

Eat Well, Live Well.



# 味の素株式会社 オンライン会社説明会(東証1部 2802)

取締役社長 最高経営責任者  
西井 孝明

2020年12月11日

Eat Well, Live Well.



- 1. 2030年の目指す姿**
- 2. 2020-2025中期経営計画**
- 3. 2020年度業績予想**
- 4. サステナビリティの取り組み**
- 5. 財務戦略・株主還元**

# 1-1. 創業の志と現在

1909年、昆布だしに含まれるアミノ酸(うま味成分)から「味の素®」を商品化



「うま味」の発見者  
池田 菊苗 (東京帝国大学 教授)



味の素グループ創業者  
二代 鈴木 三郎助

創業時の志

**食を通じた社会への貢献**  
うま味を通じて日本人の  
栄養を改善したい



現在

事業を通じた社会課題の解決による  
社会貢献と経済価値の創出



初代「味の素®」  
(グルタミン酸ナトリウム)

ASV(Ajinomoto Group Shared Value)



# 数字で見る味の素グループ

2020年3月現在

Eat Well, Live Well.



## 従業員数

さまざまな人が支える味の素グループ

# 32,509人

世界35の国・地域で、味の素グループのさまざまな個性が、各地域の文化に根差したビジネスを展開しています。



## 創業年

歴史が築いたブランド力

# 1909年

「うま味」の発見を起点に創業して111年。「開拓者精神」「新しい価値の創造」という創業者の志は、今も変わらず受け継がれています。

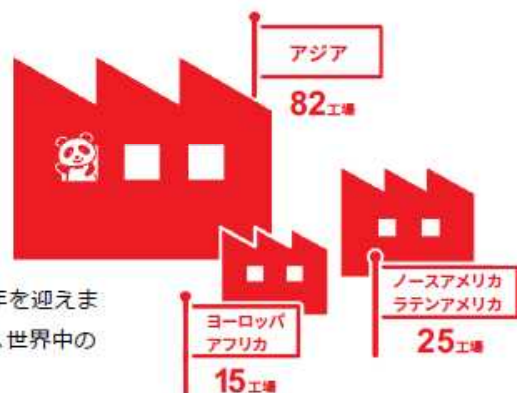


## 生産工場数

グローバルな生産体制

# 121工場

マザー工場である川崎工場は2014年に100周年を迎えました。現在では世界24の国・地域に工場を展開し、世界中のお客様へ安全・安心な製品をお届けしています。



## 製品展開エリア

世界の食文化に貢献

# 130国・地域

創業の翌年である1910年には「味の素®」を台湾へ輸出。1917年(大正6年)にはニューヨークに事務所を開設しました。現在 味の素グループ製品を販売している国・地域は130を超えます。

