

Eat Well, Live Well.



味の素グループ
統合報告書2018

味の素グループ 統合報告書 2018

味の素グループ 統合報告書 2018

表紙について

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



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 2018

お問合せ先

〒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/aboutus/>

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。



“グローバルブランドロゴ”を 導入しました。

味の素グループは、2017年10月、
グループ共通のブランドロゴ「味の素グループグローバルブランドロゴ
(Ajinomoto Group Global Brand Logo、以下、AGB)」を導入しました。

“味の素(Ajinomoto)”は、“味のもと(Essence of Taste)”→“おいしさのもと(Essence of Umami)”を
意味するものです。“A”には、無限大∞を組み合わせることで、“味(Aji)”を追究し、極め、広めていく意志と、
“アミノ酸(Amino acid)”の価値を先端バイオ・ファイン技術で進化、発展させる意志、
さらに地球の持続性を促進する意志を含めています。
“A”から“j”にかけての流れるラインは人の姿を表し、味とアミノ酸の“A”に人々が集まり(Join)、
料理や食事、快適な生活を楽しむ(Joy)ようにという思いを含めています。
そして、“j”の下から右上に伸びているラインは、味の素グループが未来に向けて成長、発展していくことを表しています。
ASV(Ajinomoto Group Shared Value)を通じて創造した価値をAGBに集約・蓄積していくことで、
世界の生活者から一層信頼される企業グループへと成長することを目指します。



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(Ajinomoto Group Shared Value)による企
業価値向上の道筋を、具体的事例と併せて分かりやすく
ご紹介することを目指しています。

サステナブルな成長に向けた味の素グループの姿を、株
主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様
にご理解いただければ幸いです。

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(2018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

2017年度(2017年4月～2018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、本報告書の発表日現在
における将来の見通し、計画のもととなる前提、予測を含んで記載しており、当社としてそ
の実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績は、今後様々な要因によって、大
きく異なる結果となる可能性があります。

目次

ASVで成長し続ける味の素グループ	2
• 社長メッセージ	12
ASVを通じた企業価値向上	21
味の素グループの経営基盤	40
パフォーマンス&インフォメーション	61

成長の軌跡

味の素グループは、1908年に「日本人の栄養状態を改善したい」と強く願っていた池田菊苗博士が発見した「うま味」を、1909年に創業者である二代鈴木三郎助がうま味調味料「味の素®」として製品化したことから、その歴史が始まりました。そして、その志を受け継ぎ、「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」と「アミノサイエンス」の事業を通じて、人と地球の健やかな未来に貢献する持続的成長力のある「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」を目指します。

事業規模 (2018年3月31日現在)		
製品展開エリア 130 超の国・地域	事業展開エリア 35 の国・地域	生産工場数 123 工場
売上高(2018年3月期) 1兆1,502 億円	従業員数 34,452 名	

売上高推移(売上高構成比)



売上高
1兆1,502億円

海外売上高
6,278億円
(55%)

国内売上高
5,223億円
(45%)

2013年度より、提携事業等の総発売元取引について純額での計上に変更しています。2009年度以降の過去数値は純額計上ベースに紐替え済みです。

味の素グループの進化

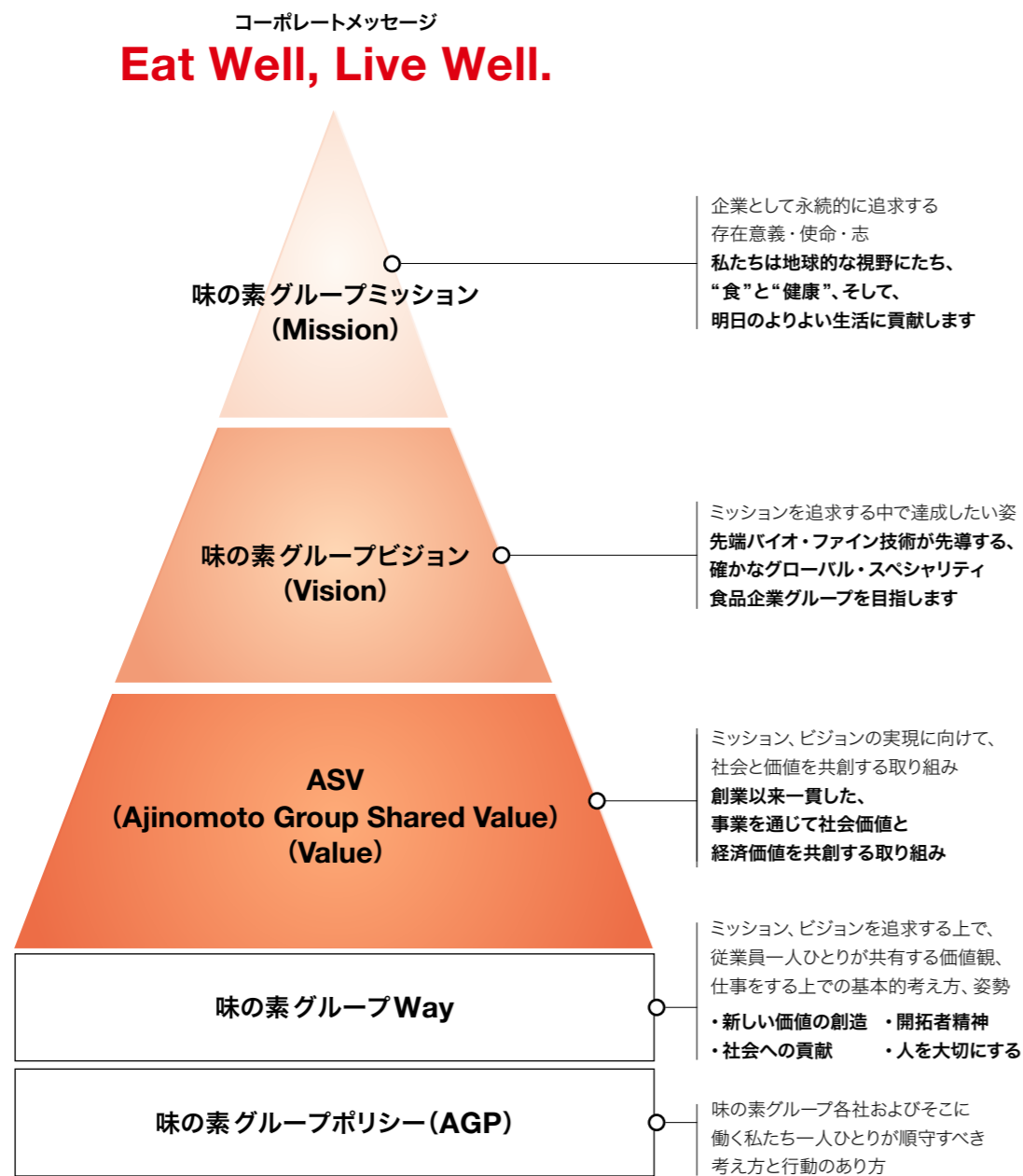
1909年	1910年～	1950年～	1960年～	1990年～	2010年～
<p>世界初のうま味調味料「味の素®」発売</p> <p>1909 池田菊苗博士と二代鈴木三郎助による産学連携</p>   <p>「うま味」の発見者 創業者 池田 菊苗 鈴木 三郎助</p> <p>グルタミン酸ナトリウム生産工業化</p>  <p>最初の「味の素®」(1909年)</p>	<p>「味の素®」生産・販売拡大と輸出開始</p> <p>1910 台湾に特約店を設置</p>  <p>台湾の吉野屋商店 台南出張所 (1936年当時)</p> <p>1917 ニューヨークに事務所開設</p> <p>1927 シンガポールに事務所開設</p> <p>1930年代 米国において加工食品分野へ販路を拡大</p>	<p>海外展開再開</p> <p>1950 欧州の加工食品メーカーへ輸出</p> <p>1956 ブラジルに現地法人設立 世界初の輸液用アミノ酸発売</p> <p>1958 米国FDAがグルタミン酸ナトリウムを食品のGRAS*物質の代表例として連邦規則集に記述</p>	<p>現地生産開始と事業多角化</p> <p>1960～ グルタミン酸ナトリウム現地生産開始 (タイ、フィリピン、マレーシア、ペルー、インドネシア、ブラジル)</p> <p>1962 米国ケロッグ社との提携 (コーンフレーク)</p> <p>1963 米国コーンプロダクツ社との提携(スープ)</p> <p>1965 飼料用リジン生産開始</p> <p>1970 「ほんだし®」発売</p>	<p>アミノ酸の機能・技術の応用</p> <p>1972 「味の素KKの冷凍食品」発売 アミノ酸系香粧品素材「アミノソフト®」発売</p> <p>1973 米国ゼネラルフーズ社との提携(コーヒー)</p> <p>1982 アミノ酸甘味料 アスパルテーム発売</p> <p>1987 国連の食品添加物に関する諮問機関がグルタミン酸ナトリウムを安全であり摂取基準設定の必要なしと最終評価</p>	<p>ASVの実現を通じてGGSCを目指す</p> <p>1990 欧州連合(EU)食品科学委員会でグルタミン酸ナトリウムを「1日摂取許容量を定める必要がない安全な調味料」に分類</p> <p>1991 ナイジェリアに現地法人設立</p> <p>1995 アミノ酸スポーツサプリメント「アミノバイタル®」発売</p> <p>1999 半導体パッケージ用層間絶縁材料「味の素ビルドアップフィルム®」発売</p> <p>2011 病気リスク診断「アミノインデックス®」事業開始</p> <p>2013 アルテア・テクノロジー社(現 味の素アルテア社・バイオ医薬品)買収</p> <p>2014 京都大学iPS細胞研究所との共同開発(再生医療用培地)</p> <p>2015 長谷川香料(株)との提携(発酵ナチュラルフレーバー)</p> <p>2018 味の素コージンバイオ(株)設立(再生医療用培地受託製造)</p> <p>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)</p>

*Generally Recognized As Safe : 食品に使用する場合一般に安全と認められている

次の100年も追い求めるASV

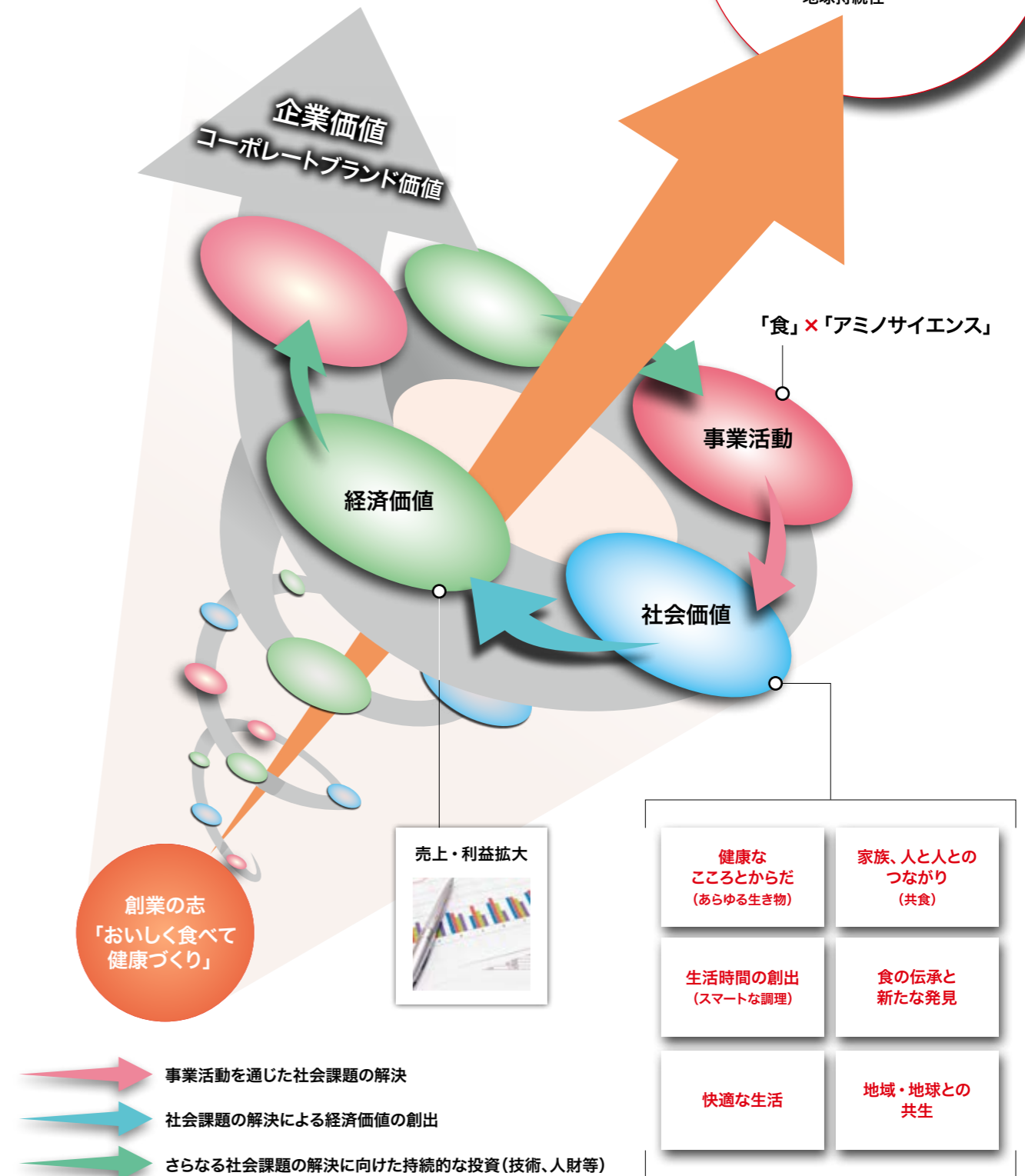
味の素グループは、創業以来一貫して事業を通じた社会課題の解決に取り組み、社会・地域と共有する価値を創造することで経済価値を向上し、成長につなげてきました。この取り組みをASV(Ajinomoto Group Shared Value)と称し、ASVをミッションとビジョンを実現するための中核と位置づけた理念体系を“**Our Philosophy**”として設定しています。

Our Philosophy



ASV価値創造モデル

ASVは、事業活動を通じた社会課題の解決によって創出された経済価値を次の事業活動へ再投資することで、さらなる社会課題の解決に貢献するという好循環(ASVサイクル)を作り出し、持続可能な成長を実現するための戦略的な取り組みです。このASVサイクルを回し続けることによって、コーポレートブランドへの価値蓄積を通じた企業価値の向上につなげていきます。



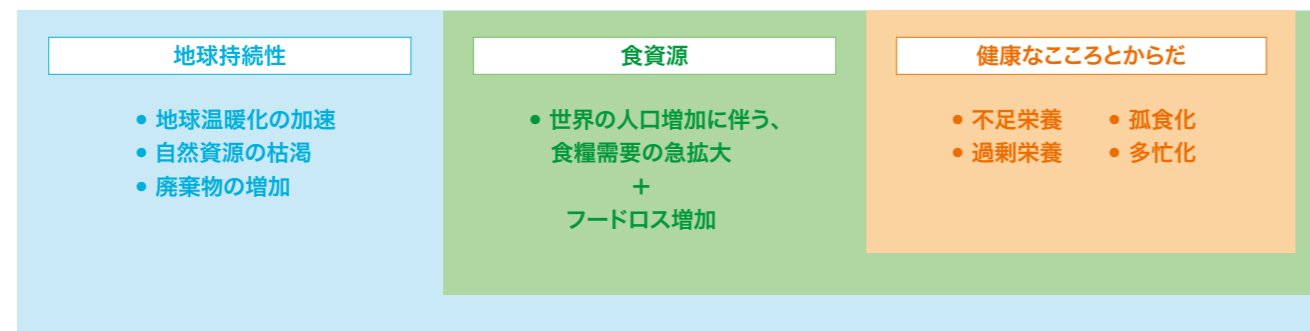
ASVを通じた価値創造ストーリー

味の素グループは、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つを掲げています。2017-2019 (for 2020) 中期経営計画(以下、17-19中計)ではその解決に向けたアプローチとして、コアコンピタンスをもとにした「ASVを通じた価値創造ストーリー」を定め、それに基づいた事業活動を展開しています。

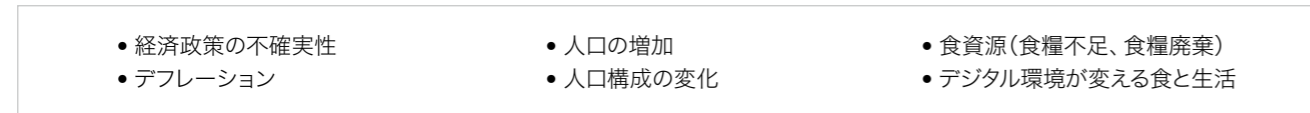
味の素グループのマテリアリティ(重要課題)

味の素グループでは、取り巻くマクロ環境も踏まえ、社外有識者との対話を通じてマテリアリティ(重要課題)項目を抽出しています。2017年には、国連の持続可能な開発目標(SDGs)等も踏まえたマテリアリティ項目を更新し、非財務分野における社会と事業それぞれの重要度を認識しながら17-19中計に反映しています。

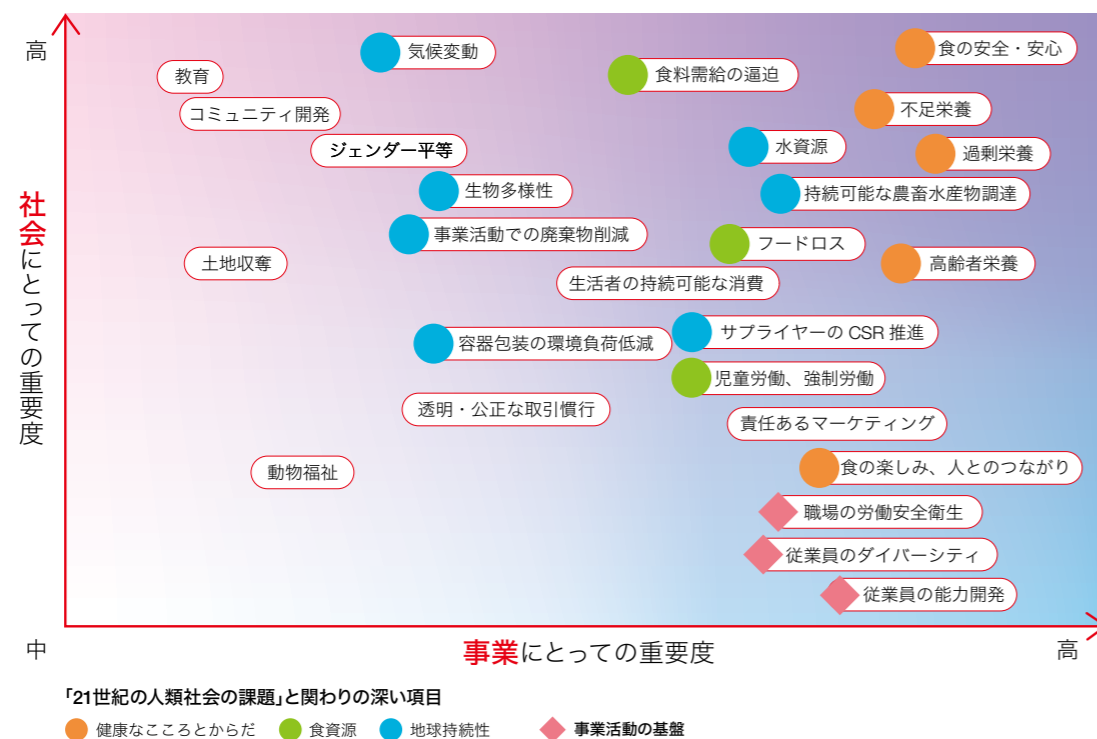
味の素グループが事業を通じて解決すべき「21世紀の人類社会の課題」



マクロ環境での課題

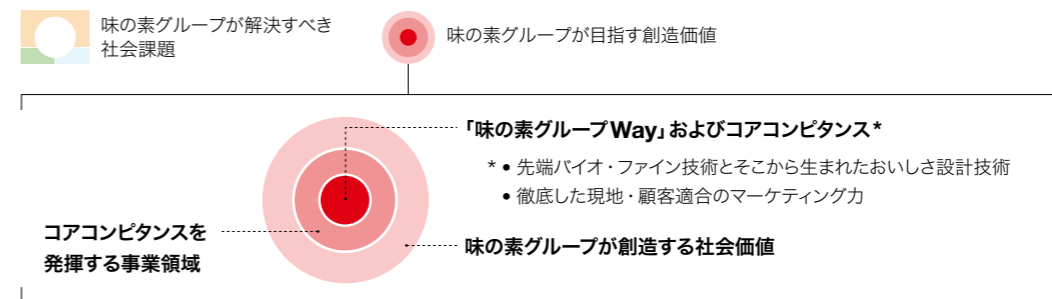
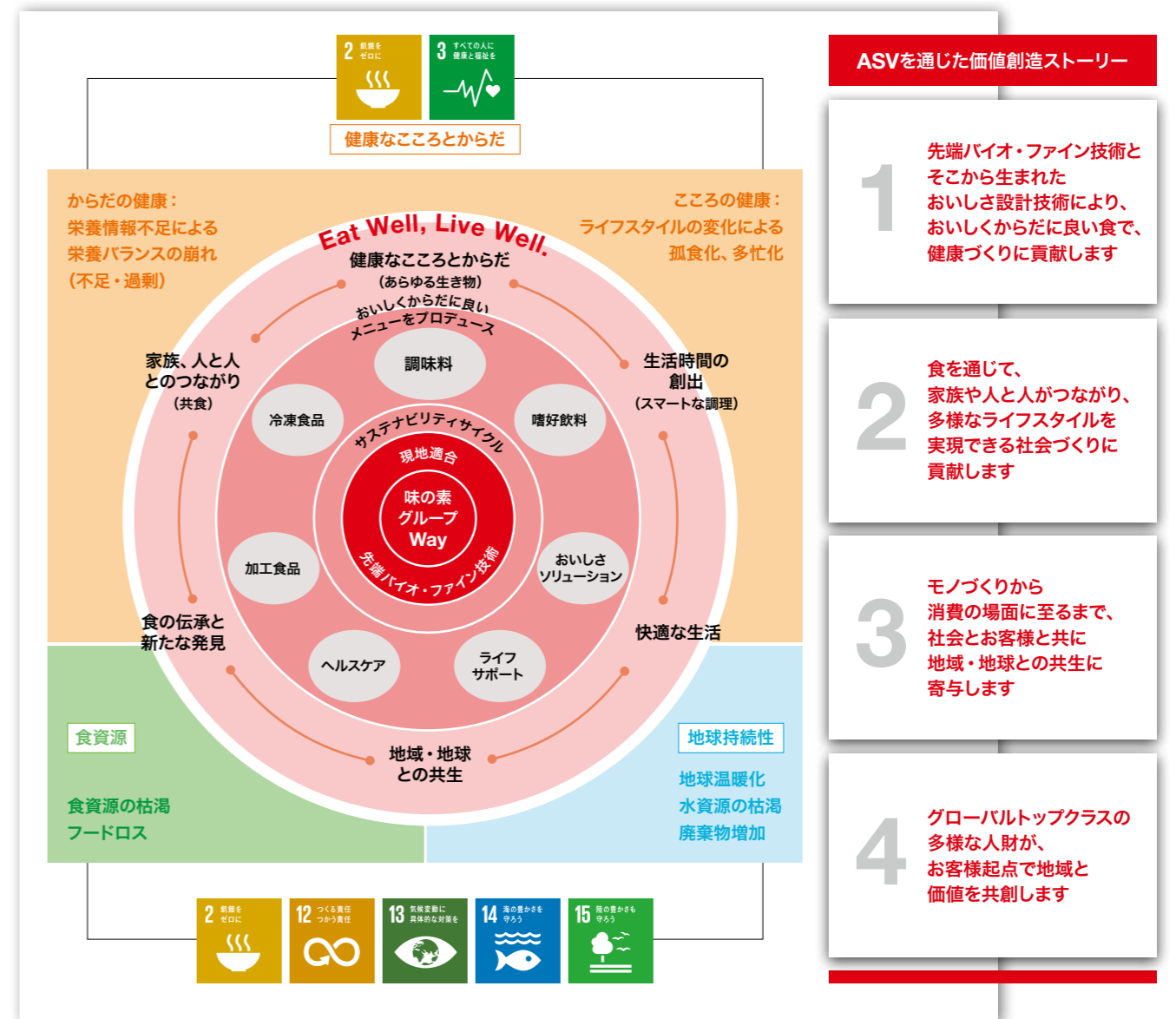


味の素グループが抽出・整理したマテリアリティ(重要課題)マッピング



味の素グループが目指す創造価値

味の素グループは、「味の素グループWay」を実践する多様な人材が、コアコンピタンスである「先端バイオ・ファイン技術とそこから生まれたおいしさ設計技術」と「徹底した現地・顧客適合のマーケティング力」を活かし、各事業領域における活動を通じた社会価値の創造を目指しており、これを「ASVを通じた価値創造ストーリー」として定めています。



