

Eat Well, Live Well.



味の素株式会社（2802） 2021年3月期業績予想および 構造改革の取組み

取締役社長 最高経営責任者
西井 孝明

2020年5月25日

Eat Well, Live Well.



目次

- I. 2020年3月期決算概要 2021年3月期業績予想
- II. COVID-19の影響と構造改革の進捗

参考資料

別添. 2020年3月期 決算概要

2021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. 2020年3月期決算概要 2021年3月期業績予想

II. COVID-19の影響と構造改革の進捗

参考資料

別添. 2020年3月期 決算概要

2021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. 2020年3月期 : 決算概要

1. 売上高：減収

- ・製薬カスタムサービスや医薬用・食品用アミノ酸が増収。
- ・動物栄養事業の大幅な減収。

2. 事業利益：増益（過去最高）

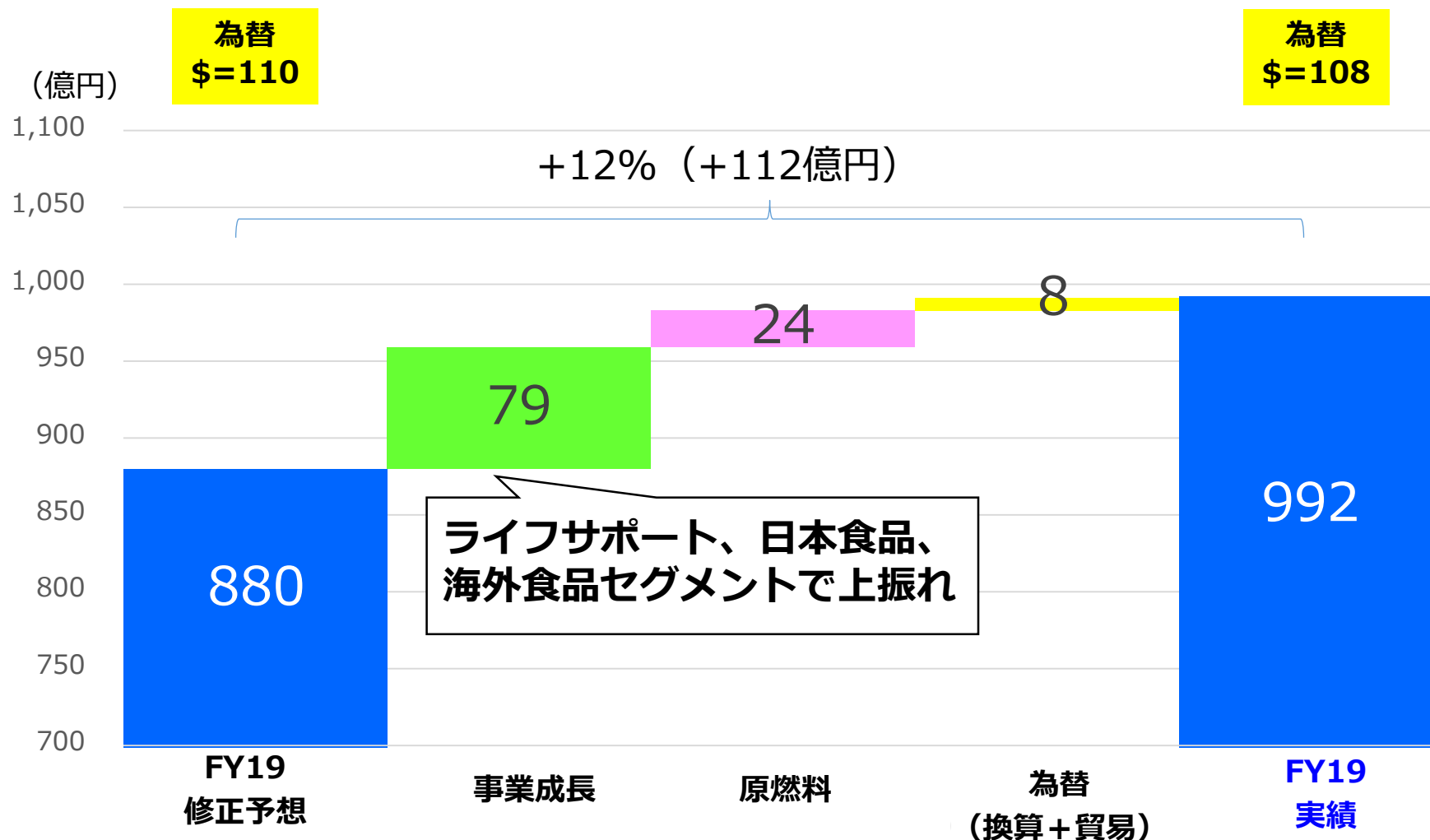
- ・動物栄養が大幅な減益。
- ・プロマシドール・ホールディングス社（PH社）商標権に係る減損38億計上。
- ・加工用うま味調味料、調味料・加工食品（海外）、冷凍食品（日本）、化成品及びコーヒー類が大幅な増益。

3. 親会社の所有者に帰属する当期利益：減益

- ・欧州の動物栄養事業の製造設備、PH社、ベーカリー事業の製造設備、欧州の調味料製造設備及びAIS社ののれん及び商標権に係る減損318億円計上。

（単位：億円）	FY19実績	FY18実績	差額	前年比		FY19実績	FY18実績
売上高	11,000	11,143	▲142	98%	売上高事業利益率	9.0%	8.4%
事業利益	992	932	59	106%	ROE	3.3%	4.7%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	188	296	▲108	63%	ROIC	3.0%	3.8%
					ROA（事業利益ベース）	7.2%	6.6%
					EPS	34.37円	53.62円

I -2. 2020年3月期 : 事業利益の増減要因





I -3. 2020年3月期 : 減損損失計上

減損損失および持分法で会計処理される投資に関わる減損損失を計上

(単位：億円)

	計上時期	各段階利益影響			備考
		事業利益	営業利益 税引前当期利益	親会社の所有者に 帰属する当期利益	
(1)動物栄養事業	2Q-FY19	-	149	117	[ライオン/動物栄養] 製造設備
(2)プロマシドール・ ホールディングス社	2Q-FY19	-	42	42	投資に係る減損損失 (のれん)
	2Q-FY19	38	38	38	[海外食品/調味料・加工食品] 商標権
(3)ベーカリー事業	2Q-FY19	-	38	29	[日本食品/調味料・加工食品] 製造設備
(4)欧州MSG事業	3Q-FY19	-	68	68	[海外食品/調味料・加工食品] 製造設備
(5)トルコ調味料事業	4Q-FY19	-	22	21	[海外食品/調味料・加工食品] のれんおよび商標権
合計		38	360	318	



I -4. 2020年3月期 : 当期利益

事業利益は過去最高益も、減損損失および構造改革費用が発生し当期利益は減益

(億円。▲が損。)	FY19 実績 (A)	FY18 実績 (B)	前年差 (A)-(B)	概要
売上高	11,000	11,143	▲142	
事業利益	992	932	59	FY19実績 持分法による損益▲24 (内減損▲38/商標権)
その他の営業収益/営業費用net計	▲504	▲395	▲108	
減損損失	▲349	▲324	▲24	FY19実績 ▲349 (欧州、アフリカ、日本、中国等)
その他	▲155	▲71	▲83	FY19実績 ▲155 (特別転進支援施策等)
営業利益	487	536	▲48	
金融収益/金融費用net計	0	10	10	
税引前当期利益	487	546	▲59	
法人所得税	▲203	▲176	▲26	税率: FY18実績 32%、FY19業績実績 41%
当期利益 (含む非継続事業)	289	390	▲100	
親会社の所有者に帰属する当期利益	188	296	▲108	
非支配持分に帰属する当期利益	101	93	8	

