Eat Well, Live Well.

AJINOMOTO

味の素株式会社（2802）

2027年3月期業績予想および企業価値向上に向けた取組み

代表執行役社長 最高経営責任者

中村　茂雄

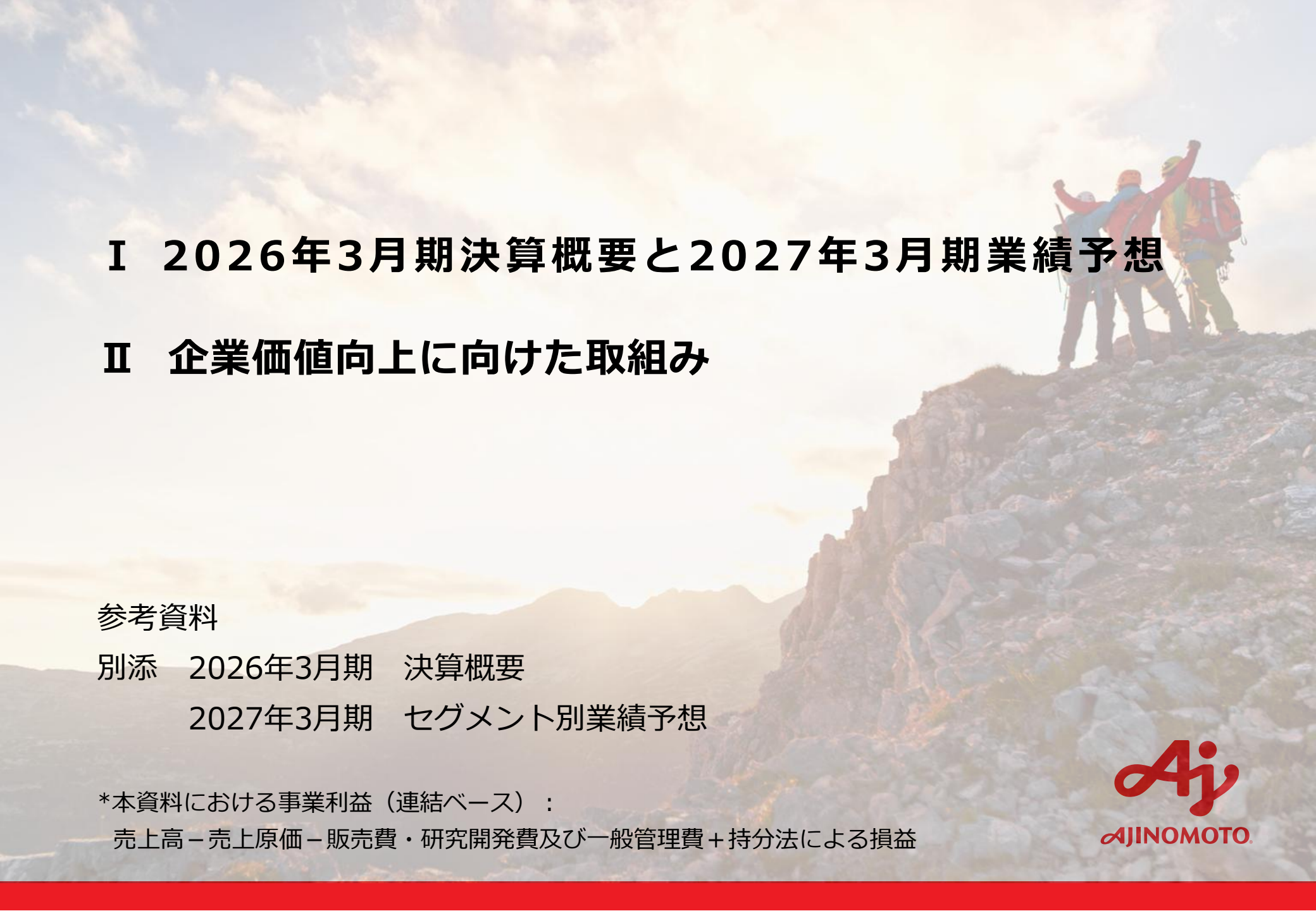
2026年5月7日

●本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記載は、
本資料の発表日現在における将来の見通し、計画のもととなる前提、
予測を含んで記載しており、当社としてその実現を約束する趣旨の
ものではありません。実際の業績は、今後様々な要因によって、
大きく異なる結果となる可能性があります。

●本資料には監査を受けていない概算値を含むため、数値が変更になる可能性があります。

●アミノサイエンス®は味の素株式会社の登録商標です。

AJINOMOTO



Ⅰ 2026年3月期決算概要と2027年3月期業績予想

Ⅱ 企業価値向上に向けた取組み

参考資料

別添　2026年3月期　決算概要

　　2027年3月期　セグメント別業績予想

*本資料における事業利益（連結ベース）：
売上高－売上原価－販売費・研究開発費及び一般管理費＋持分法による損益

AJINOMOTO

本日お伝えしたいこと

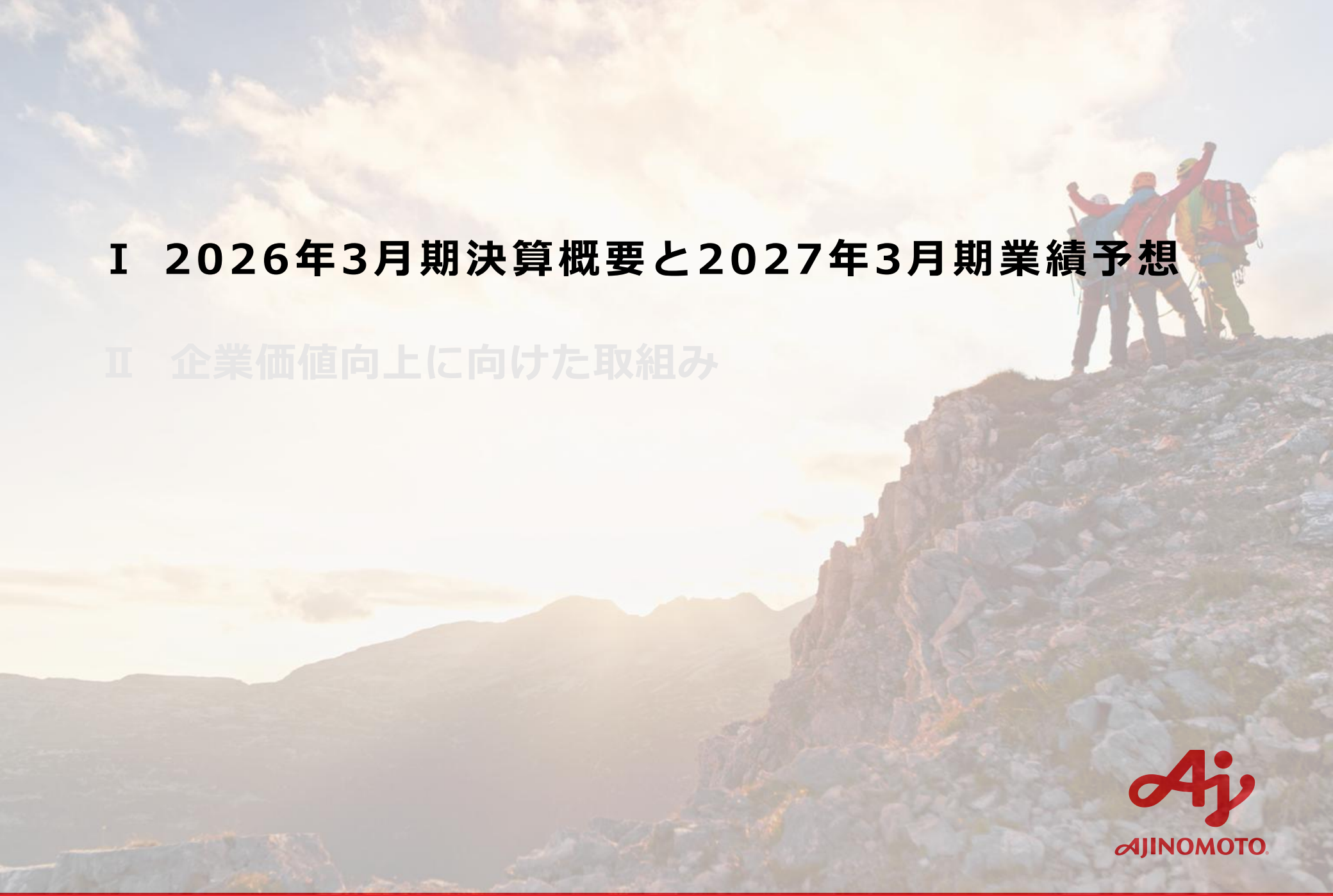
- FY25は、売上高・事業利益ともに前年度に続き、新記録を更新。
  事業利益は2桁%成長を継続。ヘルスケア等では、ファンクショナルマテリアルズや、
  バイオファーマサービス＆イングリディエンツが大幅増益。調味料・食品事業と冷凍食品事業
  を合わせた食品事業全体でも増益となった。

- FY26の業績予想では、売上高・事業利益ともにさらなる新記録となる増収・増益を見込む。
  調味料・食品事業、冷凍食品事業、バイオ＆ファインケミカル事業の各事業で成長を計画。

- なお、2026年2月末以降の中東情勢によりコスト面・調達面で影響が生じる可能性あるも、
  機動的な対応により、業績への影響を最小限に抑制していく。

- 新執行体制のもと、グループ全体の人財力・組織力を一段と引き上げ、経営の実行力を高めながら
  ASV経営を進化させ、「2030ロードマップ」の前倒しの達成に引き続き挑戦していく。

Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved



Ⅰ 2026年3月期決算概要と2027年3月期業績予想

Ⅱ 企業価値向上に向けた取組み

Ⅰ-1. 2026年3月期　決算ダイジェスト

売上高：増収（新記録）

15,837億円

対前年実績：103%

除く為替影響：102%

増収額：+531億円

事業利益：増益（新記録）

1,811億円

対前年実績：113%

除く為替影響： 111%

増益額：+218億円

親会社の所有者に帰属する当期利益：増益（新記録）

1,346億円

対前年実績 ： 191%

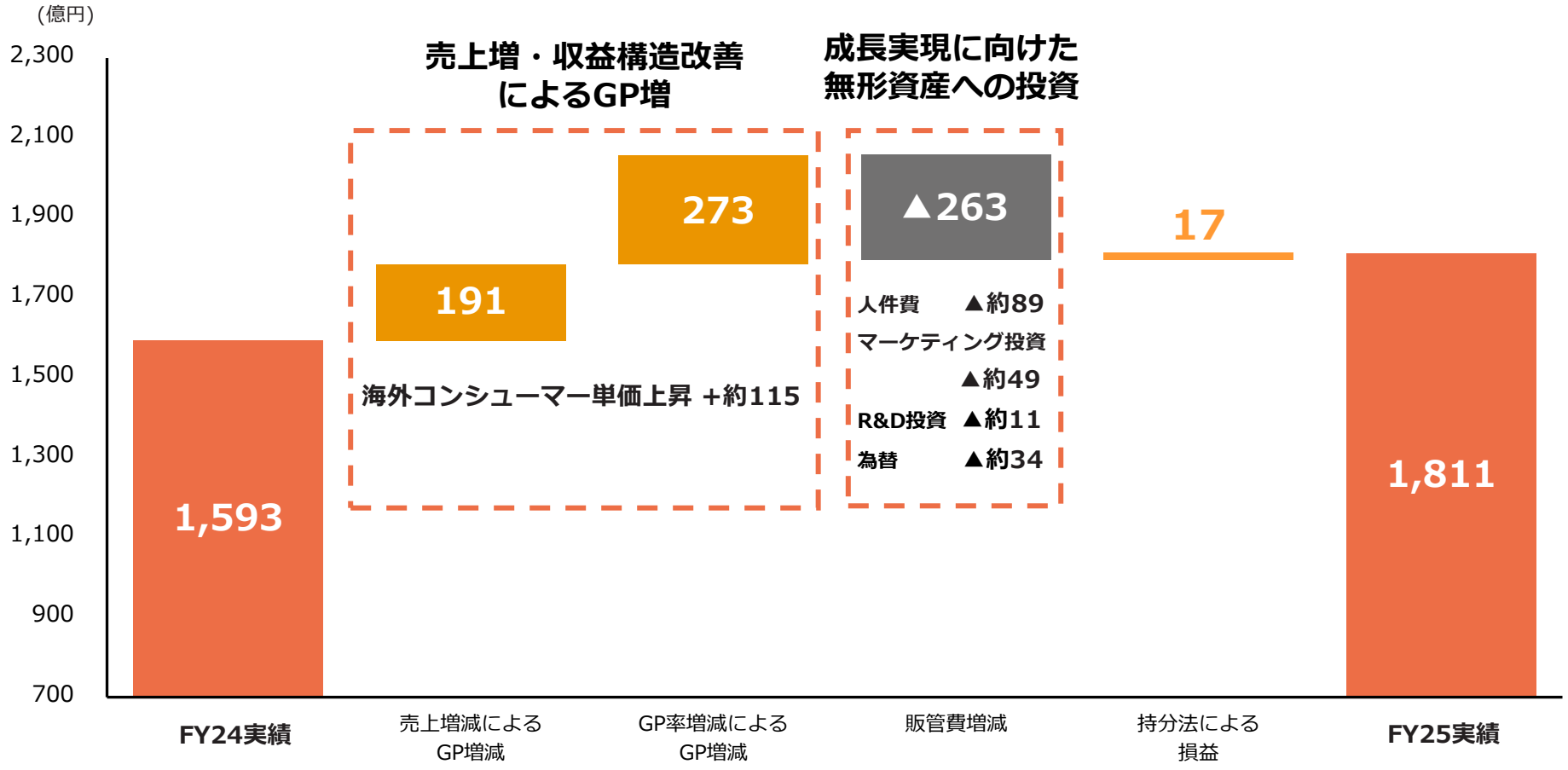
対前年増減内訳

単位：億円、▲は損サイド

	対1Q-FY24	対2Q-FY24	対3Q-FY24	対4Q-FY24	対4Q累計-FY24	FY25 累計に影響した内容
売上高	▲15	▲38	185	400	531	
売上増減によるGP増減	▲5	▲15	69	136	191	調味料、栄養・加工食品、ファンクショナルマテリアルズなどが貢献
GP率変動によるGP増減	62	38	84	94	273	調味料、栄養・加工食品、バイオファーマサービス（CDMO）などが貢献
販管費増減	▲23	▲64	▲75	▲101	▲263	人財投資の拡充やマーケティング投資等により増加
持分法による損益	8	▲2	1	11	17	
事業利益計	41	▲43	79	140	218	
その他営業収益･費用	44	▲32	▲10	635	635	本社ビル土地および建物の譲渡に伴う譲渡益406億円など
金融収益・費用	▲3	12	5	8	23	
親会社帰属当期利益計	82	▲72	62	570	644	

Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

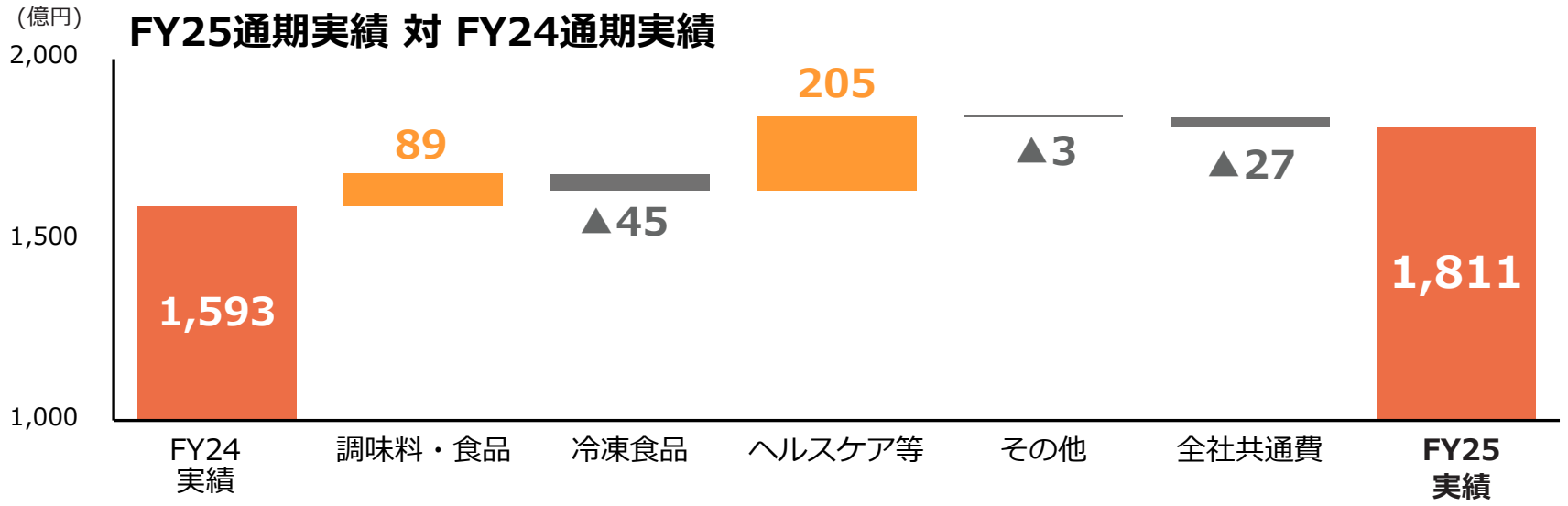
Ⅰ-2. 事業利益増減要因（P&L要素別 2026年3月期実績）

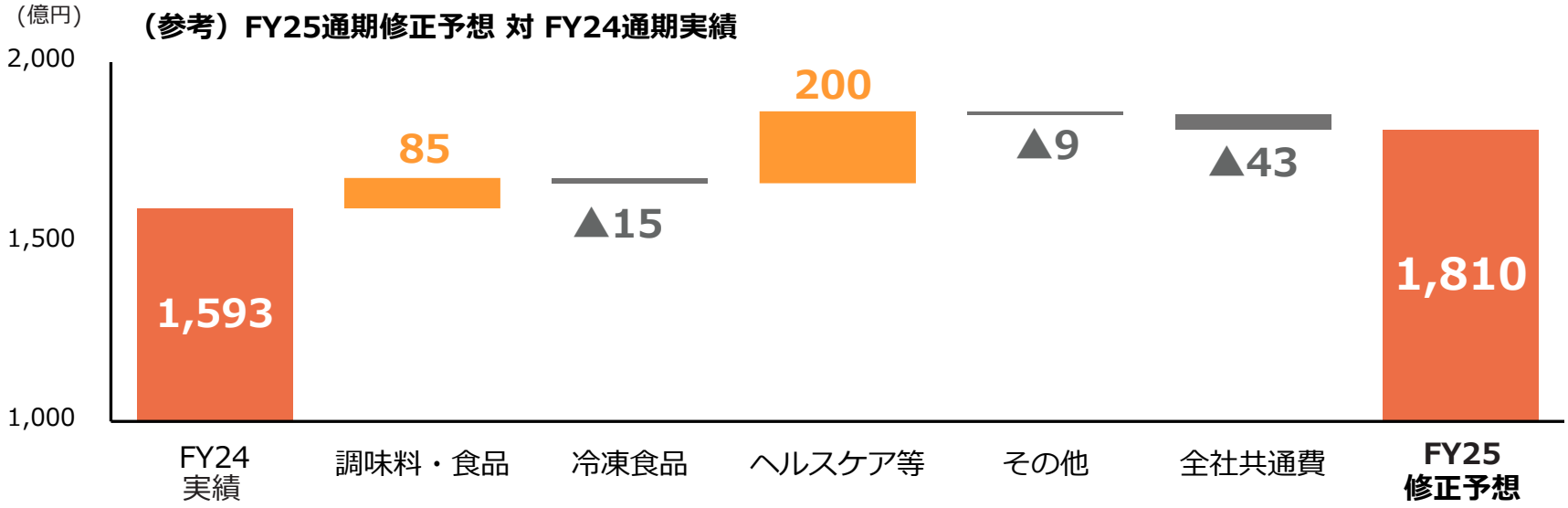


(参考) 為替影響 ＋ 約29億円

Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅰ-2. 事業利益増減要因（開示セグメント別 2026年3月期実績）





Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅰ-3. ＜調味料、栄養・加工食品＞売上分解と事業利益増減要因

国内・海外別のFY25累計の売上分解と事業利益増減要因（前年比較）

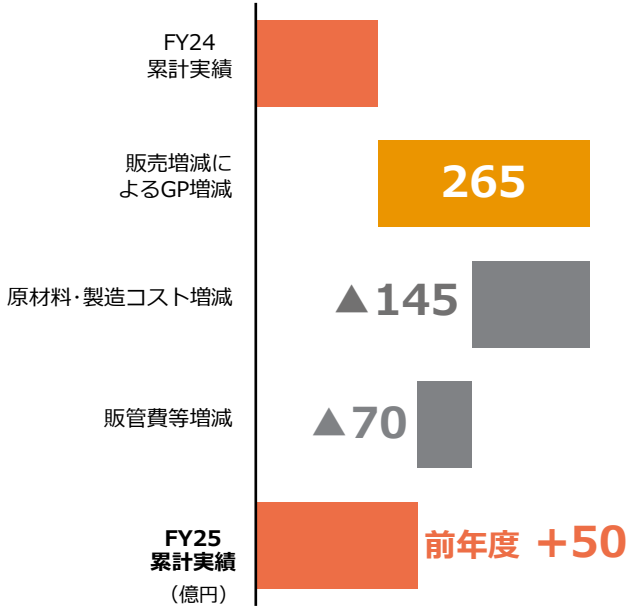
日本国内売上　111%

数量　96%　　単価　115%

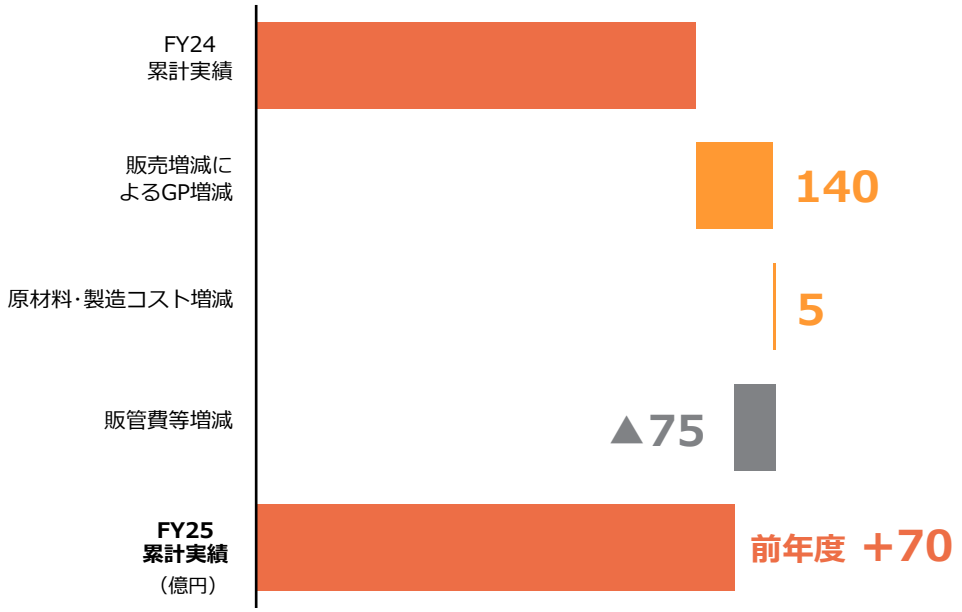
海外売上　104 %（現地通貨ベース）

数量　102%　　単価　102%

事業利益増減要因（日本国内）



事業利益増減要因（海外）※現地通貨ベース



国内:コーヒーに加え、メニュー用調味料、スープ、クッキングソースなどが増収
海外:うま味調味料・風味調味料の安定的な伸びに加え、クッキングソースやメニュー用調味料も増収。
　　主要国に加えて周辺国も増収

Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅰ-4. 2030ロードマップASV指標

		FY23	FY24	FY25	FY30計画
ASV指標	経済価値指標	ROE （Forge社買収影響除く） （Forge社買収影響+特殊要因＊除く）	**11.0%** （11.4%）	**9.0%** （11.3%） （14.7%）	**17.7%** （21.4%） （17.7%）	**約20%**
		ROIC（>資本コスト） （Forge社買収影響除く） （Forge社買収影響+特殊要因＊除く）	**8.7%** （9.4%）	**6.7%** （7.8%） （9.8%）	**11.8%** （13.3%） （11.2%）	**約17%**
		オーガニック成長率	**1.7%**	**3.7%**	**3.7%**	**5%~** （FY26-30）
		EBITDAマージン	**15.7%**	**16.1%**	**17.1%**	**19%**
	社会価値指標	環境負荷削減の取組み	**▲35%** CO2排出量 （Scope1,2）	**▲43%** CO2排出量 （Scope1,2）	-	**環境負荷50%削減** （アウトカム）
		栄養コミットメント 栄養以外の貢献についての指標も今後検討予定	**9.4億人**	**9.5億人**	-	**10億人の健康寿命延伸** （アウトカム）
	無形資産強化	従業員エンゲージメントスコア	**76%**	**76%**	**78%**	**88%**~**
		コーポレートブランド価値 （mUSD、Interbrand社公表値）	**1,625** （実績 前年比+17%）	**1,972** （実績 前年比+21%）	**2,425** （実績 前年比+23%）	**FY22比、CAGR 7%~**

経営が示す挑戦的目標

【参考】
EPS 約3倍
（FY22対比）を目指す

ASVが飛躍的・継続的に向上し、ステークホルダー・社会にとって魅力的な企業であり続ける

*特殊要因：固定資産売却益・減損等

**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。

Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅰ-4. 参考 | セグメント別成長の道筋

セグメント		オーガニック成長率 (前年比)			事業利益（BP） (前年比)			ROIC			EBITDAマージン		
		FY23 実績	FY24 実績	FY25 実績	FY23 実績	FY24 実績	FY25 実績	FY23 実績	FY24 実績	FY25 実績	FY23 実績	FY24 実績	FY25 実績
調味料・食品	調味料 栄養・加工食品 ソリューション&イングリディエンツ	5.5%	4.1%	3.4%	25.0%	5.2%	6.6%	18.9%	20.9%	20.8% WACC 7%	19.2%	19.4%	19.8%
冷凍食品	冷凍食品	0.6%	▲0.9%	0.4%	(BP額) 139億円	130億円	84億円	6.2%	4.7%	0.1% 除く一時要因 5.3% WACC 5%	9.8%	9.4%	7.9%
ヘルスケア等	バイオファーマサービス&イングリディエンツ ファンクショナルマテリアルズ(電子材料等) その他	▲6.8%	6.8%	8.3%	▲39.4%	25.2%	45.1%	6.8%	2.0%	12.0% WACC 8%	19.1%	21.5%	26.5%
合計		1.7%	3.7%	3.7%	9.1%	7.9%	13.7%	8.7%	6.7%	11.8% WACC 7%	15.7%	16.1%	17.1%

(注) 各報告セグメントに帰属しない全社共通費は、従来、合理的な基準に基づき各報告セグメントに配分しておりましたが、
各報告セグメントの業績をより適切に評価するため、FY25より各報告セグメントに配分しない方法に変更いたしました。
上記はFY23・FY24実績も含め、当該変更を反映しております。各報告セグメントに帰属しない全社共通費は、主に親会社の管理部門にかかる費用です。

Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅰ-5. 2027年3月期業績予想

2027年3月期業績予想も、売上高・事業利益の増収増益（新記録更新）を見込む。

調味料・食品、冷凍食品、ヘルスケア等のいずれも増収・増益を見込む。

為替前提：USD/円 150.00

売上高	事業利益	親会社の所有者に帰属する当期利益
17,230億円	1,970億円	1,200億円
対前年実績：108%	対前年実績：108%	対前年実績：89%
除く為替影響：108%	除く為替影響：108%	

単位：億円、▲は損サイド

		①FY26予想	②FY25実績	前年差（①-②）
売上高		17,230	15,837	1,392
	調味料・食品	9,986	9,369	617
	冷凍食品	3,106	2,903	203
	ヘルスケア等	3,978	3,415	563
	その他	158	149	8
事業利益		1,970	1,811	158
	調味料・食品	1,459	1,430	28
	冷凍食品	121	84	37
	ヘルスケア等	800	662	137
	その他	51	60	▲9
	全社共通費	▲462	▲425	▲36
営業利益		1,792	1,994	▲202
税引前当期利益		1,752	1,961	▲208
親会社帰属当期利益		1,200	1,346	▲146

Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅰ-5. 中東情勢による影響と対応方針

2026年2月末以降の中東情勢緊迫化により、「2027年3月期業績予想」に対し、調達面・コスト面で以下の影響が出る可能性。機動的な対応を講じ、業績への影響を最小限に抑制していく。

中東情勢の影響によるリスクと対応方針

「2027年3月期業績予想」に対する影響可能性：▲300億円規模（事業利益）
＜前提＞原油：ドバイ原油110＄/BBL
為替：USD/円 158.00
(期初から期末まで継続すると仮定)

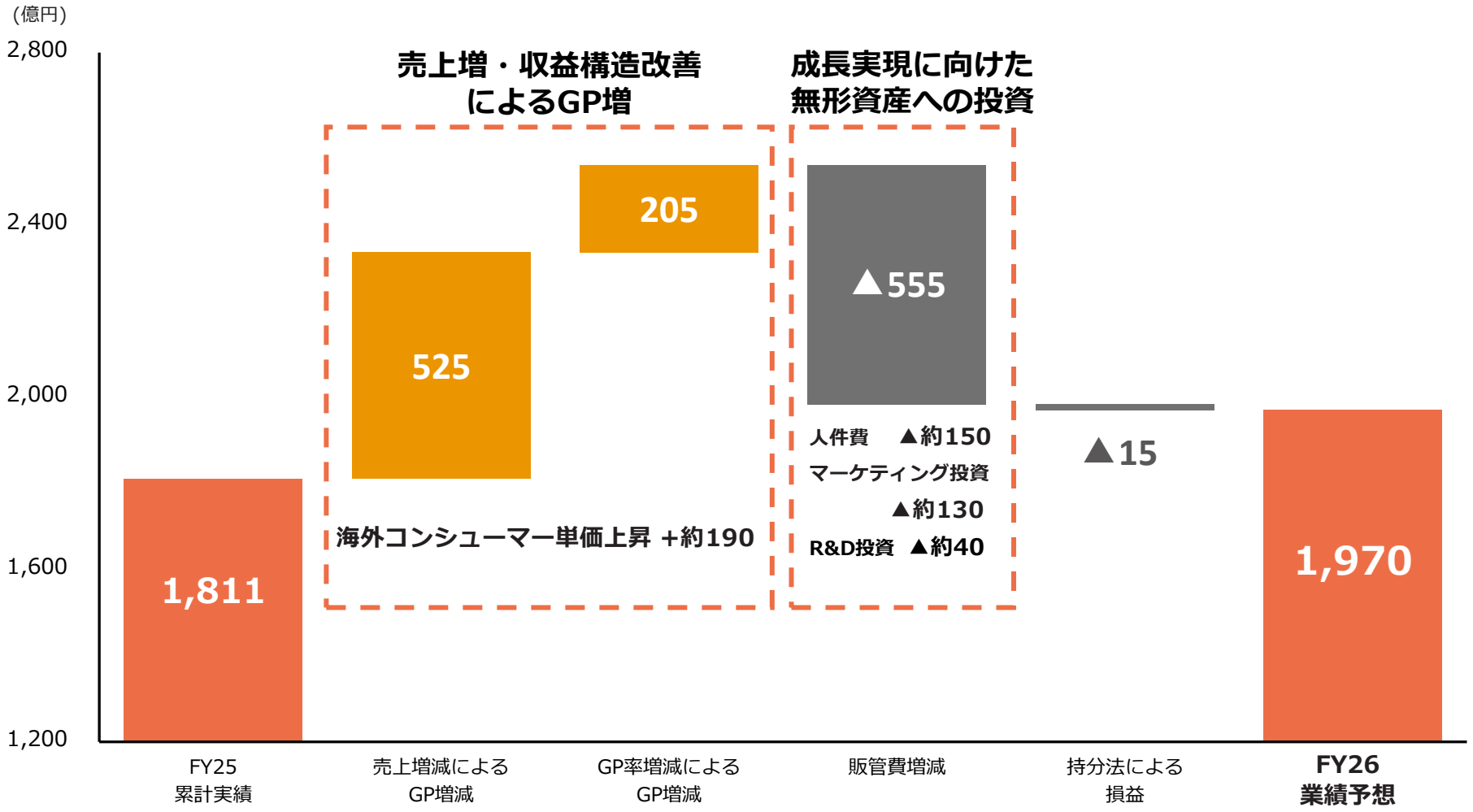
1. 調達面のリスク（⇒以下は対応方針）
原材料：ナフサなどの供給逼迫による包材調達制約の可能性。
⇒調達先の多様化など。

2. コスト面のリスク（⇒以下は対応方針）
原材料：主原料・副原料、食品原料価格上昇による食品事業への影響、ナフサ価格上昇による各種包材コストの上昇。
エネルギー：電気・ガス価格の上昇。
物流：輸送コストの上昇。
⇒広範かつ確実なコストダウンを進めるとともに、市場環境に応じた機動的な価格対応を行うことで、影響の最小化を図る。

Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅰ-6. 事業利益増減要因（P&L要素別 2027年3月期 業績予想）

