

Eat Well, Live Well.



味の素株式会社（2802） 2022年3月期業績予想および 企業価値向上に向けた取組み

取締役社長 最高経営責任者
西井 孝明

2021年5月10日



目次

- I. 2021年3月期決算概要 2022年3月期業績予想
- II. 企業価値向上に向けた21年度取組み
- III. 事業の成長に向けた取組み

参考資料

別添. 2021年3月期 決算概要

2022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

Eat Well, Live Well.



目次

- I. 2021年3月期決算概要 2022年3月期業績予想
- II. 企業価値向上に向けた21年度取組み
- III. 事業の成長に向けた取組み

参考資料

別添. 2021年3月期 決算概要

2022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

I -1. 2021年3月期 : 決算概要

売上高は、調味料・食品、冷凍食品でCOVID-19の影響を受け、**全体で減収**。
事業利益は、化成品の増収効果、調味料・食品および冷凍食品における家庭用製品の増収効果や製品ミックス改善効果等による増益等で、**増益**。
当期利益は、その他の営業費用の改善も加わり、**大幅増益**。

| (単位：億円、▲は損サイド。) | FY20実績 (A) | FY19実績 (B) | 増減 (A) - (B) | 対前年 (A)/(B) | 除く為替対前年 (A)/(B) |
|-----------------------|---------------|---------------|-----------------|----------------|--------------------|
| 売上高 | ✓ 10,714 | 11,000 | ▲ 285 | ✓ 97% | 99% |
| 売上総利益 | 4,062 | 4,038 | 23 | 100% | - |
| (売上総利益率) | 37.9% | 36.7% | | | |
| 事業利益 | 1,131 | 992 | 138 | 114% | 119% |
| その他の営業収益/営業費用net計 | ▲ 120 | ▲ 504 | 384 | 23% | - |
| 減損損失 | ▲ 185 | ▲ 349 | 164 | 53% | - |
| その他 | 65 | ▲ 155 | 220 | - | - |
| 営業利益 | 1,011 | 487 | 523 | 207% | - |
| 金融収益/金融費用net計 | ▲ 28 | 0 | ▲ 27 | - | - |
| 税引前当期利益 | 983 | 487 | 495 | 201% | - |
| 法人所得税 (税率：FY20実績 32%) | ▲ 320 | ▲ 203 | ▲ 116 | 157% | - |
| 当期利益 (含む非継続事業) | 662 | 289 | 373 | 228% | - |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 | 594 | 188 | 405 | 315% | - |
| 非支配持分に帰属する当期利益 | 68 | 101 | ▲ 32 | 67% | - |

Copyright © 2021 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

4

FY20の売上高は、調味料・食品、冷凍食品の外出需要減少の影響を受けたが、全体では為替影響を除くとほぼ昨年度並みまで戻すことができた。
 事業利益は、化成品の増収、調味料・食品、冷凍食品の家庭用製品の増収効果や製品ミックスの改善と販管費減少により対前年で114%の増益。最高益となった。
 親会社の所有者に帰属する当期利益は、動物栄養事業の構造改革が予定通り進んだものの、昨年度に比べて減損損失が少ないことに加えて、遊休資産の売却もあり大幅な増益となった。

FY20 第4四半期 (1-3月期) 業績サマリー

売上高 : 2,765億円 (対前年実績 99.6%、除く為替影響 100.4%)
 事業利益: 131億円 (対前年実績 82.9%、除く為替影響 84.8%)

1. 売上高: 減収 (現地通貨ベースでは、増収)

- 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: 減益 (減益額: ▲27億円)

- 主として広告費等マーケティング費用が増加し、減益。

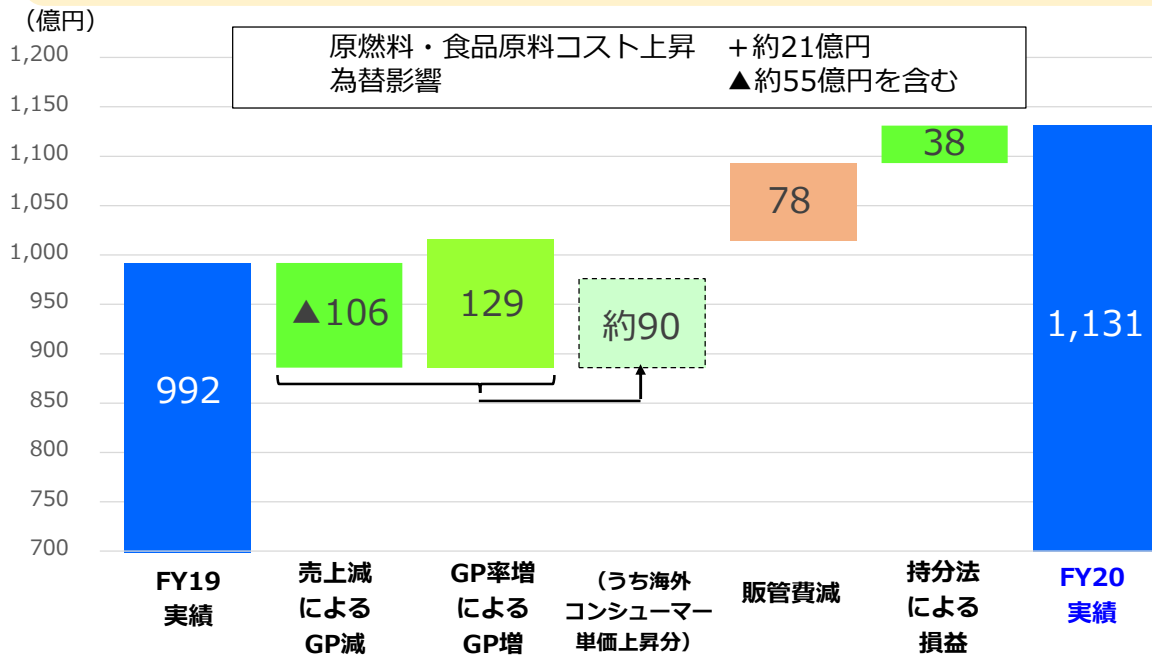
(事業利益対前年増減内訳-概算)

| 項目 | 増減 (億円) | | | | 4Qに影響した内容 |
|--------------------------------|---------|------|------|------|------------------------|
| | 1Q | 2Q | 3Q | 4Q | |
| 売上減による売上総利益 (GP) 減 | ▲ 60 | ▲ 20 | ▲ 25 | ▲ 0 | - |
| GP率変動によるGP額変動 (一部、値引き影響を含む) | 70 | 20 | 30 | 10 | 製品ミックス改善効果等により、GP率向上。 |
| 販管費増減 | 50 | 40 | 20 | ▲ 30 | 主として、広告費等マーケティング費用が増加。 |
| 持分法による損益 | 0 | 40 | 0 | ▲ 5 | - |

第4四半期については、各国とも再びCOVID-19感染拡大の影響を受けた。昨年実施できなかったマーケティング活動を計画通り実施したことにより販管費が増加し、減益となった。

I -3. 2021年3月期 : 事業利益増減 (対前年)

・FY20は主に業務用製品が落ち込みGP減となったものの、**家庭用製品の伸長でGP率が向上しGP増**。マーケティング費用や物流費、旅費・交通費等販管費が減となり、トータルで**138億円の増益**。



Copyright © 2021 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

6

FY20の事業利益の増減を、ウォーターフォールチャートで示す。

年度累計では、外食向けを中心に売上減少の影響を大きく受けたが、調味料・食品と冷凍食品の家庭用製品や化成品の増収効果や製品ミックスの改善によるGP増、マーケティング費用や物流費の減少が、増益に寄与した。

I -4. 2021年3月期 : セグメント別売上高・事業利益

・売上高は、調味料・食品と冷凍食品が年間を通じCOVID-19の影響を受け減収。ヘルスケア等は、COVID-19環境下でも化成品やアミノ酸が牽引し増収。
 事業利益は、その他セグメントを除き、いずれのセグメントも増益。

(億円)

| | FY20実績 (A) | 2019年実績 (B) | 前年比 (A)/(B) | 2020年予想 (3Q時) (C) | 予想比 (A)/(C) |
|--------|---------------|----------------|----------------|----------------------|----------------|
| 売上高 | 10,714 | 11,000 | 97% | 10,750 | 99% |
| 調味料・食品 | 6,205 | 6,417 | ✓ 96% | 6,244 | 99% |
| 冷凍食品 | 1,982 | 2,112 | ✓ 93% | 2,007 | 98% |
| ヘルスケア等 | 2,395 | 2,316 | 103% | 2,338 | 102% |
| その他 | 131 | 153 | 85% | 160 | 82% |
| 事業利益 | 1,131 | 992 | 114% | 1,100 | 102% |
| 調味料・食品 | 867 | 816 | 106% | 824 | 105% |
| 冷凍食品 | 23 | 0 | 2570% | 21 | 107% |
| ヘルスケア等 | 262 | 195 | 134% | 246 | 106% |
| その他 | ▲ 22 | ▲ 19 | - | 7 | - |

FY20のセグメント別売上高と事業利益を示す。

調味料・食品、冷凍食品は、年間を通じCOVID-19の影響を受け減収。

ヘルスケア等は、化成品が引き続き好調に推移し増収。

また事業利益では、調味料・食品、冷凍食品の主に製品ミックスによる改善が寄与して増益。

ヘルスケア等は化成品の増収効果により増益。

I-5. 2021年3月期 : エリア別売上高・事業利益

・調味料・食品は、すべてのエリアでCOVID-19の影響を受け減収。ヘルスケア等は、バイオフィーマサービスでCOVID-19の影響を受けた米州を除き全てのエリアで増収。事業利益は、**すべてのエリアで増益**。

(億円)

| | 日本 | | アジア | | 米州 | | EMEA | | 地域外 | | 合計 | |
|--------|------------|-------|------------|------|------------|-------|------------|------|------------|------|------------|-------|
| | FY20 実績 | 増減 | FY20 実績 | 増減 | FY20 実績 | 増減 | FY20 実績 | 増減 | FY20 実績 | 増減 | FY20 実績 | 増減 |
| 売上高 | 4,708 | ▲ 138 | 2,637 | ▲ 20 | 2,190 | ▲ 162 | 1,177 | 35 | - | - | 10,714 | ▲ 285 |
| 調味料・食品 | 2,724 | ▲ 91 | 2,497 | ▲ 17 | 685 | ▲ 66 | 297 | ▲ 36 | - | - | 6,205 | ▲ 212 |
| 冷凍食品 | 917 | ▲ 58 | 26 | ▲ 7 | 934 | ▲ 65 | 103 | 1 | - | - | 1,982 | ▲ 129 |
| ヘルスケア等 | 936 | 35 | 112 | 3 | 570 | ▲ 30 | 775 | 70 | - | - | 2,395 | 78 |
| その他 | 130 | ▲ 23 | 1 | 1 | - | - | 0 | 0 | - | - | 131 | ▲ 22 |
| 事業利益 | 484 | 24 | 453 | 31 | 139 | 12 | 53 | 70 | - | - | 1,131 | 138 |
| 調味料・食品 | 394 | ▲ 9 | 515 | 5 | 111 | ▲ 5 | 30 | 36 | ▲ 183 | 24 | 867 | 51 |
| 冷凍食品 | 45 | 6 | 15 | ▲ 0 | 24 | 7 | ▲ 4 | 2 | ▲ 58 | 6 | 23 | 22 |
| ヘルスケア等 | 198 | 23 | 20 | 18 | 73 | 2 | 58 | 27 | ▲ 88 | ▲ 5 | 262 | 67 |
| その他 | ▲ 8 | ▲ 11 | 0 | 1 | - | - | 0 | 0 | ▲ 15 | 6 | ▲ 22 | ▲ 2 |
| 全社共通費 | ▲ 144 | 15 | ▲ 99 | 5 | ▲ 70 | 8 | ▲ 31 | 2 | 345 | ▲ 31 | - | - |

Copyright © 2021 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

8

FY20のセグメント別エリア別の売上高と事業利益を示す。

売上高、事業利益とも為替の影響が大きく特にアジアではタイ・バーツ、インドネシア・ルピア、米州ではブラジル・リアル、米・ドルの影響を受けた。為替影響を除くと、調味料・食品のアジア、米州は増収増益。また、事業利益は為替影響を吸収しすべてのエリアで増益となった。

FY21業績への影響（マクロシナリオ）

現時点で新型コロナウイルス感染症の終息時期は明確には見通せず、経済の先行きは引き続き不透明ですが、以下の前提で業績予想を策定しております。

（⇒以降は基本的な対応策）

1. 当社グループが事業展開をしている各国において、COVID-19のワクチン接種完了に少なくとも約半年を要し、影響が継続。下期から経済活動等が徐々に正常化へ。米国・欧州は収束方向。特に米国経済はいち早く回復の見通し。日本やアセアン主要国（除くベトナム）・ブラジルは一進一退の状況が続く。各国でワクチン接種完了後も人々の行動制限は続く。
⇒各国での家庭内調理の定着をベースとした、オーガニック成長を目指す。
2. 発酵原燃料を中心とした、原材料のコスト増を見込む。
⇒広範かつ確実なコストダウンと、機敏な価格対応で対応。
3. 新興国を中心として通貨安が進行し、換算・貿易為替の影響を見込む。
⇒確実なモニタリングを実施。