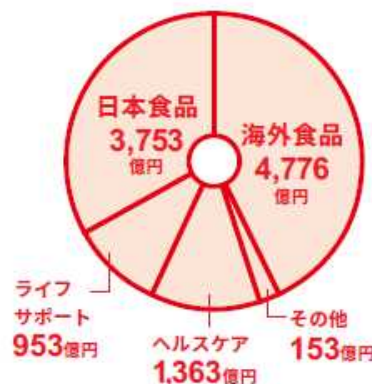


## 売上高

幅広い事業を展開

# 1兆1,000億円

日本および海外において調味料や加工食品を軸とした食品事業を展開するほか、ライフサポート、ヘルスケアといったアミノサイエンス事業も展開しています。



## 研究開発要員

味の素独自の先端技術力

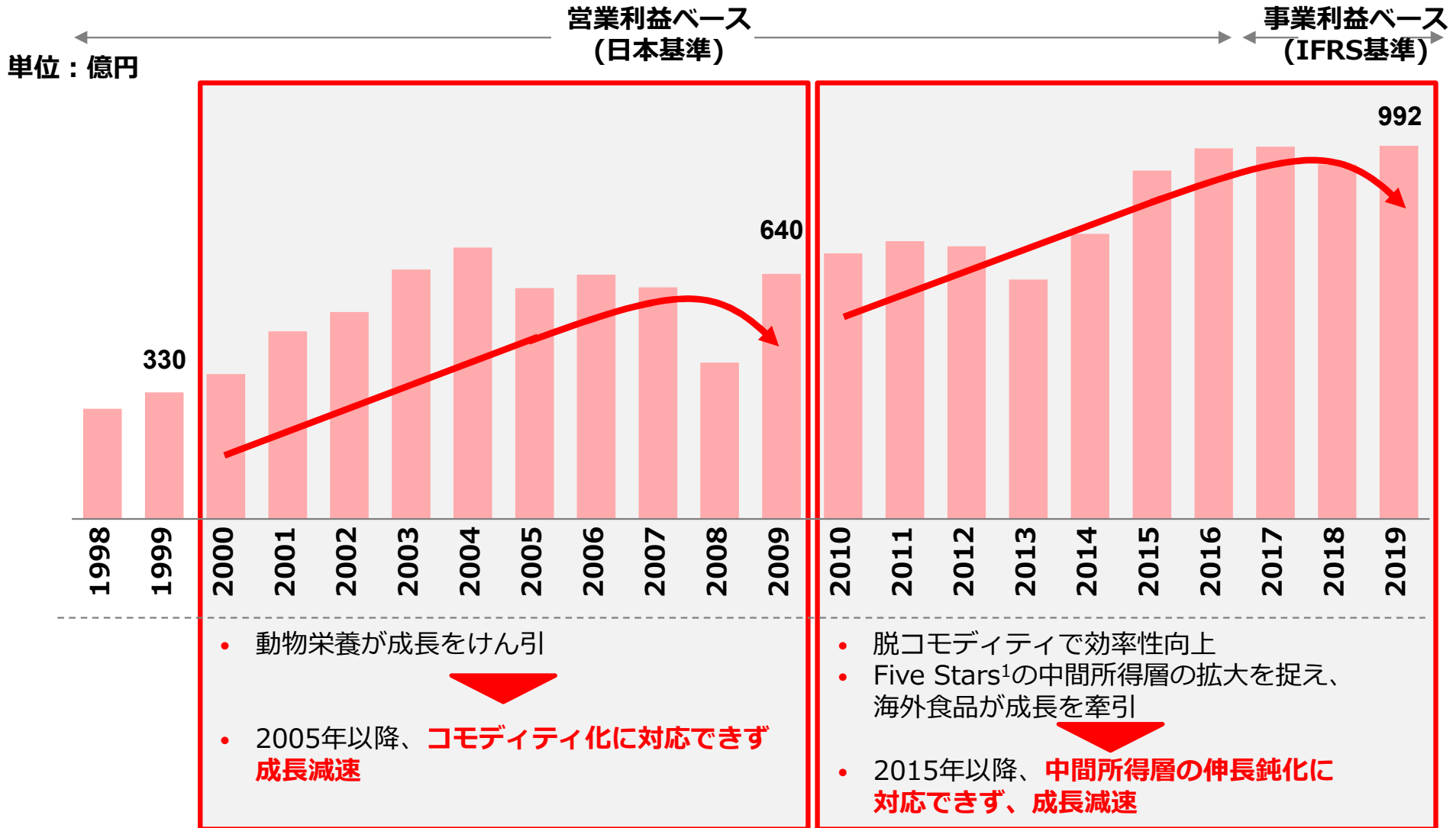
# 1,700人以上

1956年、約100名でスタートした味の素グループの研究開発要員数は、事業の成長と共に1000人規模に発展。今では世界に類のない「技術が先導する食品企業」と言われるゆえんです。



# 1-2. 過去20年の振り返り

**20年で利益は3倍に成長**  
**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

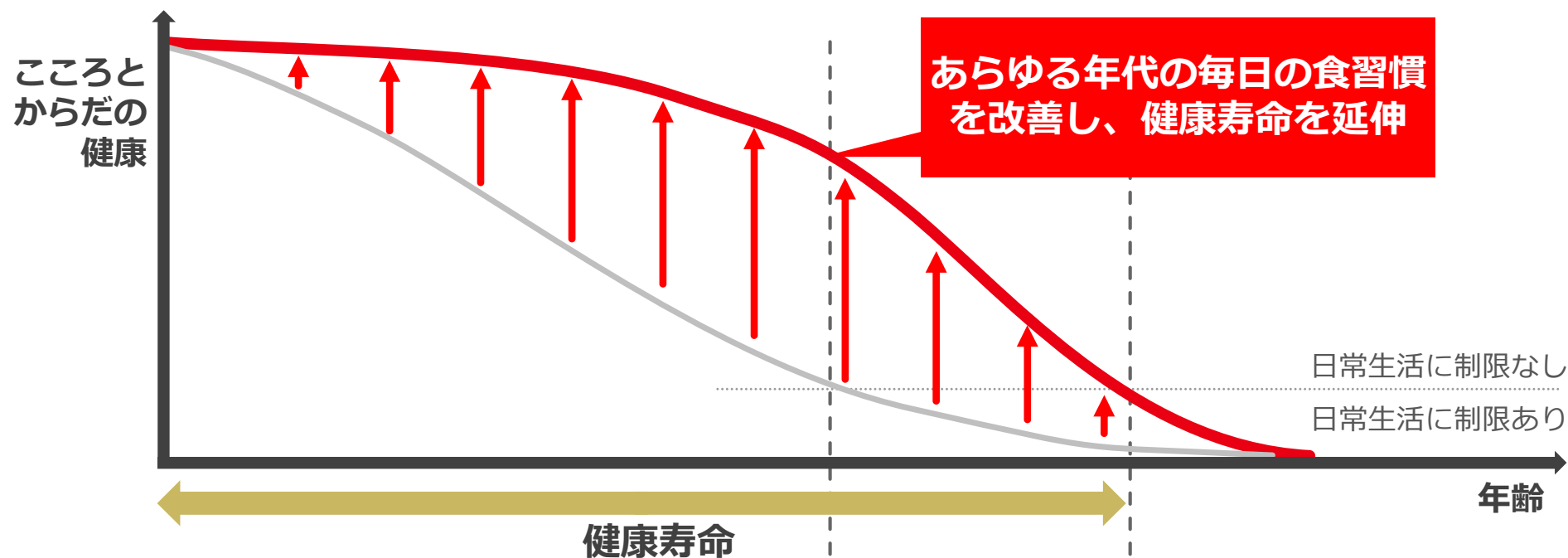
# 1-3. 味の素グループビジョン

## 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



# 1-4. 食と健康の課題解決につながるアミノ酸のはたらき



## 過剰な塩分摂取

- 95%の国で塩分を過剰摂取



## 加齢に伴う機能低下

- 各国で高齢化が進む
- 食習慣や栄養バランスの乱れ

### うま味によりおいしく減塩 (呈味機能)

#### うま味による減塩効果<sup>1</sup>

スープ



40%

チーズ



50%

ソーセージ



75%

### アミノ酸でからだの機能を維持・向上 (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



神経伝達物質として  
認知機能にかかわる  
必須アミノ酸

<sup>1</sup>：“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).



## 1-5. 新型コロナウイルスの影響を踏まえた取り組み

**新型コロナウイルスとの闘いを経て、  
社会や生活が大きく変化**

**“健康的な新しい生活”を  
求める大きなうねり**

**ライフスタイルの  
変化の加速  
スマートな調理・簡便化**

**新常態をビジョン実現の機会と捉えて取り組む**



Eat Well, Live Well.



1. 2030年の目指す姿
- 2. 2020-2025中期経営計画**
3. 2020年度業績予想
4. サステナビリティの取り組み
5. 財務戦略・株主還元

Eat Well, Live Well.



