

Eat Well, Live Well.



# 味の素株式会社（2802） 2022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 代表執行役社長 最高経営責任者  
西井 孝明

2021年11月4日

Eat Well, Live Well.



## 目次

- I. 2022年3月期中間決算概要と業績予想
- II. 企業価値向上サイクルとエンゲージメント
- III. 中計重点テーマの進展

### 参考資料

別添. 2022年3月期 第2四半期決算概要

2022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

- 2021年度通期予想は、増収増益を見込む（上方修正）。
- ヘルスケア等は、電子材料やアミノ酸、バイオフィーマサービス事業が好調で全社業績をけん引。来期以降も持続的な成長が期待される。
- 調味料・食品は、戦略的なマーケティング費用の活用や値上げの効果でオーガニック成長を実現。一方、原燃料・物流費高騰の影響を受け、今期は減益を見込む。着実な打ち返し策で、来期以降に向けた収益力強化を図っている。
- 冷凍食品は、コスト増を値上げ等で吸収し前年並みを確保へ。



## 目次

- I. 2022年3月期中間決算概要と業績予想
- II. 企業価値向上サイクルとエンゲージメント
- III. 中計重点テーマの進展

### 参考資料

別添. 2022年3月期 第2四半期決算概要

2022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

## I -1. 2022年3月期決算ダイジェスト

---

- 中間決算は、388億円の増収、73億円の増益。
- 通期予想は、増収増益の見込み。マーケティング費用の戦略的活用等で、全てのセグメントで増収を見込む。
- 事業利益は、ヘルスケア等が全社を牽引し、期首予想の1,150億円から1,200億円に上方修正。
- ROICは7.6%を見込み、FY22中計目標に対し順調に進捗。
- 営業キャッシュフローは、前年同等レベルの約1,630億円を見込む。20-22年の計画である3年間で4,000億円~を上回るペースで進捗。
- 株主還元は、更なる増配（期首予想44円⇒今回予想48円）と予定通り自己株式取得を実行中。FY21もEPSは伸長の見通し。

## I-2. 2022年3月期 : 中間期サマリー

## 中間期業績サマリー

売上高 : 5,502億円 (対前年実績 107.6%、除く為替影響 105.6%)  
 事業利益: 693億円 (対前年実績 111.9%、除く為替影響 109.3%)

## 1. 売上高: 増収 (増収額: 388億円)

- ・海外調味料と海外冷凍食品、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等が全体をけん引し増収。

## 2. 事業利益: 増益 (増益額: 73億円)

- ・調味料・食品、冷凍食品は減益も、ヘルスケア等が大幅増益となり、全体で増益。

(事業利益対前年増減内訳-概算)

(単位: 億円)

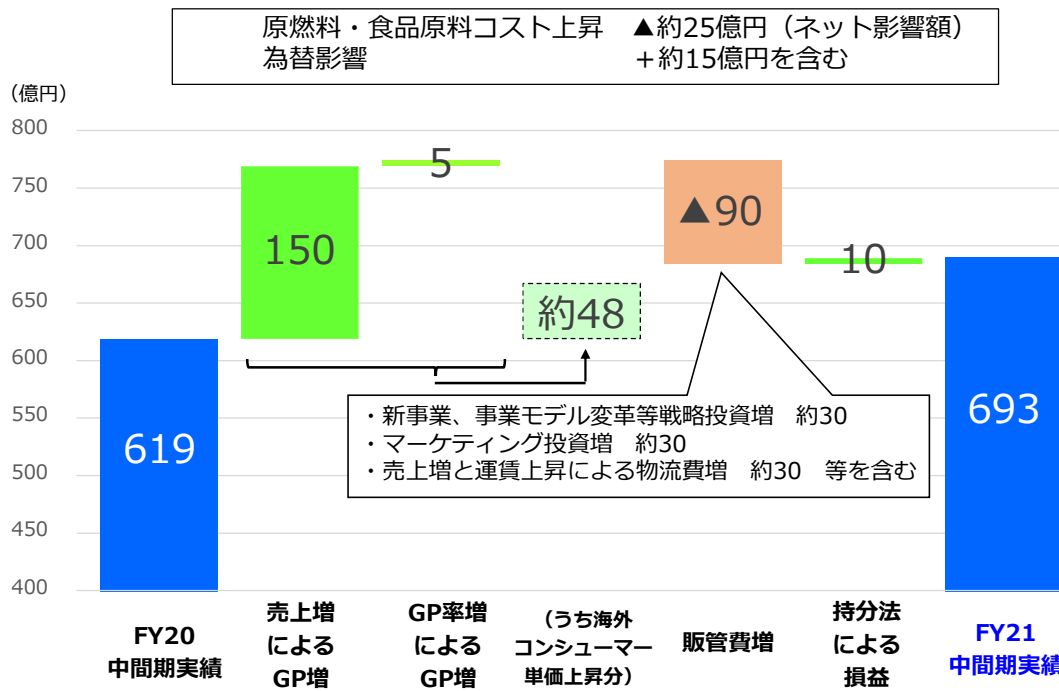
(参考: 対前々年)

	vs 1Q-FY20	vs 2Q-FY20	vs 1H-FY20
売上増減によるGP増減	110	40	150
GP率変動によるGP額変動	▲ 5	10	5
販管費増減	▲ 65	▲ 25	▲ 90
持分法による損益	10	0	10
計	50	25	75

	vs 1Q-FY19	vs 2Q-FY19	vs 1H-FY19
	45	20	65
	70	35	105
	▲ 5	10	5
	5	35	40
計	115	100	215

外食ビジネスのCOVID-19からの回復の遅れ、想定を超える原燃料価格高騰の影響を受けたが、海外調味料・食品、海外冷凍食品、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&イングリディエンツ等の重点事業におけるオーガニック成長効果で、増益。COVID-19前の2019年度との比較を見てもわかるように、SG&Aのコントロールもしっかり行っている。

### I-3. 事業利益増減要因 (P&L要素別 中間期実績)

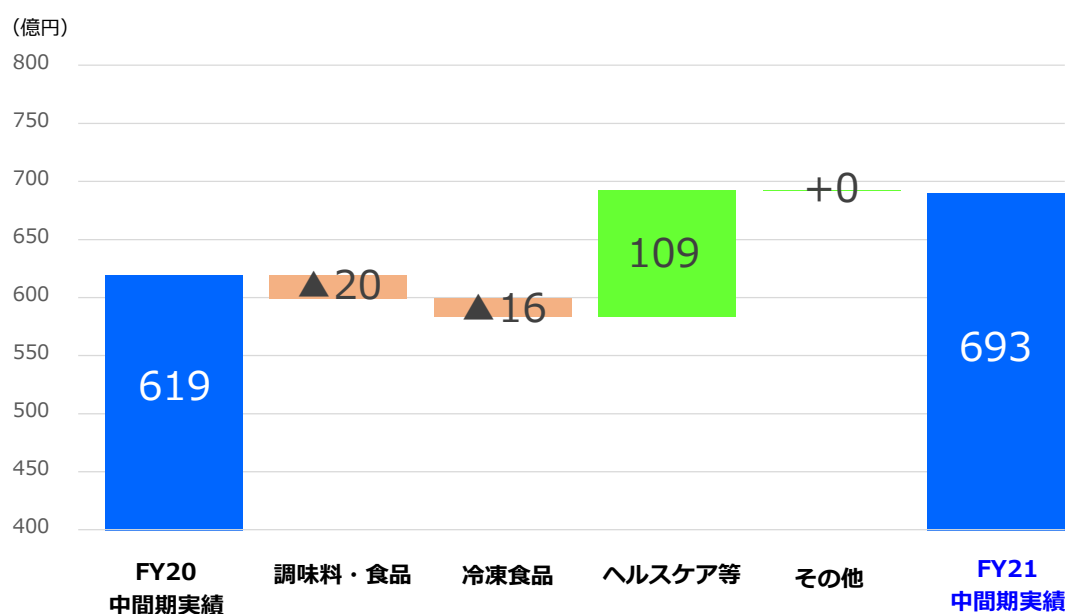


Copyright © 2021 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

7

単価向上を含むオーガニック成長をしっかりと実現できたことでGPを伸ばすことができ、ネットでの原燃料コスト上昇影響(▲25億円)や物流費増影響を吸収し増益となっている。

### I -3. 事業利益増減要因（開示セグメント別 中間期実績）



セグメント別には、調味料・食品、冷凍食品はまだ値上げによる打ち返しの途上であり、減益となったが、ヘルスケア等の成長により全体で増益。



## I-4. コスト上昇圧力の見通しと対応

- ・ 足下の発酵原料や燃料価格は、過去10年で最も高かった2011年に迫る水準。→諸施策で打ち返していく。

### **2021年度から2022年度にかけて継続することが想定される事象**

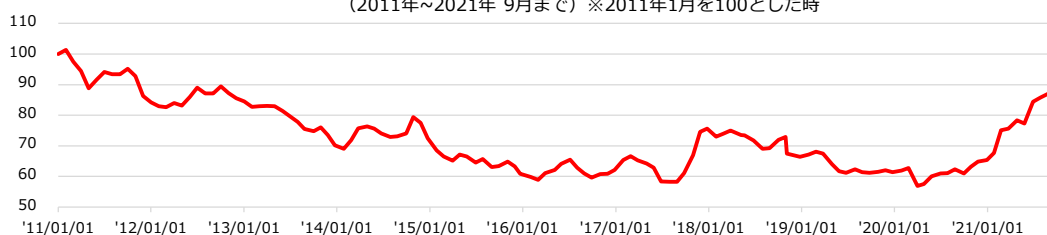
1. 発酵原料や食品原料コストの高止まり  
異常気象に伴う生産量減少に加え、COVID-19のリカバリー需要から、原料コストが今後も高い水準で推移する可能性。
2. エネルギーコストの一段の上昇と物流コストの高止まり  
再生可能エネルギーへのシフトなどで、エネルギー価格が高止まりする。  
製造コストや包材コストなどへも影響。  
コンテナ不足等から生じる物流費も、引き続き高い水準が続く。

⇒低資源利用発酵や原料ミックスの工夫によるコストダウンを着実に実施。  
また、機敏に価格対応を行うとともに、コモディティ価格に左右されない  
収益構造に向け、更なる事業構造改革を進める。

