

Eat Well, Live Well.



味の素グループ  
統合報告書2020



味の素グループ  
統合報告書 2020

味の素グループ  
統合報告書 2020

■お問合せ先

〒104-8315 東京都中央区京橋一丁目15番1号  
味の素株式会社

グローバルコミュニケーション部  
E-mail: [integrated\\_reports@ajinomoto.com](mailto:integrated_reports@ajinomoto.com)  
URL: <https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp>

グローバル財務部 IRグループ  
E-mail: [investor\\_relations@ajinomoto.com](mailto:investor_relations@ajinomoto.com)  
URL: <https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/>



「アジパンダ®」は  
味の素株式会社の  
キャラクターです。

本報告書記載記事の無断転載・複製を禁じます。©味の素株式会社2020



# 食と健康の 課題解決企業へ

10億人  
の健康寿命を延伸

50%  
環境負荷を削減

## 目次

### Introduction

味の素グループの「原点」	03
味の素グループの「今」	05

### Our Commitment

社長メッセージ	07
新型コロナウイルスとの闘い	15

### Our Determination

変革への決意	
味の素グループが実践する「変革」	18
コア事業の成長戦略	19
事業モデル変革	21
全社オペレーション変革	25
財務資本戦略	27

### Our Vision

2030年の目指す姿	
2030年の目指す姿とアウトカム	33
栄養へのアプローチ	37
地域・地球との共生へのアプローチ	41
サステナビリティ担当役員メッセージ	46

### Management Plan

2020-2025中期経営計画	47
セグメント別成長戦略	51
人的資産の強化	57

### Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス	62
リスクマネジメント	69

### 業績・会社情報等

2019年度セグメント別業績レビュー	71
パフォーマンスデータ	73
グローバルネットワーク	77
会社情報／株式情報／外部評価	79
株価パフォーマンス	80
用語集	81
編集方針／情報体系	82



# 創業の志を実現する、ビジョンとASV

「おいしく食べて健康づくり」を原点に、アミノ酸の可能性を追求し続けてきた味の素グループ。新たなビジョンのもと、事業を通じて社会価値・経済価値を創造するASV (Ajinomoto Group Shared Value) を推進しています。

## 創業の志

1908年、昆布だしの「うま味」成分がグルタミン酸であることを発見した池田菊苗博士。「日本人の栄養状態を改善したい」というその思いに共感した二代鈴木三郎助が、うま味調味料「味の素®」を製品化したことから、味の素

グループの歴史は始まりました。以降、100年以上にわたり「おいしく食べて健康づくり」という志を受け継ぎながら、変わりゆく社会課題や市場ニーズ、技術トレンドを見据え、食と健康を通じた価値創造に挑戦し続けています。



昆布だしに含まれるうま味成分が、アミノ酸の一種であるグルタミン酸であることを発見。



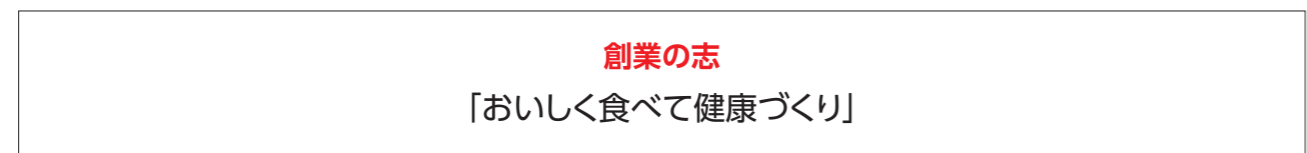
「うま味」の発見者  
**池田 菊苗** (東京帝国大学教授)



味の素グループ創業者  
**二代 鈴木 三郎助**

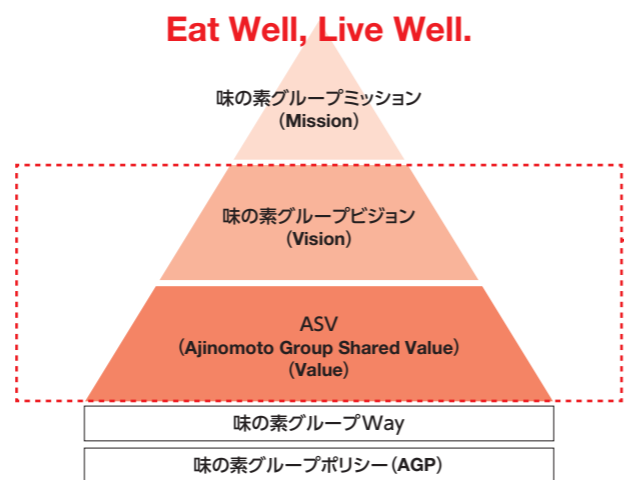


グルタミン酸を原料とした世界で初めてのうま味調味料「味の素®」を発売。

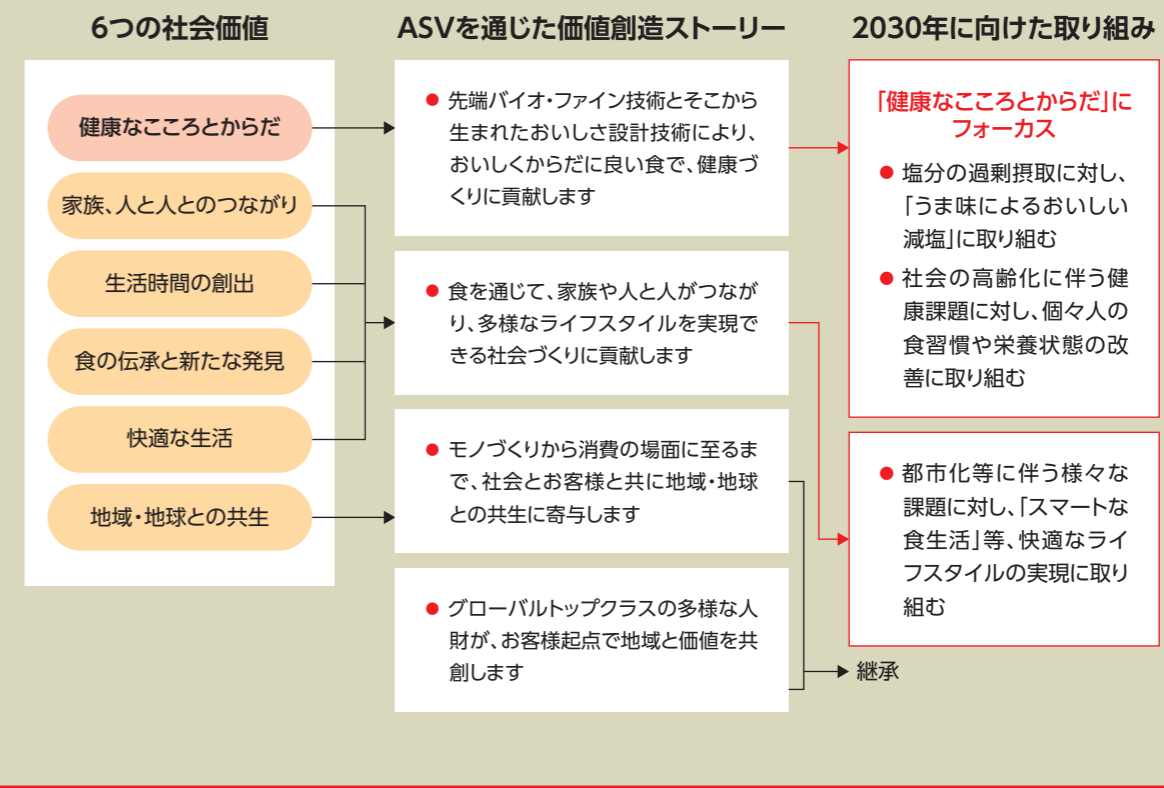
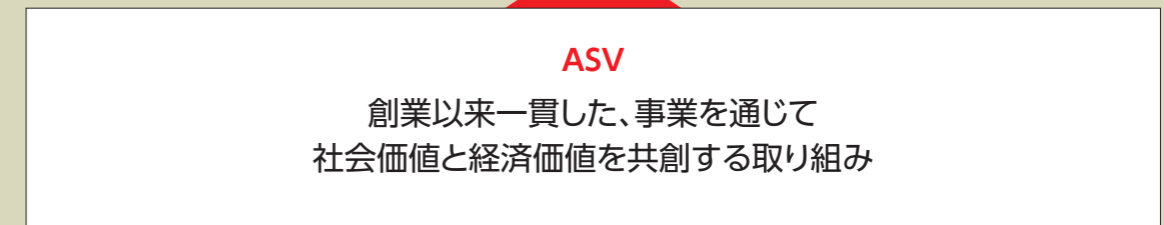
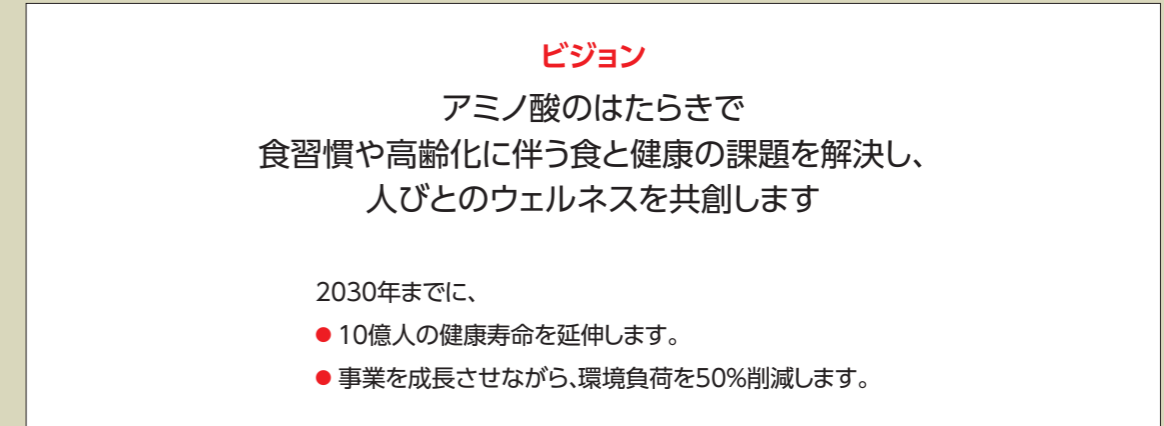


## Our Philosophy

味の素グループは、創業以来一貫して事業を通じた社会課題の解決に取り組み、社会・地域とともに価値を創造することで経済価値を向上させ、成長につなげてきました。この取り組みをASVと称し、ASVをミッションとビジョンを実現するための中核と位置付けた理念体系を「Our Philosophy」として設定しています。2020年に、社会的な存在意義と具現化の道筋を示した新たなビジョンを設定しました。ビジョンの実現に向け、2030年までに、10億人の健康寿命延伸と、環境負荷50%削減に取り組みます。