FY20業績への影響（サマリー）

現時点で新型コロナウイルス感染症の終息時期は見通せず経済の先行きが不透明な中、以下の前提で業績見通しを策定しております。

1. 当社グループが事業展開をしている各国において、**第2四半期までに非常事態宣言やロックダウン等が解除されるが、同期間の経済活動等に大きな影響**を受ける。
2. **第3四半期から**経済活動等が徐々に回復していくが、**北米・南米等の一部地域では同感染症の第2波の襲来**により、継続的に影響を受ける



I -6. 2021年3月期 : 業績予想に反映したCOVID-19影響

FY20 COVID-19業績影響

売上高 :▲ 約760億円 (対FY19実績 ▲約7%)

事業利益:▲ 約230億円 (対FY19実績 ▲約23%)

FY20 業績予想に反映した要素

<3月~5月に顕在化した影響> ×印:長期化 △:段階的回復 ○:一時的

- 1.海外の事業縮小・売却プロセスを6か月凍結
- 2.医薬用アミノ酸素材など在庫積み増し需要の反動
- 3.飼料用アミノ酸の販売価格上昇(1Q~2Q)
- △ 4.家庭用製品(冷食、調・食)の需要増加と外食需要の大幅減少の影響
- △ 5.製薬カスタムサービス顧客の開発計画の遅延
- △ 6.スポーツイベントや健康診断の縮小・中止に伴う市場縮小の影響
- △ 7.国を超えた原料調達遅延並びにコスト上昇、物流費上昇
- × 8.国・地域間の移動制限による観光客需要減少

