

Eat Well, Live Well.



味の素株式会社 オンライン会社説明会（東証1部 2802）

取締役社長 最高経営責任者
西井 孝明

2018年12月12日

Eat Well, Live Well.



I. 会社概要

II. 成長戦略

1. 食品

1)調味料

2)冷凍食品

2. ヘルスケア

バイオ医薬品 開発・製造受託

3. トピックス

III. 中期経営計画・株主還元方針

Eat Well, Live Well.



I. 会社概要

II. 成長戦略

1. 食品

1)調味料

2)冷凍食品

2. ヘルスケア

バイオ医薬品 開発・製造受託

3. トピックス

III. 中期経営計画・株主還元方針

基本情報

創業	1909年5月20日
本社所在地	東京都中央区京橋一丁目15番1号
代表者	取締役社長 西井 孝明
資本金	79,863百万円 * ₁
従業員数	34,452人(うち海外勤務25,239人)* ₁
製品展開エリア	130超の国と地域



売上高* ₁	11,147億円
事業利益* ₁	956億円
親会社の所有者に帰属する 当期利益* ₁	601億円
ROE * ₁	9.6%

株価* ₂	1,962.5円
配当利回り* ₃	1.63%
単元株数	100株
PER(株価収益率) * ₄	19.7倍
PBR(株価純資産倍率) * ₅	1.7倍

*₁ 2017年度実績 *₂ 2018年11月30日終値 *₃ 2018年11月30日終値と配当予定額より算出 *₄ 2018年度予想と2018年11月30日終値より算出

*₅ 2017年度実績と2018年11月30日終値より算出

創業の志と現在

1909年、昆布だしに含まれるアミノ酸(うま味成分)から
「味の素®」を商品化

創業時の志

食を通じた社会への貢献

うま味を通じて日本人の
栄養を改善したい



初代「味の素®」
(グルタミン酸ナトリウム)

現在

事業を通じた社会課題の解決による
社会貢献と経済価値の創出

ASV (Ajinomoto Group Shared Value)

味の素グループが解決すべき社会課題

健康な生活に対する課題

食資源に対する課題

地球持続性に対する課題

アミノ酸の活用による社会課題の解決

社会課題の解決

ヒト・動物の健康な生活

事業活動

栄養バランス改善

アンメット・メディカル・ニーズ
(疾患に対する医療ニーズ)

