

Eat Well, Live Well.



味の素株式会社（2802） 2021年3月期業績予想および 中計構造改革フェーズの取組み

取締役社長 最高経営責任者
西井 孝明

2020年11月6日

Eat Well, Live Well.



目次

- I. 2021年3月期中間決算概要 2021年3月期業績予想
- II. COVID-19を踏まえた中計戦略と構造改革の進捗

参考資料

- 別添. 2021年3月期 第2四半期決算概要
- 2021年3月期 セグメント別修正業績予想

*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

Eat Well, Live Well.



目次

I. 2021年3月期中間決算概要 2021年3月期業績予想

II. COVID-19を踏まえた中計戦略と構造改革の進捗

参考資料

別添. 2021年3月期 第2四半期決算概要

2021年3月期 セグメント別修正業績予想

*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

FY20 第二四半期業績サマリー

| | |
|------|-----------------------|
| 売上高 | : 2,634億円 (対前年実績 98%) |
| 事業利益 | : 281億円 (対前年実績 140%) |

1. 売上高：減収

- ヘルスケア等で増収も、調味料・食品、冷凍食品で減収となり、全体で減収。

2. 事業利益：増益（増益額：80億円）

- 製品ミックス改善やマーケティング費用の減少、前年のプロマシドール・ホールディングス社（PH社）における商標権減損損失計上の反動影響で増益。（事業利益対前年増減内訳-概算）

| 項目 | 増減（億円） | | | 2Qに影響した内容 |
|------------------|--------|------|------|------------------------------------|
| | 1Q | 2Q | 1H | |
| 売上減による売上総利益（GP）減 | ▲ 60 | ▲ 20 | ▲ 80 | |
| GP率向上によるGP額増 | 70 | 20 | 90 | 調味料（海外）、化成品等における製品ミックス改善効果等。 |
| 販管費減 | 50 | 40 | 90 | 調味料・食品及び冷凍食品におけるマーケティング活動等の抑制で費用減。 |
| 持分法による損益 | 0 | 40 | 40 | 前年のPH社における商標権減損の反動。 |

Copyright © 2020 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

4

第2四半期については、各国ともに外食向けが徐々に回復基調ではあるが売上高は前年割れ、家庭用は家庭での調理機会、喫食機会が上がったことで、売上のベースが上がった。

ただし、国毎に状況は異なってきており、今後については楽観できない状況である。

対前年で、売上高▲50億円、事業利益+80億円で減収増益、第1四半期が売上高▲158億円、事業利益+62億円であったので、全体として売上は回復基調。事業利益については大幅に増益だが、事業利益増の内訳をみると第1四半期とはやや異なる状況である。

内訳は、売上減によるGP減、またコストの改善等によるGP率増減によるもの、販管費の増減、また前期プロマシドール・ホールディングス社（以下、PH社）の商標権減損があったため、それによる差を表している。

2番目の原価率からの差異は、第1四半期は主に電子材料の製品ミックス、アミノ酸の単価向上、動物栄養の単価向上・固定費減、調味料・冷凍食品の値引き減だったが、第2四半期は、海外調味料のコストが良好に進捗、また電子材料の製品ミックスは続いたものの、ソリューション&イングリディエンツ（以下、S&I）で核酸の価格低下、バイオフィーマサービスの価格低下で、打ち返しの額が減ってきている。

3番目の販管費に関しては、約6割が広告費と販促費によるもので、残りは物流費等。第1四半期と比べると広告費の使用は増えたが、販促活動（主に店頭活動等）が遅れている。国別にも状況は異なり日本国内については販売費全般ほぼ前年並みに戻っているが、タイ、インドネシア、北米の冷凍食品で減少している状況。CM制作の遅れや、効果を検討の上広告を後ろ倒しにしている。

ほぼ全ての事業（除く化成品）がCOVID-19影響を受け減収となるも、製品ミックス改善等によるGP増やマーケティング費用の減少で大幅増益。前年の減損損失計上の反動影響もあり、当期利益は大幅増益となった。

- 売上高：対前年減収
 - 化成品を除く、ほぼすべての事業がCOVID-19影響を受けたことで、減収。
- 事業利益：対前年大幅増益
 - 国内業務用調味料等の減益あるも、調味料、動物栄養、化成品等で増益となり、また前年のPH社における商標権の減損損失計上（▲39億円）の反動影響もあり、大幅増益。
- 親会社の所有者に帰属する当期利益：対前年大幅増益
 - 前年の減損損失計上の反動で、その他の営業費用が減少。

| (単位：億円) | 1H-FY20 実績 (A) | 1H-FY19 実績 (B) | 差額 (A) - (B) | 前年比 (A) / (B) |
|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------|------------------|
| 売上高 | 5,113 | 5,322 | ▲208 | 96% |
| 事業利益 | 619 | 476 | 142 | 130% |
| 親会社の所有者に 帰属する当期利益 | 366 | 70 | 296 | 520% |

Copyright © 2020 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

5

前年減損を大きく計上しているため、第2四半期の親会社の所有者に帰属する当期利益は大幅な増益となっている。当期は、構造改革に関する費用については今後発生する予定で、第2四半期には大きな減損は計上されていない。

参照) FY19第2四半期減損損失計上

(単位：億円)

| | 事業利益 | 営業利益 税引前 四半期利益 | 親会社の 所有者に 帰属する 当期利益 |
|---|------|----------------------|------------------------------|
| (1) 動物栄養事業の製造設備に係る減損損失 | - | 149 | 117 |
| (2) 持分法で会計処理されているPH社に対する投資に係る減損損失 (33.33%出資相当) | - | 42 | 42 |
| (3) PH社商標権に係る減損損失(33.33%出資相当) | 38 | 38 | 38 |
| (4) ベーカリー事業の製造設備に係る減損損失 | - | 38 | 29 |
| 2019年度 上期 | 38 | 269 | 228 |

FY20 COVID-19業績影響 (修正)

売上高 : ▲約675億円 (対FY19実績 ▲約6%)

参考 (7月修正) : ▲ 約700億円 (対FY19実績 ▲約6%)

事業利益: ▲約65億円 (対FY19実績 ▲約7%)

参考 (7月修正) : ▲ 約150億円 (対FY19実績 ▲約15%)

FY20 業績予想に反映した要素 (更新)

<10月以降に想定される影響>

(新規) : 新規の内容 (継続) : 2Qより継続する内容

(○) : プラス要因 (▲) : マイナス要因

(事業関連) (継続) 1.家庭用製品 (調・食、冷食) における巣ごもり特需の漸減と外食需要の段階的回復
北米は冷凍食品の家庭用が販売伸長継続 (○)

(新規) 2.医薬用アミノ酸素材は、輸液需要が引き続き堅調 (○)

(継続) 3.バイオファーマサービスにおける顧客の開発計画遅延 (▲)

(継続) 4.飼料用アミノ酸の販売価格下落 (2Q~) (▲)

(継続) 5.スポーツイベントや健康診断の縮小・中止に伴う市場縮小の影響 (▲)

(継続) 6.国・地域間の移動制限による観光客需要減少 (▲)

(新規) 7.米中貿易摩擦の電子材料事業への影響は現時点では限定的 (○)

(構造強化) (継続) 1.海外の事業縮小・売却プロセスは一時凍結も、その後再開 (○)

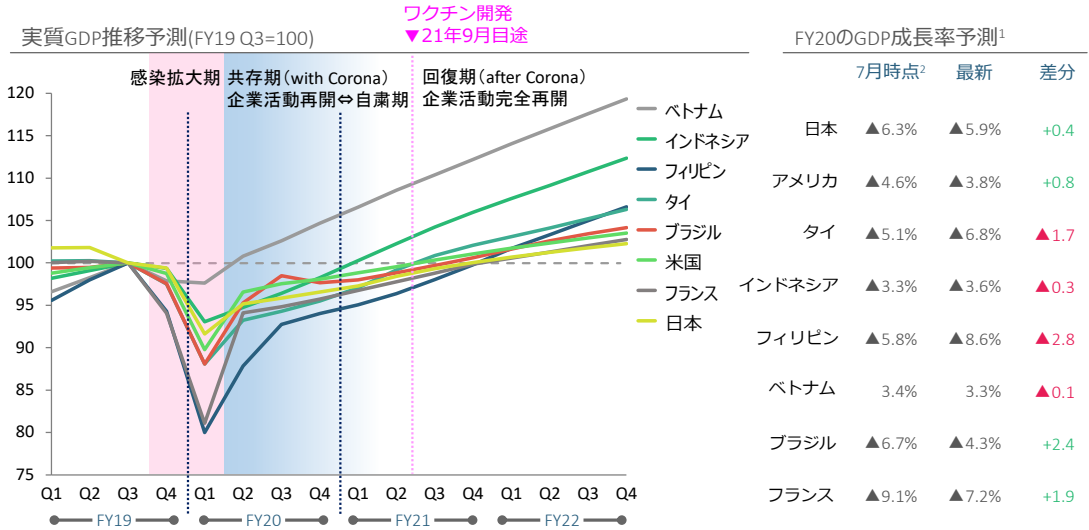
<今後予想する影響> … 2Qに発生し 3Qも継続する

米国、ブラジルにおける第二波襲来と外出制限 (▲)

