程度で検索、提案する機能を実現しています。本サービスを通じて、栄養指導に携わる医療従事者、生活者の課題解決に貢献しながら、今後も継続的な事業成長を目指しています。



バリューチェーンを超えた価値創出

COP30を通じた グローバルな発信と共創

国連気候変動枠組条約締約国の集まるCOP30では、アグリフードシステムが気候変動対策の中核分野として位置づけられ、その変革に向けた国際的な議論が大きく進展しました。味の素グループはこの機会を活用し、農業分野への気候資金拡大の必要性や、政府・金融機関・企業等多様なステークホルダーと協働して取り組む重要性、ならびにアミノサイエンス[®]を活用した当社ソリューションの可能性をグローバルに発信しました。

また、農林水産省が主導する「MIDORI[∞]INFINITY」の枠組みに参画し、民間企業有志とともに、農林水産分野のGHG排出削減技術の海外展開や、二国間クレジット制度（JCM）を含む脱炭素プロジェクト形成、気候資金の呼び込みに向けた官民連携の方向性を示しました。味の素グループは、自社のバリューチェーンにとどまらず、一社

では解決できない大きな課題に対し、外部ステークホルダーとの共創を通じて、より大きな社会価値と経済価値の創出に取り組んでいます。

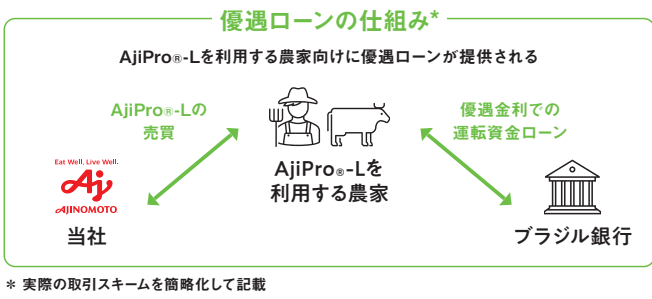


COPトピック 「AjiPro[®]-L」を通じた 価値創出スキーム/エコシステム

当社グループは、牛用アミノ酸製剤「AjiPro[®]-L」等を中核としたアグリフード脱炭素ソリューションを通じ、環境価値と経済価値を両立する価値創出スキームの構築を進めています。「AjiPro[®]-L」は、牛に不足しがちなリジンを経率的に補給することで、飼料効率の向上によるコスト削減と、牛一頭あたり年間約1トンのGHG削減に貢献するソリューションです。

COP30では、このソリューションの社会実装を加速さ

せる取り組みの一環として、ブラジル銀行と、サステナブルファイナンスを活用した新たな金融スキームの開発に向けた基本合意書を締結しました。本スキームでは、「AjiPro[®]-L」の導入によって創出されるGHG削減効果を可視化し、優遇ローン等の金融支援につなげることで、農家の初期コスト負担や経済的リスクを低減します。生産者にとっては導入インセンティブが高まり、金融機関にとっては環境価値を組み込んだ新たな融資機会の創出につながります。当社グループは、こうした金融・産業を横断するエコシステムを通じ、「AjiPro[®]-L」の普及拡大とアグリフード領域の脱炭素を同時に推進していきます。



〈ブラジル銀行とのMoU締結の様子〉
左：当社執行役員アメリカ本部部長 ブラジル味の素社社長 山本

CORPORATE GOVERNANCE

社外取締役メッセージ



取締役会議長 Chair of the Board

岩田 喜美枝

取締役会議長
指名委員
報酬委員



指名委員会委員長 Chair of the Nomination Committee

中山 譲治

指名委員会委員長
報酬委員
監査委員

2025年度の中村社長の 評価と今後の期待

中村さんの代表取締役社長就任後、1年数か月になります。彼はABFの開発・成長を支えた人であり、大きな困難を乗り越えて得た成功体験を持つ人であること、また、現場に赴き現場の意見から学ぶ姿勢や明朗で親しみやすい人柄から、社員から敬愛され強く支持されていると感じます。これからも、自身の経験を踏まえ、誰もがチャレンジする企業文化を育てること、2030RMの確実な達成とその後の味の素グループのありたい姿を示すこと等を通じて、経済価値と社会価値の向上を目指すASV経営を進化させていただくことを期待しています。

7つの重要な経営事項に基づく議論

取締役会の実効性を高めるためのキー・イシューは議題の設定のあり方です。当社は、企業価値向上に結び付く重要な経営事項とは何かを定め、それを中心に議題設定を行っていますが、昨年それを見直しました。2025年度は「新・7つの重要な経営事項」に基づき議題を設定する初年度となりました。7つの重要な経営事項から3つを選び昨年度の取締役会での議題事例をご紹介します。

- 1 将来外部環境分析と長期のありたい姿
AIも活用した外部環境変化の長期予測と内部情報（事業ごとの成長課題やケイパビリティの強み・課題等）

を掛け合わせて、将来の成長の柱を検討するものです。今回新しく設定された項目であり、やり方を試行錯誤しています。

- 2 ポートフォリオと資源配分および無形資産
アルテア社の売却について、2030ロードマップとの整合性、他の選択肢との比較、売却プロセスと価格の妥当性、リスクの確認とその軽減方策等の観点から議論を行いました。また、後日、本件の買収から売却に至った経緯を振り返るための議題を設定し、ガバナンス、設備投資、人財・企業風土等の観点から学びを整理し、今後の買収企業の経営に活かすこととしました。
- 3 ガバナンス
味の素グループの役職員の行動規範である味の素グループポリシーを改定し、コンプライアンス重視の姿勢を改めて明確化するとともに、企業行動委員会をグローバルに再編し、「グループ・コンプライアンス委員会」を設置しました。

当社は、「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」を取締役会の実効性の3要素として定義しており、この3要素に沿って昨年度の取締役会の実効性評価を行いました。その中で、大きな方向性を示すための執行側の役割と取締役会の役割等について共通理解を深めました。今後も、取締役会が中長期的な企業価値向上に貢献できるよう、議長として議題設定、議論の進め方等の改善を続けて参ります。

2025年度の中村社長の 評価と今後の期待

中村さんは、藤江前社長の健康面の事情から2025年2月に急遽代表執行役社長の重責を担うことになりましたが、就任直後に60日プランを作成・実行して、味の素グループのASV経営をスムーズに引継ぐとともに、「高速開発システム」という新たな経営の指針を示し、優れた経営結果を生み出し、資本市場とのコミュニケーションも適切に行われているものと考えます。社長として、その責務を適切に果たし、期待に応える経営を実現しているものと評価しています。

社長のサクセッションプランへの 取り組みと課題

指名委員会は、5名の社外取締役によって構成され、必要に応じて社長や執行役等の陪席を求め、社内の実情を確認して必要な議論を行っています。指名委員会には報酬委員会や監査委員会の委員を兼務する委員も在籍し、他の委員会の重要情報も踏まえて議論を行います。指名委員会の重要な役割として、

- 1 取締役および代表執行役社長選解任案の決議
2 代表執行役社長の後継者育成計画の策案
ありますが、中でも社長のサクセッションプランは企業経営に極めて重大な影響を与えるため、その整備・更新

は指名委員会の最重要課題として取り組んでおり、非常時と通常時のプランに分けて、毎年検討を行っています。非常時のプランでは、社長交代が突然必要になった場合の候補者を複数名選定し、指名委員会が面談を行います。候補者は現任の社長に推薦してもらい、候補者の課題を把握したうえで、毎年評価します。2025年に藤江前社長が病に倒れる事態が生じました。この際は、前社長自身が、早期復帰は困難と判断し、また前社長と面談の結果、指名委員会も同じ判断をしたことから、非常時のプランを発動しました。非常時のプランはスムーズに実行され、優れた後任社長を選ぶことができました。その際、特に以下が重要だったと考えています。

- 1 前社長自身が適切なタイミングで退任の判断をしたこと。
2 前社長が提案した後任候補者リストが適切であったこと。
3 指名委員会が候補者と面談を重ね、その資質の変化・成長を把握できていたこと。
- 通常時のプランでは、社長の推薦に基づいて候補者リストを検討し、評価と育成計画を確認し、指名委員会が面談します。候補者の資質・能力の評価以上に、いかに候補人財の成長を図るかが重要になります。候補者全員と密に接点を持ち、全員をより高いレベルで把握するためさらなる工夫が必要と考えています。



