

味の素株式会社(2802)
2017年3月期決算、
2018年3月期業績予想と今後の展望

2017年5月15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 決算	P1-2
II. 2018年3月期 業績予想	P3-4
2018年3月期 事業利益の増減要因	P5
セグメント別概要	P6
2018年3月期 当期利益	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
III. GROW 成長ドライバーの展開	P9-13
IV. FIT 更なる事業構造改革	P14-15
V. 経営基盤の強化	P16-17
VI. 2018年3月期 財務戦略	P18-19
参考資料	P20-29
別添. 2017年3月期 決算概要	
2018年3月期 セグメント別業績予想	

I . 2017年3月期 決算

<日本基準>

2017年3月期 決算(まとめ)

★配布資料「2017年3月期 決算概要」を参照願います。

<対前年>

単位:億円

- ・減収(▲926)、減益(▲55)。
- ・親会社帰属当期純利益減(▲108)

<対見込;2016年11月8日発表に同じ>

- ・売上は未達(▲35)も、営業利益(+38)は上振れ。

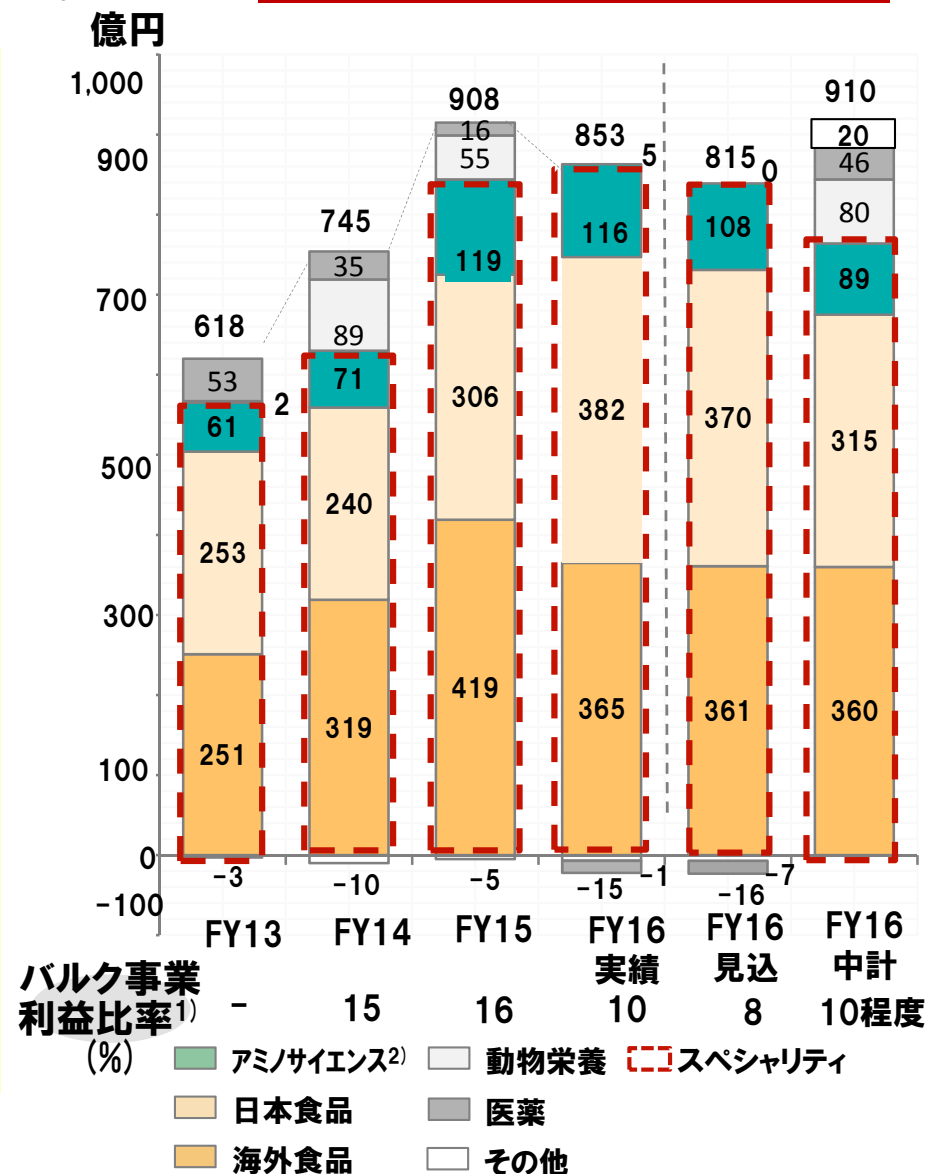
【OP主な要因】

為替影響(換算/貿易)+32。

- ・親会社帰属当期純利益増(+80)。営業利益増、営業外損益net増、法人税等減による。

1. 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; 2. 動物栄養、医薬を除く

年度別/事業別営業利益



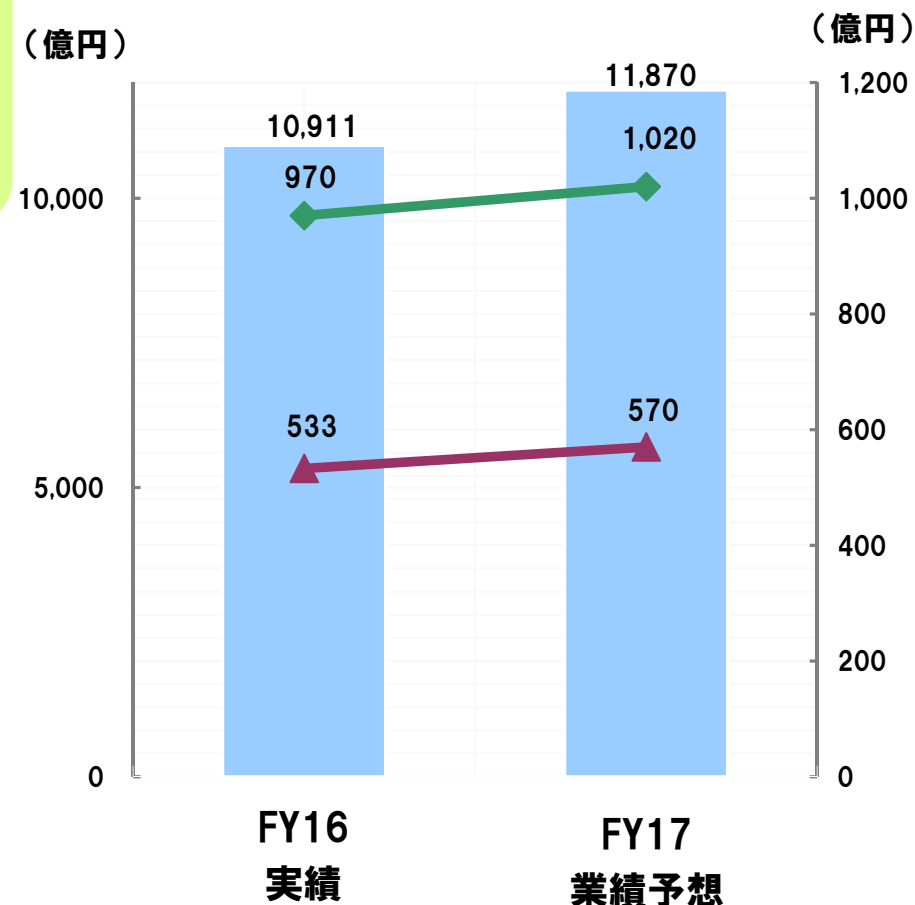
II. 2018年3月期 業績予想

<IFRS>

2018年3月期 業績予想

為替前提¹⁾は前年度実績と同じ、
1ドル=108.3円。売上高8%、事業利益5%
伸長を目指す。

単位: 億円	FY17 業績予想	FY16 実績	前年比
売上高	11,870	10,911	108.8%
事業利益 ²⁾	1,020	970	105.2%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	570	533	106.9%
基本的1株あたり 当期利益(円)	100.00	93.25	107.2%



