

味の素株式会社

2017-2019 (for 2020) 中期経営計画

「ASVを通じたサステナブルな成長の実現」

～ 確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニーへ～

2017年2月17日

取締役社長 最高経営責任者

西井 孝明

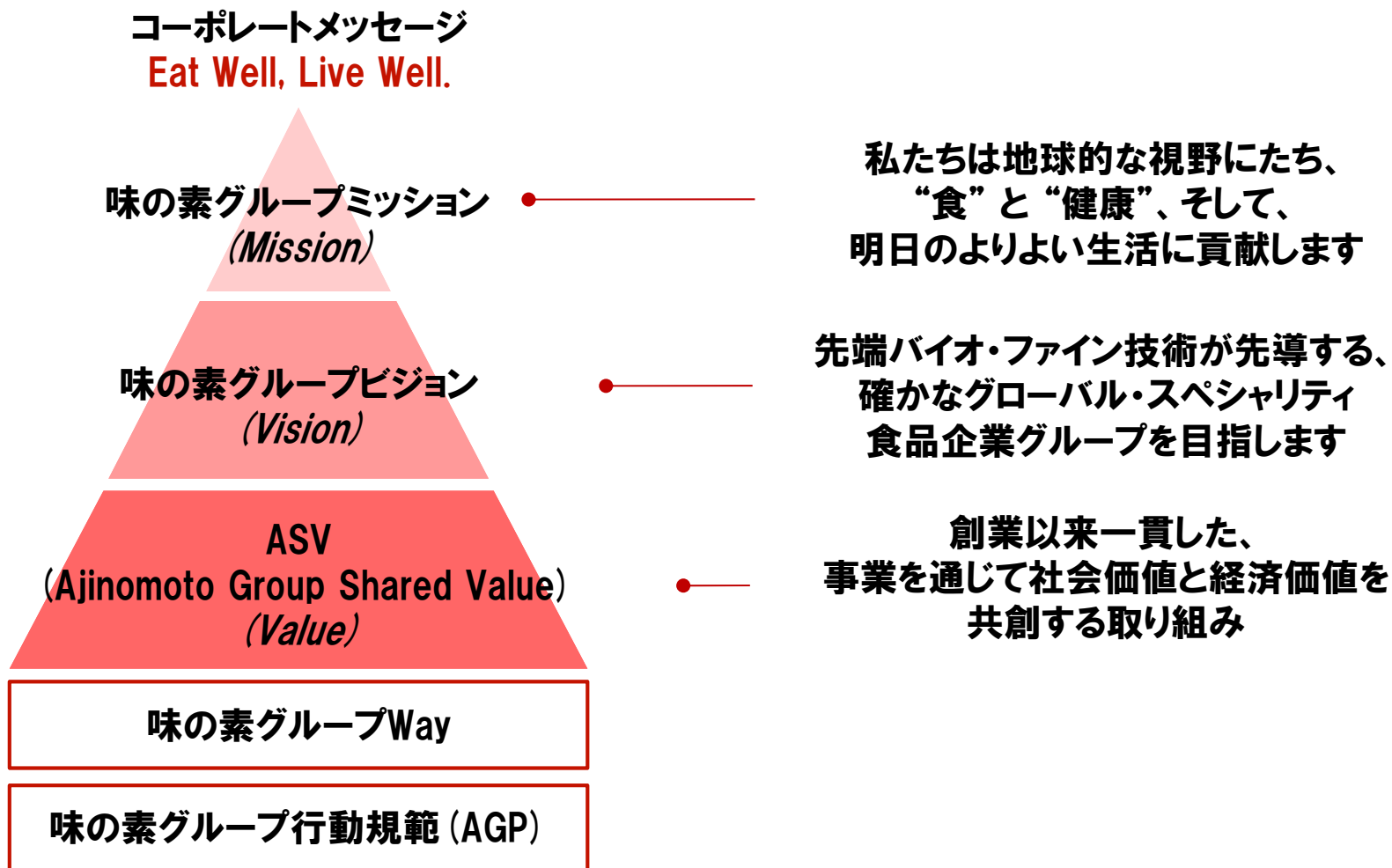
目次

- I. **味の素グループの目指す姿**
- II. 17-19中期経営計画の基本方針
- III. 17-19中期経営計画の重点戦略
- IV. コーポレートブランド価値向上

味の素グループの目指す姿 (Our Philosophy) :

ASVを中核とした事業を展開し、ミッションとビジョンの実現を目指していく

Our Philosophy



I.味の素グループの目指す姿

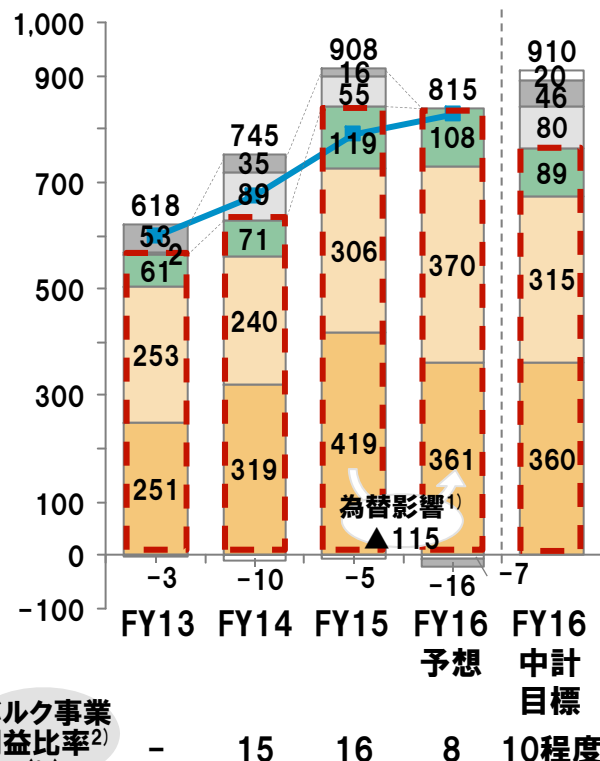
14-16中期経営計画の振り返り(成果と課題) :

FIT & GROW 施策を着実に推進、動物栄養等のコモディティ事業には課題が残る

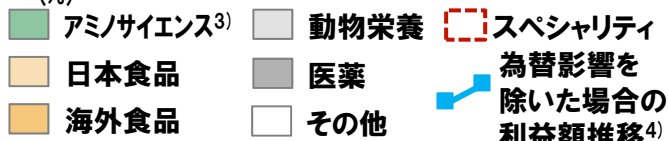
年度別/事業別営業利益

14-16中計の成果と課題

億円 (JP GAAP)



バルク事業利益比率²⁾ (%)



FIT
更なる事業構造強化

事業構造改革は大きく進展したが、目標未達

- ・エーザイ(株)とのEAファーマ(株)発足
- ・欧州味の素甘味料社、(株)ギャバンの売却

スペシャリティの拡大は確実に進展

動物栄養事業の構造改革が不十分

GROW
成長ドライバーの展開

Five Stars⁵⁾を起点に食品事業の成長を実現

- ・Five Stars売上成長率 年+9.3%⁶⁾
- ・AGF⁷⁾の連結子会社化、ウィンザー社⁸⁾の買収

地域PF⁹⁾拡大と新しい事業の柱の構築に進展

- ・オルゲン社(トルコ)買収、プロマシドール社¹⁰⁾(アフリカ)への出資
- ・長谷川香料(株)との業務提携¹¹⁾
- ・先端バイオ医療周辺領域への積極投資

主要市場であるタイでの成長が減速、結果Five Starsでの成長目標は未達

経営基盤の強化

グループとしての経営基盤を着実に強化・進化

- ・GGP¹²⁾を導入、権限移譲やレポートラインが明確化
- ・グローバルコーポレートの第一期組織改編の実施
- ・グローバル共通の人財マネジメントシステムの導入

人財の多様性向上は途上(女性基幹職等)

株主還元は着実に実施

- ・総還元性向・配当性向共に中計目標値達成

営業利益額目標未達
ROE目標未達(当期純利益の向上策)

1. FY15: 1USD=120円、FY16: 1USD=103.5円; 2. 加工用うま味調味料、動物栄養、甘味料の営業利益額が全社の営業利益額に占める割合; 3. 動物栄養、医薬を除く;
4. 為替が14-16中計レートで一定とした場合の試算値、1USD = 100円; 5. Five Stars: タイ・ブラジル・インドネシア・ベトナム・フィリピン; 6. FY13-16、現地通貨ベース; 7. 味の素ゼネラルフーズ(株);
8. ウィンザー・クオリティ・ホールディングス社; 9. PF = ポートフォリオ; 10. プロマシドール・ホールディングス社; 11. 発酵ナチュラルフレーバー事業における業務提携; 12. GGP = グローバルガバナンスポリシー

次期中計の方向性:

グローバルトップ10クラス入りに向け、「FIT & GROW with Specialty」を継承

FIT & GROW with Specialty

FIT

コモディティ事業の縮小と、スペシャリティの拡大の加速

GROW

Five Starsの食生活・社会の変化に適合した
成長ドライバーの継続展開

経営基盤
の強化

グローバルトップクラス企業としての
組織、人財、働き方の強化・進化

財務KPI

利益を創出し続けられ、
高い資産・資本効率を維持できる事業構造の確立

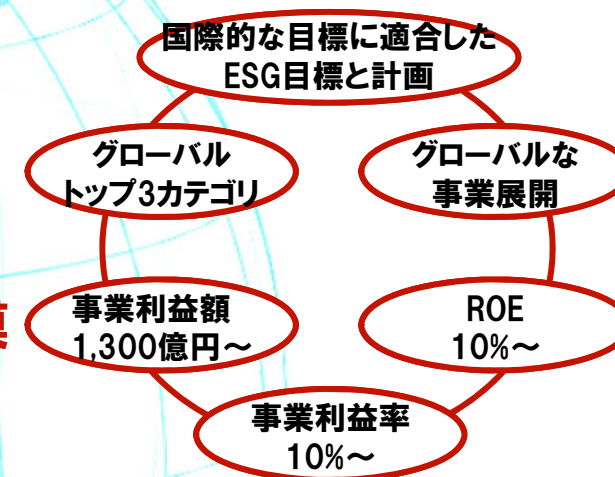
「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」:

ASVを通じてサステナブルに成長し、グローバルトップ10クラスとして、価値を創造し続ける

「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」

~Genuine Global Specialty Company~

- 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**

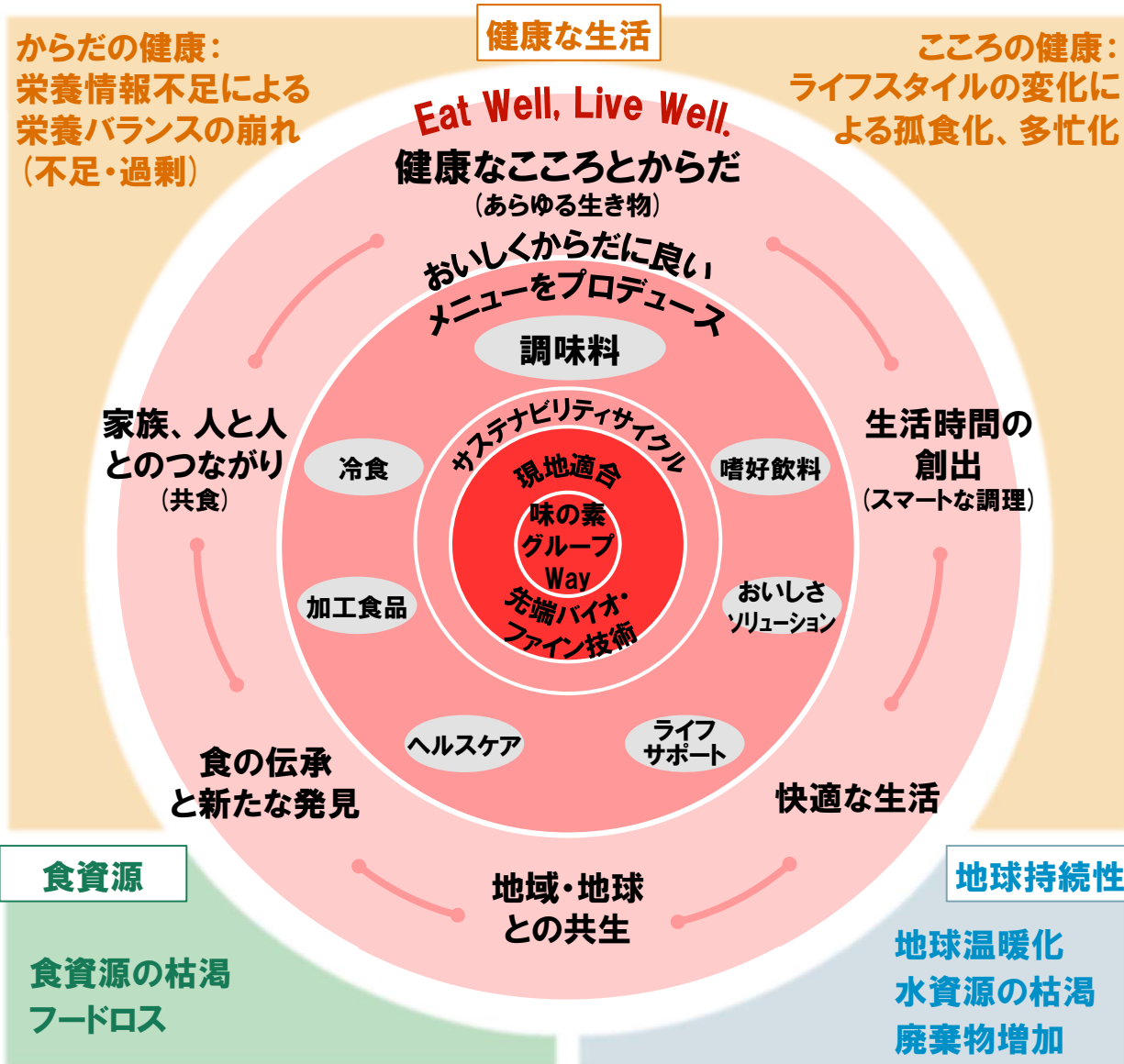


グローバル食品企業トップ10クラスを実現するために
味の素グループが目指す要素

ASVを通じてスペシャリティを創造し、
サステナブルな成長を実現

当社グループが解決すべき社会課題と目指す創造価値：

事業を通じて社会課題の解決に貢献することで、経済価値を向上させ、持続的な成長を実現



ASVを通じた価値創造ストーリー

- 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
 - ・うま味を軸とした、たんぱく質・野菜が摂取出来るおいしくからだに良いメニューをプロデュース
- 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
- 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
- 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

