

Eat Well, Live Well.



味の素株式会社

中期 ASV 経営 2030 ロードマップ説明会 Q&A

日時：

2023年3月1日（水）10:00～11:30

出席者：

代表執行役社長 最高経営責任者

藤江 太郎

代表執行役副社長 CIO 研究開発統括

白神 浩

執行役専務 食品事業本部長

正井 義照

執行役常務 アミノサイエンス事業本部長

前田 純男

執行役常務 冷凍食品統括

川名 秀明

執行役 サステナビリティ・コミュニケーション担当

森島 千佳

執行理事 グローバル財務部長

水谷 英一

※本資料は、説明会における質疑応答の書き起こしです。

Q&A (以下、[Q]: 質問者、[A]: 回答者)

司会: Q&A セッションに入らせていただきます。三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券の角山様、よろしくお願いいたします。

角山 様 [Q]: ありがとうございます。三菱 UFJ 証券の角山と申します。2 点、お願いします。

藤江社長にぜひ、お伺いしたいです。非常に意欲的でチャレンジングな中期計画、ビジョンをご開示いただいたのですが、この計画に対するコミットメント、自信のほどをあらためて社長の口からおうかがいしたいです。特に、FY25 に事業利益を CAGR15%、ROE を 18%、ここに対してのコミットメントの自信のほどについていただけますでしょうか。

藤江 [A]: ありがとうございます。

CAGR で FY25 までに 15% は、中期 ASV 経営のロードマップをつくる時に当然、経営全体としても考えました。そして、各事業でも、また各地域でもどういうものに挑戦できるのだろうか、しっかりと達成できるのだろうかとかなり考え抜いた数字です。既に、FY25 までで言いますと、仕込んであるものがどのくらい芽吹いてくるのかなという試算もございます。もちろん、まだ見えていないところがあるとは思いますが、そこは先ほど申し上げたローリングフォーキャストをやりながら、月次でいろいろな機敏な手を打っていく、これがポイントだと思うのですよね。

いずれにしても、そういう道筋がしっかりできているのか、その道筋に対する取組みがしっかりできていくのかの力がかなり付いてきていると思いますので、私自身、また、経営も含めてお示ししている数字には自信を持っています。ただ、いろいろな想定できないことが起こり得ると思いますので、それへの対応力もしっかり付けていくことかなと考えています。

角山 様 [Q]: ありがとうございます。特に今の補足のところで、やはり収益性ですね、従来の計画に対してトップラインのグロース自体は変えていないのに ROIC や EBITDA マージンを上げるなど、3 年前と比べるとだいぶ自信が出てきている数字に見えるのですが、その背景についてもう少し教えていただけますか。

藤江 [A]: まず、損益分岐点をなるべく下げていくのは経営の要諦だと思うのですよね。そのため、就任のときにもお伝えしています志、熱、磨ということがあり、磨き続けることで事業基盤を強くする、効率的にやる、それによって必要な事業基盤をできる限り筋肉質にしていく。そして、単価を上げることによって利幅をしっかりと取っていく。また、その状況をしっかりとデータで見える化して、できているところ、できていないところ、できていないところはどやっしていけばそれ

が達成できるのかをしっかりと見ていくことでの実行力がかなり付いてきたなというところが1つ、背景にあります。

ただ、まだまだ取組みをスピードアップし、スケールアップしていくことが大事です。とりわけ2030年に向けて、4つの成長領域での売上高の増し分を3,000億円と先ほど申し上げましたが、これを確かなものにするためにスピードアップしているところです。

角山 様 [Q]：ありがとうございます。

もう1つ、事業のところでABF（味の素ビルドアップフィルム®）について少し教えていただきたいです。今回、設備投資の計画を引き上げられた背景と、BCP対策を掲げていて、今どういう課題認識があってどういうことにこれから取組もうとしているのか補足いただけますか。

藤江 [A]：分かりました。まず、概論を私からお話しして、詳しくは前田からお話しします。

まず、市場についてはかなり成長していこうという見立てを、当然のことながらしています。もちろん、これまでもお伝えしているとおり、PC等については在庫調整もありますが、われわれのPC比率が、お示ししているように全体の30%を割ってきていること、そして、サーバーやデータセンター用途が増えていること、またABFが進化し続けて、より高機能のものがかなり増えてきています。

そういうことを考えたときに、お客様からご注文をいただいたときに対応するための適切な投資計画はどのようなかということです。投資を大幅に増やしているわけではないということだと思いますが、できる限り絞った中で必要な投資はしていこうということです。また、BCPについても、群馬と川崎を中心にやっている製造の内容についてももう少しバランスをとる、あるいは他地域についても考えていく必要があると捉えています。

