

Eat Well, Live Well.



味の素株式会社 個人投資家向け会社説明会

(東証1部 2802)

代表執行役社長 最高経営責任者

西井 孝明

2021年12月10日

Eat Well, Live Well.



1. 味の素株式会社の概要
2. 2030年の目指す姿、2020-2025中期経営計画
3. 重点事業戦略
4. サステナビリティの取り組み
5. 財務戦略・株主還元

Eat Well, Live Well.



1. 味の素株式会社の概要
2. 2030年の目指す姿、2020-2025中期経営計画
3. 重点事業戦略
4. サステナビリティの取り組み
5. 財務戦略・株主還元

創業の志とパーパス



1909年、昆布だしに含まれるアミノ酸（うま味成分）から「味の素®」を商品化



「うま味」の発見者
池田 菊苗
(東京帝国大学 教授)

創業時の志

食を通じた社会への貢献

うま味を通じて日本人の
栄養を改善したい



パーパス

食と健康の課題解決企業を目指す



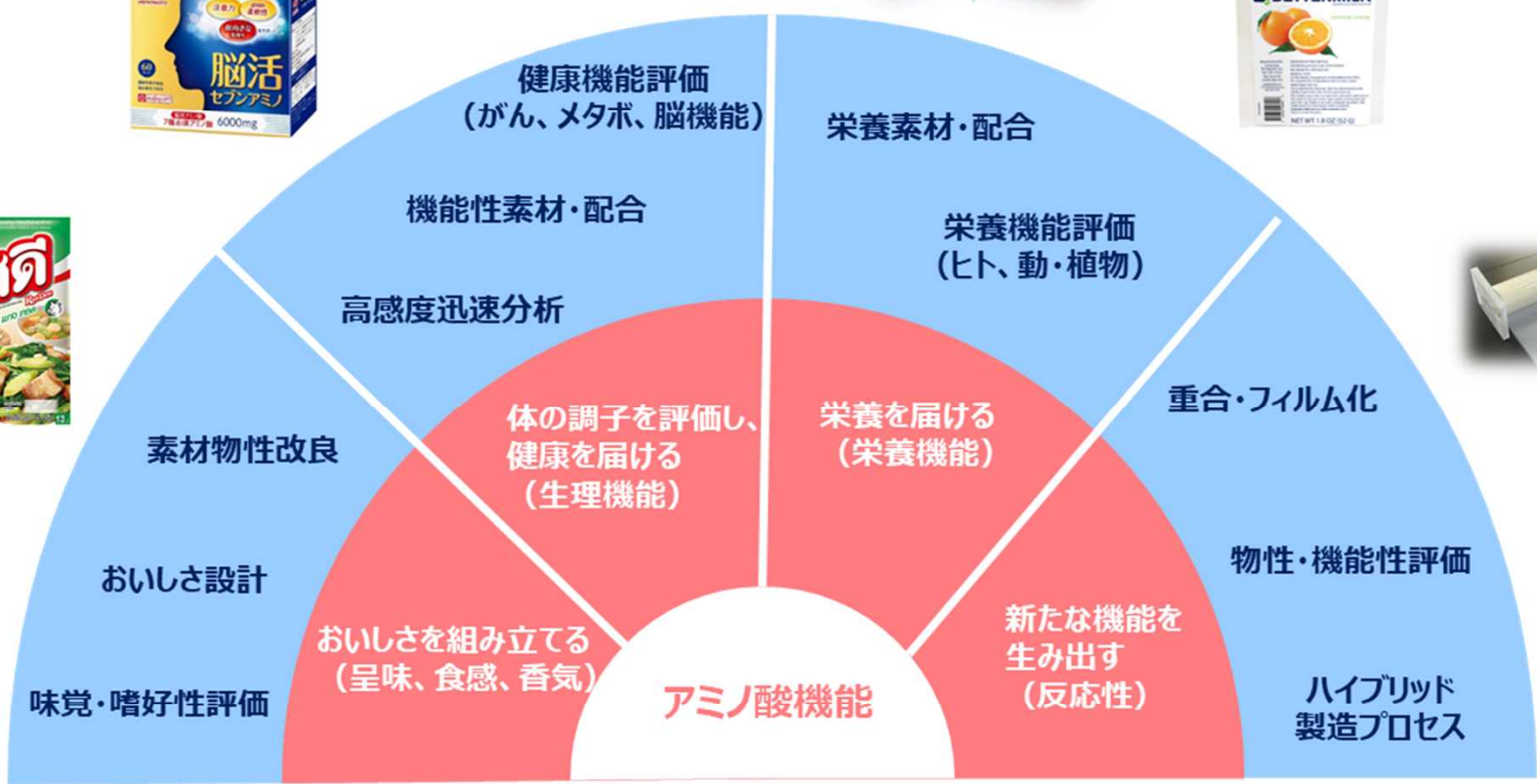
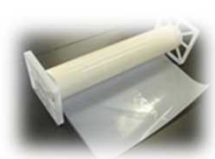
味の素グループ創業者
二代 鈴木 三郎助

ASV経営 (Ajinomoto Group Shared Value)

事業を通じて社会価値と経済価値を創造する

"アミノ酸のはたらき"とは

アミノ酸を測る。今のからだを知る。
aminoindex
アミノインデックス。



AJICAPTM

プラットフォーム技術

- 分析
- 品質保証
- 酵素改変
- 微生物育種
- 単離・精製
- 化学合成
- 製造スケールアップ
- 造粒・加工

食と健康の課題解決につながる“アミノ酸のはたらき”



過剰な塩分摂取

- 95%の国で塩分を過剰摂取



加齢に伴う機能低下

- 各国で高齢化が進む
- 食習慣や栄養バランスの乱れ

うま味によりおいしく減塩 (呈味機能)

うま味による減塩効果¹

スープ



40%

チーズ



50%

ソーセージ



75%

アミノ酸でからだの機能を維持・向上 (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



神経伝達物質として
認知機能にかかわる
必須アミノ酸

¹：“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).

Eat Well, Live Well.



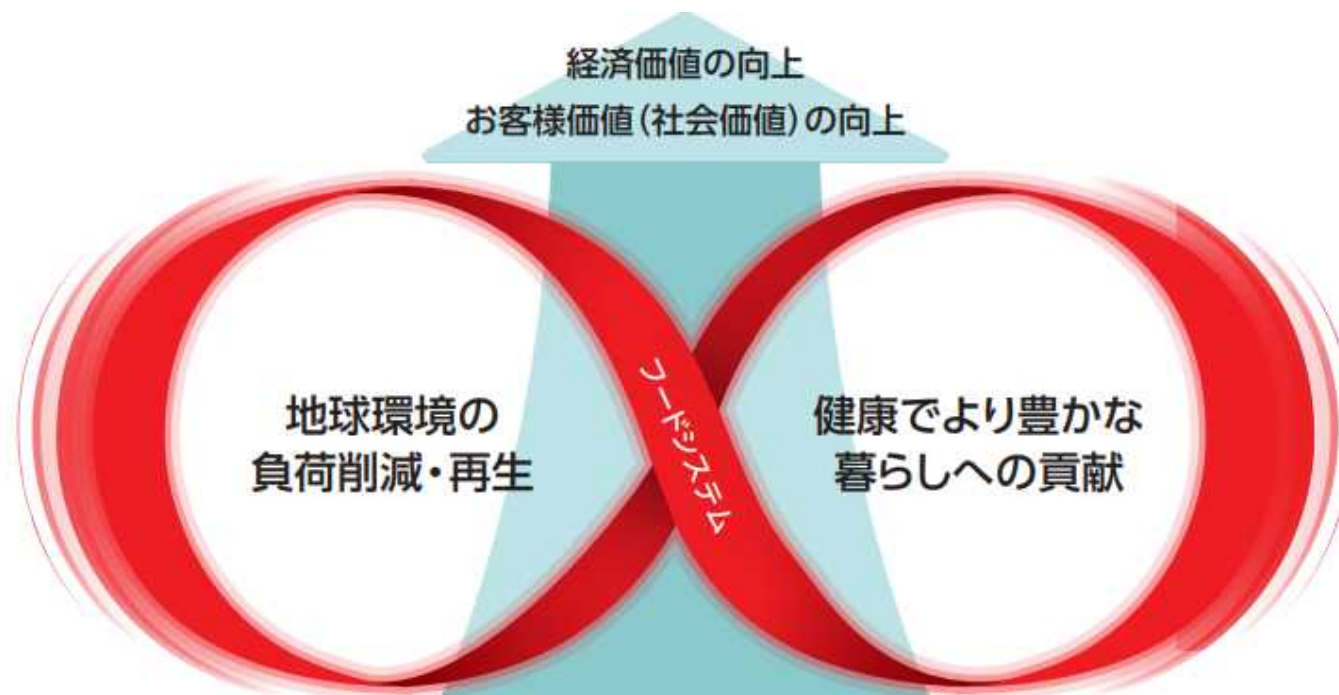
1. 味の素株式会社の概要
2. 2030年の目指す姿、2020-2025中期経営計画
3. 重点事業戦略
4. サステナビリティの取り組み
5. 財務戦略・株主還元

味の素グループビジョン

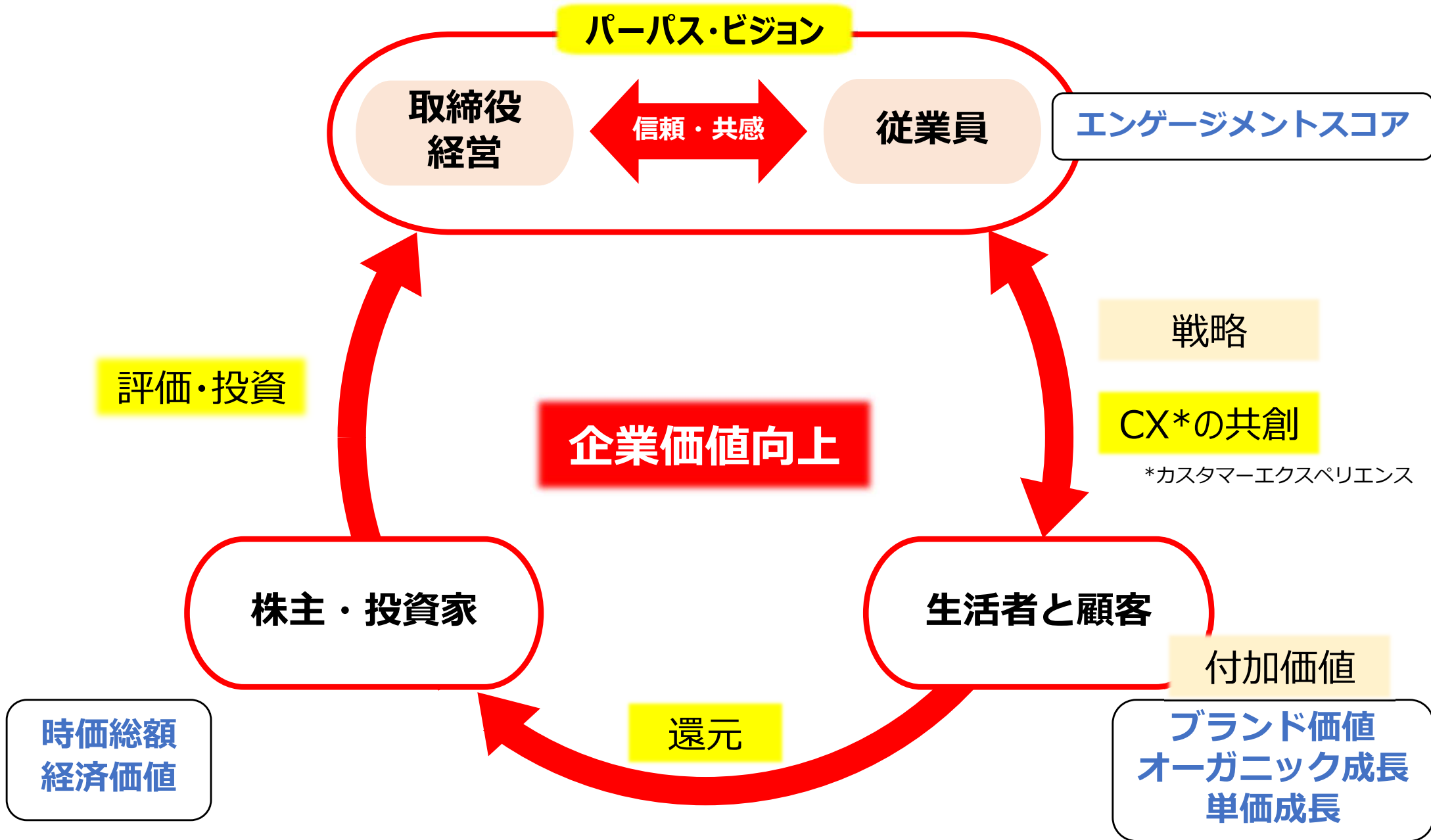
アミノ酸のはたらきで食習慣や高齢化に伴う食と健康の課題を解決し、
人びとのウェルネスを共創します