FY21の業績予想の前提を示す。米国はいち早くポストコロナに移行すると考えるが、それ以外の国では引き続きCOVID-19の影響を受けることを想定している。家庭内調理機会の増加は、引き続き当社にとってオーガニック成長の機会と捉えている。外食向け製品は、ゆっくりとした回復を想定している。また原燃料の価格上昇が想定されるが、機敏に対応していく。

I -7. 2022年3月期 : 業績予想

売上高は、ヘルスケア等で減収も、調味料・食品、冷凍食品で増収となり、**全体で増収**。
事業利益は、ヘルスケア等の重点事業や冷凍食品の増収効果等で、**全体で増益**。
 FY21の構造改革費用は、約100億円を見込むが、**親会社の所有者に帰属する当期利益は、増益を予想する**。

| (単位：億円、▲は損サイド。) | FY21予想 (A) | FY20実績 (B) | 増減 (A) - (B) | 対前年 (A)/(B) | 除く為替対前年 (A)/(B) |
|--------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|--------------------|
| 売上高 | 11,130 | 10,714 | 415 | 103% | 103% |
| 売上総利益 (売上総利益率) | 4,296 38.6% | 4,062 37.9% | 234 | 105% | |
| 事業利益 | 1,150 | 1,131 | 18 | 101% | 100% |
| その他の営業収益/営業費用net計 | ▲ 139 | ▲ 120 | ▲ 19 | 116% | |
| 減損損失 | - | ▲ 185 | 185 | - | |
| その他(構造改革費用FY21▲約100億円計上) | ▲ 139 | 65 | ▲ 204 | - | |
| 営業利益 | 1,010 | 1,011 | ▲ 1 | 99% | |
| 金融収益/金融費用net計 | ▲ 34 | ▲ 28 | ▲ 6 | 122% | |
| 税引前当期利益 | 975 | 983 | ▲ 7 | 99% | |
| 法人所得税(税率：FY21予想 33.4%) | ▲ 326 | ▲ 320 | ▲ 6 | 101% | |
| 当期利益(含む非継続事業) | 648 | 662 | ▲ 13 | 97% | |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 | 600 | 594 | 5 | 100% | |
| 非支配持分に帰属する当期利益 | 48 | 68 | ▲ 19 | 71% | |

Copyright © 2021 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

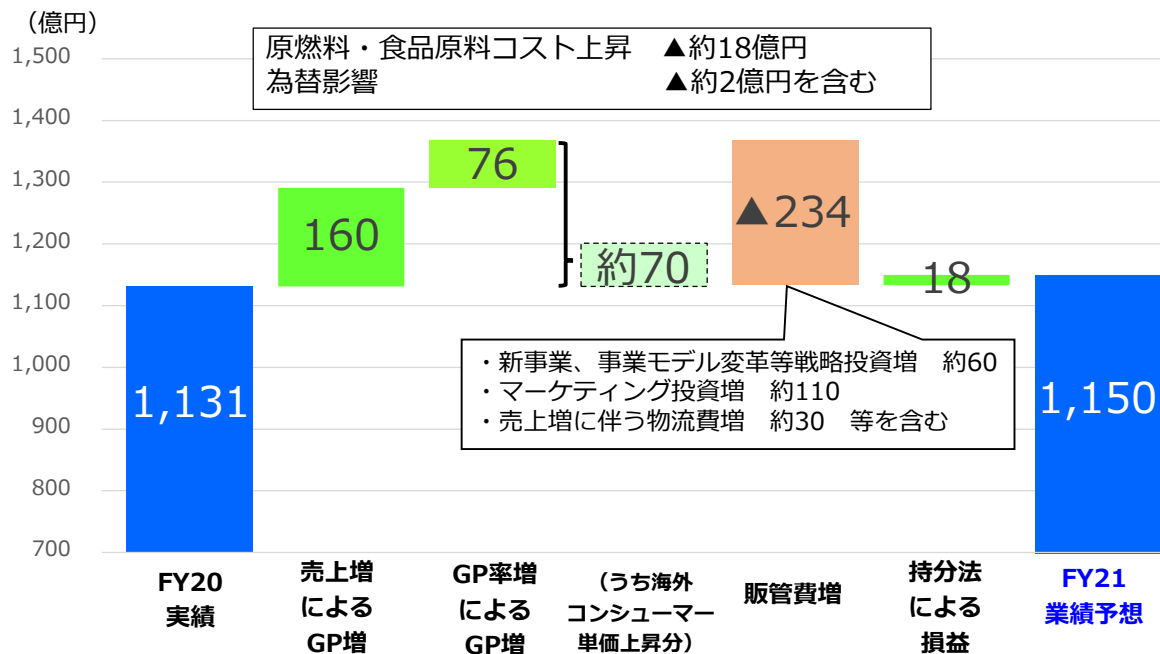
10

FY21の業績予想を示す。売上高は対前年103%、事業利益101%、親会社の所有者に帰属する当期利益は100%を目指す。

動物栄養事業の構造改革によりヘルスケア等で減収となるが、調味料・食品、冷凍食品は増収となり、全体で増収。家庭内調理機会の増加を踏まえ、販売増と単価向上により原燃料高、昨年度の販売費減等の反動影響を吸収する。また、回復を想定している外食需要を捉えていく。

電子材料についても、好調な市場成長を背景にした事業成長を図る。将来の成長に向けた事業モデル変革のための費用も使いながら、全体で増益を目指す。構造改革費用は100億円程度を想定し、親会社の所有者に帰属する当期利益で600億円を見込む。

I -8. 2022年3月期 : 事業利益増減 (対前年)



全社で約6%のオーガニック成長を実現するとともに、約2%の単価成長により原燃料コスト上昇影響を吸収した上で、230億円超のGP増を見込む。新事業・事業モデル変革等の成長投資や、シェア回復のためのコア製品へのマーケティング費用を積む増すことで、将来の成長を実現していく。全社共通費の削減は、FY22目標(売上高比率2.5%)達成に向けてインラインで進捗している。



I -9. 2022年3月期 : セグメント別売上高・事業利益

売上高は、ヘルスケア等は動物栄養事業の構造改革進展で減収も、調味料・食品、冷凍食品で主に海外製品で増収となり、**全体で増収**。

事業利益は、調味料・食品で原燃料価格高騰や国内工場立ち上げ（スープ）の影響があり減益も、ヘルスケア等のバイオフィーマサービス&イングリディエンツやファンクショナルマテリアルズ、冷凍食品が増収に伴う増益で、**全体で増益**。

(億円)

| | FY21予想 | FY20実績 | 前年比 | ポイントサマリー |
|--------|--------|--------|-------|---|
| 売上高 | 11,130 | 10,714 | 103% | <ul style="list-style-type: none"> ・調味料・食品は、主に海外調味料、海外加工食品、国内スープなどで増収。 ・冷凍食品は、北米におけるアジアンの増産効果や外食市場の回復で、増収。 ・ヘルスケア等は、動物栄養事業の構造改革進展（FY20欧州実績270億円）で全体で減収も、重点事業は増収を見込む。 |
| 調味料・食品 | 6,547 | 6,205 | 105% | |
| 冷凍食品 | 2,082 | 1,982 | 105% | |
| ヘルスケア等 | 2,313 | 2,395 | ✓ 96% | |
| その他 | 186 | 131 | 141% | |
| 事業利益 | 1,150 | 1,131 | 101% | <ul style="list-style-type: none"> ・調味料・食品は、海外製品の増収効果あるも、原燃料価格高騰影響や国内工場立ち上げ影響もあり、減益。 ・冷凍食品は、増収による増益。 ・ヘルスケア等は、減収も、バイオフィーマサービス&イングリディエンツやファンクショナルマテリアルズが増収による増益となり、全体で増益。 |
| 調味料・食品 | 858 | 867 | ✓ 99% | |
| 冷凍食品 | 24 | 23 | 105% | |
| ヘルスケア等 | 292 | 262 | 111% | |
| その他 | ▲ 26 | ▲ 22 | - | |

Copyright © 2021 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

12

FY21のセグメント別売上高と事業利益を示す。

売上高は、ヘルスケア等が欧州の動物栄養事業売却等の構造改革進展で減収となるが、調味料・食品、冷凍食品で主に海外製品が増収となり、全体で増収。重点6事業でオーガニック成長を実現する。

事業利益は、調味料・食品で原燃料価格高騰や国内工場立ち上げ（スープ）の減価償却の影響があり減益となるが、ヘルスケア等のバイオフィーマサービス&イングリディエンツやファンクショナルマテリアルズ、冷凍食品が増収に伴う増益で、全体で増益。

・調味料・食品は、すべてのエリアで増収。

冷凍食品は、不採算アイテムカット影響で日本で減収も、その他全ての地域で増収。

ヘルスケア等は、動物栄養事業の構造改革進展を受けて、EMEAとアジアで減収となり、全体で減収。

(億円)

| | 日本 | | アジア | | 米州 | | EMEA | | 合計 | |
|--------|------------|-------|------------|------------|------------|-----|------------|-------------|------------|------|
| | FY21 予想 | 増減 | FY21 予想 | 増減 | FY21 予想 | 増減 | FY21 予想 | 増減 | FY21 予想 | 増減 |
| 売上高 | 4,891 | 182 | 2,799 | 161 | 2,428 | 237 | 1,010 | ▲ 166 | 11,130 | 415 |
| 調味料・食品 | 2,801 | 77 | 2,685 | 188 | 737 | 51 | 322 | 25 | 6,547 | 342 |
| 冷凍食品 | 893 | ✓▲ 23 | 35 | 8 | 1,041 | 107 | 111 | 7 | 2,082 | 99 |
| ヘルスケア等 | 1,014 | 78 | 73 | ✓▲ 38 * | 649 | 78 | 576 | ✓▲ 199 * | 2,313 | ▲ 81 |
| その他 | 179 | 49 | 4 | 3 | - | - | 0 | 0 | 186 | 54 |

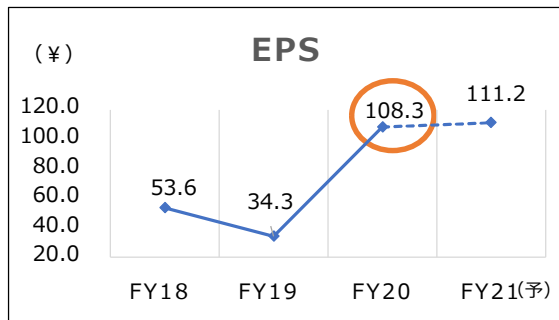
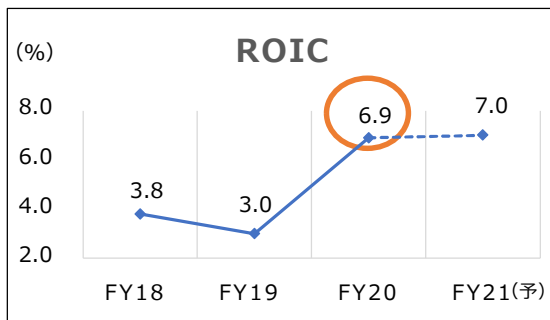
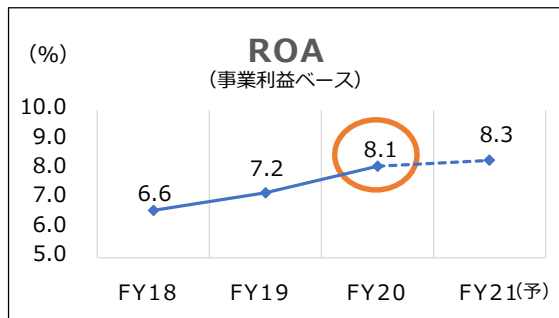
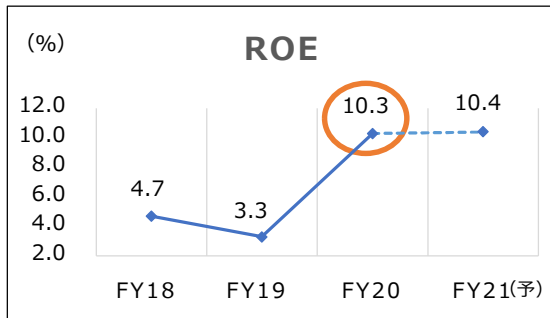
* 動物栄養事業として、FY20実績にはアジアで54億円、EMEAで270億円が含まれております。

FY21のセグメント別エリア別の売上高を示す。

調味料・食品は全ての地域で増収を見込む。

コロナ禍で市場が拡大したメニュー用調味料の成長が継続し、また回復を想定している外食需要をしっかりと捉えていく。冷凍食品は、収益性の更なる改善に向けSKU削減を行った影響で、日本では減収となる。一方、北米は増産体制を整えたことで、アジア領域を中心に成長し、増収を予想。