詳細は前田からご説明します。

前田 [A]：角山さん、ありがとうございます。前田から補足します。

資料27ページにあります通り、われわれが何年前に見込んでいたよりもHigh Performance Computing等、高度化が思ったよりも加速していて、より速いスピードや、3G、4G、5G、6Gと世の中の進化がどんどん増えていくと、それに伴いABFに要求される事項も高くなります。

また、絶縁性や耐熱性、そういう能力だけでなく、サーバーが増えるだけで物量も単価も非常に向上するというので、われわれが思っていたよりもかなり世の中が速く変わっていることも反映しています。もちろん、昨今インフレで投資金額がなかなか上がっていることも、若干織り込まれ

ています。それをもって、増産投資 250 億円、これはマーケットの要請に必ず応えるというわれわれのコミットメントでもございます。

2 点目は BCP、これはわれわれも公表していますように、デファクトスタンダードを取り、かなり高いシェアを持っています。われわれが供給できないと大変おそろしいことが起き得るということで、工場の自然災害対策やいろいろな不測の事態に対する対策は今でも万全を期しています。今後、さまざまなリスクが考慮できる中で、よりマーケットにもご心配をおかけしないように、BCP プランに関しては毎年高度化させていくことを進めています。

角山 様 [Q]：ありがとうございました。

司会：角山様、ありがとうございました。続きまして、みずほ証券の佐治様、ご質問をお願いいたします。

佐治 様 [Q]：ありがとうございます。2 つあります。

1 つは、マネジメントとしてのチャレンジを ASV 指標に織り込んだということで、クリアにしたのですが、どの部分がチャレンジなのか。1 つ、2 つ優先順位が高いものを教えていただきたいです。当然リスクを取ってこれだけのリターンを上げる計画で、リスクについても知っておきたいので、どのような部分がリスクとしてあり、このリターンを目標として設定されたのかを少しクリアにしていきたいです。

藤江 [A]：まずは、なぜチャレンジングな ASV 指標を立てているかです。今回ポイントの 1 つがトコトン本気で ASV を追求して、実行力を磨き続けることなのですね。そのためには、チャレンジングなものに対してどういう道筋をとっていくのか、これが一番、僕は成長につながると思うのですよね。それができている分野とできていない分野が味の素グループの中にあつたという、この反省点からきています。

特に、国内の食品事業がここ 5 年間ぐらい売上も利益も十分に伸ばせていない。守ってはいるのですね。ただそこをよく見てみると、そういう企業風土なり意識をチャレンジングにしていくことで、もう 1 回ここをしっかりと成長のエンジンに僕はできると思っています。どんどん自発的にチャレンジしていく、こういう種まきが相当進んできています。そのためにマーケティング管掌の常務執行役として岡本を起用しています。

後ほど、正井からも補足説明しますが、リスクとしては、先のことなかなか見通せないリスクはあります。これに対して、経営の中で経営リスクをしっかりと把握して対応できる、そういう委員会も立ち上げていこうとしています。

例えば、これまで戦争のリスクは、一応紛争リスクは書いていたのですが、それに対する BCP はあまり十分に書かれていなかったのですね。ですから、そういうこれから起こり得る、想定できないリスクに対してどういう打ち手を打っていくかという力を上げていく、これも非常に重要だと考えており、もしそれができない場合は大きなリスクになってくる可能性があると考えています。

正井 [A]：正井から、補足します。

日本については、藤江からもありましたように、この数年あまり成長できていないと見られているかと思います。しかし、味の素グループの強みは、まず食とアミノサイエンス®があること、それから、B2C と B2B があること、そして、国内と既に小さくない海外があることです。そういう中で、このマトリックスで考えると、どうしても日本の B2C の食品が見劣りすることはありますが、ここにまだ成長の余地があると考えています。そういう意味で、1つはマーケティングを強化する。マーケティングの高度化ということで、マーケティング統括の岡本を置きました。これからマーケティングデザインセンターが起動いたします。

それから、前段のプレゼンにありましたように、どうしてもグローバル化していることもあって、日本は日本と見ていたのですが、東アジア、特に中国を日本の本社から直轄で見えています。ここは輸出という、味の素(株)に今までないキーワードなのですね。輸出が伸びていて、その兆候があります。日本を伸ばすマーケティングの高度化と、東アジアを俯瞰することがキーワードかと思えます。

リスクに関しては、今のお話にもありましたように、ウクライナ危機に端を発した原材料の調達については相当に労力をかけて工夫しています。それから、例えば競合解析やさまざまなことで、事業に関するリスクについてもコーポレートとも協力しながら、しっかり見ていきたいと思っています。

