

Eat Well, Live Well.



# 味の素株式会社(2802) 2020年3月期業績予想と今後の展望

取締役社長 最高経営責任者  
西井 孝明

2019年11月6日

Eat Well, Live Well.



# 目次

- I. 2020年3月期中間決算および業績予想
- II. 次期中期経営計画に向けた取り組み進捗

## 参考資料

別添. 2020年3月期 第2四半期決算概要

2020年3月期 セグメント別修正業績予想

\*本資料における事業利益(連結ベース): 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

Eat Well, Live Well.



# 目次

I. 2020年3月期中間決算および業績予想

II. 次期中期経営計画に向けた取り組み進捗

参考資料

別添. 2020年3月期 第2四半期決算概要

2020年3月期 セグメント別修正業績予想

\*本資料における事業利益(連結ベース): 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

# I -1. 2020年3月期 第2四半期決算

食品事業が堅調(除くベトナムとPH社\*)も動物栄養不振で、減収増益。

対前年増減率	売上高	事業利益
1Q-FY19	▲1%	+28%
2Q-FY19	▲1%	▲11%
1H-FY19	▲1%	+7%
(除く為替; 換算+貿易)	(▲0%)	(+9%)

\*フロマシールド・ホールディングス社

・1H為替影響(換算+貿易): 売上高▲約64億円、事業利益▲約4億円

FY19期首予想を下方修正。売上高前年並みも、事業利益は前年を下回る。

単位: 億円	売上高	事業利益
FY19修正予想	11,385	880
(対期首予想)	▲2%	▲9%
(対前年実績)	+1%	▲5%

★詳細は配布資料「2020年3月期 第2四半期 決算概要」を参照願います。

# I -2. 2020年3月期 中間期セグメント別サマリー

動物栄養を除けば、食品事業、アミノサイエンス事業ともに堅調に推移。

対前年(単位:億円)

セグメント	対前年差	主な要因	セグメント	対前年差	主な要因
<日本食品>			<海外食品>		通期下方修正
売上高	▲7	コーヒーとベーカリー等で減収	売上高	▲19	ベトナム流通在庫影響、為替影響等 (現地通貨ベース:前年並み)
事業利益	23	総じて堅調	事業利益	27	PH社の商標権減損影響 ▲38
<ライフサポート>		通期下方修正	<ヘルスケア>		
売上高	▲69	動物栄養 アフリカ豚コレラの影響	売上高	11	アミノ酸堅調
事業利益	▲23		事業利益	7	



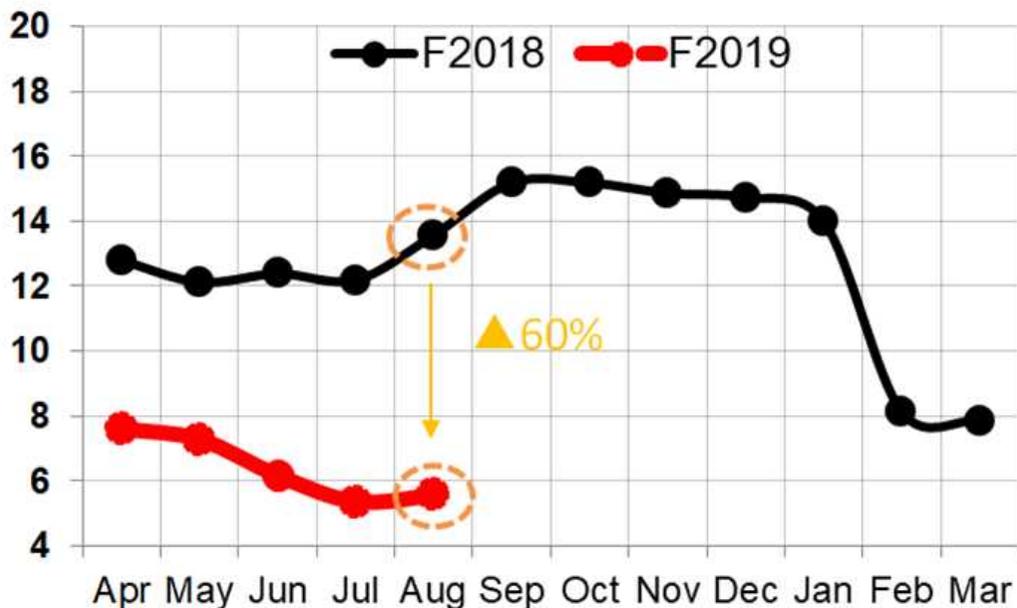
# I-3. 2020年3月期/動物栄養事業の状況

## <動物栄養事業の外部環境>

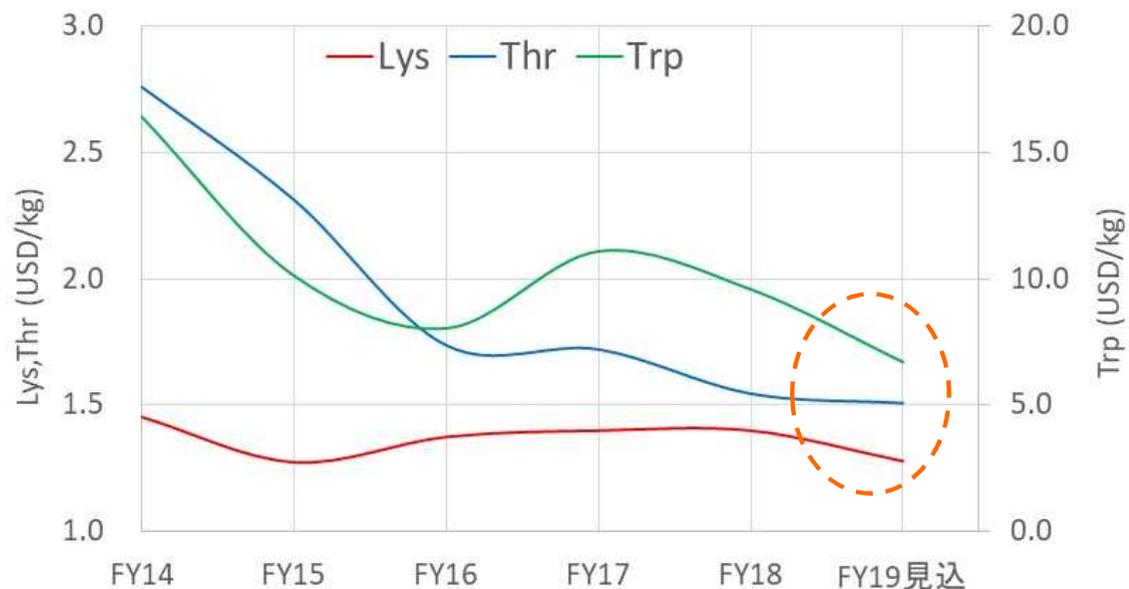
- ・アフリカ豚コレラ罹患地域は、中国からアジア東部および欧州東部まで拡大し、ワクチンがないため影響長期化との見方が大勢
- ・豚肉生産量が世界の40~50%<sup>\*1</sup>を占める中国の豚生育数及び飼料生産量激減  
⇒中国からのアミノ酸輸出量増加により価格競争激化
- ・リジン、スレオニン、トリプトファンの市場価格は、3品同時に下落傾向  
⇒厳しい外部環境の継続により、今後も低位で推移する見込み

