

味の素株式会社
2016年3月期業績予想と今後の展望

2015年5月12日

取締役社長 最高経営責任者
伊藤 雅俊

目次

I. 2016年3月期 予想概況	
2016年3月期 業績予想	P2
2016年3月期 予想営業利益の増減要因	P3
セグメント別業績予想概要	P4
2016年3月期からの開示事業区分変更	P5
2016年3月期 経常利益、純利益予想	P6
目指す営業利益の構成	P7
「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」に向けたロードマップ	P8
II. GROW 成長モメンタムの加速化	P9-18
III. FIT 更なる構造改革	P19-20
IV. 経営基盤の進化 コーポレートガバナンス	P21-22
V. 2016年3月期 財務戦略	P23-24
VI. Ajinomoto Group Shared Value (ASV)	P25-27
VII. 冷凍食品事業 2016年3月期戦略	P28-34
VIII. コーヒー・嗜好飲料、粉末飲料事業 2016年3月期戦略	P35-39
IX. 動物栄養事業 2016年3月期戦略	P40-42
参考資料	
2016年3月期予想の前提条件	
別添	
2016年3月期セグメント別業績予想	

I . 2016年3月期 予想概況

2016年3月期 業績予想

売上高：各事業の成長に加え、ウィンザー社、AGF社の連結化による規模の拡大で大幅増収。
営業利益：コモディティバルク素材の収益性低下をスペシャリティ化でカバーし増益。

	FY2015 予想	FY2014 実績	前年比
売上高(億円)	12,630	10,066	125.5%
営業利益(億円)	820	745	110.0%
当期純利益(億円)	500	465	107.5%
一株あたり当期純利益(円)	84.49	78.54	107.6%
<参考>ウィンザー社、AGF社のれん等償却影響を除く			
のれん等償却(億円)	70	8	-
のれん等償却前営業利益(億円)	890	753	118.1%

■ 売上高

＋：各事業の成長、ウィンザー社、AGF社連結効果

■ 営業利益

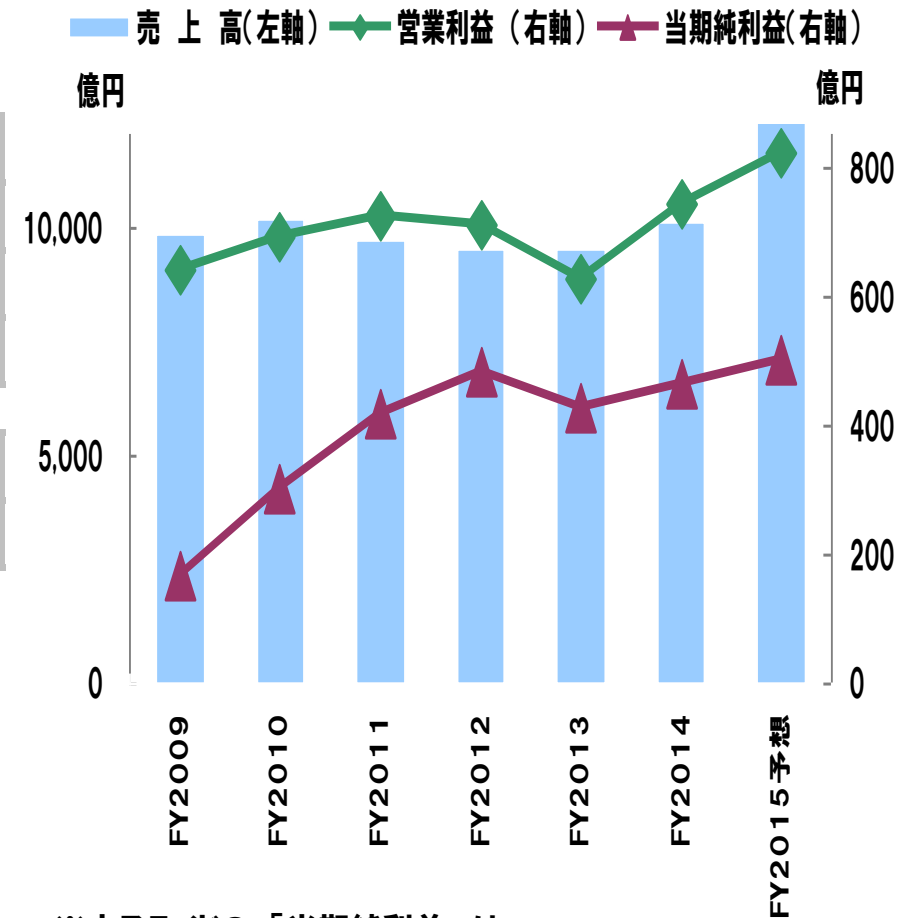
＋：海外、国内のコンシューマー食品の伸長

▲：飼料用アミノ酸の販売単価下落

全社共通費増（R&D戦略テーマへの重点化等）

■ 当期純利益

＋：営業利益増、特別損失の減少



※本スライドの「当期純利益」は、「親会社株主に帰属する当期純利益」の額を表示。
 ※売上高はFY2011より販促値引き等を控除した新基準

2016年3月期 予想営業利益の増減要因

為替影響は引き続き益サイドに影響。発酵原燃料、食品原材料はいずれも上昇を予想。食品、ヘルスケア関連各事業の採算性向上でカバーし増益を続ける。

営業利益の増減要因 (億円)



*1 のれん等償却費
ウインザー社分：46億円
AGF社分：24億円（暫定値）

*2 事業由来
数量増、販売単価変動、
コスト削減等

為替前提 (対円)

	FY2015 予想	FY2014 実績
USD	115.0	109.76
EUR	143.0	138.69
THB	3.5	3.38
BRL	45.0	44.35

為替影響 (対FY2014)

換算 予想	+23億円
貿易 予想	+10億円
合計 予想	+33億円

原燃料価格変動影響概算

(対前年。▲=コストアップ。単位:億円)

	FY2015 予想	FY2014 実績
発酵主原料	▲ 13	47
発酵副原料	▲ 1	3
発酵エネルギー	▲ 2	▲ 7
国内食品原材料	▲ 21	▲ 7
原燃料合計	▲ 37	36

セグメント別業績予想概要

(単位: 億円)

	2016年3月期 予想 (A)	営業 利益率	のれん等 償却費除く 営業利益率 ※2	2015年3月期 実績 (B)	営業 利益率	のれん等 償却費除く 営業利益率 ※2	対前年増減額(率)	
							(A)-(B)	(A)/(B)
売上高	12,630			10,066			2,564	25%
日本食品	4,072			2,891			1,181	41%
海外食品	5,000			3,841			1,159	30%
ライフサポート	1,575			1,491			84	6%
ヘルスケア	1,357			1,209			148	12%
その他	626			634			▲ 8	▲ 1%
営業利益	820	6.5%	(7.0%)	745	7.4%	(7.5%)	75	10%
日本食品	279	6.9%	(7.4%)	248	8.6%		31	13%
海外食品	363	7.3%	(8.2%)	320	8.3%	(8.5%)	43	13%
ライフサポート	128	8.1%		144	9.6%		▲ 16	▲ 11%
ヘルスケア	52	3.8%		31	2.6%		21	67%
その他	▲ 2	▲ 0.3%		3	0.4%		▲ 5	▲ 178%
経常利益	850			828			22	3%
当期純利益 ※1	500			465			35	8%
為替レート	円/USD	115.0		109.76				
	円/ユーロ	143.0		138.69				

※1: 本スライドの「当期純利益」は、「親会社株主に帰属する当期純利益」の額を表示。

※2: ウィンザー社、AGF社ののれん等償却費。ただし、AGF社は暫定値。

2016年3月期からの開示事業区分変更

14-16中計で定めた事業領域に沿った組織体制整備に伴い、開示事業区分変更を実施。

【2014年度までの事業区分】

国内食品	調味料・加工食品	冷凍食品
海外食品	コンシューマーフーズ	加工用うま味調味料
バイオ・ファイン	飼料用アミノ酸	アミノ酸
	医薬用・食品用アミノ酸	製薬カスタムサービス
	甘味料	化成品
	その他	
医薬	医薬	
その他	油脂・コーヒー	その他

【2015年度からの事業区分】

コンシューマー食品	日本食品	調味料・加工食品	冷凍食品	コーヒー類
	海外食品	調味料・加工食品 (名称変更)	冷凍食品	加工用うま味調味料・甘味料
	ライフサポート	動物栄養 (名称変更)	化成品	その他
アミノサイエンス	ヘルスケア	アミノ酸	医薬用・食品用アミノ酸	製薬カスタムサービス
	医薬	医薬	その他	
	その他		その他	その他

☆：事業領域の変更を伴う。

- ☆① 旧冷凍食品を、「日本食品」、「海外食品」に分割。
- ☆② AGF社連結化により、新セグメント「コーヒー類」を設立。
残る「油脂」は「その他」事業区分内に留まり、サブセグメントを廃止。
- ☆①' 旧冷凍食品を、「日本食品」、「海外食品」に分割。
- ☆③ 「アミノ酸」内サブセグメントから「加工用うま味調味料」と同セグメントへ移動。
- ☆④ 医薬事業区分を廃止、ヘルスケア事業内のサブセグメントに移動。
- ☆⑤ 「その他」セグメント内健康ケア事業を移動。
- ☆②' 「油脂」はそのまま、その他セグメントに残る。
- ☆⑤' 健康ケア事業以外の「その他」は、「その他」セグメントに残る。

