

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

## 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。
- ・プロマシードール・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、ペ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

まず中野より、決算概要、業績予測について説明する。

決算概要に関し、売上高は、減収。

事業利益は、増益、となったが、重点事業では3%程度伸びた。

19年度については、新型コロナウイルスの影響は全体では軽微。

起きた事は、

調味料・食品は各国で外食の閉鎖により外食向け製品、またうま味調味料、風味調味料の大容量品の販売が落ち込んだ。

一方で家庭内需要は家庭でのストック目的も含め増加、また一部の国で営業活動が制限を受けた。

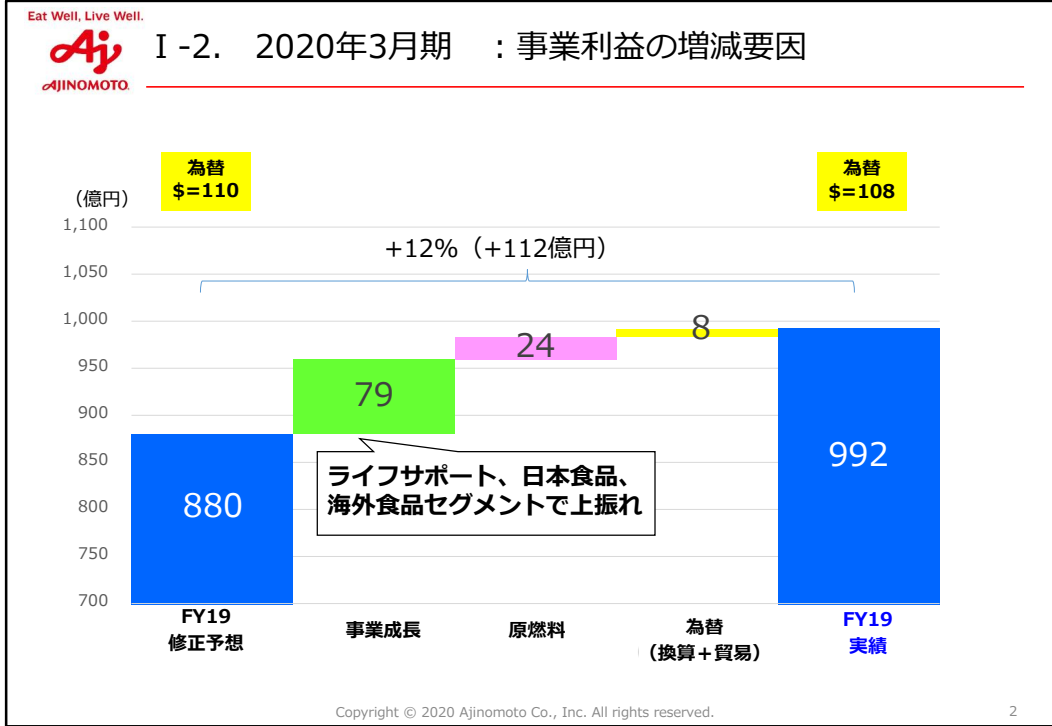
冷食も国内外で、家庭用は販売増、外食向け・デザートが大きく減少した。

アミノ酸は医薬用アミノ酸が輸液用途などで増加した。

といった事である。

親会社の所有者に帰属する当期利益はアセットライトの一部前倒しを含め主に減損損失の計上により188億となった。

三カ年の目標には届かなかったものの、売上高事業利益率は9%となり、また主に減損の計上でROEは3.3%となった。



第二四半期に修正した事業利益予測との対比をおこなった。

主に電子材料の販売増、冷食、コーヒー、海外調味料・加工食品のコスト改善、特に低資源利用発酵の効果による上振れと、動物栄養の単価が一部想定に対し下げ止まったことによる。

## 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	[アイザナート/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	

第三四半期までに計上したものに加え、第四四半期でトルコ調味料事業に関して、新型コロナウイルスの影響等も考慮し20年度以降の計画を見直した結果、22億円の減損損失を計上した。

## 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、アジアカ、日本、HJ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	

減損に加え、その他の155億円の中に特別転進支援施策の費用65億円を計上済である。

**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

20年度の予想について、ここにある1. 2. のシナリオをもとに、各国のGDPが低下することも含めて、また足元の4月度の状況を見た上で、新型コロナの影響を出した。



## 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. 製菓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

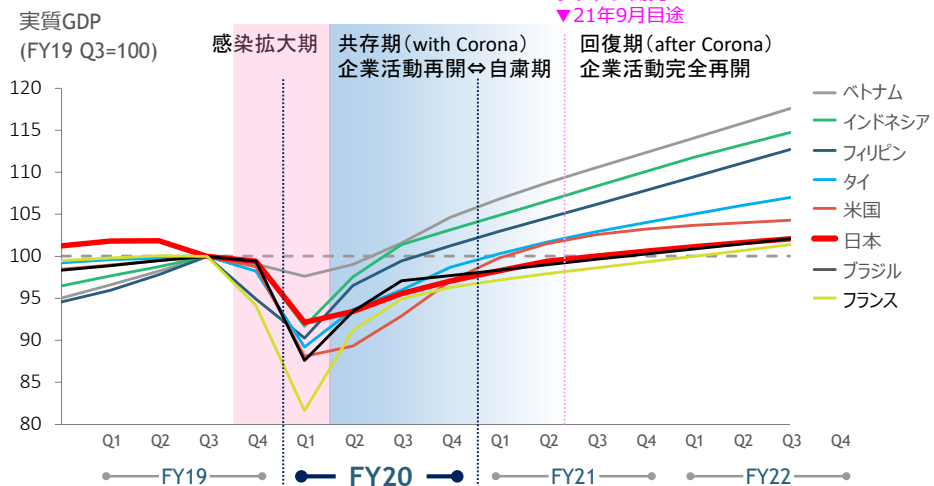
<業績予想に反映していない不透明な影響>  
失業者増加と収入減少によるデフレ圧力 vs グローバル供給不足とインフレの綱引き

