

- Valine
- Leucine
- Isoleucine
- Alanine
- Arginine
- Glutamine
- Lysine
- Aspartic acid
- Glutamate
- Proline
- Cysteine
- Threonine
- Methionine
- Histidine
- Phenylalanine
- Tyrosine
- Tryptophan
- Asparagine
- Glycine
- Serine

お問合せ先
味の素株式会社 グローバルコミュニケーション部
〒104-8315 東京都中央区京橋1-15-1
TEL:03-5250-8223 FAX:03-5250-8314
E-mail:csr_info@ajinomoto.com
URL:<http://www.ajinomoto.com/jp/aboutus/>

IR情報に関するお問合せ
味の素株式会社 財務・経理部IRグループ
TEL:03-5250-8291 FAX:03-5250-5080
E-mail:investor_relations@ajinomoto.com
URL:<http://ajinomoto.com/jp/ir/>



味の素グループ 統合報告書2016



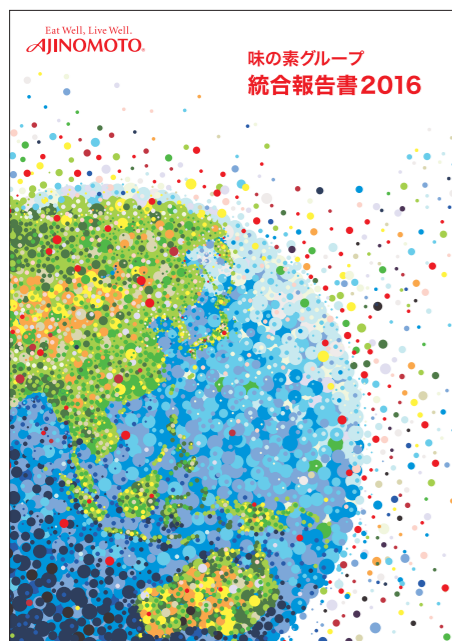
私たちは地球的な視野にたち、 “食”と“健康”、そして、 明日のよりよい生活に貢献します

味の素グループ 「統合報告書2016」の発行にあたって

味の素グループでは、従来の「フィナンシャルレポート」と「サステナビリティレポート」を統合し、2016年より「統合報告書」として発行することいたしました。

「統合報告書」では、味の素グループが目指す「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」の実現に向けて、社会価値の創出を通じて経済価値を向上するASV (Ajinomoto Group Shared Value)の取り組みについて、分かりやすくお伝えすることを目指しています。

持続可能な成長に向けた味の素グループの姿を、株主・投資家の皆様をはじめとする、全てのステークホルダーの方々にご理解いただければ幸いです。



【表紙について】

地球上の生命は、アミノ酸の誕生とともにその歴史が始まり、味の素グループは、創業以来アミノ酸をベースとした事業を展開してきました。

表紙では、からだを構成する20種類のアミノ酸で作られた地球を通じて、地球上の生命と味の素グループのつながりを表現しています。

対象組織

原則として、味の素(株)および連結子会社・持分法適用会社(2016年3月31日現在)を「味の素グループ」と表記しています。グループ全体の情報を十分に把握できていない事象は、報告の都度、対象組織を明示しています。

対象期間

2015年度(2015年4月～2016年3月)
ただし、過去の経緯やデータ、最近の事例を示すことが適当である場合は、この期間以外のものを報告しています。

将来見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている業績見通し等の将来に関する記載は、本資料の発表日現在における将来の見通し、計画のもととなる前提、予測を含んで記載しており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績は、今後様々な要因によって、大きく異なる結果となる可能性があります。

目次

2 What's 味の素グループ

12 社長メッセージ

18 味の素グループの成長戦略

「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」の実現を目指して

19 「ASV統合目標」の策定に向けて

20 「ASV統合目標」の考え方

2014-2016年度中期経営計画

22 基本方針

23 2015年度の進捗

24 スペシャリティの追求/目指す事業の方向性

25 「Open New Sky」(事業領域拡大)の発想

26 成長ドライバーの展開「GROW」

32 更なる事業構造強化「FIT」

35 経営基盤の進化(経営イノベーション)

47 事業概況

48 2015年度 連結業績ハイライト

49 セグメント別概況

53 財務セクション

54 財務担当役員メッセージ

56 10年間の財務データ概況

58 財務諸表

64 特集

65 多様なライフスタイルに応える「鍋キューブ®」

66 現地の食文化に適合した風味調味料

67 ガーナ栄養改善プロジェクト

68 世界最高クラス性能の再生医療向けの培地開発

70 持続可能なアミノ酸発酵製造「バイオサイクル」

71 コモディティtoスペシャリティの“核”「AjiPro®-L」

72 主要子会社および関連会社

74 会社情報/株式情報

味の素グループの「創業の志」

味の素グループは、1908年に「日本人の栄養状態を改善したい」と強く願っていた池田菊苗博士が発見した「うま味」を、創業者である二代鈴木三郎助が「味の素®」として製品化したことから、その歴史が始まりました。「おいしく食べて健康づくり」という創業の志は、100余年が過ぎた現在も脈々と受け継がれ、世界各地の健康な生活に貢献する企業グループとして成長を続けています。

Eat Well, Live Well.

「おいしく食べて健康づくり」。

それは、100年以上前に、うま味調味料

「味の素®」を生み出した志。

その原点を共有し、科学で実証しながら、

今日も、人々の健康のために。



「うま味」の発見者
池田 菊苗



味の素グループの創業者
二代 鈴木 三郎助

1908年、池田菊苗博士が「うま味」を発見

きっかけは、湯豆腐の昆布だしでした。池田菊苗博士は昆布だしを味わううちに、4つの基本味である甘味、塩味、酸味、苦味とは違う、もう一つの味があることを確信し、昆布だしの研究に取りかかりました。

同じ頃、日本初の医学博士、三宅秀氏が「佳味は消化を促進する」という説を唱え、これに励まされた池田博士は、ついに昆布だしの味成分がグルタミン酸というアミノ酸の一種であることを発見。この味を「うま味」と命名し、更にグルタミン酸を原料としたうま味調味料の製造方法を発明しました。

「佳良にして廉価なる調味料を造り出し
滋養に富める粗食を美味ならしむること」

池田菊苗著『味の素』発明の動機（青空文庫）



池田菊苗博士が昆布から抽出した
グルタミン酸（1908年）

日本人の栄養状態を改善したい

1899年、池田博士はドイツへ留学した際、当時のドイツ人の体格と栄養状態の良さに驚き、「日本人の栄養状態を改善したい」と強く願うようになりました。その願いを共有した二代鈴木三郎助は、1909年に事業を開始。そして、世界初のうま味調味料「味の素®」は発売されました。味の素グループの原点は「おいしく食べて健康づくり」という志にあるのです。

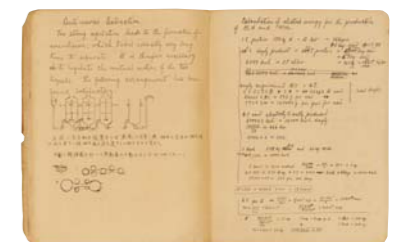


最初の「味の素®」（1909年）

「おいしく食べて健康づくり」という志

2000年、マイアミ大学により舌にグルタミン酸の受容体があることが発見され、2006年には味の素(株)ライフサイエンス研究所(当時)が、胃にもグルタミン酸の受容体があることを発見。グルタミン酸は、おいしさに関わるだけでなく、栄養・生理学的にも重要であることが示されました。「おいしく食べて健康づくり」という志は、科学的にも実証されているのです。

味の素グループは今も同じ志を共有し、うま味物質の発見から見出したアミノ酸の可能性を更に探求し、食品とアミノサイエンスの分野で、広く社会に貢献していきます。



池田菊苗博士研究ノート
(東京大学理学部所蔵)

「創業の志」が「味の素グループWay」として 脈々と受け継がれ、事業の多角化とグローバル化を実現

味の素グループは、アミノ酸を起点とした食品企業グループです。創業当初から「おいしさとは何か?」「何故おいしいのか?」を科学的に解明し、おいさとサイエンスを組み合わせた事業を展開してきました。お客様や社会が求めるもの、必要なものを提供する顧客起点の発想に基づき、先端バイオ・ファイン技術を軸に食品以外の分野にも事業を展開する世界一のアミノ酸メーカーでもあります。そして、創業からの開拓者精神で、海外でも積極的に事業を拡大し、オープン&リンクイノベーションによる新たな価値も創出してきました。味の素グループには、「創業の志」が「味の素グループWay」として根付いており、全ての事業活動の原点となっています。

味の素グループの事業拡大モデル



味の素グループ成長の源泉

技術

コア技術の発展により、 事業の多角化とグローバル化を実現

うま味の発見と工業化を原点とし、うま味やアミノ酸の研究を通じて培ってきた先端バイオ・ファイン技術を軸に、事業の多角化とグローバル化を実現しています。おいしさの立体的な解析や商品の安全・安心など常にサイエンスをベースに追求し、アミノ酸の価値を提供しています。

オープン&リンクイノベーション

オープン&リンクイノベーションにより、 新たな価値を創出

味の素グループは創業以来、自社による展開のみならず、オープン&リンクイノベーションによって外部とも連携し、事業の多角化や研究分野での成果を創出し続けています。

顧客起点

徹底した顧客起点イノベーションを追求

お客様のライフステージやライフスタイルの変化、地域ごとの特徴やニーズなどを把握し、徹底した顧客起点に基づいた事業を展開しています。近年は、健康栄養の更なるニーズに応えるべく、新しい価値の創造に取り組んでいます。

地域拡大

グローバル化で世界中に価値を提供

創業の翌年である1910年にうま味調味料「味の素®」を台湾へ輸出、1917年にニューヨークに事務所を開設して以来、味の素グループは海外において積極的に事業を展開し、現在味の素グループの商品を販売している国・地域は130を超えています。

成長の軌跡

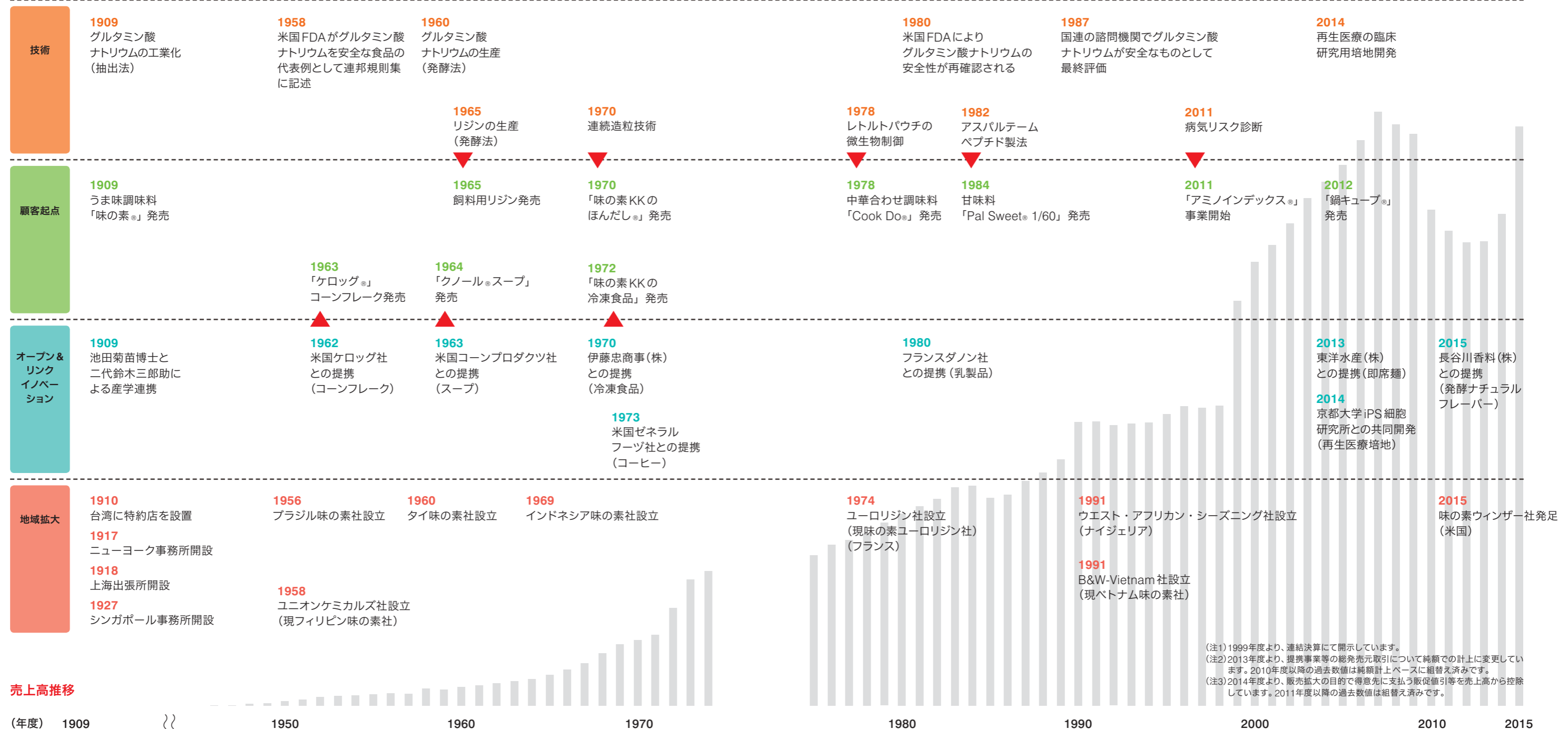
～社会に価値を提供しながら事業を拡大

味の素グループは、技術、顧客起点、オープン&リンクイノベーションを軸に事業の多角化を進めるとともに、地域拡大によるグローバル化を推進してきました。世界中の社会課題に対して「食」と「健康」を通じて貢献し、社会価値を創出しながら経済価値を向上する取り組みを創業から現在に至るまで一貫して行っています。

味の素グループの事業規模 (2016年3月31日現在)

事業展開	商品展開エリア	生産工場数
27の国・地域	130超の国・地域	119工場
売上高	従業員数	研究開発要員
1兆1,859億円	33,295人	1,700人以上

味の素グループ成長の軌跡

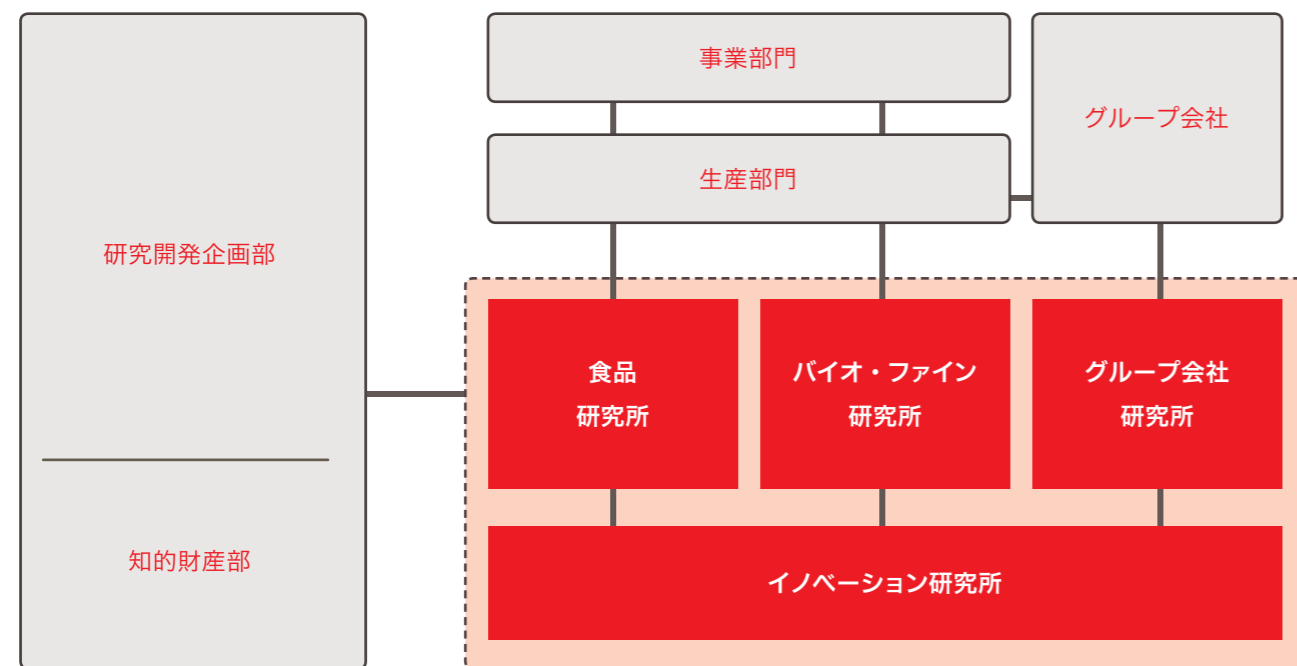


アミノ酸をベースとした研究開発の追求が味の素グループのスペシャリティを実現

味の素グループは創業以来、「食」と「健康」に関するあらゆるソリューションを世界中に提供してきました。同時に、うま味物質であるグルタミン酸がアミノ酸の一種であることから、アミノ酸をベースとした研究開発に取り組み、独自の「先端バイオ・ファイン技術」を追求してきました。そして、この技術を核として事業領域を拡げ、味の素グループならではの「アミノサイエンス」として展開し、高付加価値素材や新しいビジネスモデルを提供しています。

スペシャリティを支える研究体制

味の素グループは、日本にある味の素(株)イノベーション研究所、食品研究所、バイオ・ファイン研究所の3研究所を中心とし、国内外のグループ各社の研究開発拠点とともに、次世代を見つめた基盤技術の研究開発から現地のニーズに最適化した商品開発まで、グループ全体視点での研究開発に取り組んでいます。これらの研究開発組織が、事業と連動しながらオープン&リンクイノベーションを展開し、お客様とともに新たな価値の創出に取り組んでいます。



イノベーション研究所



食品研究所

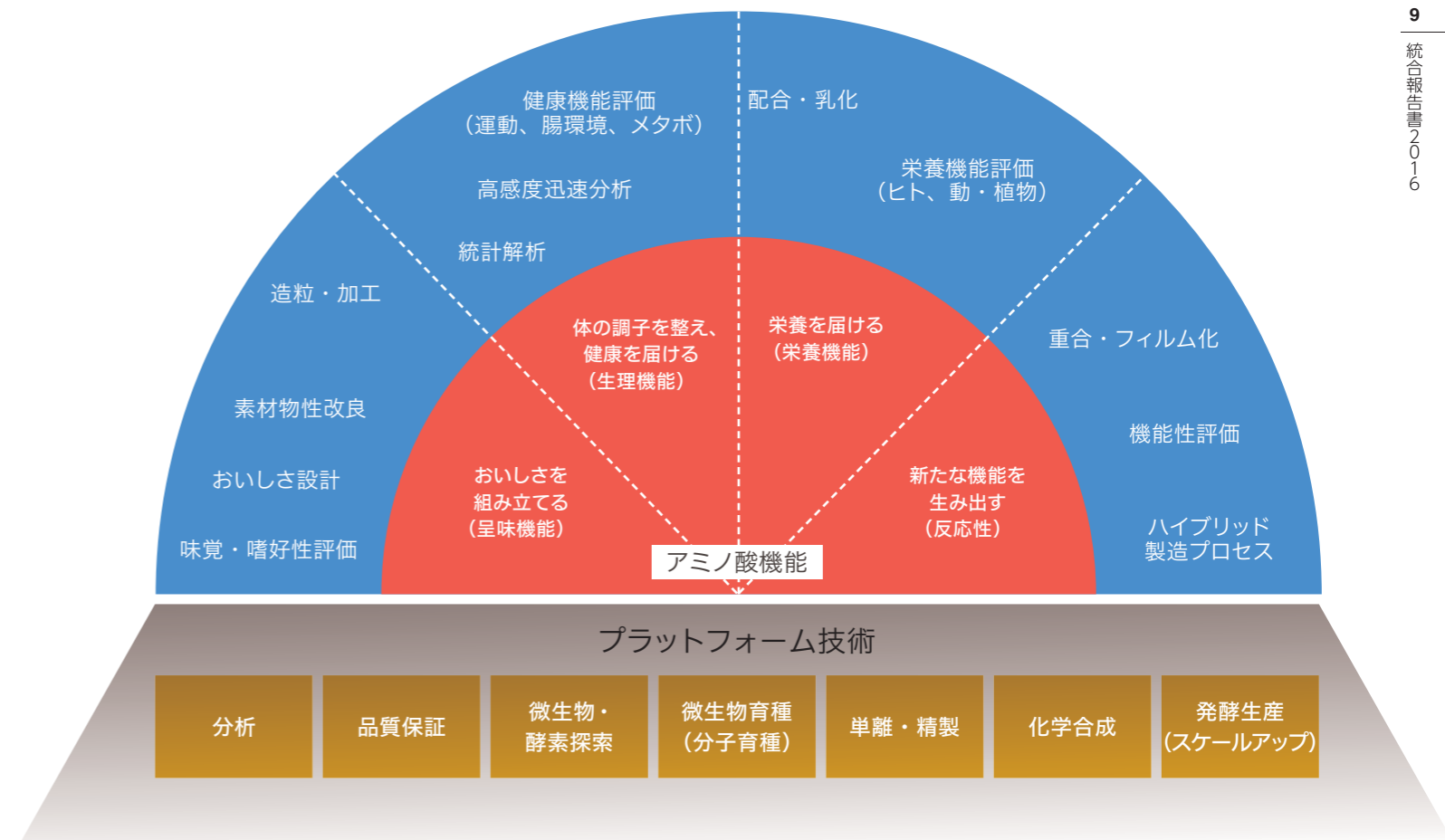


バイオ・ファイン研究所



先端バイオ・ファイン技術が先導する味の素グループの技術優位性

味の素グループは、アミノ酸の様々な機能を活用してイノベーションを起こせる技術を強みとしています。これらの技術は、世界最先端の分析技術に基づいた品質保証などのプラットフォームに支えられ、優位性を持って事業展開しています。



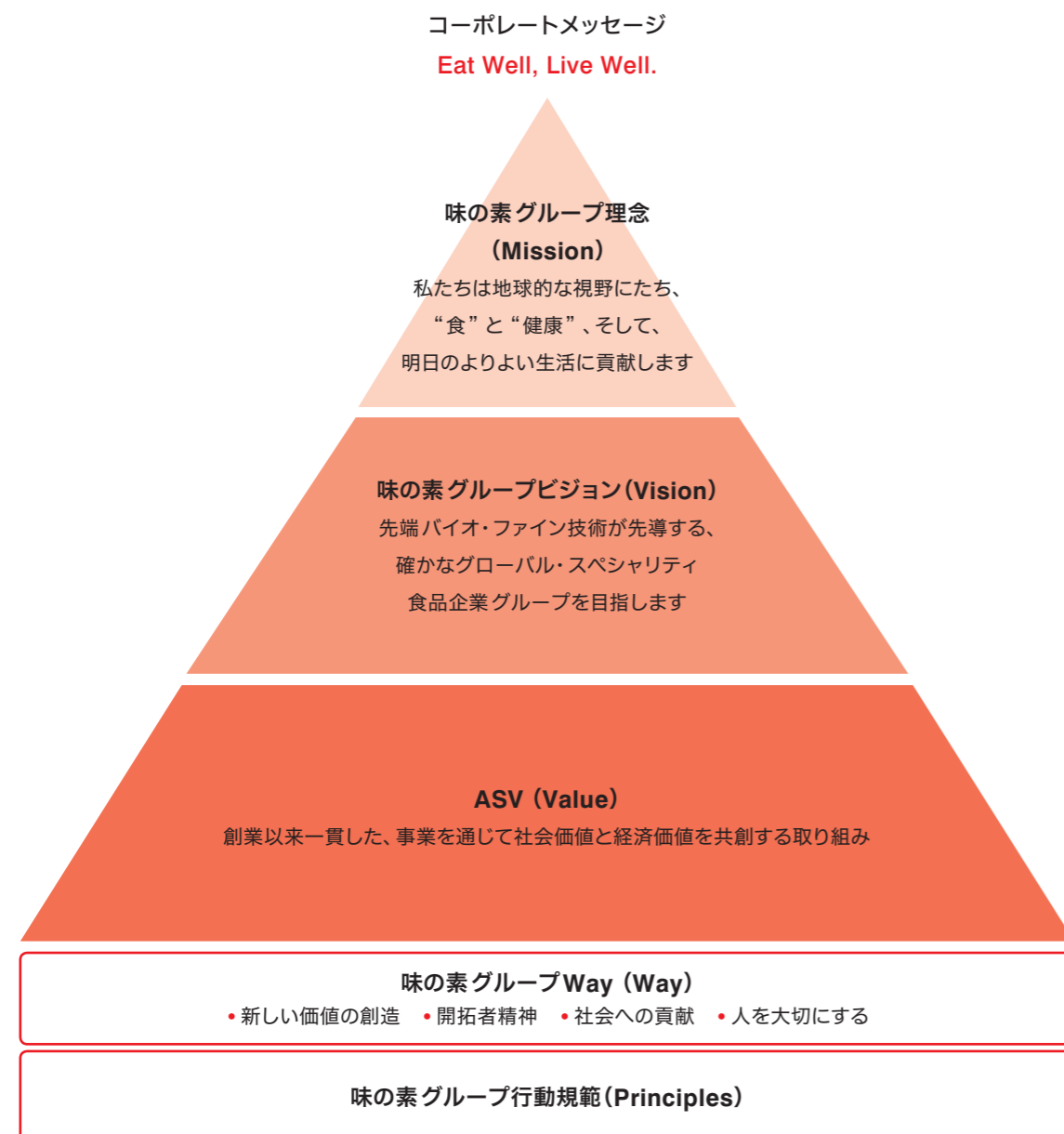
What's 味の素グループ

創業以来一貫したASVを中核に更なる飛躍へ

味の素グループは、事業を通じた社会的課題解決に取り組み、社会・地域と共有する価値を創出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、これを進化させていくことが「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」の実現につながると考えています。

