

Eat Well, Live Well.



# 味の素グループのASV<sup>1</sup>経営

## 2030年の目指す姿と2020-2025中期経営計画

代表取締役社長 最高経営責任者 西井孝明

2020年 2月19日

1 : The Ajinomoto Group Creating Shared Value 創業以来一貫した、事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組み

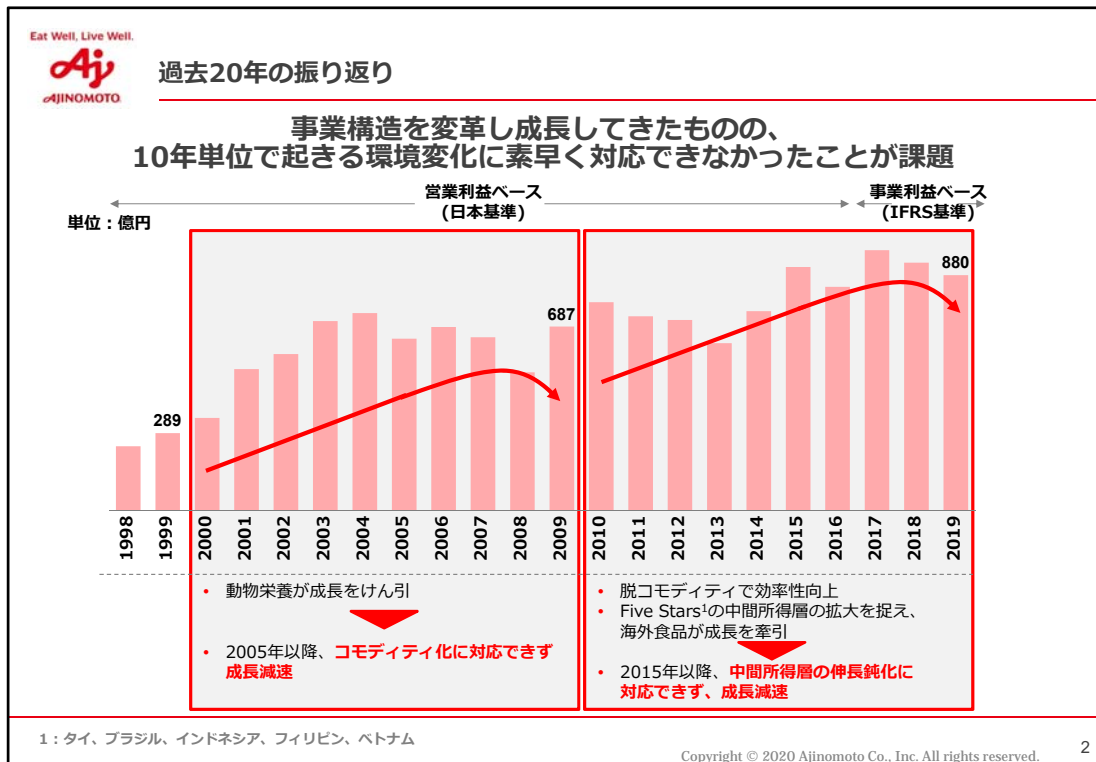
2020年代に入り、これまで10年間のビジョン、「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」を更新して、新たな2030年ビジョンに向かって中期計画をスタートします。

本日は、「2030年の目指す姿」と「2020-2025中期経営計画」の順にご説明してまいります。



- 1 2030年の目指す姿
- 2 20-25中期経営計画の重点戦略

まず、2030年の目指す姿について説明します。



過去20年を簡潔に振り返ります。

グラフは20年間の営業利益、事業利益の推移です。当社は、2000年以降安定した国内食品事業の収益を基盤に、最初の10年間は、動物栄養などのバルク事業が利益成長をけん引しました。

2010年代は、海外食品事業が、増大する新興国の中間所得層の需要を取り込んで拡大してきました。成長の強みは、品質、コスト優位を生み出す技術力と地域・顧客密着の製品、マーケティングにあったと考えています。

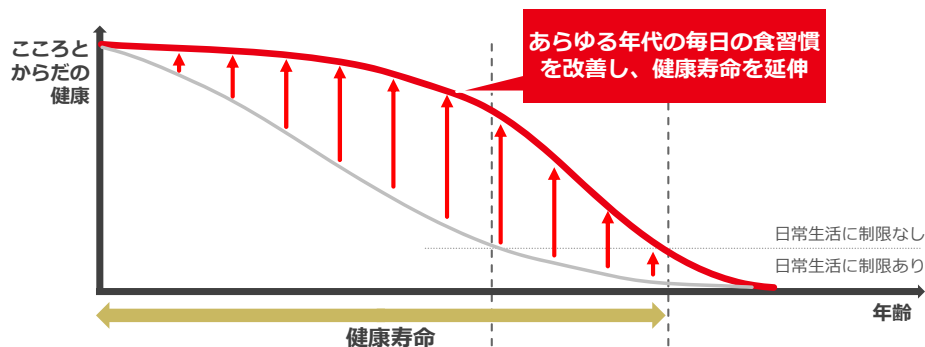
一方弱点は、マクロ環境の変化に対する適応力にあります。

2000年代、中国勢の台頭によるバルク市場のコモディティ化や2010年代、ローカル企業の成長にともなう競争激化にすばやく対応しきれずに持続性のある成長を果たせていません。

この観点に立って経営の在り方を見直し、10年後もステークホルダーから期待される存在であるために会社を変革し、新しい経営戦略をスタートします。

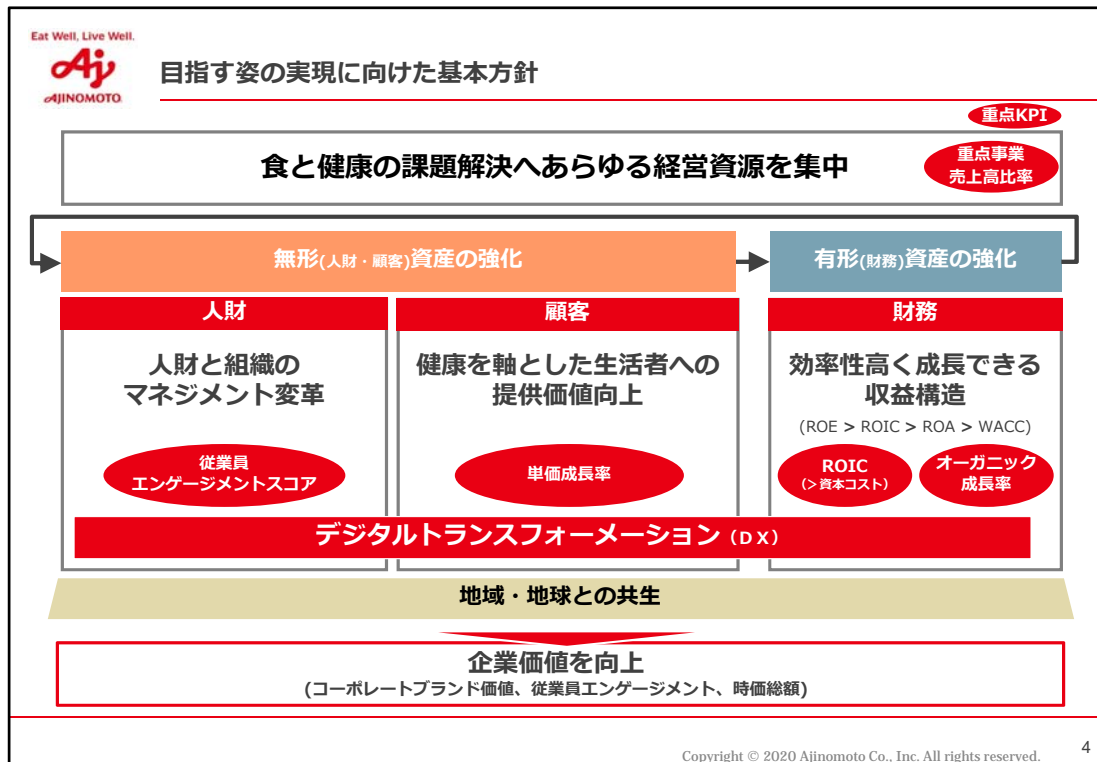
## アミノ酸のはたらきで、 世界の健康寿命を延ばすことに貢献します

- 10億人の健康寿命（健康に生活できる期間）を延伸
- 事業を成長させながら、環境負荷を50%削減



味の素グループは、2030年に食と健康の課題解決企業に生まれ変わります。「アミノ酸のはたらきで、世界の健康寿命を延ばすことに貢献します」これが、すべてのステークホルダーへのメッセージです。「健康寿命の延伸」は、今後数十年にわたり、世界中で増大する最も深刻な課題になるでしょう。健康寿命延伸には、若い時、健康な時から食習慣を改善が必要です。アミノ酸のはたらきとは、おもに「食べ物をおいしくする」、「成長、発育を促す」、「消耗を回復する」、「体調を整える」機能です。当社製品を通じて、また食と健康に関わる生活習慣を改善することに企業活動を集中することで、食と健康の課題解決企業に変身してまいります。

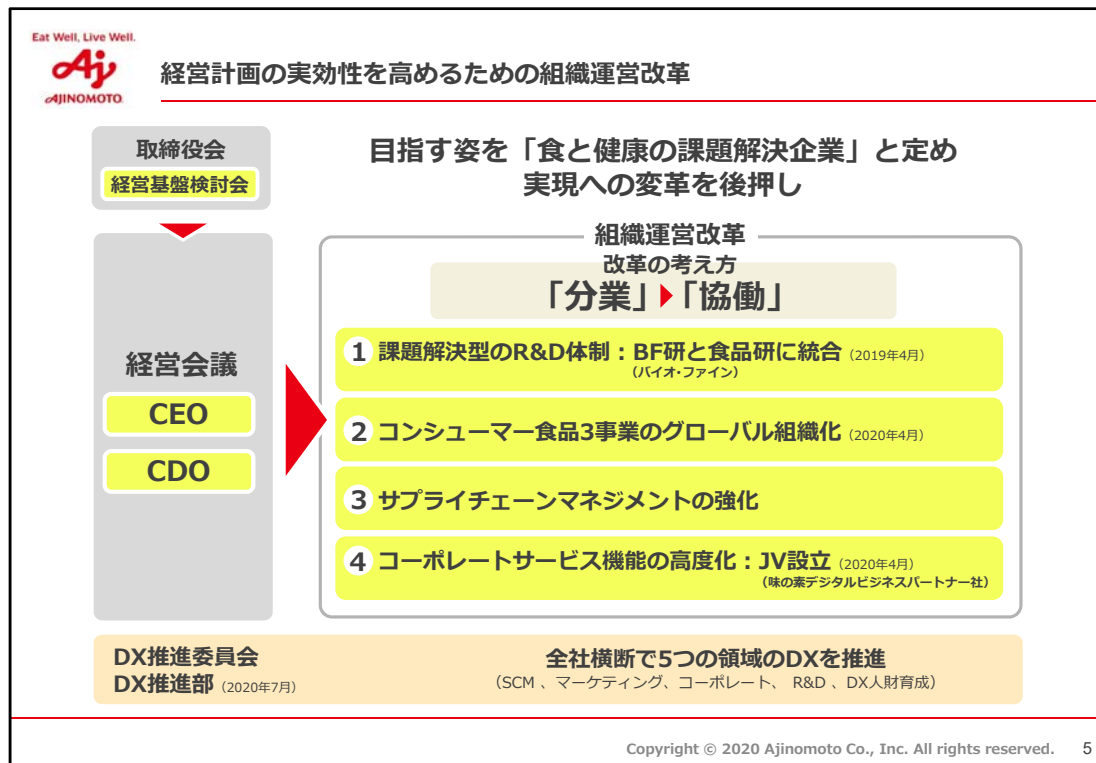
当社は、コンシューマ製品だけでも、現在世界中で約7億人の生活者と接点があります。10年後には、これを健康増進と食習慣の改善の接点に変えて、10億人の健康寿命延伸に貢献いたします。