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

6

こうした前提で新型コロナの影響を見込んだ結果、売上高で約▲760億円、事業利益で▲230億円を業績予測に含めた。  
具体的に予測に含めた点を示した。これから実行していく対抗策はまだ予測に含められていないものが多くある。

主要各国における実質GDPの推移予想

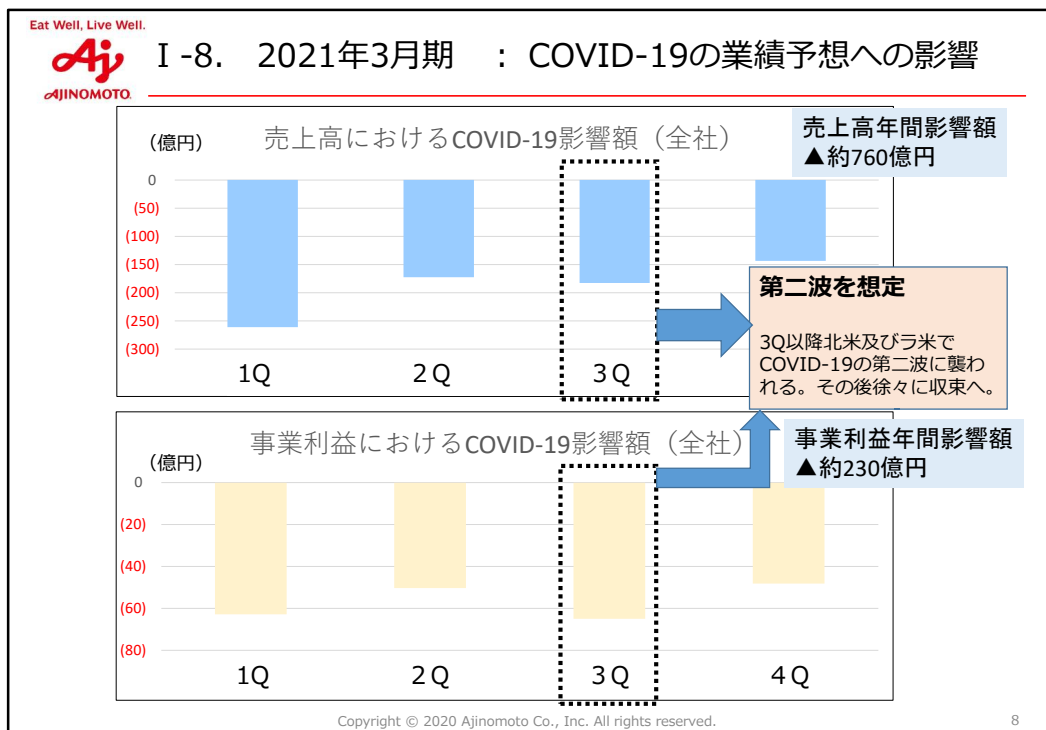


Note: ベトナムを除き季節調整済み数値に基づき算出  
 Source: Oxford Economics

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

7

影響が大きくなった理由は、この図にあるように当社がビジネスを行う主要な国での経済回復が21年度以降になることを想定しているからである。



四半期毎の売上と事業利益に対する影響を想定した。調味料・食品(のアジアと南米)、冷食(の北米、欧州)で大きく影響を受ける見込み。

また製薬カスタムサービスで顧客の開発スケジュールの遅れの影響を受ける。四半期毎、エリア毎に影響を見積もっているが、現時点では対抗策が織り込めていない部分があり、想定したシナリオにおけるマイナス影響を最大限織り込んだ予測といえる。

しかし状況は国ごとに刻々と変わっており前提も変化するので、今後四半期毎に前提と実際との差異をアップデートしていく必要があると考えている。



## 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

結果として、現時点での業績予測を減収、減益としている。  
対前年での為替影響は売上高で約▲400億円、事業利益で約▲30億円。(換算+貿易)  
当期利益は225億円、ROICについては3.0%となる。

## 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	

20年度は構造改革ステージとしてその他の営業費用として▲292億円の中で▲160億円の構造改革費用を含んでいる。

内容についてまだ言えないが、非重点事業等に関するものである。

Eat Well, Live Well.  
**Aj** I -11. 2021年3月期 : 重点KPI (全社)  
 AJINOMOTO

		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)
<b>効率性</b>	ROIC (>資本コスト)	3.0%	3.0%	8%	10-11%
<b>成長性</b>	オーガニック成長率 (前年比)	0.3%	▲0.5%	4%	5%
<b>重点 KPI</b>	重点事業売上高比率	66.5%	66.9%	70%	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%	-	70%	80%
	単価成長率 (前年比) (海外コンシューマー製品)	約5%	-	2.5%	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  
 Copyright © 2020 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