アミノ酸機能



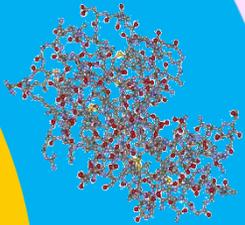
生理機能

栄養機能

呈味機能

アミノ酸

反応性



事業展開

日本食品



調味料・加工食品、冷凍食品
およびコーヒー類事業

海外食品



調味料・加工食品、冷凍食品
および加工用うまみ調味料・甘味料事業

ライフサポート



新機能素材とサービスの提供による
動物栄養と化成品事業

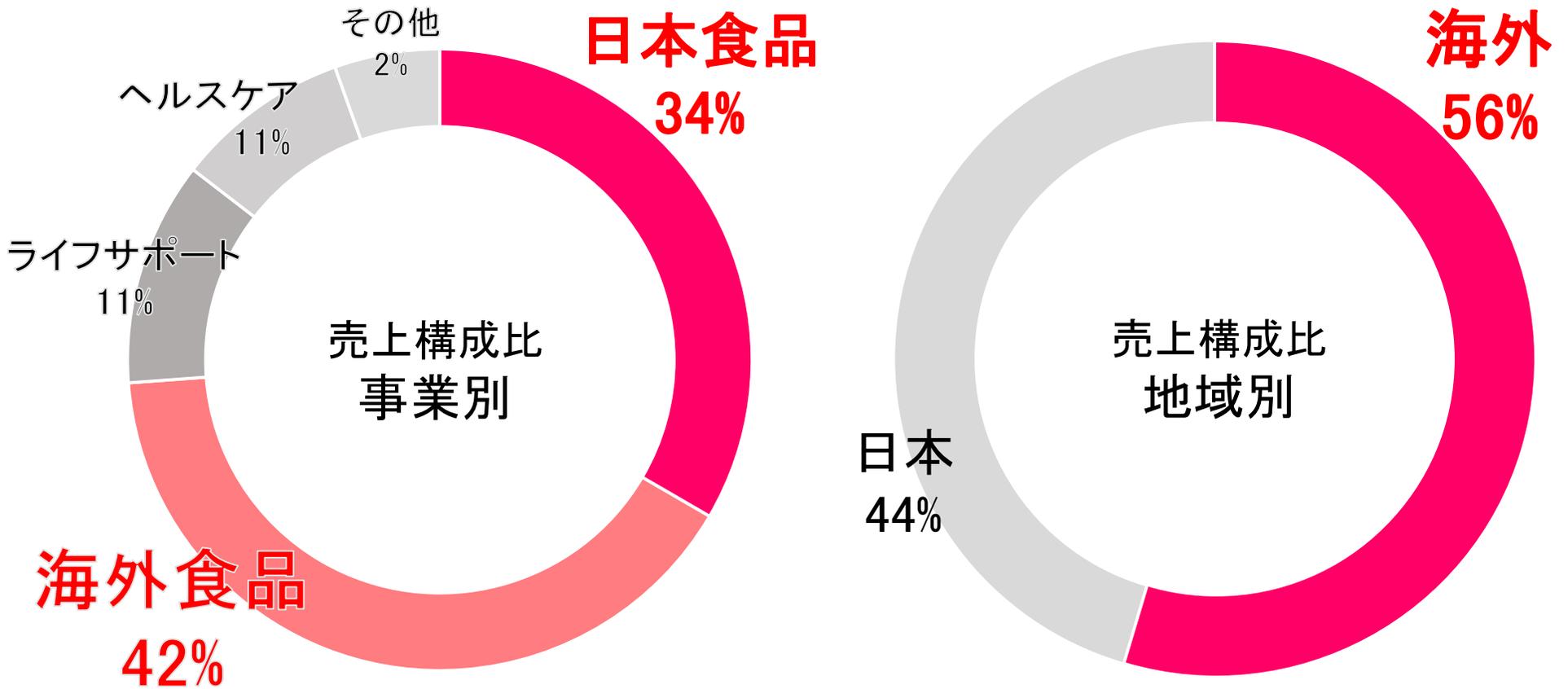
ヘルスケア



先端バイオ技術による医薬、先端医療、
健康・栄養分野の事業

事業構造

食品が中心、海外比率は5割以上



2017年度売上高 1兆1,147億円

Eat Well, Live Well.



I. 会社概要

II. 成長戦略

1. 食品

1)調味料

2)冷凍食品

2. ヘルスケア

バイオ医薬品 開発・製造受託

3. トピックス

III. 中期経営計画・株主還元方針

Eat Well, Live Well.



I. 会社概要

II. 成長戦略

1. 食品

1)調味料～根幹事業のさらなる成長～

2)冷凍食品

2. ヘルスケア

バイオ医薬品 開発・製造受託

3. トピックス

III. 中期経営計画・株主還元方針

グローバルにおける当社ポジション

味の素グループは日本発の世界一の調味料会社

うま味調味料

風味調味料



日本 タイ インドネシア ベトナム フィリピン



日本 タイ インドネシア ベトナム



ブラジル マレーシア バングラデシュ アメリカ ナイジェリア



フィリピン ブラジル ペルー ナイジェリア

これらを含め世界100か国以上で販売

ドライセイボリー*1

世界シェア*2

15年度:21% → 17年度:23% → 19年度目標:24%

*1 うま味調味料と風味調味料(粉末・キューブ)

*2 当社推計

戦略：栄養バランスの改善

うま味を通じてたんぱく質・野菜をおいしく摂取

事例①＜日本：野菜摂取の取組＞

野菜摂取量が特に少ない
東海・北陸・近畿・中国・四国地方



-  「ラブベジ®」
-  地域野菜



戦略：栄養バランスの改善

事例②＜ベトナム：学校給食の取組＞



Eat Well, Live Well.



