

味の素グループ
統合報告書 2019

BUILDING
MOMENTUM FOR
CHANGE

Aj
AJINOMOTO.

味の素グループの目指す姿

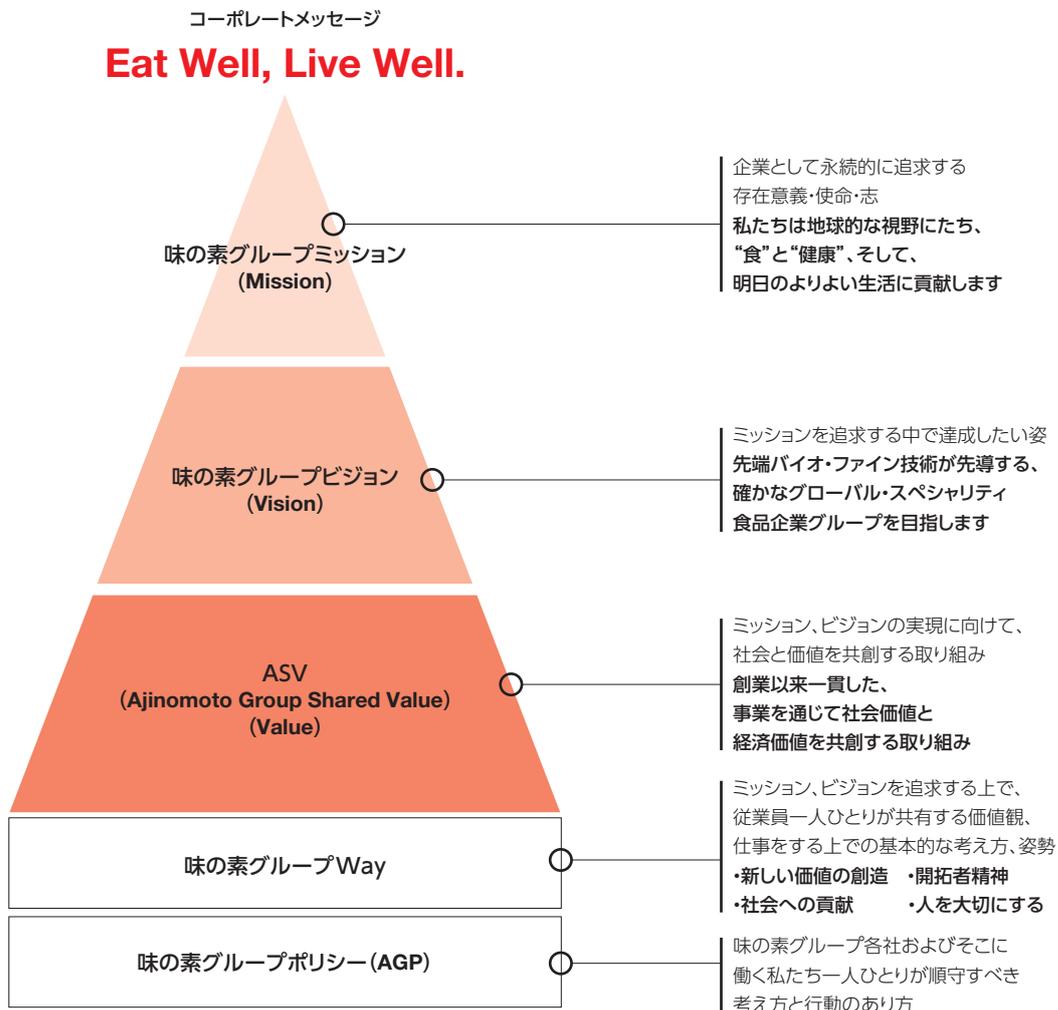


「アミノサイエンス」で、
世界中の人々のウェルネスを実現すること。
それが私たちのお客さまへの約束です。

「アミノサイエンス」とは、
味の素グループ独自の科学的アプローチ。
アミノ酸が持つ無限の可能性を追求し、
こことからだの健康に役立つ商品や
サービスを提供する。

毎日をもっとおいしく、もっと快適にするために、
私たち味の素グループは、
これからも新たな挑戦をつづけてまいります。

Our Philosophy



目次

Introduction

味の素グループの「今」	3
味の素グループの「歩み」	5

社長ご挨拶	7
-------	---

Our Essence

ASVを通じた持続的成長への道筋

ASVの全体像	10
味の素グループのマテリアリティ	11
2020年度統合目標	13

Our Vision

確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニーへ

社長インタビュー	15
財務担当役員メッセージ	21

Our Strategy

グローバル食品企業トップ10クラスを目指す

味の素グループの成長戦略

2018年度連結業績レビュー	26
2018年度セグメント別業績レビュー	27
2019年度セグメント別成長戦略	29
コーポレートブランド価値向上施策(1)	
World Umami Forum	41
コーポレートブランド価値向上施策(2)	
栄養改善に向けた取り組み	43
R&D体制再編	44
デジタル戦略	45

Our Foundation

ASVを支える経営基盤

コーポレート・ガバナンス	48
ASVを実現する人財	54
原材料の持続可能な調達	57
気候変動への対応	58
資源循環型社会実現への貢献	59

パフォーマンスデータ	60
グローバルネットワーク	63
会社情報／株式情報／外部評価	65
株価パフォーマンス	66

編集方針

「統合報告書」では、味の素グループが目指す「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー (GGSC)」の実現に向けた、ASVによる企業価値向上の道筋を、具体的事例と併せて分かりやすくご紹介することを目指しています。サステナブルな成長に向けた味の素グループの姿を、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様にご理解いただければ幸いです。なお、「サステナビリティデータブック」には、「統合報告書」を補完する情報をマテリアリティ項目ごとに掲載しています。

より詳細な情報に関しては、当社WEBサイトに掲載しています。

情報体系

第1階層

・統合報告書

<https://www.ajinomoto.com/jp/activity/>



第2階層

・サステナビリティデータブック

<https://www.ajinomoto.com/jp/activity/>

発行日: 2019年8月末

・IR Data Book

<https://www.ajinomoto.com/jp/ir/library/guide.html>

発行日: 2019年6月末

・有価証券報告書

<https://www.ajinomoto.com/jp/ir/library/securities.html>

発行日: 2019年6月末

・コーポレート・ガバナンスに関する基本方針

https://www.ajinomoto.com/jp/ir/strategy/corp_gov/main/0/teaserItems1/03/linkList/03/link/principle_J.pdf

発行日: 2019年6月末

・コーポレート・ガバナンス報告書

https://www.ajinomoto.com/jp/ir/strategy/corp_gov/main/0/teaserItems1/03/linkList/01/link/Governance2019_J.pdf

発行日: 2019年6月末

・中期経営計画

https://www.ajinomoto.com/jp/ir/event/medium_term/main/02/teaserItems1/00/linkList/0/link/17-19presentation-J.pdf

発行日: 2017年2月17日

対象組織

原則として、味の素(株)および連結子会社・持分法適用会社(2019年3月31日現在)を「味の素グループ」と表記しています。グループ全体の情報を十分に把握できていない事象は、報告の都度、対象組織を明示しています。

対象期間

2018年度(2018年4月~2019年3月)

ただし、過去の経緯やデータ、最近の事例を示すことが適当である場合は、この期間以外のものを報告しています。

将来見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている業績見通し等の将来に関する記載は、本報告書の発行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。

アミノ酸を起点として幅広い事業を展開

1908年に池田菊苗博士が発見した「うま味」。その成分であるグルタミン酸がアミノ酸の一種であったことから、味の素グループはアミノ酸研究を軸に先端バイオ・ファイン技術を磨き、事業領域を拡大してきました。アミノ酸が持つ可能性を科学的に追求することで、世界中の人々の健やかな生活を支えます。

事業セグメント



昆布だしに含まれるうま味成分が、アミノ酸の一種であるグルタミン酸であることを発見。



「うま味」の発見者
池田 菊苗 (東京帝国大学教授)

創業の志

「おいしく食べて
健康づくり」



味の素グループ創業者
二代 鈴木 三郎助

グルタミン酸を原料とした世界で初めてのうま味調味料「味の素®」を発売。



事業概況

日本食品

日本において調味料、加工食品、冷凍食品、コーヒー類等の多彩な製品やサービスを提供し、生活者の多様なニーズに応えることで価値創造を実現しています。今後も、主力製品をさらに強化するとともに、おいしさを追求し、減塩・減糖等の健康ニーズや調理の簡便化ニーズ等、きめ細かいソリューションを提供し続けます。

強み | ・100年以上にわたって築かれたブランド力、マーケティング力、営業力、研究開発力

海外食品

130超の国・地域で現地の生活者の嗜好に合うおいしさと栄養改善に貢献する調味料、加工食品、冷凍食品等の製品やサービスを提供しています。展開国・地域の原料使用による付加価値の創出、雇用の拡大、さらには日本からの技術導入による食品産業の発展への貢献を通じて、地域社会や生活者との共生を実現しています。