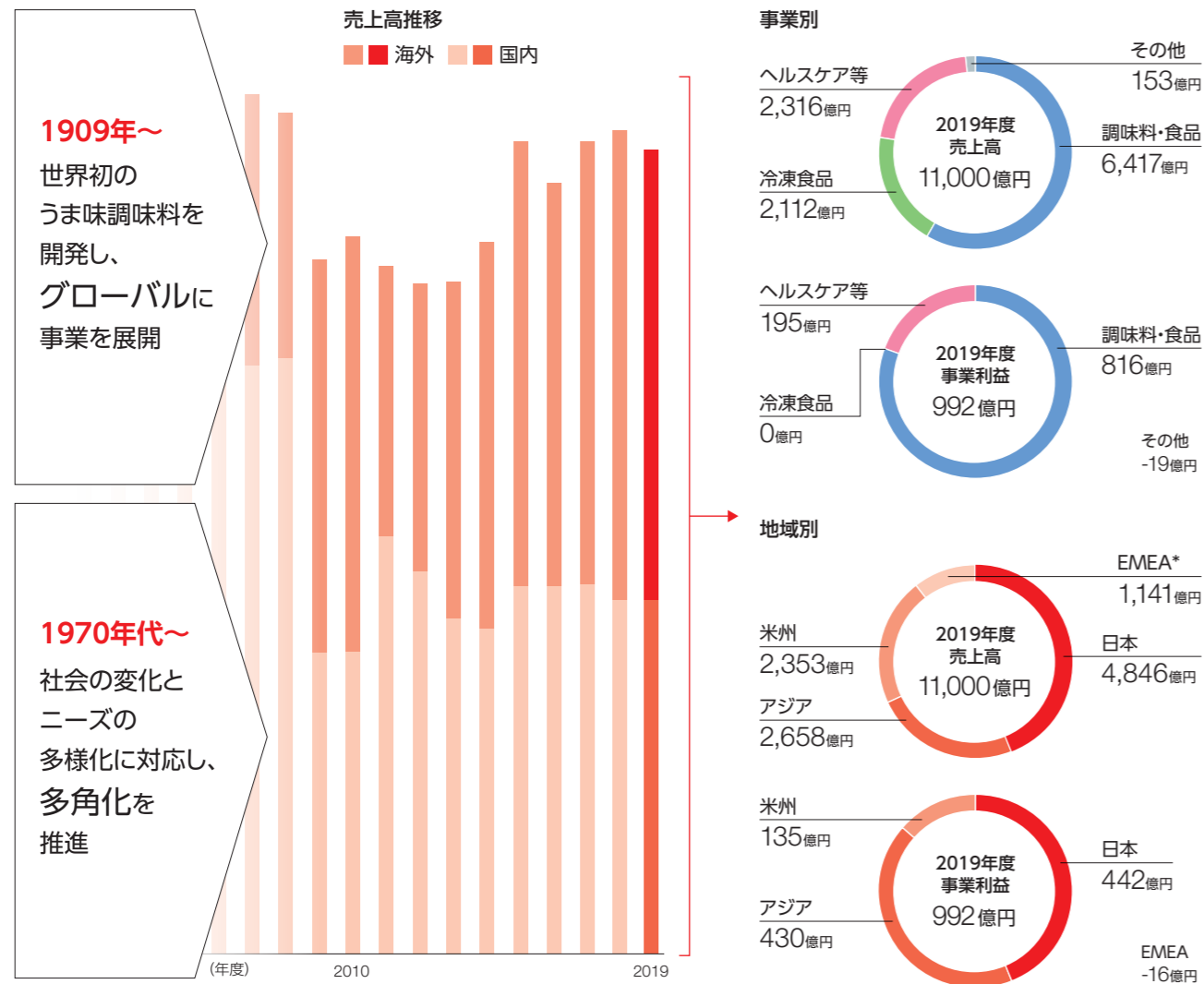
## 味の素グループビジョンとASV



# 味の素グループの「今」

味の素グループは、事業を通じて社会課題の解決に貢献しながら、事業の多角化とグローバル化を進めてきました。急速に変化する市場への適応力を磨き、競争力を高めながら、サステナブルな成長を目指しています。

## 味の素グループの進化



1909年に世界で初めてうま味調味料「味の素®」を製品化し、早くからグローバルに事業を展開してきた味の素グループ。2010年代以降は、国内の食品事業を収益基盤として、増大する新興国の中間所得層の需要を取り込み海外の食品事業も大幅に拡大しました。また、「スペシャリティの追求」をキーワードに、成長ドライバーへの投資を実施、

ヘルスケア領域においても成長を続けてきました。一方、2010年代後半からは、新興勢力の成長に伴う競争激化があり、競争優位性の低いカテゴリーの成長が鈍化しました。2020年度からは新しい中期経営計画(中計)のもと、成長回帰に向けた重点事業への集中に着手しています。

## 6つの重点事業

調味料・食品	<b>調味料</b> うま味調味料「味の素®」をはじめ、家庭の味を支える風味調味料、スマートな調理をサポートするメニュー用調味料等の製品を、130超の国・地域で提供しています。現地の生活者の嗜好に合うおいしさや栄養改善に貢献しています。	<b>代表的な製品</b>  うま味調味料：「味の素®」 風味調味料：「Ros Dee®」
	<b>栄養・加工食品</b> スープ、飲料、即席麺等即食・個食・健康ニーズに応えた食品や、医療系ルートへの提供を含めた栄養補助食品の事業を展開しています。グローバルなライフスタイルの変化に対応し、生活者のこころとからだの健康に貢献しています。	<b>代表的な製品</b>  たんぱく飲料：「Protteia®」 スープ：「クノール®」たんぱく質がしっかり摂れるスープ
	<b>ソリューション&amp;イングリディエンツ (S&amp;I)</b> 生活者ニーズに基づく顧客(食品メーカー、中食・外食産業)の課題解決に貢献する製品・サービスをグローバルに展開しています。独自素材を基軸にして、香気、呈味、食感を統合活用した「おいしさ設計技術」により「おいしさソリューション」を提供しています。	<b>代表的な製品</b>  機能型食品：「味の素KK お米ふくら調理料」 天然系調味料：「Ajinomoto Brand Savorboost U」
冷凍食品	<b>冷凍食品</b> 主に日本・北米・欧州において、ギョーザや米飯等のアジアンカテゴリーを中心とした製品を展開しています。おいしさにこだわりながら、生活者の簡便・時短ニーズや健康ニーズに応えています。	<b>代表的な製品</b>  「ギョーザ」 米飯：「TAI PEI®」
ヘルスケア等	<b>ヘルスケア</b> アミノ酸およびアミノ酸をベースとした製品・サービスを、医薬、食品、化粧品等多様な領域の顧客に、グローバルに提供しています。アミノ酸の有する栄養機能、生理機能、呈味機能を活かして、生活者のQOL向上、快適な生活をサポートしています。	<b>代表的な製品・サービス</b>  健康基盤食品：「グリナ®」 医薬品の開発・製造受託
	<b>電子材料</b> 「味の素ビルドアップフィルム®」(ABF)(半導体パッケージ用層間絶縁材料)を中心に、グローバルに製品を提供しています。主にパソコン用途、データセンター向けサーバー用途、通信ネットワーク用途に用いられており、顧客と共に生活者のより快適な生活をサポートしています。	<b>代表的な製品</b>  「味の素ビルドアップフィルム®」(ABF)





世界的な試練に  
 日々の食を通じた健康で貢献  
 強い危機意識を持って  
 ASV経営を進化させます

代表取締役 取締役社長  
 最高経営責任者  
 西井 孝明

新型コロナウイルスの感染により苦しんでおられる方々にお見舞い申し上げますとともに、お亡くなりになった方々に哀悼の意を捧げます。

また、世界の中で、治療や感染予防に力を注がれている方々に、心より感謝いたします。

味の素グループの2020年度の業績へのマイナス影響も想定されますが、様々な施策により、マイナス影響の縮小、2021年度のV字回復に挑みます。

中期経営計画で掲げた構造改革の取り組みは止めません。さらに、2030年の目指す姿として宣言した「食と健康の課題解決企業」の実現に向けて、

新型コロナウイルスとの闘いに対して、当社の創業来の強みである食生活の改善とヘルスケア事業を通じて貢献することをお約束いたします。

現状の課題

味の素グループは分岐点に立っています

私は、コロナ禍の前から、味の素グループの現状と未来について、強い危機感を持っていました。過去20年間、味の素グループの利益水準は約330億円(1999年度営業利益)から992億円(2019年度事業利益)と3倍になりました。社会価値と経済価値を両立するASV(Ajinomoto Group Shared Value)経営を進化させられれば、さらに高い次元でのSDGsへの貢献と価値創造を実現できると確信しています。一方で、前中期経営計画の未達で顕在化したように、当社の持っている「見えない資産」を活かせなければ持続

的な成長ができないリスクも直視しなければなりません。今回、中期経営計画を策定するにあたり、多くの投資家の皆様との対話を通じて当社に対する期待を再確認し、資本効率の改善とオーガニック成長の回帰を果たさなければならぬと強く決意しました。われわれは、まさに、分岐点に立っているのです。この分岐点で、正しいロードマップ(中期計画)とコンパス(KPI)を使い、適切な上り道を選び、ASV経営を進化させ、企業価値を高めることが、経営者としての私の役割です。

ASV経営の進化

これまで		これから	
短期のPL重視		ビジョンに向かって、 中長期の事業ポートフォリオを重視	
統合目標	コーポレートブランド価値	企業価値	ASVエンゲージメント、コーポレートブランド価値、時価総額を、同期化して向上
非財務	栄養バランス、共食、スマート調理、快適な生活、環境負荷低減、働きがい	ESG(アウトカム)	「食と健康の課題解決」とサステナビリティ(気候変動、資源循環型社会、サステナブル調達)
財務	グローバルトップ10クラスの構造(事業利益額・率、ROEほか)	財務	効率性高く成長できる収益構造(ROE>ROIC>ROA>WACC)
重要指標	事業利益額を重視	重要指標	事業の稼ぐ力(ROIC、ROA)、オーガニック成長(地力)を重視
投資	3年間の営業キャッシュ・フロー計画に基づき、株主還元と事業ごとの設備投資に配分 非連続成長(M&A)に傾斜	有形	重点事業に傾斜
		無形	人財、R&D、マーケティング・新事業、SCM(DX)

あえて規模のKPIを捨てました

2020年2月に作成した中期経営計画では、ROIC、オーガニック成長率、重点事業売上高比率、従業員エンゲージメントスコア、単価成長率の5つの財務・非財務の重点KPIを公表しました。日本の一定規模以上の上場企業の中期計画としては、規模の目標を開示せず、主要事業のROICと資本コスト(WACC)目標を開示することは、あまり例がないと思います。アナリストや投資家からは、従来と同じような売上高や事業利益の目標の開示を求められ、従業員からも戸惑いの声が聞こえてきました(誤解のないように申し上げ

ると、規模のKPIを開示しないのではなく、そもそも、規模のKPIを掲げることを止めたのです)。規模を追う経営は、知らず知らずのうちに、経営のフォーカスが緩み、競争力の劣る事業・経済価値を生まない事業を含むコングロメリットとなるリスクをはらんでいます。実際に、前中期経営計画の未達の要因となり、私は危機感を覚えました。規模のKPI志向は、長年にわたり醸成されてきた企業文化そのものだと思います。そのため資本コストを上回るROIC重視の収益方針への転換にあたっては、企業文化を変革しなければならないと強く決意しました。



**前中計の棚卸で競争優位が成長の推進力であることを再確認しました**

中期経営計画作成にあたって、過去の中期経営計画をレビューし「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」というビジョンに対して、できたこと、前に進んでいるが目標に届かなかったこと、できなかったことを棚卸しました。何よりも、顧客課題に対して他社にない解決策を提案し、競争優位にあるものだけが前進したことは明白でした。基礎・風味調味料は、世界No.1の市場シェアを達成したものの、前中期経営計画期間中に成長が鈍化しました。メニュー用調味料、パーソナル食品が伸び、健康という軸を捉えて、アジアン冷凍食品、機能性表示食品等特定のヘルスケア食品が成功し、健康志向と植物原料・発酵製法が結びついたアミノ酸、化成品素材も市場の拡大を成果に結びつけています。規模は大きくありませんが、オリゴ核酸医薬品の先進的な開発受託、再生医療用培地、アミノインデックス®事業も次の10年で期待できるところに来ていると感じています。

