

Eat Well, Live Well.



味の素株式会社(2802) 2020年3月期業績予想および次期中期 経営計画に向けて

取締役社長 最高経営責任者
西井 孝明

2019年5月10日

Eat Well, Live Well.



目次

- I. 2019年3月期 決算概要
- II. 2020年3月期 業績予想および経営方針、計画
- III. 次期中期経営計画に向けて

参考資料

別添. 2019年3月期 決算概要

2020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. 2019年3月期 決算概要
- II. 2020年3月期 業績予想および経営方針、計画
- III. 次期中期経営計画に向けて

参考資料

別添. 2019年3月期 決算概要

2020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. 2019年3月期 決算概要

➤ 売上高:増収

- ・ヘルスケア(製薬カスタムサービス、医薬・食品用アミノ酸)事業の大幅増収。
- ・海外食品(調味料・加工食品、冷凍食品)事業の増収。

➤ 事業利益:減益

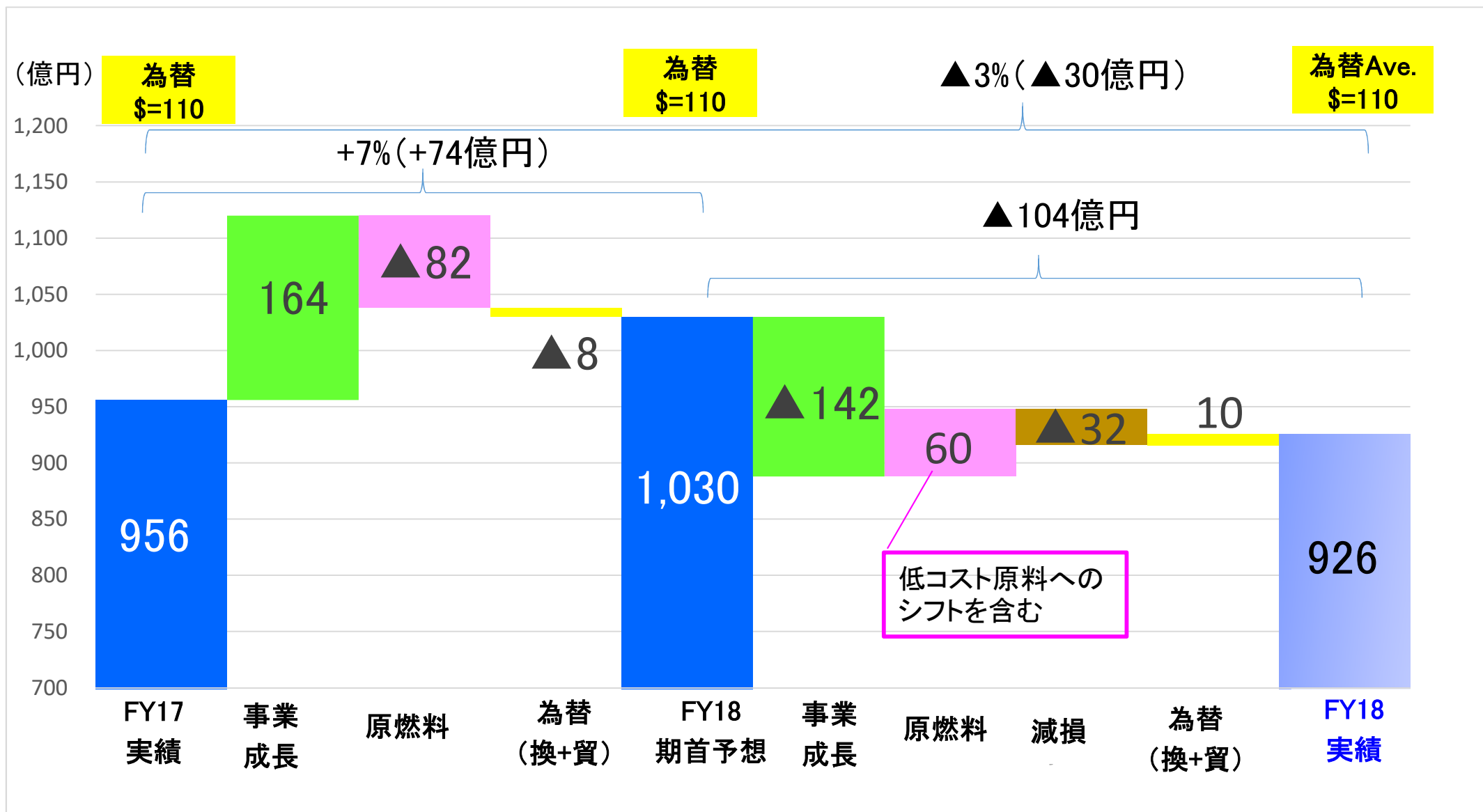
- ・日本食品(冷凍食品、コーヒー類)は競争激化に伴う売上減少で大幅減益。
- ・海外冷凍食品はコスト増により減益。
- ・プロマシドール・ホールディングス社(PH社)商標権に係る減損32億円計上。

➤ 親会社の所有者に帰属する当期利益:減益

- ・味の素フーズ・ノースアメリカ社、PH社、イスタンブール味の素食品社の減損312億円計上。

| (単位:億円) | FY18実績 | FY17実績 | 差額 | 前年比 |
|----------------------|--------|--------|------|------|
| 売上高 | 11,274 | 11,147 | 126 | 101% |
| 事業利益 | 926 | 956 | ▲30 | 96% |
| 親会社の所有者に 帰属する当期利益 | 296 | 601 | ▲304 | 49% |

I -2. 2019年3月期 事業利益の増減要因(対期首予想)



Eat Well, Live Well.



目次

- I. 2019年3月期 決算概要
- II. 2020年3月期 業績予想および経営方針、計画
- III. 次期中期経営計画に向けて

参考資料

別添. 2019年3月期 決算概要

2020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. 2020年3月期 業績予想および経営方針、計画

17-19中計で掲げた20年度の構造目標(事業利益率10%、ROE10%~)の次期中計での達成を目指し、アセットライト化の推進(イノベーション創出のための集中と重点化)ならびにIoT、AI等の活用を含めたデジタルトランスフォーメーション(DX)を行う。

1) 事業部

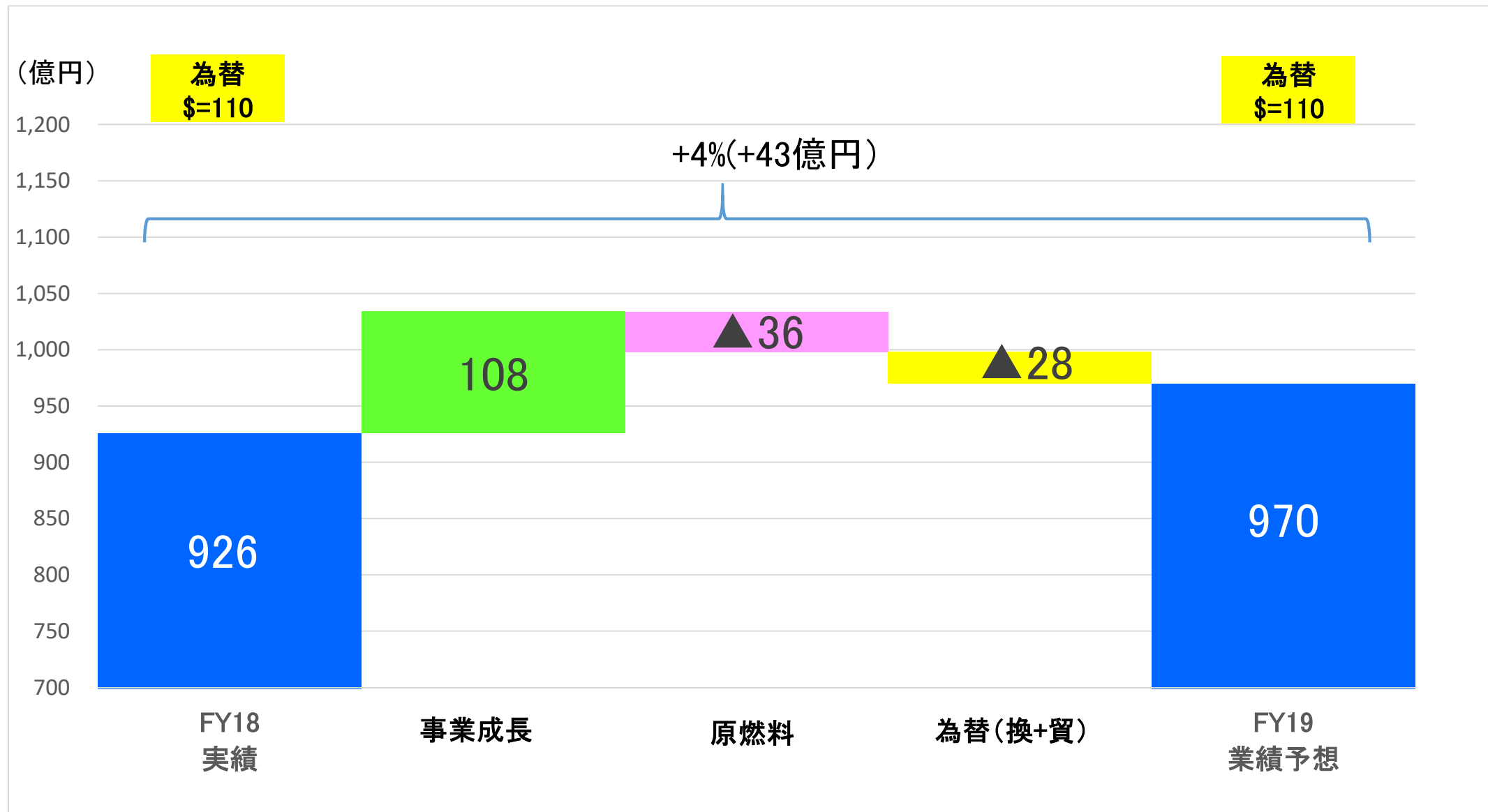
- ✓ グローバルトップ3カテゴリーとなりうる領域への集中による成長力の向上。
- ✓ 20-22中計に向けた土台作りとして、アセットライト化を可能な限り前倒しで着手。