目指す姿の実現に向けた経営計画の基本方針を説明します。  
 まず「食と健康の課題解決」という目的のために、「あらゆる経営資源を集中する」という方針でグループ経営を行います。  
 次に、人財と組織マネジメントについて、社員のこの課題を解決する力を高める能力開発を強化します。と同時に顧客と一体となって解決することを組織と個人の目標として、PDCAサイクル回すマネジメントの標準化することで食と健康の課題解決に貢献していると実感する社員を増やし、組織的な推進力を高めます。  
 事業については、競争優位性のある重点事業を選択し、近年成長が鈍化してきた食品事業についても、減塩やヘルシーエイジングなどの健康価値訴求製品と単価向上をコア戦略にして成長回帰を果たします。

また、財務上の大きな課題と認識している、資本効率性については、事業ごとに資本コストを上回るROICとオーガニック成長を基準に、重点事業の効率性改善とアセットライト施策を計画的にすすめ、 $ROE > ROIC > ROA > WACC$ の持続性のある収益構造を組織の常識になるところまで定着します。

今申し上げた経営計画は、デジタル・トランスフォーメーションによる業務改革でバックアップし、戦略遂行のスピード不足という当社の弱点も解消して、時価総額、コーポレートブランド価値、従業員エンゲージメントのバランスのとれた企業価値向上を図ります。



経営計画の実効性を高めるために組織運営を改革いたします。  
本計画は、一昨年12月に、取締役会が、社内取締役で組織する  
経営基盤検討会を指揮し、“目指す姿”を「食と健康の課題解決企業」に定め、そのための変革  
を後押しして進めてきました。

この計画の実効性を高めるために、経営会議で決議し、以下のように組織運営を改革いたしま  
す。

改革の考え方は、食品事業（おいしさ追求）、アミノサイエンス事業（ヘルスケア）  
をこれまでの「分業」から「協働」する運営への変革です。

具体策1は、昨年4月に研究所を顧客課題解決体制にシフトしました。

（IN研⇒BF研と食品研に統合。（2019/4）

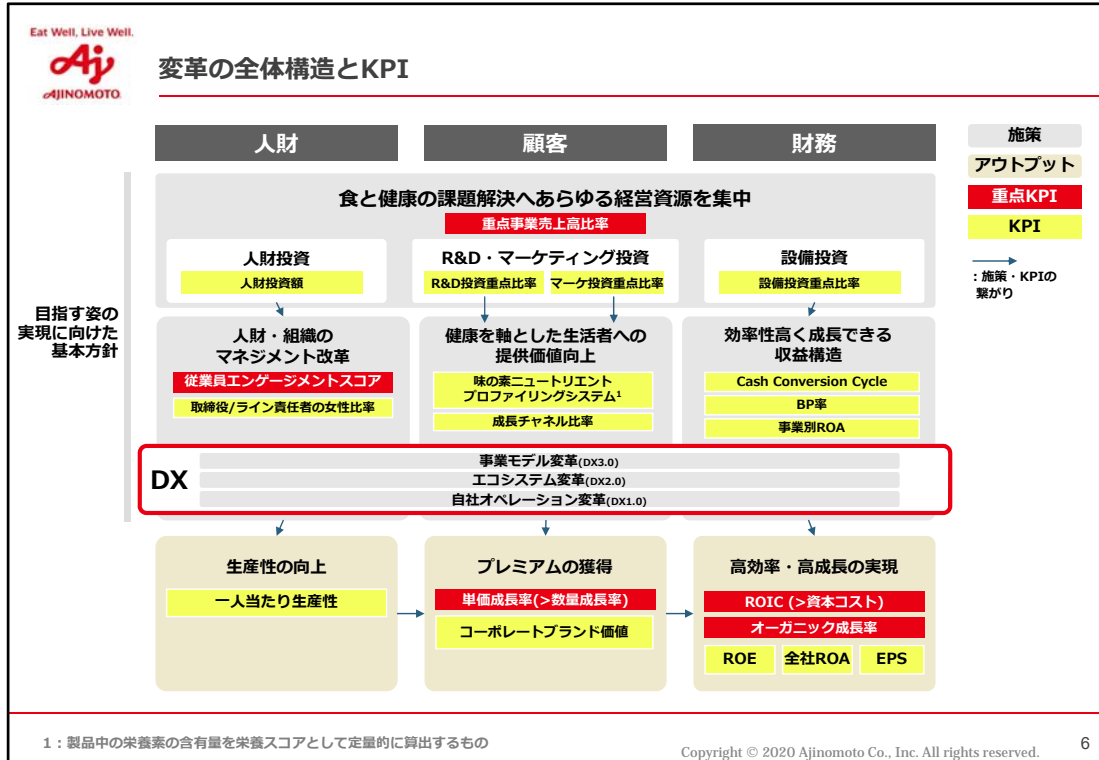
具体策2は、食品の事業部体制を 来る4月にローカル⇒グローバル組織に  
改組します。これによって、コンシューマー食品の調味料、栄養・加工食品、冷凍食品の3事業  
部がグローバル戦略を指揮できる体制となり、国内事業の課題解決力を海外に移転しやすく  
します。

具体策3は、マニュファクチャリング戦略をサプライチェーン横断で戦略を  
構築できる体制へ変更します。

具体策4は、効率性を追求したコーポレートサポート実行のため、アクセンチュア社と合併の味  
の素デジタルビジネスパートナーズ社へ業務と人財を集約します。

そして、全社横断で実効性を高めるために、デジタル・トランスフォーメーション推進部を20年  
7月に新設いたします。

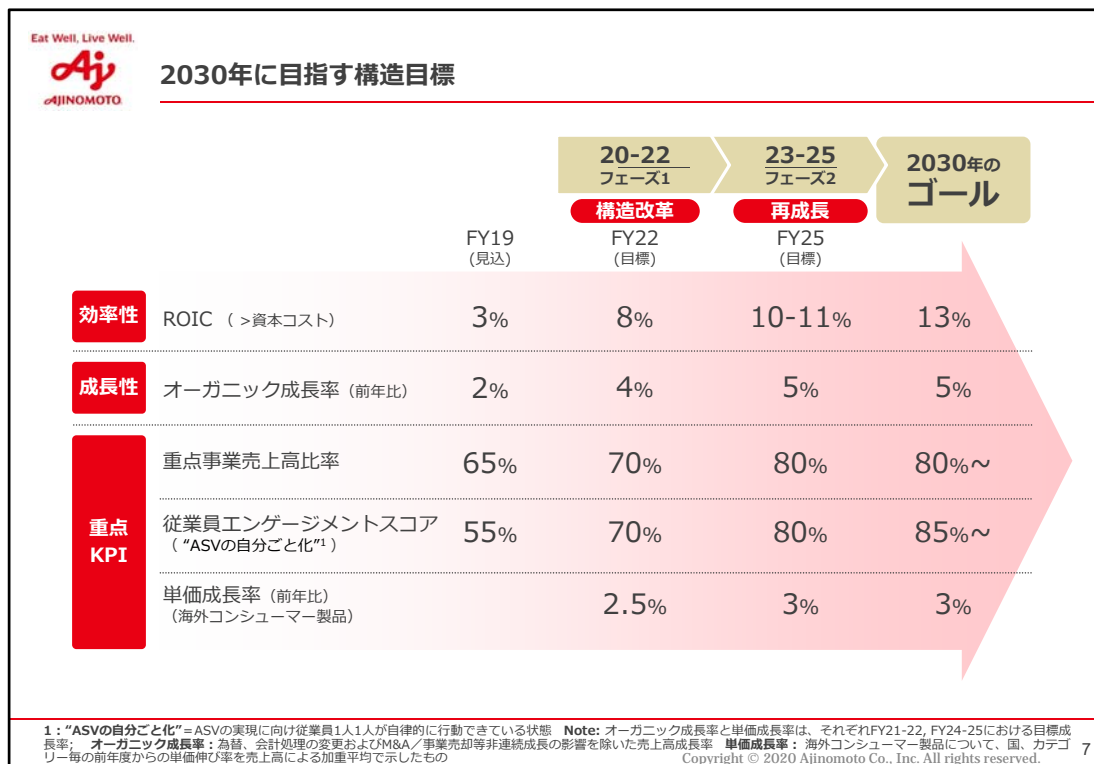
これによって、これまでCDOの下、DX委員会で検討してきた、全社横断のSCM、マーケティング、  
業務改革、R&D、人財開発についての計画を全社ベースで実行に移します。



