

Eat Well, Live Well.



〈ご来場について〉

新型コロナウイルスへの感染が懸念される状況が続いています。

株主様の安全の観点から、本年は株主総会へのご出席を見合わせ、議決権行使書の郵送またはインターネットによる議決権行使をご検討くださいますようお願い申し上げます。



「アジパンダ」は味の素グループのキャラクターです。

第142回 定時株主総会 招集ご通知

開催日時

2020年6月24日(水曜日)
午前10時00分(開場:午前9時00分)

開催場所

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

決議事項

- 第1号議案 剰余金の処分の件
- 第2号議案 定款一部変更の件
- 第3号議案 監査役4名選任の件
- 第4号議案 役員等に対する中期業績連動型株式報酬制度の一部改定の件
- 第5号議案 会計監査人選任の件

お土産のご用意はございません。

味の素株式会社

[証券コード: 2802]

目次

第142回 定時株主総会 招集ご通知	3
議決権行使方法の ご案内	5
2019年度の振り返りと 新中期経営計画 「2020-2025中期経営計画」 について	7
株主総会参考書類	11
第1号議案 剰余金の処分の件	
第2号議案 定款一部変更の件	
第3号議案 監査役4名選任の件	
第4号議案 役員等に対する中期 業績連動型株式報酬 制度の一部改定の件	
第5号議案 会計監査人選任の件	

添付書類

事業報告	23
連結計算書類	51
計算書類	53
監査報告書	55
.....	
トピックス	58
株主優待制度の変更の ご案内	60
株主総会会場の ご案内	末尾ご参照

Our Philosophy

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。

味の素グループWay

ミッション、ビジョンを追求する上で、従業員一人ひとりが共有する価値観、仕事をする上での基本的な考え方、姿勢

- 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

味の素グループポリシー (AGP)

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

コーポレートメッセージ

Eat Well, Live Well.

Mission

味の素グループミッション

企業として永続的に追求する存在意義・使命・志
 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

味の素グループミッション
 (Mission)

Vision

味の素グループビジョン

ミッションを追求する中で達成したい姿
 アミノ酸のはたらきで食習慣や
 高齢化に伴う食と健康の課題を解決し、
 人びとのウェルネスを共創します

味の素グループビジョン
 (Vision)

Value

ASV (Ajinomoto Group Shared Value)

ミッション、ビジョンの実現に向けて、
 社会と価値を共創する取り組み
 創業以来一貫した、事業を通じて
 社会価値と経済価値を共創する取り組み

ASV
 (Ajinomoto Group Shared Value)
 (Value)

味の素グループWay

味の素グループポリシー (AGP)

株主各位

東京都中央区京橋一丁目15番1号

味の素株式会社

取締役社長 西井孝明

第142回定時株主総会招集ご通知

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

さて、当社第142回定時株主総会を下記により開催いたしますので、ご通知申し上げます。

なお、新型コロナウイルスへの感染が懸念される状況が続いておりますので、株主様には、健康状態にかかわらず、株主総会への来場はお控えいただき、書面（議決権行使書用紙）または電磁的方法（インターネット）により議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

書面または電磁的方法による議決権の事前行使にあたりましては、お手数ながら後記の「株主総会参考書類」をご検討くださいます、**2020年6月23日（火曜日）午後4時30分まで**に議決権を行使していただきたくお願い申し上げます。

敬具

記

1. 日 時 2020年6月24日（水曜日）午前10時〔開場 午前9時〕

2. 場 所 帝国ホテル東京 本館2階 孔雀の間

東京都千代田区内幸町一丁目1番1号

※ソーシャルディスタンスの観点から会場内は座席の間隔を十分にとった配置とさせていただきます、状況により第2会場等へのご案内または入場をお断りせざるを得ない可能性もありますので、ご了承ください。

**3. 会議の
目的事項** **報告事項** 1. 第142期（2019年4月1日から2020年3月31日まで）事業報告
および連結計算書類の内容ならびに会計監査人および監査役会の
連結計算書類監査結果報告の件

2. 第142期（2019年4月1日から2020年3月31日まで）
計算書類の内容報告の件

決議事項 第1号議案 剰余金の処分の件
第2号議案 定款一部変更の件
第3号議案 監査役4名選任の件
第4号議案 役員等に対する中期業績連動型株式報酬制度の一部改定の件
第5号議案 会計監査人選任の件

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

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

新型コロナウイルス感染症への対応について

新型コロナウイルスへの感染が懸念される状況が続いております。株主様の安全の観点から、本年は株主総会へのご出席を見合わせ、議決権行使の郵送またはインターネットによる議決権行使をご検討くださいますようお願い申し上げます。

株主総会にご出席される株主様は、マスクの着用などご自身および周囲への感染予防にご配慮いただき、ご来場賜りますようお願い申し上げます。

総会会場では当社役員・係員は体調を確認のうえ、マスク着用で対応いたします。感染予防の措置としてご来場の株主様には検温、手指消毒を実施させていただきます。体調不良と見受けられる株主様には、当社係員がお声掛けをして入場をお控えいただくことがございます。また、本総会の議事につきましては、感染予防のため、時間を短縮して行う予定です。

ご理解とご協力をお願い申し上げます。

なお、今後の状況により株主総会の運営に大きな変更が生ずる場合は、下記のウェブサイトにおいてお知らせいたします。

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/meeting.html>

議決権行使方法のご案内

● 書面による議決権行使

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示の上、郵送にてご返送ください。なお、各議案につき賛否のご表示のない場合は、賛成の意思表示があったものとしてお取り扱いいたします。



行使期限 2020年6月23日(火) 午後4時30分 必着

● インターネットによる議決権行使

6ページの「インターネットによる議決権行使のご案内」をご参照の上、議案に対する賛否をご入力ください。



行使期限 2020年6月23日(火) 午後4時30分 まで

議決権行使書用紙のご記入方法

こちらに、各議案の賛否をご記入ください。

(賛否のご表示のない場合は、賛成の意思表示があったものとしてお取り扱いいたします。)

第1号議案

- 賛成の場合 ➡ 「賛」の欄に○印
- 反対する場合 ➡ 「否」の欄に○印

第2号議案

- 賛成の場合 ➡ 「賛」の欄に○印
- 反対する場合 ➡ 「否」の欄に○印

第3号議案

- 全員賛成の場合 ➡ 「賛」の欄に○印
- 全員反対する場合 ➡ 「否」の欄に○印
- ▲ 一部の候補者に反対する場合 ➡ 「賛」の欄に○印をし、反対する候補者の候補者番号をご記入ください。

第4号議案

- 賛成の場合 ➡ 「賛」の欄に○印
- 反対する場合 ➡ 「否」の欄に○印

第5号議案

- 賛成の場合 ➡ 「賛」の欄に○印
- 反対する場合 ➡ 「否」の欄に○印

※ただし、毎日午前2時から午前5時まではシステムの都合上、行使できませんので、予めご了承ください。

インターネットによる議決権行使のご案内

インターネットにより議決権を行使される場合は、下記のいずれかの方法で行っていただきますようお願い申し上げます。

QRコードを読み取る方法 議決権行使は1回に限りです。

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

議決権行使書用紙の副票(右側)



「ログイン用QRコード」はこちら

① QRコードを読み取る

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

② 議決権行使方法を選ぶ

議案賛否方法の選択画面が表示されるので、議決権行使方法を選ぶ。

議案の詳細はこちらにリンクされています

③ 各議案の賛否を選択

画面の案内にしたがって各議案の賛否を選択する。

画面の案内にしたがって行使完了です。

ログインID・仮パスワードを入力する方法



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

① 議決権行使ウェブサイトへアクセスする

「次の画面へ」をクリック



② ログインする

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

「ログイン」をクリック



③ パスワードを入力する

「新しいパスワード」と「新しいパスワード(確認用)」の両方を入力する。

「送信」をクリック

以降は、画面の案内にしたがって賛否をご入力ください。

※議決権行使ウェブサイトへのアクセスに際して発生する費用(インターネット接続料金、通信料金等)は、株主様のご負担となります。

※インターネットのご利用環境によっては、議決権行使ウェブサイトをご利用いただけない場合がございます。なお、携帯電話専用サイトは、設けておりません。

※詳細は、以下のお問い合わせ先にご連絡ください。

【複数回行使された場合の議決権の取扱いについて】

書面とインターネットにより重複して議決権を行使された場合

インターネットによる議決権行使の内容を有効とさせていただきます。

インターネットにより複数回議決権を行使された場合

最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

お問い合わせ先

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部(ヘルプデスク)

電話 0120-173-027(通話料無料)

受付時間: 午前9時から午後9時まで

2019年度の振り返りと新中期経営計画「2020-2025中期経営計画」について



株主の皆様には、平素よりご支援お引き立てを賜りまして、誠にありがとうございます。

代表取締役
取締役社長
最高経営責任者

西井孝明

Eat Well, Live Well.

Aj
AJINOMOTO

新型コロナウイルス感染症への取組み

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の世界的な流行拡大は、世界に急速で前例のない変化をもたらしています。新型コロナウイルスの感染により亡くなられた方々に謹んでお悔やみを申し上げますとともに、罹患され苦しんでおられる方々にお見舞い申し上げます。また治療や感染予防に力を注がれている方々に、心より感謝いたします。

味の素グループでは、全世界のグループ会社における罹患等情報をリアルタイムで把握し、従業員と家族の安全と健康を第一にという方針を貫き、すべての事業活動を続けています。国内グループ主要会社において本社・営業・研究部門では約9割の従業員が在宅でのリモート勤務を実施中です。また、知的財産の開放や製品の提供等は無償で行い、新型コロナウイルスと闘う地域、社会、医療従事者に向けた支援を実施しています。

新型コロナウイルスとの闘いは長期化が予想されています。味の素グループは、医療関係者をはじめとする多くの方々のおかげで事業継続できることへの深い感謝の気持ちを常に持ち、全従業員が一丸で人々のこころと体の健康に全力を尽くしてまいります。

新型コロナウイルス感染症の影響

新型コロナウイルス感染症は、味の素グループにとっても大きな試練ですが、2019年度の業績における影響は、軽微なものに留まりました。同感染症の拡大に伴う外出制限により、一部の医薬用アミノ酸や家庭用の調味料・加工食品の需要に増加がみられたものの、外食向けの調味料・加工食品や食品用アミノ酸の需要が大きく減少しました。2020年度は、各国の渡航制限や外出制限が繰り返されることも予想され、一部事業の落ち込みや成長の遅れなどの大きなマイナス影響が想定され

ます。

味の素グループは、日々の食事やヘルスケア事業を通じ、“食と健康の課題解決”に邁進し、この試練を、社会とともに乗り越えたいと思っています。

2019年度を振り返って

2019年度の売上高は、製菓カスタムサービスや医薬用・食品用アミノ酸が増収となったものの、動物栄養事業の大幅な減収により、前期を142億円下回る1兆1,000億円(前期比98.7%)となりました。事業利益は、動物栄養事業が大幅な減益となったことに加え、持分法による損益にプロマシールド・ホールディングス社の商標権に係る減損損失を計上しましたが、加工用うま味調味料、冷凍食品(日本)、化成品およびコーヒー類が大幅な増益となったことから、前期を59億円上回る

992億円(前期比106.4%)となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期を108億円下回る188億円(前期比63.4%)となりました。

前中期経営計画「2017-2019(for 2020) 中期経営計画」を振り返って

新中期経営計画「2020-2025中期経営計画」の策定にあたり、前中期経営計画で達成できたこと、前に進んでいるが目標に届かなかったこと、できなかったことを棚卸しました。

財務目標で改めて明らかになったのは、顧客課題に対して他社にない解決策を提案し、競争優位にあるものだけが前進したことでした。メニュー用調味料や生活様式の変化に対応した食品が伸び、健康という軸を捉えて、アジア冷凍食品や機能性表示食品などが大きく伸長し

2017-2019(for 2020)中期経営計画における財務目標とその実績

		FY2017 (実績)	FY2018 (実績)	FY2019 (当初目標)	FY2019 (期首予想)	FY2019 (実績)
成長性	事業利益額	956億円	932億円	1,240億円	970億円	992億円
	EPS成長率	14.0%	△49.3%	年二桁成長	70.3%	△35.9%
	海外売上成長率 (1)	5%	6%	年二桁成長	4%	1%
効率性	事業利益率	8.6%	8.4%	9.4%	8.3%	9.0%
	ROE (2)	9.6%	4.7%	9.8%	8.0%	3.3%
	ROA (3)	6.9%	6.6%	8.8%	6.5%	7.2%

(1) 海外コンシューマー(家庭用)製品

(2) 自己資本利益率

(3) 資産合計事業利益率

ましたが、基礎・風味調味料は、世界No. 1の市場シェアを達成したものの、成長は鈍化しました。また、構造改革に全力で取り組みつつも結果を残せていない事業や、一定の利益は生み出しているものの、長期にわたって横ばいや微減の事業があることも明らかになりました。近年進めてきたM&Aによる資産の増加もあり、資産効率の低下も課題となっています。これらの課題に対処す

るため、2019年度を新中期経営計画の準備の年と位置付け、重点事業への選択と集中や構造改革への体制整備のための事業資産圧縮(アセットライト)施策を前倒しで進めました。これに伴い事業資産の減損損失を計上したため、EPS(1株当たり当期利益)成長率において目標値との大きな乖離が生じました。

新中期経営計画「2020-2025中期経営計画」のポイント

味の素グループは、2030年の目指す姿として、「アミノ酸のはたらきで、世界の健康寿命を延ばすことに貢献します」と宣言しました。味の素グループは、現在世界中で約7億人の生活者と接点がありますが、製品とサービスを通じた健康増進と食習慣の改善により、10年後

に10億人の健康寿命延伸に貢献することを目指します。

これまでの中期経営計画では、グローバル食品企業トップ10クラスの規模や効率性に基づき3年間の業績目標(売上高、利益率等)を定めましたが、今回は、10年後の2030年に達成すべき目標を次のように決めました。

2030年の構造目標(達成すべき水準)			(2019年度実績)
効 率 性	効率的に稼ぐ力=ROI ^{ロイ} C ^{ット} (*1)	13%	3%
成 長 性	自力の売上高成長率=オーガニック成長率 (*2)	5%	0.3%
重点指標	重点事業売上高比率 (*3)	80%~	66.5%
	従業員エンゲージメントスコア (*4)	85%~	55%
	単価成長率 (*5)	3%	約5%

*1: Return on Invested Capital(投下資本利益率): 企業が事業活動のために投じた資金を使って、どれだけ利益を生み出したかを示す指標

*2: 為替、会計処理の変更およびM&A/事業売却等の非連続成長の影響を除いた売上高成長率

*3: 調味料、栄養・加工食品、冷凍食品、外食・加工用調味料、ヘルスケア、電子材料を指す

*4: 「自分がASV実現に貢献できている」=「働さがい」を実感する従業員の比率

*5: 海外コンシューマー製品について、国、カテゴリー毎の前年度からの単価伸び率を売上高による加重平均で示した指標

「環境(Environment)」、「社会(Social)」、「ガバナンス(Governance)」のESG課題についても、温室効果ガス・水使用量・プラスチック廃棄物の削減、フードロス(食資源の廃棄量低減)、持続可能な原料調達に取り組みます。

これらの目標達成に向けた最初の3年(2020-2022)を構造改革の段階、次の3年(2023-2025)を再成長の段階と位置付け、6年間で定めたものが「2020-2025中期経営計画」です。(それぞれの段階における数値目標やESG課題については、33頁の「対処すべき課題」をご覧ください。)

「食と健康の課題解決企業」に向けた取り組み

特に注力して取り組む課題がメタボリックシンドロームの原因となる生活や食習慣、高齢化に伴う食と健康の課題です。WHOの統計によると現在、味の素グループの主要展開国の多くでWHO推奨基準の2倍以上の塩分が摂取されており、全世界の人口の20%が高血圧状態にあると言われています。また全世界で高齢者の20%がたんぱく質等の栄養不足の状態にあり、筋肉の衰えや認知機能低下の一因とされています。これらは健康長寿の観点で重要な課題です。