・ FY20は事業利益、営業利益いずれも増益となったことで、重要経営指標は大きく改善。FY21も更に改善の見通し。



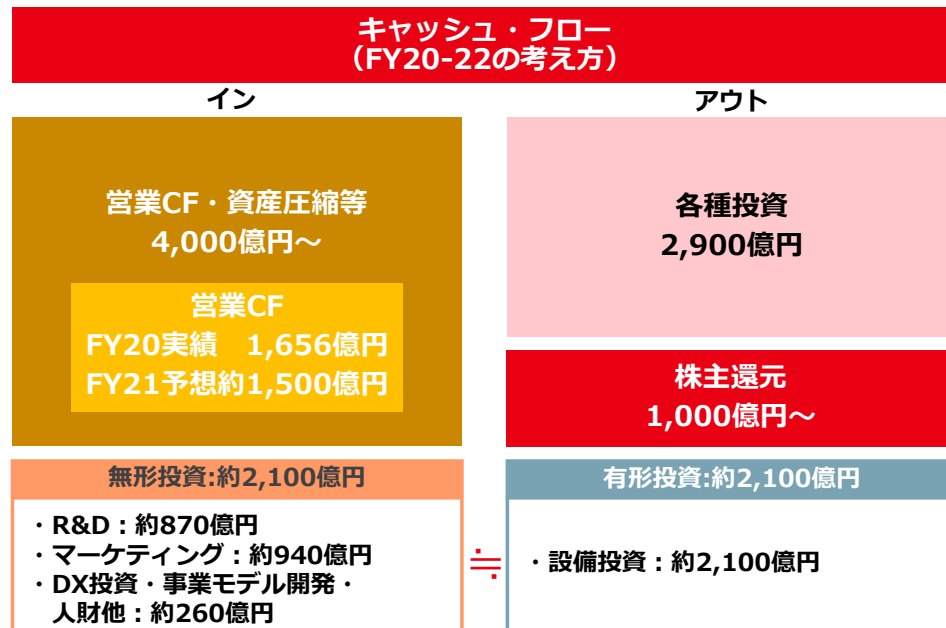
FY20は、構造改革が進展し、重要経営指標をしっかりと引き上げることができた。FY21は、増益ではあるものの利益改善は限られるため、アセットライトの取組みをしっかりと進めていきたい。

EPSは、ここ数年大きな減損損失計上により落ち込んだが、100円台に回復させることができた。

来年はこれをさらに高めていきたい。

I -12. 2022年3月期 : 成長投資と株主還元(FY20-22の考え方)

- ・中計を通じ、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。
FY20-21の営業CF実績は3,000億円超を予想。
 キャッシュ創出力が高まっている。



営業キャッシュフローについて、中期経営計画ではFY20-22に4,000億円以上としていた。

FY21の業績予想を踏まえ、FY20-21の2年間の営業キャッシュフロー予想は3,000億円超となる。

無形資産、有形資産への投資は、計画通りの進捗。

コロナ禍で不透明な要素があるが、DX等変革を進め更にキャッシュ創出力を高めていく。

・ FY21も無形投資と重点事業へ投資を重点化。株主還元充実へ。

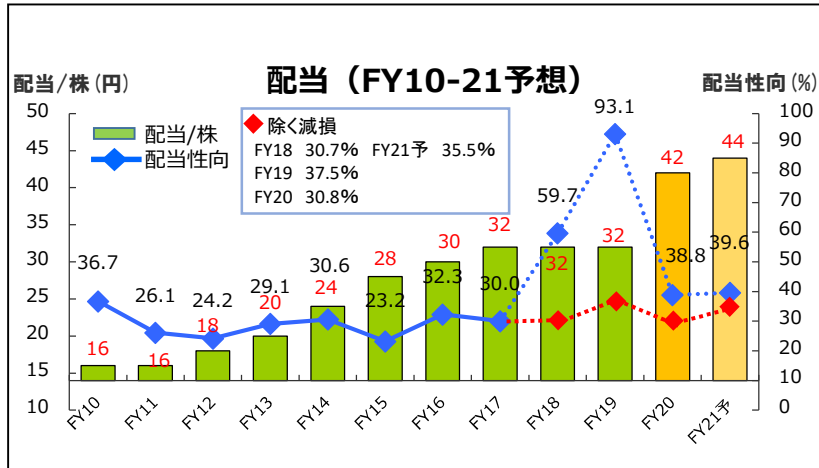
無形投資

| | |
|-------------------|--------|
| R&D : | 約270億円 |
| マーケティング : | 約350億円 |
| DX投資・事業モデル開発・人財 : | 約60億円 |

有形投資

| | |
|-----------------------|--------|
| 設備投資 : | 約750億円 |
| 重点事業比率 : | 約66% |
| (その他M&A・非支配分の株式買い取り等) | |

(D*/Eレシオ50%目途 ; 2021年3月末実績 : 43.6%) *ネットD:有利子負債-現預金×75%



株主還元

(FY20-22の考え方)

3か年の総還元性向 : 50%~を目途
 単年度の配当性向 : 40%を目途

FY20実績 42円/年 (増配)

(対FY19+10円)

FY21予想 44円/年 (増配予定)

(対FY19+12円)

**400億円、25百万株を
 上限とする自己株式取得
 発行済株式総数 (自己株式除く)
 に対する割合4.55%**

Copyright © 2021 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

16

当初計画であるFY20-22の3年間で1,000億円超の株主還元を約束通り実行していくために、年度配当での増配と自己株式の取得を決定した。FY21は更にEPSを高め、増配を予定したい。

長期的安定的に株主還元を充実させていく方針だが、単年度の配当性向は40%を目途に引き上げていき、3年間の総還元性向50%以上を約束通り実行していく。

Eat Well, Live Well.



目次

- I. 2021年3月期決算概要 2022年3月期業績予想
- II. 企業価値向上に向けた21年度取組み
- III. 事業の成長に向けた取組み

参考資料

別添. 2021年3月期 決算概要

2022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

II-1 ASV経営 (IR-DAYより再掲)

ASV経営

本質的な社会価値と企業価値を追求

アミノ酸のはたらきで…
食と健康の課題を解決する企業に

“グローバル食品
 トップ10クラス”



無形資産の掘り起こし × エコシステム構築

(人財、ブランド、信用、知財、バリューネットワーク)

BY デジタル・トランスフォーメーション

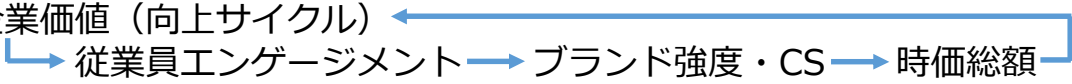
本中計における企業変革の全体像を説明する。

この図は、ASV経営の概念を表している。当社の志(パーパス)である“食と健康の課題解決企業”を、

人財を中心とする無形資産を掘り起こすことと、新たなエコシステムを構築することで実現したい。

デジタル技術を駆使した事業運営の仕組みの高度化で実現していく。

II-1 20-25中計 5つの変革（IR-DAYより再掲）

1. ビジョンを一新「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」
2. 企業価値（向上サイクル）
 
3. 収益マネジメントポリシー：オーガニック成長と投下資本効率重視へ転換
4. 人財開発と組織マネジメント：“ASV自分ごと化”につながる能力開発へ投資。顧客価値向上を働きがいにOE*を標準化
5. 戦略遂行の意思決定、リスクマネジメントを一新

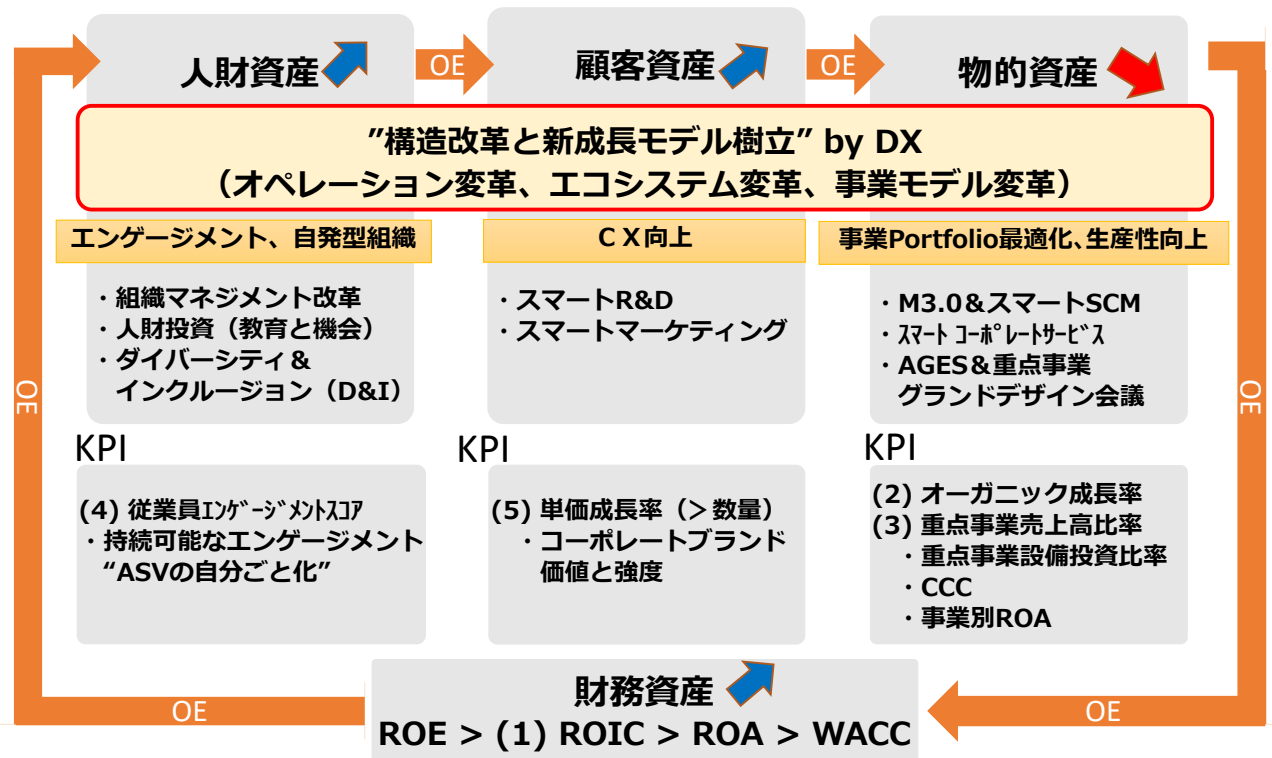
*OE：オペレーショナル・エクセレンス

中期経営計画では、5つの変革に取り組んでいる。

1. ビジョンの一新と組織への浸透
2. 企業価値向上サイクルを再定義、組織への浸透
3. 収益に関わるマネジメントポリシーを、オーガニック成長とROIC重視の経営へ転換
4. 人財開発へ投資し、顧客価値向上を目的とする組織マネジメント
5. 戦略遂行の意思決定とリスクマネジメント



II-1 “企業価値向上”のメカニズム (IR-DAYより再掲)



企業価値向上のサイクルを、戦略と重点KPIの関連性で表した。
OEの手法でこのメカニズムを見える化してPDCAを回している。

II-1. FY20 リスク・マネジメント（ASV経営の加速）

FY20-25中計をコロナ影響、DX進展でアジャイルに更新

2030年ビジョンと構造目標からのバックキャスト



コロナ影響；業績／ローリングフォーキャスト
DX・オープンイノベーションを横ぐしで推進

新設：リスクシナリオ・ミーティング（本社・地域本部・主要法人）、役員合宿（AGES）を一新

2030年目標（ROIC 13%、オーガニック成長率5%） に向けて戦略遂行の意思決定プロセスを改善

- ①重点事業グランドデザイン会議 → 事業ポートフォリオの課題を深堀
- ②事業モデル変革タスクフォース（BMX） → 新事業モデル創出
- ③コロナ禍で加速するイノベーションやサステナビリティを常に共有

マネジメントの変革についての実例を示す。

FY20は、20-25中計の開始とコロナ禍が重なった。

リスク管理の観点で、事業環境と業績影響を全社で共有し、迅速に対応する必要がある中、5月～12月の8か月間本社と海外法人を繋いでCOVID-19リスクシナリオミーティングを実施した。

合わせて、2030年の目標であるROIC13%、オーガニック成長率5%に向かって、事業ポートフォリオの改善、新事業モデル創出、全社オペレーション変革の実行のために、全執行役員役員参加の合宿の運営方法を一新した。

これらによって、コロナ禍での事業運営の厳しさを全役員で分かち合い足元の業績に執着しながら、全社で協働して事業構造強化を進めることができた。



II-1 FY20 AGES (Ajinomoto Group Ex-Seminar)

「食と健康の課題解決」という“志”へ

- ・ CEOが心理的安全性を明言
- ・ 過去10年間（中計未達）をひとりひとりが深く内省
- ・ 執行役員+2030年に責任を持つ幹部社員を新たに加え、
- ・ 重点事業、事業運営改革、新事業モデル創造を5か月間“本気”で議論し“5つの変革”を腹落ち、FY21戦略にした。

