

味の素株式会社
2011-2013 中期経営計画
成長と構造強化
～確かなグローバルカンパニーへ～

2011年2月25日
取締役社長 最高経営責任者
伊藤 雅俊

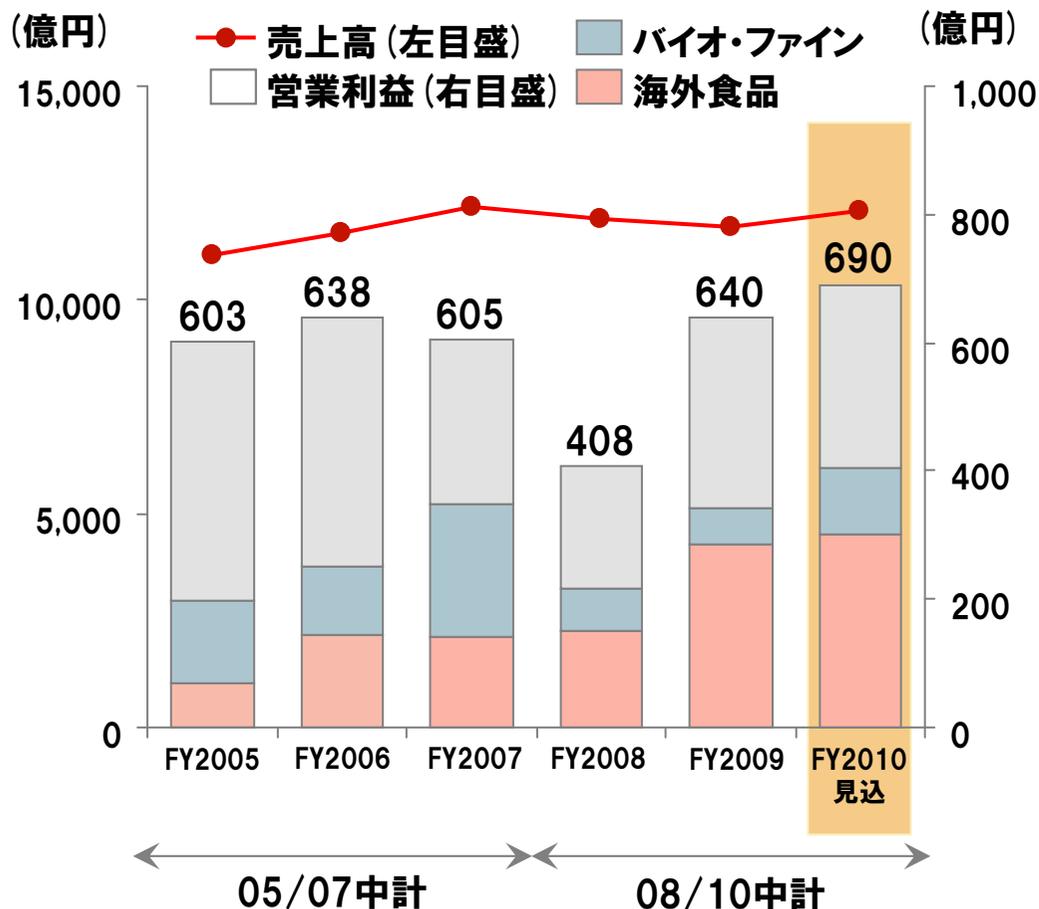
目次

I. グループビジョンと中期経営計画の位置づけ

II. 中期経営計画の基本方針とグループ戦略

III. 財務戦略

08/10中期経営計画の振り返り



売上高・営業利益ともに中計目標は未達

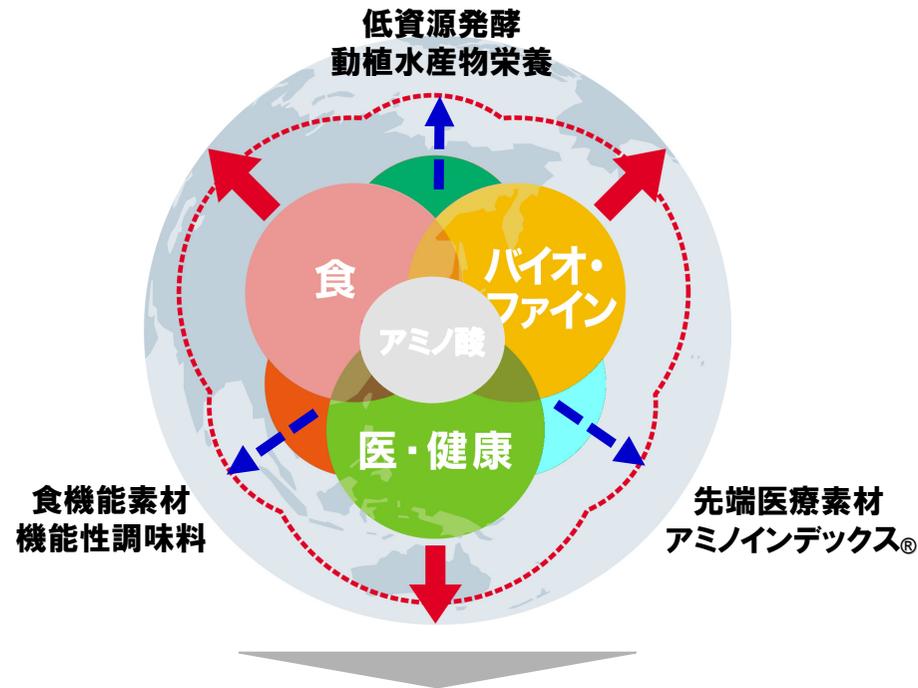
	計画値	見込値
• 売上高:	13,500億円	⇒ 12,070億円
• 営業利益:	800億円	⇒ 690億円
• 営業利益率:	5.9%	⇒ 5.7%

