

味の素株式会社

2014-2016 中期経営計画

「再び構造改革、そして成長」

～確かなグローバル・**スペシャリティ**・カンパニーへ～

2014年2月24日
取締役社長 最高経営責任者
伊藤 雅俊

目次

I. 次期中期経営計画の位置づけ

II. 中期経営計画の基本方針

III. 重点戦略

IV. 財務戦略

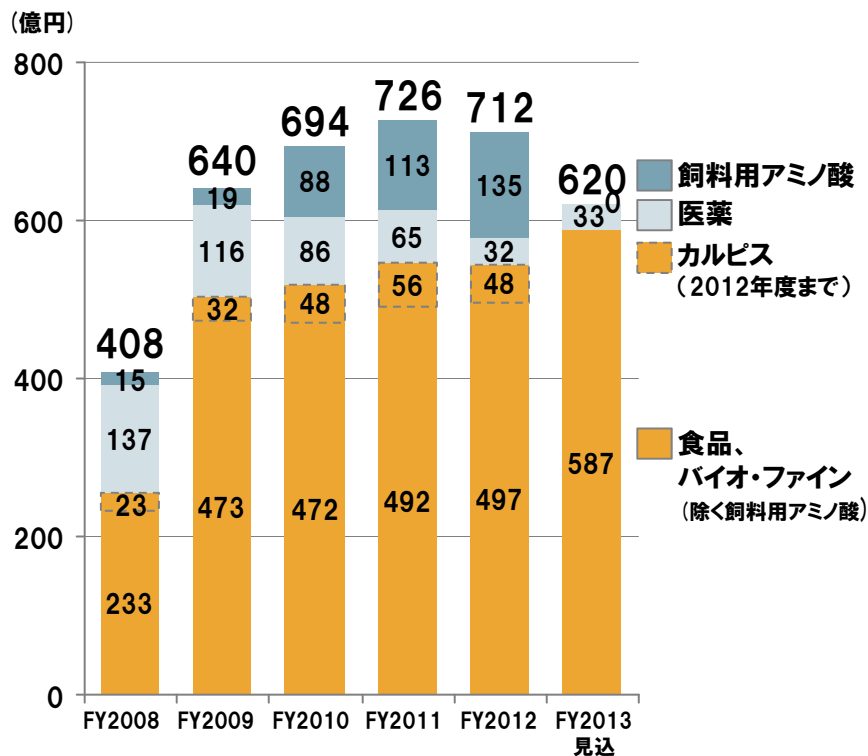
V. まとめ

I. 次期中期経営計画の位置づけ

11-13中期経営計画の振り返り:

飼料用アミノ酸等バルク事業に課題。食品/バイオ・ファイン事業(除く飼料用アミノ酸)は成長

年度別/事業別営業利益



バルク事業*1
利益比率 (%)

16 21 33 23 19 -

*1 バルク3事業:加工用うま味調味料、飼料用アミノ酸、甘味料
*2 2010年対2013年の海外コンシューマー食品営業利益
*3 提携事業等の総発売元取引について純額での計上

11-13中計で策定した「成長」と「構造強化」施策を着実に実行成果が出た一方で、依然大きな課題も明確となった

飼料用アミノ酸等バルク3事業・医薬の構造課題が未解決

- ・ リジンへの高い依存度による不安定な収益構造
- ・ MSG・甘味料バルクの価格競争激化
- ・ 医薬の脆弱な事業構造

一方、食品/バイオ・ファイン(除く飼料用アミノ酸)の利益構造は強化

- ・ 国内食品安定成長(高機能新製品の拡大(銅キューブ®等))
- ・ 海外コンシューマー食品大幅成長(営業利益70%成長*2)
- ・ 医薬用アミノ酸・化成品事業の構造強化(生産体制再構築)
- ・ カルピス売却によるコア事業への経営資源集中

ROEを重視した機動的な財務戦略を遂行

<2013年度見込>

	'10年度実績	'13年度見込み	'13年度中期計画
営業利益	694億円	620億円	870億円
営業利益率*3 (全社)	6.8%	6.1%	~7%
(除くバルク事業)	(5.6%)	(7.5%)	-
ROE	5.0%	7.1%	8%
EPS	43.6円	70.0円	-

次期中計に向けた課題/事業機会

課題

- **市場・競合変化の認識と、それに対する対応の深さが不足**
次期中計ではさらなる構造改革を推進する
 - － **バルク3事業**：競合による価格攻勢を受け、収益が大幅に悪化
⇒ ・バルク事業比率をコントロール
・コモディティをスペシャリティ化することにより付加価値型へ
 - － **医薬事業**：不十分なパイプラインと競合新薬の影響で売上減少
⇒ ・継続的パイプライン強化の仕組み
・規模にあったコスト構造への改革

機会

- **食品/バイオ・ファイン(除くバルク事業)は、大きく広がる成長機会を確実に獲得する**
 - － **食品事業**：事業基盤強いアセアン・ラテンアメリカで、所得水準上昇に伴う事業拡大
国内でも、消費者の嗜好が個別化/多様化する中、新たな価値創造に機会
⇒ ・地域・顧客に同化し、先端技術と徹底した現地・顧客適合で大幅成長
・コア地域の売上2倍、3倍化(2020年)
 - － **バイオ・ファイン事業(除くバルク事業)**：当社の先端バイオ技術が生きる領域での新市場創出に機会
 - ・ヘルスケア領域(バイオ医薬CDMO*、再生医療、診断(生活～医療))
 - ・高機能バイオ新素材領域⇒ 全社視点でのR&D資源の重点投入と外部との取り組みで、
新ビジネスモデルの早期構築

**次期中計では、さらなる構造改革の推進と、新たな成長機会獲得を確実に実行。
全事業でスペシャリティを追求し、全社利益成長をより盤石なものとする**

* CDMO：開発製造受託企業 (Contract Development and Manufacturing Organization)

I. 次期中期経営計画の位置づけ

次期中計の目指す姿：

「構造強化」を更に追求。そして確かなグローバルカンパニーへの第2ステージとして「成長」への舵を切る

— 「更なる構造強化」と「成長モメンタムの加速化」—



2016年度目標

参考：
2013年度見込み

利益成長	営業利益	910億円
筋肉質な構造	営業利益率	8%
株主価値の実現	ROE	9%
スペシャリティの追求	バルク利益比率*1	10%程度

620億円

6.1% (6.3%)*2

7.1%

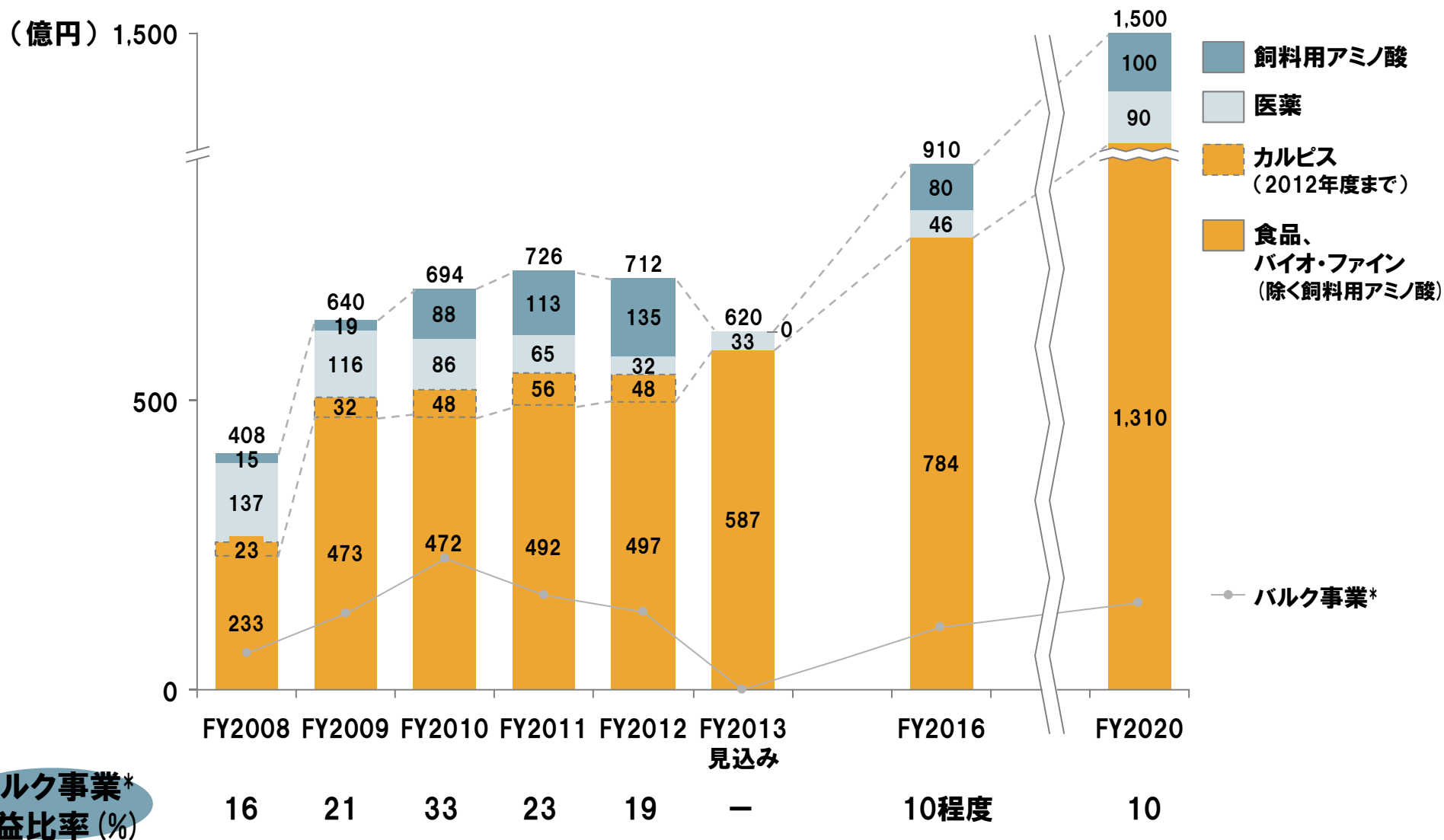
—

*1 全社営業利益に占めるバルク事業(加工用うま味調味料、飼料用アミノ酸、甘味料)の割合 *2 2014年度より現行の販売促進費の一部を売上高から控除する方法に変更予定。()は新基準に補正後の数値

