

第139期 株主通信

2016年4月1日 ~ 2017年3月31日

社長インタビュー

「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」に向けて … P1

特集

うま味は世界へ

第9回 世界の商品紹介 ~加工食品(常温)・飲料~ … P7

株主様工場見学会 …………… P9



Eat Well, Live Well.
AJINOMOTO®

味の素株式会社

証券コード：2802

「確かなグローバル・スペシャリティ・カン

アジノモトグループ シェアードバリュー
～「ASV (Ajinomoto Group Shared Value)」を通じたサス

代表取締役
取締役社長
最高経営責任者

西井孝明

Q まずは、2014年度から2016年度までの
中期経営計画の振り返りをお願いします。

A この3年間、^{フィット}「FIT & ^{グロウ}GROW with Specialty」
を基本方針に掲げ、事業構造全体のスペシャリ
ティ化を進めてきました。「事業構造の強化(^{フィット}FIT)」、「成長
ドライバーの展開(^{グロウ}GROW)」の主な取り組みと課題は
以下のとおりです。

事業構造の強化 ^{フィット}FIT

- 加工用うま味調味料、加工用甘味料事業の構造改革が計画通りに進展。
- 消化器系疾患に特化したスペシャリティ・ファーマとしてEAファーマ(株)設立により、医薬事業の構造改革を実行。
- 動物栄養事業のスペシャリティ化に課題を残す。

成長ドライバーの展開 ^{グロウ}GROW

- 〈食品事業〉 ^{ファイブ スターズ}
- 主要市場「Five Stars」*を中心に大きく成長を続けるも主要国タイの成長に課題が出てきた。
 - 積極的なM&A戦略による地域ポートフォリオを拡大。
味の素ウインザー社(北米)発足、味の素ゼネラルフーズ社の全株式取得、オルゲン社(トルコ)買収、プロマシールド社(アフリカ)との提携等。
- 〈アミノサイエンス事業〉
- 先端バイオ医薬周辺領域(培地事業、中・高分子医薬開発製造受託事業)へ新たな事業展開のため積極的にM&A投資。
培地事業:味の素ジェネグシン社(韓国)設立。
中・高分子医薬開発製造受託事業:味の素アルテア社(北米)発足、ジーンデザイン社買収等。

* タイ、ベトナム、インドネシア、フィリピン、ブラジル

株主の皆様には、日頃よりひとかたならぬ
ご支援を賜りまして、誠にありがとうございます。

「パニー」に向けて

テナブルな成長の実現～

最終年度の2016年度は、グローバル競争激化による動物栄養事業の大幅な減益や為替変動の影響も受け、グループ全体の利益目標、ROE目標は、未達でした。一方、成長ドライバーである日本食品、海外食品、アミノサイエンスのスペシャリティ事業を合わせ

ると2013年度から毎年100億円近い着実な利益成長を実現し、2016年度はこれらの事業すべてで目標を上回りました。これら事業構造のスペシャリティ化の進展に基づき、株主還元は中期経営計画の目標以上を実行し、3か年の総還元性向は中期計画値を達成し

「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」

「ASV」を通じてサステナブルに成長し、グローバルトップ10クラスとして、価値を創造し続ける

統合価値

コーポレートブランド

社会・経済価値の創造を通じてブランド価値を向上し、より大きな価値創造へ

2020年度 ブランド価値目標*1 = 1,500mUSD^{百万米ドル}～

2020年度 統合目標

財務(経済価値) IFRS		非財務(社会価値)		
		S: 社会	E: 環境	G: ガバナンス
事業利益額	1,370億円～	当社グループ調味料による肉・野菜の摂取量 ^{*2} (日本・Five Stars) ^{*3}	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)
事業利益率	10%	当社グループ製品による共食の場 への貢献回数(日本・Five Stars) ^{*3}	70回/世帯/年 対2015年度 +20回	
ROE	10%～	当社グループ製品を通じて 創出される時間(日本) ^{*4}	3,800万時間/年(6時間/世帯/年) 対2015年度 +700万時間	
EPS成長率	年二桁成長	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	2,200万人 対2015年度 +400万人	
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	調達・生産・消費を通じた 環境課題の解決	E 国際的な目標に先行した取り組みを通じて地球環境へ貢献 例: GHG ^{*5} : 2030年度に50%削減 ^{*6}	
		働きがいを実感している従業員の割合	G 80%	