原料価格への対応力、及びバルク事業の安定化に課題

- 2009年度から抜本的な構造変革に着手

安定的な利益成長に向けて、
今後も「成長」と「構造強化」の両輪を強力に推進

味の素グループビジョン: 「グローバル健康貢献企業グループ」



21世紀の人類社会の課題解決



地球持続性

環境、資源の循環



食資源

非可食原料の活用



健康な生活

不足栄養・過剰栄養の改善
高齢化への対応

味の素の目指すグループ像：「確かなグローバルカンパニー」

地球規模で成長し続ける 「確かなグローバルカンパニー」

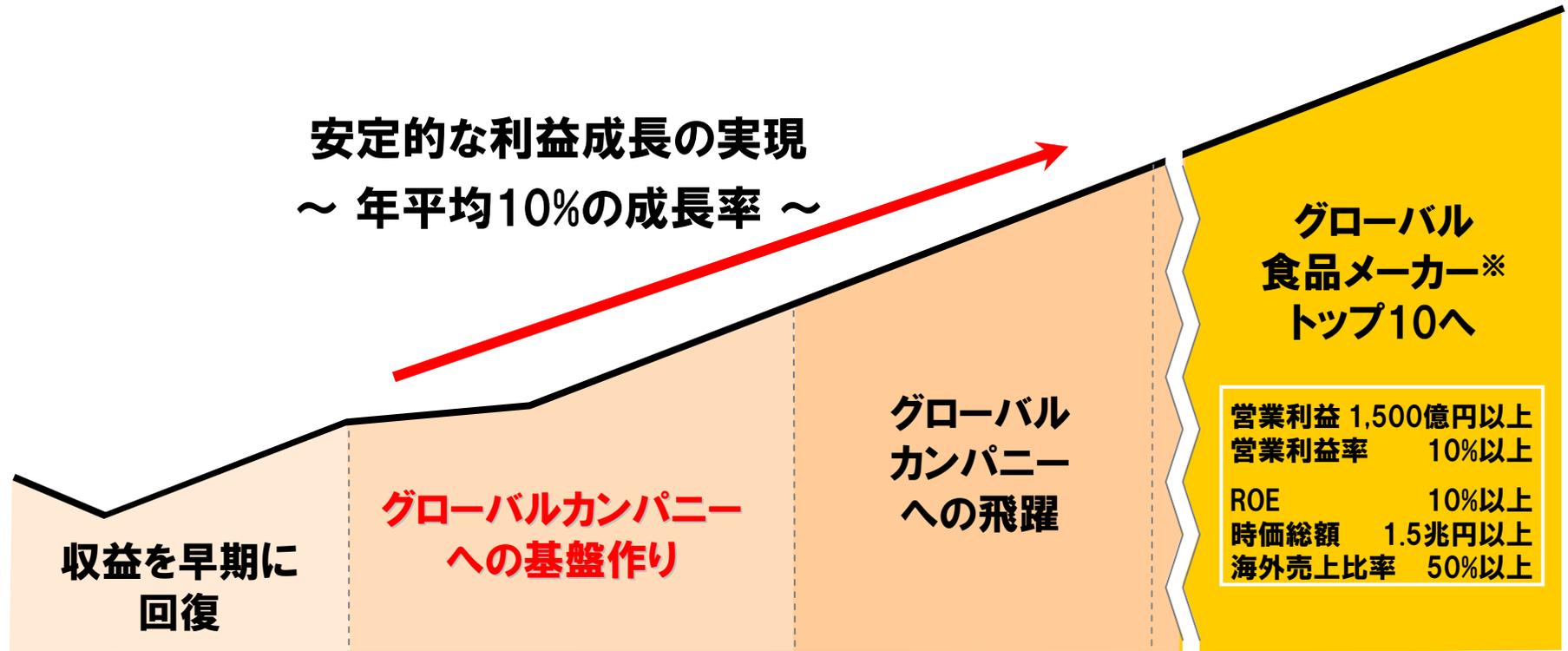
～ Genuine Global Company ～

おいしさ、そして、いのちへ。
Eat Well, Live Well.

AJINOMOTO®

- ① 人と地球の**未来の進歩**に貢献する
- ② 当社だけの「**世界一であるコアな技術領域**」を有する
- ③ 「**世界レベルの、多様な人材力**」の集団である
- ④ グローバル企業レベルの「**事業と利益の規模**」を持つ
- ⑤ 利益を生み出す「**効率性**」が世界水準である

「確かなグローバルカンパニー」に向けたロードマップ

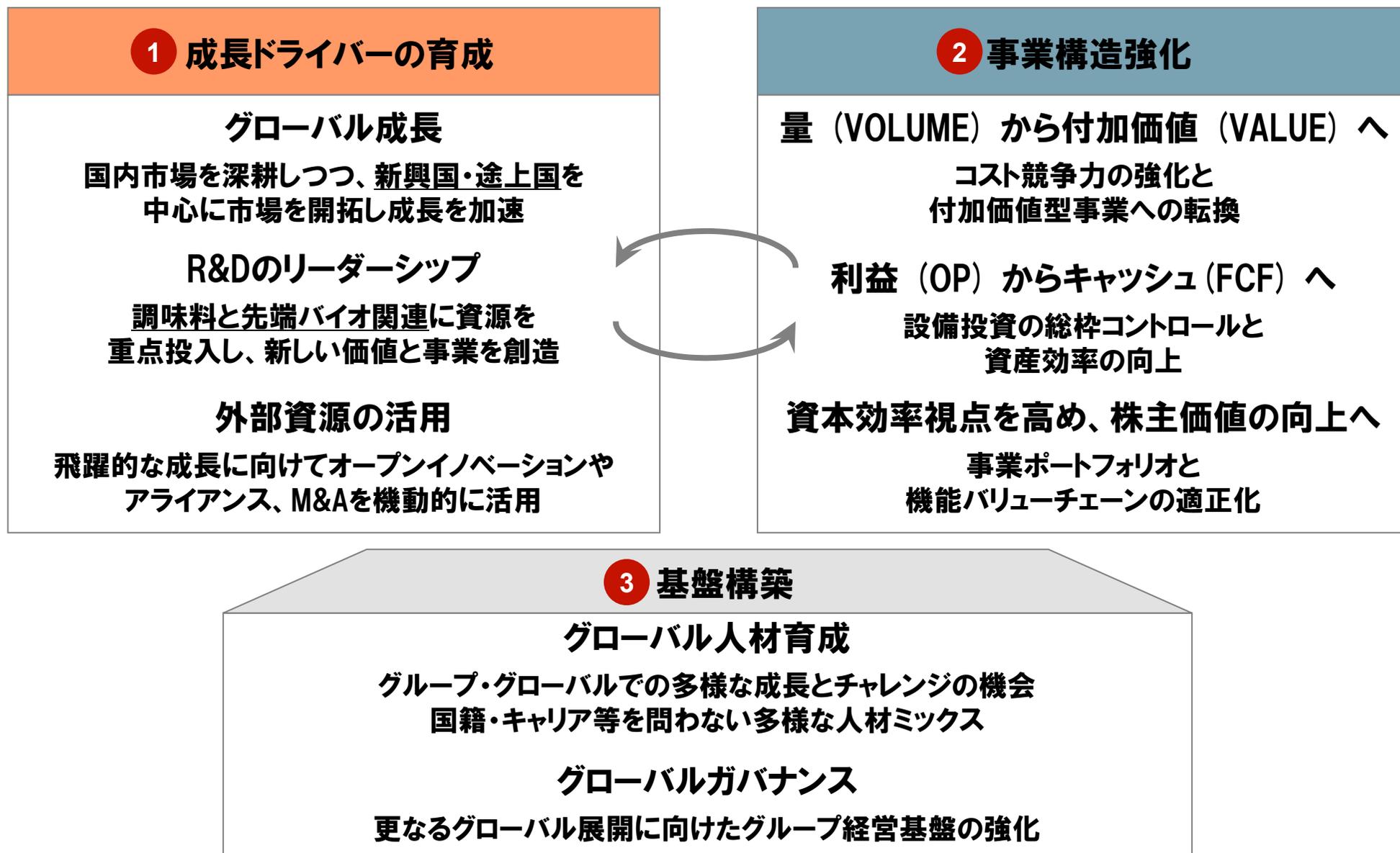


	2010年度 見込	2013年度 目標	2016年度
ROE	4.5%	8%	10%
営業利益率	5.7%	～7%	8%
営業利益	690億円	870億円	1,000億円+α
海外利益比率	59%	62%	～75%