I. 次期中期経営計画の位置づけ

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



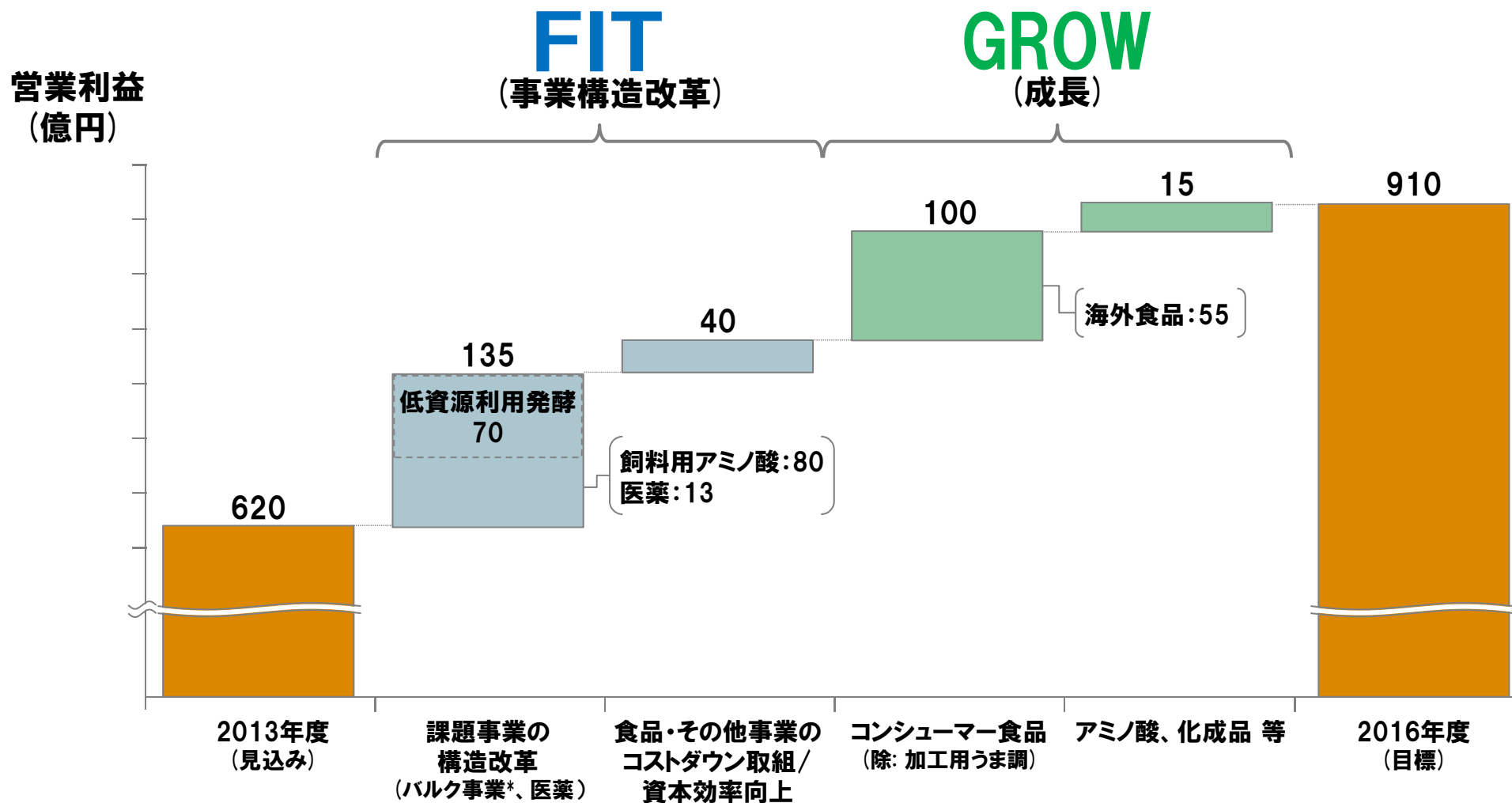
バルク事業*
利益比率 (%)

* バルク事業: 加工用うま味調味料、飼料用アミノ酸、甘味料

I. 次期中期経営計画の位置づけ

営業利益増加額の内訳:

Fit(事業構造改革)とGrow(成長)の両輪で、2016年度910億円を達成する

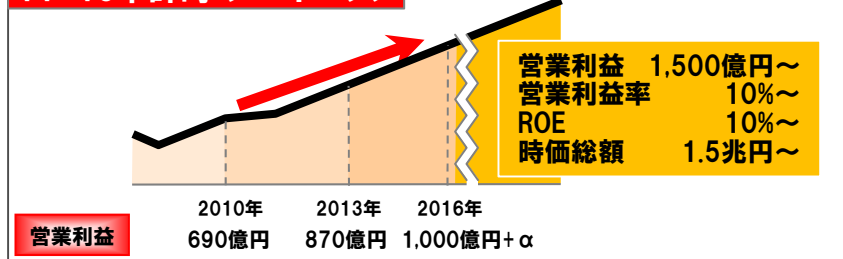


* バルク事業: 加工用うま味調味料、飼料用アミノ酸、甘味料

I. 次期中期経営計画の位置づけ

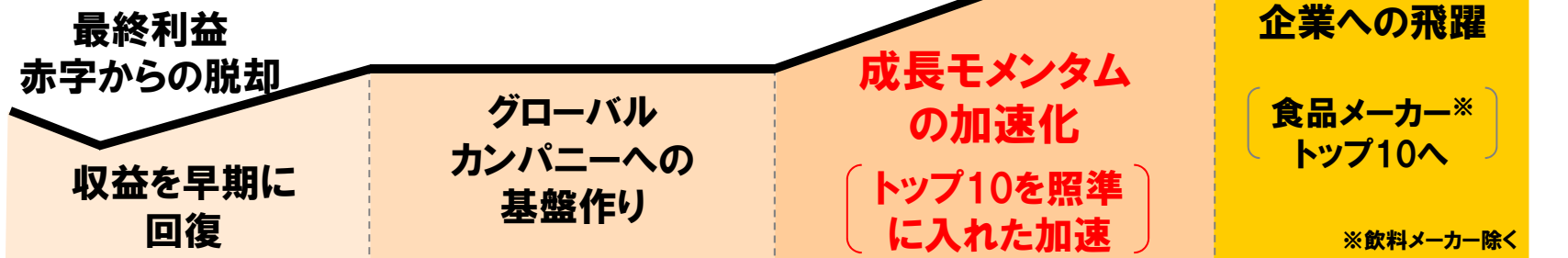
「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」に向けたロードマップ: グローバルトップ10を照準に入れ、成長を加速させる

11-13中計時のロードマップ



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



	2008年度 実績	2011年度 実績	2012年度 実績	2013年度 見込	2016年度 (目標)	2020年度~ (目指したい姿)
営業利益(億円)	408	726	712	620	910	1,500
営業利益率*1	3.4%	7.2%	7.2%	6.1%	8%	10%
同(除くバルク事業*2)	(3.6%)	(6.7%)	(7.0%)	(7.5%)	(8.4%)	(10.5%)
ROE	-1.7%	6.9%	7.8%	7.1%	9%	10%~
1株当たり純利益	-14.6円	61.3円	74.4円	70.0円	100円	150円
時価総額	4,865億円	7,048億円	8,985億円	9,000億円*3	1兆円~	1兆5,000億円~
バルク事業利益比率*2	16%	23%	19%	-	10%程度	10%

*1 提携事業等の総発売元取引について純額での計上 *2 バルク事業:加工用うま味調味料、飼料用アミノ酸、甘味料 *3 2014年2月14日の時点の時価総額は9,089億円

目次

I. 次期中期経営計画の位置づけ

II. 中期経営計画の基本方針

III. 重点戦略

IV. 財務戦略

V. まとめ

14-16中計の基本方針

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スペシャリティ食品企業グループへ

① 成長ドライバーの展開 **GROW**

- **グローバル成長**
顧客・国(地域)適合の徹底で各国おいしさNo.1を実現
 - 日本食品 for ONE: 個別化/多様化する顧客への価値創造
 - 海外食品 for ALL: Five Starsを軸とした飛躍的成長
- **R&Dのリーダーシップ**
 - 世界一の調味料技術:
 - おいしさの立体的解明力と設計力深化
 - 商品カテゴリーの隣地拡大
 - 独自の先端バイオ:
 - スペシャリティ素材とヘルスケア領域での新ビジネスモデル

② 更なる事業構造強化 **FIT**

- **コモディティ to スペシャリティを軸とした事業構造改革**
 - 素材・技術力と顧客機会発見力・顧客価値創造力によるバルク事業のスペシャリティ化
 - 低資源利用発酵を中心としたコスト競争力強化
 - 医薬事業の外部連携を含む更なる構造改革
- **資本効率を更に高め、株主価値・ROEの向上へ**
 - 付加価値バリューチェーンへの注力
 - キャッシュマネジメント(運転資本効率改善 等)
 - 事業ポートフォリオと機能VCの適正化(生産・物流・共通機能)

③ 経営基盤の進化(経営イノベーション)

- **ガバナンス** : 「統率するHQ」と「任される現場」 アセアン・ラテンアメリカへの権限移譲の拡大による機動力向上
- **分厚い人材** : 200名の次期グローバル経営人材とローカルの専門人材の選抜・採用・育成強化
- **Open New Sky** : 柔軟な「外部の力の活用」と、発想を広げた「隣地拡大」への日常的取り組み

スペシャリティの追求：

「先端バイオ・ファイン技術力/素材力」と「ソフトの力」をかけあわせ、スペシャリティを継続的に創出

味の素グループのスペシャリティの源泉

先端バイオ・ファイン技術力

➔ 素材力

顧客機会発見力

➔ 顧客価値創造力

スペシャリティ素材

- 味の素グループならではの先端バイオ・ファイン技術を活かした競争力ある素材を創出
 - 新規呈味物質
 - 高機能生活関連素材・バイオ新素材
 - 高機能飼料用アミノ酸 等