味の素グループの目指す姿

味の素グループでは、目指す姿として理念、ビジョン、ASVの関係を明確に位置づけました。ASVは味の素グループの事業活動そのものであり、今後もASVを中核とした事業を展開し、理念とビジョンの実現を目指します。

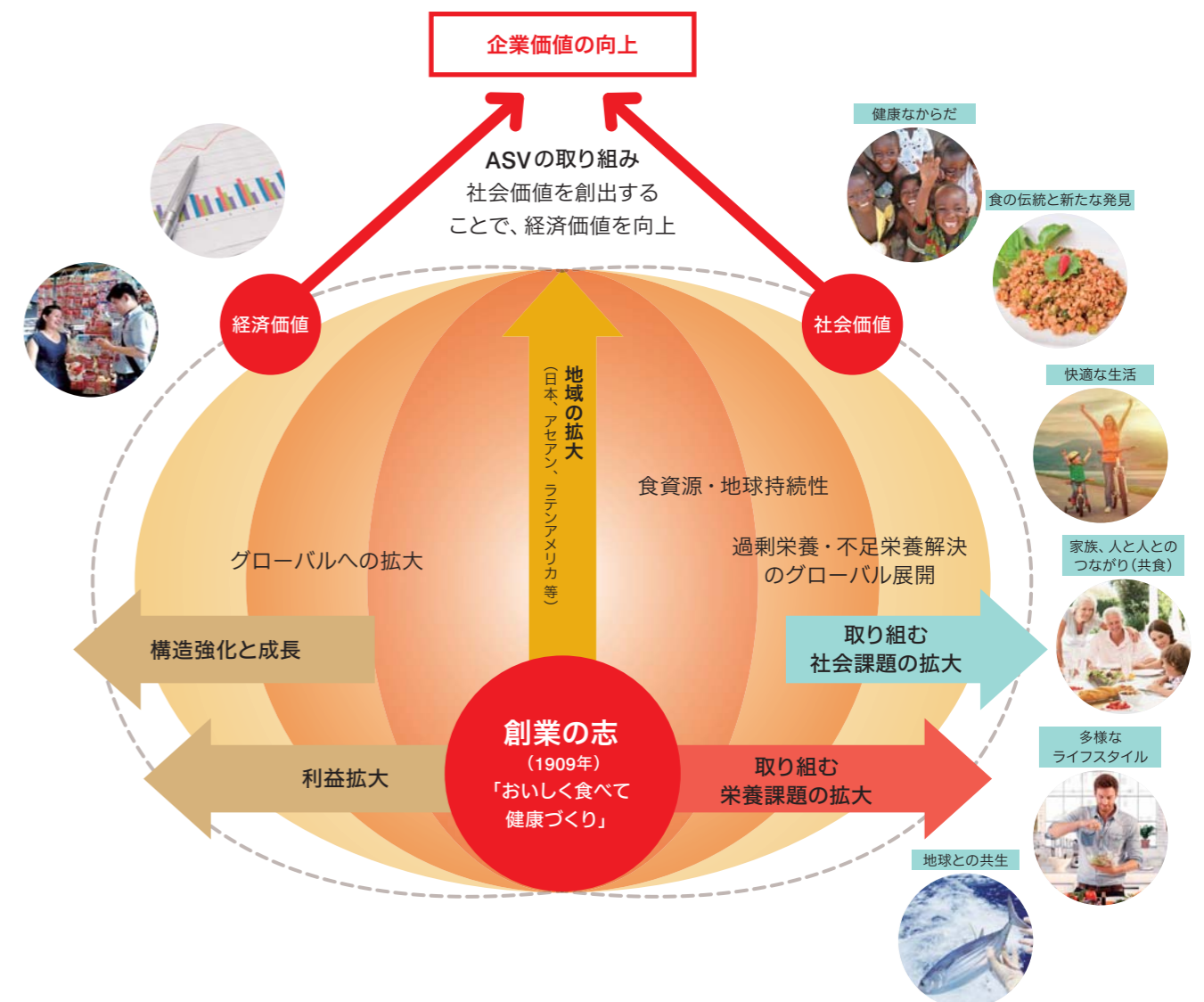


ASV(Ajinomoto Group Shared Value)



ASV価値創造モデル

味の素グループでは、創業以来、栄養課題の解決に取り組んできました。今後も拡大する社会課題への取り組み範囲を拡げ、課題解決への貢献を通じて経済価値を向上し、企業価値につなげていきます。





代表取締役
取締役社長
最高経営責任者
西井 孝明

「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」 の実現に向けて2014-2016年度中期経営計画を 完遂し、利益成長を果たしていきます。

創業の志を受け継ぎ、 人と地球の健やかな未来に貢献する

化学者・池田菊苗博士が第5の基本味「うま味」を発見し、事業者・二代鈴木三郎助による創業以来107年、味の素グループは「うま味を利用して栄養のある食を広め国民を健康にする」という二人の強い思いを世界に広げてきました。そして、うま味物質・グルタミン酸を起点として研究開発に取り組み、独自の「先端バイオ・ファイン技術」、「世界一の調味料技術」を追求し、これらを核に、食やヘルスケア、ライフサポートといった幅広い分野で事業の多角化を実現するユニークな食品企業グループに発展してきました。

21世紀を迎え、人類活動の蓄積に端を発する様々な課題が顕在化しています。その中には味の素グループが事業を通じて価値を創出していくことで解決できる課題が確かに存在しています。世界各地でビジネスを行う中で、私たちはそのことを痛感し、果たすべき責任と向けられた期待の大きさを噛みしめてきました。そして、優先して取り組むべき課題について、多くのステークホルダーの皆様との対話を通じて明確にしてきました。それが、「21世紀の人類社会の課題」として挙げる「地球持続性」「食資源」「健康な生活」の3つです。

この3つの課題は、複雑に絡み合っています。味の素グループは「食」を基本とする企業として持続可能な「食」と「栄養」の提供に貢献していく責任があります。私たちは、創業の志を胸に、サイエンスと技術に裏づけられた製品とサービス、そして、事業活動全体で人と地球の健やかな未来に貢献し続けることで持続的な成長を実現していきます。

「スペシャリティ」の追求による成長戦略の推進

2014-2016年度中期経営計画（以下、14-16中計）では味の素グループの「スペシャリティ」として、当社グループならではの独自の技術を磨き、多様な顧客のニーズや課題に応える価値創造を追求しています。他社には真似のできない「先端バイオ・ファイン技術力」と、誰よりも顧客のことを理解し、顧客機会を発見する「顧客価値創造力」をあわせてスペシャリティ食品企業グループを実現していきます。

具体的には、食品事業では、世界一の調味料技術をグローバルに展開することが基本戦略です。徹底した現地の食事をおいしくする製品開発によって食生活を豊かにし、栄養改善にも貢献することで、「おいしく食べて健康づくり」を実現し、日本や新興国における成長に

結びつけています。また、先進国においては、日本食の持つ栄養バランスの良さや食文化を冷凍食品で展開することにも取り組んでおり、北米では、味の素ウインザー社（2014年にウインザー・クオリティ・ホールディングス社を買収し発足）の事業基盤を活用した日本食の製品展開を加速します。更に、欧州においても冷凍食品事業の基盤を作ろうとしています。他方、加工用調味料事業では当社独自の素材や技術を活用した「おいしさソリューション」という考え方のもと、加工食品メーカーやフードサービスの顧客に対してそれぞれの国・地域の食の課題に対する解決力を協働して高めていくビジネスに力を入れています。

アミノサイエンス事業のヘルスケア領域においては、世界一のアミノ酸メーカーとして、全てのアミノ酸を発酵法で生産することを目指し、動物由来の原料を使わず、トレーサビリティの取れた安全・安心な原料供給が求められるバイオ医薬の分野をはじめとする市場での課題解決力を高め、事業成長を果たします。また、産学共同で開発に成功し、事業化に向けて開発が進むiPS細胞用培地や、米国の味の素アルテア社の抗体医薬受託事業などは、私たちが培ってきた技術・知見がヘルスケア領域で新たな可能性を拓いている証であり、将来の主力事業として期待を持っています。

ライフサポート領域においては、アミノ酸素材による新たな家畜の栄養状態の改善に取り組んでおり、乳牛用飼料添加剤として上市した「AjiPro®-L」等、スペシャリティ市場の創造が目下の最重要テーマです。並行して、少ない原料でアミノ酸を生産できる低資源利用発酵技術を使用し、環境への負荷低減と畜産資源の増産によるコストダウンの両立も強力に推進しているところです。

また、アミノ酸生産で培った技術をもとに開発したパソコンのCPU向け絶縁フィルムが世界的なシェアを誇るまでに成長しており、今後はスマートフォンやタブレット等への用途拡大が期待できます。

直面している経営課題への対処

グローバルに事業を展開する中で、為替や原燃料価格などの変動リスクは常に存在します。こうしたリスクに対して、味の素グループは「スペシャリティ」推進による事業構造の強化と事業ポートフォリオの見直しに取り組み、また、日米欧や“Five Stars*”をはじめとした新興国での事業比率のバランスを図ることで、ナチュラルヘッジが効いた状態を目指しています。更に、地政学的なリスクを潜在的に抱える新興国においては、従業員の安全を最優先にしながら、将来の成長エンジンにすべく、今後も粘り強いビジネスの展開が必要です。

味の素グループを取り巻く環境は、こうした経済的、地政学的なリスクに加え、グローバル規模での環境問題の深刻化や、安全・安心への要求がますます厳しくなるなど、地球や社会との共存共栄という観点で求められる要求の水準は非常に高く、かつ幅広くなっています。このようなテーマに対しては、スペシャリティ化の事業戦略を縦軸にした日本、アセアン、中国、欧州・アフリカ、北米、南米の6極の地域の単位で各々の課題への対応力を高めるとともに、グループ統一の行動規範や業務執行ルールなどを整備することでガバナンスの効いたスピード感のある経営が求められています。

* アセアン・ラテンアメリカにおけるコア展開国(タイ、ブラジル、インドネシア、ベトナム、フィリピン)



味の素グループの事業活動そのものであるASV

味の素グループは、「2020年頃にグローバル食品企業トップ10クラス入り」という目標を掲げ、その中核としてASV (Ajinomoto Group Shared Value) の進化に取り組んでいます。これは、味の素グループならではの食とアミノ酸の技術や知見に基づく製品やサービスなどの「スペシャリティ」によって、21世紀の人類社会の課題解決に貢献し、「社会価値」と「経済価値」をともに創造しながら事業の成長を加速する戦略性の高い取り組みで、「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」を実現し、持続的な成長を継続するためのシナリオです。

社会と事業の重要度によってマテリアリティ項目を抽出し、事業を通じて解決に取り組むべき「21世紀の人類社会の課題」を「地球持続性」「食資源」「健康な生活」の3つとし、その解決に向けた施策を中期経営計画に具体的に落とし込むことで「社会価値」の創造を目指します。とりわけ人類の健康栄養課題は、解決への社会的要求も高く、食とヘルスケア事業を中心領域に据えている私たちに對する期待がもっとも大きい課題です。また、地球持続性や食資源などの環境課題についても、国連の持続可能な開発目標 (SDGs) やコンシューマー・グッズ・フォーラムのテーマへ主体的に関与していきます。

今後は、事業展開する各国・地域でASVの進化に取り組めます。各国・地域における存在価値をよりいっそう高めるためには、ASVの進化に関するステークホルダーとの情報共有は欠かせません。どのような社会価値の創造を目指しているのか、そのためにどのような取り組みを行うのかを積極的に発信し、全てのグループ会社が、ミッションとして、「地球持続性」「食資源」「健康な生活」への取り組みと進捗を把握しながら成長の道筋をより明確化し、進化を続けている状態を実現していきます。2016年4月にグローバルコミュニケーションを強化する目的で「グローバルコミュニケーション部」を新設したほか、ダイバーシティを推進し、グローバル人材の活用を促す目的で「グローバル人材マネジメント部」を新設したのは、これらの取り組みをより実行力のあるものにするためです。

味の素グループは、ASVを各国・地域レベルで取り組む重要な施策として位置づけており、味の素(株)のみならず、国内外のグループ会社も含めてしっかり取り組んでいきます。

ASVの進化のために財務、非財務の統合目標を策定し、「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」へ

本報告書では、「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」というスローガンのもと、味の素グループ全体で目指す将来像や方向性を示しています。それは、「スペシャリティ」という強みを活かした味の素グループならではの取り組みにより、味の素グループにしかできない仕事を継続することで、グローバル社会に対して存在価値を発揮し、社会にとって必要不可欠な存在になるという強い意志の表明です。

同時に、事業展開する全ての国と地域で、21世紀の人類社会の課題解決に取り組む、持続可能な成長に取り組む姿を網羅的に紹介しています。なお、現在私たちは2017-2019年度中期経営計画を策定中ですが、その中で、2020年をマイルストーンとして、あらゆるステークホルダーの皆様から「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」として信頼と期待を寄せていただける企業像をより明確にするべく、財務目標と非財務目標を一体化させた「ASV統合目標」を新たに定めます。今後も社会と共生していくために、人々の栄養改善にどのように貢献していくのか、持続可能な開発目標（SDGs）などの国際的な要求や期待が高まる中、味の素グループはE（環境）とS（社会）の課題にどのようにして応えていくのか、またこれらの取り組みがどのように財務につながっていくのかなどを統合的に示していく予定です。



「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」として備えるべきG（ガバナンス）については、コーポレートガバナンス・コードの各原則に則した経営品質の向上に取り組むとともに、執行体制において、とりわけ海外での成長を加速するため、「統率するHQ（Headquarters）」と「任される現場」の概念を作り、現場に権限を委譲しつつ、企画提案・決裁・報告のルールを明文化した「グローバルガバナンスポリシー（GGP）」を制定し、経営基盤の強化に取り組んでいます。更にグローバルな人材の交流にも積極的に取り組み、優秀な人材が適所適材で機能している状態を目指します。

こうした経営基盤の強化は、当社が目指す「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」の実現のために重要な取り組みです。引き続きステークホルダーの皆様との対話に基づいて強化していきます。

株主・投資家の皆様へ

味の素グループは2020年頃に営業利益1,500億円の達成を目標としており、14-16中計の最終年度である2016年度には910億円の達成を目指しています。2015年度はこれまで取り組んできた構造改革によって、営業利益は910億円となり、14-16中計の最終年度目標を1年前倒しで達成することができました。2016年度は為替や原燃料価格でネガティブなインパクトも予想されますが、14-16中計最終年度の目標達成に引き続き執着して取り組みます。

2015年度は株主・投資家の皆様に対し、増配と300億円の自己株式取得の発表を通じて、順調な経営の自信を示すことができました。また、当社は14-16中計期間の3カ年で「総還元係数50%を下限に」との方針を掲げていますが、2016年5月時点での業績予想に基づけば68%となる見通しです。今後も企業価値の向上に向けてASVの進化を通じて成長を加速し、株主還元の充実を図り、皆様の期待に添えるよう取り組む覚悟です。

2016年7月

代表取締役
取締役社長
最高経営責任者

西井孝明



味の素グループの成長戦略

「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」の実現を目指す味の素グループの成長戦略をご説明します。

CONTENTS

「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」の実現を目指して

- 19 「ASV統合目標」の策定に向けて
- 20 「ASV統合目標」の考え方

2014-2016年度中期経営計画

- 22 基本方針
- 23 2015年度の進捗
- 24 スペシャリティの追求/目指す事業の方向性
- 25 「Open New Sky」(事業領域拡大)の発想
- 26 成長ドライバーの展開「GROW」
- 32 更なる事業構造強化「FIT」
- 35 経営基盤の進化(経営イノベーション)

味の素グループの成長戦略

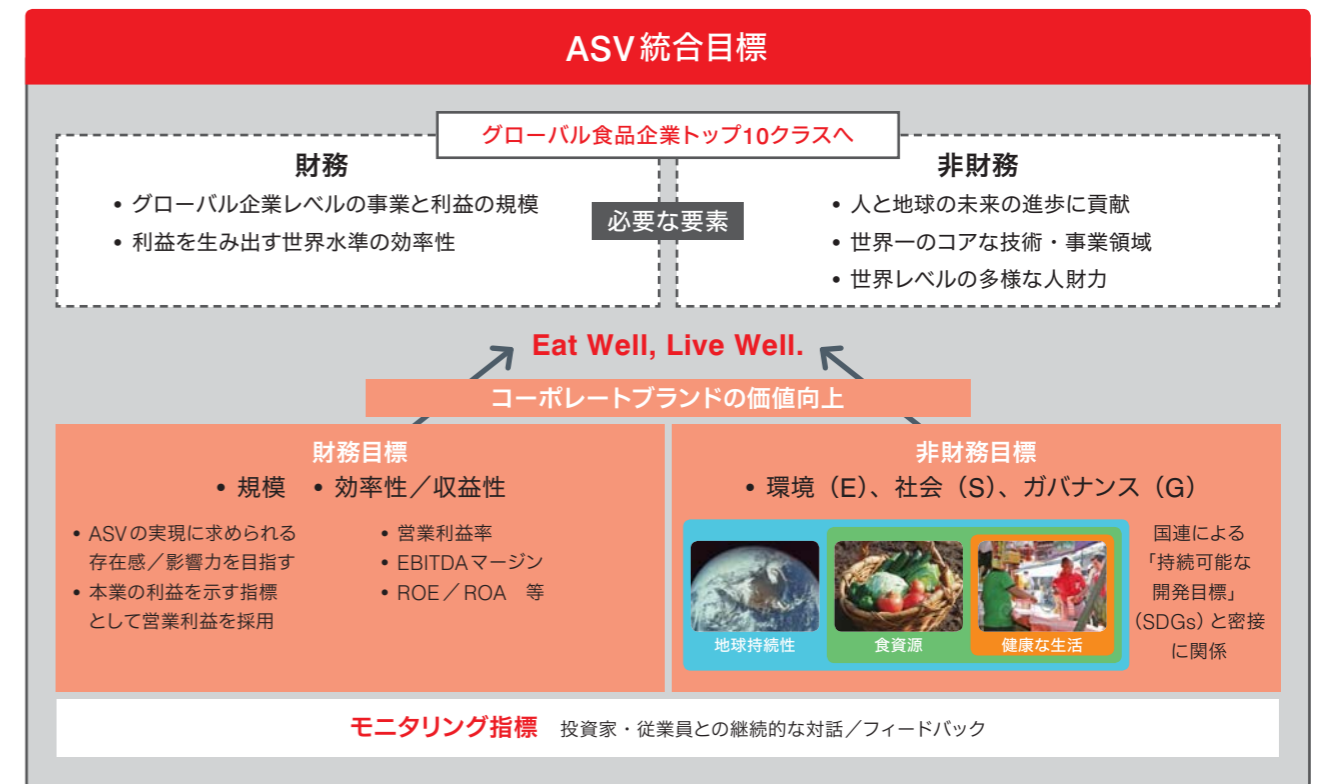
「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」の実現を目指して

味の素グループは「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」の実現に向けて、事業構造の改革を行い、成長モメンタムを加速させることで、より力強い成長に向けて舵を切っており、2020年頃にグローバル食品企業トップ10クラス入りを果たすという目標を掲げています。そのために、社会価値と経済価値の共創への取り組みであるASVを進化させ、味の素グループの成長の核とすべく、「ASV統合目標」の策定を進めています。

「ASV統合目標」の策定に向けて

味の素グループが目指すグローバル食品企業トップ10クラス入りとは、グローバルで社会に存在感を発揮し、社会から評価され続ける企業になることを意味しています。具体的には、グローバル企業レベルの事業と利益の規模や利益を生み出す世界水準の効率性という財務目標に加え、世界のコアな技術・事業領域や世界レベルの多様な人財力をもって、人と地球の未来の進歩に貢献するという非財務(ESG)目標を達成することができる企業を指しています。2017-2019年度中期経営計画の中で、これらの財務目標と非財務目標が一体となった「ASV統合目標」を具体的に示す予定です。

味の素グループ独自のアプローチで社会課題を解決し、大きな社会価値を創出することで、味の素グループの成長の核とすべく、「ASV統合目標」策定を計画



味の素グループの成長戦略

「ASV 統合目標」の考え方



財務目標

味の素グループは、2020年頃にグローバル食品企業トップ10クラス入りを果たすべく、「スペシャリティ」を追求しながら、質の高い利益成長の実現を図っています。下記のロードマップに基づき、2016年度とその先の2020年度以降の目標達成を目指して着実に取り組んでいます。

2020年に向けたロードマップ

スペシャリティ化による安定的利益成長の実現
EPS成長 10%程度/年

	グローバル・カンパニーへの基盤づくり			成長モメンタムの加速化 (トップ10クラスを照準に入れた加速)		グローバル食品企業への飛躍 (食品メーカー*トップ10クラスへ) * 飲料メーカー除く		2020年度～ (目指したい姿)
	2011年度 (実績)	2012年度 (実績)	2013年度 (実績)	2014年度 (実績)	2015年度 (実績)	2016年度 (予想)	2016年度 (目標)	
営業利益(億円)	726	712	618	745	910	910	910	1,500
営業利益率	7.5%	7.5%	6.5%	7.4%	7.7%	7.7%	8%	10%
ROE	6.9%	7.8%	7.1%	7.4%	9.8%	8.1%	9%	10%～
EPS	61.3円	74.4円	68.7円	78.5円	108.1円	89.0円	100円	150円
のれん償却費除く営業利益: 億円*1 (営業利益率: %)				753(7.5)	981(8.3)	978(8.3)		
のれん償却費除くROE*1				7.4%	10.7%	9.0%		
のれん償却費除くEPS*1				79.4円	117.8円	98.7円		
バルク事業利益比率*2	23%	19%	-	15%	16%	15%	10%程度	10%

*1 のれん償却費を除いて算出した参考値。
*2 バルク事業: 加工用うま味調味料、動物栄養、甘味料

非財務目標

味の素グループでは、社外の有識者との対話を通じて、非財務分野における社会と事業、双方からの重要度によってマテリアリティ(重要課題)項目を抽出し、事業を通じて解決すべき「21世紀の人類社会の課題」を「地球持続性」「食資源」「健康な生活」の3つとし、様々な取り組みを行っています。社会課題への貢献をより明確にするために、現在、社会価値の特定と数値目標の設定を進めており、2017-2019年度中期経営計画の中では非財務目標についてより具体的に示す予定です。