・コモディティ価格は、調味料・食品事業に影響。原料価格に左右されない事業構造実現へ向け、一段の構造改革を進める。

主要発酵原料と副原料の価格推移（購入量加重平均）

（2011年～2021年 9月まで） ※2011年1月を100とした時



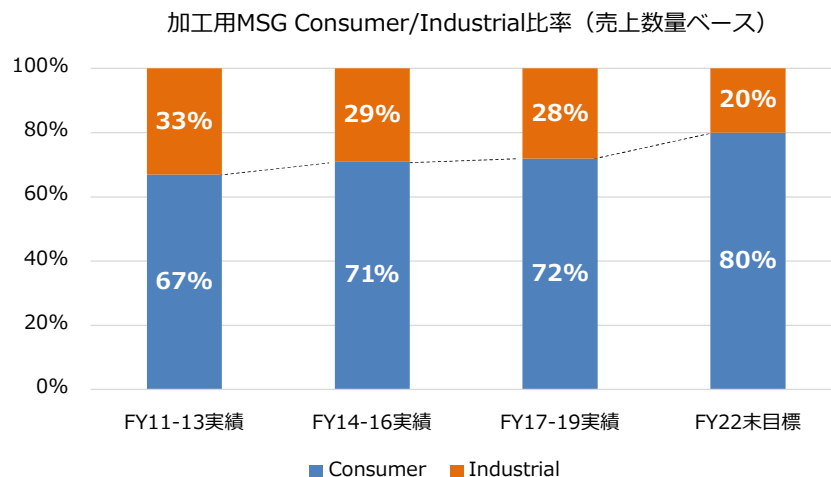
Copyright © 2021 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

主要発酵原料と副原料の加重平均での価格推移と、調味料・食品セグメントの事業利益、事業利益率を示している。この一年の価格高騰はグラフで見て明らかのようにこの10年間で最も大きい。調味料・食品については一時的に事業利益率が落ちるが、事業利益の絶対額は一定レベルを維持できる見込み。継続して対応していくことで、これまでと同様、中期的には回復・増加を図っていけると考える。

## 参考：業績に影響を及ぼす項目（2019年度中間決算資料より）

アセットライト化の施策：加工用うま味調味料（MSG）事業

1. コンシューマー向けを伸ばしつつ、インダストリアル（外販）を縮小することで、販売比率の転換を図り、現中計中にコンシューマー比率80%達成。
2. 低資源利用発酵技術を順次導入。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。

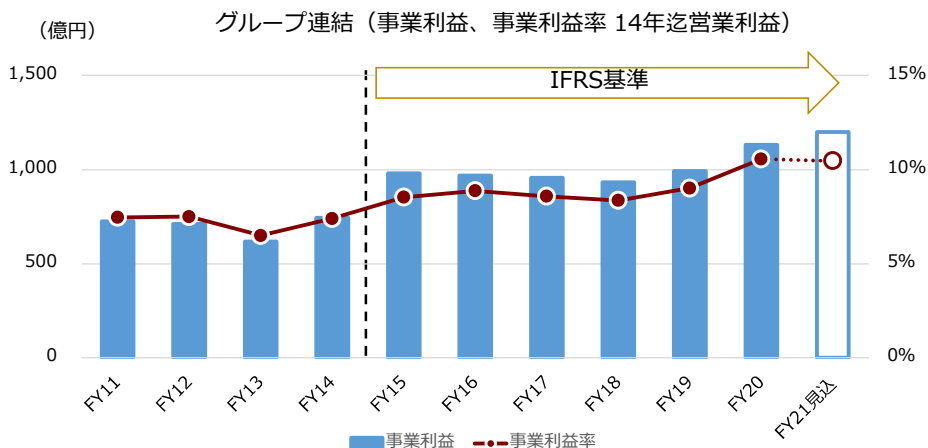


Copyright © 2021 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

11

また、20-22中計の構造改革テーマにも挙げている、加工用うま味調味料の外販部分を圧縮していくことで、インフレに対してより機動的に対応できる構造にしていく。

## I-5. グループ連結（事業利益、事業利益率の推移）



- FY15以降FY18まで、飼料用アミノ酸をはじめバルク事業のコモディティ化や海外主要国における経済成長の鈍化等に伴い、利益成長が一時停滞。
- FY19より中計を前倒しし構造改革を進めた結果、収益構造が強化されている。
- FY21は、ヘルスケア等が大幅な増益となり、全社をけん引。
- COVID-19や原料高に対応した適切な施策と費用の活用を通じ、オーガニック成長を果たしつつ、来期以降の利益成長を伴う持続的成長につなげる。

長期的な視点でROIC向上のための重要なポイントとして、収益性向上の推移を示している。

連結全体としては構造改革を進め、バルク事業の収益に与えるボラティリティが大きく減少し、オーガニック成長と収益性の持続的な向上が実現できる構造になってきたと考える。

## I -6. 2022年3月期 : 業績予想 (修正)

・ **2021年度通期予想は増収増益を見込む (上方修正)**

下期も環境は厳しいが、適切な施策と費用の活用を通じ、オーガニック成長を果たしつつ、来期以降の持続的成長につなげる。

売上高 (予想) : 11,480億円 (対前年実績 107.1%、除く為替影響 105.1%)

事業利益 (予想) : 1,200億円 (対前年実績 106.1%、除く為替影響 103.7%)

(事業利益対前年増減内訳-概算)

(単位: 億円)

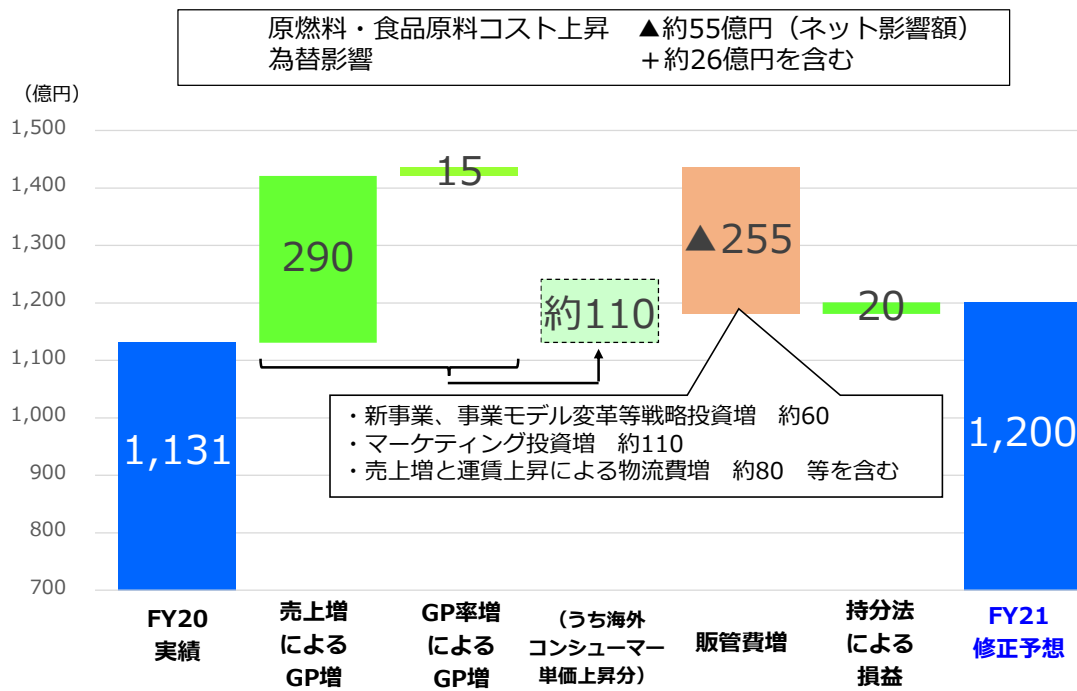
(参考: 対前々年)

	vs 1H-FY20	vs 2H-FY20	vs FY-20通期
売上増減によるGP増減	150	140	290
GP率変動によるGP額変動	5	10	15
販管費増減	▲ 90	▲ 165	▲ 255
持分法による損益	10	10	20
計	75	▲ 5	70

	vs 1H-FY19	vs 2H-FY-19	vs FY-19通期
	65	110	175
	105	45	150
	5	▲ 180	▲ 175
	40	15	55
計	215	▲ 10	205

下期も原燃料高騰の影響を中心に環境は厳しいが、単価向上等での打ち返しの継続と販売施策の実施により、オーガニック成長を果たして来期以降の成長につなげる。

## I -7. 事業利益増減要因 (P&L要素別 業績予想)

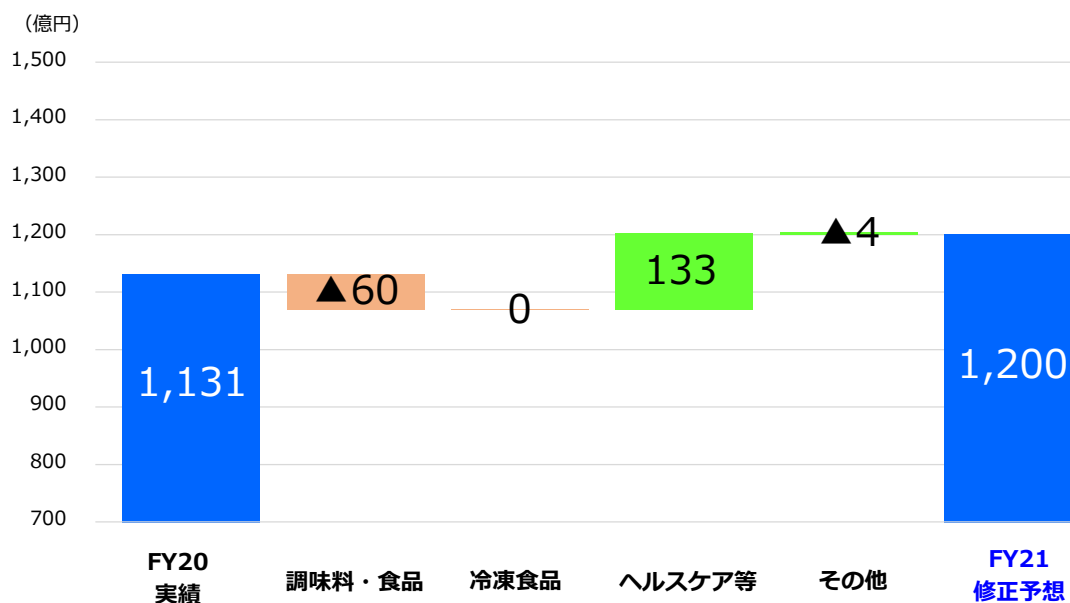


Copyright © 2021 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

14

原燃料・食品原料コスト上昇のネット影響額は期首予想では▲18億円、物流費増は30億円だった。これがそれぞれ▲55億円、80億円と減益要素としては増加したが、単価上昇を含む売上増によるGP増加により、増益を達成できる

