

味の素株式会社(2802)
2017年3月期業績予想と今後の展望

2016年5月12日

取締役社長 最高経営責任者
西井 孝明

目 次

I. 2017年3月期 予想概況	
2017年3月期 業績予想	P2
2017年3月期 予想営業利益の増減要因	P3
セグメント別業績予想概要	P4
2017年3月期 経常利益、純利益予想	P5
目指す営業利益の構成	P6
FY2013-2016の営業利益に占めるスペシャリティ内訳推移	P7
「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	P8
II. GROW 成長モメンタムの加速化	P9-29
III. FIT 更なる構造改革	P30-35
IV. 経営基盤の進化	P36-40
V. 2017年3月期 財務戦略	P41-43
参考資料 2017年3月期予想の前提条件	
別添 2017年3月期セグメント別業績予想	
国立がん研究センターによる「多目的コホート研究」HPより(2015年5月)	

I . 2017年3月期 予想概況

2017年3月期 業績予想

2014-2016中期経営計画最終年度は、売上高・営業利益ともに対前年横ばいも、当初計画通りの営業利益達成を目指す。

	FY2016 予想	FY2015 実績	前年比
売上高(億円)	11,860	11,859	100.0%
営業利益(億円)	910	910	100.0%
親会社帰属当期純利益(億円)	510	635	80.2%
一株あたり当期純利益(円)	89.08	108.14	82.4%

<参考>のれん償却影響を除く

のれん償却(億円)	68	70	96.9%
のれん償却前営業利益(億円)	978	981	99.7%

■ 売上高

▲:為替影響

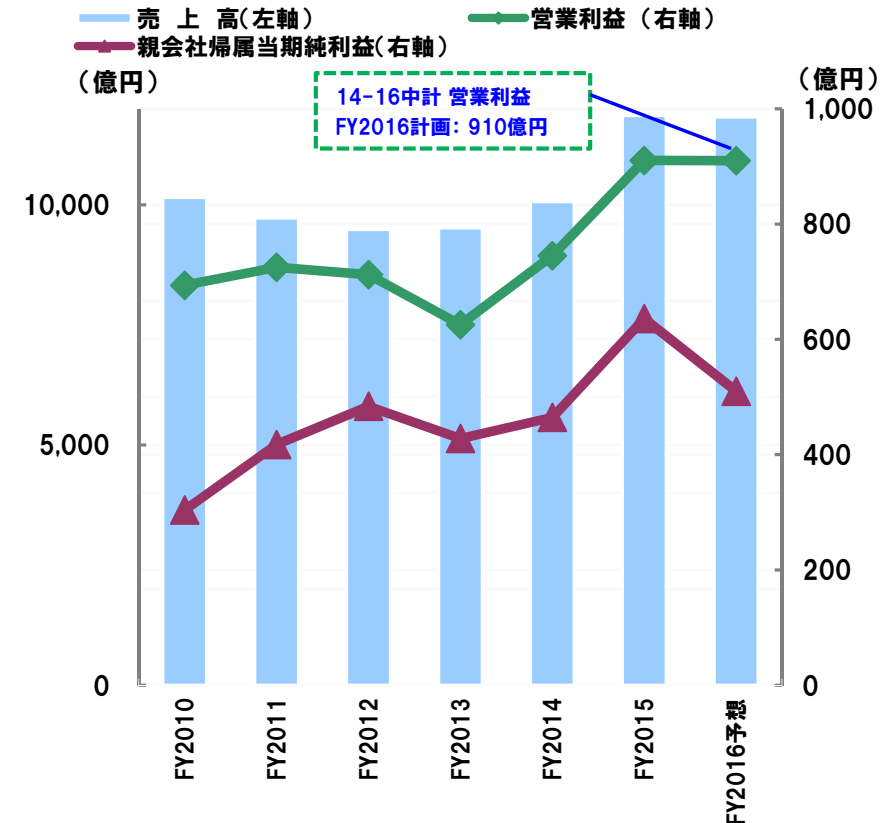
▲:医薬事業、EAファーマ社統合により持分法投資利益へ計上変更

■ 営業利益

▲:為替影響、原燃料価格高騰

■ 親会社帰属当期純利益

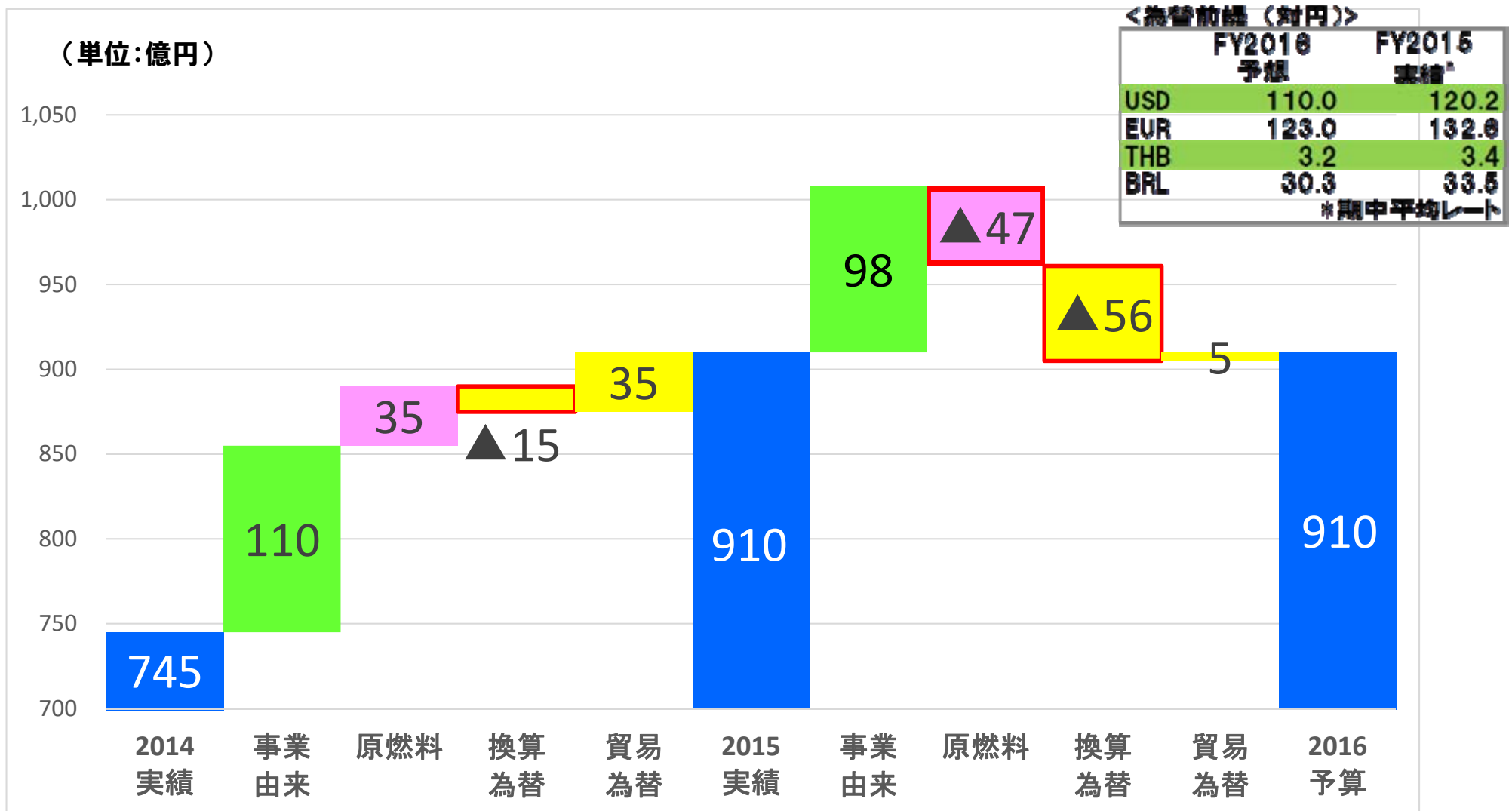
▲:営業外収支減、特別損益減



※売上高はFY2011より販促値引き等を控除した新基準。

2017年3月期 予想営業利益の増減要因

為替は円高により損サイドに影響。発酵原燃料、食品原料はいずれも上昇を予想。更なる採算性向上の取り組みを推進し、3か年目標値を達成する。



セグメント別業績予想概要

(単位: 億円)

	2017年3月期		2016年3月期		対前年増減額・率		★対前年増減率 (除く為替影響)
	予想 (A)	営業 利益率	実績 (B)	営業 利益率	(A)-(B)	(A)/(B)	
売上高	11,860		11,859		0	0%	3%
日本食品	4,118		3,970		147	3%	3%
海外食品	4,668		4,639		28	0%	7%
ライフサポート	1,452		1,424		27	2%	7%
ヘルスケア	980		895		84	9%	14%
その他	642		929		▲ 287	▲ 31%	▲ 30%
営業利益	910	7.7%	910	7.7%	0	▲ 0%	5%
日本食品	352	8.5%	306	7.7%	45	14%	9%
海外食品	414	8.9%	419	9.0%	▲ 5	▲ 1%	10%
ライフサポート	117	8.1%	118	8.2%	▲ 1	▲ 0%	7%
ヘルスケア	58	5.9%	56	6.2%	1	3%	16%
その他	▲ 31	-4.8%	10	1.0%	▲ 41	▲ 209%	▲ 426%
経常利益	916		943		▲ 27	▲ 2%	
親会社帰属当期純利益	510		635		▲ 125	▲ 19%	
為替レート							
円/USD	110.0		120.2				
円/ユーロ	123.0		132.6				

☆2017年3月期からのセグメント変更点(前年実績組替済み)

- 1) 日本食品:ヘルスケア「その他」に含まれていた「ニュートリションケア事業」を「調味料・加工食品」へ。
- 2) 海外食品:同セグメント内移管。「甘味料海外リテール事業」を「甘味料」から「調味料・加工食品」へ。
- 3) ヘルスケア:従来の「医薬事業」はEAファーマ社発足により、計上方法変更
- 4) その他:医薬事業関連費用計上。