一方、アミノ酸のはたらきとして、「食べ物をおいしくする」、「成長、発育を促す」、「消耗を回復する」、「体調を整える」等の機能があります。味の素グループは、うま味ベースの調味料の世界トップ企業ですが、これまで日本以外の市場においては、これらの機能訴求を行っていませんでした。アミノ酸のはたらきで「食と健康の課題解決」に貢献することは、強みを活かした社会貢

献であり、味の素グループの持続的な売上成長のため重要な取り組みです。

具体的な取り組み事例として、2014年から取り組んできた岩手県モデル(減塩)をご紹介します。岩手県は「塩分摂取量全国ワースト1」でしたが、当社が行政、流通、メディアと連携して減塩の必要性を伝え、減塩商品やメニューを紹介することで、塩分摂取量を大幅に減らし、全国平均に近い水準まで改善することに貢献しました。今後は、日本国内のみならず、タイ、ブラジルなど海外でも同様の活動を展開していきます。

最後に、うま味調味料「味の素®」の主原料である、グルタミン酸ナトリウムに関する認識の変化についてお知らせします。グルタミン酸ナトリウムは安全性が確認されているにもかかわらず、「化学調味料不使用」、「無添加」といった表示がされた商品が販売されていることから、生活者に誤解を与える懸念がありました。しかし、2018年から本格的に始めた啓発活動の効果もあり、米国での調査結果によると、栄養士を中心にグルタミン酸ナトリウムに肯定的な人が6割を超え、大手外食チェーンのメニューや植物由来の代替肉にグルタミン酸ナトリウムを採用する動きが広がりにつつあります。家庭用「味の素®」は、こうした減塩効果の認知拡大や主原料に関する啓発活動により、日本国内で2019年度に、売上高が10年ぶりに前年を上回りました。

味の素グループは、製品とサービスを通じて今後も幅広い皆様の食と健康の課題解決に貢献してまいりますので、一層のご理解、ご支援を宜しくお願いいたします。

株主総会参考書類

第1号議案 剰余金の処分の件

当社は、2017-2019(for 2020)中期経営計画におきまして、創出されるキャッシュ・フローについて、設備投資・R&D・M&Aを三位一体でマネジメントし成長領域へ傾斜配分して投資する一方で、連結配当性向30%を目処に安定的かつ継続的に配当を行うほか、機動的な自己株式取得を検討し、株主還元水準の向上に努めていく方針としております。

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

なお、本議案が可決されました場合、当期の連結配当性向は93.1%となります。今後も株主資本の効率的な運用に努め、引き続き株主の皆様のご期待に応えてまいり所存であります。

1. 期末配当に関する事項

1

配当財産の種類

金銭

2

株主に対する配当財産の割当てに関する事項 およびその総額

当社普通株式1株につき …………… 金16円
総額 …………… 8,785,007,216円

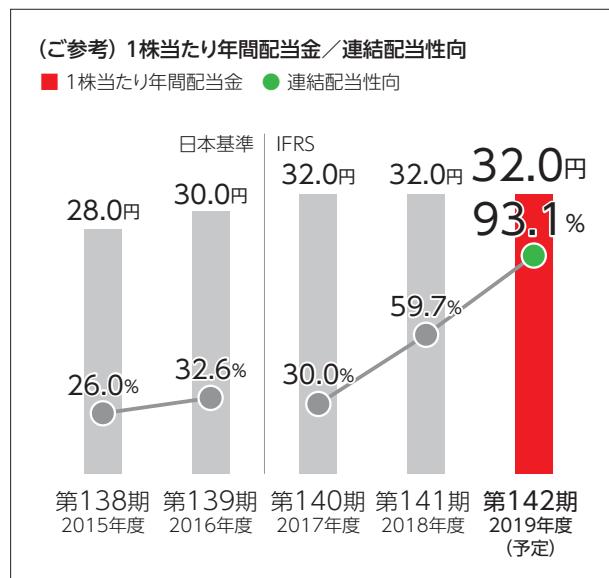
3

剰余金の配当が効力を生じる日

2020年6月25日

2. その他の剰余金の処分に関する事項

該当する事項はありません。



第2号議案 ▶ 定款一部変更の件

1. 変更の理由

相談役制度を実質的に廃止していることから、定款第27条の規定から相談役を削除し、顧問を特別顧問と改めるものであります。本議案は、既存の相談役・顧問制度の見直し(目的の明確化)を図るものであり、制度を新たに設けるものではありません。

なお、特別顧問につきましては、現在、取締役社長および取締役副社長執行役員の経験者に任期を定め委嘱してきましたが、今後は取締役社長および取締役副社長執行役員の経験者が重要な対外活動等に従事する場合に限り、3年間を上限として1年ごとに特別顧問を委嘱するものといたします。委嘱に際しては、これまでどおり、委員の過半数を社外取締役で構成する役員等指名諮問委員会の審議を、その処遇については委員の過半数を社外取締役で構成する役員等報酬諮問委員会の審議を、それぞれ経て取締役会で決定するものといたします。

2. 変更の内容

変更内容は、次のとおりであります。

(下線は変更部分を示します。)

現 行 定 款	変 更 案
第 27 条 (相談役および顧問) 当社は、取締役会の決議により、 <u>相談役また</u> <u>は顧問を置くことができる。</u>	第 27 条 (特別顧問) 当社は、取締役会の決議により、 <u>特別顧問を</u> <u>置くことができる。</u>

第3号議案 ▶ 監査役4名選任の件

本定時株主総会の終結の時をもって監査役富樫洋一郎氏、田中静夫氏、土岐敦司氏および村上洋氏が任期満了となりますので、監査役4名の選任をお願いいたしたいと存じます。

なお、本議案の本総会への提出に関しましては、監査役会の同意を得ております。

当社は、味の素グループの健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立することを監査役候補者の選定にあたっての基本方針とし、最低1名は、財務および会計に関して相当程度の知見を有する者を含めることとしております。また、社外監査役候補者については、法律もしくは会計に関する高度な専門性または企業経営に関する高い見識を有することを基軸に3名を選定することとしております。

4名の監査役候補者は、次のとおりであります。

社外 = 社外監査役 独立 = 独立役員

候補者 番号	氏名		取締役会・監査役会への出席状況 (2019年度)
①	再任 男性	とがし よう いち ろう 富樫 洋一郎	取締役会: 18回中18回 (100%) 監査役会: 14回中14回 (100%)
②	再任 男性	た なか しず お 田中 静夫	取締役会: 18回中18回 (100%) 監査役会: 14回中14回 (100%)
③	再任 男性	と き あつ し 土岐 敦司	社外 独立 取締役会: 18回中17回 (94%) 監査役会: 14回中14回 (100%)
④	新任 女性	いん どう ま み 引頭 麻実	社外 独立 —



1 富樫 洋一郎

再任

男性

生年月日 1954年2月20日
 所有する当社の株式数 33,767株
 取締役会出席状況 100%(18回/18回)
 監査役会出席状況 100%(14回/14回)

略歴、地位および重要な兼職の状況

1978年 4月 当社入社
 2003年 7月 当社海外食品・アミノ酸カンパニー飼料部長
 2007年 6月 当社執行役員
 2008年 7月 当社アミノ酸カンパニーバイスプレジデント
 2011年 6月 当社取締役常務執行役員
 2011年 6月 タイ味の素社取締役社長
 2013年 6月 味の素アニマル・ニュートリション・グループ株式会社取締役社長
 2016年 6月 当社常勤監査役(現任)

●監査役候補者とした理由

富樫洋一郎氏は、当社取締役として、経営の重要事項の決定および業務執行の監督等の役割を果たした経験ならびに海外の関係会社の社長を務めた経験を持つなど、味の素グループの事業に精通し、かつ深い見識を有しております。常勤監査役に就任以降も、これまで培った経験および知見に基づくリーダーシップを発揮し、当社のコーポレート・ガバナンスをリードしてまいりました。以上のことから、同氏を引き続き監査役候補者としたものであります。



2 田中 静夫

再任

男性

生年月日 1957年6月4日
 所有する当社の株式数 18,611株
 取締役会出席状況 100%(18回/18回)
 監査役会出席状況 100%(14回/14回)

略歴、地位および重要な兼職の状況

1980年 4月 当社入社
 2002年 7月 当社財務部財務グループ長
 2008年 7月 当社監査部長
 2012年 6月 当社常勤監査役(現任)

●監査役候補者とした理由

田中静夫氏は、当社において長年にわたり財務および内部監査の業務に従事し、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。常勤監査役に就任以降も、これまで培った経験および知見に基づき、監査部、グローバル財務部、監査役室等の関係部門と連携し、取締役の職務執行の監査等の役割を適切に果たしてまいりました。以上のことから、同氏を引き続き監査役候補者としたものであります。



3 ^{と き あつ し} 土岐 敦司

再任	社外
独立	男性

生年月日 1955年5月19日
所有する当社の株式数 5,100株
取締役会出席状況 94%(17回/18回)
監査役会出席状況 100%(14回/14回)

略歴、地位および重要な兼職の状況

1983年 4月 弁護士登録
1989年 4月 奥平・土岐法律事務所パートナー
1997年 4月 明哲総合法律事務所代表
2001年12月 株式会社丸山製作所社外監査役
2003年 5月 株式会社パルコ社外取締役
2003年 6月 株式会社フレディセゾン社外監査役
2008年 3月 成和明哲法律事務所パートナー
2015年12月 株式会社丸山製作所社外取締役・監査等委員
(現任)
2016年 6月 当社社外監査役(現任)
2016年 6月 ジオスター株式会社社外取締役(現任)
2018年 9月 明哲総合法律事務所代表(現任)

●重要な兼職の状況

明哲総合法律事務所代表(弁護士)
株式会社丸山製作所社外取締役・監査等委員
ジオスター株式会社社外取締役

●社外監査役候補者に関する特記事項

土岐敦司氏は、会社法施行規則第2条第3項第8号に定める社外監査役候補者であります。同氏は、2016年6月29日開催の第138回定時株主総会において当社社外監査役に選任されており、その在任期間は本定時株主総会の終結の時をもって4年となります。

●社外監査役候補者とした理由

土岐敦司氏は、弁護士として培った専門的な知識と豊富な経験を有しており、特に企業法務に関する深い見識をもって法令遵守等の観点から取締役会等において積極的にご発言いただき、当社における監査機能およびコーポレートガバナンス体制の強化に大きく寄与していただいております。以上のことから、同氏を引き続き社外監査役候補者としたものであります。なお、同氏は、社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、上記の理由により、社外監査役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しております。

●独立役員に関する事項

当社は、土岐敦司氏を東京証券取引所の定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。同氏の再任が承認された場合には、同氏を引き続き独立役員として指定する予定であります。なお、当社における社外役員の独立性に関する基準は、17ページをご参照下さい。

●責任限定契約の内容の概要

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



4 いん どう ま み 引頭 麻実

新任

社外

独立

女性

生年月日 1962年11月6日

所有する当社の株式数 0株

取締役会出席状況 ー

監査役会出席状況 ー

略歴、地位および重要な兼職の状況

1985年 4月	大和証券株式会社入社
1989年 8月	株式会社大和総研転籍
2004年 4月	大和証券SMBC株式会社(現、大和証券株式会社)転籍
2006年 4月	大和インベスター・リレーションズ株式会社社外取締役
2007年10月	株式会社大和総研転籍
2009年 4月	同社執行役員コンサルティング本部本部長
2010年 8月	同社執行役員第一コンサルティング本部本部長
2013年 4月	同社常務執行役員調査本部副本部長
2016年 4月	同社専務理事
2016年12月	証券取引等監視委員会委員

● 社外監査役候補者に関する特記事項

引頭麻実氏は、会社法施行規則第2条第3項第8号に定める社外監査役候補者であります。

● 社外監査役候補者とした理由

引頭麻実氏は、証券会社やシンクタンクに長年勤務し、幅広い見識と豊富な経験を有するほか、証券取引等監視委員会委員を務められ、その実績・識見は社内外に高く評価されているところであり、その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きたいと考えております。以上のことから、同氏を新たに社外監査役候補者としたものであります。

● 独立役員に関する事項

当社は、引頭麻実氏が選任された場合は、同氏を東京証券取引所の定める独立役員として指定し、同取引所に届け出る予定であります。なお、当社における社外役員の独立性に関する基準は、17ページをご参照下さい。

● 責任限定契約の内容の概要

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

(ご参考)当社における社外役員の独立性に関する基準

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

- (1) 当社を主要な取引先とする者またはその業務執行者
 - (2) 当社の主要な取引先またはその業務執行者
 - (3) 当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家
(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう。)
 - (4) 最近1年間において、(1)から(3)までのいずれかに該当していた者
 - (5) 次の①から③までのいずれかに掲げる者(重要でない者を除く。)の二親等内の親族
 - ① (1)から(4)までに掲げる者
 - ② 当社の子会社の業務執行者(社外監査役を独立役員として指定する場合にあっては、業務執行者でない取締役を含む。)
 - ③ 最近1年間において、②または当社の業務執行者(社外監査役を独立役員として指定する場合にあっては、業務執行者でない取締役を含む。)に該当していた者
- (注) 1. 「当社を主要な取引先とする者」とは、直近事業年度においてその者の年間連結総売上高の2%または1億円のいずれか高い方の額以上の支払いを、当社から受けた者をいうこととしております。
2. 「当社の主要な取引先」とは、直近事業年度において当社の年間連結総売上高の2%または1億円のいずれか高い方の額以上の支払いを、当社に行った者をいうこととしております。
3. 「当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ている」とは、直近事業年度において役員報酬以外にその者の売上高または総収入金額の2%または1,000万円のいずれか高い方の額以上の金銭または財産を当社から得ていることをいうこととしております。

第4号議案 役員等に対する中期業績連動型株式報酬制度の一部改定の件

本議案は、2017年6月27日開催の第139回定時株主総会においてご承認いただいた、社外取締役を除く取締役ならびに執行役員および理事(国内非居住者を除く。以下、併せて「役員等」という)を対象とする中期業績連動型株式報酬制度(以下「本制度」という)の改定をお願いするものであります。

今般、本制度が当初の対象とした3事業年度(2017年4月1日から2020年3月31日まで)が終了しましたので、2020年4月1日から開始する3事業年度(2020年4月1日から2023年3月31日まで)においても本制度を継続いたしますが、業績連動の内容を改定することから、本議案のご承認をお願いするものであります。具体的には、2020-2025 中期経営計画(以下「新中期経営計画」という)の達成に向けて評価指標および報酬の変動範囲を見直すとともに、継続に伴う所要の変更を含むものであります。標準達成時における役員等の総報酬額に占める短期と中期を合わせた業績連動報酬の割合は50%と、従前からの変更はありません。本制度の改定および継続は、役員等報酬諮問委員会の審議・答申を経ており、相当であると考えております。

なお、改定後本制度の開始時における本制度の対象となる取締役は6名、また、執行役員(取締役を兼務する者を除く)は32名、理事は21名となります。

本制度における報酬等の内容

本制度は、2020年4月1日から開始する新中期経営計画の前半の3年間を評価対象期間(以下「対象期間」という)として、当社が委託者として設定済みの株式交付信託(以下「信託」という)が、当社の拠出した金銭で当社株式を取得し、対象期間終了後、役員等に対して、役位および評価指標の目標達成度に応じて、当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭(以下「当社株式等」という)を交付および給付(以下「交付等」という)する報酬制度です。本制度における報酬等の内容は、以下のとおりであり、従前からの変更箇所については太字記載しております。