※飲料メーカー除く

新中期経営計画の基本方針：グローバルカンパニーへの基盤作り

成長ドライバーの育成と事業構造強化の両輪を強力に推進



「確かなグローバルカンパニー」に向けた構造目標

		指標	2010年度見込	2013年度目標
1 成長ドライバー の育成	グローバル 成長	海外売上比率 海外利益比率	31% 59%	35% 62%
	R&Dの リーダーシップ	将来の成長を担う 全社戦略テーマへの R&D費投入比率	-	40%
	2 事業構造強化	量から 付加価値へ	付加価値型事業比率 営業利益率	70% 5.7%
利益から キャッシュへ		フリーキャッシュフロー	100億円/年 (‘05-’10年度平均)	400億円/年
資本効率視点を 高め、株主価値 の向上へ		ROE	4.5%	8%
3 基盤構築	グローバル 人材育成	海外法人役員の 現地化比率	34%	50%

II. 中期経営計画の基本方針とグループ戦略

① 成長ドライバー：グローバル成長（1）基本方針

既存国の深耕による収益向上と新市場の拡大により、海外コンシューマーにおけるグローバル成長を加速

売上高概算 (億円)	FY2010 見込	FY2013 計画	FY2016	FY10⇒FY13 増加額	FY10⇒FY13 平均成長率
既存国	1,600	2,100	2,500	500	+10%
新市場	150	300	500	150	+26%
合計	1,750	2,400	3,000	650	+11%