<専門家による伴走・アドバイス>

- ・ 名和高司氏（一橋ビジネススクール、当社社外取締役）：「経営改革大全」
- ・ 佐藤 明氏（バリュークリエイト社、当社調査部長）：“見えない資産”、企業価値創造
- ・ 中神康議氏（みさき投資社）：「みさきの公理」
- ・ 田中宏隆氏（シグマクシス社）：“フードテック革命”
- ・ 石川善樹氏（Well-being財団）：主観的Well-beingの概念

FY21テーマ：「パーパス経営」、「三位一体の経営」*の浸透
1,000億円規模の新事業モデル創出、当社らしいサステナビリティ

*みさき投資、斎藤剛氏を新たに伴走者に指名

もう一つの事例として、FY20役員合宿、AGESについてご紹介する。
過去10年で初の試みとして、以下5点を進めた。

1. 執行役員だけの合宿から、次世代を担う幹部・基幹職に参加を求めた。
2. 過去10年間の中期計画の未達成を全員が内省し、マネジメント改善に反映した。
3. その上で、重点事業、新事業モデル、全社オペレーション変革の戦略をブラッシュアップし、FY20-25中計の部門計画の見直し、FY21戦略の強化、DX推進につなげた。
4. 異例の5か月におよぶオンラインでの討議を実施。CEOが心理的安全性を担保し、本気の討議ができたことで、変革するためのワンチームが出来た。
5. 期間中、“企業文化変革”と“企業価値向上”に関わる専門家に、終始伴走していただき、アドバイスをいただいた。

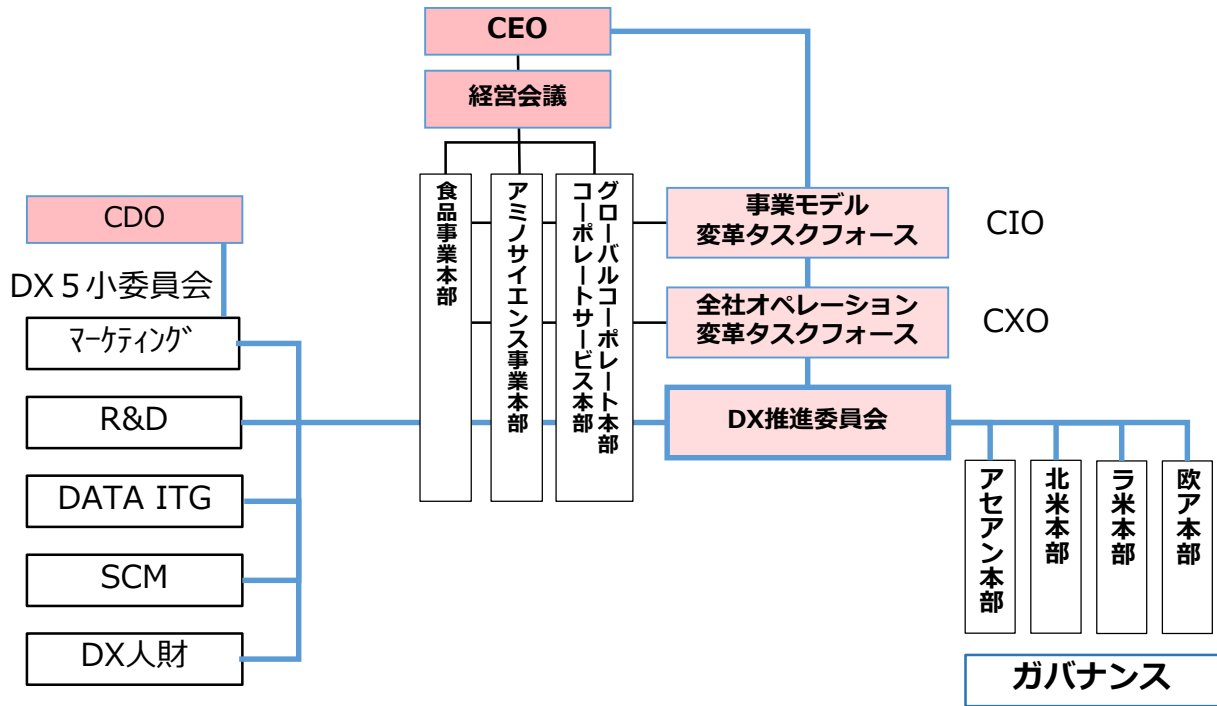
FY21は、重点事業の強化に加えて、売上高1,000億円規模の新事業モデル創出に向けて、また当社らしいサステナビリティを推進することで、より大きな社会価値と経済価値の両立をテーマとする。

メンバー交代もあり、マルチステークホルダーの期待とは何かを再度認識し、「パーパス経営」、「三位一体の経営」の浸透を図る。



II-1 推進体制 (IR-DAYより再掲)

CEOを軸とする変革のワンチームで企業文化変革



II - 2. FY20マネジメントKPIレビュー (ASV経営の加速)

| | | 20-22 フェーズ1 | | 23-25 フェーズ2 | 2030年の ゴール | |
|-----------|--|-----------------|---------------|----------------|---------------|------|
| | | 構造改革 | | 再成長 | | |
| | | FY19 実績 | FY20 実績 | FY22 目標 | FY25 目標 | |
| 効率性 | ROIC (>資本コスト) () : 除く構造改革費用 | 3.0% (約6%) | 6.9% (約8%) | 8% | 10-11% | 13% |
| | 成長性 | オーガニック成長率 (前年比) | 0.3% ✓▲0.6% | 4% | 5% | 5% |
| 重点 KPI | 重点事業売上高比率 | 66.5% | 66.6% | 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% | 64% | 70% | 80% | 85%~ |
| | 単価成長率 (前年比) (海外コンシューマー製品) | 約5% | 2.8% | 2.5% | 3% | 3% |

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である

FY20の重点KPIを示す。

II - 2. FY20マネジメントKPIレビュー (ASV経営の加速)

| | |
|--------------------------------|--|
| ROIC (>資本コスト) | ・構造改革に伴う減損あるも、FY22目標達成に向け、順調に進捗。 |
| オーガニック成長率 | ・一年間にわたり、COVID-19の影響を受けた調味料や冷凍食品の業務用製品や、バイオフィーマサービスでマイナス成長。家庭用製品や化成品の成長あるも、全体ではプラス成長まで至らず。 |
| 重点事業売上高比率 | ・動物栄養事業の構造改革が進展。FY21の比率向上に向けて順調に進展。 |
| 従業員エンゲージメントスコア | ・CEO対話をはじめ、ASV自分ごと化への取組進展。スコアは昨年より9ポイント改善。ビジョン実現への主体的貢献意識の改善へ向け、更に取組余地。 |
| 単価成長率 (海外コンシューマー製品) | ・海外主要国における値上げや減塩タイプ製品の発売、COVID-19の影響を受けた製品ミックスの改善が寄与。 |
| コーポレート・ブランド強化 | ・対前年119%と伸長し、V字回復。FY17-20CAGR+7%。社内指標のスコアは高いが、社外指標が競合平均並み。 |

KPIごとに経営の認識を伝える。

- ・ROICは、構造改革による減損を織り込んで、FY22目標に対し順調に進捗。
- ・オーガニック成長率は、COVID-19の影響で調味料、冷凍食品の業務用製品や、米国のバイオフィーマサービス等で大きなマイナス影響があった。好調な家庭用製品、化成品の成長でカバーできず、残念な結果となった。
- ・重点事業売上高比率は、改善がないように見えるが、動物栄養事業の構造改革が進展し、FY21以降数字に表れる予定。順調と言える。
- ・海外コンシューマー製品の単価成長率は、主要国における値上げ、メニュー用調味料の伸長や減塩タイプ製品の発売などによる製品ミックス改善効果よって、計画通り。収益構造の改善は進んでいる。
- ・財務目標の先行指標となる従業員エンゲージメントスコアは、前年より改善したが、絶対値としてまだ改善の余地がある。世界中でCOVID-19の感染が拡大する中、90%を超える従業員が回答してくれたことを高く評価する。
- ・もうひとつの先行指標である、コーポレート・ブランド価値は、対前年119%とV字回復した。

非重点事業の構造改革

財務インパクト

1. 動物栄養事業（コモディティ）

構造改革完了へ。顧客ソリューション提供事業へ転換。

資産圧縮額
156億円
(FY20)

2. MSGの一部

インダストリアル（外販）を縮小へ、構造改革進行中。事業資産の効率化を図り、コスト改善と工場あたりの生産性向上へ。

GP率向上
に向けて、
プロジェクト
進行中

3. 冷凍食品の一部

日本の業務用製品のうち不採算アイテムを縮小。北米では高収益のアジアン領域へのシフトが進展。

GP率
1.4%向上
北米アジアン
増産完了
(FY20)

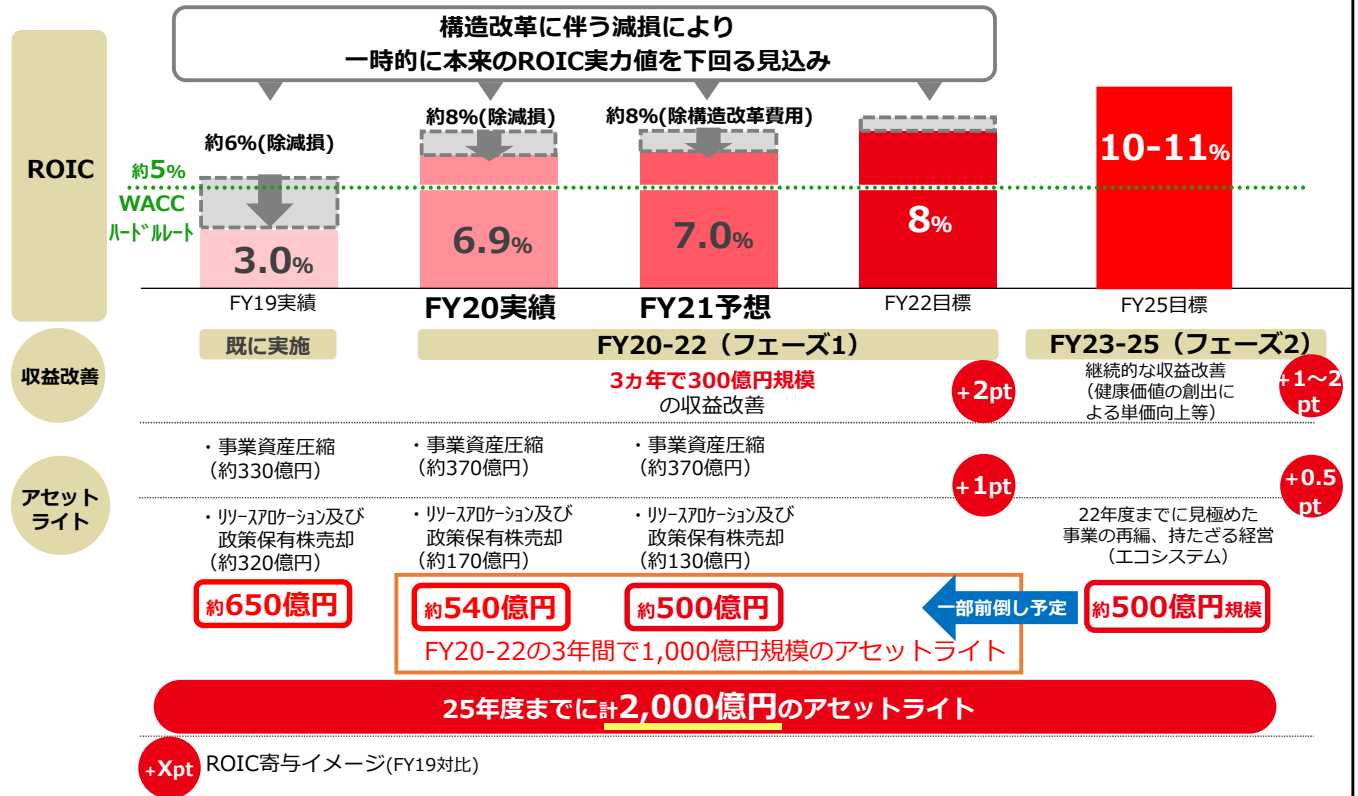
事業ポートフォリオに関する構造改革の進捗を報告する。

1. 動物栄養事業については、北米事業の縮小に加え、欧州事業の売却が終了したことにより構造改革が完了。今後AjiPro®-Lなどスペシャリティ事業として顧客へのソリューションサービスを提供する。売上規模は小さいがROICの高い事業となる。

2. MSG事業の外販事業の縮小についての施策は進行中。

3. 冷凍食品事業について、北米のアジアン領域へのシフトが計画通りに進展。また、日本では不採算の業務用製品のSKU削減が進んでおり、ROICの改善を進めている。

II - 3. 構造改革の進展



FY20-25中計のアセットライトの進捗を示す。

事業資産圧縮に加え、リソースアロケーションや政策保有株売却を加えた、施策全体を示している。

FY20は、総額で約540億円のアセットライト化を実施。

FY21は、事業資産圧縮を約370億円、リソースアロケーションや政策保有株売却で約130億円、総額で約500億円のアセットライト化を予定。

これにより、FY21中にFY20-22の3か年の計画(約1,000億円)を上回る予定で、FY23-25(フェーズ2)に予定している内容をFY22に前倒しすることを検討する。