※10月以降は、COVID-19以外にも経済悪化に伴うネガティブ影響や、製造コスト増等の影響も想定される。

COVID-19による直接的な影響は7月の予想より小さくなっていると考えられる。しかし新常态となりつつあることや、これに対する打ち返しの施策、その他の要因での増減の額も増えてきており、COVID-19のみの影響を切り出すことが徐々に難しくなっている。

主要各国における実質GDPの推移予想 (更新)

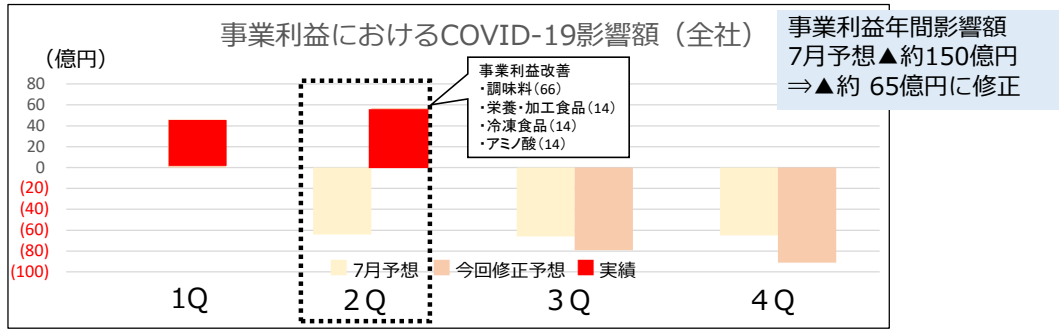
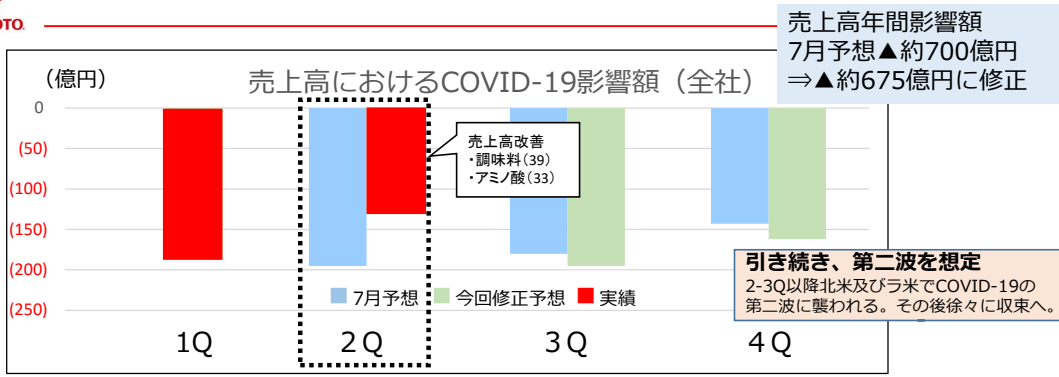


1. 四半期ベースのGDP予測に基づき4月~翌3月を年度として集計し、FY20とFY19を比較して算出
 2. 7/30付決算説明資料における各国GDP予測数値に基づく成長率
 Note: ベトナムを除き季節調整済み数値に基づき算出
 Source: Oxford Economics

GDPの動きはこのように見ている。

一方で失業率の高まりや政治的な不安定さによって、各国における地政学的リスクは高まっている状態と捉えている。

I-5. 2021年3月期 : COVID-19の業績予想への影響



このようなことを反映して四半期毎の影響を見ているが、第3四半期、第4四半期については減収減益を見込んでいます。



I -6. 2021年3月期 : 業績予想 (修正)

- 売上高：対前年**減収**（1HのCOVID-19影響差異を反映し、**上方修正**）
 - COVID-19影響で、調味料・食品、冷凍食品、ヘルスケア等のいずれのセグメントも減収となり、全体で減収。
 - 各国感染状況を踏まえつつ、柔軟に販売施策を追加することで、減収幅を最小化していく。
- 事業利益：対前年**増益**（1HのCOVID-19影響差異に加え、一部事業の状況を反映し、**上方修正**）
 - COVID-19影響あるも、化成品、栄養・加工食品、冷凍食品等が増益となり、全体で増益。
 - 適切なマーケティング投資と全社コスト削減努力を継続し、業績予想（修正）の達成を目指す。
- 親会社の所有者に帰属する当期利益：対前年**増益**
 - その他の営業費用が減少。

| (単位：億円) | FY20 11月 修正予想 (A) | FY20 7月 修正予想 (B) | 差額 (A) - (B) | FY19 実績 (C) | 差額 (A) - (C) | 前年比 (A) / (C) | | FY20 | FY20 | FY19 |
|----------------------|----------------------------|---------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|---------------------|------------------|---------|--------|--------|
| | | | | | | | | 11月修正予想 | 7月修正予想 | 実績 |
| 売上高 | 10,660 | 10,570 | 90 | 11,000 | ▲340 | 96% | 売上高事業利益率 | 9.3% | 8.5% | 9.0% |
| 事業利益 | 1,000 | 900 | 100 | 992 | 7 | 100% | ROE | 6.6% | 5.9% | 3.3% |
| 親会社の所有者に 帰属する当期利益 | 360 | 320 | 40 | 188 | 171 | 191% | ROIC | 4.6% | 3.9% | 3.0% |
| | | | | | | | ROA（事業利益 ベース） | 7.5% | 6.7% | 7.2% |
| | | | | | | | EPS | 65.65円 | 58.37円 | 34.37円 |

前回7月予想に対して、売上高で90億円、事業利益で100億円上方に修正した。

売上高は前回予想に対して、調味料、冷凍食品、化成品等で増収。動物栄養、S&I等で減収に修正。

事業利益は前回予想に対して、調味料、化成品、冷凍食品等で増益。S&Iで減益に修正。

前年下期の持分法適用会社における損益悪化の反動影響あるも、製造コスト増やマーケティング費用の増加を想定した。

2H売上高 : 5,546億円 (対前年実績 97% ▲131億円)

2H事業利益: 380億円 (対前年実績 73% ▲135億円)

(事業利益対前年増減内訳-概算)

(単位: 億円)

| | 1Q-FY20 | 2Q-FY20 | 1H-FY20 | 2H-FY20 | FY-20通期 | 2H-FY20に影響する内容 |
|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|--|
| 売上減によるGP減 | ▲ 60 | ▲ 20 | ▲ 80 | ▲ 45 | ▲ 125 | |
| GP率変動によるGP額変動 | 70 | 20 | 90 | ▲ 80 | 10 | 主として工場設備の定期修理の期ズレを含む製造コスト増や、核酸の減収に伴う減益等の影響を想定。 |
| 販管費減 | 50 | 40 | 90 | ▲ 40 | 50 | 食品事業を中心に新製品開発費用や、マーケティング費用増を想定。 |
| 持分法による損益 | 0 | 40 | 40 | 30 | 70 | 前年下期の持分法適用会社における損益悪化の反動影響。 |
| 計 | 60 | 80 | 140 | ▲ 135 | 約5 | 事業利益に影響する為替影響は▲31億円を想定。 |

Copyright © 2020 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

10

2Hは売上が▲131億円に対して事業利益を▲135億円で見えており、これに対しては説明が必要と考え第1四半期、第2四半期同様の内訳を作った。

GP率差の▲80億円については、約半分が海外調味料、残りは核酸などの単価影響などによるもの。海外調味料については、新工場等の償却費増、上期に予定した工場メンテナンスが下期にずれ込んでいること等を反映。また、販管費については上期に打っていない施策の実施、下期に集中する新製品への広告投資、国内でのシェア回復のための投資であり、来期以降のオーガニック成長を支える主力製品について投資が必要。

各国の経済状況と失業率の上昇は今後さらに深刻になり、消費が落ち込む可能性、また不安定な政治による反政府デモ等の激化により経済・消費が急激に悪化するリスクもあり、全体的に保守的な予想にせざるを得ず、引き続き楽観視できない状況と考える。

