

味の素グループ
統合報告書 2019

BUILDING
MOMENTUM FOR
CHANGE

Aj
AJINOMOTO.

味の素グループの目指す姿

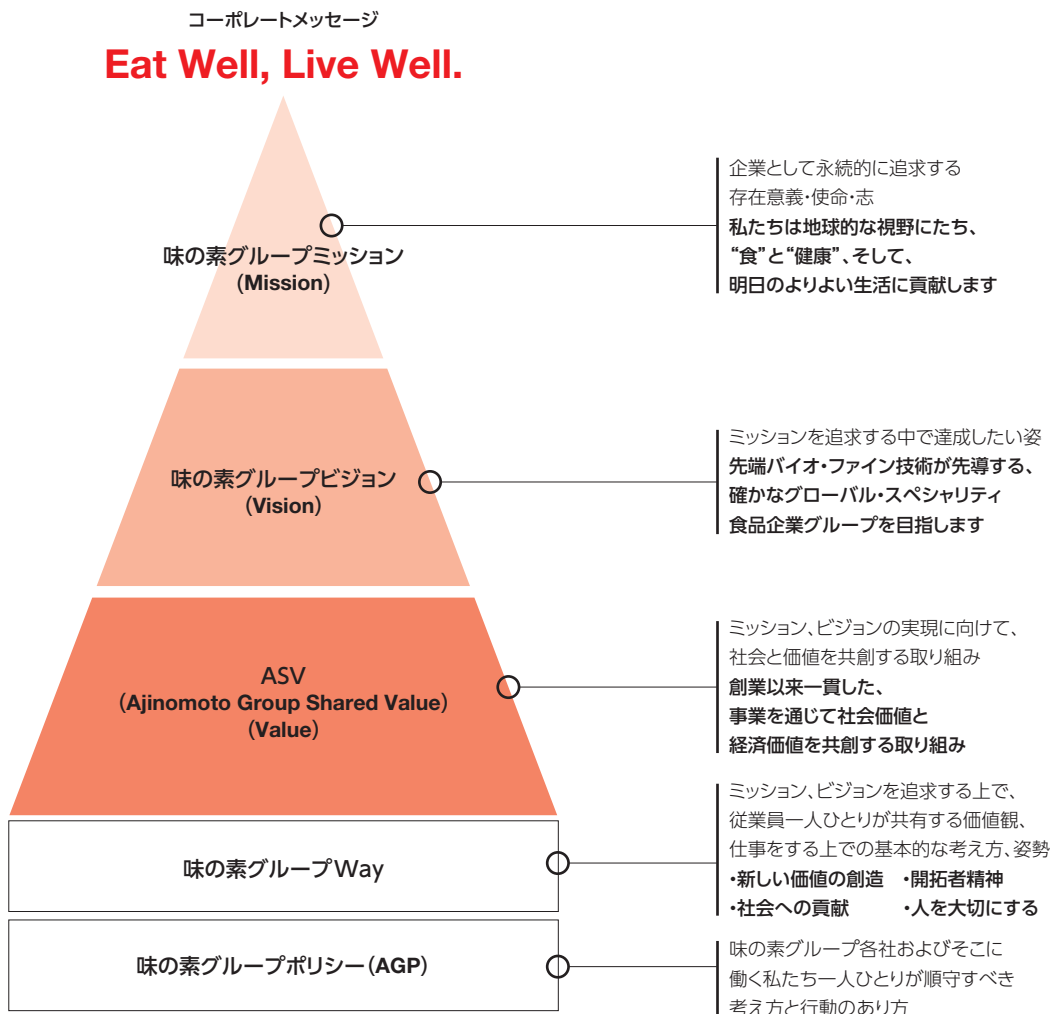


「アミノサイエンス」で、世界中の人々のウェルネスを実現すること。それが私たちのお客さまへの約束です。

「アミノサイエンス」とは、味の素グループ独自の科学的アプローチ。アミノ酸が持つ無限の可能性を追求し、こことからだの健康に役立つ商品やサービスを提供する。

毎日をもっとおいしく、もっと快適にするために、私たち味の素グループは、これからも新たな挑戦をつづけてまいります。

Our Philosophy



目次

Introduction

味の素グループの「今」	3
味の素グループの「歩み」	5

社長ご挨拶	7
-------	---

Our Essence

ASVを通じた持続的成長への道筋

ASVの全体像	10
味の素グループのマテリアリティ	11
2020年度統合目標	13

Our Vision

確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニーへ

社長インタビュー	15
財務担当役員メッセージ	21

Our Strategy

グローバル食品企業トップ10クラスを目指す

味の素グループの成長戦略

2018年度連結業績レビュー	26
2018年度セグメント別業績レビュー	27
2019年度セグメント別成長戦略	29
コーポレートブランド価値向上施策(1) World Umami Forum	41
コーポレートブランド価値向上施策(2) 栄養改善に向けた取り組み	43
R&D体制再編	44
デジタル戦略	45

Our Foundation

ASVを支える経営基盤

コーポレート・ガバナンス	48
ASVを実現する人財	54
原材料の持続可能な調達	57
気候変動への対応	58
資源循環型社会実現への貢献	59

パフォーマンスデータ	60
グローバルネットワーク	63
会社情報／株式情報／外部評価	65
株価パフォーマンス	66

編集方針

「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 (GGSC)」の実現に向けた、ASV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。なお、「サステナビリティデータブック」には、「統合報告書」を補完する情報をマテリアリティ項目ごとに掲載しています。

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。

情報体系

第1階層

・統合報告書

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



第2階層

・サステナビリティデータブック

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

発行日: 2019年8月末

・IR Data Book

<https://www.ajinomoto.com/jp/ir/library/guide.html>

発行日: 2019年6月末

・有価証券報告書

<https://www.ajinomoto.com/jp/ir/library/securities.html>

発行日: 2019年6月末

・コーポレート・ガバナンスに関する基本方針

https://www.ajinomoto.com/jp/ir/strategy/corp_gov/main/0/teaserItems1/03/linkList/03/link/principle_J.pdf

発行日: 2019年6月末

・コーポレート・ガバナンス報告書

https://www.ajinomoto.com/jp/ir/strategy/corp_gov/main/0/teaserItems1/03/linkList/01/link/Governance2019_J.pdf

発行日: 2019年6月末

・中期経営計画

https://www.ajinomoto.com/jp/ir/event/medium_term/main/02/teaserItems1/00/linkList/0/link/17-19presentation-J.pdf

発行日: 2017年2月17日

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(2019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

2018年度(2018年4月~2019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、本報告書の発行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。

アミノ酸を起点として幅広い事業を展開

1908年に池田菊苗博士が発見した「うま味」。その成分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、味の素グループはアミノ酸研究を軸に先端バイオ・ファイン技術を磨き、事業領域を拡大してきました。アミノ酸が持つ可能性を科学的に追求することで、世界中の人々の健やかな生活を支えます。

事業セグメント



昆布だしに含まれるうま味成分が、アミノ酸の一種であるグルタミン酸であることを発見。



「うま味」の発見者
池田 菊苗 (東京帝国大学教授)

創業の志

「おいしく食べて
健康づくり」



味の素グループ創業者
二代 鈴木 三郎助

グルタミン酸を原料とした世界で初めてのうま味調味料「味の素®」を発売。



事業概況

日本食品

日本において調味料、加工食品、冷凍食品、コーヒー類等の多彩な製品やサービスを提供し、生活者の多様なニーズに応えることで価値創造を実現しています。今後も、主力製品をさらに強化するとともに、おいしさを追求し、減塩・減糖等の健康ニーズや調理の簡便化ニーズ等、きめ細かいソリューションを提供し続けます。

強み | ・100年以上にわたって築かれたブランド力、マーケティング力、営業力、研究開発力

海外食品

130超の国・地域で現地の生活者の嗜好に合うおいしさと栄養改善に貢献する調味料、加工食品、冷凍食品等の製品やサービスを提供しています。展開国・地域の原料使用による付加価値の創出、雇用の拡大、さらには日本からの技術導入による食品産業の発展への貢献を通じて、地域社会や生活者との共生を実現しています。

強み | ・グローバルな開発・生産・販売体制
・現地適合の製品開発力・マーケティング力・営業力

ライフサポート

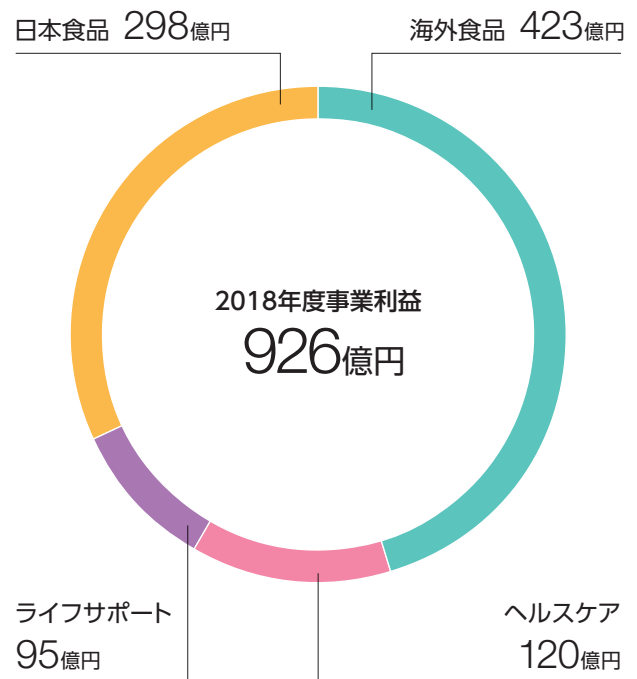
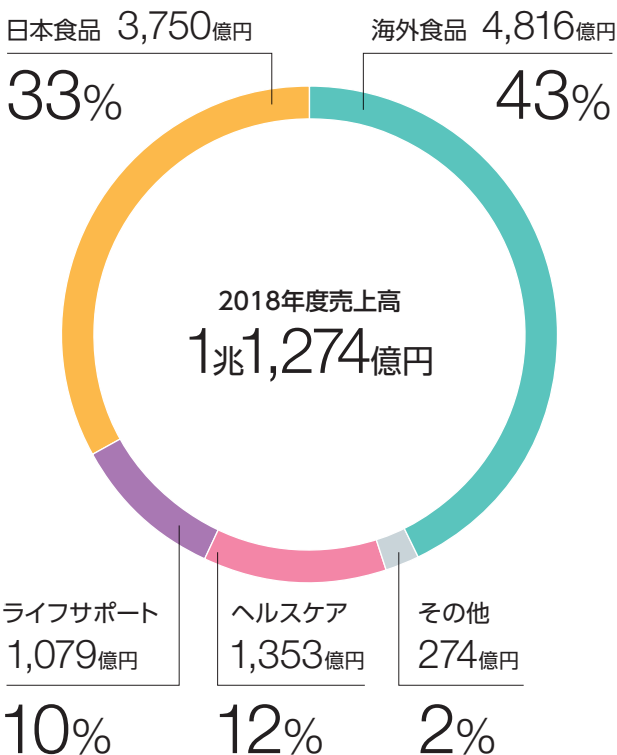
IoTの進化に貢献する化成品(電子材料)事業、飼料中のアミノ酸バランスを整えることで土壌・水質の環境負荷を低減する動物栄養事業を通じて、生活者の快適な生活および地域・地球との共生を実現しています。

強み | ・世界トップレベルのアミノ酸に関する知見
・安全性の高い素材開発力と配合評価技術
・グローバルな動物栄養ネットワーク

ヘルスケア

多様で特徴ある素材・原薬・技術を世界中の医薬・化粧品・トイレットリー企業等に提供しています。また、アミノ酸の機能、有用性に関する知見、新規用途探索力を活かした健康基盤食品やアミノ酸サプリメントの提供を通じて、生活者のQOL向上、快適な生活をサポートしています。

強み | ・アミノ酸等の研究開発力・生産技術
・レギュレーション対応力
・サービス提供力



「食」と「健康」に貢献してきた味の素グループ

味の素グループの歴史は、1909年にうま味調味料「味の素®」を世界で初めて製品化したことから始まりました。以来、「食」と「健康」を通じて社会課題の解決に貢献しながら、事業を拡大してきました。これからも、食品事業（日本食品、海外食品）とアミノサイエンス事業（ライフサポート、ヘルスケア）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」を目指します。

売上高推移(売上高構成比)



味の素グループの進化

1909年～

世界初のうま味調味料を開発し、グローバルに事業を展開

1970年代～

社会の変化とニーズの多様化に対応し、「多角化」を推進

1909 「味の素®」一般販売開始

1910 台湾に特約店設置



台湾の吉野屋商店
台南出張所
(1936年当時)

1917 ニューヨークに事務所開設

1950～60年代

アジア、南米に現地法人設立

1956 世界初の輸液用アミノ酸発売

1964 「クノール®」スープ発売



1972 「味の素KKのギョーザ」
(冷凍食品)発売



1975 「MAXIM®」(コーヒー)発売

1978 「Cook Do®」発売

1999 「味の素ビルドアップフィルム®」
(ABF)発売



2000～10年代

南アジア、中東に現地法人設立

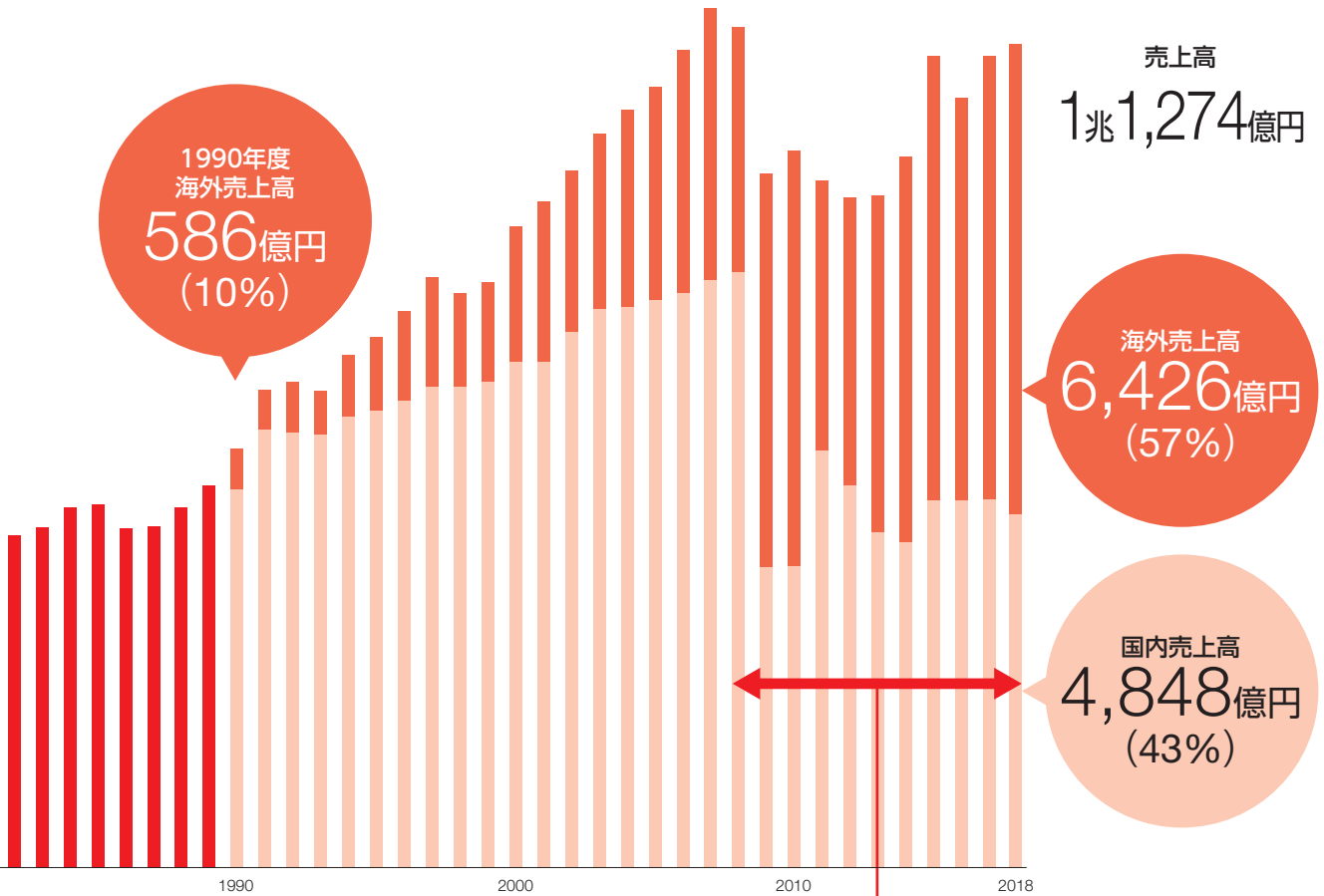
2012 カルピス社(飲料)全株式譲渡

2013 米国アルテア・テクノロジーズ社買収(現 味の素アルテア社・バイオ医薬品)

2014 米国ウィンザー・クオリティ・ホールディングス社買収

(現 味の素フーズ・ノースアメリカ社・冷凍食品)

味の素グループの「歩み」



2013年度から提携事業等の総発売元取引は純額での計上に変更しています。
2009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。

直近10年の動向

「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」への基盤づくり

2008～2010年度 中期経営計画

次の100年における成長継続のため、構造改革と事業基盤強化を遂行。

- 海外食品事業の成長加速と日本食品事業の収益安定化。
- バルク事業・医薬事業の収益安定性に課題。
- うま味物質の栄養・生理機能を社会に発信する「味の素ルネッサンス」を推進。
- 「味の素グループWay」を明文化、新ミッション・ビジョンを制定。解決すべき社会課題を整理。

2011～2013年度 中期経営計画

成長ドライバーの育成と構造強化を推進し、スペシャリティ化に着手。

- アセアン・ラテンアメリカを中核に中東・アフリカ等へのグローバル展開を推進。
- 日本において調味料を中心とした強い事業に経営資源を集中。次の成長を担う新製品を発売。
- ヘルスケア領域で製薬カスタムサービス事業への先行投資を実施。
- バルク事業、医薬事業でのスペシャリティ化を進めるも構造課題は未解決。

2014～2016年度 中期経営計画

スペシャリティを追求し、成長を続けながら、次の成長ドライバーに先行投資。

- 海外食品事業で積極的なM&A、投資を実施。食品の売上で海外が日本を上回る。
- 製薬カスタムサービス事業がヘルスケア領域の成長をけん引し収益に貢献。
- 医薬事業の構造改革が進むも、動物栄養事業は取り組み途上。
- グローバル・ガバナンス・ポリシーを導入し、機動性・効率性を備えた内部統制の体制構築に着手。

2017～2019年度 中期経営計画

価値を創造し続けられる強い事業構造への変革に取り組む。

- 食品事業で競争優位性の低いカテゴリーの成長が鈍化。利益拡大が計画より遅れ資産効率が大幅に低下。
- 成長回帰に向けた重点事業への集中、効率性向上と成長原資確保のためのアセットライト経営に着手。
- 創造する社会価値・経済価値を定量化した統合目標を設定。

○ 成果 ● 課題 ■ 現在の取り組み

持続的成長への回帰を目指し
事業構造改革を断行します。



急速な“デジタル革命”の進展に伴い、味の素グループを取り巻く環境は大きく変化しています。情報流通量の飛躍的な増大によって人々の価値観が変化し、さらにはEコマースやシェアリングエコノミーの普及等で購買スタイルも変化しつつあり、企業のビジネスモデルにも変革の波が押し寄せています。

例えば、コンシューマービジネスにおいては、デジタルシフトの必要性から流通・小売業の統合・再編が進み、われわれの販売チャネルの構造が大きく変化しつつあります。日本や情報先進国でマスブランド間の競争が一層激化し、競争優位性の低い製品から販売が減退していることはその証左です。これからは、圧倒的な技術的優位性やブランド力を磨き続けることで競合に対して“高い参入障壁”を築いた事業だけが生き残るといふ、シリアスな競争環境を迎えています。

こうした中、当社グループは、「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」の実現に向けたマイルストーンとして、2020年度のグローバル食品企業トップ10クラス入りを目指して、ASV向上を軸に2017-2019 (for 2020)中期経営計画(17-19中計)を推進しています。経営基盤の強化や主力事業に紐づけた非財務目標は計画通り進捗しています。一方で、財務目標については、強いブランド力を持つ食品事業や、スペシャリティ事業へのシフトを進めたアミノサイエンス事業は順調に推移しているものの、競争優位性の高くない一部の食品事業が低迷したことにより、達成が困難になりました。併せて、グループ全体の統合目標であるコーポレートブランド価値向上の達成も困難な状況です。

この現状を踏まえ、2020年2月に発表予定の次期中期経営計画では本格的な事業構造改革を断行し、持続的成長への回帰を目指します。具体的には、グローバルトップ3を狙えるカテゴリーへ成長投資を集中し、重点事業の売上高構成比を引き上げます。一方、非重点事業については、投資は必要最低限に抑えます。また、コーポレートサービスや機能型グループ会社については、デジタルトランスフォーメーション(DX)によるグループ支援力を強化するために、外部との連携を進めます。2019年度は、これらの本格始動に向けた準備期間と位置づけ、構造改革の一部は前倒しで着手します。

今回の統合報告書では、こうした経営環境や成長戦略を説明し、われわれが置かれている状況や、それをどう捉えて経営の舵取りを変えていくかをご理解いただきたいと思います。さらに、ASVを通じた持続的成長への道筋を共有させていただきたいと考えています。ご一読いただき、今後とも当社グループをご理解、ご支援いただけますようお願い申し上げます。

2019年7月
代表取締役 取締役社長
最高経営責任者

西井孝明



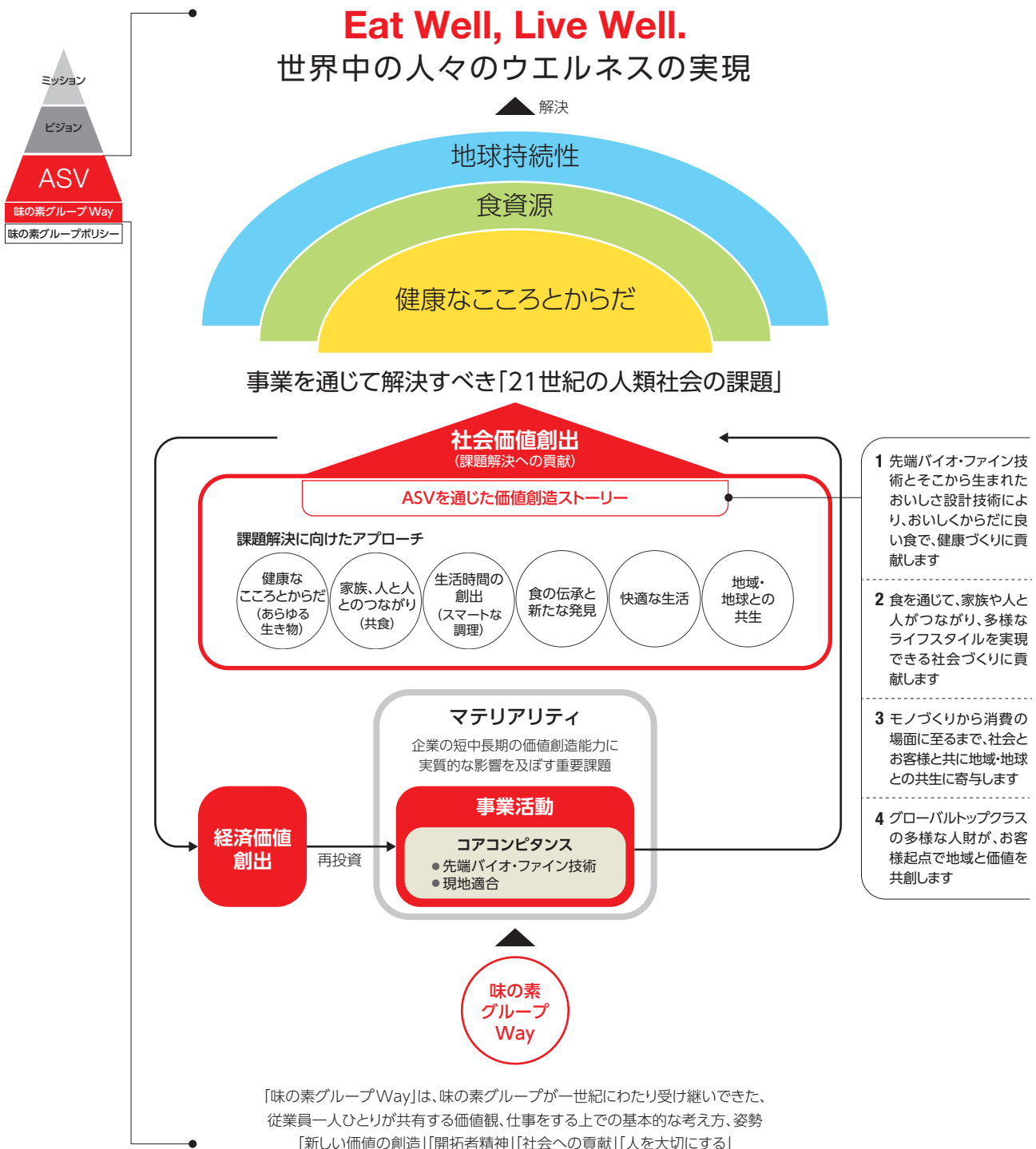
ASV を通じた 持続的成長への道筋

味の素グループが掲げるASV (Ajinomoto Group Shared Value)。
社会と時代の先を見据え、課題解決に貢献し、価値創造に挑むこの取り組みを、
マテリアリティや非財務・財務の統合目標とともに紹介します。