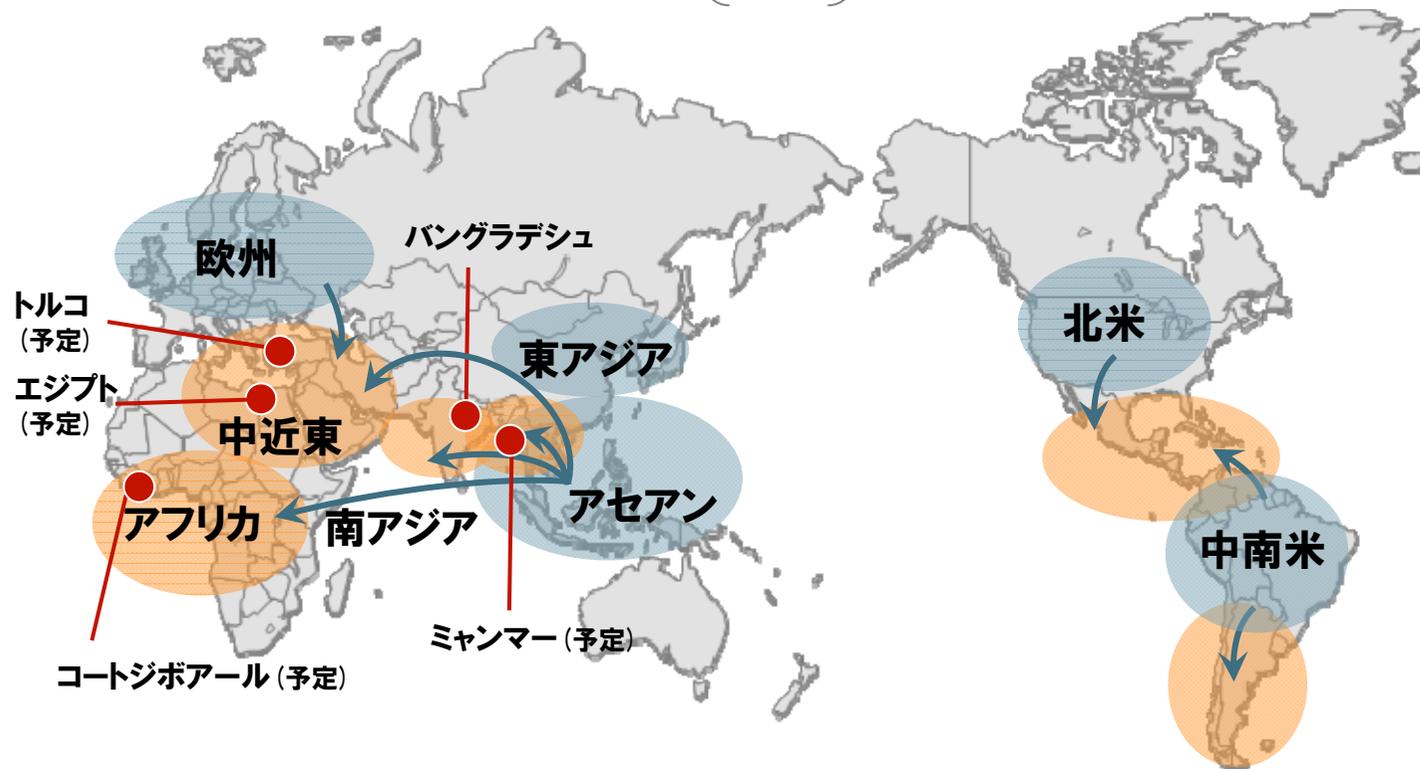
成長加速のポイント

既存国の深耕

- 主力商品のシェア拡大と収益性向上
- 次世代中核商品を育成
 - 低価格粉末メニュー調味料
 - 機能性調味料

新市場の拡大

- 地域中核拠点をハブに、周辺国を垂直立ち上げ
- 「味の素®」に留まらない開拓の起爆商品を投入
- 幅広い事業モデルを横展開



●：既存進出エリア ●：新市場拡大エリア ●：新規設立現地法人

II. 中期経営計画の基本方針とグループ戦略

① 成長ドライバー：グローバル成長 (2) アセアンの例

エリア戦略と商品戦略を組み合わせて、既存国での深耕と新市場の拡大を実現



① 成長ドライバー：R&Dのリーダーシップ (1) 基本方針

「世界一の調味料」と「先端バイオ関連」への重点化、及び研究開発推進力の強化により、成長を加速

21世紀の人類社会の課題解決に貢献
～地球持続性・食資源・健康な生活～

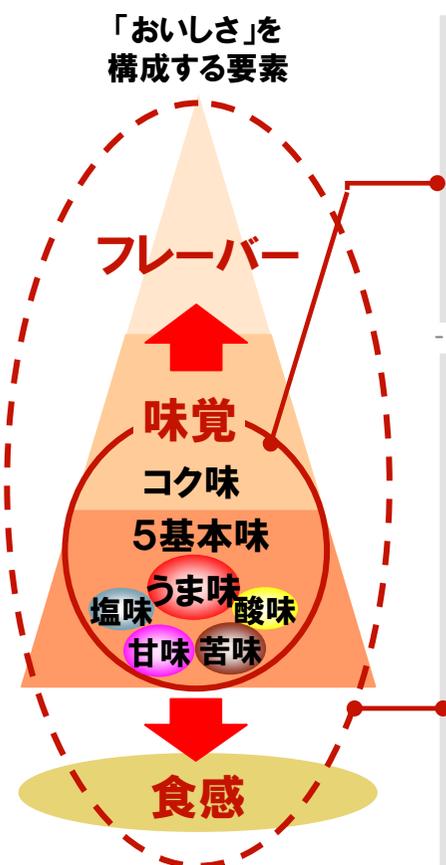


① 成長ドライバー：R&Dのリーダーシップ (2) 世界一の調味料

「おいしさ+健康」調味料のリーディングカンパニーとして、味覚技術の更なる深化に加え「おいしさ」を構成する全領域・技術を獲得することで、ドライシーズニング領域No.1を達成する

技術基盤とその拡がり

創出事業・商品 (例)



当社がリードする味覚技術の深化

- ・レセプター等の先端技術を使用し、新素材開発を加速
- ・うま味の生理機能を研究

味覚に留まらない「おいしさ」全体の技術構築

- ・フレーバー・食感のキー素材を獲得
- ・世界のおいしさを立体的に再現するアプリ技術を構築

- ・味覚素材ポートフォリオの拡充
 - うま味：MSG、核酸、新規フレーバー
 - コク味：新規コク味物質
 - 甘味：アスパルテーム、アドバンテーム、モナチン
 - 塩味
- ・各国の「おいしさNo.1」調味料
 - 低価格粉末メニュー調味料
 - 機能性調味料
- ・フレーバー技術を活用した汎用かつ廉価な新調味料
- ・減塩・減糖・減脂ソリューション
 - 「おいしさ」を保ったまま健康価値を実現

新興国・途上国の食生活を向上

先進国の過剰栄養と途上国の不足栄養を解消

① 成長ドライバー：R&Dのリーダーシップ (3) 先端バイオ関連

「環境資源貢献」、「動植物栄養」、「先端医療・栄養」の3領域で
独自の技術を活かして先端的な役割を果たし、ビジョン実現に貢献する

	構築する技術群	創出事業・商品 (例)	
環境資源貢献	<p>食糧と競合しない原料を使う発酵技術</p> <ul style="list-style-type: none"> 非可食原料の利用技術 二酸化炭素への取組み 	<p>低資源利用発酵生産へのシフト</p> <ul style="list-style-type: none"> 既存原料の効率的な利用 非可食原料、低エネルギー発酵 <p>省エネ・創エネ生産向けバイオ新素材</p> <ul style="list-style-type: none"> 酵素を始めとする高付加価値素材 	地球持続性
動植物栄養	<p>動植物の生産性・質を向上させる技術</p> <ul style="list-style-type: none"> 独自のアミノ酸栄養の技術と発酵技術を活用 	<p>アミノ酸の栄養機能を活かした植物・水産・畜産向け栄養</p> <ul style="list-style-type: none"> 葉面散布剤・リキッドフィード等事業化 魚粉栄養からアミノ酸組成栄養へ 環境活性コンクリート 	食資源
先端医療・栄養	<p>次世代の医薬、医療や栄養改善を支える技術</p> <ul style="list-style-type: none"> 先端のバイオとファインの技術を活用 	<p>バイオ医薬・再生医療向けソリューション</p> <ul style="list-style-type: none"> 先端医薬向け素材・技術の提供、細胞培養用培地 血中アミノ酸を使った健康状態を判別する技術「アミノインデックス」の応用拡大 	健康な生活

II. 中期経営計画の基本方針とグループ戦略

① 成長ドライバー：R&Dのリーダーシップ (4) 研究開発推進力の強化

研究拠点の再編とオープンイノベーションにより、研究開発推進力を強化

1. 国内研究開発体制の再編と重点領域絞込み (2010年10月実施)

- 9研究所・センターを3研究所に集約・統合

2. グローバルR&D体制の構築

- アジア・米・欧に研究開発拠点を設置し、5拠点化
- 海外R&D要員比率を30%以上に増加
- グローバル人材交流を推進

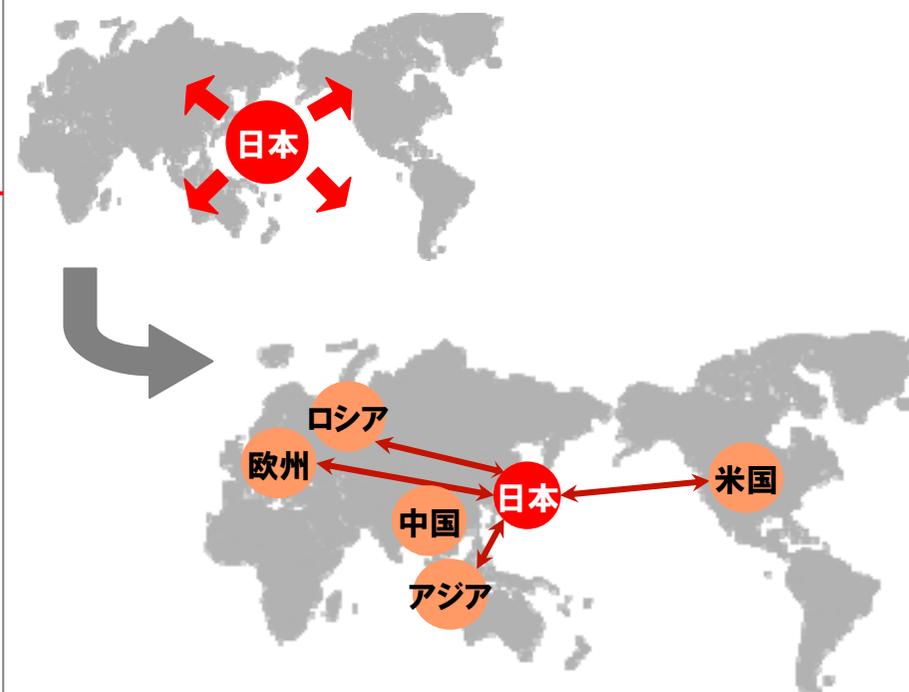
3. オープン&リンクイノベーションの推進

- 研究機関・ベンチャー等との新素材・新機能開発
- 顧客ニーズを知る企業との用途・ソリューション開発
(例) 水産資源・食品・飲料・化粧品領域

4. R&Dマネジメントシステムの構築と強化

- R&D費: 2013年度まで年370億円程度にコントロール

日本発から、グローバル5拠点体制へ



- オープンイノベーションを加速
- 現地の食文化に根ざした商品開発を強化

① 成長ドライバー：外部資源の活用

飛躍的な成長に向けてオープンイノベーションや、アライアンス、M&Aを機動的に活用

方向性

成長ドライバーの育成を加速するために、積極的に外部資源を活用

- ・ グローバル成長: 海外食品事業におけるブランドやチャネル等の獲得
- ・ R&Dのリーダーシップ: 重点領域（調味料・先端バイオ関連）での技術・事業基盤の獲得

