

Eat Well, Live Well.



第143回  
定時株主総会

2021年6月23日(水曜日)  
味の素株式会社

# 会議の目的事項

## 報告事項

1. 第143期(2020年4月1日から2021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143期(2020年4月1日から2021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 | 取締役11名選任の件 |

# 本総会の流れ

**1. 監査報告**

**2. 報告事項の報告**

**3. 決議事項の上程・説明**

**4. 株主様のご質問・議案の審議**

**5. 決議事項の採決**

## 議決権を行使することができる株主数および議決権数

**株主数**

**13万1752名**

**議決権数**

**548万5311個**

## ご出席の株主数・議決権数

**株主数**

**5万9723名**

**議決権数**

**457万6599個**

※議決権行使書、インターネットによる議決権行使分を含む

Eat Well, Live Well.



# 第143期 事業報告

Eat Well, Live Well.



# 2020年度の業績

	FY20実績	FY19実績	前年比
<b>売上高</b>	<b>10,714</b>	<b>11,000</b>	<b>▲285</b>
<b>調味料・食品</b>	<b>6,205</b>	<b>6,417</b>	<b>▲212</b>
<b>冷凍食品</b>	<b>1,982</b>	<b>2,112</b>	<b>▲129</b>
<b>ヘルスケア等</b>	<b>2,395</b>	<b>2,316</b>	<b>78</b>
<b>その他</b>	<b>131</b>	<b>153</b>	<b>▲22</b>

単位:億円



	FY20実績	FY19実績	前年比
<b>事業利益</b>	<b>1,131</b>	<b>992</b>	<b>138</b>
<b>調味料・食品</b>	<b>867</b>	<b>816</b>	<b>51</b>
<b>冷凍食品</b>	<b>23</b>	<b>0</b>	<b>22</b>
<b>ヘルスケア等</b>	<b>262</b>	<b>195</b>	<b>67</b>
<b>その他</b>	<b>▲22</b>	<b>▲19</b>	<b>▲2</b>

単位:億円

	FY20実績	FY19実績	前年比
事業利益	1,131	992	138
その他の営業収益/ 営業費用net	▲120	▲504	384
営業利益	1,011	487	523
親会社の所有者に 帰属する当期利益	594	188	405

単位:億円

# 事業区分別の概況

## 調味料・食品 57.9%

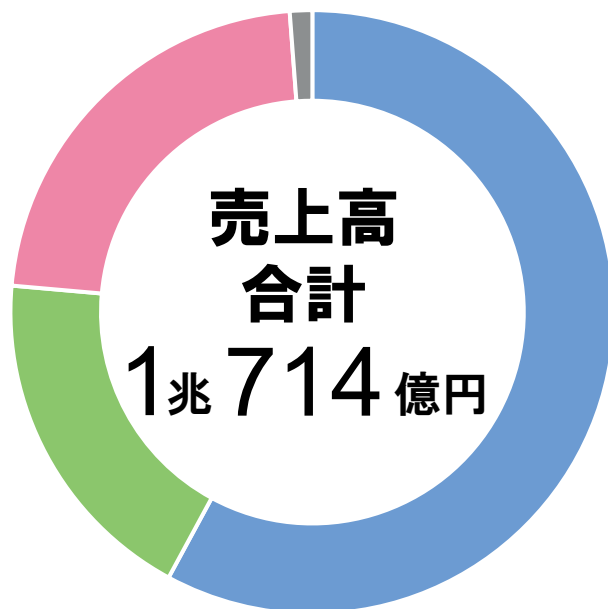
売上高 6,205 億円  
前期比 - 212 億円  
(3.3%減)

## 冷凍食品 18.5%

売上高 1,982 億円  
前期比 - 129 億円  
(6.1%減)

## ヘルスケア等 22.4%

売上高 2,395 億円  
前期比 + 78 億円  
(3.4%増)