I-7. 2021年3月期 : 各段階利益

COVID-19影響あるも、7月予想から改善し、事業利益増益を予想。
構造改革費用は前倒しで発生の見通し。当期利益は増益を予想。

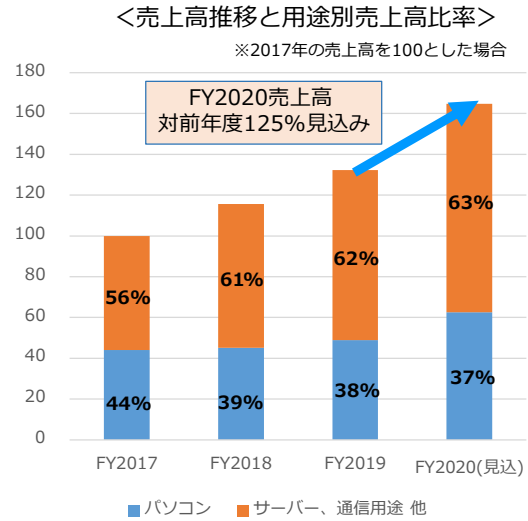
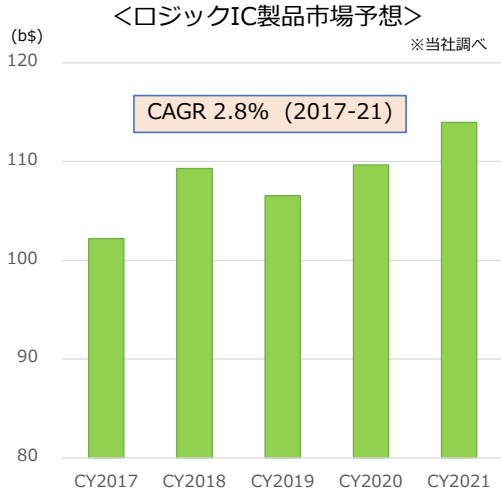
| (単位：億円、▲は損サイド。) | FY20 修正予想 (A) | FY19 実績 (B) | 前年差 (A)-(B) | 概要 |
|-------------------|---------------------|-------------------|----------------|---------------------|
| 売上高 | 10,660 | 11,000 | ▲ 340 | |
| 事業利益 | 1,000 | 992 | 7 | |
| その他の営業収益/営業費用net計 | ▲ 358 | ▲ 504 | 146 | |
| 減損損失 | | ▲ 349 | 349 | |
| その他 | ▲ 358 | ▲ 155 | ▲ 203 | 構造改革費用を計上 (▲約230億円) |
| 営業利益 | 641 | 487 | 154 | |
| 金融収益/金融費用net計 | ▲ 11 | 0 | ▲ 11 | |
| 税引前当期利益 | 630 | 487 | 142 | |
| 法人所得税 | ▲ 195 | ▲ 203 | 7 | 税率：FY20修正予想 31% |
| 当期利益 (含む非継続事業) | 434 | 289 | 144 | |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 | 360 | 188 | 171 | |
| 非支配持分に帰属する当期利益 | 74 | 101 | ▲ 27 | |

構造改革費用の一部が前倒しになり▲230億円で計上。

- ◆ 5G到来に伴うデータセンターサーバー、通信用途が伸長
- ◆ PCと比較し、パッケージ基板が大型化、高多層化
- ◆ COVID-19によるPC出荷台数増を背景にした受注増
- ◆ 米中貿易摩擦による売上への影響は今のところ限定的



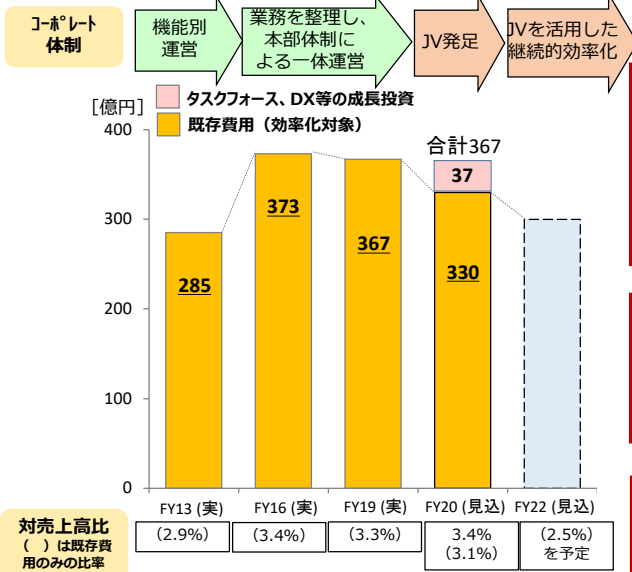
**電子材料・化成品
事業成長の加速**



化成品(電子材料)については今回売上で50億円、事業利益で33億円
上方修正した。

『業務の質・効率の向上』に向けて業務改革の推進力を有するアクセントゥア社をパートナーに味の素グループ向けのSSCを設立。外部ノウハウを注入し、業務の効率化と高度化を推進。

<コーポレート体制・全社共通費の推移>



1. 効率化

- ・全社共通費の削減
- ・コーポレート要員数の再配置 (JV移管対象の機能：▲約90名/対FY19実績)
- ・自動化、オフショア化 (海外) を推進

2. 高度化

- ・パートナーのノウハウ・技術を活用し 高度化・新常态のあり方を検討 (間接材調達の新スキームによるコストダウン) (バーチャル技術による株主総会・ファン拡大)

3. 今後の展開

- ・対象業務広げ国内グループ展開、効果拡大 (移管業務量 : FY20⇒FY23で倍増)

コーポレート業務変革については中期経営計画に沿って順調に進んでいる。



目次

I. 2021年3月期中間決算概要 2021年3月期業績予想

II. COVID-19を踏まえた中計戦略と構造改革の進捗

参考資料

別添. 2021年3月期 第2四半期決算概要

2021年3月期 セグメント別修正業績予想

*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

上半期の業績報告でも触れたが、コロナ禍での生活様式の変化や顧客動向を通して、われわれの製品やサービスに対する需要、つまり当社事業の売上の基調が見えてきた。

一方、コロナ禍から派生する社会、経済への影響はまだまだ不透明で、慎重になる必要があり、かつ変化を見逃さない経営を続けていかなければならない。

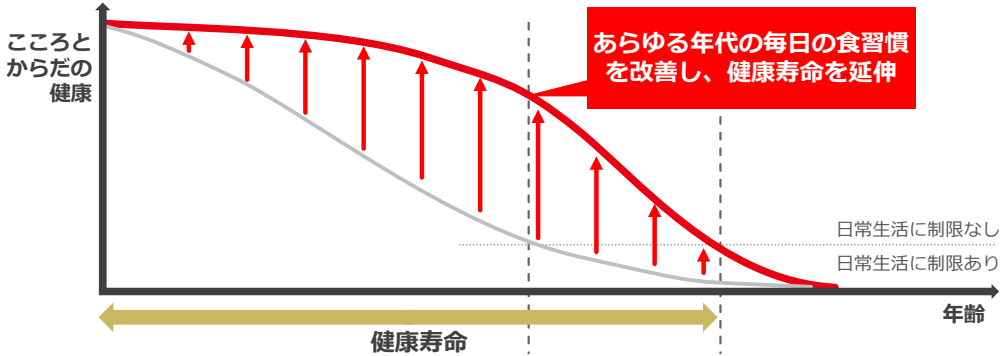
上半期の状況を前提として、中期経営戦略と構造改革の取り組みについてアップデートしたい。

味の素グループビジョン

**アミノ酸のはたらきで食習慣や高齢化に伴う食と健康の課題を解決し、
人びとのウェルネスを共創します**

2030年までに、

- 10億人の健康寿命を延伸します
- 事業を成長させながら、環境負荷を50%削減します



Copyright © 2020 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

15

もっともお伝えしたいことを表現した。

当社が掲げる2030年に向けてのビジョン「アミノ酸のはたらきで食習慣や高齢化に伴う食と健康の課題を解決し、人びとのウェルネスを共創します」を実現するために、今、私たちは、コロナ禍を通じて生まれる新しい生活様式“新常态”を機会ととらえている。

“新常态”の生活・行動様式とASV向上のつながり

・自分自身や家族の健康への意識の高まり

免疫力向上への関心⇒ **メタボ対策「減塩・減糖・肥満防止」+睡眠+運動の生活習慣改善**
 高齢者の健康増進 ⇒ **たんぱく質不足による低栄養改善**

・喫食・調理機会の変化

“在宅時間の増加”⇒ **手軽な家庭内調理と多様なメニューを解決する調味料、中食、加工度の高い食品（冷食・ミールキット）**

・消費意欲・食への支出の変化

景気後退の不安と低所得層を中心とする節約志向 ⇒ **価格帯の幅を保った製品ミックス戦略**
 中高所得層のちょっと贅沢な食支出の増加 ⇒ **こころとからだの健康、スマートな食で製品単価向上の機会**
 エシカル消費（環境・社会的サステナビリティ）選択⇒ **サステナビリティと製品をつないだコミュニケーション戦略**

・チャネル変化

イトインが減少、中食・デリバリーが伸長、ECの伸長。近くて便利な店舗が宅配を組み合わせ伸長。都市部外食が業態変化。
 ⇒ **新チャネル開拓の営業、製品開発の高速化。ベンチャー企業との連携**

アフターコロナでも“新常态”は定着する

ASV経営：事業成長と“こころとからだの健康”を共創する

Copyright © 2020 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

16

コロナ禍で生まれた新しい生活様式は、2021年も続くと考えており、この“新常态”は、今後定着するのではないかと考えている。

当社の中計重点戦略は、“新常态”と同調していると考えている。

1. 自分自身と家族の健康を守ろうとする強い意識が高くなった。

生活者の具体的な関心は、免疫力向上であり、また高齢者の健康増進である。すなわち、当社が取り組むメタボ対策（食事、睡眠、運動）、たんぱく不足改善と合致する。

2. 喫食と調理機会の変化が起きている。

家庭内調理の増加は、当社の得意分野である。

3. 消費意欲・食への支出の変化が起きている。

低所得者の節約志向が拡大している。一方で、支出を“ちょっと贅沢な食”にまわす動きもみられる。これは調味料、栄養・加工食品、冷凍食品等を通じて、手頃な価格から少し上の価格帯までのメニュー提案を得意とする当社戦略と合致する。