I. 会社概要

II. 成長戦略

1. 食品

1)調味料

2)冷凍食品～伸長領域の確かな成長～

2. ヘルスケア

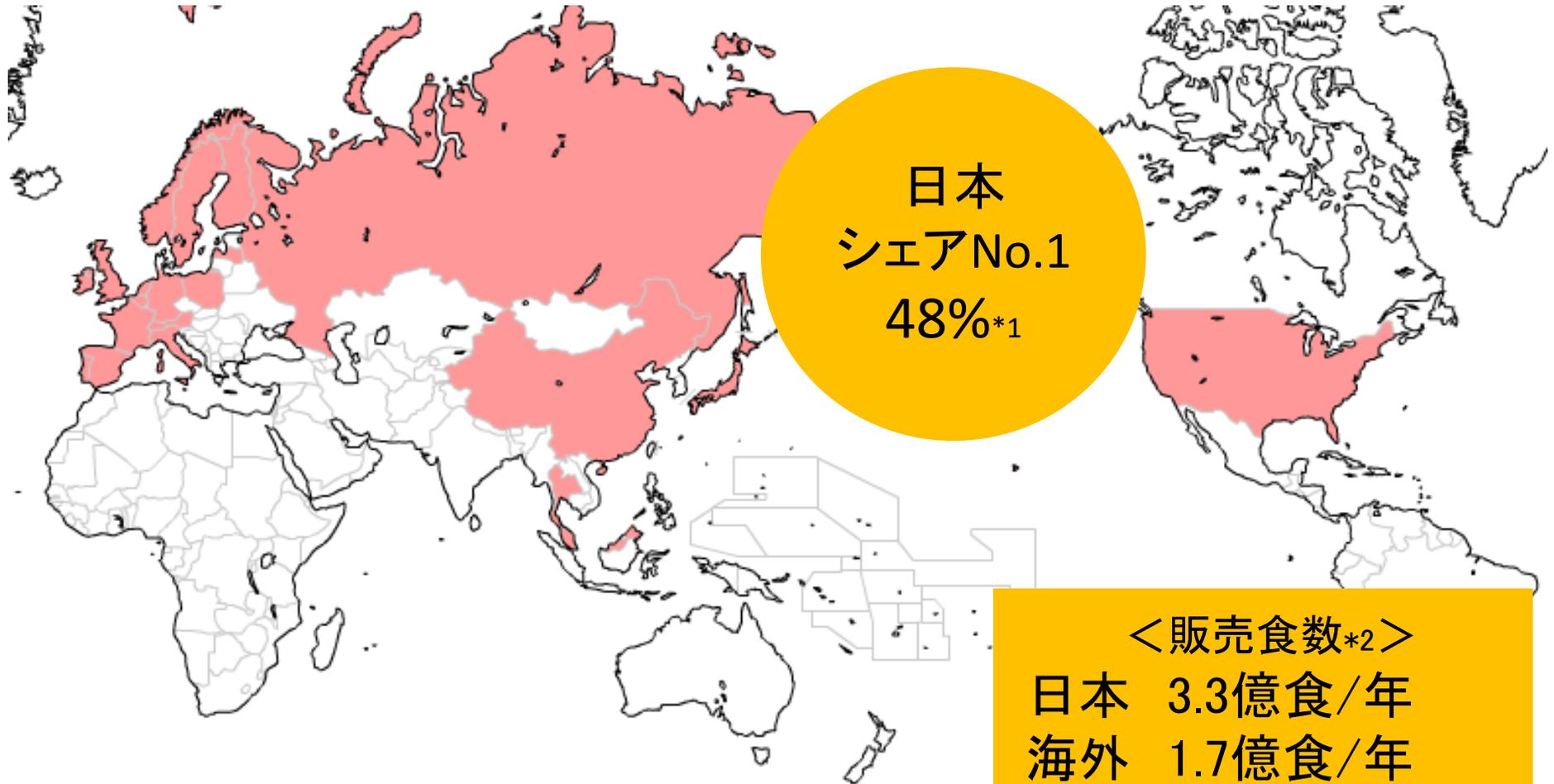
バイオ医薬品 開発・製造受託

3. トピックス

III. 中期経営計画・株主還元方針

グローバルにおける当社ポジション

日本発の「ギョーザ」を世界26の国と地域で販売



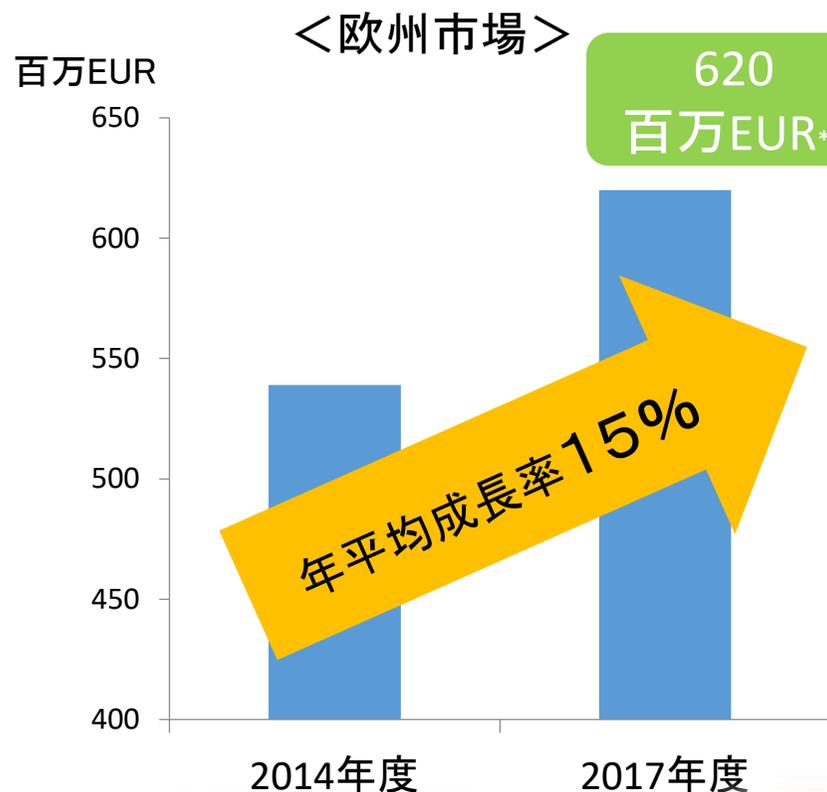
＜販売食数*2＞	
日本	3.3億食/年
海外	1.7億食/年
世界	5.0億食/年