*1 インターブランド社調べ *2 年間総合計、一人当たり摂取量に占める割合 *3 日本およびFive Starsの一部製品を対象として算出
*4 日本の冷凍食品・スープの一部製品を対象として算出 *5 GHG = 温室効果ガス *6 対2005年度

ました。

また、経営基盤では、グローバルにグループ経営におけるガバナンスを強化するために、2016年度からグループ共通の業務執行ルールである「グローバルガバナンスポリシー」による統治に移行しました。グローバルコーポレート部門の組織改編、グローバル人材マネジメントシステムの導入と合わせた三位一体の改革でグローバル戦略の遂行力を高めてきましたが、グローバルトップクラス企業と比較すると人材の多様化はまだ途上にあります。

Q 2017年度から2019年度までの中期経営計画(以下、本中計)について教えてください。

A 本中計は、「ASV(Ajinomoto Group Shared Value)」を通じたサステナブルな成長によって、2020年にグローバル食品企業トップ10クラス入りを果たすことを目標に据えた3か年計画です(P2イラスト参照)。これまでにない取り組みは、味の素グループが創造する社会価値(非財務目標)と経済価値(財務目標)をできる限り“見える化”した上で、一体化させた2020年度「統合目標」を新たに設定したことです。この社会価値と経済価値の共創を通じた持続的成長の重要な指標を「統合価値」としてコーポレートブランド価値を向上させていきます。

本中計最終年度の2019年度目標は、売上高13,112億円、事業利益1,240億円、事業利益率9.4%

(国際財務報告基準(IFRS))です。株主還元については、各年度の配当性向30%を目処に安定的かつ継続的な配当をし、本中計期間を通じての総還元性向50%超を実現すべく機動的な自己株式取得を検討してまいります。これらを実現するために、常に「FIT & GROW with Specialty」を掲げた「更なる事業構造改革」、「成長ドライバーの展開」、「経営基盤の強化」に取り組んでいきます。

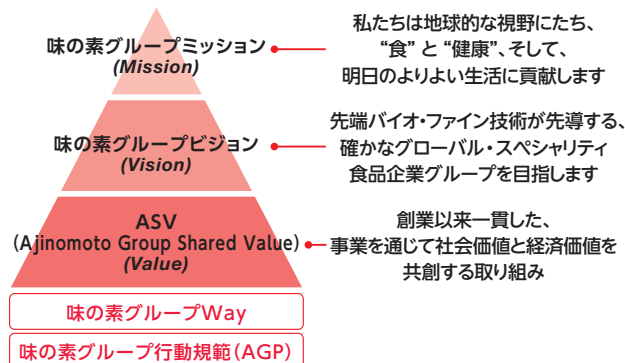
Q 改めて「ASV(Ajinomoto Group Shared Value)」について教えてください。