リテール化

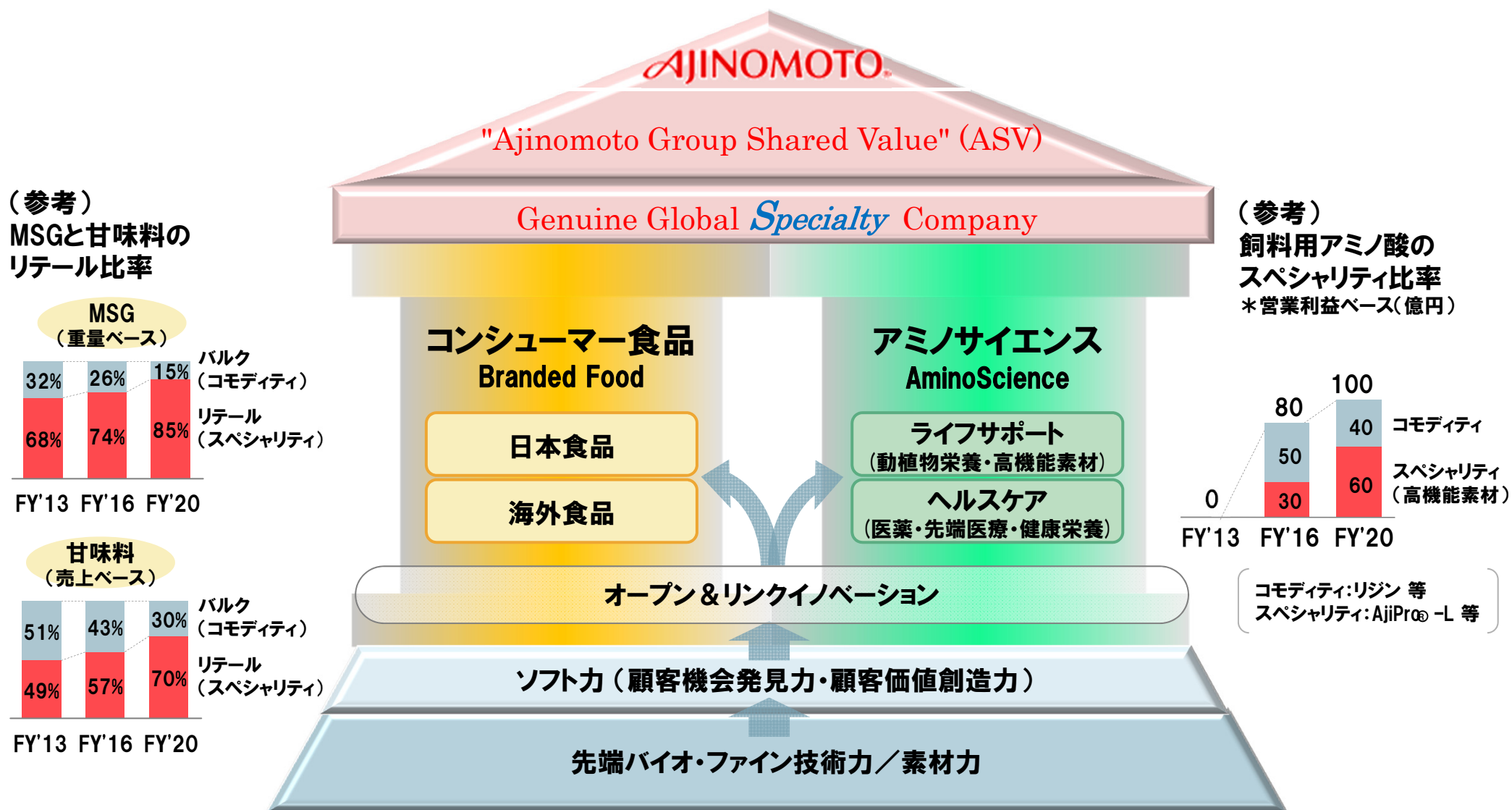
- 多様な顧客・多様な地域に同化し、先端技術でユーザーに適応した価値を提供
 - 個別化/多様化する消費者への価値創造（鍋キューブ® 等）
 - 過剰/不足栄養の解消
 - バルク素材のリテール拡大

ソリューション

- 変化する顧客起点での独自素材・技術を活かしたビジネスモデルを創出（サービス・アプリケーション・情報）
 - アミノインデックス® 技術、先端医療支援事業 等

II. 中期経営計画の基本方針

**目指す事業の方向性： コンシューマー食品とアミノサイエンスの2本の柱を
先端バイオ・ファイン技術が先導するスペシャリティ食品企業グループへ**



(参考) 各事業ドメインの事業概要とスペシャリティのあり方

○ :2016年度
営業利益規模

コンシューマー食品 680億円

日本食品

一人の生活者の課題解決に向け、「おいしさ技術力」「消費者の簡便調理力」「過剰・不足栄養の解消力」等、多くの新しい価値を先端技術で生み出す

- 市場変化にあわせた定番商品の適応力
- 機能性拡張による新商品開発／新市場創出

海外食品

先端技術と徹底した現地適合により、各国の「おいしさNo.1」と「新価値」を生む商品を提供

- グローバル商品の地域カスタマイズ／独自のローカル食品開発
- 提携等を含む隣地拡大

アミノサイエンス 230億円

ライフサポート

(動植物栄養・高機能素材)

豊かな食資源の提供と、人々の暮らしに貢献する新機能素材とサービスを継続的に創出

動植物栄養

飼料用栄養
領域拡大

農業・水産向け
アミノ酸高度利用

生活関連素材

エポキシ樹脂フィルム
の多様な用途拡大

機能性香粧素材の
拡大

バイオ新素材

石油素材の
バイオ化 等

...

ヘルスケア

(医薬・先端医療・健康栄養)

先端バイオ技術を軸に、グループ内VCと外部資源を融合させ、未病・有病・病後に亘る先端医療を通じた人々の健康への貢献

医薬

消化器領域を
軸とした製薬事業

医薬品CDMO*
(低分子～バイオ医薬)

先端医療

診断医療
(アミノインデックス®)

再生医療事業
への参画

健康・栄養

幼児～シニア

アスリート～
未病・有病・病後

...

* CDMO : 開発製造受託企業 (Contract Development and Manufacturing Organization)

ASV("Ajinomoto Group Shared Value")

創業以来の"事業による生活／社会・地球への貢献"を通じて、経済価値を生み出す



味の素グループ一人ひとりの絶え間ない努力の積み重ねが、未来の生活をつくる

Vision
(先見性と課題発見力)

Aspiration
(熱意と志)

Connection
(内外の人とのつながり)

Information
(多様な情報)

Perspiration
(やり抜く力)

目次

I. 次期中期経営計画の位置づけ

II. 中期経営計画の基本方針

III. 重点戦略

- 「Open New Sky(事業領域拡大)」のコンセプト
- 成長ドライバー
- 事業構造強化
- 経営基盤の進化(経営イノベーション)
- 戦略目標

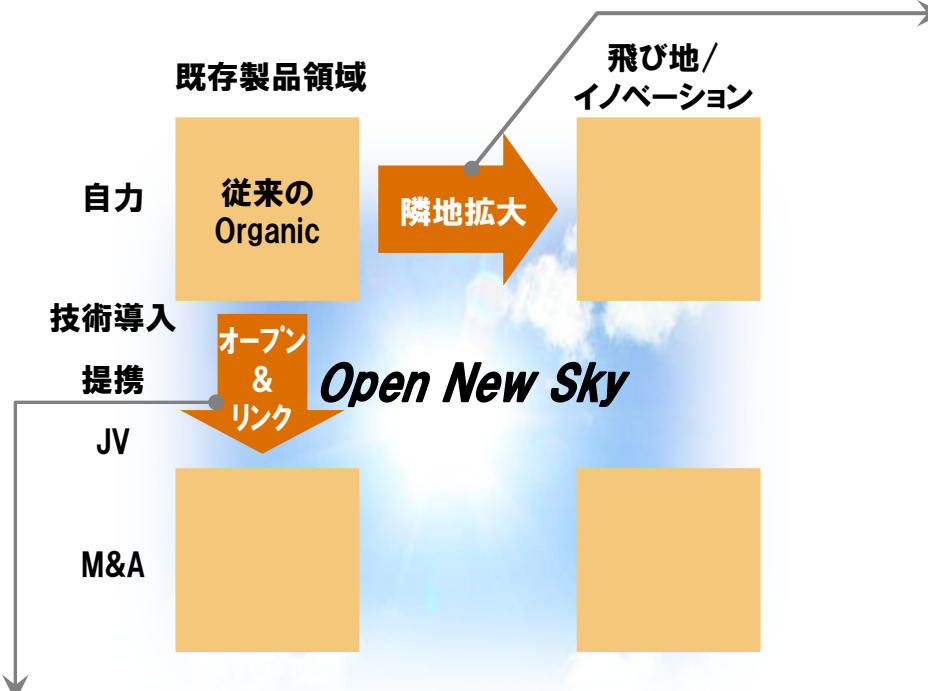
IV. 財務戦略

V. まとめ

「Open New Sky (事業領域拡大)」のコンセプト: 飛躍成長に向け、柔軟な思考・働き方を全社を挙げて推進

「Open New Sky」の発想

柔軟な「外部の力の活用(オープン&リンク)」と
発想を広げた「隣地拡大」に日常的に取り組む

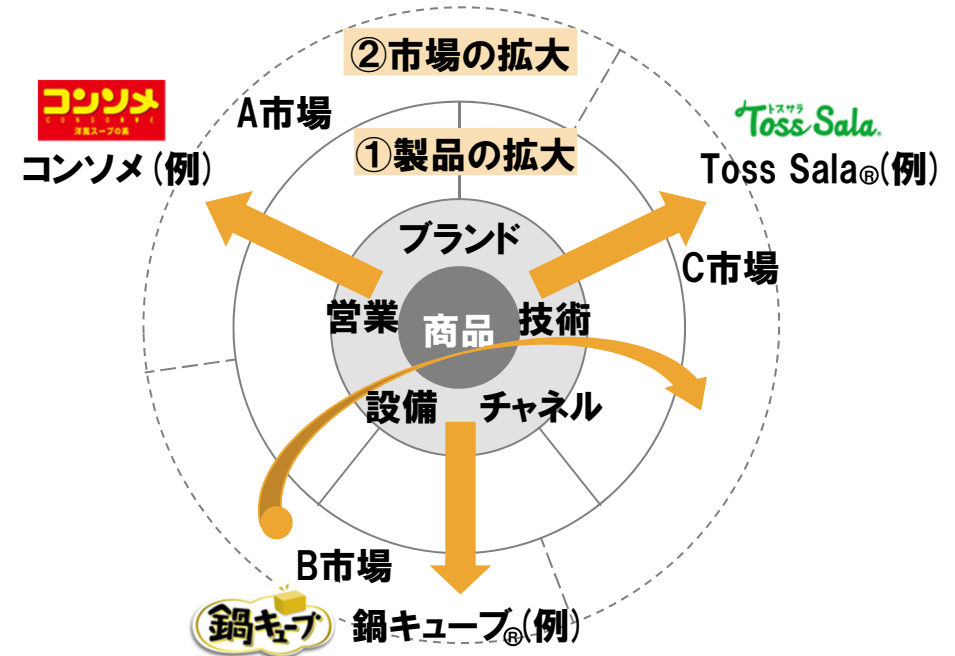


外部との取り組みの事例

- キュクレ社 : トルコのローカル調味料・チャンネル確保
- 東洋水産(株) : 海外即席麺事業での拡販
- 京都大学 : iPS細胞の新培養法開発
- 慶應義塾大学: iPS細胞の低コスト生産培養液技術開発