味の素グループが検討・抽出したマテリアリティ(重要課題)項目のマッピング



事業を通じた社会価値の創出により、財務目標の達成を実現

社会価値創出の事例

- 「Cook Do®」や「Masako®」等の調味料を使用することにより、肉や野菜がバランスよく摂れ、栄養課題の解決に貢献
- 「鍋キューブ®」を使用することにより、一人でもおいしい鍋が食べられることに貢献
▶▶ 詳細はP65参照
- ロイシン40%配合必須アミノ酸を含む「アミノエール®」により、60代からの筋肉を作る力のサポートに貢献
- 「KOKO Plus」を伝統的な離乳食に加えることにより、ガーナにおける乳幼児の栄養改善に貢献
▶▶ 詳細はP67参照
- 低資源利用発酵技術により、食資源とエネルギーの効率的利用に貢献
▶▶ 詳細はP34参照
- 「AjiPro®-L」を使用することにより、乳牛の栄養を改善し、乳生産能力の向上に貢献
▶▶ 詳細はP71参照
- バイオサイクルの構築により、資源循環を行い、環境の負荷軽減に貢献
▶▶ 詳細はP70参照

解決に向けたアプローチ

先端バイオ・ファイン技術とおいしさ設計技術により、おいしくからだによい食で、健康づくりに貢献します	健康なからだ 食の伝統と新たな発見 快適な生活
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	家族、人と人とのつながり(共食) 多様なライフスタイル
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球との共生に寄与します	地球との共生
グローバルトップクラスの多様な人材により、お客様起点で価値創造をします	

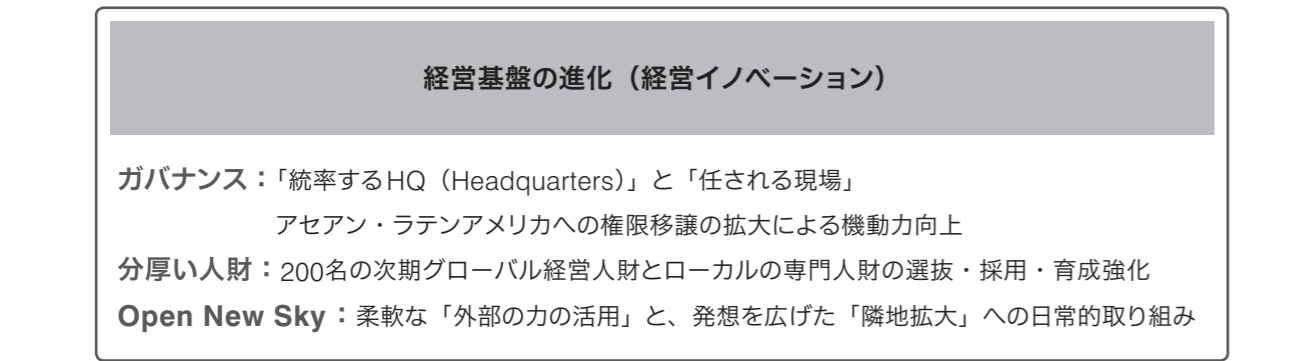
事業を通じて解決すべき社会課題(まとめ)



2014-2016年度中期経営計画

基本方針

味の素グループは2014-2016年度中期経営計画において、「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」を目指すため、「成長ドライバーの展開 (GROW)」と「更なる事業構造強化 (FIT)」を“FIT & GROW with Specialty”として掲げ、その土台となる「経営基盤の進化 (経営イノベーション)」にも取り組んでいます。



2015年度の進捗

2015年度は売上高1兆1,859億円、営業利益910億円となりました。営業利益は過去最高益を記録し、中期経営計画における最終年度目標を1年前倒しで達成することができました。経常利益は943億円、親会社株主に帰属する当期純利益は635億円となり、いずれも過去最高益を記録しました。

2016年度においては、円高により為替がネガティブに影響し、更には発酵原燃料と食品原料がいずれも上昇の見込みですが、更なる採算性向上の取り組みを推進し、3ヵ年目標値の達成を目指しています。

「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」に向けた戦略目標進捗

指標	2014年度 (実績)	2015年度 (実績)	2016年度 (予想)	2016年度 (目標)	2020年度～ (目指したい姿)		
ビジネス指標	営業利益 ●	745億円	910億円	910億円	1,500億円		
	営業利益率 ●	7.4%	7.7%	7.7%	8%	10%	
	EBITDA率 ●	12.3%	13.8%	11.7%	12.5%	—	
戦略指標	成長ドライバーの展開	全社の海外利益比率 ●●	60%	57%	—	60%	—
		Five Stars 売上成長率*1 (対2012年度) ●●	53%	59%	—	70%	—
		将来の成長を担う全社戦略テーマへのR&D費投入比率 ●●	—	—	—	50%以上	—
	更なる事業構造強化	MSGのリテール比率 ●●	70%	70%	71%	74%	85%
		甘味料のリテール比率 ●●	49%	49%	—*2	57%	—
		動物栄養のスペシャリティ比率 ●●	32%	35%	50%	40%	60%
	経営基盤の進化	「グローバル人事制度」の導入による将来の経営人財候補 ●	—	—	—	200名	—
		経営役員の現地化比率 ●	40%	41%	—	50%	—
		女性マネージャー比率 ●	15%	16%	—	20%	—
	環境指標	水使用量原単位(対生産量) ●●	73%減	75%減*3	—	70%以上削減	70%+α以上削減
排水量原単位(対生産量) ●●		75%減	79%減*3	—	70%以上削減	70%+α以上削減	
CO ₂ 排出量原単位(対生産量) ●●		28%減	33%減*3	—	35%以上削減	—	
再生可能エネルギー利用率 ●●		15%	18%*3	—	15%以上	—	
資源化率(廃棄物+副生物) ●●●		99.4%	99.6%*3	—	99%以上	99%以上	
株主還元指標	ROE ●	7.4%	9.8%	8.1%	9%	10%～	
	EPS成長率 ●	14% (対2013年度)	37% (対2014年度)	▲17% (対2015年度)	10%程度 (3年間平均)	—	
	総還元係数	36.0%	73.0%	3年間累計: 68%	50%～	—	
	配当性向	30.6%	25.9%	33.7%	30%	—	

● 財務(成長) ● 財務(規模) ● 財務(効率性) ● 健康な生活 ● 食資源 ● 地球持続性 ● 人財

*1 売上高総計(外部宛+連結子会社宛)で記載しております。

*2 16年度より海外加工食品(粉末飲料)としてポートフォリオの入れ替えを実施し、事業展開を加速しております。数値前提の変更につき、2016年度予想は数値を表示しておりません。

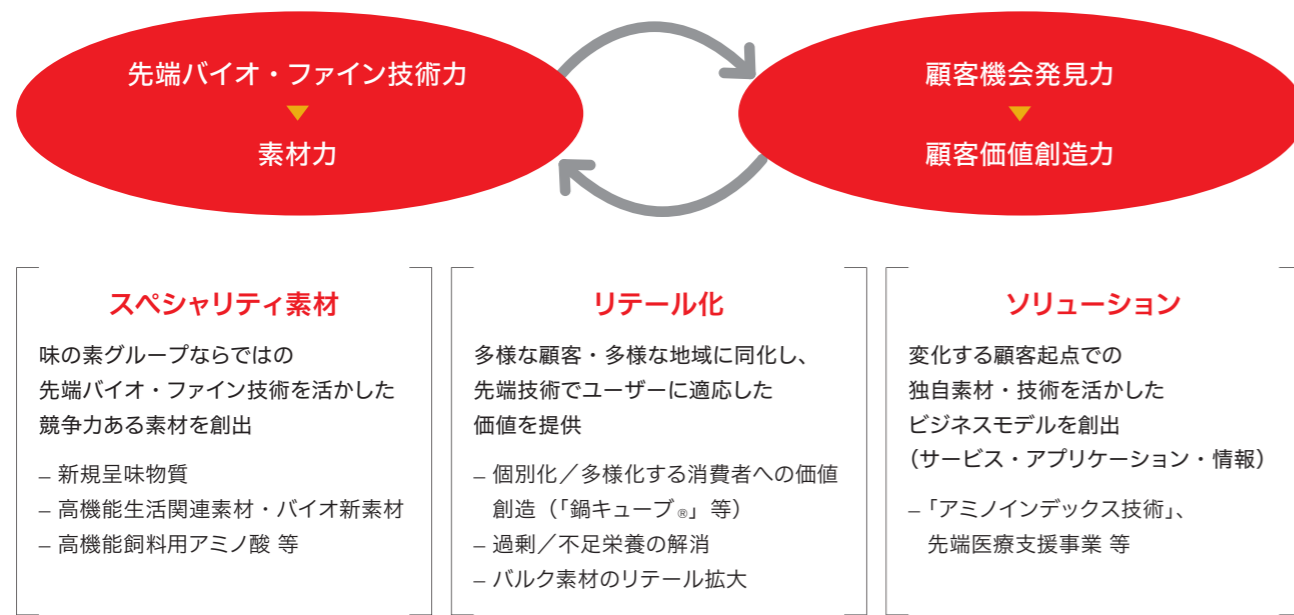
*3 味の素ウィンザー社の実績は含まれておりません。

味の素グループの成長戦略

スペシャリティの追求

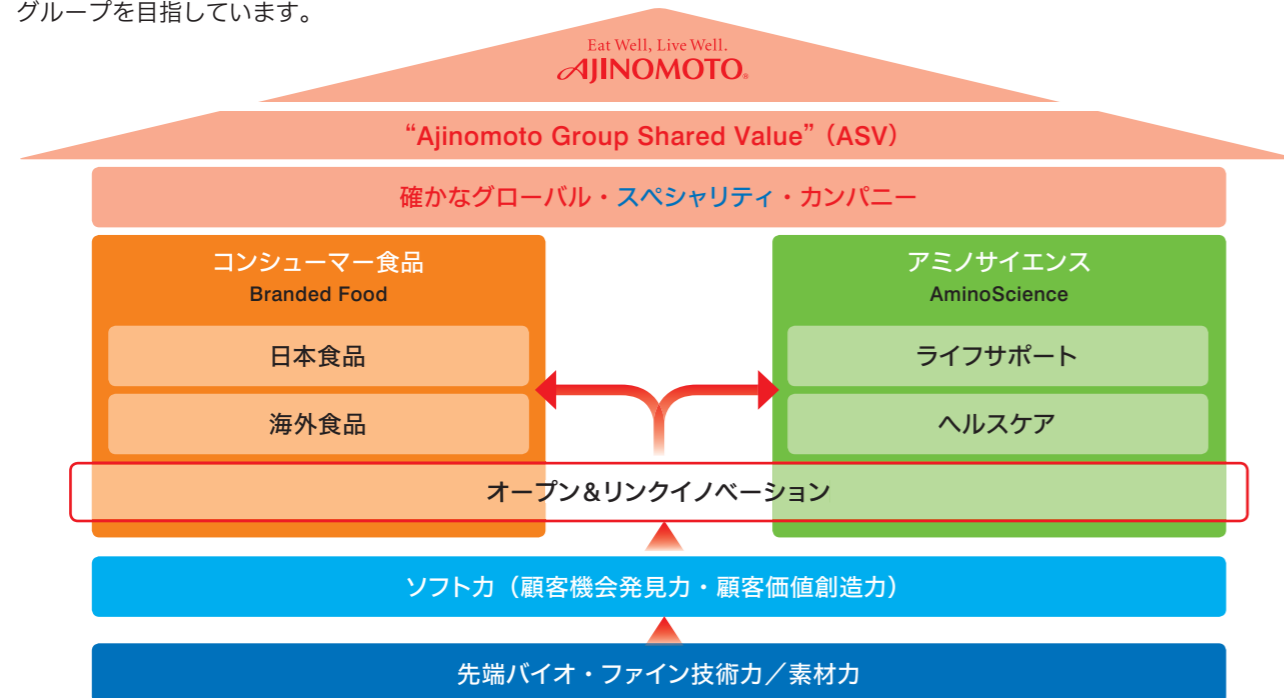
味の素グループが追求する「スペシャリティ」とは、「先端バイオ・ファイン技術に立脚する素材力というハードの力」と「顧客機会を見出し、顧客価値を創造していくソフトの力」の融合から生まれる高い付加価値のことで、味の素グループの強みの源泉です。先端バイオ・ファイン技術を活かした「スペシャリティ素材」や徹底した生活者理解に基づき、技術や素材をリテール商品の形に変えて、付加価値を届けることも味の素グループのスペシャリティです。

味の素グループのスペシャリティの源泉



目指す事業の方向性

味の素グループは、本質的な強みであるスペシャリティを土台とし、柔軟な外部連携を通じて、「コンシューマー食品」と「アミノサイエンス」という2本の柱を事業ドメインとし、先端バイオ・ファイン技術が先導するスペシャリティ食品企業グループを目指しています。



「Open New Sky」(事業領域拡大)の発想

味の素グループは飛躍的な成長を実現すべく、「Open New Sky」(事業領域拡大)というコンセプトのもと、柔軟な「外部の力の活用」と発想を広げた「隣地拡大」を推進しています。



外部との取り組みの事例 (M&A)

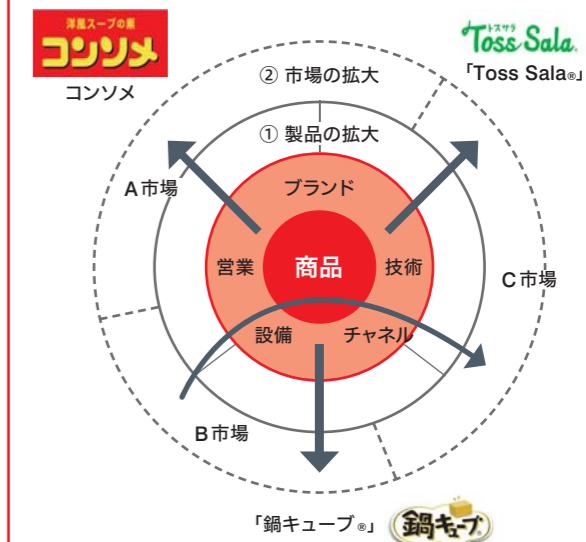
- 味の素ゼネラルフーズ (株) いつでも、ふう。AGF
コーヒー事業等の拡大とシナジー創出
- ウィンザー・クオリティ・ホールディングス社 AGF
北米における流通ネットワークと生産拠点の獲得

外部との取り組みの事例

- 東洋水産 (株) CHIKEN SHYU BUNTEL
海外即席麺事業での拡販
- ジェネクシン社 鍋モブ
バイオ医薬品の開発
ネットワーク活用・事業化

「隣地拡大」の考え方

- 既存商品の持つ「リソース」に着目し、既存領域以外の隣接領域でチャンスを発掘
- 市場にある外部リソースも活用し、別の市場へ展開



隣地拡大の例

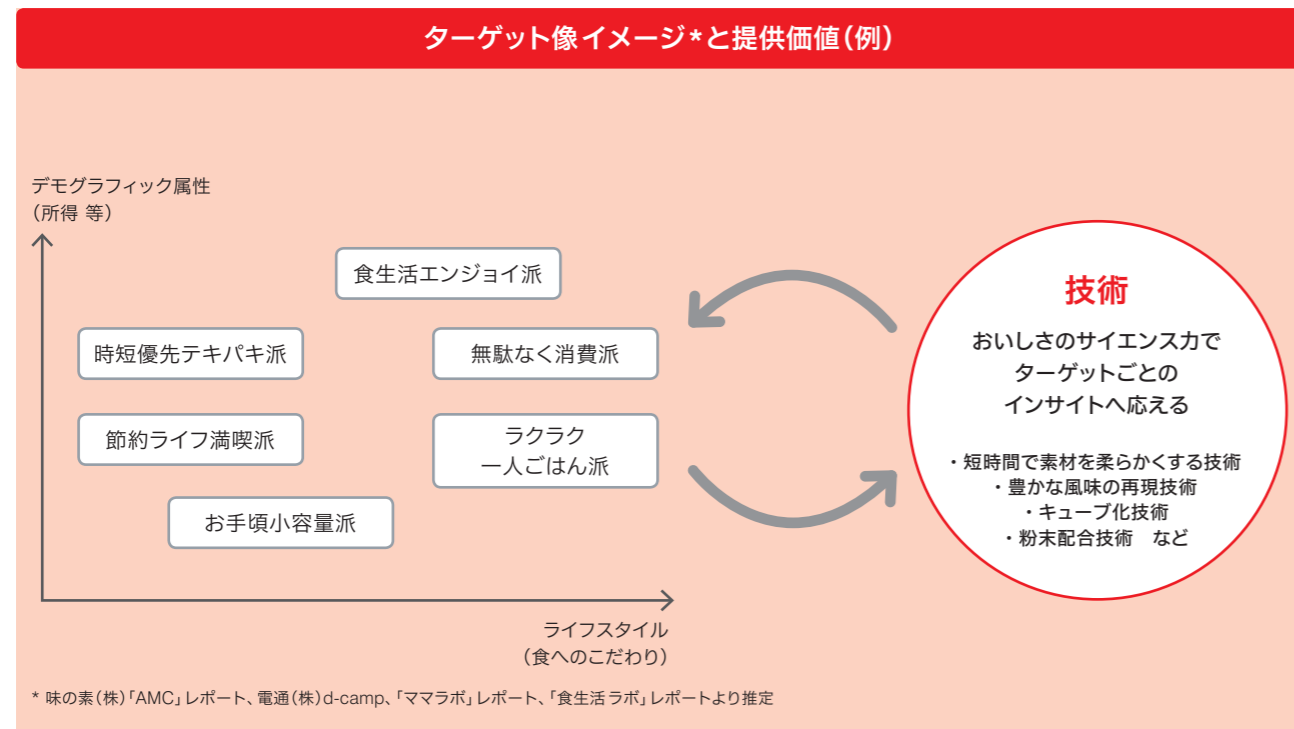
- 「鍋キューブ®」・「Cook Do®きょうの大皿®」
- 既存製品の技術・ブランドを活かし、隣接市場へ拡大
- 乳牛用リジン製剤「AjiPro®-L」
- 既存製品に技術を加え、異なるターゲットの市場を創出

成長ドライバーの展開「GROW」

グローバル成長戦略

1. 【日本食品 for ONE】個別化／多様化する顧客向けに価値創造し続け、安定成長を実現する

最大の事業基盤を持つ日本市場では、独自の素材・技術によるスペシャリティ化により、個別化／多様化する顧客の消費動向を捉え、新たなカテゴリーの創出に注力し、安定的な成長を実現していきます。



「鍋キューブ®」

おいしさをギュッと凝縮するキューブ技術で小分けを可能に。一人鍋から大人数の鍋まで入れる個数によって調整したいニーズに応える。

▶ 特集
多様なライフスタイルに応える「鍋キューブ®」(P65参照)

「お肉やわらかの素」

酵素の力でお肉をやわらかくし、ジューシー感を強める独自の成分を配合。時差食、お弁当などで調理から時間が経っても、おいしくてやわらかい肉を食べたいニーズに応える。

「Toss Sala®」

まんべんなく混ざる分散性と、粉末配合技術による豊かな味・風味を実現。忙しくて、見栄えよく食卓を整えたいニーズに応える。

「Cook Do® ぎょうの大皿®」

独自技術の素材によって煮込み時間を大幅に短縮。手間をかけずにおいしい肉と野菜の煮物を作りたいニーズに応える。

2. 【海外食品 for ALL】Five Starsを起点とした飛躍的成長と新規展開国拡大

アセアン・ラテンアメリカにおけるコア展開国(タイ、ブラジル、インドネシア、ベトナム、フィリピン)を“Five Stars”と命名し、現地での「おいしさNo.1」実現による売上成長を図ります。また、アフリカ・欧州・北米などの“Rising Stars”における飛躍的な成長のための事業基盤の構築を進めていきます。

2倍、3倍を目指す“Five Stars” 主要戦略

既存コア分野
主力調味料分野の強化と新規拡大

次世代中核分野
商品横展開含め、国ごとのローカルコア食品の導入

チャンネル拡大
盤石な伝統チャンネルでの事業基盤から、外食チャンネル・モダンチャンネルへの事業拡大

周辺国展開
“Five Stars”を軸とした周辺国への事業拡大

非連続成長
アセアン・ラテンアメリカの各地域本部に非連続成長担当機能を強化

中間～上流所得層の拡大
食生活/チャンネルの近代化

2020年度に向けた売上拡大規模 (対2012年度、現地通貨ベース)

▶ 特集
現地の食文化に適合した風味調味料 (P66参照)

【インドネシア】
2015年7月に冷凍パン事業会社を設立し、2016年8月より発売予定

【パキスタン】
2016年7月に現地の有力財閥であるラクソングループと合併会社を設立し、ハラル認証のある調味料をインドネシアから輸入販売

“Rising Stars” 主要戦略

アフリカ・中東

うま味調味料「味の素®」を軸にした周辺国への展開を加速

【トルコ】
2013年に株式50%を取得したキュクレ社のブランドカと配荷力に味の素グループの商品開発力と生産技術力を加え、事業拡大を加速

欧州・北米

冷凍食品、即席麺、外食チャンネルでの製品力強化/販売基盤確立

▶ 事例紹介
M&Aによる北米冷凍食品事業の強化 (P30参照)

味の素グループの成長戦略

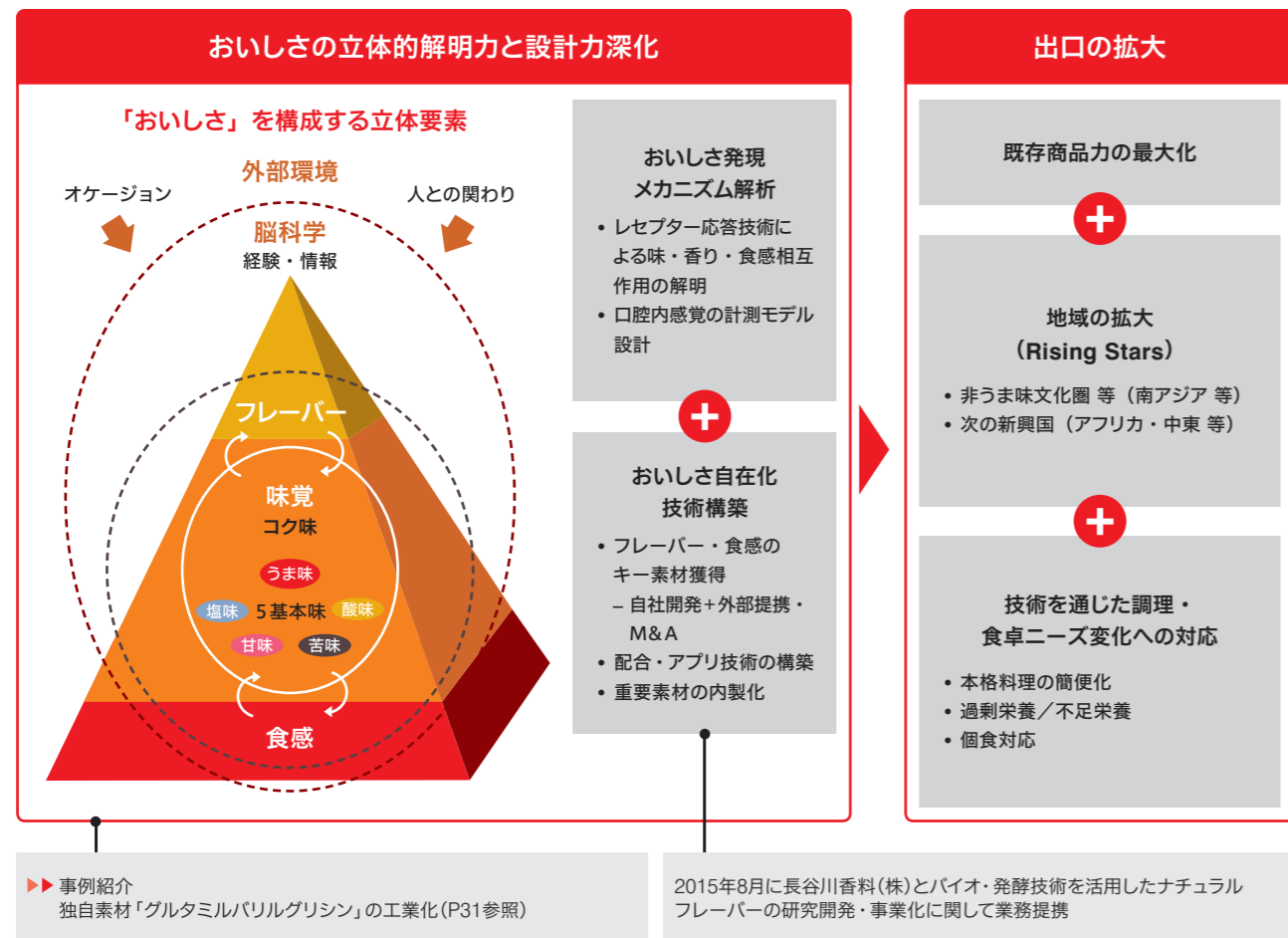
R&Dのリーダーシップ

味の素グループは世界一の調味料技術と独自の先端バイオを両輪としながら、21世紀の人類社会の課題解決に貢献するため、外部の力も柔軟に活用するなど研究開発推進力を強化しています。



