

Eat Well, Live Well.



味の素株式会社(2802)

2018年3月期業績予想と今後の展望

取締役社長 最高経営責任者
西井 孝明

2017年11月9日



目次

- I. 2018年3月期 第2四半期決算および通期見通し
- II. 2017-2019中期経営計画達成に向けた取り組み
- III. 2018年3月期 財務戦略
- 別添. 2018年3月期 第2四半期 決算概要
2018年3月期 セグメント別業績予想
プレスリリース(2017.11.9付)

Eat Well, Live Well.



目次

- I. 2018年3月期 第2四半期決算および通期見通し
- II. 2017-2019中期経営計画達成に向けた取り組み
- III. 2018年3月期 財務戦略

I -1. 2018年3月期 第2四半期決算

＜対前年(増減率%)＞7-9月は増収率、増益率ともに拡大。

対前年増減率	売上高	事業利益
1Q-FY17	+1%	▲0%
2Q-FY17	+7%	+10%
1H-FY17	+4%	+5%
(除く為替)	(+1%)	(+5%)

- ・為替影響(換算+貿易):売上高+173億円、事業利益▲4億円
- ・親会社帰属当期利益増益(+15%)

＜対業績予想(進捗率%)＞売上高ほぼインライン、事業利益インライン。

- ・売上高:46%
- ・事業利益:47%
- ・親会社帰属当期純利益:54%

★詳細は配布資料「2018年3月期 第2四半期 決算概要」を参照願います。



I -2. 2018年3月期 通期見通し

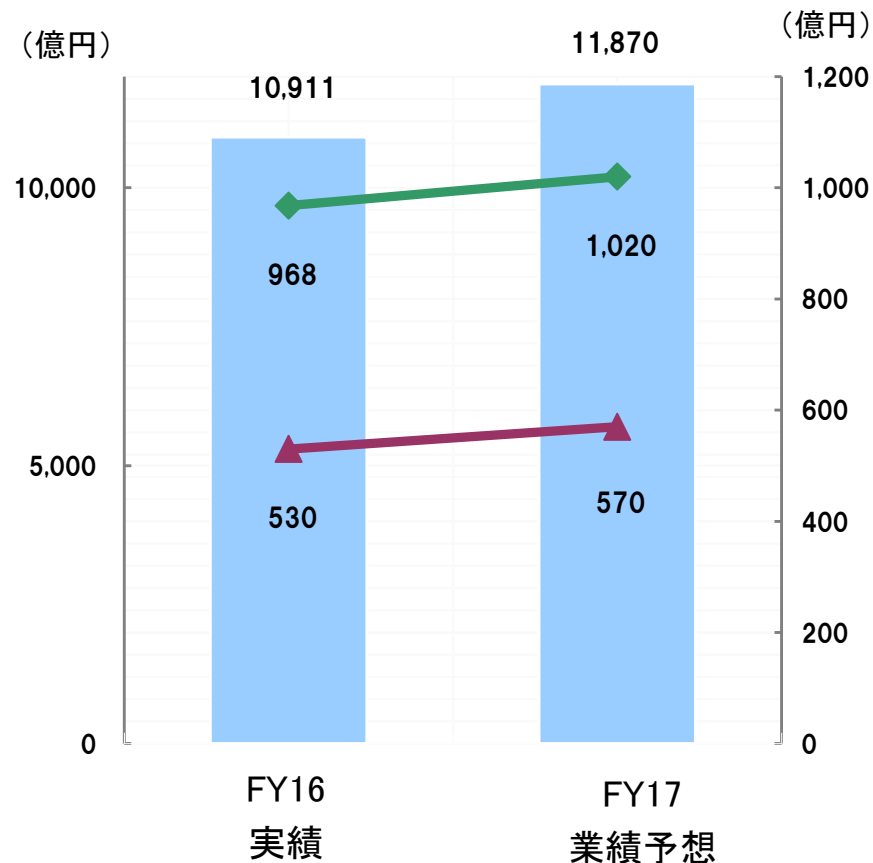
一部事業に課題が残るものの、
グローバル発酵原料コストの好転により、
期首予想通りの業績を見込む。

