

味の素株式会社
2014年3月期業績予想と今後の展望

2013年5月10日

取締役社長 最高経営責任者
伊藤 雅俊

目次

I. 2014年3月期予想概況	
2014年3月期業績予想	P2
2014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
2014年3月期経常利益、純利益予想	P5
経営指標の推移	P6-7
II. 確かなグローバルカンパニーに向けた2014年3月期重点施策	
成長ドライバーの育成	P8-17
III. 確かなグローバルカンパニーに向けた2014年3月期重点施策	
事業構造強化	P18-21
IV. 2014年3月期 財務戦略	P22-24
V. うま味調味料事業 2014年3月期戦略	P25-27
VI. 動物栄養事業 2014年3月期戦略	P28-31
VII. 甘味料事業 2014年3月期戦略	P32-34
VIII. 医薬事業 2014年3月期戦略	P35-36

参考資料

別添 2014年3月期セグメント別業績予想

I. 2014年3月期 予想概況

2014年3月期 業績予想

売上高：カルピス(株)の連結除外影響、医薬の減収をカバーし増収。

営業利益：上記影響による減益をバイオ・ファインの改善と海外食品の伸長でカバーし増益。

※売上高は新基準	FY2013 予想	FY2012 実績	前年比
売上高(億円)	10,190	9,850	103.5%
営業利益(億円)	750	712	105.3%
当期純利益(億円)	490	484	101.3%
一株あたり純利益(円)	79.52	74.35	107.0%

■ 売上高

＋：海外コンシューマーフーズの成長継続、飼料用アミノ酸の数量伸長、換算為替影響

▲：カルピス(株)連結除外、医薬の事業再編(輸液・透析)

■ 営業利益

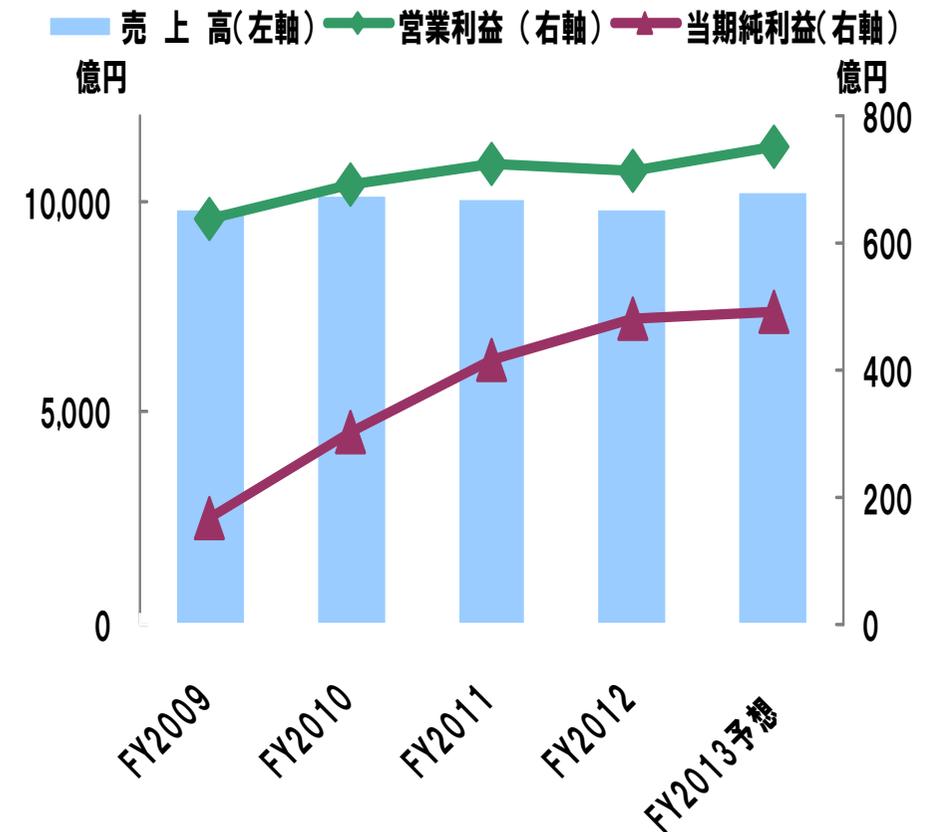
＋：海外コンシューマーフーズの売上増、バイオ・ファインの高付加価値化と採算改善、換算為替影響

▲：カルピス(株)連結除外、加工用うま味調味料事業の採算悪化

■ 当期純利益

＋：営業利益増、税率低下

▲：特別利益の減少



※売上高は新基準

2014年3月期 予想営業利益の増減要因

為替影響はプラスに転じるも原燃料影響は引き続きマイナス。カルピス(株)由来の減益を、海外コンシューマーフーズの拡大、バイオ・ファインの伸長で増益を目指す。

営業利益の増減要因(億円)

FY2012 実績



為替前提

	FY2013 予想	FY2012 実績
USD	90.0	82.91
EUR	118.0	106.78
THB	3.0	2.70
BRL	45.0	41.19

原燃料価格変動影響概算(対前年、▲=コストアップ、単位:億円)

	FY2013 予想	FY2012 実績
発酵主原料	17	▲9
発酵副原料	▲24	▲26
エネルギー	▲23	▲14
国内食品原材料	▲17	▲10
原燃料合計	▲47	▲58

セグメント別業績予想概要

(単位: 億円)

	2014年3月期 予想 (A)	営業 利益率	2013年3月期 実績 (B)	営業 利益率	対前年増減額(率)	
					(A)-(B)	(A)/(B)
売上高	10,190		9,850		340	3%
国内食品	3,385		3,916		531	14%
海外食品	3,039		2,454		585	24%
バイオ・ファイン	2,328		2,042		286	14%
医薬	529		715		186	26%
その他	909		724		185	26%
営業利益	750	7.4%	712	7.2%	38	5%
国内食品	283	8.4%	326	8.3%	43	13%
海外食品	231	7.6%	207	8.4%	24	12%
バイオ・ファイン	192	8.2%	144	7.0%	48	34%
医薬	43	8.1%	32	4.5%	11	35%
その他	1	0.1%	3	0.4%	2	69%
経常利益	790		772		18	2%
当期利益	490		484		6	1%
為替レート						
円/USD	90.0		82.91			
円/1-0	118.0		106.78			

[参考]

(単位: 億円)

	2014年3月期 予想 (A)	営業 利益率	2013年3月期 実績 (B)	営業 利益率	対前年増減額(率)	
					(A)-(B)	(A)/(B)
売上高						
飼料用アミノ酸	1,085		941		145	15%
飼料用アミノ酸以外	9,105		8,909		195	2%
営業利益						
飼料用アミノ酸	138	12.7%	135	14.3%	3	2%
飼料用アミノ酸以外	612	6.7%	577	6.5%	35	6%

2014年3月期 経常利益、純利益予想

特別損益: 大きな案件は予定なし。

当期純利益: 特別利益は大幅減も、税率が通常状態となり税額減少。
過去最高益の更新を見込む。

(億円。+が益。)	FY2013 予想	FY2012 実績	差異	主な内容
売上高	10,190	9,850	340	売上高はFY2013からの新基準ベース
営業利益	750	712	38	
営業外収支(▲損)	40	59	▲19	
受取利息	14	19	▲5	
受取配当金	7	10	▲3	
持分法投資損益	39	31	8	
支払利息	▲21	▲19	▲2	
その他	2	19	▲17	
経常利益	790	772	18	
特別損益(▲損)	▲10	237	▲247	
関係会社株式売却益	0	182	▲182	FY2012/カルピス(株)関連:177
厚生年金基金代行返上益	0	278	▲278	
固定資産除却損	▲38	▲30	▲8	
減損損失	0	▲146	146	FY2012/医薬:▲80、甘味料(欧州):▲64
その他	28	▲48	75	
税前利益	780	1,008	▲228	
当期純利益	490	484	6	実効税率 FY2012:45.4%、FY2013予:27.1%