佐治 様 [Q]：ありがとうございます。もう1つは、簡単なお質問です。われわれの相对比较に対するヒントをいただきたいです。

世界の消費財の企業の中で、今までものすごく日本で伝統的で課題満載の企業さんが、ここでエスタブリッシュされたと思います。今後、コーポレートブランド価値も含めて世界の中で消費財の企業として存在感を高めていくために、外から見て刺さるといえるか、アピールして、味の素(株)ならではの立ち位置をどのように確立していきたいか。そういったことで、御社から見ると絶対的な価値をご説明いただいたのですが、相対価値比較の中でどんな差別化ポイントを追求していこうとしているのか教えていただけますか。

藤江 [A]：ありがとうございます。

それを今、頭を悩ませながらいろいろと考えているところです。特に、バリュー・クリエーション・アドバイザー・ボードを去年の4月に立ち上げ、そこに外部の先進プロの方に、経営会議等も入っていただいて議論を重ねているのです。その中の1つにインターブランドジャパン社の並木さんにも入っていただいて、どうやって味の素(株)のコーポレートブランド価値を上げていくのかをいろいろな角度から議論しているところです。

どちらかという、マルチナショナルなコーポレートブランドですが、それをどうグローバルに束ねていくかが非常に重要で、この取組みが既に始まっています。いろいろなコンテンツをしっかりとつくっていくこと、それをグローバルに活用することで、味の素(株)でいうと「Eat Well, Live Well.」に向けたアミノサイエンス企業であるという認知をしっかりといただくための具体的な取組みを計画しているところです。こういう取組みをやると、各国のコミュニケーションをやっているメンバーだけではなくて、いろいろなメンバーのマインド、エンゲージメント、パッションがものすごく上がってくるのです。

例えば、インドネシアでヘルスプロバイダーという取組みが進んでいるのですが、人の健康のみならず地球の健康も推進しようと。例えば紙のパッケージで製品を提供し始めていますが、これはよく売れて、値段も高く売れています。こういった取組みを、ビデオをつくってインドネシアで流していく。それをほかの地域のメンバーも見えて、同じようにフィリピンやほかの国でもつくろうねという。「Eat Well, Live Well.」に向けて、アミノサイエンス®をどう活かして、人と地球の Well-being に貢献できるかが、1つの取っ掛かり、道筋になっていくのではないかと、計画を立てながらやっています。

今日、サステナビリティ・コミュニケーション担当の森島も来ています。サステナビリティとコミュニケーション、また、コーポレートブランドの関係に、彼女を中心にいろいろ取り組んでもらっていますから、少し紹介させていただきます。

森島 [A]：ご質問ありがとうございます。森島から補足的にお話しします。

藤江が申し上げたように、「アミノサイエンス®で人・社会・地球の Well-being に貢献する」ことが一番の目指すものであり、それをステークホルダーの方々にしっかり共感してもらえる形でお伝えしていくことが大事であろうと思っています。コーポレートブランドにおいては、今までどうしても B2C の食品を中心に議論してきたところがあり、アミノサイエンス®、B2B の部分もしっかりとステークホルダーの方にお伝えして、それをコーポレートの舵にしっかりつなげることを強化していきたいと思っています。

また、実際にサステナビリティの話も出ましたように、さまざまな事業部門でもコーポレート軸でも、環境への配慮あるいは健康栄養の取組みをやっているのですが、まだまだ伝わってなくて、例えば生活者の方にはまだ伝統的でおいしい調味料の安全品質の会社だよねと思われる傾向もあります。そのギャップをしっかりと埋めていくことを、コミュニケーションでも強化していきたいと思っています。サステナビリティはやることも大事ですが、それをステークホルダーの方にお伝えして理解していただき、応援していただくところまでできて、やっと企業価値につなげていけると思いますので、頑張っていきたいと思っています。ありがとうございました。

佐治 様 [Q]：分かりました。楽しみにしています。

司会：佐治様、ありがとうございました。ここで、ウェビナー参加の方のご質問を頂戴します。JP モルガン証券の吉田様、お願いいたします。

吉田 様 [Q]：JP モルガン証券の吉田です。ありがとうございます。私も2点、伺いたいです。

まず1点目が、今回の4つのセグメントのヘルスケア事業についてです。こちらは戦略事業による成長加速というところで、以前からおっしゃっていた AJIPHASE®事業の加速、拡大も盛り込まれていると思います。ここがこれからどのように加速、拡大していくのかをもう少し教えていただきたいです。

また、先ほど説明のところで、メディカルフードや培地、培地のところは今までも説明がありましたが、種がちゃんと芽吹いてきたというところで、もうちょっとヘルスケア事業を全体的に、どのように成長が加速して、収益性拡大に貢献していくのかを教えていただきたいです。これが1点目です。