「隣地拡大」の考え方:

- 既存商品のもつ「リソース」に着目し、
既存領域以外の隣接領域でチャンスを発掘
- 市場にある外部リソースも活用し、別の市場へ展開



隣地拡大の例

- 鍋キューブ®・Cook Do®きょうの大皿
– 既存製品の技術・ブランドを活かし、隣接市場へ拡大
- AjiPro®-L(乳牛用リジン)
– 既存製品に技術を加え、異なるターゲットの市場を創出

III. 重点戦略

① 成長ドライバー：グローバル成長（1）日本食品 for ONE（顧客同化） 個別化/多様化する顧客向けに価値創造し続け、安定成長を実現する

顧客機会発見力

顧客価値創造力

新たなターゲット像の捉え方

デモグラフィック属性に、複線化するライフステージや
ライフスタイルをかけあわせ、消費者像を捉える

従来の
セグメント軸

デモグラフィック属性
(性別、年代、所得、...)



新たな
セグメント軸
(例)

複線化するライフステージ
(DINKS、DEWKS、パラサイトシングル、...)

ライフスタイル
(食へのこだわり、健康意識、...)

ターゲット像

ターゲット像イメージ*と提供価値（例）

デモグラフィック属性
(所得 等)



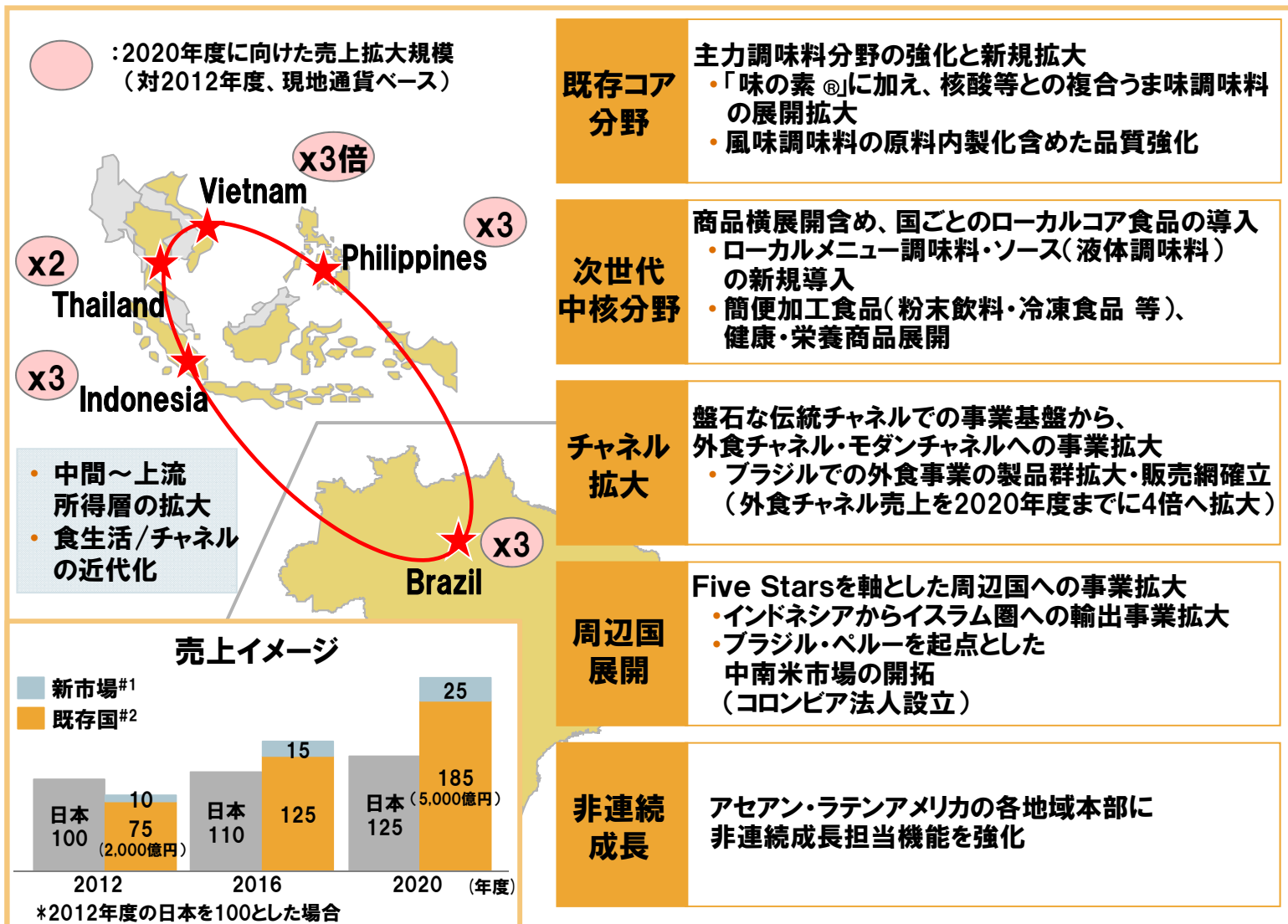
* 味の素(株)AMCレポート、電通(株)d-camp、「ママラボ」レポート、「食生活ラボ」レポートより推定

III. 重点戦略

① 成長ドライバー：グローバル成長 (2) 海外食品 for ALL (地域・国同化)

海外コア展開国”Five Stars”を起点とした飛躍的成長で、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”主要戦略



”Rising Stars”主要戦略



#1 新市場: アフリカ、中東等 #2 既存国: Five Stars、アセアン、ラテンアメリカ等

III. 重点戦略

① 成長ドライバー：R&Dのリーダーシップ (1) 基本方針 成長を支える「世界一の調味料技術」と「独自の先端バイオ」を磨きこむ

21世紀の人類社会の課題解決に貢献
～地球持続性・食資源・健康な生活～

R&Dの
リーダーシップ

将来の成長を担う 全社戦略テーマに
50%以上のR&D資源を重点投入

世界一の調味料技術
～調味料サイエンスと出口の拡大～



独自の先端バイオ
～スペシャリティ素材創出と
先端医療での事業化～

研究開発推進力の強化

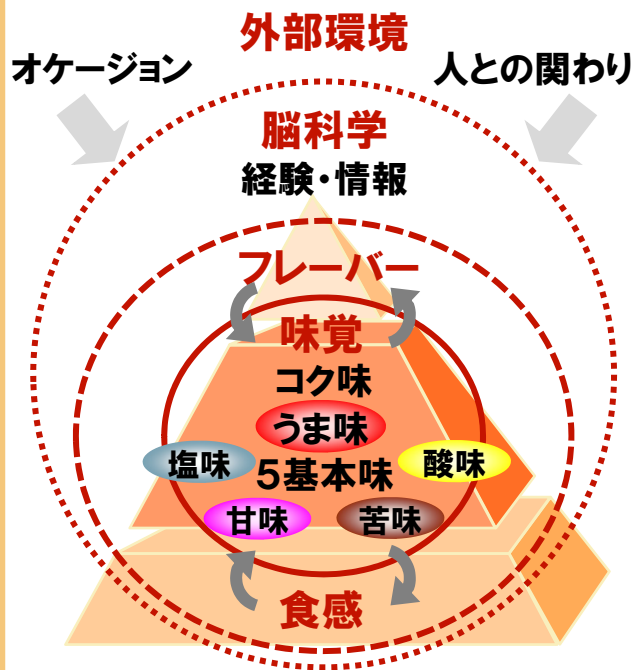
～オープン&リンクイノベーション～

① 成長ドライバー：R&Dのリーダーシップ (2) 世界一の調味料技術

「おいしさ」技術の更なる深化に加え、外部活用も含めた調味料の出口拡大を推進

おいしさの立体的解明力と設計力深化

「おいしさ」を構成する立体要素



おいしさ発現メカニズム解析

- レセプター応答技術による味・香り・食感相互作用の解明
- 口腔内感覚の計測モデル設計

+

おいしさ自在化技術構築

- フレーバー・食感のキー素材獲得
- 自社開発 + 外部提携・M&A
- 配合・アプリ技術の構築
- 重要素材の内製化

出口の拡大

既存商品力の最大化

+

地域の拡大 (*Rising Stars*)

- 非うま味文化圏 等 (南アジア 等)
- 次の新興国 (アフリカ・中東 等)

