

**Eat Well, Live Well.**



## 味の素株式会社

2022年3月期決算説明会 Q&A

日時：

2022年5月12日（木）9:00～10:30

出席者：

代表執行役社長 最高経営責任者

代表執行役副社長 CIO 研究開発統括

執行役専務 グローバルコーポレート本部長 コーポレートサービス本部長

執行役常務 アミノサイエンス事業本部長

執行役常務 食品事業本部副事業本部長

執行役常務 冷凍食品統括

執行役常務 財務・IR 担当

執行理事 グローバル財務部長

藤江 太郎

白神 浩

佐々木 達哉

前田 純男

岡本 達也

川名 秀明

中野 哲也

水谷 英一

※本資料は、説明会における質疑応答の書き起こしです。

## Q&A (以下、[Q]: 質問者、[A]: 回答者)

---

**司会:** Q&A セッションに入らせていただきます。最初のご質問を頂戴します。野村証券、藤原様、お願いいたします。

**藤原 様[Q]:** こんにちは。野村証券の藤原です。ありがとうございます。力強い、熱のこもったプレゼンだと非常に感じております。ここからの経営で大きく一つ伺いたく、スケールアップのところ、プレゼンスライド 40 ページの資料を見させていただいています。既存事業の確実な成長というのがあって、そのプラスオンとしての事業モデル変革、ここに DX 活用、食とアミノ酸の融合と書かれていて、何となくイメージはできるのですが、もう少し具体的なイメージを持ちたいなと思っています。この事業モデル変革をどういう形で生み出していくのか、あるいはどういう成果につなげていくのか、もう少し考えられていることをわれわれと共有いただければと思っております。この点についてよろしく申し上げます。

**藤江 [A]:** ありがとうございます。まず全体論を私から説明させていただいて、CIO 副社長の白神からも、補足をさせていただきたいと思えます。

藤原様、本当にありがとうございます。味の素グループの課題の一つが成長力だと、私自身感じております。その中で、この 3 層構造でしっかりと取り組んでいくということでありませけれども、特に確実な成長の部分については、単価成長と数量成長をしっかりとやっていきたいということです。単価成長につきましては、しっかりと値上げをやっていくということと、付加価値の高い製品群にシフトをしていく、この二つで実現していきたいと思っています。

二つ目の事業モデル変革でございますけれども、味の素グループの中に、本当に素晴らしい成功例があります。具体的にいうと、アミノサイエンスの中で、この事業モデル変革に取り組んでまいりました。その結果、21 年度については、アミノサイエンス事業本部の事業利益で 433 億円、また、この 5 年で CAGR26% の成長を果たしてきた。主に電子材料とバイオフィーマサービスでございます。ここに、事業モデル変革の大事な型があると思っています。0→1 の型、1→10 の型、10→100 の型。この 0→1 は比較的得意なのですが、1→10 にする型をさらに強めていこうと、事業モデル変革に取り組んでいくということでありませ。そういう面では言いますと、アミノサイエンスのみならず、食品事業分野でも、この事業モデル変革に取り組んでいるということでございますし、特に食とアミノサイエンスの融合をしていこうということで、アミノサイエンスに強い正井が食品事業本部長に、食品に強い前田がアミノサイエンス事業本部長に、またアミノサイエンスに強

い小島が食品研究所長にといった、人財のクロスファンクションにも取り組んでいるというようなことであります。もう少し具体的な補足の部分、白神から説明させていただきます。

**白神 [A] :** ご質問ありがとうございます。それでは、四つのイノベーション領域を次世代事業に向けて設定しているところについて、少し具体的にご説明したいと思います。

一つ、フード&ウェルネスのイノベーションのところですが、これはおいしく健康で自分らしい生活といったところに、食とアミノサイエンスの融合とデジタル化を通じて、世界 10 億人の生活者、タッチポイントに向けて、パーソナルな健康やウェルビーイング価値を高めた提案、あるいは顧客体験価値を進化させたビジネスモデルを思考して、現在の事業モデルからの変革および次世代事業につなげていくものに取り組んでおります。具体的には、献立・買い物・調理・喫食のサイクルといった食体験ジャーニーの中で、デジタル技術を活用したさまざまな健康増進であったり、疾患予防あるいはウェルビーイングな人生につながるビジネスモデルを、自社だけではなくて、未来を実現するために共感するエコシステムを構築しながら、さまざまな企業様と一緒に取り組んでいます。

もう一つご紹介したいのは、グリーンイノベーションのところで、ここは地球や社会のためへの貢献ということで、10 億人の健康を支えるフードシステムの構築に向けて、真正面から取り組んでいきたいと考えています。グリーンのアミノ酸生産であり、カーボンニュートラルなバイオサイクルの実現、さらには自然と共存、調和するようなサプライチェーン構築、ローカルの完結循環型エコシステム構築に向けた、生活者との価値共創といった取り組みを行っていきたいと考えております。この質問、Q&A の時間だけなので限られますが、また具体的にはこれからいろいろご紹介していきたいと考えております。