単位: 億円	FY17 業績予想	FY16 実績	前年比
売上高	11,870	10,911	108.8%
事業利益*	1,020	968	105.3%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	570	530	105.3%
1株あたり 当期利益(円)	100.00	92.81	107.4%

【期首予想からの主な変更点】

- 為替前提: 1USD=108.3円→111.04円。FY17/4-9月期中平均レートを使用。
- 原燃料の見通し: 対前年ネガティブサイドからポジティブサイド。

*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



■ 売上高(左軸)

◆ 事業利益 (右軸)

▲ 親会社の所有者に帰属する当期利益(右軸)

I -3. 2018年3月期 為替前提および為替感度

<為替前提:対円>

*期中平均レート

	FY17 業績予想	FY17 期首予想	FY17 予算	実績		FY16 実績*	17-19 中計
				2Q	1Q		
USD	111.04	108.34	100.0	111.00	111.09	108.3	100.0
EUR	126.32	118.74	110.0	130.37	122.26	118.7	110.0
THB	3.28	3.08	2.80	3.32	3.24	3.08	2.80
BRL	34.81	32.86	30.3	35.09	34.54	32.8	30.3

<為替感度> 期首予想前提は変更してありません。

為替レート(対JPY)

	平均レート	事業利益への感度(換算時)
USD	111.04	±1円 → 約1億円
EUR	126.32	±1円 → 約0.5億円
THB	3.28	±0.01円 → 約1億円
BRL	34.81	±1円 → 約2億円