+

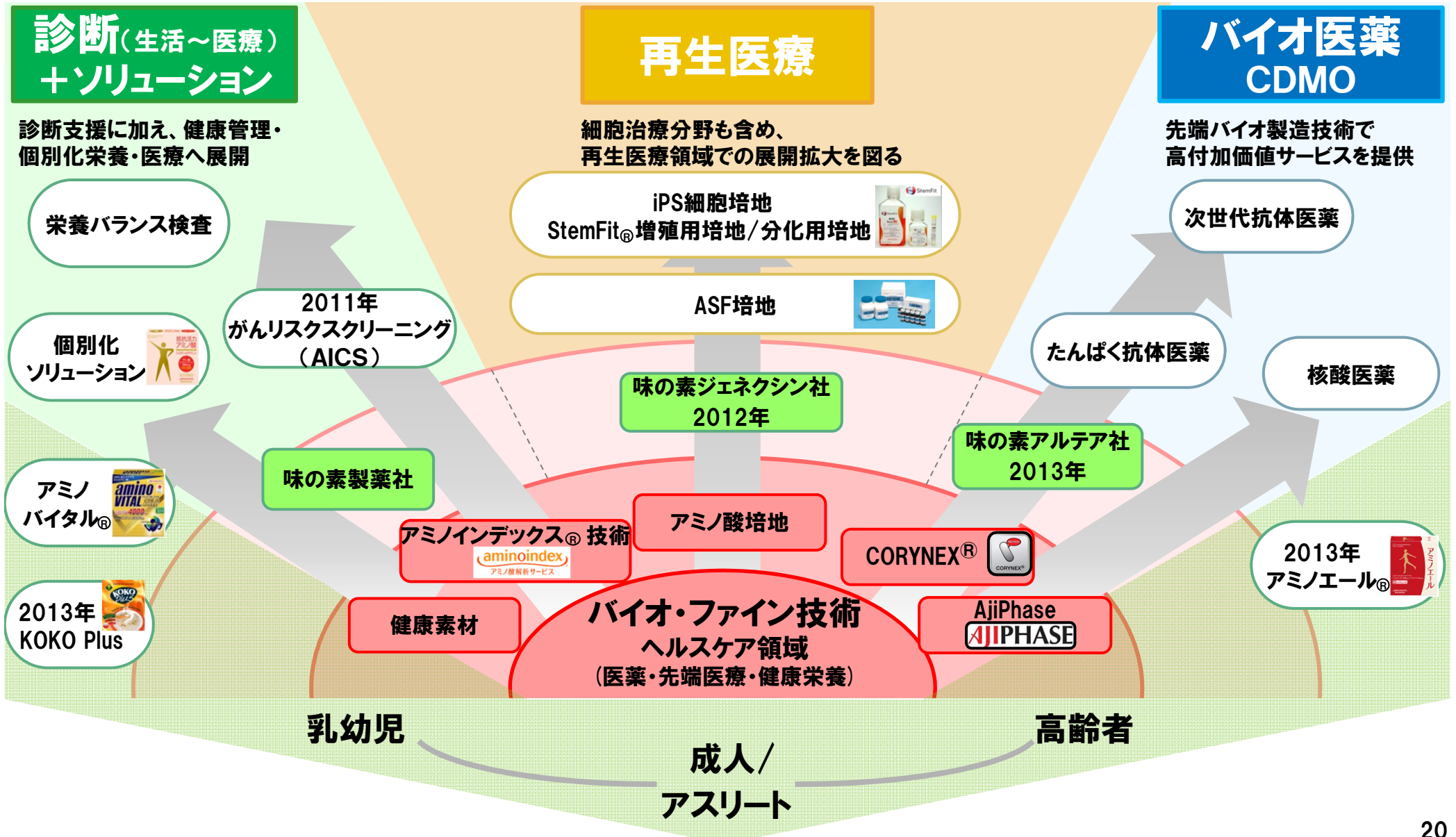
技術を通じた調理・食卓ニーズ変化への対応

- 本格料理の簡便化
- 過剰栄養 / 不足栄養
- 個食対応

III. 重点戦略

① 成長ドライバー：R&Dのリーダーシップ (3) 独自の先端バイオ

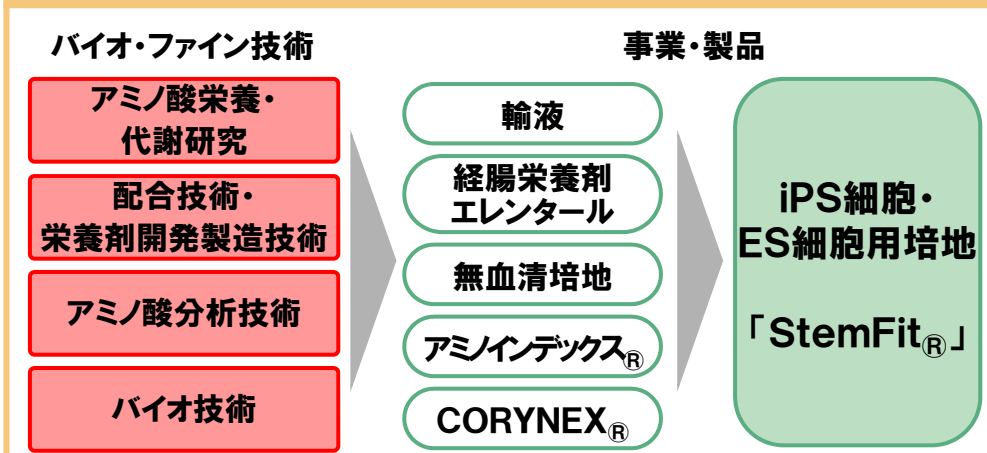
味の素グループの総力と、外部の力を活用し、新たなビジネスモデルを確立 (ヘルスケア領域の例)



III. 重点戦略

① 成長ドライバー：R&Dのリーダーシップ (3) 独自の先端バイオ 産学共同で、iPS細胞用培地「StemFit®」の開発に成功

味の素グループの総力を活用して事業化へ



京都大学・慶應義塾大学との共同研究成果

京都大学 iPS細胞研究所 (CiRA)

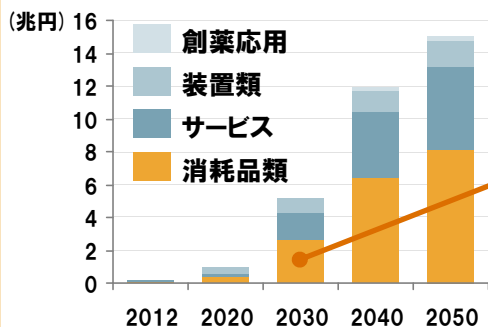


「StemFit®」AK03

- 培養に必須な因子を最適な比率で配合
- 動物・ヒト由来成分を全く含まず、より高い安全性が期待できる
- PMDA*2の対面助言により、「生物由来原料基準*3」を適用する原料が含まれていないことを確認

培地 = 再生医療領域の主力市場

世界の再生医療の周辺産業(全体)*1



- 「消耗品類」は再生医療周辺の最大市場
- うち、「培地・血清・試薬」市場は**2030年に1兆円**に到達が見込まれる (経済産業省資料より)

慶應義塾大学

「StemFit®」AS101



- ヒトiPS細胞が必要とする培養液の栄養素を科学的に解明
- 高コストな成分を低コストで同様の機能を有する成分に置き換え、1/3の低コスト化を実現
- 心筋等の大量の細胞を必要とする再生医療の実用化へつなげる

*1. 経済産業省資料より *2. PMDA:厚生労働省の薬事審査機関である独立行政法人医薬品医療機器総合機構

*3. 生物由来原料基準:「医薬品等」に使用される人その他の生物(植物を除く)に由来する原料又は材料について、製造に使用される際に講ずべき必要な措置に関する基準。(平成15年厚生労働省告示第210号)

② 事業構造強化：コモディティのスペシャリティを軸とした事業構造改革（1）

スペシャリティ化とコスト競争力強化により、バルク事業と医薬事業の収益性を大幅に向上

	バルク事業		医薬事業
	飼料用アミノ酸	加工用うま味・甘味料	味の素製薬社
スペシャリティ化	<ul style="list-style-type: none"> AjiPro®-L等のスペシャリティ素材のウェイト拡大（反芻動物領域、水産、ペット等） <ul style="list-style-type: none"> 営業利益の構成比：16年 40%、20年 60% R&Dなどの経営資源を、スペシャリティに重点投下 新たな栄養改善のソリューションモデルの構築による顧客の囲い込み 	<ul style="list-style-type: none"> 新規呈味物質・超高甘味甘味料等のスペシャリティ素材の新規創出 海外を中心としたリテール製品用途の拡大 顧客に密着したカスタムオーダー設計提供 	<ul style="list-style-type: none"> 積極的な外部連携によるパイプライン強化 <ul style="list-style-type: none"> 消化器系疾患領域など
コスト競争力強化	<ul style="list-style-type: none"> 先端バイオの低資源利用発酵による低コスト化 <ul style="list-style-type: none"> 例) 発酵プロセス・菌体開発 低投資増産技術による固定費の抑制 生産VCの最適化（生産の外部化等） 		<ul style="list-style-type: none"> 事業規模にあわせた固定費への削減 <ul style="list-style-type: none"> 持続的な成長に向けた機能の見直しと組織要員の適正化