### 中国 豚用飼料 生産量<sup>\*1</sup>

Unit: millionMT

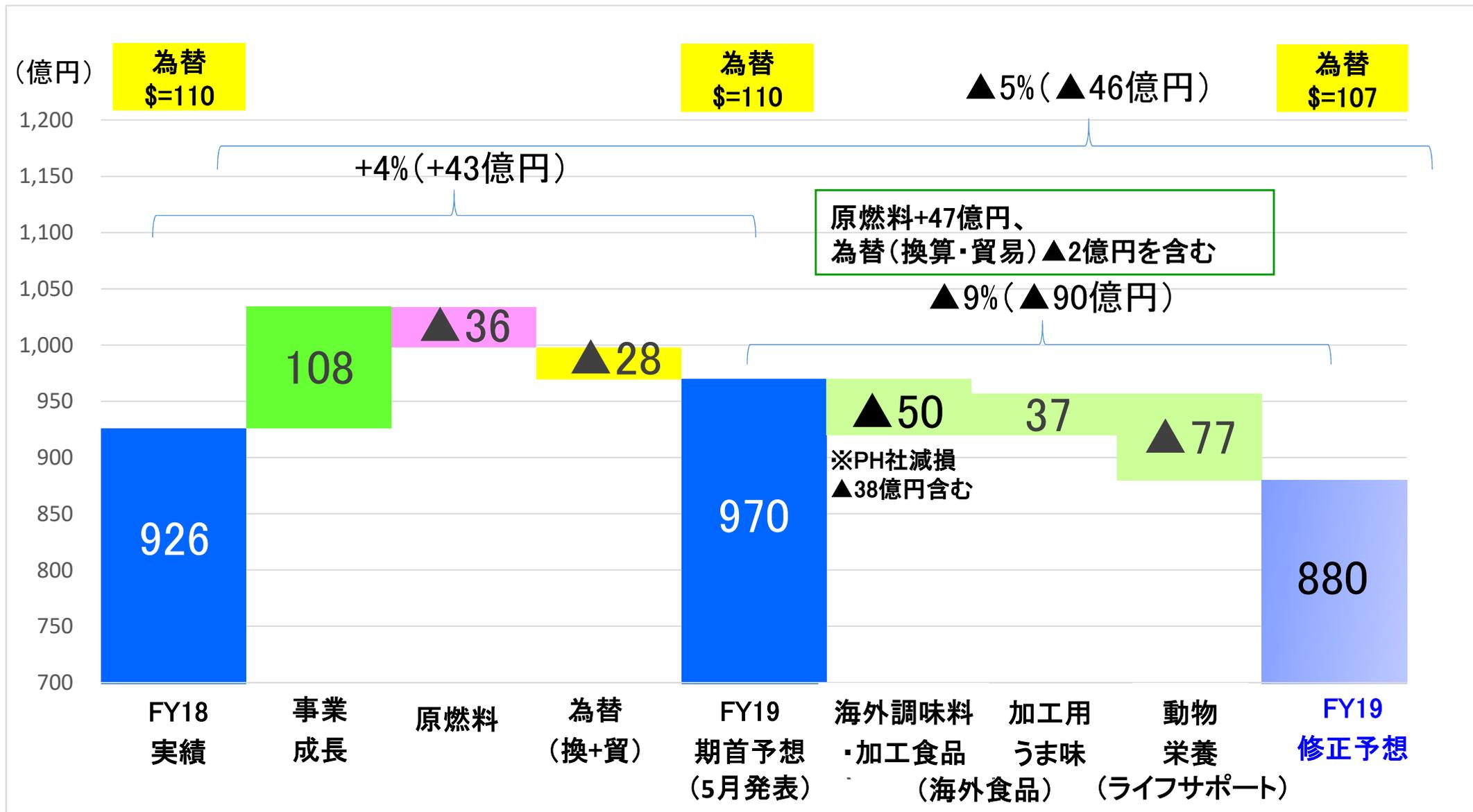


### リジン、スレオニン、トリプトファン市場価格<sup>\*1</sup>推移



\*1:当社推計値

# I -4. 2020年3月期 修正予想事業利益の増減要因





# I -5. 2020年3月期第2四半期 減損損失計上

減損損失および持分法で会計処理されている投資に関わる減損損失を計上。

(単位:億円)

各段階利益影響	事業利益	営業利益 税引前四半期利益	親会社の所有者に帰属 する四半期利益	備考
(1) 動物栄養事業	-	149	117	[ライフサポート/動物栄養] 製造設備
(2) プロマシドール・ ホールディングス社	-	42	42	投資に係る減損損失(のれん)
	38	38	38	[海外食品/調味料・加工食品] 商標権
(3) ベーカリー事業	-	38	29	[日本食品/調味料・加工食品] 製造設備
合計	38	269	228	



# I -6. 2020年3月期 当期利益

FY19は、第2四半期業績を踏まえ、アセットライト化施策の一部前倒し費用の追加計上により、当期利益を下方修正する。

(億円。▲が損。)	FY19 修正予想	FY19 期首予想	期首予想 との差	FY18 実績	前年 との差	備考
売上高	11,385	11,710	▲326	11,274	110	
事業利益	880	970	▲90	926	▲46	内PH社減損▲38
その他の営業収益/営業費用net計	▲459	▲143	▲316	▲394	▲64	
減損損失	▲233	-	▲230	▲346	116	2Q/FY19: ▲230
その他	▲226	▲143	▲86	▲47	▲182	構造改革費用▲150
営業利益	420	826	▲405	531	▲110	
金融収益/金融費用net計	1	3	▲1	10	▲8	
税引前当期利益	422	830	▲407	542	▲119	
法人所得税	▲150	▲238	87	▲177	26	税率:期首:28.7%、 修予:35.7%
当期利益(含む非継続事業)	272	592	▲320	390	▲118	
親会社の所有者に帰属する当期利益	180	500	▲320	296	▲116	
非支配持分に帰属する当期利益	92	92	0	93	▲1	



# I -7. 2017-2019 (for 2020) 中期経営計画の進捗

AIINOMOTO.

■売上高 ( %)は対前年増減率

(億円)

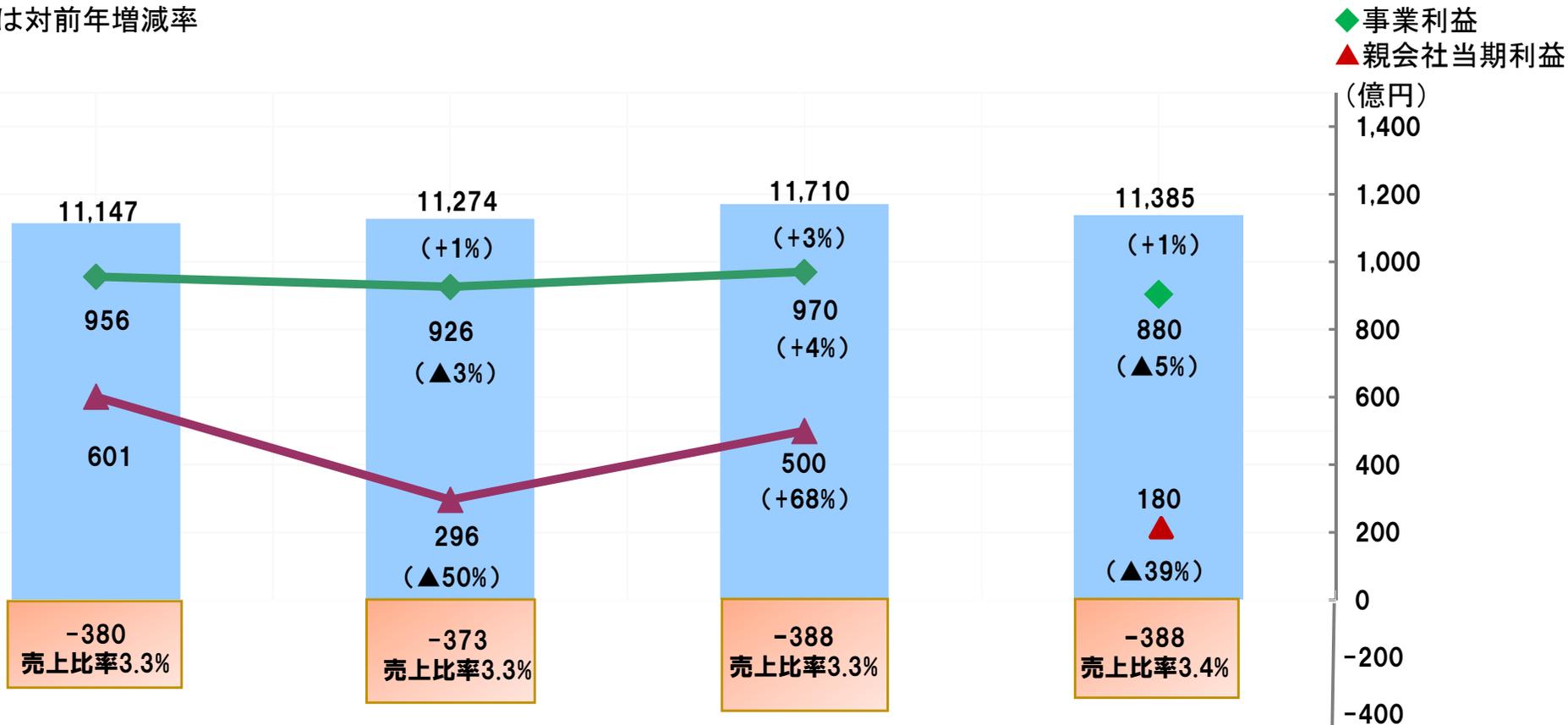
15,000

10,000

5,000

0

■ 全社共通費  
内数



	FY17実績	FY18実績	FY19期首予想	FY19修正予想
事業利益率	8.6%	8.2%	8.3%	7.7%
ROE	9.6%	4.7%	8.0%	3.0%
ROA	6.9%	6.6%	6.5%	6.2%
EPS	105.76円	53.62円	91.30円	32.84円