1. 為替前提: 1ドル=108.3円。前年度実績に同じ。

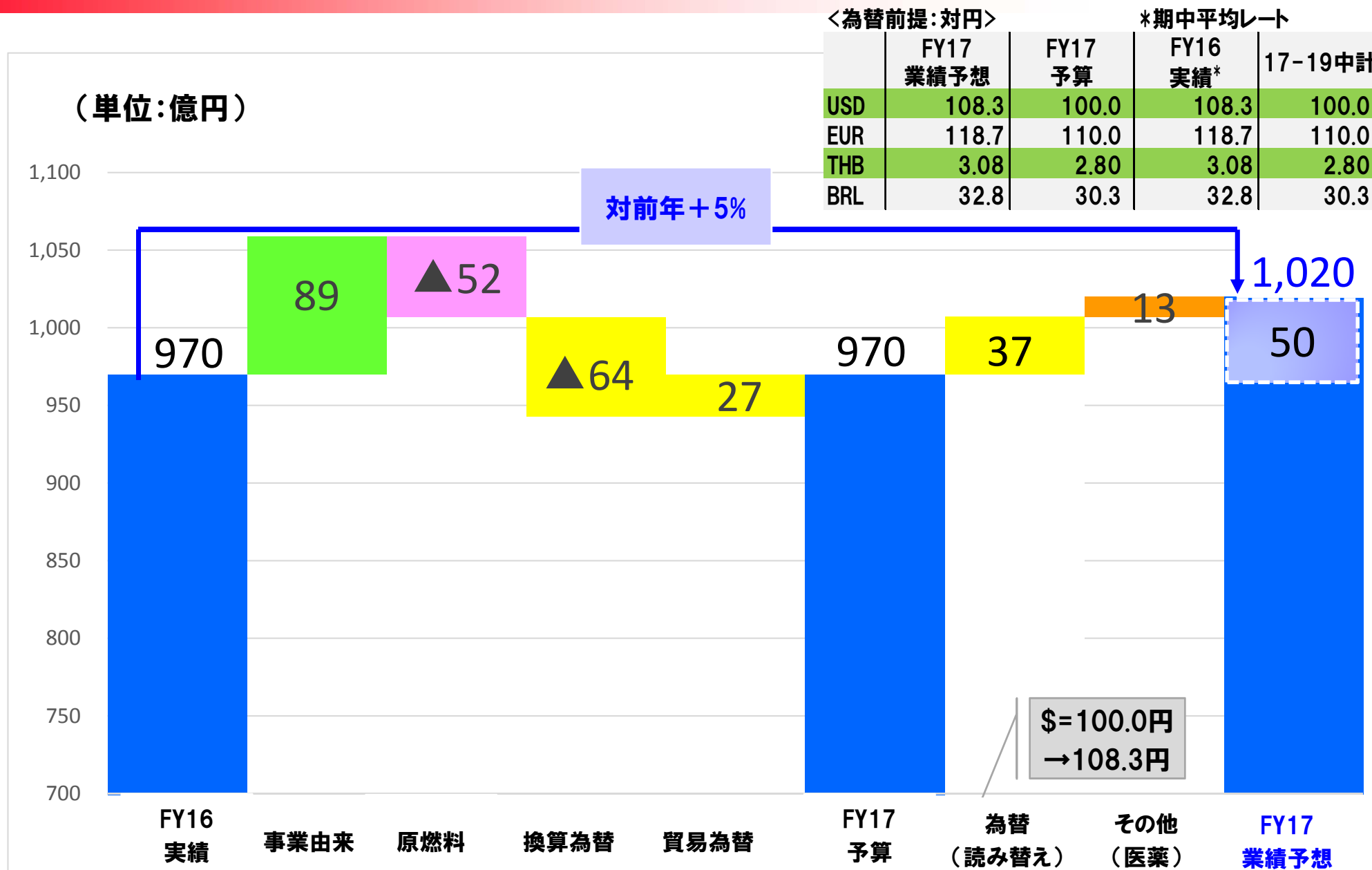
2. 事業利益(連結ベース): 売上高 - 売上原価 - 販売費・研究開発費
及び一般管理費 + 持分法による損益

■ 売上高(左軸)

◆ 事業利益(右軸)

▲ 親会社の所有者に帰属する当期利益(右軸)

2018年3月期 事業利益の増減要因(対前年)



セグメント別概要

(単位:億円)

<FY17予算>①	2018年 3月期		2017年 3月期		対前年増減額・率		換算為替調整分	
	予算 (A)	事業 利益率	実績 (B)	事業 利益率	(A) - (B)	(A) / (B)	調整額 (C)	調整後 伸長率 (A+C) / (B)
売上高	11,320		10,911		409	3%	550	8%
日本食品	4,030		3,904		125	3%	7	3%
海外食品	4,393		4,289		103	2%	407	11%
ライフサポート	1,279		1,240		38	3%	75	9%
ヘルスケア	998		895		102	11%	49	17%
その他	620		581		38	6%	9	8%
事業利益	970	8.6%	970	8.9%	0	0%	64	6%
日本食品	419	10.4%	409	10.4%	9	2%	2	2%
海外食品	438	9.9%	418	9.7%	19	4%	53	17%
ライフサポート	58	4.5%	58	4.6%	▲0	▲1%	2	3%
ヘルスケア	76	7.6%	81	9.0%	▲5	▲6%	5	0%
その他	▲21	▲3.3%	2	0.3%	▲23	-	1	-

<全社調整>②

売上高	550	為替分(換算:+550、貿易:▲0)
事業利益	50	為替分37(換算:+64、貿易▲27)、その他分13

<業績予想>①+②

売上高	11,870		10,911		959	8%
事業利益	1,020	8.6%	970	8.9%	50	5%

2018年3月期 当期利益

親会社の所有者に帰属する当期利益は+6%伸長を目指す。

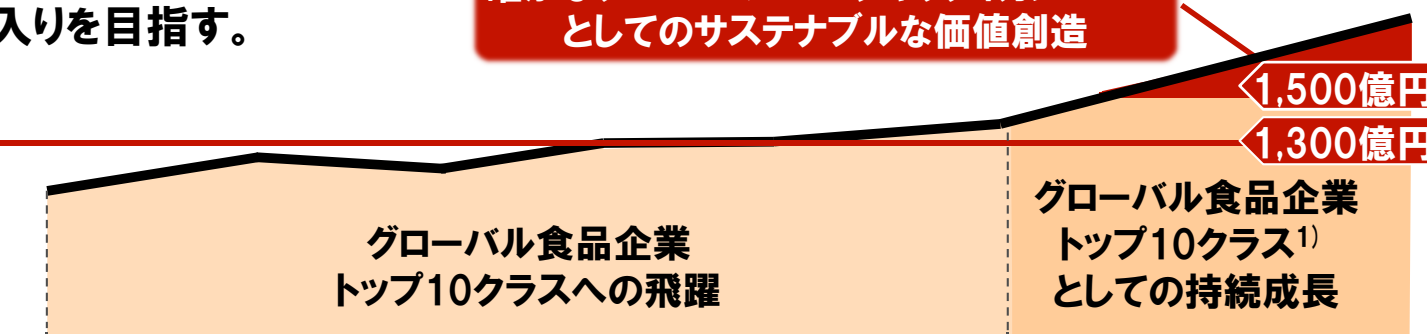
(億円。▲が損。)	FY17 業績予想	FY16 実績	差異	主な内容
売上高	11,870	10,911	959	
事業利益	1,020	970	50	
その他の営業収益/営業費用net計	▲ 55	▲ 132	77	
固定資産売却益	10	53	▲ 43	前期:関係会社資産他
契約損失引当金繰入額	0	▲ 64	64	前期:医薬事業再編関連
減損損失	0	▲ 19	19	前期:ブラジル▲16他
関係会社整理損	▲ 2	▲ 9	7	
固定資産除却損	▲ 41	▲ 36	▲ 5	前期:関係会社
その他	▲ 22	▲ 57	35	
金融収益/金融費用net計	▲ 18	31	▲ 49	
税引前当期利益	947	868	79	
税金費用	277	217	▲ 60	
当期利益	670	651	19	
親会社の所有者に帰属する当期利益	570	533	37	
非支配持分に帰属する当期利益	100	118	▲ 18	

