

フィナンシャルレポート 2015

2014年度

CONTENTS

▶ イントロダクション

スナップショット	02
味の素グループの価値創造の在り方	03
中期経営計画概要	04

▶ 社長メッセージ

05

▶ 価値創造の基盤

技術	11
人財	13
顧客満足	14
コーポレート・ガバナンスの状況等	15
役員一覧	17

▶ 財務セクション

10年間の財務データ概況	18
財務担当役員メッセージ	19
連結貸借対照表	20
連結損益計算書／連結包括利益計算書	21
連結株主資本等変動計算書	22
連結キャッシュ・フロー計算書	23

▶ 会社データ

主要子会社および関連会社	24
会社情報／株式情報	25



Eat Well, Live Well.
AJINOMOTO®



イントロダクション

社長メッセージ

価値創造の基盤

財務セクション

会社データ

スナップショット

2014年度 財務ハイライト

売上高

1兆66億円

営業利益

745億円

当期純利益

464億円

1株当たり当期純利益

78.54円

ROE

7.4%

総資産

12,550億円

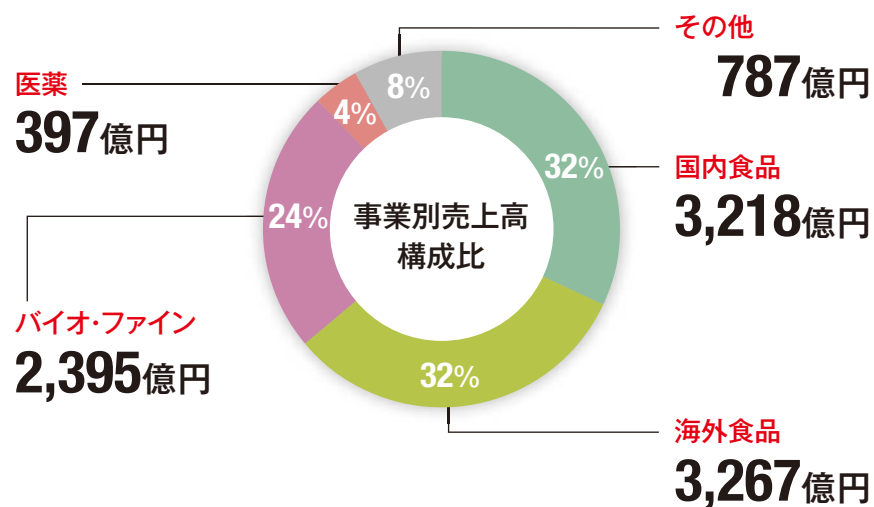
有利子負債

2,115億円

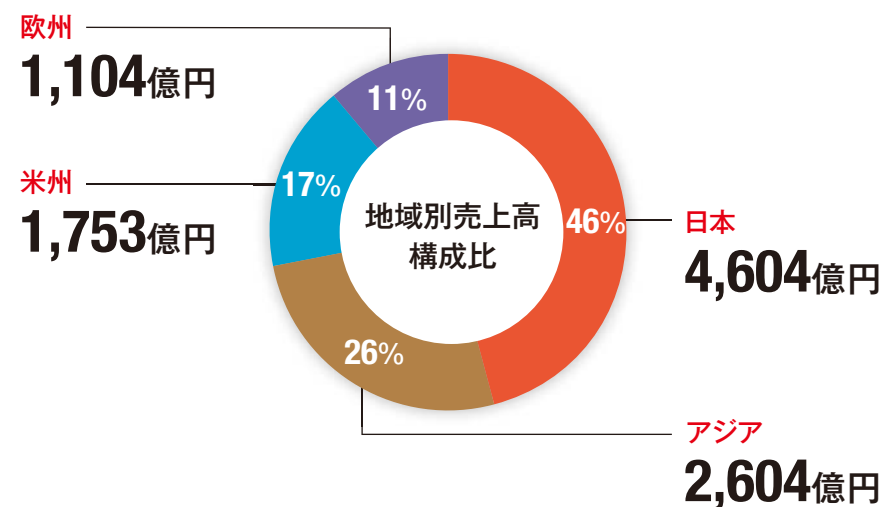
1株当たり配当金

24円

事業別



地域別





イントロダクション

社長メッセージ

価値創造の基盤

財務セクション

会社データ

味の素グループの価値創造の在り方

味の素グループ
理念

私たちは地球的な視野にたち、
“食”と“健康”そして、“いのち”のために働き、
明日のよりよい生活に貢献します。

味の素グループ
ビジョン

私たちは、お客様に役立つ独自の価値を創出し続ける
「グローバル健康貢献企業グループ」を目指します。

ASV (Ajinomoto Group Shared Value)

味の素グループが創業以来展開してきた事業を通じた社会的課題解決への貢献であり、
社会・地域と共有する価値を創造することで、経済価値を生み成長につなげる取り組みである。

1908年に、科学者の池田菊苗博士が「うま味」成分であるグルタミン酸を発見、それを用いたうま味調味料の製造方法を特許化し、事業家の二代 鈴木三郎助がうま味調味料「味の素®」を発売しました。この二人には「うま味を用いて栄養を改善し国民を健康にする」という強い思いがありました。味の素グループはこの創業以来の志を引き継ぎ、食品やアミノサイエンスといった幅広い事業を展開し、バリューチェーン全体でグローバルな社会的課題の解決に貢献してきました。

私たちは、事業を通して解決に取り組むべき課題を「地球の持続性」「食資源の確保」

「健康な生活」としています。2014-2016中期経営計画では、当社グループならではの食とアミノ酸の技術や知見を中心とした「スペシャリティ」を活用してこれらの課題解決を図り、社会価値を実現することで新たな経済価値を創出し、成長モメンタムの加速を目指します。

この取り組みを“Ajinomoto Group Shared Value (ASV)”と称し、これを強く推進していくことこそが「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」の実現につながると考えています。

創業時の志 (1909年)

うま味を通じて粗食をおいしくし、
国民の栄養を改善



「うま味」の発見者
池田 菊苗



味の素グループ創業者
鈴木 三郎助

地球課題への貢献

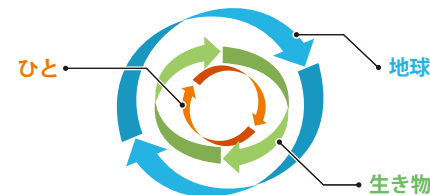
おいしく栄養を摂ることを通じて
世界各地の健康な社会に貢献



「Eat Well, Live Well.」
ひと、生き物、地球のSustainability

経済価値を生む

社会価値の実現が
経済価値(利益)を創出



100年先も、地球と生きる。

確かなグローバル・
スペシャリティ・
カンパニーの実現



中期経営計画概要

味の素グループは

2014-2016中期経営計画で

「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニーへ」という目標を掲げ、

2020年に「グローバル食品企業

トップ10」入りに向けて

事業の構造改革を行い、

成長の加速を進めています。

2014-2016中期経営計画の基本方針

スペシャリティの追求

Specialty

先端バイオ・ファイン技術が先導するスペシャリティ食品企業グループへ

1 成長ドライバーの展開 GROW

グローバル成長

顧客・国(地域)適合の徹底で各国おいしさNo.1を実現

- 日本食品 for ONE: 個別化/多様化する顧客への価値創造
- 海外食品 for ALL: Five Starsを軸とした飛躍的成長

R&Dのリーダーシップ

世界一の調味料技術:

- おいしさの立体的解明力と設計力深化
- 商品カテゴリーの隣地拡大

独自の先端バイオ:

- スペシャリティ素材とヘルスケア領域での新ビジネスモデル

2 更なる事業構造強化 FIT

コモディティ to スペシャリティを軸とした事業構造改革

- 素材・技術力と顧客機会発見力・顧客価値創造力によるバルク事業のスペシャリティ化
- 低資源利用発酵を中心としたコスト競争力強化
- 医薬事業の外部連携を含む更なる構造改革

資本効率を更に高め、株主価値・ROEの向上へ

- 付加価値バリューチェーンへの注力
- キャッシュマネジメント(運転資本効率改善等)
- 事業ポートフォリオと機能VCの適正化(生産・物流・共通機能)

3 経営基盤の進化(経営イノベーション)

- ガバナンス: 「統率するHQ」と「任される現場」アセアン・ラテンアメリカへの権限移譲の拡大による機動力向上
- 分厚い人財: 200名の次期グローバル経営人財とローカルの専門人財の選抜・採用・育成強化
- Open New Sky: 柔軟な「外部の力の活用」と、発想を広げた「隣地拡大」への日常的取り組み



イントロダクション

社長メッセージ

価値創造の基盤

財務セクション

会社データ

社長メッセージ



西井 孝明

代表取締役 取締役社長
最高経営責任者

「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2014-2016中期経営計画を完遂し、利益成長を果たしていきます。

社長就任にあたって

味の素グループが生まれ変わる重要な時期の舵取りを任されたことの重みを感じるとともに、2014-2016中期経営計画における目標を成し遂げると固く決意しています。世界の偉大な会社への仲間入りを実現するための試金石を見定めていきます。

このたび、前社長である会長の伊藤よりバトンを託され、社長に就任いたしました西井孝明でございます。

味の素グループは現在、2014-2016中期経営計画(以下、14-16中計)において、「スペシャリティ」の追求による「成長ドライバーの展開」と「さらなる事業構造強化」に並行して取り組んでいます。その先には2020年度の時点で「グローバル食品企業トップ10」入りを目指すというビジョンを掲げています。この生まれ変わる重要な時期に、経営の舵を取るようになった責任を重く受け止め、これまで伊藤が取り組んだ変革の基盤構築の総仕上げを、スピード感を持って進めていきます。