A 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

Our Philosophy

コーポレートメッセージ

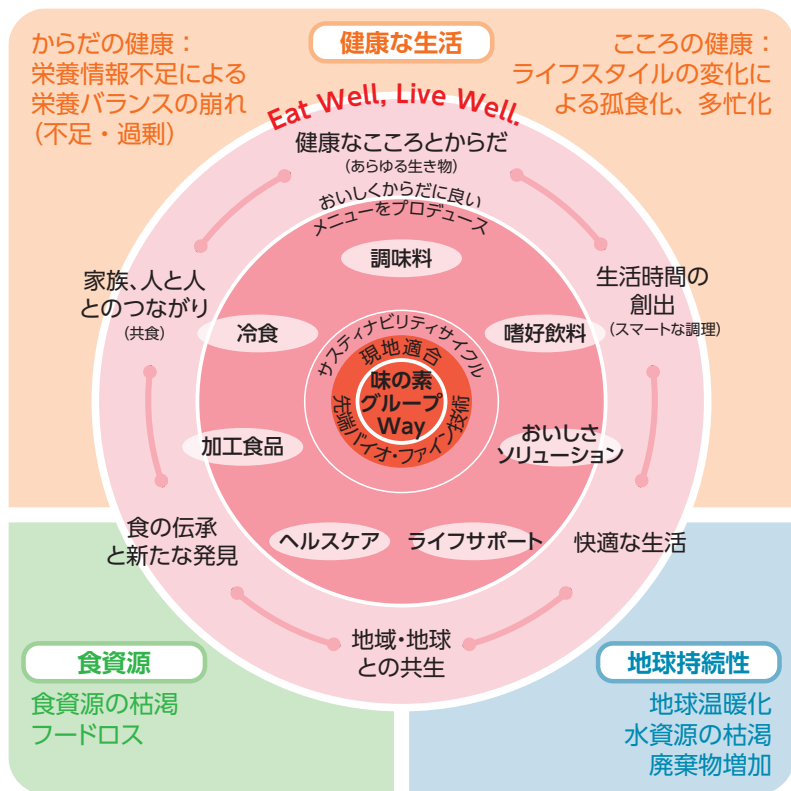
Eat Well, Live Well.



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」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「地球持続性」、「食資源」、「健康な生活」に積極的に貢献することで、「ASV」の進化による持続的な成長を目指します。

Q 本中計において、なぜ「ASV」を通じた価値創造が必要なのですか？

A グローバル食品企業トップ10クラスの企業は、世界レベルの事業規模や利益を生み出す高い効率性という財務基盤を持つだけでなく、その企業ならではのユニークな価値創造を実践しながら、事業を通じて社会的な課題を解決し、各々、展開する国や



「ASV」を通じた価値創造ストーリー

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

当社グループが解決すべき社会課題

当社グループが目指す創造価値

社長インタビュー

地域でなくてはならない存在となっています。

味の素グループが社会から一層必要とされる存在となるためには、財務指標の課題を解決することはもちろんのこと、「環境」、「社会」、「ガバナンス」(いわゆるE・S・G)に関するポリシーや目標をより明確にすることが重要で、本中計では「財務目標」と「非財務目標」が一体となった「統合目標」を定めて、あらゆるステークホルダーと共有することとしました。

Q 本中計の「ASV」を通じた価値創造について具体的な施策を教えてください。

A 本中計では、味の素グループが対処すべき社会課題と創造していく価値をより明確にするため、「ASV」を通じた「価値創造ストーリー」を策定しました(P4イラスト参照)。「健康な生活」への貢献では、「からだの健康」、「こころの健康」双方で価値創造を目指します。例えば、「からだの健康」では、近年のライフスタイルの変化や栄養情報不足による栄養バランスの崩れの問題に対し、私たちの強みである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」を解析して自在に設計する「おいしさ設計技術」を活かし、おいしくからだに良い食を通じて貢献していきます。具体的な施策は、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をプロデュースし、TVCMを通じた、レシピ情報サイトの展開等、総合的なマーケティング活動を展開します。ま

た同時に、各地の行政や団体等と連携することで、より地域に密着して「食とアミノ酸」による栄養バランスの改善という社会価値を創造し、うま味調味料や風味調味料を中心とした味の素グループ製品の販売量増加による売上増加という経済価値も創造していきます。

Q 最後に、一言お願いします。

A 本中計は、「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」に向けて飛躍する3か年計画です。味の素グループ一丸となって総力を挙げて取り組んでまいりますので、株主の皆様におかれましては、一層のご指導・ご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