藤江 [A]：ありがとうございます。まず、私からお答えして、詳しくは白神からお答えします。

ヘルスケアも非常に期待ができて、かつこれまでお示ししているように、いろいろな種を既にまいています。オリゴ核酸については既にお客様からのご注文もいただいて、パイプラインもかなり広がってきています。そして、医療用の再生培地についてもいろいろな種がしっかりとフルーツになってきています。この辺りを見込んで、当然のことながら取組みをもっともっとスピードアップする必要はありますが、十分にお示ししている成長を実現できると考えています。

詳細な部分は白神からお伝えします。

白神 [A]：ご質問ありがとうございます。白神から補足してご説明します。

まず、AJIPHASE®の加速ですが、これまでも IR でもご説明していますように、今回のヘルスケアにおける成長の柱として見込んでおり、CAGR ですと 2 割ぐらいの成長ができるのではないかとチャレンジしていこうと考えています。

そこに向けて、まず 1 点目は設備です。これまで持っている低分子医薬の設備から AJIPHASE®に設備を転用できる場所がありますので、国内の東海工場あるいはベルギーの味の素オムニケム社の低分子医薬の受託から、より高収益な AJIPHASE®事業に設備を転用する取組みを加速して進めています。

2 点目は、ポートフォリオの拡大です。オリゴ核酸の中にいろいろな化合物のタイプの違う種類のものがあるのですね。そこをより広げていくと、よりパイプラインが広がってくることがあり、既実現して拡大を見込んでいた化合物の群に加えて、例えば siRNA などの領域まで広げると、この事業がさらに上振れすることができるだろうというチャレンジも進めています。

3 点目は、今回の資料で AJICAP®と書かせていただいています。これは AJIPHASE®とはまた違う、オリゴ核酸とは違う領域の新しい技術です。このような新たな技術も次々と生み出している中で、AJIPHASE®のようなタイプのまた新たな医薬の領域での事業も次々立ち上げていく取組みを進めています。

それから、培地とメディカルフードですが、再生医療の培地は国内においては、当社の StemFit®がほぼデファクトスタンダードで、海外でも伸び始めています。ご存じのように、再生医療の立ち上がりは山中先生がノーベル賞を取られてからかなり時間がかかっているのですが、ここへきて上市医薬、治療として実用化される見通しがかなり立ち上がってきています。その辺りが出てきますと、一気に再生医療向けの培地等も数量が増えてくることが見込まれます。

また、アメリカとアイルランドで買収した会社で、メディカルフード事業の成長を目指しています。このメディカルフードの技術は医療、治療ができる食品なのです。いろいろな難治性の疾患などに対するサービスは、保険償還のある地域以外でもグローバルに展開できるのではないかと検討も進めています。こういったメディカルフードの領域も世界での展開を目指して、2030 年に向けての成長を見込んでいます。

吉田 様 [Q]：ありがとうございます。先ほど CAGR で 2 割とおっしゃっていたと思うのですが、AJIPHASE®が売上高ベースでこれから 2 割伸びていくということでしょうか。

白神 [A]：2030 年に向けてのチャレンジなどとして、これまでお示ししている成長率でいったところでの数字をご説明しています。

吉田 様 [Q]：かしこまりました。では、今まで IR Dayなどで、御社のグラフで例えば FY25 の目標を見ると、去年実績ベースでヘルスケアだけで売上が 300 億円強ぐらいで、事業利益は 120 億円強ぐらい、もうちょっとそれよりも上で伸びるのかなと見ていたと思うのですが、それを引き上げられたのではなく、そちらの説明をされているということですか。

白神 [A]：はい。そちらの説明ですが、若干のプラスはあります。そこのチャレンジとして 2 割と申し上げましたが、それで引いてしまうとかなり超えてくるということで、失礼いたしました。

吉田 様 [Q]：分かりました。今まで説明されていたよりは、成長は加速されて、伸び率としては高く見られているということですよ。

白神 [A]：そうですね。今回のロードマップではさらにその上乗せを加えています。

吉田 様 [Q]：分かりました。AJIPHASE®のパイプラインが増えてきているのは、御社がオリゴ核酸の CDMO のところでシェアを拡大されているということですか。

白神 [A]：はい。先ほども申し上げたように、いろいろな疾患領域でいろいろなかたちのオリゴ核酸が開発パイプラインにありますので、そこで AJIPHASE®がより展開、適用できる技術を拡大しているという意味です。これによってパイプラインも広がるということです。