監査委員会委員長 Chair of the Audit Committee

引頭 麻実

監査委員会委員長
指名委員

2025年度の中村社長の
評価と今後の期待

2025年度の業績は売上、利益とも過去最高を更新する等、素晴らしい結果となりました。中村社長の実質的な着任1年目であり、また外部環境が目まぐるしく変化しているなか、どのような舵取りをするのか、社外取締役として注視していましたが、これは杞憂でした。特に経営会議が大変進化したと感じています。具体的には、心理的安全性を社長として担保した結果、参加役員が自分の担当範囲を超えて、大局観を持って議論を活性化させていったことが、経営会議の議事録内容の変化から感じとれました。こうした経営をより強化していただきたいと思います。

2026年度の外部環境はより一層複雑化しています。さらなる事業構造の変化、イノベーションへの取り組みを加速化し、さらなる企業価値の創出を進めていただきたいと思います。

監査委員会の活動と今後の取り組み

再発防止と未然予防が監査委員会の大きな役割の一つと考えています。そのためには実際の現場に対する理解を深めることが大変重要であると考えています。監査委員会の監査は、内部監査に依拠すると同時に、実際に国内外の拠点への監査・調査も行うというハイブリッド監

査を行っています。監査・調査先については、リスクアプローチの手法により選定しています。

2025年度では国内組織および国内グループ法人で12ヵ所、海外グループ法人で4ヵ所を選定いたしました。実際の監査・調査においては、経営陣等とのインタビュー等に加え、工場等の視察、現場の基幹職や従業員の方々へのインタビューを行う等、多面的な監査活動を行いました。特に、直接現場の声を聴かせていただくのは、監査・調査先の理解において大いに役立ちました。と同時に、監査・調査の視点も広がりました。今後も継続的に取り組みたいと思っております。

監査等を通じて発見された課題等については、取締役会で定期的に報告しているほか、四半期に1度の社長等との意見交換の場において提言する等、監査の実効性を高める活動を実践しています。

2026年度については、外部環境が目まぐるしく変化しているなか、監査活動も柔軟性をもって取り組んでいく必要があると痛感しております。適切な監査活動を行うことは、良質なコーポレート・ガバナンスにつながります。こうした活動を通じて、企業価値向上に貢献していきたいと思っております。また、監査委員会でも、DXをさらに進めていく所存です。具体的にはデータ分析や報告書作成において、積極的にAIを活用することで、効率的かつ質の高い監査の実現を目指します。



報酬委員会委員長 Chair of the Compensation Committee

デイヴィス・スコット

報酬委員会委員長
指名委員

報酬委員会委員長からのコメント

2026年度から適用する新・役員報酬制度の詳細は、本レポートの別項をご覧ください。ここでは、今回の制度改定に至った問題意識と、報酬委員会が最も重視した論点をお伝えします。検討は2025年度を通じて行い、報酬委員会を年間14回開催しました。当初より、「改定のための改定はしない」という基本方針を掲げてきました。

まず、当社にとって最も重要なステークホルダーである資本市場と執行側、この二者の声に耳を傾けることから始めました。資本市場については、IR部門が2024年度以降のアナリスト、機関投資家、個人株主との対話を通じて収集したフィードバックをまとめました。執行側については、報酬委員会事務局と私が取締役兼務執行役一人ひとりと面談を行い、報酬水準に留まらず、制度が十分に理解されているか、各リーダーに求められる職責と整合していると実感されているかについても議論しました。

両者からの声は、同じ方向を指し示すものでした。投資家からは、報酬と企業価値とのより明確な連動、戦略・業績とのより強固な結びつき、そして労働市場における競争力が求められました。執行側からは、個々の職責の範囲により適合したKPI、投資や変革への挑戦に報いる報酬構成、そして役位ごとの期待値の明確化が求められました。

これらを踏まえ、報酬委員会は3つの原則を定めました。①中長期的な価値創造を促進する報酬であること、

②労働市場において競争力のある報酬であること、③明確に説明可能な報酬であること、の3つです。

これらの原則は、以下の形で具体化しました。

●中長期的な価値創造をより重視する
中期業績連動報酬（MTI）の比重を引き上げ、短期業績連動報酬（STI）を引き下げること、報酬をより長期的な価値創造の道筋に結びつけました。さらにMTIの中では、相対TSRの比重も引き上げ、複数年にわたる株主還元との連動性を強化しています。

●株主との利害の一致をより明確にする
相対TSRの比重引き上げに加え、株式報酬を初めて海外の執行役にも拡大し、グローバルな経営リーダー層が株主と同じ視座に立つ体制としています。

●挑戦意欲に報い、挑戦を阻む要因を取り除く
MTIの7つの評価指標のうち5つについて、わずかな未達で評価がゼロとなるオール・オア・ナッシングの評価方式を廃止しました。全ての指標に支給カーブを設定し、上限で頭打ちとせず、目標を上回る成果にこそ報いる設計へと見直しています。

報酬制度は、挑戦を促し、かつ公正であると受け止められて初めて機能します。来年度は、取締役以外の執行役にも対象を広げてヒアリングを行い、新制度が実際にどのように機能しているか検証します。新制度が始まる中で、報酬委員会は今後も市場の声に真摯に耳を傾け、役員報酬が企業価値向上と整合したものとなるよう努めてまいります。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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。2030年に向け、フードシステムでつながる健康栄養課題の解決とサステナ

