

- Valine
- Leucine
- Isoleucine
- Alanine
- Arginine
- Glutamine
- Lysine
- Aspartic acid
- Glutamate
- Proline
- Cysteine
- Threonine
- Methionine
- Histidine
- Phenylalanine
- Tyrosine
- Tryptophan
- Asparagine
- Glycine
- Serine

【表紙について】
地球上の生命は、アミノ酸の誕生とともにその歴史が始まり、味の素グループは、創業以来アミノ酸をベースとした事業を展開してきました。表紙では、からだを構成する20種類のアミノ酸を通じて、地球上の生命と味の素グループのつながりを表現しています。

お問合せ先
味の素株式会社 グローバルコミュニケーション部
〒104-8315 東京都中央区京橋1-15-1
TEL:03-5250-8223 FAX:03-5250-8314
E-mail:csr_info@ajinomoto.com
URL:https://www.ajinomoto.com/jp/aboutus/

IR情報に関するお問合せ
味の素株式会社 財務・経理部IRグループ
TEL:03-5250-8291 FAX:03-5250-5080
E-mail:investor_relations@ajinomoto.com
URL:https://www.ajinomoto.com/jp/ir/



味の素グループ 統合報告書2017



味の素グループ「統合報告書 2017」の発行にあたって

味の素グループは、2016年より「統合報告書」を発行しています。「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」の実現に向けた、ASV(Ajinomoto Group Shared Value)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。

2017年7月

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(2017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

2016年度(2016年4月～2017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。

情報体系全体像

「統合報告書」は、味の素グループの財務・非財務情報から、企業価値の向上に直結する特に重要度の高い情報を集約、ストーリー化することで、ステークホルダーの皆様が理解しやすい内容に編集しています。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。



目次

2 What's 味の素グループ

- 2 味の素グループの目指す姿
- 4 味の素グループの事業拡大モデルと成長の源泉
- 6 成長の軌跡—社会に価値を提供しながら事業を拡大
- 8 築き上げてきた成果

10 確かな足跡、新たなる一歩

- 11 社長メッセージ
- 20 解説—味の素グループの非財務目標—
- 22 財務担当役員メッセージ
- 25 ステークホルダーエンゲージメント
- 26 リスクマネジメント

28 特集

- 28 対談 味の素グループのASVと企業価値創造のつながり
- 32 ASVアワード大賞レポート
- 34 ASVの取り組み事例紹介
- 36 味の素グループのASVをグローバルに展開

38 味の素グループの成長戦略

- 39 味の素グループの成長戦略
- 42 更なる事業構造改革「FIT」
- 44 成長ドライバーの展開「GROW」
- 48 経営基盤の強化

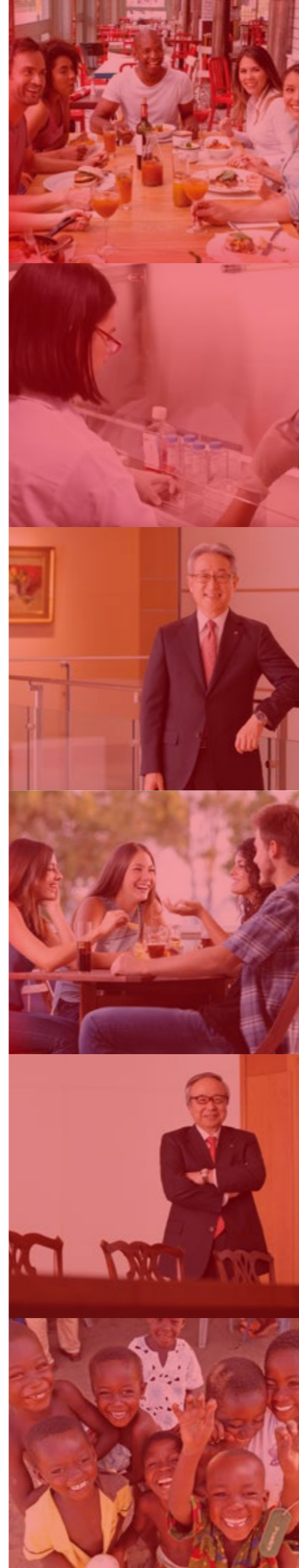
50 コーポレート・ガバナンス

- 51 基本的な考え方
- 52 取締役会長メッセージ
- 54 コーポレート・ガバナンス
- 57 社外取締役メッセージ
- 58 マネジメント体制
- 60 役員紹介

62 パフォーマンスデータ

78 会社情報 / 株式情報

80 グローバルネットワーク

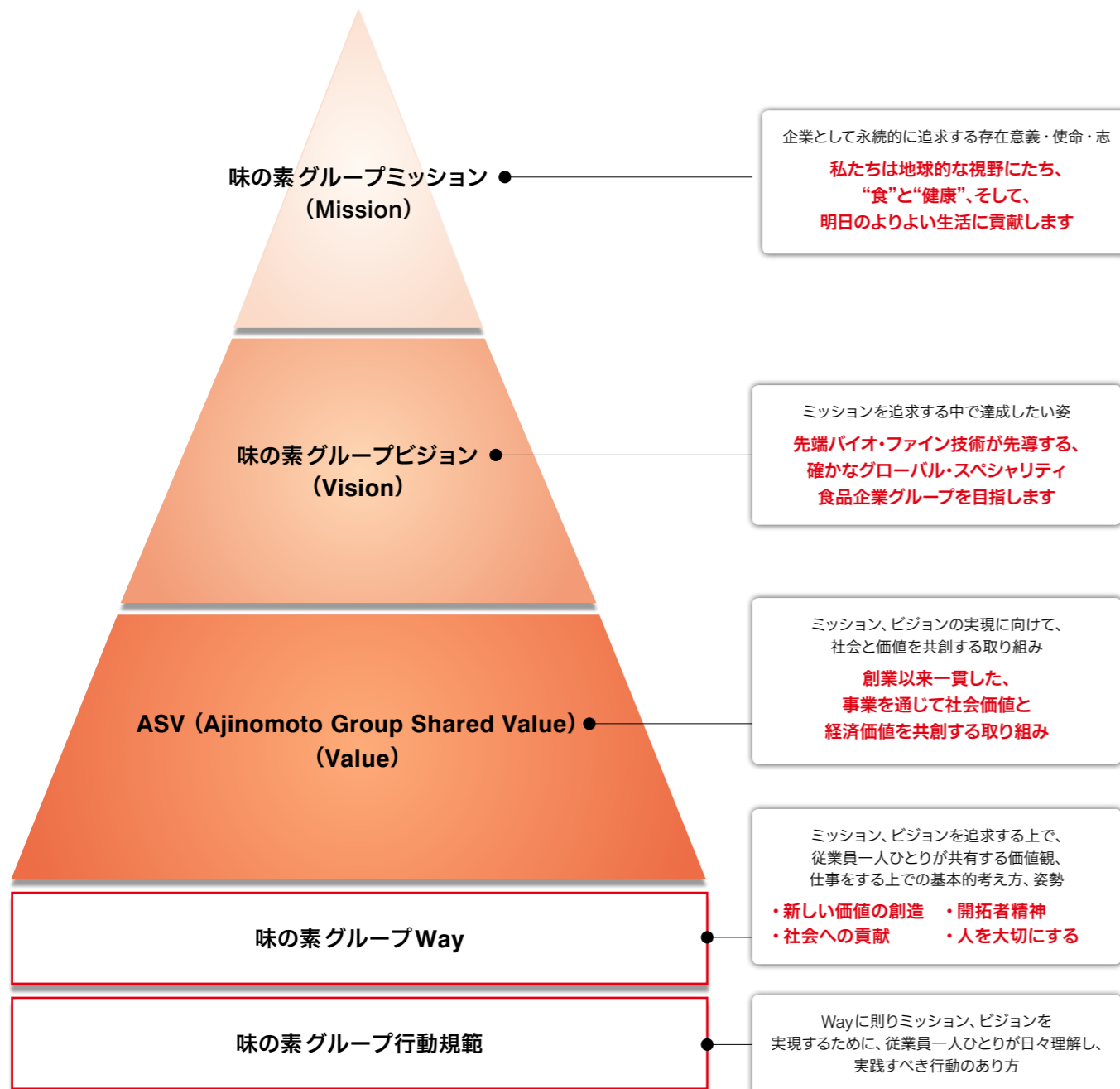


味の素グループの目指す姿

味の素グループは、創業以来一貫して事業を通じた社会課題の解決に取り組み、社会・地域と共有する価値を創造することで経済価値を向上し、成長につなげてきました。この取り組みをASV (Ajinomoto Group Shared Value)と称し、ASVをミッションとビジョンを実現するための中核と位置づけた理念体系を“**Our Philosophy**”として設定しています。

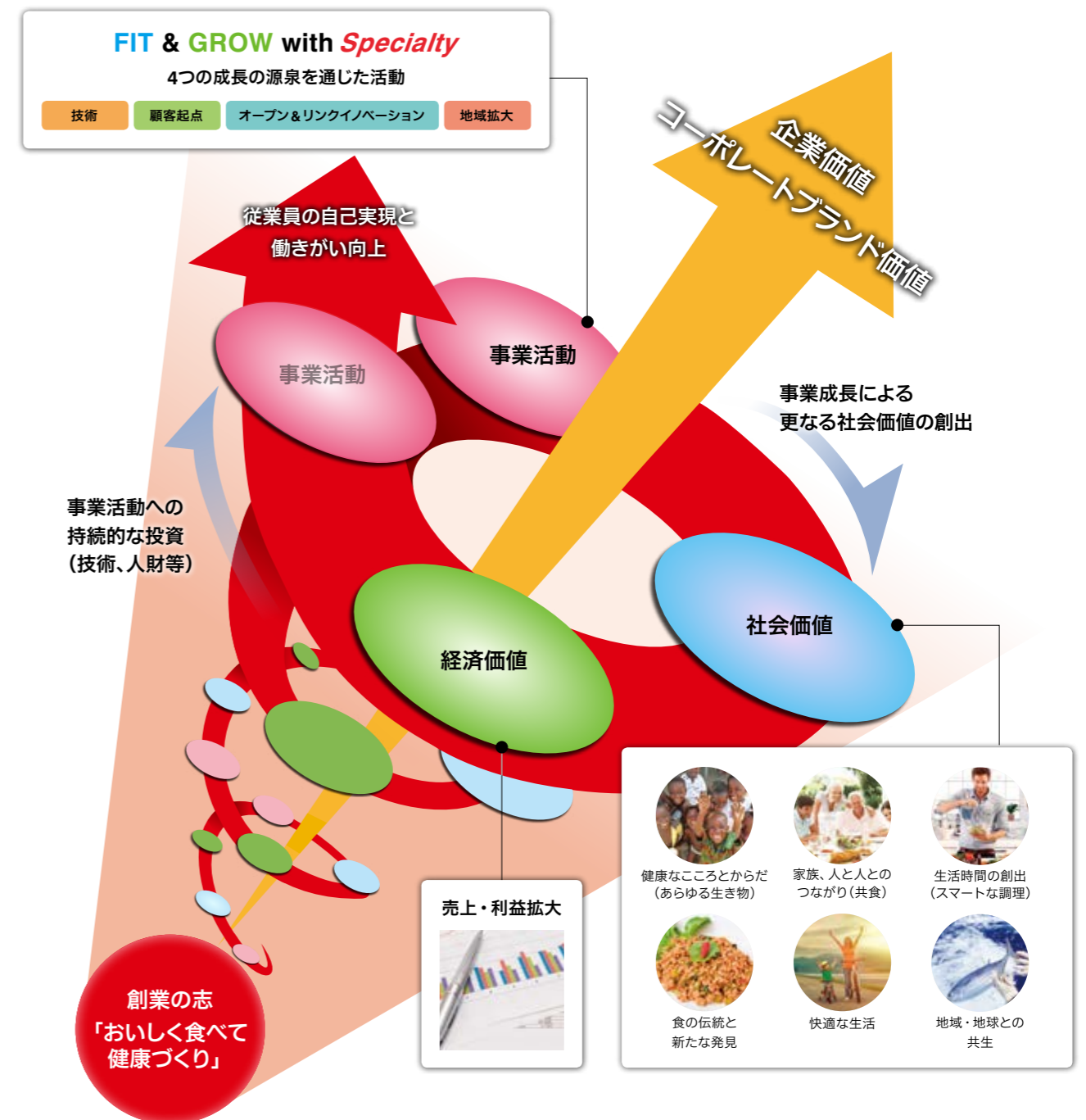
Our Philosophy

コーポレートメッセージ
Eat Well, Live Well.



ASV 価値創造モデル

ASVは、社会課題の解決を通じて創出された経済価値を事業活動（技術、人財等）へ再投資することで、更なる社会課題の解決に貢献するという好循環（ASVサイクル）を作り出し、サステナブルな成長を実現するための戦略的な取り組みです。このASVサイクルを通じて、従業員一人ひとりの自己実現と働きがい向上とともに、コーポレートブランドへの価値蓄積を通じた企業価値の向上につなげていきます。



味の素グループの事業拡大モデルと成長の源泉

味の素グループは、池田菊苗博士が発見した「うま味」を創業者である二代鈴木三郎助がうま味調味料「味の素®」として製品化したことから、その歴史が始まりました。うま味物質であるグルタミン酸がアミノ酸の一種であることからアミノ酸をベースとした研究に取り組み、培ってきた独自の先端バイオ・ファイン技術を軸に、「食品」と「アミノサイエンス」の事業を展開しています。

味の素グループの事業拡大モデル

※数値は2016年度の売上高(IFRS)



味の素グループ Way

創業の志 「おいしく食べて健康づくり」

味の素グループ成長の源泉

技術

コア技術の発展により、事業の多角化とグローバル化を実現

アミノ酸の様々な機能を活用してイノベーションを起こせる技術を強みとし、世界最先端の分析技術に基づいた品質保証などのプラットフォームに支えられ、技術優位性を持って事業を展開しています。おいしさの立体的な解析や製品の安全・安心など常にサイエンスをベースに追求し、アミノ酸の価値を提供しています。

食品業界 他社牽制力ランキング2016

企業名	引用された特許数
1 味の素(株)	353
2 キリンホールディングス(株)	243
3 明治ホールディングス(株)	183
4 日本たばこ産業(株)	178
5 アサヒグループホールディングス(株)	152
6 サントリーホールディングス(株)	149
7 不二製油グループ本社(株)	147
8 雪印メグミルク(株)	136
9 (株)日清製粉グループ本社	115
10 日清オイリオグループ(株)	114

出所:パテント・リザルト社調べ。企業名の表記は、パテント・リザルト社の発表に基づく。

オープン＆リンクイノベーション

オープン＆リンクイノベーションにより、新たな価値を創出

味の素グループは創業以来、自社による展開のみならず、オープン＆リンクイノベーションによって外部とも連携し、事業の多角化や研究分野での成果を創出し続けています。

主な提携先

年	提携先	事業領域/分野
1962	米国ケロッグ社	コーンフレーク
1963	米国コーンプロダクツ社	スープ
1970	伊藤忠商事(株)	冷凍食品
1973	米国ゼネラルフーズ社	コーヒー
1980	フランスダノン社	乳製品
2013	東洋水産(株)	即席麺
2014	京都大学	再生医療培地
2015	長谷川香料(株)	発酵ナチュラルフレーバー

顧客起点

徹底した顧客起点イノベーションを追求

お客様のライフステージやライフスタイルの変化、地域ごとの特徴やニーズなどを把握し、徹底した顧客起点に基づいた事業を展開しています。近年は、健康栄養の更なるニーズに応えるべく、新しい価値の創造に取り組んでいます。

顧客価値創出事例

「鍋キューブ」
2012年発売
一人鍋から大人数まで調整可能。

「Cook Do ぎょうの大皿」
2013年発売
独自技術の素材によって煮込み時間を大幅に短縮可能。

「アミノエール」
2016年発売
筋肉づくりをサポートする初の機能性表示食品。

「お肉やわらかの素」
2016年発売
時差食、お弁当などで調理から時間が経っても、おいしくてやわらかいお肉を実現。

「おにぎり丸」
2017年発売
独自の冷凍技術で、とろっとしたおかずをおにぎりの具にした冷凍食品。

地域拡大

グローバル化で世界中に価値を提供

創業の翌年である1910年に台湾に特約店を設置、1917年にニューヨークに事務所を開設するなど、味の素グループは創業直後から海外において積極的に事業を展開し、現在味の素グループの商品を販売している国・地域は130を超えています。

地域ごとの拠点開設年

地域	開設年	拠点
北米	1917	ニューヨーク事務所開設
東アジア	1918	上海出張所開設
東南アジア	1927	シンガポール事務所開設
南米	1956	ブラジル味の素社設立
欧州	1974	ユーロリジン社(現 味の素ユーロリジン社)設立
アフリカ	1991	ウエスト・アフリカン・シーズニング社設立

成長の軌跡 — 社会に価値を提供しながら事業を拡大

味の素グループは、技術、顧客起点、オープン&リンクイノベーションを軸に事業の多角化を進めるとともに、地域拡大によるグローバル化を推進してきました。世界中の社会課題に対して「食」と「健康」を通じて貢献し、社会に価値を提供しながら事業を拡大してきました。

1909年

うま味を通じて粗食をおいしくし、国民の栄養を改善するという志のもと、世界初のうま味調味料「味の素®」を発売。



「うま味」の発見者 池田 菊苗
味の素グループの創業者 鈴木 三郎助

1920年

「おいしく食べて健康づくり」の志を世界に広めるべく、海外展開を積極的に推進。



台湾の吉野屋商店
台南出張所 (1936年)

1950年

海外展開を再開。米国、ブラジル、フィリピン、タイなどに現地法人を設立。



創業当時のタイ味の素工場

1960年

広がる食の楽しみ方に応えるため、外国企業との提携により、新商品を次々と発売するなど、国内食品の多角化を本格的に開始。



多角化の始まりを示す当時の商品群

売上高推移

（1999年度より、連結決算にて開示しています。2013年度より、提携事業等の総発売元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。2014年度より、販売拡大の目的で得意先に支払う販促値引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。）

(年度) 1909



1950

1960

1970

1970年

冷凍食品、コーヒー、ヨーロッパでの飼料用リジンなど、事業領域を拡大。



「味の素KKの冷凍食品」
発売当時のラインナップ

1990年

激しい国際競争の中、積極的に海外への地域拡大を加速。ベトナム、西アフリカなどに進出。



ベトナム味の素社

2000年

世界に広がる栄養課題の解決に向けて、「ガーナ栄養改善プロジェクト」を開始。



アミノ酸入りの栄養サプリメント
「KOKO Plus」

2010年

米国での冷凍食品事業の拡大を目指し、味の素ウィンザー社を設立。全米をカバーする製造・販売網を構築。



味の素ウィンザー社本社

2016年

2月

ミャンマーヤンゴン管区のティラワ経済特区内にミャンマー味の素食品社を設立。うま味調味料「味の素®」の生産(包装)・販売の再開を目指す。



地域拡大

6月

中南米のカップ麺市場に新規参入。ペルーの自社工場敷地内にカップ品種専用工場を建設し、新たにカップ3品種を発売。



顧客起点

7月

パキスタン市場に本格参入。ラクソングループと合弁で味の素ラクソンプキスタン社を設立し、調味料の輸入販売を開始。



顧客起点

地域拡大

8月

世界最高クラスの安全性と性能を兼ね備えた臨床研究用iPS/ES細胞用培地「StemFit®」AK03Nを発売。



技術

オープン&リンクイノベーション

10月

味の素AGF(株)がライセンスを受けている「Blendy®」「MAXIM®」などの全商標を取得。(取得価額約259億円)



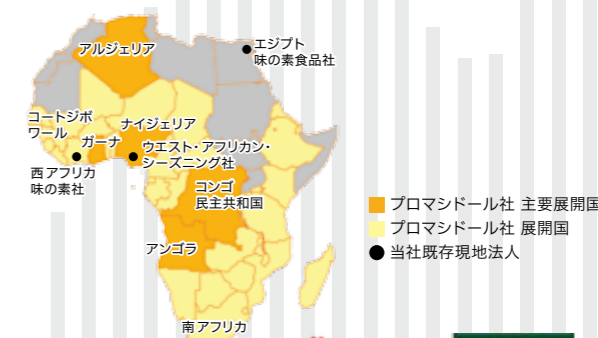
オープン&リンクイノベーション

11月

プロマシードール・ホールディングス社(以下、プロマシードール社)の株式33.33%を約558億円で取得。

オープン&リンクイノベーション 地域拡大

売上高
▲1兆円



顧客起点

オープン&リンクイノベーション

地域拡大

トルコ大手食品会社オルゲン社の全株式を約74億円で取得合意。トルコ市場での事業拡大を加速。



顧客起点

オープン&リンクイノベーション

地域拡大

12月

国内食品メーカー4社で物流事業の合併会社発足に合意。食品物流の諸課題に対し、更なる食品メーカー協働の取り組みを推進。

▲5千億円

顧客起点

オープン&リンクイノベーション

核酸医薬品の製造受託会社(株)ジーンデザインの全株式を取得。同社の経営資源を活用し、オリゴ核酸の受託事業の拡大を加速。

技術

オープン&リンクイノベーション

2017年

3月

高たんぱくで優れた栄養価値のある植物素材「Mankai(マンカイ)」の日本における独占販売権を取得。



オープン&リンクイノベーション

2000

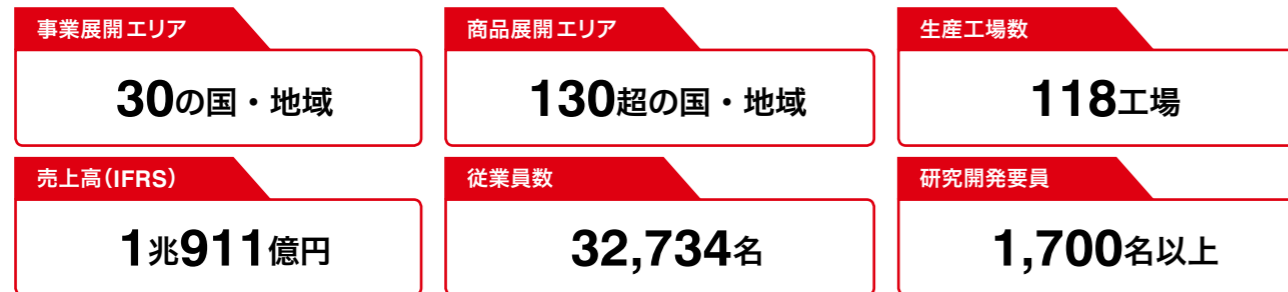
2010

2016

築き上げてきた成果

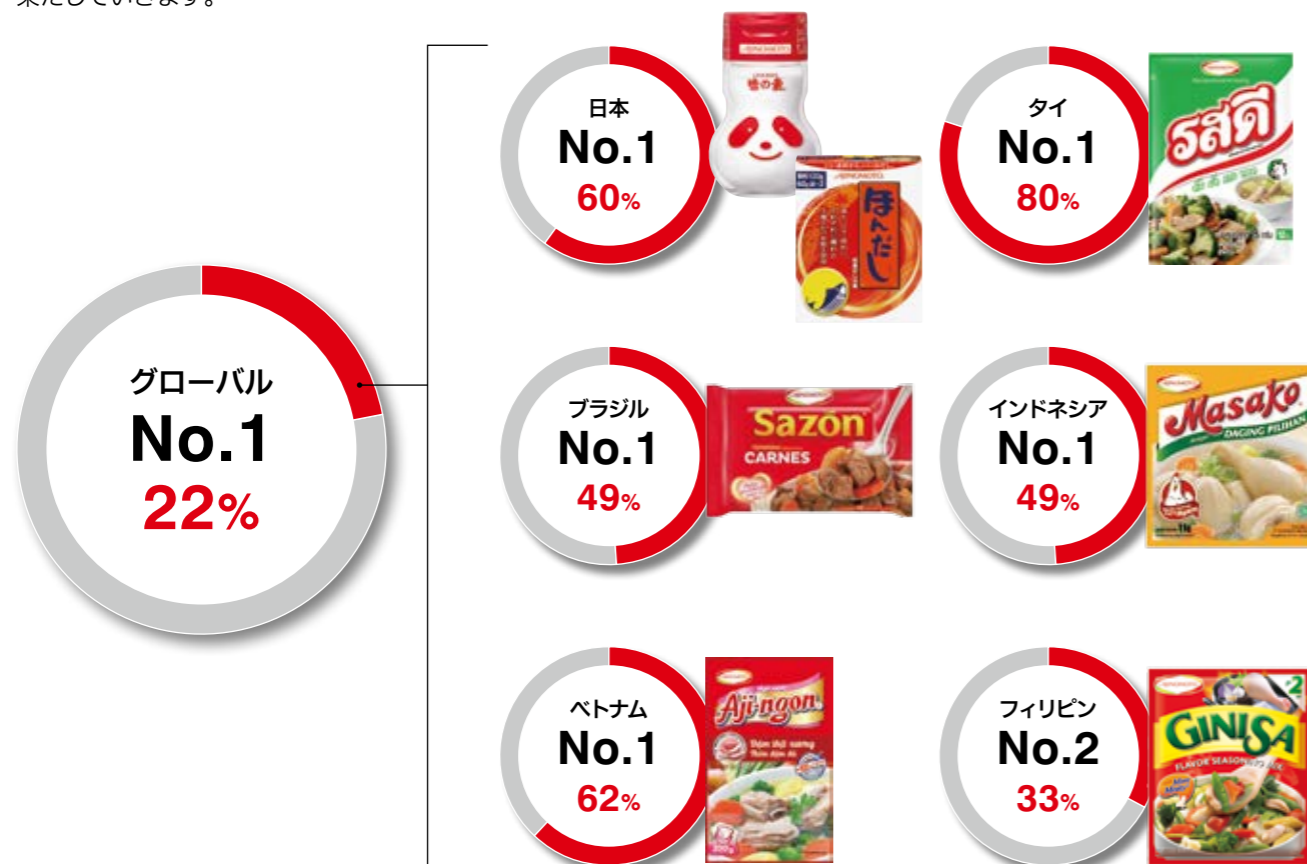
1909年の創業から108年、味の素グループは主力のドライセイボリーをはじめ、多くのカテゴリで優位なポジションを築き上げてきました。また、アミノ酸の様々な機能を活用したイノベーションによって、世界初のファーストエントリーを数多く果たすなど、世界一のアミノ酸メーカーとしての地位を強固なものにしています。

事業規模 (2017年3月31日現在)



ドライセイボリー*1シェア

うま味調味料とそれをベースとした各地の食文化に根ざした風味調味料により、各国でシェアを拡大し、グローバルNo.1の地位を築いています。既存製品の更なる品質改良・生産増強と新製品の積極導入で圧倒的なNo.1シェアの獲得を果たしていきます。



※当社調べ
*1. うま味調味料と風味調味料(粉末、キューブなど)

冷凍食品シェア

北米市場では、味の素ウィンザー社の事業基盤をベースに、アジアンカテゴリでNo.1のシェアを獲得しています。また、日本市場では、圧倒的なNo.1商品である「ギョーザ」を中心として、売上のトップ10に5品が入るなど、コア製品の拡売と新製品の導入による新領域の創造に取り組んでいます。



※当社調べ

コーヒーシェア

家庭用コーヒーにおける成長分野は、スティックコーヒーカテゴリであり、味の素AGF(株)が市場を創造し、積極的な新製品の導入、広告・販促活動などにより育成してきました。今後も更なるパーソナル化に対応し、牽引役となって拡大していきます。



※当社調べ

アミノ酸

味の素グループは、うま味物質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、アミノ酸をベースとした研究に取り組み、数多くのアミノ酸製品をファーストエントリーで事業化し、新しいビジネスを切り開いてきました。その結果、世界一のアミノ酸メーカーとしての地位を築き上げてきました。

年	物質/技術	事業	年	物質/技術	事業
1909	グルタミン酸ナトリウム	うま味調味料「味の素®」	1982	アスパルテーム	甘味料事業 「アスパルテーム」など
1956	各種アミノ酸の混合物	輸液「モリアミン®」	1987	動物由来原料を用いない無血清培地	培地「ASF」
1965	リジン	飼料用アミノ酸	1995	分岐鎖アミノ酸(BCAA)を中心とする各種アミノ酸混合物	スポーツサプリメント 「アミノバイタル®」
1972	「アミノソフト®」 (アミノ酸系の界面活性剤)	化粧品洗浄剤	2011	超迅速&正確なアミノ酸分析技術	がんリスクスクリーニング事業「アミノインデックス®」

確かな足跡、 新たなる一歩

- 11 社長メッセージ
- 20 解説—味の素グループの非財務目標—
- 22 財務担当役員メッセージ
- 25 ステークホルダーエンゲージメント
- 26 リスクマネジメント
- 28 特集① 対談 味の素グループのASVと
企業価値創造のつながり
- 32 特集② ASVアワード大賞レポート
- 34 特集③ ASVの取り組み事例紹介
- 36 特集④ 味の素グループのASVを
グローバルに展開

創業の志を受け継ぎ、
“食とアミノサイエンス”事業を通じて、
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」を実現します。

