

ASVを支える経営基盤

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



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

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

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

ガバナンス強化の取り組み

2003年

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

2004年

- 社外監査役の選任(3名)

2005年

- 役員等指名諮問委員会の設置
- 役員等報酬諮問委員会の設置

2009年

- 社外取締役の増員(2名/15名)

2011年

- 女性社外取締役の選任(1名/15名)

2015年

- 社外取締役の増員(3名/14名)

2016年

- 取締役会の実効性評価を開始
- グローバルガバナンスポリシーを導入

2017年

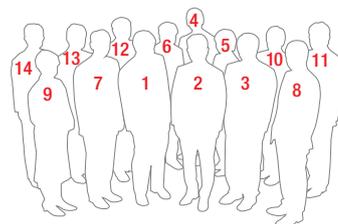
- 社内取締役の少数精鋭化(10名→6名)
- コーポレート・ガバナンス委員会の設置
- 中期業績連動型株式報酬制度の導入

コーポレート・ガバナンス体制早見表

主な項目	内容
機関設計の形態	監査役会設置会社
取締役の人数(うち社外取締役)	9名(3名)
監査役的人数(うち社外監査役)	5名(3名)
取締役会の開催回数(2018年度) (社外取締役の平均出席率) (社外監査役の平均出席率)	17回 (98%) (96%)
監査役会の開催回数(2018年度) (社外監査役の平均出席率)	17回 (96%)
取締役の任期	2年
執行役員制度の採用	有
取締役会の任意委員会等	役員等指名諮問委員会、役員等報酬諮問委員会、コーポレート・ガバナンス委員会、経営基盤検討会
役員等の報酬制度*	①月額報酬、②短期業績連動報酬、③中期業績連動型株式報酬(p52参照)
監査法人	EY新日本有限責任監査法人

