

Eat Well, Live Well.



味の素株式会社（東証1部 2802）

個人投資家説明会

取締役 専務執行役員  
栃尾 雅也

2019年1月17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. 非財務の取り組み
5. 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. 非財務の取り組み

5. 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



売上高*1	11,147億円
事業利益*1	956億円
親会社の所有者に帰属する 当期利益*1	601億円
ROE *1	9.6%

株価*2	1,948円
配当利回り*3	1.64%
単元株数	100株
PER(株価収益率) *4	19.6倍
PBR(株価純資産倍率) *5	1.6倍

\*1 2017年度実績 \*2 2019年1月9日終値 \*3 2019年1月9日終値と配当予定額より算出 \*4 2018年度予想と2019年1月9日終値より算出  
\*5 2017年度実績と2019年1月9日終値より算出



# 創業のきっかけ

1909年、昆布だしに含まれるうま味成分「グルタミン酸」から「味の素®」を商品化



「うま味」の発見者  
池田 菊苗  
(東京帝国大学 教授)



昆布だしに含まれる味の成分  
「グルタミン酸」を発見、その味を  
「うま味」と名付ける

共通の志

## 食を通じた社会への貢献

うま味を通じて日本人の  
栄養を改善したい



味の素グループ創業者  
鈴木 三郎助

商品化



初代「味の素®」  
(グルタミン酸ナトリウム)

# 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 FY17売上高 伸長率▲1%



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 FY17売上高 伸長率+8%



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 FY17売上高 伸長率+3%



新機能素材とサービスの提供による  
動物栄養と化粧品事業

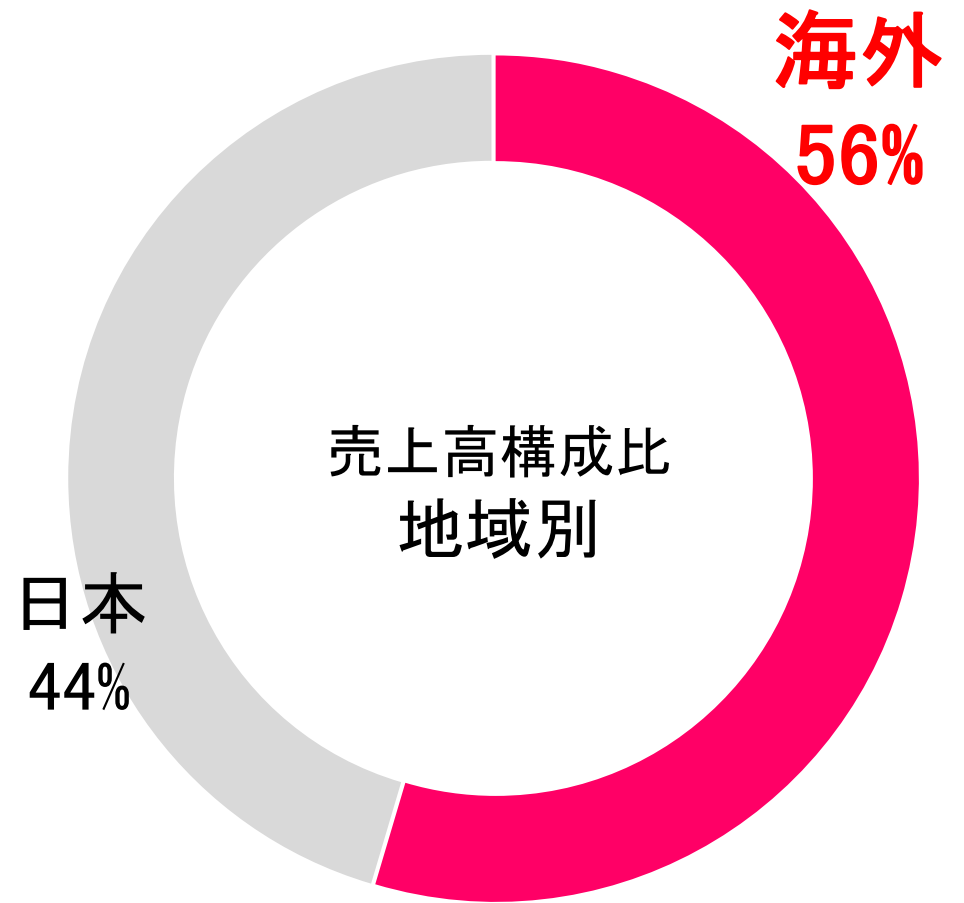
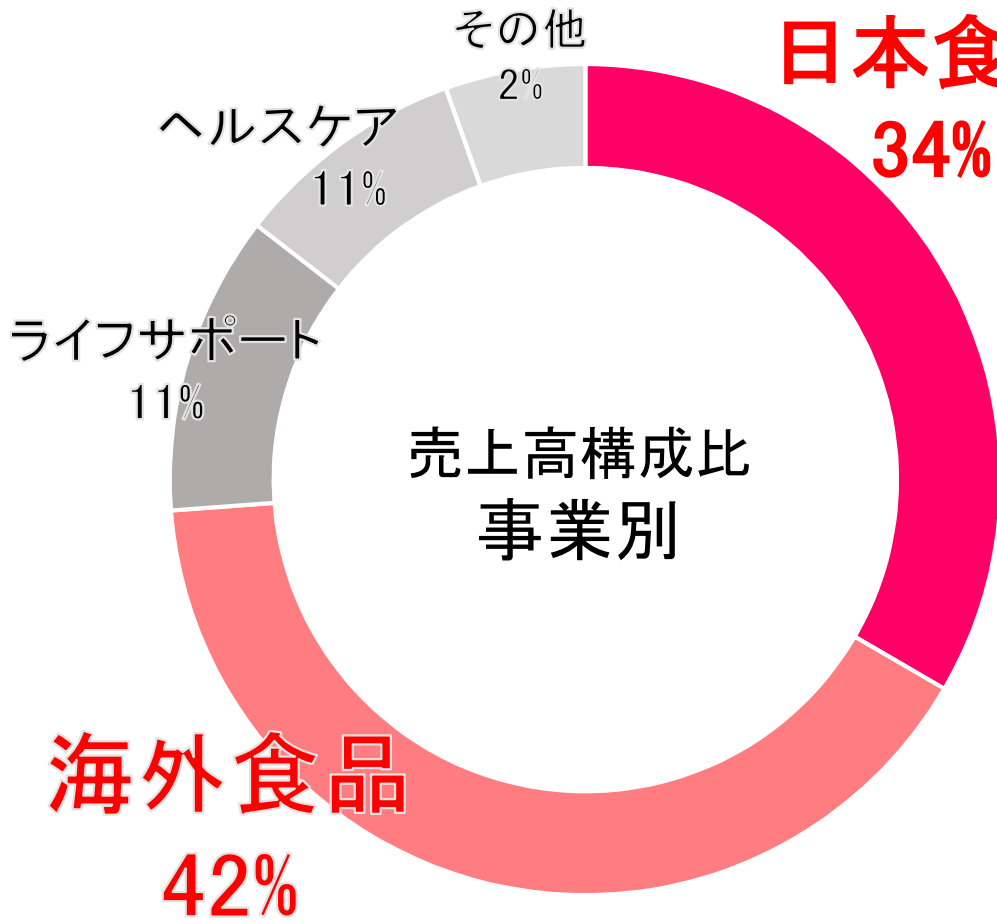
## ヘルスケア FY17売上高 伸長率+20%