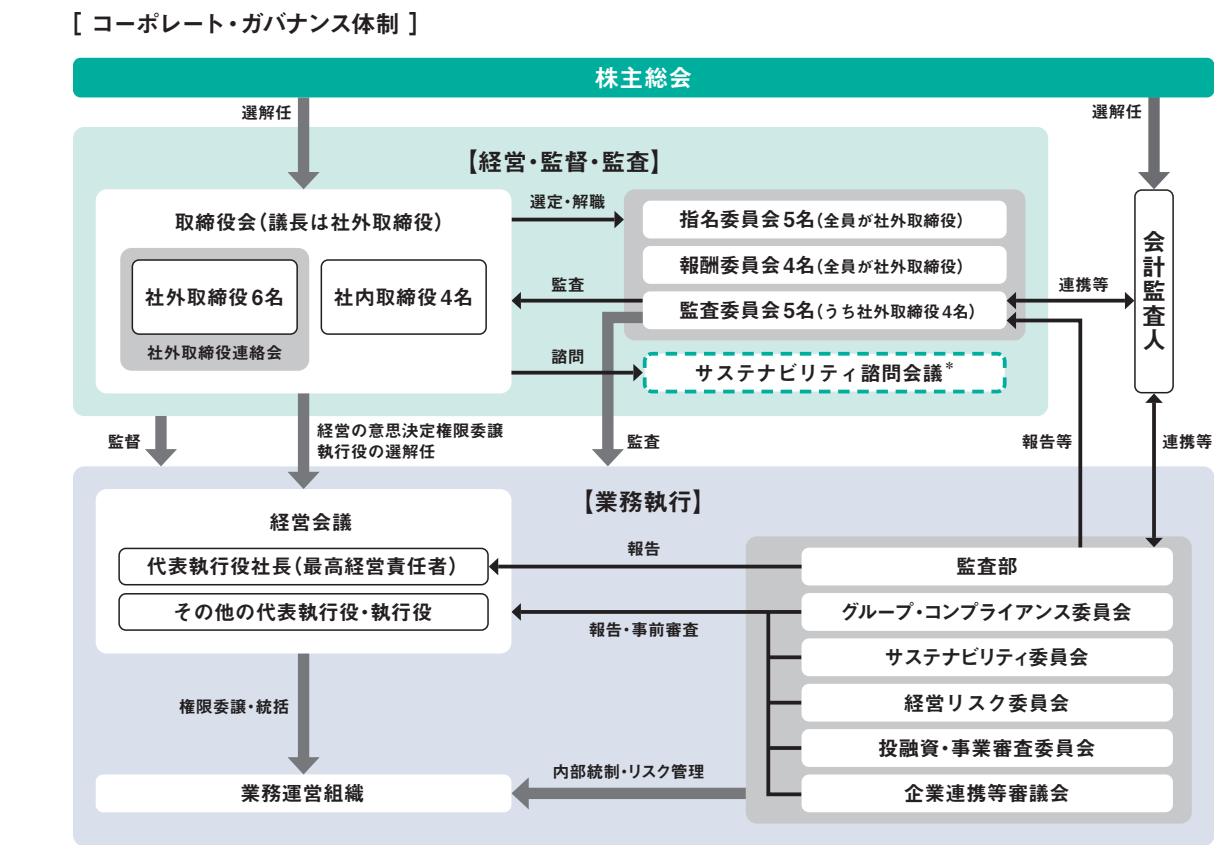
コーポレート・ガバナンス体制

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

ピリティの推進に一体的に取り組み、「10億人の健康寿命を延伸」と「環境負荷を50%削減」を実現していくために、ASV経営を加速させます。

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。



* 第二期サステナビリティ諮問会議の提言を受け、取締役会が社外有識者との対話を継続しながら、適切な時期に次期サステナビリティ諮問会議を開催予定です。

取締役会

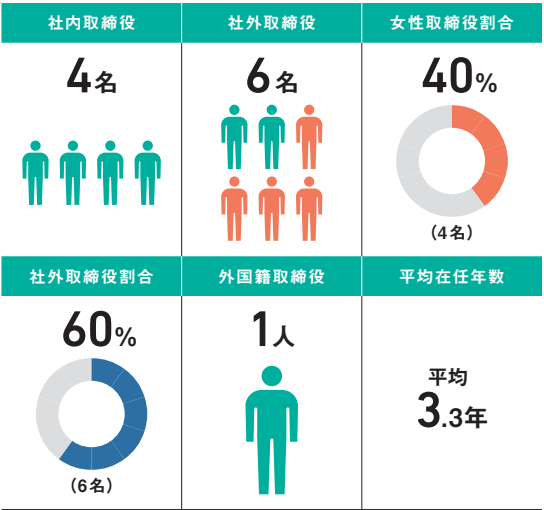
◆ 取締役会の構成

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、以下の点を考えます。

- 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



※ 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。

[各取締役が所属する委員会]

氏名	社外取締役	取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査委員会
岩田 喜美枝	○	議長	○	○	
中山 譲治	○	○	委員長	○	○
引頭 麻実	○	○	○		委員長
八田 陽子	○	○		○	○
ティヴィス・スコット	○	○	○	委員長	
我妻 由佳子	○	○	○		○
中村 茂雄		○			
下保 寛		○			
斉藤 剛		○			
松澤 巧		○			○★

※ ○は構成員を、★は常勤監査委員である社内取締役を示しています

◆ 取締役会・委員会等への支援体制

取締役会および各委員会等の効率的かつ実効的な運営のため、監査部、経営企画部、法務・コンプライアンス部、秘書・渉外部および人事部等により構成される各事務局が、調査、資料の準備および日程の調整等を支援します。

取締役会事務局は、経営企画部と法務・コンプライアンス部が議長との議事進行に関する事前協議、各取締役への事前ブリーフィング等を行っています。

指名委員会および報酬委員会については、事務局を務める人事部と法務・コンプライアンス部が同様にサポートし

ています。

監査委員会は、監査部に事務局を置き、監査委員会と監査部が適切に連携して監査職務の実効性を高めます。社外監査委員に対しては、社内常勤監査委員、監査部長および事務局が情報共有をはじめ職務執行の全般をサポートします。また、社外取締役間の情報交換および専門分野の相互補完を通じて、業務執行の監督の質的向上を図ることを目的として社外取締役連絡会を設置しています。

◆ スキルマトリックス

取締役候補者の選定にあたっては、重要な経営事項に関する議論を通じて大きな方向性を示すとともに適切に執行を監督すべく、取締役の多様性に配慮し、経営戦略、サステナビリティ、デジタル、財務・会計、人事・人財開発、法務・リスクマネジメント等、期待する能力や識見をもとに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、都度議論をして

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。例えば「経営戦略」であれば実際に経営者として経営に関わった経験、「デジタル」であればデジタルそのものの知識というよりはそれをいかにうまく使ってマーケティングを進めるか、といった、会社の成長に資する観点でのスキルが必要であるとの意見が出ています。

◆ 代表執行役社長の後継者育成計画（サクセッションプラン）

指名委員会は、その役割の一つとして代表執行役社長の後継者育成計画（サクセッションプラン）を審議します。次期社長選定のため、全体方針および社長の人財要件を定め、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、現社長が交代することとな

った場合、最終的な次期社長候補者を選定します。

また、上記の通常時のサクセッションプランに加えて、非常時のサクセッションプランも策定しています。現社長に事故・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、次期社長候補者を選定します。

[社長のサクセッションプラン(通常時)]

PROCESS



※ 各取締役に期待するスキルを最大4つまで記載したもので、保有する全てのスキルを表すものではありません。

[スキル項目の定義]

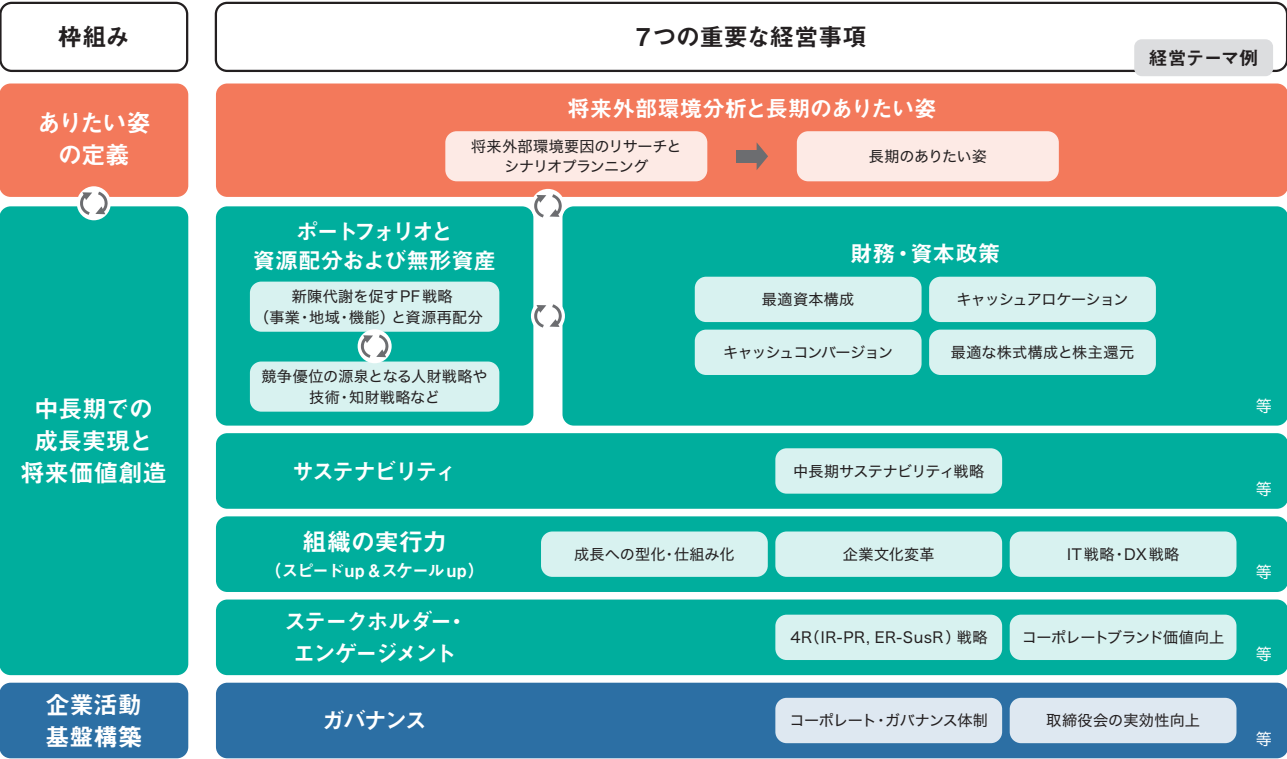
スキル項目	定義
経営戦略	事業に精通し、資本市場を意識した的確な戦略を監督・推進することで、持続的な成長を通じて企業価値の向上を実現するスキル
グローバル	多様な価値観や文化を踏まえて、グローバルに事業を展開するための的確な戦略を監督・推進するスキル
サステナビリティ	持続可能な社会の実現に向けて、事業を通じて社会的課題を解決するための的確な戦略を監督・推進するスキル
デジタル	IT・デジタル技術を駆使した、イノベーション、生産性の向上等に向けた的確な戦略を監督・推進するスキル
研究開発・生産	イノベティブな研究開発と安全・安心な製品・サービスを絶えず追求していくための的確な戦略を監督・推進するスキル
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