目標とする経営指標

17-19中計の「ASVを通じた価値創造ストーリー」を中軸に、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、そこから生み出される経済価値を定量化した財務目標を2020年度統合目標として定めました。そして、これらの活動全体が生み出す価値の結晶をコーポレートブランド価値として、各ステークホルダーからの評価を集大成した共通指標として設定しました。



2020年度統合目標

ASVを通じた価値創造ストーリー

非財務(社会価値)

財務(経済価値)

1 先端バイオ・ファイン技術とそこから生まれたおいしさ設計技術により、おいしくからだに良い食で、健康づくりに貢献します

2 食を通じて、家族や人と人がつながり、多様なライフスタイルを実現できる社会づくりに貢献します

3 モノづくりから消費の場面に至るまで、社会とお客様と共に地域・地球との共生に寄与します

4 グローバルトップクラスの多様な人財が、お客様起点で地域と価値を共創します

うま味を通じてたんぱく質・野菜をおいしく摂取し、栄養バランス改善

活動事例 うま味を軸とした、たんぱく質・野菜が摂取できるおいしくからだに良いメニューのプロデュース

共に食べる場の増加

活動事例 家族や仲間が一緒においしく食べられるメニューのプロデュース

おいしくスマートな調理の実現

活動事例 簡単に調理できるおいしい食品の提供

人々の快適な生活の実現

活動事例 アミノ酸技術を活用した素材や製品の提供

地球環境への負荷を低減

活動事例 調達・生産・消費を通じた環境課題の解決 ▶p26参照

従業員の働きがいの向上

活動事例 ICTを活用した働く環境の整備

味の素グループ製品による肉・野菜の摂取量 (日本・Five Stars*) (万トン)

— 1人当たり摂取量に占める割合

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) (回/世帯/年)

味の素グループ製品を通じて創出される時間(日本) (百万時間)

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 (百万人)

うま味調味料 +約10万トン

風味調味料 +約9万トン

売上高 **1兆3,500億円** (+約2,600億円)

冷凍食品 +約3,000万パック*3

スープ +約1億食*4

アミノ酸 +約8万トン

コスト削減 **▲約100億円*5**

イノベーションを通じたスペシャリティ比率向上

ICT活用による業務効率化 **▲約25億円*5**

事業利益額 **1,370億円**~

事業利益率 **10%**

ROE **10%**~

EPS成長率 **年二桁成長**

海外(コンシューマー食品) 売上成長率(現地通貨ベース) **年二桁成長**

売上高*6 (億円)

営業・事業利益 / 営業・事業利益率*6 (億円) (%)

ROE / EPS成長率*6 (%) (%)

海外売上高*6 (億円)

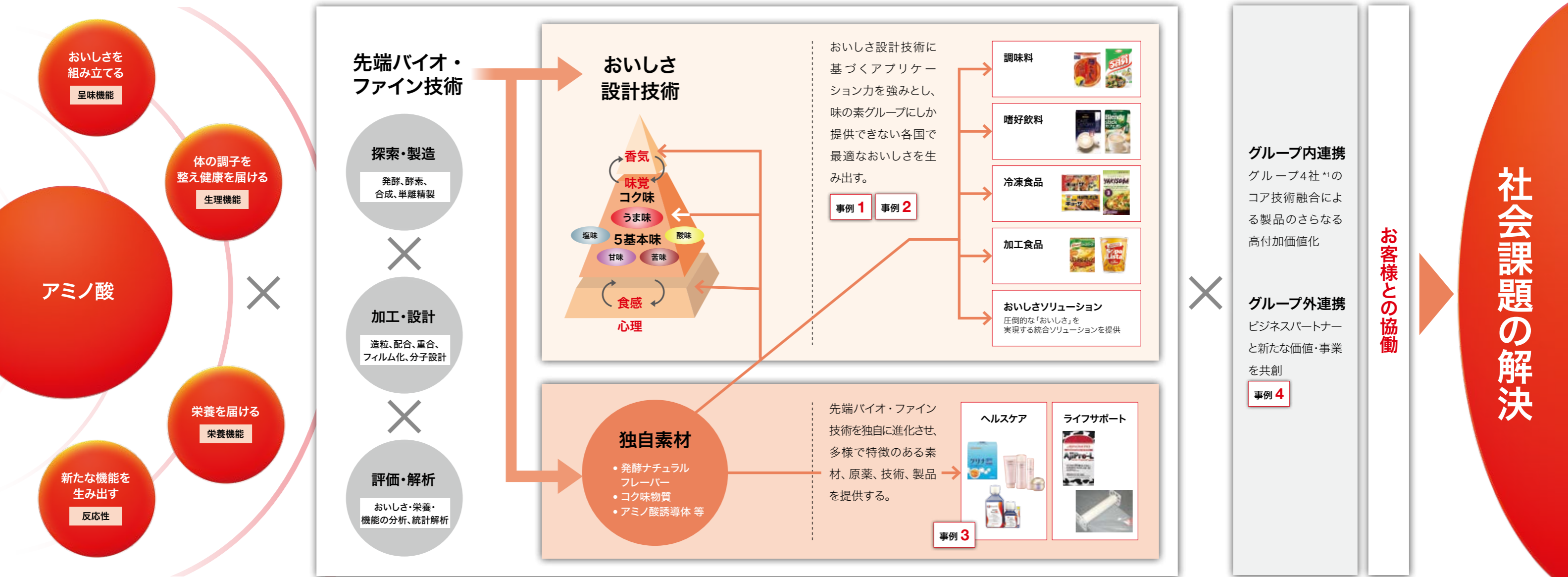
*1 タイ、ブラジル、インドネシア、ベトナム、フィリピン *2 インターブランド社調べ。「Japan's Best Global Brands」公表数値 *3 日本の家庭用調理品のみ *4 日本のカップスープのみ
 *5 コスト削減 ▲100億円、▲25億円は、2016~2019年度比較 *6 2015年度よりIFRS適用
 ※うま味調味料、風味調味料、冷凍食品、スープ、アミノ酸の増加分は2015-2020年度比較、財務指標の増加分は2016-2020年度比較

アミノ酸の“無限の可能性”を引き出す 先端バイオ・ファイン技術

アミノ酸は地球上の生命の源です。うま味物質であるグルタミン酸がアミノ酸の一種であることから、味の素グループはアミノ酸研究を軸に先端バイオ・ファイン技術を磨いてきました。そこから生まれたおいしさ設計技術を強みとした食品事業と、アミノ酸の機能と技術を活用したアミノサイエンス事業を展開しています。これからも、アミノ酸の無限の可能性を追求する開拓者として、社会課題の解決に貢献し続けます。

味の素グループのアプリケーションカとは？

生活者・ビジネスパートナーの課題やニーズに応じて、独自に最適な設計・配合・評価をする力。



社会課題の解決

お客様との協働

グループ内連携
グループ4社*1の
コア技術融合による
製品のさらなる
高付加価値化

グループ外連携
ビジネスパートナー
と新たな価値・事業
を共創

事例 4

おいしさ設計技術に基づくアプリケーションカ

事例 1 調理時間短縮ニーズへの対応



調味料

- 根菜の細胞壁を壊しやすくする「根菜柔らか成分」の独自配合

短い煮込み時間でも、十分に味がしみ込み、柔らかくなる
(約30~40分調理時間を短縮：当社調べ)

事例 2 減塩ニーズと米国人が求めるおいしさへの対応



冷凍食品

- グループ減塩技術の融合
- 米国でのおいしさ解析

ヘルシーで本格的なアジア・エスニック料理を簡便に楽しめる
(塩分約30%削減：当社従来品比)

先端バイオ・ファイン技術によるアミノ酸機能の活用

事例 3 高齢者の健康づくりサポート



※機能性表示食品「アミノエール」は、2019年4月よりリニューアルしています。

- 筋肉づくりをサポートする9種の必須アミノ酸*2を独自に配合
- 高齢者が飲みやすい口どけとおいしさの実現

毎日おいしく飲み続けることで、筋肉づくりをサポート

事例 4 クライアント・イノベーション・センター開設



ビジネスパートナーと新たな価値・事業を共創する拠点として
2018年6月に開設

*1 味の素(株)、味の素冷凍食品(株)、味の素AGF(株)、クノール食品(株)の食品R&D拠点集約(2020年度予定) *2 からだで作れないアミノ酸

社長メッセージ

社会課題の解決に取り組む
グローバルリーダーとして、
「食」と「アミノサイエンス」の事業を
通じて、人と地球の健やかな未来に
貢献し続けます。

Eat Well, Live Well

Aji
AJINOMOTO

代表取締役
取締役社長
最高経営責任者

西井 孝明

味の素グループの将来像(ASVの進化)

われわれは、創業の志を受け継ぎ「食」と「アミノサイエンス」の事業を通じて人と地球の健やかな未来に貢献する、持続的成長力のある「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」の実現に取り組んでいます。その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クラス入りに挑戦しているところです。味の素グループの考える、グローバル食品企業トップ10クラスに入るための具体的な要素は、下記の通りです。

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。

味の素グループのコアコンピタンス、独自性、成長の推進力

「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」を実現するためのわれわれのコアコンピタンスは、「独創性」と「開拓者精神」を重んじる「人財」を抛り所とする次の2つです。

ひとつは、アミノ酸の研究・開発・生産から派生した先端バイオ・ファイン技術です。もうひとつは、これをグローバルな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です。

例えば、グルタミン酸に代表される「うま味」の追求とそれを応用したうま味調味料「味の素®」は、技術力によって高い品質と手頃な価格でグローバルに普及し、当社グループならではのおいしさ設計技術で各国・地域の料理に合う風味調味料、メニュー用調味料へと進化しています。現在、味の素グループの「世界一のドライセイボリー*」や加工食品を通じて、世界130超の国と地域に「肉や野菜を使ったおいしく栄養バランスの良い食事」を1年間に約2,600億食相当(うま味調味料の使用量より当社推計。2g/食)提供しています。

また、アミノ酸は、「呈味」機能を持つ以外に「栄養」であり、われわれはじめ多くの研究から「からだところを整える」機能を持つことも解明されつつあります。これらは、例えば開発途上にある国で離乳期の子どもたちの栄養不良の改善に貢献し、スポーツサプリメントや栄養補助食品、機能性表示食品等を通じて「様々な生活シーンに応じた快適さ」をもっと広げることができるでしょう。

* うま味調味料と風味調味料(粉末、キューブ等)

社長メッセージ

さらに、アミノ酸由来の高機能培地は、急速に進むiPS細胞等の最先端の再生医療研究・開発に欠かせないものになっており、近い将来、画期的な医薬品、医療の実現に大きく貢献できるものと確信しています。

このように、味の素グループは、「先端バイオ・ファイン技術とそこから生まれたおいしさ設計技術」と「徹底した現地・顧客適合のマーケティング力」をコアコンピタンスとして、グローバルに食品事業とアミノサイエンス事業の分野で絶え間なく社会課題を解決することで持続的に成長していきます。

味の素グループの社会的使命とイニシアティブ

「21世紀の人類社会の課題」の解決に取り組む

われわれの社会的使命は、開発、原材料調達、生産、販売というわれわれ自身の活動から生活者や顧客の使用シーンに至る全バリューチェーンを通して、また、すべての顧客やサプライヤー、そして従業員と家族の社会生活において、「健康なこころからだ」「食資源」「地球持続性」の3つに対して常に主体的に貢献していくことです。具体的な課題は、2005年から社外のステークホルダーとの対話を繰り返して、2017年に「当社グループに期待される課題解決」を踏まえマテリアリティ（重要課題）を更新し、統合報告書とサステナビリティデータブックに詳細を掲げています。われわれの中期経営計画をSDGsやパリ協定で採択されたイニシアティブと整合させるにあたり、私が強く意識したのは、17-19中計で掲げた「2020年度統合目標」と「環境長期ビジョン」に示したコミットメントが国際的合意をリードするものとなることです。

重点的な取り組み

われわれは、なによりも万全の品質保証を第一責任とします。その上で創業の志「おいしく食べて健康づくり」を事業の中核にして、発展的に世界中の人々に「Eat Well, Live Well.」をより多くの機会に実感していただけるように、食とヘルスケア、ライフサポートの分野でのモノづくり、サービスを通じてこのイニシアティブを発揮していきます。

経営陣は、このイニシアティブによって社会にもたらす価値と企業として追求する経済価値を同時に高めることで味の素グループを持続的成長に導いていきます。そのためにこの価値共創をASV（Ajinomoto Group Shared Value）と名付け、中長期にわたるビジョン実現のための企業戦略の骨子として味の素グループ全体への浸透を図り、17-19中計を策定し、その遂行をけん引しております。さらに、本中計において、事業活動を通じて次の4つの社会課題に重点的に取り組んでいます。

- ① 栄養情報不足による栄養バランスの崩れがもたらす「不足栄養・過剰栄養」
- ② 都市への一極集中や急速に進む高齢化等ライフスタイルの変化による多忙化、孤食化がもたらす「こころの健康問題」
- ③ 「食資源の枯渇とフードロス」の食資源課題
- ④ 製品ライフサイクル全体での地球との共生（カーボンニュートラル、フードロスの半減、持続可能な調達、持続的な水資源保全、廃棄物のゼロエミッションの実現）

また、持続的成長を果たすために、経営基盤とガバナンスの強化への次の3つのイニシアティブを重点化しています。

- 1 味の素グループ約34,000人の全従業員が高い水準で「働きがい」を実感し、ASV向上と高い生産性を追求し続けるマネジメント
・「健康経営」 ・多様な人財の活躍 ・日本の「働き方改革」
- 2 各国・地域の法規やグローバルルール等も踏まえ、味の素グループの基本的・普遍的な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」（AGP）とこれに基づく簡素、明確、透明性の高い組織統治、すべての役員、従業員による実践
- 3 すべての役員、従業員が「味の素グループWay」（「新しい価値の創造」「開拓者精神」「社会への貢献」「人を大切にすること」）を実践し、切磋琢磨する組織風土の実現

社会的影響力の発揮

私は、味の素グループを代表して、世界約400社の消費財メーカーとグローバル小売業で組織され、世界中の人々のよりよい生活や持続可能な地球環境といった業界共通の社会課題にリーダーシップを発揮する“The Consumer Goods Forum”のボードメンバーとして、このイニシアティブの普及と啓発に主体的に取り組んでいます。私は、SDGsのような国際的な目標達成についても、これら課題を地域ごとに自分事化し、課題解決のコンセンサス形成と具体的な取り組みへの外部連携がとても重要だと考えています。私は、日本の製造、卸、小売業の各種団体やわれわれが事業展開する主要国でリーダーシップを発揮し、課題解決の輪を広げていきます。

ASVを企業戦略の骨子として、
「21世紀の人類社会の課題」の
解決に取り組みながら、グループの
持続的成長を実現します。



社長メッセージ

現在までの進捗と課題

現在の味の素グループは、グローバル食品トップ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まだ課題があります。17-19中計初年度の2017年度は、「世界一のドライセイボリー」事業の成長、アミノサイエンス事業の成長に関しては順調でした。いくつかのM&Aによって海外食品事業の隣地拡大やアミノサイエンス事業のダウンストリーム戦略(ブランド+インサイド戦略)(p39参照)も着実に進展しています。

一方、海外冷凍食品や海外加工食品事業、日本のコーヒー事業に課題が発生し、増収ながら、事業利益は横ばいで推移しました。全グループでのキャッシュマネジメントの効率化に米国等の減税効果もあってキャッシュ・フローは計画通りとなったこともあり、株主還元は「配当性向30%を目標に、安定的かつ継続的に配当」「3カ年の総還元性向50%以上を目標に、機動的な自己株式取得を検討」という方針通りに実現することができました。

2018年度は、新たに顕在化した事業課題に取り組んでいきますが、主要原材料費の高騰等の逆風が強く17-19中計に対しては1年遅れの進捗を余儀なくされています。私自身が、先頭に立って国内・海外グループ会社の構造課題解決を重点化し、修正した成長戦略を推進していきます。そして、2018年度から本格化する国内生産工場の集約やコーポレート部門の効率化に取り組み、2020年度に向け挽回していきます。

ESGに関する非財務目標については、2017年の「栄養に関するグループポリシー」制定に続き、新たに年度ごとの環境目標を設定するほか、企業責任に関する各種ポリシーの明文化を行ったことにより、グローバル食品企業トップ10クラスに着実に近づいたと考えています。2017年度の進捗も概ね計画通りか上回ることができています。企業統治の主要施策においた「働きがい」向上、「日本の働き方改革」も17-19中計を上回る進捗となっています。

財務・非財務を合わせた統合目標のひとつとして掲げた「コーポレートブランド価値」は、2017年度778百万USDと前年度を約10%上回る評価となりました(インターブランド社評価)。現在、2017年10月に刷新した「味の素グループグローバルブランドロゴ」の浸透を中心とするコーポレートブランド戦略を開始したところです。2018年度から日本に加えて新たに米国等の主要事業国でASV価値創造を企業メッセージにしたPR活動を開始し、コーポレートブランド価値を1,500百万USDにする2020年度の目標に向かって計画通り諸施策を実行していきます。

ステークホルダーの皆様へ

われわれは、ASVを通じた持続的成長を実現し、社会から一層必要とされる存在となるために「ASVを通じた価値創造ストーリー」を中軸にした17-19中計を遂行中です。本「統合報告書2018」と「サステナビリティデータブック2018」を通じて、味の素グループがよりはっきりとした姿として捉えていただけること、さらに2020年度以降も味の素グループが持続的成長を続けるために、この報告書が皆さまとの新しい対話のきっかけとなることを強く願っております。

2018年7月
代表取締役
取締役社長
最高経営責任者

西井孝明



「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

利益を創出し続けられる強い事業構造への変革の実現により、グローバル食品企業トップ10クラス入りを目指す。

確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニーとしてのサステナブルな価値創造

		2017年度実績	2018年度 予想/目標	2019年度 見込	2019年度 計画	2020年度目標(連続成長)
グローバル食品企業 トップ10クラス水準*1						1,300億円 1,500億円
グローバル食品企業 トップ10クラスへの飛躍						グローバル食品企業 トップ10クラスとしての持続成長
財務	事業利益額	973億円	1,030億円	1,160億円	1,240億円	1,370億円~
	事業利益率	8.5%	8.7%	9.3%	9.4%	10%
	ROE	9.7%	9.5%	9.8%	9.8%	10%~
	EPS成長率	15%	3%	7%	6%	年二桁成長
	海外(コンシューマー食品) 売上成長率*2	5%	7%	前年度伸長率 +α	年二桁成長	年二桁成長
非財務*3	肉・野菜の摂取量*4	肉 : 年720万トン、17% (8.3kg/人/年) 野菜 : 年440万トン、7.4% (5.1kg/人/年)	肉 : 年760万トン、18% (8.7kg/人/年) 野菜 : 年470万トン、7.9% (5.4kg/人/年)	—	—	肉 : 年860万トン、19% (9.7kg/人/年) 野菜 : 年550万トン、8.0% (6.2kg/人/年)
	共食の場への貢献回数	60回/世帯/年	63回/世帯/年	—	—	70回/世帯/年
	創出される時間	3,700万時間/年(5時間/世帯)	3,800万時間/年(5時間/世帯)	—	—	3,800万時間/年(6時間/世帯)
	快適な生活への貢献人数 (アミノサイエンス)	1,980万人	2,000万人	—	—	2,200万人
	環境課題の解決 従業員の働きがい	79%	—	—	—	80%
統合	ブランド価値*5	778百万USD	—	—	—	1,500百万USD

*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 *3 2017-2019(for 2020)中期経営計画(2017.2.17付)参照
*4 年間総合計、一人当たり摂取量に占める割合 *5 インターブランド社調べ、「Japan's Best Global Brands」公表数値

財務担当役員メッセージ



ASV 価値創造サイクルにより、
株主価値を向上していきます。

取締役 専務執行役員
栃尾 雅也

ASVを通じたサステナブルな成長の実現に向けて

味の素グループはASVによる価値創造を通じて、社会課題の解決に貢献し続け、経済価値を創出しています。それを原資として、成長投資や構造改革等へ再投資するASV価値創造サイクルにより、サステナブルな利益成長と株主還元の拡充を実現していきます。

ASVを通じた価値創造のために財務担当役員として重視していること

- 1 ROE向上と営業キャッシュ・フロー最大化
- 2 成長投資と株主還元
- 3 財務の健全性
- 4 ステークホルダーとの対話
- 5 財務人財の育成

2017年度総括と2018年度以降の目指す姿

17-19中計の初年度となった2017年度は、親会社の所有者に帰属する当期利益の伸びによってROEが9.7%となり、17-19中計最終年度に掲げるROE目標9.8%をほぼ達成しました。ROA(事業利益ベース)については7.0%となり、前年度比0.4ポイントのマイナスとなりました。食品の調味料、加工食品やライフサポート、ヘルスケアのCDMO*事業が貢献した一方、日本のコーヒー類とタイの缶コーヒー、米国の冷凍食品事業に課題があり、事業利益は973億円と、2017年度予想の1,020億円に対し未達となりました。これらの課題事業については、2018年度の1年間で改善を図るべく、具体的な打ち手を実行しています。また、原材料の調達や低資源利用発酵技術を用いた生産等による継続的なコスト削減に取り組み、2017年度は前年度比約45億円のコスト削減を実現しました。2020年度目標を2.5%(対売上高)と掲げているグループ共通費については、基幹システムの更新や日本での「働き方改革」への先行投資により、2017年度は3.2%と前年度比横ばいとなりましたが、業務プロセスの見直しや関係会社を含めたコーポレート機能の集約化といった抜本的な施策も組み合わせ、目標達成を目指します。

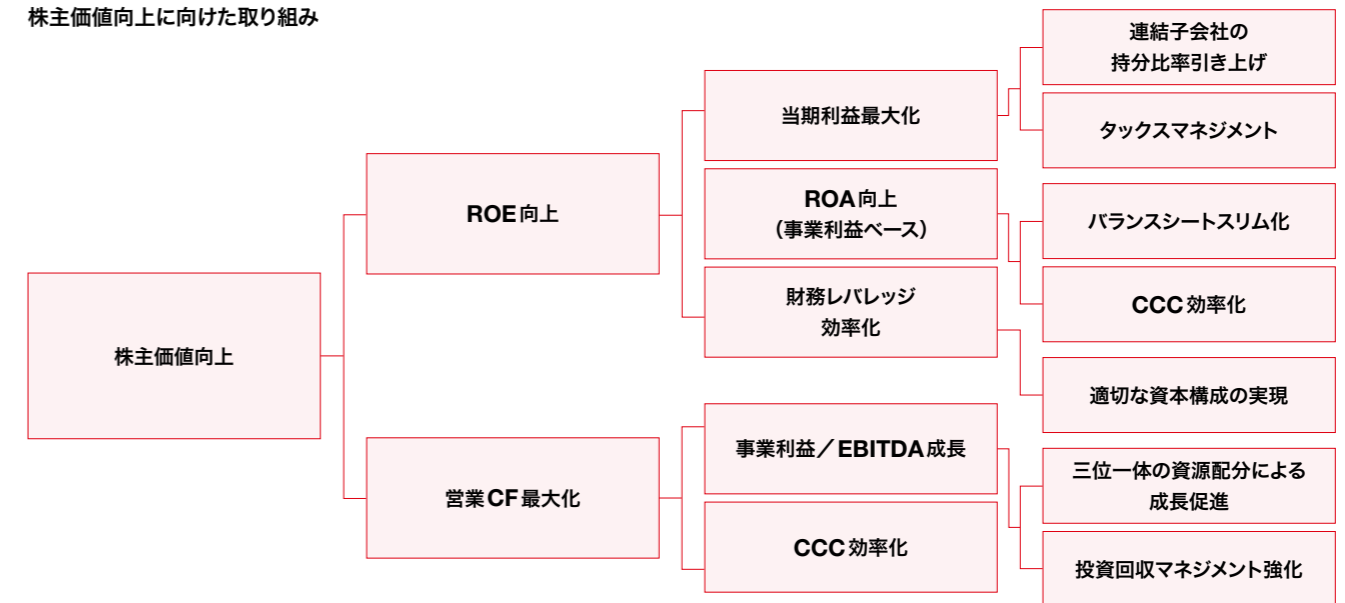
事業利益は、17-19中計より1年遅れでの実現に向け、好調事業の継続的拡大と同時に課題事業の解決に集中的に取り組み、スベシャリティ比率の着実な拡大やさらなるコスト改善、価格見直し等収益性の強化を図ることで、2019年度1,160億円の達成を目指します。

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

株主価値向上に向けたROE向上と営業キャッシュ・フロー最大化の取り組み

株主価値の一層の向上を目指して、財務的観点では、ROE向上および営業キャッシュ・フロー最大化に重点的に取り組んでいきます。

株主価値向上に向けた取り組み



ROE向上

グローバル食品企業トップ10クラスの効率性を実現する上で、収益性の向上とともに財務レバレッジを効率化することによる資本コストを上回るROEの向上が重要と考えています。味の素グループの資本戦略において基本的な指標である加重平均資本コスト(WACC)は概ね5%程度と認識していますが、特に、株主資本コストの低減および連結子会社の持分比率引き上げを通じた当期利益拡大に取り組み、ROEの向上を目指していきます。連結子会社の持分比率引き上げについては、段階的に非支配分の株式を買い取ることを目標に、現地パートナーに対し丁寧な説明を重ねています。