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

食品が中心、海外比率は5割以上

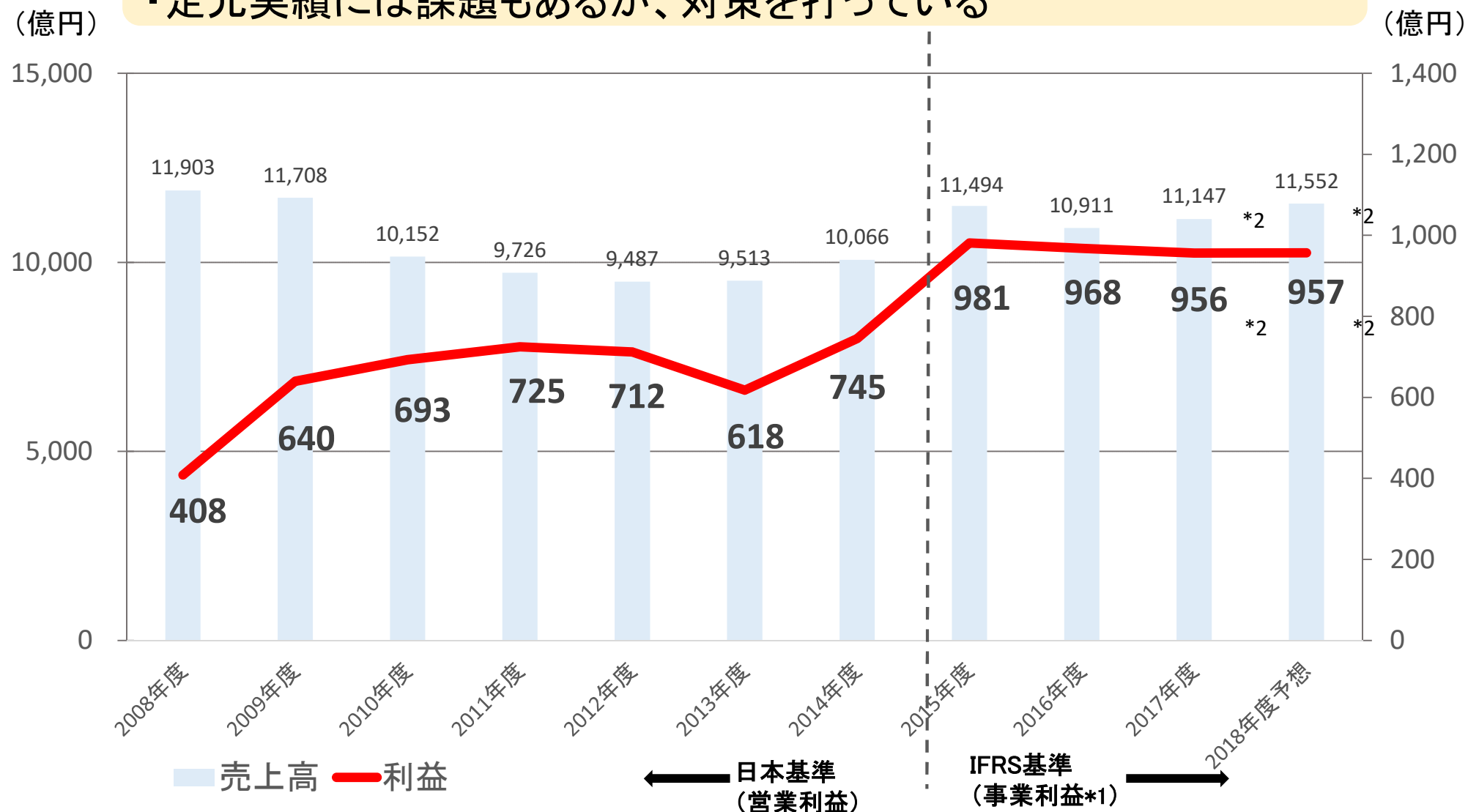


2017年度売上高 1兆1,147億円



# 連結業績推移

- ・長期的に安定した業績で推移
- ・足元実績には課題もあるが、対策を打っている



\*1 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)

