

A-dvance 10 ~ 次の百年の礎を築く ~

05/10 中長期経営計画

「食品・アミノ酸系の、日本から出発した世界企業」

2005年3月23日
味の素株式会社

Copyright © 2005 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

AJINOMOTO.

目次

02/04三ヵ年計画を振り返る	2
グ ル プ 戦 略	7
部 門 別 戦 略	18
食 品	22
ア ミ ノ 酸	26
医 薬	28
健 康 事 業	30
ま と め	33

.02/04 三ヵ年計画を振り返る

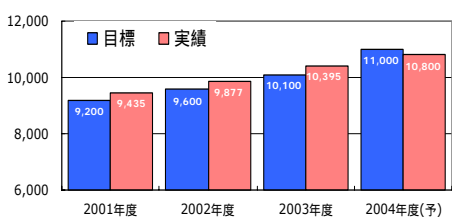
.02/04 三ヵ年計画を振り返る

目標に向かって着実に推移

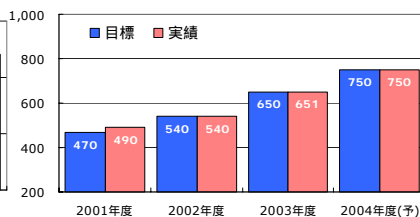
(2004年度予想 対2001年度実績)

- 営業利益 +53%, 純利益 +43%
- 営業利益率 5.2% 6.9%, ROE 8% 10%
- アミノ酸、医薬事業の伸長が貢献
- 食品事業も着実な伸びを記録したが目標数値は下回る

売上高(単位:億円)



営業利益(単位:億円)



基本戦略とその成果

1. 成長分野での事業拡大

- 健康栄養領域への事業展開
(「健康サララ」「ピュアセレクト サラリア」等の特定保健用食品の展開、「アミノバイタル」の拡売)
- 海外リテール事業の拡大 (アジア、南米での洋風ワンサーブスープ事業展開)
- 飼料用アミノ酸、MSG、核酸等グローバル素材事業の強化・拡大
(オルサン㈱買収、タイ核酸工場建設、飼料用アミノ酸の積極的設備増強)
- 医薬事業の重点化 (清水製薬㈱買収による輸液・栄養・透析事業強化)
- M & A、アライアンスの推進
(ユニリーバ社グループとのアジア合併解消、㈱フレック買収、㈱ギャバンへの出資)

2. 高収益構造への転換

- 「生産革新」による国内生産拠点のコストダウン推進
- 技術革新や最適生産体制の構築によるストロングNo.1戦略の推進
- コーポレート部門の少数精鋭化
(シェアードサービスセンター化構想の開始: 味の素ビジネスアソシエイツ㈱の設立)

3. コーポレートガバナンスの強化

- 社内カンパニー制の導入
- 社外取締役の選任、社外監査役の増員および執行役員制の導入
- 監査部員増員による監査体制の強化およびリスクマネジメント委員会の設置

4. 世界に通じる人材の育成

- 味の素グループ人材マネジメント理念の策定
- グループ経営基幹職(GEM*)制度の導入
- 味の素グループ高輪研修センターの開所

*GEM (Group Executive Manager): 味の素グループ経営基幹職

5. よき企業市民としての社会との共生

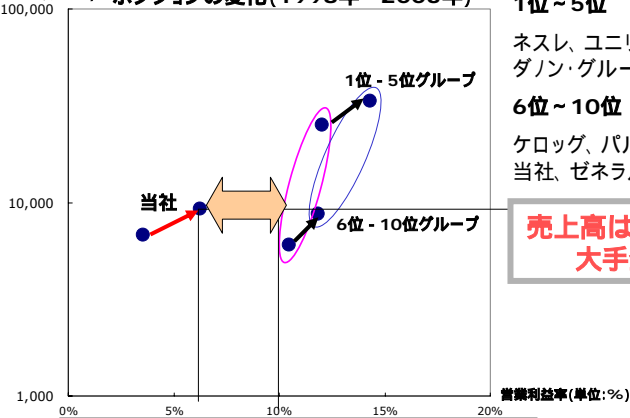
- 環境問題への積極対応 (「味の素グループ・ゼロエミッション」計画の策定)
- 社会とのコミュニケーションの一層の推進
(食育プログラム: 「食の探検隊」の実施と「食のガーデン」の導入)

