

Eat Well, Live Well.



味の素株式会社（2802） 2021年3月期業績予想および 中計構造改革フェーズの取組み

取締役社長 最高経営責任者
西井 孝明

2020年11月6日

Eat Well, Live Well.



目次

- I. 2021年3月期中間決算概要 2021年3月期業績予想
- II. COVID-19を踏まえた中計戦略と構造改革の進捗

参考資料

- 別添. 2021年3月期 第2四半期決算概要
- 2021年3月期 セグメント別修正業績予想

*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. 2021年3月期中間決算概要 2021年3月期業績予想
- II. COVID-19を踏まえた中計戦略と構造改革の進捗

参考資料

- 別添. 2021年3月期 第2四半期決算概要
- 2021年3月期 セグメント別修正業績予想

*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. 2021年3月期 : 第二四半期サマリー

FY20 第二四半期業績サマリー

売上高 : 2,634億円 (対前年実績 98%)

事業利益: 281億円 (対前年実績 140%)

1. 売上高 : 減収

- ・ヘルスケア等で増収も、調味料・食品、冷凍食品で減収となり、全体で減収。

2. 事業利益 : 増益 (増益額 : 80億円)

- ・製品ミックス改善やマーケティング費用の減少、前年のプロマシドール・ホールディングス社 (PH社) における商標権減損損失計上の反動影響で増益。

(事業利益対前年増減内訳-概算)

項目	増減 (億円)			2Qに影響した内容
	1Q	2Q	1H	
売上減による売上総利益 (GP) 減	▲ 60	▲ 20	▲ 80	
GP率向上によるGP額増	70	20	90	調味料 (海外)、化成品等における製品ミックス改善効果等。
販管費減	50	40	90	調味料・食品及び冷凍食品におけるマーケティング活動等の抑制で費用減。
持分法による損益	0	40	40	前年のPH社における商標権減損の反動。



I -2. 2021年3月期 : 1Hサマリー

ほぼ全ての事業（除く化成品）がCOVID-19影響を受け減収となるも、製品ミックス改善等によるGP増やマーケティング費用の減少で大幅増益。前年の減損損失計上の反動影響もあり、当期利益は大幅増益となった。

1. 売上高：対前年減収

- ・化成品を除く、ほぼすべての事業がCOVID-19影響を受けたことで、減収。

2. 事業利益：対前年大幅増益

- ・国内業務用調味料等の減益あるも、調味料、動物栄養、化成品等で増益となり、また前年のPH社における商標権の減損損失計上（▲39億円）の反動影響もあり、大幅増益。

3. 親会社の所有者に帰属する当期利益：対前年大幅増益

- ・前年の減損損失計上の反動で、その他の営業費用が減少。

(単位：億円)	1H-FY20 実績 (A)	1H-FY19 実績 (B)	差額 (A) - (B)	前年比 (A) / (B)
売上高	5,113	5,322	▲208	96%
事業利益	619	476	142	130%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	366	70	296	520%



I -3. 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 (修正)

売上高 : ▲約675億円 (対FY19実績 ▲約6%)

参考 (7月修正) : ▲ 約700億円 (対FY19実績 ▲約6%)

事業利益: ▲約65億円 (対FY19実績 ▲約7%)

参考 (7月修正) : ▲ 約150億円 (対FY19実績 ▲約15%)

FY20 業績予想に反映した要素 (更新)

<10月以降に想定される影響>

(新規) : 新規の内容 (継続) : 2Qより継続する内容

(○) : プラス要因 (▲) : マイナス要因

- (事業関連) (継続) 1.家庭用製品 (調・食、冷食) における巣ごもり特需の漸減と外食需要の段階的回復
北米は冷凍食品の家庭用が販売伸長継続 (○)
- (新規) 2.医薬用アミノ酸素材は、輸液需要が引き続き堅調 (○)
- (継続) 3.バイオファーマサービスにおける顧客の開発計画遅延 (▲)
- (継続) 4.飼料用アミノ酸の販売価格下落 (2Q~) (▲)
- (継続) 5.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 (▲)
- (継続) 6.国・地域間の移動制限による観光客需要減少 (▲)
- (新規) 7.米中貿易摩擦の電子材料事業への影響は現時点では限定的 (○)
- (構造強化) (継続) 1.海外の事業縮小・売却プロセスは一時凍結も、その後再開 (○)

<今後予想する影響> … 2Qに発生し3Qも継続する

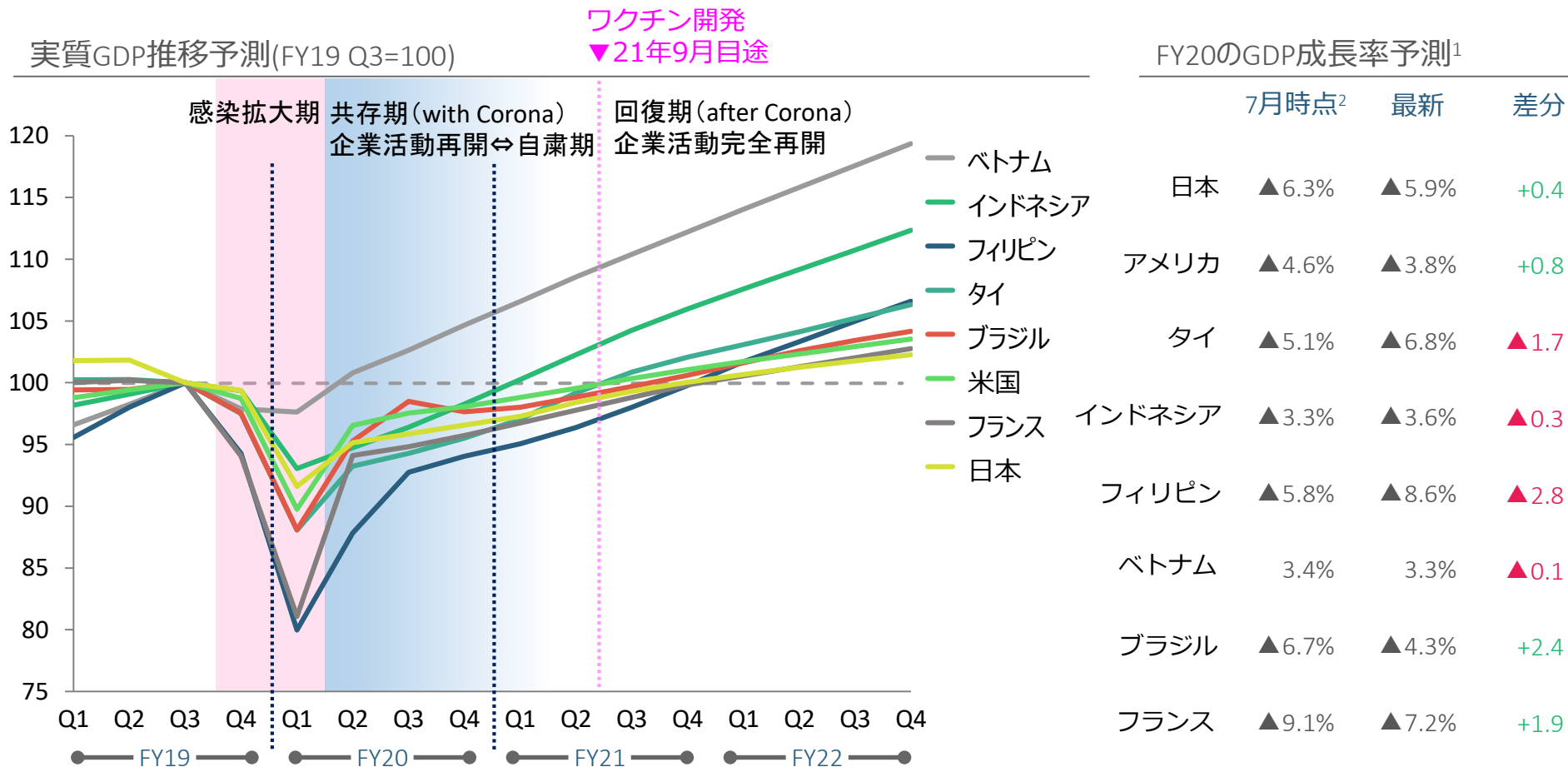
米国、ブラジルにおける第二波襲来と外出制限 (▲)

※10月以降は、COVID-19以外にも経済悪化に伴うネガティブ影響や、製造コスト増等の影響も想定される。



I -4. 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 (更新)



