

**味の素株式会社**  
**2013年3月期業績予想と今後の展望**

**2012年11月7日**

**取締役社長 最高経営責任者**  
**伊藤 雅俊**

# 目次

## I. 2013年3月期予想概況

2013年3月期 業績予想	P2
2013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
2013年3月期 経常利益、純利益予想	P5
経営指標の推移	P6

## II. 成長ドライバーの育成

(1) R&Dのリーダーシップ	P7-13
(2) グローバル成長: 海外コンシューマーフーズ事業拡大	P14-16

## III. 事業構造強化

(1) 冷凍食品事業	P17-20
(2) R&Dのリーダーシップ: 低資源利用発酵技術の進捗	P21-22
(3) 飼料用アミノ酸事業構造強化に向けた取組み	P23
(4) 事業ポートフォリオの強化	P24

## IV. 2013年3月期 財務戦略

## V. 動物栄養事業の中長期戦略

## VI. 医薬事業の経営課題と取り組み状況

## 参考資料

別添 2013年3月期 セグメント別業績予想

# I. 2013年3月期 予想概況

## 2013年3月期 業績予想

売上高、営業利益ともセグメント別の微調整はあるが、  
全社では期首予想通りの増収増益を見込む。

(億円)	FY2012 修正予想	FY2012 期首予想	修正額	FY2011 実績
売上高	12,210	12,210	0	11,973
営業利益	735	735	0	726
当期純利益	470	440	30	418
一株あたり純利益	72.22	67.61	4.61	61.28

### ■売上高(期首予想からの増減)

＋：国内食品／調味料・加工食品でのコアブランド、新製品拡大。

▲：海外食品／加工用うま味調味料での単価下落。

バイオ・ファイン／医薬中間体、甘味料バルクの販売不振。

### ■営業利益

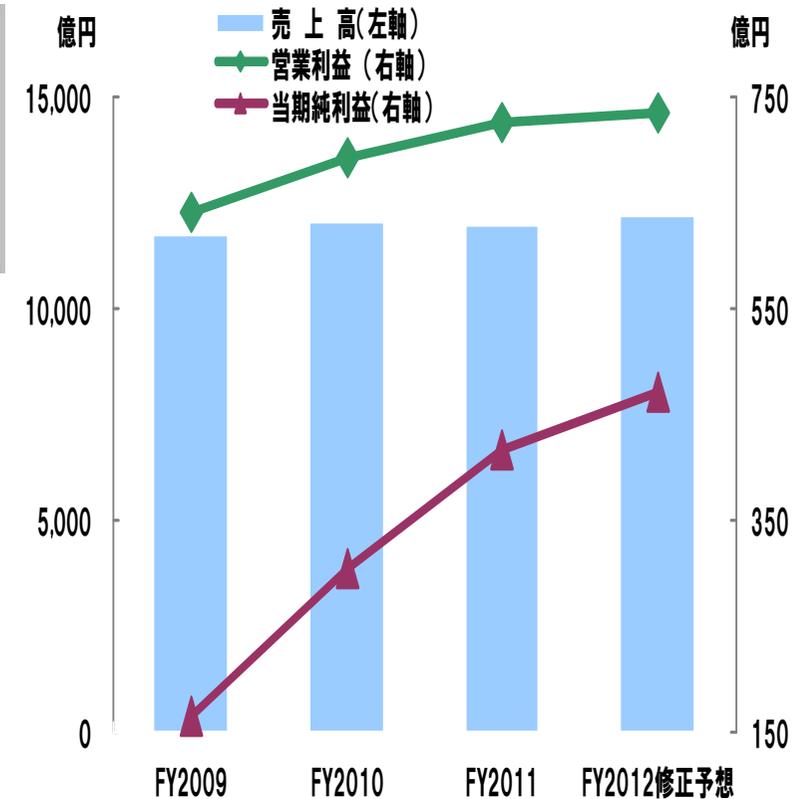
＋：バイオ・ファイン／飼料用アミノ酸の採算改善

▲：海外食品／加工用うま味調味料での単価下落。

### ■当期純利益

＋：厚生年金基金代行返上益278億円を計上。

▲：構造改革費用150億円を計上。



# 2013年3月期 予想営業利益の増減要因

外部環境は為替が期首よりも改善、原燃料が悪化でトータルはほぼ期首予想通り。  
バイオ・ファインの数量増と収益改善、海外コンシューマーフーズの拡大で増益を継続。

営業利益の増減要因(億円)

FY2011実績



為替影響(億円)		
換算	期首予想	0
	修正予想	▲26
貿易	期首予想	▲5
	修正予想	+40
合計	期首予想	▲5
	修正予想	+14

事業由来(数量、販売単価、コストの増減)

為替前提

	FY2012 修正予想	FY2012 期首予想	1H-FY2012 実績	FY2011 実績
USD	78.5	80.0	79.41	79.08
EUR	100.4	105.0	100.54	109.02
THB	2.5	2.6	2.54	2.59
BRL	39.0	47.0	39.76	46.52

原燃料価格変動影響概算(対前年、▲=コストアップ、単位:億円)

	FY2012 修正予想	FY2012 期首予想	1H-FY2012 実績	FY2011 実績
発酵主原料	▲7	5	▲3	▲57
発酵副原料	▲25	▲15	▲16	▲65
発酵エネルギー	▲22	▲21	▲11	▲16
国内食品原材料	▲6	▲15	▲1	▲32
原燃料合計	▲59	▲46	▲32	▲170

# セグメント別業績予想概要

(単位: 億円)

	2013年3月期 予想 (A)	営業 利益率	2013年3月期 予想(修正前)	営業 利益率	修正額	2012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	12,210		12,210		0	11,973		237	2%
国内食品	4,118		4,110		8	4,384		▲ 266	▲ 6%
海外食品	2,503		2,540		▲ 37	2,305		198	9%
バイオ・ファイン	2,072		2,150		▲ 78	1,980		92	5%
医薬	759		760		▲ 1	779		▲ 20	▲ 3%
提携事業	1,931		1,890		41	1,828		103	6%
その他	827		760		67	696		131	19%
営業利益	735	6.0%	735	6.0%	0	726	6.1%	9	1%
国内食品	332	8.1%	326	7.9%	6	317	7.2%	15	5%
海外食品	214	8.5%	230	9.1%	▲ 16	215	9.3%	▲ 1	▲ 1%
バイオ・ファイン	158	7.6%	149	6.9%	9	122	6.1%	36	30%
医薬	26	3.4%	23	3.0%	3	65	8.3%	▲ 39	▲ 60%
提携事業	16	0.8%	16	0.8%	0	16	0.9%	▲ 0	▲ 1%
その他	▲ 11	-	▲ 9	-	▲ 2	▲ 9	-	▲ 2	18%
経常利益	765		765		0	759		6	1%
当期利益	470		440		30	418		52	13%
為替レート									
円/USD	78.5		80.0			79.08			
円/ユーロ	100.4		105.0			109.02			

【参考】

(単位: 億円)

	2013年3月期 予想 (A)	営業 利益率	2013年3月期 予想(修正前)	営業 利益率	増減額	2012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	939		939		0	865		74	9%
飼料用アミノ酸以外	11,271		11,271		0	11,108		163	1%
営業利益									
飼料用アミノ酸	109	11.6%	105	11.2%	4	113	13.1%	▲ 4	▲ 4%
飼料用アミノ酸以外	626	5.6%	630	5.6%	▲ 4	613	5.5%	13	2%

