



第139回 定時株主総会招集ご通知

開催日時

2017年
6月
27日 火曜日

午前10時00分
(開場：午前8時30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下さい。

〔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 取締役9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導入の件

目次

第139回定時株主総会招集ご通知	2
議決権行使方法のご案内	3

株主総会参考書類

第1号議案 剰余金の処分の件	5
第2号議案 定款一部変更の件	6
第3号議案 取締役9名選任の件	7
第4号議案 役員等に対する中期業績連動型 株式報酬制度の導入の件	15

添付書類

事業報告

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	19
2. 財産および損益の状況	29
3. 設備投資の状況	30
4. 企業再編等の状況	30
5. 資金調達の状況	30
6. 主要な借入先	31
7. 当社の主要な営業所および工場	31
8. 重要な子会社等の状況	31
9. 従業員の状況	33

10. 対処すべき課題	34
-------------	----

II. 当社の株式に関する事項	39
-----------------	----

III. 当社の新株予約権等に関する事項	40
----------------------	----

IV. 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	
------------------------------------	--

1. コーポレート・ガバナンスに 関する事項	40
---------------------------	----

2. 役員に関する事項	48
-------------	----

3. 会計監査人に関する事項	52
----------------	----

連結計算書類	54
--------	----

計算書類	56
------	----

監査報告書	58
-------	----

株主総会会場のご案内	末尾ご参照
------------	-------

株主の皆様へ

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139回定時株主総会を以下のとおり開催いたしますので、ご出席下さいますようご通知申し上げます。

2017年6月5日

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139回定時株主総会招集ご通知

1. 日時 **2017年6月27日(火曜日) 午前10時**〔開場 午前8時30分〕
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
3. 会議の目的事項

報告事項	1. 第139期(2016年4月1日から2017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139期(2016年4月1日から2017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9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導入の件
4. 当日ご出席願えない場合の議決権の行使について
当日ご出席願えない場合は、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することができますので、お手数ながら後記の「株主総会参考書類」をご検討下さいまして、2017年6月26日(月曜日)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。

※ 定時株主総会招集に際して提供すべき書類のうち、連結計算書類の連結株主資本等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.com/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いません。
※ 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.com/jp/ir/event/meeting.html>)にて、修正後の内容を開示いたします。

議決権行使方法のご案内

株主総会にご出席いただく場合



同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出下さい。

開催日時 2017年6月27日(火)午前10時00分

開催場所 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下さい。

株主総会にご出席いただけない場合

● 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、郵送にてご返送下さい。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 2017年6月26日(月)午後4時30分必着

● インターネットによる議決権行使



「インターネットによる議決権行使のご案内」(4ページ)をご参照の上、議案に対する賛否をご入力下さい。

行使期限 2017年6月26日(月)午後4時30分まで

インターネットによる議決権行使のご案内

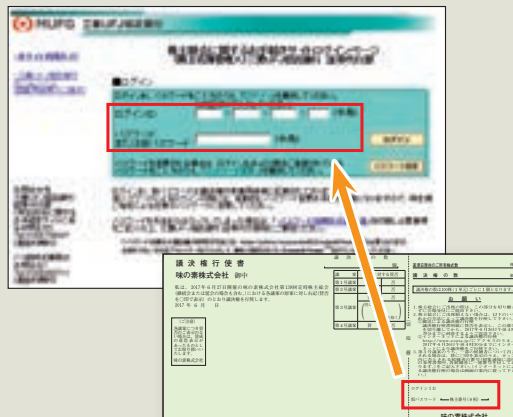
インターネットによる議決権行使の方法

<http://www.evote.jp/>にアクセスの上、同封の議決権行使書用紙に記載された「ログインID」および「仮パスワード」をご利用いただき、画面の案内にしたがって賛否をご入力下さい。

インターネットによる議決権行使期限

2017年6月26日(月)午後4時30分まで

※ただし、毎日午前2時から午前5時までは取扱いを休止いたします。



- ※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、以下のヘルプデスクにお問い合わせ下さい。

ID・パスワードについて

株主様以外の方による不正アクセス(“なりすまし”)や議決権行使内容の改ざんを防止するため、議決権行使ウェブサイト上で「仮パスワード」の変更をお願いすることになりますのでご了承下さい。

株主総会の招集の都度、新しい「ログインID」および「仮パスワード」をご通知いたします。

複数回行使された場合の議決権の取扱い

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

第1号議案

剰余金の処分の件

当社は、中長期の経営視点から、「連結業績を勘案した上で、安定的かつ継続的な配当を行う」ことを利益配分に関する基本方針とし、2014-2016中期経営計画においては、目標連結配当性向を30%としてまいりました。

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、前期の期末配当と同額の、1株につき15円(中間配当額1株当たり15円を含め、当期の年間配当額は前期より2円増額の1株当たり30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32.6%となります。2017-2019(for 2020)中期経営計画においても、引き続き目標連結配当性向を30%とし、また、株主の皆様への還元水準の向上策として、総還元性向50%超を目的に、機動的に自己株式取得の実施を検討してまいります。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ます所存であります。

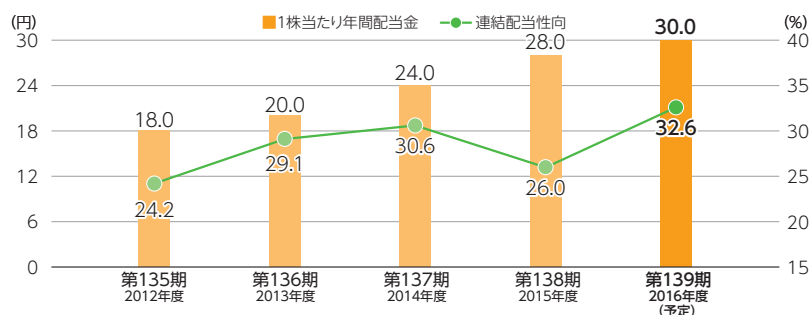
1. 期末配当に関する事項

- (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15円 総額8,537,004,060円
- (3) 剰余金の配当が効力を生じる日
2017年6月28日

2. その他の剰余金の処分にに関する事項

該当する事項はありません。

(ご参考) 1株当たり年間配当金／連結配当性向



第2号議案

定款一部変更の件

1. 変更の理由

- (1) 公告の周知性の向上および公告手続の合理化を図るため、当社の公告方法を電子公告とし、やむを得ない事由により電子公告をすることができない場合は現行の公告方法により行うよう変更するものであります。
- (2) 当社は、2007年6月28日開催の第129回定時株主総会の終結の時をもって、取締役および監査役の退職慰労金制度を廃止いたしました。現在、同総会における決議に基づく打切り支給の対象の取締役1名を除き、新たに退職慰労金が発生することがないことから、取締役および監査役の報酬の例示から「退職慰労金」の記載を削除するものであります。

2. 変更の内容

変更の内容は、次のとおりであります。

現 行 定 款	変 更 案
第5条(公告方法) 当会社の公告は、東京都において発行する日本経済新聞に掲載する方法によりこれを行う。	第5条(公告方法) 当会社の公告は、電子公告によりこれを行う。ただし、 <u>事故その他やむを得ない事由により電子公告による公告ができない場合は、東京都において発行する日本経済新聞に掲載する方法によりこれを行う。</u>
第26条(報酬等) 取締役の報酬、 <u>退職慰労金</u> 、賞与その他の職務執行の対価として当会社から受ける財産上の利益は、株主総会の決議をもってこれを定める。	第26条(報酬等) 取締役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として当会社から受ける財産上の利益は、株主総会の決議をもってこれを定める。
第35条(報酬等) 監査役の報酬、 <u>退職慰労金</u> 、賞与その他の職務執行の対価として当会社から受ける財産上の利益は、株主総会の決議をもってこれを定める。	第35条(報酬等) 監査役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として当会社から受ける財産上の利益は、株主総会の決議をもってこれを定める。

(下線は変更部分を示します。)

第3号議案

取締役9名選任の件

現在の取締役13名全員は、本定時株主総会の終結の時をもって任期満了となります。つきましては、社外取締役の意見を一層反映しやすい体制とすることでコーポレート・ガバナンスを強化するため、また、より迅速な意思決定を実現するため、社内出身の取締役を4名減員して6名とし、社外取締役3名とあわせて取締役9名の選任をお願いしたいと存じます。

なお、当社は、食品およびアミノサイエンスの分野で広い範囲の事業をグローバルに展開していることから、取締役会全体としてこれらの事業活動について適切かつ機動的な意思決定と執行の監督を行うことができるよう、各事業、コーポレート機能、研究・開発等について専門能力・知見を有する社内出身の取締役と、外部の独立した視点から成長戦略やガバナンスの充実について積極的に意見を述べ、問題提起を行うことができる複数の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。

当該方針および役員等指名諮問委員会の答申に基づき選定した9名の取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者 番号	氏名	取締役会への出席状況(2016年度)
1	再任 伊藤 雅俊 <small>いとう まさとし</small>	18回中18回(100%)
2	再任 西井 孝明 <small>にしい たかあき</small>	18回中18回(100%)
3	再任 高藤 悦弘 <small>たかとう えつひろ</small>	18回中18回(100%)
4	再任 福士 博司 <small>ふくし ひろし</small>	18回中18回(100%)
5	再任 栃尾 雅也 <small>とちお まさや</small>	18回中18回(100%)
6	再任 木村 毅 <small>きむら たけし</small>	18回中18回(100%)
7	再任 橘・フクシマ・咲江 <small>たちばな ききえ</small>	社外 独立役員 18回中17回(94%)
8	再任 齋藤 泰雄 <small>さいとう やすお</small>	社外 独立役員 18回中18回(100%)
9	再任 名和 高司 <small>なわ たかし</small>	社外 独立役員 18回中15回(83%)

1

再任



いとう まさとし
伊藤 雅俊

生年月日 1947年9月12日
所有する当社の株式数 109,467株
取締役会出席状況 100%(18回/18回)

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1971年 4月 当社入社
1995年 7月 当社食品事業本部食品部長
1999年 6月 当社取締役
2003年 4月 味の素冷凍食品株式会社取締役社長
2003年 6月 当社取締役退任
2005年 4月 当社常務執行役員
2005年 4月 当社食品カンパニーバイスプレジデント
2005年 6月 当社取締役専務執行役員
2005年 6月 当社代表取締役(現任)
2006年 8月 当社食品カンパニープレジデント
2009年 6月 当社取締役社長最高経営責任者
2015年 6月 当社取締役会長(現任)

(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

●取締役候補者とした理由

伊藤雅俊氏は、代表取締役、取締役会長として、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適切に果たしております。同氏は、取締役社長、最高経営責任者として、2度にわたり味の素グループ中期経営計画の策定を指揮し、強いリーダーシップと決断力により、「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」を目指して同計画を着実に遂行してきました。2015年に取締役会長に就任以降も、取締役会の議長として、実効性のある効率的な取締役会運営の実現に寄与しております。以上のことから、同氏を引き続き取締役候補者としたものであり、再任後も代表取締役、取締役会長としての職責を担う予定であります。

2

再任



にしい たかあき
西井 孝明

生年月日 1959年12月27日
所有する当社の株式数 24,000株
取締役会出席状況 100%(18回/18回)

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1982年 4月 当社入社
2004年 7月 味の素冷凍食品株式会社取締役
2007年 6月 同社常務執行役員
2009年 7月 当社人事部長
2011年 6月 当社執行役員
2013年 6月 当社取締役常務執行役員
2013年 8月 ブラジル味の素社代表取締役社長
2015年 6月 当社取締役社長最高経営責任者(現任)
2015年 6月 当社代表取締役(現任)

●取締役候補者とした理由

西井孝明氏は、代表取締役、取締役社長、最高経営責任者として、取締役会の決議を執行し、会社の業務を統括しております。同氏は、国内食品事業について豊富な経験を有するほか、ラテンアメリカ地域の責任者、現地法人の社長として海外事業に携わった経験も持ちます。また、2015年に取締役社長、最高経営責任者に就任以降は、多様な人材が活躍するための「働き方改革」を率先して推し進める等、味の素グループがグローバル競争の中で勝ち抜き、2017-2019(for 2020)中期経営計画を着実に遂行する上で必要な強いリーダーシップと決断力を備えております。以上のことから、同氏を引き続き取締役候補者としたものであり、再任後も代表取締役、取締役社長、最高経営責任者としての職責を担う予定であります。

3

再任



たかとう えつひろ
高藤 悦弘

生年月日 1957年2月6日
所有する当社の株式数 37,324株
取締役会出席状況 100%(18回/18回)

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1979年 4月 当社入社
2002年 8月 インドネシア味の素取締役社長
2007年 7月 当社アミノ酸カンパニー加工用うま味調味料部長
2009年 6月 当社執行役員
2009年 6月 ブラジル味の素代表取締役社長
2013年 6月 当社取締役常務執行役員
2013年 6月 タイ味の素取締役社長
2015年 1月 味の素アセアン地域統括取締役社長
2015年 6月 当社取締役専務執行役員(現任)
2016年 6月 当社食品事業本部長(現任)