2016年3月期 経常利益、純利益予想

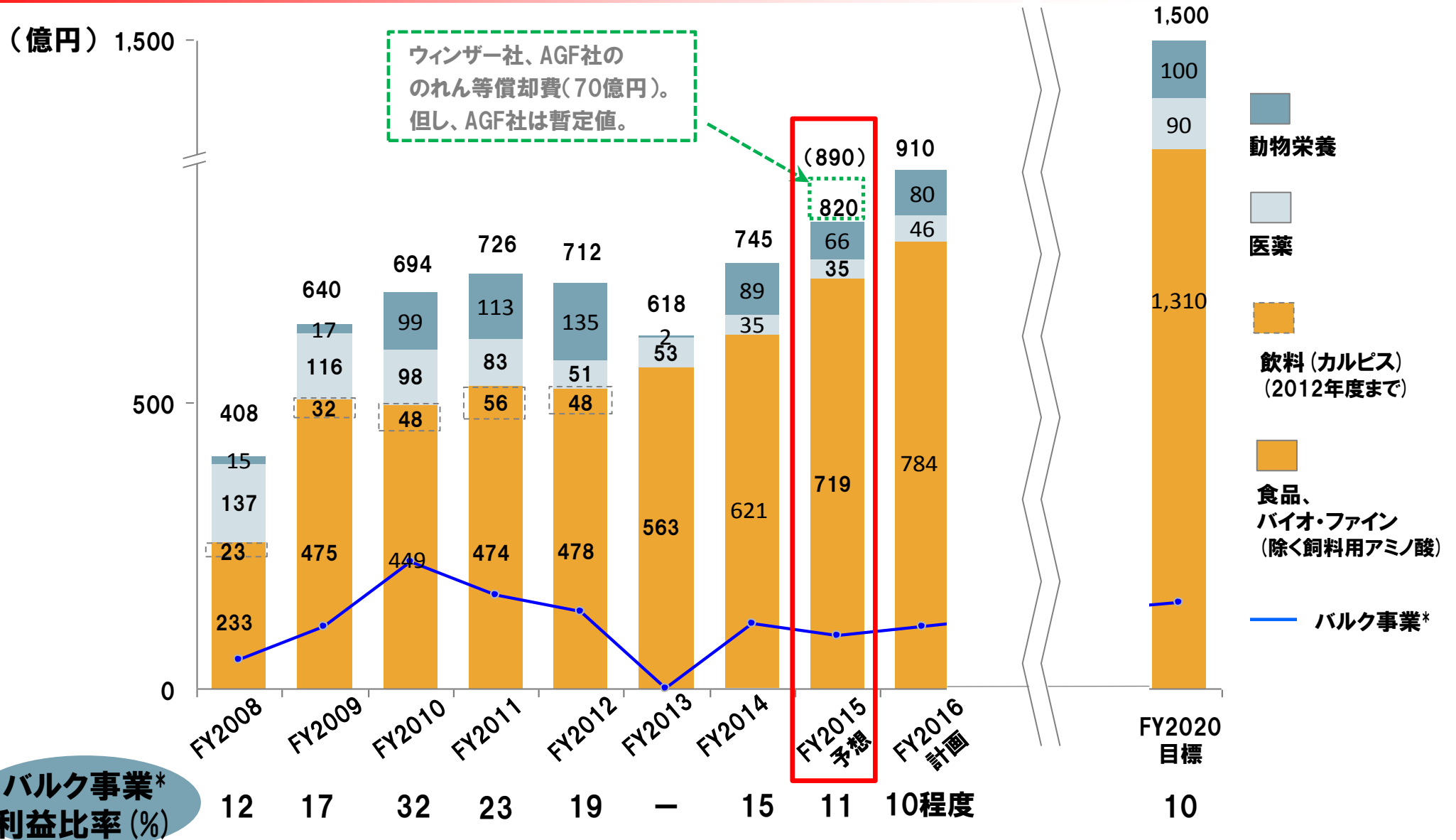
各段階利益の増加に伴い、過去最高の純利益を見込む。

(億円。+が益。)	FY2015予想	FY2014実績	差異	主な内容
売上高	12,630	10,066	2,564	
営業利益	820	745	75	
営業外収支(▲損)	30	83	▲ 53	
受取利息	27	29	▲ 2	
受取配当金	9	11	▲ 2	
持分法投資損益	29	52	▲ 23	AGF社連結影響
支払利息	▲ 27	▲ 21	▲ 6	有利子負債水準増
その他	▲ 8	12	▲ 20	FY2014/為替差益17
経常利益	850	828	22	
特別損益(▲損)	0	▲ 38	38	
固定資産除売却損	▲ 34	▲ 19	▲ 15	
減損損失	▲ 1	▲ 105	104	FY2014/フランス設備59、アモイ29、ベルギー設備13
その他	35	86	▲ 51	FY2014/退職給付制度終了益93
税金等調整前当期純利益	850	790	60	
法人税等	257	237	21	実効税率 FY2014:29.9%、FY2015予:30.3%
被支配株主に帰属する当期純利益	93	89	4	
当期純利益 ※	500	465	35	

※本スライドの「当期純利益」は、「親会社株主に帰属する当期純利益」の額を表示。

目指す営業利益の構成

～ バルク事業比率をコントロールし、全事業で「スペシャリティ」を追求することで、利益の質を高める ～



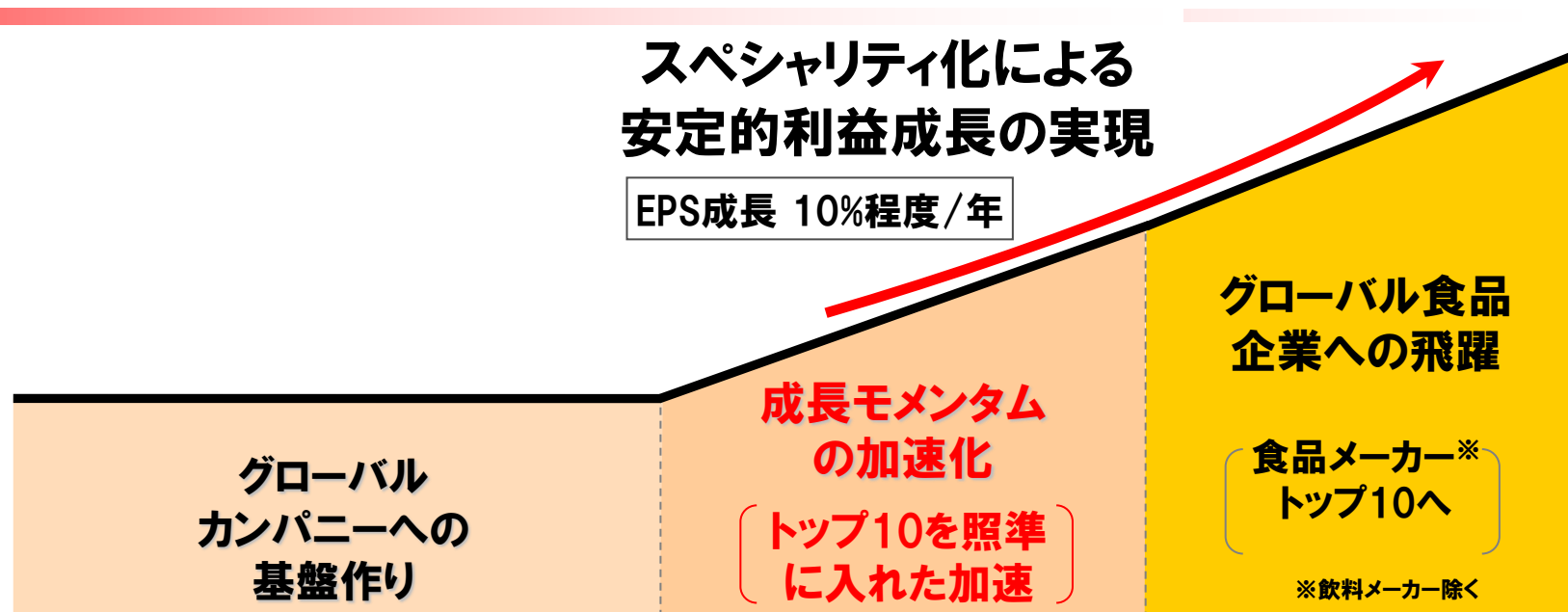
* バルク事業: 加工用うま味調味料、動物栄養、甘味料

「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」に向けたロードマップ

～ グローバルトップ10を照準に入れ、成長を加速させる ～

スペシャリティ化による
安定的利益成長の実現

EPS成長 10%程度/年



	FY2011 実績	FY2012 実績	FY2013 実績	FY2014 実績	FY2015 予想	FY2016 (目標)	FY2020～ (目指したい姿)
営業利益:億円 (営業利益率:%)	726 (7.5)	712 (7.5)	618 (6.5)	745 (7.4)	820 (6.5)	910 (8)	1,500 (10)
ROE	6.9%	7.8%	7.1%	7.4%	7.5%	9%	10%～
EPS	61.3円	74.4円	68.7円	78.5円	84.5円	100円	150円
のれん等除く営業利益:億円*1 (営業利益率:%)				753 (7.5)	890 (7.0)		
のれん等除くROE*1				7.4%	8.0%		
のれん等除くEPS*1				79.4円	93.5円		
バルク事業利益比率*2	23%	19%	—	15%	11%	10%程度	10%

*1 ウィンザー社、AGF社ののれん、無形固定資産の償却費を除いて算出した参考値。

*2 バルク事業:加工用うま味調味料、動物栄養、甘味料

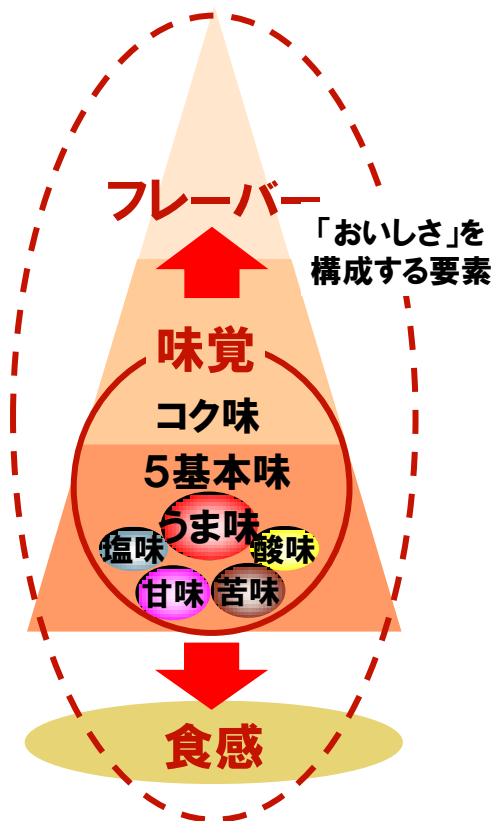
II-1. GROW 成長モメンタムの加速化

コンシューマー食品（日本食品、海外食品）

- (1) 独自素材・技術によるスペシャリティ化**
- (2) コーヒー・嗜好飲料、粉末飲料事業**
- (3) 海外食品**
- (4) 味の素ウィンザー社**

(1) 独自の素材・技術によるスペシャリティ化

「おいしさ」を構成する全領域において当社独自の素材、技術を活かし、当社にしかできない顧客価値の提供により、成長を持続する。



当社独自技術
配合、造粒、
速溶性、など

当社独自素材
コク味
香気、風味
減塩・減糖・減脂

基盤技術
分析技術
評価技術 など

顧客機会発見力

顧客ニーズ、環境の変化
新興国・途上国
経済発展
都市化、核家族化
先進国
世帯人数減少
有職主婦
料理男子
アクティブシニア



当社にしかできない、市場ニーズに合致した
価値提案型の新商品を開発し、グローバルに展開。

(1) 独自の素材・技術によるスペシャリティ化

～ 当社独自素材・技術に基づくプロダクト・イノベーション ～

おいしい香り成分を特定し、伝統的な醸造発酵技術*で有効成分を凝縮。

おいしい香り成分の特徴	口の中全体に広がる 重厚なコク	華やかに香る 醸造感	果実のような 甘い芳香
伝統的な食品例	チーズ・ ビーフイオン	醤油・ みそ	酒・ワイン
有効成分濃度比較 (vs 伝統食品)	200~1000倍	40~300倍	5~250倍
使用製品			

*酵母、乳酸菌、
こうじ等、味噌や
醤油などに伝統的
に使用されている
微生物の代謝経路
を活用した製法

「Cook Do® きょうの大皿」 さば味噌用(2015年2月発売)
フライパンでさっと煮るだけで、簡単でおいしい魚のおかずが作れます。

当社独自素材「醸造香」を活用することで、和食に欠かせない調味料である
味噌の複雑な風味を増強し、家庭では難しい「香り豊かなおいしさ」を実現

「醸造香」開発フロー



*食品として認知され、おいしさ成分を多く含む素材を安定して作ること

(1) 独自の素材・技術によるスペシャリティ化 ～ 国内での新たなカテゴリー創出 ～

「Cook Do® 香味ペースト」



植物オイルに、動物脂のおいしさと適度な粘性をつける独自技術により、おいしさと使い易さを両立させた新たなチューブ入り調味料。

「Toss Sala®」



「クノール® カップスープ」で培った粉体加工技術により、野菜にサツとなじみ、ハーブやチーズ等が香り立つ、新たなサラダ用シーズニング。

**独自の生活者価値の創造
により日本市場での成長実現**

「クノール® カップスープ」 ＜冷たい牛乳でつくる＞



独自の溶解性技術により、冷たい牛乳にもサツと溶け、滑らかな口当たりと自然なとろみを実現。

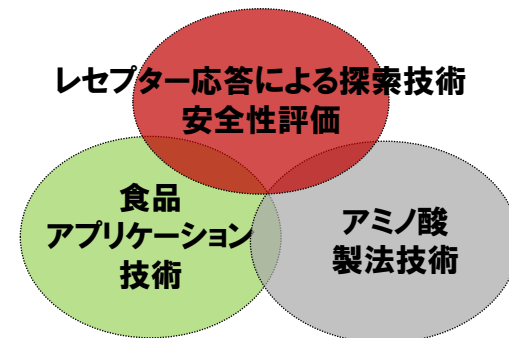
「鍋キューブ®」



コク味や風味を強める独自素材と「コンソメ」で培ったキューブ製造技術により、溶けやすくおいしさがギュッと詰まった固形鍋つゆの素を創出し、新たな「小分け鍋つゆ」市場を開拓。