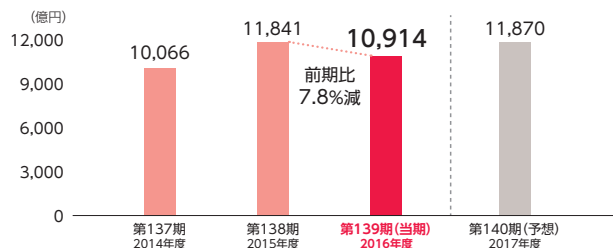


財務ハイライト

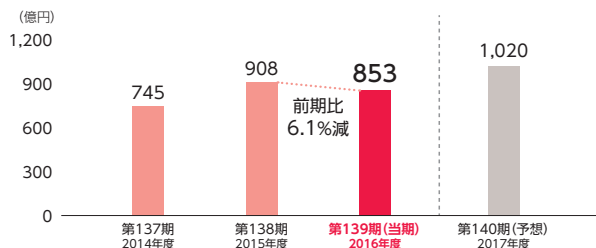
■ 主要連結財務データ

日本基準	第137期 2014年度	第138期 2015年度	第139期(当期) 2016年度	国際財務報告基準 (IFRS)	第140期(予想) 2017年度
売上高	10,066 億円	11,841 億円	10,914 億円	売上高	11,870 億円
営業利益	745 億円	908 億円	853 億円	事業利益	1,020 億円
経常利益	828 億円	941 億円	902 億円	親会社の所有者に帰属する当期利益	570 億円
親会社株主に帰属する当期純利益	464 億円	634 億円	525 億円	基本的1株当たり当期利益	100.00 円
1株当たり当期純利益	78.54 円	107.86 円	91.99 円	資産合計	13,956 億円
総資産	12,550 億円	12,621 億円	13,369 億円	資本合計	7,379 億円
純資産	7,434 億円	6,919 億円	6,977 億円	1株当たり親会社所有者帰属持分	1,164.00 円
1株当たり純資産額	1,131.41 円	1,066.84 円	1,094.83 円	配当	30 円
配当	24 円	28 円	30 円		

● 売上高

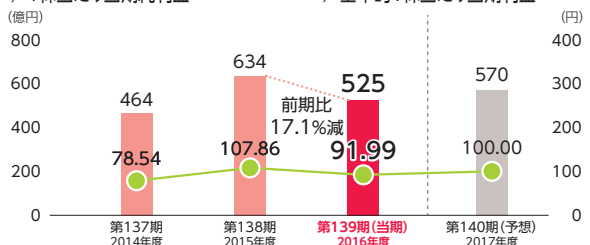


● 営業利益

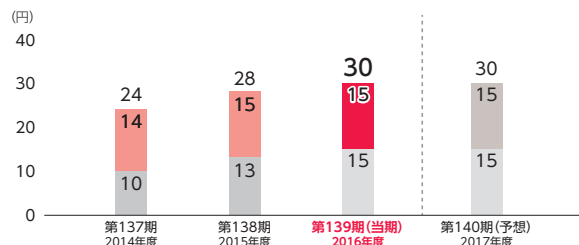


● 事業利益

● 親会社株主に帰属する当期純利益 / 1株当たり当期純利益



● 配当



- * 当期より、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。
- * 第138期より、「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 平成25年9月13日)等を適用し、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としております。
- * 予想数値は、2017年5月15日決算発表時で入手可能な情報に基づくものであり、実際の業績は、事業環境の変動等により、予想と異なることがあります。
- * 当社グループは、2017年3月期の有価証券報告書より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用することを決定したため、第140期(予想)についてはIFRSに基づき算出しております。これに伴い、投資家、取締役会および経営会議が各事業の恒常的な業績や将来の見通しを把握すること、取締役会および経営会議が継続的に事業ポートフォリオを評価することを目的として、「事業利益」という段階利益を導入します。「事業利益」の算式は以下のとおりです。
事業利益(連結ベース) = 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
- * 第140期の「営業利益」および「親会社株主に帰属する当期純利益 / 1株当たりの当期純利益」のグラフは、それぞれ「事業利益」および「親会社の所有者に帰属する当期利益 / 基本的1株当たり当期利益」の数値となります。

加工食品とは?