(現在の担当)
食品事業本部

(重要な兼職の状況)
東海澱粉株式会社社外取締役

● 取締役候補者とした理由

高藤悦弘氏は、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適切に果たしております。同氏は、味の素グループの海外主要拠点を含む複数の現地法人で社長を務めた経験を有するなど、特に海外の事業運営に関して豊富な経験と実績を備えているほか、冷凍食品事業、加工用調味料事業に関わるものを含め、現在専務執行役員として統括する食品事業についても豊富な経験を有しております。以上のことから、同氏を引き続き取締役候補者としたものであり、再任後は代表取締役、専務執行役員としての職責を担う予定であります。

4

再任



ふくし ひろし
福土 博司

生年月日 1958年4月25日
所有する当社の株式数 22,100株
取締役会出席状況 100%(18回/18回)

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1984年 4月 当社入社
2009年 7月 当社アミノ酸カンパニーアミノ酸部長
2011年 6月 当社執行役員
2013年 6月 当社取締役常務執行役員
2013年 6月 当社バイオ・ファイン事業本部長(現、アミノサイエンス事業本部長)(現任)
2015年 6月 当社取締役専務執行役員(現任)

(現在の担当)
アミノサイエンス事業本部

● 取締役候補者とした理由

福土博司氏は、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適切に果たしております。同氏は、現在専務執行役員として統括するアミノサイエンス事業に関して、研究、生産から事業運営に至るまで、国内外問わず豊富な経験を有しており、味の素グループの強みであるアミノ酸に関する技術・知見を応用した同事業を力強く牽引しております。以上のことから、同氏を引き続き取締役候補者としたものであり、再任後は代表取締役、専務執行役員としての職責を担う予定であります。

5

再任



とちお まさや
 栢尾 雅也

生年月日 1959年8月8日
 所有する当社の株式数 18,771株
 取締役会出席状況 100%(18回/18回)

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1983年 4月 当社入社
 2007年 7月 当社食品カンパニー海外食品部長
 2011年 6月 当社執行役員
 2011年 6月 当社経営企画部長
 2013年 6月 当社取締役常務執行役員(現任)

(現在の担当)
 経営企画部
 (重要な兼職の状況)
 株式会社J-オイルミルズ社外取締役

●取締役候補者とした理由

栢尾雅也氏は、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適切に果たしております。同氏は、国内外の食品事業に携わった経験を有するほか、現在は常務執行役員として経営企画に関わる事項を統括し、味の素グループに共通して適用されるルールの導入と、それによる機動力と効率性を兼ね備えたグローバルガバナンス体制の構築を推し進めてきました。以上のことから、同氏を引き続き取締役候補者としたものであり、再任後は専務執行役員としての職責を担う予定であります。

6

再任



きむら たけし
 木村 毅

生年月日 1956年6月2日
 所有する当社の株式数 25,700株
 取締役会出席状況 100%(18回/18回)

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1984年 7月 米国国立衛生研究所入所
 1989年 4月 当社入社
 2005年 7月 当社品質保証部長
 2009年 6月 当社執行役員
 2010年10月 当社研究開発企画部長
 2013年 6月 当社取締役常務執行役員(現任)

(現在の担当)
 品質保証部、研究開発企画部、知的財産部、母子栄養改善室、イノベーション研究所

●取締役候補者とした理由

木村毅氏は、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適切に果たしております。同氏は、米国国立衛生研究所における勤務、国際団体理事の経験を有するなど、現在常務執行役員として統括する品質保証、研究開発、知的財産、栄養改善の分野において、高い知見と実績を備えており、「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」を実現する上で必要な人材であります。以上のことから、同氏を引き続き取締役候補者としたものであり、再任後も常務執行役員としての職責を担う予定であります。

7

再任 社外 独立役員



たちばな さきえ
橋・フクシマ・咲江

生年月日 1949年9月10日
所有する当社の株式数 0株
取締役会出席状況 94%(17回/18回)

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1995年 5月 コーン・フェリー・インターナショナル社米国
本社取締役
2000年 9月 日本コーン・フェリー・インターナショナル株
式会社取締役社長
2009年 5月 同社取締役会長
2010年 3月 株式会社ブリヂストン社外取締役(現任)
2010年 7月 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(現任)
2011年 6月 当社社外取締役(現任)
2012年 5月 J.フロント リテイリング株式会社社外取締
役(現任)
2013年 6月 三菱商事株式会社社外取締役
2016年 6月 ウシオ電機株式会社社外取締役(現任)

(重要な兼職の状況)

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
株式会社ブリヂストン社外取締役
J.フロント リテイリング株式会社社外取締役
ウシオ電機株式会社社外取締役

● 社外取締役候補者に関する特記事項

橋・フクシマ・咲江氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であります。同氏は、2011年6月29日開催の第133回定時株主総会において当社社外取締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6年となります。

● 社外取締役候補者とした理由

橋・フクシマ・咲江氏には、社外取締役として、独立、公正な立場から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適切に果たしていただいております。また、グローバル人材に関する高い見識および国内外の企業経営に関する深い知識、経験を生かし、取締役会において積極にご発言いただき、味の素グループの成長にも寄与していただいております。このほか、役員等指名諮問委員会、役員等報酬諮問委員会のメンバーとして、決定手続の透明性と客観性を高め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取締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、橋・フクシマ・咲江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、14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、橋・フクシマ・咲江氏との間において、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。

8

再任

社外

独立役員



さいとう やすお
齋藤 泰雄

生年月日 1948年1月5日

所有する当社の株式数 0株

取締役会出席状況 100%(18回/18回)

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1997年 8月 在アトランタ日本国総領事
2000年 4月 ユネスコ日本政府代表
2001年 8月 外務省欧州局長
2003年 5月 駐サウジアラビア特命全権大使
2006年 4月 駐ロシア特命全権大使
2009年 5月 駐フランス特命全権大使
2012年 6月 当社社外取締役(現任)

(重要な兼職の状況)
公益財団法人日本オリンピック委員会常務理事

● 社外取締役候補者に関する特記事項

齋藤泰雄氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であります。同氏は、2012年6月28日開催の第134回定時株主総会において当社社外取締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5年となります。

● 社外取締役候補者とした理由

齋藤泰雄氏には、社外取締役として、独立、公正な立場から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適切に果たしていただいております。また、外交官として培った豊富な国際経験と深い知識を生かし、取締役会において積極的にご発言いただき、味の素グループの成長にも寄与していただいております。このほか、役員等指名諮問委員会、役員等報酬諮問委員会のメンバーとして、決定手続の透明性と客観性を高め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取締役候補者としたものであります。なお、同氏は、社外取締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、社外取締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、齋藤泰雄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、14ページをご参照下さい。

● 候補者と当社との間の特別の利害関係

当社は、齋藤泰雄氏が常務理事を務める公益財団法人日本オリンピック委員会との間で、味の素ナショナルトレーニングセンターの使用に関する契約に基づく取引等がありますが、同氏と当社との間に特別の利害関係はありません。なお、当期における当社から同財団法人への支払額は、同財団法人の2017年3月期の売上高の0.5%未満であり、また当期における同財団法人から当社への支払額は、当社の当期連結売上高の0.01%未満であるため、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。

● 責任限定契約の内容の概要

当社は、齋藤泰雄氏との間において、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。

9

再任

社外

独立役員



なわ たかし
名和高司

生年月日 1957年6月8日
 所有する当社の株式数 0株
 取締役会出席状況 83%(15回/18回)

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1980年 4月 三菱商事株式会社入社
 1991年 4月 マッキンゼー・アンド・カンパニー社入社
 2010年 6月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授
 (現任)
 2011年 6月 NECキャピタルソリューション株式会社社
 外取締役(現任)
 2012年11月 株式会社ファーストリテイリング社外取締役
 (現任)
 2014年 6月 株式会社デンソー社外取締役(現任)
 2015年 6月 当社社外取締役(現任)

(重要な兼職の状況)

一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授
 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
 株式会社デンソー社外取締役

● 社外取締役候補者に関する特記事項

名和高司氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であります。同氏は、2015年6月26日開催の第137回定時株主総会において当社社外取締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2年となります。

● 社外取締役候補者とした理由

名和高司氏には、社外取締役として、独立、公正な立場から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適切に果たしていただいております。また、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生かし、味の素グループの成長にも寄与していただいております。このほか、役員等指名諮問委員会、役員等報酬諮問委員会のメンバーとして、決定手続の透明性及び客観性を高め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取締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、名和高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、14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、名和高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。

(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導入の件

本議案は、2017-2019(for 2020)中期経営計画の達成に向けて、社外取締役を除く取締役ならびに執行役員および理事(国内非居住者を除き、以下、合わせて「役員等」という)に対して、現在の「月額報酬」および「短期業績連動報酬」に加えて、新たに信託を用いた中期業績連動型株式報酬制度(以下「本制度」という)の導入をお願いするものであります。

本制度の導入により、役員等の総報酬に占める短期と中期を合わせた業績連動報酬の割合を、年換算で現在の約35%から約50%に増加させることとし、中長期的な業績向上と企業価値の増大への役員等の貢献意欲を高めることを目的としております。本制度の導入は、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。

本議案は、2007年6月28日開催の第129回定時株主総会において決議された、社外取締役を除く取締役の報酬限度額とは別に、新たに株式報酬等を支給することを提案するものであります。本制度は執行役員および理事を合わせて対象といたしますので、信託により取得する当社株式数の上限を明確にする趣旨から、本制度に基づく報酬の全体を、役員等の報酬として、その額および内容を提案するものであります。

なお、第3号議案「取締役9名選任の件」が原案のとおり可決された場合、本制度開始時における本制度の対象となる取締役は6名となり、また、執行役員(取締役を兼務する者を除く)は35名、理事は29名となります。

本制度における報酬等の内容

(1) 本制度の概要

本制度は、2017年4月1日から開始する中期経営計画期間の3事業年度を評価対象期間(以下「対象期間」という)として、当社が委託者として設定する株式交付信託(以下「信託」という)が、当社が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、役位および中期経営計画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。

なお、本制度は、対象期間終了後に開始する新たな中期経営計画期間の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。

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2017年6月30日までに退任する者を除く)
対象期間	当初の対象期間は、2017年4月1日から2020年3月31日までの中期経営計画期間の3年間。以後、新たな中期経営計画期間を対象期間として本制度を継続することができるものとします。以後同様とします。

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	
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 約0.19%)	
業績連動の内容	ア. 評価指標(連結ベース) (i) 対象期間の最終年度における事業利益額 (当初の対象期間の最終年度(2020年3月期)の目標 1,240億円) (ii) 対象期間の最終年度におけるROA(総資産事業利益率) (当初の対象期間の最終年度(2020年3月期)の目標 8.8%)	
	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170%の範囲(6段階)で変動	
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3年間の対象期間終了後の一定の日
	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
信託による当社株式の取得方法	株式市場から取得	

(2) 当社が信託に拠出する金銭の上限

当社が対象期間に対して信託へ拠出する金銭の合計額の上限は22億円とします。この上限額は、業績目標の標準達成時の「月額報酬」と「短期業績連動報酬」および「中期業績連動報酬(信託拠出時の金銭換算)」との割合を年換算でおおよそ50:50とすることを前提に、本定時株主総会終結後の役員等の人数、最高評価の中期業績連動報酬額、信託報酬および信託費用等を基礎として算出しています。なお、現在の「月額報酬」と「短期業績連動報酬」の割合はおおよそ65:35です。

信託は、この拠出された金銭を原資として、役員等に対する当社株式等の交付等の対象となる当社株式を株式市場から取得します。

なお、当初の対象期間に対応する2017年8月(予定)から2020年8月(予定)までの約3年間の信託期間の満了時において、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(以下「残存株式等」という)があるときは、残存株式等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。

(3) 信託が取得し、交付等の対象となる当社株式数の上限

信託が取得し、役員等に対する交付等の対象となる当社株式数の上限は、110万株とします。この株式数は、当社が信託に拠出する金銭の上限額を踏まえて、現時点の当社株式の株価等を参考に設定しています。

(4) 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

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は、評価指標である対象期間の最終年度の事業利益額(※1)およびROA(総資産事業利益率)(※2)(いずれも連結ベース)の目標達成度に応じて予め設定した役位別の中期業績連動報酬額を、信託が取得した当社株式の平均取得単価で除して得られた数とします。ただし、100株未満は切り捨てます。

なお、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するものとします。

※1 事業利益額(連結ベース)

売上高-売上原価-販売費・研究開発費及び一般管理費+持分法による損益
2017-2019 (for 2020)中期経営計画に基づく2020年3月期目標値 1,240億円

※2 ROA(総資産事業利益率)(連結ベース)

事業利益 ÷ 連結総資産 × 100
2017-2019 (for 2020)中期経営計画に基づく2020年3月期目標値 8.8%

(5) 役員等に対する当社株式等の交付等の時期および内容

受益者要件を充足した役員等に対して、原則として中期経営計画期間の最終事業年度終了直後の7月以降に、(4)に従って算出された当社株式等の交付等を行います。

役員等に交付等する当社株式等の内容は、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。

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うものとします。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の給付を行うものとします。

なお、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。

- (6) 信託による当社株式の取得方法
信託による当社株式の取得は、信託への拠出金および交付等の対象となる当社株式数の上限の範囲内で、株式市場から取得するものとします。
- (7) 信託内の当社株式に関する議決権行使
信託内にある当社株式については、経営への中立性を確保するため、信託は、信託期間中、議決権を行使しないものとします。
- (8) 信託内の当社株式に対する剰余金の分配の取扱い
信託内の当社株式に対する剰余金の分配は、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。
- (9) 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。
- (10) 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。