イントロダクション

社長メッセージ

価値創造の基盤

財務セクション

会社データ

社長メッセージ

私は入社30余年、国内販売、マーケティング、味の素冷凍食品(株)のマネジメント、人事部長などさまざまな職務を経験した後、2013年に取締役役に就任するとともに、ラテンアメリカ地域の統括および現地法人の社長を務めてきました。現会長の指揮のもと、ボードメンバーの一人として14-16中計の策定・推進に深くかかり、グローバル競争を勝ち抜き真のグローバル・スペシャリティ・カンパニーとなるべく、志を同じくして邁進してきた経験を力に、粘り強く取り組んでいきたいと思っています。

また、味の素グループが明示している「“食”と“健康”そして、“いのち”のために働き、明日のよりよい生活に貢献する」という理念は、私が入社以来自身のよりどころとして大切にしてきた根源的な考え方です。味の素グループだから実現できる地球規模の課題解決に正面から向き合っており取り組むことで、14-16中計達成の先にある「グローバル食品企業トップ10」入りを実現し、世界の偉大な会社に仲間入りしたと自他ともに認められる企業を目指すべく、決意を新たにしています。

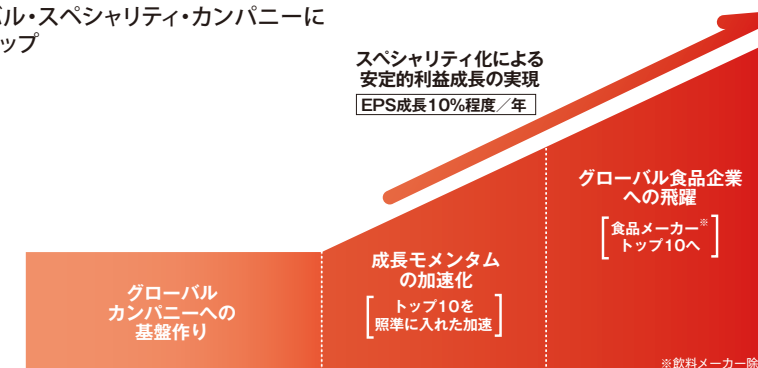
14-16中計の進捗および今後の取り組み

14-16中計の初年度となった2014年度は、全事業で「スペシャリティ」を追求することにより利益の質を高め、営業利益は過去最高の745億円となりました。「FIT(事業構造改革)」と「GROW(成長)」の双方をやり遂げることで、安定的利益成長への道筋を確かなものにしていきます。

味の素グループは営業利益をKPIの一つとして目標に掲げており、2014年度(以下、当年度)は前年度比120.6%の745億円(営業利益率7.4%)と過去最高の営業利益と

なりました。14-16中計においては、2016年度に910億円(営業利益率8%)、2020年度期以降に1,500億円(営業利益率10%)を目指していますが、この間の「FIT(事業構造改革)」と「GROW(成長)」の取り組みが着実に成果につながり、順調な滑り出しである

■ 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



	2011年度 実績	2012年度 実績	2013年度 実績	2014年度 実績	2015年度 予想	2016年度 (目標)	2020年度~ (目指したい姿)
営業利益:億円 (営業利益率:%)	726(7.5)	712(7.5)	618(6.5)	745(7.4)	820(6.5)	910(8)	1,500(10)
ROE	6.9%	7.8%	7.1%	7.4%	7.5%	9%	10%~
EPS	61.3円	74.4円	68.7円	78.5円	84.5円	100円	150円
のれん等除く 営業利益:億円*1 (営業利益率:%)				753(7.5)	890(7.0)		
のれん等除くROE*1				7.4%	8.0%		
のれん等除くEPS*1				79.4円	93.5円		
バルク事業利益比率*2	23%	19%	—	15%	11%	10%程度	10%

*1 ウィンザー社、AGF社ののれん、無形固定資産の償却費を除いて算出した参考値(AGF社分については暫定値)

*2 バルク事業:加工用うま味調味料、動物栄養、甘味料



イントロダクション

社長メッセージ

価値創造の基盤

財務セクション

会社データ

社長メッセージ

と評価しています。また、年10%程度を目標としているEPS成長についても達成できたことで、14-16中計の完遂が安定的利益成長の実現につながるものと確信しています。

〈Specialty〉スペシャリティの追求による価値の創出

味の素グループの「スペシャリティ」とは、世界一のアミノ酸発酵技術や調味料技術の深化により、当社独自の「おいしさ」と「アミノ酸の有用性」によって、顧客の課題解決や食生活の向上を実現することです。思い返せば、私は、入社して最初に配属された名古屋支店で担当エリアのスーパーなどを回って新製品の営業を行っていた頃から、他社とは違う“differentiation”を当社に感じていました。それがアミノ酸の知見と技術に裏付けられたものであることを学び、味の素グループならではの製品やサービスでお客様に喜んでいただける仕事を誇りに思ってきました。

■ スペシャリティの追求



〈GROW〉成長ドライバーの展開

「GROW(成長)」は、「グローバル成長」と「R&Dのリーダーシップ」という2つのドライバーによる利益成長を目指すものです。従って、すべての事業において利益構造を強化する目標を掲げています。

まずは、最大の事業基盤を持つ日本市場。当社の強みを発揮した「鍋キューブ®」や「Cook Do® 香味ペースト」「Toss Sala®」など、特徴ある製品を上市してきました。引き続き、独自の素材・技術によるスペシャリティ化により、個別化・多様化する顧客の消費動向を捉え、新たなカテゴリーの創出に注力し日本市場での安定的な成長を実現していきます。海外食品については、主要展開国(タイ、ブラジル、インドネシア、ベトナム、フィリピン)の「Five Stars」では、日本に次ぐ国・エリアの柱をつくるため、現地での「おいしさNo.1」を実現し、売上成長を図るとともに、アフリカ・欧州・北米などの「Rising Stars」における飛躍的な成長のための基盤構築を進めていきます。

また、非連続成長も図るという方針のもと、当年度は連結子会社である味の素ノースアメリカ社を通じ、米国のウィンザー・クオリティ・ホールディングス社(現・味の素ウィンザー社、以下AWI社)を買収。これにより、市場規模の大きい北米冷凍食品市場で日本食およびアジア食*1カテゴリーにおける圧倒的No.1を目指すための事業基盤が一層強固になりました。2015年4月に味の素グループと東洋水産(株)とで設立した冷凍麺生産会社、味の素東洋フローズンヌードル社(以下、ATFN社)において、2016年7月の生産開始を目指し、冷凍麺生産工場を建設する予定です。現在、ギョーザ、春巻、チャーハンが中心となっている冷凍食品の製品ラインアップに、北米・都市部を中心にブームとなっている「日式ラーメン」をはじめ高品質でスペシャリティを有する冷凍麺をAWI社の北米全土をカバーする強固な販売基盤で展開し、冷凍食品事業全体の



イントロダクション

社長メッセージ

価値創造の基盤

財務セクション

会社データ

社長メッセージ

飛躍的拡大を図る計画です。

そして、2015年4月に株式を取得し連結子会社となった味の素ゼネラルフーズ(株)との協業により、グループ・グローバルにコーヒー、嗜好飲料の深化、および幅広い粉末飲料製品への展開が可能となりました。

一方、「R&Dのリーダーシップ」はFIT & GROW戦略を全体基盤として支えるものです。例えば、近い将来の「GROW」を生み出す源泉として2014年8月には、長年にわた



る味覚とアミノ酸の研究により工業化に成功したコク味物質「グルタミンバリングリシン」について、厚生労働省の食品添加物認可を取得しました。海外ではFEMA GRAS^{*2}の認証に続き、JECFA^{*3}より「No safety concern (安全性に問題なし)」の評価を取得し先行導入をしていましたが、当年度より国内外の各種製品に導入していきます。「グルタミンバリングリシン」は、自然界に存在するコク味物質で、基本味(甘味・苦味・酸味・塩

味・うま味)を増強するほか、味の厚みと広がりを増し、口当たりの良さの改善を実現。当社グループ各社の消費者向け製品の価値向上に貢献するものと期待しています。

また、アミノサイエンス領域での事例としては、昨年度、京都大学iPS細胞研究所と共同でiPS細胞等の幹細胞用の栄養培地「Stem Fit[®]」AK03の開発に成功し、これまでに約50施設の先端医療機関に有償提供を行っています。これは独自の「先端バイオ技術」を活用し、増殖安定性が高く、かつ血清成分などのヒトや動物成分を含まず、より安全性の高いiPS細胞用培地として開発されたものです。本培地は現在工業化が鋭意進められ、2015年度中に世界へ向けての販売を開始予定です。高品質の幹細胞用培地を提供することで今後の再生医療の発展に貢献していきます。

*1 中国食、韓国食、タイ食、インド食を含む

*2 米国香料工業会(Flavor and Extract Manufacturers Association)が審査する「一般に安全と認められる(Generally Recognized As Safe)」物質

*3 Joint FAO/WHO Expert Committee on Food Additives:FAO(国際連合食糧農業機関)/WHO(世界保健機関)合同食品添加物専門委員会

〈FIT〉事業構造改革

FIT(事業構造改革)では、「コモディティ to スペシャルティの加速」と「資本効率の改善」を進めています。当年度のバルク依存度の低減については、動物栄養分野ではバリン、乳牛用リジン「AjiPro[®]-L」などスペシャルティ各製品の数量の拡大に加えて、リジン、スレオニンのコモディティ製品の生産・販売のフレキシブル化によって、2014年度スペシャルティ比率は32%となり、2015年度には50%以上を目指しています。

また、加工用うま味調味料事業および甘味料事業においても、スペシャルティ製品比率を高めていくことにより、コモディティバルク比率の低減を図ります。そして、医薬事業については、外部連携を含め一層の改革を進めていきます。



イントロダクション

社長メッセージ

価値創造の基盤

財務セクション

会社データ

社長メッセージ

経営基盤の進化

「グローバル食品企業トップ10」入りを目指す上で、グローバルトップ企業にふさわしいガバナンスの強化と、グローバル人財マネジメントの実践が必須であると考えています。14-16中計でこの2点を掲げ、ガバナンスの強化では、GGP(グローバル・ガバナンス・ポリシー)を策定・施行し、「統率するグローバル本社」と「任せられる個社」の概念のもとで「攻めのグループガバナンス」をスタートしたところですが、さらにこの概念でグループ全体を進化させていきたいと思えます。また、最も重要な経営基盤である人財について、先のGGPに沿ったガバナンスを実践する中、主要法人間でグローバルに人財交流ができる人財マネジメントを進めていきます。