# 1. 2030年の目指す姿

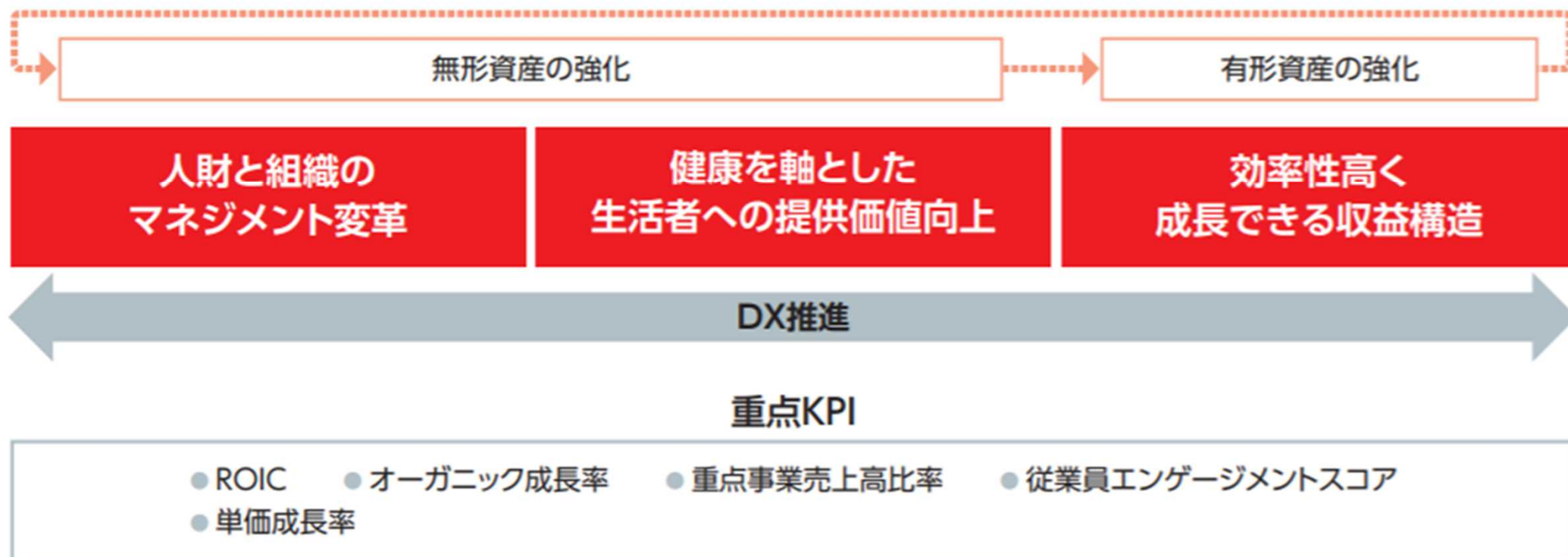
## 2. 2020-2025中期経営計画

- 1 基本方針
- 2 重点事業の取り組み
- 3 企業文化変革

## 2-1. 2020-2025中期経営計画 — 基本方針

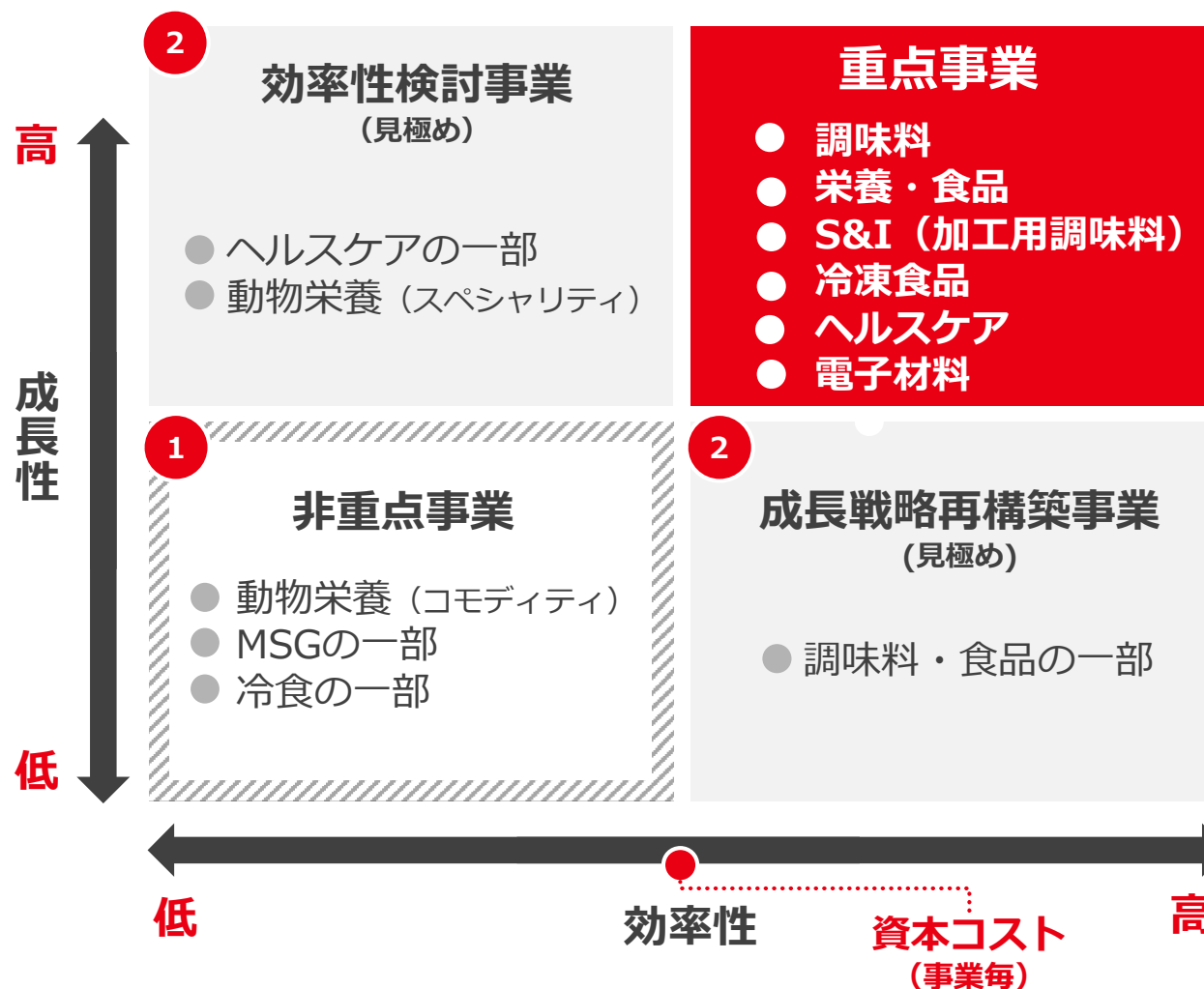
### 2020-2025 中期経営計画基本方針

食と健康の課題解決へあらゆる経営資源を集中



## 2-1. 2020-2025中期経営計画 — 基本方針

### 成長ドライバーとなる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



Eat Well, Live Well.



# 1. 2030年の目指す姿

## 2. 2020-2025中期経営計画

-1 基本方針

-2 重点事業の取り組み

-3 企業文化変革

## 2-2. 重点事業の取り組み — 調味料・食品

「おいしい減塩」と「たんぱく質摂取」に焦点をあて、  
“栄養バランス”の良い食事を「妥協なき栄養」として広く普及します

栄養バランスの良い食事

おいしい  
減塩



おいしい減糖と減脂

妥協なき  
栄養



職場の栄養改善

たんぱく質  
摂取



野菜や果物の摂取



多様な由来のたんぱく質摂取

おいしさ  
を妥協しない

食へのアクセス  
を妥協しない

地域の食生活  
を妥協しない

## 2-2. 重点事業の取り組み — 調味料・食品(家庭用)

### 地域コミュニティと連携した課題解決型エコシステムの構築

#### 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<sup>1</sup>

#### 経済価値<sup>2</sup>

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