経営指標の推移とFY2013中計との差異

売上高：カルピス(株)売却、医薬事業の構造改革、提携事業等の売上高計上基準変更等で下回る。

営業利益：カルピス(株)売却、医薬事業、加工用うま味調味料事業の苦戦で下回る。

営業利益率：バイオ・ファインの高付加価値化、国内食品の収益率向上が進展。

当期純利益：過去最高益を更新継続。

一株当たり純利益：継続的に向上、過去最高値更新を目指す。

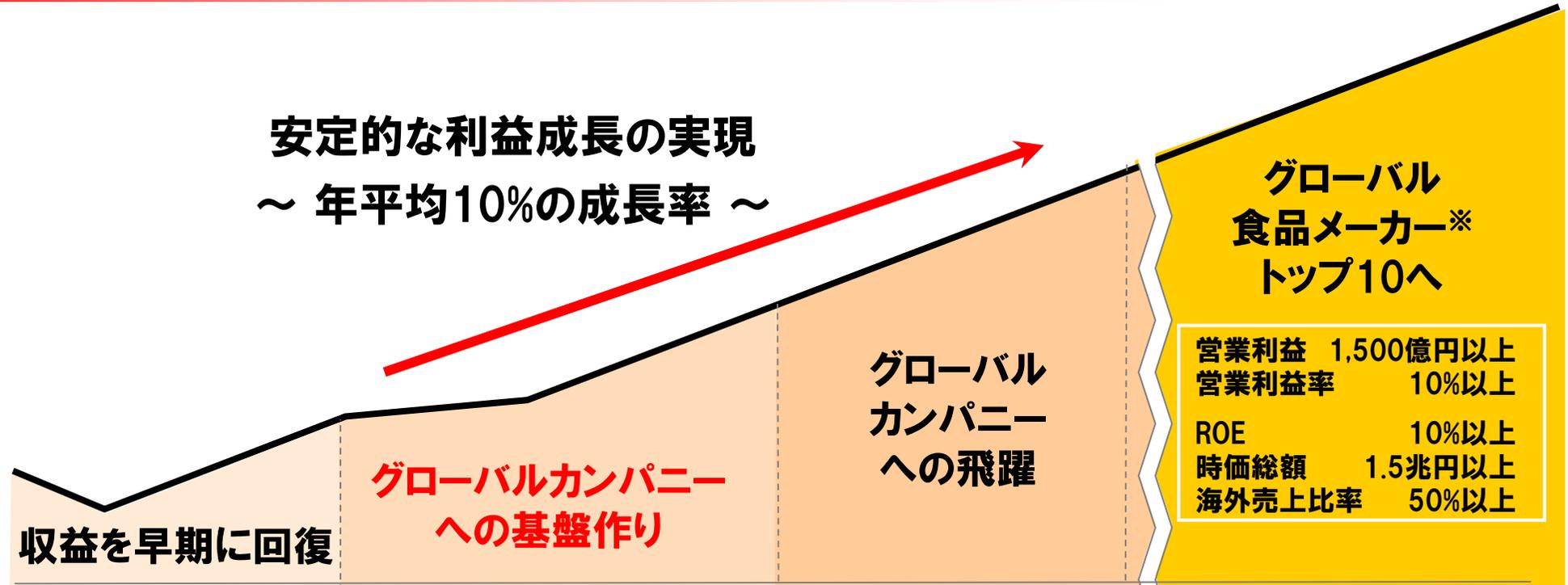
自己資本：自己株式取得と消却を継続実施。

⇒ 事業構造強化を着実に進め、ROE8%、営業利益率7.4%到達を目指す。

主要経営指標の推移

	新基準での数値					旧基準の数値	
	FY2010	FY2011	FY2012	FY2013予	対FY2010 伸長率	FY2013目標	目標との差異
売上高 億円	10,152	10,072	9,850	10,190	(0.4%)	13,660	3,470
営業利益 億円	694	726	712	750	(8.1%)	870	120
営業利益率 %	6.8%	7.2%	7.2%	7.4%	+0.5%	~7%	-
経常利益 億円	705	759	772	790	(12.1%)	-	
当期純利益 億円	304	418	484	490	(61.2%)	-	
1株当たり純利益 円	43.56	61.28	74.35	79.52	(82.6%)	-	
自己資本 億円	6,082	6,053	6,353	6,119	(0.6%)	-	
ROE %	5.0%	6.9%	7.8%	8.0%		8.0%	0.0%

「確かなグローバルカンパニー」に向けたロードマップ



	FY2010 実績	FY2011 実績	FY2012 実績	FY2013 予想	FY2013 中期計画	FY2016	※飲料メーカー除く
ROE	5.0%	6.9%	7.8%	8.0%	8%	10%	
営業利益率	6.8%	7.2%	7.2%	7.4%	～7%	8%	
営業利益	694億円	726億円	712億円	750億円	870億円	1,000億円+α	
海外利益比率	53%	51%	52%	59%	56%	—	
海外売上高比率	37%	38%	41%	49%	—	—	
1株当たり純利益	43.56円	61.28円	74.35円	79.52円	—	—	

※FY2013計画は旧基準。

II. 確かなグローバルカンパニーに向けた 2014年3月期 重点施策 ～ 成長ドライバーの育成 ～

(1) グローバル成長

(2) R&Dのリーダーシップ

(1) グローバル成長: 海外コンシューマーフーズ事業拡大

～ 既存事業の深耕と新市場の拡大 生産能力増強 ～

ポイント	具体的施策		FY2011	FY2012	FY2013
既存事業 深耕	主力商品 増産	うま味調味料		タイ(MSG) 新工場 ('13/3完工)	
			タイ(核酸) 増産 ('11/11完工)		
			ナイジェリア アパパ工場増築 ('13/3完工)		
			コートジボワール ヨブゴン工場新設 ('13/3完工)		
			バングラデシュ トンギ工場 ('12/5稼働)		
	風味調味料	タイ「Ros Dee」増産 ('11/7完工)			
ブラジル「Sazon」増産 ('13/6完工) 投資額 約20億円					
インドネシア カラワン「Masako」工場 ('12/9完工)					
ペルー カヤオ工場 新食品製造棟 ('12/4稼働)					
	加工食品	ペルー カヤオ工場 即席麺「Aji-no-men」ライン増設 ('12/10完工)			
	缶コーヒー	タイ「Birdy」増産 ('13/6完工) 投資額 約38億円			
	次世代 育成	メニュー用 調味料	インドネシア カラワン「SAORI」工場 ('14/6完工) 投資額 約8.5億円		
			ベトナム ロンタン工場「Aji-Quick」 ('14/3完工) 投資額 約5億円		

(1) グローバル成長：海外コンシューマーフーズ事業拡大

～ 既存事業の深耕と新市場の拡大 新製品発売 ～

ポイント	具体的施策	FY2011	FY2012	FY2013	
既存事業 深耕	次世代 中核商品 育成	メニュー調味料	タイ「Ros Dee Menu」 ('11/11) インド(「Hapima」カレー用 スパイスブレンド調味料) ('11/4)	ベトナム「Aji-ngon」ベジタリアン('12/8)、 「Aji-Quick」鍋用2品種、スープ用 2品種('12/8) タイ「Ros Dee Menu」 計6品種追加('12/10、'13/2) インドネシア「Mayumi」('12/5) ベトナム「Phu Si」(醤油)('12/5)、 「Aji-Mayo」 mild sweet('12/8)	      
			加工食品	    	メキシコ「AJI-SAZON」 (外食用)('12/10) タイ「Yum Yum Jumbo」('12/8)、 「Jok Tem Kam」2品種 (インスタントお粥) ('13/2) ブラジル「Caseirinho」(マッシュポテト)(家庭用)('12/9) ペルー「Aji-no-men」Pasta Rapida 3品種('12/5) タイ「Birdy」Pri-mo (ペットボトルタイプコーヒー)('13/1)

(1) グローバル成長：海外コンシューマーフーズ事業拡大 ～ 既存事業の深耕と新市場の拡大 ～

ポイント	具体的施策		FY2011	FY2012	FY2013
新市場 拡大	新拠点 設立	アジア	Bangladesh 法人 ('11/8: 設立)	Myanmar: 事業再開検討 Pakistan: 参入機会検討	
		中近東 アフリカ	Turkey 法人 ('11/ 7: 設立) Egypt 法人 ('11/10: 設立) Côte d'Ivoire 法人 ('12/1: 設立)	東アフリカ : 参入機会検討 北アフリカ : 参入機会検討	Cameroon: WASCOS社支店 (FY2013中稼働予定)
事業基盤 整備	体制強化		欧州食品事業統合 ('11/7)	和・アジアエスニック外食市場で販売力強化	北米コンシューマー事業統合 ('13/4)

既存国と新市場の売上高構成

主要国の現地通貨での二桁成長ペースは継続。

FY2012売上高前年比(現地通貨ベース) インドネシア/112%、タイ/109%、ブラジル/109%。

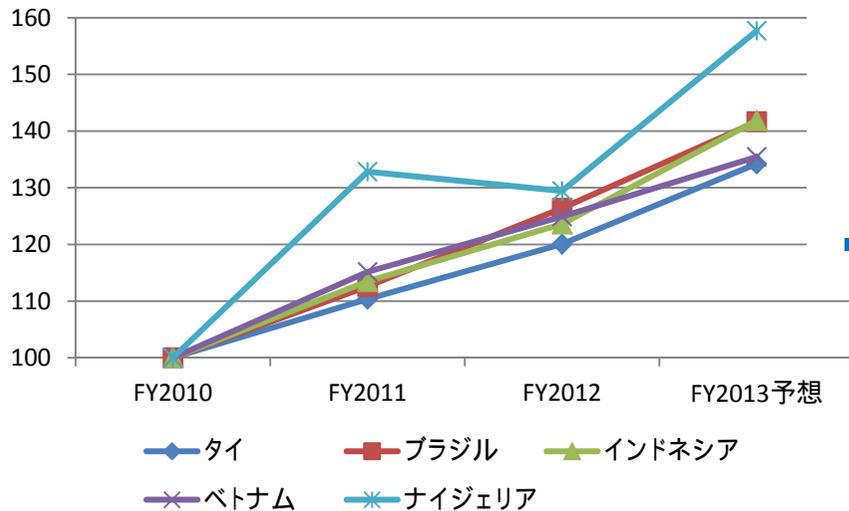
売上高概算 (億円)	FY2010 実績	FY2011 実績	FY2012 実績	FY2013 予想	(対前年)	FY2013 計画	2011-2013 平均成長率	FY2016 (イメージ)
既存国	1,630	1,670	1,825	2,315	+27%	2,100	+10%	2,500
新市場	150	170	170	230	+35%	300	+26%	500
合計	1,780	1,840	1,995	2,545	+28%	2,400	+11%	3,000

(1) グローバル成長：海外コンシューマーフーズ事業拡大 ～ 既存地域・製品の「深耕」と新市場・育成商品の「拡大」～

主要各国：現地通貨ベースで着実に成長、今後も二桁成長を続けて事業を支える。
製品群別：各製品群がバランスよく伸長。成長カテゴリ領域の利益貢献度が高まる。
⇒盤石な事業基盤を築きつつ、更なる成長を実現。

主要各国の売上高

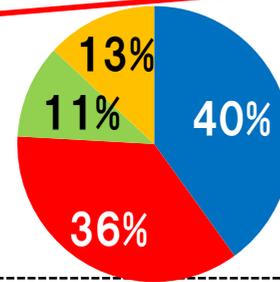
(現地通貨ベース、FY2010を100)