\*2 2018年度より物流事業を非継続事業に分類しており、売上高、事業利益には含まれていない。2017年度についても同様に組み替えて表示。

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. 非財務の取り組み

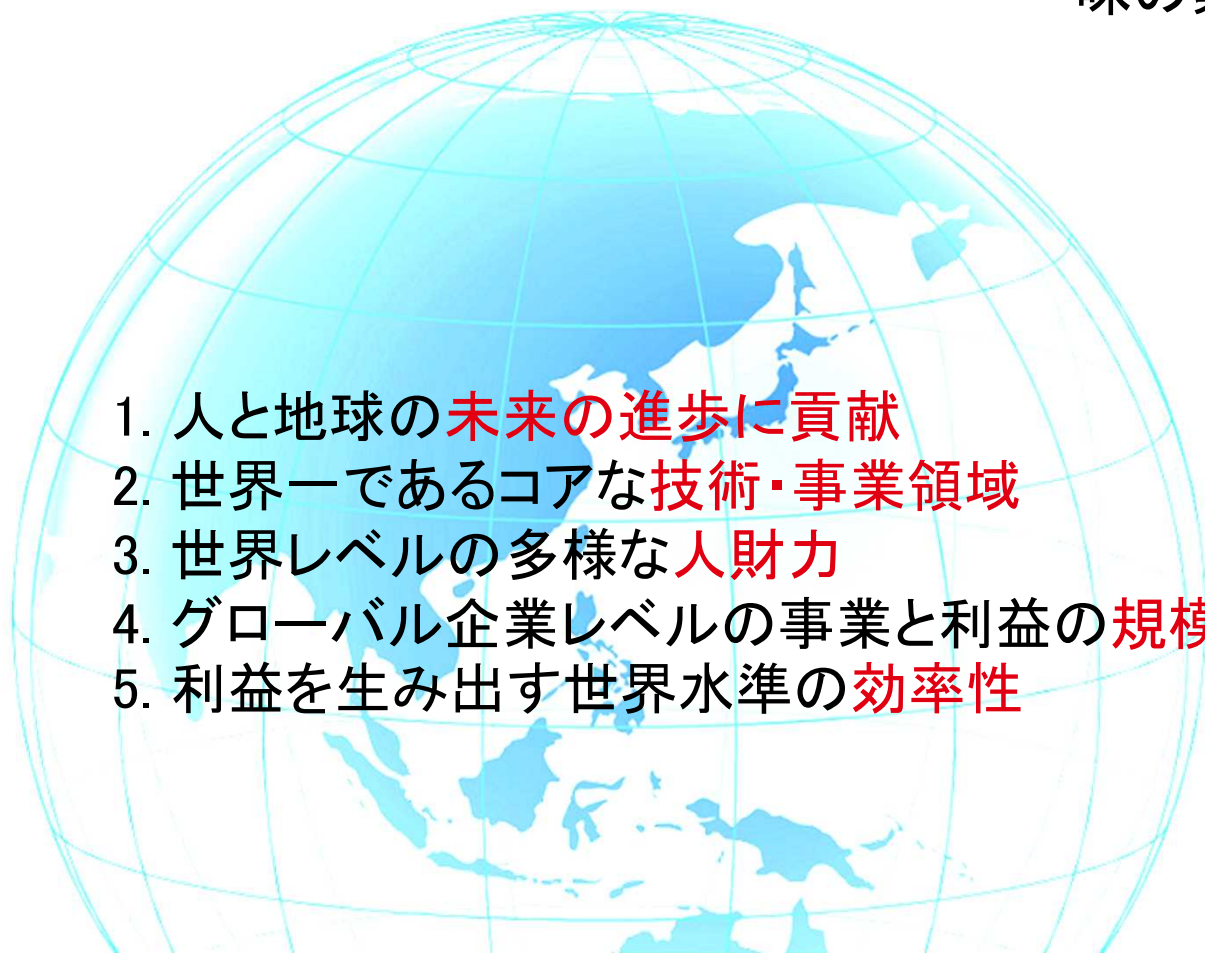
5. 株主還元方針

## 2020年度へ向けた挑戦

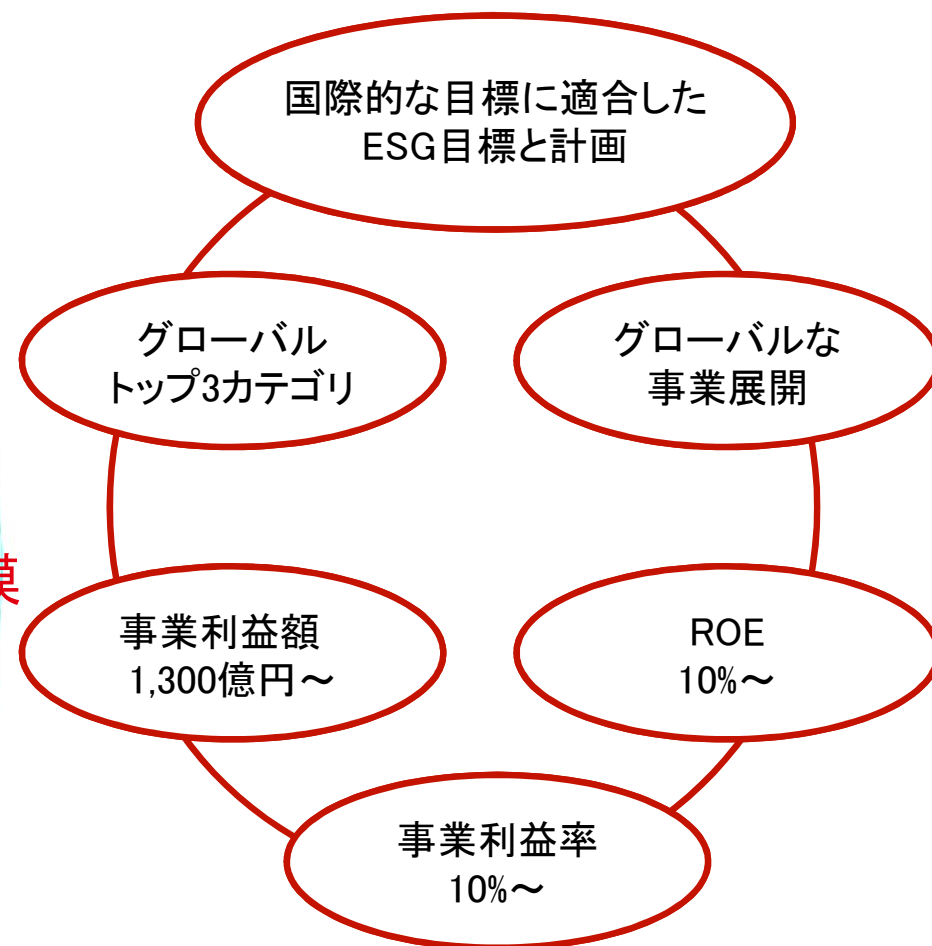
# 「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」