代表取締役
取締役社長
最高経営責任者
西井 孝明

私たちの目指すところ

化学者・池田菊苗博士が第5の基本味「うま味」を発見し、事業者・二代鈴木三郎助による創業以来108年、味の素グループは「うま味を利用して栄養のある食を広め国民を健康にする」という二人の強い思いを世界に広げてきました。そして、うま味物質・グルタミン酸を起点として研究開発に取り組み、独自の「先端バイオ・ファイン技術」、「世界一の調味料技術」を追求し、これらを核に、食やヘルスケア、ライフサポートといった幅広い分野で事業の多角化を実現するユニークな食品企業グループに発展してきました。

その経験を通じ、私たちは“食とアミノサイエンス”事業が、21世紀の人類社会の課題のうち「健康なこころからだ」、「食資源」、「地球持続性」に大きく貢献できることを実感しています。そしてこの分野における私たちへの期待値がさらに大きいことをステークホルダーの皆様との対話を通じて強く感じています。

私たちは今、この創業以来一貫した事業を通じての社会課題の解決による経済価値の創造をASV(Ajinomoto Group Shared Value)と称し、この進化こそがグローバル企業にふさわしい持続的成長につながると確信しており、今後もASVの進化を中核とした2017-2019(for 2020)中期経営計画(以下、17-19中計)にまい進してまいります。

「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」

～2020年度、グローバル食品企業

トップ10クラス入りを目指す理由～

経済価値(財務)の側面

現在、味の素グループは、食品事業と「ライフサポート」「ヘルスケア」分野のアミノサイエンス事業を2本柱として事業を展開しています。そして、この分野に私たちのコアコンピタンスである独自の技術、すなわち、アミノ酸を起点とした独自の先端バイオ・ファイン技術とそこから生まれたおいしさ設計技術、および徹底した現地・顧客適合のマーケティングを集中することで、グローバル食品企業グループとして、持続的な成長を続けることを中長期の経営の基本方針としています。

私たちは、経営戦略上、この持続的成長のために必要な戦略投資と株主還元を両立するのに必要なキャッシュバランスを考慮して、事業利益*1ベースで1,300億円以上の事業規模が必要であると考えています。そしてこれは、私たちがベンチマークするグローバル食品企業グループ*2のトップ10クラスの水準であるということです。

同様に私たちは、彼らをベンチマークした結果、「人と地球の未来の進歩に貢献」「世界一であるコアな技術・事業領域」「世界レベルの多様な人財力」「グローバル企業レベルの事業と利益の規模」「利益を生み出す世界水準の効率性」を中期的に目指すところとし、できる限り数値目標化しつつ、現在も引き続きこれらの要素の実現に向けて前進しているところです。

*1. IFRS会計基準導入時に、味の素グループが経営管理のため独自に定義した利益指標(売上高-売上原価-販売費・研究開発費及び一般管理費+持分法による損益)

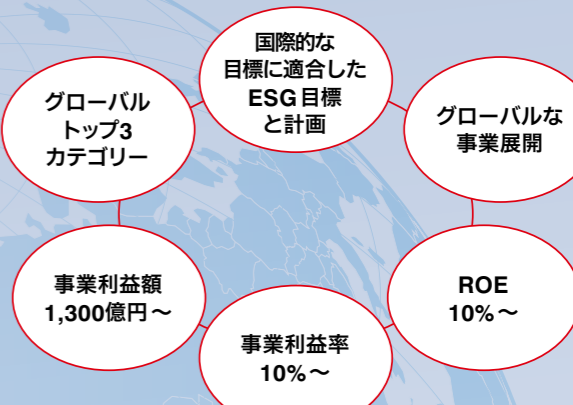
*2. 1次加工品:製粉・搾油・畜産加工(原料:穀物/畜産など)、ビールなどのアルコール・飲料企業、商社は除外。

社会価値(非財務)の側面

昨今、国連の持続可能な開発目標(SDGs)、人類活動の蓄積に関する社会課題に対処する国際的なコンセンサスが締結されるとともに、私たちがこの分野でどのように社会価値の創造を果たしているのかについて社会の関心が非常に高まっています。ステークホルダーの皆様との対話においても、環境、社会、ガバナンスに関しての明確なポリシーと具体的な非財務目標の共有を求める声が日に日に強まっていることを感じます。私たちは、“食とアミノサイエンス”事業を通じたE(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)に関する社会価値の向上は、もはや持続的成長のための必要条件になっていると捉えています。私たちの競合でもあるグローバルトップクラスの企業グループは、いち早く国際的なコンセンサスに適合した非財務目標とこれらに対処する計画を掲げて、社会的な存在価値を高めながら事業を展開しています。私たちは、17-19中計において、社会価値の側面でもポリシーや目指すところをグローバルトップ企業の水準で明確にし、取り組みを開始しました。2020年度、グローバル食品企業トップ10クラス入りを標ぼうするもう一つの理由はここにあります。

「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」

- ① 人と地球の未来の進歩に貢献
- ② 世界一であるコアな技術・事業領域
- ③ 世界レベルの多様な人財力
- ④ グローバル企業レベルの事業と利益の規模
- ⑤ 利益を生み出す世界水準の効率性



グローバル食品企業トップ10クラスを実現するために
味の素グループが目指す要素

ASVを通じてスペシャリティを創造し、
サステナブルな成長を実現

現状の課題認識

現在の味の素グループを、目指す姿であるトップクラスのグローバル食品企業グループと比較した課題は次の通りです。

まず、財務指標、すなわち事業の規模、利益を創出する効率性に課題があります。2014-2016中期経営計画(以下、14-16中計)においては、「FIT & GROW with Specialty」を基本方針に、更なる事業構造強化(FIT)と成長ドライバーの展開(GROW)を進めてまいりました。その結果、食品とアミノサイエンス事業のスペシャリティ事業の営業利益は着実に伸長し、当初計画を上回りましたが、グローバル競争の激化に伴いコモディティ化した一部事業の収益悪化の影響を打ち返すまでには至らず、グループ全体での営業利益額・利益率目標、ROE目標は未達成となり、17-19中計でも「FIT & GROW」戦略によるスペシャリティ事業への構造改革は、最重要戦略です。

次に社会課題への対処については、ガーナなど途上国の栄養に関する先進的な取り組み事例や日本の高齢者栄養に関する社会課題に対する貢献、温室効果ガス削減や、廃棄物のゼロエミッションなどの環境課題に関する取り組みに特筆すべき成果を上げてきました。しかし、グローバル基準で見ると、「環境」「社会」「ガバナンス」(ESG)を網羅したグループ全体でのポリシーの表明や、地域社会全体に対する社会課題解決への道筋を示そうとする取り組みに不足があると考えています。これらの課題は、2016年の統合報告書に対して、社会・資本市場を代表するオピニオンリーダーの皆様から寄せられたご意見と合致しており、17-19中計で新たにに取り組むことにしました。

ASVの進化とサステナブルな成長の実現へ

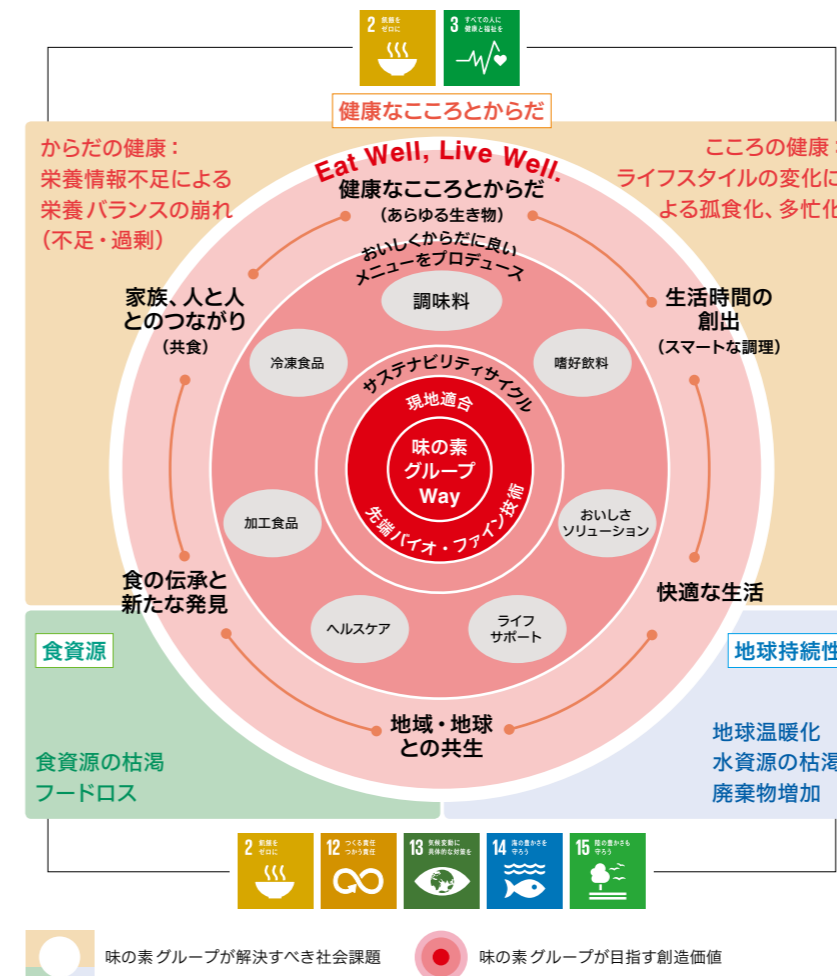
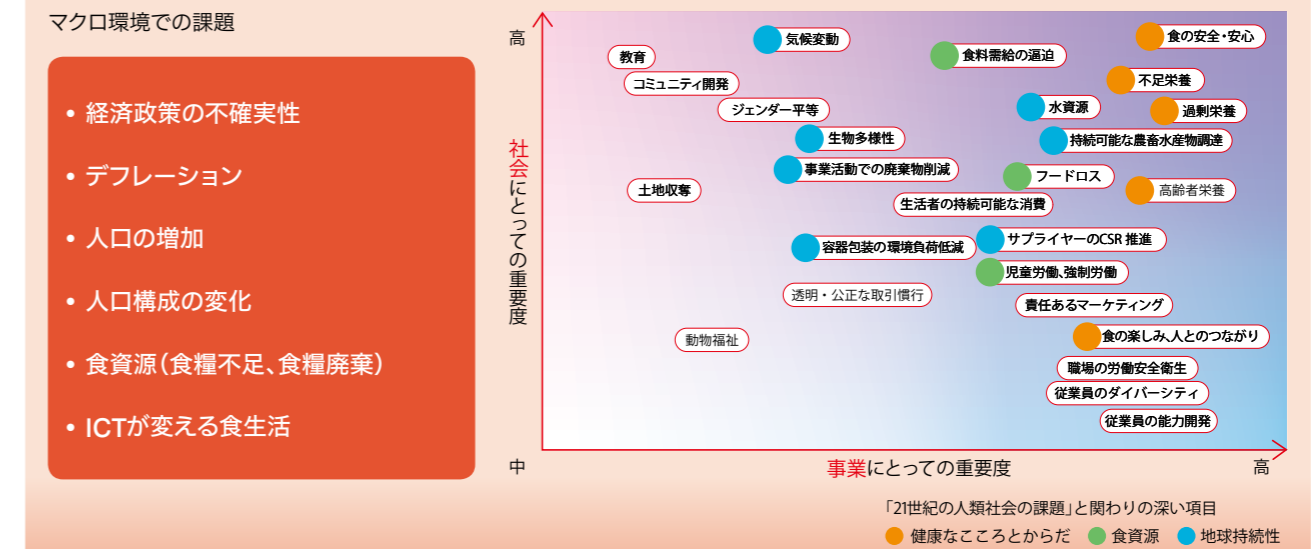
私たちに對する社会・資本市場におけるステークホルダーの皆様のご意見を総合すると、「財務指標と非財務指標の向上を通じた持続的成長への期待」であると捉えています。しかし、ステークホルダーごとに主要指標の優先順位や達成への時間軸に違いがあり、時に相反するよう見える場合があります。そこで私たちは、このギャップを極力矛盾なきものとするために、私たちが対処すべき社会課題とコアコンピタンスである「先端バイオ・ファイン技術とそこから生まれたおいしさ設計技術」と「徹底した現地・顧客適合のマーケティング力」をもとに「ASVを通じた価値創造ストーリー」を中軸にした17-19中計を作成しました。



味の素グループが解決すべき社会課題と目指す創造価値

味の素グループを取り巻く環境も踏まえ、社外有識者との対話を通じて、非財務分野における社会と事業それぞれの重要度によってマテリアリティ(重要課題)項目を抽出しました。味の素グループが事業を通じて解決すべき社会課題として、「健康なこころとからだ」「食資源」「地球持続性」の3つを掲げ、その解決に向けたアプローチを4つの価値創造ストーリーとしてまとめました。

味の素グループが検討・抽出したマテリアリティ(重要課題)マッピング



ASVを通じた価値創造ストーリー

- 1 先端バイオ・ファイン技術とそこから生まれたおいしさ設計技術により、おいしくからだに良い食で、健康づくりに貢献します
- 2 食を通じて、家族や人と人がつながり、多様なライフスタイルを実現できる社会づくりに貢献します
- 3 モノづくりから消費の場面に至るまで、社会とお客様と共に地域・地球との共生に寄与します
- 4 グローバルトップクラスの多様な人材が、お客様起点で地域と価値を共創します

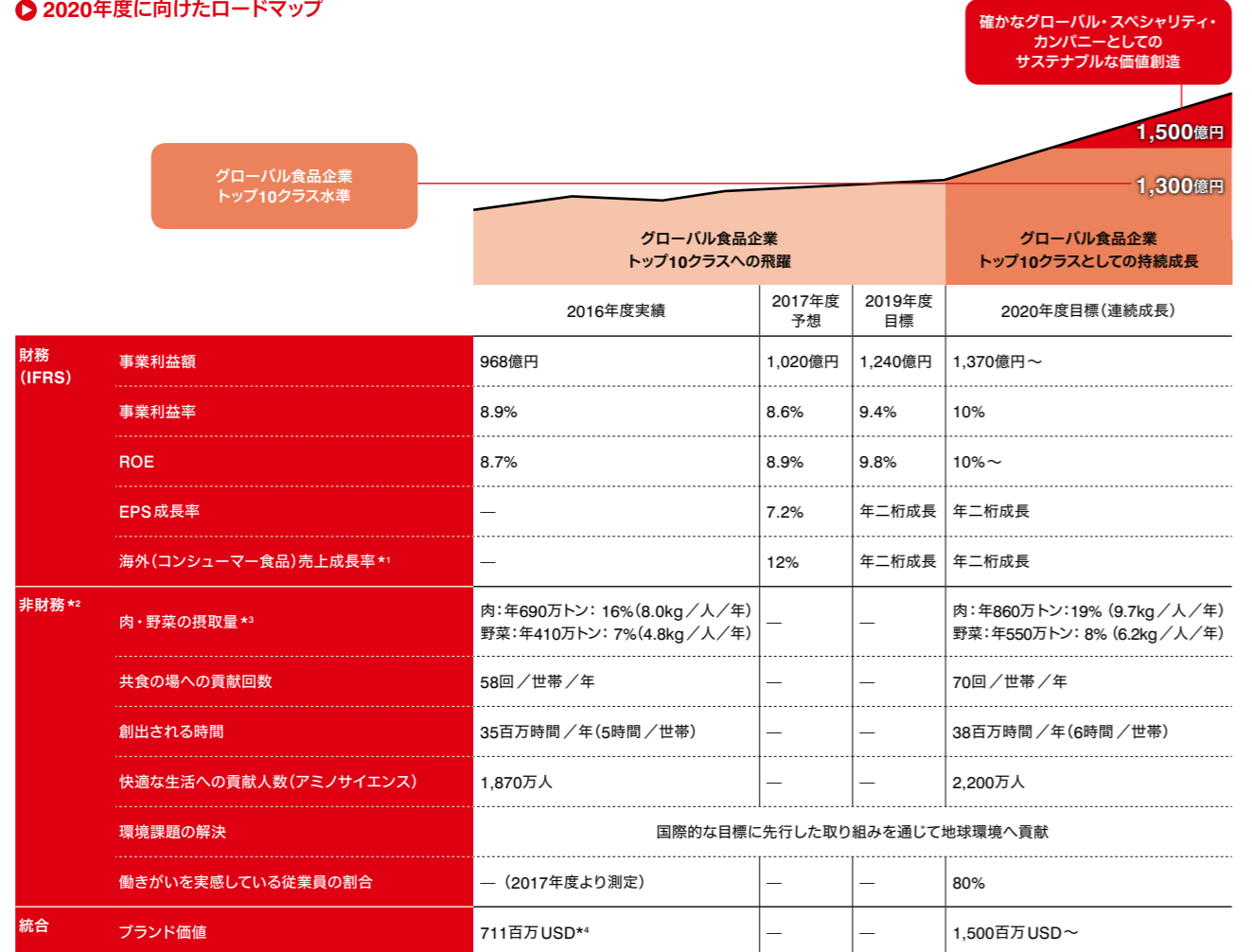
目標とする経営指標

17-19中計における経営指標は次の通りです。まず財務目標は、2020年度のグローバル食品企業トップ10クラス入りをマイルストーンとして、2017～2019年度の3カ年を連続的に成長させていきます。非財務目標は、ASVを通じた価値創造ストーリーで前述した人類の健やかな生活への貢献を中心にして、国連の持続可能な開発目標(SDGs)などの環境、社会、ガバナンスに関する国際的なコンセンサスの前倒し達成のために、イニシアチブを發揮していく考えです。

また、ガバナンス項目に味の素グループ全従業員約33,000名を対象にした「働きがい向上」を意図的に組み入れました。これは、社会価値の向上であるとともに、日本発の味の素グループとして、企業統治の向上に最も重要な基盤であると考えます。

そして、統合目標としてのコーポレートブランド価値は、インターブランド社の日本発のグローバルブランド評価による、コーポレートブランド「AJINOMOTO」の価値評価を中期目標に設定しています。中長期にわたるベンチマークにより、コーポレートブランド価値が、味の素グループのあらゆる企業活動が生み出す価値の結晶であり、お客様、お取引先、従業員を含む各ステークホルダーからの評価を集大成した共通指標として、より持続的な成長指標に適していると判断しました。

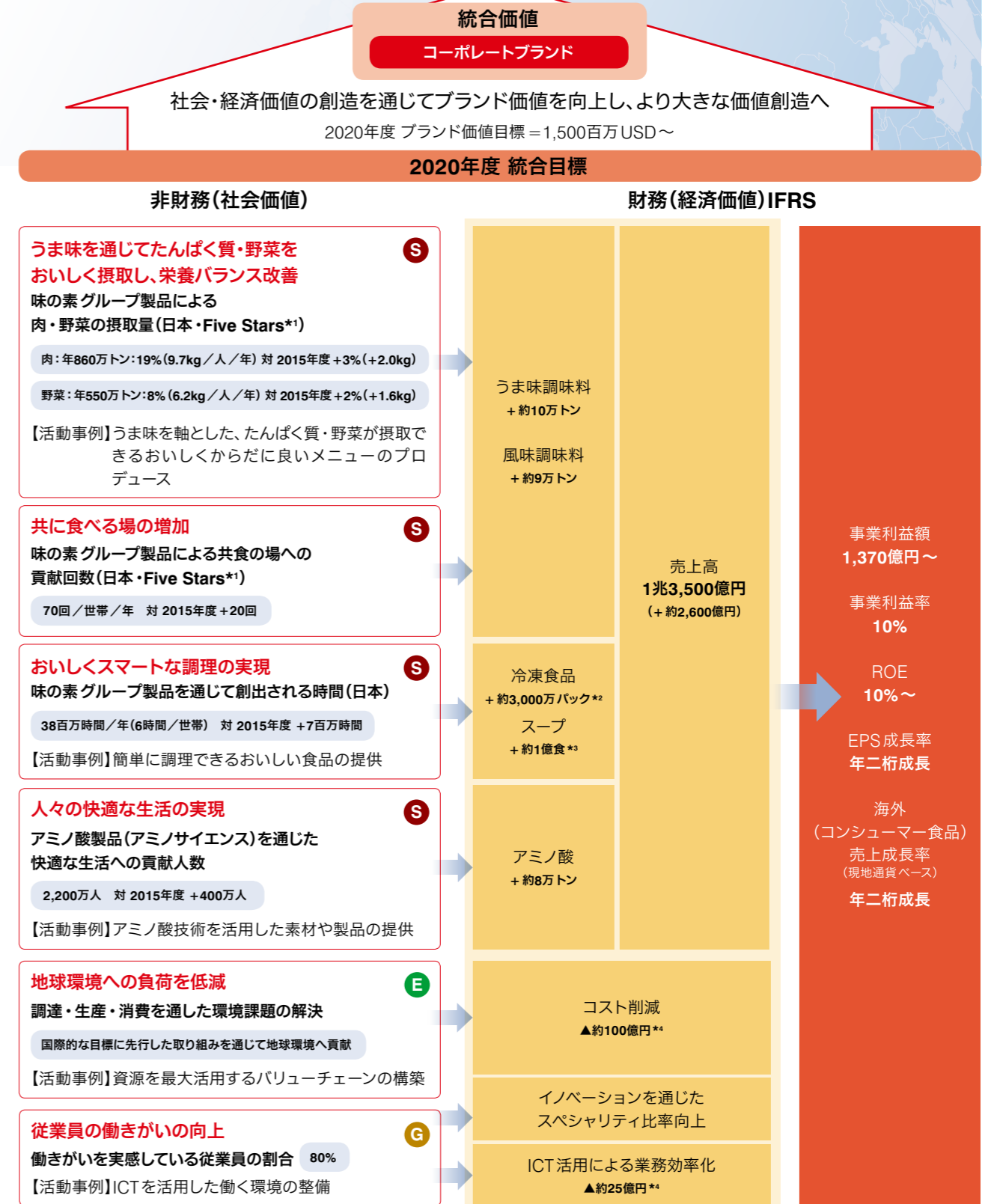
2020年度に向けたロードマップ



*1. 現地通貨ベース *2. 非財務目標の詳細はP20-21, 49を参照 *3. 年間総合計、1人当たり摂取量に占める割合
*4. インターブランド社調べ、「Japan's Best Global Brands 2017」公表数値

事業活動と社会価値・経済価値のつながり

「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」
ASVを通じてサステナブルに成長し、グローバルトップ10クラスとして、価値を創造し続ける



S: 社会 E: 環境 G: ガバナンス

*1. タイ、ブラジル、インドネシア、ベトナム、フィリピン *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. 2016～2019年度比較

2017-2019 (for 2020) 中期経営計画の重点戦略

味の素グループは、17-19中計においても、「FIT & GROW with Specialty」を継承しますが、その中身を進化させていきます。まず、更なる事業構造改革 (FIT) に関しては、動物栄養を中心としたコモディティ事業からの抜本的な転換を最優先課題として実行いたします。

また、日本食品のバリューチェーン再編、グローバルのあらゆる活動での省資源化の推進といった事業横断でのバリューチェーンの筋肉質化を進めます。次に、成長ドライバーの展開 (GROW) に関しては、食品の地域ポートフォリオ強化による確かなグローバル成長を実現します。また、既存展開地域も先端技術と現地・顧客適合で更なる成長を実現し、新地域への展開も加速させていきます。

加えて、14-16中計期間で育ててきた新事業の芽を、17-19中計期間では事業の柱に育て上げることで、事業ポートフォリオを強化していきます。

そして、これらを支える経営基盤として、ICTを活用しながら、組織・人財・働き方の質と効率を向上させていきます。

17-19中計の事業戦略まとめ

FIT & GROW with Specialty

スペシャリティの追求		Specialty
<ul style="list-style-type: none"> • 先端バイオ・ファイン技術が先導する、確かなグローバル・スペシャリティ食品企業グループへ 		
更なる事業構造改革	FIT	成長ドライバーの展開 GROW
<ul style="list-style-type: none"> • コモディティ事業からの抜本的な転換 • 事業横断でのサステナブルバリューチェーンの構築 	<ul style="list-style-type: none"> • 食品の地域ポートフォリオ強化を通じた確かな成長 ～先端技術と現地・顧客適合によるおいしさNo.1へ～ • 新たな事業の柱の構築による事業ポートフォリオの拡張 	
経営基盤の強化 (経営イノベーション)		
<ul style="list-style-type: none"> • 組織 • 人財 • 働き方 		

ステークホルダーの皆様へのメッセージ

私たちは、ASVを通じたサステナブルな成長を実現し、社会からいっそう必要とされる存在となるために、「ASVを通じた価値創造ストーリー」を中軸にした17-19中計を作成し、「財務目標」と「非財務目標」が一体となった「2020年度統合目標」を策定しました。本中計は、「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」に向けて飛躍する3ヵ年計画であるとともに、2020年度以降も味の素グループが持続的成長を続けるための布石として、新事業、経営基盤への投資を織り込んでいます。全てのステークホルダーの皆様の期待に応え、必ず「2020年度統合目標」を達成して企業価値を向上できるよう、私自身がその先頭に立ち、味の素グループ一丸となって総力を挙げて取り組む所存です。

最後になりますが、本報告書がステークホルダーの皆様との対話のよききっかけとなることを強く願っております。

2017年7月

代表取締役
取締役社長
最高経営責任者

西井孝明



解説 一味の素グループの非財務目標

S 社会

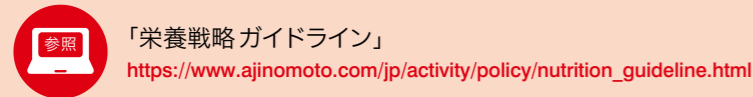
栄養ポリシー

味の素グループでは、「健康なところからだ」の実現に向けた指針として「栄養ポリシー」とそれに基づく「栄養戦略ガイドライン」を新たに制定し、統合目標の達成に向けた事業活動のベースとしていきます。

【栄養ポリシー】

- 1 地域、年齢、生活スタイルなど、様々な人々の栄養ニーズに基づき、毎日の食事の栄養バランスを向上させる製品・情報の提供を目指します。
- 2 スマートな調理*1とうま味をベースにしたおいしいメニューの提案を通じて、食の楽しさとおいしさを実現し、ところとからだの健康に貢献します。
- 3 たんぱく質・アミノ酸の持つ栄養および生理機能の科学的な研究によって得られた信頼できるソリューションを提供します。
- 4 生活者がより健康的な食品の選択と実践に役立つよう公的機関の指針に基づくだけでなく、表示とコミュニケーションを自ら工夫し推進していきます。
- 5 栄養に関わる社会的な活動および様々なステークホルダーとのコミュニケーションを絶えず続けていきます。

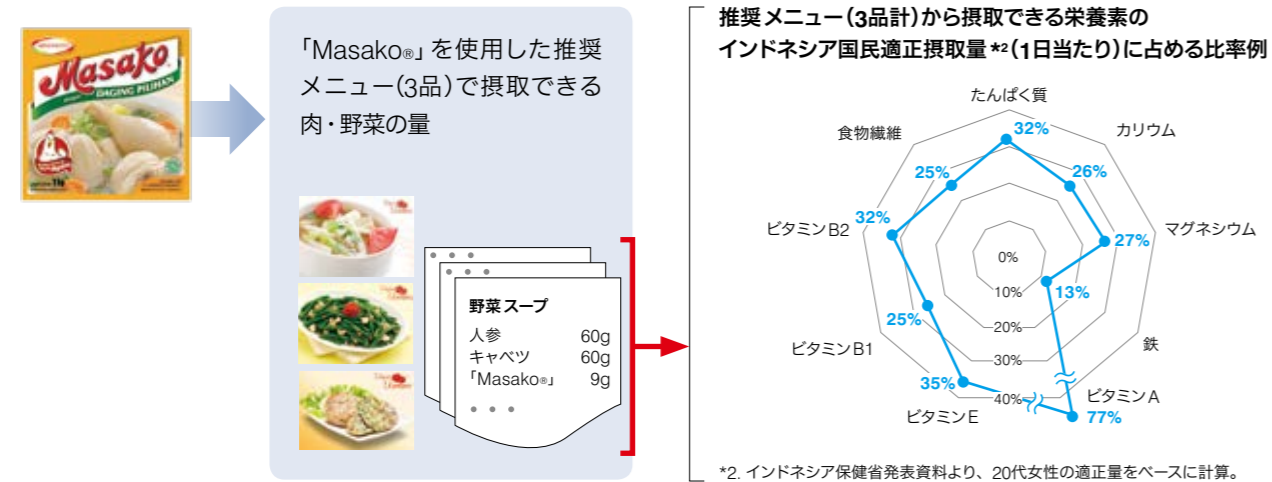
*1. 楽しく、上手に、買い物も含む食事の準備、調理、食後の後片づけができること。



① 肉・野菜の摂取量 (日本:「Cook Do」5品目、「ギョーザ」、Five Stars: 風味調味料製品を対象)

先進国・新興国を問わず、生活習慣病の原因にもなる栄養バランスの崩れが発生している状況において、味の素グループが各国で展開する製品を使用し、バランスの良い栄養摂取を促進することによって、「健康なところからだ」を実現し、農産物の付加価値向上にも貢献していきます。

インドネシア「Masako」の例



コミュニケーション施策(例)