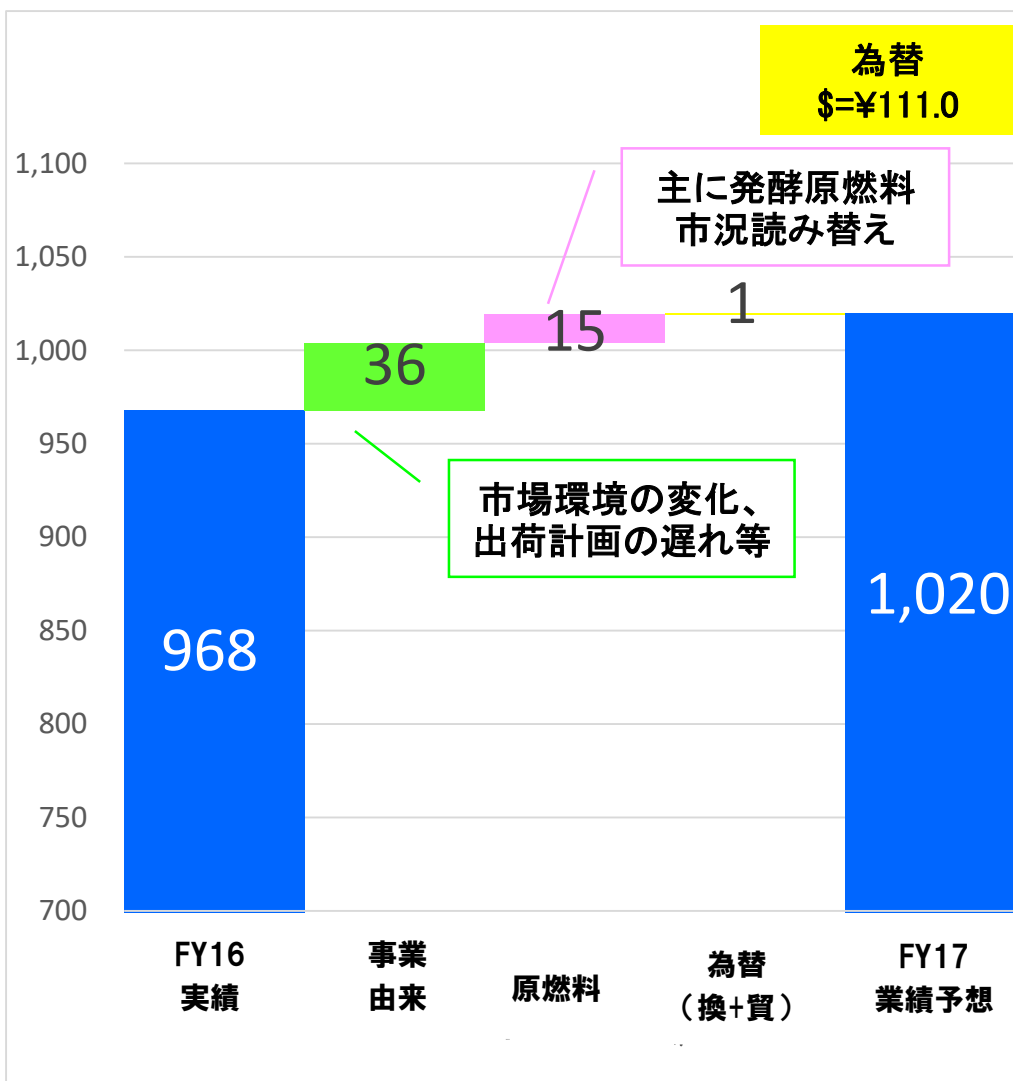
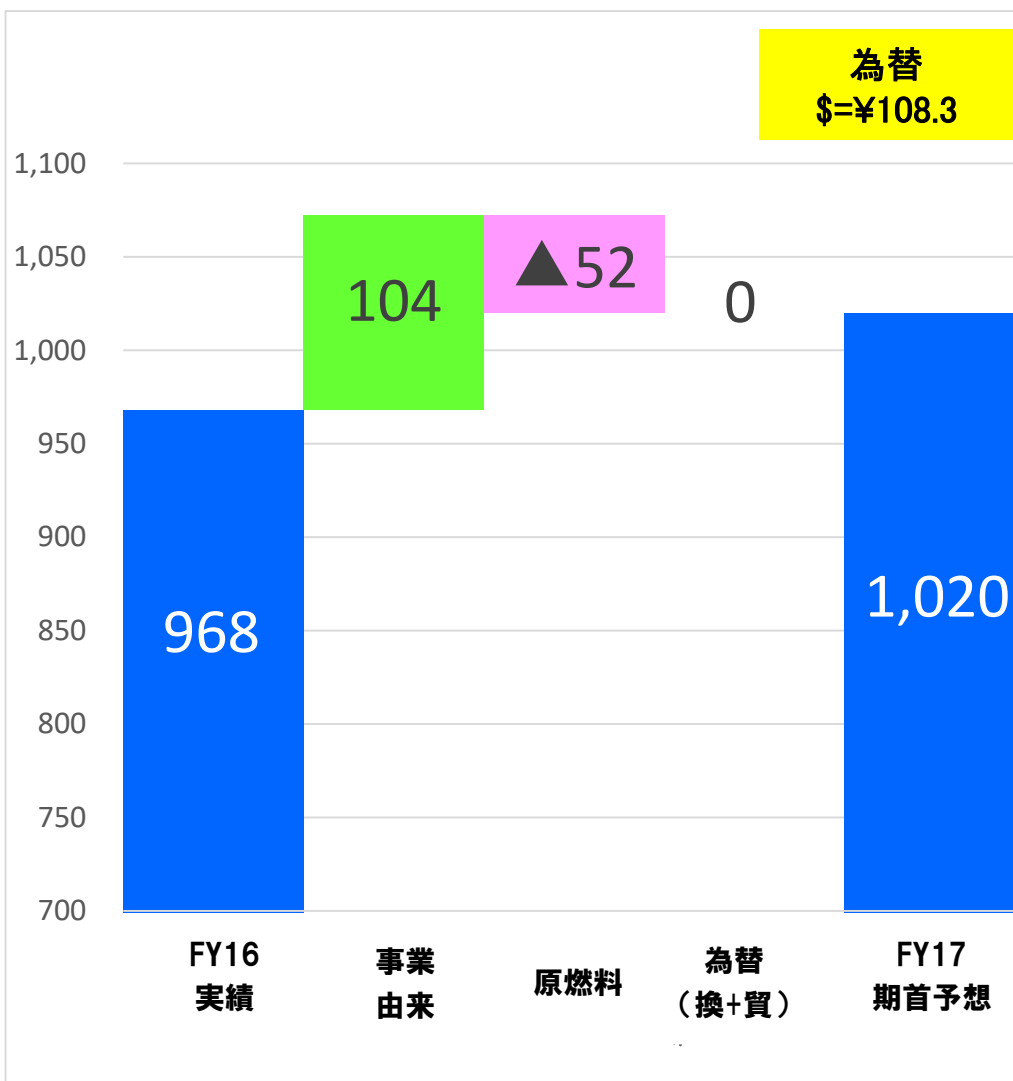
貿易為替影響(事業利益への感度)