**折れない矢(強い事業体)が必要です**

一方、構造改革に全力で取り組みつつも結果を残せていない事業、一定の利益貢献は果たしているものの長期に

わたって横ばいや微減の事業があることも明らかになりました。2018年ごろから、部分最適を目指して展開している比較的規模の小さいスペシャリティ事業・製品が、限られた製品に経営資源を絞り込んだローカルの競争に局地戦で負けることが出てきていました。この戦いの中、主力の基礎・風味調味料事業の開発・マーケティング投資が希薄化し、それが前回の中期経営計画が後半に腰折れしてしまった大きな要因となりました。2000年代からのバルクからスペシャリティへのシフトはある程度の成果を生みましたが、その副作用が出てきたわけです。

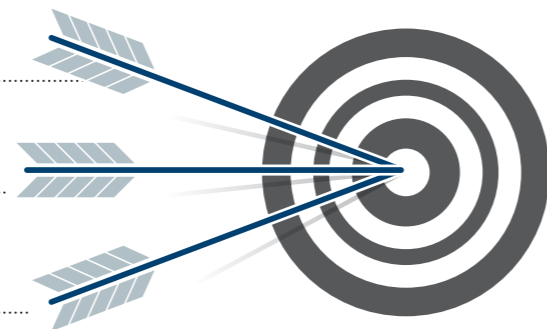
私は、学生時代から弓道を嗜んできました。16世紀の武将、毛利元就が子供たちに「1本の矢は折れやすいが、3本集めることで折れなくなる」と話したという逸話がありますが、私も、一つひとつのスペシャリティの力(部分最適)だけで戦うのではなく、「食と健康」という1本の矢(全体最適)にまとめることで、味の素グループを折れない矢(強い事業体)に作り変えていくつもりです。「食と健康」の分野に経営資源を集中することで、研究開発費、マーケティング費用を十分に投下できます。そのために、ROICと中期的な成長力という物差しで集中する事業を絞り込んでいきます。

3つのコミットメント

アミノ酸のはたらきで、**世界の健康寿命を延ばす**ことに貢献します

ROIC>WACC、**成長性**で事業を選択します

**無形資産に投資**をしてASV経営を進化します



**2030年の目指す姿**

**「食と健康の課題解決企業」に生まれ変わることを宣言しました**

味の素グループは、2030年の目指す姿として、「食と健康の課題解決企業」に生まれ変わることを宣言しました。食と健康に関わる生活習慣を改善することに企業活動を集中させていきます。コロナ禍で多くの方が感染されたり、亡くなられたりするのを目の当たりにして、より想いを強めました。われわれは、現在世界中でコンシューマー製品を通じて約7億人の生活者と接点がありますが、当社グループ製品を通じた健康増進と食習慣の改善で、10年後には、10億人の健康寿命延伸に貢献することを目指していきます。私自身、バイオテクノロジーとアミノ酸の可能性に惹かれて当社に入社したので、アミノ酸のはたらきによって社会貢献にチャレンジできることに約40年間、情熱を燃やし続けています。

**日々の食生活を通じて減塩とからだの機能維持・向上に貢献します**

食と健康の課題の中でも、「過剰な塩分摂取」と「加齢による機能低下」の問題に取り組めます。WHOは全世界の人口の20%が高血圧状態にあり、全死因の13%に関与しているとしています。また、全世界で高齢者の20%がたんぱく質等の栄養を十分に摂取できておらず、筋肉の衰えや認知機能低下の一因となっています。これらは健康長寿の観点で重要な課題です。一方、主な「アミノ酸のはたらき」は、「うま味によっておいしく減塩できる」といった呈味機能と「からだの機能を維持・向上できる」といった栄養・生理機能です。当社の研究では、カラダの免疫力を高めるアミノ酸があることも分かっています。味の素グループは、日々の食事に関わるうま味ベースの調味料の世界トップ企業ですが、これまで日本以外の市場においては、これらの機能訴求を行っていませんでした。アミノ酸のはたらきで「食と健康の課題解決」に貢献することは、強みを活かした社会貢献であり、オーガニック成長を取り戻す機会でもあります。

**減塩に成功した地域協働のエコシステム “岩手・減塩プロジェクト”を広げます**

健康価値の高い製品の普及については、2014年から取り組んできた岩手・減塩プロジェクトを広げていきます。岩手県は、「食塩摂取量全国ワースト1」でしたが、当社、行政、流通、メディアが連携して減塩に取り組むことで、塩分摂取量を大幅に減らし、全国平均に近い水準まで改善しました。当社は、減塩製品、減塩メニュー提案で、食習慣の改善に貢献しつつ、減塩製品の単価アップ(通常品比20%高)と売上成長を果たしました。こうした様々なステークホルダーと協働し、それぞれに利益をもたらす取り組みは、本年1月にダボス会議で提唱された「ステーキホルダー資本主義」にも通じる点があるものと考えています。従来、この取り組みは日本国内のみの展開でしたが、日本以外でも展開を開始します。タイやブラジル等、われわれの主要事業展開国では、高所得と上位中間所得層の市場成長が予想されていますが、この層は、中間所得層に比べて「健康維持」に係る支出が、1.5-2.0倍多いため、健康面の価値を訴求した製品の開発・販売を強化し、「単価アップ」による売上成長回帰につなげていけると考えます。

**80%と55%のギャップを埋めます**

冒頭で述べたASV経営の要は人財です。全従業員35,000人を対象とした2019年のエンゲージメントサーベイで、回答者の80%がASVの考え方に共感し働きがいを実感していることが確認できました。様々なグローバル企業の同様のサーベイと比較しても高い水準であると自負しております。一方で、重要な課題も見えてきました。自身がASVを実践していることを自らの言葉で語ることができていると答えた従業員が55%にとどまっていることです。私は、従業員がASVを自分ごととできない理由は、価値貢献の実感がないためだと考えています。良い製品を作り出しているにも関わらず、小売りの現場では、他社の製品と熾烈な価格競争に陥り、顧客が価格以外のことで、どれだけ満足しているか、つまり、お客様にどれだけ役に立っているかという実感が得られないことが従業員のモヤモヤ感につながっていると思います。



私の原体験“バリュー・クリエイション”

私には、忘れられない原体験があります。2004-2009年、業績が低迷していた家庭用冷凍食品の責任者としての経験です。小売りの現場では過当競争が進み、定価の4割、5割引は当たり前で、マーケットは伸びているのに儲からないという状況に陥っていました。そこで取り組んだのが、売上高の7割を占める競争力のある製品に絞り込んだ上で、原材料を抜本的に見直し、思い切った品質改良を行い、新しい生産技術を導入して、20%の価格アップを実現することです。当時は10年以上続くデフレの最中。当初ほとんどの従業員がこの取り組みに反対でしたが、結果として当該製品は人気となり、お客様からはおいしさや調理のしやすさを高く評価

いただき、小売り、卸、原材料供給者の皆様とは、価格アップの恩恵を共有する関係を築くことができました。数年後に利益は3倍となり、事業に関わったメンバーは、ASV経営を実感できました。

中期経営計画の重点KPIに、従業員エンゲージメントスコアと単価成長率を加えたのは、冷凍食品事業で経験した価値創造のサイクルを全社レベルで実行・モニタリングするためです。今後数年間で、減塩等健康の付加価値を高めることで、同様の変化を生み出し、従業員の「ASVの自分ごと化」を加速させたいと考えます。優秀な従業員がASVを自分ごとになれば、味の素グループは次のステージに行けるでしょう。

戦略とKPI

事業ポートフォリオの再構築を軸に ROIC10-11%を目指します

中期的には、持続性の観点からROIC13%を目指し、2030年度に実現することを目標とします。2020-2022年度は構造改革フェーズと位置付け、現時点の非重点事業の

縮小／撤退を完遂し、業務効率によるコストダウンを進め、業界水準のROIC8%に回復させます。2023-2025年度は、再成長フェーズとして、重点事業拡大による収益性向上と追加的な事業資産圧縮(アセットライト化)でROIC10-11%に引き上げ、2030年度構造目標への基盤を作ります。

効率性高く成長できる収益構造

**ROIC**  
Return on Invested Capital  
(投下資本\*1利益率)

**事業の稼ぐ力**  
事業活動のために投じた資金(投下資本)を元手に、どれだけ効率的に本業で利益を創出しているか

$$\frac{\text{税引後営業利益}}{\text{投下資本}^*1} = \frac{\text{売上高}}{\text{投下資本}} \times \frac{\text{税引後営業利益}}{\text{売上高}}$$

(投下資本回転率) × (税引後営業利益率)

---

**オーガニック成長率\*2**

**地力の売上高成長率**  
M&Aや会計処理等の非連続な要因を除いて、どれだけ売上高が成長しているか  
地力の当年売上高÷前年売上高(%)

---

**効率性高く成長できる収益構造**

**超過利潤(投下資本生産性-資本コスト)がプラスなら成長するほど企業価値は向上**

ROE  
(株主資本の生産性)

>

ROIC  
(投下資本の生産性)

>

ROA  
(資産全体の生産性)

>

WACC  
(加重平均資本コスト)

↑ 事業特性に応じた適度なレバレッジ
↑ 余剰資産がない
↑ 高い資本生産性

\*1 投下資本=親会社の所有者に帰属する株主資本+有利子負債

\*2 オーガニック成長率: 為替、会計処理の変更、M&A・事業売却等の非連続成長の影響を除いた売上高成長率

ROIC>WACC、成長性で事業を選択します

事業ポートフォリオ再編については、WACCを上回るROICと成長性を基準に、「調味料」「栄養・加工食品」「冷凍食品」「S&I(加工用調味料)」「ヘルスケア」「電子材料」を重点事業とします。事業ごとにWACCが異なるため、ROICの水準よりも、WACCを上回るかどうかを基準とします。非重点事業は、2022年度までに資産の転用または撤退・売却を進めます。成長性または効率性に課題がある事業は、2022年度までに見極め、その結果に応じて2025年度までに対処します。

成長は健康価値提案による単価アップ、新興国での需要増で実現します

オーガニック成長率は、年率5%を目指します。2019年度のオーガニック成長率は0.3%。そのうち重点事業は4%超の成長を続けています。2020-2022年度、2023-2025年度に重点事業売上高比率を70%、80%と引き上げていくことで、全体の成長率を0.7-1.2%持ち上げられると見えています。さらには重点事業における健康価値訴求等により、単価向上で1.3-1.8%の成長を目指します。2025年度には、生活者と直接つながるパーソナルな健康課題解決で新事業モデルを上乗せして5%成長を実現する構想です。安定成長の土台という意味で、既存製品に提供価値を加え、チャンネルを拡大することによる収益基盤強化も大事です。味の素グループの主要事業展開国でも都市生活者の

重点KPI

	FY19 (実績)	FY22 (目標)	FY25 (目標)	FY30 (ゴール)
ROIC	3.0%	8%	10-11%	13%
オーガニック成長率 (前年比)	0.3%	4%	5%	5%
重点事業売上高比率	66.5%	70%	80%	80%~