1. 四半期ベースのGDP予測に基づき4月~翌3月を年度として集計し、FY20とFY19を比較して算出

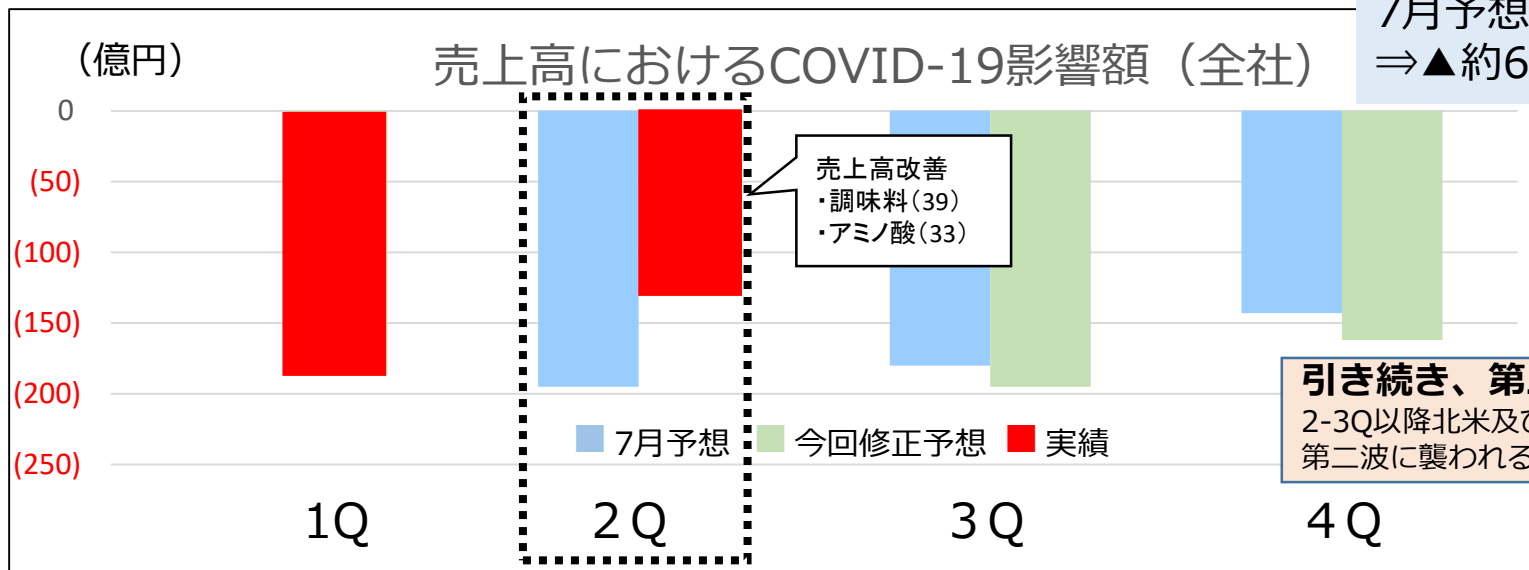
2. 7/30付決算説明資料における各国GDP予測数値に基づく成長率

Note: ベトナムを除き季節調整済み数値に基づき算出

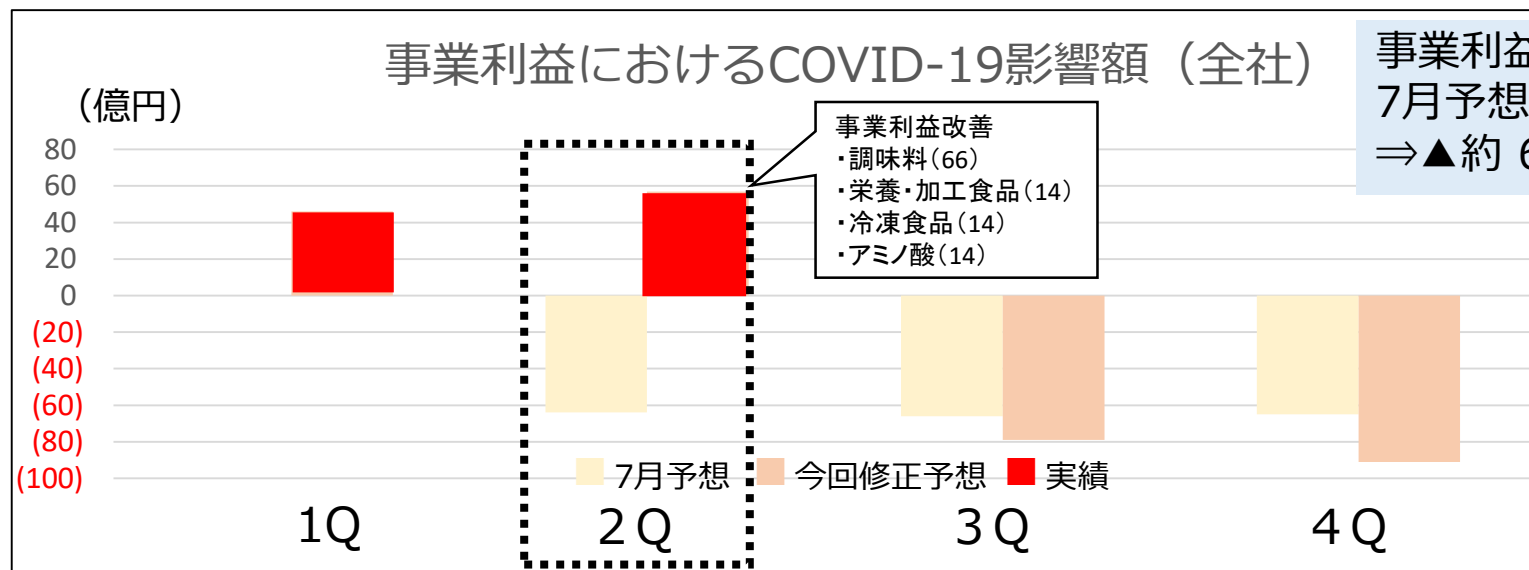
Source: Oxford Economics

I -5. 2021年3月期 : COVID-19の業績予想への影響

売上高年間影響額
7月予想▲約700億円
⇒▲約675億円に修正



引き続き、第二波を想定
2-3Q以降北米及びラ米でCOVID-19の第二波に襲われる。その後徐々に収束へ。



事業利益年間影響額
7月予想▲約150億円
⇒▲約 65億円に修正



I -6. 2021年3月期 : 業績予想 (修正)

1. 売上高：対前年**減収**（1HのCOVID-19影響差異を反映し、**上方修正**）

- ・ COVID-19影響で、調味料・食品、冷凍食品、ヘルスケア等のいずれのセグメントも減収となり、全体で減収。
- ・ 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。

2. 事業利益：対前年**増益**（1HのCOVID-19影響差異に加え、一部事業の状況を反映し、**上方修正**）

- ・ COVID-19影響あるも、化成品、栄養・加工食品、冷凍食品等が増益となり、全体で増益。
- ・ 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。

3. 親会社の所有者に帰属する当期利益：対前年**増益**

- ・ その他の営業費用が減少。

(単位：億円)	FY20 11月 修正予想 (A)	FY20 7月 修正予想 (B)	差額 (A) - (B)	FY19 実績 (C)	差額 (A) - (C)	前年比 (A) / (C)
売上高	10,660	10,570	90	11,000	▲340	96%
事業利益	1,000	900	100	992	7	100%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	360	320	40	188	171	191%

	FY20 11月修正予想	FY20 7月修正予想	FY19 実績
売上高事業利益率	9.3%	8.5%	9.0%
ROE	6.6%	5.9%	3.3%
ROIC	4.6%	3.9%	3.0%
ROA（事業利益 ベース）	7.5%	6.7%	7.2%
EPS	65.65円	58.37円	34.37円

I -6. 2021年3月期 : 業績予想 (修正)

前年下期の持分法適用会社における損益悪化の反動影響あるも、製造コスト増やマーケティング費用の増加を想定した。

2H売上高 : 5,546億円 (対前年実績 97% ▲131億円)
 2H事業利益: 380億円 (対前年実績 73% ▲135億円)

(事業利益対前年増減内訳-概算)

(単位: 億円)

	1Q-FY20	2Q-FY20	1H-FY20	2H-FY20	FY-20通期	2H-FY20に影響する内容
売上減によるGP減	▲ 60	▲ 20	▲ 80	▲ 45	▲ 125	
GP率変動によるGP額変動	70	20	90	▲ 80	10	主として工場設備の定期修理の期ズレを含む製造コスト増や、核酸の減収に伴う減益等の影響を想定。
販管費減	50	40	90	▲ 40	50	食品事業を中心に新製品開発費用や、マーケティング費用増を想定。
持分法による損益	0	40	40	30	70	前年下期の持分法適用会社における損益悪化の反動影響。
計	60	80	140	▲ 135	約5	事業利益に影響する為替影響は▲31億円を想定。



I -7. 2021年3月期 : 各段階利益

COVID-19影響あるも、7月予想から改善し、事業利益増益を予想。
構造改革費用は前倒しで発生の見通し。当期利益は増益を予想。

(単位：億円、▲は損サイド。)	FY20 修正予想 (A)	FY19 実績 (B)	前年差 (A)-(B)	概要
売上高	10,660	11,000	▲ 340	
事業利益	1,000	992	7	
その他の営業収益/営業費用net計	▲ 358	▲504	146	
減損損失		▲349	349	
その他	▲ 358	▲155	▲ 203	構造改革費用を計上（▲約230億円）
営業利益	641	487	154	
金融収益/金融費用net計	▲ 11	0	▲ 11	
税引前当期利益	630	487	142	
法人所得税	▲ 195	▲203	7	税率：FY20修正予想 31%
当期利益（含む非継続事業）	434	289	144	
親会社の所有者に帰属する当期利益	360	188	171	
非支配持分に帰属する当期利益	74	101	▲ 27	



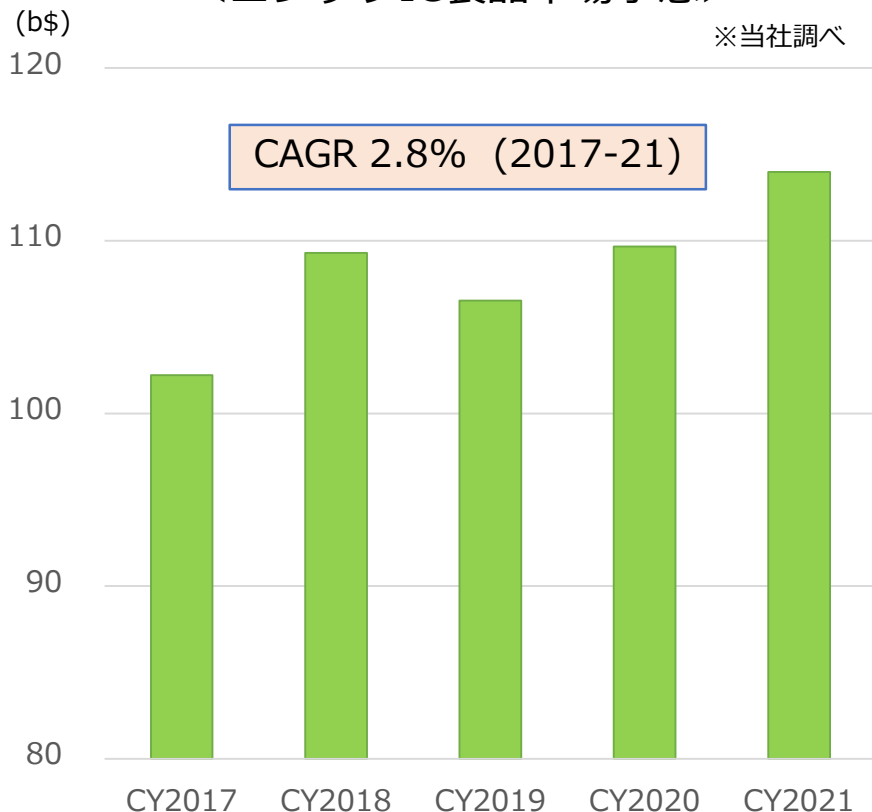
I -8. 2021年3月期 : 業績トピックス (化成品-電子材料)

- ◆ 5G到来に伴うデータセンターサーバー、通信用途が伸長
- ◆ PCと比較し、パッケージ基板が大型化、高多層化
- ◆ COVID-19によるPC出荷台数増を背景にした受注増
- ◆ 米中貿易摩擦による売上への影響は今のところ限定的