(1) 独自の素材・技術によるスペシャリティ化 ～ 当社独自のスペシャリティ素材 ～

新コク味物質「グルタミン バリル グリシン」
当社研究所の技術融合によって工業化に成功。
2014年8月 厚生労働省の食品添加物認可を取得。



既知コク味物質より**10倍強**く基本味を増強



タイ/粉末飲料



タイ/冷凍ギョーザ

◆「グルタミン バリル グリシン」とは

- 3つのアミノ酸が結合したトリペプチドで帆立貝や本醸造醤油、魚醤など自然界にも存在。
- 基本味（甘味・塩味・うま味）を増強する。
- 味の厚みと広がりを増し、口当たりの良さを改善する。

エキス、乳、油脂、香辛料等の味・風味増強/改善効果を確認。

◆ 海外製品に先行導入

- 2010年2月 米国FEMA-GRAS*1の認証を取得。
- 2012年6月 JECFA*2より「No safety concern」評価取得。

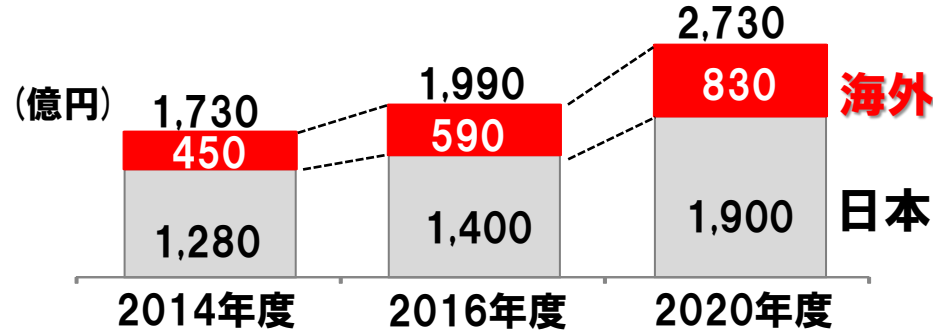
*1:米国フレーバー・エキス工業会 (Flavor and Extract Manufacturers Association) が審査する「一般に安全と認められる (Generally Recognized As Safe) 」物質
 *2:JECFA (FAO/WHO Joint Expert Committee on Food Additives) FAO (国際連合食糧農業機関)、WHO (世界保健機関) による食品添加物の合同専門委員会

2015年度より各種製品に導入検討中

(2) コーヒー・嗜好飲料、粉末飲料事業

AGF社との事業展開の加速化

事業規模イメージ



海外：
コーヒーストレート飲料・
粉末飲料事業 合計
国内：
AGF社の売上高
(販促値引き等控除前)

◆ R&Dの融合

- **おいしさの科学～味の素社との協創で価値創造**
 - 味の素社とAGF社のR&Dの強みの組み合わせによる、付加価値の高い新飲料・加工食品の開発

AGF
コーヒーの味/香り研究

Eat Well, Live Well.
AJINOMOTO®
味覚研究と素材化

●コーヒーの成分分析・官能評価をベースとした科学的解析によるローカルの嗜好の追求とそれを実現する技術。

●**おいしさの科学**
呈味・香気・食感
●**粉体技術**

●最先端の香り・味覚の分析技術をベースとした高付加価値独自素材開発。

AGF開発研究所をコーヒー/嗜好飲料のグローバルR&Dのセンターに

グループ全体でのコーヒー製品の深化/幅広い粉末飲料製品への展開

GROW：成長モメンタムの加速化（コンシューマー食品）

(3) 海外食品

～ 海外コア展開国“Five Stars”を起点とした飛躍的成長で、日本に次ぐ国・エリアの柱をつくる ～

2倍、3倍を目指す“Five Stars”：FY2015売上高 全ての法人、現地通貨ベースで成長率10%の伸長。



「おいしさ No.1」の実現

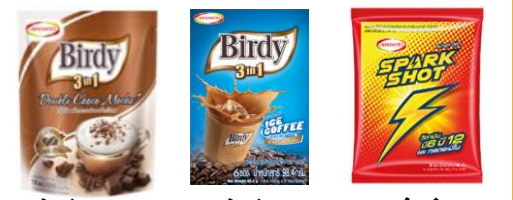
での外食チャネルの販売拡大

当社独自技術の活用による製品開発の“スペシャリティ”を追求
 ◆風味調味料：「AJI-NO-MOTO®」に続き、海外コンシューマーフーズ事業全体の売上げを牽引。自社内での品質にこだわった肉エキス抽出への取組みを継続。



タイ 「Ros Dee」 ブラジル 「Sazon」 インドネシア 「Masako」 ベトナム 「Aji-ngon」 フィリピン 「PORK SAAVOR」

◆メニュー用調味料：家庭での出現頻度が高いメニューで調理時間の短縮や簡単に美味しく作ることができる製品を発売。うま味調味料、風味調味料に次ぐ第三の柱に育成。



タイ 「Birdy」3in1 チョコレート風味 タイ 「Birdy」3in1 アイスコーヒー タイ 「SPARK SHOT」 エナジードリンク

◆粉末飲料：当社の強みである粉体技術、差別化を支える技術を強化し、アセアン中心に横展開。AGF社との協業により、既存展開国での競争力強化、新たな製品領域・エリアの拡大を図る

伸長著しい外食・中食市場に対し、FTU活動の更なる徹底とユーザーニーズに合わせたサービスと外食製品ラインナップを拡充。
 2008年から6年間で売上高約5倍の成長。FY2015も売上高 前年比約130%を目指す。

GROW：成長モメンタムの加速化（コンシューマー食品）

(3) 海外食品

～ “Rising Stars” で飛躍的成長のための基礎構築を加速する ～

“Rising Stars” 主要な取り組み

アフリカ・中東・インド



- ◆ うま味調味料「AJI-NO-MOTO®」の周辺国への展開を推進
 - ・ WASCO社 カメルーン支店、ケニア支店での販売開始（2014年4月）
- ・ うま味調味料、風味調味料からの隣地拡大を狙った「新うま味調味料」



ナイジェリア
新製品「MaDish」
カレー風味発売
(2015年3月)

- ◆ インド味の素社、新工場稼働（2015年度予定）に向け、主力製品の内製化を準備中
 - ・ タルミ・ナードゥ州を軸に南インド4州に集中し、新製品2品発売



「Hapima」
Fried Rice
Hot & Spicy



「Hapima」
CRISPY FRY MIX

- ◆ 東洋水産(株)との合併による即席麺事業の立ち上げ(2016年度発売予定)
 - ・ ブランド名：「A&M」
 - ・ 合併会社の登記済み（ナイジェリア、インド）

- ◆ キュクレ社を通じたトルコ事業の拡大
 - ・ アダナ県に工場を新設し、健康飲料「シャルガム」の生産・販売を開始（2015年1月）



欧州・北米



- ◆ 冷凍食品、即席麺、外食チャネルでの製品力強化/販売基盤確立
 - ・ EU内での加工食品を中心とした事業拡大の加速
 - ・ ポーランドでの冷凍ギョーザ生産
2015年4月冷凍ギョーザの開発・製造の合併会社「味の素Jawo社」稼働し、生産量は5倍に拡大



- ◆ 北米組織再構築により、各々の事業展開を迅速化
 - ・ ウィンザー社買収を契機に、味の素北米ホールディングス社を設立。傘下に以下2社を置き再構築。（2015年4月1日）
 - 味の素ウィンザー社（コンシューマーフーズ事業）
 - 味の素ノースアメリカ社（アミノ酸・食品バルク事業）



「TAI PEI」



「Ling Ling」

(4) 新会社「味の素ウインザー社」の基本方針 および2015年度以降の取組み

**基本方針：2020年度までに北米冷凍食品事業規模1,000億円以上を
実現し、日本食・アジア食*の圧倒的No.1を目指す。**

*アジア食：中国食、韓国食、タイ食、インド食含む。

<2015年度以降の取組み>

**味の素グループ開発技術・生産技術
での更なる高付加価値品の創造、
生産性向上**



**ウインザー社買収により大幅に強化
された顧客基盤活用での売上拡大**

により

成長性・収益性高いアジア食市場（特に日本食）での成長と、収益構造の継続強化

<今後の具体的施策>

マーケティング

- 1) 収益性の高いアジア市場に集中した売上拡大
→2020年度までの売上増分の約6割
- 2) 日本食ブランド構築
→その中心は、米飯・麺・餃子などの日本食
- 3) 継続した事業ポートフォリオ強化

収益構造改善の約1/3

技術

- 1) 売上げ拡大に連動した生産力増強
→日本食・アジア食を中心に強化
- 2) 味の素グループ生産技術による改善推進と、
製品力強化
→ウインザー社製品の品質・収益性強化と、
日本食製品群のさらなる拡大

収益構造改善の約2/3

II-2. GROW 成長モメンタムの加速化

アミノサイエンス

(1) ライフサポート

(2) ヘルスケア

(1) ライフサポート：顧客起点でのスペシャリティ化推進 ～ ケミカル事業 ～

「ABF」のPC以外用途への採用を拡大、安定的成長を実現。
「ABF」技術を核に開発した新機能材料の販売開始(有機EL封止材用途)。

◆ 「ABF」の顧客ニーズへの適応と新たな顧客価値創造



既存市場の確保

- ・ PC、サーバー、ゲーム
- ・ タブレット、スマートフォンでの採用拡大(ミドルエンド、ローエンドまで)



新機能材料の開発・製造・販売

- ・ 有機EL封止材用途
- ・ 「AEF」*FY2015下期より実需化
- ・ *Ajinomoto Encapsulation Film

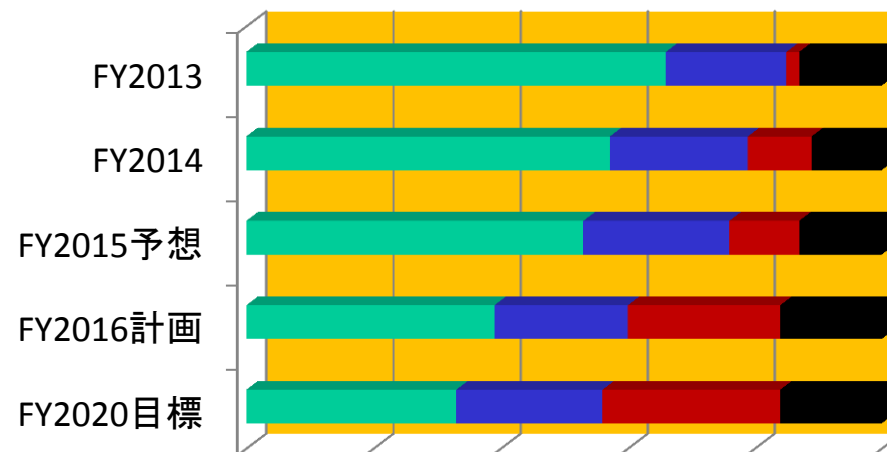


潜在市場でのユーザーニーズへの適応と開発

- ・ 自動車用途
- ・ ICTの融合、ウェアラブル端末

「ABF」の用途別出荷面積構成比

- PC
- サーバー
- タブレット・スマートフォン
- その他(通信・車載など)