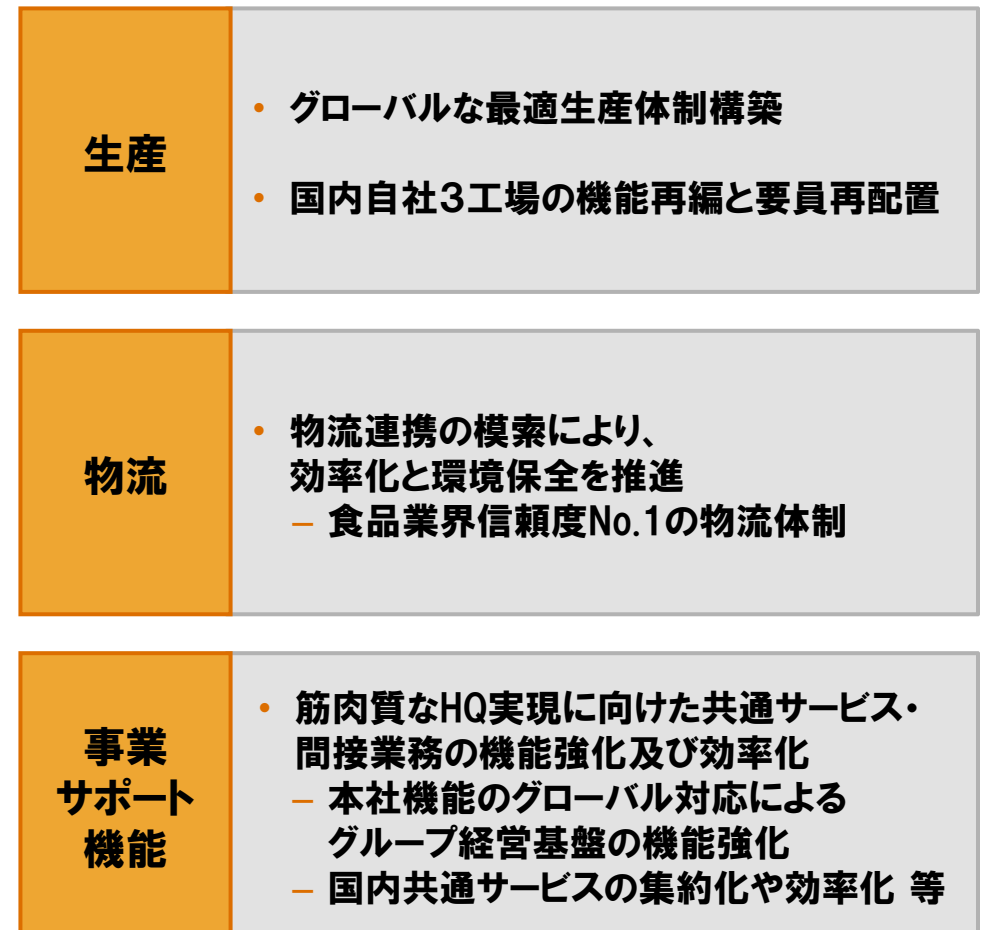
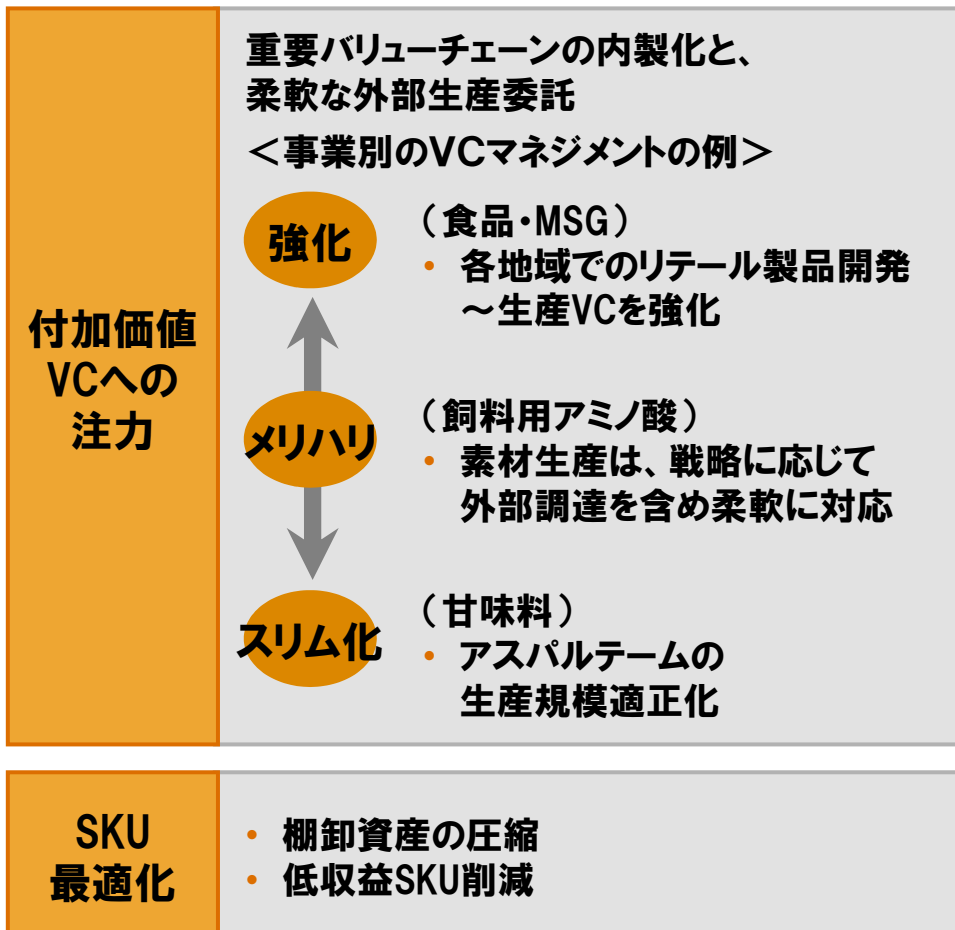
② 事業構造強化：コモディティのスペシャリティを軸とした事業構造改革（2）
導入済みの技術と今後の追加展開により、2016年度には70億円のコスト削減貢献を見込む



2 事業構造強化：資本効率を更に高め、株主価値・ROEの向上へ

付加価値バリューチェーンへの注力 ／キャッシュマネジメント

事業ポートフォリオと 機能バリューチェーンの適正化



III. 重点戦略

③ 経営基盤の進化：グローバル・スペシャリティ・カンパニーにふさわしい、「機動力と効率性」を備えたガバナンスと、分厚い人材層を整備

グローバルガバナンス

- 海外での飛躍的成長を実現するための現場での意思決定のスピード向上
- 第一ステップとしてアセアン・ラテンアメリカ

分厚い人材

- 200名の「次期経営人材」の母集団を形成（～2016年度）
- グローバル経営人材/ローカル専門人材の選抜、採用、育成
 - 採用・育成によるダイバシティマネジメント基盤の確立（～2016年度）
 - 海外役員現地化比率 50%
 - 女性マネージャー比率 20%

- 「機動力」と「効率性」を目指したマネジメントへの転換
- 2014年度より実行

経営/コーポレート
（統率するHQ）

- 権限委譲の拡大
 - 対象：アセアン・ラテンアメリカ等の重要法人・地域 ⇒ 適応拡大検討
 - 権限：新商品・固定資産取得 等
- 任せるためのレポーティングシステム導入

地域本部
事業/個社
（任される現場）

- 新たな「グローバル人事制度」を活用した内部育成・外部採用
- 2014年度より実行

「グローバル人事制度」

- 新たな評価・報酬体系
- 人材の選抜とリーダー育成プログラム

採用

選抜

グループ会社の
人事制度

選抜

味の素(株)の
人事制度

外部
専門家

目次

I. 次期中期経営計画の位置づけ

II. 中期経営計画の基本方針

III. 重点戦略

IV. 財務戦略

V. まとめ

財務戦略:

成長投資・資金調達・株主還元のお考え方

	14-16年度	11-13年度見込み
キャッシュフロー	<ul style="list-style-type: none"> 事業構造強化と成長ドライバーの展開により収益を向上 営業キャッシュフロー: 3年間で3,000億円レベルを創出 売上高EBITDA率: 12%水準へ引き上げ 	<ul style="list-style-type: none"> 営業キャッシュフロー: 2,789億円 EBITDA率: 11.0% (13年度見込み)
成長投資	<ul style="list-style-type: none"> 設備投資: 3年間で1,800億円を成長投資へ傾斜配分 M&A・提携の積極活用 (専門部隊+重要戦略地域/領域への専門人材配置) 	<ul style="list-style-type: none"> 設備投資: 1,621億円
資金調達	<ul style="list-style-type: none"> D/Eレシオ: 基本として30%程度 成長戦略向け資金調達が必要な場合は有利子負債を主体とし、D/Eレシオは50%程度を許容 	<ul style="list-style-type: none"> D/Eレシオ: 22% (13年度見込み)
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> 安定的かつ継続的な配当を実現 (目標配当性向30%) 総還元係数50%を目途に機動的な自社株取得を検討 	<ul style="list-style-type: none"> 配当性向: 11年度: 26.3% 12年度: 23.8% 13年度: 29%(見込み) 自社株取得: 1,300億円

目次

I. 次期中期経営計画の位置づけ

II. 中期経営計画の基本方針

III. 重点戦略

IV. 財務戦略

V. まとめ

戦略目標:

確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニーに向け、重点戦略に応じた戦略目標を設定

		指標	2013年度見込	2016年度計画	
ビジネス指標	利益成長(の規模)	営業利益	620億円	910億円	
	筋肉質な構造	営業利益率	6.1% (6.3%)*	8%	
		EBITDA率	11.0%	12.5%	
戦略指標	① 成長 ドライバー の展開	グローバル 成長	全社の海外利益比率	52%	
			Five Stars 売上成長率	—	70% (対2012年度)
		R&Dの リーダーシップ	将来の成長を担う 全社戦略テーマへのR&D費投入比率	40%	50%以上
	② 更なる 事業構造 強化	コモディティ to スペシャリティ	MSGのリテール比率	68%	74%
			甘味料のリテール比率	49%	57%
			飼料用アミノ酸のスペシャリティ比率	—	40%
	③ 経営基盤 の進化	分厚い人材	「グローバル人事制度」の導入 による将来の経営人材候補	—	200名
			経営役員の現地化比率	40%	50%
			女性マネージャー比率	14%	20%
株主還元指標	株主価値の実現	ROE	7.1%	9%	
		EPS成長率(3年間平均)	6.9%	10%程度	
		総還元係数	150%	50%~	
		配当性向	29%	30%	

*2014年度より現行の販売促進費の一部を売上高から控除する方法に変更予定。()は新基準に補正後の数値

事業別目標：売上高・営業利益

	2013年度見込			2016年度計画			増加額
	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	営業 利益率 (%)	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	営業 利益率 (%)	営業利益 (億円)
国内食品	3,383 (3,013)	266	7.9 (8.8)	3,378	315	9.3	49
海外食品	3,162	253	8.0	3,793	360	9.5	107
バイオ・ファイン	2,353	64	2.7	2,798	169	6.0	105
(うち飼料用アミノ酸)	967	0	0.0	1,170	80	6.8	80
医薬	490	33	6.7	446	46	10.3	13
その他	842 (832)	4	0.5 (0.5)	1,010	20	2.0	16
グループ合計	10,230 (9,850)	620	6.1 (6.3)	11,425	910	8.0	290