「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⁾



		FY16実績	FY17 予算	FY17 業績予想	FY19中計	FY20目標 (連続成長)
財務	事業利益額	970億円	970億円	1,020億円	1,240億円	1,370億円～
	事業利益率	8.9%	8.6%	8.6%	9.4%	10%
	ROE	8.7%	8.4%	8.9%	9.8%	10%～
	EPS成長率	-	1.0%	7.2%	年二桁成長	年二桁成長
	海外 (コンシューマー食品) 売上成長率 ²⁾	-	12% ⁴⁾	12% ⁴⁾	年二桁成長	年二桁成長
非財務 ³⁾	肉・野菜の摂取量	肉: 年690万トン: 16% (8.0kg/人/年) 野菜: 年410万トン: 7% (4.8kg/人/年)	-	-	-	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	58回/世帯/年	-	-	-	70回/世帯/年
	創出される時間	3,500万時間/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)	1,870万人	-	-	-	2,200万人
	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				
統合	従業員の働きがい	-(FY17より測定)	-	-	-	80%
	ブランド価値 ⁵⁾	711USD 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 2016」公表数値 (FY15実績を基に算出)

III. GROW 成長ドライバーの展開

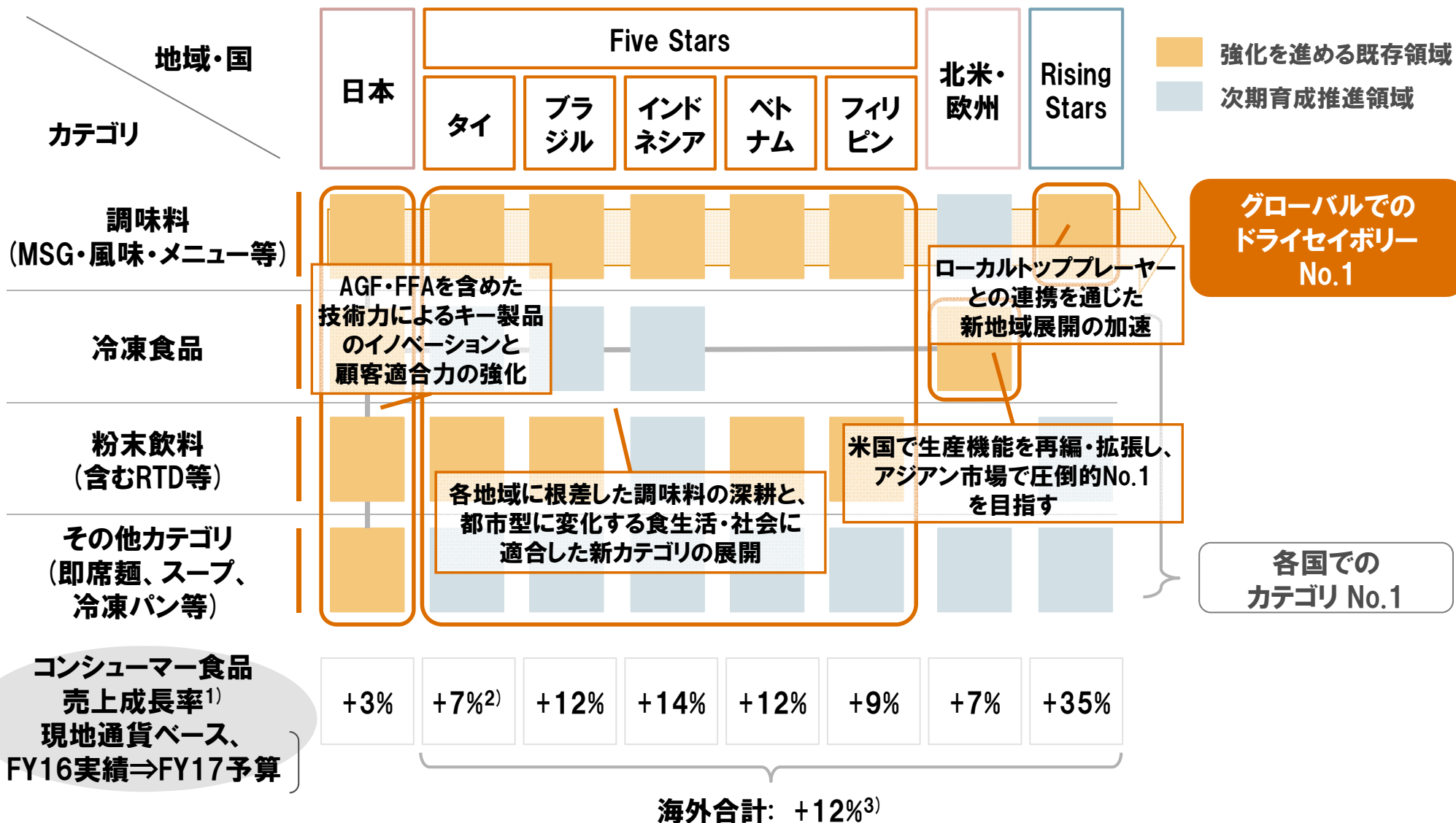
(1) 食品事業

地域ポートフォリオの強化

(2) アミノサイエンス事業

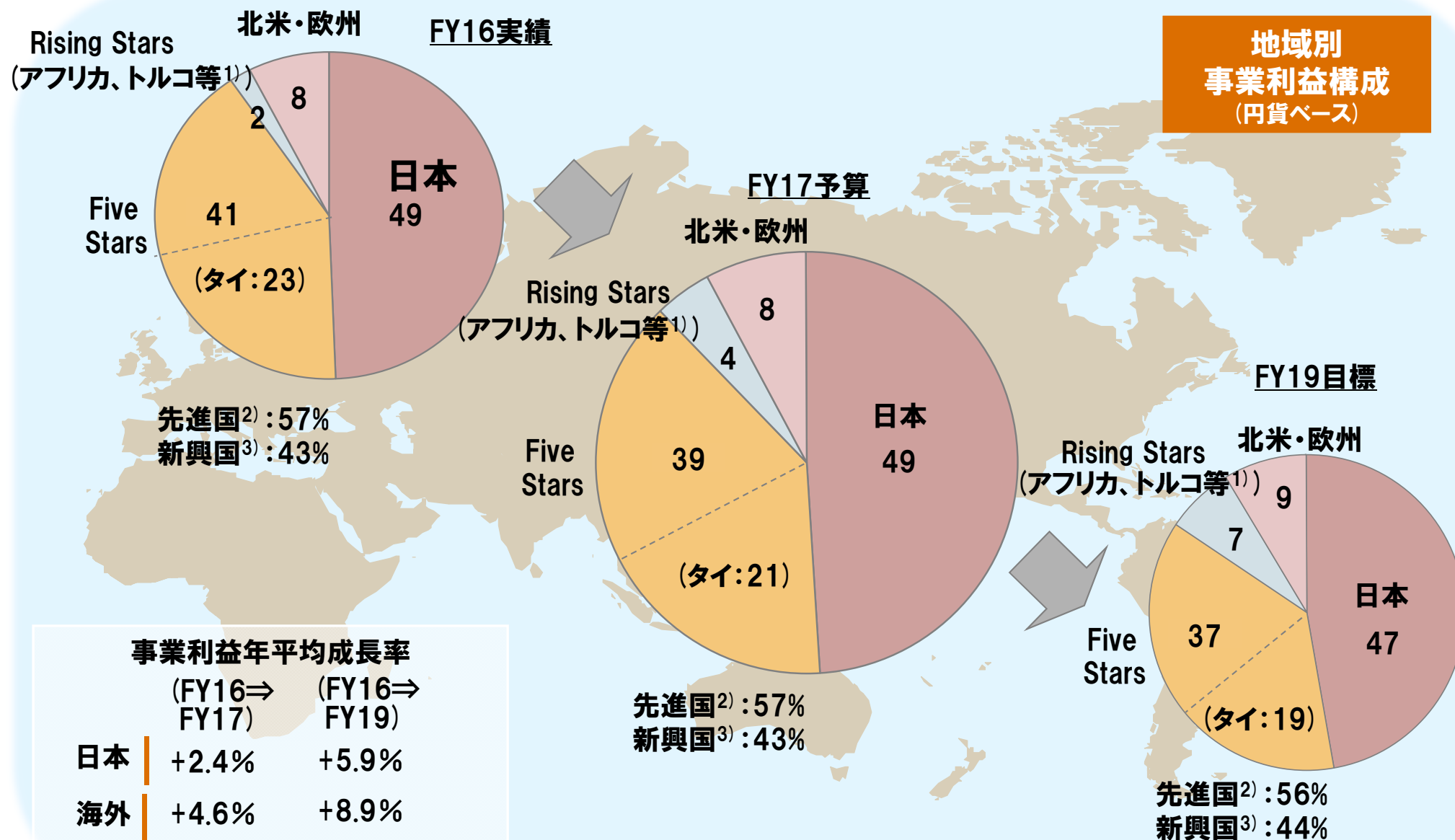
事業ポートフォリオの拡張

(1) - 1. 食品事業：地域ポートフォリオ強化を通じた確かな成長



1. 味の素冷凍食品社(海外)を含む;