強み | ・グローバルな開発・生産・販売体制
・現地適合の製品開発力・マーケティング力・営業力

ライフサポート

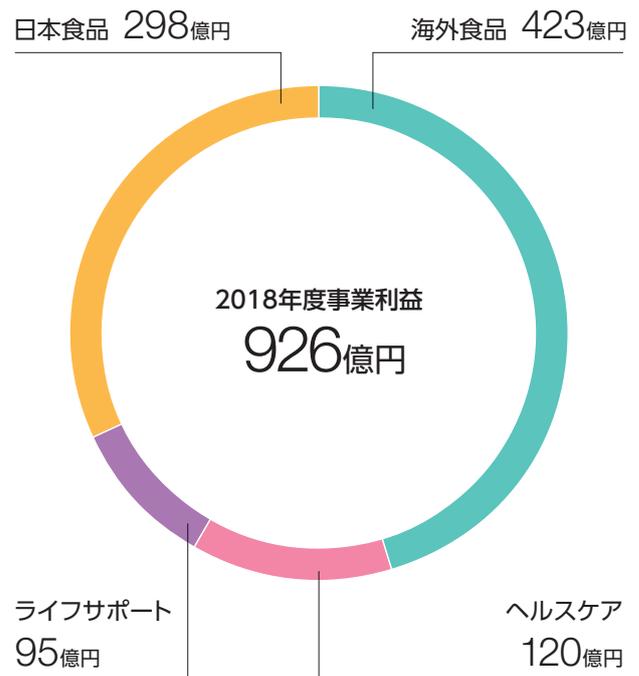
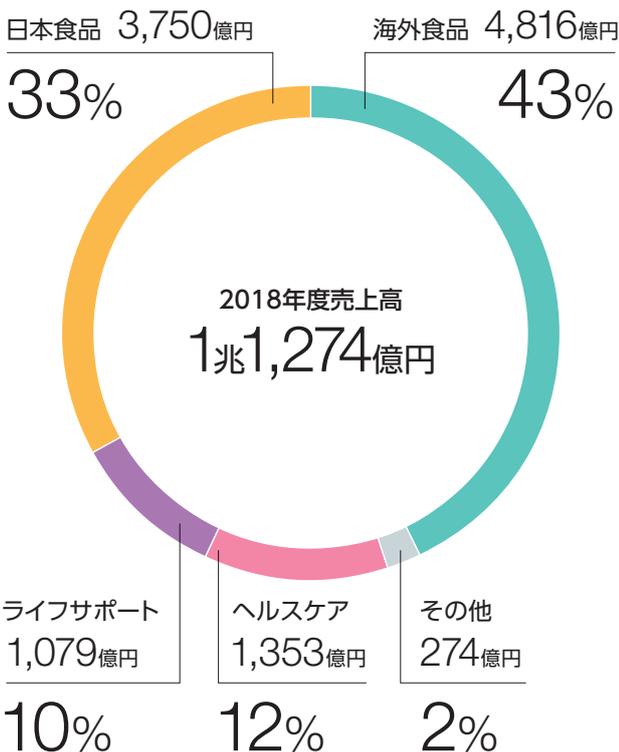
IoTの進化に貢献する化成品(電子材料)事業、飼料中のアミノ酸バランスを整えることで土壌・水質の環境負荷を低減する動物栄養事業を通じて、生活者の快適な生活および地域・地球との共生を実現しています。

強み | ・世界トップレベルのアミノ酸に関する知見
・安全性の高い素材開発力と配合評価技術
・グローバルな動物栄養ネットワーク

ヘルスケア

多様で特徴ある素材・原薬・技術を世界中の医薬・化粧品・トイレットリー企業等に提供しています。また、アミノ酸の機能、有用性に関する知見、新規用途探索力を活かした健康基盤食品やアミノ酸サプリメントの提供を通じて、生活者のQOL向上、快適な生活をサポートしています。

強み | ・アミノ酸等の研究開発力・生産技術
・レギュレーション対応力
・サービス提供力



「食」と「健康」に貢献してきた味の素グループ

味の素グループの歴史は、1909年にうま味調味料「味の素®」を世界で初めて製品化したことから始まりました。以来、「食」と「健康」を通じて社会課題の解決に貢献しながら、事業を拡大してきました。これからも、食品事業（日本食品、海外食品）とアミノサイエンス事業（ライフサポート、ヘルスケア）を通じて人と地球の健やかな未来に貢献する、持続的成長力のある「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」を目指します。

売上高推移(売上高構成比)



味の素グループの進化

1909年～

世界初のうま味調味料を開発し、グローバルに事業を展開

1970年代～

社会の変化とニーズの多様化に対応し、「多角化」を推進

1909 「味の素®」一般販売開始

1910 台湾に特約店設置



台湾の吉野屋商店
台南出張所
(1936年当時)

1917 ニューヨークに事務所開設

1950～60年代

アジア、南米に現地法人設立

1956 世界初の輸液用アミノ酸発売

1964 「クノール®」スープ発売



1972 「味の素KKのギョーザ」

(冷凍食品)発売



1975 「MAXIM®」(コーヒー)発売

1978 「Cook Do®」発売

1999 「味の素ビルドアップフィルム®」

(ABF)発売



2000～10年代

南アジア、中東に現地法人設立

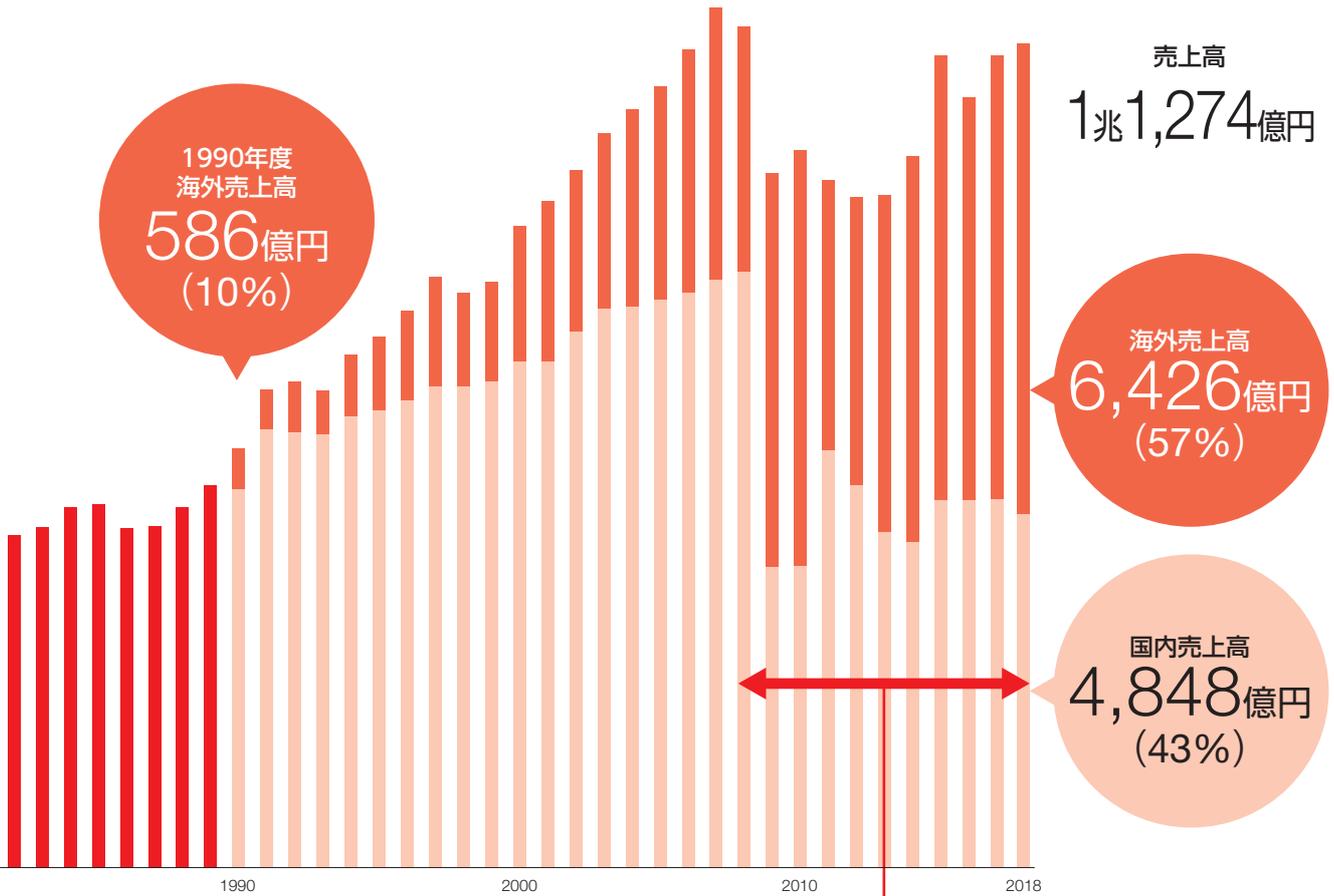
2012 カルピス社(飲料)全株式譲渡

2013 米国アルテア・テクノロジーズ社買収(現 味の素アルテア社・バイオ医薬品)

2014 米国ウィンザー・クオリティ・ホールディングス社買収

(現 味の素フーズ・ノースアメリカ社・冷凍食品)

味の素グループの「歩み」



2013年度から提携事業等の総発売元取引は純額での計上に変更しています。
2009年度以降の過去数値は純額計上ベースに組替え済みです。

直近10年の動向

「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」への基盤づくり

2008～2010年度 中期経営計画

次の100年における成長継続のため、構造改革と事業基盤強化を遂行。

- 海外食品事業の成長加速と日本食品事業の収益安定化。
- バルク事業・医薬事業の収益安定性に課題。
- うま味物質の栄養・生理機能を社会に発信する「味の素ルネッサンス」を推進。
- 「味の素グループWay」を明文化、新ミッション・ビジョンを制定。解決すべき社会課題を整理。