## I -7. 事業利益増減要因（開示セグメント別 業績予想）



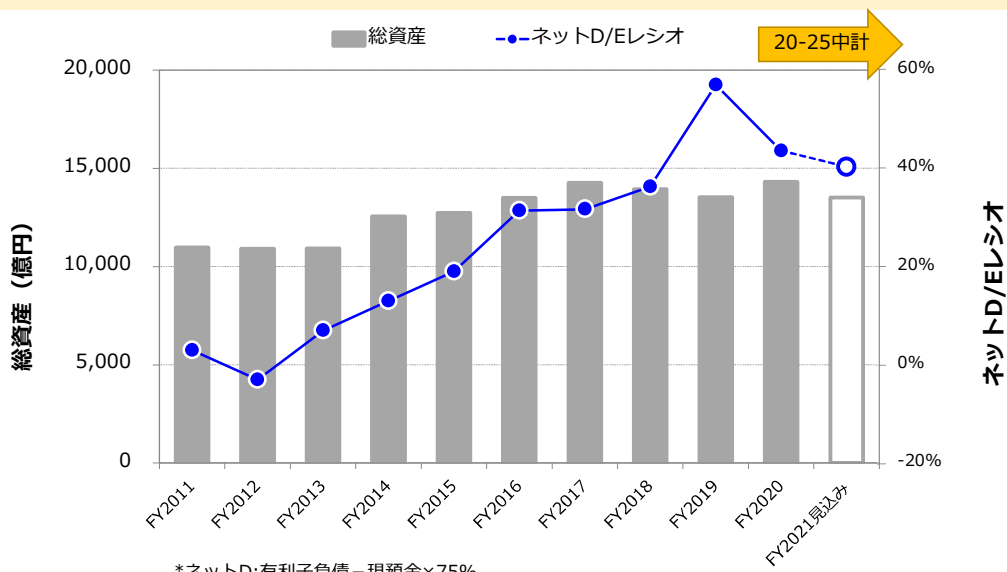
Copyright © 2021 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

15

調味料・食品は、S&Iを中心に原燃料高騰のマイナス影響が残るが、業務用顧客との来年度の価格交渉、海外調味料の主要国での値上げ、国内冷凍食品の主力製品の値上げが今後も予定されており、2022年度の成長につなげていけると考える。

## I-8. 資産・負債

・FY2019は、海外少数株主からの株式取得のため、一時的にネットD/Eレシオ\*が高まったが、**FY20以降は中計の目安である50%以内で管理**できている。

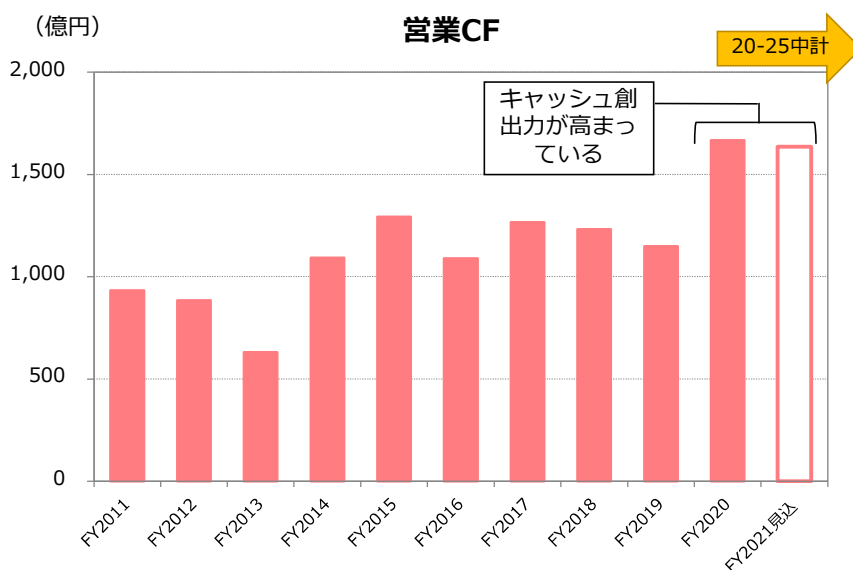


総資産はこれまで増加傾向だったが、構造改革による事業資産の売却、リソースのアロケーションにより資産の効率化が着実に進展している。



## I-9. キャッシュ創出

- ・ **営業キャッシュフローのFY2021見込は、約1,630億円。** FY2020以降事業の成長を背景にした事業利益の高まりとともに、**キャッシュ創出力が高まっている。**



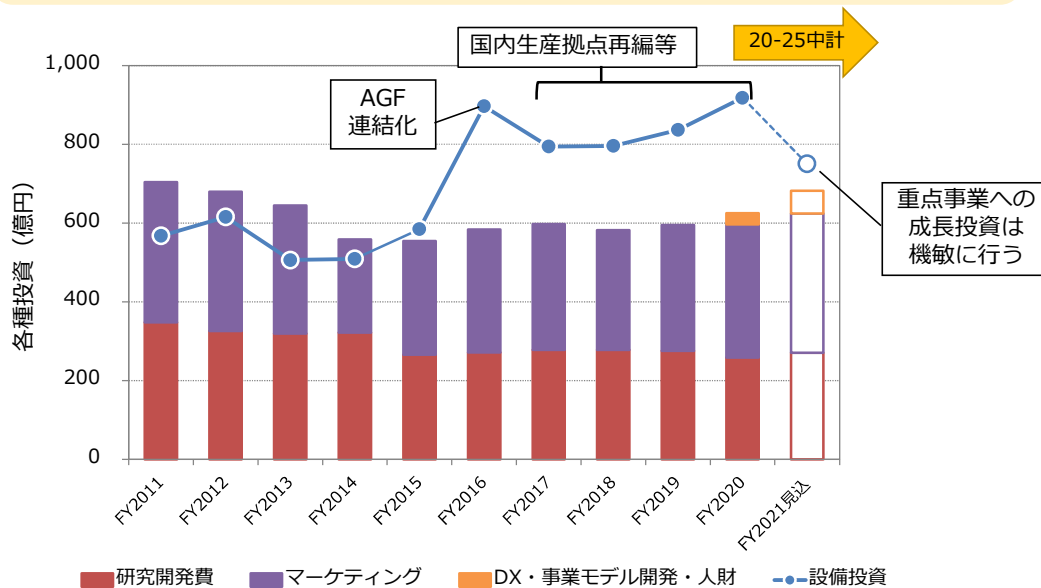
Copyright © 2021 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

17

営業キャッシュフローは年毎に増減あるが、着実に創出力を上げてきており21年度も期首予想の約1,500億円に対し、昨年並みの1,630億円程度まで増加する見込み。

## I-10. 戦略投資

・研究開発、ブランド、DX・事業モデル開発・人財など、**有形資産から無形資産へ投資をシフト**。設備投資は、FY21より減少するが、電子材料など**重点事業の成長投資は機敏に行う**。



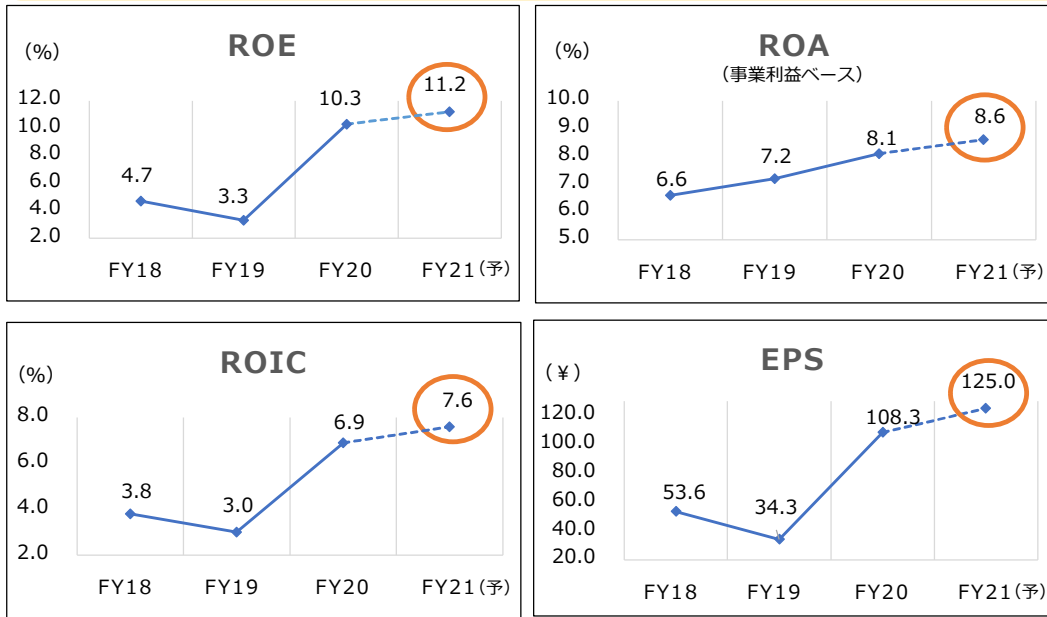
Copyright © 2021 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

18

重点事業への投資の集中と、有形資産から無形資産への投資のシフトを進めている。

## I -11. 利益成長と資本生産性

- 資産の圧縮と、事業利益の着実な成長により、重要経営指標はいずれも改善の見通し。**資本生産性が高まっている。**



重要経営指標については改善の見通し。ROICは7.6%。構造改革費用を除くとFY22目標の8%を超える見込み。



## I-12. 株主還元

- ・営業キャッシュフローは、昨年同等レベルの約1,630億円を見込む。  
**更なる増配（期首44円⇒今回48円）を予定。** FY21もEPSは伸長の見通し。

### キャッシュフロー創出

営業キャッシュフロー：  
3年間で4,000億円～  
FY20実績 1,656億円  
FY21予想 約1,630億円

25年度までに約2,000億円  
規模のアセットライト

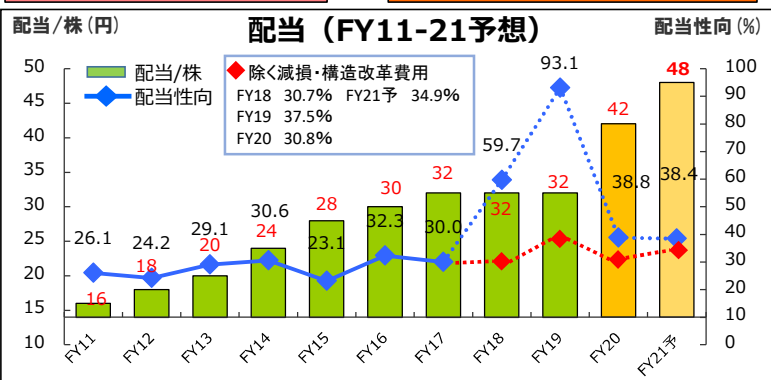
### 成長投資

中計期間を通じ、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

### 株主還元

配当性向：単年度40%を目標  
FY20実績 42円/年（増配）  
FY21新予想 48円/年（増配予定）

FY20-22  
総還元性向：50%～を目標



### 自己株式取得

**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%**

**（期間：2021年5月11日～  
2022年1月31日）**

自己株式の取得については予定通り進捗中。  
配当については、当初、前年度から2円増配となる44円/株を予定していたが、当期利益状況とキャッシュフロー状況や来期以降の見通しを踏まえて、6円増配となる48円/株に引き上げる。