今申し上げた経営計画遂行の重点施策について、期待するアウトプットをベージュの網掛け、重点施策の進捗を表すKPIを、赤地と黄色の網掛けで表しました。

これらKPIの進捗を社内外のステークホルダーとの間で共有し、バリューチェーンのつながりを改善するPDCAをマネジメントの役割として、内部統制を強めてまいります。





2030年に目指す構造目標を重点KPIで説明します。

まず、持続性の観点からROIC13%超を目指し2030年にこの水準を実現することを目標とします。

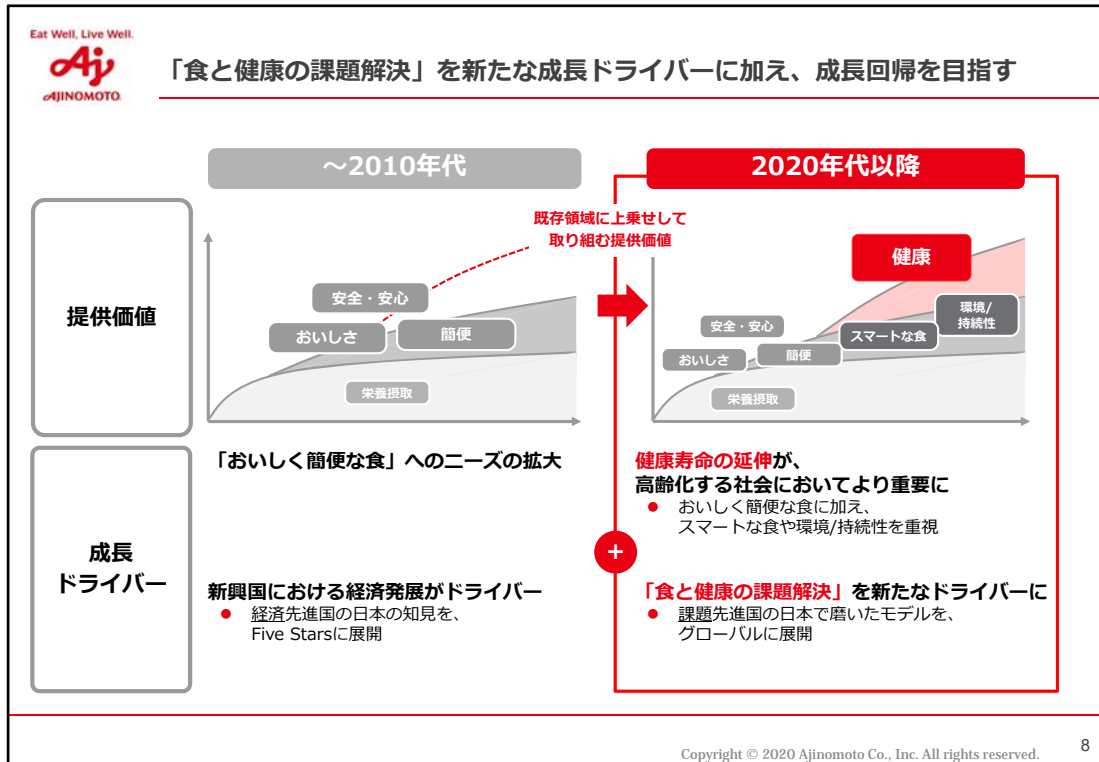
FY20-22は構造改革(以下フェーズ1)と位置づけ、現時点の非重点事業の縮小/撤退を完遂し、コーポレート費用2.5%をテーマに進めてきた業務効率によるコストダウンを進め、業界水準のROIC8%に回復させます。

FY23-25は、再成長(以下フェーズ2)として、重点事業拡大による収益性向上と追加的なアセットライトでROIC10~11%に引き上げ、2030年構造目標への基盤をつくります。オーガニック成長率は年率5%を目指します。フェーズ1は、重点事業への傾斜投資によって、健康とスマートな食を追求した製品力強化と同時に、製品単価向上を進め、現状の2%から4%に成長のモメンタムを上げていきます。

フェーズ2以降は、新事業モデルの加算で5%成長を実現していきます。

ROIC、オーガニック成長率以外の、重点KPIは、先の経営計画遂行で説明した効率性と成長性につながる重点施策の指標にしていきます。





「食と健康の課題解決」を新たな成長ドライバーに加えた戦略について説明します。成長が鈍化してきた食品事業を例にとった図となっています。

これまでは、主力のコンシューマ食品は、地域ごとの「おいしく簡便な食」の追求という製品、マーケティング戦略が主体でした。

これからは、課題先進国日本で磨いた「減塩」や「勝ち飯」などの健康課題解決をグローバル戦略に加えていくことを成長ドライバーとします。

### 過剰な塩分摂取



- 95%の国で塩分を過剰摂取  
当社展開国の多くはWHO推奨基準の2倍以上を摂取
- 減塩による高血圧等の慢性疾患の予防は、  
世界共通の課題  
高血圧は年間750万人の死因  
(全死因の約13%に相当)に寄与

### 加齢に伴う機能低下



- 各国で高齢化が進む中、食習慣や栄養バランスの乱れが、健康問題として顕在化  
全世界で、高齢者の約20%が、タンパク質等の栄養を十分に摂取できていない  
筋肉の衰えや、認知機能の低下等の一因
- 若い頃からの食習慣の改善は、  
将来の健康リスクを軽減する重要なテーマ

グローバルの課題解決において、食が貢献できる領域が広がってきている

「食と健康の課題解決」を成長ドライバーにする背景について、四つの観点で説明していきます。

一つ目は、様々な食と健康の課題がありますが、われわれが特に注目して全社で取り組むのが「過剰な塩分摂取」と「加齢による機能低下」です。

現時点で「塩分過剰」については、当社の主要展開国の多くがWHO推奨基準の2倍以上です。WHOは全世界の人口の20%が高血圧状態にあり、全死因の13%に関与しているとしています。

また、全世界で高齢者の20%がたんぱく質等の栄養不足の状態にあり、筋肉の衰えや認知機能低下の一因となっており、健康な長寿の観点で課題です。




今後の人口動向予測によると、2020年代以降、成人人口増加と高齢化が世界各国で顕著に進みます。われわれが課題解決に貢献できる市場が広がっていきます。

Eat Well, Live Well.  
**Ajinomoto**  
 "アミノ酸のはたらき"で、食と健康の課題解決に貢献できる

**過剰な塩分摂取**


うま味によりおいしく減塩できる  
(呈味機能)

うま味による減塩効果<sup>1</sup>


スープ  <span style="color: red; font-weight: bold;">40%</span>	チーズ  <span style="color: red; font-weight: bold;">50%</span>	ソーセージ  <span style="color: red; font-weight: bold;">75%</span>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**加齢に伴う機能低下**


アミノ酸でからだの機能を維持・向上できる  
(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



からだの動きをサポートする  
分岐鎖アミノ酸+アルギニン、  
グルタミン、アラニン等



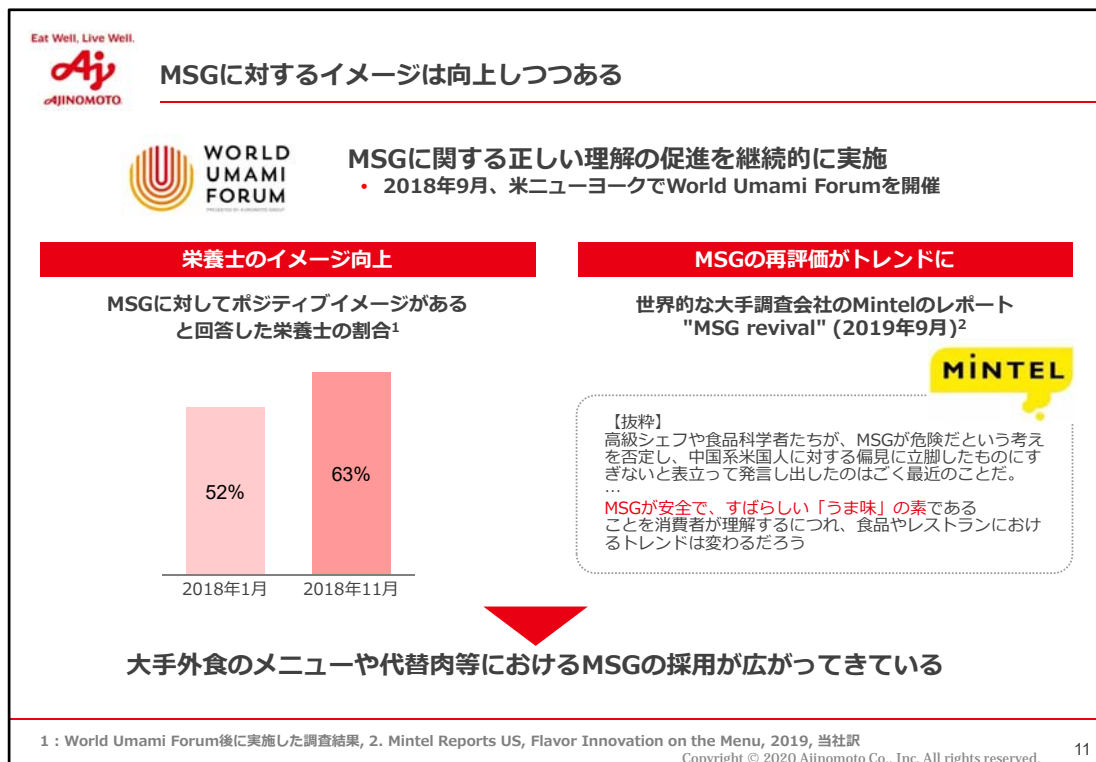
神経伝達物質として  
認知機能にかかわる  
アスパラギン酸、グルタミン酸等

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

二つ目は、“アミノ酸のはたらき”で食と健康の課題解決に貢献できる当社の強みについて整理します。

おもな“アミノ酸のはたらき”は、「うま味によっておいしく減塩できる」といった呈味機能と「からだの機能を維持、向上できる」といった栄養・生理機能です。

このアミノ酸のはたらきを、もっと食品事業で展開することで当社ならではの食と健康の課題解決に貢献できるポテンシャルがあります。



三つ目は、MSGに関するイメージは改善しつつあることです。

「うま味によっておいしく減塩」と言うと皆さんはMSGに対する否定的なイメージを懸念されると思います。

この懸念について、本日「潮目が変わりつつある」ことをお伝えします。

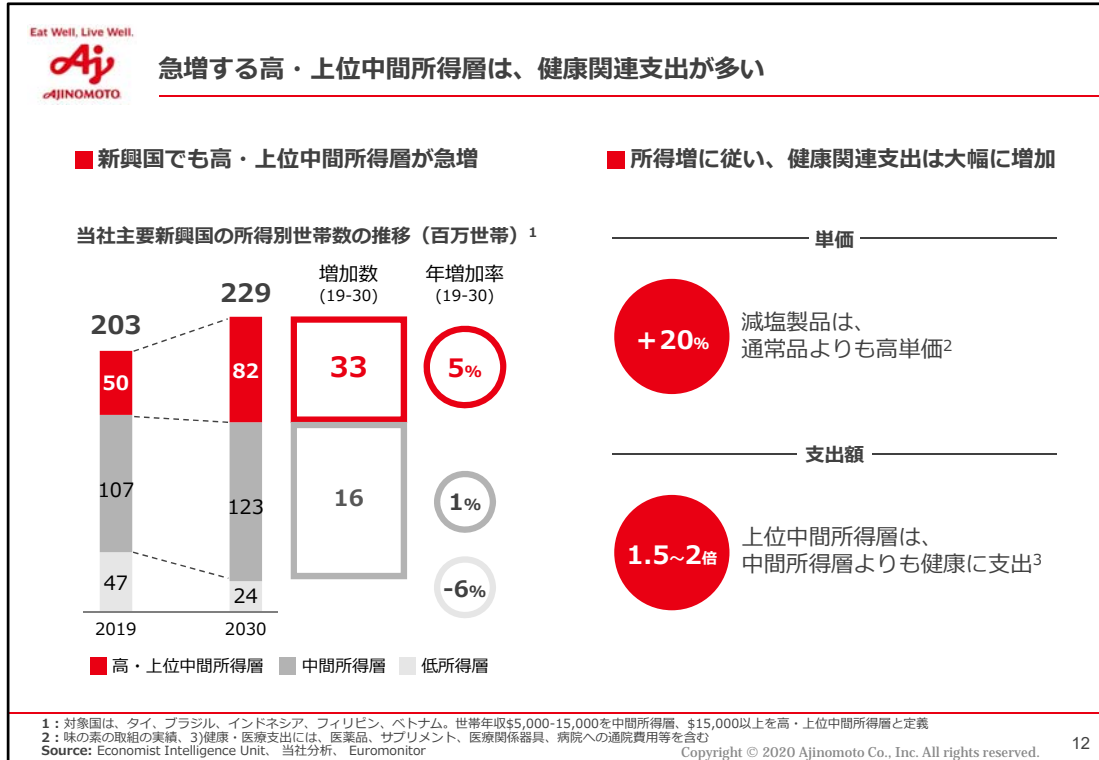
2018年9月のWUF以降、米国、日本他主要国で「MSGがもっともピュアなうま味素材」、「おいしい減塩に有用」という普及活動を継続しています。

