

第141回定時株主総会 招集ご通知

Eat Well, Live Well.



開催
日時

2019年6月25日(火曜日)
午前10時00分
(開場：午前9時00分)

決議事項

- 第1号議案 剰余金の処分の件
- 第2号議案 定款一部変更の件
- 第3号議案 取締役9名選任の件

受付開始時間が前年と異なっておりますので、
お間違いのないようご注意ください。

開催
場所

東京都千代田区内幸町一丁目1番1号
帝国ホテル東京
本館2階 孔雀の間
※末尾の株主総会会場のご案内をご参照下さい。



ネットで
招集

招集ご通知を
ネットで簡単・便利に!!

招集ご通知の掲載内容がパソコン・
スマートフォン・タブレット端末から
ご覧いただけます。

<https://s.srdb.jp/2802/>



〈お土産の取り止めについて〉

本年から、株主総会ご出席株主様へのお土産のご提供を取り止めさせていただきます。何卒ご理解下さいますようお願い申し上げます。



目次

第141回定時株主総会招集ご通知	3
議決権行使方法のご案内	4

株主総会参考書類

第1号議案 剰余金の処分の件	9
第2号議案 定款一部変更の件	10
第3号議案 取締役9名選任の件	11

添付書類

事業報告

I. 味の素グループの現況に関する事項	
1. 事業の経過およびその成果	19
2. 財産および損益の状況	27
3. 設備投資の状況	29
4. 企業再編等の状況	29
5. 資金調達の状況	29
6. 主要な借入先	29
7. 当社の主要な営業所および工場	29
8. 重要な子会社等の状況	30
9. 従業員の状況	32

10. 対処すべき課題	33
II. 当社の株式に関する事項	40
III. 当社のコーポレート・ガバナンスおよび役員に関する事項	
1. コーポレート・ガバナンスに関する事項	41
2. 役員に関する事項	47
3. 会計監査人に関する事項	53

連結計算書類	54
--------	----

計算書類	56
------	----

監査報告書	58
-------	----

株主総会会場のご案内	末尾ご参照
------------	-------



株主の皆様へ

代表取締役
取締役社長
最高経営責任者

西井孝明

株主の皆様には、平素よりご支援お引き立てを賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第141回定時株主総会を2019年6月25日に開催いたしますので、ご出席下さいますようご通知申し上げます。

2017-2019(for 2020)中期経営計画において、味の素グループが創造する経済価値、社会価値を財務目標、非財務目標として設定し、また統合目標としてコーポレートブランド価値を指標化し、味の素グループが目指すところを明確にした経営を行っております。2年目にあたる2018年度も引き続き、グループ全体、事業軸や地域軸で“ASV(Ajinomoto Group Shared Value)”を強く推進しながら、更なる事業構造改革(FIT)、成長ドライバーの展開(GROW)、経営基盤強化等に取り組んでまいりました。

2018年度の業績は、製薬カスタムサービスおよび医薬用・食品用アミノ酸等のヘルスケア事業や海外調味料・加工食品事業の貢献により増収となりましたが、情報テクノロジーの進化に伴う消費の多様化から競争環境が激変し、日本国内における冷凍食品やコーヒー等食品事業が振るわず、2018年度の財務目標として掲げた事業利益を達成することができませんでした。また北米の新生産体制構築に伴うコストや物流費の上昇、アフリカ・トルコにおける事業環境の激変と競争激化から現地子会社・関連会社にかかる減損損失を計上したため、親会社の所有者に帰属する当期利益が大幅な減益となりました。これによって最終事業年度である2019年度の財務目標の達成は困難になりました。

2019年度は、資産効率を高めるアセットライト経営の推進とデジタル技術を応用した質の高い業務への転換によって、①グローバルトップ3を実現する重点事業領域への経営資源の集中による成長回帰、②資産効率の向上、③生産性の向上、の3点に取り組み、次期中期経営計画においてグローバル食品企業トップ10クラス入りを目指せる体制を整えていく所存です。

株主の皆様におかれましては、今後とも一層のご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

株主各位

2019年6月3日
 東京都中央区京橋一丁目15番1号
味の素株式会社
 取締役社長 西井孝明

第141回定時株主総会招集ご通知

拝啓 株主の皆様には、平素よりご支援お引き立てを賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第141回定時株主総会を下記により開催いたしますので、ご出席下さいますようご通知申し上げます。

なお、当日ご出席願えない場合は、書面(議決権行使書用紙)または電磁的方法(インターネット)により議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の「株主総会参考書類」をご検討下さいまして、2019年6月24日(月曜日)午後4時30分までに議決権を行使していただきたくお願い申し上げます。

敬具

記

- | | | | | | |
|------------|---|------|--|------|---|
| 1. 日時 | 2019年6月25日(火曜日) 午前10時〔開場 午前9時〕 | | | | |
| 2. 場所 | 帝国ホテル東京 本館2階 孔雀の間 東京都千代田区内幸町一丁目1番1号
(「孔雀の間」が満席となった場合は、第2会場等をご案内させていただきますので、ご了承下さいませようをお願い申し上げます。) | | | | |
| 3. 会議の目的事項 | <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; vertical-align: top;">報告事項</td> <td style="vertical-align: top;"> 1. 第141期(2018年4月1日から2019年3月31日まで)事業報告および連結計算書類の内容ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
 2. 第141期(2018年4月1日から2019年3月31日まで)計算書類の内容報告の件 </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">決議事項</td> <td style="vertical-align: top;"> 第1号議案 剰余金の処分の件
 第2号議案 定款一部変更の件
 第3号議案 取締役9名選任の件 </td> </tr> </table> | 報告事項 | 1. 第141期(2018年4月1日から2019年3月31日まで)事業報告および連結計算書類の内容ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
2. 第141期(2018年4月1日から2019年3月31日まで)計算書類の内容報告の件 | 決議事項 | 第1号議案 剰余金の処分の件
第2号議案 定款一部変更の件
第3号議案 取締役9名選任の件 |
| 報告事項 | 1. 第141期(2018年4月1日から2019年3月31日まで)事業報告および連結計算書類の内容ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
2. 第141期(2018年4月1日から2019年3月31日まで)計算書類の内容報告の件 | | | | |
| 決議事項 | 第1号議案 剰余金の処分の件
第2号議案 定款一部変更の件
第3号議案 取締役9名選任の件 | | | | |

※ 定時株主総会招集に際して提供すべき書類のうち、事業報告の「当社の新株予約権等に関する事項」、連結計算書類の連結持分変動計算書および連結注記表ならびに計算書類の株主資本等変動計算書および個別注記表につきましては、法令および定款第16条の規定に基づき、当社ウェブサイト(<https://www.ajinomoto.com/jp/ir/event/meeting.html>)に掲載しておりますので、本招集ご通知の添付書類には記載しておりません。

※ 株主総会参考書類、事業報告、連結計算書類および計算書類に修正すべき事項が生じた場合には、直ちに当社ウェブサイト(<https://www.ajinomoto.com/jp/ir/event/meeting.html>)にて、修正後の内容を開示いたします。

インターネットによる議決権行使のご案内

インターネットにより議決権を行使される場合は、下記事項をご確認の上、行使していただきますようお願い申し上げます。

QRコードを読み取る方法

「ログイン用QRコード」を読み取りいただくことで、「ログインID」および「仮パスワード」が入力不要でログインいただけます。

！
下記方法での
議決権行使は
1回に限りです。

QRコードを読み取る

お手持ちのスマートフォンにて、同封の議決権行使書用紙の副票(右側)に記載の「ログイン用QRコード」を読み取る。

議決権行使書用紙の副票(右側)



「ログイン用QRコード」はこちら

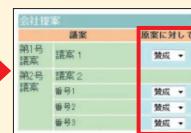
議決権行使方法を選ぶ

議案賛否方法の選択画面が表示されるので、議決権行使方法を選ぶ。



各議案の賛否を選択

画面の案内にしたがって各議案の賛否を選択する。



画面の案内にしたがって行使完了です。

インターネットによる議決権行使期限 2019年6月24日(月)午後4時30分まで
 ※ただし、毎日午前2時から午前5時までは取扱いを休止いたします。

ログインID・仮パスワードを入力する方法

議決権行使ウェブサイトへ
アクセスする

<https://evote.tr.mufg.jp/>



「次の画面へ」を
クリック

お手元の議決権行使書紙の
副票(右側)に記載された
「ログインID」および「仮パスワード」を入力



「ログイン」を
クリック

「新しいパスワード」と
「新しいパスワード(確認用)」の
両方を入力



「送信」を
クリック

以降は、
画面の案内にしたがって
賛否をご入力下さい

- ※議決権行使ウェブサイトへのアクセスに際して発生する費用(インターネット接続料金、通信料金等)は、株皆様のご負担となります。
- ※インターネットのご利用環境によっては、議決権行使ウェブサイトをご利用いただけない場合がございます。なお、携帯電話専用サイトは、設けておりません。
- ※詳細は、以下のヘルプデスクにお問い合わせ下さい。

ID・パスワードについて

株皆様以外の方による不正アクセス(なりすまし)や議決権行使内容の改ざんを防止するため、議決権行使ウェブサイト上で「仮パスワード」の変更をお願いすることになりますのでご了承下さい。
 株主総会の招集の都度、新しい「ログインID」および「仮パスワード」をご通知いたします。

複数回行使された場合の議決権の取扱い

書面とインターネットにより重複して議決権を行使された場合

→ インターネットによる議決権行使の内容を有効とさせていただきます。

インターネットにより複数回議決権を行使された場合

→ 最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

お問い合わせ先

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部(ヘルプデスク)

電話 0120-173-027(通話料無料) 受付時間 午前9時から午後9時まで



招集ご通知をインターネットで簡単・便利に!

「ネットでお集」のご案内



本招集ご通知は「ネットでお集」を採用しています。
ぜひ、ご活用下さい。

アクセスはこちら! ⇒ <https://s.srdb.jp/2802/>

招集ご通知が いつでもどこでも閲覧可能

招集ご通知の掲載内容がパソコン・スマートフォン・タブレット端末からご覧いただけます。インターネット環境があれば、外出先や移動中も閲覧可能です。

スムーズな画面遷移

横メニューと縦スクロールを活用したスムーズな画面遷移を実現しています。

Point 1

簡単スケジュール登録

開催日時はGoogleカレンダーと連携しています。Googleカレンダーを利用している方は簡単にスケジュール登録をすることができます。

Point 2

議決権行使ウェブサイトへ 簡単アクセス

このボタンからインターネット議決権行使ウェブサイトへアクセスいただけます。

Point 3

株主総会会場へのアクセスにも 便利

開催場所の地図はGoogleマップに連動しています。



株主総会参考書類

第1号議案

剰余金の処分の件

当社は、2017-2019(for 2020)中期経営計画におきまして、創出されるキャッシュ・フローについて、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投資する一方で、連結配当性向30%を目処に安定的かつ継続的に配当を行うほか、機動的な自己株式取得を検討し、株主還元水準の向上に努めていく方針としております。

上記の方針に基づき、当期の期末配当につきましては、以下のとおり、1株につき16円(中間配当額1株当たり16円を含め、当期の年間配当額は前期と同額の1株当たり32円)とさせていただきますたく存じます。

なお、本議案が可決されました場合、当期の連結配当性向は59.7%となります。今後も株主資本の効率的な運用に努め、引き続き株主の皆様のご期待に応えてまいります所存であります。

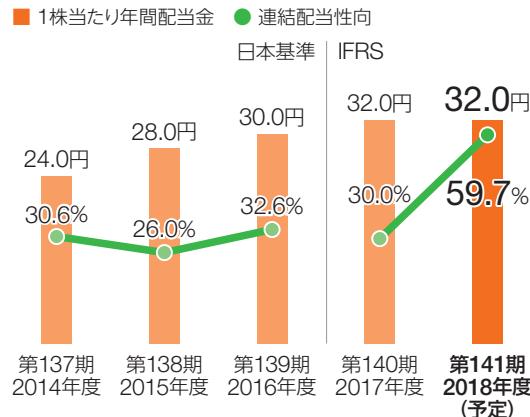
1. 期末配当に関する事項

- 1 配当財産の種類
金銭
- 2 株主に対する配当財産の割当てに関する事項
およびその総額
当社普通株式1株につき …………… 金16円
総額 …………… 8,785,056,656円
- 3 剰余金の配当が効力を生じる日
2019年6月26日

2. その他の剰余金の処分に関する事項

該当する事項はありません。

(ご参考) 1株当たり年間配当金／連結配当性向



第2号議案

定款一部変更の件

1. 変更の理由

取締役会の議長は、取締役会長または取締役社長としておりましたが、執行と監督の分離を推し進め、取締役会の監督機能を強化するため、非業務執行取締役の取締役会長が取締役会の議長となる変更を行うものであります。

2. 変更の内容

変更の内容は、次のとおりであります。

(下線は変更部分を示します。)

現 行 定 款	変 更 案
第 23 条 (取締役会)	第 23 条 (取締役会)
(1) (省略)	(1) (現行どおり)
(2) 取締役会は、法令に別段の定めがある場合を除き、 <u>取締役会の決議により取締役会長または取締役社長</u> がこれを招集し、その議長となる。 <u>取締役会長および取締役社長</u> に事故があるときは、取締役会の決議をもってあらかじめ定めた順序により、他の取締役がこれに当たる。	(2) 取締役会は、法令に別段の定めがある場合を除き、取締役会長がこれを招集し、その議長となる。取締役会長に事故があるときは、取締役会の決議をもってあらかじめ定めた順序により、他の取締役がこれに当たる。
(3) (省略)	(3) (現行どおり)

第3号議案

取締役9名選任の件

現在の取締役9名全員は、本定時株主総会の終結の時をもって任期満了となります。つきましては、迅速な意思決定ができる現在の取締役員数を維持しつつ、社内から非業務執行取締役を新たに選任することにより取締役の過半数を非業務執行取締役とし、取締役会としての監督機能を強化するため、社内出身の取締役6名(うち、非業務執行取締役2名)および社外取締役3名の取締役9名の選任をお願いいたしたいと存じます。