規模

固定的な投資枠は設定しないものの、全社の成長を牽引する水準が目安

推進組織

資本・業務提携の戦略企画及び推進機能を集約、増強

- ・ 社長直轄で、外部経験者も積極登用しチームを編成
- ・ 事業部門と連動しながら、事業化の可能性を検証し事業開発を推進

② 事業構造強化：全社での取り組み

各事業毎の取組みに加えて、事業横断の全社視点から収益構造を抜本的に見直し

営業利益率 (2010年度見込、%)	国内食品			海外食品	バイオ・ファイン	医薬	提携事業	その他	全社
	調味料・加工食品	冷凍食品	飲料					(含む機能子会社)	
		6.6		13.0	5.3	10.3	1.1	▲0.3	5.7

量から
付加価値へ

総枠コントロールによる経費効率化

- ・ R&D費: 2013年度まで年**370億円程度**※にコントロール
- ・ マーケティング費: **粗利の伸び率以下**で抑制
- ・ グループ要員: 単体と国内子会社の**要員数シーリング**

事業モデルとコスト構造の抜本の見直し

- ・ 「飼料用アミノ酸事業」から「動物栄養事業」へ
- ・ 「アスパルテーム事業」から「複合甘味設計事業」へ 等
- ・ 低資源発酵技術の導入で食品、バイオ・ファイン合わせて変動費を削減
⇒ 対'10年度で'13年度に**70億円**、'14年度に**80億円**

利益から
キャッシュへ

設備投資を**3年間で総額1,800億円**にコントロール (単年でも平準化)

資本効率改善
株主価値向上

事業ポートフォリオと機能バリューチェーンを適正化

- ・ 営業利益率・資産効率 (ROA) 等 収益性の観点から判断

※ 医薬事業の導入費を除いた総額シーリング

II. 中期経営計画の基本方針とグループ戦略

② 事業構造強化：部門別取組み（1）飼料用アミノ酸（動物栄養）

コスト競争力を高め高付加価値型商品の導入を図りながら、強力な事業運営体制の構築に着手

ポイント	具体的な施策		FY2011	FY2012	FY2013
コスト競争力の強化	ブラジルを核とするグローバル供給から世界4極地域供給へ	北米： 新技術導入による地域供給力強化	完工 (Q2)		
	低資源発酵技術による抜本的な製造プロセス改良	副原料の使用量低減 (’10年にブラジルで導入済)		米国	フランス
		主原料の多様化 (’10年にフランスで開始済)			ブラジル・タイ
付加価値の増加	新たな高付加価値飼料添加物の開発	バリン	市場拡大	→	→
		イソロイシン (’10年に欧州登録完了済)	市場導入 (Q2～)	→	→
	飼料用アミノ酸の新たな用途開発	乳牛用リジン	テスト販売開始 (Q1～)	→	→
		水産養殖向けアミノ酸等		→	導入検討
強力な事業運営体制の構築	飼料用アミノ酸事業を含む動物栄養専門の100%子会社設立の検討		2011年度中に結論付け		
	生産の一部外部委託		スレオニン (阜豊集団)	→	アライアンス拡大・追加検討

② 事業構造強化：部門別取組み (2) 甘味料

新製法導入により主力アスパルテーム事業のコスト競争力を高めつつ、複合甘味設計事業へ転換を図る

ポイント	具体的な施策		FY2011	FY2012	FY2013
コスト競争力の強化	アスパルテーム生産工場への新製法導入	新製法の確立 〔'11年3月設備投資決定予定〕	生産ラインの切替工事	生産開始 (7月)	欧州導入検討
付加価値の増加	自社開発次世代甘味料の上市	アドバンテーム	米国 (Q1~)	ブラジル、フィリピン、インド、台湾 等	日本、欧州、中国 等
		モナチン	2014年米国上市を目指し許認可取得、特許整備		
	甘味料製剤のグローバル供給拠点構築		日本 米国 中国		ブラジル インドネシア
強力な事業運営体制の構築	リテール事業強化 ・低カロリー甘味料 ・廉価砂糖代替品 ・粉末ジュース 等	現状展開国での深堀	日本、ブラジル、フィリピン、マレーシア、タイ		
		展開国拡大		中国	インドネシア ペルー ベトナム

2016年度までに
リテール事業の
売上比率50%を目指す

取組み例：
廉価砂糖代替品

- 安価甘味料としてアスパルテーム使用
- 甘味設計技術で砂糖のように使用が可能
- 途上国を主要ターゲットと設定し事業化
- 既存の事業基盤 (例:アセアン) を活用

② 事業構造強化：部門別取組み (3) 国内食品 (調味料・加工食品)