1円安	vs USD	→	▲	約2億円
0.1EUR安	vs USD	→	▲	約0億円
1THB安	vs USD	→	+	約3億円
0.1BRL安	vs USD	→	+	約2億円

I -4. 2018年3月期 事業利益の増減要因(対前年)

FY17期首予想(2017年5月11日発表)

FY17業績予想(2017年11月7日発表)



I -5. 2018年3月期 通期見通し

期首予想通り、当期利益の達成を見込む。

(億円。▲が損。)	FY17 業績予想	FY16 実績	差異	主な内容
売上高	11,870	10,911	959	
事業利益	1,020	968	52	
その他の営業収益/営業費用net計	▲ 55	▲ 132	77	
固定資産売却益	10	53	▲ 43	前期:関係会社資産他
契約損失引当金繰入額	—	▲ 64	64	前期;医薬事業再編関連
減損損失	0	▲ 19	19	前期:ブラジル▲16他
関係会社整理損	▲ 2	▲ 9	7	
固定資産除却損	▲ 41	▲ 36	▲ 5	前期:関係会社
その他	▲ 22	▲ 57	35	
金融収益/金融費用net計	▲ 18	30	▲ 48	
税引前当期利益	947	868	79	
税金費用	277	217	▲ 60	
当期利益	670	648	22	
親会社の所有者に帰属する当期利益	570	530	40	
非支配持分に帰属する当期利益	100	118	▲ 18	

Eat Well, Live Well.



目次

- I. 2018年3月期 第2四半期決算および通期見通し
- II. 2017-2019中期経営計画達成に向けた取り組み
- III. 2018年3月期 財務戦略



Ⅱ-1. セグメント別概要

	単位: 億円		\$ = 108.3		\$ = 111.04		\$ = 108.3		17-19中計: \$ = 100円	
	2018年 3月期		2018年 3月期		2017年 3月期		対前年増減額・率		2020年 3月期	
	期首予想 (A)	事業 利益率	業績予想 (B)※	事業 利益率	実績 (C)	事業 利益率	(B)-(C)	(B)/(C)	計画	事業 利益率
売上高	11,870		11,870		10,911		958	8%	13,112	
日本食品	4,037		4,037		3,904		132	3%	4,335	
海外食品	4,801		4,801		4,289		512	11%	5,274	
ライフサポート	1,354		1,354		1,240		113	9%	1,557	
ヘルスケア	1,048		1,048		895		152	17%	1,297	
その他	630		630		581		49	8%	645	
事業利益	1,020	8.6%	1,020	8.6%	968	8.8%	51	5%	1,240	9.4%
日本食品	385	9.5%	418	10.3%	408	10.4%	9	2%	485	11.2%
海外食品	488	10.1%	455	9.4%	417	9.7%	37	9%	540	10.2%
ライフサポート	72	5.3%	72	5.3%	58	4.7%	13	22%	74	4.7%
ヘルスケア	82	7.8%	74	7.0%	81	9.0%	▲7	▲8%	135	10.4%
その他	▲7	-	1	-	2	0.4%	▲1	▲60%	3	0.5%

※事業利益の内訳は期首予想より変更。(売上高は期首予想より変更なし)