7つの重要な経営事項

取締役会は、中長期にわたる持続的な企業価値の向上を確かなものとするために、味の素グループとしての長期のありたい姿を定義するとともに、中長期での成長をいかに実現し、将来価値の創造を目指すか、そのためにどのよう

に進むべきかを議論し、また、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きます。そのために取締役会で審議すべき重要な経営事項として、7つの項目を設定しています。

〔 7つの重要な経営事項とその設定の枠組み 〕



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up & スケールup）	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、共感と呼ぶ戦略を立案・実行します。また、その象徴としてのパーバー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。

この7つの項目について行われている議論の一部を、ご紹介します。

「将来外部環境分析と長期のありたい姿」に関しては、外部環境分析を踏まえたバックキャストの視点と、中期ASV経営 2030ロードマップ（以下2030ロードマップ）のレビューを踏まえたフォーキャストの視点の両方から議論を進めています。今後は、成長市場と当社の強みの重なりを起点に、2030年以降を見据えた成長シナリオの具体化を進めていきます。

「ポートフォリオと資源配分および無形資産」に関しては、子会社売却に係る検討にあたり、2030ロードマップとの整合性、他の選択肢との比較、プロセスおよび価格の

妥当性、リスクと対応策等の視点から議論を行いました。また売却後のレビューでは、ガバナンス、企業文化、人財等の多様な視点から課題を分析しました。その結果を今後の投資・事業運営に活用してまいります。

「ガバナンス」に関しては、コンプライアンス体制のグローバル化をさらに推進するため議論を重ねてきました。その一環として2026年4月、企業行動委員会を廃止し、経営会議の下部機構としてグループ・コンプライアンス委員会を設置しています。同委員会は、当社グループのグローバルでのコンプライアンスに関する体制整備や戦略立案を主な任務としています。

〔 取締役会の年間議題 〕

枠組み	重要な経営事項	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月
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	将来外部環境分析・シナリオプランニング		経営インテリジェンス	Post2030を見据えたありたい姿
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	Forge社買収後進捗報告、味の素アルテア社レビュー	イノベーション・M&A	ポートフォリオと資源配分	
	財務・資本政策	株主状況報告		株主状況報告	財務・資本戦略
	サステナビリティ	サステナビリティ委員会報告、マテリアリティに関わるリスクと機会	中長期サステナビリティ戦略		
	組織の実行力（スピードup & スケールup）	DX戦略	2030ロードマップ 中間フォローアップ報告	AGES2025報告	ロードマップレビュー
	ステークホルダー・エンゲージメント				ASVレポートレビューと方針
企業活動基盤構築	ガバナンス	取締役会実効性評価 年間議題計画	経営リスク	監査報告	AGP改定 GCC設置 内部統制

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適切に果たしていること』

この定義に基づいて、その実効性を年1回評価し、見出された課題に対しては翌年度に対応策を実施し、継続的に実効性を向上させています。また、併せて、指名・監査・報酬の各法定委員会においても実効性評価を実施しています。

詳しくは「第11回取締役会の実効性評価の結果について」をご覧ください。
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp_gov/main/0/teaserItems1/03/linkList/02/link/Evaluation_J.pdf

役員の報酬

◆ 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

2026年度からの報酬制度の改定

企業価値の向上に資する報酬と、より高いレベルへの挑戦を促すインセンティブの実現に向けて、役員報酬制度を改定しました。

〈見直しの方向性〉

●当社の企業価値に見合ったより魅力ある報酬水準とする

●株主価値との連動性を向上させる報酬設計とする

●挑戦へのインセンティブ効果を高める報酬設計とする

◆ 報酬制度の概要（2026年度からの3事業年度）

【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、固定額が支払われます。

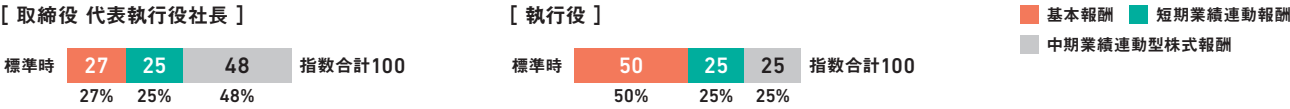
【執行役（取締役を兼任する者を含む）の報酬】

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。

- 1 基本報酬：毎月支払われる固定額の金銭報酬。
- 2 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ため業績評価に応じて支払われる金銭報酬。
- 3 中期業績連動型株式報酬：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、2026年4月1日から開始する3事業年度の終了後に、当社株式および当社株式の換価相当額の金銭で支払われる業績連動型報酬。

【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の支給割合】

取締役を兼任する代表執行役社長および執行役について、標準の業績評価時の支給割合は下図のとおりです。



◆ 業績連動報酬の業績指標

【短期業績連動報酬】

代表執行役社長は、全社業績のみで評価されます。その他の執行役は、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。

全社業績評価報酬額：役位別の基準額に右表中の式で算定される業績評価指数を乗じて算定します。

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、予め決定された報酬表に基づき算定します。

【全社業績評価指数の算出式】

業績評価指標	達成率≧100%	達成率<100%
連結売上高達成率	(達成率×5-4) ×1/3	(達成率×2.5-1.5) ×1/3
連結事業利益達成率	(達成率×5-4) ×2/3	(達成率×2.5-1.5) ×2/3

※ 業績指標の達成率は1.2（120％）を上限とし、0.6（60％）を下限とします。

【中期業績連動型株式報酬】

3事業年度の終了後に、評価指標ごとに評価指数を算出し、下記の算式で算定されます。

評価指標ごとの報酬額＝役位別基準額×業績評価指数

評価指標、目標値および評価ウエイトは以下のとおりです。

【業績評価指標および業績評価指数算定式】

	評価指標	2028年度目標値	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)	12.4%	30%
	相対TSR(対TOPIX)	1	30%
社会価値指標	温室効果ガス排出量削減率	Scope1,2:47.9%削減 Scope3:25%削減	10%
	健康寿命の延伸人数	9.8億人	10%
無形資産強化指標	従業員エンゲージメントスコア	86%	10%
	グローバル女性管理職比率	30%	5%
	コーポレートブランド価値	2022年度比 年平均成長率7%	5%

各指標の詳細についてはサステナビリティレポートをご覧ください。



◆ 2025年度（過年度）の報酬制度に係る業績評価

※2025年度の報酬制度については、ASVレポート2025をご覧ください。

【2025年度の

全社業績報酬に係る業績評価の実績】

評価指標	2025年度の目標	達成率	業績評価指数
連結売上高	1,618十億円	98%	0.29
連結事業利益	180十億円	101%	0.51
親会社の所有者に帰属する当期利益	120十億円	112%	0.25
合計	-	-	1.04