吉田 様 [Q]：かしこまりました。ありがとうございます。

2 点目は簡単に、北米の冷凍食品事業についてです。FY25 に冷凍食品の事業利益で 100 億円～を達成するという目標を掲げています。ただ、ここが一番、北米冷凍食品が心配です。足元 12 月、1 月は良くなってきているとのことですが、今までと何がどのように変化があるのかを教えてください。

藤江 [A]：概要は私から、詳細は川名からご説明します。

先ほど申し上げた、TDC マージン、トータルデリバリーコストのマージンをしっかり見ていることと、売上の単価、特に値上げがどうなっているのかという単価成長をしっかり見ているのですが、これが回復基調にあります。そのためには、売上をしっかりと、値上げもさせていただくこととともに、工場の原価を下げ、日本からも専門の技術者等の派遣等にも取り組んでいます。

その辺り、詳細を川名から、確信を持っていることについてご説明します。

川名 [A]：冷凍食品事業を担当いたします、川名です。ご質問ありがとうございます。

北米の事業は、大きく分けると 2 つの領域があります。1 つは、高収益で高成長しているアジアンカテゴリーの商品、2 つ目は低収益でアメリカ単独でやっているビジネス、イタリアンカテゴリー

などいろいろあるのですが、この2つに大きく分かれています。ここを構造改革しているところです。

低収益の事業を縮小しながら、成長していて増産しているアジアンカテゴリーに資産の転換を徐々に図っています。ここは実はある意味、デスバレーになってしまっていて、構造改革により売上を縮小している部分がありますし、投資をかけていますので、少し収益が落ちる時期にありました。ここに COVID-19 による労働者不足とインフレがある意味、直撃してしまった状況にあったということです。

今、そこが一服しだいぶ安定してきて、新しく増産したラインも稼働して収益を出してくる状況にありますので、ここでいよいよ構造転換が進み、利益を出していく構造になってきていると思っています。それから、COVID-19 で日本からの支援が相当止まってしまっていたのですが、いよいよ COVID-19 が明けて、日本からの支援も加速していますので、十分ご期待に応えられるかなと思っています。

吉田 様 [Q]：かしこまりました。ありがとうございます。

ここから価格改定はもちろんなのですが、そもそもの単価を上げて売上を伸ばして、利益も確保する計画なのですか。これから回復フェーズというところで。

藤江 [A]：冷凍食品の中でも、その製品のポートフォリオをしっかりと高単価なもの、もうかるものに転換していて、その道筋もかなりついてきています。特に、欧米でのギョーザをはじめとしたアジアンカテゴリーが大きく成長しています。また、日本についてもしっかりと取り組んでいますので、業績も含めてかなり改善しています。

吉田 様 [Q]：かしこまりました。ありがとうございました。

司会：吉田様、ありがとうございました。SMBC 日興証券の高木様、ご質問をお願いいたします。

高木 様 [Q]：こんにちは、高木です。2つ、教えていただきたいです。

藤江社長が成長の道筋をつける力が付いてきたのだとお話しされました。今回、4つの領域で売上高を 3,000 億円増やすのだと、事業利益も増分 4 割ということなので多分ここで 500 億円や 600 億円利益を稼ぎ出すと。ここについて、新たな成長戦略事業をどのように成長させていくのか、もう少し具体的なところで教えていただきたいです。成長の道筋はついてきたのですが、ではどうなっているのかが分からなくて、それが 1 点目です。何に一番期待しているのか。

藤江 [A]：私から概論で、白神と正井から補足があればお願いします。

1つは、ヘルスケアの分野です。先ほど申し上げましたように、既に種がかなりまかれていることと、市場が伸びるのは確実視されているところがありますから、そこでしっかりと伸ばしていくという、先ほど白神が申し上げた部分です。

もう1つが、グリーンですね。特に、グリーンフードについてはいろいろなところが、スタートアップも含めて参入してきていることはご存じのとおりですが、当社ならではのアミノサイエンス®の活用で相当お客様からの引きもあるのですね。北米にカスタマーイノベーションセンターをつくり、お客様にお越しいただいて、Plant-Based Foodの味や食感の改良をやっているのですが、「やはり味の素(株)は違うよね、どんどんやっていこうよ」ということで、エコシステムを一緒につくる方々が相当増えてきています。

この知見をアメリカの中でも、また、日本やヨーロッパ、アセアンでもつくっていこうという道筋が少し見えてきています。

白神 [A]：白神から補足します。

まず、売上高 3,000 億円という部分について。既存重点事業の成長と、BMX の成長を分けて計算しておりますが、この 3,000 億円という部分は BMX の成長部分の額としてお示ししています。この BMX の中でも 4 つの領域にそれぞれ分かれます。その中で、ヘルスケアと ICT については昨年来、IR でもご紹介している 2025 年、2030 年に向けての BMX の成長計画を、今回のロードマップでもう一度検討し直して、先ほどのお話のように、例えば AJIPHASE®はもう少し上積みできるだろうといった見通しなどを織り込んだ内容になっています。