役員等指名諮問委員会の答申に基づき選定した9名の取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者 番号	氏名	取締役会への出席状況 (2018年度)	選任後に委員を務める 予定の委員会等 <small>(※は委員長、議長)</small>
1	再任 伊藤 雅俊 <small>非業務執行</small>	17回中17回(100%)	
2	再任 西井 孝明	17回中17回(100%)	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※
3	再任 福土 博司	17回中17回(100%)	経営基盤検討会
4	再任 栃尾 雅也	17回中17回(100%)	経営基盤検討会
5	新任 野坂 千秋	—	
6	再任 高藤 悦弘 <small>非業務執行</small>	17回中17回(100%)	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
7	再任 齋藤 泰雄 <small>社外 独立役員</small>	17回中17回(100%)	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
8	再任 名和 高司 <small>社外 独立役員</small>	17回中16回(94%)	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※
9	新任 岩田 喜美枝 <small>社外 独立役員</small>	—	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

(注) 経営基盤検討会は、味の素グループにおける経営上の重要課題について検討する、取締役会の下部機関です。

1

再任 非業務執行



いとう まさとし
伊藤 雅俊

生年月日 1947年9月12日
所有する当社の株式数 118,067株
取締役会出席状況 100%(17回/17回)

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

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)

(重要な兼職の状況)

日本航空株式会社社外取締役
ヤマハ株式会社社外取締役

■ 取締役候補者とした理由

伊藤雅俊氏は、取締役社長、最高経営責任者として、2度にわたり味の素グループ中期経営計画の策定を指揮してきました。取締役会長に就任以降も、取締役会の議長として、実効性のある効率的な取締役会運営に向けた改革を推進してきました。以上のことから、同氏を引き続き取締役候補者としたものであり、再任後も取締役会長として当社のコーポレート・ガバナンス体制強化の役割を担う予定であります。

2

再任



にしい たかあき
西井 孝明

生年月日 1959年12月27日
所有する当社の株式数 34,700株
取締役会出席状況 100%(17回/17回)

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

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)

■ 取締役候補者とした理由

西井孝明氏は、強いリーダーシップと決断力により、ASV(Ajinomoto Group Shared Value)を軸とした味の素グループの持続的な成長を指揮してきたほか、「働き方改革」による機動的・効率的な事業運営と経営基盤の強化に取り組み、さらにはアセットライト経営による事業構造の変革を牽引しております。以上のことから、同氏を引き続き取締役候補者としたものであり、再任後も代表取締役、取締役社長、最高経営責任者としての職責を担う予定であります。

3

再任



ふくし ひろし
福士 博司

生年月日 1958年4月25日
所有する当社の株式数 26,900株
取締役会出席状況 100%(17回/17回)

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

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)

(現在の担当)
アミノサイエンス事業本部

■ 取締役候補者とした理由

福士博司氏は、現在専務執行役員として統括するアミノサイエンス事業に関して、国内外問わず豊富な経験を有しており、2017-2019 (for 2020) 中期経営計画においても、ヘルスケア領域におけるM&A戦略の実行や関係会社間の垣根を越えた効率的な事業運営の推進等に取り組んできました。以上のことから、同氏を引き続き取締役候補者としたものであり、再任後は代表取締役、副社長執行役員およびCDO (Chief Digital Officer) としてデジタルトランスフォーメーションによる経営変革、企業価値向上を担う予定であります。

4

再任



とちお まさや
栃尾 雅也

生年月日 1959年8月8日
所有する当社の株式数 22,871株
取締役会出席状況 100%(17回/17回)

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

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)

(現在の担当)
グローバルコーポレート本部、コーポレートサービス本部

(重要な兼職の状況)
株式会社J-オイルミルズ社外取締役

■ 取締役候補者とした理由

栃尾雅也氏は、国内外の食品事業に携わった経験を有するほか、現在は専務執行役員としてコーポレート全体を統括し、コーポレート・ガバナンス体制の強化、グローバル戦略機能の強化およびコーポレート機能の最適化によりグループ全体の経営基盤の強化を推進してきました。以上のことから、同氏を引き続き取締役候補者としたものであり、再任後は代表取締役、専務執行役員としての職責を担う予定であります。

7

再任 社外 独立役員



さいとう やすお
齋藤 泰雄

生年月日 1948年1月5日
所有する当社の株式数 0株
取締役会出席状況 100%(17回/17回)

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

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)

(重要な兼職の状況)

公益財団法人日本オリンピック委員会副会長
公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会理事

● 社外取締役候補者に関する特記事項

齋藤泰雄氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であります。同氏は、2012年6月28日開催の第134回定時株主総会において当社社外取締役に選任されており、その在任期間は本定時株主総会の終結の時をもって7年となります。

● 社外取締役候補者とした理由

齋藤泰雄氏には、外交官として培った豊富な国際経験と国際情勢等に関する深い知識を活かし、当社のグローバルな事業展開におけるリスクの低減・回避の観点から取締役会において積極的にご発言いただき、味の素グループの成長に寄与していただいております。このほか、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メンバーとして、決定手続の透明性・客観性と経営の健全性を高めていただいております。以上のことから、同氏を引き続き社外取締役候補者としたものであります。なお、同氏は、社外取締役となること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しております。

● 独立役員に関する事項

当社は、齋藤泰雄氏を東京証券取引所の定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。同氏の再任が承認された場合には、同氏を引き続き独立役員として指定する予定であります。なお、当社における社外役員の独立性に関する基準は、18ページをご参照下さい。

● 候補者と当社との間の特別の利害関係

齋藤泰雄氏が副会長を務める公益財団法人日本オリンピック委員会(以下「JOC」という)と当社との間には、味の素ナショナルトレーニングセンターの使用に関する契約に基づく取引等があり、また、同氏が理事を務める公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会(以下「TOCOG」という)と当社との間には、東京2020オフィシャルパートナーシッププログラム契約に基づく取引がありますが、同氏と当社との間に特別の利害関係はありません。なお、当期における当社からJOCへの支払額は、JOCの2019年3月期の経常収益の0.5%未満であり、当期におけるJOCから当社への支払額は、当社の当期連結売上高の0.01%未満であること、また同氏はTOCOGの業務執行者ではないことから、当社における社外役員の独立性に関する基準を満たしております。

● 責任限定契約の内容の概要

当社は、齋藤泰雄氏との間において、会社法第427条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項各号に定める金額の合計額としております。同氏の再任が承認された場合には、当該契約は継続されます。

8

再任

社外

独立役員



なわ たかし
名和高司

生年月日 1957年6月8日
 所有する当社の株式数 0株
 取締役会出席状況 94% (16回/17回)

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

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
 (現、一橋大学大学院経営管理研究科)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)
 (重要な兼職の状況)
 一橋大学大学院経営管理研究科教授
 株式会社ジェネシスパートナーズ代表取締役
 NECキャピタルソリューション株式会社社外取締役
 株式会社ファーストリテイリング社外取締役
 株式会社デンソー社外取締役

● 社外取締役候補者に関する特記事項

名和高司氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であります。同氏は、2015年6月26日開催の第137回定時株主総会において当社社外取締役に選任されており、その在任期間は本定時株主総会の終結の時をもって4年となります。

● 社外取締役候補者とした理由

名和高司氏には、大学院の経営管理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、取締役会において積極的に新たな視点・考え方をご提言いただくことにより、味の素グループの成長に寄与していただいております。このほか、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メンバーとして、決定手続の透明性・客観性と経営の健全性を高めていただいております。以上のことから、同氏を引き続き社外取締役候補者としたものであります。

● 独立役員に関する事項

当社は、名和高司氏を東京証券取引所の定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。同氏の再任が承認された場合には、同氏を引き続き独立役員として指定する予定であります。なお、当社における社外役員の独立性に関する基準は、18ページをご参照下さい。

● 責任限定契約の内容の概要

当社は、名和高司氏との間において、会社法第427条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項各号に定める金額の合計額としております。同氏の再任が承認された場合には、当該契約は継続されます。

9

新任 社外 独立役員



いわた きみえ
岩田 喜美枝

生年月日 1947年4月6日
所有する当社の株式数 0株
取締役会出席状況 —

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1971年 4月 労働省（現、厚生労働省）入省
2001年 1月 厚生労働省雇用機会均等・児童家庭局長
2004年 6月 株式会社資生堂取締役執行役員
2007年 4月 同社取締役執行役員常務
2008年 4月 同社取締役執行役員副社長
2008年 6月 同社代表取締役執行役員副社長
2012年 3月 キリンホールディングス株式会社社外監査役
2012年 4月 株式会社資生堂取締役
2012年 7月 日本航空株式会社社外取締役
2015年10月 東京都監査委員（現任）
2016年 3月 キリンホールディングス株式会社社外取締役
2018年 6月 住友商事株式会社社外取締役（現任）

（重要な兼職の状況）

東京都監査委員
住友商事株式会社社外取締役

● 社外取締役候補者に関する特記事項

岩田喜美枝氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であります。

● 社外取締役候補者とした理由

岩田喜美枝氏には、企業経営および企業の社会的責任に関する高い見識ならびに女性の活躍支援、ダイバーシティ推進等に関する豊富な知見を活かし、社外取締役として、独立、公正な立場から経営の重要事項の決定および業務執行の監督等の役割を適切に果たしていただきたいと考えております。以上のことから、同氏を新たに社外取締役候補者としたものであります。

なお、同氏が日本航空株式会社の社外取締役として在任中の2014年9月に、同社顧客情報システムへの不正アクセスによる顧客情報の漏洩が判明しました。同氏は、本件が判明するまではその事実を認識しておりませんでした。当該事実判明後は、同社の独立役員で構成された検証委員会（同年10月に設置）の委員長として検証を行い、再発防止に注力しました。

● 独立役員に関する事項

当社は、岩田喜美枝氏が選任された場合は、同氏を東京証券取引所の定める独立役員として指定し、同取引所に届け出る予定であります。なお、当社における社外役員の独立性に関する基準は、18ページをご参照下さい。

● 責任限定契約の内容の概要

当社は、岩田喜美枝氏が選任された場合は、同氏との間において、会社法第427条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結する予定であります。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項各号に定める金額の合計額とする予定であります。

(ご参考)当社における社外役員の独立性に関する基準

当社の社外取締役または社外監査役が独立性を有するという場合には、当該社外取締役または社外監査役が以下のいずれにも該当してはならないこととしております。

- (1) 当社を主要な取引先とする者またはその業務執行者
- (2) 当社の主要な取引先またはその業務執行者
- (3) 当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家
(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう。)
- (4) 最近1年間において、(1)から(3)までのいずれかに該当していた者
- (5) 次の①から③までのいずれかに掲げる者(重要でない者を除く。)の二親等内の親族

- ① (1)から(4)までに掲げる者
- ② 当社の子会社の業務執行者(社外監査役を独立役員として指定する場合にあっては、業務執行者でない取締役を含む。)
- ③ 最近1年間において、②または当社の業務執行者(社外監査役を独立役員として指定する場合にあっては、業務執行者でない取締役を含む。)に該当していた者

- (注) 1. 「当社を主要な取引先とする者」とは、直近事業年度においてその者の年間連結総売上高の2%または1億円のいずれか高い方の額以上の支払いを、当社から受けた者をいうこととしております。
2. 「当社の主要な取引先」とは、直近事業年度において当社の年間連結総売上高の2%または1億円のいずれか高い方の額以上の支払いを、当社に行った者をいうこととしております。
3. 「当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ている」とは、直近事業年度において役員報酬以外にその者の売上高または総収入金額の2%または1,000万円のいずれか高い方の額以上の金銭または財産を当社から得ていることをいうこととしております。

事業報告

(2018年4月1日から2019年3月31日まで)

I. 味の素グループの現況に関する事項

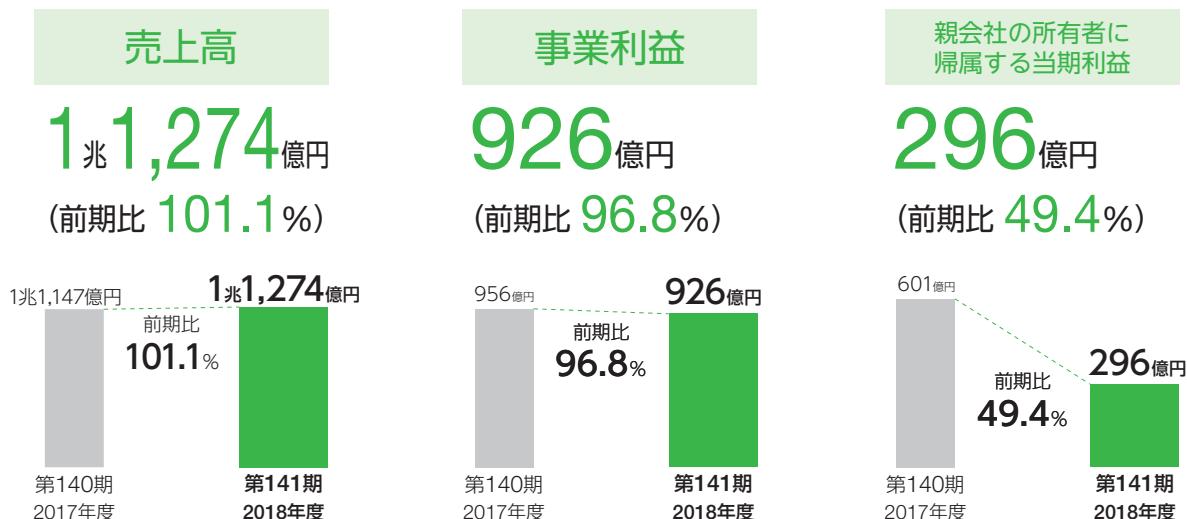
1. 事業の経過およびその成果

当期の連結売上高は、製菓カスタムサービスおよび医薬用・食品用アミノ酸が大幅な増収となったことに加え、冷凍食品(海外)や調味料・加工食品(海外)の増収等により、前期を126億円上回る1兆1,274億円(前期比101.1%)となりました。

事業利益は、冷凍食品(日本)、冷凍食品(海外)およびコーヒー類が大幅な減益となったことに加え、持分法による損益にプロマシドール・ホールディングス社(以下「PH社」という。)の商標権に係る減損損失を計上したこと等により、前期を30億円下回る926億円(前期比96.8%)となりました。

営業利益は、その他の営業費用に味の素フーズ・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、ならびにPH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したこと等により、前期を255億円下回る531億円(前期比67.5%)となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期を304億円下回る296億円(前期比49.4%)となりました。



(注) 1. 「事業利益」とは、「売上高」から「売上原価」、「販売費」、「研究開発費」および「一般管理費」を控除し、「持分法による損益」を加えたものであり、「その他の営業収益」および「その他の営業費用」を含まない、当社独自の利益指標です。

2. 当期より、物流事業を非継続事業に分類しております。これにより非継続事業からの利益は、連結損益計算書上、継続事業と区分して表示しております。これに伴い、売上高、事業利益および営業利益は、継続事業の金額を表示しております。なお、対応する前期の金額についても同様に組み替えて表示しております。