## 2013年3月期 経常利益、純利益予想

**特別損益：** 厚生年金基金代行返上益、カルピス(株)売却益が発生。  
一方で構造改革費用150億円を見込み、計267億円を計上。  
**当期純利益：**カルピス(株)売却益にほぼ同額の税額発生など税額が増え、30億円の上方修正。

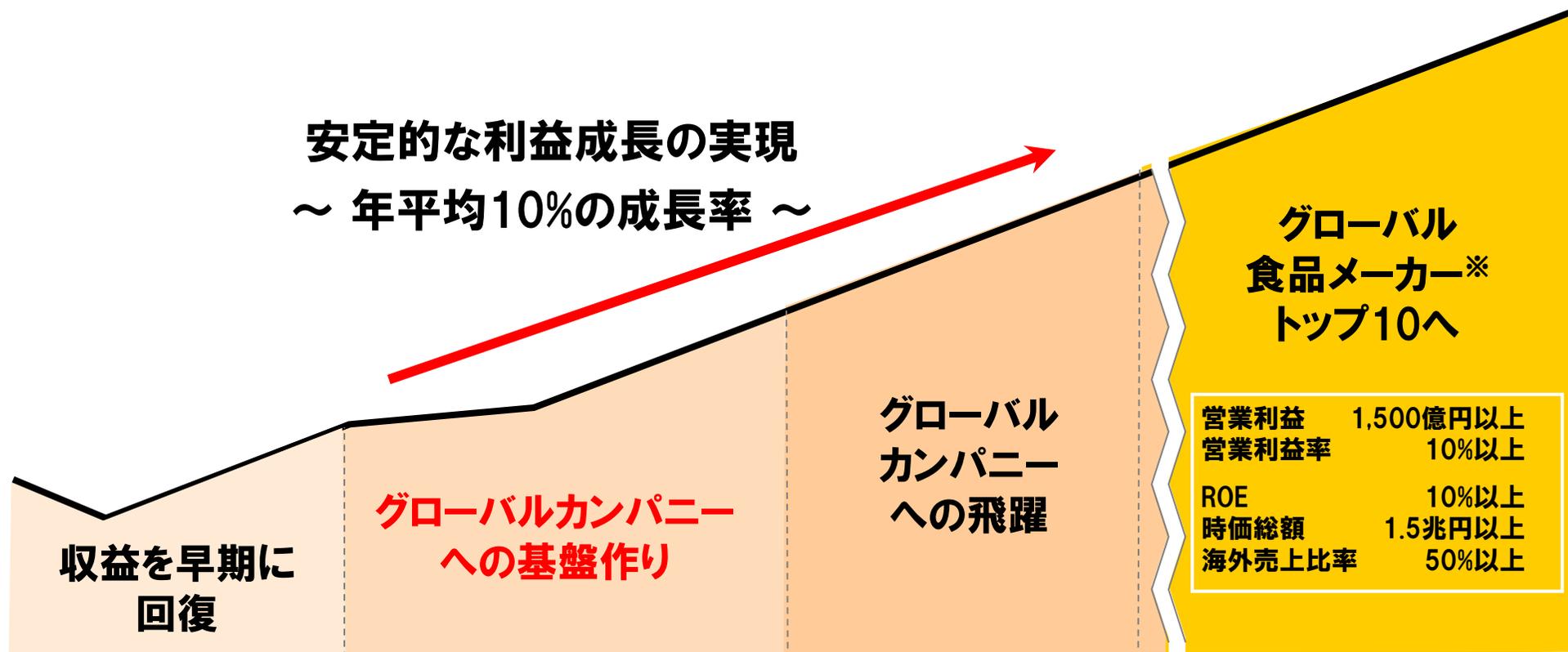
(億円)	FY2012 修正予想	FY2012 期首予想	修正額	主な内容、修正理由
売上高	12,210	12,210	0	
営業利益	735	735	0	
営業外収支(▲損)	30	30	0	
支払利息	▲ 22	▲ 19	▲ 3	支払利息が減少。
為替差益	0	0	0	
為替差損	▲ 4	▲ 4	0	
持分法投資損益	27	23	4	
その他	29	30	▲ 1	
経常利益	765	765	0	
特別損益(▲損)	267	-	-	特別利益、特別損失、税前利益は、期首は非開示。
厚生年金基金代行返上益	278	-	-	
関係会社株式売却益	180	-	-	カルピス(株)、味の素システムテクノ(株)等
構造改革費用	▲ 150	-	-	
その他	▲ 41	-	-	投資有価証券評価損(1H-FY2012で27億円)等。
税前利益	1,032	-	-	
当期純利益	470	440	30	※ 税率 FY2012:48.3%、FY2011:34.0%

※法人税等(498億円)の増加要因(対前年+253億円)

- ・カルピス(株)売却による特別利益とほぼ同額の税額発生。(簿価が低く、税務上の売却益が大きいため。)
- ・厚生年金基金代行返上益に伴う税額増。

# 経営指標の推移

～ 「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	2011年度 実績	2012年度 修正予想	2013年度 目標	2016年度	※飲料メーカー除く
<b>ROE</b>	5.0%	6.9%	7.9%	8%	10%	
<b>営業利益率</b>	5.7%	6.1%	6.0%	～7%	8%	
<b>営業利益</b>	694億円	726億円	735億円	870億円	1,000億円+α	
<b>海外利益比率</b>	53%	51%	51%	56%	—	

## II. 成長ドライバーの育成

(1) R&Dのリーダーシップ

(2) グローバル成長

# (1) R&Dのリーダーシップ ～ 目指す方向性と領域 ～

21世紀の人類社会の課題解決に貢献  
～地球持続性・食資源・健康な生活～

R&Dの  
リーダーシップ

オープン＆  
リンクイノベーション

世界一の調味料

先端バイオ

## 呈味成分

うま味、コク味、減塩・減糖・減脂ソリューション

## 香気成分

炒め、焼き、煮込み/肉、魚介、醸造、野菜、etc.

## 呈味・香気感覚制御技術

食感、エンハンサー、etc.  
製造技術(粉体、液体、固体、乳化、etc.)

## ホワイトバイオ関連

食糧と競合しない原料を使う発酵技術  
(低資源利用発酵技術など)

## グリーンバイオ関連

動植物の生産性・質を向上させる技術

## ファイン・ライフサイエンス関連

次世代の医薬、医療や栄養改善を支える技術、  
電子材料

# (1) R&Dのリーダーシップ

## ～ 先端バイオ:発酵イソプレンゴム ～

今後需給バランスのタイト感が予想される天然ゴムを代替する合成ゴムの中間原材料をバイオマスから先端バイオ技術で製造、環境資源に貢献しサステナブルな資源循環サイクル構築を目指す。



発酵技術 (先端バイオ技術)

ゴムの合成技術 (重合触媒技術)

**AJINOMOTO®**

世界各国で多様な植物原料を利用

発酵菌開発、培養、単離・精製プロセス

**BRIDGESTONE**

世界各国に生産拠点  
最先端の重合触媒技術によるポリマー合成

<FY2011>

- 共同研究契約締結
- イソプレンの試作に成功

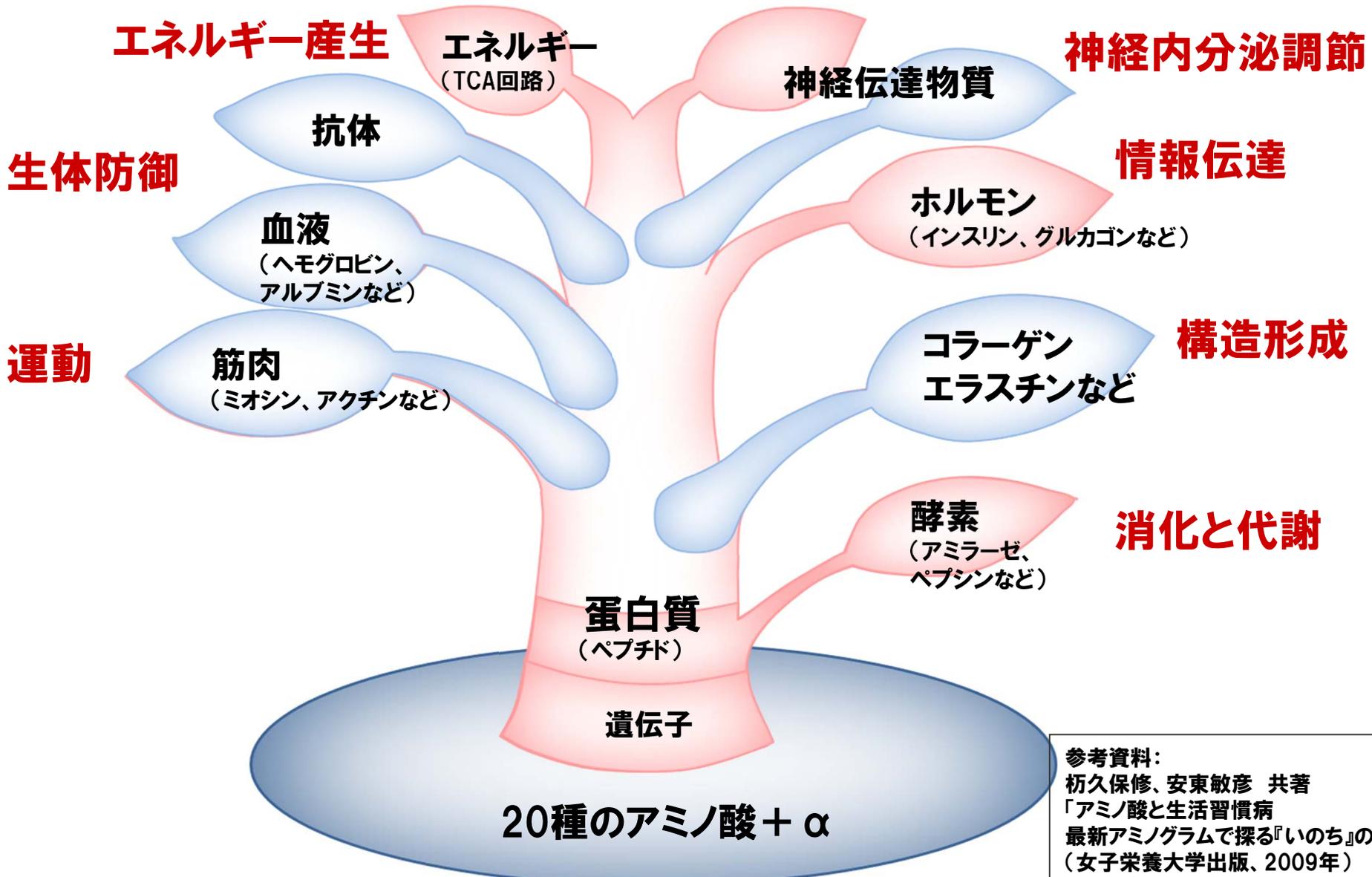
<FY2012>

- 知的財産の補強
- 基本生産プロセスの構築検討

<FY2013>

- 基本生産プロセス構築
- 事業化判断

# アミノ酸は 生命の木の中核(幹)を担っている



参考資料:  
柘久保修、安東敏彦 共著  
「アミノ酸と生活習慣病  
最新アミノグラムで探る『いのち』の科学」  
(女子栄養大学出版、2009年)