以上

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

当期における世界経済は、米国や欧州では景気の回復基調が続きましたが、新興国の一部で弱さがみられたこともあり、全体としては緩やかな回復となりました。

わが国経済は、企業収益に対する円高の影響や、設備投資の持ち直しの動きに足踏みがみられたものの、雇用環境の改善がすすみ、景気は緩やかな回復基調が続きました。

このような環境下にありまして、味の素グループは、2014-2016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」を目指し、「スペシャリティ」の追求による「成長ドライバーの展開」、「更なる事業構造強化」、その土台となる「経営基盤の進化」に取り組んできました。

当期の連結売上高は、医薬事業の再編により、

EAファーマ株式会社(以下、EAファーマ社)が当社の連結子会社から持分法適用会社となった影響や動物栄養の大幅な減収に加え、為替の影響による調味料・加工食品(海外)の減収等により、前期を926億円下回る1兆914億円(前期比92.2%)となりました。同営業利益は、動物栄養が大幅な減益となったことに加え、為替の影響等もあり、前期を55億円下回る853億円(前期比93.9%)、同経常利益は、前期を38億円下回る902億円(前期比95.9%)となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、前期に計上した日清味の素アリメントス社の持分売却に係る関係会社株式売却益の影響等がなくなり、前期を108億円下回る525億円(前期比82.9%)となりました。

売上高

1兆914億円 
(前期比 92.2%)

営業利益

853億円 
(前期比 93.9%)

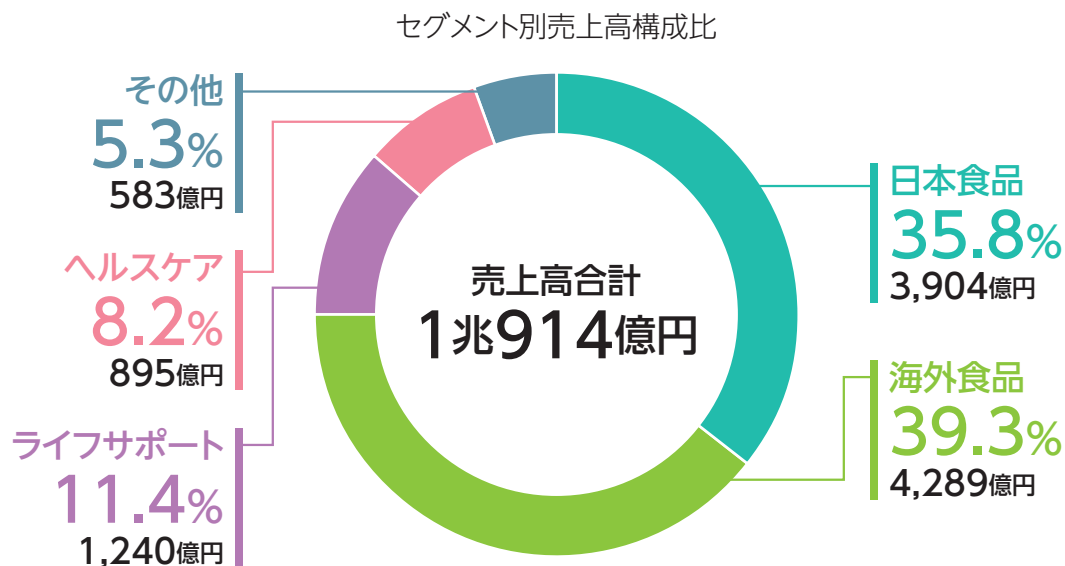
経常利益

902億円 
(前期比 95.9%)

親会社株主に帰属する
当期純利益

525億円 
(前期比 82.9%)

セグメント別の概況



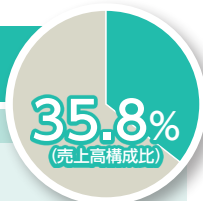
	売上高(億円)	前期増減(億円)	前期比(%)	営業利益(億円)	前期増減(億円)	前期比(%)
日本食品	3,904	△66	98.3	382	76	124.9
海外食品	4,289	△349	92.5	365	△54	87.0
ライフサポート	1,240	△183	87.1	56	△61	47.9
ヘルスケア	895	△0	99.9	65	9	116.4
その他	583	△327	64.1	△16	△24	—
合計	10,914	△926	92.2	853	△55	93.9

- (注) 1. △印は、マイナスを示しております。
 2. 当期より、持分法適用会社であるEAファーマ社の会計方針を変更しており、売上高と営業利益の前期比較は遡及処理後の金額によっております。
 3. 当期より、前期にヘルスケアセグメントに含めていた医薬事業とニュートリションケア事業を各々、その他と日本食品セグメントに含めております。
 4. 国内外の食品加工業向け「アクティブ[®]」類および天然系調味料は、日本食品セグメントに区分されております。また、国内外の食品加工業向けうま味調味料「味の素[®]」、核酸および甘味料は、海外食品セグメントに区分されております。

日本食品

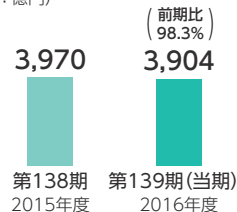
【主要な事業内容】(2017年3月31日現在)

- 調味料・加工食品(日本): 【家庭用】うま味調味料「味の素[®]」、「ほんだし[®]」、「Cook Do[®]」、「クノール[®] カップスープ」、「味の素kk コンソメ」、「ピュアセレクト[®] マヨネーズ」等 【業務用】外食用調味料・加工食品、加工用調味料(天然系調味料、食品用酵素製剤「アクティバ[®]」)、弁当・総菜、ペーカリー製品等
- 冷凍食品(日本): 「ギョーザ」、「やわらか若鶏から揚げ」、「アリアリのエビシューマイ」、「エビ寄せフライ」、「貝だくさんエビピラフ」、「洋食亭[®]」ハンバーグシリーズ、「ザ★チャーハン」等
- コーヒー類: 【家庭用】「Blendy[®]」ブランド品(スティックコーヒー等)、「MAXIM[®]」ブランド品(「ちよっと贅沢な珈琲店[®]」等)、ギフト各種等 【業務用】オフィス飲料(カップ自販機、給茶機)、外食嗜好飲料、加工原料等



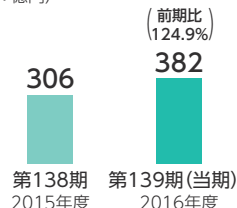
売上高

(単位: 億円)



営業利益

(単位: 億円)



日本食品セグメントの売上高は、冷凍食品(日本)の売上げが伸長したものの、コーヒー類に加え、子会社売却等の影響により調味料・加工食品(日本)の売上げが前期を下回ったことから、前期を66億円下回る3,904億円(前期比98.3%)となりました。営業利益は、冷凍食品(日本)や調味料・加工食品(日本)が増益となったことから、前期を76億円上回る382億円(前期比124.9%)となりました。

● 調味料・加工食品(日本)

家庭用は、中華合わせ調味料「Cook Do[®]」が減収となったものの、「クノール[®] カップスープ」やチューブタイプのペースト中華調味料「Cook Do[®] 香味ペースト」等の売上げが前期を上回ったことから、全体としては増収となりました。

業務用は、子会社売却の影響に加え、海外での食品用酵素製剤「アクティバ[®]」の売上げが、為替の影響もあり前期を下回ったことから、全体として減収となりました。

以上の結果、全体としては減収となりました。



「Cook Do[®]」



「クノール[®] カップスープ」



「Cook Do[®] 香味ペースト」



「丸鶏がらスープ」

● 冷凍食品(日本)

家庭用は、販促活動を強化した「ギョーザ」の大幅な増収に加え、「ザ★チャーハン」や「やわらか若鶏から揚げ」の売上げが前期を上回り、増収となりました。

業務用は、鶏肉加工品やデザート類等が前期を上回り、増収となりました。

以上の結果、全体として増収となりました。



「ギョーザ」



「ザ★チャーハン」



「やわらか若鶏から揚げ」



「ザ★シューマイ」

● コーヒー類

家庭用は、スティックタイプコーヒーが増収となり、インスタントコーヒーが前期並みの実績となったものの、ボトルコーヒーやアイテム数を集約したギフト製品等の売上げが前期を下回ったため、減収となりました。

業務用は、大手需要家への売上げが前期を下回り、減収となりました。

以上の結果、全体として減収となりました。



「Blendy® カフェラトリースティック」



「Blendy® レギュラー・コーヒー ドリップ
バッグ 安らぎのカフェインレス」



「MAXIM® ディープライン」

海外食品

【主要な事業内容】(2017年3月31日現在)

- **調味料・加工食品(海外)**: 家庭用・外食用うま味調味料「味の素[®]」、
「RosDee[®]」(風味調味料)、「Masako[®]」(風味調味料)、「Aji-ngon[®]」(風味調味料)、
「Sazón[®]」(風味調味料)、「AMOY[®]」(中華系液体調味料)、「YumYum[®]」(即席麺)、
「Birdy[®]」(コーヒー飲料)、「Birdy[®] 3in1」(粉末飲料)、「SAJIKU[®]」(メニュー用調味料)、
「CRISPY FRY[®]」(メニュー用調味料)等
- **冷凍食品(海外)**: 餃子類(POT STICKERS)、
米飯類(CHICKEN FRIED RICE、YAKITORI CHICKEN FRIED RICE等)、
麺類(YAKISOBA、RAMEN等)等
- **加工用うま味調味料・甘味料**: 食品加工業向けうま味調味料「味の素[®]」類、核酸系調味料、
アスパルテーム、「パルスイト[®]」等

39.3%
(売上高構成比)

海外食品セグメントの売上高は、為替の影響もあり、調味料・加工食品(海外)や加工用うま味調味料・甘味料、冷凍食品(海外)の円貨ベースでの売上げが減少し、前期を349億円下回る4,289億円(前期比92.5%)となりました。営業利益は、為替の影響等により、前期を54億円下回る365億円(前期比87.0%)となりました。

● 調味料・加工食品(海外)

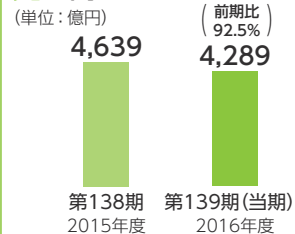
アジアでは、インドネシア、ベトナムにおけるうま味調味料「味の素[®]」、タイにおける風味調味料「RosDee[®]」、インドネシアにおける風味調味料「Masako[®]」等の現地通貨ベースでの売上げが前期を上回りましたが、為替の影響により、減収となりました。

米州では、ブラジルにおける風味調味料「Sazón[®]」等の現地通貨ベースでの売上げが前期を上回り、増収となりました。

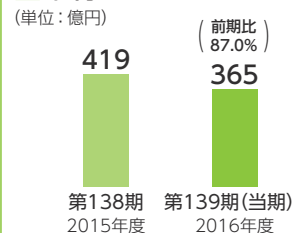
欧州・アフリカでは、為替の影響等により、減収となりました。

以上の結果、全体としては減収となりました。

売上高



営業利益



- 冷凍食品(海外)

味の素ウィンザー社の現地通貨ベースでの売上げが前期を上回りましたが、為替の影響により、全体としては減収となりました。

- 加工用うま味調味料・甘味料

食品加工業向けうま味調味料「味の素®」は、国内の販売価格が前期を上回りましたが、販売数量が国内外ともに減少し、為替の影響もあり、減収となりました。

核酸は、国内外で、販売数量が増加しましたが、販売価格が前期を下回ったことに加え、為替の影響もあり、前期並みの実績となりました。

甘味料は、加工用アスパルテームの販売数量が減少したことに加え、為替の影響もあり、減収となりました。以上の結果、全体としては減収となりました。



「味の素®」(インドネシア)



「RosDee®」(タイ)



「Masako®」(インドネシア)



「YumYum®」(タイ)



「Aji-ngon®」(ベトナム)



「Sazon®」(ブラジル)



「Ling Ling®」(米国)

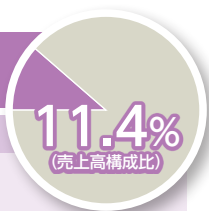


「TOKYO STYLE SHOYU RAMEN」(米国)

ライフサポート

【主要な事業内容】(2017年3月31日現在)

- **動物栄養**：飼料用アミノ酸(リジン、スレオニン、トリプトファン、バリン、[AjiPro®-L]等)
- **化成品**：【化粧品素材】「アミノソフト®」、「アミライト®」(マイルド洗浄剤)、「Ajidew®」(湿潤剤)等
【化粧品】「JINO®」【電子材料】半導体パッケージ用層間絶縁材料等



ライフサポートセグメントの売上高は、化成品が前期を上回ったものの、動物栄養が大幅な減収となったため、前期を183億円下回る1,240億円(前期比87.1%)となりました。営業利益は、動物栄養の大幅な減益に加え、化成品も減益となったことから、前期を61億円下回る56億円(前期比47.9%)となりました。

● 動物栄養

リジンは、販売数量が前期を下回ったため、減収となりました。スレオニンは、販売数量は前期を上回ったものの、販売価格が前期を大幅に下回り、大幅な減収となりました。トリプトファンは、販売数量は前期を大幅に上回ったものの、販売価格が前期を大幅に下回り、減収となりました。バリン等のスペシャリティ製品は、増収となりました。

