

Eat Well, Live Well.



味の素株式会社(2802) 2017-2019 (for 2020) 中期経営計画 進捗および今後の展望

取締役社長 最高経営責任者
西井 孝明

2018年5月10日

Eat Well, Live Well.



目次

- I. 2017-2019 (for 2020) 中期経営計画の進捗
- II. 成長戦略および構造改革
- III. 2019年3月期 財務戦略

参考資料

別添. 2018年3月期 決算概要

2019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. 2017-2019 (for 2020) 中期経営計画の進捗
- II. 成長戦略および構造改革
- III. 2019年3月期 財務戦略

参考資料

別添. 2018年3月期 決算概要

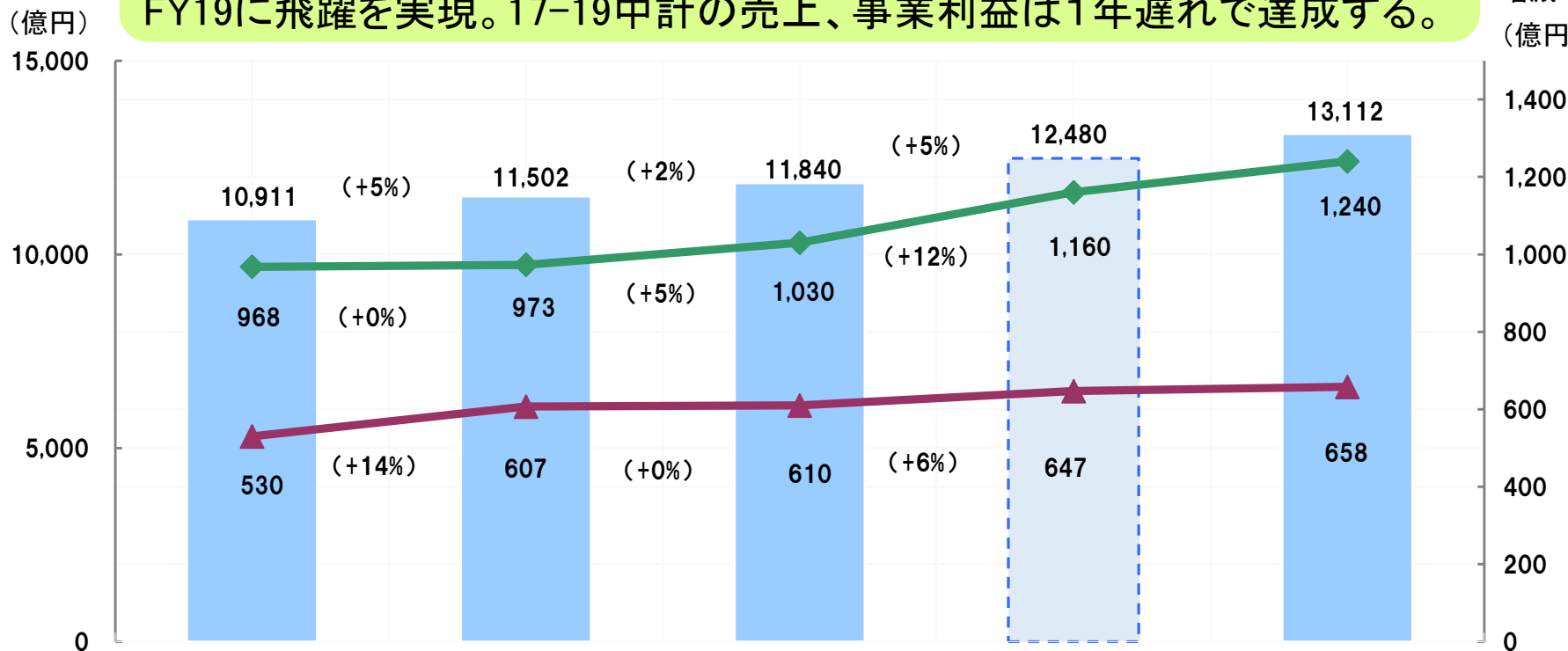
2019年3月期 セグメント別業績予想

*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

I -1. 2017-2019 (for 2020) 中期経営計画の進捗

FY17は増収、利益前年並みだが課題事業は明確。
 FY18は好調事業の継続的拡大と課題事業の立て直しを完遂し、
 FY19に飛躍を実現。17-19中計の売上、事業利益は1年遅れで達成する。