中期経営計画の目指す構造に対しての20年度での予想だが、新型コロナの影響で思ったように伸長できていない。

新型コロナと為替影響を除くと、ROICは4.7%程度、オーガニック成長率は105%としていた。

また単価成長率を上げていく方針に変更はなく、減塩等プレミアム製品の上市やプロダクトMIXによる単価貢献は計画に沿って続けるが、新型コロナの影響で値上げの延期や売上の減少等もあり、まだ数値化できていない。

Eat Well, Live Well.  
**Aj** I -11. 2021年3月期 : 重点KPI (新セグメント別)  
 AJINOMOTO

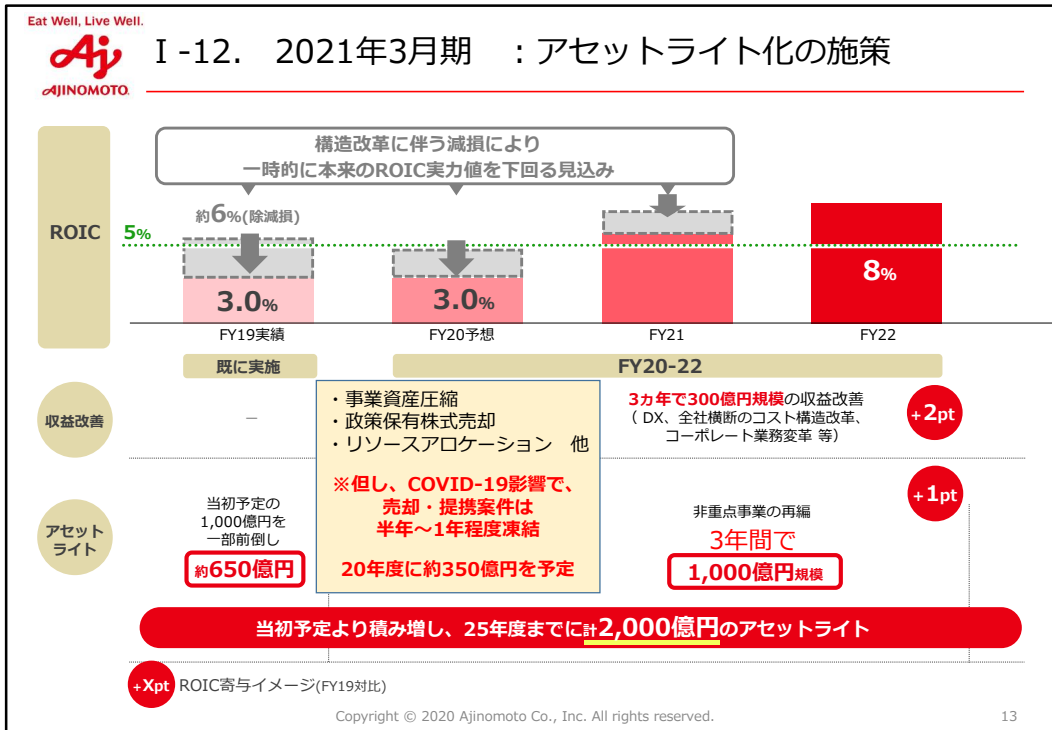
新セグメント	FY19実績とFY20予想		
	ROIC (%)	オーガニック成長率 (%)	単価成長率 (%)
<b>食品</b> 調味料・食品 調味料 栄養・加工食品 ソリューション&イングリディエント	FY20	8.0%*	0.9%
	FY19	8.7%	0.8%
冷凍食品 冷凍食品	FY20	▲1.9%*	▲9.2%
	FY19	▲0.3%	1.1%
<b>アミノサイエンス</b> ヘルスケア等 化成品 アミノ酸 その他	FY20	2.7%*	3.0%
	FY19	0.8%	▲2.2%

\* 除く構造改革費用

Copyright © 2020 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved. 12

セグメント別の重点KPI予想について。

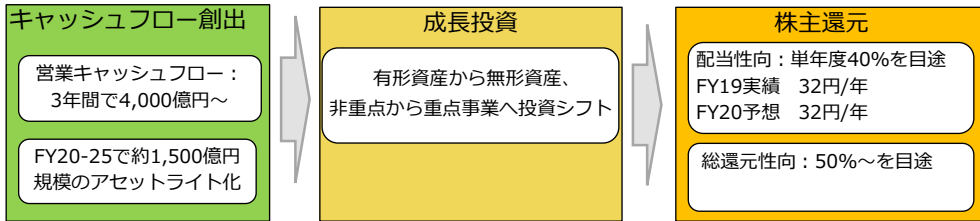
先程と同様、オーガニック成長については新型コロナと為替影響を除くと調味料・食品で106%、冷食は構造改革等もあり100%、ヘルスケア等で110%。