以上の結果、全体としては大幅な減収となりました。

● 化成品

化粧品素材は前期並みの実績となりましたが、半導体パッケージ用層間絶縁材料等が増収となったため、全体としては増収となりました。



飼料用リジン



飼料用スレオニン



飼料用トリプトファン



飼料用バリン



化粧品素材製品



半導体パッケージ用層間絶縁材料

売上高

(単位：億円)

1,424

第138期
2015年度

(前期比)
87.1%)
1,240

第139期(当期)
2016年度

営業利益

(単位：億円)

118

第138期
2015年度

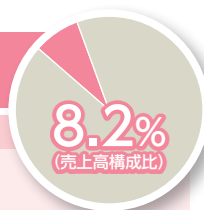
(前期比)
47.9%)
56

第139期(当期)
2016年度

ヘルスケア

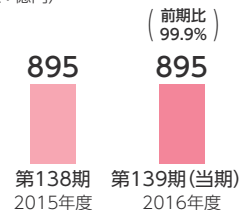
【主要な事業内容】(2017年3月31日現在)

- **アミノ酸**: 各種アミノ酸(輸液用途等)、製薬カスタムサービス(医薬品原薬・中間体の製造・開発の受託事業)等
- **その他**: 健康基盤食品(「グリナ[®]」、「アミノエール[®]」等)、機能性栄養食品(「アミノバイタル[®]」等)等



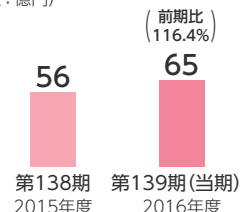
売上高

(単位: 億円)



営業利益

(単位: 億円)



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と医薬用・食品用アミノ酸が減収となりましたが、全体としては前期並みの895億円(前期比99.9%)となりました。営業利益は、製薬カスタムサービスの増益に加え、医薬用・食品用アミノ酸が前期並みの実績となったため、前期を9億円上回る65億円(前期比116.4%)となりました。

● アミノ酸

医薬用・食品用アミノ酸は、国内は増収となりましたが、海外の売上げが為替の影響もあり減収となったことにより、全体としては減収となりました。製薬カスタムサービスは、為替の影響により欧州の売上げが減少し、減収となりました。

以上の結果、全体として減収となりました。



「グリナ[®]」



「アミノエール[®]」



「アミノバイタル[®] GOLD」

その他

その他の事業(医薬品の製造受託事業、物流、油脂、各種サービス 他)の売上高は、医薬事業の再編により、EAファーマ社が当社の連結子会社から持分法適用会社となった影響等により、前期を327億円下回る583億円(前期比64.1%)となりました。

また、営業損益は前期を24億円下回る16億円の営業損失となりました。

トピックス

凍 ったまま温かいごはんを握るだけで、みんなが大好きなおかずがおにぎりになる「おにぎり丸」。味の素冷凍食品(株)の技術で、おにぎりから染み出さないのに、口どけは滑らかなとろとしたおかずのおにぎりが楽しめます。また、味の素(株)が開発したスポーツ栄養プログラム「勝ち飯®」管理栄養士によるレシピ監修のため、栄養バランスを考えお肉と野菜も入っています。



カレー、豚角煮、ビビンバ、ギョーザ、麻婆豆腐の5つの味で展開中

2 016年、京都大学iPS細胞研究所と共同開発したiPS細胞培養用の培地「StemFit®」のグローバル展開が始まりました。「StemFit®」には、当社が創業以来培ってきたアミノ酸に関する知見と独自の分析・配合技術などが生かされており、今後の再生医療発展への貢献が期待されます。

※培地とは、細胞などの培養に使用される栄養液のようなものです。「StemFit®」も、iPS細胞が成長するために必要なアミノ酸などをバランス良く含んでおり、iPS細胞を増やしたり、ヒトに移植するための組織へと分化させるために使用します。



米国展開が始まった「StemFit®」Basic02

食 品事業のグローバル展開においては、徹底した現地適合を特徴としています。例えば、商品開発においては各国の現地社員が一般家庭でどのような調理がなされているかを調査することをはじめ、その地域の食習慣を徹底的に理解することで顧客・生活者ニーズと課題を見出しています。そして、「おいしく食べて健やかな生活」に貢献する「おいしさNo.1」の商品を、味の素グループならではの素材・技術を活かして創り続けています。



鶏肉や牛肉の風味を楽しむことができるインドネシアの風味調味料「Masako®」



厳選された素材を使用して作られた、本格的なスープが簡単に調理できるブラジルのクッキングタイプのスープ「VONO® Chef®」

当 社はこれまで、食と栄養、そしてアミノ酸に関する知見を活用して、様々な形でアスリートを支援してきました。中でも、「何を食べるか」ではなく「何のために食べるか」を考えた、世界で勝つためのスポーツ栄養プログラム「勝ち飯®」は、2009年に当社がネーミングライツを取得した味の素ナショナルトレーニングセンターを始めとして様々な場面で実践されています。



「勝ち飯®」プログラムによる日本代表選手団へのサポートの様子

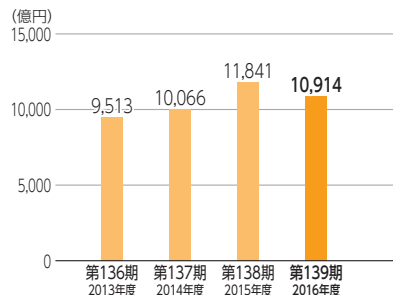


2. 財産および損益の状況

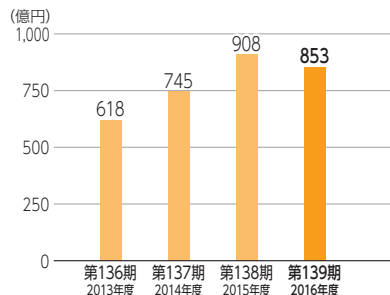
区 分	第136期 2013年度	第137期 2014年度	第138期 2015年度	第139期 (当期) 2016年度
売上高	9,513 億円	10,066 億円	11,841 億円	10,914 億円
営業利益	618 億円	745 億円	908 億円	853 億円
経常利益	688 億円	828 億円	941 億円	902 億円
親会社株主に帰属する当期純利益	421 億円	464 億円	634 億円	525 億円
1株当たり当期純利益	68 円 67 銭	78 円 54 銭	107 円 86 銭	91 円 99 銭
総資産	10,931 億円	12,550 億円	12,621 億円	13,369 億円
純資産	6,555 億円	7,434 億円	6,919 億円	6,977 億円
1株当たり純資産額	1,002 円 29 銭	1,131 円 41 銭	1,066 円 84 銭	1,094 円 83 銭
ROE(株主資本利益率)	7.1 %	7.4 %	9.8 %	8.5 %

- (注) 1. 当期より、持分法適用会社であるEAファーマ株式会社の会計方針を変更しており、第138期については遡及処理を行っております。
 2. 第138期より、「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 平成25年9月13日)等を適用し、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としております。
 3. 第137期より、販売拡大の目的で得意先に支払う費用の一部について、売上計上時に売上高から控除して計上する会計方針に変更しており、第136期については遡及処理を行っております。
 4. 1株当たり当期純利益は、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。
 5. 1株当たり純資産額は、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。

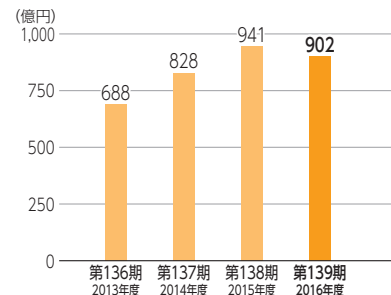
売上高



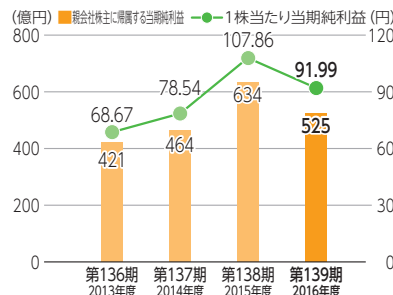
営業利益



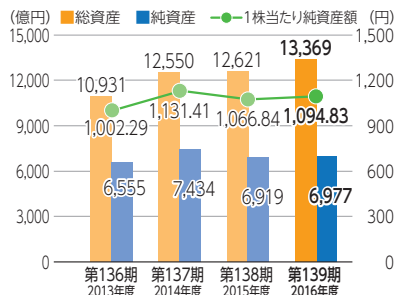
経常利益



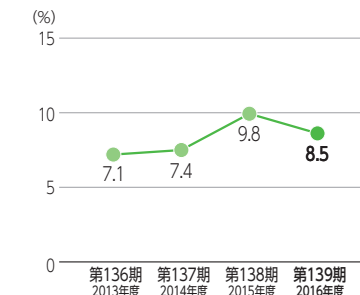
親会社株主に帰属する当期純利益 / 1株当たり当期純利益



総資産 / 純資産 / 1株当たり純資産額



ROE(株主資本利益率)



- (注) 当期は、動物栄養事業の大幅な減収減益のほか、為替、EAファーマ株式会社の連結範囲からの除外、前期に計上した関係会社株式売却益がなくなったこと等の影響を受けております。

3. 設備投資の状況

当期の設備投資は、総額896億円で、その主なものは次のとおりであります。

調味料製造設備増強(インドネシア)(2017年6月完工予定)

食品包装設備移設(日本)(2017年11月完工予定)

4. 企業再編等の状況

(1) 味の素製薬株式会社は、2016年4月1日付で、エーザイ株式会社の消化器疾患領域に関連する事業の一部を吸収分割により承継し、その対価として同社に株式を交付いたしました。この結果、味の素製薬株式会社に対する当社の持分比率は40%となりました。なお、当該吸収分割に伴い、その商号をEAファーマ株式会社に変更しております。

(2) 当社は、ハウス食品グループ本社株式会社が実施する公開買付けに応募し、2016年6月30日付で、当社が保有する株式会社ギャバンの株式の全部をハウス食品グループ本社株式会社に譲渡いたしました。

(3) 当社は、2016年11月8日付で、アフリカ諸国で事業展開する大手加工食品メーカーであるプロマシドール・ホールディングス社の発行済み株式の33.33%を取得いたしました。

5. 資金調達の状況

当社は、プロマシドール・ホールディングス社の株式取得の資金に充当するため、株式会社三菱東京UFJ銀行、株式会社みずほ銀行より合計540億円の借入を行いました。また、上記の短期借入金の長期化およびコマーシャル・ペーパー260億円の償還のため、2017年3月9日付で、国内普通社債800億円を次のとおり発行しております。

第24回無担保社債200億円(利率 年0.190% 償還期限 2024年3月8日)

第25回無担保社債300億円(利率 年0.355% 償還期限 2027年3月9日)

第26回無担保社債300億円(利率 年0.921% 償還期限 2037年3月9日)

6. 主要な借入先(2017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	13,500
明治安田生命保険相互会社	9,700

(注) 上記のほか、株式会社三菱東京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107,099百万円)があります。

7. 当社の主要な営業所および工場(2017年3月31日現在)

	名称	所在地
主要な営業所	本社	東京都中央区
	東京支社	東京都港区
	大阪支社	大阪市北区
	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
	関東支店	さいたま市中央区
	中国支店	広島市中区
	四国支店	高松市
	北陸支店	金沢市

	名称	所在地
主要な工場	川崎工場	川崎市川崎区
	東海事業所	四日市市
	九州事業所	佐賀市

8. 重要な子会社等の状況(2017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28社を含む93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7社であります。

(1)重要な子会社の状況

会社名	本社および主要な工場	資本金	議決権比率	主要な事業内容
味の素ゼネラルフーズ株式会社	(本社) 東京都渋谷区	3,862百万円	100%	コーヒー等の製造販売
味の素(中国)社	(本社) 中国	104,108千米ドル	100	持株会社。飼料用アミノ酸等の販売
味の素ハートランド社	(本社・工場) アメリカ	750千米ドル	100	飼料用アミノ酸の製造販売

会社名	本社および主要な工場	資本金	議決権比率	主要な事業内容
味の素北米ホールディングス社	(本社) アメリカ	—	100 %	持株会社
味の素ユーロリジン社	(本社・工場) フランス	26,865千ユーロ	100	飼料用アミノ酸の製造販売
味の素冷凍食品株式会社	(本社) 東京都中央区 (工場) 群馬県邑楽郡大泉町	9,537百万円	100	冷凍食品の製造販売
欧州味の素食品社	(本社・工場) フランス	82,609千ユーロ	100	「味の素®」等の製造販売
クノール食品株式会社	(本社・工場) 川崎市高津区	4,000百万円	100	スープ類、マヨネーズ類等の製造販売
ブラジル味の素社	(本社・工場) ブラジル	863,298千 ^{ブラジル} _{リアル}	100	「味の素®」、風味調味料、飼料用アミノ酸等の製造販売
タイ味の素社	(本社・工場) タイ	796,362千タイバーツ	78.7	「味の素®」、風味調味料等の製造販売
味の素アセアン地域統括社	(本社) タイ	2,125,000千タイバーツ	100	アセアン・南アジア地域の統括・管理。持株会社
味の素アニマル・ニュートリション・グループ株式会社	(本社) 東京都中央区	1,334百万円	100	持株会社。飼料用アミノ酸事業の統括・管理、技術ライセンス
味の素アルテア社	(本社・工場) アメリカ	0米ドル	100	医薬品原薬・中間体の製造開発受託
味の素ウィンザー社	(本社・工場) アメリカ	15,030千米ドル	100	冷凍食品等の製造販売
味の素オムニケム社	(本社・工場) ベルギー	21,320千ユーロ	100	医薬品原薬・中間体の製造販売、医薬用・食品用アミノ酸等の販売
味の素-ジェネチカ・リサーチ・インスティテュート社	(本社) ロシア	468,151千ルーブル	100	アミノ酸・核酸等の発酵技術の研究開発
味の素トレジャリー・マネジメント株式会社	(本社) 東京都中央区	500百万円	100	グループ内における金銭の貸付業務等に関する事務受託
アモイ・フード社	(本社・工場) 中国	474,356千香港ドル	100	液体調味料、冷凍食品等の製造販売
ウエスト・アフリカン・シーズンズ社	(本社・工場) ナイジェリア	2,623,714千 ^{ナイジェリア} _{ナイラ}	100	「味の素®」等の製造販売
台湾味の素社	(本社) 台湾	250,000千台湾ドル	100	風味調味料、「味の素®」等の販売
ベトナム味の素社	(本社・工場) ベトナム	50,255千米ドル	100	「味の素®」、風味調味料等の製造販売
ペルー味の素社	(本社・工場) ペルー	45,282千ヌエボソル	99.6	「味の素®」、風味調味料、即席麺等の製造販売