1. 「おいしさ」技術の更なる深化に加え、外部活用も含めた調味料の出口拡大を推進

味の素グループはおいしさ発現メカニズム解析とおいしさ自在化技術構築によって、既存商品力を最大化するほか、地域の拡大、調理・食卓ニーズへ対応していきます。



2. 味の素グループの総力と、外部の力を活用し、新たなビジネスモデルを確立

ヘルスケア領域では、独自の先端バイオ・ファイン技術を起点に、味の素グループの総力と外部の力を活用しながら、再生医療やバイオ医薬などの分野で新たなビジネスモデルを確立し、成人や高齢者のほか、乳幼児やアスリートの健康栄養を支えています。

ヘルスケア領域の例



味の素グループの成長戦略

成長ドライバーの展開「GROW」事例紹介

M&Aによる北米冷凍食品事業の強化

2014年11月、味の素グループは米国におけるアジア食の冷凍食品No.1のウィンザー・クオリティ・ホールディングス社(以下、ウィンザー社)を約840億円で買収しました。2015年4月には北米のコンシューマー事業を統合するため、味の素ウィンザー社を発足させ、味の素グループの強みである高い技術に裏打ちされた日本発のヘルシーで高品質かつおいしい製品群に加え、旧ウィンザー社の米国消費者に精通したマーケティング力、全米に広がる流通ネットワークと営業力、全米をカバーする生産拠点を獲得することで成長を加速しています。



販売拡大、収益構造の強化

強化された顧客基盤を活かした販売拡大

旧ウィンザー社の顧客基盤を活かし、麺、米飯、ギョーザが大幅に伸長



販売好調な「YAKISOBA」と「YAKITORI CHICKEN FRIED RICE」



旧アメリカ味の素冷凍食品社のギョーザを旧ウィンザー社チャンネル206店で販売

味の素グループの生産・開発技術による収益構造の強化

味の素グループ技術研修(IE研修、TPM研修*)とその後の改善活動継続により、順調に構造強化が進展

* IE研修: Industrial Engineering(改善)
TPM研修: Total Productive Maintenance(設備保全)



冷凍麺・米飯の開発、生産基盤の強化

東洋水産(株)との合併により、味の素東洋フローズンヌードル社設立

- 2015年4月

同社による冷凍麺生産工場の建設

- 2015年6月着工
- 2016年3月完工



味の素東洋フローズンヌードル社

“冷凍米飯”の生産基盤の強化

オークランド工場に生産ライン新設

生産能力の増強、効率的な供給体制構築

- 2015年9月着工
- 2016年8月完工予定

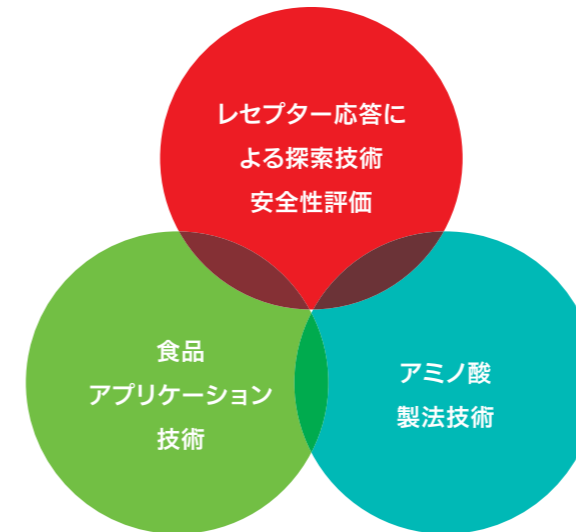


オークランド工場

冷凍麺・米飯の開発、生産基盤の強化

独自素材「グルタミンバリングリシン」の工業化

味の素グループは長年にわたる味覚とアミノ酸の研究により、初めてコク味物質である「グルタミンバリングリシン」の工業化に成功しました。この「グルタミンバリングリシン」は、自然界に存在するコク味物質であり、基本味(甘味・苦味・酸味・塩味・うま味)を増強するほか、味の厚みと広がりを増し、口当たりの良さを改善します。味の素グループでは、この「コク味」を消費者向け製品に取り入れることで、よりいっそうの価値向上に取り組んでいます。



脂肪感・果汁感アップ、呈味バランス付与により、商品のおいしさの向上/コスト削減を実現

コク味により、脂肪の量を落としながら味を強めに行けるため、低脂肪の食事をおいしく摂る健康的な食事を実現

「グルタミンバリングリシン」とは



- 3つのアミノ酸が結合したトリペプチドで、帆立貝や本醸造醤油、魚醤など自然界にも存在
- 基本味を増強
- 味の厚みと広がりを増し、口当たりの良さを改善

エキス、乳、油脂、香辛料等の味・風味増強/改善効果を確認

商品展開事例



安全性について

「グルタミンバリングリシン」は、2014年8月に日本で厚生労働省の食品添加物認可を取得しました。また、米国では2010年2月にFEMA - GRAS*1の認証を取得、2012年6月にはJECFA*2より「No safety concern (安全性に問題なし)」の評価を取得しているほか、欧州でも2014年4月にEFSA*3から「フレーバーとして使用する場合、安全性に問題なし」との結論を得ています。

*1 米国フレーバー・エキス工業会(Flavor and Extract Manufacturers Association)が審査する「一般に安全と認められる(Generally Recognized As Safe)」物質

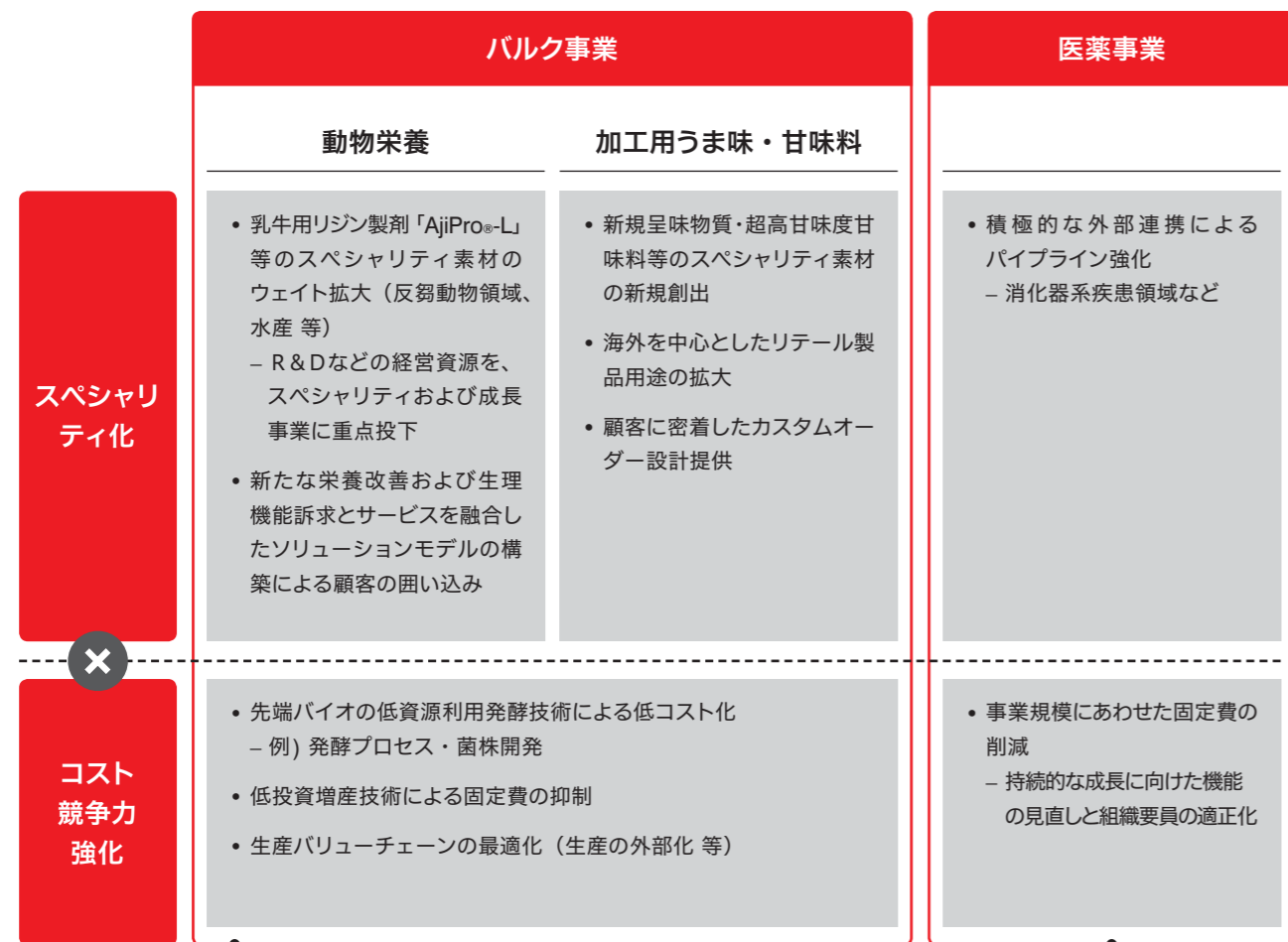
*2 FAO/WHO Joint Expert Committee on Food Additives. FAO(国際連合食糧農業機関)、WHO(世界保健機関)による食品添加物の合同専門委員会

*3 欧州食品安全機関(European Food Safety Authority)。欧州連合域内の食品の安全性に影響するあらゆることについて、専門家によるリスク評価を行い、その安全性などに関する科学的な情報の提供を行う機関

更なる事業構造強化「FIT」

コモディティtoスペシャリティを軸とした事業構造改革

バルク事業と医薬事業では、スペシャリティ化によって事業の付加価値を高めるとともに、コスト競争力強化によって体質改善を図っています。また、低資源利用発酵の高性能化によるコスト削減も進めています。



▶ 事例紹介
低資源利用発酵技術によるコスト削減 (P34参照)



2016年4月に味の素製薬(株)とエーザイ(株)の消化器疾患領域事業を統合し、フルバリューチェーンを有する消化器スペシャリティファーマ「EAファーマ株式会社」が発足

資本効率を更に高め、株主価値・ROEの向上へ

株主価値・ROEの向上に向けて、事業横断で資本効率の向上に取り組むべく、事業ごとに付加価値の高いバリューチェーン（以下、VC）に注力し、生産・物流などの事業インフラの効率化・適正化を推進していきます。



日本の食品メーカー6社*1は、より効率的で安定した物流力の確保と食品業界全体の物流インフラの社会的・経済的合理性を追求するため、「食品企業物流プラットフォーム(F-LINE)」の構築に合意、2016年4月からは北海道での共同配送を開始し、輸送効率の改善とCO₂排出量を削減

*1 味の素(株)、カゴメ(株)、日清オイリオグループ(株)、日清フーズ(株)、ハウス食品グループ本社(株)、(株)Mizkan

事業別のROAを用いた資本効率向上の取り組み

味の素グループでは、2015年度より事業部門ごとにROA目標を設定し、財務レバレッジをグループ全体で管理することで、グループ全体での資本効率向上に向けた取り組みを進めています。また、事業部門ごとのROA実績を月次でフォローできるシステムを構築し、マネジメントの強化を図っています。

低資源利用発酵技術によるコスト削減

低資源利用発酵の高性能化を進め、2015年度は前年度比30億円のコスト削減を実現しました。

2016年度は更に10億円のコスト削減を計画しています。

具体的施策		2011-2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	
主原料を削減する技術	MSG	ブラジル導入 (13年度/Q1)		高性能化 (削減率拡大) 他地域展開 (15年度/Q4~)	高性能化	
	核酸		タイ導入 (14年度/Q1)		高性能化	
	飼料用アミノ酸	ブラジル導入 (13年度/Q2)		高性能化		
副原料・エネルギーを削減する技術	MSG	米国導入 (12年度/Q2)			高性能化	
		タイ導入 (13年度/Q4)			高性能化	
	飼料用アミノ酸	ブラジル導入 (11年度/Q1)	技術定着・成熟			他地域展開
		米国・欧州導入 (13年度/Q3) (13年度/Q4)				高性能化
非食原料利用	飼料用アミノ酸	欧州導入 (12年度/Q2)			高性能化	
		ブラジル導入 (11年度/Q4)			利用率拡大	
主原料・エネルギー (一部) 自製化	MSG	ブラジル・ベトナム (12年度/Q1) (13年度/Q4)		ブラジル自製化率拡大 (15年度/Q1)	タイ導入 (16年度/Q1)	
コスト削減効果 (単年・対2013年度) 2014-2016年度中期経営計画 為替：100円/USD		実績 50億円 (2011-2013年度累計)	実績 40億円	計画 55億円 実績 70億円 (対前年度30億円)	計画 80億円 (対前年度10億円)	

「再生可能エネルギー」が生み出す新たな「バイオサイクル」

ブラジル味の素社のランザル・パウリスタ工場では、2012年より、発酵生産原料を自製化したことで生まれるサトウキビの搾りかす(バガス)をバイオマスボイラーの燃料とし、燃やした後の灰をコプロとして利用するという新しいバイオサイクルを構築しています。同工場では、2015年6月より設備の能力倍増を実現し、自製化率を拡大しました。また、2016年4月には、タイ味の素社のアユタヤ工場、もみ殻を燃料とするバイオマスコジェネレーションシステム*1が稼働しました。



ブラジル味の素社
ランザル・パウリスタ工場



タイ味の素社 アユタヤ工場

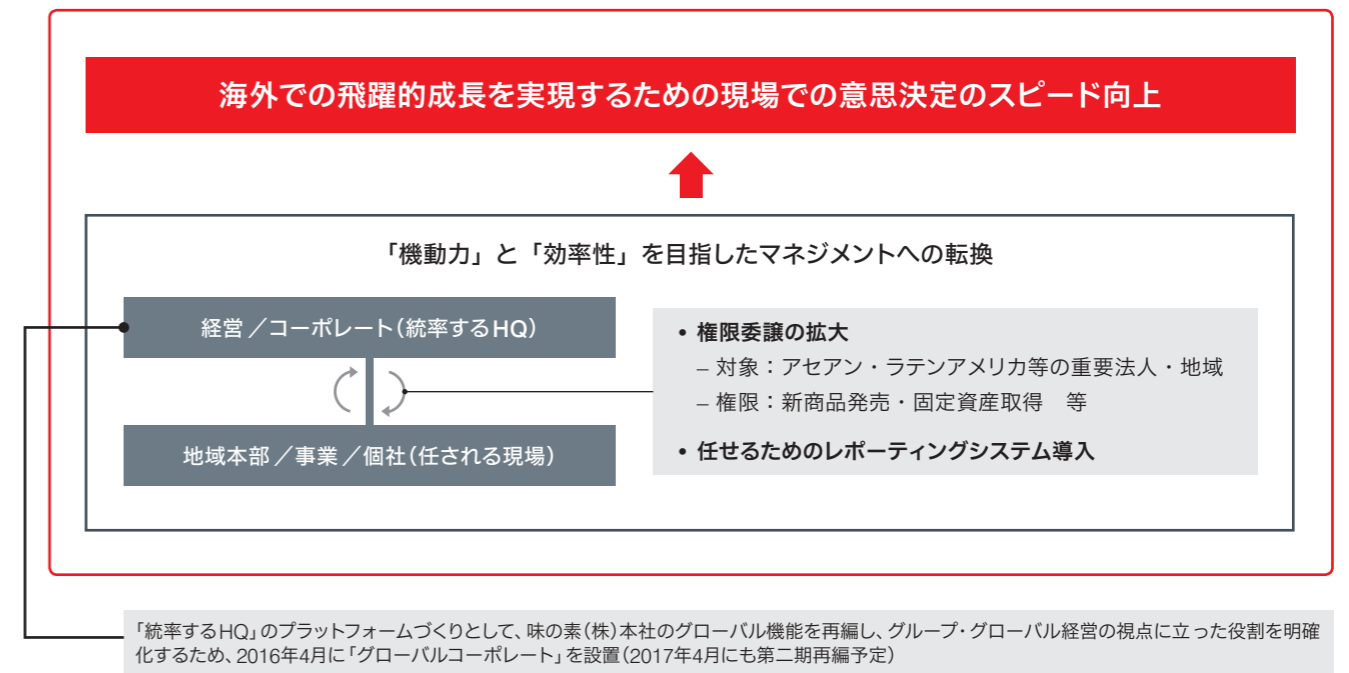
*1 熱源より、電力と熱(蒸気)を生産し供給するシステムの総称

経営基盤の進化 (経営イノベーション)

「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」にふさわしいガバナンスの強化

「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」を目指していく中で、味の素グループはグローバルトップクラスにふさわしいガバナンスの強化に取り組んでいます。2016年4月にはグローバルガバナンスポリシー (GGP) をグローバル導入し、「統率するHQ (Headquarters)」と「任される現場」のコンセプトのもとでグループガバナンスを強化し、現場の機動力と効率性を高め、海外での飛躍的成長を図っています。

グローバルガバナンスポリシー



グローバル・マネジメント会議において、国内外の主要なグループ会社が参加して、経営戦略を議論



味の素グループは、コーポレート・ガバナンスの強化・充実を図ることにより、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上、「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」の実現を目指します。

味の素グループのガバナンスのご報告

当社は2014-2016中期経営計画で目標として掲げる「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」を実現するため、コーポレート・ガバナンスの強化にグローバルな観点から取り組んでいます。2016年4月には世界の事業活動を統治するグローバルガバナンスポリシー（GGP）を導入し、本社と現場の機能をそれぞれ「統率するHQ」、「任される現場」と明確に位置づけることで、より高度な意思決定とその迅速化、機動力の向上を図っています。

GGPの導入により権限委譲が世界各地で進み、現場レベルでも意思決定ができる体制が構築できれば、「統率するHQ」の役割が明確になるとともに、その中核機能である取締役会の役割そのものも大きく変化します。今後は議事、報告事案の内容や時間配分などを見直し、重要な事業戦略など経営の中核となる案件により重点化することで、取締役会の経営議論をよりいっそう深化させていきます。

現在の取締役会のメンバー構成は、食品からアミノ酸まで幅広い専門性を持った社内取締役と、当社にはない独自の専門性を持った社外取締役で運営しています。特に豊富な経験と知見を有する社外取締役には、中長期的な成長戦略やグローバル人材の活用をはじめ幅広く忌憚のないご意見をいただいています。今後も社外取締役には、ステークホルダーの代表として社会性や倫理性などを含む幅広い視点に基づく外部からの良識を発揮していただき、経営の監督機能の強化につなげていきたいと思っております。取締役会議長として、そうした監督機能が適切に発揮できるように配慮する一方、社外取締役を含めた取締役同士での議論を活発化させるなど、公正・透明で活気のある取締役会の運営に努めます。また、味の素グループに適した取締役会の規模や社内取締役と社外取締役のバランス、専門分野等、取締役会の設計についても継続して検討していきます。

ステークホルダーの皆様から「信頼」される企業を目指して

当社は、株主・投資家や取引先、従業員などあらゆるステークホルダーの皆様と経営情報を共有する努力を惜しみません。事業戦略をその意図や背景から丁寧に説明することや分かりやすく情報開示することはもちろんのこと、当社が目下進めている「働き方改革」など人事労務関連の取り組みに至るまで、積極的に当社の意図や情報を共有し、理解を深めていきたいと思っております。また、当社が、当社独自の他社にないスペシャリティに立脚した、技術が先導する食品会社であることや、ASV（Ajinomoto Group Shared Value）を通じて社会的課題の解決に誇りを持って取り組んでいることを社会に対して明快に伝えていくことで、世界の中で影響力を発揮し、「信頼」される企業を目指していきます。

今後とも株主・投資家の皆様には、いっそうのご支援をよろしくお願い申し上げます。

2016年7月

代表取締役 取締役会長

伊藤 雅 俊

味の素グループの成長戦略

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

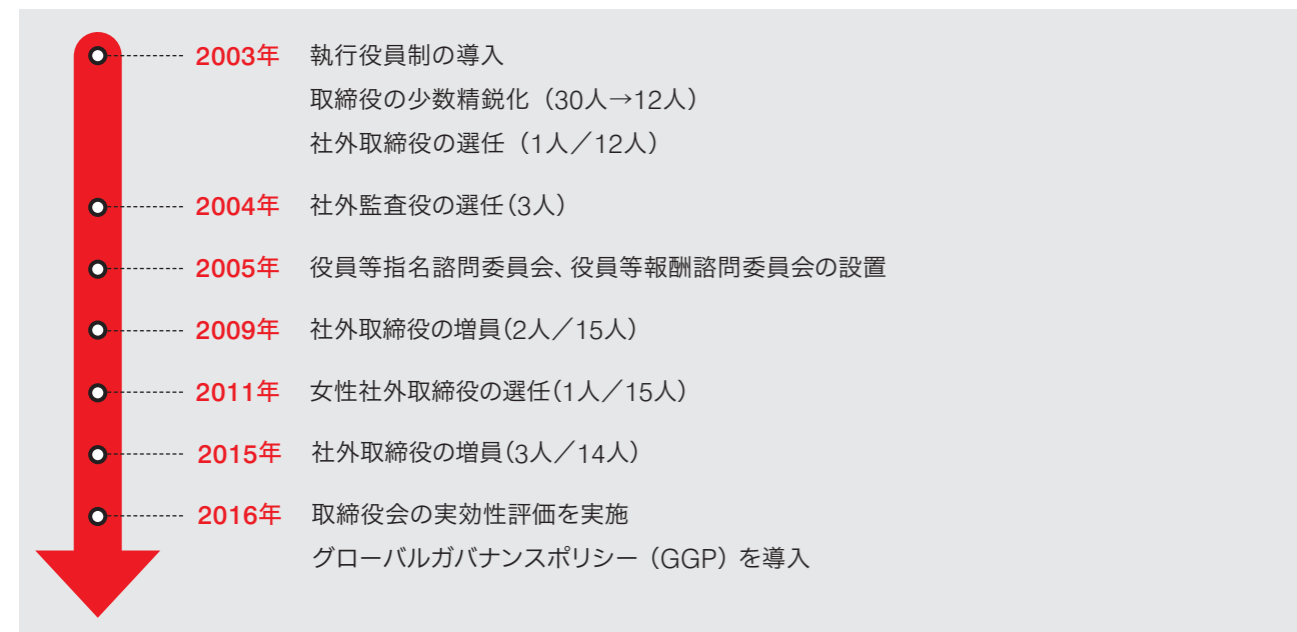
味の素グループは、創業時のうま味を通じて国民の栄養改善を目指した志を受け継ぎ、「21世紀の人類社会の課題」である「地球持続性」、「食資源」、「健康な生活」の解決に事業を通じて貢献し、社会・地域と共有する価値を創造することで経済価値を生み成長につなげる取り組みをASV（Ajinomoto Group Shared Value）として展開しています。

当社は、ASVの展開を加速し、「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」を実現するためには、コーポレート・ガバナンスが重要な経営基盤の一つであるとの認識に立ち、グループ丸となって「味の素グループ行動規範」に基づく行動を実践し、内部統制システムの整備とその適正な運用に継続的に取り組み、ステークホルダーとの対話・連携を通じてコーポレート・ガバナンスの強化・充実に努めます。

(詳細については、味の素(株)Webサイトに掲載している「コーポレート・ガバナンス報告書」をご覧ください)