4. 食を購入するチャネルが変化している。

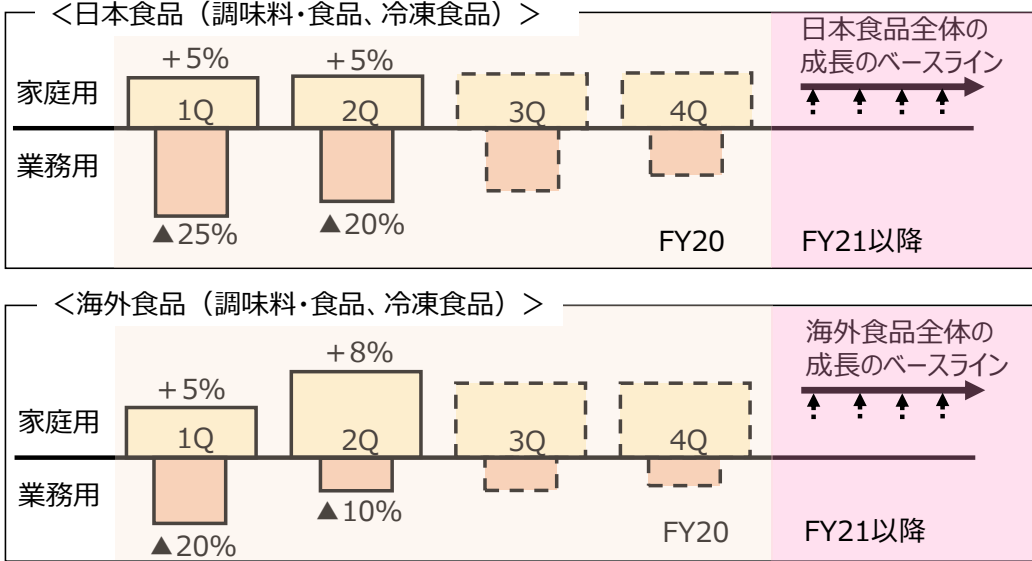
ECや、近くて便利な店舗が宅配を組み合わせ伸長している。都市型外食の業態変化が急速に進んでいる。この分野は、当社にとってもっと取組を強化しなければならない領域である。ECや、外食・中食のキーアカウント向けの開発と営業が一体化した体制が機能し始めている。フードテックベンチャーとの取り組みも着手した。さらに強化を図りたい。

新常态は、ASV経営と称し“ウェルネス-こころとからだの健康”を事業を通じて実現する当社戦略にとって、大きな機会となろう。

II-3. “新常态”への変化をとらえた事業成長（食品）

家庭内食の課題解消でベースライン成長をつくり、外食の業態変化の機会を増やし、成長のベースラインを持ち上げていく。

参考）食品事業FY20上半期を踏まえた今後の成長イメージ（成長率は対FY19）



Copyright © 2020 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

17

短期的な視点で、FY21に向けての食品事業の回復基調を図で表している。
 “新常态”のうち日本、海外での家庭内調理の課題解消に重点を置き、外食の落ち込みを業態変化に適合することで底上げし、食品事業全体でFY19を上回る成長に繋げていく。

環境変化を踏まえた中計戦略の主な取組み項目

- ① “新常態”の機会と脅威を捉えた取組み
- ② 健康栄養戦略と単価向上
- ③ 構造改革

つぎに中期経営戦略の主な取組みについて環境変化を踏まえてアップデートする。

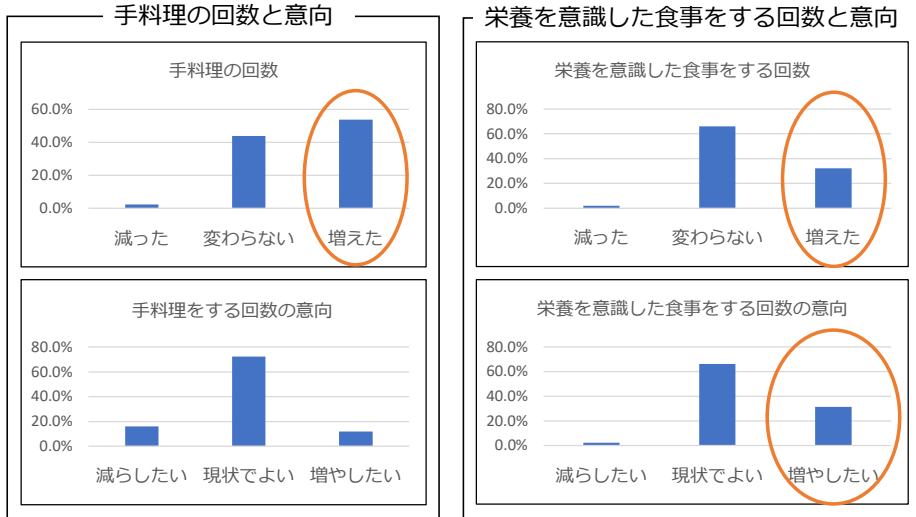
1. “新常態”の機会と脅威を捉えた取組み
2. 健康栄養戦略と単価成長
3. 構造改革

<COVID-19禍の家庭における料理、食事の機会に関する調査結果>

手料理の回数、栄養を意識した食事をする回数が、増加している。

栄養を意識した料理の回数を、増やしたい方が増えている。

⇒「Ajinomoto Park®」訪問者数も前年比約180%（20年度上期累計）と大幅増



Source: ヴァズ(株)SnapDish

アンケート対象: SnapDishユーザー n=424

アンケート期間: 2020年9月19日~23日

Copyright © 2020 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

19

まず“新常态”を機会と脅威の観点で説明する。

家庭での料理、食事の機会に関する調査結果をグラフで表した。

左上のグラフは「手料理の回数」を示している。コロナ禍で約50%のひとが手料理の回数を増やした。左下のグラフは「今後の意向」で、現状でよいというひとが約70%と最多であり、増やしたいというひとを合わせると約8割の方が、手料理を“定着した生活様式”と捉えており、当社の事業機会になる。一方、「減らしたい」と考えるひと2割近くいて、負荷の増加によって手料理を減らしたいひとの存在は脅威となる。

また、右上は「栄養を意識した食事をする回数を増やした」ひとが約3割もいることを表しており、右下のグラフは、3割強のひとが「これからもその回数を増やしたい」と考えている。大きな機会と考える。



II-5. 中計戦略の主な取組み (① “新常态”の機会と脅威を捉えた取組み)

AJINOMOTO

- ・家庭内需要を捉えて、コンシューマー向け製品が大きく伸長している。
- ・うまみ調味料、風味調味料、メニュー用調味料で幅広く家庭内調理にお役立ち出来ている。
- ・冷凍食品は、巣ごもり⇒新常態化で使用者が大きく拡大している。

低所得～中高所得者に応えられるメニューの豊富さで、完全手作りから簡便調理、栄養価の高い食事に適合。

日本：冷凍「ギョーザ」がメディアで話題に。「手抜き」ではなく「手“間”抜き」。
 米国、欧州：アジアン冷食が新常態で急拡大。

| 製品 | 地域 | FY20 1H |
|----------------------|---------------|---------|
| 家庭用調味料 | 日本 | 105% |
| 家庭用調味料 (小・中容量品種) | 海外 (主要5か国) | 111% |
| 家庭用冷凍食品 | 日本・北米 | 113% |

- ・ヘルスケア等では、医薬用アミノ酸や香粧品素材などが伸長。

“コロナ禍”で全社成長を支える土台+健康栄養戦略で持続的にけん引

家庭内調理は“新常态”で大きく伸びているが、これに甘んじることなく、多様な食で生活者を飽きさせない、調理負荷を下げる、栄養価値を高める、そして節約志向にも応えることが持続的な成長の条件である。当社の家庭用調味料、冷凍食品はこの変化に適合出来ているが改善の余地はまだある。

また医薬用アミノ酸や香粧品素材が、“新常态”における顧客需要を取り込めている。

これらの事業がコロナ禍で全社業績を増収方向にけん引している。今後、中計戦略の、特に食品事業の健康・栄養戦略で、トップラインの上乗せを図っていく。

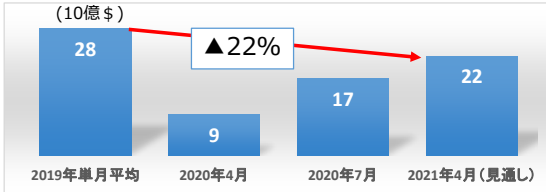


II-5. 中計戦略の主な取組み (① “新常态”の機会と脅威を捉えた取組み)

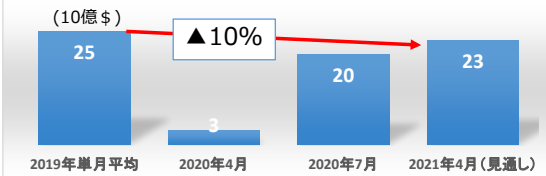
AJINOMOTO

- ・ 外食需要の縮小長期化を前提として、新しい食機会へのチャネル開拓に挑戦。
- ・ 宅配、クリック&ピック、配車サービス会社の買い物代行サービス等、家庭用・外食用製品ともにデジタルに対応したチャネル開拓に活路を模索。