ASV (Ajinomoto Group Shared Value) の向上、
「グローバル食品企業トップ10」を目指して

「グローバル食品企業トップ10」は、ASVの向上とともに実現したい。そのためには、事業戦略と結び付いた、ESGの数値目標の設定が必要であると考えています。

「グローバル食品企業トップ10」入りは、漠然となりたいと思っては決して実現しないと考えています。指標として掲げた数値目標を明確なターゲットとして追求し、14-16中計目標達成の次には、2020年度の目指す姿として営業利益1,500億円、ROE10%以上をまず実現したいと思っています。

14-16中計では、事業を通じた社会・経済価値創出により成長を目指す取り組みであるASV (Ajinomoto Group Shared Value) を表明し、21世紀の人類社会の課題であ

る「地球持続性」「食資源」「健康な生活」に対し、事業を通じて解決を図る取り組みを始めました。この3つの人類社会の課題に対し、味の素グループならではの、地域・社会と共有する価値を創出することで、持続的かつ安定的な成長を実現させていきます。

例えばブラジルでは、20年前は人口約2億人の半数は貧困層で、栄養が十分とれないことが課題でした。2000年以降、経済成長とともに人々の所得が向上し、貧困問題は解消していますが、現在は、塩、砂糖の摂り過ぎや過剰栄養による健康問題が大きな課題となっています。正しい栄養の取り方についての食育が十分ではなく、現在の大きな社会課題になっています。そこで、私はブラジル味の素社長在任中に1年半をかけて、約3,000人の従業員とディスカッションしてブラジル版ASVのターゲットを絞り込み、栄養問題への取り組みとしたのです。「食」と「アミノ酸」を核とした味の素グループの事業活動は、グローバルな栄養課題の改善につながるものです。それは人々の健康な生活への貢献にとどまらず、ライブストック(家畜)の栄養改善や、低資源利用発酵で製品とともに生み出される副産物(コプロダクト)を畑に還元していけば植物の栄養改善にもつながります。「食」と「アミノ酸」の双方の技術と知識を持ってビジネスを拡大しながら、かつ、栄養課題の改善について取り組むことが、特に当社ならではの取り組みであると思っています。こうしたベーシックな栄養改善の取り組みには、地域社会の協力なくしては実現できるものではなく、自ずと社会と手をつなぎ共生していくという、味の素グループらしい成長の姿だと考えます。

「グローバル食品企業トップ10」入りを目指す上では、ASV向上の観点で、従業員とともにトップ10を牽引する企業と当社とは何が違うかを共有することが大事であると考えています。現在の食品企業でのグローバルトップ3クラスの企業を見てみると、規模的な大きさだけではなくESGの観点からも明快な戦略を持ち、事業目標とうまくア



イントロダクション

社長メッセージ

価値創造の基盤

財務セクション

会社データ

社長メッセージ

ライン(調整)していると感じます。味の素グループも経営の質をもう一段レベルアップする必要があり、そのためにもESGの目標の具体化を次の中計のタイミングでは実現していきたいと思っています。ESGを数値目標に落とし込むことは容易ではありませんが、これがなければ投資家との共通の価値観の形成も難しく、株主・投資家の皆様とコンセンサスを得るためにも取り組んでいきます。

株主還元・株主価値向上

引き続き、株主還元基本方針に則り株主配当を行っていくとともに、中長期の味の素グループの成長について株主・投資家の皆様と共有していく姿勢を大切にしていきたいと思っています。

14-16中計の質の高い利益成長により単年度での配当性向30%、および3年間での総還元係数50%を目処とし、機動的な自己株式の取得を検討するという株主還元方針を、しっかりと実現していきます。加えて、前社長の伊藤が投資家・株主との対話重視の姿勢で臨み、その関係性は非常に改善することができたと考えています。2015年6月に「コーポレート・ガバナンス・コード」が適用されたことをふまえ、さらに進化させる

ことが私の使命であり、今後も中長期の味の素グループの成長について株主・投資家の皆様と共有し、ご意見をいただきながら推進していきます。

最後に、私の座右の銘である「至誠・至善・堅忍・力行」に基づき、「天命と人の道に誠実な心で、最高の目標(善)を実現するために、我慢強く力を尽くして励む人でありたい」という志を持ち続け、果敢にチャレンジしていきたいと思っています。今後につきましては、最先端のバイオ・ファイン技術が生み出す素材開発力と調味料・食品開発技術をさらに融合させて、味の素グループが事業展開するマルチナショナルな国と地域で、人、家畜、農作物の栄養改善への貢献による価値創造の最大化に向かって全力を挙げて取り組んでいく構えです。

株主・投資家の皆様におかれましては、味の素グループの独自性と優位性に着目していただき、今後の躍進にご期待くださいますようお願い申し上げます。

2015年7月

代表取締役 取締役社長
最高経営責任者

西井孝明



イントロダクション

社長メッセージ

価値創造の基盤

財務セクション

会社データ

技術



サステナビリティレポート

低資源利用発酵技術による価値創造

アミノ酸の世界的メーカーとして、環境負荷の低い生産法の開発に取り組み続けることは、味の素グループの社会的責務であると考えます。私たちは長年にわたって、そのためのさまざまな研究開発を行ってきました。その中で、従来よりも原料やエネルギーの利用を少なくし、ムダなく効率的にアミノ酸発酵製造を行う“低資源利用発酵技術”の開発を、味の素グループの先端バイオ技術を活用して積極的に進めています。

■ 低資源発酵技術の進捗



★：2014年度の取り組み

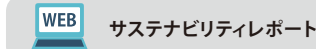
低資源利用発酵プロセスの開発ロードマップ

2014-2016中期経営計画の期間に、①発酵の生産効率の最大化により使用原料を削減する技術、②副原料 (酸、アルカリ) や排水量の削減する技術、③発酵原料の一部自製化とその副生バイオマスから得られるバガス燃料の利用技術などの導入により、さらなるコストダウンを目指しています。2014年度は前年度までに導入した技術の定着・成熟が進み、コストダウン計画30億円を上回る40億円の実績を上げることができました。



人財

グローバル・スペシャリティ・カンパニーを目指す上で、ふさわしい組織と人財育成は不可欠です。2014-2016中期経営計画では「次期経営人財」の母集団を形成すると同時に、海外役員の現地化、女性マネージャーの登用など、多様な才能からなる分厚い人財層によるダイバーシティマネジメント基盤の確立を目指します。



分厚い人財

200名の「次期経営人財」の母集団を形成(～2016年度)

- グローバル経営人財/ローカル専門人財の育成、選抜、採用によるダイバーシティマネジメント基盤の確立(～2016年度)
- 海外役員現地化比率：50%
- 女性マネージャー比率：20%

新たな「グローバル人事制度」を活用した 内部育成・外部採用

• 2016年度より実行

「グローバル人事制度」

- 新たな評価・報酬体系
- 人財の選抜とリーダー育成プログラム

採用

外部
専門家

グループ会社の
人事制度

味の素(株)の
人事制度

分厚い人財層の確立

リーダー人財の育成

- グループ各社の経営人財候補を選抜して研修を実施
- グローバル共通の評価・育成の仕組みを整備
- 海外法人役員ポストの現地化を推進

高度専門人財の採用・育成

- 社員一人ひとりの特性を活かして、個人別に育成計画を策定
- 本社部門を中心に、高度専門人財を積極的に採用
- 機能ごとにグループ横断の人財育成プログラムを実施

女性の活躍推進

- 新フレックスタイム制度や在宅勤務制度の導入、意識改革の取り組みにより、女性社員が働き続けやすい環境の整備
- 2015年に推進担当を設置し、女性の活躍推進の取り組みをさらに強化

■ 味の素(株)における女性活躍推進への取り組み

- 1992年** • 育児休業制度導入(子供が満1歳になった後の4月末日までの休職が可能に)
• 育児時短勤務制度導入(小学4年生まで、最大2時間半の時短勤務が可能に)
- 2009年** • 再雇用制度導入(退職後5年間、再雇用申請が可能に)
- 2014年** • 新フレックスタイム制度導入(コアタイムを廃止)
- 2014年10月** • 在宅勤務制度導入済(自宅勤務が可能に)すでに140名が制度を利用

〈実績〉 (名)

	年度	2010		2011		2012		2013		2014	
		性別	男	女	男	女	男	女	男	女	男
育児休業	取得人数	11	86	11	120	7	101	4	103	7	112
育児時短	取得人数	0	107	0	124	0	160	0	149	2	179

■ 当社グループ地域別マネージャー数 (名)

2014年度状況		男性	女性	合計	女性比率
日本	味の素(株)	969	79	1,048	7.5%
	グループ会社	1,307	57	1,364	4.2%
日本計		2,276	136	2,412	5.6%
アジア		744	307	1,051	29.2%
欧州(含むアフリカ)		227	74	301	24.6%
米州		325	114	728*	26.0%
海外計		1,296	495	2,080	27.6%
味の素グループ合計		3,572	631	4,492	15.0%

