

Eat Well, Live Well.



味の素グループのASV¹経営

2030年の目指す姿と2020-2025中期経営計画

代表取締役社長 最高経営責任者 西井孝明

2020年 2月19日

修正箇所



1

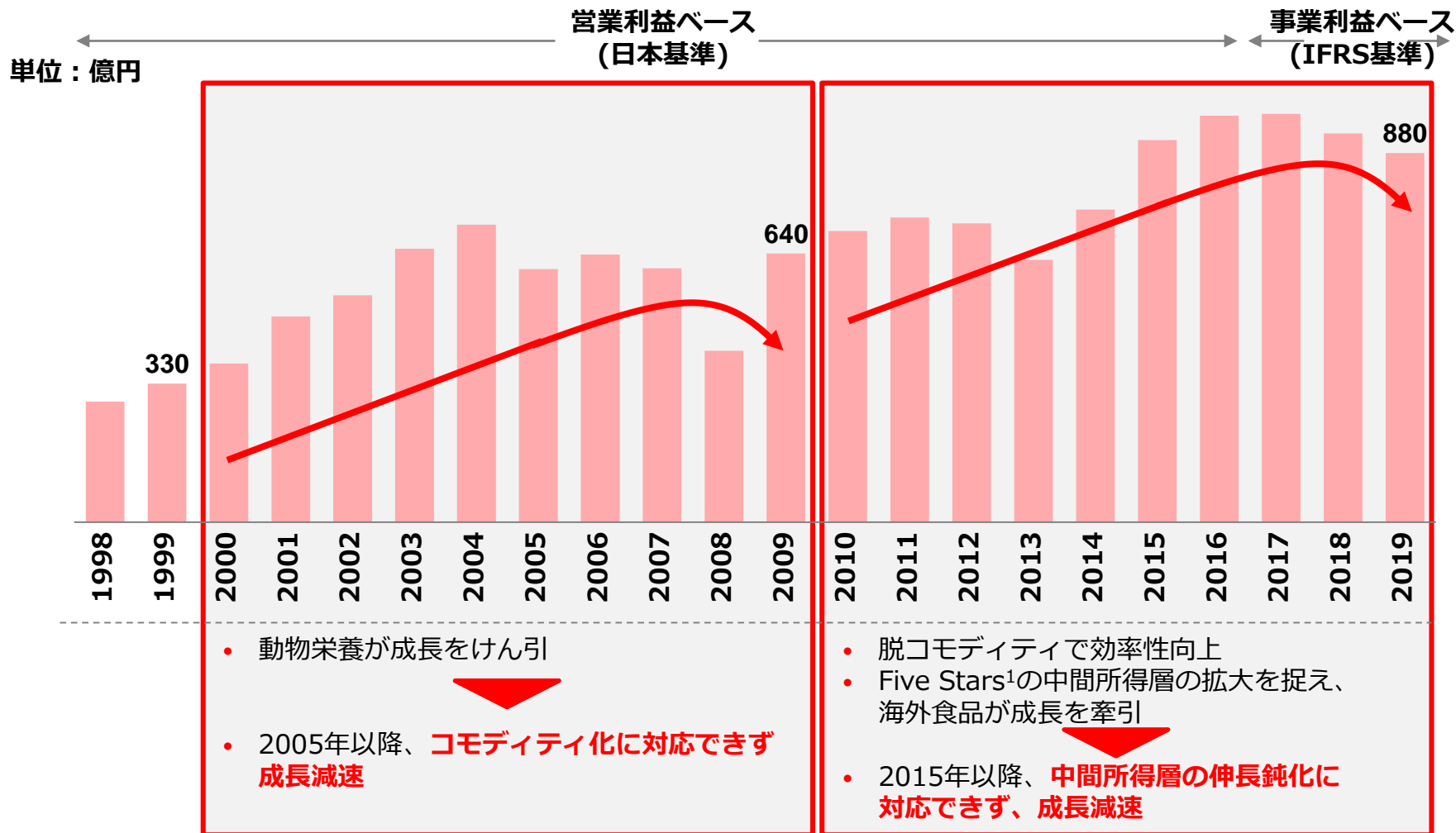
2030年の目指す姿

2

20-25中期経営計画の重点戦略

過去20年の振り返り

事業構造を変革し成長してきたものの、
10年単位で起きる環境変化に素早く対応できなかったことが課題

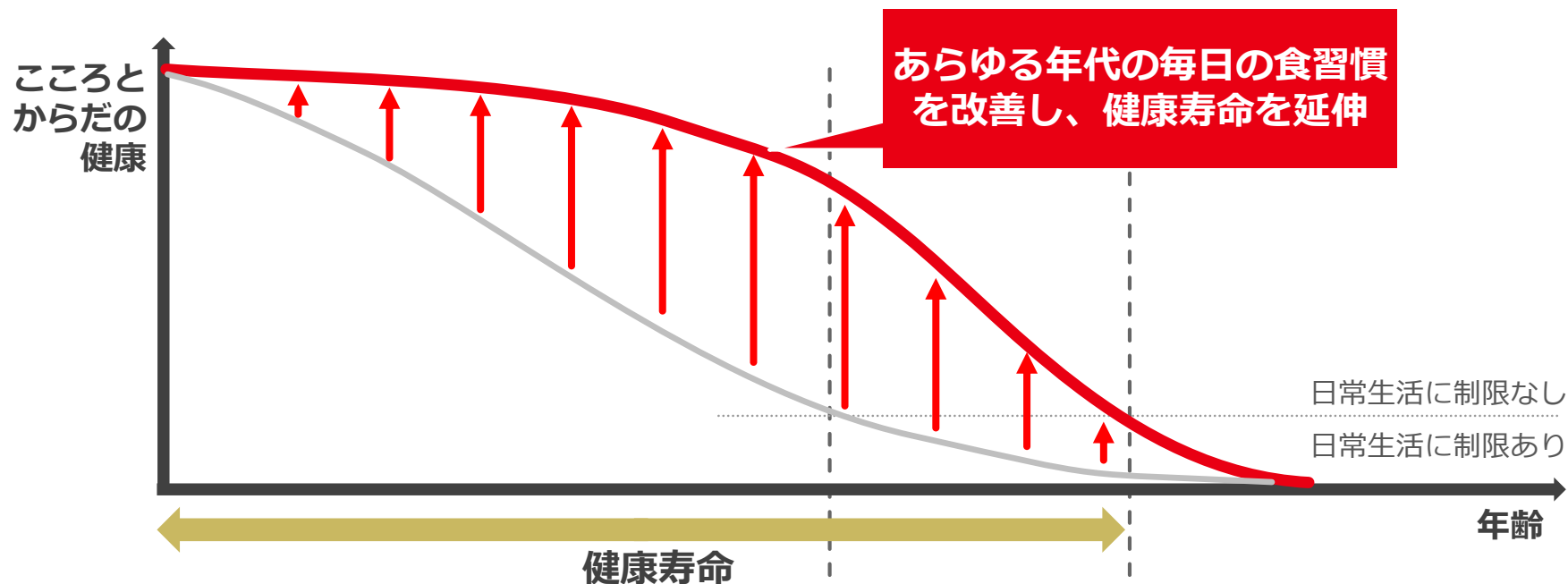


1：タイ、ブラジル、インドネシア、フィリピン、ベトナム

2030年に向けて ~皆さまへのメッセージ~

アミノ酸のはたらきで、 世界の健康寿命を延ばすことに貢献します

- **10億人**の健康寿命（健康に生活できる期間）を延伸
- 事業を成長させながら、環境負荷を**50%**削減



目指す姿の実現に向けた基本方針

重点KPI

重点事業
売上高比率

食と健康の課題解決へあらゆる経営資源を集中

無形(人財・顧客)資産の強化

有形(財務)資産の強化

人財

顧客

財務

人財と組織の
マネジメント変革

健康を軸とした生活者への
提供価値向上

効率性高く成長できる
収益構造

(ROE > ROIC > ROA > WACC)

従業員
エンゲージメントスコア

単価成長率

ROIC
(>資本コスト)

オーガニック
成長率

デジタルトランスフォーメーション (DX)

地域・地球との共生

企業価値を向上

(コーポレートブランド価値、従業員エンゲージメント、時価総額)