～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

**健康な生活**に対する課題

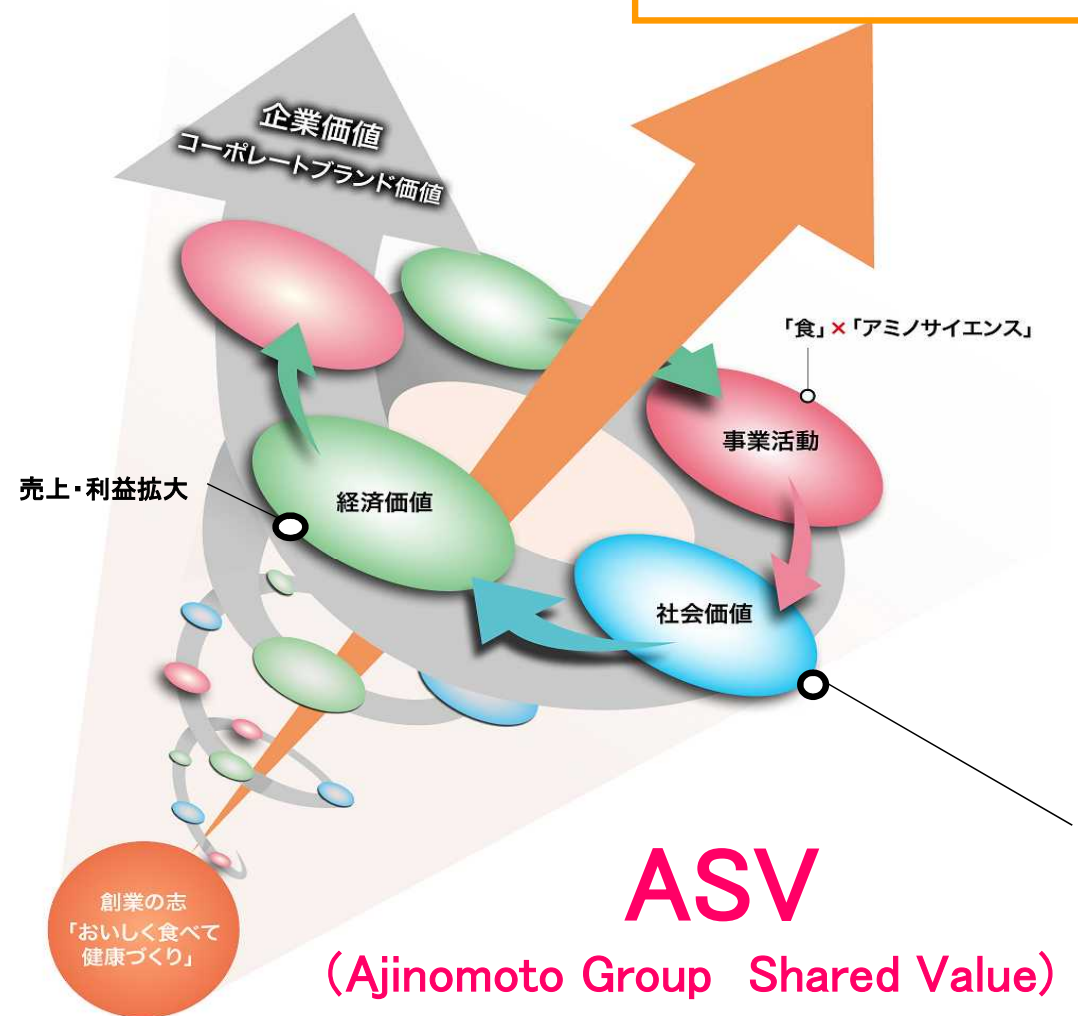
- ・からだの健康: 栄養バランスの崩れ (過剰、不足)
- ・こころの健康: 孤食化、多忙化

**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



**ASV**  
(Ajinomoto Group Shared Value)

- |                  |            |                   |
|------------------|------------|-------------------|
| 快適な生活            | 健康なこころとからだ | 家族、人と人とのつながり (共食) |
| 生活時間の創出(スマートな調理) | 食の伝承と新たな発見 | 地球・地域との共生         |

 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

経済価値

事業利益額

FY17実績	FY18 期首予想	FY18 修正予想	FY19計画	FY20目標(連続成長)
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	7% *3	前年伸長率 + α	年2桁成長
-------	-------	-------	--------------	-------

社会価値

&lt;FY20目標&gt;

●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%

統合

ブランド価値 \*4

778 USD 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. 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. 非財務の取り組み
5. 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～

# 成長ドライバー①調味料：グローバルにおける当社ポジション

## 味の素グループは日本発の世界一の調味料会社

### うま味調味料

### 風味調味料



日本      タイ      インドネシア      ベトナム      フィリピン



日本      タイ      インドネシア      ベトナム



ブラジル      マレーシア      バングラデシュ      アメリカ      ナイジェリア



フィリピン      ブラジル      ペルー      ナイジェリア

世界100か国・地域以上で販売

ドライセイボリー\*1      世界シェア\*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 2017年度当社推計