*1 当社推定 消費者購入ベース2017年度

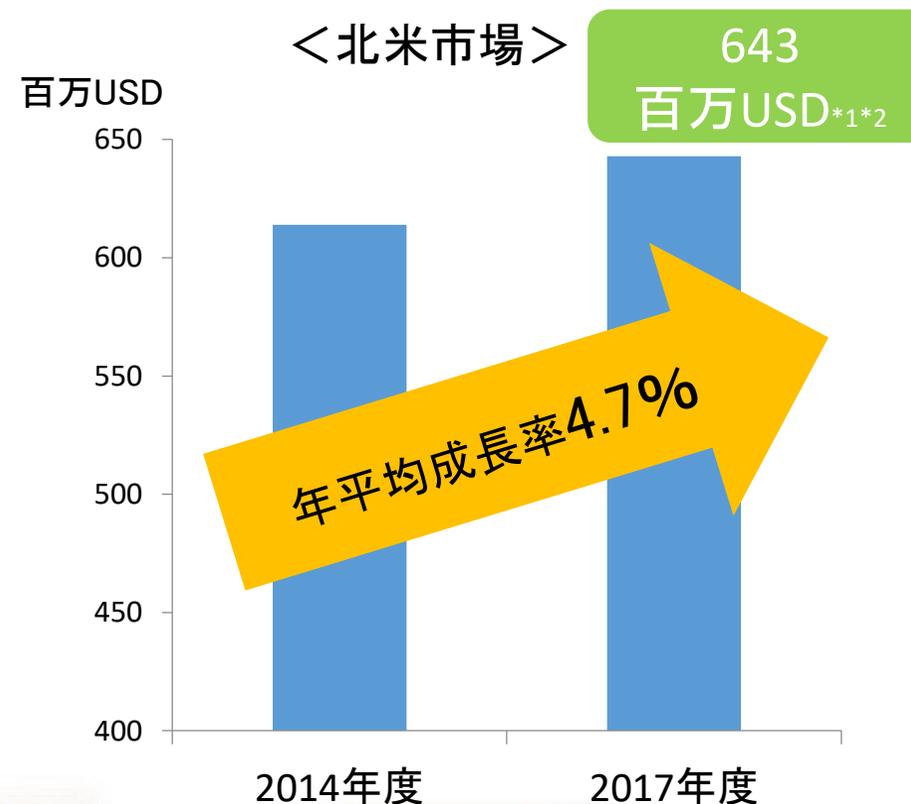
*2 当社推定 餃子5個/1食 2017年度

欧米におけるアジア冷凍食品市場

日本食人気の高まりや日式レストランの増加等により、
アジア冷凍食品市場が急成長



2017年度



2014年度

2017年度



戦略：事業展開速度の加速

日本の製品開発力・生産技術とグローバル販売網を活用



*1 現：フランス味の素冷凍食品社

*2 現：味の素フーズ・ノースアメリカ社

Eat Well, Live Well.



I. 会社概要

II. 成長戦略

1. 食品

1)調味料

2)冷凍食品

2. ヘルスケア

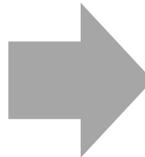
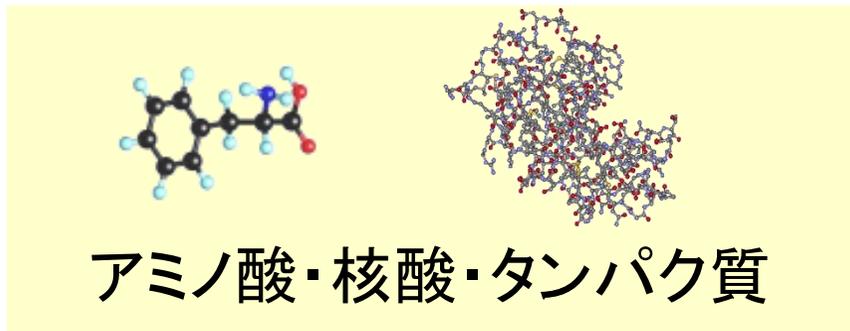
バイオ医薬品 開発・製造受託

～将来への成長期待～

3. トピックス

III. 中期経営計画・株主還元方針

当社とバイオ医薬品の関係性



医薬品の原料

味の素グループが得意とする技術

＜医薬品 開発・製造受託事業＞

製薬企業での
開発フロー



製薬企業の開発パートナーとして原薬の供給を担う

当社の事業



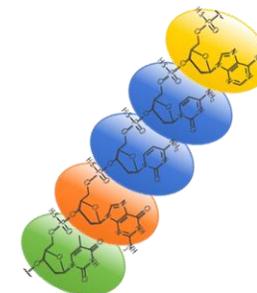
＜将来の治療: バイオ医薬品＞

バイオテクノロジーにより創られた医薬品。これまで治療が困難だった疾患への適用が可能。安全性が高く最小限の副作用で高い効能が期待される。

戦略：核酸医薬への取り組み

核酸医薬

うま味の成分でもある核酸が十数～数百個つながった
オリゴ核酸を主成分とする医薬品



⇒ 遺伝性の筋疾患、神経疾患、家族性高脂血症などの難病に有効

当社は唯一、大量合成を
可能とする技術を確立



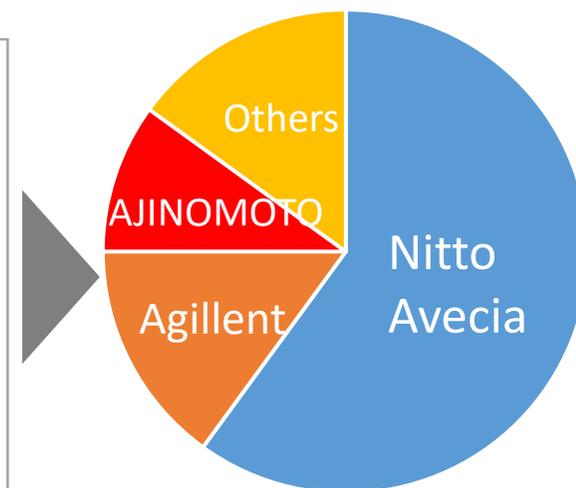
+

2016年

ジーンデザイン(株)買収



少量多品種～大量供給
まで可能に



グローバルNo.2を目指す

Eat Well, Live Well.