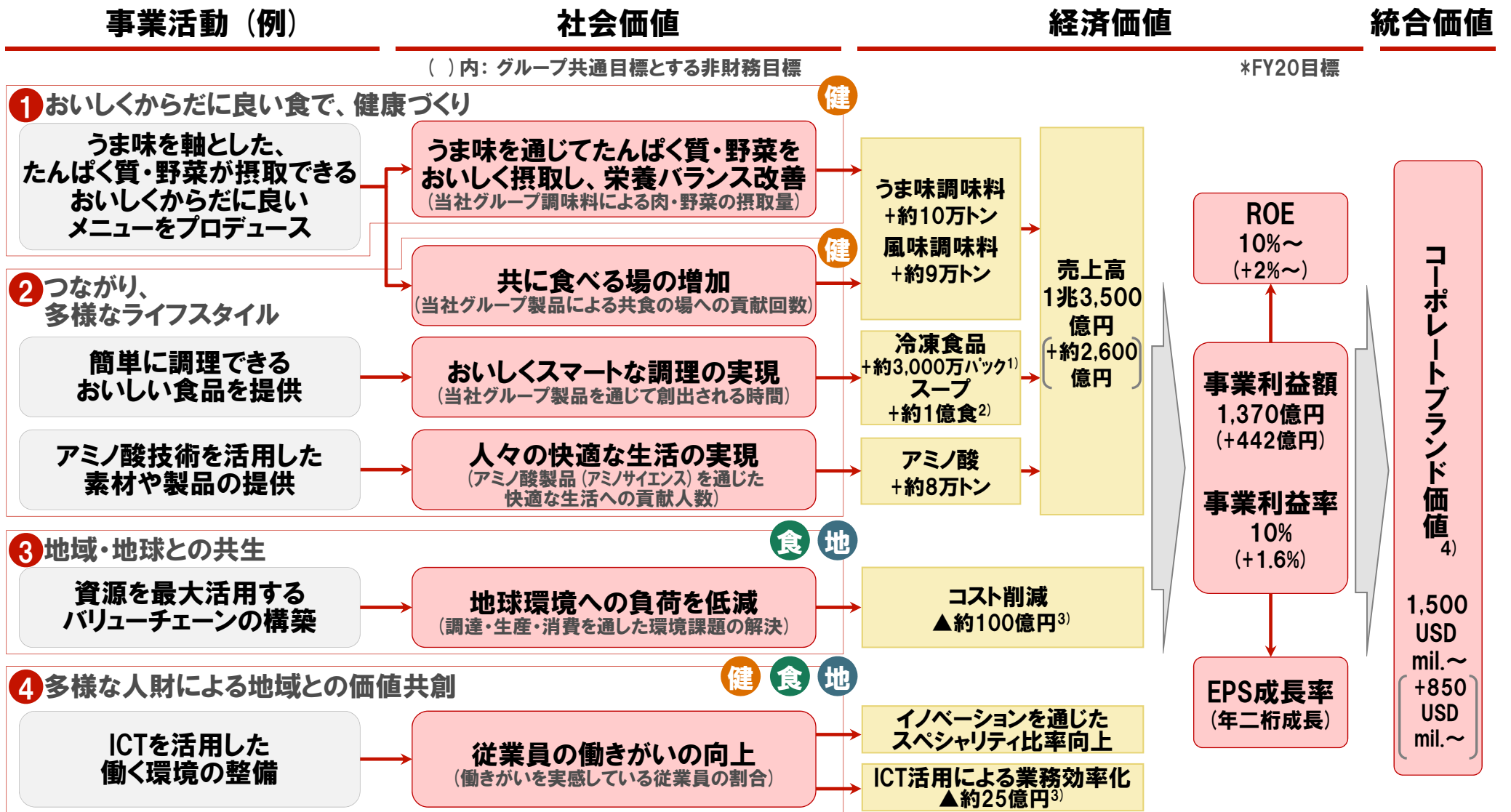
当社グループが解決すべき社会課題

当社グループが目指す創造価値

- 健：健康な生活
- 食：食資源
- 地：地球持続性

事業活動と社会価値・経済価値とのつながり：

ASVを通じた価値創造ストーリーに沿った事業活動により、社会・経済価値を創造する



1. 日本の家庭用調理品のみ； 2. 日本のカップスープのみ； 3. コスト削減▲100億円、▲25億円はFY16～FY19比較； 4. 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）

Note: うま味調味料、風味調味料、冷凍食品、スープ、アミノ酸の増加分はFY15～FY20比較； 財務指標の増加分は、FY16～FY20比較

味の素グループの2020年度統合目標： 創造する社会価値・経済価値を統合目標として設定し、目指す価値創造を実現していく

「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」
ASVを通じてサステナブルに成長し、グローバルトップ10クラスとして、価値を創造し続ける

統合価値

コーポレートブランド

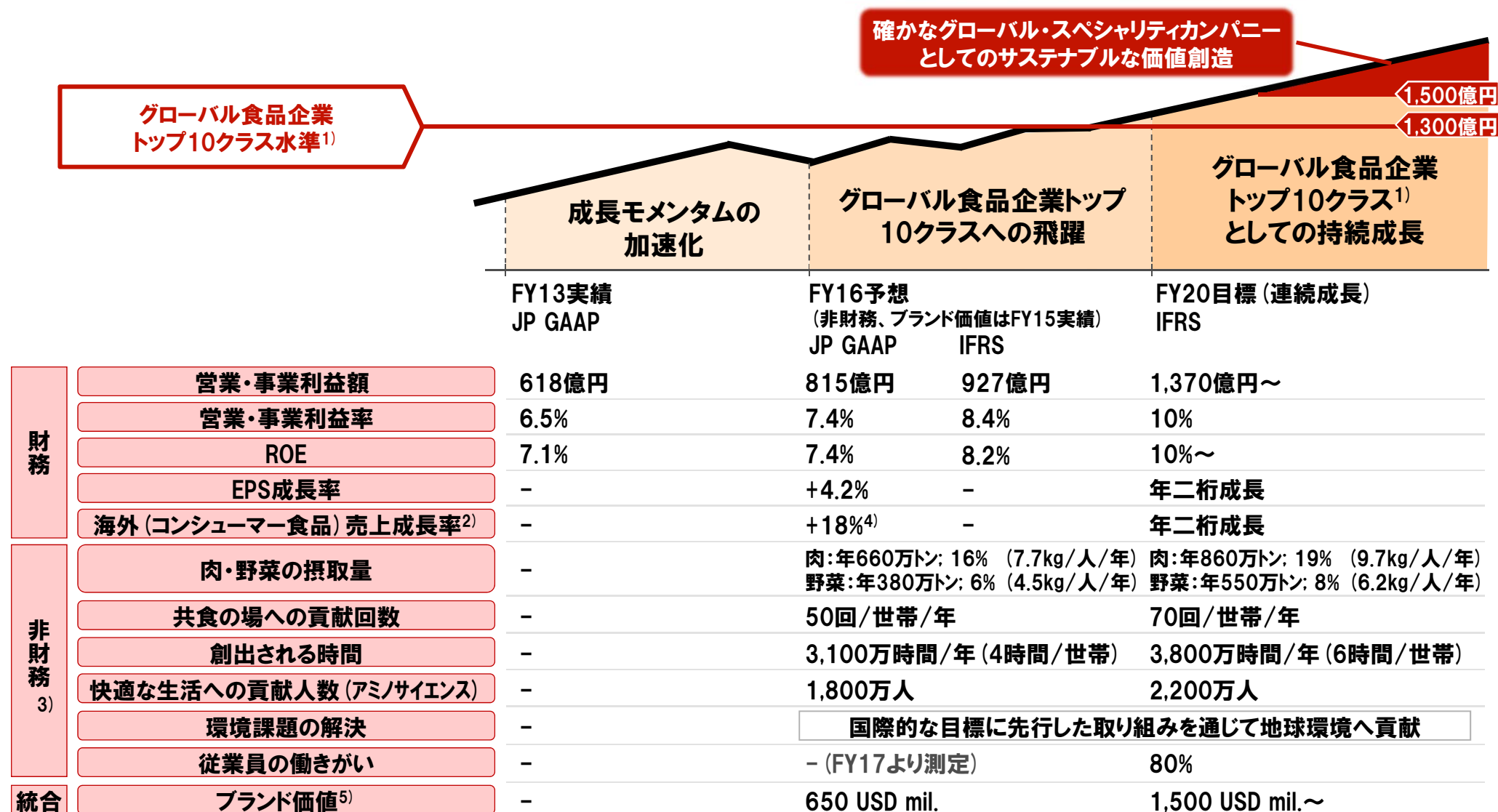
社会・経済価値の創造を通じてブランド価値を向上し、より大きな価値創造へ
FY20 ブランド価値目標¹⁾ = 1,500 USD mil.~

2020年度 統合目標

財務（経済価値） IFRS		非財務 ²⁾ （社会価値）	
		S: 社会 E: 環境 G: ガバナンス	
事業利益額	1,370億円~	当社グループ調味料による 肉・野菜の摂取量 ³⁾ (日本・Five Stars) ⁴⁾	肉: 年860万トン; 19% (9.7kg/人/年) 対FY15 +3% (+2.0kg) 野菜: 年550万トン; 8% (6.2kg/人/年) 対FY15 +2% (+1.6kg)
事業利益率	10%	当社グループ製品による 共食の場への貢献回数 (日本・Five Stars) ⁴⁾	70回/世帯/年 対FY15 +20回
ROE	10%~	当社グループ製品を通じて 創出される時間(日本) ⁵⁾	3,800万時間/年 (6時間/世帯/年) 対FY15 +700万時間
EPS成長率	年二桁成長	アミノ酸製品(アミノサイエンス)を 通じた快適な生活への貢献人数	2,200万人 対FY15 +400万人
海外(コンシューマー食品) 売上成長率 (現地通貨ベース)	年二桁成長	調達・生産・消費を通じた 環境課題の解決	国際的な目標に先行した取り組みを 通じて地球環境へ貢献 例: GHG ⁶⁾ : FY30に50%削減 ⁷⁾
		働きがいを実感している 従業員の割合	80%

1. インターブランド社調べ; 2. 非財務目標の定義、計算における前提は参考ページ(p. 36-40)を参照; 3. 年間総合計、一人当たり摂取量に占める割合; 4. 日本およびFive Starsの一部製品を対象として算出;
5. 日本の冷凍食品・スープの一部製品を対象として算出; 6. GHG = Greenhouse Gas (温室効果ガス); 7. 対FY05

「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クラス入りへ



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. 非財務目標の定義、計算における前提は参考ページ (p. 36-40) を参照; 4. 冷凍食品 (味の素ウィンザー社) 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)

味の素グループの2020年度に向けた取り組みの全体骨子

「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」
ASVを通じてサステナブルに成長し、グローバルトップ10クラスとして、価値を創造し続ける