経営計画の実効性を高めるための組織運営改革

取締役会

経営基盤検討会

経営会議

CEO

CDO

目指す姿を「食と健康の課題解決企業」と定め
実現への変革を後押し

組織運営改革

改革の考え方

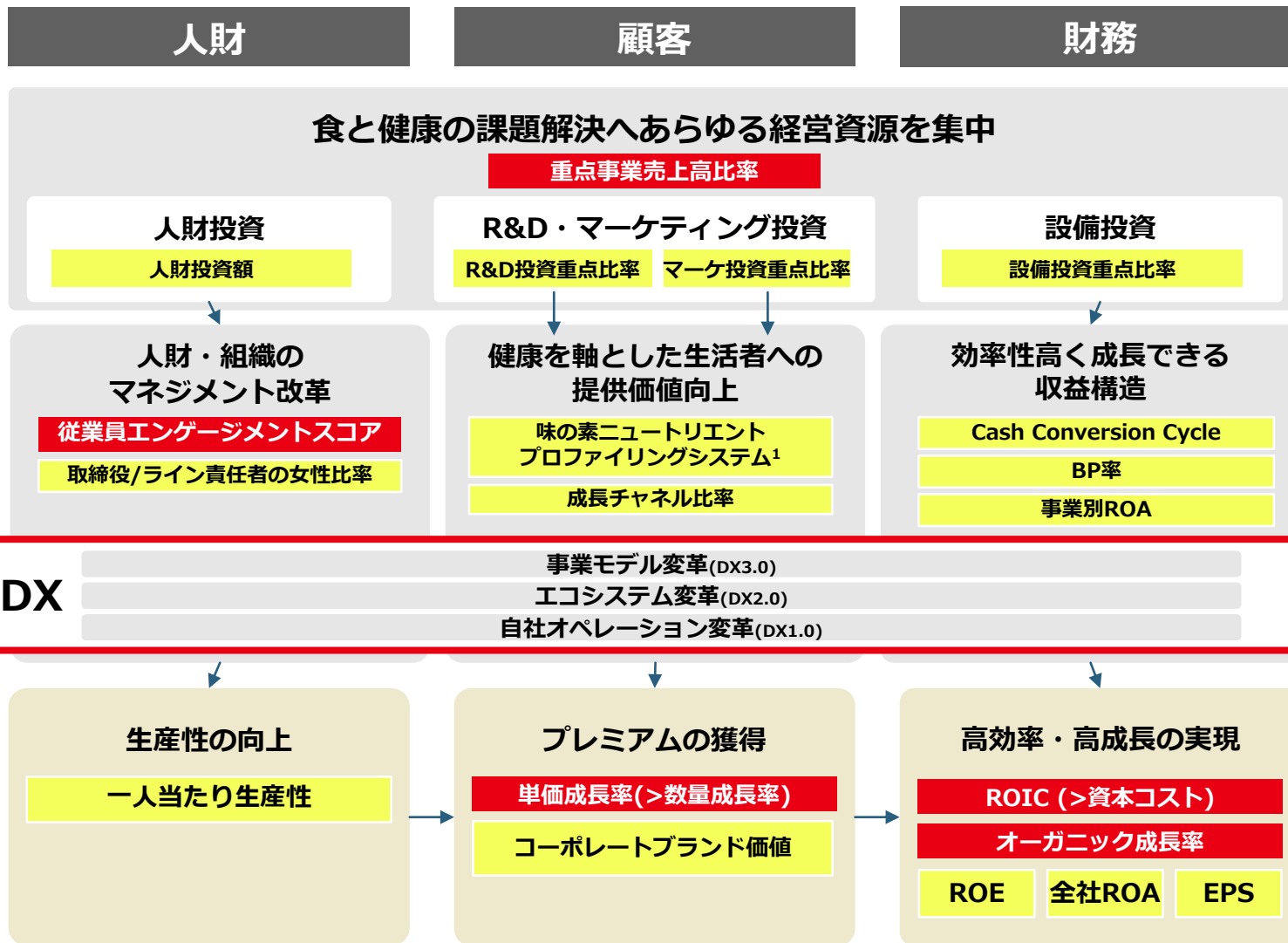
「分業」▶「協働」

- 1 課題解決型のR&D体制：BF研と食品研に統合 (2019年4月)
(バイオ・ファイン)
- 2 コンシューマー食品3事業のグローバル組織化 (2020年4月)
- 3 サプライチェーンマネジメントの強化
- 4 コーポレートサービス機能の高度化：JV設立 (2020年4月)
(味の素デジタルビジネスパートナー社)

DX推進委員会
DX推進部 (2020年7月)

全社横断で5つの領域のDXを推進
(SCM、マーケティング、コーポレート、R&D、DX人財育成)

変革の全体構造とKPI



施策

アウトプット

重点KPI

KPI

→ : 施策・KPIの繋がり

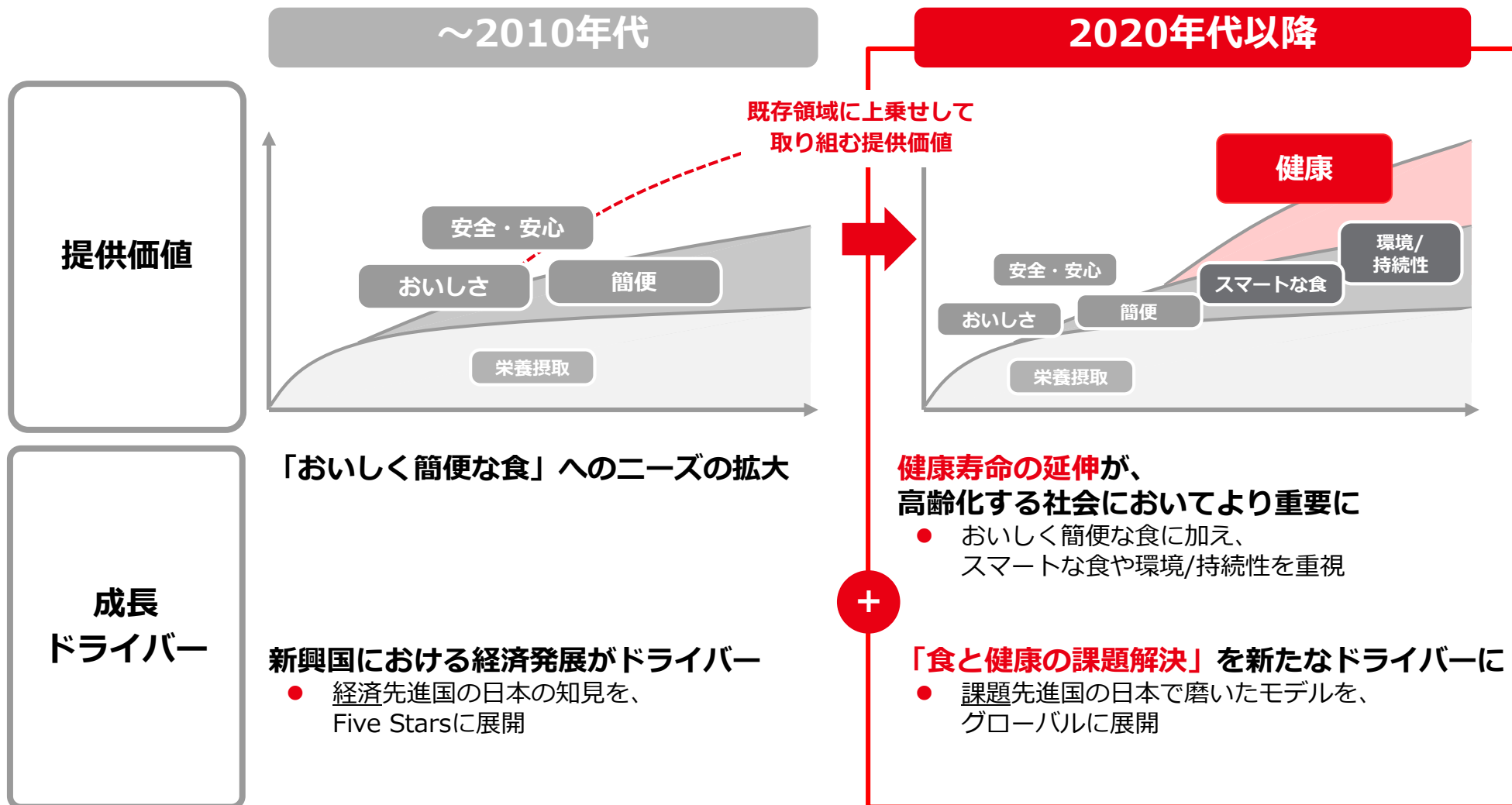
目指す姿の実現に向けた基本方針

1 : 製品中の栄養素の含有量を栄養スコアとして定量的に算出するもの

2030年に目指す構造目標

			20-22 フェーズ1	23-25 フェーズ2	2030年の ゴール
		FY19 (見込)	構造改革 FY22 (目標)	再成長 FY25 (目標)	
効率性	ROIC (>資本コスト)	3%	8%	10-11%	13%
	成長性	オーガニック成長率 (前年比)	2%	4%	5%
重点 KPI	重点事業売上高比率	65%	70%	80%	80%~
	従業員エンゲージメントスコア ("ASVの自分ごと化" ¹)	55%	70%	80%	85%~
	単価成長率 (前年比) (海外コンシューマー製品)		2.5%	3%	3%

「食と健康の課題解決」を新たな成長ドライバーに加え、成長回帰を目指す



過剰な塩分摂取



- **95%の国で塩分を過剰摂取**
当社展開国の多くはWHO推奨基準の**2倍以上**を摂取
- **減塩による高血圧等の慢性疾患の予防は、世界共通の課題**
高血圧は年間**750万人**の死因
(全死因の**約13%**に相当)に寄与

加齢に伴う機能低下



- **各国で高齢化が進む中、食習慣や栄養バランスの乱れが、健康問題として顕在化**
全世界で、高齢者の**約20%**が、タンパク質等の栄養を十分に摂取できていない
筋肉の衰えや、認知機能の低下等の一因
- **若い頃からの食習慣の改善は、将来の健康リスクを軽減する重要なテーマ**

グローバルの課題解決において、食が貢献できる領域が広がってきている

"アミノ酸のはたらき"で、食と健康の課題解決に貢献できる

過剰な塩分摂取

うま味によりおいしく減塩できる
(呈味機能)

うま味による減塩効果¹

スープ



40%

チーズ



50%

ソーセージ



75%

加齢に伴う機能低下

アミノ酸でからだの機能を維持・向上できる
(栄養・生理機能)



筋肉をつくる
ロイシン等の分岐鎖アミノ酸



からだの動きをサポートする
分岐鎖アミノ酸+アルギニン、
グルタミン、アラニン 等



神経伝達物質として
認知機能にかかわる
必須アミノ酸

1: "うま味" を加えない時の塩分量を100%とした際に、おいしさを損なわずに塩分を減らすことができる比率

Source: J. Food Sci. 49 (1), 82-85 (1984) J. Dairy Sci. 97 (8), 4733-4744 (2014). Meat Sci. 96 (1), 509-513 (2014).

MSGに対するイメージは向上しつつある

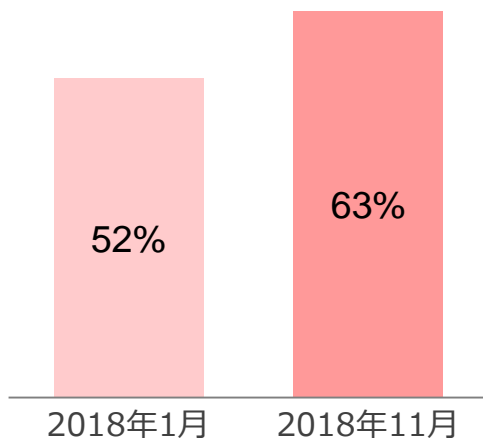


MSGに関する正しい理解の促進を継続的に実施

- 2018年9月、米ニューヨークでWorld Umami Forumを開催

栄養士のイメージ向上

MSGに対してポジティブイメージがある
と回答した栄養士の割合¹



MSGの再評価がトレンドに

世界的な大手調査会社のMintelのレポート
"MSG revival" (2019年9月)²



MINTEL

【抜粋】

高級シェフや食品科学者たちが、MSGが危険だという考えを否定し、中国系米国人に対する偏見に立脚したものにすぎないと表立って発言し出したのはごく最近のことだ。

...