II-4. オーガニック成長への取組み

- ・ **10億人の健康寿命延伸へ向けて、タッチポイント*拡大。**
FY20実績は+4.1%（10年間のCAGRイメージは+3.8%）

調味料

栄養・加工食品

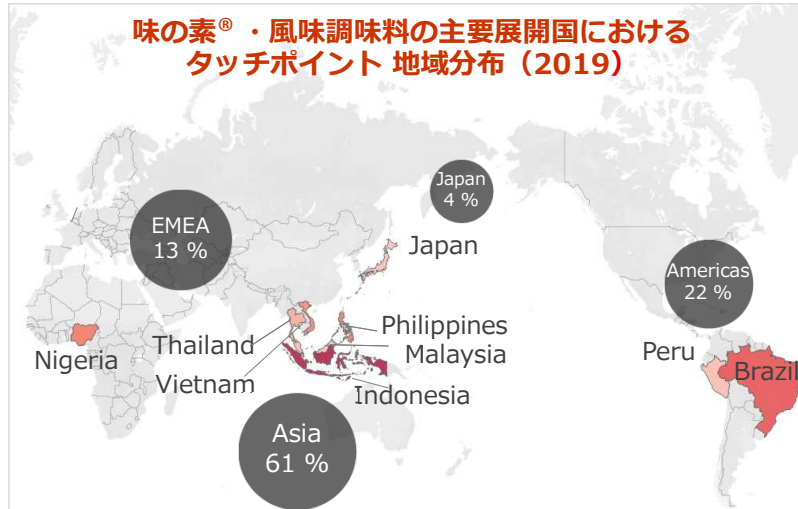
冷凍食品

S&I

ヘルスケア

電子材料

- ・ 味の素®・風味調味料の主要展開国における生活者とのタッチポイントは7億人に上り、30年迄に10億人を目指します。



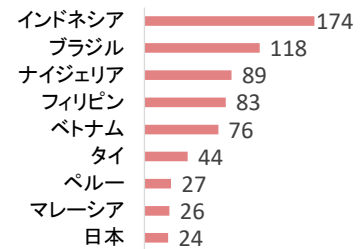
出典：味の素グループ 味の素®・風味調味料のペネトレーション試算
*タッチポイント：購入者数=世帯購入率×平均世帯人数×各国人口

生活者とのタッチポイント

7 億人

主要展開国9か国*1における

味の素®・風味調味料の購入者数



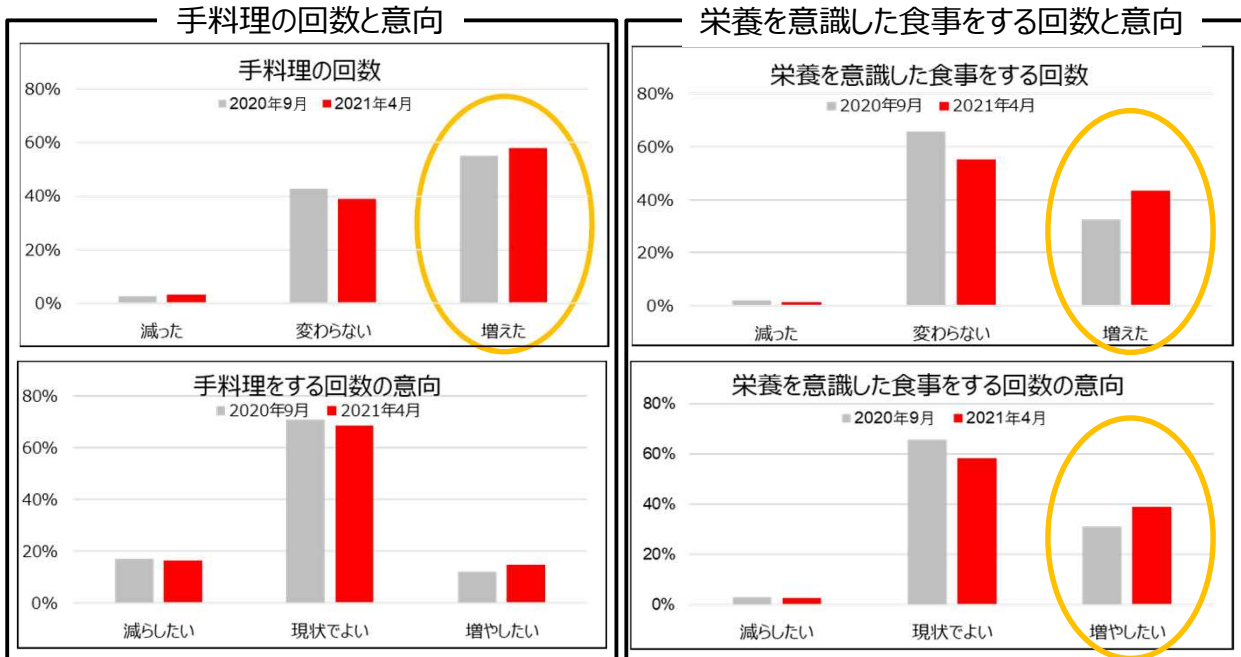
単位：百万人 *1：上記グラフの9か国

「10億人の健康寿命の延伸」というビジョンに関連するデータを示す。
10億人の根拠は、全世界の当社のうま味調味料・風味調味料の購入世帯と人数を根拠としており、これを、われわれは生活者とのタッチポイントと称す。
FY20は、前年から+4.1%、約2,800万人増加した。タッチポイントの伸び率は順調。



(参考) 生活者の“家庭内調理”定着と健康意識の高まり (国内)

・手料理の回数、栄養を意識した食事をする回数が、引き続き増加している。
 栄養を意識した食事をする回数を、増やしたい方も引き続き増えている。

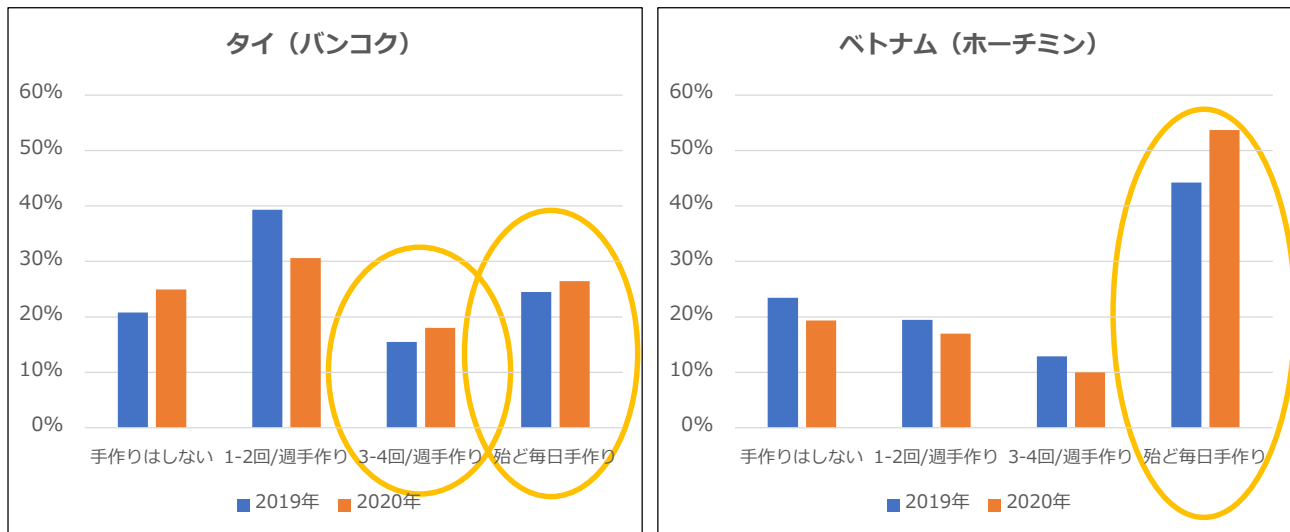


出典：ヴァズ(株)SnapDish アンケート対象：SnapDishユーザー アンケート期間：2020年9月.n=424 2021年4月.n=421
 Copyright © 2021 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

家庭での調理機会と栄養を意識した食事をする回数が増加している。
 このグラフは、日本の生活者を対象にした調査で、昨年9月と今年4月のデータを
 示している。

(参考) 海外主要国でも生活者の“家庭内調理”が定着 (海外)

・ 相対的に外食比率の高い国とされるタイやベトナムでも家庭内調理の機会が増加している。



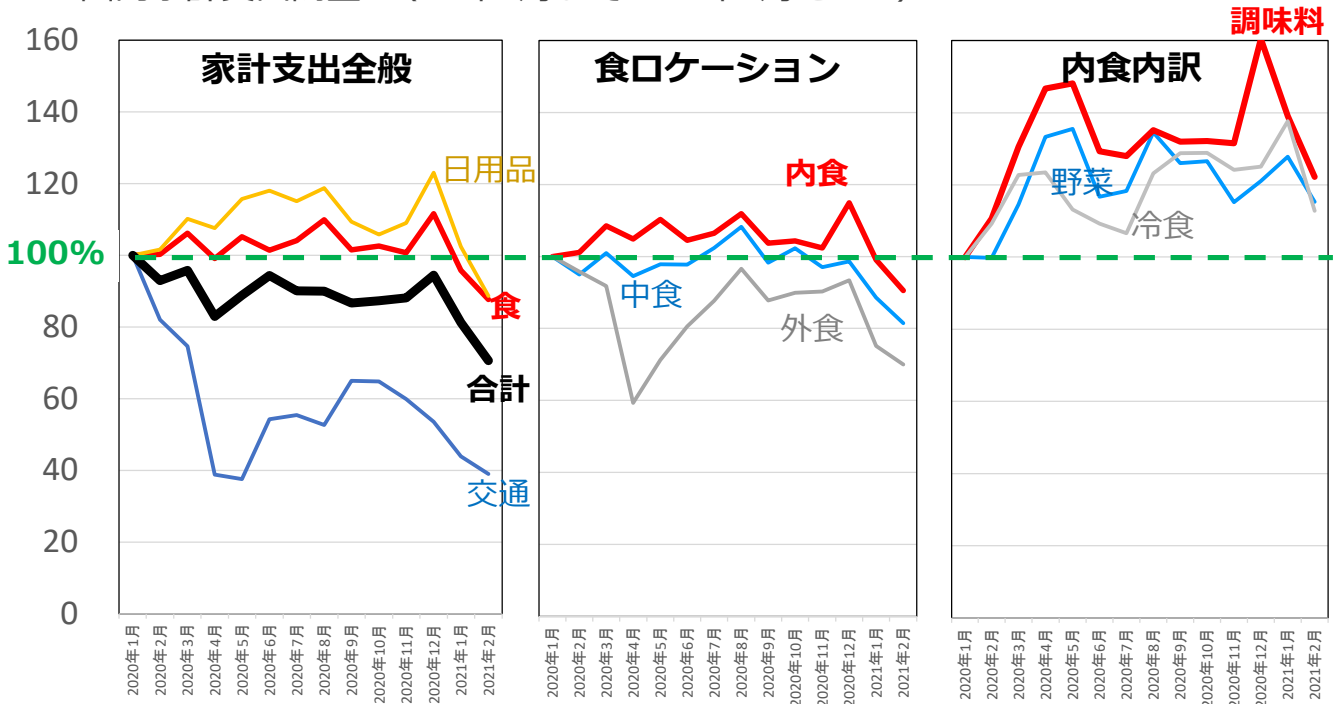
当社GRASP調査 アンケート期間：2019年4月.n=900 2020年6月.n=900
朝食・昼食・夕食の手作りの回数についてヒアリング

家庭内調理機会の増加傾向は、外食頻度が高いとされるタイやベトナムでも確認されている。

コロナ禍が長引くことで、各国で料理を手作りする機会が増加し、家庭内調理が定着しつつある。

当社の食品事業には、大きな機会となる。

国内家計支出調査* (21年2月まで：20年1月を100)



*オンライン家計簿サービス「Zaim」を基に作成

Copyright © 2021 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

31

日本の内食傾向を示すデータを示す。

グラフは、いずれもコロナ発生前の2020年1月を100とした際の、家計支出の推移。左のグラフは家計支出全般の推移を示しており、コロナ禍が長引くなかで、節約モードが強まっている。

相対的に好調に推移していた食への支出にも節約の傾向が出てきた。

一方、右のグラフは内食のうち、野菜、調味料、冷凍食品が、コロナ前を大きく上回って消費されていることが明確。生活者は、食費全体を節約する中で調味料や冷凍食品、野菜などを活用した食生活に傾いている。調味料や冷凍食品の販売が、生活者の節約志向に耐性があるという仮説の裏付けになる。

Ⅱ-4. オーガニック成長への取組み

・オーガニック成長実現に向けた基本戦略

健康的食生活、内食志向の増大、デジタル・チャネルをとらえ、

- ✓ 基幹ブランドへの重点投資
- ✓ 健康軸の製品改定（ANPS）と各国食文化に適合した製品の強化
- ✓ 単価向上（製品ミックス、価格改定）
- ✓ 全従業員のDX、栄養リテラシー向上