加工食品とは、そのまま、もしくはお湯や水を注ぐ等の一手間を加えるだけでおいしく召し上がっていただけの食品です。

当社海外事業は、うま味調味料「味の素®」から始まり、風味調味料、メニュー用調味料と調味料を中心に事業展開してきましたが、近年は各国・地域の経済成長やライフスタイルの変化に合わせ、製品ラインナップの多角化が進んでいます。日本でも発売しているスープやコーヒーに加え、海外では即席麺やパンケーキの素等、日本では取り扱っていない製品も展開しています。

世界の商品紹介

～加工食品(常温)・飲料～

今回は、各国・地域の味覚やニーズを把握して、各地の経済成長やライフスタイルの変化に合わせて開発された代表的な加工食品(常温)・飲料をご紹介します。



タイ

バーディー ヤム ヤム
[Birdy®] [YumYum®]

バーディー
[Birdy®] ロスタ

バーディー スリーインワン
[Birdy® 3in1] ロスタ

ヤム ヤム
[YumYum®] トムヤム クリーミー

タイ味の素社の[Birdy®]は、1993年に販売を開始したタイ国内で売上高No.1の缶コーヒーです。主力品種<Robusta>は、しっかりとした濃厚なコーヒーをベースに、ミルクをたっぷり加えることでタイの方々好まれる味にしています。コーヒー豆はタイ産Robusta種を主に使用し、ミルクはタイ国内の生乳メーカーから毎日届けられた新鮮なものを使っています。

また、2003年に[Birdy®]ブランドから、コーヒーパウダー、粉乳、砂糖を合わせた、お湯を注いで作る3in1タイプの粉末スティックコーヒーを発売しています。タイでは、ホットの[Birdy® 3in1]を飲んで身体と心を目覚めさせてから学校やオフィスに向かい、疲れや眠気を感じたときに外出先でよく冷えた[Birdy®]缶コーヒーを飲むことが人気です。

ワンタイフーズ社の[YumYum®]は、タイ国内で売上高No.2の即席麺です。[YumYum®]は、タイならではの「トムヤム味」だけでなく、「チキン味」、「ベジタブル味」等、家庭のニーズに合わせて過去40年以上にわたり、様々な品種の開発・販売が行われてきました。また、タイから輸出されており、世界50か国以上の地域で販売されています。

韓国

ボノノ
「VONO®」

韓国味の素社の「VONO®」は、2006年に発売した、素材の栄養と自然のおいしさが溶け込んだ粉末スープです。仕事や家事に忙しい女性を中心に幅広い層の方々から支持されており、朝食はもちろん、職場での間食、ティータイムにも、お湯を注ぐだけでホット「VONO®」コーンと一息、おいしいカップスープを楽しんでいただいています。「コーン」、「粒コーン」、「チェダーチーズ」、「ポルチーニ」、「クリーム」の5品種を揃え、韓国のカップスープ市場で売上高No.1の製品です。製品をより多くのお客様にお届けできるように、韓国で人気のTVショッピングでも販売しています。



「VONO®」コーン



「MID®」オレンジ

ブラジル
ミッチ
「MID®」

ブラジル味の素社の「MID®」は、2000年に発売した粉末ジュースです。水を加えて混ぜるだけでおいしいジュースを手軽に作ることができます。ブラジルのご家庭では粉末ジュースを飲む習慣があり、ブラジルの方々の好みに合わせて、「オレンジ味」、「パイナップル味」、「グレープ味」等、人気のフレーバーを多数揃えています。