会社名	本社および主要な工場	資本金	議決権比率	主要な事業内容
味の素物流株式会社	(本社) 東京都中央区	1,930百万円	96.5%	貨物運送、倉庫業等
アジックス・インターナショナル社	(本社・工場) インドネシア	44,000千米ドル	95.0	「味の素®」の製造販売
フィリピン味の素社	(本社) フィリピン	665,444千 ^{フィリピン} ペソ	95.0	「味の素®」、メニュー用調味料等の製造販売
味の素ジェネクスン社	(本社・工場) 韓国	35,700,000千韓国ウォン	75.0	培地の製造販売
インドネシア味の素社	(本社・工場) インドネシア	8,000千米ドル	51.0	風味調味料、「味の素®」等の製造販売
マレーシア味の素社	(本社・工場) マレーシア	60,798千 ^{マレーシア} リンギット	50.1	「味の素®」、天然系調味料等の製造販売

- (注) 1. 味の素ゼネラルフーズ株式会社、味の素ハートランド社、味の素北米ホールディングス社、味の素ユーロリジン社、欧州味の素食品社、タイ味の素社、味の素ウィンザー社、味の素オムニケム社、アモイ・フード社および味の素物流株式会社に対する議決権比率には、間接所有の議決権が含まれております。
2. 当期において、味の素北米ホールディングス社および台湾味の素社を重要な子会社に加えました。
3. 当期において、味の素製薬株式会社(現、EAファーマ株式会社)および株式会社ギャバンを連結の範囲から除外しました。
4. 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いません。

(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
プロマシドール・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
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

(注) 当期において、EAファーマ株式会社およびプロマシドール・ホールディングス社を重要な関連会社に加えました。

9. 従業員の状況 (2017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
32,734名	561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
3,459名	18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) 私たちの目指すもの

味の素グループは、地球的な視野に立ち、“食”と“健康”、そして、明日のよりよい生活に貢献し、先端バイオ・ファインの技術が先導する、確かなグローバル・スペシャリティ食品企業グループを目指します。

(2) 「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」に向けて

① ASV (Ajinomoto Group Shared Value) の進化による持続的成長

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り組みにより成長してきました。この取り組みをASV (Ajinomoto Group Shared Value) と称し、これからも事業を通じて「21世紀の人類社会の課題」である「地球持続性」、「食資源」、「健康な生活」に積極的に貢献することで、ASV進化による持続的な成長を目指します。

Our Philosophy



② 現状の課題 –グローバル食品企業トップ10クラス入りのために–

現在の味の素グループは、グローバル食品企業トップ10クラスの企業と比較すると、財務指標、すなわち、事業の規模、利益を創出する効率性に課題があります。また、「環境」、「社会」、「ガバナンス」(いわゆるE・S・G)に関するポリシーや非財務目標をより明確にすべきであると考えています。これらに対し、我々の強みである独自のコア技術、すなわち、アミノ酸を起点とした独自の先端バイオ・ファイン技術や「おいしさ」を解析し自在に設計する「おいしさ設計技術」と徹底した現地・顧客適合で具体的な解決に取り組み、2020年のグローバル食品企業トップ10クラス入りを実現する所存です。

③ 2014–2016中期経営計画の振り返り(成果と課題)

この3年間、「FIT&GROW with Specialty」を合言葉に、事業構造の強化(FIT)、成長ドライバーの展開(GROW)を進めてまいりました。2016年度は、中期経営計画のグループ全体での利益目標、ROE目標ともに未達となりましたが、株主還元は中期経営計画の目標以上を実行し、3か年の総還元性向は中期計画値を達成いたしました。

2016年度の利益目標未達は、医薬事業の構造強化のため味の素製薬株式会社についてエーザイ株式会社との合併事業化を実行したこと、グローバル競争激化にともなう動物栄養事業の大幅な減益が主たる要因です。一方、成長ドライバーである日本食品、海外食品、アミノサイエンスのスペシャリティ事業を合わせると2013年度から毎年100億円近い着実な利益成長を実現し、2016年度はこれらの事業すべてで目標を上回りました。

<主な戦略遂行状況>

●事業構造の強化(FIT)

- ・EAファーマ株式会社発足による医薬事業の構造改革が進展
- ・動物栄養事業はスペシャリティ事業は成長したがコモディティ事業再構築に課題を残す

●成長ドライバーの展開(GROW)

[食品事業]

- ・主要市場タイの成長が減速し、「Five Stars」(※1)の成長に課題
※1 タイ、ベトナム、インドネシア、フィリピン、ブラジル
- ・積極的なM&A戦略の実行
北米・味の素ウィンザー社発足、味の素ゼネラルフーズ株式会社の全株式取得、トルコ・オルゲン社買収、アフリカ・プロマシドール社との提携など

[アミノサイエンス事業]

- ・先端バイオ医薬周辺領域(培地事業、中・高分子医薬開発製造受託事業)への積極投資
- ・北米・味の素アルテア社発足、韓国・味の素ジェネクシン社設立、株式会社ジーンデザイン買収など

また、経営基盤では、グローバルにグループ経営におけるガバナンスを強化するために、2016年度から共通ルールである「グローバルガバナンスポリシー」による統治と執行に移行。グローバルコーポレート部門の組織改編、グローバル人財マネジメントシステムの導入と合わせた三位一体の改革を進めてきましたが、グローバルトップクラス企業としての人財の多様化はまだ途上にあります。

(3)目標とする経営指標

2017-2019(for 2020)中期経営計画において、味の素グループが創造する経済価値、社会価値を財務指標、非財務指標として設定。新たに統合目標としてコーポレートブランド価値を指標として設定し味の素グループが目指すところを明確にした経営を行っていきます。

① 財務目標(経済価値)<2019年度目標(連結ベース)>

- ・ 事業利益(※2): 1,240億円
 - ※2 IFRS(国際財務報告基準)導入に際し、経営管理のため当社が独自に定義した利益指標
事業利益=売上高-売上原価-販売費・研究開発費及び一般管理費+持分法による損益
- ・ 事業利益率: 9.4%
- ・ ROE(株主資本利益率): 9.8%
- ・ ROA(総資産事業利益率): 8.8%
- ・ EPS(1株当たり当期純利益)成長率: 年二桁成長
- ・ 海外(コンシューマー食品)売上成長率: 年二桁成長

② 非財務目標(社会価値)

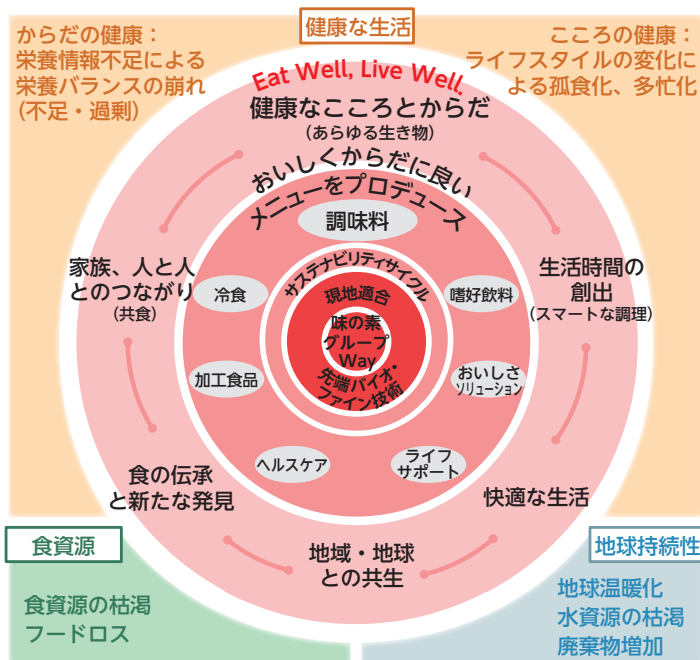
事業を通じた「地球持続性」、「食資源」、「健康な生活」への貢献を目指し、「環境」、「社会」、「ガバナンス」(E・S・G)の項目に沿って定量的な目標を定めています。

例えば、「社会」(Social)では、「味の素グループ調味料による肉・野菜の摂取量」を目標として定めています。(※3)これは、日々の食事においてうま味(味の素グループ製品)を通じて、たんぱく質(肉など)・野菜をおいしく摂取し、栄養バランスを改善するという「社会価値」の創造と味の素グループ製品の売上拡大による「経済価値」の創造を関連づけて表現したものです。

※3 日本と主要国(味の素グループが展開する主要国。「Five Stars」)における代表製品の提供を通じて人が摂取する肉と野菜の量。
(肉:年860万トン(9.7kg/人/年)、野菜:年550万トン(6.2kg/人/年))

また、「環境」(Environment)では、「調達・生産から消費までを通じた環境課題の解決」を掲げています。国連などの国際的な目標に先行することで積極的に地球環境へ貢献する「社会価値」の創造と味の素グループのコスト削減(「経済価値」の創造)を目指してまいります。(例:GHG(温室効果ガス)を2030年に50%削減など)

■味の素グループが解決すべき社会課題と目指す創造価値



(4) 会社の中長期的な経営戦略 <2017-2019 (for 2020) 中期経営計画の推進>

味の素グループは、2017-2019 (for 2020) 中期経営計画においても、「FIT&GROW with Specialty」を継承し、土台となる「経営基盤の強化」にも取り組み、「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」を目指してまいります。

① 更なる事業構造改革 (FIT)

1) コモディティ事業からの抜本的な転換

- ・動物栄養事業は、コモディティ製品の生産を外部化してスペシャリティ製品向けの生産設備に転換することで事業の構造転換を加速させます。
- ・加工用うま味調味料事業は、当社製品の原料向け供給拡大と併せて、低資源利用発酵技術によるコスト削減を進めます。
- ・甘味料事業は、リテール・外食向け製品のスペシャリティ化を強化します。
- ・製菓カスタムサービス事業は、低分子から中分子・高分子医薬へのシフトを加速させます。

2) 事業横断でのサステナブルバリューチェーンの構築

- ・日本では、グループ企業を含めた国内全体でのバリューチェーン再編に取り組み、事業構造を強化します。最新鋭工場への転換、他社との共同物流改革、事業横断での伸長チャネル向け提案力強化など効率化への取り組みを進めます。また、グループで共通するコーポレート機能の一体運営も強化していきます。
- ・グローバルでは、バリューチェーン全体における資源利用の削減を目指します。従来の原燃料削減や低資源利用発酵の継続に加え、ICT (情報通信技術) 活用によるグループ横断での発酵プロセスの自動化・効率化にも取り組みます。更には製品が消費される場面での環境負荷低減も進めていきます。

② 成長ドライバーの展開 (GROW)

1) 食品の地域ポートフォリオ強化を通じた確かな成長

- ・日本食品では、強みである「おいしさ設計技術」の進化による主要ブランド製品の継続強化と併せ、当社独自のサイエンスとデジタル・ICT活用により、お客様に提供するところとからだの健康、共食の喜び、食文化価値の増大に取り組みます。
- ・海外食品では、ジョイントベンチャーなどローカルトッププレイヤーとの連携による新地域展開を加速して地域ポートフォリオ強化を進め、市場成長や為替変動に左右されにくい強固な事業基盤を確立して着実な成長を実現していきます。

2) 新たな事業の柱の構築による事業ポートフォリオの拡張

- ・食品事業では、新たな柱として、中食・外食・加工食品向けに「おいしさ」実現へのソリューションを総合的に提案する事業 (おいしさソリューション事業) をグローバルに立ち上げます。強みである呈味や食感に加え

でフレーバーに関する素材や技術の強化を進め、顧客企業起点に立ったグループ横断の営業体制を構築し、スイーツ分野へも拡大していきます。その上で、「うま味調味料・風味調味料」領域におけるNo.1を目指します。

- ・アミノサイエンス事業では、複数のスペシャリティ事業によって構成された強い事業構造への転換を進めます。とくに事業の柱の一つとして積極投資してきた先端バイオ医療周辺領域は成長を加速させてまいります。