**藤原 様 [Q] :** この数年間、例えばここから 3 年という時間軸で考えていった場合、この事業モデル変革のところから新たなビジネスの種などがわれわれに見える形で出てくると期待される領域があれば教えていただければ助かります。

**藤江 [A] :** 藤原さん、ありがとうございます。特に、お話しいたしましたバイオフィーマサービスについては、事業モデル変革でつくり出してきたものでありますし、その中でもオリゴ核酸の辺りは、今 0→1 ができて、1→10 ができておりますので、10→100 にするための事業モデル変換に取り組んでいるというところではあります。ぜひ、電子材料に次ぐ成長ドライバーとしてご期待いただきたいと思っておりますし、この辺りにつきましても、また詳しく IR でのご説明等を実施していければと考えています。

**藤原 様 [Q] :** 分かりました。ありがとうございます。期待しております。

**司会：**藤原様、ありがとうございました。それでは、次のご質問を頂戴します。ゴールドマン・サックス証券、山口様、お願いいたします。

**山口 様[Q]：**ゴールドマン・サックス証券の山口です。よろしくお願いいたします。

まず、フードのところを中心として影響があるコストのところについて。グロスのコストアップが前期の 270 億円から今期は約 400 億円になり、その打ち返しが前期の約 170 億円から約 300 億円になるというところの前提を教えてくださいたいです。このコストアップの 400 億円はどういったものが大きなものとして入っているのか、また今期どれぐらいヘッジされているのかを知りたいです。やはりここが一番、今期のリスク要因だと思います。

また、約 300 億円という、前期に対してかなり大きな打ち返しをやる確からしさを教えてくださいたいです。細かく計画策定をされる会社だと思いますが、各国で、何月に、どの商品を、という積み上げの数字が織り込まれているのかいうところを、少し具体的に教えてくださいたいと思います。やはりこんなに打ち返せるのかという点が、シンプルな疑問です。

**藤江 [A]：**山口様、ありがとうございます。原料の高騰につきましては、おっしゃるとおり細かく見ておりまして、主に主原料、副原料で見えています。

主原料については、主に粗糖とタピオカですが、粗糖については小幅な上昇にとどまるという見込みです。といいますのも、ブラジル、タイ、インド等主要の産地で作物に適した天候が報告されているということで、天候不順によるプラスアルファのリスクはなさそうだということです。タピオカについては、以前コーンの価格の高止まりによって、エタノール向けのタピオカチップが高くなっていましたけれども、需要が高止まりしているということで、これ以上は、21 年度から 22 年度にかけて大きく上がらないのではないかと見ております。

一方で、大きく上がっているのが、ご存じのとおりアンモニアです。これが大きく上がると見越したものが、計画のコストアップの中にかかなりの部分、含まれていますが、直近を見ていると、少し高止まりして若干落ちる傾向もあります。割と堅く見る会社でもございますので、この高止まり、またはある程度少し上昇すると見込んだ中でのコストアップを想定しているということです。また、国内の原料等々についても、21 年度、22 年度は大きな影響はないと見ているものの、高止まりをしていくということでもあります。

このような状況の中で、去年のコストアップ 270 億円、打ち返し約 170 億円、今年のコストアップ約 400 億円、打ち返し約 300 億円ということの、打ち返しの確からしさについては、まずこれだけ原材料価格が上昇していますので、しっかりと企業のコストダウンを行うという前提で、値上げもさせていただきたいと思います。

値上げにつきましては、各国、各製品、値上げ時期、起因する原燃料、値上げ幅、競合の皆さんの状況や見通しを、Excelのシート10枚程度にまとめており、かなり細かく、国ごと、製品ごと、捉えていて、これをしっかりと適切に毎月見直し、対応できているか確認するということに取り組んでいます。また、経営レベルでもこのような情報を月1回集約し、しっかりと対応できているか、いないかを、捉えています。

ご心配される打ち返しについては、経営としましては、自信を持って打ち返せると感じております。その理由の一つが、北米における冷凍食品です。大幅な値上げを予定し、お客様にも唱えておりますけれども、しっかりと受け入れていただいています。このような状況の中から、約400億円のコストアップのうち約300億円は確実に打ち返していけるし、それ以上の打ち返しをぜひ実現していきたいと強く考えております。

**山口様[Q]**：ありがとうございます。12月期決算の企業の第1四半期実績が出てきて、第1四半期から期初の原材料高がかなり上振れています。約400億円のコストアップは7~8割方既に見えているもの、ヘッジ済みのものという理解でよいでしょうか。