※2014年度から、より精緻な事業管理と経営成績をより適切に表示するため、現行の販売促進費の一部を売上高から控除する方法に変更予定。()は新基準に補正後の数値

2014－2016 中期経営計画

課題事業の構造改革

- ① 飼料用アミノ酸事業
- ② 医薬事業

① 飼料用アミノ酸事業

11-13中計の振り返りと課題認識:

市場は堅調に拡大する中、各社の増産による供給過剰と価格攻勢により収益性悪化

飼料用アミノ酸事業の 11-13中計期間の実績見込み

(単位:億円)		2011年度	2012年度	2013年度
売上高	中期計画	—	—	816
	実績・見込	869	946	967
営業利益	中期計画	—	—	103
	実績・見込	113	135	0

市場・競合環境

- 高スプレッドにより、リジン・スレオニン・トリプトファン共に需要が拡大
- 一方で、各社の増産・供給過剰により2013年より価格が軟化
- 加えて、競合の積極的な価格攻勢により市場全体の価格が下落

自社

- 2011年に飼料用アミノ酸事業を分社化、スピーディな意思決定・事業展開を実現
- 2011、12年度は好業績だったものの、2013年度の落ち込みは大きく、リジンの価格変動の影響を受けにくい事業体質へのさらなる転換が必要

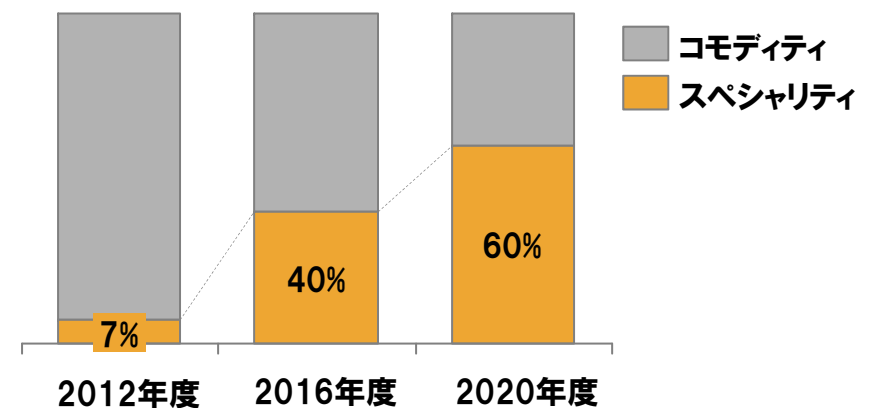
構造改革戦略の骨子 (1) スペシャリティ化

スペシャリティ比率拡大による 収益構造の変革

- 投資、R&D費、人材等の経営資源を
スペシャリティに重点投入し、
事業の積極的拡大を図る
 - 「コモディティ製品」技術開発から、
「スペシャリティ製品」新事業開発促進に
シフト
 - AjiPro® -Lを軸とした反芻動物領域の
生産・アプリケーション技術開発を強化

営業利益の内訳

- スペシャリティからの利益創出を
全体の40~60%へ高める



構造改革戦略の骨子 (2) Open New Sky／生産変革

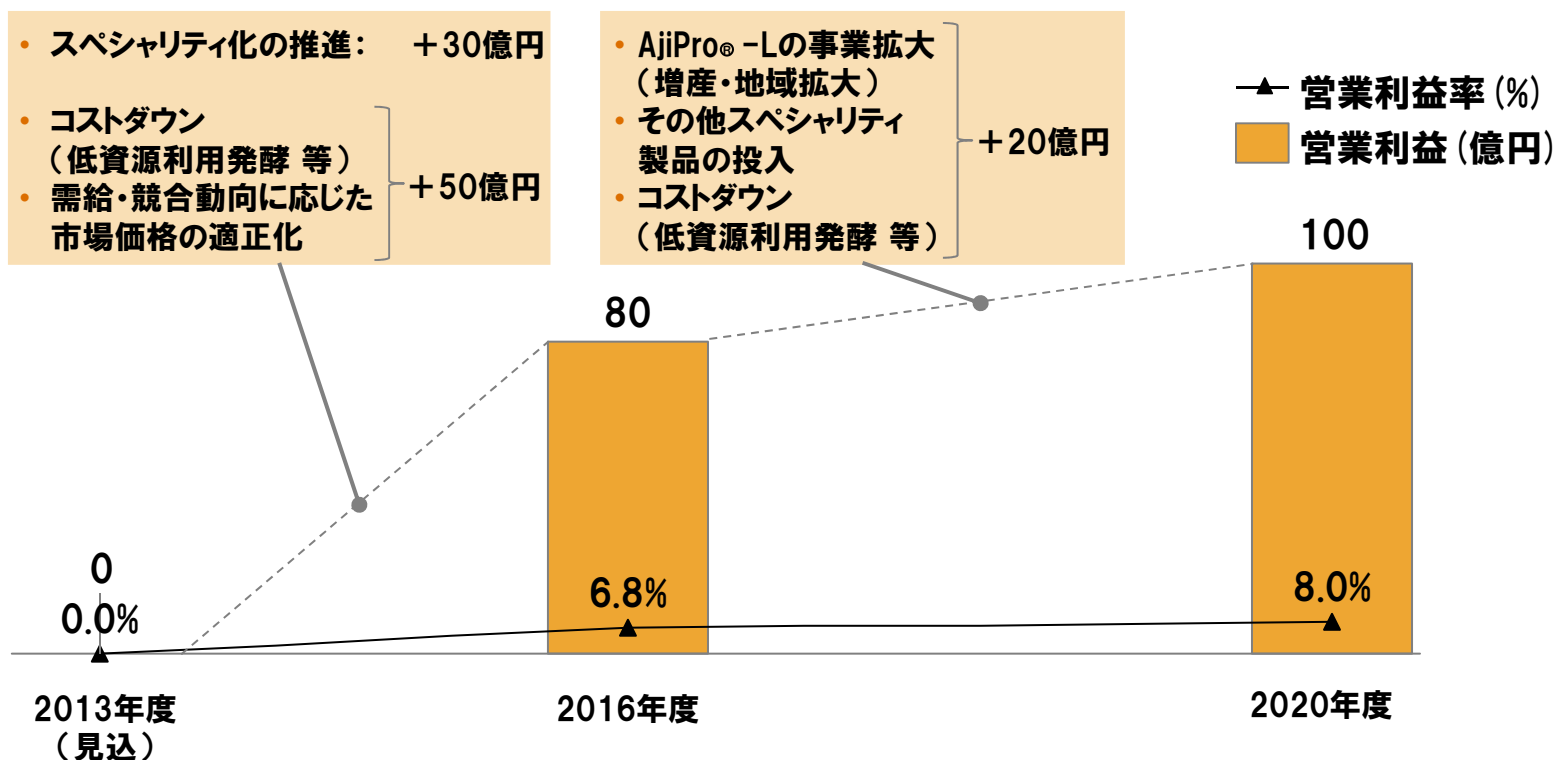
Open New Sky領域での 新事業開発推進

- 単胃動物(鶏・豚)から隣接領域への事業拡大
 - AjiPro® -Lを軸とした反芻動物領域
 - 優位技術を武器とした新規周辺領域(例: 水産・ペット等)
 - アミノ酸に隣接する他飼料添加物分野
- 効果的事業提携

生産技術／体制変革による 競争力強化

- 低資源利用発酵技術の展開、新プロセス導入による生産効率/コスト競争力の強化
- フレキシブル生産工場化の積極的推進による市場変動への対応力強化／拠点戦略強化
- 上記生産体制変革により、顧客の需要増に応じた供給体制の確保

次期中計目標



(単位:億円)

売上高	967	1,170	1,250
営業利益	0	80	100

＊コモディティ製品の価格上昇による収益増は織り込まず
 (但し、リジンは短期的に市場価格の適正化がすすむと見込んでいる)

11-13中計の振り返りと課題認識

味の素製薬社の11-13中計期間の実績見込み

(単位:億円)		2011年度	2012年度	2013年度
売上高	中期計画	—	—	874※
	実績・見込	780	715	490
営業利益	中期計画	—	—	82
	実績・見込	65	32	33

※2013年度中計はエイワイファーマ(株)分割計画を含まず

成果

- (株)陽進堂と輸液・透析事業に関する合併会社(エイワイファーマ(株))を設立(2013年7月1日～)
 - 輸液・透析事業分割に伴い味の素製薬(株)の原価率改善
 - 味の素製薬(株)の営業利益率は、4-6月5.3%から、7-12月13.5%へと大幅に上昇
- AJM300*1のPOC*2獲得
 - IBD領域*3において、経口インテグリン*4阻害剤として 世界初のPOCを獲得

課題

- 成長力の再強化
 - 既存主力品の成熟化への対応
 - 新薬パイプラインの価値最大化
 - 提携品の販売強化
- 事業規模に応じた販管費への効率改善
- 海外事業戦略の展開の加速

*1.リンパ球の血管への接着を阻害することにより、炎症部位への浸潤を防ぐ薬剤 *2. POC : Proof of Concept(有用性の実証) *3.炎症性腸疾患 *4. 細胞接着分子

基本方針

味の素グループの食と健康領域拡大の中で、
医薬・医療周辺領域における事業拡大のための専門的機能を担う

- 課題解決
施策
- 1 徹底した構造改革により、
営業利益率15%を持続的・安定的に確保できる収益構造を構築
 - 持続的な成長に向けた味の素製薬(株)の
機能の見直しと組織要員の適正化
 - 2 積極的外部連携により、
消化器系疾患領域を中心とした製品・パイプラインを強化
 - 3 アジアを中心とした海外展開の加速

1 課題解決施策：R&D構造改革と収益体質強化

徹底した構造改革により、営業利益率15%を持続的・安定的に確保できる収益構造を構築

R & D構造改革

- 共同開発の推進に向けた
新たな研究開発体制の構築
 - 導入・共同開発のための機能
(開発研究および臨床開発)は充実
 - オープン&リンクイノベーションを基本とし、
自社探索機能は絞り込むことで
創薬研究所100名体制を確立
- グループ全体視点でのR&D要員重点配置
 - ヘルスケア領域での新事業創出を中心に
グループ成長領域に向けR&D要員をシフト