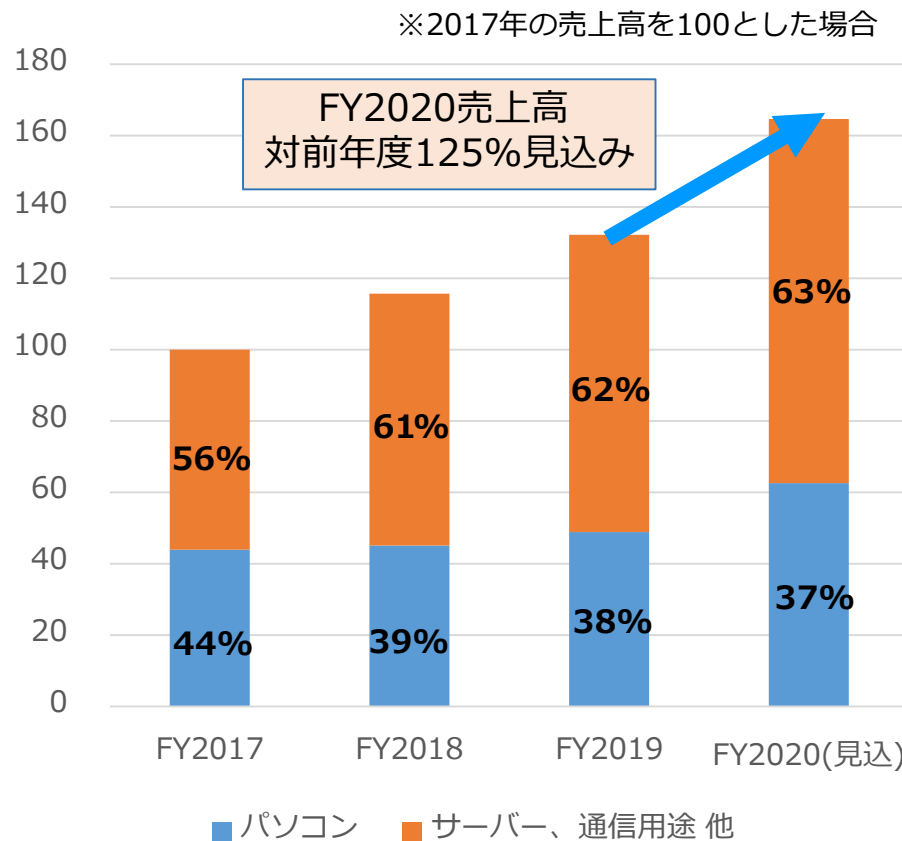


電子材料・化成品 事業成長の加速

<ロジックIC製品市場予想>



<売上高推移と用途別売上高比率>





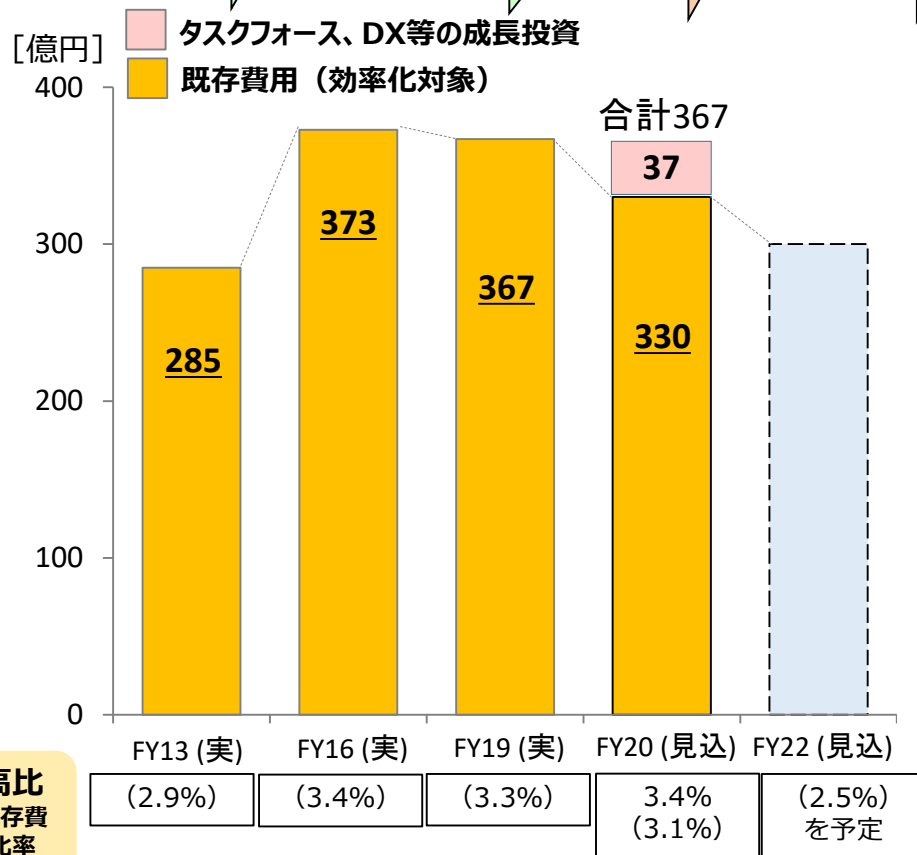
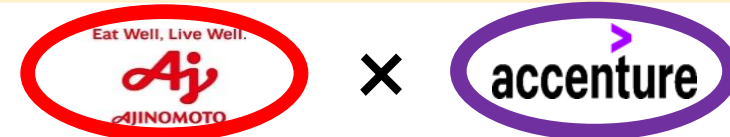
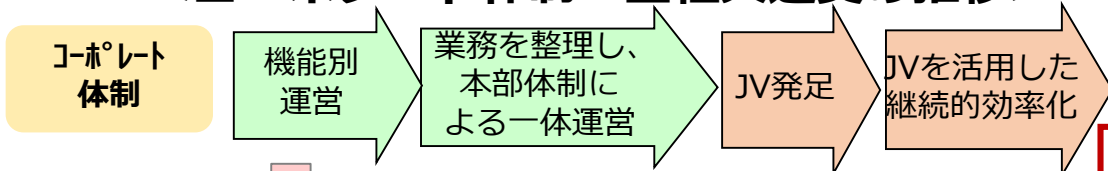
AJINOMOTO

I -9. コーポレート業務変革

JV発足の効果と今後の展開

『業務の質・効率の向上』に向けて業務改革の推進力を有するアクセントゥア社をパートナーに味の素グループ向けのSSCを設立。外部ノウハウを注入し、業務の効率化と高度化を推進。

<コーポレート体制・全社共通費の推移>



対売上高比
()は既存費用のみの比率

年度	対売上高比 (%)
FY13 (実)	(2.9%)
FY16 (実)	(3.4%)
FY19 (実)	(3.3%)
FY20 (見込)	3.4% (3.1%)
FY22 (見込)	(2.5%)を予定

1. 効率化

- ・全社共通費の削減
- ・コーポレート要員数の再配置 (JV移管対象の機能：▲約90名/対FY19実績)
- ・自動化、オフショア化 (海外) を推進

2. 高度化

- ・パートナーのノウハウ・技術を活用し高度化・新常态のあり方を検討 (間接材調達の新スキームによるコストダウン) (バーチャル技術による株主総会・ファン拡大)

3. 今後の展開

- ・対象業務広げ国内グループ展開、効果拡大 (移管業務量 : FY20⇒FY23で倍増)

Eat Well, Live Well.



目次

- I. 2021年3月期中間決算概要 2021年3月期業績予想
- II. COVID-19を踏まえた中計戦略と構造改革の進捗

参考資料

- 別添. 2021年3月期 第2四半期決算概要
- 2021年3月期 セグメント別修正業績予想

*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

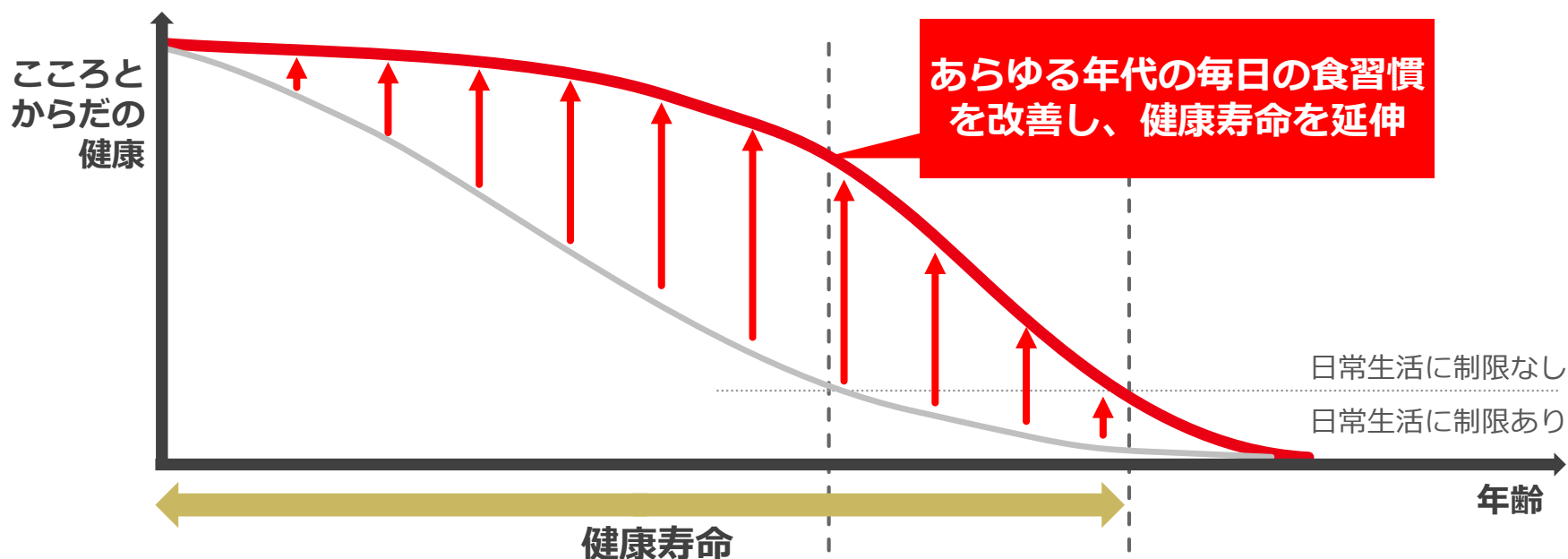
Ⅱ-1. COVID-19を機会とし人々のウェルネスへの貢献を加速

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



“新常态”の生活・行動様式とASV向上のつながり

・自分自身や家族の健康への意識の高まり

免疫力向上への関心⇒ **メタボ対策「減塩・減糖・肥満防止」+睡眠+運動の生活習慣改善**
 高齢者の健康増進 ⇒ **たんぱく質不足による低栄養改善**

・喫食・調理機会の変化

“在宅時間の増加”⇒ **手軽な家庭内調理と多様なメニューを解決する調味料、
中食、加工度の高い食品（冷食・ミールキット）**

・消費意欲・食への支出の変化

景気後退の不安と低所得層を中心とする節約志向 ⇒ 価格帯の幅を保った製品ミックス戦略
 中高所得層のちょっと贅沢な食支出の増加 ⇒ **こころとからだの健康、スマートな食で製品単価向上の機会**
 エシカル消費（環境・社会的サステナビリティ）選択⇒ サステナビリティと製品をつないだコミュニケーション戦略