**藤江[A]**：はい。そのように理解いただければと思います。

**山口様[Q]**：分かりました。ありがとうございます。続いてABFについてです。今回2020-2024年度のCAGRを、これまでの15%から18%に上げられていますが、この背景を教えてください。

また今期の売上高は14%増の計画ですが、前期は8%ぐらいの業績予想に対し30%増で終わってしまして、結構ずれているので保守的ではないかと思えます。もう1回どのような前提なのか、また前期実績がどうして上振れたのか教えていただければと思います。

**藤江[A]**：山口様、ありがとうございます。15%から18%にCAGRを上方修正したということですが、パソコンやゲーム市場での継続採用が実現できているということと、データセンターやサーバーの需要が順調に伸長してきていることを見通していくと、さらなる上昇ができるのではないかと、事業部門や経営が確認しまして、修正しました旺盛な需要を背景とした数字と捉えていただければと思います。

上振れについては、見通す力をしっかり付けていきたいということですが、いろいろな出荷のタイミング等々もございますし、ご存じのとおり昨今の海上物流の混乱等々もある中で、かなり堅めの見込みをこれまでできています。

ただ、今、経営の中で議論しておりますのが、ローリングフォーキャストの実力を上げることで、四半期で見通す力を上げ、IRでも皆様にご説明ができるような、そして見通しの数字に大きなボラティリティがないような形に、実力をしっかり上げていきたいと考えております。ご期待とともに、そういった叱咤激励もぜひお願いできればと思います。ありがとうございます。

**山口 様[Q]**：ありがとうございます。CAGR18%はボリュームだと思しますので、需要が旺盛だということと、あと終わった期の上振れは数量もあるし単価効果もあるしという、両方だということではないですか。

**藤江 [A]**：そうですね。より高付加価値なものの割合がかなり増えてきているということです。

**山口 様[Q]**：どちらの見通しのほうが難しいのでしょうか。

**藤江 [A]**：これはなかなかの見通しの難しさがございますので、見通す力をしっかりと上げていきたいということでございます。

**山口 様[Q]**：分かりました。ありがとうございました。

**司会**：山口様、ありがとうございました。次のご質問を頂戴します。みずほ証券、佐治様、お願いいたします。

**佐治 様[Q]**：ありがとうございます。社長の決算初日で、株価が下がって始まっているのですけれども、ぜひ巻き返しをお願いします。

17 ページのプレゼンスライドで、単価と数量の話を少し深堀させていただきたいのですが、の昨年は調味料・食品の海外コンシューマー製品の単価成長率が3.5%で、オーガニック成長が4.9%だったので、1.4%ぐらい差があり、数量は底堅かったというような感じです。冷食も同様に2%ぐらい上がっているのですが、同じように今期の予想を見ると、この差が調味料・食品で3%のプラス、冷食は1%のマイナスになっている。伺いたいのは、調味料・食品の数量です。先ほども、全体で単価は上がり、数量もプラスだとおっしゃったのですが、見ていらっしゃる背景をもう少し教えていただきたいです。

また、単価が非常に堅調ですが、もちろん値上げもされていると思いますが、昨年、今年で、調味料・食品における家庭用/業務用のチャネルミックス変化が影響していると思います。イメージで結構なので昨年、今年の単価に対して、どのような影響があるのか教えていただければと思います。

**藤江 [A]**：佐治様、ありがとうございます。株価は経営者の通信簿と捉えておりますので、しっかりと覚悟を持って取り組んでまいりたいと思います。

そして数量増の背景ですけれども、過去長期にわたって 2007 年度ぐらいからのトレンドについてご説明しましたが、値上げをしても数量については成長し続けることができていることをバックグラウンドにしています。併せて、今期については、販売マーケティング費を少し多めに取っております。販売マーケティング費を適切にかけながら、数量成長についてもしっかりと実現をしていきたいという考え方です。

ただ、ご存じのとおり、国によって値上げが比較的容易にご理解いただけるところと、そうでないところがあり、特に日本については値上げが難しい部分がありますがしっかりと企業努力をするという前提の中で、適切に原料コストが上がった分については価格に転嫁させていただく。それがいい意味で好循環になって、労働者の皆様の賃金向上にもつながっていくような好循環を実現していくということが、日本においては非常に重要ではないかと考えております。そういう面では、食品企業の一企業としても、できる限りの努力をしていきたいと思っています。

また、チャンネルミックスにつきましては、22 年度は業務用が一部回復すると見立てておりますので家庭用のほうが比較的単価が高く、業務用のほうが比較的安い商品群が多いということですが、われわれとしては単価全体の成長率には大きな影響はないと見込んでいます。こういうことでよろしいでしょうか。

**佐治 様[Q] :** ありがとうございます。プレゼンスライド 11 ページで主要 5 カ国、東南アジア 4 개국とブラジルを入れていただいている、この中で値上げも各国でやられていると思うんですが、今年少し数量面で懸念が出てくる可能性があるとか、個別の国への見方について補足いただけますか。