② 共食の場への貢献回数

(日本:「Cook Do」5品目、「ギョーザ」、Five Stars: 風味調味料製品を対象)

近年のライフスタイルの変化により、家族や地域とのつながりが希薄になる状況の中、一人で食事をする割合は、日本では15年間で4ポイント程度、Five Starsでは10年間で2~5ポイント程度増加していると推定されます。味の素グループの製品でプロデュースする食事を通じて、家族や人と人がつながる「共食」の喜びを拡げていきます。



③ 創出される時間

(日本:「ギョーザ」、「やわらか若鶏から揚げ」、「ザ★チャーハン」、スープ:「クノール」カップスープ) 3品目)

近年のライフスタイルの変化によって多忙化が進む中、味の素グループの製品を通じて、時間がない生活でも調理を楽しみ、簡単なおいしい食事が作れるスマートな調理によって生活時間の創出に貢献していきます。

④ 快適な生活への貢献人数(アミノサイエンス)

(医薬用・食品用アミノ酸:輸液用、メディカルフード用、「アミノバイタル」、「ノ・ミカタ」、「グリナ」など)

健康人から傷病患者に至るまで、味の素グループのアミノ酸を中心とした様々な素材や製品を通じて快適なライフスタイルを支えています。

E 環境

長期ビジョン	指標	国際的な目標	
① 温室効果ガスの削減	製品ライフサイクル全体でカーボンニュートラルにします	温室効果ガスの生産量比排出原単位 2020年度:5%削減(対2015年度) 2030年度:50%削減(対2005年度) 再生可能エネルギー比率 2020年度:20% 2030年度:50% 脱フロン 2025年度:新規導入100% 2030年度:HFCs ^{*1} 保有量極少	国際的な目標 • パリ協定 • CGF、POPs条約、モントリオール議定書
② フードロスの削減	2050年までにライフサイクルでフードロスを半減します	原料受入からお客様納品までのフードロス削減 2020年度:20%削減(対2015年度) 2025年度:50%削減(対2015年度)	• CGF
③ 食資源の確保と生態系・生物多様性を含む自然環境の保全	次世代のための食資源の確保と生態系・生物多様性を含む自然環境の保全に貢献し、持続可能な調達を実現します	持続可能な調達 2020年度:パーム油・紙100% 2030年度:課題原料100% 低資源利用発酵技術・副生物活用・原料代替技術による天然原料使用量削減 2025年度:100%導入	• CGF、RSPO、FSC、ASC
④ 水資源の保全	持続的に水を利用し続けられる環境を創出します	工場の生産量比水使用量 2020年度:5%削減(対2015年度) 2030年度:80%削減(対2005年度)	
⑤ 廃棄物の3R(Reduce, Reuse, Recycle)	廃棄物のゼロエミッション	事業活動で排出される廃棄物削減・資源化率 2020年度、2025年度:99%以上維持	

*1. Hydrofluorocarbon(代替フロン)

G ガバナンス

働きがいを実感している従業員の割合

組織としてのエンゲージメントを向上し、組織力強化による業績向上につなげていきます。国内外のグループ会社を含む正従業員約33,000名を対象に、自身の会社が社会課題の解決に向けて価値を創造していて、自分自身がその価値創造に貢献できていると実感している割合を測定していきます。

エンゲージメントサーベイ項目

- ミッション、ビジョン、目標、戦略への理解
- 人財、キャリア開発
- 社会価値向上(社会的責任や貢献)
- ダイバーシティ、心身の健康
- 経営トップのリーダーシップ
- (持続性ある)働きがい実感 など



グローバル食品企業
トップ10クラス入りに向け、
統合的かつ戦略的な
財務マネジメントによって
キャッシュ・フロー創出力を高め、
重点領域への成長投資を
いっそう強化し、安定的な
株主還元を実現していきます。

取締役 専務執行役員
梶尾 雅也

2020年度に向けた財務戦略の考え方

当社は、2017-2019 (for 2020) 中期経営計画(以下、17-19中計)において、2020年度にグローバル食品企業トップ10クラス入りすることを明確に宣言しました。ASVによる価値創造を通じて社会課題を解決し続け、サステナブルに成長していくためにも、財務の健全性を維持しつつ、トップ10クラスにふさわしい事業構造、財務構造に転換していくことが必要不可欠です。社会価値の創造を経済価値につなげ、そこから生み出されるキャッシュ・フローを成長領域に再投資していくことによって、更なる価値創造に取り組み、サステナブルな利益成長を図りながら、安定的な株主還元を実現していきます。

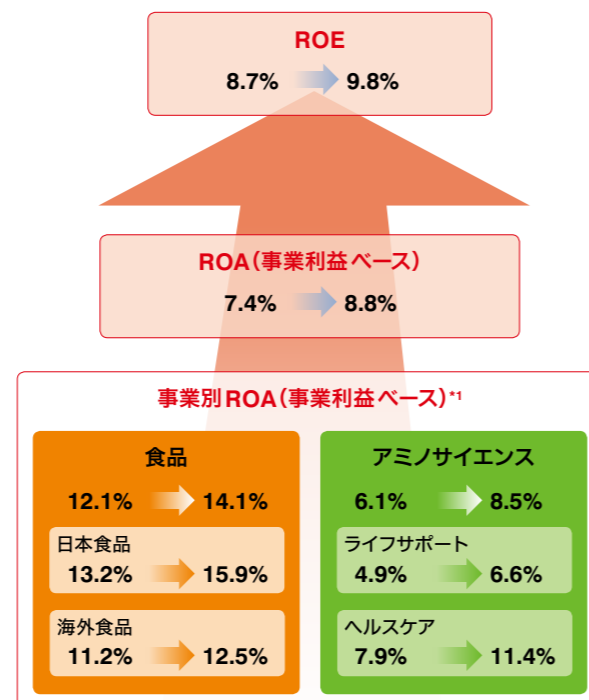
収益面の強化では、2014-2016中期経営計画においてスペシャリティ比率を高めるべく、医薬や甘味料事業で大きな施策に取り組んできました。しかしながら、動物栄養事業の計画未達が示す通り、事業構造改革はまだ途上であり、コモディティ事業からの抜本的な転換を加速していきます。加えて、グローバル食品企業トップ10クラスの要素である「世界一であるコアな技術・事業領域」を進めている中で、味の素グループはドライセイボリー領域でのトップ、アミノ酸市場でのNo.1を実現してきましたが、今後は製品・サービスの質そのものをさらに高め、グローバルトップ3に入るカテゴリーを増やし、ビジネスの柱をより骨太にしていくことで、収益の強化を図っていきます。

資本効率の観点ではROEを最重要指標としています。ROEはROA(売上高当期利益率×総資産回転率)と財

務レバレッジの掛け算であることから、ROAを高めることが重要と考えています。まずコモディティ事業からの抜本的な転換によって収益性の高いスペシャリティの拡大を加速することで、売上高当期利益率を高めます。同時に、ICTなどを活用したサプライチェーン全体の

ROEおよびROA目標

(数値は全て2016年度実績⇒2019年度実績計画)

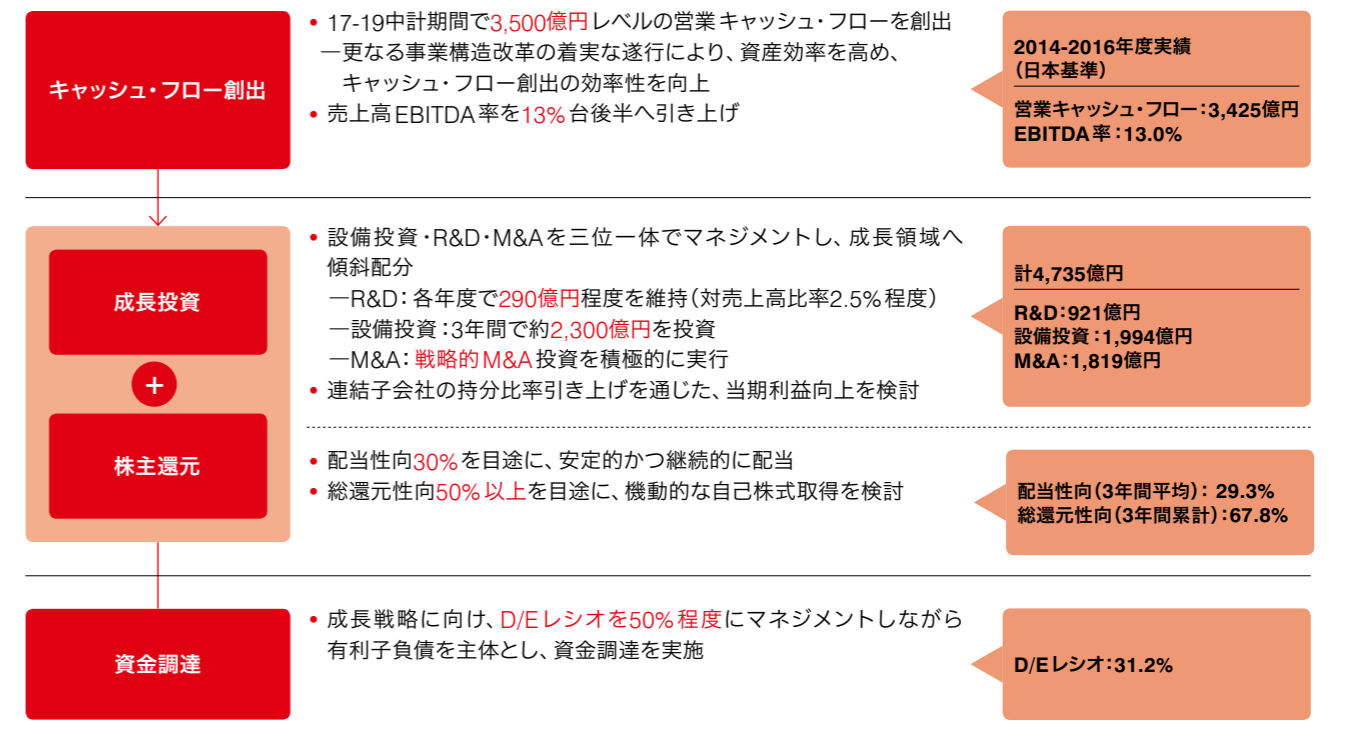


*1. 全社共通費は事業別に配賦済み、全社共通資産(現預金、味の素(株)本社等)は未配賦。

効率化によって在庫削減や売上債権の圧縮につなげ、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の短縮を通じて総資産回転率を高めます。味の素グループは食品とアミノサイエンスを展開していますが、それぞれで事業の特性は異なるため、各事業別にもROA目標を設定しています。このように事業単位でのマネジメントも強化しながら、財務レバレッジをグループ全体で管理することで、資本効率向上に向けた取り組みを加速していきます。

こうした収益性や効率性への取り組みによって、売上高EBITDA率を13%台後半へ引き上げていくとともに、17-19中計期間中に3,500億円レベルの営業キャッシュ・フローを創出し、これを成長投資と株主還元に分けていく方針です。株主還元については、将来にわたる原資を確保するため、健全な財務体質の維持と持続的な利益成長のための投資を前提として、配当性向は30%、総還元係数は50%以上を目標にしています。

財務戦略



味の素グループらしい成長投資のあり方とマネジメントの仕組み

更なる利益成長に向けて、重点領域を見極めながらメリハリのある最適な資源配分を行っていくべく、設備投資・R&D・M&Aを三位一体でマネジメントし、成長領域へ傾斜配分していきます。具体的には、海外食品、おいしさソリューション、先端バイオ医療周辺領域を重点領域とし、積極的な成長投資を進めていきます。17-19中計期間では、設備投資で約2,300億円(3年間総額)、R&Dで約290億円(各年度)を投資し、M&AはD/Eレシオを50%程度にマネジメントしながら有利子負債を

主体として戦略的に実行していきます。ただし、将来の成長に向けて重要なM&A案件があった場合には、D/Eレシオ50%を超えて実施することも考えています。

投資判断の考え方について、従来は既存事業/新規事業を問わず、一律の基準で評価してきましたが、新規事業/新興国については別途新たな基準を設けて様々な観点から評価する仕組みに変えました。具体的には資本コストを上回る収益率を確保するという最低限の基準に加え、数値化が困難なカントリーリスクや新興国

での将来性、事業機会の大きさを分析し、多面的で総合的な投資判断ができるようにしています。

また、当社を取り巻くマクロ経済環境は不透明感を増していることを踏まえ、外部環境に左右されずに各事業部門が最低限コミットできる戦略KPIを設定していま

す。この戦略KPIによって、例えば製品の取扱店舗数や店舗における回転数などを事業部門ごとにモニタリングすることが可能になり、総合的な経営判断ができるように仕組み化しています。

財務人財の育成とリーダーシップのあり方について

味の素グループの海外比率は売上高、事業利益ともにすでに5割を超えています。それに伴い、足元でBEPS*1をはじめグローバルに対応が迫られる案件が増えており、グローバルHQと各拠点との連携がこれまで以上に不可欠になりつつあります。また、高い専門性が求められるケースも増えてきており、グローバルHQにおける優秀な財務人財の確保と育成を基盤に、戦略的な機能を集約し、イニシアチブを発揮・強化することが必要です。国際税務をはじめとしたルール遵守の徹底もさることながら、ビジネスそのものの利益率を高め、効率的・効果的な財務戦略を実行していくという視点がますます重要になっています。今後は、事業利益はもとより、当期利益の向上も目指し、その他の営業損益のマネジメントや業績影響の大きい連結子会社の持分比率引き上げに戦略的に取り組んでいきます。また、こうした取り組みは財務部門のみならず、コーポレート全体でイニシアチブを発揮していくことが必要です。コーポレート

全体の強化・専門性の向上とグループ横断的サポート機能の効率化を目指してグローバル組織体制を再編し、グループ共通費の売上高比率も2016年度の3.2%から2020年度には2.5%とすることを目標としています。

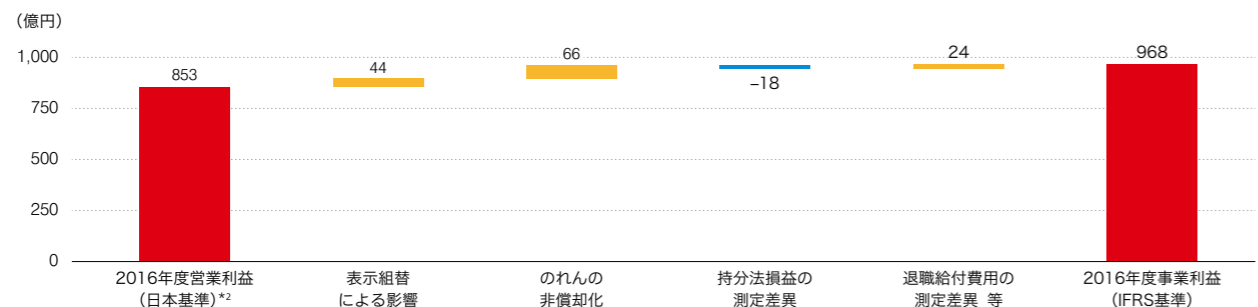
当社は今、2020年度にグローバル食品企業トップ10クラス入りを確実に実現できるかどうか、その信用を株主・投資家をはじめとしたステークホルダーから得ることができるかどうかの極めて重要な期間に突入したという緊張感を抱いています。私は事業部を経て、コーポレート部門の役員となり、このたび財務を含むコーポレート統括を担当します。経営企画、財務・経理、法務などのコーポレート部門はそれぞれが専門性を高め、戦略的に一体化することで新たな視点を相互に取り入れながら、プロアクティブにリーダーシップを発揮し、経営基盤の強化につなげていきます。

*1. Base Erosion and Profit Shifting: 税源侵食と利益移転

国際財務報告基準(IFRS)の任意適用について

味の素グループは、グループ内外における財務情報の国際的な比較可能性の向上と株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーとのコミュニケーションの向上を目的として、2016年度の有価証券報告書における連結財務諸表からIFRSを適用しています。

事業利益への影響



*2. 2016年度営業利益(日本基準)は監査を受けていない参考数値となります。

ステークホルダーエンゲージメント

味の素グループは、ASVを通じた社会課題解決の取り組みや事業戦略の意図などを各ステークホルダーの皆様と積極的に共有し、対話を通じた相互理解を高めていくことが不可欠だと考えています。コミュニケーションをいっそう強化し、ステークホルダーの皆様から信頼される企業を目指します。

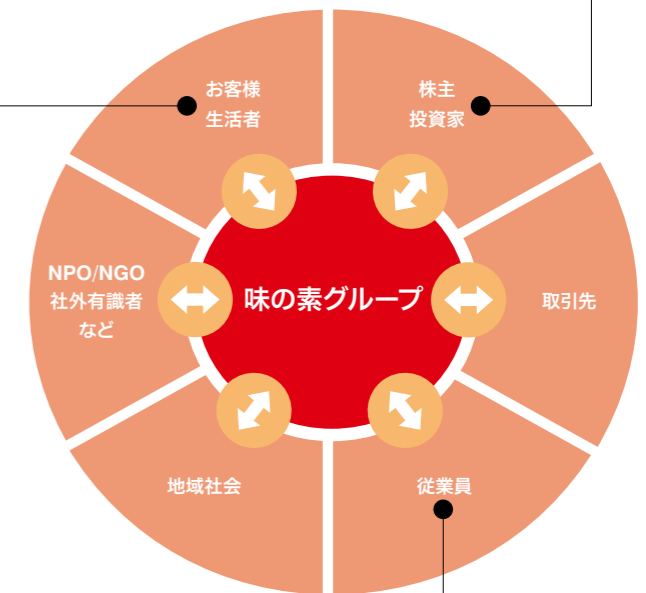
ESG 説明会の開催

味の素グループのESG情報について理解を深めていただき、中長期視点での対話の一助としていただくことを目的に、機関投資家・アナリストを対象としたESG説明会を年に1回開催しています。2017年は3月27日に「食とアミノ酸を通じた健康な生活への貢献」というテーマで開催しました。



だし・うま味の味覚教室

味の素(株)では、次世代を担う子供たちに、「だし」「うま味」「味覚」について、楽しく学んでいただく食育プログラムを展開しています。地域密着型で、各地で勤務する従業員が講師を務め、年間約100校、10,000人規模で実施しています。



ASVセッションの展開

味の素グループの理念体系であるOur Philosophyでは、ASVを価値創造の中核に位置づけています。従業員によるASVの理解を深め、浸透促進を目的に、味の素グループ全従業員を対象にしたASVセッションを展開しています。



リスクマネジメント基本方針

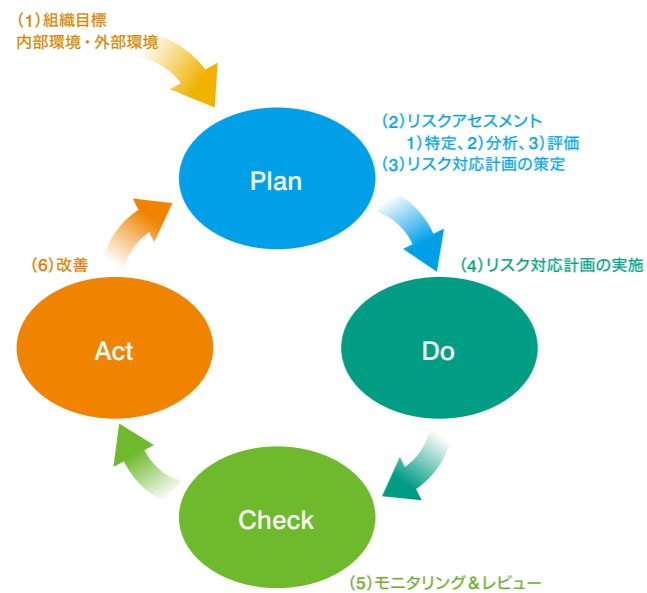
目的
戦略的なリスクマネジメントの推進により、味の素グループをリスクに強い体質にし、企業価値の向上を図る。

活動指針
味の素グループは、リスクマネジメントを経営責任の一部である、内部統制の重要なツールと認識し、グループ経営戦略および各事業戦略と連動し、以下の取り組みを行う。
① 良好なコミュニケーションと自律的なPDCAサイクルを軸としたリスクマネジメントプロセスを実施する。
② 重要リスクへの対応力を強化する。

行動基準
① 平常時から危機の発生を未然に防ぐためのソフト・ハード両面での対策を怠らない。
② 危機が発生した場合においては迅速に対応し、被害の極小化のためのあらゆる活動を行う。
③ 緊急時の際の対応は、1)「人身の安全」、2)「社会」、3)「事業」の優先順位とする。

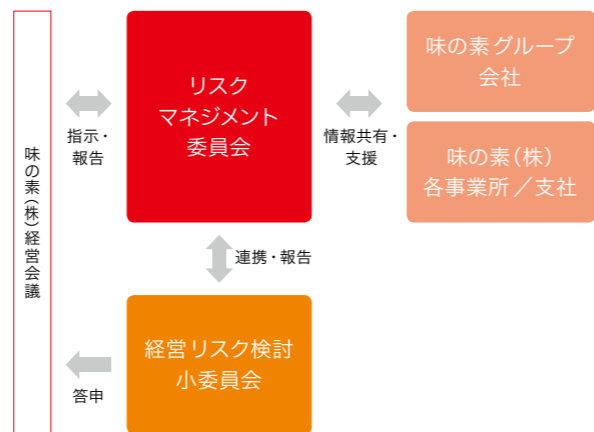
リスクマネジメントプロセス

味の素グループでは、グループ内の各組織が組織運営・事業推進におけるリスクをPDCAサイクルを回して管理しています。



リスクマネジメント体制

味の素グループは、2002年にリスクマネジメント委員会を設置し、リスクの事前予防を基本に、事故や事件などの危機が発生した際の対応力強化に取り組んでいます。また、リスクマネジメント委員会の下部組織として、経営リスク検討小委員会を設置し、経営に影響を及ぼすマクロ環境の変化への対応やガバナンス上の課題に取り組んでいます。



重要リスクと対応

味の素グループでは、グローバルな政治・経済・社会情勢などビジネスを取り巻く環境を考慮し、組織横断的に管理すべきリスク・テーマを集約した「全社重要リスク」を策定し、グループ全体での対応策を策定するとともに、定期的に対応の進捗をチェック・管理しています。

	リスク	内容	対応
グローバル展開	地政学的マクロ環境 S	テロ、紛争への巻き込まれによる人命への影響や、進出先における政治・経済・社会環境の急激な変化に伴う事業計画への影響リスク	<ul style="list-style-type: none"> 各国治安情報の日常的モニタリング 経済危機に至る道筋の構造化とリスクの可視化 経営会議への緊急アラートの発信
	各国法律・制度の違反 G	法律の新規制定や運用強化の情報を把握しきれず、意図せぬ法律違反が発生し、業務停止命令を受けたり、社会的信用を失うリスク	<ul style="list-style-type: none"> 各地域とのリーガルネットワーク構築
	グローバルガバナンス G	グローバルガバナンスポリシーの運用が徹底されないことによる組織運営における混乱や事業運営への負の影響リスク	<ul style="list-style-type: none"> グローバル企業として必要なポリシー類の特定と整備
	グローバル競争 S G	市場環境や競合他社の動向を読み切れずに、他社との競争に生き残れないリスク	<ul style="list-style-type: none"> 市場環境、競合動向分析機能の充実
社会課題	グローバル気候変動 E	工場立地における湯水による生産停止から、商品が提供できなくなるリスク	<ul style="list-style-type: none"> 節水技術の研究開発 水リスクのモニタリング手法の検討
	人権 S	企業活動を取り巻く人権課題に適切に対応できないリスク	<ul style="list-style-type: none"> 専門委員会を設置したモニタリングの強化
	調達 S E	気候変動、生態系の崩壊などの環境問題がサプライチェーン上で発生し、原材料を調達できなくなるリスク	<ul style="list-style-type: none"> 主要原料における環境・社会課題のモニタリングと対応策の策定・実行
企業運営	事業ポートフォリオ・マネジメント G	事業ポートフォリオ全体のリスクの定量化とアセスメント手法が適切でなく、環境変化に適応できないリスク	<ul style="list-style-type: none"> 適切なリスクアセスメントの実施
	製品評価 S	うま味やうま味調味料「味の素®」に対するネガティブな風評が拡大するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 特定非営利活動法人うま味インフォメーションセンターなどと連携した啓発活動の実施
ICT	技術革新 S G	技術革新に適応できずに、他社との競争に生き残れないリスク	<ul style="list-style-type: none"> ICT・情報リテラシーの向上 イノベーション遅れリスクの分析とモニタリング
	情報セキュリティ S G	外部からのサイバー攻撃や内部の管理不徹底などの理由で機密情報が漏洩して顧客に損害を与え、競争力が低下するリスクおよびシステムが麻痺して機能不全を起こすリスク	<ul style="list-style-type: none"> 標的型メール訓練の実施 内部からの漏洩防止施策の実施 Webサイトの脆弱性対策、監視強化
	インフラ整備 G	グループ内でICTインフラの統一的管理が進まず、非効率運営となるリスク	<ul style="list-style-type: none"> グループ共通インフラとしての、ICT整備・管理の強化

リスクのカテゴリー S: 社会 E: 環境 G: ガバナンス



味の素株式会社
代表取締役 取締役社長 最高経営責任者
西井 孝明



青山学院大学
国際マネジメント研究科 教授
北川 哲雄氏

味の素グループは、2017-2019 (for 2020) 中期経営計画(以下、17-19中計)の中で、ASVを通じたサステナブルな成長の実現を目指しています。ここでは、青山学院大学の教授であり、「持続可能性を巡る課題を考慮した投資に関する検討会」(環境省)の座長でもある北川哲雄氏と社長の西井孝明の対談を通じ、味の素グループのASVと企業価値創造のつながりについて掘り下げていきます。

味の素グループのASVと企業価値の考え方

西井 味の素グループは、うま味調味料「味の素®」の製品化に始まり、おいしく食べることによって栄養を改善したいという創業者の志を体現しながら成長してきました。栄養改善以外にも、調理工程の短縮による時間の創出ができるほか、家族一緒に食事をとるといふ共食の喜び、異なる食文化の交流により豊かな生活を創造することができます。このように「うま味」を軸にした事業展開で、食そのものが持つ価値の世界を拡げてきました。これが我々の大きな事業ドメインになっています。

また、うま味物質であるグルタミン酸がアミノ酸の一種ということもあり、アミノ酸の研究を進め、機能・効能を科学的に解明してきました。さらに、高品質なアミノ酸を製造する技術を磨き、これらを応用したのが、ライフサポートやヘルスケアといったアミノサイエンス事業であり、

創業の志である「おいしく食べて健康づくり」から事業領域を拡大した結果が現在の味の素グループの姿です。

このように、人類社会の課題解決に貢献することで新たな価値を創造し、企業としても経済価値を向上して成長していくという味の素グループの事業活動そのものをASVと称して展開していますが、これこそが創業当初から取り組んできた味の素グループの根幹となるコンセプトなのです。

北川 味の素グループは、積み重ねてきた知見や強みを活かし、どのように成長していくのかという道筋をASVというコンセプトでまとめ、しっかりと説明されています。この数年の動きとして、コーポレートガバナンス・コードや日本版ステュワードシップコード、伊藤レポートが発表され、企業経営に大きなインパクト

を与えました。企業の持続的な成長ということが大きな論点であり、企業が長期的に成長し続けるためにはどうしたら良いのかということが注目されるようになりました。味の素グループは、こうした考えに先駆的に対応し、その取り組みを開示しています。これを一つにまとめ上げることができるのは、もともとしっかりとしたベースがあるからこそであり、私はそこに驚きを感じています。

西井 当社は、利害関係が異なる様々なステークホルダーと企業活動全般についての良好なコミュニケーションを図り、味の素グループの持続的成長が、それぞれのステークホルダーの利益にもつながっていくことを理解していただける状態を目指しています。それが、企業価値を高めていく活動そのものであると思っています。

北川 投資の世界では公的年金基金がESGを重視するようになり、各運用機関がESGに対する詳細なリサーチを進めるなど、かなり関心が高まっています。特に海外の投資家、とりわけ欧州ではESGの取り組みを重視し、持続可能性という観点から企業を評価する機関が多く存在します。したがって、このタイミングでASVを中心としてESGの取り組みを強化していることを積極的に伝えることにより、投資家との良好なコミュニケーションを生むと思います。また、そういったコミュニケーションを通じて、世界のグローバル企業との相対性も感

じ入ることもできるので、それがフィードバックされて自社の活動の更なる進化と結びつくかもしれません。私はこれをポジティブスパイラルと呼んでいます。味の素グループはそのステージに入っているのだと思います。

西井 売上構成比で見ると、約20%がアミノサイエンスです。この分野は先行投資型のビジネスという要素が強く、成果が得られるのに10~15年かかる場合もあります。長期的な企業価値の向上につながる事業については、コミュニケーションの解像度をしっかりと上げて説明責任を果たしていかないと、ステークホルダーの方々からの理解を得られません。私自身もこの2年間、積極的に対話を重ねてきました。

