

2008年3月期概況および
08/10中期経営計画

2008年5月12日

味の素株式会社
取締役社長 最高経営責任者
山口 範雄

目 次

I . 2008年3月期決算ハイライト

II . 「A-dvance 10」後半計画、2009年3月期予想

(1) FY 2005-2007レビュー

(2) FY 2008-2010課題認識

(3) 基本目標

(4) FY 2008-2010計画のポイント

(5) 財務政策、株主還元

(6) 設備投資、M&A

(7) 事業別戦略

(8) 2009年3月期 戦略のポイント

参考資料

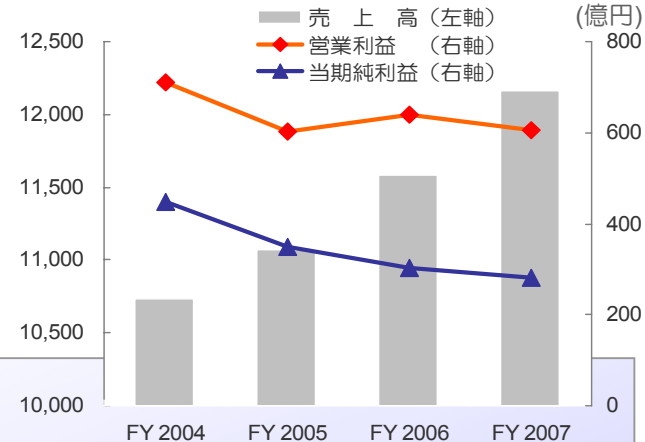
I . 2008年3月期決算ハイライト

I. 2008年3月期決算ハイライト

**国内食品の主力品販売苦戦、原材料高影響を、
海外食品、アミノ酸の売上増等で補いきれず、増収減益**

実績

- 売上高 12,166億円 (前年比105%、予想比100%)
- 営業利益 605億円 (前年比95%、予想比95%)
cf. 飼料用アミノ酸を除く営業利益 543億円 (前年比86%)
- 当期純利益 282億円 (前年比93%、予想比93%)



決算のポイント

1. **食品事業** 国内は、主力の「ほんだし」や中国製餃子事件の影響を受けた冷凍食品の販売苦戦、原材料高により、大幅減益。海外は、主要製品の販売数量増により、大きく伸長。食品計では減益。
2. **アミノ酸事業** リジン販売数量・価格がQ2以降改善した飼料用アミノ酸などが増益を牽引。輸出拠点国通貨高や原材料高の影響を吸収。
3. **原油・原材料高** 対前年、原油約12億円、国内食品原料約35億円、発酵原料約50億円
4. **コストダウンの取組** 対前年、アミノ酸約43億円、国内食品約13億円、医薬約6億円のコストダウン

Ⅱ. 「A-dvance 10」後半計画、 2009年3月期予想

Ⅱ.(1) FY 2005-2007レビュー

	FY 2004	FY 2005	FY 2006	FY 2007	(億円) FY 2007 当初目標
売上高	10,730	11,068	11,585	12,166	12,500
営業利益	709	603	638	605	1,000
営業利益率	6.6%	5.5%	5.5%	5.0%	8.0%
配当(円/株)	13	14	15	16(予定)	安定配当
D/Eレシオ	26.9%	27.5%	26.8%	23.0%	max. 40%

売上高は当初目標に近い水準まで拡大したものの、営業利益は伸び悩み。
配当は安定的に毎期1円/株ずつ増額。D/Eレシオは目標水準内。

【FY 2007前提(当初)】 為替レート: 105 JPY/USD, 126 JPY/EUR

FOBドバイ原油価格: 33USD/BBL

【FY 2007実績】 為替レート: 114.44 JPY/USD, 161.59 JPY/EUR

FOBドバイ原油価格: 72USD/BBL

Ⅱ.(1) FY 2005-2007レビュー

営業利益目標未達の主要因

【外的要因】

- 国内市場の縮小
- 原燃料価格の高騰
- 輸出拠点国の通貨高
- 発酵バルク産業における中国メーカーの台頭

【内的要因】

- 「ほんだし」製品改訂の利益貢献の遅れ
- M&A案件のシナジー創出の遅れ

(億円)

輸出拠点通貨高	-160
原燃料価格上昇	-215
税制改正による減価償却費増	-23
計	-398

【FY 2005-2007のポジティブ要因】

- ラテンアメリカ、アセアン、アフリカを中心にうま味調味料「味の素」、風味調味料の販売が大きく伸長
- コア事業の体質強化・拡大に向けた戦略的M&Aを実施(アモイ・フードG、ギャバン社、カルピス社を連結子会社化、ヤマキ社へ出資)
- アミノ酸の各種コストダウンプロジェクトを着実に遂行し、業績の下振れを一部吸収
- 電子材料事業の売上が想定以上に拡大