創業以来一貫した、事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組み——ASV

味の素グループは事業を通じて社会課題の解決に取り組み、社会・地域とともに価値を創造することで経済価値を向上させ、成長につなげてきました。この一連の取り組みを ASV (Ajinomoto Group Shared Value) と称しています。世界中の人々のウェルネスを実現するため、事業を通じて解決すべき「21世紀の人類社会の課題」として「健康なところからだ」「食資源」「地球持続性」の3つを掲げ、社会価値と経済価値を共創すべく、マテリアリティを特定し、事業活動を展開しています。



ASVを通じた価値創造能力に 実質的な影響を及ぼす、マテリアリティ

2019年、最新の社会情勢およびステークホルダーのご意見・期待を踏まえ、取締役会にてマテリアリティ項目を見直しました。見直したマテリアリティ項目には、全社重要リスクおよび従来の「重視するESG30項目」を統合しています。また、マテリアリティから機会・リスクを抽出し、それらへの取り組みを進めることで社会価値・経済価値の創造を目指しています。

味の素グループを取り巻く環境認識

世界人口の増加*1

2018年 2050年
 76億人 ▶ 98億人

2005~2007年と比較した
 2050年までに増やすべき
 食料生産 **+60%***²

- 食料・水・エネルギーの需要拡大

グローバルな高齢化

65歳以上人口*3

2015年 2050年
 6億人 ▶ 15億人

- 健康寿命の延伸ニーズの高まり
- ヘルスケア領域の需要拡大

気候変動

21世紀末までの
 世界平均地上気温の変化*4
+4.8℃

- 脱炭素化の加速
- 自然災害による物理的被害
- 原材料調達不安定化
- サプライチェーンの分断
- 健康への影響

急速な都市化

2050年全人口の
 都市への集中*5

2018年 2050年
 55% ▶ 68%

- 新しい物資の流れ
- 中間所得層の増加
- 競争の激化

デジタル技術革新

- デジタル・ディスラプション(新たなビジネス機会・競争の出現)
- 情報・製品・サービスの提供方法の変化
- AI・IoTの活用加速

*1 国連(UN) (2017)

*2 国連食糧農業機関(FAO) (2014)

*3 国連(UN) (2015)

*4 国連気候変動に関する政府間パネル(IPCC) (2013)

*5 国連(UN)世界都市人口予測・2018年改訂版

マテリアリティ項目

製品の安全・安心の確保

健康・栄養課題への貢献

生活者のライフスタイルの
 変化に対する迅速な提案

持続可能な原材料調達

フードロスの低減

気候変動への適応と
 その緩和

資源循環型社会実現
 への貢献

水資源の保全

多様な人財の活躍

ガバナンスの強化

グローバルな
 競争激化への備え

▶ 詳細は「サステナビリティデータブック2019」をご覧ください。
<https://www.ajinomoto.com/jp/activity/>
 ▶ 「マテリアリティ一覧(PDF)」をご覧ください。
https://www.ajinomoto.com/jp/activity/csr/pdf/2019/materiality_jp.pdf

味の素グループのマテリアリティ

マテリアリティ項目	関連する機会とリスク ○機会 ●リスク	味の素グループの主要な取り組み
製品の安全・安心の確保	<ul style="list-style-type: none"> ○ お客様の満足度向上によるブランドへの信頼獲得 ○ ステークホルダーへの適切な情報公開による信頼獲得 ● うま味・MSGに対するネガティブな風評の拡大による事業への影響 ● 製品の品質クレーム・トラブルによるお客様からの信頼低下 	<ul style="list-style-type: none"> ● パッケージやWEBでの適切な情報共有 ● 「お客様の声」の製品・サービスの開発・改善への反映 ● うま味・MSGの価値共有のためのコミュニケーションを強化 ▶ p41 ● 味の素グループ品質保証システム「ASQUA(アスカ)」に基づく品質保証活動の徹底と人材育成
健康・栄養課題への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ○ 生活者の健康意識、健康ニーズの高まり ○ ブランドへの信頼獲得 ○ 企業価値の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● おいしく摂取し、心身のすこやかさにつながる食品・アミノ酸製品およびメニューの提供 ▶ p30, 34, 43 ● 減塩、減糖、減脂 ● たんぱく質摂取の推進 ● 「アミノインテックス技術」による予防医療への貢献 ● 当社グループ製品が満たすべき栄養基準の整備 ▶ p43 ● 生活者一人ひとりへの栄養改善の個別提案(パーソナル栄養)
生活者のライフスタイルの変化に対する迅速な提案	<ul style="list-style-type: none"> ○ 共に食べる楽しさ・喜びの提供による企業レピュテーションの向上 ○ デジタル活用等による新しい価値の創造 ● 生活者のライフスタイルの変化、価値観の多様化への対応遅れによる成長機会の損失 ● 調理時間の短縮、調理技術の低下に伴う調味料事業への影響 	<ul style="list-style-type: none"> ● 食を通じた人と人のつながり・コミュニティの創出 ● ビッグデータ・生活者データの活用によるマーケティングの高度化 ● スモールマス(都市化等)への対応強化 ● 製品・サービス・情報のお客様への適切な届け方の実践 ● スマートな調理等、簡便ニーズに対応した製品・サービスの拡充
持続可能な原材料調達	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーンにおける社会・環境問題への対応遅れによる原材料調達不全リスクの増大 ● 気候変動による原材料の調達不全リスクの増大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 公正な事業慣行マネジメントの実践(トレーサビリティ等) ● サプライヤーのサステナビリティ推進 ● 人権デュー・ディリジェンス ● 重要原材料の特定と責任ある調達(紙、パーム油、かつお等) ▶ p57 ● 公正な競争の確保と従業員教育の徹底 ● コプロ活用による持続可能な農業への貢献
フードロスの低減	<ul style="list-style-type: none"> ○ 返品・製品廃棄の削減の取り組みによるコスト削減 ● 食資源の枯渇 	<ul style="list-style-type: none"> ● 原料をムダなく活かせるモノづくりの実践 ● デジタルを活用したSCMの高度化・効率化 ▶ p45 ● 賞味期限延長等による返品・製品廃棄の削減 ● お客様の使用時のロス削減 ● おいしく残さず食べ切る「食エコ」提案
気候変動への適応とその緩和	<ul style="list-style-type: none"> ○ 脱炭素に向けた外部連携 ● 脱炭素への取り組み遅延、炭素税の負担増加による生産コスト上昇 ● 持続可能な原材料調達リスク ● 気候変動への対応遅れによる企業価値毀損 	<ul style="list-style-type: none"> ● 製品ライフサイクル全体でのカーボンニュートラルに向けた長期的な取り組み ● 生産時・輸送時のエネルギー削減の取り組み ● 再生可能エネルギーへのシフト ● TCFDに対応した情報開示(シナリオ分析等) ▶ p58 ● 飼料用アミノ酸による環境負荷低減(土壌・水質汚染の低減)
資源循環型社会実現への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ○ 環境に配慮した素材の開発 ● 廃棄物削減、リサイクルへの取り組み遅延による企業価値毀損 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生分解性が高いアミノ酸系洗浄剤の供給 ● 容器包装の3R推進(プラスチック廃棄物の削減等) ▶ p59 ● 生分解性プラスチック/植物由来原料/認証紙の使用 ▶ p57, 59 ● 環境ラベルの普及
水資源の保全	<ul style="list-style-type: none"> ● 渇水・洪水・水質悪化による生産停滞 ● 水資源の枯渇による原材料調達不全 	<ul style="list-style-type: none"> ● 水源の森林整備 ● 排水処理技術の開発
多様な人材の活躍	<ul style="list-style-type: none"> ○ 働きがいの向上による会社の成長 ○ イノベーションが起きやすい環境づくり ● 人材獲得競争の激化によるコスト上昇 	<ul style="list-style-type: none"> ● エンゲージメントサーベイを活用したPDCAサイクルの推進 ▶ p54 ● ダイバーシティ推進に向けた組織風土改革 ● 女性人材の育成・登用 ▶ p55 ● 健康経営の推進 ● 人権教育・啓発活動 ● 労働安全衛生マネジメント
ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> ○ 企業価値の向上 ○ 適切なリスクテイク ● デジタル技術革新に対応できないことによる競争力低下 ● 脆弱なITマネジメント体制による競争力低下 ● 金融危機、貿易摩擦等の不安定な政治・経済・社会情勢による組織運営への混乱や事業採算性低下 ● 知的財産リスクによる事業への影響 ● 為替・金利の急激な変動による事業への影響 ● 租税制度・税効果の変動による税負担増 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ従業員全員への味の素グループポリシーの浸透 ● ホットライン(内部通報制度)の整備 ● コーポレート・ガバナンス体制の強化 ▶ p48 ● 「全社重要リスク」の選定とその対応策の検討 ● 知的財産リスクマネジメント ● IT管理運用規程の制定による情報セキュリティの強化
グローバルな競争激化への備え	<ul style="list-style-type: none"> ○ デジタル・ディスラプションによる事業基盤改革の推進 ○ 外部連携による価値共創 ○ 技術革新によるスペシャリティの創出 ○ 変化の先読みによる競争優位の確立 ● デジタル・ディスラプションによる主要事業への影響 ● 参入障壁が低い分野における多数の競合企業の出現 	<ul style="list-style-type: none"> ● バリューチェーン再構築(生産体制再編) ▶ p31 ● デジタルトランスフォーメーションの推進 ▶ p45 ● 研究成果のスピーディーな事業への展開(R&D体制再編) ▶ p44 ● コンペティティブ・インテリジェンス(中長期の取り組み) ● オープン&リンクイノベーションの推進 ▶ https://www.ajinomoto.com/jp/rd/open_linked_innovation/



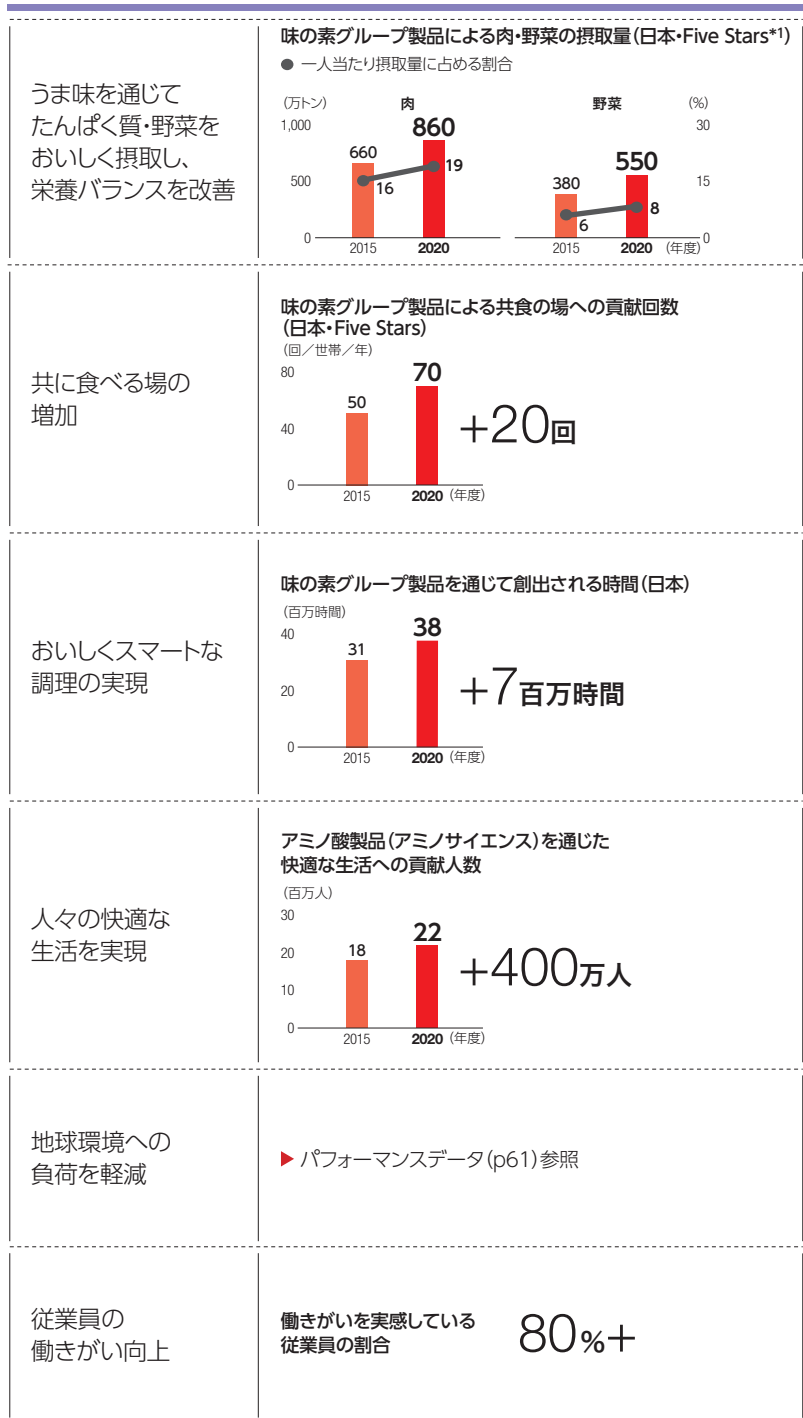
非財務・財務の2020年度統合目標

味の素グループは、17-19中計において、事業活動が生み出す社会価値を定量化した非財務目標と、経済価値を定量化した財務目標を定めています。さらに、「コーポレートブランド価値」を、「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」に向けた共通指標として設定しています。現状、財務目標およびコーポレートブランド価値の目標は達成が困難な状況です。これを踏まえて成長戦略を再構築し、次期中期経営計画に反映します。

マテリアリティ項目

- 製品の安全・安心の確保
- 健康・栄養課題への貢献
- 生活者のライフスタイルの変化に対する迅速な提案
- 持続可能な原材料調達
- フードロスの低減
- 気候変動への適応とその緩和
- 資源循環型社会実現への貢献
- 水資源の保全
- 多様な人財の活躍
- ガバナンスの強化
- グローバルな競争激化への備え

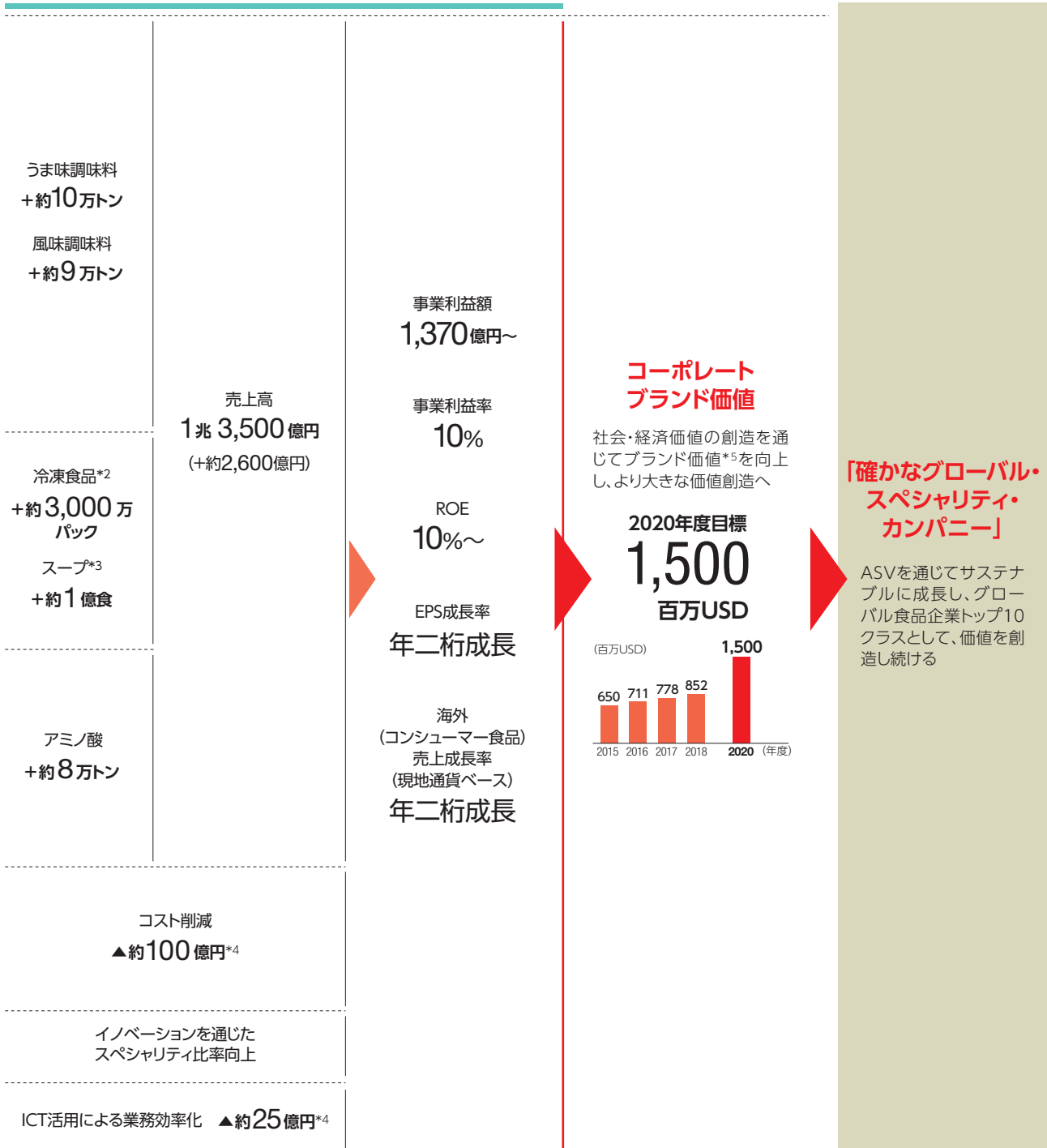
非財務(社会価値)



*1 タイ、ブラジル、インドネシア、ベトナム、フィリピン

2020年度統合目標

財務(経済価値)



*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 コスト削減 ▲100億円、▲25億円は2019年度目標

*5 インターブランド社調べ。「Japan's Best Global Brands」公表数値

※うま味調味料、風味調味料、冷凍食品、スープ、アミノ酸の増加分は対2015年度、財務指標の増加分は対2016年度



確かなグローバル・ スペシャリティ・ カンパニーへ

急速に変化する市場への適応力を磨き、
競争力を高め、ASVによる価値共創を
加速・進化させていきます。

代表取締役 取締役社長 最高経営責任者
西井 孝明

Q1 中期経営計画の進捗状況と現時点での評価を教えてください。

食品事業の成長鈍化に伴う収益性の低下により 2020年度の財務目標の達成は困難となりました。

味の素グループは、17-19中計において、将来ビジョン「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」の実現に向けたマイルストーンとして、2020年度の「グローバル食品企業トップ10クラス」入りを目標に掲げました。そのため具体的な要素は以下の通りです。

17-19中計では、この目標を達成すべく積極的な成長投資や経営基盤強化に注力してきました。しかし、計画2年目となる2018年度は、残念ながら財務面で大きな課題を残す結果となりました。

グローバル食品企業トップ10クラスの要素

- グローバルトップ3に入る事業カテゴリーを中核事業とする。
- グローバルな事業展開
- 事業利益額1,300億円以上
- 事業利益率10%以上
- ROE10%以上
- 国連の持続可能な開発目標 (SDGs) 等の国際的な目標に適合したESG目標と実行計画でイニシアティブを発揮する。

社長インタビュー

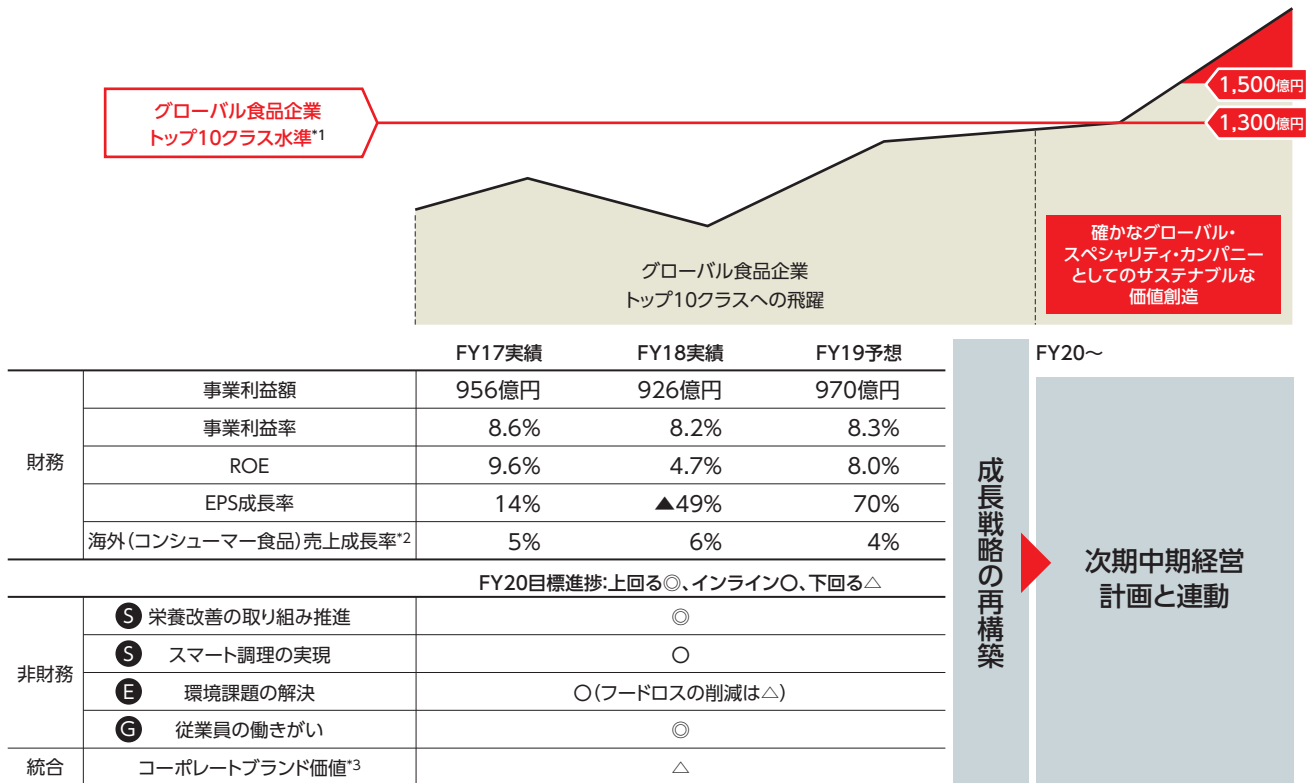
その要因は食品事業の低迷で、競争環境の激化によって日本食品の冷凍食品事業やコーヒー事業が大幅に減収減益となったことに加え、北米冷凍食品事業が生産・物流コスト増により減益となったことが影響しました。そのため、全体の連結売上高は前年比101%、事業利益は前年比96%となりました。

中期的には、デジタル革命が進む中、市場の細分化、競争激化が進んだことによる食品事業の成長鈍化の顕在化や、近年成長への先行投資として進めてきたM&A等によ

る資産増加もあり、資産効率が低下していることが財務構造上の課題の一つです。これらの課題への対処には数年を要する見込みであることから、17-19中計で掲げた財務目標および統合目標の達成が困難となりました。

2020年度からスタートする次期中期経営計画では、財務目標を確実に達成し、持続的な成長への回帰を果たしていくため、成長戦略を再構築します。2019年度はその準備の年として、重点事業への選択と集中や構造改革への体制整備等を進めます。