(α = その他の物質、水、グルコース、脂肪酸、ビタミン、ミネラルなど)

# (1) R&Dのリーダーシップ

～ ファイン・ライフサイエンス:アミノインデックス® ～



血液中のアミノ酸で健康状態や疾病リスクを明らかにする技術。  
☆2012年10月末現在、全国**213**施設で採用(3月より+163)。

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度以降	
事業	<b>事業開始</b> 4月 健康診断支援サービス「がんリスクスクリーニング」	3月 国際戦略総合特区(*)にて導入	5月 花王(株)と健康ソリューションビジネスにおいて事業提携	7月 鳥取県総合特区指定(**) アミノインデックス®導入検討開始	<b>事業基盤強化</b>  <b>事業拡大</b>
研究開発	10月 婦人科がんの早期発見(日本癌治療学会)	5月 内臓脂肪型肥満の判別可能性を確認(国際肥満研究学会)			
適応症	男性:胃、肺、大腸、前立腺 女性:胃、肺、大腸、乳腺	5月<適応拡大> 子宮頸がん 子宮体がん 卵巣がん	<適応拡大> ○ リスク診断 ・生活習慣病、すい臓がんなど ○ スポーツ、美容、栄養管理分野		

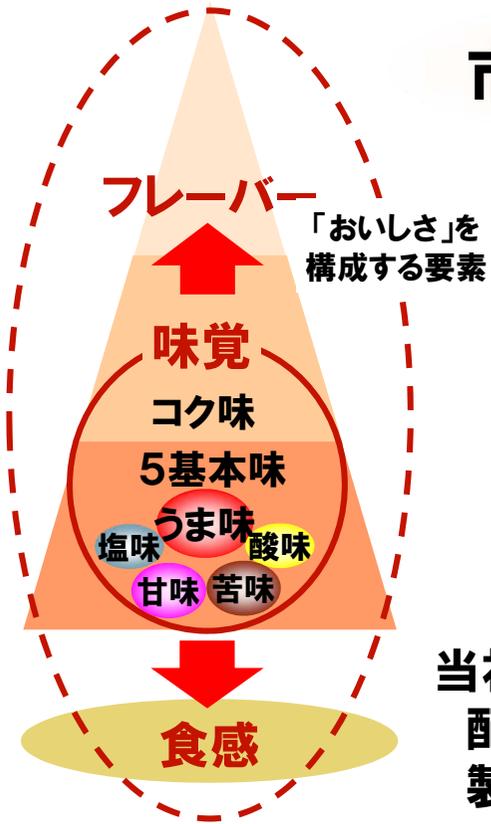
\*京浜臨海部ライフイノベーション国際戦略総合特区(神奈川県、横浜市、川崎市)

\*\*地域活性化総合特区(鳥取発次世代社会モデル創造特区)

# (1) R&Dのリーダーシップ

～ 世界一の調味料:独自の素材・技術による新製品 ～

「おいしさ+健康」調味料のリーディングカンパニーとして、味覚技術の更なる深化に加え「おいしさ」を構成する全領域・技術を獲得することで、ドライシーズニング領域No.1を達成する。



## 市場のニーズ・市場環境

新興国・途上国

経済発展

都市化・核家族化

先進国

少子化・高齢化

世帯人数減少

健康志向

当社独自の  
配合技術  
製造技術

当社独自の  
風味素材  
コク味素材  
減塩素材

基盤技術  
分析技術  
評価技術  
など

おいしさを追求し、  
当社独自の  
素材と技術で、  
市場ニーズに  
合致した、  
価値提案型の  
新商品開発

当社独自の素材・技術を  
世界中の調味料・食品の開発に展開



# (1) R&Dのリーダーシップ

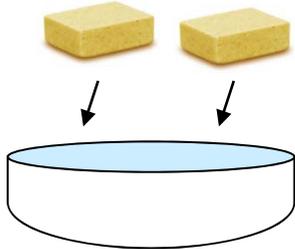
## ～ 味の素KK「鍋キューブ」(国内家庭用) ～



「鍋キューブ」鶏だし・うま塩



固形鍋つゆの素  
1個(7.3g)1人前、  
8個入り



鍋に入れる個数を変える  
ことで、1人前から多人数用ま  
で、**作る量や濃さの調整が可能**



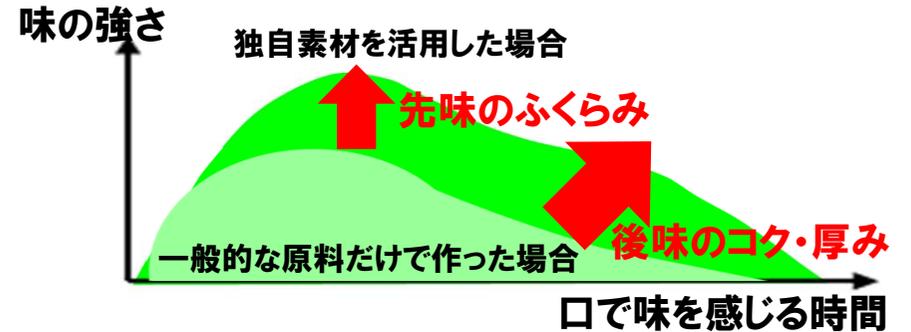
液体鍋つゆを  
固形の鍋つゆの素に

**ギュツと濃縮**



しかし、液体の鍋つゆを単純に乾燥固化しただけでは、  
“おいしさ”や“使いやすさ”は得られない

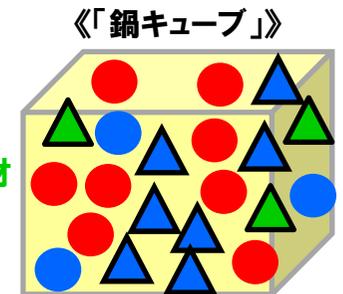
- **独自素材の活用**により、  
**先味のふくらみと、  
後味に広がるコクと厚み  
を実現。**



- **少量でも複雑で強い味わいが出せる独自素材の活用や、  
キューブ製造に適した原料の選定・配合により、  
小さく、溶けやすいキューブ状に成型。**

### 独自素材の活用、独自の配合・製造技術

- キューブにしやすい原料 (塩やうま味調味料・・・等)
  - キューブにしにくい原料 (香辛料やエキス類・・・等)
- 
- ▲ 少量で、濃厚で複雑な味わいを実現できる独自素材
  - ▲ キューブにしやすい香辛料・エキス代替素材