* 社外取締役および監査役は①のみ

マネジメント体制



1 伊藤 雅俊
取締役会長

2 西井 孝明
代表取締役
取締役社長
最高経営責任者

3 福土 博司
代表取締役
副社長執行役員

4 栃尾 雅也
代表取締役
専務執行役員

5 野坂 千秋
取締役
常務執行役員

6 高藤 悦弘
取締役

7 齋藤 泰雄
社外取締役

8 名和 高司
社外取締役

9 岩田 喜美枝
社外取締役

10 富樫 洋一郎
常勤監査役

11 田中 静夫
常勤監査役

12 土岐 敦司
社外監査役
弁護士

13 村上 洋
社外監査役

14 天野 秀樹
社外監査役
公認会計士

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

取締役会長メッセージ



環境変化に
柔軟に対応できる
経営・ガバナンス体制の
構築を目指します。

取締役会長
伊藤 雅俊

独立性の確保と議論の活性化に向けて
諮問機関の委員長は全て社外取締役に起用

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

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

非業務執行社内取締役に増員し
グループ横断の経営機能・監督機能を強化

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

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

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

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

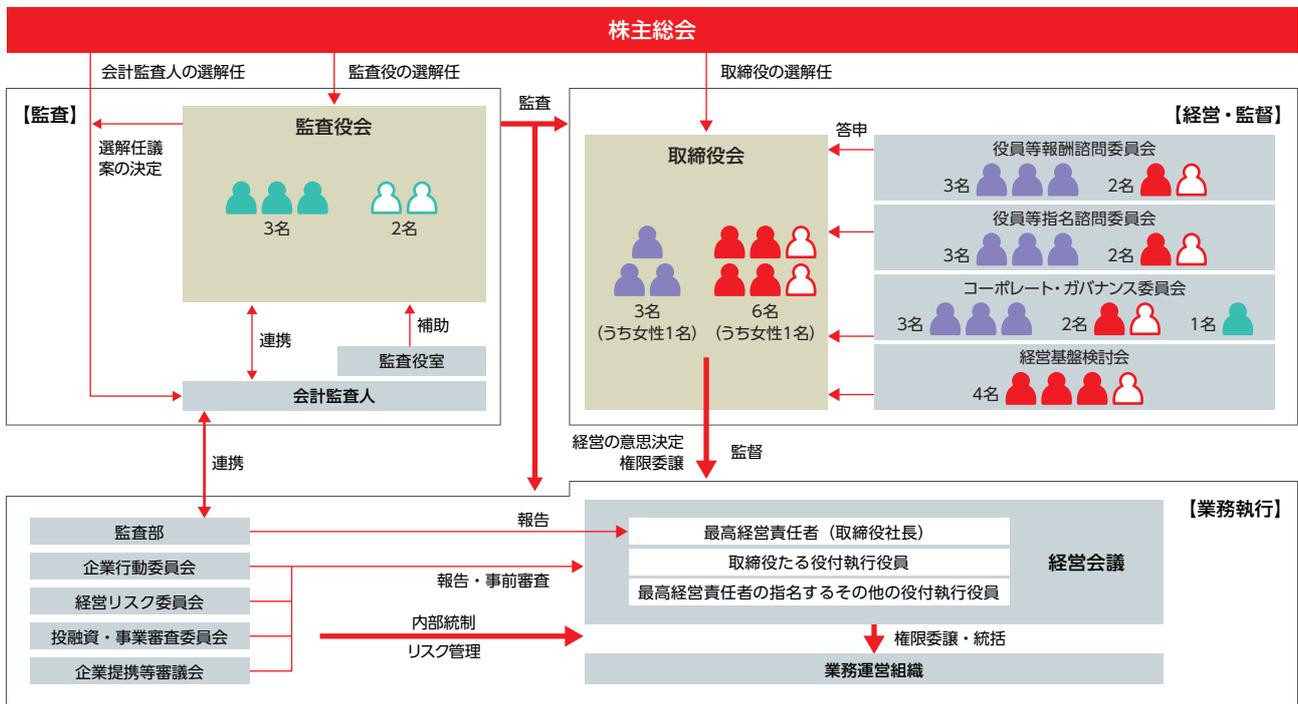
取締役会長

伊藤 雅俊

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

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



監査役会

会計監査人および内部監査部門と連携して取締役・執行役員等の職務執行を監査

役員等指名諮問委員会

3名の社外取締役を含む5名の取締役で構成され、取締役候補者等の選定案および将来の最高経営責任者候補者の後継者育成計画等を審議し、取締役会に答申

経営基盤検討会

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

取締役会

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

役員等報酬諮問委員会

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

経営会議

会社の経営に関する方針および計画について協議し、会社の業務執行に関する重要事項を決定

コーポレート・ガバナンス委員会

3名の社外取締役を含む5名の取締役および1名の社外監査役で構成され、ガバナンスに関する事項を審議し、取締役会に答申

コーポレート・ガバナンス委員会委員メッセージ

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

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



社外監査役
土岐 敦司

後継者育成計画

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

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

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

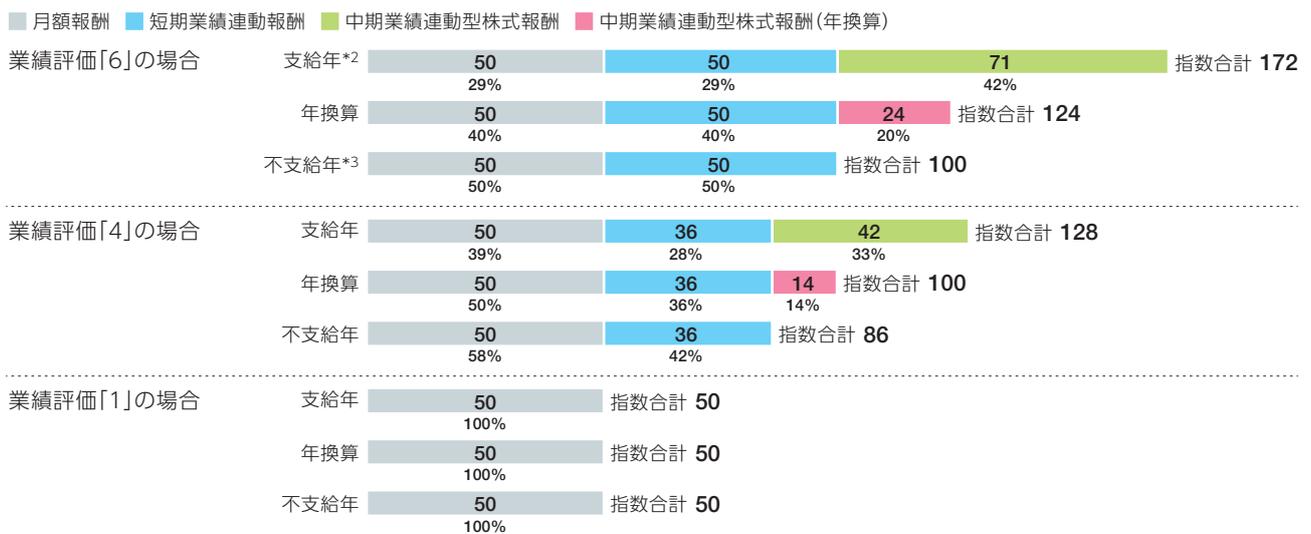
役員の報酬等

取締役(社外取締役を除く)の報酬は、①月額報酬②短期業績連動報酬③中期業績連動型株式報酬により構成され、その内容と評価指標は以下の通りです。

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

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

報酬の支給割合(取締役社長の場合)



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

*2 中期業績連動型株式報酬が支払われる年

*3 中期業績連動型株式報酬が支払われない年

社外取締役メッセージ

“ 「アセットライト化」の必要性を
丁寧に説明することが重要だと考えます。

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

社外取締役 齋藤 泰雄



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

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

社外取締役 名和 高司



“ 行政や企業経営等の経験を活かして、
企業価値向上に貢献していきます。

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

社外取締役 岩田 喜美枝

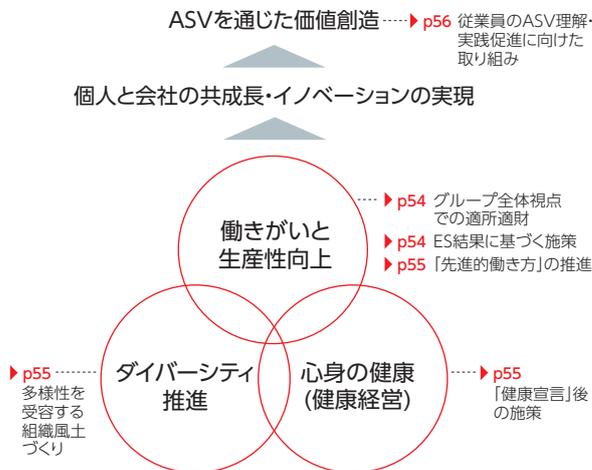


ASVを実現する人財

人財育成の考え方

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

人財育成の考え方と2018年度の主な施策



グループ全体視点での適所適財を追求

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



ES結果に基づき各種施策を展開

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

質・頻度、ビジョン・戦略の浸透度合いが異なるという課題も浮上りました。

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

従業員の働きがい向上

社会価値KPI

働きがいを実感している
従業員の割合*

2017年度実績 **79%**
2020年度目標 **80%+**

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

施策事例: 味の素オムニケム社(ベルギー)での取り組み

トップが抽出された課題を共有

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

グループディスカッションを実施し、具体的なアクションプランを策定

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

ASVを実現する人財

多様性を受容する組織風土へ

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

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

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

「先進的働き方」を推進

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

年間平均総実労働時間(目指す姿)