「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



*1 IFRS基準で、グローバルトップ10クラスは事業利益額1,300億円以上と定義 *2 現地通貨ベース、冷凍食品含む

*3 インターブランド社調べ。「Japan's Best Global Brands」公表数値

Q2 次期中期経営計画について基本的な考え方や施策のポイントを教えてください。

「アセットライト化」「デジタルトランスフォーメーション」により成長戦略を再構築します。

次期中期経営計画では、いわゆる「選択と集中」をより徹底します。成長投資の優先順位を検討するため、外部環境の変化を踏まえた「成長性」「資産効率(ROA)」「ブランド力」「技術優位性」を軸に、各事業を再評価しました。その結果、現時点で「調味料」「アジア冷凍食品」「Quick Nourishment(加工食品)」「おいしさソリューション(加工用素材)」「ヘルスケア」「電子材料」の6つを重点事業に定めました。

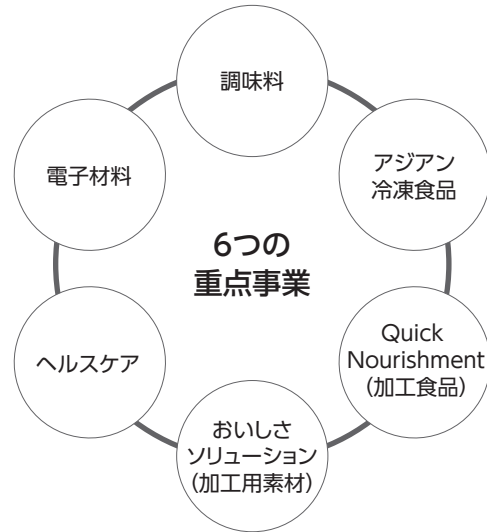
これら重点事業に成長投資を集中することが、中長期にステークホルダーから期待される成長率や効率性を実現するのに最も確実な道筋であると考えています。

現在、上記重点事業の売上高構成比は全体の約60%ですが、これを次期中期経営計画期間内に約70%に高め、全社で売上高成長率年4%以上を持続できる事業構造の基盤をつくりたいと考えています。

お客様の多様性に基づく市場の細分化が加速する中、データドリブンマーケティングを強化し、製品・サービスの開発スピードを上げ、成長率と効率性をさらに高める必要があります。そこで、次期中期経営計画では、重点事業を中心に当社グループの市場競争力・効率性を高める手段として、DXを強力に推進します。

お客様のニーズに応える製品・サービスをタイムリーに提供していくためには、外部と結んだビッグデータの解析を基に市場を細分化し、越境ECを含むECサイトやSNSを販売に活用する等、デジタル技術によって企業とお客様との“距離”を縮めていくことが重要です。また、機動的でスピーディーな研究開発、製品・サービス開発体制が不可欠です。そこで、2019年4月に当社のR&D体制を再編しました。新たな体制の下、開発テーマに合わせて柔軟に人財や設備を配分し、顧客起点で事業化を促進します。

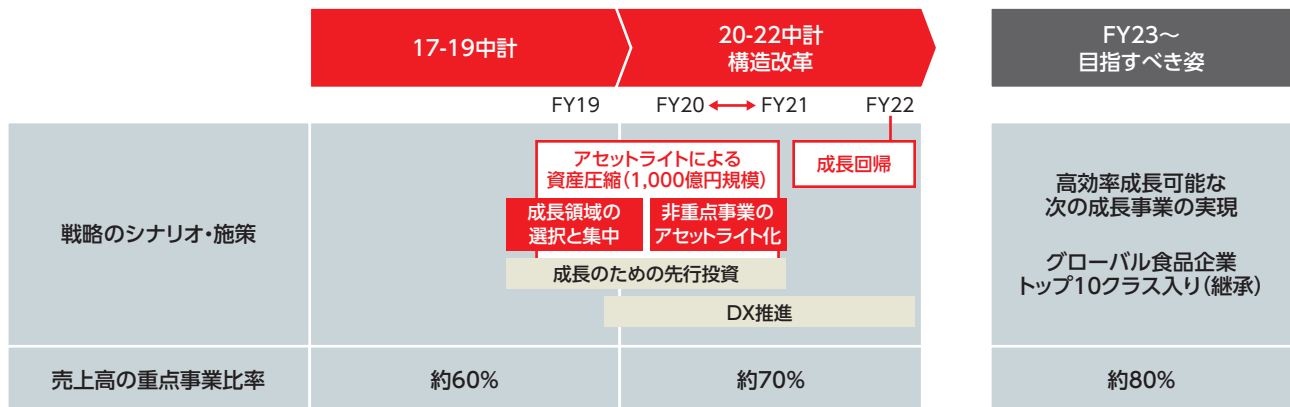
さらには、多品種化に対応する自動化された効率的な生



産設備や、小回りの利く柔軟なサプライチェーンの構築も欠かせませんし、DXの推進を通じたビジネスプロセス改革も必要です。当社グループは、このような変革を進め、近い将来、多くの「スモールマス」を開拓するだけでなく、その中から成長性ある製品・サービスを発掘し、より収益性の高い「ミドルマス」の事業へと発展させていく、そんな新しい事業開発モデルを目指します。

次期中期経営計画では、このように重点事業への集中とDXによって成長を加速させる一方、非重点事業については必要最小限の維持投資にとどめ、場合によっては縮小、売却も進めます。さらにはグループ現預金の還流や政策保有株式の売却等のリソースアロケーションも推進します。これら「アセットライト化」の推進が、次期中期経営計画のもう一つの大きな柱です。アセットライト化については、すでに具体的な施策に関する検討を進めています。その一部は2019年度から前倒しで着手し、2021年度までの3年間で約1,000億円の資産圧縮を実施する計画です。

次期中期経営計画に向けたロードマップ



Q3 アセットライト化がどのように将来の事業成長につながるのでしょうか。株主還元への影響はありませんか。

アセットライト化と同時に成長投資の重点化を行い、事業成長と安定した株主還元を実現していきます。

当社グループの推進するアセットライト化は、資本効率の向上を目的とした資産圧縮だけを意味するものではありません。当社グループの稼ぐ力、営業キャッシュ・フローは、アセットライト化を進めた上で、手堅く見積もって3か年で3,500億円と見込んでいます。重点事業へ設備投資を集中することで、新たなDX投資を合わせた設備投資額を約2,200億円でコントロールし、株主還元については、総還元

性向50%超、単年度配当性向30%超という方針に沿って3年間で1,000億円強を実現していきます。なお、非連続な成長のためのM&Aについては、ネットD/Eレシオ50%レベルの借入金をベースに実施する予定ですが、アセットライト化により創出したキャッシュで補完することも併せてバランスシートの健全性を維持します。

Q4 マクロ環境の変化等の潜在リスクに対する考えをお聞かせください。

よりスピーディーな判断と対応に努め、リスクの最小化を図ります。

為替や金利の急激な変動、進出国における租税制度の改正、新興国における財政収支悪化等、マクロ環境の変化に起因するリスクは短期的に読み切れない場合もあり、いつ発生してもおかしくありません。加えて、異業種参入を含む多数の競合企業の出現や各種のコスト上昇はますます激しさを増すと考えています。このような潜在リスクに対し、

マクロ環境のモニタリングの強化、各種リスク要因の適時の分析と対応、適度なリスク分散を継続実施します。それとともに、よりスピーディーな判断と対応に努め、われわれにしかできないスペシャリティへの集中とDXを取り入れた生産性向上を加速させることで、経営および事業リスクの最小化を図ります。

Q5 成長戦略は、非財務目標やマテリアリティとどのように関係しているのですか。

財務目標と非財務目標は不可分なものであり当社グループの社会的使命を果たすためにASVによる価値共創を推進していきます。

味の素グループの社会的使命は、事業活動を通じて「健康なところからだ」「食資源」「地球持続性」という3つの社会課題の解決に貢献することです。3か年ごとに策定する中期経営計画は、事業活動を通じて社会的な価値と企業としての経済的な価値を同時に創出し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現していく道筋を表しています。この価値創出の取り組みをASVとしてグループ内のみならず社会との共有を図っています。

E、S、Gに関する非財務目標や、価値創造能力に実質的な影響を及ぼすマテリアリティは、常にアップデートしています。これまでに温室効果ガスの削減やフードロスの削減等の目標を設定してきましたが、昨年、廃棄物の3R(リデュース・リユース・リサイクル)に関連する具体的な目標として「2030年度のプラスチック廃棄物ゼロ」を目指すことを加えました。

非財務目標の組み入れはもとより、グローバル食品企業としてSDGsの達成を含めサステナブルな社会づくりをリードしていくことも重要な責務だと考えています。世界約400社の消費財メーカーとグローバル小売業が参加する「ザ・コンシューマー・グッズ・フォーラム(CGF)」では、サステナビリティ分野の様々な活動を展開しています。私は、味の素グループを代表してこのCGFのボードメンバーの一員を務めており、イニシアティブの普及と啓発に携わっています。

また、社会課題の解決に向けたアプローチは地域によって異なります。日本を例に挙げれば、様々な課題の中でも



とりわけ深刻なのが少子高齢化に伴う生産人口の減少です。食品業界や小売業界でも、生産、物流、販売等の現場を中心に労働力不足が常態化しています。

こうした社会構造変化に対応していくためには、各企業が業務効率化、生産性向上に取り組むことに加え、業界レベルでのイニシアティブ推進も重要です。2019年4月、食品物流の合理化・効率化を目的に、国内食品メーカー5社の物流機能を集約・統合した新会社を発足させ、共同配送をスタートさせました。物流業界では、慢性的なトラックドライバー不足や環境保全への対応等の課題が深刻化しています。新会社ではこれらの課題解決に向けて、配送合理化による環境負荷低減、人財・設備等経営リソースの有効活用を図り、効率的で持続可能な食品物流体制の構築を目指します。

Q6 成長戦略やASVを支える人財についての考えを聞かせてください。

グループのコアコンピタンスと価値観を共有し、組織をリードできる経営人財を育てていきます。

まず、経営人財についてお答えしますと、経営者の大きな使命はステークホルダーの皆様の期待に応えることにあります。ただし、一口にステークホルダーといっても、投資家・株主、顧客、従業員、近隣住民の方々等、それぞれの立場によって企業に期待する内容は少しずつ異なります。したがって経営人財には、幅広いステークホルダーの声に耳を傾け、異なる要求に対して最大公約数の満足を実現するバランス感覚とコミュニケーション能力が求められます。

そして、経営人財に限らず当社グループの全ての人財にとって重要な価値観が「味の素グループWay」の中にも掲げている「新しい価値の創造」と「開拓者精神」です。当社グループには、アミノ酸の研究・開発・生産から派生した「先端バイオ・ファイン技術」と、それをグローバル顧客や地域社会に適合した事業として進化させていく「マーケティング力と営業力」という2つのコアコンピタンス(中核能力)があります。創業以来、この2つのコアコンピタンスを駆使して、世界各国・地域の食のニーズに応える調味料・加工食品、機能性素材、再生医療の研究開発に欠かせないアミノ酸由来の

高性能培地等、社会的価値のある事業を開拓してきました。これらのコアコンピタンスの拠り所となるのが、「新しい価値の創造」と「開拓者精神」を重んじる人財です。当社グループの経営人財は、この価値観とコアコンピタンスをしっかりと意識しながらお客様の課題の変化に適応し、目標に向かって組織をリードしていかなければなりません。

さらに、当社グループでは、今後DXを積極的に推進していきます。したがって、これからはAIやIoT、ロボティクス等の先端技術に関してより高いリテラシーを備えた人財が必要になります。それは単に技術の専門知識があってプログラミング等のスキルを持つということではありません。当社グループの業務生産性を高めたり、ブランド価値を向上させたりするために、技術をどのように活用するべきかを考案できる人財です。今回、DX推進の責任者となるChief Digital Officer(CDO)を新設しましたが、そのリーダーシップのもとに、具体的な戦略を企画・推進できる人財を一定数確保・育成していく方針です。

Q7 最後に、ステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

次期中期経営計画の完遂に向けて万全の準備を進め 持続的成長への回帰を確実に果たしていきます。

味の素グループは、これからもASVを通じた価値創造を一層加速・進化させることで持続的成長を実現し、世界の人々にとってなくてはならない「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。このビジョン達成に向けた道筋を確かなものにするために、2020-2022年度の次期中期経営計画では、思い切った事業構造改革を実行します。そして重要施策を完遂し、財務目標・非財務目標を達成すべく、2019年度から万全の準備を進めてまいります。

具体的な施策については2020年2月に発表する予定ですが、「統合報告書2019」を通じて、まずは計画の基本的な考えをご理解いただき、早期の成長回帰を目指す当社グループの決意を感じていただければ幸いです。





投下資本の効率性を高め ASVによる株主価値向上を 確かなものに

常務執行役員
中野 哲也

当社グループは、17-19中計において2020年度の事業利益率10%およびROE10%以上を財務構造の目標としてきましたが、達成が難しい状況です。次期中期経営計画において確実に目標を達成するために、重点事業に成長投資を集中し、グループ内の現預金の還流による効率的活用や政策保有株式の売却等のリソースアロケーションを進めます。こうした「アセットライト化」により、サステナブルな成長回帰を目指し、2019年度は次期中期経営計画に向けた準備の年として、これらの構造改革を可能な限り前倒しで着手していきます。

2018年度業績サマリー

- 売上高: 増収 1兆1,274億円(対前年+1%)
製薬カスタムサービスおよび医薬用・食品用アミノ酸の大幅増収に加え、海外の冷凍食品や調味料・加工食品の増収等
- 事業利益: 減益 926億円(対前年-3%)
日本・海外の冷凍食品やコーヒー類が大幅減益となったほか、持分法による損益としてプロマシドール・ホールディングス社の商標権に係る減損損失を計上(32億円)
- 親会社の所有者に帰属する当期利益: 減益 296億円(対前年-51%)
味の素フーズ・ノースアメリカ社およびイスタンブール味の素食品社に係るのれんの減損損失、並びにプロマシドール・ホールディングス社に係る持分法で会計処理されている投資に係る減損損失を計上(279億円)
- ROE: 4.7%(対前年-4.9ポイント)
- 配当: 年間32円(前年度同額)

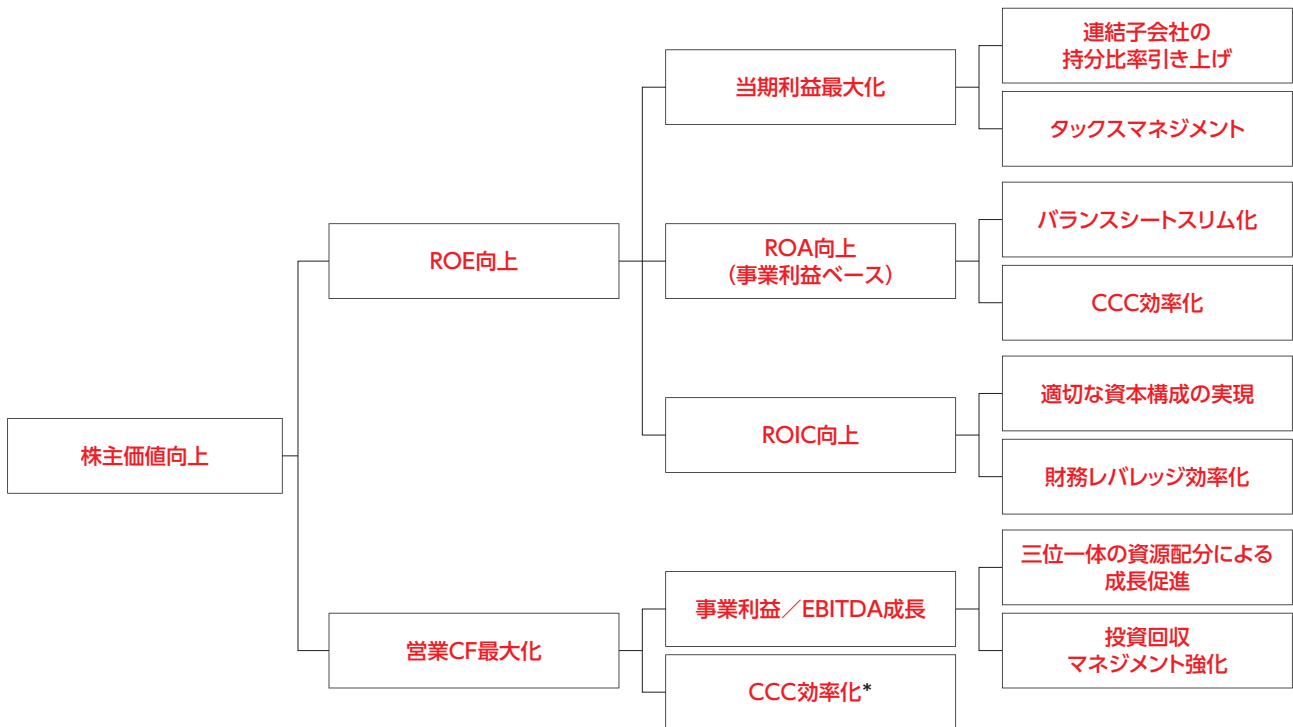
2019年度業績予想

- 売上高: 1兆1,710億円
- 事業利益: 970億円
- 親会社の所有者に帰属する当期利益: 500億円
- ROE: 8.0%

株主価値向上に向け、ROE向上と営業キャッシュ・フロー最大化

株主価値の向上に向け、ROE向上および営業キャッシュ・フロー最大化を重点課題として取り組んでいます。

株主価値向上に向けた取り組み



*CCC: キャッシュ・コンバージョン・サイクル

ROE向上と「アセットライト化」

グローバル食品企業トップ10クラスの資本効率性を実現するためには、資本コストをコントロールし加重平均資本コスト(現状5%程度)をより大きく上回るようROEを向上させていくことが大切だと考えています。トップラインの成長による利益最大化が難しくなっている現状において、持続的に資本の効率性を上げ企業価値を上げていく、すなわちROEを向上させていくために、資産回転率を上げていくことが欠かせません。重点事業に成長投資を集中し、構造改革により非重点事業の割合を縮小するとともに、リソースアロケーションを行っていく「アセットライト化」の推進により投下資本の効率性を高め、ROEの向上につなげていきます。

リソースアロケーションは、グループ内の現預金の還流による効率的活用や、政策保有株式の縮減、機能子会社の再編、JVの見直し等を通じて有利子負債をコントロールするとともに、これまで取り組んできている日本、北米、欧州、タイ等地域別のキャッシュマネジメントをより高度化し、効率的なものにしていきます。

重点事業の資産効率をより向上していくために事業別のROAをより重視していきます。また投下資本に対する利益率を高めて、ステークホルダーとも同じ視点を持つために、ROICを新たに財務構造目標の一つとして導入しました。

財務担当役員メッセージ

営業キャッシュ・フローの最大化と成長投資

重点事業に投資を集中し成長を加速させるために、その原資となる営業キャッシュ・フローの創出力を強化していくことが大切だと考えています。事業の成長と、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の効率化に取り組んでおり、2018年度については営業活動によるキャッシュ・フローで1,232億円を創出しました。CCCについても1.2日の短縮を図ることができました。

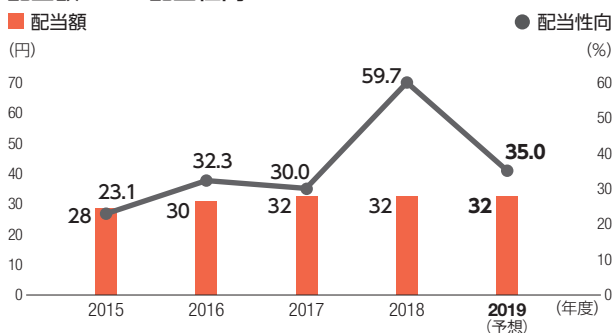
2019年度についても2018年度と同程度の営業キャッシュ・フローを予定しています。

成長投資については、設備投資、R&D、M&Aを三位一体でマネジメントしていますが、2019年度は一層重点分野の成長領域への傾注を図り、設備投資計画815億円のうち利益拡大投資の比率を6割程度に引き上げる予定です。

株主還元方針

17-19中計では、株主還元に関する基本方針を、単年度の配当性向30%、3か年の総還元性向50%以上としています。2018年度は400億円を上限とする自己株式取得を実施しました。今後も安定的な株主還元を継続していく方針で、2019年度も年間32円の配当を継続する予定です。

配当額および配当性向



次期中期経営計画に向けて

次期中期経営計画では、アセットライト化、DX推進により資本の効率性を高め、グローバル食品企業トップ10クラスの財務構造の実現を目指します。

ロードマップ	17-19中計	20-22中計 構造改革	FY23~ 目指すべき姿
	FY19予想	FY22目標	
ROE	8.0%	10%	11%
ROIC	6.1%	8%~	11~13%
ROA(事業利益ベース)	6.5%	8%	12%

財務担当役員メッセージ

2019年度財務戦略全体像と次期中期経営計画における考え方

	17-19中計	FY17実績	FY18実績	FY19予想	20-22中計
キャッシュ・フロー創出	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業CF: 3年間で約3,500億円 ● 売上高EBITDA率: 13%台後半 	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業CF: 1,266億円 ● EBITDA率: 12.8% 	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業CF: 1,232億円 ● EBITDA率: 12.9% 	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業CF: 2018年度と同程度 ● EBITDA率: 13.1% 	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業CF: 約3,500億円 ● 営業キャッシュ・フロー推移*1 (3年間累計)
成長投資	設備投資、R&D、M&Aを三位一体でマネジメント <ul style="list-style-type: none"> ● R&D: 各年度で290億円程度 ● 設備投資: 3年間で約2,300億円 	計1,298億円 <ul style="list-style-type: none"> ● R&D: 278億円 ● 設備投資: 794億円 ● M&A: 226億円*2 	計1,074億円 <ul style="list-style-type: none"> ● R&D: 278億円 ● 設備投資: 796億円 ● M&A: 0億円 	計1,102億円+α <ul style="list-style-type: none"> ● R&D: 287億円 ● 設備投資: 815億円 ● M&A: 検討中 	<ul style="list-style-type: none"> ● 設備投資: 約2,200億円 ● M&A: 約800億円
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> ● 配当性向: 単年度30%を目標 ● 総還元性向: 50%~を目標 機動的に自己株式取得 	<ul style="list-style-type: none"> ● 配当性向: 30.0% 	<ul style="list-style-type: none"> ● 配当性向: 59.7% 	<ul style="list-style-type: none"> ● 配当性向: 35.0% 	<ul style="list-style-type: none"> ● 株主還元: 1,000億円超 (総還元性向50%~)
資金調達	<ul style="list-style-type: none"> ● ネットD/Eレシオ: 50%を目標 	<ul style="list-style-type: none"> ● D/Eレシオ: 31.7% 	<ul style="list-style-type: none"> ● D/Eレシオ: 36.3% 	<ul style="list-style-type: none"> ● D/Eレシオ: 50%を目標 	<ul style="list-style-type: none"> ● D/Eレシオ: 50%を目標

*1 FY15よりIFRS基準
*2 除くアプロ2アグリ社

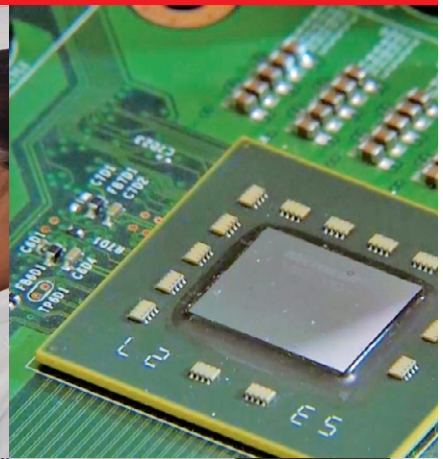
ステークホルダーとの対話のさらなる充実に向けて

ステークホルダーの皆様との対話の充実に向け、日々のコミュニケーションに加え、年に一回「統合報告書トピックス説明会」を開催しています。2019年6月には「電子材料事業説明会」を開催し、今後も事業別の説明会を企画していく予定です。このような取り組みを継続し、対話の質をさらに高めていきたいと考えます。



グローバル 食品企業 トップ 10 クラスを目指す 味の素グループの 成長戦略

味の素グループは「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」へのマイルストーンとして、
グローバル食品企業トップ10クラス入りに挑戦しています。
そのドライバーとなる成長戦略を事業別に紹介します。



2017-2019中期経営計画の進捗

味の素グループは「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」を目指し、過去2期の中期経営計画に続き、スペシャリティの追求による成長ドライバーの展開、事業構造の強化、経営基盤の強化に取り組んでいます。

食品事業（日本食品、海外食品）では日本およびFive Stars*を中核に、事業および地域ポートフォリオの強化に積極投資を行ってきました。その結果、展開国・地域および事業領域が広がり、海外食品の利益貢献度は着実に高まっています。

アミノサイエンス事業（ライフサポート、ヘルスケア）では、動物栄養のスペシャリティ化を進めながら、事業の柱の一つとして育成している先端バイオ医療周辺領域に積極投資を

