

Eat Well, Live Well.



味の素株式会社(2802) 2019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

2018年11月7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

III. 2019年3月期 財務戦略

IV. 次期中期経営計画に向けて

参考資料

別添. 2019年3月期 第2四半期決算概要

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

III. 2019年3月期 財務戦略

IV. 次期中期経営計画に向けて

参考資料

別添. 2019年3月期 第2四半期決算概要

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. 2019年3月期 第2四半期決算

1Hは日本食品の不振、海外冷凍食品のコスト増により、増収ながら減益。

対前年増減率	売上高	事業利益
1Q-FY18	+5%	▲7%
2Q-FY18	+1%	▲3%
1H-FY18	+3%	▲5%
(除く為替; 換算+貿易)	(+4%)	(▲4%)

・1H為替影響(換算+貿易): 売上高▲約38億円、事業利益▲約6億円
 FY18期首予想を修正。2Hは課題対策の効果により増収増益となるが
 通期では事業利益は、前年水準に留まる。

単位: 億円	売上高	事業利益
FY18修正予想	11,552	957
(対期首予想)	▲2%	▲7%
(対前年実績)	+3%	+0%

★詳細は配布資料「2019年3月期 第2四半期 決算概要」を参照願います。

1. 課題事業に対する取り組み状況

1)タイ缶コーヒー「Birdy®」:新値定着。販売強化継続。インライン。

2)国内コーヒー類:市場/競争環境厳しく、短期的打ち手と中期的取り組みを要す。

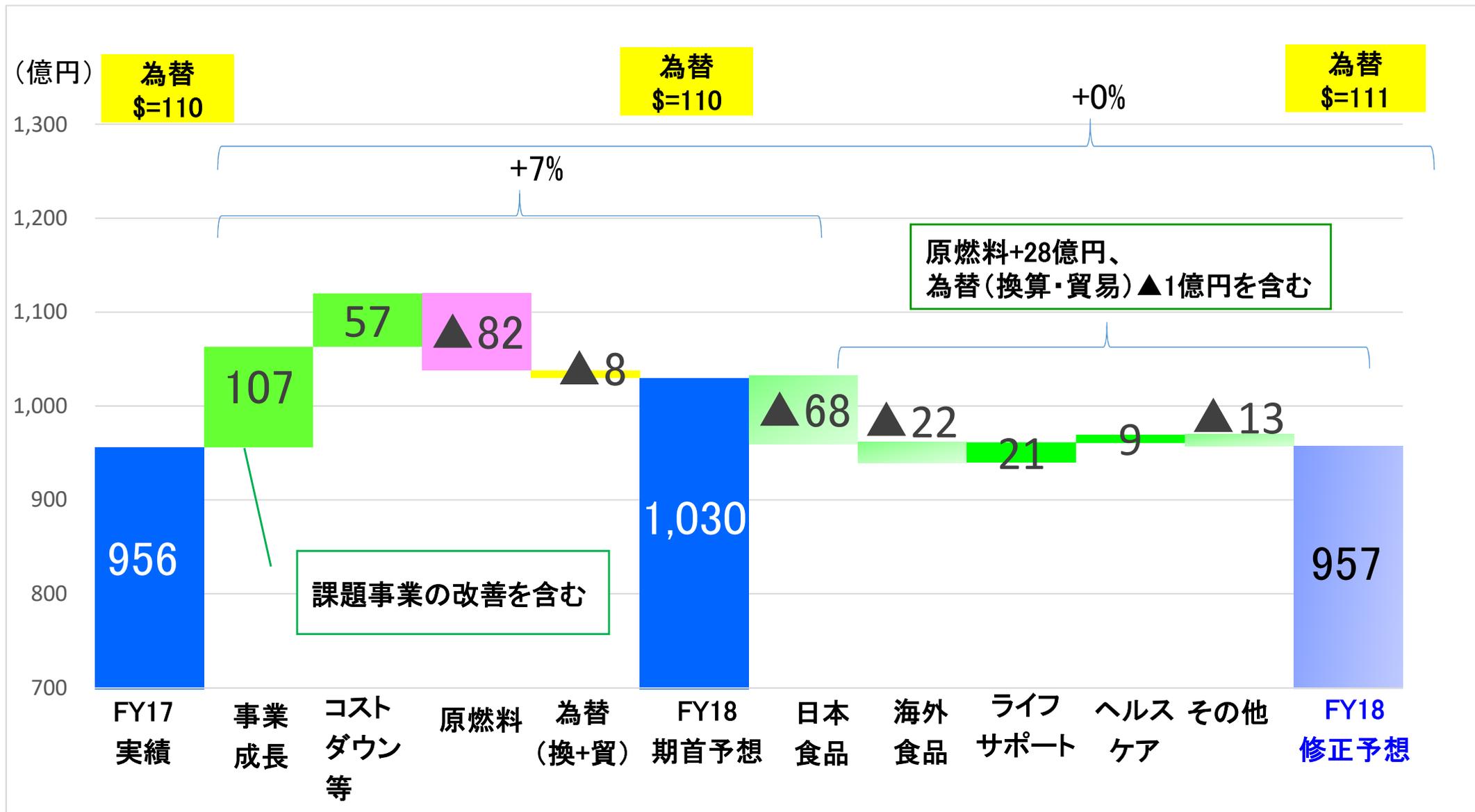
3)北米冷凍食品:新工場への移管終了、物流費コスト対策の値上げ実行し底を脱するも、生産、物流対策には引き続き時間を要する。