同時に、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(以下、CCC)の効率化による運転資本の改善や、味の素グループ全体の現預金を有効に活用し、バランスシートのスリム化を図る考えです。

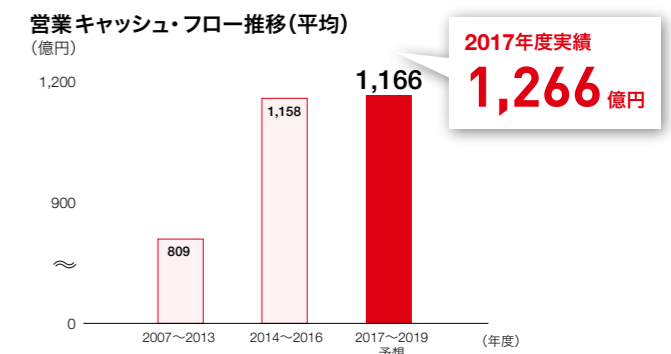
また、味の素グループでは「グローバル・タックスに関するグループポリシー」を導入しており、各国・地域の税制への準拠と税務リスクへの対応を行いながら、当期利益およびフリー・キャッシュ・フローを最大化できるような一体的な管理に努めています。

営業キャッシュ・フロー最大化と成長投資

味の素グループには、1,000億円以上の営業キャッシュ・フローを継続的に創出できる力が備わりつつあります。CCCは、在庫削減による棚卸資産回転日数の短縮によって、2017年度は6日の短縮を実現しました。現在取り組んでいる構造改革の成果が出てくると、キャッシュ・フロー創出力は今後一層高まる見込みです。

成長投資のための最適な資源配分の方針を策定する仕組みとして、2016年より経営レベルでの事業ポートフォリオ会議を開催しています。それ以前は、部門や事業ごとに必要な投資を各項目別にその都度経営会議で審議していましたが、本会議では、10年後の目指すべきポートフォリオを決め、それに必要な資源配分を行うべく、設備投資、R&D、M&Aを三位一体で検討しています。17-19中計では、海外食品、おいしさソリューション、先端バイオ医療周辺領域の事業に重点的に配分する計画としました。

地域ポートフォリオの安定化という観点で売上構成を見ると、以前はタイ中心だった海外食品事業も、今ではその依存度が1/3程度となり、他の国や地域が着実に伸びてきています。タイについても、缶コーヒー事業は苦戦するも、調味料事業は伸長しています。こ



財務担当役員メッセージ

のように、事業軸、地域軸のバランスを健全化しつつ、主力展開国Five Starsをさらに強くするため、資源配分を適宜見直しています。

また、投資回収期間も投資判断の重要なポイントです。味の素グループの場合、投資から回収までの期間が比較的短い食品事業と10年以上を要するアミノサイエンス事業の2つを持つため、ROAおよび回収スピードをマネジメントしながら、資源配分を検討していきます。

2017年度は設備投資の総額を前年度より抑えながらも、堅調な成長を見せる海外食品事業に傾斜配分しました。また、R&Dは17-19中計通りに資金を投じています。M&Aについては、その投資額を有利子負債で賄う考えで、D/Eレシオ50%を目途に、案件によっては一時的にこれを超えることがあっても、戦略的に実行する方針です。2017年度は、食品・アミノサイエンス両事業分野あわせて約226億円のM&Aを実施しました。

株主還元

当社は、創出されたキャッシュ・フローを成長投資と株主還元の拡充に配分していきます。将来にわたる株主還元の原資を確保するため、17-19中計において配当性向は30%、総還元性向は3年間累計で50%以上を目標としています。株主還元水準と資本効率の向上を目的に、400億円を上限とする自己株式取得を2018年5月に決定しました。

財務戦略

	2017年度実績	2018年度予想
キャッシュ・フロー創出 <ul style="list-style-type: none"> 17-19中計期間で3,500億円レベルの営業キャッシュ・フローを創出—さらなる事業構造改革の着実な遂行により、資産効率を高め、キャッシュ・フロー創出の効率性を向上 売上高EBITDA率を13%台後半へ引き上げ 	営業CF : 1,266億円 EBITDA率 : 12.6%	営業CF : 1,203億円 EBITDA率 : 13.0%
成長投資 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> —R&D : 各年度で290億円程度を維持(対売上高比率2.5%程度) —設備投資 : 3年間で約2,300億円を投資 —M&A : 戦略的M&A投資を積極的に実行 連結子会社の持分比率引き上げを通じた、当期利益向上を検討 	計 1,298億円* R&D : 278億円 設備投資 : 794億円 M&A : 226億円*	計 1,241億円+α R&D : 296億円 設備投資 : 945億円 M&A : 引き続き積極的に実施予定
株主還元 <ul style="list-style-type: none"> 配当性向30%を目途に、安定的かつ継続的に配当 総還元性向50%以上(3年間累計)を目途に、機動的な自己株式取得を検討 	配当性向 : 30.0%	配当性向 : 30%を目途 自己株式取得 : 400億円(上限)
資金調達 <ul style="list-style-type: none"> 成長戦略に向け、D/Eレシオを50%程度にマネジメントしながら有利子負債を主体とし、資金調達を実施 	D/Eレシオ : 31.7%	D/Eレシオ : 50%を目途

* 除くアグロ2アグリ社

味の素グループのさらなる成長とステークホルダーとの対話のさらなる充実に向けて

味の素グループがさらに成長するための基盤として人財育成は重要なテーマと捉えています。中でも財務人財については、海外事業が拡大する中、より多様な財務スキルや経験が現場でも経営でも求められます。このようなニーズを踏まえ、2018年度より、複数のスキルの習得を後押しする育成プログラムを本格的に導入し、世界各地の人財をグループ成長の新たな源泉としていきます。同時に、財務関連業務にとどまらず幅広く事業や生産、営業現場への配置を意図して実行し将来の幹部層も育成していきます。

味の素グループの統合報告書は今回で3回目の発行となります。ステークホルダーとの対話の新たな取り組みとして、従来投資家・アナリストを対象として開催していた「ESG説明会」を発展させた「統合報告書トピックス説明会」を2018年4月に開催しており、今後定期的にも開催していきます。また、海外を中心にESGにまつわる質問が増えていることを踏まえ、これまでホームページのサステナビリティサイトにしか掲載していなかったESG情報を、IRサイトにもわかりやすく掲載しました。こうした取り組みを通じて、ステークホルダーの皆様との対話の質をさらに高めていきたいと考えています。

ASVを通じた企業価値向上

味の素グループがASVを通じて企業価値を向上させる道筋をご紹介します。

ASVを通じた価値創造ストーリー 22

1. 先端バイオ・ファイン技術とそこから生まれたおいしさ設計技術により、おいしくからだに良い食で、健康づくりに貢献します 22
2. 食を通じて、家族や人と人がつながり、多様なライフスタイルを実現できる社会づくりに貢献します 24
3. モノづくりから消費の場面に至るまで、社会とお客様と共に地域・地球との共生に寄与します 26
4. グローバルトップクラスの多様な人財が、お客様起点で地域と価値を共創します 28

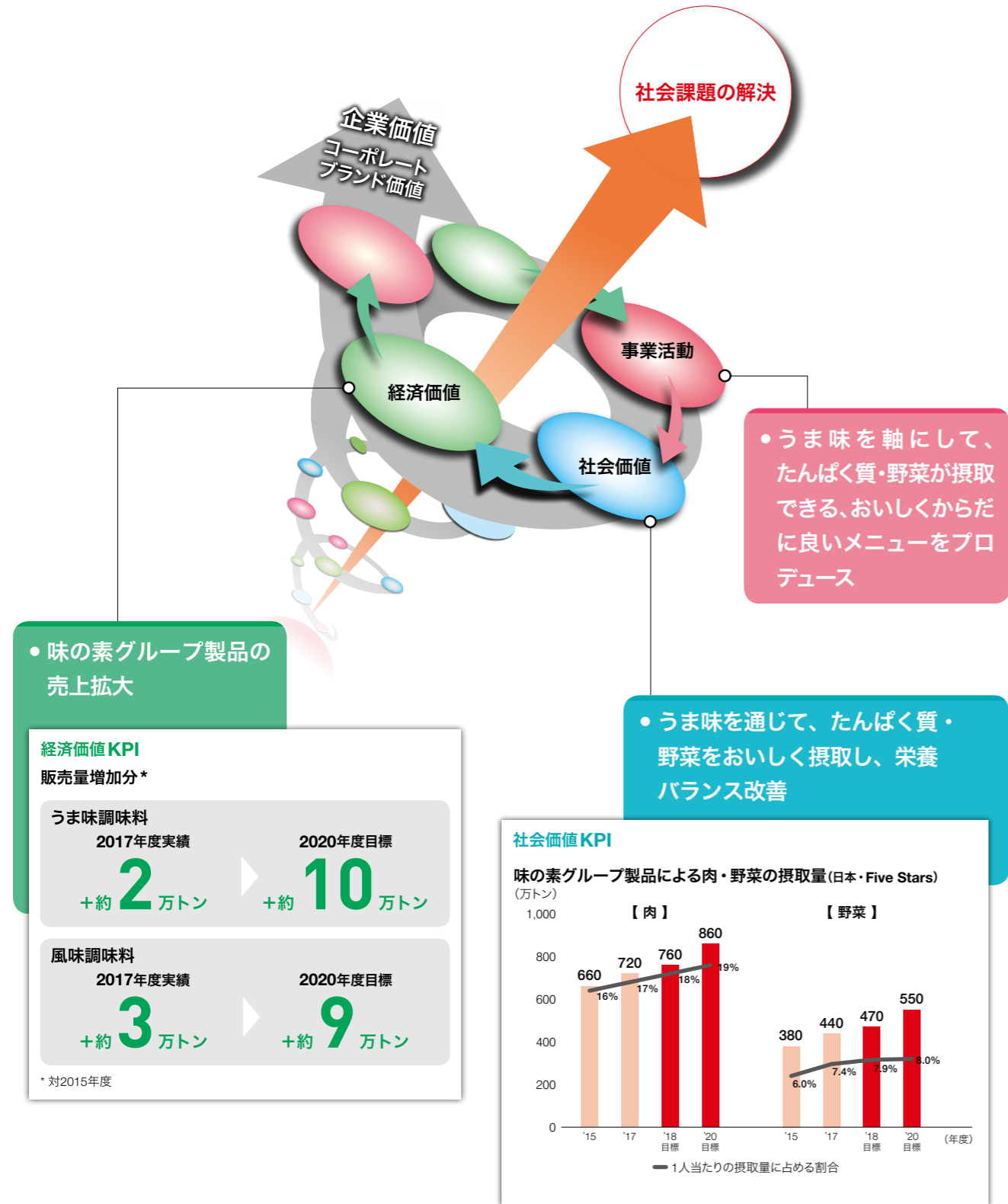
事業セグメント別概況と成長戦略 30

- 日本食品 30
- 海外食品 32
- 特集** 市場の伸びとともに成長が期待される冷凍食品事業 34
- ライフサポート 36
- ヘルスケア 38

ASVを通じた価値創造ストーリー 1 2 3 4

先端バイオ・ファイン技術とそこから生まれたおいしさ設計技術により、おいしくからだに良い食で、健康づくりに貢献します

生活習慣病の原因にもなる栄養バランスの崩れは先進国・新興国を問わず発生しています。味の素グループは、各国・地域で展開する製品を使用した栄養バランスの良い食を促進することによって、「健康なこころとからだ」の実現に貢献していきます。



栄養に関するグループポリシー

味の素グループでは、「健康なこころとからだ」の実現に向けた指針として「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、統合目標の達成に向けた事業活動のベースとしています。

【栄養に関するグループポリシー】

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

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

WEB 「栄養戦略ガイドライン」
https://www.ajinomoto.com/jp/activity/policy/nutrition_guideline.html

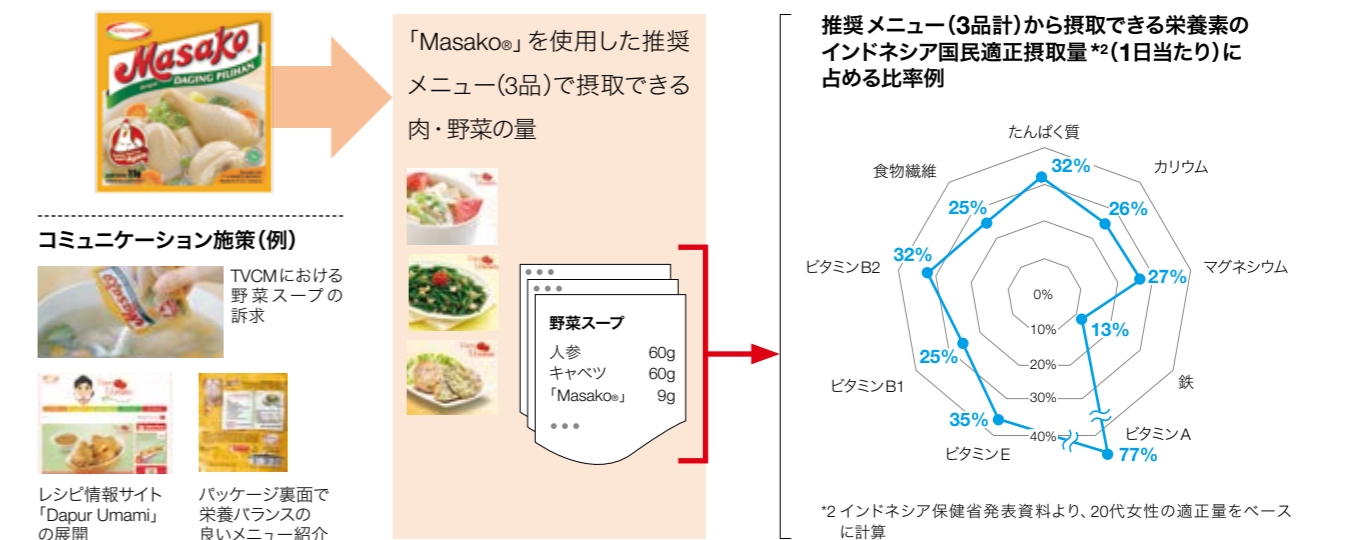
2018年 Access to Nutrition Index (ATNI) における評価



ATNIとは、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です。現在、ATNFが選んだグローバルトップクラスを含む食品企業22社が参加しており、味の素グループは2018年5月に発表されたランキングにおいて14位(2016年は15位)となりました。

インドネシアにおける栄養課題解決の取り組み

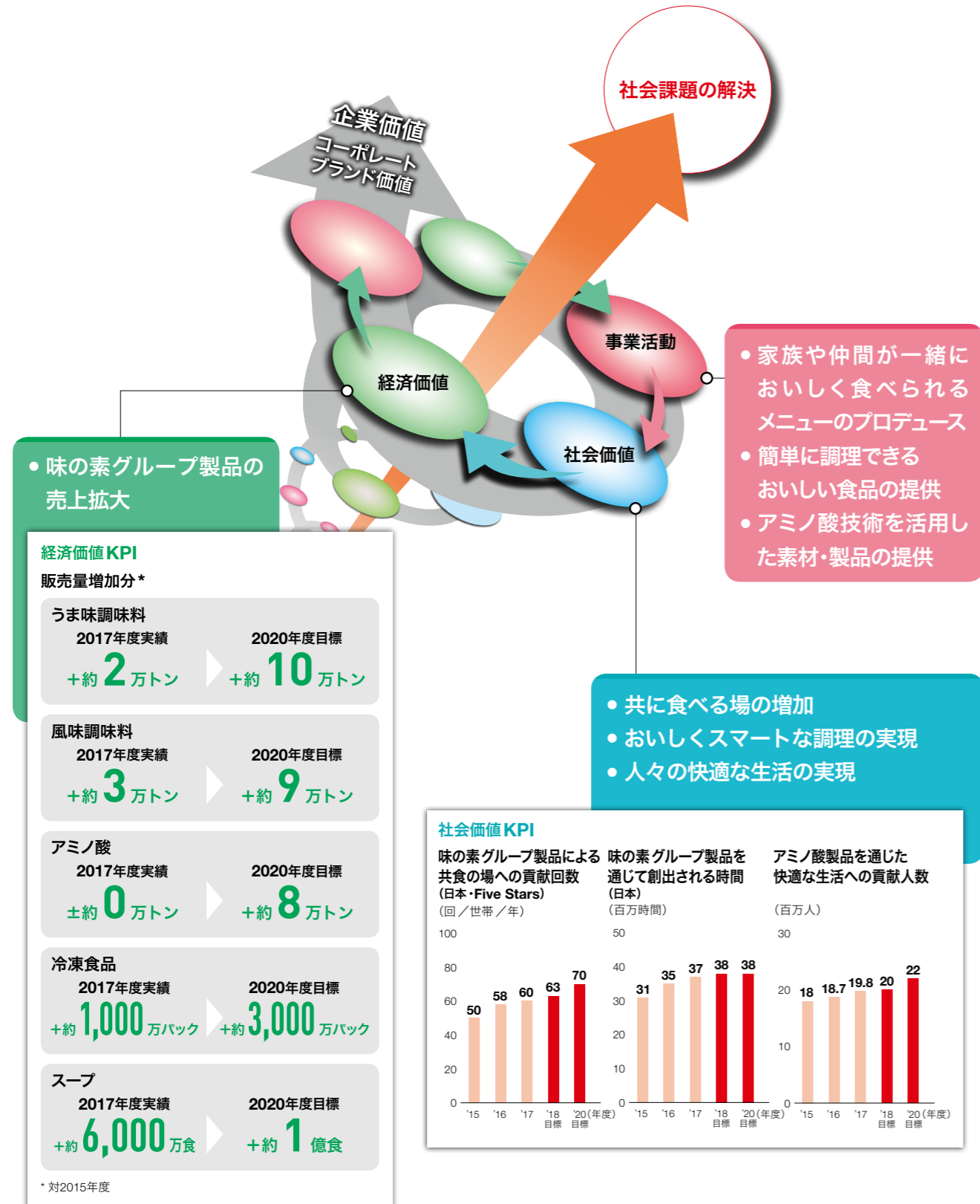
インドネシア味の素社では、風味調味料市場でトップシェアを誇る「Masako®」を使用して肉・野菜を摂取でき、かつ、おいしくて栄養バランスの良いメニューを提案することで食生活の改善に貢献しています。健康な食生活をインドネシア中に広げるべく、生活者にとって有用な情報を様々なコミュニケーション施策を通じて届けています。



ASVを通じた価値創造ストーリー 1 **2** 3 4

食を通じて、家族や人と人がつながり、多様なライフスタイルを実現できる社会づくりに貢献します

近年は、ライフスタイルの多様化に伴い、生活者のニーズも多様化しています。味の素グループでは、各国・地域で展開する製品を通じて、共食の喜び、生活時間の創出、快適な生活に貢献し、多様なライフスタイルを支えています。



家族や仲間と共に食べる場の提供

ブラジルでは、風味調味料「Sazón」の発売後30年間にわたって、「Sazón」を使ったおいしいメニューのプロデュースを通じて、家族や友人と一緒に楽しく食卓を囲み、絆を深められる場を提供しています。



スマートな調理で忙しい日々の生活時間を創出

日本では、お湯や牛乳を入れて混ぜるだけで簡単においしいスープを作る「クノール®カップスープ」がスマートな調理によって生活時間の創出に貢献しています。

「クノール®カップスープ」使用	2分/4杯
手作り	10分/4杯
創出時間	8分



筋肉づくりをサポートするアミノ酸を通じた高齢者の快適な生活の実現

味の素(株)は、科学的エビデンスに基づいた高齢者の筋肉づくりをサポートする初の機能性表示食品「アミノエール®」を2016年に発売しました。機能性表示をした「アミノエール®」の発売を機に、高齢者でも取り組みやすい運動やたんぱく質を摂取しやすいメニューの提案等、栄養に関するコミュニケーション施策を積極展開し、高齢者の快適な生活の実現への貢献を目指しています。

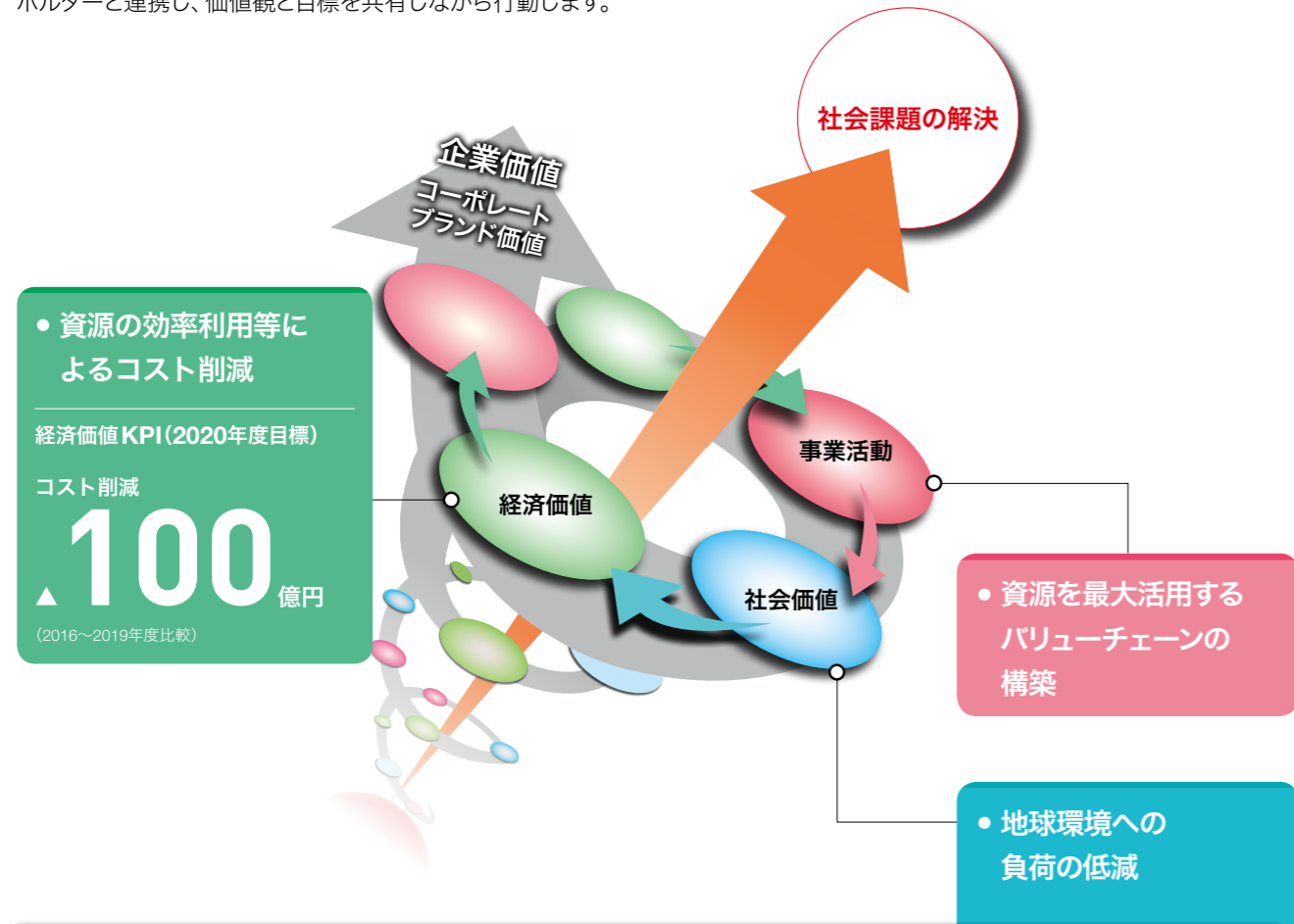


「アミノエール®」
※ 機能性表示食品「アミノエール®」は、2019年4月よりリニューアルしています。

ASVを通じた価値創造ストーリー 1 2 **3** 4

モノづくりから消費の場面に至るまで、 社会とお客様と共に地域・地球との共生に寄与します

地球環境を守りながら経済活動や日常生活を維持していくためには、「持続可能な生産と消費」の追求が不可欠です。味の素グループは、サプライチェーンの源流である調達から、開発、生産、物流、生活者とのコミュニケーションに至る全ての活動で、ステークホルダーと連携し、価値観と目標を共有しながら行動します。



● 資源の効率利用等によるコスト削減
経済価値 KPI (2020年度目標)
コスト削減
100 億円
(2016~2019年度比較)