真の世界企業への土台作りは完了

しかし、真の世界企業となるためには・・・

売上高

(単位:100万US\$)



1位～5位

ネスレ、ユニリーバ、クラフト・フーズ、
ダノン・グループ、ハイネツ

6位～10位

ケロッグ、パルマラット、ABフーズ、
当社、ゼネラル・ミルズ

売上高は、すでに世界の
大手企業レベル

収益性にはまだ格差が存在

A-dvance 10

グループ戦略

企業理念

「私たちは、地球的な視野に立ち、
“食”と“健康”そして明日の
より良い生活に貢献します。」

目指すべき企業像

食品・アミノ酸系の、日本から出発した世界企業

**経営目標**

創業100周年を迎えるにあたり、次の100年に向け、
更なる成長の持続と収益構造の改善により、企業価値向上を図る

戦略目標

真の世界企業となるため、安定成長を継続し、
2010年度に営業利益率10%以上を達成する

数値目標

(単位:億円)	2004年度 予想	2007年度 目標数値	2010年度 目標数値
売上高	10,800	12,500	15,000
営業利益	750	1,000	1,500
営業利益率	7%	8%+	10%+

基本戦略

グローバル経営

コア事業に経営資源を集中し、世界市場で成長を加速させる

創造経営

技術革新で“食”と“アミノ酸”における新しい価値を提案する

グループ経営

グループ人材を育成・登用し、企業文化の共有化を図る

CSR経営

世界で尊敬される“企業市民”となる

●食品事業の国内外一体運営の推進

グローバル食品企業としての事業再構築(事業運営のモデル化と共有化)
 国内外共通基準を設定し事業採算性を評価
 ブランド価値向上を目指した仕組み構築(ブランド資産価値評価基準の導入)

●革新的コストダウンの実現

絶え間ない技術革新によるストロングNo.1戦略の加速
 総合コスト競争力・供給力実現のための「生産革新」・生産体制再構築
 国内営業体制再構築(「営業革新」)

●事業展開地域の戦略的重点化

中国事業基盤の早期確立(一元管理・運営に向けた中国事業総轄部の設置)
 東南アジア・南米における食品事業の拡大

●IT活用によるグループの経営の統合と効率化の推進

グループ全体へのERP導入による業務の再構築とグループ内外連携の強化

●独創性ある研究・開発の推進による、“次の柱”としての健康事業の確立

「肥満・生活習慣病予防」等の主な領域における新素材開発
 (カプシエイト(脂肪燃焼)、グリシン(睡眠の質改善)等による事業基盤の確立)
 新たな販売チャネルとして通信販売事業の育成と定着

●ブレークスルー技術の早期確立に向けた研究開発資源の集中投入

食品分野における消費者ニーズにあった製品開発の推進(匠の技、健康栄養食品等)
 アミノ酸分野における新用途・新事業分野の創出
 医薬分野におけるTNC*1実現の追求による新事業価値の創出
 健康・疾病情報の創出に向けたアミノ酸インフォマティクス*2技術の確立

*1 TNC (Total Nutrition Care): 生命の源である栄養を、健康の維持・増進と疾病の予防・診断・治療・予後等、それぞれのステージに合わせ総合的に管理することにより、人々のQOL(Quality of life)の向上を図ること

*2 アミノ酸インフォマティクス: 体内のアミノ酸データを統計的手法で処理し、生体状態の解析につながる有用情報を得ること

グループ経営

グループ人材を育成・登用し、企業文化の共有化を図る

●グループ全体の企業価値を高める新たなグループ経営の構築

コーポレートガバナンス強化の一層の推進

グループ各社との連携のあり方の検討

●グローバル・グループ経営を担う人材の確保・育成

グループ企業を含めた適材適所のダイナミックな人員配置の推進

グループ横断的基幹人材活用制度の導入(GEM制度の更なる推進)

“Ajinomoto Way”の徹底に向けた教育研修プランの整備

プロフェッショナル人材の育成・登用を目指す新制度の導入

(資格認定制度、処遇制度の見直し)

CSR経営

世界で尊敬される“企業市民”となる

●活力ある企業へと導くCSR経営の推進

CSR推進本部の設置による全社課題への取り組み強化

「味の素グループ行動規範」の徹底によるコンプライアンス経営の推進

「味の素グループ・ゼロエミッション」計画の策定と着実な推進

グローバルな社会貢献活動の推進(“食と栄養”、“食文化”、“教育”の三本柱)