特に、今週の海外のレポートでは、ブラジルは全体のインフレが激しくて、何か暴動の可能性もあるのではないかと等入っていたと思います。そういった値上げを進めたときの主要国での数量について、何か日本以外のところで、海外で懸念であるとか、そういったものがあれば教えてください。

**藤江 [A] :** 主要の調味料につきましては懸念をしておりません。いろいろな経済状況がかなり厳しくなったときでも、海外調味料はかえって家庭内食が増えるとか、あるいはなるべく安いお野菜等の素材を使って 1 メニュー当たりの単価下げるとか、こういうことにつながる人が多いので、経済状況が悪いときでも調味料の数量は伸びていく。

私も 2015 年にブラジルに赴任したときに、経済が大混乱していたのですが、スタッフから、「藤江さん、9%の値上げをしたいんだけど、ぜひここにサインしてくれ」と言われたんですね。経済が悪いのに 9%も風味調味料の値上げするのかと思ったのですが、「藤江さん、こういう理由で 1

回ちょっとやってみたいと思う。もしうまくいかなかったらすぐに値下げするから」と言われて、やってみたところやはりしっかりと数量も付いてきた、こういうことでございます。

これは経済全体がそういった循環になっていて、特に基礎調味料についてはそういった形が各国で今までの過去の経験からも検証されていますので、自信を持っているということです。

**佐治 様[Q]**：分かりました。ありがとうございます。

**司会**：佐治様、ありがとうございます。続きまして、大和証券、守田様、お願いいたします。

**守田 様[Q]**：大和証券の守田です。よろしく申し上げます。1点目は今の佐治さんの質問、続きでお願いしたいのですが、景況感が悪くなってきたとき、いわゆるスタグフレーションを意識したときに、ダウントレーディングをどこまで考慮しなければいけないというイメージを持たれていますか。

先ほどのプレゼンスライド 11 ページの例でいくと、ずっとうま味調味料から、風味調味料、メニュー調味料という形でアップトレーディングが続いていたのですが、これが逆回転する可能性があるのかないのか、一言コメントいただけないでしょうか。

また、付加価値品をしっかりとやりきるというメッセージをいただいて、それは合理的な経営戦略だとは理解していますが、プレミアムゼーションが本当にインフレがきつい局面でも有効な戦略であり得るのか、ここについてもコメントください。

**藤江 [A]**：守田様、ありがとうございます。食品については、いろいろな進化のステップがあると思います。ここに書いてあるような調味料では、まずうま味調味料があります。そこから風味調味料にいきます。そこから例えば「Cook Do®」のようなメニュー調味料にいきます。その先には、加工食品化していく。例えば冷凍食品になっていく、あるいはチルド品になっていく。そういった進化がある程度あると思います。

この中で、メニュー調味料は高付加価値なハイエンド品もありますが、ハイエンドではなくて、一般消費者の皆様にとしっかりと使っていただけるような商品群も多々そろえています。例えば日本という、こういった景況感がダウントレンドになっていくときには、1食当たりのメニュー単価が低くなるような調味料が売れます。例えば回鍋肉ですが、キャベツがある程度お値打ちな時期には、キャベツや豚バラ肉、そして「Cook Do®」の回鍋肉を使って、1食当たりの単価を抑えています。あるいは、もやしを使った「Cook Do®」の製品群が売れていく。そういうことで、お客様からすると、1食当たりの単価をどのように抑えながらこういった不況をしのいでいこうかと考えていただける方が、かなり多くいらっしゃるということです。



メニュー用調味料については当然若干の逆風は吹きますが、それが完全にダウントレンドになって、風味調味料やうま味調味料にまた完全に先祖返りするという、食生活が進化していくということはある程度不可逆性もあるので、そこは大きなものはないのではないかと捉えています。

**守田 様[Q]**：了解です。2点目ですが、今回のご説明でも、あくまで原材料高に対する価格転嫁の遅れ、タイムラグということだったと思います。昨日も議論させてもらいましたが、タイムラグがなかったときに、どのくらいの事業利益率が実力値としてマネジメントの中で議論されているのか。

また、その実力値を考えると、来年度にはもうその水準に達成できるとある程度視野に入れていいのか、あるいはその実力値にはいかないようなリスクがあるのか、あるとしたらどこを見ているのか。ここについて教えてください。

**藤江 [A]**：ありがとうございます。21年度は270億円と約170億円の差の約100億円、22年度についても約400億円と約300億円の差、約100億円がコスト影響として残ると捉えています。21年度の予算を年初から精査をしながらつくってきたのですが、その際にはこの約400億円まで上振れするという見立てはしておりませんでした。

ただ、それが270億円から約400億円に上振れをしていく中で、新たに見直しをつくり直したということです。確実に打ち返し策をつくり上げて、確信を持っているものが約300億円、それを反映した事業利益が1,240億円ですので、われわれは当然のことながらチャレンジな目標を社内的には持って、皆様のご期待に沿えるような上昇を実現していきたいと考えています。