2011～2013年度 中期経営計画

成長ドライバーの育成と構造強化を推進し、スペシャリティ化に着手。

- アセアン・ラテンアメリカを中核に中東・アフリカ等へのグローバル展開を推進。
- 日本において調味料を中心とした強い事業に経営資源を集中。次の成長を担う新製品を発売。
- ヘルスケア領域で製薬カスタムサービス事業への先行投資を実施。
- バルク事業、医薬事業でのスペシャリティ化を進めるも構造課題は未解決。

2014～2016年度 中期経営計画

スペシャリティを追求し、成長を続けながら、次の成長ドライバーに先行投資。

- 海外食品事業で積極的なM&A、投資を実施。食品の売上で海外が日本を上回る。
- 製薬カスタムサービス事業がヘルスケア領域の成長をけん引し収益に貢献。
- 医薬事業の構造改革が進むも、動物栄養事業は取り組み途上。
- グローバル・ガバナンス・ポリシーを導入し、機動性・効率性を備えた内部統制の体制構築に着手。

2017～2019年度 中期経営計画

価値を創造し続けられる強い事業構造への変革に取り組む。

- 食品事業で競争優位性の低いカテゴリーの成長が鈍化。利益拡大が計画より遅れ資産効率が大幅に低下。
- 成長回帰に向けた重点事業への集中、効率性向上と成長原資確保のためのアセットライト経営に着手。
- 創造する社会価値・経済価値を定量化した統合目標を設定。

○ 成果 ● 課題 ■ 現在の取り組み

持続的成長への回帰を目指し
事業構造改革を断行します。



急速な“デジタル革命”の進展に伴い、味の素グループを取り巻く環境は大きく変化しています。情報流通量の飛躍的な増大によって人々の価値観が変化し、さらにはEコマースやシェアリングエコノミーの普及等で購買スタイルも変化しつつあり、企業のビジネスモデルにも変革の波が押し寄せています。

例えば、コンシューマービジネスにおいては、デジタルシフトの必要性から流通・小売業の統合・再編が進み、われわれの販売チャネルの構造が大きく変化しつつあります。日本や情報先進国でマズブランド間の競争が一層激化し、競争優位性の低い製品から販売が減退していることはその証左です。これからは、圧倒的な技術的優位性やブランド力を磨き続けることで競合に対して“高い参入障壁”を築いた事業だけが生き残るといふ、シリアスな競争環境を迎えています。

こうした中、当社グループは、「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」の実現に向けたマイルストーンとして、2020年度のグローバル食品企業トップ10クラス入りを目指して、ASV向上を軸に2017-2019 (for 2020)中期経営計画(17-19中計)を推進しています。経営基盤の強化や主力事業に紐づけた非財務目標は計画通り進捗しています。一方で、財務目標については、強いブランド力を持つ食品事業や、スペシャリティ事業へのシフトを進めたアミノサイエンス事業は順調に推移しているものの、競争優位性の高くない一部の食品事業が低迷したことにより、達成が困難になりました。併せて、グループ全体の統合目標であるコーポレートブランド価値向上の達成も困難な状況です。

この現状を踏まえ、2020年2月に発表予定の次期中期経営計画では本格的な事業構造改革を断行し、持続的成長への回帰を目指します。具体的には、グローバルトップ3を狙えるカテゴリーへ成長投資を集中し、重点事業の売上高構成比を引き上げます。一方、非重点事業については、投資は必要最低限に抑えます。また、コーポレートサービスや機能型グループ会社については、デジタルトランスフォーメーション(DX)によるグループ支援力を強化するために、外部との連携を進めます。2019年度は、これらの本格始動に向けた準備期間と位置づけ、構造改革の一部は前倒しで着手します。

今回の統合報告書では、こうした経営環境や成長戦略を説明し、われわれが置かれている状況や、それをどう捉えて経営の舵取りを変えていくかをご理解いただきたいと思います。さらに、ASVを通じた持続的成長への道筋を共有させていただきたいと考えています。ご一読いただき、今後とも当社グループをご理解、ご支援いただけますようお願い申し上げます。

2019年7月
代表取締役 取締役社長
最高経営責任者

西井孝明



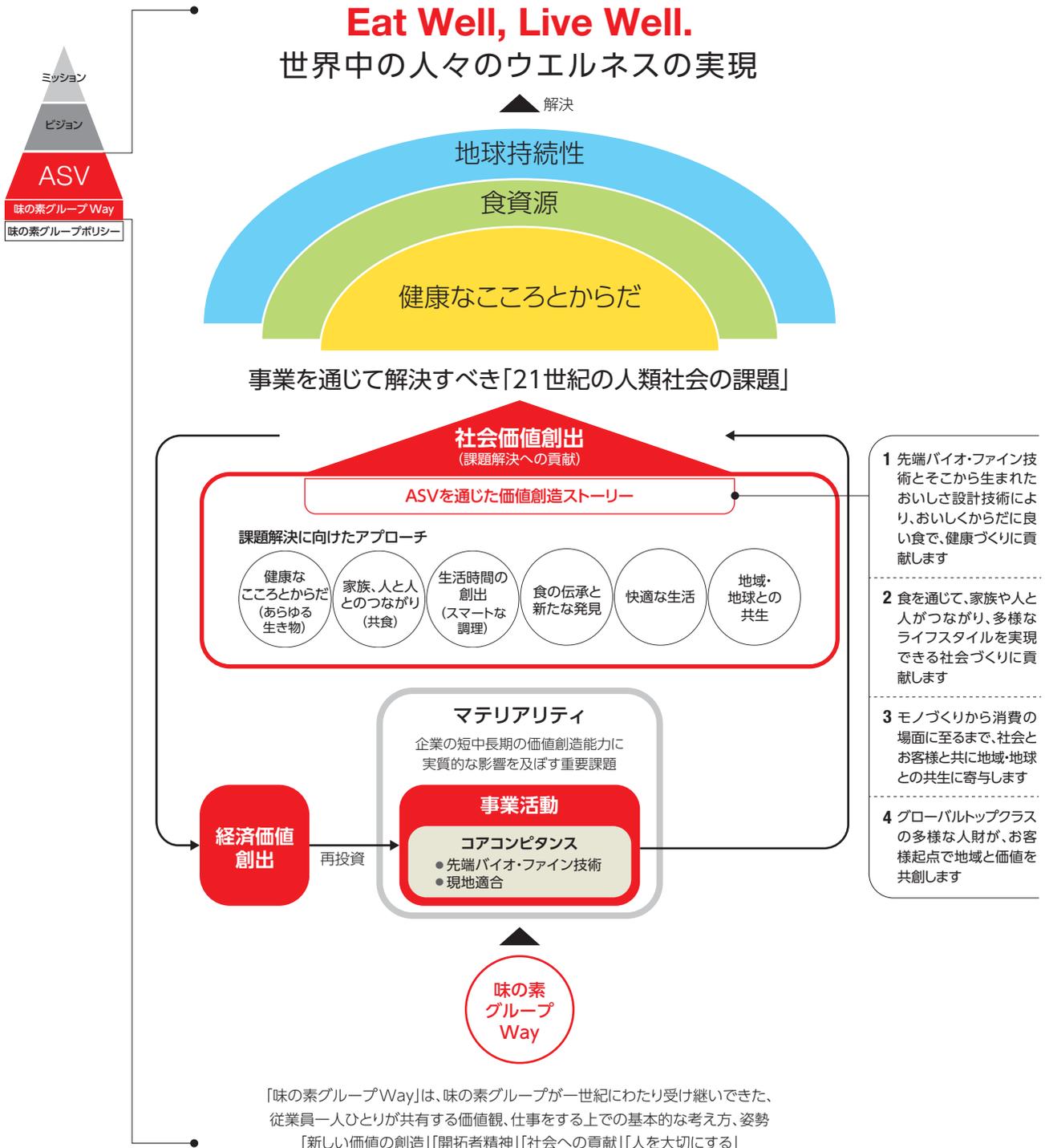
ASV を通じた 持続的成長への道筋

味の素グループが掲げるASV (Ajinomoto Group Shared Value)。
社会と時代の先を見据え、課題解決に貢献し、価値創造に挑むこの取り組みを、
マテリアリティや非財務・財務の統合目標とともに紹介します。



創業以来一貫した、事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組み——ASV

味の素グループは事業を通じて社会課題の解決に取り組み、社会・地域とともに価値を創造することで経済価値を向上させ、成長につなげてきました。この一連の取り組みを ASV (Ajinomoto Group Shared Value) と称しています。世界中の人々のウェルネスを実現するため、事業を通じて解決すべき「21世紀の人類社会の課題」として「健康なところとからだ」「食資源」「地球持続性」の3つを掲げ、社会価値と経済価値を共創すべく、マテリアリティを特定し、事業活動を展開しています。



ASVを通じた価値創造能力に 実質的な影響を及ぼす、マテリアリティ

2019年、最新の社会情勢およびステークホルダーのご意見・期待を踏まえ、取締役会にてマテリアリティ項目を見直しました。見直したマテリアリティ項目には、全社重要リスクおよび従来の「重視するESG30項目」を統合しています。また、マテリアリティから機会・リスクを抽出し、それらへの取り組みを進めることで社会価値・経済価値の創造を目指しています。