③ 経営基盤の強化

- ・経営全般に「コーポレートガバナンス・コード」に適合する基盤強化を更に進め、イノベーションによる持続的成長を果たしてまいります。
- ・「組織」面ではグローバルな戦略的コーポレート機能の強化と、グループ企業も含めた事業をサポートするコーポレート機能の最適化を更に進めます。
- ・「人財」面では、分厚く多様なグローバル人財層の形成に向けて、次世代グローバル人財の育成や女性マネージャーの登用を更に推進します。
- ・日本における「働き方改革」は、グローバル基準の働き方に基づく時短(年間平均労働時間1,800時間(2018年度目標))を目指す過程でICTを活用した仕事の効率化や、育児、介護へのサポートを強化し、従業員の心身の健康増進を進めます。
- ・グローバル33,000人の従業員を対象にエンゲージメントサーベイを新たに実施し、全グループを挙げて「働きがい」向上に取り組んでまいります。

■ 2017-2019(for 2020)中期経営計画の基本方針

FIT & GROW with Specialty

スペシャリティの追求 **Specialty**

更なる事業構造改革

FIT

- ・コモディティ事業からの抜本的な転換
- ・事業横断でのサステナブルVCの構築

成長ドライバーの展開

GROW

- ・食品の地域ポートフォリオ強化を通じた確かな成長
- ・新たな事業の柱の構築による事業ポートフォリオの拡張

経営基盤の強化(経営イノベーション)

- ・組織
- ・人財
- ・働き方

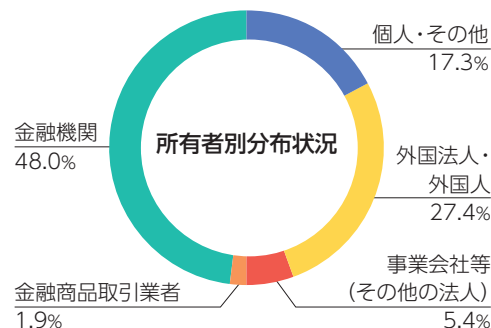
II. 当社の株式に関する事項 (2017年3月31日現在)

(1)発行可能株式総数 1,000,000,000株

(2)発行済株式の総数 571,863,354株

(注)発行済株式の総数は、当社普通株式の消却により、前期末に比べ、11,899,300株減少しました。

(3)株主数 83,101名
(前期末比33,176名増)



(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)	50,779 千株	8.92 %
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	32,930	5.79
第一生命保険株式会社	26,199	4.60
日本生命保険相互会社	25,706	4.52
株式会社三菱東京UFJ銀行	20,149	3.54
明治安田生命保険相互会社	12,624	2.22
三菱UFJ信託銀行株式会社	11,548	2.03
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	10,239	1.80
株式会社みずほ銀行	10,045	1.77
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	9,322	1.64

(注) 1. 持株比率は、自己株式(2,729千株)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

- ① 2016年4月1日付で、単元株式数を1,000株から100株に変更いたしました。
- ② 2016年5月10日付の取締役会決議に基づき、株主還元水準の向上および資本効率の改善を目的として、当社普通株式11,899,300株を取得し、その全部を2016年8月9日付で消却いたしました。

Ⅲ. 当社の新株予約権等に関する事項

該当する事項はありません。

Ⅳ. 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 (2017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

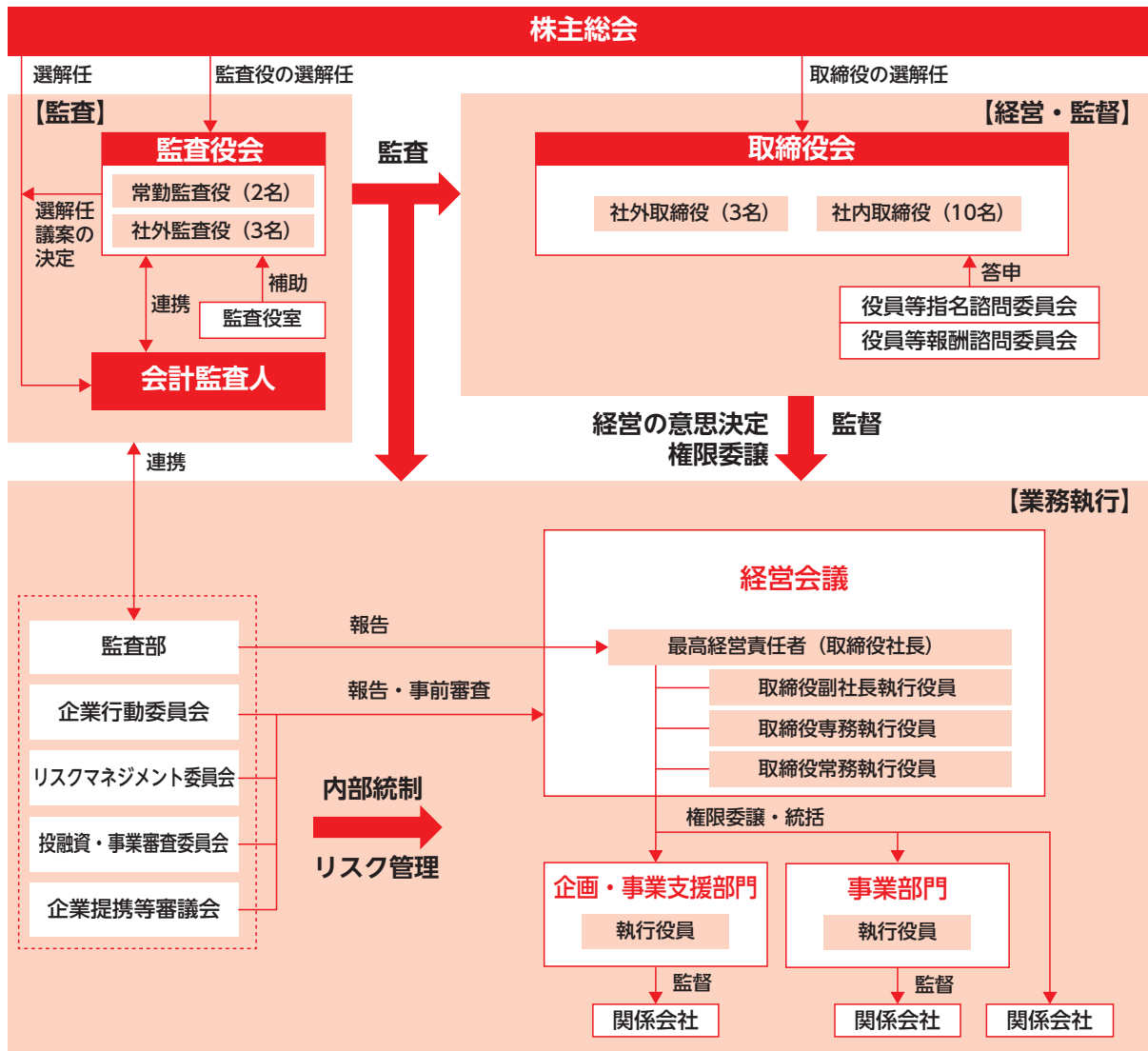
(1) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

味の素グループは、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り組みにより成長してきました。この取り組みをASV(Ajinomoto Group Shared Value)と称し、これからも事業を通じて「21世紀の人類社会の課題」である「地球持続性」、「食資源」、「健康な生活」に積極的に貢献することで、ASV進化による持続的な成長を目指します。

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、グループ一丸となって「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。

(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。



<取締役会の諮問機関>

・役員等指名諮問委員会

社内取締役1名および社外取締役3名の合計4名で構成され、取締役会の諮問に基づき、取締役および執行役員等の候補者の選任案を審議し、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

社内取締役2名および社外取締役3名の合計5名で構成され、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。

<内部統制・リスク管理>

・企業行動委員会

味の素グループ行動規範を周知徹底し、同規範に則った経営、企業活動が行われているかをチェックし、課題への対応を実施しております。

・リスクマネジメント委員会

戦略的なリスクマネジメントを通じて味の素グループの企業体質をリスクおよび危機に強いものとするための施策を実施しております。

・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んで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、現在の監査役設置会社の体制を選択しております。

(4) 業務の適正を確保するための体制

①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

当社取締役会において決議した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は、次のとおりであります。

1. 当社の取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

- (1) 役員・従業員等に対して、教育・研修の充実およびマニュアルの配布等を通じて、法令および味の素グループ行動規範の遵守を徹底する。法令および行動規範の遵守徹底のための、教育・研修等の実施、遵守状況の確認、法令違反等の問題点の洗い出し、是正措置、改善策の策定・実施は、全社的課題は最高経営責任者または最高経営責任者が指名する取締役たる役員執行役員を委員長とする企業行動委員会が、個別的課題は社内規程に基づき、担当執行役員の指揮監督下で総務・リスク管理部、法務部等の各業務運営組織が分担して行う。
- (2) 企業行動委員会の委員および事務局は、定期的に職場における行動規範等の検討会に出席し、直接従業員から問題提起を受け、要望事項を聞く等により、法令および行動規範の遵守状況を点検し、問題点の洗い出しを行う。
- (3) 公益通報者保護法への対応として、企業行動委員会の事務局が通報窓口となり、受け付けた通報に速やかに対応する。法令違反等の事実が判明した場合には、担当する業務運営組織において是正措置および再発防止策等を策定し、実施する。
- (4) 監査部は、内部監査規程および監査計画に従い、業務運営組織に対して業務監査を実施する。監査部長は、取締役社長に監査報告書を提出し、その写しを常勤監査役および監査対象の業務運営組織等に送付し、監査対象組織に対して指摘事項への回答その他問題点の是正を求め、実施状況を確認する。また財務報告の信頼性を確保するため、監査部は、財務報告に係る内部統制の評価を実施し、その結果を取締役社長、経営会議、取締役会および監査役会に報告するとともに、評価対象の組織等に通知し、不備がある場合はその是正を指示する。
- (5) 監査役を設置し、社外監査役3名を含め、5名の監査役により監査を行う。取締役は、監査役の補助スタッフの充実、その独立性の確保および監査部・各業務運営組織との連携の促進等、監査役監査の実効性の確保に留意する。
- (6) 取締役会の監督機能を高め、かつ業務執行にかかる意思決定をより適正なものとするため、経営に精通し、独立・公正な立場から当社の業務執行を監督する社外取締役を選任する。また取締役・執行役員等の指名・報酬の決定にかかる透明性と客観性を高めるため、社外取締役を含めた取締役数名で構成される役員等指名諮問委員会および役員等報酬諮問委員会を設置する。

2. 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

取締役の職務の執行に係る情報を記録する取締役会議事録、GGP提案書(注1)、各種会議の議事録等の文書および電磁的記録は、法令および定款、社則、グローバルガバナンスに関する規程(注2)、文書管理規程その他の社内規程に従い保存し、管理する。

3. 当社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- (1) 損失の危険の管理に関する規程として、グローバルガバナンスに関する規程、リスクマネジメント委員会規程、投融資・事業審査委員会規程、品質保証規程、環境規程、情報取扱規程、防災安全管理規程、財務取引に関する規程、企業提携等審議会規程等を整備し、各規程を適切に運用する。
- (2) 重要な投資案件および不採算事業の再生または不採算事業からの撤退等の重要事項は、経営会議における審議に資するため、投融資・事業審査委員会において多面的に審議し、投資の必要性、課題、リスクの洗い出し等を行う。
- (3) 当社およびグループ会社(当社の関係会社をいう。以下同じ。)の企業体質をリスクおよびリスクが顕在化した危機に強いものとするため、経営会議の下部機構として、リスクマネジメント委員会を設置する。リスクマネジメント委員会は、商品、資産、信用および関係者の生命、身体に重大な損害その他企業価値に負の影響を及ぼすおそれのあるリスクおよび危機に迅速かつ適切に対応するため、諸方策を決定・実施し、またその実施状況の把握・点検を行う。
- (4) 各業務運営組織は、定期的にリスクの洗い出しを行い、重要リスクについて、損害の回避、移転、低減の対策プランを作成し、その顕在化に備える。

- (5) 日本国内において危機が発生した場合には、関係する業務運営組織および総務・リスク管理部その他のリスク担当組織は、必要に応じて対策本部等を設置して、社内外への適切な情報伝達を含め、当該危機に対して円滑かつ迅速に対応し、適切な解決を図る。
- (6) 海外において危機が発生した場合には、迅速かつ現地の情勢に即した対応を取るべく、地域本部が中心となって体制を構築するとともに、状況判断を行い、本社の関係部門と連携して対応する。

4. 当社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- (1) 取締役会は、経営の最高意思決定機関として、法令および定款に定める事項ならびにその他重要な事項を決議し、また取締役および執行役員の業務を監督する。
- (2) 取締役社長は、最高経営責任者として、取締役会の決議を執行し、会社の業務を統括する。他の常勤の取締役は、取締役会長および執行役員による業務執行の監督を主たる任務とする取締役を除き、執行役員を兼任する。執行役員は、取締役会の授権に基づき、それぞれ分担して会社の業務を執行する。
- (3) 取締役たる役付執行役員で構成する経営会議は、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する。
- (4) 業務運営組織は、企画・事業支援部門および事業部門に区分し、各部門には、部その他の組織をおく。各業務運営組織は、担当執行役員の指揮監督を受け、所管する業務を処理する。取締役たる役付執行役員は、担当する組織が所管する業務の執行に関して、経営会議主務者としてすべての組織を統括する。
- (5) グローバルガバナンスに関する規程の整備・運用により、経営会議、執行役員および特定のグループ会社の決裁範囲を明確にし、権限委譲を図る。