## 目次

- I. 2022年3月期中間決算概要と業績予想
- II. 企業価値向上サイクルとエンゲージメント
- III. 中計重点テーマの進展

### 参考資料

別添. 2022年3月期 第2四半期決算概要

2022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



AJINOMOTO

## II-1. 重点KPI (全社予想)

- ・ **中計構造目標達成に向けて着実に進捗**。FY22・FY25の目標達成を確かなものとするため、中計重点テーマを確実に実行に移している。

		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上期 実績	FY21 予想	FY22 中計時目標	FY25 中計時目標		
財務 指標	<b>効率性</b>	ROIC (>資本コスト) ( ) : 除く構造改革費用	3.0% (約6%)	6.9% (約8%)	5.7% (5.7%)	7.6% (8.3%)	8%	10-11%	13%
	<b>成長性</b>	オーガニック成長率 (前年比)	0.3%	▲0.6%	7.1%	7.5%	4%	5%	5%
	<b>重点 KPI</b>	重点事業売上高比率	66.5%	66.6%	67.7%	約70%	70%	80%	80%~
未 財務 指標	<b>重点 KPI</b>	単価成長率 (前年比) (海外コンシューマー製品)	約5%	2.8%	3.1%	3%~	2.5%	3%	3%
	<b>重点 KPI</b>	従業員エンゲージメントスコア (“ASVの自分ごと化”)	55%	64%	61% (11月速報値)		70%	80%	85%~
	<b>ブランド 強化</b>	ブランド価値 (mUSD) (InterBrand社調べ)	780	926	ブランド価値はCAGR7%を目途とする				
<b>ブランド 強化</b>	ブランド強度スコア	56	58	主要12カ国毎のスコアアップ					

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

22

ROIC、オーガニック成長率、海外コンシューマー製品の単価成長率は、いずれも期首予想を上回り、中計目標に対して順調に推移している。未財務指標と考える従業員のエンゲージメントスコアの速報値は、昨年と比べ若干低下している。ブランド価値については、来年2月に調査結果が出る予定。

## II-1. 重点KPI（セグメント別予想）

セグメント		FY20実績とFY21修正予想								
		オーガニック 成長率 (%)			単価成長率 (海外コンシューマー製品) (%)			ROIC (%)		
調味料・ 食品	調味料	FY20 実績	FY21 上期 実績	FY21 予想	FY20 実績	FY21 上期 実績	FY21 予想	FY20* 実績	FY21* 予想	中計目標 FY22 FY25
		栄養・加工食品	▲0.3%	5.4%	5.6%	2.8%	2.3%	3%~	12.4%	約12%
	ソリューション& イングリディエーツ							WACC 6%		
冷凍 食品	冷凍食品	▲5.0%	5.7%	7.5%	2.8%	4.7%	5%~	0.6%	約1%	1% ~ 5%
								WACC 5%		
ヘルス ケア等	バイオフィーマサービス &イングリディエーツ									
	ファンクショナル マテリアルズ	3.5%	14.7%	11.0%	-	-	-	1.2%	約10%	10%~ 12%~
	その他							WACC 8%		

\* 除く構造改革費用

・調味料・食品は、オーガニック成長5.6%を見込む。うち海外コンシューマー製品の単価成長は3%~と期首予想を上回る。ROICは約12%を見込んでおり、減益により期首予想を下回るが、中計目標に対してはインラインで推移。

・冷凍食品は、オーガニック成長7.5%を見込む。うち海外コンシューマー製品の単価成長は5%~と期首予想を上回る。ROICは約1%を見込んでおり、期首予想どおりで中計目標に対してはインラインで推移。

・ヘルスケア等は、オーガニック成長11.0%を見込む。ファンクショナルマテリアルズ、バイオフィーマサービス&イングリディエーツが好調で、期首予想を上回る。ROICは約10%を見込んでおり、期首予想を上回り中計目標を1年前倒しで達成する見込み。

## II-2. ASV経営：経営ビジョン2030と戦略

### 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



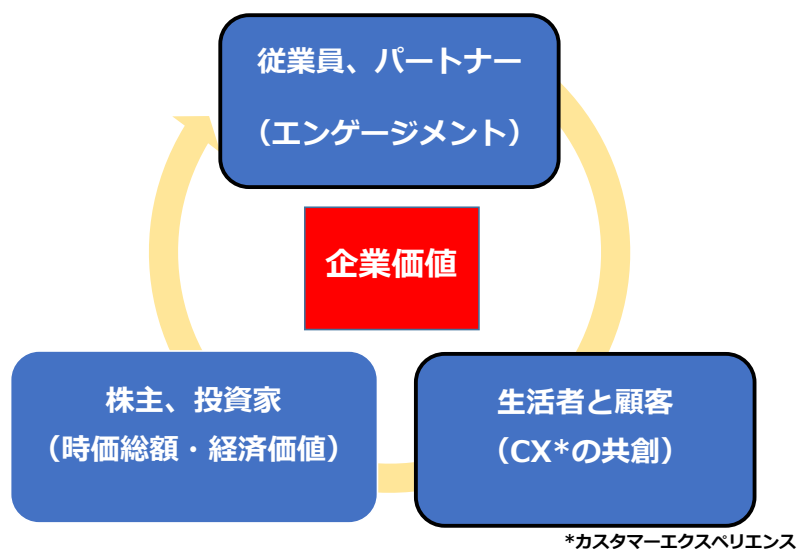
Copyright © 2021 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

24

ASV経営では、2030年のビジョンを「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」と掲げ、10億人の健康寿命の延伸と環境負荷50%削減の戦略を推進することで、社会価値と経済価値の向上に取り組んでいる。



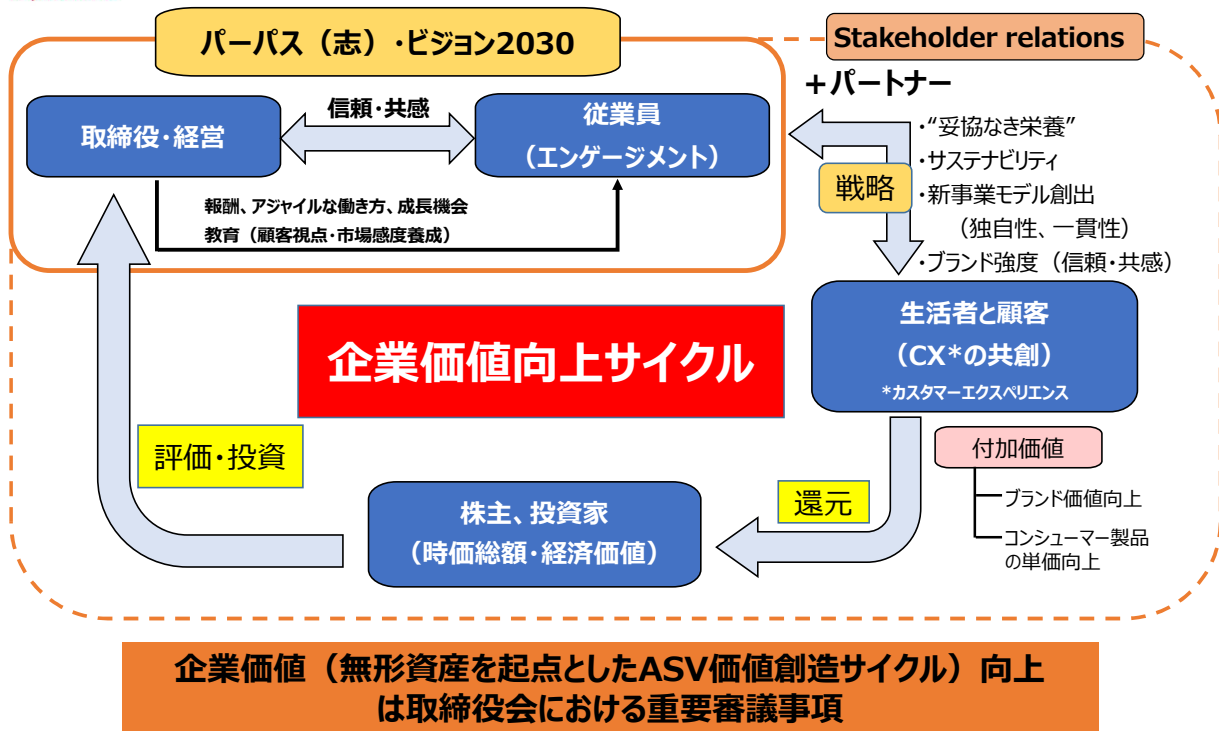
すべてのステークホルダーの価値向上を同期化していく



企業価値向上サイクルを説明する。

従業員のエンゲージメントが、カスタマーエクスペリエンスの共創に向かい、経済価値を高めることにつながる。また経済価値が還元され、株主・投資家の支持を高め、そして株主・投資家の評価が従業員のエンゲージメントを更に高める。当社の企業価値向上は、このサイクルがポジティブに回転することで生まれていく。

## II-4. パーパス“食と健康の課題解決”と企業価値



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

26

企業価値向上サイクルと重要KPIとの関係を説明する。

企業価値向上サイクルをリードする取締役会および経営陣は、従業員にパーパス・ビジョンの実現に対するインセンティブ(報酬、成長機会や教育等のトータルリワード)を与え、両者は、信頼と共感の関係で繋がる。

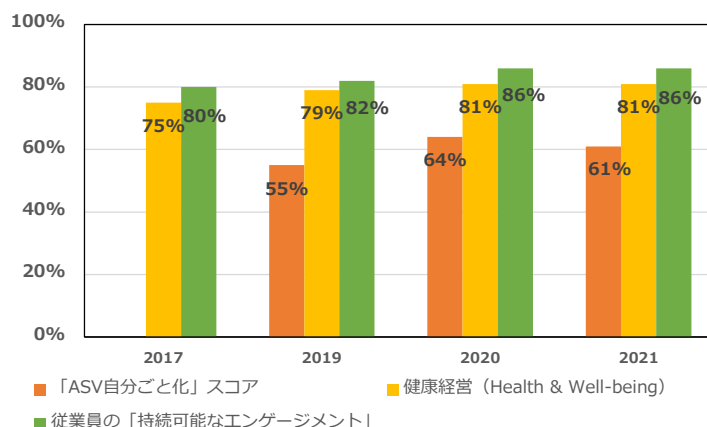
従業員は、仕入先などのパートナーとともにCXを共創するための戦略を実行。その時、顧客に生まれる付加価値が、ブランド価値やコンシューマー製品の単価向上といった形で経済価値を生み、株主・投資家へ明確な還元方針に沿って還元される。そして、株主・投資家の評価と投資が経営陣のインセンティブになり、経営は従業員のトータル・リワードに繋がる施策を実施する。

このような無形資産を起点とする企業価値向上は、取締役会における重要審議事項になっている。

## II-5. 従業員エンゲージメント

- ・顧客価値向上へ従業員のエンゲージメント向上への取り組みを推進。
- ・「ASV自分ごと化」は若干低下。コロナ禍の影響含め、原因解析と改善施策を進める。

### 好意的回答スコア推移（21年度速報）



FY2021もグローバル企業なみの高水準に到達。  
 全カテゴリーで健康的な水準を上回り高いスコアレベルを維持している。

従業員エンゲージメントの状況について説明する。速報値なので詳細な分析はまだ出来ていない。

2021年度の持続可能な従業員エンゲージメントは86%であり、2年連続で全産業のグローバル好業績企業群のトップクラスの水準を保っている。しかし、当社が独自に重視している「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従業員の比率は、61%と前年を若干下まわっている。長期化するCOVID-19による制限された生活が影響しているのではないかと考えており、課題を分析して速やかに対策を講じたい。従業員エンゲージメントの基礎となる、健康経営への信頼度は81%と昨年に続き高水準を保っている。

## II-6. 生活者と顧客とのCX共創のためのDX（人財育成）

- ・2020年度に「ビジネスDX人財」「システム開発者」「データサイエンティスト」の育成開始。外部からの登用による補強も実施。国内外のグループ会社においても、順次、育成カリキュラムの導入準備・開設を進めている。

	2020年度				2021年度		20-21合計	
	受講者		認定者		受講者		受講者	
	人数	従業員 比率	人数	従業員 比率	人数	従業員 比率	人数	従業員 比率
初級	801	25.2%	743	23.3%	950	29.8%	1,751	55.0%
中級	173	5.4%	51	1.6%	317	10.0%	490	15.4%
上級	29	0.9%	9	0.3%	59	1.9%	88	2.8%

20-21年度で、味の素(株)の半数以上の社員が受講。

本中計における人財投資の目玉である、DX人財育成について説明する。2021年度のDX講習受講者は1,300名を超え、昨年と合わせると受講者は全従業員の半数を超えた。今年も、上級の認定を目指す従業員も59名に増加。当社のDX推進をけん引している。

Eat Well, Live Well.