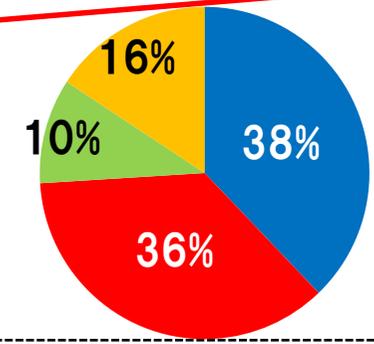
製品群別売上高構成比

各製品群がバランスよく伸長。

FY2010対比で**43%**伸長



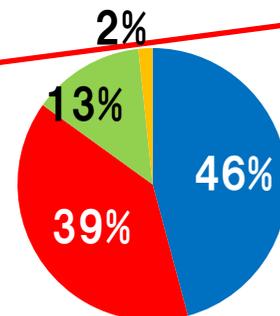
■「味の素」 ■ その他調味料 ■ 飲料 ■ その他加工食品



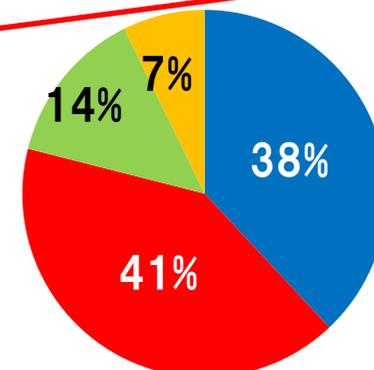
製品群別営業利益構成比

育成カテゴリの貢献度が高まる

FY2010対比で**53%**伸長



■「味の素」 ■ その他調味料 ■ 飲料 ■ その他加工食品



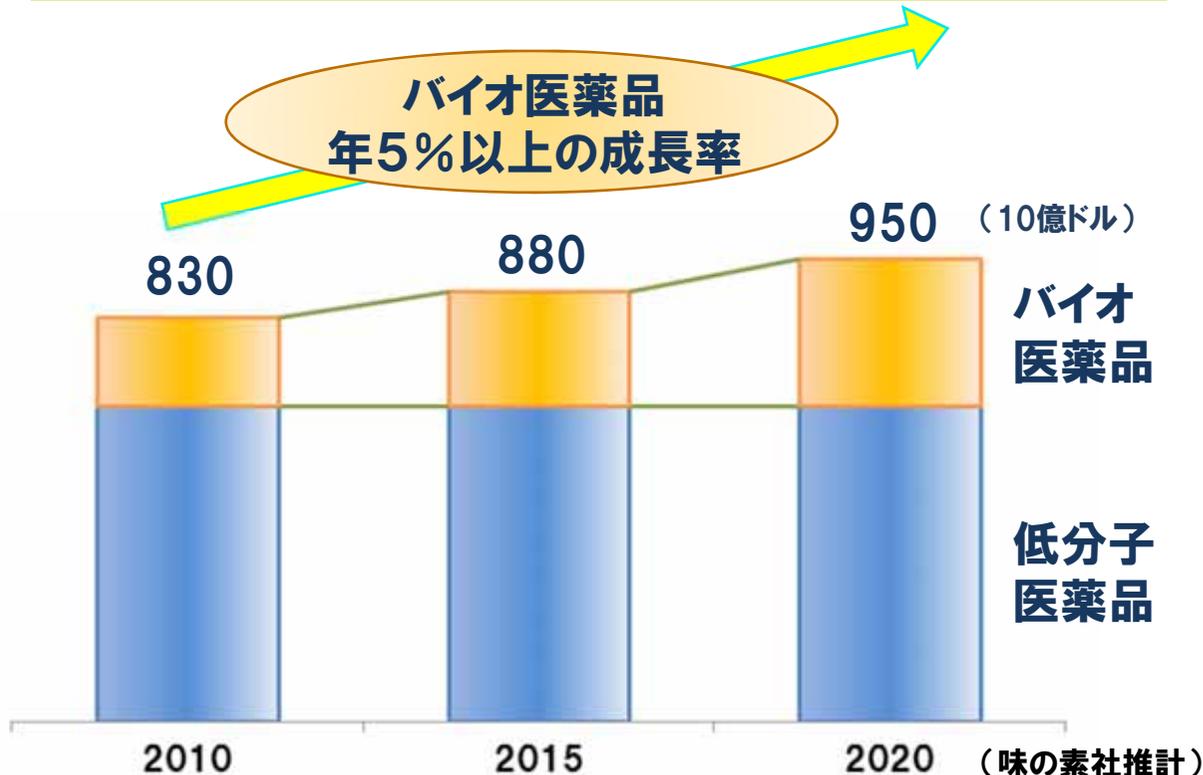
(2) R&Dのリーダーシップ:先端バイオ関連 ～ 将来性の高い先端医療周辺分野の強化 ～

バイオ医薬品の市場規模 (10億ドル)

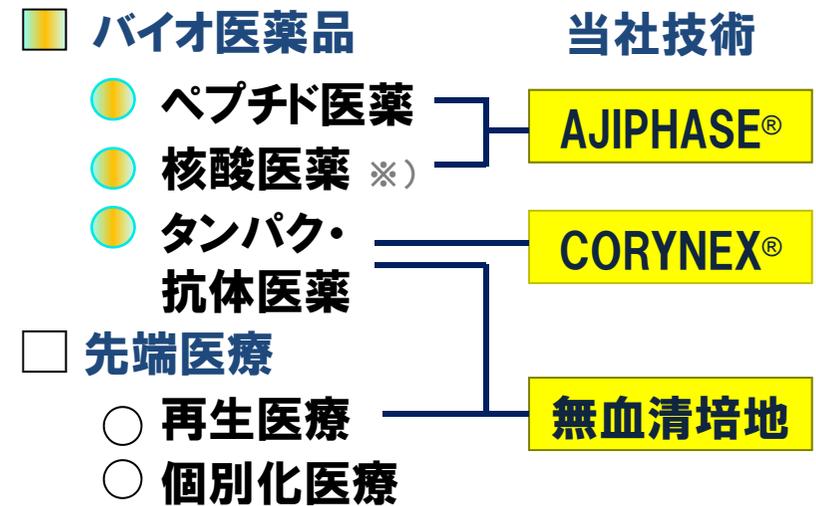
	2010年	2020年
ペプチド医薬品市場:	12	24
核酸医薬品※)市場:	—	7
タンパク・抗体医薬品市場:	170	273

当社が、アミノ酸・核酸・タンパク質関連技術で貢献できる市場

医療用医薬品市場の規模



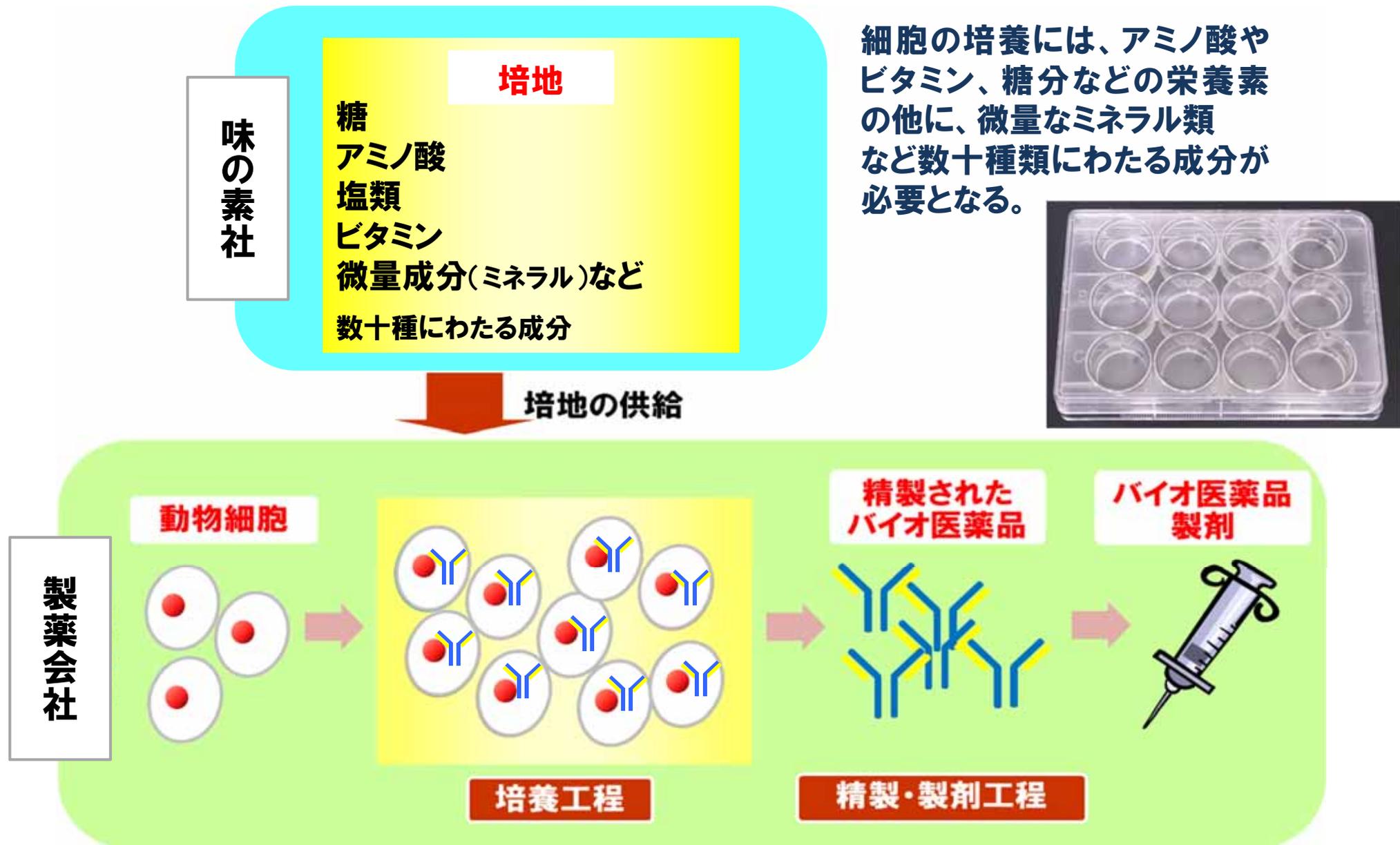
先端医療・医薬品



■ 低分子医薬品

- ・ ジェネリックへのシフト進む
- ・ 市場は堅調に推移

(2) R&Dのリーダーシップ:先端バイオ関連 ～ 先端医療を支える培地事業の拡大 ～



(2) R&Dのリーダーシップ:先端バイオ関連

～ 先端医療を支える培地事業の拡大 ～

従来の培地(無血清培地)事業を更に進め、バイオ製薬企業にカスタマイズした最適化培地を短期間で供給できる、開発・製造体制を確立

1987年

ASF培地※

生物学の研究やバイオ医薬品の生産などで幅広く使用される
無血清培地を販売開始

※ Ajinomoto Serum Free培地

2013年

味の素ジェネクシン社

アジア最大の培地の消費地である韓国で、バイオ医薬品製造用培地事業の合併会社を設立

<味の素ジェネクシン社の概要>

所在地: 韓国 仁川広域市

資本金: 357億ウォン(約29億円)

<新工場の概要>

稼働予定: 2014年7月

従業員: 約40名

総投資額: 約350億ウォン(約28億円)