# (1) R&Dのリーダーシップ

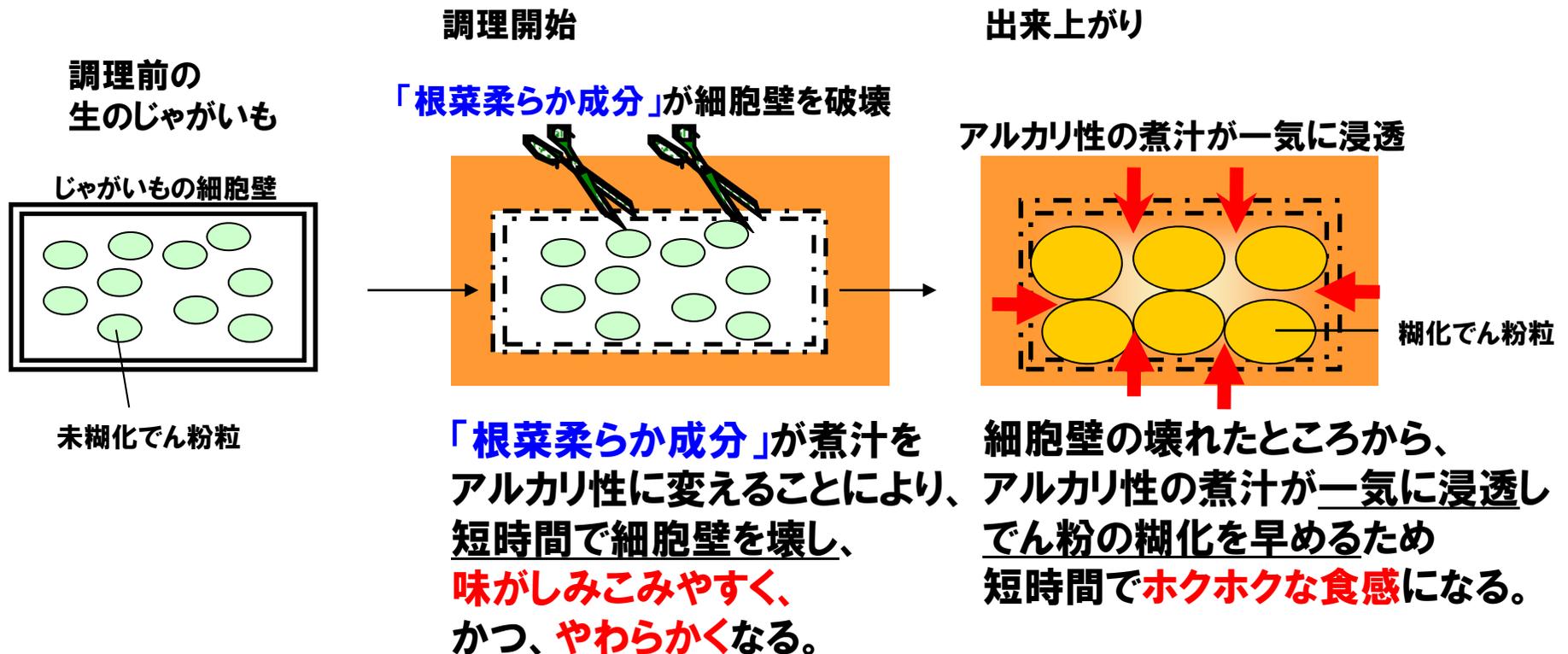
## ～ 「Cook Do® きょうの大皿」 (国内家庭用) ～



### 「Cook Do® きょうの大皿」塩鶏じゃが用

鶏肉、じゃがいも、にんじんに本製品と水を加え、フライパンで約10分煮込むだけで、短時間で、おいしい大皿料理が出来上がる。

**「根菜柔らか成分」(独自素材)が煮汁をアルカリ性に変え、じゃがいも・にんじんの細胞壁を壊す・・・煮汁をしみこみやすく、じゃがいも内のでん粉を短時間で糊化・・・ホクホクな食感に**



# (2) 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
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) 投資額 約147億円 タイ(核酸) 増産('11/11完工) 投資額 約60億円	ナイジェリア アパバ工場増築('13/3完工) 投資額 約8億円 コートジボワール 工場新設('13/3完工) 投資額 約4億円 Bangladesh トンギ工場('12/5稼働) 投資額 約0.6億円	
		風味調味料	タイ(「Ros Dee®」) 増産('11/7完工) 投資額 約10億円 ブラジル(「Sazon®」) 増産('13/6完工) 投資額 約20億円 インドネシア カラワン工場('12/9完工) 投資額 約35億円 ペルー カヤオ工場 新食品製造棟('12/4月稼働) 投資額 約6億円		
		加工食品	ペルー カヤオ工場 即席麺ライン増設(12/10完工) 投資額 約8億円		
		缶コーヒー	 缶コーヒー タイ(Birdy®) 増産('13/6完工) 投資額 約38億円		

# (2) 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
<p>既存事業 深耕</p>	<p>次世代 中核商品 育成</p> <p>粉末メニュー 調味料 加工食品</p>	 <p>ベトナム(カレー、唐揚げ)、フィリピン(新調味料) ペルー、インドネシア(唐揚げ、米飯用調味料) タイ(唐揚げ、トムヤムスープ等)育成 タイ「Ros Dee® Menu」発売('11/11)</p>  <p>インド(「Hapima」カレー用ス パイスブレンド調味料) 発売 ( '11/4)</p>	<p>ベトナム「Aji-ngon®」ベジタリアン用発売('12/8月) ベトナム「Aji-Quick」鍋用、スープ用発売('12/8月)</p>  <p>インドネシア「Mayumi」発売('12/5月)、ベトナム 「Aji-Mayo」mild sweet発売(12' /8月)</p> <p>ペルー「Aji-no-men®」Pasta Rapida発売'12/5月 ブラジル「Yakissoba®」(外食用)'12/6月</p> <p>即席麺新エリア検討</p>	  

赤字：2012年5月以降の実施・決定事項

## (2) 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	バングラデシュ法人 (8月：設立)	ミャンマー：事業再開検討 パキスタン：参入機会検討	
		中近東 アフリカ	トルコ法人(7月：設立) エジプト法人(10月：設立) コートジボワール法人 (12年1月：設立)	カメルーン：WASCO社支店設立 <b>予定</b> 東アフリカ：参入機会検討 北アフリカ：参入機会検討	
事業基盤 整備	体制強化		欧州食品事業統合(7月)	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検討	統合実施(13年)

### 既存国と新市場の売上高構成

FY2011に引き続き為替影響大。主要国の現地通貨ベースで二桁成長は継続。

売上高伸長率(現地通貨ベース) タイ/112%、ブラジル/110%、インドネシア/109%。

売上高概算 (億円)	FY2010 実績	FY2011 実績	FY2012 修正予想	(対前年)	1HFY2012 実績	FY2013 計画	FY2016 (イメージ)	2011-2013中計 計画平均成長率
既存国	1,630	1,670	1,840	+10%	840	2,100	2,500	+10%
新市場	150	170	210	+24%	90	300	500	+26%
合計	1,780	1,840	2,050	+11%	930	2,400	3,000	+11%

## **Ⅲ. 事業構造強化**

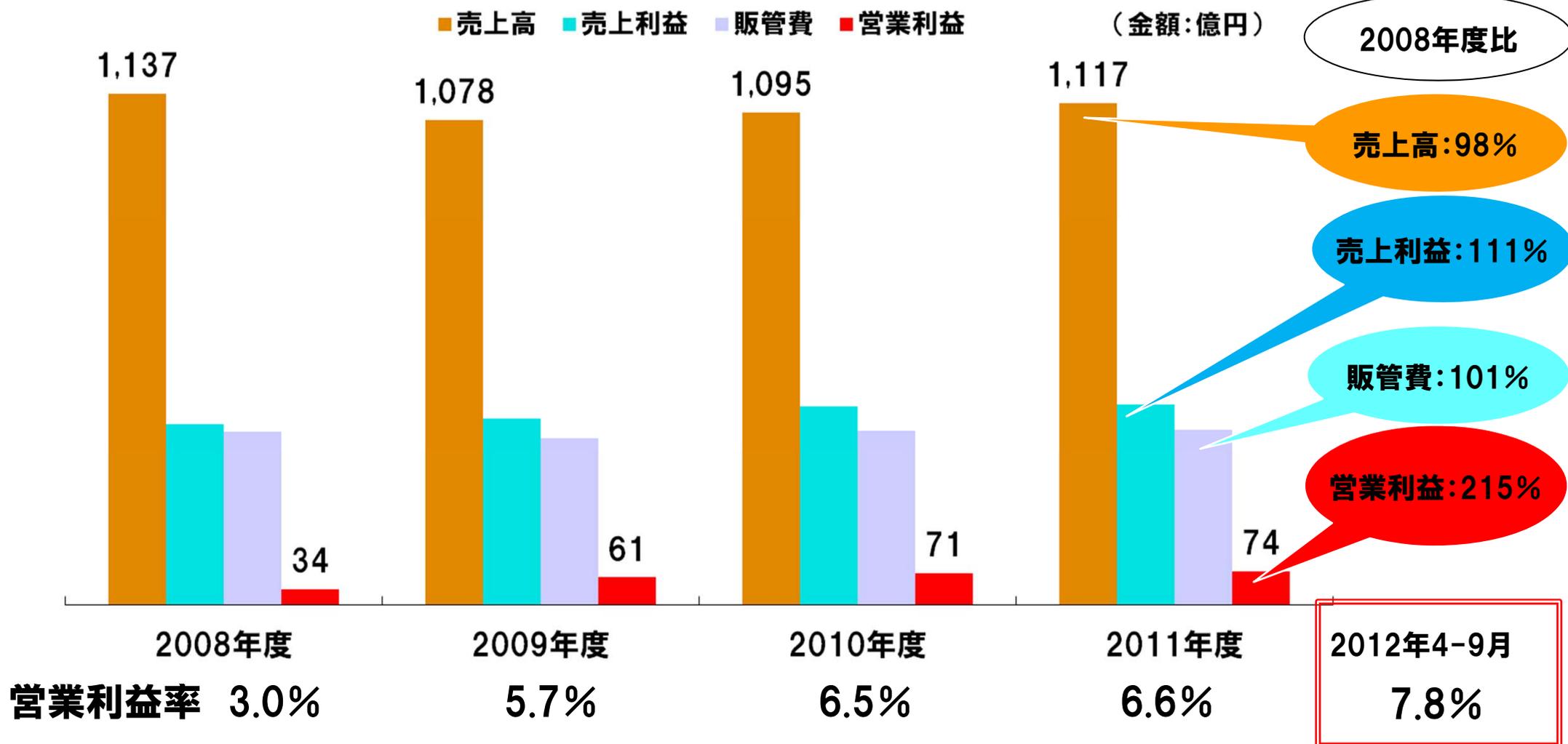
- (1) 冷凍食品事業**
- (2) 低資源利用発酵技術**
- (3) 飼料用アミノ酸事業**
- (4) 事業ポートフォリオの強化**

# (1) 冷凍食品事業の事業構造強化

～ 利益率拡大への取り組み ～

## Value Create

低価格競争とは一線を画し、付加価値向上と価値に見合った価格を訴求し、販管費を抑制。今上半期でも業界水準を大きく上回る営業利益率を維持。



# (1) 冷凍食品事業の事業構造強化 ～ 利益率拡大への取り組み ～

## 1) バリューチェーンの組み替えによる効率化

### ➤ 自社生産品比率を拡大

2003年度 80% ⇒ 2012年度 90%(予定)

### ➤ 海外生産品比率を拡大

2003年度 17% ⇒ 2012年度 27%(予定)

### ➤ 主力工場の生産再構築

#### ✓ 関東工場第一棟建て替え

投資額 約50億円、2012年7月着工、2014年9月完工予定。

重点製品領域の一つ「デザート」事業拡大のため、新たに生産ラインを導入。

**主力製品の生産を集約化し、より効率的な供給能力を実現。**

#### ✓ タイ工場の生産ライン再構築

投資額 約22億円、2012年5月着工、2012年11月中旬生産再開。

**生産品目を主力製品に特化(23品目→2品目)、高生産、高収益性を実現。**

# (1) 冷凍食品事業の事業構造強化

～ 利益率拡大への取り組み ～

◀Key Word▶

「家庭ではできない」

おいしさ、そして、いのちへ。  
Eat Well, Live Well.