2) 本社機能

- ✓ コーポレートブランド価値向上、「先進的働き方」推進等 の全社施策を遂行
- ✓ 既存業務の高度化、共通化、集約化、標準化、自動化、業務再編の6つの切り口で経費適正化を推進。(20年度対売上高比2.5%目標)

| (単位:億円) | FY19業績予想 | FY18実績 | 差額 | 前年比 |
|----------------------|----------|--------|-----|------|
| 売上高 | 11,710 | 11,274 | 435 | 103% |
| 事業利益 | 970 | 926 | 43 | 104% |
| 親会社の所有者に 帰属する当期利益 | 500 | 296 | 203 | 168% |

Ⅱ-2. 2020年3月期 事業利益の増減要因(対前年)



II-3. 2020年3月期 経営計画: GROW①

1) 日本食品

① 調味料・加工食品(家庭用)

- ・強い「ブランド」、No.1事業の徹底強化(汁物、中華、メニュー調味料)
- ・データドリブンマーケティングの強化

② 冷凍食品:「ギョーザ」への資源集中と米飯の拡大・強化

③ コーヒー類:

- ・新しい価値をもったスティック飲料の需要創造。プレミアム領域の強化。

④ EC事業加速:

- ・モール型通販での取り組み強化。越境ECも推進。

2) 海外食品

① 調味料: 風味調味料品質向上による製品力強化

- ・メニュー調味料の加速(揚げ物、液体メニュー調味料)

② 加工食品: アセアンのプレミアム領域開拓

- ・健康栄養価値粉末飲料等

③ 冷凍食品: グローバル冷凍食品戦略部設立

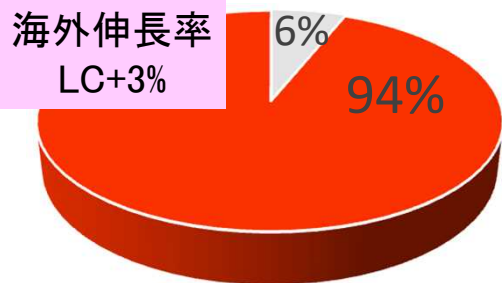
- ➔ アジアン、デザートへの集中と生産・物流体制整備

} ➤ 次スライド

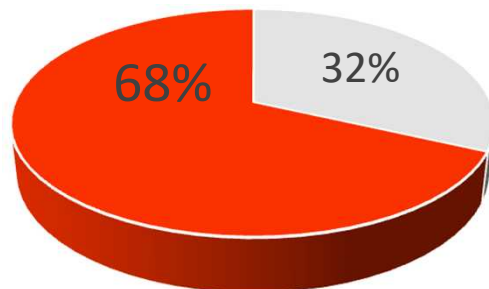
II-3. 2020年3月期 経営計画: GROW②(海外調味料)

うま味調味料のエリア拡大、風味調味料の品質強化による安定拡大、メニュー調味料の飛躍的成長。

1. 海外調味料の伸長(FY18実績)



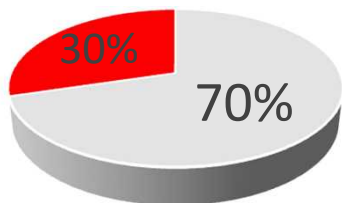
うま味調味料
(約1,200億円)



風味調味料
(約1,200億円)

| | |
|-----------|------|
| 海外食品 | 日本食品 |
| 先進国市場 | 日本: |
| メニュー用調味料 | > |
| うま味+風味調味料 | |

海外伸長率
LC+16%



メニュー用調味料
(約700億円)

新興国の急速な発展:
メニュー用調味料の大幅伸長を企図
(国内・海外計1,000億円超へ)

2. 2019年度海外調味料取組み

(1)うま味調味料

キーメニュー提案による「AJI-NO-MOTO®PLUS」の拡売

| タイ | インドネシア | 中国 | ベトナム |
|---|---|---|---|
|  |  |  |  |
| ソムタム | サンバル | 火鍋 | カイン |

(2)風味調味料

先進的技術を駆使し継続的な品質向上、内製した肉エキスの活用。



(3)メニュー用調味料

揚げ物用、液体メニュー調味料をローカル適合で強化。



安定拡大

飛躍的成長



Ⅱ-3. 2020年3月期 経営計画: GROW^③ (製薬カスタムサービス)

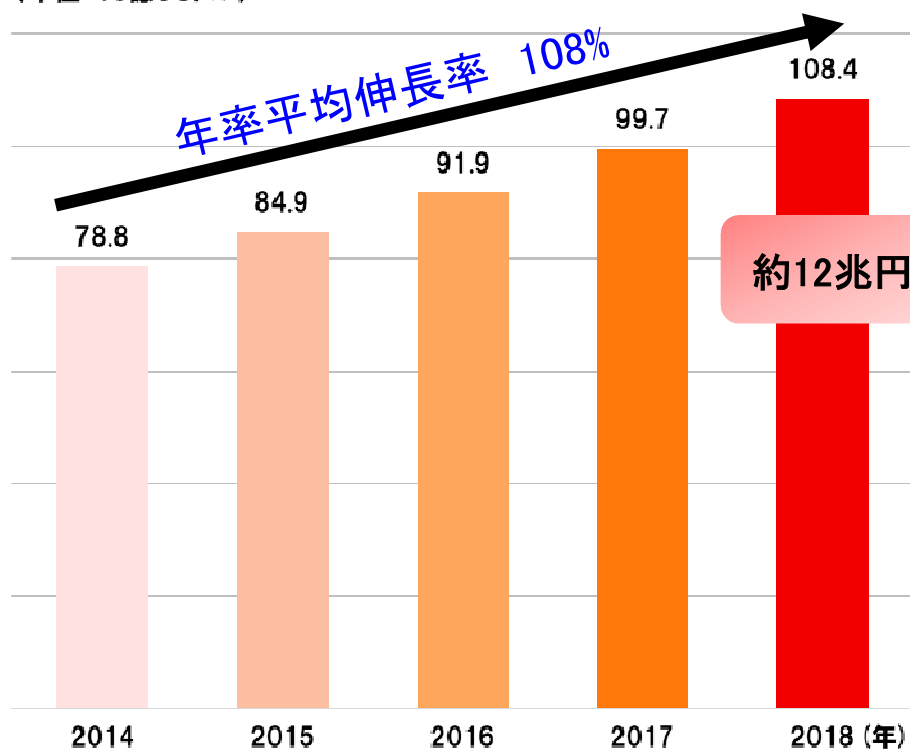
3) ヘルスケア: ADC 事業開始、ジーンデザイン社との協働による核酸医薬ビジネスのさらなる強化。