組織体制のスリム化による収益体質強化

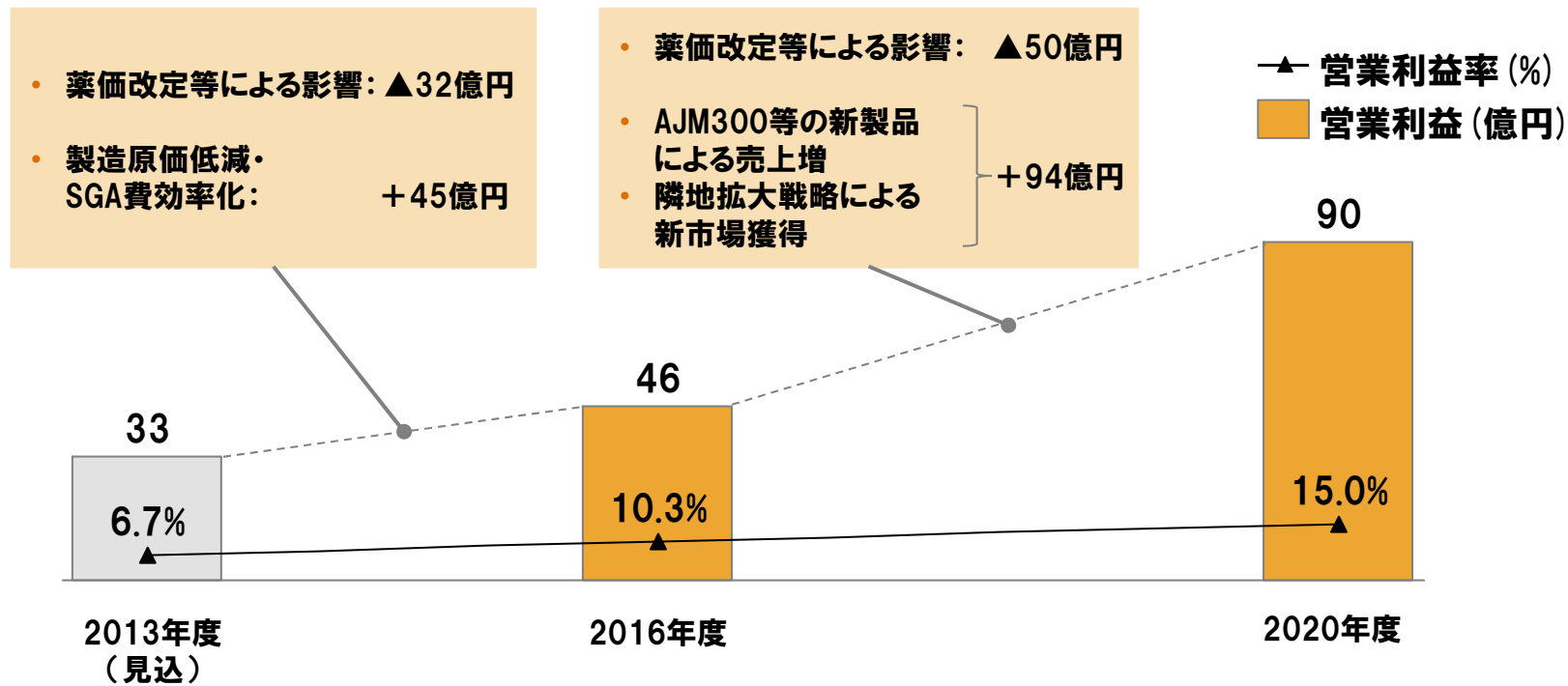
(部門・拠点数)

	2013年度	2016年度
営業マーケティング	15	12
R&D	3	3
生産	3	2
コーポレート部門	11	7

SGA費削減率	—	▲12%
総要員数(概数、人)	1,200	1,050

- MR350名体制は堅持し、
医療機関とのアクセスを強化

次期中計目標



(単位:億円)

売上高	490	446	600
営業利益	33	46	90

参考資料

事業別戦略：(1) 国内食品

(単位: 億円)	2013年度見込	2016年度計画	増分	年平均成長率
売上高	3,013	3,378	365	3.9%
営業利益	266	315	49	5.8%

調味料・加工食品

一人ひとりの生活者の課題解決を通じた価値創造

- ・ 複線化するライフステージに応じたマーケティング手法の進化
- ・ 市場変化にあわせた定番商品のロングセラー化
- ・ "for ONE" ウォンツに対応した隣接市場への拡大

事業構造の強化

- ・ 主要原料調達リスクの回避とコストダウン
- ・ SCM再構築と連動した棚卸資産の圧縮
- ・ マーケティング高度化に向けた組織強化・人材育成

冷凍食品

国内でのさらなる成長と、海外での大幅成長加速

- ・ 自社生産主力品等のコア製品への資源集中による徹底強化
- ・ 隣接する新領域・新チャンネルへの取り組み強化
- ・ 欧米での製品・販路拡大（東洋水産(株)との冷凍麺JV(北米)）
- ・ 味の素グループの「技術と品質」を軸に、外部パートナー連携を活用、欧米での事業拡大＋新興国へ参入

グローバル生産体制の強化

- ・ 11-13年度に整備した生産拠点の最大活用/強化（例：ポーランドJAWO社でのギョーザ生産）
- ・ 国内外生産体制のさらなる最適化（国内の集約・再編、海外拠点強化・パートナー連携）

事業別戦略：(2) 海外食品

(単位: 億円)	2013年度見込	2016年度計画	増分	年平均成長率
売上高	3,162	3,793	631	6.3%
営業利益	253	360	107	12.5%

コンシューマーフーズ

"Five Stars"を起点とした飛躍的成長

- ・主力調味料分野の強化と新規拡大
- ・先発導入国商品の横展開含め、ローカルコア食品の導入
- ・Five Starsを軸とした周辺国への事業展開
- ・盤石な伝統チャネルでの事業基盤から外食・モダンチャネルへの事業拡大
- ・アセアン・ラテンアメリカ各地域本部に非連続成長担当機能を強化

既存展開国強化／新規展開国の開拓

- ・うま味調味料を軸にした
アフリカ西部～東部への事業拡大
- ・トルコ、エジプトを核とした
イスラム圏の開拓
- ・西アジア、中央アジアへの事業基盤構築

加工用うま味調味料

事業構造強化

- ・リテール比率拡大による収益安定化
- ・新生産技術導入によるコスト競争力強化
- ・独自素材とのプレミックス拡売による付加価値向上

成長の加速

- ・高付加価値なソリューション提供型事業拡大
- ・M&A、アライアンス活用を含めた
素材ラインナップとアプリケーション提案力の強化

事業別戦略：(3) バイオ・ファイン

(単位: 億円)	2013年度見込	2016年度計画	増分	年平均成長率
売上高	2,353	2,798	445	5.9%
うち飼料用アミノ酸	967	1,170	203	6.6%
営業利益	64	169	105	38.2%
うち飼料用アミノ酸	0	80	80	-

飼料用アミノ酸

スペシャリティ事業拡大による収益構造の変革

- ・投資・R&D・人材等の経営資源をスペシャリティ事業に重点投入

アミノ酸

甘味料: 国内・海外のリテール製品強化:新領域(機能性甘味料・甘味加工食品)での商品開発加速

医薬用・食品用アミノ酸: 顧客起点での高付加価値型事業の強化
(スペシャリティアミノ酸製品への注力、抗体医薬用培地の拡大、再生医療用培地事業化)

製薬カスタムサービス: インドプロジェクト稼働による低分子事業のコスト競争力強化
味の素アルテア社を活用したバイオ医薬品事業拡大

化成品

電子材料: スマホ・タブレット等のABF新用途の拡大と、新たな「生活環境材料」事業の確立

香粧品: アセアン・ラテンアメリカを中心とした海外展開の加速。インドネシア合併会社での生産本格稼働・拡大

事業別戦略：(4) 医薬

(単位: 億円)	2013年度見込	2016年度計画	増分	年平均成長率
売上高	490	446	▲44	▲3.1%
営業利益	33	46	13	11.7%

医薬

徹底した構造改革により、営業利益率15%を持続的・安定的に確保できる収益構造構築

- ・ 持続的な成長に向けた味の素製薬(株)の機能の見直しと組織要員の適正化
- ・ グループ全体視点でのR&D要員重点配置

積極的外部連携により、消化器系疾患領域を中心とした製品・パイプラインを強化

- ・ 創薬連携: 外部資源の活用により、ますます高度化する創薬のリスク低減と開発のスピードアップ
- ・ 開発・マーケティング連携: R&Dリスクをコントロールし、結果として利益をシェアする新たなビジネスモデル構築

アジアを中心とした海外展開の加速

- ・ 重点3ヵ国(中国・韓国・ベトナム)での事業拡大
- ・ 東南アジアを中心とした各国における事業開始

事業別戦略：(5) その他事業

(単位: 億円)	2013年度見込	2016年度計画	増分	年平均成長率
売上高	832	1,010	178	6.7%
営業利益	4	20	16	71.0%

その他事業(例:健康ケア)

既存事業の構造強化

- ・ **アミノバイタル®:**
スペシャリティ製品を軸とし、新領域への事業拡大
(スポーツジュニア市場、海外アスリート市場 等)
- ・ **ダイレクトマーケティング:**
主力であるアミノ酸商品群の強化
継続率向上を狙った商品リポジショニングと
高継続率商品群の強化

ヘルスケア領域での新事業創出

- ・ **アミノインデックス®** 技術を活用した診断支援
- ・ **個別化栄養ソリューション:**
食事メニュー提案、調味料・食品・サプリメント等の製品事業

中期経営計画の前提条件

1. 為替レート

	JPY	vs USD
USD	100.00	-
EUR	130.00	1.30
BRL	44.00	2.27
THB	3.20	31.3
100IDR	0.90	90.0

2. FY2016営業利益への為替感度

(1) 換算為替影響

USD ±1円 → 約1.5億円
 EUR ±1円 → 約 1億円
 BRL ±1円 → 約 3億円
 THB ±0.01円 → 約 1億円

(2) 貿易為替影響

1円・円高 vs USD → ▲ 約2億円
 0.1EUR高 vs USD → ▲ 約4億円
 0.1BRL高 vs USD → ▲ 約12億円

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ます。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、四捨五入で表示しております。