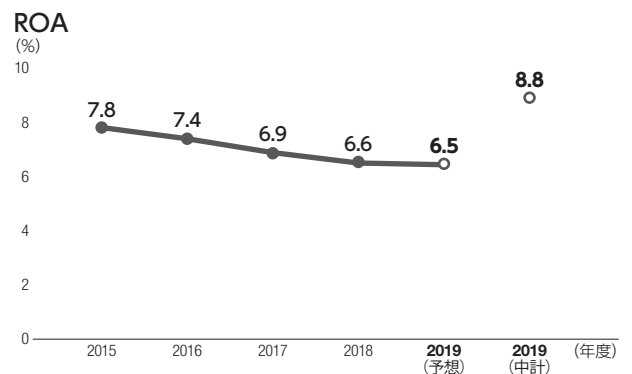
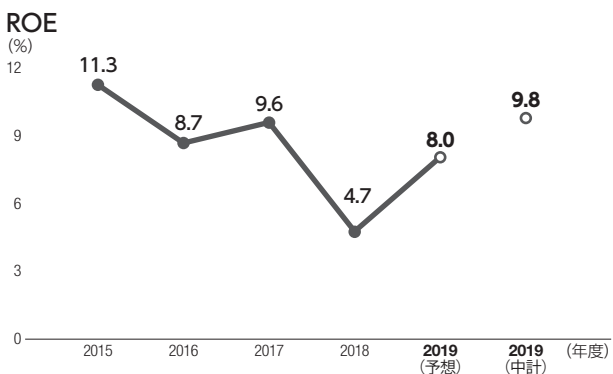
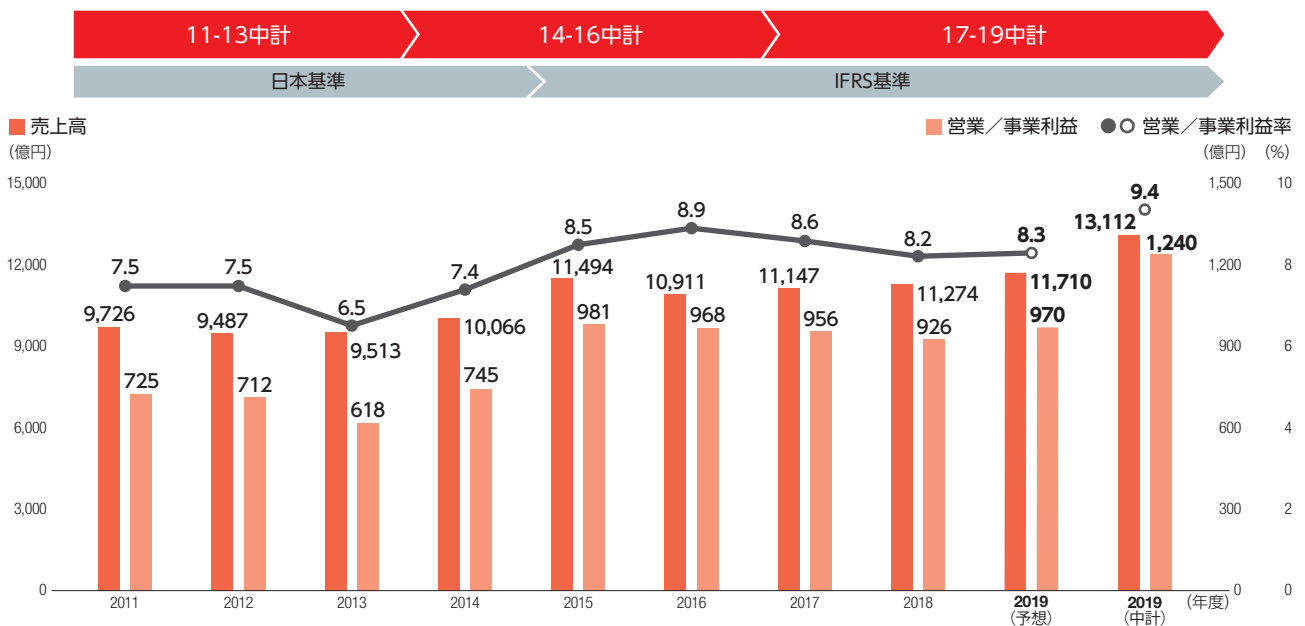
行い、強い事業構造への転換を進めてきました。

2011年度から2018年度までの8年間で、利益は着実に増加しました。しかしながら、食品事業を中心に17-19中計は成長性と効率性の両面で遅れが生じています。急速に進むデジタル革命を背景に、生活者の価値観・購買スタイルの多様化が加速している影響で市場の構造が大きく変わりつつあり、競争環境が激化していることがその一因です。

これに対し、2019年度の経営方針として、アセットライト化とデジタルトランスフォーメーションにより、競争優位性を発揮できる重点事業にフォーカスして、イノベーションを創出する成長戦略に転換することを掲げています。

* 海外食品事業の主要展開国（タイ、ブラジル、インドネシア、ベトナム、フィリピン）

中期経営計画の推移



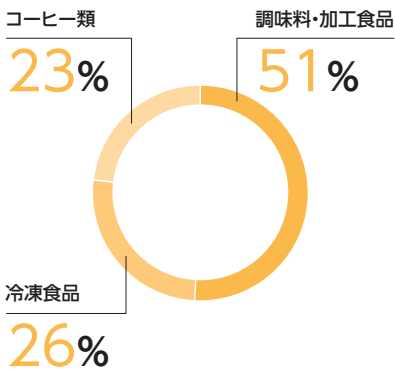
2018年度セグメント別業績レビュー

日本食品

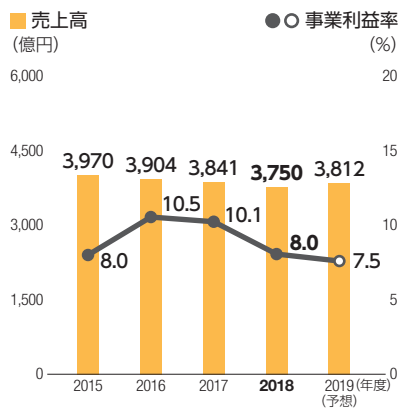
近年特に国内市場では、デジタル技術の進化により消費の多様化が加速、販売チャネルの構造も変化しつつあり競争が激化しています。その中で調味料・加工食品は、コアブランドの拡売を中心に売上高は安定推移するも、原燃料

価格高騰の影響等により事業利益は前年を下回りました。冷凍食品、コーヒー類においては売上高・事業利益ともに苦戦を強いられました。全体では減収減益となりました。

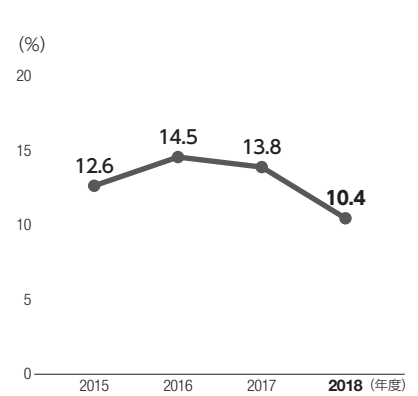
2018年度売上高構成比



売上高・事業利益率



ROA

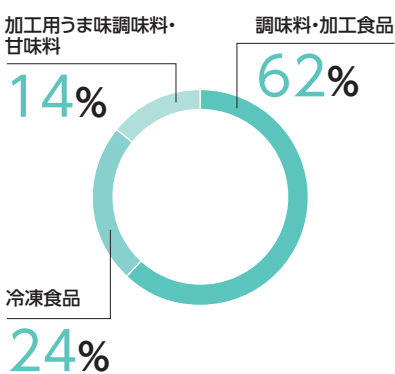


海外食品

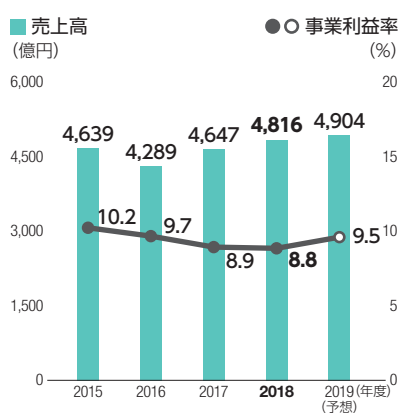
事業の核となるうま味調味料・風味調味料の売上高は安定的に拡大しました。中間所得層の拡大に伴い都市化やライフスタイルの変化が起きている東南アジアや南米では、メニュー用調味料も大きく伸長しました。冷凍食品は、北米や

欧州におけるアジアンカテゴリー市場の好調を背景に売上高は増加しました。プロマシールド・ホールディングス社での減損損失計上や北米冷凍食品におけるコスト増があったものの、全体では増収増益となりました。

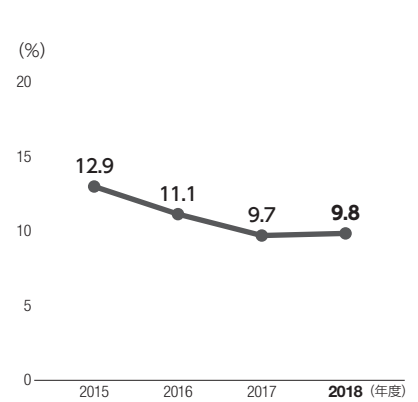
2018年度売上高構成比



売上高・事業利益率



ROA



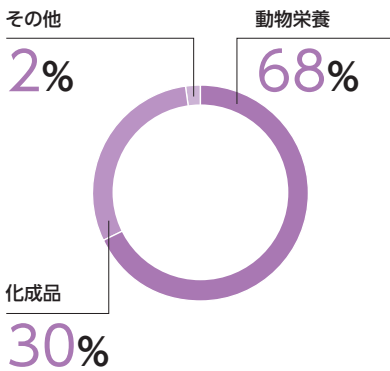
2018年度セグメント別業績レビュー

ライフサポート

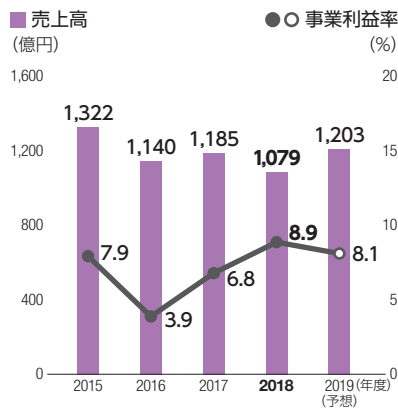
化粧品は、電子材料の販売好調等により、売上高が増加、事業利益も大きく伸長しました。動物栄養は、リジン・スレオニンの販売数量が減少し減収となり、トリプトファンの販売

価格下落により事業利益も前年を下回りました。全体では減収増益となりました。

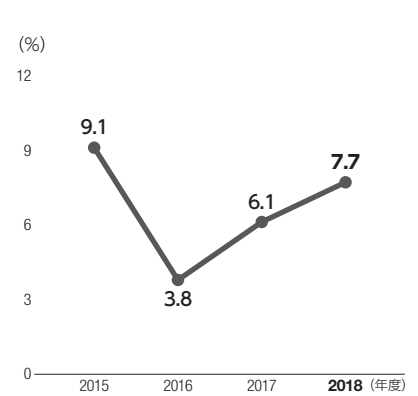
2018年度売上高構成比



売上高・事業利益率



ROA

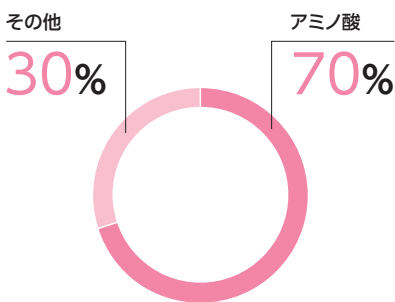


ヘルスケア

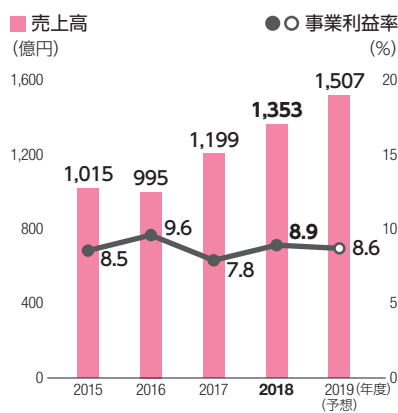
製薬カスタムサービスは、グローバルでの医薬品開発・製造受託市場の成長を背景に、売上高・事業利益ともに順調に拡大しました。医薬用・食品用アミノ酸も好調に推移しま

した。また、化粧品素材やアミノ酸サプリメント、健康基盤食品等の売上高も伸長し、全体で増収増益となりました。

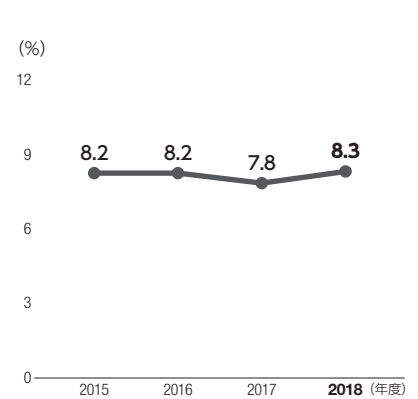
2018年度売上高構成比



売上高・事業利益率



ROA



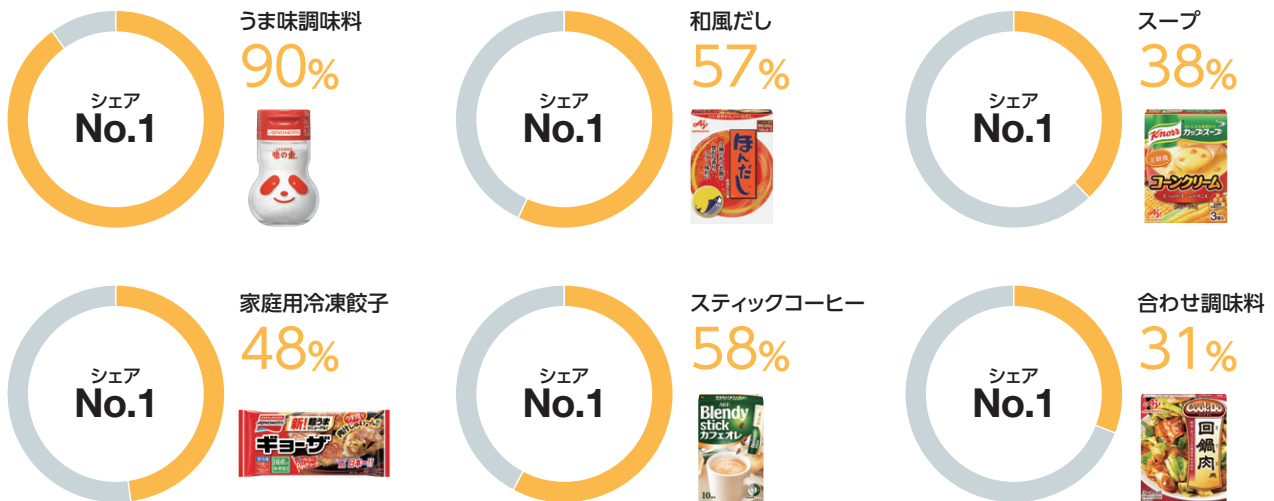
2019年度セグメント別成長戦略

日本食品

競争が激化する中、コアブランドを中心に競争優位性を高めながら変化への対応を強化していきます。



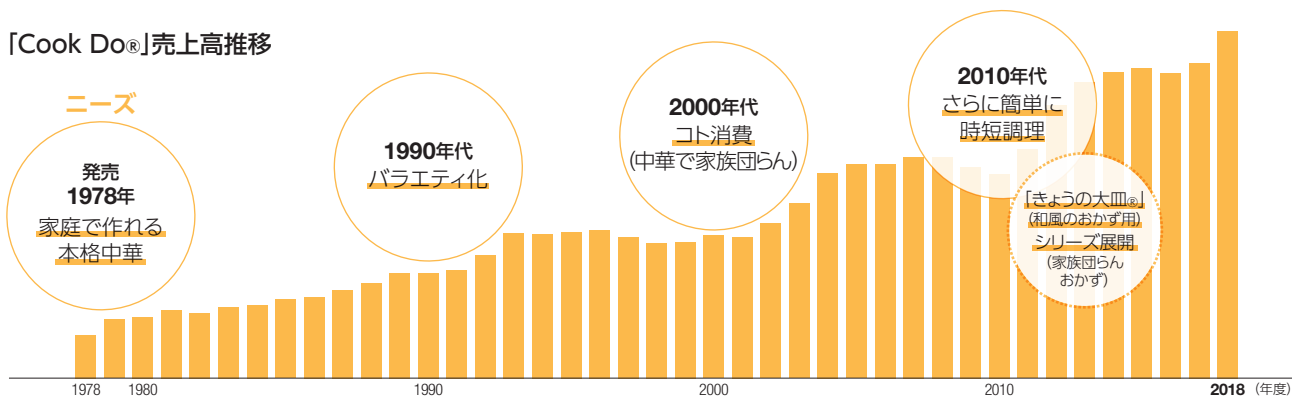
主要カテゴリーの市場シェアと順位(2018年度)



「Cook Do®」40周年 ～社会の変化を先取りし、成長を継続～

メニュー用調味料「Cook Do®」は1978年の発売から社会の変化、お客様のニーズを先取りし、成長を続けてきました。

「Cook Do®」売上高推移



2019年度セグメント別成長戦略

日本食品事業の成長戦略

1 コアブランドへの集中

2 食の簡便化・多様化への対応強化

3 Eコマース事業の加速

多様化する食シーン・価値観への対応による、コアブランドのさらなる強化

1 2

簡単に調理できる食品の提供により、おいしくスマートな調理を着実に実現していきます。

- 様々な食シーンに適したスープを「クノール®」ブランドで提供



- 一つ一つにつけた「羽根の素」で油・水なしでパリッと焼ける「ギョーザ」をシリーズで展開



- メニュー用調味料「Cook Do®」の市場ポジションをさらに強化



「根菜やわかか技術」により調理時間を大幅に短縮できる

新しい価値(プレミアム領域)の提供をスティック飲料で強化していきます。

- 独自の粉体製造技術により冷水でもサッと溶けるカフェオレ



- デカフェ



- 糖質50%オフ



健康課題の解決に向けて

「勝ち飯®」による栄養バランスに配慮した献立提案や当社グループ製品を使った減塩訴求の取り組みも継続的に強化します。

「がんばる人のチカラになるごはん」



提案メニュー例



減塩製品

生活者との接点を拡大

3

生活者の購買スタイルが変化する中で、お客様との接点が多様化しています。

お客様のニーズに応える製品開発を進め、伸長するECチャネル等での取り組みを強化していきます。



ECチャネルで販売している製品



日本食品

FOCUS

バリューチェーンの再編
フレキシブルな生産体制で
お客様のニーズに
自在に応えます。



味の素食品株式会社 代表取締役社長 辻田 浩志

日本食品バリューチェーンを再編して 世界トップレベルの生産体制を目指す

日本では、単身世帯の増加等の社会構造の変化、健康・環境・食の安全・安心等に対する意識の高まり、ライフスタイルの変化に伴い、生活者が求めているものがますます多様化しています。こうした変化の中では、お客様の個別ニーズに柔軟かつスピーディーに応えられる生産モデルを構築することが重要だと考えます。

味の素グループは、17-19中計の重点戦略として「日本食品バリューチェーンの再編」を掲げ、その一環として2019年4月に味の素食品株式会社を立ち上げ、調味料・加工食品の生産体制の集約・再編を進めています。

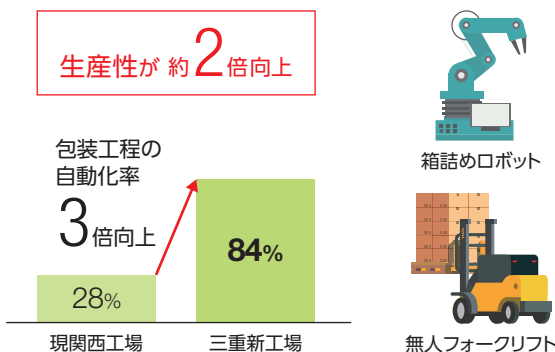
味の素食品(株)は、2021年度中に生産拠点を3カ所(川崎・静岡・三重)に集約するとともに、デジタル技術・自動化技術等の先端技術を活用して飛躍的に効率を高め、お客様の需要に柔軟かつスピーディーに応える世界トップレベルのフレキシブルな生産体制の実現を目指します。

「三味一体」を実現し より効率的な価値創造を構築する

味の素食品(株)は、味の素(株)の調味料・加工食品の製造・包装事業、味の素パッケージング(株)の製造・包装事業、クノール食品(株)を統合してできた会社です。現在、開発・調達・生産・物流・販売が従来よりも高いレベルでつながったサプライチェーンマネジメント、品質向上、フードロス削減等の環境負荷低減、在庫低減に取り組んでいます。3社の生産技術、開発に関する機能を集約することで、さらに効率的な組織運営を目指すとともに、当社に蓄積された生産技術の海外への展開等も視野に入れています。

三位一体という言葉がありますが、まさに私たちは味の素グループ会社3社が統合した「三味一体」の会社です。3社の強みと心を合わせて協力し合いながら、素晴らしいチームワークによって当社を大きく、そして持続的に成長させていきたいと考えています。

デジタル技術・自動化技術で生産効率を飛躍的に向上



スモールマスに対応するフレキシブルな生産体制を実現

これまで	これから	成果
製造、包装分離	製造、包装一貫	リードタイム1/4
月次管理	週次管理	切替時間1/2
大ロットサイズ	小ロットサイズ	最小ロットサイズ1/7

日本食品

FOCUS

「クノール®スープグランデ」の開発
いつでもどこでも楽しめる
高品質なハンディスープを
開発しました。

家庭用事業部 スープグループ 倉内 智子



“カラダにやさしい軽食”を求め 働く女性にフォーカス

味の素グループのスープ分野では、すでに「クノール®カップスープ」という広くお客様に愛されている製品があります。しかし、スープ事業の新たな成長機会を開拓するためには、新たな層に支持される品質や届け方も模索せねばなりません。そこで着目したのが、ストレートタイプのスープでした。近年、生活者は普通のものよりも“ちょっといいもの”を求めていることから、ストレートスープは潜在的な需要があると考え、働く女性のカラダにやさしい軽食ニーズにフォーカスすることにしました。いつでもどこでも楽しめる高品質なハンディスープというコンセプトのもと、「常温で保存でき、電子レンジ耐性があり、片手で飲める容器に入ったストレートスープ」というアイデアを具現化するために試行錯誤を繰り返しました。テスト生産では容器が変形する等「もう無理だ」と思う瞬間もありましたが、開発に携わってくださった皆さんのおかげで製品は完成しました。

テスト販売を通じて確信した 本製品のポテンシャル

「クノール®スープグランデ」は、たっぷり220gと食べ応えがありながら100kcal未満とヘルシーです。ランチはもちろん、夕方の小腹満たしにも向いています。また、片手で持ちやすいため、家でも職場でも楽しめます。

2019年2月からテスト販売を開始しましたが、名古屋のオフィスビル内のコンビニエンスストアで爆発的に売れているという報が入り、開発メンバーは活気づきました。また、店頭販売に加え、“ちょっといいもの”を探す女性が集うECサイトでも販売をしました。ECサイトではこの製品をオフィスで飲むシーン等のイメージ写真を用い、丁寧な製品説明を行うとともに、生活者へ新たなライフスタイルを提案しました。結果、通常のスープの約2倍のオーダー単価を獲得し、ターゲットとしていた「情報感度の高い働く女性」に響いたという手応えを得ました。

テスト販売を通じて本製品のポテンシャルを感じるとともに、これまで以上にきめ細かい販売活動が必要だと実感しています。付加価値を認めてくださったお客様により確実にお届けする仕組みの構築を目指し、今後もプロジェクトメンバーに働きかけたいと思います。