4)国内冷凍食品:家庭用の前年伸長の反動、主要カテゴリでの競争激化により前年並みの売り上げ。カテゴリ毎に戦略見直し。

2. 今後想定されるリスク

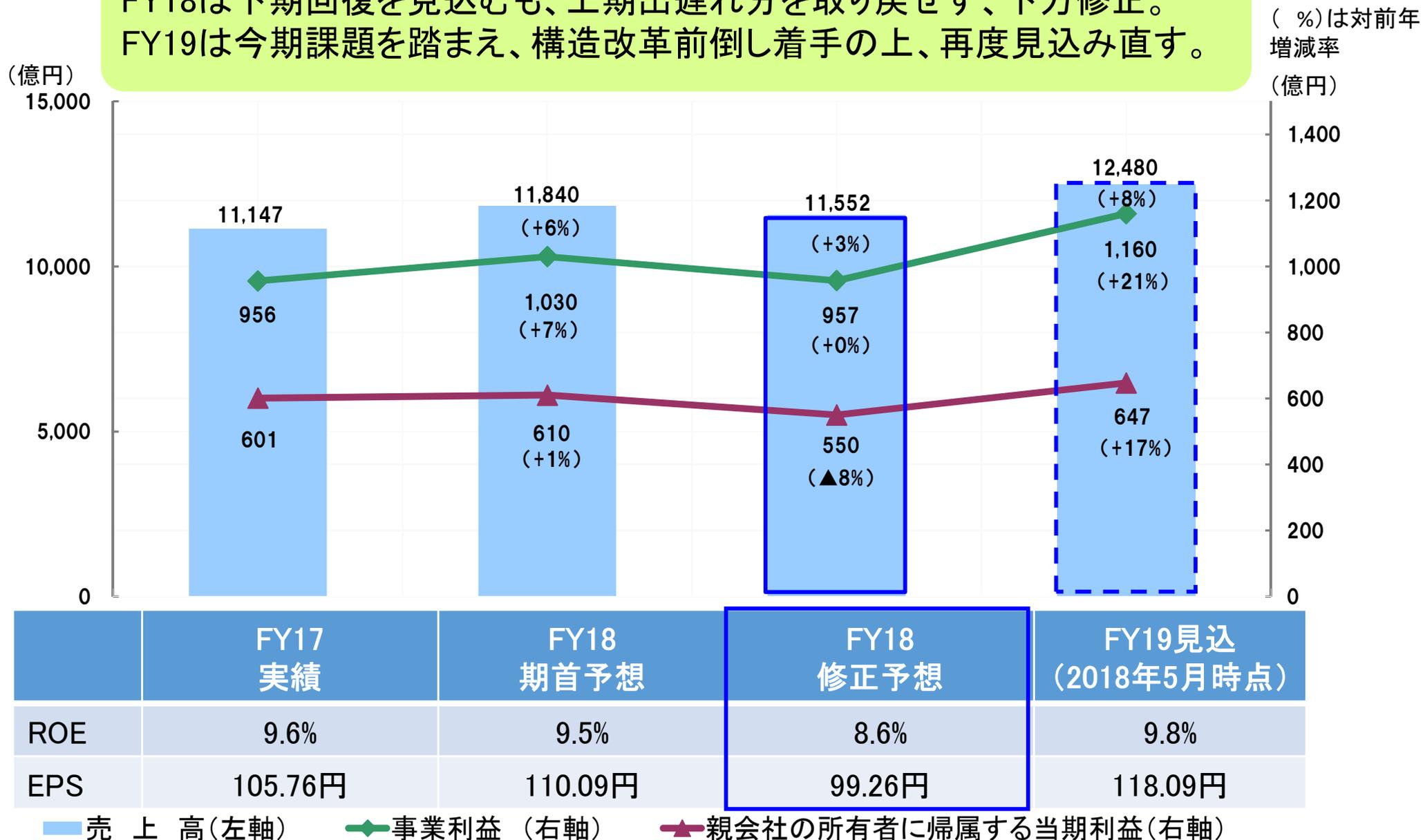
・アフリカ諸国、トルコ:財政赤字や政治状況の不安定さに伴う通貨の下落、消費の減退、政府政策の変更。

I -3. 2019年3月期 事業利益の増減要因(対期首予想)