# 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

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

味の素(株)のアミノ酸技術

食文化に対する深い理解

現地の嗜好にあった製品開発・ブランディング

現地スタッフによる現金、現物販売

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

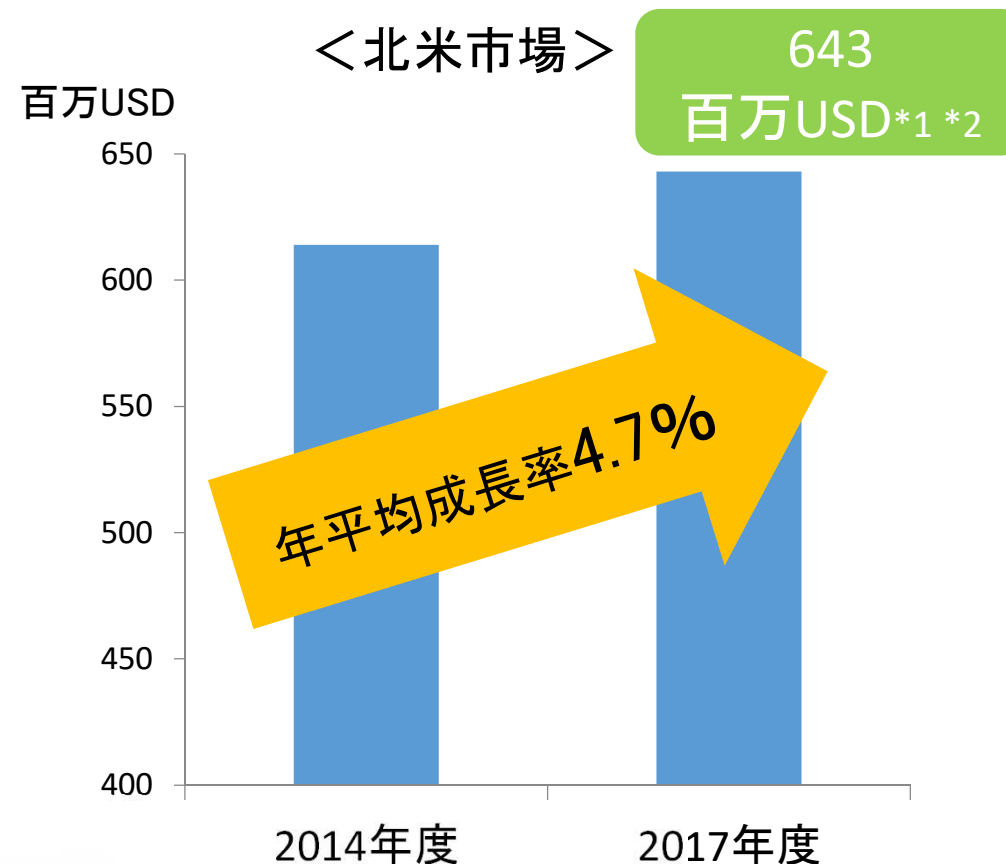
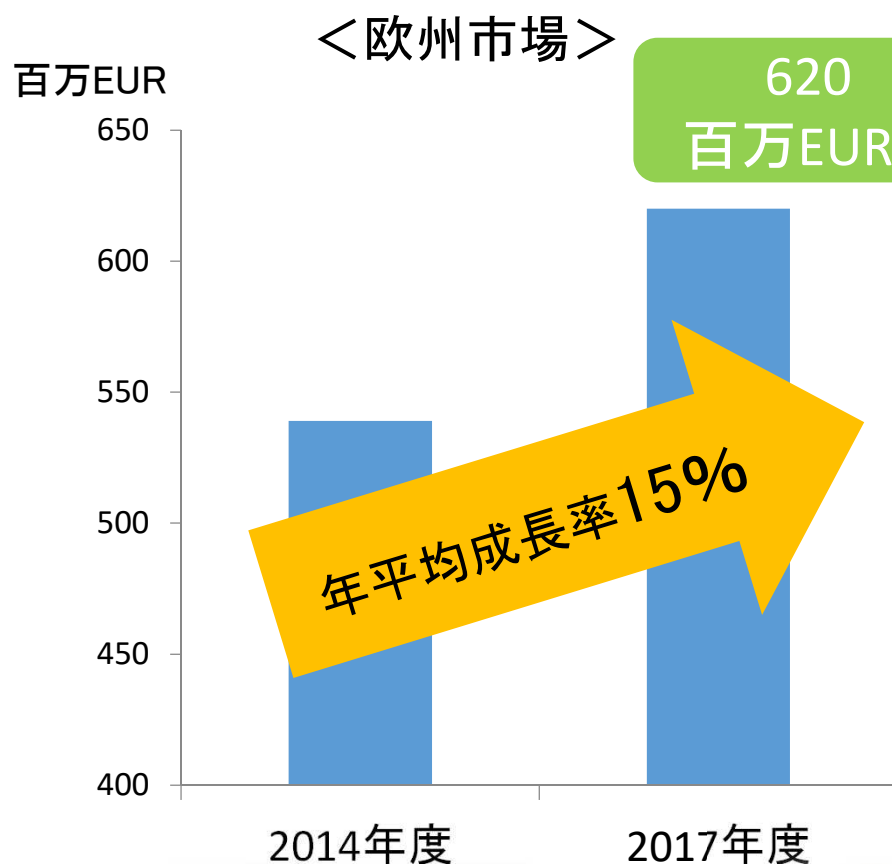


**FY17売上高伸長率 約10%\***

\*「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

日本食人気の高まりや日式レストランの増加等により、  
アジア冷凍食品市場が急成長



\*1 当社推定  
\*2 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:基本戦略

味の素(株)の製品開発力・生産技術を軸に  
現地生産・現地販売により事業拡大

欧州

北米



ラベリ・テレル・スージェレ社\*1  
買収(2017年)

ウィンザー・クオリティ・ホール  
ディングス社\*2買収(2014年)