・チャネル変化

イートインが減少、中食・デリバリーが伸長、ECの伸長。近くて便利な店舗が宅配を組み合わせ伸長。都市部外食が業態変化。
 ⇒ 新チャネル開拓の営業、製品開発の高速化。ベンチャー企業との連携

アフターコロナでも“新常态”は定着する

ASV経営：事業成長と“こころとからだの健康”を共創する

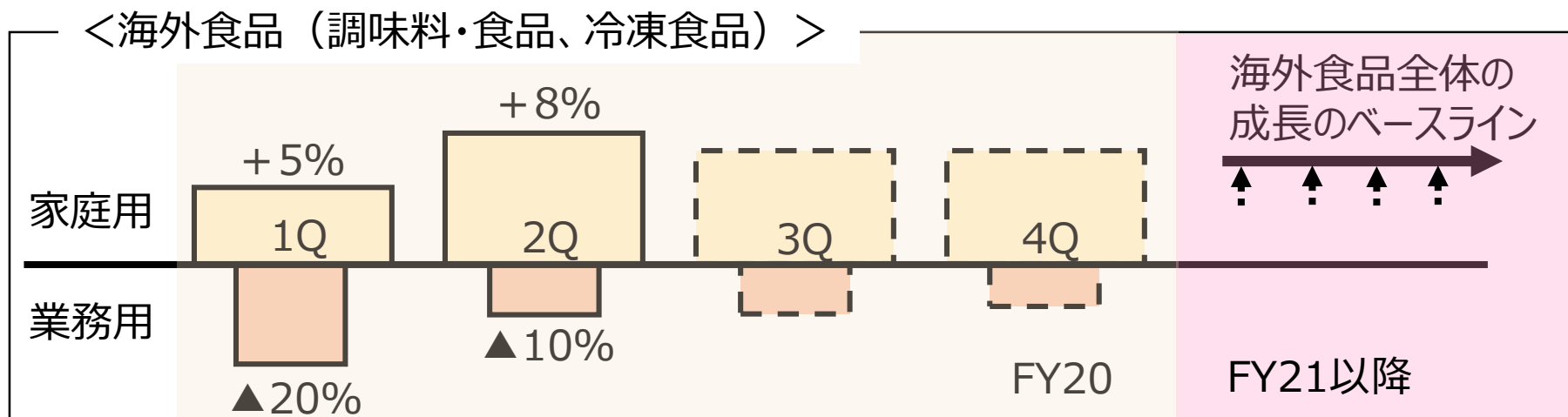
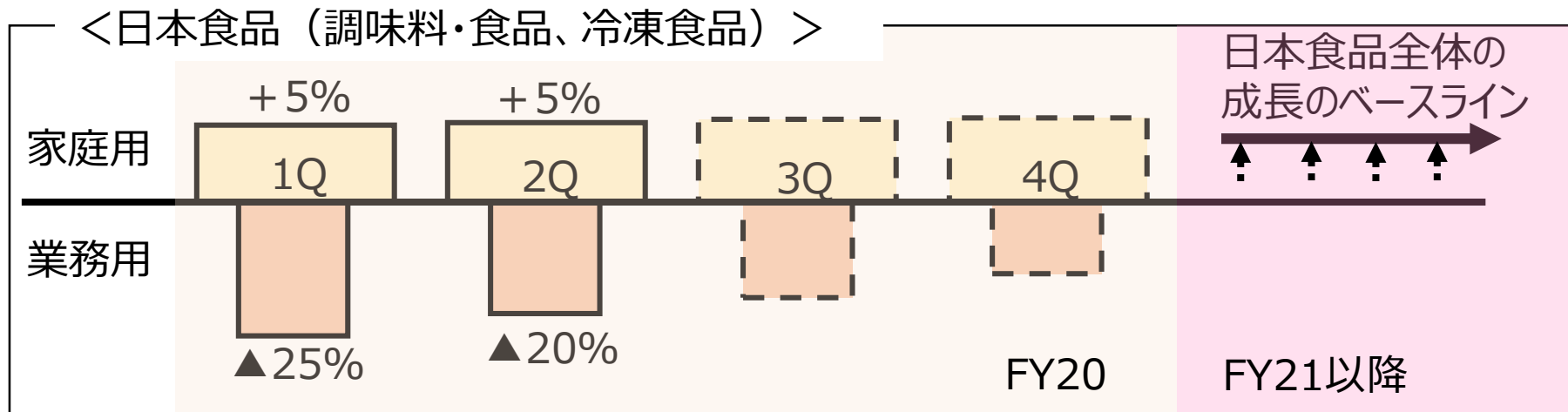


AJINOMOTO

Ⅱ-3. “新常态”への変化をとらえた事業成長（食品）

家庭内食の課題解消でベースライン成長をつくり、外食の業態変化の機会を増やし、成長のベースラインを持ち上げていく。

参考）食品事業FY20上半期を踏まえた今後の成長イメージ（成長率は対FY19）



環境変化を踏まえた中計戦略の主な取組み項目

① “新常態”の機会と脅威を捉えた取組み

② 健康栄養戦略と単価向上

③ 構造改革

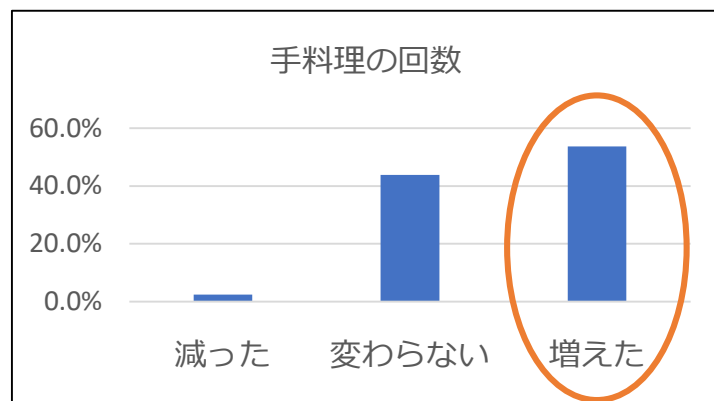
II -5. 中計戦略の主な取り組み (① “新常态”の機会と脅威を捉えた取り組み)

<COVID-19禍の家庭における料理、食事の機会に関する調査結果>

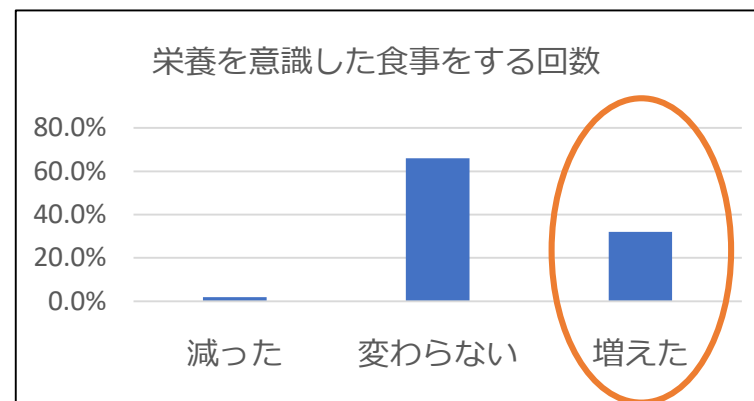
**手料理の回数、栄養を意識した食事をする回数が、増加している。
栄養を意識した料理の回数を、増やしたい方が増えている。**

⇒ 「Ajinomoto Park®」訪問者数も前年比約180%（20年度上期累計）と大幅増

手料理の回数と意向



栄養を意識した食事をする回数と意向





Ⅱ-5. 中計戦略の主な取組み (① “新常态”の機会と脅威を捉えた取組み)

AJINOMOTO

- ・ 家庭内需要を捉えて、コンシューマー向け製品が大きく伸長している。
- ・ うまみ調味料、風味調味料、メニュー用調味料で幅広く家庭内調理にお役立ち出来ている。
- ・ 冷凍食品は、巣ごもり⇒新常态化で使用者が大きく拡大している。

低所得～中高所得者に応えられるメニューの豊富さで、完全手作りから簡便調理、栄養価の高い食事に適合。

日本：冷凍「ギョーザ」がメディアで話題に。「手抜き」ではなく「手“間”抜き」。
 米国、欧州：アジアン冷食が新常态で急拡大。

製品	地域	FY20 1H
家庭用調味料 	日本	105%
家庭用調味料 (小・中容量品種) 	海外 (主要5か国)	111%
家庭用冷凍食品 	日本・北米	113%

- ・ ヘルスケア等では、医薬用アミノ酸や香粧品素材などが伸長。

“コロナ禍”で全社成長を支える土台 + 健康栄養戦略で持続的にけん引

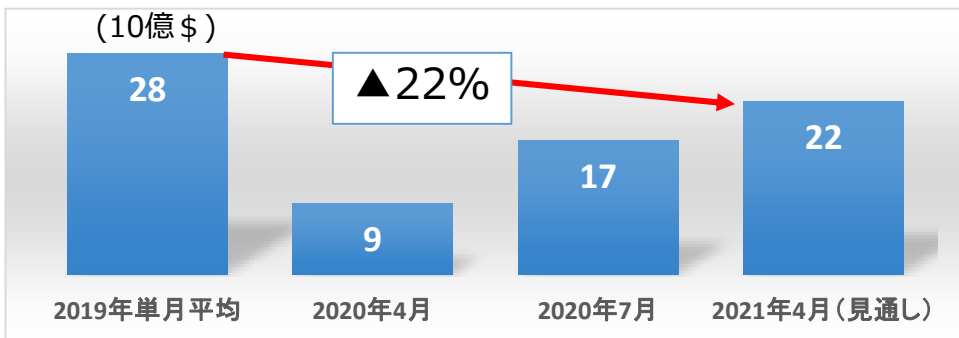


AJINOMOTO.