#### 減塩・適塩における 「岩手県モデル」

#### 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」

#### 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、流通業様等との勉強会

#### 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

#### 流通業様

- 減塩を訴求する店頭イベント、チラシ、プロモーション

2019年度末現在、  
行政・地域との連携は  
**39都道府県**まで  
拡大しています



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

課題解決型のエコシステムを展開し、生活者の健康課題解決に貢献します

## 2-2. 重点事業の取り組み — 調味料・食品(家庭用)

# コロナ禍によるライフスタイルの著しい変化への提案

### 勝ち飯®

平日に作れるお守りメニュー



ビタミンA・C・Eが多く含まれる  
汁物（スープ）訴求

### ホットプレートで 勝ち飯® スタジアム

楽しく盛り上がりたい休日



ビタミンA・C・Eが多く含まれる  
ホットプレートメニュー訴求

実践・実感の持てる”食べたくなる”メニューを提案し、  
おうちごはんの盛り上げを図ります



## 2-2. 重点事業の取り組み — 調味料・食品(業務用)

栄養

外食向けお役立ち情報

素材の免疫力に注目！  
強さ引き出すメニュー特集

免疫力をあげる食材を使った  
メニューをご紹介します。



美味  
しさ

外食向けお役立ち情報

プロのストックメニュー特集  
人手いらずで素早く提供可能なメニューを  
ご提案いたします。



衛生

テイクアウトを始める方へ  
食中毒予防のコツ

つくる前

食材や容器に **つけない**

つくる時

ちゃんと加熱して **やっつける**

詰める、売る時

温度管理して **増やさない**

保湿

キーワードで見えるおすすめ特集

テイクアウト  
デリバリー

食卓に“ハレ”を届ける  
外食店ならではのこだわりの味



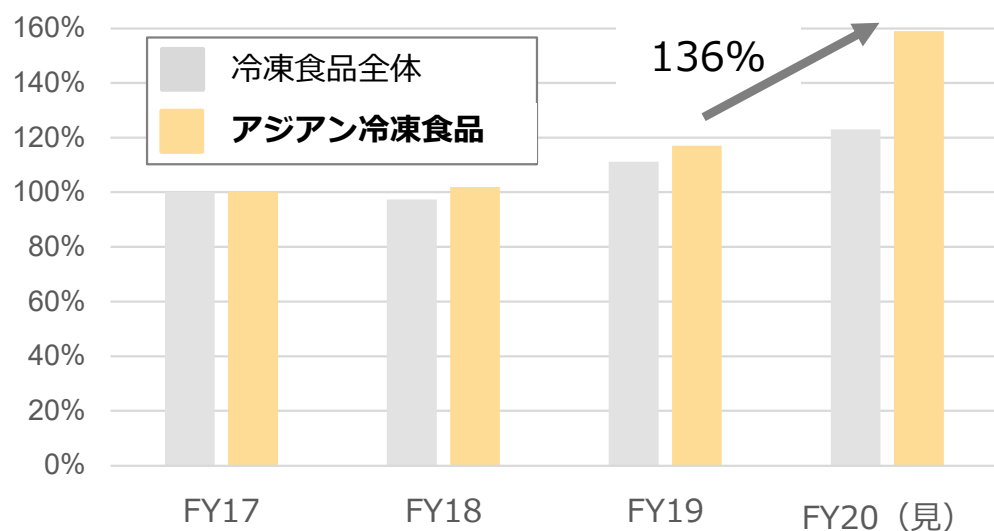
メニューの魅力度UPやテイクアウト・ランチ訴求、  
衛生対策などのご提案をいたします