★配布資料「2018年3月期 セグメント別業績予想」を参照願います。

Ⅱ-2. 海外コンシューマー食品

海外調味料・加工食品および海外冷凍食品は、全体を牽引するタイ、北米の現地通貨ベースでの売上伸長が弱く、下期回復を図るも、期首予想を下回る見込み。

売上高	現地通貨ベース		円貨		
	対前年増減率	期首予想	FY17/4-9月実績	期首予想	FY17/4-9月実績
海外コンシューマー食品計		+12%	+6%	+16%	+13%
〔内 タイ〕		+7%	▲1%	—	+8%
〔内 海外冷凍食品計〕		+7%	前年並み	+7%	+5%

Ⅱ-3. 海外コンシューマー食品/タイ

【1H-FY17概況】

調味料事業はシェア拡大も、缶コーヒー「Birdy[®]」の競争激化により、全体は伸び悩む。

売上 現地通貨ベース (対前年増減率)	調味料・加工食品計 +6%	タイ ▲1%
調味料	+7%	+1%
加工食品	▲2%	▲2%
内「Birdy [®] 」	▲3%	▲4%

＜タイの外部環境の変化＞

- ・調味料市場 : 成長率低く、ほぼ前年並み。
- ・缶コーヒー市場: 市場微減。競合増加により競争環境激化。物品税、9月16日施行。小売価格の10%相当。

新製品
「Birdy[®]」
Thai Milk Tea
(8月発売)



【17-19中計達成に向けて】調味料付加価値製品の拡売、「Birdy[®]」は11月値上げ実施・販売活動の強化、新製品の寄与により、販売回復を図る。



「AJI-NO-MOTO[®] PLUS」

Ⅱ-4. 海外コンシューマー食品/北米

【1H-FY17概況】対前年 売上高(現地通貨ベース)ほぼ前年並み。
 主力アジアン製品は、期待通り伸長も大手OEM・特注の縮小が影響。

＜アジアン＞

- ・大手顧客向けの導入時期遅れ、および大型販促回数減の影響あるも
 新製品「Ling Ling」、「TAI PEI」、冷凍麺の取り扱い増で+6%伸長。

＜メキシカン＞

- ・フードサービス向けの出荷時期ズレの影響により前年をやや下回る。

＜アペタイザー＞

- ・売上+2%で推移も既存工場老朽化により機会損失。

【17-19中計達成に向けて】

下期、上記3カテゴリーのトップラインの加速、

Joplin新工場稼働を契機としたアペタイザーの拡大。 Joplin新工場(ミズーリ州)

12月稼働予定



Ⅱ-5. ヘルスケア

【1H-FY17概況】対前年 売上高+8%、事業利益▲48%
製薬大手の生産調整の影響があり、通期増収減益見込み。

① 医薬用・食品用アミノ酸：BtoB

・顧客への原料供給の特性から、先方在庫事情で出荷が変動。下期は上期の出荷遅延をカバーするも、通期での達成は難しい。

② 製薬カスタム・サービス：BtoB

・下期傾斜型計画。例年より一層、下期に出荷が集中。通期では計画通りの売上・事業利益を目指す。

③ ヘルスケアその他：BtoC

・上期増収増益、下期も継続拡売し通期達成を見込む。

【17-19中計達成に向けて】先端バイオ医療周辺領域
(CDMO*事業、培地・培地関連素材)による成長戦略に変更なし。



新製品発売
「カプシEX」
機能性表示
食品(11月)

* CDMO=Contract Development & Manufacturing Organization(開発・製造受託会社)

II-6. 動物栄養

コモディティ

- ・北米のスレオニンからトリプトファンへの生産転換が順調。トリプトファンの販売価格好転に奏功。
- ・リジン、スレオニンは梅花社でのOEMを2018年度上期開始を目指し、自社生産の大幅削減計画を進行。