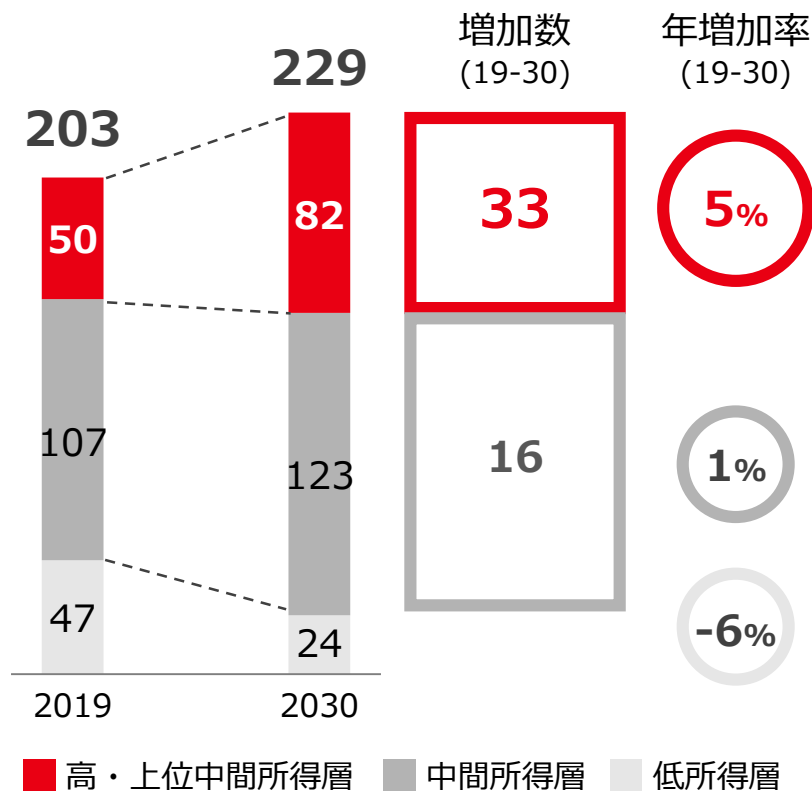
MSGが安全で、素晴らしい「うま味」の素であることを消費者が理解するにつれ、食品やレストランにおけるトレンドは変わるだろう

大手外食のメニューや代替肉等におけるMSGの採用が広がってきている

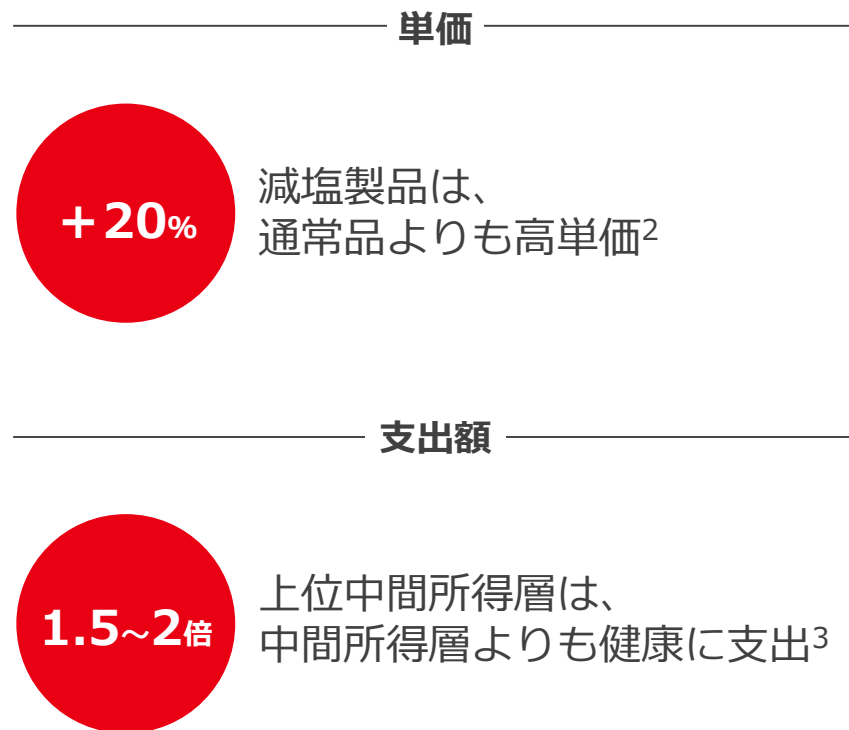
急増する高・上位中間所得層は、健康関連支出が多い

■ 新興国でも高・上位中間所得層が急増

当社主要新興国の所得別世帯数の推移 (百万世帯) ¹



■ 所得増に従い、健康関連支出は大幅に増加



¹ : 対象国は、タイ、ブラジル、インドネシア、フィリピン、ベトナム。世帯年収\$5,000-15,000を中間所得層、\$15,000以上を高・上位中間所得層と定義

² : 味の素の取組の実績、³健康・医療支出には、医薬品、サプリメント、医療関係器具、病院への通院費用等を含む

Source: Economist Intelligence Unit、当社分析、Euromonitor

地域・地球との共生：

2030年までに、温室効果ガスを50%削減し、経済的リスクを軽減する

ESG課題

解決施策

目標

リスク

気候変動

温室効果ガス

- 国際イニシアティブへの参加
- 省エネ、再生可能エネルギー電力利用
- 新技術による社会への貢献

温室効果ガス削減率
 FY25: 30%削減(対FY18)
 FY30: 50%削減(対FY18)

水リスク

- 製造工程水使用量削減
- 水源の森林整備

水使用量削減率¹
 FY30: 80%削減(対FY05)
 飲料使用水森林涵養率
 FY25: 100%以上

資源循環型 社会構築

プラスチック 廃棄物

- リデュース：包材コンパクト化等
- リサイクル：モノマテリアル素材転換
産官連携成果技術の共有

プラスチック廃棄物
 FY30: ゼロ化

フードロス

- 製造工程歩留まり改善
- 有効活用先拡大

フードロス削減率²
 FY25: 50%削減(対FY18)

サステナブル 調達

森林破壊 生物多様性 人権 動物との共生

- 持続可能なコーヒー豆、パーム油、紙、大豆、牛肉の調達
- 「動物との共生に関するグループポリシー」に沿った調達

持続可能な調達比率
 FY30: 課題原料100%

80-100億円
 相当のリスク。
 軽減を目指した
 施策を実行

1：対生産量原単位削減率 2：原料受け入れからお客様納品まで (Scope 1)

(ご参考) SDGsテーマのうち健康と環境に重点的に取り組む

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



World Health Organization

健康



- 慢性疾患の増加

WHOが定める、2025年に向けた各国の自発目標(抜粋)

- アルコールの有害な使用を10%減少
- 運動不足の人口を10%減少
- 食塩、ナトリウムの摂取量を30%削減
- たばこの使用量を30%削減
- 高血圧人口を25%減少又は増加をくいとめる
- 糖尿病や肥満の増加をくいとめる



- 加齢に伴う健康問題

環境



- 温室効果ガス



- サステナブル調達
- フードロス



- プラスチック廃棄物

Eat Well, Live Well.



1

2030年の目指す姿

2

20-25中期経営計画の重点戦略

20-25年度におけるロードマップ： 中計2期をかけて、持続的に成長できる事業構造へ変革する

2020-2022年：フェーズ1

2023-2025年：フェーズ2

構造改革

再成長

効率性高く成長
できる収益構造

効率性・成長性の高い事業ポートフォリオへの再構築

- ・ 非重点事業の再編とその他事業の見極め
- ・ 重点事業への経営資源集中

- ・ 20-22年で見極めた事業の再編

健康を軸とした
生活者への
提供価値向上

食と健康のエコシステムによる単価向上

- ・ うま味によるおいしい減塩 等

ライフスタイルに対応したおいしさ追求による単価向上

- ・ ライフスタイル変化を捉えた隣地拡大
- ・ 製品／ブランドの不断の改訂 等

新成長モデルの構築

- ・ 個々人の健康課題を解決する事業の構築

人財と組織の
マネジメント
変革

人財への投資、課題解決型組織への変革

- ・ 生産性向上に向けた人財投資
- ・ 課題解決力の強化に向けた従業員エンゲージメント・多様性の向上と働き方改革

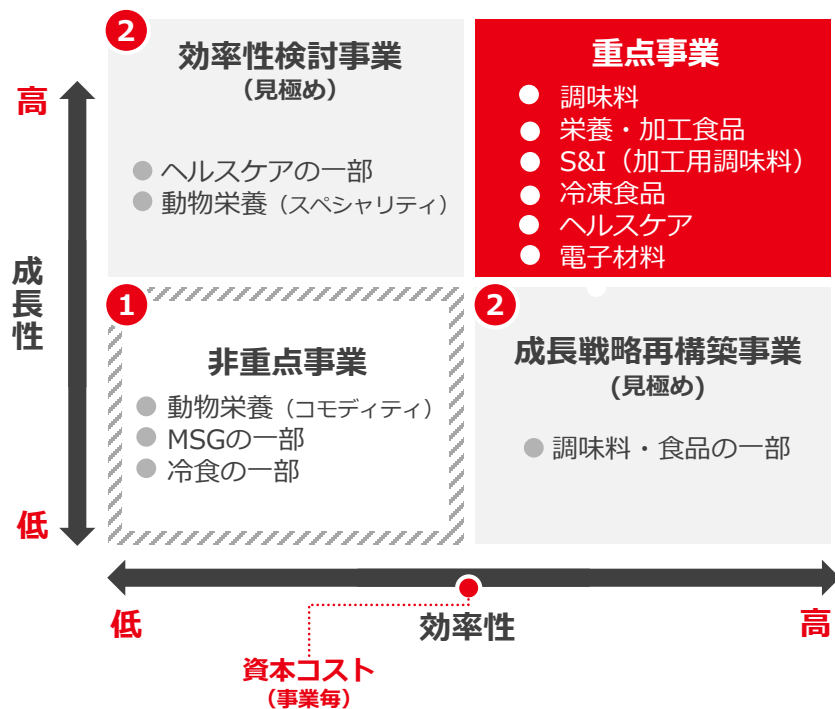
Dx推進(デジタルトランスフォーメーション)

オーガニック成長率： 2%(FY19) ⇨ 4%(FY22) ⇨ 5%(FY25)

ROIC： 3%(FY19) ⇨ 8%(FY22) ⇨ 10-11%(FY25)