&



企業価値向上サイクル



2020-2025中期経営計画 - 基本方針

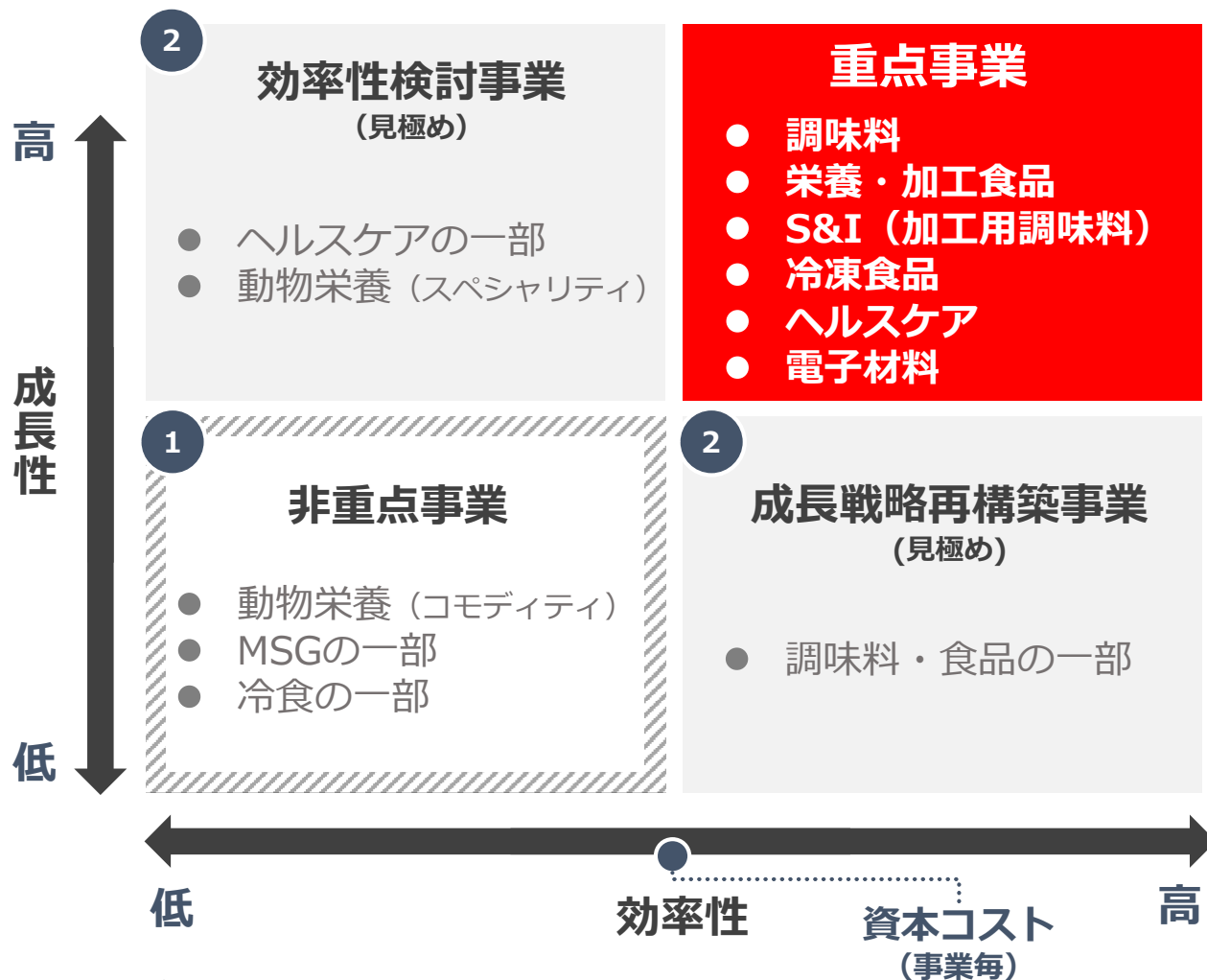
2020-2025 中期経営計画基本方針

食と健康の課題解決へあらゆる経営資源を集中



2020-2025中期経営計画 – 基本方針

成長ドライバーとなる重点事業にポートフォリオを集中



① 非重点事業は、FY22までに再編

② 成長性／効率性に課題がある事業は、FY22までに見極め、FY25までに再編

重点KPI

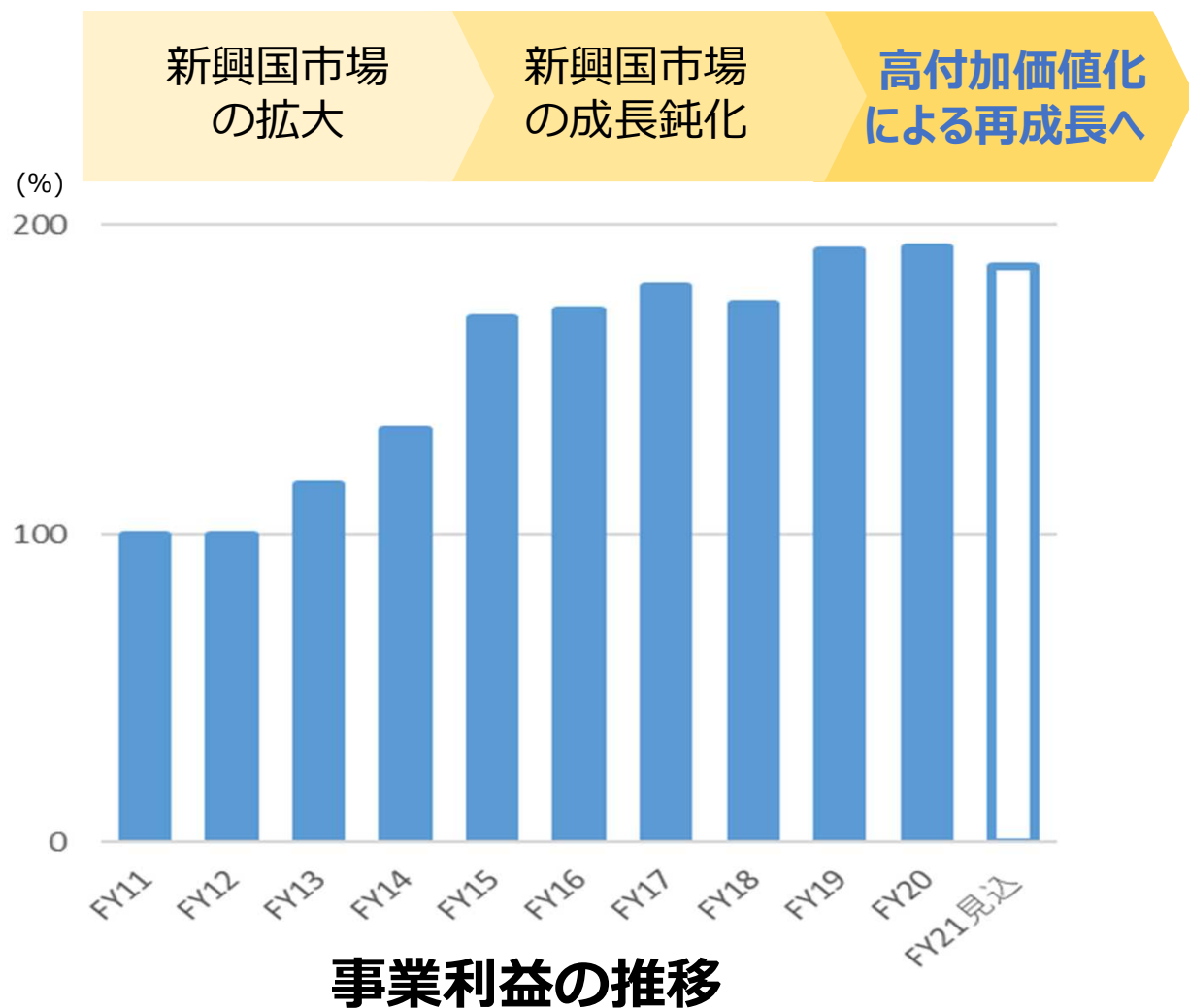
		20-22 フェーズ1 構造改革			23-25 フェーズ2 再成長	2030年の ゴール			
		FY19 実績	FY20 実績	FY21 予想	FY22 中計時目標	FY25 中計時目標			
財務 指標	効率性	ROIC (>資本コスト) () : 除く構造改革費用		3.0%	6.9%	7.6%	8%	10-11%	13%
		(約6%)	(約8%)	(8.3%)					
	成長性	オーガニック成長率 (前年比)		0.3%	▲0.6%	7.5%	4%	5%	5%
重点 KPI	重点事業売上高比率		66.5%	66.6%	約70%	70%	80%	80%~	
	単価成長率 (前年比) (海外コンシューマー製品)	約5%	2.8%	3%~	2.5%	3%	3%		
	従業員エンゲージメントスコア (“ASVの自分ごと化”)	55%	64%	61%	70%	80%	85%~		
未財務 指標	ブランド	ブランド価値 (mUSD) (InterBrand社調べ)		780	926	CAGR7%を目途			
	強化	ブランド強度スコア		56	58	主要12カ国毎のスコアアップ			

Eat Well, Live Well.