スペシャリティ

- ・北米「AjiPro®-L」の販売が軌道に乗る。欧州向けは認可待ち。
- ・第2・3の高機能配合品の開発は順調。

外部と積極的に連携

事業利益額

FY16 (実績) FY17 (予想) FY19 (計画) FY20~

▲3億円

-

-

-

9億円

15億円

20億円

50億円

持続可能な食資源の生産に貢献



II-7. 新たな成長基盤構築の取り組み

2017-2019中期経営計画の方針に基づき、実施中。

時期	国名	案件(取得完了ベース)	金額	戦略
4月	トルコ	オルゲン食品社全株式取得	約61億円	欧州基盤確立 <目標売上(2027年)> -トルコ: 約150億円 -欧州<除くトルコ>: 約260億円
8月	トルコ	キュクレ食品社100%子会社化 (残り50%株式取得)	約57億円 (総額86億円)	
11月	フランス	冷凍食品社(ラベリ・テレトル・スージュレ社)全株式取得	約36億円	
食品事業計			約154億円	

時期	国名	案件(取得完了ベース)	金額	戦略
10月	スペイン	農業資材メーカー (アグロ2アグリ社) 過半数株式取得	非開示	アミノサイエンスでの スペシャリティ展開 <目標売上> -欧州農業資材: 約94億円(2023年) -メディカルフード: 約100億円(2027年)
11月	北米	メディカルフード会社 (キャンブルック社) 完全子会社化	約72億円	
アミノサイエンス事業計			約72億円 + α	

Ⅱ-8. 米国メディカルフード* 市場へ初参入

「味の素(株)、米国の医療食品会社を完全子会社化」

<概要>

(2017年11月9日付プレスリリース)

1. 対象セグメント:ヘルスケア/ヘルスケアその他
2. 主な内容:①北米キャンブルック社株式を取得(約72億円)し、完全子会社化。
②アミノ酸のスペシャリティへの展開として、メディカルフード*市場に初参入。
3. 製品対象:主にアミノ酸等の特定の栄養素を体内で代謝できない代謝異常患者向け食品。
(粉末飲料、飲料、クッキー、パスタ、スープ、加工食品)
4. 目標売上高:2027年までに約100億円

*メディカルフード:米国食品医薬品局(FDA)が医薬品と栄養補助食品

(ダイエタリーサプリメント)の中間に位置付ける食品。米国の健康保険の償還可能領域。



Ⅱ-9. 国内生産再構築

「味の素グループ、国内調味料・加工食品生産体制を再編」

<概要>

(2017年9月29日付プレスリリース)

- 1.目的:最先端技術の導入により世界トップレベルの生産の実現
- 2.主な内容:
 - ①生産拠点の集約 5→3拠点
 - ②製造・包装の新会社発足(2019年4月予定)
- 3.設備投資額:400億円(内150億円+ α は17-19中計織り込み済み)
- 4.主な設備投資効果:
 - ①2022年度以降、年間約70億円EBITDA改善
 - ②対象事業の事業利益率、約2%向上
 - ③労働生産性、約2倍向上
- 5.転換原資40億円:最新鋭工場建設による既存設備の耐用年数短縮に伴う償却費等。17-19中計織り込み済み。

Ⅱ-10. コーポレートブランドの価値向上

Ajinomoto Group Global Brand Logo (AGB) の導入

デザインに込めた思い

“味の素 (Ajinomoto)”は、
“味のもと (Essence of Taste)” ⇒ “**おいしさのもと (Essence of Umami)**”

インフィニティの“A”

“味 (Aji)”を追究し、極め、広めていく意志と
“アミノ酸 (Amino acid)”の価値を
先端バイオ・ファイン技術で進化、発展させる意志、
さらに地球の持続性を促進する意志を込めました。

“A”から“j”にかけて流れるライン

“j”は人の姿を表し、
味と、アミノ酸の“A”に人が集まり (Join)、
料理や食事、快適な生活を楽しむ (Joy) ように、
という思いを込めています。

“j”の下から右上に伸びているライン

味の素グループが未来に向けて
成長、発展していくことを表しています。





AJINOMOTO.