敷地面積: 11,000 m²

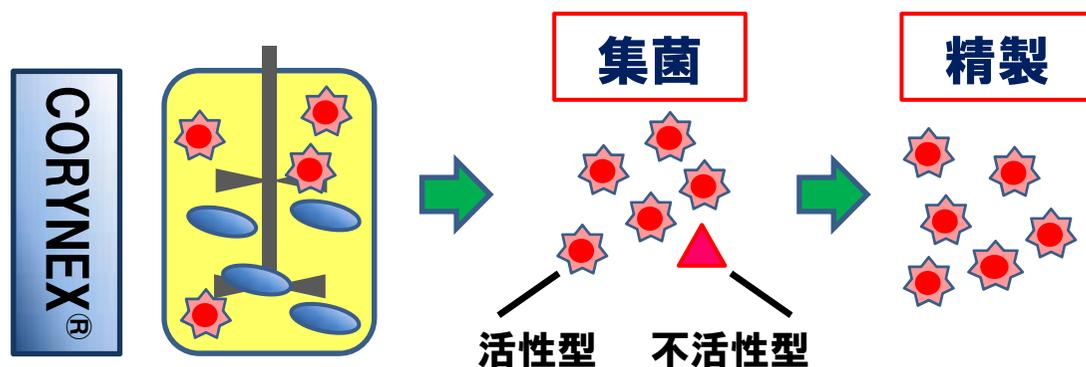
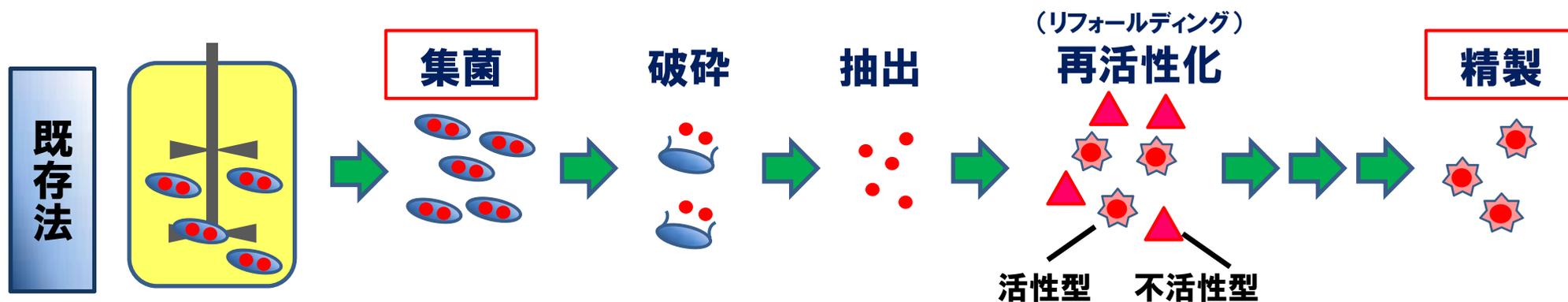


(2) R&Dのリーダーシップ:先端バイオ関連

～ 先端医療向け医薬周辺領域事業での技術展開：CORYNEX[®] ～



コリネ菌(グルタミン酸生産菌)を使用した、
タンパク・抗体医薬品など
バイオ医薬品の生産を効率化する先端技術



工程簡略

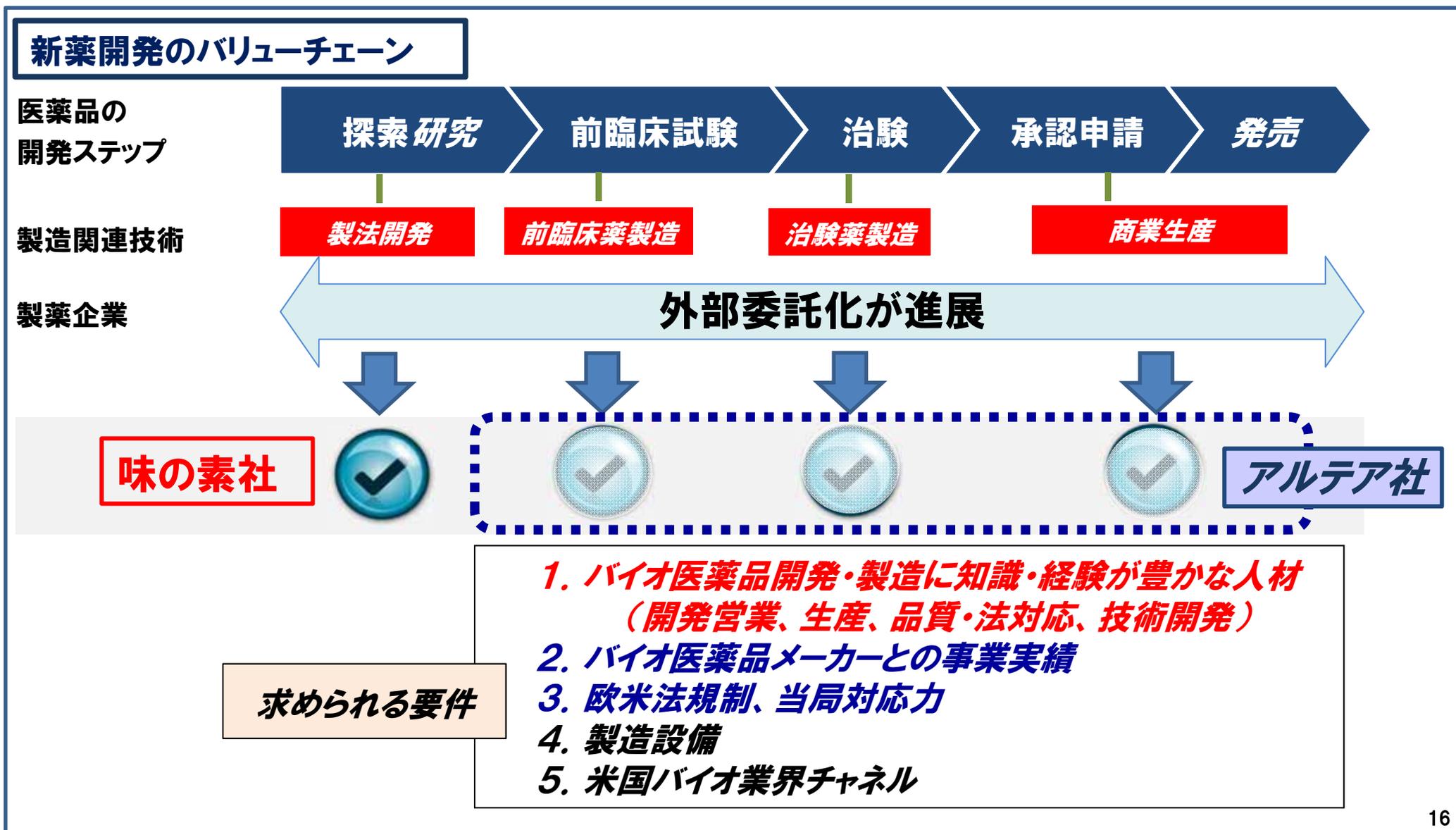
高純度

活性型 (効率生産)

(2) R&Dのリーダーシップ:先端バイオ関連

～ バイオ医薬品の開発・製造受託事業 ～

2013年4月 アルテア・テクノロジーズ社(米国)の全株式を取得



(2) R&Dのリーダーシップ:低資源利用発酵技術の進捗

具体的施策		FY2011	FY2012	FY2013	FY2014
主原料 を削減する技術	MSG		ブラジルCPテスト (' 13/4)	他地域展開 (13年度以降)	
			本格導入(' 13/7)		
副原料・ エネルギー を削減する技術	MSG		米国導入(' 12/6)	アセアン導入(FY13/Q2)	
	飼料用リジン	ブラジル 本格導入		米国導入(FY13/Q2)	タイ導入(FY14/Q4)
				欧州導入(FY13/Q4)	
	飼料用トリプトファン			欧州導入(' 12/8)	
アスパルテーム			日本導入 (' 12/8)		
非可食原料利用	飼料用リジン	ブラジル導入(' 12/1)			
				タイCPテスト開始(FY13/Q3)	北米導入
主原料・エネルギー (部分)自製化	MSG	タイ大型試験設備(' 12/1)		タイCP設備導入(FY14)	
	MSG	ブラジル導入(' 12/4)			
利益貢献計画 (対 FY2010)		(実績) - 億円	(実績) 15億円	(計画) 50億円	(計画) 75億円

III. 確かなグローバルカンパニーに向けた 2014年3月期 重点施策 ～ 事業構造強化 ～

- (1) 動物栄養事業
- (2) ケミカル事業
- (3) 食品リテイル事業

(1) 動物栄養事業構造強化に向けた取り組み

～ 味の素グループの強みを多角的に投入、総合戦略で事業価値を維持・向上 ～

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	新技術導入による地域供給力強化	北米 タイ フランス		
	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 ブラジルから他工場へ展開	フランス導入	米国導入 (FY13/Q2) Trp (FY12/Q2) Lys (FY13/Q4) タイ導入 (FY14以降)	
		主原料の多様化 フランスから他工場へ展開	ブラジル導入 ('12/1)		タイCPテスト開始 (FY13/Q3)
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・イソロイシン	バリンを優先して市場開拓、販売に注力 イソロイシン市場開拓		
	飼料用アミノ酸の新たな用途開発	乳牛用リジン (AjiPro®-L)	米国にて販売開始 ('11/4)	生産倍増 ('13/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事業の100%子会社の設立		100%子会社の設立 ('11/9) 日本の事業 (統括機能等) とフランス、米国の飼料用アミノ酸事業の吸収分割 ('11/11)		シンガポールにアジア・パシフィック地域の事業統括販売会社設立
	生産の一部外部委託 (実施 スレオニン、阜豊集団、'11/3～)			OEM等の拡大	