■ タイの外食市場規模予測 (2019-2021)



■ ベトナムの外食市場規模予測 (2019-2021)



※当社推計

外食需要底上げ施策やデジタル対応の事例

タイ：

うま味調味料は、キーメニュー（ソムタム等）を活用した外食店への提案継続。

販促による需要促進とSNSによるデジタルコミュニケーションを活用した「Ros Dee®」の用途訴求で挽回中。

ベトナム：

「Aji-ngon®」の品質向上の伝達や店頭露出強化によるマーケットシェア拡大策を実施中。

北米：

商品アイテム集中化でクリック&ピックの伸長に適合。

冷蔵のWalmart向け販売は約1.5倍に拡大中。

また、Instacart（オンライン・オーダーでの買物代行）を経由した当社製品の売上も拡大中。



“コロナ禍”で外食を補完する新たな“食チャネル開拓”に挑戦

Copyright © 2020 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

21

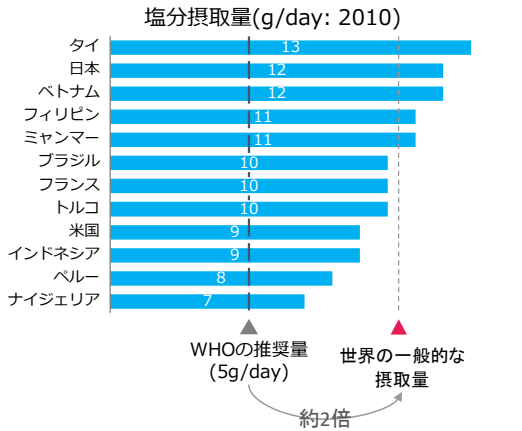
コロナ禍で大きな課題となっているのは、外食向けの事業である。FY20中に前年並みの売上規模に戻ることは困難だろう。ここで失われている外食ならではの食の価値、例えばエンターテインメント性、大勢で楽しむイベント食などを今後どのようなチャネルを通じて届けられるか、試行錯誤しながら活路を見出す取り組みを始めている。

外食の宅配が増えているが、配送費用や品質の課題も多い。米国では、クリック&ピックのようなサービスが急成長している。日本でも近くて便利を強みとする小売業や外食店で同様のサービスも始まっており、これらパートナー企業との連携も始めながら活路を見出していきたい。

<健康栄養戦略の背景>

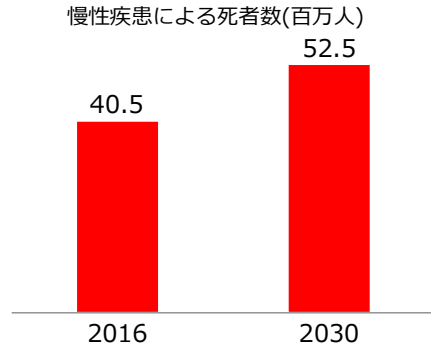
当社主要海外展開国で課題があり、塩分摂取過多が慢性疾患に繋がる可能性がある。

当社展開国は
塩分摂取量過多



- タイ、日本、ベトナム等の当社展開国において、世界的に見ても塩分摂取量が多い傾向

慢性疾患による
死亡者数は増加する見込み



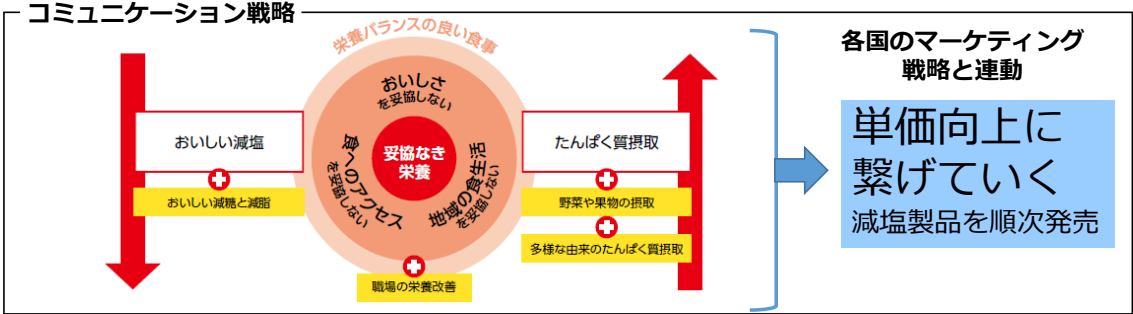
- 高血圧や心血管疾患に代表される、慢性疾患による死亡者数は増加傾向
- 全世界の人口の約20%が高血圧状態にある
- 高血圧は、全死因の約13%に相当する年間7.5百万人の死因に関係 (推定)

次に中計の構造目標としている海外コンシューマ製品の単価向上と、健康・栄養戦略について今後の展望を説明する。

まず、当社がなぜ健康・栄養戦略の主テーマのひとつに「塩分の過剰摂取の解決」を取り上げたか、改めてその背景を示す。ひと言でいえば、塩分の過剰摂取は食生活に関わる最も大きな健康課題といえ、当社の主要展開国の多くで課題となっている。世界全体では人口の2割、15億人以上がこの状態にあると言われている。

II -6. 中計戦略の主な取組み (②健康栄養戦略と単価向上)

“食と健康の課題解決”のため、“減塩・高齢期の低栄養”課題解決を中軸としグローバルコミュニケーションと地域エコシステム構築、主要法人のマーケティングを連動。



国と地域エコシステム構築

国内-「減塩」を健やかな生活への基調にする製品横断と地域課題解決戦略を展開中
(日本の減塩製品実績 4-9月累計前年120%超)



海外-国や大学等と連携しエコシステム構築しマーケティング戦略と連動。
(マレーシア、ベトナムの事例)



次に、当社の健康・栄養戦略の全体像を示す。

一つ目は、コミュニケーション戦略。「妥協なき栄養」をコアメッセージにして、3Q-FY20よりグローバルコミュニケーションを開始する。

「妥協なき栄養」とは、おいしさ、食へのアクセス(誰にでも手に入る)、地域の食生活、をいずれも犠牲にしないで、栄養バランスの良い食事で健康課題を解決していくという当社の基本姿勢を表現している。

二つ目は、国と地域と連携しエコシステムをつくり、協働しながら課題解決に取り組む。

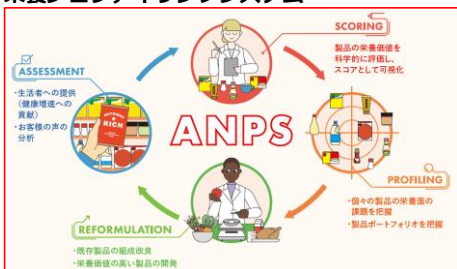
三つ目は、これらの考え方を各国のマーケティング戦略に組み込み、減塩製品などを発売しながら、コンシューマ事業の成長を底上げしていく。これは、近年日本の食品事業で実践し成功してきた事業モデルである。FY20はこれらの統合戦略がアセアン法人や南米を皮切りにスタートしている。

グローバルイニシアチブと連動した、味の素グループの健康・栄養戦略が進展している。

味の素グループの栄養へのアプローチ



栄養プロファイリングシステム



20年9月 CEO-level private sector consultation 参画



20年10月 Sustainable Retail Summit 登壇



20年10月 Food Navigator UKへの掲載



21年12月 東京栄養サミット2021への参画



この健康・栄養戦略をバックアップする広報活動について紹介する。当社は、“妥協なき栄養”を掲げ、おいしい減塩や高齢期に低栄養にならないたんぱく質摂取を浸透させていき、2030年に世界で10億人の人びとの健康寿命延伸に貢献することを広く社会に敷衍する。来年12月に開催される“東京栄養サミット2021”をターゲットに、数々の国際フォーラムで発信している。FY20は、国連フードシステムサミット、コンシューマグッズフォーラム(CGF)などの国際会議の場で発信済みである。GAIN他、グローバルイニシアチブと連携しながら取り組んでいる。これら活動の中では、食生活改善の手段の一つとして、製品の栄養評価を指数化した味の素栄養プロファイリングシステム(ANPS)を提案中である。このようなアプローチは日系企業では初めてであり、当社はすでにANPSを使って栄養価値の高い製品を開発している。今後、この仕組みを製品からメニューに展開することを検討中である。われわれの健康・栄養戦略は欧州のメディアでも取り上げられるようになっており、さらに発信を強化していく。

II-7. 中計戦略の主な取組み (③構造改革-動物栄養事業)