大手製薬企業との良好な取引関係、合成や発酵技術と独自のペプチド・タンパク質製造技術、製造開発サービスを強みに二桁伸長を目指す。

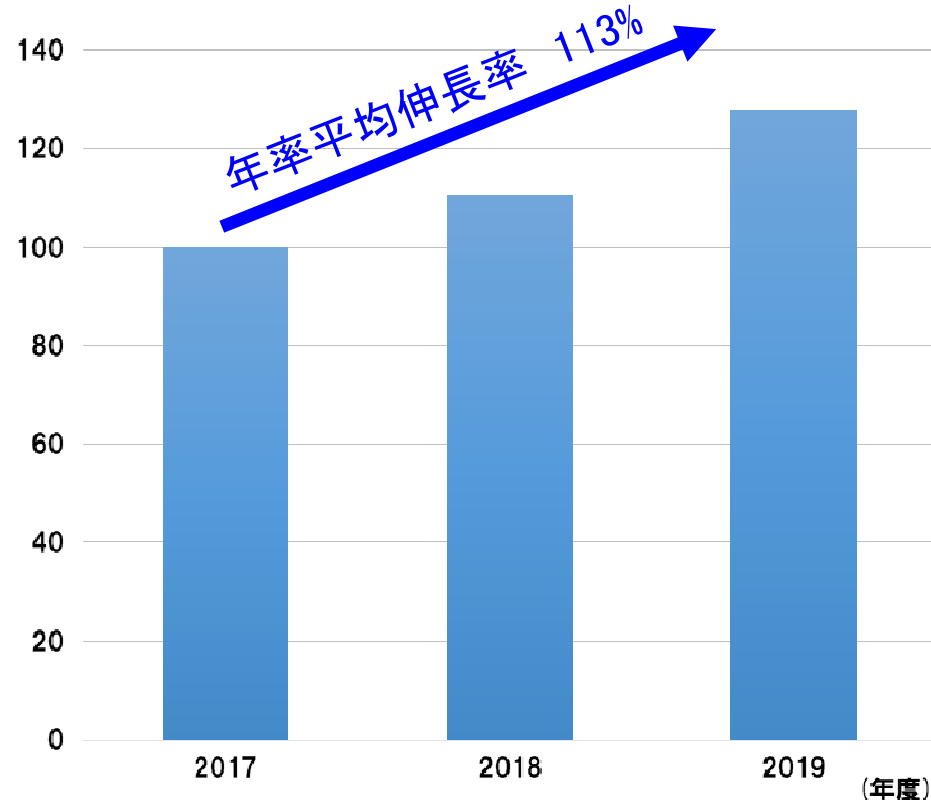
〈FY19 受託目標: 商用医薬品 55以上/創薬開発品 152以上〉

〈世界の製薬開発・製造受託市場規模推移〉

(単位: 10億USD)



〈製薬カスタムサービス事業売上高〉

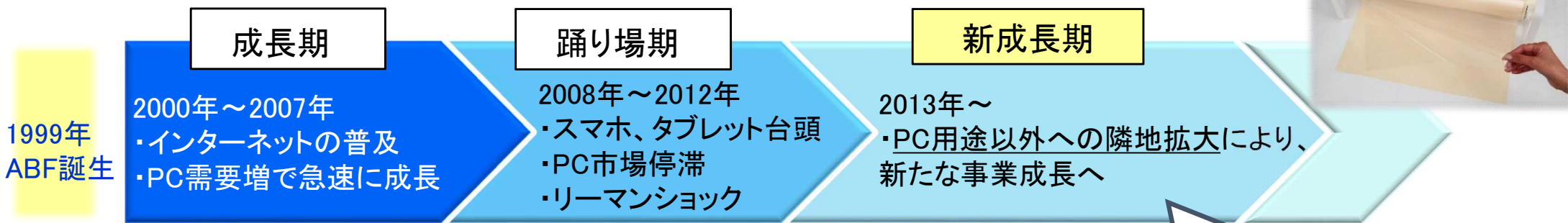


※2017年度の売上高を100とした場合



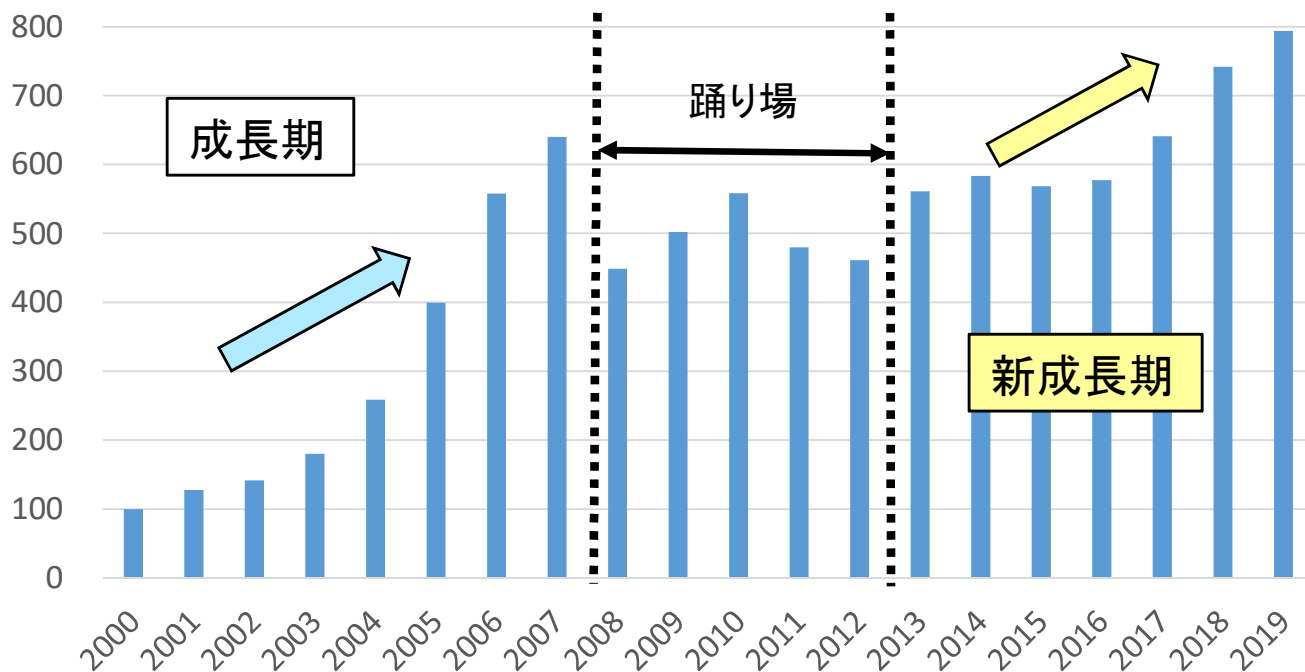
Ⅱ-3. 2020年3月期 経営計画: GROW④ (電子材料事業)