Ⅱ.(2) FY 2008-2010課題認識

【当社グループの課題】

1. 新コスト構造(原燃料コスト高)への対応
2. 世界経済秩序の変化(先進国の人口増停滞・高齢化、発展途上国の人口増・高成長)への対応
3. 日本の市場構造変化への対応
4. 資本市場のグローバル化への対応



- 事業環境の変化を踏まえ、数値目標、基本戦略を修正
- 次の100年における成長継続のため、構造改革を遂行し、事業基盤を強化

Ⅱ.(3) 基本目標

創業の志に学び、次の100年を拓く

基本目標

1. 「アミノ酸の世紀」の実現
 - 21世紀の地球的課題の解決に、事業を通じ貢献
2. 新経済秩序、新コスト構造への対応
 - 収益力の強化と成長継続による企業価値向上
3. 味の素グループ・イノベーション

Ⅱ.(3) 基本目標

創業の志に学び、次の100年を拓く

【具体的施策】

1

1. 「アミノ酸の世紀」の実現

地球的課題の深刻化を事業拡大の好機と捉え、アミノ酸やアミノ酸で培った技術をベースにソリューションを提供

1) 環境・食資源

- 飼料用アミノ酸の飼料効率改善効果による耕地節減と、CO²削減
- バイオマス等の有効利用
- 発酵副生物利用による土壌改質

2) 健康・栄養 – 特色のある素材を活かした、健康・栄養への貢献

- 開発途上国における過少栄養の改善(うま味、アミノ酸+おいしさ)
- 先進国における過剰栄養の改善(うま味、 γ -PGA、カプシエイト等健康素材)
- 「味の素ルネッサンス」の推進

Ⅱ.(3) 基本目標

創業の志に学び、次の100年を拓く

【具体的施策】

2

2. 既存事業の収益力強化 – 新経済秩序、新コスト構造への対応 (1)

1) 事業環境の変化に対応した収益の維持、拡大

- 日本食品市場における拡大志向から収益性重視への転換
- グローバル化の加速 - 2010年度 海外営業利益比率 50%以上
- 原料・エネルギー価格高騰への対応 - コストダウンの着実な遂行
- 医薬事業のスペシャリティファーマとしての強化
- グループ企業におけるシナジー創出 - 調達、ロジスティクス

2) 投資リターンの早期回収実現

- 大型投資案件のリターンの着実な回収
- ポストM&A政策の強化(カルピス社、アモイ・フードG、ギャバン社)

3) 低収益事業の整理 or 高収益化

- 不採算事業撤退基準の活用

4) 投資、資産効率の改善

- 資本コスト視点経営の導入

Ⅱ.(3) 基本目標

創業の志に学び、次の100年を拓く

【具体的施策】

3

3. 今後の成長継続 – 新経済秩序、新コスト構造への対応 (2)

1) 成長分野(海外調味料、電子材料、飼料用アミノ酸)の事業拡大加速

例)「味の素」販売地域: FY 2007 90ヶ国 → FY 2010 100ヶ国

2) 健康事業の収益基盤の早期確立

- FY 2010売上高目標: 2,000億円(目指す)
- 3領域(食事代替食品、サプリメント、機能強化食品)における、「おいしさ」をベースにした取組みの強化
- カルピス社等関係会社との取組みの強化

3) 新規事業・素材の創出、育成

- 新規事業育成機能の強化(R&D効率化等)

Ⅱ.(3) 基本目標

創業の志に学び、次の100年を拓く

【具体的施策】

4

4. 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

1) 味の素グループ・イノベーション - 経営基盤の構造改革

- 創業100周年に合わせた、「Ajinomoto Way」の明文化、新ミッション、新ビジョンの策定
- グローバル経営の基盤となる事業インフラの整備(会計、情報、人事)