北川 投資家の方たちにもお話する機会が多いのですが、その際、企業との対話を行うときはまず投資家が企業の考え・理念を十分に理解した上で臨む必要があるということを伝えていきます。そしてその上で、自分たちの考え方を述べるということです。企業もその際、自社の考え方をしっかりと訴えていくということが非常に重要です。優れた質問を行う質問力といったものを投資家は持たなければなりません。日本ではまだこのあたりが未成熟なところもありますので、味の素グループにはぜひ先陣を切って優れた対話の実現をリードして欲しいと思っています。

17-19中計における統合目標の設定について

西井 17-19中計では、マイルストーンとして2020年度に、グローバル食品企業トップ10クラス入りを目指しています。数字に置き換えると、事業利益で1,300億円ほどの規模になりますが、これはビジョンの実現に向けて食品および先行投資型のアミノサイエンスに必要な戦略投資と株主還元を両立し、社会的な影響・価値を高め、社外に対して影響力を発揮していくための最低限必要な規模です。10番目になろうとしているのではなく、財務・非財務で目指す要素が合わさった形がたまたま事業利益1,300億円10番目の位置づけということです。

北川 拝見したところ、17-19中計は非常に緻密に組み立てられ、それを丁寧に説明しているという印象があります。投資家から見ると、非常に果敢な決断と目指す方向性がよく理解できる内容になっています。単純に、数字でロジカルに説明するだけでなく、それを成し遂げるために必要な社会価値、非財務の指標までしっかりと示されており、それを財務戦略にまで絡めて落とし込んで説明しているのが、自分がアナリストになったつもりで分析すると、これ以上親切なものはないと思います。

西井 17-19中計では、統合目標の一つにコーポレートブランド価値という指標を初めて取り入れました。インターブランド社の調査をベースにしていますが、この結果を見ると、日本発の企業で、グローバルマーケットで評価されている会社が非常に少ないというのが分かります。

北川 日本の企業ではあまり意識されていませんが、大変重要なコンセプトです。企業価値には色々な測り方がありますが、投資家にとって、時価総額以外にもコーポレイトレピュテーションやコーポレートブランド価値はこれからは相当重視すべきものです。業界内での特性を見て価値を冷静に分析し、グローバルマーケットでの認知を高めるために目標化することは重要だと思います。

西井 コーポレートブランド価値というのは、長い将来の期待値や社会に深く必要とされているかという観点で評価されます。当然、ESGについても重要な評価基準です。ASVを通じてサステナブルな成長を目指す味の素グループにとっては、まさに最適な評価軸であると思っています。

北川 コーポレートブランド価値以外にも、17-19中計の非財務目標はかなり綿密なプロセスを経て設定された印象を受けます。例えば、G(ガバナンス)の指標として働きがいを設定していますが、多くの企業がこれをS(社会)に組み込む中、味の素グループではこれが経営の根幹に関わる重要マターであり、経営としてしっかりと議論すべき指標であるという強い意思表示を感じます。G(ガバナンス)がS(社会)をプロモートすることが重要で、投資家に良い質問を誘導する非常に練られたものだと思います。

西井 働きがいについてはまさにご指摘のポイントがあります。最終的にイノベティブなものを創造するのは人財です。また、ガバナンスの基盤を強くするためにも重要です。働きがいを押し上げる要素は実に様々ですが、それを突き詰めていくために、2017年10月に国内外のグループ会社を含む正従業員全員を対象とした調査を実施し、全グループでこのテーマの取り組みをスタートします。

北川 働きがいを突き詰めると、モチベーションを上げて能動的に働き、それが個人のキャリア形成に連なり、そして究極的には会社の価値向上に貢献することにつながるのです。これは企業の発展をもたらす根源の一つですので、その考えを貫くということは非常に重要だと思います。

ASVは、創業当初から取り組んできた、味の素グループの根幹となるコンセプトなのです。



味の素グループには、人類社会の課題解決に積極的に取り組むグローバルリーダーとして、存在感をますます高めていって欲しいと思います。



味の素グループのこれからについて

西井 SDGsは以前のミレニアム開発目標と比較すると、21世紀型の人類社会の観点で目標が設定されており、かつてはアフリカやアジアの一部地域の話であった栄養課題も、現在は先進国から新興国まで広範にわたるグローバルな課題であると認識されてきています。そのような中、食を通じた栄養改善の重要性が多く、国・地域で注目されるようになり、味の素グループの考え方が理解されやすくなりました。グローバルでの存在感を発揮すべく、今後さらに積極的に推進していきます。

また、フェアネスにも通じますが、労働環境、強制労働、児童労働の問題を含めた、サステナブルな調達という観点では、まだ強化すべきこともあります。網羅的に見るだけでなく、関連性の強いところについては重

要な指標として取り入れ、しっかりと取り組んでいきたいと思っています。

北川 トップ10クラス入りするためには、SDGsについてもリーダーシップを発揮していくことが肝要かと思います。味の素グループは国際的な指標もフレームワークに入れて活動していますので、その準備は整っていると思いますが、グローバルの中で何が起きているのかを把握し、リーダーシップを発揮することでESG投資家からの信頼を高めていきます。味の素グループには、人類社会の課題解決にも積極的に取り組むグローバルリーダーとして、存在感をますます高めていって欲しいと思います。

ベトナムにおける栄養改善への取り組み

味の素グループでは、ASVアワードを新設し、ASVを体現した優れた取り組みを表彰しています。2016年度を対象とした「第1回ASVアワード」は、「ベトナムにおける栄養改善への取り組み」が大賞に選ばれました。



「ベトナム栄養関連制度創設プロジェクト」 (Vietnam Nutritional System Establishment Project)

ベトナムでは、国民の栄養に対する知識や問題意識が十分あるとはいえ、栄養不足と過剰栄養が社会問題になっています。この状況を解決する手段として「正しい栄養情報」を伝達できる“メッセンジャー”を養成し活用することを目的として、2011年に「ベトナム栄養関連制度創設プロジェクト」(以下、VINEP)を立ち上げました。

VINEPでは、開始当時には制度化されていなかった栄養士養成制度(2012年教育訓練省により承認)や栄養士地位認定制度(2015年に保健省及び内務省より承認)の創設を、味の素(株)イノベーション研究所がベトナム味の素社(以下、AVN社)、国立栄養研究所および関連するベトナム政府関連機関と連携した設置サポート活動を行いました。さらに、AVN社とともに、奨学金制度の創設と供与、うま味やアミノ酸のパートを含む教材作成のサポート、栄養生理学の講義など、味の素グループの総力をあげた取り組みとしてきました。このように、栄養諸制度の充実を介した正しい栄養情報を伝えるためのインフラ整備を通じ、国全体への正しい栄養学知識の底上げと普及に寄与しました。これらの取り組みによって、栄養学を修得した栄養士が、“正しい栄養情報”を国民へ伝達することで、ベトナム国全体の栄養問題の改善に寄与できるようになるとともに、AVN社に対する信頼感の向上と同社製品の良さを正しく理解していただくことを通じて、販売増加につなげています。

取り組み紹介



ベトナム国立栄養研究所に掲示されているVINEPのプレート



ハノイ医科大学栄養学学士課程の学生のイノベーション研究所での研修



栄養関連制度普及のためのワークショップ開催

「学校給食プロジェクト」 (School Meal Project)

ベトナムには学校給食法がなく、小学校の給食は各学校の教員および調理スタッフに任されており、栄養バランスのガイドラインもないため、健全な発育に役立つ給食が実施できているとは言い難い状況です。また、農村部の子供を中心に必要な栄養素が不足している一方で、都市部では肥満、高体重の子供が増加しているなど様々な栄養課題を抱えています。こうした状況の抜本的解決に取り組むため、AVN社では2012年に「学校給食プロジェクト」(以下、SMP)を立ち上げ、小学校給食の品質改善を総合的にサポートし、子供の健康増進・栄養状態改善に資する取り組みを展開してきました。その結果、教育訓練省や保健省において給食の重要性認知が大幅に進み、2017年1月には全国の調理施設を有する小学校(3,880校)にAVN社が開発した献立ソフトの導入が決定されました。栄養バランスのとれた献立メニューは、AVN社が自社の製品を使用してレシピ開発しているため、AVN社製品の販売増加に寄与するとともに、多くのメディアでもSMPの取り組みが紹介されており、一連の取り組みがコーポレートブランド価値の向上にもつながっています。2017年3月21日には、国会へSMPの取り組み報告があり、今後は幼稚園に展開することも決定され、ベトナムにおける栄養改善への取り組みをさらに拡大していきます。

取り組み紹介



栄養や食事マナーに関する授業の様子



生徒に食物に関する知識を説明するプロジェクトスタッフ



笑顔が絶えないホーチミンの小学校での給食風景

ASVアワードとは?

味の素グループは、ASVを中核に据えた事業を展開しています。今後、各国・地域でASVを進化させていくためには、従業員一人ひとりがASVの考え方と重要性を理解し、実践していくことが重要と考えています。このような組織風土を醸成していく施策の一つとして、革新性・独創性のある事業活動を通じて社会価値と経済価値を共創した取り組みを表彰する「ASVアワード」を新設しました。ASVアワード大賞に選定された取り組みは統合報告書でご紹介していきます。



味の素グループならではの取り組みによるASVの進化

味の素グループは、各地域や各事業でもASVの進化に取り組んでいます。ここでは、タイにおける環境負荷低減の取り組みと「食」を通じたアスリート支援の取り組みについてご紹介します。



事例 1

バイオマスコジェネレーションシステムの導入による地球環境に配慮した生産活動の実現

タイ味の素社では、今後も事業成長が見込まれるタイでのCO₂排出量の削減とコスト低減を目的に、2016年4月より、うま味調味料「味の素®」を生産するタイ味の素社のアユタヤ工場に、味の素グループで初めて再生可能エネルギー^{*1}であるもみ殻を燃料とするバイオマスコジェネレーションシステム^{*2}を導入しました。これによって、それまで使用していた化石燃料の使用量をゼロにし、バイオマス燃料にすることで年間約59,000トンのCO₂排出量削減を実現しました。また、購入電力の一部を自家発電に切り替えることでエネルギーコストの低減や停電時の機会損失リスクの低減にもつなげています。味の素グループでは、これまでもタイ、ベトナム、ブラジル、フランスでバイオマス燃料の使用実績がありましたが、アユタヤ工場に導入したコジェネレーションシステムでは、もみ殻の調達から運転・保守、副生物の焼却灰の有効利用までを含め、全て自前で管理しています。過去から蓄積してきたバイオマス燃料利用技術の積極的拡大と併せて、今後も地球環境に配慮した生産活動を継続していきます。



タイ・アユタヤ工場



燃料のもみ殻

*1. 使用するバイオマス(もみ殻)燃料は、植物の成長過程でCO₂を吸収するため、燃やしてもCO₂排出量がゼロ(カーボンニュートラル)とみなされ、それから得られるエネルギーは「再生可能エネルギー」と位置づけられる。

*2. 熱源より、電力と熱(蒸気)を生産し供給するシステムの総称であり、国内では「コジェネ」あるいは「熱電併給」、海外では、「Combined Heat & Power」あるいは「Cogeneration」等と呼ばれる。

事例 2

アスリートの競技力向上を「食とアミノ酸」で支援する「ビクトリープロジェクト®」

味の素(株)は、2003年より国際競技力の総合的な向上を図る(公財)日本オリンピック委員会(JOC)とパートナー契約を結び、「ビクトリープロジェクト®」を推進しています。また、創業以来培ってきた食とアミノ酸の知見を活かして、トップアスリートが世界で勝ち抜くために、日々のスポーツ栄養およびアミノ酸コンディショニング支援活動を実践しています。

「ビクトリープロジェクト®」の担当者は海外遠征にも帯同し、事前の調整時から食を通じたサポートを行っています。選手のコンディションを維持するために、選手向けに「アミノバイタル®」などのアミノ酸顆粒製品や「ほんだし®」「鍋キューブ®」などの調味料・加工食品製品を日本から持ち込み、「勝ち飯®」を提供したり、選手一人ひとりの食事や栄養摂取プログラムを作成したりするなどの活動を行っています(契約競技団体)。こういった取り組みは選手や競技団体から高く評価されており、コーポレートブランド価値の向上につながっています。



遠征先で「勝ち飯®」を食べる選手たち



TOPICS

「東京2020大会」に向けて

味の素(株)は、2016年3月28日に、(公財)東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会と東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会のオフィシャルパートナー(調味料、乾燥スープ、アミノ酸ベース顆粒、冷凍食品)の契約を締結しました^{*3}。

「東京2020大会」およびJOC・JPCオフィシャルパートナーとして初めて迎えた「リオ2016大会」においても、日本代表選手団が最高のパフォーマンスを発揮するために、「アミノバイタル® Rio2016日本代表選手団SPECIAL」(非売品)を含め、アミノ酸ベース顆粒製品を合計30万本提供するなど、選手のトータルコンディショニングを支援しました。

そして続く「東京2020大会」でも、日本代表選手団および東京2020組織委員会への積極的な支援を通じ、大会の成功に貢献したいと考えています。

*3. 味の素(株)は、JOC・JPCオフィシャルパートナー(調味料、乾燥スープ、アミノ酸ベース顆粒、冷凍食品)です。



東京2020オフィシャルパートナー(調味料、乾燥スープ、アミノ酸ベース顆粒、冷凍食品)



味の素(株)「ビクトリープロジェクト®」メンバー

味の素 ウィンザー社へのASVの浸透を通じた、北米における「おいしさと健康」価値の拡大

味の素グループは北米において、アジアンカテゴリーに強いブランドを持つウィンザー・クオリティ・ホールディングス社(以下、ウィンザー社)を2014年に買収し、2015年に味の素ウィンザー社が発足しました。味の素グループの強みとウィンザー社の強みを融合し、おいしさと健康を北米の食卓にお届けすることで、北米アジアン市場における圧倒的No.1を目指します。



背景と経緯

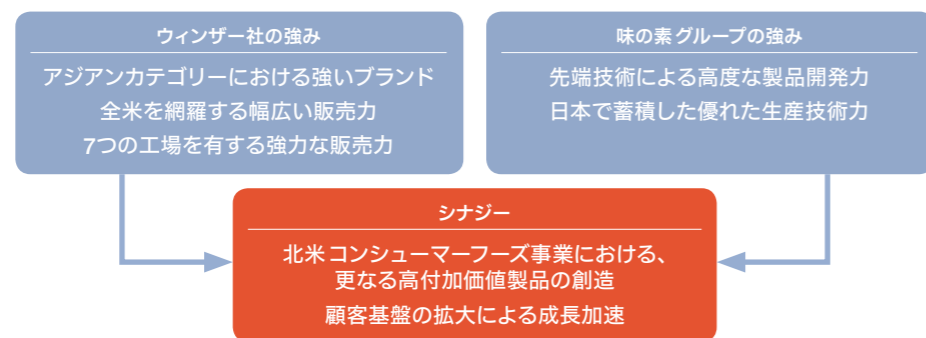
ウィンザー社買収の狙いと効果

海外コンシューマーフーズ事業においては、独自技術を活かしお客様や展開国への適合を徹底することでおいしさNo.1を実現し、グローバル成長を推進しています。欧米先進国においては、より加工度の高い、日本発のユニークな価値を持つ製品群、特に冷凍食品・加工食品を軸に、現地に適合したアジアン製品に特化した事業を展開しています。味の素グループは北米において2000年に本格的に冷凍食品事業を立ち上げ、現地に適合した高品質なギョーザ・麺・米飯などをメインに展開しています。

ウィンザー社は、冷凍食品事業に精通した経営陣のもと、米国冷凍食品市場において大手流通をはじめ取扱店舗数約8万店と幅広い流通ネットワークを持つほか、取扱レストラン数約12万店と外食向けにも強固な営業基盤を有しています。

今回の買収により、味の素グループの得意とするギョーザ・麺・米飯を中心に、ウィンザー社の販売網を利用して、全米の小売チャネルへの販売を加速し、併せて外食チャネルでの販売基盤強化が可能となります。現在は味の素ウィンザー社として様々なシナジーが創出されており、海外コンシューマーフーズ事業全体における冷凍食品の売上高は1,000億円規模まで成長しています。

ウィンザー社買収の狙いと効果



合併後の進捗

ASVの共有と浸透

味の素ウィンザー社による統合シナジーを早期に最大化すべく、味の素グループとウィンザー社における事業戦略の考え方や文化の調和に取り組みました。特に、味の素ウィンザー社のキーマンには日本での研修に参加させ、「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」の実現に向けた戦略やその中核となるASVの考え方を共有してきました。また、日本からは社長をはじめ経営陣が現地を訪問し、ASVを通じた成長戦略を直接従業員に説明するなど、味の素グループの目指す方向性を共有し、従業員一人ひとりがASVを体現する重要な役割を担っているというマインドを醸成しています。

具体的な取り組み事例

R&D

北米におけるヘルシー志向の高まりに応えるべく、減塩プロジェクトを推進しています。味の素社の減塩素材と味の素冷凍食品社の減塩技術を組み合わせることで、減塩とおいしさを両立させ、2017年3月より主力ブランドである「TAI PEI®」に展開し、順調に販売を拡大しています。



生産

各工場における安全、品質、設備、環境などのレベルアップを図るため、味の素冷凍食品(株)のスタッフが生産現場に深く入り込み、「カイゼン」活動を導入しました。目に見える改善の成果があったことで、「カイゼン」という新しい文化が各工場に浸透し、生産性向上に加えて、安全、環境、品質改善の具体的な効果が出ています。



Message from President



北米における味の素グループの中核企業として、ASVを実践

ベルナルド クレイルマン

味の素ウィンザー社 社長

私たちの成功は、製品のパフォーマンスと、従業員全員の取り組みにかかっています。新たに強化した人事部門による人材育成プログラムにより業界No.1のスキルと能力を兼ね備えた人材の育成を図ります。社会へ価値を提供することにより経済価値を作り出すというASVの取り組みは素晴らしいものです。

私たち味の素ウィンザー社のASVの重要なポイントは、おいしく、栄養的にも優れた食事の提供です。今後、私たちは北米の人々の食習慣の改善と環境負荷低減に貢献します。前向きに未来に目を向け、北米における味の素グループの中核企業としてのプライドを持って前進したいと思います。

味の素グループの 成長戦略

- 39 味の素グループの成長戦略
- 42 更なる事業構造改革「FIT」
- 44 成長ドライバーの展開「GROW」
- 48 経営基盤の強化

味の素グループの成長戦略

2014-2016中期経営計画の振り返り

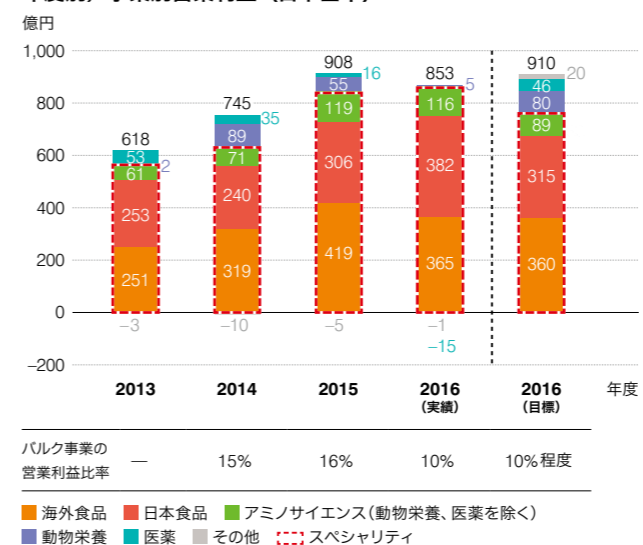
2014-2016中期経営計画(以下、14-16中計)では、「FIT & GROW with Specialty」の方針に基づき、事業構造全体のスペシャリティ化を進めてきました。2016年度は営業利益853億円となり、動物栄養と医薬の影響により目標未達となりましたが、スペシャリティ事業については、2013年度から着実な成長を実現し、中期計画を上回ることができました。積み残した課題は2017-2019(for 2020)中期経営計画(以下、17-19中計)の中で取り組みを加速させていきます。

14-16中計の成果と課題(日本基準)

	成果	戦略目標	2016年度 目標	2016年度 実績	課題
FIT 更なる 事業構造 強化	事業構造改革は大きく進展したが、目標未達 ・エーザイ(株)とのEAファーマ(株)発足 ・欧州味の素甘味料社、(株)ギヤバンの売却 スペシャリティの拡大は確実に進展	MSGのリテール比率	74%	72%	動物栄養事業の 構造改革が不十分
		甘味料のリテール比率	57%	— ^{*1}	
		動物栄養のスペシャリティ比率	40%	— ^{*2}	
GROW 成長 ドライバー の展開	Five Stars ³ を起点に食品事業の成長を実現 ・味の素ゼネラルフーズ(株)の連結子会社化、 ウィンザー・クオリティ・ホールディングス社の買収 地域ポートフォリオ拡大と 新しい事業の柱の構築に進展 ・オルゲン社(トルコ)買収、プロマシドール・ ホールディングス社(アフリカ)への出資 ・長谷川香料(株)との業務提携 ・先端バイオ医療周辺領域への積極投資	全社の海外利益比率	60%	52%	主要市場である タイでの成長が減速
		Five Stars 売上成長率 (対2012年度)	70%	54%	
		将来の成長を担う全社テーマ へのR&D費投入比率	50%以上	45%	
経営基盤 の強化	グループとしての経営基盤を 着実に強化・進化 ・グローバルガバナンスポリシーの導入 ・グローバルコーポレートの第一期組織改編の実施 ・グローバル人財マネジメントシステムの導入	「グローバル人事制度」の導入 による将来の経営人財候補	200名	200名	人財の多様性向上は 途上
		経営役員の現地化比率	50%	43%	
		女性マネージャー比率	20%	16%	
財務KPI	株主還元は着実に実施	ROE	9%	8.5%	営業利益額目標未達 ROE目標未達 (当期純利益の向上策)
		EPS成長率(3年間平均)	10%程度	8.2%	
		総還元係数(3年間累計)	50%~	67.8%	
		配当性向	30%	32.6%	

*1. 2016年度より海外加工食品(粉末飲料)としてポートフォリオの入れ替えを実施し、事業展開を加速しています。数値前提の変更につき、2016年度実績は数値を表示していません。*2. コモディティ事業の赤字により、2016年度実績は数値を表示していません。*3. タイ・ブラジル・インドネシア・ベトナム・フィリピン。

年度別/事業別営業利益(日本基準)



17-19中計の方向性

- コモディティ事業の縮小と、
スペシャリティの拡大の加速
- Five Starsの食生活・社会の変化に適合した
成長ドライバーの継続展開
- グローバルトップクラス企業としての
組織、人財、働き方の強化・進化
- 利益を創出し続けられ、高い資産・資本効率を
維持できる事業構造の確立

味の素グループの成長戦略

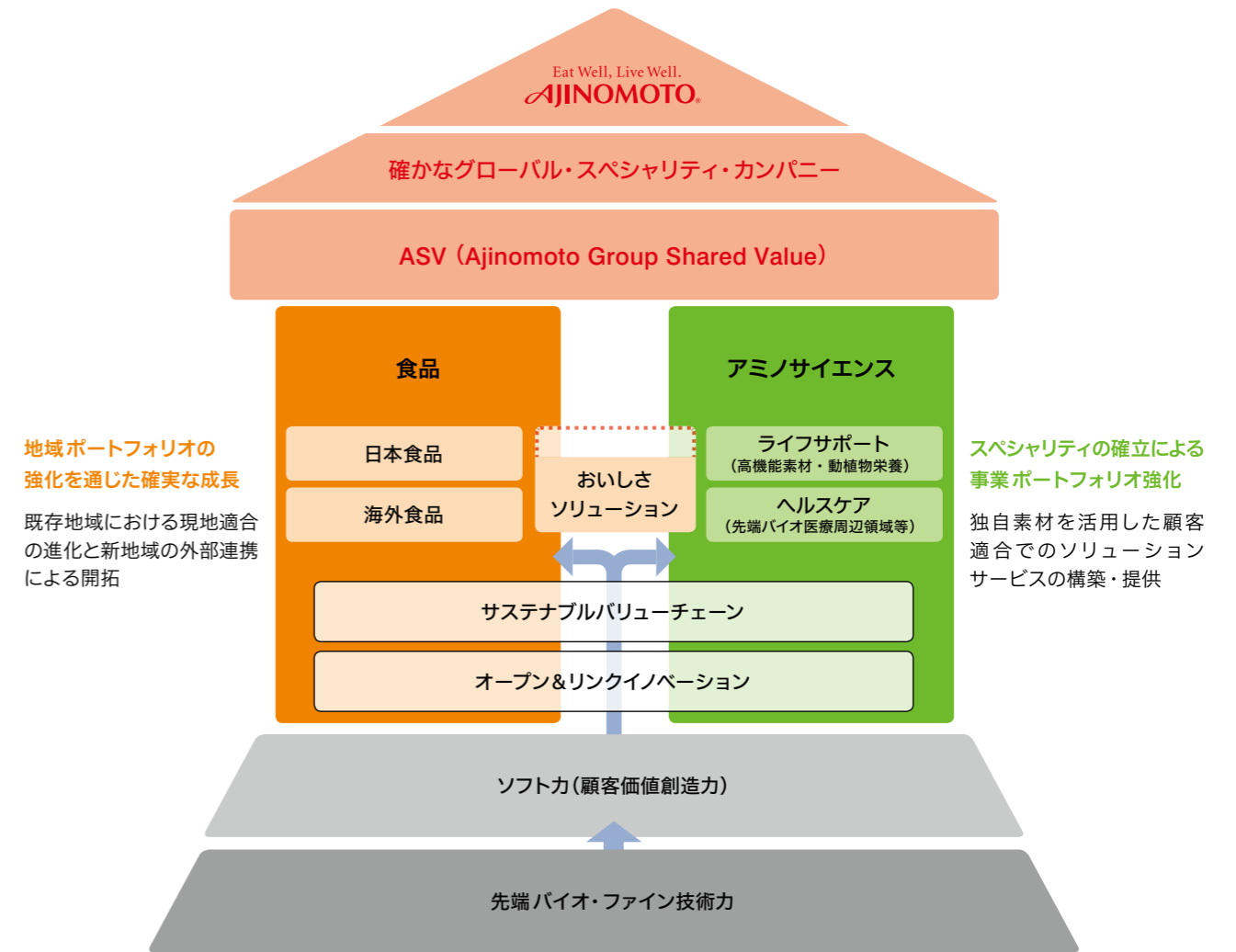
味の素グループの2020年度に向けた取り組みの全体骨子

味の素グループは、サステナブルな成長を実現すべく、ASVを通じて社会・地域と共有する価値を非財務目標、そこから生まれる経済価値を財務目標とし、それらを一体化させた統合目標を初めて設定しました。これらの統合目標を達成することによってコーポレートブランドに価値を蓄積し、更なる価値創造の循環へとつなげていくことで「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。



2017-2019 (for 2020) 中期経営計画において目指す事業の方向性

味の素グループは、先端バイオ・ファイン技術力と顧客価値創造力の融合から生まれるスペシャリティを土台に、食品とアミノサイエンスという2本の柱を事業ドメインとしています。大きな戦略の方向性として、食品は地域ポートフォリオの強化を通じた確かなグローバル成長、アミノサイエンスはスペシャリティの確立による事業ポートフォリオの強化を図ります。また、食品とアミノサイエンスの融合領域として、味の素グループのおいしさ設計技術の中食・外食・加工食品向けにソリューションを提供する新たな食のビジネスモデルとし、おいしさソリューションを新たな柱として育成していきます。



2019年度財務目標

事業利益額	事業利益率	ROE
1,240 億円	9.4%	9.8%
EPS成長率	海外(コンシューマー食品)売上成長率	
年二桁成長	年二桁成長	

2019年度非財務目標

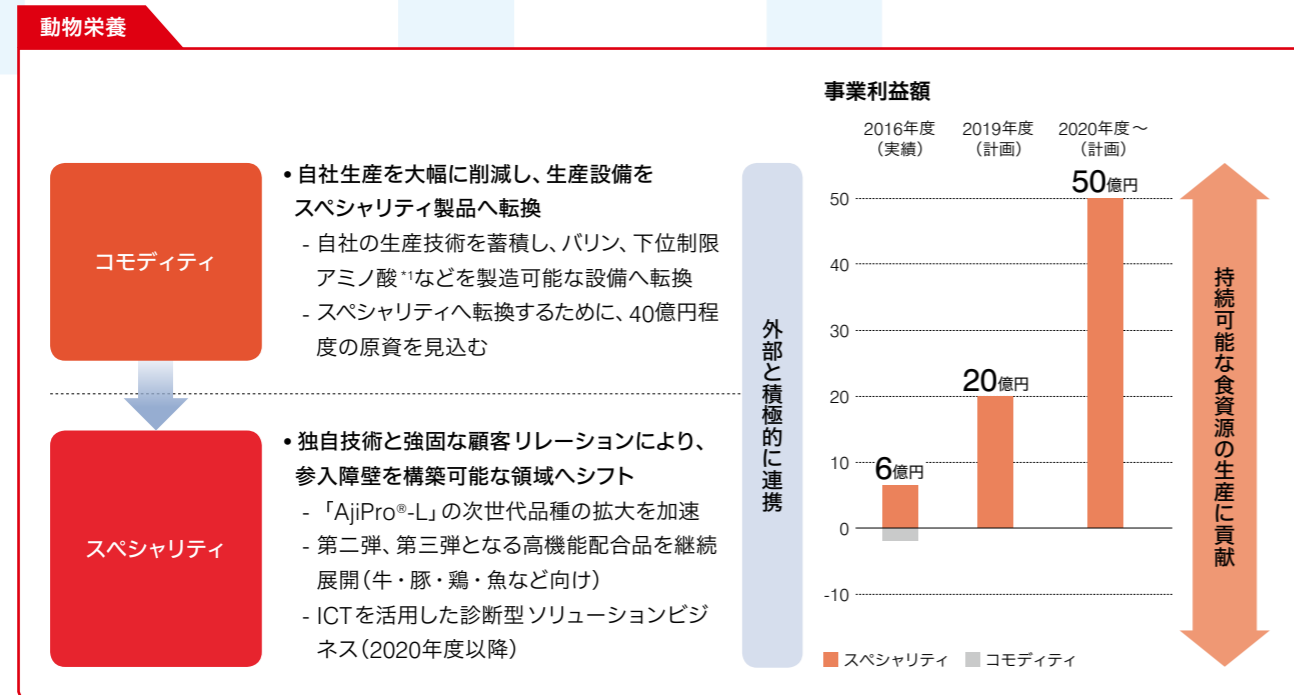
2020年度の非財務目標達成に向けて事業活動を推進

*1. IFRS会計基準導入時に、味の素グループが経営管理のため独自に定義した利益指標(売上高-売上原価-販売費・研究開発費及び一般管理費+持分法による損益)