持続可能な成長の鍵

魅力的な会社にしないと 優秀な人材は集まりません

新ビジョン実現のために、生産性の高い課題解決型組織に変革するための人財投資を強化し、前回の中期経営計画比、約2.5倍に高めます。イノベーションを加速させるためにダイバーシティ&インクルージョンを進めます。2030年までに味の素(株)における女性の取締役とライン責任者



人口が2030年には2015年に比べ1.2億人増加することが見込まれており、世帯当たり収入の上昇を機会として取り込んでいきます。

無形資産への投資、重点事業への投資を強化します

2020-2025年度では、重点事業への投資を高めていきます。R&D、マーケティング、設備投資の80%を重点事業に振り向けていくことに加えて、新たにデジタルトランスフォーメーション(DX)による業務効率性、新事業モデル構築、人財開発に2020-2022年度で260億円を投資します。競争力の源泉は、設備ではなく、人財、技術、ブランド力等の見えない資産になってきており、中期経営計画期間中は、有形資産に対する投資約2,100億円、R&D、マーケティング、DX等会計上は費用に計上される無形資産に対する投資も約2,100億円と、見えない資産への投資を強化していきます。さらに、人財投資もしていきますので、無形資産の方が大きくなります。

2020-2022年度の投資計画

無形資産 約**2,100**億円 = 有形資産 約**2,100**億円  
(2017-2019年度実績 約1,800億円) (2017-2019年度実績 約2,400億円)

の比率を30%に引き上げます。また、他社に先行して進めてきた「働き方改革」をバージョンアップし、環境変化への対応力向上を図ります。

私は、ブラジル法人の社長時代に、ブラジル人のダイバーシティと生産性の高さに驚くと同時に、日本でも同じことを実現しようと決意しました。ダイバーシティ&インクルージョンが進んだ会社では、仕事の目的を具体的に共有するので



無駄が少なくなるのです。社長になってから、総労働時間の短縮、ダイバーシティ、働き方の改革に着手し、平均年間労働時間は、社長就任当時の2,000時間弱から1,800時間程度まで削減できました。終業時刻の16時半への繰り上げ（日本企業では17時の終業が一般的）、オフィスや工場の従業員のテレワーク等、他社に先駆けた取り組みを進め、「テレワーク推進企業等厚生労働大臣表彰（輝くテレワーク賞）」『優秀賞』等の評価をいただきました。これらの施策は、生産性の改善につながっていますし、意図してはなかったのですが、今回の自粛期間においても、テレワークにスムーズに移行できました。さらに、優秀な人材獲得においても成果を出しています。

**SDGs達成に向け、ASV経営を進化させます**

国連が提唱するSDGsは2030年に向けた持続可能な開発に向けた17の目標と169のターゲットを定めたものです。味の素グループでは、特に、健康、環境に関するこれらの課題解決に注力します。味の素グループは、創業来一貫して、事業を通じた社会課題の解決に取り組んできました。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、世界初のうま味調味料「味の素®」が発売されました。味の素グループの原点は「おいしく食べて健康づくり」という志にあります。ASV経営は、社会価値と経済価値の共創を目指す経営です。グローバルに事業を行う企業体として、特に、食に関わるビジネスを行っている企業として、SDGsの達成に寄与していくことにコミットしていきます。

環境課題に対して、2030年度までに温室効果ガス排出量を50%削減し、TCFD提言に沿ったシナリオ分析で導き出した経済リスク80-100億円を軽減することを最重要対策として取り組めます。同時に、水リスク、プラスチック廃棄物、フードロス、サステナブル調達に関する重要課題について、ステークホルダーとの連携で負荷低減を進めていきます。

**長年の懸案だったMSGに対する  
 間違ったイメージは改善しつつあります**

冒頭、危機感についてお話ししましたが、明るい変化もあります。グルタミン酸ナトリウム(MSG)を事業とする当社

グループにとって長年懸案であったMSGに関するイメージが改善しつつあることです。2018年から本格的な取り組みを始めた啓発活動の効果もあり、米国でのサーベイでは、栄養士を中心にMSGに肯定的な人が6割を超え、大手外食チェーンのメニューや植物由来の代替肉にMSGを採用する動きが広がっています。日本でも、「無添加」「不使用」等誤った表現を払しょくする広報活動を行い、家庭用「味の素®」の売上高が10年ぶりに前年を上回っています。



MSGに関する正しい情報の発信を目的に米国ニューヨーク市で開催した「World Umami Forum」でのパネルディスカッションの様子

**新しい経営体制で変革を推進します**

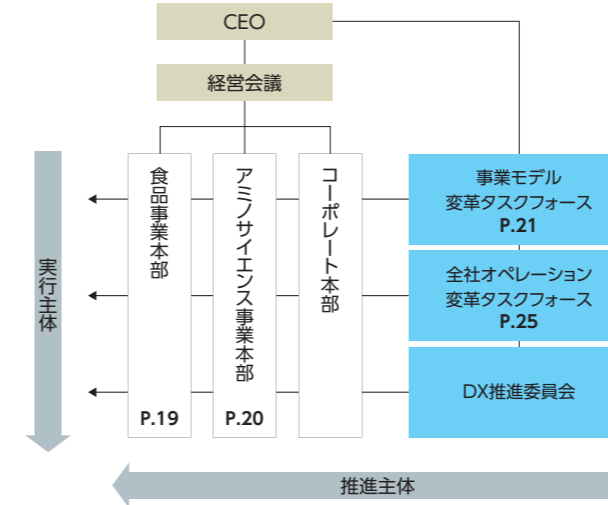
2020年度はコロナウイルスと為替変動の影響で、第1四半期終了時点では、3%減収、9%減益を予想していますが、コロナウイルスと為替変動の影響がなければ、5%増収、7%増益の計画です。経営者としては、あくまでも数字にこだわり、様々な施策で、マイナス影響を最小限に抑え、2021年度以降の回復にコミットしてまいります。

中期経営計画を着実に実行するために、本年4月以降、CEO直轄の「事業モデル変革タスクフォース」と「全社オペレーション変革タスクフォース」を立ち上げました（P.21-26参照）。さらにCIO(Chief Innovation Officer)とCXO(Chief Transformation Officer)を設置し、CDO(Chief Digital Officer)が推進するDXを取り入れて、2つの事業本部、コーポレート本部が一丸となって変革を進めています。中期経営計画のKPIであるROICを全組織で向上させると同時に、従業員エンゲージメントを高めるよう組織マネジメントの改革を実践し、企業文化の変革を目指します。



左からCXO 藤江 太郎、食品事業本部長 倉島 薫、CIO 児島 宏之、CDO 福士 博司、CEO 西井 孝明、グローバルコーポレート本部長 坂尾 雅也、アミノサイエンス事業本部長 グイン ポンパス

**企業文化変革推進体制**



**将来世代を含めた  
 マルチステークホルダー経営を実行します**

自粛期間に、ダボス会議の1973年のマニフェストを読み返したのですが、経営者の役割として、「将来世代が生きる現実世界の預託者としての役割を想定しなければならない」「有形・無形の資源を最大限効果的に活用しなければなら

ない」「経営と技術に関する知識の地平を常に上げなければならない」等が記載されていて、改めて、先人たちの知恵と想いに共感しました。それがあまりにも素晴らしかったので、共有させてください。まさに、マルチステークホルダー主義であり、味の素グループが目指すべきASVの姿です。

「食と健康の課題解決企業」という目指す姿の実現に向けて、コロナウイルス感染拡大の試練に対して、味の素グループの強みを活かした貢献を果たしていくことにコミットしてまいります。長期的で持続性のある経営施策とスピードの求められる経営改革を両立し、時価総額(株主価値)、コーポレートブランド価値(顧客価値)、従業員エンゲージメント(人材価値)のバランスのとれた企業価値向上を図りますので、ご指導、ご支援のほど、よろしくお願いたします。

代表取締役 取締役社長  
 最高経営責任者

西井 孝明



# 新型コロナウイルスとの闘い

味の素グループは、日本を含む世界5カ所に設置した対策本部が連携し、刻々と変化する状況に応じながら従業員および家族の安全・健康の確保やサプライチェーンに関わる取引企業との協働による安定供給の維持に努めています。

## 事業継続における取り組み

### 生産現場での対応

味の素グループは、人々の食と健康に密接に関わる調味料、加工食品、アミノ酸素材、洗浄剤の原料素材の開発・生産、医薬品開発・製造受託等の事業を展開する企業としての供給責任を果たすべく、感染リスク軽減に向けたあらゆる対策を講じながら世界中の工場生産を続けています。しかし、深刻な感染拡大が続く地域では、当社グループの生産従事者にも罹患が発生しました。その場合は、ライン停止や消毒等、必要な措置を講じた上で生産を再開しています。

主に外食用冷凍食品を生産している米国、欧州の工場では需要が激減し、一定期間の生産調整が余儀なくされました。一方、家庭用食品の需要は一気に拡大し、米国、日本では生産や物流が追い付かないという事態が発生しました。この事態を受けて、日本では小売店での特売の中止をお願いしたほか、一部の製品を休売して主力品にリソースを集中する等、2011年の東日本大震災の時に構築したBCP計画を発動させて対応してきました。

なお、生産現場に限らず、約33,000人のグループ従業員

員とその家族の安全と健康を確保するため、衛生管理の徹底、業務上可能な限りの在宅勤務の推奨、出張の自粛等の対策を講じています。

### サプライチェーンの維持／リスクマネジメント

当社グループが安定供給を実現できるのは、原材料のサプライヤーや、物流や小売りに関わるパートナーとの協働によるサプライチェーンの維持があればこそです。そのため、事業支援を含めてサプライヤーをサポートし、安定供給の維持に向けた関係強化を図っています。

また、新型コロナウイルス感染拡大による影響の長期化を見据えたリスクマネジメントも必要です。そのため、5月から3ヵ月間、月2回の頻度でシナリオプランニングミーティングを開催しました。ミーティングでは、各国・地域における諸影響の実態や将来予測をアップデートしながら、新型コロナウイルス感染症との共存期の長期化を見据えた追加施策および事業戦略の見直しについて、経営メンバーと各国・地域責任者が認識を共有し、対策を検討してきました。



ペルー味の素社の工場



味の素ヘルス・アンド・ニュートリション・ノースアメリカ社の工場

## 医療従事者への感謝と生活者への支援

地域・社会に向けた様々な支援も実施しています。その一つが、「知的財産に関する新型コロナウイルス感染症対策支援宣言」に発起人企業として参画したことです。新型コロナウイルス感染症まん延の終結を目的とした診断・検査・治療・衛生管理等に関連した行為に対し、保有している知的財産権を一定期間開放するというものです。当社グループの技術は、医薬品原料や医薬品等の先端医療周辺領域において広く利用されています。また、バイオ医薬品等の開発・製造受託事業においても今後の貢献が見込まれており、当社の所有する知的財産が早期終結に寄与することを期待しています。

さらに、米国の「味の素バイオ・ファーマ サービス」を通じて、米国連邦緊急事態管理庁とPCR検査に使うためのウイルス検体を入れるバイアルを提供する契約を締結しました。2020年6月末時点で約90万本を提供しています。このほか、これまでにタイ、フィリピン、マレーシア、インドネシア、ブラジル、ペルー、米国、日本において医療機関をはじめ高齢者施設、地域の生活者等に製品や素材(原料)を寄付しました。