5. グループ会社における業務の適正を確保するための体制

- (1) グループ会社の業務の適正を確保するための基本方針
 - ① グループ会社における業務の適正および効率的な職務執行を確保するため、グローバルガバナンスに関する規程において、特定のグループ会社に対する権限委譲およびグループ会社の監督に係る基本方針を明確にする。
 - ② グループ会社に対しては、当社の経営支配力に影響を与える領域、当社の財政状態に直接の影響を与える領域、企業集団の競争力の根幹に影響を与える領域等に関する事項のすべてを監督することを原則とする。
- (2) グループ会社の取締役の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制
グループ会社の経営を担当する当社の業務運営組織は、当該会社への出資比率、商号への「味の素」等の使用の有無により、グローバルガバナンスに関する規程の基本方針に従い、当該会社の経営を監督し、重要事項については当該会社に対して報告を求め、必要により経営会議および取締役会に報告し、決裁を受ける。
- (3) グループ会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
 - ① グループ会社の損失の危険の管理に関する規程として、グループ会社の事業内容、経営環境等に応じて、グローバルガバナンスに関する規程、品質保証規程、環境規程、情報取扱規程、防災安全管理規程、財務取引に関する規程を施行させる。
 - ② 当社の投融資・事業審査委員会およびリスクマネジメント委員会における審議は、グループ会社に関わる事項を含めるものとする。
 - ③ グループ会社には、定期的にリスクの洗出し、重要リスクについて損害の回避、移転、低減の対策プランの作成を求め、その顕在化に備えさせる。
 - ④ グループ会社に危機が発生した場合には、必要に応じて対策本部等を設置させ、社内外への適切な情報伝達を含め、当該危機への適切な解決に向けて、必要な支援を行う。

- ⑤グループ会社の潜在的な、または顕在化した重要リスクについては、当社に速やかに報告させる。
- (4)グループ会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
グループ会社の事業内容、経営環境等に応じて、当該会社において当社の定める社規類が施行されること、即ち同旨の社規類を制定し、当該社規類の周知を図り、当該社規類が実効性あるものとして運用されている状態を定着させることを求める。
- (5)グループ会社の取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
- ①グループ会社の事業内容、経営環境等に応じて、味の素グループ行動規範を施行させ、当該会社の役員・従業員等に対して、法令および行動規範の遵守を徹底させる。
 - ②グループ会社の役員・従業員等も、公益通報者保護法への対応として当社に設置する通報窓口を利用できることとする。
 - ③当社の監査部は、グループ会社に対して経営監査・業務監査を実施する。また、財務報告に係る内部統制の評価は、グループ会社に関わるものを含めて実施する。
 - ④重要なグループ会社においては、対象会社における監査機能の強化のため、必要に応じ、会社法上の大会社に該当しない場合でも常勤の監査役を設置する。

6. 当社の監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- (1) 監査役の職務を補助すべき使用人に関する事項
- ①監査役との協議に基づき、監査役の職務を補助するのに必要なスタッフを配置する。
 - ②監査役スタッフについては、監査役会の直轄下に配置し、他の業務を兼務しない専任スタッフとすることで取締役からの独立性を確保する。
 - ③監査役会が定める規則により、監査役スタッフの権限を明確にし、当該スタッフの評価は常勤監査役に抛り、人事異動および賞罰については、常勤監査役の同意を得るものとする。取締役からの独立性を高め、監査役の監査役スタッフに対する指示の実効性を確保する。
- (2) 監査役への報告に関する体制
- ①取締役は、当社またはグループ会社に著しい損失を与えるおそれのある事実があることを発見したときは、直ちに監査役会に報告する。
 - ②使用人ならびにグループ会社の取締役、監査役および使用人は、当社の監査役からの定期・不定期の報告聴取に応じるほか、当社または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、かつ緊急の場合には、直接当社の監査役に当該事実を報告することができる。
 - ③①または②の報告をしたものは、当該報告をしたことを理由として、不利益な取扱いを受けないものとし、グループ会社においてもこれを徹底させる。
- (3) 監査費用の処理に係る方針
- ①当社は、監査役の職務の執行に必要な費用を負担する。当該費用には、往査に必要な費用のほか、監査意見を形成するために弁護士等外部専門家に事務を委任する場合の費用を含む。
 - ②費用の支払に際しては、監査計画に基づく前払を原則とするが、緊急または臨時に監査役が支出した費用については、事後、監査役からの請求に基づき監査役に償還する。
- (4) その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制
- ①取締役は、監査役が業務運営組織で行われる重要な会議への出席が可能となるよう配慮し、議事録を提出する等、監査役の職務執行に必要な協力をする。
 - ②取締役社長その他の取締役および監査役は、定期・不定期を問わず、当社およびグループ会社における遵法および

びリスク管理への取組状況その他経営上の課題についての情報交換を行い、取締役・監査役間の意思疎通を図る。

以上

(注1)「GGP提案書」は、グローバルガバナンスに関する規程に基づく意思決定手続きにおける決裁手続書類で、稟議規程における稟議書に代わるものです。

(注2)「グローバルガバナンスに関する規程」は、「統率するHQ(Headquarters)」である当社の取締役会、経営会議、事業本部の長および企画・事業支援部門等が有する機能と権限・責任のもと、「任される現場」である当社の事業部門、海外地域本部および特定のグループ会社が満たすべきガバナンスに関する基本方針(味の素グループでは「グローバルガバナンスポリシー」または「GGP」といいます。)を規程にまとめたもので、これまでの稟議規程および関係会社監督規程に代わるものです。「任される現場」への権限委譲により、現場の機動力と効率性を高める体制を構築し、海外における飛躍的成長を図るとともに、グループ経営の拡大を目指します。

②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、「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」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、当社およびグループ会社の役員・従業員を対象として、Ajinomoto Group Principles(AGP)の理解度向上、法令および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。当期は、「AGP・行動規範を考える会」を全国の職場で開催し(当社では49回)、問題提起や要望事項を従業員から直接聴取したほか、コンプライアンス研修を隔月で開催し、また、AGPに関する意識アンケートを実施しました。当該活動については、企業行動委員会を4回開催の上審議し、同委員会から経営会議および取締役会に報告しました。
- (2) 当期は、当社の24の業務運営組織およびグループ会社25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) リスクマネジメント委員会が主体となり、当社およびグループ会社の企業体質をリスクおよびリスクが顕在化した危機に強いものとするに継続して取り組みました。当期は、リスクマネジメント委員会を4回開催し、当社およびグループ会社で洗い出したリスクを分析の上、経営会議および取締役会に報告しました。
- (2) 当期は、投融資・事業審査委員会を8回および企業提携等審議会を28回開催し、重要な投資案件およびM&A案件につき、経営会議の審議に先立って、多面的に検討しました。また、品質保証会議、防災安全会議および環境会議を各2回開催し、リスクの洗い出しおよび損害回避策の作成等を行いました。

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) 現場の機動力と効率性を高めたグローバルガバナンス体制の構築を図るべく、当社および全てのグループ会社にグローバルガバナンスポリシー(GGP)を導入し、グループ共通ルールとしての運用を開始しました。
- (2) GGPに従い、決裁範囲の明確化と権限委譲を進める一方、グループ会社の経営を監督し、重要事項についてはグループ会社から当社に対し報告がなされ、必要により経営会議および取締役会に報告し、決裁を受けました。
- (3) 取締役会を18回開催しましたが、審議効率化を図るため、資料の事前送付、社外取締役への事前説明等を行いました。

4. 監査役監査に関する取り組み

- (1) 監査役会の直轄下に専任スタッフを配置し、監査役の職務を補助し、取締役からの独立性を確保しています。
- (2) 監査役は、取締役会、経営会議、企業行動委員会、リスクマネジメント委員会等の重要な会議へ出席したほか、取締

- 役社長および取締役副社長執行役員との四半期毎の意見交換や業務執行取締役との定期面談を実施しました。
- (3) 監査役は、当社の14の業務運営組織に対する監査や、国内外グループ会社15社への調査を行いました。また、国内グループ会社の常勤監査役との間でも四半期毎の意見交換等を行いました。
 - (4) 取締役および使用人は、M&A案件等の重要事項については適宜監査役に説明し、また、監査役からの報告聴取には速やかに対応しました。
 - (5) 監査役は、監査部から監査終了の都度報告書を受領するほか、四半期毎に意見交換を行いました。会計監査人とは、定期的会合を11回実施し、監査計画説明や監査活動報告を受け、意見交換を行いました。

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
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 ※	岩 本 保	(担当) 総務・リスク管理部、グローバル人財マネジメント部、人事部、 法務部、グローバルコミュニケーション部、広報部
取締役 専務執行役員	五十嵐 弘 司	(担当) 生産戦略部、情報企画部
取締役 専務執行役員	高 藤 悦 弘	(担当) 食品事業本部、物流企画部、広告部 (重要な兼職の状況) 東海澱粉株式会社社外取締役
取締役 専務執行役員	福 士 博 司	(担当) アミノサイエンス事業本部
取締役 常務執行役員	大 野 弘 道	(担当) 財務・経理部、グループ調達センター
取締役 常務執行役員	木 村 毅	(担当) 品質保証部、研究開発企画部、知的財産部、 イノベーション研究所
取締役 常務執行役員	栃 尾 雅 也	(担当) 経営企画部、CSR 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	村 林 誠	(担当) コーポレート戦略部
社外取締役 独立役員	橘・フクシマ・咲江	(重要な兼職の状況) 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 株式会社ブリヂストン社外取締役 J. フロント リテイリング株式会社社外取締役 ウシオ電機株式会社社外取締役
社外取締役 独立役員	齋 藤 泰 雄	(重要な兼職の状況) 公益財団法人日本オリンピック委員会常務理事

地 位	氏 名	担当および重要な兼職の状況
社外取締役 独立役員	名 和 高 司	(重要な兼職の状況) 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授 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 株式会社デンソー社外取締役
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	橋 本 正 己	(重要な兼職の状況) 橋本公認会計士事務所代表 (公認会計士)
社外監査役 独立役員	土 岐 敦 司	(重要な兼職の状況) 成和明哲法律事務所パートナー (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

(注) 1. ※印は、代表取締役を示しております。

- 社外取締役齋藤泰雄氏が常務理事を務める公益財団法人日本オリンピック委員会と当社との間には、味の素ナショナルトレーニングセンターの使用に関する契約に基づく取引等がありますが、当期における当社からの支払額は、同財団法人の2017年3月期の売上高の0.5%未満であり、また当期における同財団法人からの支払額は、当社の当期連結売上高の0.01%未満であるため、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の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。
- 社外監査役橋本正己氏は、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。品田英明氏の退任は、辞任によるものであります。

氏 名	新	旧	異動年月日
富 樫 洋一郎	常勤監査役	(新任)	2016年6月29日
橋 本 正 己	社外監査役	(新任)	2016年6月29日
土 岐 敦 司	社外監査役	(新任)	2016年6月29日
村 上 洋	社外監査役	(新任)	2016年6月29日
品 田 英 明	(退任)	取締役 専務執行役員	2016年6月29日
赤 坂 寧	(退任)	常勤監査役	2016年6月29日
佐 藤 りえ子	(退任)	社外監査役	2016年6月29日
塚 原 雅 人	(退任)	社外監査役	2016年6月29日
藤 村 潔	(退任)	社外監査役	2016年6月29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

社外取締役を除く取締役の報酬については、月額報酬および業績連動報酬により構成しております。報酬額全体に占める業績連動報酬額の割合は、約25%から約40%の間で変動いたします。また、取締役は、月額報酬額の約12%から約14%を役員持株会への拠出にあてることにより、中長期的な株価動向が取締役の報酬に連動する仕組みとしております。

取締役会は、社外取締役3名を含む取締役5名により構成される役員等報酬諮問委員会に報酬額の基準や業績連動報酬額の基準となる会社業績の評価を諮問し、審議結果の答申を受け、取締役の報酬額を決定しております。

社外取締役の報酬については、月額報酬のみとし、取締役会は、同委員会の答申に基づき、個別に報酬額を決定しております。

監査役の報酬については、監査役会の決定に基づき算出基準を設け、月額報酬のみを支給しております。

②当期に係る取締役および監査役の報酬等の額

区 分	支給人員	報酬等の種類別の総額		報酬等の総額
		月額報酬	業績連動報酬	
取締役	14名	491百万円	217百万円	709百万円
(うち社外取締役)	(3)	(37)	(—)	(37)
監査役	9	123	—	123
(うち社外監査役)	(6)	(42)	(—)	(42)
計	23	614	217	832

- (注) 1. 支給人員には、当期中に退任した取締役1名および監査役4名が含まれております。
 2. 報酬等の総額には、当期中に計上した役員賞与引当金繰入額が含まれております。
 3. 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。
 4. 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	橘・フクシマ・咲江	18回中17回 (94%)	—	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。
	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15回 (83%)	—	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。
社外監査役	橋 本 正 己	13回中13回 (100%)	10回中10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。
	土 岐 敦 司	13回中13回 (100%)	10回中10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	13回中13回 (100%)	10回中10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。

(注) 社外監査役橋本正己、同土岐敦司および同村上洋の3氏は、2016年6月29日の就任後に開催された取締役会および監査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。