I -4. 2017-2019 (for 2020) 中期経営計画の進捗

FY18は下期回復を見込むも、上期出遅れ分を取り戻せず、下方修正。
 FY19は今期課題を踏まえ、構造改革前倒し着手の上、再度見込み直す。



I -5. 2019年3月期 当期利益

FY18は売上・事業利益下方修正に伴い、当期利益修正。

(億円。▲が損。)	FY18 期首予想	FY18 修正予想	FY17 実績	前年差	
売上高	11,840	11,552	11,147	404	
事業利益	1,030	957	956	0	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	▲ 57	▲ 169	112	
減損損失	-	-	▲ 116	116	FY17実績 動物栄養 74、タイMSG 26
その他	▲ 57	▲ 57	▲ 53	▲ 4	FY17実績 動物栄養構造改革費用 7
営業利益	973	900	787	113	
金融収益/金融費用net計	▲ 7	▲ 7	21	▲ 28	
税引前当期利益	966	893	808	85	
法人所得税	255	247	153	▲ 94	税率: FY17実績 19%、FY18修正予想 27%
当期利益(含む非継続事業)	722	656	681	▲ 25	
親会社の所有者に帰属する当期利益	610	550	601	▲ 51	
非支配持分に帰属する当期利益	112	106	80	26	

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

III. 2019年3月期 財務戦略

IV. 次期中期経営計画に向けて

参考資料

別添. 2019年3月期 第2四半期決算概要

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

Ⅱ-1. 成長戦略：海外食品/調味料

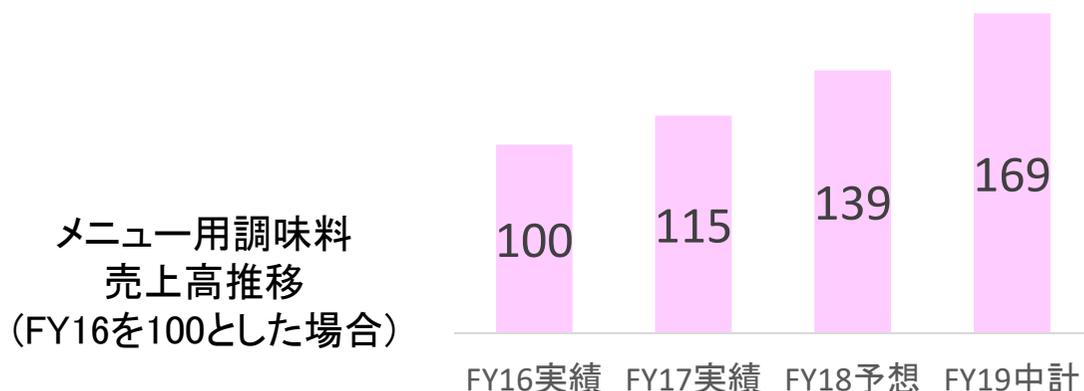
◆ドライセイボリー(うま味調味料+風味調味料)カテゴリーでの堅調な成長、およびメニュー用調味料の高成長。

【1H-FY18 売上高LCベース前年比】

1) うま味調味料：101%
「AJI-NO-MOTO®PLUS」の拡大(113%)

2) 風味調味料：104%
主要国での販売増

3) メニュー用調味料(粉体・液体)：113%
アセアン各国の伸長する市場でシェアを急拡大



＜ドライセイボリー当社シェア推移＞

CY15	CY16	CY17	CY19 目標
21%	22%	23%	24%



＜タイ：「AJI-NO-MOTO® PLUS」＞



Ⅱ-2. 成長戦略：日本食品/加工食品

◆家庭用：既存ブランドの着実な成長

- ・市場環境：人口減や消費者のライフスタイルの変化等に伴い、基礎調味料市場は縮小傾向も、加工食品およびメニュー調味料は堅調に推移。
- ・事業戦略：消費者ニーズを捉えた付加価値型提案により、着実な成長を図る。