米国では、栄養士を中心に肯定的な人が6割を超えました。

また、世界的な大手調査会社“Mintel”が昨年9月に「MSG revival」という記事で、食品やレストランでのうま味の素としてのMSG使用がトレンドになる報告しました。

実際に米国では、大手外食のメニューや代替肉にMSGを採用する動きが広がりつつあります。

また、日本でも、家庭用「味の素」が10年ぶりに前年を上回る販売になっています。



四つ目の背景は、急増する高・上位中間所得層は、健康関連支出が多いという事実です。

成長回帰の戦略として「製品の単価アップ」を進めると申し上げました。その根拠を説明します。

われわれの主要事業展開国(5スターズ)では、今後10年間、高所得と上位中間所得層が年平均5%で増加します。

(一方、中間所得層の伸びは1%に鈍化)

これらの層は、中間所得層に比べて「健康維持」に係る支出が、1.5倍から2倍多いという調査結果があります。

また、当社の販売実績でも、減塩製品は通常品よりも単価が20%高く購入されている事実があります。

われわれは、これが、新興国も含めて成長トレンドとなると確信しており、ここにも健康訴求製品を強化して、単価アップによる売上成長回帰につなげていけると考えます。

ESG課題		解決施策	目標	リスク
気候変動	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)	<b>80-100億円相当のリスク。軽減を目指した施策を実行</b>
	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 <sup>1</sup> FY30: 80%削減(対FY05) 飲料使用水森林涵養率 FY25:100%以上	
資源循環型社会構築	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 <sup>2</sup> FY25: 50%削減(対FY18)	
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	<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%	

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)

地域・地球との共生についてお話しします。

ESG課題については、こちらに示すとおり、2030年までに温室効果ガスを50%削減し、TCFDシミュレーションで導き出した経済リスク80~100億円を軽減することを最重要対策に取り組みます。

同時に、水リスク、プラスチック廃棄物、フードロス、サステナブル調達についての重要課題についてここに記載の通り負荷低減を進めていきます。


Eat Well, Live Well.  
 (ご参考) SDGsテーマのうち健康と環境に重点的に取り組む

---

**SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**

 World Health Organization

健康



3 すべての人に健康と福祉を

- 慢性疾患の増加

WHOが定める、2025年に向けた各国の自発目標(抜粋)

- アルコールの有害な使用を10%減少
- 運動不足の人口を10%減少
- 食塩、ナトリウムの摂取量を30%削減
- たばこの使用量を30%削減
- 高血圧人口を25%減少又は増加をくいとめる
- 糖尿病や肥満の増加をくいとめる



2 飢餓をゼロに

- 加齢に伴う健康問題


---

環境




13 気候変動に具体的な対策を

- 温室効果ガス



2 飢餓をゼロに

- サステナブル調達
- フードロス



12 つくる責任 つかう責任

- プラスチック廃棄物

Source: UN, WHO Copyright © 2020 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved. 14

(参考)健康と環境は世界の重要テーマ  
 これまで説明した経営基本計画は、SDG'sの健康、環境に関するこれらの課題解決に対処するものであります。



Eat Well, Live Well.  
**Aj**  
AJINOMOTO

- 1 2030年の目指す姿
- 2 20-25中期経営計画の重点戦略

20-25中期経営計画の重点戦略について説明します。



FY20-25年の構造改革と再成長をロードマップとして説明します。

先に2030年に目指す構造目標を説明しましたが、これに向かって、3か年中計2期分をかけて持続力のある事業構造へ変革してまいります。

フェーズ1「構造改革」と、フェーズ2「再成長」に分けて、主な3つの戦略を順に説明していきます。

その1は、資本効率、持続成長のための 収益構造変革です。

まず6年間を通じて「重点事業への経営資源の集中」を徹底します。

フェーズ1では、非重点事業の再編を完遂。その他事業を見極めていきます。

フェーズ2で、見極めた事業を再編することで健全な事業ポートフォリオに再構築します。

その2は 健康訴求の事業戦略を強化と単価向上戦略です。

まず、6年間を通じて、「減塩」「栄養・生理機能改善」の製品強化とスマートな食を追求して、コアブランドと製品の不断の改良をすすめます。

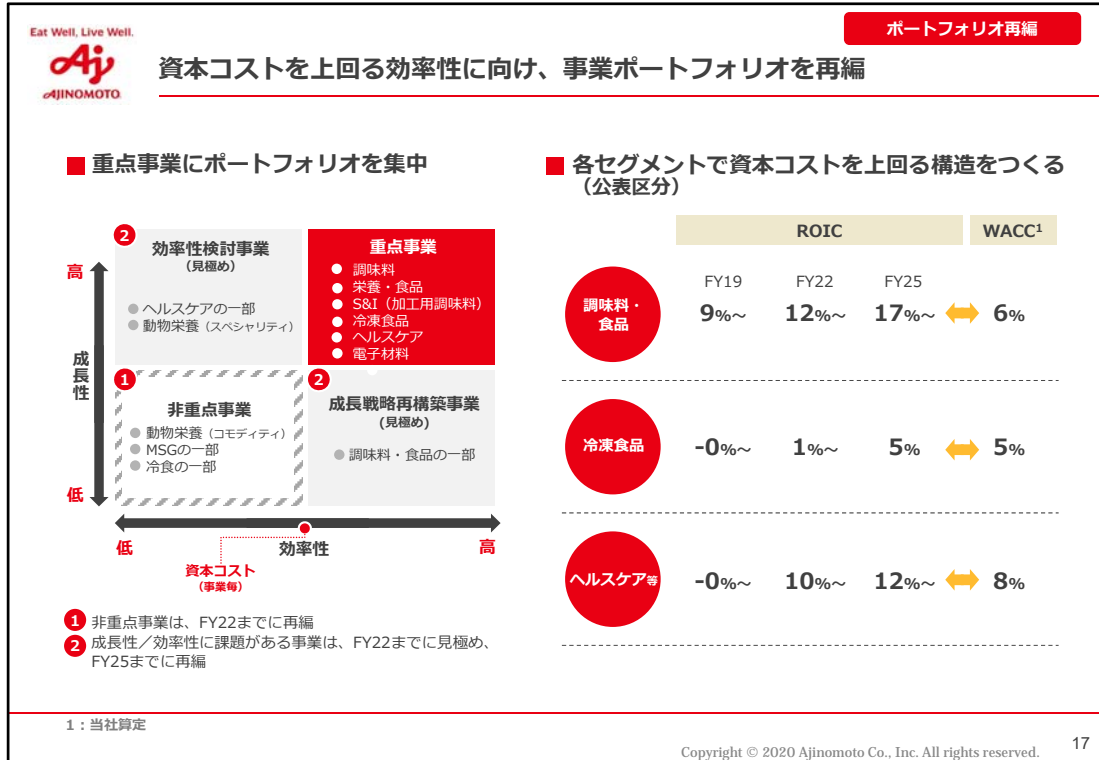
加えて、フェーズ1では、食と健康のエコシステムづくりに投資をします。

フェーズ2で、これを基盤に100億円規模のパーソナル健康の新事業モデルを構築します。

その3. 人財と組織マネジメント変革については、6年間を通して、生産性向上のため、顧客価値向上視点で業務プロセスを効率化するマネジメント手法の標準化、と並行してデジタルによる業務の高度化に投資し、実効性を高めます。

また、「食と健康の課題解決」、「デジタル・トランスフォーメーション」に関する人材開発に取り組みます。

目標とする収益構造は、フェーズ1では、M&Aや非重点事業の再編を除くオーガニック成長を2%から段階的に4%に高めることです。  
ROICは、発射台のFY19が減損影響もあり3%。これをFY22に8%に高めることができると考えています。  
フェーズ2では、成長率5%、ROIC:10~11%にしていく計画です。