3. 会計監査人に関する事項

(1) 会計監査人の名称

新日本有限責任監査法人

(2) 会計監査人の報酬等の額

① 当期に係る会計監査人の報酬等の額

区 分	報酬等の額
公認会計士法第2条第1項の業務(監査証明業務)に係る報酬等の額	334百万円
公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務に係る報酬等の額	83
合計額	418

- (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、監査証明業務に係る報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。
2. 監査役会は、会計監査人の再任の決定にあたって、取締役、社内関係部署および会計監査人から必要な資料を入手しかつ報告を受け、監査計画における監査時間、報酬の推移および過年度の監査計画と実績の状況を確認の上、会社法の趣旨を踏まえ、監査品質の確保および会計監査人の独立性の担保に留意して精査した結果、会計監査人の報酬等が妥当であると判断し、同意いたしました。

② 当社および当社の子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額

当社および当社の子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額は、584百万円となっております。

なお、当社の重要な子会社のうち、味の素(中国)社、味の素ユーロリジン社、欧州味の素食品社ほか14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。

(3) 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)である国際財務報告基準(IFRS)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。

(4) 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、公認会計士法等の法令違反、または公序良俗に反する行為等を行ったと判断した場合は、当該会計監査人の解任または不再任の検討を行うものといたします。当該検討において解任または不再任が妥当と判断したときは、監査役会は、会社法第340条第1項に基づいて当該会計監査人を解任し、または取締役社長に対して当該会計監査人の解任もしくは不再任を株主総会の目的とすることを請求し、取締役会は、当該会計監査人の解任または不再任を株主総会の目的といたします。

(5) 会計監査人が受けた過去2年間の業務の停止の処分に関する事項

① 処分対象

新日本有限責任監査法人

② 処分内容

- ・ 契約の新規の締結に関する業務の停止 3か月(2016年1月1日から同年3月31日まで)
- ・ 業務改善命令(業務管理体制の改善)

③ 処分理由

- ・ 新日本有限責任監査法人は、株式会社東芝の2010年3月期、2012年3月期および2013年3月期における財務書類の監査において、同監査法人の公認会計士が、相当の注意を怠り、重大な虚偽のある財務書類を重大な虚偽のないものとして証明した。
- ・ 同監査法人の運営が著しく不当と認められた。

なお、当社監査役会は、同監査法人より金融庁に提出した業務改善計画の取組み状況に加え、金融庁の「監査法人の組織的な運営に関する原則」(監査法人のガバナンス・コード)への対応状況を検証した上で、同監査法人を第140期の会計監査人として再任することが妥当と判断いたしました。

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。

添付書類

連結計算書類

連結貸借対照表(2017年3月31日現在)

(単位:百万円)

	2016年度 (2017年3月31日現在)	2015年度(ご参考) (2016年3月31日現在)
資産の部		
I 流動資産	578,102	624,063
現金及び預金	185,202	221,242
受取手形及び売掛金	177,841	181,860
商品及び製品	107,035	116,303
仕掛品	9,290	8,270
原材料及び貯蔵品	52,806	54,833
繰延税金資産	8,373	9,711
その他	38,768	33,034
貸倒引当金	△1,215	△1,191
II 固定資産	758,829	638,050
1. 有形固定資産	395,590	386,201
建物及び構築物	366,241	362,650
機械装置及び運搬具	588,572	588,820
工具、器具及び備品	68,665	70,145
土地	52,245	53,772
リース資産	3,556	3,579
建設仮勘定	31,705	22,260
減価償却累計額及び 減損損失累計額	△715,395	△715,028
2. 無形固定資産	146,307	136,011
のれん	82,412	89,450
商標権	35,013	10,491
その他	28,880	36,068
3. 投資その他の資産	216,930	115,837
投資有価証券	196,410	96,133
長期貸付金	1,240	1,084
繰延税金資産	6,780	4,930
退職給付に係る資産	1,986	964
その他	11,333	13,343
貸倒引当金	△820	△320
投資損失引当金	—	△297
資産合計	1,336,931	1,262,113

	2016年度 (2017年3月31日現在)	2015年度(ご参考) (2016年3月31日現在)
負債の部		
I 流動負債	242,920	233,304
支払手形及び買掛金	89,131	90,459
短期借入金	6,294	6,456
1年内返済予定の長期借入金	24,125	11,189
未払法人税等	10,137	10,288
賞与引当金	9,320	9,863
役員賞与引当金	240	427
株主優待引当金	249	160
契約損失引当金	692	—
資産除去債務	9	27
その他	102,720	104,432
II 固定負債	396,237	336,880
社債	169,996	89,995
長期借入金	131,191	155,211
繰延税金負債	12,013	13,892
役員退職慰労引当金	464	435
債務保証損失引当金	—	681
環境対策引当金	562	585
契約損失引当金	5,759	—
退職給付に係る負債	55,268	52,325
資産除去債務	556	594
その他	20,424	23,158
負債合計	639,158	570,185
純資産の部		
I 株主資本	683,037	677,402
資本金	79,863	79,863
資本剰余金	4,181	26,031
利益剰余金	605,887	578,451
自己株式	△6,895	△6,944
II その他の包括利益累計額	△59,930	△57,529
その他有価証券評価差額金	17,936	17,804
繰延ヘッジ損益	△1,063	△1,578
為替換算調整勘定	△46,230	△47,746
退職給付に係る調整累計額	△30,572	△26,008
III 非支配株主持分	74,666	72,056
純資産合計	697,773	691,928
負債純資産合計	1,336,931	1,262,113

連結計算書類

連結損益計算書 (2016年4月1日から2017年3月31日まで)

(単位:百万円)

	2016年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)	2015年度(ご参考) (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)
I 売上高	1,091,414	1,184,100
II 売上原価	704,337	769,230
売上総利益	387,076	414,870
III 販売費及び一般管理費	301,736	323,989
営業利益	85,339	90,880
IV 営業外収益	10,963	9,023
受取利息	3,131	2,847
受取配当金	1,217	1,317
持分法による投資利益	4,345	1,558
為替差益	—	583
その他	2,269	2,716
V 営業外費用	6,033	5,736
支払利息	2,473	2,269
支払手数料	65	72
訴訟関連費用	1,012	442
その他	2,480	2,952
経常利益	90,270	94,168
VI 特別利益	13,125	45,337
投資有価証券売却益	5,659	3
固定資産売却益	5,312	879
関係会社株式売却益	595	24,872
段階取得に係る差益	—	18,027
その他	1,558	1,554
VII 特別損失	18,270	39,352
契約損失引当金繰入額	6,451	—
固定資産除却損	3,713	2,799
減損損失	1,965	7,467
関係会社整理損	970	6,937
医薬事業構造改革費用	—	16,623
その他	5,169	5,525
税金等調整前当期純利益	85,125	100,153
法人税、住民税及び事業税	21,561	24,907
法人税等調整額	△771	2,140
当期純利益	64,334	73,105
非支配株主に帰属する当期純利益	11,739	9,678
親会社株主に帰属する当期純利益	52,595	63,427

添付書類

計算書類

貸借対照表(2017年3月31日現在)

(単位:百万円)

	2016年度 (2017年3月31日現在)	2015年度(ご参考) (2016年3月31日現在)
資産の部		
I 流動資産	284,361	318,117
現金及び預金	61,154	92,252
受取手形	5,315	4,733
売掛金	110,657	108,214
商品及び製品	31,294	33,890
仕掛品	606	621
原材料及び貯蔵品	4,625	4,447
前払費用	7,745	7,590
短期貸付金	34,823	42,841
1年内回収予定の長期貸付金	1,028	927
未収入金	19,816	20,295
未収還付法人税等	4,639	—
繰延税金資産	2,938	3,131
その他	1,615	1,456
貸倒引当金	△1,898	△2,284
II 固定資産	660,967	569,018
1. 有形固定資産	76,755	74,153
建物	100,229	101,385
構築物	16,170	16,198
機械及び装置	145,041	150,917
車両運搬具	208	233
工具、器具及び備品	34,093	33,146
土地	15,345	15,683
リース資産	74	87
建設仮勘定	4,079	2,720
減価償却累計額及び 減損損失累計額	△238,486	△246,219
2. 無形固定資産	38,035	13,773
特許権	162	327
借地権	2,627	2,627
商標権	27,502	2,346
ソフトウェア	7,712	8,433
その他	31	37
3. 投資その他の資産	546,175	481,091
投資有価証券	46,448	46,772
関係会社株式	427,067	359,583
出資金	38	38
関係会社出資金	68,203	70,060
長期貸付金	1,343	2,027
長期前払費用	1,341	1,062
その他	2,464	1,920
貸倒引当金	△732	△77
投資損失引当金	—	△297
資産合計	945,328	887,136

	2016年度 (2017年3月31日現在)	2015年度(ご参考) (2016年3月31日現在)
負債の部		
I 流動負債	269,235	258,487
買掛金	77,639	77,518
短期借入金	125,889	126,079
1年内返済予定の長期借入金	23,999	10,999
リース債務	10	14
未払金	16,008	17,028
未払費用	23,537	23,883
未払法人税等	387	1,198
役員賞与引当金	217	338
株主優待引当金	249	159
環境対策引当金	166	—
契約損失引当金	692	—
その他	435	1,265
II 固定負債	325,938	268,502
社債	169,996	89,995
長期借入金	128,099	152,099
繰延税金負債	7,656	8,150
リース債務	29	4
退職給付引当金	830	4,146
役員退職慰労引当金	24	24
債務保証損失引当金	—	681
環境対策引当金	518	538
契約損失引当金	5,759	—
資産除去債務	42	42
預り保証金	11,895	11,804
その他	1,085	1,012
負債合計	595,173	526,989
純資産の部		
I 株主資本	335,344	344,940
1. 資本金	79,863	79,863
2. 資本剰余金	4,274	26,433
(1)資本準備金	4,274	4,274
(2)その他資本剰余金	—	22,158
3. 利益剰余金	258,100	245,587
(1)利益準備金	16,119	16,119
(2)その他利益剰余金	241,981	229,468
株主配当引当積立金	—	1,158
固定資産圧縮積立金	7,106	7,394
固定資産圧縮特別勘定積立金	35	385
繰越利益剰余金	234,839	220,529
4. 自己株式	△6,895	△6,944
II 評価・換算差額等	14,810	15,206
1. 其他有価証券評価差額金	15,869	16,025
2. 繰延ヘッジ損益	△1,059	△819
純資産合計	350,154	360,146
負債純資産合計	945,328	887,136

損益計算書 (2016年4月1日から2017年3月31日まで)

(単位:百万円)

	2016年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)	2015年度(ご参考) (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)
I 売上高	246,268	262,831
II 売上原価	133,946	144,189
売上総利益	112,322	118,641
III 販売費及び一般管理費	116,927	118,963
営業損失(△)	△4,605	△321
IV 営業外収益	49,650	34,886
受取利息	211	242
受取配当金	46,457	31,380
その他	2,981	3,262
V 営業外費用	6,160	5,855
支払利息	2,697	2,646
賃貸収入原価	1,161	1,289
その他	2,300	1,919
経常利益	38,885	28,708
VI 特別利益	6,991	41,176
投資有価証券売却益	5,400	3
関係会社株式売却益	718	36,226
助成金	254	254
固定資産売却益	63	662
その他	554	4,029
VII 特別損失	10,659	33,100
契約損失引当金繰入額	6,451	—
固定資産除却損	2,533	1,754
関係会社株式評価損	317	437
関係会社整理損	—	5,923
医薬事業構造改革費用	—	20,358
その他	1,355	4,626
税引前当期純利益	35,217	36,784
法人税、住民税及び事業税	△1,804	3,738
法人税等調整額	△647	△93
当期純利益	37,668	33,139

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

2017年5月12日

味の素株式会社

取締役社長 西井孝明 殿

新日本有限責任監査法人

指定有限責任社員 公認会計士 武内清信 ㊟
業務執行社員指定有限責任社員 公認会計士 會田将之 ㊟
業務執行社員指定有限責任社員 公認会計士 定留尚之 ㊟
業務執行社員

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2016年4月1日から2017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、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任

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連結計算書類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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、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。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。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

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。

監査意見

当監査法人は、上記の連結計算書類が、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、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すべ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。

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

会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2017年5月12日

味の素株式会社
取締役社長 西井孝明 殿

新日本有限責任監査法人

指定有限責任社員 公認会計士 武内清信 ㊞
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 會田将之 ㊞
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 定留尚之 ㊞
業務執行社員

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2016年4月1日から2017年3月31日までの第139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について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

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及びその附属明細書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及びその附属明細書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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。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。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

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。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、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、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべ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。

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、2016年4月1日から2017年3月31日までの第139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) 2016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、内部監査部門その他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、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、適宜往査いたしました。
 - ② 取締役会で決議した「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」(内部統制システム)の履行状況について、取締役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。
 - ⑤ 財務報告に係る内部統制については、取締役および内部監査部門、新日本有限責任監査法人から当該内部統制の評価および監査の状況について報告を受けました。

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、ならびに計算書類(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(連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書および連結注記表)について検討しました。

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。財務報告に係る内部統制については、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 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 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。

2017年5月18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 橋 本 正 己 (印)
 (社外監査役)
 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)

以 上



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

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)みずほ銀行東京営業部方面出口から徒歩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

※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.com/jp/>