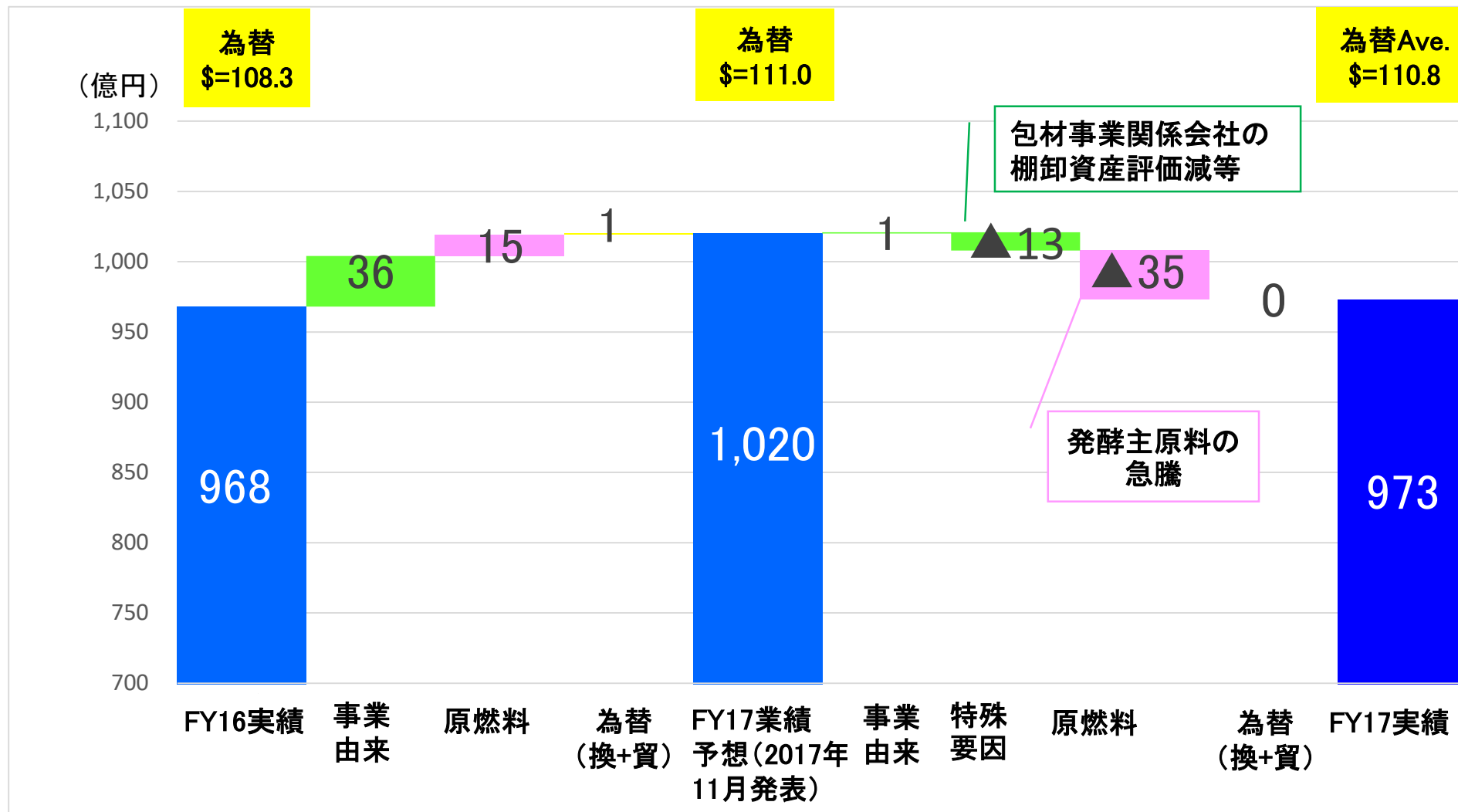
(%)は対前年
 増減率
 (億円)



	FY16実績	FY17実績	FY18業績予想	FY19見込	FY19計画
ROE	8.7%	9.7%	9.5%	9.8%	9.8%
EPS	92.81円	106.84円	110.09円	118.09円	116.71円

■ 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)

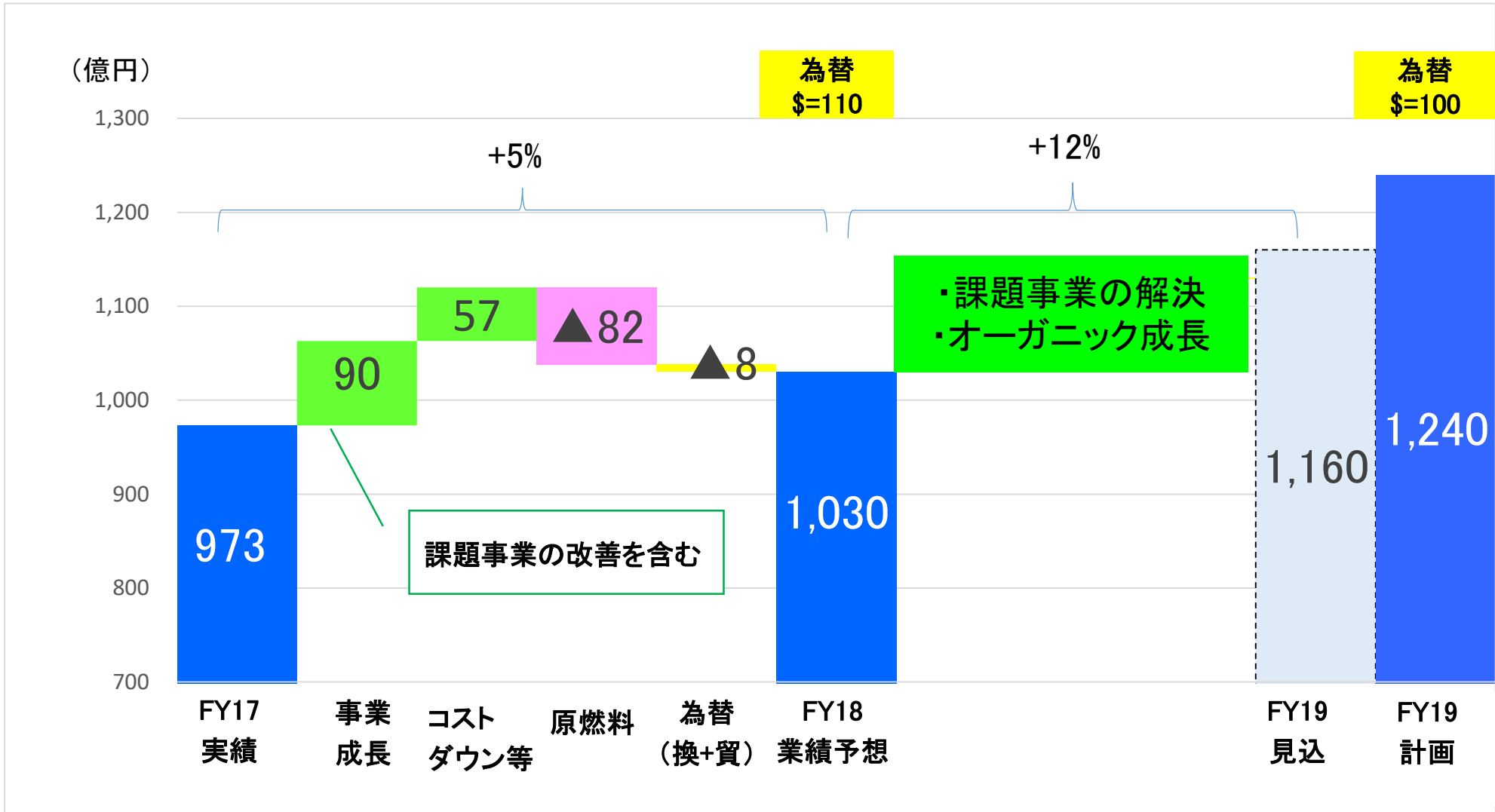
I -2. 2018年3月期 事業利益の増減要因(対予想)