統合価値

コーポレートブランド

2020年度 統合目標

財務（経済価値）

事業利益額

事業利益率

ROE

EPS成長率

海外（コンシューマー食品）
売上成長率

非財務（社会価値）

S: 社会 E: 環境
G: ガバナンス

肉・野菜の摂取量 ^S

共食の場への貢献回数 ^S

創出される時間 ^S

快適な生活への貢献人数
(アミノサイエンス) ^S

環境課題の解決 ^E

従業員の働きがい ^G

ASVサイクル

事業戦略

スペシャリティの追求

Specialty

更なる事業構造改革

FIT

成長ドライバーの展開

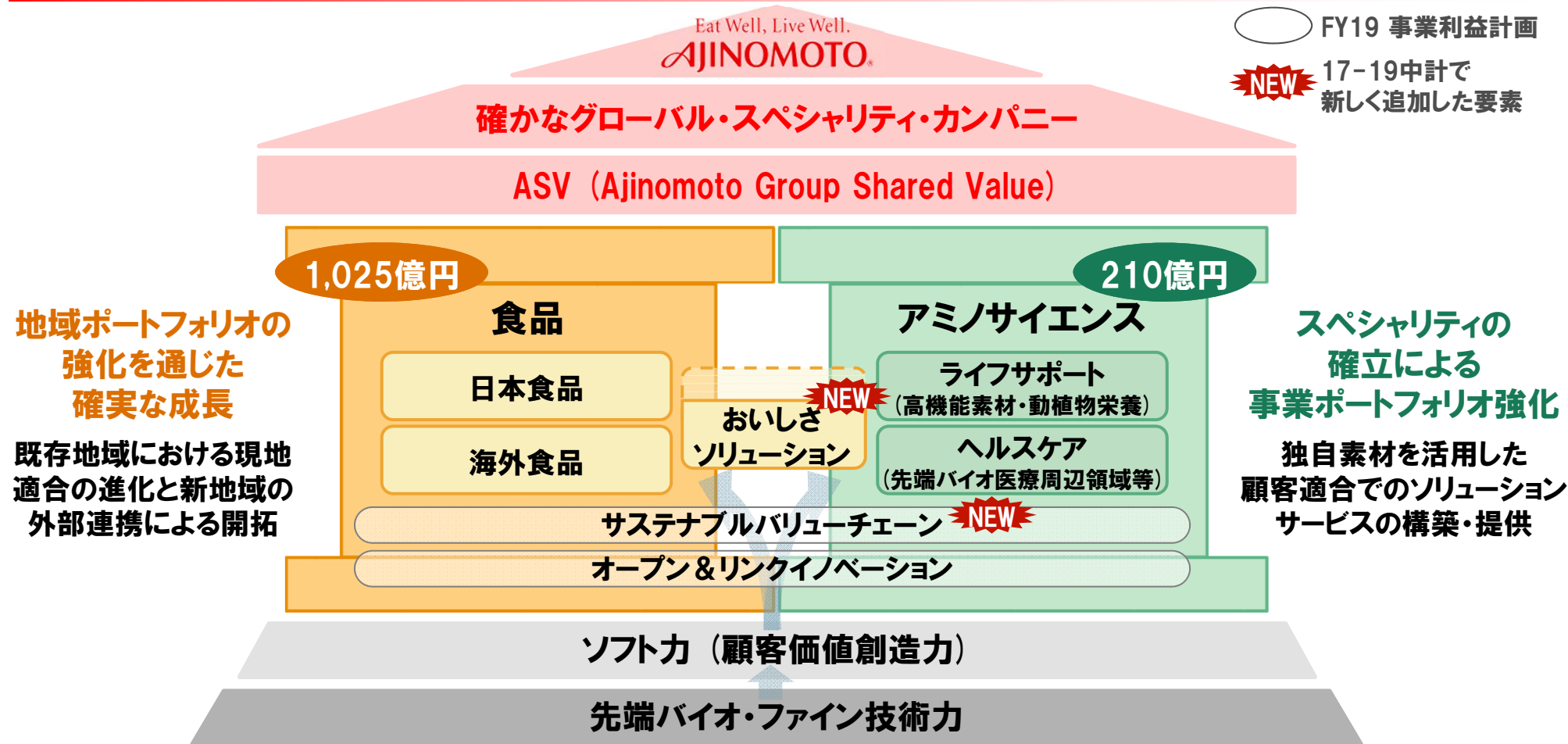
GROW

経営基盤の強化（経営イノベーション）

目次

- I. 味の素グループの目指す姿
- II. **17-19中期経営計画の基本方針**
- III. 17-19中期経営計画の重点戦略
- IV. コーポレートブランド価値向上

目指す事業の方向性： スペシャリティの創出により、食品・アミノサイエンスの2本の柱で成長し続ける



○ FY19 事業利益計画

NEW 17-19中計で新しく追加した要素

FY19財務目標 () : FY16予想		FY19非財務目標	
事業利益額	1,240億円 (927億円)	ROE	9.8% (8.2%)
事業利益率	9.4% (8.4%)	EPS成長率	年二桁成長
		海外売上成長率 ¹⁾	年二桁成長

2020年度の非財務目標達成に向けて事業活動を推進

1. コンシューマー食品、現地通貨ベース
Note: その他(油脂、包材等)の事業利益= 3億円

17-19中計の事業戦略まとめ

FIT & GROW with *Specialty*

スペシャリティの追求

Specialty

- 先端バイオ・ファイン技術が先導する、確かなグローバル・スペシャリティ食品企業グループへ

更なる事業構造改革

FIT

- コモディティ事業からの抜本的な転換
 - 動物栄養の外部連携を含む構造改革
 - 製薬カスタムサービス、甘味料の構造強化
- 事業横断でのサステナブルVCの構築
 - 関係会社含めた日本食品VCの再編
 - グローバル規模でのサステナブルVCの構築

成長ドライバーの展開

GROW

- 食品の地域ポートフォリオ強化を通じた確かな成長
 ~先端技術と現地・顧客適合によるおいしさNo.1へ~
 - 日本:グループ一体でのキー製品イノベーションと顧客適合力の強化
 - 海外:Five Stars・北米のカテゴリ強化と新地域展開の加速
- 新たな事業の柱の構築による事業ポートフォリオの拡張
 - おいしさソリューションを軸にしたB2B2Cモデルの確立
 - 先端バイオ医療周辺領域の事業立ち上げ

経営基盤の強化 (経営イノベーション)

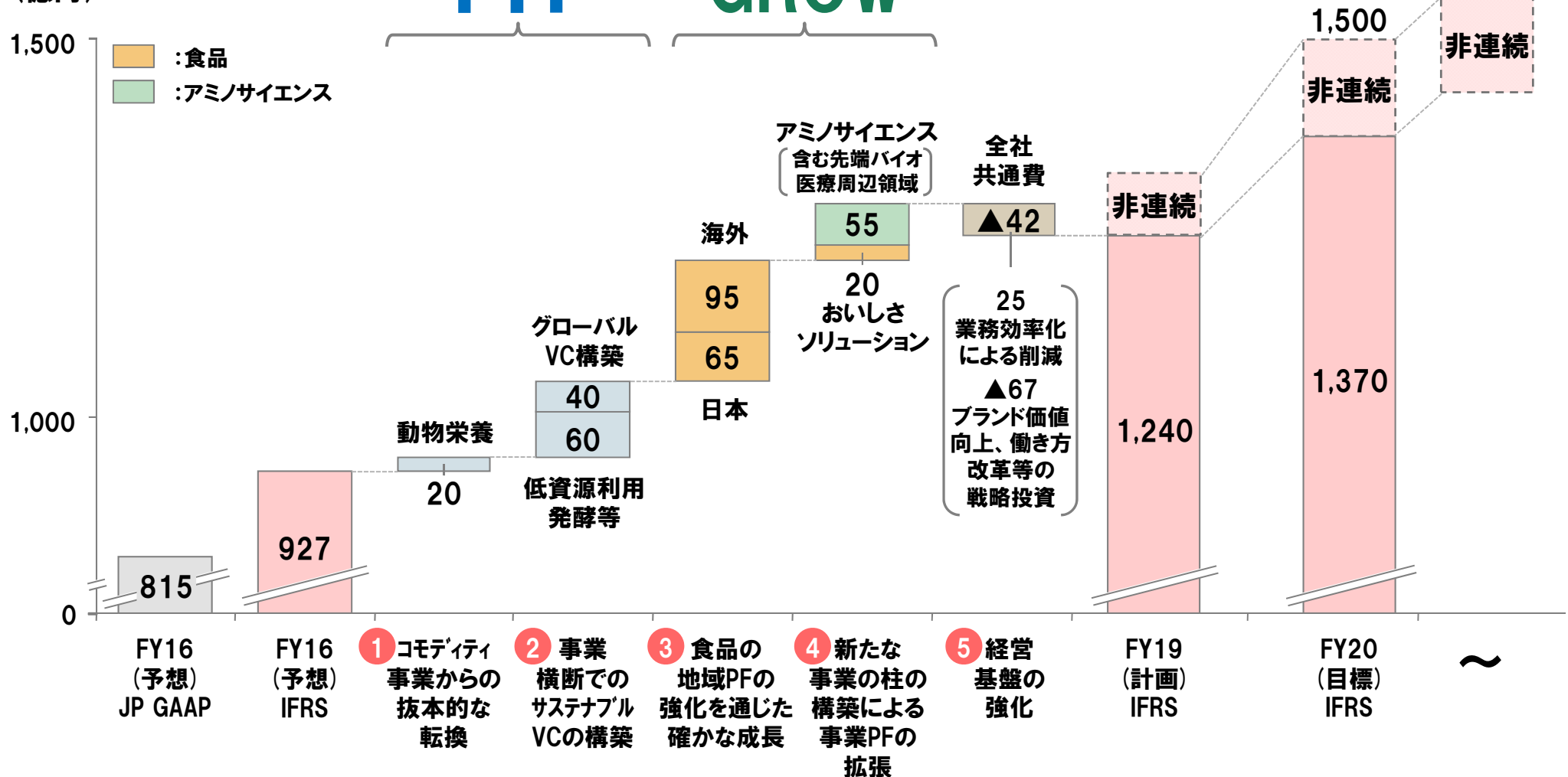
- **組織:** グローバル戦略を担うGHQ¹⁾とグループサポート機能を持つ日本コーポレート本部の設置、ガバナンス基盤の強化・進化
- **人財:** 人事制度の進化を通じた多様な人財の活躍とイノベーションの推進
- **働き方:** ICT活用による業務効率向上と、従業員と社会の接点からの価値創造



1. GHQ = Global Head Quarters
Note: VC = バリューチェーン

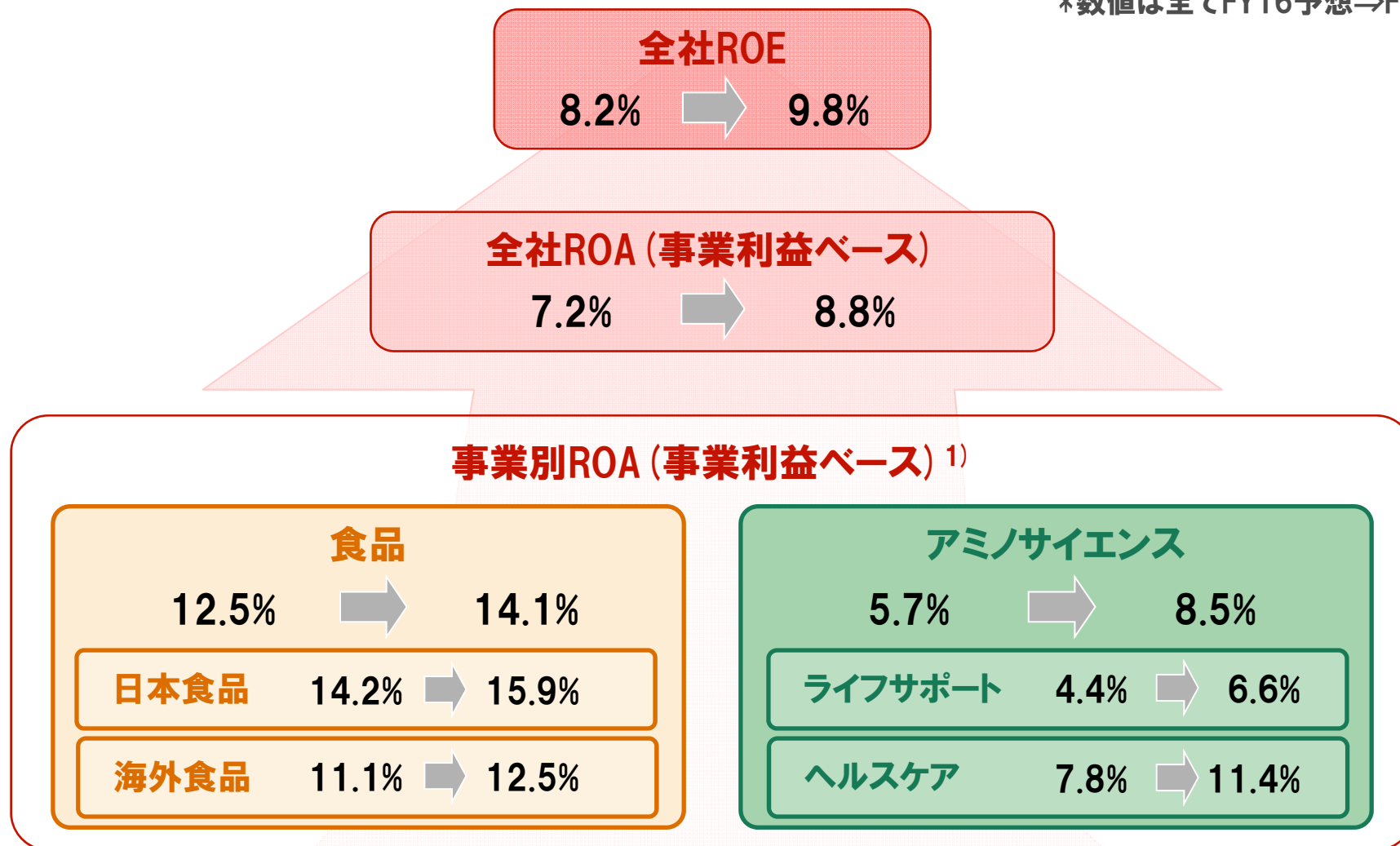
事業利益目標の内訳： FIT & GROWの施策による着実な利益成長を計画

事業利益額
(億円)