★為替影響を除いた場合の前年増減率

2017年3月期 経常利益、純利益予想

経常利益、当期純利益は減益。特殊案件を除くと当期利益は前期並み。

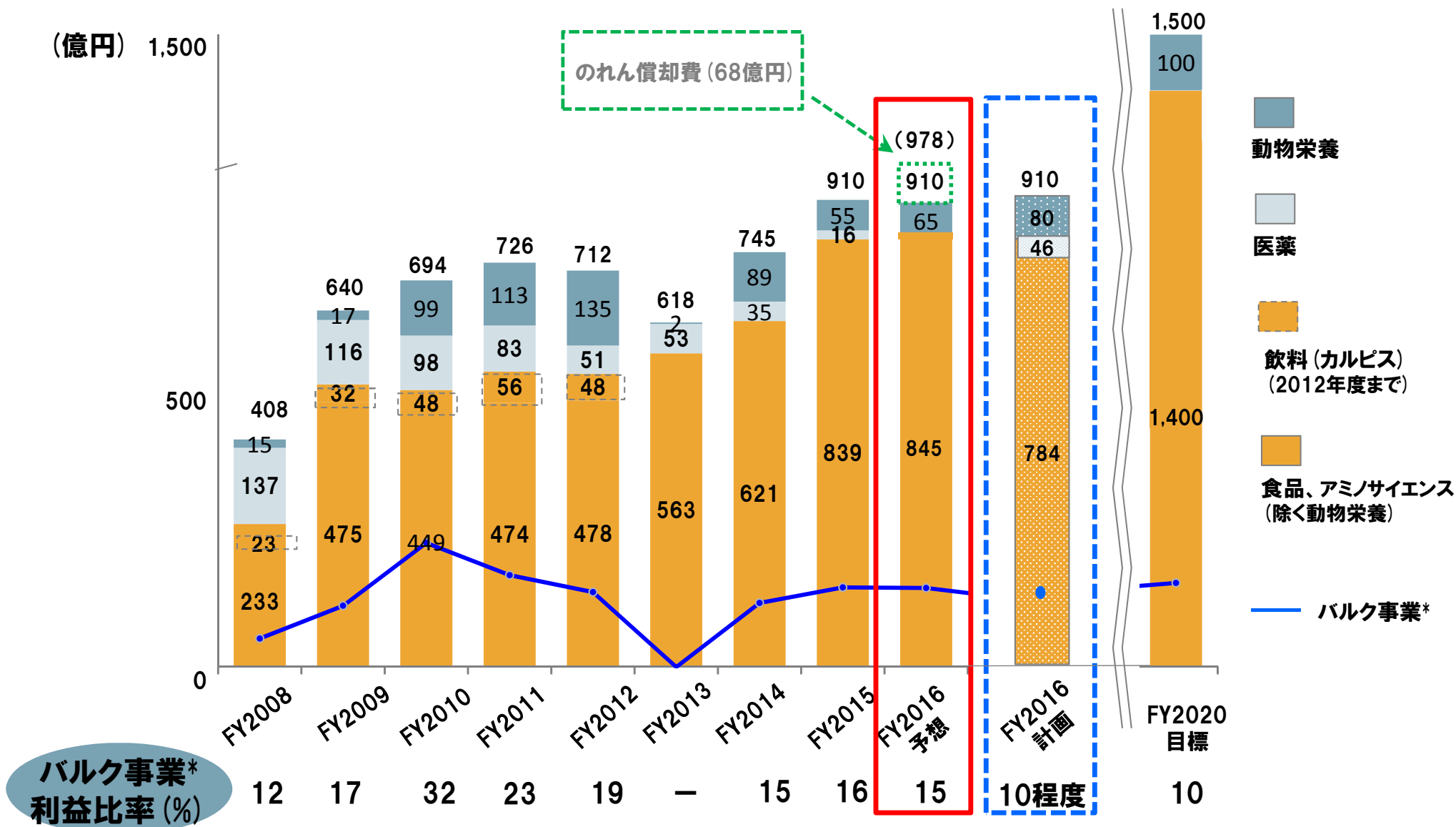
(億円。▲が損。)	FY2016 予想	FY2015 実績	差異	主な内容
売上高	11,860	11,859	1	
営業利益	910	910	0	
営業外収支(▲損)	6	32	▲ 26	
受取利息	23	28	▲ 5	
受取配当金	10	13	▲ 3	
持分法投資損益	15	15	0	
支払利息	▲ 26	▲ 22	▲ 4	
その他	▲ 17	▲ 1	▲ 16	
経常利益	916	943	▲ 27	
特別損益(▲損)	▲ 32	59	▲ 91	
段階取得に係る差益	0	180	▲ 180	FY2015 AGF社
関係会社株式売却益	0	248	▲ 248	FY2015 日清味の素アリメントス社
減損損失	0	▲ 74	74	FY2015 タイ動物栄養、中国調味料社等
医薬事業構造改革費用	0	▲ 166	166	FY2015 医薬事業
その他	▲ 32	▲ 128	96	内 FY2015 甘味料工場売却 69
税金等調整前当期純利益	884	1,003	▲ 119	
法人税等	273	270	3	実効税率 FY2015:26.9%、FY2016予:30.8%
当期純利益	611	733	▲ 122	
被支配株主に帰属する当期純利益	101	97	4	
親会社帰属当期純利益	510	635	▲ 125	
(除く特殊案件 親会社帰属当期純利益)	(510)	(510)	(0)	

税前: 特殊案件 約120

- ・AGF +180
- ・ブラジル 約+250
- ・タイ、中国他 約▲75
- ・医薬 ▲166
- ・甘味料 約▲70

目指す営業利益の構成

～ バルク事業比率をコントロールし、全事業で「スペシャリティ」を追求することで利益の質を高める ～



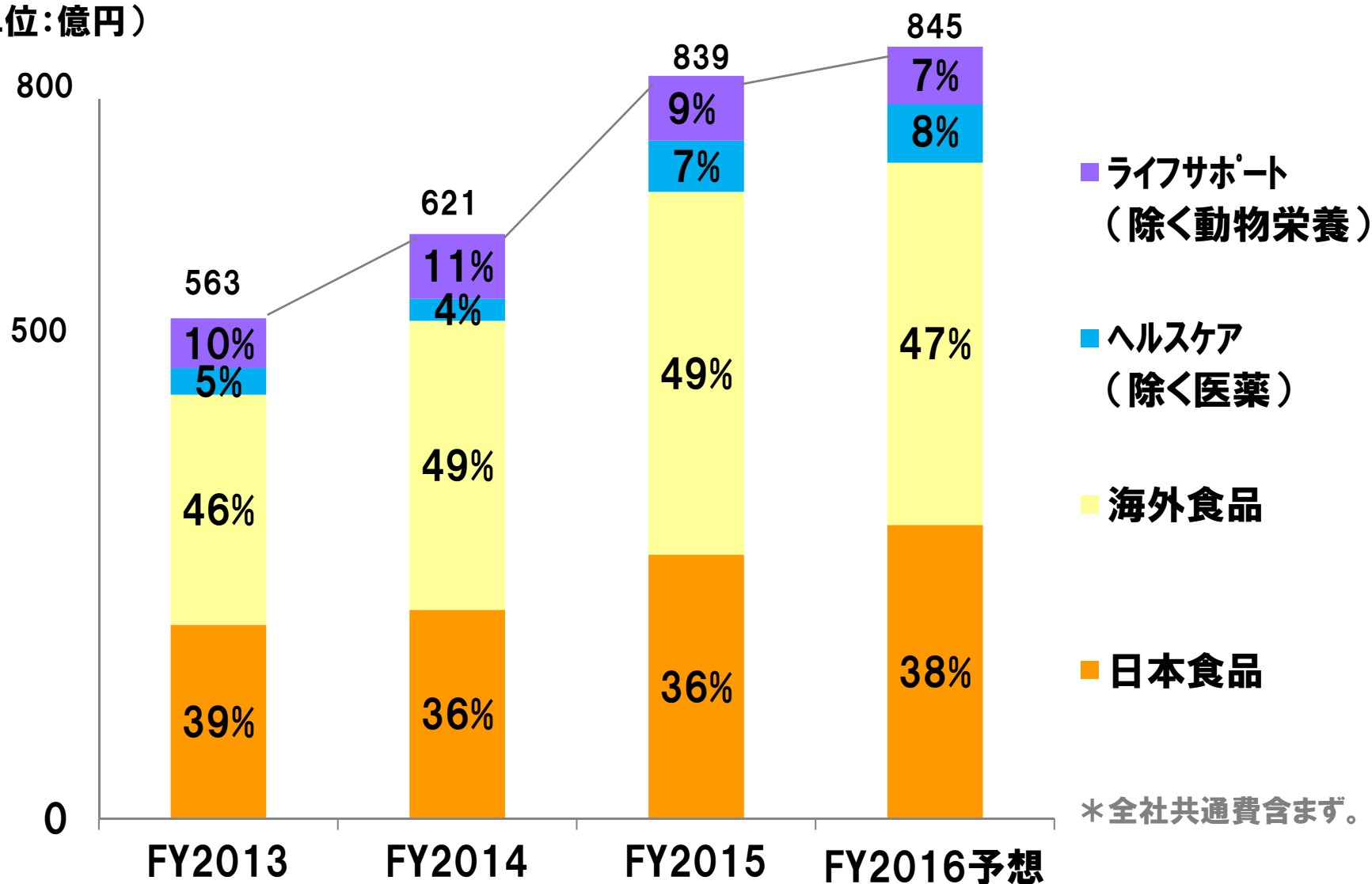
* バルク事業:加工用うま味調味料、動物栄養、甘味料

FY2013～FY2016の営業利益に占める

スペシャリティ内訳推移

営業利益に占めるスペシャリティの割合は着実に伸長。

(単位:億円)