味の素グループを取り巻く環境認識

世界人口の増加*1

2018年 2050年
 76億人 ▶ 98億人

2005~2007年と比較した
 2050年までに増やすべき
 食料生産 **+60%***²

- 食料・水・エネルギーの需要拡大

グローバルな高齢化

65歳以上人口*3

2015年 2050年
 6億人 ▶ 15億人

- 健康寿命の延伸ニーズの高まり
- ヘルスケア領域の需要拡大

気候変動

21世紀末までの
 世界平均地上気温の変化*4
+4.8℃

- 脱炭素化の加速
- 自然災害による物理的被害
- 原材料調達不安定化
- サプライチェーンの分断
- 健康への影響

急速な都市化

2050年全人口の
 都市への集中*5

2018年 2050年
 55% ▶ 68%

- 新しい物資の流れ
- 中間所得層の増加
- 競争の激化

デジタル技術革新

- デジタル・ディスラプション(新たなビジネス機会・競争の出現)
- 情報・製品・サービスの提供方法の変化
- AI・IoTの活用加速

*1 国連(UN) (2017)

*2 国連食糧農業機関(FAO) (2014)

*3 国連(UN) (2015)

*4 国連気候変動に関する政府間パネル(IPCC) (2013)

*5 国連(UN)世界都市人口予測・2018年改訂版

マテリアリティ項目

製品の安全・安心の確保

健康・栄養課題への貢献

生活者のライフスタイルの
 変化に対する迅速な提案

持続可能な原材料調達

フードロスの低減

気候変動への適応と
 その緩和

資源循環型社会実現
 への貢献

水資源の保全

多様な人財の活躍

ガバナンスの強化

グローバルな
 競争激化への備え

▶ 詳細は「サステナビリティデータブック2019」をご覧ください。
<https://www.ajinomoto.com/jp/activity/>
 ▶ 「マテリアリティ一覧(PDF)」をご覧ください。
https://www.ajinomoto.com/jp/activity/csr/pdf/2019/materiality_jp.pdf

味の素グループのマテリアリティ

マテリアリティ項目	関連する機会とリスク ○機会 ●リスク	味の素グループの主要な取り組み
製品の安全・安心の確保	<ul style="list-style-type: none"> ○ お客様の満足度向上によるブランドへの信頼獲得 ○ ステークホルダーへの適切な情報公開による信頼獲得 ● うま味・MSGに対するネガティブな風評の拡大による事業への影響 ● 製品の品質クレーム・トラブルによるお客様からの信頼低下 	<ul style="list-style-type: none"> ● パッケージやWEBでの適切な情報共有 ● 「お客様の声」の製品・サービスの開発・改善への反映 ● うま味・MSGの価値共有のためのコミュニケーションを強化 ▶ p41 ● 味の素グループ品質保証システム「ASQUA(アスカ)」に基づく品質保証活動の徹底と人材育成
健康・栄養課題への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ○ 生活者の健康意識、健康ニーズの高まり ○ ブランドへの信頼獲得 ○ 企業価値の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● おいしく摂取し、心身のすこやかさにつながる食品・アミノ酸製品およびメニューの提供 ▶ p30, 34, 43 ● 減塩、減糖、減脂 ● たんぱく質摂取の推進 ● 「アミノインテックス技術」による予防医療への貢献 ● 当社グループ製品が満たすべき栄養基準の整備 ▶ p43 ● 生活者一人ひとりの栄養改善の個別提案(パーソナル栄養)
生活者のライフスタイルの変化に対する迅速な提案	<ul style="list-style-type: none"> ○ 共に食べる楽しさ・喜びの提供による企業レピュテーションの向上 ○ デジタル活用等による新しい価値の創造 ● 生活者のライフスタイルの変化、価値観の多様化への対応遅れによる成長機会の損失 ● 調理時間の短縮、調理技術の低下に伴う調味料事業への影響 	<ul style="list-style-type: none"> ● 食を通じた人と人のつながり・コミュニティの創出 ● ビッグデータ・生活者データの活用によるマーケティングの高度化 ● スモールマス(都市化等)への対応強化 ● 製品・サービス・情報のお客様への適切な届け方の実践 ● スマートな調理等、簡便ニーズに対応した製品・サービスの拡充
持続可能な原材料調達	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーンにおける社会・環境問題への対応遅れによる原材料調達不全リスクの増大 ● 気候変動による原材料の調達不全リスクの増大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 公正な事業慣行マネジメントの実践(トレーサビリティ等) ● サプライヤーのサステナビリティ推進 ● 人権デュー・ディリジェンス ● 重要原材料の特定と責任ある調達(紙、パーム油、かつお等) ▶ p57 ● 公正な競争の確保と従業員教育の徹底 ● コプロ活用による持続可能な農業への貢献
フードロスの低減	<ul style="list-style-type: none"> ○ 返品・製品廃棄の削減の取り組みによるコスト削減 ● 食資源の枯渇 	<ul style="list-style-type: none"> ● 原料をムダなく活かせるモノづくりの実践 ● デジタルを活用したSCMの高度化・効率化 ▶ p45 ● 賞味期限延長等による返品・製品廃棄の削減 ● お客様の使用時のロス削減 ● おいしく残さず食べ切る「食エコ」提案
気候変動への適応とその緩和	<ul style="list-style-type: none"> ○ 脱炭素に向けた外部連携 ● 脱炭素への取り組み遅延、炭素税の負担増加による生産コスト上昇 ● 持続可能な原材料調達リスク ● 気候変動への対応遅れによる企業価値毀損 	<ul style="list-style-type: none"> ● 製品ライフサイクル全体でのカーボンニュートラルに向けた長期的な取り組み ● 生産時・輸送時のエネルギー削減の取り組み ● 再生可能エネルギーへのシフト ● TCFDに対応した情報開示(シナリオ分析等) ▶ p58 ● 飼料用アミノ酸による環境負荷低減(土壌・水質汚染の低減)
資源循環型社会実現への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ○ 環境に配慮した素材の開発 ● 廃棄物削減、リサイクルへの取り組み遅延による企業価値毀損 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生分解性が高いアミノ酸系洗浄剤の供給 ● 容器包装の3R推進(プラスチック廃棄物の削減等) ▶ p59 ● 生分解性プラスチック/植物由来原料/認証紙の使用 ▶ p57, 59 ● 環境ラベルの普及
水資源の保全	<ul style="list-style-type: none"> ● 渇水・洪水・水質悪化による生産停滞 ● 水資源の枯渇による原材料調達不全 	<ul style="list-style-type: none"> ● 水源の森林整備 ● 排水処理技術の開発
多様な人材の活躍	<ul style="list-style-type: none"> ○ 働きがいの向上による会社の成長 ○ イノベーションが起きやすい環境づくり ● 人材獲得競争の激化によるコスト上昇 	<ul style="list-style-type: none"> ● エンゲージメントサーベイを活用したPDCAサイクルの推進 ▶ p54 ● ダイバーシティ推進に向けた組織風土改革 ● 女性人材の育成・登用 ▶ p55 ● 健康経営の推進 ● 人権教育・啓発活動 ● 労働安全衛生マネジメント
ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> ○ 企業価値の向上 ○ 適切なリスクテイク ● デジタル技術革新に対応できないことによる競争力低下 ● 脆弱なITマネジメント体制による競争力低下 ● 金融危機、貿易摩擦等の不安定な政治・経済・社会情勢による組織運営への混乱や事業採算性低下 ● 知的財産リスクによる事業への影響 ● 為替・金利の急激な変動による事業への影響 ● 租税制度・税効果の変動による税負担増 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ従業員全員への味の素グループポリシーの浸透 ● ホットライン(内部通報制度)の整備 ● コーポレート・ガバナンス体制の強化 ▶ p48 ● 「全社重要リスク」の選定とその対応策の検討 ● 知的財産リスクマネジメント ● IT管理運用規程の制定による情報セキュリティの強化
グローバルな競争激化への備え	<ul style="list-style-type: none"> ○ デジタル・ディスラプションによる事業基盤改革の推進 ○ 外部連携による価値共創 ○ 技術革新によるスペシャリティの創出 ○ 変化の先読みによる競争優位の確立 ● デジタル・ディスラプションによる主要事業への影響 ● 参入障壁が低い分野における多数の競合企業の出現 	<ul style="list-style-type: none"> ● バリューチェーン再構築(生産体制再編) ▶ p31 ● デジタルトランスフォーメーションの推進 ▶ p45 ● 研究成果のスピーディーな事業への展開(R&D体制再編) ▶ p44 ● コンパティビィ・インテリジェンス(中長期の取り組み) ● オープン&リンクイノベーションの推進 ▶ https://www.ajinomoto.com/jp/rd/open_linked_innovation/