2020年5月初旬からは、世界中の人々に対する「応援

メッセージ」を発信しています。「～味の素グループが、いま、何よりも大切に思っていること～ 栄養バランスの良い食事と健やかな毎日をサポートしたい。“Eat Well, Live Well.”」と呼びかけ、WEBサイトを通じて、免疫力を低下させない食事、睡眠、運動を提案するほか、医療従事者の方々への感謝や様々な支援活動を紹介しています。今後も、食と健康の課題解決企業としてできる限りの社会的支援を続けていきます。

▶ 詳しくは「サステナビリティデータブック2020」をご覧ください。  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

▶ 詳しくは「新型コロナウイルス感染拡大防止に関する取組み」をご覧ください。  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/aboutus/covid-19/>



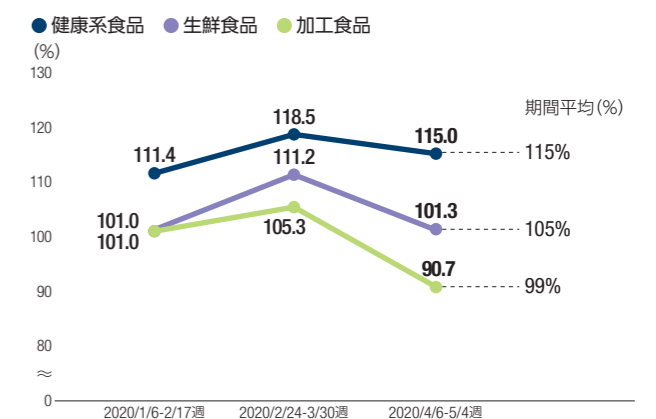
「味の素バイオ・ファーマ サービス」が提供したバイアル

## “健康的な新しい生活”に向けた追加施策

新型コロナウイルス感染拡大によってもたらされた「ニューノーマル(新常态)」。消費行動にも変化が生じており、「健康志向」「在宅」に関する需要が急伸しています。中期経営計画で掲げた戦略の一つである「健康を軸とした生活者への提供価値向上」もこの変化に合致することから、減塩や高齢者の低栄養といった健康課題の解決に資する製品開発を加速させるとともに、Eコマースおよび日本・米国のネットスーパーでの販促を強化します。

新型コロナウイルス感染拡大は当社グループの業績にも大きなマイナス影響を及ぼしていますが、われわれは、“健康的な新しい生活”に向けた追加施策とCEO主導の事業モデル変革・全社オペレーション変革で、巻き返しを図っていきます。

### 食品の購入金額前年比(日本)



オンライン家計簿サービス「Zaim」をもとに作成





## 変革への決意

外部環境の変化を迅速・的確に捉え、社会から期待される存在であり続けるために、味の素グループは新たなビジョンのもとグループ一丸となって変革に挑みます。



## 味の素グループが実践する「変革」

### 10年後を見据えて企業文化を変革

これまで味の素グループは、ビジョンや経営指標において「規模」を重要視してきました。部門ごとの短期利益の積み上げに注力しがちとなり分業化が進んだ結果、グループ全体での環境変化への適応力が発揮できなくなったと反省しています。これは企業文化に深く根ざしたものであり、今後、激変する外部環境に対応しながらステークホルダーの期待に応えていくためには、経営のあり方を根本から見直さなければなりません。

そのためまず、当社グループのビジョンを一新し、社会的な存在意義をビジョンとして決めました。しかし、従業員一人ひとりが食と健康の課題解決に貢献していると実感しなければ、ビジョンを実現することはできません。そこで、顧客価値創出に対する従業員のエンゲージメント向上が

経済価値を生み、経済価値が従業員に還元され、さらにエンゲージメントが高まるというサイクルを「企業価値」として位置付けました。

ビジョンの実現に向けた仕組みとして、人財育成・開発、組織マネジメント、事業戦略の策定プロセスを大きく変えていきます。併せて収益に関するマネジメントポリシーも見直し、規模ではなく効率性と成長性を追求していきます。そして、これらを着実に実行するために、CEO直轄の「事業モデル変革タスクフォース」と「全社オペレーション変革タスクフォース」を新設、DXを土台としたこれらのタスクフォースが2つの事業本部やコーポレート本部と一体となって変革を進め、味の素グループは「食と健康の課題解決企業」へと生まれ変わります。

### 味の素グループが実践する5つの変革

#### 味の素グループのビジョンを一新

「アミノ酸のはたらきで食習慣や高齢化に伴う食と健康の課題を解決し、人びとのウェルネスを共創します」に改めました。このビジョンのもと、2030年を目指して、味の素グループは10億人の健康寿命を延伸し、事業を成長させながら、環境負荷を50%削減します。

#### 収益に関するマネジメントポリシーを変革

部門ごとの短期利益積み上げの企業文化から脱却し、投下資本（時間、モノ、カネ）効率とオーガニック成長を重要視する経営に転換します。2030年度の構造目標として、効率性の観点から資本コストを上回るROIC13%、成長性の観点からオーガニック成長率5%を目指します。

#### 企業価値を再定義

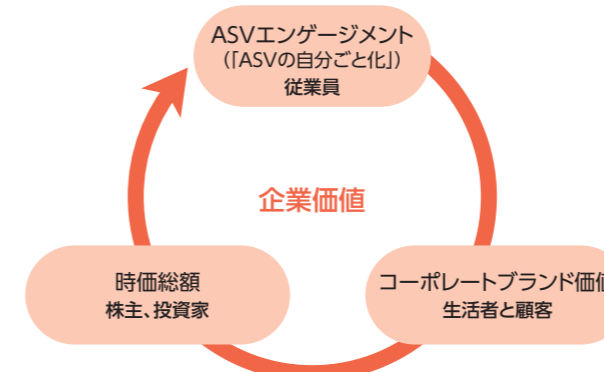
顧客価値創出に対する従業員のエンゲージメント向上が経済価値を生み、経済価値が従業員に還元され、さらにエンゲージメントを高めるサイクルを企業価値と再定義します。これにより、ASV経営を目的として、全ての従業員が一丸となって企業価値を高めていきます。

#### 人財育成・開発と組織マネジメントを変革

顧客と一体となった課題解決を組織・個人の目標として、人財マネジメントのPDCAサイクルを回します。また、従業員が顧客価値向上を通じて企業価値向上に貢献できる仕組みを組織マネジメントに組み入れます。

#### 事業戦略をつくるプロセスを変革

これまでは事業・地域ごとの利益成長目標に即して戦略を立案していましたが、今後は10年後のビジョンから市場変化を設定した上でバックキャストし、今から3年後・6年後の事業戦略を策定します。







## 生活者への提供価値向上を目指し、身近なASVの実践を積み重ねていきます

食品事業本部長  
倉島 薫

1984年 味の素(株)入社  
2003年 インドネシア味の素販売社長  
2011年 ペルー味の素社長  
2016年 常務執行役員 アセアン本部長  
2019年 専務執行役員

### 食と健康を軸に生活者の変化を捉えた製品・サービスを提供

2030年の目指す姿に向けて、食品事業本部では「健康を軸とした生活者への提供価値の向上」を追求しています。新型コロナウイルス感染症の拡大による外出自粛の影響もあり、家庭での食事や調理に対する関心が高まっています。また、生活習慣病の予防はもちろん、免疫力を高めるためにも栄養バランスの良い食事が重要であることが改めて注目されています。食品事業本部では、こうした生活者の食と健康の課題解決に貢献する製品・サービスの提供を、アミノサイエンス事業本部との協働を通じて一層強化していきます。

例えば、味の素グループは「おいしく減塩」できる製品やレシピ等を豊富に有しており、国内では早くから地方自治

体やメディアと連携して減塩を提案してきました。また、トップアスリートを用いて栄養バランスの重要性を訴求する「勝ち飯®」キャンペーンも大きな反響を呼んでいます。海外においても一部で同様のアプローチを開始していますが、2020年度からは、減塩や栄養バランスを重視した製品を本格的に海外展開するとともに、食と健康に関する情報提供を一層強化していきます。同時に、栄養バランスの取れた本格的な料理を手軽に作れるメニュー用調味料や、たんぱく質を手軽に美味しく摂取できる健康飲料等、各国・地域の健康志向やライフスタイルの変化に対応した高付加価値な製品のラインアップを拡充する計画です。

### 一人ひとりが自分にできるASVを実践する

継続的に質の高い価値を提供するには、バリューチェーン全体の効率性・生産性を高めて収益構造を強化するとともに、人材育成と組織力を強化することが不可欠です。

人材育成においては、教育の充実に加え、目的意識や仕事への達成感等を共有することによって、個々の働きがいを高めていくことが大切です。そのためには、毎日の仕事の中で「どうすればお客様や社会の役に立てるか」を真剣に考えて行動する——すなわち従業員一人ひとりが、自分にできるASVを実践する必要があります。それは例えば、試食用のスプーンをプラスチックから再生可能な紙に変えるといった身近な活動で良いのです。そんな個々の能動的な取り組みの積み重ねが組織全体で大きなエネルギーとなり、新たな社会価値・経済価値の創出へとつながるのです。

成果創出を加速させるための組織変革にも注力します。今回、手軽に栄養補給できる食品の開発を担う「栄養・加工食品事業部」を新設しました。同部には研究所等でアミノサイエンスに携わってきた人材にも加わってもらい、高付加価値製品の開発を強化します。また、食品とアミノサイエンス共通のお客様との接点であるEコマースの拡大を図ります。オペレーショナル・エクセレンス(OE)やDXの推進についても、まず「やるべきことができているか」という基本を見直してから、本格的なオペレーション変革、事業モデル変革へ展開していく方針です。これらを推進するために私が重視しているのがコミュニケーションです。対話を通じてビジョンの意義を共有し、一人ひとりの行動変革を促すことでASVを実践していきます。

## 顧客起点を徹底しASVを具現化するソリューションを創出します

アミノサイエンス事業本部長  
グイン ボンパス

2004年 味の素オムニケム社(ベルギー)入社  
2007年 同社社長  
2013年 味の素(株)執行役員  
製薬カスタムサービス部長  
2019年 常務執行役員



### ASVの実現に向けて共通のゴールを設定

私はASVに大いに共感しています。というのも、私には事業を通じて健康的な生活や日常を提供していきたいという思いがあるからです。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するというビジョンを持つことで、自分たちがすべきことや目指すべきことを明確にすることができます。製品はその結果として生まれてくるに過ぎません。今後、味の素グループが前に進んでいくためには、ASVに焦点を当て、そこからビジネスを構築していくことが必要です。

ASVの具現化と深化を目指して、アミノサイエンス事業本部では5つの共通目標(顧客起点の付加価値向上、人材やチームの育成、信頼の醸成、将来に向けての改善、結果

への執着)を設定するとともに、個人目標に落とし込みました。ただし、リーダーの役割は目標を掲げるだけでなく、従業員がその実現に向かってベストを尽くせる環境を整えるとともに、徹底的に後押しすることです。こうした観点のもと、私は3つのテーマで活動を進めています。1つ目は「徹底的なこだわりを持った顧客起点」です。現在DX1.0を進めているOEを通じて、顧客のニーズにフォーカスするとともにリソースの最適化を図り、価値を生み出す仕事に集中できる基盤を整えます。2つ目は「従業員がいきいきと働ける職場」、3つ目は「未来に向けたグローバル人材の育成」です。これによって従業員一人ひとりが自発的に成長していくための環境づくりを促進します。