一方で、フード&ウェルネスとグリーンが今回、この 3,000 億円の中には新たに入ってきている数字として、ご理解いただければと思います。

グリーンについて昨年の IR Day でご紹介していますように、特に、グリーンフードという Plant-Based Protein や培養肉、精密発酵の技術等のビジネス。さまざまな世の中のイノベーションやタンパク質クライシス等が起こる中で、味の素(株)これまでの発酵技術やおいしさ設計技術®等を使って、世界中に B2B、B2C でこのグリーンフードというビジネスを展開できるだろうと、この領域の成長戦略の中に 1 つの新しい柱をつくっていきます。

それから、フード&ウェルネスについても、先ほど藤江からお話がありましたように、1つはデータの IT 連携、統合です。そして、正井から話がありました、マーケティングを強化して出目の良い新製品開発力、あるいはチャレンジングなマーケティングを強化していく取組みに加えて、さらにデジタルによってさまざまなパーソナルなデータが得られる時代がこれからきます。食品におけ

る DX もこれからいよいよ本格的に入ってくると考え、そこに向けて先手を打って、データパーソナルなソリューションに対して、フード&ウェルネス領域での事業展開も拡大していきます。

この2つの、フード&ウェルネス、グリーンでも数百億円、目標としては1,000億円規模を目指しているわけで、その数字がそのまま入ってはおりませんが、ある程度、数百億円規模のビジネスを2030年には実現する目標で立ち上げております。その辺りは今後、来年度に向けてのIR Dayなどで、きちんと領域別にご報告させていただく機会があればと思っています。

高木 様 [Q]：この3,000億円をもう少しブレイクダウンできますか。売上高3,000億円の増分のところをヘルスケア、ICT、グリーンとフード&ウェルネスで。

白神 [A]：今日の時点では、開示は控えさせていただいております。申し訳ございません。

高木 様 [Q]：多分すごく圧倒的に、ヘルスケアとICTということですか。

白神 [A]：いえ、昨年のIR Day等を見ていただきますと、そこでほとんど3,000億円ということではないことは分かると思います。グリーンとフード&ウェルネスでもかなり新しい柱となる事業を立ち上げることを目指しています。

高木 様 [Q]：分かりました、ありがとうございます。

もう1つは、向こう3カ年で一番驚いたのが調味料・食品の事業利益のCAGRが12%と、従来おっしゃっていたところよりさらに成長を加速させようとしています。過去を振り返って、コロナ禍前と今とこのビジネスは全く利益上昇していない、800億円水準のままですよね、ずっと。これを次の3カ年で1,000億円台、大台を超えていくと。このところがなぜかを教えていただけますか。

藤江 [A]：一番の要因はこのコロナ禍にしっかりと値上げをやっていること、そして、なるべく損益分岐点を下げていること、ここから見込んでいるわれわれの数字と捉えてください。

高木 様 [Q]：ただ、それだけでも多分反動増はあると思います、ここまでの高成長は3カ年で見たときに期待しにくいかなと思うのですが、いかがですか。

藤江 [A]：値上げだけではない新しい製品の寄与や、アミノサイエンス®と食の統合によっていろいろなお客様からのいろいろな引合いがあるのですね。例えば、今まで食品メーカーには食品の営業が訪問して調味料や食感の改良をご提案していたのですが、今、日本の食品の営業のメンバーはアミノ酸の勉強を相当しております。このアミノ酸の機能、例えば免疫機能をお客様に提案して、その製品に入れていただくようことが具体的に始まっています。それについては、かなり利幅もいただけるビジネスにもなっています。

特に、そこは正井と前田がいつもコミュニケーションしながらやっていることなので、その辺りも補足があると思いますから、ぜひお願いします。

正井 [A]：正井から補足します。

藤江から紹介がありました、B2B の領域は特にですが、われわれの顧客資産と呼んでいます。お客様がアミノサイエンス®はアミノサイエンス®、食は食だったのですが、かなり融合してお客様に価値を提供できることが分かってきまして、具体的な案件も相当出てきています。これでお互いの営業が一緒に行動することで、相当に売上を伸ばせるだろうというプランがございます。

それに加えて、今日のフード&ウェルネスのところにも書いてあるように、地域戦略をより強化していきたい、これは重要なポイントです。もちろん、今までも地域本部があり地域ごとにやっているのですが、これをまずグローバルを俯瞰して、例えばアセアン領域がこれからも伸びることを考えています。それは、これまで調味料がけん引してきた市場ですが、経済発展に伴う生活者の質の変容から、今後は加工食品や冷凍食品にも売上の拡大が見込めます。