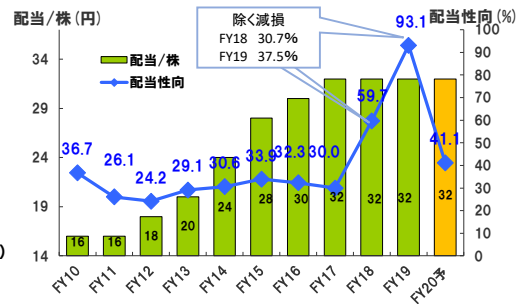
中計におけるアセットライト化の計画の中で20年度に取り組む内容。売却・提携案件について交渉が一時ストップ、延期となっているが、可能な項目を実行して350億円程度を進めたい。政策保有株式の売却については19年度に94億円とかなり前倒しで進めたので20年度は若干少なくなる可能性がある。



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**
- R&D： 276億円
  - マーケティング： 336億円
  - DX投資・事業モデル開発・人材：86億円
- 有形投資他**
- 設備投資： 860億円 重点事業比率 約63%
  - M&A・非支配分の株式買い取り
- (D\*/Eレシオ50%目標；2020年3月末実績：46.5%)
- \*ネットD:有利子負債-現預金×75%



中計の財務戦略の中の20年度分。配当については、当期利益の水準から単年度の配当性向を40%としたが、32円になるであろう。  
また、財務戦略の一つで非支配分の株式買い取り等は進めており、タイ味の素については18年度末82.5%→19年度末94.5%となった。

	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"> <li>TCFDシナリオ分析を各事業領域に展開</li> <li>SBT認証取得、RE100コミット</li> <li>財務リスク軽減検討開始 (内部カーボンプライシング等)</li> </ul>	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 <sup>1</sup> 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"> <li>工場プロセス最適化で水使用量原単位 78%減</li> <li>森林涵養活動継続</li> </ul>	
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"> <li>リデュースを中心とした施策実行</li> <li>リサイクル可能な包材使用検討</li> <li>産官連携取組への参画継続</li> </ul>	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 <sup>2</sup> FY25: 50%削減(対FY18)	<ul style="list-style-type: none"> <li>原料受入からお客様納品までの フードロス20%削減</li> </ul>	
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"> <li>持続可能な紙・パーム油調達100%の 達成</li> <li>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</li> </ul>	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。

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)

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

15

温室効果ガスについてはSBT認証を2020年4月に取得した。

### 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。

コーポレートガバナンス関連では3点。

新監査役候補として引頭氏を候補とする。

役員の中期業績連動報酬の指標にROIC等に加えてTSRを用いる。

監査法人について、5月25日の適時開示のように監査継続年数も考慮し、あずさ監査法人への変更を予定。

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

- ・ 新型コロナの影響で決算報告が遅延したことを、まずはお詫び申し上げます。
- ・ そして、社会崩壊の最終防衛線を支えてくれている医療関係者の皆さんの努力のおかげで、私たちは事業継続が出来ている。味の素グループを代表して心から感謝を申し上げたい。
- ・ 西井からは、これまでの期間を通じて、新型コロナウイルスとの闘いをどのようにとらえているか。業績への影響をどのように底上げしていくか。中期経営計画の進捗について報告させていただく。

## 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”を求めらるうねり  
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。**

新型コロナウイルスとの闘いについて、当社の今の気持ちを表現するとこのようになる。

中計の本格スタートという時に、新型コロナの影響を受け、特に3月終盤から2か月間は、感染から社員を守り、生産活動を止めないことに現場はかかりっきり、言わば防衛戦だった。