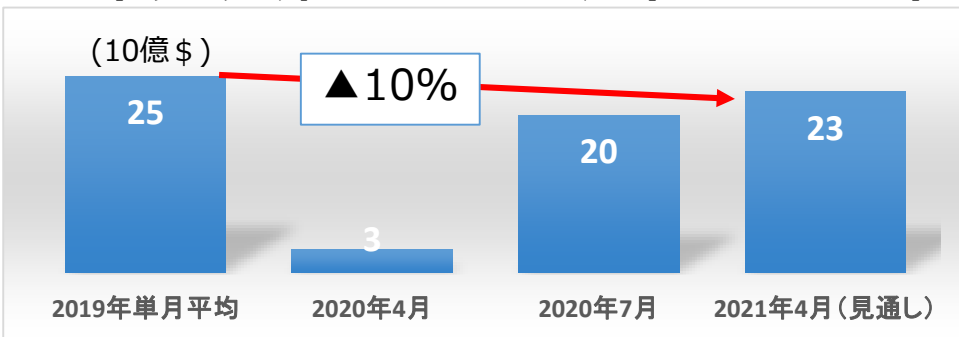
Ⅱ-5. 中計戦略の主な取組み (① “新常态”の機会と脅威を捉えた取組み)

- ・ 外食需要の縮小長期化を前提として、新しい食機会へのチャネル開拓に挑戦。
- ・ 宅配、クリック&ピック、配車サービス会社の買い物代行サービス等、家庭用・外食用製品ともにデジタルに対応したチャネル開拓に活路を模索。

■ タイの外食市場規模予測 (2019-2021)



■ ベトナムの外食市場規模予測 (2019-2021)



※当社推計

外食需要底上げ施策やデジタル対応の事例

タイ：

うま味調味料は、キーメニュー（ソムタム等）を活用した外食店への提案継続。

販促による需要促進とSNSによるデジタルコミュニケーションを活用した「Ros Dee®」の用途訴求で挽回中。

ベトナム：

「Aji-ngon®」の品質向上の伝達や店頭露出強化によるマーケットシェア拡大策を実施中。

北米：

商品アイテム集中化でクリック&ピックの伸長に適合。冷食のWalmart向け販売は約1.5倍に拡大中。

また、Instacart（オンライン・オーダーでの買い物代行）を経由した当社製品の売上も拡大中。



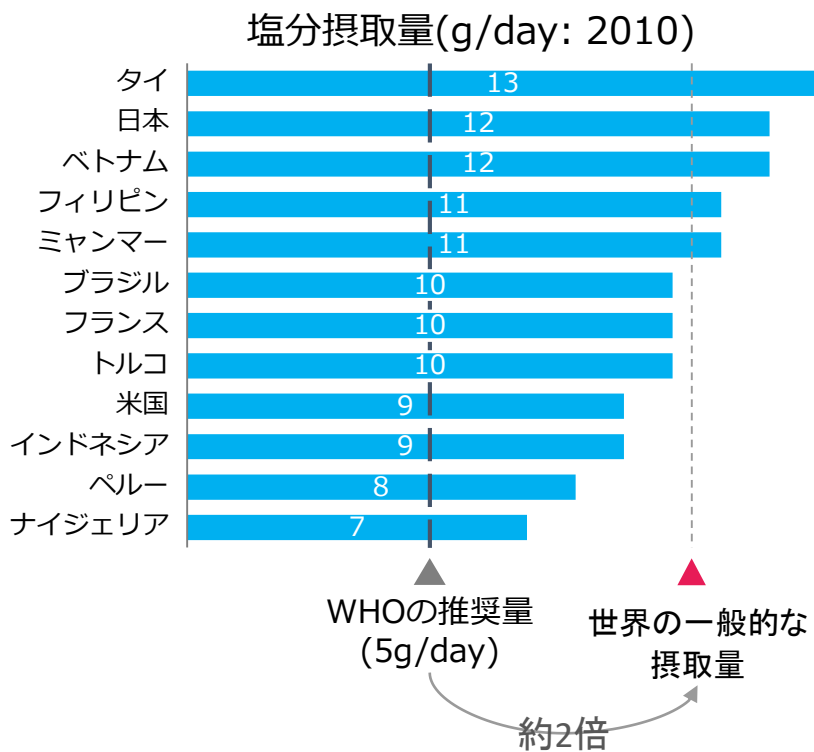
“コロナ禍”で外食を補完する新たな“食チャネル開拓”に挑戦

Ⅱ-6. 中計戦略の主な取組み (②健康栄養戦略と単価向上)

<健康栄養戦略の背景>

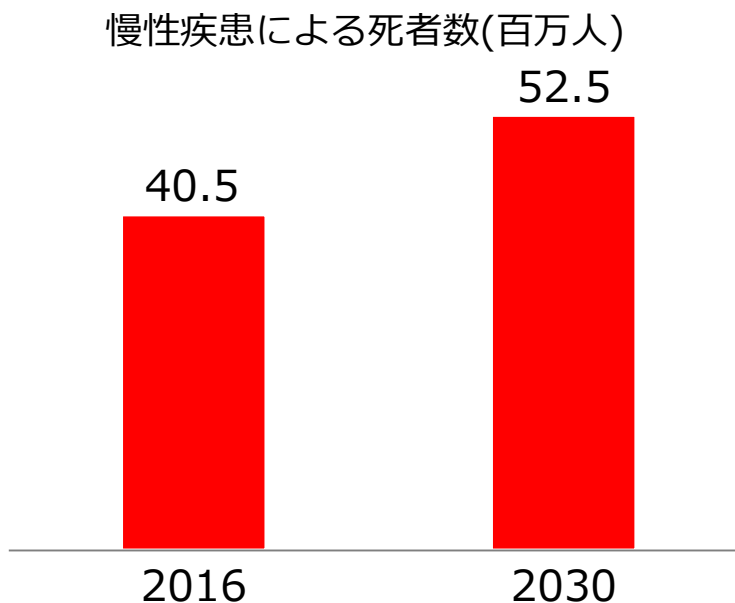
当社主要海外展開国で課題があり、塩分摂取過多が慢性疾患に繋がる可能性がある。

当社展開国は
塩分摂取量過多



- タイ、日本、ベトナム等の当社展開国において、世界的に見ても塩分摂取量が多い傾向

慢性疾患による
死亡者数は増加する見込み

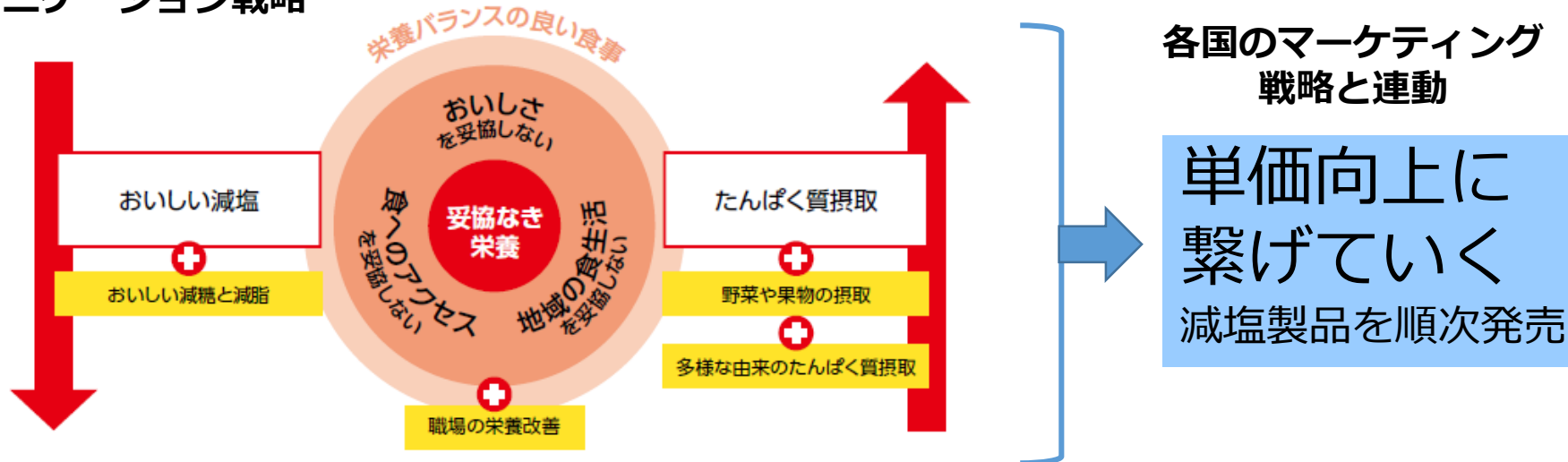


- 高血圧や心血管疾患に代表される、慢性疾患による死亡者数は増加傾向
- 全世界の人口の約20%が高血圧状態にある
- 高血圧は、全死因の約13%に相当する年間7.5百万人の死因に関係 (推定)

Ⅱ-6. 中計戦略の主な取組み (②健康栄養戦略と単価向上)

“食と健康の課題解決”のため、“減塩・高齢期の低栄養”課題解決を中軸としグローバルコミュニケーションと地域エコシステム構築、主要法人のマーケティングを連動。

コミュニケーション戦略



国と地域エコシステム構築

国内-「減塩」を健やかな生活への基調にする製品横断と地域課題解決戦略を展開中
(日本の減塩製品実績 4-9月累計前年120%超)



海外-国や大学等と連携しエコシステム構築しマーケティング戦略と連動。
(マレーシア、ベトナムの事例)



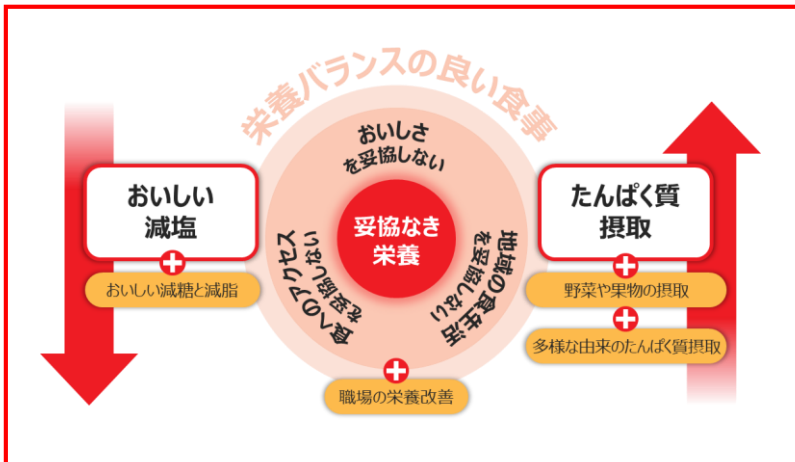


AJINOMOTO.