事業ポートフォリオ再編について詳しく説明します。

資本コストを上回るROICと成長性を基準に、「調味料」「栄養・食品」「冷凍食品」「S&I(加工用調味料)」「ヘルスケア」「電子材料」を重点事業とします。

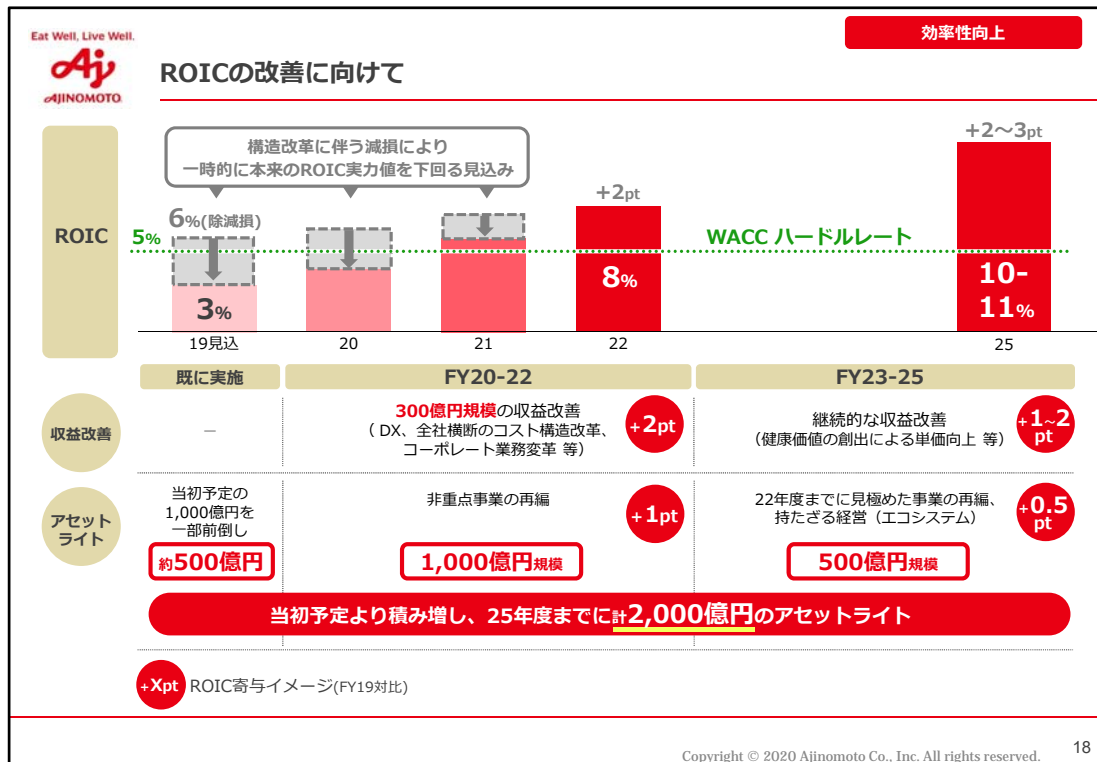
公表区分についてはこれらを3つのセグメントに括ります。

ROICの目標は、右の表に示す通りです。

冷凍食品については、アジアンシフトの再編がFY22までかかるため、FY25でもROICがWACCを下回る見込みですがその後も順調に高めていくことができます。

非重点事業は、FY22までに資産の転用または撤退・売却を進めます。成長性または効率性に課題がある事業は、FY22までに見極めその結果に応じてFY25までに対処します。

重点、非重点の区分は、添付別紙P33もご参照ください。



ROIC改善のロードマップを詳しく説明します。

まず発射台のFY19は、構造改革や減損等でROIC3%(除く減損6%)

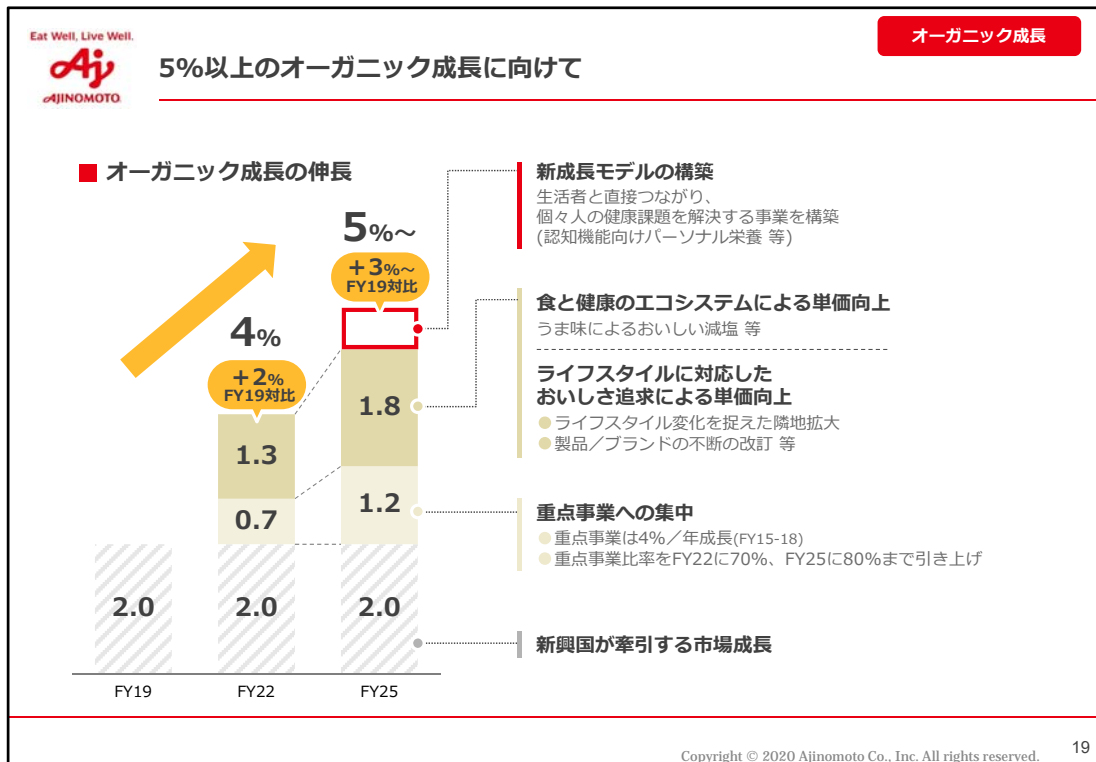
FY20-22で、全社横断のコストダウンと重点事業シフトのオーガニック成長で約300億改善します。

加えて、アセットライト施策をFY19に前倒した分に加えて1,000億規模実施することで、ROIC8%までは確実に改善できる見通しです。

FY23-25では、健康価値訴求による単価向上などによる継続的な収益向上と重点事業シフトを進める中で、FY20-22の見極め事業のうち、非重点化する事業のアセットライトを更に500億円程度想定しています。