ベトナム

アジノモト
「Ajinomoto
Pancake Mix Powder」
パンケーキミックスパウダー



アジノモト
パンケーキ
Mix Powder

ベトナム味の素社の「Ajinomoto Pancake Mix Powder」は、2016年に発売した粉末パンケーキミックスで、水を加えて焼くだけで手軽に、ふわふわ食感のおいしいパンケーキができます。発売以降、親子で料理を楽しめると沢山のご家庭で喜ばれています。

ペルー
アジノメン
「Aji-no-men®」

ペルー味の素社の「Aji-no-men®」は、2002年から販売されているペルー国内で売上高No.1の即席袋麺です。ペルーの方々のライフスタイルの変化に合わせて、2016年からはカップ品種も販売しています。カップ品種は「あっさりチキン味」、「ビーフ味」、「濃厚チキン味」の3品種で「Aji-no-men® Sopa Lista」と名付けられており、「Sopa Lista」はスペイン語で「手軽にすぐ食べられるスープ」を意味します。紙製容器を使用しているため電子レンジでの調理も可能で、いつでも食べられる手軽さから、特に男子大学生など、若年男性に人気です。



アジノメン
「Aji-no-men®」濃厚チキン

川崎事業所の紹介

味の素(株)川崎事業所は、1914年に操業を開始し、2014年で100周年を迎えました。

世界で初めてうま味調味料「味の素[®]」が発売されたのは1909年。当時は神奈川県逗子にある工場で製造されていましたが、販売量が増えるにつれ、手狭になり、1914年に現在の場所に新しい工場が建設されました。所在地は、1937年に味の素(株)の創業者の名前をとり、現在の地名である「川崎市川崎区鈴木町」になりました。

現在、川崎事業所では、研究所、工場、グループ会社が集積しており、「ほんだし[®]」、「Cook Do[®]」、「アミノバイタル[®]」等、多岐にわたる製品の研究・開発、製造を行っており、味の素グループの重要な拠点となっております。

2015年5月には、川崎事業所が立地している京浜急行大師線・鈴木町駅前に見学施設「味の素グループうま味体験館」を新設し、従来の「ほんだし[®]」コースに加えて、「味の素[®]」コースを、2016年5月には調理・試食ができる「Cook Do[®]」コースを新設し、味の素グループの事業内容や製品をご紹介しますコンテンツの更なる充実を図りました。

川崎事業所では、これからも皆様に喜んでいただける製品をお届けします。



味の素グループうま味体験館



上空から



正門付近から



川崎事業所内で
製造している
主要製品



株主様工場見学会のご案内

株主の皆様へ味の素グループへのご理解を深めていただく機会として、株主様向けの工場見学会を開催いたします。多くの皆様のご応募をお待ちしております。

ご希望のコース番号	①	②
実施内容	味の素株式会社川崎工場 「味の素®」コース ご見学、事業概要説明、 懇談会等	味の素株式会社川崎工場 「ほんだし®」コース ご見学、事業概要説明、 懇談会等
開催日	2017年8月29日(火)	2017年9月14日(木)
開始/終了時刻	10:00/13:00	
集合場所	神奈川県川崎市川崎区鈴木町3-4 味の素グループうま味体験館 (京浜急行大師線 鈴木町駅より徒歩1分)	
対象者	2017年3月31日現在で当社株式100株以上保有の 株主様(同伴者様1名まで可)	
募集人数	25名(同伴者様含む)	40名(同伴者様含む)
参加費	無料(ただし、往復の交通費は各自のご負担とさせていただきます。)	