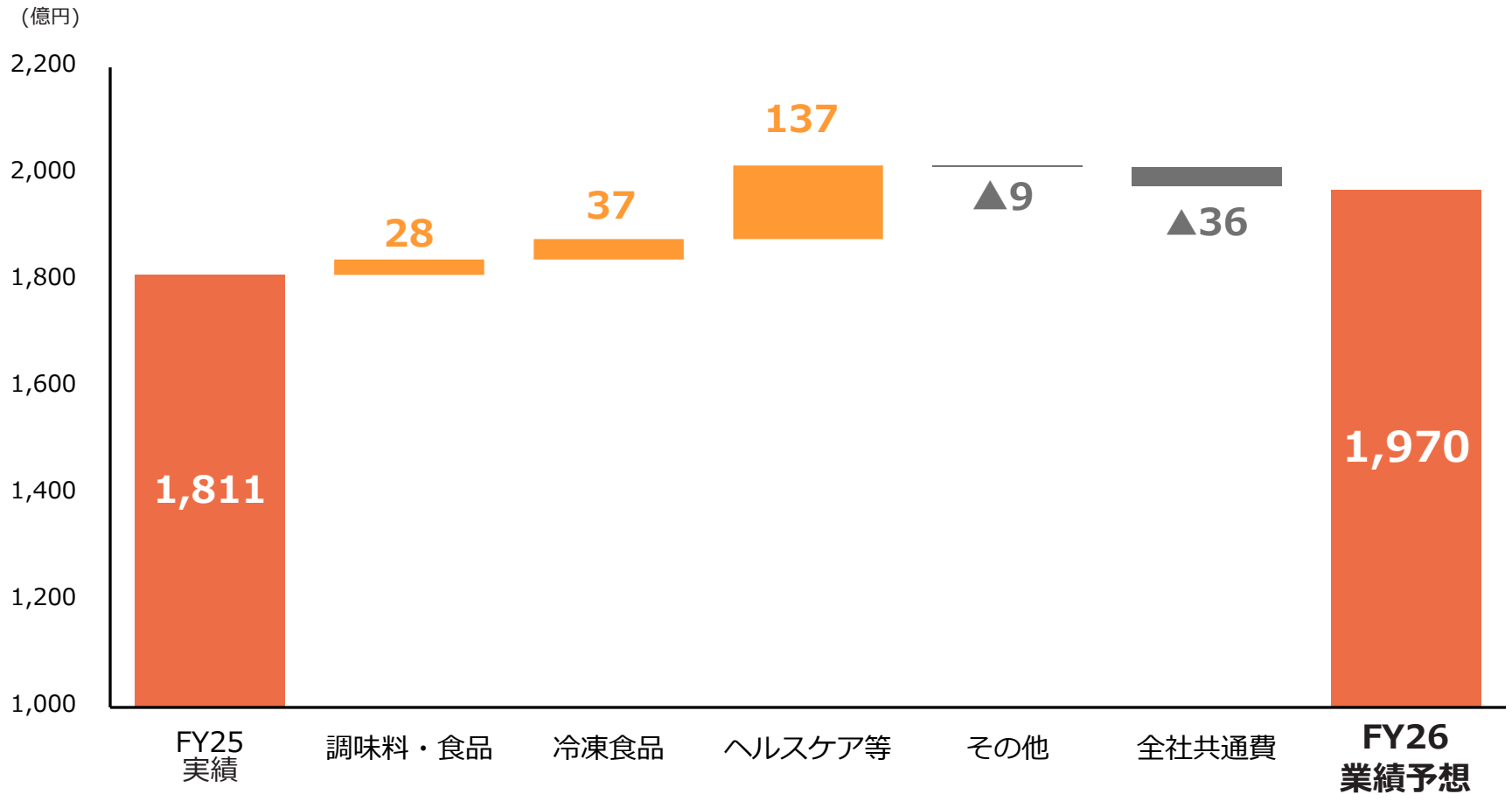
増収効果やGP率の向上によるGP額増を着実に実現し、成長に向けた投資も行っていくことで、持続的な事業利益の成長を図る。



Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅰ-6. 事業利益増減要因（開示セグメント別 2027年3月期 業績予想）

＜FY26業績予想　対　FY25実績＞



Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅰ-7. ＜調味料、栄養・加工食品＞売上分解と事業利益増減要因

国内・海外別のFY26業績予想の売上分解と事業利益増減要因（前年比較）

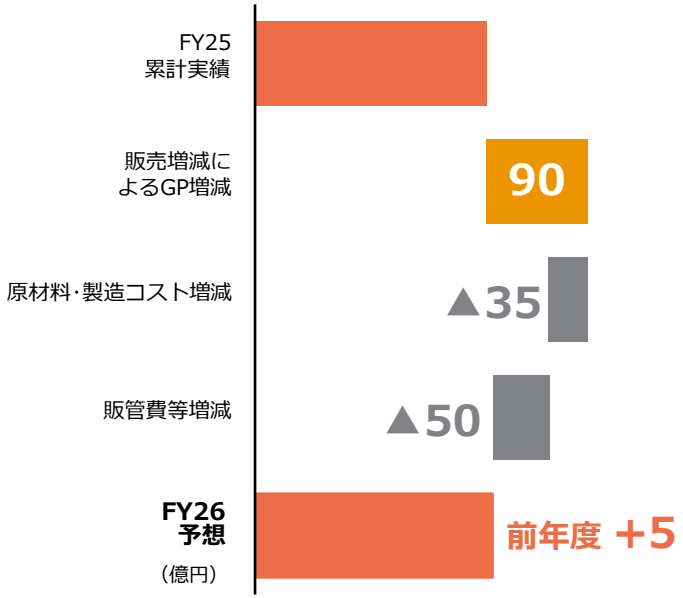
日本国内売上　106%

数量　103%　単価　103%

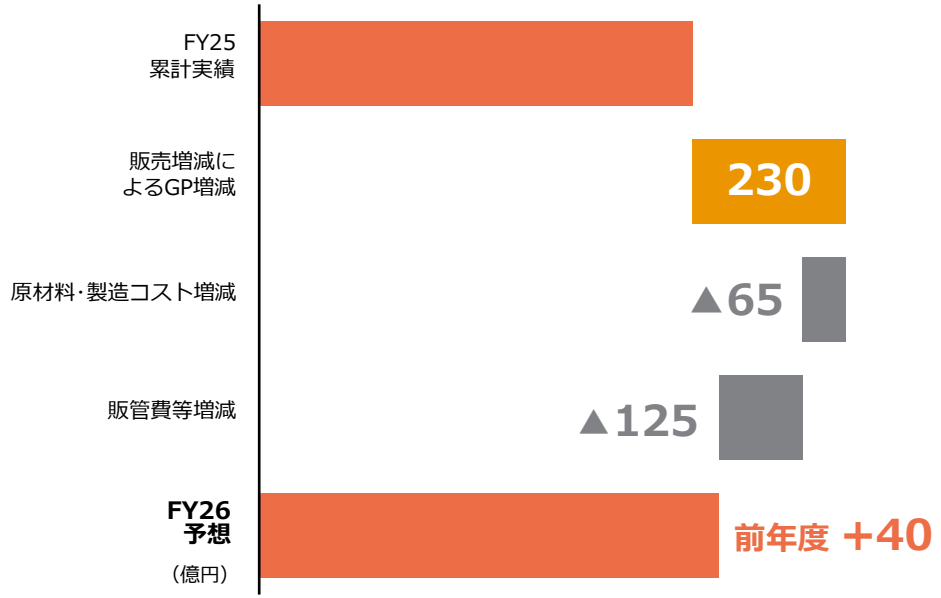
海外売上　107 %（現地通貨ベース）

数量　105%　単価　102%

事業利益増減要因（日本国内）



事業利益増減要因（海外）　※現地通貨ベース



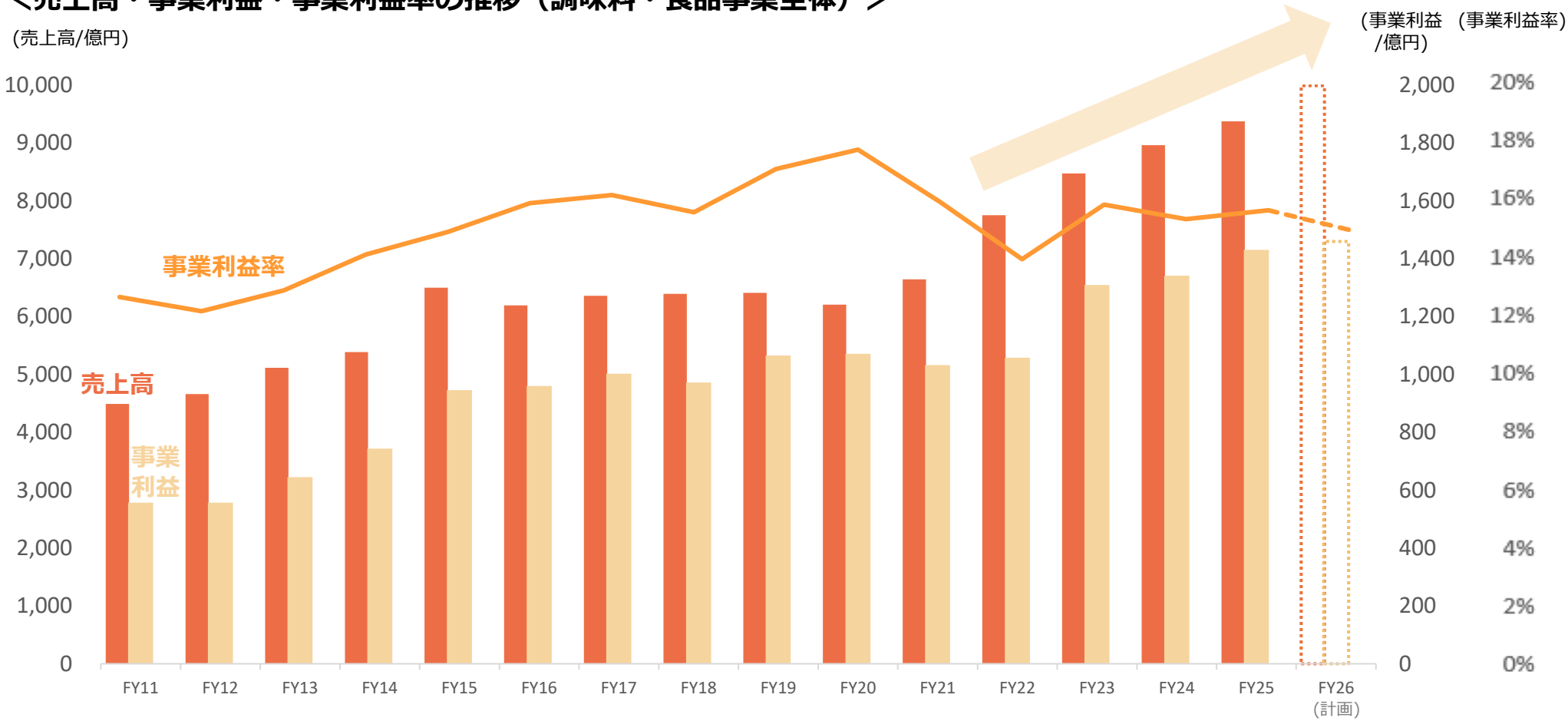
中東情勢による影響が生じる際には、値上げなど機動的な対応を実施していく。

Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅰ-8. ＜調味料・食品＞調味料・食品事業

国内・海外のBtoC調味料などが持続的に成長し、調味料・食品事業全体で安定的な成長の継続を見込む。ソリューション&イングリディエンツ（S&I）は、加工用うま味調味料での軟調な市況のトレンド継続を見込むが、グループ内のBtoC調味料には原料面でポジティブ。

＜売上高・事業利益・事業利益率の推移（調味料・食品事業全体）＞



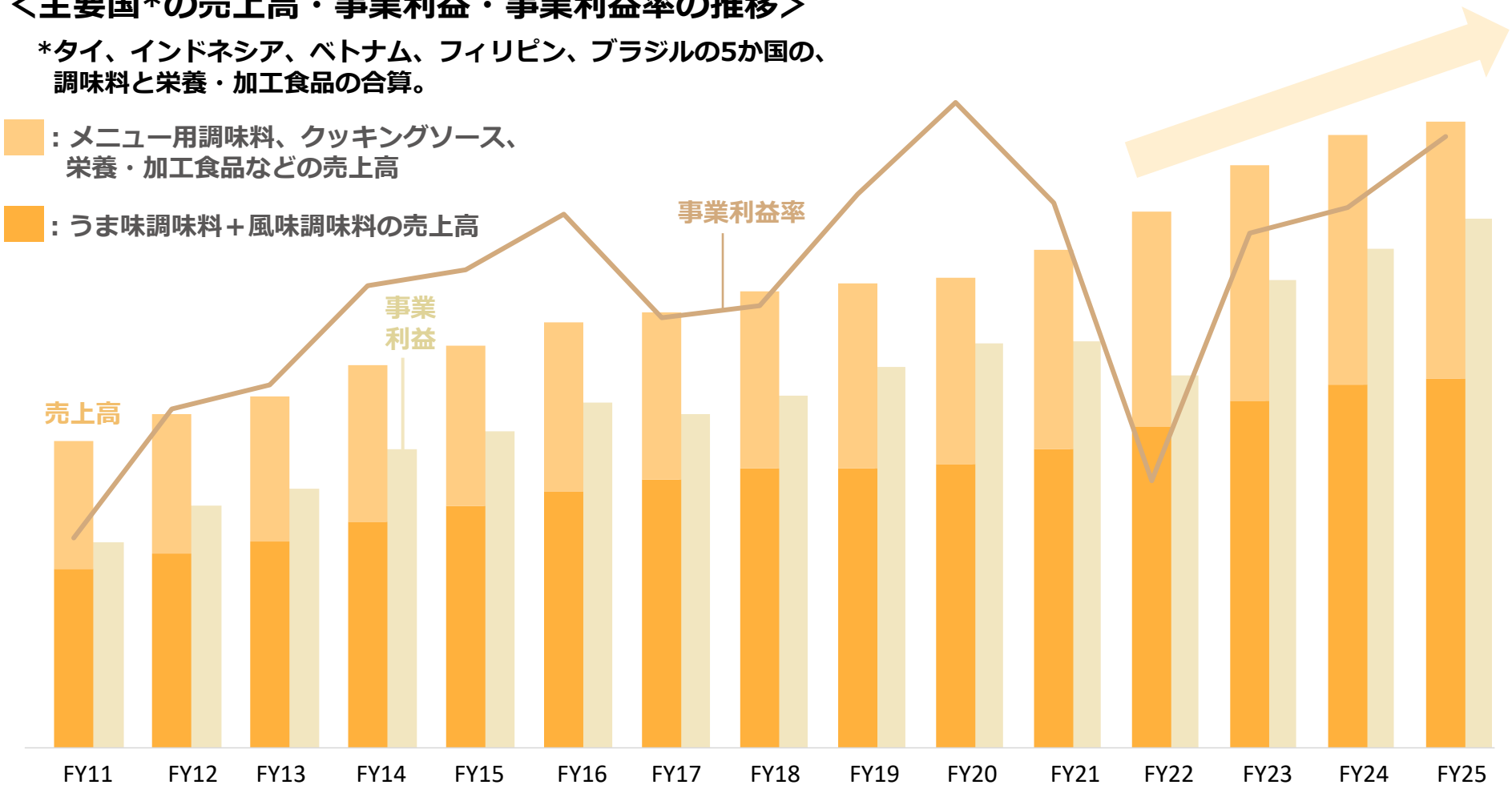
Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅰ-8. ＜調味料・食品＞主要国の成長

「うま味調味料」と「風味調味料」の持続的成長に加え、近年はメニュー用調味料やクッキングソース、栄養・加工食品などの成長が加速し、事業全体における存在感が高まっている。

＜主要国*の売上高・事業利益・事業利益率の推移＞

*タイ、インドネシア、ベトナム、フィリピン、ブラジルの5か国の、調味料と栄養・加工食品の合算。



Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅰ-8. ＜調味料・食品＞主要国の成長（タイの事例）

主要国において、うま味調味料や風味調味料で構築してきた基盤をベースに、多様化するニーズを深掘りした製品を提供。近年、これらの製品の販売が加速している。

＜多様化するニーズへの対応を拡大＞

減塩・減糖製品など

- 健康価値訴求に対応する、減塩・減糖製品
- スポーツ関連製品　など

メニュー用調味料





- 定番品のプレミアム版
- 更に新たなメニュー領域の製品なども提供

風味調味料



- 従来の豚肉→チキンをベースとしたハラル製品
- ベジタリアン対応品
- 辛味を抑えた製品　など

＜主要国タイにおける製品ラインナップの拡充＞

減塩製品（風味調味料）



減糖製品（ゼロシュガー）



アミノバイタル®



（※セグメントでは「ヘルスケア等」に含む）

プレミアム製品





新領域（火鍋）





ハラル製品



ベジタリアン対応品（マッシュルーム味）



マイルド製品



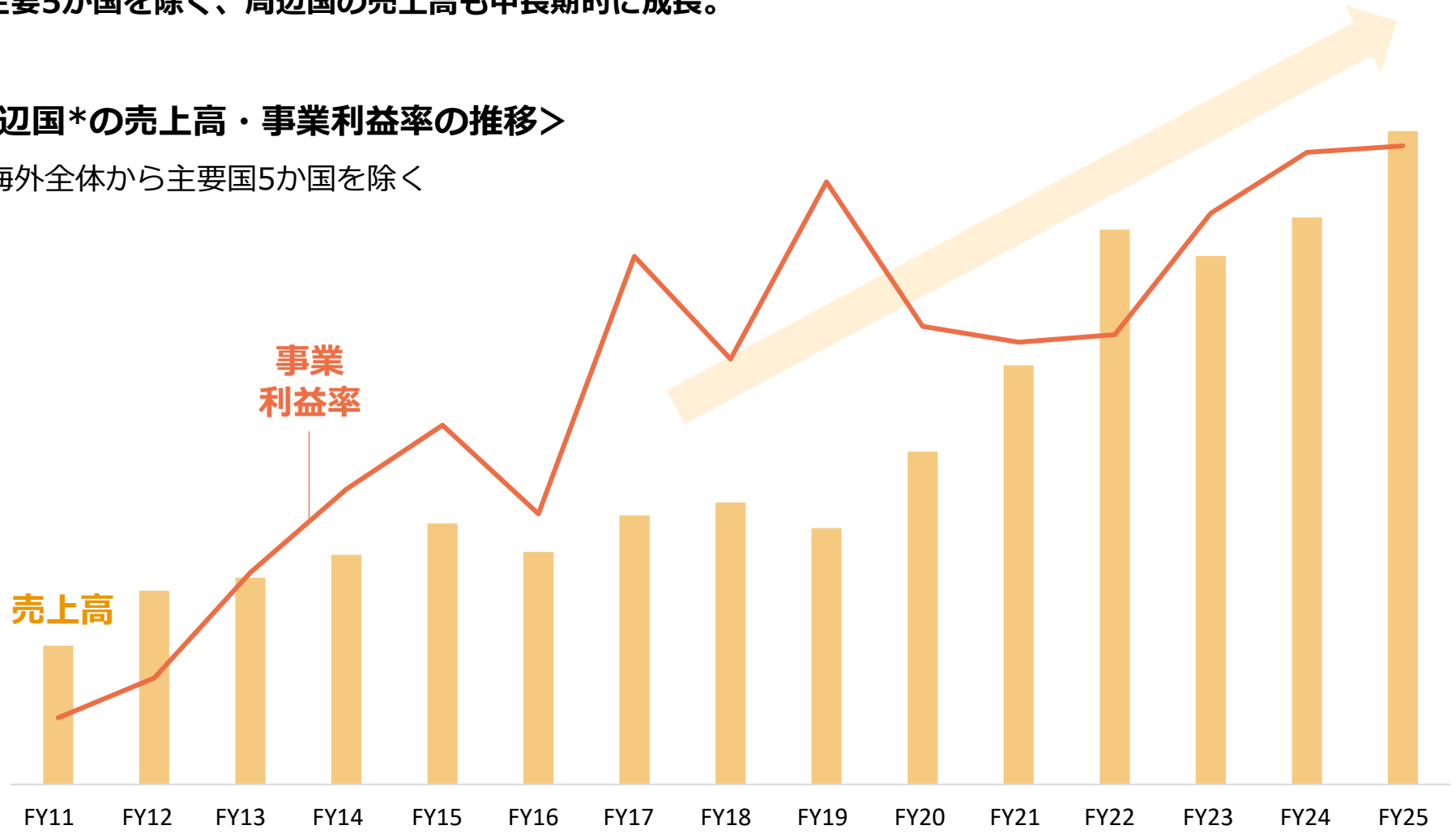
Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅰ-8. ＜調味料・食品＞周辺国の成長