3. 当期において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、前期に係る各数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させております。

セグメント別の概況

日本食品

売上高 3,750 億円
前期比 -91億円 2.4%減

海外食品

売上高 4,816 億円
前期比 +169億円 3.7%増

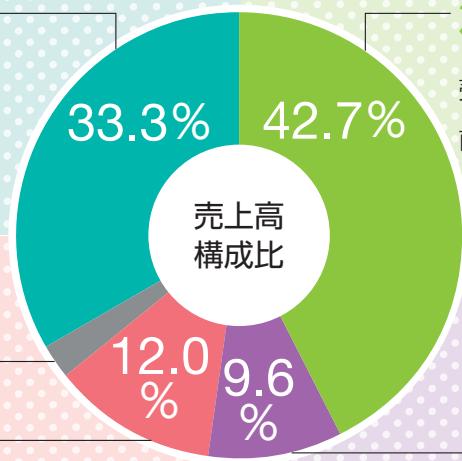
その他 2.4%

ヘルスケア

売上高 1,353 億円
前期比 +153億円 12.8%増

ライフサポート

売上高 1,079 億円
前期比 -106億円 9.0%減



	売上高(億円)	前期増減(億円)	前期比(%)	事業利益(億円)	前期増減(億円)	前期比(%)
日本食品	3,750	△91	97.6	298	△90	76.9
海外食品	4,816	169	103.7	423	8	102.0
ライフサポート	1,079	△106	91.0	95	14	118.5
ヘルスケア	1,353	153	112.8	120	27	128.9
その他	274	1	100.5	△12	9	—
合計	11,274	126	101.1	926	△30	96.8

(注) 1. △印はマイナスを示しております。
 2. 国内外の食品加工業向け「アクティバ®」類および天然系調味料は、日本食品セグメントに区分されております。また、国内外の食品加工業向けうま味調味料「味の素®」、核酸および甘味料は、海外食品セグメントに区分されております。
 3. 当期より、従来ライフサポートセグメントに含めていた香粧品事業をヘルスケアセグメントに含めております。前期のセグメント情報は、変更後の区分により作成しております。

売上高構成比
33.3%

日本食品

【主要な事業内容】(2019年3月31日現在)

- ・調味料・加工食品(日本):【家庭用】うま味調味料ほか各種調味料・加工食品等【業務用】外食用調味料・加工食品、加工用調味料(天然系調味料、食品用酵素製剤)、弁当・総菜、ベーカリー製品等
- ・冷凍食品(日本)
- ・コーヒー類:【家庭用】各種コーヒー製品、各種ギフト等【業務用】オフィス飲料、外食嗜好飲料、加工原料等



「Cook Do®」



「フノール®
カップスープ」



「しょうがギョーザ」



「ザ★チャーハン」

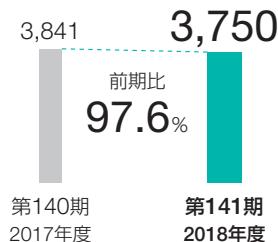


「ブレンディ®
パーソナル
インスタントコーヒー」



「ブレンディ®
カフェラトリー®
スティック」

売上高 (億円)



事業利益 (億円)



日本食品セグメントの売上高は、競争激化の影響等によりコーヒー類および冷凍食品(日本)の売上げが前期を下回ったことから、前期を91億円下回る3,750億円(前期比97.6%)となりました。事業利益は、冷凍食品(日本)およびコーヒー類が減収に伴い大幅な減益となったことから、前期を90億円下回る298億円(前期比76.9%)となりました。

<主要な変動要因(売上高)>

- 調味料・加工食品(日本)は、家庭用、業務用ともに前期並みで、全体で前期並み。
- 冷凍食品(日本)は、業務用は主力カテゴリーが拡大し増収。家庭用は、「ギョーザ」がシリーズ計で前期を上回るも、から揚げや米飯の主力製品が競争激化の影響等により前期を下回り減収。よって、全体で減収。
- コーヒー類は、CVS向けやギフト製品、また市場縮小に伴う競争激化の影響を受けた家庭用製品の減収により、全体で減収。

<主要な変動要因(事業利益)>

- 調味料・加工食品(日本)は、家庭用は前期並みも、業務用は原燃料価格の上昇影響等により大幅減益となり、全体で減益。
- 冷凍食品(日本)およびコーヒー類は、上述の売上減少等により大幅減益。

売上高構成比
42.7%

海外食品

【主要な事業内容】(2019年3月31日現在)

- ・調味料・加工食品(海外): 家庭用・外食用うま味調味料、風味調味料、液体調味料、メニュー用調味料、即席麺、コーヒー飲料、粉末飲料等
- ・冷凍食品(海外): 餃子類、米飯類、麺類等
- ・加工用うま味調味料・甘味料: 食品加工業向けうま味調味料、核酸系調味料、アスパルテーム等



「味の素®」(ベトナム)



「Sazón®」(ブラジル)



「Birdy®」(タイ)



Gyoza Dumplings(米国)



「Ling Ling®」(米国)

売上高(億円)



事業利益(億円)



海外食品セグメントの売上高は、冷凍食品(海外)や調味料・加工食品(海外)の売上げが増加したことにより、前期を169億円上回る4,816億円(前期比103.7%)となりました。事業利益は、調味料・加工食品(海外)でPH社の商標権に係る減損損失を計上したものの、増収による増益がこれをカバーしたことに加え、加工用うま味調味料が大幅な増益となったため、前期を8億円上回る423億円(前期比102.0%)となりました。

<主要な変動要因(売上高)>

- 調味料・加工食品(海外)は、換算為替によるマイナス影響あるも、調味料や「味の素®」、タイにおける缶コーヒーの販売拡大等により、全体で増収。
- 冷凍食品(海外)は、北米におけるアジア製品やアペタイザー製品の販売拡大、また欧州の販売拡大等により増収。
- 加工用うま味調味料は、海外における販売拡大により、甘味料は、加工用の販売拡大により増収。

<主要な変動要因(事業利益)>

- 調味料・加工食品(海外)は、増収に伴う増益効果あるも、PH社の減損損失、換算為替によるマイナス影響、発酵原燃料価格の上昇等により、全体で前期並み。
- 冷凍食品(海外)は、米国における生産性改善が進むも、物流費の高騰等により大幅減益。
- 加工用うま味調味料は、発酵原燃料価格上昇の影響あるも、貿易為替影響および販売拡大等により大幅増益。甘味料は、主に増収に伴い増益。

売上高構成比
9.6%

ライフサポート

【主要な事業内容】(2019年3月31日現在)

- ・動物栄養：飼料用アミノ酸
- ・化成品：電子材料等



飼料用リジン



飼料用スレオニン



飼料用トリプトファン

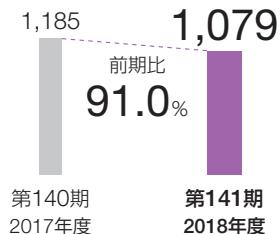


「AjiPro®-L」



半導体パッケージ用
層間絶縁材料

売上高 (億円)

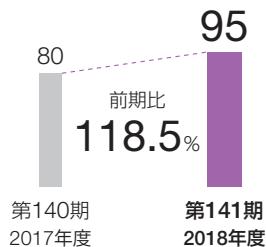


ライフサポートセグメントの売上高は、化成品が増収となったものの、動物栄養が大幅な減収となったことにより、前期を106億円下回る1,079億円(前期比91.0%)となりました。事業利益は、化成品が大幅な増益となったことから、前期を14億円上回る95億円(前期比118.5%)となりました。

<主要な変動要因(売上高)>

- 動物栄養は、主にスレオニン、リジンの販売数量減少により大幅減収。
- 化成品は、主に電子材料の販売好調により増収。

事業利益 (億円)



<主要な変動要因(事業利益)>

- 動物栄養は、主にトリプトファンの単価下落影響により大幅減益。
- 化成品は、増収に伴い大幅増益。

売上高構成比
12.0%

ヘルスケア

【主要な事業内容】(2019年3月31日現在)

- ・アミノ酸：各種アミノ酸、製薬カスタムサービス(医薬品原薬・中間体の製造・開発の受託事業)等
- ・その他：健康基盤食品、機能性栄養食品、化粧品、化粧品素材等



「グリナ」



「アミノバイタル® GOLD」



「ジーンノ アミノシューティカル® クリーム」



化粧品素材

売上高(億円)

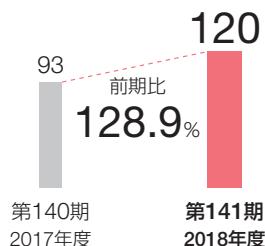


ヘルスケアセグメントの売上高は、製薬カスタムサービスおよび医薬用・食品用アミノ酸が大幅な増収となったことにより、前期を153億円上回る1,353億円(前期比112.8%)となりました。事業利益は、医薬用・食品用アミノ酸および製薬カスタムサービスの増収に伴い大幅な増益となったことから、前期を27億円上回る120億円(前期比128.9%)となりました。

<主要な変動要因(売上高)>

- アミノ酸は、製薬カスタムサービス、医薬用・食品用アミノ酸ともに、販売拡大および子会社の新規連結影響等により大幅増収。
- その他は、化粧品素材の販売拡大等により増収。

事業利益(億円)



<主要な変動要因(事業利益)>

- アミノ酸は、医薬用・食品用アミノ酸、製薬カスタムサービスともに大幅増収に伴い大幅増益。
- その他は、計上サブセグメント変更(製薬カスタムサービスに移管)影響等により減益。

トピックス

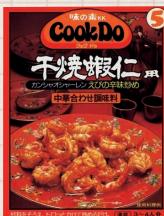
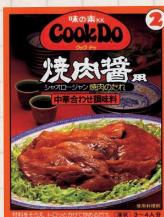
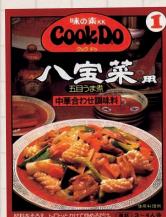
アミノ酸から広がる事業展開

皆さまがよくご存知のうま味調味料「味の素®」。そのうま味のもと、アミノ酸です。味の素グループは、このアミノ酸を軸に様々な事業を展開しています。

その1つ、製薬カスタムサービスは、長年培ってきたアミノ酸に関する技術を活かし、高分子・低分子医薬、オリゴ核酸医薬、がん治療薬等に用いられる原薬の製造を中心に、米国、欧州、日本等を拠点として事業展開しています。これら各拠点の技術・ノウハウを相互活用し、一元的なサービス提供を可能とすべく、2018年10月、同事業を「AJINOMOTO BIO・PHARMA SERVICES」として一体運営できる体制を構築しました。今後も、直接の顧客である製薬企業のみならず、その先の患者さんまで視野に入れた価値提供に取り組んでいきます。



食品分野でも、アミノ酸を軸とした製品展開がなされています。1978年に発売された中華合わせ調味料「Cook Do®」は、野菜とお肉がたっぷり摂れる本格中華メニューを家庭で簡単に作るという価値を提供しながら、ライフスタイルや食に対するニーズの変化にあわせ進化を続け、昨年発売40周年を迎えました。現在では、アミノ酸研究により培われた当社の独自技術を活用し、その領域を和風・洋風合わせ調味料、ごはん・麺用合わせ調味料へと拡大し、お客様の献立の悩み解決に貢献しています。



発売当時の「Cook Do®」

その他

その他の事業の売上高は、前期を1億円上回る274億円(前期比100.5%)となり、事業利益は、前期比で9億円赤字幅が縮小し、12億円の損失となりました。

2. 財産および損益の状況

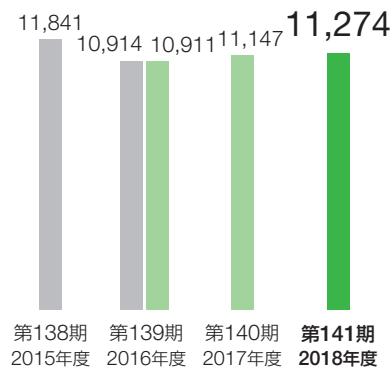
区 分	第138期 2015年度	第139期 2016年度		第140期 2017年度	第141期(当期) 2018年度
	日本基準	日本基準	IFRS	IFRS	IFRS
売上高	11,841 億円	10,914 億円	10,911 億円	11,147 億円	11,274 億円
事業利益	— 億円	— 億円	968 億円	956 億円	926 億円
営業利益(日本基準)	908 億円	853 億円	— 億円	— 億円	— 億円
経常利益	941 億円	902 億円	— 億円	— 億円	— 億円
親会社株主に帰属する 当期純利益/ 親会社の所有者に帰属する 当期利益	634 億円	525 億円	530 億円	601 億円	296 億円
1株当たり当期純利益/ 基本的1株当たり当期利益	107 円 86 銭	91 円 99 銭	92 円 81 銭	105 円 76 銭	53 円 62 銭
総資産/資産合計	12,621 億円	13,369 億円	13,501 億円	14,262 億円	13,938 億円
純資産/資本合計	6,919 億円	6,977 億円	6,906 億円	7,206 億円	6,859 億円
1株当たり純資産/ 1株当たり 親会社所有者帰属持分	1,066 円 84 銭	1,094 円 83 銭	1,082 円 90 銭	1,128 円 44 銭	1,113 円 93 銭
ROE (株主資本利益率/ 親会社所有者帰属持分 当期利益率)	9.8 %	8.5 %	8.7 %	9.6 %	4.7 %

(注) 1. 項目に「/」があるものは、「日本基準/IFRS」となります。

- 1株当たり当期純利益/基本的1株当たり当期利益は、期中平均の発行済株式総数から、期中平均の自己株式数を控除した株式数により算出しております。
- 1株当たり純資産/1株当たり親会社所有者帰属持分は、期末現在の発行済株式総数から、期末現在の自己株式数を控除した株式数により算出しております。
- 第139期より、持分法適用会社であるEAファーマ株式会社の会計方針を変更しており、第138期については遡及処理を行っております。
- 当期より、物流事業を非継続事業に分類しております。これにより非継続事業からの利益は、連結損益計算書上、継続事業と区分して表示しております。これに伴い、売上高および事業利益は、継続事業の金額を表示しております。なお、対応する前期の金額についても同様に組み替えて表示しております。
- 当期において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、前期に係る各数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させております。