業績の観点では、全体で内食はよいが外食のマイナスが響いている。

日本国内は、内食需要でかなりカバーできるが、海外はできないとみている。

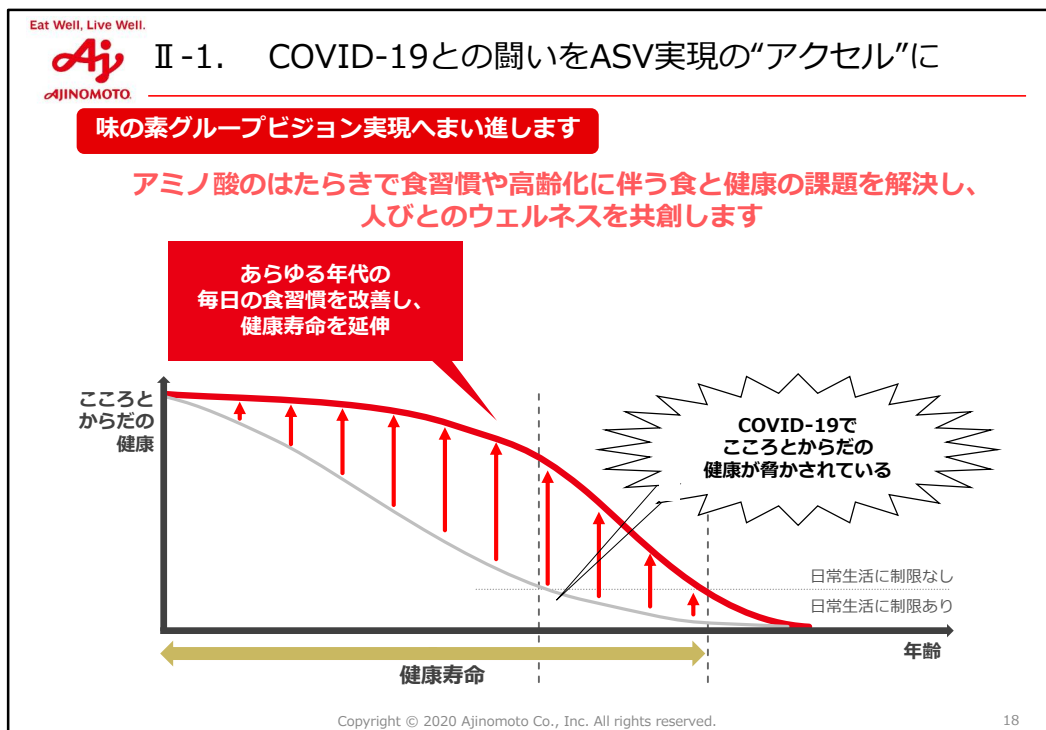
中でも外食の構成比が比較的高い冷凍食品が厳しい。

地域的には、米国・南米は感染拡大の勢いが強く、大きな第2波の可能性が高いため、コロナ影響が長引くと「現場目線で」みている。

しかし、日本を含めアセアン主要国は、ようやく新型コロナウイルスと共存する中での社会・経済活動の再開のステージに入ってきた。

私たちは、業績予想の数字に決して甘んじているわけではなく、これから底上げするべく施策を打っていく。

中計で掲げた構造改革は止めない。長引くコロナとの闘いには、当社が得意とする食生活の改善とヘルスケア事業を通じて貢献できると考えている。



私は、新型コロナウイルスとの闘いは、長期的に当社がビジョンを実現していくうえで、中計戦略のアクセルを踏む時期と考えている。

新型コロナとの闘いで人びとのこころとからだの健康が脅かされている。先日、TVで京都大学の山中伸弥先生が次のように語っていた。「このウイルスに感染して重症化する患者さんの病状を見ると、メタボリックシンドロームに由来する疾病が非常に短期間に進み、多臓器に悪影響を及ぼしているようだ」と。

当社は、「減塩」や「高齢期に低栄養障害を起こさない食生活」の改善を重要テーマとして事業を強化しているところ。実際に食習慣と生活習慣病の関係について人びとの知識水準が高い日本では、“減塩”関連製品の販売が急に伸びている。

当社の事業活動を強化することを通じて、世界中の生活者の健康に貢献していきたい。

以降、どのように闘うか、事例を交えて説明していく。



これまでの、私たちの闘いの事例を交えて説明したい。

従業員と家族、パートナーの健康を最優先に考え事業活動を続けるために、この写真のように、経営陣から従業員を勇気づけ、医療従事者やサプライヤーの皆さんへの感謝を伝えるメッセージを何度も送り、ワンチームで闘うモチベーションを高めあっている。

従業員は、エッセンシャル事業で社会に貢献できていることに誇りを感じている。一丸となって闘うという一体感は非常に強くなっている。

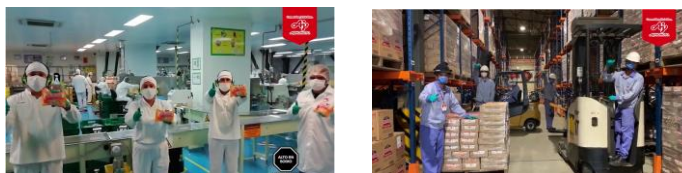
本社をはじめ日本国内の主要グループ会社は、生産部門以外、約9割の従業員が在宅でのリモート勤務に移行できた。

「働き方改革」で進めてきた様々な取り組みが功を奏し、非常事態対応、COVID-19との闘う施策、中計に沿った「変革」業務の共有、遂行などはむしろ効率的に進んでおり、この機会に更に前進させたい。

## 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）



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

19

やはり生産部門、営業部門は苦勞している。  
しかし、世界中のすべての工場で生産活動を続けている。

深刻な市中の感染拡大が続く、北米、南米では、当社の生産従事者にも罹患者が出て、その都度、ラインの停止、全消毒等必要な措置を講じてから生産を再開することを続けている。

外食用冷凍食品を主力に生産している米国、欧州の工場は、需要が激減し一定期間の生産調整も余儀なくされた。  
厳しい都市封鎖が実施された欧州、フィリピン、マレーシアでは、操業を落とさざるを得ない状況だった。

一方、日本の家庭用食品など一気に需要が拡大した事業は、生産が追い付かず、物流もパンク状態が続いてきた。小売業の皆さんに特売の中止をお願いしたり、一部の商品は休売して主力品を繋ぐ、東日本震災の時に構築したBCP計画を発動させて凌いでいる。

今後への影響として、秋以降に予定している新製品の開発が遅れたり、設備投資に遅れが出たりということも今期に対処すべき課題になっている。

5月25日現在；グループ従業員の罹患者は96名。特にペルー、米国、ブラジルの罹患者がほとんど。



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. 資金面での取り組み

- 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

生産継続の取り組みに加えて、調達の維持に向けたサプライヤーとの関係強化を行っている。事業支援が必要な企業もあり、サポートしていく。

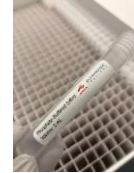
資金面では、十分な手元流動性比率が維持できていることに加え、主要取引銀行との間のコミットメントラインにより先々の資金の安全性も確保できているので心配はない。