*分類なし289名含む。

2016年度目標	
	女性比率
	20%



イントロダクション

社長メッセージ

価値創造の基盤

財務セクション

会社データ

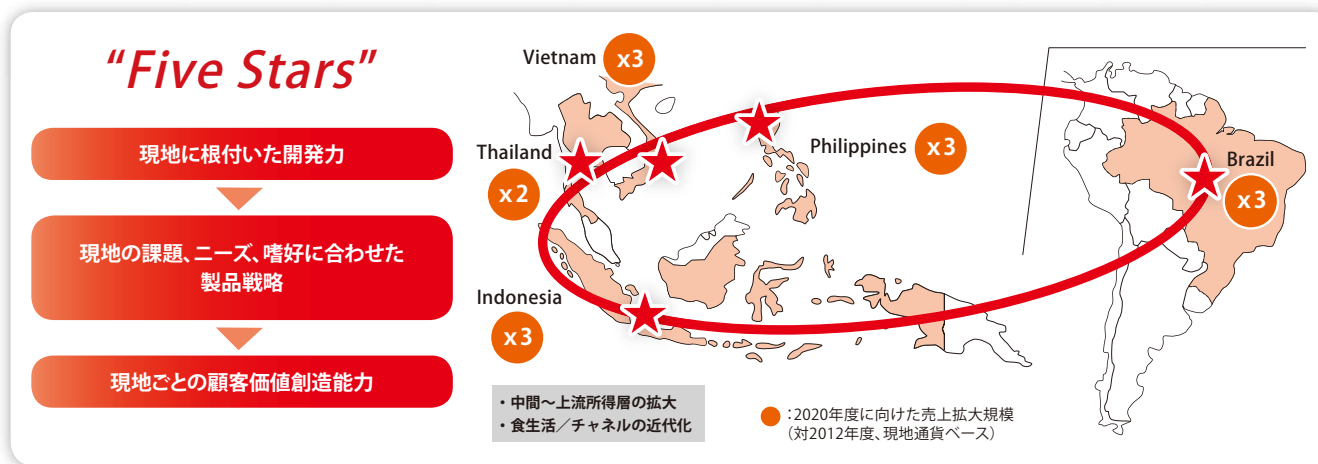
顧客満足



グローバルにおける顧客価値創造力

味の素グループは現在、130超の国・地域で製品を展開しています。海外の食品事業では「先端技術の導入と徹底した現地適合=for ALL」の考え方で、新しい価値創出を目指しています。各地域の嗜好や味覚に合わせて現地適合や独自の製品開発を行うとともに、外食産業などの新しいチャネル開発も行っています。

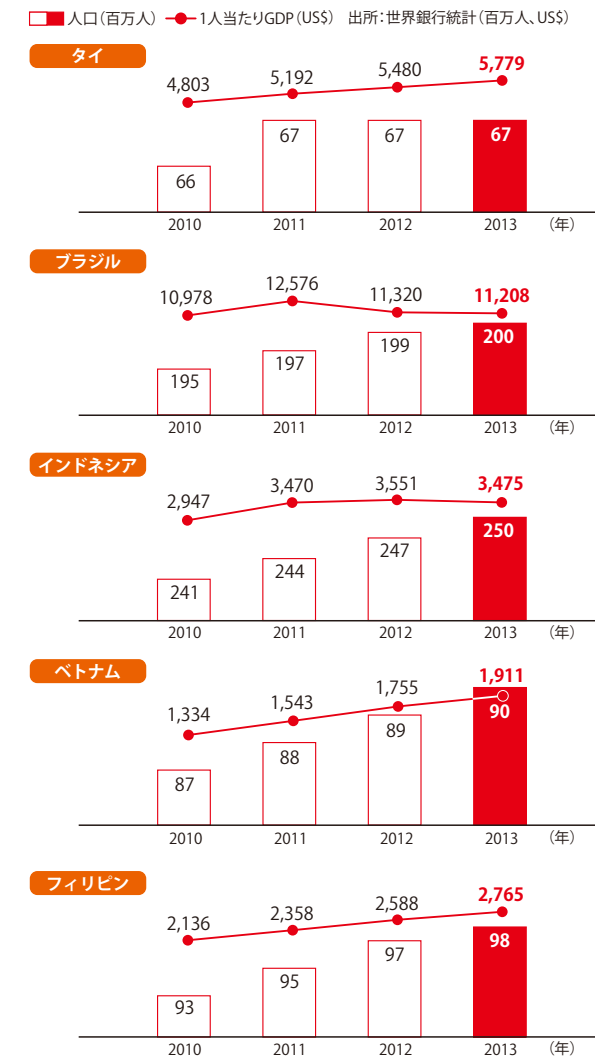
すでに強い事業基盤があるタイ、インドネシア、ベトナム、フィリピンといった東南アジア4カ国と南米ブラジルの市場「Five Stars」を中核に据え、中東、アフリカなどの開拓と合わせ、人口の増加、中間所得層の拡大、食生活や流通の近代化を事業機会と捉え、2020年度の売上が対2012年度で2倍あるいは3倍となる飛躍的な成長を目指します。



2、3倍を目指す「Five Stars」主要戦略

<p>既存コア分野</p> <p>主力調味料分野の強化と新規拡大</p>	<p>次世代中核分野</p> <p>商品横展開含め、国ごとのローカルコア食品の導入</p>	<p>チャネル拡大</p> <p>盤石な伝統チャネルでの事業基盤から、外食チャネル・モダンチャネルへの事業拡大</p>	<p>周辺国展開</p> <p>「Five Stars」を軸とした周辺国への事業拡大</p>	<p>非連続成長</p> <p>アセアン・ラテンアメリカの各地域本部に非連続成長担当機能を強化</p>
---	--	--	---	--

■ 拡大する7億人市場「Five Stars」





イントロダクション

社長メッセージ

価値創造の基盤

財務セクション

会社データ

コーポレート・ガバナンスの状況等



サステナビリティレポート

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、創業時のうま味を通じて国民の栄養改善を目指した志を受け継ぎ、21世紀の人類課題である「地球持続性」、「食資源」、「健康な生活」の解決に事業を通じて貢献し、コーポレート・ガバナンスの強化・充実を図ることにより、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等のステークホルダーとの良好な関係を築き、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上、「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」の実現を目指します。

コーポレート・ガバナンス体制

経営・監査・監督

取締役会は、社外取締役3名を含む14名の取締役により、経営の最高意思決定機関として、法令および定款に定める事項その他の重要事項を決定し、取締役および執行役員の業務を監督しています。取締役の員数は、定款の定めにより15名以内としています。

取締役会は、社外取締役3名を含む4名の取締役により構成される役員等指名諮問委員会の答申を受け、取締役、執行役員等の候補者を決定し、3名の社外取締役を含む5名の取締役により構成される役員等報酬諮問委員会の答

申を受け、取締役、執行役員等の報酬を決定しています。

監査役は、社外監査役3名を含む5名の監査役により監査を実施しています。

監査役会は、取締役会の議題についての事前審査、各監査役の活動状況・活動結果の共有、意見交換を行っています。

監査部は、内部監査規程および監査計画に従い、業務運営組織に対して業務監査を、関係会社に対して経営監査・業務監査を実施しています。

業務執行

当社は、取締役が経営の意思決定を、執行役員が業務執行を担うことにより、経営と執行を分離する執行役員制を採用しています。

取締役社長は、最高経営責任者として、取締役会の決議を執行し、会社の業務を統括しています。他の常勤の取締役も、取締役会長および執行役員による業務執行の監督を主たる任務とする取締役を除き、執行役員を兼任しています。執行役員は、取締役会の授権に基づき、分担して会社の業務を執行しています。

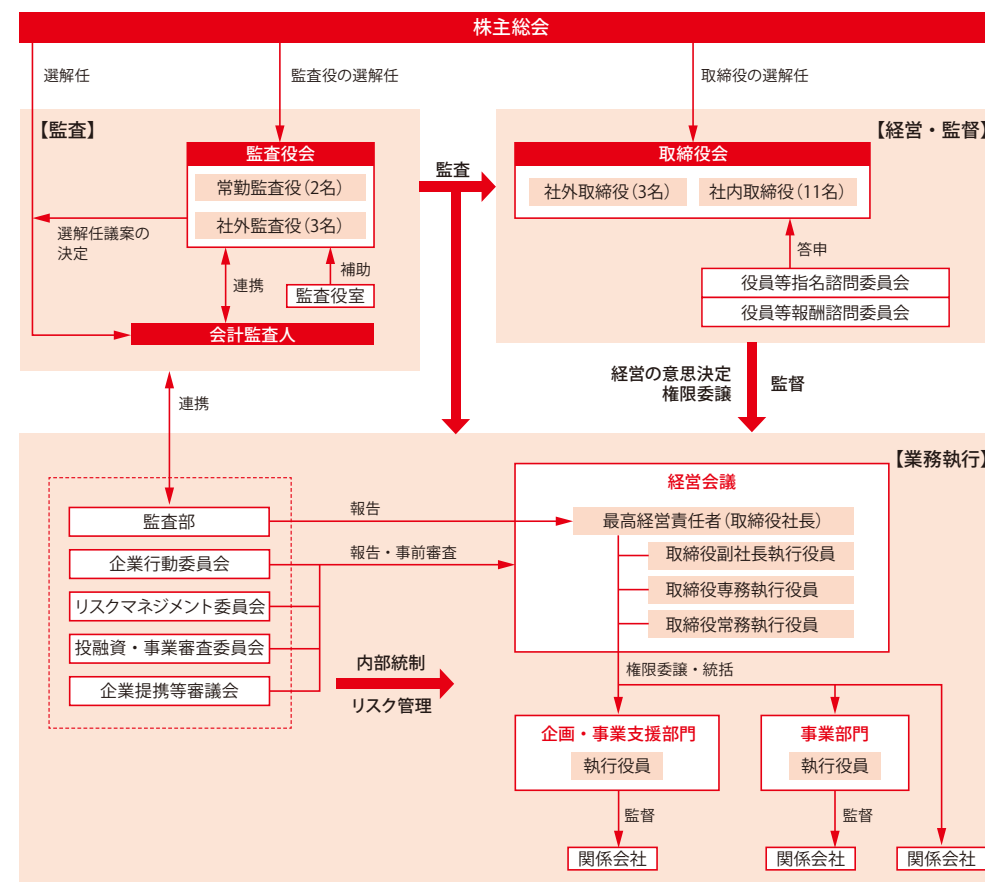
経営会議は、取締役たる役付執行役員により構成され、会社の経営に関する基本的方針について協議し、会社の業務執行に関する重要事項を決定しています。