国内グループ会社
2020年度～ **1,800** 時間

味の素(株)のロードマップ

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

* 一人・時間当たり売上高(対2016年度)の割合

「健康宣言」を受けて施策を展開

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

施策事例:

日本のグループ会社

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

味の素フーズ・ノースアメリカ社

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

フィリピン味の素社

- 従業員の健康に対する意識向上に向け、ニュースレターを発刊

ASVを実現する人財

ASVの理解・実践を促進

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

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



ASV浸透プログラム実践の様子

「ASVアワード」で表彰

事業活動を通じて社会価値と経済価値を共創した取り組みのうち、特に革新性・独創性の高いものを2016年度より「ASVアワード」で表彰しています。ASVアワードの選定には社外有識者にも参加していただいています。

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

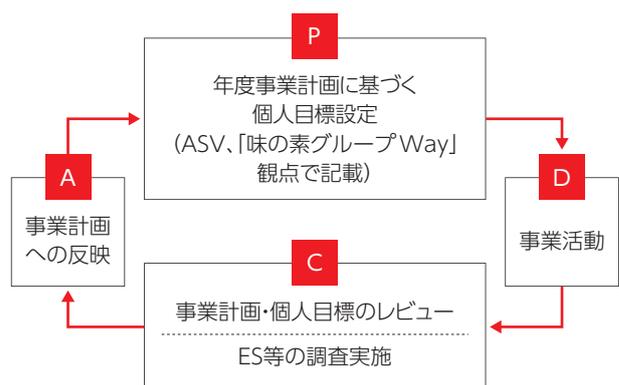


ASVアワード授賞式の様子

業務プロセスに組み込み

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

* 味の素(株)にて実施



共通ASV専用サイトを通じて好事例を共有

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

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

原材料の持続可能な調達

重要原材料の特定

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

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

持続可能なパーム油の調達推進

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



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

持続可能な紙の利用推進

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

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

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

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

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

気候変動への対応

TCFDによる提言に賛同署名

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

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

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

*2 Task Force on Climate-related Financial Disclosures

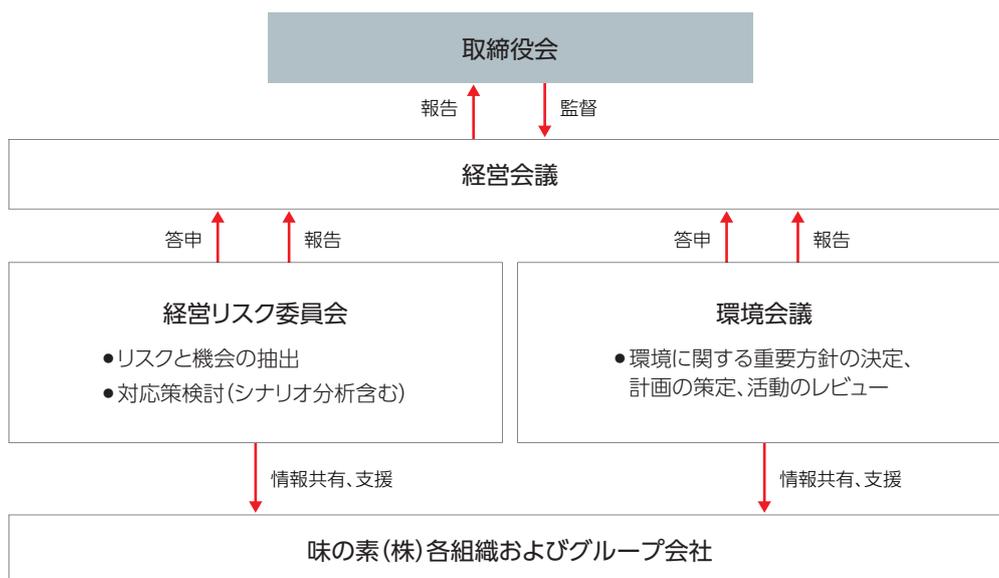
東南アジアを対象にシナリオ分析を実施

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

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

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

気候変動に関するガバナンス体制



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

プラスチック廃棄物のゼロ化を目指して

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

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

プラスチック廃棄物の削減に向けた取り組み

●プラスチック使用量の削減 (Reduce)

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

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

●循環利用可能な条件整備 (Recycle)