● 資源を最大活用するバリューチェーンの構築

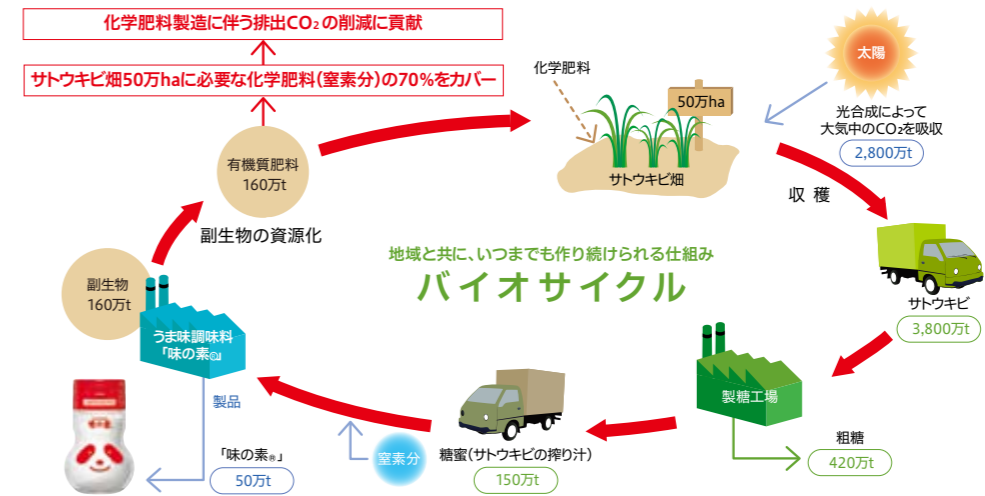
● 地球環境への負荷の低減

社会価値 KPI		15年度実績	16年度実績	17年度実績	18年度目標	19年度目標	20年度目標	25年度目標	30年度目標
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05年度)	33%	33%	35%	36%	37%	38%	-	50%
	再生可能エネルギー利用率	18%	20%	23%	24%	26%	28% ^{*1}	-	50%
	脱フロン	-	-	-	25年度：冷媒使用設備の新規導入における脱フロン 100%			HFCs ^{*2} 保有量極少	
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16年度)	-	-	-2%	10%	15%	20%	50%	-
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	持続可能な調達 パーム油	-	9%	14%	-	-	100%	-	-
	紙	-	96%	95%	-	-	100%	-	-
水資源の保全	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の工場導入率	79%	79%	79%	-	-	-	100%	-
	水使用量対生産量原単位削減率(対05年度)	75%	77%	77%	78%	78%	78%	-	80%
廃棄物の3R	事業活動で排出される廃棄物削減・資源化率	99.6%	99.3%	99.3%	99%以上維持				

^{*1} 目標を上回る進捗状況に鑑み、20%から上方修正しました。 ^{*2} ハイドロフルオロカーボンの総称

地域の恵みで生産し、地域に実りを還す

味の素グループは、製品に使用するアミノ酸を、それぞれの地域で入手しやすい農作物を主な原料として発酵法で生産し、アミノ酸を取り出した後に残る栄養豊富な副生物(コプロ)を肥料や飼料としてほぼ100%活用しています。こうした地域の農業を豊かにしながら、持続的に農作物を調達する資源循環型アミノ酸発酵生産方法(バイオサイクル)を、食資源の安定的な確保の実現および持続可能な農業への貢献方法のひとつとして、世界各地の発酵工場を導入しています。



この図は味の素グループが1年間に世界各地で生産するうま味調味料「味の素®」を50万トンとして、その原料が全てサトウキビと仮定して表したモデルです。サトウキビ栽培および製糖産業に関わる数値は世界の標準的な値を用い、「味の素®」生産に関する値は味の素グループの実績に基づいています。

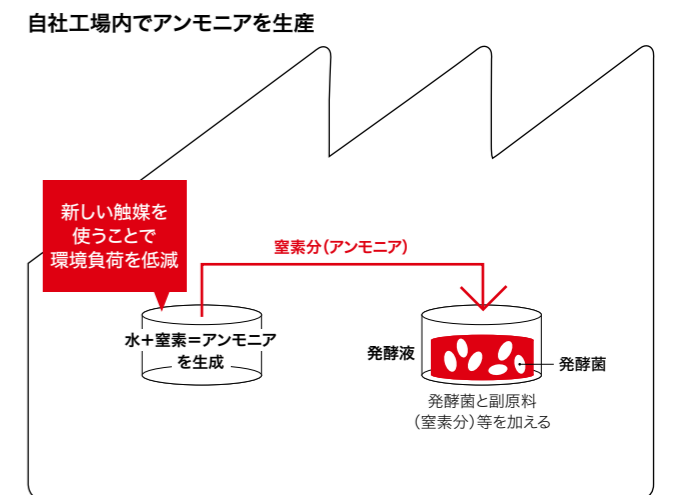
また、再生可能エネルギーの利用比率を高めるとともに経済的なメリットを得る(コストを削減する)ために、原料であるサトウキビの搾りかすやもみ殻等のバイオマスをボイラーの燃料源として使用しています。バイオマスは、ブラジルやタイ等の工場で活用され、現在、その利用率のさらなる向上にグループ全体で取り組んでいます。



ブラジル・リメイラ工場

アンモニアのオンサイト生産の実現に向けて

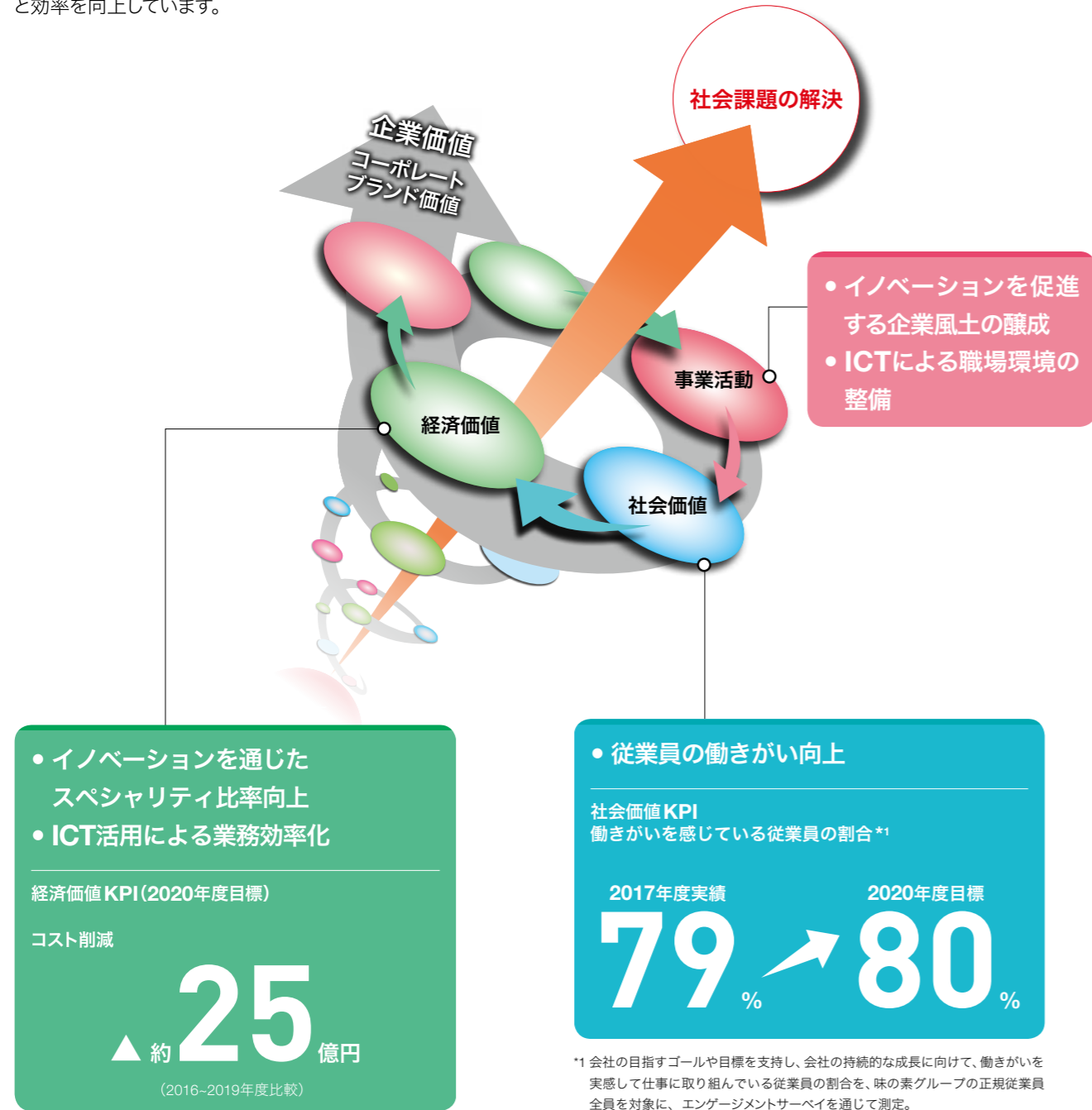
味の素グループは、アミノ酸を発酵生産する際にアンモニアを購入して使用していますが、現状、アンモニアの生産には大型のプラントが必要な上、輸送費も発生するため、環境負荷とコストが課題となっています。その解決に向けて、味の素(株)は、東京工業大学の細野教授らと共に、新しいアンモニア生産技術の実用化を目指す新会社として、つばめBHB(株)を2017年に設立しました。細野教授らが発明した新触媒をアンモニア生産に利用することで、必要量のアンモニアを自社工場内で生産できるモデルの構築に取り組み、2021年頃を目途に実用化を目指しています。これにより、生産や輸送における環境負荷を低減しながら、アンモニアの安定調達とコスト削減を実現していきます。



ASVを通じた価値創造ストーリー 1 2 3 4

グローバルトップクラスの多様な人財が、お客様起点で地域と価値を共創します

ASVを通じて価値を創造するのは人財です。グローバルトップクラスの多様な人財が、一人ひとりの持つスキルや能力を最大限発揮し、お客様起点でイノベーションを創出することが、社会価値の創出、味の素グループの持続的成長には不可欠です。味の素グループでは、従業員の働きがいが高めることがイノベーションの創出につながると考えており、その実現に向けた取り組みを通じて、業務の質と効率を向上しています。



味の素アルテア社の「患者起点」への意識改革と従業員のエンゲージメント向上

味の素アルテア社(以下、AAI社)は、製薬企業やバイオベンチャーを顧客としたバイオ医薬品の開発・製造受託会社です。「患者起点」での価値創造に向け、顧客と共にイノベーションを創出できる企業風土の醸成が重要と考え、2015年度より各組織のリーダー層で構成された「組織文化チーム」を設置し、B to B to P²の考え方を価値共有活動を通じて徹底的に浸透してきました。その結果、従業員のエンゲージメントおよび顧客満足度が向上し、顧客数および顧客当たりの取引金額の増加を通じて売上拡大につなげています。



*2 Patient : 患者

日々の業務が患者に貢献していることを従業員全員が実感

AAI社は、患者との接点を有している顧客を講師に招き、各従業員の業務がAAI社の製品を通じて難病に苦しむ患者のQOL向上に貢献していることを認識できる機会を設けています。日々の業務が果たす役割を実感することで、従業員のエンゲージメントと「患者起点」に対する意識を高めています。



顧客との連携強化による価値創造

AAI社では、顧客との連携強化に向けた専門チームを設置し、調査票や面談を通じて顧客からの詳細なフィードバックを「患者起点」で解析しています。社内各組織が迅速に連携し顧客からの期待に応え続け、顧客満足度の向上を図っています。

日本における多様な人財が活躍できる「働き方改革」の推進

味の素(株)では、従業員の働きがいと生きがいの両立を目指した「働き方改革」を推進しています。AI、ICT等を活用した業務標準化や働き方の高度化を加速し、多様な人財が活躍できる生産性の高い働き方をすることで、イノベーションの創出を目指しています。今後は国内グループ会社でも働き方改革の取り組みを展開します。



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(目標)	2020年度(目標)
所定労働時間(1日)	7時間35分	7時間35分	7時間15分 20分短縮	7時間15分 15分短縮	7時間
年間平均総実労働時間	1,976時間	1,916時間	1,842時間	1,800時間	1,750時間
生産性向上 ^{*3}	—	—	107.5%	115.2%	—

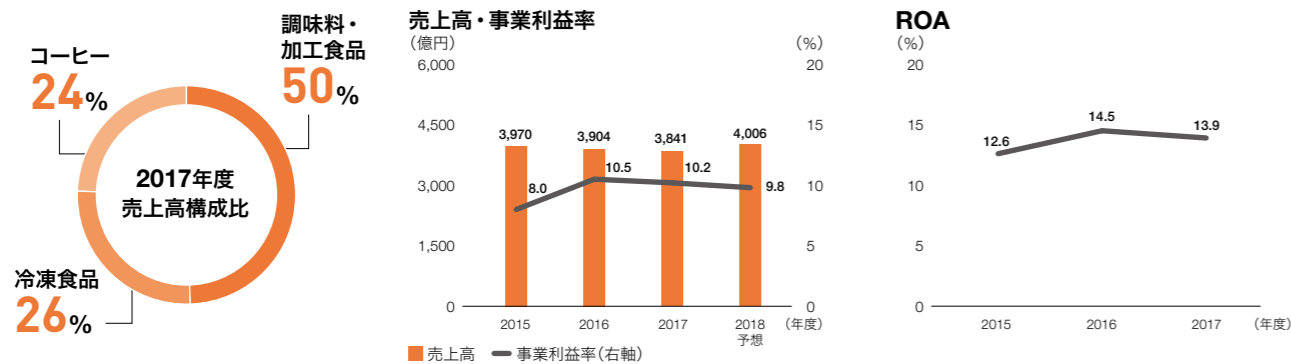
*3 一人・時間当たり売上高(対2016年度)の割合

事業セグメント別概況と成長戦略

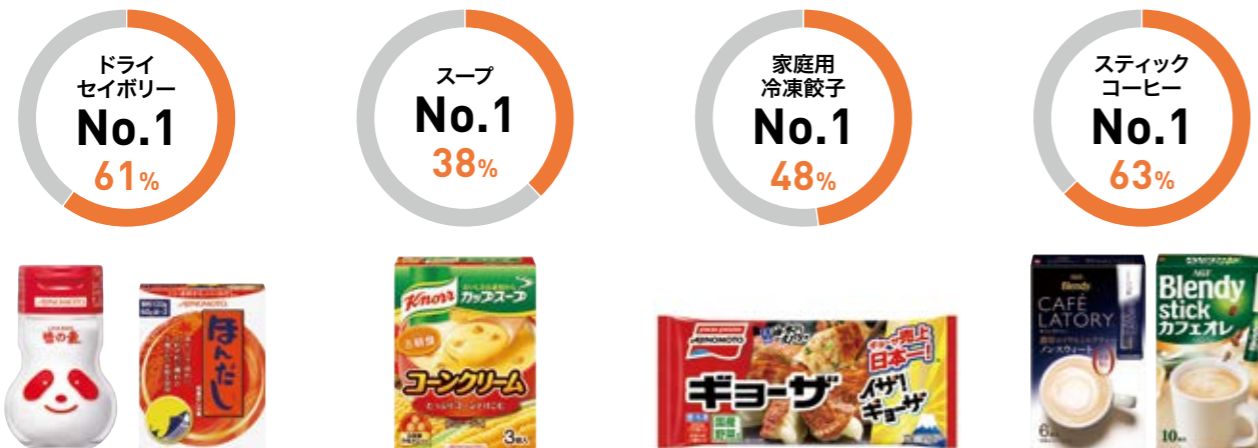
日本食品



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、研究開発力を強みに、生活者の多様なニーズを捉え、これに応えることで価値創造を実現しています。これからも、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・減糖といった健康ニーズや調理の簡便化ニーズ等に対し、きめ細かくソリューションを提供し続けます。



主要製品の市場シェアと順位(2017年度)

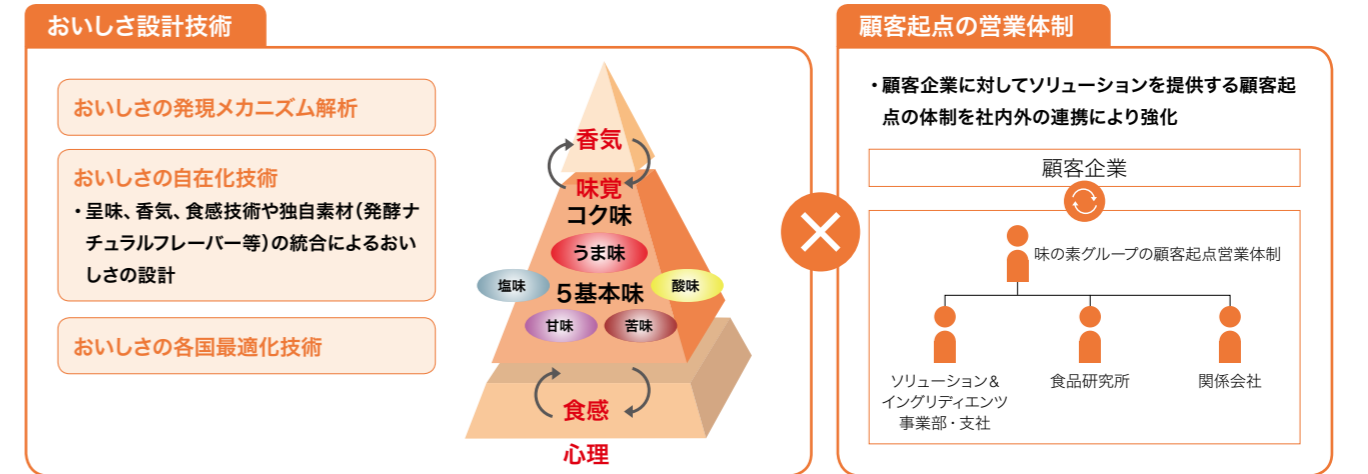


日本食品事業の成長戦略

味の素グループ独自の「おいしさ設計技術」と栄養設計に関する知見の深化による継続的な製品強化を行い、サイエンスとデジタルによる顧客適合力を強化することで、ソリューションの提供を通じた社会価値のさらなる創造とともに、世界トップレベルの品質と生産性を確立します。

「おいしさ設計技術」に基づく顧客価値の向上

2018年4月に味の素(株)の加工食品メーカー向けと中食・外食業態向けの事業の組織を統合し、ソリューション&イングリディエントズ事業部を新設しました。これにより、独自の「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の営業体制の強化を加速し、生活者のニーズに基づく顧客企業の「おいしさソリューション」に貢献します。



サイエンスとデジタルによる顧客適合力強化

デジタル・ICTを用いた生活者データの解析をもとに、生活者の食シーンや目的に応じてサイエンスに基づく栄養ソリューション(食事プログラム・メニュー・食品)を提案することで、栄養バランスのとれたおいしい食事を通じた健康課題(ロコモティブシンドロームやメタボリックシンドローム等)の解決に貢献していきます。

栄養ソリューション



世界トップレベルの生産の実現に向けた生産体制の再編

日本食品の事業構造強化に向け、味の素グループ3社*の調味料・加工食品の生産体制を5拠点から3拠点に再編し、2019年度に新会社を発足します。3社の技術・知見を融合し、ICT・自動化等の最先端技術を活用することで、2021年度に労働生産性を2倍(対2017年度)にし、世界トップレベルの生産を目指します。



四日市新工場(イメージ)

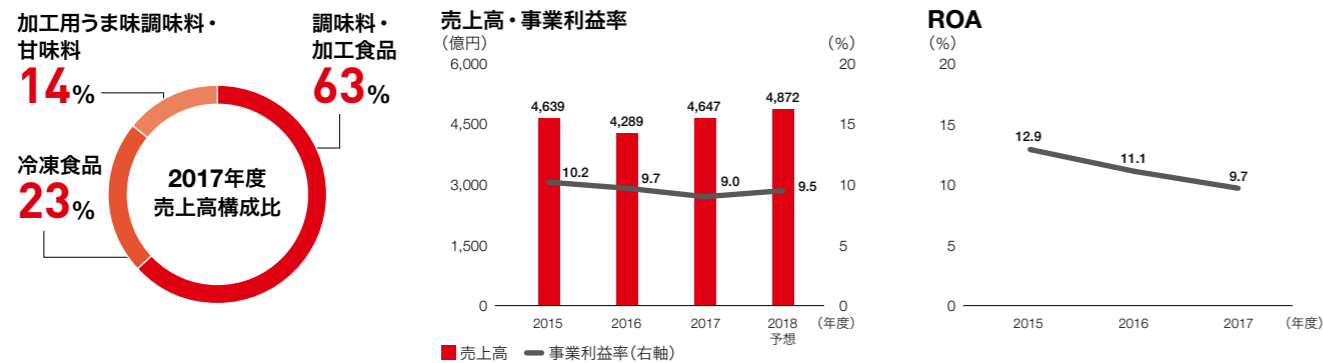
*味の素(株)、クノール食品(株)、味の素パッケージング(株)

事業セグメント別概況と成長戦略

海外食品



グローバルな製品開発・生産・販売体制、マーケティング力、ブランド力を強みに、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製品・サービスを提供しています。
 事業展開・地域の原料を使用しながら付加価値を生み出すことや、雇用拡大、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、今後も地域社会や生活者との共生を実現していきます。



主要製品の市場シェアと順位 (2017年度)



海外食品事業の成長戦略

味の素グループ独自のおいしさ設計技術と現地・顧客適合により、「おいしさNo.1」を実現します。併せて、各国・地域の食生活や食文化に応じたカテゴリー展開、ローカルトッププレイヤーとの連携による新地域展開を進め、地域ポートフォリオ強化を通じた確かな成長を実現します。

地域ポートフォリオ強化を通じた確かな成長：グループ先端技術と現地・顧客適合によるおいしさNo.1へ

国・地域	日本	Five Stars*1					北米・欧州	Rising Stars*2
		タイ	ブラジル	インドネシア	ベトナム	フィリピン		
調味料	強化	強化	強化	強化	強化	強化	強化	
冷凍食品	強化	推進	推進	推進	推進	強化	強化	
飲料	強化	強化	強化	強化	強化	強化	強化	
その他カテゴリー (即席麺・スープ・冷凍パン等)	強化	推進	推進	推進	推進	強化	強化	

■ 強化を進める既存領域 ■ 次期育成推進領域
 *1 海外食品事業の主要展開国
 *2 Five Starsに続く海外食品事業の重点強化エリア

グローバルでの
ドライセイボリー No.1

各国でのカテゴリー No.1

トルコおよび中東での事業拡大の加速を目指し、既存3社を統合、「イスタンブール味の素食品社」を発足

17-19中計において、トルコをRising Starsとし中東地域における事業拡大の拠点と位置づけています。

液体調味料に強みを持つキュクレ食品社、粉体調味料・食品に強みを持つオルゲン食品社双方のリソースを有効活用し、事業展開をさらに加速するために、2018年7月にイスタンブール味の素食品販売社、キュクレ食品社、オルゲン食品社を統合し、「イスタンブール味の素食品社」を発足しました。

新会社はトルコにおける総合食品メーカーとして新たにスタートし、トルコおよび中東における食品事業の拡大をさらに加速します。



風味調味料における「おいしさNo.1」の追求と栄養価値訴求

独自素材・技術や主要原料である肉エキスの自家抽出を進め、「おいしさNo.1」を追求しています。また、TVCM等によるおいしさ、安全・安心の訴求や、パッケージ裏面での栄養バランスの良いメニュー提案を行っています。今後も海外食品事業拡大の牽引役として、独自技術に裏打ちされた「おいしさNo.1」の追求と栄養価値訴求を継続します。



肉エキスの内製化(インドネシア)

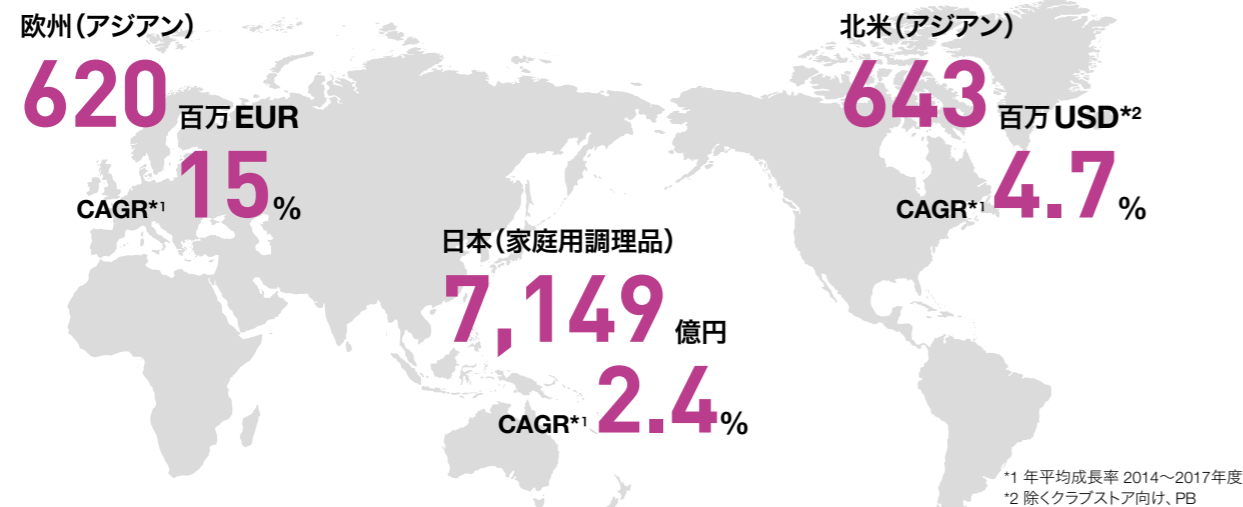
パッケージ裏面で栄養バランスの良いメニュー提案

特集 市場の伸びとともに成長が期待される冷凍食品事業

冷凍食品は、多様なライフスタイルに対応できる食生活のソリューションとして、先進国を中心に今後も安定成長が見込まれる有望な市場です。さらに、「安心安全で、もっとおいしく」という生活者の欲求、食料の安定供給や環境問題等の社会課題への対応が期待され、冷凍食品の果たす役割は今後ますます大きくなっていくと考えられます。