FY17売上高伸長率 約10% \*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～

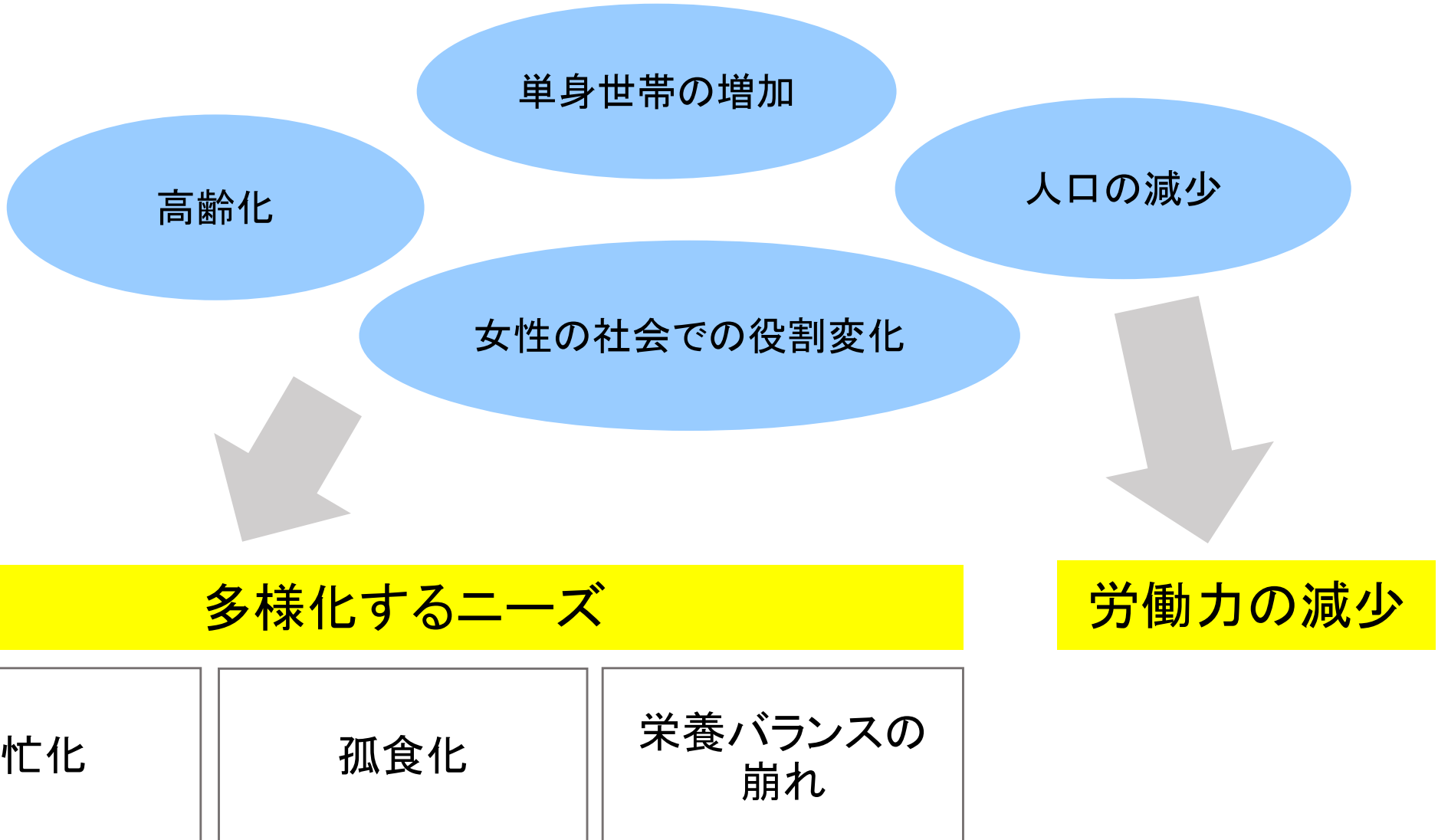
# 日本における当社のポジション

調味料・加工食品、冷凍食品、コーヒー事業において、  
多くのカテゴリーでシェアNo.1かつロングセラー品

カテゴリー/ブランド	発売年
うま味調味料 「味の素®」	1909年
コンソメ 「味の素KK コンソメ」	1962年
スープ 「クノール®スープ」	1964年
和風だし 「ほんだし®」	1970年
ギョーザ類 「ギョーザ」	1972年
合わせ調味料 「CookDo®」	1978年
スティックコーヒー 「Blendy®」スティック 「Blendy®カフェラトリー」スティック	2002年

# 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





AJINOMOTO

# 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

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)

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



たんぱく質、野菜、汁物をバランスよく組み合わせた献立が毎日の食卓をおいしく彩ります。





AJINOMOTO

# 変化への対応②

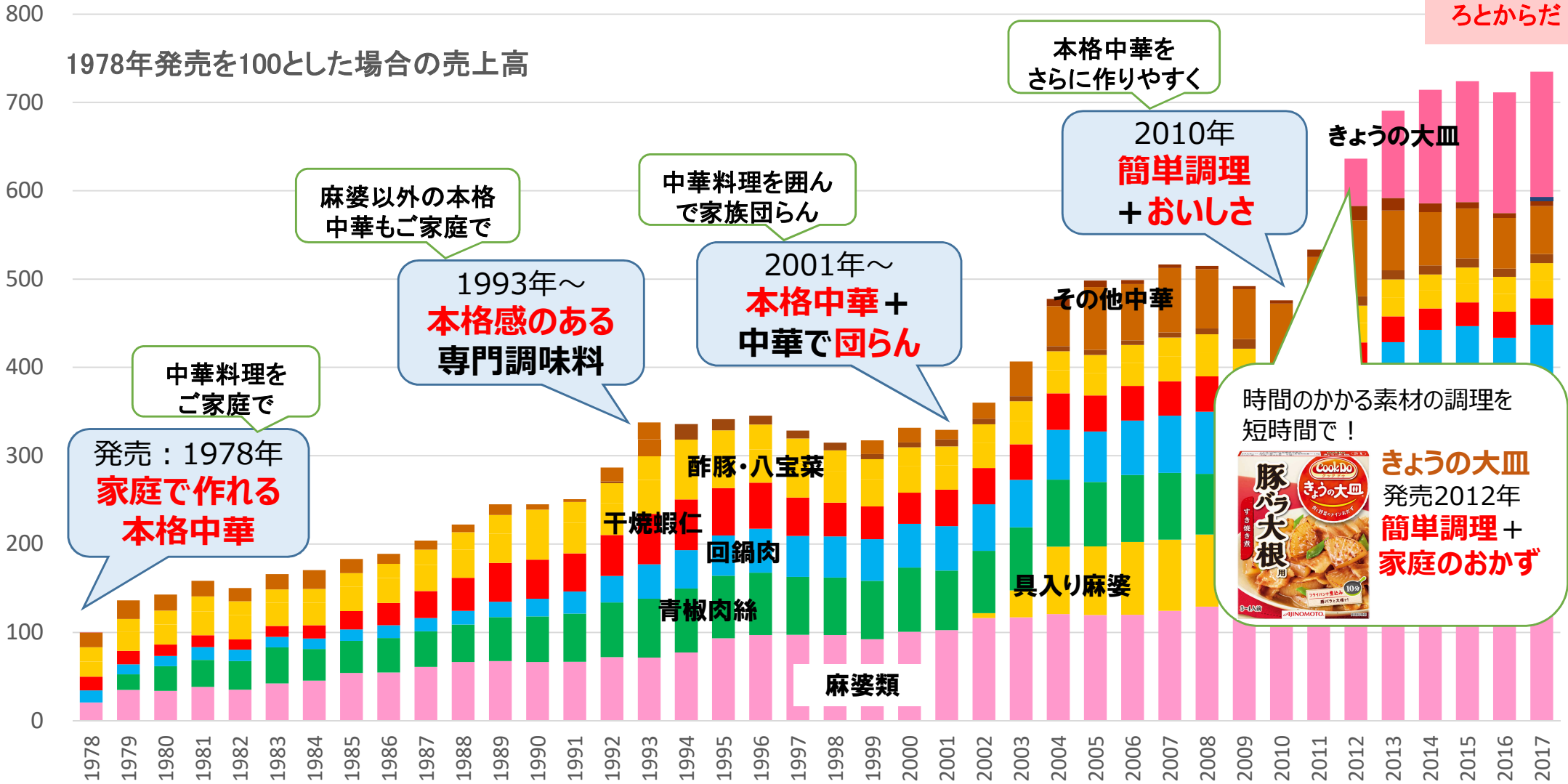
## 多様化する社会課題に対応した高付加価値製品を市場に投入

家族、人と人とのつながり (共食)

生活時間の創出 (スマートな調理)

健康なところから

～「Cook Do®」の価値提案とメニュー調味料の売上高推移～





## 変化への対応③

- ・生産体制再編によりフレキシブルな生産を可能にする
- ・物流改革により持続可能な配送体制を目指す

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)



四日市新工場(イメージ)

2021年度上期完了予定



ICT・自動化活用(イメージ)

\*1 対象事業の事業利益率を2022年度以降2%改善

社会課題	経済価値
労働力不足	事業利益率2%改善*1
環境負荷・フードロス	在庫圧縮

食品メーカー5社による新物流会社の発足、共同配送の実現



2019年4月発足予定



新物流会社による配送(イメージ)

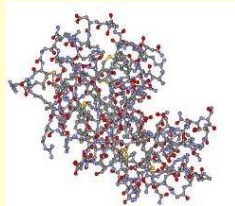
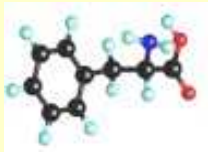
社会課題	経済価値
ドライバー不足	積載効率向上によるコスト削減
地球温暖化	

Eat Well, Live Well.