●安全・安心の確保に向けた世界トップレベルの品質保証体制の構築

味の素独自の仕組み(ASQUA:味の素グループ品質保証システム)の

グループ企業への定着

●“お客様第一”の方針の徹底による顧客満足の経営の実現

コンシューマー・コミュニケーション・センターの活動充実

●信頼のブランド AJINOMOTO の確立に向けたコミュニケーション活動の推進

財務戦略

基本方針: 長期的な視野で、株主資本・有利子負債の水準を適切な範囲に保つ

第1期(2005-2007年度): 事業収益拡大視点からの積極的投融資を基本とする

第2期(2008-2010年度): 収益力と資本効率の向上を実現する

□ 数値指標

- D/Eレシオ: 30%以内(積極投資期間でも40%が上限)
- 資本効率: 中長期のトレンドでROE二桁台維持

株主価値の向上

基本方針: 安定した利益成長により株主価値の向上を図る

□ 安定した増益基調

- 事業の安定性を高める
- 1株当たりの価値を向上させる

□ 配当方針

連結業績に応じて、安定的配当を継続する

□ 自己株取得

第2期(2008-2010年度)において、キャッシュフローの状況や財政状況を見据えた中、状況に応じて実施

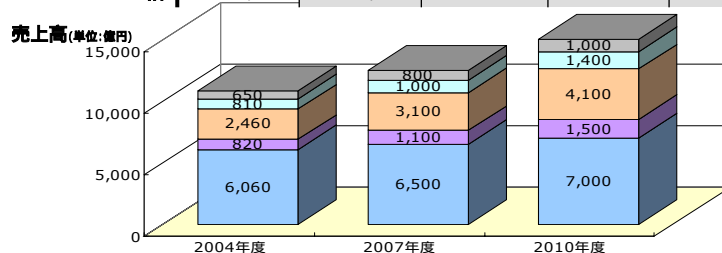
A-dvance 10

事業別戦略

事業区分別目標 - 売上高 売上高持続的成長

(単位:億円)

	2004年度 再編前予想	2004年度 再編後予想	2007年度 目標	2010年度 目標	六ヵ年 年平均成長率
国内食品	6,060	6,060	6,500	7,000	2.4%
海外食品	1,570	820	1,100	1,500	10.6%
アミノ酸	1,710	2,460	3,100	4,100	8.9%
医薬	810	810	1,000	1,400	9.5%
その他	650	650	800	1,000	7.4%
合計	10,800	10,800	12,500	15,000	5.6%



注) カンパニー再編により、加工用うま味調味料、海外「アミノバイタル」、海外サービスの一部が「海外食品」から「アミノ酸」へセグメント変更

事業区分別目標 - 国内食品・アミノ酸 内訳

【国内食品】

売上高(単位: 億円)	2004年度 予想	2007年度 目標	2010年度 目標
調味料・食品	2,300	2,450	2,700
冷凍食品	1,060	1,200	1,400
提携事業等	2,700	2,850	2,900
国内食品合計	6,060	6,500	7,000

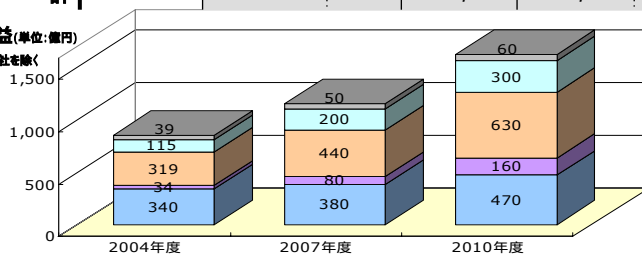
【アミノ酸】

売上高(単位: 億円)	2004年度 再編前予想	2004年度 再編後予想	2007年度 目標	2010年度 目標
飼料用アミノ酸	740	740	900	1,100
その他	970	1,720	2,200	3,000
アミノ酸合計	1,710	2,460	3,100	4,100

事業区分別目標 - 営業利益 営業利益率上昇

(単位: 億円)	2004年度 再編前予想	2004年度再 編後予想	営業 利益率	2007年度 目標	2010年度 目標	営業 利益率
国内食品	340	340	5.6%	380	470	6.7%
海外食品	73	34	4.1%	80	160	10.7%
アミノ酸	280	319	13.0%	440	630	15.4%
医薬	115	115	14.1%	200	300	21.4%
その他	39	39	6.0%	50	60	6.0%
消去又は全社	-97	-97		-150	-120	
合計	750	750	6.9%	1,000	1,500	10.0%