参照 「コーポレート・ガバナンス報告書」
http://www.ajinomoto.com/jp/ir/pdf/Governance_J.pdf

ガバナンス強化の取り組み

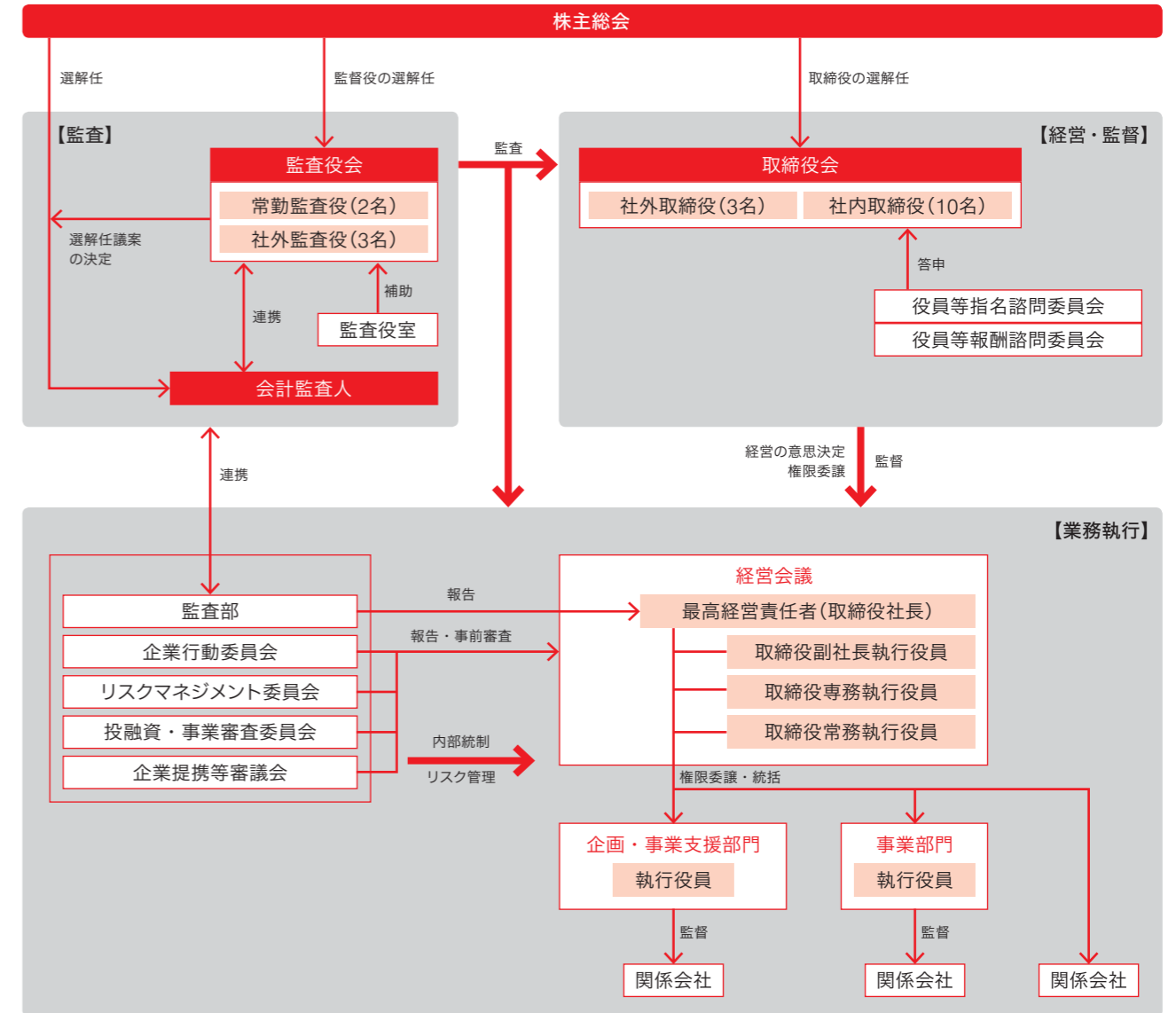


取締役会の実効性の分析・評価

当社は食品、アミノ酸等の広い範囲の事業をグローバルに展開しており、「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」にふさわしく、適切かつ機動的な意思決定と執行の監督を行うことのできる取締役会を目指しています。

その一環として、取締役・監査役による自己評価アンケートと外部弁護士による分析を実施し、その結果を2016年5月の取締役会にて検証しました。社内取締役と社外取締役のコミュニケーション、社外取締役の社内情報収集や、取締役会の審議効率改善の指摘があり、それらも踏まえ、引き続き当社に最適な取締役会の在り方を検討していきます。

コーポレート・ガバナンス体制



監査役会

監査役会は、3名の社外監査役を含む5名の監査役により構成されています。監査役は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業務執行を監査しています。

役員等指名諮問委員会

役員等指名諮問委員会は、3名の社外取締役を含む4名の取締役で構成され、取締役会の諮問を受け、取締役候補者と執行役員等の選任案を審議し、結果を取締役に答申しています。

取締役会

取締役会は、3名の社外取締役を含む13名の取締役で構成され、重要な業務執行を決定し、取締役および執行役員の職務執行を監督しています。

役員等報酬諮問委員会

役員等報酬諮問委員会は、3名の社外取締役を含む5名の取締役で構成され、取締役会の諮問を受け、取締役・執行役員等の報酬案を審議し、結果を取締役に答申しています。

経営会議

経営会議は、9名の取締役たる役付執行役員により構成され、会社の経営に関する基本的方針について協議し、会社の業務執行に関する重要事項を決定しています。

味の素グループの成長戦略

社外取締役および社外監査役について

味の素(株)の社外取締役および社外監査役は、独立役員として東京証券取引所に届出を行っています。

(社外役員の独立性に関する基準については、味の素(株)Webサイトに掲載している「コーポレート・ガバナンス報告書」をご覧ください)

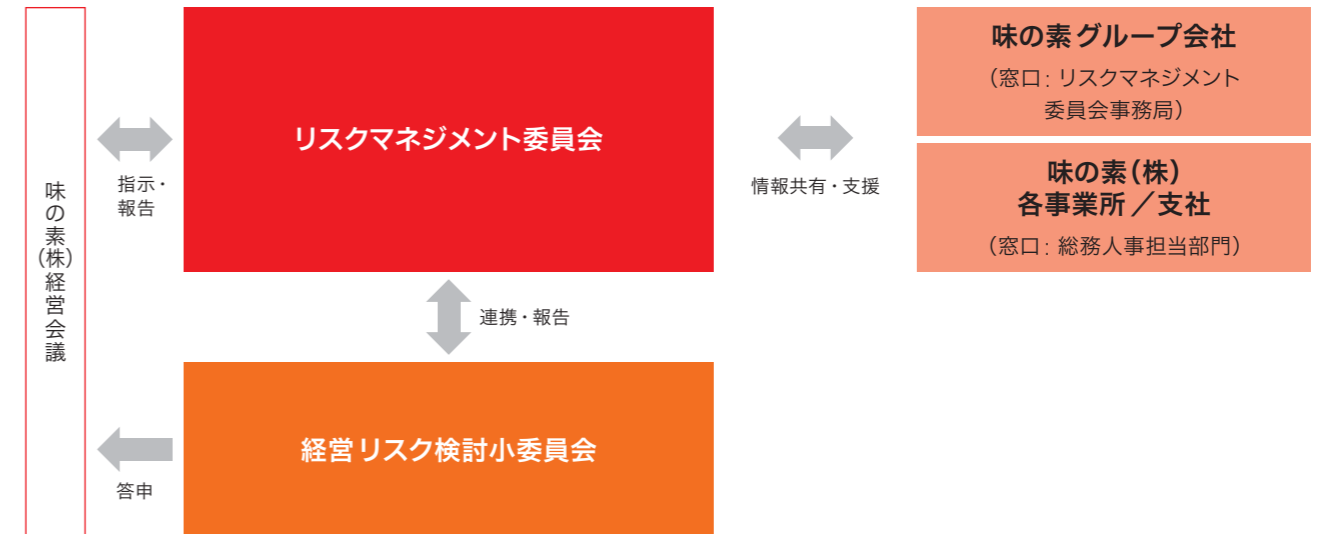
	氏名	独立役員	選任の理由	取締役会、監査役会への出席状況
社外取締役	橋本 正己	○	グローバルな視野を持つ人財に関する高い見識および国際的な企業経営に関する深い知識、経験を有しており、また、著名上場企業の社外取締役としての経験をもとに、当社の経営全般について客観的な視点から様々なご指導をいただくため。また、一般株主と利益相反を生ずる虞がないため。	21回中20回
	齋藤 泰雄	○	外交官として培った豊富な国際経験と深い知識を当社の経営に活かしていただくため。また、一般株主と利益相反を生ずる虞がないため。	21回中21回
	名和 高司	○	大学院の国際企業戦略研究科教授としての深い知見および外資系コンサルティング会社等における豊富な実務経験から培った国際企業経営に関する高い見識を有しており、独立、公正な立場から当社の業務執行の監督等の役割を適切に果たしていただくため。また、一般株主と利益相反を生ずる虞がないため。	15回中12回
社外監査役	橋本 正己	○	公認会計士としての専門的な知識と国内・海外での豊富な経験を有しており、その財務および会計に関する知見を社外監査役としての職務の遂行に活かしていただくため。また、一般株主と利益相反を生ずる虞がないため。	—
	土岐 敦司	○	弁護士としての専門的な知識と豊富な経験を有しており、特にその会社法に関する深い知見を社外監査役としての職務の遂行に活かしていただくため。また、一般株主と利益相反を生ずる虞がないため。	—
	村上 洋	○	国内外での企業経営に関する豊富な経験および法務部門長としての知見を有しており、それらを社外監査役としての職務の遂行に活かしていただくため。また、一般株主と利益相反を生ずる虞がないため。	—

内部統制システム

味の素グループは、内部統制システムの整備・充実を経営の重要課題と位置づけています。「業務の適正を確保するための体制の整備に関する基本方針」の運用状況とその有効性の検証として、企業行動委員会、味の素(株)監査部監査、グローバルガバナンスに関する規程等の関連規程、リスクマネジメント委員会の運用状況や活動状況を検証し、課題、問題点について適切に対処され、継続的に改善がなされているかを確認し、その検証結果は取締役会に報告されています。

リスクマネジメント

味の素グループは、2002年にリスクマネジメント委員会を設置し、「戦略的なリスクマネジメントの推進により、味の素グループをリスクに強い体質にし、企業価値の向上を図る」という味の素グループ・リスクマネジメント基本方針のもと、リスクの事前予防を基本に、事故や事件などの危機が発生した際の対応力強化に取り組んでいます。また、リスクマネジメント委員会の下部機構として、経営リスク検討小委員会を設置し、経営に影響を及ぼすマクロ環境の変化への対応やガバナンス上の課題に取り組んでいます。



グローバル・ポリシー・マトリクス

味の素グループでは、グローバルガバナンスを強化するため、グローバル・ポリシー・マトリクスを制定し、重要なポリシー&プロシージャー(P&P)を整備して、グローバルガバナンスポリシーのもとで運営しています。

行動規範	法務	税務・貿易・購買	総務	会計・資金	人事その他
独占禁止法 その他の法律遵守	内部取引防止規程	グローバル・タックス・ポリシー	リスクマネジメント	経理規程	情報取扱規程
贈賄防止ポリシー	営業秘密管理基準	購買基本方針	事業継続計画	財務取引規程	環境規程
	グループ知的財産活用ポリシー			外国為替リスク管理基本方針	品質保証規程
	ブランドロゴ使用規程			グループ会社資金調達基本方針	防災労働安全衛生基本理念
					内部監査規程
					投資採算性評価基準

グローバル・タックス・ポリシー

味の素グループは、税法を遵守し、OECD等の国際機関が公表している租税に関するガイドライン等にも準拠して、事業活動を行っています。株主価値最大化のために、税務リスクを極小化し、連結フリー・キャッシュ・フローを最大化すべく、グローバル・タックス・ポリシーを制定しています。なお、味の素グループでは事業目的や実態の伴わない組織形態により税金を回避することは行わず、国内法や国際法の精神に則り、例えばタックス・ヘイブンを活用することはありません。

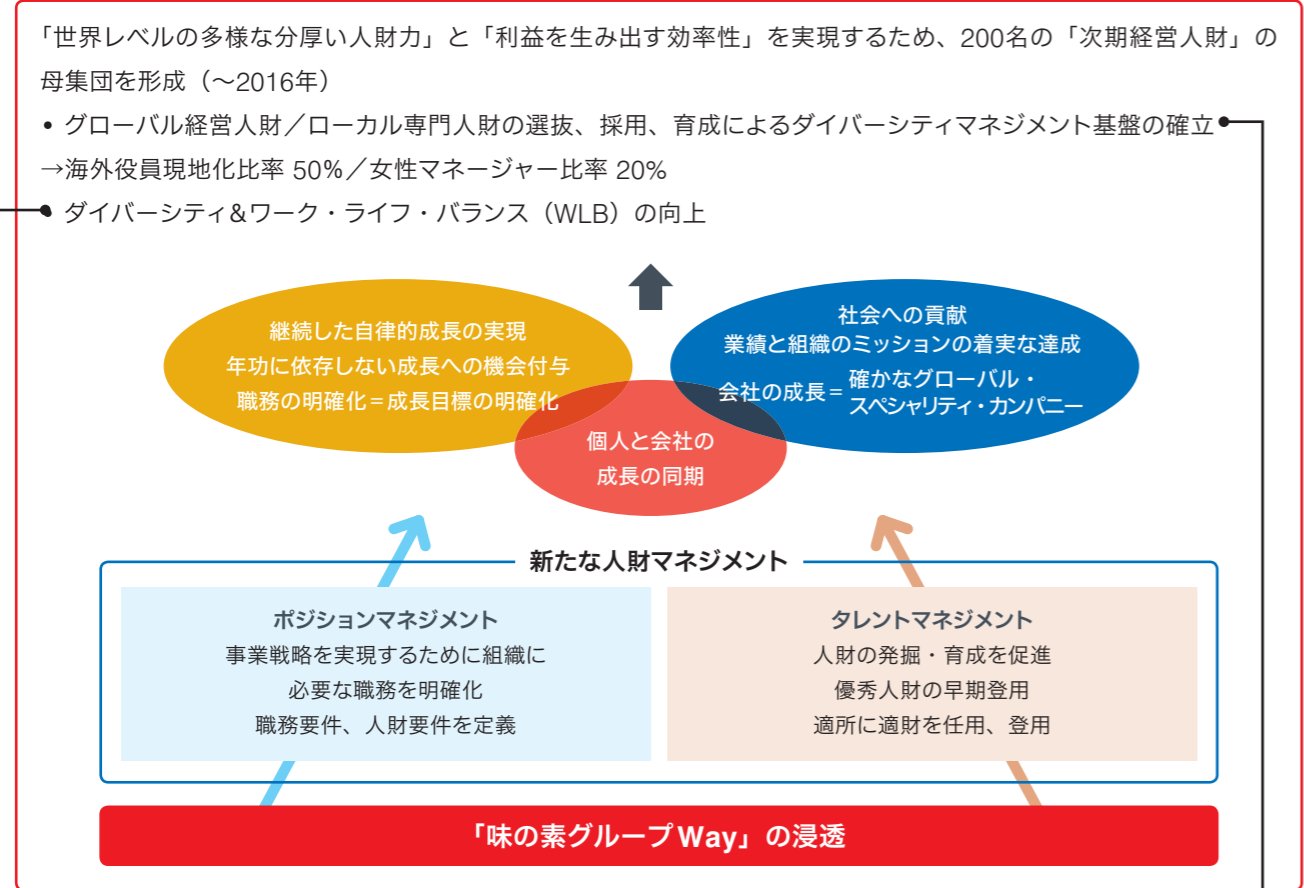
1. 税法の遵守
2. 税務リスクの極小化
3. 連結フリー・キャッシュ・フローの最大化
4. 事業活動の一環
5. 株主に対する説明責任

味の素グループの成長戦略

「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」にふさわしい人財力の強化

味の素グループは、世界で働く3万人以上の従業員一人ひとりが、人種・国籍・性別などを問わず成長して活躍できるように、「グローバル人財マネジメントシステム」を導入し、次期経営人財の育成や海外役員の現地化、女性マネージャーの登用など分厚い人財の育成に力を入れています。

分厚い人財



多様な人財が活躍している会社を目指し、味の素(株)のゼロベースでの働き方改革の一環として、1日7時間労働を前提としたグローバル基準の働き方に取り組み中

ロードマップ(味の素(株))

	2014年度 (実績)	2015年度 (実績)	2017年度 (目標)	2020年度 (目指したい姿)
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
平均労働時間 (年間)	1,974時間	1,947時間	1,850時間	1,800時間未満

20分短縮 (2014-2015年度実績) 15分短縮 (2015-2017年度目標)

社外取締役メッセージ

常に社外からの目を持って監督し、内と外のバランスが取れた経営を目指します



橘・フクシマ・咲江

社外取締役
G&Sグローバル・アドバイザーズ株式会社代表取締役社長

コミュニケーションの機会を増やし監督機能を強化

当社は監査役会設置会社ですが、その機能が有効に働いていると感じています。監査役が取締役の職務執行を厳しく監査し、その内容を社外取締役と共有し、社外取締役はそうした情報を踏まえて戦略上の判断を下すという、「守り」と「攻め」のガバナンスの役割分担が明確です。また、取締役会は自由に発言できる雰囲気があり、社外の意見を取り入れようとするガバナンスのPDCAサイクルが回っていると感じています。

しかし、日本企業共通の課題でもありますが、社内の方々のご発言の「量」には少し物足りなさがあります。執行を担当されている方々のご意見は貴重な情報ですので、今後コミュニケーションの機会を更に増やすことで、よりの確な「監督」を目指したいと思います。

社外のベンチマークを持ち込む

日本企業のガバナンスはここ数年で大きく変化しています。有効なガバナンスには機関設計とその運用のどちらも重要ですが、2015年5月からは監査等委員会設置会社を含め3つの機関設計の制度が選択できるようになり、また、コーポレートガバナンス・コードの導入などを背景に、日本企業全体が運用面でもガバナンスの強化に真剣に取り組もうとしています。その目的の一つは、海外の投資家にも分かりやすいガバナンスの確立ですが、機関設計の変化に伴い社外役員が果たす役割も大きく変わってきています。私が日本企業

の社外取締役として特に重視しているのは、経営が「中の常識、外の非常識」にならぬよう、常に外のベンチマークを持ち込むことです。私は、30年以上多様な企業のコンサルティングに携わり、日本企業9社の社外取締役を務めてきましたが、日本企業では他社の経験をされる方が少ないため、他社のベンチマークを間接的な形で提供することが重要です。投資家である株主の視点を持って、企業価値の最大化のために監督することが、社外取締役の役割として重要と認識しています。

人財のモチベーションは重要なガバナンス

当社は「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」の実現を目指し、ASVを軸に企業価値向上に取り組んでいます。目標の達成には、戦略とそれを実現する体制・組織の構築が重要となりますが、その中でも私は特に「人財」を重要視しています。当社は従業員を大切にできる会社であり、従業員も本当に会社が好きで働いているという印象です。グローバル化の中で、国籍等の多様な人財が自分の強みを活かし、成果を上げられる仕組みを構築する「ダイバーシティ・マネジメント」が今後ますます重要になります。性別や国籍はその人財の個性の一部にすぎず、全体ではありません。女性等のカテゴリーで判断せずに、味の素グループ全体で一人ひとりの適性をしっかり見極めて、「適所適材」に配置・育成する、また、評価・報酬の制度をグローバル基準にしていく必要があると考えています。

役員紹介

取締役



伊藤 雅俊
代表取締役 取締役会長



西井 孝明
代表取締役 取締役社長
最高経営責任者



大野 弘道
取締役
常務執行役員
財務・経理、グループ調達センター



木村 毅
取締役
常務執行役員
研究開発統括、知的財産、
イノベーション研究所、品質保証



岩本 保
代表取締役
副社長執行役員
監査、秘書室、総務・リスク管理、
法務、広報、グローバルコミュニケーション、
グローバル人材マネジメント、人事



五十嵐 弘司
取締役
専務執行役員
技術・生産統括、情報企画



折尾 雅也
取締役
常務執行役員
経営企画、CSR



村林 誠
取締役
常務執行役員
コーポレート戦略



高藤 悦弘
取締役
専務執行役員
食品事業本部長、物流企画、広告



福士 博司
取締役
専務執行役員
アミノサイエンス事業本部長



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
社外取締役

役員紹介

常勤監査役

富樫 洋一郎

田中 静夫

社外監査役

橋本 正己（公認会計士）

土岐 敦司（弁護士）

村上 洋

常務執行役員

加藤 敏久（イノベーション研究所長）

尾道 一哉（研究開発企画部長）

小松 俊一（欧州アフリカ本部長）

野坂 千秋（食品研究所長）

倉田 晴夫（北米本部長）

児島 宏之（バイオ・ファイン研究所長）

竹内 秀樹（食品事業本部副事業本部長）

倉島 薫（アセアン本部長）

執行役員

プリオン アラン（欧州味の素食品社 社長）

杉森 正也（中国本部長）

吉宮 由真（人事部長）

馬島 英治（ヨーロッパ味の素社 副社長）

本山 浩（加工用調味料部長）

谷 昌浩（食品生産統括センター長）

藤江 太郎（ラテンアメリカ本部長）

ベルコビッチ ダニエル（味の素ユーロリジン社 社長）

ボンパス グイネット（製薬カスタムサービス部長）

黒崎 正吉（食品事業本部副事業本部長）

坂本 次郎（食品研究所 技術開発センター長）

森島 千佳（家庭用事業部長）

田村 光司（生産統括センター長）

香田 隆之（生産戦略部長）

深瀬 成利（東京支社長）



事業概況

味の素グループは、日本食品、海外食品、ライフサポート、ヘルスケアの4つのセグメントにおいて事業を展開しています。ここでは、2015年度の概況についてご説明します。