主要5か国を除く、周辺国の売上高も中長期的に成長。

＜周辺国*の売上高・事業利益率の推移＞

*海外全体から主要国5か国を除く



Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅰ-8. ＜調味料・食品＞周辺国の展開

ニーズの深掘り開拓による
製品提供機会の拡大

味の素グループの「型」の更なる展開

製品ラインナップの拡充

多様化するニーズに対応した製品の展開

更なる地域展開

周辺国から近隣諸国などへの更なる展開

例：**ペルーやマレーシアは既に主要国に匹敵する規模に成長している。**

味の素ブランドと基盤

＜味の素グループの「型」の展開＞

アセットライトで新たな国・地域へ展開

現地の食文化や嗜好に根差した製品

ラオス、マレーシア
ペルー、ボリビア、コロンビア、チリ等

×

製品販売網の確立

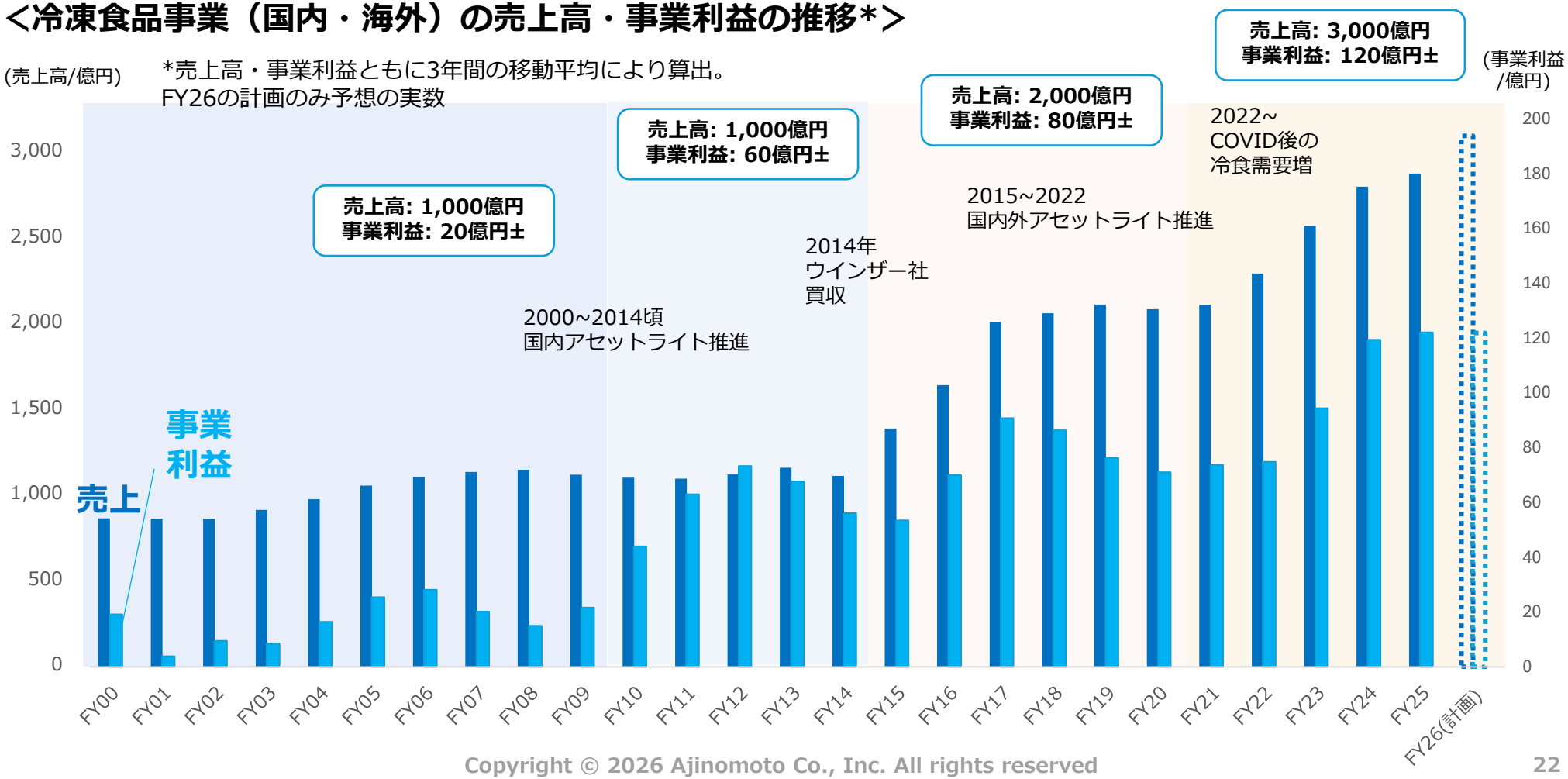
現地スタッフ主導の販売網

Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅰ-9. ＜冷凍食品＞ 冷凍食品事業の成長

FY25は、北米における外部環境変化やリコール影響などを背景に冷凍食品事業全体で減益となった。
過去25年間では冷凍食品事業は国内外全体で着実に売上規模を拡大するとともに、ウインザー社（現：味の素フーズ・ノースアメリカ社）買収やアセットライト推進などを通じ、事業基盤を強化している。

＜冷凍食品事業（国内・海外）の売上高・事業利益の推移*＞



Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅰ-9. ＜冷凍食品＞ ブランド価値とWell-beingへの貢献

ギョーザをはじめとする冷凍食品事業は成長事業であると同時に、生活者が最初に味の素グループと出会う重要な接点。コーポレートブランドや、Well-beingへの貢献からも重要な位置づけ。

＜国内＞

冷凍食品は味の素ブランドのFirst Touch Pointとしてブランド価値向上に貢献

Q：味の素ブランド（企業）から連想する商品ブランドは

1位：



2位：冷凍食品（ギョーザ含む）





3位：



出所：当社調べ

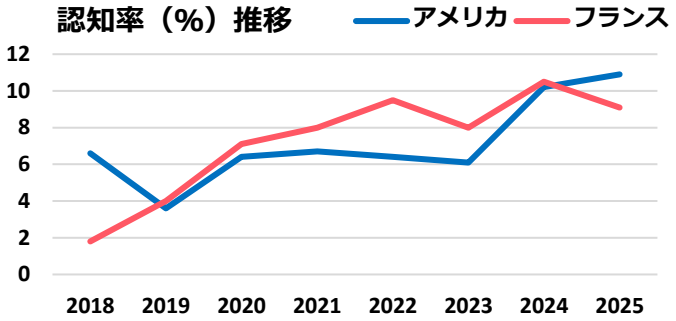
レンジ対応ギョーザや、冷凍弁当「あえて、®」など、簡便性や栄養面のニーズに対応





＜海外＞

欧米では、味の素ブランドの認知率が10%程度まで向上。冷凍食品が貢献



出所：当社調べ



日本式の「羽根つき餃子」を展開

直近では、米国で約600店舗を展開する最大手のプレミアムリテーラーに、味の素グループの冷凍食品が採用されることが決定

事業成長に加え、コーポレートブランドや、Well-beingへの貢献を通じ、更なるグループの成長に貢献

Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅰ-9. ＜冷凍食品＞ FY30に向けた企業価値向上計画

調味料、栄養・加工食品の研究を基盤とした「おいしさ設計技術®」のイノベーションにより売上拡大を図るとともに、オペレーショナルエクセレンスの徹底と資本効率改善を両輪に、 FY30までに3%程度上回るROICの実現を目指し、中長期では資本コストを十分に上回るROICを維持していく。

事業戦略の方向性

①技術リードによる、おいしさのイノベーション

調味料・食品事業で磨いた「おいしさ設計技術®*」の応用による商品力強化



②オペレーショナル・エクセレンスの徹底による、生産性向上

調味料・食品事業で磨いた生産の徹底管理ノウハウを冷凍食品事業に応用

冷凍食品事業におけるオペレーションの「型」展開による生産効率の底上げ

③ さらなる事業基盤の強化に向けた取組みの推進

資産効率の改善に向けて、更なる打ち手を検討していく

＊ おいしさ設計技術®：香り・味・食感など、おいしさの感覚を解析して組み合わせることで圧倒的なおいしさを実現、＋αの顧客価値を創出する技術

FY30までに、現状から3%程度上回るROICの実現を目指すとともに、中長期では資本コストを十分に上回るROICを維持する。

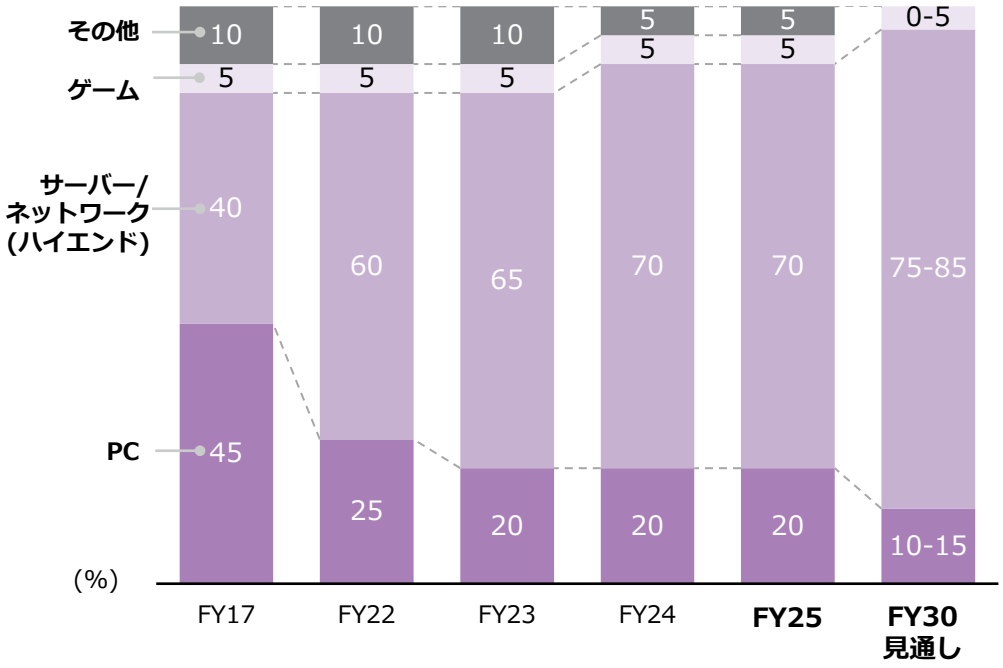
Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅰ-10. ＜ファンクショナルマテリアルズ（電子材料等）＞

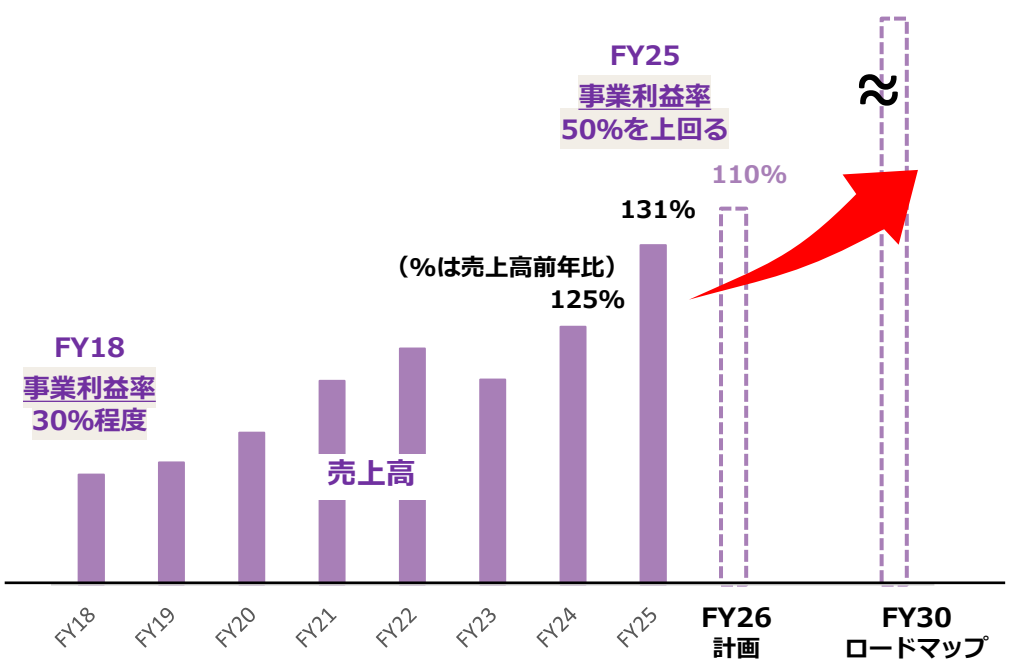
FY25は年間を通じたAI、サーバー、ネットワークなど高性能基板向けABF®*の販売好調を背景に大幅増収・大幅増益となった。引き続き、高付加価値、最先端分野向けABF®製品を中心とする成長を見込む。

*味の素ビルドアップフィルム®。「ABF」は当社の登録商標です。

＜ABF®用途別数量の推移＞



＜ファンクショナルマテリアルズ売上高・事業利益率＞

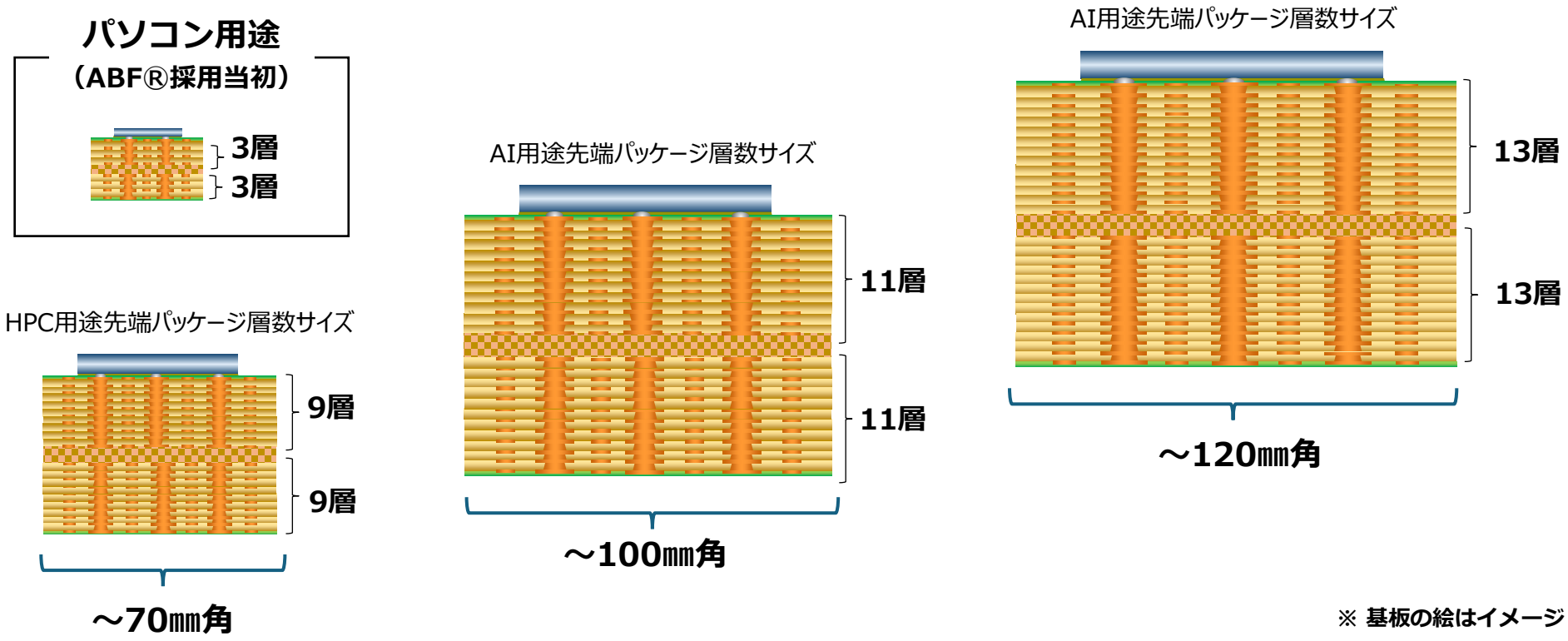


Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅰ-10. ＜ファンクショナルマテリアルズ（電子材料等）＞