営業利益(単位: 億円)
消去又は全社を除く



注) カンパニー再編により、加工用うま味調味料、海外「アミノバイタル」、海外サービスの一部が「海外食品」から「アミノ酸」へセグメント変更

経営目標 収益性を改善するとともに、次世代コア事業の基盤を確立

環境分析

<事業環境>

□ 国内食品

- 市場全体は停滞するが、健康・シニア関連市場等成長領域も存在
(マーケットの見方(捉え方)を転換すべき時期に来ている)
- 流通再編を背景とする、買い手の交渉力の増加
(対抗し得るメーカーとしての“強さ”が求められている)

□ 海外食品

- 主要展開地域における経済発展を背景に加工食品市場が拡大
- 成長市場における流通構造近代化の進展

<課題>

- 国内食品の収益性の改善 (生産性の向上と人材の再配置、生産設備の更新と効率改善)
- 海外食品における、製品領域と進出地域の拡大に対応する人材確保
- 中国における事業基盤の強化

基本戦略

□ 収益性の向上

- **コア事業領域での安定的拡大(ストロングNO.1戦略の継続)**
 - グローバルコア事業: うま味調味料、風味調味料、スープ
 - 地域事業重点領域: 「Cook Do」(日本)、飲料(タイ)等
- **カンパニー全体でのコストダウンの徹底**
 - 「生産革新」の推進(川崎工場の計画完遂、グループ企業への展開)
 - 開発体制再構築および開発リードタイム1/4化(2003年度対比)
 - 原材料費・製造費のコストダウン: 2010年度までに70億円(2004年度対比)
 - 物流費のコストダウン: 2010年度までに10億円(2003年度対比)
 - 「営業革新」の取組(国内営業体制再構築、外勤要員の外部活用推進)
- **低収益事業の抜本的見直し**
 - 国内外共通基準に基づく事業継続の可否判断の実施

食品事業(国内外 調味料・食品)

□ 成長の加速

- **次世代コア事業の育成**
 - 健康栄養事業領域への積極的な開発資源投入
 - コア技術の応用による新規素材等の開発
- **重点地域におけるコア事業の強化**
 - 主力地域(日本、タイ、インドネシア、ブラジル)の継続強化
 - 戦略地域(中国、ベトナム)の育成強化
- **成長への積極投資**
 - 研究開発、生産への大規模投資の実施(川崎地区プロジェクト)
 - 事業戦略の効率的な遂行のためのM&A、アライアンスの推進

□ お客様満足の拡大

- **安全・安心品質の確保、および提供する商品・サービスの向上**

食品事業(冷凍食品)

経営目標 業界No.1、世界水準実現に向けた事業構造の構築

環境分析

- <事業環境>**
- 国内では数少ない成長分野
 - 海外での販売機会の拡大(日本食の良さ認知)
 - 経済のグローバル化は更に加速し、低価格化が続く
- <課題>**
- 低価格化の中でも利益を生み出すための徹底的なコストダウン
 - グローバルな事業インフラの整備

基本戦略

- 得意分野への集中と徹底したコスト構造強化
 - 2007年度までに2004年度比26億円のコストダウンを計画
- グローバル生産体制確立と「生産革新」
 - 国内外生産体制の再編成と生産性の飛躍的拡大
- 海外市場の着実な開拓
 - 日本発の商品群提案と業務用分野強化により売上高100億円規模へ

経営目標 研究・開発・生産・販売の四輪全てにおいて「革新」に取り組み、アミノ酸事業におけるストロングNo1ポジションの一層の強化と事業基盤の拡大を図る
(売上高営業利益率15%を目標に、更なる収益性向上を目指す)

環境分析

< 事業環境 >

- 加工用うま味調味料 堅調な成長 (MSG年率4%、核酸6%以上)
- 飼料用アミノ酸 畜肉需要増・環境規制強化等を背景に高成長継続 (リジン年率8%前後)
- 医薬/食品用アミノ酸 医薬をコアに食品用途の拡大、バイオ等新領域での成長
- 甘味料 低カロリー甘味料市場の拡大 (肥満問題及び健康志向等)
- 化成品 アミノ酸系化粧品市場/電子材料関連市場の成長