CONTENTS

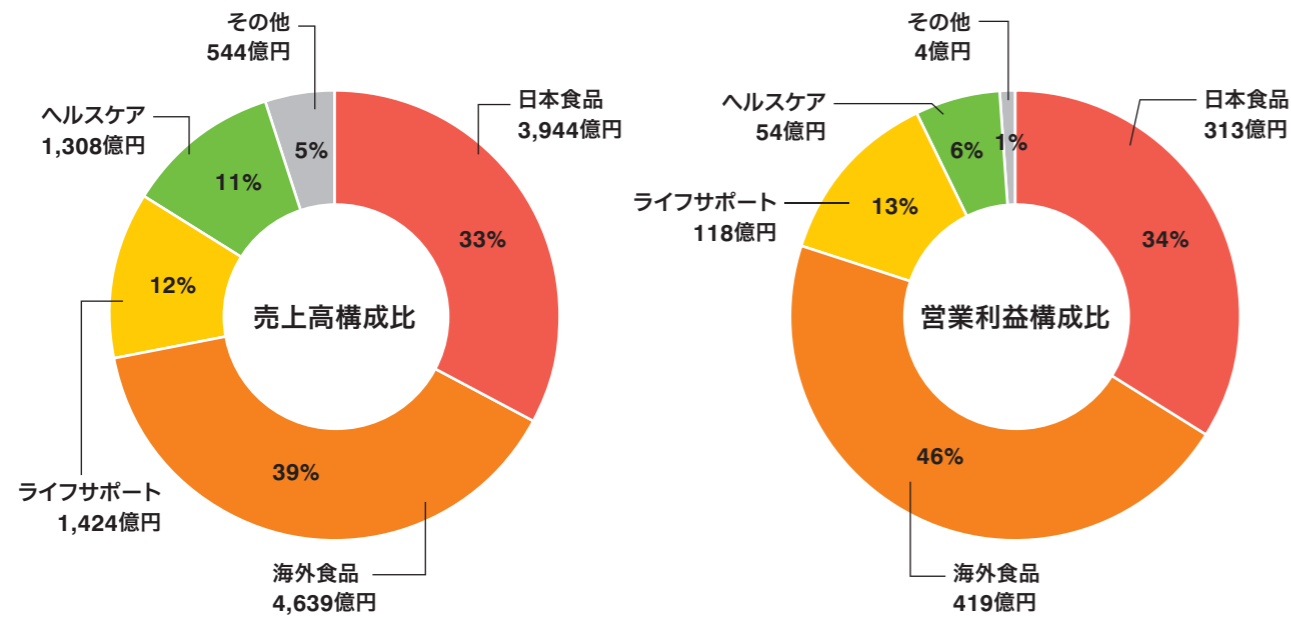
48 2015年度 連結業績ハイライト

49 セグメント別概況

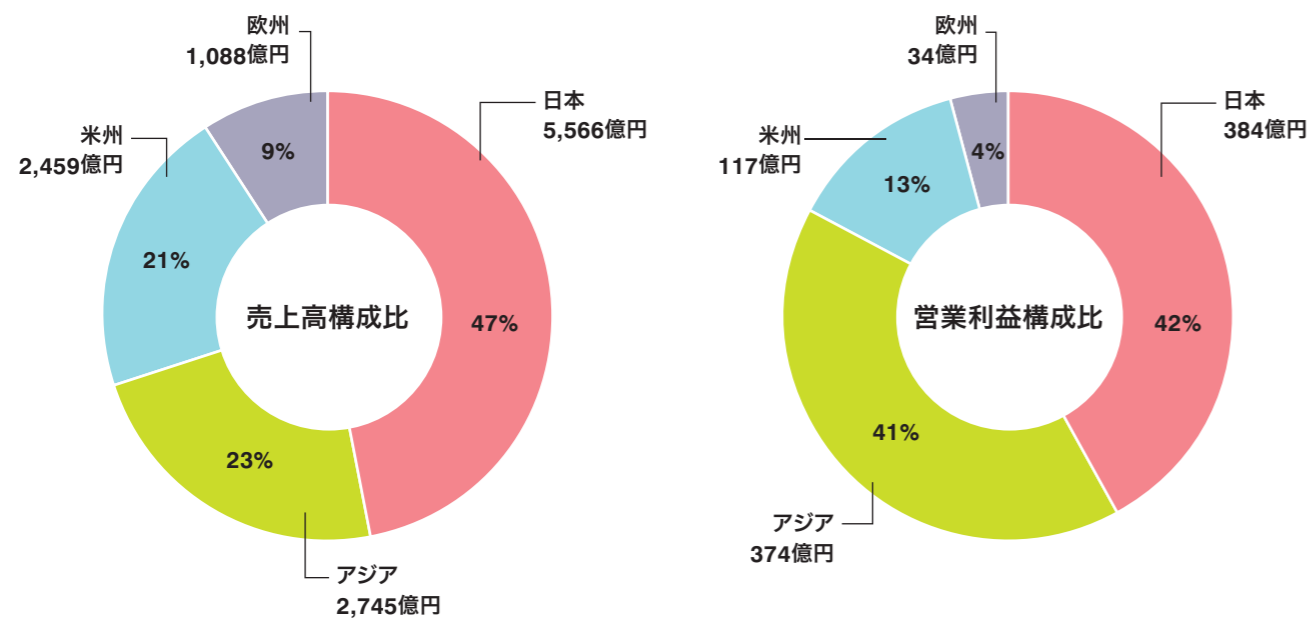
2015年度 連結業績ハイライト



セグメント別



地域別



セグメント別概況

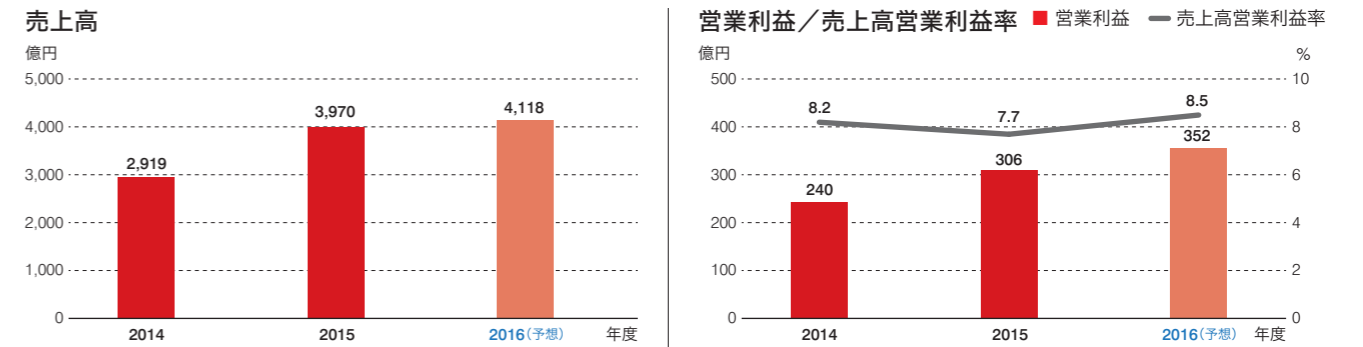


日本食品

当事業の強み

- ・100年以上にわたって築かれたブランド力
- ・商品開発力とマーケティング力

売上高および営業利益 / 売上高営業利益率推移 (2016年度以降に適用するセグメント体系ベース)



調味料・加工食品

家庭用では、年間を通じて「クノール®カップスープ」の需要を喚起する販売戦略などにより売上が拡大し、増収となりました。

業務用では、米・肉等素材の食感を向上させたり、おいしさを保持する機能型食品を活用したソリューション提案を強化し、増収となりました。



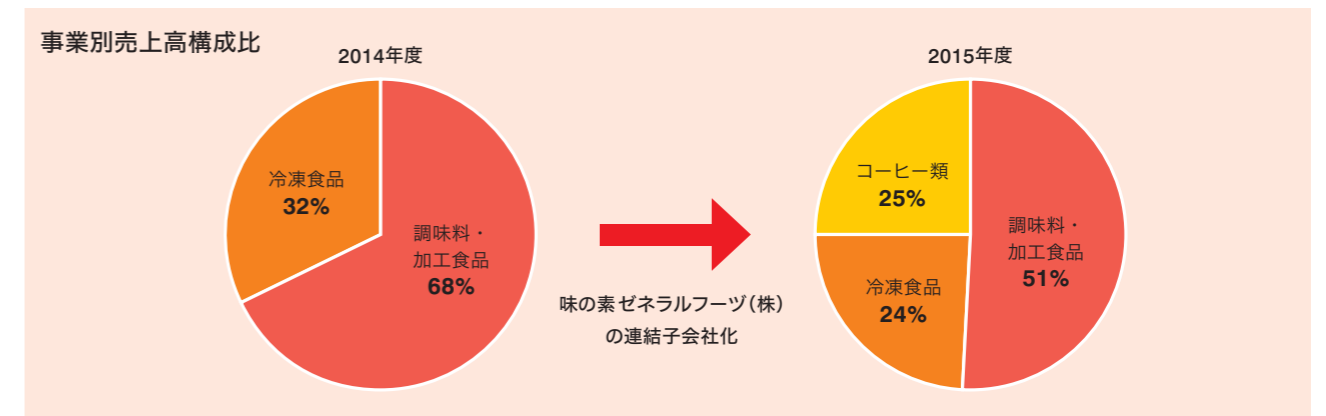
冷凍食品

消費者が炒飯に求める価値を追求し、独自開発した「コク味物質」や脂のおいしさ成分を活用した「ザ・チャーハン」が大ヒットとなりました。



コーヒー類

味の素ゼネラルフーズ(株)の連結子会社化に加え、R&Dにおける技術融合、国内における販売協業や共同購買などのシナジー創出を加速しました。



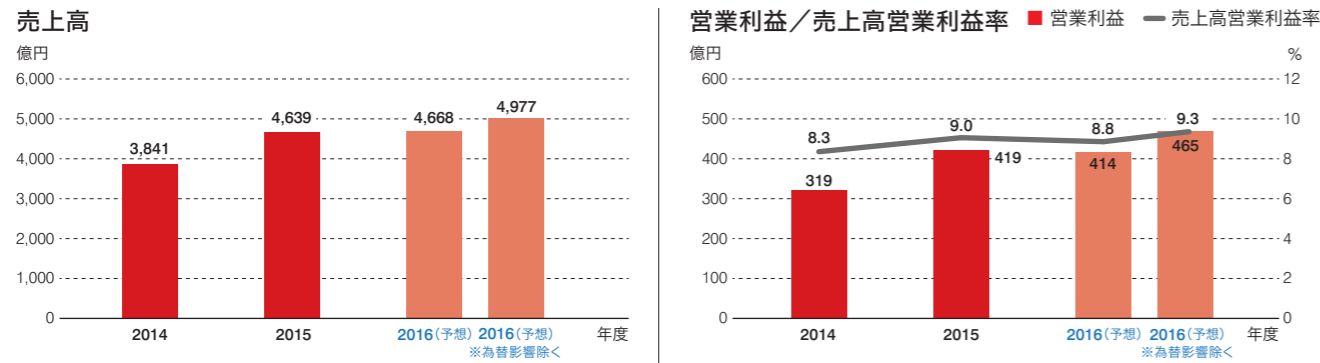
セグメント別概況



海外食品

- 当事業の強み
- ・グローバルな開発・生産・販売体制力
 - ・商品開発力とマーケティング力
 - ・海外事業インフラ

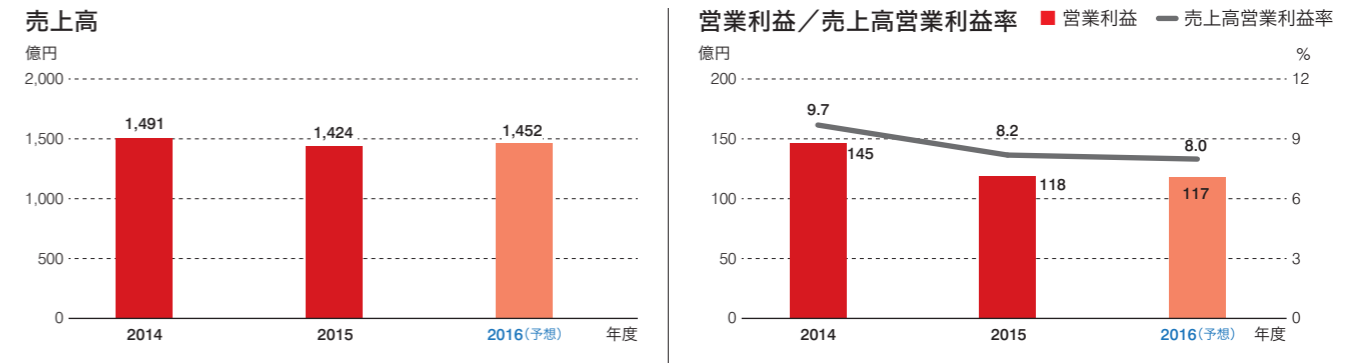
売上高および営業利益 / 売上高営業利益率推移 (2016年度以降に適用するセグメント体系ベース)



ライフサポート

- 当事業の強み
- ・世界トップレベルの発酵技術
 - ・世界最大の動物栄養グローバル・ネットワーク
 - ・安全性の高い素材開発力と配合評価技術

売上高および営業利益 / 売上高営業利益率推移 (2016年度以降に適用するセグメント体系ベース)



調味料・加工食品

うま味調味料「味の素®」の堅調な成長と風味調味料およびメニュー用調味料の現地通貨ベースでの二桁伸長を土台に、“Five Stars”を中心に概ね好調に推移しました。

2016年2月にはミャンマー味の素食品社を設立し、2000年4月から事業活動を停止していたミャンマーにおいても事業再開の準備を進めました。



冷凍食品

味の素ウィンザー社の連結子会社化に加え、同社の顧客基盤の活用と味の素グループと連携した生産性の向上により、日本食・アジア食の商品ポートフォリオの充実と収益構造の強化を図りました。



地域別売上高構成比 (海外調味料・加工食品および海外冷凍食品)



※旧ウィンザー・クオリティ・ホールディングス社は、2ヵ月分のみ連結

動物栄養

スペシャリティ製品が増収となったものの、リジン、スレオニン、トリプトファンは市況軟化により、販売価格が前年度を大幅に下回り減収となりました。

化成品

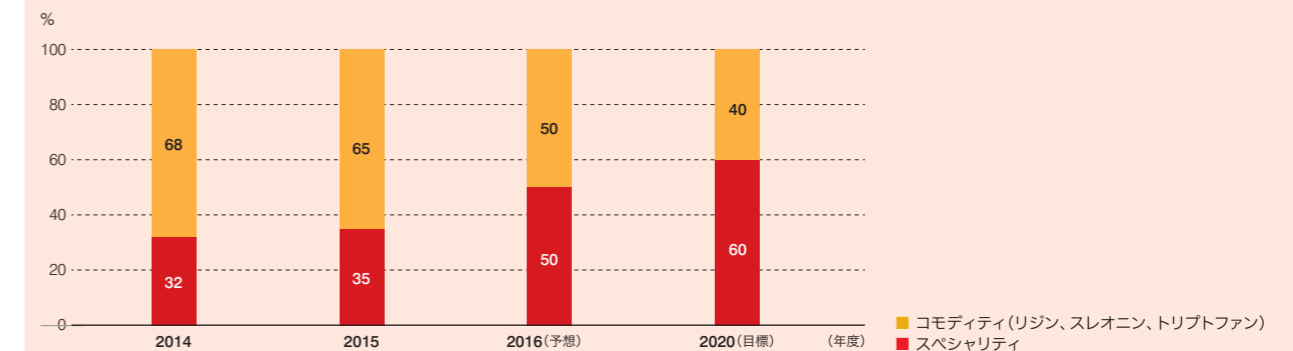
ケミカルでは、電子材料がサーバー向けや特定用途IC向けに好調に推移するも、パソコン市場の低調により、パソコン用CPU向けが前年度を下回り、減収となりました。

化粧品「ジーノ®」は、トライアルセットのリニューアルや集中的な広告投資により、新規顧客の獲得が増え、増収となりました。

化粧品素材は、日本、欧州、東アジアを中心に国内外で好調に推移しました。



動物栄養のスペシャリティ比率推移 (営業利益構成比)



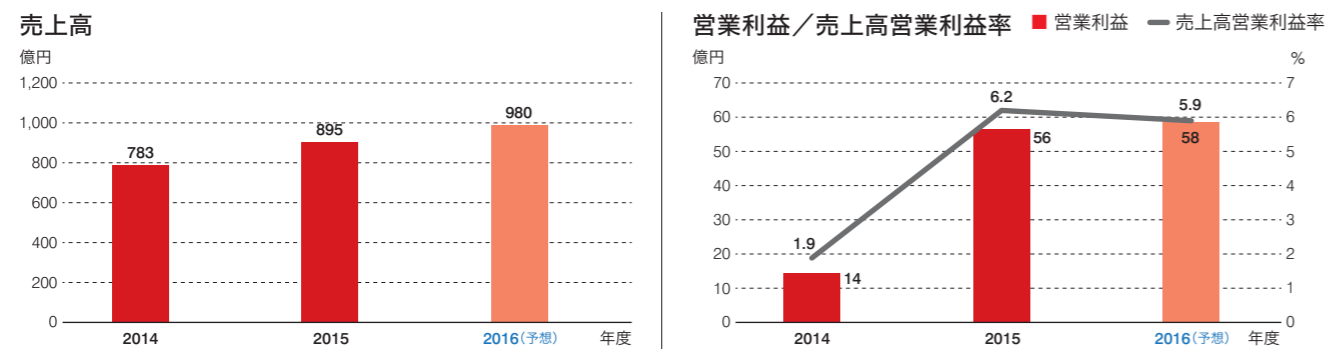
セグメント別概況



ヘルスケア

- 当事業の強み
- ・世界一のアミノ酸メーカーとしての安定供給力
 - ・世界トップレベルの発酵技術
 - ・アミノ酸の機能に関する豊富な知見と研究技術

売上高および営業利益 / 売上高営業利益率推移 (2016年度以降に適用するセグメント体系ベース)



財務セクション

2016年3月期の財務情報についてご報告します。

CONTENTS

- 54 財務担当役員メッセージ
- 56 10年間の財務データ概況
- 58 財務諸表

アミノ酸

医薬用・食品用アミノ酸は、国内では減収となりましたが、為替の影響もあり海外の売上が伸長したことにより増収となりました。製薬カスタムサービスは、欧州、北米、日本が好調に推移したことで大幅な増収となりました。

医薬

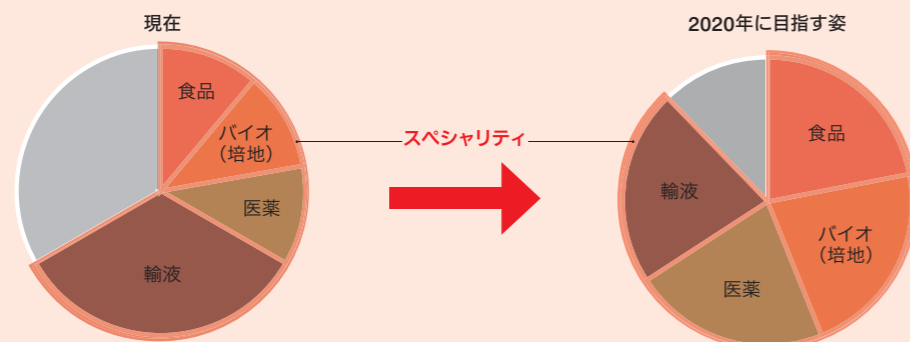
後発品や競合品の影響を受けながらも、自社販売品は前年度並みの実績、提携販売品は増収となりましたが、ロイヤルティ収入などが前年度を下回り減収となりました。

その他

2015年8月に、睡眠サポートサプリメントで初の機能性表示食品「グリナ®」を発売、2016年4月に、筋肉づくりをサポートする初の機能性表示食品「アミノエール®」を発売しました。これらの機能性表示食品制度を活用した積極的なマーケティング活動により、大幅な増収となりました。



ヘルスケアセグメントにおけるスペシャリティ領域の変化 (売上構成のイメージ)





味の素グループは、2014-2016年度中期経営計画の「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」に向けたロードマップに基づき、2016年度の目標達成を目指して着実に取り組んでいきます。

2015年度の総括と2016年度見通し

2015年度の経営環境を振り返ると、世界経済は中国をはじめとした新興国で景気に減速感が見られましたが、全体的には緩やかな回復となりました。日本経済も輸出や生産に弱い動きが見受けられたものの、雇用環境の改善が進み、設備投資に持ち直しの動きがありました。

かかる環境下、2015年度の売上高は前年度比17%増の1兆1,859億円、営業利益は同22%増の910億円となりました。営業利益で過去最高を達成したこと、2014-2016年度中期経営計画(以下、14-16中計)の最終年度目標値に1年前倒しで到達できたことは特筆すべきことです。原材料価格の安定や為替による収益の押し上げ効果もありまし

たが、日本および海外で調味料・加工食品など食品事業が好調だったほか、味の素ゼネラルフーズ(株)(以下、AGF社)の新規連結や味の素ウィンザー社(以下、ウィンザー社)の通期寄与が業績に大きく貢献しました。

14-16中計の最終年度に当たる2016年度は、前年度と同額の売上高1兆1,860億円、営業利益910億円を見込み、中計目標の達成を目指します。為替が前年度に比較して円高に推移し、発酵原燃料、食品原料とも上昇が予想されますが、AGF社を含む日本食品が牽引役となり、海外事業においても、為替、原材料のネガティブインパクトを打ち消し、「スペシャリティ」を武器に目標達成に向け努力していきます。

為替リスクへの対応

当社の海外比率は売上高で5割強、営業利益で6割近くに達します。新興国での事業比率も高いためカントリーリスクは無視できませんが、経常的には為替や原燃料の変動リスクについて注視する必要があります。

こうしたリスクに対して、当社は「地産地消」、「低資源利用発酵技術」、「グループ横断的なリスク管理」、「多通貨のバランス保有」などの対応策を講じています。中でも地産地消では、需要国に生産拠点を構え、現地の原材料を使用し、為替の変動リスクを回避しています。例えば、“Five Stars”の一角であるブラジルでは通貨安と安価な原材料が調達できるメリットを活かし、北米や日本などへ調味料やアミノ酸などを供給していますが、豊富な内需の開拓を戦略的に進め、地産地消の比率を高めることで、為替変動リスクの極小化に取り組んでいます。また、低資源利用発酵技術では、原燃料の削減と生産効率の向上によりコストダウンメリットを享受するとともに、取り扱う原料のボリュームそのものを減らすことでリスク低減につなげています。3つ目のグループ横断的なリスク管理については、為替と原材料に関してそれぞれ「外国為替リスク基本方針」「原材料等の調達における価格変動リスク管理基本方針」を策定し、連結子会社に適用するなど厳格な運用を行っています。

為替変動の影響は日本円ベースで決算する限り、完全になくすことはできません。当社としては、現地通貨ベースで各国・地域の事業を分析・報告することで、当社のオーガニックな成長の姿を株主・投資家の皆様に理解していただくよう努めています。

2020年に向けた成長投資の考え方

当社はキャッシュ創出力を高めて成長投資に優先的に振り向ける方針を掲げています。例えば、将来の利益成長につながりそうな案件は、原則として自社で発掘し様々な可能性を検討することにしていきます。2015年度に新規連結したAGF社やウィンザー社がその最たる例で、交渉にかかる時間軸が長く案件の中身をじっくり精査することができ

るほか、投資実行後に乗り越えるべき課題も明確になるため、統合後の戦略実行もスピーディに行うことができます。

こうした実りのあるM&Aを実現するためにも、グローバル成長に必要な投資資金を効率的かつ安定的に調達することが欠かせません。当社は健全な財務体質の維持を重要視し、高い格付水準の保持に努めており、D/Eレシオを中心に有利子負債をコントロールすることで、機動的な資金調達を目指しています。また、棚卸資産をはじめとしてバランスシートの圧縮にも取り組み、資産効率の向上にも取り組んでいます。

今後スペシャリティ商品の開発や生産性向上のための設備投資など、成長分野への投資を重点的に進めることで、2020年に向けて更なる成長を加速していきます。

IFRSへの移行について

当社は2016年度末決算から、従来の日本基準に替えて国際会計基準(IFRS)の適用を目指しています。グローバル食品企業トップ10クラス入りを目指していることから、財務情報の国際的な比較可能性を向上させると同時に、それによってステークホルダーとのコミュニケーションを活発化させていきたいと考えています。

IFRS移行に伴う主な影響としては、「のれん償却」停止などにより営業利益が増加する見込みであるほか、日本基準では営業外収益以下に計上していた多くの収益費用項目がIFRSでは重要なKPIの一つである営業利益に加減算されることになり、営業利益の変動が大きくなる見通しです。

当社は現在、IFRS移行に向けた準備を着実に進めるとともに、営業利益の管理手法を様々な観点から検証し、株主・投資家の皆様とどのようにコミュニケーションを図っていくべきか検討しています。

10年間の財務データ概況

味の素株式会社および連結子会社

(単位：百万円)

	2015年度	2014年度	2013年度	2012年度
年度：				
売上高*1	¥1,185,980	¥1,006,630	¥ 951,359	¥ 948,705
売上原価	768,865	659,509	635,594	600,630
売上総利益	417,115	347,121	315,765	348,076
販売費及び一般管理費	326,069	272,601	253,957	276,844
営業利益	91,045	74,519	61,807	71,232
営業外利益、特別利益(損失)	9,272	4,529	10,754	29,595
税金等調整前当期純利益	100,318	79,049	72,561	100,828
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	63,592	46,495	42,159	48,373
設備投資	58,466	50,927	50,602	61,590
減価償却費	50,920	43,376	45,746	42,463
年度末：				
自己資本*2	¥ 624,245	¥ 669,576	¥ 594,950	¥ 635,287
総資産	1,263,264	1,255,090	1,093,165	1,091,741
有利子負債(Net)	43,462	43,299	10,538	△67,187
1株当たり(円)：				
当期純利益(損失)	¥ 108.1	¥ 78.5	¥ 68.7	¥ 74.4
純資産*2	1,074.4	1,131.4	1,002.3	1,004.4
年間配当金	28.0	24.0	20.0	18.0
企業価値の指標：				
流動性の指標：				
負債・自己資本比率(%) *3	15.8	12.8	7.3	△3.2
インタレストカバレッジ倍率(倍) *4	57.1	50.4	31.0	45.0
投資の指標：				
株価収益率(倍) *5	23.5	33.5	21.2	19.0
株価純資産倍率(倍) *6	2.4	2.3	1.5	1.4
利益率の指標：				
総資産当期純利益率(%) *7	5.1	4.0	3.9	4.4
自己資本当期純利益率(%) *8	9.8	7.4	7.1	7.8
従業員数(名)	33,295	31,312	27,579	27,518

*1 2013年度より提携事業等の総発売元取引について純額での計上に変更しています。2010年度以降の過去数値は純額計上ベースに組替え済みです。
また、2014年度より販売拡大の目的で得意先に支払う販促引き等を売上高から控除しています。2011年度以降の過去数値は組替え済みです。

*2 2006年度から2015年度までの自己資本 = 純資産 - 非支配株主持分

*3 負債・自己資本比率 = 有利子負債 / 自己資本(有利子負債は「有利子負債 - 現預金 × 75%」で計算)