2. 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 = +2%、海外食品 = +10%

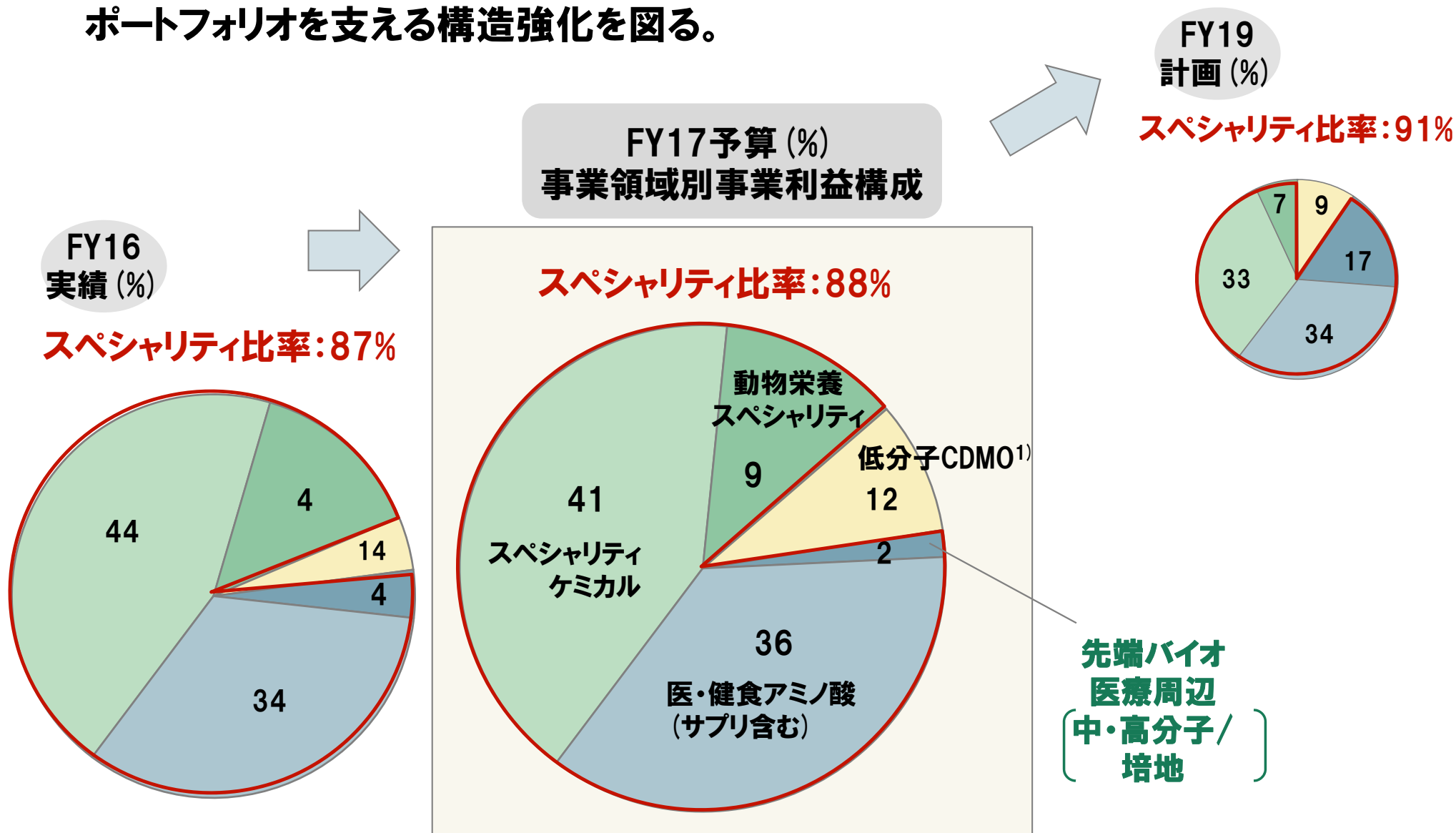
(1) -2. 食品事業：先進国と新興国のバランスとれた地域ポートフォリオの構築



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、ペルー、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

(2) - 1. アミノサイエンス事業：事業ポートフォリオの拡張

17-19中計達成に向け、3年間で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強化を図る。



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

(2) -2. アミノサイエンス事業：先端バイオ医療周辺事業の成長加速

事業分類	取組み項目	17年度	18年度	19年度
高分子 (抗体、組換えたんぱく質 ³⁾ 、ADC)	Fill & Finish事業 ¹⁾	着実な成長(収益基盤)		
	ADC事業 ²⁾	先行投資		利益貢献化
中分子 (モルフォリノ ⁴⁾ / オリゴ核酸 ⁵⁾)	パイプライン拡充	ジーンデザイン社連結化		
	生産体制確立し、グローバルNo.2へ	生産体制整備		
培地 培地関連素材	グローバル展開	米国、韓国に加え、欧州へも展開	海外への展開加速(利益貢献化)	
	再生医療用培地品種拡大	増殖/分化用の品種拡大		
	培地関連素材(足場材、成長因子等)	研究開発を継続 17年度より順次新製品を上市		

1.Fill & Finish = 生物医薬品の無菌充填および最終製剤化; 2. ADC = Antibody Drug Conjugate (抗体薬物複合体);
 3.組換えたんぱく質 = 人為的にアミノ酸配列を変更したたんぱく質; 4.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; 5.オリゴ核酸 = 核酸成分の4種類の塩基が数個~百数十個つながっているもの。

