

Eat Well, Live Well.



丸の内投資セミナー
味の素株式会社（東証1部2802）

取締役 専務執行役員
栃尾 雅也

2018年9月8日

Eat Well, Live Well.



1. 会社概要
2. 2017-2019 (for 2020) 中期経営計画
3. 成長戦略
4. 株主還元方針

Eat Well, Live Well.



1. 会社概要

2. 2017-2019 (for 2020) 中期経営計画

3. 成長戦略

4. 株主還元方針

基本情報

創業	1909年5月20日
本社所在地	東京都中央区京橋一丁目15番1号
代表者	取締役社長 西井 孝明
資本金	79,863百万円 * ₁
従業員数	34,452人(うち海外勤務25,239人)* ₁
製品展開エリア	130超の国と地域



株価 * ₂	1,884.0円
-------------------	----------

配当利回り * ₃	1.70%
----------------------	-------

単元株数	100株
------	------

親会社の所有者に帰属する 当期利益 * ₄	607億円
-------------------------------------	-------

PER(株価収益率) * ₅	17.1倍
---------------------------	-------

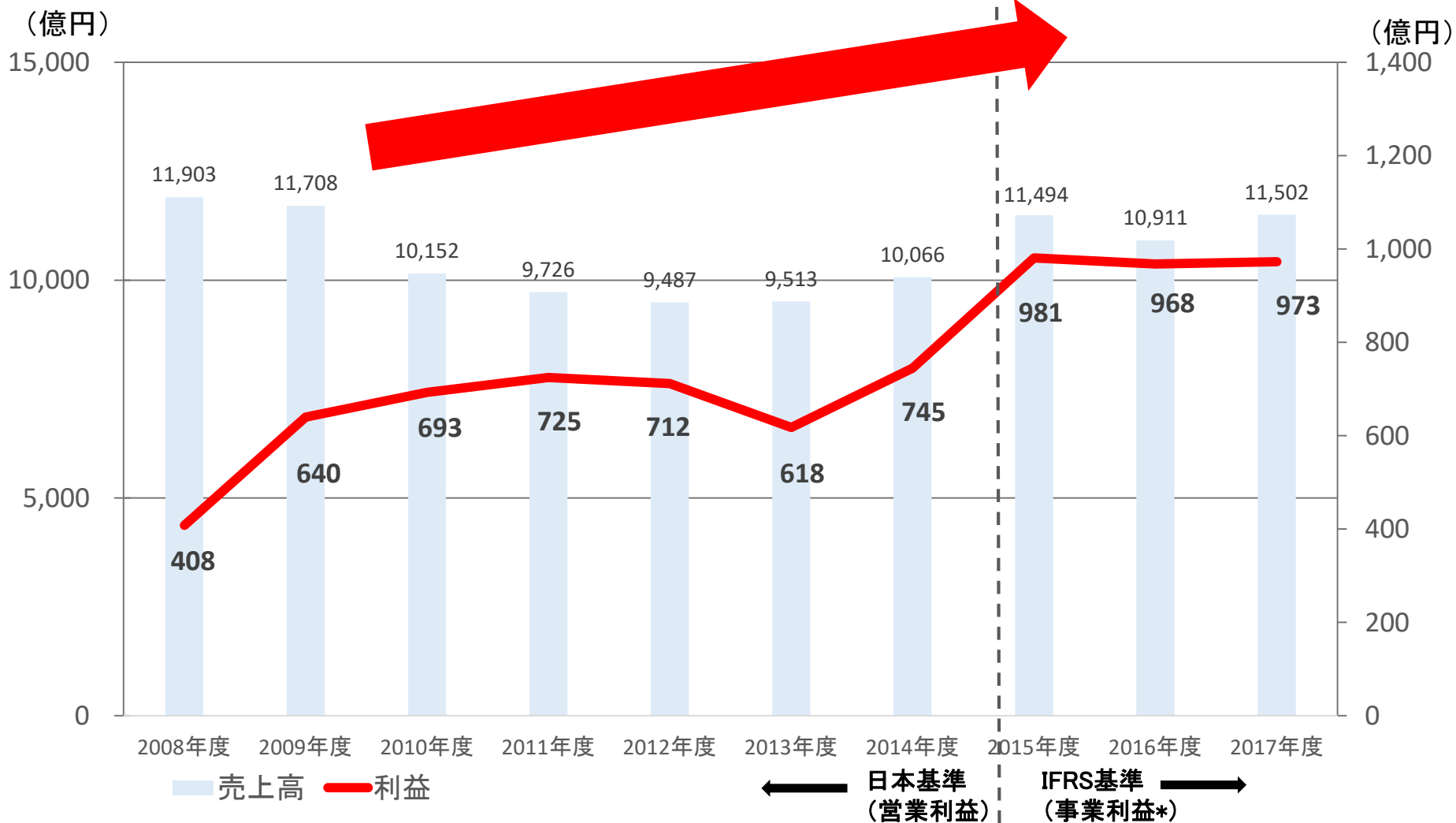
PBR(株価純資産倍率) * ₆	1.7倍
-----------------------------	------

ROE * ₄	9.7
--------------------	-----

*₁ 2018年3月末時点 *₂ 2018年9月4日終値 *₃ 2018年9月4日終値と配当予定額より算出 *₄ 2017年度実績 *₅ 2018年度予想と2018年9月4日終値より算出
*₆ 2017年度実績と2018年9月4日終値より算出

連結業績推移

利益は安定的に成長を続けている



* 当社が経営管理のために独自に定義した利益指標 (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)