業務運営組織は、企画・事業支援部門および事業部門に区分し、各業務運営組織は、担当執行役員の指揮監督を受け、所管する業務を処理

しています。取締役たる役付執行役員は、担当する組織の業務の執行に関して、経営会議主務者としてすべての業務執行を統括しています。

■ コーポレート・ガバナンス体制図

(2015年6月30日現在)





イントロダクション

社長メッセージ

価値創造の基盤

財務セクション

会社データ

コーポレート・ガバナンスの状況等

WEB

サステナビリティレポート

内部統制・リスク管理

当社は、次の委員会を設置し、内部統制・リスク管理の強化に取り組んでいます。

企業行動委員会は、味の素グループ行動規範を周知徹底し、同規範に則った経営、企業活動が行われているかをチェックし、課題への対策を実施しています。

リスクマネジメント委員会は、戦略的なリスクマネジメントを通じて味の素グループの企業体質をリスクおよび危機に強いものとするための施策を実施しています。

投融資・事業審査委員会は、経営会議の審議に先立ち、投融資の内容、不採算事業の再生、不採算事業からの撤退について多面的な検討を実施しています。

企業提携等審議会は、経営会議の審議に先立ち、M&Aの実施について多面的な検討を実施しています。

役員報酬と決定方針

社外取締役を除く取締役の報酬については、月額報酬および業績連動報酬により構成されています。報酬全体に占める業績連動報酬額の割合は、最低の約25%から最高の約40%の間で変動します。

また、取締役は、月額報酬額の約12%～

14%を役員持株会への拠出にあてることにより、中長期的な株価動向が取締役の報酬に連動する仕組みとしています。

報酬決定の手続きについては、取締役会は、社外取締役3名を含む取締役5名により構成される役員等報酬諮問委員会に報酬額の基準や業績連動報酬の基準となる会社業績の評価を諮問し、審議結果の答申を受け、取締役の報酬額を決定します。

社外取締役の報酬については、月額報酬のみとし、取締役会は、同委員会の答申に基づき、個別に報酬額を決定します。

第137期の報酬等の総額は、取締役15名に対し、総額849百万円（うち社外取締役2名に対し、総額25百万円）です。

報酬等の額が1億円以上の役員については、有価証券報告書においてその額を開示しています。第137期の個別開示状況は次の通りです。

取締役会長 山口範雄

報酬等の総額：100百万円

（うち月額報酬61百万円、業績連動報酬38百万円）

取締役社長 伊藤雅俊

報酬等の総額：136百万円

（うち月額報酬83百万円、業績連動報酬53百万円）

■ 第137期に係る取締役および監査役の報酬等の額

役員区分	対象となる 役員の員数 (名)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		報酬等の総額 (百万円)
		月額報酬	業績連動報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	13	504	319	824
監査役 (社外監査役を除く)	2	77	—	77
社外役員	5	69	—	69

(注)1. 報酬総額には、当期中に計上した役員賞与引当金繰入額が含まれています。

(注)2. 取締役の報酬限度額は、2007年6月28日開催の第129回定時株主総会において、社外取締役を除く取締役の報酬につき年額12億円以内（使用人兼務取締役の使用人分給与を含まない）、社外取締役の報酬につき年額5,000万円以内と決議されています。

(注)3. 監査役の報酬限度額は、2007年6月28日開催の第129回定時株主総会において、年額1億9,000万円以内と決議されています。

会社情報の適時開示について

当社は、社内規程として「情報取扱規程」を定めています。この規程は、情報に関する当社の基本方針を示し、情報の取り扱いの基本ルールを定めることにより、情報の漏洩、不正使用等の防止および個人情報の取り扱いの適正化の実現を目的とするものとなっています。

特に、会社情報の開示に関しては、同規程の細則として「会社情報の開示に関する細則」に定めを置き、経営理念・業績・将来性その他当社および当社グループに関する会社情報を適宜に開示し、投資家等から当社への信頼および正当な評価を得るべく努めています。

当社のコーポレート・ガバナンスの状況につきましては、「コーポレートガバナンス報告書」においても開示しており、以下のボタンからウェブサイトをご参照ください。

WEB

コーポレートガバナンス・
役員紹介



イントロダクション

社長メッセージ

価値創造の基盤

財務セクション

会社データ

役員一覧

(2015年6月26日現在)



会社データ ▶ 役員

取締役



伊藤 雅俊

代表取締役
取締役会長

西井 孝明

代表取締役
取締役社長
最高経営責任者

岩本 保

代表取締役
副社長執行役員
監査、秘書室、
総務・リスク管理、法務、
広報、人事

五十嵐 弘司

取締役 専務執行役員
技術・生産統括

高藤 悦弘

取締役 専務執行役員
アセアン本部長

品田 英明

取締役 専務執行役員
食品事業本部長、
物流企画、広告、
中国本部、
ラテンアメリカ本部

福士 博司

取締役 専務執行役員
アミノサイエンス事業
本部長、欧州アフリカ
本部、北米本部

大野 弘道

取締役 常務執行役員
財務、グループ調達
センター、CSR

木村 毅

取締役 常務執行役員
研究開発統括、知的財産、
イノベーション研究所、
品質保証

栃尾 雅也

取締役 常務執行役員
情報企画、経営企画

村林 誠

取締役 常務執行役員
コーポレート戦略橘・フクシマ・
咲江

社外取締役



齋藤 泰雄

社外取締役



名和 高司

社外取締役

監査役

赤坂 寧

常勤監査役

田中 静夫

常勤監査役

佐藤 リえ子

社外監査役
弁護士

塚原 雅人

社外監査役
公認会計士

藤村 潔

社外監査役

常務執行役員

加藤 敏久

(イノベーション研究所長)

尾道 一哉

(研究開発企画部長)

小松 俊一

(欧州アフリカ本部長)

野坂 千秋

(食品研究所長)

倉田 晴夫

(北米本部長)

児島 宏之

(バイオ・ファイン研究所長)

執行役員

プリオン アラン

(欧州味の素食品社 社長)

鈴木 信二

(ウェルネス事業部長)

梅澤 忠徳

(食品事業本部副事業本部長)

杉森 正也

(中国本部長)

吉宮 由真

(人事部長)

馬島 英治

(ヨーロッパ味の素社 副社長)

本山 浩

(加工用調味料部長)

竹内 秀樹

(東京支社長)

谷 昌浩

(食品生産統括センター長)

藤江 太郎

(ラテンアメリカ本部長)

ベルコビッチ ダニエル

(味の素ユーロリジン社 社長)

ボンパス グイネット

(製薬カスタムサービス部長)

倉島 薫

(アセアン本部 ジャカルタ事務所長)

黒崎 正吉

(食品事業本部副事業本部長)

坂本 次郎

(食品研究所 技術開発センター長)

森島 千佳

(家庭用事業部長)

田村 光司

(生産統括センター長)

香田 隆之

(生産戦略部長)



イントロダクション

社長メッセージ

価値創造の基盤

財務セクション

会社データ

10年間の財務データ概況

味の素株式会社および連結子会社



インベスターズ・ガイド



エクセルダウンロード

(単位：百万円)	2014年度	2013年度	2012年度	2011年度	2010年度	2009年度	2008年度	2007年度	2006年度	2005年度
年度:										
売上高*1	¥1,006,630	¥ 951,359	¥ 948,706	¥ 972,648	¥1,015,215	¥1,170,876	¥1,190,371	¥1,216,572	¥1,158,510	¥1,106,807
売上原価	659,509	635,594	600,630	603,420	612,237	785,578	833,123	856,974	828,050	795,007
売上総利益	347,121	315,765	348,076	369,228	402,978	385,298	357,247	359,597	330,459	311,799
販売費及び一般管理費	272,601	253,957	276,844	296,644	333,604	321,264	316,420	299,074	266,658	251,476
営業利益	74,519	61,807	71,232	72,584	69,374	64,034	40,827	60,523	63,800	60,322
営業外損益、特別損益(△は損失)	4,529	10,754	29,595	△493	△20,929	△19,242	△37,570	△8,673	△8,079	△3,153
税金等調整前当期純利益	79,049	72,561	100,828	72,091	48,444	44,791	3,256	51,849	47,996	57,169
当期純利益(△は損失)	46,495	42,159	48,373	41,754	30,400	16,646	△10,227	28,229	30,229	34,912
設備投資	50,927	50,602	61,590	56,778	45,772	44,117	58,293	62,780	76,386	79,162
減価償却費	43,376	45,746	42,463	43,717	49,825	55,382	55,192	55,189	45,138	40,341
年度末:										
自己資本*2	¥ 669,576	¥ 594,950	¥ 635,287	¥ 605,349	¥ 608,191	¥ 602,769	¥ 585,234	¥ 628,325	¥ 563,446	¥ 528,762
総資産	1,255,090	1,093,165	1,091,741	1,097,057	1,077,418	1,082,238	1,057,786	1,100,709	1,061,688	997,405
有利子負債	211,594	142,954	119,314	130,040	133,391	149,902	149,402	144,328	151,223	145,644
1株当たり(円):										
当期純利益(△は損失)	¥ 78.5	¥ 68.7	¥ 74.4	¥ 61.3	¥ 43.6	¥ 23.9	¥ △14.7	¥ 41.9	¥ 46.7	¥ 53.6
自己資本*2	1,131.4	1,002.3	1,004.4	894.6	871.6	863.7	838.5	899.4	870.0	815.8
年間配当金	24.0	20.0	18.0	16.0	16.0	16.0	16.0	16.0	15.0	14.0
企業価値の指標:										
流動性の指標:										
負債・自己資本比率(%) ^{*3}	31.6	24.0	18.8	21.5	21.9	24.5	25.5	23.0	26.8	27.5
インタレストカバレッジ倍率(倍) ^{*4}	36.7	32.0	38.4	34.8	29.3	19.1	9.0	13.3	13.3	19.1
投資の指標:										
株価収益率(倍) ^{*5}	33.5	21.5	19.0	16.9	19.9	38.8	-	24.1	29.0	23.4
株価純資産倍率(倍) ^{*6}	2.3	1.5	1.4	1.2	1.0	1.1	0.8	1.1	1.6	1.5
利益率の指標:										
総資産当期純利益率(%) ^{*7}	4.0	3.9	4.4	3.8	2.8	1.6	△0.9	2.6	2.9	3.7
自己資本当期純利益率(%) ^{*8}	7.4	7.1	7.8	6.9	5.0	2.8	△1.7	4.7	5.5	7.0
従業員数(名)	31,312	27,579	27,518	28,245	28,084	27,215	26,869	25,893	24,733	26,049