そういったことも、申しあげました100日プランの中で、しっかりと経営のリーダーシップで考えて、実行しきっていくということです。

**守田 様[Q]**：もう少しカラーが欲しいんですけども、今回の議論、多分調味料・食品に特化していい話だとは思っていますが、例えば去年の実績でいくと、事業利益率が12%、今年のガイダンスが10%、一昨年は14%でしょうか。ある程度価格転嫁がしっかりできてきたときの実力値としての事業利益率は、どの程度をイメージされているのでしょうか。

**藤江 [A]**：そういう面では、今おっしゃったCOVID-19以前等々にしっかりと戻し、そこから上昇させていきたいということです。

また調味料・食品のみならず、冷凍食品についてもしっかりと打ち手を打っていきます。特にご懸念の北米につきましては、必要な構造改革等、打ち手ができており、また値上げも浸透できているので、22年度見通しは確実に達成できると思います。一方で、25年度のROIC5%に向けての着実

な構造改革の計画ができていますので、それをしっかりとやりきっていき、その先にさらなる進化も狙っていけるようにしたいというチャレンジ目標は、私自身は持っています。

**守田 様[Q]**：今年頑張りますというのは、すごくよく分かっているんですけども、来年以降元の利益率に戻せるかというところが不安なんですよね。COVID-19 前の利益率でいくと 12.9%とか、12.7%くらいをイメージされているのかという数字の確認と、その水準感が多分金額でいくと今年度 900 億円近くになると思うのですが、こういったところを視野に入れていいのか。また、そこに対してもしリスクがあるとしたらどのようなリスクを考えているのか。ちょっと先のことで大変恐縮ですが、コメントいただけないでしょうか。

**藤江 [A]**：それは、プレゼンスライド 12 ページのところでお話しするのがいいと思うのですが、主にコストの打ち返しのところで、22 年度の第 1 四半期、上のピンクのところは打ち返し、下のグレーのところはコスト増です。22 年度の上期は十分に打ち返せないが、22 年度の下半期からは確実に打ち返して、23 年度の上半期、下半期もご覧のような形で打ち返しをしていくということです。

現時点で完全に 12 点数パーセントのところまでという対外公表はいたしません、こういった打ち返しをきちんとやっていくということをお約束したいと思っております。

**守田 様[Q]**：了解しました。ありがとうございました。

**司会**：守田様、ありがとうございました。次のご質問を頂戴します。SMBC 日興証券、高木様お願いいたします。

**高木 様[Q]**：高木でございます。こんにちは。今日の株価下がっているのは、やはり御社に対する期待値が高まっているからだと思います。これだけの厳しい環境下でしっかり増益を出してきたけれども、それでも許してくれないと。要は、藤江さんが成長をつくる人だから、今期の業績見ると全然利益が伸びないというところで、今後に対して期待が高まっているのかなと思っています。

そこで質問なのですが、バイオフィーマサービス&イングリディエンツは、非常に強いトップラインが今期も継続するのですが、利益が減益になってしまいます。なので、ここの部分は今後もっと中期的に見たときに、利益成長もトップライン並み、もしくはそれ以上に伸ばしていけるのかどうか。新たな成長ドライバーながら、ここが今年度こけて見えるので、教えてください。まず、それが 1 点目です。

**藤江 [A]**：ありがとうございます。ご期待にしっかりと応えられるようにしていきたいと考えています。

バイオフィーマサービス&イングリディエンツについては、おっしゃるように、次の成長ドライバーと見ていますが、22年度の業績の予想については、原燃料の高騰、そして海上運賃が上がっており、現時点で確実な打ち手を打てていない部分がまだある中で、見通しはこういう形で示させていただいています。取り組みをスピードアップしまして、ご期待に沿えるような形に着地させていきたいと考えています。

**高木 様[Q]**：それが今期ですよ。

**藤江 [A]**：はい、そうです。

**高木 様[Q]**：したがって今期については、コストアップの要因を除くと、例えばミックスもしっかり良く、コストアップさえなければしっかり利益はもっと強く積み上げることができたという理解でよいですか。加えて、来期以降についてもっとコメントしてください。

**藤江 [A]**：今期については、おっしゃるとおりです。来期についても、内々の計画は持っており、その中ではしっかりとした事業成長を果たしていくということです。こういう形で、またタイミングを見てバイオフィーマサービスの現状、そしてどのように事業成長させていきたいかをご説明する機会を設けていきたいと思っています。