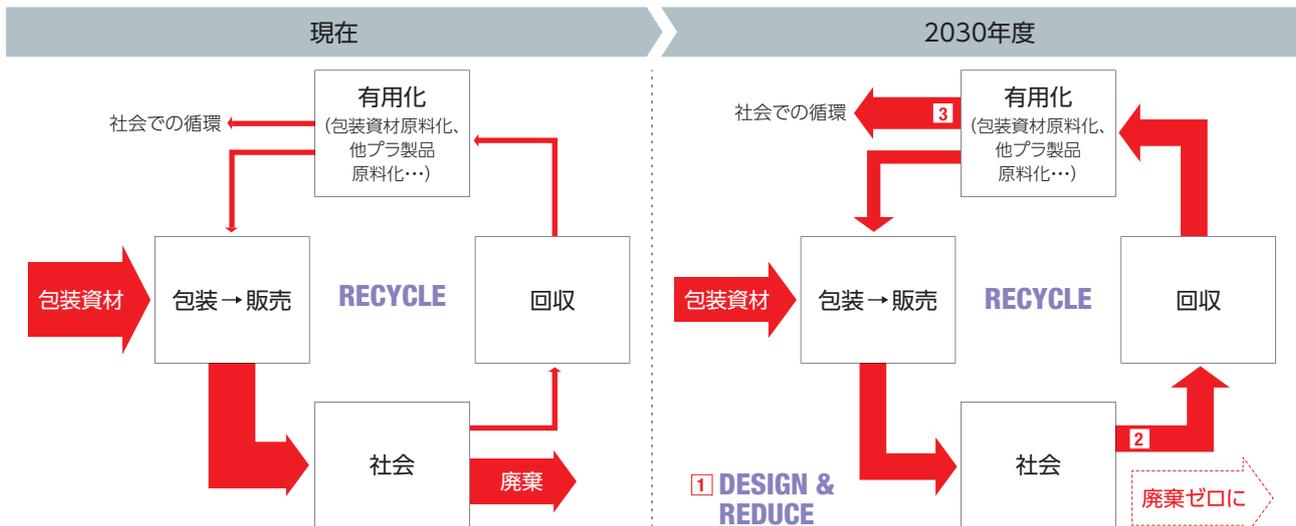
(1)循環利用しやすい包装資材の開発

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

(2)回収-有用化の社会システム確立に向けた貢献

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

2030年度のありたい姿



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

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

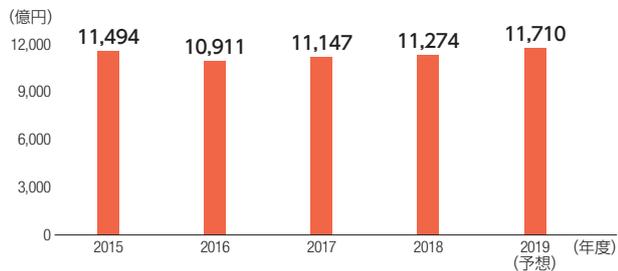
- ① 使用量をできるだけ減らし、リサイクルする量を少なくする。
- ② 社会からの回収の仕組みを整える。
- ③ 回収したプラスチックを社会に有用なものに再生し利用する。これらを一企業で実行することは極めて困難ですが、より多くのステークホルダーと協力して実現を目指します。

* 矢印の太さはプラスチック量を表しています

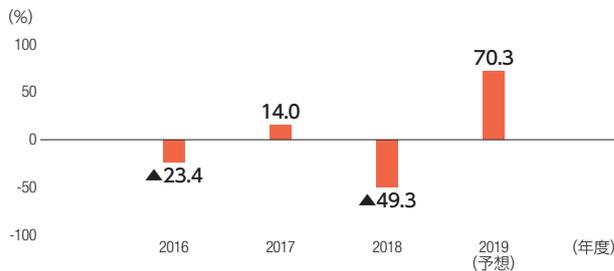
パフォーマンスデータ

財務(経済価値) [IFRS]

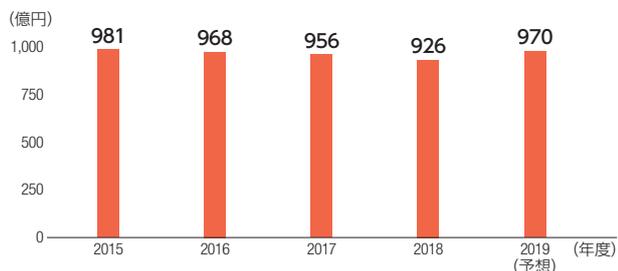
売上高



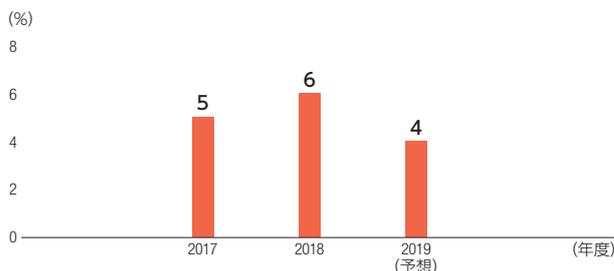
EPS成長率(対前年度)