I -3. 2019年3月期 事業利益の増減要因(対前年)

FY18業績予想、FY19見込み/計画



I -4. 2019年3月期 当期利益

FY18は前年のアメリカ等の税制改正影響の反動あるも、
当期利益は増益を見込む

(億円。▲が損。)

	FY18 業績予想	FY17 実績	差異	
売上高	11,840	11,502	337	
事業利益	1,030	973	56	FY17実績 持分法による損益 39
その他の営業収益/営業費用net計	▲ 57	▲ 140	83	
減損損失	-	▲ 116	116	FY17実績 動物栄養 74、タイMSG 26
その他	▲ 57	▲ 24	▲ 33	FY17実績 動物栄養構造改革費用 7
営業利益	973	833	139	
金融収益/金融費用net計	▲ 7	21	▲ 28	
税引前当期利益	966	854	111	
税金費用	255	166	88	税率: FY17実績 19%、FY18予想 26%
当期利益	722	687	34	
親会社の所有者に帰属する当期利益	610	607	2	
非支配持分に帰属する当期利益	112	80	31	

I -5. 動物栄養の構造改革費用

動物栄養コモディティ製品の自社生産の具体的削減計画を取締役会決議。
2018年3月期、減損損失74億円、その他の構造改革費用7億円(合計81億円)
を計上

◆タイとブラジルでリジン生産設備を
全面停止、フランスで一部停止する

◆スレオニン生産設備はフレキシブル
生産化により、スペシャリティ製品
への転換を進める

項目	費用(億円)
減損損失－タイ	約7
減損損失－ブラジル	約31
減損損失－フランス	約34
小 計 (減損損失)	約74
その他の構造改革費用	約7
総 計 (構造改革費用)	約81

・17-19中計では「スペシャリティへの転換原資40億円程度」を計上。

Eat Well, Live Well.



目次

- I. 2017-2019 (for 2020) 中期経営計画の進捗
- II. 成長戦略および構造改革**
- III. 2019年3月期 財務戦略

参考資料

別添. 2018年3月期 決算概要

2019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

Ⅱ-1. 成長戦略：食品事業／日本調味料・加工食品

調味料・加工食品
FY17-19 売上CAGR 4%

◆主要ブランドでの新たな食シーンの創造による安定した売上、利益成長

1)「クノール®」

- ・温朝食やく冷たい牛乳でつくる>シリーズの継続拡大と新製品「スープごはん」*1の需要喚起



*1 新製品
2018年2月
発売

2)合わせ調味料「CookDo®」

- ・FY18は「CookDo®」発売40周年。新たに「麺用」品種を投入し、パッケージデザインやコミュニケーションを刷新し、中華カテゴリーを再拡大。



*2 新品種
2018年2月
発売



AJINOMOTO.

Ⅱ-2. 成長戦略：食品事業/日本冷凍食品

◆コアカテゴリーの安定成長と食生活の変化をとらえた新しい冷凍食品カテゴリー創造への挑戦

冷凍食品
FY17-19 売上CAGR 4%

1) 家庭用

- ・コア製品力強化。異業種とのコラボ施策等による、「ギョーザ」、「ザ★チャーハン」等の主力製品のトップラインの拡大
- ・食卓高頻出メニューやおつまみ等の新たな需要に応える新製品の投入
- ・開拓余地の大きいCVS・ドラッグストア等のチャネル対応力強化



<おにぎりの具>



2) 業務用

- ・デザート、餃子カテゴリー等、主要カテゴリーでの製品ラインナップ強化
- ・大手需要家のオペレーション課題解決による開発型営業強化

<おつまみ>

* 新製品：「夜九時のひとり呑み」
2018年2月発売





AJINOMOTO

Ⅱ-3. 成長戦略：食品事業/海外調味料

◆ Specialtyに裏打ちされた「世界一の調味料」確立。
持続的シェア拡大とメニュー用調味料の需要創造。

1) 風味調味料 「おいしさNo.1」の徹底追求

- ・おいしさ訴求
内製化肉エキスの磨き上げとTVCM等による訴求
- ・栄養価値訴求
野菜摂取メニュー (Well Balanced Menu) の
パッケージ裏面等による訴求



【TVCM】



調味料・加工食品
FY17-19 売上CAGR 6%



【パッケージ裏面】

2) 「AJI-NO-MOTO®」PLUSの継続的な二桁成長

- ・FY17はタイ、ベトナム、中国等で外食市場開拓に成功
- ・キーメニューを提案し、大幅伸長を目指す



【ソムタム(タイ)】

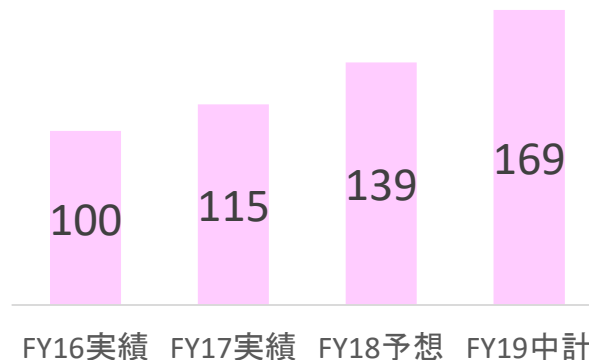


【火鍋(中国)】

3) メニュー用調味料(粉体・液体)の高成長

- ・増産体制の整備と品質向上
- ・既存展開国からの輸出による市場開拓

メニュー用調味料
売上高推移
(FY16を100とした場合)