加工食品：「クノール®」ブランド

- 家庭用スープ市場：CAGR+2%(FY15-18予想)
- 当社売上伸長率：CAGR+6%(FY15-18見込み)
- 喫食タイプ：パーソナル

<戦略のポイント>

簡単調理、+朝食、+いつでもどこでも、
+パスタ(軽食)、+野菜

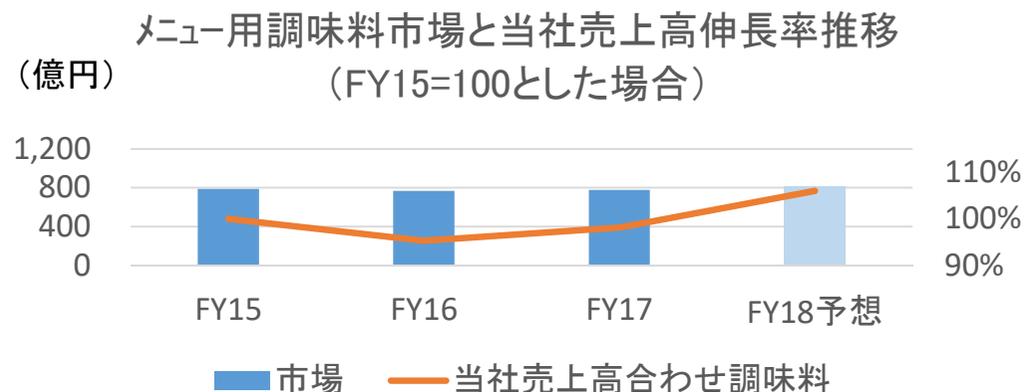
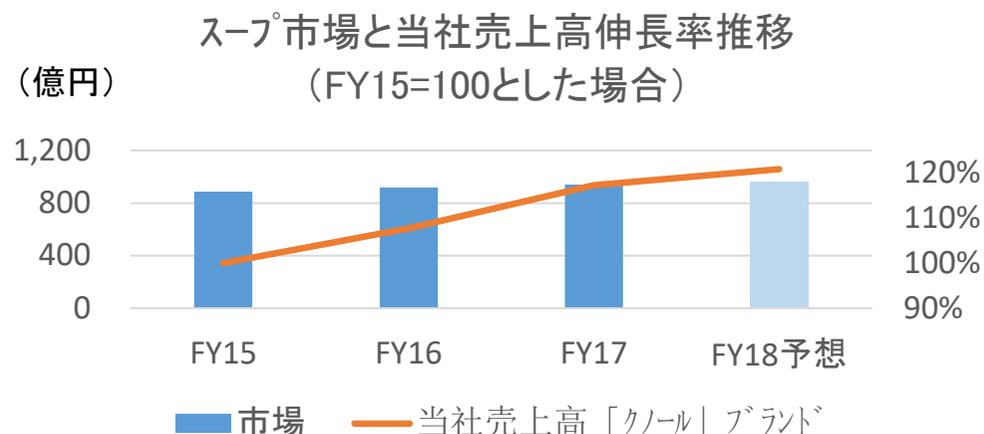
メニュー調味料：合わせ調味料

(主に「Cook Do®」ブランド)

- メニュー調味料市場：CAGR+0.9%(FY15-18予想)
- 当社売上伸長率：CAGR+2%(FY15-18見込み)
- 喫食タイプ：ファミリー

<戦略のポイント>

本格中華、+本格バラエティ、+家族のごはん、
+身近なおかず、



【出典】市場は当社推計

II-3. 成長戦略：日本食品/冷凍食品

1. 市場環境：国内市場は拡大。

家庭用市場はFY18以降も堅調に
今後も年率2%成長見込み。
高付加価値化や新領域開拓により、
更なる成長ポテンシャルを十分に
有する市場。

家庭用・業務用市場推移（前年比%）

	FY15	FY16	FY17	FY18 1H	FY18 見込
家庭用	100	103	104	102	102
業務用	104	102	104	102	103

【出典】当社調べ、家庭用は調理冷蔵

2. 事業戦略：一部の 카테고리での競争激化。

- ・上期は前年の反動に加え、主力のから揚げ類、炒飯類等の苦戦、新領域製品の販売経費増等により減収減益。
- ・下期は、「ギョーザ」のラインナップ拡充を軸に、TVCMの投入や施策と連動した活動を展開し、順調な拡大を計画。
- ・通期では売上前年並みも減益見込む。