AJINOMOTO®

## 2) 日本を代表する強い単品の育成: 単品の収益性の強化。

「ギョーザ」: 家庭用冷凍食品市場9年連続No.1※、販売金額は年間100億円超。

※市販されている全ての冷凍食品の単品売上金額で、2003年から2011年まで9年連続No.1。(当社調べ)

### <主力製品の改訂:「ギョーザ」>



発売40周年、日本を代表する冷凍ギョーザ。

技術開発により、従来の「油なし」から「油なし、水なし」で誰でもおいしく焼ける新調理法に変更。

家庭ではできない、冷食技術だからできるおいしいギョーザに。

家庭用調理済  
冷凍食品  
売上ランキング  
上位5品



B社 チャーハン



当社「ギョーザ」を  
100とした売上高

100

61

54

42

41

(当社調べ)



今年で発売40周年を迎えるロングセラー商品  
販売金額は年間100億円を超え、  
2011年度には発売累計100億個を突破！  
市販冷凍食品市場9年連続No1！

今秋、〈羽根の素〉の技術開発により「油なし、水なし」で、誰でもおいしく焼ける  
新調理法に変更し、史上最強の「ギョーザ」へ進化！

### 〈羽根の素〉



秘密は「羽根の素」

### 〈羽根の素〉のメカニズム



〈羽根の素〉が溶け出し、  
「ギョーザ」を適度な水分で  
蒸し上げていきます



〈羽根の素〉の水分が蒸発し、  
「ギョーザ」底面にとどまることで、  
きつね色のパリッとした羽根に変わります

「ギョーザ」ひとつひとつに、〈羽根の素〉がついているので、  
適度な水分で蒸し上げることができ、野菜や肉のうま味を  
残しつつ、「パリッと」「ジューシー」に仕上がる

# (1) 冷凍食品事業の事業構造強化

◀Key Word▶

～ 利益率拡大への取り組み ～

「家庭ではできない」

## 3) 「Value Create」活動:価値にふさわしい価格を訴求と新領域の開拓。

品質を高め、良い製品をお客様に提供する。

自社管理農場や指定農場原料を使用し安心安全を一層推進。

原料肉のチルド化など素材を厳選しおいしさを向上。

家庭用は消費者ニーズに、業務用は顧客ニーズに即した製品開発と提案を行う。

### <冷凍食品だからできる新しい製品コンセプト>

#### 自然解凍シリーズの拡充

「調理簡便性」に加え、「節電」、「保冷」の機能も評価され、市場規模は急拡大。当社はシェアNo. 1。

自然解凍のエビグラタン



### <冷凍食品の新技术が生んだ新しい製品コンセプト>

#### 油で揚げていない製品 「揚げずにサクッとさん」

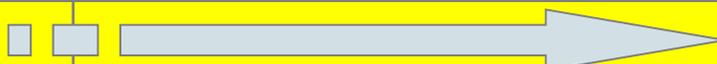
高温蒸気フライ製法により、油で揚げていないのにサクサク感と香ばしさを実現。

健康志向にも合致しバラエティを拡大中。

油で揚げていない野菜コロッケ



## (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 ( ' 12/9) 本格導入( ' 12/12)	他地域展開 (13年度以降)	
	MSG		米国導入( ' 12/6)	アセアン導入(FY13/Q2)	
副原料・ エネルギー を削減する技術	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)
				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	欧州CPテスト開始			
		ブラジル導入( ' 12/1) タイCPテスト開始 (FY12/Q2→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導入)		タイ国内、アセアン内横展開	
	MSG	ブラジル導入( ' 12/4)			
利益貢献計画 (対 FY2010)				(FY13) 50億円	(FY14) 75億円

## (2) R&Dのリーダーシップ: 低資源利用発酵技術の進捗

先端技術を順次各地に導入。

★: 導入済み

○: 今後導入予定

	MSG				核酸	甘味料	リジン				トリプトファン
	北米	南米	欧州	アセアン	タイ	日本	北米	南米	欧州	タイ	欧州
主原料削減技術		○	○	○							
副原料・エネルギー削減技術	★			○	★	★	○	★	○	○	★
非可食原料利用								★	○	○	
主原料・エネルギー(部分)自製化		★		○	○				○		

### (3) 飼料用アミノ酸事業構造強化に向けた取組み

～ 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 (FY12/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専門の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)		
	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5月以降の実施・決定事項

## (4) 事業ポートフォリオの強化

～ カルピス(株)の全株式をアサヒグループホールディングス(株)へ譲渡完了 ～

10/1で譲渡完了。

得られたキャッシュは成長に向けた投資への使用を優先。

### 【譲渡価額、譲渡方法】

譲渡価額 1,217億円。

カルピス社より配当として270億円(9/12受領)

アサヒGH社より920億円(10/1受領)

この他、カルピス社の現預金、運転資本等に基づき、アサヒGH社より27億円  
(11月中旬受領予定)

### 【2013/3月期業績への影響】

売上高:株式譲渡、営業移管後の下期販売分480億円の減少を織り込み済み。

営業利益、経常利益、当期純利益への影響は軽微。

### 【キャッシュの用途】

成長のための再投資の原資とする。

### 【2011-2013中期経営計画への影響】

現時点で2013年度計画値は変更しない。

## IV. 2013年3月期 財務戦略

## 2013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、キャッシュフロー創出力を強化、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。

FY2011実績: 設備投資/568億円

FY2012予想: 設備投資/606億円

### ●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

➢ 安定的、継続的な利益配分を行う。

✓ FY2012 1株16円の配当維持を予想。

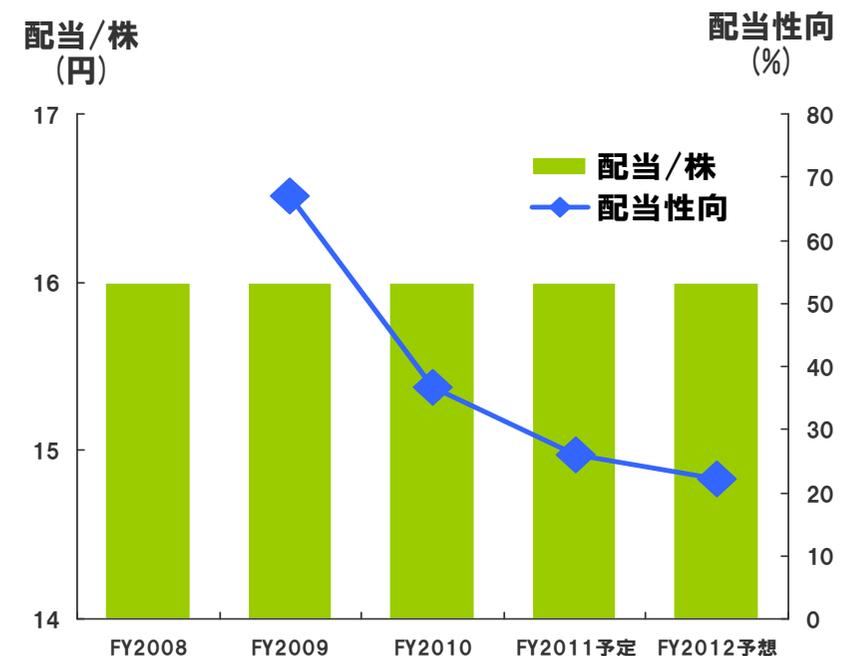
➢ 自己株式取得

✓ 期間: 5月8日～1月21日(予定)

✓ 50百万株(上限)、500億円(上限)