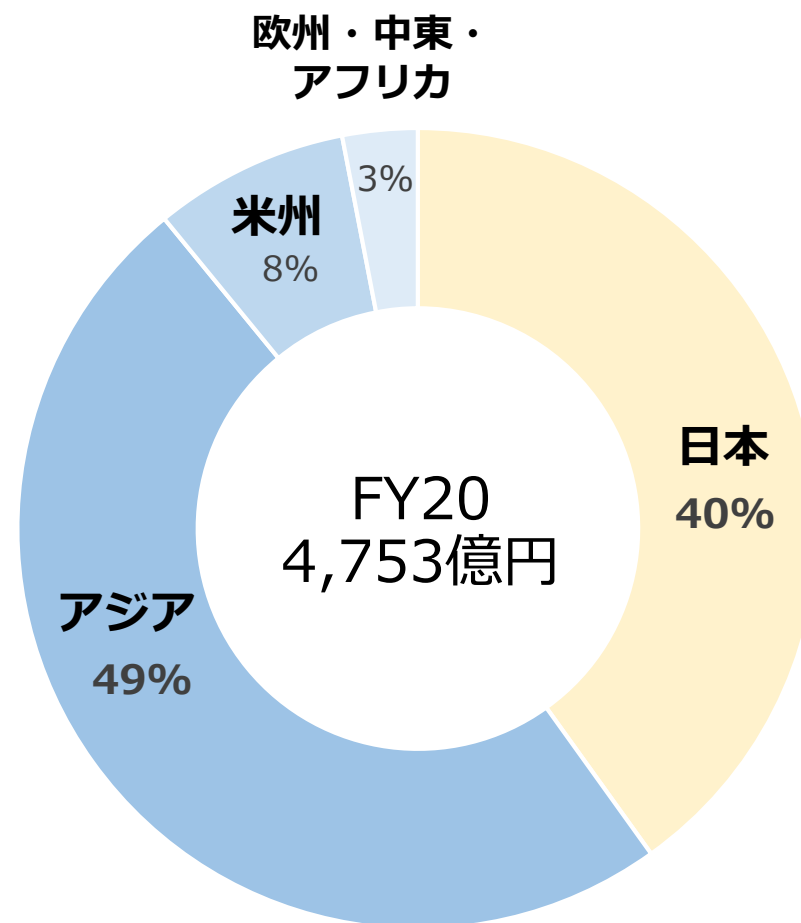


1. 味の素株式会社の概要
2. 2030年の目指す姿、2020-2025中期経営計画
- 3. 重点事業戦略**
4. サステナビリティの取り組み
5. 財務戦略・株主還元

重点事業戦略（調味料・食品）



※FY11を100とした際の推移
 ※事業利益は、共通費を考慮せず



調味料事業、栄養加工食品事業の
 売上高構成比（地域別）

「妥協なき栄養」 Nutrition Without Compromise



高付加価値な減塩製品のグローバル展開



「Smart Salt (スマ塩)」プロジェクト うま味・だしをきかせた“おいしい減塩”！

<広告>
幅広い年代に合わせ動画配信

減塩の動機付け



<オウンドメディア>
「おいしい減塩レシピ」提供

調理実践の喚起

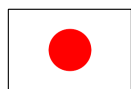


<製品>
当社独自技術による高い品質

おいしさ体感



20-21年度で
7か国15ブランド
を順次発売



製品の高付加価値化による単価向上

FY21オーガニック成長率 約6%

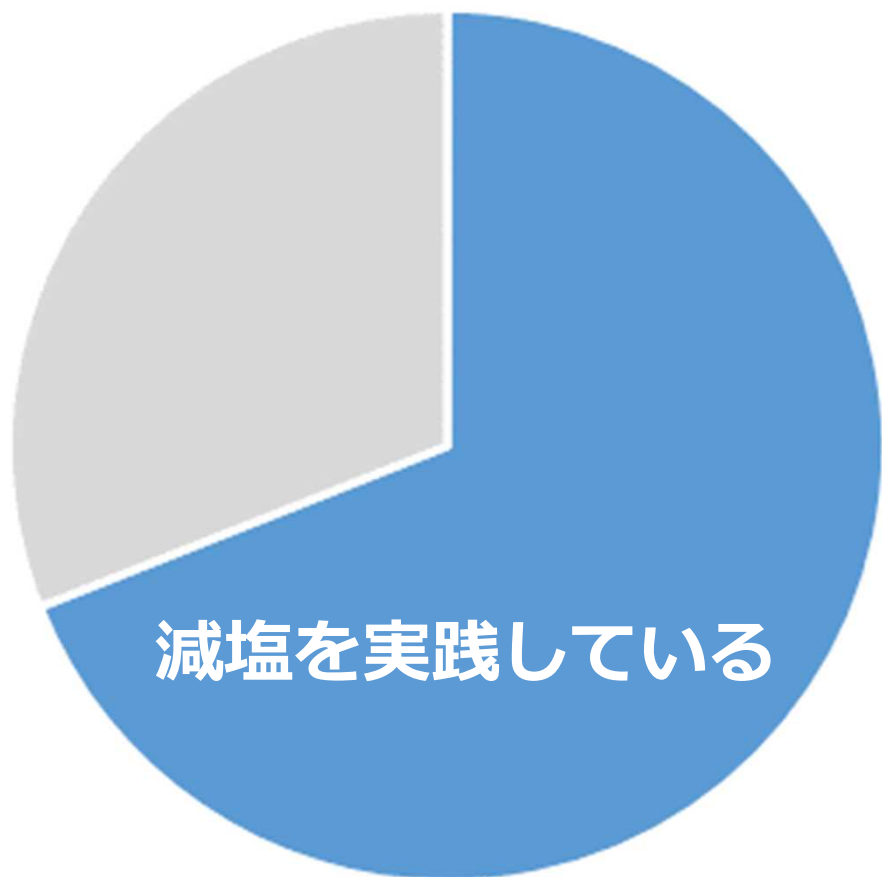
製品領域の広がり



展開国の広がり

「減塩」に対する潜在的な機会

アジア主要国における「減塩」への理解、意識、実践状況



一方で…

「塩」や「調味料」を減らすことで減塩実践

美味しくない

減塩製品がない

日本、南米でも同様の傾向を確認

(当社オンライン調査 (21年9月))

対象国 : タイ、インドネシア、ベトナム、フィリピン

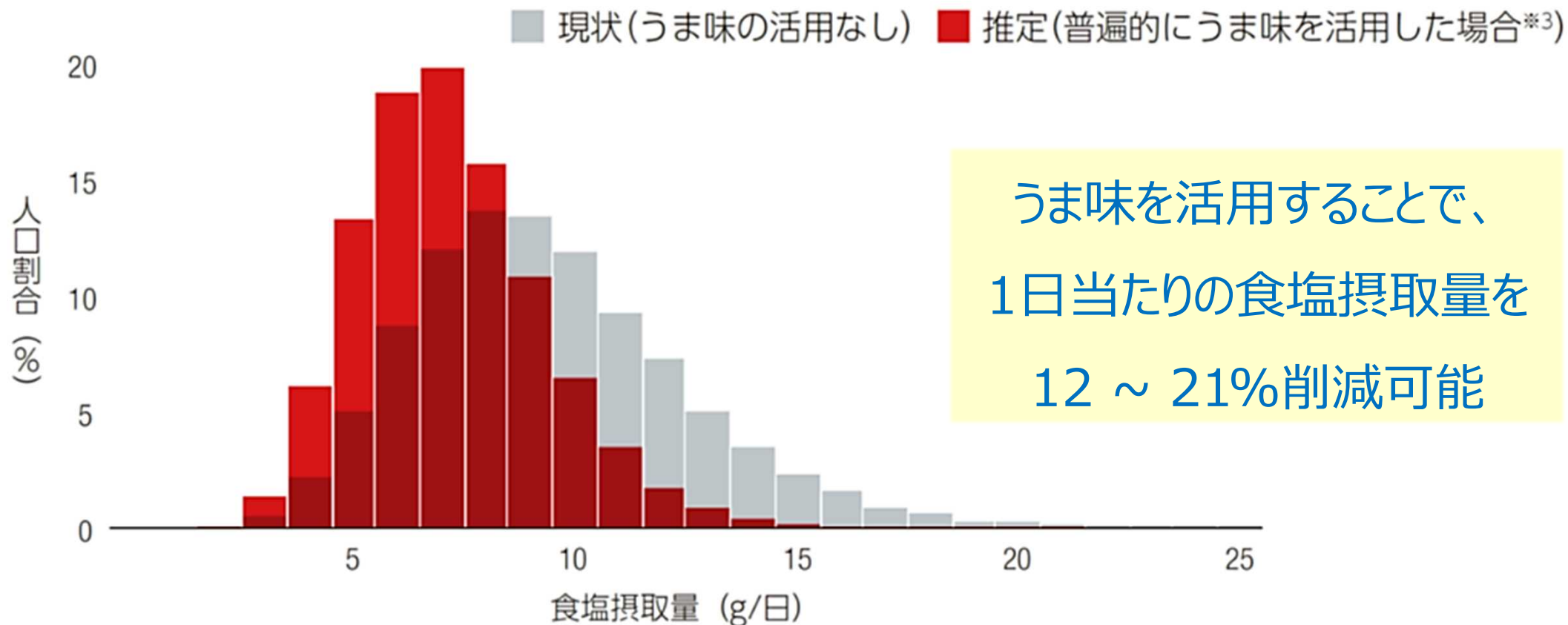
対象者 : 20代/30代/40代 (各n=300)、世帯収入ごとにA/B/C/Dの4段階、調理主担当者、調味料意思決定者

