

アミノ酸事業 08/10中期経営計画

2008年7月2日
味の素株式会社
アミノ酸カンパニープレジデント
善積 友弥

内容

1. ビジョン/ミッション
2. FY 2005-2007レビュー
3. 事業環境、コアコンピタンス
4. FY 2008-2010計画
5. 事業別計画

アミノ酸カンパニー Vision / Mission

【Vision】

Human Life Care
by
Amino Acids & Functional Products

【Mission】

ライフサイエンスを基盤におき
アミノ酸を主力とする独自性ある技術を駆使して
たゆまずイノベーションにチャレンジし、
世界中の人々のLife Careに貢献し、
更なる存在感のあるカンパニーを確立する。

アミノ酸事業 FY 2005-2007レビュー

(億円)

	FY 2007		FY 2007 当初目標	
	売上高	OP	売上高	OP
アミノ酸 営業利益率	2,860	192 6.7%	3,100	440 14.2%
内、飼料用アミノ酸 営業利益率	894	63 7.0%	900	250 27.8%
内、除く飼料用アミノ酸 営業利益率	1,966	129 6.6%	2,200	190 8.6%

- ・ 中国競合の参入による飼料用アミノ酸・加工用うま味調味料・甘味料事業での競争激化や、輸出拠点国通貨高・原燃料価格高騰等の外部要因影響が大きく、当初目標は未達。
- ・ コストダウン施策の成果(FY 2005-2007累計) 約130億円 (対FY 2004実績比)
- ・ FY 2005-2007設備投資 計 約1,200億円
 - 主力製品のシェア維持を図ると共に、競争力を更に強化。

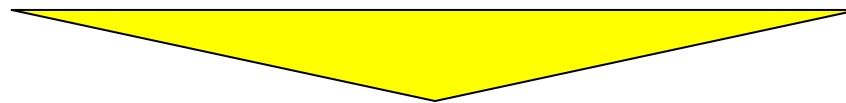
FY 2008-2010アミノ酸事業を 取り巻く環境

- 原燃料価格高騰の長期化
- グローバルオペレーションの拡大による為替影響の増大
 - ・ 輸出拠点国通貨の対USD高
- 中国、インド競合の台頭
- アミノ酸市場の安定的拡大
 - ・ 有力新興市場の高成長（BRICs、Next 11、etc.）
 - ・ 食習慣の変化（開発途上国における畜肉消費量の増加）
- 「健康」・「自然派」志向の強まり
アミノ酸による価値提供可能な市場が拡大
- 環境・品質・コンプライアンスへの関心の高まりと規制強化

アミノ酸事業のコアコンピタンス

〔コアコンピタンス〕

- 優れたアミノ酸発酵・合成技術と用途開発
- 製造・販売におけるグローバルネットワーク
- 高品質な製品・サービスを通じて培ったブランド力
- 環境・食糧問題への貢献



〔基本目標〕

1) 「アミノ酸の世紀」の実現

2) 新経済秩序、新コスト構造への対応

3) 味の素グループ・イノベーション

アミノ酸事業を通じた貢献
新しい価値の創造

事業価値の向上
徹底的な競争力の強化

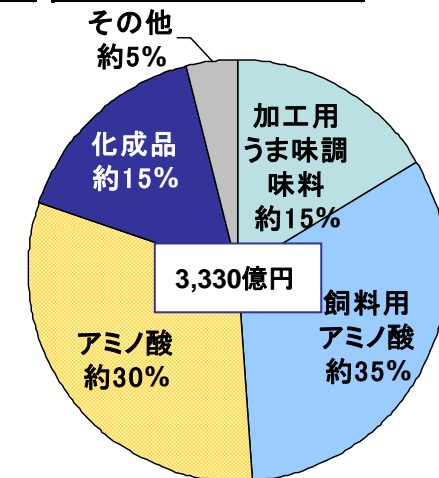
次の100年につなげる
経営基盤の強化

FY 2008-2010計画値

(億円)