<今後予想する影響>…2Qまたは3Qに発生
米国、ブラジルにおける第2次感染爆発と外出制限

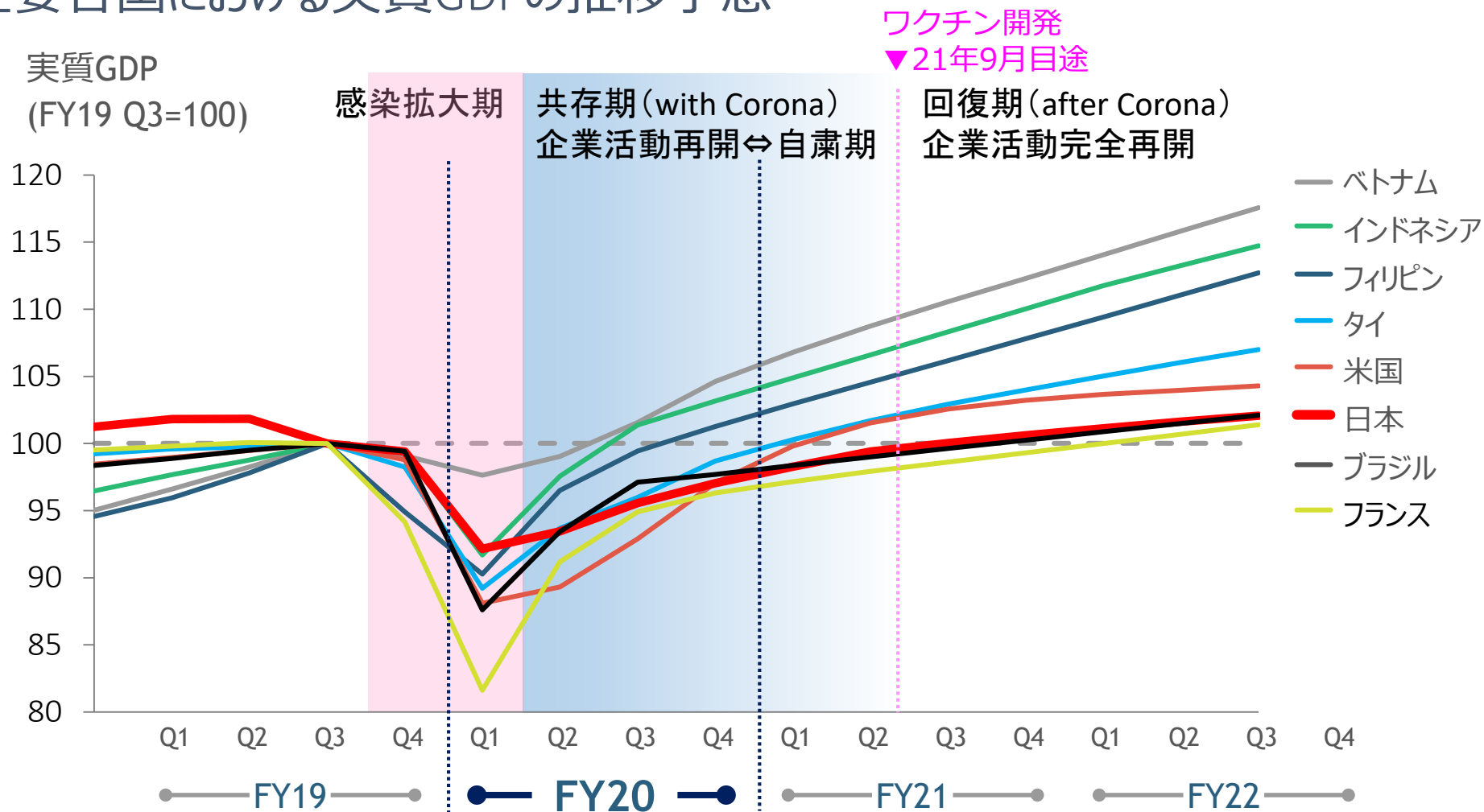
<業績予想に反映していない不透明な影響>

失業者増加と収入減少によるデフレ圧力 vs グローバル供給不足とインフレの綱引き



I -7. 2021年3月期 : COVID-19各国経済への影響見通し

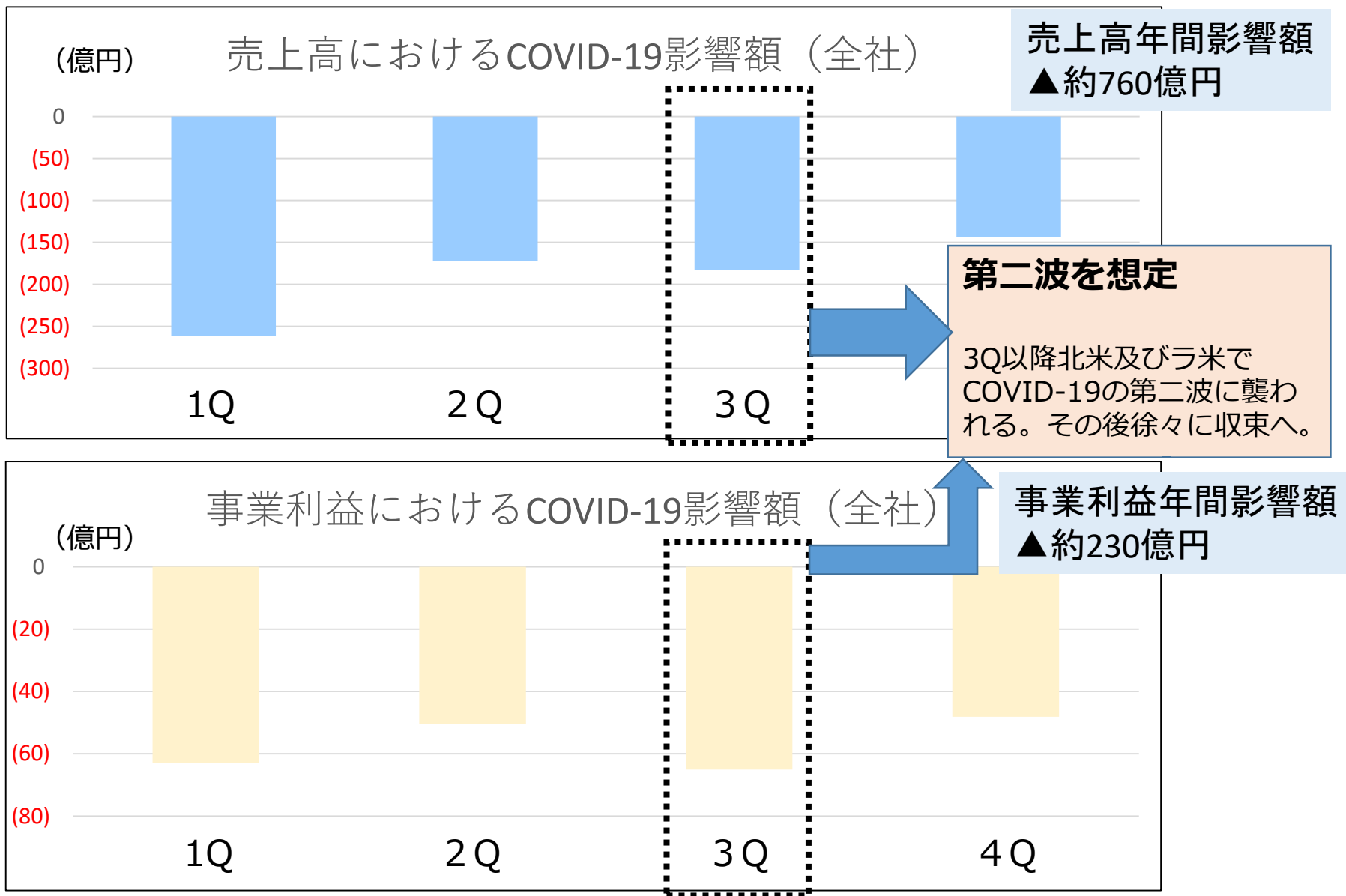
主要各国における実質GDPの推移予想



Note: ベトナムを除き季節調整済み数値に基づき算出

Source: Oxford Economics

I -8. 2021年3月期 : COVID-19の業績予想への影響



I -9. 2021年3月期 : 業績予想

1. 売上高：減収

- ・ 海外の調味料・加工食品や冷凍食品がCOVID-19影響で減収。

2. 事業利益：減益

- ・ 海外の調味料・加工食品や冷凍食品がCOVID-19影響で減益。
- ・ アミノ酸事業がCOVID-19影響で減益

3. 親会社の所有者に帰属する当期利益：増益

- ・ その他の営業費用が減少。

(単位：億円)	FY20予想	FY19実績	差額	前年比		FY20予想	FY19実績
売上高	10,480	11,000	▲435	95%	売上高事業利益率	7.4%	9.0%
事業利益	780	992	▲212	78%	ROE	4.1%	3.3%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	225	188	36	119%	ROIC	3.0%	3.0%
					ROA (事業利益ベース)	5.8%	7.2%
					EPS	41.02円	34.37円



I -10. 2021年3月期 : 当期利益

COVID-19影響で事業利益減益。一定の構造改革費用を見込むものの、当期利益は増益を予想。

(億円。▲が損。)	FY20 予想 (A)	FY19 実績 (B)	前年差 (A)-(B)	概要
売上高	10,480	11,000	▲520	
事業利益	780	992	▲212	
その他の営業収益/営業費用net計	▲292	▲504	212	
減損損失	-	▲349	349	
その他	▲292	▲155	▲137	構造改革費用を計上 (▲約160億円)
営業利益	487	487	0	
金融収益/金融費用net計	▲14	0	▲14	
税引前当期利益	473	487	▲14	
法人所得税	▲196	▲203	6	税率：FY20予想 41%
当期利益 (含む非継続事業)	276	289	▲13	
親会社の所有者に帰属する当期利益	225	188	36	
非支配持分に帰属する当期利益	51	101	▲50	



I -11. 2021年3月期 : 重点KPI (全社)

		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 (予想)	FY22 (目標)	FY25 (目標)	
効率性	ROIC (>資本コスト)	3.0%	3.0%	8%	10-11%	13%
	オーガニック成長率 (前年比)	0.3%	▲0.5%	4%	5%	5%
重点 KPI	重点事業売上高比率	66.5%	66.9%	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%	—	70%	80%	85%~
	単価成長率 (前年比) (海外コンシューマー製品)	約5%	—	2.5%	3%	3%

"ASVの自分ごと化"¹ = 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の

I -11. 2021年3月期 : 重点KPI (新セグメント別)