【2023～2025年度 中期業績連動型株式報酬の評価の実績】

評価指標		目標値	実績	結果
経済価値指標	ROIC (投下資本税引後営業利益率)	2023年度:9.5% 2024年度:10.0% 2025年度:11.0%	2023年度:8.7% 2024年度:6.7% 2025年度:11.8%	2023年度:未達 2024年度:未達 2025年度:達成
	相対TSR(対TOPIX)	1	2	達成
社会価値指標	温室効果ガス排出量削減率*	Scope1,2:30%削減 Scope3:14%削減	Scope1,2:49%削減 Scope3:8%削減	Scope1,2:達成 Scope3:未達
	健康寿命の延伸人数	8.5億人	9.6億人	達成
無形資産強化指標	従業員エンゲージメントスコア	80%	78%	未達
	グローバル女性管理職比率	35%	28%	未達
	コーポレートブランド価値	1,484百万USD	2,425百万USD	達成

* Scope3は、生産1トンあたりの温室効果ガス排出量(排出原単位)の削減率となります。

【2025年度の役員の報酬】

2025年度における役員ごとの連結報酬等の総額は以下のとおりです。

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)
			固定報酬	業績連動報酬		
			金銭報酬		非金銭報酬等	
			基本報酬	短期業績連動報酬	中期業績連動型株式報酬	
中村 茂雄	取締役	味の素(株)	57	51	73	183
坂倉 一郎	執行役	味の素(株)	9	25	20	112
	取締役	タイ味の素社	50	6	-	
吉良 郁夫	執行役	味の素(株)	23	14	11	103
	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	49	4	-	
リッシュ・マイケル	執行役	味の素(株)	124	24	△2	146

※ 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。坂倉一郎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

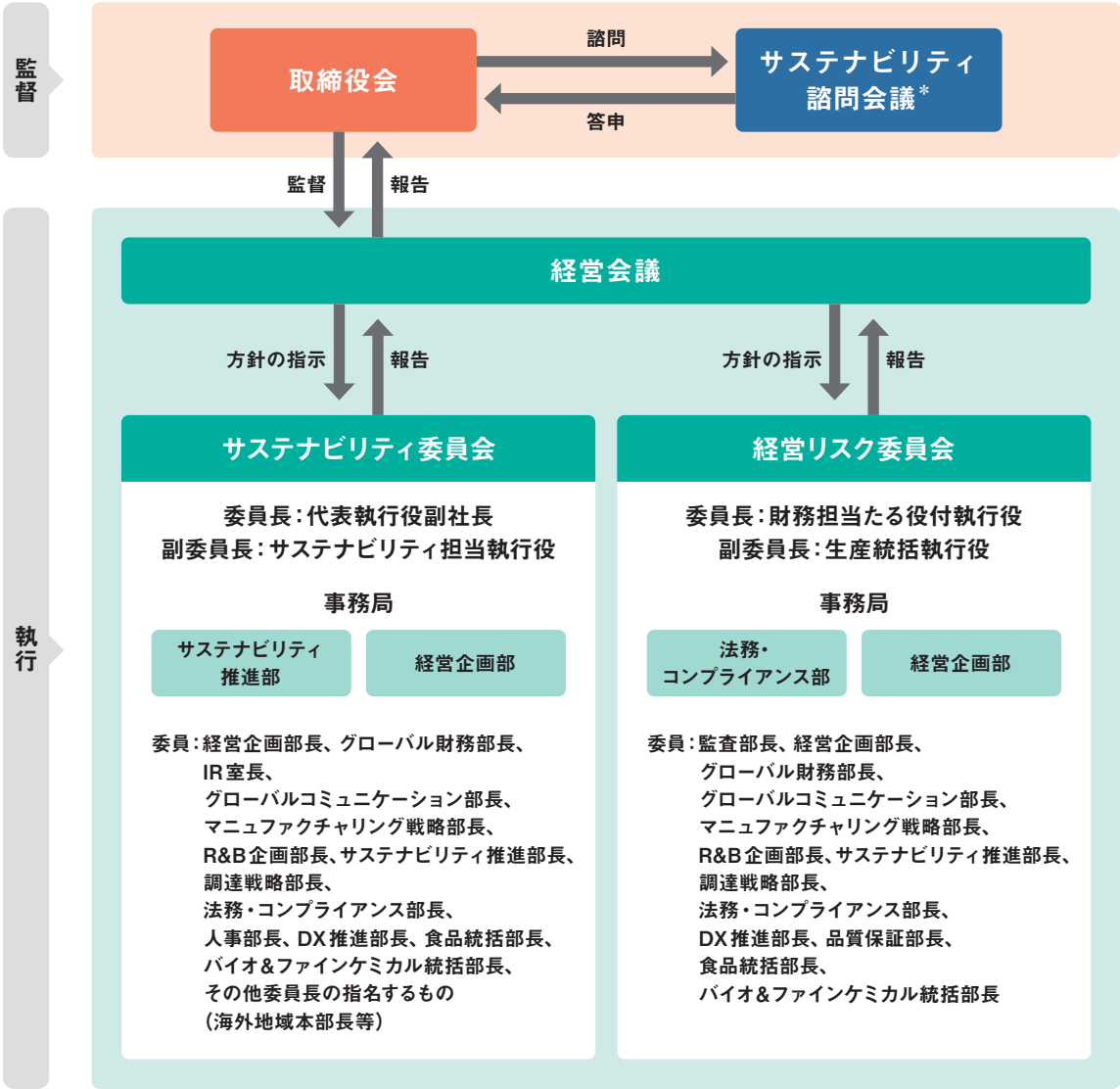
◆ サステナビリティマネジメント体制

味の素グループでは、サステナビリティをASV経営の根幹に位置づけ、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、ASV経営の指針となる味の素グループにとっての重要事項（マテリアリティ）を決定し、マルチス

テークホルダーの視点でサステナビリティに係る当社のあり方を提言する体制を構築します。経営会議は、全社経営レベルのリスクと機会をその影響度合いの評価とともに特定し、対策の立案、進捗管理を行う体制を構築しています。

〔 ESG・サステナビリティに関する体制 〕



* 第二期サステナビリティ諮問会議の提言を受け、取締役会が社外有識者との対話を継続しながら、適切な時期に次期サステナビリティ諮問会議を開催予定です。

【サステナビリティ諮問会議】

サステナビリティに基づく企業価値向上を目的に、取締役会の下にサステナビリティ諮問会議を設置しており、マテリアリティの設定や関連活動・ステークホルダー対話のモニタリング等の取締役会からの諮問事項を審議しています。2023年4月開始の第二期では執行のモニタリングを行い、2025年3月に最終答申を実施しました。2025年度は「ルールメイキング」と「サステナブルファイナンス」をテーマに、取締役と外部有識者の意見交換を行い、議論内容は執行にも共有しています。

【「ルールメイキング」に関する意見交換】



時期：2026年2月
社外有識者：呉文繡 氏
（国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン 理事）

【「サステナブルファイナンス」に関する意見交換】



時期：2026年3月
社外有識者：安井友紀 氏
（グラスゴー金融同盟（GFANZ）アジア太平洋ネットワーク マネージング・ダイレクター）

【サステナビリティ委員会】

経営リスク委員会と連携し、マテリアリティに基づくリスク・機会を特定して経営会議に提案するとともに、対策の立案・進捗管理を行います。あわせて、全社のサステナビリティ戦略の策定、戦略にもとづく取り組みの推進、事業計画への反映支援、サステナビリティに関する社内情報のとりまとめを担います。

【経営リスク委員会】

サステナビリティ委員会と連携し、マテリアリティに基づくリスクと機会を特定して経営会議に提案するとともに、特に経営がイニシアチブをもって対処すべきリスク（地政学リスク・情報セキュリティリスク等）について対策の立案・進捗管理を行い、リスクおよび危機に迅速かつ的確に対応できる強固な企業体質を目指します。