全社ROE、全社・事業別ROA (事業利益ベース) 目標:
成長領域への重点投資により、資本・資産効率性を向上

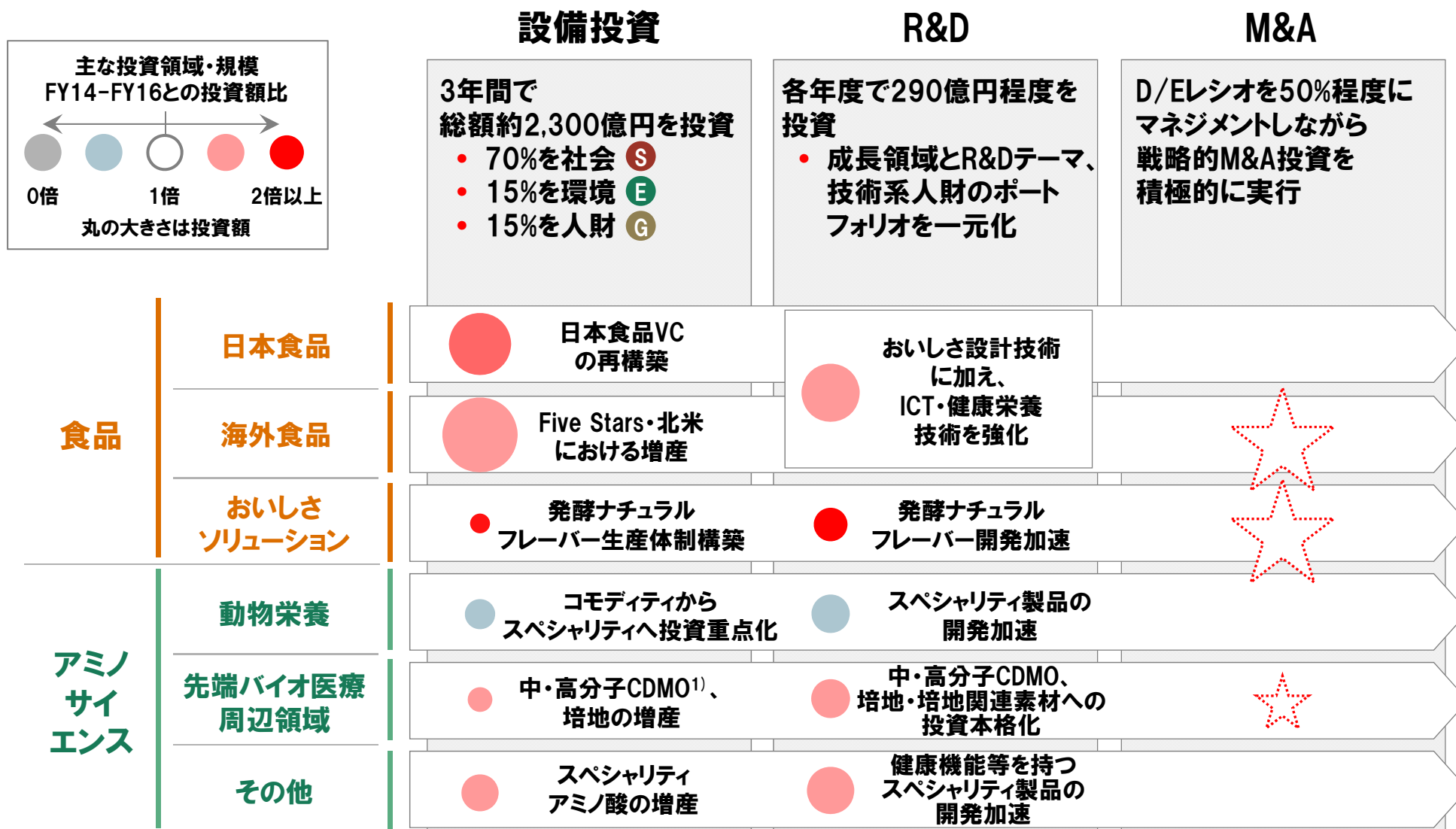
*数値は全てFY16予想⇒FY19計画



1. 全社共通費は事業別に配賦済み、全社共通資産(現預金、味の素(株)本社屋等)は未配賦

三位一体の成長投資：

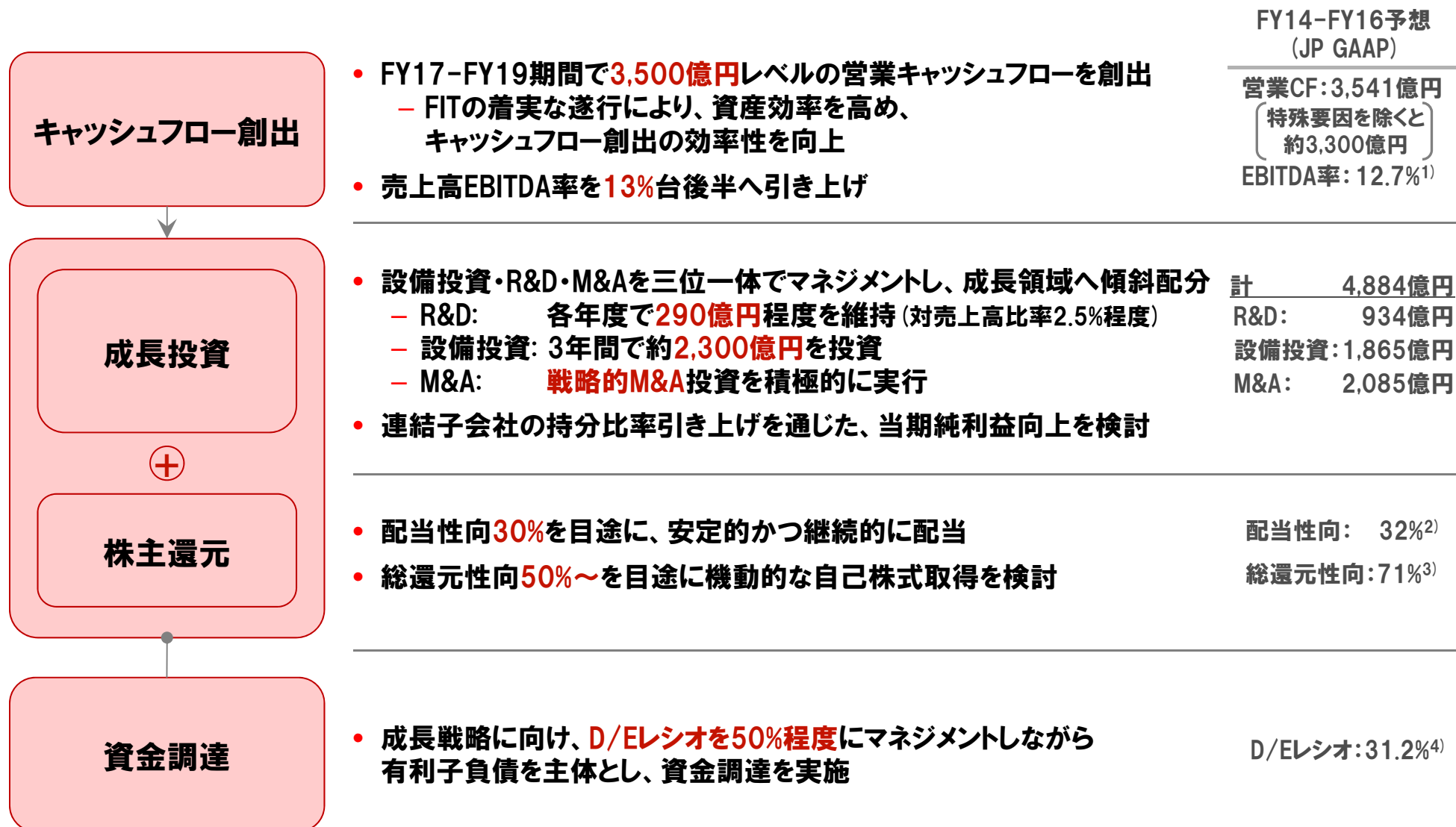
地域ポートフォリオの強化、事業ポートフォリオの拡張に向け、資源配分をシフトする



1. CDMO = Contract Development & Manufacturing Organization、医薬品の開発・受託製造会社

財務戦略:

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



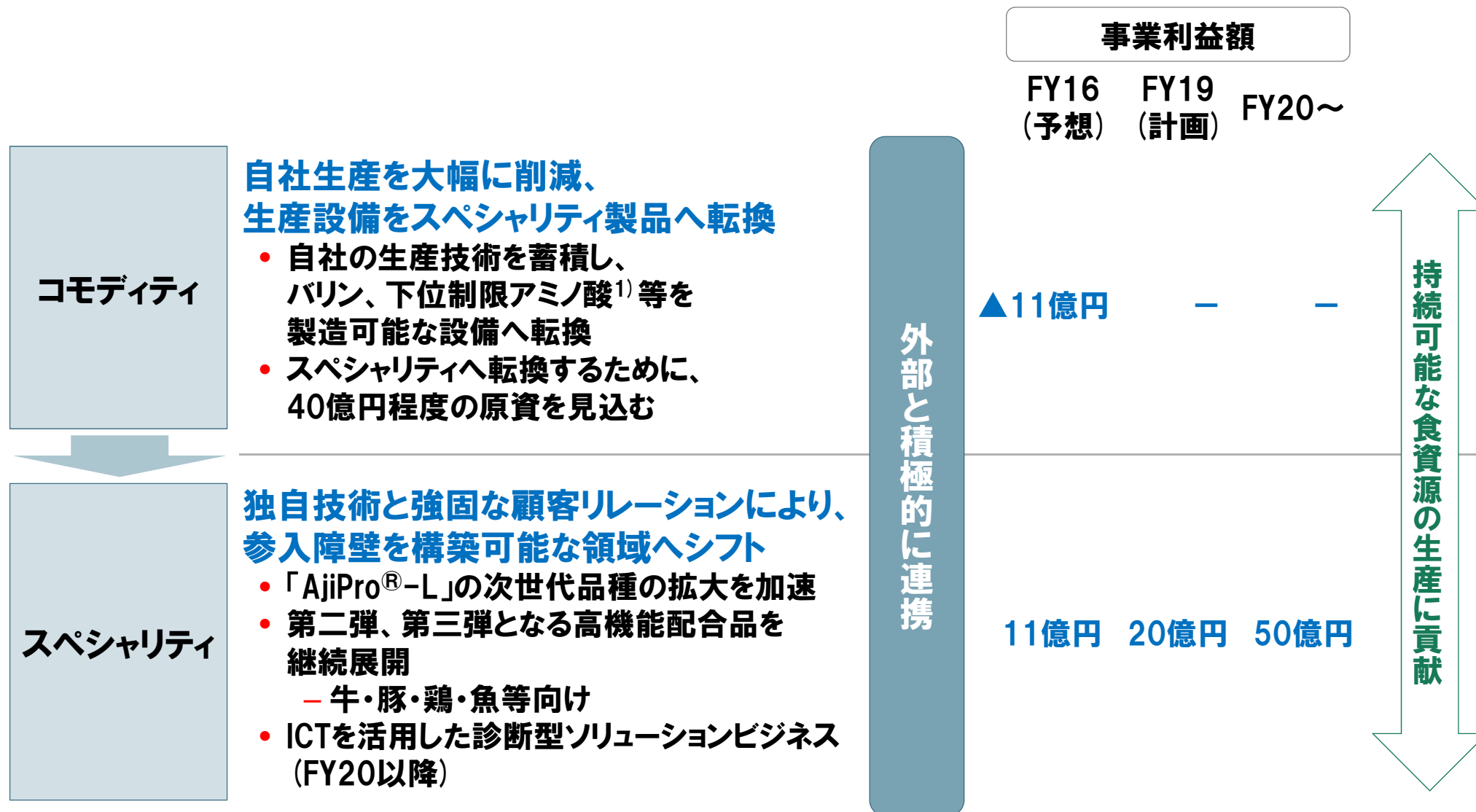
1. FY16予想値; 2. 3年平均の値、日清味の素アリメントス社の持分譲渡で得た特別利益を分母に含めない前提、含めた場合は3年平均で30% 3. 3年累計の見込み値; 4. FY16予想値

目次

- I. 味の素グループの目指す姿
- II. 17-19中期経営計画の基本方針
- III. 17-19中期経営計画の重点戦略**
- IV. コーポレートブランド価値向上

1 コモディティ事業からの抜本的な転換:

1) 動物栄養ではコモディティ素材生産を外部化し、スペシャリティへの転換を加速する



1. 動物栄養における、リジンやスレオニンに続く制限アミノ酸

1 コモディティ事業からの抜本的な転換： 2) その他バルク事業もスペシャリティへの転換を加速する

加工用うま味調味料 (MSG)

リテール・内需向けの供給を拡大し、コスト競争力を強化

- 既存生産能力を最大活用し、リテール・内需向けの供給を拡大
外販は市場価格や販売余力に応じて柔軟に調整
- 当社独自の低資源利用発酵技術を通じてコストを削減

甘味料

リテール事業を核にしたスペシャリティを追求し、 コストダウンを通じた競争力を強化

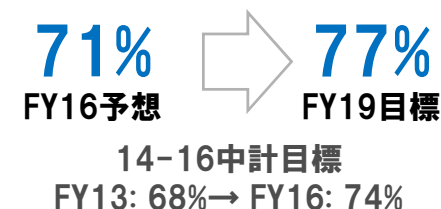
- ブランドを再編し、製品強化・マーケティング投資を重点化、
外食向けの販売機会を拡大 (減糖メニュー訴求等)
- 製造コストとSGAを削減すると共に、高単価品を更に拡大