本制度の対象者	対象期間中に当社の取締役(社外取締役を除く)、執行役員または理事であること(対象期間を通じて国内非居住者である者および2020年6月30日までに退任する者を除く)
対象期間	2020年4月1日から2023年3月31日までの3年間
当社が信託に拠出する金銭の上限	対象期間に対して22億円 延長前の信託期間の末日(2020年8月31日)に信託財産内に残存する当社株式(簿価評価)および金銭の額の合計額ならびに追加拠出する金銭の額の合計額
信託が取得し、交付等の対象となる当社株式数の上限	対象期間に対して110万株(発行済株式総数に対する割合0.20%)

業績連動の内容

ア. 評価指標

以下の5つを評価指標とします。なお、ROIC(投下資本利益率)達成率、重点事業売上高比率達成率および相対TSR(株主総利回り)は、目標値に対する達成率が80%を下回る場合、また、従業員エンゲージメントおよびESG目標は、未達成と自己評価した場合は、当該評価指標にかかる報酬は支給されません。

評価指標	目標値	評価ウエイト
ROIC(投下資本利益率)達成率 ※1	8.0%	60%
重点事業売上高比率達成率 ※2	70%	20%
相対TSR(株主総利回り) ※3	1	10%
従業員エンゲージメント ※4	—	5%
ESG目標 ※5	—	5%

- ※1 対象期間の各年度の目標達成率の加重平均値
(加重平均ウエイト: 2020年度 25%、2021年度 25%、2022年度 50%)
ROIC(投下資本利益率)は、以下の算定式に基づき算出します(いずれの数値も連結ベース)。
∴ROIC = (事業年度の税引後営業利益) ÷ {(事業年度の投下資本) + (前事業年度の投下資本) ÷ 2}
* 投下資本 = 親会社の所有者に帰属する株主資本 + 有利子負債
- ※2 2022年度の目標達成率
重点事業売上高比率は、以下の算定式に基づき算出します(いずれの数値も連結ベース)。
∴重点事業売上高比率 = (2022年度の重点事業売上高) ÷ (2022年度の連結売上高)
- ※3 2022年度の目標達成率
相対TSRは、以下の算定式に基づき算出します。
∴相対TSR = (最終事業年度末日の当社株主総利回り) ÷ (当社株主総利回り計算期間に相当する、配当込みTOPIXの株主総利回り)
- ※4 従業員エンゲージメント調査の結果および新中期経営計画に掲げた取組みと達成度を自己評価
- ※5 新中期経営計画に掲げたESG目標への取組みと達成度を自己評価

イ. 中期業績連動報酬の変動範囲

標準達成水準を100%として、0%から200%の範囲で変動

今後、本制度を継続する場合、上記のア. およびイ. の内容については、継続後の中期経営計画に掲げる主要な経営指標に応じて、取締役会の決議により変更できるものとします。

役員等に交付等が行われる当社株式等の対象となる当社株式数

評価指標ごとの目標達成率と評価ウエイトから算定される評価指数に、予め設定した役位別の中期業績連動報酬額を乗じて得られた金額の総額を、2020年3月31日の当社株式の終値(2010.5円)で除して得られた数とします。100株未満は切り捨てます。

信託期間中に信託に属する当社株式が株式の分割、株式の無償割当て、株式の併合等によって増加または減少した場合は、分割比率等に基づき交付等する当社株式等の数を調整します。

役員等への当社株式等の交付等の時期および内容

- ア. 時期
 - 原則として対象期間終了後の一定の日
 - 受益者要件を充足した役員等に対して、対象期間終了後の7月以降に交付等します。

役員等への当社株式等の交付等の時期および内容	イ. 内容	当社株式の交付および当社株式の換価処分金相当額の金銭の給付 当社株式等の交付等の対象となる当社株式数の50%を当社株式(100株未満は換価処分の対象)で交付し、残り50%の当社株式については、所得税等の納税に用いるため、信託内で換価した上で換価処分金相当額の金銭を給付します。
	ウ. 途中で退任等	役員等が途中で退任した場合(当社の意思に反して自己都合により退任する場合を除く)、死亡の場合および国内非居住者となった場合(以下、当該役員等を「退職者等」という)においては、退職者等に適用される評価および在任期間に応じて月割り計算により交付等の対象となる当社株式数を算出し、当社株式等の交付等を行います。死亡の場合および国内非居住者となる場合は、在任期間に応じて月割り計算により算出した数の当社株式について換価処分金相当額の金銭を給付します。 在任期間に応じた月割り計算の分母となる計算期間は、対象期間開始後最初に到来する定時株主総会の開催日の属する月の翌月から起算し、対象期間終了後、最初に到来する定時株主総会の開催日の属する月までの36か月間とします。
信託による当社株式の取得方法	株式市場から取得します。	
信託内の当社株式に関する議決権行使	経営への中立性を確保するため、信託は、議決権を行使しません。	
信託内の当社株式に対する剰余金の分配の取扱い	信託が受領し、信託の信託報酬および信託費用に充てられます。また、信託期間満了時に、受益者に分配された後の残余財産は、信託費用準備金の範囲内で当社に帰属する予定です。信託費用準備金の範囲を超過する部分については、当社および役員等と利害関係のない団体へ寄付されます。	
信託期間満了時の取扱い	信託期間満了により信託を終了させる場合には、株主還元策として、信託は当社に信託内の残余株式を無償譲渡し、当社はこれを取締役会決議により消却することを予定しています。	
その他の本制度の内容	本制度に関するその他の内容については、信託の設定、信託契約の変更および信託への追加拠出の都度、取締役会において定めます。	

なお、本制度は、対象期間終了後に開始する新たな3事業年度を対象期間と読み替えて継続できるものとし、以後同様とします。継続の場合、当社は、取締役会の決議により、信託契約の変更および追加信託を行うことにより、信託をさらに3年間延長することができるものとし、以後同様とします。当社は、延長された信託期間ごとに、本定時株主総会で承認を得た信託に拠出する金銭の上限の範囲内で、信託に対して役員等に対する報酬の原資となる金銭の追加拠出を行うことができ、信託は、引き続き延長された信託期間中、役員等に対する当社株式等の交付等を行うことができるものとし、ただし、かかる追加拠出を行う場合において、延長する前の信託期間の末日に信託財産内に残存する当社株式および金銭があるときは、当該当社株式等と金銭の金額と追加拠出される金銭の合計額は、本定時株主総会で承認決議を得た信託に拠出する金銭の上限の範囲内とします。

ご参考 取締役の報酬制度の概要

1. 社外取締役を除く取締役(以下同じ)の報酬は、月額報酬、短期業績連動報酬および中期業績連動型株式報酬により構成され、月額報酬と業績連動報酬の割合を半々としています。業績連動報酬は、単年度の業績連動報酬と中期経営計画期間の中期業績連動型株式報酬の2つに分け、月額報酬、短期業績連動報酬、中期業績連動型株式報酬の割合は、業績目標の標準達成時に年換算で概ね50:36:14となるよう設定されています。その内容は以下のとおりです。

(1) 月額報酬

企業成長を牽引するための資質や能力を十分に発揮し、かつ職責に応えるための固定報酬です。役別に報酬額を設定しています。

(2) 短期業績連動報酬

単年度の業績目標の着実な達成と適切なマネジメントを促すインセンティブとして、事業年度終了後に支払われる金銭報酬です。本総会以降、取締役の短期業績連動報酬の評価指標は、以下のように改定されます。

評価指標	評価ウエイト
売上高	30%
事業利益	50%
親会社の所有者に帰属する当期利益	20%

(3) 中期業績連動型株式報酬

中期業績連動型株式報酬は、味の素グループの中長期にわたる持続的な業績向上と企業価値の増大を目的として、当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭にて支払われる報酬です。中期業績連動型株式報酬の詳細は第4号議案に記載のとおりです。

第4号議案が可決された場合、取締役の中期業績連動型株式報酬の評価指標は、以下のように改定されます。

評価指標	評価ウエイト
ROIC(投下資本利益率)達成率	60%
重点事業売上高比率達成率	20%
相対TSR(株主総利回り)	10%
従業員エンゲージメント	5%
ESG目標	5%

- 1) 中期業績連動型株式報酬が支給される事業年度における報酬総額に占める短期業績連動報酬および中期業績連動型株式報酬の支給割合は、最低の0%から最高の約72%の間で変動します。
- 2) 中期業績連動型株式報酬の支給が無い事業年度における報酬総額に占める短期業績連動報酬の支給割合は、最低の0%から最高の約52%の間で変動します。
- 3) 標準の業績評価時の報酬総額(年換算)を指数100とした場合、最高の業績評価時および最低の業績評価時の報酬総額の指数および各報酬の支給割合は、次のとおりとなります。



※年換算とは、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を意味します。

2. 社外取締役の報酬

社外取締役の報酬は、月額報酬のみとし、取締役会で個別に報酬額を決定しています。

第5号議案 ▶ 会計監査人選任の件

当社の会計監査人であるEY新日本有限責任監査法人は、本定時株主総会の終結の時をもって、任期満了により退任となりますので、新たに会計監査人の選任をお願いするものであります。なお、本議案は、監査役会の決定に基づき付議しております。

また、監査役会が有限責任あずさ監査法人を会計監査人の候補者とした理由は、現会計監査人の監査継続年数を考慮し、有限責任あずさ監査法人を起用することにより、新たな視点での監査が期待できることに加え、同法人の専門性、独立性、品質管理体制およびグローバル監査体制について監査役会が定める「会計監査人の選任および再任の基準」に基づき検討を行った結果、適任であると判断したためであります。

会計監査人候補者の名称、主たる事務所の所在地および沿革等は、次のとおりであります。

(2020年3月31日現在)

名 称	有限責任あずさ監査法人		
事務所所在地	主たる事務所	東京都新宿区津久戸町1番2号	
	事務所数	12か所	
沿 革	1985年 7月	監査法人朝日新和会計社設立	
	1993年10月	井上斎藤英和監査法人(1978年4月設立)と合併し、名称を朝日監査法人とする	
	2004年 1月	あずさ監査法人(2003年2月設立)と合併し、名称をあずさ監査法人とする	
	2010年 7月	有限責任監査法人に移行し、名称を有限責任あずさ監査法人とする	
概 要	資本金	3,000百万円	
	構成人員	公認会計士	3,167名
		会計士試験合格者等	1,087名
		監査補助職員	1,107名
		その他職員	744名
		合計	6,105名
	監査証明業務	3,701社	

当社の社外監査役である天野秀樹氏は有限責任あずさ監査法人に所属(2016年6月に退職)しておりましたため、本議案の内容の決定に関する監査役会の決議には加わっておりません。

以上

事業報告 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)

I. 味の素グループの現況に関する事項

1. 事業の経過およびその成果

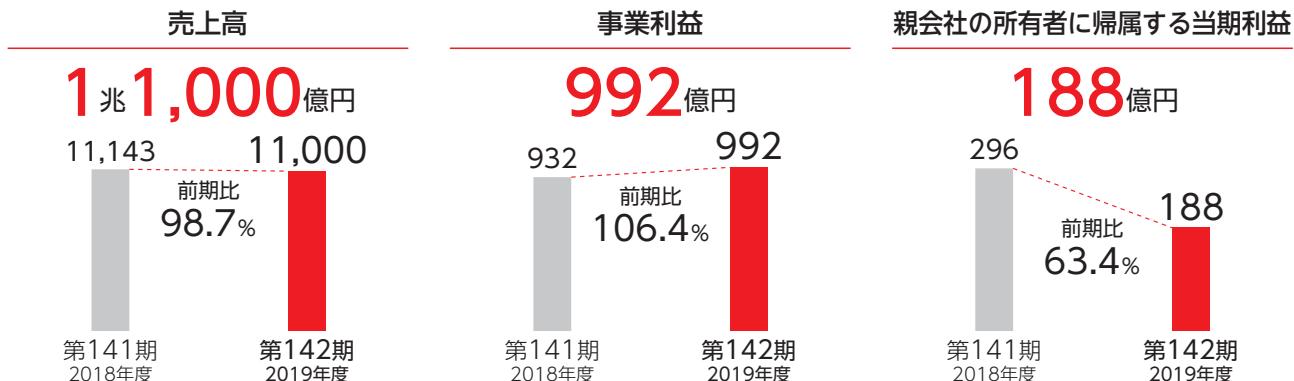
当期の連結売上高は、製薬カスタムサービスや医薬用・食品用アミノ酸が増収となったものの、動物栄養の大幅な減収により、前期を142億円下回る1兆1,000億円(前期比98.7%)となりました。

事業利益は、動物栄養が大幅な減益となったことに加え、持分法による損益にプロマシドール・ホールディングス社(以下「PH社」という)の商標権に係る減損損失を計上しましたが、加工用うま味調味料、冷凍食品(日本)、化成品およびコーヒー類が大幅な増益となったことから、前期を59億円上回る992億円(前期比106.4%)となりました。年度末にかけては、新型コロナウイルス感染症の拡大により、一部の医薬用アミノ酸や家庭用の調味料・加工食品の需要に増

加が見られたものの、外食向けの調味料・加工食品や食品用アミノ酸の需要が減少したため、全体としては同感染症の影響は軽微なものに留まりました。

営業利益は、その他の営業費用に欧州の動物栄養事業の製造設備、PH社に係る持分法で会計処理されている投資、ベーカリー事業の製造設備、欧州の調味料製造設備およびイスタンブール味の素食品社(以下「AIS社」という)に係るのれんおよび商標権に係る減損損失を計上したこと等により、前期を48億円下回る487億円(前期比90.9%)となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期を108億円下回る188億円(前期比63.4%)となりました。



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

2. 前期より、物流事業を非継続事業に分類しております。非継続事業からの利益は、連結損益計算書上、継続事業と区分して表示しており、上記の売上高、事業利益および営業利益は、継続事業の金額を表示しております。また、当社は2019年4月1日にF-LINE株式会社(旧味の素物流株式会社)に対する支配を喪失し、当期より同社は当社の持分法適用関連会社となりました。当期において、支配の喪失に係る損益は非継続事業に含め、持分法による損益は継続事業に含めております。
3. 当期より、包材事業(フジエス社)を非継続事業に分類しております。非継続事業からの利益は、連結損益計算書上、継続事業と区分して表示しており、上記の売上高、事業利益および営業利益は、継続事業の金額を表示しております。なお、対応する前期の金額についても同様に組み替えて表示しております。

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

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

日本食品 34.1%

売上高 3,753億円
前期比 +2億円
(0.1%増)

その他 1.4%

売上高 153億円
前期比 +11億円
(7.7%増)

ヘルスケア 12.4%

売上高 1,363億円
前期比 +10億円
(0.7%増)

海外食品 43.4%

売上高 4,776億円
前期比 -40億円
(0.8%減)

ライフサポート 8.7%

売上高 953億円
前期比 -126億円
(11.7%減)

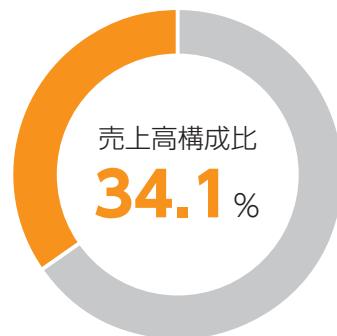


多様で特徴ある素材・原薬・技術を世界中の医薬・化粧品・トイレットリー企業等に提供しています。また、アミノ酸の機能、有用性に関する知見、新規用途探索力を活かした健康基盤食品やアミノ酸サプリメントの提供を通じて、生活者のQOL向上、快適な生活をサポートしています。

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

日本食品

日本食品セグメントの売上高は、調味料・加工食品(日本)および冷凍食品(日本)の売上げが前年並みとなったことから、前期を2億円上回る3,753億円(前期比100.1%)となりました。事業利益は、調味料・加工食品(日本)は減益となったものの、冷凍食品(日本)およびコーヒー類が大幅な増益となったことから、前期を29億円上回る328億円(前期比109.9%)となりました。