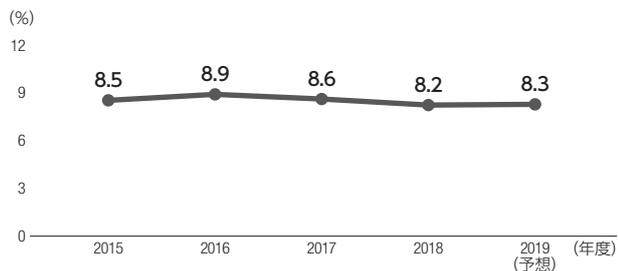
事業利益



海外(コンシューマー食品)売上成長率(対前年度)*3



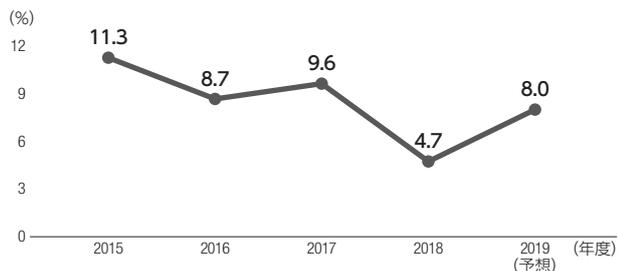
売上高事業利益率



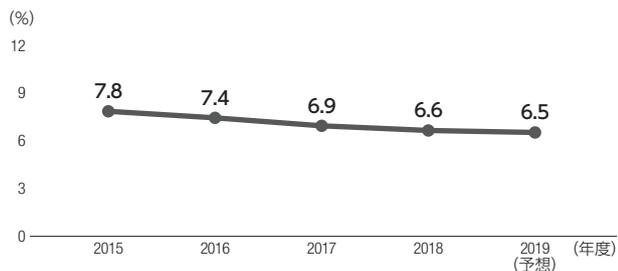
販売量増加分(対2015年度)

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

ROE*1



ROA*2



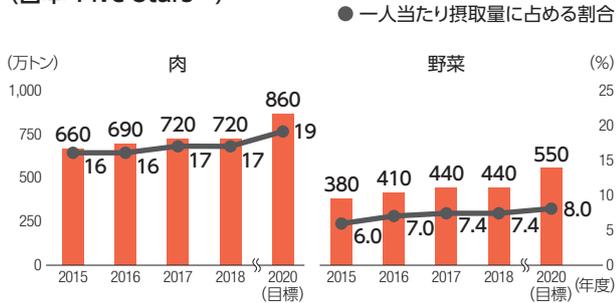
資源の効率利用等によるコスト削減(対2016年度)

2018年度実績 ▲41億円 2019年度目標 ▲約100億円

*1 ROE=親会社の所有者に帰属する当期利益/期中平均親会社所有者帰属持分 *2 ROA=事業利益/期中平均資産合計
 *3 現地通貨ベース(冷凍食品含む) *4 日本の家庭用調理品のみ *5 日本のカップスープのみ

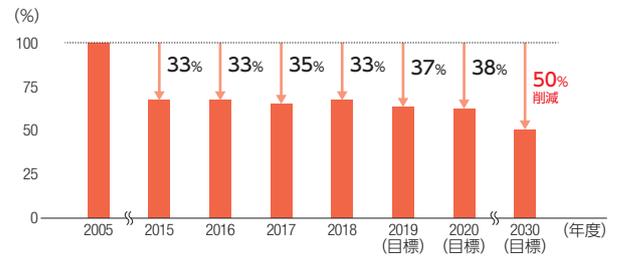
非財務(社会価値)

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

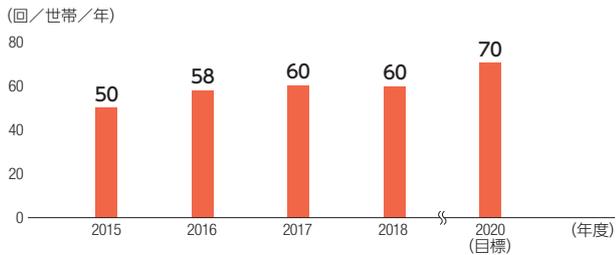


温室効果ガスの削減

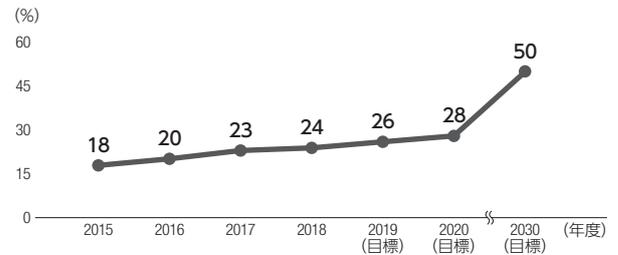
● 温室効果ガスの排出量対生産量原単位削減率(対2005年度)



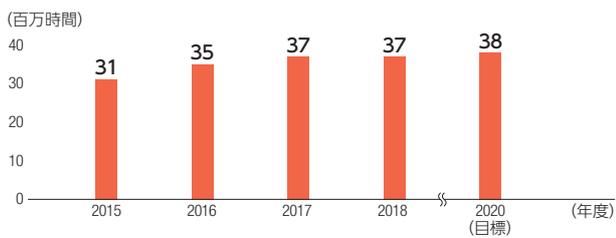
味の素グループ製品による共食の場への貢献回数
(日本・Five Stars)



● 再生可能エネルギー利用率



味の素グループ製品を通じて創出される時間(日本)



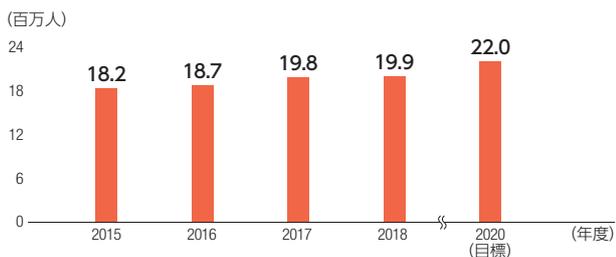
● 脱フロン

2025年度
冷媒使用設備の
新規導入における
脱フロン
100%

2030年度

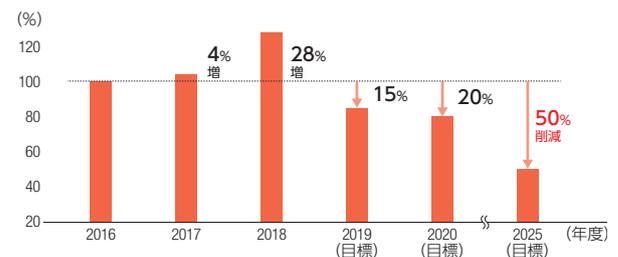
HFCs*2
保有量極少化

アミノ酸製品(アミノサイエンス)を通じた
快適な生活への貢献人数



フードロスの削減

● 原料受け入れからお客様納品までの
フードロス削減率(対2016年度)