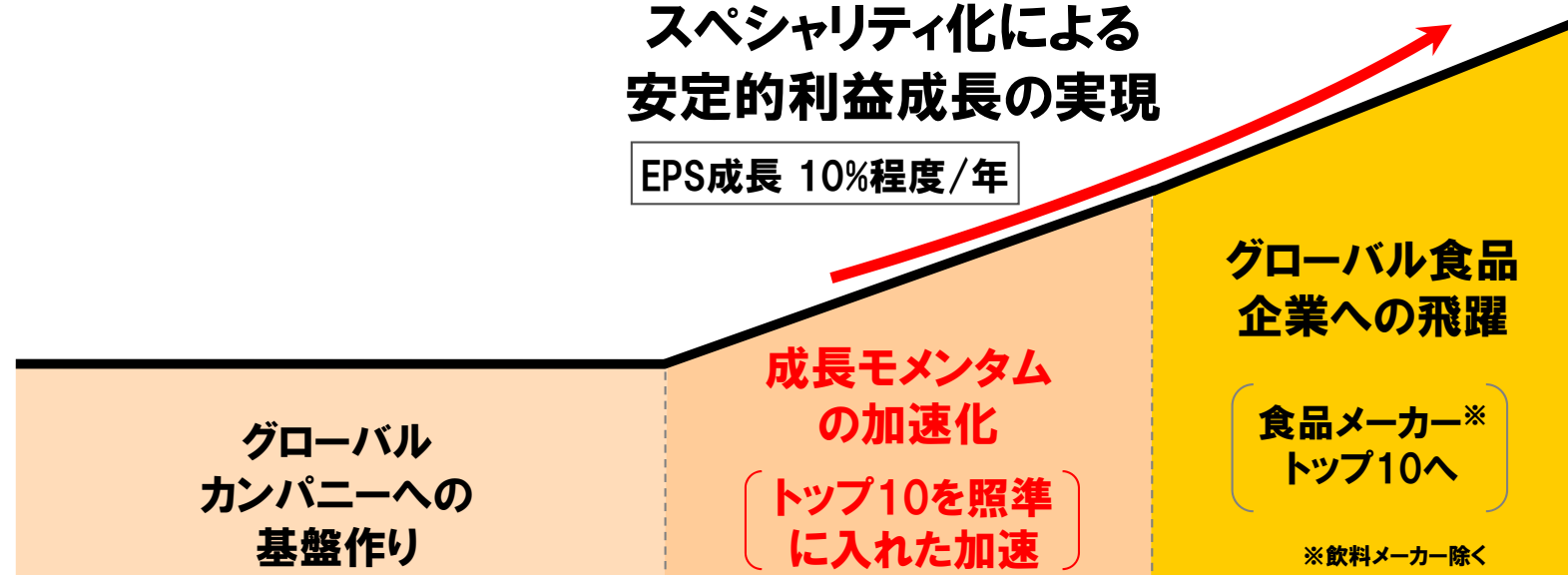


* 全社共通費含まず。

「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
～ グローバルトップ10を照準に入れ、成長を加速させる ～

スペシャリティ化による
安定的利益成長の実現

EPS成長 10%程度/年



	FY2011	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2020～
	実績	実績	実績	実績	実績	予想 (目標)	(目指したい姿)
営業利益:億円	726	712	618	745	910	910 910	1,500
営業利益率%	7.5	7.5	6.5	7.4	7.7	7.7 8	10
ROE	6.9%	7.8%	7.1%	7.4%	9.8%	8.1% 9%	10%～
EPS	61.3円	74.4円	68.7円	78.5円	108.14円	89.08円 100円	150円
のれん償却費除く営業利益:億円*1 (営業利益率:%)				753 (7.5)	981 (8.3)	978 (8.3)	
のれん償却費除くROE*1				7.4%	10.7%	9.0%	
のれん償却費除くEPS*1				79.4円	117.85円	98.78円	
バルク事業利益比率*2	23%	19%	—	15%	16%	15% 10%程度	10%

*1 のれん償却費を除いて算出した参考値。

*2 バルク事業:加工用うま味調味料、動物栄養、甘味料。

II. GROW 成長モメンタムの加速化

(1) 成長ドライバー

海外食品 / 調味料・加工食品

(2) 安定成長事業

日本食品 / 調味料・加工食品、冷凍食品

(3) 事業強化:ヘルスケア / アミノ酸

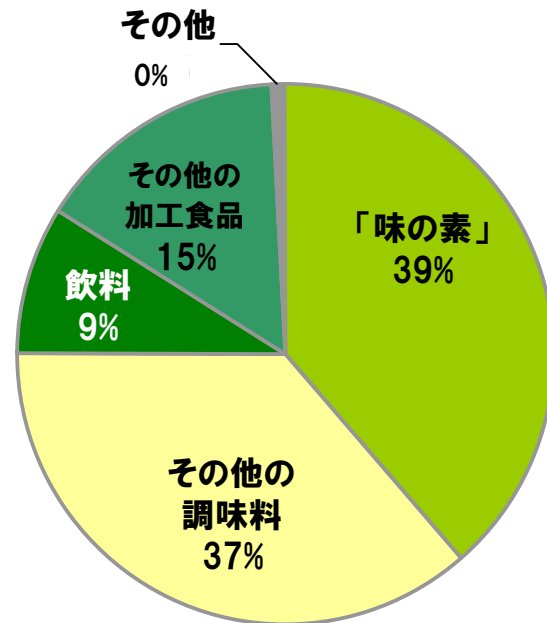
(4) M&Aフォローアップ

海外冷凍食品 / コーヒー類

(1) 成長ドライバー: 海外調味料・加工食品

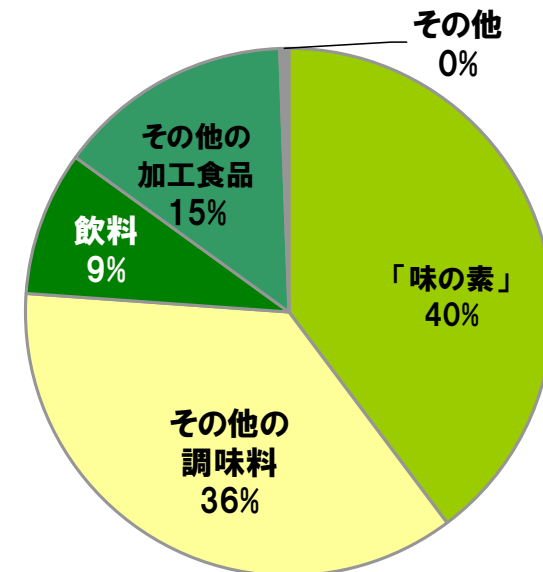
海外調味料・加工食品は「味の素[®]」、風味調味料を中心に、引き続き、堅調。

2014年度 2,725億円



対前年 +2%成長
(現地通貨ベース +5%)

2015年度 2,803億円



「味の素[®]」、風味調味料で
売上高の約8割を占める

II. GROW : 成長モメンタムの加速化 (海外食品/調味料・加工食品)

(1) - 1. ①海外コア展開国“Five Stars”の飛躍的成長で、日本に次ぐ国・エリアの柱をつくる

2倍、3倍を目指す“Five Stars”：対象5法人における既存事業の安定成長と積極的な事業領域拡大



◆調味料事業

「味の素®」、風味調味料の安定拡大



インドネシア
「Masako®」は約7万トンに拡大

✓ 外食チャネル取り組み強化

ローカルメニュー用
バラエティ製品強化



タイ
外食取組強化・ヌードル店用品種



フィリピン
シニガン用キューブ発売

✓ Specialtyの更なる推進

内製化肉エキス活用と
「おいしさ」「安全安心」の発信強化



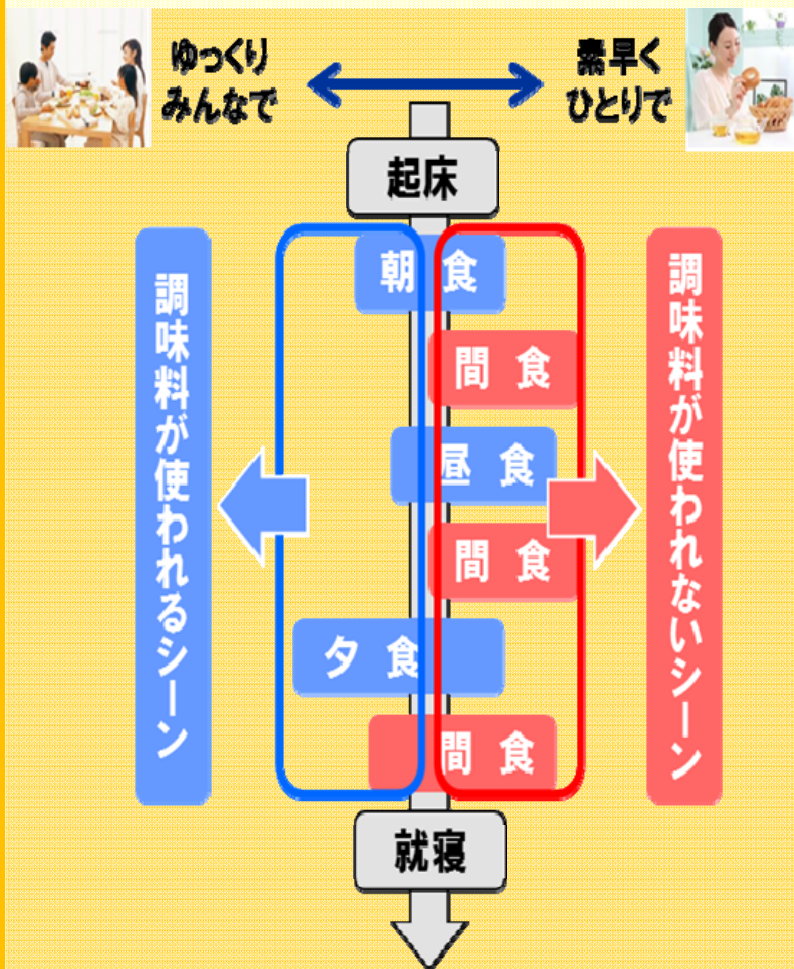
ベトナム
「Aji-ngo®」広告

Five Stars	当社伸長率 現地通貨ベース 2015年度	うま味調味料伸長 (当社推計:重量)		風味調味料伸長 (当社推計:重量)	
		市場(2014年度)	当社(2015年度)	市場(2014年度)	当社(2015年度)
タイ	101%	103%	105%	103%	104%
ブラジル	106%	105%	101%	105%	100%
インドネシア	114%	100%	101%	114%	114%
ベトナム	109%	101%	111%	101%	105%
フィリピン	109%	108%	108%	105%	117%

(1) -1. ②海外コア展開国“Five Stars”の飛躍的成長で、日本に次ぐ国・エリアの柱をつくる

2倍、3倍を目指す“Five Stars”：対象5法人における既存事業の安定成長と積極的な事業領域拡大

◆加工食品事業



即食性のある食シーンでの需要創造を推進 Specialtyのある製品でポートフォリオを一層強化

- ✓ 飲料・粉末飲料の強化(今後のAGFとの共創)



タイ
「Birdy®」缶コーヒー
新品種



ベトナム
「Birdy®」3in1
(抹茶味新発売)