## 2-2. 重点事業の取り組み — 冷凍食品

新しい生活様式が新常态となる中、  
北米では、**アジア冷凍食品が急拡大**

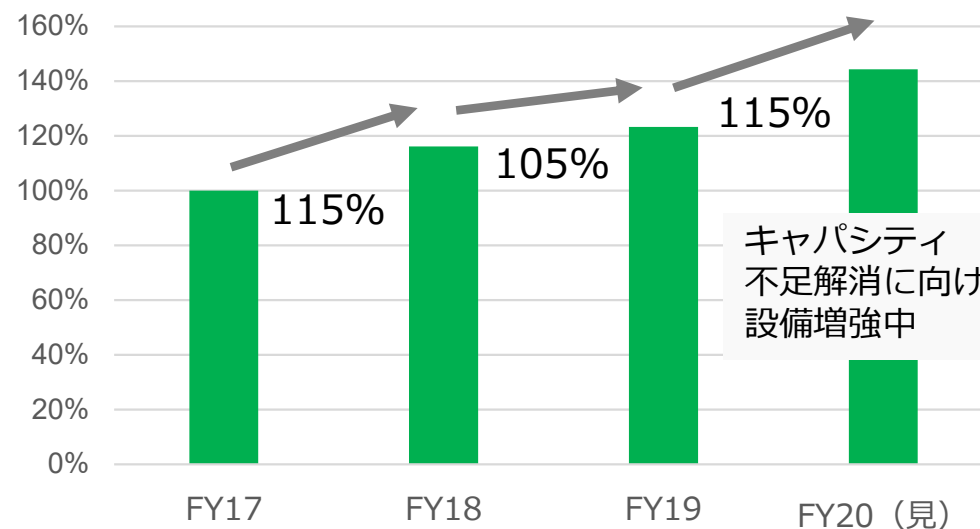
北米冷凍食品（家庭用）市場推移

※FY17の市場規模を100とした場合



当社北米アジア（家庭用）販売推移

※FY17の売上高を100とした場合



※当社推計



**FY20 第4四半期に、  
アジア領域の大幅な増産を計画**

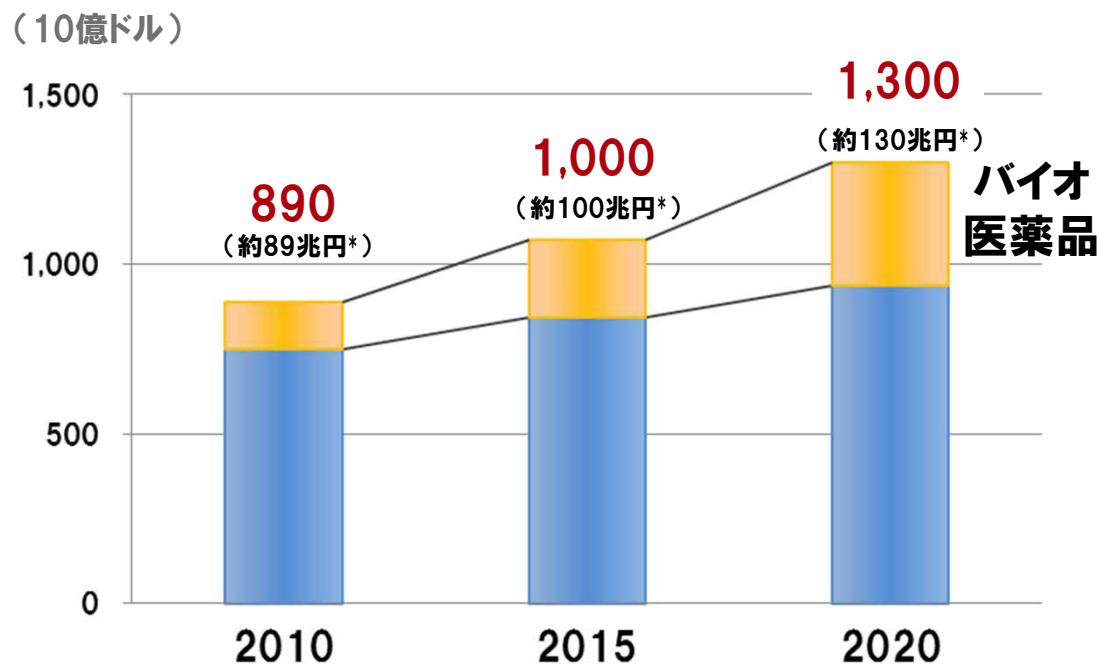


## 2-2. 重点事業の取り組み — ヘルスケア

当社の発酵・製造技術、顧客との信頼関係を活かし、  
 医薬用を中心とした**高品質アミノ酸**推定市場で高いシェア

### 医薬品全体／バイオ医薬品市場の推移

(味の素社推計)