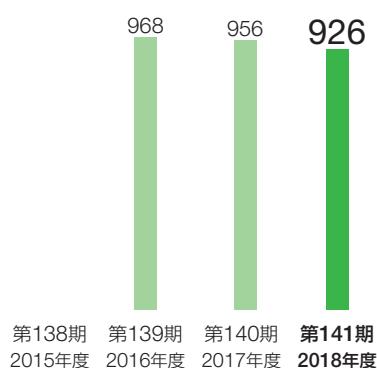
売上高(億円)

■ 日本基準 ■ IFRS



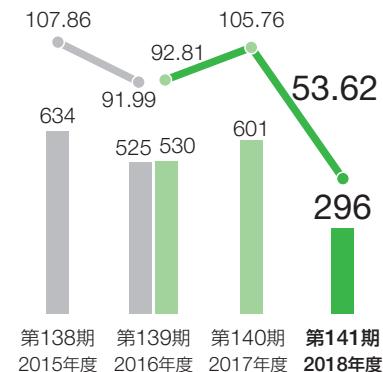
事業利益(億円)

■ IFRS



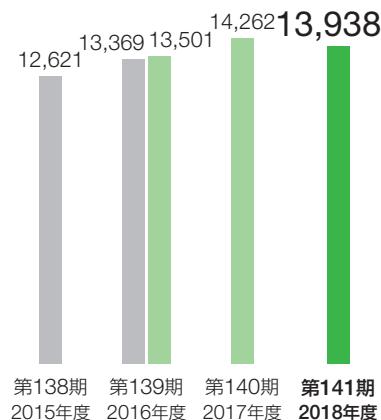
■ 親会社株主に帰属する当期純利益／
親会社の所有者に帰属する当期利益(億円)
● 1株当たり当期純利益／
基本的1株当たり当期利益(円)

■ 日本基準 ■ IFRS



総資産／資産合計(億円)

■ 日本基準 ■ IFRS



純資産／資本合計(億円)

● 1株当たり純資産／
1株当たり親会社所有者帰属持分(円)

■ 日本基準 ■ IFRS



ROE(%)

■ 日本基準 ■ IFRS



3. 設備投資の状況

当期の設備投資は、総額796億円で、その主なものは次のとおりであります。

- アミノ酸製造設備の増強(アメリカ) (2019年10月完工予定)
- 調味料製造設備の建設(タイ) (2020年4月完工予定)
- 冷凍食品製造設備の建設(アメリカ) (2020年7月完工予定)
- 医薬品製造設備の増強(アメリカ) (2020年12月完工予定)
- 基幹システムの更新(日本) (2022年3月完工予定)

4. 企業再編等の状況

当社は、2018年10月1日付で、当社の川崎工場における調味料・加工食品の製造事業ならびに東海事業所における調味料の製造事業を吸収分割により承継させる内容の契約を、当社の完全子会社であるクノール食品株式会社との間で締結いたしました。なお、2019年4月1日付で、当該吸収分割の効力は生じ、クノール食品株式会社は味の素食品株式会社に商号変更しております。

5. 資金調達の状況

該当する事項はありません。

6. 主要な借入先(2019年3月31日現在)

借入先	借入金残高
第一生命保険株式会社	16,600 ^{百万円}
日本生命保険相互会社	14,500
明治安田生命保険相互会社	9,700

(注) 上記のほか、株式会社三菱UFJ銀行、株式会社みずほ銀行およびその両方によるシンジケートローンによる借入(残高85,099百万円)があります。

7. 当社の主要な営業所および工場(2019年3月31日現在)

	名称	所在地
主要な営業所	本社	東京都中央区
	東京支社	東京都港区
	大阪支社	大阪市北区
	九州支社	福岡市博多区
	名古屋支社	名古屋市昭和区
	東北支社	仙台市青葉区

	名称	所在地
主要な工場	川崎工場	川崎市川崎区
	東海事業所	四日市市
	九州事業所	佐賀市

8. 重要な子会社等の状況(2019年3月31日現在)

当社の連結子会社は、「(1) 重要な子会社の状況」に記載の48社を含む100社であり、持分法適用会社は、「(2) 重要な関連会社の状況」に記載の3社を含む16社であります。

(1) 重要な子会社の状況

会社名	本社および主要な工場	資本金	議決権比率	主要な事業内容
味の素冷凍食品株式会社	(本社) 東京都中央区 (工場) 群馬県邑楽郡大泉町	9,537百万円	100 %	冷凍食品の製造販売
クノール食品株式会社	(本社・工場) 川崎市高津区	4,000百万円	100	スープ類、マヨネーズ類等の製造販売
味の素AGF株式会社	(本社) 東京都渋谷区	3,862百万円	100*	コーヒー等の販売
味の素物流株式会社	(本社) 東京都中央区	1,930百万円	100	貨物運送、倉庫業等
味の素アニマル・ニュートリション・グループ株式会社	(本社) 東京都中央区	1,334百万円	100	持株会社。飼料用アミノ酸事業の統括・管理、技術ライセンス
味の素ベーカリー株式会社	(本社) 東京都中央区 (工場) 静岡県島田市	400百万円	100	冷凍パン生地の製造販売
エースベーカリー株式会社	(本社・工場) 横浜市磯子区	400百万円	100*	パン・菓子類の製造販売
味の素ヘルシーサプライ株式会社	(本社) 東京都中央区 (工場) 群馬県高崎市	380百万円	100	医薬・食品・香料等原材料の売買、医薬部外品等の受託製造
味の素エンジニアリング株式会社	(本社) 東京都大田区	324百万円	100	食品工場の設計・建設請負およびコンサルティング
味の素ファインテクノ株式会社	(本社・工場) 川崎市川崎区	315百万円	100	電子材料・機能化学品等の製造販売
株式会社味の素コミュニケーションズ	(本社) 東京都中央区	295百万円	100	総合サービス業
デリカエース株式会社	(本社・工場) 埼玉県上尾市	200百万円	100	弁当・総菜の製造販売
サップス株式会社	(本社) 東京都中央区	50百万円	100	業務用液体調味料等の販売
A-ダイレクト株式会社	(本社) 東京都中央区	10百万円	100	健康基盤食品、化粧品等の通信販売
味の素トレーディング株式会社	(本社) 東京都港区	200百万円	96.7	味の素グループ各社の製品・原料・機材等の輸出入等
味の素アセアン地域統括社	(本社) タイ	2,125,000千タイパーツ	100	アセアン・南アジア地域の統括・管理。持株会社
タイ味の素社	(本社・工場) タイ	796,362千タイパーツ	82.5	「味の素®」、風味調味料等の製造販売
タイ味の素販売社	(本社・工場) タイ	50,000千タイパーツ	100*	「味の素®」、飲料、風味調味料等の製造販売

会社名	本社および主要な工場	資本金	議決権比率	主要な事業内容
ワンタイフーズ社	(本社・工場) タイ	60,000千タイバーツ	60.0%*	即席麺等の製造販売
フジエース社	(本社・工場) タイ	500,000千タイバーツ	51.0%*	包装材料の製造販売
タイ味の素ベタグロ冷凍食品社	(本社・工場) タイ	764,000千タイバーツ	50.0%*	冷凍食品の製造販売
インドネシア味の素社	(本社・工場) インドネシア	8,000千米ドル	51.0	風味調味料、「味の素®」等の製造販売
インドネシア味の素販売社	(本社) インドネシア	250千米ドル	100%*	風味調味料、「味の素®」等の販売
ベトナム味の素社	(本社・工場) ベトナム	50,255千米ドル	100	「味の素®」、風味調味料等の製造販売
マレーシア味の素社	(本社・工場) マレーシア	65,102千マレーシアリンギット	50.4	「味の素®」、天然系調味料等の製造販売
フィリピン味の素社	(本社) フィリピン	665,444千フィリピンペソ	95.0	「味の素®」、メニュー用調味料等の販売
味の素(中国)社	(本社) 中国	104,108千米ドル	100	持株会社。飼料用アミノ酸等の販売
上海味の素調味料社	(本社・工場) 中国	27,827千米ドル	100%*	風味調味料、液体調味料、「味の素®」等の製造販売
味の素(香港)社	(本社) 香港	5,799千香港ドル	100	核酸、甘味料等の販売
味の素アニマル・ニュートリション・シンガポール社	(本社) シンガポール	8,955千米ドル	100%*	飼料用アミノ酸等の販売
シンガポール味の素社	(本社) シンガポール	1,999千シンガポールドル	100	「味の素®」等の販売
カンボジア味の素社	(本社・工場) カンボジア	11,000千米ドル	100%*	「味の素®」、風味調味料の製造販売
韓国味の素社	(本社) 韓国	1,000,000千韓国ウォン	70.0	スープ、風味調味料、「味の素®」等の販売
台湾味の素社	(本社) 台湾	250,000千台湾ドル	100	風味調味料、「味の素®」等の販売
味の素北米ホールディングス社	(本社) アメリカ	—	100%*	持株会社
味の素フーズ・ノースアメリカ社	(本社・工場) アメリカ	15,030千米ドル	100%*	冷凍食品等の製造販売
味の素アニマル・ニュートリション・ノースアメリカ社	(本社・工場) アメリカ	750千米ドル	100%*	飼料用アミノ酸の製造販売
味の素ヘルス・アンド・ニュートリション・ノースアメリカ社	(本社・工場) アメリカ	0千米ドル	100%*	「味の素®」、アミノ酸、甘味料等の製造販売
味の素アルテア社	(本社・工場) アメリカ	0千米ドル	100	医薬品原薬・中間体の製造開発受託

会社名	本社および主要な工場	資本金	議決権比率	主要な事業内容
ブラジル味の素社	(本社・工場) ブラジル	863,298千 ^{ブラジル} レアル	100%	風味調味料、「味の素®」、飼料用アミノ酸等の製造販売
ペルー味の素社	(本社・工場) ペルー	45,282千 ^{ヌエボソル}	99.6	「味の素®」、風味調味料、即席麺等の製造販売
欧州味の素食品社	(本社・工場) フランス	106,909千 ^{ユーロ}	100*	「味の素®」、冷凍食品等の製造販売
味の素アニマル・ニュートリション・ヨーロッパ社	(本社・工場) フランス	26,865千 ^{ユーロ}	100*	飼料用アミノ酸の製造販売
味の素オムニケム社	(本社・工場) ベルギー	21,320千 ^{ユーロ}	100*	医薬品原薬・中間体の製造販売、医薬用・食品用アミノ酸等の販売
ウエスト・アフリカン・シーズン社	(本社・工場) ナイジェリア	2,623,714千 ^{ナイジェリア} ナイラ	100	「味の素®」等の製造販売
イスタンブール味の素食品社	(本社・工場) トルコ	51,949千 ^{トルコ} リラ	100	液体調味料、粉体調味料、加工食品の製造販売
ポーランド味の素社	(本社・工場) ポーランド	39,510千 ^{ポーランド} ズロチ	100*	即席麺等の製造販売
アグロ2アグリ社	(本社・工場) スペイン	2,027千 ^{ユーロ}	70.0*	農業資材の製造販売

- (注) 1. 当期において、タイ味の素ベタagro冷凍食品社、カンボジア味の素社、イスタンブール味の素食品社およびアグロ2アグリ社を重要な子会社に加えしました。
 2. ※印の議決権比率には、間接所有の議決権が含まれております。
 3. 当期において、アモイ・フード社を重要な子会社から除外しました。
 4. 味の素北米ホールディングス社は、資本金を全額資本剰余金へ振り替えているため、同社の資本金の額は記載していません。
 5. 2019年4月1日付で、クノール食品株式会社は味の素食品株式会社に、味の素物流株式会社はF-LINE株式会社に、A-ダイレクト株式会社は味の素ダイレクト株式会社に変更しております。

(2) 重要な関連会社の状況

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
EAファーマ株式会社	9,145百万円	40.0%	医薬品等の製造販売
株式会社J-オイルミルズ	10,000百万円	27.3	油脂等の製造販売
プロマシールド・ホールディングス社	0千 ^{米ドル}	33.3	加工食品等の製造販売

9. 従業員の状況(2019年3月31日現在)

(1) 当社および連結子会社の従業員の状況

従業員の数	前期末比増減
34,504名	52名増

(注) 従業員の数、就業従業員数(臨時従業員を除く。)であります。

(2) 当社の従業員の状況

従業員の数	前期末比増減
3,494名	30名増

(注) 従業員の数、就業従業員数(臨時従業員を除く。)であります。

10. 対処すべき課題

(1) 私たちの目指すもの

味の素グループは、地球的な視野にたち、「食」と「健康」、そして、明日のよりよい生活に貢献し、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を目指します。

(2) 「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」に向けて

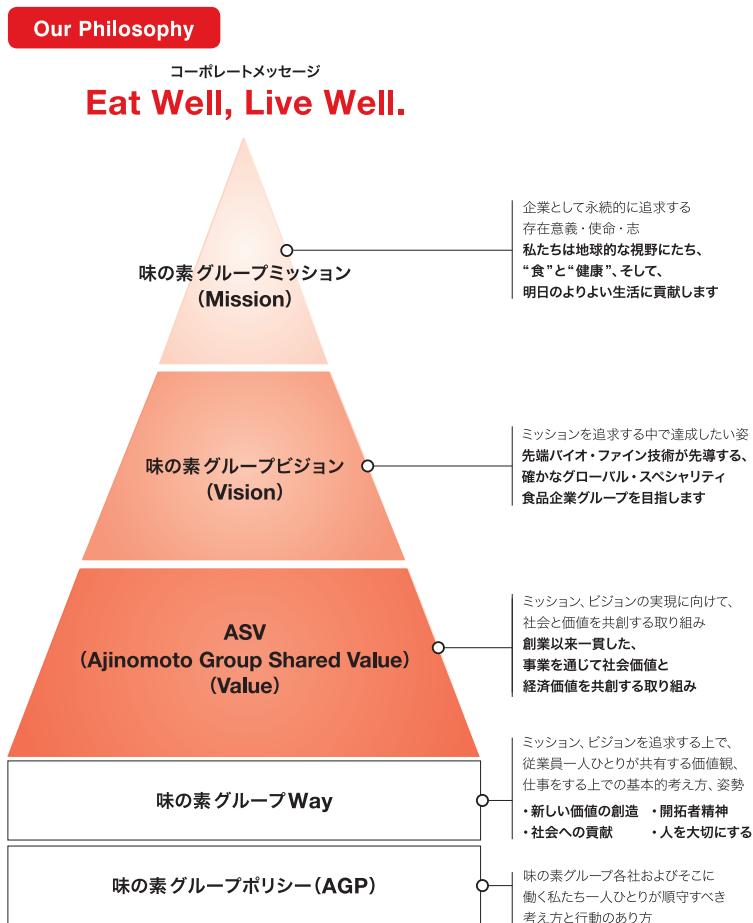
① ASV (Ajinomoto Group Shared Value) の進化による持続的成長