PC用途の半導体パッケージにABF®が採用されて以降、半導体の用途拡大に伴い半導体パッケージの高機能化が進んでいる。パッケージ基板は大型化・多層化の進展を続けており、使用されるABF®も増加。今後もさらなる進化が予想されている。

＜半導体パッケージ基板の大型化＞ **※ 大きさ・層数は当社推定**



Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅰ-10. ＜ファンクショナルマテリアルズ（電子材料等）＞

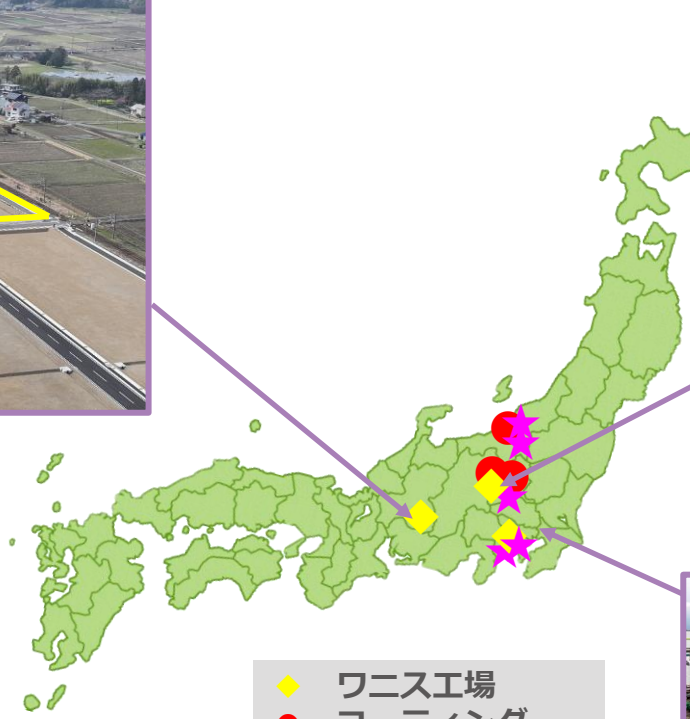
味の素ファインテクノ(AFT)社　新工場用地を取得予定*

2030年に向けた増産投資（2023年以降、総額250億円）とは別枠で、2030年以降の需要拡大を見据えた新たな拡大投資を実施する。群馬・川崎（本社）に次ぐ第3拠点として、2032年度の稼働を目指す。

* 詳細は、2026年5月7日発表プレスリリース
「味の素㈱、味の素ファインテクノ㈱が新工場用地を取得」をご参照ください。



工場建設予定地（岐阜県可児市）





群馬工場



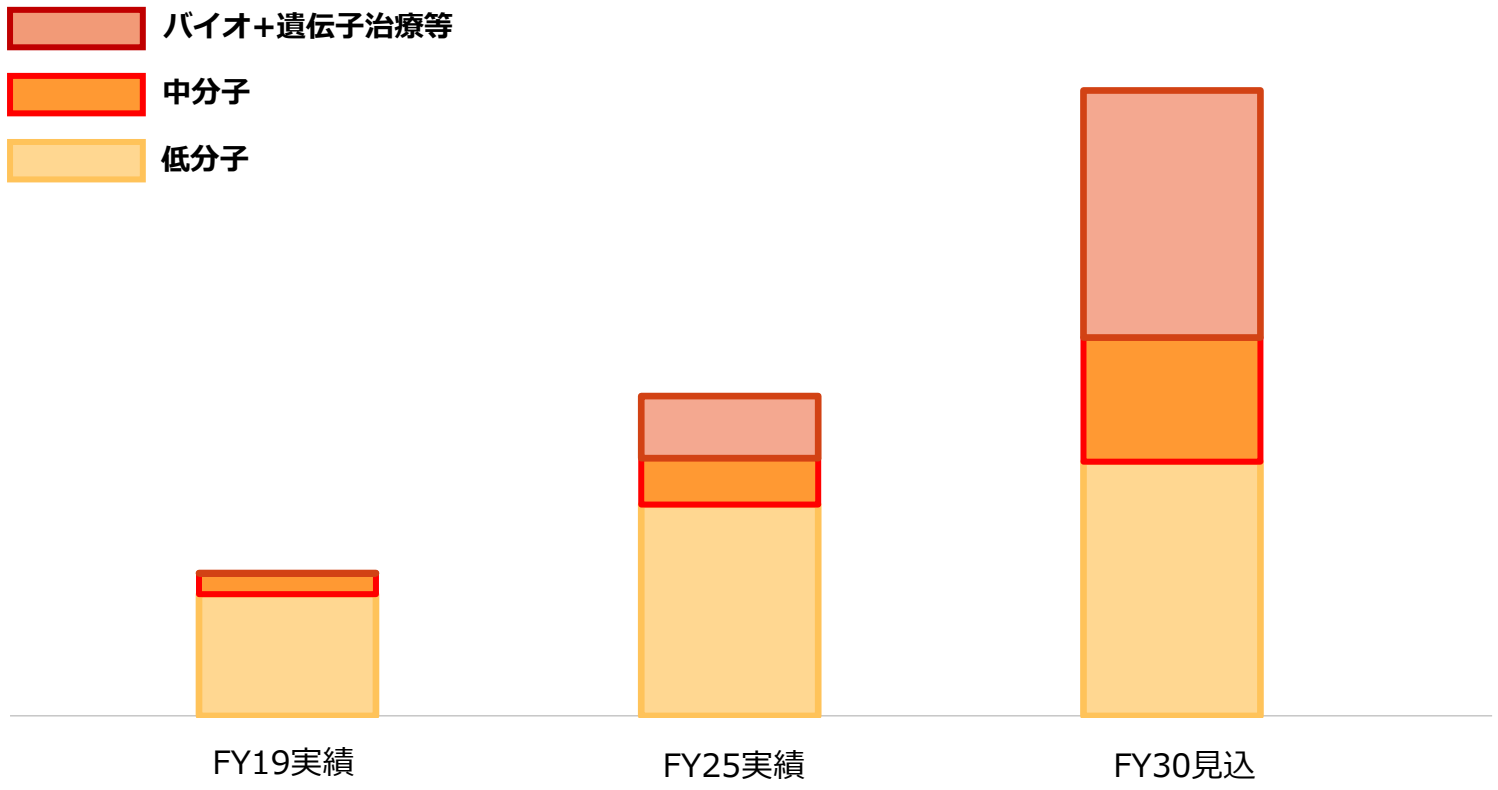
川崎（本社）工場

Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅰ-11. ＜バイオファーマサービス&イングリディエンツ＞ バイオファーマサービス(CDMO)【全体】

FY30に向けて、低分子の持続的な成長に加え、当社独自技術にもとづく高付加価値領域を中心とした成長を見込む。核酸医薬「AJIPHASE®」などの中分子に加え、遺伝子治療や「AJICAP®」の拡大を通じ、飛躍的な成長を実現する。

＜モダリティ別売上高構成比＞



Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅰ-11. ＜バイオファーマサービス&イングリディエンツ＞ バイオファーマサービス(CDMO)【全体】

FY26も、低分子、「AJIPHASE®」「AJICAP®」等の独自技術、Forge社それぞれの売上拡大による、大幅な増益を計画。

	FY25レビュー	FY26計画
欧州	通期で増収・増益 主力の低分子の好調が継続	低分子の安定的な拡大に加え、 独自技術の中分子「AJIPHASE®」も 貢献すると見込む
日本	通期で増収・増益 予定通り、4Qに「AJIPHASE®」が増収	「AJIPHASE®」に加え、 「AJICAP®」等の独自技術の貢献を見込む
北米(Forge社)	通期で増収・増益。顧客数が順調に拡大。 通期売上高は前期比約1.5倍	FY26は、EBITDAベースでの、 黒字化を計画

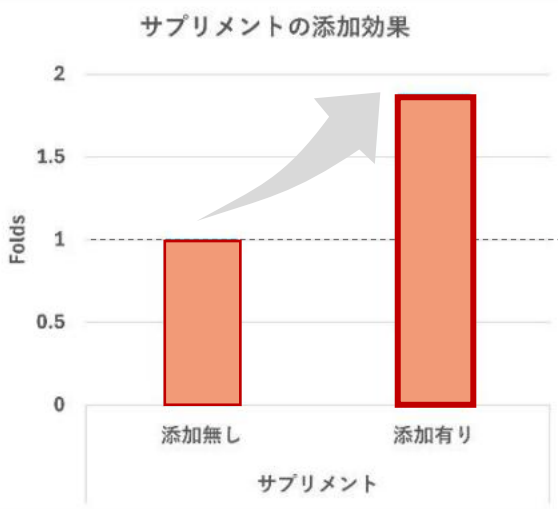
Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅰ-11. ＜バイオファーマサービス&イングリディエンツ＞ バイオファーマサービス(CDMO)【Forge社】

Forge社では、生産性の向上や対応領域の拡大などの成果が具体化している。既存の技術力をベースに、更なる技術進化を行って競争力を強化し、FY30に向けた成長に繋げていく。

生産性の向上

味の素社と協働し、培地用サプリメントを開発。
ウイルスベクター*の生産性が最大で約2倍**に向上。

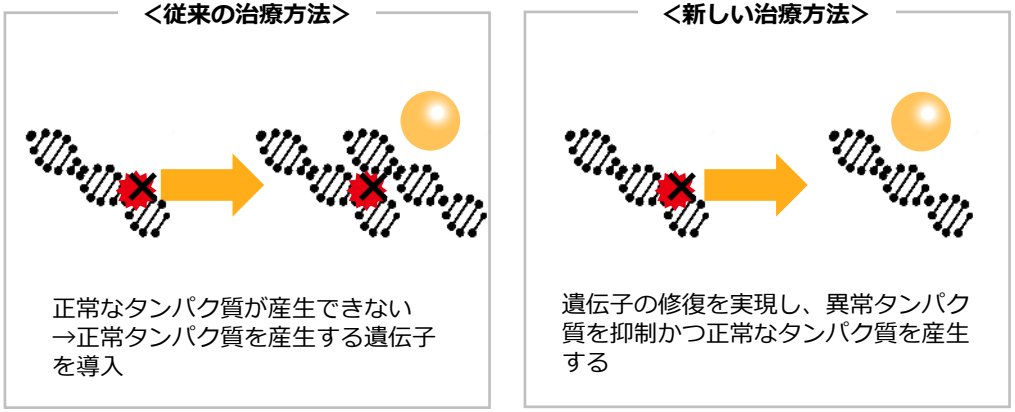


*必要なタンパクをつくるよう設計・製造された遺伝子を体内の標的細胞に導入する際の運び屋のこと。

**従来の生産性を1.0としてサプリ添加時の生産性を計算。
当社培養条件による結果。

対応領域の拡大

従来方法を高度化させた遺伝子治療の方法（新しい治療方法）を実現する技術を実装し、対応領域を拡大。



＜プロジェリア研究財団と、プロジェリアの遺伝子治療開発で製造提携＞

Progeria Research Foundation FOR THE CHILDREN ▼ FOR THE CURE × FORGE BIOLOGICS

味の素株式会社プレスリリース（2025年11月14日）：
味の素㈱、*Forge Biologics*社との協働により遺伝子治療の生産性を向上させる培地用サプリメント開発

Forge社プレスリリース（2026年3月3日）：
The Progeria Research Foundation and Forge Biologics Announce Manufacturing Partnership to Advance Gene Therapy for Children with Progeria - Forge Biologics

Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅰ-11. <バイオファーマサービス&イングリディエンツ>
バイオファーマサービス(CDMO)【AJICAP®】

FY26も「AJICAP®」の増収を見込む。CRO*との協業によりADC開発の技術選定段階からの採用機会を拡大する。併せて、CMOとの提携を通じてAJICAP®に精通した製造委託先を顧客に紹介し、製造開発の迅速化を図る。これらの取組みにより、適用案件数と実績を積み上げ、契約サービスの拡大に繋げる。**

ADC開発支援向け
戦略的協業を開始

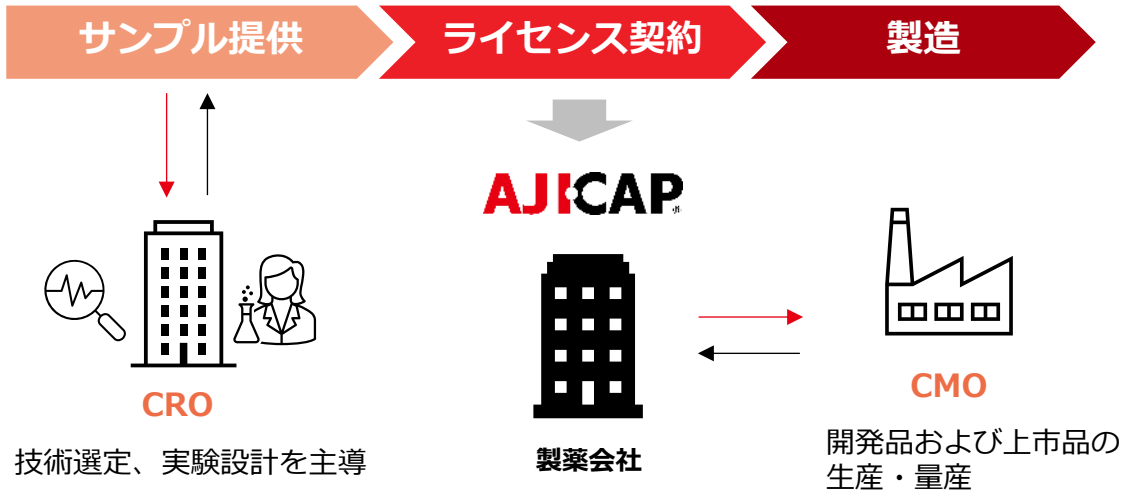
- 2026年3月：**NJ Bio社（CRO、CMO）**
- 2026年4月：**Piramal Pharma Solutions社（CMO）**

CROとの協業により、

- **顧客接点**拡げ、
- **潜在顧客**を増やすと共に、
- **ライセンスへ確度**高める

CMOとの協業により、

- **製造の迅速化**、
- 今後増える多くの顧客の**製造に応え得る製造環境整備**　など



AJICAP®の採用/ライセンス契約・製造までのフロー

*CRO（Contract Research Organization）
：医薬品開発支援会社
**CMO（Contract Manufacturing Organization）
：医薬品製造業務受託機関

Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅰ-12. 2030ロードマップ ASV指標

2030 ASV指標への達成に向けて、FY26予想の着実な達成を目指す

			FY23	FY24	FY25	FY26 業績予想	FY30計画
ASV指標	経済価値指標	ROE （Forge社買収影響除く） （Forge社買収影響+特殊要因*除く）	11.0% (11.4%)	9.0% (11.3%) (14.7%)	17.7% (21.4%) (17.7%)	約15% (約18%)	約20%
		ROIC（>資本コスト） （Forge社買収影響除く） （Forge社買収影響+特殊要因*除く）	8.7% (9.4%)	6.7% (7.8%) (9.8%)	11.8% (13.3%) (11.2%)	約11% (約12%)	約17%
		オーガニック成長率	1.7%	3.7%	3.7%	約9%	5%~ (FY26-30)
		EBITDAマージン	15.7%	16.1%	17.1%	約17%	19%
	社会価値指標	環境負荷削減の取組み	▲35% CO2排出量 (Scope1,2)	▲43% CO2排出量 (Scope1,2)	-	-	環境負荷50%削減 （アウトカム）
		栄養コミットメント 栄養以外の貢献についての指標も今後検討予定	9.4億人	9.5億人	-	-	10億人の健康寿命延伸 （アウトカム）
	無形資産強化	従業員エンゲージメントスコア	76%	76%	78%	84%**	88%**~
		コーポレートブランド価値 （mUSD、Interbrand社公表値）	1,625 （実績 前年比+17%）	1,972 （実績 前年比+21%）	2,425 （実績 前年比+23%）	-	FY22比、CAGR 7%~

経営が示す挑戦的目標

【参考】
EPS 約3倍
（FY22対比）を目指す

ASVが
飛躍的・継続的に向上し、
ステークホルダー・
社会にとって
魅力的な企業で
あり続ける

*特殊要因：固定資産売却益・減損等
**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を設定。FY30の目標を修正。

Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅰ-12. 参考 | セグメント別成長の道筋

セグメント		オーガニック成長率 (前年比)			事業利益（BP） (前年比)			ROIC			EBITDAマージン		
		FY24 実績	FY25 実績	FY26 業績予想	FY24 実績	FY25 実績	FY26 業績予想	FY24 実績	FY25 実績	FY26 業績予想	FY24 実積	FY25 実績	FY26 業績予想
調味料・食品	調味料 栄養・加工食品 ソリューション&イングリディエンツ	4.1%	3.4%	約7%	5.2%	6.6%	2.0%	20.9%	20.8%	約19% WACC 7%⇒8%	19.4%	19.8%	約19%
冷凍食品	冷凍食品	▲0.9%	0.4%	約7%	(BP額) 130 億円	84 億円	121 億円	4.7%	0.1% 除く一時要因 5.3%	約5% WACC 5%	9.4%	7.9%	約8%
ヘルスケア等	バイオファーマサービス&イングリディエンツ ファンクショナルマテリアルズ(電子材料等) その他	6.8%	8.3%	約16%	25.2%	45.1%	20.8%	2.0%	12.0%	約14% WACC 8%	21.5%	26.5%	約27%
合計		3.7%	3.7%	約9%	7.9%	13.7%	8.7%	6.7%	11.8%	約11% WACC 7%	16.1%	17.1%	約17%

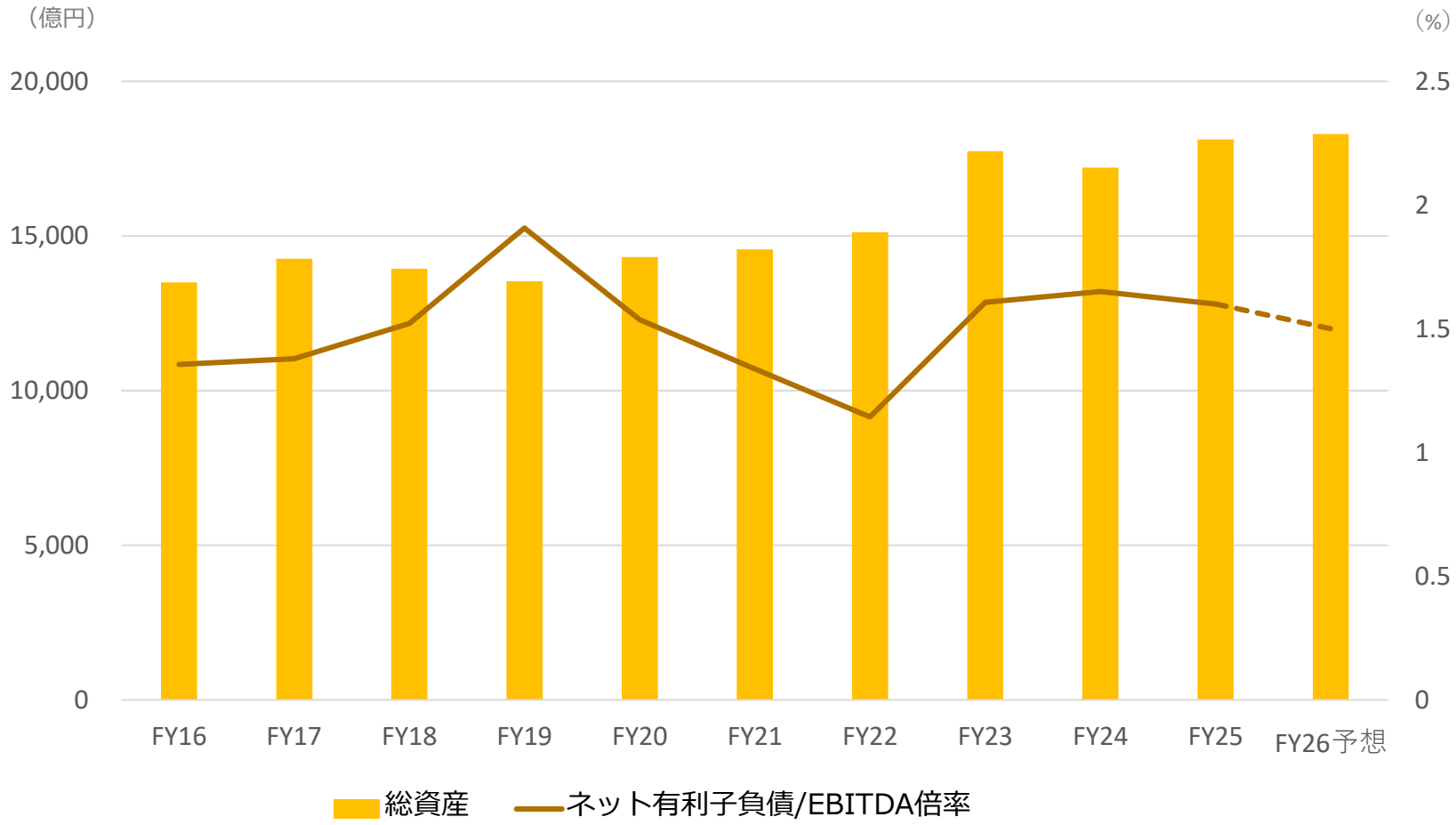
(注) 各報告セグメントに帰属しない全社共通費は、従来、合理的な基準に基づき各報告セグメントに配分しておりましたが、各報告セグメントの業績をより適切に評価するため、FY25より各報告セグメントに配分しない方法に変更いたしました。
上記は、FY24実績も含め、当該変更を反映しております。
各報告セグメントに帰属しない全社共通費は、主に親会社の管理部門にかかる費用です。

Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅰ-13. 資産・負債

引き続き、オーガニック成長と資本効率に資する適切な財務レバレッジを実現。EBITDAを伸長させつつ、ネット有利子負債*のレバレッジを2倍を上限にコントロールする。

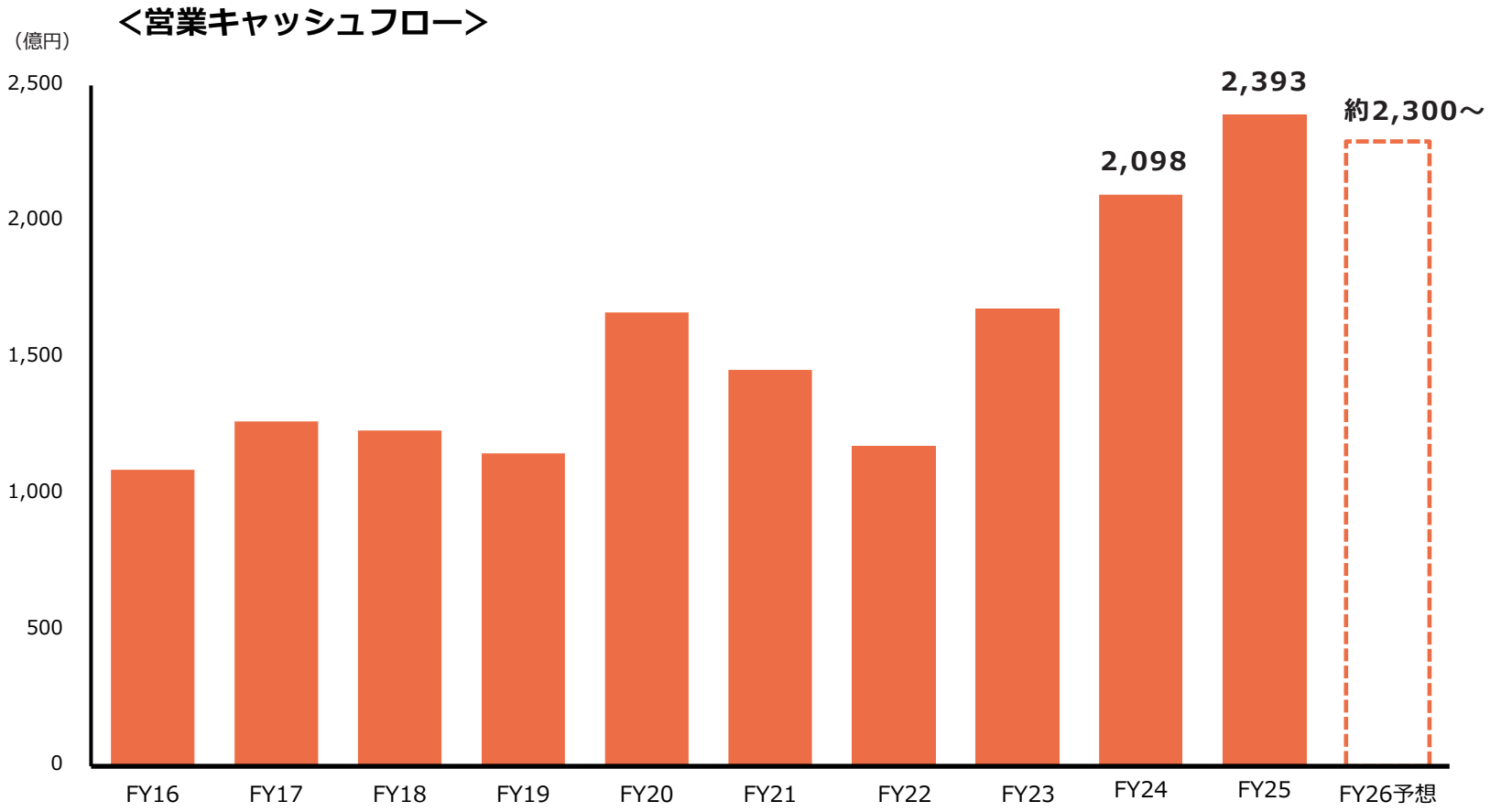
*ネット有利子負債:有利子負債－現預金×75%



Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅰ-14. キャッシュ創出

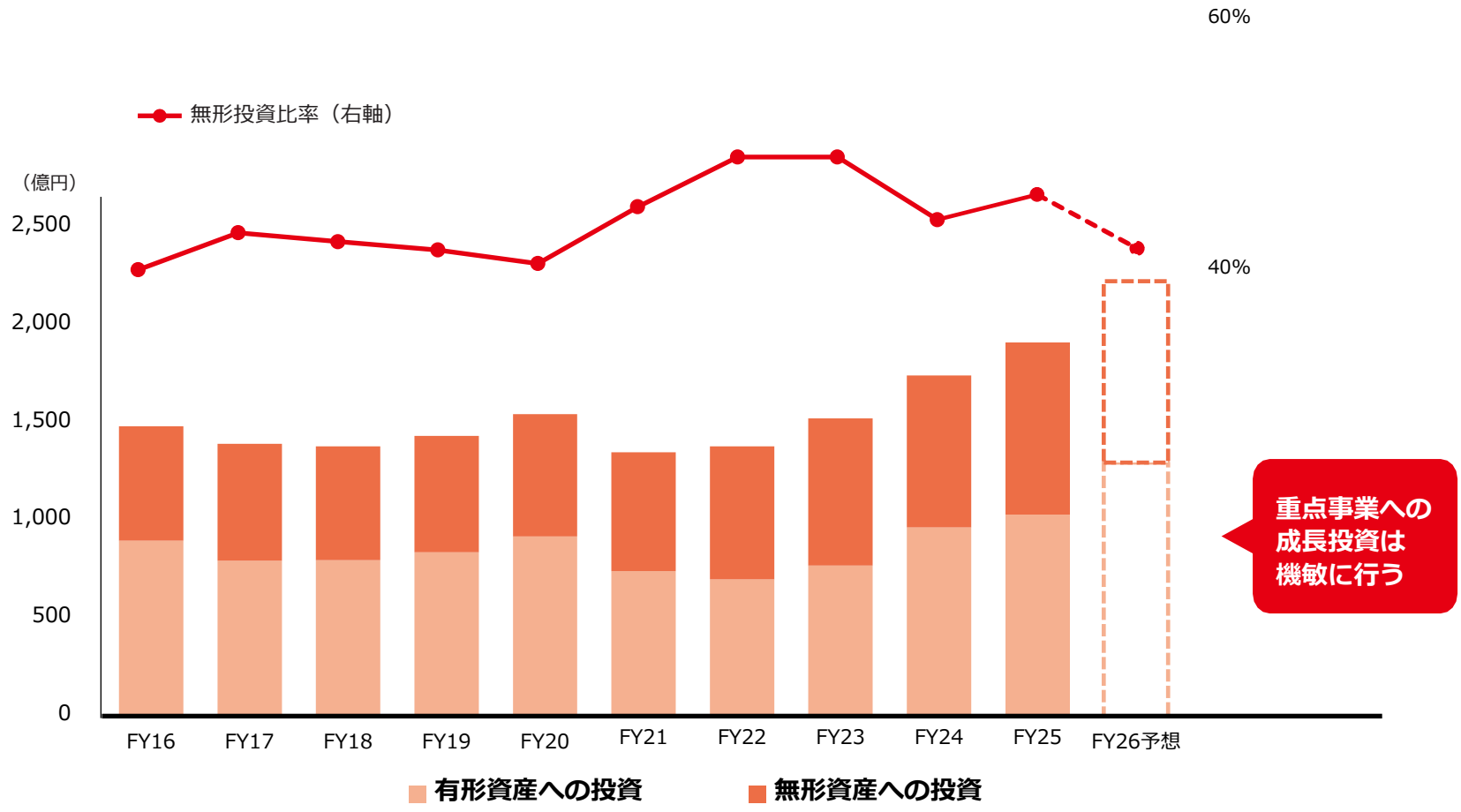
FY25の営業キャッシュフローは、前年に続き、新記録を更新。
FY26以降も、事業成長と運転資本の改善で、キャッシュ創出力を向上していく。



Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅰ-15. 戦略投資

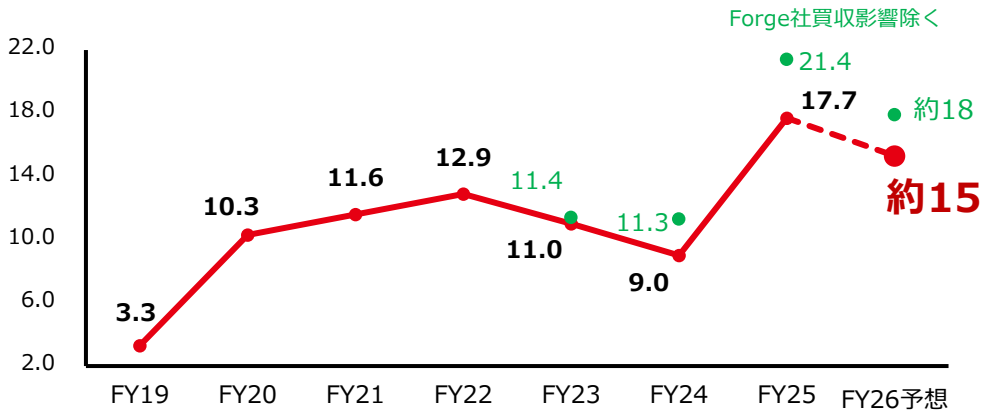
FY26は、約1,300億円の設備投資を計画。中長期の成長に向け、無形資産への投資も引き続き、積極的に実施していく。



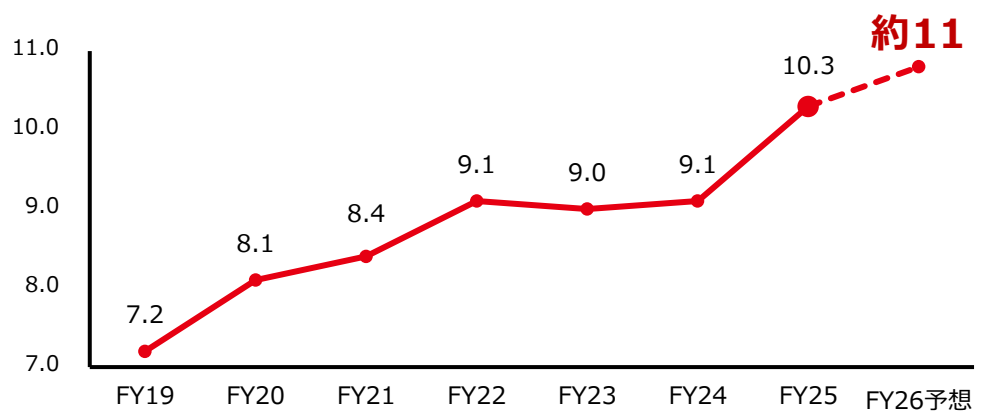
Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅰ-16. 重要経営指標推移

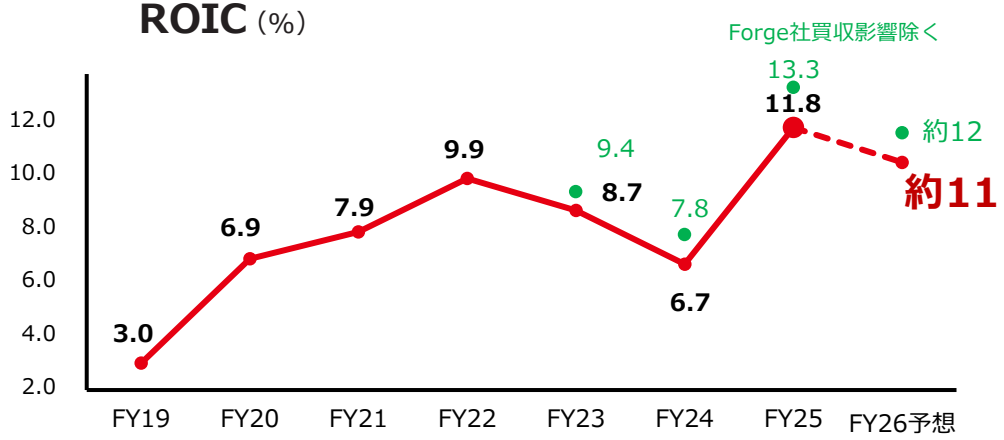
ROE (%)