市場と顧客ニーズの変化に対応し用途を多様化。

(2) ヘルスケア事業領域でのスペシャリティ追求

2015年度計画の主な施策

◆ 医薬用・食品用アミノ酸

- ・ 世界初の発酵チロシン事業化 = スペシャリティ市場の開拓
- ・ 味の素ジェネクシン社 (韓国) 新工場本格稼働開始 (2014年10月)
⇒ 培地の供給力拡大

・ 再生医療用培地

iPS/ES細胞の大量培養用培地StemFit®AK03Nを
日本において2015年夏から発売予定

◆ 製薬カスタムサービス

- ・ 低分子医薬から更なる成長が見込まれる高分子医薬まで、
複合的、高付加価値サービスをグローバルに提供
- ・ 低分子領域 : グラニュールズ・オムニケム社新工場 (インド) の活用 ⇒ コスト競争力強化
- ・ 高分子領域 : 味の素アルテア社 (アメリカ) を通じ、当社独自技術Corynex® 等を用いた
バイオ医薬品領域での高付加価値サービス提供

◆ 医薬

- ・ 事業規模に見合った最適のオペレーション効率の追求
- ・ 包括的提携も視野に入れた事業構造改革



StemFit®AK03N

III. FIT 更なる事業構造強化

(1) コモディティバルク事業のスペシャリティ化

(2) 低資源利用発酵技術

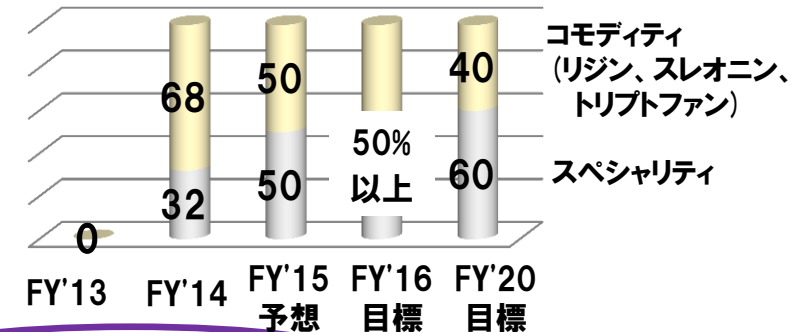
(1) コモディティバルク事業のスペシャリティ化 ～ バルク依存度の低減 ～

動物栄養

FY2014 32% ⇒ FY2015 50%

バルク、乳牛用リジン「AjiPro®-L」など
スペシャリティ各製品の数量拡大。

動物栄養 (営業利益構成比。%)

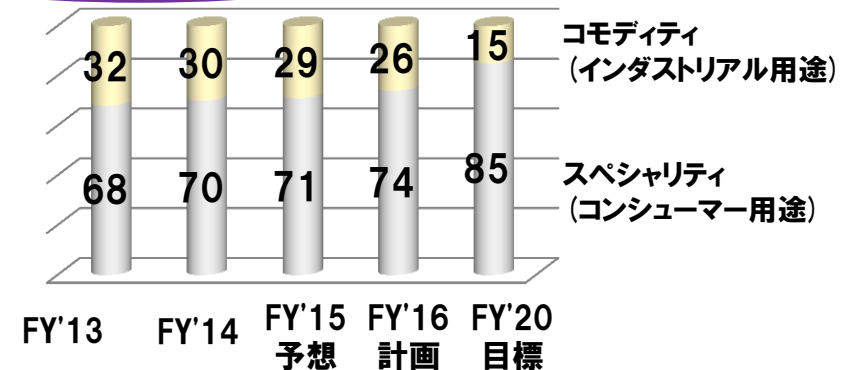


加工用うま味調味料

FY2014 70% ⇒ FY2015 71%

リテール「味の素®」、風味調味料、
メニュー用調味料が伸長。
バルクはコストダウンで事業構造強化継続。

MSG (重量ベース。%)

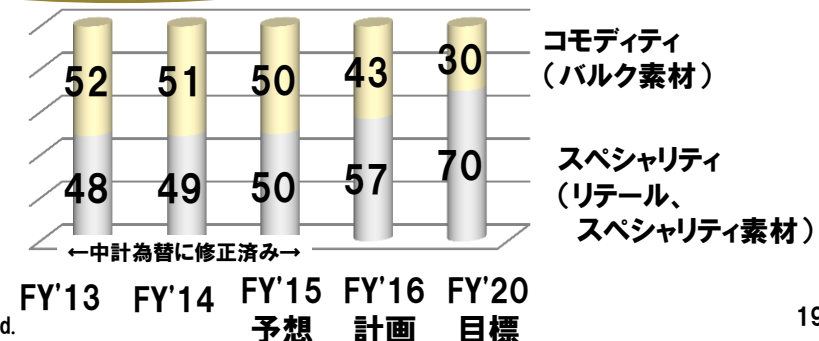


甘味料

FY2014 49% ⇒ FY2015 50%

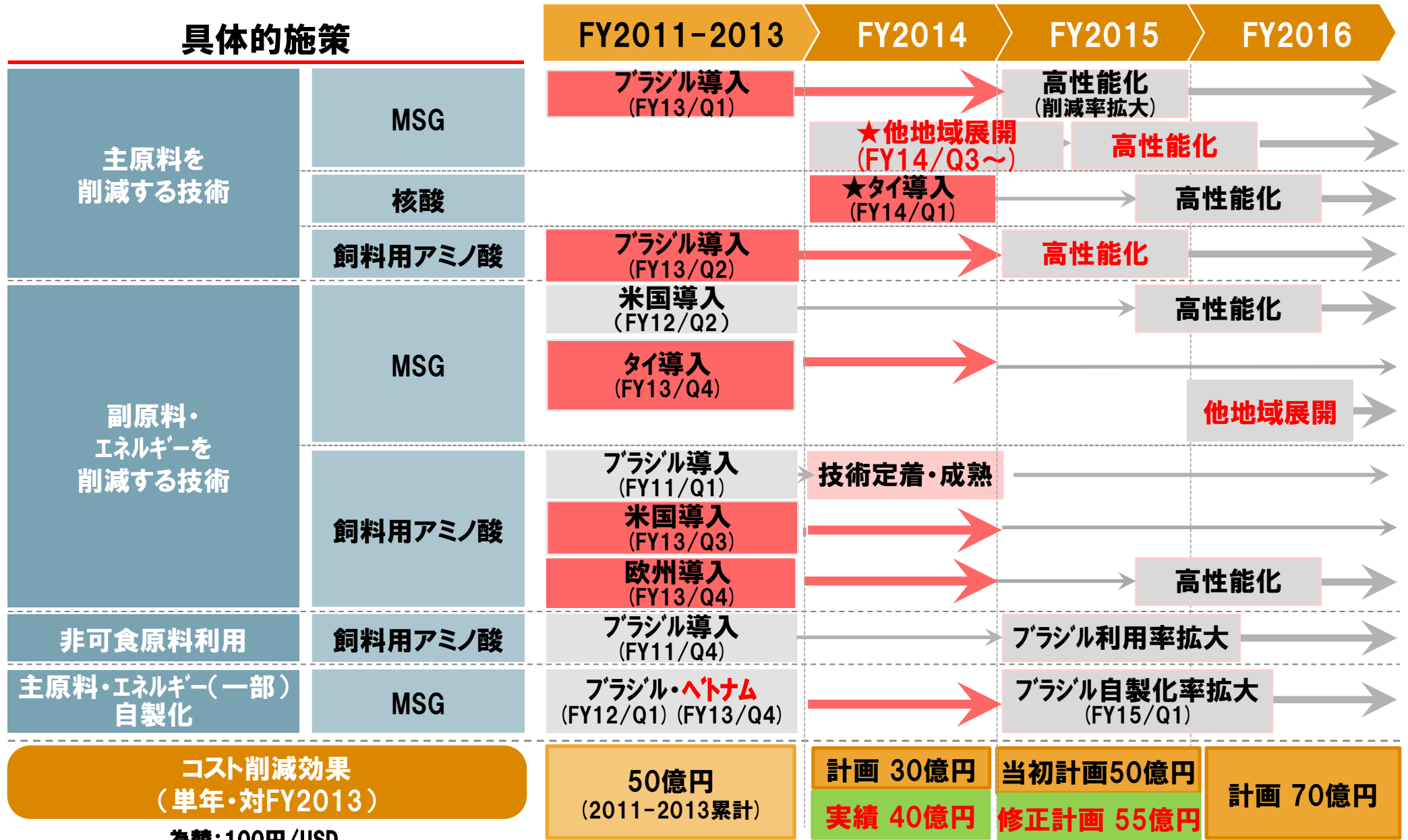
バルクは欧州工場売却を引き続き検討中。
リテールは海外が牽引し伸長。

甘味料 (売上ベース。%)



(2) 低資源利用発酵技術の進捗 (R&Dのリーダーシップ) **AJINOMOTO®**

～ 2014年度で**40億円**のコスト削減を実現 ～



IV. 経営基盤の進化

～ コーポレートガバナンス ～

コーポレートガバナンス強化への取り組み

コーポレートガバナンス・コード (CGC) への対応

1. CGCへの対応に関する基本方針を決定

「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」の実現に向けて、当社の事業運営に対する株主をはじめとした各ステークホルダーからの信頼、支持を強固なものとするため、当社は本コードの各原則の趣旨・精神を踏まえ、コーポレートガバナンスの充実、一層の強化を図る。」

2. 具体的対応: 提示された原則を3分類、対応を開始

- (1) 政策保有株式や関連当事者間取引など「開示すべき」原則は、6月の株主総会后、コーポレートガバナンス報告書(CG報告書)に記載。
- (2) 上述の内、取締役会全体の実効性については12月末までにCG報告書を更新。
- (3) 開示が必須ではないが説明が必要と考える原則、①経営陣の報酬のあり方、②経営陣幹部の選任・解任の手続き、③監査役(会)と社外取締役との連携確保の仕組み、④取締役と社外取締役、監査役との連携確保の仕組み、について2016年6月末までに開示方法も含め結論付ける。

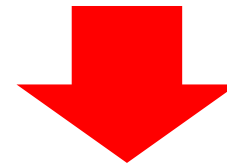
コーポレートガバナンス強化を目指して

1. 社外取締役1名増員し3名へ(6月総会后予定)。一方、取締役数は15名から14名へ(同)。
2. 初の女性常務執行役員が誕生。女性執行役員も1名増員し2名へ。(女性理事は1名)。

当社グループ地域別マネージャー数

<2013年度状況>

		(人)			
		男性	女性	合計	女性比率
日本	味の素(株)	884	69	953	7%
	グループ会社	1,409	48	1,457	3%
アジア		563	298	861	35%
欧州・アフリカ		210	74	284	26%
米州		215	64	279	23%
合計		3,281	553	3,834	14%



<2016年度目標>

		(人)			
		男性	女性	合計	女性比率
		3,200	800	4,000	20%

V. 2016年3月期 財務戦略

2016年3月期 財務戦略 ～ 株主価値の更なる向上へ ～

「事業構造強化」、「成長モメンタムの加速化」により収益力を向上。
キャッシュフロー創出力を強化し、成長投資を最優先としつつ、継続して株主還元を重視。

◆ 利益成長に基づくキャッシュ創出

- 営業CF: FY2014-FY2016の3年間で3,000億円の計画を継続。
- 対売上高EBITDA率 12%水準へ引き上げ。
FY2015予想: 11.5% (FY2013/11.9%、FY2014/12.3%)