味の素グループは、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創業の志を受け継ぎ、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により成長してきました。この取り組みをASV (Ajinomoto Group Shared Value) と称し、これからも事業を通じて「21世紀の人類社会の課題」である「健康なこころとからだ」、「食資源」、「地球持続性」に積極的に貢献することで、ASV進化による持続的な成長を目指します。

② 現状の課題

グローバル食品企業
トップ10クラス入りのためにー

現在の味の素グループは、グローバル食品企業トップ10クラスの企業と比較すると、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。また、「環境」、「社会」、「ガバナンス」(いわゆるE・S・G)に関する基本方針や非財務目



標をより明確にすべきであると考えています。これらに対し、我々の強みである独自のコア技術、すなわち、アミノ酸を起点とした独自の先端バイオ・ファイン技術や「おいしさ」を解析し自在に設計する「おいしさ設計技術」と徹底した現地・顧客適合で具体的な解決に取り組んでいます。一方で、2014-2016中期経営計画および2017-2019(for 2020)中期経営計画で取り組んできた食品事業のポートフォリオの拡大が、戦力分散と重点分野への投資の希薄化を招き、主要カテゴリーでの市場創造力とコスト競争力の低下に繋がっています。こうした中で①成長可能性の高い事業領域への経営資源の集中・重点化、②資産効率の向上、③生産性の向上、の3点をあらゆるバリューチェーンで推進するアセットライト経営により一層の効率化を進め、グローバルトップ3が実現可能な領域に重点化することで、次期中期経営計画においてグローバル食品企業トップ10クラス入りを目指す体制を整えます。

(3) 目標とする経営指標およびその進捗

2017-2019(for 2020)中期経営計画において、味の素グループが創造する経済価値、社会価値を財務目標、非財務目標として設定。またこれらを合わせた統合目標としてコーポレートブランド価値を数値化し、味の素グループが目指すところを明確にした経営を行っています。

2017年度にはグループ共通の“味の素グループグローバルブランドロゴ”を導入し、また北米、欧州のグループ会社の社名を、“味の素”と事業内容・地域を組み合わせた名称に変更するなど、コーポレートブランド価値の集約に取り組んでいます。

Eat Well, Live Well.



■味の素グループグローバルブランドロゴ

財務・非財務目標とその2018年度進捗状況は、次のとおりです。

① 財務目標(経済価値)

	2017年度 実績 ^(注3)	2018年度 期首予想	2018年度 実績	2019年度 当初目標	2019年度 期首予想
事業利益	956 億円	1,030 億円	926 億円	1,240 億円	970 億円
事業利益率	8.6 %	8.7 %	8.2 %	9.4 %	8.3 %
ROE	9.6 %	9.5 %	4.7 %	9.8 %	8.0 %
ROA ^(注1)	6.9 %	7.2 %	6.6 %	8.8 %	6.5 %
EPS成長率	14.0 %	3.0 %	△49.3 %	年二桁成長	70.3 %
海外売上成長率 ^(注2)	5 %	7 %	6 %	年二桁成長	4 %

(注1) 資産合計事業利益率

(注2) コンシューマー食品が対象。現地通貨ベース

(注3) 当期より、物流事業を非継続事業に分類しているため、2017年度実績についても、対応する金額を同様に組み替えて表示しております。また、当期において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2017年度実績については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させております。なお、2018年度期首予想は、これらの反映前の数値です。

② 非財務目標(社会価値)

事業を通じた「健康なこころとからだ」、「食資源」、「地球持続性」への貢献を目指し、「環境」、「社会」、「ガバナンス」

非財務目標の内容		2015年度実績	
社会	うま味を通じてたんぱく質・野菜を おいしく摂取し、栄養バランスを改善します。	味の素グループ製品による肉・野菜の摂取量 (日本・Five Stars ^(注4))	肉 : 660 万トン 野菜 : 380 万トン
	共に食べる場を増加します。	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 ^(注4))	55 回
	おいしくスマートな調理を実現します。	味の素グループ製品を通じて創出される時間(日本)	31 百万時間
	人々の快適な生活を実現します。	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	1,820 万人
環境	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。	温室効果ガスの排出量対生産量原単位	33% 削減 (対2005年度)
	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。	再生可能エネルギー比率	18%
	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。	脱フロン	—
	水資源の確保：持続的に水を利用し 続けられる環境を創出します。	原料受入からお客様納品までのフードロス削減	—
	廃棄物の3R (Reduce、Reuse、Recycle)： 廃棄物のゼロエミッション	持続可能な調達	—
ガバナンス	従業員の働きがいを向上します。	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	—
		工場の水使用量対生産量原単位	75% 削減 (対2005年度)
		事業活動で排出される廃棄物削減・資源化率	99.6%
		働きがいを実感している従業員の割合	—

(E・S・G)の項目に沿って定量的な目標を定めています。

2017年度実績	2018年度実績	2020年度目標
肉：720万トン 野菜：440万トン	肉：720万トン 野菜：440万トン	※一部、2020年度以降の目標を掲げています。 肉：年860万トン：19% (9.7kg/人/年) 〈対2015年度 +3% (+2.0kg)〉 野菜：年550万トン：8% (6.2kg/人/年) 〈対2015年度 +2% (+1.6kg)〉
60回	60回	70回/世帯/年 〈対2015年度 +20回〉
37百万時間	37百万時間	38百万時間/年 (6時間/世帯) 〈対2015年度 +7百万時間〉
1,980万人	1,990万人	2,200万人 〈対2015年度 +400万人〉
35%削減 (対2005年度)	33%削減 (対2005年度)	2020年度 8%削減 〈対2015年度〉 ^(注5) 2030年度 50%削減 〈対2005年度〉
23%	24%	2020年度 28% ^(注5) 2030年度 50%
—	—	2025年度 新規導入100% 2030年度 HFCs ^(注6) 保有量極少
4%増加	28%増加	2020年度 20%削減 〈対2016年度〉 2025年度 50%削減 〈対2016年度〉
パーム油 14%	パーム油 25%	2020年度 パーム油・紙100% 2030年度 課題原料100%
79%	79%	2025年度 100%導入
77%削減 (対2005年度)	78%削減 (対2005年度)	2020年度 10%削減 〈対2015年度〉 ^(注5) 2030年度 80%削減 〈対2005年度〉
99.3%	99.2%	2020年度 2025年度 99%以上維持
79%	—	80%

(注4) タイ、ベトナム、インドネシア、フィリピン、ブラジル (注5) 2020年度目標を上方修正しております。 (注6) Hydrofluorocarbon (代替フロン)

(4) 会社の対処すべき課題および中長期的な会社の経営戦略

<2017-2019 (for 2020) 中期経営計画の推進>

味の素グループは、2017-2019 (for 2020) 中期経営計画においても、「FIT & GROW with Specialty」を継承し、土台となる「経営基盤の強化」にも取り組み、「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」を目指しています。その取り組みおよび進捗状況は次のとおりです。

① 更なる事業構造改革 (FIT)

1) コモディティ事業からの抜本的な転換

- ・コモディティ製品の生産外部化による動物栄養事業のスペシャリティ化の加速

進捗状況 中国の梅花生物科技集団との製造委託契約によりコモディティ製品の生産外部化を拡大し、ブラジルのリジン工場を停止するなどスペシャリティへの転換を進めています。

- ・加工用うま味調味料事業における当社製品向け供給の拡大と低資源利用発酵技術によるコスト削減
- ・甘味料事業のリテール・外食向け製品のスペシャリティ化の強化

2) 事業横断でのサステナブルバリューチェーンの構築

- ・グループ会社を含む国内全体のバリューチェーン再編による事業構造強化 (最新鋭工場への転換、他社との共同物流改革、事業横断での伸長チャネル向け提案力強化、共通のコーポレート機能の一体運営等)

進捗状況 ・国内調味料・加工食品生産体制強化のため、当社事業所の一部、クノール食品(株)および味の素パッケージング(株)の生産体制を集約・再編し、新会社を2019年4月に発足させました。
・カゴメ(株)、日清オイリオグループ(株)、日清フーズ(株)、ハウス食品グループ本社(株)の4社と2019年4月に物流事業を統合し、全国規模の物流会社を発足させました。深刻化する食品物流の諸課題の解決に向けて、食品メーカー協働での取り組みを一層推進します。

- ・グローバルのバリューチェーン全体における資源利用の削減 (ICT (情報通信技術) 活用による発酵プロセス自動化・効率化、製品消費段階での環境負荷低減等)

② 成長ドライバーの展開 (GROW)

1) 食品の地域ポートフォリオ強化を通じた確かな成長

- ・日本食品: 「おいしさ設計技術」の進化による主要ブランド製品の継続強化、「勝ち飯®」等の当社独自のサイエンスとデジタル・ICT活用による、お客様に提供するところからだの健康、共食の喜び、食文化価値の増大

進捗状況 ・「Cook Do®」は2018年に発売40周年を迎え、「Cook Do®」ならではの“抜群のおいしさ”、“簡単手作り”という特長を改めて訴求し、合わせ調味料全体で過去最高の売上となりました。

- ・冷凍食品はギョーザ類の売上は拡大したものの、から揚げを中心に販売が低迷しました。
- ・国内コーヒー市場は、インスタントコーヒーの家庭内消費が縮小する中、スティック製品でも競合

との競争が激化し、販売が低迷しました。

- ・2018年4月に生活者解析・事業創造部を発足させ、生活者データの解析やEC/通販市場での拡大を推進しました。
- ・海外食品：ローカルトッププレイヤーとの連携など新地域展開の加速による地域ポートフォリオ強化、市場成長や為替変動に左右されにくい強固な事業基盤の確立
- 進捗状況**
 - ・タイの缶コーヒー「Birdy®」は値上げの浸透および販売努力により回復し、「Five Stars」の調味料事業も原料価格の上昇等に対し値上げを実施しましたが、一部主要国で従来の高成長から成長が鈍化しています。
 - ・北米の冷凍食品事業はアジアンカテゴリーを中心に売上を伸ばしたものの、新生産体制構築に伴うコストや物流費の上昇に伴い、採算が悪化していたことから減損損失を計上しました。一方2019年4月にグローバル冷凍食品戦略部を設置し、グローバルでの冷凍食品事業戦略の一元化を進めてまいります。
 - ・プロマシールド・ホールディングス社とその傘下法人が事業を行うアフリカ諸国、およびイスタンブール味の素食品社が事業を行うトルコにおいて、財政悪化や経済成長率の大幅な鈍化により、事業環境が激変し、それに伴って同社の企業価値が低下したことから減損損失を計上しました。

2) 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

- ・食品事業：中食・外食・加工食品向けに「おいしさ」実現のための提案を総合的に行う「おいしさソリューション事業」のグローバルな立ち上げ。フレーバーに関する素材や技術の強化と顧客起点に立ったグループ横断の営業体制の構築
- 進捗状況** 2018年4月1日付で加工食品メーカー向けの天然系調味料、酵素製剤等の業務用製品(素材)事業と、中食・外食業態向け製品事業を統合し、国内大手の外食・中食ユーザーに対し、天然系調味料・酵素・機能性調味料を用いた提案を拡大しました。また、2018年4月以降、味の素冷凍食品(株)、クノール食品(株)、味の素AGF(株)の日本食品に関わるR&D拠点の当社川崎事業所内への集約を段階的に行っています。これらによる「おいしさ設計技術」の提供と味の素グループ一体型の顧客起点営業体制の強化を通じ、「おいしさソリューション事業」の拡大を図ります。
- ・アミノサイエンス事業：アミノ酸素材事業の川下事業化、先端バイオ医療周辺領域の成長加速等、スペシャリティ事業の拡大による強い事業構造への転換
- 進捗状況**
 - ・欧米のCDMO事業(Contract Development & Manufacturing Organization(製薬企業から開発・製造を受託))を「AJINOMOTO BIO・PHARMA SERVICES」のブランドに統合し、グローバルで一体的にサービスを提供できる体制を構築しました。
 - ・当社川崎事業所内にオープン&リンクイノベーション推進拠点である「クライアント・イノベーション・センター」を新設し、当社技術の紹介や、ビジネスパートナーとの技術融合による新価値・新事業の共創を進めています。

③経営基盤の強化

- コーポレートガバナンス・コードに適合する基盤強化とイノベーションによる持続的成長
- グローバル戦略機能の強化とグループの事業全体をサポートするコーポレート機能の最適化

進捗状況 2019年4月1日付で、製品開発とサービス力強化をスピードアップするため研究所体制を再編し、イノベーション研究所を、その機能に応じてバイオ・ファイン研究所と食品研究所に統合しました。

- 分厚く多様な人財層の形成に向けた次世代グローバル人財の育成や女性マネージャーの登用
- 多様な人財によるイノベーションの促進、従業員の心身の健康増進を目指した「働き方改革」の推進(グローバル基準の働き方を志向した時短、ICT活用による仕事の効率化、育児・介護へのサポート強化等)

進捗状況 味の素㈱の「働き方改革」で目標とする年間平均労働時間1,800時間に対し、2018年度の実績は1,820時間となりました。引き続き効率化を進めるとともに国内グループ会社への横展開を図ります。

- ASVの実践を通じたグローバル34,000人の全従業員の「働きがい」向上による組織力の強化と業績向上

■2017-2019(for 2020)中期経営計画の基本方針

FIT & GROW with Specialty

スペシャリティの追求 Specialty

更なる事業構造改革

FIT

- 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VCの構築

成長ドライバーの展開

GROW

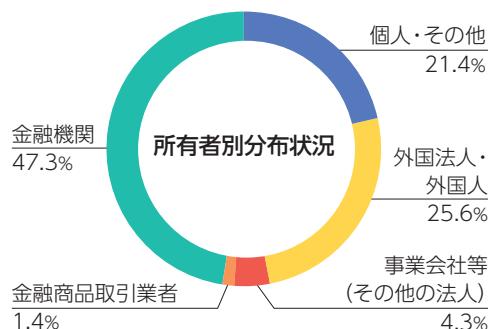
- 食品の地域ポートフォリオ強化を通じた確かな成長
- 新たな事業の柱の構築による事業ポートフォリオの拡張

経営基盤の強化(経営イノベーション)

- 組織
- 人財
- 働き方

II. 当社の株式に関する事項 (2019年3月31日現在)

- (1) 発行可能株式総数 1,000,000,000株
- (2) 発行済株式の総数 549,163,354株
- (3) 株主数 146,527名
(前期末比11,859名増)