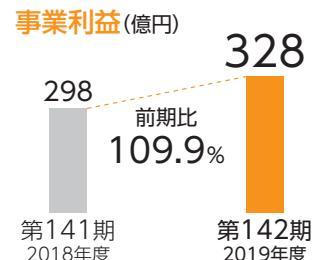
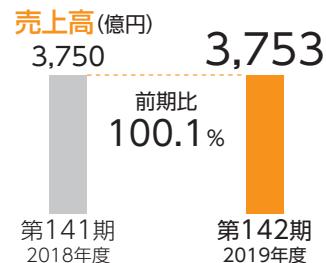


主要な変動要因(売上高)

- 調味料・加工食品(日本)は、家庭用は増収も、業務用はベーカリー事業が前年を下回り、また外食向け調味料が新型コロナウイルス感染症の影響を受け減収。全体で前年並み。
- 冷凍食品(日本)は、家庭用は、「ギョーザ」を中心とした主力カテゴリーの販売拡大継続等により増収。業務用は、主力カテゴリーの販売が拡大するも、一部製品が前年の販促影響等を受け、減収。全体で前年並み。
- コーヒー類は、主力製品のインスタントコーヒー、スティックコーヒー、レギュラーコーヒーは増収も、パーソナルサイズリキッドコーヒーの事業縮小、ギフトの一部製品の終売等により全体で減収。

主要な変動要因(事業利益)

- 調味料・加工食品(日本)は、家庭用は増益も、業務用は減収により減益。全体で減益。
- 冷凍食品(日本)は、売上げ前年並みも、生産性改善や業務用の値上げ効果等により大幅増益。
- コーヒー類は、減収も、原価低減、主力製品の増収およびマーケティング費用の効率的使用等により大幅増益。



うま味調味料
「味の素」



「ほんだし」



「Cook Do」
回鍋肉



「ギョーザ」



「ブレンディ」
スティック
カフェオレ

海外食品

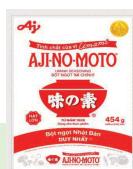
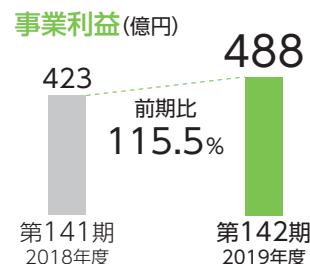
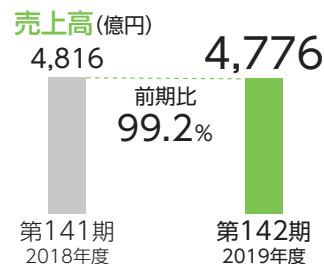
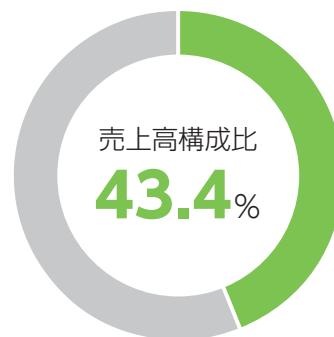
海外食品セグメントの売上高は、冷凍食品(海外)の売上げが減少したことにより、前期を40億円下回る4,776億円(前期比99.2%)となりました。事業利益は、加工用うま味調味料の大幅な増益に加え、調味料・加工食品(海外)が値上げ効果等により増益となったことから、前期を65億円上回る488億円(前期比115.5%)となりました。

主要な変動要因(売上高)

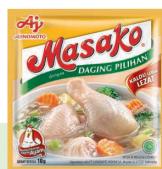
- 調味料・加工食品(海外)は、値上げ効果があるも、ベトナムが前年を下回り、また換算為替影響等もあり前年並み。
- 冷凍食品(海外)は、北米、欧州におけるアジア製品の販売が引き続き拡大したが、換算為替影響、アモイ・フード社売却影響等により減収。
- 加工用うま味調味料は、換算為替影響あるも、主に海外における販売単価上昇により増収。

主要な変動要因(事業利益)

- 調味料・加工食品(海外)は、値上げ効果等により増益。
- 冷凍食品(海外)は、北米は現地通貨ベースでの増収や生産性改善による大幅増益も、欧州における新型コロナウイルス感染症の影響とデザート事業の不振により、全体で大幅減益。
- 加工用うま味調味料は、海外における販売単価上昇やコストダウン等により大幅増益。



「味の素」
(ベトナム)



「Masako」
(インドネシア)



「VONO」
(ブラジル)



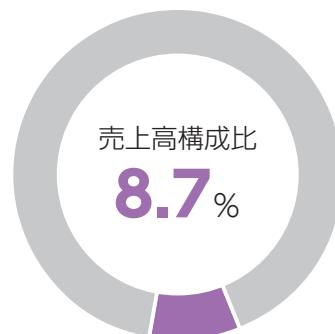
「TAI PEI」
(米国)



「Birdy」
(タイ)

ライフサポート

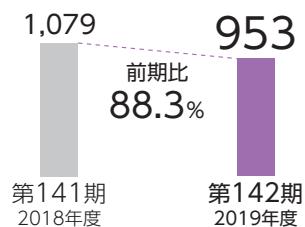
ライフサポートセグメントの売上高は、化成品は増収となったものの、動物栄養が大幅な減収となったことにより、前期を126億円下回る953億円(前期比88.3%)となりました。事業利益は、化成品は大幅な増益となりましたが、動物栄養の大幅な減益により、前期を24億円下回る71億円(前期比74.6%)となりました。



主要な変動要因(売上高)

- 動物栄養は、アフリカ豚コレラの世界的拡大による需要減少および販売単価の下落により大幅減収。
- 化成品は、主に電子材料の販売好調により増収。

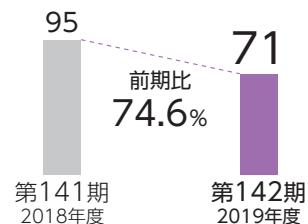
売上高(億円)



主要な変動要因(事業利益)

- 動物栄養は、大幅減収に伴い大幅減益。
- 化成品は、増収に伴い大幅増益。

事業利益(億円)



「味の素ビルドアップフィルム®」
(半導体パッケージ用層間絶縁材料)



「Ajipro®-L」



飼料用リジン



飼料用スレオニン



飼料用トリプトファン

ヘルスケア

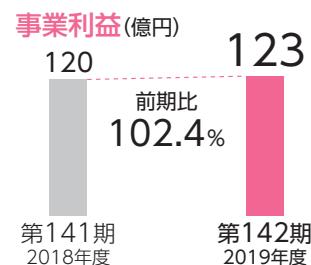
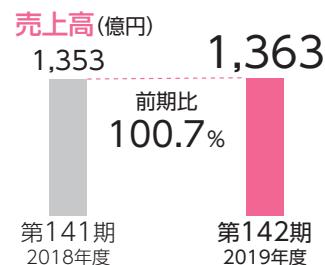
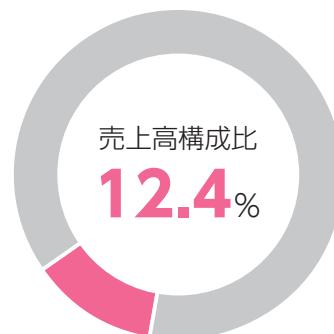
ヘルスケアセグメントの売上高は、製薬カスタムサービスおよび医薬用・食品用アミノ酸が増収となったことにより、前期を10億円上回る1,363億円(前期比100.7%)となりました。事業利益は、その他は大幅な減益となったものの、医薬用・食品用アミノ酸および製薬カスタムサービスの増収に伴う大幅な増益により、前期を2億円上回る123億円(前期比102.4%)となりました。

主要な変動要因(売上高)

- アミノ酸は、主に製薬カスタムサービスや医薬用・食品用アミノ酸の販売拡大により増収。
- その他は、健康基盤食品や香粧品素材が前年を下回り減収。

主要な変動要因(事業利益)

- アミノ酸は、医薬用・食品用アミノ酸、製薬カスタムサービスともに増収に伴い大幅増益。
- その他は、減収に伴い、大幅減益。



「アミノバイタル®GOLD」



「グリナ®」



再生医療用タンパク質素材



再生医療用培地



香粧品素材

2. 財産および損益の状況

区 分	第139期 2016年度	第140期 2017年度	第141期 2018年度	第142期(当期) 2019年度
売上高	10,911 億円	11,147 億円	11,143 億円	11,000 億円
事業利益	968 億円	956 億円	932 億円	992 億円
親会社の所有者に 帰属する当期利益	530 億円	601 億円	296 億円	188 億円
基本的1株当たり当期利益	92 円 81 銭	105 円 76 銭	53 円 62 銭	34 円 37 銭
資産合計	13,501 億円	14,262 億円	13,938 億円	13,536 億円
資本合計	6,906 億円	7,206 億円	6,859 億円	5,920 億円
1株当たり 親会社所有者帰属持分	1,082 円 90 銭	1,128 円 44 銭	1,113 円 93 銭	983 円 19 銭
ROE(親会社所有者帰属 持分当期利益率)	8.7 %	9.6 %	4.7 %	3.3 %

(注) 1. 味の素グループでは、IFRS(国際財務報告基準)を適用しております。

2. 基本的1株当たり当期利益は、期中平均の発行済株式総数から、期中平均の自己株式数を控除した株式数により算出しております。

3. 1株当たり親会社所有者帰属持分は、期末現在の発行済株式総数から、期末現在の自己株式数を控除した株式数により算出しております。

4. 前期より、物流事業を非継続事業に分類しております。非継続事業からの利益は、連結損益計算書上、継続事業と区分して表示しており、上記の売上高および事業利益は、継続事業の金額を表示しております。また、当社は2019年4月1日にF-LINE株式会社(旧味の素物流株式会社)に対する支配を喪失し、当期より同社は当社の持分法適用関連会社となりました。当期において、支配の喪失に係る損益は非継続事業に含め、持分法による損益は継続事業に含めております。

5. 当期より、包材事業(フジエース社)を非継続事業に分類しております。非継続事業からの利益は、連結損益計算書上、継続事業と区分して表示しており、上記の売上高および事業利益は、継続事業の金額を表示しております。なお、対応する前期の金額についても同様に組み替えて表示しております。

3. 設備投資の状況

当期の設備投資は、総額836億円で、その主なものは次のとおりであります。

調味料製造設備の建設(タイ)(2020年4月完工)

生産設備の建設(ベトナム)(2020年7月完工予定)

調味料等の製造・包装設備の建設(日本)(2020年9月完工予定)

スープ等の製造・包装設備の建設(日本)(2021年9月完工予定)

基幹システムの更新(日本)(2022年3月完工予定)

4. 企業再編等の状況

当社は、当社の連結子会社であるタイ味の素社の株式を次のとおり取得いたしました。その結果、当社の同社に対する議決権比率は、82.5%から94.5%となりました。

- ①2020年2月13日付で、THANACHART SPV2 CO.,LTD.から、同社の保有する全株式を取得
- ②2020年3月11日付で、The Siam Commercial Bank Public Company Limitedから、同社の保有する全株式を取得
- ③2020年3月12日付で、KASIKORNBANK PUBLIC COMPANY LIMITEDから、同社の保有する全株式を取得

5. 資金調達の状況

当社は、主として事業資金確保のため、コマーシャル・ペーパーの発行により資金調達を行っており、期末残高は400億円となっております。

6. 主要な借入先(2020年3月31日現在)

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

(注) 上記のほか、株式会社三菱UFJ銀行、株式会社みずほ銀行およびその両方を幹事とするシンジケートローンによる借入(残高74,699百万円)があります。

7. 当社の主要な営業所および工場(2020年3月31日現在)

	名称	所在地		名称	所在地
主要な営業所	本社	東京都中央区	主要な工場	川崎事業所	川崎市川崎区
	東京支社	東京都港区		東海事業所	四日市市
	大阪支社	大阪市北区		九州事業所	佐賀市
	九州支社	福岡市博多区			
	名古屋支社	名古屋市昭和区			
	東北支社	仙台市青葉区			

8. 重要な子会社等の状況(2020年3月31日現在)

当社の連結子会社は、「(1)重要な子会社の状況」に記載の48社を含む99社であり、持分法適用会社は、「(2)重要な関連会社の状況」に記載の3社を含む17社であります。

(1)重要な子会社の状況

会社名	住所	資本金	議決権比率	主要な事業の内容
味の素冷凍食品株式会社	東京都中央区	9,537百万円	100 %	冷凍食品
味の素食品株式会社	川崎市川崎区	4,000百万円	100	調味料・加工食品
味の素AGF株式会社	東京都渋谷区	3,862百万円	100*	コーヒー類
味の素アニマル・ニュートリション・グループ株式会社	東京都中央区	1,334百万円	100	動物栄養
エースベーカーリー株式会社	横浜市磯子区	400百万円	100*	調味料・加工食品
味の素ヘルシーサプライ株式会社	東京都中央区	380百万円	100	アミノ酸
味の素エンジニアリング株式会社	東京都大田区	324百万円	100	サービス他
味の素ファインテクノ株式会社	川崎市川崎区	315百万円	100	化成品
株式会社味の素コミュニケーションズ	東京都中央区	295百万円	100	サービス他
デリカエース株式会社	埼玉県上尾市	200百万円	100	調味料・加工食品
味の素ベーカーリー株式会社	東京都中央区	100百万円	100	調味料・加工食品
株式会社ジーンデザイン	大阪府茨木市	59百万円	100*	アミノ酸
サップス株式会社	東京都中央区	50百万円	100	調味料・加工食品
味の素ダイレクト株式会社	東京都中央区	10百万円	100	その他(ヘルスケア)
味の素トレーディング株式会社	東京都港区	200百万円	96.7	サービス他
味の素アセアン地域統括社	タイ	2,125,000千タイバーツ	100	サービス他
タイ味の素社	タイ	796,362千タイバーツ	94.5	調味料・加工食品
タイ味の素販売社	タイ	50,000千タイバーツ	100*	調味料・加工食品
ワンタイフーズ社	タイ	60,000千タイバーツ	60.0*	調味料・加工食品
タイ味の素ベタグロ冷凍食品社	タイ	764,000千タイバーツ	50.0*	冷凍食品
インドネシア味の素社	インドネシア	8,000千米ドル	51.0	調味料・加工食品
インドネシア味の素販売社	インドネシア	250千米ドル	100*	調味料・加工食品
ベトナム味の素社	ベトナム	50,255千米ドル	100	調味料・加工食品
マレーシア味の素社	マレーシア	65,102千マレーシアリングギット	50.4	調味料・加工食品
フィリピン味の素社	フィリピン	665,444千フィリピンペソ	95.0	調味料・加工食品
味の素(中国)社	中国	104,108千米ドル	100	動物栄養
上海味の素調味料社	中国	27,827千米ドル	100*	調味料・加工食品
味の素(香港)社	香港	5,799千香港ドル	100	加工用うま味調味料・甘味料
味の素アニマル・ニュートリション・シンガポール社	シンガポール	8,955千米ドル	100*	動物栄養
シンガポール味の素社	シンガポール	1,999千シンガポールドル	100	調味料・加工食品
カンボジア味の素社	カンボジア	11,000千米ドル	100	調味料・加工食品
韓国味の素社	韓国	1,000,000千韓国ウォン	70.0	調味料・加工食品
台湾味の素社	台湾	250,000千台湾ドル	100	調味料・加工食品