これに加えて、資産増加を抑える経営によりROICを改善しFY25に10-11%を実現します。

この間、資本コストは5%程度になるようにD/Eレシオを50%を目途にコントロールしていきます。



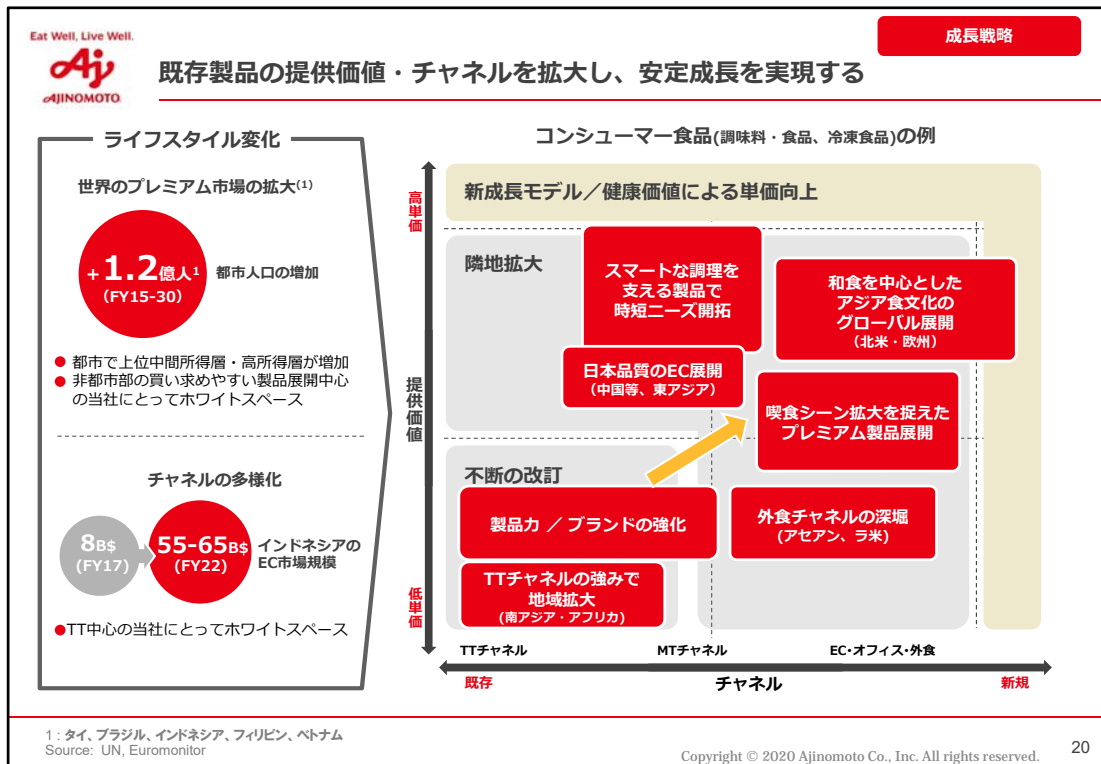
オーガニック成長5%超に向けた成長回帰への戦略を整理して説明します。

FY19のオーガニック成長は2%。そのうち重点事業成長は4%成長を続けています。

FY20-22、FY23-25と重点事業比率を70%、80%と引き上げていくことで、全体成長を+0.7~+1.2%持ち上げられると見えています。

更には重点事業による健康価値を高めるなど、単価成長で1.3~1.8%向上します。

FY25には、生活者と直接つながるパーソナルな健康課題解決で新事業モデルを上乗せして5%成長を実現する構想です。

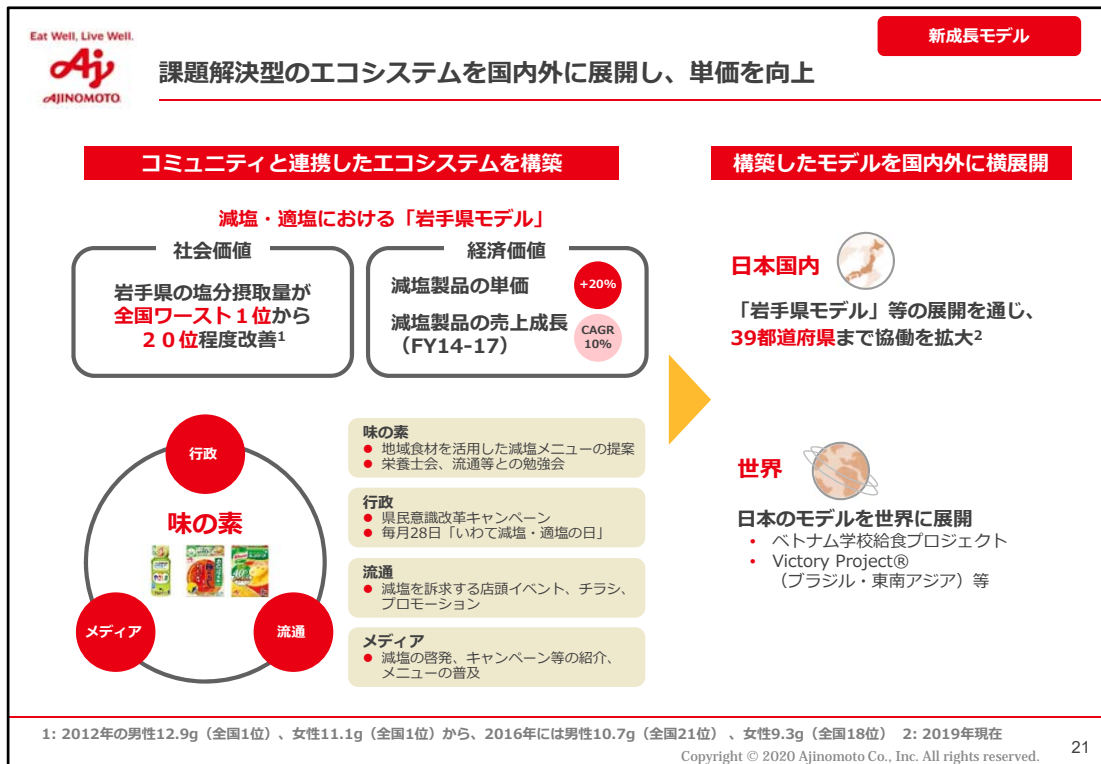


安定成長の土台という意味で、既存製品に提供価値を加え、チャンネルを拡大することによる収益基盤強化も大事です。

当社の主要事業展開国でも都市生活者の人口が1.2億人増加し、世帯あたり収入の上昇を機会として、コンシューマ食品の不断の改訂とプレミアム戦略をとっていきます。

また、ECを中心として、オフィス、外食などのチャンネル開発も安定成長の基盤として取り組んでいきます。





健康価値の高い製品をいかに定着させていくかの戦略モデルを説明します。

左の図は、岩手県モデルです。

「塩分摂取量全国ワースト1」の汚名返上のために、行政、流通、メディアと連携した地域エコシステムを構築し、当社は、減塩製品、地域食材と組み合わせた減塩メニュー提案で、食習慣の改善に貢献しつつ、減塩製品の単価向上を上乘せした高い売上成長を果たしました。

日本国内では、このような食習慣改善の地域協働を39都道府県にする成功となっています。

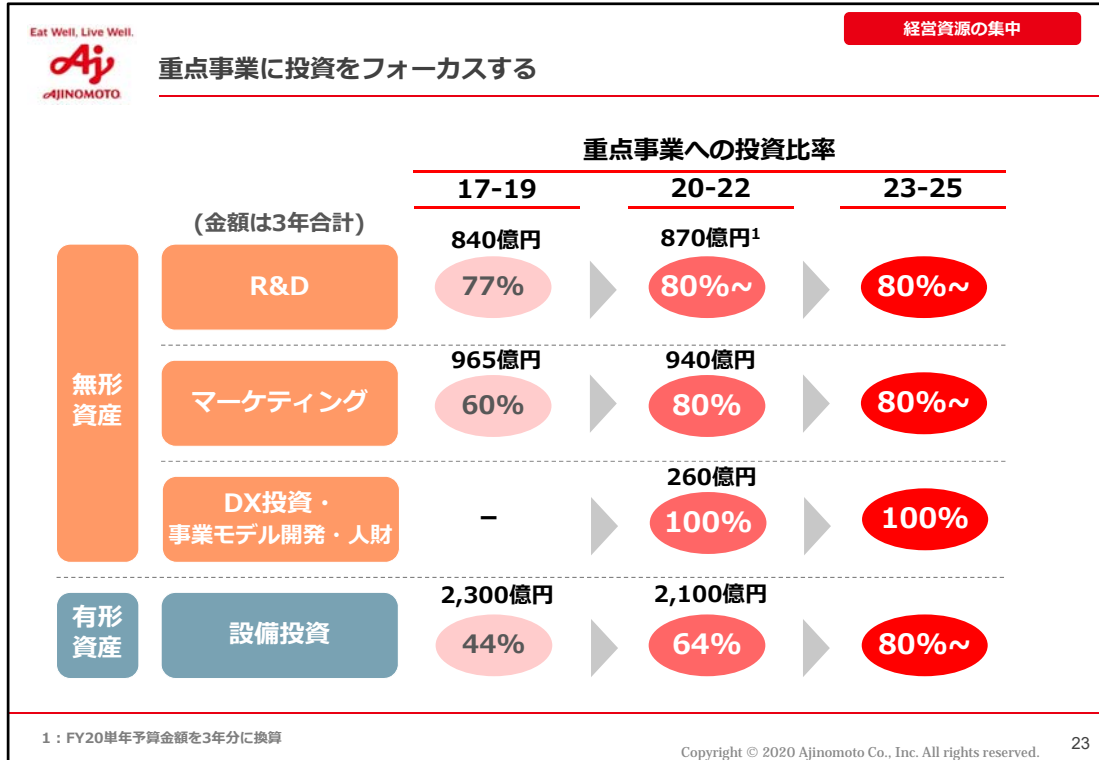
海外では、ベトナム学校給食プロジェクトの他、アセアン、ブラジルでのアスリート支援プロジェクトをきっかけに地域コミュニティとの協働を開始しており、ここを接点に「岩手県モデル」を横展開します。



新成長モデルの事業化について説明します。

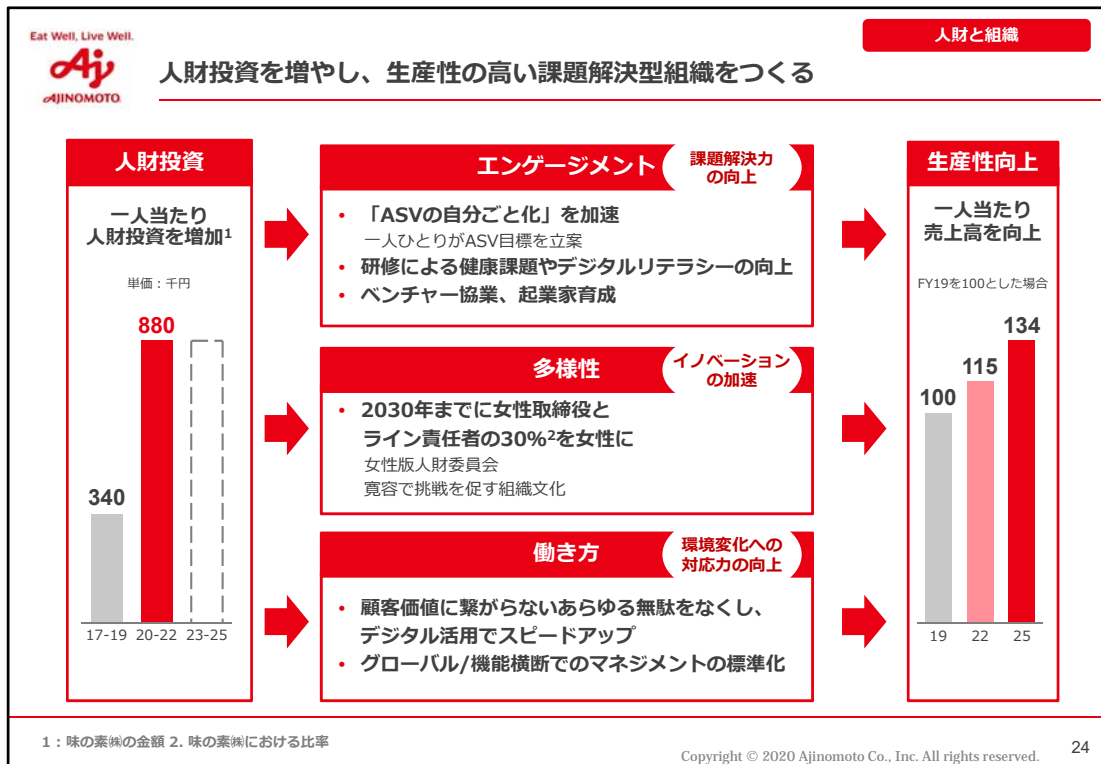
認知機能低下について、「アミノインデックス」での早期発見を進めています。これによって、認知機能維持に効果的なアミノ酸の摂取状況を見える化することができます。今後、先端的なコホート研究との協働により「食事診断アルゴリズム」を確立できると考えています。

フェーズ2で 100億円規模の認知機能に係るアミノ酸バランス改善のパーソナライズ事業に創出したいと考えています。



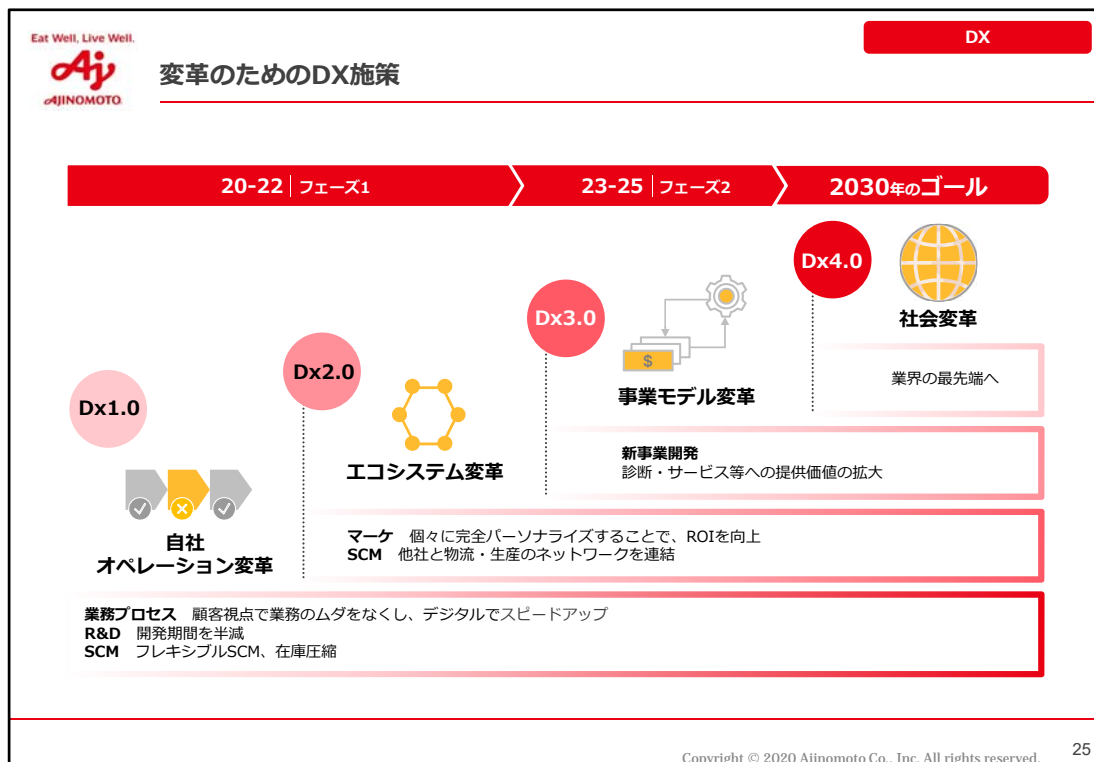
FY20-25では、重点事業への投資を高めていきます。

R&D、マーケティング、設備投資の80%を重点事業に振り向けていくことに加えて、新たにデジタル・トランスフォーメーションによる業務効率性、新事業モデル構築、人財開発にFY20-22で260億円を投資します。