	FY 2007		FY 2008予想		FY 2010目標		FY 2010 当初目標	
	売上高	OP	売上高	OP	売上高	OP	売上高	OP
アミノ酸	2,860	192	2,885- 2,935	225- 275	3,330	260	4,100	630
営業利益率		6.7%		7.8%-9.4%		7.8%		15.4%
内、飼料用アミノ酸	894	63	975- 1,025	75- 125	1,170	100	1,100	300
営業利益率		7.0%		7.7-12.2%		8.5%		27.3%
内、除く飼料用アミノ酸	1,966	129	1,910	150	2,160	160	3,000	330
営業利益率		6.6%		7.9%		7.4%		11.0%

- FY 2010当初計画前提と中期経営計画前提との差異：
為替 + 原燃料価格 + 減価償却費制度改正 = **▲590億円**



[FY 2010 売上構成]

FY 2008-2010計画での取組み

グループ
基本目標

アミノ酸事業
重要施策

1) 「アミノ酸の世紀」の実現

アミノ酸事業を通じた貢献
新しい価値の創造

2) 新経済秩序、新コスト構造への対応

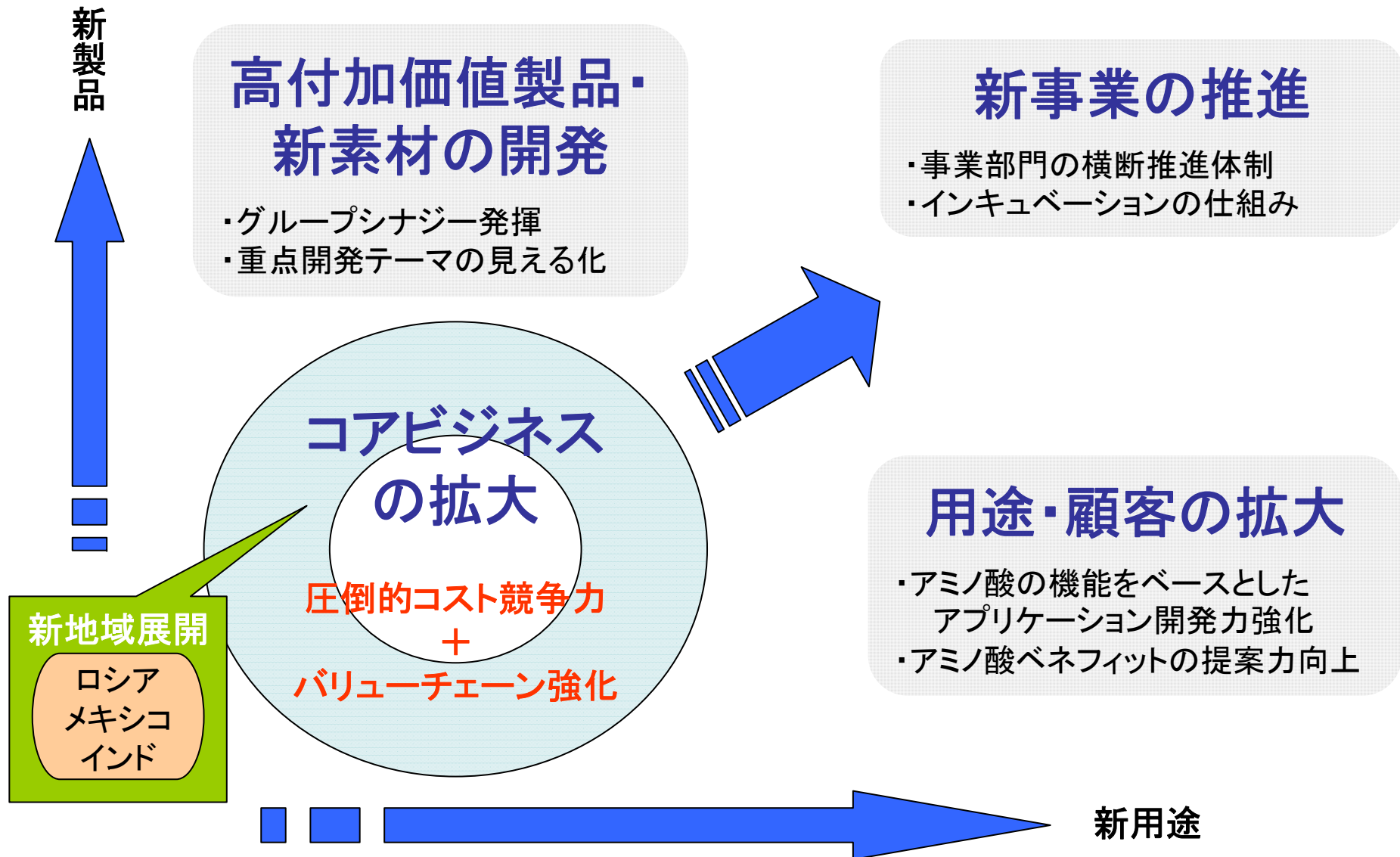
事業価値の向上
徹底的な競争力の強化

3) 味の素グループ・イノベーション

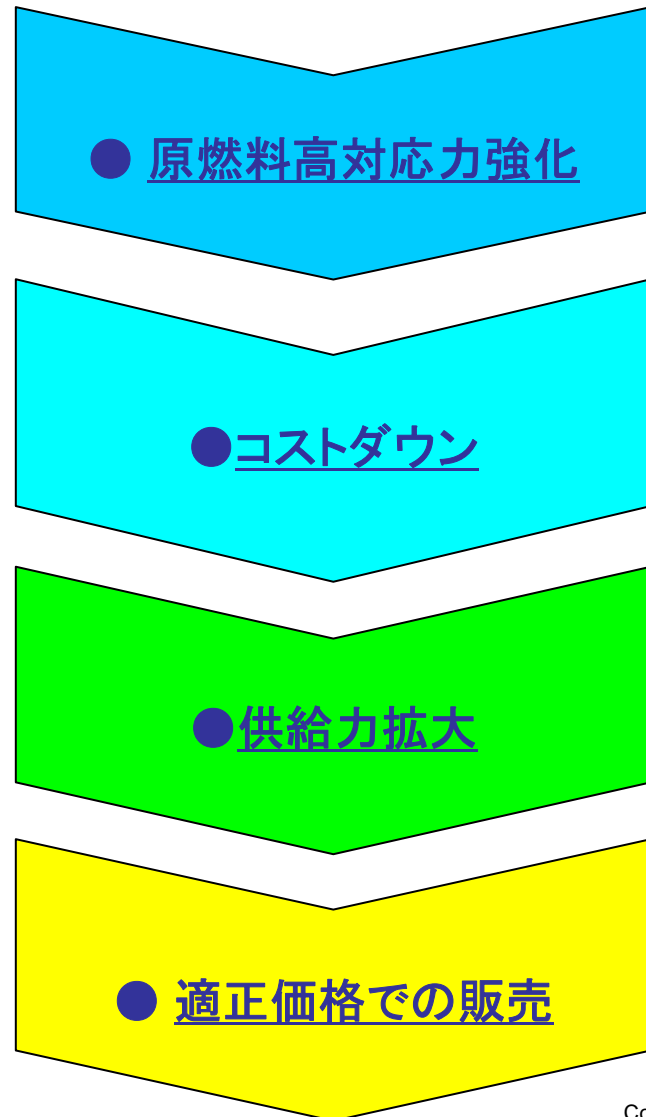
次の100年につなげる
経営基盤の強化

- 高付加価値製品・新素材の開発
- 新事業の推進
- 用途・顧客の拡大
- 新地域への展開
- リテール事業の拡大と高付加価値化
- 原燃料高対応力強化
- コストダウン
- 供給力拡大
- 組織強化・人材育成
- 品質・安全・環境への取組み強化
- コンプライアンス徹底

アミノ酸事業 重要施策の方向性



コアビジネス 重点施策



■ 原料関連技術開発

- ・非食植物原料利用技術

■ 燃料転換

- ・重油利用率低減

67%(FY 02)→ 27%(FY 07)

→ 2%(FY 10目標)

- ・バイオマス利用率 32%(FY 10目標)