< 課題 >

- アミノ酸用途開発の加速化および啓蒙活動の推進
- 需要拡大につながる供給体制整備および圧倒的コストダウンの実現
- 研究開発の強化

基本戦略

□ マーケットの拡大

- アミノ酸の利用研究・新素材探索に重点的に取り組み、用途拡大および高成長地域での拡販を通じ、食と健康への貢献を進めるべく、医薬・食品・飼料他の分野での需要拡大を図り着実な事業の強化を実現する

□ 競争優位の強化

- 絶え間ない技術革新と生産拠点再構築を積極的に推進し、圧倒的コスト競争力の実現および生産能力の増強を図る

□ リテール事業の強化

- 既存国内事業の売上/収益性向上と海外展開の加速化を図る
- アミノ酸の機能探索により新しい商品を創出する

□ 研究開発の強化

- 新素材・用途開発、抜本的コストダウン技術開発等重点領域を中心に、質/量強化とグローバルR & D体制強化を推進する

経営目標 アミノ酸創薬/創食とTNCによってNo.1スペシャルティファーマを目指す

- <事業領域>**
1. 輸液領域
 2. 腎・透析領域
 3. 消化器領域(下部消化管及び肝疾患)
 4. 生活習慣病領域(糖尿病中心)
 5. EBF(Evidence Based Foods)領域 【医療食】【高機能食品】

環境分析

- <事業環境>**
- QOLの向上、健康寿命の重要性が世界的に増大
 - 日本における医療環境変化 - 高齢人口拡大、医療費抑制
 - 研究開発費の負担増大 - 技術力格差の拡大
- <課題>**
- 大手製薬メーカーと差別化できるビジネスモデルの構築
 - 当社の技術優位性・独自性の効果的な活用

基本戦略

- キーコンピタンスであるアミノ酸技術分野への経営資源の集中投下
 - アミノ酸創薬で、世界に通じる新薬を開発する
 - アミノ酸創食で、患者をターゲットとした食品を開発する
- TNCのターゲット拡大による競合他社との差別化の実現
 - 従来の「入院患者」に留まらず、「外来患者」「在宅患者」「慢性期」「病診連携」まで
- 「チャレンジ30」の導入による収益性の向上
 - 2006年度までに、一人あたりの生産性・売上・利益の30%増加、コスト30%削減を目指す(2003年度対比)
- 効率的な事業展開の実現
 - 専任特化した三法人体制
 - 味の素㈱ - 経営戦略・事業戦略・信頼性保証・研究開発
 - 味の素メディカ㈱ - 生産・物流 味の素ファルマ㈱ - 営業・マーケティング

健康事業

経営目標 将来の成長ドライバーとなる健康事業の事業化を推進する

環境分析

<事業環境> 膨大な市場規模と高成長の可能性

- 国内健康食品市場は2003年度で約1兆6000億円規模に
- 健康食品が国内通販市場(2003年度で約2兆8000億円)の成長をリード
- 肥満の解消や睡眠の質改善等は先進国に共通する課題

- <課題>**
- 優位性を発揮できる事業ドメインの確立
 - 事業化を支える各種インフラの構築

健康事業

事業目標

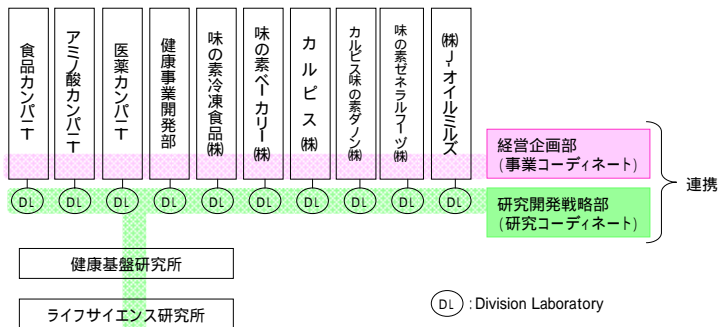
2010年度に連結売上高1,000億円規模を目指す

基本戦略

- 健康素材の事業基盤構築【カプシエイト:脂肪燃焼】【グリシン:睡眠の質改善】
- 国内通販チャンネル育成、およびバルク販売による事業拡大
- 伝統食品(薬膳、鰹エキス等)の健康機能を生かした製品の開発
- 米国への事業展開【「アミノバイタル」、「アミールS」、カプシエイト等】
- アミノ酸の新機能の探索とその応用
- 「肥満・生活習慣病予防」「抗加齢」「抗疲労」領域で新素材開発