注記

*1 2013年度より提携事業等の総売上取引について純額での計上に変更しています。2010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。また、2014年度より販売拡大の目的で得意先に支払う販促値引き等を売上高から控除しています。2011年度以降の過去数値は組替え済みです。

*2 2006年度から2014年度までの自己資本＝純資産－少数株主持分

*3 負債＝有利子負債

*4 インタレストカバレッジ倍率＝(営業利益＋受取利息＋受取配当金)÷支払利息

*5 株価収益率(PER)＝年度末株価÷1株当たり純利益

*6 株価純資産倍率(PBR)＝年度末株価÷1株当たり自己資本

*7 総資産当期純利益率(ROA)＝当期純利益÷期中平均総資産

*8 自己資本当期純利益率(ROE)＝当期純利益÷期中平均自己資本



イントロダクション

社長メッセージ

価値創造の基盤

財務セクション

会社データ

財務担当役員メッセージ

味の素グループは、2014-2016中期経営計画（以下、14-16中計）の「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に基づき、2016年度の目標達成を目指して着実に取り組んでいます。

14-16中計の初年度である2014年度（以下、当年度）は、概ね目標を超える実績を上げることができました。

取締役 常務執行役員
大野 弘道



フリー・キャッシュ・フローの創出

14-16中計では、3年間で3,000億円レベルの営業キャッシュ・フローの創出を目指しています。当年度の営業キャッシュ・フローは営業利益の大幅伸長により1,092億円と、1,000億円以上の創出ができました。投資活動において、設備投資に加え、連結子会社である味の素ノースアメリカ社を通じ、米国のウィンザー・クオリティ・ホールディングス社（現・味の素ウィンザー社）を約870億円で買収しましたが、フリー・キャッシュ・フローは311億円のマイナスにとどまり、結果として多くを自己資金で充当できたことになったと捉えています。

成長投資とさらなる事業構造強化

キャッシュ創出力を高め成長投資に優先的に投下する方針のもと、意義あるM&A*を実現できました。連結子会社となった味の素ウィンザー社および味の素ゼネラルフーズ（株）の事業価値を、2020年に向けてどのように伸ばしていくかがポイントとなります。

味の素ウィンザー社の強力な販売チャネルを活用することで、北米市場における“味の素ブランド”の浸透のスピードアップと売上拡大を図ることができると考えて

います。財務的な見地からは、円安局面では日本での生産品目の原料調達面でのデメリットが発生しますが、今後は海外事業の拡大により換算為替のメリットが享受でき、為替変動の影響を極小化し、事業の安定化に寄与すると考えます。また、味の素ゼネラルフーズ（株）は、国内外において粉末加工製品という共通軸をもとにシナジーの創出を図ることはもとより、国内市場構造が変化する中で、イノベティブな企業風土から生み出される、消費者のニーズに適合した新たな価値を提供することで一層の売上向上が期待できると見込んでいます。

一方、さらなる事業構造強化については、低資源利用発酵技術の導入により、当年度は約40億円のコスト削減を実現しました。今後も、技術の革新により、継続してコスト削減と事業構造強化に取り組んでまいります。

*味の素ゼネラルフーズ（株）のクローージング日：2015年4月23日

今後の展望

「グローバル食品企業トップ10」レベルの事業を目指す道筋においては、数値目標必達と時価総額の増大に注力していきます。また、スペシャリティを通じて、構造改革と成長を実現し、利益率の改善を進めていきたいと考えています。



イントロダクション

社長メッセージ

価値創造の基盤

財務セクション

会社データ

連結貸借対照表

味の素株式会社および連結子会社



エクセルダウンロード

	2014年度(2015年3月31日)	2013年度(2014年3月31日)
	(単位：百万円)	
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	¥ 168,294	¥ 132,416
受取手形及び売掛金	202,980	200,115
有価証券	608	293
商品及び製品	117,297	103,543
仕掛品	8,871	8,076
原材料及び貯蔵品	57,493	51,908
繰延税金資産	8,706	8,919
その他	44,959	44,309
貸倒引当金	△1,291	△1,375
流動資産合計	607,919	548,209
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	377,948	358,043
減価償却累計額及び減損損失累計額	△229,556	△218,630
建物及び構築物(純額)	148,391	139,412
機械装置及び運搬具	609,015	562,769
減価償却累計額及び減損損失累計額	△456,824	△420,605
機械装置及び運搬具(純額)	152,191	142,163
工具、器具及び備品	71,812	67,563
減価償却累計額及び減損損失累計額	△58,259	△56,086
工具、器具及び備品(純額)	13,553	11,477
土地	47,583	47,068
リース資産	4,865	4,051
減価償却累計額及び減損損失累計額	△3,135	△2,491
リース資産(純額)	1,729	1,559
建設仮勘定	19,819	17,689
有形固定資産合計	383,269	359,370
無形固定資産		
のれん	71,396	19,327
その他	49,259	32,994
無形固定資産合計	120,656	52,322
投資その他の資産		
投資有価証券	125,440	107,621
長期貸付金	2,820	3,559
繰延税金資産	3,986	11,671
退職給付に係る資産	698	339
その他	10,784	10,526
貸倒引当金	△299	△303
投資損失引当金	△186	△152
投資その他の資産合計	143,244	133,263
固定資産合計	647,170	544,956
資産合計	¥1,255,090	¥1,093,165

	2014年度(2015年3月31日)	2013年度(2014年3月31日)
	(単位：百万円)	
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	¥ 114,488	¥ 104,711
短期借入金	87,191	14,641
コマーシャル・ペーパー	15,000	—
1年内償還予定の社債	15,000	14,999
1年内返済予定の長期借入金	18,677	7,011
未払法人税等	7,725	8,497
賞与引当金	7,601	5,953
役員賞与引当金	420	319
株主優待引当金	200	—
その他	92,288	79,394
流動負債合計	358,594	235,529
固定負債		
社債	19,994	34,993
長期借入金	54,152	69,435
繰延税金負債	13,028	13,423
役員退職慰労引当金	427	415
債務保証損失引当金	564	—
環境対策引当金	648	342
退職給付に係る負債	43,631	61,845
資産除去債務	509	555
その他	20,048	21,117
固定負債合計	153,006	202,128
負債合計	511,600	437,657
純資産の部		
株主資本		
資本金	79,863	79,863
資本剰余金	53,725	83,443
利益剰余金	536,170	501,945
自己株式	△4,070	△31,085
株主資本合計	665,689	634,168
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	22,783	13,043
繰延ヘッジ損益	223	△26
為替換算調整勘定	△4,655	△31,668
退職給付に係る調整累計額	△14,465	△20,567
その他の包括利益累計額合計	3,886	△39,218
少数株主持分	73,913	60,557
純資産合計	743,489	655,507
負債純資産合計	¥1,255,090	¥1,093,165



イントロダクション

社長メッセージ

価値創造の基盤

財務セクション

会社データ

連結損益計算書／連結包括利益計算書

味の素株式会社および連結子会社



エクセルダウンロード

	2014年度 (2014年4月1日～2015年3月31日)	2013年度 (2013年4月1日～2014年3月31日)
	(単位：百万円)	
売上高	¥1,006,630	¥951,359
売上原価	659,509	635,594
売上総利益	347,121	315,765
販売費及び一般管理費	272,601	253,957
営業利益	74,519	61,807
営業外収益		
受取利息	2,873	2,129
受取配当金	1,147	1,067
持分法による投資利益	5,177	3,360
為替差益	1,675	699
その他	3,512	4,331
営業外収益合計	14,384	11,588
営業外費用		
支払利息	2,140	2,032
支払手数料	675	328
その他	3,281	2,234
営業外費用合計	6,096	4,595
経常利益	82,808	68,800
特別利益		
退職給付制度終了益	9,290	—
厚生年金基金代行返上益	—	236
関係会社株式売却益	—	2,315
関係会社清算益	—	1,005
その他	3,568	5,063
特別利益合計	12,858	8,621
特別損失		
減損損失	10,486	624
固定資産除却損	1,757	1,222
関係会社整理損	—	859
支払補償金	—	664
その他	4,374	1,489
特別損失合計	16,617	4,860
税金等調整前当期純利益	79,049	72,561
法人税、住民税及び事業税	18,932	16,896
過年度法人税等戻入額	—	△1,603
法人税等調整額	4,741	7,679
法人税等合計	23,673	22,972
少数株主損益調整前当期純利益	55,375	49,588
少数株主利益	8,880	7,429
当期純利益	¥ 46,495	¥ 42,159

	2014年度 (2014年4月1日～2015年3月31日)	2013年度 (2013年4月1日～2014年3月31日)
	(単位：百万円)	
少数株主損益調整前当期純利益	¥ 55,375	¥49,588
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	8,929	3,479
繰延ヘッジ損益	143	10
為替換算調整勘定	34,129	14,793
退職給付に係る調整額	6,110	5,650
持分法適用会社に対する持分相当額	1,459	722
その他の包括利益合計	50,771	24,657
包括利益	¥106,147	¥74,245
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	¥ 89,900	¥66,846
少数株主に係る包括利益	¥ 16,247	¥ 7,399