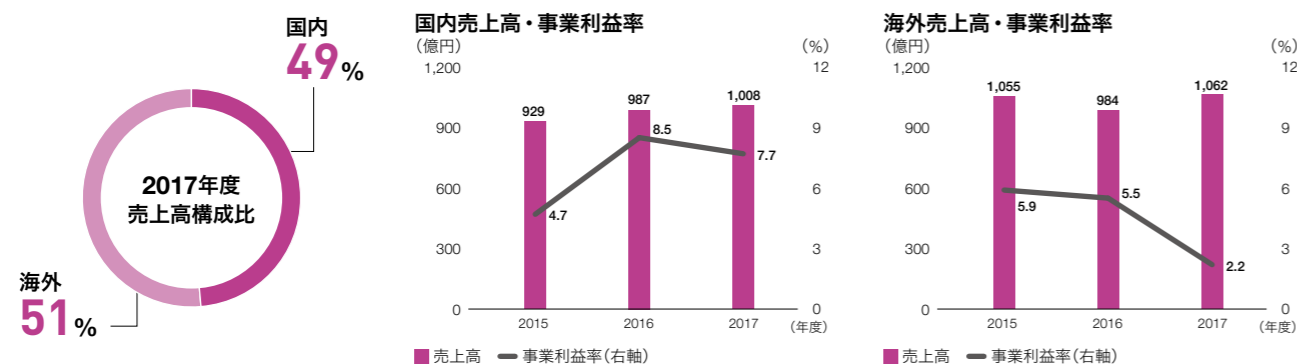
冷凍食品市場(2017年度)

※当社推定



冷凍食品事業概況

味の素グループは1972年に冷凍食品事業に参入しました。製品開発力、マーケティング力、生産技術を強みとし、社会の変化や新たな需要へ対応していくことで、社会価値と経済価値を共に創出する事業を推進しています。



TOPIC

「ギョーザ」の発売から45周年。今では26の国と地域へひろがり、餃子を通じて世界の人々の新たな食の発見、食文化の伝承に貢献しています。

餃子販売食数 (2017年度)*3

日本 3.3 億食/年 海外 1.7 億食/年

*3 餃子5個/食、味の素冷凍食品(株)調べ



野菜ギョーザ(北米)

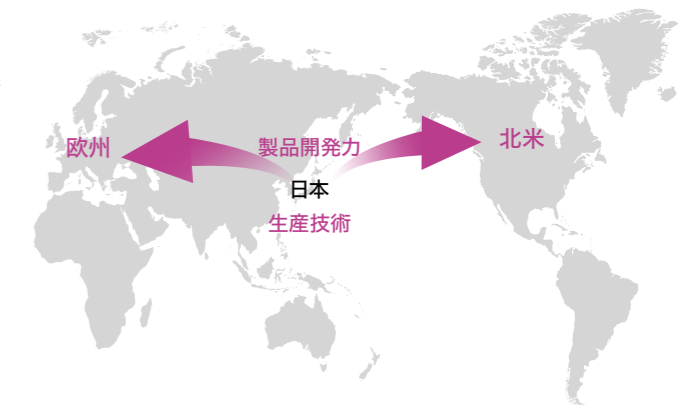


フードトラックとスーパーでの調理実演(欧州)

冷凍食品事業の成長戦略

日本では継続的な製品の改訂や新製品の投入、需要喚起策を講じることで事業拡大を実現していきます。

また、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、欧米を中心とした海外展開を進めています。事業展開国では日本のノウハウが活かせる餃子・米飯類に代表されるアジアンカテゴリにおいて、圧倒的No.1を目指しています。



日本

家庭用の「ギョーザ」や「ザ★チャーハン」等のコア製品、業務用の餃子やデザート等のコアカテゴリを強化します。

また、おにぎりの具材やおつまみ等の、生活者のニーズに対応した新たなカテゴリを育成していきます。



「おにぎり丸」シリーズ

「夜九時のひとり呑み」シリーズ

北米

味の素フーズ・ノースアメリカ社では、アジアン、アパタイザー(前菜類)、メキシカンを主要カテゴリとしています。味の素グループの製品開発力・生産技術を活用し、おいしさを維持向上した減塩製品を市場投入する等、製品の付加価値を向上させながら、さらなる事業拡大を目指します。



「Ling Ling」、「TAI PEI」ブランドの米飯製品

欧州

2017年11月に買収したフランスの「ラベリ・テレル・スージェレ社*」が有する生産基盤および市場到達力と、味の素グループの製品開発力・生産技術を融合し、欧州での冷凍食品事業基盤を強化していきます。

* 現フランス味の素冷凍食品社



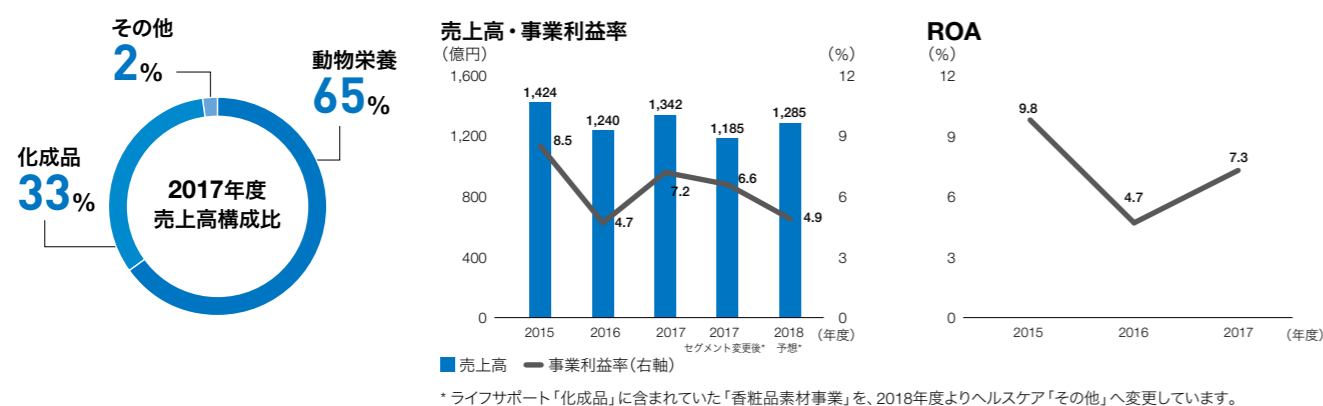
「LABEYRIE」ブランドのバイ製品・デザート製品

事業セグメント別概況と成長戦略

ライフサポート



ライフサポート事業は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や配合評価技術、世界最大の動物栄養グローバルネットワークを強みとしています。飼料のアミノ酸バランスを整えることで土壌・水質の負荷を低減する動物栄養事業や、PCやタブレット端末等の性能向上に貢献する電子材料事業を通じて、地域・地球との共生や生活者の快適な生活を実現していきます。



主要製品

半導体パッケージ用層間絶縁材料

「味の素ビルドアップフィルム®」

グルタミン酸ナトリウムの生産を通じて得られた技術を活用し、世界で初めて液状樹脂のフィルム化に成功した「味の素ビルドアップフィルム®」は、主としてパソコン向け半導体用基板に使われています。



乳牛用リジン製剤「AjiPro®-L」

反芻動物である牛には4つの胃があります。「AjiPro®-L」は、第1の胃で分解されず腸まで届くようアミノ酸を加工する技術を活用した製品です。



ライフサポート事業の成長戦略

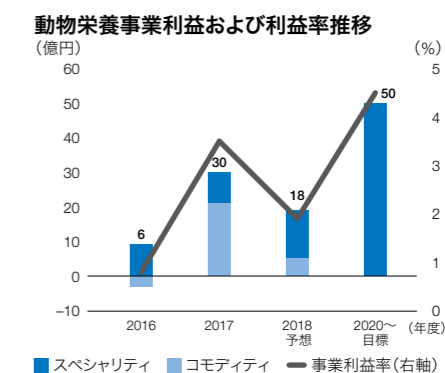
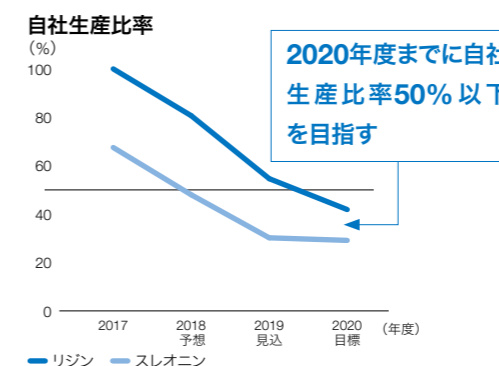
コモディティ製品からの抜本的な転換によってスペシャリティ事業を拡大します。外部と積極的に連携しながら事業構造改革を加速し、顧客との協働により、社会、生活者のトレンドを捉えた開発型ビジネスを進化させていきます。

動物栄養事業の構造改革の推進

段階的にコモディティ製品であるリジン・スレオニンの自社生産を削減し、OEMで代替、スペシャリティへの転換を加速します。これにより、事業利益の拡大を目指します。

具体策

- リジン生産設備はタイおよびブラジルで全面停止、フランスで一部停止する
- スレオニン生産設備はフレキシブル生産化により、スペシャリティ製品への転換を進める



化成事業強化に向けた米国拠点の活用

化成事業の主力製品である半導体パッケージ用絶縁材料は、主としてCPU等に使用されており、米国が最も重要な市場です。味の素ファインテクノUSA社の設立により、米国のお客様とのコミュニケーションを強化し、ビジネスチャンスを拡大していきます。



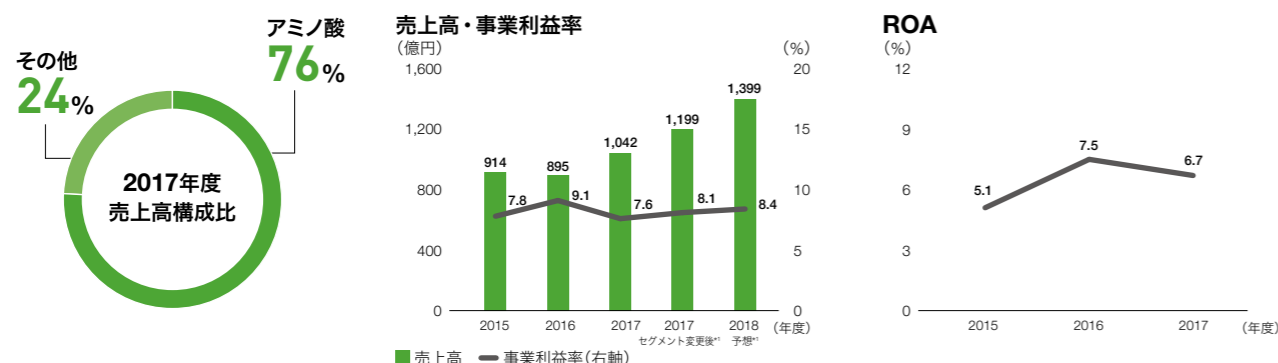
味の素ファインテクノUSA社

事業セグメント別概況と成長戦略

ヘルスケア



先端バイオ・ファイン技術を活かしたアミノ酸等の生産力、レギュレーション対応力、サービス提供力を強みに、多様で特徴ある素材・原薬・技術を世界中の医薬や化粧品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、新規用途探索力を機能性表示食品やアミノ酸サプリメントの開発等に応用することで、生活者のQOL向上、快適な生活をサポートしていきます。

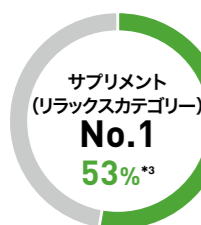


*1 ライフサポート「化粧品」に含まれていた「化粧品素材事業」を、2018年度よりヘルスケア「その他」へ変更しています。

主要製品

「グリナ®」

「グリナ®」は「睡眠アミノ酸」のグリシン*2を配合した、“すみやかに深睡眠をもたらし、ぐっすりとした眠りとさわやかな目覚めをサポート”するサプリメントです。



*2 「グリナ®」の主成分である「睡眠アミノ酸」のグリシンは非必須アミノ酸の一種で体内で作ることができます。*3 (株)富士経済「H・Bフーズマーケティング便覧2018 機能志向食品編」リラクスカテゴリー

「StemFit® AK03N」

味の素(株)と京都大学IPS細胞研究所の技術力を融合し、iPS細胞を安全に効率よく増やす臨床用培地「StemFit® AK03N」を開発しました。

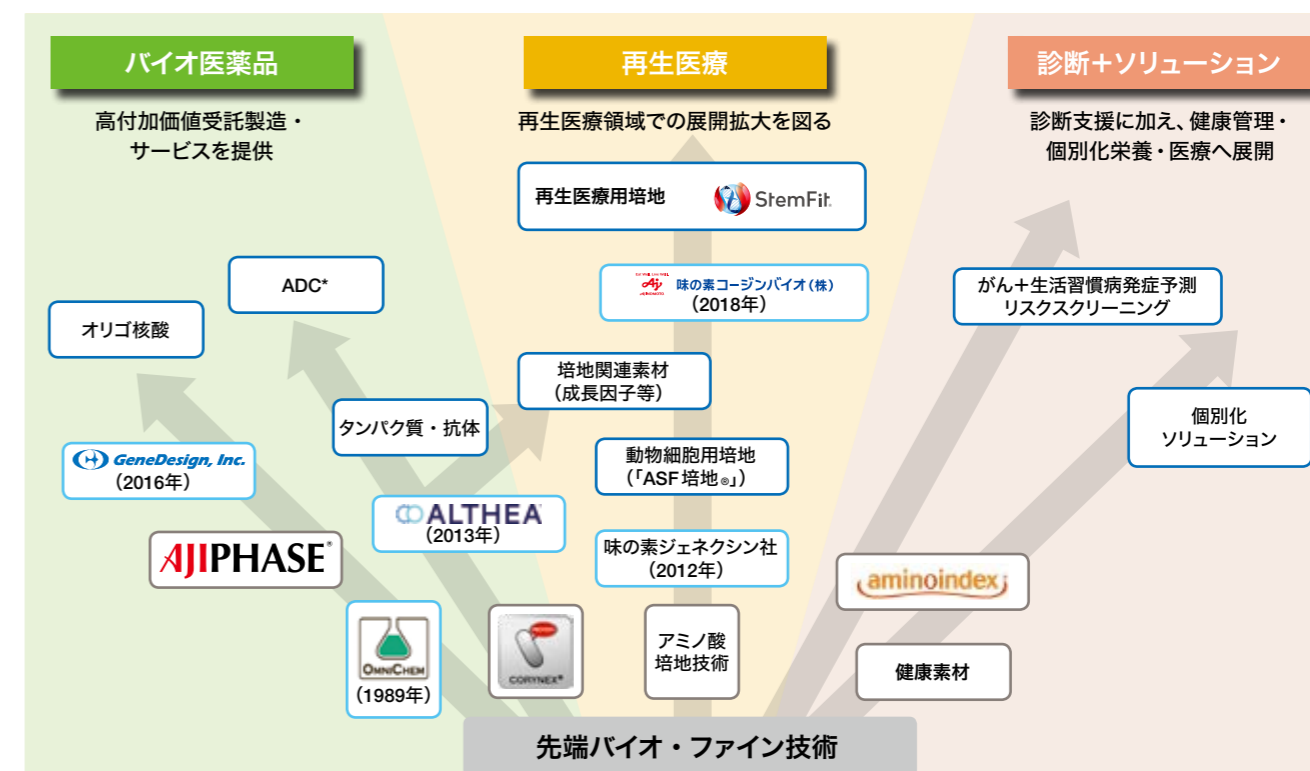


ヘルスケア事業の成長戦略

先端バイオ医療周辺領域におけるグローバルトップクラスの開発・生産体制の構築と、医薬用・食品用アミノ酸のダウンストリーム戦略(ブランド+インサイド戦略)を加速することにより、事業ポートフォリオを強化していきます。

■ 先端バイオ医療周辺領域の拡充

本領域は、バイオ医薬品、再生医療、診断・ソリューションに関する3つの事業の柱を有しています。2018年度、バイオ医薬品分野では、(株)ジーンデザインの核酸医薬品原薬の開発・生産拠点および味の素アルテア社の抗体医薬関連物質の生産拠点の新設を通じて、高付加価値な医薬品受託製造事業の強化、顧客サービス体制の充実を図ります。再生医療分野では、「StemFit®」のグローバルな展開とともに、2018年6月に設立した味の素コージンバイオ(株)による再生医療用培地受託製造事業への参入を通じて、さらに売上を拡大していきます。



*抗体薬物複合体

■ ダウンストリーム戦略(ブランド+インサイド戦略)

味の素グループは、アミノ酸栄養に関する研究に基づき、健康素材や機能性表示食品を開発してきました。アミノ酸のバランス良い摂取を目指し、これまでに培った素材ブランド力を活かし、アミノ酸配合素材および製品設計ソリューションを提供することで、食品に様々なアミノ酸の機能を付加する「ダウンストリーム戦略(ブランド+インサイド戦略)」を強化しています。食とアミノ酸を融合させ、生活者の健康課題の解決を目指します。

販売会社、小売業者へアミノ酸配合素材、製品設計ソリューションを提供



味の素グループの経営基盤

味の素グループの持続的な成長を支える経営基盤として、コーポレート・ガバナンス、各種ポリシー、品質保証、人材育成の取り組み等をご紹介します。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方	41
マネジメント体制	42
取締役会長メッセージ	44
経営管理体制と取締役の多様性	46
社外取締役メッセージ	48
役員紹介	49
リスクマネジメント	50
重視するESG30項目	52
味の素グループポリシー	54
味の素グループの品質保証	56
ASVを実現する人材	57

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

ASVの進化を加速し、「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」を実現するため、コーポレート・ガバナンスが重要な経営基盤のひとつであるとの認識に立ち、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に継続的に取り組み、ステークホルダーとの対話・連携を深めることでコーポレート・ガバナンスの強化・充実に努めます。

WEB 「コーポレート・ガバナンス報告書」
https://www.ajinomoto.com/jp/ir/strategy/corp_gov/main/00/teaserItems1/0/linkList/02/link/Governance2018_J.pdf

ガバナンス強化の取り組み

2003年	2009年	2016年
<ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役の増員(2名/15名) 	<ul style="list-style-type: none"> 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
2004年	2011年	2017年
<ul style="list-style-type: none"> 社外監査役の選任(3名) 	<ul style="list-style-type: none"> 女性社外取締役の選任(1名/15名) 	<ul style="list-style-type: none"> 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
2005年	2015年	
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役の増員(3名/14名) 	

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)
監査役の人数(うち社外監査役)	5名(3名)
取締役会の開催回数(2017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 (96%) (98%)
監査役会の開催回数(2017年度) (社外監査役の平均出席率)	14回 (100%)
取締役の任期	2年
執行役員制度の採用	有
取締役会の任意委員会	役員等指名諮問委員会、役員等報酬諮問委員会、コーポレート・ガバナンス委員会
役員等の報酬制度*	①月額報酬、②短期業績連動報酬、③中期業績連動型株式報酬(p47参照)
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 2018年6月26日現在



後列左より

天野 秀樹
社外監査役
公認会計士

村上 洋
社外監査役

栃尾 雅也
取締役
専務執行役員

福士 博司
代表取締役
専務執行役員

高藤 悦弘
代表取締役
専務執行役員

木村 毅
取締役
常務執行役員

富樫 洋一郎
常勤監査役

田中 静夫
常勤監査役

前列左より

齋藤 泰雄
社外取締役

伊藤 雅俊
代表取締役
取締役社長
取締役会長

西井 孝明
代表取締役
取締役社長
最高経営責任者

橘・フクシマ・咲江
社外取締役

名和 高司
社外取締役

土岐 敦司
社外監査役
弁護士

取締役会長メッセージ

ASVによる独自の価値創造を通じた持続的な成長に向けて、ガバナンス体制の強化に継続して取り組みます。



代表取締役
取締役会長

伊藤 雅俊

ガバナンス体制は着実に進化

当社は、「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」にふさわしい、「機動的な意思決定」と「適切な執行の監督」を可能にする体制の構築に向けた取り組みを加速しています。取締役会の議長とCEOの役割を分離して実効性を高めるとともに、「機動的な意思決定」については、「ガバナンスに関するグループポリシー」に基づき、「統率するHQ」と「任される現場」のコンセプトのもと、各組織の機能と責任を明確化したことで、「任される現場」の機動力と効率性が着実に高まっています。

「適切な執行の監督」については、その実効性を高めるべく、2017年より、社内取締役6名と社外取締役3名のコンパクトな体制に移行したことで取締役会の議論が活発化したと実感しています。また、審議基準の見直しにも継続的に取り組み、取締役会（臨時開催を除く）の議案数は2016年度の平均5.3件から2017年度には3.9件へと減少しました。これにより、企業戦略の方向性や中長期的な課題・方針等について議論する時間を増やすことができましたが、今後はさらに取り組みを進め、意見を一層引き出すようにしていきたいと考えています。

成長につなげるガバナンスを目指して

味の素グループは、事業を通じて社会課題を解決し、社会価値を創造した結果として、経済価値を創造するサイクルで成長を遂げてきました。しかし、社会価値を創造した結果として経済価値が生まれるというロジックには様々な要因が絡み合っています。例えば、アミノ酸が健康に良いからといって、アミノ酸製品の種類を増やせば売上が上がるほど商売は簡単ではありません。利益というのは社会や人々の役に立って初めて得られる対価です。この認識に立ち、人々の日常や人生に役立ちながらも、さらに健康や栄養の改善にも寄与するというストーリーを自らの製品を軸に描き、具現化することこそ味の素グループが目指すASVです。変化の激しい社会の中で、人々に何をどう食べてもらいたいのか、味の素グループの提案を受け入れてもらうにはどんなアプローチが考えられるのか。生活者の変化をより深く理解して、事業を開発していくことが今後ますます求められます。

社会価値を経済価値へと結び付けるには様々な要因が複雑に絡みますが、現場と本社が一体となって、その複雑な要因に

向き合えば、効率もスピードも製品力ももっと向上するはずで。また、取締役会でもこうした議論を増やすことができれば、時機を見て経営計画を考え始めるのではなく、日頃から中長期的な視点で課題や戦略を整理でき、本当の意味で、コーポレート・ガバナンスの最適化が実現できるのではないかと考えています。

持続的な成長に向け、ガバナンスを引き続き強化

ダイバーシティ推進の加速は、多様な価値観や考え方をグローバル経営や事業運営に反映する上で極めて重要です。多様な人財をより積極的に役員・経営幹部に登用していけるよう人財育成に一層取り組み、また外部の専門家もより活用していきたいと考えています。

取締役会の多様性についても、色々な視点を入れる方向で、そのあり方を継続的に検討していきます。ただし、形式にこだわるあまり、現場とかけ離れるようでは本末転倒です。私自身、

現場の状況を理解し、それと同期していくことを常々意識してきました。経営陣が自ら現場で小売店や市場を歩き回り、現場を知る努力を重ねていることは、今後も続けていくべき味の素グループの良きDNAです。