役員一覧

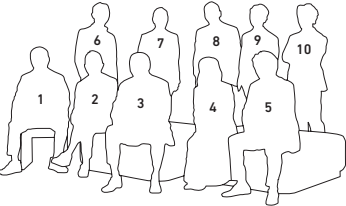
◆ 取締役

 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 16,616株 取締役会等への出席状況(2025年度) 取締役会100%(14回/14回)	 下保 寛 取締役 代表執行役副社長 Chief Human Resources Officer (CHRO) 所有する当社株式数 4,097株 取締役会等への出席状況(2025年度) —	 斉藤 剛 取締役 執行役常務 Chief Transformation Officer (CXO) 所有する当社株式数 23,700株 取締役会等への出席状況(2025年度) 取締役会100%(19回/19回)	 松澤 巧 取締役 常勤監査委員 所有する当社株式数 48,240株 取締役会等への出席状況(2025年度) 取締役会100%(19回/19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 監査委員 所有する当社株式数 4,600株 取締役会等への出席状況(2025年度) 取締役会100%(19回/19回) 指名委員会100%(13回/13回) 報酬委員会100%(14回/14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 2,300株 取締役会等への出席状況(2025年度) 取締役会100%(19回/19回) 指名委員会100%(13回/13回) 報酬委員会100%(14回/14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 3,300株 取締役会等への出席状況(2025年度) 取締役会100%(19回/19回) 指名委員会100%(13回/13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(2025年度) 取締役会100%(19回/19回) 報酬委員会100%(14回/14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(2025年度) 取締役会95%(18回/19回) 指名委員会100%(13回/13回) 報酬委員会100%(14回/14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(2025年度) 取締役会100%(19回/19回) 指名委員会100%(13回/13回) 監査委員会100%(16回/16回)		

◆ 執行役



- 1 橋高 幸志／執行役 生産統括
- 2 下保 寛／代表執行役副社長
Chief Human Resources Officer (CHRO)
- 3 中村 茂雄／代表執行役社長 最高経営責任者
- 4 栢原 紫野／執行役 ダイバーシティ担当 指名・報酬委員会担当
- 5 水谷 英一／執行役常務 財務担当
- 6 斉藤 剛／執行役常務 Chief Transformation Officer (CXO)
- 7 坂倉 一郎／代表執行役専務 食品事業本部長
- 8 スムリガ・ミロスラブ／執行役常務
Chief Digital Officer (CDO) 品質保証担当
- 9 嵐田 高彰／執行役常務 バイオ&ファインケミカル事業本部長
- 10 高柳 大／執行役常務
Chief Innovation Officer (CIO) 研究開発統括



中村 茂雄 代表執行役社長 最高経営責任者	下保 寛 代表執行役副社長 Chief Human Resources Officer (CHRO)	坂倉 一郎 代表執行役専務 食品事業本部長	斉藤 剛 執行役常務 Chief Transformation Officer (CXO)	嵐田 高彰 執行役常務 バイオ&ファインケミカル事業本部長	水谷 英一 執行役常務 財務担当
スムリガ・ミロスラブ 執行役常務 Chief Digital Officer (CDO) 品質保証担当	高柳 大 執行役常務 Chief Innovation Officer (CIO) 研究開発統括	栢原 紫野 執行役 ダイバーシティ担当 指名・報酬委員会担当	橋高 幸志 執行役 生産統括	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	リッシュ・マイケル 執行役常務 北米本部長
神谷 歩 執行役常務 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	寺本 博之 執行役常務 アセアン本部長	森 妹子 執行役 欧州アフリカ本部長	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
泉井 裕 執行役 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	臼井 文 執行役 ブランド戦略・コミュニケーション担当	垣原 陽介 執行役 法務・コンプライアンス担当	梶 昌隆 執行役 IR担当	幸村 太郎 執行役 冷凍食品事業統括	ニシタニ・イワオ 執行役 グリーン事業推進担当

10年間の財務データ

(単位：百万円)

IFRS	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020
年度：					
売上高	1,091,195	1,114,784	1,114,308	1,100,039	1,071,453
売上原価	△704,177	△720,118	△719,299	△696,166	△665,234
売上総利益	387,018	394,666	395,008	403,873	406,219
販売費・研究開発費および一般管理費	△292,701	△302,959	△301,253	△302,191	△294,399
事業利益*1	96,852	95,672	93,237	99,236	113,136
営業利益	83,617	78,706	53,642	48,773	101,121
税引前当期利益	86,684	80,819	54,698	48,795	98,320
親会社の所有者に帰属する当期利益	53,065	60,124	29,698	18,837	59,416
設備投資	89,677	79,417	79,632	83,666	91,834
減価償却費および償却費	46,273	51,783	52,485	61,460	63,045
年度末：					
資産合計	1,350,105	1,426,230	1,393,869	1,353,616	1,431,289
親会社の所有者に帰属する持分	616,315	640,833	610,543	538,975	620,257
有利子負債(Net)	149,980	156,337	183,297	272,031	225,213
1株当たり(円)：					
当期利益	46.41	52.88	26.81	17.19	54.18
親会社所有者帰属持分	541.45	564.22	556.97	491.60	565.41
年間配当金	15.0	16.0	16.0	16.0	21.0
流動性の指標：					
ネットD／Eレシオ*2	0.31	0.32	0.36	0.57	0.44
インタレストカバレッジレシオ(倍)	44.0	43.3	38.1	32.6	49.2
投資の指標：					
株価収益率(倍)	23.7	18.0	33.0	58.5	20.9
株価親会社所有者帰属持分倍率(倍)	2.0	1.7	1.6	2.0	2.0
収益性の指標：					
総資産事業利益率(ROA)(%) *3	7.4	6.9	6.6	7.2	8.1
親会社所有者帰属持分 当期利益率(ROE)(%) *4	8.7	9.6	4.7	3.3	10.3
投下資本利益率(ROIC)(%)	－	－	3.8	3.0	6.9
EBITDAマージン(%)	－	－	－	－	－
効率性の指標：					
総資本回転率(回) *5	0.83	0.80	0.80	0.80	0.77

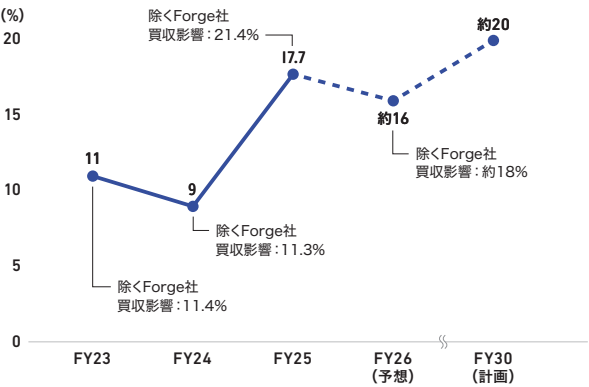
*1 IFRS導入時に、経営管理のため独自に定義した利益指標
(売上高－売上原価－販売費・研究開発費及び一般管理費＋持分法による損益)
*2 ネットD／Eレシオ＝有利子負債÷親会社所有者帰属持分(有利子負債は「有利子負債－現金及び現金同等物×75%」で計算)
*3 総資産事業利益率(ROA)＝事業利益÷期中平均資産合計
*4 親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)＝親会社の所有者に帰属する当期利益÷期中平均親会社所有者帰属持分
*5 総資本回転率(回)＝売上高÷期中平均資産合計

(単位：百万円)