課題解決に繋がる高付加価値化（減塩—スマ塩）



うま味の減塩インパクト ～栄養サミットで発表～

うま味を活用した場合の食塩摂取量の推定結果

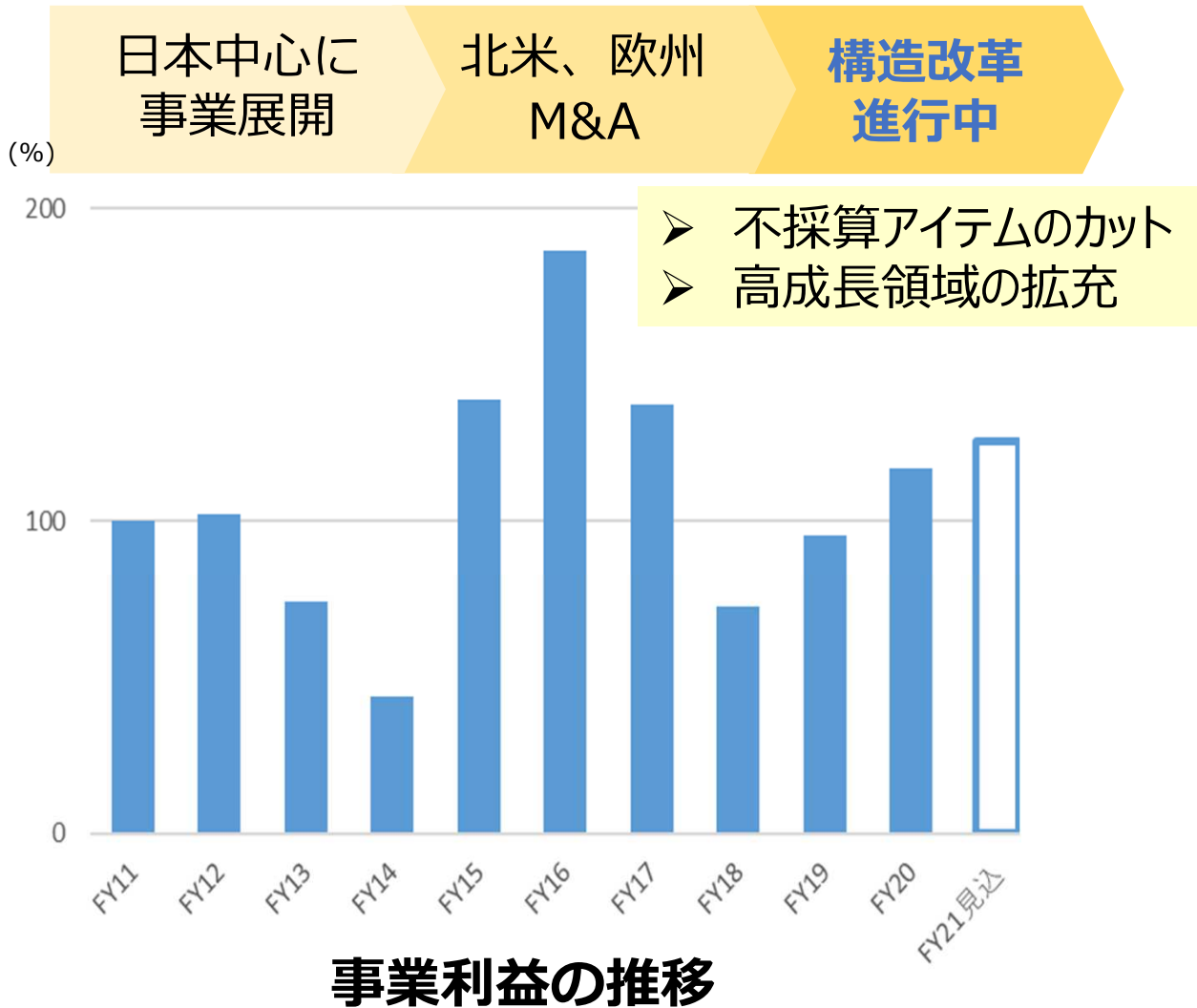


※ 塩分を含有した食品の100%をうま味を活用して減塩した食品に置き換えた場合を指す

U20 Healthy Umami Research Project

野村、渋谷ら (東京大学) の推定値

重点事業戦略（冷凍食品）



※FY11を100とした際の推移
※事業利益は、共通費を考慮せず

日本



北米



欧州



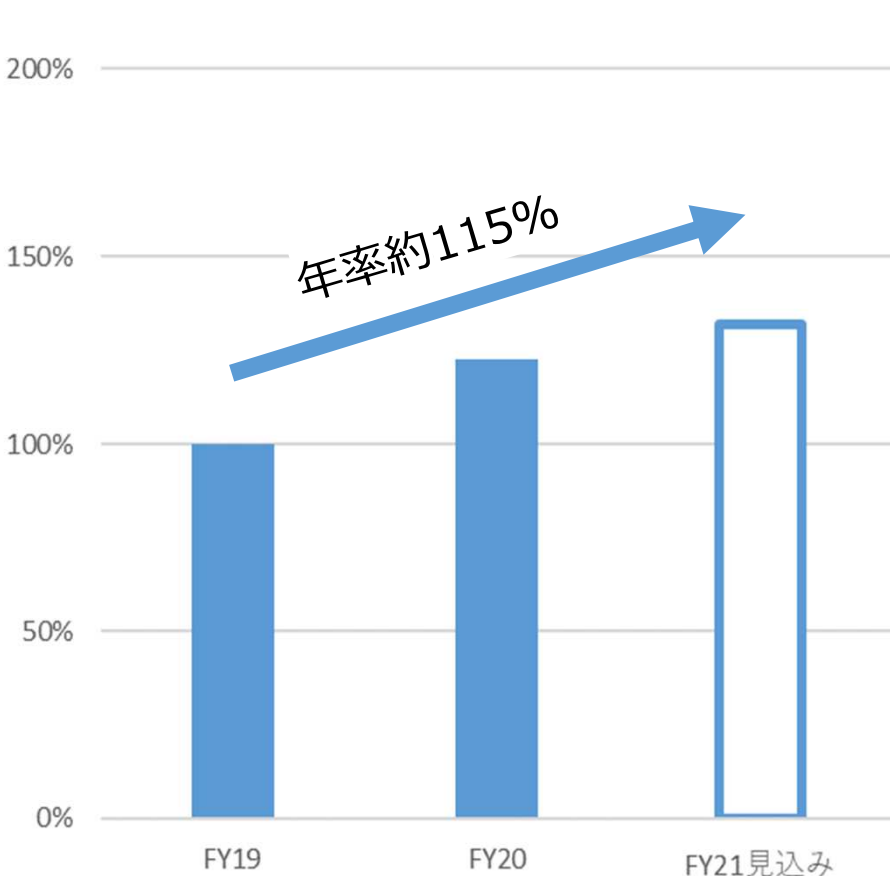
アジアンカテゴリーNo.1を目指す

重点事業戦略（冷凍食品）



AJINOMOTO.

健康志向を背景にアジア冷凍食品が急拡大する北米市場



北米アジア冷凍食品（家庭用）市場推移

※FY19の市場規模を100とした場合

ギョーザ【味の素冷凍食品】

523件のツイート

フォロー

あ、ありがとうギョーザいます...!



世界に認められた「ギョーザ」

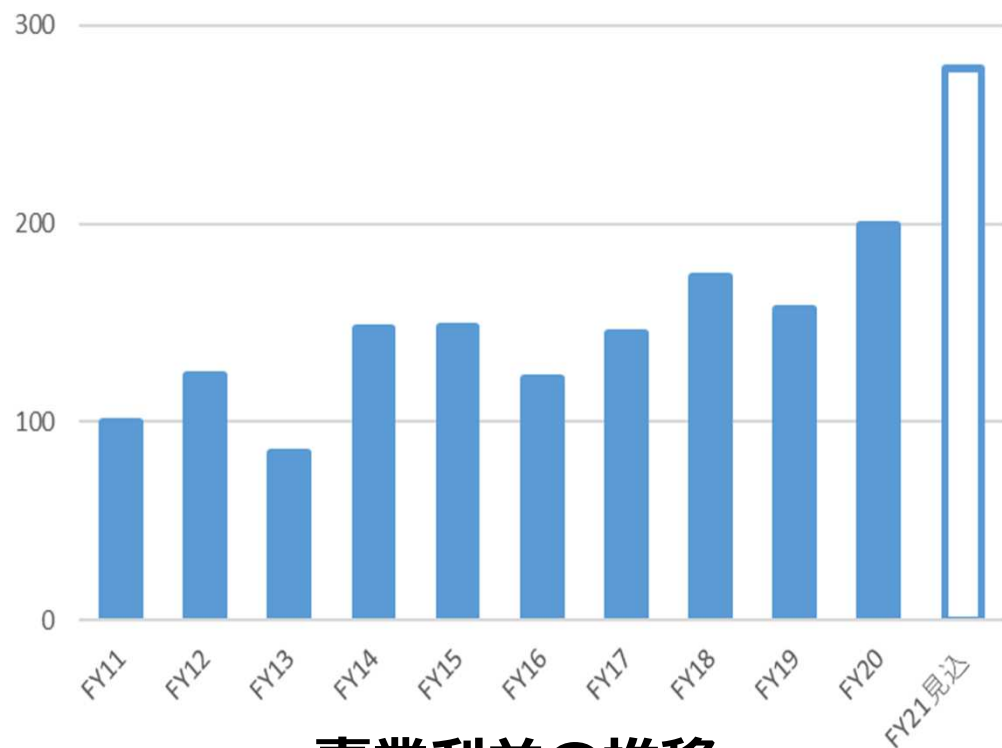
重点事業戦略（ヘルスケア等）

動物栄養、
国内製薬事業が
コモディティ化

コモディティ化
脱却と
高収益事業に集中

構造改革完遂
高収益化

(%)