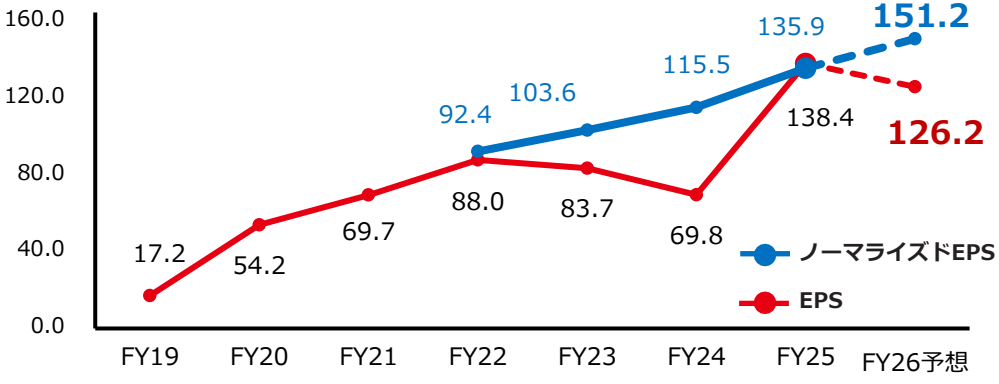
ROA 事業利益ベース (%)



ROIC (%)



EPS・ノーマライズドEPS* (¥)

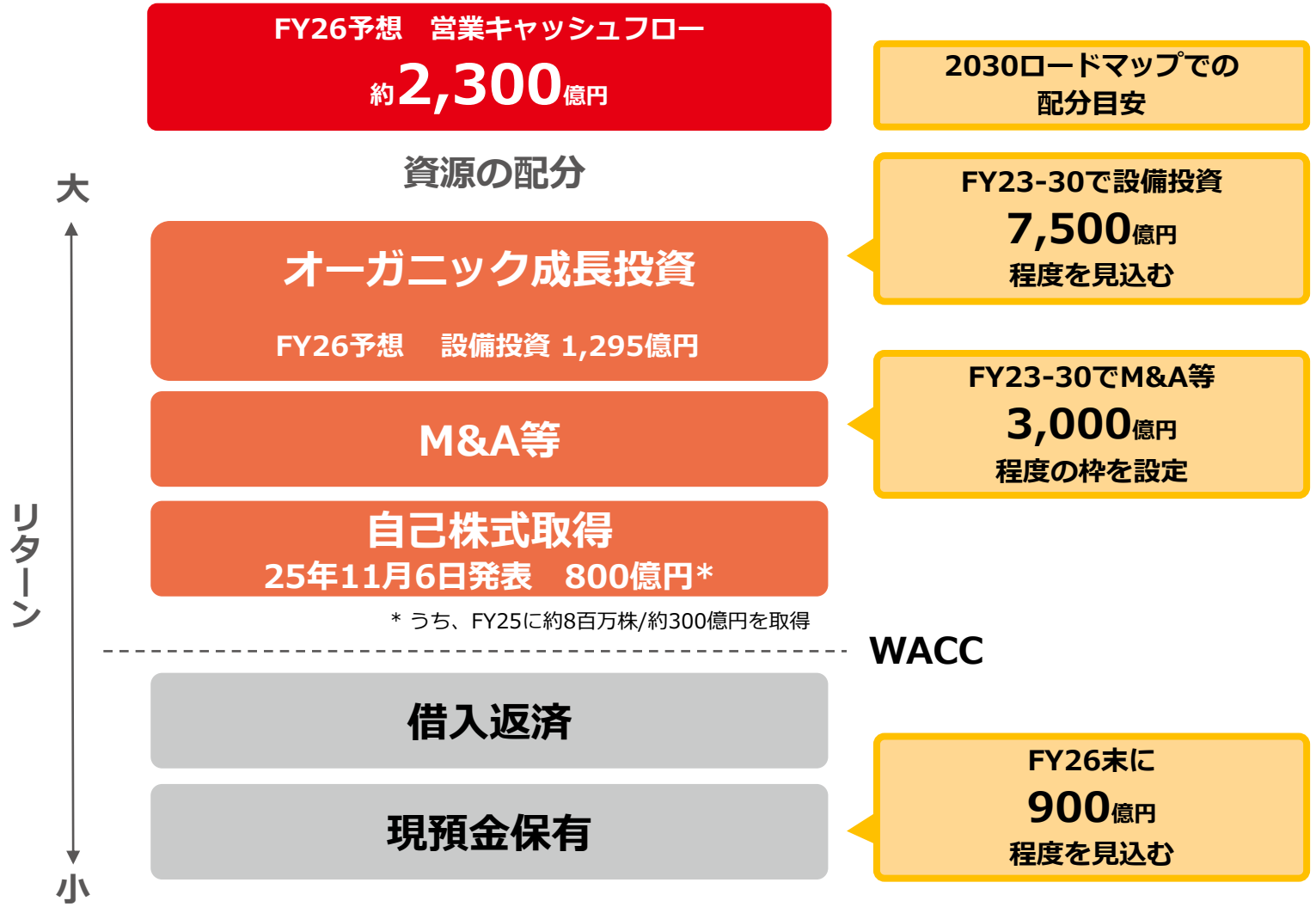


* (事業利益×(1-味の素標準税率27%))÷発行済み株式数

Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅰ-17. 成長投資と株主還元（中期ASV経営の考え方）

事業の成長を前提にキャッシュフローの創出力を強化。将来への必要な投資を行いながら、株主還元を充実させ、企業価値を高める。

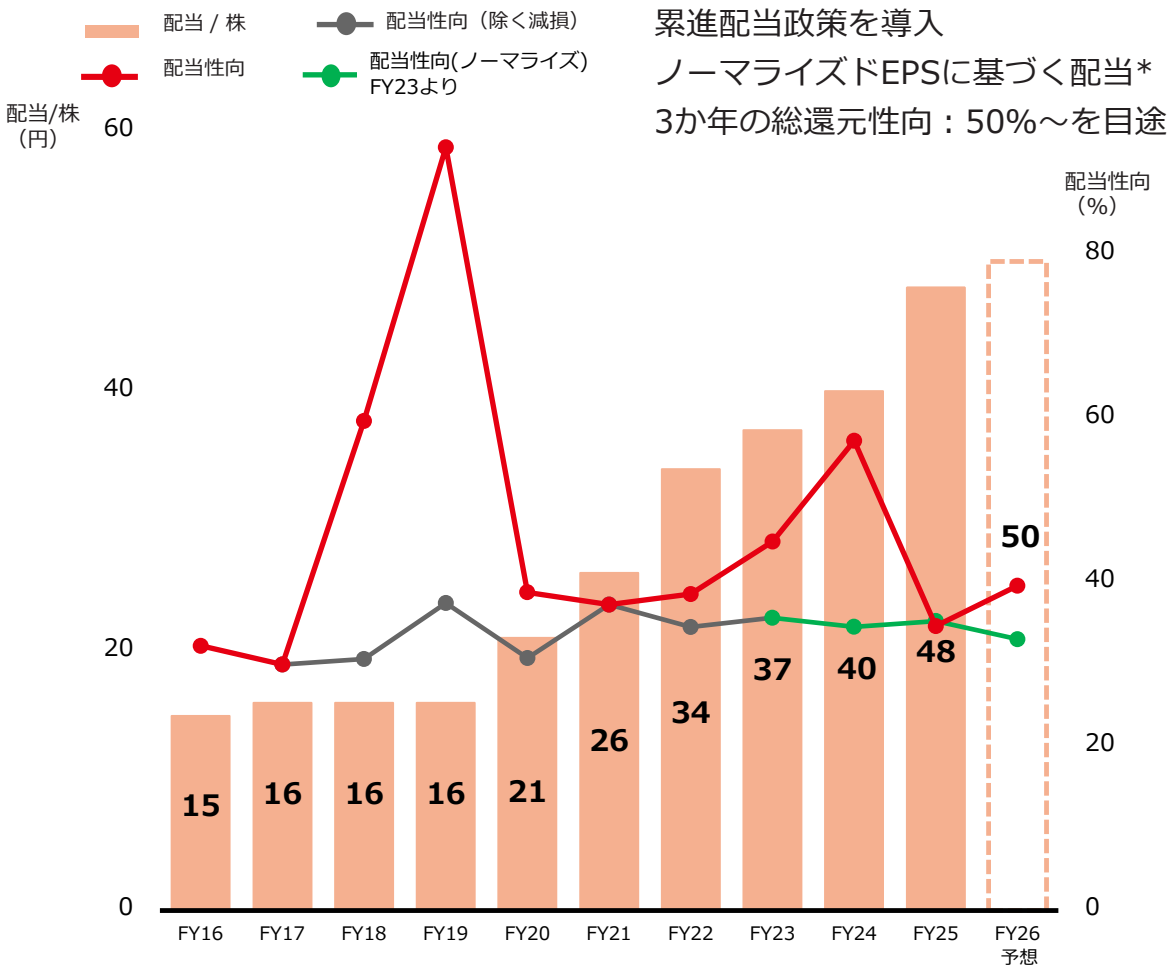


Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅰ-18. 成長投資と株主還元

FY26も、累進配当方針にもとづき、増配予定。自己株式取得は、25年11月6日発表の800億円（上限）の買付けを実行中。今後も資本効率向上に向け、株主還元の拡充を図っていく。

■配当（FY16-FY26予想）



■株主還元（中期ASV経営の考え方）

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

FY25（実績）

配当 **48円/年（増配予定）**
対FY24 +8円

自己株式取得

1）2025年5月8日発表(取得終了)
1,000億円、約27.9百万株
- 発行済株式総数（自己株式除く）に対する割合：2.77%

2）2025年11月6日発表
800億円、30百万株（上限）
- 取得期間：2025年12月1日~2026年11月30日まで
- 発行済株式総数（自己株式除く）に対する割合：3.09%

FY26（予想）

配当 **50円/年（増配予定）**
対FY25 +2円

自己株式取得 上記、**2）の買付けを実行中**

*ノーマライズドEPS＝（事業利益×(1-味の素標準税率27%)）÷発行済み株式数×標準還元係数35%

Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved



Ⅱ　企業価値向上に向けた取組み

Ⅱ-1. 中村体制　FY25の進捗（1年の振り返り）

この1年は、クロスSWOTで抽出した「中長期の具体的戦略が少ないことが課題」を起点に、全社経営課題とアクションの方向性の議論を重ね、中長期の戦略構想と論点を整理してきた。

SWOT分析と課題感

	Strength（S）	*Weakness（W）*
Opportunity（O）	【課題1】 強みを活かし しっかり伸ばす ✓主力事業拡大	【課題2】 弱みを克服、機会を掴む ✓経営資源効率化 （ヒト・モノ・カネ・情報＋時間） ✓人財多様化推進 ✓挑戦文化醸成
Threat（T）	【課題3】 強みを活かし 脅威へ備える ✓未来ニーズ 起点の新市場・ 製品創出	【課題4】 経営基盤の強化を図る ✓ポートフォリオ マネジメント進化 ✓SCM強靭化、 ガバナンス強化

課題に対するテーマ

◇テーマ１:中長期の事業戦略/構想と環境整備

⇒ 「4つの重点成長領域」の成長加速・未来ニーズの対応と
それを支える仕組みの整備

◇テーマ2:経営戦略としてのコーポレートブランド強化

⇒事業でブランド価値を高め、更に事業を成長させる

◇テーマ3:グローバル経営でのGHQ/ローカルの在り方・ガバナンス強化

⇒成長を支える組織・ガバナンスの強化

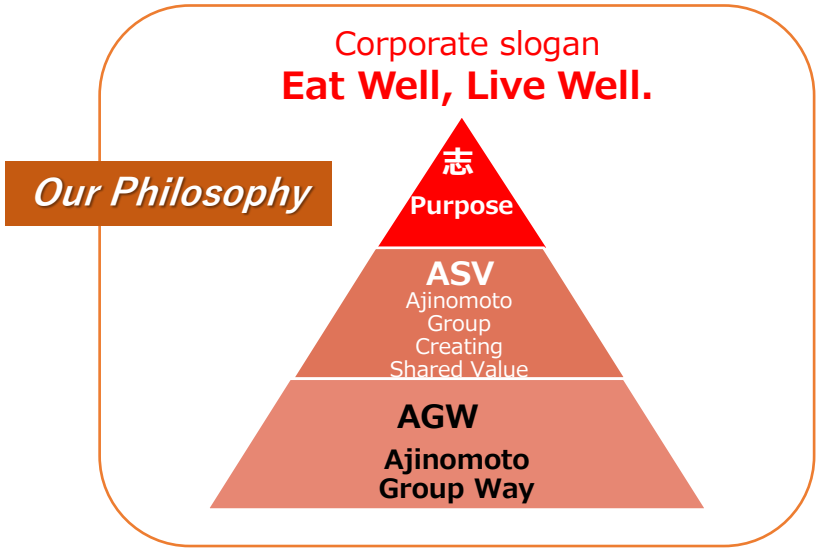
◇テーマ4:データドリブン経営とナレッジマネジメント

⇒AI活用を前提とした業務プロセス再設計

Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅱ-2. 現状の課題認識

FY25の1年で、アクションプランの構想は一定の整理が進んだ。一方で、この戦略構想を進める上での今後の課題は、仕組みの定着と成果創出、人・組織による成果創出力の底上げ。



「高速」with「ちゃんと」



現状と課題

- ◆ASV経営の実行力は高まっているか？
- ◆高速開発システムは実装が進んだか？
- ◆社員・組織の主体的な挑戦を支援する仕組みはできたか？
- ◆事業・地域間における実行力・変革スピードにばらつきがないか？
- ◆「すべて挑戦」は浸透したか？

⇒仕組みの定着と成果創出、人・組織による、成果創出力の底上げが次の課題

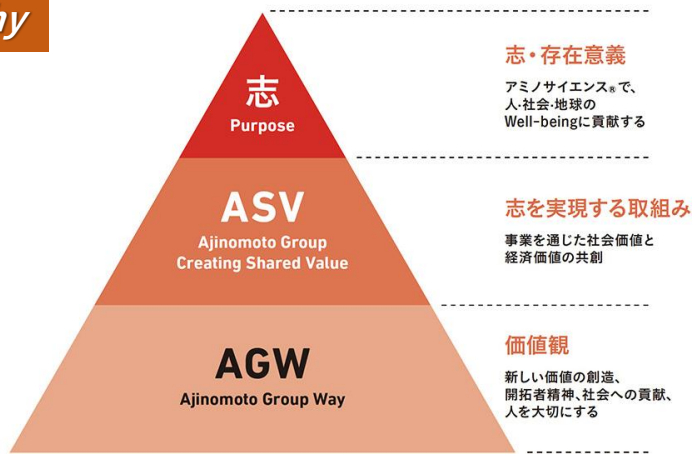
Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅱ-3. FY26　7つの全社戦略と実行に向けて

FY26は、FY25で議論した戦略構想を、7つの全社戦略に落とし込み経営として戦略を回しきる。
そして人財と組織の力を底上げし、この戦略を推進する1年とする。

コーポレートスローガン
Eat Well, Live Well.