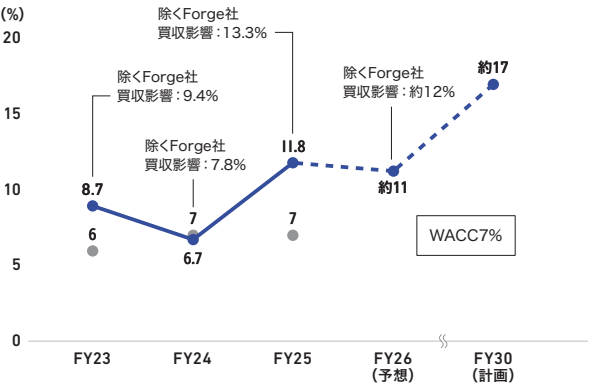
IFRS	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025
年度：					
売上高	1,149,370	1,359,115	1,439,231	1,530,556	1,583,719
売上原価	△723,472	△888,727	△927,783	△979,792	△986,570
売上総利益	425,897	470,387	511,448	550,764	597,148
販売費・研究開発費および一般管理費	△305,966	△339,372	△368,496	△397,775	△424,097
事業利益	120,915	135,341	147,681	159,302	181,163
営業利益	124,572	148,928	146,682	113,968	199,412
税引前当期利益	122,472	140,033	142,043	108,330	196,115
親会社の所有者に帰属する当期利益	75,725	94,065	87,121	70,272	134,675
設備投資	74,102	69,850	76,947	96,439	103,216
減価償却費および償却費	66,234	71,820	78,298	86,461	88,914
年度末：					
資産合計	1,457,060	1,511,734	1,768,371	1,721,131	1,812,346
親会社の所有者に帰属する持分	686,909	768,676	815,074	746,804	770,819
有利子負債(Net)	212,508	203,722	320,141	331,286	375,979
1株当たり(円)：					
当期利益	69.71	87.99	83.72	69.77	138.36
親会社所有者帰属持分	640.25	726.12	795.09	751.01	804.24
年間配当金	26.0	34.0	37.0	40.0	48.0
流動性の指標：					
ネットD／Eレシオ	0.36	0.31	0.45	0.50	0.52
インタレストカバレッジレシオ(倍)	45.0	31.4	34.8	29.5	32.7
投資の指標：					
株価収益率(倍)	24.9	26.2	33.8	42.4	31.8
株価親会社所有者帰属持分倍率(倍)	2.7	3.2	3.6	3.9	5.5
収益性の指標：					
総資産事業利益率(ROA)(%)	8.4	9.1	9.0	9.1	10.3
親会社所有者帰属持分 当期利益率(ROE)(%)	11.6	12.9	11.0	9.0	17.7
投下資本利益率(ROIC)(%)	7.9	9.9	8.7	6.7	11.8
EBITDAマージン(%)	－	15.2	15.7	16.1	17.1
効率性の指標：					
総資本回転率(回)	0.80	0.92	0.88	0.88	0.90

パフォーマンスデータ

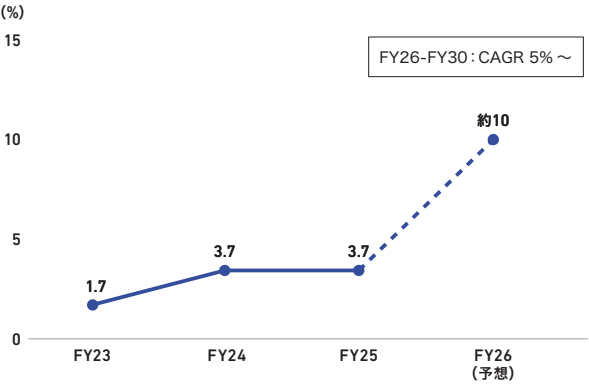
[ROE]



[ROIC (>資本コスト)]

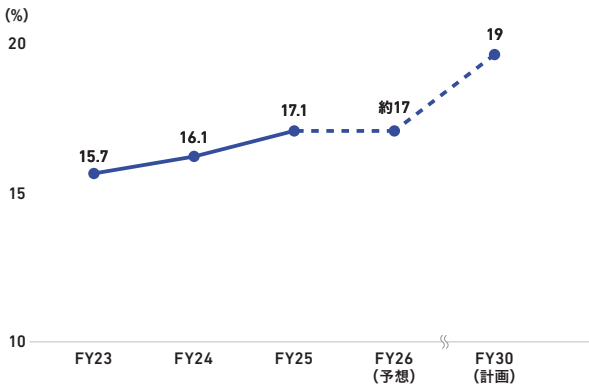


[オーガニック成長率]

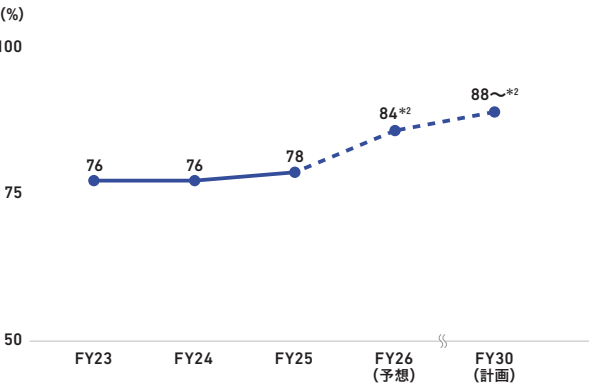


*1 「ASV実現プロセス」の9設問の平均値。
*2 生産性向上の設問を、新設問「意思決定における不必要な承認は最小限に抑えられているか」に変更し、FY26の予想およびFY30の目標を修正。
*3 インターブランド社調べ。「Best Japan Brands」公表数値。

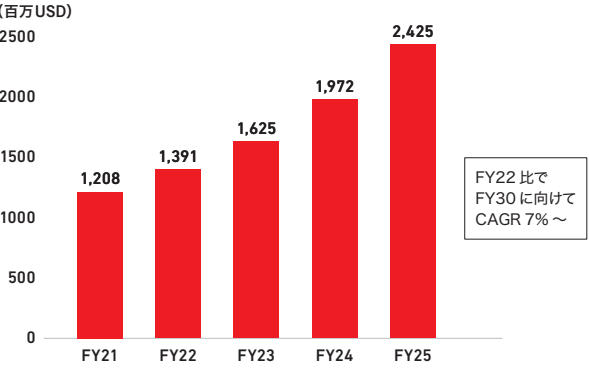
[EBITDAマージン]



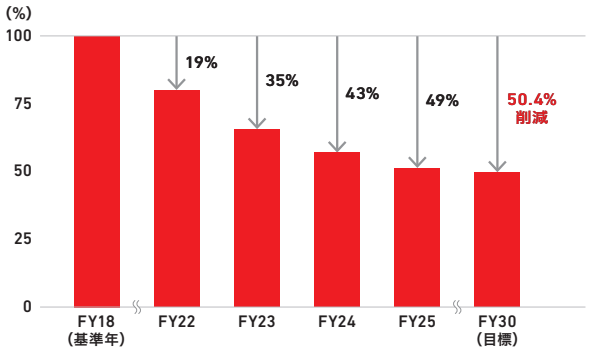
[従業員エンゲージメントスコア*1]



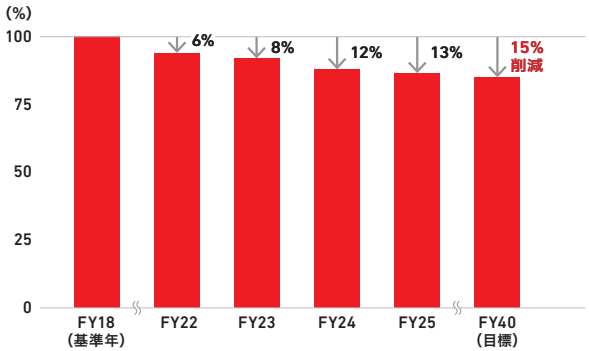
[コーポレートブランド価値*3]



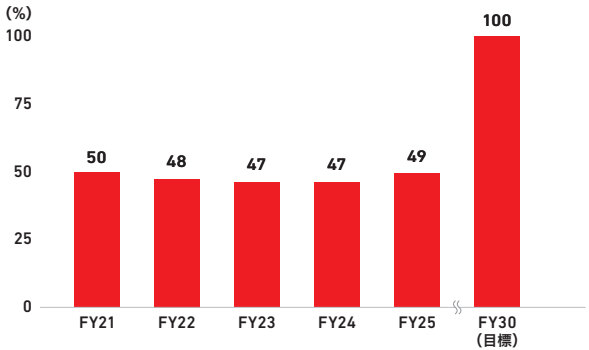
[温室効果ガス排出量削減率
(対2018年度スコープ1+2総量)*1]



[水使用量対生産量原単位削減率 (対2018年度)]



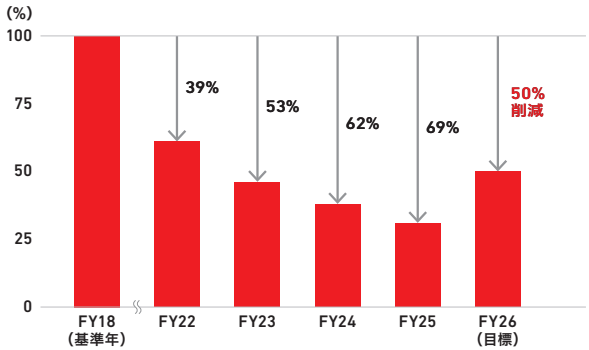
[リサイクル可能なプラスチック*2比率]