## 調味料・食品

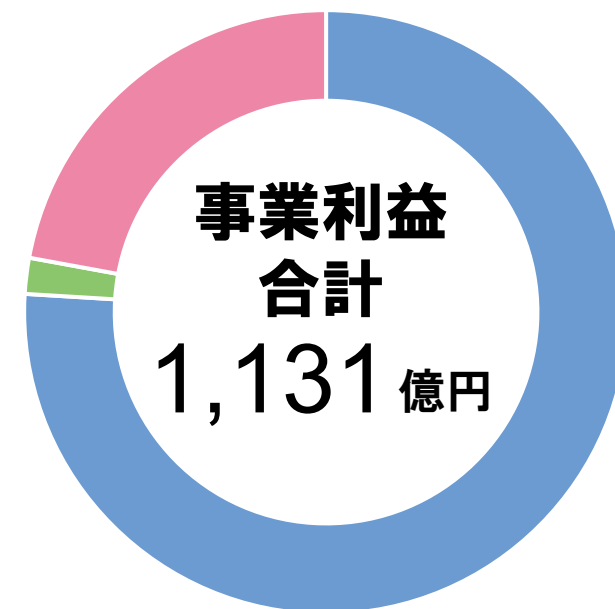
事業利益 867 億円  
前期比 + 51 億円  
(6.3%増)

## 冷凍食品

事業利益 23 億円  
前期比 + 22 億円

## ヘルスケア等

事業利益 262 億円  
前期比 + 67 億円  
(34.6%増)



Eat Well, Live Well.



# 対処すべき課題

# 味の素の経営哲学とビジョン

コロナ禍の影響

長期的に人々の価値観を変える



分断ではなく融和の重要性

# 味の素の経営哲学とビジョン

コロナ禍の影響

長期的に人々の価値観を変える



分断ではなく融和の精神で向き合う  
(両立の精神)

# 創業の‘志’（こころざし）

“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。”

～ うま味を通じて日本人の栄養を改善したい ～



「うま味」の発見

1908年  
池田 菊苗

池田菊苗博士が昆布から  
抽出したグルタミン酸



創業

1909年  
二代 鈴木 三郎助

最初の「味の素®」



“Eat Well, Live Well.”

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)

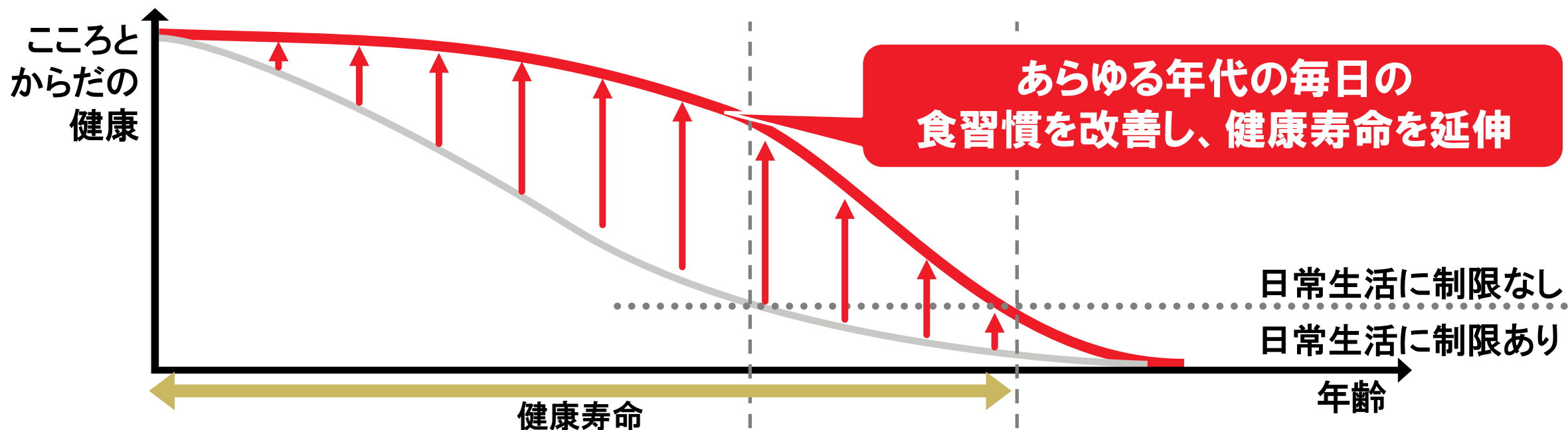
# 2030年ビジョン

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

2030年までに、

10億人の健康寿命を延伸します

事業を成長しながら、環境負荷を50%削減します





# 健康・栄養の取組み



# 健康・栄養を軸とした取り組み

## ステークホルダーと協業することが不可欠

- ① 「食事(栄養)」「からだの健康」「こころの健康」の関係の明確化
- ② 生活習慣病等に至る人びとの様々な食と生活習慣のグループ化
- ③ “地域”ごとに社外と協働（エコシステムの構築）