例）調味料・食品事業の付加価値化イメージ（FY21 オーガニック成長率 約6%）



Copyright © 2021 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

32

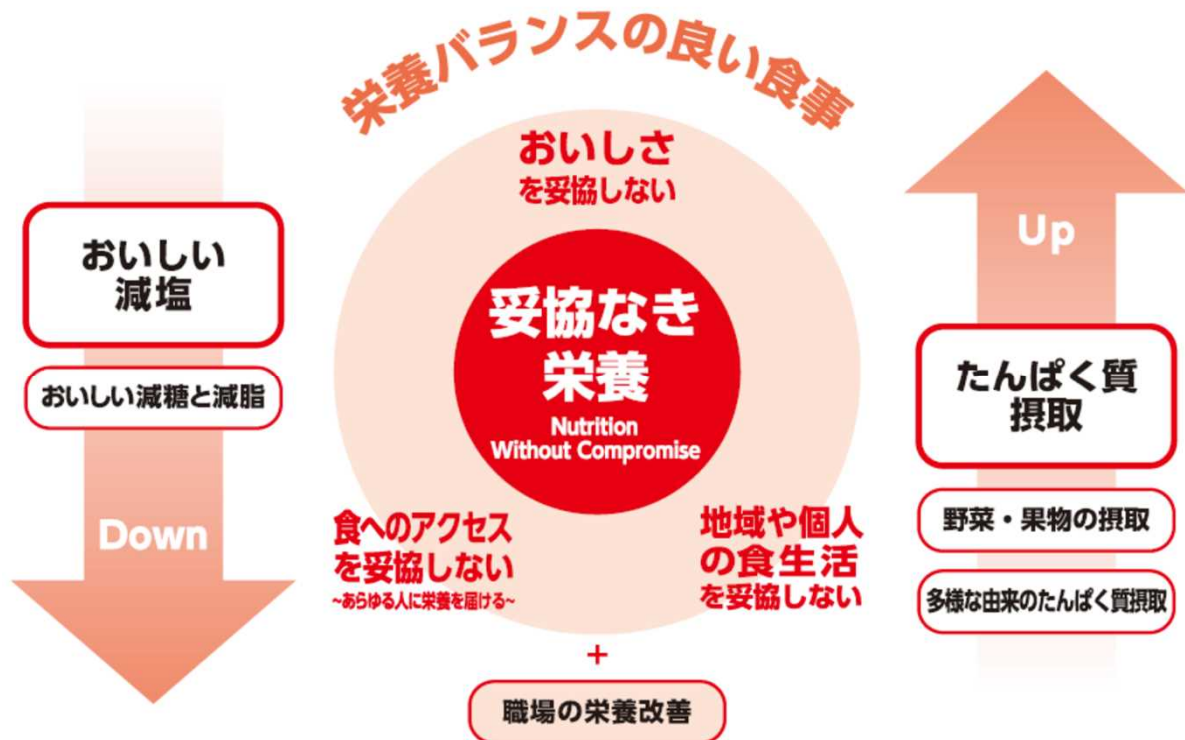
調味料・食品事業のオーガニック成長にむけた基本戦略を示す。

主力の調味料製品について、内食機会の増加をとらえ、うま味調味料・風味調味料・メニュー用調味料の基幹ブランドへの重点投資で、数量拡大と単価成長を図る。

健康志向をとらえて、当社独自のANPSという考え方を基準にして製品の栄養評価を向上する製品改定を実施。減塩タイプ製品の発売とあわせて製品戦略を強化する。

主要5か国の市場でも、デジタル・コミュニケーションやECチャネルの顕著な伸びを新たな成長機会にしてい

II - 5. 健康栄養を軸にしたブランド価値向上



Copyright © 2021 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

33

成長を支えるコーポレート・ブランド強化戦略を説明する。

当社コーポレート・ブランドを分析すると、品質、おいしさ、使いやすさを軸にした安心のイメージが強い一方、栄養・健康への貢献という評価が平均並みという課題がある。

“食と健康の課題解決”という志をもとに、改善したい。

FY20には、「妥協なき栄養」という概念の下、コーポレート・ブランドコミュニケーションと主力製品のブランドのシナジーをつくるために、統合コミュニケーション戦略を一新した。

おいしさ、地域や個人の食生活、食へのアクセスを妥協せずに、「おいしい減塩」や「たんぱく質摂取」を実現する。世界各地で製品マーケティングやコミュニケーションへの反映を開始した。


推進

グローバルな「Smart Salt (スマ塩)」マーケティングで、ひとびとの減塩に貢献

日本 ★先行して「日本モデル」の事例・知見継続蓄積



減塩人口の拡大、習慣化促進

海外 ★「スマ塩」の横展開進行中



✓減塩製品の上市加速
(20-21年度で、7か国12ブランド)

- 既存品の食塩量低減
- 減塩品種の新発売

✓オウンドメディアでの減塩訴求
- 各現地法人でのwebサイトにて減塩レシピ提供・料理教室実施

健康栄養エコシステムの拡大
他社・弘前大学COI連携でエコシステム構築

弘前大学COI連携モデル構築
→アプリ開発+他地域連携で拡大
2020年4月「デジタルニュートリション学講座」開設

ANPS (Ajinomoto Nutrient Profiling System) の推進

- (1) 製品へのANPS-P運用
栄養観点(特に食塩)での製品改訂を推進
- (2) ANPS-Mの導入準備
生活者に対する健康的な食提供のために、メニューの栄養価値見える化技術の開発を連携推進する。

生活者向けの施策の事例として、「おいしい減塩」のマーケティング施策と「スマ塩(Smart Salt)」戦略を紹介する。

昨年7月日本において、「スマ塩(Smart Salt)」と称し、おいしくて毎日続けられる減塩生活の提案を開始。生活者が健康関連の情報、製品・サービスに触れることのできる機会を増やしている。

地域行政との連携や他社との協働による、減塩のエコシステムを広げている。店頭での活動では、「スマ塩」に加えて、たんぱく質摂取、野菜や果物の摂取で、栄養バランスの良い食事の提案を強化している。

海外は日本モデルの横展開を推進している。減塩製品の上市やオウンドメディアでの「おいしい減塩」の訴求を積極的に進めている。

今後、栄養改善の訴求力を高めるために、弘前COIのビッグデータ解析から得られたエビデンスを活用する。また、弘前COIに参加する企業とともにエコシステムを作り協働を働き掛けていく。

ANPSは、当社製品を栄養評価(特に食塩)に用いて、製品改定に活用中。

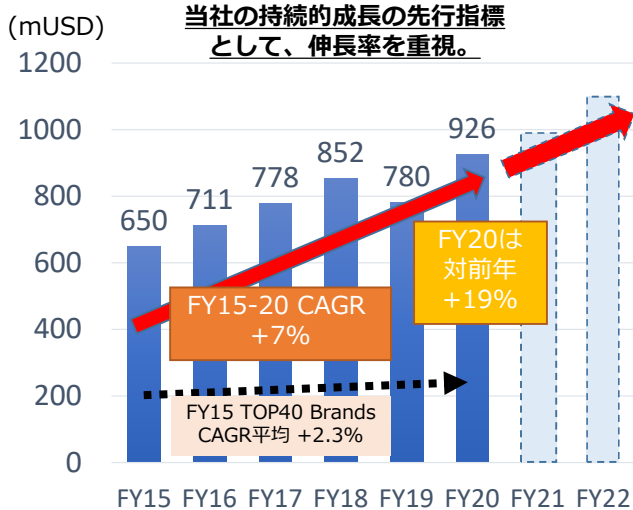
FY20は、500SKUにもおよぶ改善を実施。中期的には、ANPSの健康スコアを活用し、メニュー単位の栄養価値を見える化する技術の開発を進めている。



II - 5. コーポレートブランド（≒顧客）価値の向上

・ **新たなASV経営戦略とUX施策強化が評価され、V字回復**
 社内指標のスコアは高いが、社外指標が競合平均並みであり、事業ブランド戦略とのシナジー強化を進める。

Ajinomoto ブランド価値評価推移 (Interbrand Best Japan Brands 2021)



味の素ブランド強度* (BSS) 2019 2020

| 指標 | 項目 | 2019 | 2020 | |
|------|-------------------------|------|------|----|
| 社内指標 | Clarity 概念明瞭度 | 7.0 | 7.2 | |
| | Commitment 関与浸透度 | 6.2 | 6.5 | |
| | Governance 統治管理度 | 6.1 | 6.2 | |
| | Responsiveness 変化対応度 | 6.7 | 7.0 | |
| 社外指標 | Authenticity 信頼確実度 | 5.3 | 5.3 | |
| | Relevance 要求充足度 | 4.9 | 5.2 | |
| | Differentiation 差別特有度 | 4.9 | 5.2 | |
| | Consistency 体験一貫度 | 4.5 | 5.2 | |
| | Presence 存在影響度 | 5.1 | 5.1 | |
| | Engagement 共感共創度 | 5.3 | 5.2 | |
| | ブランド強度スコア (BSS) 計100点満点 | | 56 | 58 |

*独自調査に基づく算定結果

コーポレートブランド価値評価の推移とブランド強度スコアを示す。
 調査利用以来5年間、当社ブランド価値はCAGR+7%で向上。
 同期間の日本のTOP40ブランド平均+2.3%を大きく上回る。
 健康・栄養を軸にしたブランド戦略と事業戦略を統合することが、社外パネルの
 評価向上につながるという仮説をもっており、強化を進める。

II-6. 従業員エンゲージメント

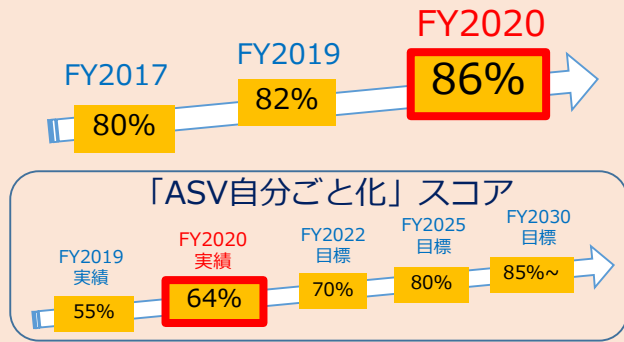
- ・顧客価値向上へ「ASVの自分ごと化」を更に推進。
コロナ禍での健康経営への共感が進む。

FY2020はグローバル企業なみの高水準に到達

「ASV自分ごと化」≡ビジョン実現への主体的貢献意識の改善が課題

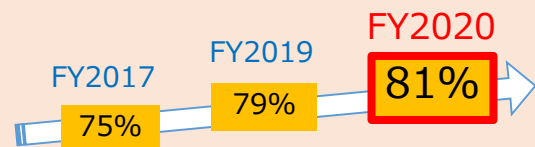
好意的回答スコア推移（20年度結果）

従業員の「持続可能なエンゲージメント」



2017年から味の素グループ全従業員(国内・海外)対象。
2020年度回答者は108社、約32千人(回答率90%)

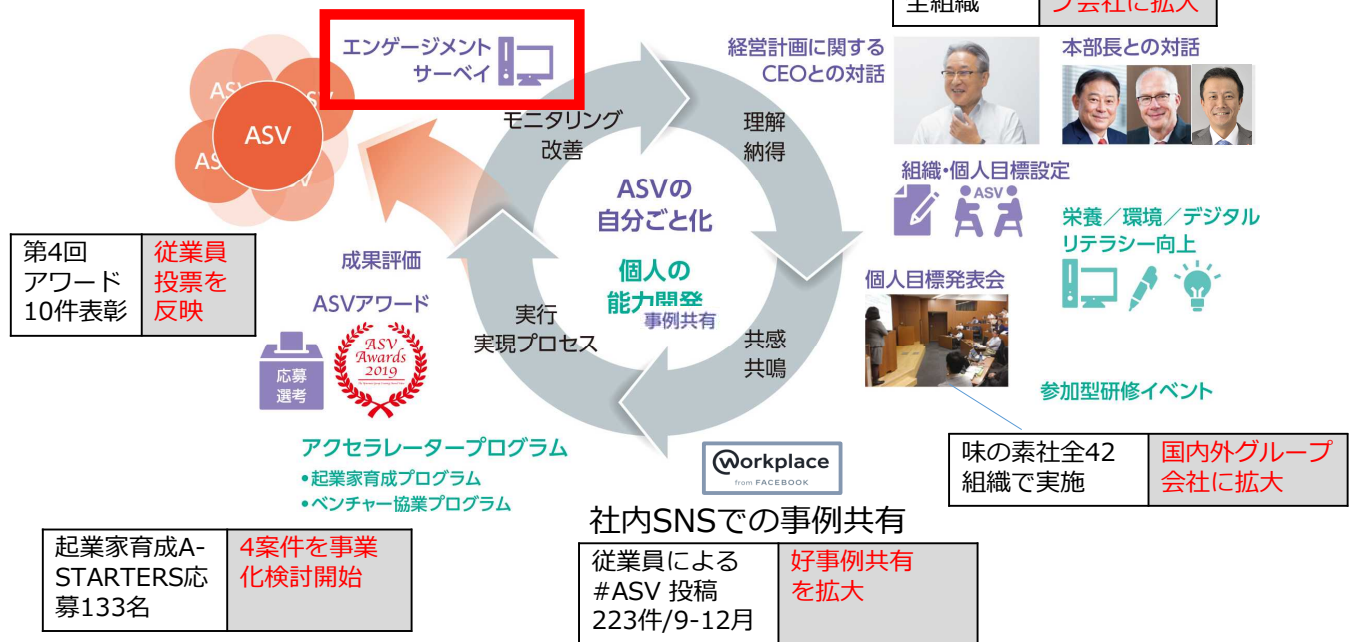
健康経営 (Health & Well-being)