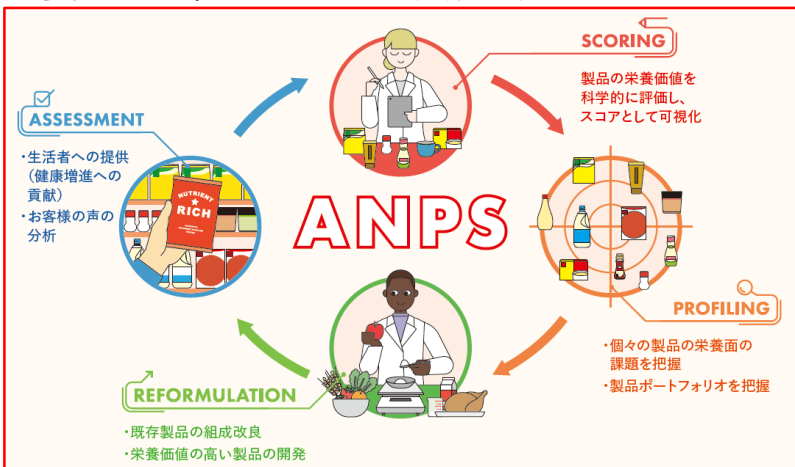
II -6. 中計戦略の主な取組み (②“食と健康の課題解決企業”グローバルイニシアティブ)

グローバルイニシアチブと連動した、味の素グループの健康・栄養戦略が進展している。

味の素グループの栄養へのアプローチ



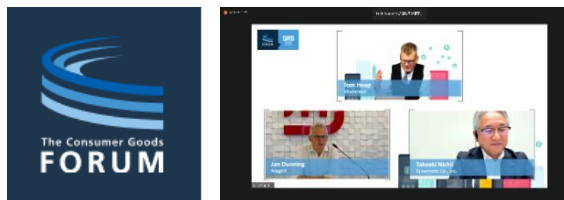
栄養プロファイリングシステム



20年9月 CEO-level private sector consultation 参画



20年10月 Sustainable Retail Summit 登壇



20年10月 Food Navigator UKへの掲載



21年12月 東京栄養サミット2021への参画



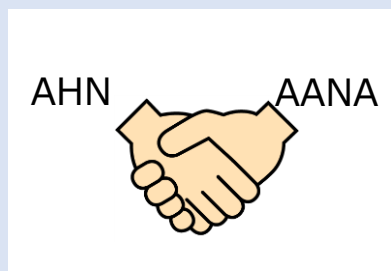
Ⅱ-7. 中計戦略の主な取組み (③構造改革-動物栄養事業)

北米および欧州で、構造改革を進めている。北米の再生計画は、FY21発表予定。



10月1日に北米動物栄養専門会社を味の素ヘルス&ニュートリション (AHN) へ統合。

AHN社へAANA社を統合
(1st Oct)



北米動物栄養事業を
AHN社が継承

新生AHN社にて
リーンな組織構築



重複する機能を
統合し収益改善

旧動物栄養事業の
再生計画策定・実行へ



新生AHNにて、
生産エリア再編含め、
旧動物栄養事業を
再構築していく。
生産品目のスペシャリティ化・
ビジネスモデルの転換へ。



売却・提携に向けて交渉を再開。アセットライト化実現を目指し交渉は計画通り進行。

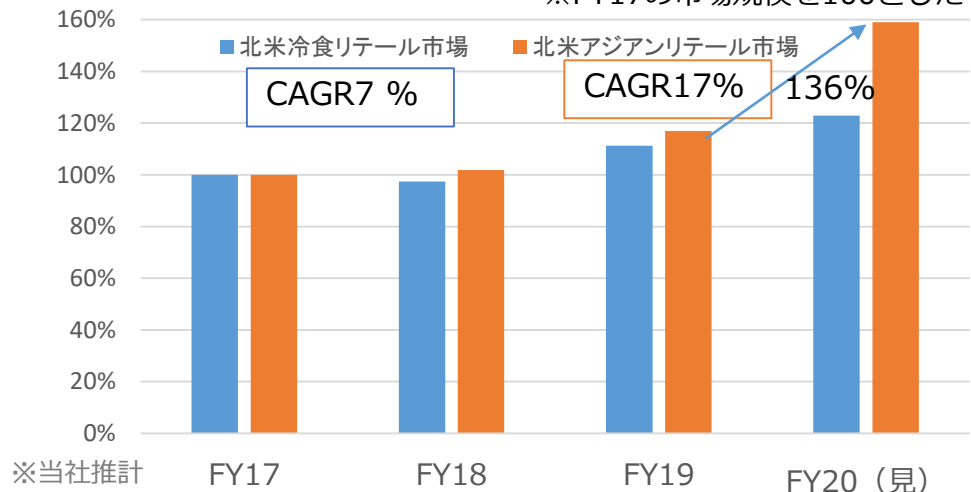


Ⅱ-7. 中計戦略の主な取組み (③構造改革-グローバル冷凍食品事業)

FY20 第4四半期に、アジアン領域の大幅な増産を計画。インラインで進展中。グローバル(北米・欧州・中国・タイ)の生産再編(19工場→15工場)を進めている。

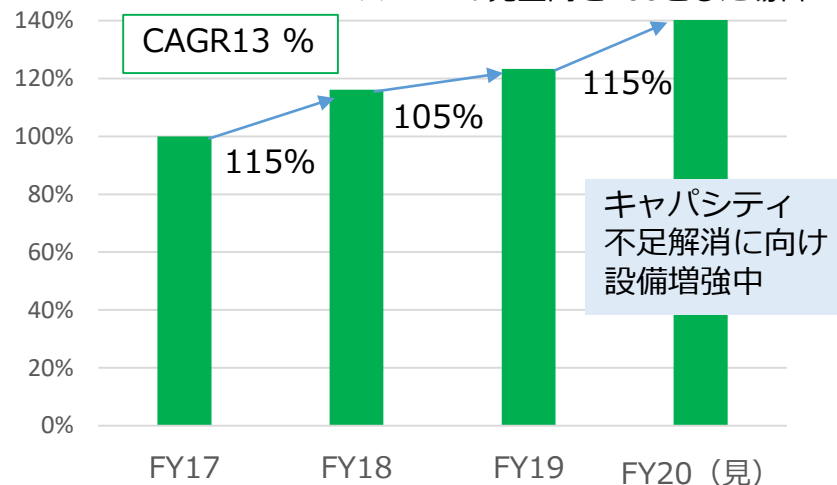
北米冷食リテール市場推移

※FY17の市場規模を100とした場合



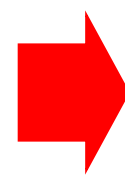
当社北米アジアンリテール販売推移

※FY17の売上高を100とした場合



2020年度の取組み

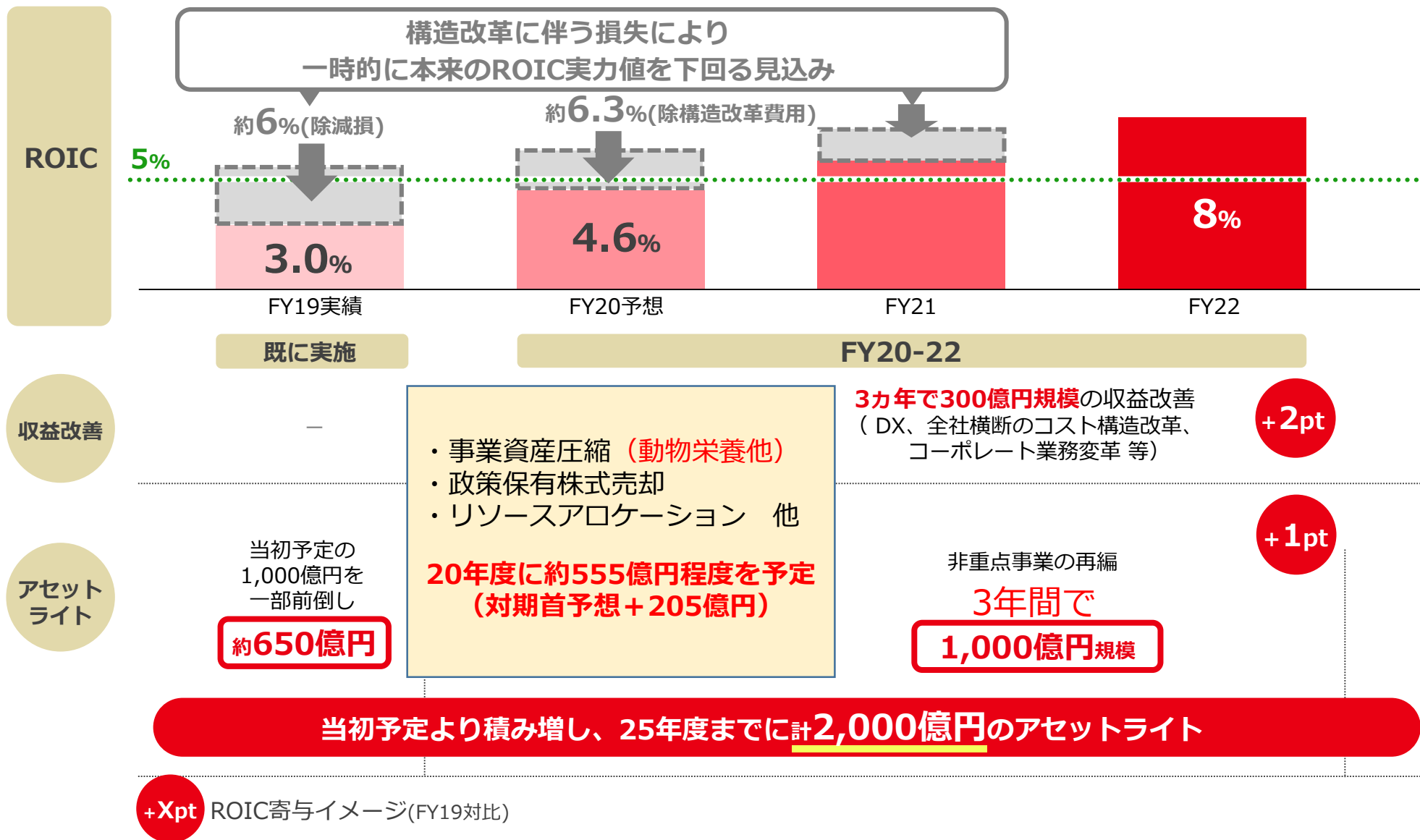
1. 成長投資-アジアン領域 (餃子・米飯生産能力増強)
2021年2月AFNA社Toluca工場⇒餃子ライン増設
2021年3月AFNA社Oakland工場⇒米飯ライン増設
2. 高付加価値化へシフト-メキシカン領域 (低付加価値品削減)
3. アセットライト化-イタリアン領域、フォートワース工場閉産
2020年7月AFNA社Fort Worth工場閉鎖⇒Oakland工場へ生産移管