# 弘前大学・他社との連携

学術研究を中心としたエコシステム

味の素株式会社  
代表取締役社長  
西井 孝明



味の素株式会社  
デジタルニュートリション学講座



弘前大学  
学長  
福田 眞作

## 弘前大学との健康寿命延伸をテーマとする 共同研究講座を開設

# スマートソルト(スマ塩)のご紹介

日本



海外

「日本モデル」の事例・知見の蓄積

例)地域協働で取り組み「岩手・減塩プロジェクト」

自治体



メディア

味の素

流通

7か国で展開中



減塩製品の発売加速

(20-21年度で、12ブランド)

— 既存品の食塩量低減

— 減塩品種の新発売



WEBサイトで減塩訴求

— 減塩レシピ提供・料理教室実施

# 「2020-2025中期経営計画」の進捗

		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		
		FY20 (実績)	FY22 (目標)	FY25 (目標)	
効率性	ROIC (>資本コスト)	6.9%	8%	10-11%	13%
	オーガニック成長率 (前年比)	▲0.6%	4%	5%	5%
重点 KPI	重点事業売上高比率	66.6%	70%	80%	80%~
	従業員エンゲージメントスコア ("ASVの自分ごと化")	64%	70%	80%	85%~
	単価成長率(前年比) (海外コンシューマー製品)	2.8%	2.5%	3%	3%

# 「2020－2025中期経営計画」の進捗

## 順調に進捗している計画

事業の重点化

味の素グループビジョンの従業員への浸透

デジタルトランスフォーメーション

## 課題

コロナ禍の影響を打ち返してオーガニック成長を果たすこと

## コーポレート・ガバナンス体制等の強化

指名委員会等設置会社への移行、サステナビリティの推進

# 指名委員会等設置会社への移行

当社が目指すのは監督と執行の明確な分離

取締役会 11名(社外6名)

方向性の審議と決議

## 経営の重要事項

1. 企業価値の向上
2. 資本政策・株主還元等
3. ガバナンス機構の設計等
4. 経営計画
5. 事業ポートフォリオ再構築
6. 大規模なM&A
7. 大規模投資

経営会議・執行役

業務執行・報告

# 指名委員会等設置会社への移行

監査委員を含めた取締役11名の体制



西井 孝明



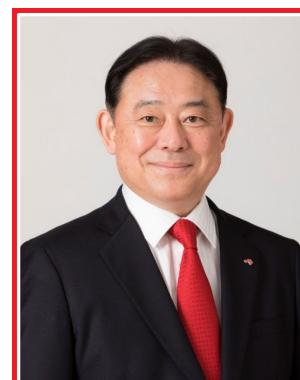
福士 博司



栃尾 雅也



野坂 千秋



倉島 薫



社外 名和 高司



社外 岩田 喜美枝



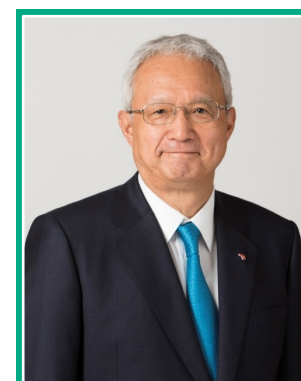
社外 土岐 敦司



社外 天野 秀樹



社外 引頭 麻実



社外 中山 讓治



# サステナビリティ諮問会議の設置

## サステナビリティ諮問会議への諮問内容

味の素グループの**持続可能な成長のため、2030年以降もサステナビリティの観点で事業に重大な影響を及ぼす脅威を低減し、事業機会への転換を促す。**

**長期投資家が重視する多様なステークホルダーの視点から、ビジョン実現への戦略の提言。**

**20－25中期経営計画後期(再成長期)への反映を見据えた  
答申を諮問する**

# サステナビリティ諮問会議の設置

## 諮問会議メンバー



**Davis Scott (議長)**  
立教大学



**Kraisid Tontisirin**  
タイ国マヒドン大学



**石川 善樹**  
Well-being for Planet Earth



**戸田 隆夫**  
元JICA上級審議役



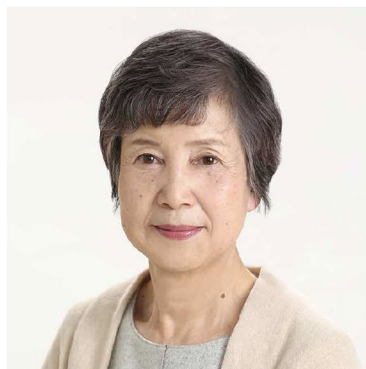
**青木 優**  
MATCHA Inc.