Ⅱ-4. 成長戦略：食品事業/海外冷凍食品（北米）

冷凍食品

FY17-19 売上CAGR 11%

◆品質とおいしさ向上を基本にしたSpecialty製品による
顕著な成長。

＜アジア＞＜アペタイザー＞＜メキシカン＞への戦略集中と
成長を支える安定生産の早期確立。

1)主要3カテゴリーのトップライン拡大

＜アジア＞

「Ling Ling®」、「TAI PEI®」、「TOKYO STYLE SHOYU RAMEN」の取扱い拡大
によるNo.1シェアの拡大

＜アペタイザー＞

FY18に供給体制を整え、FY19の飛躍的成長を実現、外食市場ストロングNo.2へ

＜メキシカン＞

供給体制の整備をベースに、新製品投入による拡売を実現

2)生産体制の再編による安定生産の実現は、1年かけて取り組む

＜アジア＞FY16投資済みのポートランド、オークランド工場、売上拡大に寄与

＜アペタイザー＞新Joplin工場への生産集約完了と安定生産

＜メキシカン＞2018年5月製造委託先の工場・製造設備を取得し生産開始

（San Diego新工場）

* 17-19中計 設備投資計画 200億円/3年間：計画通り進捗

Ⅱ-5. 成長戦略：食品事業/缶コーヒー「Birdy®」(タイ)

◆品質とおいしさ向上を基本とする
ロイヤルユーザー向けの価値訴求
戦略に集中した収益基盤の安定化

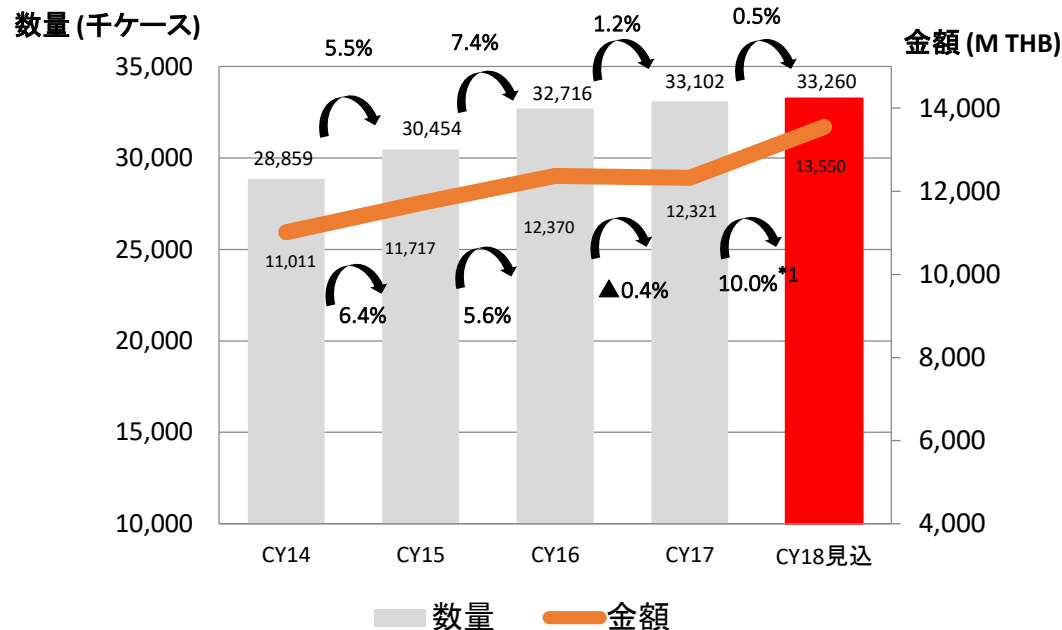
1) 市場環境

2017年9月物品税導入、飲料嗜好
の多様化により、低成長に転じる

*1 金額ベースの伸びはFY17導入の
物品税・砂糖税の影響

*2 RTD: Ready to drink

<タイRTD *2市場推移>



出典：Nielsen Dataに基づく当社推定

2) 低成長市場への戦略変更

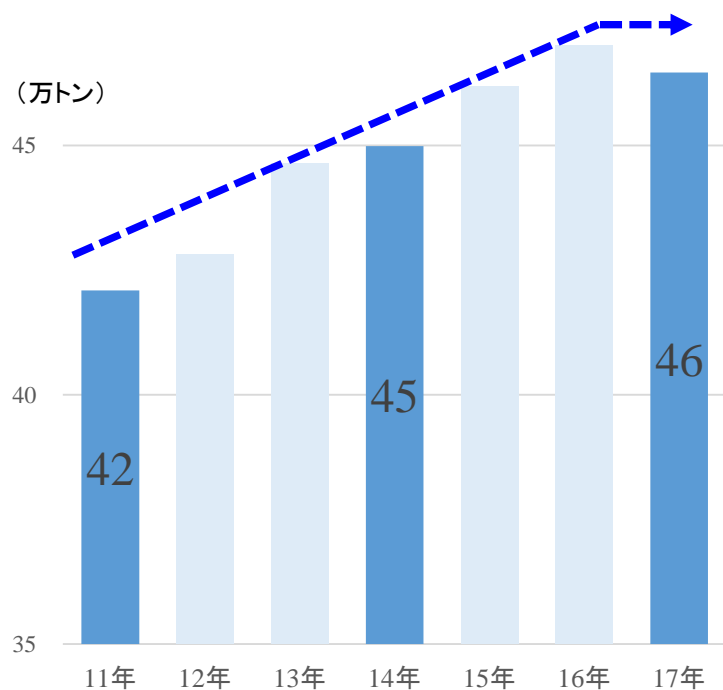
- ・製品改訂。おいしさと品質向上。
- ・味の素AGF社とのコーヒー豆共同調達による収益確保
- ・「Birdy®」ロイヤルユーザー向けコミュニケーションの強化