I. 会社概要

II. 成長戦略

1. 食品

1)調味料

2)冷凍食品

2. ヘルスケア

バイオ医薬品 開発・製造受託

3. トピックス

III. 中期経営計画・株主還元方針

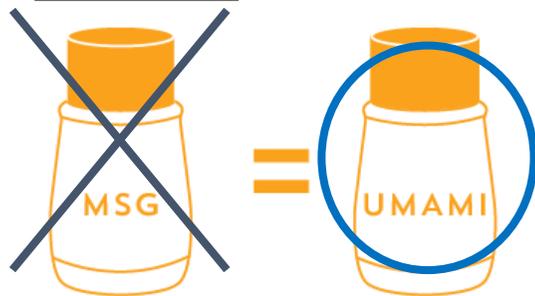
うま味、グルタミン酸ナトリウム (MSG) の歴史



NO-MSGの根源

68年：中華料理店症候群
(チャイニーズレストランシンドローム)
の誤認による「都市伝説」

ネガティブ



ワールドUMAMIフォーラムの狙い

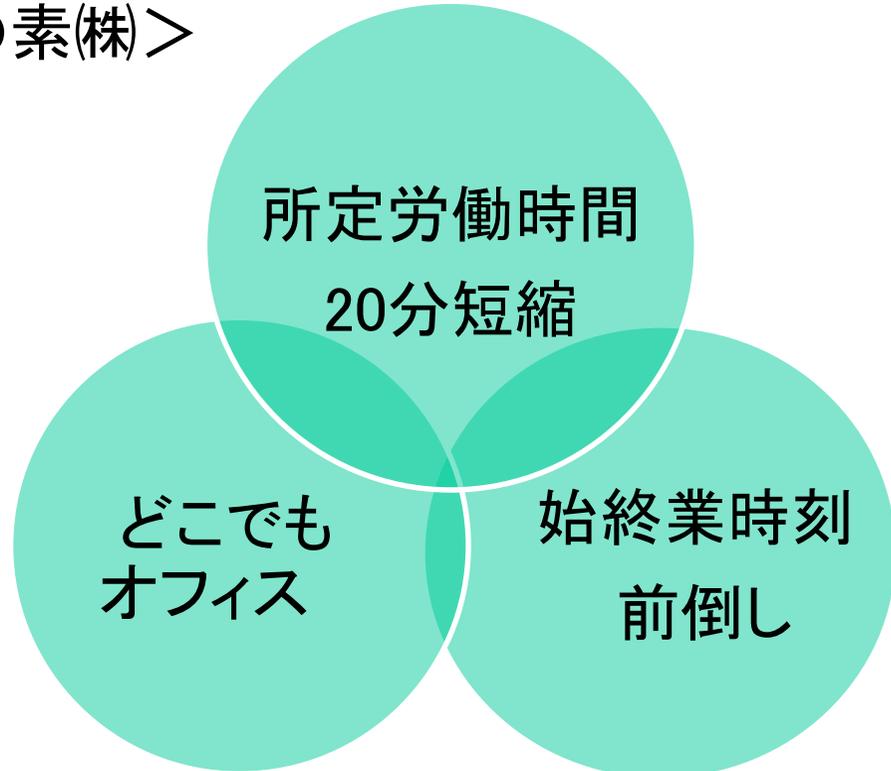
MSGの安全性を再確認。「都市伝説」を払拭
→ MSGによる「減塩効果」「満足感向上」等の有用性訴求



2018年9月20、21日@ニューヨーク

従業員の働きがい向上

<味の素株>



グループ会社へ
波及・展開

FY2020
グループ目標
1,800時間未満

平均総実労働時間

FY2007
2,039時間



FY2017
1,842時間



FY2018(目標)
1,800時間

「働き方改革」で生まれた価値(原資)は人財に再投資

Eat Well, Live Well.



I. 会社概要

II. 成長戦略

1. 食品

1)調味料

2)冷凍食品

2. ヘルスケア

バイオ医薬品 開発・製造受託

3. トピックス

III. 中期経営計画・株主還元方針

2020年度へ向けた挑戦

「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」

～グローバル食品企業トップ10クラス*の要素～

1. グローバルトップ3に入る事業カテゴリーを中核事業とする
2. グローバルな事業展開
3. 事業利益額1,300億円以上
4. ROE10%以上
5. 国際的な目標に適合したESG目標と実行計画でイニシアティブを発揮する

* グローバルに食品、食品素材を展開している企業の内、除く飲料・酒類メーカー

2017-2019 (for 2020) 中期経営計画 財務目標

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

1,500億円

1,300億円

グローバル食品企業
トップ10クラスへの飛躍

グローバル食品企業
トップ10クラス *1
としての持続成長

	FY17実績	FY18 期首予想	FY18 修正予想	FY19計画	FY20目標(連続成長)
事業利益額	956億円	1,030億円	957億円	1,160億円	1,370億円～
事業利益率	8.5%	8.7%	8.3%	9.3%	10%
ROE	9.6%	9.5 %	8.6%	9.8%	10%～
EPS成長率	13%	4%	▲6%	18%	年2桁成長
海外(コンシューマー食品) 売上成長率 *2	5% *3	7% *3	7% *3	前年伸長 率+α	年2桁成長

*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 冷凍食品含む

2017-2019 (for 2020) 中期経営計画 非財務目標

社会

S

- ・うま味を通じてたんぱく質・野菜をおいしく摂取し栄養バランスを改善
- ・共に食べる場の増加
- ・おいしくスマートな調理の実現
- ・人々の快適な生活の実現

進捗

インライン

環境

E

- ・地球環境への負荷を低減

インライン
(パーム油除く)