事業展開

アミノ酸技術を核とし、豊かな食生活と栄養課題の解決に貢献



事業概要

日本食品



調味料・加工食品、冷凍食品
およびコーヒー類事業

海外食品



調味料・加工食品、冷凍食品
および加工用うまみ調味料・甘味料事業

ライフサポート



新機能素材とサービスの提供による
動物栄養と化成品事業

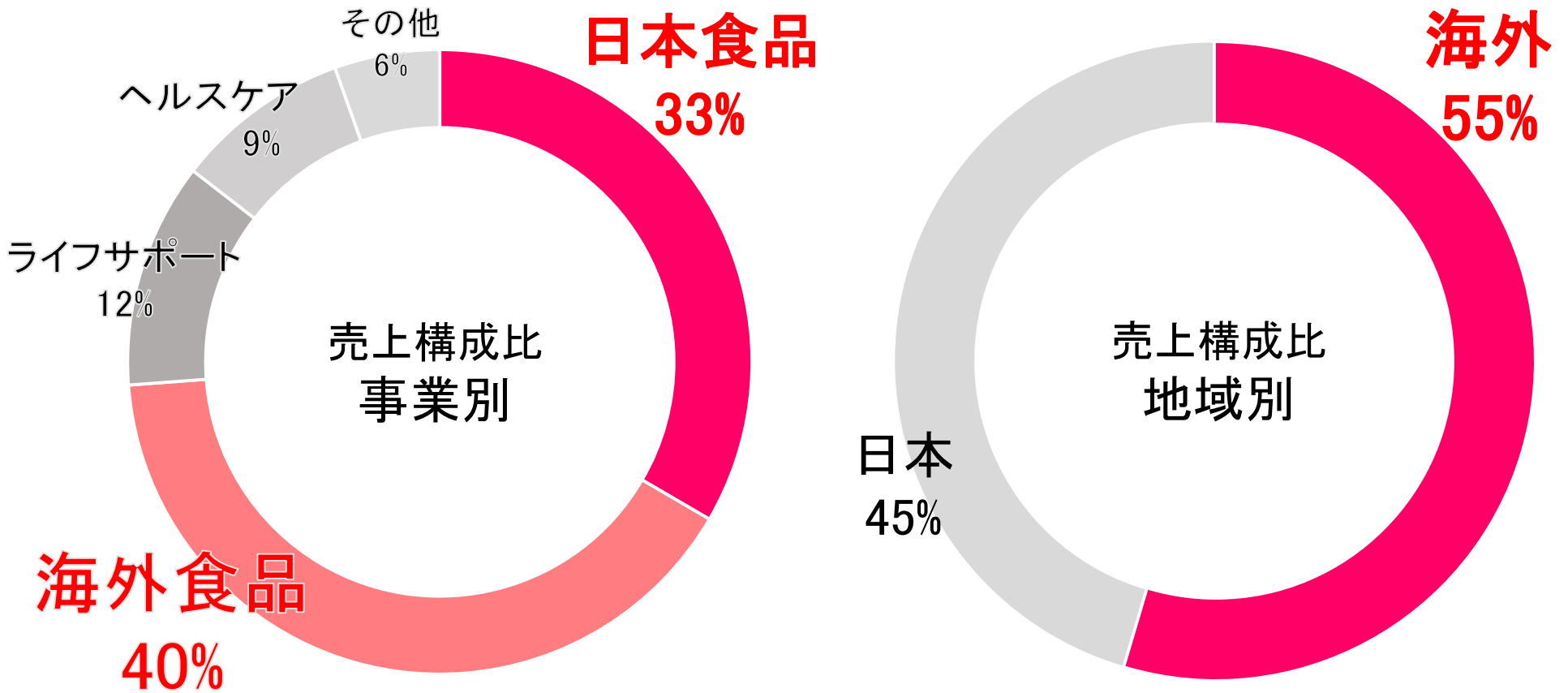
ヘルスケア



先端バイオ技術による医薬、先端医療、
健康・栄養分野の事業

事業構造

食品事業を中心に展開、海外比率は50%以上



2017年度売上高 1兆1,502億円

Eat Well, Live Well.