事業利益の推移

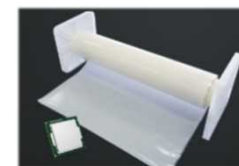
※FY11を100とした際の推移
※事業利益は、共通費を考慮せず

ヘルスケア

医薬用・食品用アミノ酸
CDMO（医薬品製造開発受託）



電子材料



その他

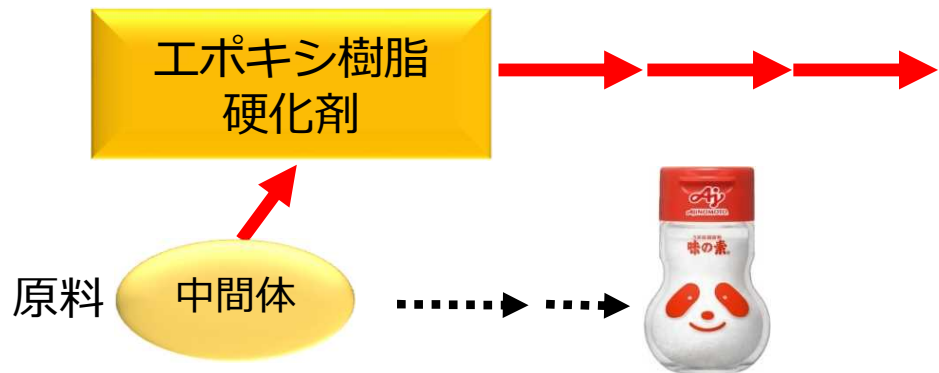


サブセグメントであるバイオフィーマサービス
& イングリディエーツをヘルスケアと表記する

電子材料事業

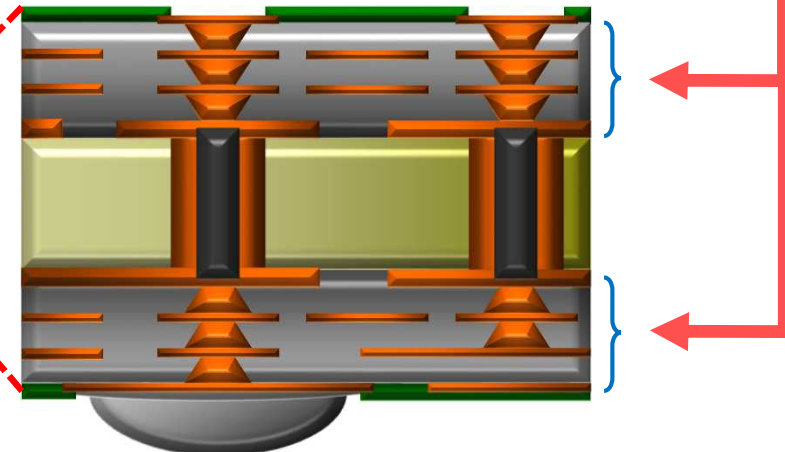
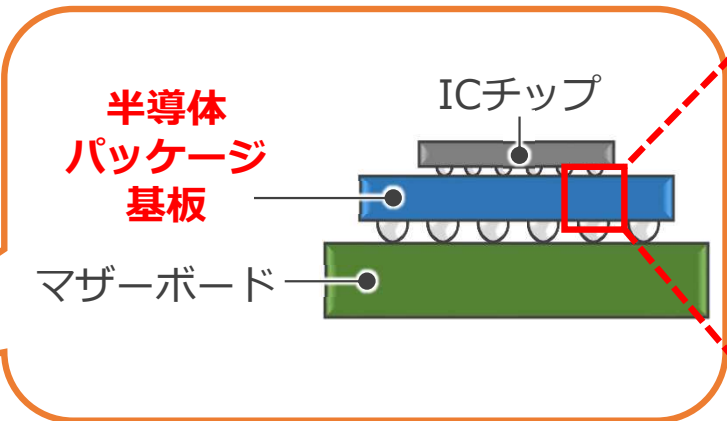
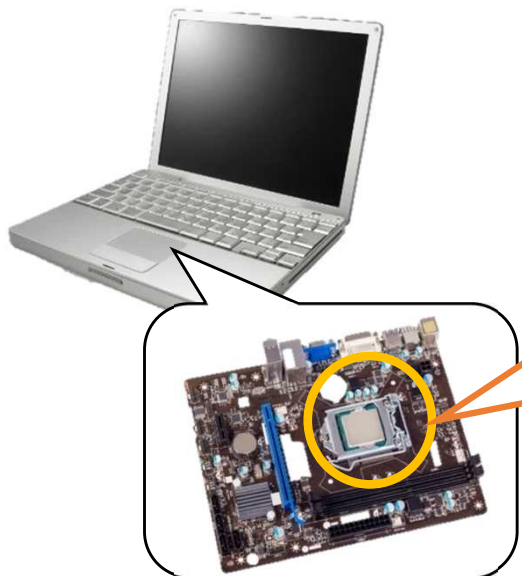
1999年、半導体パッケージ基板用の層間絶縁材料としてアミノ酸の製法を応用した**業界初のフィルム材料を開発**

「グルタミン酸ナトリウム」合成法（1960年代）



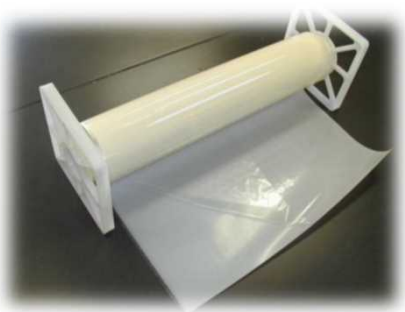
※現在、「グルタミン酸ナトリウム」は発酵法で生産

味の素ビルドアップフィルム®(ABF)



パッケージ基板の断面イメージ

電子材料事業 世界No.1シェア



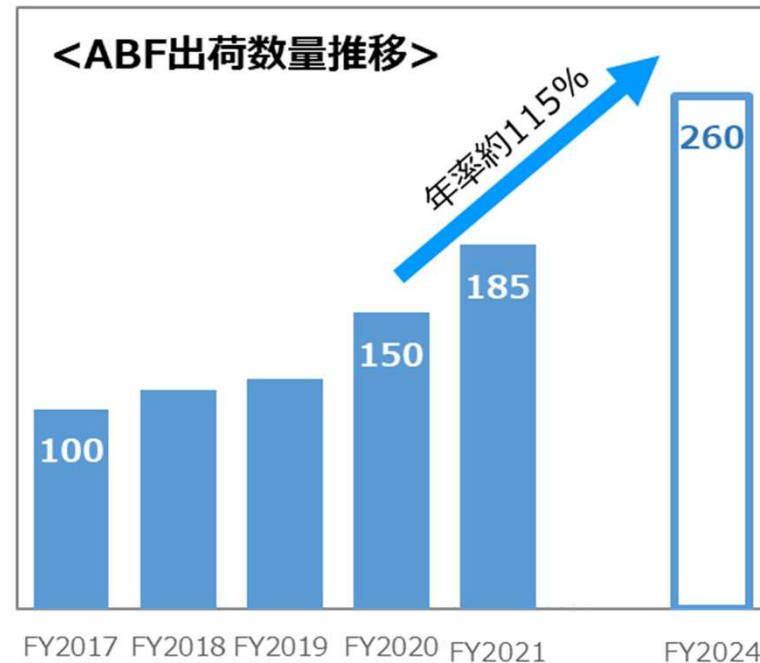
ABF



CPU 等
半導体パッケージ



パソコン



FY2017 FY2018 FY2019 FY2020 FY2021 FY2024
見込 見込

※2017年度の出荷量を100とした時の概算

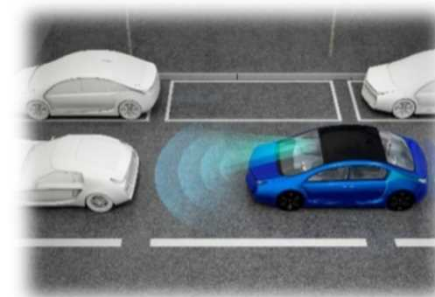
ABFのパソコン以外への用途展開



ゲーム



サーバー・通信ネットワーク



車載

Eat Well, Live Well.



1. 味の素株式会社の概要
2. 2030年の目指す姿、2020-2025中期経営計画
3. 重点事業戦略
4. サステナビリティの取り組み
5. 財務戦略・株主還元



サステナビリティの取り組み



アウトカム 1 2030年までに、10億人の健康寿命を延伸します。

関連するマテリアリティ項目とSDGs

健康・栄養課題への貢献



生活者のライフスタイルの変化に対応する迅速な提案



アウトカム 2 2030年までに、環境負荷を50%削減します。

関連するマテリアリティ項目とSDGs

持続可能な原材料調達



フードロスの低減



資源循環型社会実現への貢献



水資源の保全



気候変動への適応とその緩和





10億人の健康寿命延伸に向けた取り組み

2019年

7億人への
おいしさ中心の
食事の提供



2030年

10億人への
おいしく
栄養バランスの良い
食事の提供



栄養コミットメント

栄養の観点での顧客価値向上

うま味による
おいしい減塩の
実践支援

健康に役立つ製品
の提供

健康と栄養改善に
役立つ情報や
実践しやすい
メニュー・レシピ
の提供

- ・健康価値製品比率アップ **60%** (*1)
- ・減塩・たんぱく摂取製品提供 **4億人/年** (*2)
- ・アミノ酸の機能性活用 **2倍** (*3)

職場の栄養改善

栄養教育 延べ10万人

・イノベーション
(アカデミア連携)



・エコシステム構築
と社会実装
(マルチステークホルダー連携)

2030年に向けた定量目標

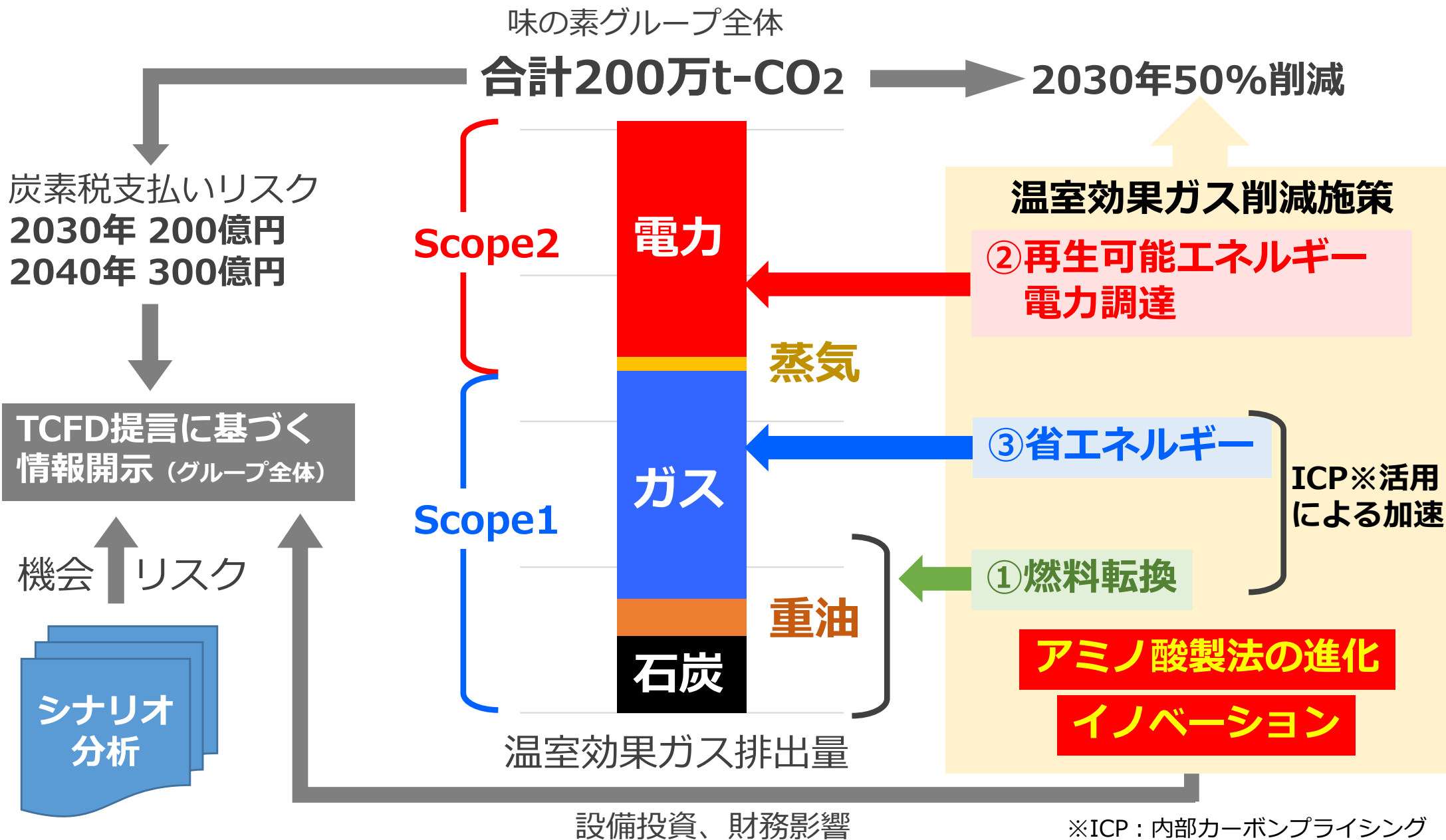
2025年に向けた定量目標

(*1) 栄養価値を高めた製品（食塩、飽和脂肪酸など過剰摂取が懸念される栄養素低減、たんぱく質、野菜など摂取推奨される栄養素増加）

(*2) おいしい減塩、たんぱく質摂取促進に該当する製品

(*3) アミノ酸の栄養機能、生理機能を活用した製品の利用機会

環境負荷50%削減に向けた取り組み例 ~CO2削減~





環境負荷50%削減に向けた取り組み

- ①燃料転換
- ②再生可能エネルギー電力

日本
①国内グループ法人集中購買を検討中
②1事業所決裁済み

米国
①1事業所導入済み
1事業所検討中
②1事業所検討中

中国
①2事業所決裁済み

タイ
①6事業所検討中
②2事業所導入済み
1事業所検討中

ベトナム
①2事業所検討中

マレーシア
①1事業所検討中
②1事業所検討中

フィリピン
①2事業所検討中
②1事業所検討中

インドネシア
①2事業所検討中
②1事業所検討中

ブラジル
①3事業所導入済み
②2事業所導入済み

Eat Well, Live Well.