コモディティ事業からの抜本的な転換

バルク事業は、コモディティからスペシャリティへの転換を加速し、事業の付加価値を高めるとともに、コスト競争力の強化によって体質改善を図ります。特に動物栄養においては、積極的な外部との連携を進め、コモディティ事業の赤字脱却とスペシャリティ事業の収益拡大により安定的な利益創出基盤を構築します。

▶ スペシャリティへの転換を加速

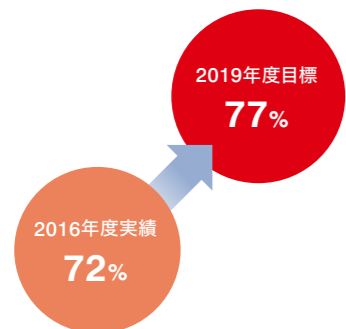


加工用うま味調味料(MSG)

リテール・内需向けの供給を拡大し、コスト競争力を強化

- 既存生産能力を最大活用し、リテール・内需向けの供給を拡大
- 外販は市場価格や販売余力に応じて柔軟に調整
- 独自の低資源利用発酵技術を通じてコストを削減

リテール比率(重量ベース)

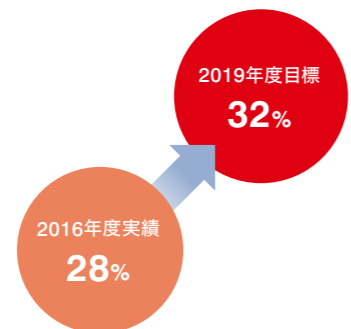


甘味料

リテール事業を核にしたスペシャリティを追求し、コストダウンを通じた競争力を強化

- ブランドを再編し、製品強化・マーケティング投資を重点化、外食向けの販売機会を拡大(減糖メニュー訴求など)
- 製造コストと販売費などを削減するとともに、高単価品をさらに拡大

リテール売上高比率

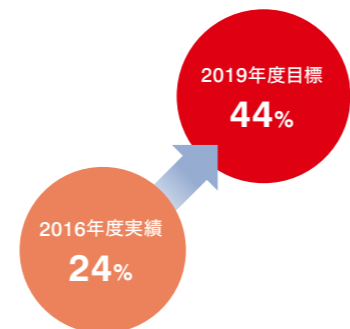


製薬カスタムサービス

低分子から中・高分子へのシフトを推進

- 中・高分子: Fill & Finish^{*2}の成長加速、ADC^{*3}事業立ち上げに積極投資
- 低分子: 中・高分子事業とのグループ体運営や外部連携による顧客への幅広いサービス提供を推進

中・高分子事業利益比率

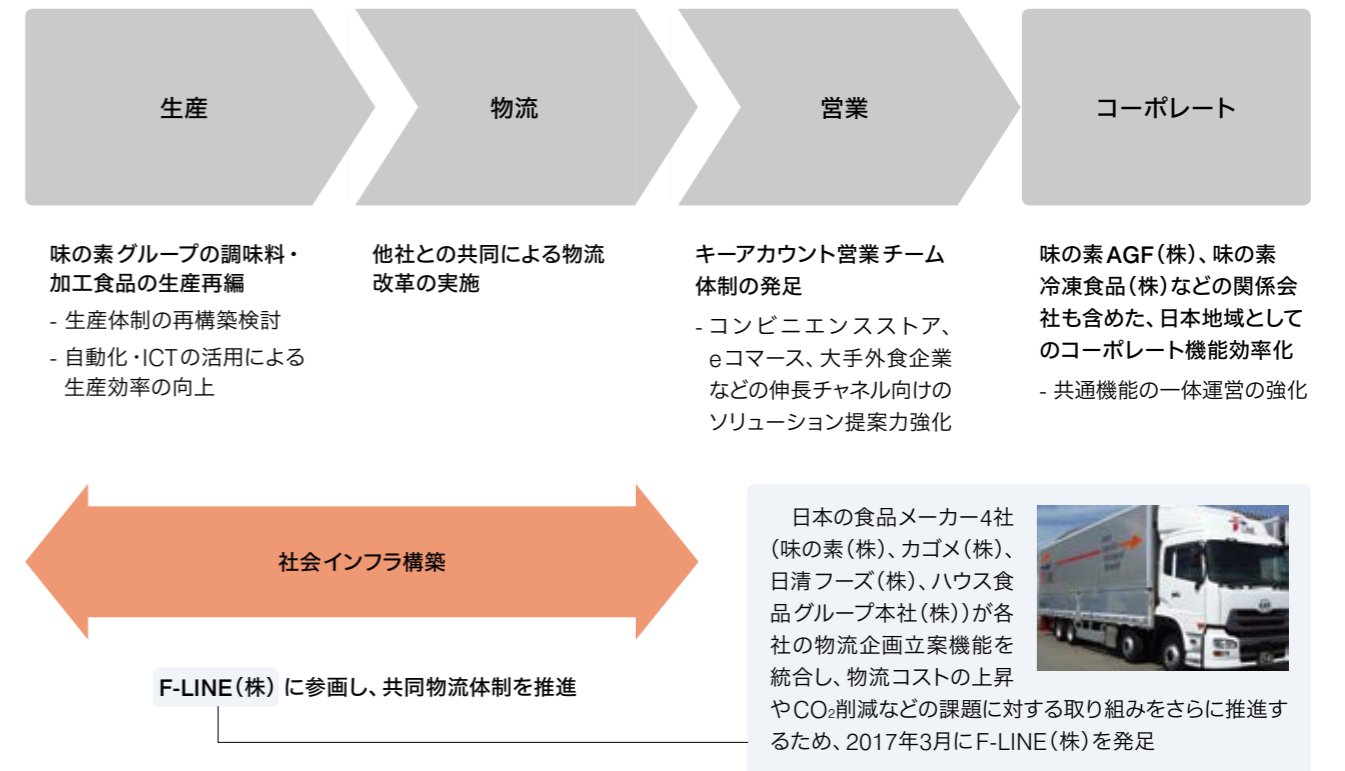


*1. 動物栄養におけるリジンやスレオニンに続く制限アミノ酸 *2. 生物医薬品の無菌充填および最終製剤化 *3. Antibody Drug Conjugate(抗体薬物複合体)

事業横断でのサステナブルバリューチェーンの構築

事業の持続的成長を支えるバリューチェーンは、事業横断で構築していきます。日本では、関係会社を含めた日本食品全体でのバリューチェーンの再編により事業構造を強化し、グローバルでは、調達・生産・消費の全ての場面での資源利用を減らすことで地球環境への貢献とコスト削減を両立させていきます。

▶ 関係会社を含めた日本食品バリューチェーンの再編



▶ グローバル規模でのサステナブルバリューチェーンの構築

調達・生産・消費の全ての場面での資源利用を減らし、地球との共生に寄与し、コスト削減を実現

- 原材料削減、省エネによる原燃料コストダウン
- 低資源利用発酵技術の継続強化
 - MGSや核酸の製造コストダウン
- グローバル発酵プロセスの自動化・効率化
 - 工場間をICTでつなぎ、グループ横断で最適化
- 消費段階での環境負荷低減
 - エコ包材の開発
 - 賞味期間延長

主要なアミノ酸を生産している「低資源利用発酵技術」導入対象工場の約8割が、「原料・エネルギー削減技術」を2016年度までに導入。2025年までに、対象となる全工場への技術導入を完遂し、更なる新技術開発と導入を継続する予定



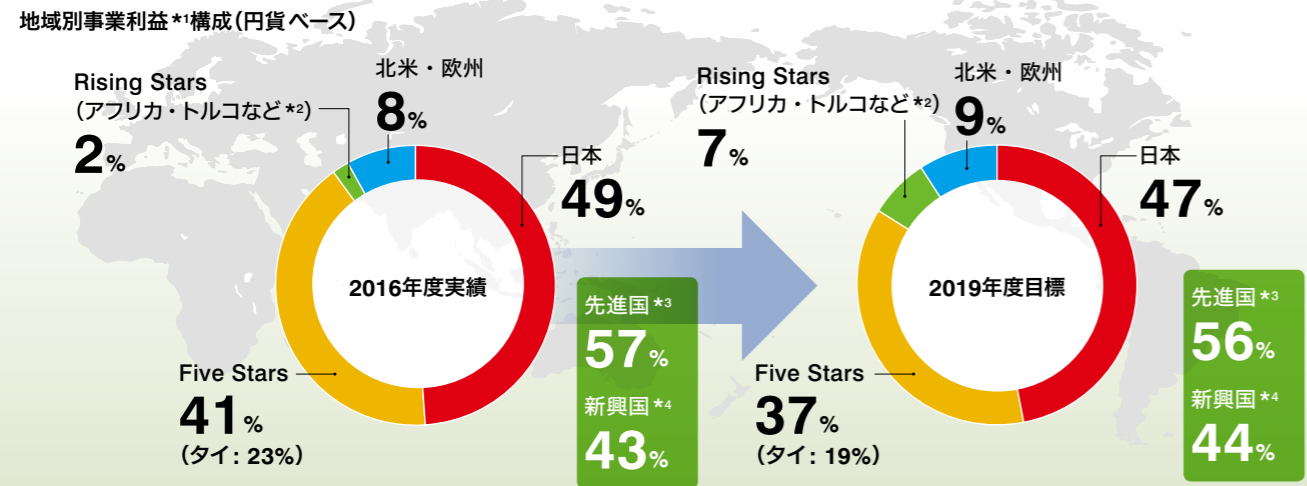
ブラジル味の素社
ラランジャール・
パウリスタ工場

味の素グループの成長戦略
成長ドライバーの展開「GROW」

食品の地域ポートフォリオ強化を通じた確かな成長

食品の地域ポートフォリオはこれまでも継続的に強化してきており、従来の日本とタイに大きく依存していた形から変わりつつあります。17-19中計では、さらにバランスの取れた地域ポートフォリオを構築することで、市場成長や為替の変動に左右されにくい強固な事業基盤を確立し、着実な成長の実現につなげていきます。また、各地域戦略に応じたカテゴリーにおいて、先端技術と現地・顧客適合による「おいしさNo.1」を目指します。

先進国と新興国のバランスが取れた地域ポートフォリオを構築し、持続的に成長



*1. 全社共通費配賦前 *2. アフリカ、トルコに加え、マレーシア、シンガポール、カンボジア、ペルー、中国、台湾、韓国、香港を含む *3. 先進国=日本、北米、欧州
*4. 新興国= Five Stars、Rising Stars

おいしさ設計技術の進化

おいしさ設計技術

おいしさの発現メカニズム解析

- ・ 呈味・香り・食感それぞれのメカニズム解析
- ・ 呈味・香り・食感の相互作用メカニズム解析

おいしさの自在化技術

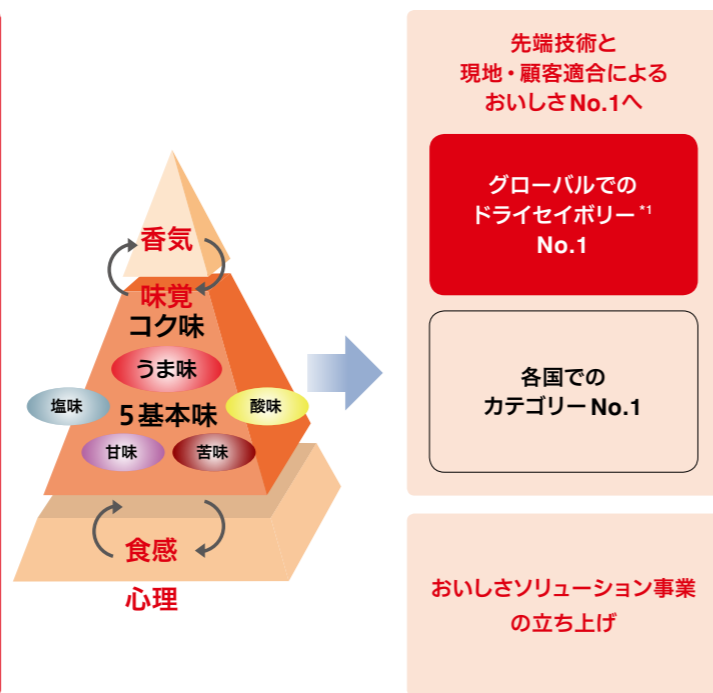
- ・ 制御・シミュレーション技術
- ・ キー素材の獲得、ナチュラル生産(発酵による生産)の確立

おいしさの各国最適化技術

- ・ 各国のおいしさの解析(現地適合)
- ・ 各国の嗜好性に合わせた最適アプリケーション

デジタルによる一人ひとりのおいしさ価値深化

- ・ 生活者の見える化：
顧客セグメンテーションの進化
- ・ ころの見える化：
幸せとおいしさの心理要素の関連度解明



*1. うま味調味料と風味調味料(粉末、キューブなど)

日本食品

グループ技術力によるイノベーション

- ・ 味の素グループ独自のおいしさ設計技術を用いて製品力を継続強化し、ブランド価値を伝達および隣地へ事業拡大

サイエンスとデジタルによる顧客適合力の強化

- ・ 各地域・顧客との共創により、製品が提供するところからだの健康価値を強化

味の素グループ独自のサイエンスに基づく栄養フレーム **アサヒ**

デジタル/ICTの活用 **INOMOTO Park**

最新鋭工場による世界トップの品質と生産性の確立

海外食品

“Five Stars”の主要戦略

- ・ 各地域に根差した調味料の深耕と都市型に変化する食生活・社会に適合した新カテゴリーの展開
- ・ 成長に向けた設備の増強・効率化に350億円規模を投資

既存製品の品質改定×新製品の積極導入

- ・ 味の素グループの独自素材・技術による「おいしさNo.1」の実現
- ・ メニュー調味料：新メニューと地域の拡大を加速し、うま味調味料「味の素」、風味調味料に次ぐ柱に育成
- ・ 粉末飲料：味の素AGF(株)の技術によるコーヒーの競争力強化に加え、茶の領域へ展開加速
- ・ 外食・加工食品向けの販売拡大

新カテゴリーの立ち上げ×チャネル・オケージョン開拓

- ・ 簡便調理志向に対応し、冷凍食品(餃子、冷凍パン、冷凍ケーキなど)を強化
- ・ 即席麺の地域拡大(「YumYum」など)
- ・ ライトミール(スナック、キッズ向けなど)の新領域創造
- ・ 外食、コンビニエンスストア向け製品開発導入

“北米/欧州”の主要戦略

- ・ 味の素ウィンザー社の事業基盤をベースに、グループ最先端技術/知見を活かし、冷凍食品事業を拡大
- ・ 生産のリノベーションと成長に向け、200億円規模の設備投資を実施

北米

年二桁以上の成長が期待されるアジア市場で圧倒的No.1を目指し、製品ラインアップの強化・おいしさの追求を実施

欧州

北米での冷凍食品事業拡大を軌道に乗せ、今後欧州でもM&Aからの事業拡大モデルを展開

“Rising Stars”の主要戦略

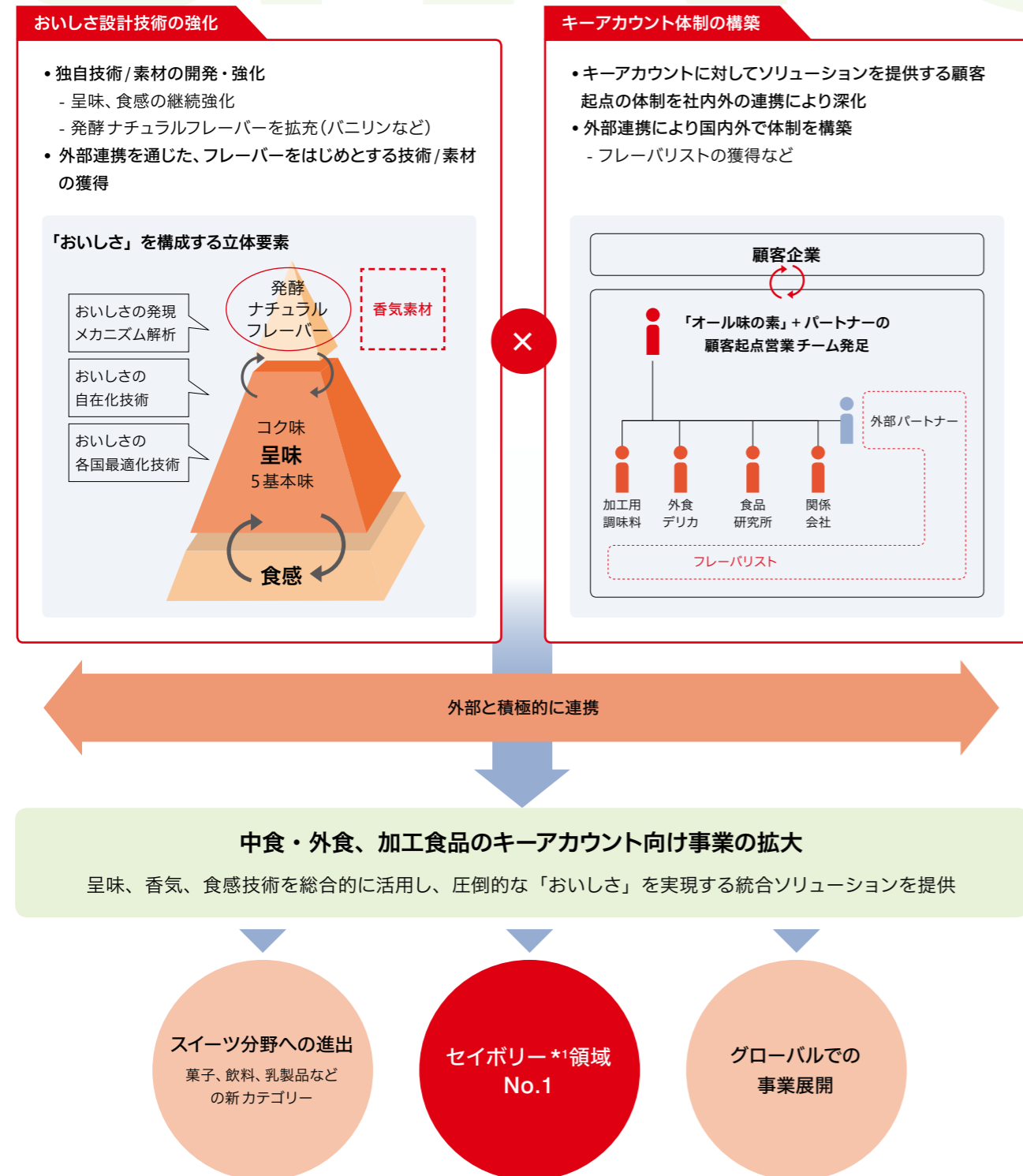
- ・ ローカルトッププレーヤーとの連携を通じた新地域展開の加速

地域	戦略
アフリカ	プロマシドール・ホールディングス社の販売網でアフリカ主要5カ国+31カ国に事業を展開
トルコ・中東	オルゲン社、キュクレ社の事業基盤とブランドを活かし、トルコ国内、イランを含む中東諸国などへ展開
パキスタン	ラクソングループの販売網を活用し、調味料カテゴリーを早期育成
ミャンマー	タイで培った事業展開の知見を活かし、基盤構築を加速
インド	マルちゃん味の素インド社「A&M」Twisty Noodlesの販売拡大

新たな事業の柱の構築による事業ポートフォリオの拡張

17-19中計では、これまで育ててきた新事業の芽を事業の柱に育て上げることで、事業ポートフォリオを強化します。おいしさソリューションは新たな食のビジネスモデルとしてグローバルに事業を展開し、またアミノサイエンスでは、先端バイオ医療周辺領域などのスペシャリティ事業によって構成される強い事業構造への転換を進め、より安定成長可能な事業ポートフォリオに強化していきます。

おいしさソリューション事業の立ち上げ

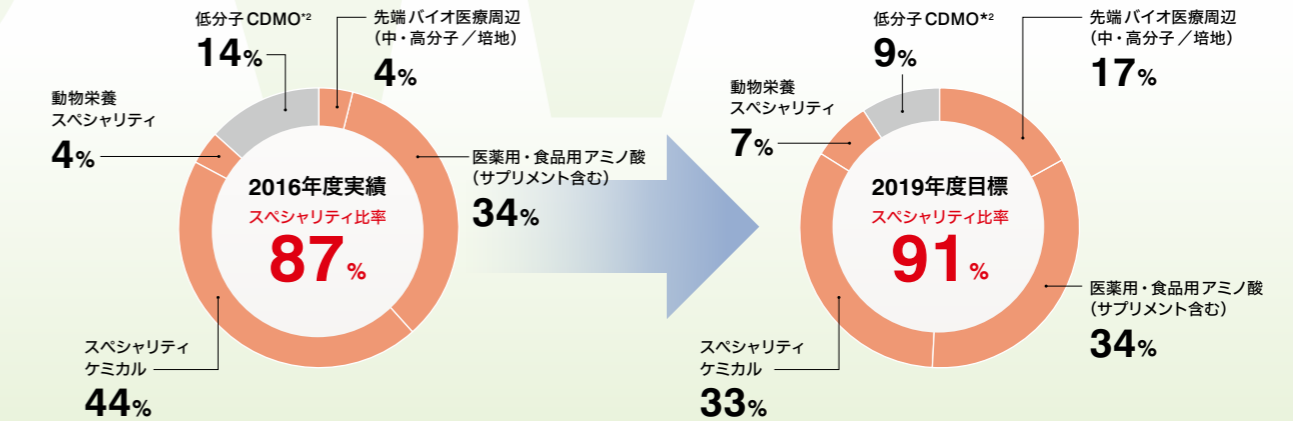


*1. セイボリー = スナック、スープ、冷凍食品、レトルト食品など向けの調味料

先端バイオ医療周辺事業の成長加速

複数のスペシャリティ事業がポートフォリオを支える構造に強化

事業領域別の事業利益*1構成(円貨ベース)



*1. 全社共通費配賦前 *2. Contract Development & Manufacturing Organization(開発・製造受託会社)

事業分類	取り組み項目	2017年度	2018年度	2019年度
高分子 (抗体、組換えたんぱく質*3、ADC)	Fill & Finish事業	着実な成長(収益基盤)		
	ADC事業	先行投資		利益貢献化
中分子 (モルフォリン*4/オリゴ核酸*5)	パイプライン拡充	(株)ジーンデザイン連結化		
	生産体制を確立し、グローバルNo.2へ	生産体制整備		
培地/培地関連素材	グローバル展開	米国、韓国に加え、欧州へも展開	海外への展開加速(利益貢献化)	
	再生医療用培地品種拡大	増殖/分化用の品種拡大		
	培地関連素材(足場材、成長因子など)	研究開発を継続 2017年度より順次新製品を上市		

事業立ち上げを支えるR&Dのリーダーシップ



*3. 人為的にアミノ酸配列を変更したたんぱく質 *4. 一般的な核酸医薬品の持つ課題(安定性、細胞毒性など)を解決した第三世代の核酸医薬 *5. 核酸成分の4種類の塩基が数個~百数十個つながっているもの *6. 少量で人体に強い薬効を与える物質など *7. ペプチド/核酸の大量合成技術

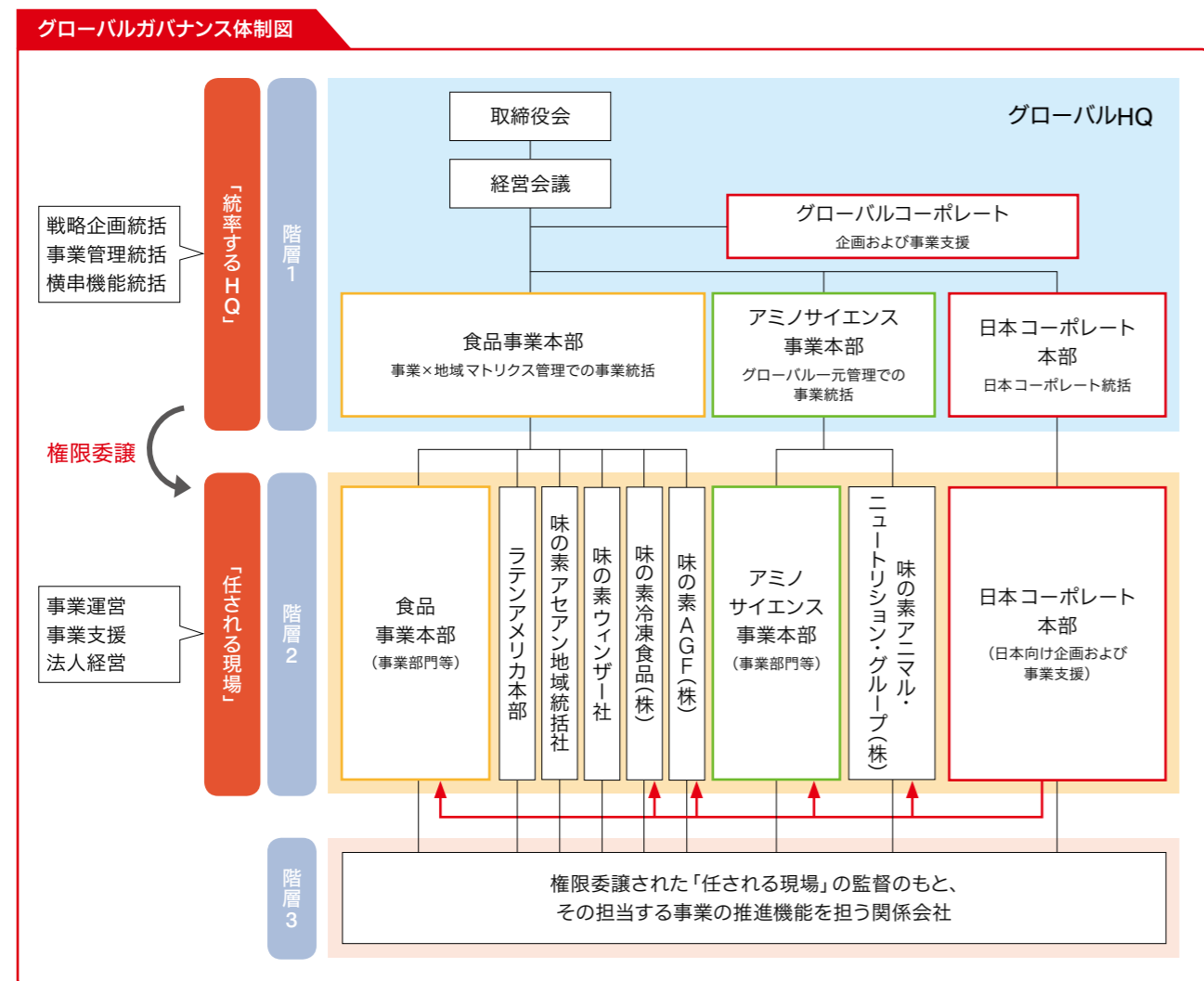
経営基盤の強化

経営基盤の強化(経営イノベーション)

「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」にふさわしい経営基盤を構築すべく、質と効率の向上によって事業の成長をドライブしていきます。グローバルコーポレートの強化・専門性向上とグループ横断的サポート機能の効率化を目指して組織を再編し、分厚く多様な人財の確保とより良い働き方を確立していきます。