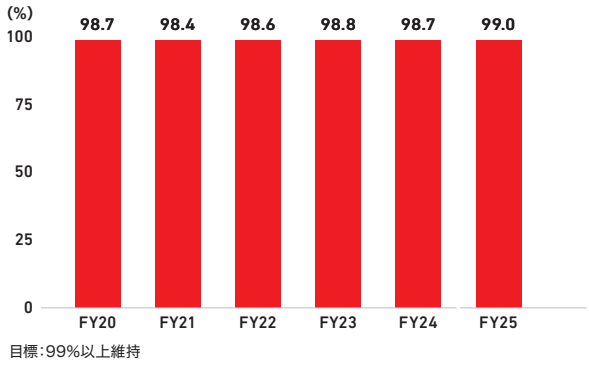
[栄養に関する目標・KPI*5]

	FY25	FY30(目標)
栄養バランスのよい製品の提供	16億食	21億食
減塩した調味料による減塩への貢献	9.3億食	11億食
甘味料による減糖への貢献	5.7億人	7億人
レシピサイトのユニークユーザー数	4100万人	—
社会実装の取り組み数	33	—
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	1.11倍	2.0倍 (FY20比)
従業員への栄養教育	のべ15.5万人	のべ10万人 (FY25目標)

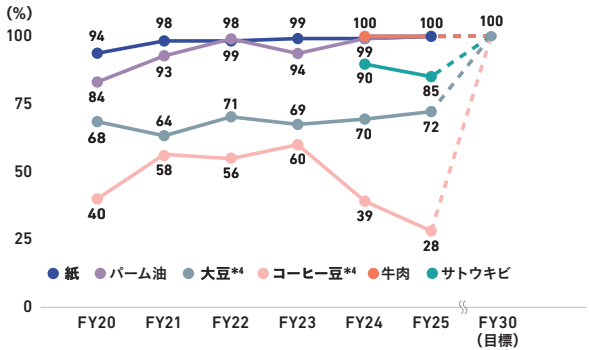
[フードロス削減率
(発生量対生産量原単位)*3 (対2018年度)]



[廃棄物・副生物の資源化率]



[持続可能な調達比率]



*1 SBTi目標に対する実績
*2 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。
*3 原料受け入れからお客様納品まで
*4 国内事業向け調達分
*5 測定方法は、「サステナビリティレポート2026」をご参照ください。
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/sustainability/pdf/2026/SR2026jp_health.pdf#page=4

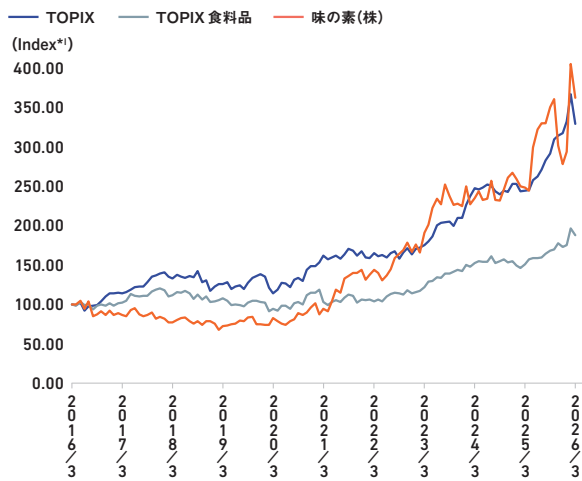
アウトカム	味の素グループが中期的な時間軸で、社会に対して創出する価値。
アグリフードシステム	農業と食品の生産・流通・消費までを含む一連のシステム。
アミノサイエンス [®]	アミノ酸のはたらきに徹底的にこだわった研究プロセスや実装化プロセスから得られる多様な素材・機能・技術・サービスの総称。また、それらを社会課題の解決やWell-beingの貢献につなげる、味の素グループ独自の科学的アプローチ。
遺伝子治療	疾患の原因となる異常な遺伝子を修復・補完することで、病気を根本から治療する方法。
ウェルビーイング (Well-being)	健康で幸せな状態。
おいしさ設計技術 [®]	味の素グルー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。
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、事業計画を元に、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34,787名、単体3,705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	〒104-0031 東京都中央区京橋一丁目7番1号 TEL：(03) 5250-8111(代) https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/aboutus/data/
発行可能株式総数	2,000,000,000株
発行済株式の総数	977,735,616株
株主数	183,995名(前期末比48,962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 2016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)	150.2%	196.4%	125.2%	404.5%	132.2%	367.5%	113.9%
TOPIX	134.6%	187.4%	123.3%	202.2%	115.1%	328.2%	112.6%
TOPIX食料品	123.8%	153.6%	115.4%	180.6%	112.5%	187.4%	106.5%

【 株式分布状況（所有者別） 】

金融機関	36.6%
個人・その他	18.6%
外国法人・外国人	40.4%
事業会社等(その他の法人)	2.5%
金融商品取引業者	1.9%

【 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)	162,328	16.92
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	63,033	6.57
日本生命保険相互会社	51,413	5.36
THE CHASE MANHATTAN BANK, N.A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	31,199	3.25
第一生命保険株式会社 ^{※3}	26,199	2.73
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	25,177	2.62
明治安田生命保険相互会社	22,725	2.37
JP MORGAN CHASE BANK 385642	19,033	1.98
JP MORGAN CHASE BANK 385781	13,897	1.45
GOVERNMENT OF NORWAY	12,721	1.33

※2 当社は、自己株式18,498千株を保有しておりますが、上記大株主から除いております。また、持株比率は、自己株式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提出している当社株式1,600千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}
2015	1,580.50	1,202.00	1,269.75	33.6%
2016	1,351.25	1,010.00	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	1,737.50	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%
2025	4,968.00	2,636.50	4,397.00	36.9%

※4 2025年4月1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。 ※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/sustainability/esg/evaluation.html>

● Dow Jones Best-in Class World Index 2014年より連続選定	● FTSE4Good Global Index 2004年より連続選定	● MSCI World SRI Indexes 2011年より連続選定	● MSCI 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/sustainability/esg/sri/2025.html>

● CDP2025年度「気候変動Aリスト(最高評価)」	● GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「マテリアリティの観点から『優れたサステナビリティ開示』」	● 健康経営優良法人2026(大規模法人部門 ～ホワイト500～)	● PRIDE指標2025(ゴールド)
● 2025 EcoVadis(ゴールド)	● 2025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」	● 令和7年度「なでしこ銘柄」	● 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) 2026

【 関連資料 】

味の素グループASVレポート(統合報告書) (発行：2026年8月末)
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/ir/>

ASVレポート編集部
味の素(株)経営企画部、IR室、 (株)エッジ・インターナショナル、大日本印刷(株)

味の素グループ サステナビリティレポート (発行：2026年8月末)
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

IR Data Book (発行：2026年6月末)
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/guide.html>

Fact Book (発行：2026年7月末)
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/factbook.html>

有価証券報告書 (発行：2026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：2026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：2026年6月)
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp_gov/main/0/teaserItems1/03/linkList/07/link/Governance2026_J.pdf

味の素グループの主な開示媒体

	開示媒体	位置づけ
任意開示	ASVレポート(統合報告書)	中長期の価値創造視点で財務・非財務の特に重要な情報をストーリー化 マネジメントの考えや変革の ヒストリー・競争優位性・経営戦略を掲載
	サステナビリティレポート	サステナビリティの取り組みの 考え方・実績をより詳しく網羅的に伝える
	IR Data Book	業績等の推移をわかりやすく ご理解いただくために、 過去10年間のデータをまとめた資料
	Fact Book	各事業の定量データ・基礎情報を網羅的・ 即時参照できる補完資料
法定開示	有価証券報告書	事業内容や財務状況、サステナビリティ情 報を法令に基づき開示

ASVレポート2026について

【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(2026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】
2025年度(2025年4月～2026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。