既に、タイにおいて即席麺や缶コーヒーで成功事例がありますが、さらに商品軸や展開国を拡大することも考えています。それから、地域軸的にも実はまだフロンティアがあります。例えば、アセアンの中でもカンボジア、ラオス、ミャンマー、あるいはアセアンではありませんがバングラデシュ等もまだこれから相当伸びると考えています。あるいはマレーシアで、ハラールを訴求した製品を新工場からハラール圏内に輸出することにも相当伸びが期待できるようになってきています。

具体例をお出しするとほかにもあるのですが、とにかく地域戦略の拡大、それから、マーケティングデザインセンターを通じたマーケティングの高度化によって、例えば D2C というキーワードで伸ばしていきたい、この D2C はさらに言うと、健康寿命の延伸につながるような D2C のビジネスを伸ばしていくことを考えています。

藤江 [A]：あと 1 つ、損益分岐点が下がるかという点ですが、まだまだこの辺りにお肉が付いているのです。これを徹底的に筋肉質にする、これはかなり効くのです。私は 2011 年にフィリピンに行き、売上高が 100 億円ぐらいだったのですが、ほとんど利益が出なかったのですよね、良い会社だったのですが。それを 2020 年には売上高 3 倍ぐらいにしようと、そして利益、今でいう BP、これも 10%以上が出せる会社にしようと、いろいろな取組みをやりました。

トップラインが伸びるのは後からになったのですが、まずは筋肉質のところから相当出てくるのです。まだまだ掘るところはいっぱいあるのです。これを筋肉質にしていくと、トップラインも上がってくる、これは漢方薬的にそういうことが当社の中でも実証されているのですね。そういうことに取組んできたメンバーが、経営会議のメンバーになっています。ただ、気持ちだけ、志への熱意

だけでは難しいので、しっかり磨き込むことですね。それをしつこく毎月データでも見える化しながらやっていく、すると損益分岐点がかなり下げられる、ここは大きく効いてくると確信しています。

高木 様 [Q]：分かりました。ありがとうございます。

司会：高木様、ありがとうございました。続きまして、野村証券の藤原様、ご質問をお願いいたします。

藤原 様 [Q]：どうもありがとうございます。野村の藤原です。わくわくする目標だし、従業員の方も非常に夢を感じる目標だと思っています。

食品、特に冷凍食品のところで伺いたいです。アメリカではしっかりと構造改革も少しずつ結果に結びついてきているかなと、そういうお話をいただいています。ウィンザー社を2014年に買収しているのですよね。当然、ここ数年はコストインフレで厳しかったなど、そういうのは分かるのですが、なぜそもそもここまでかかっているのかを、まず確認させてください。

藤江 [A]：それは、就任のときにもお話ししている、スピードアップとスケールアップの辺りに問題があり、そしてそこについてはまだまだ上げていかなければいけないと私は内省しています。藤原さんがおっしゃるところは課題だと認識を持ってしっかりやっていく、そのための仕組みもいるということで、これだけグローバルにいろいろな事業を展開していくと1つ2つは苦境に陥る事業や地域はあるのだと思うのですよね。

そのときに、これまでは比較的、それぞれの法人なり事業の責任の中で解決していこうとしていました。これは現場の責任ということで、良い取組みでもあると思うのですが、それだけではいかんともしがたい修羅場に追い込まれている場合もありますよね。ですから、現地あるいは各事業で取り組む問題、そして、地域本部や事業本部もしっかり入って解決していく問題、そして、経営会議で毎月状況を見ながら良くしていく問題の、大きく3つに分類しています。

もちろん、北米の冷凍食品は経営会議でしっかり毎月見ることにしています。そういう面では、おっしゃるとおり、2014年からこれだけ時間がかかっているのはこれまでの反省すべき点であり、それについて経営メンバーでも、このままじゃいかん、どうしようかと取組んで、ようやく12月、1月で兆しが見えてきた状況です。

藤原 様 [Q]：この冷凍食品のところで100億円の事業利益への道筋が立ってきていると思うのですが、それでも、いってもマージンは4%にいくかいかないか、そんなレベルなのですよね。これを例えば10%の水準まで引き上げるという意味で考えていくと、何をしていかないといけないの

か。ここからのアジェンダとして、御社の頭の中にどういうものを描いているのか。この点を教えてください。

藤江 [A]：私は特にギョーザ、そして、アジアンカテゴリーのトップライン、規模を拡大する時期が2030年までと考えています。もちろん、100億円よりもっと出したいというのがありますが、やはり効果的なマーケティング投資も適切に行いながら、なるべく既存の設備を使って、あまり大きな投資なくトップラインを伸ばす、市場を制する時期だと思っているのですね。