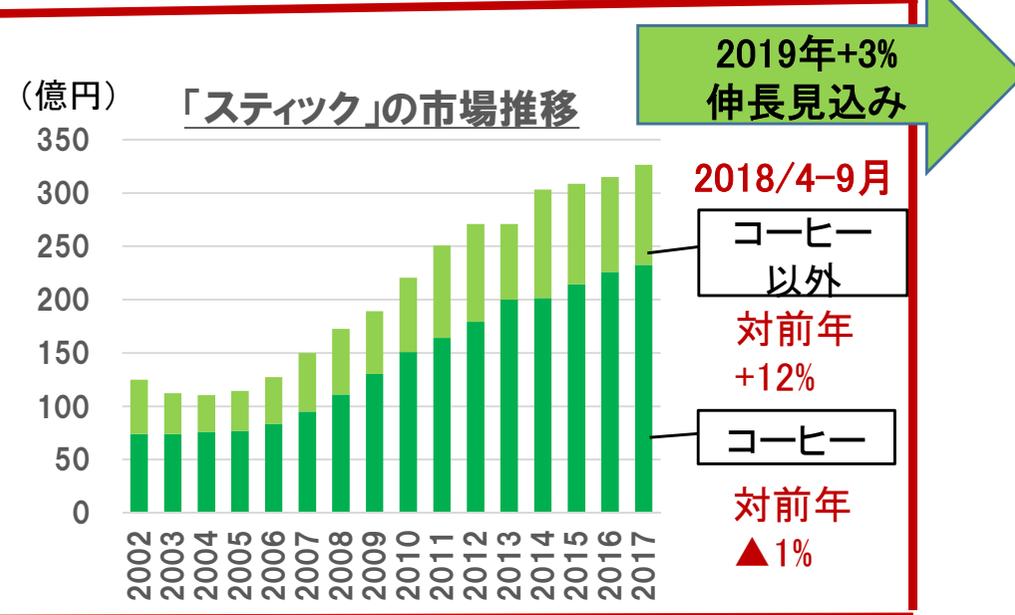
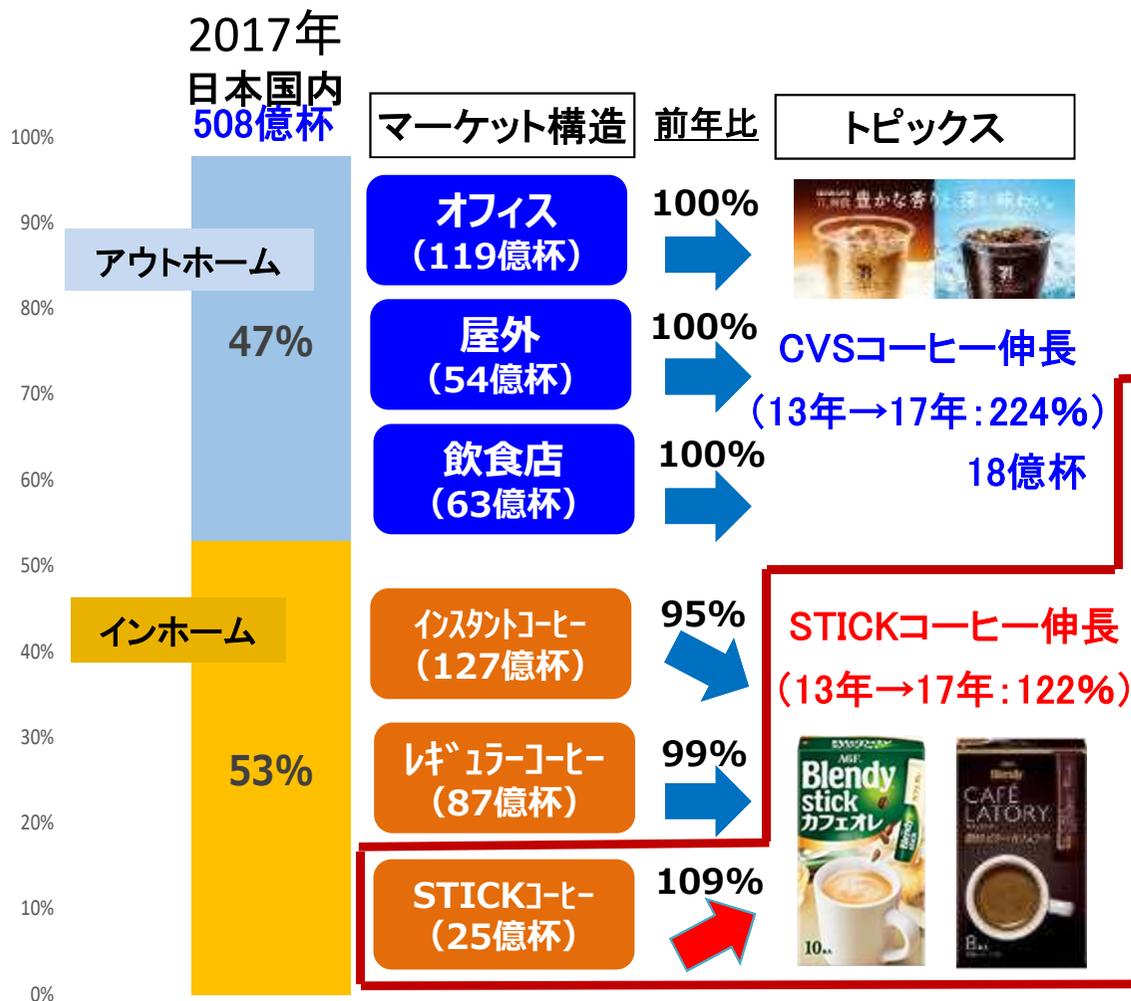




AJINOMOTO.

II-4. 成長戦略：日本食品/コーヒー類

- ◆コーヒー市場構造：アウトホーム化進行。インホームのスティック伸長、コーヒー以外でも増加。
- ◆事業戦略：家庭用はスティックにフォーカス。品質改良による差別化と製品バラエティ化、新広告戦略による新需要創造への挑戦。業務用は中期的に出口拡大を図る。