資本コストを上回る効率性に向け、事業ポートフォリオを再編

■ 重点事業にポートフォリオを集中



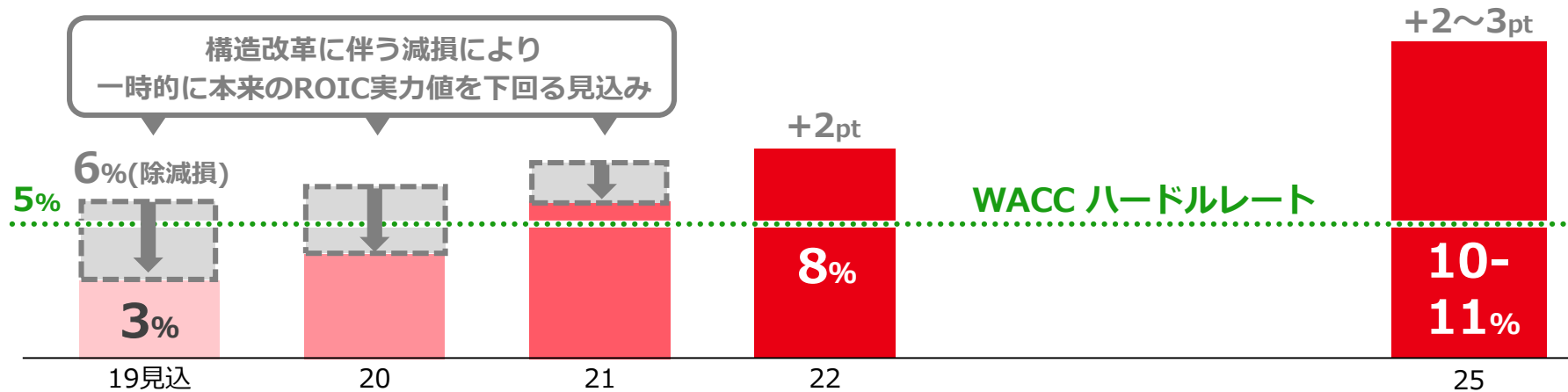
- ① 非重点事業は、FY22までに再編
- ② 成長性／効率性に課題がある事業は、FY22までに見極め、FY25までに再編

■ 各セグメントで資本コストを上回る構造をつくる (公表区分)

	ROIC			WACC ¹
	FY19	FY22	FY25	
調味料・食品	9%~	12%~	17%~	↔ 6%
冷凍食品	-0%~	1%~	5%	↔ 5%
ヘルスケア等	-0%~	10%~	12%~	↔ 8%

ROICの改善に向けて

ROIC



既に実施

FY20-22

FY23-25

収益改善

—

300億円規模の収益改善
(DX、全社横断のコスト構造改革、
コーポレート業務変革等)

+2pt

継続的な収益改善
(健康価値の創出による単価向上等)

+1~2pt

アセット
ライト

当初予定の
1,000億円を
一部前倒し

約**500億円**

非重点事業の再編

1,000億円規模

+1pt

22年度までに見極めた事業の再編、
持たざる経営 (エコシステム)

+0.5pt

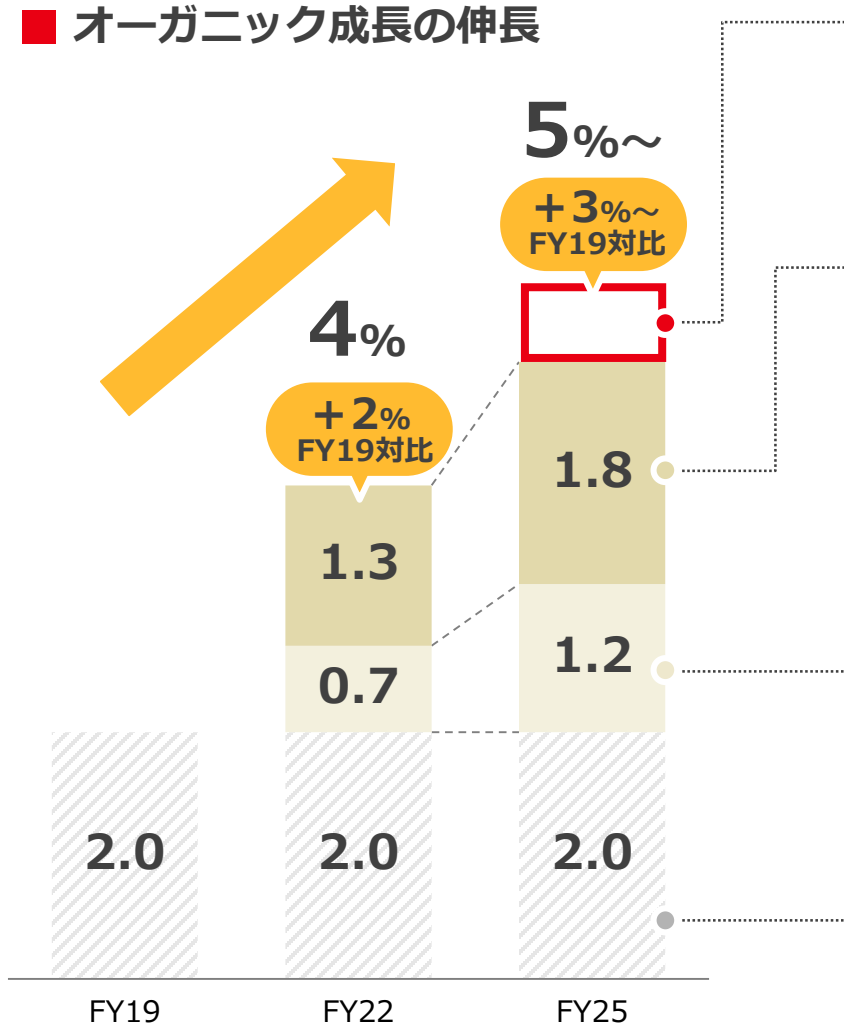
500億円規模

当初予定より積み増し、25年度までに計**2,000億円**のアセットライト

+Xpt ROIC寄与イメージ(FY19対比)

5%以上のオーガニック成長に向けて

■ オーガニック成長の伸長



新成長モデルの構築

生活者と直接つながり、
 個々人の健康課題を解決する事業を構築
 (認知機能向けパーソナル栄養 等)

食と健康のエコシステムによる単価向上

うま味によるおいしい減塩 等

ライフスタイルに対応した おいしさ追求による単価向上

- ライフスタイル変化を捉えた隣地拡大
- 製品/ブランドの不断の改訂 等

重点事業への集中

- 重点事業は4%/年成長(FY15-18)
- 重点事業比率をFY22に70%、FY25に80%まで引き上げ

新興国が牽引する市場成長

既存製品の提供価値・チャネルを拡大し、安定成長を実現する

ライフスタイル変化

世界のプレミアム市場の拡大⁽¹⁾

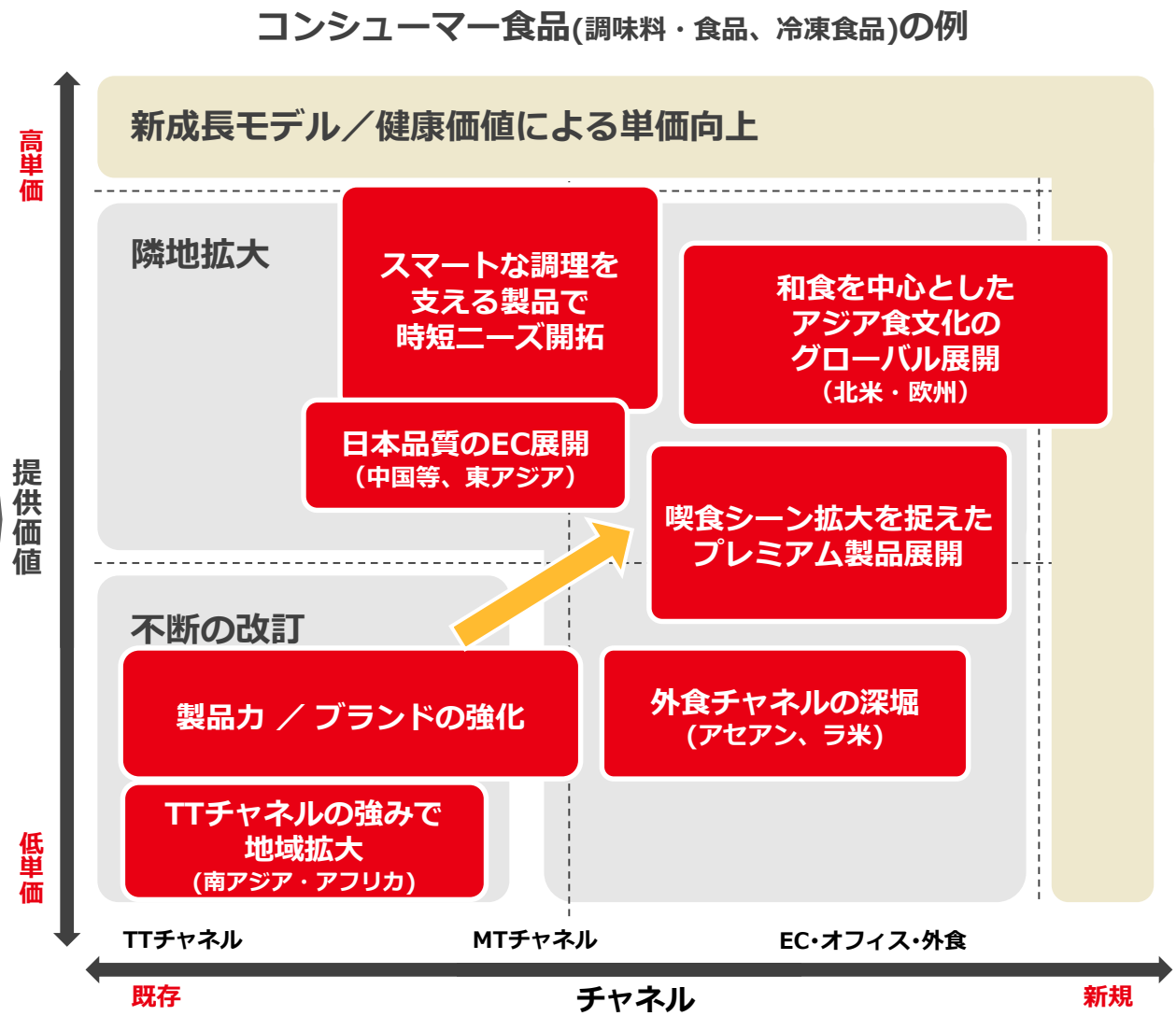
+1.2億人¹ 都市人口の増加 (FY15-30)

- 都市で上位中間所得層・高所得層が増加
- 非都市部の買い求めやすい製品展開中心の当社にとってホワイトスペース

チャネルの多様化

8B\$ (FY17) → **55-65B\$ (FY22)** インドネシアのEC市場規模

- TT中心の当社にとってホワイトスペース



1: タイ、ブラジル、インドネシア、フィリピン、ベトナム
Source: UN, Euromonitor

課題解決型のエコシステムを国内外に展開し、単価を向上

コミュニティと連携したエコシステムを構築

減塩・適塩における「岩手県モデル」

社会価値

岩手県の塩分摂取量が
全国ワースト1位から
20位程度改善¹

経済価値

減塩製品の単価 +20%
減塩製品の売上成長
(FY14-17) CAGR
10%

行政

味の素



メディア

流通

味の素

- 地域食材を活用した減塩メニューの提案
- 栄養士会、流通等との勉強会

行政

- 県民意識改革キャンペーン
- 毎月28日「いわて減塩・適塩の日」

流通

- 減塩を訴求する店頭イベント、チラシ、プロモーション

メディア

- 減塩の啓発、キャンペーン等の紹介、メニューの普及

構築したモデルを国内外に横展開

日本国内



「岩手県モデル」等の展開を通じ、
39都道府県まで協働を拡大²

世界



日本のモデルを世界に展開

- ベトナム学校給食プロジェクト
- Victory Project®
(ブラジル・東南アジア) 等

1: 2012年の男性12.9g (全国1位)、女性11.1g (全国1位) から、2016年には男性10.7g (全国21位)、女性9.3g (全国18位) 2: 2019年現在

認知機能などで、パーソナル栄養のプラットフォームを開発

深刻化する健康リスク

加齢による
認知機能の低下

生活習慣病

フレイル

...