**中空 麻奈**  
BNPパリバ証券株式会社



**季村 奈緒子**  
Global Impact Investing Network



**岩田 喜美枝**  
社外取締役

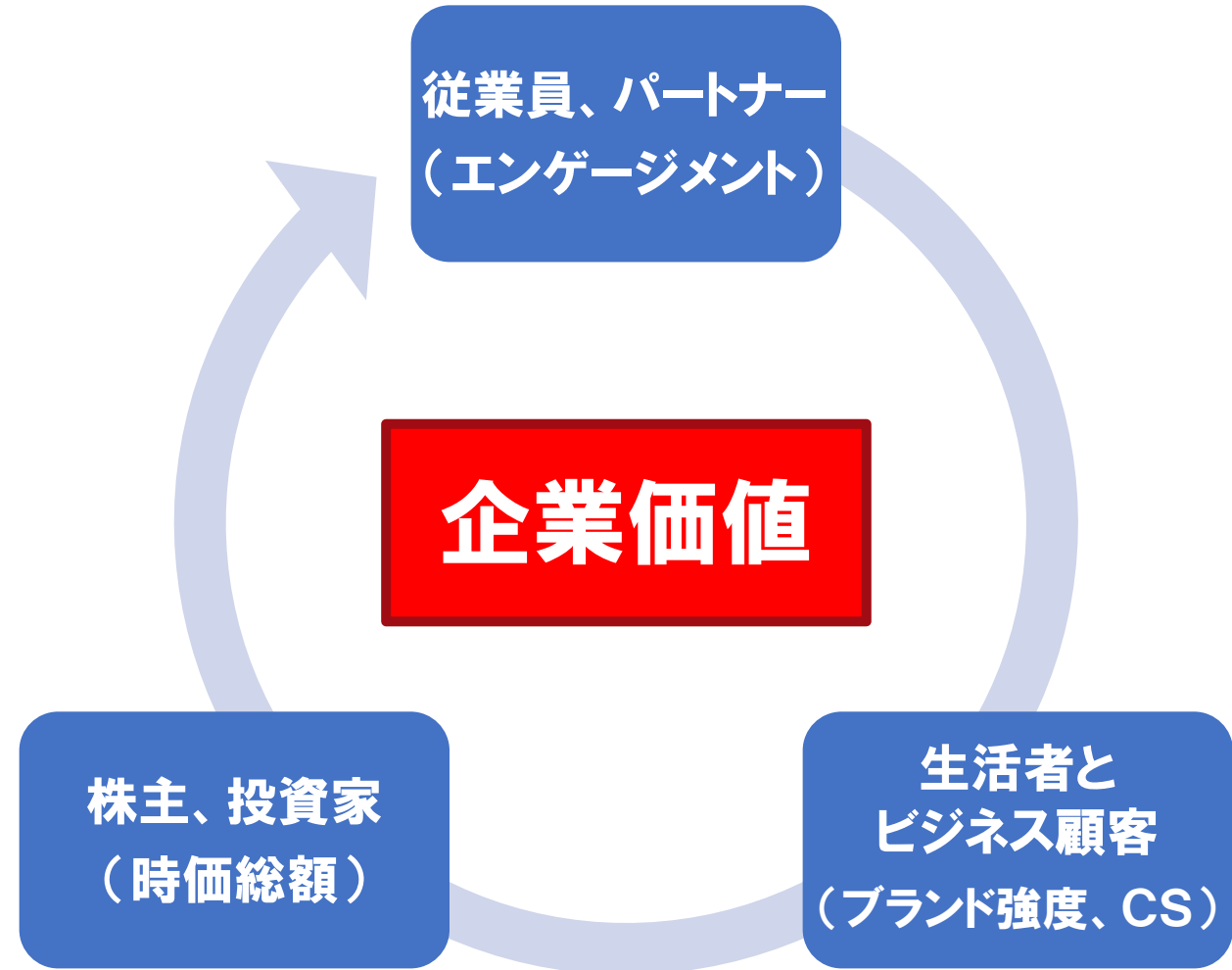


**中山 讓治**  
社外取締役候補者

他社内役員3名

# 企業文化の変革 5つのポイント

- ビジョンの一新
- 企業価値の再定義
- 人財育成・開発と  
組織マネジメントの変革
- 収益に関する  
マネジメントポリシーの変革
- 戦略遂行・リスク共有の  
プロセスを一新