- ✓ 冷凍パン事業への参入



インドネシアで
味の素ベーカリーと
冷凍パン事業会社設立、
2016年8月発売予定

- ✓ 健康価値素材の
飲料(濃縮梅エキス)
発売



ベトナム
「Ume-Chan」

- ✓ 若年女性向け
軽食(ヌードルスープ)
発売



タイ「Me Plus」

(1) - 2. “隣地拡大”により飛躍的成長のための基盤構築を加速

アセアン、南アジアにおける基盤を構築 ~進出国の状況にあわせて参入カテゴリーを選択~

味の素ラクソンパキスタン社
(2016年7月設立予定)

- ・ラクソングループとのJV
- ・インドネシア味の素社からハラール認証の製品を輸入販売予定*



*風味調味料
「Masako®」

マルちゃん味の素インド社
(2014年12月設立)

- ・2016年7月、工場完工予定
- ・2016年秋、発売開始予定

ミャンマー味の素食品社
(2016年2月設立)

- ・2016年秋、「味の素®」包装工場建設開始予定
- ・2017年秋、「味の素®」包装・販売開始予定

カンボジア味の素社
(2009年設立)

- ・タイ味の素社の支援を受けながら、順調に拡大
- ・「味の素®」の包装・販売からスタートし、風味調味料、粉末飲料、即席麺とカテゴリーを拡大

タイを中心に
隣地拡大

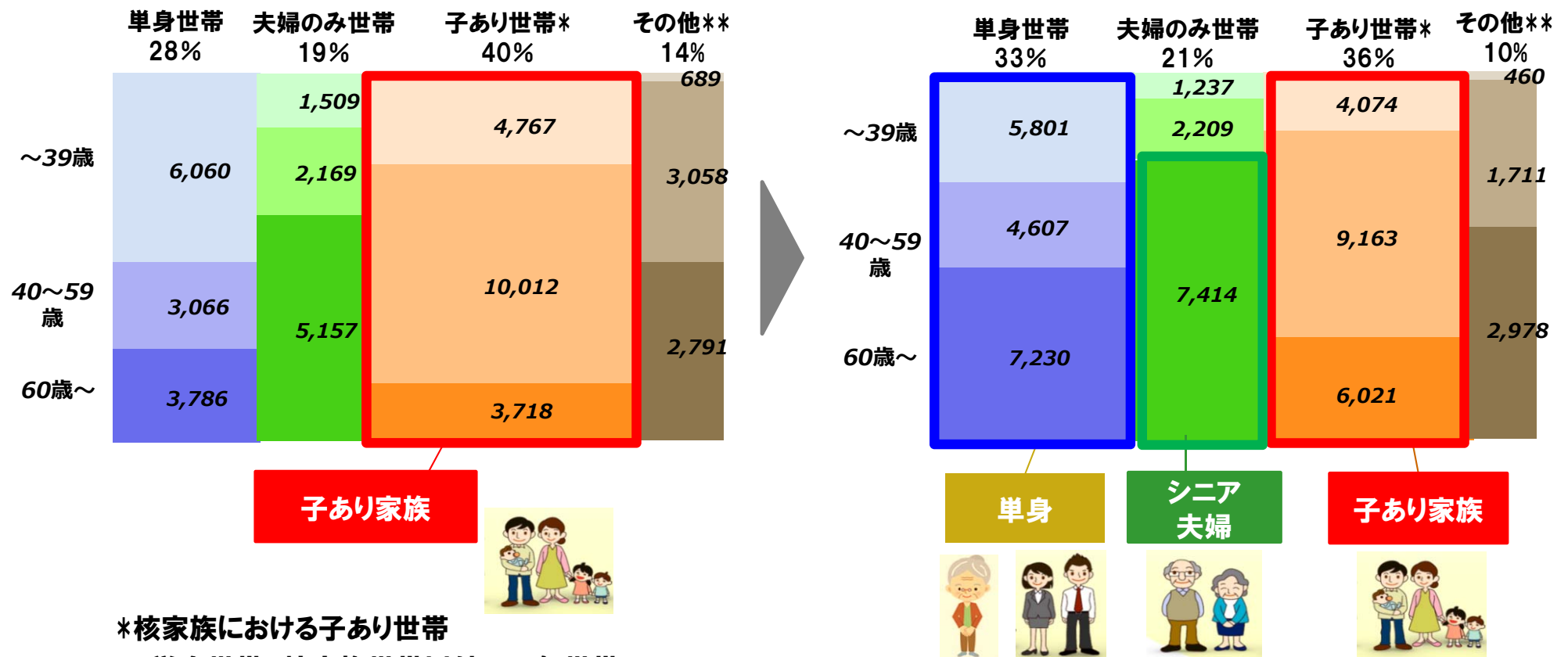
(2) - 1. ① 安定成長事業: 日本食品 ~ 生活者動向 (世帯形態の変化) ~

典型的な親と子からなるファミリー世帯が主流の時代から、
単身やシニア夫婦、大人のみの家族など、世帯形態が多様化している。

2000年

2015年

単位: 千世帯



*核家族における子あり世帯

**単身世帯、核家族世帯以外の一般世帯

(出典: 国立社会保障 人口問題研究所)

(2) - 1. ②安定成長事業: 日本食品～生活者動向(食ニーズの変化)～

生活者の食ニーズは、
世代や家族構成などを超えて、複雑化・多様化している。



食ニーズ・価値観の多様化

(出典:(株)電通d-camp、「ママラボ」レポート、「食生活ラボ」レポートなどより推定)

(2) -2. ①業務用市場の成長～主に中食の伸長～

◆当社売上高の家庭用/業務用比率
業務用比率は上昇傾向。

●調味料・加工食品

	2014年度	2015年度
家庭用	53%	52%
業務用	47%	48%

●冷凍食品

	2014年度	2015年度
家庭用	61%	60%
業務用	39%	40%



◆2016年度業務用市場

- ・対前年+5%見込み。
- ・業態別の傾向は量販店やコンビニエンスストアでのテイクアウトの「惣菜」(中食)の伸長が著しい。



II. GROW : 成長モメンタムの加速化 (日本食品)

(2) - 2. ②中食の伸長～B to B to C ビジネスの拡大～

B to C ビジネス

- 対象:生活者
- 用途:家庭料理、食品
- 取引先:量販店、コンビニエンスストア等
- 製品:調味料、加工食品、冷凍食品等



調味料



冷凍食品

Specialty

B to B to C ビジネス



B to B ビジネス

- 対象:加工食品企業
- 用途:原料(調味料)
- 製品:「味の素®」他

B to B to C ビジネス

- 対象:生活者
- 用途:中食用の機能性素材
- 取引先:量販店バックヤード、セントラルキッチン等
- 製品:米用・肉用調味料



(2) -3. ①タンパク質・アミノ酸による栄養改善

【出典】京都府立大学大学院栄養科学研究室
・木戸康博教授発表資料から引用

タンパク質必要摂取量の新しい認識
～より多く、良質なタンパク質の摂取へ～

【従来】

【現在】

発表年
名称
算出方法

1985年
窒素出納法
窒素出納が0(ゼロ)になるとき =タンパク質必要摂取量

2007年
指標アミノ酸酸化法
標識アミノ酸の酸化量が一定になるとき =アミノ酸の必要量 (その上でタンパク質必要摂取量を算出可能)

0.65～0.82g/kg体重/日

約0.9～1.3g/kg体重/日

従来比

1.3～1.5倍の量

「(日本人)高齢者」と
「学童」は同量必要

必要摂取量

✓ 従来、国際栄養機構
(FAO/WHO/UNU)
は「窒素出納法」を採用。

✓ 2007年～、国際栄養機構は
新たに「指標アミノ酸酸化法」を採用。
✓ とくに必須アミノ酸必要量は大きく増量。
(バリン、ロイシン、イソロイシン、リジンは約2倍)

(2) -3. ②タンパク質・アミノ酸による栄養改善

エビデンスに裏付けされた“機能性表示食品”

- ・「グリナ®」:2015年8月
睡眠領域サプリメントで初の機能性表示食品
- ・「アミノエール®」:2016年4月
筋肉維持サポートサプリメントで初の機能性表示食品
- ・「アミノケア®」ゼリー ロイシン40:2016年3月
当社家庭用ルート販売製品として初めての機能性表示食品



B to B to C ビジネス～お得意先様 (小売店)との協働～

「ロイシン」高配合の必須アミノ酸ミックス製品を提案



( Amino L40® 配合の商品例)

味の素(株)が独自に開発した
ロイシン高配合の必須アミノ酸ミックスで、
筋肉のもととなるたんぱく質の材料となります。



社会課題

“ロコモティブ
・シンドローム”
※とくに加齢による
筋肉減少症

《参考》 食品へのアミノ酸インサイド戦略強化

食品へのアミノ酸インサイド戦略強化

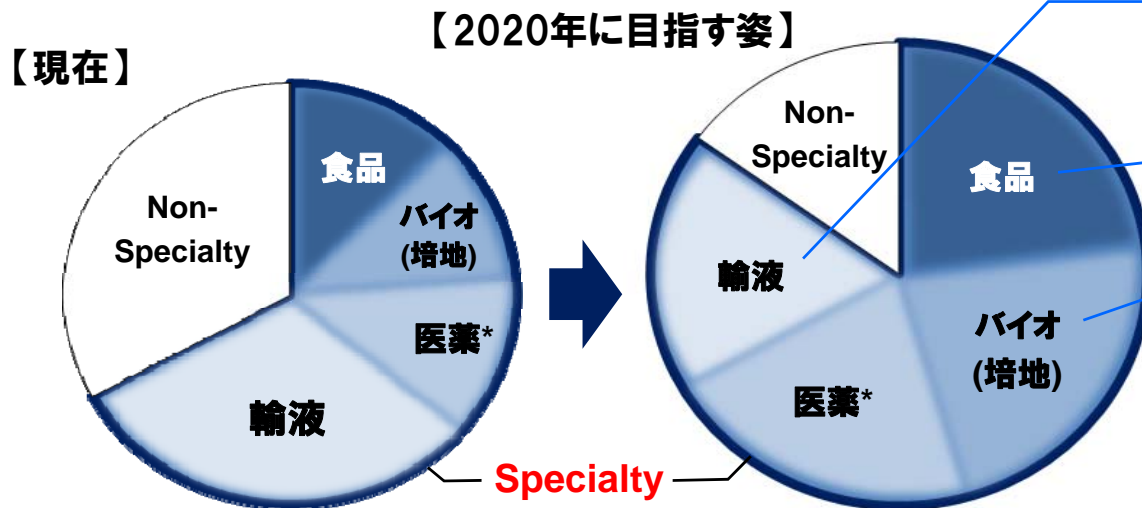
- ◆アミノ酸の新たな価値創出
- ◆新たな食品加工技術創出
- ◆販売会社、小売業者への New Merchandising