1. 味の素株式会社の概要
2. 2030年の目指す姿、2020-2025中期経営計画
3. 重点事業戦略
4. サステナビリティの取り組み
5. 財務戦略・株主還元

財務戦略・株主還元

重点事業成長と効率化により営業キャッシュフローを増やし、株主還元を充実化します。

2020-2022計画

営業キャッシュフロー

3年間で**4,000億円**～

FY20, 21で
80%超の達成を見込む

株主還元

3年間で**1,000億円**～

【配当性向】
単年度40%を目途

【総還元性向】
50%～を目途

自己株式取得を実行中

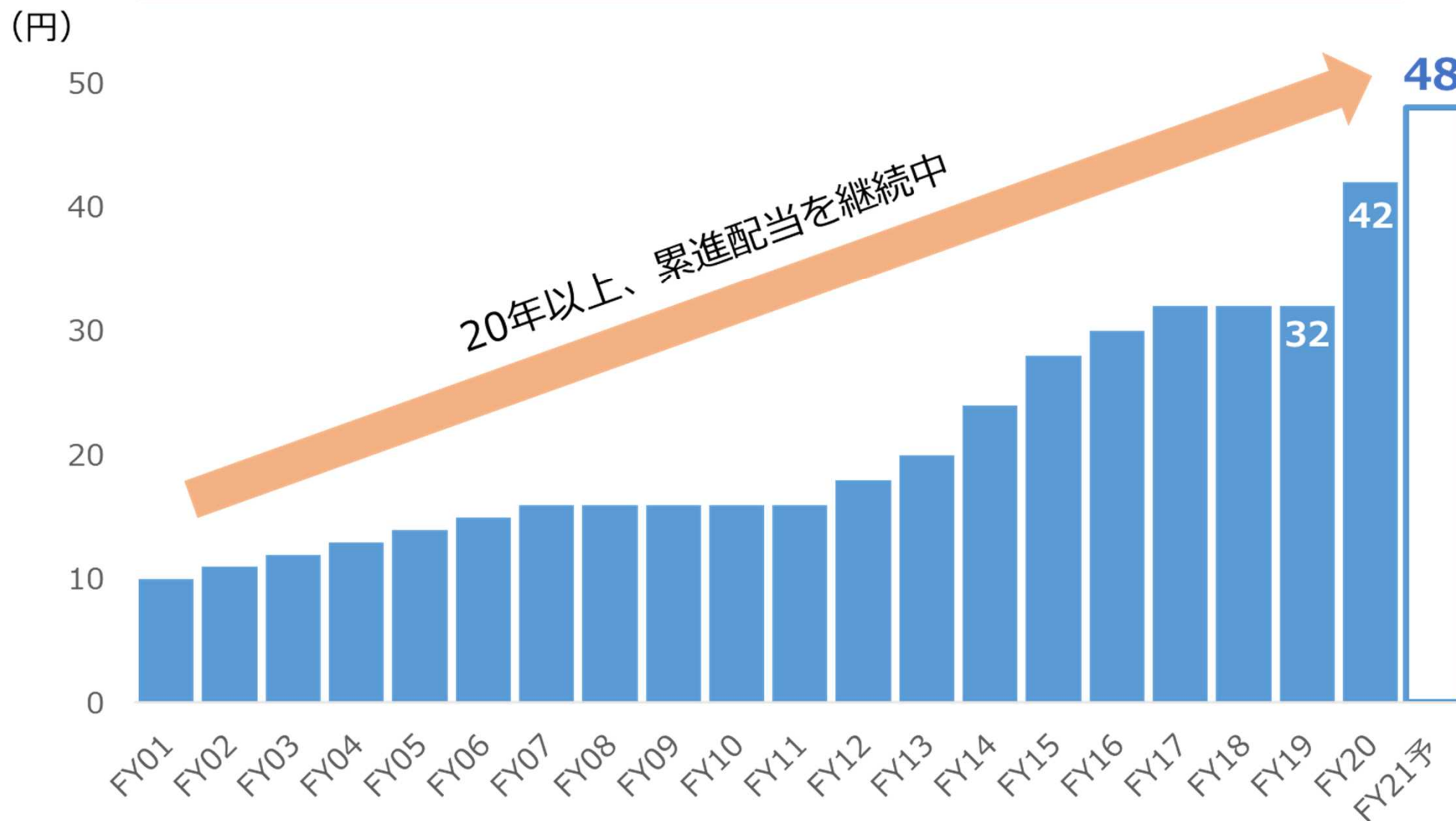
400億円、25百万株を上限

発行済株式総数（自己株式除く）
に対する割合4.55%

（期間：2021/5/11～2022/1/31）

財務戦略・株主還元 - 配当

期首予想（44円）を上回る、48円／株への増配を予定



株主優待制度

株主様により長く、より多くの当社株式を保有していただくため、2021年3月31日現在の株主様への贈呈分から株主優待制度を充実化

所有株式数	保有期間	優待内容
100株以上500株未満	100株以上を 継続半年以上 (注1)	1,500円相当
500株以上1,000株未満		3,000円相当
1,000株以上	1,000株以上を 継続3年以上 (注2)	4,000円相当
		7,000円相当

(注1) 株主優待の割当基準日（毎年3月31日）において、株主名簿基準日（3月31日および9月30日）の株主名簿に100株以上の保有記録が同一株主番号で2回以上連続している場合をいいます。

(注2) 株主優待の割当基準日（毎年3月31日）において、株主名簿基準日（3月31日および9月30日）の株主名簿に1,000株以上の保有記録が同一株主番号で7回以上連続している場合をいいます。

味の素グループ製品詰め合わせセット



または

写真はイメージです

公益財団法人 味の素ファンデーションへの寄付

- ①食と栄養支援事業
- ②低所得国栄養改善事業
- ③栄養士制度創設事業
- ④被災地復興応援
健康・栄養セミナー事業



株主様向けイベント

「オンライン製品説明会」のご案内

当社グループの製品開発担当者による新製品等のご紹介や、株主様のチャットでのご質問にお答えする等、双方向型のコミュニケーションで、味の素グループの製品や人材の魅力をお伝えします!

開催日時・開催方法

2022年2月9日(水) 10:30~11:30

株主様専用WEBサイトにてライブ配信 会員登録をされた株主様は視聴可能です



2021年2月の様子

Ajinomoto 統合報告書、サステナビリティデータブックのご案内

<統合報告書 主な内容>

- ・ 社長メッセージ
- ・ ビジョン
 - ・ 2030年アウトカム実現への道筋
 - ・ 環境負荷削減と栄養へのアプローチ
 - ・ 重点事業と社会課題解決
- ・ 経営戦略
 - ・ 2020-2025中期経営計画
 - ・ 変革のためのDX推進
 - ・ 人財と組織のマネジメント改革
 - ・ 重点事業別成長戦略
 - ・ 財務資本戦略
- ・ ガバナンス



統合報告書

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/annual.html>

サステナビリティ・データブック

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

Eat Well, Live Well.



卷末資料

数字で見る味の素グループ

製品展開エリア

世界の食文化に貢献

135 国・地域

創業年

歴史が築いたブランドカ

1909 年

生産工場数

グローバルな生産体制

120 工場

従業員数

さまざまな人が支える味の素グループ

33,461 人

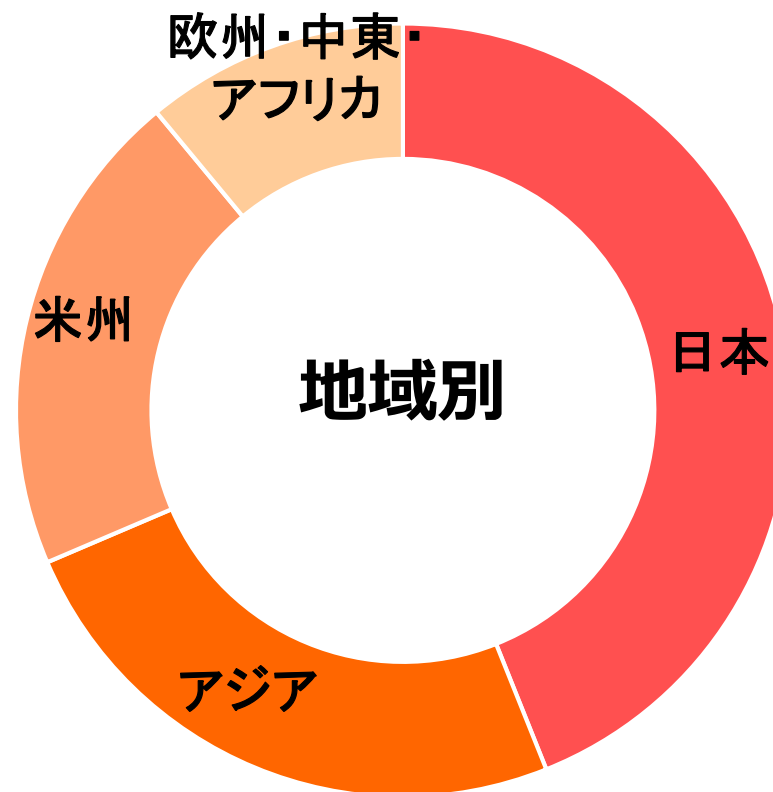
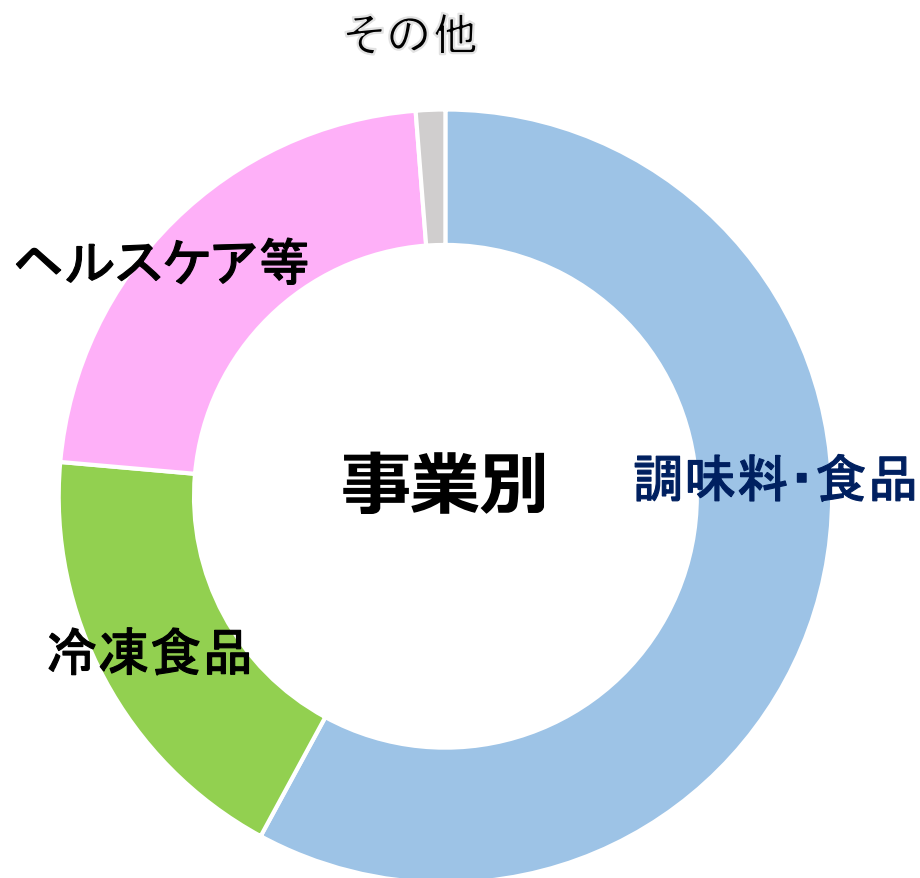
研究開発要員