*4 インタレストカバレッジ倍率 = 営業活動によるキャッシュ・フロー / 利息の支払額

*5 株価収益率(PER) = 年度末株価 / 1株当たり純利益

*6 株価純資産倍率(PBR) = 年度末株価 / 1株当たり自己資本

*7 総資産当期純利益率(ROA) = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 期中平均総資産

*8 自己資本当期純利益率(ROE) = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 期中平均自己資本

	2011年度	2010年度	2009年度	2008年度	2007年度	2006年度
2011年度						
2010年度	¥ 972,648	¥1,015,215	¥1,170,876	¥1,190,371	¥1,216,572	¥1,158,510
2009年度	603,420	612,237	785,578	833,123	856,974	828,050
2008年度	369,228	402,978	385,298	357,247	359,597	330,459
2007年度	296,644	333,604	321,264	316,420	299,074	266,658
2006年度	72,584	69,374	64,034	40,827	60,523	63,800
	△493	△20,929	△19,242	△37,570	△11,216	△15,804
	72,091	48,444	44,791	3,256	51,849	55,721
	41,754	30,400	16,646	△10,227	28,229	30,229
	56,778	45,772	44,117	58,293	62,780	76,386
	43,717	49,825	55,382	55,192	55,189	45,138
	¥ 605,349	¥ 608,191	¥ 602,769	¥ 585,234	¥ 628,325	¥ 563,446
	1,097,057	1,077,418	1,082,238	1,057,786	1,100,709	1,061,688
	△19,873	△8,410	50,035	79,832	63,513	69,265
	¥ 61.3	¥ 43.6	¥ 23.9	¥ △14.6	¥ 41.9	¥ 46.7
	894.6	871.6	863.7	838.5	899.4	870.0
	16.0	16.0	16.0	16.0	16.0	15.0
	2.9	4.4	12.4	16.6	13.3	15.9
	42.7	44.8	28.6	10.5	11.2	19.4
	16.9	19.9	38.8	—	24.1	29.0
	1.2	1.0	1.1	0.8	1.1	1.6
	3.8	2.8	1.6	△0.9	2.6	2.9
	6.9	5.0	2.8	△1.7	4.7	5.5
	28,245	28,084	27,215	26,869	25,893	24,733

連結貸借対照表

味の素株式会社および連結子会社

(単位：百万円)

	2015年度	2014年度
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	221,242	168,294
受取手形及び売掛金	181,860	202,980
有価証券	—	608
商品及び製品	116,303	117,297
仕掛品	8,270	8,871
原材料及び貯蔵品	55,674	57,493
繰延税金資産	9,711	8,706
その他	33,448	44,959
貸倒引当金	△1,191	△1,291
流動資産合計	625,319	607,919
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	362,650	377,948
減価償却累計額及び減損損失累計額	△218,576	△229,556
建物及び構築物（純額）	144,074	148,391
機械装置及び運搬具	588,820	609,015
減価償却累計額及び減損損失累計額	△438,207	△456,824
機械装置及び運搬具（純額）	150,613	152,191
工具、器具及び備品	70,145	71,812
減価償却累計額及び減損損失累計額	△56,383	△58,259
工具、器具及び備品（純額）	13,762	13,553
土地	53,772	47,583
リース資産	3,579	4,865
減価償却累計額及び減損損失累計額	△1,861	△3,135
リース資産（純額）	1,718	1,729
建設仮勘定	22,260	19,819
有形固定資産合計	386,201	383,269
無形固定資産		
のれん	89,450	71,396
その他	46,560	49,259
無形固定資産合計	136,011	120,656
投資その他の資産		
投資有価証券	96,133	125,440
長期貸付金	1,084	2,820
繰延税金資産	4,930	3,986
退職給付に係る資産	964	698
その他	13,237	10,784
貸倒引当金	△320	△299
投資損失引当金	△297	△186
投資その他の資産合計	115,732	143,244
固定資産合計	637,944	647,170
資産合計	1,263,264	1,255,090

(単位：百万円)

	2015年度	2014年度
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	90,459	114,488
短期借入金	6,456	87,191
コマーシャル・ペーパー	—	15,000
1年内償還予定の社債	—	15,000
1年内返済予定の長期借入金	11,189	18,677
未払法人税等	10,288	7,725
賞与引当金	9,863	7,601
役員賞与引当金	427	420
株主優待引当金	160	200
資産除去債務	27	—
その他	103,962	92,288
流動負債合計	232,834	358,594
固定負債		
社債	89,995	19,994
長期借入金	155,211	54,152
繰延税金負債	13,892	13,028
役員退職慰労引当金	435	427
債務保証損失引当金	681	564
環境対策引当金	585	648
退職給付に係る負債	52,325	43,631
資産除去債務	594	509
その他	20,405	20,048
固定負債合計	334,127	153,006
負債合計	566,962	511,600
純資産の部		
株主資本		
資本金	79,863	79,863
資本剰余金	26,031	53,725
利益剰余金	582,824	536,170
自己株式	△6,944	△4,070
株主資本合計	681,775	665,689
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	17,804	22,783
繰延ヘッジ損益	△1,578	223
為替換算調整勘定	△47,746	△4,655
退職給付に係る調整累計額	△26,008	△14,465
その他の包括利益累計額合計	△57,529	3,886
非支配株主持分	72,056	73,913
純資産合計	696,302	743,489
負債純資産合計	1,263,264	1,255,090

連結損益計算書

味の素株式会社および連結子会社

	(単位：百万円)	
	2015年度	2014年度
売上高	1,185,980	1,006,630
売上原価	768,865	659,509
売上総利益	417,115	347,121
販売費及び一般管理費	326,069	272,601
営業利益	91,045	74,519
営業外収益		
受取利息	2,847	2,873
受取配当金	1,317	1,147
持分法による投資利益	1,558	5,177
為替差益	583	1,675
その他	2,716	3,512
営業外収益合計	9,023	14,384
営業外費用		
支払利息	2,269	2,140
支払手数料	72	675
その他	3,394	3,281
営業外費用合計	5,736	6,096
経常利益	94,333	82,808
特別利益		
関係会社株式売却益	24,872	—
段階取得に係る差益	18,027	—
退職給付制度終了益	—	9,290
その他	2,438	3,568
特別利益合計	45,337	12,858
特別損失		
関係会社整理損	6,937	—
固定資産除却損	2,799	1,757
医薬事業構造改革費用	16,623	—
減損損失	7,467	10,486
その他	5,525	4,374
特別損失合計	39,352	16,617
税金等調整前当期純利益	100,318	79,049
法人税、住民税及び事業税	24,907	18,932
法人税等調整額	2,140	4,741
法人税等合計	27,047	23,673
当期純利益	73,270	55,375
非支配株主に帰属する当期純利益	9,678	8,880
親会社株主に帰属する当期純利益	63,592	46,495

連結包括利益計算書

味の素株式会社および連結子会社

	(単位：百万円)	
	2015年度	2014年度
当期純利益	73,270	55,375
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△4,688	8,929
繰延ヘッジ損益	△1,509	143
為替換算調整勘定	△57,756	34,129
退職給付に係る調整額	△11,159	6,110
持分法適用会社に対する持分相当額	2,387	1,459
その他の包括利益合計	△72,724	50,771
包括利益	545	106,147
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△426	89,900
非支配株主に係る包括利益	972	16,247

連結株主資本等変動計算書

味の素株式会社および連結子会社

	(単位：百万円)											
	株主資本					その他の包括利益累計額						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計	非支配株主持分	純資産合計
2015年度												
当期首残高	79,863	53,725	536,170	△4,070	665,689	22,783	223	△4,655	△14,465	3,886	73,913	743,489
当期変動額												
剰余金の配当			△15,978		△15,978							△15,978
親会社株主に帰属する当期純利益			63,592		63,592							63,592
連結範囲の変動			△266		△266							△266
持分法の適用範囲の変動												
決算期の変更に伴う子会社剰余金の増減			△693		△693							△693
自己株式の取得				△30,167	△30,167							△30,167
自己株式の処分		△27,292		27,293	1							1
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△402			△402							△402
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△4,979	△1,802	△43,090	△11,543	△61,416	△1,856	△63,273
当期変動額合計	—	△27,694	46,653	△2,873	16,086	△4,979	△1,802	△43,090	△11,543	△61,416	△1,856	△47,187
当期末残高	79,863	26,031	582,824	△6,944	681,775	17,804	△1,578	△47,746	△26,008	△57,529	72,056	696,302

	(単位：百万円)											
	株主資本					その他の包括利益累計額						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計	非支配株主持分	純資産合計
2014年度												
当期首残高	79,863	83,443	501,945	△31,085	634,168	13,043	△26	△31,668	△20,567	△39,218	60,557	655,507
当期変動額												
剰余金の配当			△11,854		△11,854							△11,854
親会社株主に帰属する当期純利益			46,495		46,495							46,495
連結範囲の変動			△310		△310				△300	△300		△611
持分法の適用範囲の変動			△57		△57							△57
決算期の変更に伴う子会社剰余金の増減			△47		△47							△47
自己株式の取得				△2,706	△2,706							△2,706
自己株式の処分		△29,718		29,721	2							2
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動												
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						9,739	249	27,013	6,402	43,405	13,355	56,760
当期変動額合計	—	△29,718	34,224	27,014	31,521	9,739	249	27,013	6,102	43,104	13,355	87,981
当期末残高	79,863	53,725	536,170	△4,070	665,689	22,783	223	△4,655	△14,465	3,886	73,913	743,489

連結キャッシュ・フロー計算書

味の素株式会社および連結子会社

(単位：百万円)

	2015年度	2014年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	100,318	79,049
減価償却費	50,920	43,376
減損損失	7,467	10,486
のれん償却額	7,093	2,201
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	40	△56
賞与引当金の増減額 (△は減少)	1,639	1,461
役員賞与引当金の増減額 (△は減少)	7	97
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	△5,526	△1,957
役員退職慰労引当金の増減額 (△は減少)	△280	12
環境対策引当金の増減額 (△は減少)	△62	306
投資損失引当金の増減額 (△は減少)	217	90
債務保証損失引当金の増減額 (△は減少)	116	564
受取利息及び受取配当金	△4,164	△4,020
支払利息	2,269	2,140
持分法による投資損益 (△は益)	△1,558	△5,177
固定資産除売却損益 (△は益)	2,074	598
関係会社株式売却損益 (△は益)	△24,298	—
関係会社整理損	6,937	—
医薬事業構造改革費用	16,623	—
段階取得に係る差損益 (△は益)	△18,027	—
退職給付制度終了益	—	△9,290
売上債権の増減額 (△は増加)	12,494	92
仕入債務の増減額 (△は減少)	△2,039	2,605
たな卸資産の増減額 (△は増加)	2,907	△4,768
未払消費税等の増減額 (△は減少)	△727	3,258
その他の流動資産の増減額 (△は増加)	2,653	△9,232
その他の流動負債の増減額 (△は減少)	1,408	1,642
その他	△11,569	3,789
小計	146,935	117,270
保険金の受取額	356	100
利息及び配当金の受取額	5,901	5,370
契約解消金の支払	△3,835	—
利息の支払額	△2,191	△2,166
法人税等の支払額	△21,947	△11,344
過年度法人税等の還付額	—	28
営業活動によるキャッシュ・フロー	125,219	109,259

(単位：百万円)

	2015年度	2014年度
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△51,396	△45,056
有形固定資産の売却による収入	1,263	1,819
無形固定資産の取得による支出	△4,430	△3,875
投資有価証券の取得による支出	△2,369	△129
投資有価証券の売却による収入	13	15
連結の範囲の変更を伴う子会社出資持分の取得による支出	—	△91,461
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△26,553	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	4,133	—
関係会社株式の取得による支出	△6,616	△2,456
関係会社株式の売却による収入	32,500	—
定期預金の増減額 (△は増加)	△201	△572
その他	△166	1,325
投資活動によるキャッシュ・フロー	△53,824	△140,391
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	△86,107	72,939
コマーシャル・ペーパーの増減額 (△は減少)	△15,000	15,000
長期借入れによる収入	116,011	3,022
長期借入金の返済による支出	△22,381	△7,025
社債の発行による収入	70,000	—
社債の償還による支出	△15,000	△15,000
配当金の支払額	△15,982	△11,855
非支配株主への配当金の支払額	△3,693	△2,794
自己株式取得のための金銭の信託の増減額 (△は増加)	—	2,520
自己株式の取得による支出	△30,187	△2,707
自己株式の売却による収入	1	2
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△644	—
その他	△304	△1,279
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,288	52,822
現金及び現金同等物に係る換算差額	△14,180	12,071
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	53,925	33,762
現金及び現金同等物の期首残高	165,160	130,028
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	278	1,356
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	△460	—
連結子会社の決算期変更に伴う現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△1,112	13
現金及び現金同等物の期末残高	217,791	165,160

01

多様なライフスタイルに応える 「鍋キューブ®」

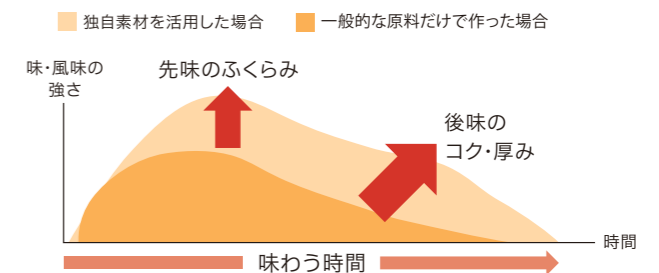


味の素グループでは、多様なライフスタイルに応じた商品開発を行っています。従来の鍋用調味料は、3~4人前の液体スープやボトルに入った濃縮タイプが主流で、1回で使い切る必要があったり、重くて持ち運びづらいといった点がありました。液体では一人前約180gの重量が、「鍋キューブ®」では「一人前約7.3g」（「鶏だし・うま塩」品種の場合）のキューブにおいしさが凝縮され、一人でも簡単に鍋が食べられます。

おいしく手軽な一粒のキューブを実現するために結集された技術

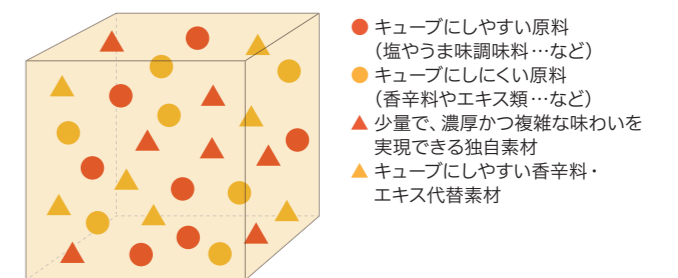
口の中で味と風味がふくらみ、後味まで楽しめる

少量でも強い味のインパクトを引き出せる新しいだし風味や、深いコク味を出すための素材を組み合わせることで、口に含んだ瞬間に様々なエキスのうま味がふくらみ、飲み込む瞬間まで後味が広がるというコクと厚みを実現しました。



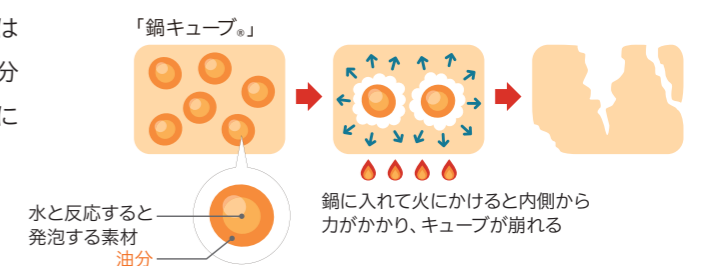
味覚と時間について
横軸の左端が口に含んだ瞬間。横軸の右端が後味も含めて味を感じなくなるまで。

キューブにする前はやわらかく、キューブにした後は強く原料を均一に分散させるためには原料が粉体のときに流動性が必要であり、均一な原料を固形化するには安定した強度で成形することが必要です。これら相反する課題を両立するための制御技術を開発し、一粒のキューブの中でバランスさせています。



キューブ自身がこわれることで、素早く溶けていく

固形化され安定した強度を保つキューブは、そのままでは溶けにくいという問題があります。キューブの中に、水分と反応することで発泡する特性を与え、鍋に入れたときに自ら素早く均一に溶ける新技術を開発しました。



特集

味の素グループは、社会価値の創出を通じた経済価値の向上に取り組んでいます。事業を通じた取り組みの事例をご紹介します。

CONTENTS

- 65 多様なライフスタイルに応える「鍋キューブ®」
- 66 現地の食文化に適合した風味調味料
- 67 ガーナ栄養改善プロジェクト
- 68 世界最高クラス性能の再生医療向けの培地開発
- 70 持続可能なアミノ酸発酵製造「バイオサイクル」
- 71 コモディティ to スペシャルティの“核”「AjiPro®-L」

02

現地の食文化に適合した風味調味料

味の素グループでは、おいしさNo.1を実現するため、徹底した現地適合により、現地の食文化に根差した展開をしています。特に新興国における風味調味料は、肉エキスなどの技術開発力を活かしたおいしさを追求し、現地のスタッフが現金で現物(商品)を販売する現金直売モデルを中心とした強固なディストリビューション体制を構築しています。

食文化に対する深い理解

現地社員が家庭・消費者調査を実施し、現地の食習慣を徹底的に研究



技術開発力

現地の嗜好にあわせた商品開発

<p>タイ 「Ros Dee®」</p>  <p>肉のエキスとスパイスをバランスよくブレンドし、タイ料理で大事な香りと味が絶妙な万能調味料</p>	<p>ブラジル 「Sazón®」</p>  <p>天然の香辛料に各種調味料を理想的なバランスで配合した粉末の混合調味料</p>	<p>インドネシア 「Masako®」</p>  <p>肉のエキスとスパイスをバランスよくブレンドした、スープから炒め物までおいしく仕上げる万能調味料</p>	<p>ベトナム 「Aji-ngon®」</p>  <p>豚の大腿骨と肉を煮出したベトナム人のための風味調味料</p>	<p>フィリピン 「GINISA®」</p>  <p>ガーリックとオニオンをバランスよくブレンドした、フィリピン料理用炒め調味料</p>
--	--	--	--	---

原料の内製化

主要原料である肉エキスの内製化を進めることで、更なる安全・安心を追求

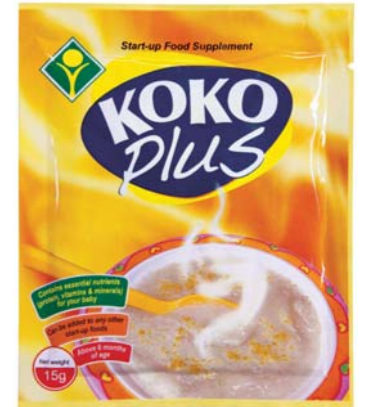


03

ガーナ栄養改善プロジェクト

味の素グループは世界に広がる栄養課題の解決に向けて、2009年に「ガーナ栄養改善プロジェクト」を開始しました。アフリカにおける乳幼児の栄養不良の問題は、未だ極めて深刻です。ガーナでも生後6~24か月の離乳期間に栄養不足による子どもの成長遅延が問題となっています。

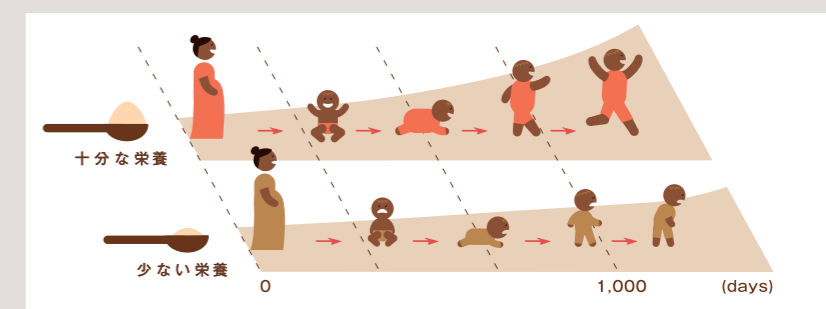
このプロジェクトでは、ガーナの伝統的な離乳食であるコーンのお粥「koko」の栄養バランスを強化するアミノ酸入りのサプリメント「KOKO Plus」を開発、現地の食品会社で製造を行うとともに、JICA(国際協力機構)、ガーナ保健省、ガーナ大学や国際NGOなどのパートナーシップで開発・普及・販売を進めています。販売においては地域女性の自立支援プログラムを実施している国際NGOと連携し、各村で女性販売員が製品を販売する仕組みを構築しています。



ガーナ北部の農村部における「流通モデル試験」
13コミュニティで地域の女性販売員を起用し、「KOKO Plus」を母子に届けている

子どもの発育を決める「最初の1,000日間」の栄養とは

世界の子どもの死亡原因のうち、約3分の1は栄養に由来するものといわれています。妊娠時から子どもが2歳の誕生日を迎えるまでの「最初の1,000日」に栄養が不足すると成長不良が起こり、5歳までの死亡率が高まるだけでなく、知能の低下も招くといわれています。



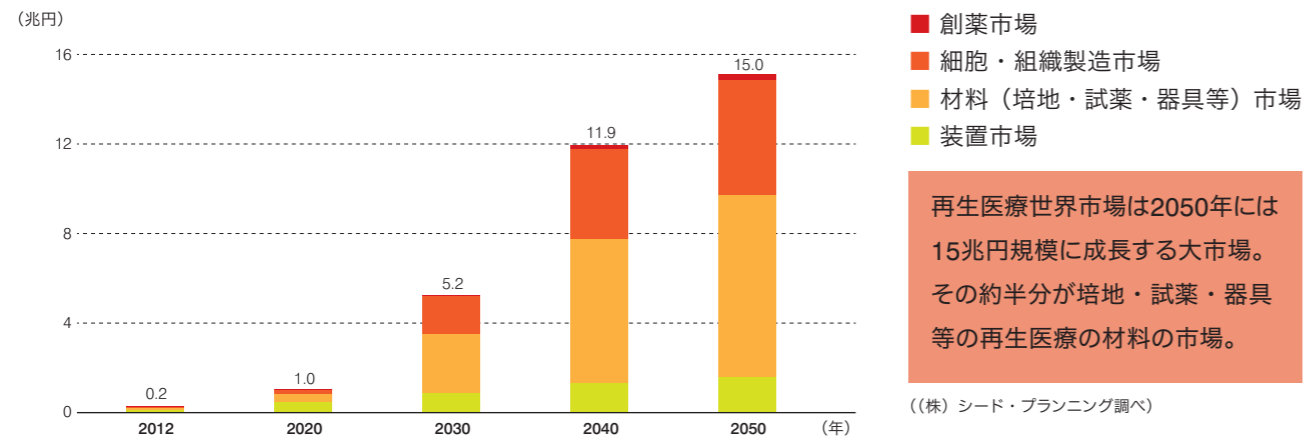
ガーナでは、主に生後6か月以降の離乳期の栄養不足が原因で、2歳児の30~40%が低身長

世界最高クラス性能の再生医療向けの培地開発

味の素(株)は2014年に、京都大学 iPS 細胞研究所と共同で、再生医療を想定した動物・ヒト由来の成分を含まないより安全性の高い iPS / ES 細胞用の培地「StemFit®」AK03の開発に成功しました。「StemFit®」AK03は、再生医療の臨床研究用培地として国内外の関連施設に提供されています。

また味の素(株)は2015年に、「StemFit®」AK03と同組成・同性能の基礎研究用培地として、「StemFit®」AK02Nの開発にも成功しました。「StemFit®」AK02Nは、培地交換の頻度や増殖率、安定性の面において高いコストパフォーマンスを実現した世界最高クラスの性能を備えています。