1. 会社概要

2. 2017-2019(for 2020)中期経営計画

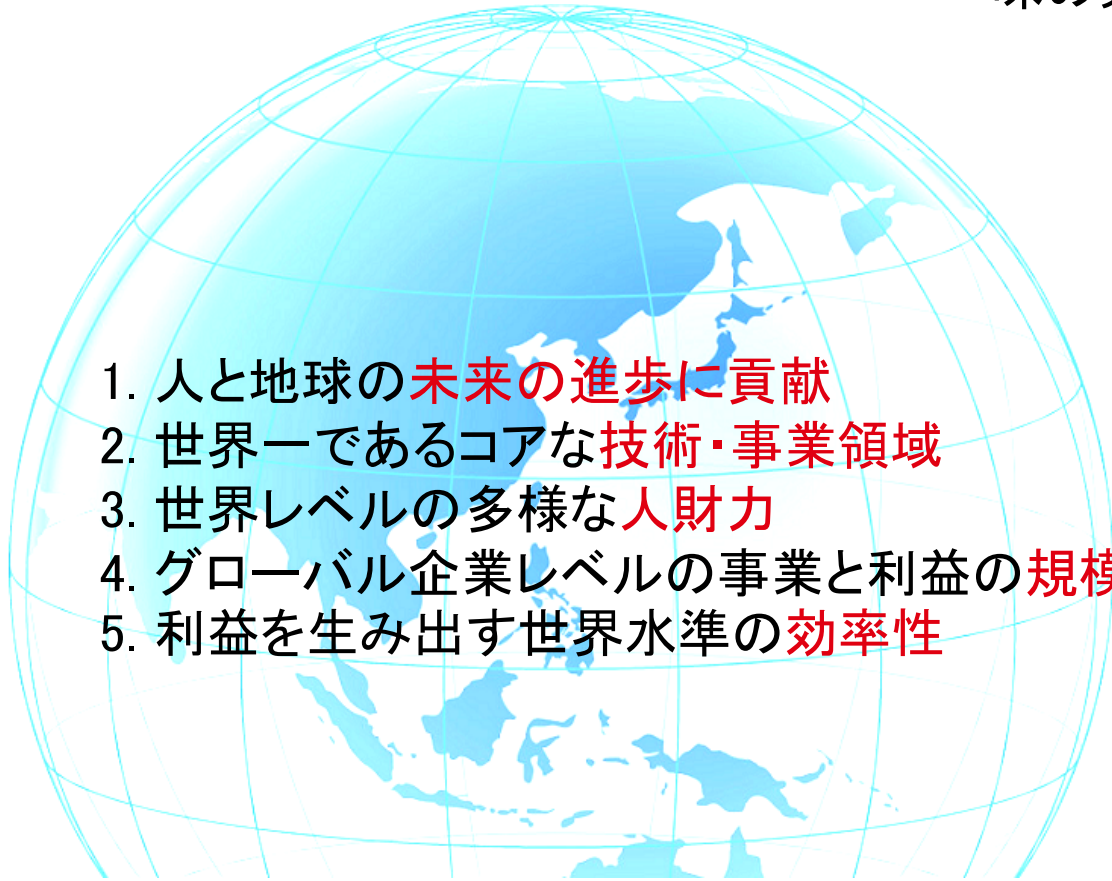
3. 成長戦略

4. 株主還元方針

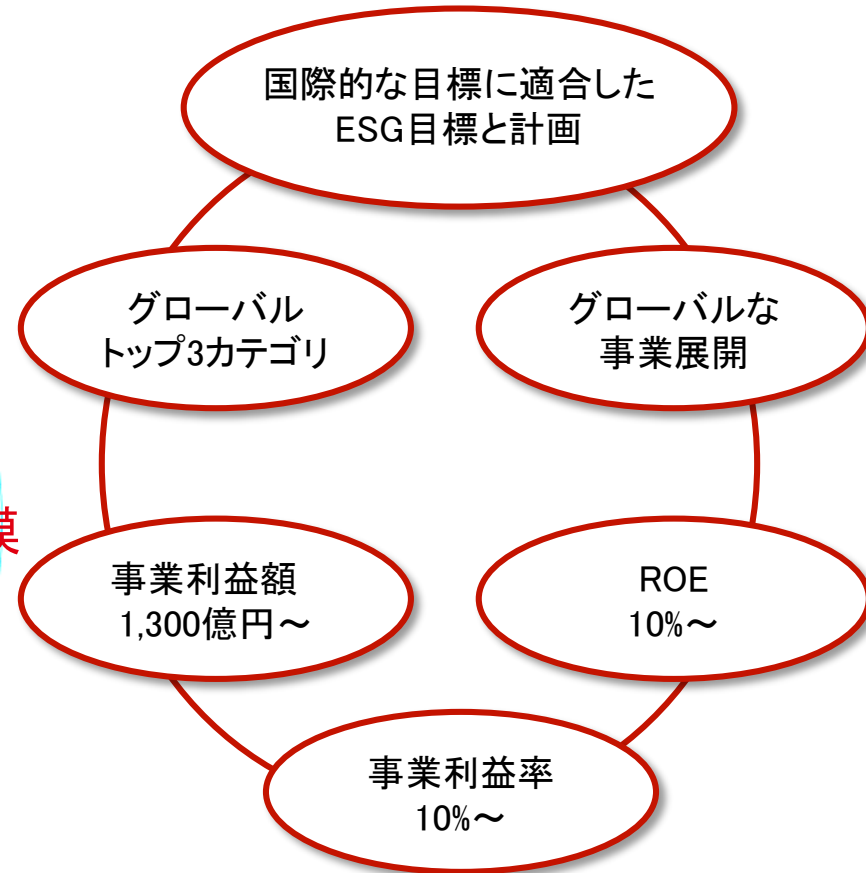
2020年度へ向けた挑戦

「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」

～グローバル食品企業トップ10クラス*を実現するために
味の素グループが目指す要素～



1. 人と地球の**未来の進歩**に貢献
2. 世界一であるコアな**技術・事業領域**
3. 世界レベルの多様な**人財力**
4. グローバル企業レベルの**事業と利益の規模**
5. 利益を生み出す世界水準の**効率性**



* グローバルに食品、食品素材を展開している企業の内、除く飲料・酒類メーカー

2020年度へ向けた挑戦～サステナブルな成長～

事業活動を通じて社会課題を解決し、社会価値を創出



解決すべき社会課題

解決すべき社会課題

健康な生活に対する課題

- ・からだの健康：栄養バランスの崩れ（過剰、不足）
- ・こころの健康：孤食化、多忙化

食資源に対する課題

- ・食資源の枯渇
- ・フードロス
- ・サステナブルな原材料調達

地球持続性に対する課題

- ・地球温暖化（温室効果ガス）
- ・廃棄物増加
- ・水資源の枯渇

健康なところとからだ

家族、人と人とのつながり（共食）

地球・地域との共生

生活時間の創出（スマートな調理）

食の伝承と新たな発見

快適な生活

創造する社会価値

事業活動を通じた社会課題の解決

社会課題の解決による経済価値の創出

さらなる社会課題の解決に向けた持続的な投資（技術、人材等）

2017-2019 (for 2020) 中期経営計画 定量目標

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

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)
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2桁成長
海外(コンシューマー食品) 売上成長率 *2	5% *3	7% *3	前年伸長率+ α	年2桁成長	年2桁成長