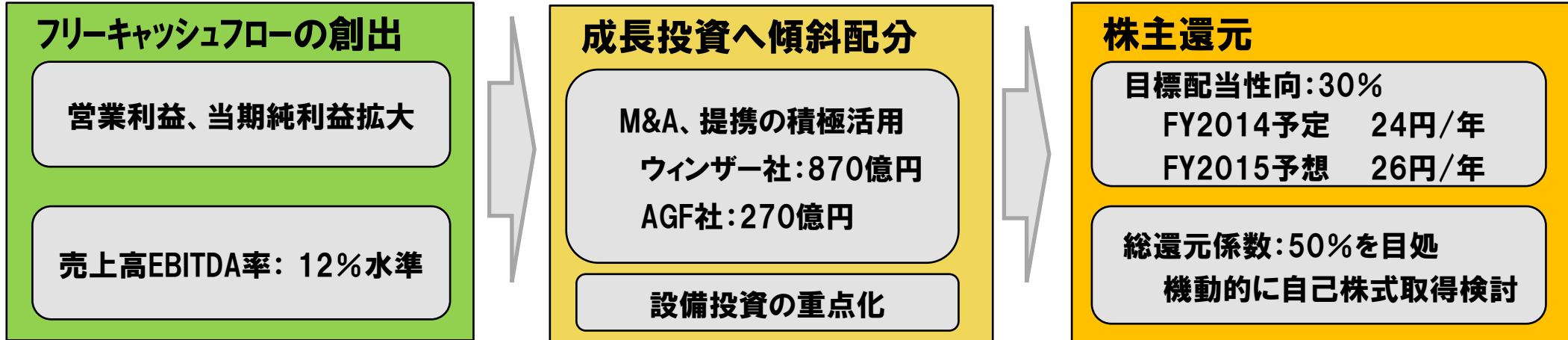
◆ 成長戦略への投資

- 設備投資: FY2014-FY2016の3年間で1,800億円。
FY2014実績: 509億円
着手済み案件の進捗遅れ(約50億円)があり、期初計画620億円を下回る。
FY2015予想: 697億円
上記に加え、ウィンザー社、AGF社への投資分が増加。
- 当社コア領域での非連続成長投資の機会を狙う。
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。

◆ 2017年3月期期末決算から、IFRS適用を検討。

2016年3月期 財務戦略 ～ 成長投資と株主還元 ～

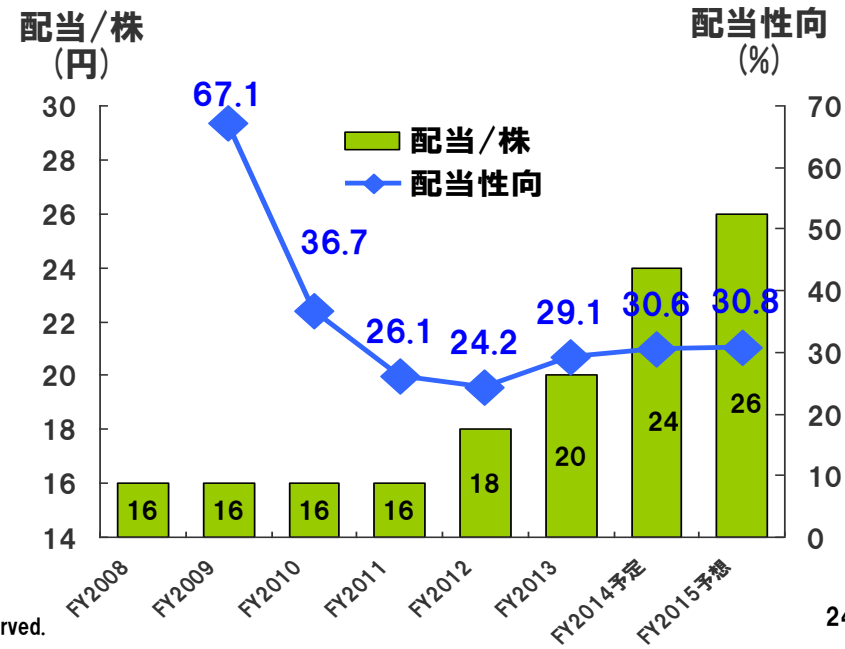
営業キャッシュフローを成長投資に優先的に投下、更に株主還元を充実させる。



キャッシュフローと株主還元 (単位: 億円)

	FY2011	FY2012	FY2013	FY2014
営業キャッシュフロー	933	885	630	1,093
投資キャッシュフロー	▲ 417	152	▲ 635	▲ 1,404
フリーキャッシュフロー	516	1,037	▲ 5	▲ 311
配当支払	▲ 110	▲ 106	▲ 124	▲ 119
配当後FCF	406	931	▲ 129	▲ 430
自己株式取得	▲ 200	▲ 500	▲ 575	▲ 25
内部留保	206	431	▲ 704	▲ 455
当期純利益	418	484	422	465
総株主還元	▲ 310	▲ 606	▲ 699	▲ 144

※本スライドの「当期純利益」は、「親会社株主に帰属する当期純利益」の額を表示。



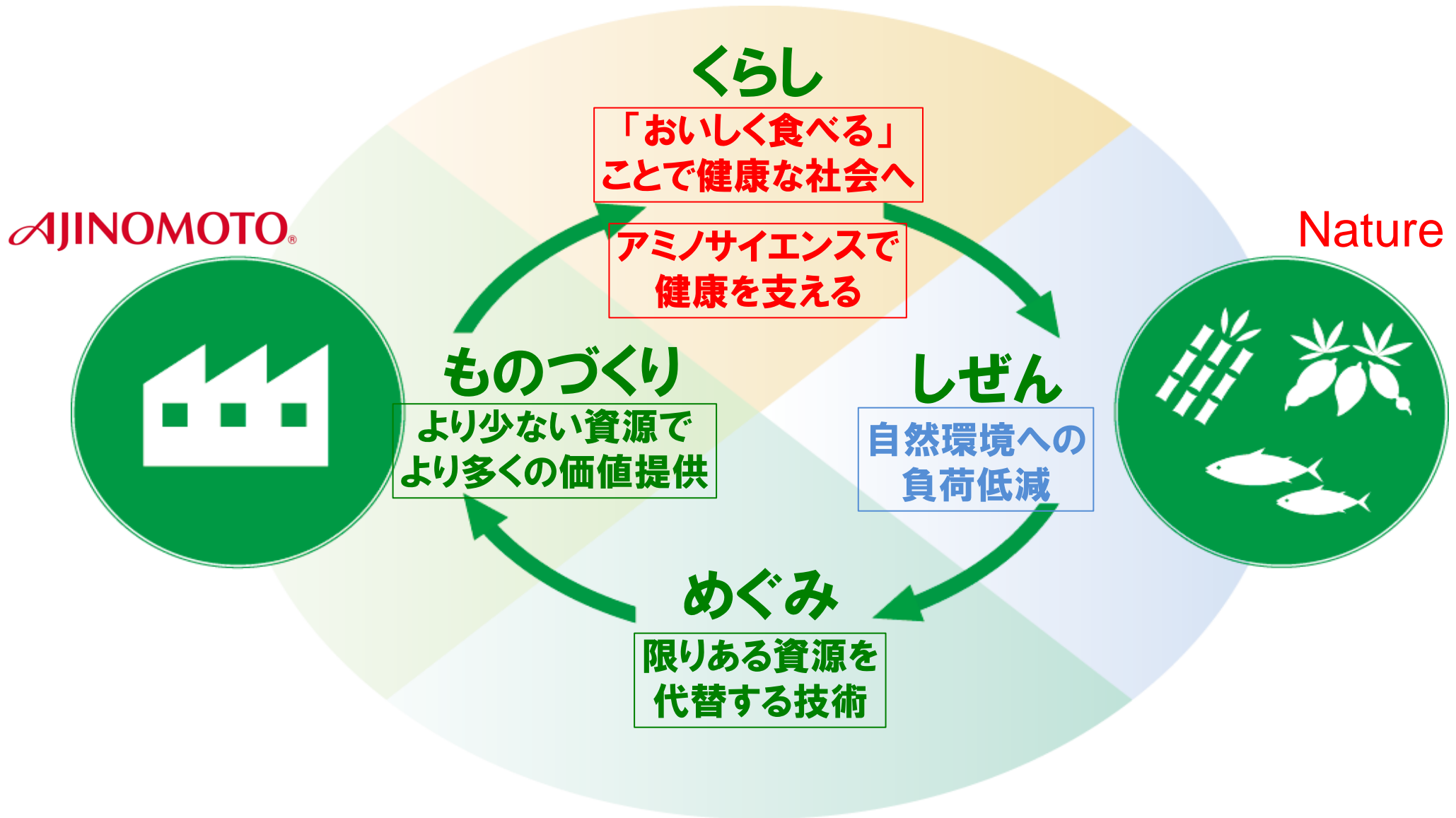
VI. Ajinomoto Group Shared Value (ASV)

Ajinomoto Group Shared Value (ASV)



味の素グループが創業以来展開してきた事業を通じた社会的課題解決への貢献であり、社会・地域と共有する価値を創造することで、経済価値を生み成長につなげる取り組みである。

ASV ~Circle for Sustainability~

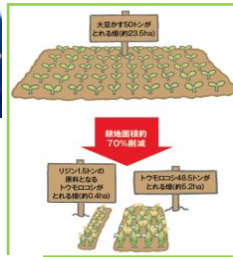


ASV : Circle for Sustainability の具体例 ～ 飼料用アミノ酸 ～

味の素ハートランド社



不足しがちなアミノ酸を補い、
健康で元気な家畜に



土地面積当たりの収穫量が大豆より多いトウモロコシを多めに飼料にすることにより、耕地を節約

飼料用アミノ酸生産工場



バガスを利用した
バイオマスボイラー

味の素(株)バイオ・ファイン研究所

食糧と競合しない原料を使う技術や、
省エネ・省資源での発酵技術の研究



糖原

製糖・澱粉工場



くらし

人材・資金・
法務・情報等

ものづくり



しぜん

Nature



アミノ酸を効率よく活かし切り、
排せつ物中の窒素を削減すると共に、
温室効果ガスN₂Oの発生を抑制

世界の人口を支える食糧や、
リジンの原料となる農作物を育てる



アミノ酸の原料となる
サトウキビやキャッサバ



Eat Well, Live Well.