推進体制

- 研究所間・事業部間連携の推進については、経営企画部と研究開発戦略部が共同して実施する。
- 「健康栄養食品製品化促進会議」を開催し、味の素グループの健康栄養食品素材情報の共有化および製品化を図る。
- 健康基盤研究所を味の素グループにおける健康事業関連研究の中心的存在と位置づけ、その資産活用ならびに人材交流を推進する。



.まとめ

真の世界企業となるため、安定成長を継続し、
2010年度に営業利益率10%以上を達成する

- 食品： 国内外一体運営による効率化を通じた収益性の改善
- アミノ酸： アミノ酸の利用研究・新素材探索による市場の拡大、技術革新による圧倒的コスト競争力実現を通じた収益力強化
- 医薬： 効率的な事業運営による収益性の向上
- 健康事業： 将来の成長ドライバーとしてグループ全体で事業化を推進



安定した利益成長を継続させ、株主価値を向上させる

<目指すべき企業像>

グローバル経営

創造経営

食品・アミノ酸系の、
日本から出発した世界企業

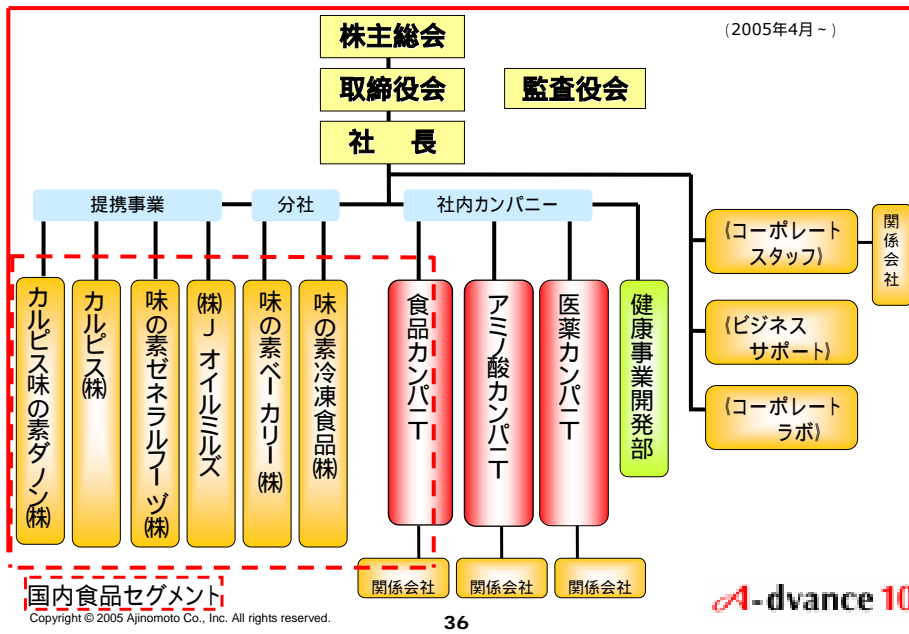
グループ経営

CSR経営

A-dvance 10

～ 次の百年の礎を築く～

グループ組織図



前提条件: マクロ指標-1

1. 為替レートおよび原油価格

	2002年度 実績	2003年度 実績	2004年度 予想	2007年度 予想	2010年度 予想
為替 円/US\$	120.20	105.69	110	105	105
為替 円/ユーロ	129.83	128.88	126	126	126
原油価格 (Brent:US\$/バレル)	25.0	29.5	37.5	33	33

2. 主要市場の経済成長率(%)

	2002年GDP		2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年
	US\$10億	構成比						
日本	3,986	13.7%	-0.2	2.5	4.0	1.4	1.6	1.3
アセアン	597	2.1%	4.2	3.6	5.0	4.7	4.5	4.6
オーストラリア	454	1.6%	3.7	2.7	3.3	3.6	3.4	3.1
中国	1,702	5.9%	6.5	6.3	7.4	7.0	6.7	6.9
南アジア	630	2.2%	4.2	5.9	6.4	7.0	6.5	7.2
アジア・オーストラリア計	7,844	27.0%	2.6	4.2	5.7	4.2	3.9	3.7
ヨーロッパ計	9,144	31.4%	1.1	0.8	1.9	2.1	2.2	2.2
ロシア	346	1.2%	4.7	7.3	7.0	5.5	4.5	4.4
アメリカ合衆国	10,075	34.6%	2.2	3.1	4.3	3.5	2.8	2.8
ラテンアメリカ	1,677	5.8%	-0.5	1.6	3.8	3.5	3.2	3.2
世界小計	29,086		1.9	2.7	4.1	3.4	3.0	3.0