4) ライフサポート: 直近拡大領域(サーバー等)による成長

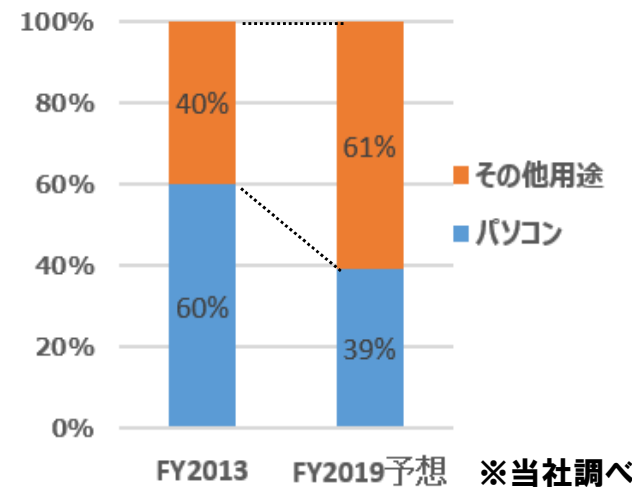


1999年
ABF誕生

〈売上高推移〉 ※2000年の売上高を100とした場合



用途別数量比率
2013年対2019年比較



PC向けが大幅に減少、その他用途(サーバー、通信用途等)が伸長

1) SCM の効率向上

- 国内調味料・加工食品生産体制再構築 ➡ 次スライド

2) コストダウン

- うま味バルク：MSG、核酸新技術導入（タイ、米国）によるコストダウンの実施
- アミノ酸：各用途に最適なグレードを生産する体制の構築

3) グローバル冷凍食品の構造改革

- グローバル冷凍食品戦略部新設
 - ・グローバル生産体制の統合等
 - ・北米、欧州のサプライチェーンの整備

4) 全社共通費適正化

- バイオ・ファイン研究所、食品研究所にコーポレート研究を統合。
アジャイルなR&D体制構築。
- SSC化推進によるコーポレートサービス機能の効率化

II-4. 2020年3月期 経営計画：国内調味料・加工食品生産体制再構築

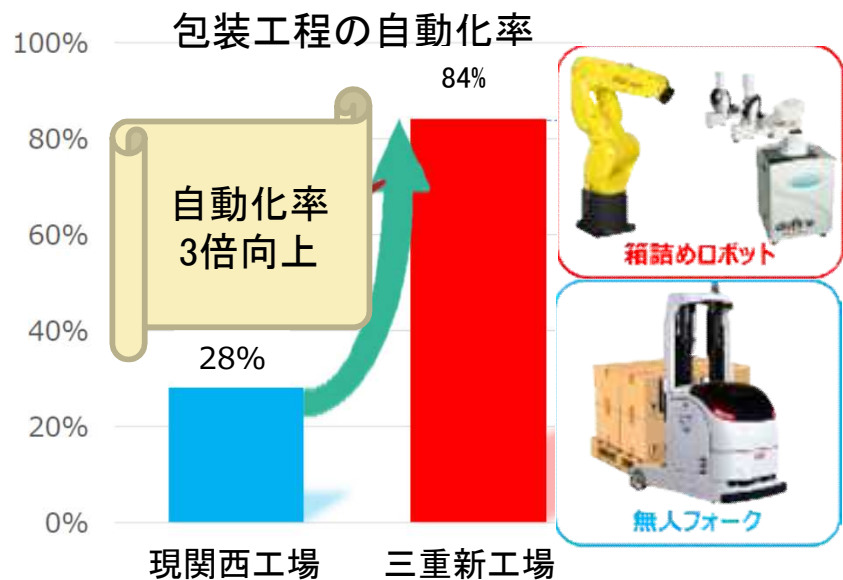
(1) 日本食品生産体制を集約・再編し、需要に柔軟かつスピーディーに応える生産を実現

- ・三重新工場（風味調味料他） FY19/Q4 稼働予定
- ・川崎新工場（スープ他） FY21/Q2 稼働予定



味の素食品株式会社（'19/4設立）

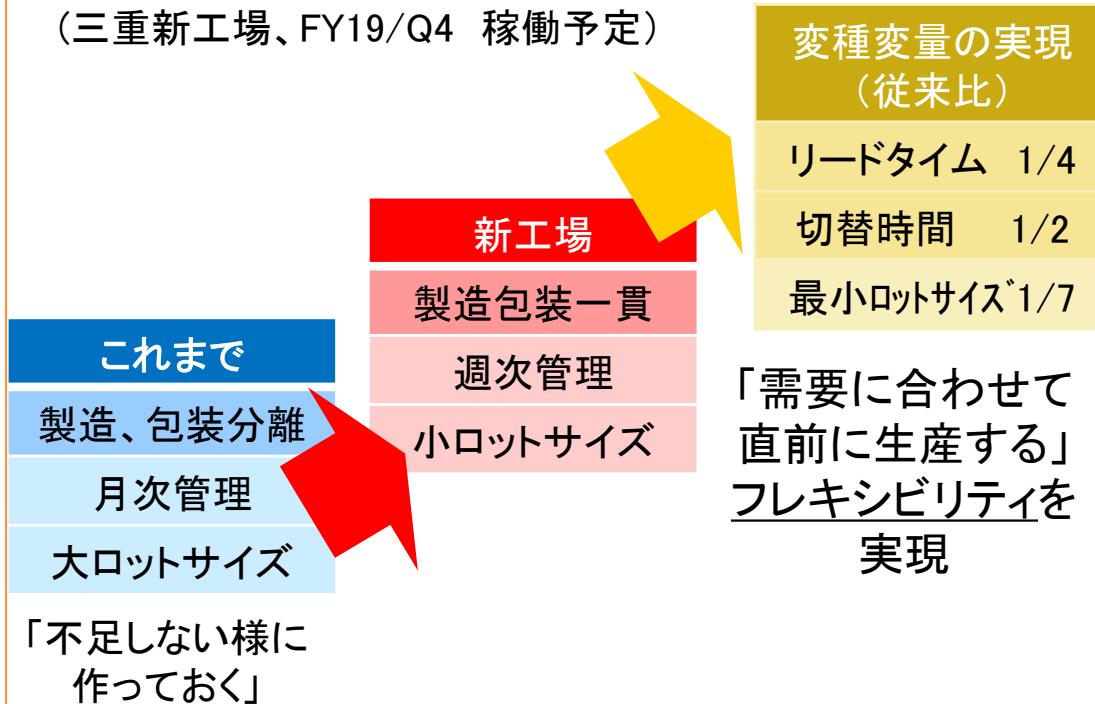
(2) ICT・自動化技術で高生産性を実現



先端技術で生産性を約2倍向上

(3) スモールマス対応に向け変種変量生産を実現

（三重新工場、FY19/Q4 稼働予定）



Ⅱ-5. 2020年3月期 当期利益

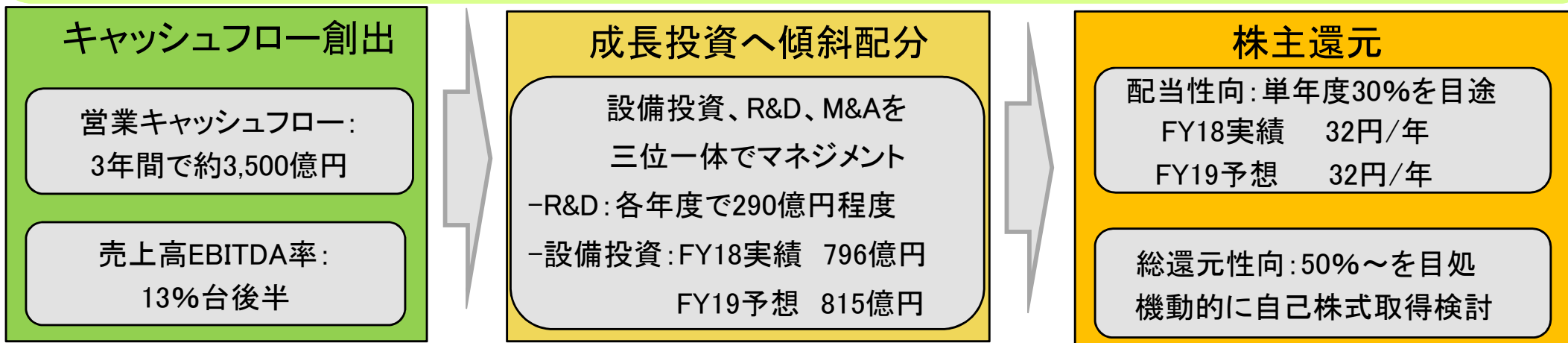
FY19はアセットライト影響等を一部織り込むも増益を見込む。

| (億円。▲が損。) | FY19 業績予想 | FY18 実績 | 前年差 | |
|-------------------|--------------|------------|------|-------------------------------|
| 売上高 | 11,710 | 11,274 | 435 | |
| 事業利益 | 970 | 926 | 43 | FY18実績 持分法による損益▲5(内減損▲32/商標権) |
| その他の営業収益/営業費用net計 | ▲ 143 | ▲ 394 | 251 | |
| 減損損失 | - | ▲ 346 | 346 | FY18実績 ▲346(北米、アフリカ、トルコ等) |
| その他 | ▲ 143 | ▲ 47 | ▲95 | |
| 営業利益 | 826 | 531 | 295 | |
| 金融収益/金融費用net計 | 3 | 10 | ▲ 7 | |
| 税引前当期利益 | 830 | 542 | 287 | |
| 法人所得税 | ▲ 238 | ▲ 177 | ▲ 60 | 税率: FY18実績 32%、FY19業績予想 28% |
| 当期利益(含む非継続事業) | 592 | 390 | 201 | |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 | 500 | 296 | 203 | |
| 非支配持分に帰属する当期利益 | 92 | 93 | ▲ 1 | |