新ビジョン実現のために、生産性の高い課題解決型組織に変革するための人財投資を強化し、現中計比、約2.5倍に高めます。

- 健康課題やデジタルリテラシーを高め、ビジョンの実現に主体的に関わる人材を増やします。エンゲージメントサーベイの「ASV自分ごと化」で追跡します。
- イノベーションを加速するためにダイバシティを進めます。  
日本は、2030年までに女性取締役とライン責任者の30%を果たします。
- 「働き方改革」をバージョンアップし、環境変化への対応力向上を図ります。  
顧客価値に繋がらないあらゆる無駄をなくし、デジタル活用でスピードアップします。



デジタル・トランスフォーメーションについて説明します。  
 自社オペレーション変革、エコシステム変革、事業モデル変革、業界の最先端として社会変革を目指します。それぞれをDX1.0～4.0で表し、テーマごとに進階をマネジメントしていきます。

- FY20-22テーマは、  
 自社オペレーション変革として
1. 業務プロセスを顧客視点で見えるかしてスピードアップ
  2. 研究・開発期間の半減
  3. フレキシブルなサプライチェーンマネジメントで在庫の圧縮

- エコシステム変革として、
4. マーケティング
  5. 他社との物流、生産のネットワーク構築

- FY23-25には、事業モデル変革として、
6. D to Cなど新事業開発
  7. 診断、サービス開発
- の実現を目指します。

## キャッシュ・イン

- ・ 事業構造の変革により、FY17-19を上回る営業CFを創出
- ・ 資産圧縮を進め、成長投資に向けた十分なキャッシュを確保

## 成長投資

- ・ 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
- ・ 一方、資産圧縮と外部とのエコシステム形成で資産増加を抑制

## 資金調達

- ・ ネットD<sup>1</sup>/Eレシオ50%程度を目安に資金調達し、資本コストが5-6%になる資本構成を実現する

## 株主還元

- ・ 総還元性向は50%~を目途
- ・ 構造改革を断行するFY20以降においても、配当性向を40%を目途に、現在の配当額を維持・増配
- ・ TSRを役員報酬の算定に反映

1： ネットD: 有利子負債－現預金×75%

FY25に向けた財務戦略について説明します。

キャッシュインは構造改革のフェーズ1も、FY17-19を上回る営業CFを創出します。資産圧縮により成長投資に十分なキャッシュを確保できます。

資金調達は、ネットDEレシオ50%を目途とし、資本コストを5～6%になる資本構成にグローバルコーポレート本部がマネジメントします。

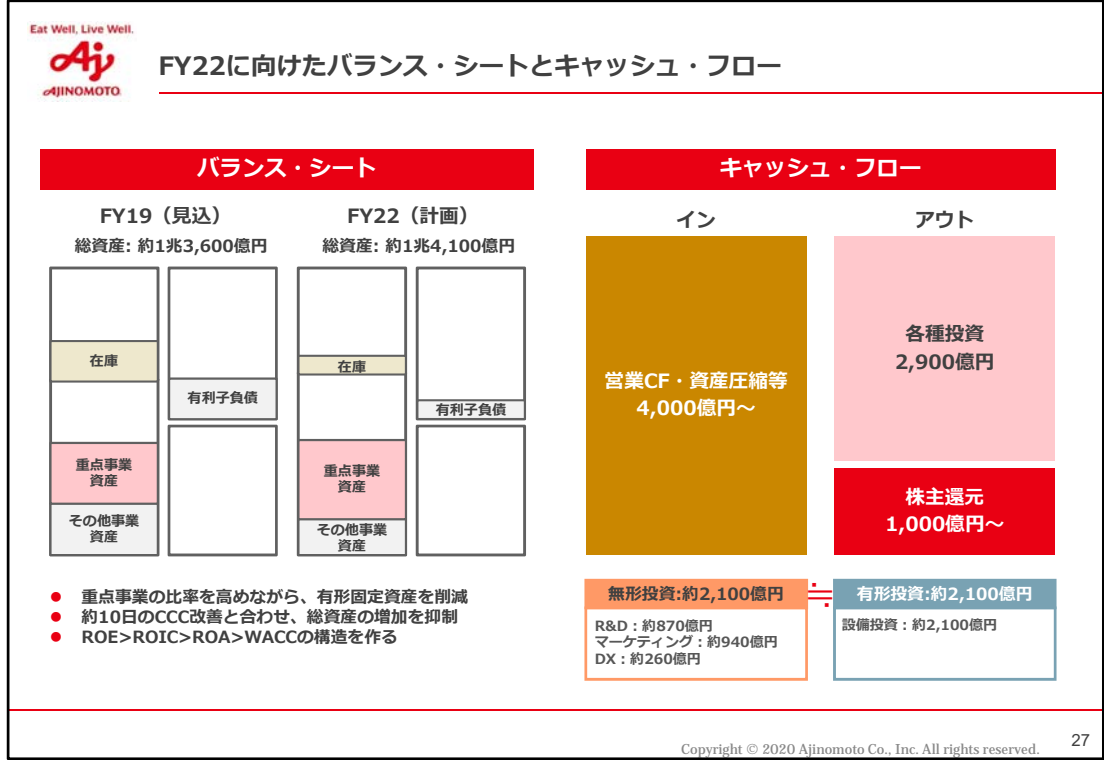
17-19中計において、海外子会社の親会社支配を高めるためネットDEレシオが上昇します。

足下の財務健全性を向上すべく有利子負債の返済に取り組みます。

株主還元ポリシーにおいては、総還元性向50%超を目途とする方針を継続します。

構造改革を断行するFY20-22は、配当性向40%を目途に現在の配当額を維持・増配します。

また新たにTSRを役員報酬の算定に組み込むことを検討中です。



最後に、FY20-22のB/Sとキャッシュフローについてご説明します。

フェーズ1の構造改革によって、FY22の総資産は1兆4千億円程度になる見込みです。有形資産投資が2,900億円、アセットライトで▲1,000億円、株主還元▲1,000億円、当期純利益と償却費の累積でFY19に対し500億円程度の増加となります。

同期間のキャッシュフローについては、重点事業のオーガニック成長と効率化によって、キャッシュインは4,000億円超を見込みます。

キャッシュアウトは、設備投資は重点化して2,100億円程度にとどめ、残りは、主に海外子会社の親会社支配を高める財務戦略と新事業モデルを作るためのベンチャー投資など若干のM&Aで800億円程度を計画していますが、株主還元方針にそって必要な1,000億円超のキャッシュは十分確保して参ります。



**Eat Well, Live Well.**



**Thank you.**

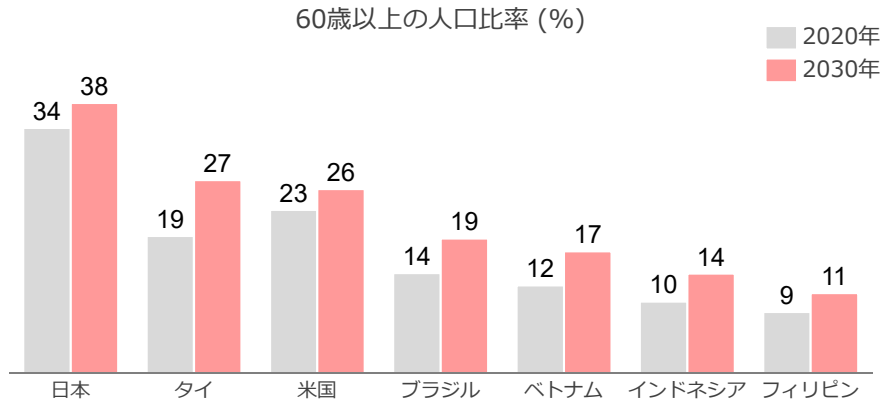
Eat Well, Live Well.



## 參考資料

---

### 先進国のみならず、新興国においても高齢化が進行する

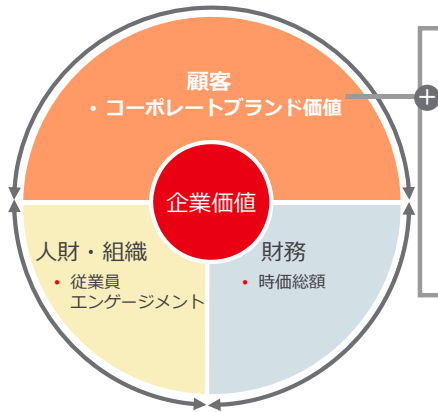


- 当社が展開する主要新興国においても、2030年の60歳以上人口は**1.3億人**となり、日本の総人口を超える
- 先進国に留まらず、世界中で加齢に伴う機能低下が課題に

## コーポレートブランド価値の向上に引き続き取り組む

### コーポレートブランドの位置づけ

企業価値を高める重要なレバーとして、  
2030年にブランド価値2,000百万ドルを目指す



### 今後の取り組み

高効率持続成長の実現

「食と健康の課題解決企業」として、  
統合的にメッセージを発信し価値を蓄積

栄養価値創造への取り組み

環境課題への取り組み

MSGの正しい  
理解の浸透

東京  
オリンピック・  
パラリンピック

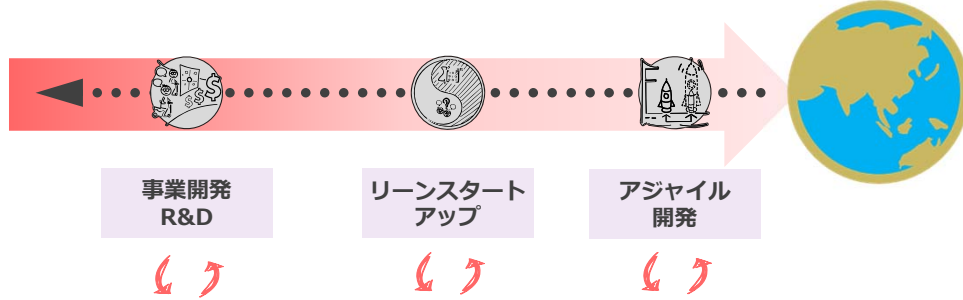
栄養サミット



## 成長加速に向けて、イノベーションの仕組みを変革

未来像からバックキャストして事業開発

「食と健康」の将来像  
(10-20年後の姿)