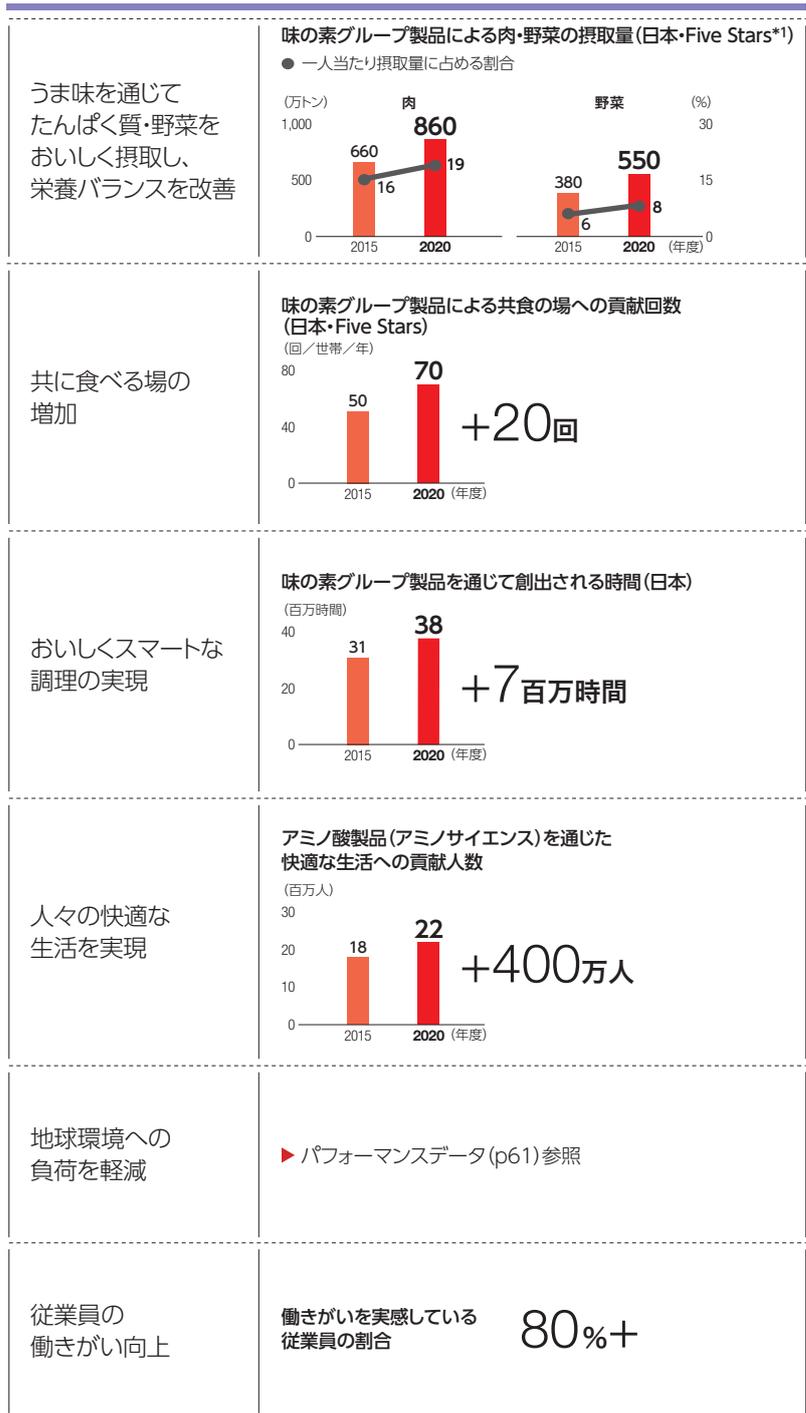
非財務・財務の2020年度統合目標

味の素グループは、17-19中計において、事業活動が生み出す社会価値を定量化した非財務目標と、経済価値を定量化した財務目標を定めています。さらに、「コーポレートブランド価値」を、「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」に向けた共通指標として設定しています。現状、財務目標およびコーポレートブランド価値の目標は達成が困難な状況です。これを踏まえて成長戦略を再構築し、次期中期経営計画に反映します。

マテリアリティ項目

- 製品の安全・安心の確保
- 健康・栄養課題への貢献
- 生活者のライフスタイルの変化に対する迅速な提案
- 持続可能な原材料調達
- フードロスの低減
- 気候変動への適応とその緩和
- 資源循環型社会実現への貢献
- 水資源の保全
- 多様な人財の活躍
- ガバナンスの強化
- グローバルな競争激化への備え

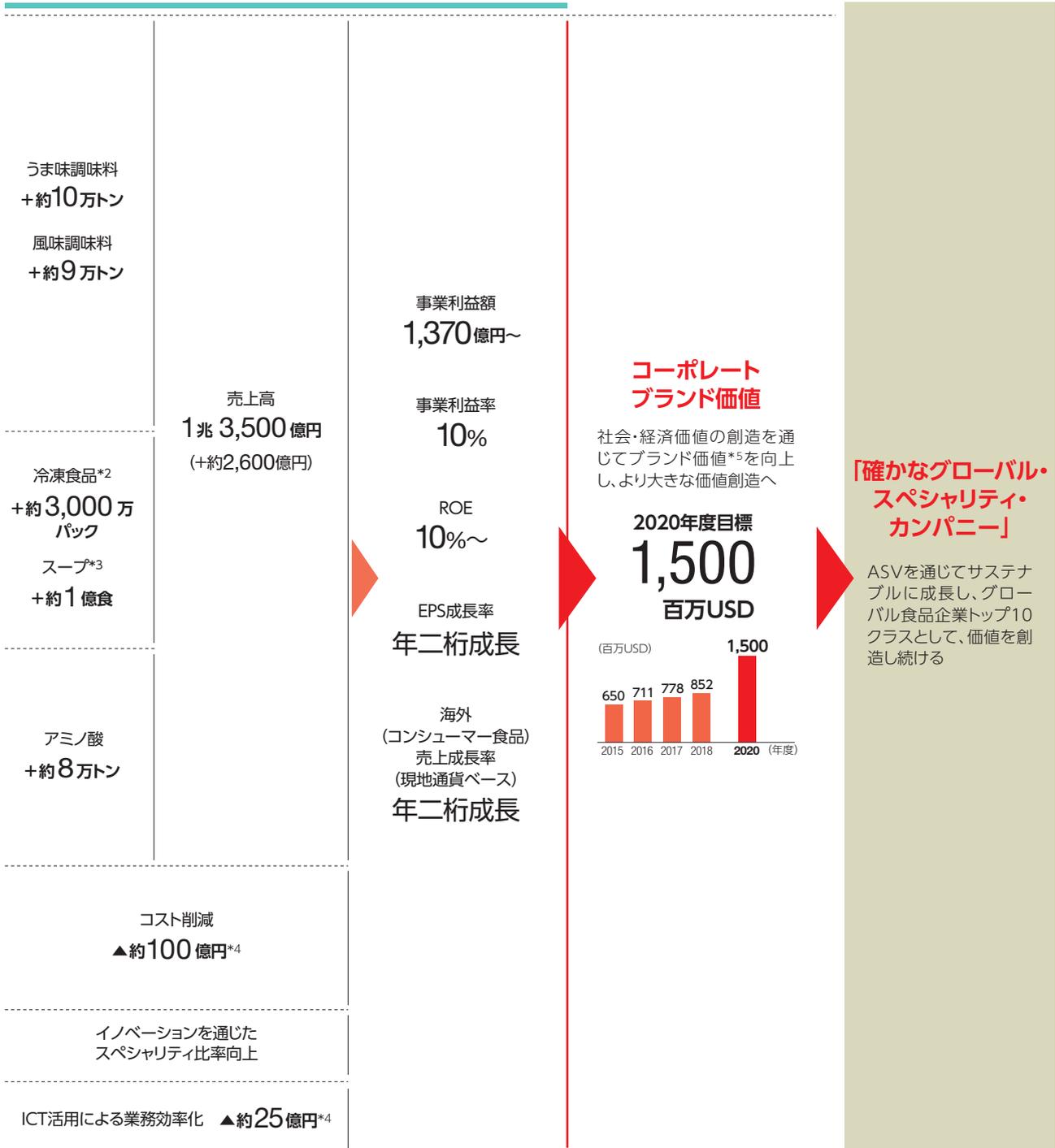
非財務(社会価値)



*1 タイ、ブラジル、インドネシア、ベトナム、フィリピン

2020年度統合目標

財務(経済価値)



*2 日本の家庭用調理品のみ *3 日本のカップスープのみ *4 コスト削減 ▲100億円、▲25億円は2019年度目標

*5 インターブランド社調べ。「Japan's Best Global Brands」公表数値

※うま味調味料、風味調味料、冷凍食品、スープ、アミノ酸の増加分は対2015年度、財務指標の増加分は対2016年度



確かなグローバル・ スペシャリティ・ カンパニーへ

急速に変化する市場への適応力を磨き、
競争力を高め、ASVによる価値共創を
加速・進化させていきます。

代表取締役 取締役社長 最高経営責任者
西井 孝明

Q1 中期経営計画の進捗状況と現時点での評価を教えてください。

食品事業の成長鈍化に伴う収益性の低下により 2020年度の財務目標の達成は困難となりました。

味の素グループは、17-19中計において、将来ビジョン「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」の実現に向けたマイルストーンとして、2020年度の「グローバル食品企業トップ10クラス」入りを目標に掲げました。そのため具体的な要素は以下の通りです。

17-19中計では、この目標を達成すべく積極的な成長投資や経営基盤強化に注力してきました。しかし、計画2年目となる2018年度は、残念ながら財務面で大きな課題を残す結果となりました。

グローバル食品企業トップ10クラスの要素

- 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。
- グローバルな事業展開
- 事業利益額1,300億円以上
- 事業利益率10%以上
- ROE10%以上
- 国連の持続可能な開発目標 (SDGs) 等の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。