# 企業文化の変革 ～開拓者精神を取り戻す～

味の素グループビジョン

2030年までの10億人の健康寿命延伸



前例踏襲主義を打ち破る、  
創業時のような**開拓者精神**

# 開拓者精神とサステナビリティ経営

社内起業家を掘り起こし育成を行うプログラム  
「A-STARTERS」をスタート

国内外のベンチャーに投資を行う  
コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)を設立



社外から専門性のある人財の登用

新たな協業を模索

# ベンチャー企業との提携事例

ベースフード(株):2020年12月11日より協業開始

- ・完全栄養の主食を実現
- ・国内No.1ブランド力  
“BASE BREAD®”  
“BASE PASTA®”
- ・生活者直販



Eat Well, Live Well.



- ・おいしさ設計技術
- ・広範な食のネットワーク
- ・生活者のニーズと業務用顧客  
を知り尽くした事業展開力

DAIZ(株):2020年11月30日より資本参加

- ・栄養価の高い  
発芽大豆開発、生産
- ・植物性代替タンパク質  
原料の販売の知見



Eat Well, Live Well.



- ・おいしさ設計技術
- ・生活者のニーズと業務用顧客  
を知り尽くした事業展開力

# 生活習慣改善事業を強化

リスク評価から、アプリを通じた健康相談、生活改善サポート、  
アミノ酸サプリメントによる改善につなげる



検査受診する

自分の体を知る

相談する

生活改善始める・  
楽しむ

健康に過ごす

リスクを可視化 気づき

生活改善行動のきっかけ

末永く健康な生活をサポート

アミノインデックス®  
リスクスクリーニング検査

AICS®  
がんリスク

AILS®  
生活習慣病リスク  
+  
2020年10月  
認知機能低下リスク

治療

生活習慣改善  
タイプ把握

アミノインデックス® アプリ



医療相談

生活改善ガイド

検査結果登録・閲覧

イベント紹介

App Store

Google Play

など

生活改善ソリューションの拡充

認知  
機能



AJINOMOTO.co パーソナル健康  
100年健脳手帳

「AJINOMOTO  
PARK」

食事

Aダイレクト  
(自社通販)

運動

運動・スポーツイベント

など

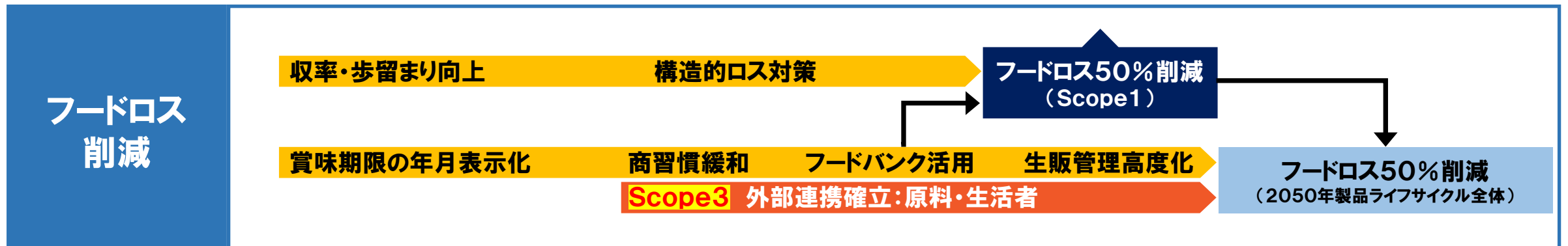
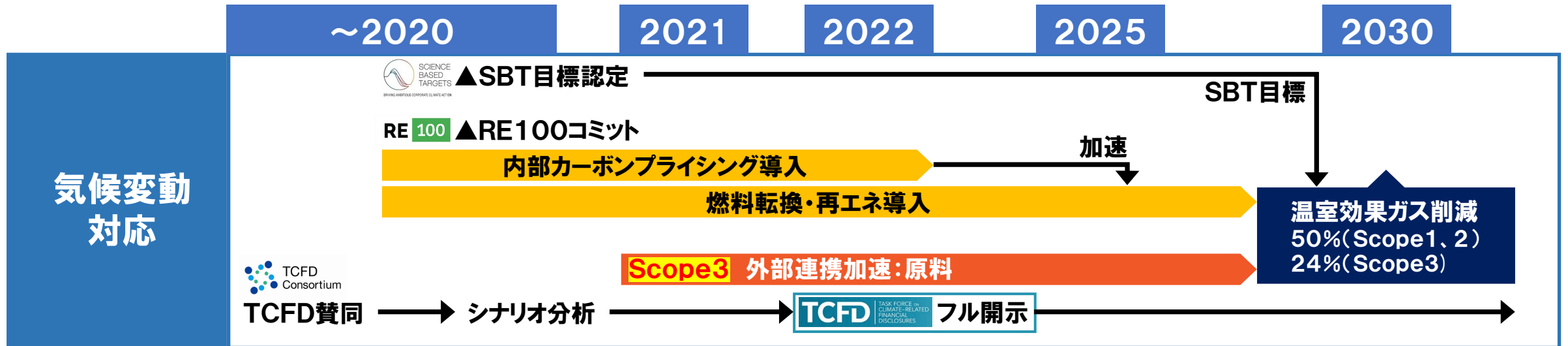
連携パートナー