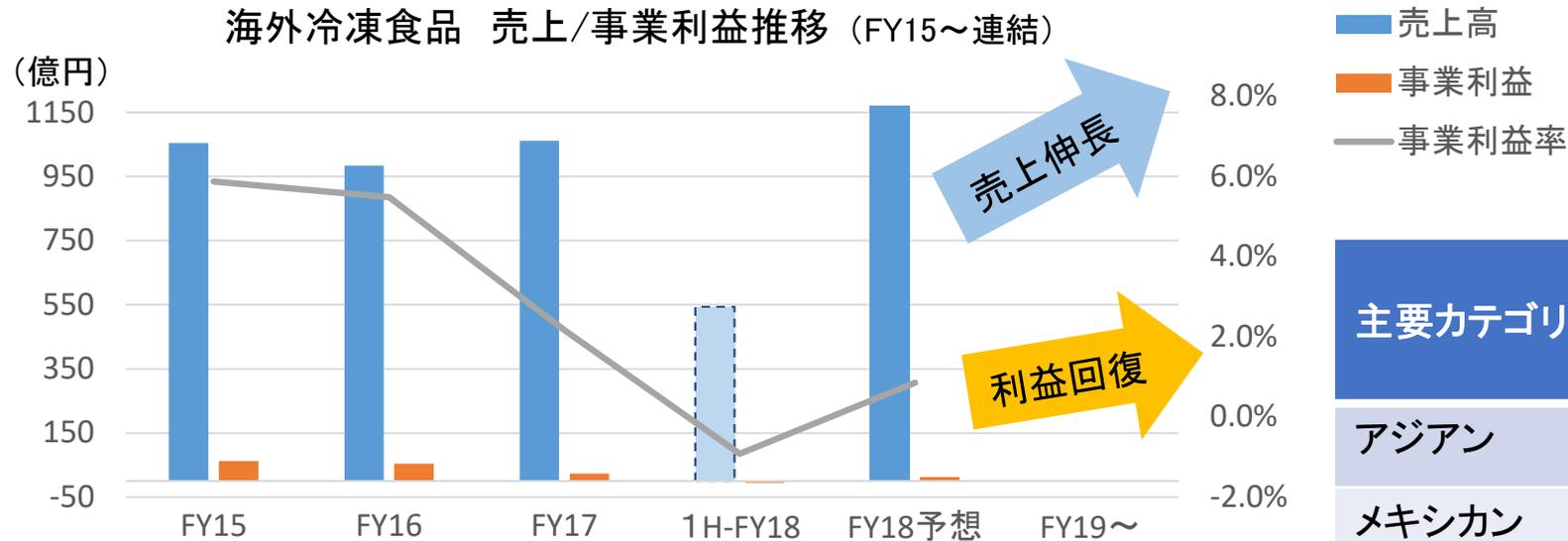


【出典】SRI、全日本コーヒー協会のデータを基に当社推計



II-5. 成長戦略：海外食品/冷凍食品（北米）

◆アジアン製品を中心に売上2桁伸長。利益率向上に向け、生産性改善に成果（Hayward工場）。物流の効率化に課題。



■ 売上高
■ 事業利益
— 事業利益率

主要カテゴリー	FY15-FY18(予) 売上CAGR (LCベース)
アジアン	8.1%
メキシカン	1.0%
アペタイザー	5.0%



1) 主要カテゴリーのトップライン拡大

<アジアン> 「Ling Ling®」、「TAI PEI®」、「TOKYO STYLE SHOYU RAMEN」の取扱い拡大

2) 物流費高騰と製造コスト増による収益への影響と対策

- ・17年12月以降、燃料価格上昇、ドライバー走行距離制限等により物流費高騰 → 製品値上げ等により影響の極小化
- ・San Diego 自社工場化（18年5月）、生産量増加による稼働率UP
- ・Joplin 工場全ライン稼働開始（18年6月）、安定生産に至らず製造コスト増 → 生産改善プロジェクトを立上げ、第3Q以降、着実なコスト改善を目指す

Ⅱ-6. 成長戦略：ヘルスケア/製薬カスタムサービス

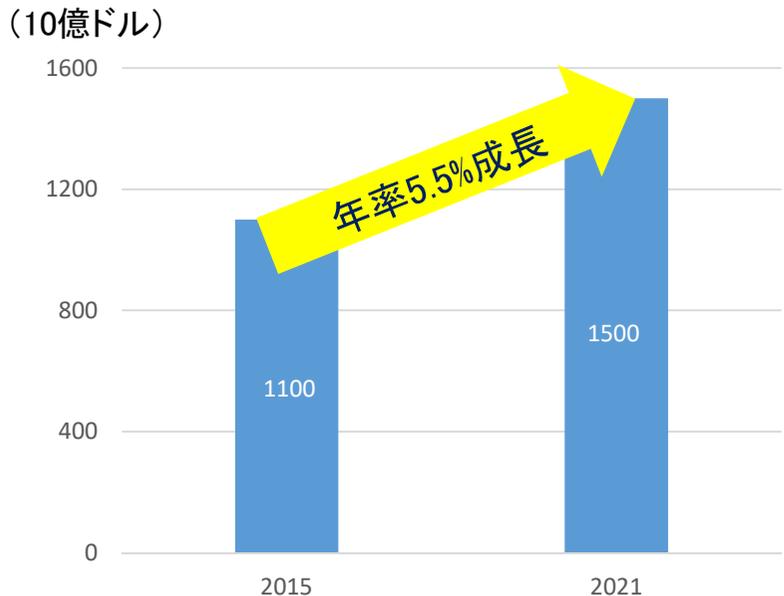
◆ 「AJI BIO・PHARMA SERVICES」として

欧米のCDMO*1事業を統合し、グローバルでのサービス提供体制を構築。

2019年度にはジーンデザイン社含む国内事業を統合予定。

高活性・高付加価値な製品群を中心に、低分子から高分子、核酸医薬やADC等の新領域まで、幅広いサービス提供により継続的な高成長を見込む。

医薬品市場の推移



事業活動を
統合

成長領域へ
展開

医薬品原薬・
高活性原薬*2

製剤化
(注射剤)