ガバナンス

G

- ・従業員の働きがいの向上

79%*

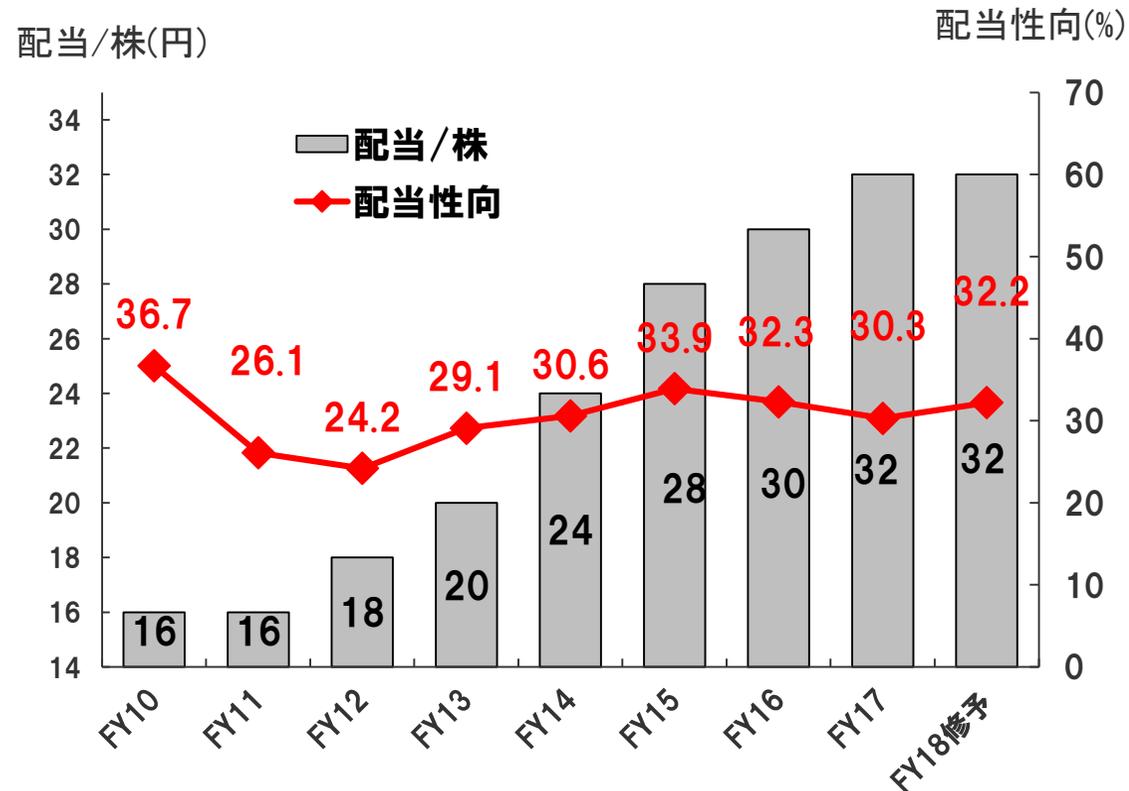
* 当社エンゲージメントサーベイ調査より「働きがいを実感している従業員の割合」2017年度

株主還元方針

継続的・安定的な株主還元

配当性向：単年度30%を目途

総還元性向：50%～を目処
機動的に自己株式取得検討



株主優待

保有株式数および保有期間に応じ、以下の株主優待をご用意しております

100株以上1,000株未満
(1,000円相当 弊社商品)



1,000株以上・保有期間3年未満
(3,000円相当 弊社商品)



1,000株以上・保有期間3年以上(以下7つの中から1つご選択)

1 味の素グループの食品
詰め合わせセット(18品)



味の素グループ自慢の製品の詰め合わせです。

3 ぐっすり眠って、元気な1日をスタートしませんか?
「グリナ®」
(30本入箱+6本入袋)



機能性表示食品

継続アミノ酸「グリシン」が質の良い睡眠をサポートするサプリメントです。

5 アミノ酸研究が得意だしいエイジングケアへの答え
「JINO®」
アミノシューティカルクリーム1個(20g)



厳選された22種類のアミノ酸が様々な肌の悩みに対応し、ハリに満ちた肌へ導きます。

2 運動や仕事をもっとアクティブに行いたいあなたへ
「アミノバイタル®」
詰め合わせセット(6品)

アミノプロテインカプセル10本入/ケツ



たんぱく質の構成要素アミノ酸を主成分としたサプリメントです。スポーツ中やスポーツ後のカラダ全体のコンディショニングに最適です。

4 年齢とともに低下する基礎代謝を高めて、いきいき元気な毎日を
「カプシEX®」
(60粒入ボトル+12粒入袋)



機能性表示食品

辛くない希少なトウガラシから抽出した「カプシノイド」が基礎代謝の向上をサポートするサプリメントです。

6 AGF製品詰め合わせセット
(14品)



AGFの豊かな香りのコーヒーとフルーツティーの詰め合わせです。

(いずれも市価6,000円相当)