弘前大学COI  太陽生命



# サステナビリティの推進

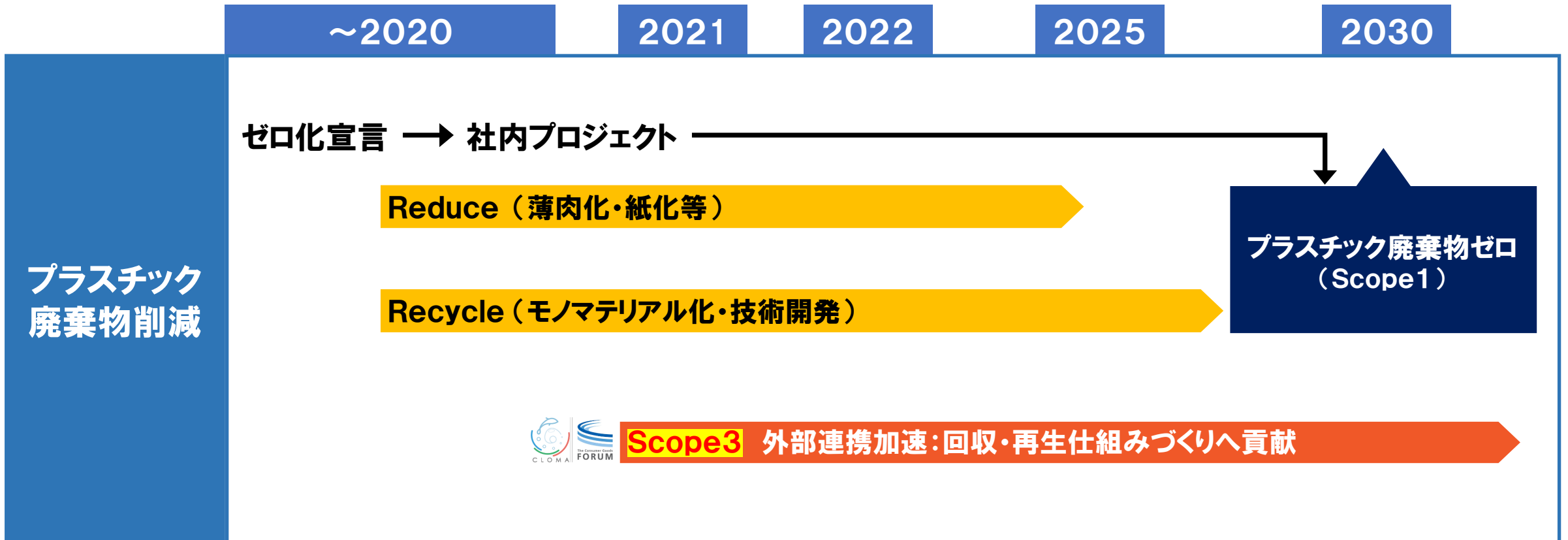
## 環境負荷の50%削減（原料）





# サステナビリティの推進

## 環境負荷の50%削減（プラスチック廃棄物）





**食と健康の課題解決とサステナビリティの追求は、関連の薄い、ゴールのない旅に見えるかもしれません。**



**しかし、コロナ禍は、この問題が相互につながっていることを私達に問いかけています。**



**味の素グループは、引き続き、「両立の精神」でASV経営を進め、世界中の人々の日常に寄り添い、明るい未来を応援してまいります。**

**Eat Well, Live Well.**



**AJINOMOTO®**

# 第143期計算書類の 内容報告の件

# 会計監査人の監査結果

**Eat Well, Live Well.**



**AJINOMOTO®**