2021年度以降の取組み

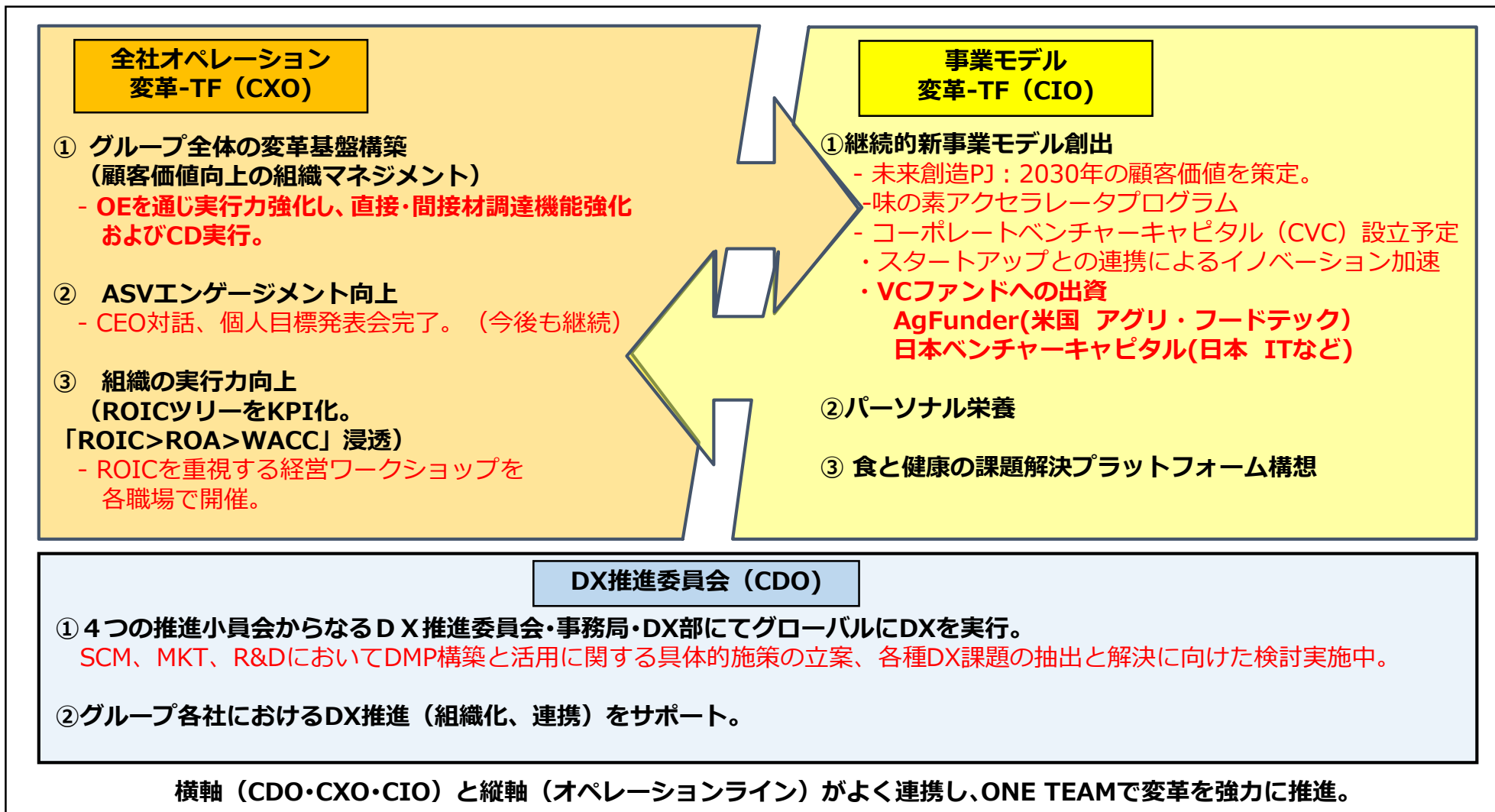
- 継続的なアジアン成長投資
- 高付加価値品へアセット活用
- 事業構造強化の為の再編継続

Ⅱ-7. 中計戦略の主な取組み (③構造改革-アセットライト化)



Ⅱ-8. 中計戦略の主な取組み（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。



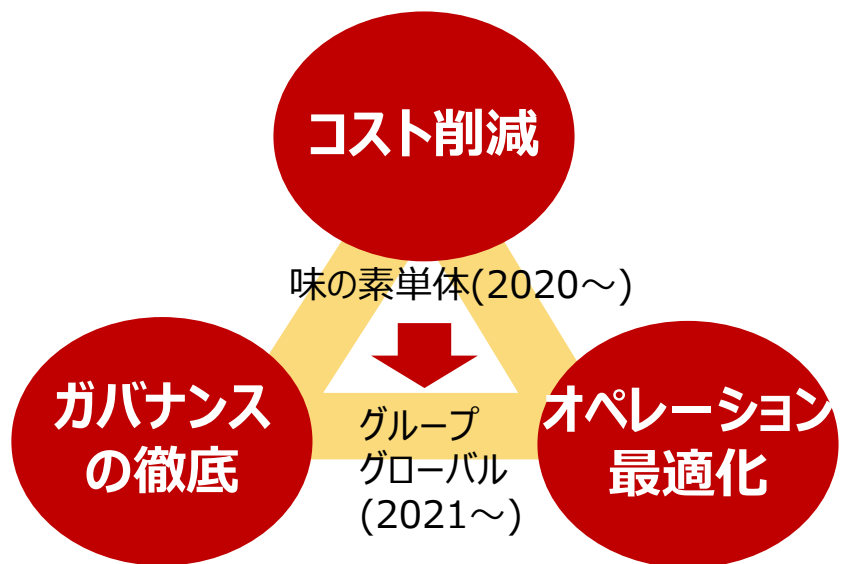
Ⅱ-8. 中計戦略の主な取組み（CEO直轄タスクとDXで変革推進）

全社オペレーション変革-TF（CXO）の事例

OEを通じた実行力強化により、味の素グループとして競争力のある間接材調達を実現する事でROIC改善を図ると共に、COVID-19等不測の環境変化への対応力を高める。

間接材調達の目指す姿

- 適正な品・サービスを賢く調達
- 削減コストは成長投資へ



- 基準・ルールの刷新
- コンプライアンスの徹底

- オペレーション業務の集約・効率化

取組計画

- **集約統合**
全社間接材調達業務を集約し、エンド・ツー・エンドでの最適化・効率化・コスト削減の推進
- **システム化**
新たな購買ソリューションシステム導入による購買情報の集中管理と業務の標準化
- **適正化**
間接材調達・使用ルールの徹底による、適正取引のさらなる推進
- **モニタリング**
支出状況の可視化・モニタリングによる遵守の徹底

II-9. 中計戦略の主な取組み 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上期 (実績)	FY20 (予想)	FY22 (目標)	FY25 (目標)	
効率性	ROIC（>資本コスト）	3.0%	4.3%	4.6%	8%	10-11%	13%
		(除く減損約6%)		(除く構造改革費用6.3%)			
成長性	オーガニック成長率（前年比）	0.3%	▲1.6%	▲0.8%	4%	5%	5%
重点 KPI	重点事業売上高比率	66.5%	67.0%	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” ¹ ）	55%		64%	70%	80%	85%~
				(11月速報値)			
	単価成長率（前年比） （海外コンシューマー製品）	約5%	約3%	—	2.5%	3%	3%
				(COVID-19影響含む)			