II-11. 非財務(ESG)の取り組み

ASV*を通じた 価値創造ストーリー

取り組み進捗

*ASV; Ajinomoto Group Shared Value

社会

(S)

- 1 先端バイオ・ファイン技術とそこから生まれたおいしさ設計技術により、おいしくからだに良い食で、健康づくりに貢献します
- 2 食を通じて、家族や人と人がつながり、多様なライフスタイルを実現できる社会づくりに貢献します

7月

「栄養ポリシー」および「栄養戦略ガイドライン」制定

【取り組み事例】 **勝ち飯。**

おいしく、無理なく、カラダ作りと体調維持ができる「栄養バランスごはん」を提案

6月



第1回ASV*アワード授賞式

7月



統合報告書2017発行

10月



味の素グループグローバルブランドロゴ導入

環境

(E)

- 3 モノづくりから消費の場面に至るまで、社会とお客様と共に地域・地球との共生に寄与します

GHG、フードロス、食資源確保、水資源、廃棄物3R
長期ビジョン実現に向けた取り組みを継続

【取り組み事例】
賞味期限の年月表示化によるフードロス削減(今上期に新たに73品で展開開始)

ガバナンス

(G)

- 4 グローバルトップクラスの多様な人財が、お客様起点で地域と価値を共創します

10月

グローバルエンゲージメントサーベイ開始(対象:約100社、従業員約35,000人)



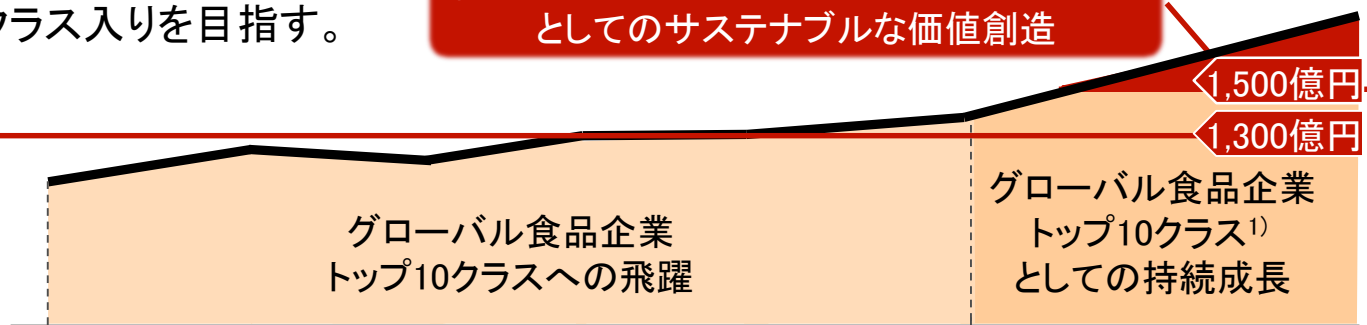
AJINOMOTO.

Ⅱ-12. 「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」に向けたロードマップ

利益を創出し続けられる強い事業構造への変革の実現により、グローバルトップ10クラス入りを目指す。

確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニーとしてのサステナブルな価値創造

グローバル食品企業
トップ10クラス水準¹⁾



グローバル食品企業
トップ10クラスへの飛躍

グローバル食品企業
トップ10クラス¹⁾
としての持続成長

FY16実績 FY17業績予想 FY19中計 FY20目標(連続成長)

財務	事業利益額	968億円	1,020億円	1,240億円	1,370億円～
	事業利益率	8.8%	8.6%	9.4%	10%
	ROE	8.7%	8.9%	9.8%	10%～
	EPS成長率	-	7.2%	年二桁成長	年二桁成長
	海外(コンシューマー食品)売上成長率 ²⁾	-	12% ⁴⁾	年二桁成長	年二桁成長
非財務 ³⁾	肉・野菜の摂取量	肉: 年690万トン: 16% (8.0kg/人/年) 野菜: 年410万トン: 7% (4.8kg/人/年)	-	-	肉: 年860万トン: 19% (9.7kg/人/年) 野菜: 年550万トン: 8% (6.2kg/人/年)
	共食の場への貢献回数	58回/世帯/年	-	-	70回/世帯/年
	創出される時間	3,500万時間/年 (5時間/世帯)	-	-	3,800万時間/年 (6時間/世帯)
	快適な生活への貢献人数(アミノサイエンス)	1,870万人	-	-	2,200万人
	環境課題の解決	国際的な目標に先行した取り組みを通じて地球環境へ貢献			
統合	従業員の働きがい	-(FY17より測定)	-	-	80%
	ブランド価値 ⁵⁾	711USD mil.	-	-	1,500 USD mil.～