味の素独自の先端技術力

1,700 人以上

2021年3月末時点

事業別・地域別の売上高構成



2020年度売上高 1兆714億円

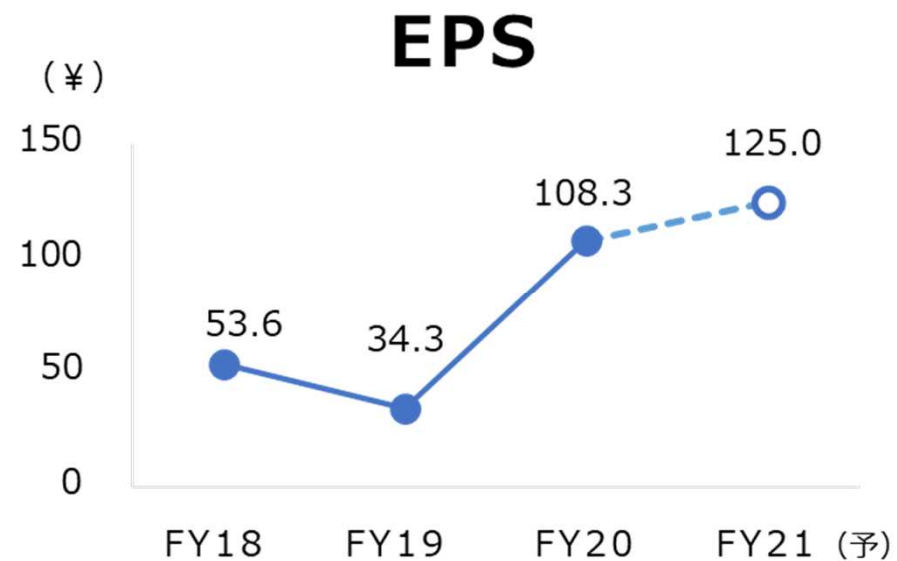
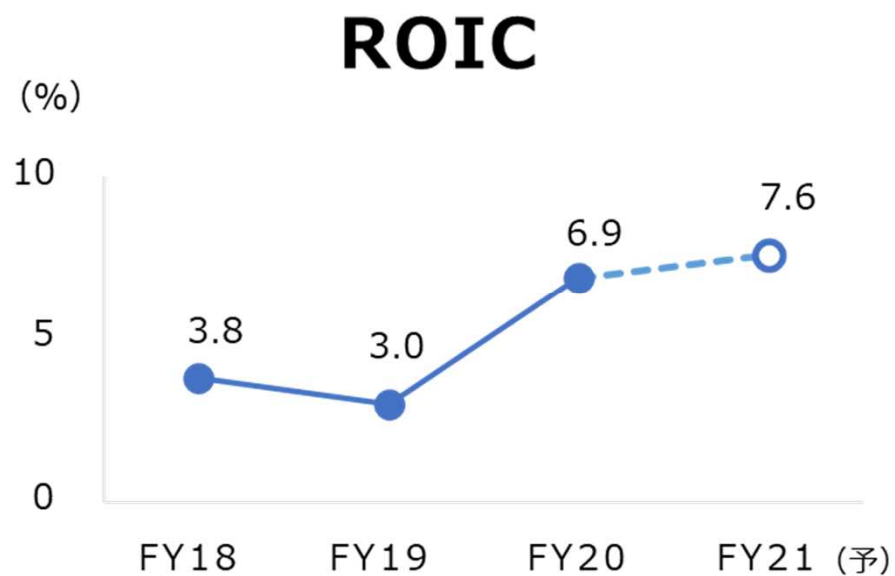
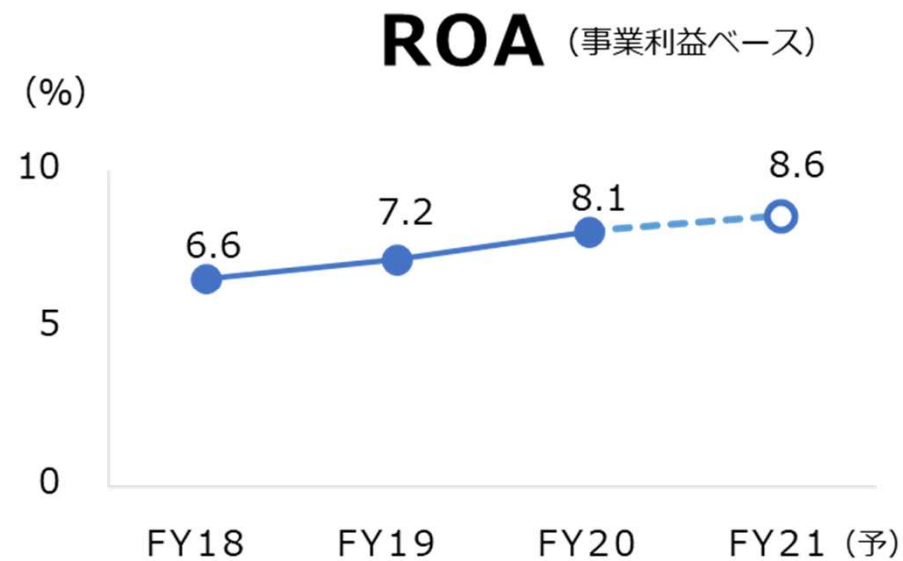
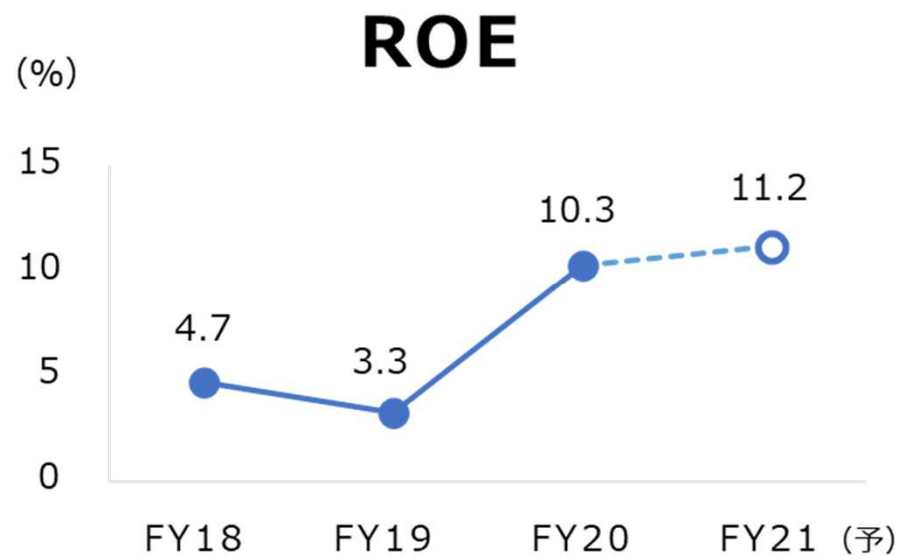
2021年度中間期決算

(単位：億円)	FY21 中間期	FY20 中間期	前年比
売上高	5,502	5,113	107%
事業利益	693	619	111%
親会社所有者帰属 当期利益	541	366	147%

2021年度業績見通し

(単位：億円)	11月時点 見通し	FY20	前年比
売上高	11,480	10,714	107%
事業利益	1,200	1,131	106%
親会社所有者帰属 当期利益	680	594	114%