2) 事業運営体制の再構築の検討

- 事業運営体制(持株会社等、最適事業運営体制を検討)
- 海外法人管理体制
- R&D体制

Ⅱ.(4) FY 2008-2010計画のポイント

「A-dvance 10」当初

【基本目標】 企業価値の向上
→時価総額増大

【数値目標】 FY 2010
売上高 15,000億円
営業利益 1,500億円
営業利益率 10%

【基本戦略】 4つの経営戦略

1. グローバル経営
2. 創造経営
3. グループ経営
4. CSR経営

「A-dvance 10」FY 2008-2010

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

FY 2010
売上高 13,500億円
営業利益 800億円
営業利益率 5.9%

4つの経営戦略＝基本戦略構想
4つの基本戦略構想から、基本目標を
達成する具体的施策を構築



Ⅱ.(4) FY 2008-2010計画のポイント

「A-dvance 10」当初

FY 2010
営業利益 1,500億円

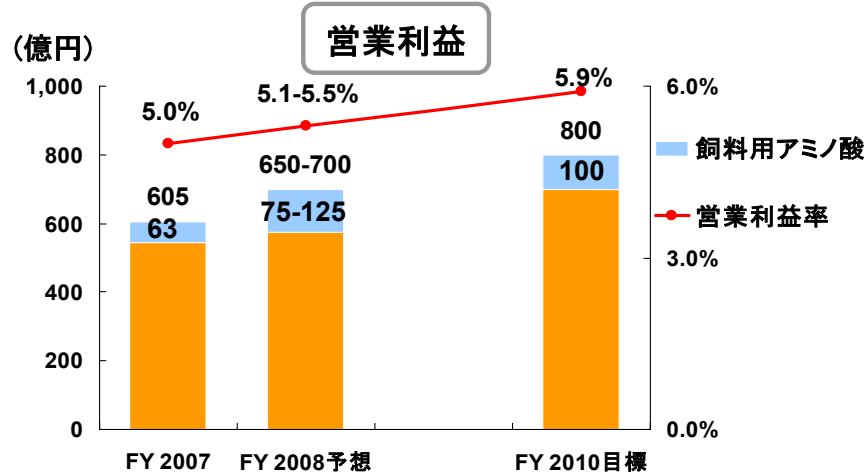
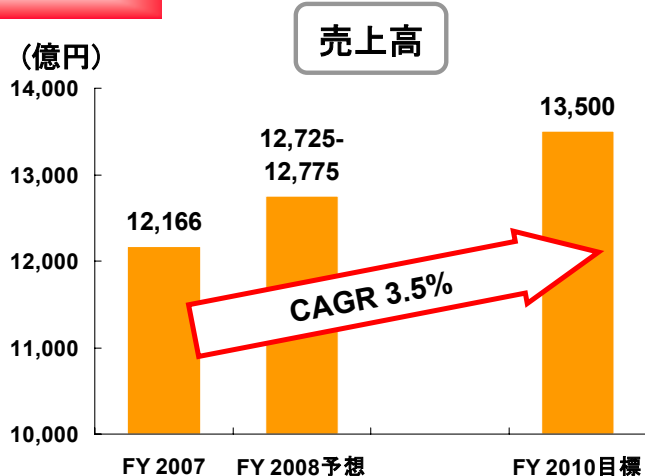
「A-dvance 10」FY 2008-2010

FY 2010
営業利益 800億円

-700億円

為替変動	-360 億円
原燃料価格上昇	-380
事業環境の変化(含減価償却費制度改正)	-70
コストダウン、値上げ等による内部努力	110

数値目標



【前提】 為替レート: 100 JPY/USD, 154 JPY/EUR FOBドバイ原油価格: 100USD/BBL

Ⅱ.(5) 財務政策、株主還元

基本方針

1. 財務政策

D/Eレシオ：30%以内

有利子負債：2,100億円以内(カルピス社の子会社化による株主資本増加を受け、当初指標の2,000億円より引き上げ)

2. 株主還元

➤ 配当方針

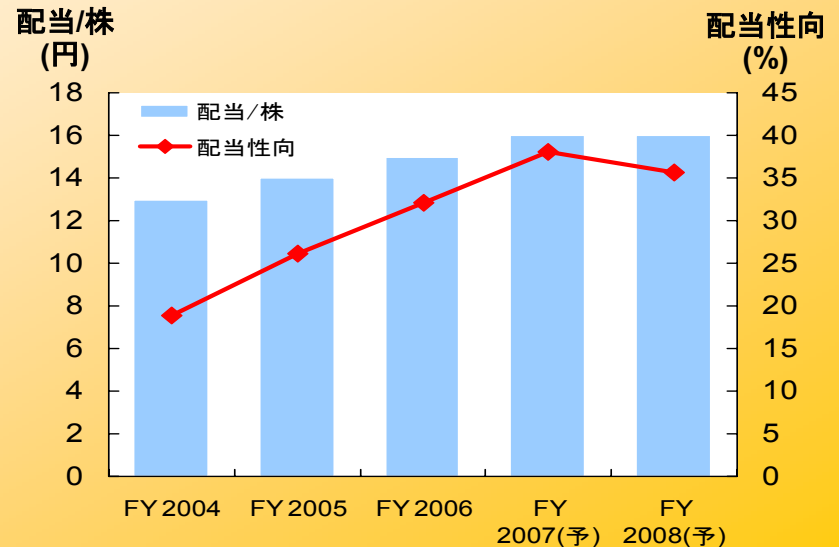
業績水準を勘案した上で、安定的かつ継続的な配当を行う

(参考)