**高木 様[Q]**：ありがとうございます。医薬用・食品用アミノ酸と CDMO について簡単にコメントいただけますか。カラーを付けていただけますか。

**藤江 [A]**：医薬用・食品用アミノ酸は海上運賃や発酵原料のコストアップ、CDMO は海上運賃のコストアップがかなり大きいです。また医薬用・食品用アミノ酸については、この 10 年ぐらいの事業モデル変革において、10 年ぐらい前はほとんど利益の出なかった事業が、ここまで大きな成長を果たしてきています。先ほどの事業モデル変革の中でご説明させていただきましたが、アミノサイエンス事業がこれまで大きくなった型を持っていますので、そういったところをさらに強めていきたいと思っています。

また CDMO につきましても、特にベルギーにおける味の素オムニケム社がさらに順調に今稼働していることと、懸案のアメリカにつきましても、さまざまな打ち手で構造改革が進んできていることもありますので、この回復が 2022 年度の後半あたりから出てくるのではないのかと考えています。

アミノサイエンス事業本部長の前田から、その辺りの補足がありましたらお願いしたいと思えます。

**前田 [A] :** 高木様ありがとうございます。ご質問の医薬用・食品用アミノ酸と CDMO、バイオフィーマーサービスですが、医薬用・食品用アミノ酸は原料を売っているわけで、こちらは食品にかなり近いのですが、原燃料価格の影響を受けております。同じように値上げに関しては順調に交渉が進んでおりますが、値上げまでの期間が若干長いということで、今期は影響が出ております。

CDMO はプレゼンスライド 23、24 ページにあります。当社技術を基盤とした新規事業の価値の弾込めは着々と進んでいますし、トライアルも進んでいますので、ブルー部分は計画よりも早く伸びていくと見ているということと、黄色い部分は今藤江が申しました味の素オムニケム社等が非常に堅調ですので、ここに関してはほとんど心配をしていないということです。

ですので、主に今期の影響は医薬用・食品用アミノ酸部分の原燃料価格で、これを値上げで打ち返すことに、若干タイムラグがあると認識しています。

**高木 様[Q] :** ありがとうございます。CDMO のこの青い部分のところは、前期、今期ともに、主に核酸医薬品という理解でよいですか。今期も核酸医薬品がドライバーですか。

**前田 [A] :** 前期、今期までをオリゴ核酸で、この後抗体や抗体用タンパクに大きく期待をしているところですよ。

**高木 様[Q] :** ありがとうございます。もう一つの質問です。昨日中野執行役常務がコストアップの高騰に左右されない事業構造への転換が必要だとおっしゃっていたと思いますが、こういったことを意図しているのか、こういったことを今取り組んでいるのか、教えていただけますか。

例えば、年 1 回の価格交渉によりどうしてもタイムラグが生じてしまい、取りこぼしが出てきてしまうから、そういったところもこれから改革・改定することを検討されていますか。

**藤江 [A] :** まず、年 1 回の価格交渉をもう少し短期にするということは、既に取り組み始めているとお答えします。

それと、過去は事業構造の中でコモディティが中心であった時代もありましたが、それをスペシャリティに重点を置いていくことに取り組んでまいりました。どうしてもコモディティ製品は、ご存じのとおり、価格に左右されるということもありますが、こういったことで、価格に左右されない。付加価値の高い製品群、事業に、できる限り重点を移していくことが一番大事だと思っています。

そういう意味でも、単価成長がそれを反映する大事なメルクマールだと思っています。単価をしっかり上げていけるということは、付加価値の高いものにシフトできているとも捉えているので、こ

れがいかにも実現できるかというところに取り組んでいきたいと考えています。また、そういった各国、各事業の成功モデルをより見える化して、型化していくことも大事だと思っています。

**高木 様[Q]**：ありがとうございます。食品のところの付加価値化については、まだ結果を出してないと思うんです。既存品のアップトレーディングはあるものの、付加価値化はまだ結果を出していない。これについて、藤江さんだったらどのように変わると考えていらっしゃいますか。

**藤江 [A]**：ありがとうございます。私自身も食品事業本部長を、去年1年やってまいりまして、私の責任も含め、課題は食品事業の成長性にあると思っています。その中で、食品事業本部のメンバーとも、当然、既存の財産で積み重ねてきた良さは生かしていこうと話しています。

併せて、社外の先進的なプロの方々とも協働していくことが必要だということで、先ほどのバリュー・クリエーション・アドバイザー・ボードの中にも、マーケティングやブランディングに得意な外部の先進的なプロの方も登用していこうと考えています。

今回初めて、マーケティング管掌の常務執行役に岡本という者を任用しました。以前は調味料部、栄養・加工食品部、甘味料部等それぞれの事業部の縦軸が非常に強かったのですが、岡本にマーケティング管掌をしてもらい、縦軸の良さは生かしながら、全社トータルでマーケティングを進化させるための取り組みにもつなげていきます。