また、リスクマネジメントと闘いの長期化への対策のために、毎日の事業縦ラインの対策に加えて、地域横断で新型コロナ影響の予測と実態をアップデートしつつ、共存期の追加施策と回復期に向けた戦略検討を目的にしたシナリオプランニングミーティングをグローバルに実施中。

## 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。



社会的な支援活動については、医療従事者への感謝、生活者を支援する施策を実施してきた。

1. 新型コロナウイルス感染症対策に関して知的財産を無償で使用できる宣言に参画
2. 米国のAjinomoto Bio-Pharma Servicesを通じて、米国連邦緊急事態管理庁と、PCR検査に使うための、ウイルス検体を入れるバイアルを提供する契約に締結した。9月末までに250万本を提供する。
3. 日本の医療従事者への商品提供を開始した。  
東京、仙台で対策に取り組む病院に、「抵抗活力アミノ酸」シスチン・テアニンを提供。また、食品支援プラットフォーム「WeSupport」、NPOジャパン・プラットフォームと連携して医療機関に加工食品、コーヒー飲料などを提供してきた。

現在、サプライチェーン・パートナーや外食店への支援、企業の健康保険組合との連携などを検討中で、

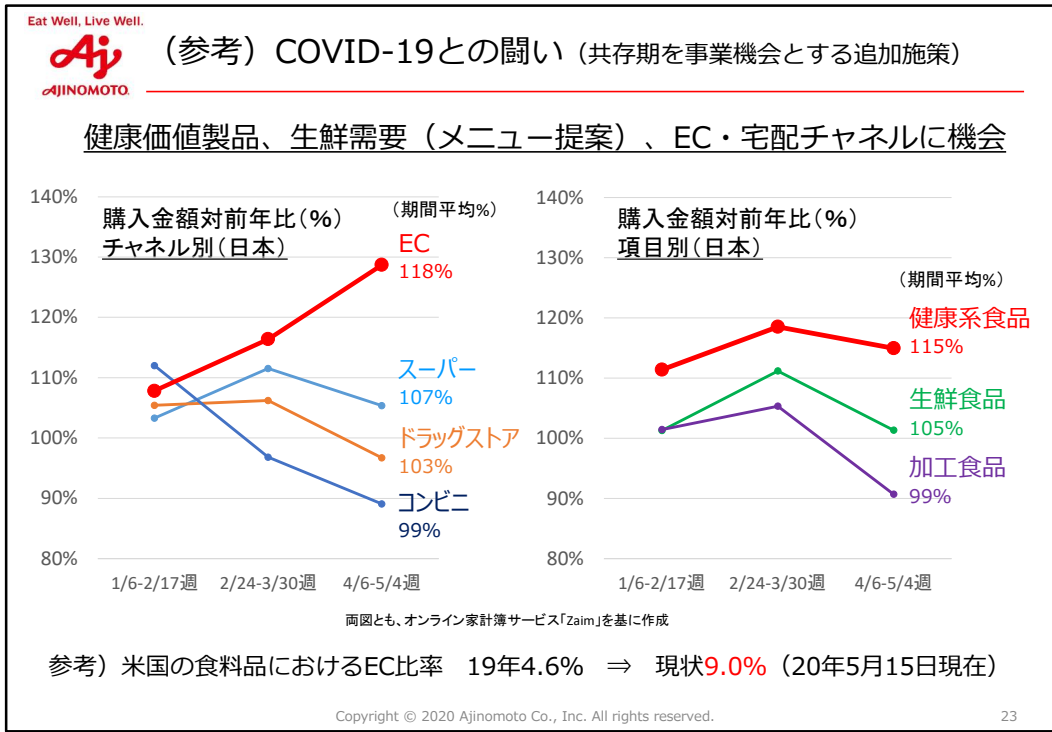
“食と健康の課題解決”企業として、できる限り社会的支援を行っていく。



ここからは、今後の共存期の闘い、すなわち“巻き返し策”について報告する。  
はじめに 5月初旬にグローバルコミュニケーションを改訂したこと。  
ひろく世界中の人びとに 食生活の改善を“応援メッセージ”として、伝え始めた。

～味の素グループが、今、なによりもたいせつに思っていること～  
お客様へ; 栄養バランスのよい食事と健やかな毎日をサポートしたい  
Eat Well, Live Well

と呼びかけ、免疫を低下させない食事、睡眠、運動の提案。  
医療従事者の皆さんへの感謝の表明と支援活動紹介した。  
現在、サプライチェーン・パートナーとの協働で、生活必需品の供給を  
続けていく施策も準備中で、その他、今後追加する具体的対策も  
“応援メッセージ”とし発信し続けていく。



新型コロナとの闘いのなかで、消費活動の観点で伸びている市場がある。20年度の負の影響を縮小し、21年度以降の成長を確実にするファインディングスと考えている。(グラフは、年間アクティブユーザー数130万人の日本のオンライン家計簿のDATA)