## 目次

- I. 2022年3月期中間決算概要と業績予想
- II. 企業価値向上サイクルとエンゲージメント
- III. 中計重点テーマの進展

### 参考資料

別添. 2022年3月期 第2四半期決算概要

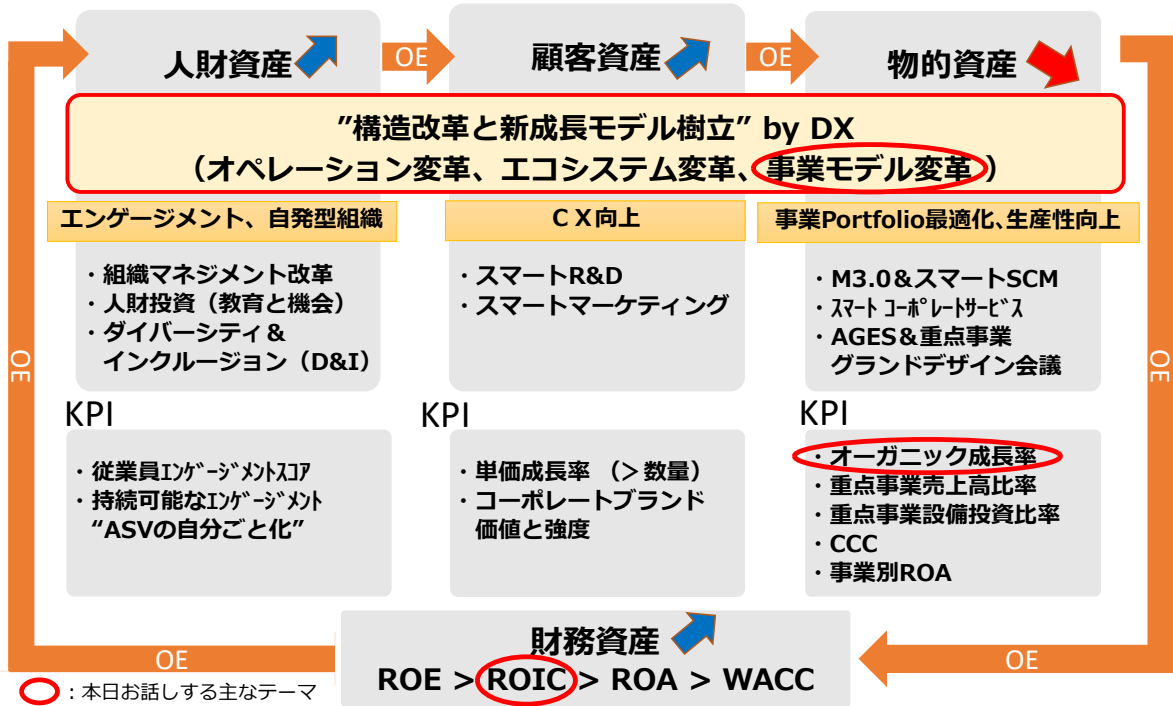
2022年3月期 セグメント別修正業績予想

\*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

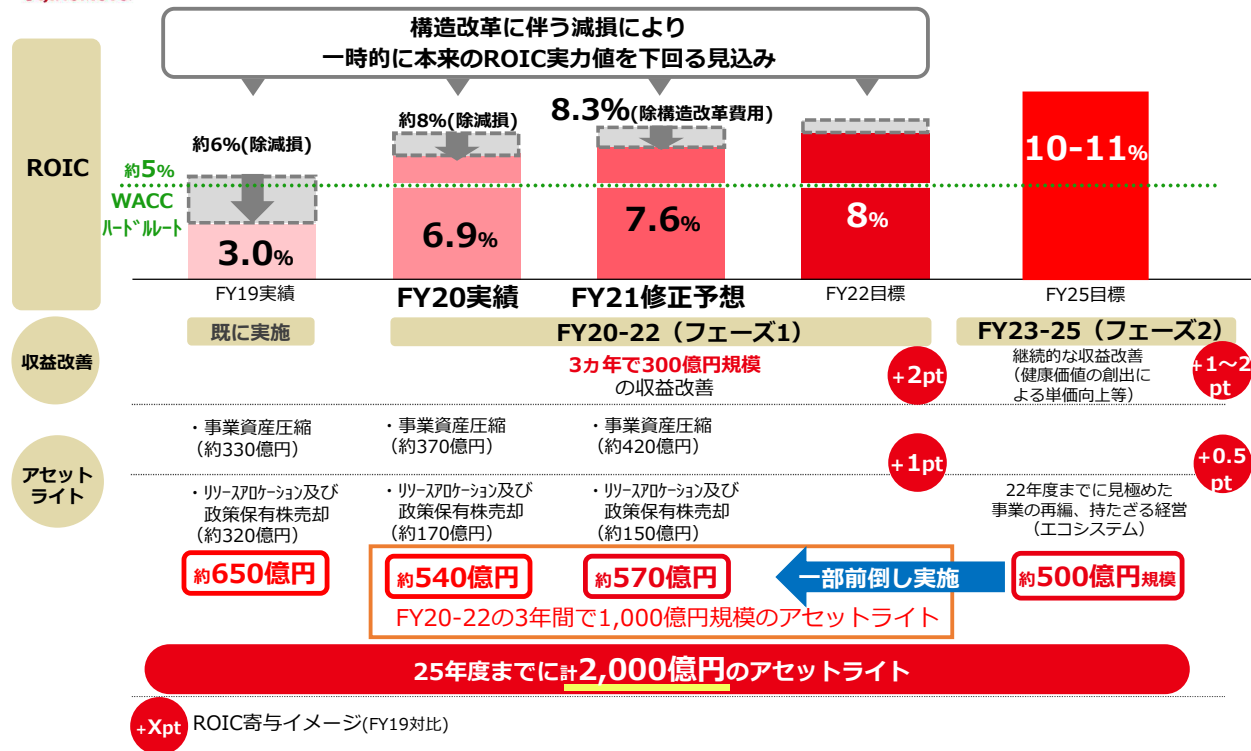
1. 構造改革の進展状況（ROIC）
2. オーガニック成長率
3. 事業モデル変革
4. サステナビリティ推進（健康／環境）

※ブランド価値向上は、5月本決算にてご報告予定

### Ⅲ-1. 中計重点テーマと企業価値向上のメカニズム



### Ⅲ-2. 構造改革の進展 (中計重点テーマ 1.ROIC)



構造改革とアセットライトの進捗を説明する。

2021年度は、期首計画に対して事業資産圧縮が370億円から420億円となり50億円増え、またリソースアロケーション等も130億円から150億円となり20億円増える。

全体で70億円の資産圧縮を前倒しで実施する見通し。



## 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)  
4月欧州事業会社の売却完了。  
顧客ソリューション提供事業へ。

2021年度  
資産圧縮額  
約155億円

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  
成長領域であるアジア等の増産を確実にいき、SKU  
を削減しながらグローバルにアセットライトを実施。

2021年度  
資産圧縮額  
13億円

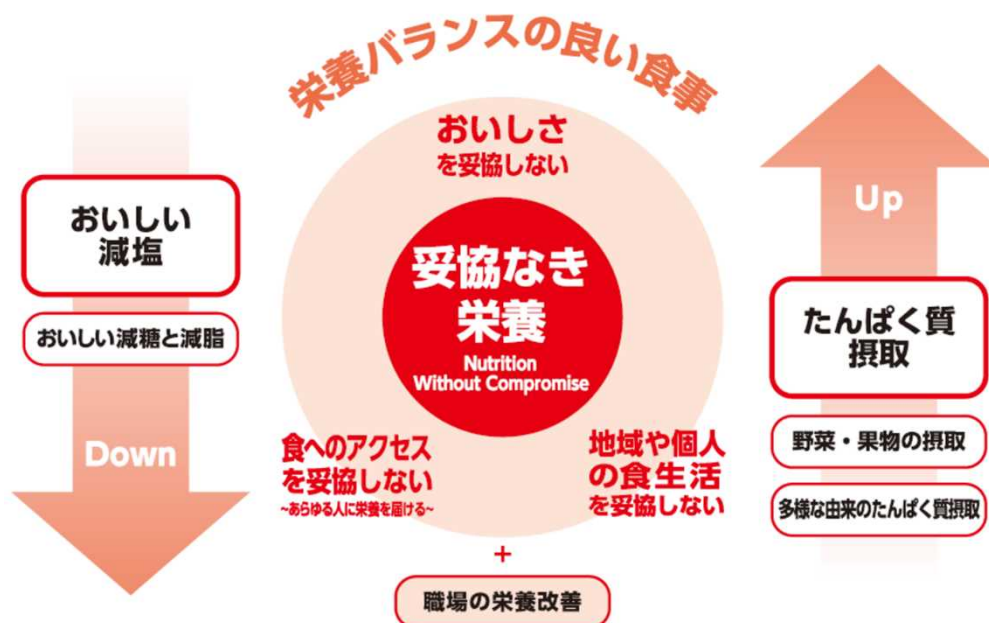
4. 国内コーヒー事業の一部  
ペットボトル容器入りリキッドコーヒー事業から撤退。  
商標ライセンスにより、大手飲料メーカーへ製造・販  
売を承継。

2021年度  
資産圧縮額  
10億円

事業資産に関するアセットライトの主な中身は次の通り。

1. 動物栄養事業は、北米事業の縮小に加え、欧州事業の売却が4月に終了したことにより構造改革が完了。現在、AjiPro®-Lなど、顧客へのソリューションサービス提供事業に変わりつつある。規模は小さいがROICの高い事業に転換している。
2. MSG事業の外販事業の縮小については進行中。
3. 冷凍食品事業については、北米のアジアン領域への生産シフトを計画通り実施するとともに一部の資産を圧縮した。また日本では、不採算化している業務用製品の販売縮小を実施中で、来期以降のアセットライトに繋げる。
4. 国内コーヒー事業については、不採算化していたリキッドコーヒー事業から撤退し、大手飲料メーカーへのライセンス事業に変更することを発表した。これにともない棚卸資産を圧縮する。