\*1ドル=100円で計算

医薬・食品用アミノ酸推定市場シェア

**40%以上**  
(1位)



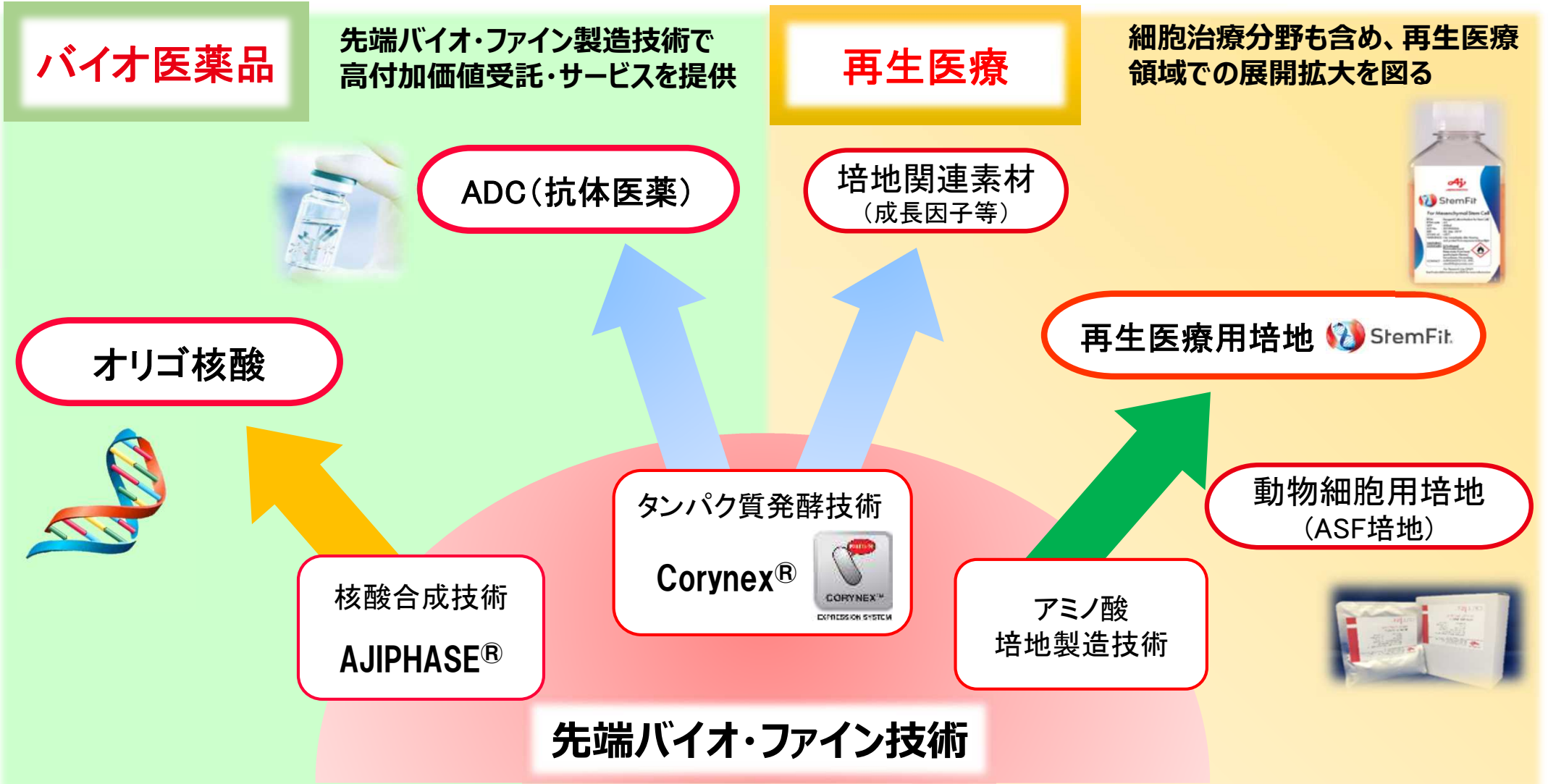
医療に必須な  
輸液の成分



高成長する  
バイオ医薬品の原料

## 2-2. 重点事業の取り組み — ヘルスケア

### 高成長するバイオ医薬品市場のニーズを捉え 先端バイオ・ファイン技術を活かして成長領域を拡大中

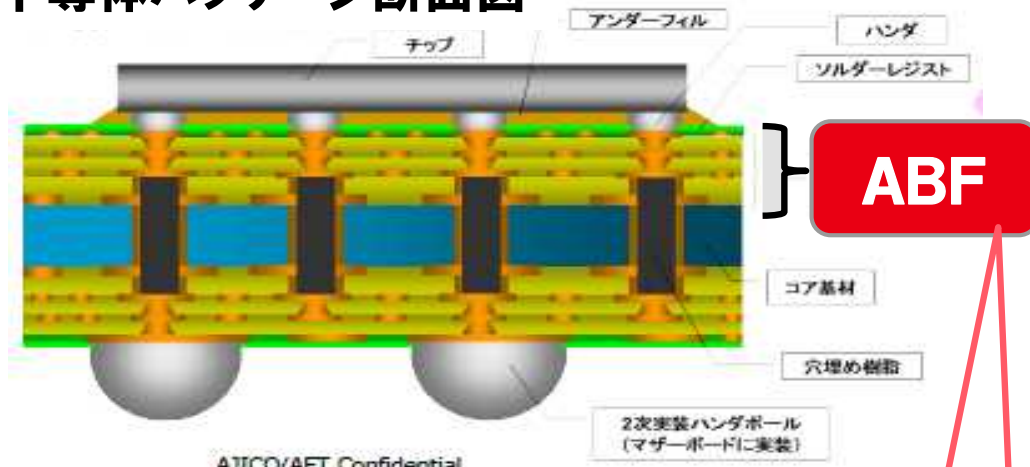




## 2-2. 重点事業の取り組み — 電子材料

# アミノ酸の製法を応用した半導体パッケージ用層間絶縁材料 「味の素ビルドアップフィルム® (ABF)」の成長が加速

半導体パッケージ断面図



AJICO/AFT Confidential

プリント配線基板

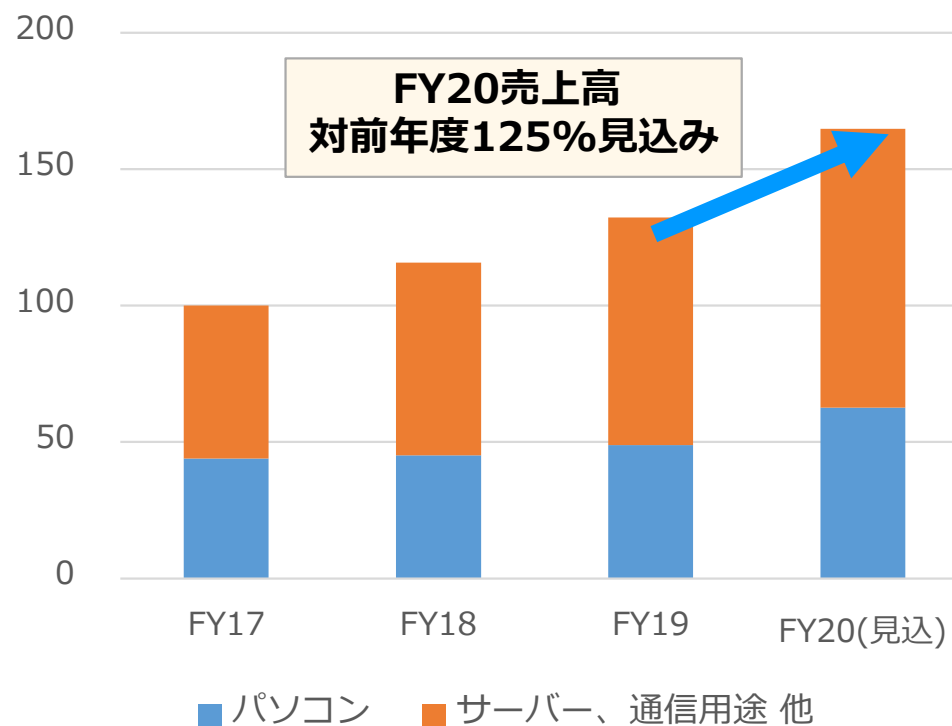


ハイセ  
心加  
速



<売上高推移と用途別売上高比率>

※FY17の売上高を100とした場合



Eat Well, Live Well.



# 1. 2030年の目指す姿

## 2. 2020-2025中期経営計画

-1 基本方針

-2 重点事業の取り組み

-3 企業文化変革

## 2-3. 企業文化変革

### 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

#### 組織文化と業績に 高い相関

相関係数r	業績		
	売上	利益	ROA
経営ビジョン への共感			
事業管理 への納得性			
適切な組織 マネジメント			

いずれも  
0.8以上と  
高い相関

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

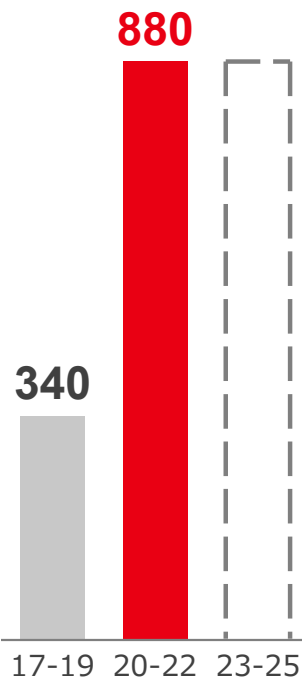
期間：2007年から2018年

出典：(株)JMACと味の素(株)の共同研究

#### 人財投資

一人当たり  
人財投資を増加<sup>1</sup>

単価：千円



1：味の素(株)の金額

## エンゲージメント

課題解決力  
の向上

## 多様性

イノベーション  
の加速

## 働き方

環境変化への  
対応力の向上

# 2-3. 企業文化変革

## 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





## 2-3. 企業文化変革

中期経営計画の重点KPI  
エンゲージメントスコアが向上20-22  
フェーズ123-25  
フェーズ22030年の  