■ ブレークスルー型発酵技術の開発

■ グローバルロジスティクスの効率化

■ FY 07基準(為替、単価)でFY 10までに

- ・MSG 約1割、核酸 約2割

- ・飼料用リジン 約1割
- の削減を目指す

■ コプロダクトの付加価値向上

■ 棚卸資産回転率改善

■ 競争力確保と市場シェア維持戦略の継続

グローバル・ロジスティクス戦略

<方針・戦略>

- ・グループ会社を含めた全社グローバル・ロジスティクス管理・運営の最適化を図る。
- ・国際物流におけるコンプライアンス制度に対応し安全と効率の向上を図る。
- ・ロジスティクス関連費用のグローバル・コストダウンを図る。

<目標>

- ・全社グローバル・ロジスティクス管理・運営体制構築
- ・全社貿易業務統括管理体制構築と日本版AEO*1制度認証取得
- ・全社ロジスティクス関連費用約40億円削減 (FY 2008-2010累計/対FY 2006)

*1 AEO=Authorized Economic Operator. 企業と税関とのパートナーシップを通じて国際物流におけるセキュリティ確保と物流効率化を両立させる制度

飼料用アミノ酸事業

- 【コアコンピタンス】
1. 技術力
 2. アミノ酸製品ライン
 3. グローバルな事業展開力
 4. 食糧・環境問題への貢献

- 【克服すべき課題】
1. 業績変動が大きい
 2. 継続的に大規模投資が必要
 3. 熾烈な競争

【基本戦略】

1. 新ビジネスモデルの構築
2. コストダウンの推進
3. 供給戦略の強化・再構築
4. 新製品の開発と拡売



【FY 2008-2010 市場環境】

➤ 穀物環境: FY 2008の北米スプレッド*は120USD/STと想定。

➤ リジン需給: 需要は今後暫く年率10%前後で伸長すると想定。競合の大型増産・新規参入も限定的であり、需給はバランスの方向。

*スプレッド: シカゴ商品取引所の大豆粕とコーンの価格差

市場価格動向 (USD/kg, CIF)

	FY 2007	FY 2008予想		FY 2010
	平均	1H	通期	予想
リジン	1.6	1.8-1.9	1.8-1.9	1.65-1.75
スレオニン	2.1	2.2-2.5	2.4-2.5	2.25-2.35
トリプトファン	31	25-30	25	18-22
スプレッド*	130	120	120	90

* USD/ST

当社グループ販売数量・採算計画

(千トン)

	FY 2007	FY 2008 計画	FY 2010 目標
リジン	320	350前後	400前後
スレオニン	75	90前後	120前後
トリプトファン	2.2	2.9前後	4.0前後

(億円)

	FY 2007	FY 2008 予想	FY 2010 目標(下限)
売上高	894	975-1,025	1,170
営業利益	63	75-125	100

飼料用アミノ酸事業／食糧・環境問題への貢献

1. 飼料コスト低減（ユーザーの経済効果）

50kg大豆粕 > 48.5kgコーン + 1.5kgリジン
 →スプレッドによるShadow Price決定

2. 耕地削減と効率的畜肉生産（食糧問題への貢献）

50トン大豆粕生産 に必要な耕地	48.5トンコーン生産 に必要な耕地	1.5トンリジン原料 生産に必要な耕地
= 約24ha	= 約5.6ha	= 約0.6ha