FY 2006利益に対する配当性向 32%

➤ 自己株式取得

連結業績が向上し、手元流動性の厚みが出たときに実施



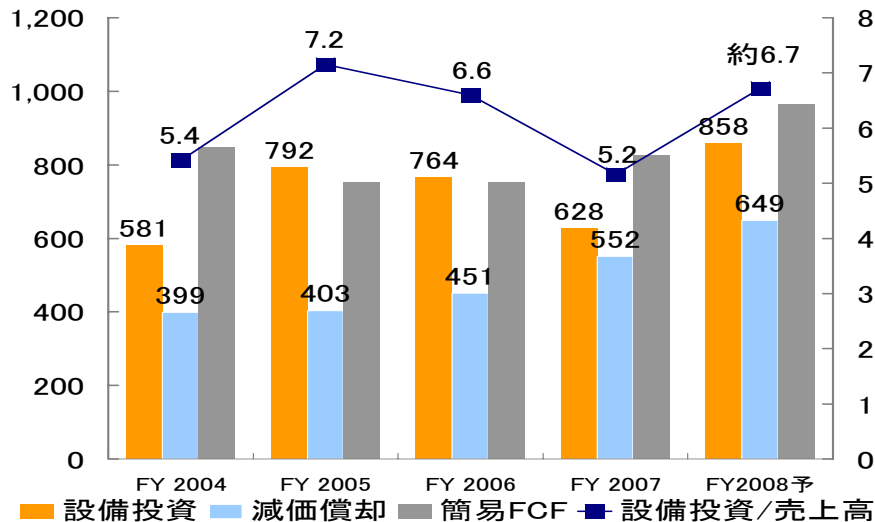
Ⅱ.(6) 設備投資、M&A

基本方針

設備投資総額 2,150億円(減価償却費総額 1,820億円)、M&A投資総額 660億円

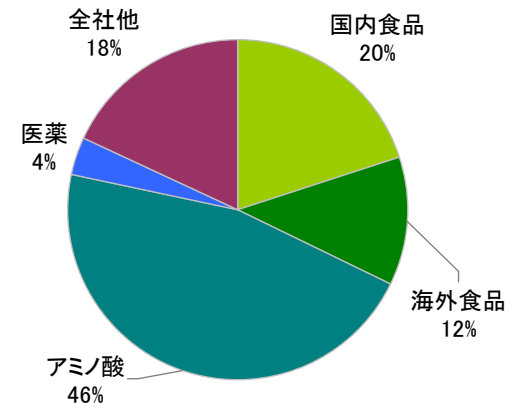
- 05/07: 当初設備投資計画 2,550億円→実績 2,200億円(350億円の減額)
- 08/10: 設備投資計画 2,150億円
前期からの繰り延べを除き、簡易フリーキャッシュフローの75%程度の計画。
- M&A投資は05/10計1,000億円の計画を継続

設備投資、減価償却、簡易FCF
(億円)



設備投資/売上高
(%)

FY 2008-2010 設備投資計画



Ⅱ.(7) 事業別戦略～数値目標

	FY 2007		FY 2008予想		FY 2010目標		売上高	FY 2010当初目標	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	CAGR	売上高	営業利益
国内食品	6,327	157	6,730	280	6,660	310	1.7%	7,000	470
営業利益率		2.5%		4.2%		4.7%			6.7%
海外食品	1,555	149	1,650	165	1,960	178	8.0%	1,500	160
営業利益率		9.6%		10.0%		9.1%			10.7%
アミノ酸	2,860	192	2,885-	225-275	3,330	260	5.2%	4,100	630
営業利益率		6.7%	2,935	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	9.4%	1,100	300
営業利益率		7.0%		7.7-12.2%		8.5%			27.3%
医薬	841	149	870	140	870	125	1.1%	1,400	300
営業利益率		17.8%		16.1%		14.4%			21.4%
その他	582	28	590	30	680	30	5.3%	1,000	60
営業利益率		4.8%		5.1%		4.4%			6.0%
消去又は全社		-71		-100		-103			-120
原燃料・為替影響*				-90					
計	12,166	605	12,725-	650-700	13,500	800	3.5%	15,000	1,500
営業利益率		5.0%	12,775	5.1-5.5%		5.9%			10.0%