神経伝達物質のもとである**アミノ酸**の可能性に注目

リスク検査

個々人の将来の認知機能低下リスクを分析

- アミノインデックス®を認知領域に展開
- 認知機能維持に効果的なアミノ酸の摂取状況を見える化
- 食事データや認知機能テストなどを活用「食事診断アルゴリズム」の確立

アミノ酸を測る、今のからだを知る。
aminoindex
アミノインデックス。



ソリューション

アミノ酸バランスの改善をパーソナライズしてサポート

- アミノ酸バランス改善サービス
食品やサプリメントの販売
レシピの提案
- EC等と連動させ、
D2C¹で継続的に生活改善を サポート

レシピ太郎科®

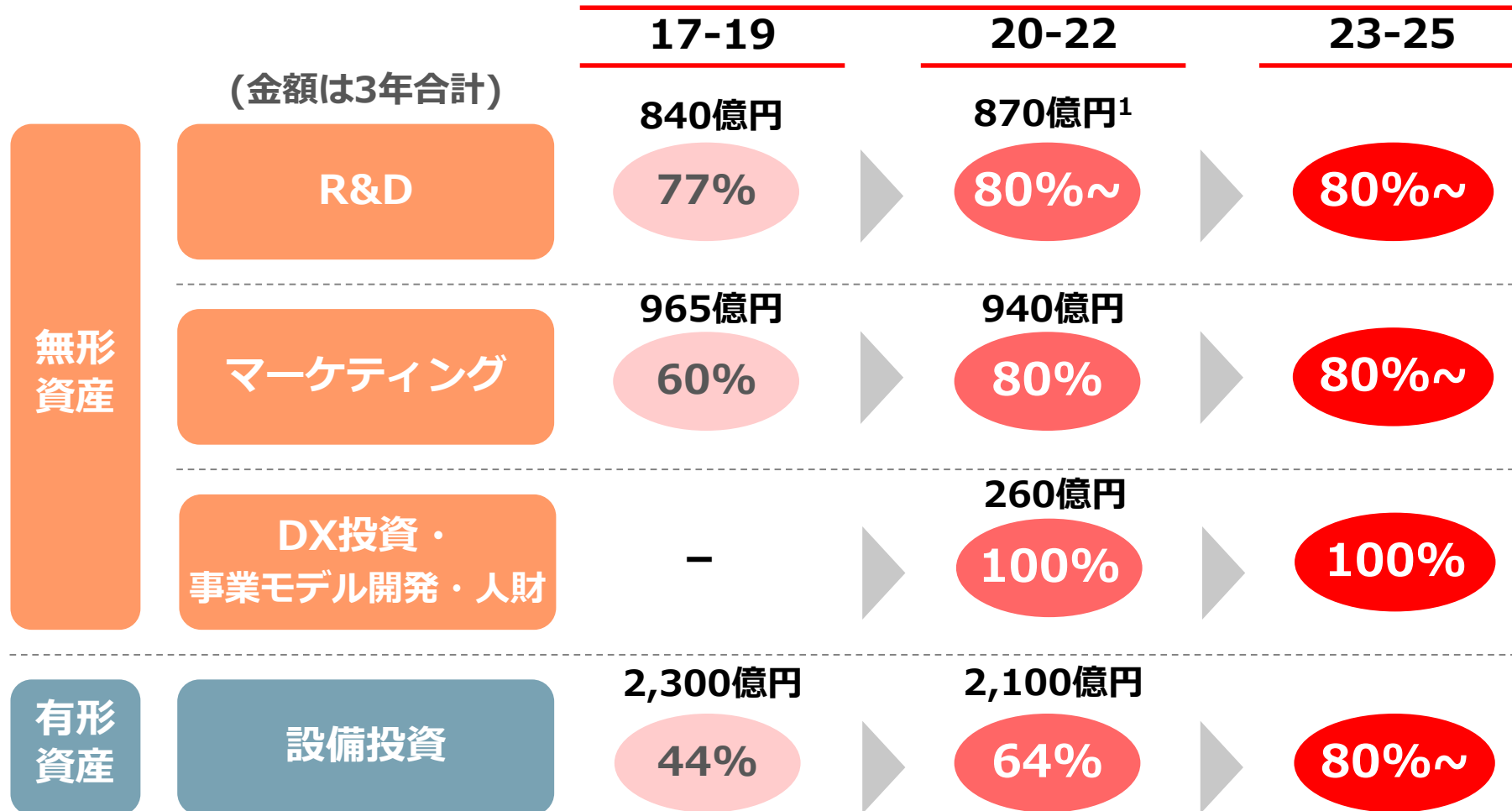


食事と認知機能に関するエビデンスの構築

将来の認知機能維持のために必要な食事アミノ酸バランスを開発

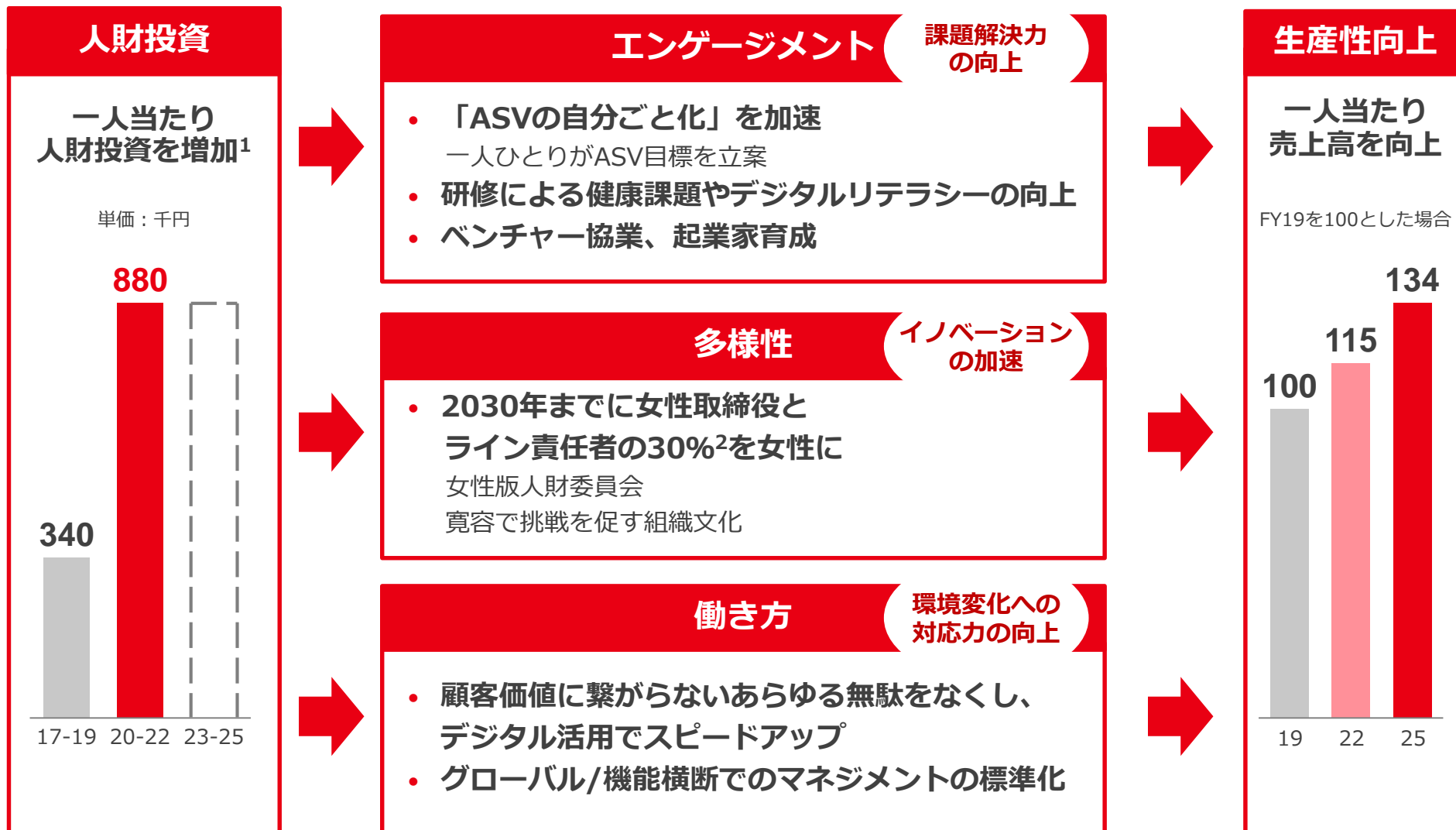
重点事業に投資をフォーカスする

重点事業への投資比率



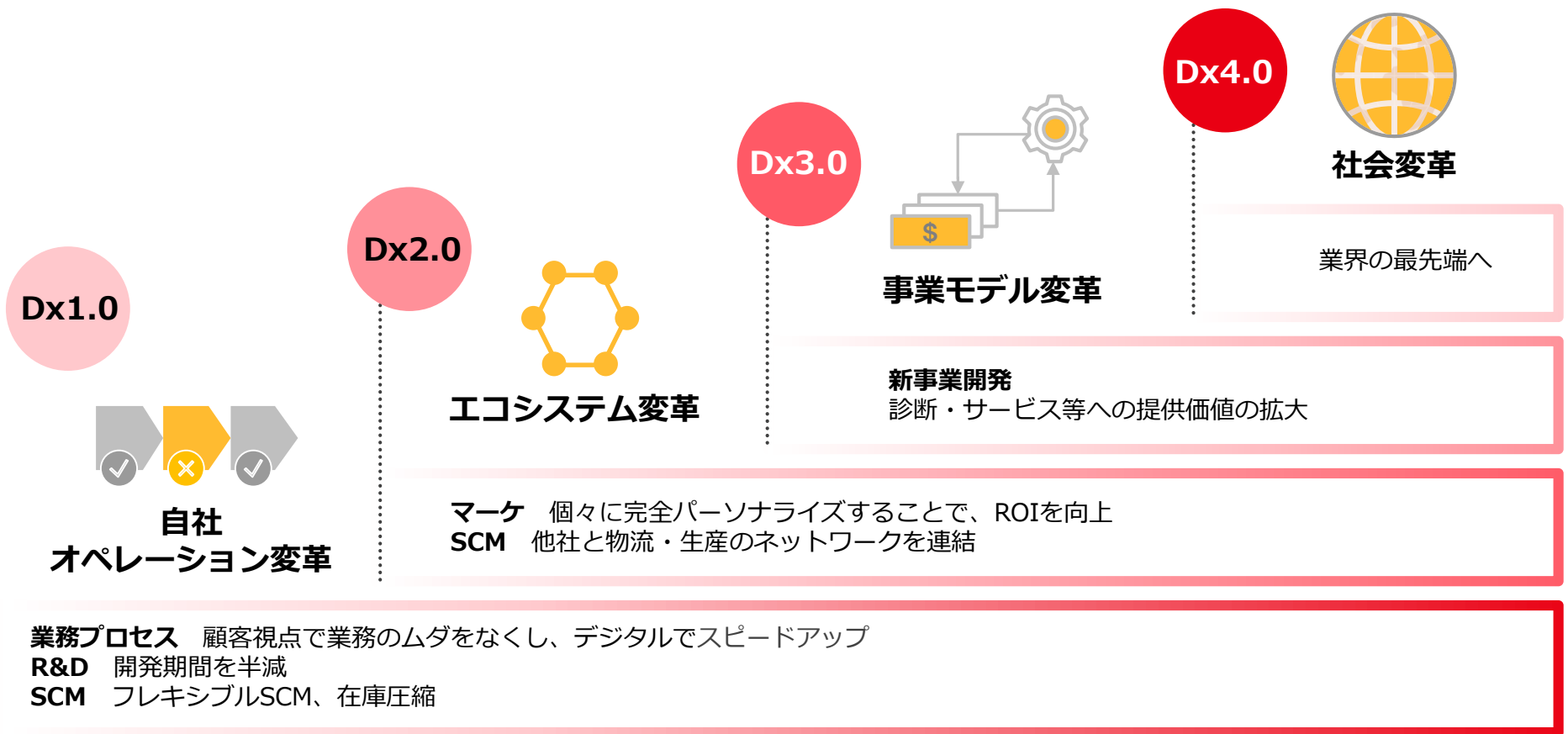
1 : FY20半年予算金額を3年分に換算

人財投資を増やし、生産性の高い課題解決型組織をつくる



1：味の素(株)の金額 2. 味の素(株)における比率

20-22 | フェーズ1 23-25 | フェーズ2 2030年のゴール



2025年に向けた財務戦略

キャッシュ・イン

- 事業構造の変革により、**FY17-19を上回る営業CFを創出**
- **資産圧縮**を進め、成長投資に向けた十分なキャッシュを確保

成長投資

- 有形資産から**無形資産**、非重点から**重点事業**へ投資をシフト