### 食とアミノサイエンスの融合によってさらなる付加価値を追求

今後は、事業成長に向けて高齢化・健康課題に関するソリューション探索を継続します。そのために先進技術やDXを活用し、生産プロセスや顧客への提案をスピーディに変革していきます。今回の新型コロナウイルス感染症が拡大する中、あらゆる産業で供給体制が逼迫し、「信頼できる供給元」の価値が見直されました。“WITHコロナ”の時代はこれまで以上に持続可能性が求められるはずで、単に製品を生産・供給するだけのメーカーではなく付加価値を提供する存在として、BtoBのお客様はもちろん、その先にいる生活者も視野に入れたソリューションを提供していきます。

そのキーとなるのが、食品事業本部との連携です。食とアミノサイエンスを融合させたソリューションとしては、例え

ばサプリメントが挙げられます。運動機能や認知機能に関わるアミノ酸配合物を中間原料としてBtoB顧客に提案することで、食品に健康価値を付与できるものと考えます。また、フェニルケトン尿症やたんぱく質アレルギー等の患者様を対象とした医療用食品の開発も目指しています。

さらに、アミノサイエンス事業本部のダイレクト・マーケティング・ビジネスと食品事業本部のインターネット・ビジネスを連携させることで、より強力なサービスを提供していく方針です。2020年4月には、両事業本部長のオフィスを隣り合わせにして物理的な距離も縮めました。今後、より多くのビジネスチャンスを掘り起こせるものと確信しています。





## 新たな顧客価値創造へ 積極的に行動し、 イノベーションを起こします

Chief Innovation Officer  
児島 宏之

1985年 味の素(株)入社  
2005年 味の素・ジエネチカ・リサーチ・  
インスティテュート社(ロシア) 出向  
2015年 常務執行役員 バイオ・ファイン研究所長  
2019年 専務執行役員 研究開発企画部長

### “フードテックカンパニー”としてサステナブルな事業を生み出す

当社は、アミノ酸の一種であるグルタミン酸をうま味調味料「味の素®」として世界で初めて製品化した会社です。その後も、味覚、嗅覚、食感、外部環境等「おいしさを構成する全ての要素」を立体的に解明し、その成果を独自の新素材、新製法、アプリケーションとして各地のお客様のニーズに合わせて自在に組み立て、「食」に関するあらゆるソリューションを提供しています(P.22参照)。また、長年にわたるアミノ酸研究を基点とした独自の「先端バイオ・ファイン技術」により、ヘルスケア領域においてもグローバルにソリューションを提供しています。

「食と健康の課題解決企業」となるためには、常に顧客起点の発想で、多様な技術を融合させながら新たな価値を生み出し、サステナブルに供給できないと意味がないと思っています。それが私たちの目指すべき“フードテック”なのです。これを実現するには今までの企業文化を変革し、イノベティブな企業文化にしていかなければなりません。

こうした考えのもと、私が責任者となり「事業モデル変革タスクフォース」を進めています。中でも重要な取り組みが「未来創造プロジェクト(PoF: Picture of the Future)」です。これは、既存事業ありきではなく、2030年の社会課題や生活者ニーズを起点に、味の素グループがどのような価値を創造すべきかを考え、そのために必要な事業テーマやプロセスを策定していくというプロジェクトです。同時にオープンイノベーションやコーポレートベンチャーキャピタルの運営も推進します。今後、これらを着実かつスピード感をもって実践し、食と健康の課題を解決する“フードテックカンパニー”への道筋を描いていきます(P.24参照)。

社長メッセージにある通り、今後は重点事業に係る研究開発や事業モデル開発への投資を強化します。2020-2022年度計で、研究開発費については870億円(80%以上が重点事業)、事業モデル開発については、DXや人材開発への投資と合わせ、260億円を投じる計画です。

### 事業モデル変革のロードマップ

	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023-2025
変革基盤	コーポレートベンチャーキャピタルの運営、新事業モデル創出・起業化の仕組み構築			
未来創造プロジェクト(PoF)	テーマ立案	実行	新事業モデル開発	
		テーマ立案	実行	新事業モデル開発
			テーマ立案	実行 新事業モデル開発
アクセラレータープログラム	国内ベンチャー企業との協業推進		グローバルなベンチャー企業との協業推進	
	社内起業家発掘と育成(味の素(株))		社内起業家発掘と育成(グループ会社)	
個別プロジェクト推進 例: パーソナル栄養(P.23参照)	独自アプリ開発	独自アプリ上市	サービス拡充と利用者拡大、協業パートナーの拡大	

### 最先端の感覚で変わる「食」と「健康」

創業以来、おいしさのメカニズムを科学的に追究してきた味の素グループ。おいさと栄養・健康の関係と今後の応用の可能性について、米国モネル化学感覚研究所(以下、モネル研)のマーゴルスキー所長と語りました。

#### モネル化学感覚研究所とは

化学感覚のメカニズムや機能に関する研究に特化し、味覚・嗅覚の分野において世界最大の研究機関。1968年にペンシルベニア大学から独立し設立。味の素グループは1970年代より同研究所と共同研究を実施している。



Chief Innovation Officer  
児島 宏之

モネル化学感覚研究所  
ロバート マーゴルスキー 所長

**マーゴルスキー** 私たちが研究している味覚、嗅覚等の「感覚」は、栄養や健康との結び付きが非常に強く、私たちはこれらを一つの領域として捉えています。例えば、味を検知する味覚細胞の動きは大きく分けて2つあり、一つは必要な栄養素や糖分、塩分を摂取すること、もう一つは人体に害を及ぼす有毒化合物等避けることです。どちらも栄養や健康に直結しています。

**児島** 塩分も糖分も適量は必要なのですが、摂取しすぎると健康に悪影響を及ぼします。健康寿命を延ばすには塩分や糖分を抑制する必要がありますが、塩分の多い食べ物をおいしく感じる人は多いので、単純に減らせばいいというものではありません。つまり、おいしさや風味を損なうことなく、いかに摂取量を減らせるか。こうした難しい課題を解決するには、モネル研が蓄積してきた「感覚」やわれわれが着目しているうま味による「おいしい減塩」に関する技術・知見が欠かせないと思います。

**マーゴルスキー** 味覚や嗅覚の受容体のメカニズム、すなわち人がおいしさを感じる仕組みを解き明かすことは、健康を追求する上でも重要です。受容体の感度レベルを上げると、感度が高まる分、実際の塩分や糖分を減らすことができます。最近では人の遺伝子型と感覚の表現型の関連性が明らかになり、個別化(パーソナライズ)された健康を促進するソリューションの開発も可能となりつつあります。

**児島** 感覚的な反応の一部が、遺伝子型の違いによって制御されているというのは興味深いですね。そうした研究成果を、当社の研究開発に取り入れていけば、新たな可能性が生まれるのではないかと感じました。

**マーゴルスキー** 「個別化医療」をはじめ、健康に関するパーソナライズは世界のトレンドとなっています。次のトレンドは栄養のパーソナライズだと思っています。個々人の遺伝子型や表現型に特異的に対応した栄養プログラムは健康な食生活を促進し、肥満や心臓病等の食習慣に関連した疾患をコントロールする上で多大な効果を発揮するでしょう。

**児島** モネル研では、感覚情報を医療や診断に活かす研究にも取り組んでいますね。

**マーゴルスキー** 初期段階では診断が難しいとされる卵巣癌、膵臓癌等について、感覚情報を利用して早期診断を実現するプロジェクトに取り組んでいます。また、新型コロナウイルスに代表される感染症等についても、診断と治療の両面で研究を進めています。

**児島** 本日は様々な最新研究について教えていただきましたが、今後はわれわれの間で感覚情報の研究にビジネス的な価値や社会的価値を付加するための方法を話し合い、新たな価値創造につなげていきたいですね。

**マーゴルスキー** はい。当研究所は、基礎研究だけでなく応用研究も重要視しています。特に貴社は応用研究に強く、トランスレーショナルリサーチ\*からの学びを応用して自社製品を市場に投入してきました。その中で、おいしさの研究を栄養や健康の改善につなげてきた歴史があります。われわれは40年以上にわたって協働してきましたが、この強いつながり続けていくべきですし、そうすることで両者に大きな恩恵がもたらされると信じています。

**児島** これからさらに協力関係を深めていければと思います。ありがとうございました。

\* 基礎研究から実用化につなげるための「橋渡し研究」



「食事」を分析し、個々人に適した生活改善をサポートする



R&B企画部 パーソナル栄養プロジェクトリーダー  
安居 昌子

現在、事業モデル変革タスクフォースで推進しているプロジェクトの一つ、「パーソナル栄養」。健康リスクの軽減を目指して、個々の生活者のライフスタイルに合わせたソリューションを提供します。プロジェクトの概要や今後の展望について、プロジェクトリーダーの安居が説明します。

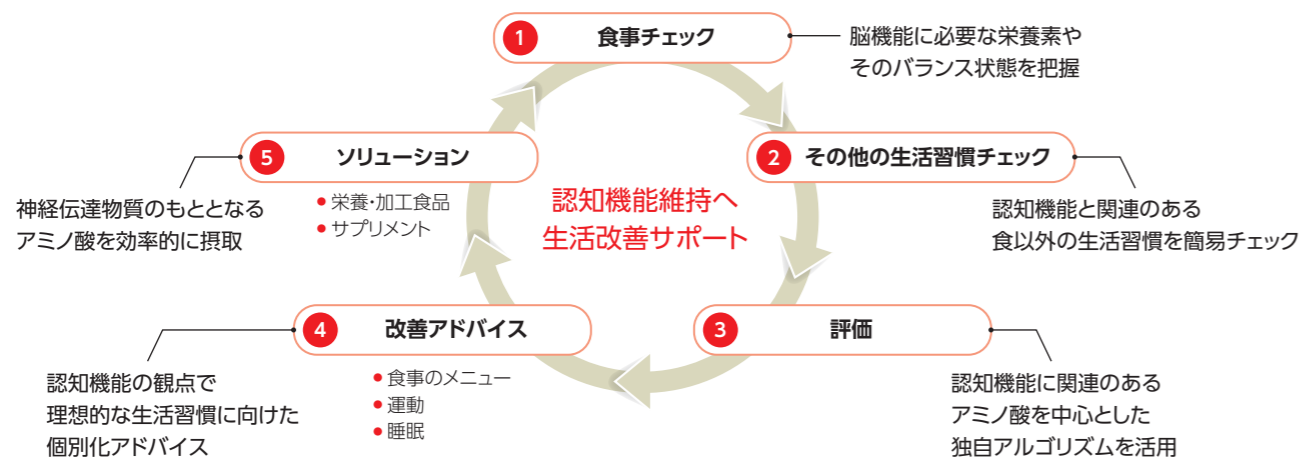
2020年代以降、世界各地で成人人口の増加と高齢化が進む中、食習慣や栄養バランスの乱れが筋肉の衰えや認知機能の低下等の一因となり、健康問題として顕在化していくものと予想されています。つまり、若い頃からの食習慣の改善は、将来の健康リスクを軽減する重要なテーマだといえます。

こうした中、味の素グループは、生活者と直接つながり個々人の健康課題を解決する「パーソナル栄養プロジェクト」を推進しています。このプロジェクトは、IoT・デジタル技術により、生活者に栄養や健康上の気づきを与え、個々人の特性に合わせて、確かな情報に基づくソリューションをワンストップで提供するというものです。特に認知機能の低下と食習慣の関連性に注目しており、主に40-50代を対象に、リスク低減に向けた食による解決策の提供を目指しています。