II-6. 2020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。

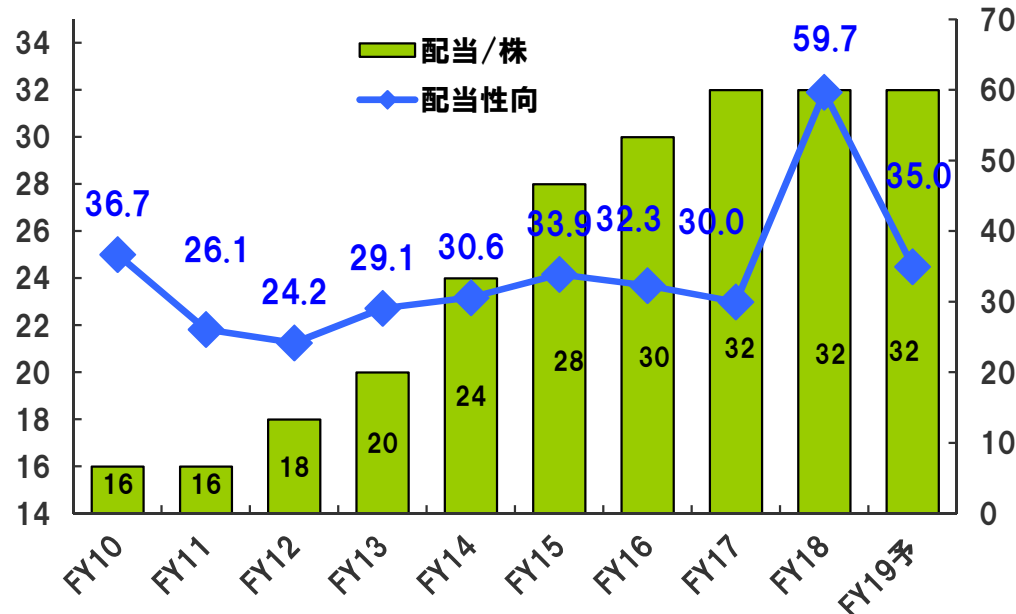


- ・R&D：FY18 278億円
- ・設備投資：FY18 戦略投資53%、維持投資47%
FY19 戦略投資59%、維持投資41%
(17-19計画：2,300億円。17-19見込：2,405億円)
- ・M&A：有利子負債による資金調達を主体に実行
(D*/Eレシオ50%目途；2019年3月末実績：36.3%)
- ・非支配分の株式買い取りをFY19までの目標とする。

*ネットD：有利子負債－現預金×75%

配当/株 (円)

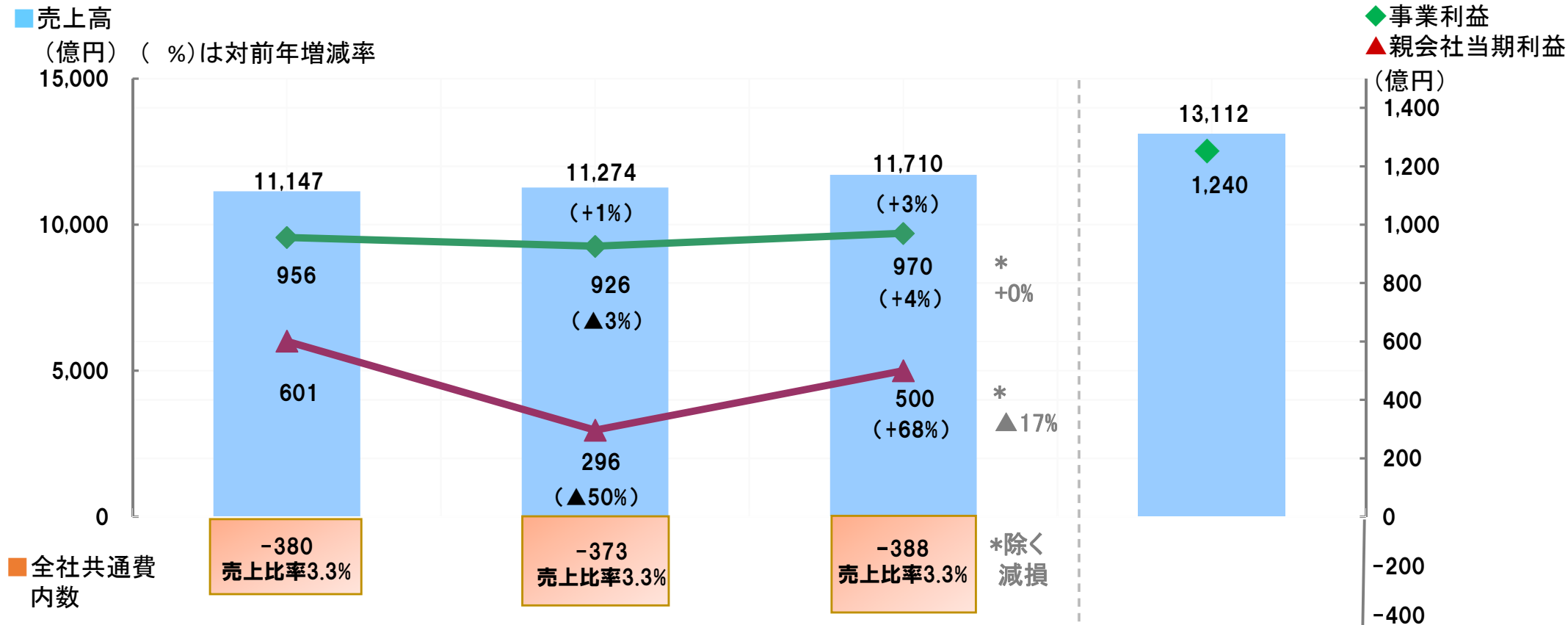
配当性向 (%)





AIINOMOTO.