経済価値(財務)

社会価値(非財務)

肉・野菜の摂取量
共食の場への貢献回数
創出される時間
快適な生活への貢献人数
環境課題の解決
従業員の働きがい

<FY20目標>

●肉・野菜の摂取量:肉 9.7kg/人/年、野菜 6.2kg/人/年
●共食の場への貢献回数: 70回/世帯/年
●創出される時間: 6時間/世帯/年
●快適な生活への貢献人数: 2,200万人
●従業員の働きがい: 80%

1,500 USD mil.～

ブランド価値 *4

778 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. 冷凍食品含む

*4 インターブランド社調べ

Eat Well, Live Well.



1. 会社概要

2. 2017-2019(for 2020)中期経営計画

3. 成長戦略

4. 株主還元方針

Eat Well, Live Well.



海外食品事業 ～当社の成長ドライバー～

全体戦略

調味料と冷凍食品を中心に、地域ポートフォリオの強化を図る

強化を進める既存領域
 次期育成推進領域

地域・国 カテゴリ		Five Stars					北米・ 欧州	Rising Stars*
		日本	タイ	ブラ ジル	インド ネシア	ベト ナム		
調味料	調味料	強化	強化	強化	強化	強化	強化	強化
	冷凍食品	強化	育成	育成	育成		強化	
加工食品	飲料・ 粉末飲料	強化	強化	強化	育成	強化	強化	育成
	即席麺、スープ、 冷凍パン等	強化	育成	育成	育成	育成		育成

*1 アフリカ、トルコに加え、マレーシア、シンガポール、カンボジア、ペルー、中国、台湾、韓国、香港を含む

成長ドライバー①調味料：当社のポジション

味の素グループは日本発の世界一の調味料会社である

うま味調味料

世界100か国以上で販売



日本



タイ



インドネシア



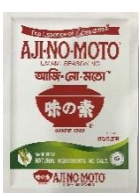
ベトナム



フィリピン



マレーシア



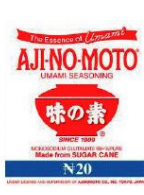
バングラデシュ



アメリカ



ブラジル



ナイジェリア

風味調味料



日本



タイ



インドネシア



ベトナム



フィリピン



ブラジル



ペルー



ナイジェリア

ドライセイボリー*1

世界シェア No.1 *2

15年度：21% → 17年度：23% → 19年度目標：24%

*1 うま味調味料と風味調味料(粉末・キューブ) *2 当社推計

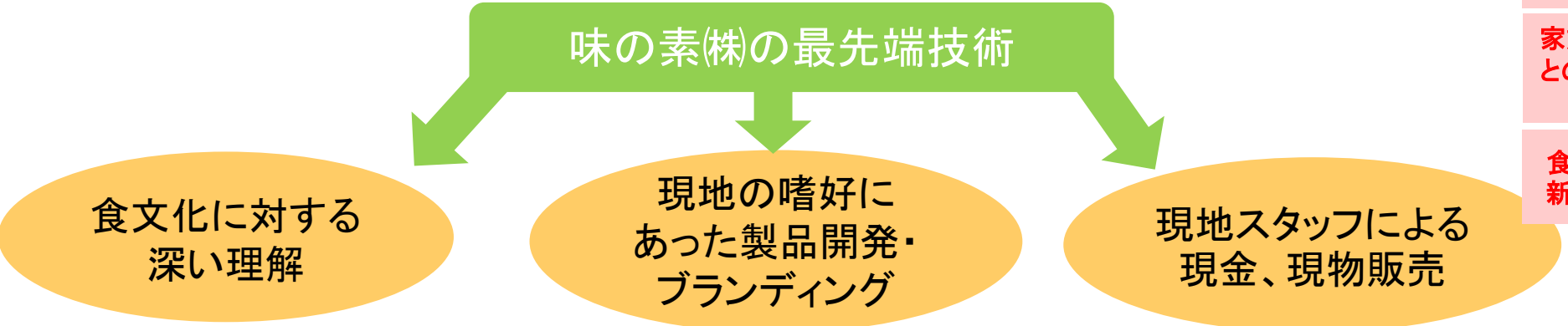
健康なところ
とからだ

家族、人と人
とのつながり
(共食)