IV. FIT 更なる事業構造改革

動物栄養：コモディティ事業からの抜本的転換、スペシャリティ化の推進

17年度取り組み

- OEM推進
- 高付加価値アミノ酸へ転換推進
- スレオニンからトリプトファンへ転換
(北米:2017年6月、0→3,000トン)

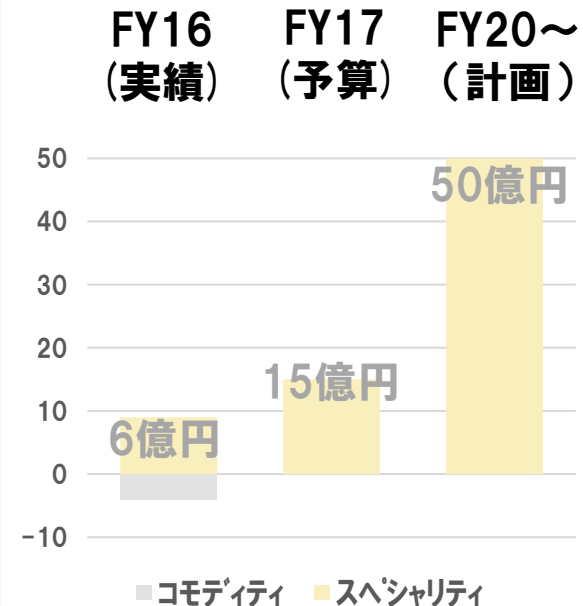
- バリンの販売拡大
- 「AjiPro®-L」販売拡大
北米での拡売
欧州での販売開始
- 既存高機能配合品の販売拡大
- 新規高機能配合品の発売

コモディティ

スペシャリティ

事業利益額

持続可能な食資源の生産に貢献



V. 経営基盤の強化

経営イノベーション:「働き方改革」の加速

「働き方改革」を加速し、“キャリア・ダイバーシティ”の実現と一人ひとりの“働きがい”を向上させる。

ASVの拡大
(イノベーション)

“キャリア・ダイバーシティ” × “働きがい”向上

Check

エンゲージメント
サーベイ

「所定労働時間短縮」

1日20分短縮

(≒年間80時間)

始業時刻前倒し!

毎週水曜日

⇒終業時刻**16:30**へ。**17時消灯**

「どこでもオフィス」

最大週4日へ拡大

サテライトオフィス

ICT投資



「健康経営」

グループ健康推進体制構築

2017年
健康経営銘柄



～ロードマップ(味の素社)～

	FY15 (実績)	FY16 (実績)	FY18 (目標)	FY20 (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
年間平均労働時間	1,947時間	1,890時間	2年前倒し	1,800時間

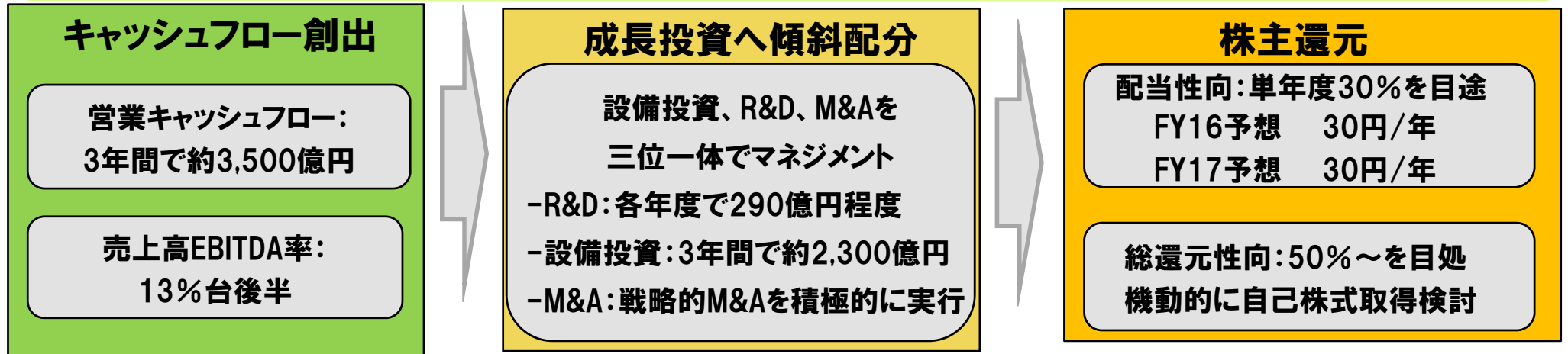
グループ各社へ拡大

FY20～
日本平均
1,800時間

VI. 2018年3月期 財務戦略

2018年3月期 財務戦略

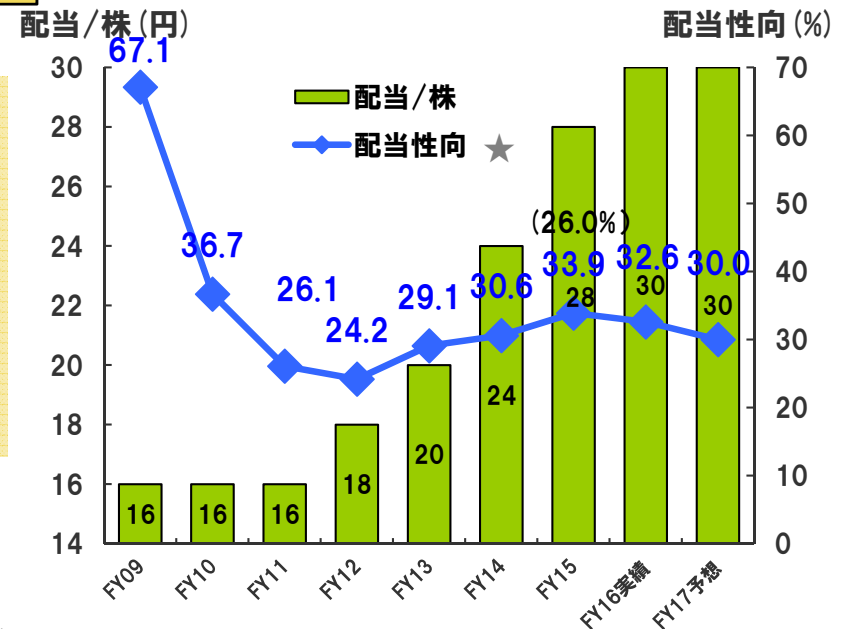
2017-2019中期経営計画の方針に基づき、事業戦略の実現に向け、キャッシュフロー創出力、投資を強化し、安定的な株主還元を実現する。



<キャッシュフロー用途の優先順位と株主還元の方針>

- ・フリーキャッシュフロー目標:1,200億円(3年間)
- ・資金調達:ネットD*/Eレシオを50%程度にマネジメントしながら、有利子負債を主体とし、資金調達を実施。
*ネットD:有利子負債-現預金×75%

【FY16実績】D/Eレシオ 31.2%



★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26.0%

參考資料

Five Stars①:当社独自素材・技術による「おいしさNo.1」の実現

既存製品の品質改定・生産増強 ⊗ 新製品の積極投入

タイ

【調味料】 国内ドライセイボリーシェア 80%(1位)

- 「AJI-NO-MOTO®」:ASV(タイ農業への貢献)に基づいたTVCMを投入し、ブランドイメージを強化。
- 「AJI-NO-MOTO Plus®」:外食中心に拡売し、次世代の柱に育成
- 風味調味料:キューブ投入による圧倒的シェアNo.1(17年7月「Ros Dee®」キューブ品種発売)。
＜設備投資＞17年8月「Ros Dee®」増産稼働(約24億円)。

【加工食品】

- 飲料:新品种(「Thai Milk Tea」)発売でコーヒー以外のジャンル開拓、既存品改定でシェア回復。
- 粉末飲料:国内は「Birdy®」3 in 1の16年11月改定により成長回帰、更なる販売伸長へ。