会社名	住所	資本金	議決権比率	主要な事業の内容
味の素北米ホールディングス社	アメリカ	—	100* %	持株会社
味の素フーズ・ノースアメリカ社	アメリカ	15,030千米ドル	100*	冷凍食品
味の素アニマル・ニュートリション・ノースアメリカ社	アメリカ	750千米ドル	100*	動物栄養
味の素ヘルス・アンド・ニュートリション・ノースアメリカ社	アメリカ	0米ドル	100*	アミノ酸、加工用うま味調味料・甘味料、化成品
味の素アルテア社	アメリカ	0米ドル	100	アミノ酸
味の素キャンブルック社	アメリカ	34,280千米ドル	100*	メディカルフード
ブラジル味の素社	ブラジル	913,298千ブラジルレアル	100	調味料・加工食品、加工用うま味調味料・甘味料、動物栄養、アミノ酸
ペルー味の素社	ペルー	45,282千ヌエボソル	99.6	調味料・加工食品
欧州味の素食品社	フランス	106,909千ユーロ	100*	加工用うま味調味料・甘味料
味の素アニマル・ニュートリション・ヨーロッパ社	フランス	26,865千ユーロ	100*	動物栄養
味の素オムニケム社	ベルギー	21,320千ユーロ	100*	アミノ酸
ウエスト・アフリカン・シーズニング社	ナイジェリア	2,623,714千ナイジェリアナaira	100	調味料・加工食品
イスタンブール味の素食品社	トルコ	51,949千トルコリラ	100	調味料・加工食品
ポーランド味の素社	ポーランド	39,510千ポーランドズロチ	100*	調味料・加工食品
アグロ2アグリ社	スペイン	2,027千ユーロ	70.0*	アミノ酸

- (注) 1. 有価証券報告書との一体的開示を推進するため、当期より、有価証券報告書の主要な事業内容の記載に合わせました。
 2. 当期において、株式会社ジーンデザインおよび味の素キャンブルック社を重要な子会社に加えしました。
 3. ※印の議決権比率には、間接所有の議決権が含まれております。
 4. 当期において、F-LINE株式会社およびアジエース社を重要な子会社から除外しました。
 5. 味の素北米ホールディングス社は、資本金を全額資本剰余金へ振り替えているため、同社の資本金の額は記載しておりません。

(2) 重要な関連会社の状況

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
EAファーマ株式会社	9,145百万円	40.0 %	医薬品等の製造販売
株式会社J-オイルミルズ	10,000百万円	27.3	油脂等の製造販売
プロマシードール・ホールディングス社	0千米ドル	33.3	加工食品等の製造販売

9. 従業員の状況 (2020年3月31日現在)

(1) 当社および連結子会社の従業員の状況

従業員の数	前期末比増減
32,509名	1,995名減

(注) 従業員の数は、就業従業員数(臨時従業員を除く。)であります。

(2) 当社の従業員の状況

従業員の数	前期末比増減
3,401名	93名減

(注) 従業員の数は、就業従業員数(臨時従業員を除く。)であります。

10. 対処すべき課題

(1) 新中期経営計画

—味の素グループのASV経営—「2030年の目指す姿と2020-2025中期経営計画」

① 経営環境

現在、社会や事業構造の変容を伴う急速な情報技術の発展に伴い、味の素グループを取り巻く環境は大きく変化しています。電子商取引の普及等で人々の購買スタイルは変化しつつあり、企業のビジネスモデルにも変革の波が押し寄せています。

さらに、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響が世界中に拡大・長期化する中、市場のニーズや生活様式は変化しています。この市場構造の変化を正確・迅速に捉える必要があります。

このように、変化が激しく競争が厳しい時代では、近視眼的な従来の環境認識では外部環境変化に素早く対応しきれません。今般、この観点で経営の在り方を見直し、10年後も株主を始めとする利害関係者の皆様から期待される存在であるために、今なすべきことに取り組み会社を変革する新しい経営計画をスタートします。

② 私たちの目指すもの

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

今般、味の素グループビジョンを「アミノ酸のはたらきで食習慣や高齢化に伴う食と健康の課題を解決し、人びとのウェルネス(*)を共創します」に改めました。アミノ酸には、「食べ物をおいしくする」、「成長・発育を促す」、「消耗を回復する」、「体調を整える」等の機能があります。これを活用して食と健康にかかわる生活習慣を改善することは、私たちの強みを活かした社会貢献であり、成長を取り戻す機会でもあります。

このビジョンのもと、10年後の2030年を目指して、味の素グループは「食と健康の課題解決企業」に生まれ変わります。現在、製品を通じて約7億人の生活者と接点がありますが、アミノ酸のはたらきを活かした製品とサービスで“減塩”や“低栄養”等の食習慣の課題解決に取り組み、10億人の健康寿命延伸に貢献することを目指します。

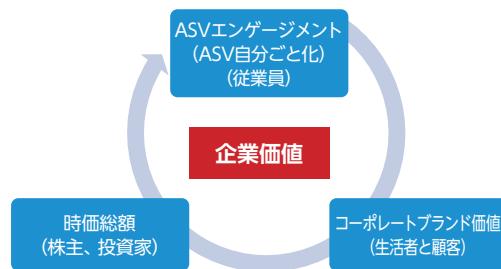
* ころと体の健康

③ ASV経営を通じた持続的成長へ

味の素グループは、うま味を通じて粗食をおいしくし、国民の栄養を改善するという創業の志を受け継ぎ、創業以来一貫した、事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取組みにより成長してきました。この取組みをASV (味の素グループ・シェアード・バリュー) と称します。これからもASVを向上する経営を一層加速・進化させることで、さらに高い次元で社会課題解決への貢献と価値創造を実現し、持続的成長と企業価値の向上につなげます。

④ 企業価値の再定義

企業価値の定義を一新いたします。これまでの「財務価値+非財務価値(ESG)=統合価値(コーポレートブランド)」という定義では、企業価値をどのように向上させていくかという過程の重要性を、株主を始めとする当社に関係する皆様と共有できないことを投資家との対話で認識しました。下図で示すように、顧客価値向上に対する従業員のエンゲージメント(働きがい)向上が経済価値を生み、経済価値が従業員のエンゲージメントを高める循環を“企業価値”と再定義しました。従業員のエンゲージメント向上が企業価値を高める源泉であることを株主の皆様と共有させていただきたいと存じます。



⑤ 目標とする経営指標

(a) 2030年に目指す構造目標

2030年の構造目標として、効率性の観点から資本コストを上回るROIC^{ロイック}(投下資本利益率)13%超を、成長性の観点からオーガニック成長率5%を目指します。それにつながる重点指標として、重点事業売上高比率、従業員エンゲージメントスコア(働きがい指数)および単価成長率を次のとおり設定しました。

		20-22 フェーズ1		23-25 フェーズ2		2030年の ゴール
		構造改革		再成長		
		FY19 (実績)	FY20 (予想)	FY22 (目標)	FY25 (目標)	
効率性	ROIC ⁽¹⁾ (>資本コスト)	3.0%	3.0%	8%	10-11%	13%
	オーガニック成長率 ⁽²⁾ (前年比)	0.3%	▲0.5%	4%	5%	5%
重点 KPI	重点事業売上高比率 ⁽³⁾	66.5%	66.9%	70%	80%	80%~
	従業員エンゲージメントスコア (“ASVの自分ごと化” ⁽⁴⁾)	55%	—	70%	80%	85%~
	単価成長率(前年比) ⁽⁵⁾ (海外コンシューマー製品)	約5%	—	2.5%	3%	3%

(1) “Return on Invested Capital”(投下資本利益率): 企業が事業活動のために投じた資金を使って、どれだけ利益を生み出したかを示す指標

(2) 為替、会計処理の変更およびM&A/事業売却等の非連続成長の影響を除いた売上高成長率

(3) 調味料、栄養・加工食品、冷凍食品、外食・加工用調味料、ヘルスケア、電子材料を指す

(4) 「自分がASV実現に貢献できている」=「働きがい」を実感する従業員の比率

(5) 海外コンシューマー製品について、国、カテゴリー毎の前年度からの単価伸び率を売上高による加重平均で示した指標

今般、ROIC(>資本コスト)重視の収益方針へ転換しますが、これは売上や利益等の規模を追う経営が資産効率低下の一因となった前中期経営計画の反省に立つものです。従来のように規模の指標を志向する考え方は、長年にわたり醸成されてきた企業文化であり、効率性・収益性の改善にあたっては、この企業文化を変革する必要があります。

(b)非財務目標

「環境」、「社会」、「ガバナンス」のESG課題について、特に健康、環境に関する課題解決に注力します。環境課題に対しては、2030年までに温室効果ガスを50%削減し、将来、炭素税等の経済リスク80~100億円を軽減することを最重要対策として取り組みます。同時に、水使用量、プラスチック廃棄物、食資源の廃棄量、持続可能な調達に関する重要課題について、当社に関わる皆様と連携して負荷軽減を進めます。

ESG課題	解決施策	目標	リスク
気候変動	温室効果ガス	<ul style="list-style-type: none">● 国際イニシアティブへの参加● 省エネ、再生可能エネルギー電力利用● 新技術による社会への貢献	温室効果ガス削減率 FY25：25%削減 (対FY18) FY30：50%削減 (対FY18)
	水リスク	<ul style="list-style-type: none">● 製造工程水使用量削減● 水源の森林整備	水使用量削減率 ¹ FY30：80%削減 (対FY05) 飲料使用水森林涵養率 FY25：100%以上
資源循環型社会構築	プラスチック廃棄物	<ul style="list-style-type: none">● リデュース： 包材コンパクト化等● リサイクル： モノマテリアル素材転換 産官連携成果技術の共有	プラスチック廃棄物 FY30：ゼロ化
	フードロス	<ul style="list-style-type: none">● 製造工程歩留まり改善● 有効活用先拡大	フードロス削減率 ² FY25：50%削減 (対FY18)
サステナブル調達	森林破壊 生物多様性 人権 動物との共生	<ul style="list-style-type: none">● 持続可能なコーヒー豆、パーム油、紙、大豆、牛肉の調達● 「動物との共生に関するグループポリシー」に沿った調達	持続可能な調達比率 FY30：課題原料100%

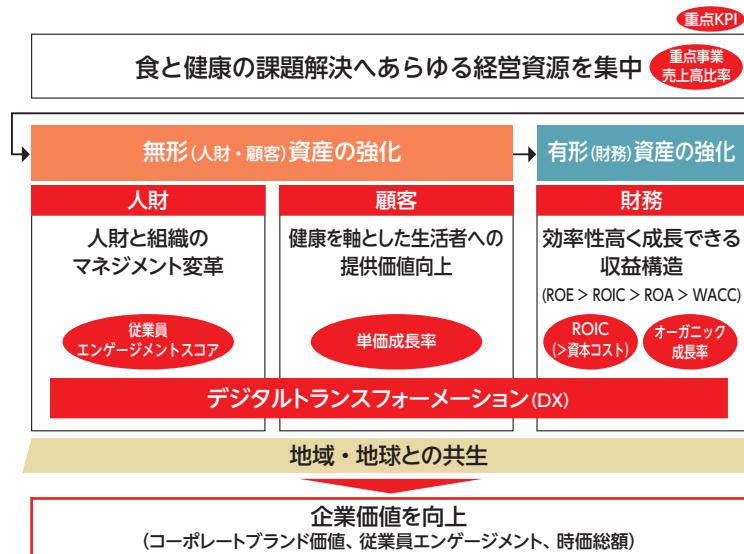
80-100億円相当のリスク。軽減を目指した施策を実行

1：対生産量原単位削減率

2：原料受け入れからお客様納品まで(Scope 1)

(2) 会社の対処すべき課題および中長期的な会社の経営戦略

新ビジョン実現のため、「食と健康の課題解決」を味の素グループがグローバルに、かつ長期的に貢献可能な領域として設定し、そこにあらゆる経営資源を集中する方針でグループ経営を行い、効率性改善と成長回帰を目指します。



「人財と組織のマネジメント変革」、「健康を軸とした生活者への提供価値向上」、「効率性高く成長できる収益構造」という3つの基本戦略を、デジタル・トランスフォーメーション(*)による業務改革で下支えして強力に推進します。さらに、最高経営責任者のリーダーシップのもと、事業本部、コーポレート本部横断で変革を推進し、戦略遂行のスピード不足も解消していきます。これらの取組みにより、時価総額(株主価値)、コーポレートブランド価値(顧客価値)および従業員エンゲージメント(働きがい/人財価値)のバランスのとれた企業価値向上を図ります。

* AI等の情報技術を用いて業務を高度に自動化し、生産性向上と競争力強化を実現すること。

(a) 人財と組織のマネジメント変革

従業員の食と健康の課題解決力を高める能力開発を強化し、「栄養」・「環境」・「デジタル」に対する感性・知識・能力を向上させます。同時に、顧客と一体となった課題解決を組織・個人の目標としてPDCAサイクルを回すマネジメントをグループ全体で標準化します。また、各従業員が顧客価値向上を通じて企業価値の向上に貢献できる仕組みを組織マネジメントに組み入れることで、全社一丸となって企業価値を向上してまいります。

(b) 健康を軸とした生活者への提供価値向上を事業戦略の中心に

「顧客価値向上」のため、健康価値の訴求と生活様式に対応したおいしさの追求を中心戦略にして成長回帰を果たします。近年成長が鈍化してきた食品事業においても、「減塩」、「栄養・生理機能改善」等の価値訴求製品を強化します。戦術としては、日本で成功している地域社会と連携した食習慣改善に貢献する事業を海外にも展開してまいります。さらに、新中期経営計画後半の成長の柱にすることを目指して、現在、アミノ酸バランスの改善で個人の健康課題を解決する商品やサービスを統合する事業モデル開発を、ベンチャー企業と連携して進めているところです。

(c) 収益に関するマネジメントポリシーと変革

部門別の短期利益積み上げの企業文化から脱却し、オーガニック成長と投下資本(時間、モノ、カネ)効率を重要視する経営に転換します。

中期的には、持続性の観点からROIC13%超を目指し、2030年に実現することを目標とします。2020-2022年は構造改革段階と位置づけ、現時点の非重点事業の縮小／撤退を完遂し、業務効率によるコストダウンを進め、業界水準のROIC8%に回復させます。2023-2025年は、再成長段階として、重点事業拡大による収益性向上と追加的なアセットライト(資産圧縮)でROIC10-11%に引き上げ、2030年構造目標への基盤をつくります。

また、資本コスト(WACC)を上回るROICと成長性を基準に、「調味料」「栄養・加工食品」「冷凍食品」「ソリューション&イングリディエント(外食・加工用調味料)」「ヘルスケア」「電子材料」の6事業を重点事業と決めました。非重点事業は2022年までに資産転用・撤退・売却を進め、成長性または効率性に課題がある事業は、立て直しを図ります。これらを通じ、事業ポートフォリオを再編します。

成長については、年率5%のオーガニック成長率を目指します。2019年のオーガニック成長率は微増でしたが、そのうち重点事業は4%超の成長となっています。2020-2022年、2023-2025年に重点事業売上高比率を70%、80%と引き上げていくことで、全体の成長率をさらに向上させられると想定しています。さらには重点事業における健康価値訴求等を強化し、製品の単価向上を目指します。2025年には、個々の生活者と直接つながる健康課題解決を行う新事業モデルを上乗せして、5%成長を実現していきます。

また、2020-2025年では、重点事業への投資を強化していきます。研究開発、マーケティング、設備投資にかかる経営資源の80%を重点事業に振り向けていくことに加えて、新たにデジタル技術を用いた業務効率化、新事業モデル構築、人財開発に重点的に投資します。

これらの基本戦略遂行を着実に実行するために、最高経営責任者直轄の「事業モデル変革タスクフォース」と「全社オペレーション変革タスクフォース」を立ち上げます。さらにCIO(Chief Innovation Officer*1)とCXO(Chief Transformation Officer*2)を設置し、CDO(Chief Digital Officer*3)が推進するデジタル・トランスフォーメーションを取り入れて、2つの事業本部、コーポレート本部が一丸となって変革を進めます。これにより、ROICを全組織で向上させると同時に、従業員エンゲージメント(働きがい)を高めるよう組織マネジメントの改革を実践し、企業文化の変革を目指します。