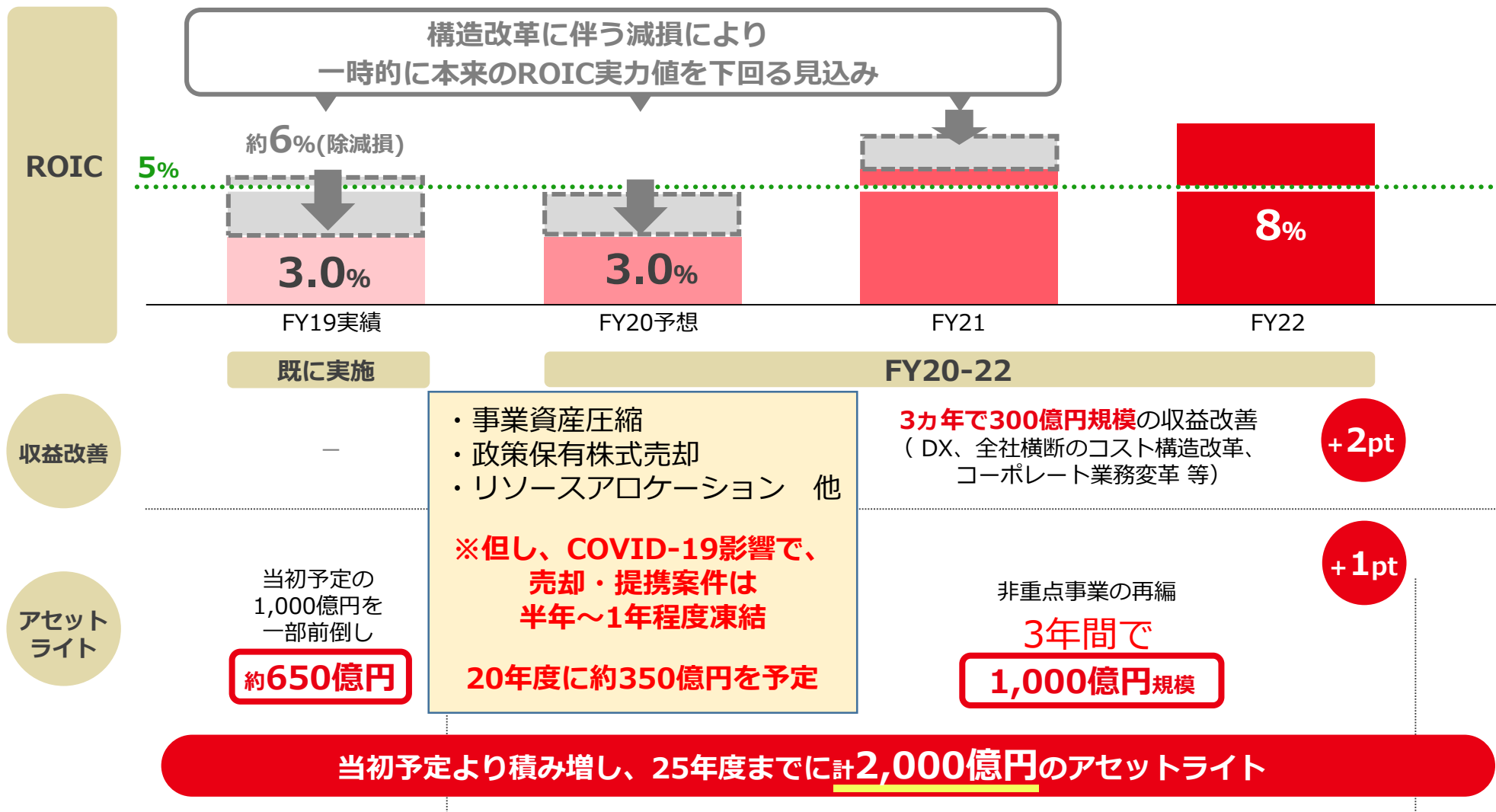
新セグメント

FY19実績とFY20予想

		FY19実績とFY20予想			
		ROIC (%)	オーガニック 成長率 (%)	単価 成長率 (%)	
食品	調味料・ 食品	調味料	FY20 8.0%*	0.9%	—
		栄養・加工食品	FY19 8.7%	0.8%	6.7%
		ソリューション& イングリディエント			
	冷凍 食品	冷凍食品	FY20 ▲1.9%*	▲9.2%	—
			FY19 ▲0.3%	1.1%	2.2%
アミノ サイ エンス	ヘルス ケア等	化成品	FY20 2.7%*	3.0%	—
		アミノ酸	FY19 0.8%	▲2.2%	—
		その他			

* 除く構造改革費用

I -12. 2021年3月期 : アセットライト化の施策



収益改善	既に実施	<ul style="list-style-type: none"> 事業資産圧縮 政策保有株式売却 リソースアロケーション 他 	FY20-22	<p>3カ年で300億円規模の収益改善 (DX、全社横断のコスト構造改革、 コーポレート業務変革等)</p> <p>+2pt</p>
			<p>※但し、COVID-19影響で、 売却・提携案件は 半年～1年程度凍結</p> <p>20年度に約350億円を予定</p>	

当初予定より積み増し、25年度までに計2,000億円のアセットライト

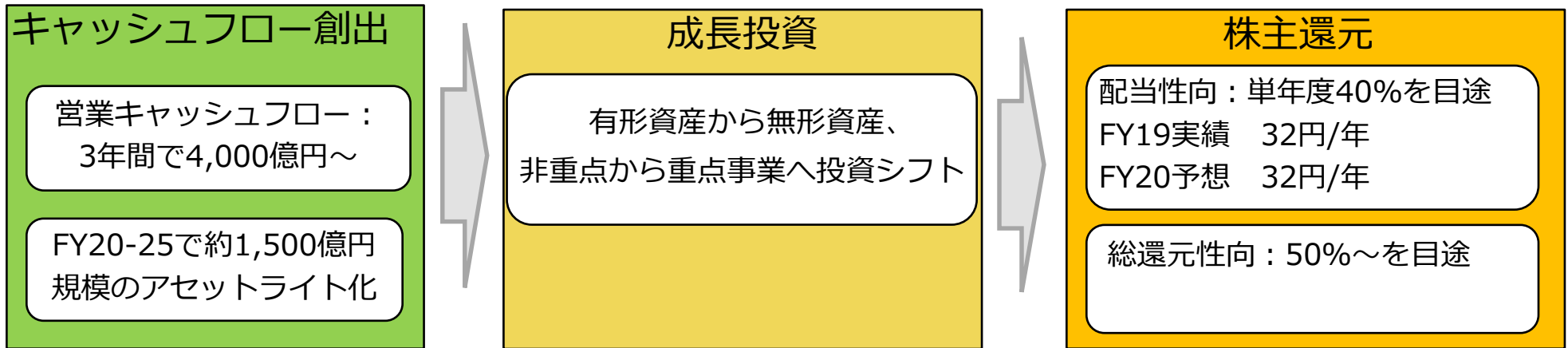
+Xpt ROIC寄与イメージ(FY19対比)



I-13. 2021年3月期 : 財務戦略

AJINOMOTO

2020-2025中期経営計画の方針に基づき、キャッシュフロー創出力、成長投資を強化し、安定的な株主還元を実現する。



無形・有形投資 (FY20予定)

無形投資

1. R&D : 276億円
2. マーケティング : 336億円
3. DX投資・事業モデル開発・人財 : 86億円

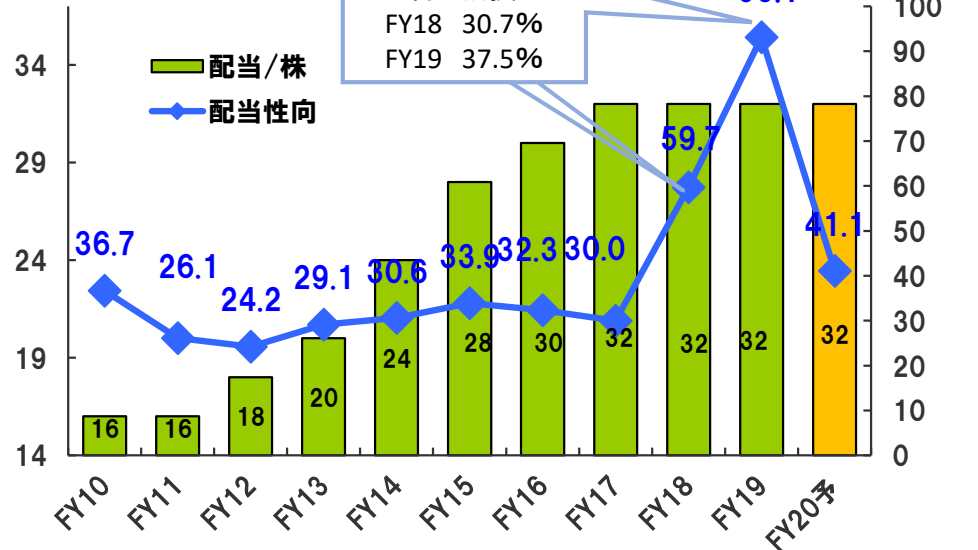
有形投資他

1. 設備投資 : 860億円 重点事業比率 約63%
2. M&A・非支配分の株式買い取り

(D*/Eレシオ50%目途 ; 2020年3月末実績 : 46.5%)

*ネットD:有利子負債-現預金×75%

配当/株 (円)



ESG課題	目標	2020年度 主な施策	進捗
気候変動	温室効果ガス 温室効果ガス削減率 FY25: 25%削減(対FY18) FY30: 50%削減(対FY18)	<ul style="list-style-type: none"> TCFDシナリオ分析を各事業領域に展開 SBT認証取得、RE100コミット 財務リスク軽減検討開始 (内部カーボンプライシング等) 	SBT目標を申請 2020年4月承認を取得
	水資源リスク 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	<ul style="list-style-type: none"> 工場プロセス最適化で水使用量原単位 78%減 森林涵養活動継続 	
資源循環型 社会構築	プラスチック 廃棄物 プラスチック廃棄物 FY30: ゼロ化	<ul style="list-style-type: none"> リデュースを中心とした施策実行 リサイクル可能な包材使用検討 産官連携取組への参画継続 	実行施策推進に向け事業を母体としたプロジェクト立上げ
	フードロス フードロス削減率 ² FY25: 50%削減(対FY18)	<ul style="list-style-type: none"> 原料受入からお客様納品までの フードロス20%削減 	
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 持続可能な調達比率 FY30: 課題原料100%	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な紙・パーム油調達100%の達成 アニマルウェルフェアのラウンドテーブルによる社会との対話推進 	トレーサビリティ紙 99% (国内) パーム 油70% 動物との共生に関する グループポリシー、動物 愛護及び管理に関する 考え方を策定。

独立性・多様性のある体制構築と、透明性の高い報酬体系の実現

1. 監査役の変更

＜新任監査役候補＞引頭 麻実(いんどう まみ)氏
(証券取引等監視委員会 委員等を歴任)

取締役・監査役の社外比率は42%、女性比率は21%となる。

2. 役員等の報酬制度一部改定

中期業績連動報酬の評価指標に中期経営計画重点KPIである投下資本税引後営業利益率 (ROIC) 、重点事業売上高比率、従業員エンゲージメント、ESG目標、および相対TSR* を用いる。

3. 会計監査法人の変更

有限責任 あずさ監査法人を当社の会計監査人候補者に選定。

*相対TSR :

TSR は、Total Shareholder Return の略。株式の値上がり益と配当を合計した数字。
相対TSR はそのTSR を、予め定めたベンチマーク群と比較した数字。

Eat Well, Live Well.