## 「妥協なき栄養」 Nutrition Without Compromise



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

34

食品事業のオーガニック成長を底上げする「妥協なき栄養戦略」を説明する。

2020年度から、「妥協なき栄養」という概念の下、コーポレートブランドと主力製品のブランドのシナジーを創出する、統合的なマーケティング戦略として開始している。

「妥協なき栄養」という概念は、おいしさ、食文化など地域性、そして食へのアクセスに妥協することなく健康・栄養戦略を進めることを意味する。

これを世界各国における製品、マーケティング、コミュニケーション戦略へ組み入れている。

### Ⅲ-3. オーガニック成長 (中計重点テーマ 2.オーガニック成長率)

- ・「減塩」をすでに実践している生活者が多い。潜在的な機会を捉え、生活者の皆さまに当社独自のソリューションを提供していく。

主要国における「減塩」への理解、意識、実践状況に関する当社オンライン調査 (21年9月)

調査項目	結果 (⇒機会と戦略)	データ
理解・意識 ・実践	各国とも、健康のために減塩を実践している人が多い。	減塩を実践している人の割合
	意識は高く、すでに実践している人も多い。 ⇒減塩の動機付け	アセアン4カ国 69%
		南米2カ国 77%
		(参考) 日本 44%
実践方法	「塩」や「調味料」の使用量を減らすことと、塩分含有が多そうな加工食品を控えることを主な手段としている人が多い。	実践方法に左記2つの方法を挙げた人の割合
	実践は、使用量を減らす方法に留まる。 ⇒調理実践の喚起	アセアン4カ国 65%
		南米2カ国 76%
		(参考) 日本 68%
制限要因	減塩実践のための制限要因は、“美味しくない”、“レシピが限られる”、“塩分量が分からない”、“減塩製品を見つけるのが難しい”の4つに集約。	制限要因に左記4つの要因を挙げた人の割合 (日本データなし)
	制限要素は4つに集約される。⇒おいしさ体感	アセアン4カ国 83%
		南米2カ国 75%

対象国 : タイ、インドネシア、ベトナム、フィリピン、ブラジル、ペルー

対象者 : 20代/30代/40代 (各n=300)、世帯収入ごとにA/B/C/Dの4段階、調理主担当者、調味料意思決定者  
(参考: 日本) 実施方法: オンライン、実施時期: 2020年12月、対象者: 20代~70代 (n=最大8,000) の週3日以上自宅で調理をする女性

「おいしい減塩」施策が、海外の主要国で浸透する可能性を示す調査結果を示す。

まず驚いたのは、アセアンや南米において70~80%の生活者が、すでに減塩に取り組んでいるという事実。これは想定よりもかなり高い水準と言える。

次に生活者が実践している方法は、塩や調味料の使用量を減らす、塩分の多そうな加工食品を控えるといった方法に留まっている。

さらに、減塩に取り組めない理由の約8割は、「美味しくない」「レシピが限られる」「塩分量が分からない」「減塩製品を見つけるのが難しい」に集約される。

実は、この結果は、日本の調査結果とも似通っている。当社が岩手や日本各地で成果を上げてきた「おいしい減塩」戦略が海外主要国でも成功する可能性を示唆している。

### Ⅲ-3. オーガニック成長 (中計重点テーマ 2.オーガニック成長率)

## 「Smart Salt(スマ塩)」プロジェクト

### うま味・だしをきかせた“おいしい減塩”!

<広告>  
幅広い年代に合わせ動画配信

減塩の動機付け

<オウンドメディア>  
「おいしい減塩レシピ」提供

調理実践の喚起

<製品>  
当社独自技術による高い品質

おいしさ体感

グローバル展開

## 減塩製品

### 20-21年度で 7か国15ブランド を発売予定

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

36

2020年7月から、うま味・だしでおいしい減塩を推奨するマーケティング施策「スマートソルト」を、主要7か国で展開している。

現在、広告による減塩の動機付け、オウンドメディアを活用した調理機会の喚起、おいしさ体験してもらうマーケティング施策を実施中。減塩製品の発売も増え、15ブランドになろうとしている。

高血圧症予防を起点に、調味料・食品のオーガニック成長をさらに底上げしていく。

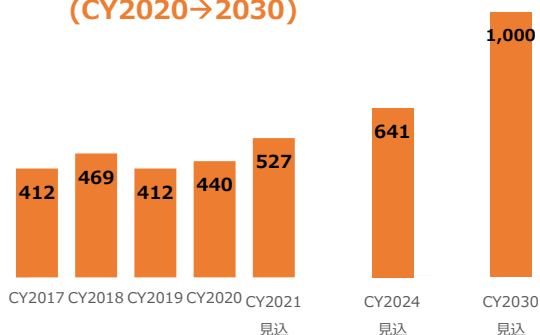
- ◆ パソコンやゲーム市場での継続採用
- ◆ データセンターサーバー、通信用途の伸長
- ◆ 既存用途での磁性材料（AFTINNOVA®）伸長



**電子材料事業の  
加速的成長が継続**

世界の半導体市場動向（10億\$）

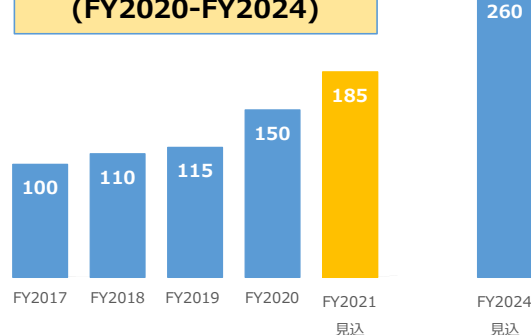
**CAGR：約9%  
(CY2020→2030)**



2017～2021：WSTS（世界半導体市場統計）2021春  
2030：IBS SEMICONDUCTOR MARKET ANALYSIS Jan.2021

<ABF出荷数量推移> ※2017年度の出荷量を100とした時の概算

**CAGR 約15%  
(FY2020-FY2024)**



**顧客の要望に確実に応えるために、計画を前倒しし2022年度に  
約10億円、2023年度以降に約170億円の増産投資を進める予定**

顧客の計画を反映して、2024年までのCAGR成長率を約15%に上方修正した。

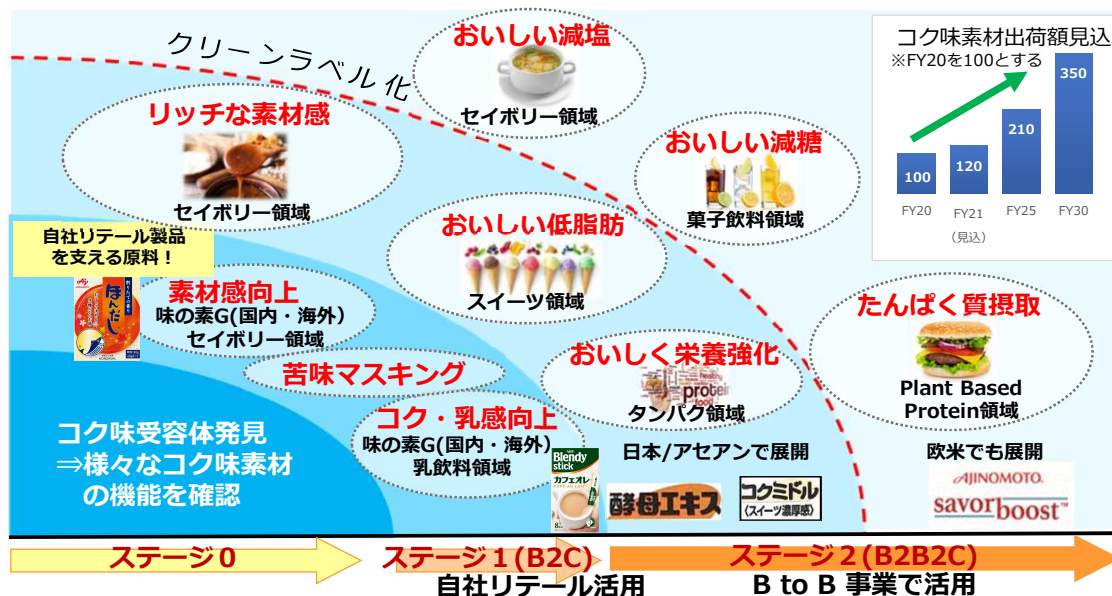
これに応じて、約180億円の設備投資計画の前倒しを決定した。2022年度は、既存設備による増産に対応するストックヤードの増設を予定。さらに、2023年度以降増産のための設備投資の詳細検討を開始した。



### Ⅲ-4. 事業モデル変革 (S&I事業) (中計重点テーマ 3.事業モデル変革)

- ◆ アミノ酸ベースのコク味素材\*が、生活者の“おいしい減塩”“おいしい減糖”“たんぱく質摂取”に貢献
- ◆ クリーンラベル化により、生活者との接点は、日本から欧米含む海外に広がる見通し
- ◆ 製品・ソリューションの高速開発事業モデルとして、BtoB顧客の課題解決に貢献

\*:食品に、複雑さ・あつみ・持続性・ひろがりといったコクを付与する物質



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

38

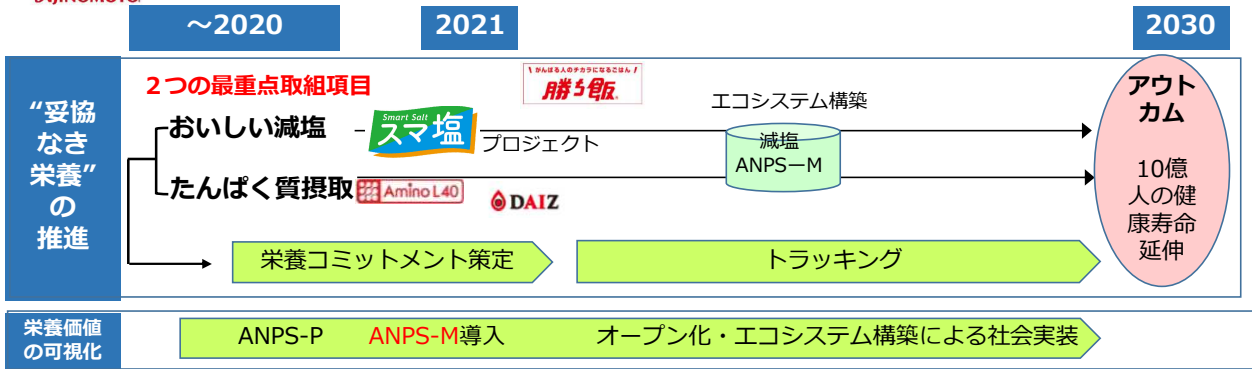
食品市場においては、減塩、減糖、畜肉代替たんぱく質の利用を進める動きが顕著である。