Ⅱ-7. 2017-2019 (for 2020) 中期経営計画の進捗

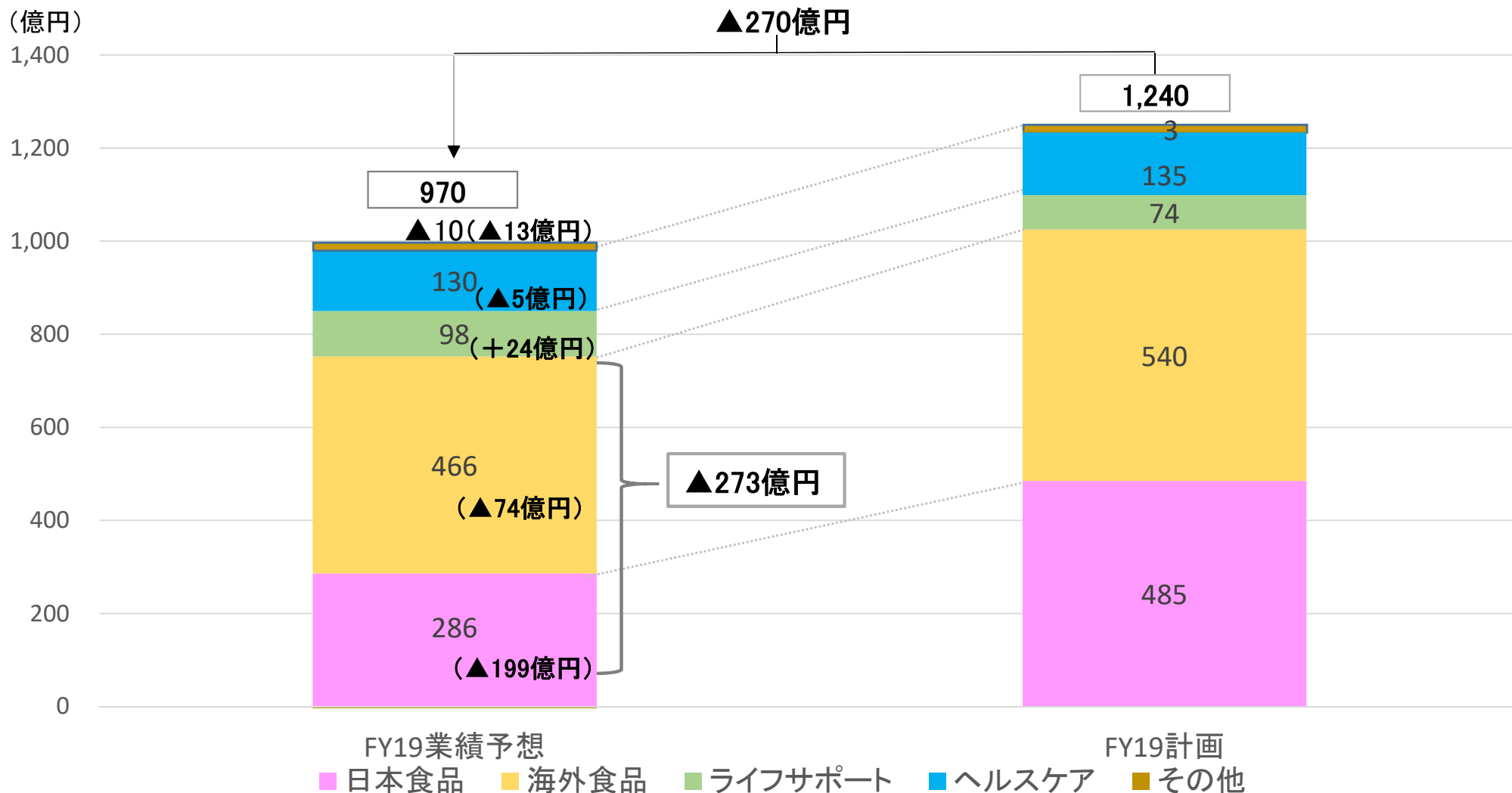


| | FY17実績 | FY18実績 | FY19業績予想 | FY19計画 |
|-------|---------|--------|----------|--------|
| 事業利益率 | 8.6% | 8.2% | 8.3% | 9.4% |
| ROE | 9.6% | 4.7% | 8.0% | 9.8% |
| ROA | 6.9% | 6.6% | 6.5% | 8.8% |
| EPS | 105.76円 | 53.62円 | 91.3円 | 年二桁成長 |



Ⅱ-8. FY19業績予想：中期計画との乖離（事業利益）

【対中期計画 事業利益 ▲270億円乖離の要因】
食品事業の成長鈍化



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

⑤

- 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

・栄養改善の取り組み推進。◎

- FY18 栄養ポリシーに基づく、各地域での活動が活性化。
- 更なる強化に向け、次期中計で当社スペシャリティーを活かす重点取組項目を設定予定。
- (案) うま味をコア技術とするおいしい減塩、タンパク質の摂取推進

・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

⑥

- 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。○

- 資源循環型社会実現への貢献
プラスチック廃棄物量ゼロ化実現を目指す
- 気候変動対応への取り組み
国際的な枠組み(TCFD提言)への賛同と適切な情報開示

ガバナンス

⑦

- 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。◎

- FY18: どこでも働くことができる働き方へ
総実労働時間は1,820時間、生産部門を含めてテレワークの活用が加速
- FY19: デジタルトランスフォーメーションによる働き方の質的向上に取り組む

Eat Well, Live Well.



目次

- I. 2019年3月期 決算概要
- II. 2020年3月期 業績予想および経営方針、計画
- III. 次期中期経営計画に向けて

参考資料

別添. 2019年3月期 決算概要

2020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-1. 次期中期経営計画に向けて

～アセットライト化とDXを通じ、競争力を高め持続的な成長へ～

グローバルトップ3カテゴリーへ
集中して、スペシャリティ化を高める



イノベーションの創造



持続的な成長へ

アセットライト化

- ✓ 非重点事業への投資抑制、縮小・売却
- ✓ 資産効率の向上

デジタルトランスフォーメーション(DX)

- ✓ デジタルを取り入れた新たな成長モデル構築
- ✓ 顧客価値創造
- ✓ 効率性の向上



Ⅲ-2. 次期中期経営計画に向けて

| <ロードマップ> | | 17-19中計 | | 20-22中計 構造改革 | | FY23~ 目指すべき姿 |
|----------------|---------------|-----------------------------------|------|-------------------|------------|-----------------|
| 戦略のシナリオ・施策 | | FY19 | | FY20 ← FY21 | | FY22 |
| | | アセットライトによる 資産圧縮 (1,000億円規模) | | 成長回帰 | | |
| | | 成長領域の 選択と集中 | | 非重点事業の アセットライト | | |
| | | 成長のための先行投資 | | | | |
| | | DX推進 | | | | |
| 重点事業比率 | | 約60% | | 約70% | | 約80% |
| 全社 財務 目標 | 売上高成長率 | 2% (CAGR) | | 4.0% (対前年) | | 4%~ (CAGR) |
| | 事業利益率 | 8.3% | | 10% | | 13% |
| | ROE | FY19 予想 | 8.0% | | FY22 目標 | 10% |
| | ROIC | | 6.1% | | | 8%~ |
| | ROA (事業利益ベース) | | 6.5% | | | 8% |
| 財務 戦略 | 営業キャッシュフロー | 3,500億円 (3年間) | | | | |
| | 株主還元 | 配当性向は単年度30%、 総還元性向は50%超。 | | | | 安定的な 株主還元の実現 |

Ⅲ-3. 次期中期経営計画に向けて

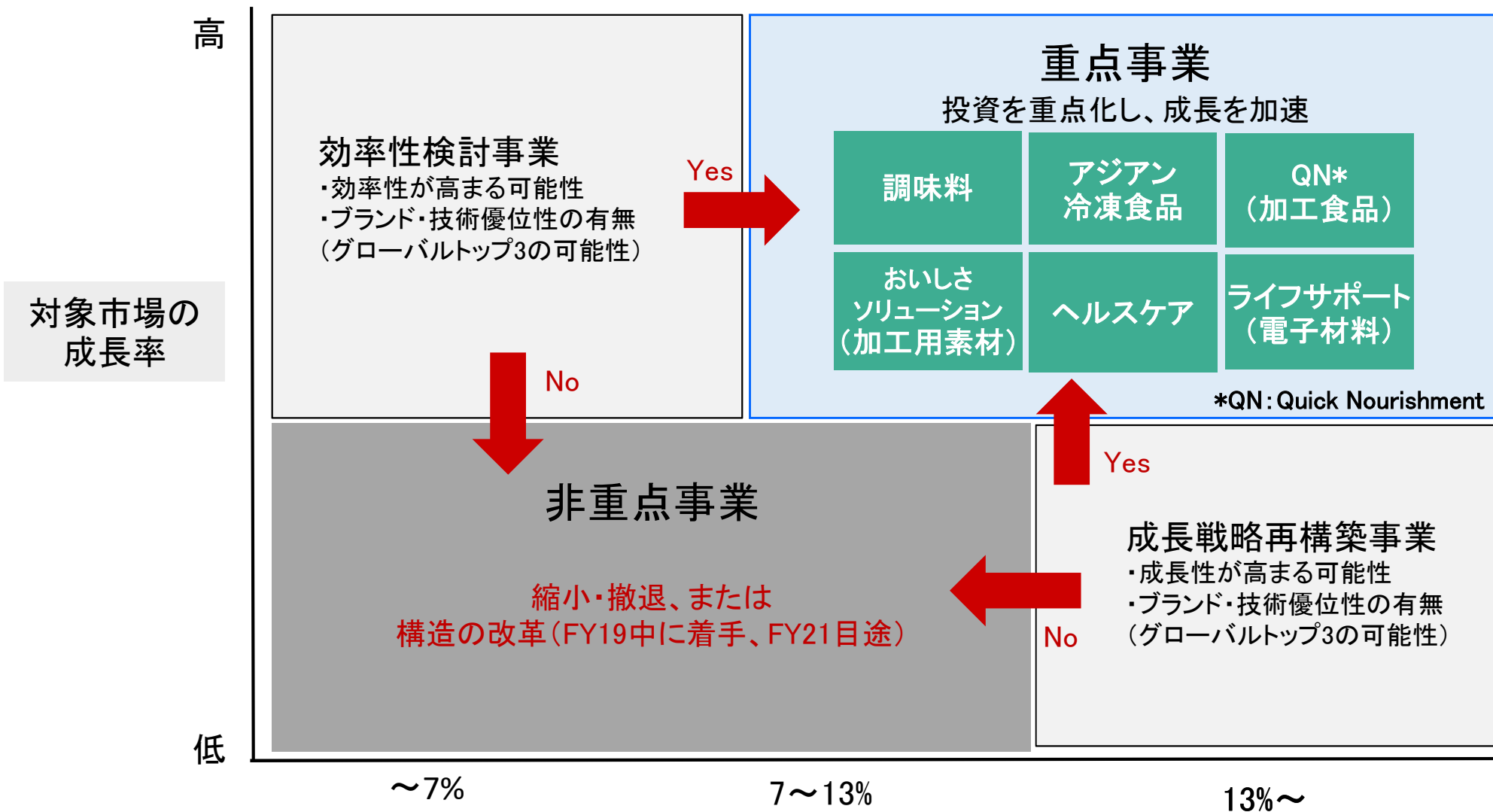
＜アセットライトの施策＞

- ・リソースアロケーション
 - グループ現預金の還流による借入金返済
 - 政策保有株式の売却
 - 機能子会社の再編
 - JV見直し
- ・事業資産圧縮
 - グローバル冷凍食品の再編等