「クノール®スープグランデ」:
<ミネストローネ>
<オニオングラタン風>

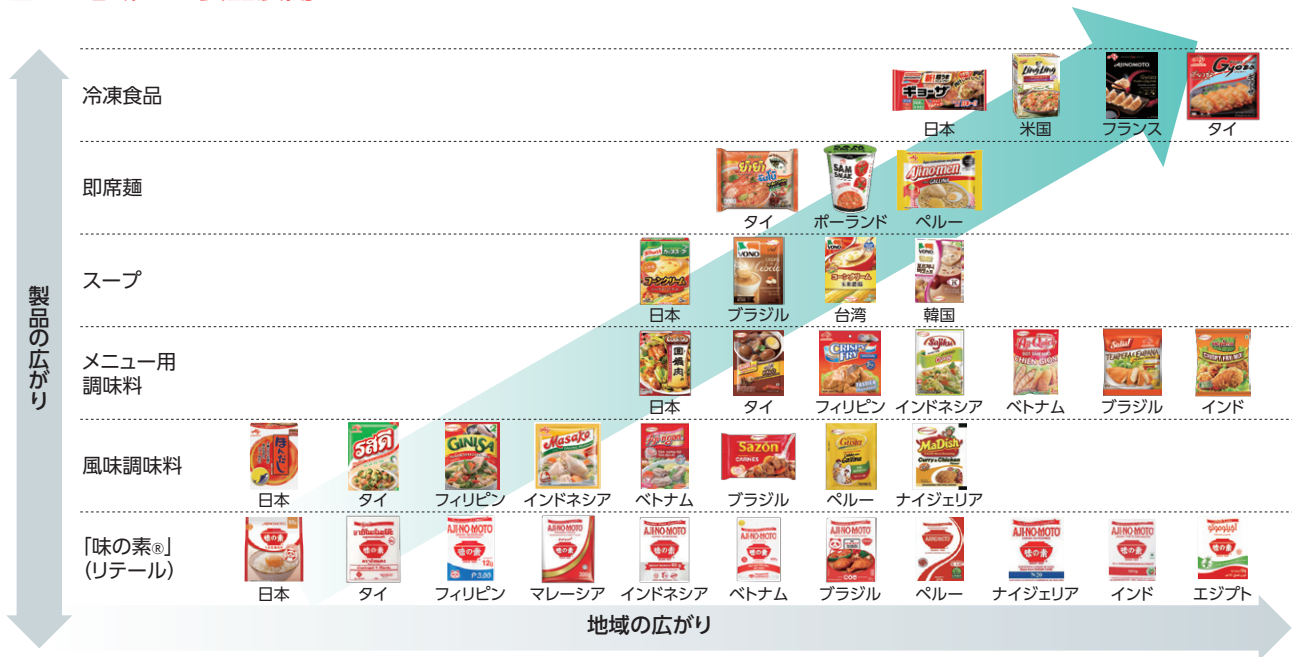
2019年度セグメント別成長戦略

海外食品

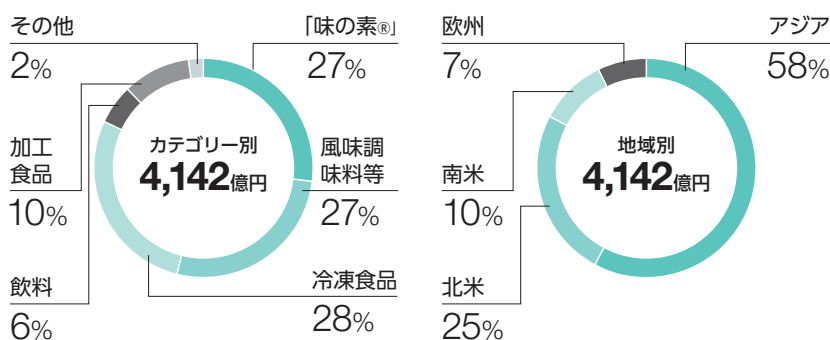
調味料の安定成長を核とし、各国・地域のライフスタイルの変化に合わせた製品展開を強化していきます。また冷凍食品においてアジアンカテゴリーをコアとして、グローバル展開を図ります。



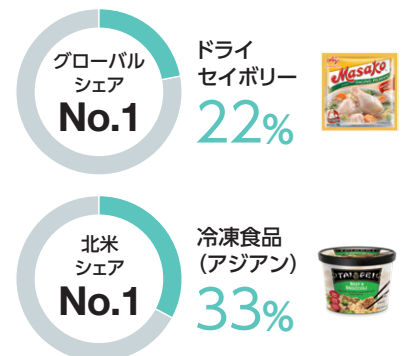
各国・地域での製品展開



コンシューマーフーズの売上高構成比(2018年度)



主要カテゴリーの市場シェアと順位(2018年度)



2019年度セグメント別成長戦略

海外食品事業の成長戦略

- 1 核となる調味料の安定成長
- 2 各国・地域での食の簡便化・多様化への対応強化
- 3 冷凍食品のアジアンカテゴリーへの集中

うま味調味料「味の素®」・風味調味料の安定的な成長

1 2

100カ国以上で販売する「味の素®」の有用性訴求や風味調味料の品質向上による製品力強化により安定拡大を図ります。

- 先進的技術を駆使した継続的な品質向上、内製化した肉エキスの活用(例:インドネシア「Masako®」)



需要が拡大するメニュー用調味料の飛躍的成長

1 2

新興国の急速な発展に伴う需要拡大を背景に、揚げ物等の用途の粉末タイプや液体タイプのメニュー用調味料の拡大を狙います。

- 唐揚げ粉
- 粉末タイプ
- 液体タイプ



「個食」「即食」「健康」への対応

1 2

当社グループならではの「おいしさ」や健康価値を持ったプレミアムな製品を通じて、拡大する個食・即食・健康ニーズに対応していきます。



冷凍食品のアジアンカテゴリーへの集中

3

生産・物流体制の整備を始め、冷凍食品事業をグローバル展開する体制の構築を進めます。中でも、グローバルに市場成長が見込まれるアジアンカテゴリーへの集中を図り、既存の北米以外のエリア展開も加速します。さらに、欧米を中心に市場が顕在化しつつあるプレミアムデザートカテゴリーにおいても、当社グループのスペシャリティを発揮していきます。



海外食品

FOCUS

シンプルで効率的な事業運営へ
競争優位性を持つアジアんと
デザートの高付加価値領域で
さらなる成長を目指します。

グローバル冷凍食品戦略部長 川名 秀明



海外冷凍食品事業の一元管理を企図して 「グローバル冷凍食品戦略部」を組織

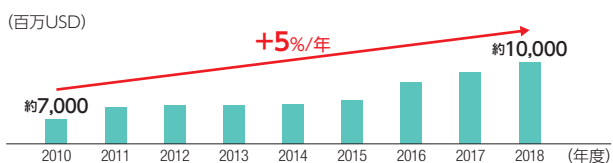
海外における冷凍食品事業は、味の素グループが日本で培った製品開発力や高品質を実現する生産技術をベースに、欧米を中心として展開を進めています。

現在、世界の冷凍食品市場は2010年からの年平均成長率3%と堅調に拡大しており、特にアジアンカテゴリーは年平均成長率5%と市場全体を上回る伸びを示しています(当社推定)。アジアンカテゴリーの冷凍食品は、今後の味の素グループの成長をけん引する事業として期待されています。

そこで、これまで味の素(株)と味の素冷凍食品(株)に分かれていた事業の運営・管理を一元化すべく、私が所属する「グローバル冷凍食品戦略部」を2019年4月に発足しました。当部では、海外冷凍食品の事業戦略を立案するほか、中長期的な技術開発や供給戦略の立案、アセットマネジメント、人材育成等に取り組んでいます。

今後も冷凍食品市場はグローバルに成長し、競争環境はますます激化していくことが予想されます。そうした中、当社グループは重点領域への集中と生産・物流体制の整備を行い収益構造を強化するとともに、グループが事業基盤を有する地域を中心に冷凍食品の新たな事業拠点づくりを検討していきます。

アジアンカテゴリーの冷凍食品市場規模(当社推定)



スペシャリティをフルに活用できる アジアんとデザートのカテゴリーに集中

アジアンカテゴリーの冷凍食品市場は現在約100億USドルの規模(当社推定)ですが、“食の多様化”の流れを受けて今後10年で1.5倍の約160億USドルまで拡大すると見えています。味の素グループは、技術優位性を持っているギョーザや米飯類に加え、米国で技術知見を培った麺類に特化して、圧倒的な品質優位を武器に欧米を中心とする既存参入エリアでの継続的な事業拡大を図っていきます。また、潜在需要が見込まれるアセアン、南米といった未参入エリアについても、既存生産設備や委託生産先をフル活用し、スピード感を持って事業展開を進めていきます。このように当社グループの競争優位性を発揮しながら、アジアンカテゴリーにおいて“No.1”を目指します。

一方のデザートカテゴリーにおいては、欧米を中心にプレミアム市場が顕在化し始めています。このカテゴリーをターゲットに当社グループが日本やフランスで培った技術を活かした戦い方ができると考えています。今後、参入国において高付加価値領域でユニークなポジションの獲得を目指していきます。



アジアンカテゴリー製品例



デザートカテゴリー製品例

海外食品

FOCUS

オイスターソース「Sarsaya®」の開発
フィリピン市場の“食の多様化
ニーズ”に応え、食卓に新たな
価値を届けていきます。

フィリピン味の素社 マーケティング部長 ロアン コー

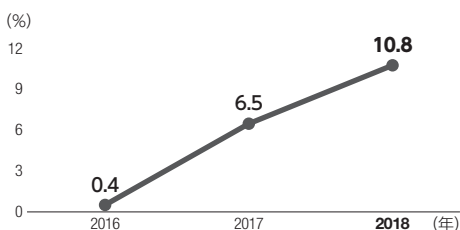


リッチな味・風味が受け入れられ
市場シェアは3位にまで成長

フィリピンでは、これまでしょうゆや酢、塩といった基礎調味料の使用が一般的でしたが、近年の経済発展に伴い、より多様な調味料が使われるようになり、様々な料理に使用できるオイスターソースの需要が伸びています。しかし、この領域に参入している約20社の競合他社の製品は、どれも牡蠣本来の味・風味が弱いものばかりでした。そのため、当社の素材・技術を活用して牡蠣本来のおいしさを活かしたオイスターソースを提供すれば、多くのお客様に使っていただけると確信し、「Sarsaya®」オイスターソースを発売しました。

「Sarsaya®」は、主原料であるオイスタージュースの品質にこだわり、当社独自のブレンド技術を活用したオイスターソースで、炒め物や煮込み料理がこくのある味わいに仕上がります。2016年の発売当初から、リッチな味・風味とコストパフォーマンスの高さが生活者に受け入れられ、2018年のフィリピンのオイスターソース市場シェアは11%の3位にまで成長しました。

フィリピンのオイスターソース市場における
「Sarsaya®」のシェア推移



出典: Kantar Home Panel Data



「Sarsaya®」

食卓にもたらず価値を広めるために
積極的なプロモーション活動を展開

この間、現地で人気のタレントをTV広告に起用し、「オイスターの中の真のオイスター」をキーメッセージに、「Sarsaya®」ブランドと食卓にもたらず価値の伝達に注力しました。それに合わせ、フィリピンに約100万店もある小売店「サリサリストア」やスーパーマーケット等、どこでも手に入るように幅広い売り場での陳列を徹底しました。その結果、製品ブランドの認知度が上がり、生活者の製品理解・購入につながりました。

今後は、「Sarsaya®」をシリーズ化して、オイスターソース以外のソースも展開したいと考えています。「Sarsaya」はタガログ語で「ソース+幸せ」という意味を持っています。その名の通り、「Sarsaya®」を通じておいしさ、健康、楽しさという価値を届け、フィリピンの人々の幸せに貢献することが、私の目標です。



ライフサポート

化成品事業においては電子材料の
販売拡大、動物栄養事業において
はコモディティからスペシャリティ
への転換を図ります。



ライフサポート事業の成長戦略

1 電子材料事業の成長加速

2 動物栄養事業のスペシャリティ化推進

電子材料事業の成長加速

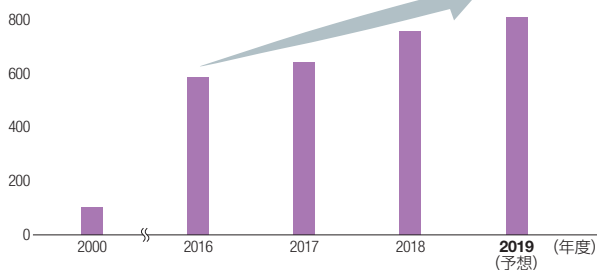
1

「味の素ビルドアップフィルム®」(ABF)は、データセン
ター向けサーバー用途等の拡大を背景に、近年継続的に
売上高が伸長しています。今後もIoTの進化により関連分
野の成長が予想される中、ABFの需要も拡大していく見
込みです。



売上高推移

*2000年度の売上高を100とした場合



IoT拡大で今後成長が見込まれる分野



動物栄養事業のスペシャリティ化推進

2

乳牛用リジン製剤[AjiPro®-L]を中心に周辺製品の早期展開を目指し、スペシャリティ事業の拡大を図ります。

● 乳牛用リジン製剤[AjiPro®-L]

4つの胃を持つ乳牛は、必要なアミノ酸をそのまま与えても、その大半を第一胃中の微生物が分解してしまい、栄養素として吸収されません。「AjiPro®-L」は味の素グループ独自の技術により、アミノ酸の一つであるリジンを保護造粒し、栄養素が必要なところでゆっくり溶け出るようにした製剤です。これにより、飼料の利用効率と乳牛の栄養・生産性を改善することができます。さらに、無駄な窒素排泄物を減らすことができ、環境への負荷が低減します。



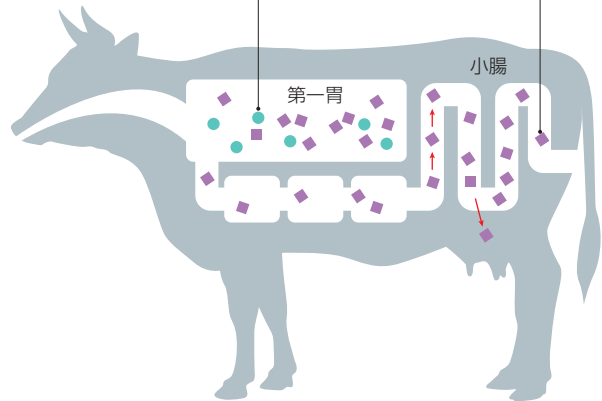
リジン利用効率向上のメカニズム

● 通常のリジン

通常のリジンは、第一胃中の微生物に分解され、小腸まで届かない。

■ [AjiPro®-L]

[AjiPro®-L]は、第一胃では分解されず、小腸で吸収される。



FOCUS

「味の素ビルドアップフィルム®」でより快適な生活に貢献
IoTの進化を背景に
新たな成長期に入りました。

味の素ファインテクノ(株) 電子材料事業部 藤原 祥雅
(所属は2019年6月当時)



私たちの主力製品「味の素ビルドアップフィルム®」(ABF)は、パソコン(PC)のほか、ゲーム機、スマートフォン等の身近な電子機器に使われている絶縁フィルムです。

私たちは、半導体パッケージ用の絶縁材料として液状樹脂のフィルム化に世界で初めて成功し、1999年にABFを製品化しました。以降、大手半導体メーカーの認定材料として連続して採用を獲得しています。2000年代にインターネットの普及に伴い急速にPCの需要が拡大しました。2008年からのリーマンショック期にはPCの需要が停滞したため、ABFも“成長の踊り場”が続きましたが、2017年からは5Gへの移行に伴うIoT市場の拡大を背景に新たな成長期に入ったと感じています。

めまぐるしく変化する半導体市場および顧客のニーズにいかに対応するかが、この事業の最大の課題です。常に顧客と直接、密なコミュニケーションを図ることでいち

早く真のニーズを把握し、顧客に対して開発の提案と試作品の提供ができるようにしています。また、ABFユーザーが多く所在するシリコンバレーに設立した現地法人を通じて、よりタイムリーな情報を収集すると同時に、ABFをユーザーへ紹介し、開発の精度とABFの認知度の向上に努めています。

今後もABFを通じて、社会や人々の快適な生活に貢献していきます。

拡大領域(サーバー等)による成長



ヘルスケア

グローバルでの市場の成長を背景に、製薬カスタムサービス事業の拡大を図ります。また、再生医療や診断・ソリューション、健康・栄養やパーソナルケア等、当社グループの先端バイオ・ファイン技術を活かした周辺領域の拡充を狙います。



ヘルスケア事業の成長戦略

1 先端バイオ・ファイン技術を核とした事業領域の拡充

2 製薬カスタムサービス事業の強化

先端バイオ・ファイン技術を核とした事業領域の拡充

1

- 肌にやさしく環境に配慮した製品
化粧品素材



- アミノ酸の有用性に基づく健康価値製品



健康基盤食品 アミノ酸サプリメント



- 独自技術による高付加価値受託製造サービス
タンパク質・オリゴ核酸等原薬



AJIPHASE

- iPS/ES細胞用培地
再生医療用培地



- iPS/ES細胞用タンパク質素材
再生医療用
タンパク質素材



- 診断支援
血中アミノ酸による
疾病のリスク評価

aminoindex

- 健康素材
アミノ酸等の
独自配合品

Amino L40

製薬カスタムサービス事業の強化

2

製薬業界からCDMO*への期待が高まる中、低分子医薬からバイオ医薬品やオリゴ核酸まで、グローバルで一貫した開発・製造受託体制を整備し、「味の素バイオ・ファーマ サービス」として、顧客へのサービスを強化しています。2018年度には米国で次世代抗体医薬の生産拠点、日本で核酸医薬品原薬の開発・生産拠点を新設しました。今後も、合成・発酵技術、独自のオリゴ核酸・タンパク質製造技術、製造開発サービスを強みに事業の拡大を図ります。

* Contract Development and Manufacturing Organization (開発・製造受託会社)

「味の素バイオ・ファーマ サービス」のネットワーク



FOCUS

製薬カスタムサービス事業の拡大

先進的で信頼される
イノベティブなパートナーとして

製薬カスタムサービス部長 デイビッド エンロー



味の素グループの製薬カスタムサービス事業は、アミノ酸誘導体の受託ビジネスが始まった1980年代以来、グループの技術とノウハウを軸に企業買収と設備の増強を重ね、発展を続けてきました。

近年、多くの製薬企業がサプライチェーンを簡素化してより少数のCDMOと緊密な協力体制を敷く傾向にあることを受け、2018年10月より「味の素バイオ・ファーマ サービス」としてグループ各社の製薬カスタムサービス事業の一体運営を開始しています。事業運営を一体化することで、各国間でスタッフの連携による相乗効果が生まれ、顧客に業界最高水準のサービスを提供することが可能になりました。売上も拡大しており、この傾向は今後も続くと考えられます。現在、「味の素バイオ・ファーマ サービス」は広範な

専門知識を持つ一つのCDMOとして活動しており、各国の研究者が味の素グループの日本やロシアの研究所と密接に連携しているのもその一例です。こうした活動は、顧客に提供する製品の改善や基盤技術の発展に寄与しています。新薬開発が複雑化する中、これらの強みが高い品質目標と多くの成果の実現に役立っています。

私たちは、集積された技術力と顧客とのパートナーシップの一層の強化を図り、難病に新たな治療の可能性をもたらす医薬品や副作用の少ない医薬品の開発を目指す顧客のミッションをサポートします。これからも、安全で効果的な医薬品を供給する顧客と患者を支えるグローバルなCDMOとして、「Eat Well, Live Well.」の実現に向けた取り組みの一端を担っていきます。

World Umami Forum 開催

“Umami”の価値を
世界中に知ってもらうために

フォーラム概要

日程 2018年9月20日・21日
会場 コンラッドホテル
(米国・ニューヨーク市)
参加人数 約200名



パネルディスカッションの様子

2018年は池田菊苗博士が「うま味」を発見してから110周年にあたる記念の年。これを機にうま味・グルタミン酸ナトリウム(MSG)に関する正しい情報を発信し、世界中の消費者の中にある誤解を解くべく、味の素グループは米国ニューヨーク市でWorld Umami Forum(WUF)を開催しました。

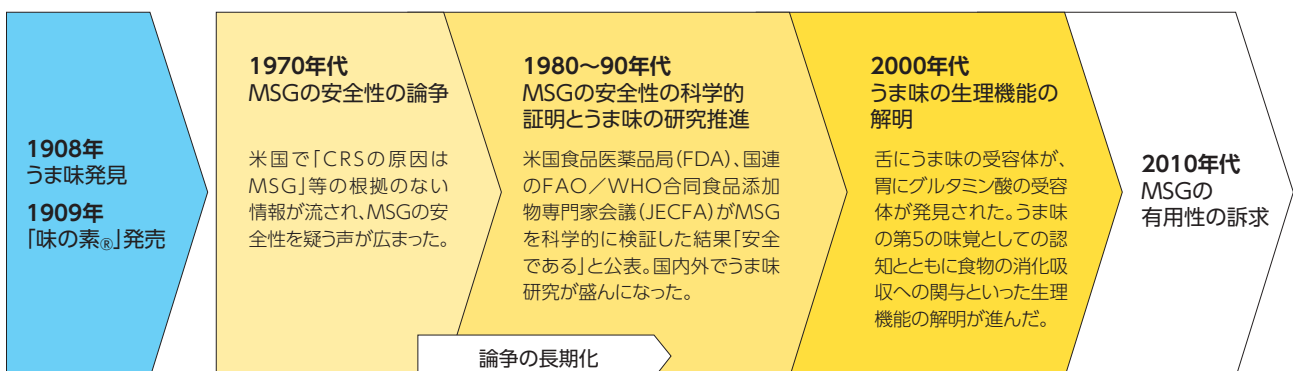
根拠のない噂が蔓延

1970年代、米国で「チャイニーズレストラン・シンドローム(CRS)*1の原因はMSG」といった根拠のない噂が蔓延したのをきっかけに、MSGの安全性について懸念を抱く消費者が増え、いまだに欧米を中心に「NO MSG」を掲げるレストランや食品メーカーが見受けられます。

世界中の消費者がネットにつながり、食の安全・安心や健

康への関心が高まっている今を好機と捉え、2018年9月、味の素グループは世界の情報の発信源ともいえる米国でWUFを開催しました。栄養士、シェフ、ジャーナリスト、大学教授等の食関連のインフルエンサーを招き、2日にわたってMSGについて、事実に基づく議論をしていただきました。

*1 中華料理を食べた後に発生するとされるしびれ、脱力感、動悸等の症状群



コーポレートブランド価値向上施策(1): World Umami Forum

様々な視点から“Umami”を追求



米国の食・料理の歴史研究家、作家
サラ・ローマン 氏

MSGは1960年代より、科学的根拠もなく、体に悪いものとして扱われてきました。近年行われた大規模臨床試験の結果、体への悪影響がないことが証明されています。若手シェフやアジア系のシェフを中心にMSGを使用する機会は増え、アメリカ人の認識を変えつつあります。



米国モネル化学感覚研究所 最高名誉理事
ギャリー・ビーチャム 博士

うま味は、他の4つの基本味(甘味、酸味、塩味、苦味)とは異なる味覚特性を持ち、その物自体は好ましい味ではありませんが、食品に添加すると風味を増強させます。なぜ食品をおいしくするのかのメカニズムについては、今後さらなる研究が必要です。

様々な分野の有識者が議論

WUFには約200名が参加しました。味の素(株)代表取締役社長西井孝明が冒頭の挨拶に立ち、「事実に基づく情報を、透明性をもって、より積極的に消費者と共有する」との企業姿勢を明確にしました。

講演では、味や香りの研究者、フレーバーサイエンスや生活文化の歴史研究家、シェフ等各界の有識者がそれぞれの視点からMSGの安全性に関する誤解を解いたり、減塩食をおいしくする等のMSGの有用性を紹介したりしました。

「MSGの誤解を解く」と題したパネルディスカッションでは、異なる分野の5名の専門家がMSGにまつわるネガティブイメージや間違った認識をどのように変えるべきか意見を交わしました。また、グルタミン酸という形で食物や母乳に含まれる物質で料理をおいしくするツール、おいしい減塩の実践に有用だといった正しい情報の提供と教育の重要性が共有されました。

地道なコミュニケーション活動により 世界レベルでうま味・MSGの理解促進へ

WUF後に実施した調査では、以前に比べ、栄養士や食関与の高い消費者のMSGに対するイメージが向上しました(下表)。

	質問項目	2018年1月	2018年11月
栄養士	MSGに対してポジティブイメージがある	52%	63%
	MSGはうま味のもとであると理解している	50%	62%
食関与の高い消費者	MSGに対してネガティブイメージがある	39%	33%
	MSGに対してポジティブイメージがある	65%	68%

WUFに参加した米国の栄養士が最も注目したのがMSGの減塩効果でした。その学びはSNS等で数多く発信されました。米国以外にも様々な活動が広がっています。例えば、ナイジェリアでは、特にMSGのネガティブイメージが強い南部を中心に、インフルエンサーがSNSを通じて正しい情報を発信しています。ブラジルでは、WUFに参加した医師が自主的にMSGの有用性に関するビデオを作成し、それがGanepão2019*2で放映されました。日本では、味の素(株)がコミュニケーションを積極化し、「化学調味料無添加(不使用)」表示によって生じている社会課題についてメディア懇談会を開催する等しています。