顧客である加工メーカーの強い要望に応じて開発を進めてきたクリーンラベルに適合できるコク味素材のラインナップを整備し、アプリケーションを提供していく。

このアプリケーションは、当社グループ製品のおいしさ向上、コストダウンに十分に貢献してきた「おいしさ設計技術」を応用するもので、大手顧客のみならず、ベンチャー企業等顧客開拓にも取り組んでいき、S&I事業の柱にしていきたい。

特に欧米の顧客からは、おいしさ向上、コストダウン目的で関心が高く、クリーンラベル化の要望が強い。

### Ⅲ-5. サステナビリティ推進 (中計重点テーマ 4. 10億人の健康寿命延伸)



**グローバルでのエンゲージ強化**

- 国際会議への貢献 (アピール)
  - フードシステム サミット (21年9月)
  - 東京栄養サミット (21年12月)
- 戦略的な関係構築、パートナーシップ

**健康寿命延伸にむけた基盤強化**

- 食事が心身の健康に繋がる仮説の構築
  - HIROSAKI COI center of innovation 弘前COIとの共同研究
  - 多種・多様なビッグデータ解析 ⇒ 商品・サービスでの課題解決 (フィールド活用)
- 職場の栄養改善の推進
  - Workforce Nutrition Allianceへの加盟

**健康寿命の可視化・定量化 (KPI)**

- DALYs (障害調整生存年数) の活用
  - 東京大学などアカデミアとの共同研究
- Well-being可視化 (主観的指標)
  - GDW (Global Developmental Well-being) はじまる。 Well-being Initiativeへの参画

#### ➤ 国際会議におけるリーダーシップ

##### ● 国連フードシステムサミット

- ✓ CEOコンサルテーション会議 (※1) に積極的に参加
- ✓ フードシステム変革に関するビジネスセクター宣言 (※2) に賛同
- ✓ 7月のプレサミットで民間企業代表として、低栄養改善と農業支援の観点から「ゼロハンガー達成」への貢献を発表



プレサミットでのスピーチ (オンライン)

##### ● 東京栄養サミット2021

- ✓ 国内外ステークホルダーとの栄養改善の議論を通じて、サミット成功に向けて積極的に貢献



#### ➤ 評価機関との積極的対話・ルール作りへの貢献

##### ● ATNI (Access to Nutrition Initiative)

- ✓ 2021年の日本企業の評価結果に関するイベントに参加
- ✓ 一律ではなく、地域の食文化・食習慣を反映した評価手法への見直しを提言 (加工食品だけでなく、食事全体で評価。消費者の栄養知識向上にむけた活動)



※1 CEO Consultation for Food system Summit 国連特使 (Kalibata氏) の呼びかけで、世界中のCEOが約60名参加。計5回実施  
 ※2 <https://foodsystms.community/business-declaration-for-food-systems-transformation/>

このたび、「10億人の健康寿命の延伸」に向けた当社の取り組みを“栄養コミットメント”として对外発表した。

今年9月に開催された、国連フードシステムサミットの民間セッションに加え、12月に開催予定の東京栄養サミットでgain、Consumer Goods Forumなど外部団体と連携し「妥協なき栄養」をベースにしたエンゲージメントを表明していく。

「妥協なき栄養」については、WHOの関心も高く、特に高血圧症を防止するために「うま味によるおいしい減塩」を、非常に重要な施策と捉えるようになって来た。東京栄養サミットでも「UMAMIによる減塩」が重要な提案として取り上げられる予定。

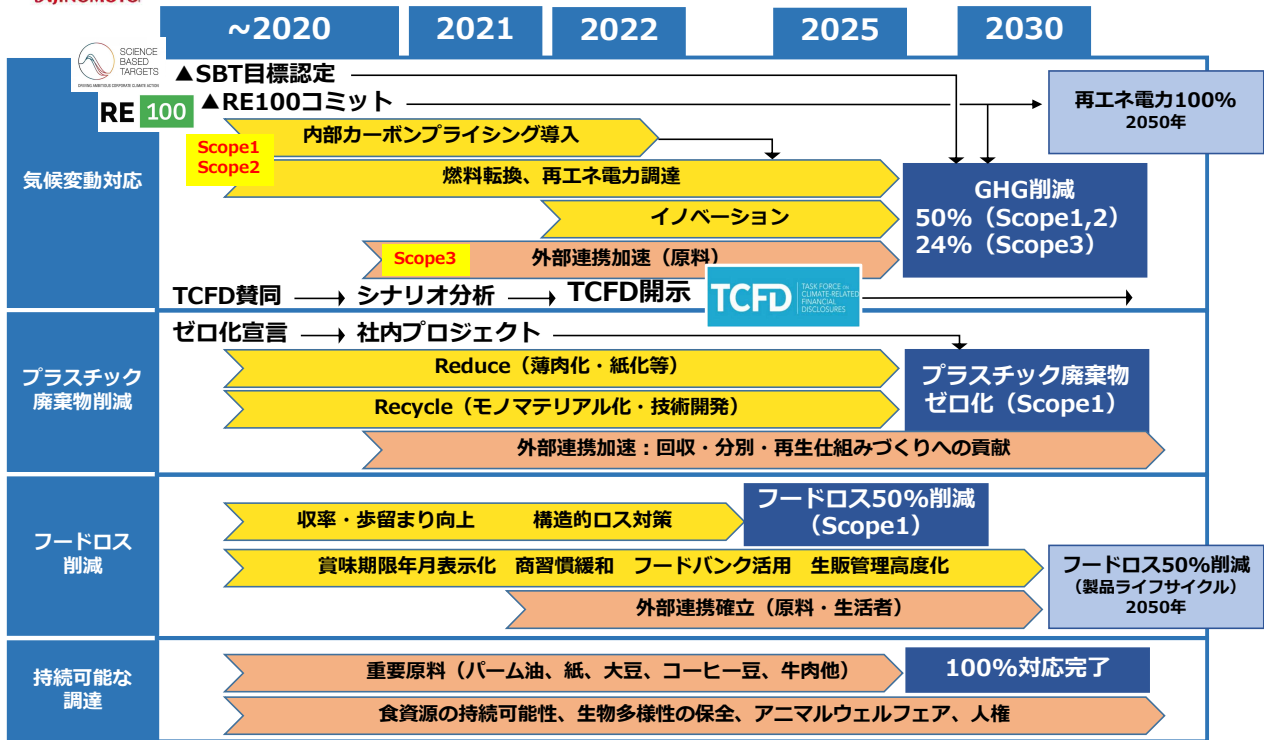
また、東京栄養サミットを機会に評価機関のATNIに対し、地域の食文化を反映したルール作りの検討をしてくれるように働きかけも行っている。

これまで多くの国際的な会議で、このエンゲージメントを実施してきた。その成果が外部連携の広がりとして表れてきたことを実感している。

「妥協なき栄養」「うま味によるおいしい減塩」のマーケティング活動が新たなCX(顧客体験: customer experience)として拡散することで、ブランド価値を高めるとともに、事業成長につなげていく。



### Ⅲ-5. サステナビリティ推進 (中計重点テーマ 4. 環境負荷50%削減)



## CEOメッセージ

コロナ禍の“新常态”をとらえ、健康と環境へのエンゲージメントによる重点事業の成長力が高まっている。

資源インフレ、サステナビリティのコスト影響をトレードオンに転じて、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進展しつつある。

変革のスピードを決して緩めず、ASV経営にまい進する。

**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。

## 第2四半期サマリー

売上高 : 2,738億円 (対前年実績 104.0%、除く為替影響 102.4%)  
 事業利益: 303億円 (対前年実績 108.0%、除く為替影響 106.5%)

### 1. 売上高 : 増収 (増収額 : 104億円)

- ・ 海外調味料、加工用うま味調味料、海外冷凍食品、バイオファーマサービス&イングリディエーツ、ファンクショナルマテリアルズ等が全体をけん引し増収。

### 2. 事業利益 : 増益 (増益額 : 22億円)

- ・ 調味料・食品、冷凍食品は減益も、ヘルスケア等が大幅増益となり、全体で増益。

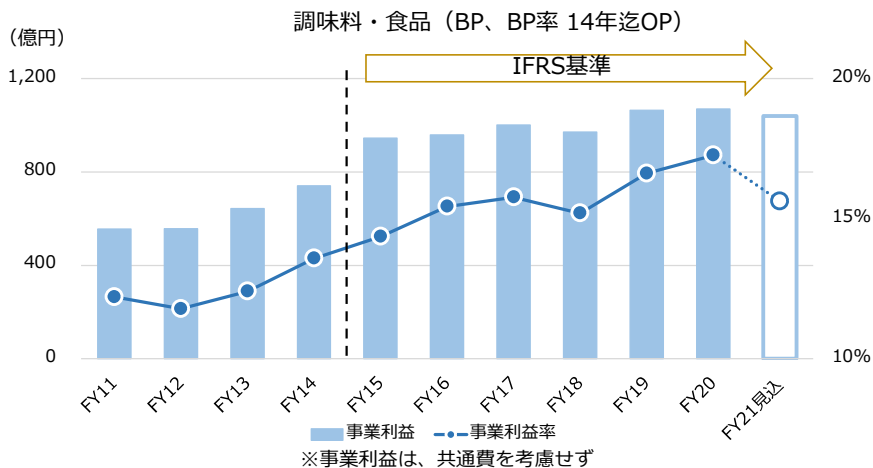
(事業利益対前年増減内訳-概算) (単位: 億円)

	vs 1Q-FY20	vs 2Q-FY20
売上増減によるGP増減	110	40
GP率変動によるGP額変動	▲ 5	10
販管費増減	▲ 65	▲ 25
持分法による損益	10	0
計	50	25

(参考: 対前々年)

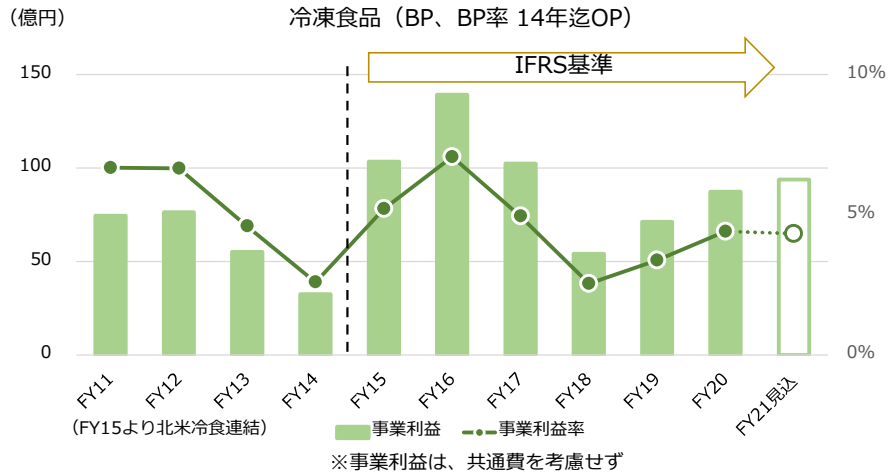
	vs 1Q-FY19	vs 2Q-FY19
	45	20
	70	35
	▲ 5	10
	5	35
計	115	100