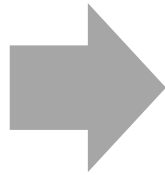


# ヘルスケア事業 ～今後の成長を期待～

# 当社とバイオ医薬品の関係性



アミノ酸・核酸・タンパク質



医薬品の原料

味の素グループの得意とする  
先端バイオファイン技術

## <医薬品 開発・製造受託事業>

製薬企業での  
開発フロー

探索研究

前臨床試験

臨床開発

上市

製薬企業の開発パートナーとして原薬の供給を担う

当社の事業

プロセス開発

受託生産

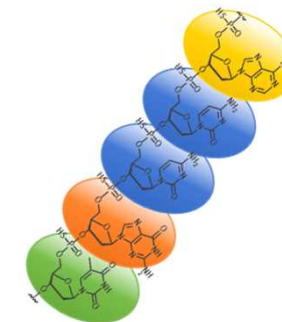
## <将来の治療: バイオ医薬品>

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。安全性が高く最小限の副作用で高い効能が期待される。

# 戦略：核酸医薬への取り組み

## 核酸医薬

うま味の成分でもある核酸が十数～数百個つながったオリゴ核酸を主成分とする医薬品



⇒ 遺伝性の筋疾患、神経疾患、家族性高脂血症などの難病に有効

当社は唯一、大量合成を可能とする技術を確立



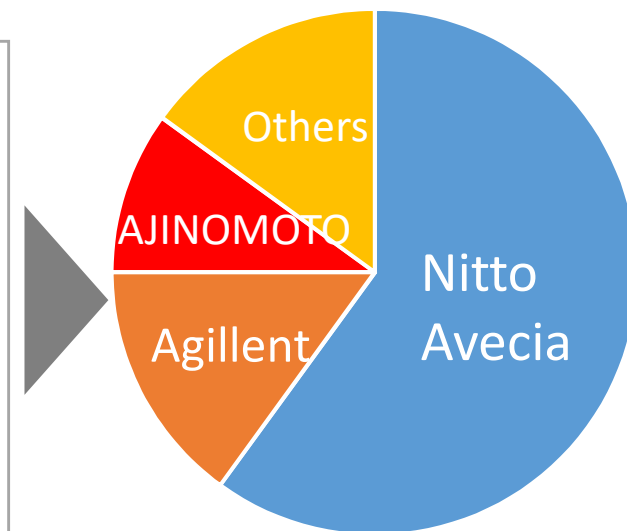
+

2016年

ジーンデザイン(株)買収



少量多品種～大量供給まで可能に



グローバルNo.2を目指す

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. 非財務の取り組み
5. 株主還元方針

# 健康なところとからだ

## ワールドUMAMIフォーラム～MSGのネガティブイメージ払拭へ～

### うま味、グルタミン酸ナトリウム (MSG) の歴史



### NO-MSGの根源

68年: 中華料理店症候群  
(チャイニーズレストランシンドローム)  