赤字:2012年11月以降の実施・決定事項

(2) ケミカル事業(電子材料)の成長性 ～ 今後の環境変化への対応 ～

業界構造の変化に対応し、将来の「ABF」安定的成長を実現する。

ユーザー用途の多様化
タブレット、スマホの伸長

チップ数増大
小型化,ABF層数減

多品種少量生産体制確立
薄型化ニーズへの対応
例)ガラスクロス入りABF

PCにおけるマルチチップ化

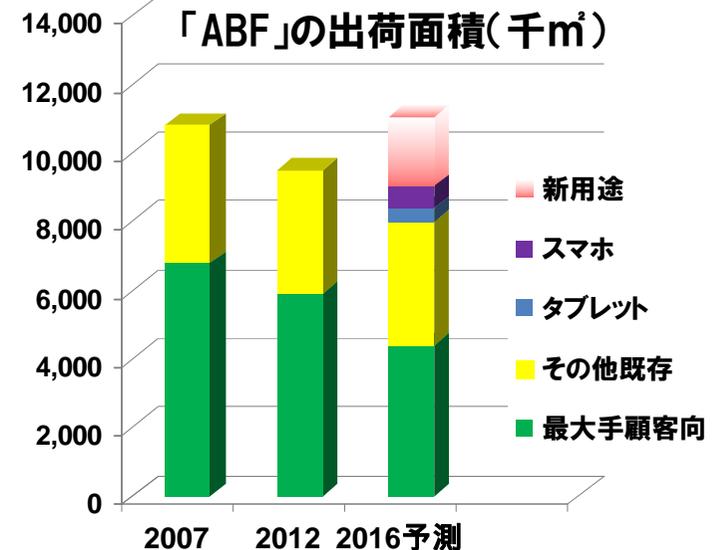
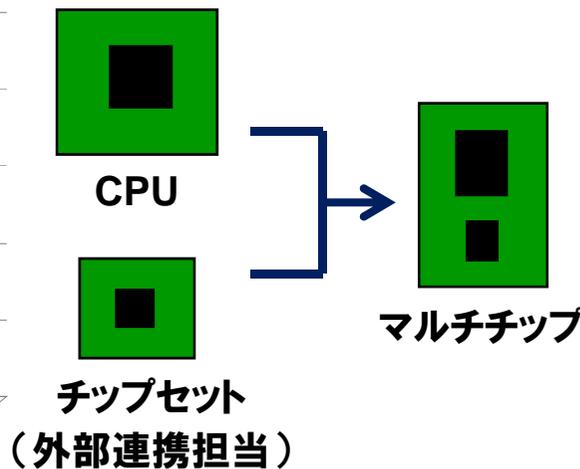
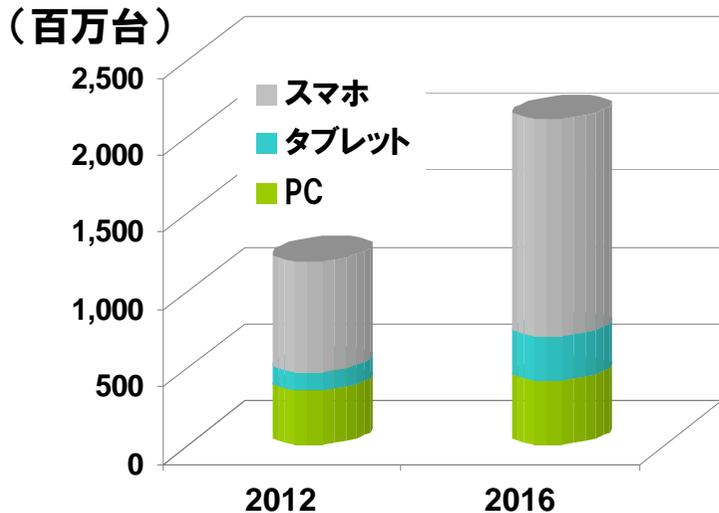
1個あたり面積増大
個数減

中期的な「ABF」の成長余地

家電など汎用品の高機能化

「ABF」新規用途の可能性

端末出荷数予想



(2) ケミカル事業の成長性 ～ 新たな成長ドライバー育成 ～

有機EL関連材料の事業化、実需化：FY2020 売上高75億円を目指す

当社技術(有機フィルム封止) = 連続生産 → 工程簡略化、コストダウン、フレキシブル
(実需化スケジュール)

FY2014 大手ユーザーにて照明向け採用

FY2015 照明向け採用事例の他社展開

FY2016以降 ディスプレイ用途での採用拡大

有機EL照明



有機ELディスプレイ



(さらに) 装置メーカーとのアライアンスにより「封止方法」そのもののデファクト化をめざす

2020年に向けた新規領域の開拓：PC市場がマイナスでも成長する事業構造へ

「ABF」の新規用途開拓

車載用途、家電用途、...