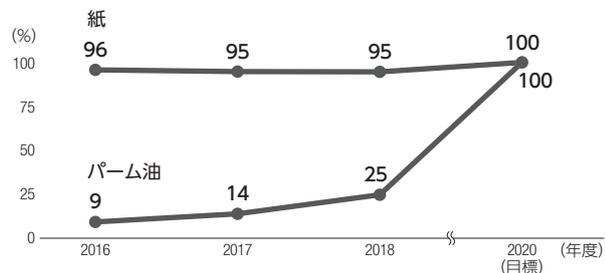


*1 タイ、ブラジル、インドネシア、ベトナム、フィリピン *2 ハイドロフルオロカーボンの総称

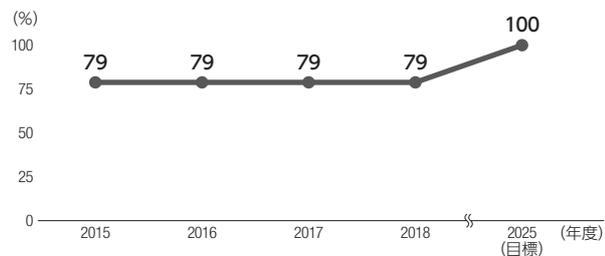
非財務(社会価値)

食資源の確保と生態系・生物多様性を含む自然環境の保全

- 持続可能な原材料の調達比率

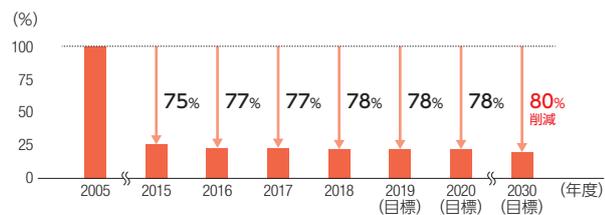


- 低資源利用発酵技術の工場導入率



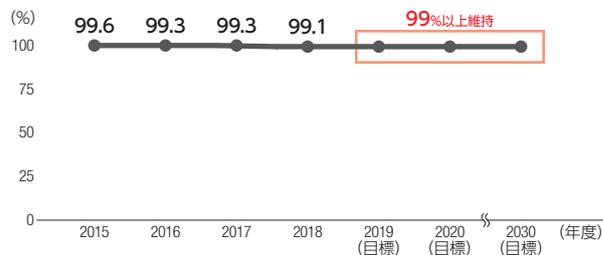
水資源の保全

- 水使用量対生産量原単位削減率(対2005年度)