の誤認による「都市伝説」

ネガティブ

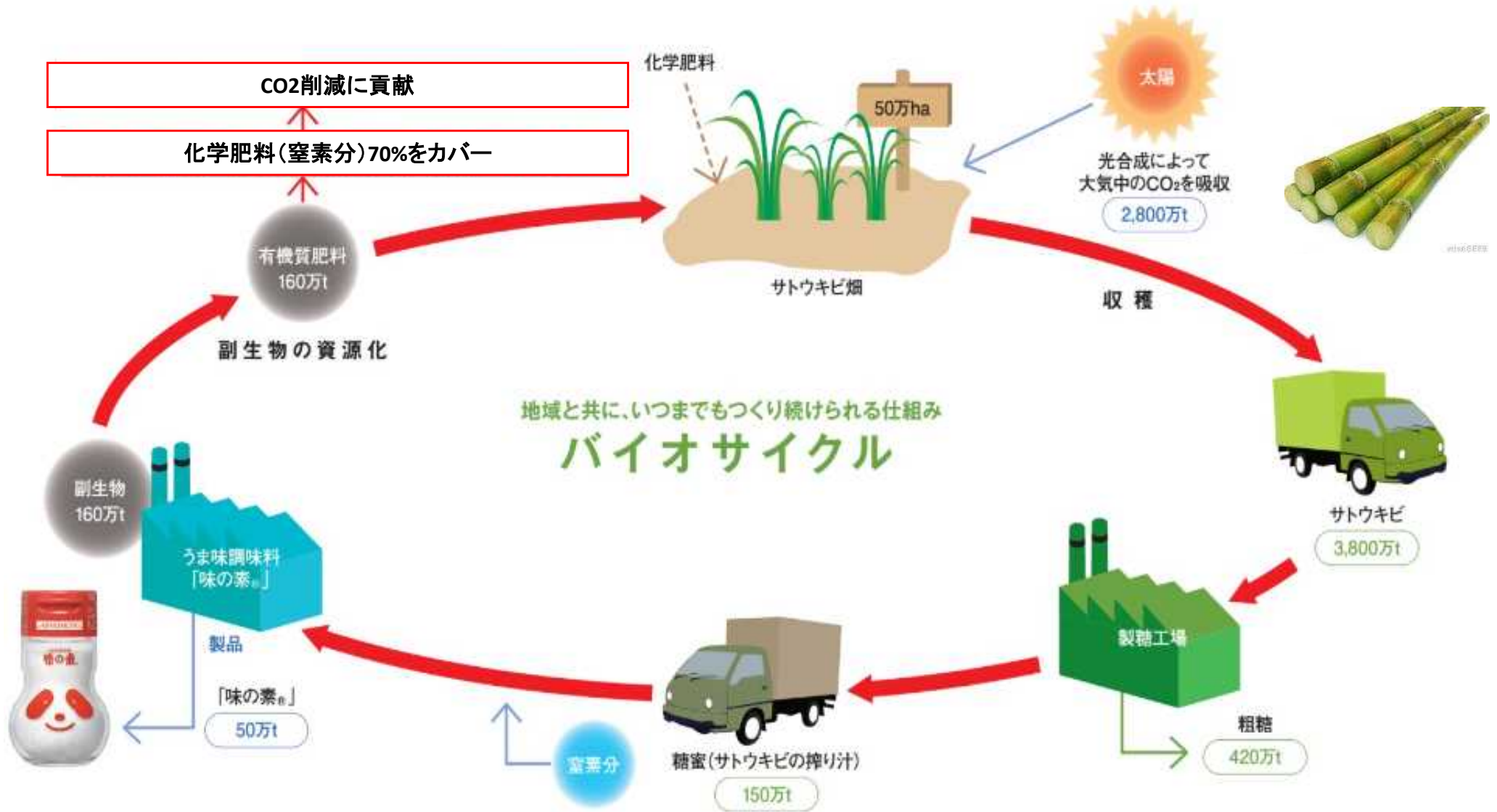
### ワールドUMAMIフォーラムの狙い

MSGの安全性を再確認。「都市伝説」を払拭  
→ MSGによる「減塩効果」「満足感向上」等の有用性訴求

2018年9月20、21日@ニューヨーク

# 地球・地域との共生 ～環境に優しいバイオサイクル～

## 現地に根ざした“資源循環方式”をグローバルに展開



Eat Well, Live Well.

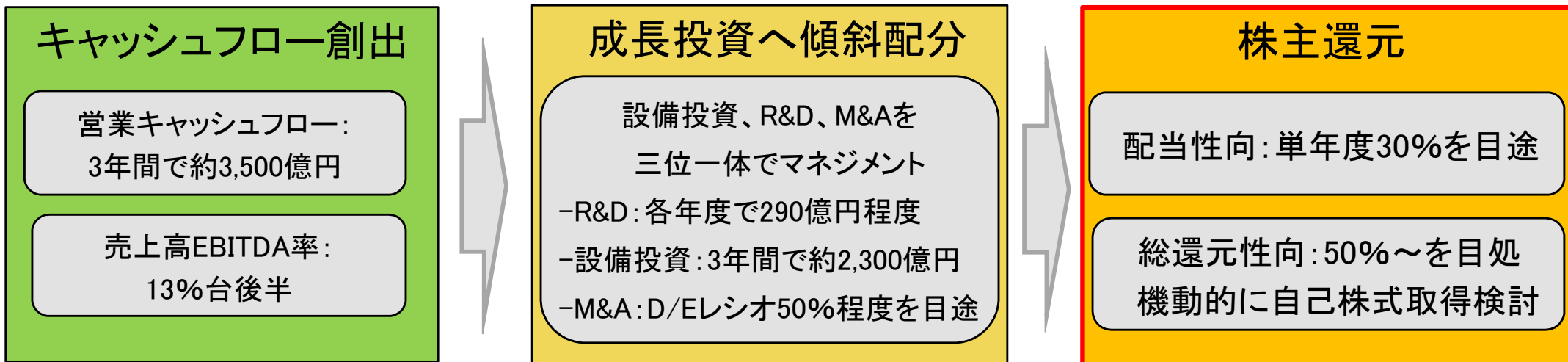


1. 会社概要
2. 2017-2019 (for 2020) 中期経営計画
3. 成長戦略
4. 非財務の取り組み
5. 株主還元方針

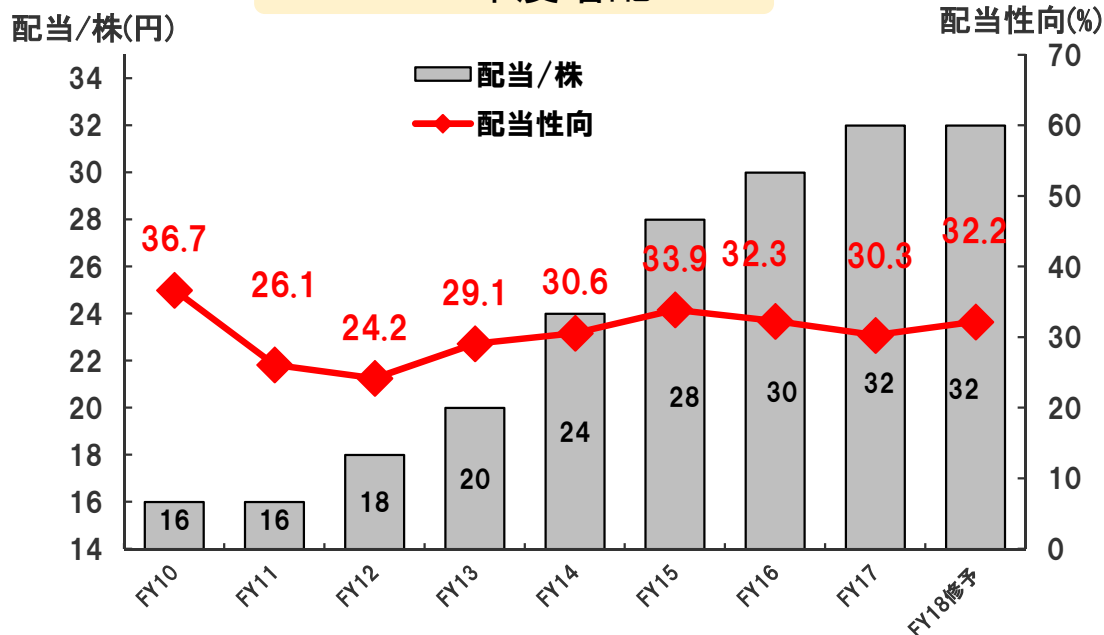


# 株主還元方針

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



2017年度増配



2018年度自己株式取得(消却済)

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 「グリナ®」  
(30本入箱+6本入袋)



睡眠アミノ酸「グリナ」が質の良い睡眠をサポートするサプリメントです。

5 「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)



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を！  
「カプシEX®」  
(60粒入ボトル+12粒入袋)



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.**