左図は、EC、宅配の利用金額が、4月～GWにかけて130%と急伸していること。米国やタイなどでも類似の報告を受けており、これまで、高くなかった食品のEC構成比が急拡大するだろう。

ふたつめは、“健康”系食品が伸びている。日本では、内食化によって全体としてサプリメントの需要は厳しいが、とくに“減塩”“糖質制限”“たんぱく質摂取”関連の食品の伸びが顕著だ。米国でも“健康軸”は同様である。

## “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

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

24

共存期にはいって、巻き返し策として追加実施する施策を1. に示した。申し訳ないが、これらは本日の業績予想に反映できていない。

“外出規制緩和”とともに、業績の底上げにつなげていく。

ポイントは、

- 1) 活動制限で中断していた“減塩”“高齢者の低栄養”解決の販売促進、製品開発を強化して再開する。
- 2) EC(各国内、日中の越境)、日本、米国のネットスーパーでの販促を強化する。
- 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する。

などである。

2. については、「変革はとめない」というメッセージだ。

(3月25日のIR-DAYで報告した)CEO直下の2つの変革タスク・フォースは、新型コロナウイルスの拡大期にあっても着実に進めてきている。

- 1) 事業モデル変革TFは、新たにCIO(チーフ・イノベーション・オフィサー)を任命。  
彼を中心に、社内のTF運営体制を整備し、フードテック関連の外部企業とのアライアンスを加速させている。  
この分野はベンチャー企業との資本提携が必要と考えており、外部専門家を招聘し調査部を設置することとした。  
現在、CVCの設立も検討している。
- 2) 全社オペレーション変革TFは、新たにCXO(チーフ・トランスフォーメーション・オフィサー)を任命した。  
大きく3つのテーマで取り組んでいる。
  - ①ROICを経営指標とする各段階のKPI策定と管理会計のシステム化を融合。
  - ②SCM改善、直接・間接材コストダウン
  - ③従業員のエンゲージメントを高める組織マネジメント施策を統括し、推進体制を整えつつある。
 双方とも、人事異動を経て7月1日には推進体制を完備し、21年度以降の回復につながるように、CEO主導のワンチームで成果をだしていく。

2つのTFはDXの施策で進めていく。

新型コロナ影響に関わる今期の追加施策、および、CEO直下の2つのTFを推進する体制図を、以降の3枚後のスライドで表わしているのでご確認いただきたい。

業績予想には未反映、これら追加施策で底上げを図る。

<p>食品共通</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>コミュニケーション：                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 内食応援、栄養、共食の価値訴求を強化</li> <li>・ NBならではの安心安全訴求</li> </ul> </li> <li>製品：“減塩”“低栄養課題”解決商品開発を再開</li> <li>チャンネル：Eコマース、スーパー等宅配の販促強化</li> </ul>
<p>調味料</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コミュニケーション：デジタルによる調理、共食、栄養解決</li> <li>・ 製品：自社EC商品拡大</li> <li>・ チャンネル：他社提携ミールキット、外食デリバリー協業</li> </ul>
<p>栄養 ・ 加工食品</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ スープ、コーヒー類等最需要期に向けた供給体制</li> <li>・ 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</li> </ul>
<p>冷凍食品</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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）</li> <li>・ 宅配への対応（日本）</li> </ul>