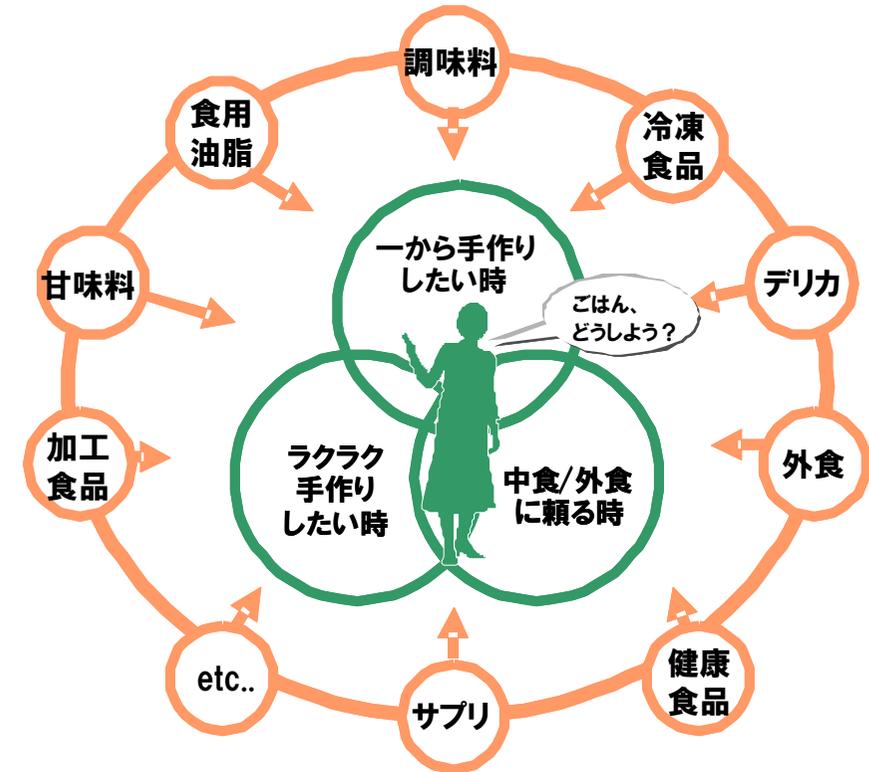
安定収益基盤構築に向け、高付加価値製品の投入、新マーケティング技術で **AJINOMOTO.** シェア拡大

ポイント	具体的な施策
コスト競争力の強化	バリューチェーンの更なる強化による筋肉質な事業体制構築 <ul style="list-style-type: none"> 原料開発・調達力強化 R&D投資の重点化・効率化 新SCMによる在庫削減 G&A費用の抜本的見直し 環境(エコ対応・資源確保)の推進
付加価値の増加	多様な消費へのアクセス力向上
	既存事業再生 <ul style="list-style-type: none"> 製品価値再設計 コミュニケーション戦略強化 等
	周辺領域の新規開拓・再構成 <ul style="list-style-type: none"> ホワイトスペースへの新製品投入 未充足ニーズの発見と価値提案 グローバル展開へのベース立案
強力な事業運営体制の構築	マーケティング技術の強化 <ul style="list-style-type: none"> 成熟市場でも需要創造を狙う

取組み例：
AJINOMOTO. ファン作りの新マーケティング

従来：ブランド縦割りでの新規提案の連続

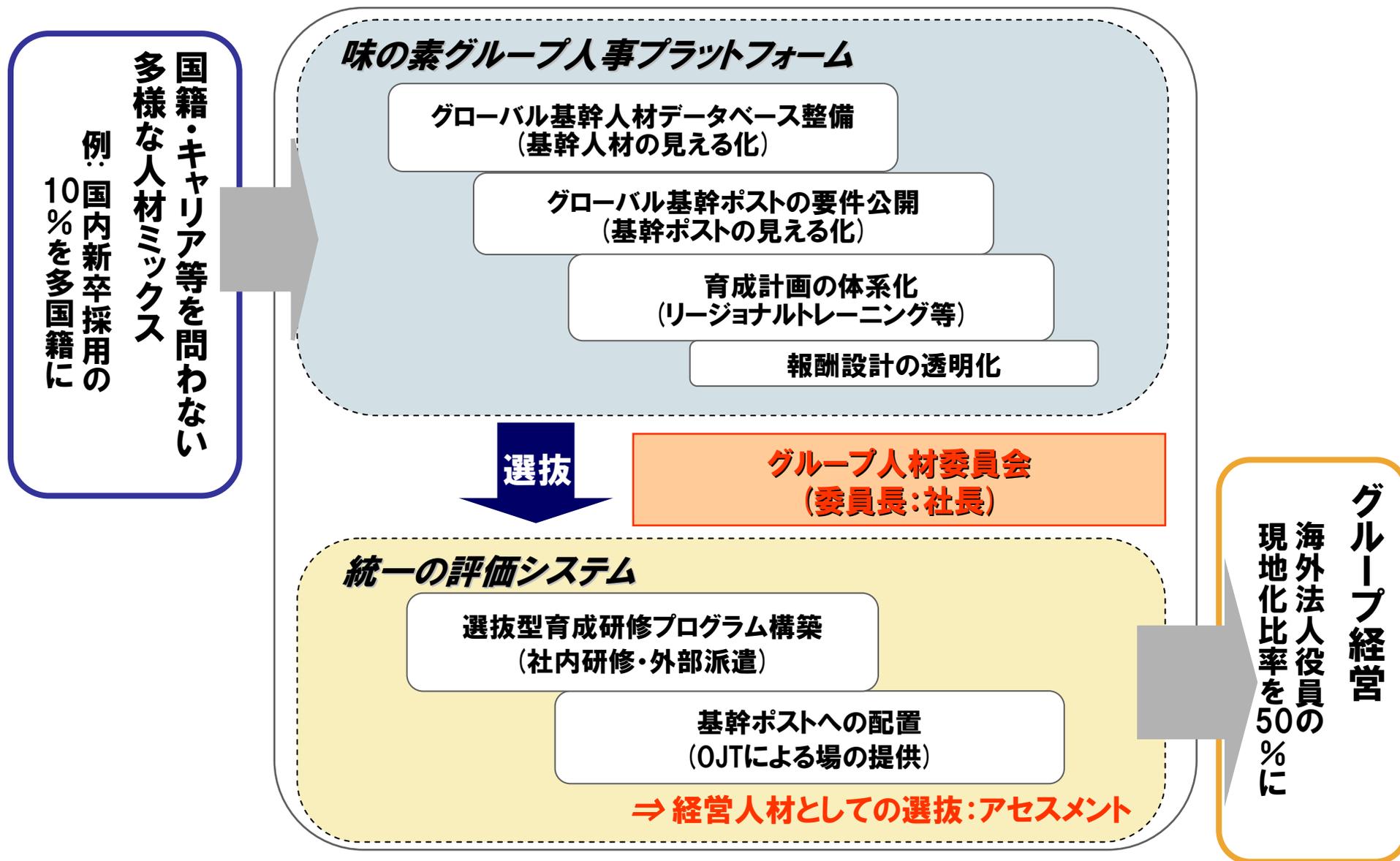
➡ 今後：顧客と **AJINOMOTO.** の関係深化



AJINOMOTO. の統合力を活かす

3 基盤構築：グローバル人材育成

国籍・キャリアを問わない多様な人材から基幹人材を採用・育成・登用し、グループ経営人材として選抜



財務戦略：成長投資・資金調達・株主還元のお考え方

キャッシュフロー

- 事業構造強化と成長ドライバーの育成により収益を向上
- 3年間で3,000億円レベルの営業キャッシュフローを創出

成長投資

- 設備投資を3年間で1,800億円に抑えつつ、新興国へ傾斜配分
- 中長期の成長ドライバー育成に向けた投資

資金調達

- D/Eレシオは30%程度、有利子負債は2,000億円以内を基本とする
- 成長戦略向け資金調達が必要な場合は有利子負債を主体とし、D/Eレシオは50%程度を許容