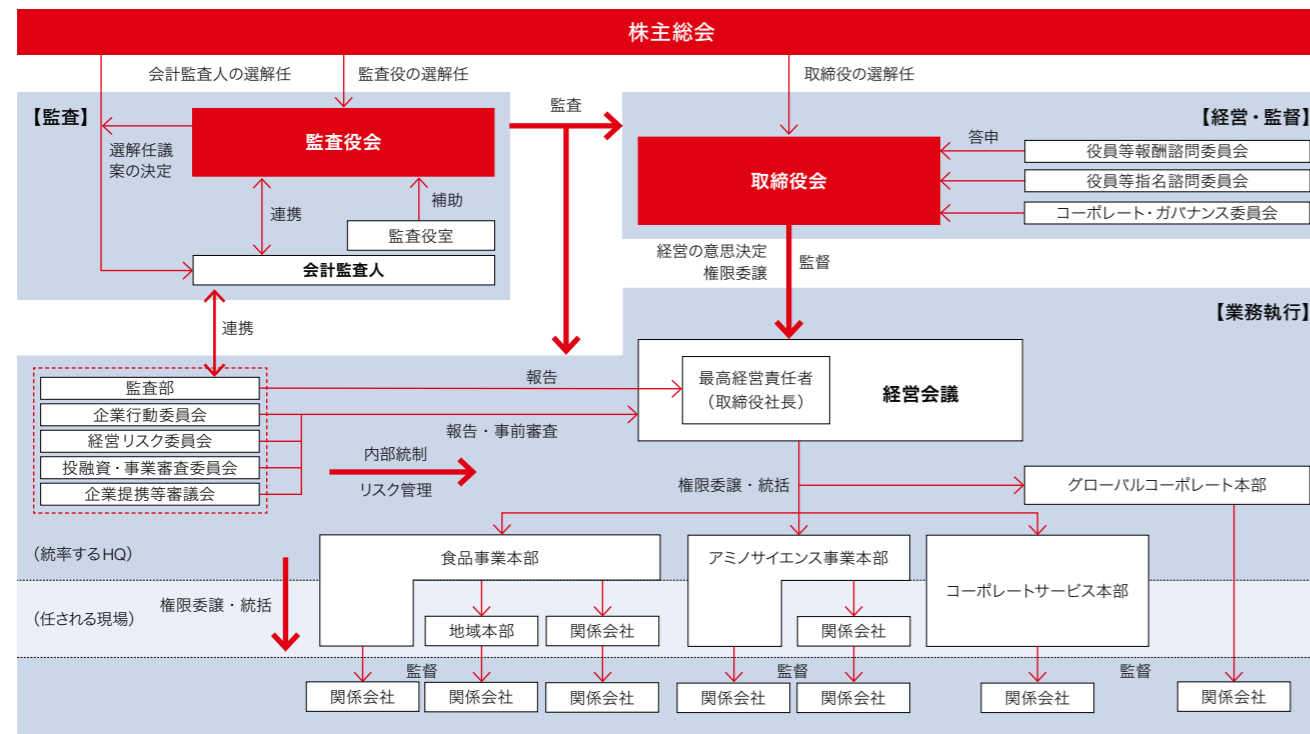
味の素グループが持続的に成長するには、世界中の各地域の生活によりよく貢献できる仕事を続けていくことが必要です。その結果、製品やサービスを通じて各地域でブランドが評価されるような仕組みを構築していくことが重要です。今後も、味の素グループ独自の価値創造を実現すべく、ガバナンスの強化に努めていきます。株主・投資家をはじめ、ステークホルダーの皆様には、今後とも一層のご支援をお願い申し上げます。

2018年7月
代表取締役 取締役会長

伊藤 雅俊

経営管理体制と取締役の多様性

コーポレート・ガバナンス体制



監査役会

会計監査人および内部監査部門と連携して取締役の職務執行を監査

役員等指名諮問委員会

3名の社外取締役を含む4名の取締役で構成され、取締役会の諮問を受け、取締役候補者と役員取締役・代表取締役の選定案を審議し、結果を取締役に答申

取締役会

重要な業務執行を決定し、取締役および執行役員の職務執行を監督

役員等報酬諮問委員会

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

経営会議

会社の経営に関する基本的方針について協議し、会社の業務執行に関する重要事項を決定

コーポレート・ガバナンス委員会

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

社外取締役および社外監査役について

味の素(株)は、社外取締役および社外監査役の全員を、東京証券取引所の定める独立役員として指定し、同取引所に届け出しています。

「社外役員の独立性に関する基準」(コーポレート・ガバナンス報告書に記載)
https://www.ajinomoto.com/jp/ir/strategy/corp_gov/main/00/teaserItems1/0/linkList/02/link/Governance2018_J.pdf

	氏名	選任の理由	出席状況	
			取締役会	監査役会
社外取締役	橘・フクシマ・咲江	グローバル人材に関する高い見識および国内外の企業経営に関する深い知識、経験を活かしていただくため。	17回中16回 (94%)	—
	齋藤 泰雄	外交官として培った豊富な国際経験と深い知識を当社の経営に活かしていただくため。	17回中17回 (100%)	—
	名和 高司	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ていただくため。	17回中16回 (94%)	—
社外監査役	土岐 敦司	弁護士としての専門的な知識と豊富な経験を有しており、特にその会社法に関する深い知見を社外監査役としての職務の遂行に活かしていただくため。	17回中16回 (94%)	14回中14回 (100%)
	村上 洋	国内外での企業経営に関する豊富な経験および法務部門長としての知見を有しており、それらを社外監査役としての職務の遂行に活かしていただくため。	17回中17回 (100%)	14回中14回 (100%)
	天野 秀樹	公認会計士としての専門的な知識と国内・海外での豊富な経験を有しており、その財務および会計に関する知見を社外監査役としての職務の遂行に活かしていただくため。	—	—

取締役会の実効性の評価

当社は、「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」にふさわしい、適切かつ機動的な意思決定と執行の監督を行うことのできる取締役会を目指すべく、2015年度から取締役・監査役による自己評価アンケートと外部弁護士による分析ならびに取締役会における結果検証を行っています。2017年度の自己評価アンケートでは、取締役会の実効性評価は概ね高く、とりわけ下記の5点について2016年度より改善が見られました。

- (1) 議題の選定に基準が設けられ、適切に上程されるようになった
- (2) 過去に取締役会が決議した事項に関する定期的な報告がなされるようになった
- (3) 資料の配布時期が早まった
- (4) 資料の内容が整理・充実した
- (5) 取締役の員数が適切になった

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

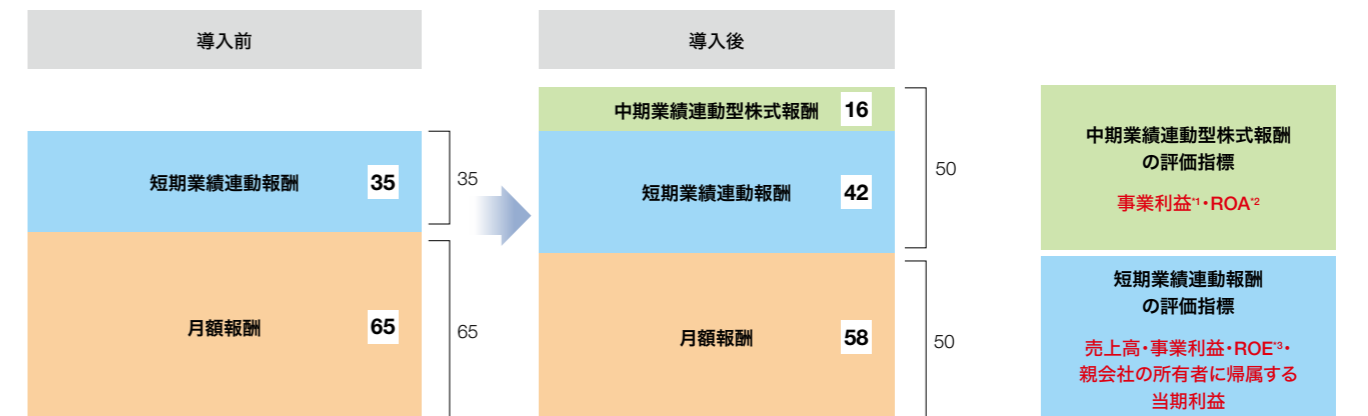
- (1) 諮問機関での審議に関する取締役会への十分な情報提供
- (2) 重要事項の審議の充実
- (3) 社内取締役の発言数の増加
- (4) 今後の役員構成方針の検討

「取締役会の実効性評価概要」
https://www.ajinomoto.com/jp/ir/strategy/corp_gov/main/00/teaserItems1/0/linkList/01/link/2017_evaluation_J.pdf

役員等の報酬制度

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

業績目標の標準達成時における業績連動報酬と月額報酬の割合(年換算)



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

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

■ 社外取締役メッセージ



「**変革のスピードを
加速させるべく、
外部の視点で新たな考え方を
積極的に提言していきます。**」

名和 高司
社外取締役

取締役会の変革は大きく進展

取締役会の変革は、この2年間でかなり進みました。取締役会の人数、議案の選定、議事の進行方法等が大きく変わり、より中長期的な議論ができるようになったことは大きな成果です。また、取締役会の任意委員会についてはまだ途上ではあるものの、例えば役員等指名諮問委員会では、取締役候補者の要件や今後のサクセッションプランについての議論が始まる等、良い方向に進んでいると思います。

一方、取締役会での日本を相対化して見る発想はまだ十分ではありません。グローバルに事業を展開する企業として、日本人以外の視点を持って議論することは大事なので、その構成についてはもう少し広げて考える必要があります。また、執行の状況を知る機会は年々増えていますが、テーマによっては執行メンバーにも取締役会での議論に参加してもらおう等、執行面での課題や執行メンバーの理解をより深めたいと考えています。

従業員全員がASVを実践し、企業価値につなげる

ASVの良い点は、経営戦略の中核として、ミッション・ビジョンを実現するための位置づけになっていること、そして、自分たちの価値観にこだわり、それを発信していくことで、その世界を実現しようとする覚悟が感じられることです。だからこそ、従業員一人ひとりがASVを自分事として日々の業務に取り込むことが重要です。ASVをきちんと実践に落とし込み、それを社内外にしっかり伝え、それによって何を変えられたのかを明確にしていけば、味の素グループのファンが増え、経済価値が向上し、企業価値の向上につながります。味の素グループはASVの実践に真摯に、

寧に取り組んでいますし、各地域でイノベーションを起こすことは味の素グループが得意とするところですが、さらにアクセルを踏めるようにしていきたいと思っています。

味の素グループのさらなる進化に向けて

デジタルを取り入れた業務効率化は進んでいますが、デジタルトランスフォーメーションの推進加速は課題です。具体的には、自社のバリューチェーンの域を超え、お客様や外部と連携したプラットフォームの構築やビジネスモデルの変革です。グループ横断で生活者の行動分析をデジタル技術で行い、事業創造を行う新部署が2018年4月に設立されていますが、加えて、20代、30代の若手を主体にしたチームの編成やチーフ・デジタル・オフィサーのような役割を作る等、全社的な動きを加速することが必要です。

リスク観点では、人権や環境等の基本的な対応はできていますが、グローバルレベルで最先端の取り組みを行うには、外部とオープンに組むことが必要です。「味の素グループならもっとできるのではないか」と言われるようになれば、結果的にリスク低減にもつながります。また、社会に対して正しく振る舞うことを従業員一人ひとりに植え付けることが最大のリスク対策でもあります。現場がリスクに最初に気づき、ハッとするような問い掛けができる会社にしていきたいと考えています。

私は社外取締役として、さらなる変革を実現させるため、経営者にとって耳の痛い話も言い続けていく覚悟です。

■ 役員紹介(取締役、監査役、執行役員)

取締役

伊藤 雅俊

代表取締役 取締役会長

西井 孝明

代表取締役 取締役社長 最高経営責任者

高藤 悦弘

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

福士 博司

代表取締役 専務執行役員
アミノサイエンス事業本部長

栃尾 雅也

取締役 専務執行役員
グローバルコーポレート本部長
兼 コーポレートサービス本部長

木村 毅

取締役 常務執行役員
研究開発統括、グローバルコーポレート本部
副本部長 兼 コーポレートサービス本部副本部長

社外取締役

橋本 フクシマ・咲江

齋藤 泰雄

名和 高司

常勤監査役

富樫 洋一郎

田中 静夫

社外監査役

土岐 敦司

弁護士

村上 洋

天野 秀樹

公認会計士

常務執行役員

村林 誠

コーポレート戦略

尾道 一哉

イノベーション研究所長

小松 俊一

欧州アフリカ本部長

野坂 千秋

食品研究所長、ダイバーシティ推進担当

倉田 晴夫

食品事業本部副事業本部長

児島 宏之

アミノサイエンス事業本部副事業本部長
兼 バイオ・ファイン研究所長

竹内 秀樹

食品事業本部副事業本部長

倉島 薫

アセアン本部長

吉宮 由真

グローバルコーポレート本部副本部長
兼 コーポレートサービス本部副本部長

藤江 太郎

グローバルコーポレート本部副本部長
兼 コーポレートサービス本部副本部長、
働き方改革担当

黒崎 正吉

ラテンアメリカ本部長

執行役員

杉森 正也

中国本部長

馬島 英治

ヨーロッパ味の素社 副社長

本山 浩

ソリューション&イングリディエント事業部長
兼 生活者解析・事業創造部長

谷 昌浩

グループ調達センター長

ダニエル ベルコビッチ

味の素ユーロリジン社 社長

グイネット ボンパス

欧州アフリカ本部副本部長
兼 製薬カスタムサービス部長

坂本 次郎

プロマシールド・ホールディングス社 取締役

森島 千佳

家庭用事業部長

田村 光司

生産統括センター長

香田 隆之

生産戦略部長、環境・安全・基盤マネジメント

深瀬 成利

東京支社長

横田 忠彦

味の素ファインテクノ(株) 社長

辻田 浩志

川崎事業所長 兼 川崎工場長

小島 淳一郎

研究開発企画部長

正井 義照

化成品部長

中野 哲也

グローバル財務部長 兼 財務・経理部長

佐々木 達哉

経営企画部長

本橋 弘治

食品事業本部副事業本部長

柏倉 正巳

味の素アニマル・ニュートリション・ノースアメリカ社
社長

川名 秀明

食品生産統括センター長

松澤 巧

人事部長、グローバル人事

柏原 正樹

食品研究所技術開発センター長

デイビッド エンロー

味の素アルテア社 社長

ベルナルド クレイルマン

味の素フーズ・ノースアメリカ社 社長

リスクマネジメント

味の素グループは、戦略的なリスクマネジメントの推進により、味の素グループをリスクに強い体質にし、企業価値の向上を図るべく、「リスクマネジメントに関するグループポリシー」を定め、経営リスク委員会のもとで、経営に影響を及ぼすマクロ環境の変化への対応やガバナンス上の課題に取り組んでいます。

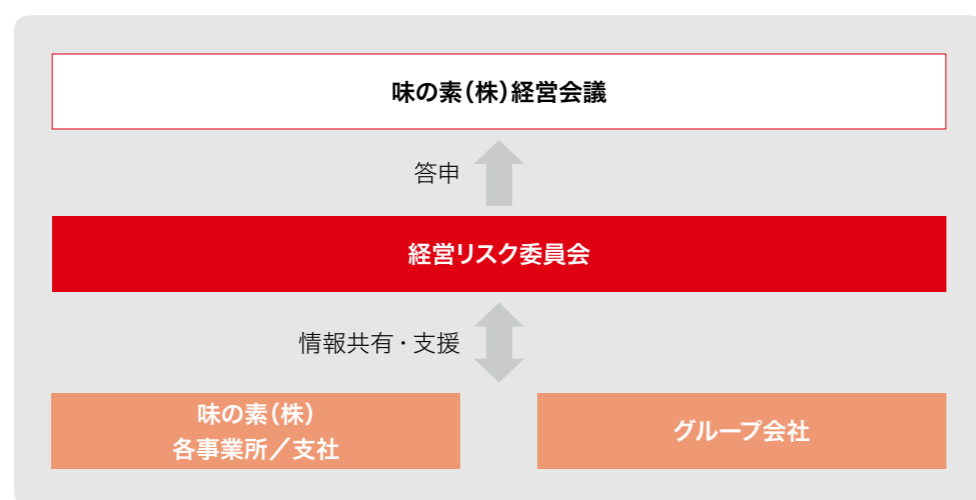
リスクマネジメント体制

味の素グループは、より実効的かつ効率的に全社経営リスクへの対応や危機に強い企業体質の構築を行うべく、2017年にリスクマネジメント体制を再編し、全社経営レベルのリスクを扱う経営リスク委員会を経営会議の下部機構として設置しました。リスクマネジメントを経営責任の一部である内部統制の重要なツールと認識し、組織横断的に重大なリスクを評価・管理するとともに、危機発生時にタイムリーかつ適切に対応できる体制を整えています。

リスクマネジメント体制の進化



リスクマネジメント体制



重要リスクと対策

味の素グループでは、グローバルな政治・経済・社会情勢等のビジネスを取り巻く環境を考慮し、影響度、発生可能性、リスクレベル等を総合的に勘案した上で、組織横断的に管理すべき「全社重要リスク」を選定するとともにグループ全体での対策を講じ、定期的に対応の進捗をチェック・管理しています。

	リスク	事業への影響	対策
グローバル展開	マクロ環境リスク	金融危機、貿易摩擦等の不安定な世界の政治・経済・社会情勢による事業活動の低下や業績悪化	<ul style="list-style-type: none"> 主要事業展開国のマクロ指標、治安情報のモニタリング マクロ経済環境の変化が味の素グループに与える影響分析、測定モデル構築
	ガバナンス	「ガバナンスに関するグループポリシー」の運用不徹底による組織運営における混乱や事業採算性低下	<ul style="list-style-type: none"> グローバル企業として必要なポリシー類の整備およびそれに基づく組織・事業運営の徹底
	グローバル競争	市場環境や法制度等の外部情報不足による経営判断への影響および競争優位性低下	<ul style="list-style-type: none"> 市場環境・競合動向分析機能の充実
社会課題	グローバル気候変動・環境影響	渇水・洪水・水質悪化による生産停滞、資源の枯渇による原材料調達不全	<ul style="list-style-type: none"> 節水技術の研究開発 水リスクのモニタリング手法の検討
		各国法規制への対応の遅れによる生産コスト上昇、コンプライアンス違反	<ul style="list-style-type: none"> 各国・地域とのリーガルネットワーク構築
		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	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動予想情報の収集とその影響のモニタリング
		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"> 経営リスク委員会の下部組織として、プラスチック廃棄物についての検討チーム設置
	調達リスク	サプライチェーンにおける社会・環境問題への対応遅延による原材料調達不全	<ul style="list-style-type: none"> 主要原料における社会・環境問題のモニタリング、対応計画の策定・実行 経営リスク委員会の下部組織として、アニマルウェルフェアについての検討チーム設置
企業運営	事業リスク	<ul style="list-style-type: none"> メガトレンド、生活者トレンドの変化に適應できないことによる販売/マーケティングへのマイナス影響 うま味やうま味調味料「味の素®」に対するネガティブな風評の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> トレンドの把握、事業に与える影響の分析、対応計画の策定・実行 特定非営利活動法人うま味インフォメーションセンター等と連携した啓発活動の実施
技術	情報セキュリティITマネジメント体制	ICT技術革新に対応できないことによる競争力低下	<ul style="list-style-type: none"> ICT、情報リテラシーの向上 イノベーションの遅れにより発生するリスクの分析とモニタリング
		外部からのサイバー攻撃や脆弱なICTマネジメント体制による競争力低下、システム機能不全	<ul style="list-style-type: none"> 適切なリスクアセスメントの実施
	ITインフラ整備	ICTインフラの整備遅延に由来する非効率な運営による機会損失	<ul style="list-style-type: none"> グループ共通インフラとしてのICT整備、管理の強化

重視するESG30項目

味の素グループは、グローバル食品企業トップ10クラス入りするための要素のひとつとして、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ことが必要であると考えています。統合目標で掲げた非財務目標のみならず、国連のSDGsやCGF*1に加えて、国際標準化機関(GRI*2、SASB*3)や外部評価機関(DJSI*4、MSCI*5、ATNI*6)が重視するESG項目を網羅的にカバーしていくことで、ESGの取り組みをさらに加速しています。

ESG項目	進捗
社会	
人権とコミュニティへの関与	2018年3月に「人権尊重に関するグループポリシー」を制定。
製品の入手可能性/容易性	2018年3月に「製品アクセシビリティに関するグループポリシー」を制定。
顧客の便益(健康と栄養等)	2017年7月に「栄養に関するグループポリシー」を制定し、その実効性を高めるため、自社製品が満たすべき栄養素基準(Nutrient Profiling System)の仕組み整備について検討を開始(2019年度に導入予定)。
データセキュリティとプライバシーの保護	2018年7月に「プライバシーに関するグループポリシー」を制定。
適切な情報公開とラベリング	2017年7月に「製品表示に関するグループポリシー」を制定。
公正なマーケティングと広告	2018年3月に「マーケティングコミュニケーションに関するグループポリシー」を制定。
人的資産	
労使関係の適正化	日本のグループ各社において、労働組合または労働者代表との適正かつ健全な労使協定を継続的に実施。
従業員に対する正当な対応	2018年3月に「人材に関するグループポリシー」を制定するとともに、人材マネジメント・ポジションマネジメントシステムの運用を開始。
従業員の健康・安全・便益	従業員のこころとからだの健康に関する取り組みとして、2018年5月に「味の素グループ健康宣言」を行い、味の素グループ各社では健康増進責任者を順次任命し、各国各法人の事情に即した健康施策を実施。
多様性と労働環境の平等性	「性別、年齢、国籍、経験等によらず、色々な価値観を持つ人が互いを尊重し合い活躍する会社、社会」を目指し、ダイバーシティ推進タスクフォースを発足。
給与と福利厚生	少子高齢化の課題に対応すべく制度を改善。 味の素(株)で育児・介護事由による両立支援手当を設立し、日本のグループ各社へ展開中。
人材の獲得、育成と退職防止	グローバル基準の働き方改革やASVを通じた働きかいの向上を目指すべく、グループ全従業員を対象としたエンゲージメントサーベイ(p58参照)を実施、ASV浸透進化タスクフォースを発足。
ビジネスモデルとイノベーション	
製品やサービスの生涯使用による影響	「品質に関するグループポリシー」に基づき、安全・安心で高品質な製品・サービスを開発、提供。 うま味、うま味調味料「味の素」の有用性をグローバルに発信、啓発。
環境や社会の資産やオペレーションへの影響	2018年4月に機関投資家・アナリストを対象とした「統合報告書トピックス説明会」を実施。 2018年7月に「ステークホルダーとの情報共有に関するグループポリシー」を制定。
製品のパッケージング	経営リスク委員会の下部組織として、プラスチック廃棄物についての検討チームを設置。
製品の品質と安全性	2017年7月に「食の安全・安心に関するグループポリシー」を制定。

ESG項目	進捗
環境	
温室効果ガスの排出	「環境に関するグループポリシー」に基づいた活動を継続(2017年度実績はp26参照)。 2018年7月に「調達に関するグループポリシー」に紐づく「味の素グループパーム油の調達ガイドライン」を制定(2017年度実績はp26参照)。 経営リスク委員会の下部組織として、プラスチック廃棄物についての検討チームを設置。
生産時のエネルギー管理	
輸送時のエネルギー管理	
大気汚染への関与	
生産時の水の消費と排水の管理	
生物多様性への影響	
廃棄物/危険性物質の管理	
ガバナンス	
システミック・リスクの管理	「リスクマネジメントに関するグループポリシー」に基づき、経営リスク委員会のもとで、「全社重要リスク」の選定とその対応策について継続的に検討。
事故や安全性の管理	「労働安全衛生に関するグループポリシー」に基づいた活動を継続。
倫理規定や支払いの透明性	2018年7月に「内部通報に関するグループポリシー」および「不正および流用防止に関するグループポリシー」を制定。
競争行動の適切さ	「グローバル・タックスに関するグループポリシー」の実効性を高めるため、グループ法人が参加する「財務・経理グローバルカンファレンス」等を通じて運用を徹底。
規制や政策への影響力	2018年7月に「政治的活動および政治献金に関するグループポリシー」を制定。
原材料の調達	2018年3月に「調達に関するグループポリシー」を改定するとともに、「サプライヤー取引に関するグループポリシー」を制定。
サプライチェーンマネジメント	2018年7月に「サプライヤー取引に関するグループポリシー」の内容を具現化した「サプライヤー取引に関するグループポリシーガイドライン」を制定。

*1 The Consumer Goods Forum
*2 Global Reporting Initiative
*3 Sustainability Accounting Standards Board
*4 Dow Jones Sustainability World Index
*5 MSCI Global SRI/ESG Leaders Indexes
*6 Access to Nutrition Index

WEB 重視するESG30項目(コミットメント、目標の詳細)
<https://www.ajinomoto.com/jp/ir/esg/initiatives.html>

味の素グループポリシー

味の素グループ各社およびそこに働く一人ひとりが順守すべき考え方と行動のあり方について定め、法令順守およびガバナンスの強化ならびに公正・透明かつ円滑な事業活動を促し、味の素グループのブランド価値の維持・向上に資することを目的として、2018年7月に、「味の素グループ行動規範」を「味の素グループポリシー」として改定しました。

味の素グループは、「私たち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ます」というミッションの実現に向けて、事業を通じた社会課題の解決に取り組み、社会・地域と共有する価値を創造することで経済価値を向上していく戦略的な取り組みをASV(Ajinomoto Group Shared Value)として推進しています。

ASVの推進には、様々なステークホルダーとの連携が必要ですが、そのためには、私たち一人ひとりが社会から信頼される人でなければなりません。この度、味の素グループ各社およびそこに働く私たち一人ひとりが順守すべき考え方と行動のあり方を「味の素グループポリシー」(AGP)として改定しました。AGPは各国・地域のコンプライアンスや「21世紀の人類社会の課題」に関わる国際的なルール、そしてASV推進の観点で、味の素グループの事業活動に関わる基本的・普遍的な考え方とわれわれの行動規範を示したものです。