食の伝承と
新たな発見

成長ドライバー①調味料：基本戦略

各地域における徹底的な現地適合により事業を拡大



現地社員が家庭・消費者調査を実施

おいしさの追求、現地の語感によるネーミング



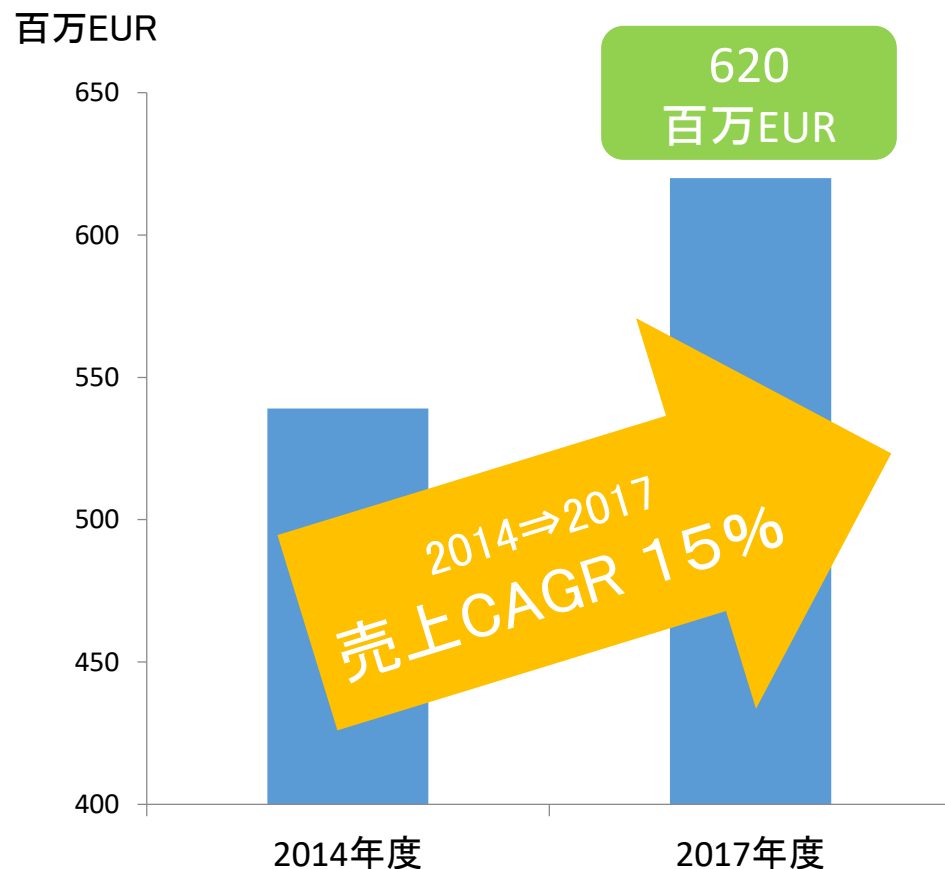
2017-2019年度 売上CAGR*1(調味料・加工食品)：6%*2

*1 年平均成長率 *2 「海外食品 調味料・加工食品」セグメント

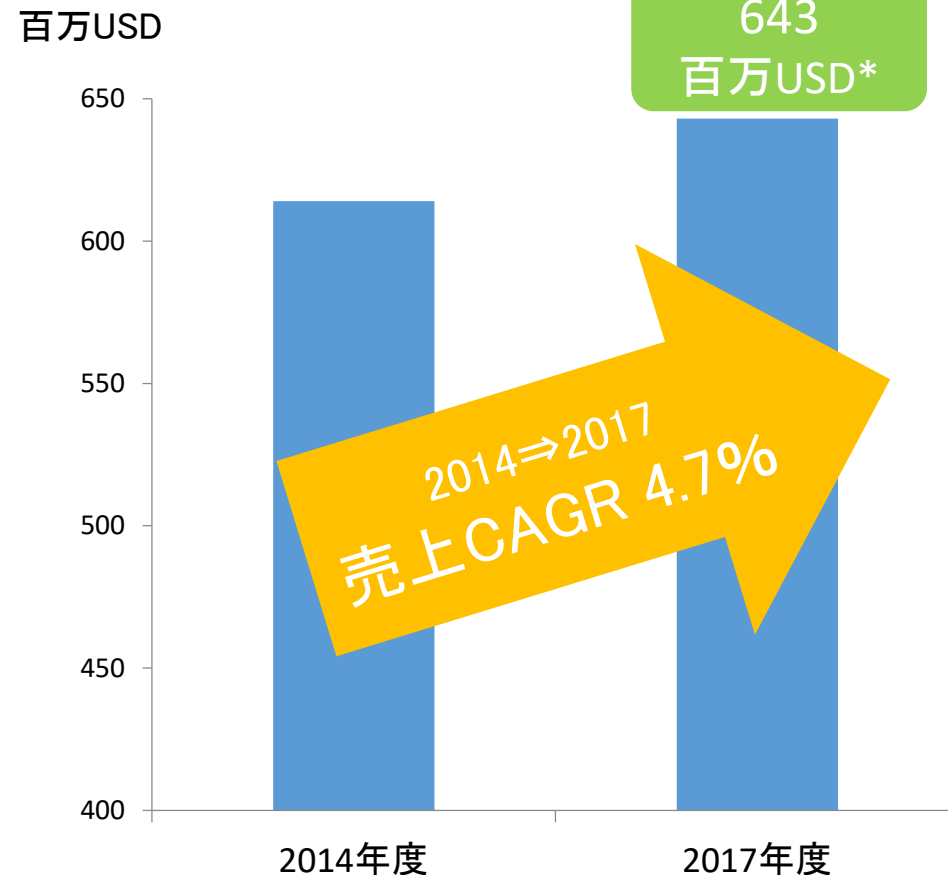
成長ドライバー②冷凍食品：欧米市場環境の変化

欧米において、日本食人気の高まりや日式レストランの増加等により、
日本発のアジアン冷凍食品市場が急成長

＜欧州アジア冷凍食品市場＞



＜北米アジア冷凍食品市場＞



* 除くクラブストア向け、PB



AJINOMOTO.