株主還元

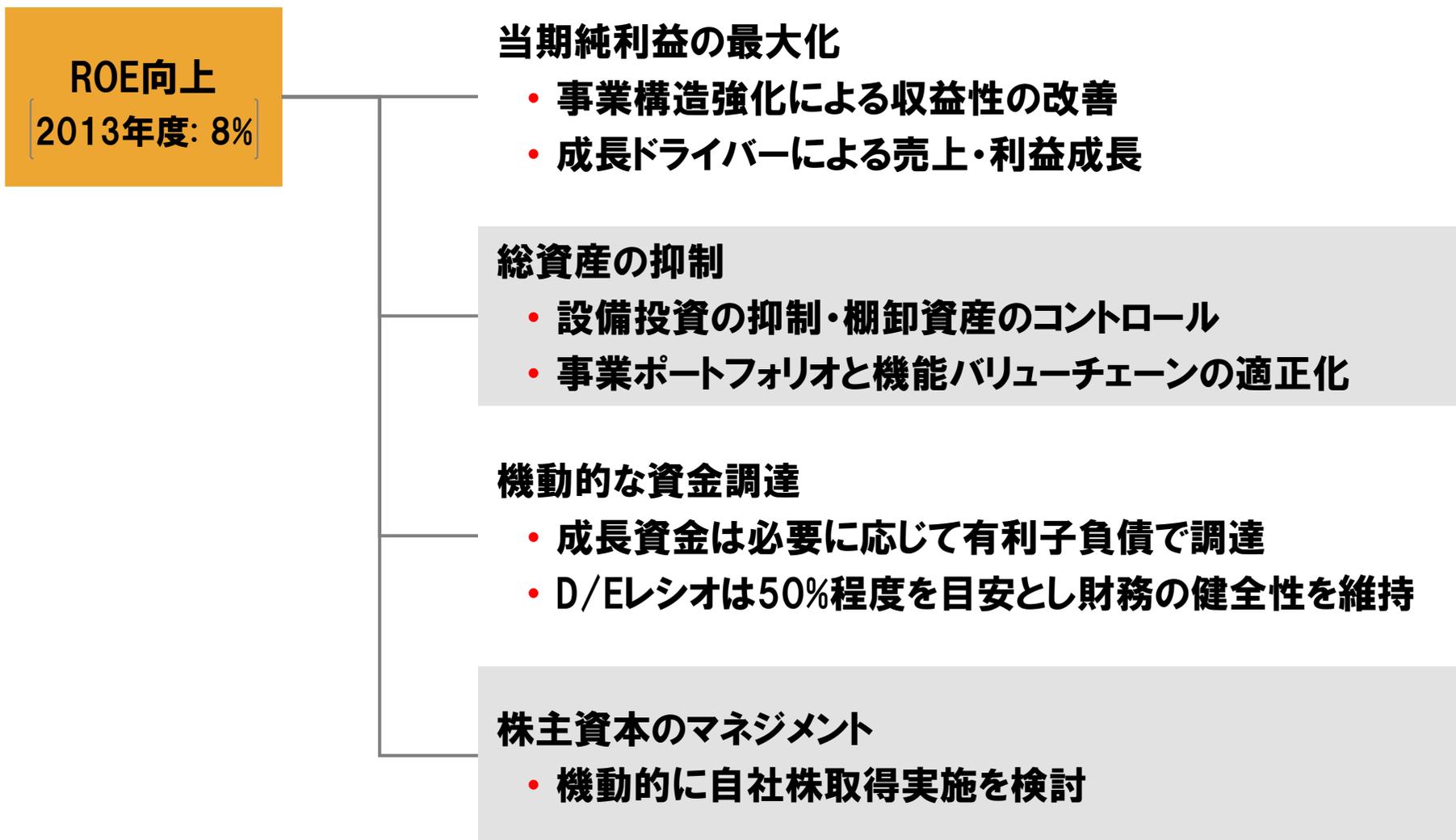
- 連結業績を勘案した上で、安定的かつ継続的な配当を実施
- 機動的に自社株取得実施を検討

厚生年金代行返上

- 2012年4-5月に代行返上認可取得予定

財務戦略: ROE向上のポイント

2013年度にROE8%を達成し、2016年度に10%以上を目指す



事業別目標：売上高・営業利益

	2010年度見込			2013年度計画			増加額
	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	営業 利益率 (%)	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	営業 利益率 (%)	営業利益 (億円)
海外食品	2,320	302	13.0	3,061	344	11.2	42
国内食品	4,500	297	6.6	4,592	337	7.3	40
バイオ・ファイン	1,930	102	5.3	2,309	168	7.3	66
(うち飼料用アミノ酸)	772	80	10.4	816	90	11.0	10
医薬	827	85	10.3	874	88	10.1	3
提携事業	1,836	21	1.1	2,033	21	1.0	0
その他	657	▲2	▲0.3	791	27	3.4	29
調整額	-	▲115	-	-	▲115	-	0
グループ合計	12,070	690	5.7	13,660	870	6.4 (~7)	180

社会への還元: Cycle of Life

多様ないのちのサステナビリティのために、社会貢献活動そのものを事業活動とする



ガーナ栄養改善プロジェクト

- 離乳食用栄養食品をDSM社と共同開発



AINプログラム

- 途上国での栄養改善のための国際協力支援



温室効果ガス削減

- 飼料用アミノ酸で豚・鶏の排泄窒素量を2~3割削減



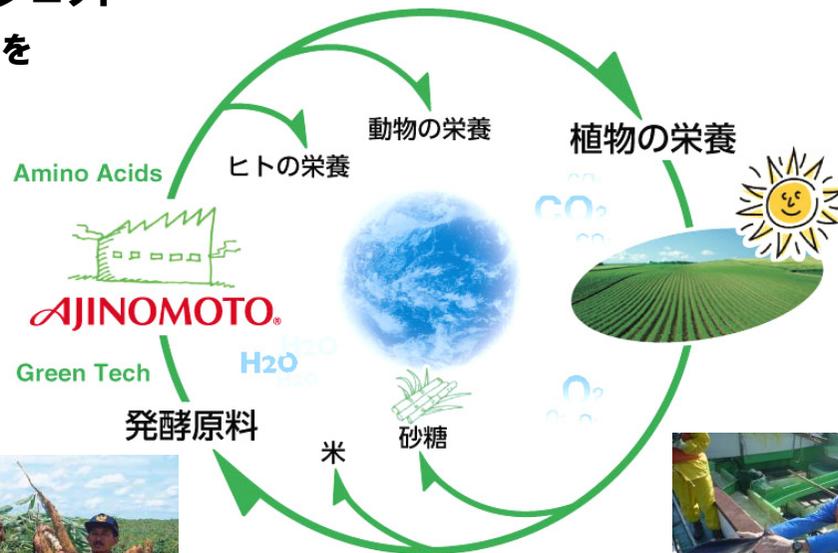
うま味普及活動

- 国内で味覚教室・海外でシンポジウム等を展開



キャッサバ・プロジェクト

- インドネシアでキャッサバ栽培技術を普及



バイオサイクル

- 副生産物 (コプロ) を肥料として活用し資源循環を実現



カツオ生態系調査

- 水産総合研究センターと西日本沿岸で共同調査

參考資料

事業別戦略：(1) 海外食品

(単位: 億円)	2010年度見込	2013年度計画	増分	年平均成長率
売上高	2,320	3,061	741	9.7%
営業利益	302	344	42	4.4%