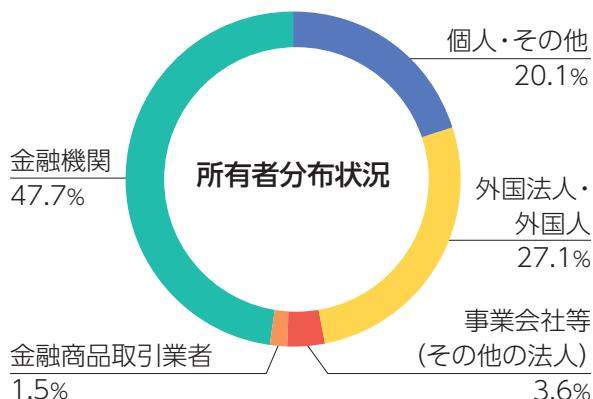
*1 事業モデル変革の推進責任役員

*2 全社オペレーション変革の推進責任役員

*3 デジタル技術活用の推進責任役員

Ⅱ. 当社の株式に関する事項 (2020年3月31日現在)

- (1) 発行可能株式総数 1,000,000,000株
- (2) 発行済株式の総数 549,163,354株
- (3) 株主数 144,653名
(前期末比1,874名減)



(4) 大株主

株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	60,690 千株	11.05 %
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	30,278	5.51
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7)	9,387	1.71
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	9,027	1.64
JP MORGAN CHASE BANK 385151	8,573	1.56
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	8,304	1.51

(注) 1. 持株比率は、自己株式(100千株)を控除して算出しております。

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

(5) その他株式に関する重要な事項

該当する事項はありません。

Ⅲ. 当社のコーポレート・ガバナンスおよび役員に関する事項 (2020年3月31日現在)

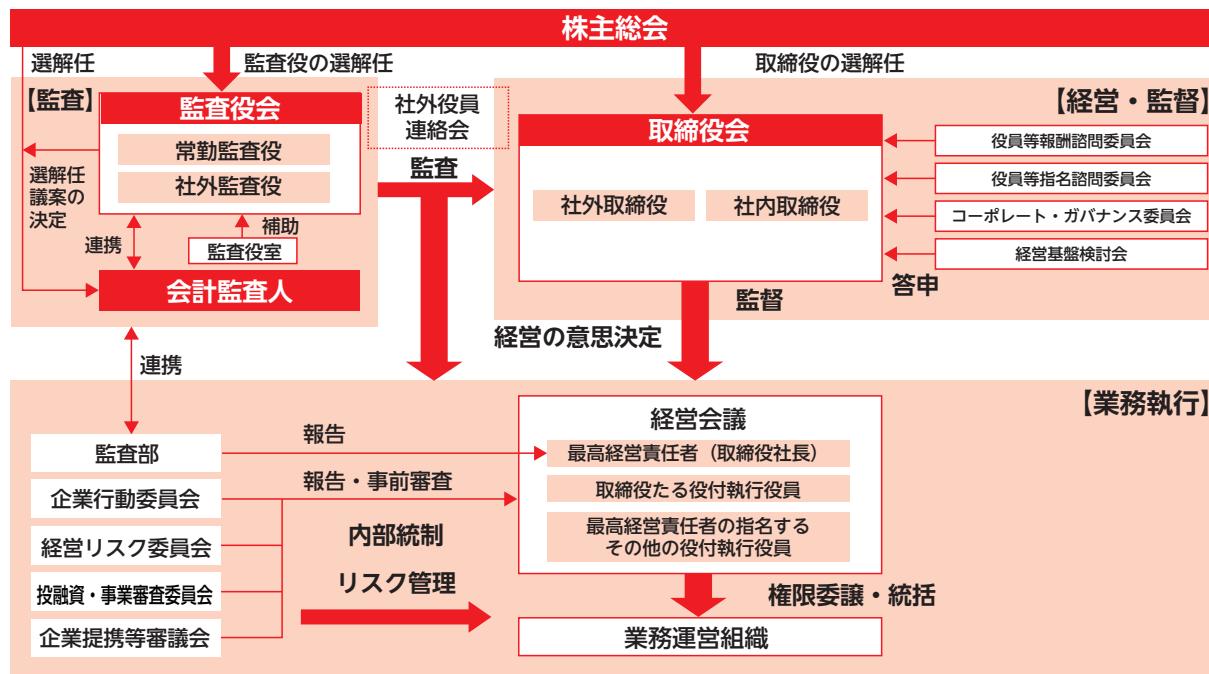
1. コーポレート・ガバナンスに関する事項

(1) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

味の素グループは、コーポレート・ガバナンスを、ASV(Ajinomoto Group Shared Value)の進化を加速させ、「食と健康の課題解決企業」を実現するための重要な経営基盤の一つと位置づけています。「ステークホルダーの意見を反映させる適切な執行の監督」と「機動的な意思決定と実行」を両立させる、実効的なコーポレート・ガバナンス体制の構築に向け継続して取り組むとともに、味の素グループ各社およびその役員・従業員が遵守すべき考え方と行動のあり方を示した「味の素グループポリシー」を誠実に守り、内部統制システムの整備とその適正な運用に継続して取り組み、ステークホルダーとの対話・連携を深めることが、事業を通じて「21世紀の人類社会の課題」を解決し、持続的に企業価値を高めるASVの土台となるものと考えています。

(2) コーポレート・ガバナンス体制

当社のコーポレート・ガバナンス体制は、以下のとおりであります。



<取締役会の任意委員会>

・役員等指名諮問委員会

社外取締役3名および社内取締役2名の合計5名で構成され、委員長は社外取締役が務めております。取締役会の諮問に基づき、取締役候補者の指名案、取締役会長および取締役社長の選定・解職案、ならびに代表取締役の選定・解職案等を審議し、審議結果を取締役に答申しております。

・役員等報酬諮問委員会

社外取締役3名および社内取締役2名の合計5名で構成され、委員長は社外取締役が務めております。取締役会の諮問に基づき、取締役および執行役員等の報酬について審議し、審議結果を取締役に答申しております。

・コーポレート・ガバナンス委員会

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

・経営基盤検討会

社内取締役4名で構成され、議長は取締役社長が務めております。グループ経営上の戦略的方向性およびグループ横断の経営機能基盤の強化について審議し、審議結果を取締役に報告しております。

・社外役員連絡会・筆頭独立社外取締役

社外役員連絡会は、社外取締役と社外監査役間での情報交換および専門分野の相互補完を通じて、業務執行の監督の質的向上を図っております。また、ステークホルダーへの対応および業務執行取締役に対する効果的な助言を行う目的で、独立社外取締役の互選により筆頭独立社外取締役を選定しております。

<内部統制・リスク管理>

・企業行動委員会

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

・経営リスク委員会

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

- ・投融資・事業審査委員会

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

- ・企業提携等審議会

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

(3)現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

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

(4)取締役会の全体としての能力・多様性の考え方

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

(5) 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

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

1. コンプライアンスに関する取り組み

(1) 企業行動委員会が主体となり、「味の素グループポリシー (AGP)」(旧味の素グループ行動規範)の遵守徹底に継続して取り組みました。当期もAGP意識アンケートを実施し、全国の職場で「AGPを考える会」を開催し(当社では44回)、AGPの理解促進および多様性尊重の重要性への認識を深める契機とし、職場におけるコンプライアンス課題を掘り起こしました。また、「経理に関するグループポリシー」の制定、「贈賄防止に関するグループポリシー」の改定、および基本原則「コ

コミュニティとともに」の追記改定を実施しました。さらに、2018年度に内部通報制度の再構築を実施した上で、2019年度に外部窓口導入による通報ラインの複線化を本格的に開始しました。なお、2019年度のコンプライアンス研修は、座学4回、e-learning12回、集合研修4回に集約し再構築しました。これらの活動は、年4回開催の企業行動委員会で審議され、同委員会から経営会議および取締役会に審議結果を報告しました。

(2) 当期は、44の当社の業務運営組織およびグループ会社に対して、監査部による業務監査を実施しました。

2. リスクマネジメントに関する取り組み

(1) 経営リスク委員会を4回開催し、マクロ環境影響、企業経営、ガバナンス、社会課題、グローバル競争、ICT技術をテーマに全社重要リスクを選定し、これらのリスクへの対応を強化しました。同委員会のESGタスクフォースにおいて、「プラスチック廃棄物」「サステナブル調達」および「気候変動TCFD」に関するグローバル課題への対応について検討し、当社および海外グループ会社への実行も含めて指示を行いました。

(2) 味の素グループのビジョンを「アミノ酸のはたらきで食習慣や高齢化に伴う食と健康の課題を解決し、人びとのウェルネスを共創します」に改定しました。

(3) 投融資・事業審査委員会を9回開催し、企業提携等審議会はM&A案件検討のため23回、買収企業のPMIフォローアップのため6回開催しました。また、品質保証会議、労働安全衛生会議および環境会議を各2回開催し、グループ全体の活動レビューを行い、重要課題への取り組みについて確認しました。情報管理については、「ITガバナンス方針」を制定したほか、情報セキュリティ体制強化の取り組みを実施しました。

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

(1) 取締役会を18回開催しました。取締役会運営の効率化のために、取締役会資料への経営会議における論点の記載、資料配布の電子化、議案の一括上程による重要議案への注力等を行い、それにより確保した時間を、経営の重要テーマを議論する意見交換に充てました。

(2) 「味の素グループポリシー (AGP)」とグループ共通社内規則の関係を整理した上で、後者に関する各種雛型を作成し、業務効率化を図るとともに実効性を強化しました。

4. 監査役監査に関する取り組み

(1) 5名(常勤2名、社外3名)の監査役は、執行層からの独立性を確保し、8名のスタッフ(専任7名、兼務1名)を配置し、必

要な会社情報へのアクセス権限を持つことにより、適時に包括的なモニタリングを実施し、監査部との連携推進により、監査役監査の実効性を確保しました。また、当期は、14回の監査役会を開催しました。

(2) 監査部長は、監査役に対し四半期ごとに「監査報告」および「財務報告に係る内部統制評価の報告」を実施し、適時の報告依頼や聴取に対応しました。また、当社およびグループ会社に著しい損失を与えるおそれのある事実を発見した場合は、当該事実を逐次監査役に報告していますが、当期に当該事実はありませんでした。

以上

2. 役員に関する事項

(1) 取締役および監査役の氏名、地位、担当および重要な兼職の状況等

地 位	氏 名	担当および重要な兼職の状況
取締役会長	伊 藤 雅 俊	(重要な兼職の状況) 日本航空株式会社社外取締役 ヤマハ株式会社社外取締役 日本電気株式会社社外取締役
取締役社長 最高経営責任者	※ 西 井 孝 明	
取締役 副社長執行役員	※ 福 士 博 司	Chief Digital Officer (CDO)
取締役 専務執行役員	※ 栃 尾 雅 也	(担当) グローバルコーポレート本部、コーポレートサービス本部 (重要な兼職の状況) 株式会社 J-オイルミルズ社外取締役
取締役 常務執行役員	野 坂 千 秋	(担当) グローバル人事部
取締役	高 藤 悦 弘	
社外取締役 独立役員	齋 藤 泰 雄	
社外取締役 独立役員	名 和 高 司	(重要な兼職の状況) 一橋大学大学院経営管理研究科教授 株式会社ジェネシスパートナーズ代表取締役 NECキャピタルソリューション株式会社社外取締役 株式会社ファーストリテイリング社外取締役
社外取締役 独立役員	岩 田 喜美枝	(重要な兼職の状況) 株式会社りそなホールディングス社外取締役 住友商事株式会社社外取締役 東京都監査委員
常勤監査役	富 樫 洋一郎	
常勤監査役	田 中 静 夫	
社外監査役 独立役員	土 岐 敦 司	(重要な兼職の状況) 明哲綜合法律事務所代表 (弁護士) 株式会社丸山製作所社外取締役・監査等委員 ジオスター株式会社社外取締役
社外監査役 独立役員	村 上 洋	(重要な兼職の状況) 上智大学グローバル教育センター客員教授

地 位	氏 名	担当および重要な兼職の状況
社外監査役 独立役員	天 野 秀 樹	(重要な兼職の状況) 公認会計士 トッパン・フォームズ株式会社社外取締役 花王株式会社社外監査役 セイコーホールディングス株式会社社外監査役

- (注) 1. ※印は、代表取締役を示しております。
- 社外取締役名和高司氏が代表を務める株式会社ジェネシスパートナーズと当社との間には、研修の業務委託契約に基づく取引がありますが、当期における当社からの支払額は、320万円であるため、同氏は、当社における社外役員の独立性に関する基準を満たしております。
 - 社外取締役および社外監査役その他の重要な兼職先と当社との間に重要な取引その他の特別な関係はありません。
 - 社外取締役および社外監査役の全員を、東京証券取引所の定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
 - 常勤監査役田中静夫氏は、当社財務部財務グループ長を務めた経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
 - 社外監査役天野秀樹氏は、公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
 - 当期中の取締役および監査役の地位の異動は次のとおりであります。

氏 名	新	旧	異動年月日
伊 藤 雅 俊	取締役会長	代表取締役 取締役会長	2019年6月25日
福 士 博 司	代表取締役 副社長執行役員	代表取締役 専務執行役員	2019年6月25日
栃 尾 雅 也	代表取締役 専務執行役員	取締役 専務執行役員	2019年6月25日
高 藤 悦 弘	取締役	代表取締役 専務執行役員	2019年6月25日
野 坂 千 秋	取締役 常務執行役員	(新任)	2019年6月25日
岩 田 喜美枝	社外取締役	(新任)	2019年6月25日
木 村 毅	(退任)	取締役 常務執行役員	2019年6月25日
橘・フクシマ・咲江	(退任)	社外取締役	2019年6月25日

(2) 取締役および監査役の報酬等

① 取締役および監査役の報酬を決定するにあたっての方針および手続

1) 取締役および監査役の報酬に関する基本方針

当社の取締役の報酬に関する基本方針は、役員等報酬諮問委員会の答申を受け、取締役会で決議しています。当該方針の内容は次のとおりです。

- (a) 味の素グループポリシー (AGP) に沿って、企業価値の中長期的な拡大につながるものであること
- (b) 市場水準と比較して十分な競争力のある報酬水準であること
- (c) ステークホルダーに対して、説明可能な内容であり、透明なプロセスを経て決定すること

2) 取締役および監査役の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針

(a) 報酬水準の方針

社外取締役を除く取締役の報酬水準は、外部機関の調査結果に基づく日本の大手企業の役員の報酬水準の75パーセンタイル(上位25%水準)を基準としています。

(b) 社外取締役を除く取締役の報酬

社外取締役を除く取締役の報酬は、月額報酬、短期業績連動報酬および中期業績連動型株式報酬により構成され、役員等報酬諮問委員会の答申を受け、取締役会で決議された支給基準に従い、取締役会の決議を経て支払われます。

(i) 月額報酬

月額報酬は、企業成長を牽引するための資質や能力を十分に発揮し、かつ職責に応えるために支払われる金銭報酬です。外部機関の調査結果を参考に役位別に報酬額を設定しています。

(ii) 短期業績連動報酬

短期業績連動報酬は、単年度の業績目標の着実な達成と適切なマネジメントを促すインセンティブとして、事業年度終了後に全社および部門別の業績評価に応じて支払われる金銭報酬です。

(iii) 中期業績連動型株式報酬

中期業績連動型株式報酬は、味の素グループの中長期にわたる持続的な業績向上と企業価値の増大を目的とする、当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭にて支払われる報酬です。

(c) 社外取締役および監査役の報酬

社外取締役の報酬は、月額報酬のみとし、取締役会で個別に報酬額を決定しています。

監査役の報酬は、監査役会の決定に基づき算出基準を設定し、月額報酬のみを支払っています。

3) 業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等の支給割合の決定に関する方針

月額報酬、短期業績連動報酬および中期業績連動型株式報酬の支給割合は、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※) となるよう設定しています。