目次

I. 2020年3月期決算概要 2021年3月期業績予想

II. COVID-19の影響と構造改革の進捗

参考資料

別添. 2020年3月期 決算概要

2021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

COVID-19との闘い（CEOメッセージ）

**味の素グループは、事業継続できることへ
深い感謝の気持ちを持ち、COVID-19と闘う人びとの
ウェルネス実現にワンチームで全力を尽くす。**

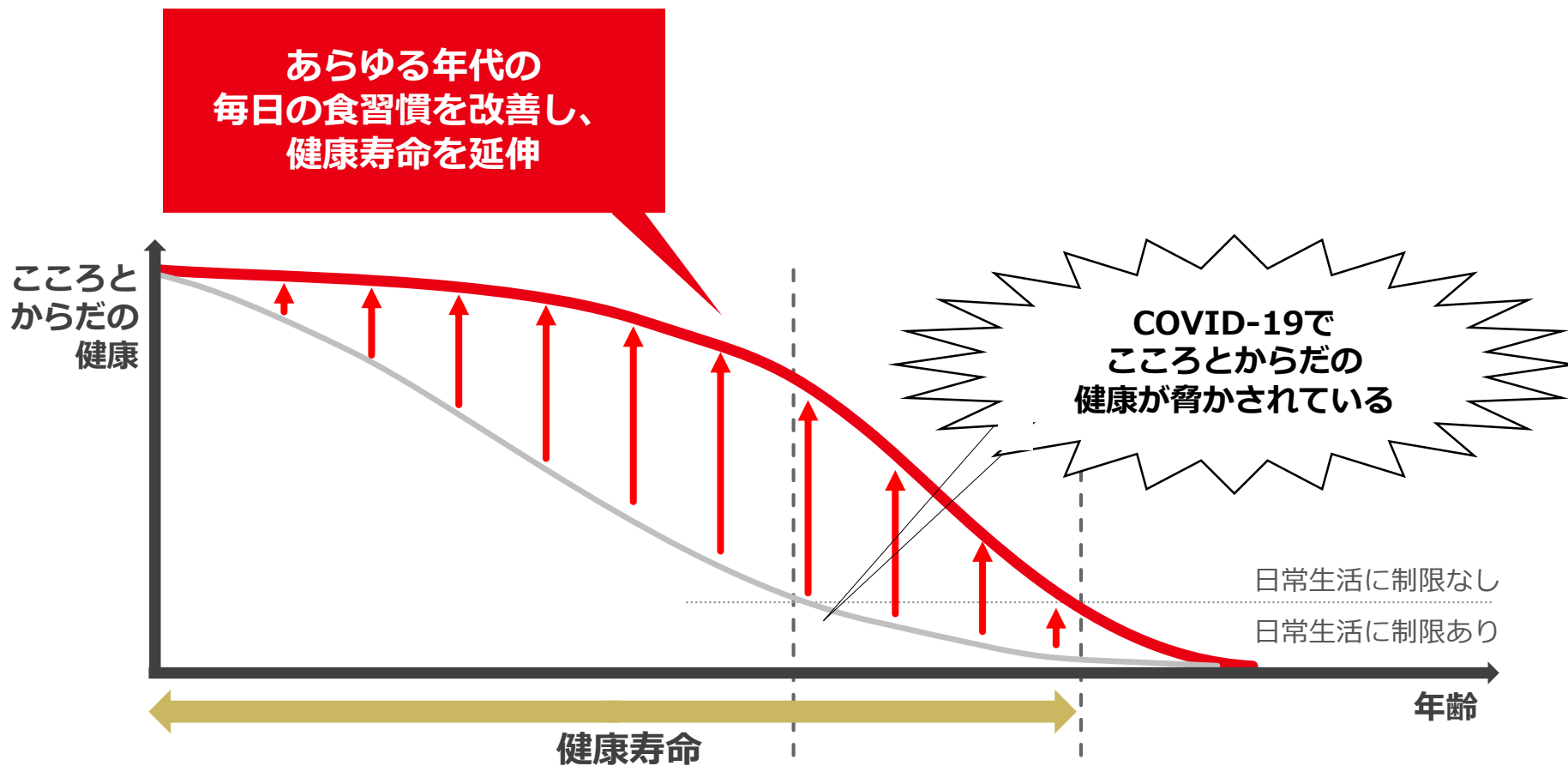
**FY20業績への影響は大きい
多くの人びとが“健康的な新しい生活”を求めるうねり
をとらえ、マイナス影響を縮小、FY21のV字回復へ
中期経営計画の「変革」を実行する。**



II-1. COVID-19との闘いをASV実現の“アクセセル”に

味の素グループビジョン実現へまい進します

**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**



(投影のみ) COVID-19との闘い (全従業員の力を結集する取組み)

(経営メンバーによるリレーメッセージの交換)



Ⅱ-2. COVID-19との闘い（生産現場の取組み）

世界の生産現場では、従業員やパートナーが医療・生活必需製品の生産を必死に守り続けている。

1. 従業員やパートナーを守る活動（日本・海外共通）
 - ・ 従業員・工場入場者の健康管理の徹底
 - ・ 生産現場でのソーシャルディスタンス確保／公共交通の利用低減の推進
2. 日本事業所の状況
 - ・ 家庭用調味料・食品、家庭用冷凍食品の生産がひっ迫。
3. 海外事業所の状況
 - ・ 自主検査の実施を含めた衛生管理を徹底し、感染拡大を未然に防いでいる。
 - ・ 感染拡大が続く北米、南米、欧州エリアでは、一部罹患者が発生しているが、停産と生産再開を繰り返しながら、生産継続中。
（場内感染⇒ライン停止⇒全消毒等必要な処置⇒生産再開の手順）



Ⅱ-3. COVID-19との闘い（事業継続への取り組み）

1. サプライチェーンの維持に向けた取り組み

- 家庭用食品や医薬用アミノ酸等主要製品を最優先に生産と供給を継続
- 減少する外食向け食品の生産人財を家庭用にシフトし、極力雇用確保
- サステナブルな調達の維持、サプライヤーとの関係強化と支援

2. 資金面での取組み

- 十分な手元流動性比率の維持（1ヵ月以上）
- 既に設定している主要取引銀行との間のコミットメントラインにより資金の安全性を確保
- 資金を本社で一元管理してグループ法人を支援

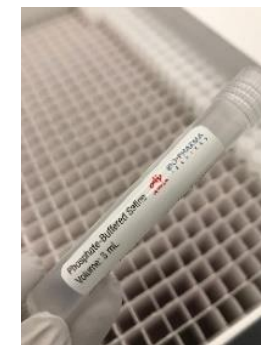
3. 日本対策本部と地域本部が連携してリスクマネジメント

- 各国における感染対策、事業影響と対応策
- シナリオプランニングミーティングで主要8か国の事業環境予測

Ⅱ-4. COVID-19との闘い（医療従事者や生活者への感謝と施策）

地域・社会（医療従事者やコロナと闘う方たち）に向けた取り組みの事例

1. 知的財産の無償開放
「知的財産に関する新型コロナウイルス感染症対策支援宣言」に発起人として参画。
2. COVID-19検査用バイアルを有償提供
アメリカ合衆国連邦緊急事態管理庁と契約締結。COVID-19の検体を入れるバイアル提供。9月末までに250万本を提供。
3. 医療従事者への商品の無償提供
食品支援プラットフォーム「WeSupport」、特定非営利活動法人ジャパン・プラットフォームを介した医療従事者への支援物資（商品）提供。