ADC*3

核酸医薬

- グローバル市場
 - 成長領域を幅広くカバー
 - サプライチェーン効率化
 - 顧客ネットワーク統合
- <FY18 受託目標>
 商用医薬品：40件以上
 創薬開発品：150件以上

【出典：Results healthcareデータを基に当社推計】

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

*2 高活性原薬: 微量で高い薬効を示す原薬 (抗がん剤等)。活性が高い故に、製造には封じ込め設備・技術が必要。

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

Ⅱ-7. 非財務の取り組み①

*ASV; Ajinomoto Group Shared Value

ASV*を通じた 価値創造ストーリー

ハイライト

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。

-Umamiの更なる普及とMSGネガ払拭
「WORLD UMAMI FORUM」:2018年9月20-21日、米国N.Y.にて開催。
参加者 約210名/15カ国(栄養士、シェフ、フードライター、メディア、投資家等)

・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。

-プラスチック廃棄物問題への対処
2030年にグループ使用量のプラスチック廃棄ゼロ化を目指す。

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。

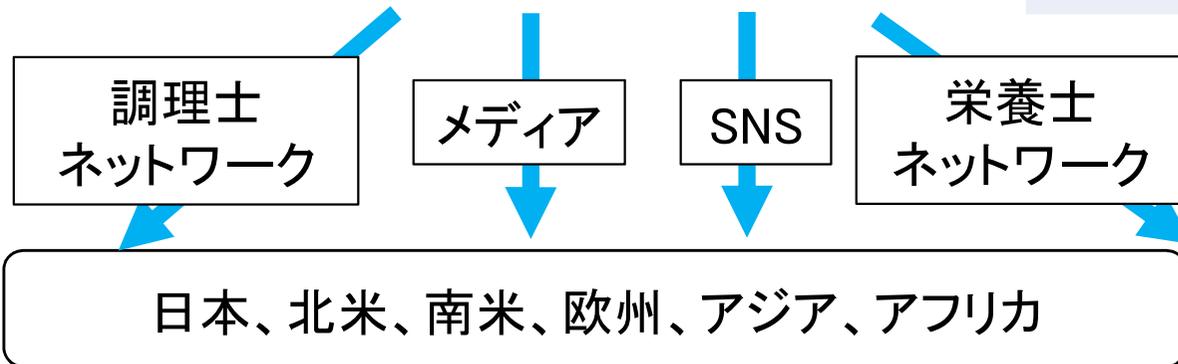
-味の素グループ一体となった働き方(生産性)向上への取組推進。
・グループ働き方改革推進会議実施、7月23日-27日テレワークデイズ参画。
-業務のペーパーレス化による、京橋本社フリーアドレス推進

II-7. 非財務の取り組み②: うま味とMSG

◆今後のコミュニケーション戦略



インフルエンサーの組織化
(シェフ、栄養士、フードライター)

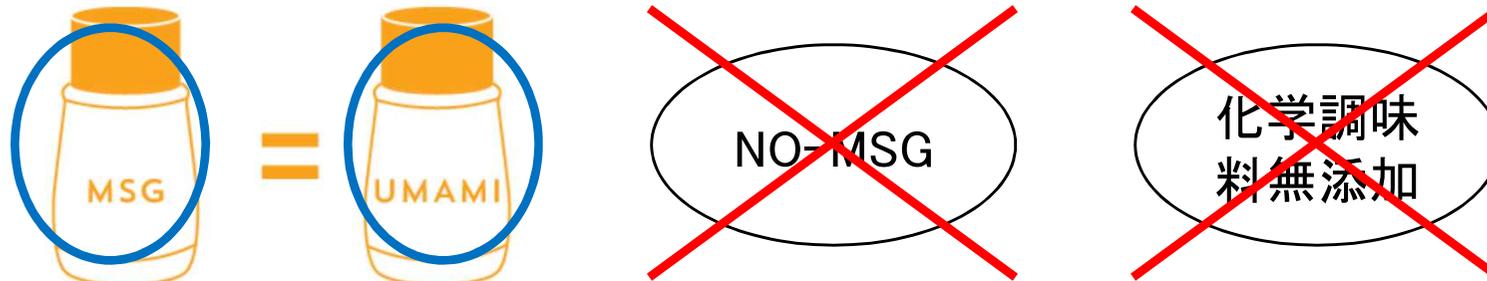


米国Food Forward*のイメージ	現状	2020年目標
Positive image of UMAMI	66%	90%
Negative image of MSG	39%	20%

*米国に約1千万人と推定。

- ・キーメッセージ: 「うま味調味料(MSG他)でおいしい減塩料理」
「MSGはもっともピュアなうま味素材」

・目指すところ:



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

III. 2019年3月期 財務戦略

IV. 次期中期経営計画に向けて

参考資料

別添. 2019年3月期 第2四半期決算概要

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

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:FY18予想 約945億円

株主還元

配当性向:単年度30%を目途
FY17実績 32円/年
FY18予想 32円/年

総還元性向:50%~を目処
機動的に自己株式取得検討

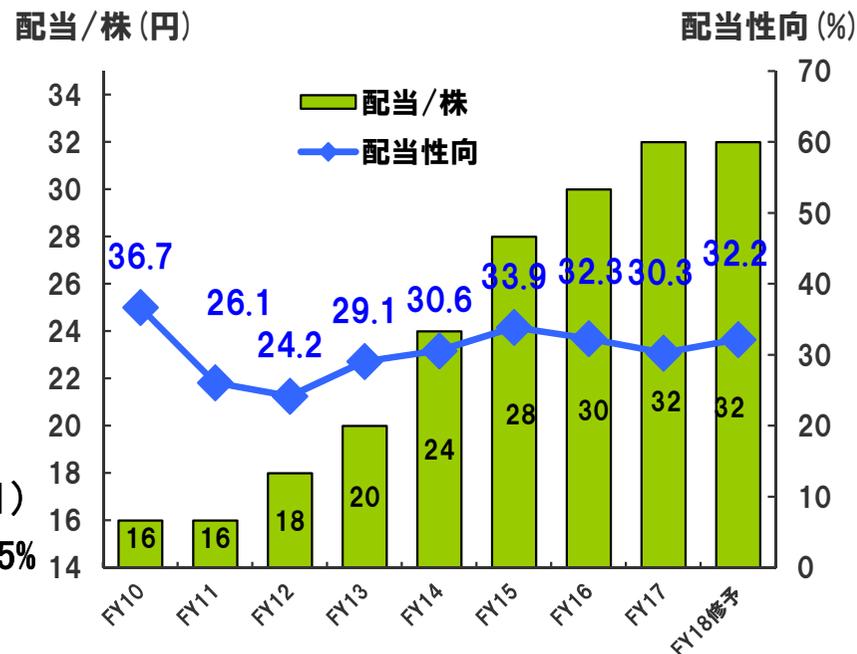
(単位:億円)	FY17実績	FY18計画
営業キャッシュフロー	1,266	1,203
設備投資	794	945
フリーキャッシュフロー	275	258
株主還元(配当)	170	184
株主還元(自己株式取得)	-	400
手元現預金残高	1,878	1,541

・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9月末実績:39.9%

・非支配分の株式買い取りをFY19までの目標とする。

・自己株式取得:消却済み。
(2018年10月10日)

*ネットD:有利子負債-現預金×75%



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

III. 2019年3月期 財務戦略

IV. 次期中期経営計画に向けて

参考資料

別添. 2019年3月期 第2四半期決算概要

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



IV. 次期中期経営計画に向けて

<20-22中計で実現する姿>

グローバル食品トップ10クラスでの持続的成長



<現状の課題>

- ・コンシューマー食品事業の成長鈍化
事業領域・アセットの点在による成長エンジンの減速
- ・ヘルスケア事業は、製薬カスタム・培地など、先端分野で成長
- ・グループコーポレート部門の効率性など

<変革の骨子～今年度から着手～>

売上成長年率5%でも、事業利益率10%、ROE10%を実現する経営構造の早期実現

- アセットライト経営への転換とコンシューマー食品事業の戦略統合
(セイボリー、アジアン冷食、機能性食品・飲料etc.)
- 社長直轄のタスクフォースをスタート
(例)冷凍食品のアセットを統合、成長とROA向上の両立
コーポレート共通機能の統合 など

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
- III. 2019年3月期 財務戦略
- IV. 次期中期経営計画に向けて

参考資料

別添. 2019年3月期 第2四半期決算概要

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⁾

1,500億円
1,300億円

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期首予想 FY18修正予想 FY19見込 FY20目標(連続成長)

		FY17実績	FY18期首予想	FY18修正予想	FY19見込	FY20目標(連続成長)	
財務	事業利益額	956億円	1,030億円	957億円	1,160億円	1,370億円～	
	事業利益率	8.5%	8.7%	8.3%	9.3%	10%	
	ROE	9.6%	9.5%	8.6%	9.8%	10%～	
	EPS成長率	13%	4%	▲6%	18%	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%	7%	前年伸長率+α	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	統合報告書等にて開示				-	-
	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 2017」公表数値(FY16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 期首予想	FY18 修正予想	FY18実績		FY17実績 期中平均	17-19 中計
			2Q	1Q		
USD	110.00	111.00	111.43	109.10	110.85	100.0
EUR	130.00	129.00	129.55	130.03	129.66	110.0
THB	3.28	3.38	3.38	3.42	3.36	2.80
BRL	33.85	29.90	28.24	30.27	34.45	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	111.00	±1円 →約1億円
EUR	129.00	±1円 →約0.5億円
THB	3.38	±0.01円 →約1億円
BRL	29.90	±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。