* FY 2008予想において、予算編成時以降の原燃料価格、為替変動による影響額を別途全社で加味。

Ⅱ.(7) 事業別戦略～国内食品事業

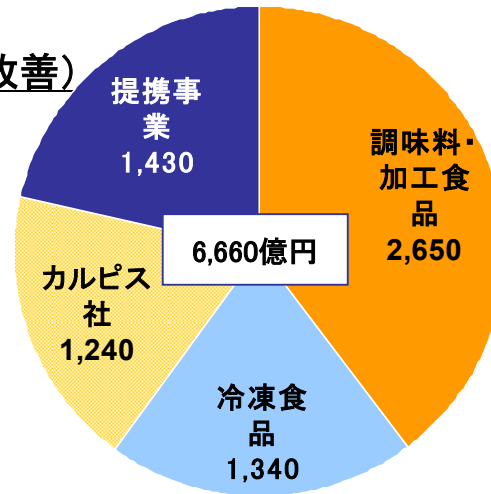
※下線箇所は当初計画への追加点

【調味料・加工食品】

1. 「おいしさNo. 1」の実現と健康・栄養分野の強化
2. 収益性の向上
 - 原料高対応(値上げ、値引き改善)
 - コストダウンの徹底
FY 10 vs FY 07で、
原材料・製造費：約50億円
物流費：約2億円
 - 低収益事業の抜本的見直し
3. R&Dのコア事業への重点化と新領域創出
4. メーカーバリューチェーンの最大化
5. 需要創造力強化と顧客との情報共有の推進

【冷凍食品】

1. 得意分野への集中と徹底したコスト構造強化
 - コストダウン: FY 10 vs FY 07 約15億円
2. 安心・安全品質の追求
3. グローバル生産体制確立と「生産革新」
4. 海外市場の着実な開拓



FY 2010 売上高

【カルピス社】

FY 2012営業利益100億円以上、
統合シナジー累計約40億円の
達成に向け、

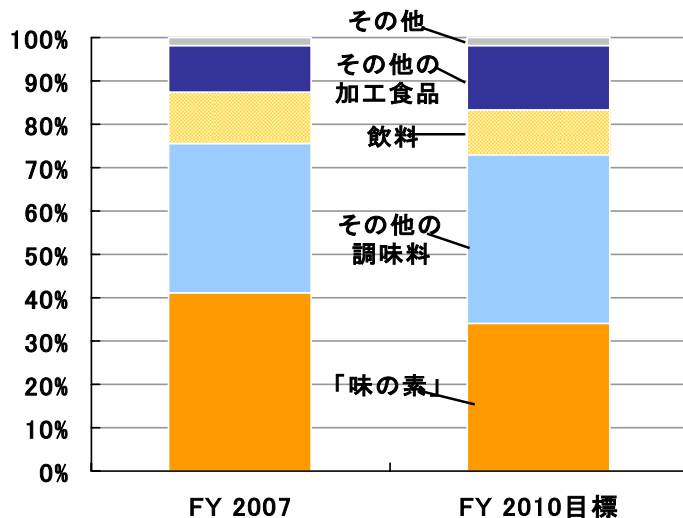
1. 国内飲料事業安定収益確保
2. 健康・機能性食品事業の基盤確立
 - グローバル展開、統合シナジー追求
3. アジアにおける飲料事業の積極展開

Ⅱ.(7) 事業別戦略～海外食品事業

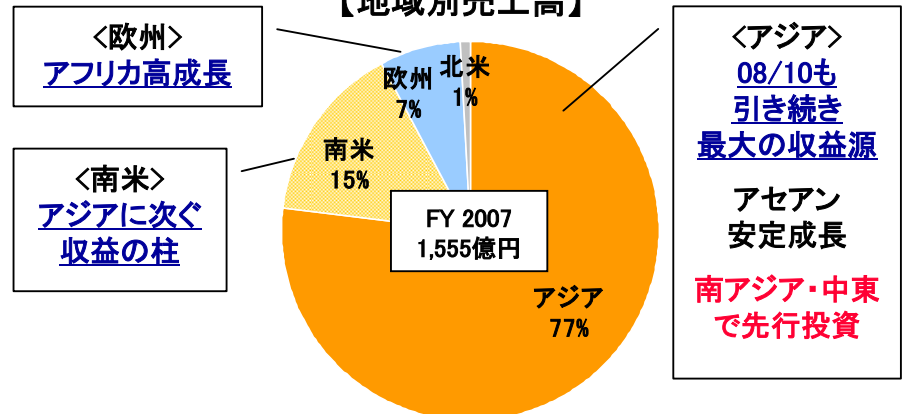
※下線箇所は当初計画への追加点

1. MSG起点調味料領域の強化および新市場開拓→売上二桁伸長継続
 - 「味の素」安定成長(年5%程度)、風味調味料二桁成長
 - アセアン安定成長、他地域は二桁成長、南アジア・中東・中南米の新市場を積極開拓
2. バリューチェーン強化
 - 原材料のグローバル調達推進
 - グローバルロジスティクスの強化(特に新地域へのサプライチェーン整備)
3. 中国事業強化
 - 料飲・外食チャネル拡売、バルク事業拡大、コストダウン