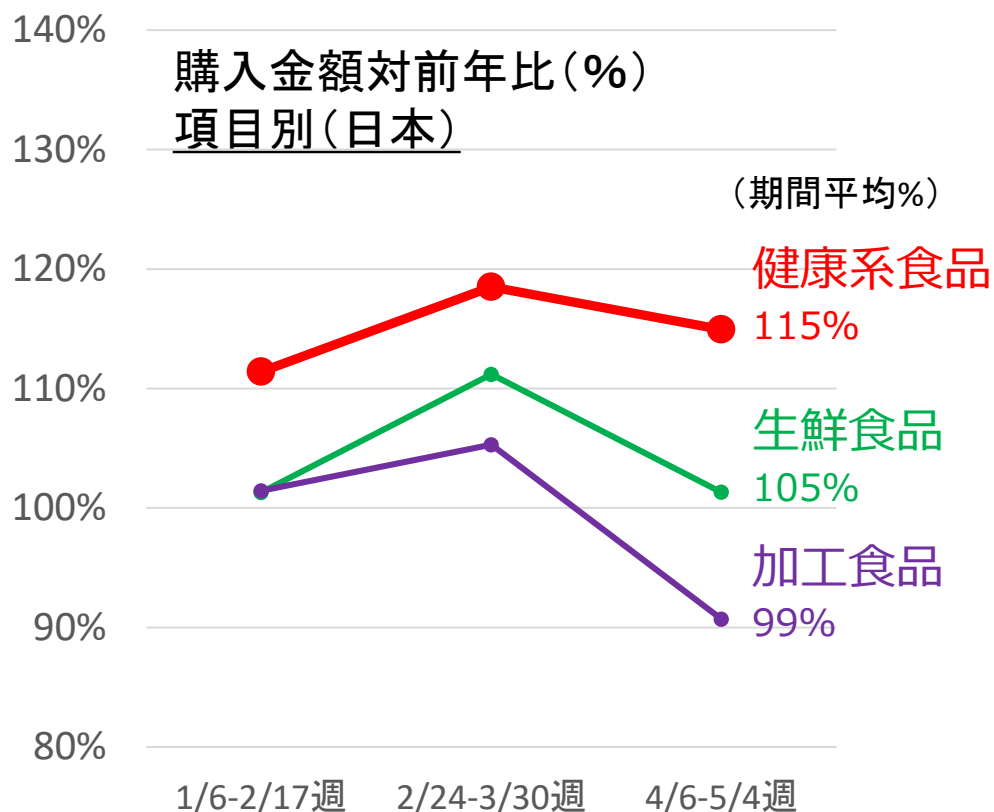
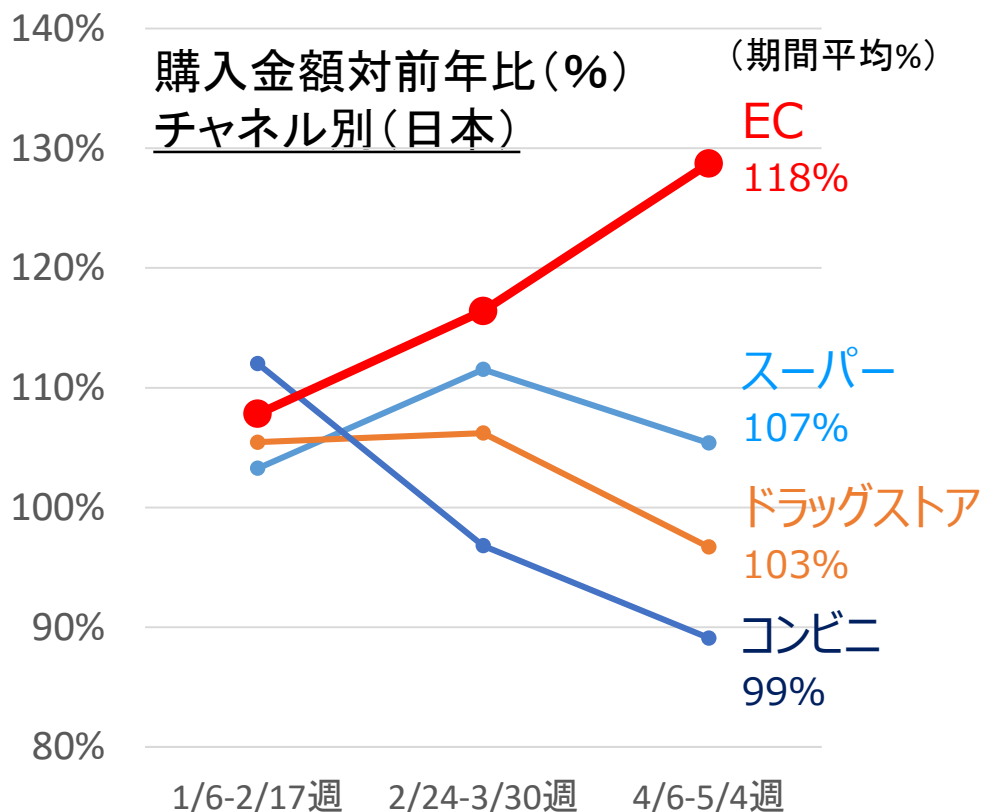




II-5. COVID-19との闘い（グローバルコミュニケーションの改訂）



健康価値製品、生鮮需要 (メニュー提案)、EC・宅配チャネルに機会



両図とも、オンライン家計簿サービス「Zaim」を基に作成

参考) 米国の食料品におけるEC比率 19年4.6% ⇒ 現状**9.0%** (20年5月15日現在)

“健康的な新しい生活”へ向けた追加施策

中期経営戦略のコア戦略を強化する

1. FY20業績回復への追加施策…新生活様式の“健康志向”“在宅”を取り込む
 - 1) “減塩”と“高齢者の低栄養”解決のマーケティング戦略と製品開発を再開
 - 2) EC（自国内、越境）、ネットスーパー・宅配の製品・販促を追加
 - 3) アミノ酸サプリメント；自社通販⇒ECに出店、調剤薬局へ販路を拡大
2. 新事業モデル構築、全社オペレーション変革タスクフォースを稼働
 - 1) パーソナル栄養と食のDMP事業推進、社内ベンチャーを加速
CIO任命。調査部（新設）、R&B企画部（研究開発企画部を改組）、CVC準備中
 - 2) 従業員エンゲージメントと組織マネジメント、ROICツリーと管理会計
の新KPIをDXで推進；CXO任命。個別テーマを統括、タスク協働体制

DMP = Data Management Platform **R&B** = Research & Business **CVC** = Corporate Venture Capital

Ⅱ-7. 2021年3月期 : セグメント別追加施策

業績予想には未反映、これら追加施策で底上げを図る。

食品共通

- ・ 新たな価値観生活スタイルへのマーケティング・販促強化
コミュニケーション：
 - ・ 内食応援、栄養、共食の価値訴求を強化
 - ・ NBならではの安心安全訴求
- 製品：“減塩”“低栄養課題”解決商品開発を再開
- チャンネル：Eコマース、スーパー等宅配の販促強化