AGPは、私たちが展開するすべての活動において適用し、その順守をすべてのステークホルダーに約束するものです。AGPに則った行動で信頼を得て、「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」を目指していきます。

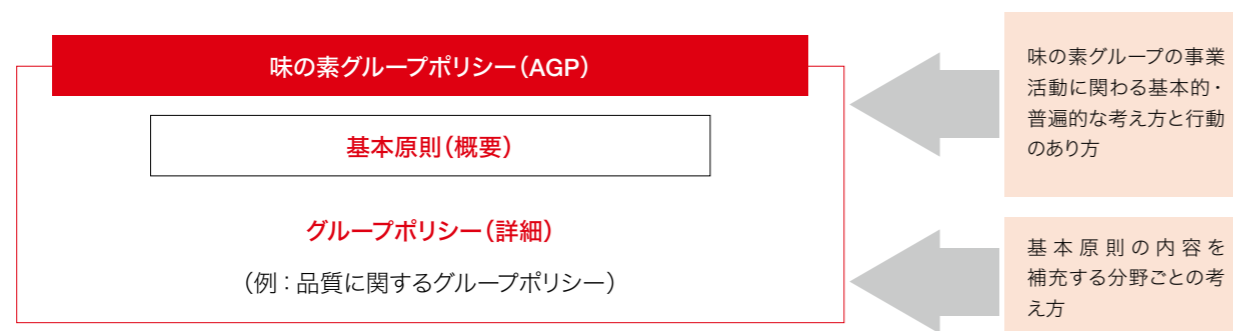
味の素株式会社

代表取締役 取締役社長 最高経営責任者

西井 孝明

「味の素グループポリシー」の概要

「味の素グループポリシー」は基本原則とグループポリシーによって構成され、その制定および改廃は原則として、味の素(株)の経営会議にて意思決定し、味の素グループ各社およびその役員(これに準じるものを含む)、従業員(嘱託、パート従業員、臨時従業員、期間を定めて雇用される従業員を含む)に適用しています。



グループポリシーインデックス

「味の素グループポリシー」に含まれるグループポリシーは、グローバル企業として持つべき重要なポリシーであり、これらをグループポリシーインデックスとして整備しています。

味の素グループポリシー
<https://www.ajinomoto.com/jp/activity/policy/>

基本原則(項目)	関連するグループポリシー	概要
1. 栄養改善の取り組み	栄養	「健康なこころとからだ」の実現に向けた栄養に対する味の素グループの基本的な考え方
	製品アクセシビリティ	手頃な価格かつ適切な形状での製品提供を目指すことに対するコミットメント
2. 安全で高品質な商品・サービスの提供	品質	安全で高品質な商品・サービスを担保するための行動姿勢の最上位概念
	食の安全・安心	食の安全・安心に対するコミットメント
	製品表示	正確で誤解を与えない、責任ある製品表示に対するコミットメント
	マーケティングコミュニケーション	消費者とのコミュニケーションにおいて、あらゆる発信内容に関して責任感・倫理観のある内容とするへのコミットメント
3. 地球環境とサステナビリティ(持続可能性)への貢献	環境	地球環境の保全・維持および持続可能な循環型社会の実現に対する姿勢・コミットメント
	調達	サステナビリティサイクルを実現すべく、バリューチェーンにおいて味の素グループが守るべき調達方針
4. 公正で透明な取引	サプライヤー取引	サステナビリティサイクルを実現すべく、バリューチェーンにおいて関連サプライヤーに要請する事項
	贈賄防止	高い倫理観と責任感のもとに実行することをコミットした企業としての姿勢や考え方
	政治的活動および政治献金	高い倫理観と責任感をもって実行する企業として、政治的活動と政治献金に対する姿勢や考え方
5. 人権の取り組み	人権尊重	味の素グループおよび関連サプライヤーにおける人権侵害を起こさない環境構築に対するコミットメント
6. 人材育成と従業員の安全確保	人材	多様な人材が一層活躍できる環境・人事制度・育成プログラム等の整備に関する方針
	労働安全衛生	従業員が安全に働くことができる職場環境・労働環境を整備することに関する方針
7. コミュニティとともに	地域活性化	各地域コミュニティとの共存・相互発展に貢献する企業としての姿勢に関するコミットメント
8. ステークホルダーへの責任	グローバル・タックス	税務リスクを極小化し、連結フリー・キャッシュ・フローを最大化するための方針
	ステークホルダーとの情報共有	株主・投資家のみならず、多様なステークホルダーを対象とした財務・非財務の情報共有に関する方針
9. 会社資産・情報の保護・管理	情報セキュリティ	社内や外部から収集した情報の取り扱いに関する方針
	プライバシー	収集する個人情報等の扱いに関する方針
	知的財産	知的財産の保護・管理に関する方針
10. 公私のけじめ	—	—
11. 適切なガバナンスの構築と運用	ガバナンス	「統率するHQ」として必要なコア機能と権限・責任のもと、グループの一員として「任される現場」が満たすべきガバナンスに関する方針
	リスクマネジメント	戦略的なリスクマネジメントの推進に関する方針
	不正および流用防止	不正や流用に関する経営の考え方
	内部通報	コンプライアンス経営を確かなものとする内部通報制度に関する方針

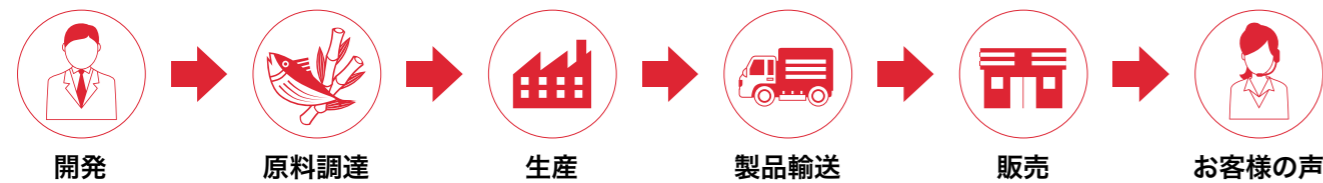
味の素グループの品質保証

味の素グループは、「品質に関するグループポリシー」、「食の安全・安心に関するグループポリシー」に基づき、製品開発からお客様対応に至るまでのすべての段階で、独自の品質保証システム「ASQUA(アスカ)」をグローバルに適用し、厳格な品質保証に取り組んでいます。また、品質に関する第三者認証の取得や、品質レベル向上のための人材育成にも取り組む等、安全で高品質な製品・サービスの提供に対し、徹底したこだわりを貫いています。

その結果、「味の素ブランド」はお客様からの高い信頼を得ています。今後も、品質保証に対する努力を継続することで、世界中のお客様のよりよい生活に貢献していきます。

品質へのこだわり

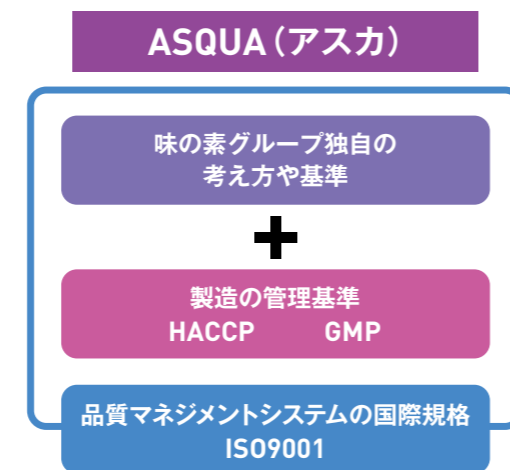
お客様に製品をお届けするまでの全てのステップで品質にこだわっています。



「ASQUA(アスカ)」

「ASQUA(アスカ)」とは、1997年に制定した味の素グループ独自の品質保証システム「Ajinomoto System of Quality Assurance」の略称で、「味の素ブランド」にふさわしい品質を保証するために必要な事項を体系的にまとめた品質マネジメントシステムです。品質マネジメントシステムの国際規格であるISO9001や食品衛生の管理基準のひとつであるHACCP^{*1}、適正に製造するための各種GMP^{*2}等の製造の管理基準を基本骨格に、味の素グループ独自の考え方や基準を取り入れ、グローバルで運用しています。現在、味の素グループ100社以上で「ASQUA(アスカ)」に基づく品質保証の取り組みを徹底しています。

「ASQUA(アスカ)」の構成



^{*1} Hazard Analysis and Critical Control Pointの略。安全で衛生的な食品を製造するための管理基準

^{*2} Good Manufacturing Practiceの略。製品の製造管理に関する基準を示すもの

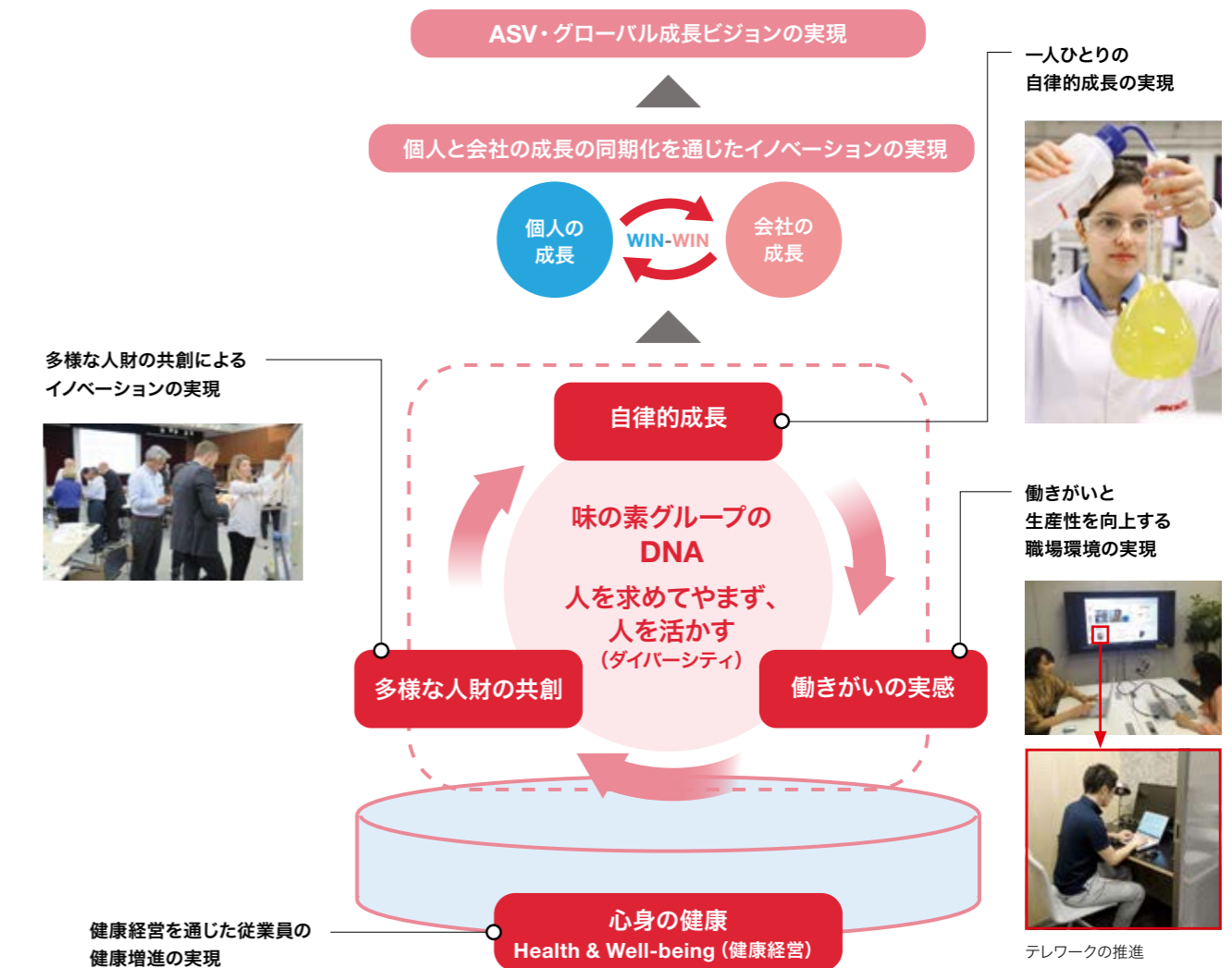
原材料サプライヤーとの取り組み

品質保証の徹底には、原材料サプライヤーとの協力関係が不可欠です。味の素グループでは、サプライヤーに対し、「ASQUA(アスカ)」の品質管理基準・品質要求事項に基づいた対応を行っています。定期的な評価および品質監査はもちろんのこと、味の素グループのパートナーであるサプライヤーと連携し、品質リスクの低減やサプライヤーの品質レベルの向上等に取り組んでいます。また、「サプライヤー取引に関するグループポリシー」および「サプライヤー取引に関するグループポリシーガイドライン」において、コンプライアンス、人権、労働安全、環境等CSRの取り組みの推進を要請しています。今後も、サプライチェーン全体での活動を通じて、お客様からの信頼に応えていきます。

ASVを実現する人財

味の素グループは、ASVを通じた価値創造を支える中核に、グローバルトップクラスの多様な人財がいると考えています。味の素グループの成長をさらに加速するため、人材マネジメントに関する指針を示す「人材に関するグループポリシー」を定めました。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て能力を発揮し、個人と会社が共に成長することが、ASV向上の源泉でもあると考えています。

グローバル人材マネジメントの基本方針



ASVを実現する人財

エンゲージメントサーベイ

従業員の成長を促す上で特に重要視しているのが一人ひとりの働きがいです。働きがいと生きがいを強く感じ、モチベーションを高く能動的に働くことが、個人のキャリア形成と会社の成長、ひいては企業価値向上につながると考えています。そのため従業員の働きがいを定量的に測定し、見えてきた課題に対応すべく、2017年度に味の素グループ全従業員を対象としたエンゲージメントサーベイを行いました。その結果は以下の通りです。

エンゲージメントサーベイ結果

働きがいを実感している従業員の割合*1

2017年度実績

79%

自らのこととからだ健康だと感じている従業員の割合*2

2017年度実績

76%

*1 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

*2 会社が従業員の健康に配慮しており、自身も仕事と生活のバランスを保ちながらいきいきと仕事ができていると実感している従業員の割合

働きがいを実感している従業員の割合の測定において、ASV浸透・共感に関する項目は、相対的に高い結果となりました。これは、従業員一人ひとりのASVの理解と実践を加速するため、グループ全従業員を対象とした「ASVセッション」の開催や「Our ASV」サイトの開設等に取り組んだ結果です。また、革新性のあるASVの取り組みを表彰する「ASVアワード」を2016年度より開始し、2017年度の大賞には「アミノエール®」と運動・栄養情報の提供による、顧客のQOL改善のサポート」が選ばれました。

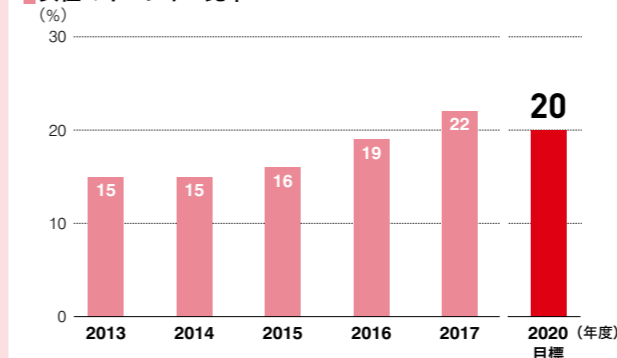


「ASV STORIES」をご参照ください

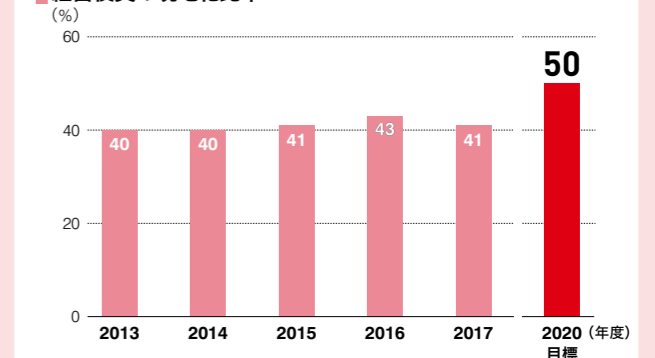
https://www.ajinomoto.com/jp/aboutus/asv_stories/

一方で、ダイバーシティに関する項目は、相対的に低い結果となりました。2017年度に始動したダイバーシティ推進タスクフォースでは、サーベイの結果を踏まえ、推進を加速するための具体的施策を拡充し、「性別、年齢、国籍、経験等によらず、従業員一人ひとりが互いを尊重し活躍する会社」の実現を目指しています。

女性マネージャー比率



経営役員の現地化比率



「味の素グループ健康宣言」の策定

従業員のこととからだの健康が大切であると考え、2018年5月に「味の素グループ健康宣言」を策定し、今後、従業員のセルフ・ケアを支援する健康施策を展開していきます。味の素(株)では、個人の健康状態の可視化やスマホアプリを用いた健康アドバイスをスタートし、味の素グループ各社では健康増進責任者を順次任命して各社の事情に即した施策を実施していきます。

味の素グループ健康宣言

味の素グループは、創業時より「おいしく食べて健康づくり」という志を共有し、今日まで各国で様々な事業を展開してまいりました。味の素グループは事業を通じて、世界の食と健康、そして明日のよりよい生活に最大限貢献できるよう、「人財に関するグループポリシー」に則り、社員のこととからだの健康を維持・増進できる職場環境づくりを推進します。社員は、「健康なこととからだ」の維持・増進を実践することで、ASVを通じた価値創造ストーリーの実現を目指します。

日本における働き方改革

従業員の働きがいを高めるために、2016年度より日本では働き方改革を推進しています。多様な人財がそれぞれの働き方や暮らし方の意識を変え、また、生産性を向上できるように、時間や場所を問わずフレキシブルに働くことができる環境の整備*3を進めています。

*3 ICT環境の整備等

年間平均総実労働時間

味の素(株)

2016年度実績

1,916時間

2017年度実績

1,842時間

2020年度目標

1,750時間

国内グループ会社

2020年度～

1,800時間

ASVを実現する人財

ダイバーシティ推進担当役員メッセージ



ダイバーシティの推進は、味の素グループの成長に欠かせません。推進担当として、より一層の組織風土改革に取り組みます。

野坂 千秋

常務執行役員 ダイバーシティ推進担当

常に変化する社会やお客様の声に応え続けるためには、これまでの視点、やり方にとらわれず、性別、年齢、国籍等に加えて、異なる経験や価値観から生まれる違った着眼点や発想を尊重するダイバーシティの推進が不可欠です。多様な人財の多様な意見を受け入れ、評価し合うことで初めて、多様なお客様のニーズに合う新たな価値を持った製品やサービスの提供ができるからです。これが味の素グループの成長につながり、それによって従業員個人の成長の機会がさらに増え、好循環を生み出して一人ひとりが活躍できることが私の考えるダイバーシティ推進の最終ゴールです。そのためには、従業員が自身のキャリアをつないでいき、つないだキャリアを活かし、またライフイベントに関わらずキャリアの空白を極力作らずに成長の機会を得られるようにすることが重要であると考えています。

当社は、2018年3月に発表された日本の経済産業省と東京証券取引所による「なでしこ銘柄」に初めて選定され、「日本で最も女性も活躍する会社」を目指したこれまでの取り組み内容について、高い評価を頂きました。一方で、2017年に実施し

た味の素グループの全従業員を対象としたエンゲージメントサーベイでは、ダイバーシティは調査項目の中で相対的に低い結果となり、特にグローバルベンチマーク企業とはまだ差があります。サーベイの結果を踏まえ、ダイバーシティ推進を加速するには、従業員全員の意識改革および風土醸成が急務であり、当社経営会議メンバーに対してアンコンシャス・バイアス研修(各人が無意識に持っているものの見方や偏見に気づく)を実施しました。今後は本研修の従業員への実施、女性の登用を進める委員会の設置、社内広報を活用したダイバーシティの取り組みのグループ全体への共有等を通じて、一層の風土改革を進めます。また、LGBTに関する社内研修の企画、男性への育児家事参加に関する両立支援セミナーの開催等の取り組みについても、まずは味の素(株)から実施し、味の素グループとそこに働く従業員が共に成長し活躍できる環境を整えるべく、ダイバーシティ推進担当としてリーダーシップを発揮していきます。

パフォーマンス&インフォメーション

味の素グループの財務状況や基本的な企業情報をご紹介します。

11年間の財務データ概況	62
連結財政状態計算書	64
連結損益計算書	66
連結包括利益計算書	66
連結持分変動計算書	67
連結キャッシュ・フロー計算書	68
グローバルネットワーク	70
会社情報/株式情報	72

11年間の財務データ概況 味の素株式会社および連結子会社

(単位：百万円)

日本基準	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
年度：										
売上高*	¥1,216,572	¥1,190,371	¥1,170,876	¥1,015,215	¥ 972,648	¥ 948,705	¥ 951,359	¥1,006,630	¥1,184,100	¥1,091,414
売上原価	△856,974	△833,123	△785,578	△612,237	△603,420	△600,630	△635,594	△659,509	△769,230	△704,337
売上総利益	359,597	357,247	385,298	402,978	369,228	348,076	315,765	347,121	414,870	387,076
販売費及び一般管理費	△299,074	△316,420	△321,264	△333,604	△296,644	△276,844	△253,957	△272,601	△323,989	△301,736
営業利益	60,523	40,827	64,034	69,374	72,584	71,232	61,807	74,519	90,880	85,339
営業外利益、特別利益(損失)	△8,674	△37,570	△19,242	△20,929	△493	29,595	10,754	4,529	9,272	△214
税金等調整前当期純利益	51,849	3,256	44,791	48,444	72,091	100,828	72,561	79,049	100,153	85,125
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	28,229	△10,227	16,646	30,400	41,754	48,373	42,159	46,495	63,427	52,595
設備投資	62,780	58,293	44,117	45,772	56,778	61,590	50,602	50,927	58,867	89,692
減価償却費	55,189	55,192	55,382	49,825	43,717	42,463	45,746	43,376	50,920	46,907
年度末：										
自己資本	¥ 628,325	¥ 585,234	¥ 602,769	¥ 608,191	¥ 605,349	¥ 635,287	¥ 594,950	¥ 669,576	¥ 619,872	¥ 623,106
総資産	1,100,709	1,057,786	1,082,238	1,077,418	1,097,057	1,091,741	1,093,165	1,255,090	1,262,113	1,336,931
有利子負債(Net)	63,514	79,832	50,035	△8,410	△19,873	△67,187	10,538	43,299	43,462	148,340
1株当たり(円)：										
当期純利益(損失)	¥ 41.9	¥ △14.6	¥ 23.9	¥ 43.6	¥ 61.3	¥ 74.4	¥ 68.7	¥ 78.5	¥ 107.9	¥ 92.0
純資産	899.4	838.5	863.7	871.6	894.6	1,004.4	1,002.3	1,131.4	1,066.8	1,094.8
年間配当金	16.0	16.0	16.0	16.0	16.0	18.0	20.0	24.0	28.0	30.0
企業価値の指標：										
流動性の指標：										
負債・自己資本比率(%) *2	13.3	16.6	12.4	4.4	2.9	△3.2	7.3	12.8	15.9	31.2
インタレストカバレッジ倍率(倍)	11.2	10.5	28.6	44.8	42.7	45.0	31.0	50.4	57.1	44.2
投資の指標：										
株価収益率(倍)	24.1	—	38.8	19.9	16.9	19.0	21.2	33.5	23.5	23.9
株価純資産倍率(倍)	1.1	0.8	1.1	1.0	1.2	1.4	1.5	2.3	2.4	2.0
利益率の指標：										
総資産当期純利益率(%) *3	2.6	△0.9	1.6	2.8	3.8	4.4	3.9	4.0	5.0	4.0
自己資本当期純利益率(%) *4	4.7	△1.7	2.8	5.0	6.9	7.8	7.1	7.4	9.8	8.5
従業員数(名)	25,893	26,869	27,215	28,084	28,245	27,518	27,579	31,312	33,295	32,734

*1 2015年度より提携事業等の総発売元取引について純額での計上に変更しています。2010年度以降の過去数値は純額計上ベースに組替え済みです。

また、2014年度より販売拡大の目的で得意先に支払う販促値引き等を売上高から控除しています。2011年度以降の過去数値は組替え済みです。

*2 負債・自己資本比率=有利子負債/自己資本(有利子負債は「有利子負債-現金及び現金同等物×75%」で計算)

*3 総資産当期純利益率(ROA) = 当期純利益/期中平均総資産

*4 自己資本当期純利益率(ROE) = 当期純利益/期中平均自己資本

(単位：百万円)