健康なところ
とからだ

生活時間の
創出(スマー
トな調理)

食の伝承と
新たな発見

成長ドライバー②冷凍食品:変化への対応

日本の製品開発力・生産技術をベースに 現地の販売網を活用することで展開速度を加速



2017-2019年度 売上CAGR: 11%*3

*1 現: フランス味の素冷凍食品社

*2 現: 味の素フーズ・ノースアメリカ社

*3 「海外食品 冷凍食品」セグメント

Eat Well, Live Well.



日本食品事業 ～安定成長の実現～

市場環境の変化

社会構造・ライフスタイルの変化に伴い、社会課題・ニーズも変化

高齢化

単身世帯の増加

人口の減少

女性の社会での役割変化

多様化するニーズ

労働力の減少

多忙化

孤食化

栄養バランスの崩れ

健康なところ
とからだ

生活時間の
創出(スマー
トな調理)

家族、人と人
とのつながり
(共食)

変化への対応①

高付加価値製品の拡大と、サイエンス・デジタルを活用した マーケティング戦略により安定成長を実現

多様化するニーズへの対応

パーソナル化



健康ニーズ
対応

おいしさ
No.1

時短・簡便化



新たな
食シーンの創造

×



生活者の食シーンや
目的に応じた
献立提案



グローバルで
同時に展開

2017-2019年度 売上CAGR : 約4%*

*「日本食品」セグメント

健康なところ
とからだ

生活時間の
創出(スマート
な調理)

家族、人と
人とのつな
がり(共食)

地球・地域と
の共生

変化への対応②

生産体制再編・物流改革により、事業の持続的成長を支える

多様化するニーズ、労働力減少への対応

生産

ICT・自動化の最先端技術を活用した
最新鋭の工場を建設(調味料・加工食品)

2021年度上期完了予定

フレキシブル生産の推進

社会価値	経済価値
生産効率2倍*1	事業利益率2%改善*2
環境負荷低減	在庫圧縮

物流

食品メーカー5社に
よる物流会社発足

2019年4月予定

共同配送の推進

社会価値	経済価値
ドライバー不足への 対応	積載効率向上による コスト削減
環境保全への対応	

*1 2021年度 対2017年度比 *2 対象事業の事業利益率を2022年度以降2%改善

Eat Well, Live Well.