北米および欧州で、構造改革を進めている。北米の再生計画は、FY21発表予定。



10月1日に北米動物栄養専門会社を味の素ヘルス&ニュートリション (AHN) へ統合。



売却・提携に向けて交渉を再開。アセットライト化実現を目指し交渉は計画通り進行。

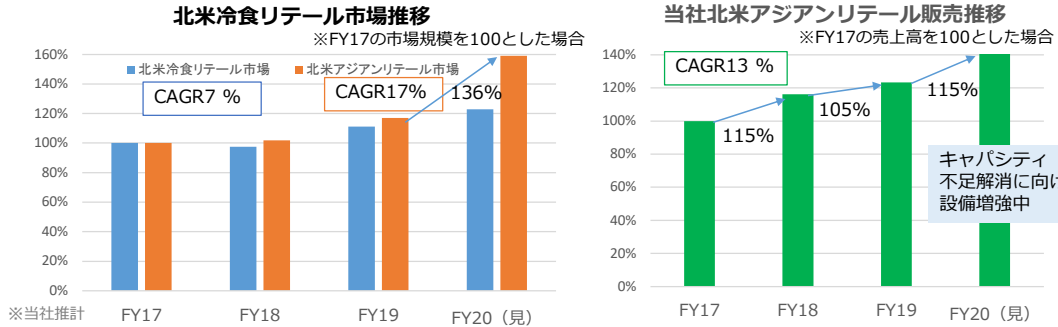
構造改革の取組みについてアップデートする。

動物栄養事業について、10月1日に北米動物栄養専門会社を、加工・外食向けの食品事業を担う味の素ヘルス&ニュートリション(AHN社)へ統合した。重複する会社機能を統合し収益改善を進めるとともに、生産エリア内で多用途アミノ酸への転換など再構築を進める。詳細はFY21に発表する。

また、欧州では動物栄養事業の売却・提携に向けた交渉を再開した。欧州のCOVID-19の再拡大を受けて各国でロックダウンの動きがあるため、影響を注視する必要があるが、現時点でアセットライト化は計画どおり進んでいる。

Ⅱ-7. 中計戦略の主な取組み (③構造改革-グローバル冷凍食品事業)

FY20 第4四半期に、アジア領域の大幅な増産を計画。インラインで進展中。グローバル(北米・欧州・中国・タイ)の生産再編(19工場→15工場)を進めている。



| 2020年度の取組み |
|--|
| 1. 成長投資-アジア領域 (餃子・米飯生産能力増強) 2021年2月AFNA社Toluca工場⇒餃子ライン増設 2021年3月AFNA社Oakland工場⇒米飯ライン増設 |
| 2. 高付加価値化ヘシフト-メキシカン領域 (低付加価値品削減) |
| 3. アセットライト化-イタリアン領域、フォートワース工場閉産 2020年7月AFNA社Fort Worth工場閉鎖⇒Oakland工場へ生産移管 |



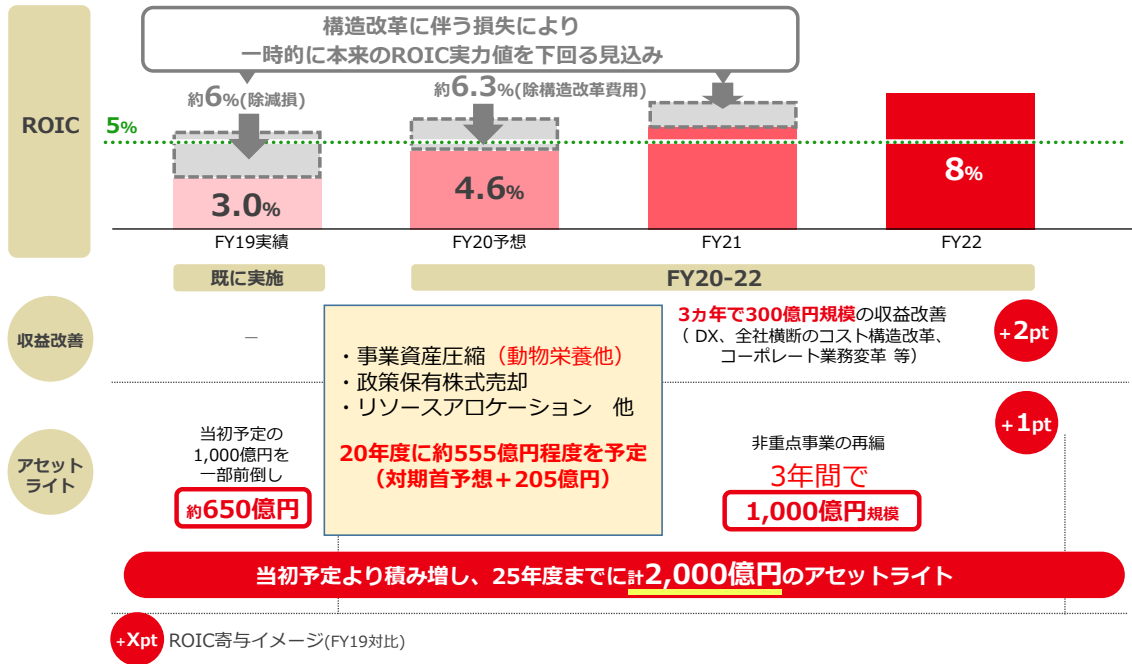
| 2021年度以降の取組み |
|---------------|
| 継続的なアジア成長投資 |
| 高付加価値品へアセット活用 |
| 事業構造強化の為の再編継続 |

北米冷凍食品事業の構造改革の取組みについてアップデートする。2020年度の取組みに示したようにコモディティ化したイタリアン、メキシカンの一部の事業を縮小し、アジアヘシフトするために、必要な生産設備の再編を計画通り実行する。これによって、家庭用冷凍食品事業は、4Q-FY20に餃子、米飯の生産能力増強が実現し、前年比115%の伸長を見込む。一方、外食需要の冷え込みは継続し業務用合計では前年比70%程度を見込むため、北米冷凍食品合計は前年並に留まる。

北米の家庭用冷凍食品市場(除く素材冷食)はコロナ禍の内食志向の追い風もあり、昨年比114%で拡大中。特にアジア市場は、136%と急拡大している。

当社は徹底した品質向上とデジタルマーケティングによる価値向上で差別化できている。FY21以降も継続的なアジアへの成長投資と生産体制の改革により、事業構造を強化していく。

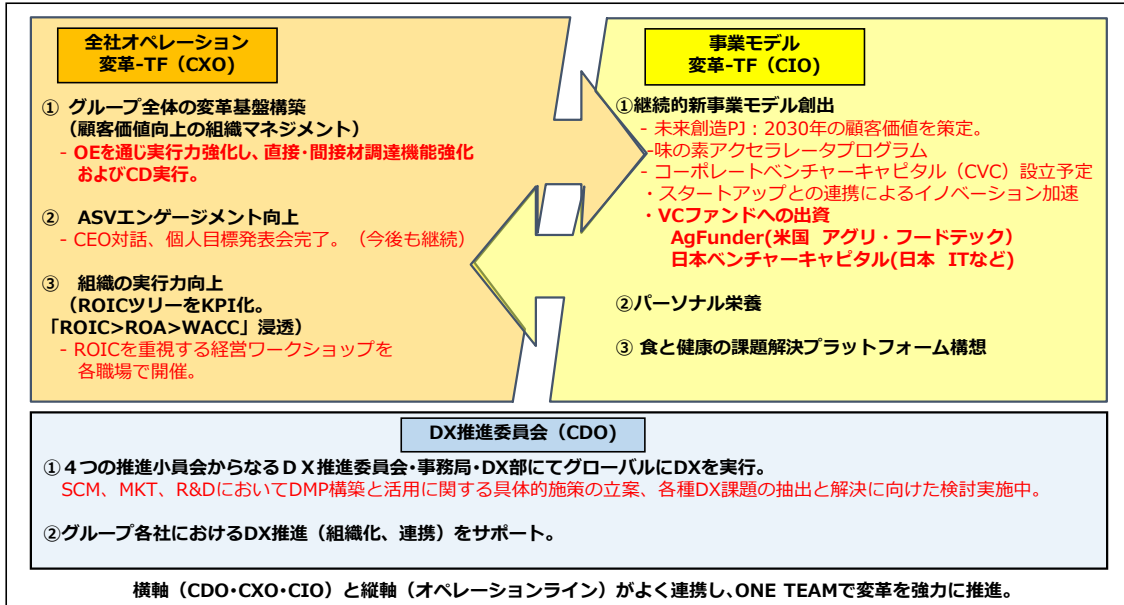
II-7. 中計戦略の主な取組み (③構造改革-アセットライト化)



FY20のアセットライト化施策は、期首予想より200億円強前倒しで実施できる見込み。
 ただいま報告した事業構造改革他、政策保有株式の売却、リソースアロケーションを進める予定で、中期経営計画に対して順調である。

Ⅱ-8. 中計戦略の主な取組み (CEO直轄タスクとDXで変革推進)