具体的には、独自開発のアプリを通じて対象者の食事をチェックし、脳機能に必要な栄養素やそのバランス状態を把握します。食以外の生活習慣もチェックし、認知機能に着目した当社グループ独自のアルゴリズムによって、食および生活習慣と認知機能低下の関連性を分析します。これらの情報をもとに、食事のメニュー、運動、睡眠といった多方面からのアドバイスやサプリメント等をソリューションとして個々のライフスタイルに合わせて提供します。これは「食」と「ヘルスケア」に関する知見・技術を有する当社グループだからこそ提供できるソリューションです。

現在は、脳機能に着目したITベンチャー、映像やAI技術に強みを持つ大手企業、疫学研究における第一線の研究機関等と連携してエコシステムを構築し、エビデンスに基づくアルゴリズムやアプリの開発を進めており、2021年度の上市を目指しています。

認知機能維持に向けたソリューション提供プロセス



「食×テクノロジー」がもたらす未来

食と健康の課題を解決する“フードテックカンパニー”へ。フードテックの現状と味の素グループが貢献できる「食」の未来について、株式会社シグママックスのディレクターである田中宏隆氏と語りました。



Chief Innovation Officer  
児島 宏之

株式会社シグママックス  
田中 宏隆氏

株式会社シグママックスとは  
企業の変革・DX推進、事業投資・運営等を手掛けるコンサルティングファーム。

田中 近年、世界各地で開かれている食×テクノロジーのカンファレンスでは「社会課題と食」と「食の多様な価値」がドライバーとして挙げられています。その背景として、食自体がフードロスをはじめとする社会課題を生み出していること、また食の価値は“ロングテール”、すなわち世界では今なお食に満足できていない人が一定割合いて、彼らの不満は実に多様多様であること、があります。そこで、テクノロジーを活用して個別のニーズを可視化し、最適な選択肢を提供していくという取り組みが広がっています。実は、このような動きの最前線にいるフードテックベンチャーの経営者はIT業界の出身者が多いのです。

児島 お客様の食に求める価値が多様化する中、味の素グループとしてもニーズを的確に捉え、迅速に対応していきたいと考えており、そのためにイノベーションの創出は不可欠です。業界を問わず、イノベーションは事業領域を越えて創出される傾向にありますよね。

田中 私もエレクトロニクス業界から食の領域に来て、多くの発見がありました。例えば、食と料理はサイエンスそのものであり、非常にロジカルでエンジニアリングとも相性が良いこと。一方で、作り手によって同じ調理方法と食材でも全く違った味になり得ること。あるいは食材の栄養素に関わるデータが多分に存在しているが、生活者には伝わり切っていないこと。そして、貴社をはじめとする食品メーカーが、実はそうした知見や技術を高いレベルで蓄積していること。これらをフードテックベンチャー等の新しい食の作り手たちに開放していけば、新しい食の道を示すことができますし、ナレッジがOS化して世の中に浸透していくと思います。

児島 当社グループが持っている無形資産を価値化して、

開放していくということですね。  
田中 はい。日本では特に、有形無形を問わず自社のアセットを開放し、広く外部と協業していこうという企業が登場していないのは非常にもったいないことだと思っています。貴社のような主要プレイヤーが「アセットを開放していきたい」というメッセージを出せば、国内の風向きが大きく変わると思っていますので、ぜひ先陣を切って食の未来を切り拓いていただければと期待しています。

児島 イノベーションを生み出すために、外部との協業は有効な手段の一つだと考えています。ただし協業ありきではなく、根本にあるべきは「何を実現したいか」です。当社は7月から研究開発企画部をR&B (Research & Business) 企画部に改称しました。その背景には、自分たちが作りたいものでなく、お客様が求めるものに対してどのような価値を提供したいのかという観点で研究をスタートさせようという狙いがあります。

田中 従来の「R&D」とビジネスとの距離を縮めていくということですね。技術本位ではなく顧客本位で考えることは、「食」を通じた楽しさや豊かさを実現していく上で大切なことだと思っています。

児島 当社グループの未来創造プロジェクトにおいても、今後お客様がどのように変化し、その中でわれわれは何をすべきか、そのために今しなければならぬことは何かをしっかりと検討しているところです。まずはわれわれが提供したい価値を確定させ、「味の素グループと組みたい」と感じてもらえるような魅力あるアナウンスをする。そして、われわれが目指す未来に共感していただいた方々との様々なコラボレーションを通じて食の新たな価値を創造し、さらには持続可能な生産と消費にも貢献していきたいと考えます。



# 一人ひとりの意識を変え 実行力を上げる変革に 取り組みます

Chief Transformation Officer  
藤江 太郎



1985年 味の素(株)入社  
2006年 味の素中国(有) 出向  
2011年 フィリピン味の素社長  
2015年 ラテンアメリカ本部長  
2017年 常務執行役員

## 新たなビジョンのもとで企業文化の変革に挑む

この度、味の素グループは「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」という新たなビジョンを掲げました。このビジョンは、私たちの社会的な存在意義と具現化の道筋を示しており、あらゆる事業活動や業務の基礎となります。ビジョンを実現するために何をすべきかを従業員一人ひとりが理解・共感し、ASVを自分のこととして捉えること、その上で組織の実行力を上げていくことが必要です。

もともと当社は「日本人の栄養状態を改善したい」「おいしく食べて健康づくり」という志から始まった会社でした。しかし、「作れば売れる」時代も続き、プロダクトアウト型で売

上規模と部門別の短期利益を積み上げていく企業文化が強くなりました。ゆえに、これまでの経営計画では、売上高や事業利益が主な数値目標でした。新しい中期経営計画ではそこから脱却し、食と健康の課題解決に向け、投下資本(時間・モノ・カネ)効率とオーガニック成長を重視する経営に転換することにしました(P/LからROIC>WACC重視へ)。これは単なる経営指標の転換ではなく、企業文化を変革し、社会課題を解決するという当社グループの原点に回帰しようという決意の表れです。

そのための基盤や仕組みづくりを担うのが、私が責任者を務める「全社オペレーション変革タスクフォース」です。

## 全社オペレーション変革のロードマップ

	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023-2025
変革基盤(OE*の標準実装)	全部門でOE開始	OEの継続的磨き込みとオペレーション変革		
ASVエンゲージメント	OEを通じたASVマネジメント強化 ASVエンゲージメントと個人の能力開発の同期化			
グループ共通の経営指標	ROICツリー浸透	ROICツリー活用推進	全ての業務でROICツリー活用	継続的磨き込み
	管理会計標準化浸透	管理会計標準化		
	データアナリスト育成	データアナリスト増強	継続的磨き込み	

\* 競争優位を生み出すために、個人とチームが共成長しながら、顧客起点で全てのオペレーションを徹底的に磨き上げるという考え方・手法に基づく継続的改善・改革活動

## 一人ひとりのASVエンゲージメントを向上させる仕組みづくり

「ASVエンゲージメント」とは、従業員一人ひとりが「食と健康の課題解決」に取り組み、ビジョンの実現に貢献しているという実感を、心のうちから湧き上がる情熱とともに持つことだと思っています。

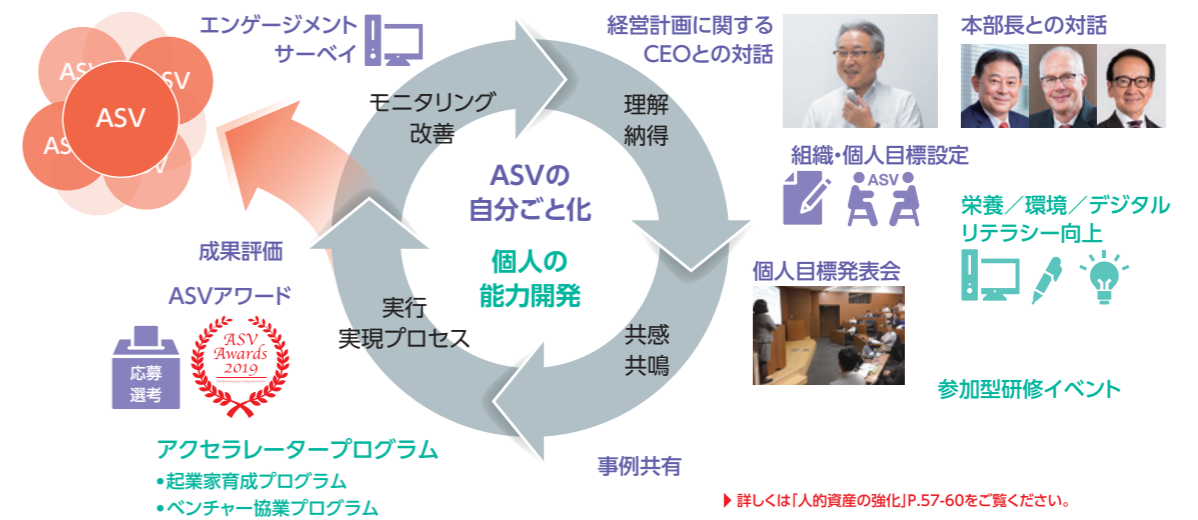
具体例の一つ示すと、ある若手従業員たちが提案した「ペアクック」という活動があります。これは、親子や夫婦等、大切な人と一緒に買い物、料理、食事をすることで絆を深めようという活動であり、ライフスタイルが変化中、共食の喜びで心の健康を支えたいという発想から生まれたものでした。

全社オペレーション変革タスクフォースは、この実感と情熱を高める仕組みとしてのマネジメントサイクルを構築し、

味の素グループ全体に浸透させることで「ASVエンゲージメント向上」と「個人の能力開発」との同期化を図っていきます。

一方、ASVで大事なものは、社会価値の創出だけで終わるのではなく新たな経済価値を生み出すことです。社会価値の創出によって得られた経済価値(利益)を事業に再投資することにより、新たな価値を生み出し、より大きな社会課題を解決することもできます。そのために、グループ共通の経営指標を導入し、全ての職務において、ROIC向上やASVへの貢献といったKPIを可視化することで、多くの従業員が食と健康の課題解決に貢献しているという実感を築く好サイクルを実現させていきたいと思っています。

## ASVエンゲージメントを高めるマネジメントサイクル



▶ 詳しくは「人的資産の強化」P.57-60をご覧ください。  
▶ 詳しくは「サステナビリティデータブック2020」をご覧ください。  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

## 味の素グループ全体の変革を推進する基盤

味の素グループ全体で変革を進めしていくための基盤として、OEを全てのグループ会社に標準実装します。OEは、味の素グループのDXのベースとなります。お客様や社会が何を求めているかを起点にして、全ての組織で「顧客と顧客価値の明確化」を行った上で、全社目標から組織・個人目標が連動して設定され、データに基づくマネジメントで改善・改革が行われ続ける状態を作ります。

加えて、全社オペレーション変革タスクフォースでは、サ

プライチェーンマネジメント改善、直接・間接材コストダウン、スマートコーポレート推進等にも取り組みます。今後、CEOのリーダーシップのもと、CXOである私とCIO、CDOが推進主体として、実行主体である食品事業本部、アミノサイエンス事業本部、コーポレート本部と緊密に連携し、ワンチームとなってビジョン達成に向けた企業文化の変革を強力に推進していきます。





## 投下資本効率と オーガニック成長重視に転換

常務執行役員  
中野 哲也

### 外部環境変化への適応力が課題

味の素グループは、2017-2019 (for 2020) 中期経営計画において2020年度の事業利益率10%およびROE10%以上を財務構造の目標としてきましたが、いずれも未達となる見通しです。子会社の非支配持分の取得、政策保有株式の段階的削減等のリソースアロケーションや