製薬カスタムサービス

低分子から中・高分子へのシフトを推進

- 中・高分子: Fill & Finish²⁾ の成長加速、ADC³⁾ 事業立ち上げに積極投資
- 低分子: 中・高分子事業とのグループ一体運営や
外部連携による顧客への幅広いサービス提供を推進

リテール比率 (重量ベース)



リテール売上高比率



中・高分子事業利益比率

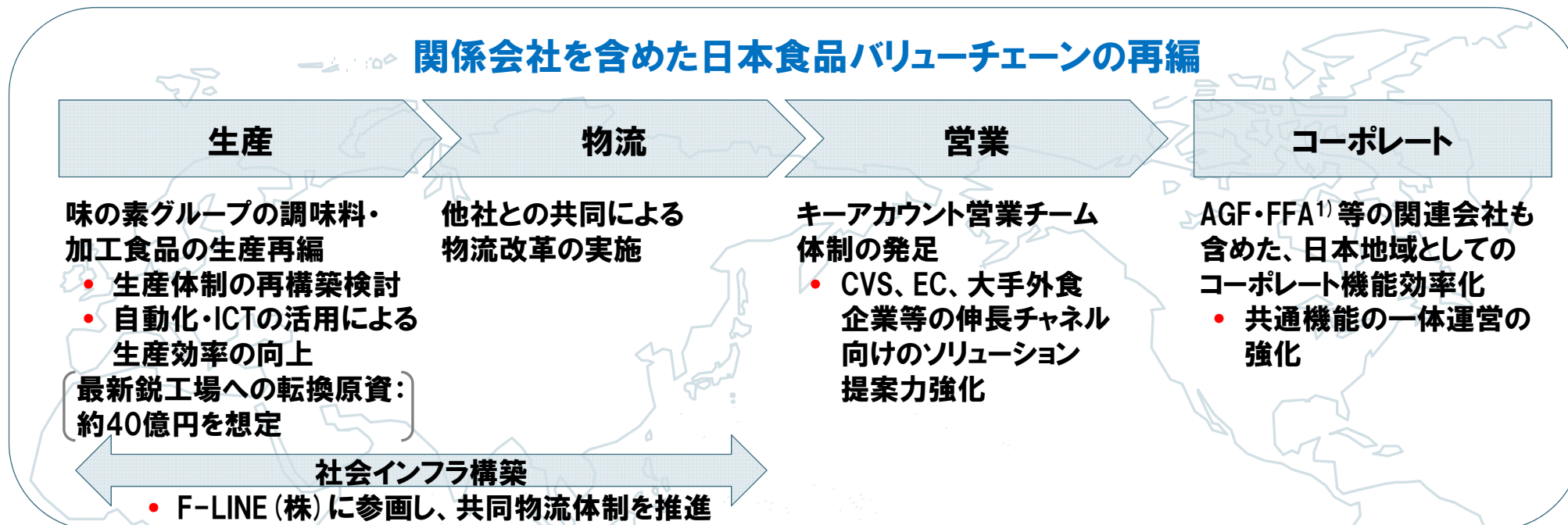


1. 甘味料の一部事業を海外加工食品に移管したため; 2. Fill & Finish = 生物医薬品の無菌充填および最終製剤化; 3. ADC = Antibody Drug Conjugate (抗体薬物複合体)

2 事業横断でのサステナブルバリューチェーンの構築： 事業の持続成長を支えるバリューチェーンを構築する

地球環境への負荷低減

関係会社を含めた日本食品バリューチェーンの再編



グローバル規模でのサステナブルバリューチェーンの構築

調達・生産・消費の全ての場面での資源利用を減らし、地球との共生に寄与し、コスト削減を実現

- 原材料削減、省エネによる原燃料コストダウン
- 低資源利用発酵技術の継続強化
 - MSGや核酸の製造コストダウン
- グローバル発酵プロセスの自動化・効率化
 - 工場間をICTでつなぎ、グループ横断で最適化
- 消費段階での環境負荷低減
 - エコ包材の開発
 - 賞味期間延長

1.FFA = 味の素冷凍食品 (株)

3 食品の地域ポートフォリオ強化を通じた確かな成長:

1) 各国に応じた事業展開アプローチを拡げ、技術力によるイノベーションを実現

- 栄養バランスの改善
- 共に食べる場の増加
- おいしくスマートな調理

サイエンスとデジタルによる顧客適合力強化
 (「食事 x アミノ酸 = 栄養バランス」等) を
 通じた、提供価値の拡大

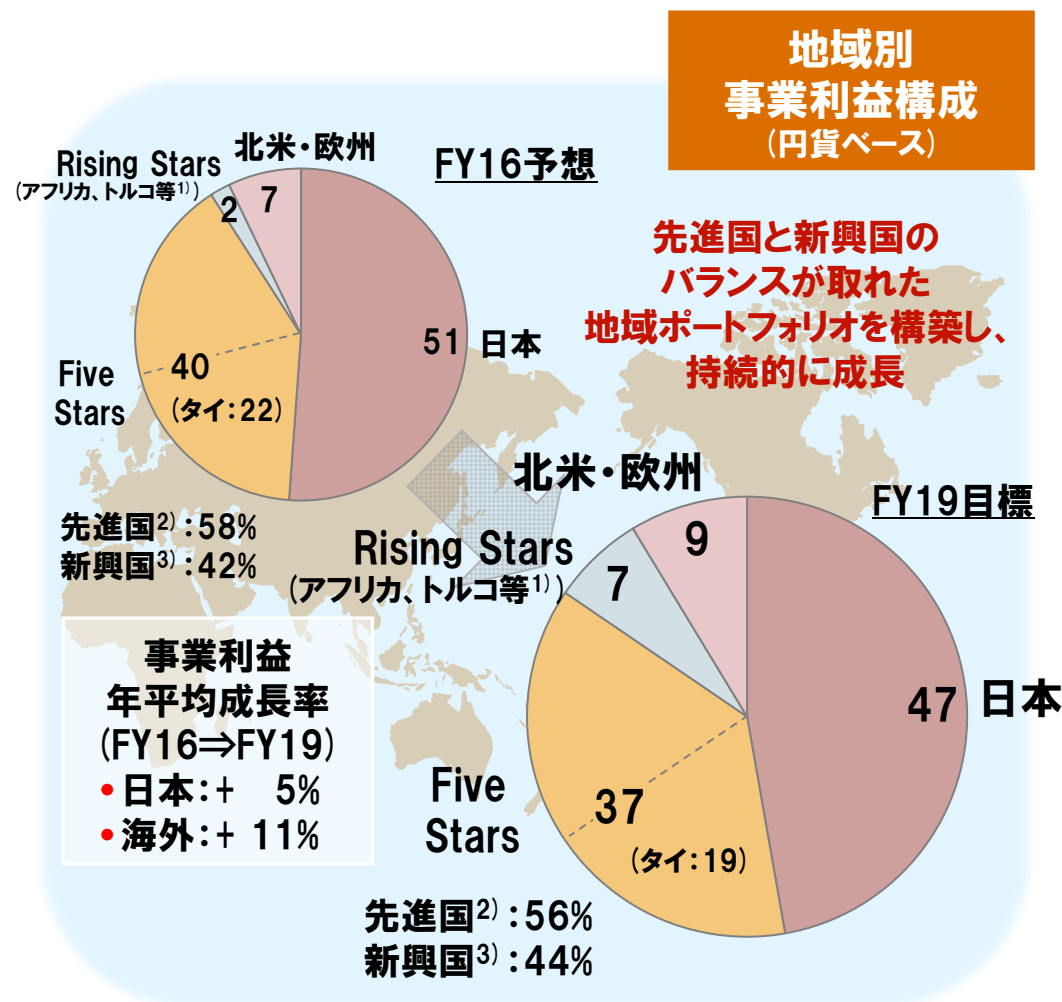
- 日本で先行展開、成功モデルを他国に横展開

各国・各地域の食生活・食文化に適合した
 カテゴリ展開・強化

- 新興国: 各地域の変化に適合した
 用途・新カテゴリ展開
- 先進国: 北米冷凍食品の飛躍的拡大と
 欧州の拠点構築 (M&A等)

ローカルトッププレーヤーとの連携による
 新地域展開

- FY14-16期間中に確立した事業基盤を活用
 して事業を拡大 (アフリカ、トルコ/中東、アジア等)

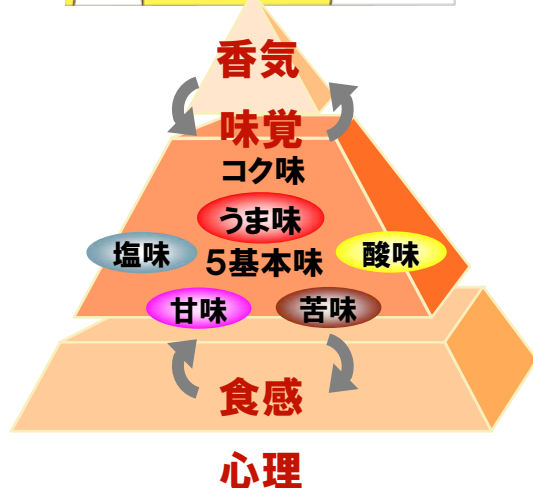


1. アフリカ、トルコに加え、マレーシア、シンガポール、カンボジア、ベルー、中国、台湾、韓国、香港を含む;
 2. 先進国 = 日本、北米、欧州; 3. 新興国 = Five Stars、Rising Stars

3 食品の地域ポートフォリオ強化を通じた確かな成長： 2) 食品事業の地域拡大、新たな柱の立ち上げに向け、おいしさ設計技術を進化

栄養バランスの改善
共に食べる場の増加
おいしくスマートな調理

おいしさ設計技術



おいしさの発現メカニズム解析

- 呈味・香り・食感それぞれのメカニズム解析
- 調理、レセプター等
- 呈味・香り・食感の相互作用メカニズム解析
- 口腔内の動態、脳の認知機能

おいしさの自在化技術

- 制御・シミュレーション技術
- レトロネーザル香¹⁾等
- キー素材の獲得、ナチュラル生産²⁾の確立
- 新呈味素材、肉原料の香り、マスキング

おいしさの各国最適化技術

- 各国のおいしさの解析（現地適合）
- 当社独自のプリファレンスマップ³⁾
- 各国の嗜好性に合わせた最適アプリケーション

デジタルによる一人ひとりのおいしさ価値深化

- 生活者の見える化：顧客セグメンテーションの進化
- こころの見える化：幸せとおいしさの心理要素の関連度解明

先端技術と
現地・顧客適合
によるおいしさNo.1へ

グローバルでの
ドライセイボリー⁴⁾
No.1

各国での
カテゴリ No.1

おいしさソリューション
事業の立ち上げ

ICT/デジタルトランス
フォーメーションへ

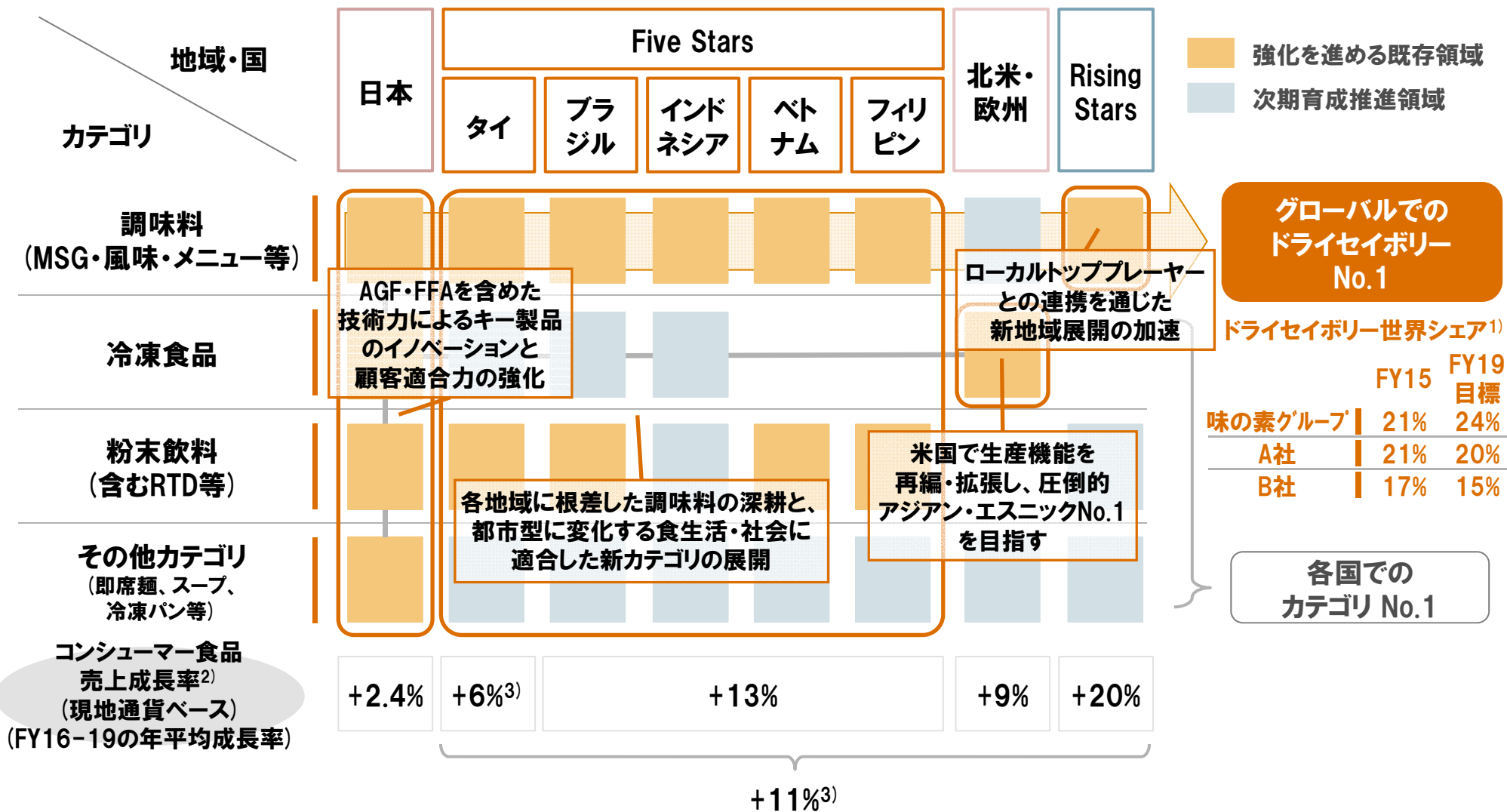
p. 30
参照

1. レトロネーザル香 = Retronasal smell (喉の奥から鼻に抜けて香る匂い); 2. ナチュラル生産 = 発酵による生産; 3. プリファレンスマップ = 嗜好性を客観的に評価できる技術;
4. ドライセイボリー = うま味調味料と風味調味料 (粉末、キューブ等)