従業員エンゲージメントは、向上している。しかし、「ASVの自分ごと化」、すなわちビジョン実現に主体的に関わっている社員の比率は、全体の64%にとどまり改善の余地がある。健康経営への信頼度が高水準で、かつ改善が図られていることは当社グループの強みである。

II-6. 従業員エンゲージメント

・ASV自分ごと化と個人の能力開発を高めるマネジメントサイクルを回す。



従業員エンゲージメントの向上に向けた取組みを示す。

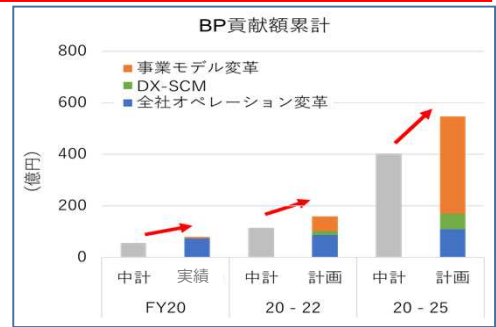
デジタル、栄養教育に加えて、グループ全体でベストプラクティスを共有する施策、社内起業家を生み出す施策など、個人の能力開発を促す。

また、CEOや経営トップとの対話、全組織における個人目標発表会を組み合わせ、組織マネジメントを行う。FY21は、対象をグループ企業へ拡大するとともに、世代・階層・ジェンダー別の対話を充実させる。



II-7. DX n.0 変革ステップ加速（フェーズ2に向けて）

・DXn.0を基軸に業務の高度化、効率化で、フェーズ2（再成長）に向けて変革を加速していく。



| | | |
|---------------------|-------------------|---|
| コスト ダウン・ 資産圧縮 | 全社オペレーション変革 DX1.0 | <ul style="list-style-type: none"> OE（オペレーショナル・エクセレンス）と、実行力を高める経営指標導入。 ASVエンゲージメント・自発型企業文化醸成。 スマートコーポレート推進による、間接業務の効率化・高度化で成果創出。 （コストダウン目標 20-22年度累計 約85億円 20-25年度累計 約110億円） |
| | SCMの変革 DX2.0 | <ul style="list-style-type: none"> 重要経営指標のROAが低位である要因の一つは、在庫とSKUにある。 棚卸資産回転日数（DIO）の改善と、コストの見える化でSKUを削減。 （コストダウン目標 20-22年度累計 約15億円 20-25年度累計 約60億円） （DIO *目標 22年度86.5日（150億円相当） 25年度 70日（500億円相当）） |
| 成長の加速 | 事業モデル変革 DX3.0 | <ul style="list-style-type: none"> Smart R&Bによる事業モデル変革の推進。 先進医療モダリティへの貢献やパーソナルソリューション提供。 エコシステムの構築で“個”とつながるビジネスモデルの確立。 （事業利益目標 20-22年度累計 約60億円 20-25年度累計 約380億円） |

*棚卸資産回転日数

デジタル・トランスフォーメーションのステップアップと、FY25までの企業価値向上に向けた数値計画を示す。

当社は、“食と健康の課題解決企業”として、2030年に社会価値と経済価値の共創を通じて社会変革を行うこと(DX4.0)をゴールとして、自社オペレーション変革(DX1.0)、エコシステム変革(DX2.0)、事業モデル変革(DX3.0)の段階的ステップを取り入れて変革を進めている。

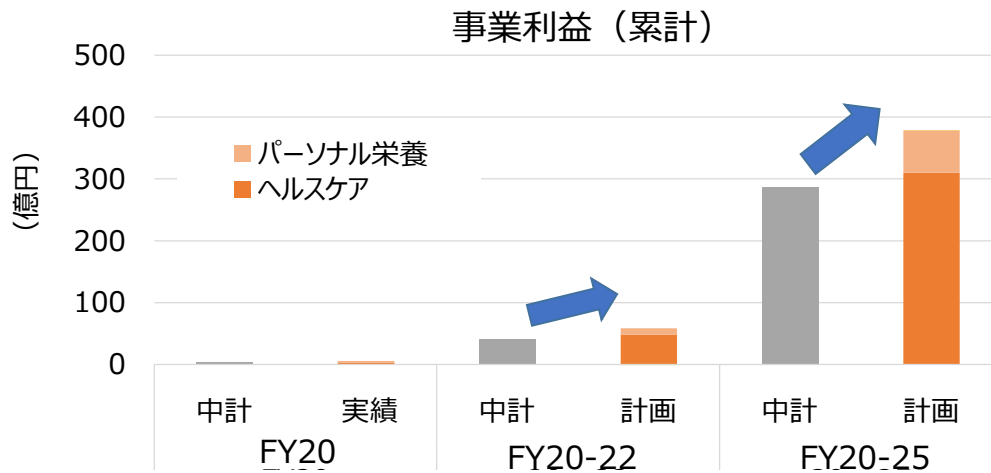
Ⅱ-7. DX3.0 事業モデル変革加速（フェーズ2に向けて）

食と健康の課題を解決する新事業モデルを構築

当社の無形資産*を掘り起こし、エコシステムを構築、CX価値向上に直接寄与する事業モデル変革を推進中

*人財、知財、ブランド、信用、ネットワーク

新事業モデルで、2022年度までに累計60億円、2025年度までに累計で約380億円。中期計画を上回る事業利益を創出。



Copyright © 2021 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

39

FY20-25中計における事業モデル変革による期待利益を示す。

ヘルスケアはCDMOや細胞治療サポートなど、パーソナル栄養はメディカルフード、アミノインデックス®の生活改善支援に関わるサービス事業が対象。FY21の検討を踏まえ、今後食品も追加していく。



II-8. サステナビリティ “健康寿命延伸”への行程



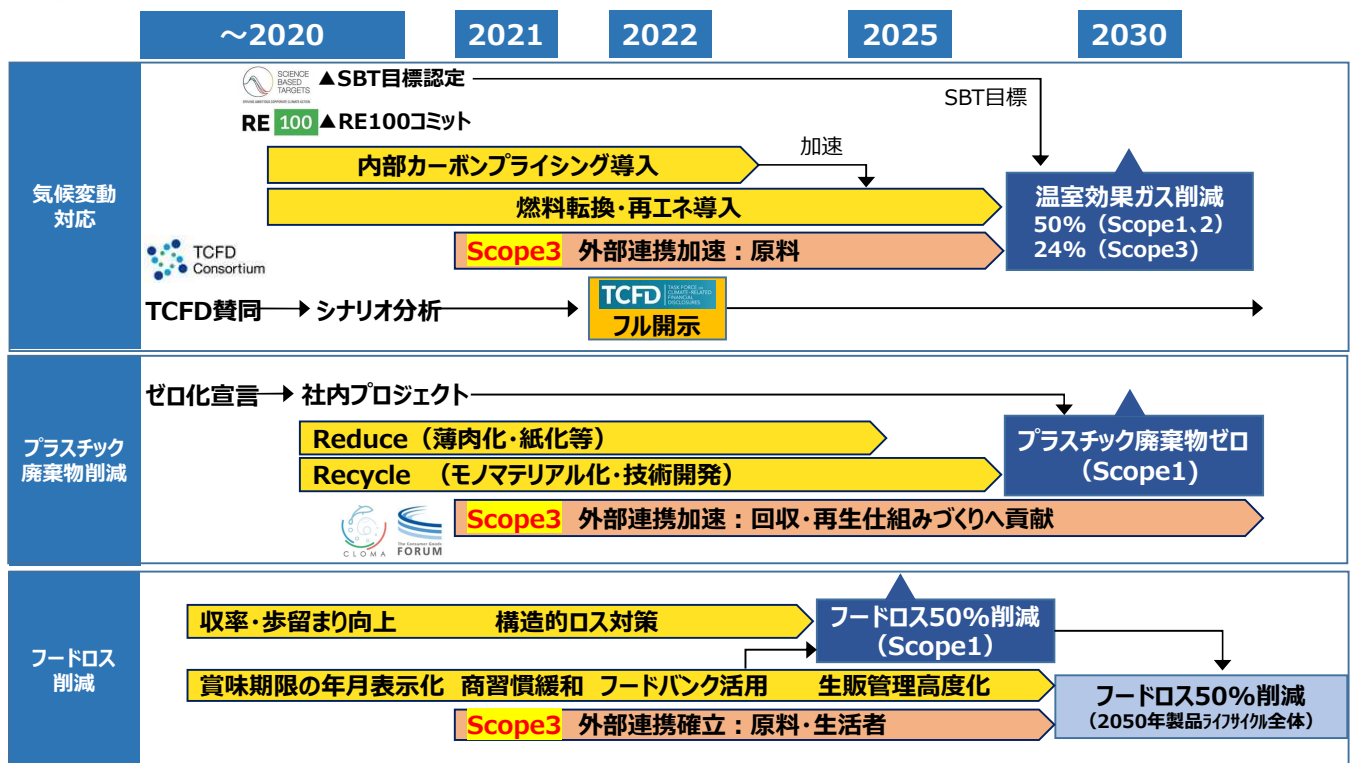
サステナビリティに関する計画を示す。

「10億人の健康寿命の延伸」への取り組みは、生活者のタッチポイントが順調に拡大しつつあり、また、「おいしい減塩」の取り組みも進展している。加えて、「たんぱく質摂取」をマーケティング上の重点取組みにしている。さらに、アミノ酸サプリメントの強化や植物たんぱく事業を展開するベンチャー企業と連携し、新規事業開発を進めている。

PR活動では、国連・フードシステムサミットや東京栄養サミットで、ANI、Gain、CGFなどの外部団体と連携し、「妥協なき栄養」を表明していく。

基盤強化として、弘前COIに加え、健康寿命の可視化を追求するWell-being財団などの活動に参画して、中長期にわたり当社の存在を高めていく。

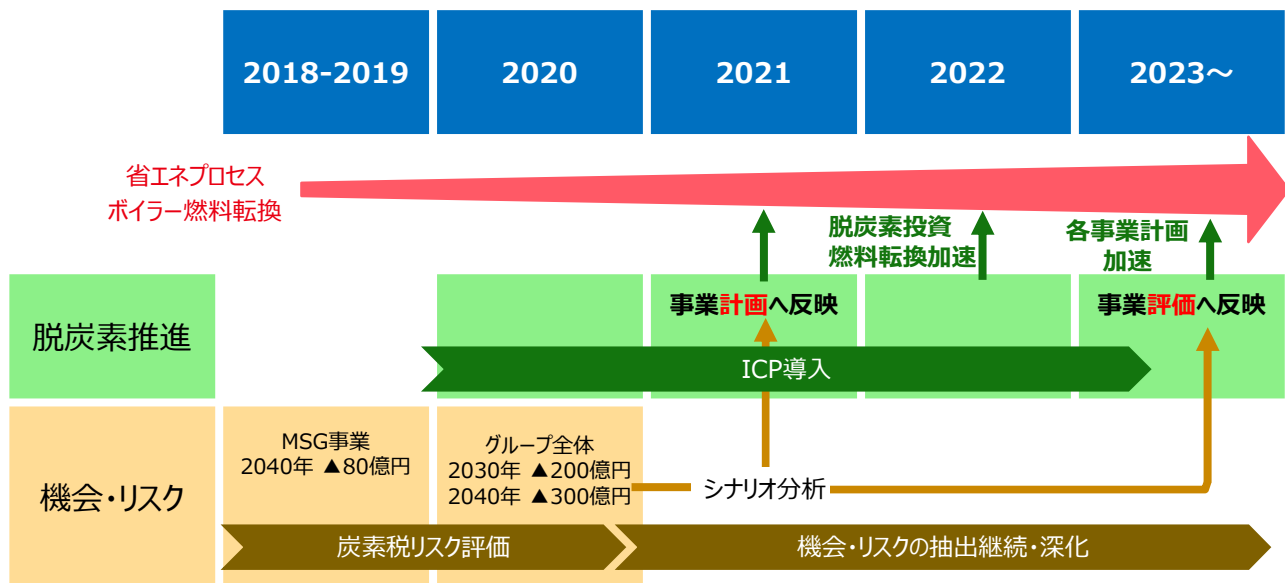
II-8. サステナビリティ “環境負荷50%削減”への行程



「環境負荷50%削減」への取組を一覧にして示す。
 気候変動対応、プラスチック廃棄物削減、フードロス削減が重点課題。
 当社は、省エネ、ボイラーの燃料転換を従来から取り組んでいる。
 FY21は、内部カーボンプライシング導入準備を進めて活動を加速する。
 プラスチック廃棄物ゼロ化については、当社は全世界で家庭用製品を中心に年間約7万トンのプラスチック包材を使用。現時点約3万トンがサーマルリサイクルや、リサイクルが可能な単一素材であるが、残りについても削減、リサイクル対策を進めていく。
 3つの重点課題については、ともにスコープ3として外部連携を強化していくことで、2030年目標を実現していく計画。