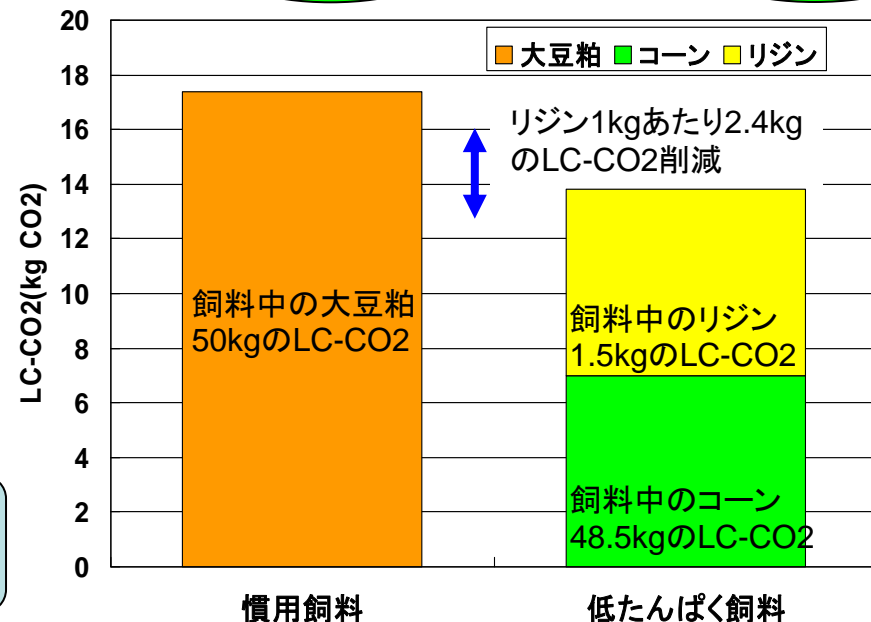
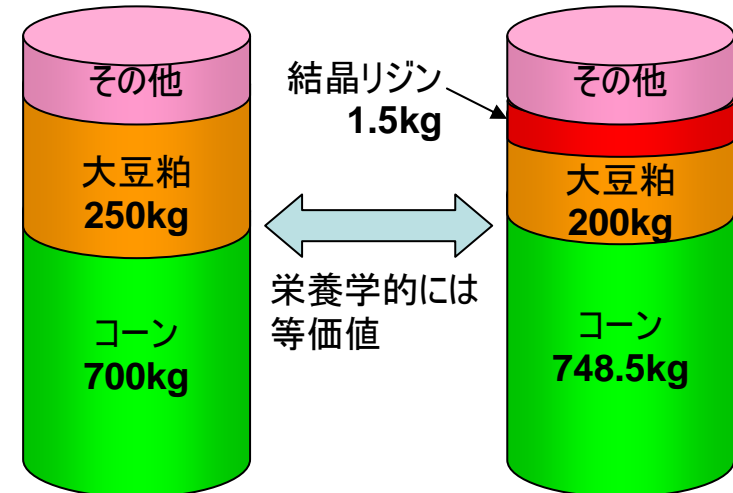
⇒ 配合飼料1,000トンあたり約18ha(およそ10%)の耕地節約

3. 飼料低たんぱく化による窒素排泄削減及び配合飼料のLC-CO2削減(環境貢献)

- LC(Life Cycle)-CO2
製品の原料製造から、加工、生産を経て使用に至るまでの総CO2生産量
- コーン、大豆粕、リジン各々のLC-CO2を算出し、リジンを使用した配合飼料と使用していない配合飼料のLC-CO2を比較