今後も味の素グループは、世界中の人々の不安を払拭し、おいしくヘルシーな食生活を楽しんでいただけるよう、情報共有を通じてMSGの正しい理解の確立を目指します。

*2 医師や栄養士を対象とした2,000人規模のブラジル最大のイベント

うま味料理コンペティション

WUFでは、うま味料理コンペティションも開催しました。米国の6つの調理師学校より代表者がうま味たっぷりのオリジナル料理で腕を競い合いました。優勝者には日本での“うま味研修ツアー”が贈られました。



「不足栄養・過剰栄養」の社会課題に対し 実効性のある仕組みづくりを推進。

味の素グループは、2017年7月に「栄養に関するグループポリシー」とそれに基づく「栄養戦略ガイドライン」を制定し、「健康なところとからだ」の実現に向けた事業活動のベースとしています。栄養戦略担当役員が主導する組織横断のタスクフォースが中心となり、2018年度より包括的な栄養戦略・重点取組項目の策定と効果的な実行のための仕組みづくりを行っています。

味の素グループは現在、独自の栄養プロファイリングシステム(Ajinomoto Group Nutrient Profiling System: ANPS)の構築を進めています。今後、ANPSは健康的な製品・メニュー開発のツールとして全世界で活用する予定です。ANPSの特徴は、製品自体に加えて、製品を使用したメニューも対象に、WHO(世界保健機関)等の独立機関の推奨値に基づき、摂取を減らすべき栄養素の上限や不足しが

ちな栄養素の下限を可視化している点です。これらの栄養素には、ナトリウム、飽和脂肪酸、添加糖、たんぱく質、野菜・果物が含まれています。

2020年度からの中期経営計画には、栄養戦略と重点取組項目を反映させる予定です。グループ各社へのANPS導入も順次進めていきます。

担当役員メッセージ

ステークホルダーとの協力関係を築き、栄養改善の取り組みを強化します。

味の素グループらしさは、公衆衛生上のグローバルな課題である不足栄養と過剰栄養に対し、おいしさをベースとしたソリューションを提供できることにあります。アミノ酸の機能と様々な技術を融合した食の分野でのスペシャリティを活かしながら、グループ全体で栄養改善の取り組みを強化し、SDGsの実現に貢献していきます。現在、130超の国・地域で製品を展開していますが、本取り組みを進めるには、各国・地域の政府、市民社会ほか、多くのステークホルダーとのダイナミックな協力関係が重要と認識しています。Access to Nutrition Index (ATNI)*等の外部評価内容も踏まえて重点的に活動し、常に進化させていきます。

* オランダの非政府組織Access to Nutrition Foundation(ATNF)が、栄養に関するグローバルな課題への取り組みに対して各企業の寄与を客観的に評価し、改善することを目的に開発した栄養へのアクセス指数



代表取締役
専務執行役員
栃尾 雅也

▶ 詳細は「サステナビリティデータブック2019」をご覧ください。
<https://www.ajinomoto.com/jp/activity/>

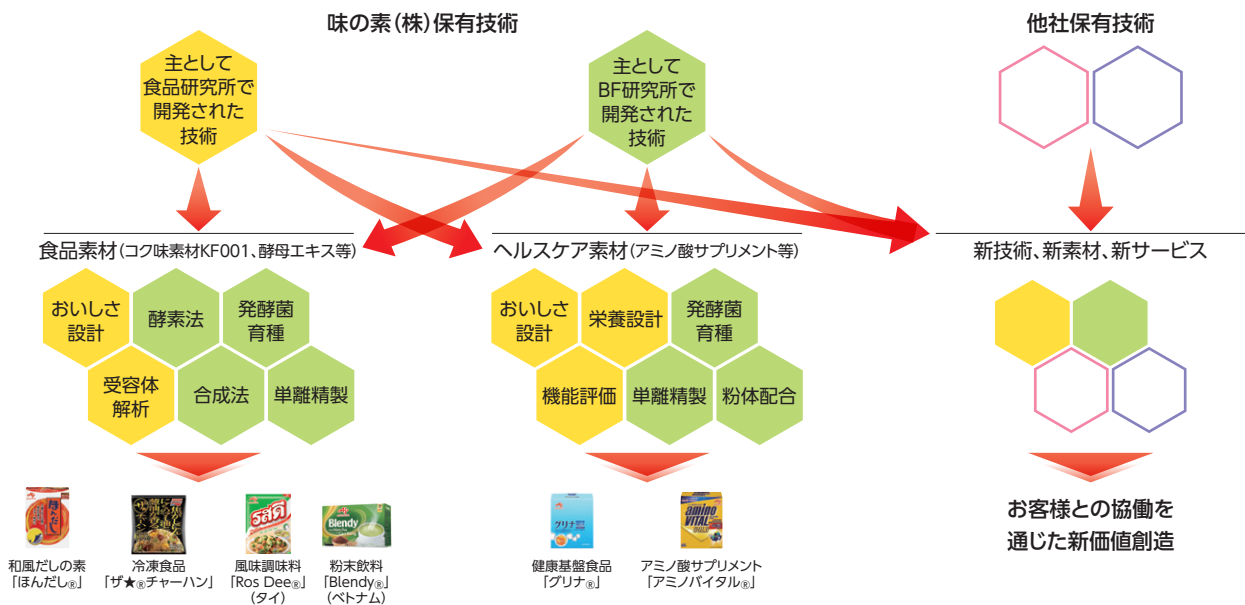
研究開発のスピードを上げ、 より迅速にお客様へ価値を提供。

市場環境が激しく変化する中、それらに迅速に対応するため、2019年4月にR&D体制を再編しました。事業に紐づいて基礎研究から製品開発、工業化までを一気通貫することで、機動性とスピードを向上し、持続的な成長を目指します。

新規分野の研究開発や全社横断で技術支援をする味の素(株)のイノベーション研究所について、事業に沿ったR&D体制という観点から、各組織の役割・機能ごとにバイオ・ファイン(BF)研究所、食品研究所、情報企画部、生産統括セン

ターに再編しました。また、外部との連携もさらに強化し、様々な技術を融合することで研究開発のスピードを上げ、より迅速にお客様へ価値を提供していくことを目指します。

技術の融合によるシナジー創出加速



担当役員メッセージ

新体制のもと、新事業の創出と顧客価値の創造を加速させます。

今回の再編により、バイオ・ファイン研究所では特に、イノベーション研究所で集積してきた分析、構造解析、安全性等の広い領域に関する知識、技術、経験を活かし、新事業の創出を加速したいと考えます。クライアント・イノベーション・センターでの顧客とのコミュニケーションを通じた新事業の創出はその一例です。一方、食品研究所ではイノベーション研究所で行われてきた味覚受容体、栄養代謝、健康・医療素材に関する研究を活かし、顧客価値創造を加速する所存です。

新たな体制のもとメンバー全員が力を合わせて多様化するお客様のニーズに迅速に対応していきます。



専務執行役員
児島 宏之

DXで企業価値の飛躍的向上を目指します。

味の素グループは、グローバル食品企業トップ10クラスのパフォーマンスを達成するため、デジタルトランスフォーメーション(DX)を通じたイノベーション創造や業務効率化を推進しています。今後のデジタル戦略や目指す姿について、2019年6月にChief Digital Officer(CDO)に就任した福士から説明します。

時代の要請を上回るスピードで変革を続けるために

近年のデジタル技術の進歩は目覚ましく、お客様をはじめとするステークホルダーからの期待はますます多様化かつ高度化しています。味の素グループは、これからもステークホルダーから期待され、愛される企業であり続けるために、時代の要請を上回るスピードで変革し続けることに挑戦します。そのために、最新のデジタル技術をフルに活用し、当社グループ独自の新たな価値の創造を加速することで、企業価値を飛躍的に高めます。



代表取締役 副社長執行役員
Chief Digital Officer

福士 博司

CDOの役割

私はCDOとしてDXを推進します。ステークホルダーのニーズを的確に把握しながら、デジタル技術活用で生産性と競争力を向上させ、グローバル食品企業トップ10クラス入りに向け新たな成長をけん引します。このような中長期

的なDXビジョンの達成のため、「DXポリシー」を設定し、「DX推進委員会」を設置しました。また、外部機関とのネットワーク構築にも着手しています。

ビジネス変革とオペレーション変革のプラットフォーム

DX推進のため、ビジネス変革とオペレーション変革の2つのプラットフォームを設定します。

(1) ビジネス変革プラットフォームとは

既存事業組織にはない機能や弱い機能をDXで強化しながら、最終的には事業そのものを変革していくプラットフォームです。ポイントは、事業の仕組みや組織のあり方を顧客の志向変化に合わせて、スピーディーに変えることであり、デジタル技術・システムは、その変革を加速させるために用います。重要と考えている変革の要素は、重点事業へのフォーカス、グローバルな事業運営、Eコマースの推進、スモールマスマーケティング、パーソナライゼーション等であり、それぞれに最適なデジタル技術・システムを事業環境、ローカリティ等を考慮して導入していきます。変革の進捗をステージゲートを設けて全体的にチェックし、変革目標、業績目標をクリアしながら、グローバル食品企業トップ10クラス入りを目指します。



(2) オペレーション変革プラットフォームとは

事業組織の変革を目指すビジネス変革プラットフォームに対して、オペレーション変革プラットフォームでは、オペレーション(働き方)そのものを変革します。

コーポレート、マーケティング、研究、生産、営業等、部門ごとに、あるいは地域ごとにオペレーションの内容は当然異なりますが、味の素グループとして共有できる変革KPI(ROA、一人当たりの生産性等)を定め、全ての部門や地域が設定さ

れたKPIを達成することを目指します。

そのための最初のステージとしてオペレーショナル・エクセレンス(OE:業務の生産性向上戦略)プログラムを導入します。このOEによる“世界最高水準のオペレーション”の土台に立った上で、デジタル技術・システムである、IoT、AI(人工知能)、ビッグデータ活用等を順次導入し、ビジネス変革とオペレーション変革を同期させながら、DXを推進していきます。

味の素グループの競争力は、「個人／組織／ビジネスの共成長」にあり

味の素グループの競争力は、デジタル技術そのものの開発力ではなく、個人と組織が作り出す「知の集約」にあり、「知の集約」は、プレゼンテーションやディスカッションを通じて、個人目標や組織目標等、それぞれの成果を共有化するプロセスの中で実現できます。

個人は組織の成長と発展に貢献し、組織は個人の成長を助け、結果としてのビジネス成長が新たな機会を個人と

組織にもたらす「個人／組織／ビジネスの共成長モデル」。この共成長モデルを全世界の味の素グループで展開し、その「知の集約」を高速化、進化したデジタル技術を駆使して共有化し、外部のデジタルデータと組み合わせることで、当社グループの企業価値は飛躍的なレベルまで高めることができると確信しています。



ASVを支える経営基盤

ASVの土台であり、その進化を支えているのが、
コーポレート・ガバナンスや人財育成、環境負荷低減への取り組みです。
ASVを通じた持続的な成長を果たすためESGに配慮した経営を実践しています。



コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

味の素グループにおけるコーポレート・ガバナンスは、ASVの進化を加速させ、「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」を実現するための重要な経営基盤の一つです。この認識のもと、「ステークホルダーの意見を反映させる適切な執行の監督」と「機動的な意思決定と実行」を両立させる実効的なコーポレート・ガバナンス体制の構築に向けて、継続的に取り組んでいます。

▶ 詳細は「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」、「コーポレート・ガバナンス報告書」をご覧ください。
https://www.ajinomoto.com/jp/ir/strategy/corp_gov.html

また、味の素グループ各社およびその役員・従業員が順守すべき考え方と行動のあり方を示した「味の素グループポリシー」を誠実に守り、内部統制システムの整備とその適正な運用を推進するとともに、ステークホルダーとの対話・連携を深めていくことが、ASVの土台となると考えています。これからも、ASVを通じた持続的な成長を果たすため、コーポレート・ガバナンスの強化・充実に努めていきます。

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

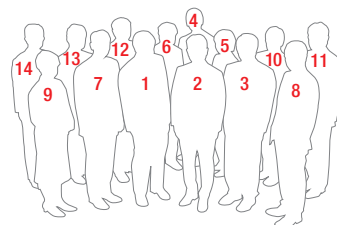
- 社内取締役の少数精鋭化(10名→6名)
- コーポレート・ガバナンス委員会の設置
- 中期業績連動型株式報酬制度の導入

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(2018年度) (社外取締役の平均出席率) (社外監査役の平均出席率)	17回 (98%) (96%)
監査役会の開催回数(2018年度) (社外監査役の平均出席率)	17回 (96%)
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等	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、経営基盤検討会
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(p52参照)
監査法人	EY新日本有限責任監査法人

* 社外取締役および監査役は①のみ

マネジメント体制



1 伊藤 雅俊
取締役会長

2 西井 孝明
代表取締役
取締役社長
最高経営責任者

3 福土 博司
代表取締役
副社長執行役員

4 栃尾 雅也
代表取締役
専務執行役員

5 野坂 千秋
取締役
常務執行役員

6 高藤 悦弘
取締役

7 齋藤 泰雄
社外取締役

8 名和 高司
社外取締役

9 岩田 喜美枝
社外取締役

10 富樫 洋一郎
常勤監査役

11 田中 静夫
常勤監査役

12 土岐 敦司
社外監査役
弁護士

13 村上 洋
社外監査役

14 天野 秀樹
社外監査役
公認会計士

▶ 役員紹介はこちらをご覧ください。
<https://www.ajinomoto.com/jp/aboutus/data/officers.html>

取締役会長メッセージ



環境変化に
柔軟に対応できる
経営・ガバナンス体制の
構築を目指します。

取締役会長
伊藤 雅俊

独立性の確保と議論の活性化に向けて
諮問機関の委員長は全て社外取締役に起用

少子高齢化に伴う国内市場の成長鈍化、デジタル技術の進歩とともに加速する消費の多様化・個性化、販売チャネルの再編等、味の素グループの経営環境は激しく変化しています。こうした変化を的確に捉え、ASVによる価値創造を通じた持続的成長を実現していくため、当社グループは迅速かつ適切な意思決定・業務執行に努めています。同時に、経営の透明性・公正性、業務執行の有効性・効率性を監督するコーポレート・ガバナンス体制の整備・強化に継続的に取り組んでいます。

今般、取締役会直轄の「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」の3委員会は全て社外取締役に委員長を担う仕組みとしました。これにより各委員会の客観性・独立性を担保するとともに、社外役員の専門性や豊富な知識・経験を活かして委員会の議論を活性化し、取締役会の諮問機関としての実効性をより一層向上させていきます。

非業務執行社内取締役に増員し
グループ横断の経営機能・監督機能を強化

2019年6月に発足した新体制では、グループ横断的な監督機能の実効性を高めるため、非業務執行の社内取締役を1名増員しました。当社グループは国内外に多くの連

結子会社を有しており、これらの経営・業務執行をきめ細かく監督するには、グループ業務に精通した常勤の非業務執行社内取締役に適任だと判断したからです。今回選任された非業務執行社内取締役は、連結業績に大きな影響のある関係会社および近年M&Aで取得した重要な関係会社、合計5社の監督を担当します。

加えて、グループ経営機能基盤の強化を目的に、取締役会直轄の「経営基盤検討会」を発足させました。議長を務める取締役社長を含む、代表取締役3名および上記の非業務執行社内取締役の計4名で構成されます。経営基盤検討会では、グループ各社の内部統制強化に関する検討やグループ資産のポートフォリオに関する検討等、グループ経営上の戦略的方向性に関して検討し、取締役会にフィードバックします。取締役会での議論を一層深め、グループ横断的な経営判断をサポートする役割を担います。

さらには、高度な専門性を持つ人財や性別・国籍を超えた多様な人財を社内・社外の役員に積極登用し、ダイバーシティを追求することで、環境変化や価値観の多様化に柔軟に対応できる経営・ガバナンス体制の構築を目指します。

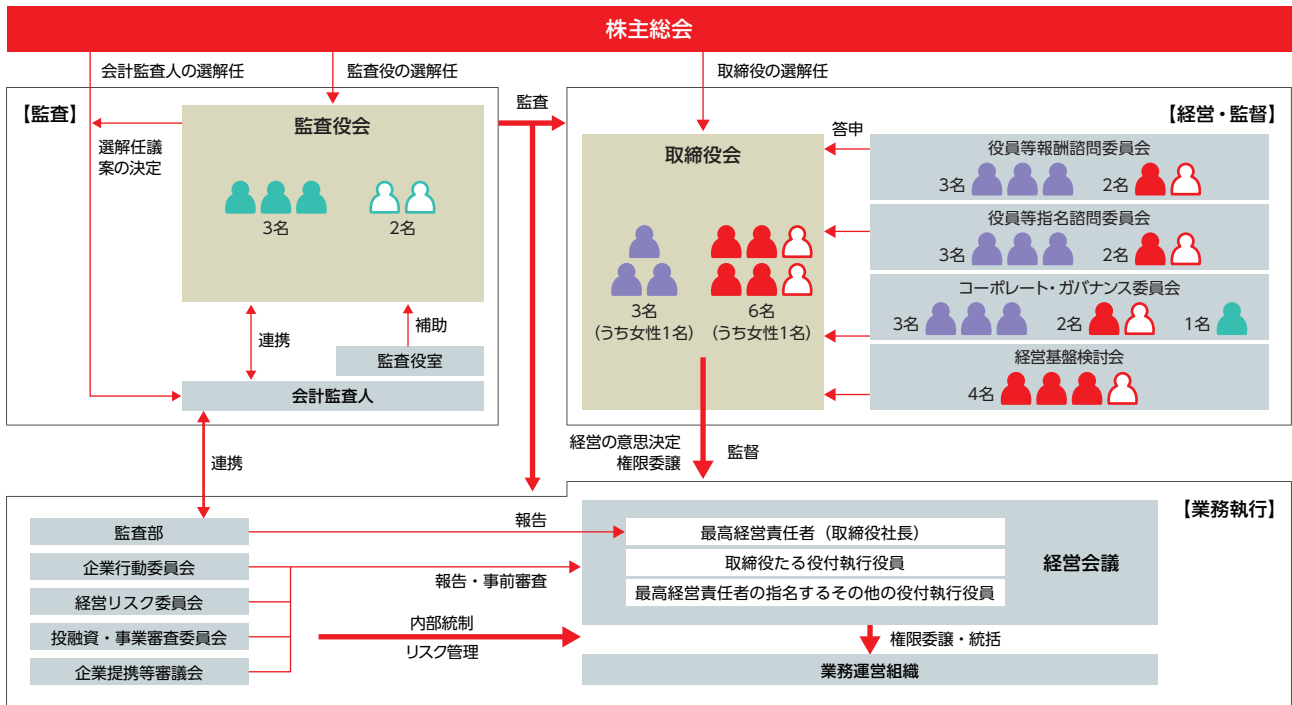
取締役会長

伊藤 雅俊

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

■ 社外取締役
 ■ 業務執行社内取締役
 ■ 非業務執行社内取締役
 ■ 社外監査役
 ■ 社内監査役



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・執行役員等の職務執行を監査

取締役会

経営の最高意思決定機関として重要な業務執行を決定し、取締役・執行役員等の職務執行を監督

経営会議

会社の経営に関する方針および計画について協議し、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5名の取締役で構成され、取締役候補者等の選定案および将来の最高経営責任者候補者の後継者育成計画等を審議し、取締役会に答申

役員等報酬諮問委員会

3名の社外取締役を含む5名の取締役で構成され、取締役・執行役員等の報酬案等を審議し、取締役会に答申

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、ガバナンスに関する事項を審議し、取締役会に答申

経営基盤検討会

取締役社長を含む代表取締役3名および非業務執行社内取締役1名の計4名により構成され、グループ経営上の戦略的方向性を定め、グループ横断の経営機能基盤強化を図ることを目的とし、検討内容を取締役会に報告

コーポレート・ガバナンス委員会委員メッセージ

法的見地から客観的にガバナンス体制のあり方を検討し、諮問機関としての機能の最大化に貢献していきます。

当社のコーポレート・ガバナンスの現状分析、今後のあり方等を検討するに際して、監査役・監査役会の現状や機能について正しく認識されることは非常に重要です。そのために、客観的に情報を提供、分析できる立場の社外監査役が当委員会に参加していることは、意義があると考えます。その中で私は、数社での社外役員の経験や企業法務を専門とする弁護士としての知見を活かし、当社のガバナンス体制について、他社との比較を交えながら法的見地からの分析や意見を述べています。他の社外役員の方々のご意見に関しても、現行法の下で可能な限り反映できるようなガバナンスシステムの構築を提案することを心がけており、今後も諮問機関としての機能が最大限に発揮されるよう尽力していきます。



社外監査役
土岐 敦司

後継者育成計画

当社は、取締役候補者および最高経営責任者を含む経営陣幹部の選定にあたっては、役員等指名諮問委員会における討議を踏まえ、次の能力要件等を取締役会で定めています。

- ①ASVを実現する力
- ②グローバルトップ10クラスを実現する力
- ③マーケットを創出する力
- ④持続的な成長を実現する力

そして、将来の最高経営責任者候補者については、この「ASVを実現する力」を軸とした能力要件等に基づき、役員等指名諮問委員会が取締役会に答申するとともに、後継者育成計画を策定し、その運用について確認・助言を行っています。

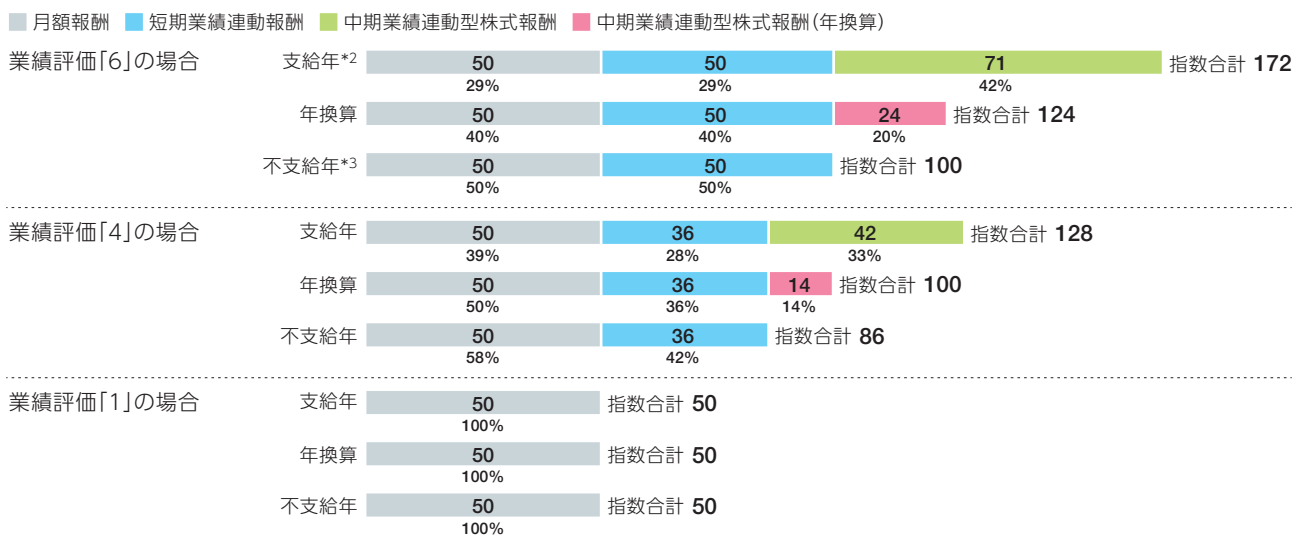
役員の報酬等

取締役(社外取締役を除く)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により構成され、その内容と評価指標は以下の通りです。

報酬	内容	評価指標
月額報酬	外部機関の調査結果を参考に設定	-
短期業績連動報酬	単年度の全社および部門別の業績評価に応じて支払い	売上高、事業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益、ROE(いずれも連結ベース)
中期業績連動型株式報酬	中期経営計画最終年度の業績評価に応じ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	中期経営計画最終年度の事業利益、ROA(いずれも連結ベース)

月額報酬、短期業績連動報酬、中期業績連動型株式報酬の支給割合は、業績目標の標準達成時(6段階による業績評価の「4」)に概ね50:36:14(年換算*1)となり、業績評価により変動するよう設定しています。業績評価「4」の報酬総額(年換算)を指数100とした場合、最高業績評価「6」および最低業績評価「1」における報酬総額の指数および各報酬の支給割合は次のようになります。

報酬の支給割合(取締役社長の場合)