有機EL向け封止材の成長

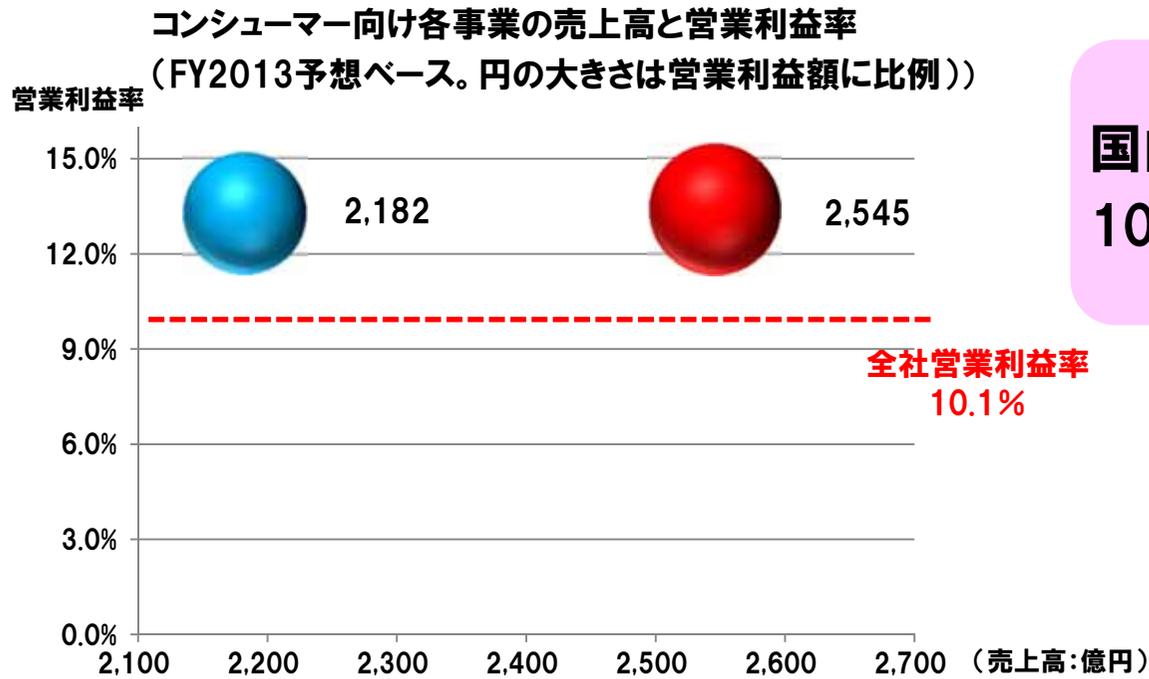
さらなる新領域の開拓



PC依存型からの脱却
持続・成長可能な事業構造へ

(3) リテイル事業の収益拡大 ～ Volume から Value へ ～

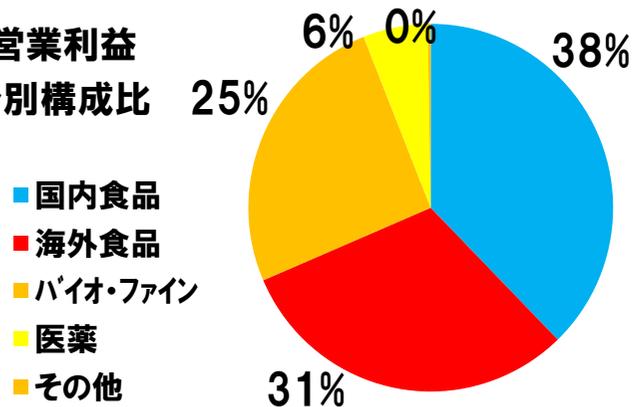
コンシューマー向け調味料・加工食品事業は国内、海外とも安定して高収益を続ける



**国内、海外とも調味料・加工食品は
10%以上の安定した営業利益率を維持。**

- : 国内調味料・加工食品
 - : 海外コンシューマーフーズ
- ※営業利益率は全社共通費控除前

FY2013営業利益
事業区分別構成比



**国内食品：設備投資も維持・更新が中心の
安定したキャッシュカウ**
海外食品：成長ドライバーとして今後の成長を支える

IV. 2014年3月期 財務戦略

2014年3月期 財務戦略

「成長ドライバーの育成」、「事業構造強化」を推進し、キャッシュフロー創出力を強化。
FCFは成長投資を最優先としつつ、安定的かつ継続的な株主還元を行う。

●利益成長に基づくキャッシュ創出

➢ 営業CF: FY2011-FY2013の3年間で3,000億円の計画を継続。

●成長戦略への投資

➢ 設備投資: FY2011-FY2013の3年間で1,800億円にシーリング。

FY2012実績: 設備投資/616億円

FY2013予想: 設備投資/560億円

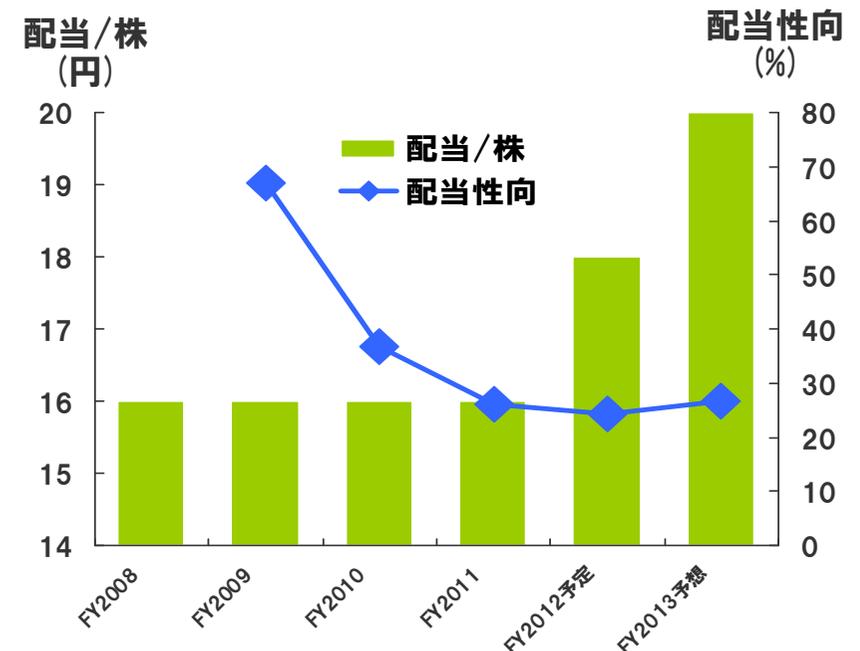
➢ 当社コア領域での非連続成長投資の機会を狙う。

●株主還元方針

中長期的経営視点から各期の連結業績を勘案し、
安定的、継続的な利益配分を行う。

➢ 配当 現在 1株あたり16円/年
FY2012予定 1株あたり18円/年<2円増配>
FY2013予想 1株あたり20円/年<2円増配>

➢ 5月8日に30百万株(上限)、300億円(上限)
の自己株式取得実施を決定。



2014年3月期 財務戦略

～ 株主還元 ～

配当:16円/年 → 18円/年、更に20円/年に増配。
自己株式取得:30百万株(上限)、300億円(上限)で実施。

<配当>

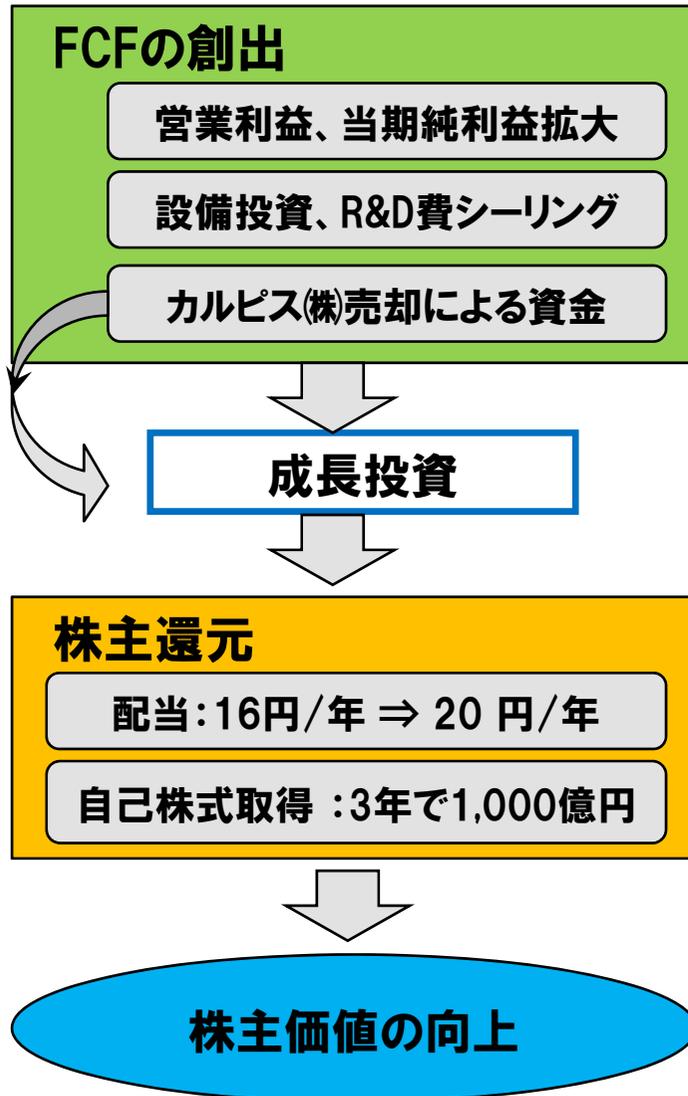
- | | |
|---------|---|
| 1. 増配理由 | 株主還元水準の向上 |
| 2. 増配内容 | FY2012配当 1株当たり2円増配。
1株当たり18円/年(うち、中間配当8円)。
FY2013配当 1株当たり2円増配。
1株当たり20円/年(うち、中間配当10円)。 |

<自己株式取得>

- | | |
|-----------|---|
| 1. 取得理由 | 株主還元水準の向上及び資本効率の改善 |
| 2. 取得内容 | 普通株式 30百万株(上限)、300億円(上限)
発行済み株式総数(自己株式を除く)に対する割合 4.74% |
| 3. 取得期間 | 平成25年5月9日～平成25年7月19日まで |
| 4. 取得後の株式 | 全て消却する予定 |
| 5. 取得資金 | 全額、自己資金 |

2014年3月期 財務戦略 ～ 成長投資と株主還元 ～

FCFを創出し、成長に優先的に投資。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）

		FY2010	FY2011	FY2012	3年通算
営業CF		1,127	933	885	2,945
投資CF		▲ 459	▲ 417	152	▲ 724
FCF	①	668	516	1,037	2,221
配当支払	②	▲ 112	▲ 110	▲ 106	▲ 328
配当後FCF	①-②	557	406	931	1,894
自己株式取得	③	▲ 200	▲ 500	▲ 300	▲ 1,000
内部留保	①-(②+③)	357	▲ 94	631	894

当期純利益		304	418	484	1,206
総株主還元	②+③	▲ 312	▲ 610	▲ 406	▲ 1,328

V. うま味調味料事業 2014年3月期戦略

2013年5月10日
取締役 専務執行役員
横山 敬一

うま味調味料事業の事業構造強化①

～ Volume to Value ～

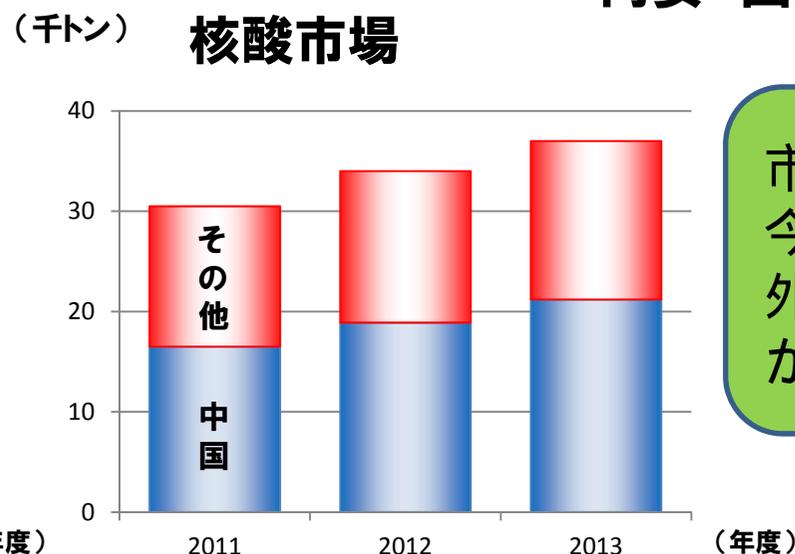
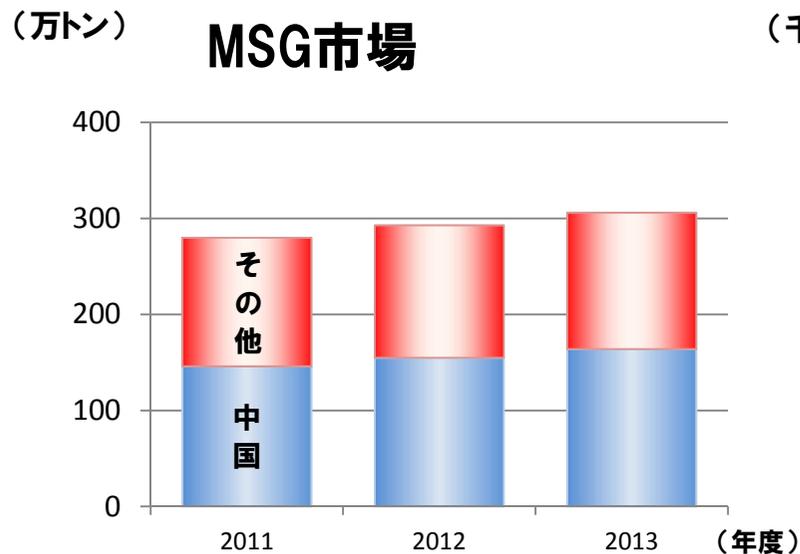
FY2012レビュー

1. 市場・競合環境(当社推定値)

	市場規模	市場成長率(増加量)
MSG	約293万t	年間4～5%(約13万t)
核酸	約 34千t	年間約15%(約 5千t)

2. 外部環境

- ・競合各社増産
→ 需給緩和、価格下落傾向
- ・原燃料価格の上昇
- ・円安 国内輸入コスト上昇



市場は安定して成長、
今後も成長は継続。
外部環境悪化で採算性
が急速に悪化。

**MSG、核酸とも競合の増産に伴い、競争激化の厳しい事業環境
中国国内価格が下落し、各社とも採算厳しい状況**

うま味調味料事業の事業構造強化②

～ Volume to Value ～

業績回復に向けた取組：MSG

1. 付加価値戦略：「うま味総合戦略」推進

コンシューマー事業の拡大加速 → うま味事業全体の付加価値向上へ

- 「味の素」ブランド強化
- 外食事業における倍散(*)拡大
- 風味調味料を中心に内需拡大を推進

*倍散:MSGに核酸を適正配合し、うま味の相乗効果で付加価値を高めたもの

タイ アユタヤ新工場(6万トン)は全量、コンシューマー事業に使用

FY2013のインダストリアル比率は約30%に低下
FY2020には約20%へ

2. 新技術導入によるコストダウン継続・推進

- 低資源利用発酵技術の集中的導入
- 原燃料自製化技術の開発／活用

- バイオマスボイラー／サトウキビ搾汁技術の活用(FY2012導入済)
- バイオマスボイラーの他拠点展開(2013/9月導入予定)
- タピオカチップの高次利用工業化技術の確立(FY2014本格稼働)

うま味調味料事業の事業構造強化③

～ Volume to Value ～

業績回復に向けた取組：核酸

- 技術導入により、圧倒的なコスト競争力を確保
- 新興国(アジア・アフリカ等)で潜在需要を開拓・拡販推進
- グループ内需用途の増加

＜うま味調味料事業 基本方針＞

コスト競争力強化と、MSG・核酸の高付加価値化を加速し、うま味調味料事業トータルでの安定的利益確保を目指す。

- コンシューマー事業の継続的拡大
- インダストリアル事業での黒字化
次期中計内での、5～10%の営業利益率確保



FY2013を業績の底とし、FY2014からの業績回復を目指す。

IV. 動物栄養事業 2014年3月期戦略

2013年5月10日
取締役 専務執行役員
長町 隆

市場、競合環境

- 市場は堅調に成長

2012年→2013年市場伸長率(予想):

LYS 108% THR 109% TRP 111%

- LYS、THR、TRPとも競合の供給力高まり、価格への下方圧力高まる。
- 一方、コーン価格は高水準域で推移。
原燃料価格底堅く、競合各社ともキャッシュフロー重視を強いられる環境と見る。