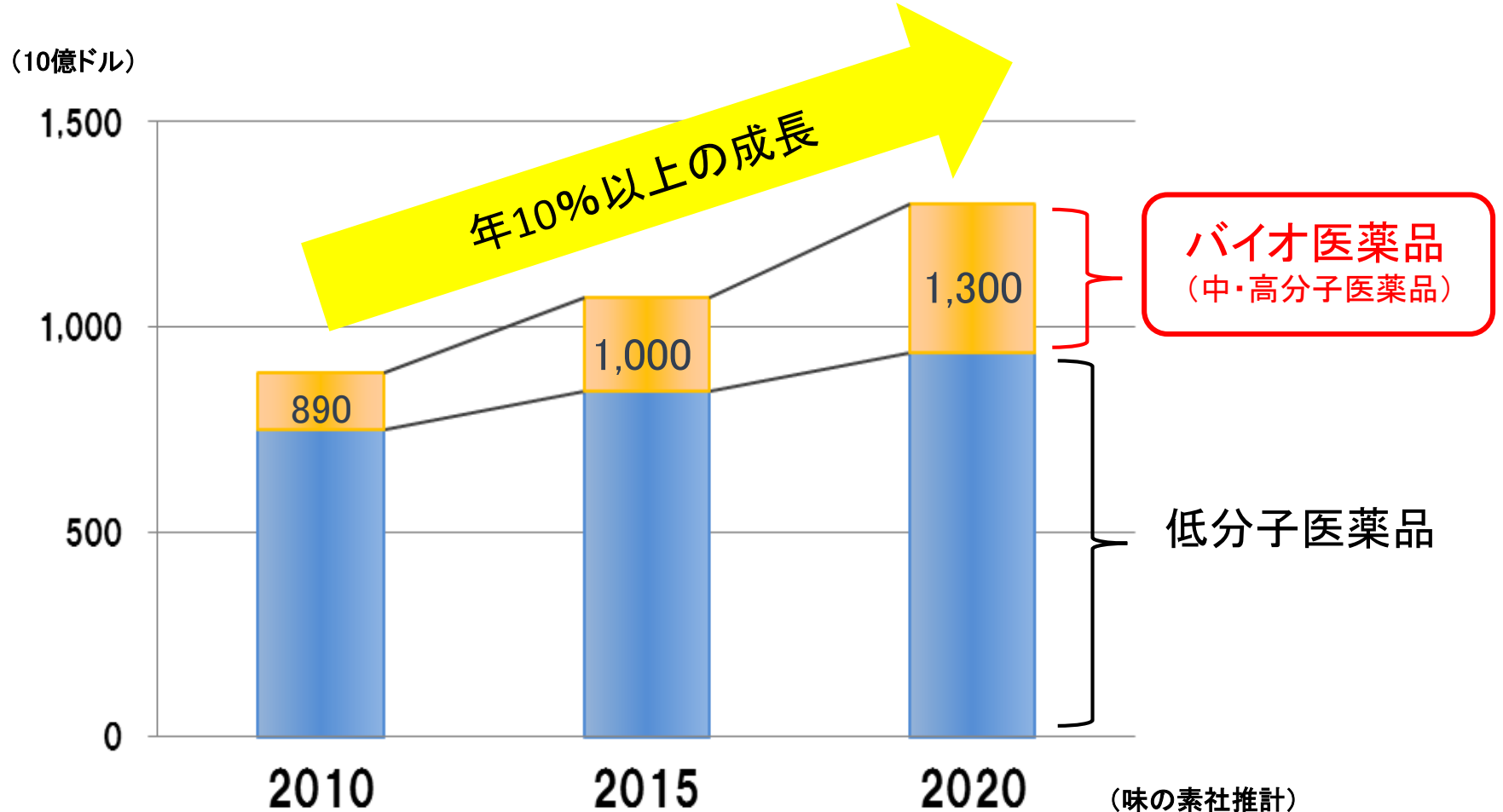


ヘルスケア事業 ～今後の成長を期待～

製薬カスタムサービス：市場環境の変化

バイオ医薬品*の市場規模が急速に拡大

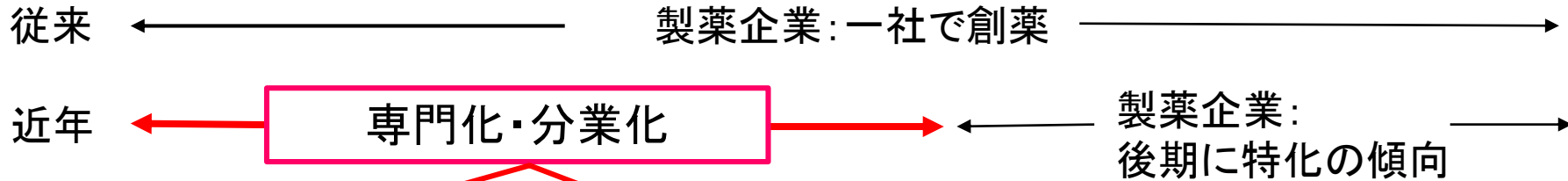
医薬品 市場推移



*主に遺伝子組換え等のバイオテクノロジーにより創られた医薬品。これまで治療が困難だった疾患への適用が可能であり、安全性が高く最小限の副作用で高い効能が期待される。

製薬カスタムサービス:変化への対応

専門化・分業化が進行する中、グループ各社の 開発・製造技術の相乗効果で顧客サービス体制を強化



<味の素グループ>

AJIPHASE



1989年買収(ベルギー)
2011年合併会社設立(インド)



2016年買収(日本)

2013年買収(北米)

味の素(株)の開発・製造技術

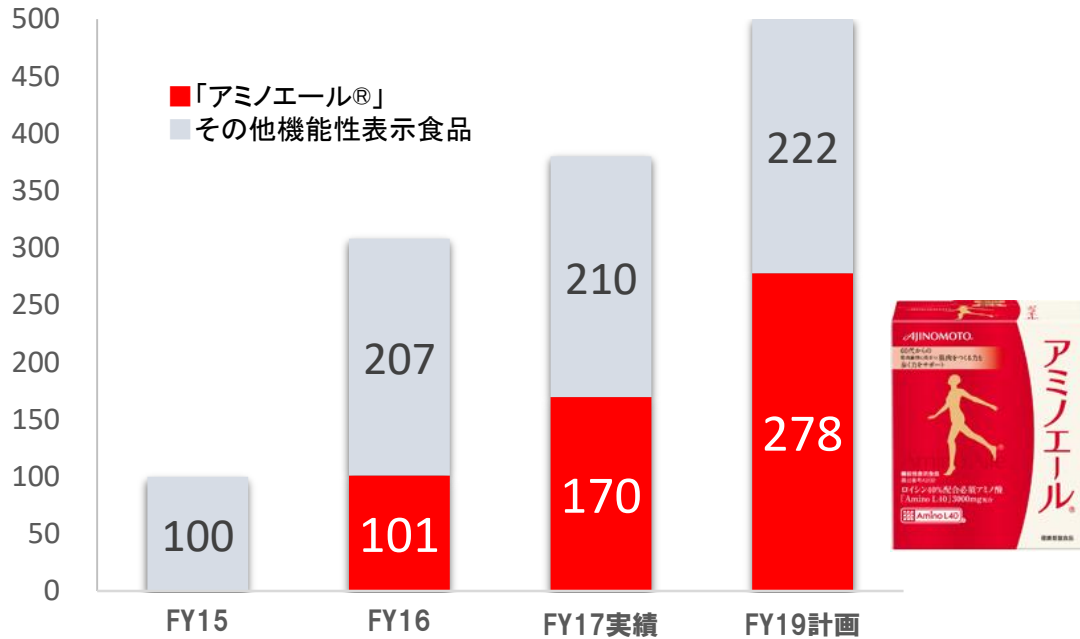
グループ企業の開発・製造技術

2017-2019年度 売上CAGR : 3%*

健康素材:市場変化と対応

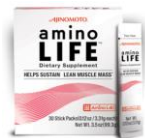
健康需要の高まりを背景に、健康素材を機能性表示食品や 様々な食品素材として提供

BtoC/機能性表示食品



※2015年度の機能性表示食品の売上げを100とした時の指数

北米で販売



北米版
「アミノエール®」

BtoBtoC/食品へのソリューション事業



2017-2019年度 売上CAGR : 25%*

Eat Well, Live Well.