味の素グループのリジン35万トン
 →約85万トンのCO2削減に貢献

コーン-大豆粕型配合飼料

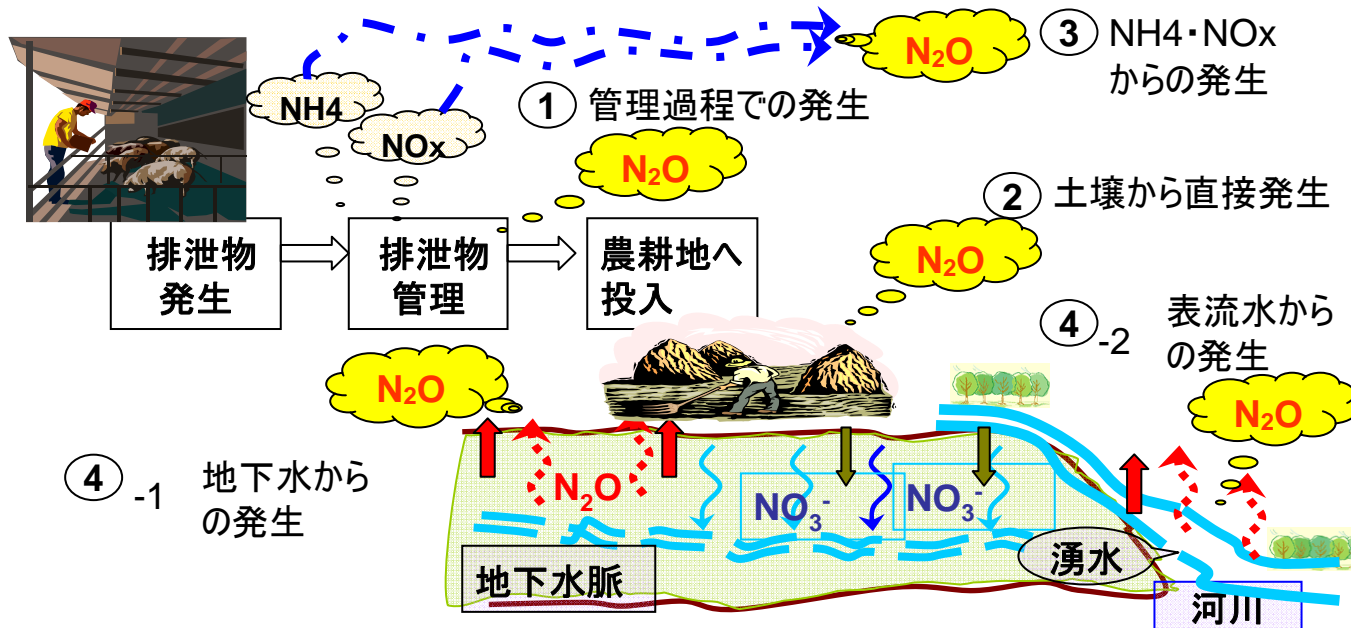


飼料用アミノ酸事業／食糧・環境問題への貢献

4. 家畜排泄物由来のN2O削減効果

アミノ酸添加低たんぱく飼料給与により窒素排泄低減

→ 糞尿処理工程や施肥土壌、表層・地下水からのN2O発生量低減



【当社試算】

養豚業のLC-CO2 (N2O起因分)を
15~20%削減可能
↓
日本国内だけで
30~40万トンのCO2
削減に相当

データ蓄積中

化成品事業

【事業環境】

- 電子材料：PC業界の激しい変化
- 化粧品素材：新興市場の伸長
環境・安全への関心と自然派志向の高まり
原料価格の高騰
- 化粧品リテール（「Jino」）：
国内化粧品市場の成熟
通販市場の参入増加による競合激化



【基本戦略】

1. 重点領域への戦略的資源投入
2. 「ABF」現行用途に次ぐ電子材料事業の柱育成
3. 主要製品のコストダウン推進
4. リテール事業の基盤強化と事業領域拡大
⇒ ・ FY 10売上高約500億円
・ 電子材料売上高FY 08-10期間平均二桁成長を目指す

【コアコンピタンス】

1. アミノ酸素材の開発力・提案力
2. アミノ酸素材の自社保有

事業分野別戦略のポイント

【電子材料】

1. R&D・生産体制の強化
2. 「ABF」用途拡大（PC用アプリケーション拡大、PC以外への横展開）
3. 「ABF」に次ぐ柱となる新製品の育成

【化粧品素材】

1. ポテンシャル市場への取組み強化
（BRICsなど新興市場、自然派化粧品市場）
2. 原料高、円高に対応した価格政策実施とコストダウン

【化粧品リテール（「Jino」）】

1. 事業基盤の強化（通販システムの利便性強化など）
2. 事業領域の拡大（商品ライン・販売チャネル）

アミノ酸事業 ①

1. 医薬用・食品用アミノ酸

【事業環境】

- 原燃料価格の高騰
- 大手競合の生産再編と競合の激化

【コアコンピタンス】

1. 発酵を中心とする生産技術
2. グローバルネットワーク



【基本戦略】

1. 新拠点を活用したグローバル供給体制の確立
(生産量: FY 10 対FY 07比2割以上増を目指す)
2. 適切な価格戦略を踏まえた収益を重視した取組み
3. 用途拡大による市場創造

2. 医薬中間体

【事業環境】

- 新薬認可件数の減少
- 新興競合の台頭 (インド・中国)

【コアコンピタンス】

1. アミノ酸・核酸領域における技術力
2. 幅広い顧客ニーズに応える対応力



【基本戦略】

1. グループシナジー発揮による事業機会拡大
(連結視点の事業強化)
2. 競合に対する優位性・差別化の確立
(preferred supplier)
3. 更なる高付加価値分野への取組み