(4) 大株主

株主名	持株数	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 千株	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

(注) 1. 持株比率は、自己株式(97千株)を控除して算出しております。
 2. 第一生命保険株式会社の持株数には、同社が退職給付信託の信託財産として拠出している当社株式2,000千株は含まれておりません。なお、当該株式に係る議決権は、同社が留保しております。

(5) その他株式に関する重要な事項

- ① 2018年5月10日付の取締役会決議に基づき、株主還元水準の向上および資本効率の改善を目的として、当社普通株式19,793,200株を取得いたしました。
- ② 2018年9月27日付の取締役会決議に基づき、①の決議により取得した自己株式の全部、2018年3月29日に所在不明株主の株式買取りにより取得した自己株式の全部、および単元未満株式の買取請求により取得した自己株式の一部の合計数である当社普通株式22,700,000株を2018年10月10日付で消却いたしました。

Ⅲ. 当社のコーポレート・ガバナンスおよび役員に関する事項(2019年3月31日現在)

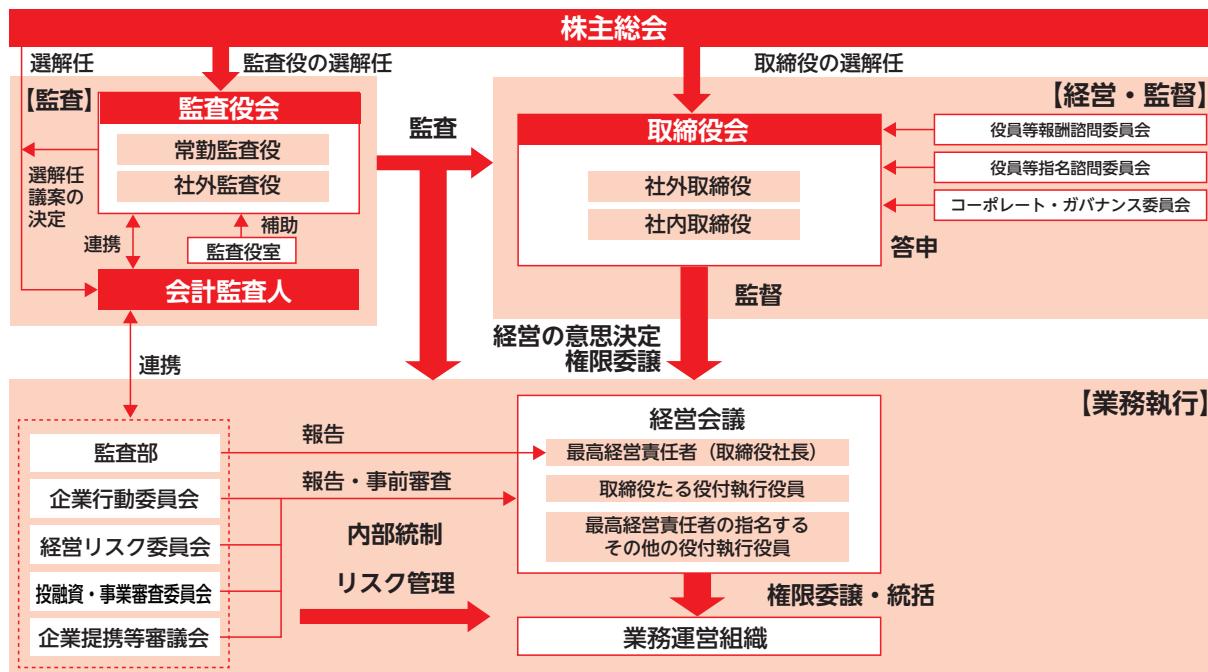
1. コーポレート・ガバナンスに関する事項

(1) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

味の素グループは、コーポレート・ガバナンスを、ASV(Ajinomoto Group Shared Value)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と位置づけています。「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継続して取り組むとともに、味の素グループ各社およびその役員・従業員が遵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に継続して取り組み、ステークホルダーとの対話・連携を深めることが、事業を通じて「21世紀の人類社会の課題」を解決し、持続的に企業価値を高めるASVの土台となるものと考えています。

(2) コーポレート・ガバナンス体制

当社のコーポレート・ガバナンス体制は、以下のとおりであります。



<取締役会の任意委員会>

・役員等指名諮問委員会

社外取締役3名および社内取締役1名の合計4名で構成され、委員長は社外取締役が務めております。取締役会の諮問に基づき、取締役候補者の指名案、取締役会長および取締役社長の選定・解職案、ならびに代表取締役の選定・解職案等を審議し、審議結果を取締役に答申しております。

・役員等報酬諮問委員会

社外取締役3名、社内取締役1名および執行役員1名の合計5名で構成され、委員長は社外取締役が務めております。取締役会の諮問に基づき、取締役および執行役員等の報酬について審議し、審議結果を取締役に答申しております。

・コーポレート・ガバナンス委員会

社外取締役3名、社内取締役2名および社外監査役1名の合計6名で構成され、委員長は現在、取締役社長が務めております。取締役会の諮問に基づき、コーポレート・ガバナンス体制の構築、整備および運用に関する重要事項について審議し、審議結果を取締役に答申しております。なお、本総会終了後は、社外取締役が委員長を務める予定です。

<内部統制・リスク管理>

・企業行動委員会

「味の素グループポリシー(AGP)」を周知徹底し、AGPに則った経営、企業活動が行われているかをチェックし、課題への対策を実施するほか、全社経営レベル以外のリスクおよび顕在化した危機に対応するため、マニュアル類を整備し、業務運営組織に事業継続計画を作成させ、危機管理訓練等により準備状況の把握・点検を行っております。

・経営リスク委員会

グローバル展開を加速する味の素グループが直面する様々なリスクの中から、全社経営レベルのリスクを選定・抽出し、その対応策を策定しております。

・投融資・事業審査委員会

経営会議の審議に先立ち、投融資の内容、不採算事業の再生、不採算事業からの撤退について多面的な検討を実施しております。

・企業提携等審議会

経営会議の審議に先立ち、M&Aの実施について多面的な検討を実施しております。

(3) 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、3名の社外取締役を含む9名の取締役により構成される取締役会が、重要な業務執行の意思決定と取締役および執行役員の職務執行を監督し、社外監査役3名を含む5名の監査役が業務執行者からの独立性を確保し、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する、二重のチェック体制により業務の適正が確保されると考え、現在の監査役会設置会社の体制を選択しております。

(4)取締役会の全体としての能力・多様性の考え方

当社は、「ASVを実現する力」を軸とした能力要件と、規模、社内出身者と社外出身者の割合、業務執行者と非業務執行者の割合、個々の経験、能力、識見、国際性、ジェンダー等の多様性を考慮して、最高経営責任者を含む業務執行を担当する社内取締役、業務執行を担当せずに当社事業の深い理解に基づき業務執行を監督する社内取締役および独立の立場から客観的に業務執行を監督することができる複数の独立社外取締役により取締役会を構成することを基本方針としております。

(5)業務の適正を確保するための体制

①内部統制システムに関する基本方針

当社取締役会において決議した内部統制システムに関する基本方針は、次のとおりであります。

1. 当社の取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

- (1)経営に精通し、独立・公正な立場から当社の業務執行を監督する複数の独立社外取締役を選任し、取締役会の監督機能を高め、かつ業務執行に係る意思決定をより適正なものとする。
- (2)取締役会の任意委員会として、委員の過半数を社外取締役で構成する役員等指名諮問委員会および役員等報酬諮問委員会を設置し、取締役の指名および取締役・執行役員等の報酬の決定に係る透明性と客観性を高める。
- (3)委員の半数以上を社外取締役および社外監査役で構成するコーポレート・ガバナンス委員会を設置し、経営の健全性とコーポレート・ガバナンスの維持・向上を図る。
- (4)「Our Philosophy」として、「ASV(Ajinomoto Group Shared Value)」を味の素グループのミッションとビジョンを実現するための中核と位置付けた理念体系とこれを支える基盤となる「味の素グループポリシー」(以下「AGP」という)を整備する。
- (5)最高経営責任者が指名する経営会議の構成員を委員長とする企業行動委員会は、コンプライアンスの観点から経営活動のチェックを行い、味の素グループ各社におけるAGPの浸透活動に対する支援と総括を含め、関係部門と連携してAGPの周知徹底を図る。
- (6)企業行動委員会は、教育・研修等の活動の継続的な実施を通じて、コンプライアンス意識の向上およびAGPの浸透を図り、風通しの良い企業風土を醸成する。
- (7)企業行動委員会の事務局に通報窓口を設置するほか、社外にも通報窓口を設置する。社内との関係部門は、通報に速やかに対処し、その結果を企業行動委員会、経営会議および取締役会に報告し、問題の再発防止につなげる。
- (8)監査部は、業務運営組織およびグループ会社に対して業務監査を実施し、その結果を取締役社長に報告し、監査対象組織に対して指摘事項への是正を求め、実施状況を点検する。また、財務報告の信頼性を確保するため、財務報告に係る内部統制の評価を実施し、その結果を取締役社長に報告するとともに、評価対象組織等に通知し、不備がある場合はその是正を指示する。

2. 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

取締役の職務の執行に係る情報を記録する取締役会議事録、意思決定書類、各種会議の議事録等の文書および電磁的記録は、法令および社規に従い保存し、管理する。

3. 当社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- (1) 経営リスク委員会を設置し、グローバル展開を加速する味の素グループが直面する様々なリスクの中から、全社経営レベルのリスクを選定・抽出し、その対応策を策定する。
- (2) 企業行動委員会は、全社経営レベルのリスク以外のリスクおよび顕在化した危機に迅速かつ適切に対応するため、マニュアル類を整備し、業務運営組織に事業継続計画を作成させ、危機管理訓練等により準備状況の把握・点検を行う。
- (3) 危機が発生した場合は、関係組織に対策本部等を設置し、人命を最優先して、味の素グループの損失を極小化するように努める。

4. 当社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- (1) 取締役会は、原則として月1回開催し、法令および定款ならびに「取締役会規程」等に定める重要な事項を審議、決定し、取締役および執行役員の職務の執行を監督する。
- (2) 取締役たる役付執行役員の全員および最高経営責任者の指名するその他の役付執行役員を構成員とする経営会議は、原則として月3回開催し、「グローバルガバナンスに関する規程」に定める当社および当社グループに関する重要事項を審議し、決定する。
- (3) 社規の整備、運用および見直しにより、取締役会、経営会議、執行役員および特定のグループ会社の意思決定範囲を明確にし、権限委譲をすすめる。
- (4) 取締役会および経営会議の効率的な運営を図るため、取締役会および経営会議に提出する資料は、電子ファイルとする。

5. グループ会社における業務の適正を確保するための体制

- (1) グループ会社の取締役の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制
業務運営組織は、「グローバルガバナンスに関する規程」に従い担当するグループ会社を監督する責任を負い、グループ会社の取締役の業務の執行に関して報告を求め、重要事項について当社の執行役員、経営会議または取締役会の意思決定を受ける。
- (2) グループ会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
 - ① グループ会社に対して、その事業内容、経営環境等に応じて、グループ共通社規と同旨の社規を施行させる。
 - ② グループ会社に危機が発生した場合は、必要に応じて対策本部等を設置し、味の素グループの損失を極小化するように支援を行う。
- (3) グループ会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
 - ① グループ会社の監督に係る基本方針を明確にし、グループ会社に対して、グループ共通社規と同旨の社規を施行させ、当該社規が実効性あるものとして運用されるよう、必要な指導および支援を行う。
 - ② 特定のグループ会社に対しては、「グローバルガバナンスに関する規程」に従い適切な権限委譲を行う。
- (4) グループ会社の取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
 - ① AGPを施行させ、グループ会社の役員・使用人等に対して、法令およびAGPの遵守を徹底させる。
 - ② 社内外に設置する通報窓口をグループ会社の役員・使用人等も利用できることを周知徹底する。
 - ③ 当社の監査部は、グループ会社に対して経営監査・業務監査を実施し、財務報告に係る内部統制の評価を実施する。
 - ④ 重要なグループ会社については、監査機能を強化するため、会社法上の大会社に該当しない場合でも常勤の監査役を設置する。

6. 当社の監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

(1) 監査役職務を補助すべき使用人に関する事項

- ① 監査役との協議に基づき、監査役職務を補助するのに必要なスタッフを配置する。
- ② 監査役スタッフは、監査役会の直轄下に専任スタッフとして配置し、当該スタッフの人事評価、人事異動、懲戒処分等については、監査役の同意を得るものとする。取締役からの独立性を高め、監査役の監査役スタッフに対する指示の実効性を確保する。

(2) 監査役への報告に関する体制

- ① 取締役は、当社またはグループ会社に著しい損失を与えるおそれのある事実があることを発見したときは、直ちに監査役会に報告する。
- ② 使用人ならびにグループ会社の取締役、監査役および使用人は、監査役からの定期・不定期の報告聴取に応じるほか、当社またはグループ会社に著しい損失を与えるおそれのある事実を発見し、かつ緊急の場合には、直接監査役に当該事実を報告することができる。
- ③ 味の素グループ各社の役員の不正の行為等への直接関与が疑われる場合の専用窓口として、「監査役ホットライン」を設置する。
- ④ ①、②の報告または③の通報をしたものは、当該報告をしたことを理由として、不利益な取扱いを受けないものとし、グループ会社においてもこれを徹底させる。

(3) 監査費用の処理に係る方針

- ① 当社は、監査役職務の執行に必要な費用(必要な弁護士等外部専門家への意見聴取に係る費用等も含む)を負担する。
- ② 上記①の費用は、年度予算を設けこれに基づき発生した費用を支払うことを原則とするが、予算外で緊急または追加が必要となった費用についても当該支払いの処理を行うものとする。

(4) その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- ① 取締役は、監査役が業務運営組織で行われる重要な会議への出席が可能となるよう配慮し、議事録を提出する等、監査役職務執行に必要な協力をする。
- ② 取締役社長その他の取締役および監査役は、定期・不定期を問わず、当社およびグループ会社における遵法およびリスク管理への取組状況その他経営上の課題についての情報交換を行い、取締役・監査役間の意思疎通を図る。

以上

②業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

当社は、「内部統制システムに関する基本方針」に基づき、内部統制システムの整備とその適切な運用に取り組んでおります。当期に実施した主要な取り組みは、次のとおりであります。