ご注意事項

- ・ご応募者多数の場合は抽選となります。厳正な抽選の上、当選発表は当選者へのご案内状発送(8月上旬発送予定)をもって代えさせていただきます。
- ・同伴者様1名を含めた2名までご応募いただけます。
- ・工場内に駐車場、駐輪場はございません。公共交通機関をご利用ください。
- ・天候等の諸事情により、見学会の中止、または見学内容の変更等が生じる場合がございます。
- ・当社が撮影した写真等は、当社の広報活動において使用させていただく場合がございますので、あらかじめご了承ください。
- ・株主様および同伴者様の個人情報は、見学会の実施のためだけに使用させていただきます。なお、当該個人情報は、見学会の一部の業務を委託している味の素コミュニケーションズにて管理いたします。

応募方法

郵便はがきに必要な事項をご記入の上、ご郵送ください。(郵送料は株主様にてご負担くださいますようお願い申し上げます。)

<はがき表面>

<はがき裏面>

62円
切手

〒104-8680

- 1 ご希望のコース番号
- 2 氏名(ふりがな)・年齢
- 3 株主番号*
- 4 郵便番号・住所
- 5 電話番号
(当日ご連絡可能な携帯電話番号等)
- 6 同伴者様の
氏名(ふりがな)・年齢

日本郵便株式会社
晴海郵便局
郵便私書箱第80号
味の素株式会社
「株主様工場見学会係」

締切

2017年
7月18日(火)
当日消印有効

* 株主番号は、同封の配当金計算書に記載の8桁の数字です。

【お問い合わせ先】

味の素株式会社 株主様工場見学会係
電話 044-233-8786
受付時間 9:00~17:00
(土・日・祝日および8月14日~16日を除く。)

会社の概要

商号 味の素株式会社
 本社 〒104-8315
 東京都中央区京橋一丁目15番1号
 創業年月日 1909年(明治42年) 5月20日
 設立年月日 1925年(大正14年) 12月17日
 資本金 79,863,797,685円

株主メモ

配当支払株主確定日 3月31日(期末配当)
 9月30日(中間配当)
 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
 特別口座の口座管理機関
 同連絡先 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
 〒137-8081 東京都江東区東砂七丁目10番11号*
 ☎ 0120-232-711 (フリーダイヤル)
 * 2017年8月14日より、東京都府中市日鋼町11-1に変更になります。

取締役・監査役

* 取締役会長	伊藤 雅俊
* 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
* 取締役 専務執行役員	福士 博司
取締役 専務執行役員	栃尾 雅也
取締役 常務執行役員	木村 毅

* 代表取締役

社外取締役	橘・フクシマ・咲江
社外取締役	齋藤 泰雄
社外取締役	名和高司

常勤監査役	富樫 洋一郎
常勤監査役	田中 静夫
社外監査役	橋本 正己
社外監査役	土岐 敦司
社外監査役	村上 洋

株主優待のご案内

当社株式の保有株式数および保有期間に応じて、以下の株主優待を実施いたします。

100株以上1,000株未満
保有の株主様^{*1}

味の素グループ製品の
詰め合わせセット(市価1,000円相当)



1,000株以上の保有期間が継続3年未満

味の素グループ製品の
詰め合わせセット(市価3,000円相当)



1,000株以上の保有期間が継続3年以上^{*2}

味の素グループ製品(市価6,000円相当)
複数の選択肢の中から1個を選択



- 発送時期：100株以上1,000株未満保有の株主様および1,000株以上の保有期間が継続3年未満の株主様は、2017年6月下旬～7月初旬を予定しています。
1,000株以上の保有期間が継続3年以上の株主様は、2017年7月下旬～8月初旬を予定しています。
- お問い合わせ先：味の素株式会社 株主優待事務局 ☎ 0120-271-456 (フリーダイヤル)

*1 毎年3月31日現在の株主名簿に記載された株主様が対象となります。

*2 株主名簿基準日(9月30日および3月31日)の株主名簿に1,000株以上の保有記録が同一株主番号で7回以上連続している場合をいいます。

*3 株主優待の写真はイメージです。

詳細は、
当社ホームページを
ご覧ください。

味の素株式会社

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

この冊子に関するお問い合わせ先 法務部 03-5250-8390(通話料有料)



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。