基本戦略

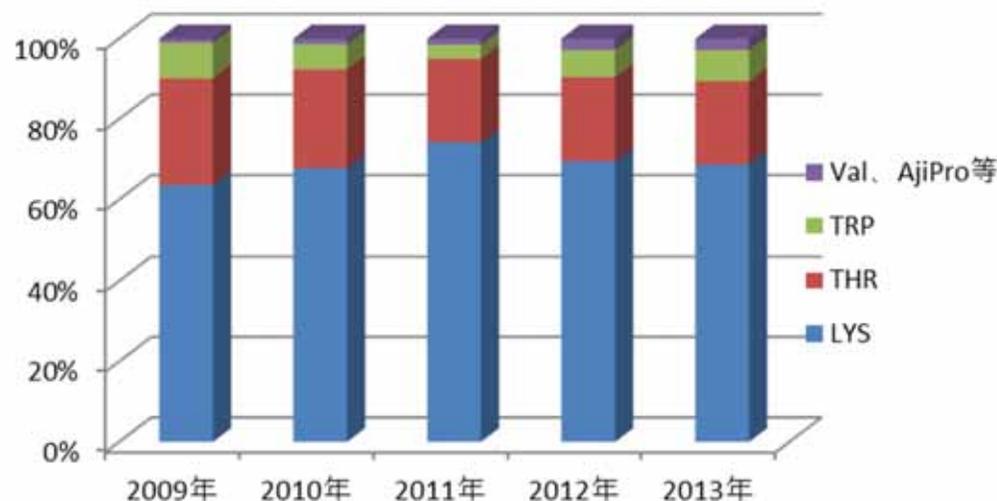
- ◆低資源利用発酵技術の展開加速によるコスト競争力の強化
- ◆更なるインテリジェンス強化による最適販売戦略の遂行
- ◆利益基盤強化としての商品群拡充と新市場領域の開発
- ◆付加価値型事業の育成 AjiPro[®]-L

強固な基盤づくりと高付加価値品種への取組み



- 動物栄養事業は2010年より継続して、安定した収益を確保。
- 2013年度は前年を上回る営業利益138億円を目指す。

製品別売上高構成



- 素材アミノ酸は商品群を増やし事業構造を強化する。
- 製剤 (AjiPro®-L) は高付加価値を維持しつつ規模拡大を遅滞なく進める。

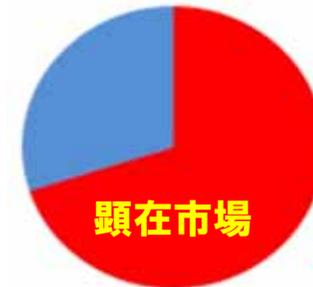
→→利益の伸長と安定化を目指す

大きな市場潜在性を更に深耕 乳牛用リジンAjiPro[®]-L

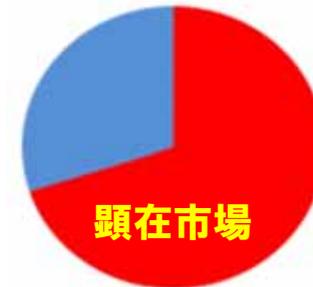
- 米国市場の旺盛な需要に応え、2013年度第一四半期に生産量を倍増する予定。
- 製品能力(有効リジン含量)の改善継続と北米における次期大型増産を14年度に遅滞なく行う。
- 更なる製品能力の改善を進め、北米以外への展開を検討する。



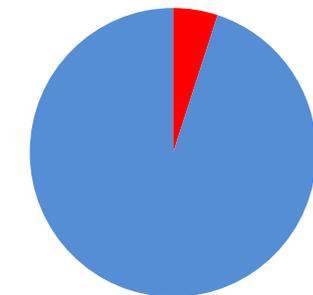
飼料用アミノ酸市場



鶏向け市場



豚向け市場



高泌乳牛市場

※当社推定

VII. 甘味料事業 2014年3月期戦略

2013年5月10日
取締役 専務執行役員
長町 隆

甘味料事業の構造強化

～ 11-13中計想定と現状とのギャップ ～

リテイル事業が順調に推移するも、加工用アスパルテーム事業で外部環境、内部環境にギャップが生じ、営業赤字に陥る。

事業別のFY2011-13中計と現状とのギャップ

		中計想定	FY2011-2012
加工用事業 (アスパルテーム)	市場成長率	2～3%/年成長	ほぼゼロ成長
	需給バランス	定常化	市場需給ギャップ拡大 競争激化・販売低迷
	為替	85円/USD	80円/USD前後
	新製法(日本)	FY2012夏立上後 コストダウン寄与	設備トラブル、旧製法品在庫 過多により貢献遅れ
複合甘味料 (アトバンテーム)	許認可取得	米国、アジア各国	ほぼ予定通り
	市場創造	市場創造、拡大	採用事例2ケタに達するも、 大手顧客採用には時間要
リテイル事業	市場拡大	南米、アジアで拡大	ほぼ予定通り

甘味料事業の構造強化

～ 基本戦略と具体的施策 ～

事業構造改革を推進。コスト競争力の強化と高付加価値型事業へのシフトにより、2012年度を底として次期中計内での営業利益黒字化を実現する。

☆基本戦略：「量の追求」から「価値の追求」へ

食品事業との一体化推進による
付加価値型事業の拡大

FY2012/45% → FY2016/60%

加工用アスパルテーム収益安定化

☆事業構造強化加速の具体策

1) アスパルテーム事業構造強化

- 日本における新製法技術の完遂
- 日本、欧州でのコストダウン
- 欧州固定資産減損処理
- 事業規模適正化検討

2) 複合甘味料事業の本格展開

- 甘味素材と他の調味素材を配合した処方開発・提案
- 許認可取得拡大による展開国拡大

3) リテイル事業規模拡大加速

- テーブル甘味料に加え「調理用甘味料」に展開拡大
- 粉末飲料トータルでの事業展開(ジュース・”3 in 1”コーヒー等)

甘味料事業の構造強化

～ 事業構造改革のロードマップ ～

アスパルテームのコスト競争力強化と並行し高付加価値型事業への転換を図る。

構造強化	具体的施策		FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017
アスパルテーム事業構造強化			新製法フル貢献とコストダウン 事業規模適正化検討				
複合甘味料 本格展開	現状展開国での深掘		アプリケーション拡大、新製品 投入（米国、台湾）				
	認可拡大 による 展開国拡大	アドバンテーム	東南アジア 中国・南米	日本	欧州		
		モナチン			米国		他国へ
リテイル 事業拡大	既存 展開国	テーブル甘味料	継続的製品改良、新製品投入、販売チャネル拡大				
		粉末飲料	（日本・ブラジル・タイ・フィリピン・マレーシア）				
	新規 展開国	調理用甘味料	マレーシア	インドネシア	タイ、フィリピン（検討）		
		粉末飲料	アルゼンチン		ベトナム、ミャンマー、 インド等（検討）		

VIII. 医薬事業 2014年3月期戦略

2013年5月10日
取締役 専務執行役員
長町 隆

医薬事業の中期的事業戦略

～ 経営課題と解決への取組み ～

1. 経営課題と解決への取組み

1) 輸液、透析事業の構造強化 → エイワイファーマ(株)設立による(株)陽進堂との合併事業スタート

⇒2013年2月1日に合併会社の母体会社として、味の素製薬(株)の100%子会社であるエイワイファーマ(株)を設立

7月1日の合併会社発足に向けて 要員シフト準備、製造販売承認権の移管等推進中

2) パイプラインの充実 → 積極的な外部連携、外部品の導入促進

3) オペレーション効率(販売費・一般管理費)の改善 → R&D費、マーケティング費の効率的運用

⇒2012年度を底として、次期FY2014-16中計で業績回復を実現する。

2. FY2013業績予想

(単位:億円)

	FY2012実績 (A)	FY2013業績予想 (B)	前年度との差 (B)-(A)
売上高	715	529	▲186
営業利益	32	43	+11

売上高：▲186

- ・輸液、透析領域分離による減収 ▲約160
 - ・医療用食品移管による減収 ▲約30
 - ・新製品上市、既存自販品の拡大
 - ・提携販売品の減収
- } +約4

営業利益：+11

- ・輸液、透析領域分離による影響
 - ・販管費効率化、全社共通費減
 - ・新製品上市、既販売品の拡大
 - ・提携販売品の減収
- } +約12
- } ▲約1

医薬事業の中期的事業戦略

～ FY2013 施策 ～

1. 販売

①新製品の上市

- ・ 「アクトネル」月一回投与製剤販売開始(FY2012 /2月)
- ・ 「モビプレップ®配合内用剤」(新規経口腸管洗浄剤:FY2013 / 1Q予定)
- ・ 「リーバクト®配合経口ゼリー」(FY2013/ 1Q予定)

②自社販売 主力品「リーバクト」「エレンタール」の処方拡大

③事業分離に対応した営業体制の再構築(マーケティング費の効率化)

2. 研究開発

①導入、製品LCM*の推進

- ・ AJH801 (シルニジピン/バルサルタン配合剤):FY2013下期 承認予定
- ・ 潰瘍性大腸炎治療薬 AJG511(ブデソニド注腸フォーム製剤)の臨床開発推進
- ・ 新規慢性便秘薬AJG533 (A3309:Elobixibat) の臨床開発推進

* LCM:LifeCycle Management 剤形追加、適応拡大などを行い既存製品の寿命、価値の極大化を図る取り組み

②味の素(株)及び外部との連携強化:

インタープロテイン社 ラクオリア創薬社との共同研究開発推進など

③R&D費の効率化(総額抑制)