1. コンプライアンスに関する取り組み

- (1) 企業行動委員会が主体となり、「味の素グループポリシー (AGP)」(旧味の素グループ行動規範)の遵守徹底に継続して取り組みました。当期もAGP意識アンケートを実施し、全国の職場で「AGPを考える会」を開催し(当社では44回)、AGPの理解促進および多様性尊重の重要性への認識を深める契機とし、職場におけるコンプライアンス課題を掘り起こしました。また、内部通報制度の再構築として、外部窓口導入による通報ラインの複線化、監査役ホットラインの導入による業務執行から独立した窓口の新設、サプライヤーホットライン導入による通報対象者の拡大を実施しました。隔月開催のコンプライアンス研修も継続しました。これらの活動は、年4回開催の企業行動委員会で審議され、同委員会から経営会議および取締役会に審議結果を報告しました。
- (2) 当期は、53の当社の業務運営組織およびグループ会社に対して、監査部による業務監査を実施しました。

2. リスクマネジメントに関する取り組み

- (1) 経営リスク委員会を4回開催し、マクロ環境影響、企業経営、ガバナンス、社会課題、グローバル競争、ICT技術をテーマに全社重要リスクを選定し、これらのリスクへの対応を強化しました。同委員会にESGタスクフォースを設置し、「プラスチック廃棄物」および「サステナブル調達」に関するグローバル課題への対応について、当社およびグループ会社の調査、その課題解決の体制を強化しました。
- (2) 「味の素グループポリシー (AGP)」について、「Our Philosophy」の体系を再編し、11項目の基本原則について25の関連する「グループポリシー」を整備し、当社およびグループ会社に周知徹底しました。
- (3) 投融資・事業審査委員会を9回開催し、企業提携等審議会はM&A案件検討のため14回、買収企業のPMIフォローアップのため11回開催しました。また、品質保証会議、労働安全衛生会議および環境会議を各2回開催し、グループ全体の活動レビューを行い、重要課題への取り組みについて確認しました。情報管理については、EU一般データ保護規則に対応するための体制・仕組みを構築したほか、情報セキュリティ体制強化の取り組みを実施しました。

3. グローバルガバナンス(機動力と効率性を備えたガバナンス体制)に関する取り組み

- (1) 取締役会を17回開催しました。取締役会運営の効率化のために、取締役会資料への経営会議における論点の記載、資料配布の電子化、議案の一括上程による重要議案への注力等を行い、それにより確保した時間を、経営の重要テーマを議論する意見交換に充てました。
- (2) 業務効率化およびペーパーレス化を推進するため、「味の素」冠称社名に関する規程を廃止するとともに、「社規示達規程」および「文書管理規程」を改定し、資料の電子化の推進を図りました。

4. 監査役監査に関する取り組み

- (1) 5名(常勤2名、社外3名)の監査役は、執行層からの独立性を確保し、7名の専任スタッフを配置し、必要な会社情報へのアクセス権限を持つことにより、適時に包括的なモニタリングを実施し、監査部との連携推進により、監査役監査の実効性を確保しました。また、当期は、17回の監査役会を開催しました。
- (2) 監査部長は、監査役に対し四半期ごとに「監査報告」および「財務報告に係る内部統制評価の報告」を実施し、適時の報告依頼や聴取に対応しました。また、当社およびグループ会社に著しい損失を与えるおそれのある事実を発見した場合は、当該事実を逐次監査役に報告していますが、当期に当該事実はありませんでした。

以上

2. 役員に関する事項

(1) 取締役および監査役の氏名、地位、担当および重要な兼職の状況等

地 位	氏 名	担当および重要な兼職の状況
取締役会長 ※	伊 藤 雅 俊	(重要な兼職の状況) 日本航空株式会社社外取締役 ヤマハ株式会社社外取締役
取締役社長 最高経営責任者 ※	西 井 孝 明	
取締役 専務執行役員 ※	高 藤 悦 弘	(担当) 食品事業本部、広告部、オリンピック・パラリンピック推進室 (重要な兼職の状況) 東海澱粉株式会社社外取締役
取締役 専務執行役員 ※	福 士 博 司	(担当) アミノサイエンス事業本部
取締役 専務執行役員	栃 尾 雅 也	(担当) グローバルコーポレート本部、コーポレートサービス本部 (重要な兼職の状況) 株式会社 J-オイルミルズ社外取締役
取締役 常務執行役員	木 村 毅	(担当) 生産戦略部、研究開発企画部、母子栄養改善室、環境・安全・ 基盤マネジメント部、品質保証部、イノベーション研究所、知的財産部
社外取締役 独立役員	橘・フクシマ・咲江	(重要な兼職の状況) 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 J. フロントリテイリング株式会社社外取締役 ウシオ電機株式会社社外取締役
社外取締役 独立役員	齋 藤 泰 雄	(重要な兼職の状況) 公益財団法人日本オリンピック委員会副会長 公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織 委員会理事
社外取締役 独立役員	名 和 高 司	(重要な兼職の状況) 一橋大学大学院経営管理研究科教授 株式会社ジェネシスパートナーズ代表取締役 NECキャピタルソリューション株式会社社外取締役 株式会社ファーストリテイリング社外取締役 株式会社デンソー社外取締役
常勤監査役	富 樫 洋一郎	
常勤監査役	田 中 静 夫	

地 位	氏 名	担当および重要な兼職の状況
社外監査役 独立役員	土 岐 敦 司	(重要な兼職の状況) 明哲綜合法律事務所パートナー (弁護士) 株式会社丸山製作所社外取締役・監査等委員 ジオスター株式会社社外取締役
社外監査役 独立役員	村 上 洋	(重要な兼職の状況) 上智大学グローバル教育センター客員教授
社外監査役 独立役員	天 野 秀 樹	(重要な兼職の状況) 公認会計士 トッパン・フォームズ株式会社社外取締役 花王株式会社社外監査役

(注) 1. ※印は、代表取締役を示しております。

- 社外取締役齋藤泰雄氏が副会長を務める公益財団法人日本オリンピック委員会と当社との間には、味の素ナショナルトレーニングセンターの使用に関する契約に基づく取引等がありますが、当期における当社からの支払額は、同財団法人の2019年3月期の経常収益の0.5%未満であり、また当期における同財団法人からの支払額は、当社の当期連結売上高の0.01%未満であるため、同氏は、当社における社外役員の独立性に関する基準を満たしております。また、同氏が業務執行理事でない理事を務める公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会と当社との間には、東京2020オフィシャルパートナーシッププログラム契約に基づく取引がありますが、当期における当社からの支払額は、同財団法人の2019年3月期の経常収益の1%未満であるため、同氏は、当社における社外役員の独立性に関する基準を満たしております。
- 社外取締役および社外監査役その他の重要な兼職先と当社との間に重要な取引その他の特別な関係はありません。
- 社外取締役および社外監査役的全員を、東京証券取引所の定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
- 常勤監査役田中静夫氏は、当社財務部財務グループ長を務めた経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
- 社外監査役天野秀樹氏は、公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
- 当期中の取締役および監査役の地位の異動は次のとおりであります。

氏 名	新	旧	異動年月日
天 野 秀 樹	社外監査役	(新任)	2018年6月26日

(2)取締役および監査役の報酬等

①取締役および監査役の報酬を決定するにあたっての方針および手続

社外取締役を除く取締役の報酬については、月額報酬、短期業績連動報酬および中期業績連動型株式報酬により構成しております。短期業績連動報酬は、単年度の全社業績評価と部門別業績評価により決定されます。中期業績連動型株式報酬は、2017年4月1日から開始する2017 - 2019 (for 2020) 中期経営計画期間の終了後、同中期経営計画の目標達成度に応じて、原則として、当社が設定した株式交付信託から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の給付がなされます。

中期業績連動型株式報酬の支給がない事業年度における報酬全体に占める短期業績連動報酬割合は、最低の0%から最高の約50%の間で変動いたします。中期業績連動型株式報酬が支給される事業年度では、報酬全体に占める短期業績連動報酬および中期業績連動型株式報酬(信託への拠出時の金銭価値換算)の割合は、最低の0%から最高の約70%の間で変動いたします。また、取締役は、月額報酬の約2%を役員持株会への拠出にあてることにより、中長期的な株価動向が取締役の報酬に連動する仕組みとしております。

社外取締役を除く取締役の報酬については、取締役会が社外取締役3名を含む取締役4名および執行役員1名により構成される役員等報酬諮問委員会に報酬額の基準や業績連動報酬額の基準となる会社業績の評価を諮問し、審議結果の答申を受け、取締役の報酬額を決定しております。社外取締役の報酬については、月額報酬のみとし、取締役会は、同委員会の答申に基づき、個別に報酬額を決定しております。

監査役の報酬については、監査役会の決定に基づき算出基準を設け、月額報酬のみを支給しております。

②当期に係る取締役および監査役の報酬等の額

役員区分	対象となる 役員の員数	報酬等の種類別の総額		報酬等の総額
		月額報酬	短期業績連動報酬	
取締役(社外取締役を除く)	6名	282 ^{百万円}	151 ^{百万円}	434 ^{百万円}
監査役(社外監査役を除く)	2	82	—	82
社外取締役	3	45	—	45
社外監査役	3	41	—	41

(注) 1. 報酬等の総額には、当期中に計上した役員賞与引当金繰入額が含まれております。

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

3. 2017年6月27日開催の第139回定時株主総会において、22億円を上限とする金銭を株式交付信託に拠出し、3年の信託期間終了時に2017 - 2019 (for 2020) 中期経営計画の目標達成度に応じて、中期業績連動型株式報酬を支給することが決議されております。なお、支給の対象は取締役(社外取締役を除く)、執行役員および理事であり、これらの者に付与する当社株式の総数は、110万株を上限としております。

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

(3) 社外役員の前期末における主な活動状況

地位	氏名	取締役会への出席状況 (出席率)	監査役会への出席状況 (出席率)	取締役会および監査役会における発言状況
社外取締役	橘・フクシマ・咲江	17回中17回 (100%)	—	企業経営の経験と知見に基づく発言を適宜行っております。
	齋藤泰雄	17回中17回 (100%)	—	外交官としての経験と知見に基づく発言を適宜行っております。
	名和高司	17回中16回 (94%)	—	国際企業経営に関する見識に基づく発言を適宜行っております。
社外監査役	土岐敦司	17回中16回 (94%)	17回中16回 (94%)	主に弁護士としての専門的見地からの発言を適宜行っております。
	村上洋	17回中16回 (94%)	17回中16回 (94%)	企業経営の経験と知見に基づく発言を適宜行っております。
	天野秀樹	12回中12回 (100%)	12回中12回 (100%)	主に公認会計士としての専門的見地からの発言を適宜行っております。

(注) 社外監査役天野秀樹氏は、2018年6月26日の就任後に開催された取締役会および監査役会への出席状況を記載しております。

(4) 責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役および社外監査役との間で、会社法第427条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項各号に定める金額の合計額としております。

(5)取締役会の実効性評価

①実施方法

2019年2月から4月にかけて、全取締役・監査役を対象に無記名アンケートを実施し、外部弁護士による回答結果の分析を踏まえ、取締役会で議論し、取締役会の実効性を評価しました。

②取締役会の実効性評価の結果

アンケートの結果によると、取締役会の実効性については概ね高い評価であり、2017年度の結果に比べても、より高評価となっている項目が複数あります。これは、この1年間、当社が取締役会の実効性を高めるための改革を進めてきた成果であると考えます。とりわけ、下記の4点について改善が見られました。

- 1) 各諮問機関から定期的に審議結果が報告されるようになった
 - 2) 重要事項に関する審議に充てる時間が増えた
 - 3) 社内取締役の発言が増え、議論の活発化に改善が見られた
 - 4) 役員構成について抜本的な検討が行われた
- 一方、以下のような改善すべきポイントが残っていると認識しております。
- 1) 企業戦略や中長期的方針の議論の充実化
 - 2) 社外役員間の情報交換
 - 3) 諮問機関の検討プロセスの報告
 - 4) 社内取締役の発言
 - 5) 内部統制・リスク管理体制の検証

③前回アンケート結果を踏まえた取り組み

2017年度のアンケートにおいては、諮問機関での審議についての情報の取締役会への十分な提供、重要事項の審議の充実、社内取締役の発言数の増加、今後の役員構成方針の検討等について課題が指摘されました。そこで、2018年度に、以下のとおり取締役会改革を進めました。

- 1) 取締役の構成の検討
執行と監督の分離をすすめる監督の強化を図るため、取締役総数は変更せずに業務執行を担当しない社内取締役候補者を2名にするとともに、取締役の多様性を考慮し議論の実効性を更に高めるために女性社内取締役候補者を選定しました。
- 2) 諮問機関による審議内容・結果の取締役会への報告
取締役会の諮問に基づき諮問機関で審議した結果について取締役会へ定期的に報告されるとともに、審議内容についても諮問機関が適切と判断した範囲で報告されるようになりました。

3) 社内取締役の発言数の増加

社内取締役が発言できる機会を増加させるとともに、社内取締役自身の意識改革も図り、取締役会等における議論の活発化につながりました。

4) 重要事項の審議の充実

重要事項の審議の充実化のため、付議事項を適切に選定して審議時間を確保するとともに、資料内容を整理し充実させました。

今回の実効性評価において以上の取り組みの効果について検証いたしましたところ、取締役会における審議の充実や監督機能強化に貢献したことを確認いたしました。ただし、さらに改善の余地があることも確認いたしました。

④今後の課題への対応

2019年度においては、2018年度の取り組みを継続して推進するとともに、今回の実効性評価を踏まえ、取締役会で議論を行った結果、以下の取り組みを一層推進していくことにいたしました。

- 1) 企業戦略等に関する議論の更なる充実を確保するための事前準備の適切な実施および時間外の意見交換の機会の拡充
- 2) 社外役員間の意見交換の更なる促進のための社外役員連絡会の発足
- 3) 諮問委員会における審議過程についての取締役会におけるより丁寧な報告の実施
- 4) 議論の更なる活発化のため、社内取締役の発言の確保に向けた取り組みの継続的検討の実施
- 5) 内部統制・リスク管理体制の検証および対策の実施

3.会計監査人に関する事項

(1)会計監査人の名称

EY新日本有限責任監査法人

(2)当期に係る会計監査人の報酬等の額

区 分	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬
当社	337 ^{百万円}	10 ^{百万円}
連結子会社	147	24
計	485	34