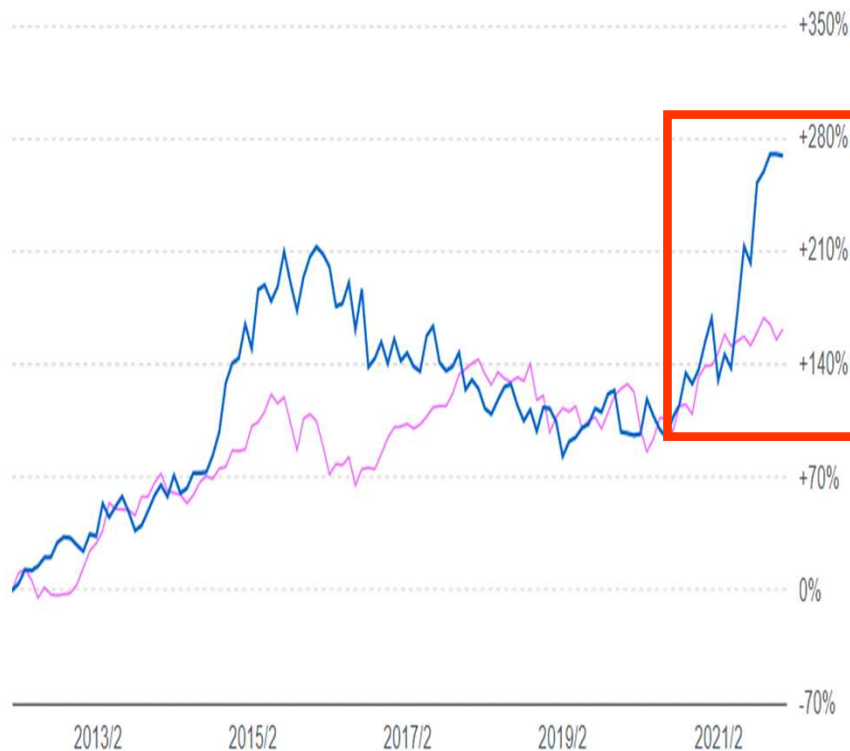
各種指標



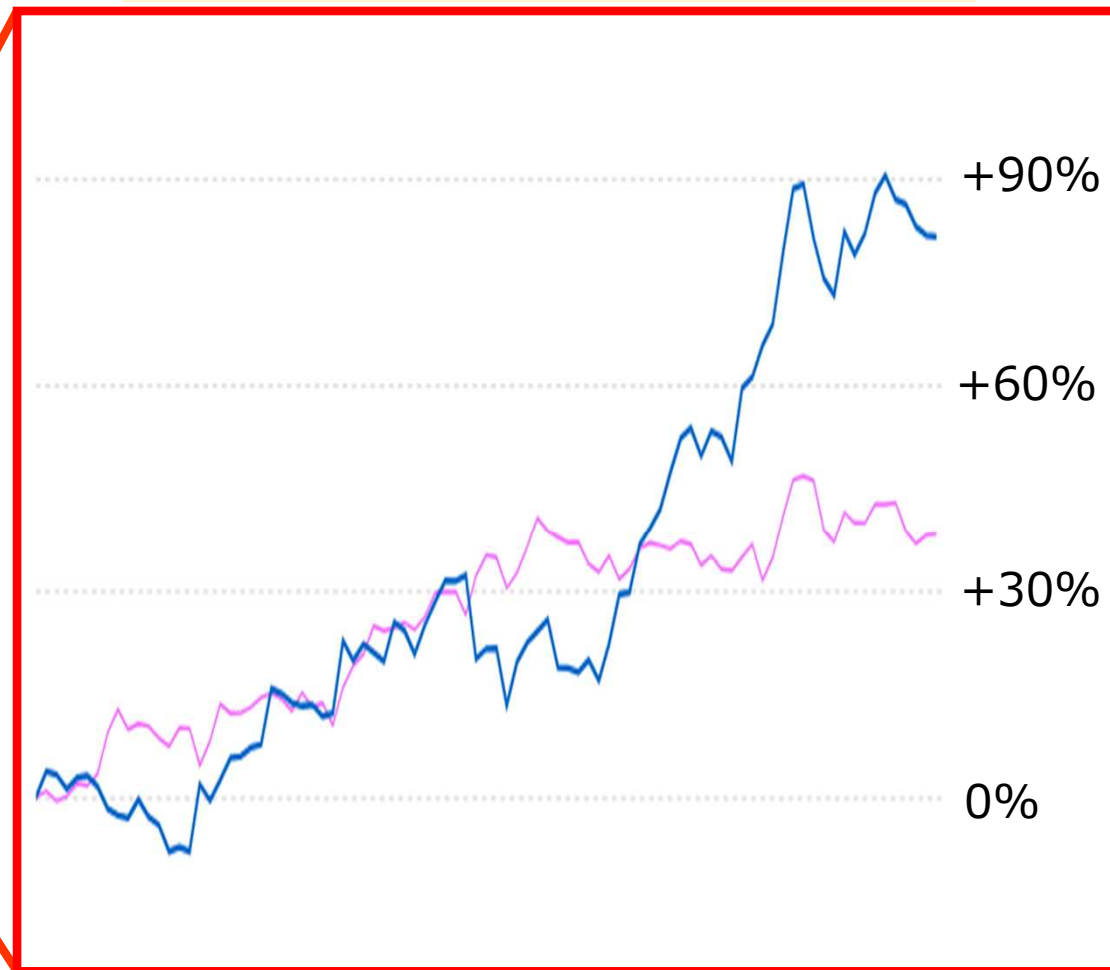
20-22中計年度中の株価推移 (2020年4月~)

味の素 TOPIX

株価推移 (10年)



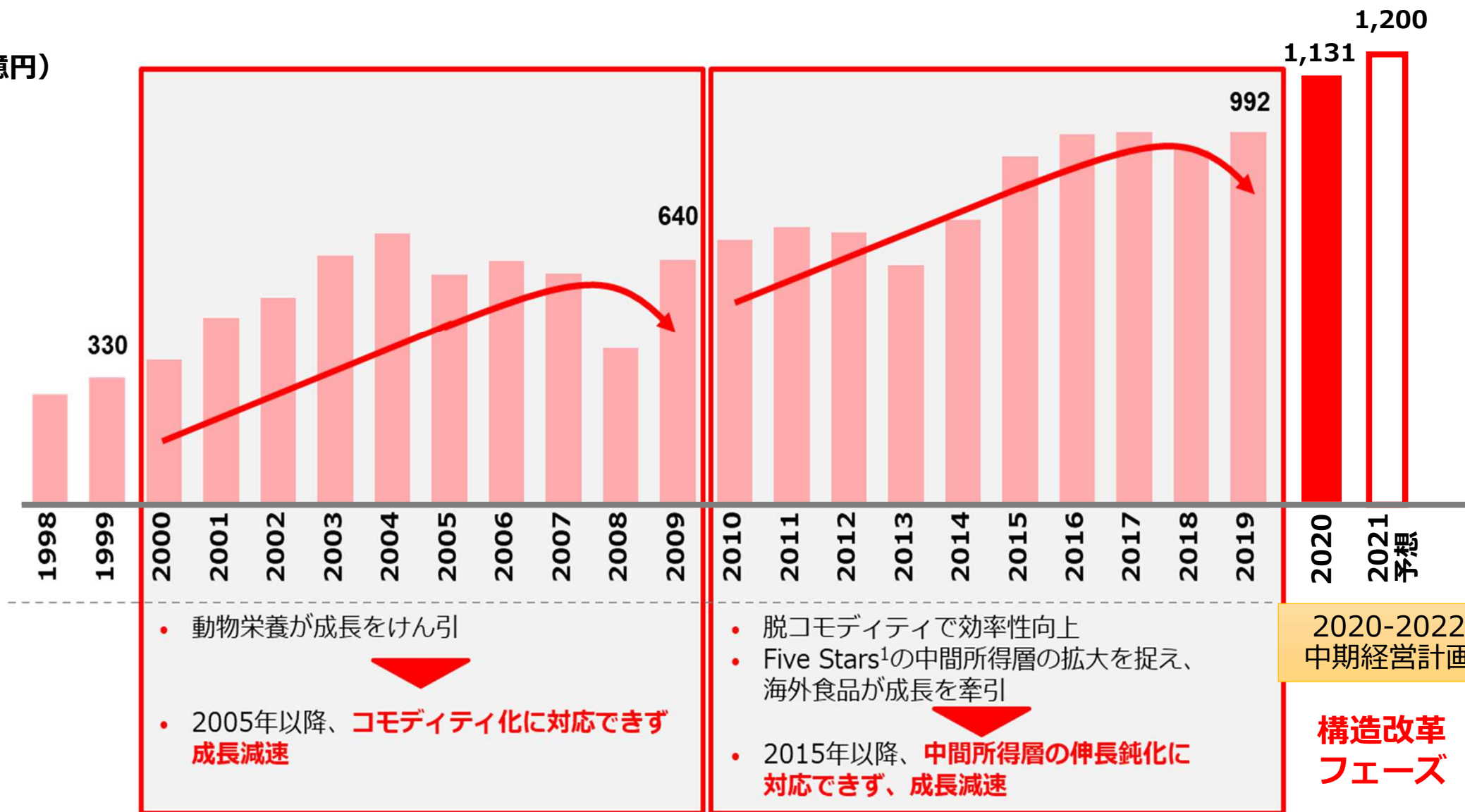
* 2012年1月からの増減率



* 2020年4月からの増減率

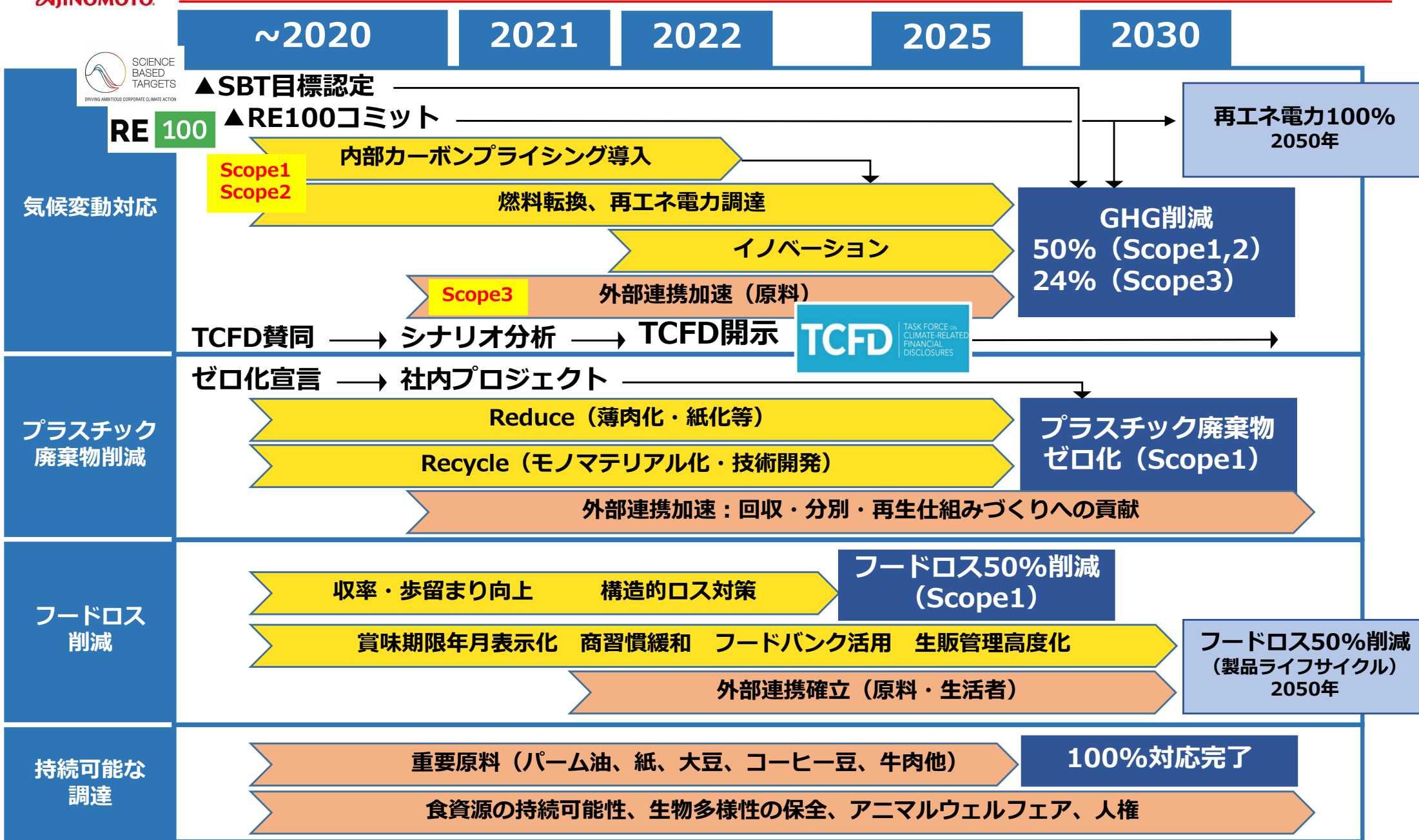
事業利益（営業利益）の変遷

(億円)



1：タイ、ブラジル、インドネシア、フィリピン、ベトナム

環境負荷50%削減に向けた取り組み



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。