廃棄物の3R

- 事業活動で排出される廃棄物の資源化率



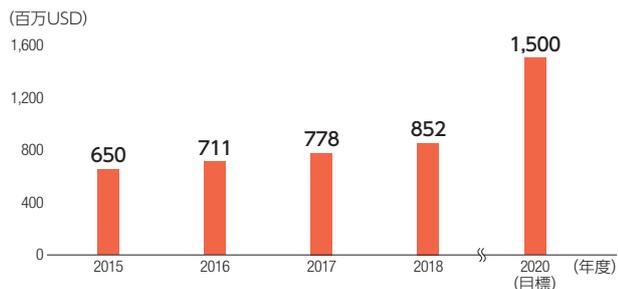
- プラスチック廃棄量の削減

2030年度にグループ使用量の
プラスチック廃棄物ゼロ化を目指す

働きがいを実感している従業員の割合



コーポレートブランド価値*

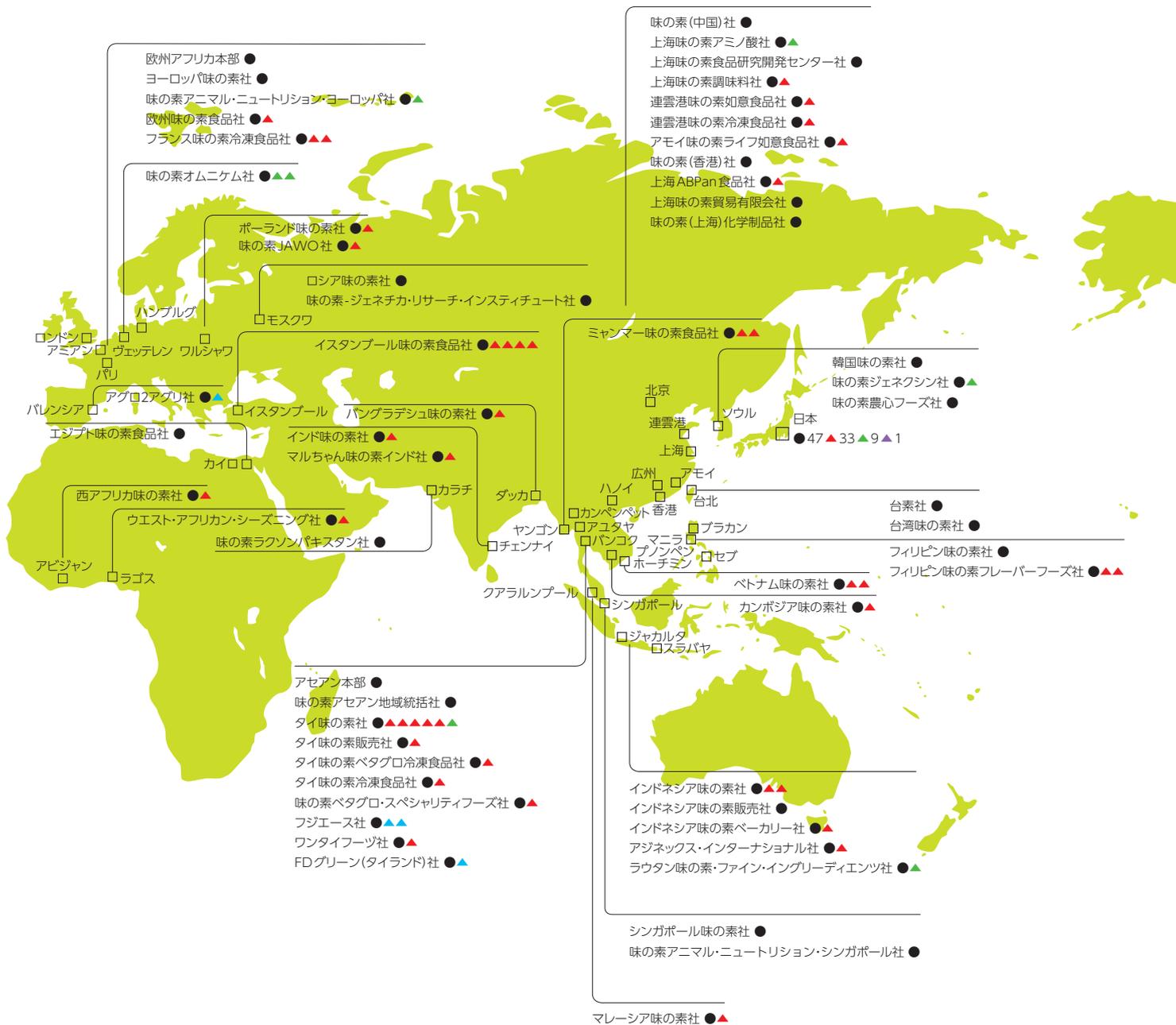


* インターブランド社調べ。「Japan's Best Global Brands」公表数値

グローバルネットワーク

グローバルネットワーク (2019年4月1日現在)

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



35の国・地域(日本を含む)

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

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

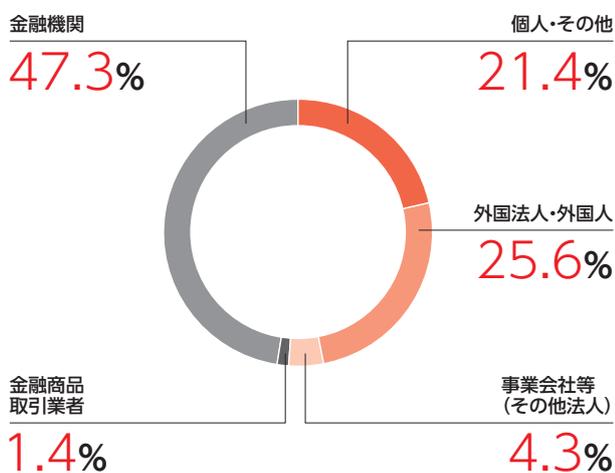
*1 生産工場は包装工場も含みます

*2 地図上に表示されていない工場もあります

社名 味の素株式会社
 創業年月日 1909年5月20日
 資本金 79,863百万円
 従業員数 連結34,504名
 単体3,494名
 事業年度 4月1日から翌年3月31日まで
 (定時株主総会: 6月)
 本社所在地 〒104-8315
 東京都中央区京橋一丁目15番1号
 TEL: (03)5250-8111(代)
<https://www.ajinomoto.com/jp/>

発行可能株式総数 1,000,000,000株
 発行済株式総数 549,163,354株
 株主数 146,527名(前期末比11,859名増)
 上場証券取引所 東京証券取引所
 (証券コード番号:2802)
 株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社
 会計監査人 EY新日本有限責任監査法人

株式分布状況 (所有者別)



大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	57,598	10.49
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	29,143	5.31
第一生命保険株式会社	26,199	4.77
日本生命保険相互会社	25,706	4.68
株式会社三菱UFJ銀行	14,574	2.65
明治安田生命保険相互会社	12,624	2.30
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	8,698	1.58
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	8,584	1.56
三菱UFJ信託銀行株式会社	8,083	1.47
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	7,853	1.43