Ⅱ-6. 成長戦略：食品事業/コーヒー類①

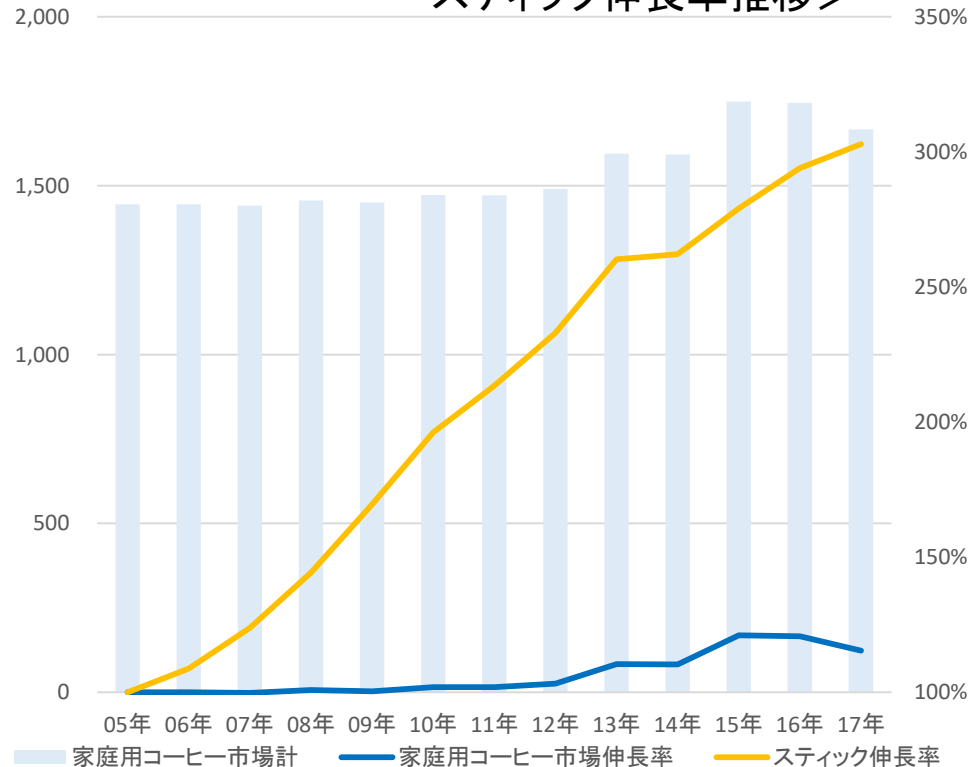
◆ 全体市場は横ばい。パーソナル市場、アウトホーム（業務用）が伸長。
両市場への戦略の集中を図る。

＜日本のコーヒー豆消費量＞



出典：全日本コーヒー協会

＜家庭用コーヒー市場およびスティック伸長率推移＞



* 味の素AGF社/家業比率 (FY17実績)
家75%: 業25%

出典：SRI (金額)

Ⅱ-6 成長戦略：食品事業/コーヒー類②

コーヒー類
FY17-19 売上CAGR 5%

1) 家庭用

① スティックの市場創出による中長期での継続拡大

- ・製品拡充(フレーバーバラエティ)とデジタル手法も取り入れたコミュニケーション強化



② 課題カテゴリーのシェア回復により中期で市場並の成長を確保

- ・インスタントコーヒー：パーソナルシフト加速
- ・リキッドコーヒー：働く女性ターゲットのパーソナルサイズ新製品導入

③ EC戦略強化による消費者ニーズ/購買チャネル変化への対応

2) 業務用

① カウンタービジネスの質と面の強化

② 外食攻略、およびオフィス用途拡大

Ⅱ-7. 成長戦略: アミノサイエンス事業/ヘルスケア①

製薬カスタムサービス

FY17-19 売上CAGR 3%

◆製薬カスタムサービス

低分子原薬から高分子のオリゴ核酸、ADC*1まで、継続した投資により高収益なCDMO*2事業を構築、グループ各社One Teamによる顧客サービス体制を強化



One Team

ジーンデザイン社(日本)

- ・オリゴ核酸・核酸医薬材料等の受託開発・製造
- ・18年1月生産増強投資決定



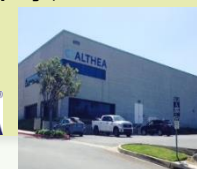
味の素オムニケム社(ベルギー)

- ・医薬中間体、原薬の製造・販売



味の素アルテア社(米国)

- ・バイオ医薬品の製法開発・製造受託(原薬製造・製剤充填・分析等)



- ・アルテア社: ADC生産サイトを開設(FY18第4四半期完工予定)
- ・ジーンデザイン社: 国内最大規模の「核酸医薬API*3開発センター」新設(FY18第4四半期稼働予定)

<FY18 受託目標>

味の素グループとして受託している
医薬品、創薬開発のプロジェクト数

商用医薬品

40件以上

創薬開発

150件以上

*1 ADC: Antibody-drug conjugate (抗体薬物複合体)

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

*3 API: Active Pharmaceutical Ingredients(原薬)