アミノ酸事業 ②

3. 機能性栄養

【事業環境】

- スポーツ領域のユーザー拡大は順調に推移
- マルチバランス・生活習慣病予防関連市場の拡大

【コアコンピタンス】

- ・ アミノ酸の機能および用途に対する知見蓄積

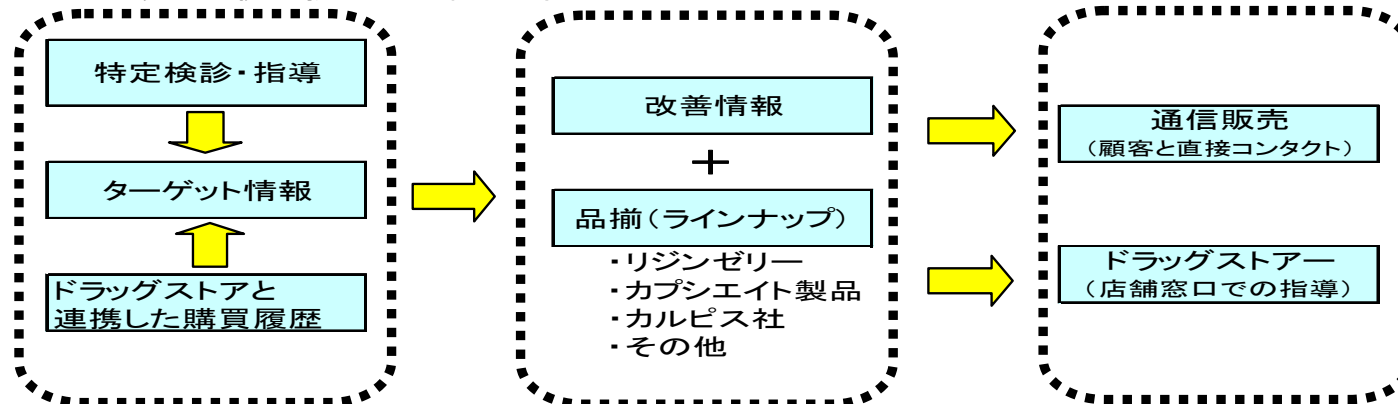
【基本戦略】

1. スポーツ領域の強化（ユーザー数の拡大）
2. ニーズを捉えた製品戦略による習慣的摂取促進（生活習慣病予防、介護ニーズなど）
3. マーケティングの重点化・効率化

<ユーザー数(国内)> (当社推定)

	2007年度実績	2010年度目標
スポーツ領域(粉状)	73万人 ↗	200万人 ↗
デイリー領域(ゼリー)	125万人	200万人
合計	198万人	400万人

<デイリー市場の習慣的摂取促進戦略(案) <例> 体脂肪対策> ・顧客取込み／情報／製品推奨／製品販売まで一貫したビジネスモデル構築



アミノ酸事業 ③

4. 甘味料

【事業環境】

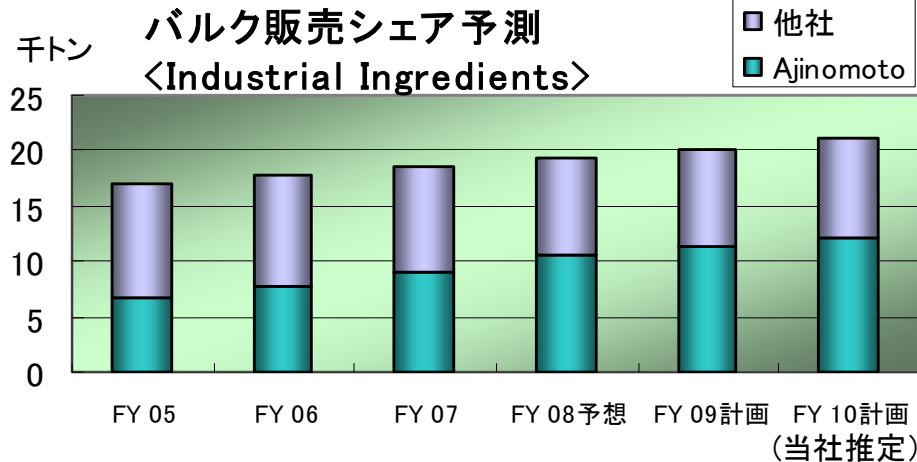
- 健康への関心による堅調な低カロリー需要
- 中国競合および他甘味素材との競争激化
- 原燃料価格の高騰