※その他具体的施策は、20-22中期計画発表にてご説明(2020年2月予定)

Ⅲ-4. 次期中期経営計画に向けて

【重点事業へのフォーカス】





AJINOMOTO

Ⅲ-5. 次期中期経営計画に向けて

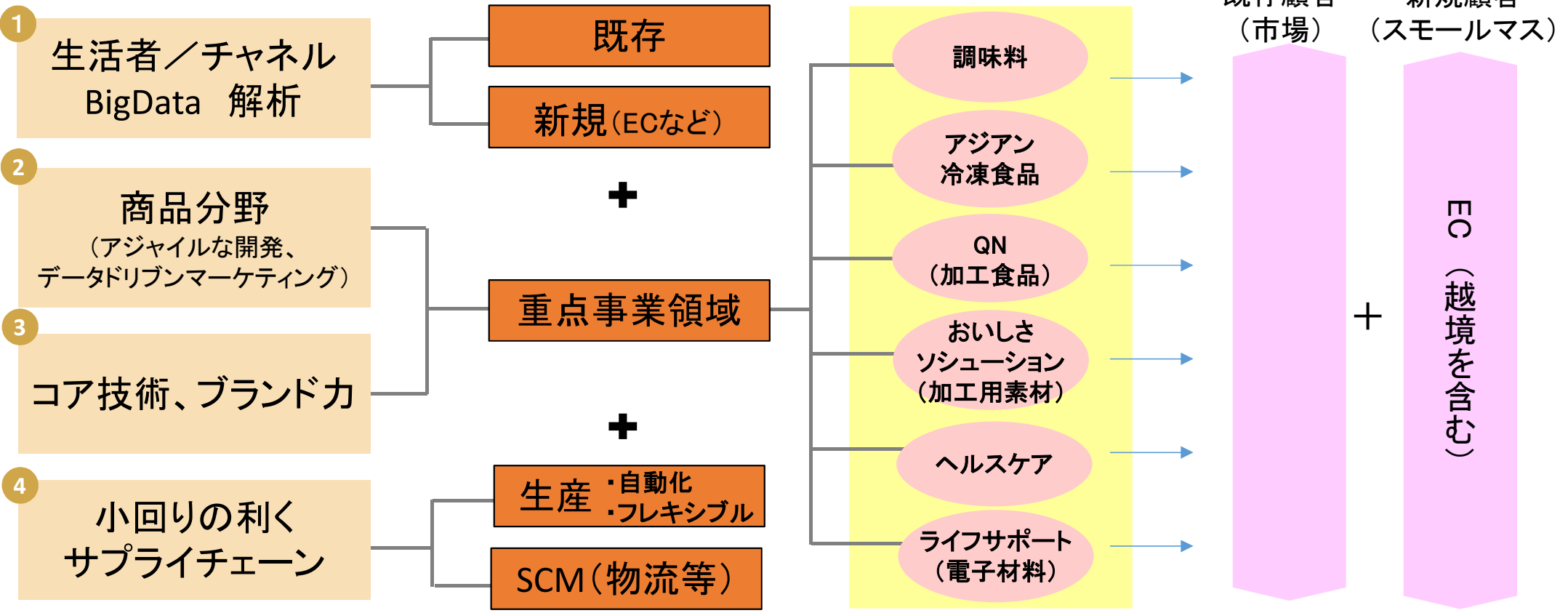
成長加速に向けた環境変化への対応方針

- ・加速する生活者、流通、競合の変化に対し、DXを進め、4つの観点から重点成長戦略を再構築。
- ・強いブランド、技術、顧客ネットワークを軸にグループシナジーの最大化ーに繋げる。

コンセプト

味の素グループと顧客の距離を近づける

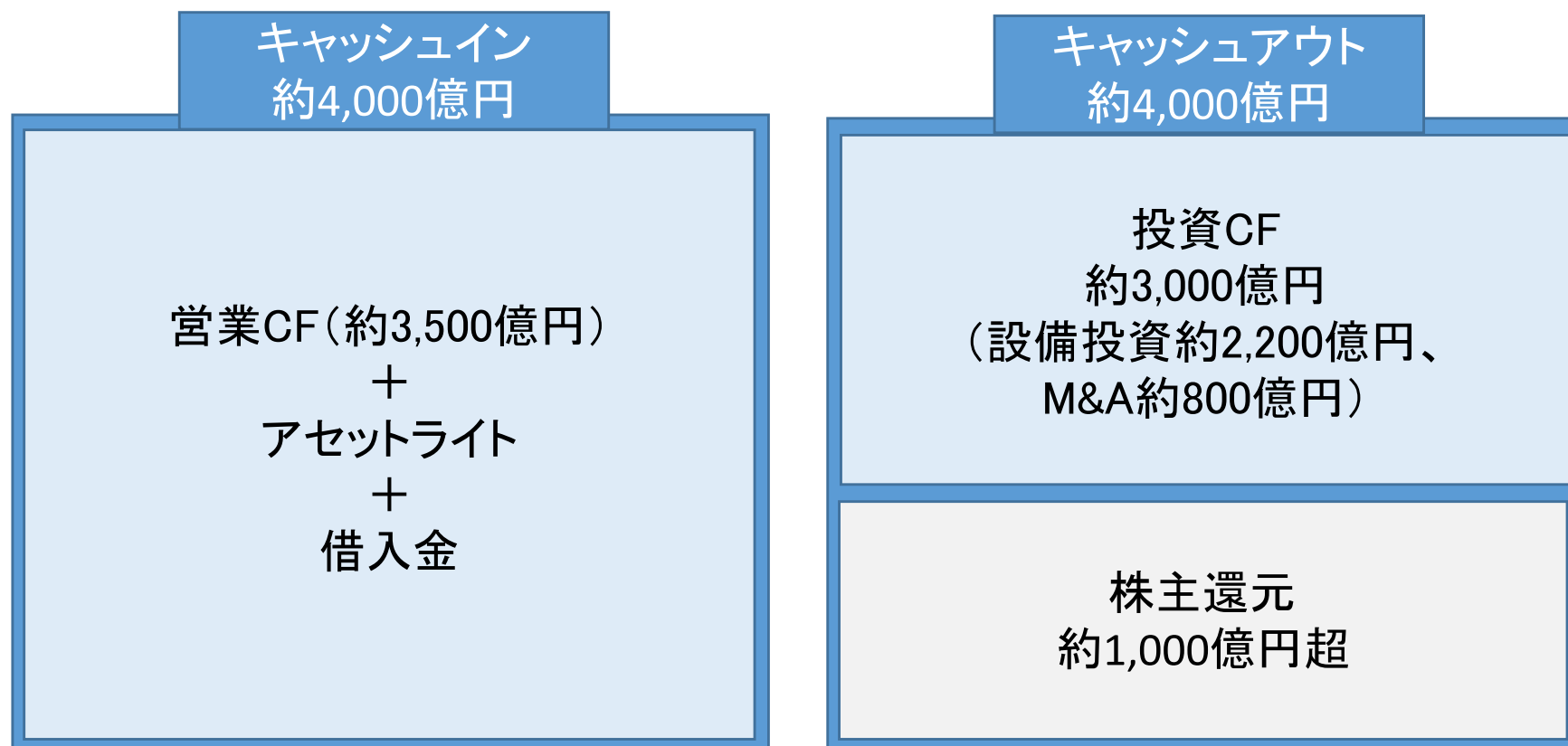
- DX取り組み
- ・顧客創造と新事業モデル開発
 - ・SCM見える化、需要予測(AI活用)
 - ・フレキシブル生産