(3) 事業強化: 医薬用・食品用アミノ酸の取り組み

アミノ酸をグループ内・発酵法にて製造、フルトレーサビリティおよび非動物由来の価値を訴求

“Specialty”領域の変化 (売上構成のイメージ)



輸液用途

- ・世界的な薬価引き下げの流れ
- ・多くの輸液メーカーがコスト重視姿勢に転換

食品用途

- ・消費者の安全安心志向の高まり

バイオ用途

- ・動物由来の原料を使用できない

* アミノ酸が役に立っている疾病領域

- ・消化器系がん
- ・パーキンソン病
- ・糖尿病等

■最近の对外発表

- ✓ 2013年 韓国に培地製造合併会社設立 - バイオ分野の川下へ進出 -
- ✓ 2014年 世界初の発酵法チロシン発売 - 培地重要成分のSpecialty化実現 -
- ✓ 2016年 ジェイ・システイン(株)設立決定 - 食品用途の最重要アミノ酸増産 -

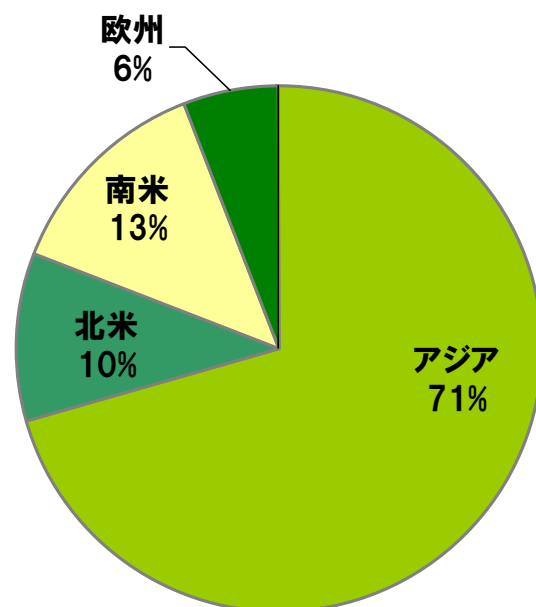
■今後の取り組み

- ✓ 2020年 全てのアミノ酸を発酵で **バイオ** - 完全非動物組成培地の実現 -
- 食品** - 完全“ナチュラル”組成の実現(一部の食品) -

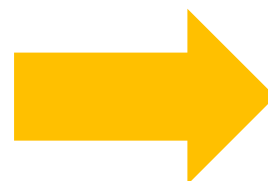
(4) - 1. 味の素ウィンザー社: 北米食品事業の強化

海外調味料・加工食品と海外冷凍食品を合わせた
売上高地域別ポートフォリオの変化。旧ウィンザー社の連結効果大。

2014年度 3,052億円

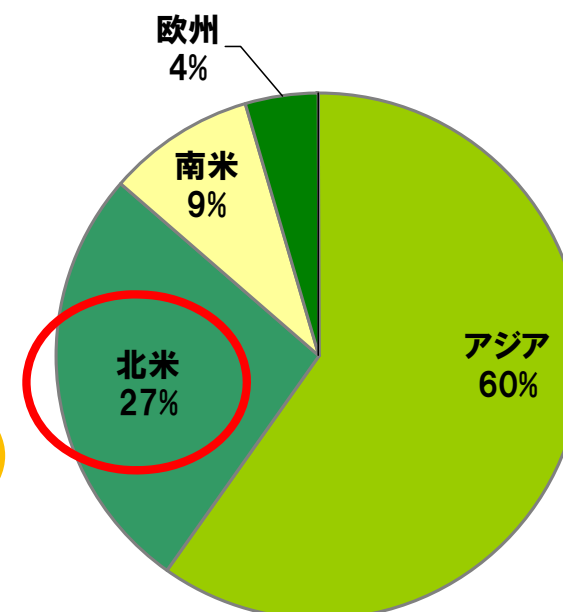


対前年 +26%



旧ウィンザー社
買収金額
約840億円

2015年度 3,858億円



新興国中心

売上高の7割をアジアが占める

新興国中心も、

先進国の売上高構成比率が上がる

※旧ウィンザー社は、2か月分のみ連結

II. GROW : M&Aフォローアップ(海外食品/冷凍食品)

(4) - 1. ①味の素ウィンザー社: 北米冷凍食品事業の取り組み～成長戦略～

基本方針: 2020年までに北米冷凍食品事業規模1,000億円超を実現し、日本食・アジア食の圧倒的No.1を目指す。

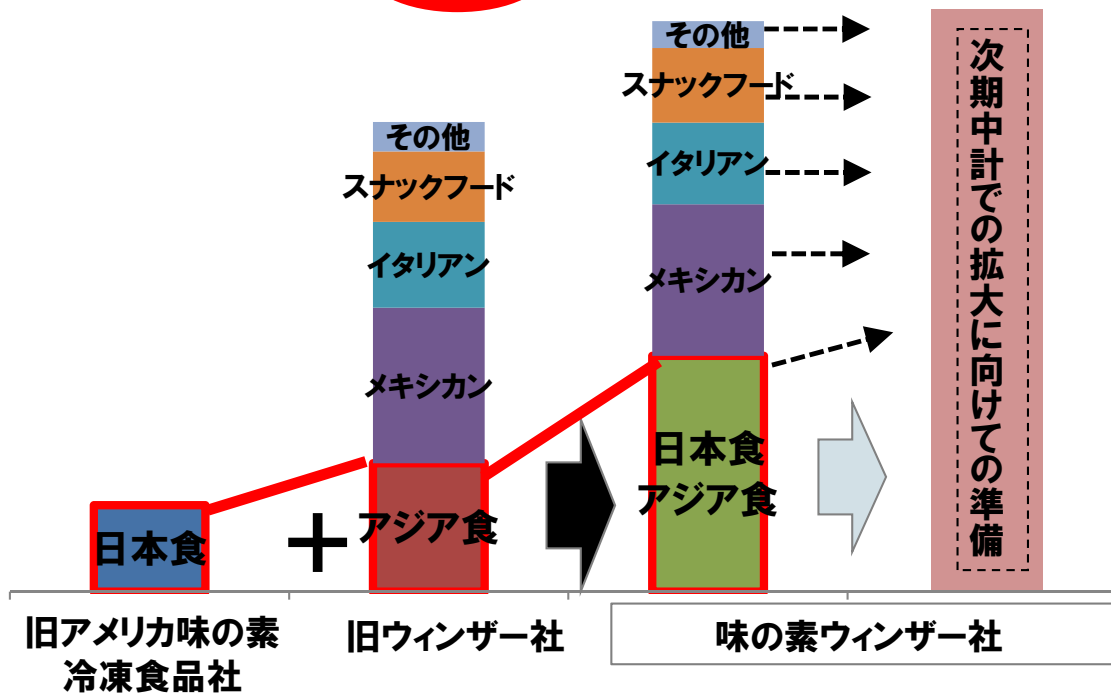
①味の素グループの生産・開発技術



②旧ウィンザー社との統合により強化された顧客基盤

日本食・アジア食の製品ポートフォリオ強化と、収益構造の強化

達成 約1,000億円



<製品ポートフォリオの強化>

➤ 2015年度

・高収益の**日本食・アジア食**の
構成比が拡大

39% → 41%

・**2020年までの売上高目標**
約1,000億円を前倒し達成。

➤ 2016年度

収益構造の強化に注力

<2014年度実績> <2015年度実績> <2016年度予想>

《参考》味の素ウインザー社の顧客基盤および主な商品

顧客基盤および主な商品

◆量販店向け (Walmart、SAFEWAY)



日本・アジア食
「TAIPEI®」

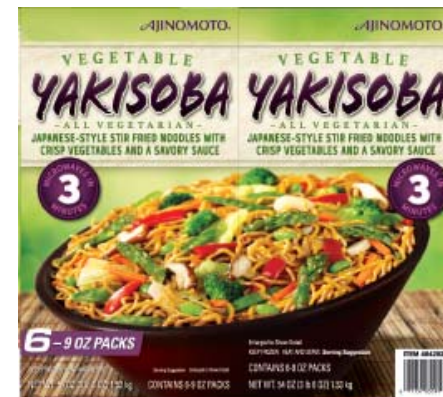


日本・アジア食
「Ling Ling®」



メキシカン
「JOSÉ OLÉ®
SNACKS Taquitos」

◆クラブストア向け (Costco、Sam's CLUB)



日本・アジア食
「YAKISOBA」



日本・アジア食
「YAKITORI CHICKEN
FRIED RICE」

II. GROW : M&Aフォローアップ(海外食品/冷凍食品)

(4) - 1. ②味の素ウィンザー社: 北米冷凍食品事業の取り組み~シナジー創出

販売拡大、収益構造の強化

◇強化された顧客基盤を活かした販売拡大

- 旧ウィンザー社の顧客基盤を活かし、
麺、米飯、ギョーザが大幅に伸長



販売好調な「YAKISOBA」と
「YAKITORI CHICKEN FRIED RICE」



旧アメリカ味の素冷凍食品社のギョーザを
旧ウィンザー社チャネル206店で販売

◇味の素グループの生産・開発技術による収益構造強化

- 味の素グループ技術研修 (IE研修、TPM研修※) と
その後の改善活動継続により、順調に改善が進展

※IE研修: Industrial Engineering (改善)

TPM研修: Total Productive Maintenance (設備保全)



冷凍麺・米飯の開発・生産基盤の強化

◇“冷凍麺”の生産基盤強化

- 東洋水産(株)との合併により、
味の素東洋フローズンヌードル社設立
・2015年4月
- 同社による冷凍麺生産工場の建設
・2015年6月着工
・2016年3月完工