今述べた20年度の追加施策を、調味料、栄養・加工食品、冷凍食品のサブセグメントごとに一覧にした。説明は割愛させて頂く。

## 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-カ-（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

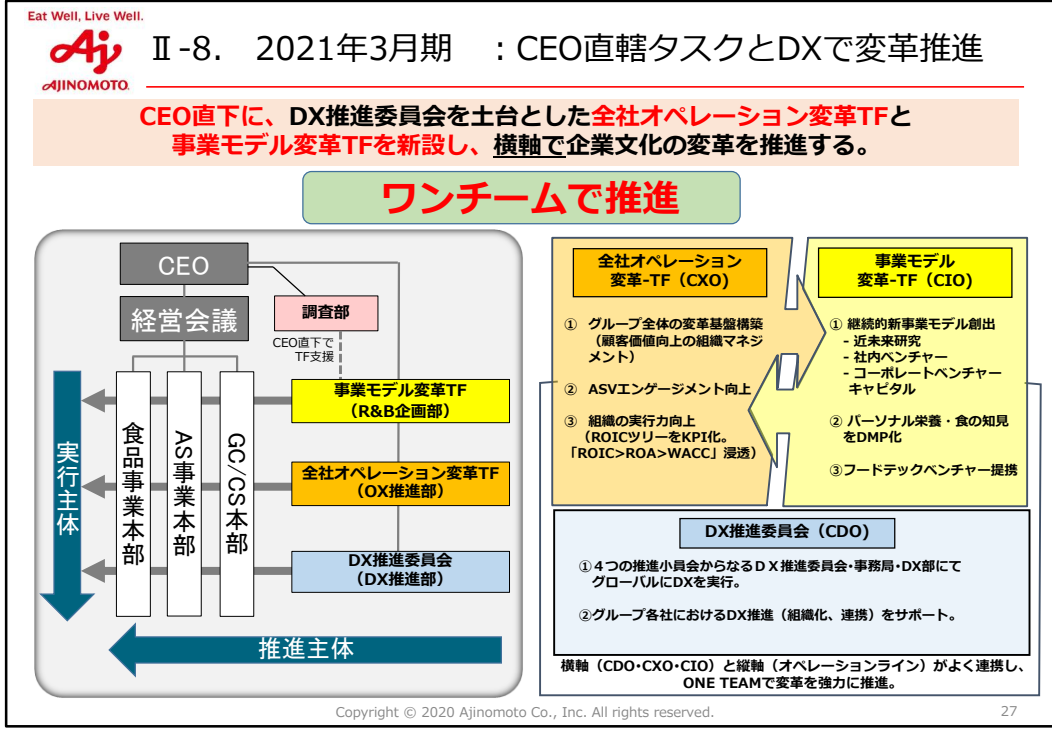
### 化成品 （電子材料）

- ・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）

同様に、S&I(加工用うまみ調味料他)、化成品(電子材料)、アミノ酸の今後の追加施策を一覧にした。説明は割愛させて頂く。



CEO直下の2つのタスクフォースとDX推進の体制図をアップデートした。マトリックス体制の課題の意思決定の不明瞭さを排除すべく、次の仕組みを整えスタートした。

<留意点>






- ・「変革」推進はCEOをリーダーとするワンチームで進める。
- ・ルール of 明文化;横ぐしは“指導”、縦軸は意思決定・実行を担う。
- ・指導力を高めるために、ベストパートナーとなる社外専門家と提携。一部人材は当社に採用した。



**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"> <li>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)</li> <li>エンカレッジ・メッセージを全従業員約34,000人へ配信</li> </ul>
個人目標発表会 	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織目標・個人目標の設定 (~5月)</li> <li>味の素社全組織での個人目標発表会実施 (~7月)</li> </ul>
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"> <li>"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</li> </ul>
ASVアワード 	<ul style="list-style-type: none"> <li>初の試みとして従業員オンライン投票を実施予定</li> <li>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)</li> </ul>
エンゲージメントサーベイ 	<ul style="list-style-type: none"> <li>20年度より、隔年実施を毎年実施に変更</li> </ul>

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

28

最後に、2月に発表した“中期経営計画”で企業文化を変えていくんだという経営の強い意思を、あらためて全組織に浸透していく活動をご報告する。この活動は、今年から毎年の組織マネジメントサイクルに組み込んでいく。

## &lt;流れを説明&gt;

- CEOによる全グループへのオンライン説明会の動画配信。(4/10)
- 味の素(株)各組織との“CEOとのオンライン対話”を実施。製品供給で手いっぱい  
の生産・営業部門を除いてほぼ全組織をカバーした。  
(5/26現在、AJICO内、37/55職場完了、所属者数で58%。味の素AGF社とAjinomoto  
Bio-Pharma 3社)
- 3本部長が対話を開始。ビデオメッセージを関係会社含めて配信済。外出制限  
明けにリアルな場で実施していく。
- 個人目標発表会： 5-7月に各職場で実施予定(味の素(株)単体では100%実施を  
目指す)
- ASVアワード: グループのベストプラクティス表彰は、9月以降に延期して実施
- 8-9月には、エンゲージメントサーベイで、課題抽出  
⇒ 21年度事業計画へ反映するサイクルをまわす。

私自身、直接対話を通じて、“新中計”に対する従業員の“共感”と“支持”が極めて高いと感じている。新型コロナ影響下の不自由な仕事環境にあるが、社員の結束はむしろ高まっている。

20年度は、残念ながら、厳しい業績見通しを立てざるを得なかった。

しかし、この環境は、“食と健康の課題解決”企業に生まれ変わるアクセルを吹かす“機会”でもあるととらえて、21年度に必ずV字回復を成し遂げ、中計目標達成する。

以上

Eat Well, Live Well.



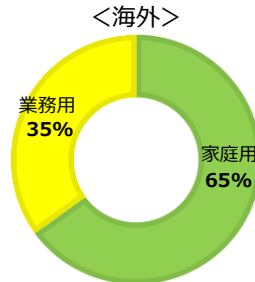
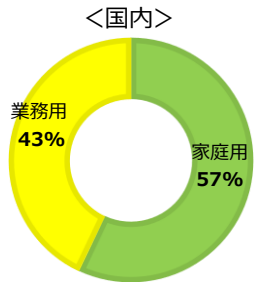
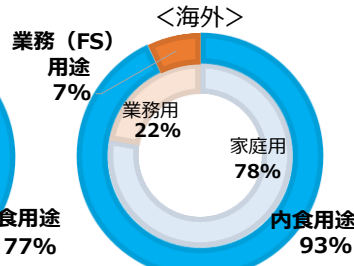
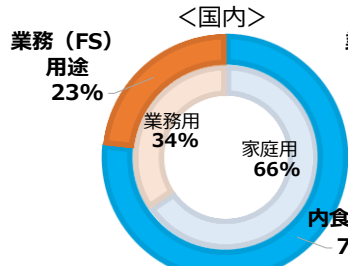
## 目次

- 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



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

## &lt;為替前提：対円&gt;

	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

## &lt;為替感度&gt;

## 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。

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