Our Philosophy



全社戦略

事業戦略　**機能戦略**

人財 ・ 組織 ・ 企業文化

＜7つの全社戦略＞

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

Management Slogan
「ちゃんと考えて、ちゃんと実行する！」

Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅱ-4. FY26に向けた展開

新たに「全社成長戦略会議」を設立し、全社の成長戦略の大きな方向性を議論・提示していく。

2026年5月から毎月開催

全社成長戦略会議（新設）

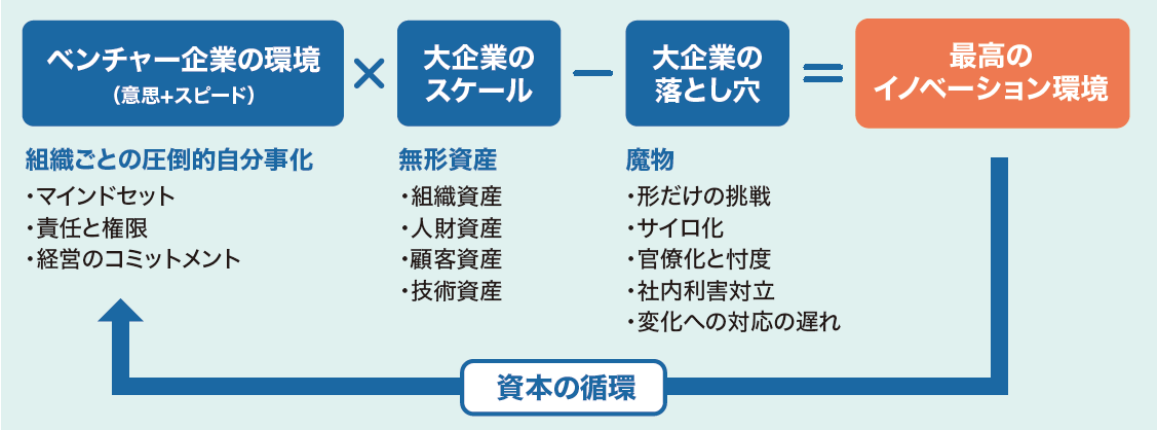
メンバー：CEO、CHRO、CXO、財務担当、
食品事業本部長、バイオ＆ファインケミカル事業本部長

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、成長戦略プランを創り、Post2030に繋がる大きな方向性を示す。

Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅱ-5. イノベーション創出の加速

新規事業創出に向けては、新たな仕組みを構築。FY26は「事業を生み出す」段階へと進める。
事業化までやり切る挑戦に経営資源を集中し、イノベーション創出のスピードを加速する。



「Amazon Mechanism」イノベーション量産の方程式（谷敏行著）を一部引用

① TRY&A-CROSS*（新規×既存）

② 社外パートナーとの連携強化

③ 技術起点のアイデアの事業化促進

④ スピンアウト・カーブアウトの活用

*組織横断プロジェクトに手挙げで参画する仕組み

「INNOSEED by AJINOMOTO*」として新たな取組みを開始。
社内外の知と資源を融合し、技術起点でも早期事業化までやり切る

INNOSEED by AJINOMOTO GROUP

*「INNOVATION」×「SEED」=「INNOSEED」
新規事業の土壌として、挑戦の種を事業へと育て、世の中に価値を届けます

Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅱ-6. 人財・組織基盤の進化による全社戦略の実行力の底上げ

FY26における実行力強化の前提として、人財・組織・ガバナンスを含む経営体制を見直す。副社長をCHROに任命し、人財資産・組織資産強化の責任者として、全社戦略の達成とグループの持続的な競争力向上に向けた取組みを推進、グローバルで戦略を回しきる組織体制へと進化させる。

コーポレート機能・人事制度の見直し

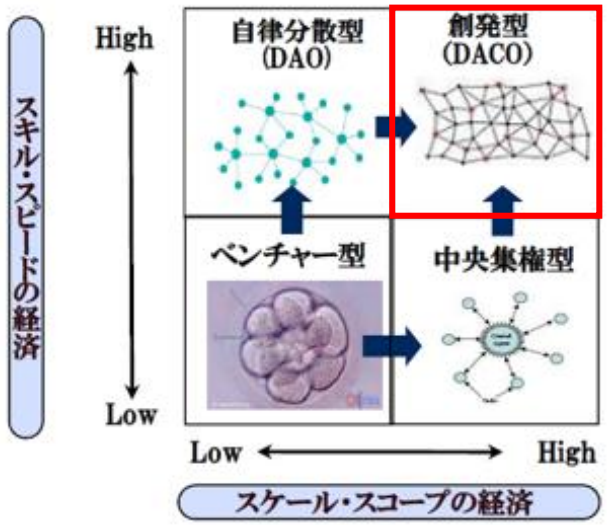
実効性の高いグループ・グローバル経営へ進化するため、実行力向上や挑戦を支援する仕組みへ

実施した施策	目的
CHROの設置	中長期の成長を見据えた人財戦略の進化
コーポレート本部の廃止	コーポレート各部署の担当執行役が責任を持ちリードする体制に進化
人事制度改定	挑戦と成果を適切に評価する報酬制度に進化

グローバル体制の進化

グローバルでの戦略的な方向性を明確に定め、そのもとで、各地域・事業が自律的に事業拡大を担う体制へと進化させる

DACO：Decentralized, Autonomous, Connected Organization（創発型組織）



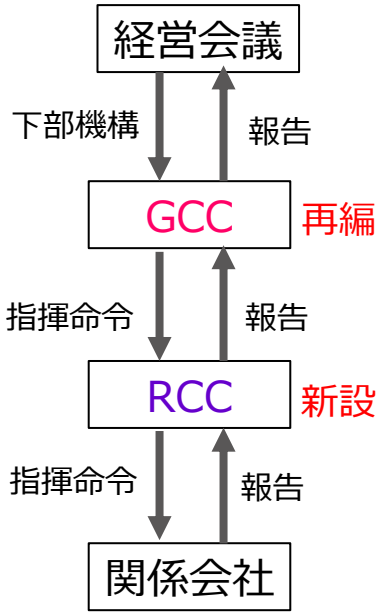
出所：名和高司　京都先端科学大学教授・一橋ビジネススクール客員教授　セミナー資料

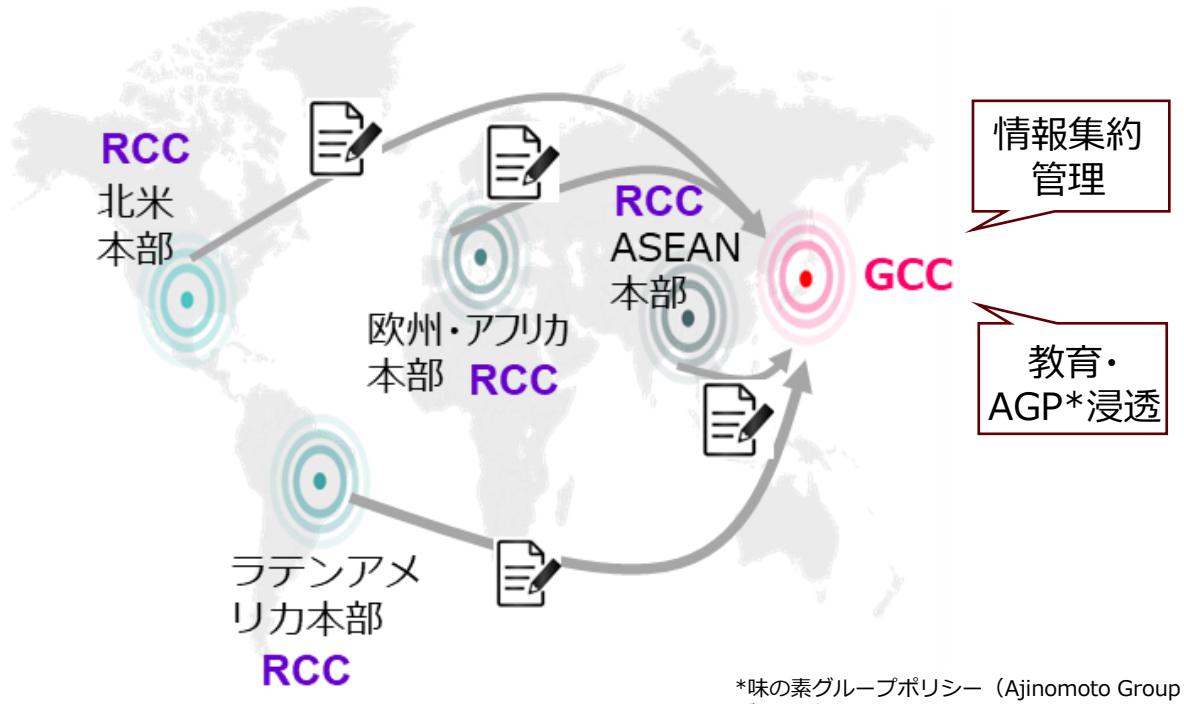
Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅱ-7. コーポレートガバナンス、コンプライアンスの強化

グループ・コンプライアンス委員会（GCC）に加え、下部組織として地域コンプライアンス委員会（RCC）を新設。本社主導→地域の実情を踏まえたリスク把握・対応を可能とする体制に進化させ、水準を維持・高度化しながら、意思決定スピードと実行力を高める。

ガバナンス・コンプライアンスの強化





*味の素グループポリシー（Ajinomoto Group Policies）のことで、グローバルで共通して遵守すべき考え方・行動原則を体系化したもの

Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅱ-8. 従業員との対話

グローバルの従業員、延べ4,500名*以上と対話。グループ各所の現場・現実を理解するとともに、主体的に挑戦する志を共有し、質問や意見を通じて経営の精度向上を図る。









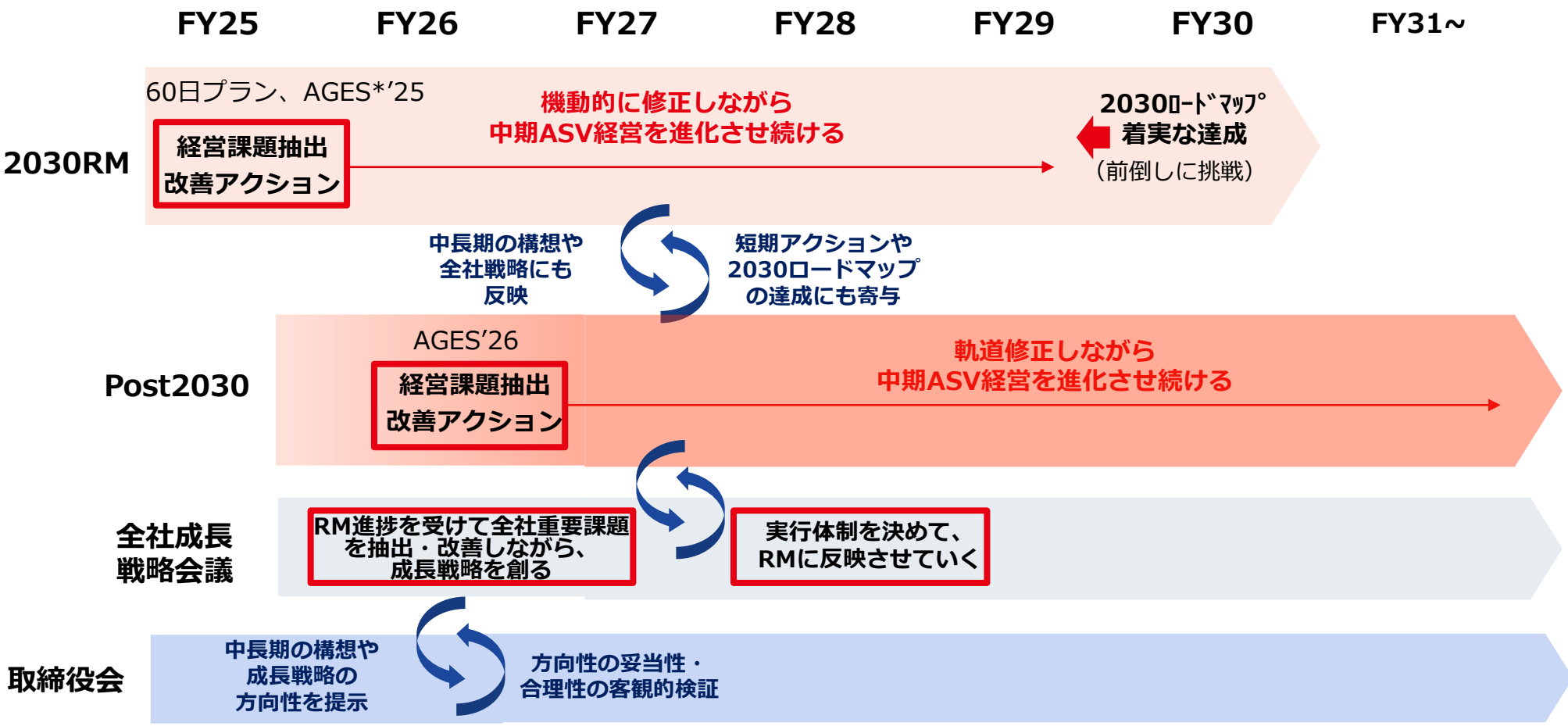


*2025年度末時点、オンライン含む

Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Ⅱ-9. 2030ロードマップをローリングしながら常に進化させる

FY26は、2030RMの進捗を受け、全社成長戦略会議などで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り、そしてPost 2030RMにも反映させていく。



*AGES: Ajinomoto Group Executive Seminar 対象役員：執行役、執行理事、理事全員

Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

CEOメッセージ

- 様々な外部環境の変化を的確に捉えて機敏に対応し、FY26の業績予想を着実に達成していく。

- 「2030ロードマップ」については、前倒しでの達成に、引き続き挑戦する。「高速」with「ちゃんと」を徹底し、食品、バイオ＆ファインケミカルそれぞれの事業成長を、一段と加速させていく。

- 構想力と実行力を高め、中長期の成長に向けたイノベーション創出を加速する。「ちゃんと考え、ちゃんと実行する！」

Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

補足資料



第4四半期（1-3月期）サマリー

売上高：増収

4,195億円

対前年実績：110%

除く為替影響：105%

事業利益：増益

351億円

対前年実績：166%

除く為替影響：155%

親会社の所有者に帰属する当期利益：増益

449億円

対前年実績：570億円増

対前年増減内訳 （億円）

単位：億円、▲は損サイド

	対4Q-FY24	FY25 4Qに影響した内容
売上高	400	
売上増減によるGP増減	136	調味料、栄養・加工食品、ファンクショナルマテリアルズ、バイオファーマサービス（CDMO）などが貢献
GP率変動によるGP増減	94	調味料、栄養・加工食品、バイオファーマサービス（CDMO）などが貢献
販管費増減	▲101	
持分法による損益	11	
事業利益計	140	
その他営業収益･費用	635	本社ビル土地および建物の譲渡に伴う譲渡益406億円など
金融収益・費用	8	
親会社帰属当期利益計	570	

Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

FY25 累計　セグメント別概況：食品事業

セグメント			対FY24累計	FY25累計　事業概況
食品事業全体 （除く為替影響）		売上高	↗	「調味料・食品事業」と「冷凍食品事業」合わせた全体で増収
		事業利益	↗	「冷凍食品事業」は減益も、「調味料・食品事業」と合わせた全体で増益
調味料・食品 （調味料、栄養・加工食品、S&I*合計） *ソリューション＆イングリディエンツ	国内	売上高	↗	コーヒーが大幅増収。メニュー用調味料や、スープ、クッキングソースなども増収。S&Iの減収をカバーして、全体で増収
		事業利益	↗	原料高騰に対応する値上げを遂行したコーヒーが大幅増益。メニュー用調味料も大幅増益となり、S&Iの減益をカバーして、全体で大幅増益
	海外 （除く為替影響）	売上高	↗	調味料が、数量・単価のいずれも伸び、S&Iの減収をカバーして全体で増収
		事業利益	→	調味料事業が増収に伴い増益も、S&Iなどの減益影響をうけ、全体として前年並み
冷凍食品	国内	売上高	↗	25年9月以降のギョーザの価格戦略の見直しで下期は販売が回復も、通期では売上は増収、減益
		事業利益	↘	
	海外 （除く為替影響）	売上高	→	北米は減収も新規展開国などの伸長で全体で前年並み
		事業利益	↘	北米の一時的要因や新規展開国での戦略的費用の投入などにより、全体で大幅減益。製品回収に伴い発生した費用の大半は、「その他営業費用」の項目で計上

Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

FY25 累計
セグメント別概況：バイオ＆ファインケミカル事業

セグメント		対FY24累計	FY25（累計） 事業概況
バイオ＆ファインケミカル事業全体 (除く為替影響)	売上高	↗	味の素アルテア社を売却した影響あるも、全体で増収
	事業利益	↗	全体で大幅増益。ファンクショナルマテリアルズ、バイオファーマサービス＆イングリディエンツが大幅増益

ヘルスケア等	ファンクショナルマテリアルズ(電子材料等)	売上高	↗	電子材料が大幅増収。 AI、サーバー、ネットワークなど高性能基板向け ABF®の販売が好調
		事業利益	↗	大幅増収により、大幅増益
	医薬用・食品用アミノ酸	売上高	↗	バイオ医薬品向けや培地用途など高付加価値のアミノ酸が伸び、全体で増収
		事業利益	↗	増収により、増益
	バイオファーマサービス(CDMO)	売上高	↘	味の素アルテア社の売却影響により全体で減収。この影響を除くと増収
		事業利益	↗	低分子・中分子・遺伝子治療の全てで増益、味の素アルテア社の売却影響も合わせ、全体で増益

Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

業績予想（損益計算書）

単位：億円、▲は損サイド

	FY26予想（A）	FY25累計（B）	増減（A）-（B）	前年比（A）/（B）	除く為替前年比（A）/（B）
売上高	17,230	15,837	1,392	108%	108%
事業利益	1,970	1,811	158	108%	108%
その他の営業収益/営業費用net計	▲178	182	▲360	-	-
営業利益	1,792	1,994	▲202	89%	-
金融収益/金融費用net計	▲39	▲32	▲6	-	-
税引前当期利益	1,752	1,961	▲208	89%	-
法人所得税	452	510	▲58	-	-
当期利益	1,300	1,450	▲150	89%	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,200	1,346	▲146	89%	-
非支配持分に帰属する当期利益	100	103	▲3	96%	-

Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

業績予想：為替前提および為替感応度

為替前提：対円

	FY26予想	FY25実績				FY25予想 (2026年2月5日修正)
		4Q	3Q	2Q	1Q	
USD	150.00	156.96	154.08	147.46	144.59	150.00
EUR	180.00	183.65	179.39	172.30	163.81	174.00
THB	4.71	4.96	4.79	4.56	4.37	4.69
BRL	27.27	29.84	28.56	27.07	25.53	27.56

為替感度　為替レート：対円

	FY26予想	事業利益への感度（換算時）
USD	150.00	1円円安 → 約+1.4億円
EUR	180.00	1円円安 → 約+0.6億円
THB	4.71	0.01円円安 → 約+1.1億円
BRL	27.27	1円円安 → 約+4.8億円

Copyright © 2026 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

Eat Well, Live Well.

AJINOMOTO®

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