# I -8. 2020年3月期 株主還元の方

2020年3月期は下方修正も、期初予想通りの株主還元を実現する。

## キャッシュフロー創出

営業キャッシュフロー：  
3年間で約3,500億円

売上高EBITDA率：  
13%台後半

## 成長投資へ傾斜配分

設備投資、R&D、M&Aを  
三位一体でマネジメント

- R&D: 各年度で290億円程度
- 設備投資: FY18実績 796億円  
FY19予想 815億円  
1H-FY19実績 407億円

## 株主還元

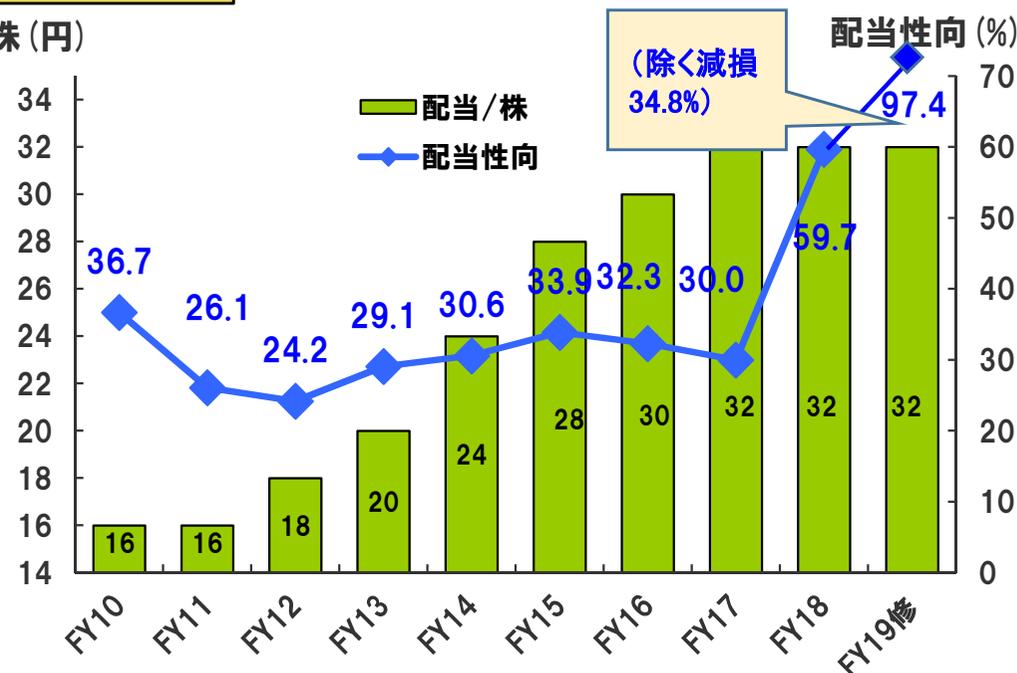
配当性向: 単年度30%を目途  
FY18実績 32円/年  
FY19予想 32円/年

総還元性向予想: 50.9%を予想  
(除く減損)

- ・R&D: FY18 278億円、1H-FY19実績 138億円
- ・設備投資: FY18 戦略投資53%、維持投資47%  
FY19 戦略投資59%、維持投資41%  
(17-19計画: 2,300億円。17-19見込: 2,405億円)
- ・M&A: 有利子負債による資金調達を主体に実行  
(D\*/Eレシオ50%目途; 2019年3月末実績: 36.3%、  
9月末37.6%)
- ・非支配分の株式買い取りをFY19までの目標とする。

\*ネットD: 有利子負債 - 現預金 × 75%

配当/株 (円)



Eat Well, Live Well.



# 目次

I. 2020年3月期中間決算および業績予想

II. 次期中期経営計画に向けた取り組み進捗

参考資料

別添. 2020年3月期 第2四半期決算概要

2020年3月期 セグメント別修正業績予想

\*本資料における事業利益(連結ベース): 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

# Ⅱ-1. 成長戦略：海外食品/調味料 (GROW①)

◆ 「うま味調味料」を基盤に、市場規模の大きい「風味調味料」と成長性の高い「メニュー用調味料」の拡大により、セイボリー事業の積極拡大を図る。



製品カテゴリーの広がり



# II-1. 成長戦略：海外食品/調味料(GROW①)

- ◆GDP低成長、ローカルメーカー出現でも、レジリエンス(復元力)のある事業。
- ◆世界的な健康課題解決ソリューション提供で、成長を加速。

## 1. 競争優位性の確保

現地適合の製品開発  
(創る力)



原料・素材開発にこだわり、  
現地に根付いた製品開発と  
弛まぬ品質向上。

×

No.1ブランド  
(伝える力)



キーマニューでの使い方を  
TVCM、SNS等を通じ発信、  
信頼されるブランド。

×

顧客への到達力  
(届ける力)



顧客と強いつながりを持つ  
TT回訪と、MT・CVSフォロー  
により、当社品を際立たせる  
店頭露出を実現。

## 2. 世界的健康課題へのソリューション提供(例. 減塩)



うま味による減塩効果  
味を損なわずに減塩可能！

世界の健康課題に対して、ソリューションを提供し、  
社会価値と経済価値を共創。





## Ⅱ-1. 成長戦略：電子材料(GROW②)

- ◆5G到来に伴う通信用途の伸長
- ◆クラウドサービス市場の拡大によりデータセンターサーバー台数の着実な増加  
→PC用途以外への隣地拡大(通信用途、サーバー)により事業成長