ゴール

構造改革

再成長

	FY19 (実績)	FY20 (予想)	FY22 (目標)	FY25 (目標)	
<b>効率性</b>					
ROIC (>資本コスト)	3.0% (除く減損約6%)	4.6% (除く構造改革費用6.3%)	8%	10-11%	13%
<b>成長性</b>					
オーガニック成長率 (前年比)	0.3%	▲0.8%	4%	5%	5%
<b>重点 KPI</b>					
重点事業売上高比率	66.5%	67.6%	70%	80%	80%~
従業員エンゲージメントスコア ("ASVの自分ごと化" <sup>1</sup> )	55%	64% (11月速報値)	70%	80%	85%~
単価成長率 (前年比) (海外コンシューマー製品)	約5%	約3% (上期実績、COVID-19影響含む)	2.5%	3%	3%

"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

1. 2030年の目指す姿
2. 2020-2025中期経営計画
- 3. 2020年度業績予想**
4. サステナビリティの取り組み
5. 財務戦略・株主還元

### 3. 2020年度業績予想(11月4日修正)

売上高は対前年減収も、事業利益は1,000億円(最高益)達成を目指す

(単位：億円)	FY20 予想	FY19 実績	前年比	概要
売上高	<b>10,660</b>	11,000	96%	<b>【減収】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>COVID-19影響で、全てのセグメントにおいて減収。</li> <li>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。</li> </ul>
事業利益	<b>1,000</b>	992	100%	<b>【増益（最高益）】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>化成品、栄養・加工食品、冷凍食品等が増益。</li> <li>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。</li> </ul>
親会社の所有者に帰属する当期利益	<b>360</b>	188	191%	<b>【増益】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>その他の営業費用が減少。</li> </ul>

予想指標(カッコ内は2019年度実績)

ROE : 6.6%(3.3%)

ROA : 7.5%(7.2%)

EPS : 65.65円(34.37円)