味の素東洋フローズンヌードル社

◇“冷凍米飯”の生産基盤強化

- オークランド工場に生産ライン新設
生産能力の増強、効率的な供給体制構築
・2015年9月着工・2016年8月完工予定

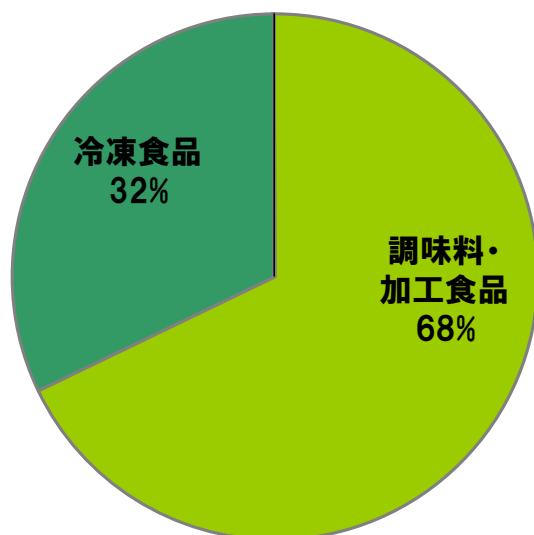


オークランド工場

(4) - 2. 味の素ゼネラルフーズ(株)(AGF): 日本食品規模拡大

2015年度よりAGF(コーヒー類)新規連結。
日本食品の売上高大幅拡大に寄与。(対前年+約1,000億円)

2014年度 2,890億円

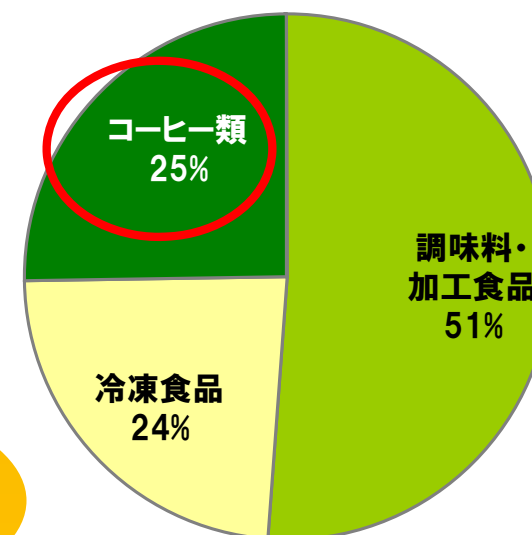


対前年 +36%
(除くAGF + 2%)



AGF
100%子会社化
270億円

2015年度 3,944億円



II. GROW : M&Aフォローアップ(日本食品/コーヒー類)

(4) - 2. ①味の素ゼネラルフーズ(株) (AGF) : コーヒー事業の取り組み

市場

- ◆日本のコーヒーは今後も成長継続の見通し
消費者購入総額: 2兆8千億円(2014年度)
コーヒー生豆消費量: 46万t
(2015年1-12月; 対前年+3%)
- ◆第3次コーヒーブームの定着と深化
コンビニコーヒー等をはじめとする飲用
シーン・場所の広がり。
(出典: 全日本コーヒー協会、AGF調べ)
- ◆国立がん研究センターの発表(2015年5月)
1日3~4杯のコーヒー飲用で、全ての
死亡危険性が24%低下。

【参考】

1人当たり杯数/年
(10g/1杯)

日本: 354杯

欧米: 約520杯

(出典: 全日本コーヒー協会、AGF調べ)



取り組み

- ◆2016年度 売上高予想 1,089億円
(対前年+2%)
- ◆パーソナル領域拡大(市場: 対前年+2%)
-スティック
-パーソナルレギュラーコーヒー他
【出典: インテージ、AGF推計】
- ◆ JapaNeeds Coffee® の進化と
「煎」育成



- ◆ギフト事業強化
-食・嗜好飲料と健康
-パーソナル領域

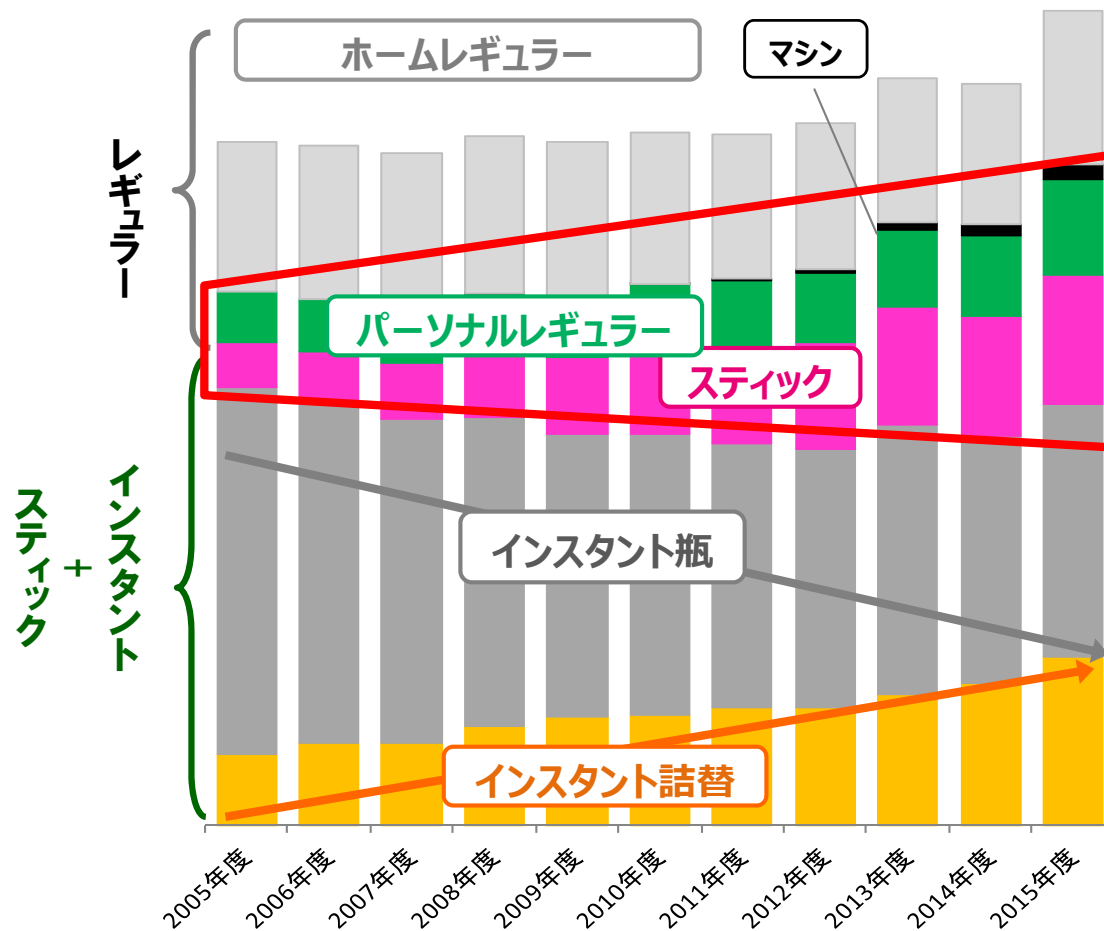


珈琲と和菓子って合う!
ほのかな香りの口溶けのよい
和菓子と珈琲は相性抜群!
和菓子とご一緒にすっきりとした
後味の「煎」をお楽しみください。

煎
せん

- ◆業務用事業の拡大
「AGF Professional」

《参考》ドライコーヒー市場推移



ドライコーヒーの中でのAGFのポジション

05年 → 15年 成長率	1杯単価	2015年度 AGFシェア
102%	10.8円/杯	3位
191%	26.8円/杯	2位
283%	15.6円/杯	1位
69%	8.6円/杯	3位
235%	8.1円/杯	2位

(出典: インテージ; SRI)

小売 (スーパー、CVS、ドラッグ、ホームセンター)

(4) - 2. ②味の素ゼネラルフーズ(株) (AGF) とのシナジー創出の加速

2015年4月～新規連結化

主な取組みテーマ

シナジー創出の方向性

R&D融合

+

国内: グループ連携強化

海外: 飲料事業のエリア・

製品領域拡大加速化

+

ガバナンスの強化

<参考>強化・重点商品

<AGF>

パーソナル領域
(スティック等)

<タイ味の素販売社>

缶コーヒー・スティック



R
&
D

・飲料領域のグローバルセンター化

国
内

・ギフト事業のAGFへの統合(2016年4月)

・営業部門における協業実施

(味の素社によるAGF社商品販売)

海

・飲料事業既存展開国へのAGF技術支援

⇒タイ「Birdy®」の品質向上、コストダウン取り組み開始、ブラジルへの支援検討開始

・新エリア展開、新事業領域拡大に向けた
フィジビリティスタディと立ち上げ準備の開始

1) 新エリア : 飲料関連事業の参入検討

2) 新領域 : ⇒既存事業展開国での領域拡大
検討

⇒日本からの輸出販売準備

(16年度初 アジアで発売開始予定)

外

購
買

・集中購買および共同調達によるコストダウン

III. FIT 更なる事業構造強化

- (1) コモディティバルク事業のスペシャリティ化**
- (2) 低資源利用発酵技術**
- (3) 課題事業の構造強化**

(1) - 1. コモディティバルク事業のスペシャリティ化 ～ バルク依存度の低減 ～

動物栄養

FY2015 35% ⇒ FY2016 50%

「AjiPro®-L」は販売チャネル強化、
バリンは機能性訴求のプロモーション強化等により、
市場拡大し、スペシャリティ比率50%を目指す。

加工用うま味調味料

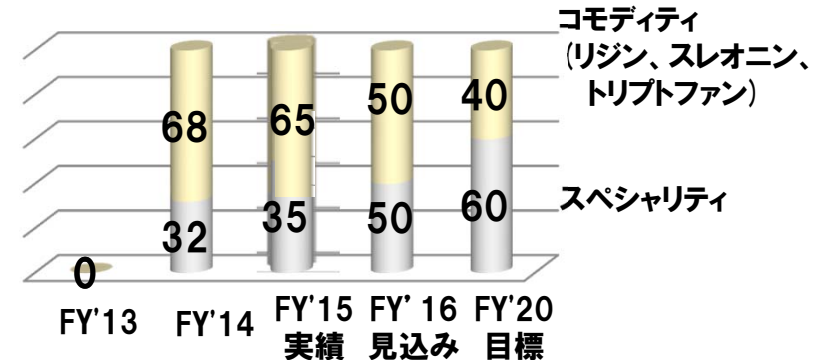
FY2015 70% ⇒ FY2016 71%

リテール「味の素®」、風味調味料、
メニュー用調味料が伸長。
バルクはコストダウンで事業構造強化継続。

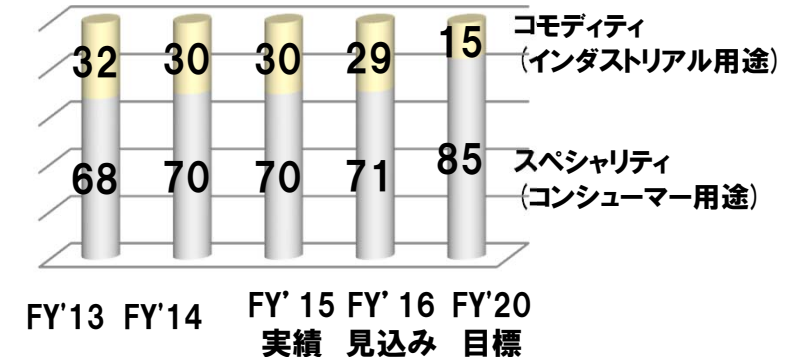
甘味料

FY2015は、バルクは欧州工場を売却。スペシャリティ比率49%を維持。
海外リテールはFY2016より、海外加工食品(粉末飲料)としてポートフォリオの入れ替えを実施し、
事業展開を加速。(数値前提の変更につき、グラフは表示せず。)