このような取り組みも通じながら、食品、特に日本食品の結果を出していきたいと思っています。岡本さん、コメントをお願いします。

**岡本 [A]**：岡本でございます。高木様、ありがとうございます。おっしゃるとおり、藤江からもありましたとおり、特に日本食品の成長性に私も課題を持っています。やはり新しい価値を生み出す力がかつての当社は大変旺盛だったと思っていますので、そこをもう一度取り戻すべく、価値を生み出す型づくりを進めており、今年からテストランができると思っています。加えて、お客様に価値を伝達するための状況の伝達経路についても、世の中が相当進んでいるので、それを上回るような形で改革をしていきたい。

それから物の届け方についても、まだまだ食品はECの比率が低いですが、国内、海外ともに、2桁以上の大きな成長をしています。このようなものを掛け算にして、新しい価値を生み出して届けていくモデルをつくっていききたいと思っています。どうぞよろしく願いいたします。

**高木 様[Q]**：どうもありがとうございました。

**司会**：高木様、ありがとうございました。次のご質問、頂戴します。シティグループ証券、三浦様、お願いいたします。

**三浦 様[Q]**：シティグループ証券の三浦です。お世話になっております。

1点目の質問は組織力です。過去3年間、利益がどんどん増えてきていますが、3年間で見てみると、味の素はやはり経営力がすごく良くなってきていることが最大のポイントだと思います。今後もっと成長を加速するために、藤江社長が一体この組織をどのように変えていこうとしているのか、一番力を入れていることや今後の方向性を教えてください。

2点目は、夢ってというのが僕たちが結構好きな話で、それこそ幸せの素なのですが。今のポートフォリオで見ると、調味料・食品事業は大体売上の6割、利益の7割を占めているが、5年後や10年後、この構成がどのように変化していくのか、見取り図のようなものがありましたら、イノベーションということで教えてください。

**藤江 [A]**：三浦様、ありがとうございます。経営力については、西井前体制の中で大きく上がったと思います。そこを受け継いでより上げていきたいと思っています。

組織力のポイントは、適切な経営のリーダーシップだと思っています。当社は、真面目な社員が現場で本当にいろいろな財産を持ち、熱を持って日々取り組んでくれていると思います。それを全体最適で、アミノ酸の働きで食と健康の課題解決に向けて、適切に経営の方向性を決めて実行しきるという経営のリーダーシップが、一番大事だと考えています。

その中で、100日プランを定めたということは、先ほど申し上げたとおり、ここでしっかりとギアチェンジをしていくことに取り組んでまいりたいと思います。経営会議の中でASVをとことん本気で追求したり、ガチンコで議論していくということを、前体制よりさらに意識しながらやっていきます。

そして2点目の、5年後、10年後の姿ですが、私は世界中の生活者の皆様に幸せの素をお届けする、これが一番大事だと思っています。そういう意味では今、食品とアミノサイエンスという二つの分類をしていますが、私の中ではこの分類自体、一応セグメントとしてはあっても、社員また生活者の皆様からアミノ酸の働きで食と健康の課題解決をする企業だというレピュテーションをいただけるようにしていきたいです。食とアミノ酸の融合の分野を、事業として具体的により成長、拡大させていきたいと思っており、その姿が2025年、2030年になっていくということです。

現在、23年度から25年度までの中期の指標経営に向けて、2030年のありたい姿についても議論をしています。その中で三浦様からアドバイスいただいたような、どういう構造を目指しているかということについても議論を進めて、皆様にもお示しできるようなものにしていきたいと思えます。ありがとうございます。

**三浦 様[Q]**：ありがとうございます。美しい話ですけど、ビジネスは厳しいです。とことん追求するその姿勢は、恐らくボードメンバー、100日プランでやられるのだと思いますが、その下の人たちにどのようにCRM等を使って浸透させていくのか、その仕組みはどのようにビルドしているのでしょうか。

**藤江 [A]**：ありがとうございます。おっしゃるとおり、美しいだけではなくて、実際伝えきる、あるいは成果を出すというのは、シビアなものであると覚悟しております。

こういった思いを伝えていくための仕組みとして、対話を重視していきます。これは前体制のときからやっていますが、CEO対話は当然私も続けて、年に最低50回は現場のメンバーの皆さんと対話をしていく。そして、佐々木、正井、前田、この3本部長も既に対話をスタートさせています。そして、それぞれの部門長も対話をしていく。こういった中でわれわれが考えていることを、現場の隅々まで伝えきっていくということです。

私自身も反省しているところが以前あったのですが、経営者として伝えているつもりでも、なかなか伝えきれていないことがあると思います。今日も、伝えたい気持ちは十分持っていますが、どこまで伝わったかという、やはりまだまだ伝わりきれてないところもあるということで、大事にしたい言葉は、伝わったときに伝えたときだということです。

このような言葉を大切にしながら、社内外、志をともにする関係者の皆様との対話をしっかりとやっていきたいと思えます。もちろん投資家の皆様との対話も、今まで以上にやっていきたいと思っています。ありがとうございます。