その他

【加工食品】

- 「AJI-NO-MOTO®」(17年秋発売)に続き、「Birdy®」3 in 1(ミャンマー)(18年2月)を現地生産・販売。＜設備投資:約25億円＞

フィリピン

【調味料】 国内ドライセイボリーシェア 33%(2位)

- 地域に根差した調味料の深耕(液体調味料「Sarsaya®」)



「Ros Dee®」
キューブ



「Birdy®」
Thai Milk Tea



「Birdy®」3 in 1



「Sarsaya®」

Five Stars②:当社独自素材・技術による「おいしさNo.1」の実現

既存製品の品質改定・生産増強 ⊗ 新製品の積極投入

インドネシア

【調味料】 国内ドライセイボリーシェア 49%(1位)
＜設備投資＞ 17年7月「Masako®」(約32億円)、
17年12月「Sajiku®」増産稼働(約25億円)

【加工食品】 変化する食生活に適合した新カテゴリの立ち上げ
(「Delito」パスタソース発売、冷凍パン品種展開加速)



「Delito」

ベトナム

【調味料】 国内ドライセイボリーシェア 62%(1位)
＜設備投資＞ 17年8月「AJI-NO-MOTO®」増産稼働(約23億円)

【加工食品】 加工食品事業の拡大加速
(「Ajinomoto Pancake Mix Powder」、「Birdy®」3 in 1新品種発売)



「Ajinomoto Pancake Mix Powder」

ブラジル

【調味料】 国内ドライセイボリーシェア 49%(1位)
・ 品質向上、基本活動徹底による調味料事業、
粉末ジュース事業の体質強化と拡大



「Sazon®」

北米冷凍食品事業の拡大、Rising Stars事業展開の加速

北米

味の素ウインザー社の事業基盤をベースに、
冷凍食品事業を拡大

■ アジアン市場で圧倒的No.1の実現

<家庭用:米飯>

- 16年6月:米飯ライン新設・生産開始
(オークランド工場)
- 17年1月:「LingLing」Fried Rice
発売(5品)
- 17年3月:「TAIPEI」リニューアル品
(減塩)発売(10品)



<家庭用:麺>

- 16年11月:冷凍麺の生産開始
(味の素東洋フローズンヌードル社)
「AJINOMOTO® TOKYO STYLE
SHOYU RAMEN」発売。



■ 外食向けアペタイザー市場でのStrong No.2の実現

- <設備投資> 冷凍アペタイザー新工場建設
(ミズーリ州)、17年11月稼働予定(約44億円)。
- ピードモント工場売却予定(18年初)

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。両社の強みを生かし、PMIを推進。

■ アフリカ

- プロマシドール社の主要5カ国を中心に、当社の製品開発力および生産技術力の導入に着手。



PROMASIDOR



17年3月 プロマシドール社
(ガーナ)で開催された
新プロジェクト発足会議

■ トルコ・中東

- 13年にキュクレ社の50%株式を取得、
17年4月オルゲン社の全株式取得。
- 今後のトルコでの一層の基盤強化を図り、事業拡大を加速



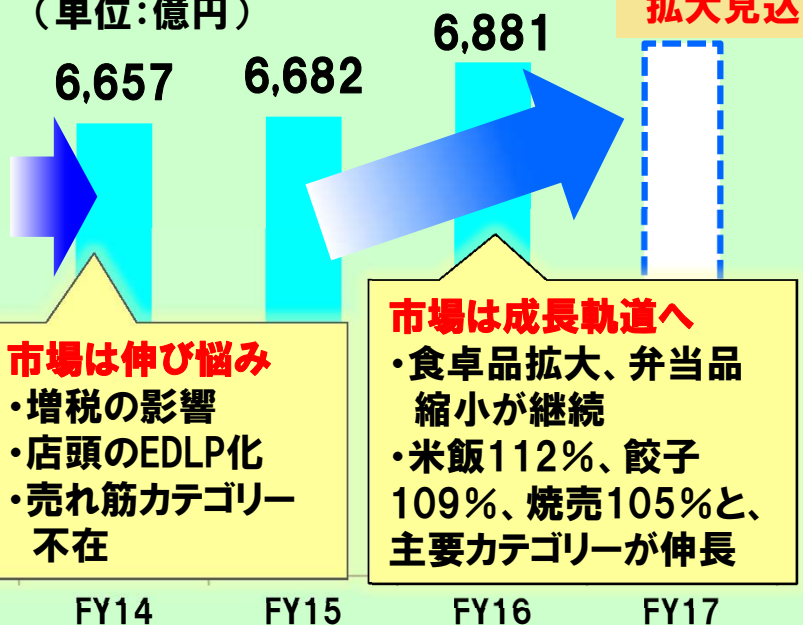
国内冷凍食品市場は継続拡大見込、更なる成長を目指す

冷凍食品市場環境推移

(味の素冷凍食品社調べ)

◆家庭用調理冷食市場

(単位: 億円)



市場は伸び悩み

- ・増税の影響
- ・店頭のEDLP化
- ・売れ筋カテゴリー不在

市場は成長軌道へ

- ・食卓品拡大、弁当品縮小が継続
- ・米飯112%、餃子109%、焼売105%と、主要カテゴリーが伸長

◆業務用市場

- ・14年度以降、CVS惣菜の伸長もあり堅調に推移し、16年度も市場は拡大。
- ・17年度も拡大見込。

16年度国内事業レビュー

国内事業は増収を確保。家庭用が109%と順調に拡大し、業務用は102%と堅調に推移。

- ◆家庭用は「ギョーザ」が前年を大きく上回り推移し、「ザ★チャーハン」も好調を維持。新製品「ザ★シュウマイ」も貢献。
- ◆業務用はデザート類、鶏肉加工品等のコア品群を中心に拡大。また、大手需要家との取り組みも進展。

17年度 国内事業は増収を計画

◆家庭用

- ・発売45周年となる「ギョーザ」を中心としたコア製品の拡売と「ザ★シュウマイ」等の新たな柱となる製品の育成・強化。
- ・新製品「おにぎり丸」による新領域創造。



食卓高頻出メニューのマンネリ化を解決。スポーツイベント等の体感施策を駆使して育成・強化。

◆業務用

- ・人手不足や熟練者不足等の課題に対応すべく、デザート類、餃子類、鶏肉加工品等の半加工品やオペレーション対応型製品を拡大。伸長する大手需要家との取り組みを更に推進。

飲料領域における市場創造とスペシャリティの追求

コーヒー市場環境推移

- ◆日本のコーヒー市場は、安定的に拡大
5年連続記録更新(16年前年比102%)
(出典:全日本コーヒー協会)

◆家庭用

パーソナル領域(スティック、パーソナルレギュラー
コーヒー)、ホームリキッドコーヒーが牽引し
前年並みで推移。(単位:億杯)

	FY15	FY16	前年比	FY17	前年比
パーソナル計	42	45	108%	47	105%
スティック	21	22	105%	23	104%
レギュラー	20	23	111%	24	107%
インスタントコーヒー	127	123	97%	118	96%
ホームレギュラーコーヒー	65	62	97%	61	98%
豆	16	15	94%	14	98%
ホームリキッドコーヒー	18	20	108%	20	101%
その他リキッドコーヒー	29	28	98%	28	98%
缶	102	100	98%	99	99%
合計	398	393	99%	387	99%

◆業務用

CVSカウンターコーヒーは、各社の店舗数の増加、
新しいメニューの提供などにより堅調に拡大。

(家庭用・業務用:味の素ゼネラルフーズ社調べ)

17年度取り組み

新社名「味の素AGF株式会社」(7月1日)
“真の第二の創業スタート”
“高品質で高収益なスペシャリティ企業を目指す”