1. IFRS基準で、グローバルトップ10クラスは事業利益額1,300億円以上と定義; 2. 現地通貨ベース; 3. 「2017-2019(for2020)中期経営計画」(2017.2.17付)参照;

4. 冷凍食品含む; 5. インターブランド社調べ、「Japan's Best Global Brands 2016」公表数値(FY15実績を基に算出)

Eat Well, Live Well.



目次

- I. 2018年3月期 第2四半期決算および通期見通し
- II. 2017-2019中期経営計画達成に向けた取り組み
- III. 2018年3月期 財務戦略



Ⅲ. 2018年3月期 財務戦略

2017-2019中期経営計画の方針に基づき、事業戦略の実現に向け、キャッシュフロー創出力、投資を強化し、安定的な株主還元を実現する。

キャッシュフロー創出

営業キャッシュフロー：
3年間で約3,500億円

売上高EBITDA率：
13%台後半

成長投資へ傾斜配分

設備投資、R&D、M&Aを
三位一体でマネジメント

- R&D: 各年度で290億円程度
- 設備投資: FY17予想 約830億円
- M&A: FY17実績 約226億円+α

株主還元

配当性向: 単年度30%を目途
FY16実績 30円/年
FY17予想 30円/年

総還元性向: 50%~を目処
機動的に自己株式取得検討

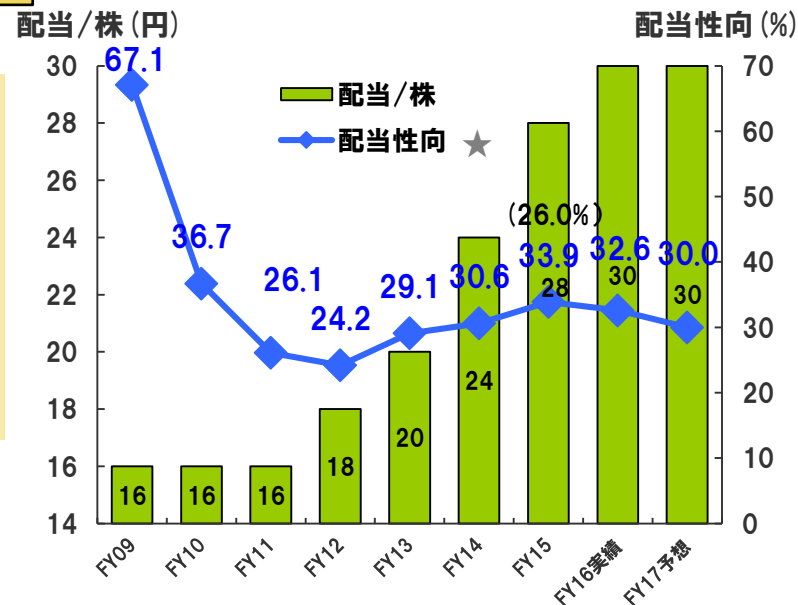
<キャッシュフロー用途の優先順位と株主還元の方針>

- ・フリーキャッシュフロー目標: 1,200億円(3年間)
- ・資金調達: ネットD*/Eレシオを50%程度にマネジメントしながら、有利子負債を主体とし、資金調達を実施。

*ネットD: 有利子負債一現預金 × 75%

【FY17/4-9実績】 D/Eレシオ 32.2%

★日清味の素アリメントス社の持分譲渡で得た特別利益を分母に含めない前提
日清味の素アリメントス社の持分譲渡で得た特別利益を分母に含めると26.0%



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。