CEO直下に、DX推進委員会を土台とした全社オペレーション変革TFと事業モデル変革TFを新設し、横軸で企業文化の変革を推進する。



Copyright © 2020 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

28

企業文化の変革についてアップデートする。

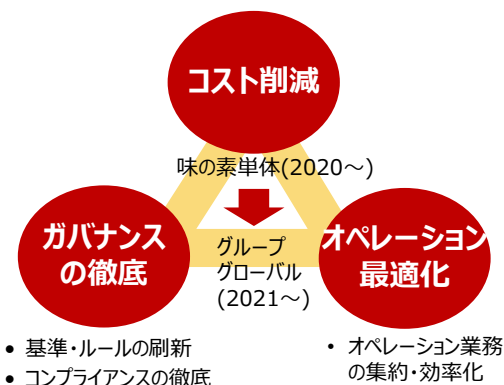
1. 「変革」の推進はCEOをリーダーとするワンチームで実行する形が整ってきた。マトリクス体制で運営するためのルールを明文化した。横軸(CDO・CXO・CIO)は“指導”の役割を担い、縦軸(オペレーションライン)は意思決定・実行を担う。タスクフォースの指導力を高めるために、ベストパートナーとなる社外専門家とも提携した。一部人材は当社に採用した。
2. デジタルトランスフォーメーションは、CDOが統括して、その情報はチームで共有されイノベーションが進んでいる。SCM、マーケティング、研究開発のDMP構築と活用に関する具体的施策の立案、課題の抽出が進んだ。
3. 事業運営の仕組みを変えるタスクフォースが進展した。CXOの下、オペレーション・エクセレンス(OE)のマネジメントシステム、エンゲージメント向上のマネジメント導入が進み、ROIC改善を業務管理KPIに落とし込むための設計図が組織共有の段階にある。
4. CIOの下、新事業創出に向けた全社テーマが進展し、外部との連携も加速してきた。社内起業の施策、フードテックベンチャーとの提携のためのCVC設立に向けた準備が進んだ。これに先駆けてVCファンドへの出資も実施した。

■ 全社オペレーション変革-TF (CXO) の事例

OEを通じた実行力強化により、味の素グループとして競争力のある間接材調達を実現する事でROIC改善を図ると共に、COVID-19等不測の環境変化への対応力を高める。

間接材調達の目指す姿

- 適正な品・サービスを賢く調達
- 削減コストは成長投資へ



取組計画

- **集約統合**
全社間接材調達業務を集約し、エンド・ツー・エンドでの最適化・効率化・コスト削減の推進
- **システム化**
新たな購買ソリューションシステム導入による購買情報の集中管理と業務の標準化
- **適正化**
間接材調達・使用ルールの徹底による、適正取引のさらなる推進
- **モニタリング**
支出状況の可視化・モニタリングによる遵守の徹底

TFの事例をひとつ紹介する。

当社には、生産性向上の観点で、調達の領域に大きな改善の機会があることが分かった。

左の図は、間接材調達の目指す姿を表している。

調査の結果、当社の調達でコスト削減を実現するために、調達品を標準化する、分散しているオペレーションを最適化する、ガバナンス上のリスクを可視化して軽減する必要があることが明らかになった。

これらは、右側に示す取り組み計画で対処していく。

これら課題の一部はサプライチェーンマネジメントと共通であるため、実施にあたっては費用対効果を検証したうえで、中期経営計画に追加反映していく。

(FY21年度の計画発表時の公表を予定)

| | | 20-22 フェーズ1 構造改革 | | | 23-25 フェーズ2 再成長 | 2030年の ゴール |
|-----------|---|------------------------|----------------|----------------|-----------------------|---------------|
| | | FY19 (実績) | FY20上期 (実績) | FY20 (予想) | FY22 (目標) | FY25 (目標) |
| 効率性 | ROIC (>資本コスト) | 3.0% | 4.3% | 4.6% | 8% | 10-11% |
| | | (除く減損約6%) | | (除く構造改革費用6.3%) | | |
| 成長性 | オーガニック成長率 (前年比) | 0.3% | ▲1.6% | ▲0.8% | 4% | 5% |
| 重点 KPI | 重点事業売上高比率 | 66.5% | 67.0% | 67.6% | 70% | 80% |
| | 従業員エンゲージメントスコア ("ASVの自分ごと化" ¹) | 55% | 64% | | 70% | 80% |
| | | | (11月速報値) | | | 85%~ |
| | 単価成長率 (前年比) (海外コンシューマー製品) | 約5% | 約3% | - | 2.5% | 3% |
| | | | (COVID-19影響含む) | | | |

¹"ASVの自分ごと化"=ASVの実現に向け従業員1人1人が自律的に行動できている状態 Note: オーガニック成長率と単価成長率は、それぞれFY21-22, FY24-25における目標成長率; オーガニック成長率: 為替、会計処理の変更およびM&A/事業売却等非連続成長の影響を除いた売上高成長率 単価成長率: 海外コンシューマー製品について、国、カテゴリー毎の前年度からの単価伸び率を売上高による加重平均で示したもの

Copyright © 2020 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

30

中期経営計画の構造目標に対して、FY20予想を示す。

1. ROICは上期業績に下期予想を勘案して約4.6%程度。

構造改革費用を除くと6.3%程度になる。

2. オーガニック成長率は、COVID-19影響により▲0.8%に留まる。

3. 一方、重点事業売上比率は67.6%と昨年より1%程度改善の見通し。

4. 海外コンシューマー製品の単価成長率は上期で約3%。

コロナ禍で売上や製品ミックスに影響が出ており、中期的に見ていく必要がある。ただし、製品単価を上げていく戦略に変更はなく、減塩等プレミアム製品の上市、プロダクトミックスによる単価向上は計画に沿って進めていく。

5. 7月～9月にエンゲージメントサーベイを実施。11月速報値だが、ASV向上に自分自身が貢献していると考えた従業員が、前年調査より+9%となった。

II-9. 中計戦略の主な取組み 重点KPI (セグメント別)

| 新セグメント | | FY19実績とFY20予想 | | |
|----------|---|------------------|----------------------|---------------------------------------|
| | | ROIC (%) | オーガニック 成長率 (%) | 単価 成長率 (%) |
| 食品 | 調味料・食品 調味料 栄養・加工食品 ソリューション&イングリディエント | FY20 (予想) 10.7%* | ▲1.0% | — |
| | | FY20上期 (実績) 6.9% | ▲0.8% | 3.7% <small>(COVID-19影響含む)</small> |
| | | FY19 8.7% | 0.8% | 6.7% |
| アミノサイエンス | 冷凍食品 冷凍食品 | FY20 (予想) ▲0.4%* | ▲2.0% | — |
| | | FY20上期 (実績) 0.9% | ▲3.4% | 1.7% <small>(COVID-19影響含む)</small> |
| | | FY19 ▲0.3% | 1.1% | 2.2% |
| アミノサイエンス | ヘルスケア等 化成品 アミノ酸 その他 | FY20 (予想) 5.8%* | 0.4% | — |
| | | FY20上期 (実績) 3.8% | ▲1.3% | — |
| | | FY19 0.8% | ▲2.2% | — |

* 除く構造改革費用

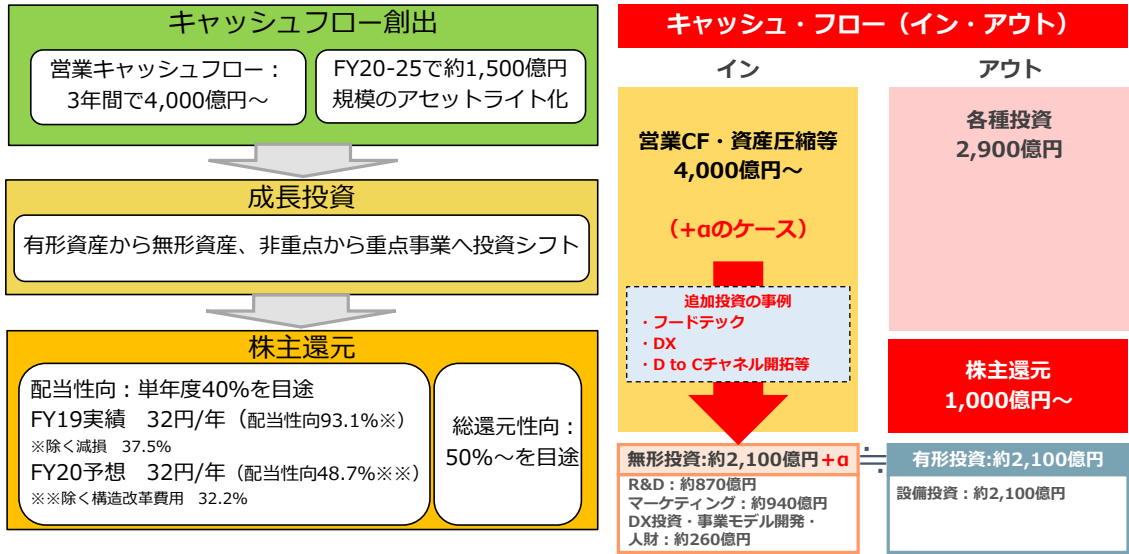
Copyright © 2020 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

31

FY20、セグメント別の構造目標に対しての予想を示す。

II -10. 中計戦略の主な取組み（財務戦略）

2020-2025中期経営計画の方針に基づき、キャッシュフロー創出力、成長投資を強化し、安定的な株主還元を実現する。成長投資は、無形資産に軸足を置く。



D*/Eレシオ50%目標：2020年3月末実績：46.5% 2020年9月末実績：55.5%
 *ネットD:有利子負債－現預金×75%

Copyright © 2020 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

FY20の業績見通しから、FY20-22のキャッシュイン4,000億円は変更する必要なしと判断している。投資、株主還元についても中期経営計画どおり進めていく。経営戦略の前倒しによりプラスアルファのキャッシュ創出が見込める場合は、DX、フードテック、D to Cチャネル開拓など将来のオーガニック成長とROIC改善に寄与する分野に投資する。