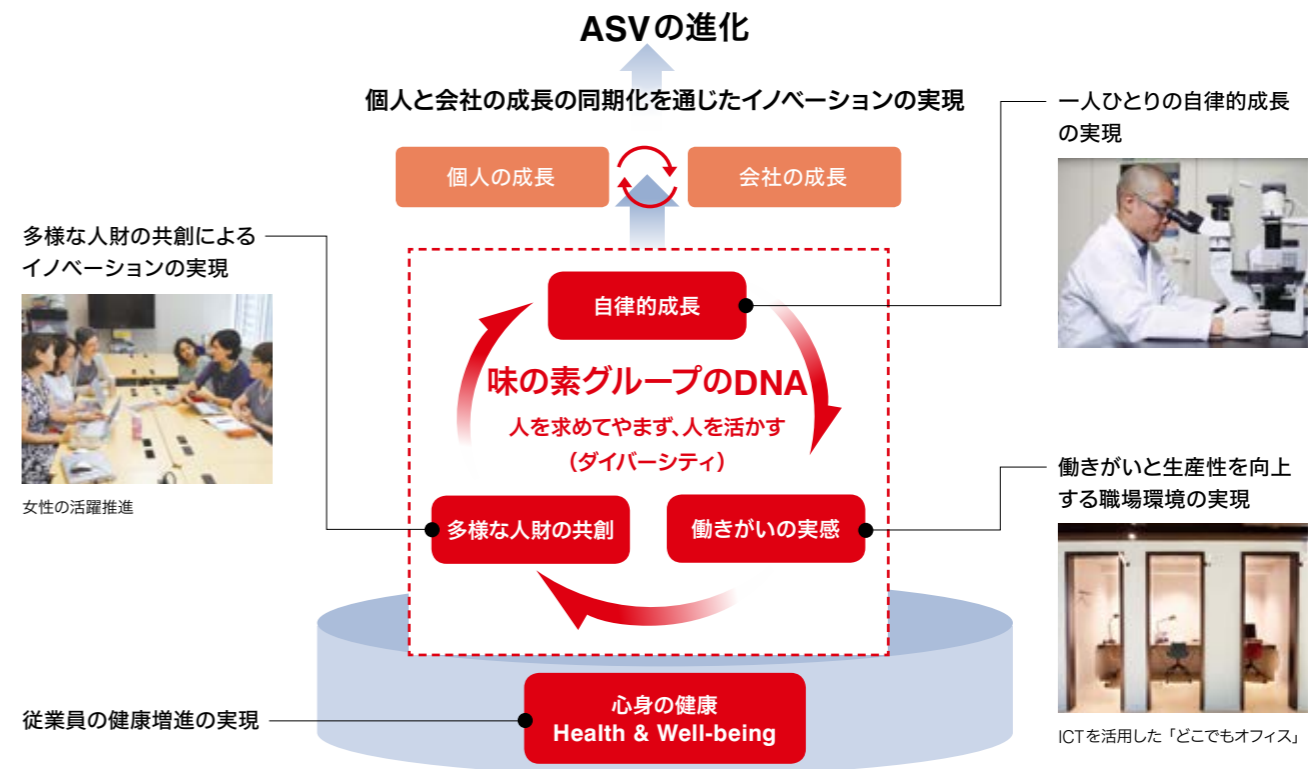
組織

2016年4月に導入したグローバルガバナンスポリシーに基づく「統率するHQ」と「任される現場」を進化させ、グローバル戦略を担う戦略的コーポレート組織の先鋭化とグループ横断的サポート機能の最適化を図るべく、2017年4月に組織を再編しました。専門性と効率性をさらに高めるため、今後も継続して最適な形を検討していきます。



人財

人財については、分厚く多様なグローバル人財層の形成をさらに進め、顧客適合起点でのイノベーションを促進していきます。



非財務目標(グループの共通目標)の詳細: ガバナンス

組織	グループ共通売上高比率 (定常時費用ベース)	
	2016年度実績	2020年度目標
	3.2%	2.5%
人財	多様性	
	女性マネージャー比率 2016年度実績 16% → 2020年度目標 20%	経営役員の現地化比率 2016年度実績 43% → 2020年度目標 50%
従業員の働きがい	働きがいを実感している従業員の割合 ^{*1, *2} 2020年度目標 80%	
働き方	働き方改革 (日本)	
	2016年度実績(味の素(株)) 1,890時間	2018年度目標(味の素(株)) 1,800時間 2020年度~グループ会社へ拡大 (2020年度目標を2年前倒し) 1,800時間
従業員のこころからの健康	自らのこころから健康だと感じている従業員の割合 ^{*2} サーベイを通じた測定結果をもとに目標と施策内容を定めていく	

*1. 自身の会社が社会課題の解決に向けて価値を創造していて、自分自身がその価値創造に貢献できていると実感している従業員の割合を測定
*2. 国内外のグループ会社を含む正規従業員全員を対象に2017年より導入する“Ajinomoto Global Engagement Survey”を通じて測定

コーポレート・ガバナンス

- 51 基本的な考え方
- 52 取締役会長メッセージ
- 54 コーポレート・ガバナンス
- 57 社外取締役メッセージ
- 58 マネジメント体制
- 60 役員紹介

コーポレート・ガバナンス 基本的な考え方

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

ASVの展開を加速し、「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」を実現するためには、コーポレート・ガバナンスが重要な経営基盤の一つであるとの認識に立ち、グループ一丸となって「味の素グループ行動規範」に基づく行動を実践し、内部統制システムの整備とその適正な運用に継続的に取り組み、ステークホルダーとの対話・連携を通じてコーポレート・ガバナンスの強化・充実に努めます。



「コーポレート・ガバナンス報告書」

https://www.ajinomoto.com/jp/ir/strategy/corp_gov/main/00/teaserItems1/0/linkList/00/link/Governance_J.pdf

ガバナンス強化の取り組み

2003年

- 執行役員制の導入
- 取締役の少数精鋭化(30名→12名)
- 社外取締役の選任(1名/12名)

2004年

- 社外監査役の選任(3名)

2005年

- 役員等指名諮問委員会の設置
- 役員等報酬諮問委員会の設置

2009年

- 社外取締役の増員(2名/15名)

2011年

- 女性社外取締役の選任(1名/15名)

2015年

- 社外取締役の増員(3名/14名)

2016年

- 取締役会の実効性評価を開始
- グローバルガバナンスポリシーを導入

2017年

- 社内取締役の少数精鋭化(10名→6名)
- コーポレート・ガバナンス委員会の設置
- 中期業績連動型株式報酬制度の導入

コーポレート・ガバナンス体制早見表

主な項目	内容
機関設計の形態	監査役会設置会社
取締役の人数(うち社外取締役)	9名(3名)
監査役的人数(うち社外監査役)	5名(3名)
取締役会の開催回数(2016年度) (社外取締役の平均出席率) (社外監査役の平均出席率)	18回 (92%) (100%)
監査役会の開催回数(2016年度) (社外監査役の平均出席率)	15回 (100%)
取締役の任期	2年
執行役員制度の採用	有
取締役会の任意委員会	役員等指名諮問委員会、役員等報酬諮問委員会、 コーポレート・ガバナンス委員会
役員等の報酬制度	①月額報酬、②短期業績連動報酬、③中期業績連動型株式報酬(P55参照)
監査法人	新日本有限責任監査法人

ガバナンスの強化に継続して取り組み、
味の素グループ独自の価値創造を実現することで、
真のグローバルカンパニーとして
サステナブルに成長していきます。



代表取締役
取締役会長
伊藤 雅俊

2014-2016中期経営計画における ガバナンス強化の取り組み

当社は、2014-2016中期経営計画において、「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」を実現する土台として、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組みました。

取締役会の実効性を高めるべく、2015年に社外取締役の数を3名に増やし、また2016年には、味の素グループとして初めて取締役会の実効性評価に関するアンケートを実施しました。その結果、中長期の方向性についての議論や、議論そのものの重点化が十分でないこと、社外取締役の社内情報収集の機会が十分でないことなど、いくつかの課題が明確になりました。これらを踏まえ、2017-2019 (for 2020) 中期経営計画(以下、17-19中計)の策定にあたっては、少人数の社内外の取締役会メンバーで議論する機会をプロセスに組み込み、17-19中計の方向性や考え方についての共有ができたことで、よりブラッシュアップされた計画を策定することができました。

2016年4月には、グローバルガバナンスポリシーを導入し、「統率するHQ」と「任される現場」の役割と責任を明確化しました。これによって、「任される現場」の機動力と効率性が高まり、意思決定のスピードが向上するなどの効果が出ていることも、ガバナンス強化に取り組んだ一つの成果であると認識しています。今後も、「統率するHQ」がしっかりとリーダーシップを発揮しつつ、「任される現場」が仕事をしやすい環境を作っていくことで、バランスの取れた体制を構築していきます。

「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」を目指して

「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、取締役会の実効性を継続して高めていくことが最重要テーマであると認識しています。2017年からは、社内取締役の人数を10名から6名にし、社外取締役の割合を1/3まで引き上げ、よりオープンに議論でき、ステークホル

ダーの代表である社外取締役の意見をいっそう反映しやすい体制を構築しました。取締役会の適正な形は時間の経過とともに変化するため、最適な形を継続して検討していきます。また、取締役会をより効率的かつ効果的にしていくため、取締役会以外でフリーに意見交換する場を設けたり、社外取締役に社内の重要会議に出席していただくなど、コミュニケーションの強化にも取り組んでいます。執行のメンバーをよく知ることは、役員等指名諮問委員会においても良い効果をもたらすと考えています。そのほかにも、取締役会規程やその細則における審議基準を進化させ、コーポレート・ガバナンスに関する基本方針、体制構築や運用に関する重要事項等を審議するためのコーポレート・ガバナンス委員会を設置するなど、ガバナンスの更なる強化に取り組んでいます。

真のグローバルカンパニーになるためには、他社にはないスペシャリティを持ち、それをグローバル社会に認識してもらうことが重要だと考えます。味の素グループは食品

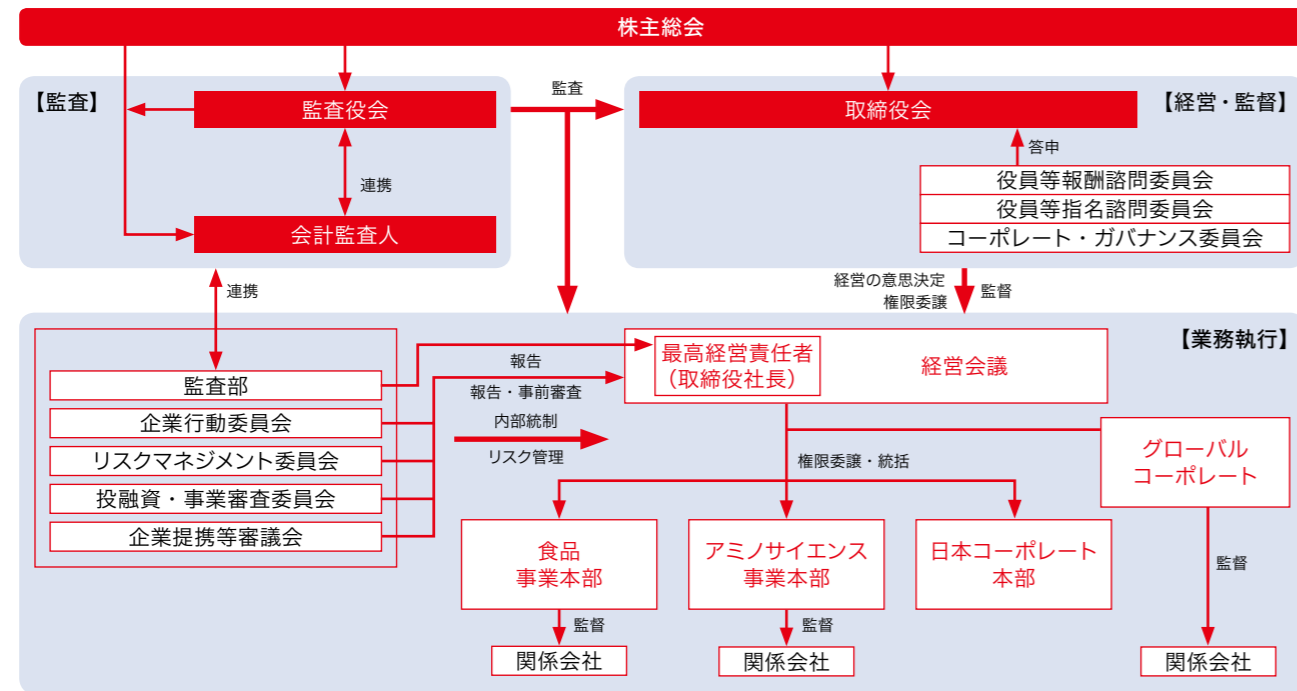
企業ですが、技術やサイエンスに裏付けられた「おいしさ」を追求し、その技術をアミノ酸を核に食以外の分野にも応用することで、幅広い事業を展開しています。事業を通じて社会課題を解決することでサステナブルに成長し続けることを目標とし、財務・非財務を結合した統合目標を策定するなど、社会課題の解決に真摯に取り組んでいる企業です。これからも味の素グループ独自の価値創造を実現していくべく、ガバナンスの強化に努めていきます。

株主・投資家の皆様には、今後ともいっそうのご支援をよろしくお願い申し上げます。

2017年7月
代表取締役 取締役会長

伊藤 雅 俊

コーポレート・ガバナンス体制



監査役会
会計監査人および内部監査部門と連携して取締役の職務執行を監査

取締役会
重要な業務執行を決定し、取締役および執行役員の職務執行を監督

経営会議
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

役員等指名諮問委員会
3名の社外取締役を含む4名の取締役で構成され、取締役会の諮問を受け、取締役候補者と役員等指名諮問委員会の選定案を審議し、結果を取締役に答申

役員等報酬諮問委員会
3名の社外取締役を含む4名の取締役および1名の役員等指名諮問委員会で構成され、取締役会の諮問を受け、取締役・執行役員等の報酬案を審議し、結果を取締役に答申

コーポレート・ガバナンス委員会
3名の社外取締役を含む5名の取締役および1名の社外監査役で構成され、取締役会の諮問を受け、ガバナンスに関する事項を審議し、結果を取締役に答申

社外取締役および社外監査役について

味の素(株)の社外取締役および社外監査役は、独立役員として東京証券取引所に届出を行っています。

「社外役員の独立性に関する基準」(コーポレート・ガバナンス報告書に記載)
https://www.ajinomoto.com/jp/ir/strategy/corp_gov/main/00/teaserItems1/0/linkList/00/link/Governance_J.pdf

	氏名	選任の理由	出席状況	
			取締役会	監査役会
社外取締役	橋・フクシマ・咲江	グローバル人材に関する高い見識および国内外の企業経営に関する深い知識、経験を活かしていただくため。	18回中17回 (94%)	—
	齋藤 泰雄	外交官として培った豊富な国際経験と深い知識を当社の経営に活かしていただくため。	18回中18回 (100%)	—
	名和 高司	大学院の国際企業戦略研究科教授としての深い知見および外資系コンサルティング会社等における豊富な実務経験から培った国際企業経営に関する高い見識を活かしていただくため。	18回中15回 (83%)	—
社外監査役	橋本 正己	公認会計士としての専門的な知識と国内・海外での豊富な経験を有しており、その財務および会計に関する知見を社外監査役としての職務の遂行に活かしていただくため。	13回中13回 (100%)	10回中10回 (100%)
	土岐 敦司	弁護士としての専門的な知識と豊富な経験を有しており、特にその会社法に関する深い知見を社外監査役としての職務の遂行に活かしていただくため。	13回中13回 (100%)	10回中10回 (100%)
	村上 洋	国内外での企業経営に関する豊富な経験および法務部門長としての知見を有しており、それらを社外監査役としての職務の遂行に活かしていただくため。	13回中13回 (100%)	10回中10回 (100%)

取締役会の実効性の評価

当社は「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」にふさわしい、適切かつ機動的な意思決定と執行の監督を行うことのできる取締役会を目指すべく、2015年度から取締役・監査役による自己評価アンケートと外部弁護士による分析ならびに取締役会における結果検証を行っています。2016年度の自己評価アンケートでは、取締役会の実効性について概ね高い評価であり、とりわけ下記の3点について大幅な改善が見られました。

- (1) 企業戦略の方向性・中長期的な方針についての議論が増えた
- (2) 議論の効率性が高まった
- (3) 社外取締役が会社の情報を入手する機会が増えた

一方、以下のようなさらに改善すべきポイントについての指摘もあり、引き続き、当社に最適な取締役会のあり方を検討していきます。

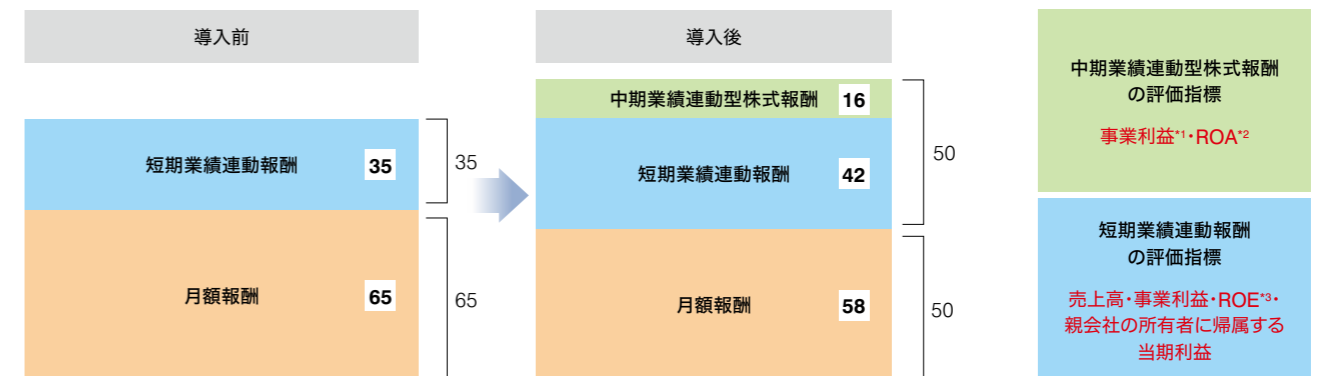
- (1) 諮問委員会での審議についての情報の取締役会への十分な提供
- (2) 社内取締役の発言数の増加
- (3) 決議事項や報告事項の更なる検討
- (4) 過去に取締役会が決議した事項に関するフォロー、フィードバック
- (5) 資料配布時期の早期化
- (6) 資料内容の改善

「取締役会の実効性評価概要」
https://www.ajinomoto.com/jp/ir/strategy/corp_gov/main/00/teaserItems1/0/linkList/01/link/2016_evaluation_J.pdf

役員等の報酬制度

2017-2019(for 2020)中期経営計画(以下、17-19中計)の達成に向けて、味の素グループの中長期的な業績向上と企業価値の増大への貢献意欲を高めることを目的として、取締役(社外取締役を除く)、執行役員および理事(いずれも国内非居住者を除く)(以下、役員等)を対象に中期業績連動型株式報酬制度を導入しました。今後、役員等の報酬は、①月額報酬②短期業績連動報酬③中期業績連動型株式報酬で構成され、役員等の総報酬に占める短期と中期を合わせた業績連動報酬の割合は、年換算で2016年度の約35%から約50%に増加します。

業績目標の標準達成時における業績連動報酬と月額報酬の割合(年換算)



*1. IFRS会計基準導入時に、味の素グループが経営管理のため独自に定義した利益指標(売上高-売上原価-販売費・研究開発費及び一般管理費+持分法による損益)
*2. 事業利益ベース *3. 親会社の所有者に帰属する当期利益ベース

なお、中期業績連動型株式報酬は、当社が設定した信託期間を約3年間とする株式交付信託(以下、信託)に22億円を上限として金銭を拠出して、信託が拠出された金銭で110万株を上限に当社株式を取得し、17-19中計期間の終了後、17-19中計期間の最終事業年度の業績評価および役位に応じて、信託から役員等に対して当社株式の交付および当社株式の換価処分金相当額の金銭を給付するものです。

グローバル・ポリシー・マトリクス

味の素グループでは、グローバルガバナンスを強化するため、グローバル・ポリシー・マトリクスを制定し、重要なポリシー & プロシージャー (P&P) を整備しています。2017年7月には、「栄養ポリシー」、「食の安全・安心ポリシー」、「製品表示ポリシー」を新たに制定しました。

行動規範	法務	税務・貿易・購買	総務	会計・資金	その他
独占禁止法 その他の法律遵守 贈賄防止ポリシー	内部取引防止規程 営業秘密管理基準 グループ知的財産 活用ポリシー ブランドロゴ 使用規程	グローバル・ タックス・ポリシー 購買基本方針	リスクマネジメント 基本方針 事業継続計画	経理規程 財務取引規程 外国為替リスク管理 基本方針 グループ会社 資金調達基本方針	栄養ポリシー P20参照 食の安全・安心 ポリシー 下記参照 製品表示ポリシー 下記参照 セキュリティ ポリシー 環境方針 品質方針 労働安全衛生方針 内部監査規程 投資採算性 評価基準

【食の安全・安心ポリシー】

創業以来、私たちは“お客様第一”の姿勢で“食の安全・安心”に対する努力を続けてきました。

その結果として、お客様から、誠実で“食の安全・安心”への取り組みが徹底した企業として認知され、「味の素ブランド」は、高い信頼を得ています。

私たちは、これからもこの努力を継続し、世界のお客様のよりよい生活に貢献します。

- 1 私たちは、お客様の要望に真摯に耳を傾け、お客様に満足いただける安全・安心な商品・サービスをお届けします。
- 2 私たちは、“食の安全・安心”に関する適切な情報を積極的に提供し、お客様の信頼にお応えします。
- 3 私たちは、安全性については妥協すること無く可能な限りの調査・研究を尽くし、関連する法規を遵守します。
- 4 私たちは、国際標準であるISOの考え方を基本にした味の素品質保証システム【アスカ】で“食の安全・安心”を保証します。
- 5 私たちは、経営のリーダーシップのもと、研究・開発から生産・物流・販売・サービスに至るまでの社員一人一人が、安全・安心な商品・サービスの提供に最善を尽くします。

【製品表示ポリシー】

私たちは、世界のお客様の“食”と“健康”、そして、明日のよりよい生活に貢献するために、製品パッケージの記載内容について、正確かつ責任ある情報発信を実施することにコミット致します。

味の素グループが製造・販売、または味の素グループのブランドで販売する製品が具備している特徴を直接的もしくは間接的に説明・示唆する、製品パッケージ上の表示内容に対して、本ポリシーを適用します。

上記を実現するために、私たちは以下を徹底致します。

- 1 製品パッケージに表示する内容は、各国の法規制を遵守します。
- 2 製品パッケージには、有益で正確な情報を表示します。
- 3 製品パッケージに表示する内容は、誤解を招く表現とならないよう留意します。
- 4 製品パッケージには、企業としての責任を持ち、十分な根拠に基づいた内容を表示します。

社外取締役メッセージ

外交官としての経験を活かし、
グローバル食品企業トップ10クラス入りに
貢献していきます。



齋藤 泰雄
社外取締役

取締役会の実効性をさらに高めるために

私は40年以上にわたり外交官として国際的な経験を積み、取締役会においては、その経験や知見に基づく意見や判断が期待されていると認識しています。当社の取締役会は、議長の配慮により議論しやすい雰囲気があり、また社外取締役に対する事前の説明も充実しているため、私たち社外取締役も積極的に発言することができます。

私は会社経営の経験はありませんが、味の素グループがグローバル食品企業トップ10クラス入りを目指す中、外交官としてのバックグラウンドを踏まえたグローバル視点での提言や意見を通じて、経営を監督するように心掛けています。また、社外取締役による社内情報収集などはこの数年で随分進みましたが、今後社外取締役の理解力と判断力をより高めていくため、日頃から幅広い部門と忌憚のない意見交換ができるような場を設定するなど、パイプをさらに強めていく取り組みを進めていきたいと思っております。

多様な人財が活躍する環境を目指して

味の素グループのガバナンスは、グローバルガバナンスポリシーに基づき、「統率するHQ」と「任される現場」の役割と責任が明確になっている点が優れている一方で、「統率するHQ」がグローバルに活動していくためのグローバル人財育成におけるダイバーシティには課題が残ります。

当社は現在、多様な人財がグローバルで活躍できる環境整備を進めていますが、それによって多様で優秀な人財を確保し、年齢・人種・性別などを超えたコミュニケーション能力に磨きをかけていくことが重要です。仕事の基本であるコミュニケーションは技術革新が進んでもその重要性に変わりはなく、コミュニケーションが機能しないと会社の成長は難しいということを確信するからです。

適切なリスク対応によるASVの推進

2017-2019 (for 2020) 中期経営計画を達成するためには、リスクの所在を把握し適切に対処していくことも重要です。食と健康を通じて、命や人間の存在そのものに関わる企業として、日常の細部に至るまで細心の注意を払うことは当然のことですが、持続可能な開発目標 (SDGs) などの国際的な要求や栄養課題の解決に対する社会からの期待が高まる中、能動的なリスクテイクもしながらASVを推進していきます。そのためには日頃から関連情報をできるだけ集め、その情報に基づいて、リスクをできるだけ小さくすることも、私たち社外取締役に課せられた使命であると認識しています。



後列左より

村上 洋
 社外監査役

橋本 正己
 社外監査役
 公認会計士

富樫 洋一郎
 常勤監査役

栃尾 雅也
 取締役
 専務執行役員

福士 博司
 代表取締役
 専務執行役員

木村 毅
 取締役
 常務執行役員

田中 静夫
 常勤監査役

土岐 敦司
 社外監査役
 弁護士

前列左より

高藤 悦弘
 代表取締役
 専務執行役員

齋藤 泰雄
 社外取締役

西井 孝明
 代表取締役
 取締役社長
 最高経営責任者

伊藤 雅俊
 代表取締役
 取締役会長

橘・フクシマ・咲江
 社外取締役

名和 高司
 社外取締役

取締役



伊藤 雅俊

代表取締役 取締役会長

1971年 4月 当社入社
 1995年 7月 当社食品事業本部食品部長
 1999年 6月 当社取締役
 2003年 4月 味の素冷凍食品株式会社取締役社長
 2003年 6月 当社取締役退任
 2005年 4月 当社常務執行役員
 2005年 4月 当社食品カンパニーバイスプレジデント
 2005年 6月 当社取締役専務執行役員
 2005年 6月 当社代表取締役(現任)
 2006年 8月 当社食品カンパニープレジデント
 2009年 6月 当社取締役社長最高経営責任者
 2015年 6月 当社取締役会長(現任)



西井 孝明

代表取締役 取締役社長 最高経営責任者

1982年 4月 当社入社
 2004年 7月 味の素冷凍食品株式会社取締役
 2007年 6月 同社常務執行役員
 2009年 7月 当社人事部長
 2011年 6月 当社執行役員
 2013年 6月 当社取締役常務執行役員
 2013年 8月 ブラジル味の素社代表取締役社長
 2015年 6月 当社取締役社長最高経営責任者(現任)
 2015年 6月 当社代表取締役(現任)



高藤 悦弘

代表取締役 専務執行役員
 食品事業本部長、物流企画、広告、
 オリンピック・パラリンピック推進

1979年 4月 当社入社
 2002年 8月 インドネシア味の素社取締役社長
 2007年 7月 当社アミノ酸カンパニー加工用
 うま味調味料部長
 2009年 6月 当社執行役員
 2009年 6月 ブラジル味の素社代表取締役社長
 2013年 6月 当社取締役常務執行役員
 2013年 6月 タイ味の素社取締役社長
 2015年 1月 味の素アセアン地域統括社取締役社長
 2015年 6月 当社取締役専務執行役員(現任)
 2016年 6月 当社食品事業本部長(現任)
 2017年 6月 当社代表取締役(現任)



福土 博司

代表取締役 専務執行役員
 アミノサイエンス事業本部長

1984年 4月 当社入社
 2009年 7月 当社アミノ酸カンパニーアミノ酸部長
 2011年 6月 当社執行役員
 2013年 6月 当社取締役常務執行役員
 2013年 6月 当社バイオ・ファイン事業本部長
 (現、アミノサイエンス事業本部長)(現任)
 2015年 6月 当社取締役専務執行役員(現任)
 2017年 6月 当社代表取締役(現任)



栃尾 雅也

取締役 専務執行役員
 コーポレート統括、法務

1983年 4月 当社入社
 2007年 7月 当社食品カンパニー海外食品部長
 2011年 6月 当社執行役員
 2011年 6月 当社経営企画部長
 2013年 6月 当社取締役常務執行役員
 2017年 6月 当社取締役専務執行役員(現任)



木村 毅

取締役 常務執行役員
 研究開発統括、品質保証、知的財産、母子栄養改善

1984年 7月 米国立衛生研究所入所
 2007年 7月 当社入社
 1989年 4月 当社入社
 2005年 7月 当社品質保証部長
 2009年 6月 当社執行役員
 2010年10月 当社研究開発企画部長
 2013年 6月 当社取締役常務執行役員(現任)



橋・フクシマ・咲江

社外取締役

1995年 5月 コーン・フェリー・インターナショナル社
 米国本社取締役
 2000年 9月 日本コーン・フェリー・インターナショナル
 株式会社取締役社長
 2009年 5月 同社取締役会長
 2010年 3月 株式会社ブリヂストン社外取締役(現任)
 2010年 7月 G&Sグローバル・アドバイザーズ株式会社
 代表取締役社長(現任)
 2011年 6月 当社社外取締役(現任)
 2012年 5月 J.フロント リテイリング株式会社
 社外取締役(現任)
 2013年 6月 三菱商事株式会社社外取締役
 2016年 6月 ウシオ電機株式会社社外取締役(現任)