- 一方、資産圧縮と外部とのエコシステム形成で資産増加を抑制

資金調達

- ネットD¹/Eレシオ50%程度を目安に資金調達し、**資本コストが5-6%**になる資本構成を実現する

株主還元

- **総還元性向は50%~**を目途
- 構造改革を断行するFY20以降においても、**配当性向を40%**を目途に、現在の配当額を**維持・増配**
- TSRを役員報酬の算定に反映

FY22に向けたバランス・シートとキャッシュ・フロー

バランス・シート

FY19 (見込)
総資産: 約1兆3,600億円

在庫	
	有利子負債
重点事業資産	
その他事業資産	

FY22 (計画)
総資産: 約1兆4,100億円

在庫	
	有利子負債
重点事業資産	
その他事業資産	

- 重点事業の比率を高めながら、有形固定資産を削減
- 約10日のCCC改善と合わせ、総資産の増加を抑制
- ROE>ROIC>ROA>WACCの構造を作る

キャッシュ・フロー

イン



無形投資: 約2,100億円
R&D: 約870億円
マーケティング: 約940億円
DX: 約260億円

アウト



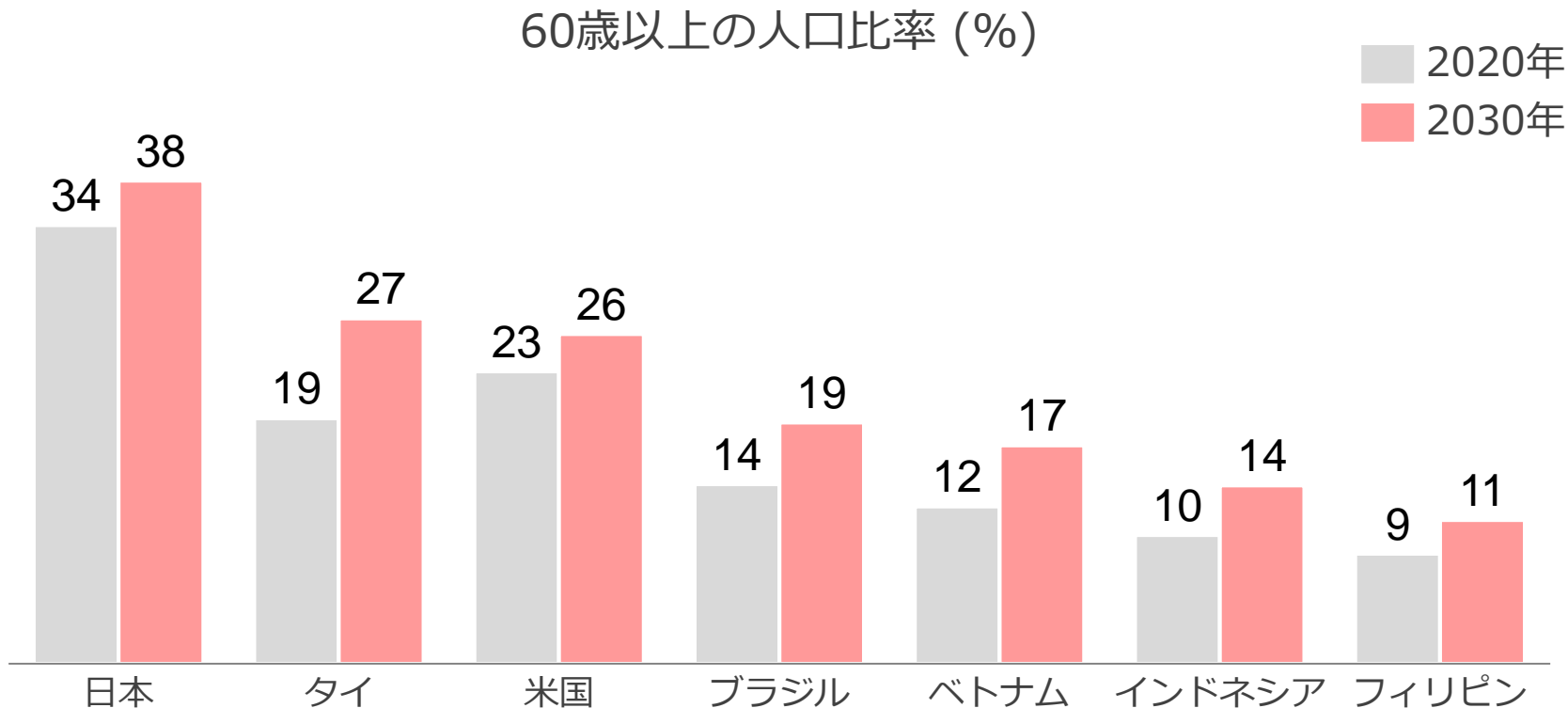
有形投資: 約2,100億円
設備投資: 約2,100億円

Eat Well, Live Well.



Thank you.

先進国のみならず、新興国においても高齢化が進行する

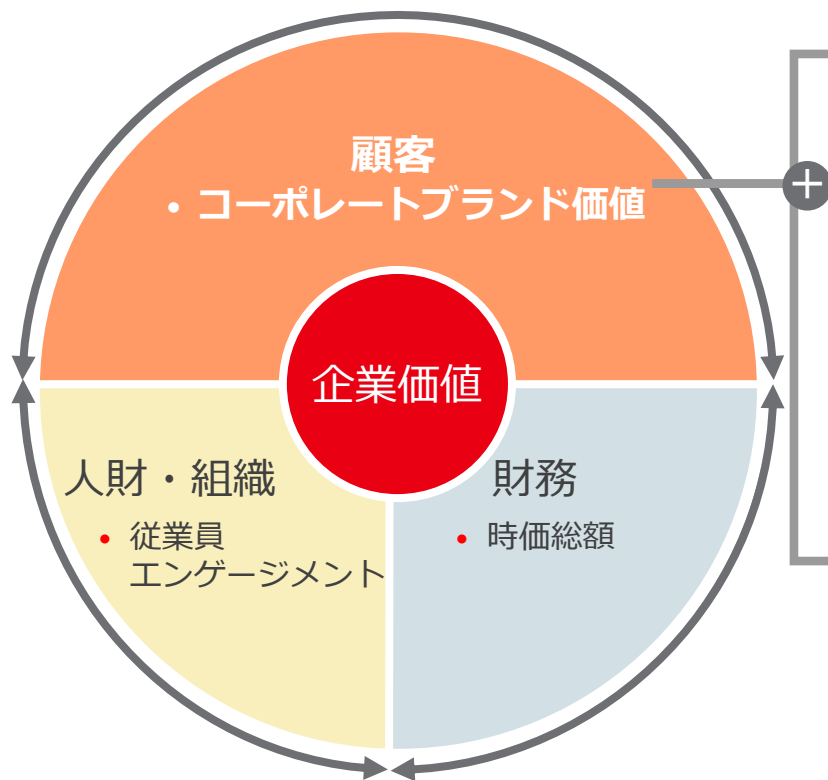


- 当社が展開する主要新興国においても、2030年の60歳以上人口は**1.3億人**となり、日本の総人口を超える
- 先進国に留まらず、世界中で加齢に伴う機能低下が課題に