AJINOMOTO®

VII. 冷凍食品事業 2016年3月期戦略

2015年5月12日

**味の素冷凍食品株式会社
代表取締役社長
吉峯 英虎**

(1) 冷凍食品事業 2014年度レビュー

販売は、国内は安定成長、海外は大幅拡大で順調に推移し増収。
営業利益は原料高騰や為替の大きな影響を受けるも、実質、前年並みを確保。

2014年度：売上高 1,256億円 (前年比121%)

***ウインザー社除く 1,118億円 (前年比108%)**

	前年比	状況
国内販売	103%	安定成長
家庭用販売	101%	コアアイテムの新たな食べ方提案等で市場以上の成長を確保
業務用販売	106%	大手需要家との取り組みが進展し、順調に推移
海外販売	237%	海外は北米を中心に引き続き大幅に拡大 (除くウインザー社130%)

2014年度：営業利益 31億円 (前年比 62%) <のれん等償却含む>

ウインザー社取得関連一時費用*除く 51億円 (前年比100%)

- 原料高騰や為替影響を、国内外での売上拡大、コストダウン、価格改定の実施等により吸収。
ウインザー社取得関連一時費用を除く、実質的な業績で前年並みを確保。

*取得費用、PPA (Purchase Price Allocation) 等の一過性の費用。

(2) 冷凍食品事業基本方針

**高品質の日本の冷凍食品を国内外の人々に広く提供・貢献し、
より大きく強い事業へ**

- ◆ 味の素グループ食品事業のグローバル拡大、特に欧米での事業規模拡大
- ◆ 利益率の高い海外比率を上げることで全体収益構造を強化
- ◆ 為替変動に強い安定した事業構造の構築



国内での着実な成長、収益力の強化

～ 量から質への転換推進 ～

日本食をベースとした、海外での大幅な拡大

～ 先進国における味の素グループ食品事業の展開モデルを実践、欧米中心に拡大 ～

(3) 冷凍食品事業目標

<2015年度事業目標>

売上高1,988億円、営業利益約 40億円

(ウインザー社のれん等償却前 営業利益/約85億円、営業利益率/約4.5%)

海外比率 売上高・営業利益ともにほぼ50% (のれん等償却除く)



2020年度には、売上高2,300億円以上、 営業利益7.5%水準の事業へ

海外比率 売上高約55%、営業利益60%以上へ

◆ 国内の着実な成長、収益力の強化

- 単価アップによる金額ベースでの成長 (2015年度は5%)
- 競争力・収益性の高いコアアイテム・カテゴリー<後述>への集中・拡大 (60%以上へ)
- 自社生産比率の拡大(90%以上へ)

2020年度
国内で営業利益6%以上へ

◆ 日本食をベースとした、海外での大幅な拡大

- 先進国での大幅な事業拡大
- Five Starsなど他エリアでの事業推進

味の素ウインザー社の収益力を早急に強化、
2020年度に海外で8%以上へ

(4) 国内冷凍食品事業 2015年度計画

2015年度計画: 国内冷凍食品は増収増益を計画

売上高 970億円 (前年比105%) 営業利益 約40億円 (前年比118%)

- ◆ 消費者の変化 (少子高齢化、少人数世帯化等) への対応
- ◆ 2015年度も、原材料高騰や為替影響が継続
- ◆ これらを踏まえ、以下の施策で単価アップ・GP増で収益構造を強化
 - 2015年2月実施の価格改定の着実な浸透
 - 競争力・収益性の高いコアアイテム・カテゴリー拡大
(家庭用主要7品・業務用4カテゴリー構成比*1を56→60%へ)
 - 自社生産比率の拡大
(特に国内自社4工場*2の構成比を45%⇒50%へ)
 - 関東工場再構築によるデザート生産性向上本格化と、これに対応した業務用デザート的大幅な拡大



家庭用では、<モノ×コト>提案で、主力品を拡売。



業務用では、デザート拡大の一環として、凍ったまま喫食可能な付加価値型アイスデザート「セミフレッド・ドルチェ」を発売。

*1 家庭用主要7品:「ギョーザ」「エビシューマイ」「やわらか若鶏からあげ」など
業務用4カテゴリー:特に重点化しているデザート、餃子、焼売、鶏肉加工品
*2 国内自社4工場:関東工場、四国工場、九州工場、中部工場

(5) 海外冷凍食品事業 2015年度計画

2015年度計画：海外冷凍食品は大きな拡大を計画。

売上高 1,018億円（前年比311%）

営業利益 非開示

※ウインザー社のれん等償却前営業利益 約45億円

◆ 高品質の日本食・アジア食での先進国における大幅な事業拡大

- ・ 北米でのウインザー社事業基盤強化
- ・ 欧州での大幅拡大
 - 販売拡大に対応した、域内生産拠点の設立・稼働
→味の素Jawo社設立（ポーランド）
 - フードサービス事業の深耕
 - メインストリーム参入検討

■ 他エリアでの事業推進

- ・ Five Starsでの事業推進
- ・ 中国・ロシアでの販売拡大 等



＜味の素 Jawo 社 新工場外観＞

2015年4月から、味の素Jawo社の新工場が稼働開始。生産力増強とともに、欧州域内生産による、豚肉を使用した高品質な餃子の提供が可能に。

(6) 新会社「味の素ウインザー社」の基本方針および2015年度以降の取組み

基本方針：2020年度までに北米冷凍食品事業規模1,000億円以上を実現し、日本食・アジア食*の圧倒的No.1を目指す。

*アジア食：中国食、韓国食、タイ食、インド食含む。

<2015年度以降の取組み>

**味の素グループ開発技術・生産技術
での更なる高付加価値品の創造、
生産性向上**



**ウインザー社買収により大幅に強化
された顧客基盤活用での売上拡大**

により

成長性・収益性高いアジア食市場（特に日本食）での成長と、収益構造の継続強化

<今後の具体的施策>**マーケティング**

- 1) 収益性の高いアジア市場に集中した売上拡大
→2020年度までの売上増分の約6割
- 2) 日本食ブランド構築
→その中心は、米飯・麺・餃子などの日本食
- 3) 継続した事業ポートフォリオ強化

収益構造改善の約1/3

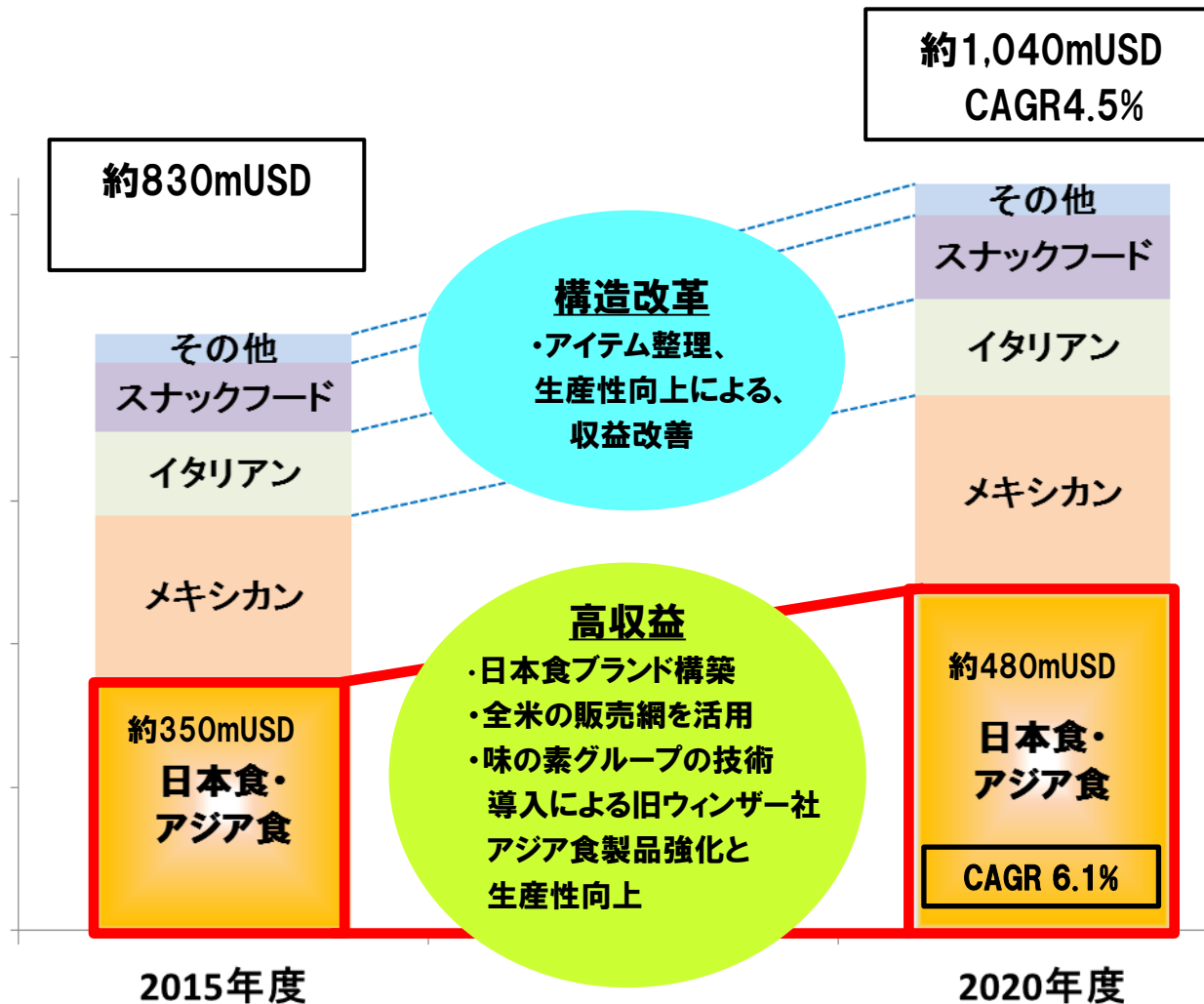
技術

- 1) 売上げ拡大に連動した生産力増強
→日本食・アジア食を中心に強化
- 2) 味の素グループ生産技術による改善推進と、
製品力強化
→ウインザー社製品の品質・収益性強化と、
日本食製品群のさらなる拡大

収益構造改善の約2/3

(7) 味の素ウインザー社の具体的取組み

日本食・アジア食を成長させ、収益力の高い製品ポートフォリオを構築し
事業構造を強化



●2020年度までの売上げ増の約60%を
収益性の高い日本食・アジア食
で実現。

*日本食ブランドを構築し、
米飯・麺・餃子を中心とした
味の素グループの高品質・
高付加価値製品を全米で展開。

*特に麺については、好調の炒麺
の更なる拡大に加え、ラーメンでの
新市場を創造する。



VII. コーヒー・嗜好飲料、粉末飲料事業

2016年3月期戦略

2015年5月12日

味の素ゼネラルフーズ株式会社
代表取締役社長
横山 敬一

(1) コーヒー市場概況

◆ 日本のコーヒー市場 (2013年)