“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の

II-9. 中計戦略の主な取組み 重点KPI（セグメント別）

新セグメント

FY19実績とFY20予想

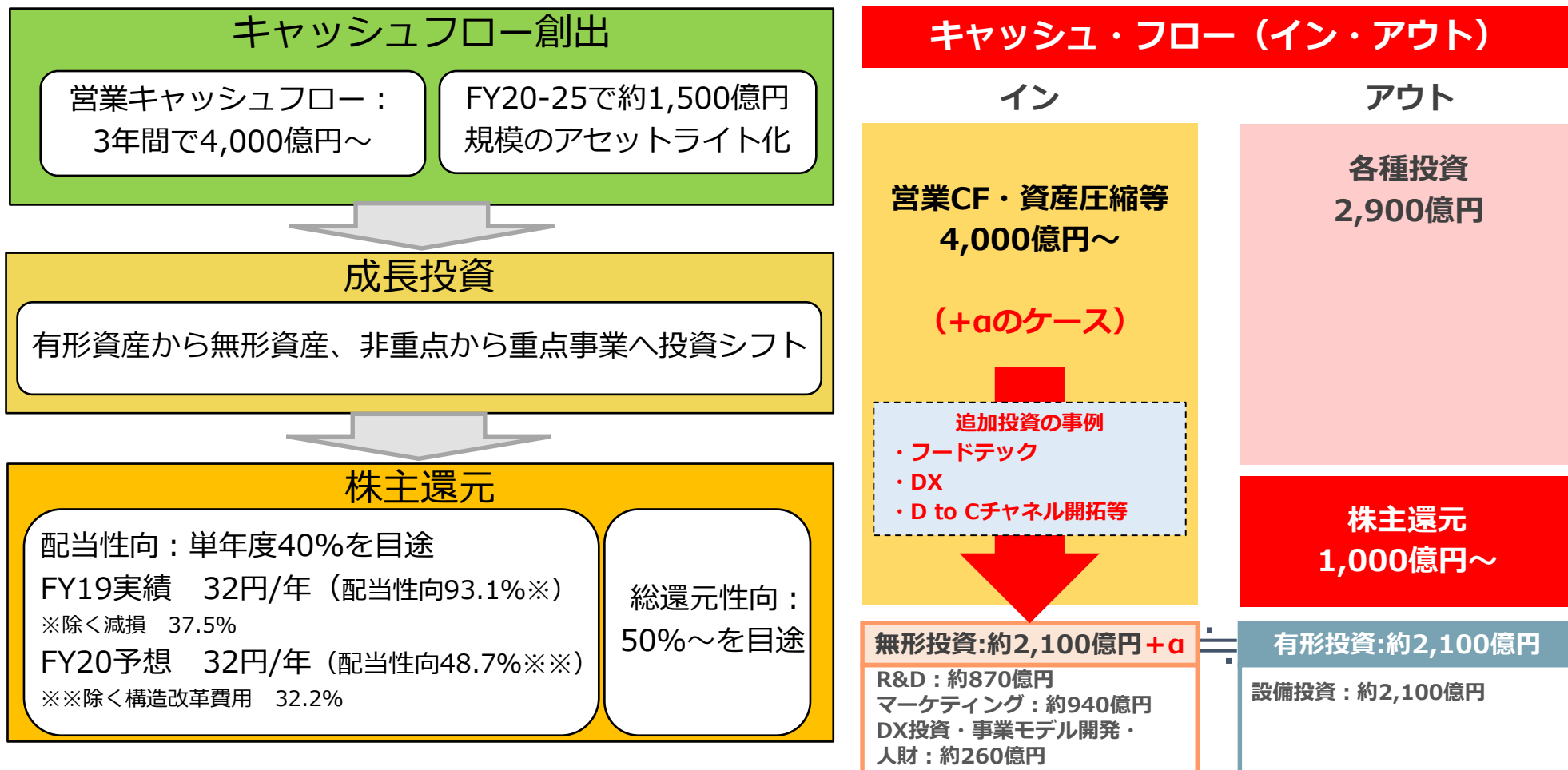
		ROIC (%)	オーガニック 成長率 (%)	単価 成長率 (%)	
食品	調味料・ 食品	調味料 栄養・加工食品 ソリューション& イングリディエント	FY20 (予想) 10.7%* FY20上期 (実績) 6.9% FY19 8.7%	▲1.0% ▲0.8% 0.8%	— 3.7% (COVID-19影響含む) 6.7%
	冷凍 食品	冷凍食品	FY20 (予想) ▲0.4%* FY20上期 (実績) 0.9% FY19 ▲0.3%	▲2.0% ▲3.4% 1.1%	— 1.7% (COVID-19影響含む) 2.2%
	ヘルス ケア等	化成品 アミノ酸 その他	FY20 (予想) 5.8%* FY20上期 (実績) 3.8% FY19 0.8%	0.4% ▲1.3% ▲2.2%	— — —

* 除く構造改革費用



Ⅱ-10. 中計戦略の主な取組み（財務戦略）

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。**成長投資は、無形資産に軸足を置く。**



D*/Eレシオ50%目標：2020年3月末実績：46.5% 2020年9月末実績：55.5%

*ネットD:有利子負債－現預金×75%

II-11. 中計戦略の主な取組み（ASVエンゲージメントを高める）

マネジメントサイクルを **OE** の手法で回し進化させ
 中期経営計画をベースに企業文化を変えていく取組み
 が進展中。

（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）

当社の組織文化診断と業績に高い相関あり

FY20上半期の
 具体的な施策展開の例

- CEO対話
 味の素社全組織での2020 -2025中計に関するCEOと
 従業員との対話の会が完了(計53回 3本部長対話も開始)
- 個人目標発表会
 味の素社全組織で実施完了
 モデル事例を共有サイトWorkplaceにて発信、共有



＜当社の組織文化診断と業績の関係解析＞

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

結果：売上・利益・利益率（利益／売上）・
 ROA（利益／資産）と、組織文化の間に
 高い正の相関

出典：(株)JMACと味の素(株)の共同研究

相関係数 r	業績		
	売上	利益	ROA
経営ビジョン・戦略	いずれも0.8以上 で高い相関		
事業管理			
職場マネジメント			

中計達成への決意（CEOメッセージ）

コロナ禍の“新常态”は将来起こる変化を加速している。

ピンチもあるがチャンスも大きい。

当社が目指す“食と健康の課題解決企業”実現へ

人財ポテンシャルをDXで解き放つ仕組みが整いつつある。

変革のスピードを決して緩めず、企業価値向上にまい進する。

Eat Well, Live Well.



目次

- I. 2021年3月期中間決算概要 2021年3月期業績予想
- II. COVID-19を踏まえた中計戦略と構造改革の進捗

参考資料

- 別添. 2021年3月期 第2四半期決算概要
- 2021年3月期 セグメント別修正業績予想

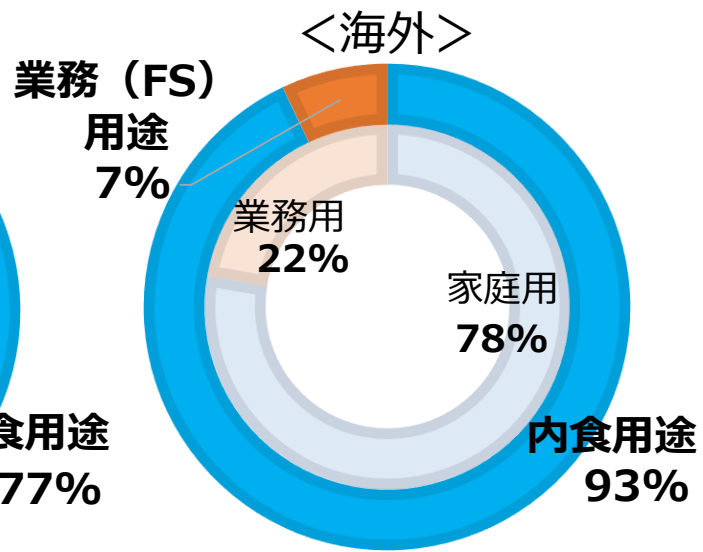
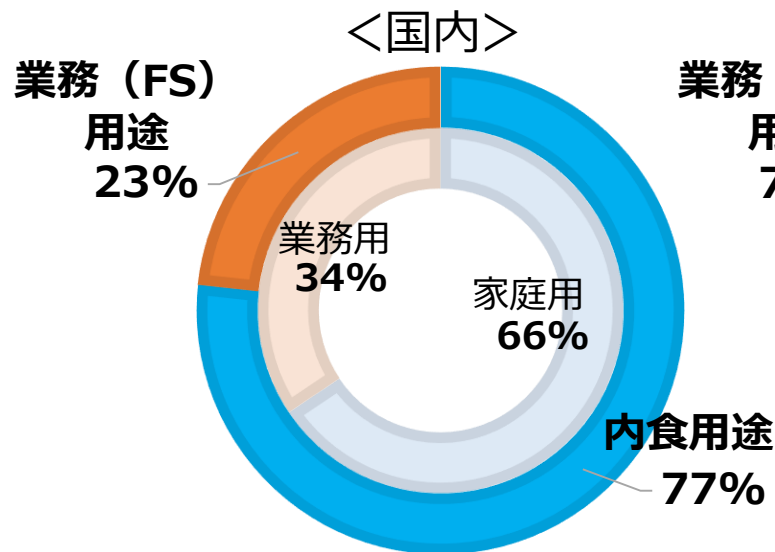
*本資料における事業利益（連結ベース）：売上高－売上原価－販売費・研究開発費及び一般管理費＋持分法による損益



2020年3月期：調味料・食品、冷凍食品 家業販売比率（再掲）

調味料・食品

冷凍食品

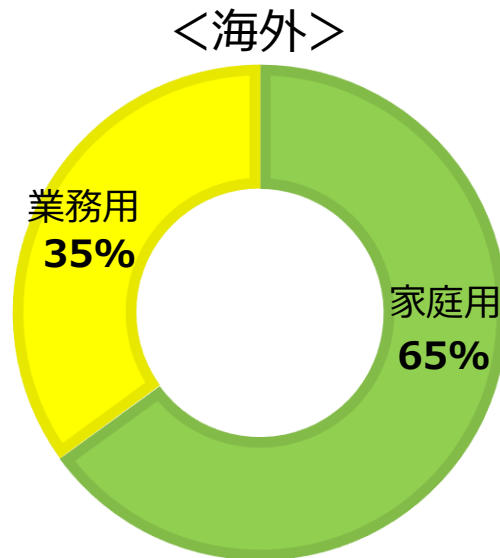
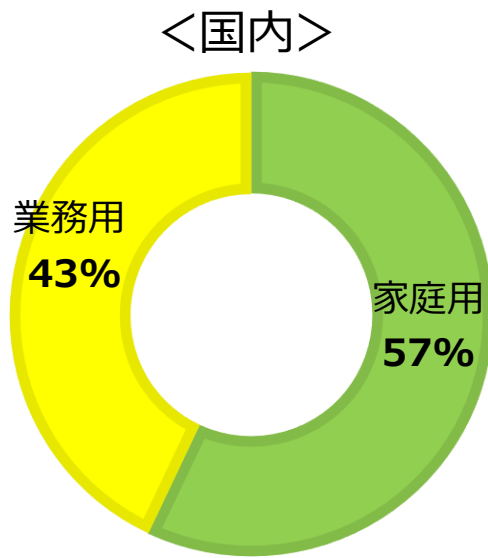


家庭用
= 家庭用調味料
+ 加工食品

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

	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目標を申請し、 2020年4月認証を取得。 2020年8月RE100 コミット。
	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 推進中。 グループ全体の実態調査実施。
	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 	グループ全体の実態把握完了。
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。 「責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム」参加表明、東京宣言2020に賛同。

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	FY20実績				20-25 中計
		4Q	3Q	2Q	1Q	
USD	105.00			106.23	107.63	107.00
EUR	116.55			124.08	118.59	123.00
THB	3.21			3.39	3.37	3.42
BRL	19.09			19.74	20.06	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。