社長インタビュー

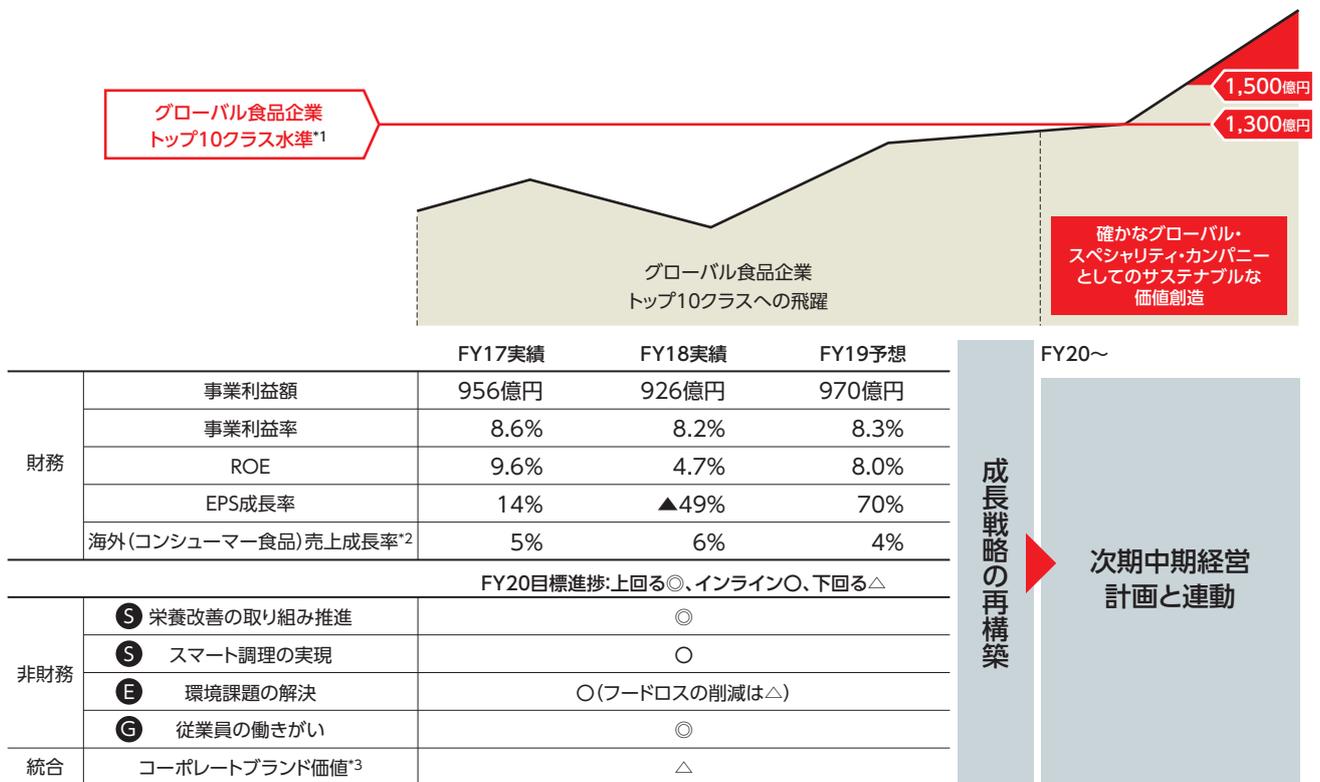
その要因は食品事業の低迷で、競争環境の激化によって日本食品の冷凍食品事業やコーヒー事業が大幅に減収減益となったことに加え、北米冷凍食品事業が生産・物流コスト増により減益となったことが影響しました。そのため、全体の連結売上高は前年比101%、事業利益は前年比96%となりました。

中期的には、デジタル革命が進む中、市場の細分化、競争激化が進んだことによる食品事業の成長鈍化の顕在化や、近年成長への先行投資として進めてきたM&A等によ

る資産増加もあり、資産効率が低下していることが財務構造上の課題の一つです。これらの課題への対処には数年を要する見込みであることから、17-19中計で掲げた財務目標および統合目標の達成が困難となりました。

2020年度からスタートする次期中期経営計画では、財務目標を確実に達成し、持続的な成長への回帰を果たしていくため、成長戦略を再構築します。2019年度はその準備の年として、重点事業への選択と集中や構造改革への体制整備等を進めます。

「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



*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、冷凍食品含む
*3 インターブランド社調べ。「Japan's Best Global Brands」公表数値

Q2 次期中期経営計画について基本的な考え方や施策のポイントを教えてください。

「アセットライト化」「デジタルトランスフォーメーション」により成長戦略を再構築します。

次期中期経営計画では、いわゆる「選択と集中」をより徹底します。成長投資の優先順位を検討するため、外部環境の変化を踏まえた「成長性」「資産効率(ROA)」「ブランド力」「技術優位性」を軸に、各事業を再評価しました。その結果、現時点で「調味料」「アジア冷凍食品」「Quick Nourishment(加工食品)」「おいしさソリューション(加工用素材)」「ヘルスケア」「電子材料」の6つを重点事業に定めました。

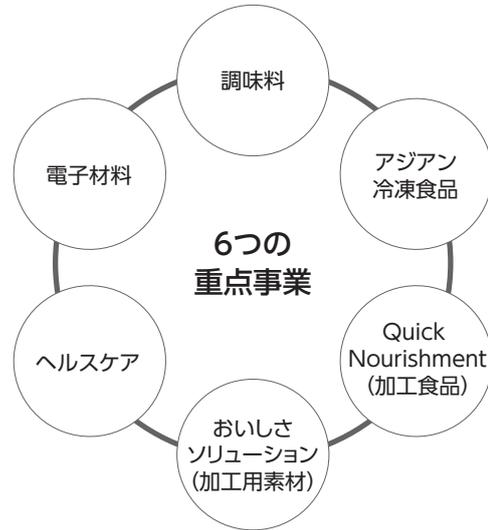
これら重点事業に成長投資を集中することが、中長期にステークホルダーから期待される成長率や効率性を実現するのに最も確実な道筋であると考えています。

現在、上記重点事業の売上高構成比は全体の約60%ですが、これを次期中期経営計画期間内に約70%に高め、全社で売上高成長率年4%以上を持続できる事業構造の基盤をつくりたいと考えています。

お客様の多様性に基づく市場の細分化が加速する中、データドリブンマーケティングを強化し、製品・サービスの開発スピードを上げ、成長率と効率性をさらに高める必要があります。そこで、次期中期経営計画では、重点事業を中心に当社グループの市場競争力・効率性を高める手段として、DXを強力に推進します。

お客様のニーズに応える製品・サービスをタイムリーに提供していくためには、外部と結んだビッグデータの解析を基に市場を細分化し、越境ECを含むECサイトやSNSを販売に活用する等、デジタル技術によって企業とお客様との“距離”を縮めていくことが重要です。また、機動的でスピーディーな研究開発、製品・サービス開発体制が不可欠です。そこで、2019年4月に当社のR&D体制を再編しました。新たな体制の下、開発テーマに合わせて柔軟に人財や設備を配分し、顧客起点で事業化を促進します。

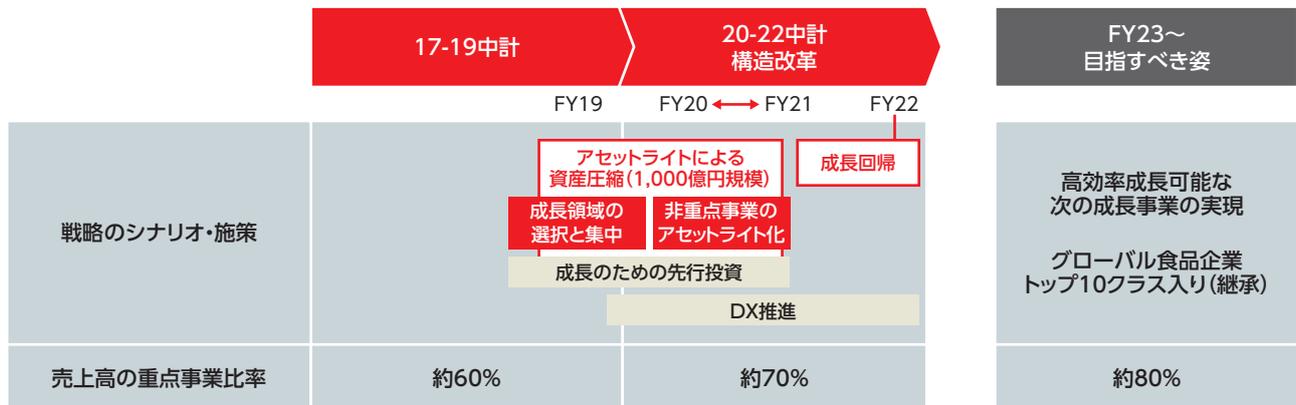
さらには、多品種化に対応する自動化された効率的な生



産設備や、小回りの利く柔軟なサプライチェーンの構築も欠かせませんし、DXの推進を通じたビジネスプロセス改革も必要です。当社グループは、このような変革を進め、近い将来、多くの「スモールマス」を開拓するだけでなく、その中から成長性ある製品・サービスを発掘し、より収益性の高い「ミドルマス」の事業へと発展させていく、そんな新しい事業開発モデルを目指します。