10月末で33百万株、取得価額総額374億円。

✓ 取得後はすべて消却を予定。



## V. 動物栄養事業の中長期戦略

# 市場、競合環境

- 高スプレッドによりリジン、スレオニン、トリプトファンともに需要高まる。

FY2011: USD95/st

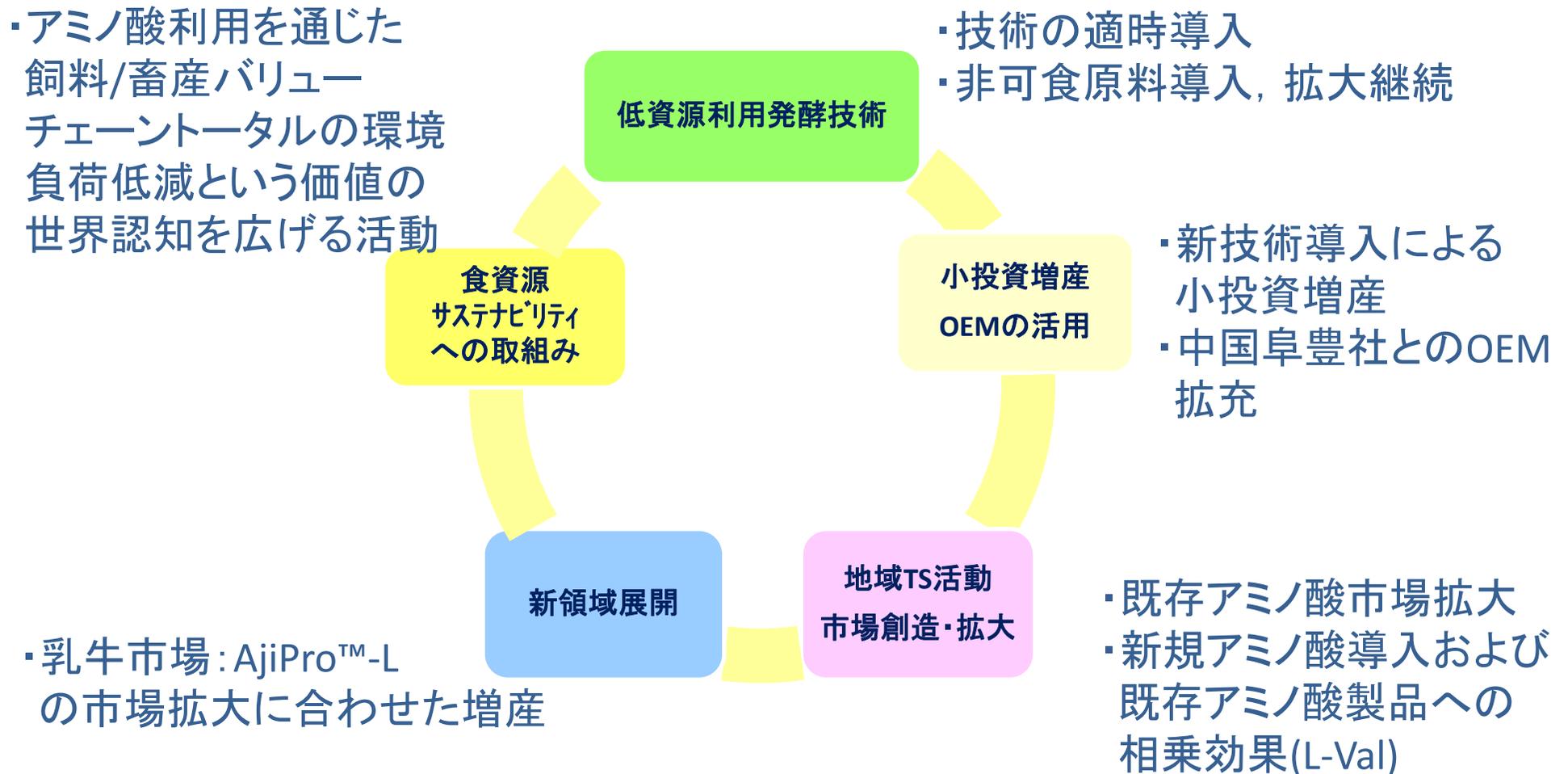
FY2012予想: USD200/st前後

- リジン、スレオニン市場は  
ほぼ想定通り伸長、足元は需給均衡。
- トリプトファン市場は  
高スプレッドと低価格により大きく伸長、  
供給タイトにより価格上昇。

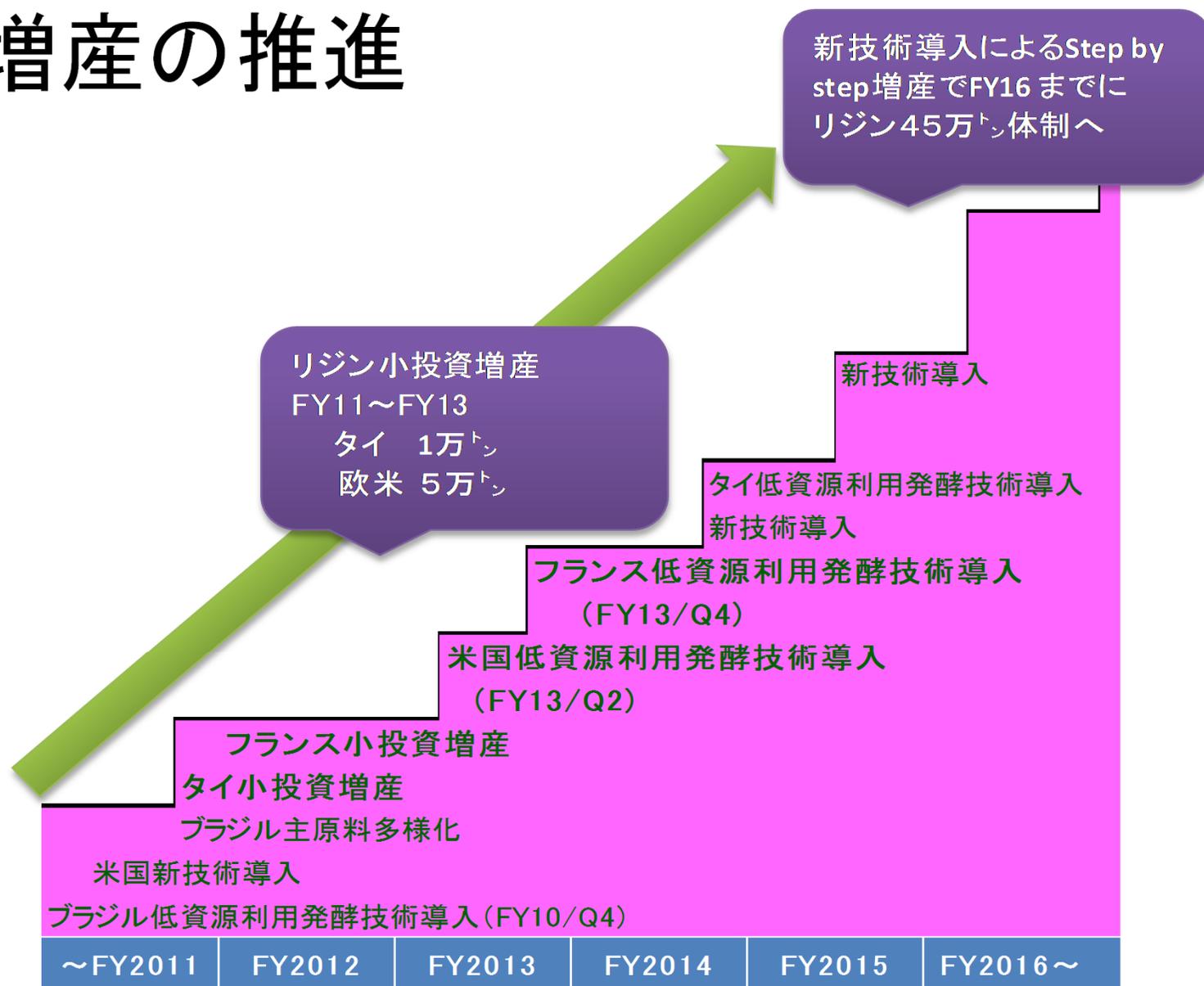
市場伸長率	FY2010→FY2011	FY2011→FY2012(予想)
リジン	108%	112%
スレオニン	110%	119%
トリプトファン	125%	142%

# 動物栄養事業の中長期戦略:

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



# 低資源利用発酵技術の本格導入と 需要に応じた安定供給を目指す 小投資増産の推進



# 新しい局面を迎えた乳牛用リジン

## AjiPro™-L

- 科学的根拠(エビデンス)に基づく販促活動が奏功し、販売好調。
- 大きな市場潜在性を更に深耕し、供給力を増強してゆく。その第一歩として2013年度初めに生産量倍増立上げ。
- 更なる顧客価値の実現を目指し、製品能力(有効性)を更に高める開発を継続。



**AjiPro-L**  
Rumen Protected Lysine  
A product validated by solid science

**Cows tell us what they need.**

This is a technology:

- Proven to optimize milk production
- Evaluated with a methodology to measure the bio-availability in dairy cows
- Developed by Ajinomoto, a global leader in amino acid manufacturing

Please visit [www.AJIPRO-L.com](http://www.AJIPRO-L.com) to find a list of a peer-reviewed research paper and scientific publications. Additional information regarding AjiPro™-L is also available.