*1 3事業年度の中期経営計画期間の終了後に支払われる中期業績連動型株式報酬を平準化して毎年支払った場合

*2 中期業績連動型株式報酬が支払われる年

*3 中期業績連動型株式報酬が支払われない年

社外取締役メッセージ

“ 「アセットライト化」の必要性を
丁寧に説明することが重要だと考えます。

次の中期経営計画では、「アセットライト化」と「デジタルトランスフォーメーション」を通じて競争力を高め、持続的な成長を目指すことが明示されています。これらは方法論であり、それ自体が目的となるものではありません。それらのキーワードが一人歩きしないためにも、概念を明確にし、なぜ必要なのかやゴール像を丁寧にしっかりと従業員および投資家に説明することが重要です。一方、ASVの取り組みや働き方改革が会社の成長に結びついていることをきちんと見せることに期待しています。

社外取締役 齋藤 泰雄



“ 短期・長期に達成すべきことを明確化し、
徹底して実践することが必要です。

変化が激しい時代において重要なのは、長期(2030~2050年)に実現すべき方向性を明確にし、そのためにいま着手すべきことを具体論で描き、徹底して実践していくことです。味の素グループでいえば、短期的に実践すべき経営課題はアセットライト化と生産性の革新スピード・スケールの改善です。長期的には味の素グループ独自の成長のアルゴリズム(方程式)を型紙化すべきであり、そのためには次世代経営人材の育成・獲得が必須です。特に、外部人材を経営レベルに積極登用する必要があると考えます。

社外取締役 名和 高司



“ 行政や企業経営等の経験を活かして、
企業価値向上に貢献していきます。

2019年6月に社外取締役に就任しましたが、これまでの行政経験、企業経営経験、非営利団体での活動経験、女性としての生活経験等を活かして、企業価値向上に貢献していきます。執行から独立した立場で経営を監督するため、まず味の素グループへの理解を深めた上で、取締役会において積極的に発言するとともに、反対すべきことがあれば躊躇せずに反対意見を述べたいと思います。また、ダイバーシティの推進、働き方改革、CSV経営等、私が経験を積んできた分野については、経営陣に対するアドバイス等を通じてお役に立ちたいと考えています。

社外取締役 岩田 喜美枝

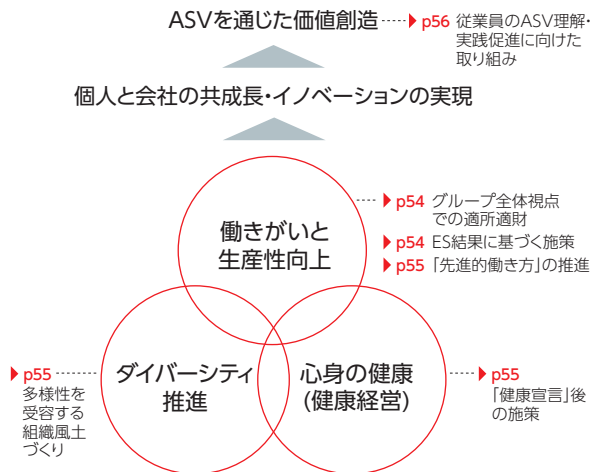


ASVを実現する人財

人財育成の考え方

ASVを通じた価値創造を実現するためには、グローバルトップクラスの多様な人財が必要不可欠だと、味の素グループは考えます。そうした認識に基づき、多様な強みを持つ従業員一人ひとりが働きがいを実感しながら能力を発揮できる環境づくりに取り組み、イノベーションの実現を目指しています。

人財育成の考え方と2018年度の主な施策



グループ全体視点での適所適財を追求

味の素グループは、グループ全体での適所適財を実現するため、現在、国際間異動に関するグループ共通ルールの整備を進めています。また、国籍、人種、性別、年齢、経歴を問わず、様々なキャリア形成の機会や国際的な活躍の舞台を提供することで、従業員がより積極的に働くことができる環境づくりを推進していきます。



ES結果に基づき各種施策を展開

一人ひとりの働きがいを定量的に測るために、2017年度に初めてグループ全従業員を対象にしたエンゲージメントサーベイ(ES)を実施しました。その結果、ASVの浸透や共感に関する項目のスコアは高いものの、多様性やコミュニケーションに関する項目は相対的に低いことが分かりました。また、組織ごとに上司・部下間のコミュニケーションの

質・頻度、ビジョン・戦略の浸透度合いが異なるという課題も浮上しました。

そこで、2018年度は各組織で課題の解決に向けた具体的な目標を設定し、施策に取り組みました。今後、隔年でESを実施し、PDCAサイクルを回していきます。

従業員の働きがい向上

社会価値KPI

働きがいを実感している
従業員の割合*

2017年度実績 **79%**
2020年度目標 **80%+**

* 会社の目指すゴールや目標を支持し、会社の持続的な成長に向けて、働きがいを実感して仕事に取り組んでいる従業員の割合を、味の素グループの正規従業員全員を対象に、ESを通じて測定。

施策事例: 味の素オムニケム社(ベルギー)での取り組み

トップが抽出された課題を共有

- 課題1 リーダーシップをさらに強化する必要がある
- 課題2 コミュニケーションの質を向上させる必要がある

グループディスカッションを実施し、具体的なアクションプランを策定

- 施策1 160名のマネージャー全員がニュースレターで定期的にメッセージを発信
- 施策2 デジタルコミュニケーションプラットフォームを整備(予定)

ASVを実現する人財

多様性を受容する組織風土へ

味の素グループは、個人のキャリアをつなぎ、活かす仕組みを整備するとともに、多様性を受容する組織風土づくりを推進しています。

特に、各国に比べて遅れているといわれる日本で具体的な施策に取り組んでいます。2018年度は、味の素(株)にてイノベーションとダイバーシティ推進に関する講演会、女性人財の育成・登用に向けたメンタープログラム、人事担当

者向けアンコンシャス・バイアス研修、営業部門向けダイバーシティ研修を実施しました。そのほか、国内グループ会社25社でLGBTに関するeラーニングを実施する等、組織風土改革に取り組みました。一方、味の素フーズ・ノースアメリカ社でもセクシャルハラスメントやコンプライアンス、差別、それらに関連する倫理違反等を報告できる「Ethics Hotline」を整備しました。

「先進的働き方」を推進

味の素(株)は、経営主導で「働き方改革」に取り組んでおり、2018年度は特に働き方の高度化(フリーアドレス)の取り組みを進めました。効率的な働き方の浸透に一定の成果があったことを踏まえ、今後は、働き方の質を上げ、創造的な仕事にシフトすることを目指します。

年間平均総実労働時間(目指す姿)

国内グループ会社
2020年度～ **1,800** 時間

味の素(株)のロードマップ

	2015 年度 (実績)	2016 年度 (実績)	2017 年度 (実績)	2018 年度 (実績)	2019 年度
所定労働時間 (1日)	7時間 35分	7時間 35分	7時間 15分	7時間 15分	7時間 15分
年間平均 総実労働時間	1,976	1,916	1,842	1,820	1,800 (目標)
生産性*	-	-	107.5%	109.8%	-

* 一人・時間当たり売上高(対2016年度)の割合

「健康宣言」を受けて施策を展開

味の素グループは、従業員がこことからだの健康を維持・増進できる環境づくりに取り組んでおり、その一環として2018年5月に「健康宣言」を策定しました。この考えのもと、各社で様々な施策を実施しています。

施策事例:

日本のグループ会社

- がんや糖尿病発症リスクの早期発見に役立つスクリーニング検査「アミノインデックス®」リスクスクリーニングを健康診断に組み込み、35歳以上の希望者に健康診断と併せて実施
- 就業時間内禁煙・屋内全面禁煙に向けた対策を実施

味の素フーズ・ノースアメリカ社

- 電話やテレビ電話で医師にコンタクトできる「telemedicine」制度を導入

フィリピン味の素社

- 従業員の健康に対する意識向上に向け、ニュースレターを発刊

ASVを実現する人財

ASVの理解・実践を促進

味の素グループは、それぞれの業務が直接・間接にASVの実現に貢献していることを従業員一人ひとりが実感できるように、様々な施策を実施しています。

前述の通り、2017年度のESにおけるASVの浸透や共感に関する項目のスコアは高い結果になりました。



ASV浸透プログラム実践の様子

「ASVアワード」で表彰

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のうち、特に革新性・独創性の高いものを2016年度より「ASVアワード」で表彰しています。ASVアワードの選定には社外有識者にも参加していただいています。

2018年度の大賞には、発売以来40年間、常に新しい価値(栄養、スマートな調理、共食等)をバリューチェーン全体で追求してきた日本の「Cook Do®」事業の取り組みが選ばれました。

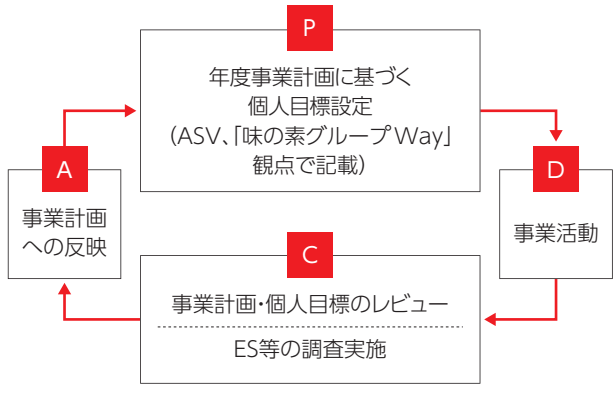


ASVアワード授賞式の様子

業務プロセスに組み込み

全社の中期経営計画に基づき、それぞれの事業計画や個人目標*をASV、「味の素グループWay」の観点で設定し、一人ひとりがPDCAサイクルを回しています。

* 味の素(株)にて実施



共通ASV専用サイトを通じて好事例を共有

ASVの浸透を加速させる取り組みの一環として、味の素グループ全従業員がいつでもどこでもアクセス可能な「Our ASV」サイトを設けています。本サイトでは、ASVの

取り組みの好事例を共有しているほか、ASVの理解度や実践度に応じた浸透プログラムを紹介しています。

原材料の持続可能な調達

重要原材料の特定

味の素グループは、事業活動で利用する原材料を網羅的に把握した上で、関連部門や社外有識者で分析し、重点的に取り組むべき重要原材料を特定しています。

特定にあたっては、当該原材料への依存度、代替可否、地球環境の持続性への関わり大きさ等の総合的視点で判断しています。特に、気候変動、生物多様性、人権問題等と大きく関わる森林減少の抑制が重要と考えており、パーム油や紙等の農林資源に関する取り組みを強化しています。また、2020年度までに「100%持続可能なパーム油、紙の調達」を目標（p62参照）としています。

持続可能なパーム油の調達推進

味の素グループがパーム油（パーム核油含む）を使用している製品は、カップスープ、即席麺、コーヒークリーム等の加工食品や化成品等多岐にわたっており、使用する地域も日本、東南アジア、欧州、南米にまたがっています。一部の製品では認証品の調達が困難なパーム核油を使用していること、一部の地域では認証パーム油の供給が限られることから、味の素グループではRSPO*1の認証品またはトレーサビリティの確認のとれたものをもって「持続可能」としています。2018年度のパーム油の使用実績は約36,700トンで、そのうち認証品は25%となりました。トレーサビリティの確認のとれたパーム油の使用実績は現在集計中です。



*1 Roundtable on Sustainable Palm Oil: 持続可能なパーム油のための円卓会議

持続可能な紙の利用推進

味の素グループは、「紙の調達ガイドライン」に基づき、容器包装用紙の持続可能な調達を進めています。

ガイドラインでは、保護価値の高い地域の森林破壊に関与せず、かつ原木生産地の法令および国際的な人権基準を守り、適切な手続きで生産する事業者から調達した紙をもって「持続可能」としています。持続可能な紙には、FSC®*2等の認証紙だけでなく、再生紙、FSC®管理木材由来の紙も含まれます。

2018年度、日本の容器包装用紙における持続可能な紙の使用率は全使用量の95%となりました。海外については2018年度の調査に着手しており、集計を実施中です。

*2 Forest Stewardship Council®: 森林管理協議会

▶ 詳細は「サステナビリティデータブック2019」をご覧ください。
<https://www.ajinomoto.com/jp/activity/>

気候変動への対応

TCFDによる提言に賛同署名

味の素グループは、気候変動を全社経営レベルのリスクかつ機会として捉えており、経営会議の下部機構である経営リスク委員会と環境会議で各種指標の目標達成度を確認するとともに、対応策を検討しています。

2019年5月には、金融安定理事会*1が立ち上げたTCFD*2(気候関連財務情報開示タスクフォース)による提言に賛同署名しました。今後は、国際的な枠組みに沿うようにガバナンス体制を強化し、気候関連のリスクと機会を事業戦略へ反映していきます。

*1 世界主要国・地域の中央銀行、金融監督当局、財務省等の代表が参加する国際機関

*2 Task Force on Climate-related Financial Disclosures

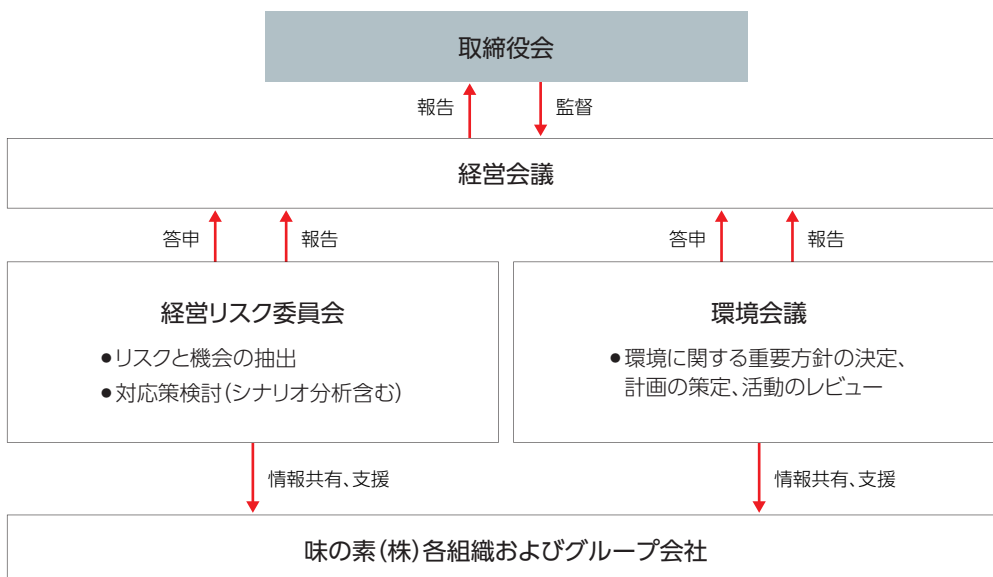
東南アジアを対象にシナリオ分析を実施

味の素グループの事業領域は、調味料、冷凍食品、コーヒー等の食品から、ライフサポート、ヘルスケアまで、多岐にわたっています。また、その活動地域は全世界に広がっています。そのため気候変動による影響も、大きな自然災害による事業活動の停滞、原燃料の調達に関わる事項、消費行動に関わる事項等、多方面にわたると考えられます。

2018年度は、味の素グループの主力製品の一つであるうま味調味料「味の素®」をモデルとして、東南アジアを対象に気候変動のシナリオ分析を実施しました。その結果、平均気温が2℃上昇した場合、主原料への影響や需要の変化は比較的小さく、利益への影響は大きくないことが認識できました。しかし、エネルギー単価増や低炭素社会の進行に伴う炭素税増等が利益を圧迫する可能性があることが分かりました。そのため、現在も取り組んでいる再生可能エネルギーへの切り替え等をさらに進め、レジリエンスを高めていく必要があります。

2019年度は、「味の素®」のシナリオ分析をグローバルに展開するほか、他の調味料や食品のシナリオ分析も実施する予定です。

気候変動に関するガバナンス体制



▶ 詳細は「サステナビリティデータブック2019」をご覧ください。
<https://www.ajinomoto.com/jp/activity/>

プラスチック廃棄物のゼロ化を目指して

プラスチック包装資材は、お客様に対して食の安全性を確保するために重要な役割を果たしています。一方、プラスチックの海洋廃棄物やマイクロプラスチックの問題は、世界全体で早急に解決すべきものとなっています。

味の素グループは、プラスチック使用量(2018年度は約70千トン)の削減とともに、プラスチックを廃棄物ではなく資源として循環できるような新素材・新技術の開発にも取り組み、2030年度にプラスチック廃棄物のゼロ化を目指しています。

プラスチック廃棄物の削減に向けた取り組み

●プラスチック使用量の削減 (Reduce)

味の素グループは、これまでも環境に配慮した容器包装の開発・改善に取り組んできました。2017年度には「ほんだし®」のスティック製品の一部を紙容器に切り替え、年間11トンのプラスチック使用量を削減したほか、「ブレンディ®」の容器をコンパクトにして年間25トンのプラスチック使用量を削減しました。

今後も、包装資材をはじめとするプラスチック使用物削減のほか、技術開発の進む代替素材の使用も検討していきます。

●循環利用可能な条件整備 (Recycle)

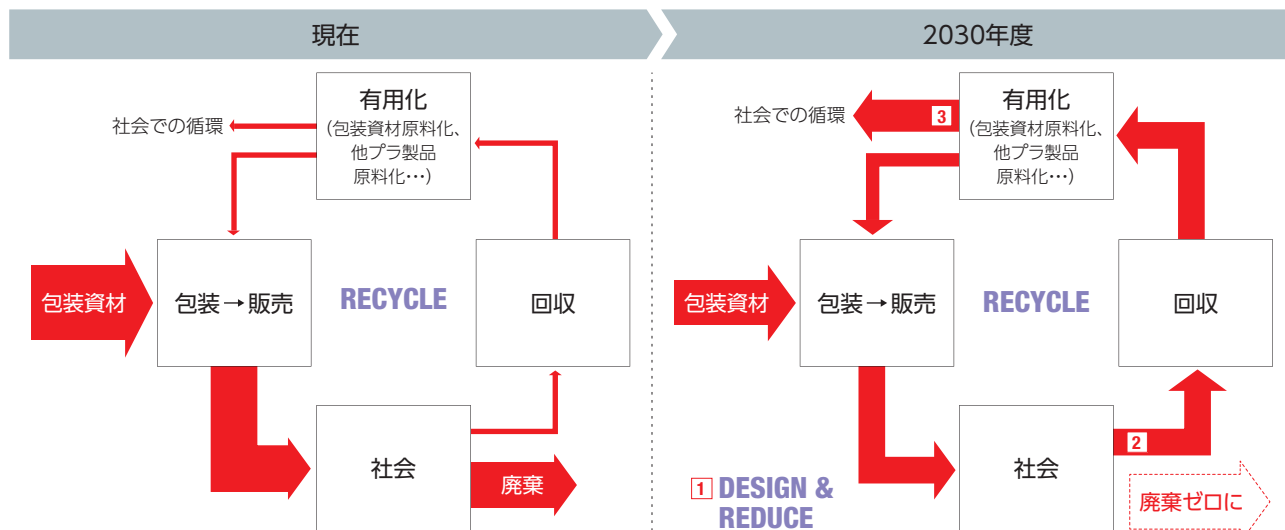
(1)循環利用しやすい包装資材の開発

単一素材プラスチック包装資材の開発、循環可能な代替素材での包装資材開発等を行っていきます。

(2)回収・有用化の社会システム確立に向けた貢献

新興国を中心に、まだ確立されていない地域での社会システムの確立を目指します。

2030年度のありたい姿



現在、包装資材として使用されているプラスチックは家庭等での使用後、日本等一部の国・地域を除き、大部分はそのまま陸上あるいは直接海洋に廃棄されています。回収されたものが有用なものにリサイクルされている量はまだまだ少ない状況です。

2030年度のありたい姿は、廃棄プラスチックゼロ社会です。その実現に向けて、以下のことを実行していきます。

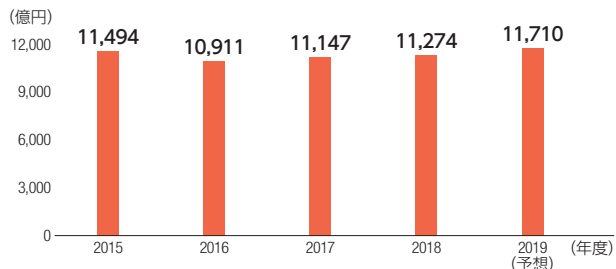
- ① 使用量をできるだけ減らし、リサイクルする量を少なくする。
- ② 社会からの回収の仕組みを整える。
- ③ 回収したプラスチックを社会に有用なものに再生し利用する。これらを一企業で実行することは極めて困難ですが、より多くのステークホルダーと協力して実現を目指します。

* 矢印の太さはプラスチック量を表しています

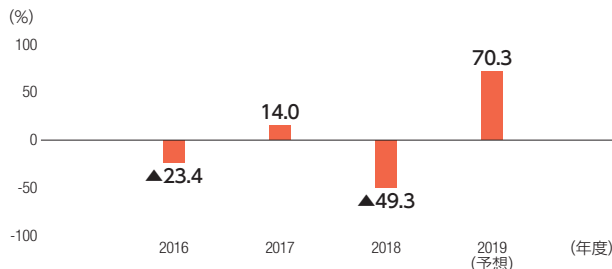
パフォーマンスデータ

財務(経済価値) [IFRS]

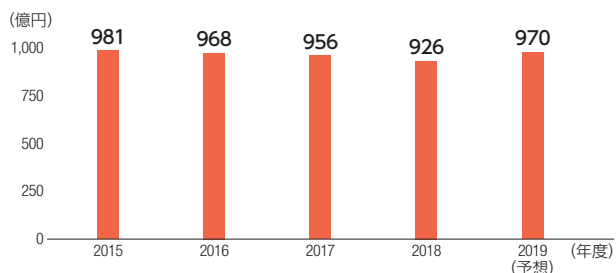
売上高



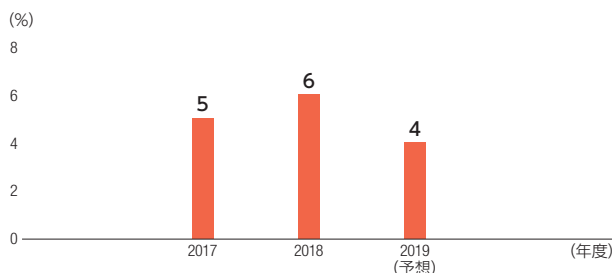
EPS成長率(対前年度)



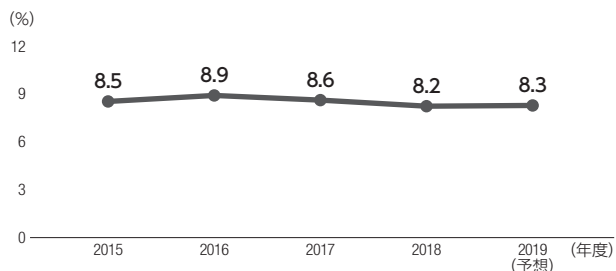
事業利益



海外(コンシューマー食品)売上成長率(対前年度)*3



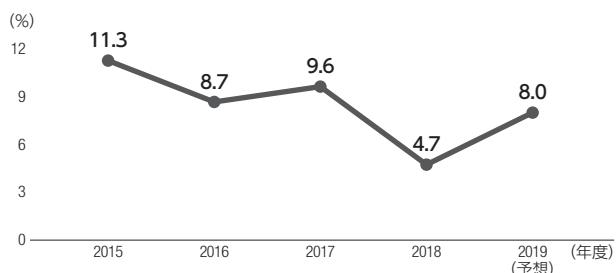
売上高事業利益率



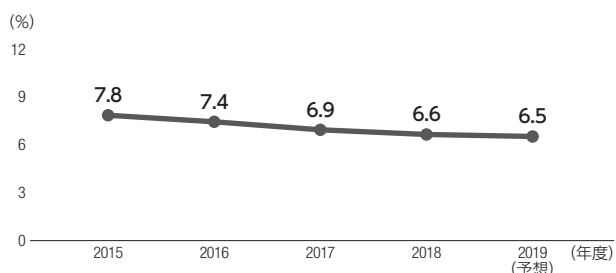
販売量増加分(対2015年度)

うま味調味料 2017年度実績 ▲約2万トン 2018年度実績 ▲約2万トン 2020年度目標 ▲約10万トン
風味調味料 2017年度実績 ▲約3万トン 2018年度実績 ▲約3万トン 2020年度目標 ▲約9万トン
アミノ酸 2017年度実績 ±0トン 2018年度実績 ▲約9万トン 2020年度目標 ▲約8万トン
冷凍食品*4 2017年度実績 ▲約1,000万パック 2018年度実績 ±0パック 2020年度目標 ▲約3,000万パック
スープ*5 2017年度実績 ▲約6,000万食 2018年度実績 ▲約5,000万食 2020年度目標 ▲約1億食

ROE*1



ROA*2



資源の効率利用等によるコスト削減(対2016年度)