イントロダクション

社長メッセージ

価値創造の基盤

財務セクション

会社データ

連結株主資本等変動計算書

味の素株式会社および連結子会社



エクセルダウンロード

	2014年度(2014年4月1日～2015年3月31日)				
	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
	(単位：百万円)				
2014年4月1日現在残高	¥79,863	¥83,443	¥501,945	¥△31,085	¥634,168
会計方針の変更による累積的影響額					
会計方針の変更を反映した当期首残高	79,863	83,443	501,945	△31,085	634,168
当期変動額					
剰余金の配当			△11,854		△11,854
当期純利益			46,495		46,495
連結範囲の変動			△310		△310
持分法の適用範囲の変動			△57		△57
決算期の変更に伴う子会社剰余金の増減			△47		△47
自己株式の取得				△2,706	△2,706
自己株式の処分		△29,718		29,721	2
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	△29,718	34,224	27,014	31,521
2015年3月31日現在残高	¥79,863	¥53,725	¥536,170	¥△4,070	¥665,689

	2013年度(2013年4月1日～2014年3月31日)				
	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
	(単位：百万円)				
2013年4月1日現在残高	¥79,863	¥112,757	¥482,501	¥△2,817	¥672,304
会計方針の変更による累積的影響額			△10,315		△10,315
会計方針の変更を反映した当期首残高	79,863	112,757	472,185	△2,817	661,989
当期変動額					
剰余金の配当			△12,440		△12,440
当期純利益			42,159		42,159
連結範囲の変動			41		41
持分法の適用範囲の変動					
決算期の変更に伴う子会社剰余金の増減					
自己株式の取得				△57,584	△57,584
自己株式の処分		△29,313		29,316	2
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	△29,313	29,759	△28,267	△27,821
2014年3月31日現在残高	¥79,863	¥83,443	¥501,945	¥△31,085	¥634,168

	2014年度(2014年4月1日～2015年3月31日)						少数株主持分	純資産合計
	その他の包括利益累計額							
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計			
	(単位：百万円)							
2014年4月1日現在残高	¥13,043	¥△26	¥△31,668	¥△20,567	¥△39,218	¥60,557	¥655,507	
会計方針の変更による累積的影響額								
会計方針の変更を反映した当期首残高	13,043	△26	△31,668	△20,567	△39,218	60,557	655,507	
当期変動額								
剰余金の配当							△11,854	
当期純利益							46,495	
連結範囲の変動				△300	△300		△611	
持分法の適用範囲の変動							△57	
決算期の変更に伴う子会社剰余金の増減							△47	
自己株式の取得							△2,706	
自己株式の処分							2	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	9,739	249	27,013	6,402	43,405	13,355	56,760	
当期変動額合計	9,739	249	27,013	6,102	43,104	13,355	87,981	
2015年3月31日現在残高	¥22,783	¥223	¥△4,655	¥△14,465	¥3,886	¥73,913	¥743,489	

	2013年度(2013年4月1日～2014年3月31日)							少数株主持分	純資産合計
	その他の包括利益累計額								
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計				
	(単位：百万円)								
2013年4月1日現在残高	¥9,419	¥△141	¥△46,295	—	¥△37,017	¥56,423	¥691,710		
会計方針の変更による累積的影響額			0	△26,887	△26,887	△185	△37,388		
会計方針の変更を反映した当期首残高	9,419	△141	△46,294	△26,887	△63,904	56,237	654,322		
当期変動額									
剰余金の配当							△12,440		
当期純利益							42,159		
連結範囲の変動							41		
持分法の適用範囲の変動									
決算期の変更に伴う子会社剰余金の増減									
自己株式の取得							△57,584		
自己株式の処分							2		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	3,624	115	14,625	6,320	24,686	4,320	29,006		
当期変動額合計	3,624	115	14,625	6,320	24,686	4,320	1,185		
2014年3月31日現在残高	¥13,043	¥△26	¥△31,668	¥△20,567	¥△39,218	¥60,557	¥655,507		



イントロダクション

社長メッセージ

価値創造の基盤

財務セクション

会社データ

連結キャッシュ・フロー計算書

味の素株式会社および連結子会社



エクセルダウンロード

	2014年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日)	2013年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)
	(単位：百万円)	
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	¥ 79,049	¥ 72,561
減価償却費	43,376	45,746
減損損失	10,486	624
のれん償却額	2,201	1,589
受取保険金	△330	△1,189
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	△56	252
賞与引当金の増減額 (△は減少)	1,461	354
役員賞与引当金の増減額 (△は減少)	97	△5
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	△1,957	△3,005
役員退職慰労引当金の増減額 (△は減少)	12	△103
環境対策引当金の増減額 (△は減少)	306	△38
投資損失引当金の増減額 (△は減少)	90	152
債務保証損失引当金の増減額 (△は減少)	564	—
受取利息及び受取配当金	△4,020	△3,196
支払利息	2,140	2,032
持分法による投資損益 (△は益)	△5,177	△3,360
投資有価証券売却損益 (△は益)	△12	△54
投資有価証券評価損益 (△は益)	3	52
固定資産除売却損益 (△は益)	598	△1,430
関係会社株式売却損益 (△は益)	—	△2,315
関係会社清算損益 (△は益)	—	△1,005
厚生年金基金代行返上損益 (△は益)	—	△236
退職給付制度終了益	△9,290	—
売上債権の増減額 (△は増加)	92	2,095
仕入債務の増減額 (△は減少)	2,605	△6,212
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△4,768	△1,377
未払消費税等の増減額 (△は減少)	3,258	2,501
その他の流動資産の増減額 (△は増加)	△9,232	5,073
その他の流動負債の増減額 (△は減少)	1,642	△6,986
その他	4,129	△1,447
小計	117,270	101,070
保険金の受取額	100	1,189
転籍に伴う退職金等	—	△3,080
利息及び配当金の受取額	5,370	4,559
利息の支払額	△2,166	△2,034
法人税等の支払額	△11,344	△40,214
過年度法人税等の還付額	28	1,526
営業活動によるキャッシュ・フロー	109,259	63,017

	2014年度 (2014年4月1日～ 2015年3月31日)	2013年度 (2013年4月1日～ 2014年3月31日)
	(単位：百万円)	
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△45,056	△47,864
有形固定資産の売却による収入	1,819	6,448
無形固定資産の取得による支出	△3,875	△5,391
投資有価証券の取得による支出	△129	△62
投資有価証券の売却による収入	15	101
連結の範囲の変更を伴う子会社出資持分の取得による支出	△91,461	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△15,708
関係会社株式の取得による支出	△2,456	△5,104
関係会社株式の売却による収入	—	7,572
定期預金の増減額 (△は増加)	△572	502
長期貸付けによる支出	△150	△3,942
その他	1,475	△46
投資活動によるキャッシュ・フロー	△140,391	△63,497
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	72,939	376
コマーシャル・ペーパーの増減額 (△は減少)	15,000	—
長期借入れによる収入	3,022	45,000
長期借入金の返済による支出	△7,025	△4,137
社債の償還による支出	△15,000	△20,000
配当金の支払額	△11,855	△12,437
少数株主への配当金の支払額	△2,794	△2,840
自己株式取得のための金銭の信託の増減額 (△は増加)	2,520	△2,520
自己株式の取得による支出	△2,707	△57,584
自己株式の売却による収入	2	2
その他	△1,279	△1,108
財務活動によるキャッシュ・フロー	52,822	△55,248
現金及び現金同等物に係る換算差額	12,071	958
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	33,762	△54,770
現金及び現金同等物の期首残高	130,028	184,770
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	1,356	28
連結子会社の決算期変更に伴う現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	13	—
現金及び現金同等物の期末残高	¥165,160	¥130,028



イントロダクション

社長メッセージ

価値創造の基盤

財務セクション

会社データ

主要子会社および関連会社

(2015年3月31日現在)

■ 連結子会社
■ 持分法適用関連会社

社名	国・地域名	資本金または出資金	議決権の所有割合 (%) *1	主要な事業の内容
日本				
■ 味の素冷凍食品(株) (特定子会社)	日本	9,537,650	千円 100.0	冷凍食品
■ 味の素製薬(株)	日本	1,930,240	千円 100.0	医薬
■ クノール食品(株)	日本	4,650,000	千円 100.0	調味料・加工食品
■ (株)ギャンパン	日本	2,827,868	千円 55.4	調味料・加工食品
■ 味の素物流(株)	日本	1,930,240	千円 89.4 (0.9)	物流
■ 味の素アニマル・ニュートリション・グループ(株)	日本	500,000	千円 100.0	飼料用アミノ酸
■ 味の素トレジャー・マネジメント(株)	日本	500,000	千円 100.0	サービス他
■ (株)J-オイルミルズ	日本	10,000,000	千円 27.3	油脂
■ 味の素ゼネラルフーズ(株) *2	日本	3,862,697	千円 50.0	コーヒー

アジア

■ マレーシア味の素社	マレーシア	60,798	千マレーシアリンギット 50.1	コンシューマーフーズ
■ タイ味の素社(特定子会社)	タイ	796,362	千タイバーツ 78.7 (4.5)	コンシューマーフーズ
■ タイ味の素ベタグロ冷凍食品社	タイ	764,000	千タイバーツ 50.0 (50.0)	冷凍食品
■ フジエス社	タイ	500,000	千タイバーツ 51.0 (51.0)	包材
■ 味の素ベタグロ・スペシャリティーフーズ社	タイ	390,000	千タイバーツ 51.0 (51.0)	冷凍食品
■ エースバック(タイ)社	タイ	277,500	千タイバーツ 100.0 (94.6)	包材
■ タイ味の素冷凍食品社	タイ	105,000	千タイバーツ 100.0 (100.0)	冷凍食品
■ タイ味の素販売社 *3	タイ	50,000	千タイバーツ 100.0 (100.0)	コンシューマーフーズ
■ アジネックス・インターナショナル社	インドネシア	44,000	千米ドル 95.0	加工用うま味調味料
■ インドネシア味の素社 *4	インドネシア	8,000	千米ドル 50.0	コンシューマーフーズ
■ ベトナム味の素社	ベトナム	50,255	千米ドル 100.0	コンシューマーフーズ
■ フィリピン味の素社	フィリピン	665,444	千フィリピンペソ 95.0	コンシューマーフーズ
■ 味の素(中国)社(特定子会社)	中国	104,108	千米ドル 100.0	コンシューマーフーズ
■ 上海味の素調味料社	中国	27,827	千米ドル 100.0 (99.0)	コンシューマーフーズ
■ 上海味の素アミノ酸社	中国	12,000	千米ドル 61.0 (59.0)	アミノ酸
■ アモイ味の素ライフ如意食品社	中国	7,000	千米ドル 51.0 (51.0)	冷凍食品
■ 河南味の素アミノ酸社	中国	6,000	千米ドル 100.0 (100.0)	アミノ酸
■ 連雲港味の素冷凍食品社	中国	5,800	千米ドル 100.0 (100.0)	冷凍食品
■ 連雲港味の素如意食品社	中国	5,500	千米ドル 90.0 (90.0)	冷凍食品
■ アモイ・フード社	香港	148,000	千香港ドル 100.0 (30.0)	コンシューマーフーズ