齋藤 泰雄

社外取締役

1997年 8月 在アトランタ日本国総領事
 2000年 4月 ユネスコ日本政府代表
 2001年 8月 外務省欧州局長
 2003年 5月 駐サウジアラビア特命全権大使
 2006年 4月 駐ロシア特命全権大使
 2009年 5月 駐フランス特命全権大使
 2012年 6月 当社社外取締役(現任)



名和 高司

社外取締役

1980年 4月 三菱商事株式会社入社
 1991年 4月 マッキンゼー・アンド・カンパニー社入社
 2010年 6月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授
 (現任)
 2011年 6月 NECキャピタルソリューション株式会社
 社外取締役(現任)
 2012年11月 株式会社ファーストリテイリング社外取締役
 (現任)
 2014年 6月 株式会社デンソー社外取締役(現任)
 2015年 6月 当社社外取締役(現任)

常勤監査役

富樫 洋一郎

田中 静夫

社外監査役

橋本 正己

土岐 敦司

村上 洋

公認会計士

弁護士

常務執行役員

村林 誠

コーポレート戦略

児島 宏之

アミノサイエンス事業本部副事業本部長 兼
 バイオ・ファイン研究所長

藤江 太郎

情報企画、働き方改革担当

尾道 一哉

イノベーション研究所長

竹内 秀樹

食品事業本部副事業本部長、営業企画

黒崎 正吉

ラテンアメリカ本部長

小松 俊一

欧州アフリカ本部長

倉島 薫

アセアン本部長

野坂 千秋

食品研究所長、ダイバーシティ推進担当

吉宮 由真

日本コーポレート本部、秘書、
 グローバルコミュニケーション

倉田 晴夫

北米本部長

執行役員

杉森 正也

中国本部長

田村 光司

生産統括センター長

佐々木 達哉

経営企画部長

馬島 英治

ヨーロッパ味の素社 副社長

香田 隆之

生産戦略部長

本橋 弘治

食品事業本部副事業本部長、海外食品、甘味料

本山 浩

加工用調味料部長

深瀬 成利

東京支社長

柏倉 正巳

味の素ハートランド社 社長

谷 昌浩

グループ調達センター長

横田 忠彦

味の素ファインテクノ(株) 社長

川名 秀明

食品生産統括センター長

ダニエル ベルコビッチ

味の素ユーロリジン社 社長

辻田 浩志

川崎事業所長 兼 川崎工場長

松澤 巧

グローバル人事部長

グイネット ボンパス

欧州アフリカ本部副本部長 兼
 製薬カスタムサービス部長

小島 淳一郎

研究開発企画部長

柏原 正樹

食品研究所技術開発センター長

坂本 次郎

プロマシードール・ホールディングス社 取締役

正井 義照

化成品部長

デイビッド エンロー

味の素アルテア社 社長

森島 千佳

家庭用事業部長

中野 哲也

財務・経理部長

ベルナルド クレイルマン

味の素ウィンザー社 社長

パフォーマンス データ

- 63 2016年度 連結業績ハイライト
- 64 セグメント別概況
- 66 統合指標ハイライト
- 68 10年間の財務データ概況
- 70 重視するESG30項目
- 72 連結財政状態計算書
- 74 連結損益計算書/連結包括利益計算書
- 75 連結持分変動計算書
- 76 連結キャッシュ・フロー計算書

パフォーマンスデータ 2016年度 連結業績ハイライト

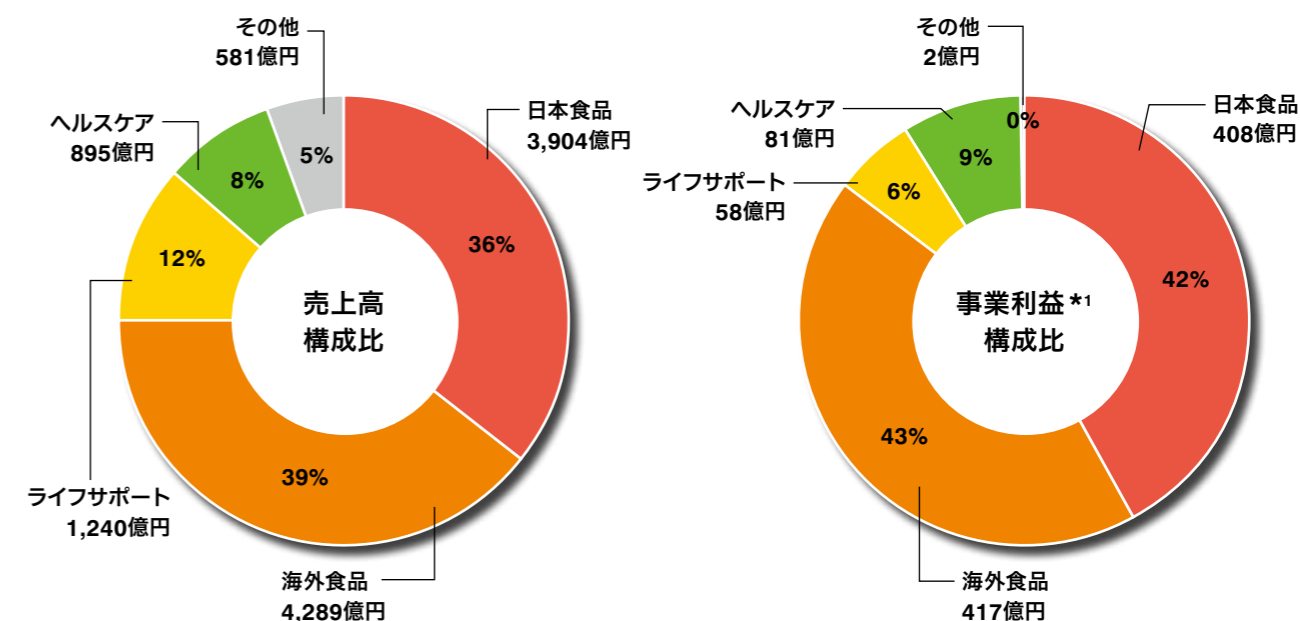
売上高

1兆911億円

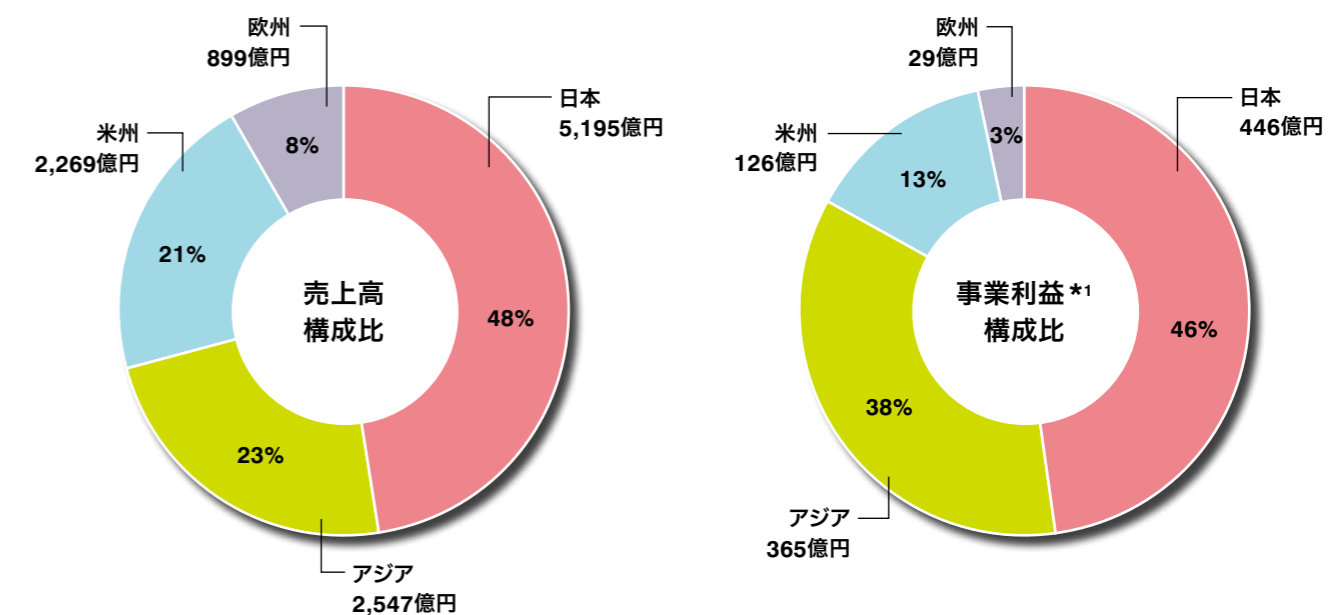
事業利益*1

968億円

セグメント別



地域別



*1. IFRS会計基準導入時に、味の素グループが経営管理のため独自に定義した利益指標(売上高-売上原価-販売費・研究開発費及び一般管理費+持分法による損益)

日本食品

売上高 3,904 億円 (前年度比98.3%)	事業利益 408 億円 (前年度比128.9%)
---------------------------------------	---------------------------------------

事業の強み

- 100年以上にわたって築かれたブランド力
- 商品開発力とマーケティング力

2016年度の事業概況

調味料・加工食品

家庭用では、「クノール® カップスープ」が、販促機会の拡大に加え、WebやSNSを活用した新しい広告コミュニケーションの実施により、総需要の拡大を実現しました。また、「Cook Do®」香味ペーストも、デジタル施策が奏功して順調に売上を拡大しました。

業務用は、天然系調味料が前年度を上回って推移しましたが、全体として減収となりました。

冷凍食品

家庭用は、販促活動を強化した「ギョーザ」に加え、「ザ★チャーハン」、「やわらか若鶏から揚げ」などの主力商品も拡大、新製品「ザ★シュウマイ」の発売なども寄与し、全体として増収となりました。

業務用は、鶏肉加工品やデザート類などが前年度を上回り、また大手需要家との取り組みなどにより、全体として増収となりました。

コーヒー類

家庭用は、「Blendy®」のTVCMと連動した朝食オケーションを開拓する販促施策などにより、スティック事業の売上が拡大、インスタントコーヒーも前年度並みを確保しました。

業務用は、大手需要家への売上減が影響し、全体として減収となりました。

また伊勢志摩サミットにおいて、「煎」ブランドを中心に日本のコーヒー文化を世界に情報発信しました。

海外食品

売上高 4,289 億円 (前年度比92.5%)	事業利益 417 億円 (前年度比88.2%)
---------------------------------------	--------------------------------------

事業の強み

- グローバルな開発・生産・販売体制
- 商品開発力とマーケティング力
- 海外事業インフラ

2016年度の事業概況

調味料・加工食品

海外の調味料・加工食品事業は現地通貨ベースでは順調に実績を伸ばしており、増収増益を達成しています。

カテゴリ別では東南アジアにおけるうま味調味料「味の素®」や、タイの「RosDee®」、インドネシアの「Masako®」、ブラジルの「Sazón®」などの風味調味料が安定して拡大したことに加え、メニュー用調味料が大きく成長しました。

地域別ではインドネシアやブラジルが二桁成長を実現し、海外食品事業をけん引しました。

冷凍食品

海外の冷凍食品事業は味の素ウィンザー社を中心に業績を伸ばし、現地通貨ベースで増収増益を達成しました。また、北米では味の素東洋フローズンヌードル社が冷凍麺の生産を開始しました。

加工用うま味調味料・甘味料

食品加工業向けMSGは、国内の販売価格が前年度を上回りましたが、販売数量の減少と為替の影響もあり、減収となりました。

核酸は、国内外で、販売数量が増加しましたが、為替の影響もあり、前年度並みの実績となりました。

甘味料は、加工用アスパルテームの販売数量が前年度を下回ったことに加え、為替の影響もあり、減収となりました。コンシューマー用は前年度を上回る実績となりました。

ライフサポート

売上高 1,240 億円 (前年度比87.1%)	事業利益 58 億円 (前年度比48.7%)
---------------------------------------	-------------------------------------

事業の強み

- 世界トップレベルの発酵技術
- 世界最大の動物栄養グローバル・ネットワーク
- 安全性の高い素材開発力と配合評価技術

2016年度の事業概況

動物栄養

販売数量、販売価格などの影響によりコモディティ製品は大幅な減益となりました。一方、スペシャリティ製品は増収となりました。味の素グループのアミノ酸に関する知見と技術力により、各地でお客様の課題解決に貢献する新製品の開発・発売に取り組み、スペシャリティ化を推進しています。

化成品

化粧品ビジネスは、堅調な自然派由来原料のトレンドと好調な国内OEM事業に支えられて、全体として前年度並みの実績を確保しました。また、半導体パッケージ用層間絶縁材料などの電子材料事業は、IoT社会の深化を支え人々の快適な生活に貢献しており、主力のパソコン市場が依然として低水準にあるものの、サーバー向けやスマートフォン向けなど他分野への展開が進んだ結果、増収となりました。本格稼働を開始した北米拠点を中心として、更なる価値創造に向け情報収集を進めています。

ヘルスケア

売上高 895 億円 (前年度比97.8%)	事業利益 81 億円 (前年度比114.6%)
-------------------------------------	--------------------------------------

事業の強み

- 世界一のアミノ酸メーカーとしての安定供給力
- 世界トップレベルのアミノ酸、核酸、ペプチド、オリゴ核酸、たんぱく質などのバイオ素材の製造と機能に関する知見および技術
- 世界中の医療と食品をカバーする行政当局とのネットワーク

2016年度の事業概況

アミノ酸

医薬用・食品用アミノ酸は、国内外ともに減収となりました。製薬カスタムサービスは、為替の影響により欧州の売上が減少し、減収となりました。

高齢化に代表される社会的課題解決にも取り組み、味の素グループに蓄積されたアミノ酸の多種多様な機能に関する知見を基盤として、様々な商品を提供し続けることで人々の健康な生活にも貢献しています。

特にバイオ・ファインの先端技術を活かし、次世代バイオ医薬、オリゴ核酸、再生医療関連素材の提供を行いつつ、患者様への治療に大きく貢献していきます。

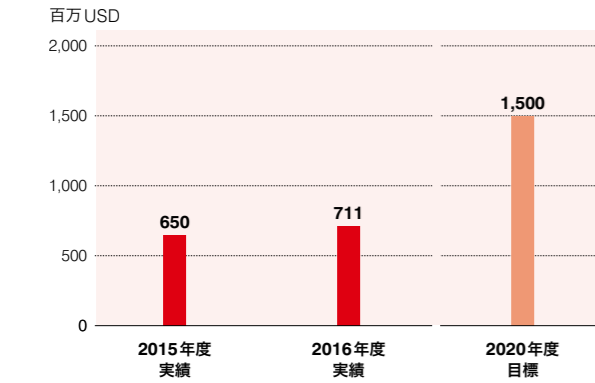
その他

サプリメントは2015年8月の「グリナ®」に次いで、2016年4月に「アミノエール®」も機能性表示食品として発売し、積極的なマーケティング活動を行った結果、大幅な増収となりました。

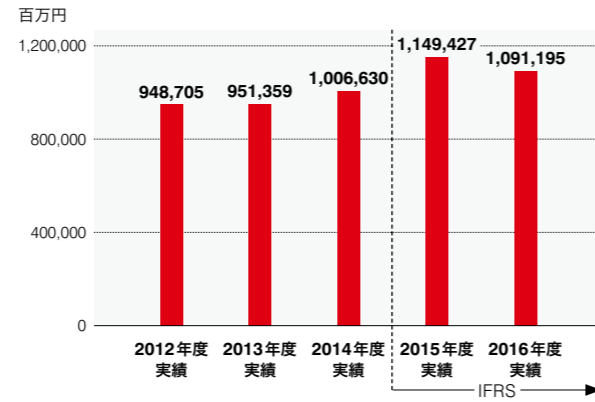
また、2017年1月には、味の素グループ独自の研究で実証した必須アミノ酸“ヒスチジン”の疲労感軽減効果を活用した、頭の冴えをサポートする機能性表示食品「毎朝ヒスチジン®」を発売しました。

パフォーマンスデータ
統合指標ハイライト

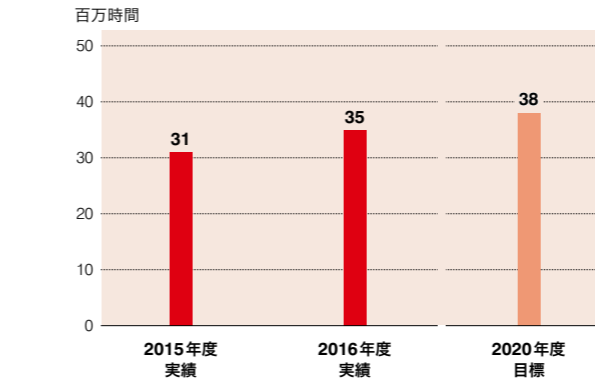
コーポレートブランド価値



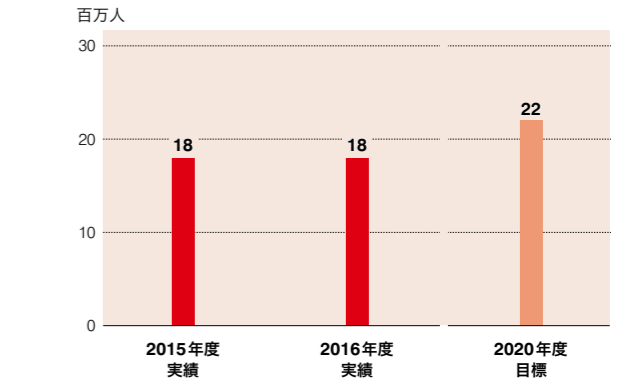
売上高



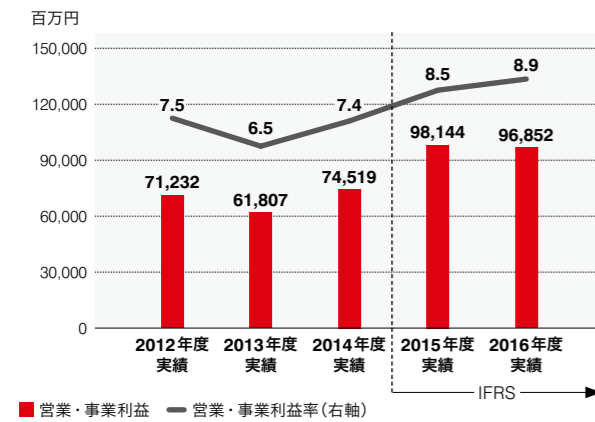
味の素グループ製品を通じて創出される時間(日本)



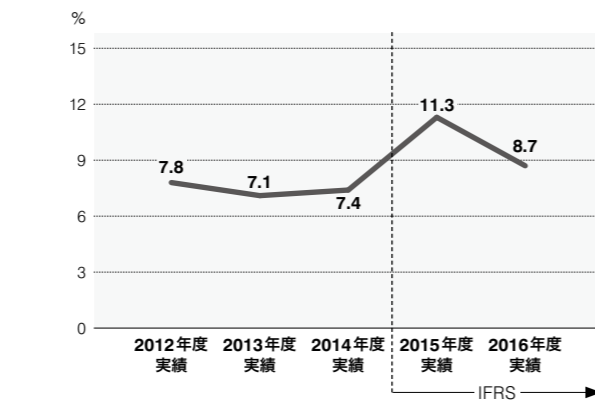
アミノ酸製品(アミノサイエンス)を通じた快適な生活への貢献人数



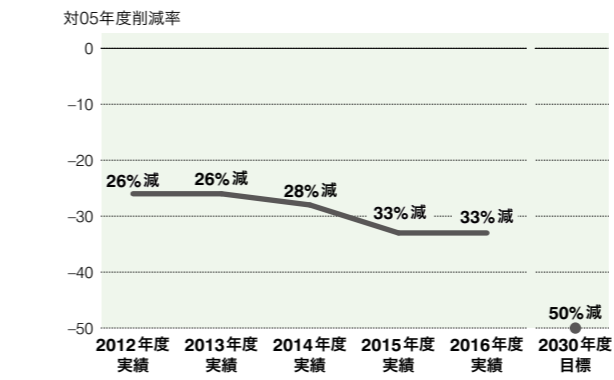
営業・事業利益/営業・事業利益率



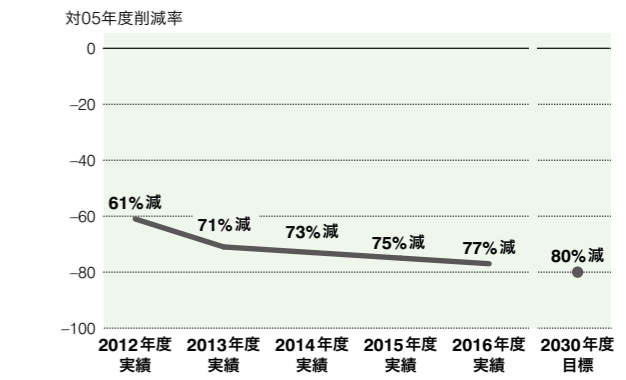
ROE



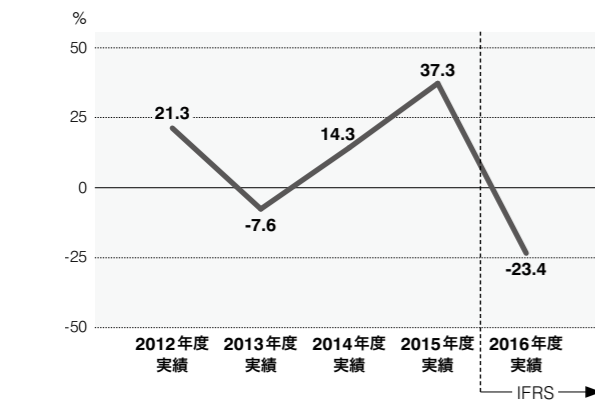
温室効果ガスの生産量比排出原単位^{*1}



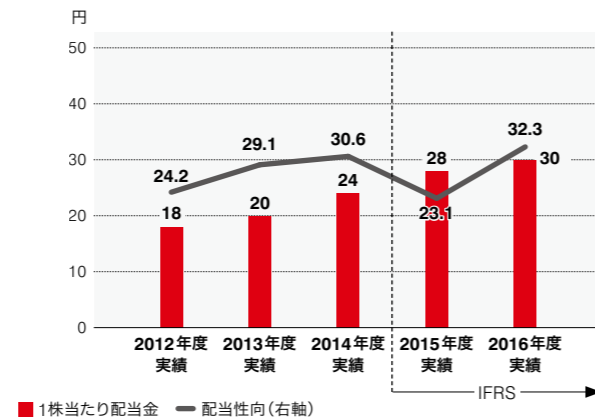
工場の生産量比水使用量^{*1}



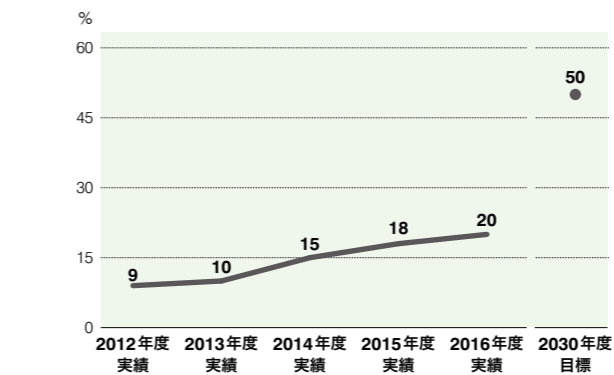
EPS成長率



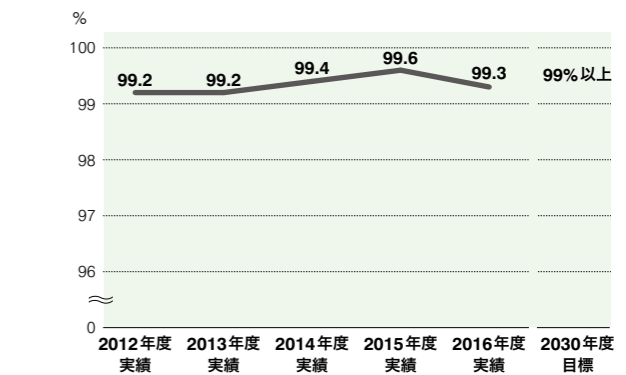
1株当たり配当金/配当性向



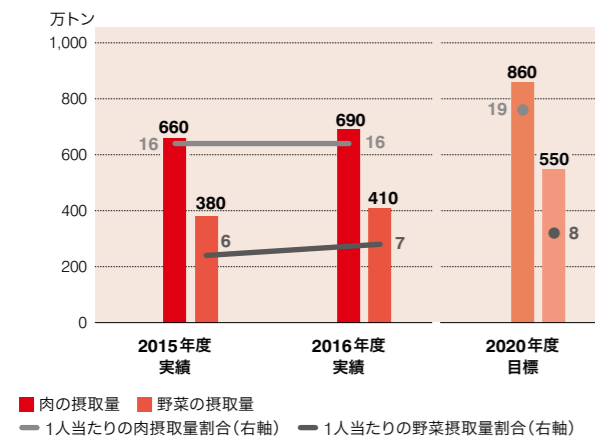
再生可能エネルギー利用率^{*1}



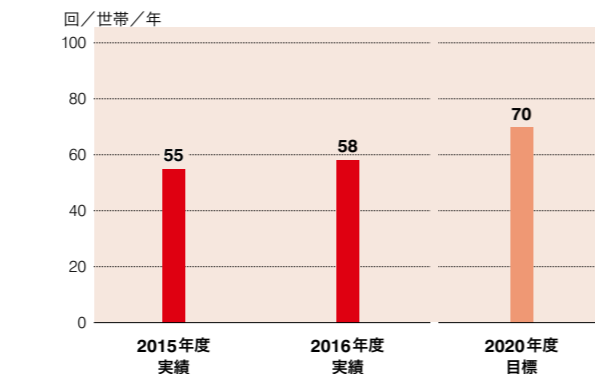
資源化率^{*1}



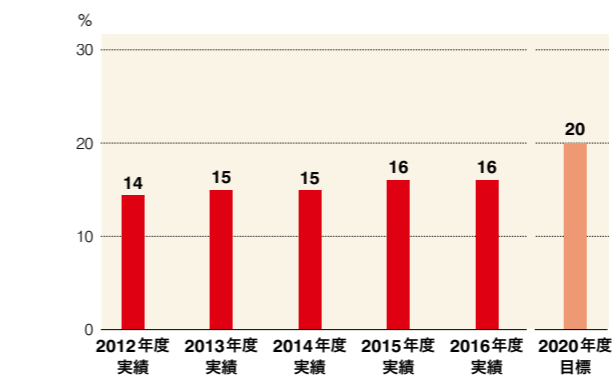
味の素グループ製品による肉・野菜の摂取量/
1人当たりの肉・野菜摂取量割合(日本・Five Stars)



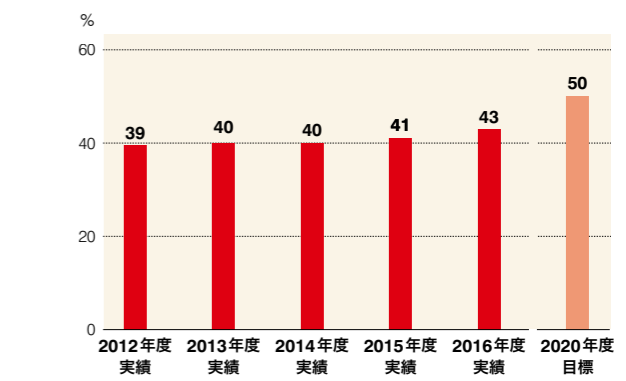
味の素グループ製品による共食の場への貢献回数(日本・Five Stars)



女性マネージャー比率



経営役員の現地化比率



(単位：百万円)

日本基準	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
年度：										
売上高*1	¥1,216,572	¥1,190,371	¥1,170,876	¥1,015,215	¥ 972,648	¥ 948,705	¥ 951,359	¥1,006,630	¥1,184,100	¥1,091,414
売上原価	△856,974	△833,123	△785,578	△612,237	△603,420	△600,630	△635,594	△659,509	△769,230	△704,337
売上総利益	359,597	357,247	385,298	402,978	369,228	348,076	315,765	347,121	414,870	387,076
販売費及び一般管理費	299,074	316,420	321,264	333,604	296,644	276,844	253,957	272,601	323,989	301,736
営業利益	60,523	40,827	64,034	69,374	72,584	71,232	61,807	74,519	90,880	85,339
営業外利益、特別利益(損失)	△11,216	△37,570	△19,242	△20,929	△493	29,595	10,754	4,529	9,272	(214)
税金等調整前当期純利益	51,849	3,256	44,791	48,444	72,091	100,828	72,561	79,049	100,153	85,125
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	28,229	△10,227	16,646	30,400	41,754	48,373	42,159	46,495	63,427	52,595
設備投資	62,780	58,293	44,117	45,772	56,778	61,590	50,602	50,927	58,867	89,692
減価償却費	55,189	55,192	55,382	49,825	43,717	42,463	45,746	43,376	50,920	46,907