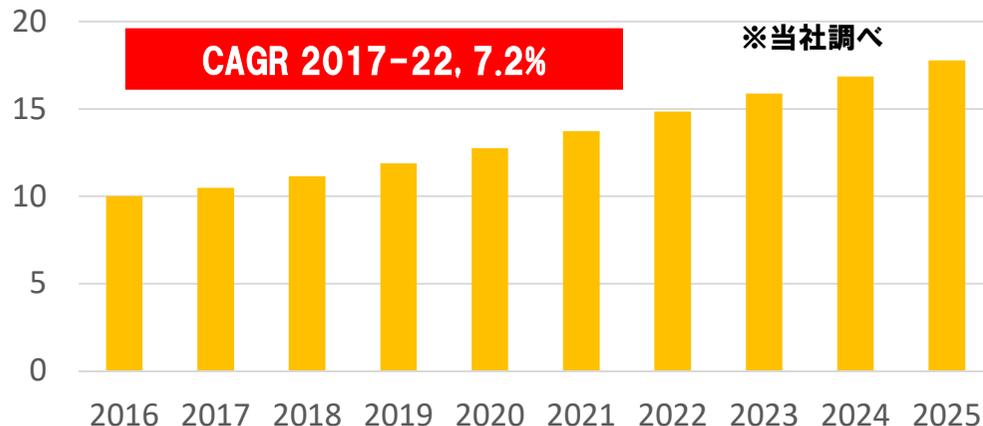
### <ロジックIC製品市場予想>

※2012年の市場を100とした場合 ※当社調べ



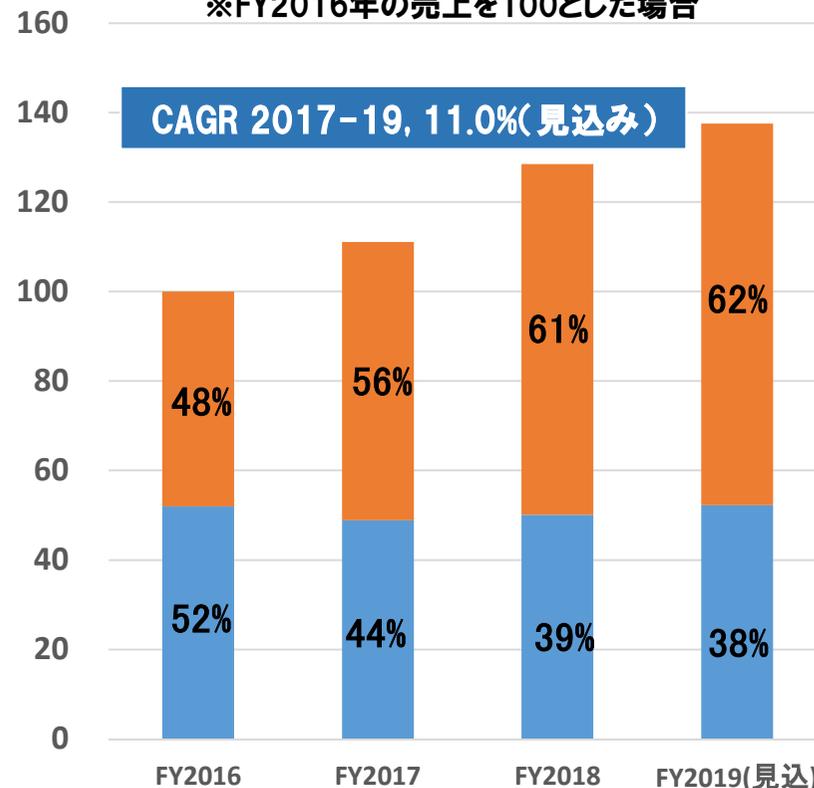
### <データセンターサーバー 台数予測>

CAGR 2017-22, 7.2% ※当社調べ



### <当社売上高推移と用途別数量比率>

※FY2016年の売上を100とした場合



■ パソコン ■ サーバー、通信用途他

PC向けが大幅に減少、その他用途(サーバー、通信用途等)が伸長



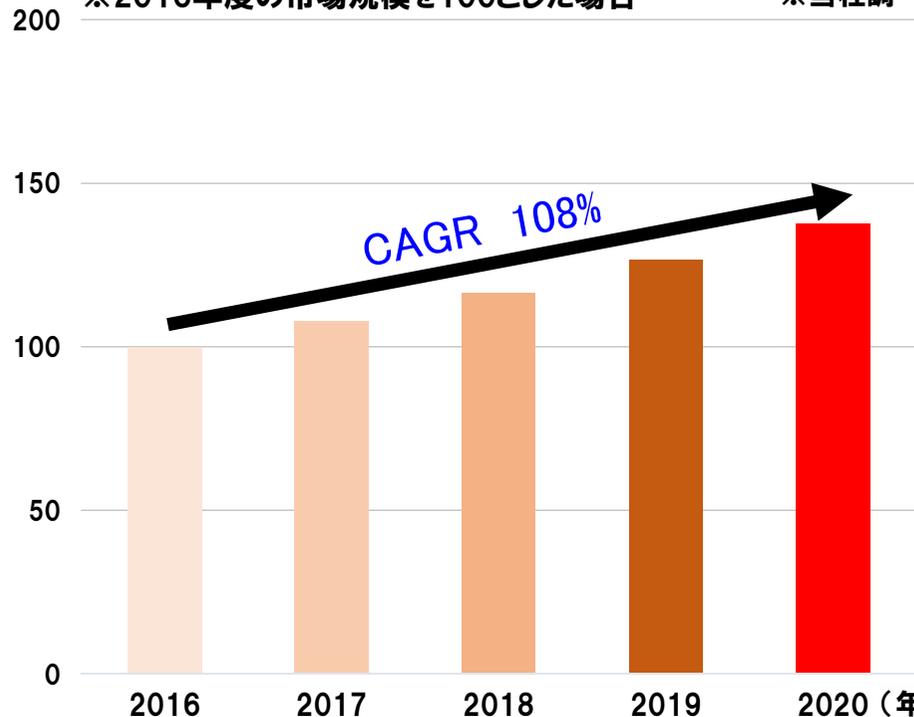
# II-1. 成長戦略：製薬カスタムサービス（GROW③）

- ◆ 新技術領域（ADC\*<sup>1</sup>）の拡大による次世代製剤開発プロジェクトの獲得へ
- ◆ Ajiphase技術\*<sup>2</sup>による日本および欧州でのオリゴ核酸事業の成長
- **Ajinomoto Bio-Pharma Services**として日欧米印拠点を一体運営し、グローバル製薬企業のニーズに応えるパートナーとしてCDMO\*<sup>3</sup>事業の更なる拡大を図る

<FY19 受託目標：商用医薬品 55以上/創薬開発品 152以上>

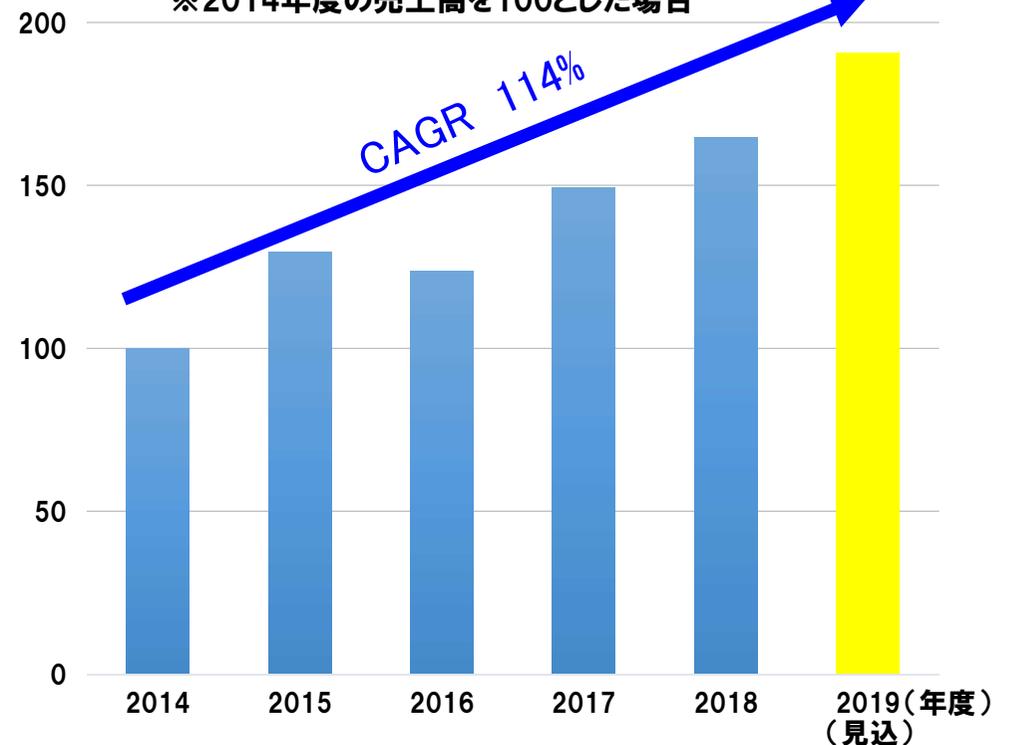
<世界の製薬開発・製造受託市場規模推移>

※2016年度の市場規模を100とした場合 ※当社調べ



<当社製薬カスタムサービス事業売上高>

※2014年度の売上高を100とした場合



\*1 ADC: Antibody-drug conjugate (抗体薬物複合体)

\*2 Ajiphase技術: オリゴ核酸の大量生産を可能にする、唯一の実用的技術

\*3 CDMO: Contract Development & Manufacturing Organization (開発・製造受託会社)

## Ⅱ-2. 非財務の取り組み

\*ASV; Ajinomoto Group Shared Value

### ASV\*を通じた 価値創造ストーリー

### 主な取り組み

FY20目標進捗: 上回る◎、インライン○、下回る△

#### 社会

◎

- 1 先端バイオ・ファイン技術とそこから生まれたおいしさ設計技術により、おいしくからだに良い食で、健康づくりに貢献します
- 2 食を通じて、家族や人と人がつながり、多様なライフスタイルを実現できる社会づくりに貢献します