◆スティック領域のNo.1ブランドとして市場創造

- 「カフェラトリー」:専門店品質の追求。
- 「Blendy®」:冷水可溶技術による
春夏アイス用途拡大。



◆CVSカウンターコーヒー市場拡大

- 「カフェラテ」(ホット&アイス):大手CVSで新型マシ
ンを17年12月末まで全店導入を決定。新メニュー提供で
市場創造を加速。

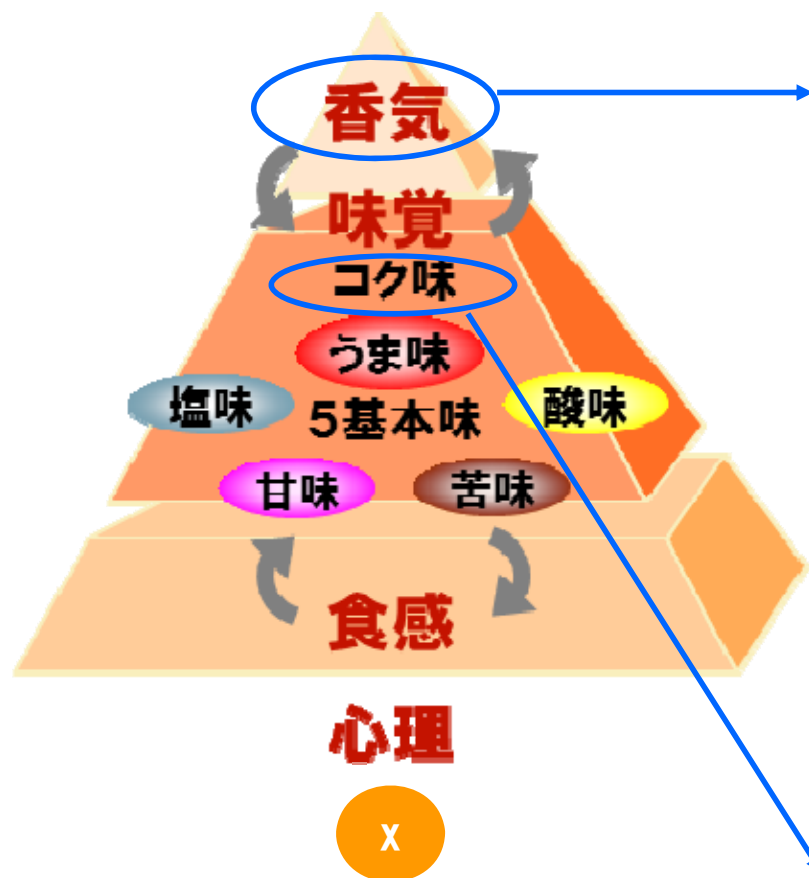


◆グループシナジー追求継続

- 「煎」の『日本ギフト大賞2017』受賞(3年連続)を
受けて、パーソナルギフト市場開拓を加速。
- 味の素グループのMSGコプロ肥料活用によるコーヒー
農園とのWin-Winの関係作りとコーヒー豆調達力
強化。(ブラジル、コロンビア、インドネシア、ベトナム)
- 海外新展開国拡大と新領域参入実現。
- 中国越境eコマースビジネスへのテスト開始(6月予定)。

新たな事業の柱としての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



おいしさソリューション・キー素材

**味の素社発酵技術
(糖源+微生物)
&長谷川香料(株)
製剤、精製技術**

**発酵ナチュラル
バニリン**

★原料は植物由来、製法は主流の合成法ではなく発酵法。

**当社レセプター
技術**

**コク味物質γEVG
(グルタミンバリン
グリシン)**

★エキス、乳、天然素材の味や風味の増強・改善。減塩や減脂肪にも活用が可能。

展開領域

**スイーツ
分野への進出**

**風味増強
減塩・減脂**

**自社製品
への展開**

キーアカウント体制の構築

顧客起点の体制を社内外の連携により強化

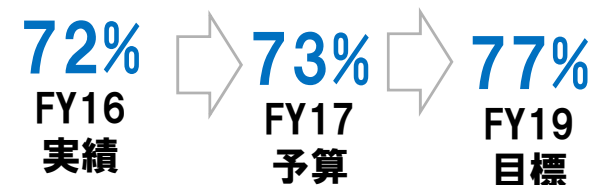
バルク事業のスペシャリティへの転換を加速

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。

リテール比率 (重量ベース)

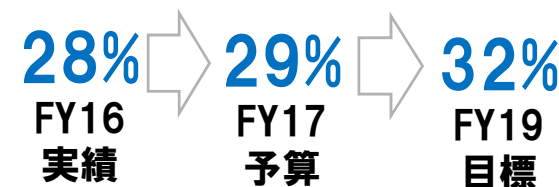


甘味料

リテール事業を核に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、製品力強化・マーケティング投資を重点化、調理訴求による家庭用・外食向けの販売機会を拡大(減糖・減糖質メニュー等)。
- 製造コストとSGAの削減によるコストダウンと、高単価カテゴリーへの拡売。

リテール売上高比率



2018年3月期 業績予想の前提条件等

為替レート (対JPY)

	平均レート	事業利益への感度(換算時)
USD	108.3	±1円 →約1億円
EUR	118.7	±1円 →約0.5億円
THB	3.08	±0.01円 →約1億円
BRL	32.8	±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

飼料用アミノ酸

1) 推定市場規模 (千トン)

	FY15	FY16	FY17予想
リジン	2,200前後	2,300前後	2,400前後
スレオニン	480前後	540前後	570前後
トリプトファン	28前後	33前後	37前後

2) 当社グループ販売数量 (千トン)

	FY15	FY16	FY17予算
リジン	320前後	300前後	300前後
スレオニン	110前後	110前後	120前後
トリプトファン	5前後	7前後	9前後

3) 推定市場平均価格 (USD/kg, CIF)

	FY16	FY17予想**		17/4 月度
		1H予想	通期	
リジン	1.40	1.35前後	1.35前後	1.40
スレオニン	1.75	1.75前後	1.75前後	1.70
トリプトファン	8	8前後	8前後	9
スプレッド*	210	150-200 前後	150-200 前後	180

*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。

**弊社予算の前提価格とは一致しません。

貿易為替の影響が大きな通貨の整理

◆取引通貨に対して**輸出拠点の通貨が安い**と、**営業利益にプラスに影響**。
FY16実績の貿易為替の影響額は**輸出入拠点通貨高で損サイド**。

輸出入拠点	取引通貨	実績レート (上段:FY16、下段:FY15)	レート動向 (FY16vsFY15)	営業利益 影響	主な 輸出入製品
日本 (JPY)	USD	1USD = 108.34JPY 1USD = 120.15JPY	JPY高 USD安	マイナス	化成品、甘味料、医薬用・食品用アミノ酸、加工用うま味調味料、冷凍食品
	EUR	1EUR = 118.74JPY 1EUR = 132.60JPY	JPY高 EUR安	マイナス	飼料用アミノ酸
ブラジル (BRL)	USD	1USD = 3.30BRL 1USD = 3.59BRL	BRL高 USD安	マイナス	加工用うま味調味料、飼料用アミノ酸
	EUR	1EUR = 3.61BRL 1EUR = 3.96BRL	BRL高 EUR安	マイナス	加工用うま味調味料、飼料用アミノ酸
ナイジェリア (NGN)	USD	1USD = 285.11NGN 1USD = 198.87NGN	NGN安 USD高	マイナス	調味料
タイ (THB)	JPY	1JPY = 0.32THB 1JPY = 0.29THB	JPY高 THB安	プラス	冷凍食品

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。
- 2017年3月期実績は監査を受けていない概算値のため、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。

