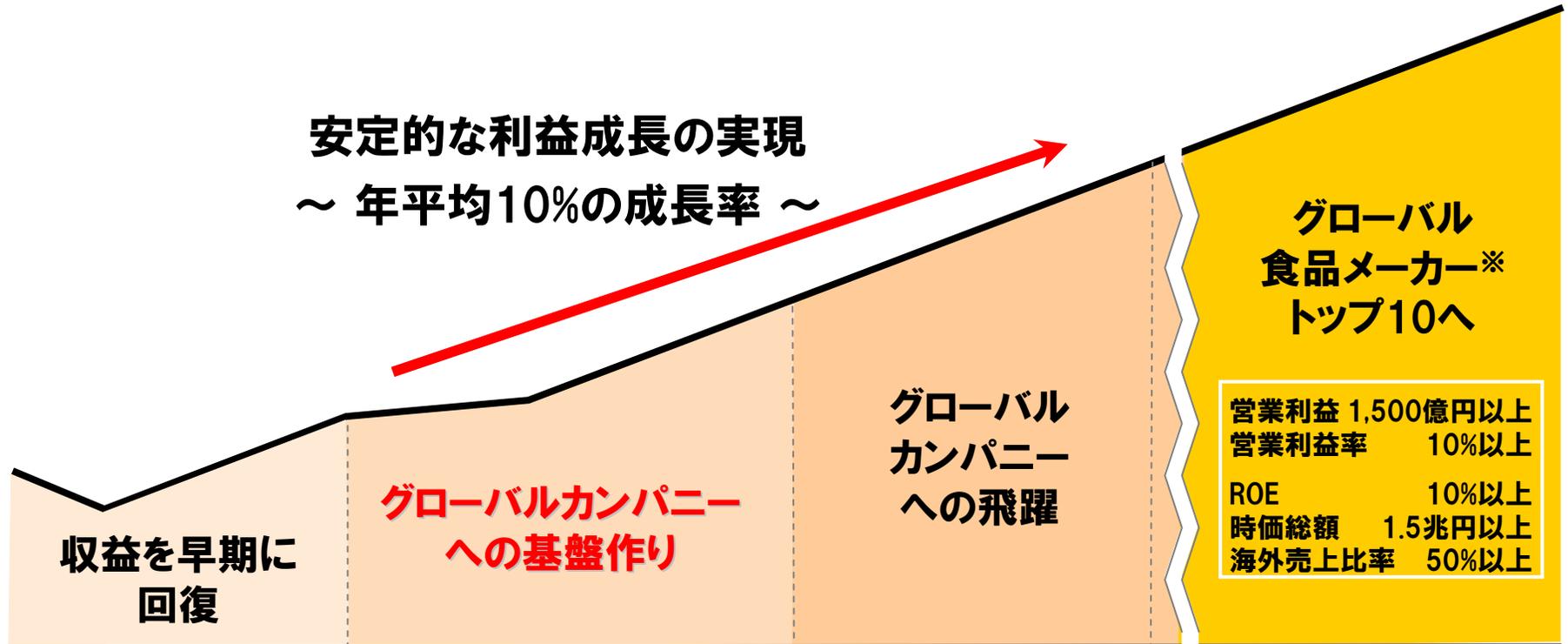


1. グループビジョンと中期経営計画の位置づけ
(組替後)

「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 実績	2013年度 目標	2016年度
ROE	5.0%	8%	10%
営業利益率	5.7%	～7%	8%
営業利益	694億円	870億円	1,000億円+α
海外利益比率	53%	56%	—

※飲料メーカー除く

III. 財務戦略 (組替後)

事業別目標:売上高・営業利益

	2010年度実績			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	268	11.6	3,061	301	9.8	33
国内食品	4,378	265	6.1	4,435	303	6.8	38
バイオ・ファイン	1,983	87	4.4	2,365	158	6.7	71
(うち飼料用アミノ酸)	809	99	12.2	816	103	12.6	4
医薬	826	79	9.6	874	82	9.4	3
提携事業	1,846	16	0.9	2,033	16	0.8	0
その他	724	▲22	▲3.0	892	10	1.1	32
調整額	-	-	-	-	-	-	-
グループ合計	12,077	694	5.7	13,660	870	6.4 (~7)	176

參考資料

(組替後)

事業別戦略：(1) 海外食品

(単位: 億円)	2010年度実績	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	268	301	33	4.0%

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ー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

(組替後)

事業別戦略：(2) 国内食品

(単位: 億円)	2010年度実績	2013年度計画	増分	年平均成長率
売上高	4,378	4,435	57	0.4%
営業利益	265	303	38	4.6%

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

(組替後)

事業別戦略：(3) バイオ・ファイン

(単位: 億円)	2010年度実績	2013年度計画	増分	年平均成長率
売上高	1,983	2,365	382	6.1%
うち飼料用アミノ酸	809	816	7	0.3%
営業利益	87	158	71	22.0%
うち飼料用アミノ酸	99	103	4	1.3%

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

(組替後)

事業別戦略：(4) 医薬

(単位: 億円)	2010年度実績	2013年度計画	増分	年平均成長率
売上高	826	874	48	1.9%
営業利益	79	82	3	1.3%

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

(組替後) 事業別戦略：(5) 提携事業・その他

(単位: 億円)	2010年度実績	2013年度計画	増分	年平均成長率
売上高	1,846	2,033	187	3.3%
営業利益	16	16	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年度実績	2013年度計画	増分	年平均成長率
売上高	724	892	168	7.2%
営業利益	▲2.2	10	32	-

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