成長する再生医療世界市場



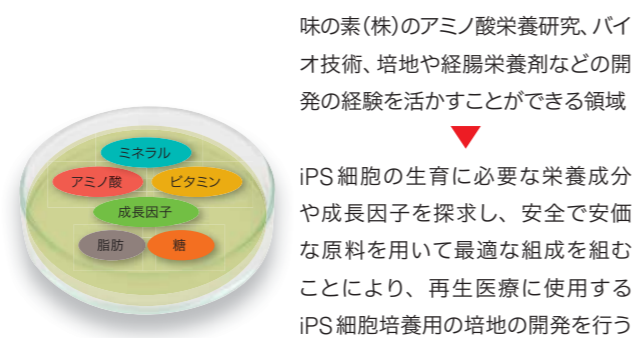
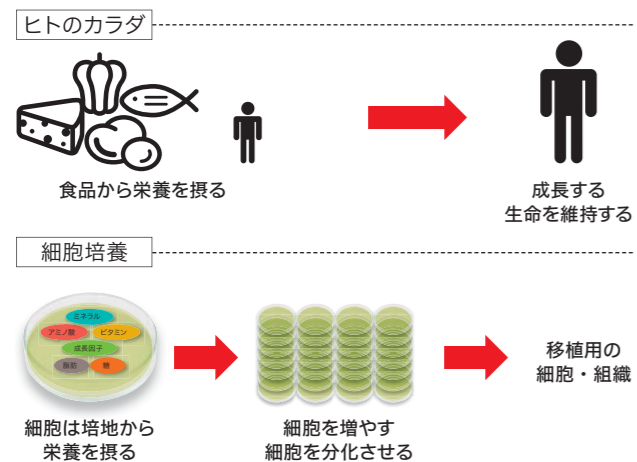
再生医療用の培地・試薬類の市場規模は、2030年に1兆円、2040年に2.7兆円、2050年に3.5兆円と見込まれる。

再生医療向けの培地とは

培地とは、細胞が必要とするアミノ酸、糖、糖質、ビタミン、ミネラルに、成長因子などをバランスよく含む栄養液。iPS 細胞などの幹細胞を増やしたり、移植する細胞や組織へ分化させるのに用いる。

再生医療向けの培地に求められること

- iPS 細胞を用いた再生医療用の培地開発の課題
- 課題1: 再生医療に実用化できる“高性能な培地”の開発・提供
- 課題2: 臨床研究・治療に実用化できる“安全な培地”の開発・提供



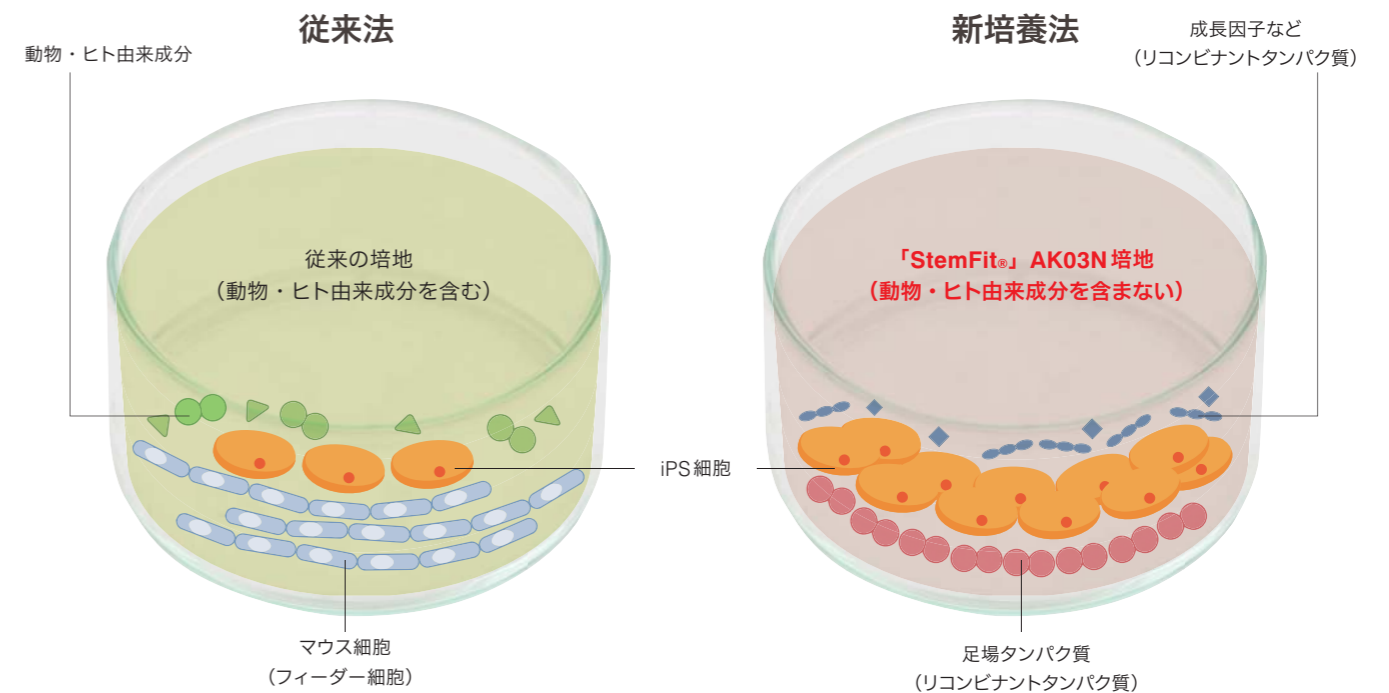
長期培養が可能な、より安全性の高い「StemFit®」AK03N

味の素(株)の分析・配合技術と京都大学 iPS 細胞研究所の iPS 細胞に関する知見・研究成果を組み合わせ、培養に必須の因子を最適な比率で配合することにより、iPS 細胞および ES 細胞を長期にわたり安定的に増殖することが可能な「StemFit®」AK03培地をもとに、新たな培地である「StemFit®」AK03N培地を開発しました。

この培地は、再生医療に使用することを想定し、バイオ技術で作成したリコンビナントタンパク質を利用することにより、動物やヒトに由来する成分を全く含まず、精製された成分のみで構成されています。



移植に適した iPS 細胞の培養法



味の素(株)と京都大学 iPS 細胞研究所の技術力の融合

iPS / ES 細胞用培地「StemFit®」AKシリーズの開発

味の素(株)

- アミノ酸栄養、代謝研究
- 分析技術
アミノ酸診断技術:「アミノインデックス」
- 配合技術、栄養剤開発製造技術
経腸栄養剤「エレンタール®」、無血清培地
- バイオ技術
成長因子(タンパク質)生産技術「CORYNEX®」

京都大学 iPS 細胞研究所(京大 CiRA)

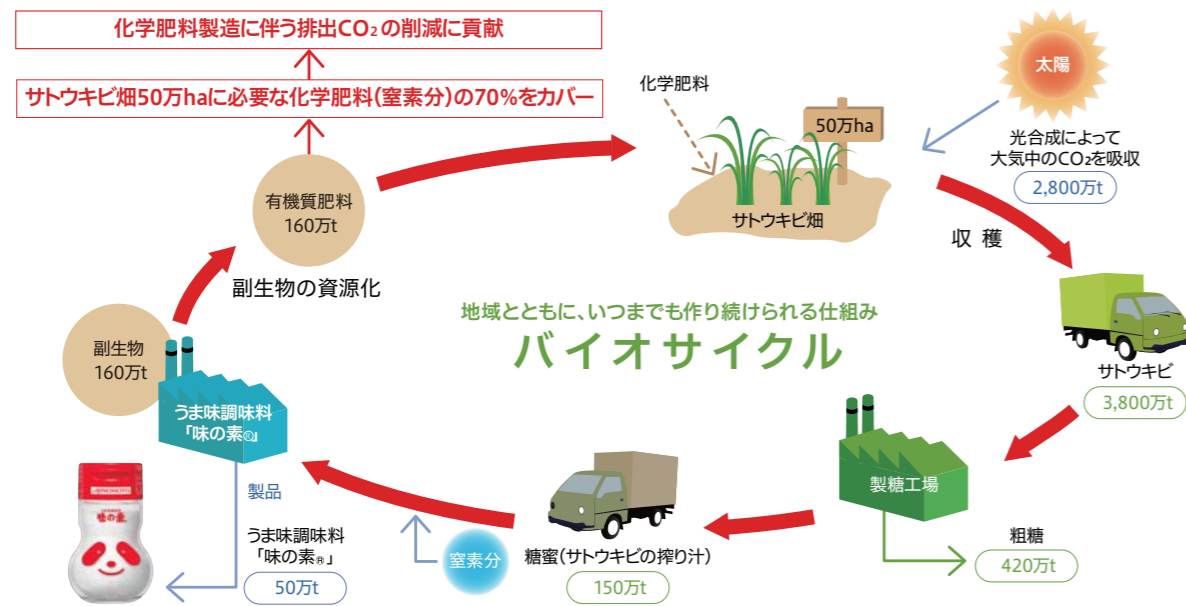
- iPS 細胞に関する最先端の研究
iPS 細胞の樹立、増殖、未分化能維持、保存、細胞分化などに関する技術開発、評価技術およびメカニズム解析研究

×
最適な組成を素早く発見

持続可能なアミノ酸発酵製造「バイオサイクル」

うま味調味料「味の素®」をはじめ、味の素グループの製品に使われるアミノ酸は、アジア、欧州、米州など9カ国に広がる18のアミノ酸発酵生産工場で、それぞれの地域で入手しやすいサトウキビやキャッサバ、トウモロコシ、テンサイ、小麦などを原料として発酵法により製造しています。アミノ酸を製造する過程で、発酵液からアミノ酸を取り出した後に栄養豊富な副生物(コプロ)が残ります。これを地域の農作物の肥料や家畜・水産物の飼料としてほぼ100%活用しています。

地域の農業を豊かにしながら、持続的に農作物を調達できるこの仕組みを味の素グループでは「バイオサイクル」と呼び、30年以上世界各地の発酵工場を導入してきました。



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



アミノ酸発酵生産の重要農作物原料であるサトウキビ、トウモロコシ、キャッサバ

コプロをイネの栽培に活用

コモディティtoスペシャリティの“核” 「AjiPro®-L」

世界で食肉需要が伸びる中、より効率的に高品質の食肉を生産することは畜産業界の大きな課題です。味の素グループの飼料用アミノ酸事業は50年以上の歴史を持ち、科学的に裏づけられたマーケティングと革新的なアミノ酸発酵生産技術によって世界中で市場を拓いてきました。現在アニマル・ニュートリション・グループとして動物栄養の分野で幅広い事業を展開しています。

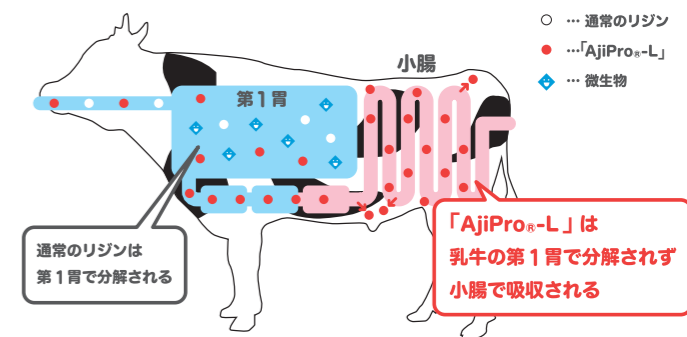


「AjiPro®-L」製品形状

「AjiPro®-L」を含む乳牛用飼料

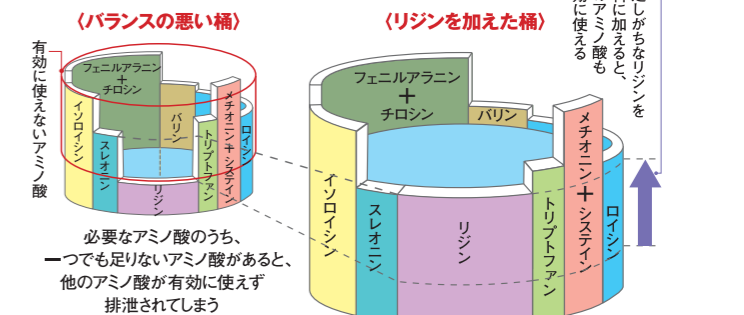
2011年より北米で乳牛用リジン製剤「AjiPro®-L」の販売を開始しました。反芻動物である牛には4つの胃があります。「AjiPro®-L」は、第1の胃で分解されず腸まで届くようアミノ酸を加工する独自技術を製品化したものです。

酪農業界からの高い評価を受け、北米の乳牛用リジン製剤のトップブランドとなりました。現在は、アジアや中東、オセアニアにおいても販売開始に向けて取り組んでいます。2015年4月から日本でも販売開始しました。



飼料用アミノ酸とは

リジンやスレオニン、トリプトファンといった必須アミノ酸は飼料に不足しがちです。飼料用アミノ酸を補うことで、飼料中のその他のアミノ酸も有効に使えるようになり、家畜の成長が促進されます。



主要子会社および関連会社

2016年3月31日現在

■ 連結子会社 ● 持分法適用関連会社

社名	国・地域名	資本金または出資金	議決権の所有割合(%) ^{*1}	主要な事業の内容
日本				
■ 味の素冷凍食品（株）（特定子会社）	日本	9,537 百万円	100.0	冷凍食品
■ 味の素製菓（株）（特定子会社）	日本	9,145 百万円	100.0	医薬
■ クノール食品（株）	日本	4,000 百万円	100.0	調味料・加工食品
■ 味の素ゼネラルフーズ（株）（特定子会社）	日本	3,862 百万円	100.0 (5.0)	コーヒー類
■ （株）ギャバン ^{*2}	日本	2,827 百万円	55.4	調味料・加工食品
■ 味の素物流（株）	日本	1,930 百万円	89.4 (0.9)	物流
■ 味の素アニマル・ニュートリション・グループ（株）	日本	500 百万円	100.0	動物栄養
■ 味の素トレジャリー・マネジメント（株）	日本	500 百万円	100.0	サービス他
● （株）J-オイルミルズ ^{*3}	日本	10,000 百万円	27.3	油脂
アジア				
■ マレーシア味の素社	マレーシア	60,798 千マレーシアリンギット	50.1	調味料・加工食品
■ ギャバン・スパイス・マニュファクチャリング（マレーシア）社	マレーシア	38,100 千マレーシアリンギット	100.0 (100.0)	調味料・加工食品
■ シ・アユタヤ・リアルエステート社	タイ	924,000 千タイバーツ	100.0 (100.0)	サービス他
■ タイ味の素社	タイ	796,362 千タイバーツ	78.7 (4.5)	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 (50.0)	冷凍食品
■ 味の素アセアン地域統括社	タイ	715,000 千タイバーツ	100.0	サービス他
■ フジエース社	タイ	500,000 千タイバーツ	51.0 (51.0)	包材
■ 味の素ベタグロ・スペシャリティーフーズ社	タイ	390,000 千タイバーツ	51.0 (51.0)	冷凍食品
■ エースバック（タイ）社	タイ	277,500 千タイバーツ	100.0 (94.6)	包材
■ タイ味の素冷凍食品社	タイ	105,000 千タイバーツ	100.0 (100.0)	冷凍食品
■ アジネックス・インターナショナル社	インドネシア	44,000 千ドル	95.0	加工用うま味調味料・甘味料
■ インドネシア味の素社	インドネシア	8,000 千ドル	51.0	調味料・加工食品
■ ベトナム味の素社	ベトナム	50,255 千ドル	100.0	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（特定子会社）	中国	104,108 千ドル	100.0	調味料・加工食品

社名	国・地域名	資本金または出資金	議決権の所有割合(%) ^{*1}	主要な事業の内容
■ 上海味の素調味料社	中国	27,827 千ドル	100.0 (99.0)	調味料・加工食品
■ 上海味の素アミノ酸社	中国	12,000 千ドル	61.0 (59.0)	アミノ酸
■ アモイ味の素ライフ如意食品社	中国	7,000 千ドル	51.0 (51.0)	冷凍食品
■ 河南味の素アミノ酸社	中国	6,000 千ドル	100.0 (100.0)	アミノ酸
■ 連雲港味の素冷凍食品社	中国	5,800 千ドル	100.0 (100.0)	冷凍食品
■ 連雲港味の素如意食品社	中国	5,500 千ドル	90.0 (90.0)	冷凍食品
■ アモイ・フード社	香港	148,000 千香港ドル	100.0 (30.0)	調味料・加工食品
■ 味の素ジェネクス社	韓国	35,700,000 千韓国ウォン	75.0 (75.0)	アミノ酸

米州

■ 味の素アルテア社	米国	0 千ドル	100.0	アミノ酸
■ 味の素ウィンザー社	米国	15,030 千ドル	100.0 (100.0)	冷凍食品
■ 味の素ハートランド社	米国	750 千ドル	100.0 (100.0)	動物栄養
■ 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
■ ブラジル味の素社（特定子会社）	ブラジル	913,298 千ブラジルリアル	100.0	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

欧州

■ 味の素オムニケム社	ベルギー	21,320 千ユーロ	100.0 (0.0)	アミノ酸
■ 味の素-ジェネチカ・リサーチ・インスティテュート社	ロシア	468,152 千ロシアルーブル	100.0	サービス他
■ 欧州味の素食品社（特定子会社）	フランス	82,609 千ユーロ	100.0 (0.0)	加工用うま味調味料・甘味料
■ 味の素ユーロリジン社（特定子会社） ^{*4}	フランス	26,865 千ユーロ	100.0 (100.0)	動物栄養
■ ポーランド味の素社	ポーランド	39,510 千ズロチ	100.0 (100.0)	調味料・加工食品
■ ウェスト・アフリカン・シーズニング社	ナイジェリア	2,623,714 千ナイジェリアナイラ	100.0	調味料・加工食品

*1 議決権の所有割合の（）内は、間接所有割合で内数です。

*2 同社は有価証券報告書を提出しております。

*3 同社は有価証券報告書を提出しております。

*4 欧州味の素社が同社の株式を1株保有しております。

会社情報 / 株式情報

2016年3月31日現在

社名： 味の素株式会社

創業年月日：1909年5月20日

資本金： 79,863百万円

従業員数： 連結33,295名

単体3,477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)

http://www.ajinomoto.com/jp/

発行可能株式総数：1,000,000,000株

発行済株式の総数：583,762,654株

株主数： 49,925名

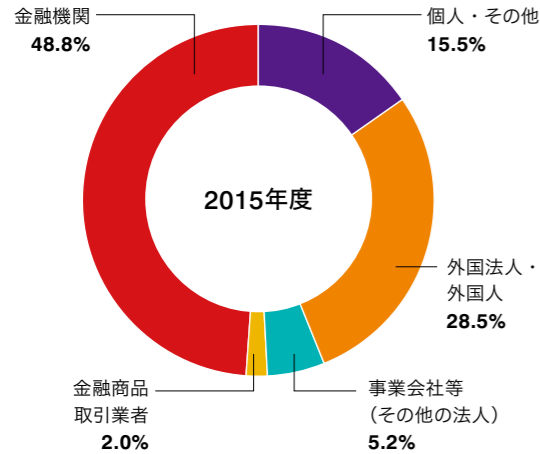
上場証券取引所： 東京証券取引所

(証券コード番号：2802)

株主名簿管理人： 三菱UFJ信託銀行株式会社

会計監査人： 新日本有限責任監査法人

株式分布状況 (所有者別)

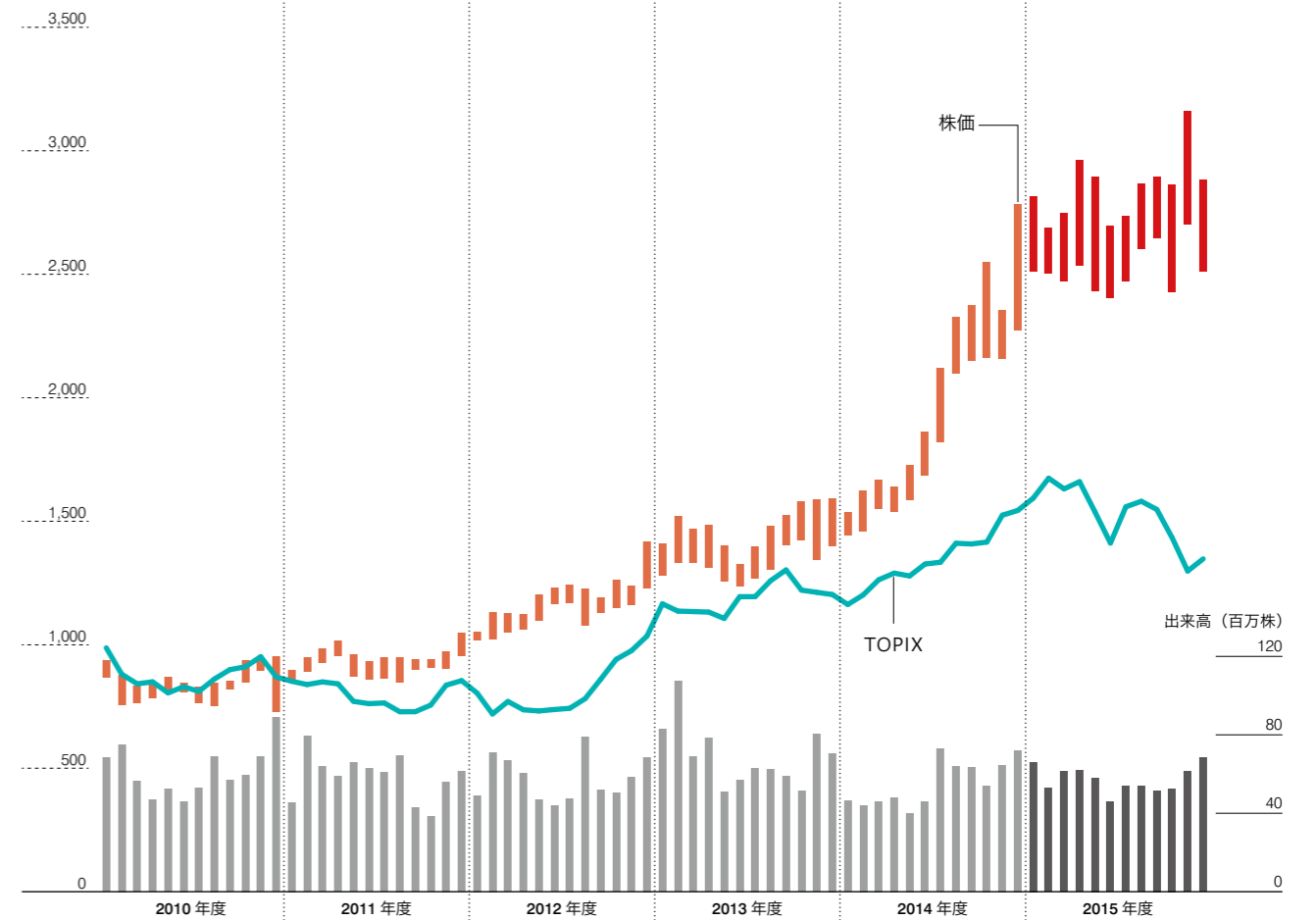


大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト	50,554	8.66
信託銀行株式会社(信託口)		
日本トラスティ・サービス	34,585	5.92
信託銀行株式会社(信託口)		
第一生命保険株式会社	26,199	4.49
日本生命保険相互会社	25,706	4.40
株式会社三菱東京UFJ銀行	20,149	3.45
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	13,239	2.27
明治安田生命保険相互会社	12,624	2.16
三菱UFJ信託銀行株式会社	11,548	1.98
株式会社みずほ銀行	10,045	1.72
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	9,133	1.56

月次株価推移と出来高推移

株価/TOPIX (円/ポイント)



外部からの評価

SRI インデックスへの組み入れ

• **Dow Jones Sustainability World Index**
2014年より2年連続で選定されました

MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

• **FTSE4Good Global Index**
2004年より13年連続で選定されました



活動に関する主な評価・表彰

2015年度

第20回 IR 優良企業賞「IR 優良企業大賞」	
第19回 環境コミュニケーション大賞 「持続可能性報告優秀賞 (地球・人間環境フォーラム理事長賞)」	サステナビリティレポート2015
第3回 日経ソーシャルイニシアチブ大賞「大賞」	ガーナ栄養改善プロジェクト

2014年度

第19回 IR 優良企業賞「IR 優良企業賞」	
第18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)」	サステナビリティレポート2014
第11回 エコプロダクツ大賞 「エコプロダクツ部門 環境大臣賞」	「ほんだし®」容器包装
第17回 平成26年度地球温暖化防止活動 環境大臣表彰「対策活動実践・普及部門」	「九州力作野菜」「九州力作果物」 プロジェクト共同体

Webサイトのご案内

その他詳細情報(活動や財務・非財務データ、ガバナンス情報など)につきましては、当社のWebサイトに掲載しています。

サステナビリティ情報

<http://www.ajinomoto.com/jp/activity/>



IR情報

<http://www.ajinomoto.com/jp/ir>



中期経営計画に関する情報

http://www.ajinomoto.com/jp/ir/library/fin_quart.html

コーポレート・ガバナンス報告書

http://www.ajinomoto.com/jp/ir/pdf/Governance_J.pdf