**三浦 様[Q]**：ありがとうございます。最後に業績ですが、世界的にダウントレンディングがコンシューマー・ステープルズで起こっています。もう既にアメリカでもアジアでも起こっていてこれは追い風だと思いますが、ボリュームは今年4%ぐらい増えるというところだと思うんですけども、ボリュームは恐らく今年もポジティブになり、来年も上がっていくというサイクルにあると思えます。

ですので、特に来期はボリュームがそこそこ増えて、プライシングもできてくれば、来期の業績はかなり明るいのではないかと思います。いかがでしょうか。

**藤江 [A]**：私自身はとても明るいと思っていますし、大事にしている言葉の一つに、チャンスはピンチ、ピンチはチャンスがあります。ある意味、今はいろいろな逆風でピンチでもあると思えます。そこを覚悟を持って、具体的な施策を定めて実行しきることができれば、チャンスにも変えることができると思えます。

皆様がおっしゃるような、22年度の下期から23年度に向けて明るい未来を作り上げ、企業価値もしっかりと上げられるように、責任を持ってリーダーシップを発揮していきたいと思ひますし、メンバーの皆さんと1チームで取り組んでいきたいと思ひます。

1チームの1というのがやはり大事だと思ひます。同じ志に向けて熱意を持っていく。そして、一人一人が実力を磨いていくという「志×熱×磨」、こういうことも大事にしながら「スピードアップ×スケールアップ」をしてまいりたいと思ひます。ありがとうございます。

**三浦 様[Q]**：どうもありがとうございました。

**司会**：三浦様、ありがとうございます。まだ複数の方にお手を挙げていただいている中、大変恐縮でございますが、終了の時間が迫ってまいりましたので、次を最後の方のご質問とさせていただきます。JP モルガン証券、吉田様お願いいたします。

**吉田 様[Q]**：JP モルガン証券の吉田です。短期的なところで恐縮ですが、冷凍食品事業について、昨日もお話はありましたが、本当に事業利益計画が達成できるのか気になっています。今期達成できることで、25年度のROIC5%の目標にもめどが立ってくると思ひますので、お伺ひしたいです。

今期の利益のドライバーとなる、鍵となるのは、やはり価格改定という理解でよろしいのでしょうか。また値上げがしっかりスムーズに通れば、今期の計画は本当に達成できるのでしょうか。労働者確保の状況のアップデート、さらにあえてリスクを挙げるとしたら何を想定しているかの共有もお願いしたいです。よろしくお祈ひします。

**藤江 [A]**：ありがとうございます。私から概論、冷凍食品の管掌の川名から補足させていただきます。と思ひます。

22年度については、かなり堅く見ている数字です。特にアメリカの値上げは、既にお客様と交渉が済んでいる中でつくり上げている数字であり、また日本についても、構造改革が計画通り進展しているという中での計画です。リスクとしては、今以上の大きな逆風が何らかの形でグローバルに吹いてくることです。

今期お示ししている数字は着実に確実に最低ライン、達成するコミットメントレベルであり、社内的には、それ以上のチャレンジングも持っており、これ以上の逆風が吹いた場合のリスクシナリオも描いています。

川名から、補足説明させていただきます。



**川名 [A]**：ご質問いただきありがとうございます。藤江が申しましたように、決してチャレンジングな予算を組んでいるわけではありません。基本的には、本当は21年度に獲得すべきであった利益を、22年度もしっかり獲得していくことの数字となっています。21年度の減益原因は、やはりCOVID-19後の急激なインフレ、それからオミクロン株の感染拡大による労働者不足、ここに迅速に対応できなかったということです。ただ、これも既に値上げをアナウンスし、外食業は4月から値上げが浸透してきますし、家庭用は5月から浸透してくるということで、少し見えている数字です。

それから労働力不足については、今1工場に絞られてきている状況です。この1工場についても、思い切って低採算の生産ラインを止めたりして基本となる労働者の数自体を減らしていく取り組みを行っていますし、COVID-19が明けるということで日本からの技術支援もできる状態になってきており、自動化、省人化も進めていくことができると考えていますので、この数字は最低限ということで達成できるだろうと思っています。

**吉田 様[Q]**：ありがとうございます。最後に1点だけ、何か逆風があるということですが、どういった逆風を想定されていらっしゃいますか。

**川名 [A]**：やはりウクライナ情勢が一番大きい鍵となっています。基本的にわれわれの原料は農畜産物ですので、肥料価格、飼料価格が上がってきて、食品、原料の価格が上がってくるということをかかり読み込んで、ヘッジかけていますが、当然ながらそれ以上に上がる可能性はあります。

**吉田 様[Q]**：かしこまりました。ありがとうございました。

**司会**：吉田様、ありがとうございました。以上でQ&Aセッションを終了させていただきます。

[終了]