【コアコンピタンス】

1. 生販グローバルネットワークと安定供給力
2. トップブランドとしての商品力とコスト競争力

【基本戦略】

1. 地域に密着したマーケティングの推進
2. 徹底的なコストダウンとR&Dの強化
3. 国内における「パルスweet」一般使用層拡大
4. 海外リテール事業の強化



バルクシェア FY 10 対FY 07 約10%増を目指す

甘味料 国内リテールビジネスの現状と目標

低カロリー甘味料 国内市場推移 (億円)

	FY 2006		FY 2007		FY 2008		FY 2010	
	前年比	前年比	前年比	前年比	前年比	前年比		
市場計	101	100%	106	105%	111	105%	123	105%

(当社推定)

国内当社シェア推移 (%)

	FY 2006		FY 2007		FY 2008		FY 2010	
	前年差	前年差	前年差	前年差	目標	前年差	目標	前年差
味の素	60.8	+0.6%	63.0	+2.2%	64.2	+1.2%	68.0	+2.0%

(当社推定)

加工用うま味調味料事業

【事業環境】

- 原燃料価格高騰
- 輸出拠点国通貨の対USD高
(ブラジルリアル、タイバーツ、ユーロ)
- 競合構造の変化



【基本方針】

コスト競争力・規模・ブランド力を強化し
Very Strong No.1 ポジションを獲得

【基本戦略】

1. 適正価格での販売・数量拡大
※外部環境(為替・原料・競合動向)により修正
2. リテール事業との協働
潜在市場開拓、成長市場での販売増
天然系調味料と新領域開発推進
3. コストダウン推進
コプロダクトの付加価値向上推進(肥料・飼料)
新技術の開発推進

【コアコンピタンス】

1. コスト競争力
2. 規模(No.1市場プレゼンス)
3. ブランド力(高品質サービスの提供)

<世界市場規模推移(当社推定)>

MSG・核酸とも市場は堅調に成長

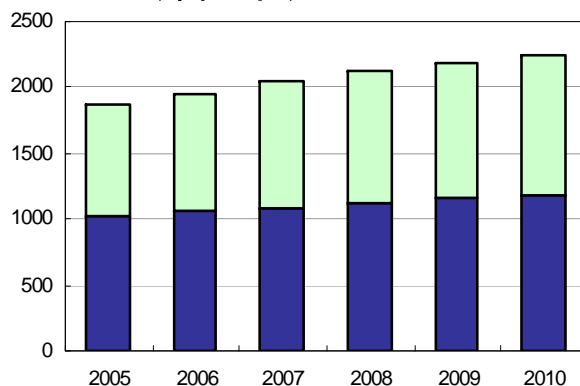
・MSG: アフリカ・南アジア・

中東に潜在成長力

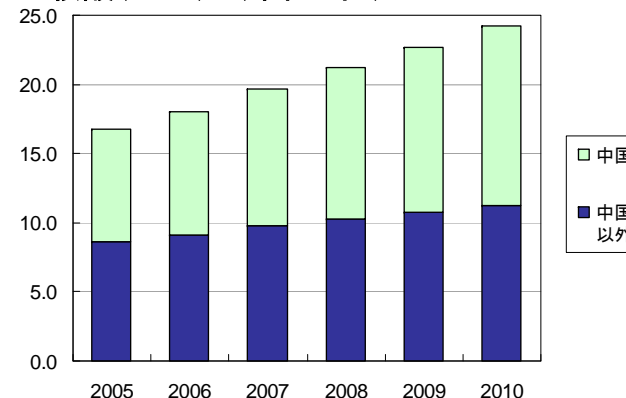
・核酸: 最大市場中国が更に

成長する可能性

MSG (単位:千t)



核酸(I+G) (単位:千t)



Copyright © 2008 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

The Best Amino Acids Company in the World