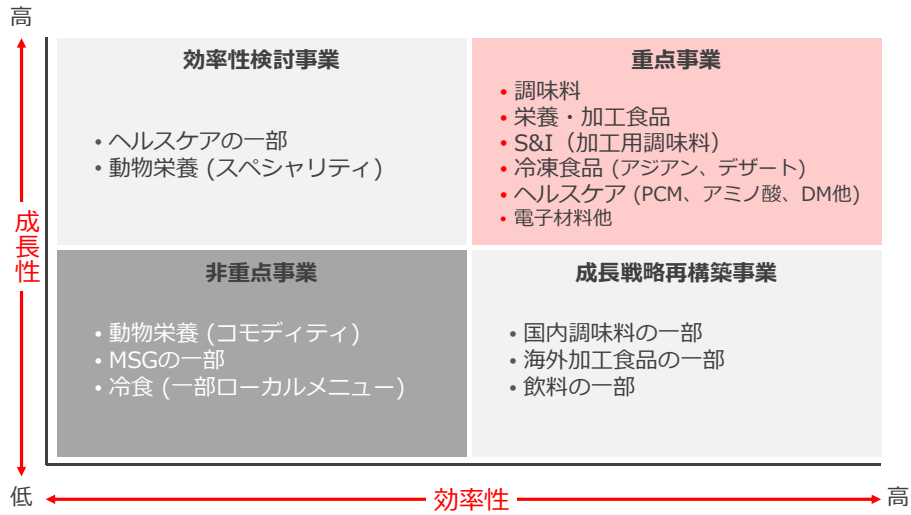
### オープン&リンクイノベーション (イノベーションのエコシステム)

味の素アクセラレータープログラム  
・ 社外ベンチャーとの協業  
・ 社内起業家育成

グローバルのR&Dネットワーク拡大  
PLUG AND PLAY

顧客との共創深化  
・ Customer Innovation Center

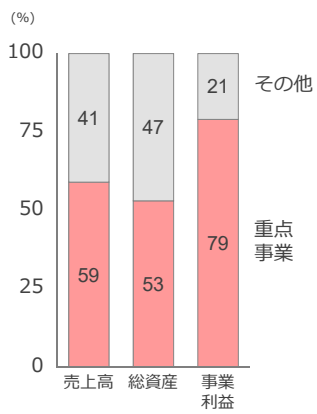
### 重点事業、非重点事業、検討・再構築事業



## 重点事業とその他事業の比較

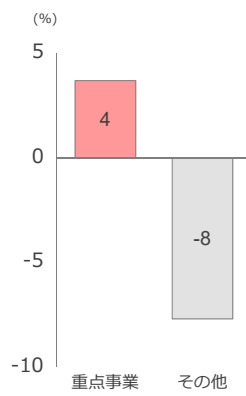
### 構成比

(FY18実績)



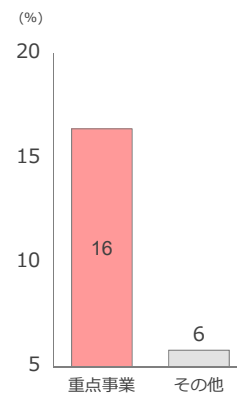
### 成長性

売上高成長率  
(FY15-FY18CAGR)



### 効率性

事業利益率  
(FY17-18平均)





### セグメント変更

		19年度まで	20年度以降	19年度見込	
				売上高 (億円)	事業利益率 (%)
食品	日本食品	調味料・加工食品 コーヒー類 冷凍食品	調味料・食品	6,545	11.3
	海外食品	調味料・加工食品 加工用うま味調味料・甘味料 冷凍食品			
アミノ サイ エンス	ヘルスケア	アミノ酸 その他	ヘルスケア等	2,449	6.3
	ライフ サポート	動物栄養 化成品 その他			
				その他 :	284
				全社 :	11,385
					7.7

事業戦略: 調味料・食品

	2019年度見込	22年度計画
売上高 (億円)	6,545	-
オーガニック売上高成長率	1%	5%
事業利益率	11%	12%

健康価値の強化・製品拡大

ライフスタイルの変化への対応

調味料

- 健康価値の訴求・製品拡大
  - 「うま味によるおいしい減塩」の訴求強化による、既存製品、減塩製品の拡大
  - 肉・豆腐等タンパク質の摂取を促進する製品の開発・拡大

- スマートな調理を支える隣接製品領域の拡大
  - 電子レンジ調理のメニュー調味料など調理スタイルの変化に対応
  - ASEAN、ラ米等を中心とした、都市の調理時間短縮ニーズに対応した製品拡大

栄養  
加工食品

- 健康課題の解決につながる栄養が手軽に補給できる製品の拡充・開拓
  - 精神疲労の軽減、認知機能低下抑制につながる栄養が補給できる新領域
  - たんぱく質補給できる簡便食のグローバル展開

- やすらぎ、栄養が得られるパーソナルな食品
  - 健康価値を高めたスープ、飲料など新領域のグローバル展開
  - 特定の生活者にパーソナルな健康栄養製品を届けるEC等 新チャネルの強化

S&I  
(加工用調味料)

- おいしさを維持しつつ、減塩等の健康価値を実現するソリューション提供力の向上
  - 呈味、食感、香気の統合型ソリューション進化
  - グローバルキーアカウントとの取組深化
- 介護・病院給食向けのAI献立システム構築

- クリーンラベル、ビーガンなどの世界的な生活者の志向変化に対応したソリューション拡充
  - 代替肉/代替乳製品への対応
  - 海外フードサービスへのソリューション展開
- 北米 モア・ザン・グルメ社により伸長する外食ハイエンドへのアプローチ

事業戦略: 冷凍食品

	2019年度見込	22年度計画
売上高 (億円)	2,107	-
オーガニック売上高成長率	2%	3%
事業利益率	-0.3%	3%

冷凍食品

健康価値の強化・製品拡大

- 健康ニーズに応える、冷凍食品領域の拡大・開拓
  - おいしく減塩された製品の拡大
  - たんぱく質の摂取を促進する植物性たんぱく質を利用したアジア冷食
  - 低GI/アレルギーフリー等、高付加価値の製品
  - 高齢者の健康課題解決に役立つ栄養ケア食品の拡大

ライフスタイルの変化への対応

- 楽しさ、サステナビリティ等の、多様な消費者のニーズに応える新たな冷凍食品領域の開拓
  - 海外での日本スタイルのGyoza展開
  - ベジタリアン向け製品
- フードサービスにおける人手不足に対応したオペレーション課題解決製品の拡充
  - パティシエ品質のスイーツ

## 事業戦略: ヘルスケア等

	2019年度見込	22年度計画
売上高 (億円)	2,449	-
オーガニック売上高成長率	3%	4%
事業利益率	6%	12%

### 健康価値の強化・製品拡大

### ライフスタイルの変化への対応

#### ヘルスケア

- 味の素バイオフィーマサービスの事業拡大
  - 大手製薬企業との良好な受託関係を基に、抗体医薬、核酸医薬等の成長領域により事業基盤を強化
- アミノ酸を活用した再生医療培地、メディカルフードの事業展開
- アミノインデックス®の検査分野拡大と、パートナーシップ、ソリューション提供のエコシステム構築

—

#### 電子材料

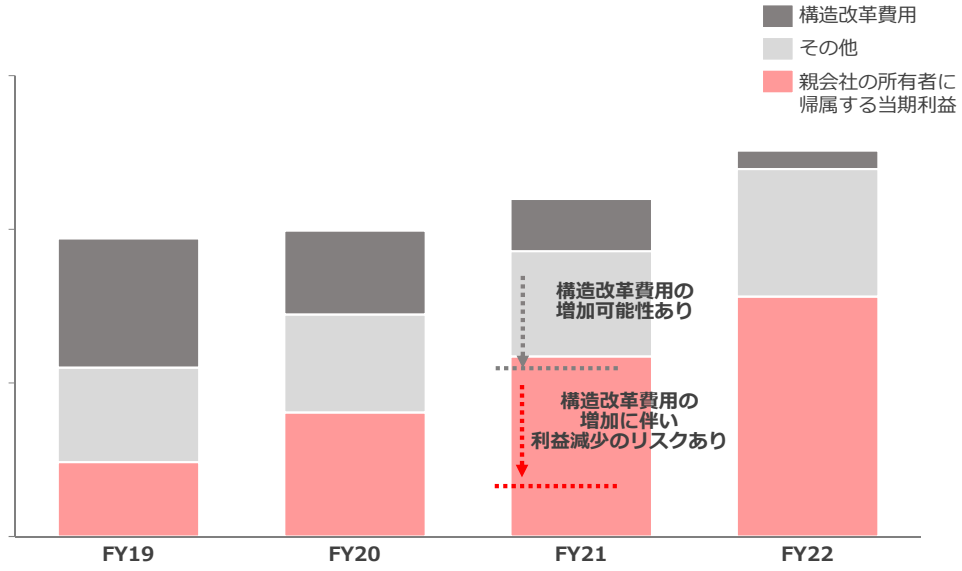
- グローバル市場の追い風を捉えた事業成長
  - 5Gによるクラウドサーバー用途の拡大
  - 高速通信によって生まれる新たなネットワークサービス向け需要への展開

—

その他の構造目標

		20-22 フェーズ1		23-25 フェーズ2
		構造改革		再成長
		FY19 (見込)	FY22 (目標)	FY25 (目標)
KPI	ROE	3%	10%~	12%~
	事業利益率	7.7%	10%~	13%~
	ROA(事業利益ベース)	6.2%	8%~	12%~

**FY22に向けた利益推移イメージ：**  
早期に構造改革を断行し、利益を向上していく



## FY22に向けた地域別の売上高成長率・BP率

	売上高成長率 (FY19-22 CAGR)	BP率 (FY22)
日本	2%	9%
アジア	4%	15%
米州	5%	8%
欧州、中東および アフリカ	-5%	9%

## 20-25中期経営計画の前提条件（為替）

	為替 レート	事業利益への 為替感度（換算）		事業利益への 為替感度（貿易）
USD	107.00	±1円 →約1億円	1円安 USD vs	約0億円
EUR	123.00	±1円 →約0.5億円	0.1EUR安 USD vs	約0億円
THB	3.42	±0.01円 →約1億円	1THB安 USD vs	+約5億円
BRL	28.16	±1円 →約3億円	0.1BRL安 USD vs	+約3億円



## コロナウィルスの事業への影響（3か月間継続の場合）

### ネガティブ影響

#### 工場停止による固定費増

**最大6億円**

上海味の素アミノ酸社 : 0.8億円/月  
上海味の素調味料社 : 1.2億円/月

日本および主要国での景気への影響  
(インバウンド、外食、会議など)

### ポジティブ影響

#### 原燃料費DOWN

**最大2.5億円**

原油およびタピオカの値下がりにより、  
国内 : 0.2億円  
海外 : 2.3億円

#### 中国からの輸入原料代替

**最大3億円**

日本およびアジアの主力工場で使用して  
いる中国からの輸入原料を代替

MSG他、素材市場への影響  
(確認中)

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。

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