※年換算とは、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を意味します。

② 当期に係る取締役および監査役の報酬等の額

役員区分	対象となる 役員員数	報酬等の種類別の総額			報酬等の総額
		月額報酬	短期業績連動報酬	中期業績連動型株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	7名	289百万円	176百万円	194百万円	661百万円
監査役(社外監査役を除く)	2	82	—	—	82
社外取締役	4	45	—	—	45
社外監査役	3	45	—	—	45

(注) 1. 支給人員には、当期中に退任した取締役2名(内、社外取締役1名)が含まれております。

2. 短期業績連動報酬は、支給予定額であります。

3. 中期業績連動型株式報酬は、支給予定額および当期中に退任した取締役1名に対する支給額の総額であります。

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

5. 2017年6月27日開催の第139回定時株主総会において、22億円を上限とする金銭を株式交付信託に拠出し、3年の信託期間終了時に2017-2019 (for 2020) 中期経営計画の目標達成度に応じて、中期業績連動型株式報酬を支給することが決議されております。なお、支給の対象は取締役(社外取締役を除く)、執行役員および理事であり、これらの者に付与する当社株式の総数は、110万株を上限としております。

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

(3) 社外役員の当期における主な活動状況

地 位	氏 名	取締役会への 出席状況 (出席率)	監査役会への 出席状況 (出席率)	取締役会および監査役会に おける発言状況
社外取締役	齋 藤 泰 雄	18回中18回 (100%)	—	外交官としての経験と知見に基づく発言を適宜行っております。
	名 和 高 司	18回中18回 (100%)	—	国際企業経営に関する見識に基づく発言を適宜行っております。
	岩 田 喜 美 枝	13回中13回 (100%)	—	企業経営および企業の社会的責任に関する見識に基づく発言を適宜行っております。
社外監査役	土 岐 敦 司	18回中17回 (94%)	14回中14回 (100%)	主に弁護士としての専門的見地からの発言を適宜行っております。
	村 上 洋	18回中18回 (100%)	14回中14回 (100%)	企業経営の経験と知見に基づく発言を適宜行っております。
	天 野 秀 樹	18回中17回 (94%)	14回中14回 (100%)	主に公認会計士としての専門的見地からの発言を適宜行っております。

(注) 社外取締役岩田喜美枝氏は、2019年6月25日の就任後に開催された取締役会への出席状況を記載しております。

(4) 責任限定契約の内容の概要

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

(5) 取締役会の実効性評価

①実施方法

2020年2月から4月にかけて、全取締役・監査役を対象に無記名アンケートを実施し、外部弁護士による回答結果の分析を踏まえ、取締役会で議論し、取締役会の実効性を評価しました。

②取締役会の実効性評価の結果

アンケートの結果によると、取締役会の実効性については概ね高い評価であり、2018年度の結果に比べても、より高評価となっている項目が多数あります。これは、この1年間、当社が取締役会の実効性を高めるための改

革を進めてきた成果であると考えます。とりわけ、下記の4点について改善が見られました。

- 1) 企業戦略や中長期的方針の議論が充実化した。
- 2) 社外役員間の情報交換が促進された。
- 3) 各諮問機関から検討プロセスも含めた結果が報告されるようになった。
- 4) 内部統制・リスク管理体制について更なる改善がなされた。

一方、以下のような改善すべきポイントが残っていると認識しております。

- 1) 企業戦略や中長期的方針の議論の更なる充実化
- 2) 社内取締役の発言
- 3) 社外役員候補者の選定
- 4) 諮問機関の検討プロセス報告の更なる工夫

③前回アンケート結果を踏まえた取り組み

2018年度のアンケートにおいては、企業戦略や中長期的方針の議論の充実化、社外役員間の情報交換、諮問機関の検討プロセス、内部統制・リスク管理体制の検証等について課題が指摘されました。そこで、2019年度に、以下のとおり取締役会改革を進めました。

- 1) 企業戦略や中長期的方針の議論の充実化
重要事項に関する審議に充てる時間を増やそうとする工夫(経営テーマ意見交換会の活性化や重要事項に関する社外取締役への十分な事前説明など)が行われたほか、付議事項を適切に選定して重要事項の審議時間を確保しました。
- 2) 社外役員間の情報交換
社外役員連絡会が設置され、社外取締役と社外監査役間の情報交換・意見交換が行われるとともに、必要に応じて日頃から情報を交換するようになり、社外役員による議題や問題点への理解が深まりました。
- 3) 諮問機関の検討プロセス
取締役会の諮問に基づき諮問機関で審議した結果について取締役会へ定期的に報告されるとともに、審議内容についても工夫して報告されるようになりました。
- 4) 内部統制・リスク管理体制の検証
2018年度のアンケートの後、各役員のコメントを再検証した上で、内部統制・リスク管理体制を改めて検証し、課題が発見された事項を改善しました。
今回の実効性評価において以上の取り組みの効果について検証しましたところ、取締役会における審議の充実や監督機能強化に貢献したことを確認しました。ただし、さらに改善の余地があることも確認しました。

④今後の課題への対応

2020年度においては、2019年度の取り組みを継続して推進するとともに、今回の実効性評価を踏まえ、取締役会で議論を行った結果、以下の取り組みを一層推進していくことにしました。

- 1) 企業戦略や中長期的方針等の重要事項に関する議論の更なる充実を確保するための事前準備の適切な実施および時間外の意見交換の機会の更なる拡充
- 2) 議論の更なる活発化のため、経営の観点からの社内取締役の発言の確保および意識改革の実施
- 3) 多様性および専門性を考慮した社外取締役候補者の選定
- 4) 諮問委員会における審議過程についての取締役会における、より充実した報告の実施

(6)政策保有株式

①当社の政策保有株式に関する方針

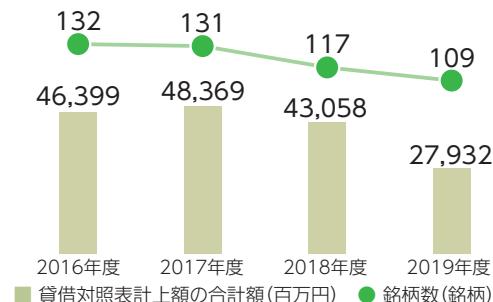
当社は、政策保有株式の保有を段階的に縮減し、必要最小限の保有とします。個別銘柄毎に政策保有株式の保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかを精査し、保有の適否を毎年取締役会で検証した上で検証の結果を開示します。また、保有が適切でないと判断された銘柄については、売却方法の詳細を決定した上で売却します。

②政策保有株式の議決権行使の基準

当社は、長期的な企業価値の向上に資するよう政策保有株式の議決権を行使します。組織再編などにより、株主価値が大きく毀損される事態や社会的不祥事等コーポレート・ガバナンス上の重大な懸念事項が生じている場合には反対票を投じます。

③当社が純投資目的以外で保有する株式の銘柄数および貸借対照表計上額の合計額

区分	年度	第139期 2016年度	第140期 2017年度	第141期 2018年度	第142期 2019年度
銘柄数(銘柄)		132	131	117	109
貸借対照表計上額の合計額(百万円)		46,399	48,369	43,058	27,932



3. 会計監査人に関する事項

(1) 会計監査人の名称

EY新日本有限責任監査法人

(2) 当期に係る会計監査人の報酬等の額

区 分	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬
当社	279百万円	16百万円
連結子会社	131	25
計	411	41

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

(3) 子会社の監査に関する事項

当社の重要な子会社のうち、22社は、当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人(外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む)による計算関係書類(これに相当するものを含む)の監査(会社法または金融商品取引法(これらの法律に相当する外国の法令を含む)の規定によるものに限る)を受けております。

(4) 非監査業務の内容

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

(5) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

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

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

以上

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

連結計算書類<IFRS(国際財務報告基準)により作成>

連結財政状態計算書(2020年3月31日現在)

(単位:百万円)

	2019年度 (2020年3月31日現在)	2018年度(ご参考) (2019年3月31日現在)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	141,701	153,725
売上債権及びその他の債権	184,739	194,270
その他の金融資産	8,946	16,526
棚卸資産	178,636	185,036
未収法人所得税	8,653	8,095
その他の流動資産	16,225	13,944
小計	538,901	571,599
売却目的保有に分類される 処分グループに係る資産	—	19,568
流動資産合計	538,901	591,167
非流動資産		
有形固定資産	454,357	423,369
無形資産	69,245	66,132
のれん	89,964	91,373
持分法で会計処理される投資	116,280	116,900
長期金融資産	50,132	64,812
繰延税金資産	17,781	15,589
その他の非流動資産	16,952	24,523
非流動資産合計	814,714	802,701
資産合計	1,353,616	1,393,869

	2019年度 (2020年3月31日現在)	2018年度(ご参考) (2019年3月31日現在)
負債		
流動負債		
仕入債務及びその他の債務	178,583	183,276
短期借入金	8,043	10,989
コマーシャル・ペーパー	40,000	—
1年内償還予定の社債	19,995	—
1年内返済予定の長期借入金	15,191	13,089
その他の金融負債	5,401	5,935
短期従業員給付	41,588	37,273
引当金	5,272	6,560
未払法人所得税	12,517	9,549
その他の流動負債	8,972	11,510
小計	335,566	278,185
売却目的保有に分類される 処分グループに係る負債	—	13,571
流動負債合計	335,566	291,756
非流動負債		
社債	149,550	169,479
長期借入金	124,135	137,157
その他の金融負債	72,738	25,412
長期従業員給付	66,659	64,406
引当金	7,264	11,135
繰延税金負債	4,503	7,392
その他の非流動負債	1,127	1,167
非流動負債合計	425,978	416,153
負債合計	761,545	707,909
資本		
資本金	79,863	79,863
資本剰余金	—	3,266
自己株式	△2,160	△2,361
利益剰余金	574,287	595,311
その他の資本の構成要素	△113,015	△65,521
売却目的保有に分類 される処分グループ	—	△16
親会社の所有者に帰属する持分	538,975	610,543
非支配持分	53,095	75,417
資本合計	592,070	685,960
負債及び資本合計	1,353,616	1,393,869

連結損益計算書（2019年4月1日から2020年3月31日まで）

（単位：百万円）

	2019年度 (自 2019年4月 1 日 至 2020年3月31日)	2018年度(ご参考) (自 2018年4月 1 日 至 2019年3月31日)
継続事業		
売上高	1,100,039	1,114,308
売上原価	△696,166	△719,299
売上総利益	403,873	395,008
持分法による損益	△2,444	△515
販売費	△172,079	△174,263
研究開発費	△27,596	△27,823
一般管理費	△102,516	△99,167
事業利益	99,236	93,237
その他の営業収益	7,572	6,009
その他の営業費用	△58,035	△45,604
営業利益	48,773	53,642
金融収益	8,030	8,116
金融費用	△8,009	△7,060
税引前当期利益	48,795	54,698
法人所得税	△20,384	△17,697
継続事業の当期利益	28,410	37,001
非継続事業の当期利益	558	2,002
当期利益	28,969	39,004
当期利益の帰属：		
親会社の所有者	18,837	29,698
非支配持分	10,132	9,306
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	18,643	27,509
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	193	2,188
親会社の所有者に帰属する当期利益合計	18,837	29,698

計算書類<日本基準により作成>

貸借対照表(2020年3月31日現在)

(単位:百万円)

	2019年度 (2020年3月31日現在)	2018年度(ご参考) (2019年3月31日現在)
資産の部		
I 流動資産	273,665	285,235
現金及び預金	54,101	52,160
受取手形	4,236	5,221
売掛金	105,024	110,226
商品及び製品	32,083	34,334
仕掛品	543	558
原材料及び貯蔵品	3,529	4,696
前払費用	7,482	7,136
短期貸付金	27,551	33,472
1年内回収予定の長期貸付金	—	165
未収入金	34,536	31,882
未収還付法人税等	3,231	4,812
その他	2,908	2,036
貸倒引当金	△1,563	△1,469
II 固定資産	702,178	693,646
1. 有形固定資産	92,675	90,553
建物	112,006	104,508
構築物	17,174	17,309
機械及び装置	115,316	142,260
車両運搬具	155	194
工具、器具及び備品	36,010	36,261
土地	17,687	15,990
リース資産	59	40
建設仮勘定	8,911	9,177
減価償却累計額及び 減損損失累計額	△214,645	△235,188
2. 無形固定資産	39,640	40,805
特許権	42	48
借地権	2,691	2,614
商標権	21,758	24,526
ソフトウェア	7,918	6,194
ソフトウェア仮勘定	7,216	7,402
その他	12	18
3. 投資その他の資産	569,861	562,287
投資有価証券	28,178	43,747
関係会社株式	468,540	432,529
出資金	38	38
関係会社出資金	70,779	82,921
長期前払費用	1,049	1,367
繰延税金資産	635	—
その他	685	1,729
貸倒引当金	△46	△47
資産合計	975,844	978,882

	2019年度 (2020年3月31日現在)	2018年度(ご参考) (2019年3月31日現在)
負債の部		
I 流動負債	397,444	336,196
買掛金	88,726	93,239
短期借入金	188,142	180,515
コマーシャル・ペーパー	40,000	—
1年内償還予定の社債	19,999	—
1年内返済予定の長期借入金	12,399	12,399
リース債務	6	8
未払金	18,482	20,799
未払費用	26,251	24,462
未払法人税等	218	598
役員賞与引当金	176	151
株主優待引当金	278	289
役員株式給付引当金	767	—
環境対策引当金	378	1,502
契約損失引当金	1,117	1,129
その他	499	1,100
II 固定負債	278,189	314,463
社債	150,000	169,998
長期借入金	108,299	120,699
繰延税金負債	—	4,661
リース債務	35	16
退職給付引当金	1,087	209
役員退職慰勞引当金	24	24
役員株式給付引当金	—	680
環境対策引当金	530	598
契約損失引当金	3,251	5,209
資産除去債務	44	49
預り保証金	11,440	11,317
その他	3,474	997
負債合計	675,633	650,660
純資産の部		
I 株主資本	293,662	313,345
1. 資本金	79,863	79,863
2. 資本剰余金	4,274	4,274
(1) 資本準備金	4,274	4,274
3. 利益剰余金	211,683	231,567
(1) 利益準備金	16,119	16,119
(2) その他利益剰余金	195,564	215,448
固定資産圧縮積立金	5,569	6,595
繰越利益剰余金	189,994	208,852
4. 自己株式	△2,160	△2,361
II 評価・換算差額等	6,548	14,876
1. その他有価証券評価差額金	7,282	15,862
2. 繰延ヘッジ損益	△733	△986
純資産合計	300,210	328,221
負債純資産合計	975,844	978,882

損益計算書（2019年4月1日から2020年3月31日まで）

（単位：百万円）

	2019年度	2018年度(ご参考)
	(自 2019年4月 1 日 至 2020年3月31日)	(自 2018年4月 1 日 至 2019年3月31日)
I 売上高	261,582	261,372
II 売上原価	144,447	143,715
売上総利益	117,135	117,657
III 販売費及び一般管理費	124,563	124,194
営業損失(△)	△7,427	△6,537
IV 営業外収益	53,262	50,510
受取利息	134	137
有価証券利息	19	—
受取配当金	49,062	47,679
その他	4,046	2,693
V 営業外費用	9,261	7,342
支払利息	4,042	3,650
賃貸収入原価	2,037	1,676
訴訟関連費用	313	330
その他	2,867	1,684
経常利益	36,573	36,631
VI 特別利益	12,176	5,765
投資有価証券売却益	6,434	2,506
現物配当に伴う交換利益	4,169	—
契約損失引当金戻入益	1,111	—
助成金	254	254
固定資産売却益	1	2,791
その他	206	214
VII 特別損失	42,932	20,740
関係会社株式評価損	17,193	13,679
関係会社出資金評価損	12,142	—
特別転進支援施策関連費用	6,525	—
固定資産除却損	2,268	2,201
環境対策引当金繰入額	440	1,244
関係会社株式売却損	—	2,880
契約損失引当金繰入額	—	368
その他	4,361	364
税引前当期純利益	5,817	21,656
法人税、住民税及び事業税	△899	△1,821
法人税等調整額	△1,773	△371
当期純利益	8,491	23,849