#### ・栄養改善の取り組み推進。◎

- FY18 栄養ポリシーに基づく、各地域での活動が活性化。
- 更なる強化に向け、次期中計で当社スペシャリティーを活かす重点取組項目を設定予定。  
→ 定量目標を定め直し、栄養改善と健康課題解決に取り組む。

#### ・スマート調理の着実な実現。○

- 冷凍食品やスープ等の簡単調理食品によるスマート調理の普及
- メニュー用調味料の拡大による伸長
- 国内中食向け「おいしさソリューション」事業拡大による伸長

#### 環境

◎

- 3 モノづくりから消費の場面に至るまで、社会とお客様と共に地域・地球との共生に寄与します

#### ・環境目標に沿った各種取り組みの推進。○

- 資源循環型社会実現への貢献(プラスチック廃棄物量 ゼロ化実現)モノマテリアル化・プラスチック使用量削減(一部紙への代替)の取組み
- 気候変動対応への取り組み(TCFD提言対応と適切な情報開示)  
東南アジアMSGシナリオ分析実施 **SBT申請・RE100参加準備中で総量削減目標検討中**

#### ガバナンス

◎

- 4 グローバルトップクラスの多様な人財が、お客様起点で地域と価値を共創します

#### ・働きがい(生産性)の向上により、イノベーションの実現。◎

- FY18: どこでも働くことができる働き方へ  
総実労働時間は1,820時間、生産部門を含めてテレワークの活用が加速
- FY19: デジタルトランスフォーメーションによる働き方の質的向上に取り組む

# II-2. 非財務の取り組み

環境: 気候変動対応への取り組み

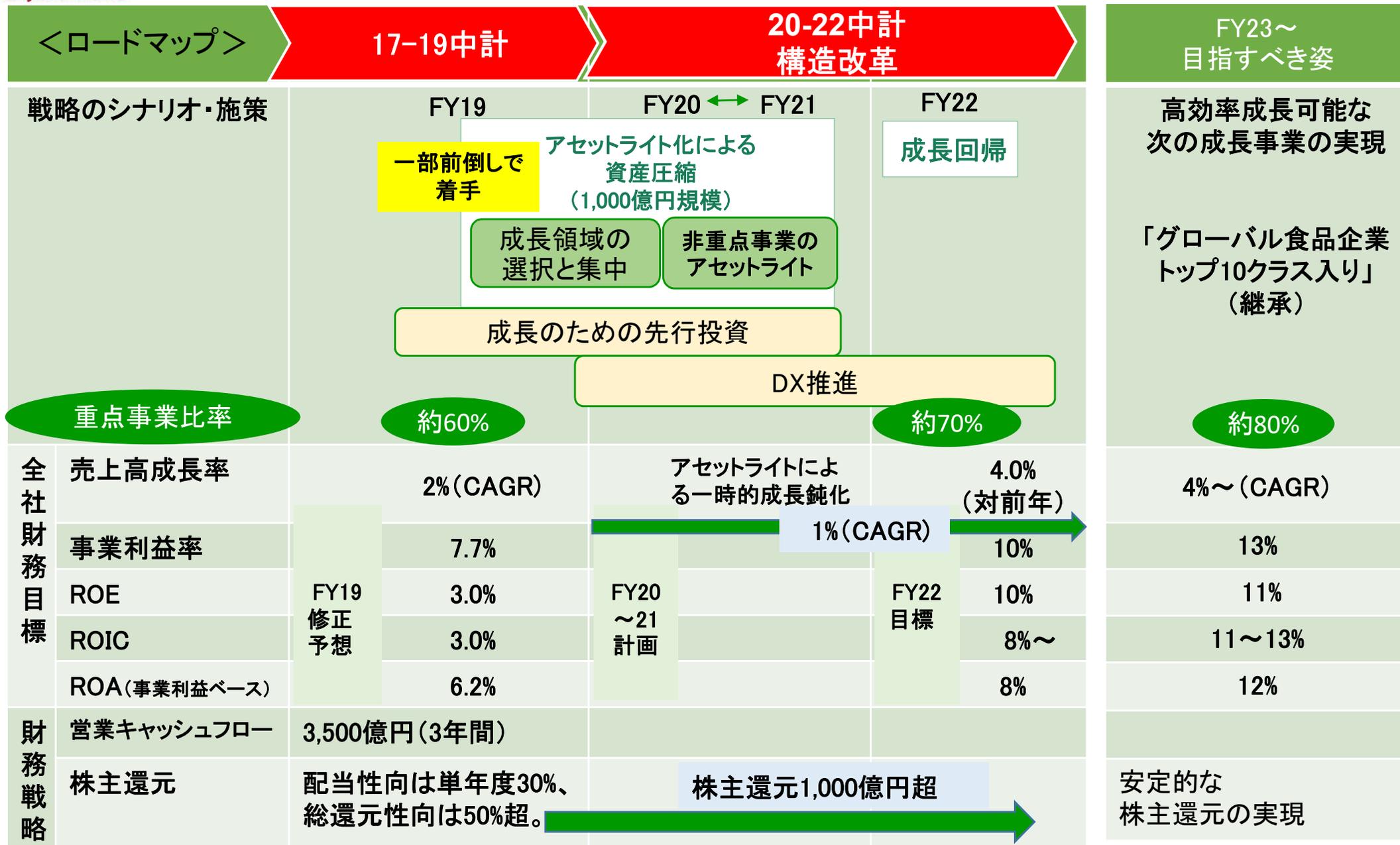
東南アジアのMSG事業をモデルに、2050年に温暖化が進展し、平均気温+2°Cとなったことを想定し、原燃料コスト、生産立地、税金等の観点でシナリオ分析を行った。