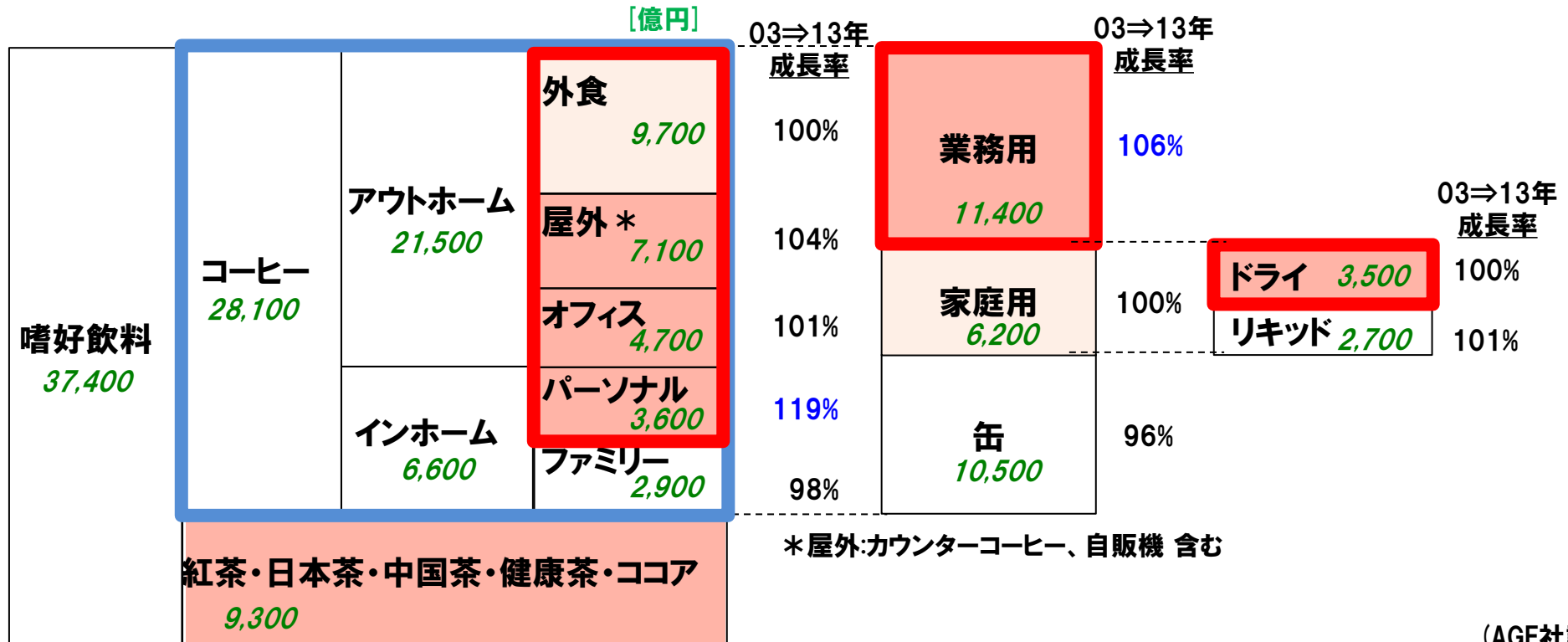
- ・ メーカー出荷額 1兆6千億円, 消費者購入価格2兆8千億円
- ・ コーヒー生豆消費量 45万t 世界第4位 (世界計900万t)
- ・ 一人当り杯数/年 (10g/1杯) 351杯 (西欧:640杯、アジアパシフィック:30杯)

(出典:全日本コーヒー協会、ユーロモニター、AGF社調べ)

◆ コーヒー市場の特徴

- ・ コーヒーは、嗜好飲料市場の中で75%を占め、先進国の中では、インスタント、スティックの比率が非常に高い。
- ・ 業務用は、屋外 (CVSカウンターコーヒー:2013年8億杯)・オフィスが牽引し拡大。

カテゴリー別市場規模 (消費者購入価格)



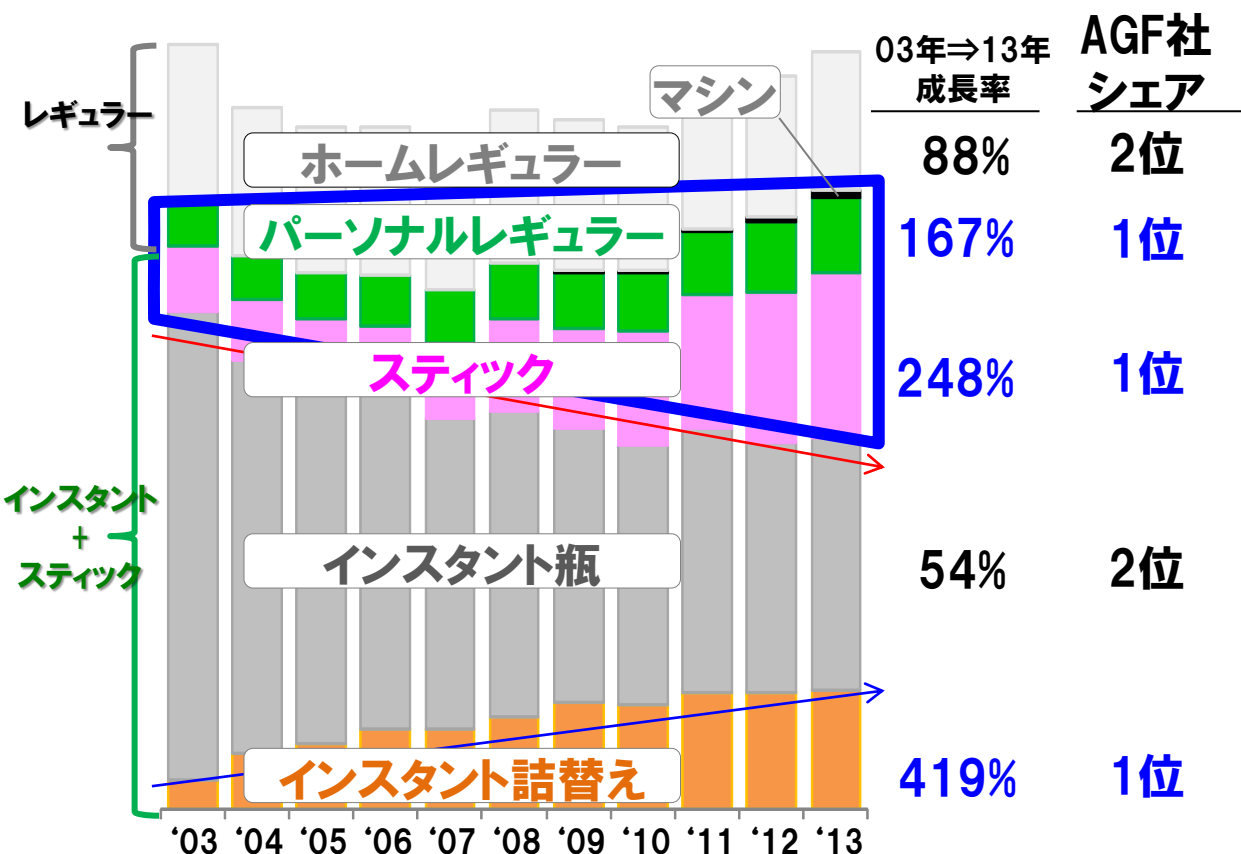
(AGF社調べ)

(1) コーヒー市場概況

◆ ドライコーヒー市場の特徴

- ・ パーソナル（スティック、パーソナルレギュラー）が拡大、1杯単価も高い。
- ・ インスタントコーヒーは、10年間で瓶が半減し詰替えが4倍成長。

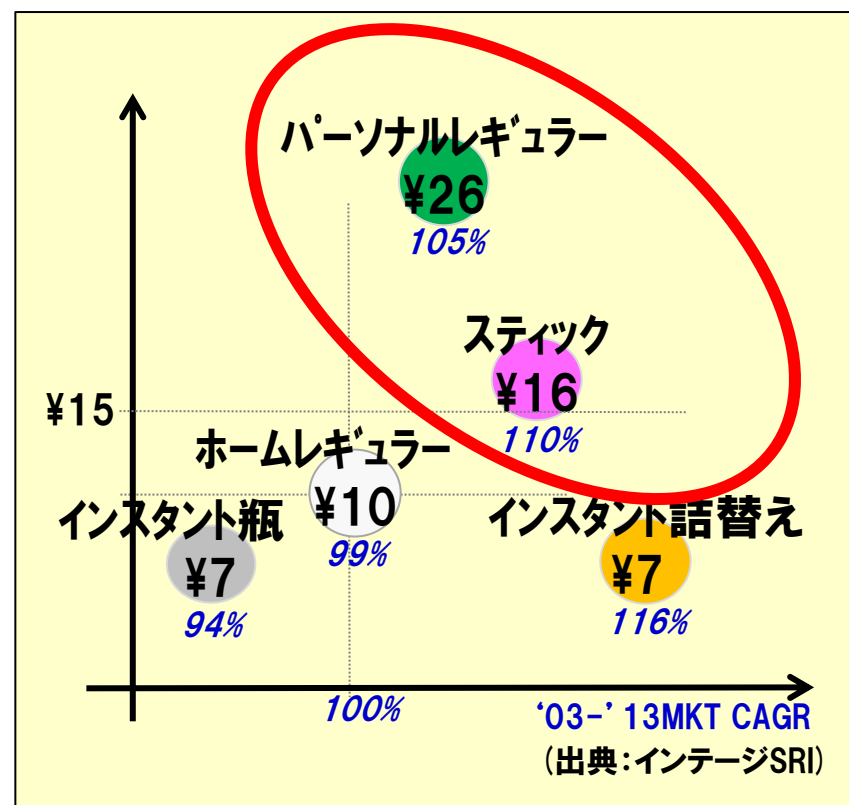
ドライコーヒー市場10年間伸長



小売（スーパー、CVS、ドラッグ、ホームセンター） 販売額（億円）

（出典：インテージSRI）

ドライコーヒー1杯単価



(2) AGF社の取組み

◆ ビジョン/基本方針

- 日本一愛される嗜好飲料メーカーを目指す。
- [ファン創り]をベースに、お客様と共に価値を創造し、成長する[協創型企业]を目指す。
- 味の素社とのシナジーを徹底追求し、手を付けられなかったR&D融合、海外事業展開を図る。

◆ 戦略/KEY アクション

◆ JapaNeeds Coffee の追求

■ 成長ドライバーの育成

● パーソナル拡大

- [ドリコレ] キャンペーン発信

● 業務用拡大

- CVSカウンターコーヒー
- AGF Professional新発売

● R&Dの革新

- T²ACMI焙煎

● マーケティングの革新

- エリア/個店提案 (県別商圈分析) AROMA

■ 事業構造の強化

● ポートフォリオ改革

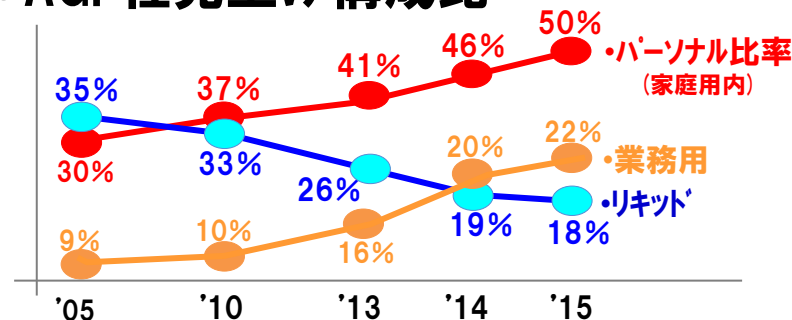
- プレミアム商品群発売

■ 事業基盤構築

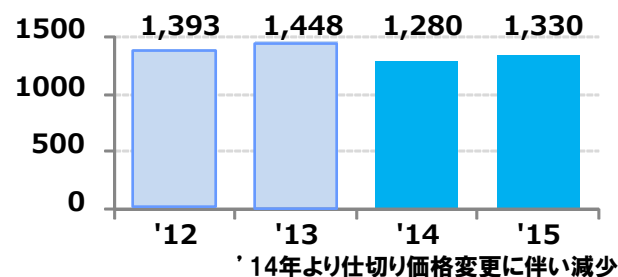
● CSV

- 東北器の絆、ブレンディの森 (三重/群馬)

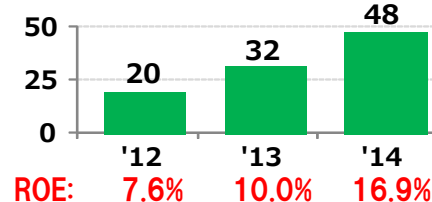
● AGF社売上げ構成比



● AGF社 純売上高推移 (億円)