Ⅱ-8. (参考) 内部カーボンプライシングの活用による温室効果ガス削減策の加速

・SBT温室効果ガス削減目標である、2025年30%、30年50%（対FY18）の達成に向けて内部カーボンプライシング（ICP: Internal Carbon Pricing）を活用して、省エネプロセス導入、ボイラー燃料転換を加速する。



Copyright © 2021 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

42

FY20は、温室効果ガスの全社リスク評価をグループ全体に広げた。結果、すでに説明してきた単体の加工用うま味調味料の事業リスク(2040年約80億円の炭素税リスク)から増加し、2030年約200億円、2040年約300億円が、炭素税リスクとして認識された。

FY22より内部カーボンプライシングを活用し、温室効果ガス削減の設備投資を進め、個別事業計画に紐付けてリスクヘッジを加速する。

II -9. 2022年3月期 : 重点KPI (全社予想)

| | | 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 実績 | FY21 目標 | FY22 中計時目標 | FY25 中計時目標 | |
| 効率性 | ROIC (>資本コスト) () : 除く構造改革費用 | 3.0% (約6%) | 6.9% (約8%) | 7.0% (約8%) | 8% | 10-11% | 13% |
| 成長性 | オーガニック成長率 (前年比) | 0.3% | ▲0.6% | 約6% | 4% | 5% | 5% |
| 重点 KPI | 重点事業売上高比率 | 66.5% | 66.6% | 70% | 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% | 64% | - | 70% | 80% | 85%~ |
| | 単価成長率 (前年比) (海外コンシューマー製品) | 約5% | 2.8% | 約2% | 2.5% | 3% | 3% |

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 © 2021 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

43

最後に、FY21の重点KPIの予想値を示す。

オーガニック成長率が6%増と一転改善する理由を説明する。

(オーガニック成長は、為替一定でM&Aや事業売却等の影響を除いた成長率)

食品事業(調味料・食品、冷凍食品)が、FY20上期のCOVID-19拡大期に起きた家庭用製品の販売機会損失、業務用製品の回復で約6%の成長(海外コンシューマー製品の単価成長約2%を含む)を想定。

ヘルスケア事業は、電子材料が引き続き好調。バイオフィーマサービス事業の復調も貢献し、全体で約7%の成長を想定している。

II -9. 2022年3月期 : 重点KPI (セグメント別予想)

セグメント

FY20実績とFY21予想

| セグメント | オーガニック 成長率 (%) | | 単価 成長率 (%) | | ROIC (%) | |
|--|----------------------|------|------------------|------|--|-------|
| | FY20 | FY21 | FY20 | FY21 | FY20* | FY21* |
| 食品 調味料・ 食品 ソリューション& イングリディエント | FY20 | FY21 | FY20 | FY21 | FY20* | FY21* |
| | ▲0.3% | 約6% | 2.8% | 約2% | 12.4% | 約13% |
| | | | | | 中計目標 FY22 FY25 12%~ 17%~ WACC 6% | |
| 冷凍 食品 冷凍食品 | FY20 | FY21 | FY20 | FY21 | FY20* | FY21* |
| | ▲5.0% | 約6% | 2.8% | 約2% | 0.6% | 約1% |
| | | | | | 中計目標 FY22 FY25 1% ~ 5% WACC 5% | |
| アミノ サイ エンス ヘルス ケア等 バイオフィーマサービス & イングリディエント ファンクショナル マテリアルズ その他 | FY20 | FY21 | FY20 | FY21 | FY20* | FY21* |
| | 3.5% | 約7% | - | - | 1.2% | 約7% |
| | | | | | 中計目標 FY22 FY25 10%~ 12%~ WACC 8% | |

* 除く構造改革費用

Eat Well, Live Well.



目次

- I. 2021年3月期決算概要 2022年3月期業績予想
- II. 企業価値向上に向けた21年度取組み
- III. 事業の成長に向けた取組み

参考資料

別添. 2021年3月期 決算概要

2022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

Ⅲ-1. 調味料・食品事業（全社を支えるオーガニック成長）

安定供給を最優先に重点製品に集中、 事業構造強化と生活者の変化を捉えた取組みを推進

■ 2020年年度 環境変化

1. <生活者> 内食需要増加、健康意識向上、デジタル活用頻度増加
2. <流通> 買い場の複線化、多様化

■ 2020年年度 主な取組み

1. <販売・マーケティング>

- (1) 内食需要増への対応（安定供給、主力品種集中）
- (2) 販売活動の工夫（オンライン商談、感染防止対策徹底）
- (3) チャンネル変化への対応（ECチャンネル、デリバリー対応）
- (4) 生活者とのコミュニケーション強化（デジタル活用推進）



2. <生産・物流>

- (1) 生産体制の再構築 (2) 安定生産及び安定供給



3. <製品開発>

- (1) グループR&D体制集約 (2) 栄養価値製品積極上市（減塩、減糖）

⇒上記を通じ、事業構造強化と収益力向上を実現（BP率対前年+1.2%）



Ⅲ-1. 調味料・食品事業（全社を支えるオーガニック成長）

FY25全社ROIC目標10-11%達成に向け、更に事業構造を強化 持続的オーガニック成長と資本効率化を推進

■ 調味料・食品セグメント 2021年度の重点戦略

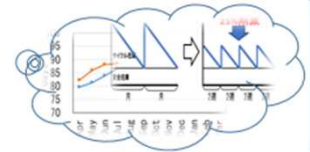
1. 持続的オーガニック成長（対前年+約6%）と収益力向上

- (1) 重点事業への更なる集中と成長
- (2) DX推進と事業モデル変革: マーケティング高度化と生活者タッチポイント強化・拡大
- (3) 栄養価値提供強化(「スマ塩」等)と単価成長率向上（海外コンシューマー対前年+約2%）
- (4) 地域内連携、エコシステム構築の加速(日本41エリア、海外主要国でも積極展開)
- (5) ASVエンゲージメントと「挑戦を善とする組織風土」を原動力に



2. 資本効率性向上の加速（収益性高く成長できる収益構造の構築）

- (1) OE/DX推進による「データでの見える化」と業務効率化・高度化
- (2) SCMの高度化：在庫削減,SKU数の絞り込み
- (3) アセットライト推進、戦略的投資計画の遂行
- (4) 予算・見込・実績管理力向上
- (5) ROIC目標 約13%



◆国内食品生産再編（川崎スープ工場）の期待効果 FY21償却費増10億円強も
初年度より成長余力増（生産能力約20%向上）とGP率改善（償却費除く）を予定。

Ⅲ-2. 冷凍食品事業（FY25 ROIC5%に向けた取組み）

FY20は、コロナ禍においても、計画通り、事業構造強化（収益力と資産効率性の向上）を最優先で進めた。

2020年度に起こった環境変化

コロナによる「内食でのニーズの変化」と「外食から中食へのシフト」
→「冷凍食品ニーズの高まり」と「デジタル化の流れの加速」

■ 2020年度主な取組み

1. 収益力の向上

- (1) コア領域の拡大（売上比率FY19：58%→FY20：63%）
と高付加価値化による製品単価の向上
単価前年比 北米+2.8%
日本リテール+1.5%（フードサービスは▲2.9%）
- (2) SKU数の削減による不採算品縮小 *フードサービスのみ
北米：▲132 SKU（▲13%） 日本*：▲116 SKU（▲18%）
- (3) GP率の向上 対前年+1.4%

2. 資産効率性の向上（アセットライト推進）

- (1) 北米：フォートワース工場閉鎖（グローバル19工場→18工場）
- (2) 日本：不用となった資産の除却、売却

Ⅲ-2. 冷凍食品事業（FY25 ROIC5%に向けた取組み）

FY25 ROIC 5%を達成すべく、FY21は事業構造強化を本格推進し、FY23以降の真の事業成長につなげる。

■ 冷凍食品セグメント 2021年度の事業構造強化の取組み

1. 収益力の向上

(1) コア領域の更なる拡大と、高付加価値製品の強化による製品単価向上の取組み継続

1) コア領域売上比率FY20 : 63%→FY21 : 65%

北米 : 増産完了によりアジアリテール拡大を加速 (対前年115%)

日本 : 事業ポートフォリオ転換によるコア領域拡大 (対前年106%)

2) 製品単価前年比 北米+2.0%、日本+2.0%

(2) SKU数の削減による不採算品縮小の継続

(3) GP率の向上 対前年+1.1%

2. 資産効率性向上の推進

(1) グローバル アセットライト計画 (18工場→将来15工場) を着実に推進

(2) 日本 生産戦略の転換 (製造委託先を戦略パートナーとして活用)

Ⅲ-3. ヘルスケア等（ROIC改善と事業モデル変革）

・重点事業の拡大と動物栄養事業の構造改革による資本の効率化を推進

■ 2020年度に起こった環境変化

1. 電子材料需要拡大加速（オーガニック成長、巣ごもり需要増加）
2. 輸液、消毒薬、ワクチン開発関連の需要拡大
3. スポーツ市場および化粧品市場の縮小
4. 米国等での要員確保難

■ 環境変化をベースにした2020年度実施した取組

1. 重点事業における売上拡大と販売単価向上
 - 電材、医薬用アミノ酸、培地、界面活性剤
2. 動物栄養事業における構造改革
 - AHN社とAANA社の統合（北米）、AANE社売却（欧州）
3. 将来の成長に向けた事業基盤の強化
 - CDMO事業、アミノインデックス®、医療食領域のM&A(Nualtra社)

Ⅲ-3. ヘルスケア等（ROIC改善と事業モデル変革）

・ヘルスケア等のROIC目標（2022年度：10%～）達成に向け、**持続的なオーガニック成長と資本の効率化**をさらに推進する。

■ヘルスケア等セグメント 2021年度の重点戦略

1. 重点事業の成長加速

- ・半導体産業の旺盛な需要を背景にした電子材料事業の高い成長
- ・安定成長の市場において品質優位性のある医薬用・食品用アミノ酸事業で成長
- ・オリゴ核酸等当社基盤技術をベースとしたバイオファーマサービス事業の成長
- ※動物栄養事業の構造改革推進にともなう売上減少を重点事業の売上拡大によりカバー

2. 動物栄養事業の再編完了

- ・北米を含めた動物栄養事業の再編完了へ

3. DXを活用した事業モデル変革

- ・DXを活用したヘルスケアの各種事業（医療食、バイオファーマサービス、アミノインデックス®等）の連携と新しいビジネスモデルの構築

4. ASV推進のための人財開発

- ・顧客へのソリューション開発、全従業員が活躍する職場や人財育成に重点を置き、ASVを推進する

CEOメッセージ

- FY21は、中計の構造改革（フェーズ1）の正念場。
残る構造改革の施策と成長回帰（フェーズ2）の仕掛けに集中！
- コロナ禍で、“社員の健康、エンゲージメント”による事業継続が
当社の強みと確信しました。重点事業集中で粗利益率を改善して
原資を生み出し、FY20の課題であるコアブランドのシェア、
新事業モデル創出へ投資の上、株主還元を改善します。
- コロナ影響の長期化リスクには、DXの加速でキャッシュ創出
力をさらに高める努力を続けます。
- 私たちの“志”「食と健康の課題解決企業」への変革は、
“D&I”と“次世代”の参加促進が鍵です。
経営と幹部がワンチームになって最高の機会をつくります。



目次

- I. 2021年3月期決算概要 2022年3月期業績予想
- II. 企業価値向上に向けた21年度取組み
- III. 事業の成長に向けた取組み

参考資料

別添. 2021年3月期 決算概要

2022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

<為替前提：対円>

| | FY21 予想 | FY20 | | | | 20-25 中計 |
|-----|------------|--------|--------|--------|--------|-------------|
| | | 4Q | 3Q | 2Q | 1Q | |
| USD | 105.00 | 106.09 | 104.49 | 106.23 | 107.63 | 107.00 |
| EUR | 125.00 | 127.81 | 124.61 | 124.08 | 118.59 | 123.00 |
| THB | 3.39 | 3.50 | 3.41 | 3.39 | 3.37 | 3.42 |
| BRL | 20.59 | 19.36 | 19.39 | 19.74 | 20.06 | 28.16 |

<為替感度>

為替レート（対JPY）

| | FY21予想 | 事業利益への感度（換算時） |
|-----|--------|---------------|
| USD | 105.00 | ±1円 →約1億円 |
| EUR | 125.00 | ±1円 →約0.5億円 |
| THB | 3.39 | ±0.01円 →約1億円 |
| BRL | 20.59 | ±1円 →約4億円 |

貿易為替影響（事業利益への感度）

| | | | |
|---------|--------|---|--------|
| 1円安 | vs USD | → | 約2億円 |
| 0.1EUR安 | vs USD | → | + 約1億円 |
| 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 © 2021 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.