監査報告書

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2020年5月21日

味の素株式会社

取締役社長 西井 孝明 殿

EY新日本有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 武内 清信 (印)

業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 定留 尚之 (印)
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 前川 伸哉 (印)
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、味の素株式会社の2019年4月1日から2020年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

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

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、経営者が清算若しくは事業停止の意図があるか、又はそれ以外に現実的な代替案がない場合を除いて、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められる。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 連結計算書類の表示及び注記事項が、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
- 監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

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

以上

会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2020年5月21日

味の素株式会社

取締役社長 西井 孝明 殿

EY新日本有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 武内 清信 (印)
業務執行社員指定有限責任社員 公認会計士 定留 尚之 (印)
業務執行社員指定有限責任社員 公認会計士 前川 伸哉 (印)
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、味の素株式会社の2019年4月1日から2020年3月31日までの第142期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書(以下「計算書類等」という。)について監査を行った。

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

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
 - ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
 - ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
 - ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
 - ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
- 監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

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

以上

監査役会の監査報告書 謄本

監 査 報 告 書

当監査役会は、2019年4月1日から2020年3月31日までの第142期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、監査役全員の一致した意見として、本監査報告書を作成し、以下の通り報告いたします。

1. 監査役および監査役会の監査の方法およびその内容

- (1) 2019年7月26日開催の監査役会において、監査方針、監査計画、各監査役の職務の分担等を決議しました。また、監査役会を毎月定期的に開催し、取締役会の議題についての事前審査、各監査役の活動状況・活動結果の共有、意見交換等を行いました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準に従い、取締役、執行役員および内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集および監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ① 取締役会、経営会議、その他重要な会議へ出席しました。また、重要な決裁書類等を閲覧するとともに、本社および主要な事業所において業務および財産の状況を調査いたしました。国内外の子会社については、子会社の取締役および監査役等と意思疎通および情報交換を図り、海外の子会社を適宜往査いたしました。
 - ② 取締役会で決議した「内部統制システムに関する基本方針」の履行状況について、取締役、執行役員および使用人等からその構築および運用の状況について報告を受け、監視および検証いたしました。
 - ③ 内部監査部門からは、実施した監査の結果について監査終了の都度報告書を受領し、3ヶ月ごとに監査結果の報告および財務報告に係る内部統制に関する評価の報告を受け、意見交換を行いました。
 - ④ 会計監査人からは、事前に監査計画の説明を受け、協議を行うとともに、監査結果の報告を受け、意見交換を行いました。さらに、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の遂行が適正に行われていることを確保するための体制を整備している旨の報告を受けました。

以上の方法に基づき当該事業年度に係る事業報告およびその附属明細書について監査すると共に、計算書類(貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書および個別注記表)およびその附属明細書、連結計算書類(連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書および連結注記表)について会計監査人の監査の相当性を評価しました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告およびその附属明細書は、法令および定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。当該システムに関しては、その構築および運用について継続的に改善が図られていることを確認しております。これら内部統制システムに関する事業報告の記載内容につき、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類およびその附属明細書の監査結果

会計監査人 EY新日本有限責任監査法人の監査の方法および結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人 EY新日本有限責任監査法人の監査の方法および結果は相当であると認めます。

2020年5月21日

味の素株式会社 監査役会

常勤監査役 富樫 洋一郎 (印)

常勤監査役 田 中 静 夫 (印)

監 査 役 土 岐 敦 司 (印)
(社外監査役)

監 査 役 村 上 洋 (印)
(社外監査役)

監 査 役 天 野 秀 樹 (印)
(社外監査役)

トピックス

新製品のご紹介

味の素(株)

「スチーマー」豚チャーシュー用

仕事や家事で忙しく過ごすイマドキの生活者を主なターゲットとした製品です。

調理すると手間のかかるチャーシューが、電子レンジを使って短時間で簡単に作れる、当社独自開発の圧カスチーム調理パウチに入った合わせ調味料です。

2020年3月より、1都9県※の一般チャネルおよび通販サイト限定で販売を開始した〈豚チャーシュー用〉は、豚かたまり肉を用意して電子レンジで8分(600W)加熱するだけで、やわらかくジューシーでコクのあるチャーシューが手作りできます。

※東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、群馬県、茨城県、栃木県、山梨県、長野県、新潟県。今後は全国展開および新品種展開を予定しております。



クノール® ふんわりたまごスープ 塩分30%カット

塩分を気にされる方を主なターゲットにした製品です。

当社独自の減塩技術により、1食あたり食塩相当量0.7gと市販品の中で最も塩分を抑えた製品※ながらも、かつおと昆布のだしをたっぷりさせることでおいしく仕上げました。

お湯を注ぐだけで“とれて3日以内の国産新鮮たまご”がふんわり広がる彩りきれいなスープをお楽しみください。



※2020年2月当社調べ

味の素冷凍食品(株)

国産鶏のうまから揚げ

「小麦・卵・乳」アレルギーをお持ちの方でも安心してお召し上がりいただける、自然解凍可能な製品です。「みんなと同じものを食べたい」「おいしくて安心できるものを食べさせてあげたい」という食べる人、作る人の強い思いにお応えし、「小麦・卵・乳」を使わず、国産鶏肉だけを使用し、本醸造醤油と生姜でじっくり漬け込み、やわらかくジューシーに仕上げた、〈安心でおいしい〉から揚げです。



味の素AGF(株)

ちょっと贅沢な珈琲店® レギュラー・ コーヒー プレミアムドリップアソート

その日の気分やシーンによってさまざまなフレーバーを飲み分けたい嗜好の方をメインターゲットにした製品です。贅を尽くした奥深い味と香りの〈スペシャル・ブレンド〉、甘い香りややわらかな味わいの〈モカ・ブレンド〉、豊かな香りとまろやかな味わいの〈喫茶店ブレンド〉、トーストとの相性を追究した甘い香りとうっきりとした後味の〈優雅なモーニング・ブレンド〉の4種類を詰め合わせています。いずれも厳選した上質なアラビカ豆を100%使用した個包装タイプのプレミアムドリップコーヒーです。



味の素グループの2019年度ESG課題への取組み ～地域・地球との共生～

「AGF® マイボトルスティック ワン」シリーズを発売

味の素AGF(株)は、2020年2月21日より、マイボトルにスティック1本を溶かすだけで手軽にティータイムをお楽しみいただける「AGF® マイボトルスティック ワン」シリーズを通販限定で発売しました。

本製品は、マイクロプラスチックなどの環境問題への関心が高まり、マイボトルを持つ方が増えていることを受けて開発しました。ONE STICK(1本のスティック)で、ONE SHAKE(1振り)で飲んで、ONE DAY(1日)を楽しめる「AGF® マイボトルスティック ワン」は、“エコロジーでエコノミーなくらし”を実現します。



共同プロジェクト「九州力作野菜®」「九州力作果物®」 「第3回ジャパンSDGsアワード」内閣官房長官賞受賞！

2019年12月20日、当社とイオン九州(株)を含む約60の企業・団体との共同プロジェクト「九州力作野菜®」「九州力作果物®」が「第3回ジャパンSDGsアワード」内閣官房長官賞*を受賞しました。



「九州力作野菜®」「九州力作果物®」 プロジェクトとは

九州事業所の工場では出る副生バイオマスと家畜の糞尿を混合して高品質な堆肥を製造。耕種農家はその堆肥で農作物を栽培し、アミノ酸含有量や糖度を高めておいしい野菜を「九州力作野菜®」「九州力作果物®」というブランドで生活者に提供しています。

2012年に開始した本プロジェクトは、堆肥の発酵熱を利用した菌体乾燥技術で、九州事業所で発生する二酸化炭素排出量の削減を実現しました。今回の受賞は、環境改善だけでなく農家や流通、販売店など九州の農業活性化に貢献するバリューチェーン(価値連鎖)を築いたことが評価されました。

※ 持続可能な開発目標(SDGs)達成に資する優れた取組みを行っている企業・団体を、外務省SDGs推進本部が表彰するもの。

株主優待制度の変更のご案内

株主優待の内容を魅力あるものとするにより、株主様により長く、より多くの当社株式を保有していただくため、2021年3月31日現在の株主様への贈呈分から株主優待制度を次のとおり変更いたします。

●優待内容と贈呈基準の変更内容

変更前				変更後			
対象：毎年3月31日現在の株主名簿に記録された株主様				対象：毎年3月31日現在の株主名簿に記録された株主様			
所有株式数	保有期間	優待内容	送付時期	所有株式数	保有期間	優待内容	送付時期
100株以上 1,000株未満	—	1,000円相当	6月下旬から 7月初旬	100株以上 500株未満	100株以上を 継続半年以上 ^(注1)	1,500円相当 ^(注3)	9月中旬から 10月中旬 (予定)
1,000株以上	1,000株以上を 継続3年未満	3,000円相当	7月下旬から 8月初旬	500株以上 1,000株未満		3,000円相当 ^(注3)	
	1,000株以上を 継続3年以上	6,000円相当		1,000株以上	4,000円相当 ^(注3)		
				1,000株以上	1,000株以上を 継続3年以上 ^(注2)	7,000円相当 ^(注4)	

(注1) 「100株以上を継続半年以上」とは、株主優待の割当基準日(毎年3月31日)において、株主名簿基準日(3月31日および9月30日)の株主名簿に100株以上の保有記録が同一株主番号で2回以上連続している場合をいいます。

(注2) 「1,000株以上を継続3年以上」とは、株主優待の割当基準日(毎年3月31日)において、株主名簿基準日(3月31日および9月30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。

(注3) 「味の素グループ商品の詰め合わせセット」の贈呈または寄付をお選びいただけます。

(注4) 「味の素グループ商品」の贈呈または寄付をお選びいただけます。「味の素グループ商品」は複数の選択肢の中からお選びいただけます。

●株主優待に関してよくある質問



1,000株を買い、2021年3月31日現在の株主名簿に初めて記録されました。2021年3月31日現在の株主優待の対象となりますか。



2021年3月31日現在の株主優待の対象となりません。2020年9月30日現在の株主名簿に100株以上保有として記録される必要があります。



100株を買い、2020年9月30日現在の株主名簿に初めて記録され、その後買い増して、2021年3月31日現在の株主名簿に1,000株保有として記録されました。2021年3月31日現在の株主優待の対象となりますか。



2021年3月31日現在の株主優待の対象となります。4,000円相当の株主優待をお送りします。



1,000株以上を継続3年以上保有しています。
4,000円相当と7,000円相当の両方の株主優待の
対象となるのですか。



7,000円相当の株主優待の対象となり、4,000
円相当の株主優待の対象とはなりません。

●本年度の株主優待のご案内

2020年3月31日現在の株主様への株主優待の内容に変更はございません。

お届け時期は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により例年より1か月程度遅れる見込みです。今後の状況によってはさらに遅れる可能性があります。ご理解をお願い申し上げます。

	2020年6月	2020年7月	2020年8月
● 100株以上1,000株未満 保有の株主様	2020年6月下旬から7月下旬を予定		
● 1,000株以上を 継続3年未満保有の株主様		2020年7月 下旬を予定	
● 1,000株以上を 継続3年以上保有の株主様			2020年8月 下旬を予定

「株主様施設見学デー」に関するお知らせ

当社は、2020年度「株主様施設見学デー」に向けて、新たな企画等検討してまいりましたが、新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、現時点で開催をお約束できる状況にございません。

誠に遺憾ではございますが、例年どおりに募集させていただくことにつきまして、見送る判断をさせていただきました。

なお、当社は、「株主様施設見学デー」を株主様に当社グループのご理解を一層深めていただく貴重な機会と考えております。

そのため、2020年度内の開催に向けた検討を今後も継続してまいります。

株主様および各施設の安全・衛生管理に考慮した形で開催することに目途が立った際には、別途ご案内申し上げます。

何卒ご理解賜りたく、よろしくお願い申し上げます。

株式インフォメーション

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 5月20日
創立年月日	1925年12月17日

株主メモ

事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
配当金支払株主確定日	3月31日(期末配当) 9月30日(中間配当)
証券コード	2802
公告掲載方法	電子公告 (https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/) ただし、電子公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載します。

株主名簿管理人 (兼特別口座管理機関) 同連絡先	三菱UFJ信託銀行株式会社 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒183-0044 東京都府中市日鋼町1-1 0120-232-711 (通話料無料)
--------------------------------	--

同郵送先	〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
------	--

株式に関するお手続きのご案内

●証券会社に口座をお持ちの場合

お手続き、ご照会の内容

- 単元未満株式の買取・買増請求
- 配当金の受領方法 ●振込先のご変更
- 届出住所・姓名などのご変更
- マイナンバーに関するお届出・お問い合わせ

お問い合わせ先

口座を開設されている証券会社

お手続き、ご照会の内容

- 郵送物の発送と返戻に関するご照会
- 株式事務に関する一般的なお問い合わせ
- 支払期間経過後の配当金に関するご照会

お問い合わせ先

株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行証券代行部 0120-232-711 (通話料無料)
---------	--

●特別口座※の場合

お手続き、ご照会の内容

- 単元未満株式の買取・買増請求
- 配当金の受領方法 ●振込先のご変更
- 届出住所・姓名などのご変更
- マイナンバーに関するお届出・お問い合わせ
- 特別口座から証券口座への振替請求

お問い合わせ先

特別口座の 口座管理機関	三菱UFJ信託銀行証券代行部 0120-232-711 (通話料無料)
-----------------	--

お手続き、ご照会の内容

- 郵送物の発送と返戻に関するご照会
- 株式事務に関する一般的なお問い合わせ
- 支払期間経過後の配当金に関するご照会

お問い合わせ先

株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行証券代行部 0120-232-711 (通話料無料)
---------	--

※2009年1月の株券電子化実施日において「株式会社証券保管振替機構（ほふり）」をご利用できなかった株主様の権利を確保するために、当社が当該株主様の名義で開設した口座です。

配当金を配当金領収証との引換でお受け取りの株主様へのご案内

より安全かつ迅速に配当金をお受け取りいただける、**口座振込**をおすすめしております。株主様におかれましては、この機会にお受け取り方法のご変更を、ご検討いただきますようご案内申し上げます。

当社株式を特別口座でご所有の株主様へのご案内

特別口座で管理されている株式は、お取引に一定の制限がかり、市場で売買することができません。株主様におかれましては、この機会に特別口座の移管手続きにつきましてご検討いただきますようご案内申し上げます。



株主総会会場のご案内

帝国ホテル東京 本館2階 孔雀の間

東京都千代田区内幸町一丁目1番1号 ☎ 03(3504)1111 (代表)

交通のご案内

JR

- 有楽町駅(●山手線・●京浜東北線)日比谷口から徒歩5分
- 新橋駅(●山手線・●京浜東北線・●東海道線・●横須賀線)日比谷口から徒歩7分

地下鉄

- 日比谷駅(○東京メトロ日比谷線・○千代田線・○都営地下鉄三田線)A13出口から徒歩3分
- 内幸町駅(○都営地下鉄三田線)みずほ方面出口から徒歩3分
- 銀座駅(○東京メトロ銀座線・○丸ノ内線・○日比谷線)C1出口から徒歩5分
- 新橋駅(○東京メトロ銀座線)7出口から徒歩9分

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



見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。



環境に配慮したFSC®認証紙と植物油インキを使用しています。



味の素株式会社

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