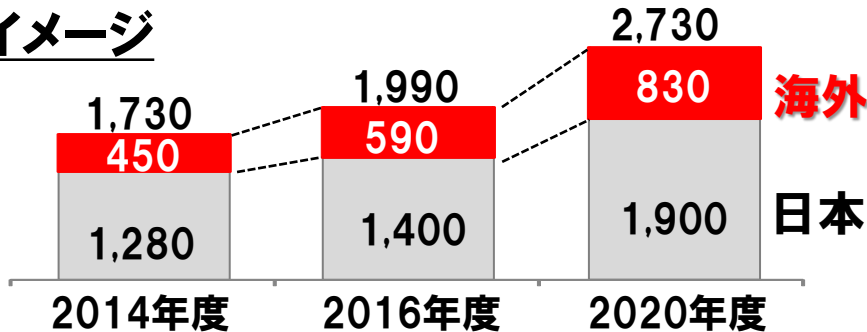
● AGF社 営業利益推移 (億円)



味の素グループシナジーによるR&Dの融合と海外事業展開の加速化

事業規模イメージ

(億円)



海外:
コーヒーストレート飲料・
粉末飲料事業 合計

国内:
AGF社の売上高
(販促値引き等控除前)

◆ R&Dの融合

おいしさの科学～味の素社との協創で価値創造

- 味の素社とAGF社のR&Dの強みの組み合わせによる、付加価値の高い新飲料・加工食品の開発

AGF

コーヒーの味/香り研究

- コーヒーの成分分析・官能評価をベースとした科学的解析によるローカルの嗜好の追求とそれを実現する技術

Eat Well, Live Well. AJINOMOTO

味覚研究と素材化

- 最先端の香り・味覚の分析技術をベースとした高付加価値独自素材開発

- おいしさの科学
呈味・香気・食感
- 粉体技術

AGF開発研究所をコーヒー/嗜好飲料のグローバルR&Dのセンターに

グループ全体でのコーヒー製品の深化/幅広い粉末飲料製品への展開

(3) 味の素社との今後の取組みテーマ

◆ コーヒーストレート飲料・粉末飲料 海外事業展開の加速化

・ 海外事業における取組の方向性

1) 味の素社が既に展開している国・地域での競争力強化(品質、コスト)

- コーヒー/粉末飲料のAGF社技術、原料調達知見の活用
- 「AGF社知見」と「現地事業知見」の組み合わせによる事業領域拡大

2) コーヒーストレート飲料・粉末飲料事業の横展開

- 既存展開国での成功事例を味の素社が事業基盤を持つ市場へ横展開加速化

・ 両社の強みを活かしたシナジーの創出

	調達	R&D	生産技術	マーケティング
味の素社 → AGF社	Fit ● コーヒー生豆 購買競争力強化	Fit & Grow ● T ² ACMI焙煎 コーヒーの香り、 呈味を最適化 ● 冷水溶解性 ● アロマコントロール技術	Fit ● コーヒーの 安定生産知見 ● コーヒー製造ノウハウ	Grow ● 嗜好飲料に関する 事業ノウハウ
味の素社 → AGF社	原料費削減の検討	with specialty(競争力の更なる向上)	両社の事業規模拡大	
味の素社 → AGF社	Fit ● 取引商社の 相互活用による 購買戦略	Fit & Grow ● 美味しさ解析 ～呈味・香気・食感分析 ● 味の素社独自技術・素材活用	Grow ● 粉体製造技術	● 海外食品部、 現地法人との 人材交流

◆ 横展開候補

- アセアンおよびその周辺国
- アフリカを中心としたエリア

～市場性があり、味の素社が
事業基盤を持っている

◆ 味の素社によるコーヒーストレート飲料 ・粉末飲料事業

(単位:億円)	14年度実績	20年度目標
コーヒーストレート飲料事業	約240	約380
粉末飲料事業 (3in1コーヒー類・粉末ジュース類)	約210	約450
コーヒーストレート飲料・ 粉末飲料事業 合計	約450	約830

IX. 動物栄養事業 2016年3月期戦略

2015年5月12日

**味の素アニマル・ニュートリション・グループ株式会社
代表取締役社長
富樫 洋一郎**

2016年3月期 動物栄養事業戦略 ～ 14-16中計目標と2015年度市場環境 ～

売上高・営業利益計画

(単位:億円)

	2014年度 (計画)	2014年度 (実績)	2015年度 (計画)	2016年度 (中計目標)	2020年度 (中計目標)
売上高	1,023	1,028	1,083	1,170	1,250
営業利益	40	89	66	80	100
(スペシャルティ比率)	40%	32%	50%以上	40% (50%以上を目指す)	60%

想定市場価格

(単位:USD/kg, CIF)

	2014年度 (計画)	2014年度 (実績)	2015年度 (計画)
スプレッド ^g	230前後	250	175前後
リジン	1.55前後	1.40	1.45前後
スレオニン	2.05前後	2.75	2.10前後
トリプトファン	14.0前後	16.5	15.5前後

2015年度市場環境

リジン: 中国の豚肉需要縮小等により世界市場伸長率は102%程度と想定。生産調整も起こっており、極端な供給過剰には陥らないと見込む。

スレオニン: 堅調な需要増により市場伸長率は約105%。価格は適正化に向かうと見込む。

トリプトファン: 市場開拓により更に需要を拡大し、供給増を吸収する。市場伸長率は約120%を見込む。

2016年3月期 動物栄養事業戦略

～ 14-16中計 基本戦略のレビューと2015年度計画 ～

事業の持続的成長実現に向けた構造改革の遂行

2014年度レビュー

1) スペシャルティ事業の拡大

- ◆ AjiPro®-L
 - ・第2世代品の導入(9月: リジン有効率アップ)
 - ・増産完工(12月: 6,500 トン/年体制)
- ◆ 飼料用バリン
 - ・欧州中心に市場拡大、大幅な販売増実現
- ◆ その他スペシャルティ製品
 - ・市場創造及び拡大、新事業開発の推進

2) コモディティ事業の競争力強化

- ◆ コスト競争力
 - ・低資源利用発酵等の新技術・プロセス導入
- ◆ 市況対応力
 - ・欧州工場でのトリプトファンを増産と同時にフレキシブル生産体制を大幅に拡大
- ◆ 外部リソース活用による供給戦略
 - ・スレオニンOEM活用を拡大

2015年度計画

1) スペシャルティ事業の拡大

- ◆ AjiPro®-L
 - ・第3世代品の導入(更なる製品性能向上)
 - ・新規増産計画立案
 - ・北米市場に加え、世界での市場創造と拡売
- ◆ 飼料用バリン
 - ・欧州に加え、世界での市場創造と拡売
- ◆ その他スペシャルティ製品
 - ・生産拠点の多極化
- ◆ その他スペシャルティ製品
 - ・市場創造及び拡大、新事業開発の推進

2) コモディティ事業の競争力強化

- ◆ コスト競争力
 - ・新技術、新プロセス導入推進
- ◆ 市況対応力
 - ・各工場でのフレキシブル工場化を順次推進
- ◆ 外部リソース活用による供給戦略
 - ・OEM活用を更に拡大

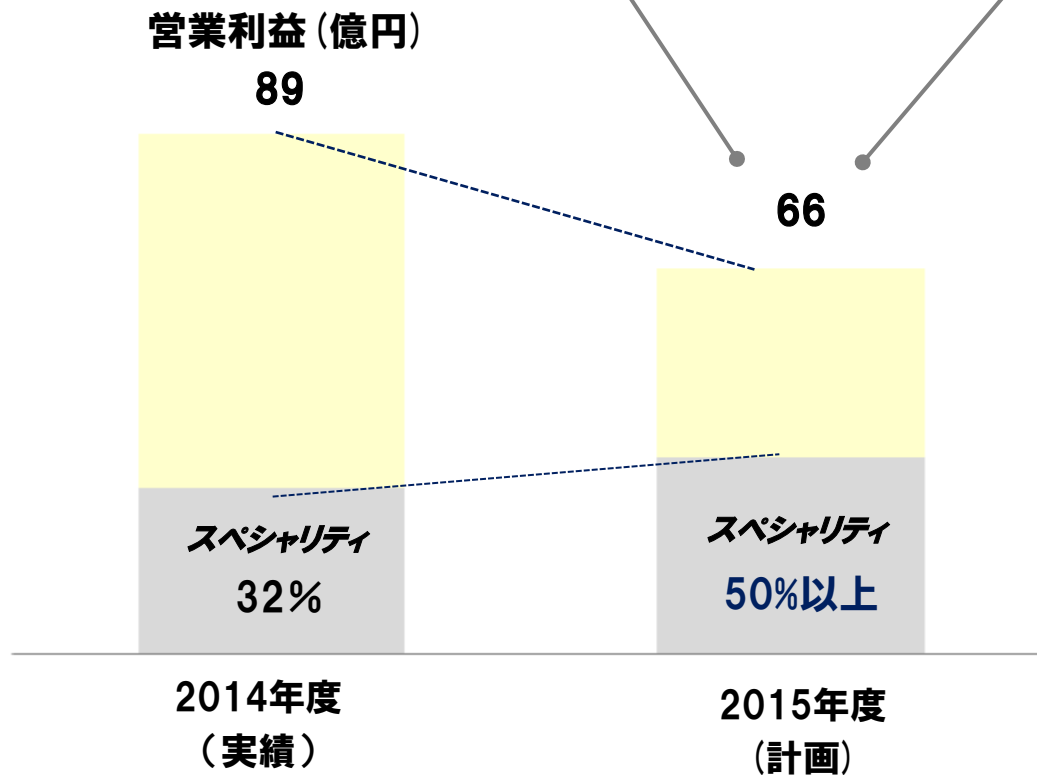
2016年3月期 動物栄養事業戦略 ～ 2015年度営業利益計画 ～

【スペシャルティ事業の拡大】（比率:50%以上）

- 乳牛用リジンAjiPro®-L拡売
- 飼料用バリン拡売
- その他スペシャルティ製品の拡売

【コモディティ事業の競争力強化】

- 新技術導入等によるコスト競争力強化
- 市況対応型フレキシブル生産体制の拡大
- 外部リソース活用による供給戦略の展開



【営業利益 対前年比較】

（プラス要因）

- スペシャルティ事業の利益増
- コストダウン
- リジン単価上昇（+0.05 USD/kg）

（マイナス要因）

- スレオニン単価下落（-0.65 USD/kg）
- トリプトファン単価下落（-1.00 USD/kg）

参考資料

2016年3月期予想の前提条件

【参考】2016年3月期予想の前提条件等

為替レート (対JPY)

	平均レート	営業利益への感度(換算時)
USD	115.0	±1円 →約1億円
EUR	143.0	±1円 →約0.5億円
THB	3.5	±0.01円 →1億円弱
BRL	45.0	±1円 →約2億円

貿易為替影響

1円高 vs USD → ▲ 約2億円

0.1EUR高 vs USD → ▲ 約7億円

0.1BRL高 vs USD → ▲ 約7億円

1THB高 vs USD → ▲ 約8億円

飼料用アミノ酸

1) 推定市場規模 (千トン)

	FY2013	FY2014	FY2015予
リジン	2,100	2,300	2,350前後
スレオニン	400	445	465前後
トリプトファン	14	23	28前後

2) 当社グループ販売数量 (千トン)

	FY2013	FY2014	FY2015予
リジン	350	350	350前後
スレオニン	110	110	120前後
トリプトファン	5	5	5前後

3) 市場価格 (USD/kg, CIF)

	FY2014	FY2015予想**	
		1H	通期
リジン	1.40	1.45前後	1.45前後
スレオニン	2.75	2.10前後	2.10前後
トリプトファン	16.5	15前後	15.5前後
スプレッド*	250	170前後	175前後

*スプレッド (USD/ST) : シカゴ商品取引所の大豆粕とコーンの価格差

**弊社業績予想の前提価格とは一致しません

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、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績は、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。