IFRS	2015年度	2016年度	2017年度
年度：			
売上高	¥1,149,427	¥1,091,195	¥1,150,209
売上原価	△757,135	△704,177	△752,779
売上総利益	392,291	387,018	397,430
販売費・研究開発費及び一般管理費	△295,315	△292,701	△304,088
事業利益*1	98,144	96,852	97,322
営業利益	99,678	83,617	83,320
税引前当期利益	98,778	86,684	85,445
親会社の所有者に帰属する当期利益	71,292	53,065	60,741
設備投資	89,365	89,677	79,417
減価償却費及び償却費	49,751	46,273	51,783
年度末：			
親会社所有者帰属持分*2	¥ 609,486	¥ 616,315	¥ 641,445
資産合計	1,273,893	1,350,105	1,425,859
有利子負債(Net)	64,089	149,980	156,337
1株当たり(円)：			
当期利益	¥ 121.23	¥ 92.81	¥ 106.84
親会社所有者帰属持分	1,048.96	1,082.90	1,129.52
年間配当金	28.0	30.0	32.0
企業価値の指標：			
流動性の指標：			
ネットD/Eレシオ(%) *2	18.5	31.4	31.7
インタレストカバレッジレシオ(倍)	58.8	44.0	43.3
投資の指標：			
株価収益率(倍)	20.9	23.7	18.0
株価親会社所有者帰属持分倍率(倍)	2.4	2.0	1.7
利益率の指標：			
総資産事業利益率(%) *3	7.8	7.4	7.0
親会社所有者帰属持分当期利益率(%) *4	11.3	8.7	9.7
従業員数(名)	33,295	32,734	34,452

*1 IFRS会計基準導入時に、味の素グループが経営管理のため独自に定義した利益指標

(売上高-売上原価-販売費・研究開発費及び一般管理費+持分法による損益)

*2 ネットD/Eレシオ=有利子負債/親会社所有者帰属持分

(有利子負債は「有利子負債-現金及び現金同等物×75%」で計算)

*3 総資産事業利益率(ROA) = 事業利益/期中平均資産合計

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

連結財政状態計算書 味の素株式会社および連結子会社

(単位：百万円)

	2016年度	2017年度
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	186,003	187,869
売上債権及びその他の債権	186,503	200,270
その他の金融資産	11,047	10,615
棚卸資産	168,755	184,086
未収法人所得税	7,423	8,374
その他の流動資産	13,711	12,919
小計	573,445	604,135
売却目的保有に分類される処分グループに係る資産	-	-
流動資産合計	573,445	604,135
非流動資産		
有形固定資産	393,441	412,613
無形資産	60,422	63,238
のれん	96,606	108,981
持分法で会計処理される投資	130,634	131,190
長期金融資産	62,923	70,042
繰延税金資産	8,249	13,080
その他の非流動資産	24,382	22,576
非流動資産合計	776,660	821,724
資産合計	1,350,105	1,425,859

(単位：百万円)

	2016年度	2017年度
負債		
流動負債		
仕入債務及びその他の債務	160,840	185,443
短期借入金	11,153	15,280
1年内返済予定の長期借入金	23,929	11,285
その他の金融負債	5,049	4,025
短期従業員給付	35,501	37,811
引当金	4,579	6,348
未払法人所得税	9,995	10,429
その他の流動負債	9,744	9,636
小計	260,794	280,261
売却目的保有に分類される処分グループに係る負債	-	-
流動負債合計	260,794	280,261
非流動負債		
社債	169,347	169,413
長期借入金	129,617	140,298
その他の金融負債	18,452	28,428
長期従業員給付	57,592	64,807
引当金	11,261	11,397
繰延税金負債	12,163	9,994
その他の非流動負債	202	710
非流動負債合計	398,637	425,051
負債合計	659,431	705,312
資本		
資本金	79,863	79,863
資本剰余金	3,797	955
自己株式	△6,895	△9,585
利益剰余金	584,849	629,583
その他の資本の構成要素	△45,299	△59,371
売却目的保有に分類される処分グループ	-	-
親会社の所有者に帰属する持分	616,315	641,445
非支配持分	74,358	79,101
資本合計	690,673	720,546
負債及び資本合計	1,350,105	1,425,859

連結損益計算書 味の素株式会社および連結子会社

	(単位:百万円)	
	2016年度	2017年度
継続事業		
売上高	1,091,195	1,150,209
売上原価	△704,177	△752,779
売上総利益	387,018	397,430
持分法による損益	2,537	3,981
販売費	△169,448	△173,855
研究開発費	△27,134	△27,833
一般管理費	△96,119	△102,400
事業利益	96,852	97,322
その他の営業収益	9,541	9,768
その他の営業費用	△22,776	△23,770
営業利益	83,617	83,320
金融収益	7,283	9,584
金融費用	△4,216	△7,458
税引前当期利益	86,684	85,445
法人所得税	△21,717	△16,653
継続事業の当期利益	64,966	68,792
非継続事業の当期利益	-	-
当期利益	64,966	68,792
当期利益の帰属:		
親会社の所有者	53,065	60,741
非支配持分	11,901	8,050
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	53,065	60,741
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	-	-
親会社の所有者に帰属する当期利益合計	53,065	60,741
継続事業に係る1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益 (円)	92.81	106.84
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	-	-
非継続事業に係る1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益 (円)	-	-
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	-	-
1株当たり当期利益合計		
基本的1株当たり当期利益 (円)	92.81	106.84
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	-	-

連結包括利益計算書 味の素株式会社および連結子会社

	(単位:百万円)	
	2016年度	2017年度
当期利益	64,966	68,792
その他の包括利益 (税効果後)		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動	4,696	2,282
確定給付制度の再測定	△6,607	△9,346
持分法適用会社における持分相当額	540	384
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
キャッシュ・フロー・ヘッジ	274	90
先渡契約の先渡要素の価値の変動	△162	△114
在外営業活動体の換算差額	1,809	△4,670
持分法適用会社における持分相当額	67	112
その他の包括利益 (税効果後)	617	△11,262
当期包括利益合計額	65,584	57,529
当期包括利益合計の帰属:		
親会社の所有者	53,489	47,712
非支配持分	12,094	9,816

連結持分変動計算書 味の素株式会社および連結子会社

	親会社の所有者に帰属する持分														売却目的保有に分類される処分グループ		合計	
	その他の資本の構成要素										合計		非支配持分					
	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動	確定給付制度の再測定	キャッシュ・フロー・ヘッジ	先渡契約の先渡要素の価値の変動	在外営業活動体の換算差額	持分法適用会社における持分相当額					合計	合計	合計	合計
2016年4月1日期首残高	79,863	26,021	△6,944	552,684	22,225	△12,256	△3,799	-	△48,641	495	△41,976	△161	609,486	71,240	680,727			
当期利益				53,065									53,065	11,901	64,966			
その他の包括利益					4,695	△6,542	267	△126	1,522	607	424		424	193	617			
当期包括利益				53,065	4,695	△6,542	267	△126	1,522	607	424		53,489	12,094	65,584			
自己株式の取得			△30,013										△30,013		△30,013			
自己株式の処分			△0	0									0		0			
自己株式の消却		△30,061	30,061										-		-			
配当金				△17,252									△17,252	△3,927	△21,180			
非支配持分との取引等													-		-			
企業結合による変動													-		-			
支配喪失による変動					△6	36						29	161	191	△4,060			
支配が継続している子会社に対する親会社の持分変動													△65	△951	△1,017			
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替				4,290	△4,290						△4,290		-		-			
その他資本剰余金の負の残高の振替		7,903		△7,903									-		-			
非金融資産への振替							513					513	513	5	519			
株式報酬取引													-		-			
売却目的保有に分類される処分グループ													-		-			
その他の増減				△34	△0				0		0		△34	△43	△77			
所有者との取引等合計		△22,223	48	△20,900	△4,297	36	513		0		△3,746	161	△46,660	△8,977	△55,638			
2017年3月31日期末残高	79,863	3,797	△6,895	584,849	22,624	△18,763	△3,018	△126	△47,118	1,102	△45,299		616,315	74,358	690,673			
2017年4月1日期首残高	79,863	3,797	△6,895	584,849	22,624	△18,763	△3,018	△126	△47,118	1,102	△45,299		616,315	74,358	690,673			
当期利益				60,741									60,741	8,050	68,792			
その他の包括利益					2,285	△9,322	91	△88	△6,490	496	△13,029		△13,029	1,766	△11,262			
当期包括利益				60,741	2,285	△9,322	91	△88	△6,490	496	△13,029		47,712	9,816	57,529			
自己株式の取得				△2,690									△2,690		△2,690			
自己株式の処分			△0	0									0		0			
自己株式の消却													-		-			
配当金				△17,073									△17,073	△5,893	△22,967			
非支配持分との取引等		△3,192											△3,192		△3,192			
企業結合による変動													-	443	443			
支配喪失による変動													-	△18	△18			
支配が継続している子会社に対する親会社の持分変動													△58	△148	△206			
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替				1,067	△455						△612	△1,067			-			
その他資本剰余金の負の残高の振替				0	△0								-		-			
非金融資産への振替								24				24	24	0	24			
株式報酬取引													407		407			
売却目的保有に分類される処分グループ													-		-			
その他の増減													-	543	543			
所有者との取引等合計		△2,842	△2,690	△16,007	△455		24				△612	△1,043	-	△22,582	△5,073			
2018年3月31日期末残高	79,863	955	△9,585	629,583	24,454	△28,085	△2,902	△215	△53,609	987	△59,371		641,445	79,101	720,546			

連結キャッシュ・フロー計算書 味の素株式会社および連結子会社

(単位:百万円)

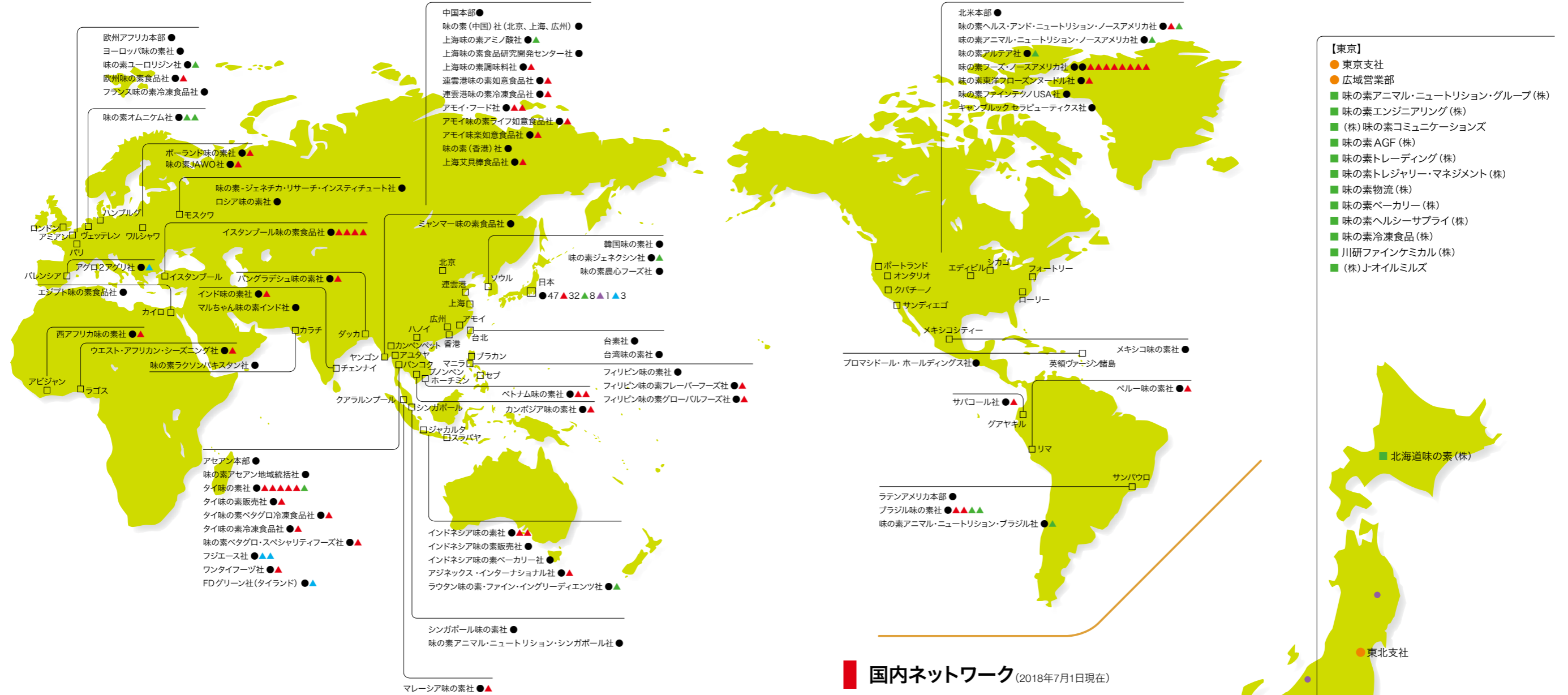
	2016年度	2017年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前当期利益	86,684	85,445
非継続事業の税引前当期利益	-	-
減価償却費及び償却費	46,273	51,783
減損損失	1,965	11,681
従業員給付の増減額	△2,853	△2,560
引当金の増減額	5,939	1,202
受取利息	△3,162	△4,405
受取配当金	△1,217	△1,341
支払利息	2,532	3,042
持分法による損益	△2,537	△3,981
固定資産除却損	3,657	2,973
固定資産売却益	△5,312	△2,712
子会社株式売却益	-	△40
持分法で処理される投資の株式の売却益	△593	-
子会社株式売却損	626	-
環境対策費用	377	859
売上債権及びその他の債権の増減額	△4,174	△9,329
仕入債務及びその他の債務の増減額	△1,478	20,720
棚卸資産の増減額	3,216	△11,287
未払消費税等の増減額	570	△1,588
その他の資産及び負債の増減額	1,489	4,097
その他	2,185	1,734
小計	134,187	146,295
利息の受取額	3,121	3,619
配当金の受取額	1,738	2,976
利息の支払額	△2,474	△2,922
法人所得税の支払額	△27,665	△23,313
営業活動によるキャッシュ・フロー	108,907	126,655

(単位:百万円)

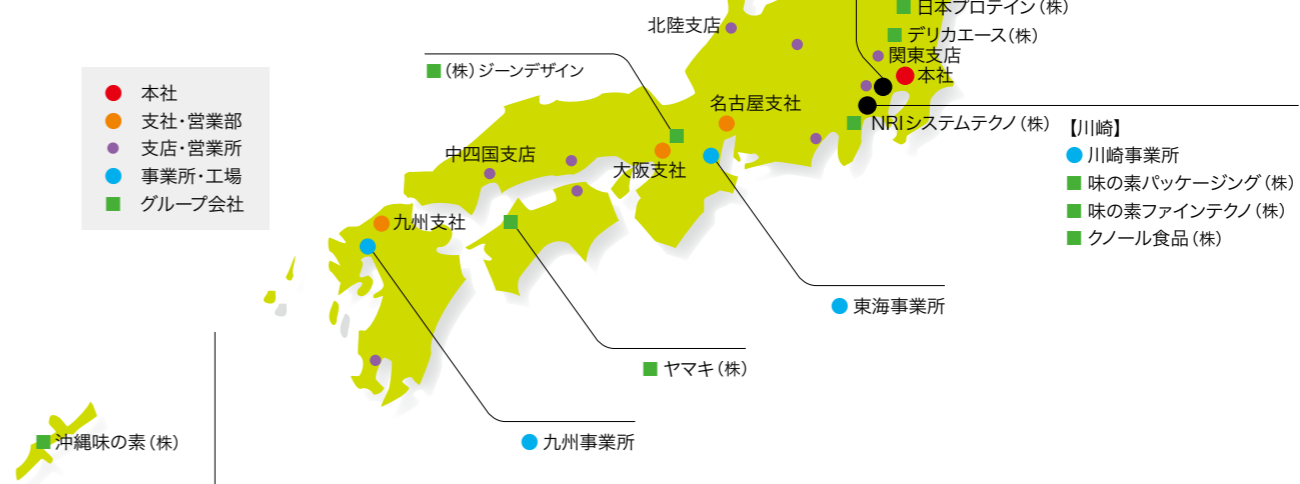
	2016年度	2017年度
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△56,055	△70,727
有形固定資産の売却による収入	6,407	3,693
無形資産の取得による支出	△30,138	△7,239
金融資産の取得による支出	△7,242	△1,869
金融資産の売却による収入	8,664	3,082
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	-	△25,307
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	2,235	386
持分法で処理される投資の株式の取得による支出	△63,979	△240
持分法で処理される投資の株式の売却による収入	916	-
その他	△3,109	△881
投資活動によるキャッシュ・フロー	△142,299	△99,104
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の増減額	△1,112	3,313
長期借入れによる収入	-	23,388
長期借入金の返済による支出	△11,058	△24,174
社債の発行による収入	79,690	-
配当金の支払額	△17,242	△17,065
非支配持分への配当金の支払額	△3,927	△5,893
自己株式の取得による支出	△30,034	△2,690
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△1,017	△217
その他	△557	△611
財務活動によるキャッシュ・フロー	14,738	△23,951
現金及び現金同等物の換算差額	169	△1,734
現金及び現金同等物の増減額	△18,484	1,865
現金及び現金同等物の期首残高	204,487	186,003
売却目的保有に分類される処分グループに係る資産に含まれる現金及び現金同等物	-	-
現金及び現金同等物の期末残高	186,003	187,869

グローバルネットワーク (2018年7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・工場をご紹介します。



国内ネットワーク (2018年7月1日現在)



会社情報／株式情報 2018年3月31日現在

社名： 味の素株式会社

創業年月日： 1909年5月20日

資本金： 79,863百万円

従業員数： 連結34,452名
単体3,464名

事業年度： 4月1日から翌年3月31日まで
(定時株主総会：6月)

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

発行可能株式総数： 1,000,000,000株

発行済株式の総数： 571,863,354株

株主数： 134,668名(前期末比51,567名増)

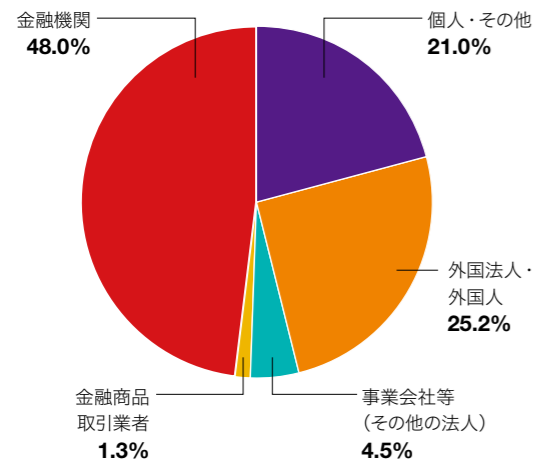
上場証券取引所： 東京証券取引所
(証券コード番号：2802)

株主名簿管理人： 三菱UFJ信託銀行株式会社

会計監査人： 新日本有限責任監査法人^{*1}

^{*1} 新日本有限責任監査法人は、2018年4月1日付けでEY新日本有限責任監査法人に商号変更しています。

株式分布状況 (所有者別)



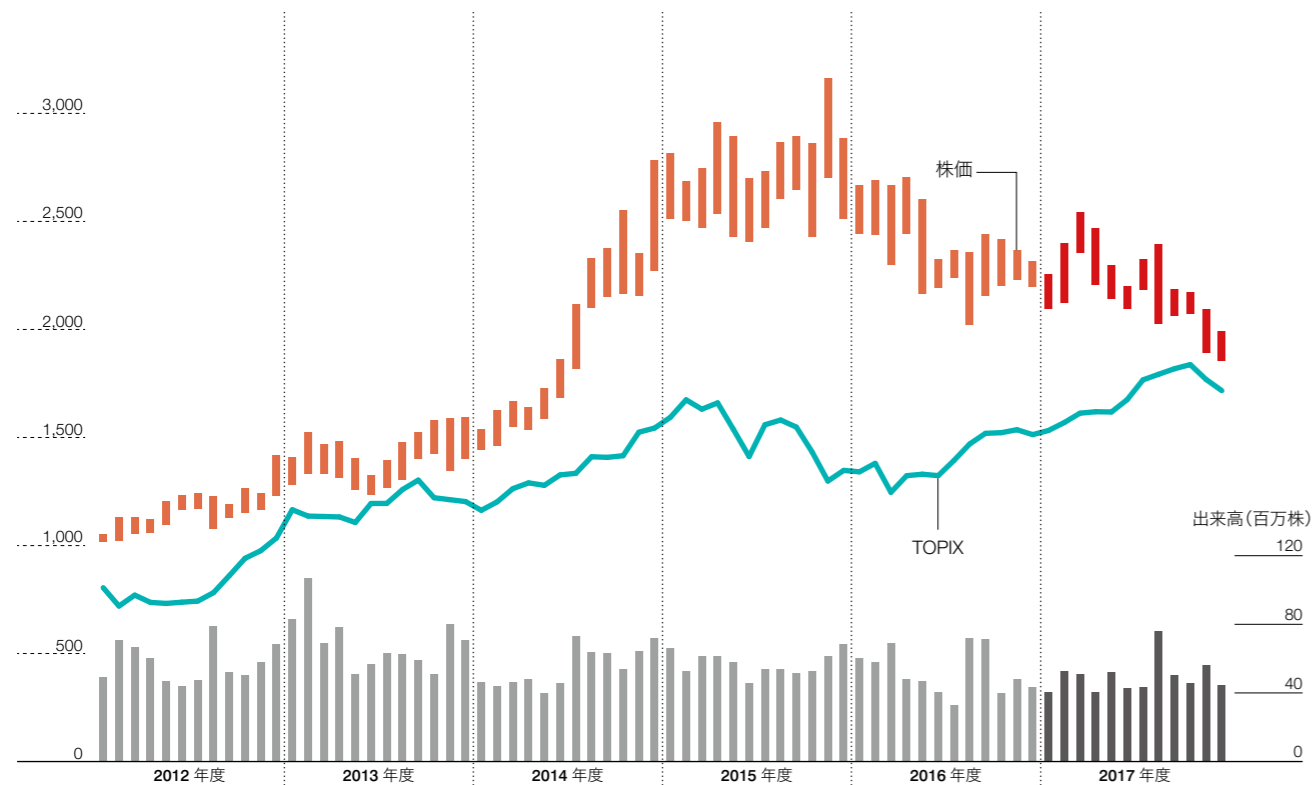
大株主

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)	52,135	9.16
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	28,163	4.95
第一生命保険株式会社	26,199	4.61
日本生命保険相互会社	25,706	4.52
株式会社三菱東京UFJ銀行 ^{*2}	20,149	3.54
明治安田生命保険相互会社	12,624	2.22
三菱UFJ信託銀行株式会社	11,548	2.03
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	11,364	2.00
株式会社みずほ銀行	10,045	1.77
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	9,239	1.62

^{*2} 株式会社三菱東京UFJ銀行は、2018年4月1日付けで株式会社三菱UFJ銀行に商号変更しています。

月次株価推移と出来高推移

株価/TOPIX(円/ポイント)



情報体系全体像

「統合報告書」は、味の素グループの財務・非財務情報から、企業価値の向上に直結する特に重要度の高い情報を集約、ストーリー化することで、ステークホルダーの皆様にご理解いただきやすいよう編集しています。「サステナビリティデータブック」は、「統合報告書」を補完し、サステナビリティ実現に向けた取り組みを詳細に記しています。また、「ASV STORIES」では、味の素グループのASVの実践事例をまとめています。

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。

【第1階層】



統合報告書

【第2階層】



ASV STORIES
https://www.ajinomoto.com/jp/aboutus/asv_stories/
発行日：2018年7月末



サステナビリティデータブック
<https://www.ajinomoto.com/jp/activity/>
発行日：2018年7月末(マネジメントアプローチ)、8月末(2017年度活動報告)

IR Data Book
<https://www.ajinomoto.com/jp/ir/library/guide.html>
発行日：2018年6月末

中期経営計画
https://www.ajinomoto.com/jp/ir/event/medium_term/main/02/teaserItems/00/linkList/0/link/17-19presentation-J.pdf
発行日：2017年2月17日


コーポレート・ガバナンス報告書
https://www.ajinomoto.com/jp/ir/strategy/corp_gov/main/00/teaserItems/1/0/linkList/02/link/Governance2018_J.pdf
発行日：2018年6月末


有価証券報告書
<https://www.ajinomoto.com/jp/ir/library/securities.html>
発行日：2018年6月末

外部からの評価

SRIインデックスへの組み入れ

- **Dow Jones Sustainability World Index**
2014年より連続選定
MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

- **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29年度「なでしこ銘柄」



・第18回テレワーク推進賞「会長賞」

・「健康経営優良法人2018(大規模法人部門～ホワイト500～)」

・「健康経営銘柄2018」

・平成29年度「新しい東北」復興・創生顕彰(復興庁)

統合報告書2017に関する主な評価

・WICIジャパン主催 第5回WICIジャパン統合報告優良企業表彰「統合報告奨励賞」

・環境省、一般財団法人 地球・人間環境フォーラム共催
第21回環境コミュニケーション大賞
「審査委員会特別優秀賞(第21回環境コミュニケーション大賞審査委員長賞)」「サステナビリティデータブックとセットでの受賞」

・GPIFの運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」、「特に多くの運用機関から高い評価を得た「優れた統合報告書」」

外部からの評価・表彰
<https://www.ajinomoto.com/jp/activity/csr/sri/>