年度末：										
自己資本	¥ 628,325	¥ 585,234	¥ 602,769	¥ 608,191	¥ 605,349	¥ 635,287	¥ 594,950	¥ 669,576	¥ 619,872	¥ 623,106
総資産	1,100,709	1,057,786	1,082,238	1,077,418	1,097,057	1,091,741	1,093,165	1,255,090	1,262,113	1,336,931
有利子負債 (Net)	63,513	79,832	50,035	△8,410	△19,873	△67,187	10,538	43,299	43,462	148,340

1株当たり(円)：										
当期純利益(損失)	¥ 41.9	¥ 41.6	¥ 23.9	¥ 43.6	¥ 61.3	¥ 74.4	¥ 68.7	¥ 78.5	¥ 107.9	¥ 92.0
純資産	899.4	838.5	863.7	871.6	894.6	1,004.4	1,002.3	1,131.4	1,066.8	1,094.8
年間配当金	16.0	16.0	16.0	16.0	16.0	18.0	20.0	24.0	28.0	30.0

企業価値の指標：										
流動性の指標：										
負債・自己資本比率(%) *2	13.3	16.6	12.4	4.4	2.9	△3.2	7.3	12.8	15.9	31.2
インタレストカバレッジ倍率(倍)	11.2	10.5	28.6	44.8	42.7	45.0	31.0	50.4	57.1	44.2
投資の指標：										
株価収益率(倍)	24.1	—	38.8	19.9	16.9	19.0	21.2	33.5	23.5	23.9
株価純資産倍率(倍)	1.1	0.8	1.1	1.0	1.2	1.4	1.5	2.3	2.4	2.0
利益率の指標：										
総資産当期純利益率(%) *3	2.6	△0.9	1.6	2.8	3.8	4.4	3.9	4.0	5.0	4.0
自己資本当期純利益率(%) *4	4.7	△1.7	2.8	5.0	6.9	7.8	7.1	7.4	9.8	8.5
従業員数(名)	25,893	26,869	27,215	28,084	28,245	27,518	27,579	31,312	33,295	32,734

*1. 2015年度より提携事業等の総発売元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. 負債・自己資本比率 = 有利子負債 / 自己資本(有利子負債は「有利子負債 - 現預金 × 75%」で計算)

*3. 総資産当期純利益率(ROA) = 当期純利益 / 期中平均総資産

*4. 自己資本当期純利益率(ROE) = 当期純利益 / 期中平均自己資本

(単位：百万円)

IFRS	2015年度	2016年度
年度：		
売上高	¥1,149,427	¥1,091,195
売上原価	△757,135	△704,177
売上総利益	392,291	387,018
販売費及び一般管理費	295,316	292,703
事業利益*1	98,144	96,852
営業利益	99,678	83,617
税引前当期利益	98,778	86,684
親会社の所有者に帰属する当期利益	71,292	53,065
設備投資	89,365	89,677
減価償却費及び償却費	49,751	46,273

年度末：		
親会社所有者帰属持分*2	¥ 609,486	¥ 616,315
資産合計	1,273,893	1,350,105
有利子負債 (Net)	64,089	149,980

1株当たり(円)：		
当期利益	¥ 121.2	¥ 92.8
親会社所有者帰属持分	1,048.9	1,082.9
年間配当金	28.0	30.0

企業価値の指標：		
流動性の指標：		
負債・親会社所有者帰属持分比率(%) *2	18.5	31.4
インタレストカバレッジ倍率(倍)	57.1	44.0
投資の指標：		
株価収益率(倍)	20.9	23.7
株価純資産倍率(倍)	2.4	2.0
利益率の指標：		
資産合計事業利益率(%) *3	7.8	7.4
親会社所有者帰属持分当期利益率(%) *4	11.3	8.7
従業員数(名)	33,295	32,734

*1. IFRS会計基準導入時に、味の素グループが経営管理のため独自に定義した利益指標
(売上高 - 売上原価 - 販売費・研究開発費及び一般管理費 + 持分法による損益)

*2. 負債・親会社所有者帰属持分比率 = 有利子負債 / 親会社所有者帰属持分(有利子負債は「有利子負債 - 現預金 × 75%」で計算)

*3. 資産合計事業利益率(ROA) = 事業利益 / 期中平均資産合計

*4. 親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) = 親会社の所有者に帰属する当期利益 / 期中平均親会社所有者帰属持分

パフォーマンスデータ
重視するESG30項目

ESG項目*	コミットメント	
社会	人権とコミュニティへの関与	国際的に認められた人権を尊重し、活動を行う国の国際的人権義務、ならびに関連する法令を遵守する。2017年度中に、人権ポリシーを策定して開示する。
	製品の入手可能性／容易性	各国の生活者ニーズに合った手頃な価格かつ適切な形状の製品を通じて、栄養価の高い食事の機会を提供する。2017年度中に、製品アクセシビリティポリシーを策定して開示する。
	顧客の便益(健康と栄養等)	栄養素の質と量を適正にするだけでなく、食のおいしさ・多様性・共食・スマートクッキングを通じて「健康なこころとからだ」に貢献する。(栄養ポリシー→P20参照)
	データセキュリティとプライバシーの保護	セキュリティ情報の漏洩および不正使用の防止、個人情報の取扱いの適正化ならびに情報の適正で効率的な活用を実現する。(セキュリティポリシー→https://www.ajinomoto.com/jp/activity/policy/)
	適切な情報公開とラベリング	製品パッケージの記載内容について、正確かつ責任ある情報発信を実施する。(製品表示ポリシー→P56参照)
	公正なマーケティングと広告	生活者とのコミュニケーションに際して、製品・サービスに関する適切な情報を提供し、子供に対するマーケティングには特に責任ある活動を行う。2017年度中にマーケティングポリシーを策定して開示する。
人的資産	労使関係の適正化	結社の自由と団体交渉に関する、従業員の基本的権利を尊重する。(行動規範→https://www.ajinomoto.com/jp/aboutus/vision/group/index.html) 国内グループ各社において、労働組合または労働者代表との適正かつ健全な労使協議を継続的に実施する。
	従業員に対する正当な対応	多様な人材がいっそう活躍できる環境・人事制度・育成プログラムなど(人材マネジメント・ポジションマネジメントシステム、味の素アカデミーなど)を2018年度中に整備する。2017年度中に、人事ポリシーを策定して開示する。
	従業員の健康・安全・便益	全世界6地域にCHO(Chief Health Officer)の職位を置き、従業員の健康管理に経営戦略として取り組む「健康経営」宣言を2018年度中に行う。2020年度までに、WHOの定めるグローバル健康経営指標によるグローバルガイドラインに基づいた健康管理を開始する。
	多様性と労働環境の平等性	オープンなコミュニケーションを通じて、差別や嫌がらせのない、お互いの人間性を尊重する明るい職場を目指す。 【2020年度】女性マネージャー比率20%、経営役員の現地化比率50%
	給与と福利厚生	グローバルレベルにおいて、企業の発展の中で報酬を含めた労働条件水準の向上を図る。福利厚生について、少子高齢化の課題に対応する制度を強化し、社宅制度、手当などの更なる標準化を国内グループで推進する。
人材の獲得、育成と退職防止	グローバル基準の働き方改革やASVを通じた働きがいの向上によって優秀な人材の確保と育成に努める。 【2020年度】働きがいを実感している従業員の割合80%、年間平均労働時間(日本)1,800時間	
ビジネスモデルとイノベーション	製品やサービスの生涯使用による影響	お客様第一を心掛け、優れた技術と豊かな創造性をもって、安全・安心で高品質な製品・サービスを開発・提供する。(品質方針→https://www.ajinomoto.com/jp/activity/policy/、食の安全・安心ポリシー→P56参照)
	環境や社会の資産やオペレーションへの影響	グローバル気候変動を全社重要リスクと位置づけ、グループ全体での対応を行っていく。(P27参照) また、各ステークホルダーと積極的な対話を通じて相互理解を高め、ステークホルダーエンゲージメントを構築する。(P25参照)
	製品のパッケージング	容器包装の利点を損なわずに容器包装材料の使用量の最少化と環境負荷の低減(リサイクル原材料の使用、バイオマスプラスチックの使用など)を推進する。(環境方針→https://www.ajinomoto.com/jp/activity/policy/)
	製品の品質と安全性	お客様第一を心掛け、優れた技術と豊かな創造性をもって、安全・安心で高品質な製品・サービスを開発・提供する。(品質方針→https://www.ajinomoto.com/jp/activity/policy/、食の安全・安心ポリシー→P56参照)

ESG項目*	コミットメント	
環境 E	温室効果ガスの排出	製品ライフサイクル全体から排出される温室効果ガスを地球が吸収可能な範囲に抑え、低炭素社会へ貢献する。(環境方針→https://www.ajinomoto.com/jp/activity/policy/) 【2030年度】温室効果ガスの生産量比排出原単位50%削減(対2005年度)
	生産時のエネルギー管理	製品ライフサイクル全体から排出される温室効果ガスを地球が吸収可能な範囲に抑え、低炭素社会へ貢献する。(環境方針→https://www.ajinomoto.com/jp/activity/policy/) 【2030年度】温室効果ガスの生産量比排出原単位50%削減(対2005年度)、再生可能エネルギー比率50%
	輸送時のエネルギー管理	製品ライフサイクル全体から排出される温室効果ガスを地球が吸収可能な範囲に抑え、低炭素社会へ貢献する。(環境方針→https://www.ajinomoto.com/jp/activity/policy/)
	大気汚染への関与	製品ライフサイクル全体から排出される温室効果ガスを地球が吸収可能な範囲に抑え、低炭素社会へ貢献する。(環境方針→https://www.ajinomoto.com/jp/activity/policy/) 【2025年度】冷媒使用設備の新規導入における脱フロン100% 【2030年度】代替フロン保有量極少
	生産時の水の消費と排水の管理	次世代のための食資源の確保と生態系・生物多様性を含む自然環境の保全、水資源の保全に貢献する。(環境方針→https://www.ajinomoto.com/jp/activity/policy/)
	生物多様性への影響	次世代のための食資源の確保と生態系・生物多様性を含む自然環境の保全、水資源の保全に貢献する。(環境方針→https://www.ajinomoto.com/jp/activity/policy/) 【2020年度】パーム油・紙の持続可能な調達100% 【2025年度】低資源利用発酵技術・副生物活用・原料代替技術の導入率100%
ガバナンス G	廃棄物／危険性物質の管理	製品ライフサイクル全体から排出される廃棄物の3R(Reduce、Reuse、Recycle)を適切に行い、資源を活かきする取り組みを進める。(環境方針→https://www.ajinomoto.com/jp/activity/policy/) 【2020年度】事業活動で排出される廃棄物削減・資源化率99%以上維持 【2025年度】原料受入からお客様納品までのフードロス50%削減(対2015年度) 【2050年度】製品ライフサイクル全体(原料受入から製品使用・廃棄)でフードロスを半減
	システミック・リスクの管理	リスクマネジメントを経営責任の一部である、内部統制の重要なツールと認識し、グループ経営戦略および各事業戦略と連動した取り組みを行う。(リスクマネジメント基本方針→P26参照)
	事故や安全性の管理	人間性尊重を基本とし、労働安全衛生を企業活動の最も重要な基盤の一つとする。(労働安全衛生方針→https://www.ajinomoto.com/jp/activity/policy/)
	倫理規定や支払いの透明性	従業員一人ひとりが日々理解し、実践すべき行動のあり方を示した「味の素グループ行動規範」を遵守する。また、全ての取引において、常に公正、透明を心掛け、合理的に業務を遂行する。(行動規範→https://www.ajinomoto.com/jp/aboutus/vision/group/index.html、贈賄防止ポリシー→https://www.ajinomoto.com/jp/activity/policy/)
	競争行動の適切さ	税法の遵守とOECDなどの国際機関が公表している租税に関するガイドラインなどにも準拠して事業活動を行い、税務リスク極小化と連結フリー・キャッシュ・フローを最大化する。(グローバル・タックス・ポリシー→https://www.ajinomoto.com/jp/activity/policy/)
	規制や政策への影響力	国内公務員、外国公務員およびこれらに準ずる者に対し、方法を問わず、贈り物、接待、金銭その他賄賂となる利益を提供せず、業界団体などを通じた活動を行う。(行動規範→https://www.ajinomoto.com/jp/aboutus/vision/group/index.html)
リーダーシップとガバナンス	原材料の調達	全ての購買取引において、公正・公平・透明・簡素を心掛け、お取引先をビジネスパートナーとして、法令を遵守し、契約を履行し、合理的に業務を遂行する。2017年度中に、サプライヤーポリシーを策定して開示する。
	サプライチェーンマネジメント	お取引先に対し、「サプライヤーCSRガイドライン」(→https://www.ajinomoto.com/jp/activity/policy/)への協力要請を進め、順次国内外グループ会社の活動へ展開させる。2017年度中に、サプライヤーポリシーを策定して開示する。

*1. SASB(Sustainability Accounting Standards Board)が定義するESGの30項目

(単位：百万円)

	2015年度	2016年度
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	204,487	186,003
売上債権及びその他の債権	177,002	186,503
その他の金融資産	5,483	11,047
棚卸資産	175,217	168,755
未収法人所得税	1,259	7,423
その他の流動資産	15,271	13,711
小計	578,722	573,445
売却目的保有に分類される処分グループに係る資産	51,008	-
流動資産合計	629,731	573,445
非流動資産		
有形固定資産	379,410	393,441
無形資産	37,446	60,422
のれん	96,889	96,606
持分法で会計処理される投資	37,582	130,634
長期金融資産	62,696	62,923
繰延税金資産	10,007	8,249
その他の非流動資産	20,127	24,382
非流動資産合計	644,161	776,660
資産合計	1,273,893	1,350,105

(単位：百万円)

	2015年度	2016年度
負債		
流動負債		
仕入債務及びその他の債務	158,715	160,840
短期借入金	12,499	11,153
1年内返済予定の長期借入金	11,012	23,929
その他の金融負債	2,653	5,049
短期従業員給付	34,646	35,501
引当金	4,275	4,579
未払法人所得税	9,988	9,995
その他の流動負債	8,340	9,744
小計	242,132	260,794
売却目的保有に分類される処分グループに係る負債	13,470	-
流動負債合計	255,602	260,794
非流動負債		
社債	89,656	169,347
長期借入金	153,570	129,617
その他の金融負債	20,030	18,452
長期従業員給付	53,213	57,592
引当金	6,704	11,261
繰延税金負債	13,925	12,163
その他の非流動負債	461	202
非流動負債合計	337,562	398,637
負債合計	593,165	659,431
資本		
資本金	79,863	79,863
資本剰余金	26,021	3,797
自己株式	△6,944	△6,895
利益剰余金	552,684	584,849
その他の資本の構成要素	△41,976	△45,299
売却目的保有に分類される処分グループ	△161	-
親会社の所有者に帰属する持分	609,486	616,315
非支配持分	71,240	74,358
資本合計	680,727	690,673
負債及び資本合計	1,273,893	1,350,105

連結損益計算書 味の素株式会社および連結子会社

	(単位：百万円)	
	2015年度	2016年度
継続事業		
売上高	1,149,427	1,091,195
売上原価	△757,135	△704,177
売上総利益	392,291	387,018
持分法による損益	1,169	2,537
販売費	△174,440	△169,448
研究開発費	△26,591	△27,134
一般管理費	△94,284	△96,119
事業利益	98,144	96,852
その他の営業収益	23,868	9,541
その他の営業費用	△22,335	△22,776
営業利益	99,678	83,617
金融収益	5,292	7,283
金融費用	△6,192	△4,216
税引前当期利益	98,778	86,684
税金費用	△20,635	△21,717
継続事業の当期利益	78,143	64,966
非継続事業の当期利益	2,788	-
当期利益	80,931	64,966
当期利益の帰属：		
親会社の所有者	71,292	53,065
非支配持分	9,639	11,901
親会社の所有者に帰属する継続事業から生じた当期利益	68,504	53,065
親会社の所有者に帰属する非継続事業から生じた当期利益	2,788	-
親会社の所有者に帰属する当期利益合計	71,292	53,065
継続事業に係る1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益（円）	116.49	92.81
希薄化後1株当たり当期利益（円）	-	-
非継続事業に係る1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益（円）	4.74	-
希薄化後1株当たり当期利益（円）	-	-
1株当たり当期利益合計		
基本的1株当たり当期利益（円）	121.23	92.81
希薄化後1株当たり当期利益（円）	-	-

連結包括利益計算書 味の素株式会社および連結子会社

	(単位：百万円)	
	2015年度	2016年度
当期利益	80,931	64,966
その他の包括利益（税効果後）		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動	△1,832	4,696
確定給付制度の再測定	△11,468	△6,607
持分法適用会社における持分相当額	△698	540
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
キャッシュ・フロー・ヘッジ	△3,037	274
先渡契約の先渡要素の価値の変動	-	△162
在外営業活動体の換算差額	△57,708	1,809
持分法適用会社における持分相当額	△300	67
その他の包括利益（税効果後）	△75,044	617
当期包括利益合計額	5,886	65,584
当期包括利益合計の帰属：		
親会社の所有者	5,420	53,489
非支配持分	465	12,094

連結持分変動計算書 味の素株式会社および連結子会社

	(単位：百万円)															
	親会社の所有者に帰属する持分															
	その他の資本の構成要素															
	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動	確定給付制度の再測定	キャッシュ・フロー・ヘッジ	先渡契約の先渡要素の価値の変動	在外営業活動体の換算差額	持分法適用会社における持分相当額	合計	売却目的保有に分類される処分グループ	合計	非支配持分	合計	
2015年4月1日期首残高	79,863	53,725	△4,070	497,365	24,063	△1,046	△731	-	-	1,492	23,776	-	650,660	74,671	725,331	
当期利益				71,292									71,292	9,639	80,931	
その他の包括利益					△1,832	△11,372	△3,030	-	△48,641	△998	△65,871	-	△65,871	△9,173	△75,044	
当期包括利益				71,292	△1,832	△11,372	△3,030	-	△48,641	△998	△65,871	-	5,420	465	5,886	
自己株式の取得			△30,167										△30,167		△30,167	
自己株式の処分			0	0									1		1	
自己株式の消却		△27,292	27,292										-		-	
配当金				△15,978									△15,978	△3,693	△19,672	
企業結合による変動													-		-	
支配喪失による変動													-		-	
支配が継続している子会社に対する親会社の持分変動		△411											△411	△233	△644	
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替				6	△6							△6	-		-	
その他資本剰余金の負の残高の振替													-		-	
非金融資産への振替							△37				△37		△37	△0	△37	
売却目的保有に分類される処分グループ							161					161	△161	-	-	
その他の増減				△0									△0	31	31	
所有者との取引等合計	-	△27,703	△2,873	△15,973	△6	161	△37	-	-	0	118	△161	△46,594	△3,895	△50,490	
2016年3月31日期末残高	79,863	26,021	△6,944	552,684	22,225	△12,256	△3,799	-	△48,641	495	△41,976	△161	609,486	71,240	680,727	
当期利益				53,065									53,065	11,901	64,966	
その他の包括利益					4,695	△6,542	267	△126	1,522	607	424		424	193	617	
当期包括利益				53,065	4,695	△6,542	267	△126	1,522	607	424		-	53,489	12,094	
自己株式の取得				△30,013									△30,013		△30,013	
自己株式の処分			△0	0									0		0	
自己株式の消却		△30,061	30,061										-		-	
配当金				△17,252									△17,252	△3,927	△21,180	
企業結合による変動													-		-	
支配喪失による変動					△6	36							29	161	191	
支配が継続している子会社に対する親会社の持分変動		△65											△65	△951	△1,017	
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替				4,290	△4,290							△4,290	-		-	
その他資本剰余金の負の残高の振替		7,903		△7,903									-		-	
非金融資産への振替							513						513	5	519	
売却目的保有に分類される処分グループ													-		-	
その他の増減				△34	△0					0			0	△34	△43	
所有者との取引等合計	-	△22,223	48	△20,900	△4,297	36	513	-	0	-	△3,746	161	△46,660	△8,977	△55,638	
2017年3月31日期末残高	79,863	3,797	△6,895	584,849	22,624	△18,763	△3,018	△126	△47,118	1,102	△45,299	-	616,315	74,358	690,673	

(単位：百万円)

	2015年度	2016年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前当期利益	98,778	86,684
非継続事業の税引前当期利益	11,064	-
減価償却費及び償却費	50,852	46,273
減損損失	15,043	1,965
医薬事業構造改革費用	11,784	-
従業員給付の増減額	△3,859	△2,853
引当金の増減額	1,507	5,939
受取利息	△2,846	△3,162
受取配当金	△1,317	△1,217
支払利息	2,310	2,532
持分法による損益	△1,585	△2,537
固定資産除却損	2,926	3,657
固定資産売却益	△878	△5,312
関係会社株式売却益	△27,570	△593
関係会社株式売却損	5,603	626
段階取得に係る差益	△18,112	-
環境対策費用	1,013	377
売上債権及びその他の債権の増減額	13,800	△4,174
仕入債務及びその他の債務の増減額	△2,687	△1,478
棚卸資産の増減額	1,845	3,216
未払消費税等の増減額	△716	570
その他の資産及び負債の増減額	4,445	1,489
その他	△14,197	653
小計	147,203	132,655
保険金の受取額	356	1,532
利息の受取額	3,436	3,121
配当金の受取額	2,459	1,738
利息の支払額	△2,197	△2,474
法人所得税の支払額	△21,947	△27,665
営業活動によるキャッシュ・フロー	129,311	108,907

(単位：百万円)

	2015年度	2016年度
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	△51,415	△56,055
有形固定資産の売却による収入	1,270	6,407
無形資産の取得による支出	△5,039	△30,138
金融資産の取得による支出	△2,369	△7,242
金融資産の売却による収入	13	8,664
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△26,553	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	4,133	2,235
関係会社株式の取得による支出	△6,616	△63,979
関係会社株式の売却による収入	32,500	916
その他	△4,667	△3,109
投資活動によるキャッシュ・フロー	△58,745	△142,299
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の増減額	△85,172	△1,112
コマーシャル・ペーパーの増減額	△15,000	-
長期借入れによる収入	115,856	-
長期借入金の返済による支出	△22,381	△11,058
社債の発行による収入	69,703	79,690
社債の償還による支出	△15,000	-
配当金の支払額	△15,982	△17,242
非支配持分への配当金の支払額	△3,693	△3,927
自己株式の取得による支出	△30,187	△30,034
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△644	△1,017
その他	△318	△557
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,820	14,738
現金及び現金同等物の換算差額	△13,324	169
現金及び現金同等物の増減額	54,420	△18,484
現金及び現金同等物の期首残高	169,413	204,487
売却目的保有に分類される処分グループに係る資産に含まれる現金及び現金同等物	△19,346	-
現金及び現金同等物の期末残高	204,487	186,003

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32,734名

単体3,459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)

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

発行可能株式総数： 1,000,000,000株

発行済株式の総数： 571,863,354株

株主数： 83,101名

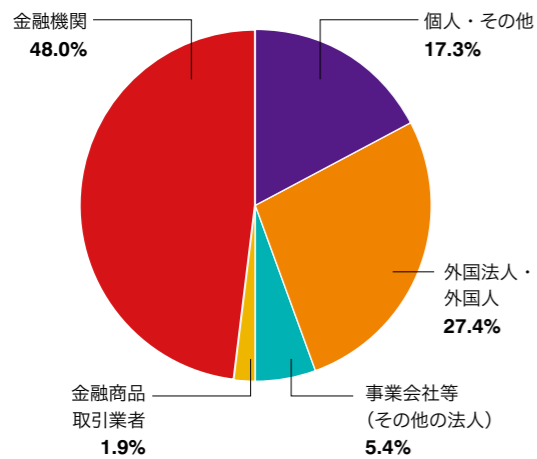
上場証券取引所： 東京証券取引所

(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)

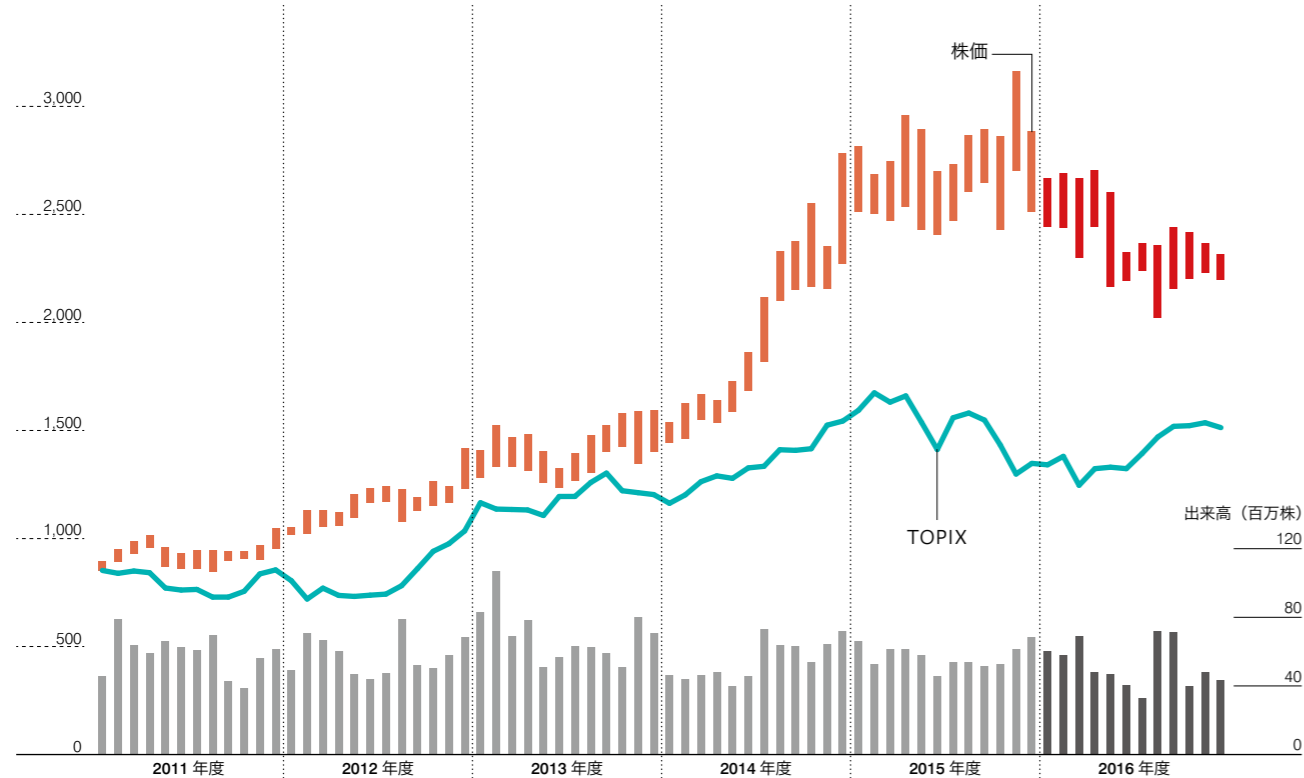


大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本スタートラスト	50,779	8.88
信託銀行株式会社(信託口)		
日本トラスティ・サービス	32,930	5.76
信託銀行株式会社(信託口)		
第一生命保険株式会社	26,199	4.58
日本生命保険相互会社	25,706	4.50
株式会社三菱東京UFJ銀行	20,149	3.52
明治安田生命保険相互会社	12,624	2.21
三菱UFJ信託銀行株式会社	11,548	2.02
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	10,239	1.79
株式会社みずほ銀行	10,045	1.76
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	9,322	1.63

月次株価推移と出来高推移

株価 / TOPIX (円 / ポイント)



Webサイトのご案内

その他詳細情報(活動や財務・非財務データ、ガバナンス情報など)につきましては、当社Webサイトをご覧ください。



IR情報

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



サステナビリティ

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

外部からの評価

SRIインデックスへの組み入れ

- Dow Jones Sustainability World Index**
2014年より3年連続で選定されました
MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM
- FTSE4Good Global Index**
2004年より14年連続で選定されました
FTSE4Good
- MSCI Global SRI Indexes**
2011年より6年連続で選定されました
2017 Constituent
MSCI Global SRI Indexes
- MSCI Global Sustainability Indexes**
2010年より7年連続で選定されました
2017 Constituent
MSCI Global Sustainability Indexes

活動に関する主な評価・表彰

2016年度	
「健康経営銘柄2017」	
第22回 ディスクロージャー優良企業 食品部門 第1位	
第19回 NIKKEI Annual Report Awards 2016「特別賞」	味の素グループ統合報告書2016
第20回 環境コミュニケーション大賞 「持続可能性報告優秀賞 (地球・人間環境フォーラム理事長賞)」	味の素グループ統合報告書2016 味の素グループサステナビリティ データブック2016
第13回 エコプロダクツ大賞 「農林水産大臣賞」	「リジン」(飼料用アミノ酸)
2015年度	
第20回 IR 優良企業賞「IR 優良企業大賞」	
第19回 環境コミュニケーション大賞 「持続可能性報告優秀賞 (地球・人間環境フォーラム理事長賞)」	サステナビリティレポート2015
第3回 日経ソーシャルイニシアチブ大賞「大賞」	ガーナ栄養改善プロジェクト