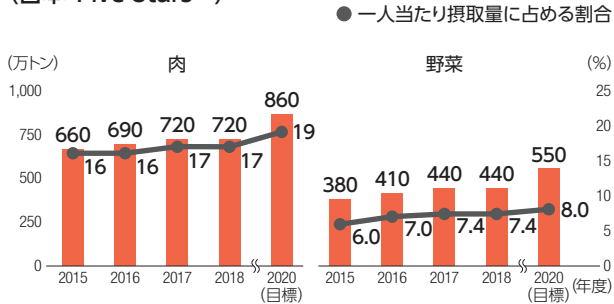
2018年度実績 ▲41億円 2019年度目標 ▲約100億円

*1 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 *2 ROA=事業利益/期中平均資産合計

*3 現地通貨ベース(冷凍食品含む) *4 日本の家庭用調理品のみ *5 日本のカップスープのみ

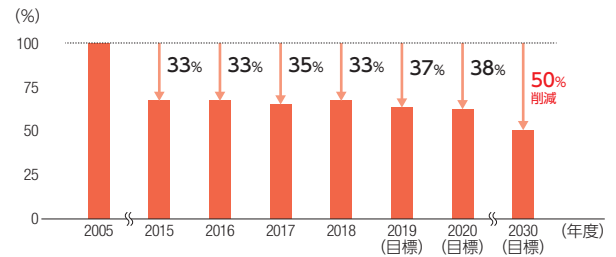
非財務(社会価値)

味の素グループ製品による肉・野菜の摂取量
(日本・Five Stars*1)

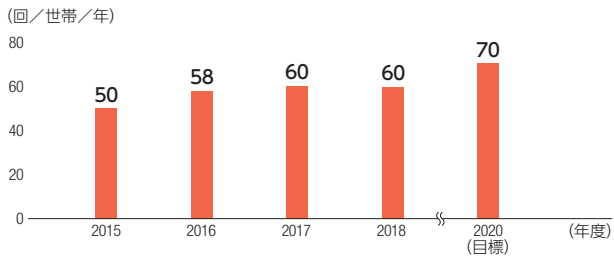


温室効果ガスの削減

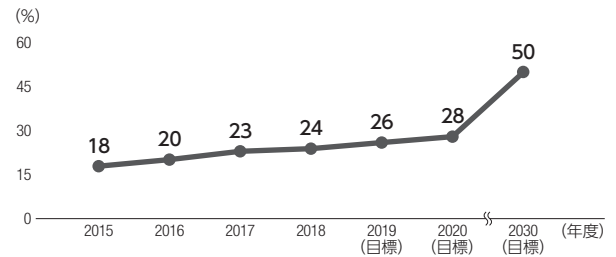
- 温室効果ガスの排出量対生産量原単位削減率(対2005年度)



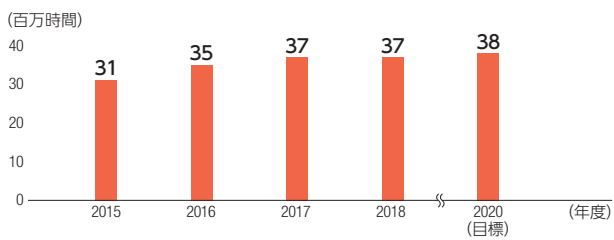
味の素グループ製品による共食の場への貢献回数
(日本・Five Stars)



- 再生可能エネルギー利用率



味の素グループ製品を通じて創出される時間(日本)



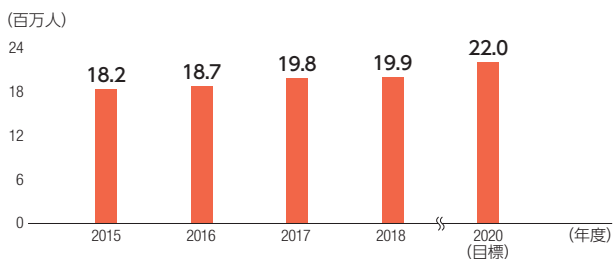
- 脱フロン

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

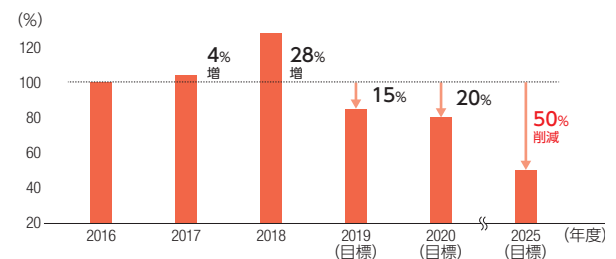
HFCs*2
保有量極少化

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



フードロスの削減

- 原料受け入れからお客様納品までの
フードロス削減率(対2016年度)

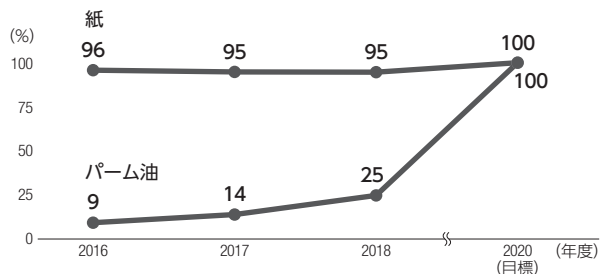


*1 タイ、ブラジル、インドネシア、ベトナム、フィリピン *2 ハイドロフルオロカーボンの総称

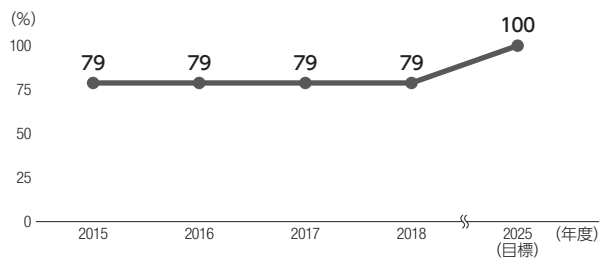
非財務(社会価値)

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

- 持続可能な原材料の調達比率

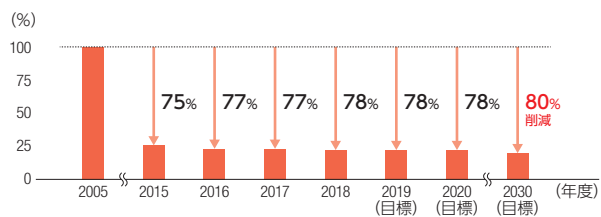


- 低資源利用発酵技術の工場導入率



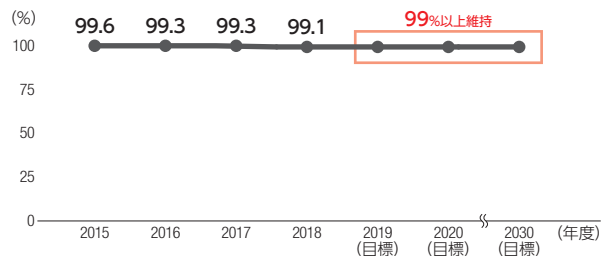
水資源の保全

- 水使用量対生産量原単位削減率(対2005年度)



廃棄物の3R

- 事業活動で排出される廃棄物の資源化率



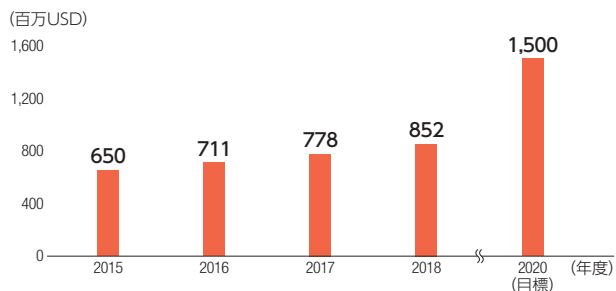
- プラスチック廃棄量の削減

2030年度にグループ使用量の
プラスチック廃棄物ゼロ化を目指す

働きがいを実感している従業員の割合



コーポレートブランド価値*

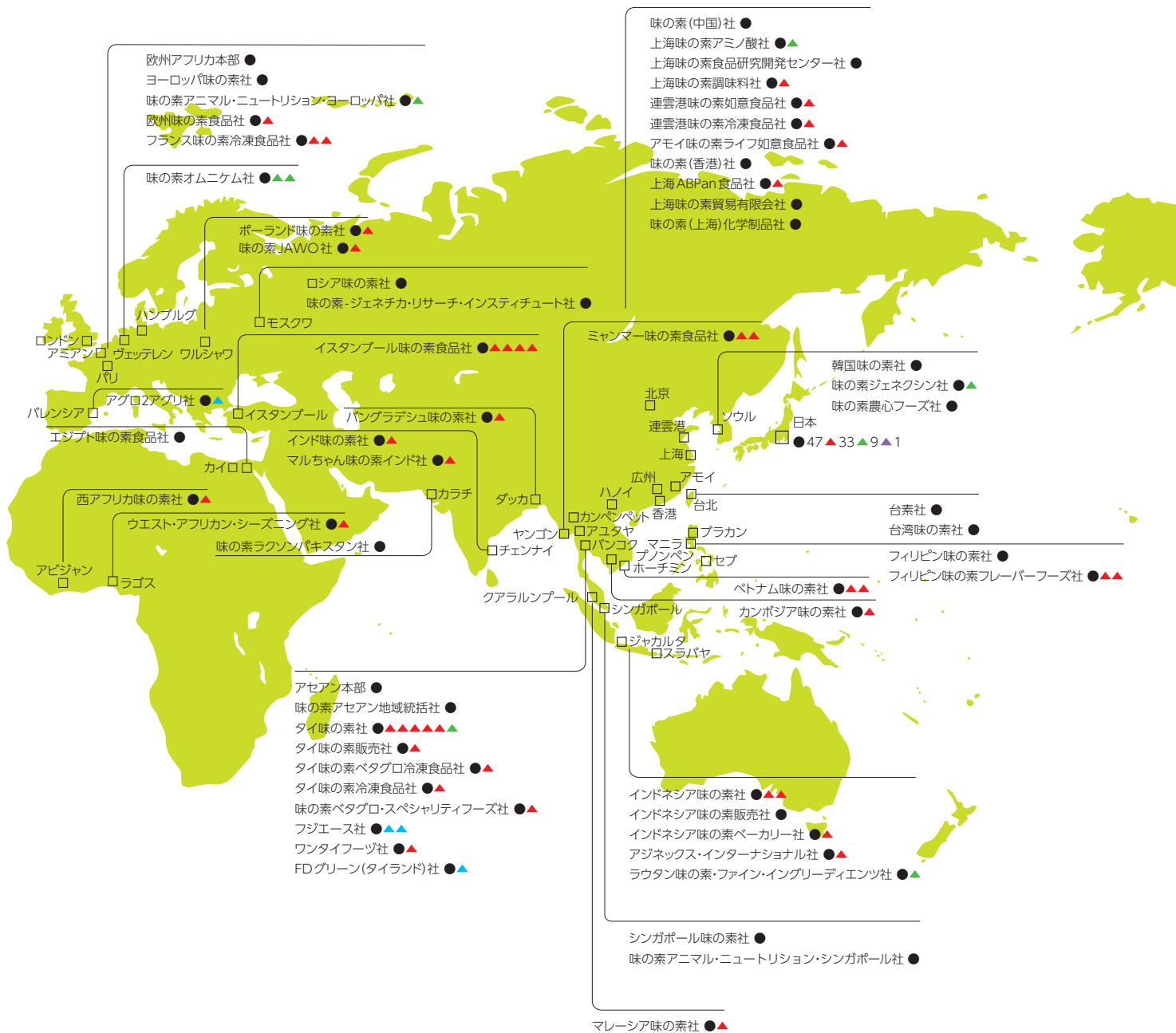


* インターブランド社調べ。「Japan's Best Global Brands」公表数値

グローバルネットワーク

グローバルネットワーク (2019年4月1日現在)

味の素グループは、現在35の国・地域で、事業を展開しています。
 主な法人・工場等をご紹介します。



35の国・地域(日本を含む)

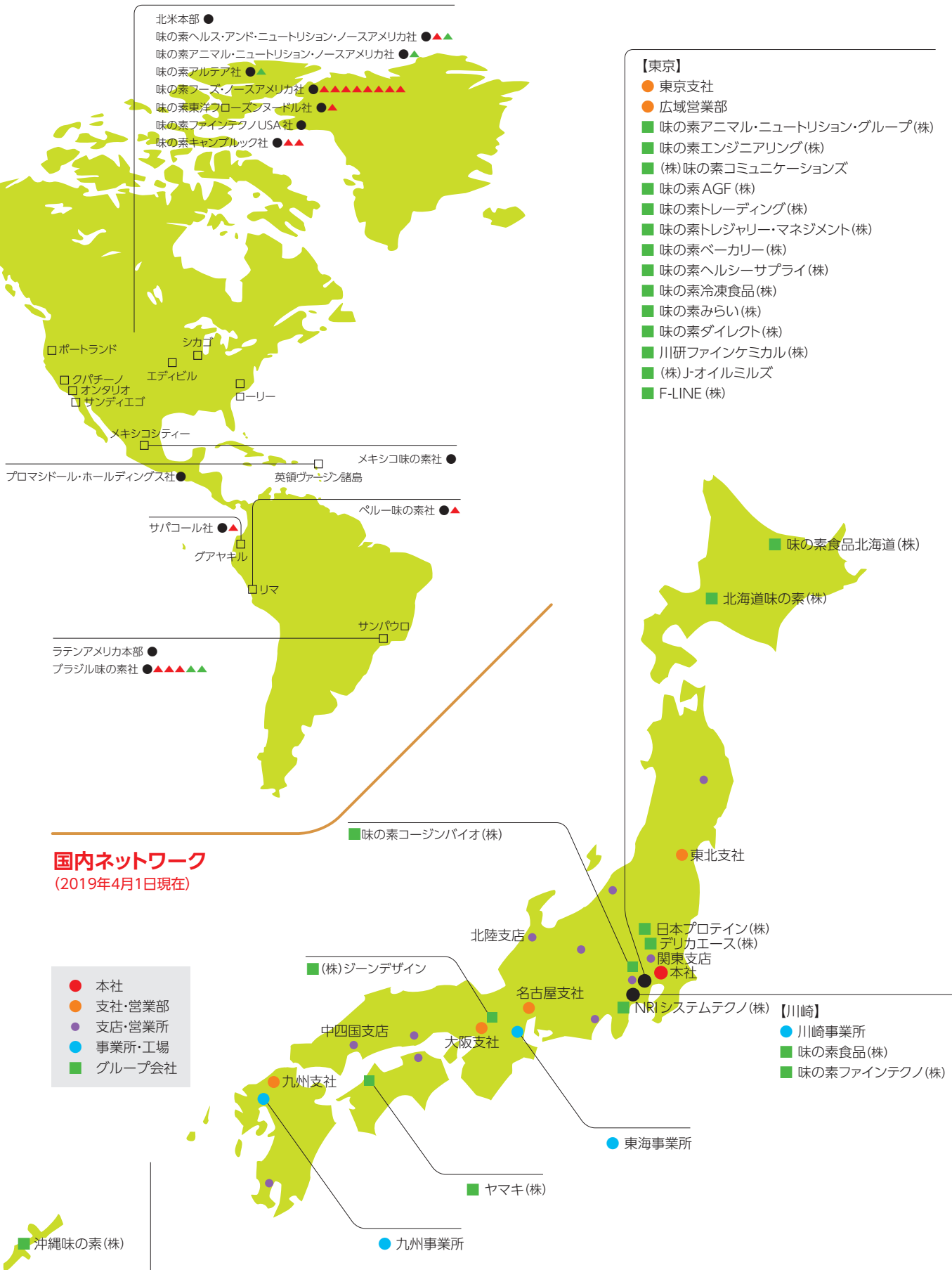
【うち生産工場*1 世界24の国・地域 121工場*2(日本43工場、海外78工場)】

● 当社地域本部、法人	
▲ 調味料・加工食品・冷凍食品・飲料工場	93
▲ アミノ酸・化成品工場	22
▲ 医薬工場	1
▲ その他工場	5

*1 生産工場は包装工場も含まれます

*2 地図上に表示されていない工場もあります

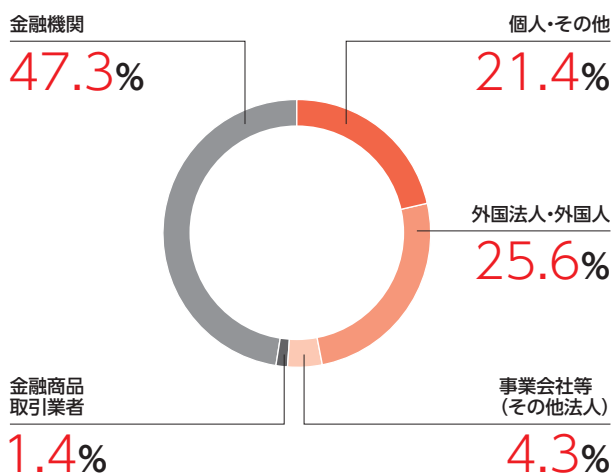
グローバルネットワーク



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34,504名
 単体3,494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
 発行済株式総数 549,163,354株
 株主数 146,527名(前期末比11,859名増)
 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 EY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)	57,598	10.49
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	29,143	5.31
第一生命保険株式会社	26,199	4.77
日本生命保険相互会社	25,706	4.68
株式会社三菱UFJ銀行	14,574	2.65
明治安田生命保険相互会社	12,624	2.30
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	8,698	1.58
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	8,584	1.56
三菱UFJ信託銀行株式会社	8,083	1.47
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	7,853	1.43

SRIインデックスへの組み入れ

Dow Jones Sustainability World Index

2014年より連続選定



FTSE4Good Global Index

2004年より連続選定



MSCI Global SRI Indexes

2011年より連続選定



MSCI ESG Leaders Indexes

2010年より連続選定

味の素グループの活動に関する主な評価・表彰

- 2018年 Access to Nutrition Index(ATNI)第14位



- 平成30年度テレワーク推進企業等厚生労働大臣表彰「優秀賞」
- 「健康経営優良法人2019(大規模法人部門～ホワイト500～)」
- 「健康経営銘柄2019」

統合報告書2018に関する主な評価

- WICIジャパン主催 第6回WICIジャパン統合報告優良企業表彰「統合報告優秀企業賞」
- GPIFの運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」、「多くの運用機関から高い評価を得た「優れた統合報告書」
- 環境省、一般財団法人 地球・人間環境フォーラム共催 第22回環境コミュニケーション大賞「持続可能性報告大賞(環境大臣賞)」

▶ 外部からの評価・表彰

<https://www.ajinomoto.com/jp/ir/esp/sri/2018.html>

株価パフォーマンス

株主総利回り(TSR)推移(年率)*1

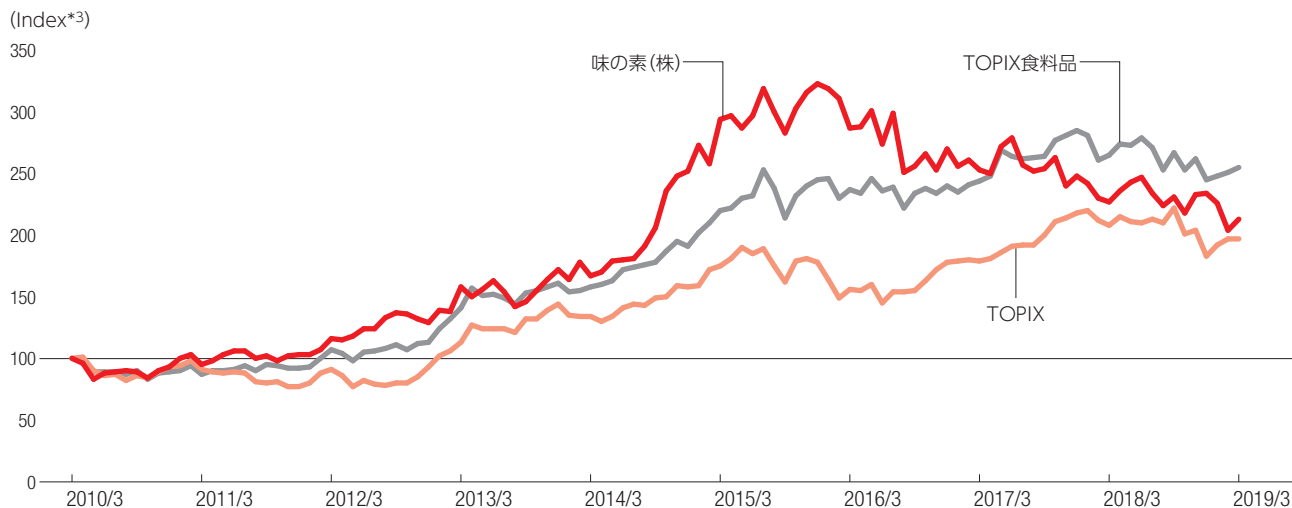
	1年	3年	5年	10年
味の素(株)	93.6%	90.2%	105.4%	111.2%
TOPIX	95.0%	108.1%	108.0%	109.7%
TOPIX食料品	96.4%	102.5%	110.1%	112.4%

*1 Bloombergデータより当社作成。Total Shareholder Return: 配当を再投資した場合の投資収益率

株価の推移

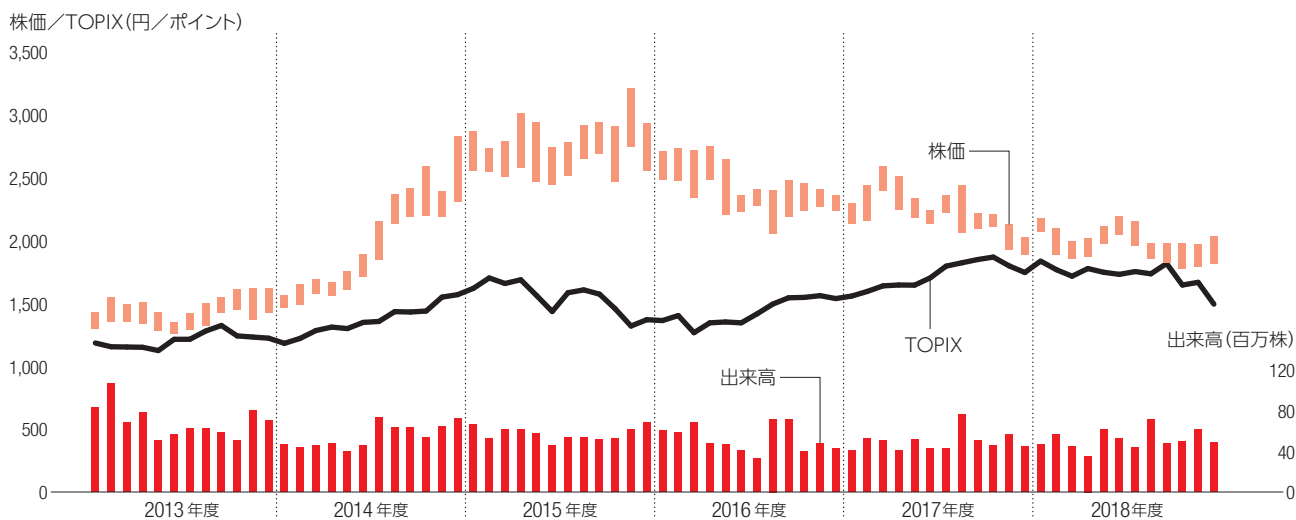
年度	最高値(円)	最安値(円)	年度末(円)	ボラティリティ*2
2009	969	680	926	26.8%
2010	953	729	867	26.9%
2011	1,047	847	1,038	26.2%
2012	1,416	1,018	1,415	20.0%
2013	1,594	1,236	1,475	28.2%
2014	2,782.50	1,443.00	2,634.50	26.2%
2015	3,161.00	2,404.00	2,539.50	33.6%
2016	2,702.50	2,020.00	2,196.50	28.2%
2017	2,543.50	1,853.00	1,925.00	19.2%
2018	2,188.00	1,624.50	1,769.00	25.4%

*2 数値は標準偏差



*3 2010年3月末日の終値データを100とした配当込みの株価指数の推移

月次株価推移と出来高推移



Eat Well, Live Well.



味の素グループ 統合報告書 2019

■ 表紙について

表紙は、味の素グループが成長投資を集中する6つの重点事業を中核に、イノベーションを起こしながら持続的に成長する様子を表現しています。



本報告書記載記事の無断転載・複製を禁じます。©味の素株式会社2019

■ お問い合わせ先

〒104-8315 東京都中央区京橋一丁目15番1号
味の素株式会社

グローバルコミュニケーション部
E-mail: csr_info@ajinomoto.com
URL: <https://www.ajinomoto.com/jp/activity/>

グローバル財務部 IRグループ
E-mail: investor_relations@ajinomoto.com
URL: <https://www.ajinomoto.com/jp/ir/>



「アジパンダ®」は味の素株式会社のキャラクターです。