1. 会社概要
2. 2017-2019(for 2020)中期経営計画
3. 成長戦略
4. 株主還元方針

財務戦略(2017-2019中期経営計画)

キャッシュフロー創出力拡大により、成長投資を強化し、 安定的な株主還元を実現



<営業キャッシュフロー>

- ・2017年度: 1,266億円
- ・2018年度予想: 1,203億円

<売上高EBITDA率>

- ・2017年度: 12.6%
- ・2018年度予想: 13.0%

<R&D>

- ・2017年度: 278億円
- ・2018年度予想: 296億円

<設備投資>

- ・2017年度: 794億円
- ・2018年度予想: 945億円

<D/Eレシオ>

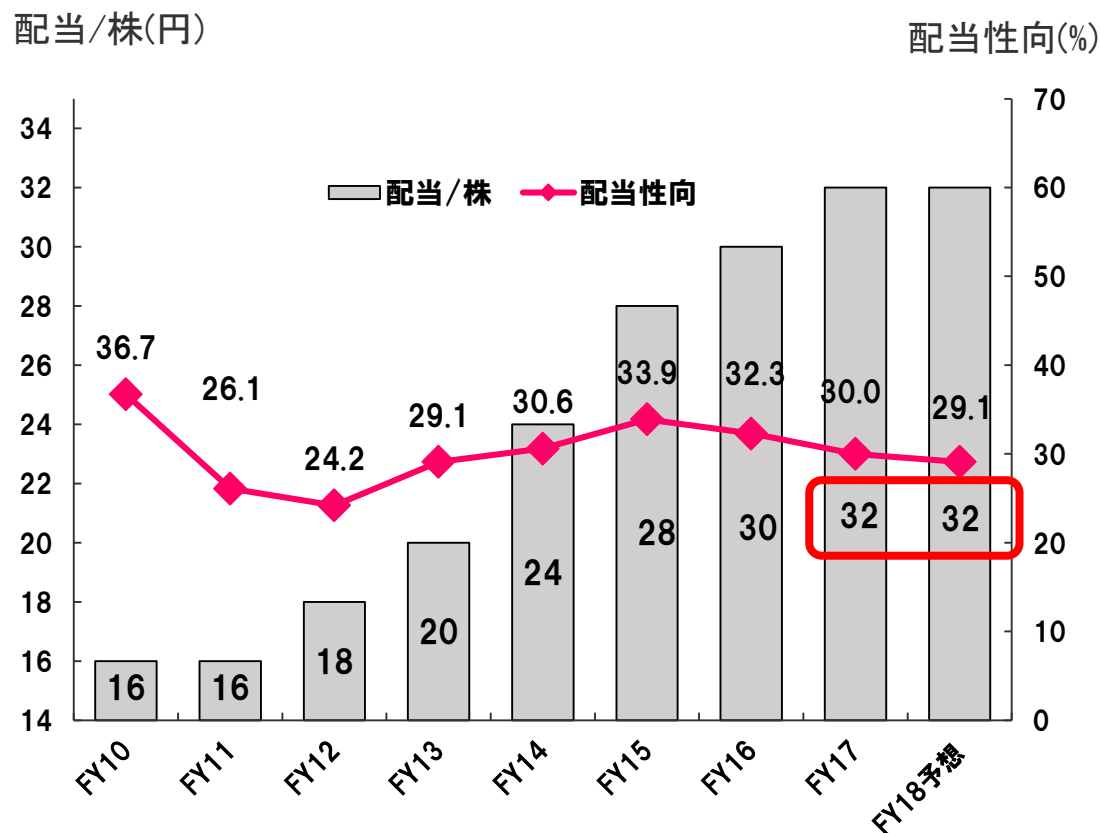
- ・2018年3月末実績: 31.7%

株主還元

2017年度増配、2018年度は自己株式取得を実施

配当推移

自己株式取得 概要



取得対象株式の種類：普通株式

取得株式の総数：19,793,200株

取得価額総額：39,999,858,144円

取得期間：

2018年5月11日から2018年8月21日まで

取得方法：

東京証券取引所における市場買付

株主優待

保有株式数および保有期間に応じ、以下の株主優待をご用意しております

100株以上1,000株未満
(1,000円相当 弊社商品)



1,000株以上・保有期間3年未満
(3,000円相当 弊社商品)



1,000株以上・保有期間3年以上(以下7つの中から1つご選択)

1 味の素グループの食品
詰め合わせセット(18品)



味の素グループ自慢の製品の詰め合わせです。

3 ぐっすり眠って、元気な1日をスタートしませんか?
「グリナ®」
(30本入箱+6本入袋)



機能性表示食品

睡眠アミノ酸「グリシン」が質の良い睡眠をサポートするサプリメントです。

5 アミノ酸研究が得意だしいエイジングケアへの答え
「JINO®」
アミノシューティカルクリーム1個(20g)



厳選された22種類のアミノ酸が様々な肌の悩みに対応し、ハリに満ちた肌へ導きます。

2 運動や仕事をもっとアクティブに行いたいあなたへ
「アミノバイタル®」
詰め合わせセット(6品)

アミノプロテインカプセル10本入/ラッパ



たんぱく質の構成要素アミノ酸を主成分としたサプリメントです。スポーツ中やスポーツ後のカラダ全体のコンディショニングに最適です。

4 年齢とともに低下する基礎代謝を高めて、いきいき元気な毎日へ
「カプシEX®」
(60粒入ボトル+12粒入袋)



機能性表示食品

辛くない希少なトウガラシから抽出した「カプシノイド」が基礎代謝の向上をサポートするサプリメントです。

6 AGF製品詰め合わせセット
(14品)



AGFの豊かな香りのコーヒーとフルーツティーの詰め合わせです。

(いずれも市価6,000円相当)

7 公益財団法人味の素ファンデーションへの寄付 6,000円



味の素ファンデーションは、食を通じた栄養改善に関する社会貢献活動を味の素(株)より引継ぎ、国内外の社会課題の解決に寄与することを目的として設立された公益財団法人です。

※いずれも、2018年3月末時点の株主様にご用意したご優待品

Eat Well, Live Well.