動物栄養 (営業利益構成比。%)



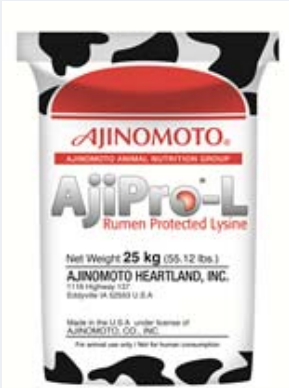
MSG (重量ベース。%)



III. FIT：更なる事業構造強化（ライフサポート/動物栄養）

(1) -2. コモディティバルク事業のスペシャリティ化

～ 動物栄養のスペシャリティ化の取り組み ～

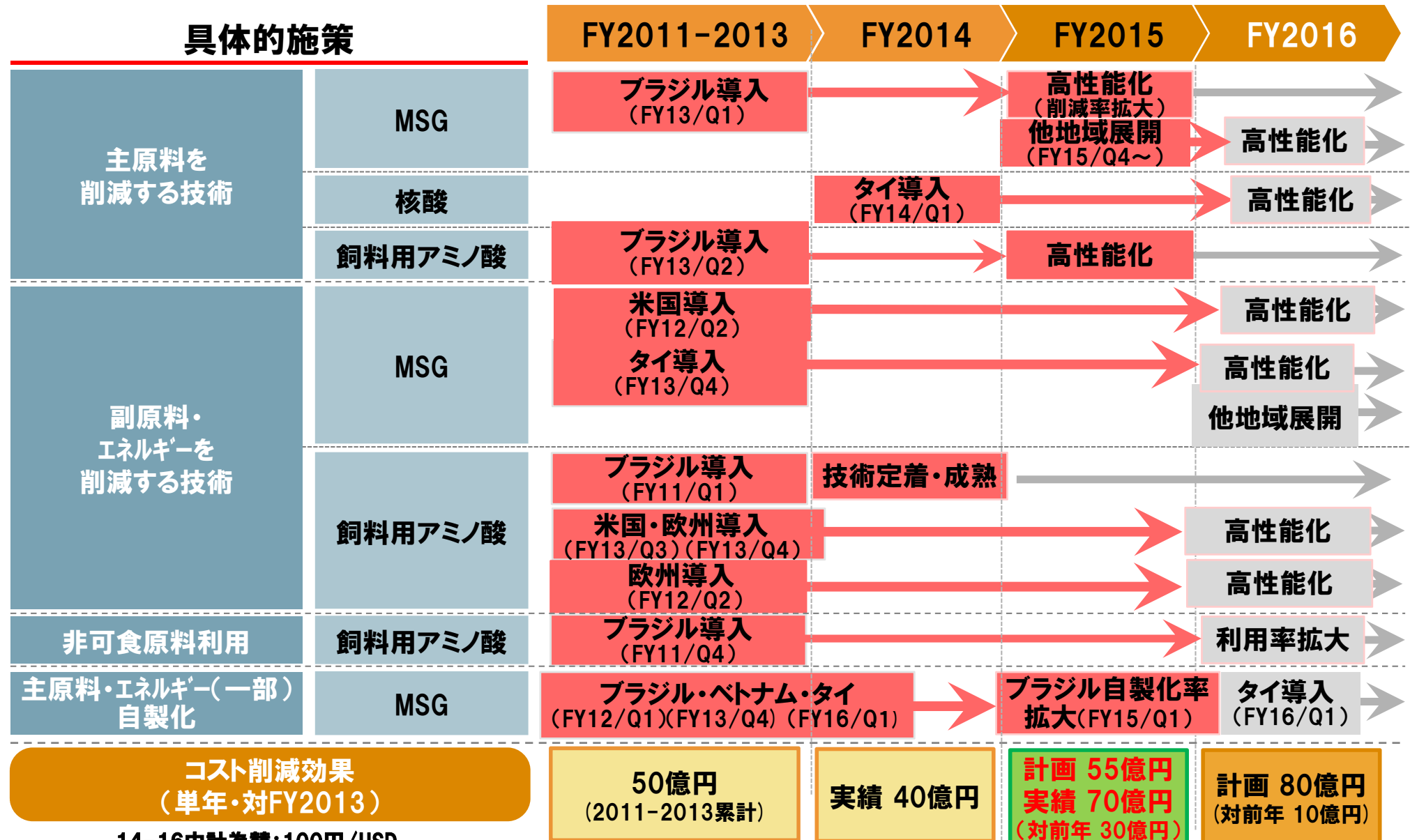
アイテム	主要な取り組み
 <p data-bbox="286 882 618 948">「AjiPro®-L」</p>	<p data-bbox="893 517 1115 576">FY2015</p> <ul data-bbox="862 592 2027 799" style="list-style-type: none"> • 米国外での販売を開始。 • 米国市場は外的要因（乳価の低迷等）により、目標大幅未達。 <p data-bbox="893 884 1115 943">FY2016</p> <ul data-bbox="862 959 2063 1238" style="list-style-type: none"> • 販売チャネルの整備・強化と適正な価格戦略の実施により、生産量（6,500t）を売り切る。 • 第三世代品（リジン有効率アップ）を7月に導入予定



III. FIT : 更なる事業構造強化

(2) 低資源利用発酵技術の進捗 (R&Dのリーダーシップ)

~2015年度30億円のコスト削減達成、2016年度も10億円のコスト削減を計画~



14-16中計為替:100円/USD

(3) - 1. 課題事業の構造強化～医薬事業～

旧味の素製薬社はエーザイ株式会社の消化器疾患領域事業と事業統合により、国内最大級の消化器スペシャリティファーマとなるEAファーマ株式会社が誕生しました。

EAファーマ株式会社の概要

- ・設立日：2016年4月1日
- ・本社所在地：東京都中央区入船二丁目1番1号
- ・代表者の役職・氏名：代表取締役社長 清水 初
- ・事業内容：医薬品の研究開発、製造、販売および輸出入
- ・資本金：9,145百万円
- ・従業員数：約1,250名
- ・株主構成：エーザイ(株) 60%、味の素(株) 40%



(3) - 2. 課題事業の構造強化～医薬事業～

2016年3月期、医薬事業構造改革費用等として、
特別損失**約166億円**を計上。

<特別損失の内容>

- ・当社の医薬製造用固定資産および
知的財産権に関わる減損損失 …… 約48億円
- ・輸液・透析事業を行う当社持分法適用会社の
持分譲渡に関わる関係会社株式売却損 …… 約50億円
- ・複数社に対する契約解消金 …… 約68億円

計 **約166億円**

IV. 経営基盤の進化

三位一体の改革

～「確かなグローバル・**スペシャリティ**・カンパニー」の実現に向けて～

人財・ルール・組織 三位一体の改革

自らのキャリアパス設計＝自己実現への機会づくり
ダイバーシティ推進

2016年4月～

<人財>

基幹職人事制度の改定

*各職場で必要な職務を明確にした上(ポジションマネジメント)で
適所に適財を任用(タレントマネジメント)

<組織>

グローバルHQにおける
グローバルコーポレートの設置

<ルール>

グローバル・ガバナンス・ポリシー(GGP)
のグループ全体への適用

1. 「ルール」 … GGPで各事業、各グループ会社の責任、権限を明確化
戦略起案から意思決定までのスピードアップ
2. 「組織」 … 「統率するHQ」のプラットフォームづくり
3. 「人財」 … **ダイバーシティ推進に有効な「適所に適財を任用する」制度へ**

《参考》グローバルコーポレートの設置(2016年4月)

グローバルHQにおける「グローバルコーポレート」設置

目的

- ・コーポレートブランド力強化
- ・ダイバーシティ推進
- ・プロフェッショナルサービス強化

対象予定機能 (赤字:新規)

グローバル人財マネジメント、グローバルコミュニケーション、経営企画、財務、法務、知財、研究開発企画、情報企画等

- ◆グローバルな事業戦略・企画や経営管理機能
(トップサポートおよび一部プロフェッショナルサービス機能)
- ◆味の素(株)本社のグローバル機能を再編し、
グループ・グローバル経営の視点に立ち、役割明確化を図る
- ◆2017年4月、第二期再編予定

IV. 経営基盤の強化

新たな基盤強化について(働き方改革)

～人財のダイバーシティを進めるための基盤整備の取り組み～

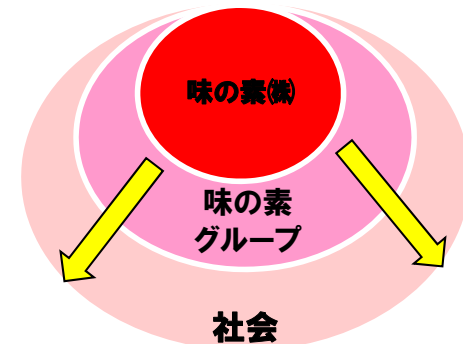
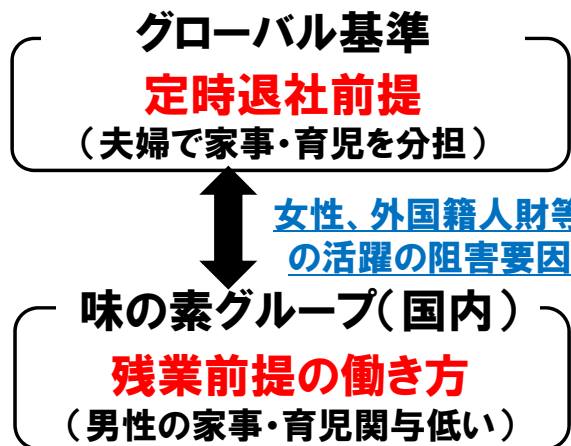
ゼロベースでの働き方改革