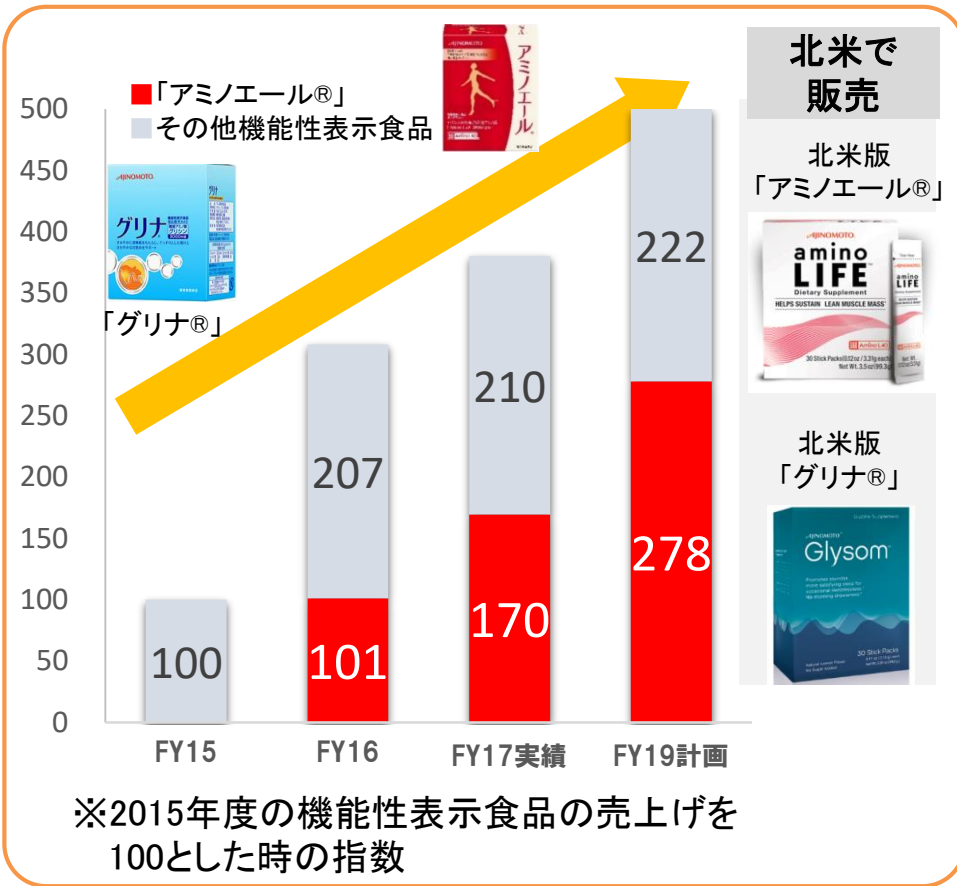
Ⅱ-7. 成長戦略: アミノサイエンス事業/ヘルスケア②

◆ダウンストリーム戦略(ブランド+インサイド戦略)

健康素材を機能性表示食品や、様々な食品素材として提供、展開地域も拡大(北米)

ヘルスケアその他
FY17-19 売上CAGR 25%

BtoC / 機能性表示食品売上推移(日本)



BtoBtoC / 多様な食品へのソリューション事業の強化

- ◆アミノ酸の価値の創出
- ◆食品加工技術の創出
- ◆販売会社、小売業者への製品設計のソリューション提供



Ⅱ-8. 構造改革: 動物栄養

動物栄養
FY17-19 売上CAGR 10%

◆動物栄養

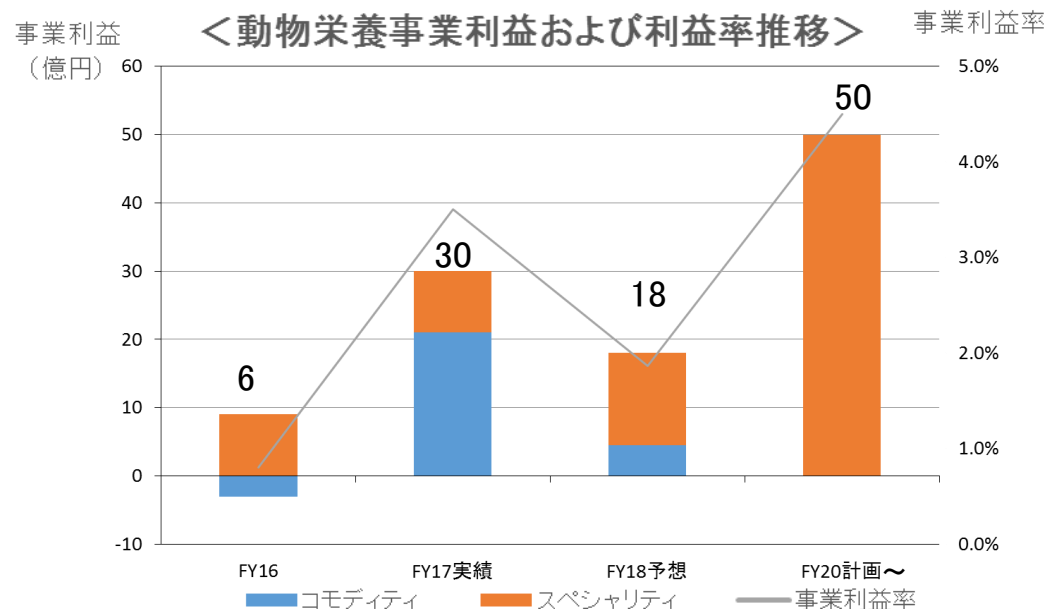
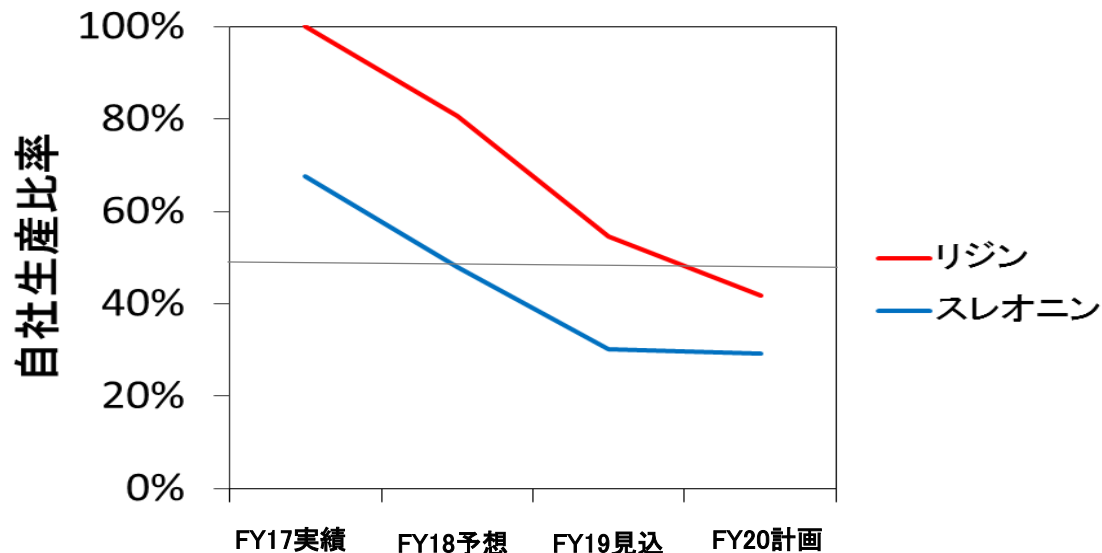
1) リジン・スレオニンのOEM化