3 食品の地域ポートフォリオ強化を通じた確かな成長:

3) グループ先端技術と現地・顧客適合によるおいしさNo.1へ

- 栄養バランスの改善
- 共に食べる場の増加
- おいしくスマートな調理



1. 当社推計、55カ国を対象; 2. FFA (海外) を含む; 3. タイの物品税導入による売上増を含む、物品税影響を除いた場合はタイ = +4%、海外食品 = +10%
Copyright © 2017 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

3 食品の地域ポートフォリオ強化を通じた確かな成長:

4) 海外食品: Five Starsにおける調味料の深耕と新カテゴリの展開

- 栄養バランスの改善
- 共に食べる場の増加
- おいしくスマートな調理

Five Stars

各地域に根差した調味料の深耕と、
都市型に変化する食生活・社会に
適合した新カテゴリの展開

成長に向けた設備の増強・効率化に
350億円規模を投資



既存カテゴリ

既存製品の品質改定 (X) 新製品の積極投入

- 当社グループの独自素材・技術による「おいしさNo.1」の実現
 - 風味調味料における内製肉原料の香気向上
 - より使い勝手の良い製品形態の投入等
(「Ros Dee®」キューブ品種投入)
- メニュー調味料: 新メニューと地域の拡大を加速し、「味の素®」、風味調味料に次ぐ柱に育成
 - 「Ros Dee® Menu」、「Aji-Quick®」、「Sajiku®」
- 粉末飲料: AGFの技術によるコーヒーの競争力強化に加え、茶の領域へ展開加速
 - 「Birdy® 3 in 1」の抹茶領域への拡大
- 外食・加工食品向けの販売拡大

メニュー調味料
(粉体、液体)
売上高推移
(FY16を100とした場合)



新カテゴリ

新カテゴリの立ち上げ (X) チャンネル・オケーション開拓

- 簡便調理志向に対応し、冷凍食品 (餃子、冷凍パン、冷凍ケーキ等) を強化
- 即席麺の地域拡大 (「YumYum®」等)
- ライトミール (スナック、キッズ向け等) の新領域創造
- 外食、コンビニチャンネル向け製品開発導入
 - 現地生活者の変化する購買シーンへの適合



3 食品の地域ポートフォリオ強化を通じた確かな成長:

5) 海外食品: 北米での冷凍食品事業の拡大と新地域展開の加速

- 栄養バランスの改善
- 共に食べる場の増加
- おいしくスマートな調理

北米/欧州

味の素ウインザー社の事業基盤をベースに、グループ最先端技術/知見を活かし、冷凍食品事業を拡大



生産のリノベーションと成長に向け、200億円規模の設備投資を実施

年二桁以上の成長¹⁾が期待される
アジア・エスニック市場で圧倒的No.1を目指し、
製品ラインナップの強化・おいしさの追求を実施

- 生活者の嗜好に合わせた製品の強化 (Gyoza、「TOKYO STYLE SHOYU RAMEN」等)
- 減塩・減脂ニーズへ対応製品の開発
- 外食向けのアペタイザー製品強化



北米での冷凍食品事業拡大を軌道に乗せ、今後欧州でもM&Aからの事業拡大モデルを展開



Rising Stars

ローカルトッププレーヤーとの連携を通じた新地域展開の加速



買収、出資、JV設立等のローカルトッププレーヤーとの外部連携で確立した事業基盤を活用し、展開を加速

アフリカ	<ul style="list-style-type: none"> プロマシドール社販売網でアフリカ主要5カ国+31カ国に事業を展開 	
トルコ・中東	<ul style="list-style-type: none"> オルゲン社、キュクレ社の事業基盤とブランドを活かし、トルコ国内、イラン含む中東諸国等へ展開 	
パキスタン	<ul style="list-style-type: none"> ラクノン社販売網を活用し、調味料カテゴリーを早期育成 	
ミャンマー	<ul style="list-style-type: none"> タイで培った事業展開の知見を活かし、基盤構築を加速 	
インド	<ul style="list-style-type: none"> マルちゃん味の素インド社「A&M」Twisty Noodlesの販売拡大 	

1. 当社推計

- 栄養バランスの改善
- 共に食べる場の増加
- おいしくスマートな調理

3 食品の地域ポートフォリオ強化を通じた確かな成長： 6) 日本食品：グループ一体でのキー製品イノベーションと顧客適合力の強化



最新鋭工場による世界トップの品質と生産性の確立

栄養バランスの改善
共に食べる場の増加

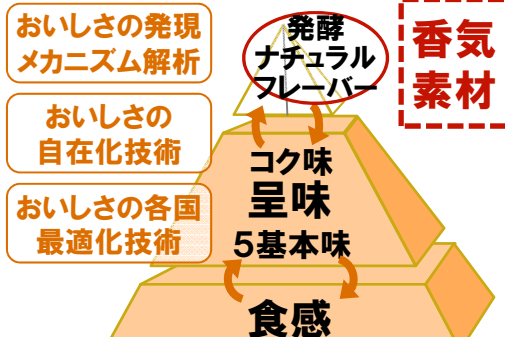
4 新たな事業の柱の構築による事業ポートフォリオの拡張:

1) おいしさソリューション事業の立ち上げ

おいしさ設計技術の強化

- 独自技術/素材の開発・強化
 - 呈味、食感の継続強化
 - 発酵ナチュラルフレーバーを拡充 (バニリン等)
- 外部連携を通じた、フレーバーを初めとする技術/素材の獲得

「おいしさ」を構成する
立体要素



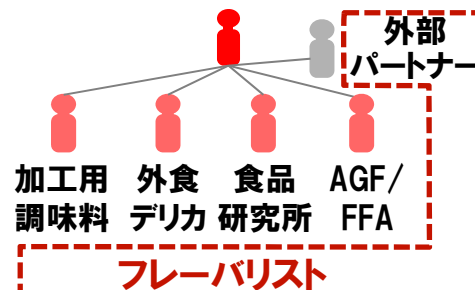
外部と積極的に連携

キーマカント体制の構築

- キーマカントに対してソリューションを提供する顧客起点の体制を、社内外の連携により深化
- 外部連携により国内外で体制を構築
 - フレーバリストの獲得等

顧客企業

「オール味の素」+パートナーの
顧客起点営業チーム発足



中食・外食、
加工食品の
キーマカント向け
事業の拡大

スイーツ
分野への進出
菓子、飲料、
乳製品等の
新カテゴリ

セイボリー¹⁾
領域No.1

- 呈味、香り、食感技術を総合的に活用し、圧倒的な「おいしさ」を実現する統合ソリューションを提供

グローバルでの
事業展開

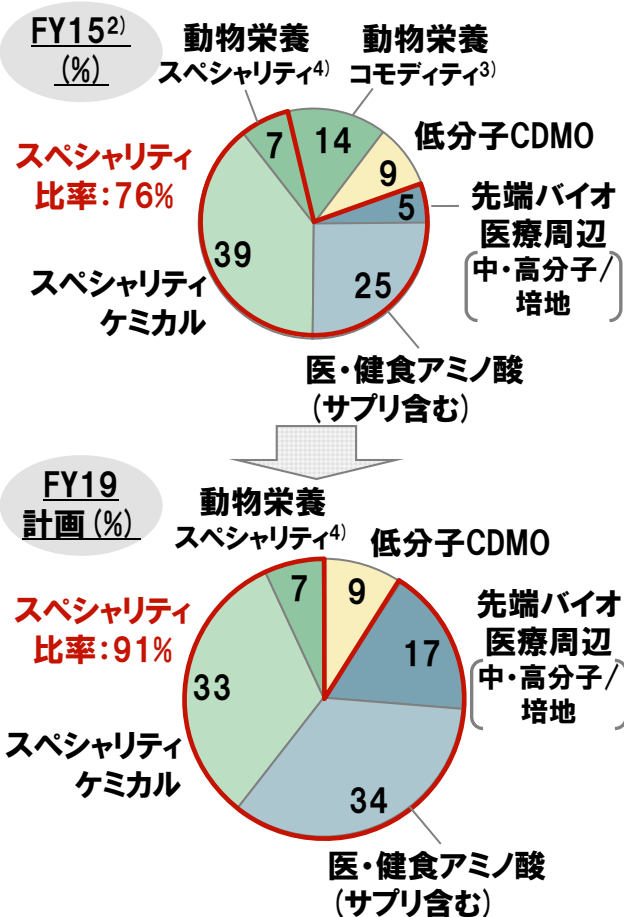
1.セイボリー = スナック、スープ、冷凍食品、レトルト食品等向けの調味料

4 新たな事業の柱の構築による事業ポートフォリオの拡張:

2) アミノサイエンス事業ではスペシャリティを確立し、より安定成長可能な事業ポートフォリオに強化

事業領域別の事業利益¹⁾ 構成

複数のスペシャリティ事業が
ポートフォリオを支える構造に強化



先端バイオ医療周辺領域

CDMO事業

高分子 (抗体、組換えたんぱく質、ADC)

- Fill & Finish事業の成長加速
- ADCの事業立ち上げ

中分子 (モルフォリノ⁵⁾ / オリゴ核酸)

- (株) ジーンデザインを通じパイプライン拡充
- 生産体制を確立し、グローバルNo.2へ

培地・培地関連素材

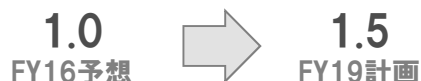
培地

- 抗体用: バイオシミラー向け開拓加速
- 再生医療用: 増殖/分化用の品種拡大

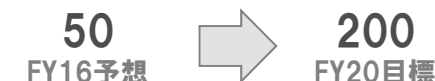
培地関連素材 (足場材⁶⁾、成長因子等)

- 関連素材に領域を拡大し、培地のソリューション提供力を強化

売上高 (FY16を1とした指数)



「StemFit[®]」の利用施設数



事業立ち上げを支えるR&Dのリーダーシップ

高生理活性物質⁷⁾

溶解性制御技術

配合技術

代謝解析技術

たんぱく質発現

オリゴケミストリー⁸⁾

製剤化技術

栄養設計技術

1. 全社共通費配賦前の事業利益の構成、円貨ベース; 2. JP GAAP値をIFRSに換算; 3. コモディティ=リジン、スレオニン、トリプトファン; 4. スペシャリティ=コモディティ以外; 5. モルフォリノ = 一般的な核酸医薬品の持つ課題 (安定性、細胞毒性など) を解決した第三世代の核酸医薬; 6. 足場材 = 培養液中で組織構造を維持し、細胞の増殖、分化の環境を整える素材; 7. 高生理活性物質 = 少量で人体に強い薬効を与える物質等; 8. オリゴケミストリー=ペプチド/核酸の大量合成技術

ICT/デジタルトランスフォーメーション： R&Dのリーダーシップによる新バリューチェーン価値創造

提供価値の進化

こころとからだの健康

生活者の見える化
顧客セグメンテーションの進化

こころの見える化
幸せとおいしさの心理要素の
関連度解明

バリューチェーンのリエンジニアリング

生産のデジタル化

発酵プロセスの
効率性向上

国内外の
工場自動化

顧客との関係性深化

既存チャネルの見直し、
新チャネルの開発 (EC等)

加工食品メーカー・外食企業
と共同での顧客価値創造

全社のクロスファンクショナルチームによって、
外部と連携しながらタスクフォースを推進

5 経営イノベーション: 経営基盤の強化

組織

グローバルコーポレートを企画機能に集約し、グループサポート機能を関係会社も含め最適化

統率するHQ
グローバルコーポレート

任される現場

地域
本部

関係会社

事業部

日本コーポレート本部

コーポレートガバナンスコードに適合し、ガバナンス基盤を強化・進化

人財

分厚く多様なグローバル人財層を形成し、顧客適合起点でのイノベーションを促進

- 300人の次世代グローバル経営・高度専門人財の育成
- 人事諸制度改定等による女性マネージャーの内部昇格向上と中途採用

女性マネージャー比率(グループ全体)
FY15 16%⇒～FY20目標 20%

- 専門人財の積極中途採用

働き方

従業員一人ひとりの社会との接点を増加し、更なる価値創造が可能な環境を整備

- グローバル基準の働き方に基づく時短

年間平均労働時間(日本)