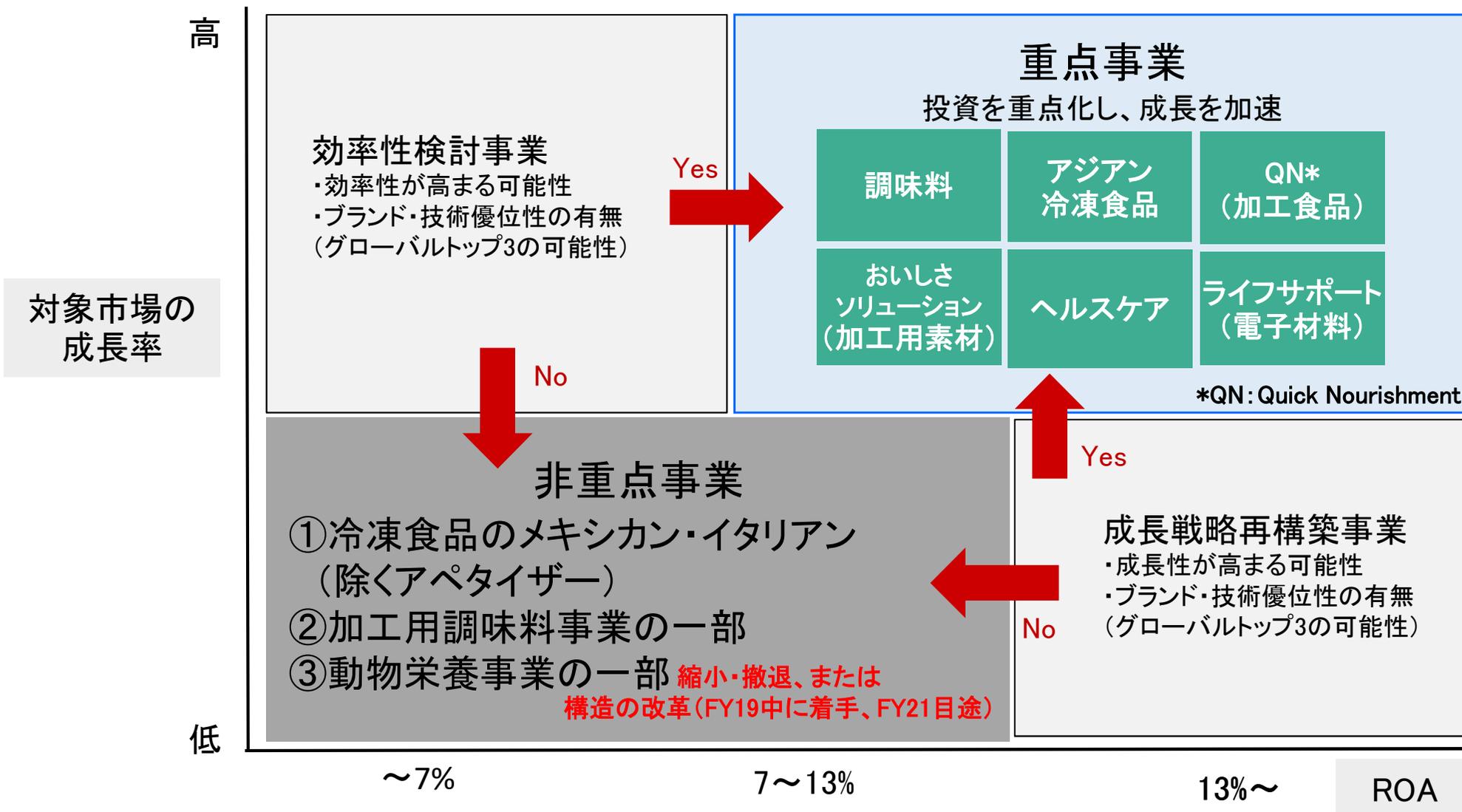
# Ⅱ-3. 次期中期経営計画に向けて

:ロードマップ



# Ⅱ-3. 次期中期経営計画に向けて : 重点事業へのフォーカス

非重点事業を定め、FY19より構造改革に着手。



# II-4. アセットライト化の施策

: ①グローバル冷凍食品

## 1. アセットライト経営で、2020年度以降45億円の固定資産削減

グローバル（北米・欧州・中国・タイ）の生産再編（19工場→15工場）を計画（さらに検討を進めている）



2020年7月AFNA社 Fort Worth工場閉鎖  
→Oakland工場へ生産移管

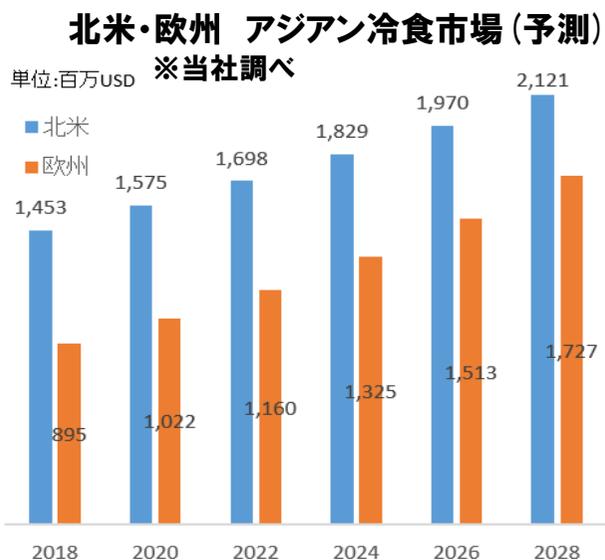
### 3. ROA向上

- ・成長領域に集中
- ・資産効率化

2022年度までに  
冷凍食品事業ROA7%へ

## 2. 重点事業への投資加速

北米・欧州でのアジアンの旺盛な需要に対し、設備投資を加速



北米市場:2018-28CAGR(予想) +3.9%

欧州市場:2018-28CAGR(予想) +6.8%



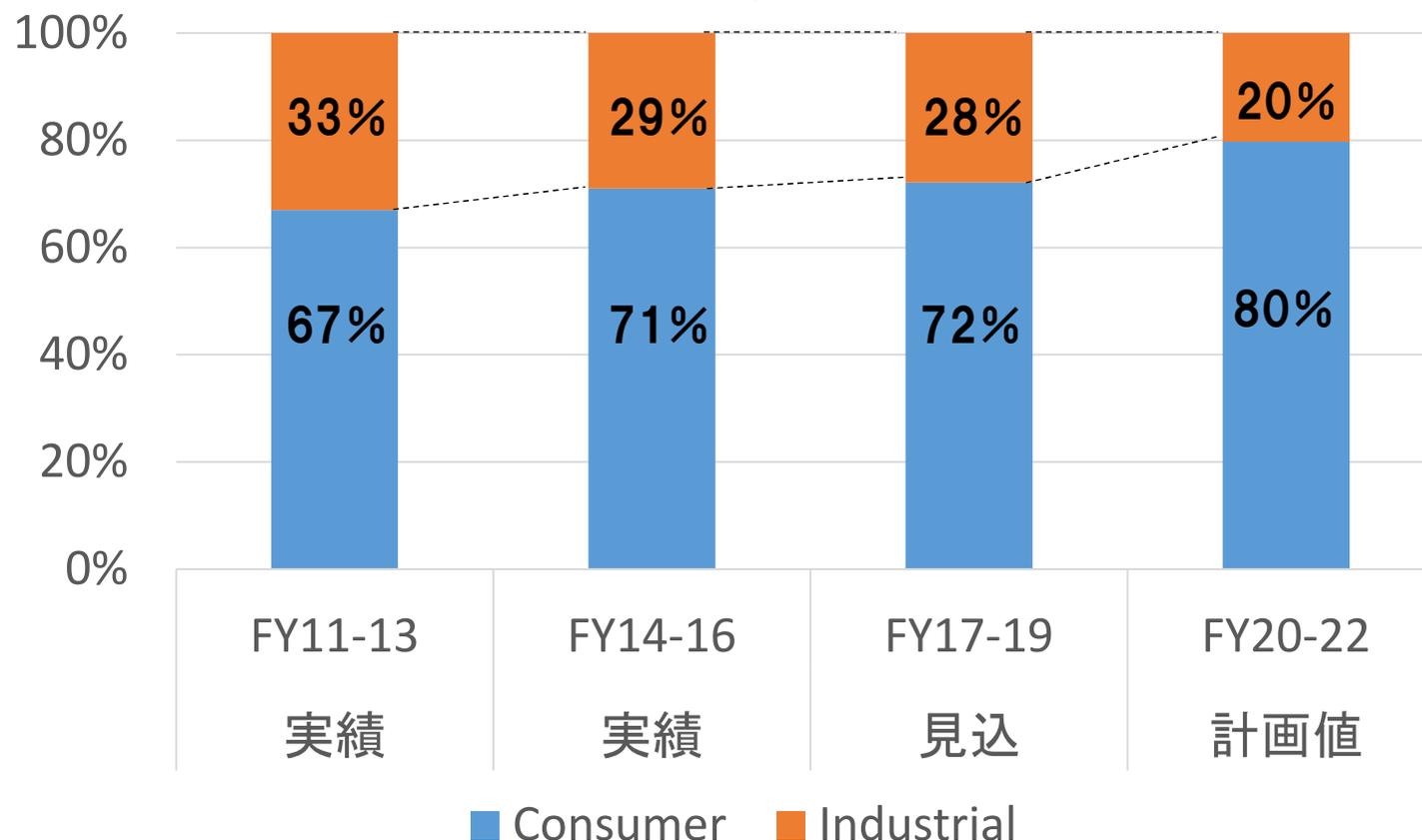
2020年AFNA社Oakland工場米飯ライン増設

## Ⅱ-4. アセットライト化の施策

: ②加工用うま味調味料事業

1. コンシューマー向けを伸ばしつつ、インダストリアル(外販)を縮小することで、販売比率の転換を図り、次期中計中にコンシューマー比率80%達成
2. 低資源利用発酵技術を順次導入。事業資産の効率化を図り、コスト改善と工場あたりの生産性向上

加工用MSG Consumer/Industrial比率(売上ベース)



## Ⅱ-4. アセットライト化の施策

: ③動物栄養事業

### <構造変革のポイント>

1. コモディティは、抜本的な見直しを図りながら、  
自社生産比率をさらに低減
2. スペシャルティ分野で、外部とのアライアンス等検討。  
パイプラインの拡大で成長