コンシューマーフーズ

調味料No.1戦略の推進

- 既存国の深耕による収益成長と新市場の拡大により成長を加速
- 徹底した現地適合化、風味調味料及びキラメニューの商品化による低価格メニュー調味料領域の創出
- 外食向けチャネルを事業の第二の柱として育成し確立する
- 醤油ベースとオイルベースに絞り込み、グローバルソース事業として強化

加工食品領域の育成・強化

- 新規国におけるドアオープナーとして、即席麺を活用
- 「Birdy®」の完全内製化と独自技術により、収益構造と品質優位を強化し、圧倒的No.1シェアを確立

加工用うま味調味料

「適正利益確保」を前提とした価格戦略と安定供給の継続

- 外部環境の変化に対して、短期契約期間継続、ローカル大手・中堅企業の比率を高めることで、柔軟な価格戦略を推進し、適正利益を確保
- MSG新規工場建設・核酸増産によりグループ企業への安定供給を図るとともに、コストダウンの取組みを継続

事業別戦略：(2) 国内食品

(単位: 億円)	2010年度見込	2013年度計画	増分	年平均成長率
売上高	4,500	4,592	92	0.7%
営業利益	297	337	40	4.3%

調味料・加工食品

顧客深掘りによる生活者価値の創造 ～深耕と拡大～

- ・ AJINOMOTO.ファン作りのためのダイレクトマーケティング
- ・ 家庭用・外食共同での次世代の柱となる新事業の創出

収益構造の強化

- ・ 固定費削減等による売上総利益率の改善
- ・ マーケティング費の効率投入等での販管費抑制

冷凍食品

国内の安定成長と海外の拡大の両立

- ・ コア製品の販売強化と北米・欧州・東南アジアでの販売の急拡大

生産基地の整備と再構築

- ・ 自社生産基地の構造強化とグローバル供給体制の再構築

飲料

国内の安定拡大と海外飲料・微生物応用事業の育成加速

- ・ 「カルピス®」ブランドの強化
- ・ 海外での成功モデル構築と早期の横展開・新たな価値の提供

バリューチェーン全体でのコストダウンの徹底

- ・ SCM改革・生産革新等の推進

事業別戦略：(3) バイオ・ファイン

(単位: 億円)	2010年度見込	2013年度計画	増分	年平均成長率
売上高	1,930	2,309	379	6.2%
うち飼料用アミノ酸	772	816	44	1.9%
営業利益	102	168	66	18.1%
うち飼料用アミノ酸	80	90	10	4.0%

飼料用アミノ酸

コスト競争力を高め高付加価値商品の導入を図りながら、強力な事業運営体制の構築に着手

アミノ酸

甘味料: 新製法導入により主力アスパルテーム事業のコスト競争力を高めつつ、複合甘味設計事業へ転換

医薬用・食品用アミノ酸: 生産構造改革の完遂によるコストダウンの実現
既存のバルク用アミノ酸に加え、バイオ医薬用培地を第二の柱に育成

医薬中間体: 医薬品ソリューション事業化に向けた開発パイプライン、事業ポートフォリオ強化

化成品

電子材料: ABFの用途拡大と新規事業の育成

香粧品: 主要ブランド育成（リテール事業）と新興国での拡販（素材事業）による事業規模の拡大

事業別戦略：(4) 医薬

(単位: 億円)	2010年度見込	2013年度計画	増分	年平均成長率
売上高	827	874	47	1.9%
営業利益	85	88	3	1.2%

医薬

新薬の確実な上市と製品価値の最大化

- ・ 2012年度以降に炎症性腸疾患治療薬（2品目）他 を上市、主力品のLCM推進

成長ドライバーの育成

- ・ 将来の自販化を見据えた東南アジアでの2012年度提携事業開始
- ・ 研究開発体制の消化器領域への重点化でパイプラインを早期に強化

事業構造強化

- ・ 技術革新・生産革新や最適な購買スキームの構築による原価改善
- ・ 営業要員の質・生産性の向上で自販品を拡大
- ・ 輸液事業のコスト改善に向けた取組み強化

基盤構築

- ・ 全社横断での人材育成戦略の立案・推進

事業別戦略：(5) 提携事業・その他

(単位: 億円)	2010年度見込	2013年度計画	増分	年平均成長率
売上高	1,836	2,033	197	3.5%
営業利益	21	21	0	0.0%

提携事業

油脂

- 販売価格の適正化と高付加価値製品の開発・拡売

コーヒー

- 成長市場（スティック・液体飲料）での付加価値型商品創出

(単位: 億円)	2010年度見込	2013年度計画	増分	年平均成長率
売上高	657	791	134	6.4%
営業利益	▲2	27	29	-

その他

健康ケア:

スポーツ栄養

- ターゲット領域の拡大（健康維持運動層取込み）に向けたマーケティング強化
- 外部と連携したスポーツ栄養研究推進とその成果による開発強化

高齢者栄養

- 医療食に特化し、事業構造の抜本的改革を推進

ダイレクトマーケティング

- 基幹商品「グリナ®」・「カプシエイト ナチュラ®」の育成で早期黒字化を達成

新製品開発・事業化

- 2011年4月「アミノインデックス®」による癌スクリーニング検査事業スタート

中期経営計画の前提条件

1. 為替レート

	JPY	vs USD
USD	85.00	-
EUR	110.00	1.30
BRL	50.00	1.70
THB	2.80	30.0
100IDR	0.94	90.0

【感応度】年間営業利益への貿易為替影響

1円・円高 vs USD → ▲ 約2億円

0.1EUR高 vs USD → ▲ 約4億円

0.1BRL高 vs USD → ▲ 約12億円

2. 原油価格

80USD/BBL、FOBドバイ

【感応度】年間業利益への影響

+1USD/BBL → ▲ 約20百万円

おいしさ、そして、いのちへ。

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ます。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。
- 本資料には、監査を受けていない参考数値が含まれます。
- 本資料の金額は、四捨五入で表示しております。