コーポレートブランド価値の向上に引き続き取り組む

コーポレートブランドの位置づけ

企業価値を高める重要なレバーとして、
2030年にブランド価値2,000百万ドルを目指す



今後の取り組み

高効率持続成長の実現

「食と健康の課題解決企業」として、
統合的にメッセージを発信し価値を蓄積

栄養価値創造への取り組み

環境課題への取り組み

MSGの正しい
理解の浸透

東京
オリンピック・
パラリンピック

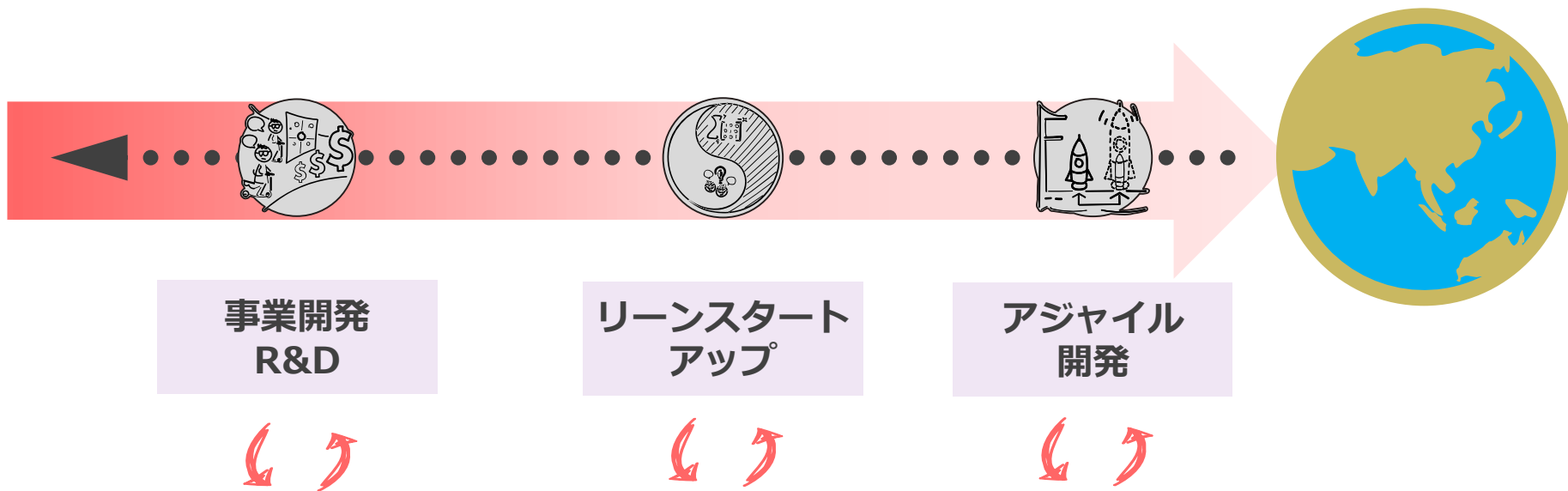
栄養サミット



成長加速に向けて、イノベーションの仕組みを変革

未来像からバックキャストして事業開発

「食と健康」の将来像 (10-20年後の姿)



オープン&リンクイノベーション (イノベーションのエコシステム)

味の素アクセラレータープログラム

- 社外ベンチャーとの協業
- 社内起業家育成

グローバルのR&Dネットワーク拡大



顧客との共創深化

- Customer Innovation Center

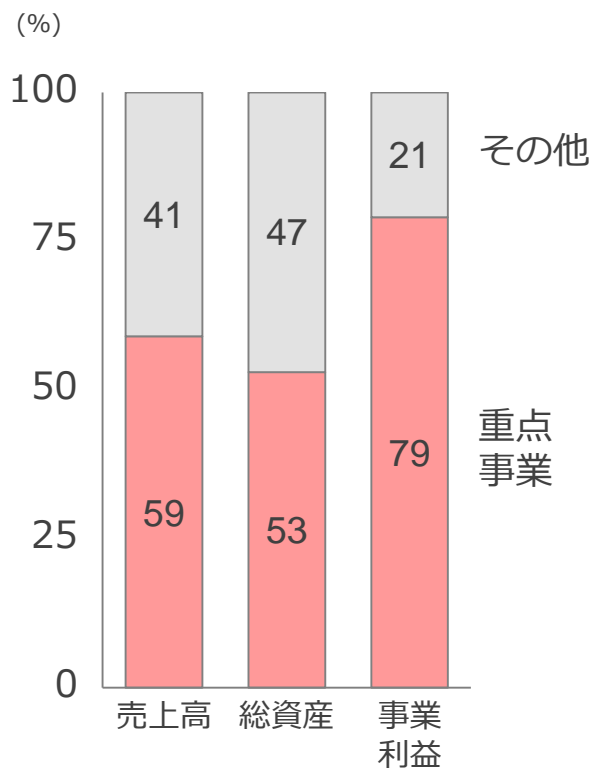
重点事業、非重点事業、検討・再構築事業



重点事業とその他事業の比較

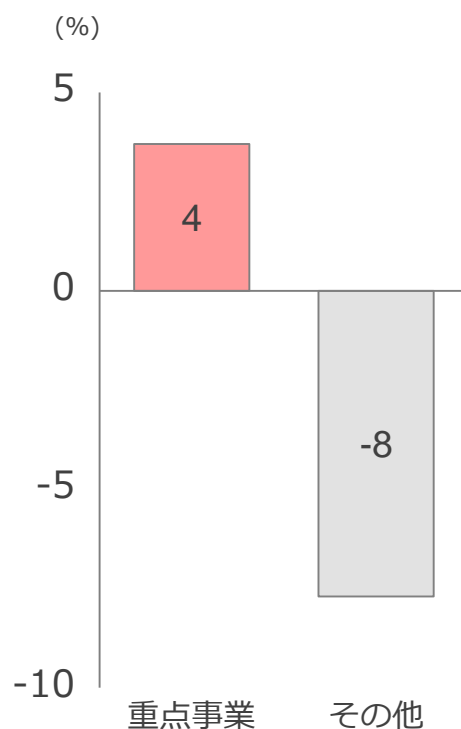
構成比

(FY18実績)



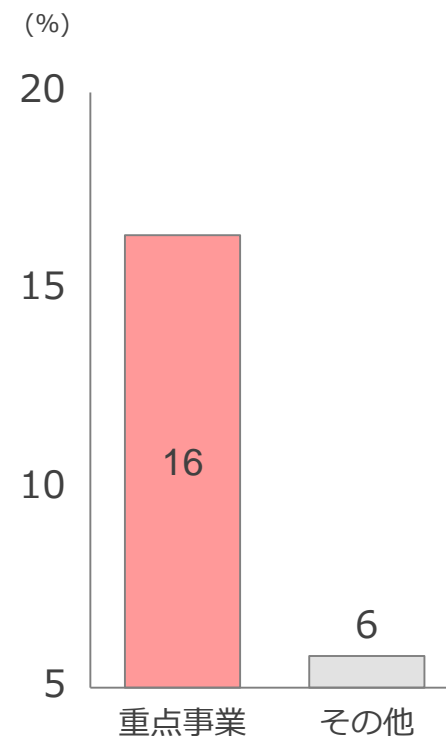
成長性

売上高成長率
(FY15-FY18CAGR)



効率性

事業利益率
(FY17-18平均)



セグメント変更

19年度まで

20年度以降

19年度見込

		売上高 (億円)	事業利益率 (%)	
食品	日本食品 <ul style="list-style-type: none"> 調味料・加工食品 コーヒー類 冷凍食品 	調味料・食品	6,545	
	海外食品 <ul style="list-style-type: none"> 調味料・加工食品 加工用うま味調味料・甘味料 冷凍食品 			2,107
	冷凍食品			
アミノサイエンス	ヘルスケア <ul style="list-style-type: none"> アミノ酸 その他 	ヘルスケア等	2,449	
	ライフサポート <ul style="list-style-type: none"> 動物栄養 化成品 その他 			6.3
	その他			
全社	11,385	7.7		

事業戦略: 調味料・食品

	2019年度見込	22年度計画
売上高 (億円)	6,545	-
オーガニック売上高成長率	1%	5%
事業利益率	11%	12%

健康価値の強化・製品拡大

ライフスタイルの変化への対応

調味料

- 健康価値の訴求・製品拡大
 - 「うま味によるおいしい減塩」の訴求強化による、既存製品、減塩製品の拡大
 - 肉・豆腐等タンパク質の摂取を促進する製品の開発・拡大

- スマートな調理を支える隣接製品領域の拡大
 - 電子レンジ調理のメニュー調味料など調理スタイルの変化に対応
 - ASEAN、ラ米等を中心とした、都市の調理時間短縮ニーズに対応した製品拡大

栄養 ・ 加工食品

- 健康課題の解決につながる栄養が手軽に補給できる製品の拡充・開拓
 - 精神疲労の軽減、認知機能低下抑制につながる栄養が補給できる新領域
 - たんぱく質補給できる簡便食のグローバル展開

- やすらぎ、栄養が得られるパーソナルな食品
 - 健康価値を高めたスープ、飲料など新領域のグローバル展開
 - 特定の生活者にパーソナルな健康栄養製品を届けるEC等 新チャネルの強化

S&I (加工用調味料)

- おいしさを維持しつつ、減塩等の健康価値を実現するソリューション提供力の向上
 - 呈味、食感、香気の統合型ソリューション進化
 - グローバルキーアカウントとの取組深化
- 介護・病院給食向けのAI献立システム構築

- クリーンラベル、ビーガンなどの世界的な生活者の志向変化に対応したソリューション拡充
 - 代替肉/代替乳製品への対応
 - 海外フードサービスへのソリューション展開
- 北米 モア・ザン・グルメ社により伸長する外食ハイエンドへのアプローチ

事業戦略: 冷凍食品

	2019年度見込	22年度計画
売上高 (億円)	2,107	-
オーガニック売上高成長率	2%	3%
事業利益率	-0.3%	3%

健康価値の強化・製品拡大

- 健康ニーズに応える、冷凍食品領域の拡大・開拓
 - おいしく減塩された製品の拡大
 - たんぱく質の摂取を促進する植物性たんぱく質を利用したアジア冷食
 - 低GI/アレルゲンフリー等、高付加価値の製品
 - 高齢者の健康課題解決に役立つ栄養ケア食品の拡大