社名	国・地域名	資本金または出資金	議決権の所有割合 (%) *1	主要な事業の内容
米州				
■ ウィンザー・クオリティ・ホールディングス社 *5 (特定子会社)	アメリカ	804,884	千米ドル 100.0 (100.0)	冷凍食品
■ アメリカ味の素冷凍食品社	アメリカ	15,030	千米ドル 100.0 (100.0)	冷凍食品
■ 味の素ハートランド社	アメリカ	750	千米ドル 100.0 (100.0)	飼料用アミノ酸
■ 味の素アルテア社	アメリカ	0	千米ドル 100.0	アミノ酸
■ 味の素ノースアメリカ社 *6	アメリカ	—	千米ドル 100.0 (4.0)	アミノ酸、加工用うま味調味料、冷凍食品
■ ペルー味の素社	ペルー	45,282	千ヌエボソル 99.6	コンシューマーフーズ
■ ブラジル味の素社(特定子会社)	ブラジル	913,298	千ブラジルレアル 100.0	飼料用アミノ酸、加工用うま味調味料
■ 日清味の素アリメントス社	ブラジル	12,688	千ブラジルレアル 50.0	コンシューマーフーズ

欧州

■ 味の素オムニケム社	ベルギー	21,320	千ユーロ 100.0 (0.0)	アミノ酸
■ 味の素—ジェネチカ・リサーチ・インスティテュート社	ロシア	468,151	千ロシアルーブル 100.0	サービス他
■ 欧州味の素甘味料社(特定子会社)	フランス	51,000	千ユーロ 100.0 (0.0)	アミノ酸
■ 欧州味の素食品社(特定子会社)	フランス	42,609	千ユーロ 100.0 (0.0)	加工用うま味調味料
■ 味の素ユーロリジン社(特定子会社)	フランス	26,865	千ユーロ 100.0 (100.0)	飼料用アミノ酸
■ ポーランド味の素社	ポーランド	39,510	千ズロチ 100.0 (100.0)	コンシューマーフーズ
■ ウエスト・アフリカン・シーズニング社	ナイジェリア	2,623,714	千ナイジェリアナaira 100.0	コンシューマーフーズ

*1 議決権の所有割合の()内は、間接所有割合で内数であります。

*2 2015年4月23日付で、クラフト・フーズ・ホールディング・シンガポール社が保有する味の素ゼネラルフーズ(株)の株式の全部を取得し、同社に対する当社の議決権比率は、間接所有の議決権を含め100%となっております。また、これに伴い、同社を当社の連結子会社として扱っています。

*3 タイ味の素販売社については、売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く。)の連結売上高に占める割合が10%を超えています。

*4 実質的に支配しているため子会社として扱っています。

*5 同社は、パートナーシップ契約形態であるため、出資金の額を記載しています。

なお、2015年4月1日付で、同社をアメリカ味の素冷凍食品社が吸収合併し、その商号を味の素ウィンザー社に変更しています。

*6 同社は、資本金を全額資本剰余金に振り替えているため、資本金の額は記載していません。

なお、2015年4月1日付で、純粋持株会社に移行し、その商号を味の素北米ホールディングス社に変更しています。

*7 上記以外に持分法適用非連結子会社が3社あります。



イントロダクション

社長メッセージ

価値創造の基盤

財務セクション

会社データ

会社情報 / 株式情報

(2015年3月31日現在)

社名: 味の素株式会社
 創業年月日: 1909年5月20日
 資本金: 79,863百万円
 従業員数: 連結31,312名
 単体3,484名
 事業年度: 4月1日から翌年3月31日まで
 (定時株主総会:6月)

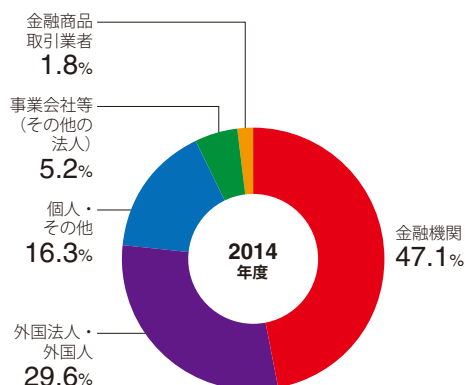
本社所在地: 〒104-8315
 東京都中央区京橋一丁目15番1号
 TEL:(03) 5250-8111 (代)
 http://www.ajinomoto.com/jp/

IR情報について: 投資家・アナリストの皆さまのお問合せ先:
 財務部IRグループ
 E-mail: investor_relations@ajinomoto.com
 TEL:(03) 5250- 8291
 FAX:(03) 5250-8378

発行可能株式総数: 1,000,000,000株
 発行済株式の総数: 594,470,654株
 株主数: 51,874名
 上場証券取引所: 東京証券取引所
 (証券コード番号: 2802)
 株主名簿管理人: 三菱UFJ信託銀行株式会社
 会計監査人: 新日本有限責任監査法人

株式分布状況

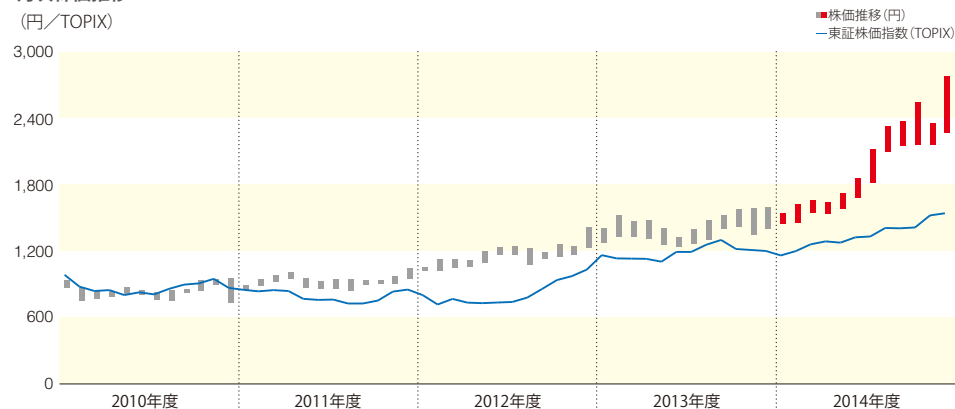
(所有者別)



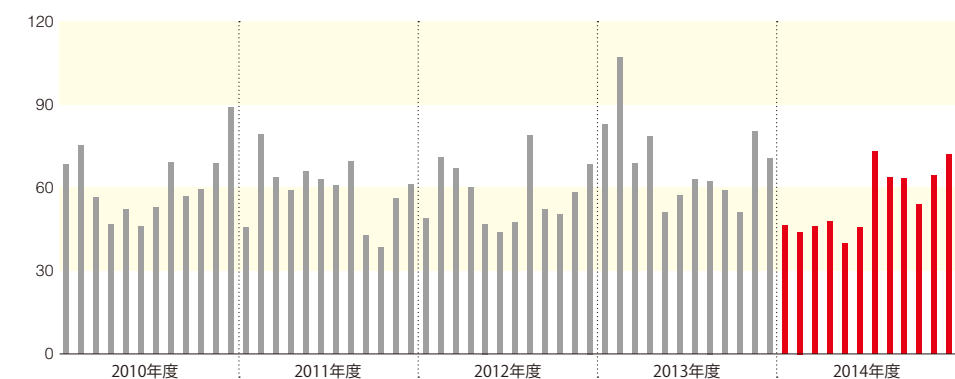
大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	47,953	8.07
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	36,213	6.09
第一生命保険株式会社	26,199	4.41
日本生命保険相互会社	25,706	4.32
株式会社三菱東京UFJ銀行	20,149	3.39
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	13,239	2.23
明治安田生命保険相互会社	12,624	2.12
三菱UFJ信託銀行株式会社	11,548	1.94
株式会社みずほ銀行	10,045	1.69
GIC PRIVATE LIMITED	8,653	1.46

月次株価推移 (円/TOPIX)



月次出来高推移 (百万株)



関連情報リンク

- 味の素 企業情報サイト: www.ajinomoto.com/jp/
- 投資家情報: www.ajinomoto.com/jp/ir/
 - 経営情報
 - 財務・業績
 - IRライブラリー (フィナンシャルレポート(アニュアルレポート)、インベスターズ・ガイド、ファクトシート、プレス・リリースなど)
 - 株式情報
- 会社案内: www.ajinomoto.com/jp/aboutus/
- サステナビリティレポート: www.ajinomoto.com/jp/activity/csr/report/
- ファクトシート: www.ajinomoto.com/jp/ir/ir_library/fact.html

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、今後さまざまな要因によって、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、百万円未満ともに切り捨てで表示しています。
- 会計年度の表示は、3月31日に終了した年度になります。2015年3月31日に終了した会計年度は2014年度です。

- 「味の素」は味の素(株)のうま味調味料の登録商標です。
- セグメントにおける日本以外の区分に属する主な国または地域は、アジア：東アジアおよび東南アジア諸国、米州：北米および南米諸国、欧州：ヨーロッパ諸国およびアフリカ諸国となります。