段階的にリジン・スレオニンの
自社生産を削減し、OEMで代替。
2020年度までに自社生産比率
50%以下を目指す。

2) 事業利益目標

- ① OEM化によるコモディティ損失圧縮
- ② スペシャルティの拡大

(「AjiPro[®]-L」、下位制限アミノ酸など)
スペシャルティ比率の拡大を目指す



II-9. 非財務の取り組み

*ASV; Ajinomoto Group Shared Value

ASV*を通じた 価値創造ストーリー

主な取り組み

FY20目標進捗：上回る◎、インライン○、下回る△

社会

◎

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

・栄養改善の取り組み推進。

- 日本国内では、栄養改善の取り組み深耕により、減塩・ニュートリションケア商品の売上が増加○
- 海外調味料によるメニュー訴求により栄養バランスのよい食事が拡大◎

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

・スマート調理の着実な実現。

- 冷凍食品やスープ等の簡単調理食品によるスマート調理の普及◎
- メニュー用調味料の拡大による伸長
- 国内中食向け「おいしさソリューション」事業拡大による伸長

環境

◎

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

・環境目標に沿った各種取り組みの推進。

- CO2排出量◎、再生可能エネルギー◎、水資源の保全◎
- 持続可能な調達△、フードロス削減(年月表示化122品導入)○
- 廃棄物3R○【FY18新規】海洋プラスチック問題への対処検討

ガバ
ナンス

◎

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

・働きがい(生産性)の向上により、イノベーションの実現。

- ・味の素グループエンゲージメントサーベイ実施結果、79%(約29,000人)○。
- 良かった点:ASV活動によるモチベーションアップ、顧客志向等
- 改善点:ダイバーシティ、意思決定プロセス、キャリア開発等

Eat Well, Live Well.



目次

- I. 2017-2019 (for 2020) 中期経営計画の進捗
- II. 成長戦略および構造改革
- III. 2019年3月期 財務戦略**

参考資料

別添. 2018年3月期 決算概要

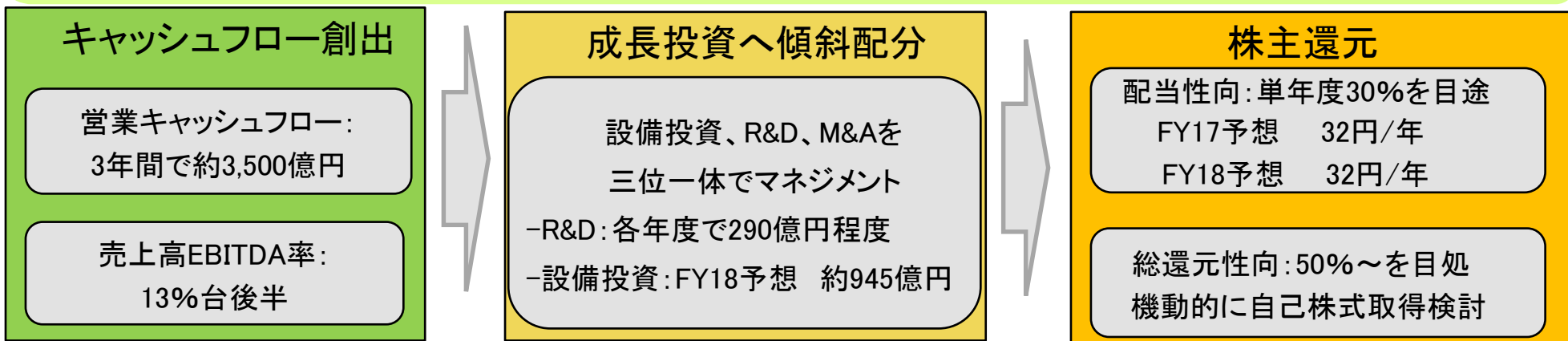
2019年3月期 セグメント別業績予想

*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



Ⅲ. 2019年3月期 財務戦略①

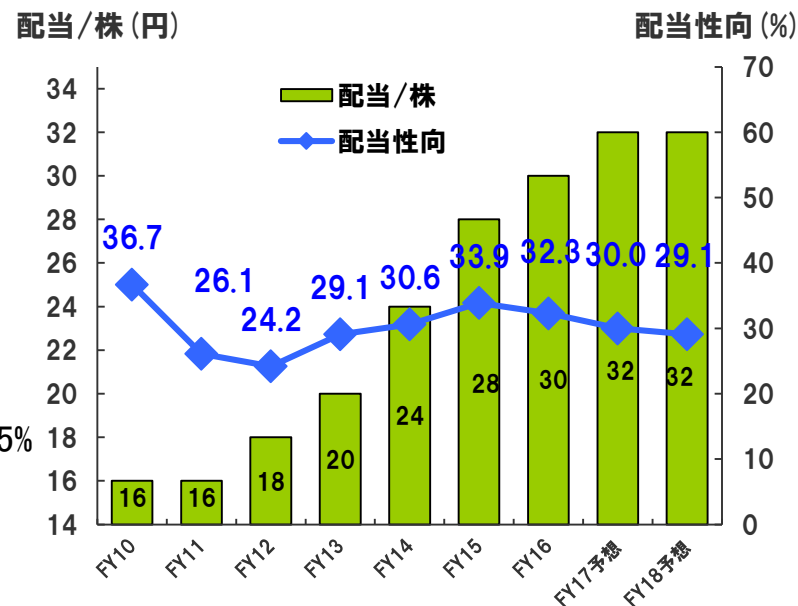
2017-2019中期経営計画の方針に基づき、事業戦略の実現に向け、キャッシュフロー創出力、投資を強化し、安定的な株主還元を実現する。