**AJINOMOTO.**  
AJINOMOTO HEARTLAND, INC.  
[www.lysine.com](http://www.lysine.com) | 773-580-7000

Ajinomoto is the registered trademark of Ajinomoto Co., Inc. Copyright © 2012 Ajinomoto Heartland, Inc. All rights reserved. All other trademarks are the property of their respective owners.

# 食資源サステナビリティへの取り組み

## 21世紀の人類社会の課題解決に貢献

地球持続性



環境保全  
資源の循環

食資源



非可食原料の活用

健康な生活



不足栄養・過剰栄養の改善  
高齢化への対応

- SFIS\*コンソーシアムに参画(2012年8月)
- 飼料用アミノ酸の環境貢献を積極的に提言していく

\* Specialty Feed Ingredients Sustainabilityの略。International Feed Industry Federation (IFIF)が中心となり欧米や北南米、日本の飼料産業協会と世界の主要飼料添加物メーカーによるコンソーシアム。

## VI. 医薬事業の経営課題と取り組み状況

# 医薬事業の経営課題と取り組み状況

## 経営課題と解決への取り組み

### 1) 輸液、透析事業の構造強化

外部資源の活用も組み込んだ新たな事業スキームへの移行を 2013年度中の実行を目標に検討中。今期中に決定し、発表する。

### 2) パイプラインの充実

- ① 積極的な外部連携、外部品導入の促進: 導入に対するR&D費資源配分の増強
- ② ラクオリア創薬(株)との共同研究開始: 両社の強みを活かした創薬研究の推進
- ③ 胃炎・潰瘍治療剤「マーズレン」の販売開始: 2012年7月より販売開始
- ④ 「モビプレップ」(AJG522:新規経口腸管洗浄剤)および「アクトネル」月1回投与製剤の製造販売承認取得を目指す
- ⑤ AJH801 (シルニジピン/バルサルタン配合剤)の製造販売承認申請の実施:  
2012年10月申請済み

### 3) オペレーション効率(販売費・一般管理費)の改善

- ① 販売体制: 効率的な販売体制の構築
- ② コーポレート部門: コーポレート業務の効率化
- ③ 間接材購買: 購買機能の一元化によるコストダウンの推進

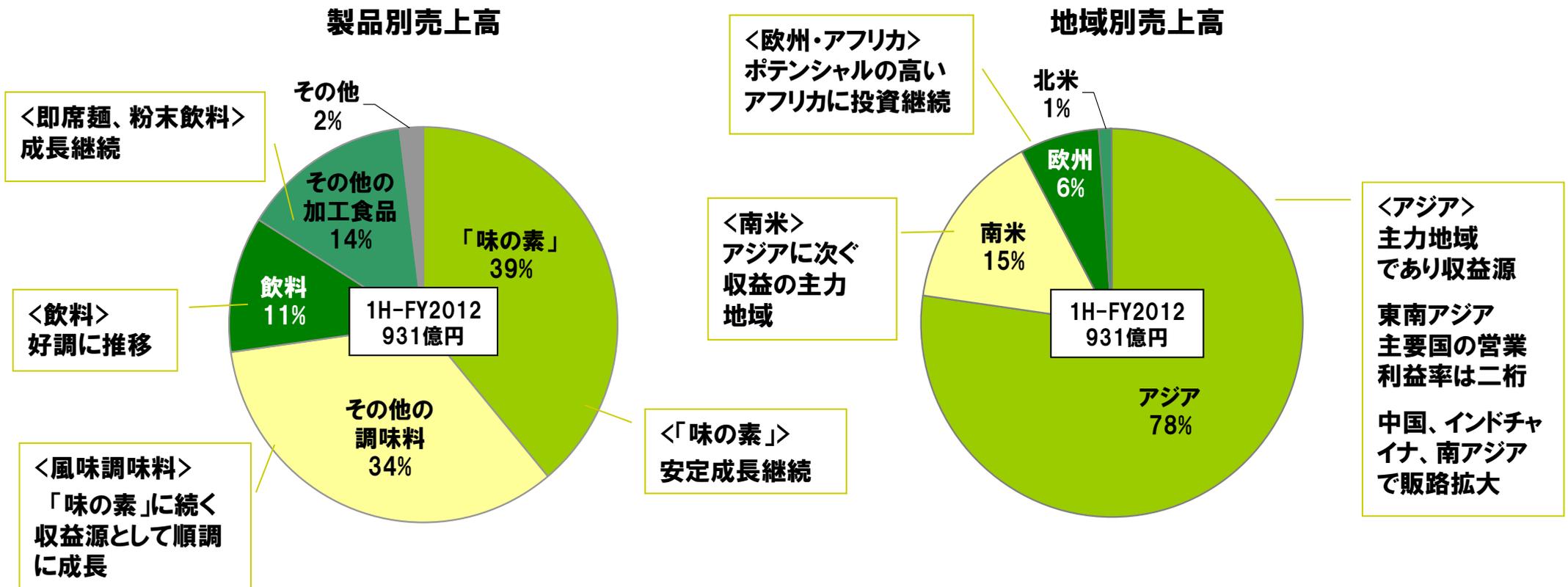
## 参考資料

海外コンシューマーフーズ販売動向

2013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】1H-FY2012海外コンシューマーフーズ販売動向



## 【1H-FY2012 製品別概況】

- 「味の素」の販売数量は対前年約7%で伸長。
- 主要国の風味調味料の販売数量は、タイが二桁成長、インドネシアは順調、ブラジル、ベトナムも堅調に増加。
- 飲料、即席麺は順調に拡大。

## 【1H-FY2012 主要国の海外コンシューマーフーズ売上高】

- タイ 約153億THB（前年比113%、円ベース108%）
- ブラジル 約2.7億BRL（前年比110%、円ベース 89%）
- インドネシア 約12,048億IDR（前年比109%、円ベース 99%）

## 【参考】2013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	78.5	±1円 →1億円弱
EUR	100.4	±1円 →約0.5億円
THB	2.5	±1% →約2億円
BRL	39.0	±1円 →約1.5億円

### 飼料用アミノ酸

	FY2010	FY2011	FY2012予
リジン	1,580	1,700	1,900前後
スレオニン	245	270	320前後
トリプトファン	4.8	6.0	8.5前後

### 2) 当社グループ販売数量 (千トン)

	FY2010	FY2011	FY2012予
リジン	300	330	350前後
スレオニン	85	87	90前後
トリプトファン	2.6	2.5	3.8前後

### 3) 市場価格予想 (USD/kg, CIF)

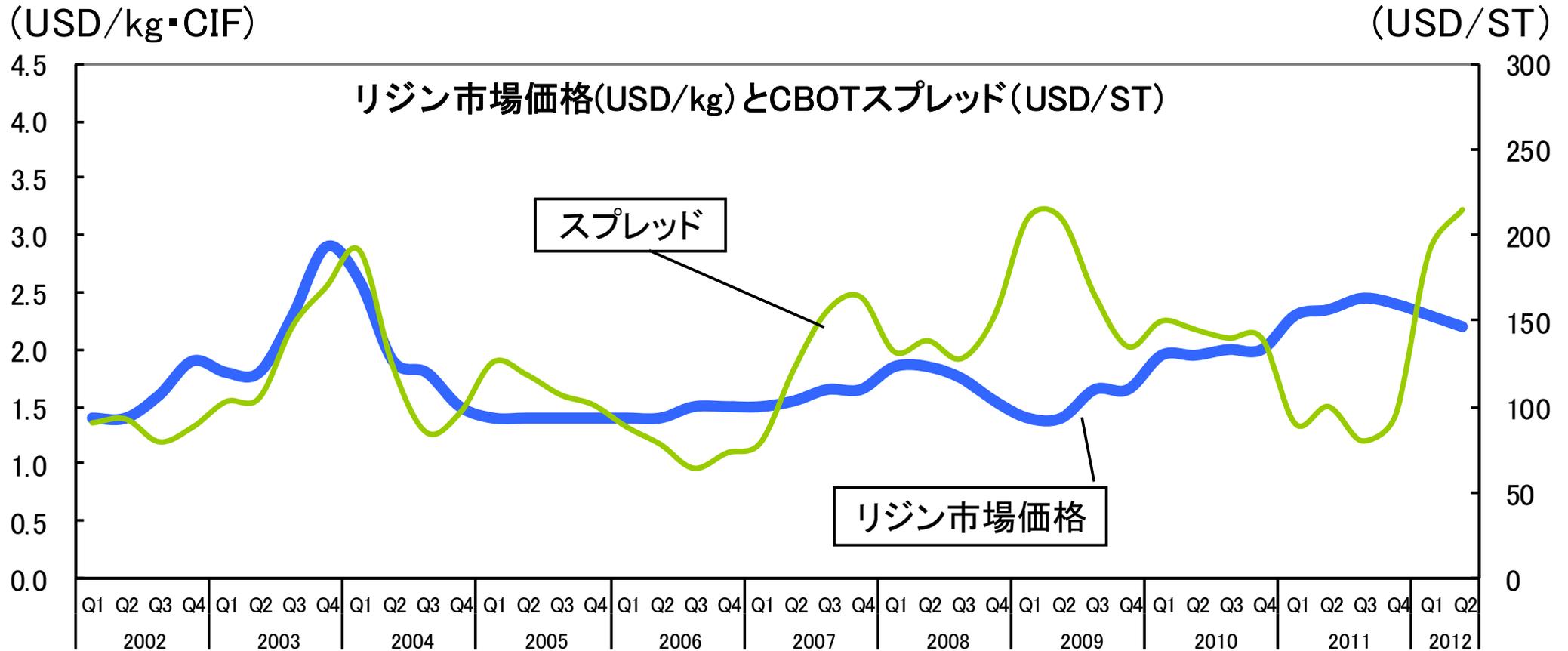
	FY2011	FY2012予**	
		1H	通期
リジン	2.35	2.20前後	2.15前後
スレオニン	2.45	2.15前後	2.25前後
トリプトファン	15	11前後	15前後
スプレッド*	95	215前後	200前後