3. 生産 ①事業構造改革と連動した1工場体制(4工場⇒1工場)による生産コストの低減

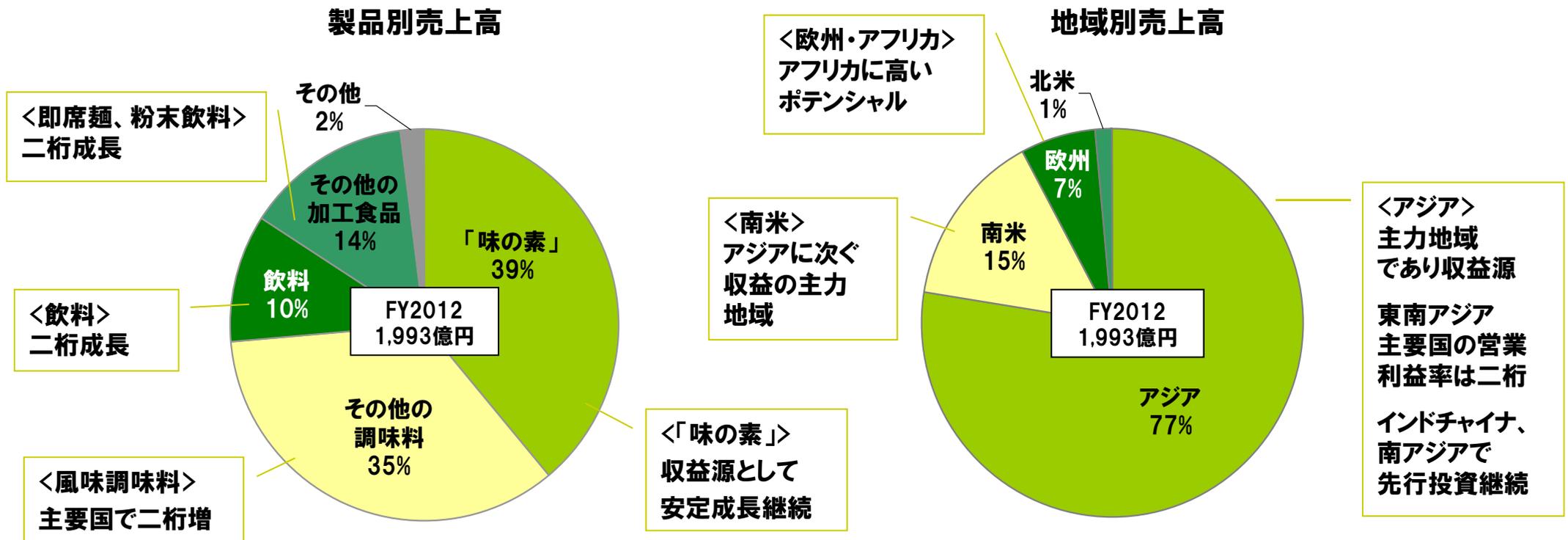
参考資料

海外コンシューマーフーズ販売動向

2014年3月期予想の前提条件等

飼料用リジン市場価格、CBOTスプレッド推移

【参考】FY2012海外コンシューマーフーズ販売動向



【FY2012 製品別概況】

- 「味の素」の販売数量は対前年約7%の安定成長。
- 主要国の風味調味料の販売数量は、タイ、インドネシア二桁成長、ブラジルは順調に増加。
- 粉末飲料の販売数量二桁成長、飲料、即席麺も順調。

【FY2012 主要国の海外コンシューマーフーズ売上高】

- タイ 約301億THB（前年比109%、円ベース114%）
- ブラジル 約5.4億BRL（前年比109%、円ベース 96%）
- インドネシア 約25,375億IDR（前年比112%、円ベース109%）

【参考】2014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	90.0	±1円 →約0.5億円
EUR	118.0	±1円 →約0.5億円
THB	3.00	±0.01円 →0.5億円強
BRL	45.0	±1円 →2億円弱

飼料用アミノ酸

1) 推定市場規模（千トン）

	FY2011	FY2012	FY2013予
リジン	1,700	1,950	2,100前後
スレオニン	270	330	360前後
トリプトファン	6	9	10前後

2) 当社グループ販売数量（千トン）

	FY2011	FY2012	FY2013予
リジン	330	350	400前後
スレオニン	87	95	120前後
トリプトファン	2.5	4	4前後

3) 市場価格予想（USD/kg, CIF）

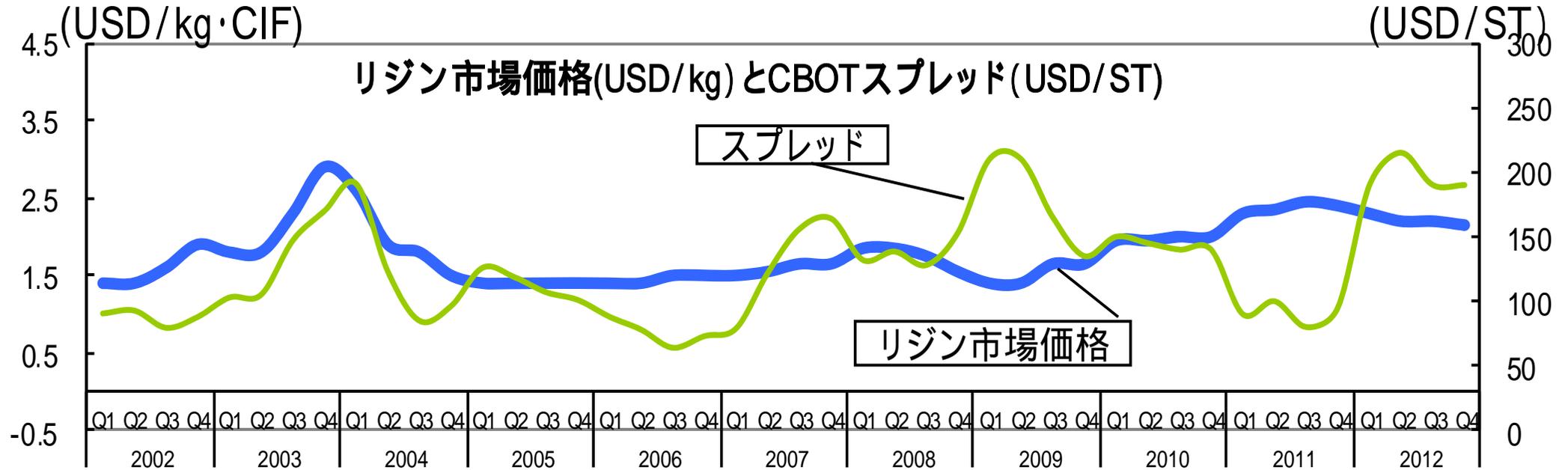
	FY2012	FY2013予**	
		1H	通期
リジン	2.15	2.00前後	2.00前後
スレオニン	2.3	2.25前後	2.25前後
トリプトファン	17	23前後	20前後
スプレッド*	190	165前後	160前後

*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

【参考】飼料用リジン市場価格、CBOTスプレッド*推移

*CBOTスプレッド=シカゴ商品取引所の大豆粕とコーンの価格差



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、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。

FY2013セグメント別業績予想

(単位:億円)	A	B	A-B	
	FY13 予想	FY12 実績	対FY12 増減額	対前年増減要因または主要施策
国内食品				
売上高	3,385	3,916	▲ 531	<p>・カルピス(株)株式売却影響大きく減収減益。調味料・加工食品および冷凍食品は主力品や2012年度発売の新商品等の拡売で増収も、原材料価格上昇影響等あり減益を見込む。</p> <p>【コストダウン目標】 調味料・加工食品 約11億円、冷凍食品 約7億円</p> <p>【原材料価格影響】(▲:損サイド) 調味料・加工食品 ▲約12億円、冷凍食品 ▲約5億円</p>
調味料・加工食品		2,174	約10	
冷凍食品		1,148	約55	
飲料(「カルピス」)	0	594	▲594	
営業利益	283	326	▲ 43	
調味料・加工食品		294	▲ 約5	
冷凍食品		75	▲ 約5	
飲料(「カルピス」)	0	48	▲ 48	
全社共通費	▲ 76	▲ 91	15	
海外食品				
売上高	3,039	2,454	585	<p>対前年増減要因または主要施策</p> <p>・C.foodsでは現地通貨ベースでの売上高の二桁成長を継続、為替影響も好転し増収の見通し。事業拡大、GP構造強化と販管費の効率化により営業利益拡大を図る。</p> <p>・加工用うま味調味料は、需給緩和による市況の軟調推移に加えて、原材料価格上昇による採算悪化を見込む。新技術導入によるコストダウンの加速および、コンシューマー事業拡大によるセグメント全体での付加価値向上を図る。</p>
コンシューマーフーズ	2,545	1,993	552	
加工用うま味	494	461	34	
営業利益	231	207	24	
コンシューマーフーズ			67	
加工用うま味			▲ 29	
全社共通費	▲ 94	▲ 80	▲ 13	
バイオ・ファイン				
売上高	2,328	2,042	286	<p>対前年増減要因または主要施策</p> <p>・飼料用アミノ酸は販売数量増や為替影響好転により増収。原材料価格上昇も新技術導入によるコストダウンや為替影響好転で微増益。</p> <p>【飼料用アミノ酸 当社販売数量予想】()内はFY12実績 リジン 400千t前後(350千t)、スレオニン 120千t前後(95千t)、トリプトファン 4千t前後(4千t)</p> <p>・医薬用・食品用アミノ酸:需要旺盛、販売増、高付加価値型製品の拡大が貢献。</p> <p>・医薬中間体:販売増が貢献。</p> <p>・甘味料:国内外リテール事業の拡販・加工用アスパルテームのコスト改善及び為替影響の好転。</p> <p>・化成品:化粧品は増収、電子材料はPC市場動向を見極めながら数量増、用途拡大により増収を目指す。</p> <p>営業利益は為替影響好転や各種費用削減等で増益。</p> <p>・その他:新規事業の採算改善及びR&Dテーマの重点化。</p>
飼料用アミノ酸	1,085	941	145	
アミノ酸		667	約90	
医薬用・食品用アミノ酸		約255		
医薬中間体		約185		
甘味料		約230		
化成品		382	約40	
その他		52	約5	
営業利益	192	144	48	
飼料用アミノ酸	138	135	3	
アミノ酸		25	約25	
化成品		65	約20	
その他		▲ 24	約5	
全社共通費	▲ 64	▲ 58	▲ 7	
医薬				
売上高	529	715	▲ 186	<p>対前年増減要因または主要施策</p> <p>・輸液、透析事業の新スキーム移行に伴う売上減少により減収。営業利益は構造改革による採算改善や経費効率化により、減収影響をカバーし増益を見込む。</p> <p>【コストダウン目標】 約10億円</p>
営業利益	43	32	11	
医薬	57	51	6	
全社共通費	▲ 15	▲ 19	5	
その他				
売上高	909	724	185	<p>対前年増減要因または主要施策</p> <p>・油脂は適正価格販売推進。コーヒーは販売数量増により増収増益を見込む。</p> <p>・健康は、健康ケア各事業で増収増益を見込む。</p>
油脂・コーヒー		22	約5	
営業利益	1	3	▲ 2	
油脂・コーヒー		21	約0	
全社共通費	▲ 32	▲ 27	▲ 5	
総合計				
売上高	10,190	9,850	340	
営業利益	750	712	38	

表示上の注意:

 非開示
約** 概算値

※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。

※本資料は、億円未満四捨五入で表示しております。