次期中期経営計画では、このように重点事業への集中とDXによって成長を加速させる一方、非重点事業については必要最小限の維持投資にとどめ、場合によっては縮小、売却も進めます。さらにはグループ現預金の還流や政策保有株式の売却等のリソースアロケーションも推進します。これら「アセットライト化」の推進が、次期中期経営計画のもう一つの大きな柱です。アセットライト化については、すでに具体的な施策に関する検討を進めています。その一部は2019年度から前倒しで着手し、2021年度までの3年間で約1,000億円の資産圧縮を実施する計画です。

次期中期経営計画に向けたロードマップ



Q3 アセットライト化がどのように将来の事業成長につながるのでしょうか。株主還元への影響はありませんか。

アセットライト化と同時に成長投資の重点化を行い、事業成長と安定した株主還元を実現していきます。

当社グループの推進するアセットライト化は、資本効率の向上を目的とした資産圧縮だけを意味するものではありません。当社グループの稼ぐ力、営業キャッシュ・フローは、アセットライト化を進めた上で、手堅く見積もって3か年で3,500億円と見込んでいます。重点事業へ設備投資を集中することで、新たなDX投資を合わせた設備投資額を約2,200億円でコントロールし、株主還元については、総還元

性向50%超、単年度配当性向30%超という方針に沿って3年間で1,000億円強を実現していきます。なお、非連続な成長のためのM&Aについては、ネットD/Eレシオ50%レベルの借入金をベースに実施する予定ですが、アセットライト化により創出したキャッシュで補完することも併せてバランスシートの健全性を維持します。

Q4 マクロ環境の変化等の潜在リスクに対する考えをお聞かせください。

よりスピーディーな判断と対応に努め、リスクの最小化を図ります。

為替や金利の急激な変動、進出国における租税制度の改正、新興国における財政収支悪化等、マクロ環境の変化に起因するリスクは短期的に読み切れない場合もあり、いつ発生してもおかしくありません。加えて、異業種参入を含む多数の競合企業の出現や各種のコスト上昇はますます激しさを増すと考えています。このような潜在リスクに対し、

マクロ環境のモニタリングの強化、各種リスク要因の適時の分析と対応、適度なリスク分散を継続実施します。それとともに、よりスピーディーな判断と対応に努め、われわれにしかできないスペシャリティへの集中とDXを取り入れた生産性向上を加速させることで、経営および事業リスクの最小化を図ります。

Q5 成長戦略は、非財務目標やマテリアリティとどのように関係しているのですか。

財務目標と非財務目標は不可分なものであり当社グループの社会的使命を果たすためにASVによる価値共創を推進していきます。

味の素グループの社会的使命は、事業活動を通じて「健康なところから」「食資源」「地球持続性」という3つの社会課題の解決に貢献することです。3か年ごとに策定する中期経営計画は、事業活動を通じて社会的な価値と企業としての経済的な価値を同時に創出し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現していく道筋を表しています。この価値創出の取り組みをASVとしてグループ内のみならず社会との共有を図っています。

E、S、Gに関する非財務目標や、価値創造能力に実質的な影響を及ぼすマテリアリティは、常にアップデートしています。これまでに温室効果ガスの削減やフードロスの削減等の目標を設定してきましたが、昨年、廃棄物の3R(リデュース・リユース・リサイクル)に関連する具体的な目標として「2030年度のプラスチック廃棄物ゼロ」を目指すことを加えました。

非財務目標の組み入れはもとより、グローバル食品企業としてSDGsの達成を含めサステナブルな社会づくりをリードしていくことも重要な責務だと考えています。世界約400社の消費財メーカーとグローバル小売業が参加する「ザ・コンシューマー・グッズ・フォーラム(CGF)」では、サステナビリティ分野の様々な活動を展開しています。私は、味の素グループを代表してこのCGFのボードメンバーの一員を務めており、イニシアティブの普及と啓発に携わっています。

また、社会課題の解決に向けたアプローチは地域によって異なります。日本を例に挙げれば、様々な課題の中でも



とりわけ深刻なのが少子高齢化に伴う生産人口の減少です。食品業界や小売業界でも、生産、物流、販売等の現場を中心に労働力不足が常態化しています。

こうした社会構造変化に対応していくためには、各企業が業務効率化、生産性向上に取り組むことに加え、業界レベルでのイニシアティブ推進も重要です。2019年4月、食品物流の合理化・効率化を目的に、国内食品メーカー5社の物流機能を集約・統合した新会社を発足させ、共同配送をスタートさせました。物流業界では、慢性的なトラックドライバー不足や環境保全への対応等の課題が深刻化しています。新会社ではこれらの課題解決に向けて、配送合理化による環境負荷低減、人財・設備等経営リソースの有効活用を図り、効率的で持続可能な食品物流体制の構築を目指します。

Q6 成長戦略やASVを支える人財についての考えを聞かせてください。

グループのコアコンピタンスと価値観を共有し、組織をリードできる経営人財を育てていきます。

まず、経営人財についてお答えしますと、経営者の大きな使命はステークホルダーの皆様の期待に応えることにあります。ただし、一口にステークホルダーといっても、投資家・株主、顧客、従業員、近隣住民の方々等、それぞれの立場によって企業に期待する内容は少しずつ異なります。したがって経営人財には、幅広いステークホルダーの声に耳を傾け、異なる要求に対して最大公約数の満足を実現するバランス感覚とコミュニケーション能力が求められます。

そして、経営人財に限らず当社グループの全ての人財にとって重要な価値観が「味の素グループWay」の中にも掲げている「新しい価値の創造」と「開拓者精神」です。当社グループには、アミノ酸の研究・開発・生産から派生した「先端バイオ・ファイン技術」と、それをグローバル顧客や地域社会に適合した事業として進化させていく「マーケティング力と営業力」という2つのコアコンピタンス(中核能力)があります。創業以来、この2つのコアコンピタンスを駆使して、世界各国・地域の食のニーズに応える調味料・加工食品、機能性素材、再生医療の研究開発に欠かせないアミノ酸由来の

高性能培地等、社会的価値のある事業を開拓してきました。これらのコアコンピタンスの拠り所となるのが、「新しい価値の創造」と「開拓者精神」を重んじる人財です。当社グループの経営人財は、この価値観とコアコンピタンスをしっかりと意識しながらお客様の課題の変化に適応し、目標に向かって組織をリードしていかなければなりません。

さらに、当社グループでは、今後DXを積極的に推進していきます。したがって、これからはAIやIoT、ロボティクス等の先端技術に関してより高いリテラシーを備えた人財が必要になります。それは単に技術の専門知識があってプログラミング等のスキルを持つということではありません。当社グループの業務生産性を高めたり、ブランド価値を向上させたりするために、技術をどのように活用するべきかを考案できる人財です。今回、DX推進の責任者となるChief Digital Officer(CDO)を新設しましたが、そのリーダーシップのもとに、具体的な戦略を企画・推進できる人財を一定数確保・育成していく方針です。

Q7 最後に、ステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

次期中期経営計画の完遂に向けて万全の準備を進め 持続的成長への回帰を確実に果たしていきます。

味の素グループは、これからもASVを通じた価値創造を一層加速・進化させることで持続的成長を実現し、世界の人々にとってなくてはならない「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」を目指します。このビジョン達成に向けた道筋を確かなものにするために、2020-2022年度の次期中期経営計画では、思い切った事業構造改革を実行します。そして重要施策を完遂し、財務目標・非財務目標を達成すべく、2019年度から万全の準備を進めてまいります。

具体的な施策については2020年2月に発表する予定ですが、「統合報告書2019」を通じて、まずは計画の基本的な考えをご理解いただき、早期の成長回帰を目指す当社グループの決意を感じていただければ幸いです。





投下資本の効率性を高め ASVによる株主価値向上を 確かなものに

常務執行役員
中野 哲也

当社グループは、17-19中計において2020年度の事業利益率10%およびROE10%以上を財務構造の目標としてきましたが、達成が難しい状況です。次期中期経営計画において確実に目標を達成するために、重点事業に成長投資を集中し、グループ内の現預金の還流による効率的活用や政策保有株式の売却等のリソースアロケーションを進めます。こうした「アセットライト化」により、サステナブルな成長回帰を目指し、2019年度は次期中期経営計画に向けた準備の年として、これらの構造改革を可能な限り前倒しで着手していきます。

2018年度業績サマリー

●売上高: 増収 1兆1,274億円(対前年+1%)

製薬カスタムサービスおよび医薬用・食品用アミノ酸の大幅増収に加え、海外の冷凍食品や調味料・加工食品の増収等

●事業利益: 減益 926億円(対前年-3%)

日本・海外の冷凍食品やコーヒー類が大幅減益となったほか、
持分法による損益としてプロマシドール・ホールディングス社の商標権に係る減損損失を計上(32億円)

●親会社の所有者に帰属する当期利益: 減益 296億円(対前年-51%)

味の素フーズ・ノースアメリカ社およびイスタンブール味の素食品社に係るのれんの減損損失、並びに
プロマシドール・ホールディングス社に係る持分法で会計処理されている投資に係る減損損失を計上(279億円)

●ROE: 4.7%(対前年-4.9ポイント)

●配当: 年間32円(前年度同額)