II-11. 中計戦略の主な取組み（ASVエンゲージメントを高める）

マネジメントサイクルを **OE** の手法で回し進化させ
 中期経営計画をベースに企業文化を変えていく取組み
 が進展中。

（グループ間、社内の仕事も、バリューチェーンの次の部門は顧客）

当社の組織文化診断と業績に高い相関あり

FY20上半期の
 具体的な施策展開の例

■ CEO対話

味の素社全組織での2020 -2025中計に関するCEOと
 従業員との対話の会が完了(計53回 3本部長対話も開始)

■ 個人目標発表会

味の素社全組織で実施完了
 モデル事例を共有サイトWorkplaceにて発信、共有



＜当社の組織文化診断と業績の関係解析＞

対象：アミノサイエンス事業本部(ASD)

構成人員数は約1,000名

期間：2007年から2018年

結果：売上・利益・利益率（利益／売上）・
 ROA（利益／資産）と、組織文化の間に
 高い正の相関

出典：(株)JMACと味の素(株)の共同研究

| 相関係数 r | 業績 | | |
|-----------|-----------|----|-----|
| | 売上 | 利益 | ROA |
| 経営ビジョン・戦略 | いずれも0.8以上 | | |
| 事業管理 | で高い相関 | | |
| 職場マネジメント | | | |

最後に、従業員のASVエンゲージメントを重点KPIにしている背景と現在の取り組み状況を報告する。

右下の表は、当社のアミノサイエンス事業本部における組織文化、すなわち経営ビジョン・戦略、事業管理、職場マネジメントについての従業員エンゲージメントと、業績との関係に高い正の相関があることを確認されたことを示す。これが、従業員エンゲージメントを重点KPIにした背景である。

中期経営計画の発表以降、ビジョン、経営戦略、オペレーション改革、そして組織マネジメントの変革について、CEO、3本部長、各組織長の段階で全従業員との対話を実施してきた。CEOとの対話だけでも400近い質疑応答があり、ビジョンへの共感、企業変革への本気度が高まってきたと感じる。味の素単体では、全職場で個人目標発表会を実施した。これによって個々人がビジョンの実現に貢献するという機運が高まっている。

コロナ禍にあって全社員がオンラインコミュニケーションに速やかに移行でき、一体感を醸成する取り組みを非常に短期間に実施できたことは大きな変化と捉えている。この成果は、近いうちに業績向上につながると確信している。

コロナ禍の“新常态”は将来起こる変化を加速している。

ピンチもあるがチャンスも大きい。

当社が目指す“食と健康の課題解決企業”実現へ

人財ポテンシャルをDXで解き放つ仕組みが整いつつある。

変革のスピードを決して緩めず、企業価値向上にまい進する。

コロナ禍の“新常态”は将来起こる変化を加速している。

ピンチもあるがチャンスも大きい。

当社が目指す“食と健康の課題解決企業”実現へ

人財ポテンシャルをDXで解き放つ仕組みが整いつつある。

変革のスピードを決して緩めず、企業価値向上にまい進する。

Eat Well, Live Well.



目次

I. 2021年3月期中間決算概要 2021年3月期業績予想

II. COVID-19を踏まえた中計戦略と構造改革の進捗

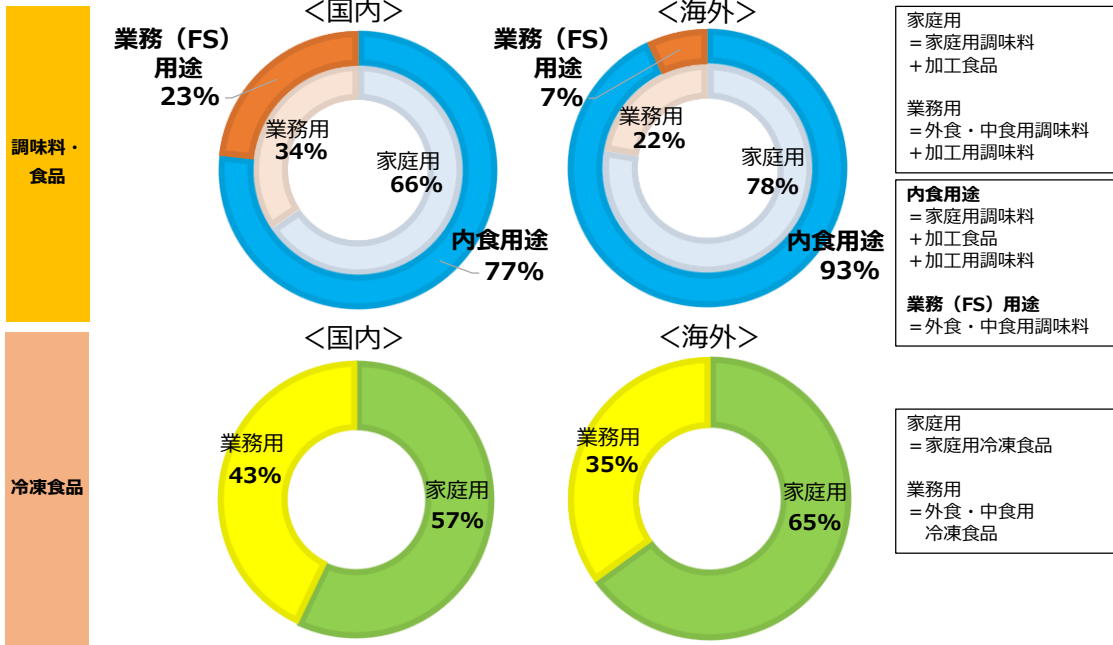
参考資料

別添. 2021年3月期 第2四半期決算概要

2021年3月期 セグメント別修正業績予想

*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

2020年3月期：調味料・食品、冷凍食品 家業販売比率（再掲）



| | ESG課題 | 目標 | 2020年度 主な施策 | 進捗 |
|-----------|-------------------------------|---|--|---|
| 気候変動 | 温室効果ガス | 温室効果ガス削減率 FY25: 25%削減(対FY18) FY30: 50%削減(対FY18) | <ul style="list-style-type: none"> TCFDシナリオ分析を各事業領域に展開 SBT認証取得、RE100コミット 財務リスク軽減検討開始(内部カーボンプライシング等) | SBT目標を申請し、2020年4月認証を取得。 2020年8月RE100コミット。 |
| | 水資源リスク | 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 | <ul style="list-style-type: none"> 工場プロセス最適化で水使用量原単位78%減 森林涵養活動継続 | |
| 資源循環型社会構築 | プラスチック廃棄物 | プラスチック廃棄物 FY30: ゼロ化 | <ul style="list-style-type: none"> リデュースを中心とした施策実行 リサイクル可能な包材使用検討 産官連携取組への参画継続 | 実行施策推進に向け事業を母体としたプロジェクト 推進中 。 グループ全体の実態調査実施。 |
| | フードロス | フードロス削減率 ² FY25: 50%削減(対FY18) | <ul style="list-style-type: none"> 原料受入からお客様納品までのフードロス20%削減 | グループ全体の実態把握完了。 |
| 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 | 持続可能な調達比率 FY30: 課題原料100% | <ul style="list-style-type: none"> 持続可能な紙・パーム油調達100%の達成 アニマルウェルフェアのラウンドテーブルによる社会との対話推進 | トレーサビリティ紙99%(国内)・パーム油70%動物との共生に関するグループポリシー、動物愛護及び管理に関する考え方を策定。 「責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム」参加表明、東京宣言2020に賛同。 |

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)

Copyright © 2020 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

参考2

<為替前提：対円>

| | FY20 予想 | FY20実績 | | | | 20-25 中計 |
|-----|------------|--------|----|--------|--------|-------------|
| | | 4Q | 3Q | 2Q | 1Q | |
| USD | 105.00 | | | 106.23 | 107.63 | 107.00 |
| EUR | 116.55 | | | 124.08 | 118.59 | 123.00 |
| THB | 3.21 | | | 3.39 | 3.37 | 3.42 |
| BRL | 19.09 | | | 19.74 | 20.06 | 28.16 |

<為替感度>

為替レート (対JPY)

| | FY20予想 | 事業利益への感度 (換算時) |
|-----|--------|----------------|
| USD | 105.00 | ±1円 →約1億円 |
| EUR | 116.55 | ±1円 →約0.5億円 |
| THB | 3.21 | ±0.01円 →約1億円 |
| BRL | 19.09 | ±1円 →約3億円 |

貿易為替影響 (事業利益への感度)

| | | | |
|---------|--------|---|--------|
| 1円安 | vs USD | → | 約1億円 |
| 0.1EUR安 | vs USD | → | + 約0億円 |
| 1THB安 | vs USD | → | + 約4億円 |
| 0.1BRL安 | vs USD | → | + 約3億円 |

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。
- 本資料の金額は、切り捨てで表示しております。

Copyright © 2020 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

39