1) リジン・スレオニンの自社生産比率削減  
段階的にリジン・スレオニンの  
自社生産を削減継続。

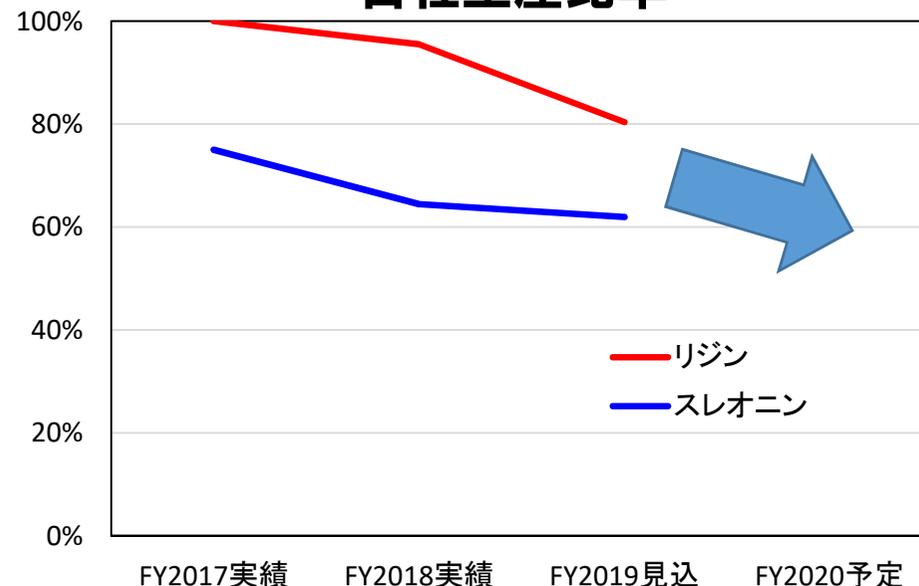
### 2) 事業利益

コモディティは市況悪化の影響で2019年度  
赤字となる見込

※2020年事業利益50億円達成は困難  
スペシャルティはバリン市況低迷が影響し赤字

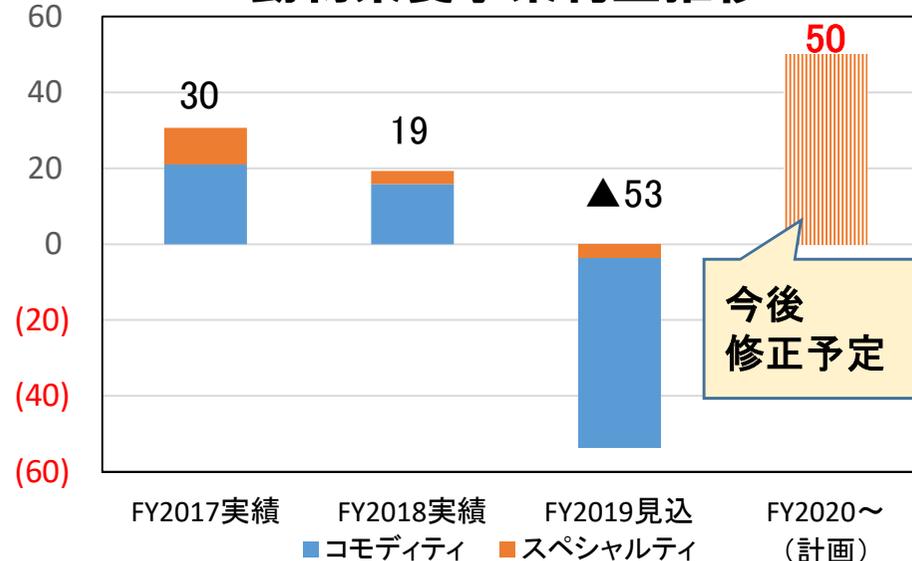
今後もスペシャルティ拡大、事業構造変革を継続

### 自社生産比率



事業利益  
(億円)

### 動物栄養事業利益推移



### <アセットライトの施策>

#### ・リソースアロケーション(取り組み進行中)

- グループ現預金の還流による借入金返済
- 政策保有株式の売却
- 機能子会社の再編
- JV見直し



## II-5. 経営基盤の強化

事業活動のみならず、コーポレートにおいても『業務の質・効率の向上』と『高いレベルの人財育成』の推進により、GGSC\*として掲げる構造、『継続的な高度化・効率化を推進する体制』を確立。\*:Global Genuine Specialty Company

コーポレート体制

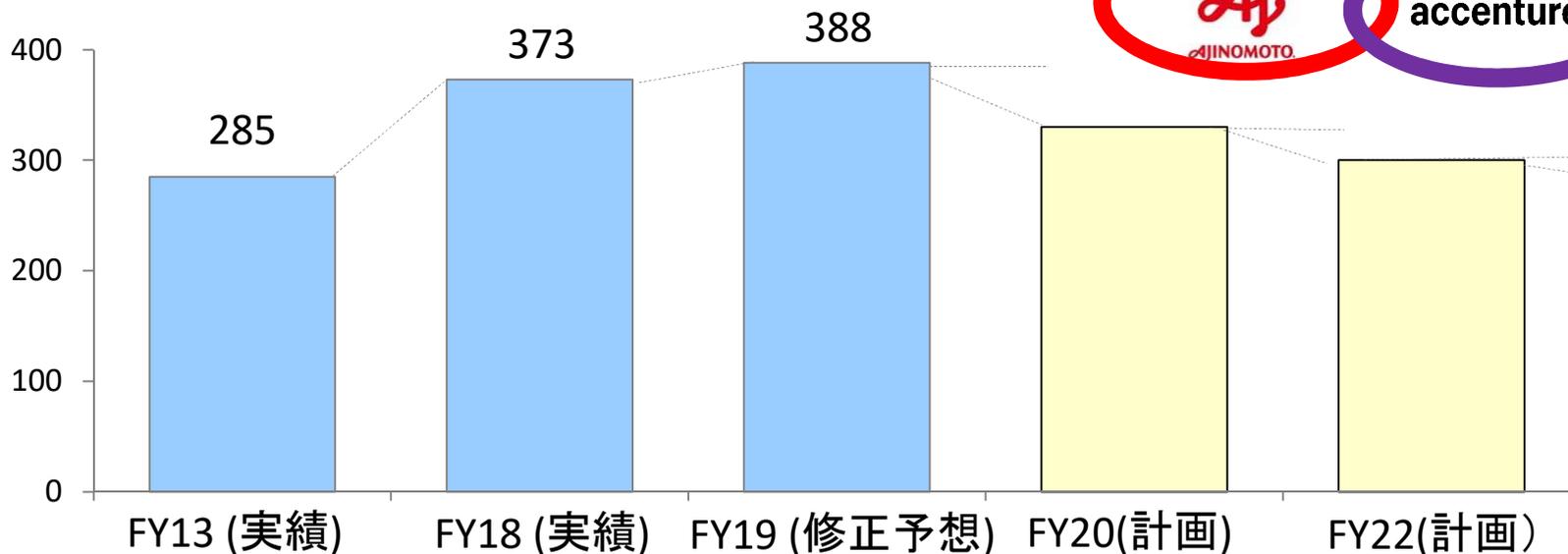
個別機能毎の運営

機能仕分けと業務見直し本部体制による一体運営

業務効率化に長けたパートナーとのJVを発足、継続的に効率化

共通費推移

[億円]