1. 2030年の目指す姿
2. 2020-2025中期経営計画
3. 2020年度業績予想
- 4. サステナビリティの取り組み**
5. 財務戦略・株主還元



# 4. サステナビリティの取り組み

アウトカム 1 2030年までに、10億人の健康寿命を延伸します。

## ■ 関連するマテリアリティ項目とSDGs

健康・栄養課題への貢献



生活者のライフスタイルの変化に対応する迅速な提案



アウトカム 2 2030年までに、環境負荷を50%削減します。

## ■ 関連するマテリアリティ項目とSDGs

持続可能な原材料調達



フードロスの低減



資源循環型社会実現への貢献



水資源の保全



気候変動への適応とその緩和



# 4. サステナビリティの取り組み

ESG課題	解決施策	目標
温室効果ガス	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際イニシアティブへの参加</li> <li>省エネ、再生可能エネルギー電力利用</li> <li>新技術による社会への貢献</li> </ul>	温室効果ガス削減率 FY25: 25%削減(対FY18) FY30: 50%削減(対FY18)
水リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造工程水使用量削減</li> <li>水源の森林整備</li> </ul>	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
プラスチック廃棄物	<ul style="list-style-type: none"> <li>リデュース: 包材コンパクト化等</li> <li>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</li> </ul>	プラスチック廃棄物 FY30: ゼロ化
フードロス	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造工程歩留まり改善</li> <li>有効活用先拡大</li> </ul>	フードロス削減率*2 FY25: 50%削減(対FY18)
森林破壊 生物多様性 人権 動物との共生	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能なコーヒー豆、パーム油、紙、大豆、牛肉の調達</li> <li>「動物との共生に関するグループポリシー」に沿った調達</li> </ul>	持続可能な調達比率 FY30: 課題原料100%

**2030年までに  
環境負荷  
50%削減**

**経済的リスク  
軽減**

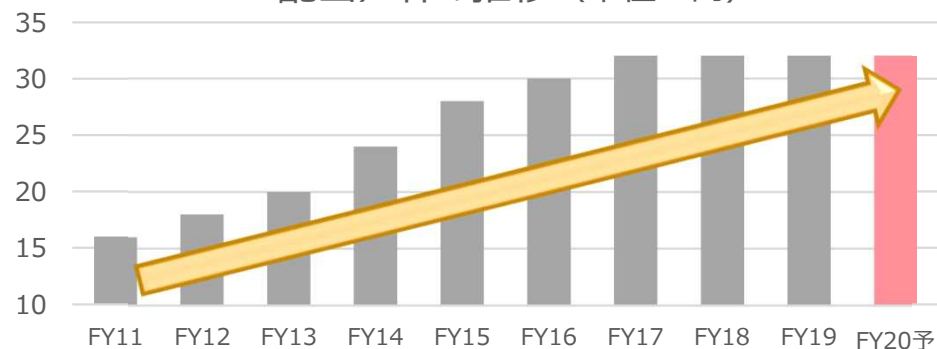
**SDGs達成に  
貢献**

\*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)

1. 2030年の目指す姿
2. 2020-2025中期経営計画
3. 2020年度業績予想
4. サステナビリティの取り組み
- 5. 財務戦略・株主還元**

## 5. 財務戦略・株主還元

配当／株の推移（単位：円）



### 2017-2019実績

#### キャッシュ・イン

営業キャッシュフロー  
3年間で約3,600億円

#### 株主還元

3年間で約950億円

#### 【配当性向】

単年度30%を目途  
(実績：32円/株)

#### 【総還元性向】

50%~を目途

### 2020-2022計画

#### キャッシュ・イン

営業キャッシュフロー、資産圧縮等  
3年間で4,000億円~

#### 株主還元

3年間で1,000億円~

#### 【配当性向】

単年度40%を目途

#### 【総還元性向】

50%~を目途



## 5. 財務戦略・株主還元

株主様により長く、より多くの当社株式を保有していただくため、2021年3月31日現在の株主様への贈呈分から株主優待制度を充実いたします。

所有株式数	保有期間	優待内容
100株以上500株未満	100株以上を 継続半年以上 (注1)	1,500円相当
500株以上1,000株未満		3,000円相当
1,000株以上		4,000円相当
	1,000株以上を 継続3年以上 (注2)	7,000円相当

味の素グループ製品詰め合わせセット または寄付



選べる

複数の製品選択肢の中から選択 または寄付



(注1) 株主優待の割当基準日（毎年3月31日）において、株主名簿基準日（3月31日および9月30日）の株主名簿に100株以上の保有記録が同一株主番号で2回以上連続している場合をいいます。

(注2) 株主優待の割当基準日（毎年3月31日）において、株主名簿基準日（3月31日および9月30日）の株主名簿に1,000株以上の保有記録が同一株主番号で7回以上連続している場合をいいます。

## 5. 財務戦略・株主還元

### 「オンライン新製品説明会」のご案内

例年、「株主様施設見学デー」を開催しておりましたが、株主様の安全および新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、新たな企画として、株主様限定の新製品説明会をオンラインで開催いたします。



#### 実施概要

■開催日時 2021年2月18日(木) 10:30~11:30

#### 開催方法

※右記の「応募方法」にそってお申込みください。  
 ※お申込み後、当選された株主様に、ご視聴に必要な「Zoom」URLをご連絡いたします。  
 ※「Zoom」とは、映像と音声を使って、相手とのコミュニケーションがとれるオンラインツールです。  
 ※ご視聴時に、ご参加される株主様のお顔は映りませんので、ご安心ください。

■実施内容

- 当社グループの製品開発担当者による、新製品等のご紹介
- 株主様と一緒に試飲を伴ったクイズやアンケート

※「製品サンプルセット」を事前に発送させていただきます。

■参加料 無料 (通信費用はご参加者のご負担とさせていただきます) | ■募集人数 300名 (応募者多数の場合抽選)

■応募条件

- 100株以上保有の株主様 (2020年9月30日現在の株主名簿に記録された株主様)
- 「Zoom」にアクセス可能な環境をご用意いただける株主様

#### 応募方法

##### WEB応募フォームより

パソコンから  
<https://q.srdb.jp/2802/>

スマートフォンから  
 QRコード読み取り機能のついたスマートフォンをお使いの方は、右のQRコードからアクセスいただけます。



#### 応募期限

2020年12月24日(木) 23:59

#### 当選発表

抽選の結果は、2021年1月下旬を目途に、当選された株主様にのみ、E-mailにてご連絡いたします。当選のご連絡後、当選された株主様には、ご応募の際にご入力いただいたご住所に「製品サンプルセット」を発送させていただきます。

**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。