SRIインデックスへの組み入れ

Dow Jones Sustainability World Index

2014年より連続選定



FTSE4Good Global Index

2004年より連続選定



MSCI Global SRI Indexes

2011年より連続選定



MSCI ESG Leaders Indexes

2010年より連続選定

味の素グループの活動に関する主な評価・表彰

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



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

統合報告書2018に関する主な評価

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

▶ 外部からの評価・表彰

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

株価パフォーマンス

株主総利回り(TSR)推移(年率)*1

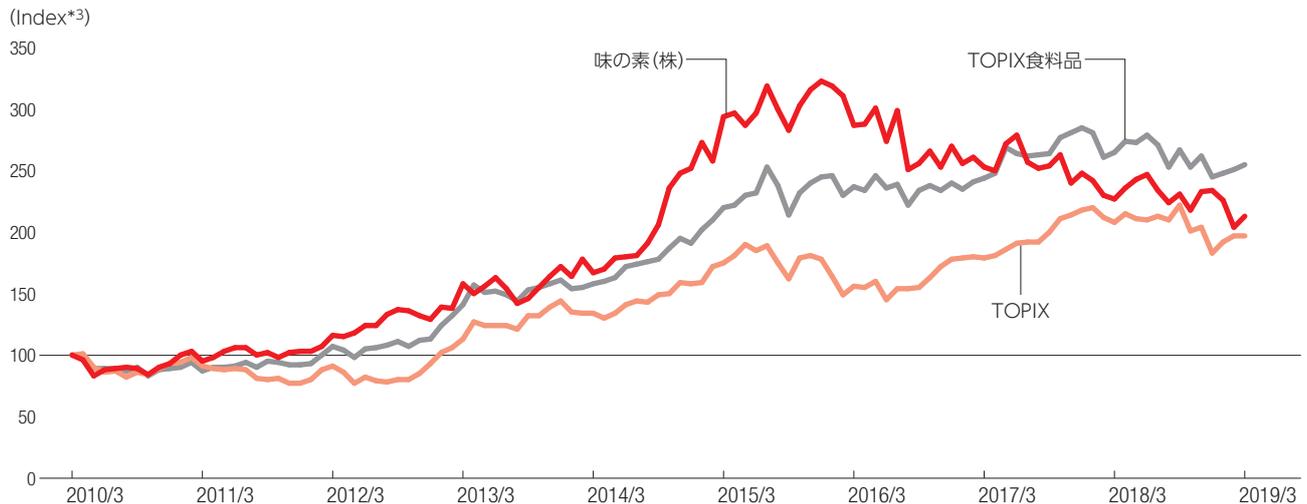
	1年	3年	5年	10年
味の素(株)	93.6%	90.2%	105.4%	111.2%
TOPIX	95.0%	108.1%	108.0%	109.7%
TOPIX食料品	96.4%	102.5%	110.1%	112.4%

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

株価の推移

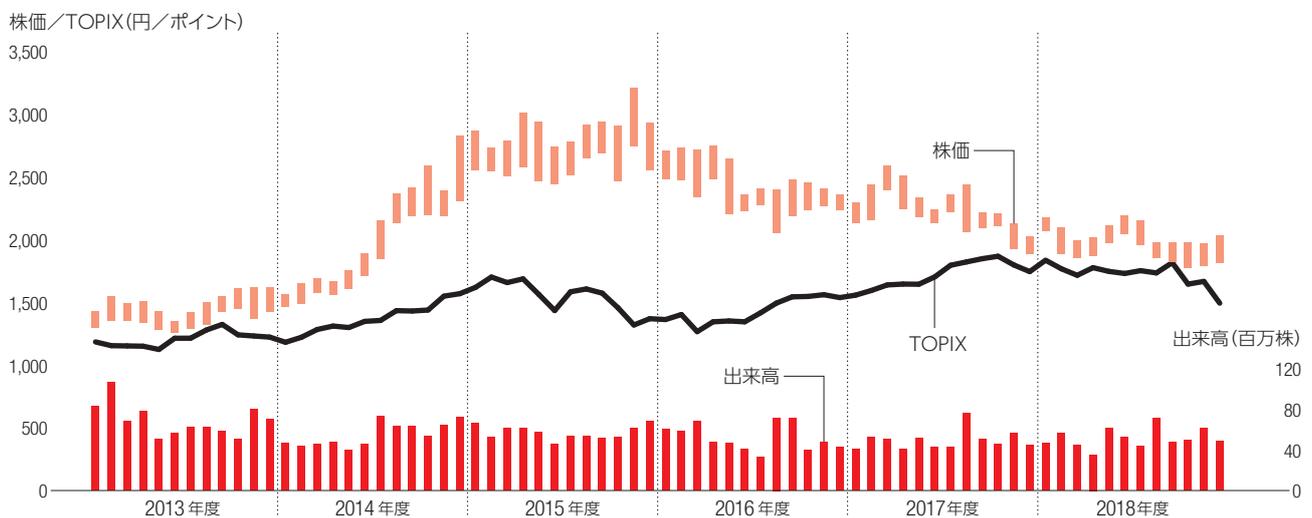
年度	最高値(円)	最安値(円)	年度末(円)	ボラティリティ*2
2009	969	680	926	26.8%
2010	953	729	867	26.9%
2011	1,047	847	1,038	26.2%
2012	1,416	1,018	1,415	20.0%
2013	1,594	1,236	1,475	28.2%
2014	2,782.50	1,443.00	2,634.50	26.2%
2015	3,161.00	2,404.00	2,539.50	33.6%
2016	2,702.50	2,020.00	2,196.50	28.2%
2017	2,543.50	1,853.00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

*2 数値は標準偏差



*3 2010年3月末日の終値データを100とした配当込みの株価指数の推移

月次株価推移と出来高推移



Eat Well, Live Well.



味の素グループ 統合報告書 2019

■ 表紙について

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



本報告書記載記事の無断転載・複製を禁じます。©味の素株式会社2019

■ お問い合わせ先

〒104-8315 東京都中央区京橋一丁目15番1号
味の素株式会社

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

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



「アジパンダ®」は味の素株式会社のキャラクターです。