FY16見込 1,900⇒～FY20目標 1,800時間

- 仕事の標準化(事業管理、会議資料等)
- ICTを活用した「どこでもオフィス」
- 育児・介護へのサポート強化
- 従業員の心身の健康増進

基幹システムの刷新

基幹システムを更新し、グループの事業・顧客管理の効率化、高度化

目次

- I. 味の素グループの目指す姿
- II. 17-19中期経営計画の基本方針
- III. 17-19中期経営計画の重点戦略
- IV. コーポレートブランド価値向上**

コーポレートブランド価値向上:

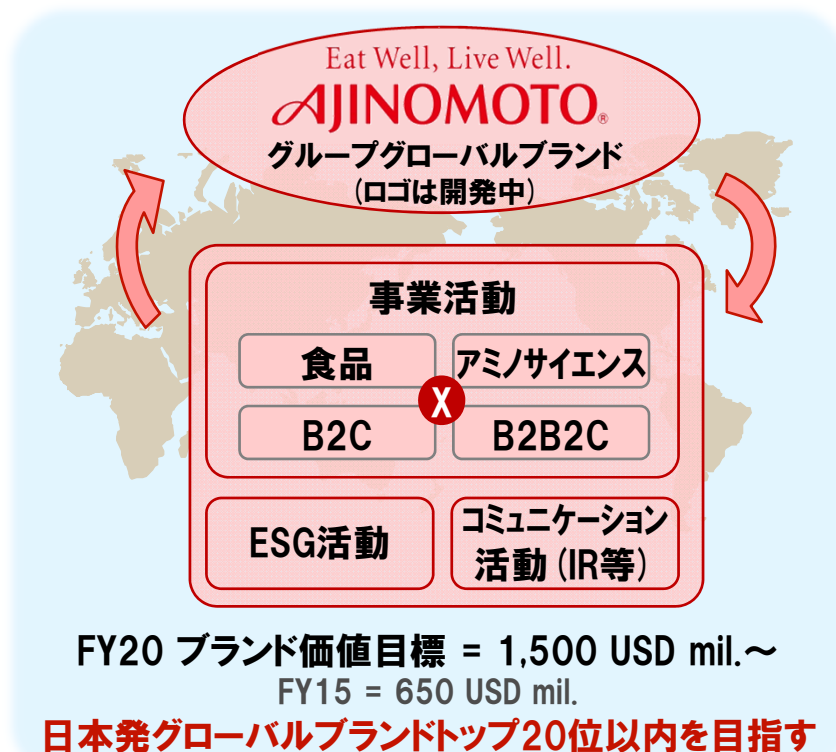
経営主導のコーポレートブランドのマネジメントを通じて、ブランド価値を高めていく

新グループグローバルブランドロゴの導入により、

コーポレートブランドへ価値を集約

⇒集約した価値により事業活動の価値を最大化

- 各事業・地域のブランド体系や運用基準を整理
- ステークホルダーへのグループ全体のブランドコミュニケーション活動推進



重点施策

うま味の価値のグローバルでの共有・浸透

「UMAMI プロジェクト」(日米合同)

生命科学

- 生物の進化と必須アミノ酸誕生
- うま味レセプターの比較生物学
- ビッグデータからうま味の価値検証



社会人類学

- MSGとうま味を取り巻く社会の変遷
- うま味発見が社会にもたらしたもの
- うま味と人類の未来

イベントやシンポジウムの開催、メディアへの露出を継続実施

例:「世界UMAMI料理フォーラム」
各国で地域に根差したおいしさ
と栄養バランスを満たす「ソウルフード」を認定し、
グローバルに発信

参考資料

当社グループが解決すべき社会課題：健康な生活、食資源、地球持続性

当社グループが解決すべき社会課題

(SDGsとの関係)

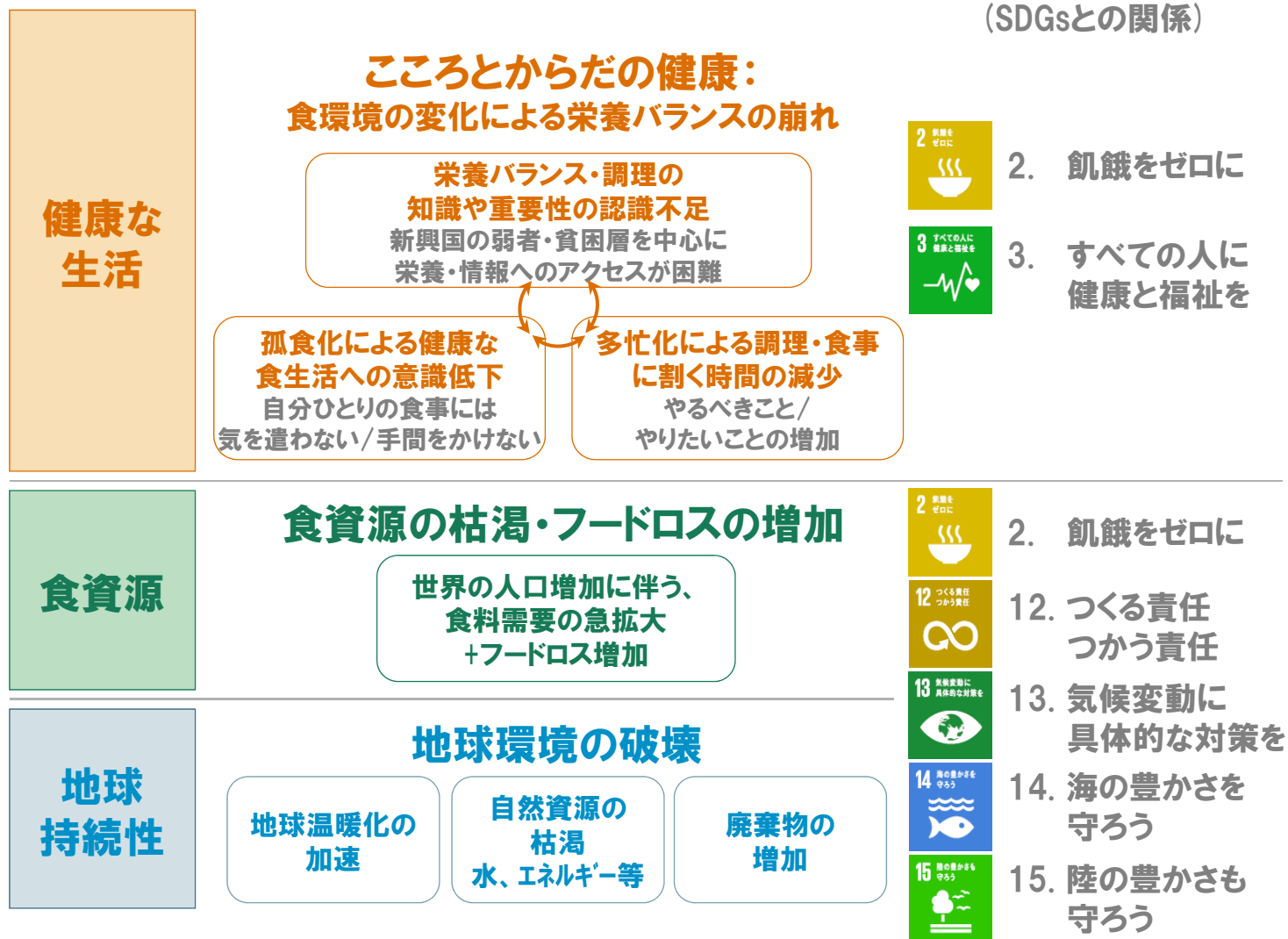
国際的に採択された
社会の重要課題
(国連のSDGs¹)等

先進国で顕在化しつつ
ある新たな社会課題



当社グループの
強み・事業活動

うま味を中核とした
調味料で、
おいしくからだに良い
メニューをプロデュース



1. SDGs = Sustainable Development Goals

非財務目標の全体像

事業・部署毎でも非財務目標を立て、国際的に対応を求められているESG目標に依っていく

非財務目標

グループの共通目標

- ・当社グループ独自の社会価値に対する目標

事業・部署毎の目標

- ・各事業や部署特有の活動に紐づく目標

国際的に対応を求められているESG目標

ASVを通じた価値創造ストーリー

社会

(S)

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

環境

(E)

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

ガバナンス

(G)

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

p.8に前述

当社家庭用:「勝ち飯®」店頭施策の展開数等

当社外デリ:減塩調味料を使用したメニュー提供数

⋮

北米(味の素ウィンザー社):新しく展開したカテゴリ数等

FFA:CVS向け製品(業務用)の売上高における構成比等

⋮

当社家庭用:生活者のエコ意識を喚起するレシピ情報の提供数等

当社アミノサイエンス:低資源利用発酵生産の導入数等

⋮

当社人事部:グローバルでの定期健康診断受診率等

AGF:「一人ひとりのキャリア形成を大切にするマネジメントが出来ている」のYes率等

⋮

国際標準化機関/外部評価機関が重視するESG項目をカバーしていく

国際標準化機関



外部評価機関



非財務目標 — 重視するESG30項目

グローバル食品企業として、国際標準化機関/外部評価機関が重視するESG項目をカバーしていく

重視するESG項目 (SASBが定義するESGの30項目)		各国際標準化機関/外部評価機関が重視する項目 ¹⁾					味の素グループ ✓: グループの共通目標 と関連する項目	
		国連GRI ²⁾	SASB ³⁾	DJSI	MSCI	ATNI		
社会 S	社会	人権とコミュニティへの関与	✓		✓			その他の指標も含めて 統合報告書で共有化 (7月発行予定)
		製品の入手可能性/容易性			✓		✓	
		顧客の便益(健康と栄養等)	✓	✓	✓	✓	✓	
		データセキュリティとプライバシーの保護	✓		✓			
		適切な情報公開とラベリング	✓	✓			✓	
		公正なマーケティングと広告	✓	✓	✓		✓	
	人的資産	労使関係の適正化	✓					
		従業員に対する正当な対応	✓		✓			
		従業員の健康・安全・便益	✓		✓		✓	
		多様性と労働環境の平等性	✓		✓		✓	
		給与と福利厚生	✓		✓			
	人材の獲得、育成と退職防止	✓		✓				
	ビジネス モデルと イノベーション	製品やサービスの生涯使用による影響		✓				
環境や社会の資産やオペレーションへの影響		✓		✓		✓		
製品のパッケージング		✓	✓	✓		✓		
製品の品質と安全性		✓	✓		✓	✓		
環境 E	温室効果ガスの排出	✓		✓	✓	✓		
	大気汚染への関与	✓				✓		
	生産時のエネルギー管理	✓		✓		✓		
	輸送時のエネルギー管理	✓	✓			✓		
	生産時の水の消費と排水の管理	✓	✓	✓	✓	✓		
	廃棄物/危険性物質の管理	✓		✓		✓		
	生物多様性への影響	✓				✓		
ガバナンス G	リーダーシップ と ガバナンス	システミック・リスクの管理 ⁴⁾	✓		✓			
	事故や安全性の管理	✓		✓				
	倫理規定や支払いの透明性	✓		✓				
	競争行動の適切さ	✓		✓	✓			
	規制や政策への影響力	✓				✓		
	原材料の調達	✓	✓	✓	✓	✓		
	サプライチェーンマネジメント	✓	✓	✓	✓	✓		

1. 当社分析; 2. 国連が定義した、国際的な社会目標であるSDGs (Sustainable Development Goals) を、GRIという団体が国連と共同で、事業者が指標を設定しやすいように翻訳した指標リスト
 3. SASBが定義する「加工食品」業界が重点的に取り組むべきESG項目; 4. 個別の金融機関の信用不安/機能不全により金融システム全体が機能不全に陥るリスク;
 Note: GRI=Global Reporting Initiatives, SASB=Sustainability Accounting Standards Board, DJSI=Dow Jones Sustainability Indexes, MSCI=Morgan Stanley Capital International,
 ATNI=Access to Nutrition Index; Source: 各機関HP

S 非財務目標 (グループの共通目標) 詳細:「社会 (Social)」

指標	定義	
<p>当社グループ調味料による肉・野菜の摂取量 (年間総合計;一人当たり摂取量に占める割合)</p>	<p>肉・野菜の年間総摂取量</p> <ul style="list-style-type: none"> 対象製品の販売重量と、各対象製品を用いたメニューにおける肉・野菜利用量を基に算出 一人当たりの年間平均摂取量に対する割合 FAOが算出している各国の「一人当たり平均肉・野菜摂取量」に対する、当社製品を通じた一人当たり肉・野菜摂取量の割合 	<ul style="list-style-type: none"> 日本 <ul style="list-style-type: none"> 「Cook Do[®]」3品目¹⁾ 「Cook Do[®] きょうの大皿[®]」2品目²⁾ 「ギョーザ」 Five Stars <ul style="list-style-type: none"> タイ:「Ros Dee[®]」 ブラジル:「Sazon[®]」 インドネシア:「Masako[®]」 ベトナム:「Aji-ngon[®]」 フィリピン:「GINISA」
<p>当社グループ製品による共食の場への貢献回数</p>	<p>当社グループ製品を通じてプロデュースした共食に貢献するメニューの総品数と、平均世帯人数+各世帯の一回の食事での食卓に乗るメニューの数を基に、食事の場の数を算出</p>	<ul style="list-style-type: none"> 冷凍食品:「ギョーザ」、「やわらか若鶏から揚げ」、「ザ★チャーハン」 スープ:「クノール[®] カップスープ」〈コーンクリーム〉、〈ポタージュ〉、〈つぶたっぷりコーンクリーム〉
<p>当社グループ製品を通じて創出される時間</p>	<p>同じメニューを手作りで調理する時間と当社製品を使って調理する時間の差分と、対象製品の販売数量目標を基に算出</p>	<ul style="list-style-type: none"> 医・健食アミノ酸:輸液用、メディカルフード用、「アミノバイタル[®]」「ノ・ミカタ[®]」「グリナ[®]」等
<p>アミノ酸製品 (アミノサイエンス) を通じた快適な生活への貢献人数</p>	<p>健常人から傷病患者に至るまで、当社グループのアミノ酸を中心とした様々な素材を、栄養補給という手段で利用している人数を算出 (素材の摂取量は、ライフスタイルや使用目的によって異なるため、対象事業毎に一定の前提を仮定)</p>	