性別、国籍、価値観等に関わらず多様な人財が活躍している会社
1日7時間労働を前提としたグローバル基準の働き方へ

日本的慣習の働き方
(現在)

ゼロベースの働き方改革
(2016年度～)

所定労働時間20分短縮
(2017年4月～)



味の素(株)単体⇒グループ⇒社会へ

～ロードマップ(味の素(株)単体)～

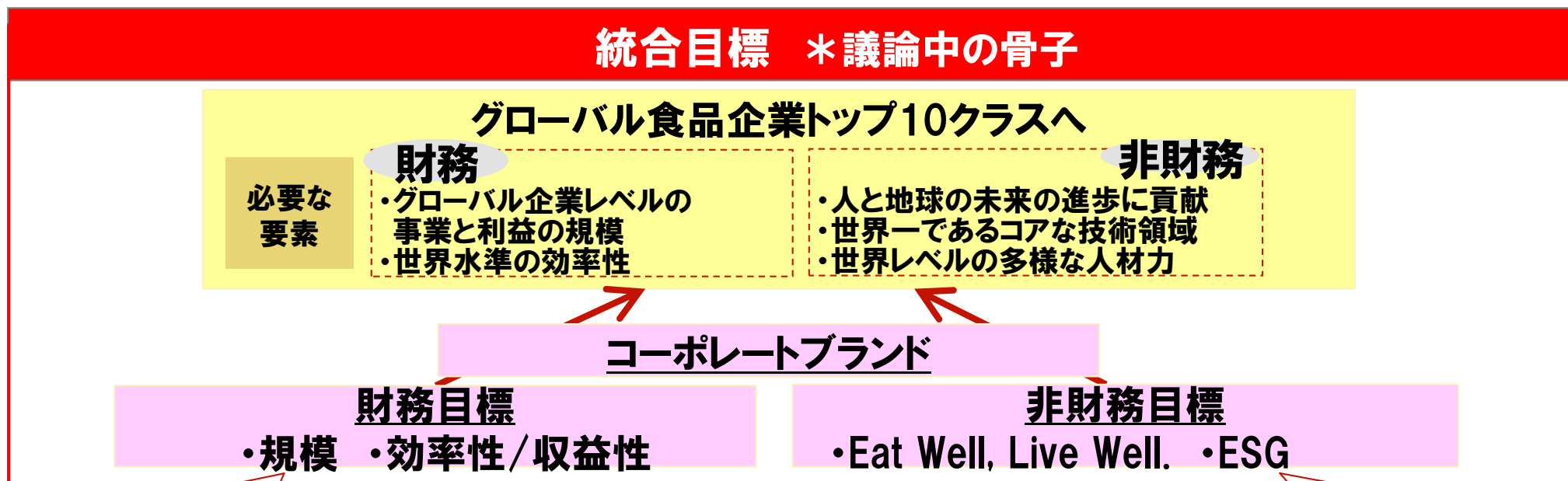
	FY2014 (実績)	FY2015 (実績)	20分短縮	FY2017 (目標)	15分短縮	FY2020 (目指したい姿)
所定労働時間(1日)	7時間35分	7時間35分	→	7時間15分	→	7時間
平均労働時間(年間)	1,974時間	1,947時間		1,850時間		1,800時間未満

次期2017-2019中計策定へ

～「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」の実現に向けて～

世界の中で影響力を発揮し信頼されている企業集団の一員として
財務目標と、非財務目標が一体となった“ASV統合目標”策定を計画

統合目標 *議論中の骨子



規模

- ・ASVの実現に求められる存在感/影響力を目指す
- ・本業の利益を示す指標として営業利益を採用

効率性/収益性

- ・営業利益率
- ・EBITDAマージン
- ・ROE/ROA 等

モニタリング指標

投資家・従業員との継続的な対話 / フィードバック

地球持続性 食資源 健康な生活

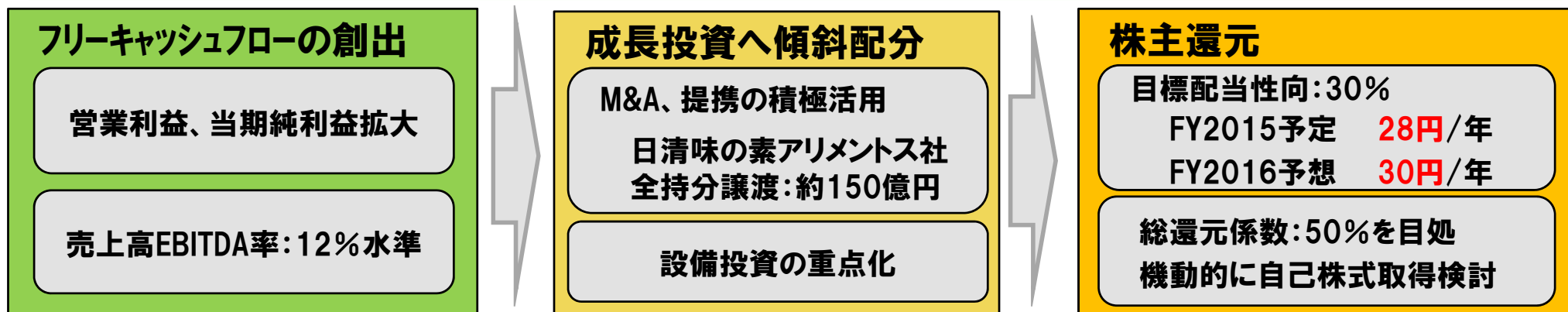
「Eat Well, Live Well.」

国連による Sustainable Development Goalsと密接に関係

V. 2017年3月期 財務戦略

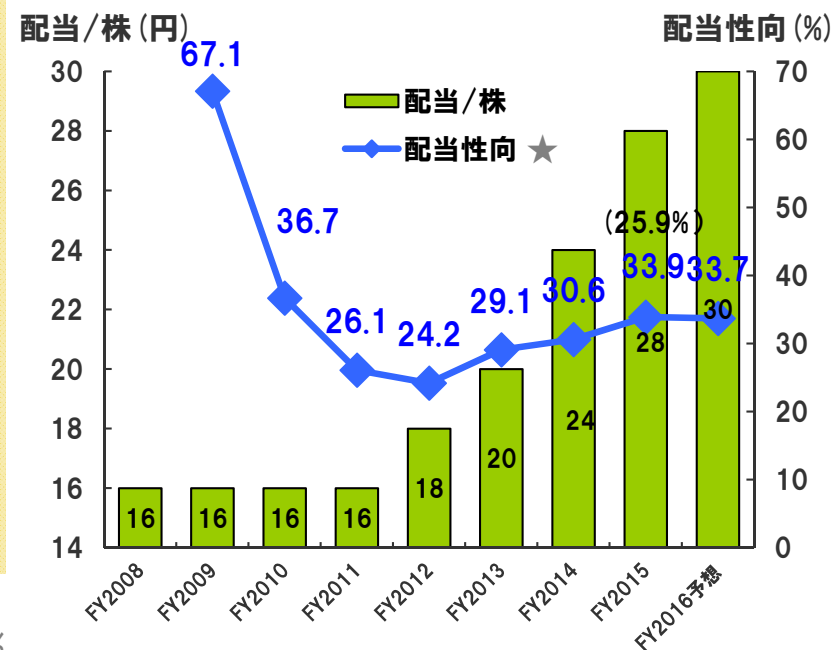
V. 2017年3月期 財務戦略～ 成長投資と株主還元 ～

2014-2016中期経営計画の方針に変更なし。営業キャッシュフローを成長投資に優先的に投下、2015年度、2016年度増配予定。



<キャッシュフロー用途の優先順位と株主還元の方針>

- ・成長投資案件: 自社にて様々な可能性を検討。
- ・フリーキャッシュフロー目標: 1,200億円 (3年間)
- ・資金調達: 有利子負債 (ネットD*/Eレシオは上限50%)
*ネットDは有利子負債-現預金×75%
- ・配当性向: 単年度 30%
- ・総還元係数: 2014-2016中期経営計画期間(3年間)
累計 68%見込み
- ・自己株式: 2014年度 300億円、2015年度 300億円
取得実績 2016年度 300億円 (予定)



★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
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ると25.9%

2017年3月期 財務戦略～ 自己株式取得 ～

株主還元水準の向上および資本効率の改善を目的とし、
自己株式取得実施を決定。

1. 取得対象株式の種類：普通株式
2. 取得し得る株式の総数：15百万株*（上限）
*発行済株式総数（自己株式を除く）に対する割合2.58%
3. 株式の取得価額の総額：300億円（上限）
4. 取得期間：2016年5月11日から2016年7月29日まで
5. 取得方法：信託方式による市場買付
6. その他：本件により取得した自己株式については、全社法第178条の規定に基づく取締役会決議により、全て消却する予定。

＜参考＞2016年3月31日時点

発行済株式総数（自己株式を除く） 581,038,449株

自己株式数 2,724,205株

Eat Well, Live Well.

AJINOMOTO®

参考資料

2017年3月期予想の前提条件

《参考》2017年3月期予想の前提条件等

為替レート (対JPY)

	平均レート	営業利益への感度(換算時)
USD	110.0	±1円 →約0.5億円
EUR	123.0	±1円 →約0.5億円
THB	3.2	±0.01円 →約1億円
BRL	30.3	±1円 →約2.5億円

貿易為替影響

1円安 vs USD → + 約1億円
 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

飼料用アミノ酸

1) 推定市場規模 (千トン)

	FY2014	FY2015	FY2016予
リジン	2,300前後	2,200前後	2,300前後
スレオニン	445前後	480前後	520前後
トリプトファン	23前後	28前後	33前後

2) 当社グループ販売数量 (千トン)

	FY2014	FY2015	FY2016予
リジン	350前後	320前後	330前後
スレオニン	110前後	110前後	110前後
トリプトファン	5前後	5前後	7.5前後

3) 市場価格 (USD/kg, CIF)

	FY2015	FY2016予想**	
		1H実績	通期
リジン	1.25	1.25前後	1.30前後
スレオニン	2.3	1.95前後	2.00前後
トリプトファン	10	8前後	8前後
スプレッド*	170	140前後	140前後

*スプレッド(USD/ST)：シカゴ商品取引所の大豆粕とコーンの価格差。弊社業績予想の前提価格とは一致しません。

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。