(出典: The Economist Intelligence Unit Limited)

前提条件: マクロ指標-2

3. 主要市場の消費者物価指数の上昇率(%)

	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年
日本	-0.9	-0.3	-0.1	0.0	0.2	0.2
アセアン	6.5	4.8	4.6	3.8	3.5	3.7
オーストラリア	3.0	2.7	2.3	2.6	2.3	2.4
中国	-0.8	0.3	0.4	1.3	1.9	2.5
南アジア	4.3	4.6	5.5	6.5	6.8	5.8
アジア・オーストラリア計	1.4	1.8	1.9	2.3	2.5	2.7
ヨーロッパ計	3.7	2.9	2.1	2.7	2.6	2.6
ロシア		13.7	10.6	9.6	8.3	7.6
アメリカ合衆国	1.6	2.3	2.8	2.6	2.9	2.9
ラテンアメリカ	9.6	10.9	6.3	5.0	4.0	3.8
全世界	2.5	2.8	2.5	2.5	2.8	2.8

(出典: The Economist Intelligence Unit Limited)

前提条件: 飼料用アミノ酸

< スプレッド* の前提 > 2005 ~ 2010年度 90US\$/ST

* シカゴ穀物取引所の大豆粕とトウモロコシの価格差

< 飼料用アミノ酸事業推定市場規模・目標 >

2010年度	推定 市場規模	目標		前提市場価格 (US\$/kg、CIF [^] - λ)		
		販売量	シェア	2004 年度	2007 年度	2010 年度
リジン	130万t	50万t	35%+	1.95	1.50 ~ 1.70	1.50 ~ 1.70
スレオニン	20万t	14万t	70%+	2.70	2.00 ~ 2.50	2.00 ~ 2.50
トリプトファン	6,000t	5,000t	80%+	28.00	20 ~ 25	15 ~ 20

高成長が見込まれる飼料用アミノ酸市場において、安定的収益構造を構築し、グローバル・リーダーとして圧倒的優位性を確立する。

AJINOMOTO (参考) 当社グループの特定保健用食品

製品名	食品の種類	会社名	効能	特保許可年
「カルバイタル」	カルシウム含有食品	味の素㈱	カルシウムの体内への吸収促進	2003年
「ピュアセレクトサラリア」	サラダ用調味料	味の素㈱	血中コレステロール値低減	2004年
「健康サララ」	食用大豆油	㈱J - オイルミルズ	血中コレステロール値低減	2001年
「オリゴC」	炭酸飲料	カルビス㈱	ビフィズ菌を増やし腸内環境を良好化	2001年
「大豆オリゴ糖シロップ」	テーブルシュガー	カルビス㈱	ビフィズ菌を増やし腸内環境を良好化	2001年
「アミールS」シリーズ 5品目	乳酸菌飲料/菓子	カルビス㈱	血圧降下作用	1999年
「カルビスキッズ」シリーズ 7品目	乳酸菌飲料	カルビス㈱	生きた乳酸菌による整腸作用	2001年
「健茶王」	清涼飲料水	カルビス㈱	血糖値上昇抑制作用	2002年
「ピタホット」シリーズ 2品目	粉末清涼飲料	味の素ゼネラルフーズ ㈱	食物繊維でお腹の調子を整える	1999年
「アレンディ コーヒーオリゴ糖入り」シリーズ 8品目	粉末清涼飲料/ 清涼飲料水	味の素ゼネラルフーズ ㈱	コーヒー豆マンノオリゴ糖の整腸効果	2004年
「オールブラン」	シリアル	日本ケロッグ㈱	食物繊維でお腹の調子を整える	1998年
「ブランフレック・ブレーン」	シリアル	日本ケロッグ㈱	食物繊維でお腹の調子を整える	2002年

2005年1月31日現在、特定保健用食品481品目中、当社グループは30品目の許可を取得

あしたのもと
AJINOMOTO®