【製品別売上構成】



【地域別売上高】



【参考: FY 2007 主要国売上高】

タイ	約180億THB	(前年比109%)
ブラジル	約3.3億BRL	(前年比120%)
インドネシア	約11,900億IDR	(前年比112%)

Ⅱ.(7) 事業別戦略～アミノ酸事業

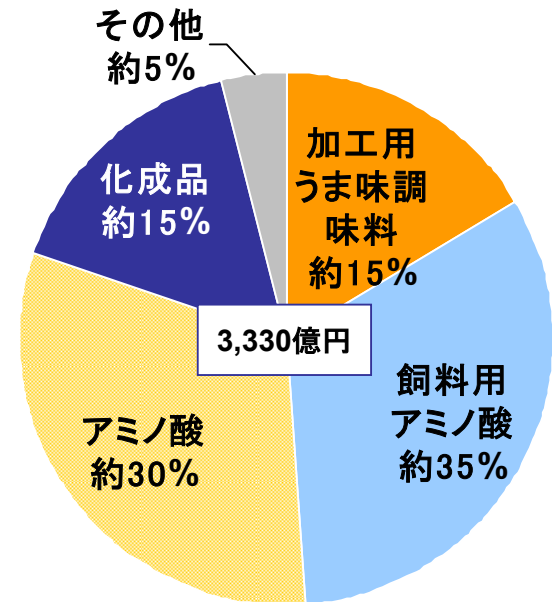
※下線箇所は当初計画への追加点

【既存品】

1. コストダウンによる競争力・収益力強化
 - コストダウン: 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
2. 原燃料高対応
 - 原料関連技術開発
 - 販売単価引き上げ
 - グローバルロジスティクスの強化
3. 供給力拡大
 - 競争力確保と市場シェア維持が前提
4. 用途・顧客の拡大
5. 新地域への拡大(メキシコ、インド)
6. リテール事業の拡大

【新製品】

1. 高付加価値製品・新素材の開発
2. 新事業の推進
 - 事業部門横断の推進体制



FY 2010 売上構成

Ⅱ.(7) 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

【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

当社グループ販売数量・採算計画

(千ト)

	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

※下線箇所は当初計画への追加点



【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

市場価格動向 (USD/kg, CIF)

	FY 2007 平均	FY 2008予想		FY 2010 予想
		1H	通期	
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

(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

Ⅱ.(7) 事業別戦略～医薬事業

スペシャリティファーマとして医薬事業を強化

【自販品】

(主に輸液・栄養・透析、消化器領域)

TNC (Total Nutrition Care *) を基盤とした
スペシャリティファーマを目指す

1. 競争力ある分野(肝、消化器)の徹底強化
2. 介護施設・在宅市場でのプレゼンス確立
 - 営業、マーケティング強化: 2008年4月、販促会社(味の素ニュートリション(株))設立
 - 医療食事業FY 2010売上目標 100億円

【提携販売品】

(主に生活習慣病領域)

領域特化大型新薬を軸にスペシャリティファーマ
を目指す

1. 既存品のLCM推進
2. 開発品の導出一時金の確保

※下線箇所は当初計画への追加点

【研究開発】

将来の成長へ向けた先行投資を行う

1. 研究開発、ライセンス活動の強化
 - 自社開発+導入開発により、パイプラインを強化し、早期の新薬上市を目指す
 - 既存テーマの着実な推進(AJM300、AJD101)
 - 医療食は毎年の新製品投入

【コストダウン】

1. コストダウン推進
 - コストダウン: FY 10 vs FY 07 約18億円
 - 稼働率向上、投資・修繕項目厳選、経費改善の取組み

* TNC=栄養療法を全ての治療の基本と位置づけ、医療従事者を介し、疾病の診断(・予防)・治療・再発抑制・予後の改善等を図ることにより、患者・未病者のQOLの向上に貢献すること。

Ⅱ.(7) 事業別戦略～健康事業(セグメント横断)