ライフスタイルの変化への対応

- 楽しさ、サステナビリティ等の、多様な消費者のニーズに応える新たな冷凍食品領域の開拓
 - 海外での日本スタイルのGyoza展開
 - ベジタリアン向け製品
- フードサービスにおける人手不足に対応したオペレーション課題解決製品の拡充
 - パティシエ品質のスイーツ

冷凍食品

事業戦略: ヘルスケア等

	2019年度見込	22年度計画
売上高 (億円)	2,449	-
オーガニック売上高成長率	3%	4%
事業利益率	6%	12%

健康価値の強化・製品拡大

ライフスタイルの変化への対応

ヘルスケア

- 味の素バイオフィーマサービスの事業拡大
 - 大手製薬企業との良好な受託関係を基に、抗体医薬、核酸医薬等の成長領域により事業基盤を強化
- アミノ酸を活用した再生医療培地、メディカルフードの事業展開
- アミノインデックス®の検査分野拡大と、パートナーシップ、ソリューション提供のエコシステム構築

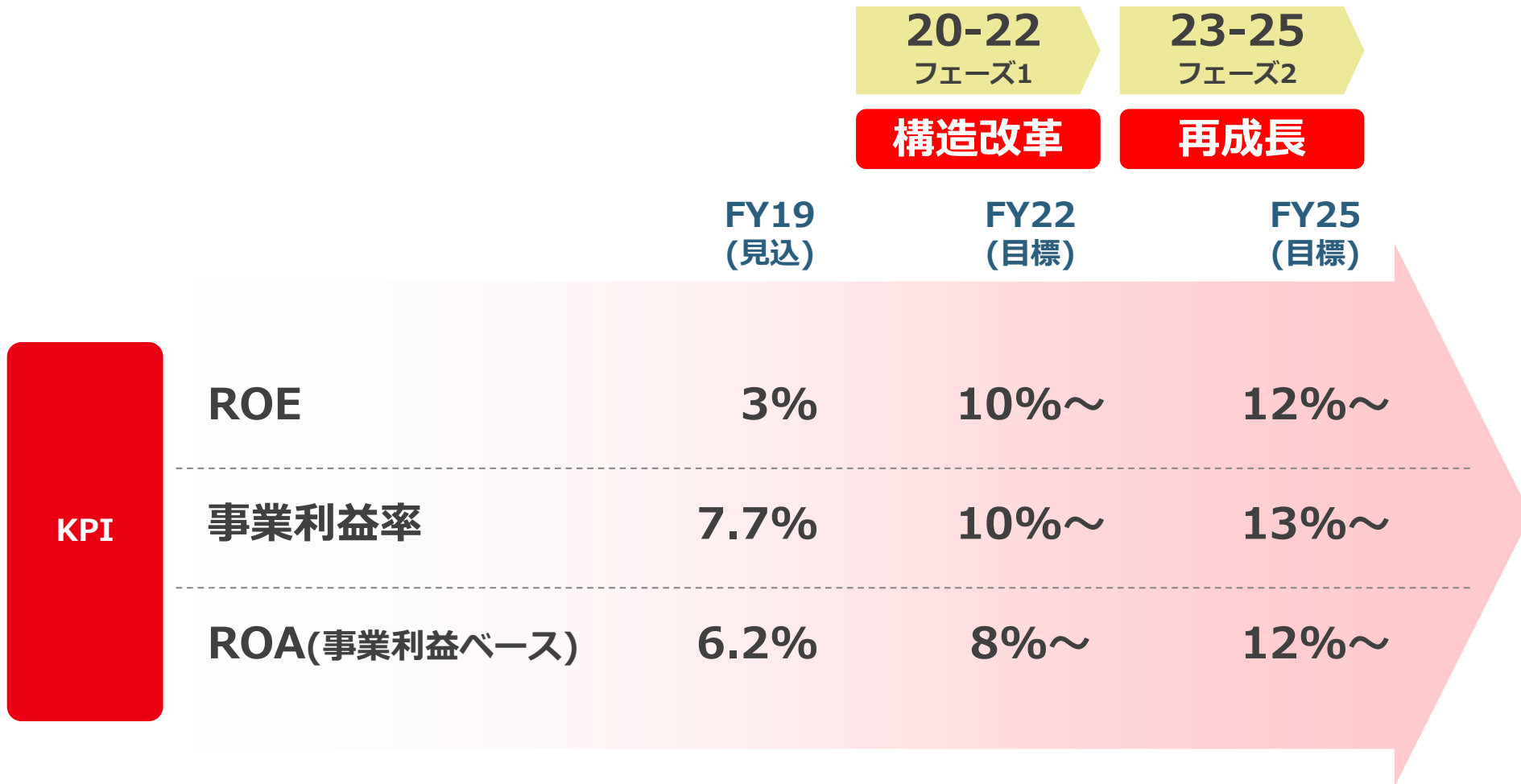
—

電子材料

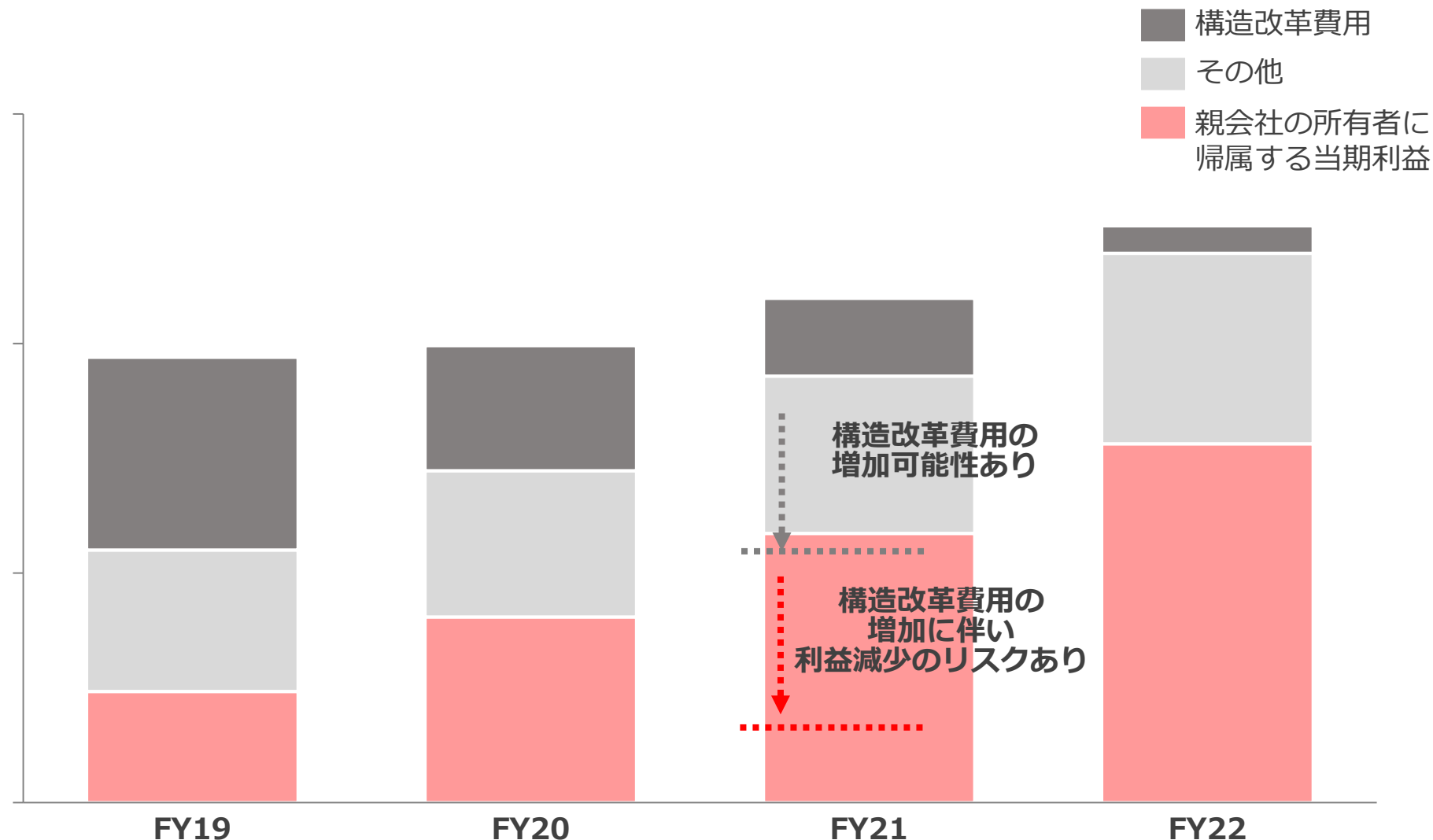
—

- グローバル市場の追い風を捉えた事業成長
 - 5Gによるクラウドサーバー用途の拡大
 - 高速通信によって生まれる新たなネットワークサービス向け需要への展開

その他の構造目標



FY22に向けた利益推移イメージ： 早期に構造改革を断行し、利益を向上していく



FY22に向けた地域別の売上高成長率・BP率

	売上高成長率 (FY19-22 CAGR)	BP率 (FY22)
日本	2%	9%
アジア	4%	15%
米州	5%	8%
欧州、中東および アフリカ	-5%	9%

20-25中期経営計画の前提条件（為替）

	為替 レート	事業利益への 為替感度（換算）		事業利益への 為替感度（貿易）
USD	107.00	±1円 →約1億円	1円安 USD	VS 約0億円
EUR	123.00	±1円 →約0.5億円	0.1EUR安 USD	VS 約0億円
THB	3.42	±0.01円 →約1億円	1THB安 USD	VS +約5億円
BRL	28.16	±1円 →約3億円	0.1BRL安 USD	VS +約3億円

コロナウィルスの事業への影響（3か月間継続の場合）

ネガティブ影響

工場停止による固定費増

最大6億円

上海味の素アミノ酸社 : 0.8億円/月
上海味の素調味料社 : 1.2億円/月

日本および主要国での景気への影響
(インバウンド、外食、会議など)

ポジティブ影響

原燃料費DOWN

最大2.5億円

原油およびタピオカの値下がりにより、
国内 : 0.2億円
海外 : 2.3億円

中国からの輸入原料代替

最大3億円

日本およびアジアの主力工場で使用している中国からの輸入原料を代替

MSG他、素材市場への影響
(確認中)

Eat Well, Live Well.



- ▶ 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。