7 公益財団法人味の素ファンデーションへの寄付 6,000円



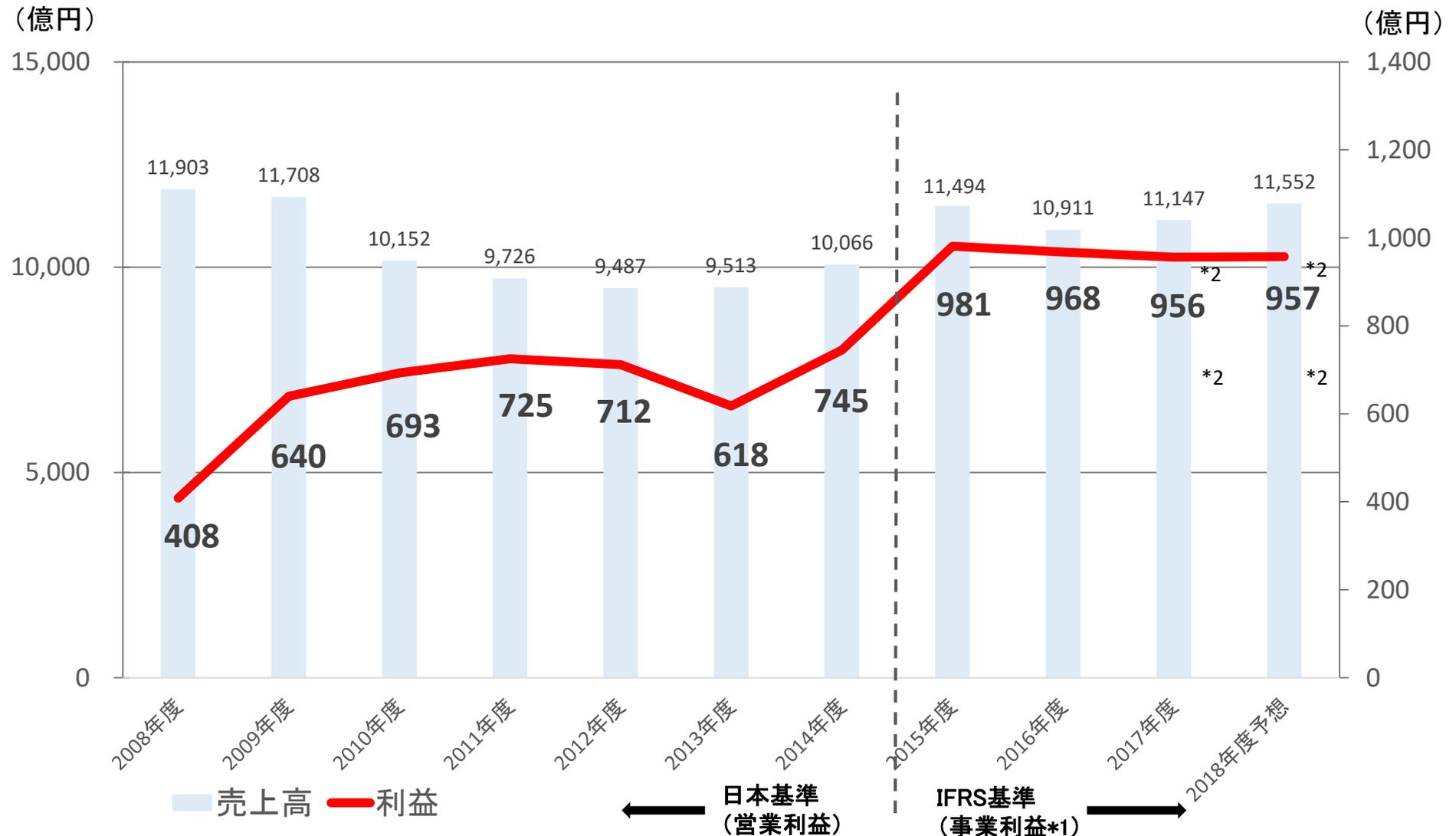
味の素ファンデーションは、食を通じた栄養改善に関する社会貢献活動を味の素(株)より引継ぎ、国内外の社会課題の解決に寄与することを目的として設立された公益財団法人です。

※いずれも、2018年3月末時点の株主様にご用意したご優待品

Eat Well, Live Well.



参考：連結業績推移



*1 当社が経営管理のために独自に定義した利益指標 (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)