アミノ酸技術・発酵技術で「おいしく食べて健康づくり」の実現

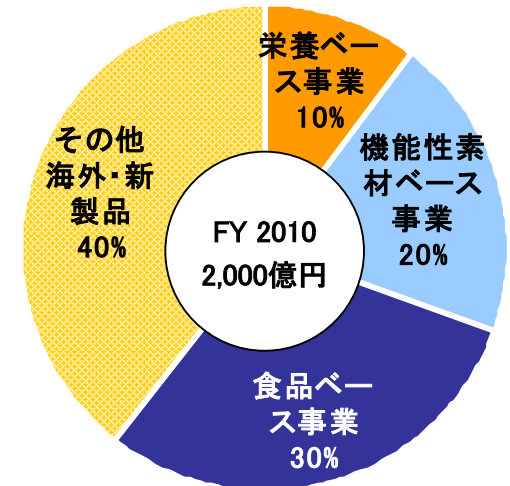
「アミノ酸の世紀」の創造

先進国の健康増進 (過剰栄養の改善等)	栄養をベースにした事業	特定のターゲットに対し、高度にデザインされた栄養食品 医療・介護用途食品 ダイエット食品(「ADIET」)
	機能性素材をベースにした事業	世界的に増加する肥満、高齢化等の課題に健康機能素材でソリューションを提供 健康基盤食品(カプシエイト、「グリナ」等) アミノ酸サプリメント(「アミノバイタル」) 健康機能素材(アスパルテーム、アミノ酸等)
	食品をベースにした事業	通常の食品に機能・栄養を強化し付加価値を提供 栄養素(アミノ酸等)強化食品 塩、脂質、糖を減らした食品(「やさしお」等) 特定保健用食品(「健康サララ」等)
	その他	海外・新製品等

開発途上国の健康増進 (不足栄養の改善等)	栄養・食生活の向上を目的とした事業	アミノ酸、核酸添加による食生活のレベル向上
--------------------------	-------------------	-----------------------

医療・医薬事業

「味の素ルネッサンス」: グルタミン酸の栄養・生理機能



Ⅱ.(8) 2009年3月期 戦略のポイント

08/10中期経営計画初年度にあたり、増収増益を目指すと共に、
2010年度目標達成に向け着実に布石を打つ

予想

- 売上高 12,725～12,775億円（前年比 105%）
 - 営業利益 650～700億円（前年比 107～116%）
 - 営業利益率 5.1～5.5%（対前年+0.1～0.5pt）
 - 当期純利益 300～330億円（前年比 106～117%）
- カルピス社連結影響(2007年10月連結開始): 売上高+84億円、営業利益+35億円

戦略 ポイント

1. 国内食品事業の収益力強化 - 拡大志向から収益性重視へ
 - 市場構造変化に伴うニーズを先取りした高付加価値製品の開発
 - グループ企業の機能部門統合による、グループ力の強化
2. 海外調味料事業の拡大
3. 発酵バルク素材事業におけるコストダウンの推進(生産革新、アミノ酸各種プロジェクト)
4. 健康事業の拡大
 - アミノ酸技術、植物の力をベースにした、栄養・機能に焦点を当てた食品の強化
 - カルピス社等関係会社との連携強化