調味料

- ・ コミュニケーション：デジタルによる調理、共食、栄養解決
- ・ 製品：自社EC商品拡大
- ・ チャンネル：他社提携ミールキット、外食デリバリー協業

栄養

・ 加工食品

- ・ スープ、コーヒー類等最需要期に向けた供給体制
- ・ コミュニケーション・販促：家庭内食応援、リフレッシュメントを提供

冷凍食品

- ・ テイクアウト需要およびECチャンネルへの対応強化（北米）
- ・ 宅配への対応（日本）

Ⅱ-7. 2021年3月期 : セグメント別追加施策

業績予想には未反映、これら追加施策で底上げを図る。

S&I

- ・加工食品メーカー（内需）向けソリューションを強化
- ・生活者の嗜好変化に対応したスタートアップ企業との協業
- ・顧客へのオンライン商談・提案の拡大
- ・感染リスク低減の視点で加速する脱食肉レシピ開発

化成品 (電子材料)

- ・グローバル市場のニーズに応じた供給量確保
- ・2025を見据えた供給体制構築準備

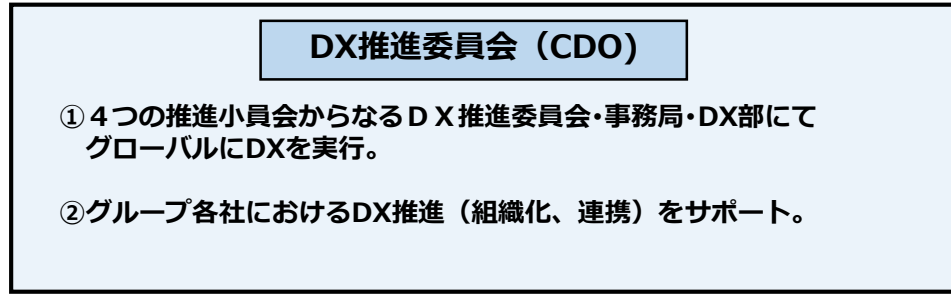
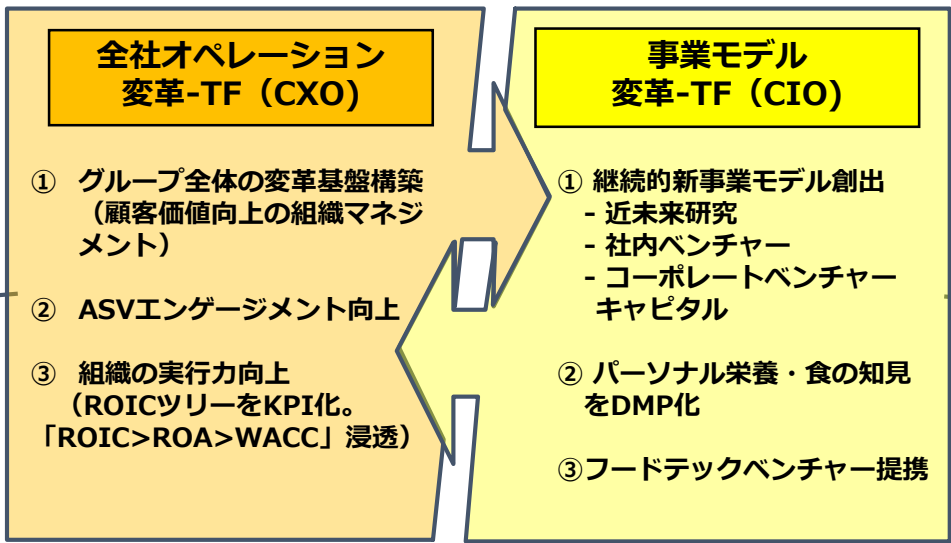
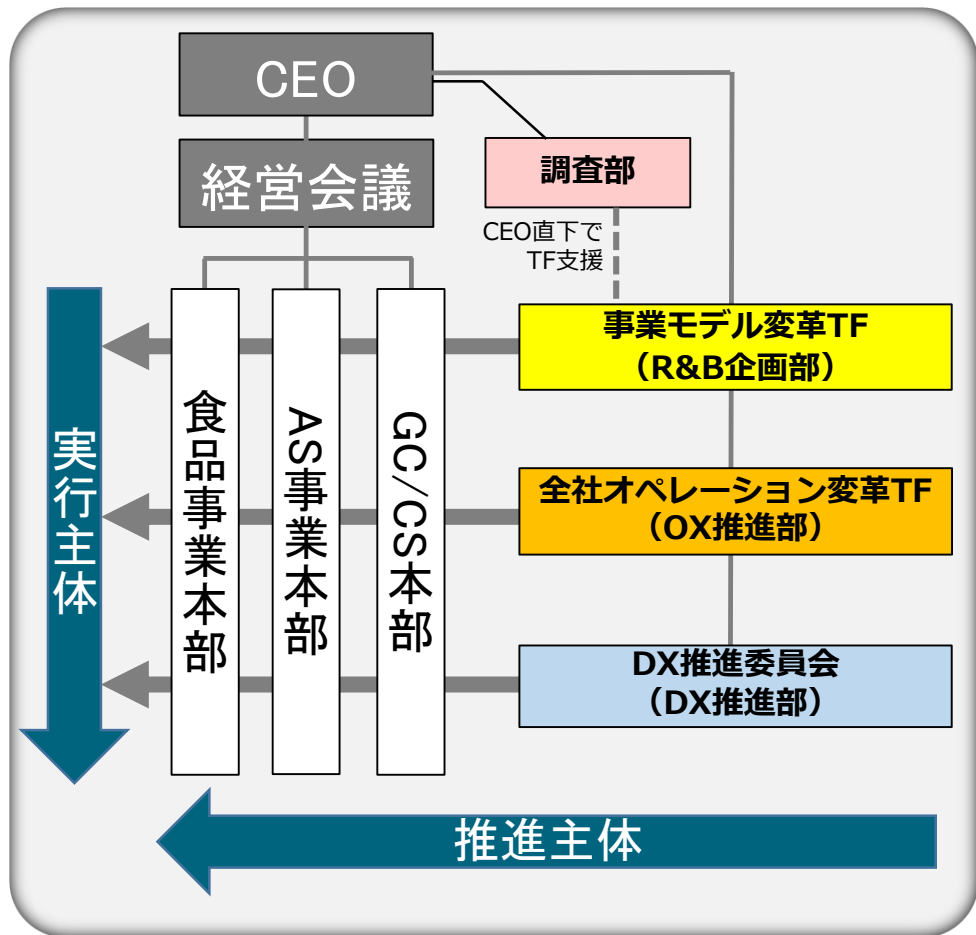
アミノ酸

- ・グローバルで需要拡大が見込まれる輸液・培地市場での医薬用アミノ酸販売拡大
- ・グローバルでの供給最適化（CDMO, アミノ酸）
- ・北米や中国での新市場開発推進（食品との連携）

Ⅱ-8. 2021年3月期 : CEO直轄タスクとDXで変革推進

CEO直下に、DX推進委員会を土台とした**全社オペレーション変革TF**と**事業モデル変革TF**を新設し、**横軸**で企業文化の変革を推進する。

ワンチームで推進

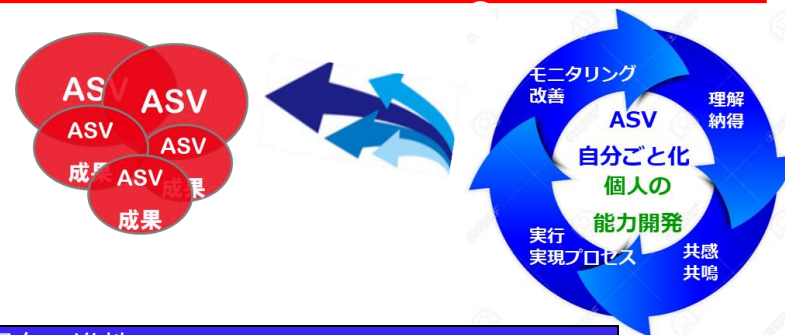


横軸 (CDO・CXO・CIO) と縦軸 (オペレーションライン) がよく連携し、ONE TEAMで変革を強力に推進。

II-9. 2021年3月期 : ASVエンゲージメントを高める変革

マネジメントサイクルを **OE** の手法で回し進化させる

(グループ間、社内の仕事も、バリューチェーンの次の部門は顧客)