*2 2018年度より物流事業を非継続事業に分類しており、売上高、事業利益には含まれていない。2017年度についても同様に組み替えて表示。

参考：足元の課題

課題事業に対する取り組み状況

1)タイ缶コーヒー「Birdy®」



2)国内コーヒー類



3)北米冷凍食品



4)国内冷凍食品



<今後想定されるリスク>
アフリカ諸国、トルコ

参考:「味の素®」のうま味成分「グルタミン酸」とは

「グルタミン酸」は多くの食材や母乳に含まれている



＜物質名＞
グルタミン酸ナトリウム

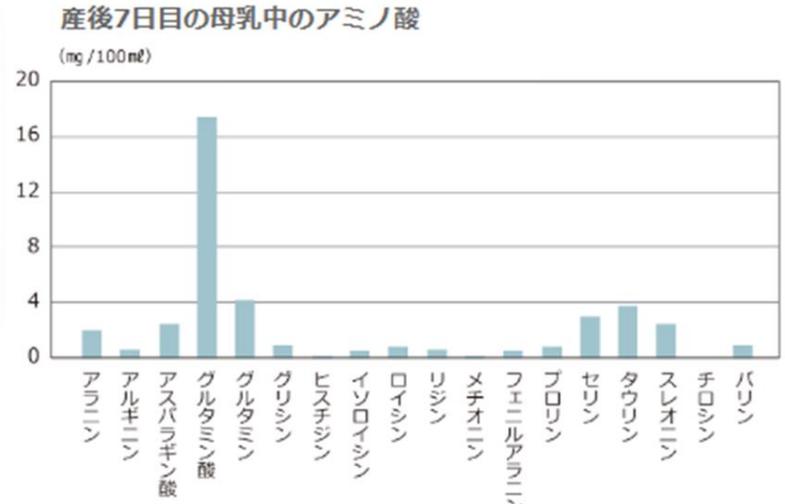
グルタミン酸を多く含む食品

- 乾燥こんぶ
- パルメザンチーズ
- トマト
- アスパラ
- 緑茶
- 白菜
- ブロッコリー

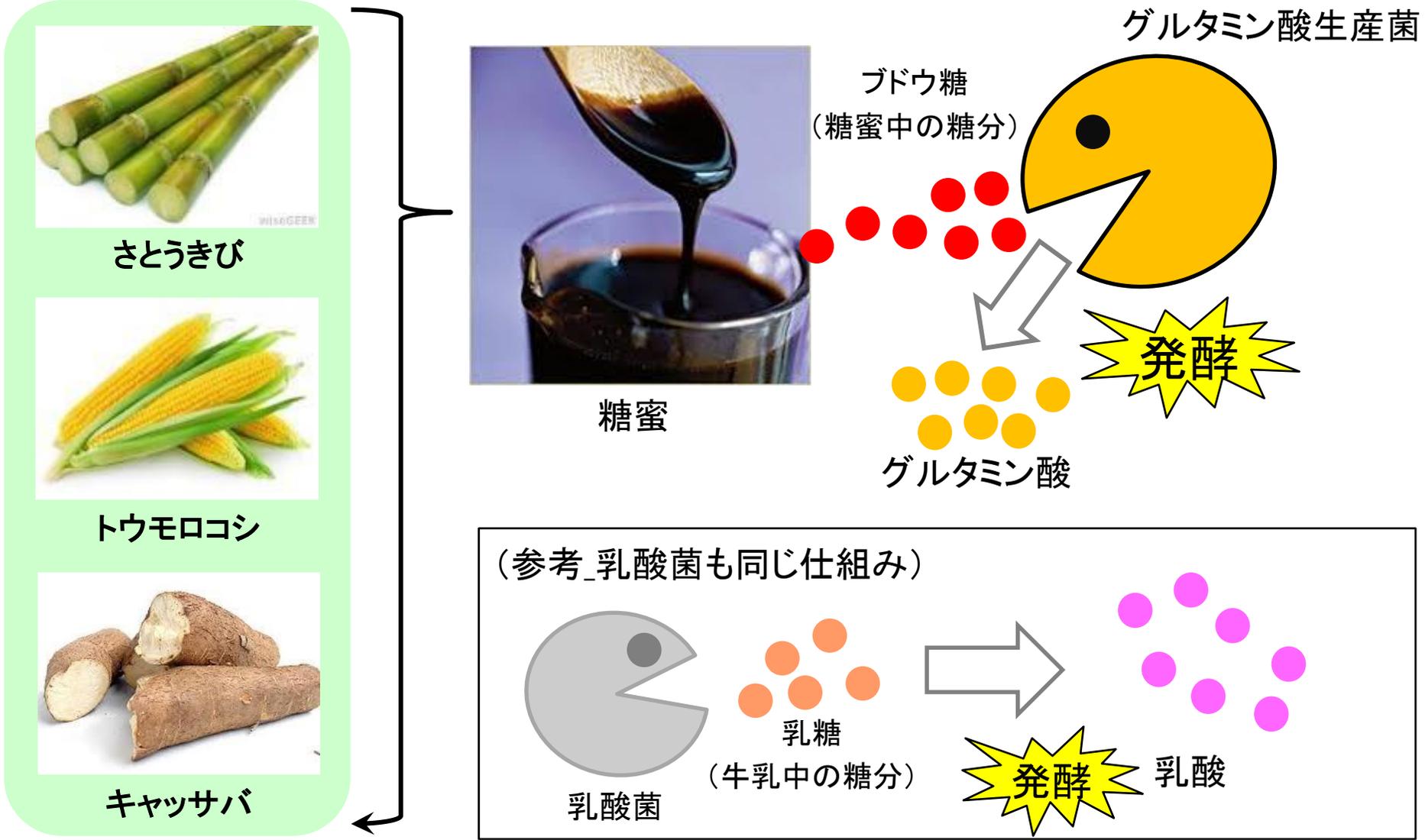
(出典) 日本うま味調味料協会HP



乳児でも感じるうま味



参考: グルタミン酸の原料と生産方法



参考：次期中期経営計画に向けて

<20-22中計で実現する姿>

グローバル食品トップ10クラスでの持続的成長

<現状の課題>

- ・コンシューマー食品事業の成長鈍化
事業領域・アセットの点在による成長エンジンの減速
- ・ヘルスケア事業は、製薬カスタム・培地など、先端分野で成長
- ・グループコーポレート部門の効率性など

<変革の骨子～今年度から着手～>

売上成長年率5%でも、事業利益率10%、ROE10%を実現する経営構造の早期実現

- アセットライト経営への転換とコンシューマー食品事業の戦略統合
(セイボリー、アジアン冷食、機能性食品・飲料etc.)
- 社長直轄のタスクフォースをスタート
(例) 冷凍食品のアセットを統合、成長とROA向上の両立
コーポレート共通機能の統合 など