参考資料

【参考】FY 2008-2010計画の前提条件

1. 為替レート

	JPY	vs USD
USD	100.00	-
EUR	154.00	0.65
BRL	62.86	1.58
THB	3.24	30.6
100IDR	1.20	82.8

【感応度】年間営業利益への影響

1円・円高 vs USD → ▲3.6億円

0.1EUR高 vs USD → ▲35億円

0.1BRL高 vs USD → ▲27億円

2. 原油価格

100USD/BBL, FOB ドバイ

【感応度】年間営業利益への影響

+1USD/BBL → ▲0.5百万USD

【参考】国内食品の業界動向

【消費者物価指数】

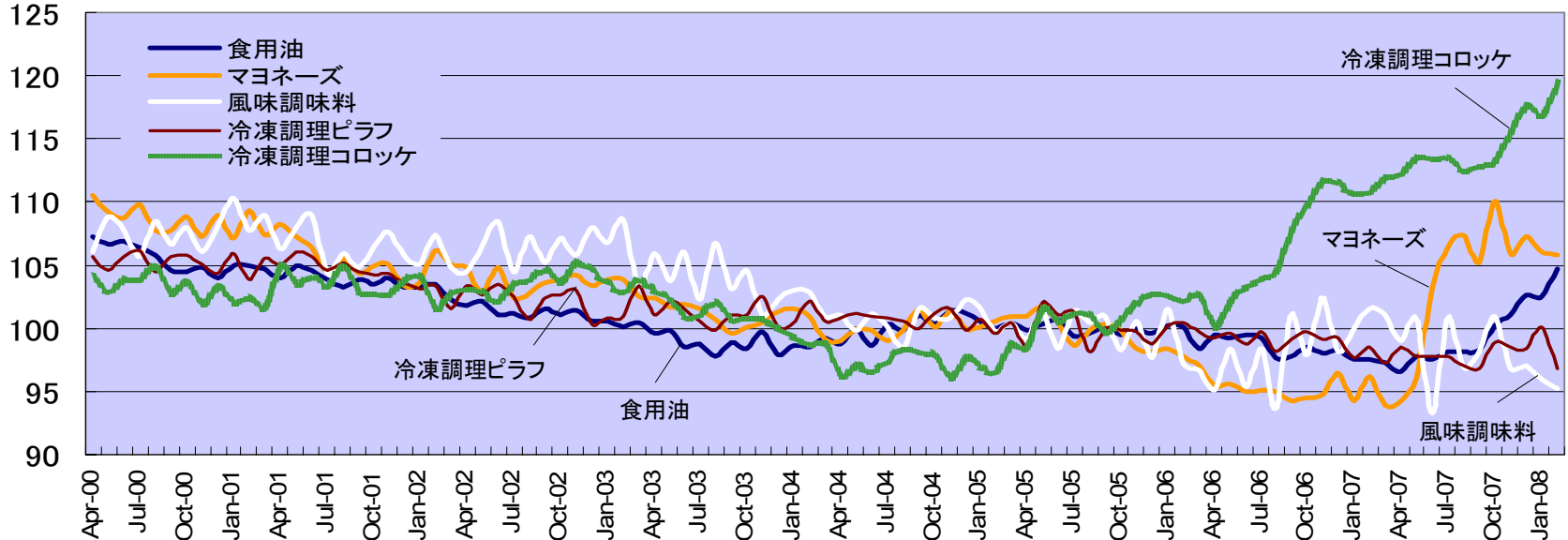
(月別指数の単純平均) *2005年を100とした場合の指数

	食用油	マヨネーズ	風味調味料	冷凍調理ピラフ	冷凍調理コロッケ
2000年	106.2	108.9	107.5	105.5	103.4
2005年	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
2006年	98.9	95.8	98.0	99.4	105.2
2007年	98.6	101.7	98.8	97.9	113.2

<出所:総務省統計局>

消費者物価指数月別推移(2000年4月~2008年2月)

*2005年を100とした時の指数



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

【チェーンストア販売額:食料品】

*前年同期比の中で、調整前は「店舗調整前」、調整後は「店舗調整後」を意味する
 その他食品:生鮮・惣菜を除いた食料品販売額

	その他食品 (百万円)	前年同期比(%)	
		調整前	調整後
2005年度	4,566,234	101.1	97.5
2006年度	4,631,891	101.4	99.9
2007年度	4,629,997	100.0	100.9

<出所:日本チェーンストア協会>

【参考】当社グループの特定保健用食品

製品名	食品の種類	申請者	効能	許可年
「カルバイタル」	顆粒	味の素(株)	ポリグルタミン酸でカルシウムの体内への吸収を促進	2003年
「ピュアセレクト サラリア」	調味料	味の素(株)	植物ステロールエステルで血中コレステロール値を低減	2004年
「健康サララ」	食用調理油	味の素(株)	植物ステロールで血中コレステロール値を低減	2001年
「アミールS」シリーズ 4品目	乳酸菌飲料／錠菓 ／果実・野菜飲料	カルピス(株)	ラクトリペプチドで血圧を降下	2002年
「健茶王」シリーズ 3品目	茶系飲料	カルピス(株)	食物繊維(難消化性デキストリン)で血糖値の上昇を抑制	2002年
「ブレンディコーヒーオリゴ糖入り」シリーズ 4品目	粉末清涼飲料／ コーヒー飲料	味の素ゼネラルフーズ(株)	コーヒー豆マンノオリゴ糖でお腹の調子を整える	2004年
「ブレンディ香るブラック」シリーズ 2品目	コーヒー飲料	味の素ゼネラルフーズ(株)	コーヒー豆マンノオリゴ糖で体脂肪を低減	2006年
「オールブラン」	シリアル	日本ケロッグ(株)	食物繊維でお腹の調子を整える	1998年
「ブランフレーク・プレーン」	シリアル	日本ケロッグ(株)	食物繊維でお腹の調子を整える	2002年
「ペプチドおみそ汁」	即席みそ汁	ヤマキ(株)	かつお節オリゴペプチドで血圧を降下	1999年
「ラーマ プロ・アクティブ」	マーガリン	(株)J-オイルミルズ	植物ステロールエステルで血中コレステロール値を低減	2007年

※2008年4月16日現在、特定保健用食品777品目中、当社グループ発売製品は20品目

【参考】飼料用リジン市場価格、CBOTスプレッド*推移

*CBOT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