2019年度業績予想

●売上高: 1兆1,710億円

●事業利益: 970億円

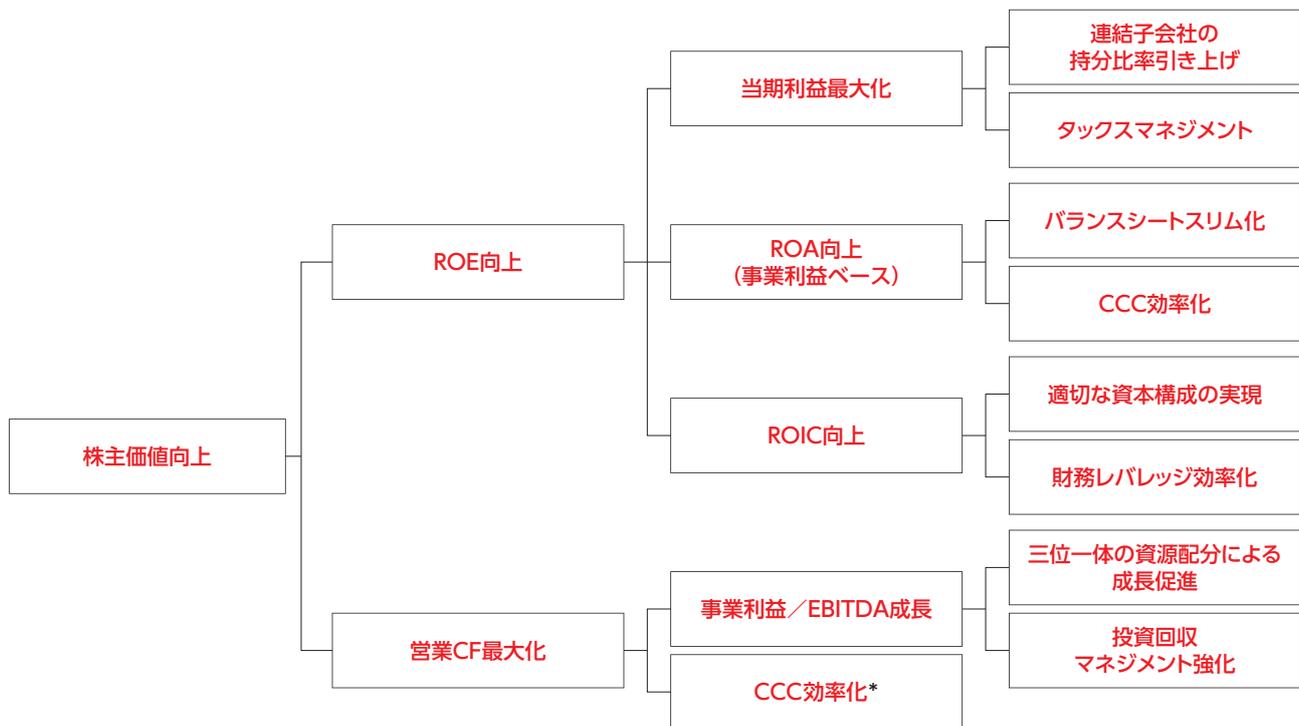
●親会社の所有者に帰属する当期利益: 500億円

●ROE: 8.0%

株主価値向上に向け、ROE向上と営業キャッシュ・フロー最大化

株主価値の向上に向け、ROE向上および営業キャッシュ・フロー最大化を重点課題として取り組んでいます。

株主価値向上に向けた取り組み



*CCC: キャッシュ・コンバージョン・サイクル

ROE向上と「アセットライト化」

グローバル食品企業トップ10クラスの資本効率性を実現するためには、資本コストをコントロールし加重平均資本コスト(現状5%程度)をより大きく上回るようROEを向上させていくことが大切だと考えています。トップラインの成長による利益最大化が難しくなっている現状において、持続的に資本の効率性を上げ企業価値を上げていく、すなわちROEを向上させていくために、資産回転率を上げていくことが欠かせません。重点事業に成長投資を集中し、構造改革により非重点事業の割合を縮小するとともに、リソースアロケーションを行っていき「アセットライト化」の推進により投下資本の効率性を高め、ROEの向上につなげていきます。

リソースアロケーションは、グループ内の現預金の還流による効率的活用や、政策保有株式の縮減、機能子会社の再編、JVの見直し等を通じて有利子負債をコントロールするとともに、これまで取り組んできている日本、北米、欧州、タイ等地域別のキャッシュマネジメントをより高度化し、効率的なものにしていきます。

重点事業の資産効率をより向上していくために事業別のROAをより重視していきます。また投下資本に対する利益率を高めて、ステークホルダーとも同じ視点を持つために、ROICを新たに財務構造目標の一つとして導入しました。

財務担当役員メッセージ

営業キャッシュ・フローの最大化と成長投資

重点事業に投資を集中し成長を加速させるために、その原資となる営業キャッシュ・フローの創出力を強化していくことが大切だと考えています。事業の成長と、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の効率化に取り組んでおり、2018年度については営業活動によるキャッシュ・フローで1,232億円を創出しました。CCCについても1.2日の短縮を図ることができました。

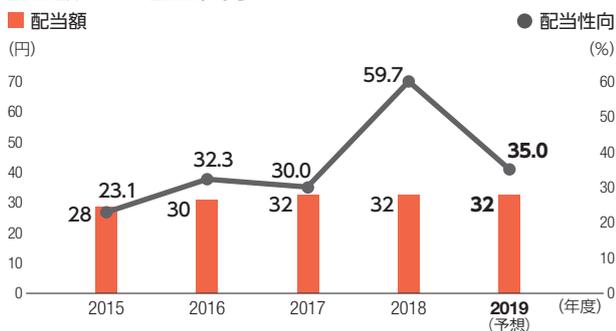
2019年度についても2018年度と同程度の営業キャッシュ・フローを予定しています。

成長投資については、設備投資、R&D、M&Aを三位一体でマネジメントしていますが、2019年度は一層重点分野の成長領域への傾注を図り、設備投資計画815億円のうち利益拡大投資の比率を6割程度に引き上げる予定です。

株主還元方針

17-19中計では、株主還元に関する基本方針を、単年度の配当性向30%、3か年の総還元性向50%以上としています。2018年度は400億円を上限とする自己株式取得を実施しました。今後も安定的な株主還元を継続していく方針で、2019年度も年間32円の配当を継続する予定です。

配当額および配当性向



次期中期経営計画に向けて

次期中期経営計画では、アセットライト化、DX推進により資本の効率性を高め、グローバル食品企業トップ10クラスの財務構造の実現を目指します。

ロードマップ	17-19中計	20-22中計 構造改革	FY23~ 目指すべき姿
	FY19予想	FY22目標	
ROE	8.0%	10%	11%
ROIC	6.1%	8%~	11~13%
ROA(事業利益ベース)	6.5%	8%	12%

財務担当役員メッセージ

2019年度財務戦略全体像と次期中期経営計画における考え方

	17-19中計	FY17実績	FY18実績	FY19予想	20-22中計
<div style="background-color: red; color: white; padding: 5px; text-align: center;">キャッシュ・フロー創出</div>	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業CF: 3年間で約3,500億円 ● 売上高EBITDA率: 13%台後半 	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業CF: 1,266億円 ● EBITDA率: 12.8% 	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業CF: 1,232億円 ● EBITDA率: 12.9% 	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業CF: 2018年度と同程度 ● EBITDA率: 13.1% 	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業CF: 約3,500億円 ● 営業キャッシュ・フロー推移*1 (3年間累計)
<div style="background-color: red; color: white; padding: 5px; text-align: center;">成長投資</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">+</div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 5px; text-align: center;">株主還元</div>	<p>設備投資、R&D、M&Aを三位一体でマネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ● R&D: 各年度で290億円程度 ● 設備投資: 3年間で約2,300億円 	<p>計1,298億円</p> <ul style="list-style-type: none"> ● R&D: 278億円 ● 設備投資: 794億円 ● M&A: 226億円*2 	<p>計1,074億円</p> <ul style="list-style-type: none"> ● R&D: 278億円 ● 設備投資: 796億円 ● M&A: 0億円 	<p>計1,102億円+α</p> <ul style="list-style-type: none"> ● R&D: 287億円 ● 設備投資: 815億円 ● M&A: 検討中 	<ul style="list-style-type: none"> ● 設備投資: 約2,200億円 ● M&A: 約800億円 ● 株主還元: 1,000億円超 (総還元性向50%~)
<div style="background-color: red; color: white; padding: 5px; text-align: center;">資金調達</div>	<ul style="list-style-type: none"> ● ネットD/Eレシオ: 50%を目標 	<ul style="list-style-type: none"> ● D/Eレシオ: 31.7% 	<ul style="list-style-type: none"> ● D/Eレシオ: 36.3% 	<ul style="list-style-type: none"> ● D/Eレシオ: 50%を目標 	<ul style="list-style-type: none"> ● D/Eレシオ: 50%を目標

*1 FY15よりIFRS基準
*2 除くアプロ2アグリ社

ステークホルダーとの対話のさらなる充実に向けて

ステークホルダーの皆様との対話の充実に向け、日々のコミュニケーションに加え、年に一回「統合報告書トピックス説明会」を開催しています。2019年6月には「電子材料事業説明会」を開催し、今後も事業別の説明会を企画していく予定です。このような取り組みを継続し、対話の質をさらに高めていきたいと考えます。