## 調味料・食品セグメント（事業利益、事業利益率の推移）



- FY15以降、収益性は着実に改善。
- FY21は、売上高は成長も、事業利益は原燃料高騰によるコスト増および費用増等で減益を見込む。
- 下期も値上げ等着実な打ち返し策を講じ、オーガニック成長を果たしながら、来期以降の利益成長を伴う持続的成長につなげる。

## 冷凍食品セグメント（事業利益、事業利益率の推移）

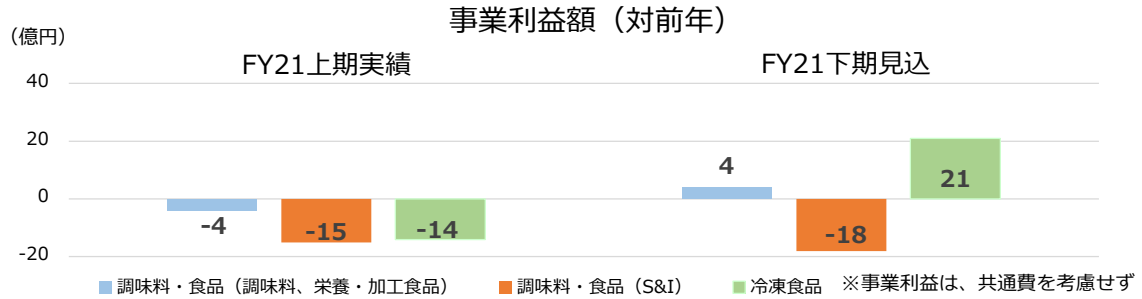


- FY14ウィンザー社買収後、新工場の立ち上げが予定通りに進まず、事業利益が伸び悩んだ。FY19より現中計を前倒しで実行。構造改革が着実に進んでいる。
- FY21は、北米で原材料費・物流費等が上昇するも、売上増と値上げで打ち返し、共通費を除くと、増益確保の見込み。
- 下期も値上げや不採算アイテムのカットなど、来期以降の利益成長を伴う持続的成長につなげるため、構造強化を図る。



## 食品事業の事業利益（上期下期比較）

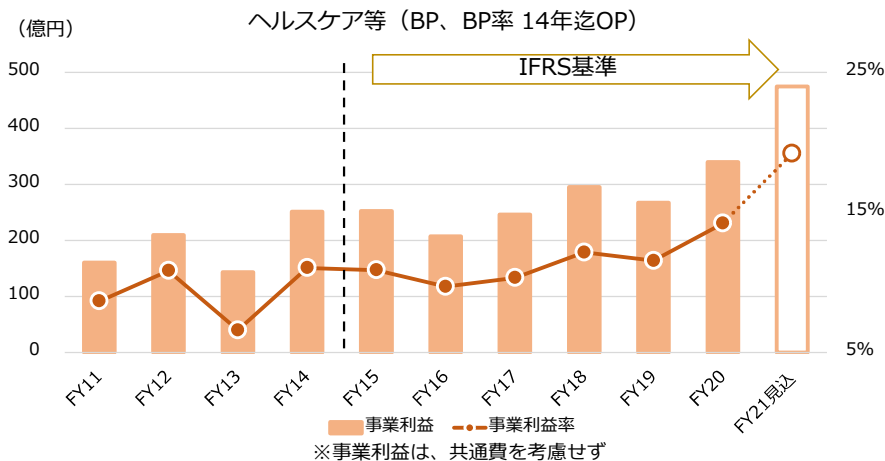
・調味料・食品や冷凍食品は、下期にかけ計画的に巻き返しを図る。  
S&I事業は年度中影響が残るが、来期に繋げるべく追加施策を実行。



(主要国の値上げ対応-実施および発表済みのみ)

	FY21上期	FY21下期
調味料、 栄養・加工食品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ブラジル（風味調味料、7月）</li> <li>・日本（マヨネーズ、7月）</li> <li>・インドネシア（うま味調味料、6月・9月）</li> <li>・フィリピン（うま味調味料、9月）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ブラジル（風味調味料、7月、10月）</li> <li>・フィリピン（風味調味料・メニュー用調味料、10月）</li> <li>・日本（家庭用レギュラーコーヒー、10月）</li> </ul> その他3Q以降も各国で追加施策計画中
S&I	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外は販売店等で値上げ実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本（全顧客、1月）</li> </ul> ・海外でも追加施策計画中
冷凍食品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・北米（フードサービス、4月・9月）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・北米（コンシューマー、フードサービス、10月）</li> <li>・日本（コンシューマー、フードサービス、2月）</li> </ul> その他3Q以降も各国で追加施策計画中

## ヘルスケア等セグメント（事業利益、事業利益率の推移）



- ヘルスケア等は、飼料用アミノ酸の構造改革が完了し、重点事業へのシフトが一段と進む。
- FY21は、当社独自技術を活用した電子材料事業やバイオファーマサービス事業が好調。
- 来年以降も適切な規模の設備投資も行いながら、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&イングリディエント事業は、持続的な成長が期待される。



## 中間期実績（損益計算書）

(単位：億円、▲は損サイド。)	21年度1H 実績(A)	20年度1H 実績(B)	増減 (A) - (B)	対前年 (A)/(B)	除く為替対前年 (A)/(B)
売上高	5,502	5,113	388	107%	105%
売上総利益	2,117	1,961	155	107%	
(売上総利益率)	38.4%	38.3%			
事業利益	693	619	73	111%	109%
その他の営業収益/営業費用net計	124	▲ 6	130	-	
減損損失	▲ 3	▲ 3	0	99%	
その他	127	▲ 2	130	-	
営業利益	817	613	204	133%	
金融収益/金融費用net計	▲ 20	▲ 13	▲ 6	150%	
税引前当期利益	796	599	197	132%	
法人所得税（税率：FY21中間期実績27.6%）	▲ 219	▲ 188	▲ 31	116%	
当期利益（含む非継続事業）	577	411	166	140%	
親会社の所有者に帰属する当期利益	541	366	174	147%	
非支配持分に帰属する当期利益	35	44	▲ 8	80%	

## 中間期実績（セグメント別売上高・事業利益）

(単位：億円、 ▲は損サイド)	21年度1H実績 (A)	20年1H実績 (B)	前年比 (A)/(B)	19年1H実績 (C)	対前々年 (A)/(C)
売上高	5,502	5,113	107%	5,322	103%
調味料・食品	3,160	2,953	107%	3,083	102%
冷凍食品	1,063	988	107%	1,032	103%
ヘルスケア等	1,219	1,106	110%	1,135	107%
その他	59	65	90%	70	83%
事業利益	693	619	111%	476	145%
調味料・食品	450	470	95%	386	116%
冷凍食品	10	26	39%	13	77%
ヘルスケア等	228	119	191%	71	319%
その他	3	2	137%	4	72%

## 中間期実績（エリア別売上高・事業利益 対前年増減）

(単位：億円、 ▲は損サイド)	日本		アジア		米州		EMEA		地域外		合計	
	21年度 上期 実績	増減	21年度 上期 実績	増減	21年度 上期 実績	増減	21年度 上期 実績	増減	21年度 上期 実績	増減	21年度 上期 実績	増減
売上高	2,343	94	1,367	97	1,252	161	539	35	-	-	5,502	388
調味料・食品	1,273	▲ 4	1,311	113	396	60	178	36	-	-	3,160	206
冷凍食品	449	▲ 15	14	▲ 0	543	71	56	20	-	-	1,063	75
ヘルスクエア等	561	121	41	▲ 15	311	28	304	▲ 21	-	-	1,219	113
その他	58	▲ 6	0	0	-	-	0	0	-	-	59	▲ 6
事業利益	286	37	279	26	81	▲ 16	45	26	-	-	693	73
調味料・食品	163	▲ 25	299	12	50	▲ 20	20	4	▲ 83	8	450	▲ 20
冷凍食品	26	▲ 6	5	▲ 3	3	▲ 11	1	4	▲ 27	0	10	▲ 16
ヘルスクエア等	145	57	18	11	60	12	35	15	▲ 31	12	228	109
その他	9	2	▲ 0	▲ 0	-	-	1	▲ 0	▲ 7	▲ 0	3	0
全社共通費	▲ 59	9	▲ 43	6	▲ 32	3	▲ 12	2	149	▲ 21	-	-

## 業績予想（損益計算書）

(単位：億円、▲は損サイド。)	21年度予想 (A)	20年度実績 (B)	増減 (A) - (B)	対前年 (A)/(B)	除く為替対前年 (A)/(B)
売上高	11,480	10,714	765	107%	105%
売上総利益 (売上総利益率)	4,365 38.0%	4,062 37.9%	303	107%	
事業利益	1,200	1,131	68	106%	103%
その他の営業収益/営業費用net計 (構造改革費用FY21▲約100億円計上)	▲ 57	▲ 120	63	47%	
減損損失	-	▲ 185	-	-	
その他	-	65	-	-	
営業利益	1,143	1,011	131	113%	
金融収益/金融費用net計	▲ 43	▲ 28	▲ 15	155%	
税引前当期利益	1,099	983	116	111%	
法人所得税 (税率：FY21予想 33.7%)	▲ 370	▲ 320	▲ 50	115%	
当期利益 (含む非継続事業)	728	662	66	109%	
親会社の所有者に帰属する当期利益	680	594	85	114%	
非支配持分に帰属する当期利益	48	68	▲ 19	71%	

## 業績予想（セグメント別売上高・事業利益）

(単位：億円、 ▲は損サイド)	21年度予想 (A)	20年度実績 (B)	前年比 (A)/(B)	19年度実績 (C)	対前々年 (A)/(C)
売上高	11,480	10,714	107%	11,000	104%
調味料・食品	6,651	6,205	107%	6,417	103%
冷凍食品	2,170	1,982	109%	2,112	102%
ヘルスケア等	2,477	2,395	103%	2,316	106%
その他	181	131	137%	153	118%
事業利益	1,200	1,131	106%	992	120%
調味料・食品	807	867	93%	816	98%
冷凍食品	23	23	101%	0	2604%
ヘルスケア等	396	262	150%	195	202%
その他	▲ 26	▲ 22	119%	▲ 19	134%

## 業績予想（エリア別売上高 対前年増減）

(単位：億円、 ▲は損サイド)	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	4,937	228	2,870	232	2,568	377	1,103	▲ 73	11,480	765
調味料・食品	2,778	53	2,728	231	785	99	358	60	6,651	446
冷凍食品	894	▲ 23	43	16	1,114	180	118	14	2,170	187
ヘルスケア等	1,087	151	93	▲ 18 *	669	98	627	▲ 148 *	2,477	81
その他	175	44	4	3	-	-	0	0	181	49

\* 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。



## 参考情報リンク先

---

味の素グループ IR情報

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/>

味の素グループ 統合報告書2021

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/annual.html>

味の素グループ 中期経営計画説明会

[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/medium\\_term.html](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/medium_term.html)

味の素グループ IR Day

[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/ir\\_day.html](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/ir_day.html)

味の素グループ 事業説明会

[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/business\\_briefing.html](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/business_briefing.html)