もちろん、ここは志が若干投資家の皆さんとは少し異なるところがもしかするとあるかもしれませんが、中長期に見たときには、この企業価値から生み出す面積の増し分はわれわれが計画しているやり方のほうが面積が取れると考えた上での数値にしています。

藤原様 [Q]：ありがとうございます。期待しています。

司会：藤原様、ありがとうございました。終了のお時間が間近ですが、あとお1人だけご質問をお受けしたいと思います。大和証券の守田様、ご質問をお願いいたします。

守田 様 [Q]：大和証券の守田です。よろしくお願ひします。お時間もあれなので、1点だけです。

ポートフォリオマネジメントを御社は磨いていくという表現をしていると思います。これまで、止めるの方向ではいろいろやられてきたのですが、これからあらためて、集めるとか変えるところにフォーカスを当てると、また違った難しさがあるのではないかなと思っています。このポートフォリオを磨く、見直しをしっかりとやり切るときに重要な要は何か。

先ほどもあった通りヘルスケアなどいろいろ転換点はあると思うのですが、特にフード&ウェルネスなのですかね。本当にこれはスピード感を持っていて、変えていってくれるのか。ここに私自身、まだ確からしさが無いのですが、ここについての考え方を教えてください。

合わせて、この発想をしたときにM&Aはすごく重要なツールになってくると思うのですね。先ほど藤江さんは、2030年まででM&Aのバジェットが3,000億円だというお話もされていたのですが、グローバルの企業で見ても2030年までに3,000億円しかないのは残念でもあります。このM&Aの考え方についてもあらためて教えていただけないですか。

藤江 [A]：まず、目安として3,000億円を予定していますが、取締役会、経営会議でも議論して、必要な場合は大幅に投資していく経営判断を否定しているわけではないことをまず、ご理解いただければなと考えています。

そして、ポートフォリオの転換においては、守田さんからご質問いただきましたサステナビリティ諮問会議でマテリアリティが出てきていて、こことアミノサイエンス®から生み出すわれわれな

らではの企業価値にシフトしていくことの議論がもちろん進んでいますので、それをしっかりとやり切ることです。

もう1つは、ボトムアップでやる取組みは、味の素(株)は今でもグローバル企業に対してもひけをとらない現場の力はあると思います。ですが、私自身の反省点として、トップとして経営判断をスピードをもってできているか、あるいはそれをしっかりと実行、執行できているかという、いろいろなCEOの方とお付き合いさせていただく中でまだまだだなと反省しきりです。

そういう面で、大きなポートフォリオの転換をやるときには、ボトムアップだけでは難しいと。これも必要ですが、適切なトップダウンをしっかりとやっていく、これは衆知を集めてみんなで決めることではないということです。それをしっかりと肝に銘じながら、経営会議でも取締役会でも議論して、トップとしてそういう取組みを進めていくことが非常に重要だなと考えています。

特に、サステナビリティ推進については、今後どう中期ASV経営に具体的に実装していくのか。例えば志については、「アミノサイエンス®」という言葉自体はサステナビリティ諮問会議からヒントをいただいたことであって、また、「人・社会・地球のWell-beingに貢献する」のだけというところもしかりです。具体的取組みの中でそういうことを進めながら、それも意識したポートフォリオを進化させていく、これについても適宜状況をご報告しながら、いろいろなアドバイスをいただきたいなと考えています。ありがとうございます。

守田様 [Q]：1個だけ、サステナビリティのご説明で、それぞれのマテリアリティにしっかりKPIをつくって管理していくのだというコメントをいただいていたのですが、このKPI管理と今のポートフォリオマネジメントがしっかり結びついてくるという理解でいいのでしょうか。

藤江 [A]：それも結びついていきます。そして、まずはマテリアリティの28の課題と期待がございます。それについてどう取組んでいくのか、大きなExcelの一覧表があり、どう具体的に進めていくのか、そのときにどういった社会価値が生まれて、経済価値もこのくらい生まれてくるとい、いわゆる道筋、インパクトパスをかなり見える化しています。

もちろん、全てのインパクトパスに対してどれだけの経済価値、もうけが出るのかを数字でお示ししたい気持ちはあります。ですが、まずは明確に見えているところからお示しして、こういう全体の取組みが企業価値向上につながっている、ひいてはポートフォリオがしっかりとお示しした4つの成長領域の下に適切に良いかたちでシフトしていく、そういうかたちに持っていきたいと考えています。

守田様 [Q]：ありがとうございます。

司会：守田様、ありがとうございました。以上で、Q&Aセッションを終了します。