味の素株式会社
2017-2019(for 2020)中期経営計画
～非財務目標補足説明～

2017年5月15日

取締役社長 最高経営責任者
西井 孝明

1.味の素グループの目指す姿

17-19中計資料
P8再掲

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.~

当該箇所の
補足説明

2020年度 統合目標

財務 (経済価値) IFRS		非財務 ²⁾ (社会価値)	
事業利益額	1,370億円~	<p>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⁾ S</p> <p>肉: 年860万トン; 19% (9.7kg/人/年) 対FY15 +3% (+2.0kg)</p> <p>野菜: 年550万トン; 8% (6.2kg/人/年) 対FY15 +2% (+1.6kg)</p>	<p>70回/世帯/年 対FY15 +20回</p>
事業利益率	10%	<p>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⁾ S</p>	<p>3,800万時間/年 (6時間/世帯/年) 対FY15 +700万時間</p>
ROE	10%~	<p>当社グループ製品を通じて創出される時間 (日本)⁵⁾ S</p>	<p>2,200万人 対FY15 +400万人</p>
EPS成長率	年二桁成長	<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 S</p>	<p>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: GHG⁶⁾: FY30に50%削減⁷⁾</p>
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	<p>調達・生産・消費を通じた環境課題の解決 E</p>	<p>働きがいを実感している従業員の割合 G</p> <p>80%</p>

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

(1) Social: 当社グループ調味料による肉・野菜の摂取量 (日本・Five Stars)

<FY20目標> 肉: 年860万トン(年間摂取量の19%相当)
野菜: 年550万トン(年間摂取量の8%相当)

例. インドネシア「Masako®」

インドネシア
一人一日当たりの
野菜摂取量ガイド*
約230g

野菜摂取量の見通し

FY15: 113g

FY20: 120g

内、「Masako®」を通じた摂取量
(16g 実績) (24g 目標: FY15比1.5倍)



コミュニケーション: 施策(例)



TVCMにおける
野菜スープの訴求



レシピ情報サイト
「Dapur Umami」
の展開



パッケージ裏面で
栄養バランスの
良いメニューを紹介

推奨メニューのレシピ

野菜スープ
人参 60g
キャベツ 60g
「Masako®」
...

販売重量

推奨メニューの
「Masako®」利用量

「Masako®」を使用
して野菜を摂取できる
推奨メニュー(3品)

野菜摂取量

*WHO推奨の野菜摂取量を基に当社推計

(2) Social: 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)

<FY20目標> 70回 / 世帯 / 年

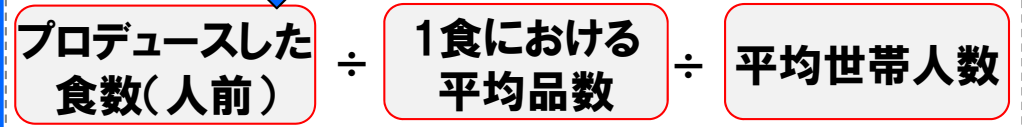
例. 「ギョーザ」

「ギョーザ」1袋  = 1回の共食の場



例. インドネシア「Masako®」

「Masako®」を使用する推奨メニュー (3品)



例. 200億食 ÷ 4品 ÷ 5人 = 10億回の共食の場

コミュニケーション: 施策(例)



「思わず食べたくなる」店頭VTRで購買喚起や試食アプローチ

(3) Social: 当社グループ製品を通じて創出される時間 (日本)

<FY20目標> 3,800万時間 / 年 (6時間 / 世帯 / 年)

例.
「ザ★チャーハン」



例.
「クノール®カップスープ」



コミュニケーション: 施策(例)

多様化するライフスタイルの中、
効率良く準備できる食事として
の利用を高める



「慌ただしい朝も手軽に
おいしく！」
TVCM、ホームページ

当社グループ
製品使用

6分 / 300g
(0.5袋)

2分 / 4杯

手作り

10分 / 300g

10分 / 4杯

創出時間

4分

8分

×

販売数量

=

創出時間

(4) Social: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

<FY20目標>2,200万人

例. アミノ酸を使用した製品

コミュニケーション:施策(例)

TVCM、ホームページ、勉強会等

医薬・健食アミノ酸



(当社グループ製品の
ユーザー数を推定)

ユーザー数

(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して算出)

(5) Environmental: 製品ライフサイクル全体を対象に展開

生産系(工場)中心の取り組みに、事業活動における「**フードロス削減**」と、「**食資源の確保と～自然環境の保全**」の2項目を追加し展開。(国際的な目標に先行する)

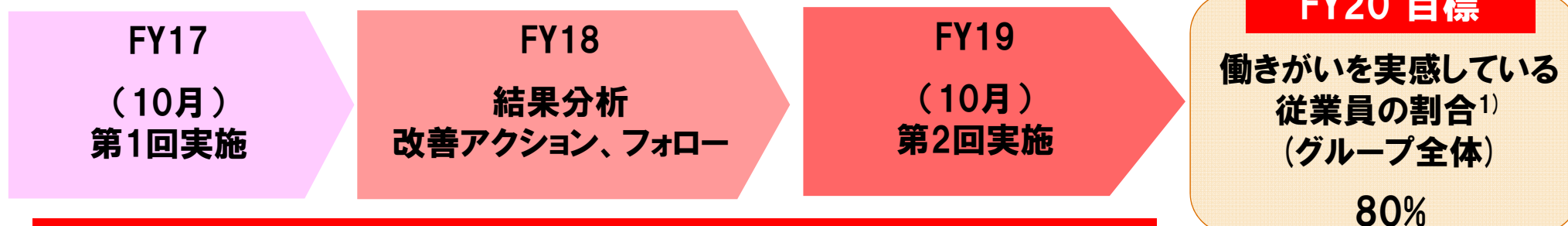
取り組み テーマ	長期ビジョン	<FY17,今後予定>	国際的な目標
① 温室効果ガス の削減	製品ライフサイクル全体で カーボンニュートラルにします 〔FY15 CO2排出量原単位▲33% (対FY05)〕	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; background-color: #e0f2f1;"> <p>FY20～FY30 中長期目標設定済み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・FY16実績集計中 (製品ライフ サイクル視点) <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> ・FY18、FY19 単年度“定量指標” の設定を検討 </div>	<ul style="list-style-type: none"> ・パリ協定:2050年までに GHG40～70%削減 ・SDG、CGF、モントリオール 議定書、POPs条約
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		<ul style="list-style-type: none"> ・CGF: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 自然環境の保全に貢献し 持続可能な調達を実現します		<ul style="list-style-type: none"> ・SDG:14. 海の豊かさを守ろう 15. 陸の豊かさも守ろう ・CGF、RSPO、FSC、ASC
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 〔FY15水使用量原単位▲75%(対FY05)〕		<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	廃棄物のゼロエミッション 〔FY08-15資源化率99%以上維持〕		<ul style="list-style-type: none"> ・SDG:12. つくる責任、 つかう責任

(6) Governance:エンゲージメント(働きがい)の向上

【グローバル“エンゲージメントサーベイ”の実施】

組織としてのエンゲージメントを向上し、組織力強化による業績向上につなげる。

＜対象＞ グループ130社の正規従業員 約33,000人



参考 / エンゲージメントサーベイ項目 (予定)

- 理念、ビジョン、目標、戦略への理解
 - 社会価値向上(社会的責任や貢献)
 - 経営トップのリーダーシップ
 - 革新性、創造性
 - 品質、顧客満足の追求
 - 連携、協調、コミュニケーション
 - 組織、直属上司のマネジメント
 - 人財、キャリア開発
 - ダイバーシティ、心身の健康
 - 仕事に対する権限や影響度
 - 仕事に対する正当な評価、報酬、給与
 - (組織、自身の行動)倫理性、誠実性
 - (持続性ある)働きがい実感
- など

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

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。
- 2017年3月期実績は監査を受けていない概算値のため、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。