\*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。

(別添)

FY2012セグメント別業績予想

(単位:億円)	A	B	A-B	C	A-C	D	E	D-E	A-D	C-E	(A-D)-(C-E)	
	FY12 修正予想	FY12 期首予想	11/5 修正額	FY11 実績	対FY11 増減額	1H-FY12 実績	1H-FY11 実績	対1H- FY11増減	2H-FY12 修正予想	2H-FY11 実績	対2H-FY11 増減額	修正要因 又は 2H増減要因
<b>国内食品</b>												
売上高	4,118	4,110	8	4,384	▲ 266	2,265	2,215	50	1,853	2,169	▲ 316	<ul style="list-style-type: none"> <li>調味料・加工食品は主力品を中心とした販売増に伴い、売上高・営業利益とも上方修正。下期も引き続き新商品等により売上高・営業利益の拡大を目指す。</li> <li>飲料は売上高・営業利益を下方修正。</li> <li>【コストダウン目標(飲料は上期までの実績)】</li> <li>調味料・加工食品 約14億円、冷凍食品 約5億円、飲料 約2億円</li> <li>【原材料価格影響(飲料は上期までの実績)】(▲:損サイド)</li> <li>調味料・加工食品 約3億円、冷凍食品 ▲約8億円、飲料 ▲約1億円</li> </ul>
調味料・加工食品			約70	2,215	約140	1,102	1,075	27		1,141	約110	
冷凍食品			約0	1,117	約60	569	556	14		561	約45	
飲料(「カルピス」)			▲約60	1,052	▲約460	594	585	9		467	▲約470	
営業利益	332	326	6	317	15	173	183	▲ 10	159	134	25	
調味料・加工食品			約5	276	約10	135	129	6		147	約5	
冷凍食品			約0	74	約0	44	44	1		31	▲約0	
飲料(「カルピス」)			▲約10	56	▲約10	48	58	▲ 10		▲ 2	約0	
全社共通費	▲ 75	▲ 81	6	▲ 89	14	▲ 55	▲ 47	▲ 8	▲ 20	▲ 42	22	
<b>海外食品</b>												
売上高	2,503	2,540	▲ 37	2,305	198	1,148	1,150	▲ 1	1,355	1,156	199	<ul style="list-style-type: none"> <li>換算為替の影響、競争環境激化により売上高・営業利益とも下方修正。</li> <li>コンシューマーフーズでは下期にマーケティング活動を強化し、売上拡大を図る。</li> <li>現地通貨ベースでは、引き続き二桁以上の成長を目指すとともに、円貨ベースでは、上期に比べ対前年為替影響の改善を見込む。</li> <li>加工用うま味調味料は、競争環境が激化も、市場を見ながらきめ細かな販売戦略、価格政策を図りながら、販売数量の回復を目指す。</li> </ul>
コンシューマーフーズ	2,049	2,065	▲ 16	1,835	215	931	915	16	1,118	920	199	
加工用うま味	454	475	▲ 21	471	▲ 17	217	234	▲ 17	236	236	0	
営業利益	214	230	▲ 16	215	▲ 2	102	116	▲ 13	111	100	12	
コンシューマーフーズ			▲ 0		29			12			17	
加工用うま味			▲ 19		▲ 20			▲ 17			▲ 4	
全社共通費	▲ 72	▲ 79	6	▲ 67	▲ 5	▲ 39	▲ 33	▲ 6	▲ 33	▲ 34	1	
<b>バイオ・ファイン</b>												
売上高	2,072	2,150	▲ 78	1,980	92	969	986	▲ 17	1,103	994	109	<ul style="list-style-type: none"> <li>飼料用アミノ酸の営業利益を上期実績を踏まえ上方修正。</li> <li>アミノ酸の営業利益は医薬用・食品用アミノ酸で上方修正も、甘味料の下方修正で、下方修正。</li> <li>その他は費用改善等により上方修正。</li> <li>【飼料用アミノ酸①当社販売数量予想と②FY12市場価格見通し】</li> <li>( )内はFY11実績、市場価格見通しは\$/kg、CIFベース</li> <li>① リジン 350千t前後(330千t)、スレオニン 90千t前後(87千t)、トリプトファン 3.8千t前後(2.5千t)</li> <li>② リジン \$2.15前後(\$2.35)、スレオニン \$2.25前後(\$2.45)、トリプトファン \$15前後(\$15)</li> </ul>
飼料用アミノ酸	939	939	0	865	74	452	433	20	487	433	54	
アミノ酸			▲約40	662	約10	301	325	▲ 23		337	約30	
医薬用・食品用アミノ酸				約240		約125	約125	3		約115		
医薬中間体				約185		約70	約85	▲ 13		約100		
甘味料				約240		約105	約120	▲ 13		約120		
化粧品			▲約40	397	約5	193	203	▲ 10		194	約20	
その他			▲約0	56	約5	22	26	▲ 4		30	約5	
営業利益	158	149	9	122	36	73	63	10	85	59	27	
飼料用アミノ酸	109	105	4	113	▲ 4	63	56	7	46	57	▲ 11	
アミノ酸			▲約5	25	約10	19	9	10		17	約0	
医薬用・食品用アミノ酸								11				
医薬中間体								▲ 4				
甘味料								3				
化粧品			約0	73	約10	35	41	▲ 6		33	約15	
その他			約5	▲ 40	約20	▲ 16	▲ 18	2		▲ 22	約20	
全社共通費	▲ 52	▲ 57	5	▲ 51	▲ 2	▲ 29	▲ 25	▲ 4	▲ 24	▲ 25	2	
<b>医薬</b>												
売上高	759	760	▲ 1	779	▲ 20	359	413	▲ 54	400	366	34	<ul style="list-style-type: none"> <li>自販品の売上増(「リーバクト」「エレンタール」の販売強化、「マーズレン」の導入等)と R&amp;D費効率化、諸経費削減に継続して取り組む。</li> <li>【コストダウン目標】 約8億円</li> </ul>
営業利益	26	23	3	65	▲ 39	18	55	▲ 37	8	10	▲ 2	
医薬	44	43	1	83	▲ 39	28	65	▲ 37	16	18	▲ 2	
全社共通費	▲ 18	▲ 20	2	▲ 18	▲ 0	▲ 10	▲ 10	▲ 0	▲ 8	▲ 8	0	

(単位:億円)

	A		B	A-B	C	A-C	D	E	D-E	A-D	C-E	(A-D)-(C-E)	
	FY12 修正予想	FY12 期首予想	11/5 修正額	FY11 実績	対FY11 増減額	1H-FY12 実績	1H-FY11 実績	対1H- FY11増減	2H-FY12 修正予想	2H-FY11 実績	対2H-FY11 増減額		修正要因 又は 2H増減要因
<b>提携事業</b>													
売上高	1,931	1,890	41	1,828	102	887	908	▲ 22	1,044	920	124		
油脂			約20	435	約40	199	215	▲ 16		220	約55		
コーヒー類			約25	1,393	約60	688	693	▲ 6		700	約70		・ 油脂は適正価格販売推進、コーヒーは主にスティックやインスタントコーヒーの拡売で増収を見込む。
営業利益	16	16	0	16	0	8	8	▲ 0	8	8	0		
全社共通費	▲ 5	▲ 5	0	▲ 5	▲ 0	▲ 3	▲ 2	▲ 0	▲ 2	▲ 2	▲ 0		
<b>その他</b>													
売上高	827	760	67	696	131	360	368	▲ 8	466	328	138		
営業利益	▲ 11	▲ 9	▲ 2	▲ 9	▲ 1	▲ 5	1	▲ 5	▲ 6	▲ 10	4		・ 物流等「その他」の売上高を上方修正。
全社共通費	▲ 21	▲ 23	1	▲ 21	▲ 1	▲ 12	▲ 11	▲ 1	▲ 10	▲ 10	0		
<b>総合計</b>													
売上高	12,210	12,210	0	11,973	237	5,989	6,041	▲ 53	6,221	5,932	289		
営業利益	735	735	0	726	9	369	426	▲ 57	366	300	66		

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。