1. 回鍋肉用、麻婆茄子用、青椒肉絲用、それぞれの2人前用も含む;2. 肉みそキャベツ用、豚バラ大根用、それぞれの2人前用も含む
Note: FAO = 国連食糧農業機関

E 非財務目標 (グループの共通目標) 詳細:「環境 (Environmental)」

国際的な目標に先行する取り組みを通じて、調達・生産・消費を通じた地球環境への貢献を実現する

	長期ビジョン	指標	経済価値 (コスト削減効果、FY16⇒FY19)	国際的な目標
① 温室効果ガスの削減	製品ライフサイクル全体でカーボンニュートラルにします	<p>温室効果ガスの生産量比排出原単位 FY20: 5%削減 (対FY15) FY30: 50%削減 (対FY05)</p> <p>再生可能エネルギー比率 FY20: 20% FY30: 50%</p> <p>脱フロン FY25: 新規導入100% FY30: HFCs¹⁾保有量極少</p>	<p>使用エネルギー減、再生可能エネルギー増によるコスト削減 ▲55億円</p> <p>ESG投資拡大による時価総額の向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> SDG: 7. エネルギーをみんなにそしてクリーンに; 13. 気候変動に具体的な対策を パリ協定: 今世紀後半までに気温上昇2℃未満; 今世紀後半には温室効果ガス的人為的排出量と吸収源による除去量をバランスさせる (2050年までにGHG40~70%削減) CGF²⁾: 2015年からフロン冷媒を削減 モントリオール議定書³⁾、POPs条約⁴⁾
② フードロスの削減	2050年までにライフサイクルでフードロスを半減します	<p>原料受入からお客様納品までのフードロス削減 FY20: 20%削減 (対FY15) FY25: 50%削減 (対FY15)</p>	<p>原料・製品等の食品廃棄減によるコスト削減 ▲6億円</p> <p>製品購入意向の向上による商品売上の拡大</p>	<ul style="list-style-type: none"> CGF²⁾: 2025年までにフードロス半減 (2016年基準)
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	次世代のための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に貢献し持続可能な調達を実現します	<p>持続可能な調達 FY20: パーム・紙100% FY30: 課題原料100%</p> <p>低資源利用発酵技術・副生物活用・原料代替技術による天然原料使用量削減 FY25: 100%導入</p>	<p>低資源利用発酵・収率向上、販促物削減他 ▲35億円</p> <p>動物栄養・アグリビジネスの拡大</p> <p>ブランド価値換算額の拡大 FY20: 1,500 USD mil. ~ FY16: 605 USD mil.</p>	<ul style="list-style-type: none"> SDG: 14. 海の豊かさを守ろう; 15. 陸の豊かさを守ろう CGF²⁾: 2020年までに森林破壊ネットゼロ RSPO⁵⁾、FSC⁶⁾、ASC⁷⁾
④ 水資源の保全	持続的に水を利用し続けられる環境を創出します	<p>工場の生産量比水使用量 FY20: 5%削減 (対FY15) FY30: 80%削減 (対FY05)</p>	<p>水使用量減によるコスト削減 ▲2億円</p>	<ul style="list-style-type: none"> SDG: 6. 安全な水とトイレを世界中に
⑤ 廃棄物の3R (Reduce, Reuse, Recycle)	廃棄物のゼロエミッション	<p>事業活動で排出される廃棄物削減・資源化率 FY20、FY25: 99%以上維持</p>	<p>廃棄物の資源化・包材軽量化等によるコスト削減 ▲2億円</p>	<ul style="list-style-type: none"> SDG: 12. つくる責任、つかう責任

1. HFCs = Hydrofluorocarbon、代替フロン; 2. CGF=Consumer Goods Forum; 3. モントリオール議定書=オゾン層を破壊する物質に関するモントリオール議定書;
4. POPs条約=残留性有機汚染物質に関するストックホルム条約、具体的には、ポリ塩化ビフェニル含有機器規制等; 5. RSPO = Roundtable on Sustainable Palm Oil;
6. FSC = Forest Stewardship Council; 7. ASC = Aquaculture Stewardship Council

G 非財務目標 (グループの共通目標) 詳細:「ガバナンス (Governance)」

グローバルコーポレートの強化・専門性向上と、グループ横断的サポート機能の効率化を目指して組織を再編し、分厚く多様な人財を確保し、よりよい働き方を確立する

	組織	グループ共通費売上高比率 (定常時費用ベース)	
		3.1% FY16予想	2.5% FY20目標
人財	多様性	女性マネージャー比率 (グループ全体)	経営役員の現地化比率
		14-16中計目標 FY13: 14% → FY16: 20%	14-16中計目標 FY13: 40% → FY16: 50%
		16% FY15実績 (日本 FY30目標 20%)	42% FY15実績
		20% FY20目標	50% FY20目標
働き方	従業員の働きがい	働きがいを実感している従業員の割合 ^{1) 2)} (グループ全体)	
		80% FY20目標	
		p. 8に前述	
	働き方改革 (日本)	年間平均労働時間 (日本)	
		1,900時間 FY16見込	1,800時間 ~FY20目標
	従業員のこころとからだの健康	自らのこころとからだに健康だと感じている従業員の割合 ²⁾ サーベイを通じた測定結果を基に目標と施策内容を定めていく	

グループ全体として達成を目指す目標

1. 自身の会社が社会課題の解決に向けて価値を創造していて、自分自身がその価値創造に貢献できていると実感出来ている従業員の割合を測定;

2. 正規従業員全員を対象に2017年より導入する“Ajinomoto Global Engagement Survey”を通じて測定

ASVにおける「地域との価値共創」の例（ベトナム）

共創を通じた更なる価値創造の実現



おいしくからだに良い食の提供

- 例:「学校給食プロジェクト」を通じて、うま味を軸としたたんぱく質・野菜が摂取できるメニューを学校に通う子どもたちに提供

コプロの活用を通じた地球環境への貢献

- ベトナムではゴム、サトウキビ、パイナップル、コーヒー等幅広い野菜や果物の効率的な生産を支える



地域との価値共創

学校・法人

生活者

政府・自治体

チャネルの共有

- 教育省や地域行政と連携し、学校等の公的施設へリーチを拡大

サステナビリティサイクルの構築

- サプライヤーへのコプロ提供・活用（ゴム栽培、コーヒー豆等）

現地
サプライヤー



社会インフラの整備

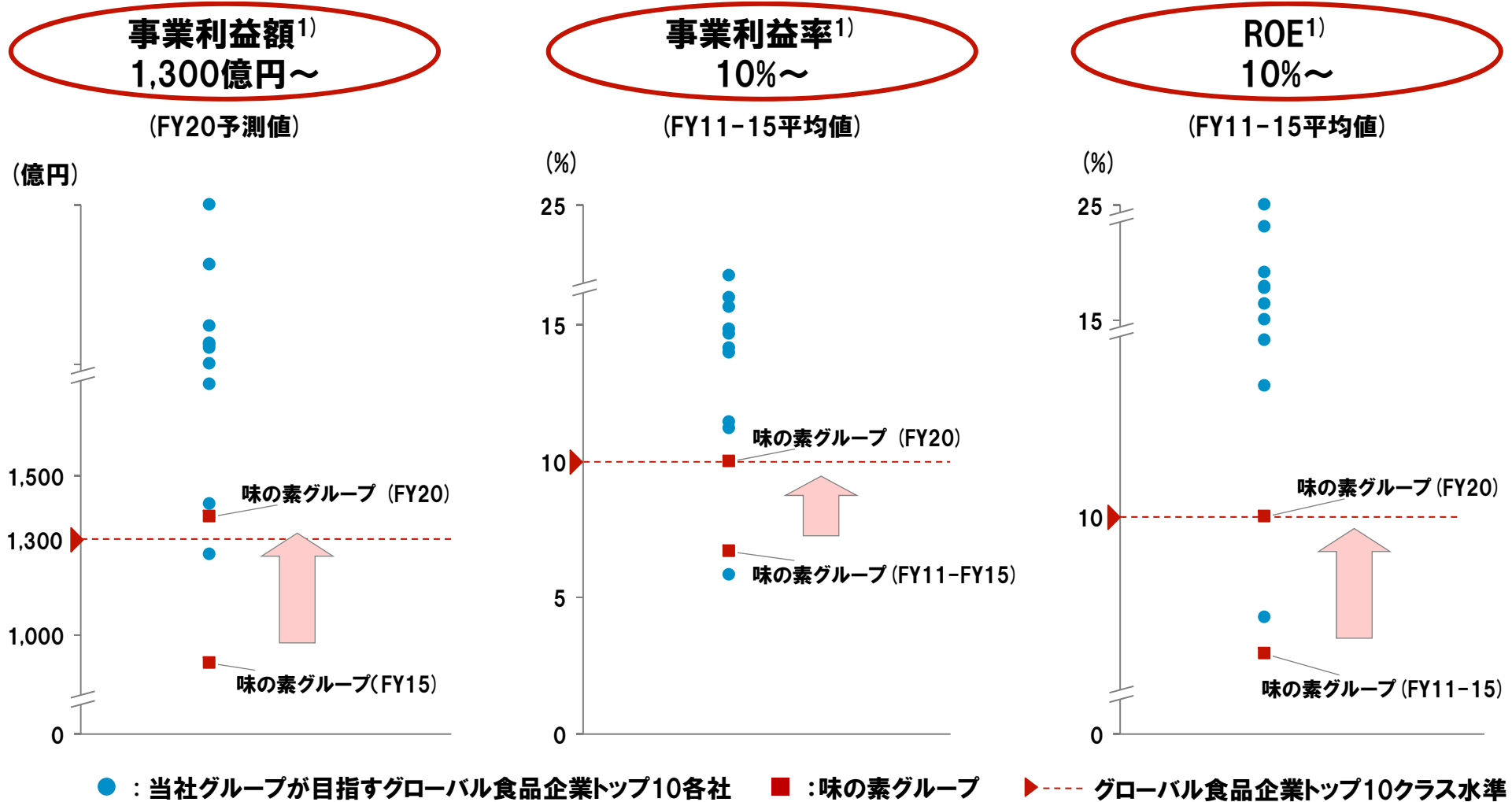
(栄養バランスの重要性の認識の向上)

- 政府とのライセンス制度創設を通じて、栄養士の職業地位を確立
- ハノイ医科大学・国立栄養研究所との取り組みを通じた、国内初の「栄養学学士課程」の創設



Eat Well, Live Well.
AJINOMOTO®

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（詳細）



1. 味の素グループの数値 ⇒ FY11-15はJPGAAPベースの営業利益とROEの実績値、FY20はIFRSベースの事業利益とROE目標値
 Note: グローバル食品企業トップ10各社の数値は当社算出・推計値、為替は各会計年度における期中平均レートで換算
 Source: Bloomberg

事業別目標：売上高・事業利益

	2016年度予想			2019年度計画			増加額
	売上高 (億円)	事業利益 (億円)	事業利益率 (%)	売上高 (億円)	事業利益 (億円)	事業利益率 (%)	事業利益 (億円)
食品	8,174	805	9.8	9,609	1,025	10.6	+220
日本食品	4,030	411	10.1	4,335	485	11.2	+74
海外食品	4,144	394	9.5	5,274	540	10.2	+146
アミノサイエンス	2,161	126	5.8	2,855	210	7.3	+84
ライフサポート	1,245	47	3.7	1,557	74	4.7	+27
ヘルスケア	916	79	8.6	1,297	135	10.4	+56
その他	615	▲4	▲0.6	645	3	0.5	+7
連結計	10,950	927	8.4	13,112	1,240	9.4	+312

17-19中期経営計画の為替における前提条件

主要通貨為替レート

	JPY	vs USD
USD	100.00	-
EUR	110.00	0.90
BRL	30.30	3.30
THB	2.80	35.7

FY19 事業利益への為替感度

(1) 換算為替影響

USD ±1円 → 約 2億円
 EUR ±1円 → 約 0.5億円
 BRL ±1円 → 約 3億円
 THB ±0.01円 → 約 1億円

(2) 貿易為替影響

1円安 vs USD → ▲ 約2億円
 0.1EUR安 vs USD → ▲ 約0億円
 1THB安 vs USD → + 約3億円
 0.1BRL安 vs USD → + 約2億円

Eat Well, Live Well.

AJINOMOTO®

- 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参考数値が含まれます。
- 本資料の金額は、切り捨てで表示しております。