取組み (ASV自分ごと化)	現在の進捗
CEO・本部長との対話 	<ul style="list-style-type: none"> 第1陣の55組織中37組織完了。コロナ状況下でも 少人数・オンラインで開催 (計38回) エンカレッジ・メッセージを全従業員約34,000人へ配信
個人目標発表会 	<ul style="list-style-type: none"> 組織目標・個人目標の設定 (~5月) 味の素社全組織での個人目標発表会実施 (~7月)
私が語るASV -ベストプラクティス共有 (社内コミュニケーション) 	<ul style="list-style-type: none"> "Workplace"の7月本導入に向け、各職場のASVやCOVID-19に対応する事業活動のASVの発信準備
ASVアワード 	<ul style="list-style-type: none"> 初の試みとして従業員オンライン投票を実施予定 社外審査員を交えて19年度ベストアワード表彰式実施 (9月以降)
エンゲージメントサーベイ 	<ul style="list-style-type: none"> 20年度より、隔年実施を毎年実施に変更

Eat Well, Live Well.



目次

I. 2020年3月期決算概要 2021年3月期業績予想

II. COVID-19の影響と構造改革の進捗

参考資料

別添. 2020年3月期 決算概要

2021年3月期 セグメント別業績予想

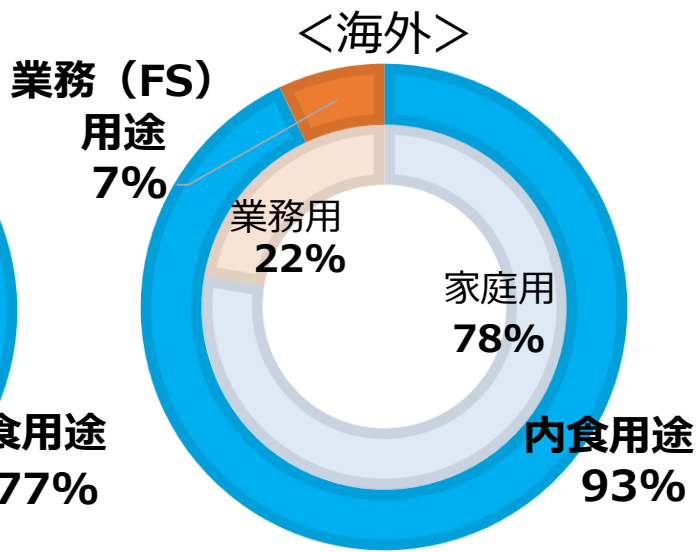
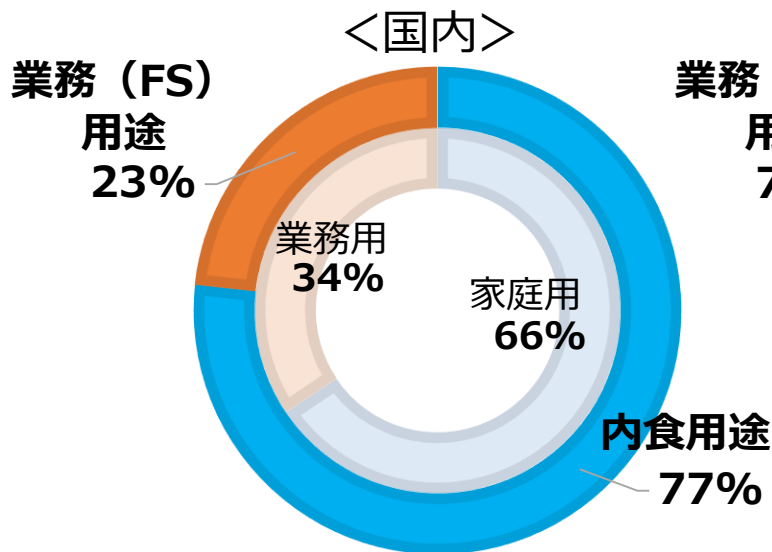
*本資料における事業利益（連結ベース）：売上高－売上原価－販売費・研究開発費及び一般管理費＋持分法による損益



2020年3月期 : 調味料・食品、冷凍食品 家業販売比率

調味料・食品

冷凍食品

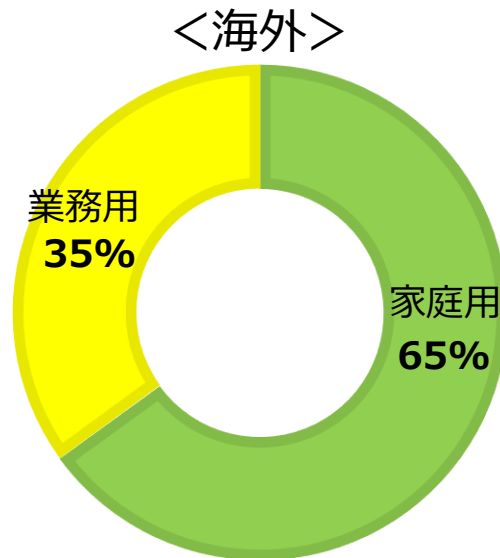
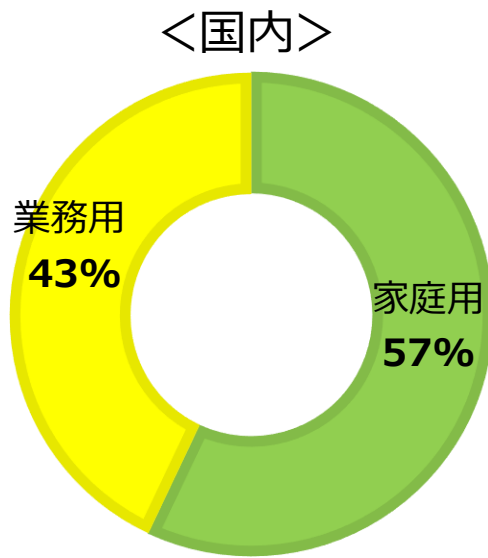


家庭用
= 家庭用調味料
+ 加工食品

業務用
= 外食・中食用調味料
+ 加工用調味料

内食用途
= 家庭用調味料
+ 加工食品
+ 加工用調味料

業務 (FS) 用途
= 外食・中食用調味料



家庭用
= 家庭用冷凍食品

業務用
= 外食・中食用
冷凍食品

2021年3月期 : 為替前提および為替感度

<為替前提：対円>

	FY20 予想	FY19実績				20-25 中計
		4Q	3Q	2Q	1Q	
USD	105.00	108.84	108.76	107.36	109.90	107.00
EUR	116.55	120.05	120.32	119.41	123.50	123.00
THB	3.21	3.48	3.59	3.49	3.48	3.42
BRL	19.09	24.57	26.41	27.05	28.02	28.16

<為替感度>

為替レート（対JPY）

	FY20予想	事業利益への感度（換算時）
USD	105.00	±1円 → 約1億円
EUR	116.55	±1円 → 約0.5億円
THB	3.21	±0.01円 → 約1億円
BRL	19.09	±1円 → 約3億円

貿易為替影響（事業利益への感度）

1円安 vs USD → 約1億円
 0.1EUR安 vs USD → + 約0億円
 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。