- (注) 1. 当社における監査証明業務に基づく報酬337百万円のうち、2百万円は会社法に基づく監査に係るものとは明確に区分できる額であります。同報酬のその他の部分については、当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できません。
2. 監査役会は、日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、前事業年度の職務執行状況等必要な資料を入手した上で、会計監査人の監査計画の内容、報酬見積り額の算出根拠などの妥当性を検討し、上記当社における監査証明業務に基づく報酬(会社法に基づく監査に係る報酬と明確に区分できる額を除く)が妥当であると判断し、会社法第399条第1項の同意を行っております。

(3)子会社の監査に関する事項

当社の重要な子会社のうち、21社は、当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人(外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む。)による計算関係書類(これに相当するものを含む。)の監査(会社法または金融商品取引法(これらの法律に相当する外国の法令を含む。)の規定によるものに限る。)を受けております。

(4)非監査業務の内容

当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務(非監査業務)である会計事項および情報開示に関する指導、助言等を委託し、その対価を支払っております。

(5)会計監査人の解任または不再任の決定の方針

監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号のいずれかに該当すると認められる場合には、監査役会全員の同意に基づき、会計監査人を解任いたします。この場合、監査役会が選定した監査役が、解任後最初に招集される株主総会において、会計監査人を解任した旨と解任の理由を報告いたします。

また、監査役会は、会計監査人の適格性、当社からの独立性、専門性その他の評価基準に従い総合的に評価し、会計監査人の職務の執行に支障があると判断されるなど、会計監査人の変更が必要であると認められる場合には、株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定いたします。

以上

備考 この事業報告に記載の数値は、%で表示されるものおよび1株当たりの数値で表示されるものについては表示単位未満を四捨五入し、その他のものについては表示単位未満を切り捨ててあります。

連結計算書類<IFRS(国際財務報告基準)により作成>

連結財政状態計算書(2019年3月31日現在)

(単位:百万円)

	2018年度 (2019年3月31日現在)	2017年度(ご参考) (2018年3月31日現在)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	153,725	187,869
売上債権及びその他の債権	194,270	200,272
その他の金融資産	16,526	10,615
棚卸資産	185,036	184,109
未収法人所得税	8,095	8,374
その他の流動資産	13,944	12,919
小計	571,599	604,160
売却目的保有に分類される 処分グループに係る資産	19,568	—
流動資産合計	591,167	604,160
非流動資産		
有形固定資産	423,369	411,640
無形資産	66,132	66,144
のれん	91,373	107,394
持分法で会計処理される投資	116,900	131,190
長期金融資産	64,812	70,042
繰延税金資産	15,589	13,080
その他の非流動資産	24,523	22,576
非流動資産合計	802,701	822,069
資産合計	1,393,869	1,426,230

	2018年度 (2019年3月31日現在)	2017年度(ご参考) (2018年3月31日現在)
負債		
流動負債		
仕入債務及びその他の債務	183,276	185,269
短期借入金	10,989	15,280
1年内返済予定の長期借入金	13,089	11,285
その他の金融負債	5,935	4,049
短期従業員給付	37,273	37,811
引当金	6,560	6,348
未払法人所得税	9,549	10,429
その他の流動負債	11,510	9,636
小計	278,185	280,111
売却目的保有に分類される 処分グループに係る負債	13,571	—
流動負債合計	291,756	280,111
非流動負債		
社債	169,479	169,413
長期借入金	137,157	140,298
その他の金融負債	25,412	28,428
長期従業員給付	64,406	64,807
引当金	11,135	11,397
繰延税金負債	7,392	10,448
その他の非流動負債	1,167	710
非流動負債合計	416,153	425,505
負債合計	707,909	705,616
資本		
資本金	79,863	79,863
資本剰余金	3,266	955
自己株式	△2,361	△9,585
利益剰余金	595,311	628,966
その他の資本の構成要素	△65,521	△59,366
売却目的保有に分類 される処分グループ	△16	—
親会社の所有者に帰属する持分	610,543	640,833
非支配持分	75,417	79,780
資本合計	685,960	720,613
負債及び資本合計	1,393,869	1,426,230

連結損益計算書 (2018年4月1日から2019年3月31日まで) (単位: 百万円)

	2018年度 (自 2018年4月 1 日 至 2019年3月31日)	2017年度(ご参考) (自 2017年4月 1 日 至 2018年3月31日)
継続事業		
売上高	1,127,483	1,114,784
売上原価	△731,904	△720,118
売上総利益	395,578	394,666
持分法による損益	△515	3,966
販売費	△175,118	△176,319
研究開発費	△27,823	△27,833
一般管理費	△99,485	△98,807
事業利益	92,635	95,672
その他の営業収益	6,131	7,854
その他の営業費用	△45,616	△24,821
営業利益	53,149	78,706
金融収益	8,114	9,578
金融費用	△7,061	△7,465
税引前当期利益	54,202	80,819
法人所得税	△17,721	△15,330
継続事業の当期利益	36,480	65,489
非継続事業の当期利益	2,523	2,684
当期利益	39,004	68,174
当期利益の帰属:		
親会社の所有者	29,698	60,124
非支配持分	9,306	8,049
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	27,276	57,533
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	2,421	2,590
親会社の所有者に帰属する当期利益合計	29,698	60,124

添付書類

計算書類<日本基準により作成>

貸借対照表(2019年3月31日現在)

(単位:百万円)

	2018年度 (2019年3月31日現在)	2017年度(ご参考) (2018年3月31日現在)
資産の部		
I 流動資産	285,235	297,960
現金及び預金	52,160	72,092
受取手形	5,221	5,137
売掛金	110,226	109,414
商品及び製品	34,334	32,765
仕掛品	558	507
原材料及び貯蔵品	4,696	4,436
前払費用	7,136	6,945
短期貸付金	33,472	29,732
1年内回収予定の長期貸付金	165	741
未収入金	31,882	33,872
未収還付法人税等	4,812	2,544
その他	2,036	1,496
貸倒引当金	△1,469	△1,727
II 固定資産	693,646	687,594
1. 有形固定資産	90,553	81,607
建物	104,508	103,451
構築物	17,309	16,905
機械及び装置	142,260	142,889
車両運搬具	194	207
工具、器具及び備品	36,261	35,328
土地	15,990	15,990
リース資産	40	38
建設仮勘定	9,177	4,702
減価償却累計額及び 減損損失累計額	△235,188	△237,907
2. 無形固定資産	40,805	39,871
特許権	48	51
借地権	2,614	2,614
商標権	24,526	27,731
ソフトウェア	6,194	6,519
ソフトウェア仮勘定	7,402	2,929
その他	18	25
3. 投資その他の資産	562,287	566,116
投資有価証券	43,747	48,369
関係会社株式	432,529	445,087
出資金	38	38
関係会社出資金	82,921	68,203
長期貸付金	—	578
長期前払費用	1,367	1,237
その他	1,729	1,772
貸倒引当金	△47	△56
前払年金費用	—	885
資産合計	978,882	985,555

	2018年度 (2019年3月31日現在)	2017年度(ご参考) (2018年3月31日現在)
負債の部		
I 流動負債	336,196	291,189
買掛金	93,239	95,547
短期借入金	180,515	136,880
1年内返済予定の長期借入金	12,399	10,999
リース債務	8	8
未払金	20,799	17,994
未払費用	24,462	25,237
未払法人税等	598	1,031
役員賞与引当金	151	208
株主優待引当金	289	286
環境対策引当金	1,502	635
契約損失引当金	1,129	1,010
その他	1,100	1,351
II 固定負債	314,463	329,266
社債	169,998	169,997
長期借入金	120,699	133,099
繰延税金負債	4,661	5,818
リース債務	16	21
退職給付引当金	209	—
役員退職慰労引当金	24	24
役員株式給付引当金	680	467
環境対策引当金	598	707
契約損失引当金	5,209	6,000
資産除去債務	49	42
預り保証金	11,317	11,984
その他	997	1,102
負債合計	650,660	620,455
純資産の部		
I 株主資本	313,345	347,948
1. 資本金	79,863	79,863
2. 資本剰余金	4,274	4,274
(1) 資本準備金	4,274	4,274
3. 利益剰余金	231,567	273,395
(1) 利益準備金	16,119	16,119
(2) その他利益剰余金	215,448	257,275
固定資産圧縮積立金	6,595	6,865
繰越利益剰余金	208,852	250,410
4. 自己株式	△2,361	△9,585
II 評価・換算差額等	14,876	17,150
1. その他有価証券評価差額金	15,862	18,112
2. 繰延ヘッジ損益	△986	△961
純資産合計	328,221	365,099
負債純資産合計	978,882	985,555

損益計算書（2018年4月1日から2019年3月31日まで）

（単位：百万円）

	2018年度 （自 2018年4月 1 日 至 2019年3月31日）	2017年度（ご参考） （自 2017年4月 1 日 至 2018年3月31日）
I 売上高	261,372	254,935
II 売上原価	143,715	137,541
売上総利益	117,657	117,394
III 販売費及び一般管理費	124,194	123,494
営業損失（△）	△6,537	△6,100
IV 営業外収益	50,510	48,390
受取利息	137	231
受取配当金	47,679	45,214
その他	2,693	2,943
V 営業外費用	7,342	7,014
支払利息	3,650	3,222
賃貸収入原価	1,676	1,779
訴訟関連費用	330	729
その他	1,684	1,283
経常利益	36,631	35,275
VI 特別利益	5,765	1,693
固定資産売却益	2,791	0
投資有価証券売却益	2,506	223
助成金	254	254
貸倒引当金戻入額	—	662
現物配当に伴う交換利益	—	299
その他	214	253
VII 特別損失	20,740	5,873
関係会社株式評価損	13,679	983
関係会社株式売却損	2,880	—
固定資産除却損	2,201	1,713
環境対策引当金繰入額	1,244	858
契約損失引当金繰入額	368	607
投資有価証券評価損	—	1,431
その他	364	279
税引前当期純利益	21,656	31,095
法人税、住民税及び事業税	△1,821	△1,285
法人税等調整額	△371	12
当期純利益	23,849	32,368

監査報告書

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2019年5月13日

味の素株式会社

取締役社長 西井孝明 殿

EY新日本有限責任監査法人

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	武内清信	Ⓔ
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	定留尚之	Ⓔ
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	前川伸哉	Ⓔ

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、味の素株式会社の2018年4月1日から2019年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任

経営者の責任は、連結計算書類を指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、会社計算規則第120条第1項後段の規定により指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された上記の連結計算書類が、味の素株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2019年5月13日

味の素株式会社

取締役社長 西井孝明 殿

EY新日本有限責任監査法人

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 武内清信 (印)

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 定留尚之 (印)

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 前川伸哉 (印)

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、味の素株式会社の2018年4月1日から2019年3月31日までの第141期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

監査役会の監査報告書 謄本

監 査 報 告 書

当監査役会は、2018年4月1日から2019年3月31日までの第141期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、監査役全員の一致した意見として、本監査報告書を作成し、以下の通り報告いたします。

1. 監査役および監査役会の監査の方法およびその内容
 - (1) 2018年7月27日開催の監査役会において、監査方針、監査計画、各監査役の職務の分担等を決議しました。また、監査役会を毎月定期的開催し、取締役会の議題についての事前審査、各監査役の活動状況・活動結果の共有、意見交換等を行いました。
 - (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準に従い、取締役、執行役員および内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集および監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ① 取締役会、経営会議、その他重要な会議へ出席しました。また、重要な決裁書類等を閲覧するとともに、本社および主要な事業所において業務および財産の状況を調査いたしました。国内外の子会社については、子会社の取締役および監査役等と意思疎通および情報交換を図り、適宜往査いたしました。
 - ② 取締役会で決議した「内部統制システムに関する基本方針」の履行状況について、取締役、執行役員および使用人等からその構築および運用の状況について報告を受け、監視および検証いたしました。
 - ③ 内部監査部門からは、実施した監査の結果について監査終了の都度報告書を受領し、3ヶ月ごとに監査結果の報告および財務報告に係る内部統制に関する評価の報告を受け、意見交換を行いました。
 - ④ 会計監査人からは、期初に監査計画の説明を受け、協議を行うとともに、監査結果の報告を受け、意見交換を行いました。さらに、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の遂行が適正に行われていることを確保するための体制を整備している旨の報告を受けました。

以上の方法に基づき当該事業年度に係る事業報告およびその附属明細書、ならびに計算書類(貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書および個別注記表)およびその附属明細書、連結計算書類(連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書および連結注記表)について検討しました。

2. 監査の結果
 - (1) 事業報告等の監査結果
 - ① 事業報告およびその附属明細書は、法令および定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
 - ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実はありません。
 - ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。当該システムに関しては、その構築および運用について継続的に改善が図られていることを確認しております。これら内部統制システムに関する事業報告の記載内容につき、指摘すべき事項はありません。
 - (2) 計算書類およびその附属明細書の監査結果
会計監査人 EY新日本有限責任監査法人の監査の方法および結果は相当であると認めます。
 - (3) 連結計算書類の監査結果
会計監査人 EY新日本有限責任監査法人の監査の方法および結果は相当であると認めます。

2019年5月16日

味の素株式会社 監査役会

常勤監査役 富樫 洋一郎 (印)
 常勤監査役 田中 静夫 (印)
 監査役 (社外監査役) 土岐 敦司 (印)
 監査役 (社外監査役) 村上 洋 (印)
 監査役 (社外監査役) 天野 秀樹 (印)

以上



株主総会会場のご案内

帝国ホテル東京 本館2階 孔雀の間

東京都千代田区内幸町一丁目1番1号 ☎ 03(3504)1111 (代表)

交通のご案内

JR

●有楽町駅(●山手線・●京浜東北線)日比谷口から徒歩5分

●新橋駅(●山手線・●京浜東北線・●東海道線・●横須賀線)日比谷口から徒歩7分

地下鉄

●日比谷駅(○東京メトロ日比谷線・○千代田線・○都営地下鉄三田線)A13出口から徒歩3分

●内幸町駅(○都営地下鉄三田線)みずほ銀行東京営業部方面出口から徒歩3分

●銀座駅(○東京メトロ銀座線・○丸ノ内線・○日比谷線)C1出口から徒歩5分

●新橋駅(○東京メトロ銀座線)7出口から徒歩9分、(○都営地下鉄浅草線)A2出口から徒歩12分

※会場には、駐車場をご用意しておりませんので、お車でのご来場はご遠慮下さい。



〈お土産の取り止めについて〉

本年から、株主総会ご出席株主様へのお土産のご提供を取り止めさせていただきます。何卒ご理解下さいますようお願い申し上げます。



見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。



環境に配慮したFSC®認証紙と植物油インキを使用しています。



味の素株式会社

〒104-8315 東京都中央区京橋1-15-1
<https://www.ajinomoto.com/jp/>