対売上高比

2.9%

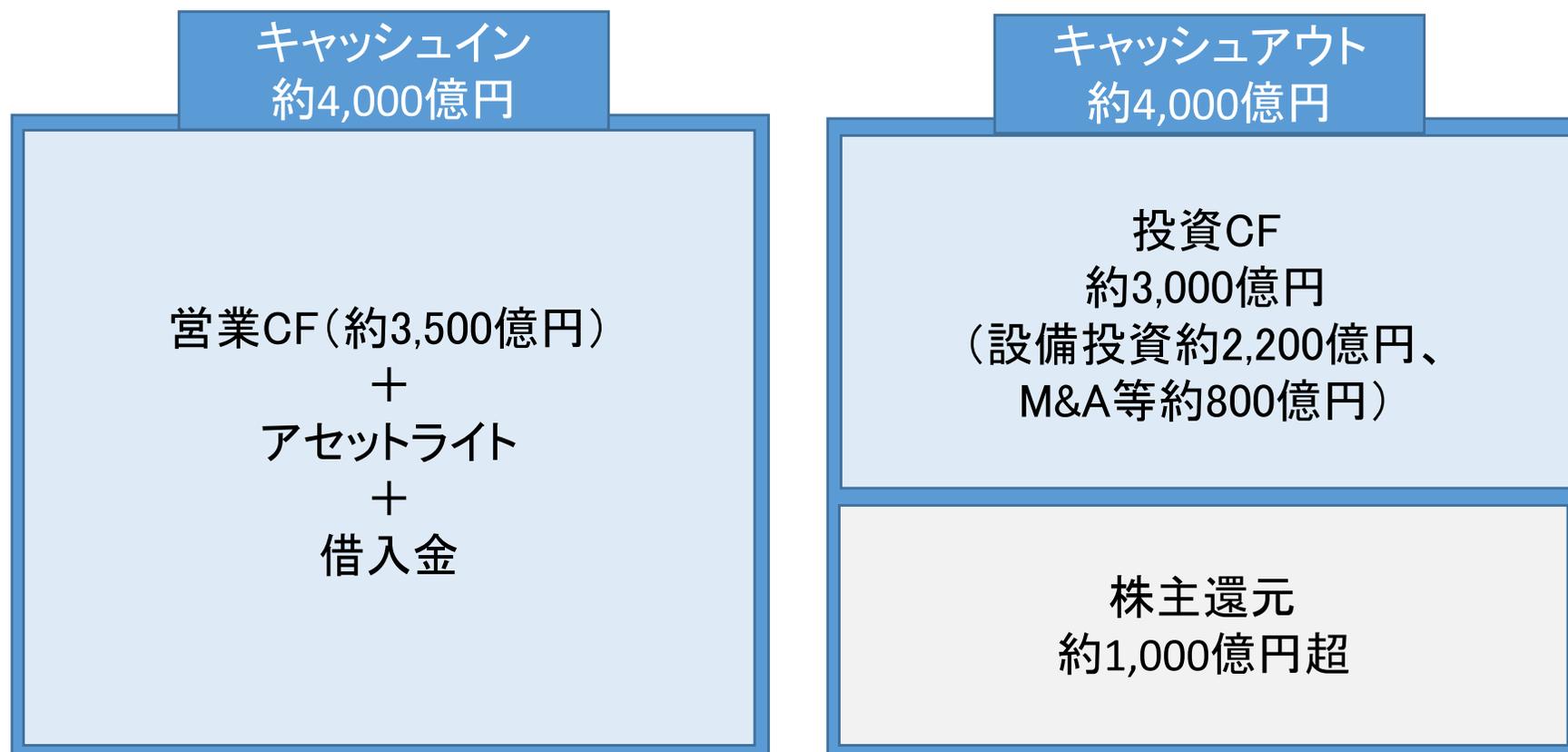
3.3%

3.4%

2.5%

## Ⅱ-6. 次期中期経営計画の投資と株主還元の方

- 重点事業のオーガニック成長を重点投資で強化し、安定的な株主還元を実行。
- 同時に、グローバル水準の資産効率を目指し、アセットライト化による構造改革に取り組む。



## Ⅱ-7. 次期中期経営計画 対外発表スケジュール

**2/19 FY20-22中期経営計画 発表**

**2/21 FY20-22中期経営計画 アナリスト説明会**

**3/25 IR-DAY [新規開催]**

**(食品事業・アミノサイエンス事業・ESG各責任者  
登壇予定)**

Eat Well, Live Well.



# 目次

- I. 2020年3月期中間決算および業績予想
- II. 次期中期経営計画に向けた取り組み進捗

## 参考資料

別添. 2020年3月期 第2四半期決算概要

2020年3月期 セグメント別修正業績予想

\*本資料における事業利益(連結ベース): 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



# 「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

AJINOMOTO.

利益を創出し続けられる強い事業構造への変革の実現により、グローバルトップ10クラス入りを目指す。

グローバル食品企業  
トップ10クラス水準<sup>1)</sup>

グローバル食品企業  
トップ10クラスへの飛躍

1,500億円

1,300億円

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

FY17実績 FY18実績 FY19修正予想

財務	事業利益額
	事業利益率
	ROE
	EPS成長率
	海外(コンシューマー食品)売上成長率 <sup>2)</sup>

956億円	926億円	880億円
8.6%	8.2%	7.7%
9.6%	4.7%	3.0%
13%	▲49%	▲38%
5% <sup>4)</sup>	6%	3%

成長戦略の再構築 →

非財務 <sup>3)</sup>	肉・野菜の摂取量
	共食の場への貢献回数
	創出される時間
	快適な生活への貢献人数(アミノサイエンス)
	環境課題の解決
	従業員の働きがい

肉: 年720万トン: 17.0% (8.3kg/人/年)	年720万トン: 17.0% (8.3kg/人/年)	-
野菜: 年440万トン: 7.4% (5.1kg/人/年)	年440万トン: 7.4% (5.1kg/人/年)	-
60回/世帯/年	60回/世帯/年	-
3,700万時間/年 (5時間/世帯)	3,700万時間/年 (5時間/世帯)	-
1,980万人	1,990万人	-
環境課題の解決	次々頁参照	-
79%	調査実施せず	-

次期中期経営  
計画と連動

統合	ブランド価値 <sup>5)</sup>
----	----------------------

778USD mil.	852USD mil.	-
-------------	-------------	---

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. 「2017-2019(for2020)中期経営計画」(2017.2.17付)参照;  
4. 冷凍食品含む; 5. インターブランド社調べ、「Japan's Best Global Brands 2019」公表数値(FY17実績を基に算出)



# 2020年3月期 為替前提および為替感度

## <為替前提:対円>

	FY19 期首予想	FY19 修正予想	FY19実績		FY18実績 期中平均	17-19 中計
			2Q	1Q		
USD	110.00	107.00	107.36	109.90	110.92	100.0
EUR	129.00	122.00	119.41	123.50	128.39	110.0
THB	3.36	3.42	3.49	3.48	3.43	2.80
BRL	29.73	28.16	27.05	28.02	29.36	30.3

## <為替感度>

為替レート(対JPY)

	FY19修正 予想	事業利益への感度(換算時)
USD	107.00	±1円 →約1億円
EUR	122.00	±1円 →約0.5億円
THB	3.42	±0.01円 →約1億円
BRL	28.16	±1円 →約3億円

貿易為替影響(事業利益への感度)

1円安 vs USD → 約0億円

0.1EUR安 vs USD → + 約1億円

1THB安 vs USD → + 約5億円

0.1BRL安 vs USD → + 約2億円

# 非財務の取り組み(環境):進捗

\*   : 2019年度目標

項目	指標	2017年度実績	2018年度実績	2019年度目標	2020年度目標	2025年度目標	2030年度目標
① 温室効果ガスの削減	温室効果ガス排出量 対生産量原単位(対2005年度)	35% 削減	33% 削減	37% 削減	38% 削減		50% 削減
	再生可能エネルギー比率	23%	24%	26%	28%		50%
	脱フロン					新規導入 脱フロン100%	HFC 保有量極少
② フードロスの削減	原料受け入れから お客様納品までのフードロス削減 (対2016年度)	4% 増加	28% 増加	15% 削減	20% 削減	50% 削減	
③ 食資源の確保と 生態系・生物多様性を 含む自然環境の保全	持続可能な調達	パーム油14% 紙95%(日本)	パーム油25% 紙95%(日本)		パーム油100% 紙100%		課題原料 100%
	低資源発酵技術・副生物活用・ 原料代替技術による天然原料 使用量削減:工場導入率	79% 導入	79% 導入			100% 導入	
④ 水資源の保全	水使用量 対生産量原単位(対2005年度)	77% 削減	78% 削減	78% 削減	78% 削減		80% 削減
⑤ 廃棄物の3R	事業活動で排出される 廃棄物削減:資源化率	99.3%	99.2%	99%以上 維持	99%以上 維持	99%以上 維持	99%以上 維持
	プラスチック廃棄物ゼロ化						ゼロ化

**Eat Well, Live Well.**



- 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概算値を含むため、数値が変更になる可能性があります。
- 本資料の金額は、切り捨てで表示しております。