Ⅲ-6. 次期中期経営計画に向けて

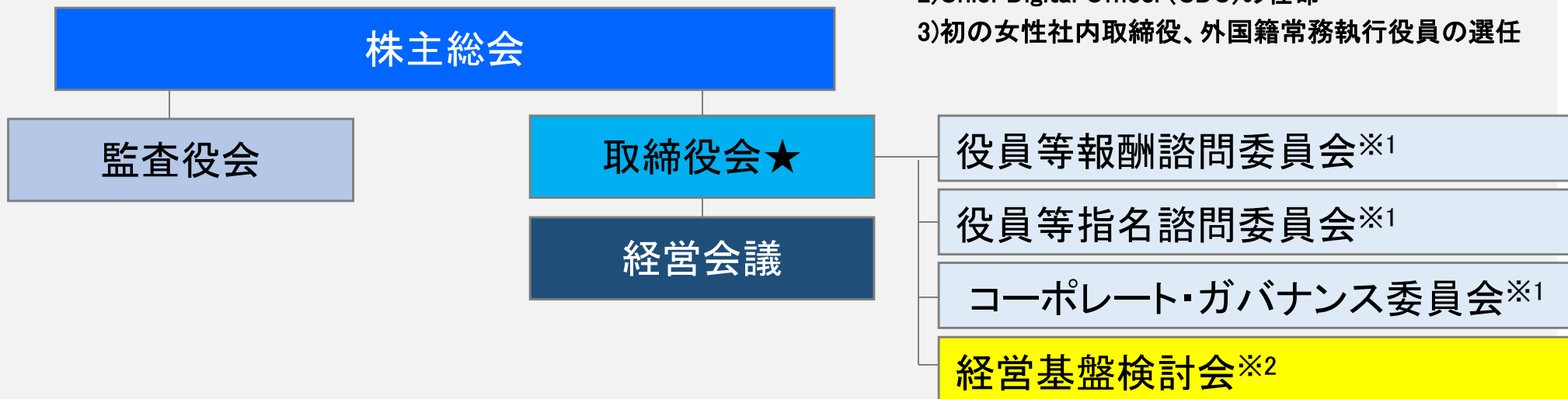
【3カ年ベースの投資と株主還元の見え方】

- ・重点事業のオーガニック成長を重点投資で強化し、安定的な株主還元を実行。
- ・同時に、グローバル水準の資産効率を目指し、アセットライト化による構造改革に取り組む。



Ⅲ-7. 次期中期経営計画に向けて

＜新コーポレート・ガバナンス体制＞



- 1) 非執行取締役の増員による監督機能の強化
- 2) Chief Digital Officer (CDO) の任命
- 3) 初の女性社内取締役、外国籍常務執行役員を選任

※1: 社外取締役を委員長とする3委員会

※2: 取締役会の下部機関でCEOを議長とする、グループ横断の経営機能(基盤)の強化を図る。

| 現取締役会 | | ➔ | ★次期取締役会 | |
|----------------|----|---|----------------|----|
| 業務執行 社内取締役 | 5名 | | 業務執行 社内取締役 | 4名 |
| 非業務執行 社内取締役 | 1名 | | 非業務執行 社内取締役 | 2名 |
| 社外取締役 | 3名 | | 社外取締役 | 3名 |

非業務執行取締役: 4名

非業務執行取締役: 5名

Eat Well, Live Well.



目次

- I. 2020年3月期業績予想
- II. 次期中期経営計画に向けて
- III. 2020年3月期 財務戦略

参考資料

- 別添. 2019年3月期 第2四半期決算概要
- 2020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



「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

AJINOMOTO

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。

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

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

1,500億円

1,300億円

FY17実績 FY18実績 FY19予想

FY20目標(連続成長)

| | | | | |
|-------------------|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|-------|
| 財務 | 事業利益額 | 956億円 | 926億円 | 970億円 |
| | 事業利益率 | 8.6% | 8.2% | 8.3% |
| | ROE | 9.6% | 4.7% | 8.0% |
| | EPS成長率 | 13% | ▲49% | 70% |
| | 海外(コンシューマー食品)売上成長率 ²⁾ | 5% ⁴⁾ | 6% | 4% |
| 非財務 ³⁾ | 肉・野菜の摂取量 | 肉: 年720万トン: 17.0% (8.3kg/人/年) | 年720万トン: 17.0% (8.3kg/人/年) | - |
| | 共食の場への貢献回数 | 60回/世帯/年 | 60回/世帯/年 | - |
| | 創出される時間 | 3,700万時間/年 (5時間/世帯) | 3,700万時間/年 (5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 | 1,990万人 | - |
| | 環境課題の解決 | 次々頁参照 | | |
| | 従業員の働きがい | 79% | 調査実施せず | - |
| 統合 | ブランド価値 ⁵⁾ | 778USD mil. | 852USD mil. | - |

成長戦略の再構築 →

| |
|------------------------|
| 1.370億円～ |
| 次期中期経営 計画と連動 |
| 3,800万時間/年 (6時間/世帯) |
| 2,200万人 |
| 80% |
| 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 2019」公表数値(FY17実績を基に算出)

2020年3月期 為替前提および為替感度

< 為替前提: 対円 >

| | FY19 予想 | FY18実績 | | | | 17-19 中計 |
|-----|------------|--------|--------|--------|--------|-------------|
| | | 4Q | 3Q | 2Q | 1Q | |
| USD | 110.00 | 110.22 | 112.91 | 111.43 | 109.10 | 100.0 |
| EUR | 129.00 | 125.16 | 128.82 | 129.55 | 130.03 | 110.0 |
| THB | 3.36 | 3.49 | 3.44 | 3.38 | 3.42 | 2.80 |
| BRL | 29.73 | 29.29 | 29.63 | 28.24 | 30.27 | 30.3 |

< 為替感度 >

為替レート(対JPY)

| | FY19予想 | 事業利益への感度(換算時) |
|-----|--------|---------------|
| USD | 110.00 | ±1円 → 約1億円 |
| EUR | 129.00 | ±1円 → 約0.5億円 |
| THB | 3.36 | ±0.01円 → 約1億円 |
| BRL | 29.73 | ±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2億円 |

非財務の取り組み(環境):進捗

* : 2018年度実績 & 目標

| 項目 | 指標 | 2017年度 実績 | 2018年度 実績 | 2018年度 目標 | 2019年度 目標 | 2020年度 目標 | 2025年度 目標 | 2030年度 目標 |
|--------------------------------------|--|---------------------|---------------------|--------------|--------------|-------------------|------------------|--------------|
| ① 温室効果ガスの削減 | 温室効果ガス排出量 対生産量原単位(対2005年度) | 35% 削減 | 33% 削減 | 36% 削減 | 37% 削減 | 38% 削減 | | 50% 削減 |
| | 再生可能エネルギー比率 | 23% | 24% | 24% | 26% | 28% | | 50% |
| | 脱フロン | | | | | | 新規導入 脱フロン100% | HFC 保有量極少 |
| ② フードロスの削減 | 原料受け入れから お客様納品までのフードロス削減 (対2016年度) | 4% 増加 | 28% 増加 | 10% 削減 | 15% 削減 | 20% 削減 | 50% 削減 | |
| ③ 食資源の確保と 生態系・生物多様性を 含む自然環境の保全 | 持続可能な調達 | パーム油14% 紙95%(日本) | パーム油25% 紙95%(日本) | | | パーム油100% 紙100% | | 課題原料 100% |
| | 低資源発酵技術・副生物活用・ 原料代替技術による天然原料 使用量削減:工場導入率 | 79% 導入 | 79% 導入 | | | | 100% 導入 | |
| ④ 水資源の保全 | 水使用量 対生産量原単位(対2005年度) | 77% 削減 | 78% 削減 | 78% 削減 | 78% 削減 | 78% 削減 | | 80% 削減 |
| ⑤ 廃棄物の3R | 事業活動で排出される 廃棄物削減:資源化率 | 99.3% | 99.2% | 99%以上 維持 | 99%以上 維持 | 99%以上 維持 | 99%以上 維持 | 99%以上 維持 |

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。