(単位:億円)	FY17実績	FY18計画
営業キャッシュフロー	1,266	1,203
設備投資	794	945
フリーキャッシュフロー	275	258
株主還元(配当)	170	184
株主還元(自己株式取得)	-	400
手元現預金残高	1,878	1,541

- ・M&A:有利子負債による資金調達を主体に実行
(D*/Eレシオ50%目途)
2018年3月末実績: 31.7%
- ・非支配分の株式買い取りをFY19までの目標とする。

*ネットD:有利子負債一現預金 × 75%



Ⅲ. 2019年3月期 財務戦略②

株主還元水準の向上および資本効率の改善を目的とし、自己株式取得実施を決定。

1. 取得対象株式の種類：普通株式
2. 取得し得る株式の総数：25百万株*（上限）
* 発行済株式総数（自己株式を除く）に対する割合4.39%
3. 株式の取得価額の総額：400億円（上限）
4. 取得期間：2018年5月11日から2018年9月20日まで
5. 取得方法：東京証券取引所における市場買付
6. その他：本件により取得した自己株式については、会社法第178条の規定に基づく取締役会決議により、全て消却する予定。

<参考> 2018年3月31日時点

発行済株式総数（自己株式を除く） 568,863,328株

自己株式数 3,000,026株

Eat Well, Live Well.



目次

- I. 2017-2019 (for 2020) 中期経営計画の進捗
- II. 成長戦略および構造改革
- III. 2019年3月期 財務戦略

参考資料

別添. 2018年3月期 決算概要

2019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



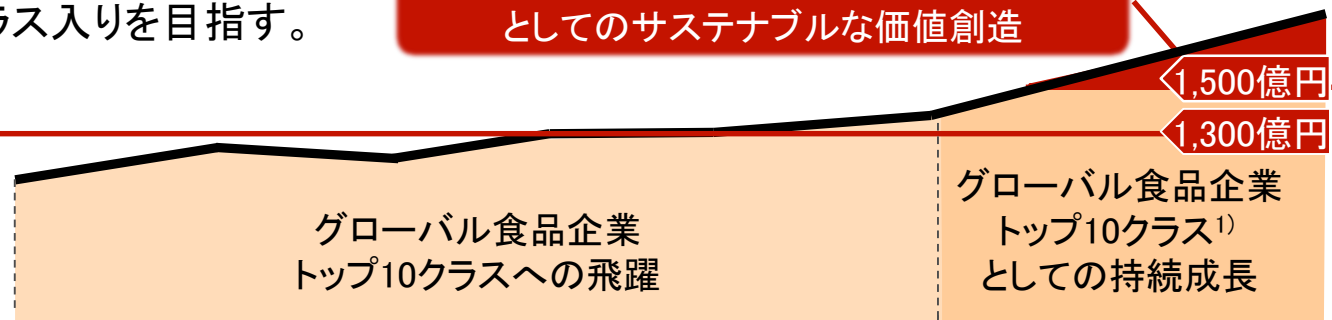
AJINOMOTO.

「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

FY17実績 FY18業績予想 FY19見込 FY19計画 FY20目標(連続成長)

		FY17実績	FY18業績予想	FY19見込	FY19計画	FY20目標(連続成長)
財務	事業利益額	973億円	1,030億円	1,160億円	1,240億円	1,370億円～
	事業利益率	8.5%	8.7%	9.3%	9.4%	10%
	ROE	9.7%	9.5%	9.8%	9.8%	10%～
	EPS成長率	15%	3%	7%	6%	年二桁成長
	海外(コンシューマー食品)売上成長率 ²⁾	5% ⁴⁾	7%	前年伸長率+ α	年二桁成長	年二桁成長
非財務 ³⁾	肉・野菜の摂取量	肉: 年720万トン: 17.0% (8.3kg/人/年) 野菜: 年440万トン: 7.4% (5.1kg/人/年)	統合報告書、 サステナビリティデータ ブックで 開示予定	-	-	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	60回/世帯/年		-	-	70回/世帯/年
	創出される時間	3,700万時間/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)	1,980万人		-	-	2,200万人
	環境課題の解決	FY17集計中		-	-	-
	従業員の働きがい	79%		-	-	80%
統合	ブランド価値 ⁵⁾	778USD 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)

2019年3月期 為替前提および為替感度

<為替前提:対円>

	FY18 業績予想	FY17実績				*期中平均レート	
		4Q	3Q	2Q	1Q	FY16 実績*	17-19 中計
USD	110.00	108.22	112.98	111.00	111.09	108.3	100.0
EUR	130.00	133.14	133.02	130.37	122.26	118.7	110.0
THB	3.28	3.43	3.42	3.32	3.24	3.08	2.80
BRL	33.85	33.37	34.79	35.09	34.54	32.8	30.3

<為替感度>

為替レート(対JPY)

	平均レート	事業利益への感度(換算時)
USD	110.00	±1円 → 約1億円
EUR	130.00	±1円 → 約0.5億円
THB	3.28	±0.01円 → 約1億円
BRL	33.85	±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0億円
0.1EUR安	vs USD	→	▲ 約1億円
1THB安	vs USD	→	+ 約5億円
0.1BRL安	vs USD	→	+ 約4億円

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。