株主還元、グローバル・タックスポリシー等の財務資本戦略は着実に遂行してきましたが、外部環境が大きく変化することでコア事業への投資の成果が十分でなかったことや、リソースの効率的な活用に改善余地を残したこと等が大きな課題となりました。

#### 2019年度業績サマリー

- 売上高：減収 11,000億円(対前年-1%)  
製薬カスタムサービスや医薬用・食品用アミノ酸等が増収も、動物栄養が大幅な減収。
- 事業利益：増益(過去最高益) 992億円(対前年+6%)  
動物栄養が大幅な減益も、加工用うま味調味料、海外の調味料・加工食品、アミノ酸、国内冷凍食品、化粧品、コーヒー類等が増益。
- 親会社の所有者に帰属する当期利益：減益 188億円(対前年-36%)  
欧州の動物栄養の製造設備、欧州の調味料製造設備、プロマシドール・ホールディングス社に係る持分法で会計処理されている投資、プロマシドール・ホールディングス社の商標権、ベーカリー事業の製造設備ならびにイスタンブール味の素食品社ののれんおよび商標権に係る減損損失を計上(318億円)。
- ROIC：3.0%
- オーガニック成長率：0.3%

#### 2020年度業績予想

- 売上高：10,570億円
- 事業利益：900億円
- 親会社の所有者に帰属する当期利益：320億円
- ROIC：3.9%
- オーガニック成長率：0.3%

### 2017-2019中期経営計画の振り返り

財務目標	FY17-19中計 FY20目標	FY19実績
事業利益額	1,370 億円～	992 億円
事業利益率	10 %	9.0 %
ROE	10 %～	3.3 %
EPS成長率	年二桁成長	-35.9 %
海外(コンシューマー食品)売上成長率	年二桁成長	+1 %
財務戦略	FY17-19中計	FY17-19実績
営業キャッシュ・フロー	3年間で約 3,500億円	3年間で 3,647億円
売上高EBITDA率	13%台後半	FY19 14.9 %
成長投資	設備投資、R&D、M&Aを三位一体でマネジメント ● R&D 各年度 290億円程度 ● 設備投資 3年間で約 2,300億円	● R&D FY17 278億円 FY18 278億円 FY19 275億円 ● 設備投資 3年間で 2,427億円 ● M&A 3年間で 291億円
株主還元	● 配当性向 単年度 30%を目標 ● 総還元性向 3年間で 50%～を目標	● 配当性向 FY17 30.0 % FY18 59.7 % (除く減損30.7%) FY19 93.1 % (除く減損37.5%) ● 総還元性向 3年間で 85.9 % (除く減損56.7%)
資金調達	ネットD*/Eレシオ 50%を目標	ネットD/Eレシオ FY19 46.5 %

\* ネットD=有利子負債(リース負債除く)ー現預金×75%

### 投下資本効率とオーガニック成長への回帰の重視へ

私たちは、2030年の目指す姿として、「食と健康の課題解決企業」に生まれ変わることを宣言し、食と健康に関わる生活習慣を改善することに企業活動を集中し、グローバル企業として成長を持続させていくためのレベルとして、2030年度にはROIC13%、オーガニック成長率5%の構造を実現していきます。実現に向けて強みに磨きをかけることで事業基盤のポテンシャルを最大限に活かし、外部環境の変化に適応しながら競争優位性を高く持続的にしたいと考えています。

2030年のあるべき姿からバックキャストして策定した中期経営計画においては、2025年度にROIC10-11%の実現を目指しており、その中期経営計画の最初の2020-2022年度を構造改革フェーズと位置付けて、まずはROIC8%を実現していきます。構造改革フェーズにおける

重要な点は、①事業ポートフォリオを効率性と成長性の観点から再構築すること、②投資を重点事業に集中すること、③全社共通費を効率化することです。非重点事業は2022年度までに撤退・売却を含め資産圧縮を進めます。

#### 事業別ROIC目標

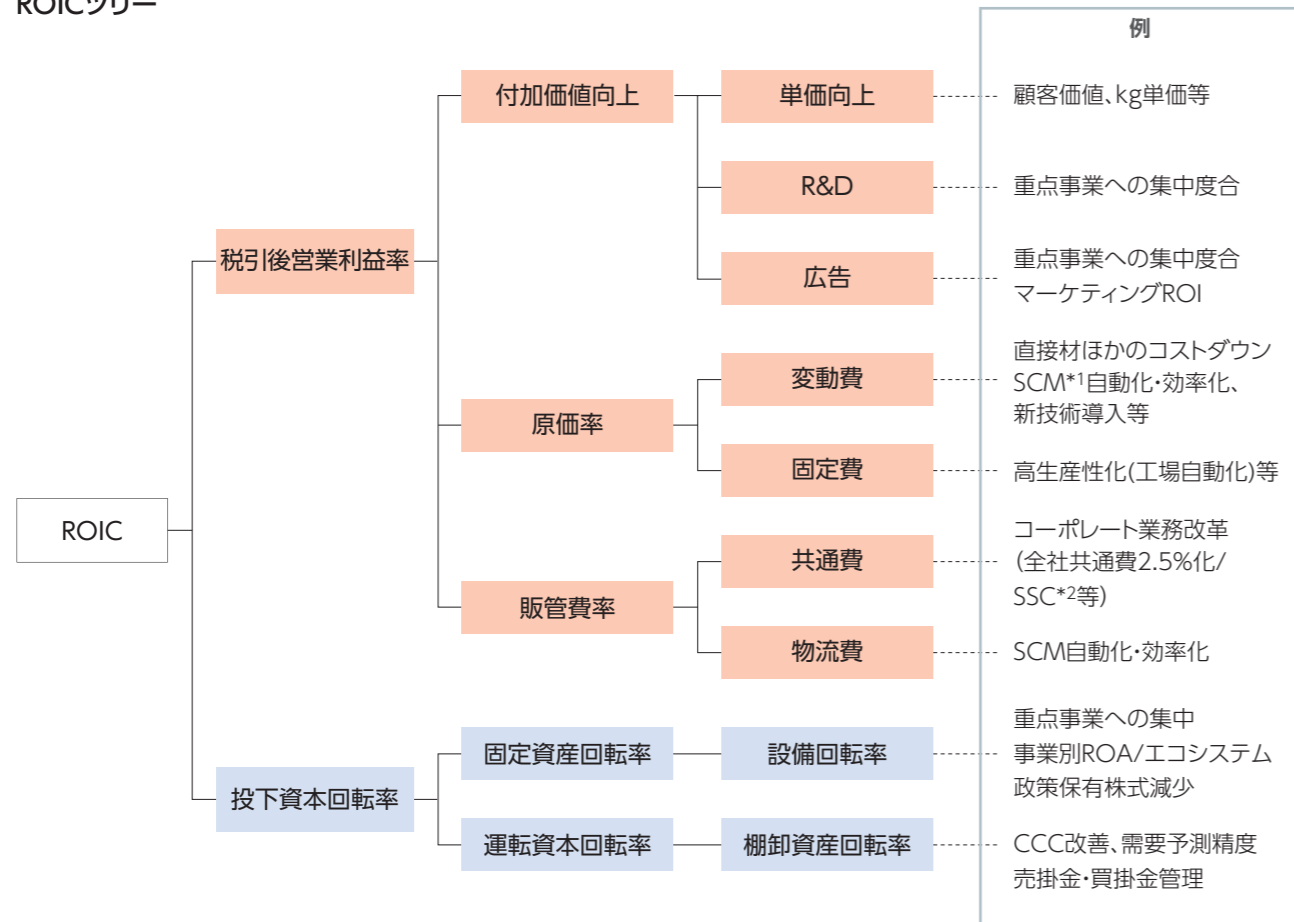
	ROIC				WACC
	FY19 (実績)	FY20 (予想)	FY22	FY25	
調味料・食品	8.7%	9.3%	12%～	17%～	6%
冷凍食品	-0.3%	-1.1%	1%～	5%	5%
ヘルスケア等	0.8%	3.8%	10%～	12%～	8%



今後、事業ごとに、事業の特性や戦略に応じた資産規模およびそれを支える資本構成を見定め、2025年度以降はWACCを上回る超過利潤を創出し続けることを目指します。そのために、当初は事業別ROA、キャッシュ・コンバー

ジョン・サイクル(CCC)、事業利益率を社内のKPIとして使用しますが、「全社オペレーション変革タスクフォース」を通じて全ての業務でROIC改善を自分ごと化していきけるよう、「ROICツリー」を浸透させていきます。

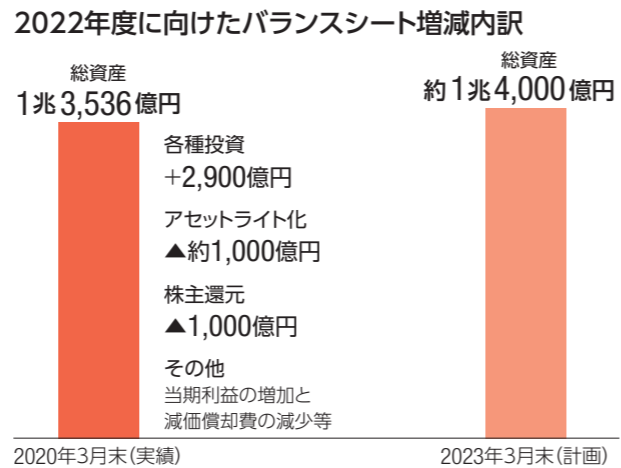
ROICツリー



\*1 サプライチェーン・マネジメント \*2 シェアードサービスセンター

バランスシートの目指す姿

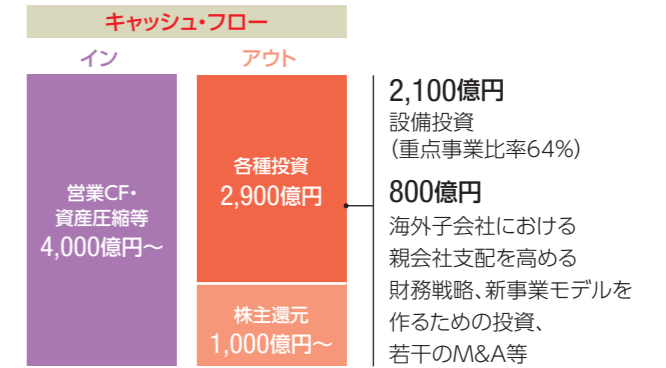
中期経営計画の構造改革フェーズである2020-2022年度においては、資産サイドは非重点事業を中心とした資産圧縮、CCC改善、政策保有株式の段階的な削減、グループ会社間の資金効率化を行い、総資産の増加を抑えていきます。負債・資本サイドは、子会社株式の追加取得等により一時的にネットD/Eレシオが50%を超過する可能性があるものの、中期的にはネットD/Eレシオ50%を目途としてコントロールしていきます。



キャッシュ・フロー計画

中期経営計画の構造改革フェーズである2020-2022年度においては、営業キャッシュ・フロー(CF)と事業構造改革による資産圧縮等に伴うキャッシュインの合計を4,000億円以上と計画しています。2,900億円を成長投資に、うち2,100億円を設備投資に充てますが、その64%を重点事業に集中させます。また、株主還元は1,000億円以上と計画しています。

2020-2022年度のキャッシュ・フロー計画



2020年度計画

営業キャッシュ・フロー 1,300億円程度を見込む  
設備投資 860億円(重点事業比率 63%)

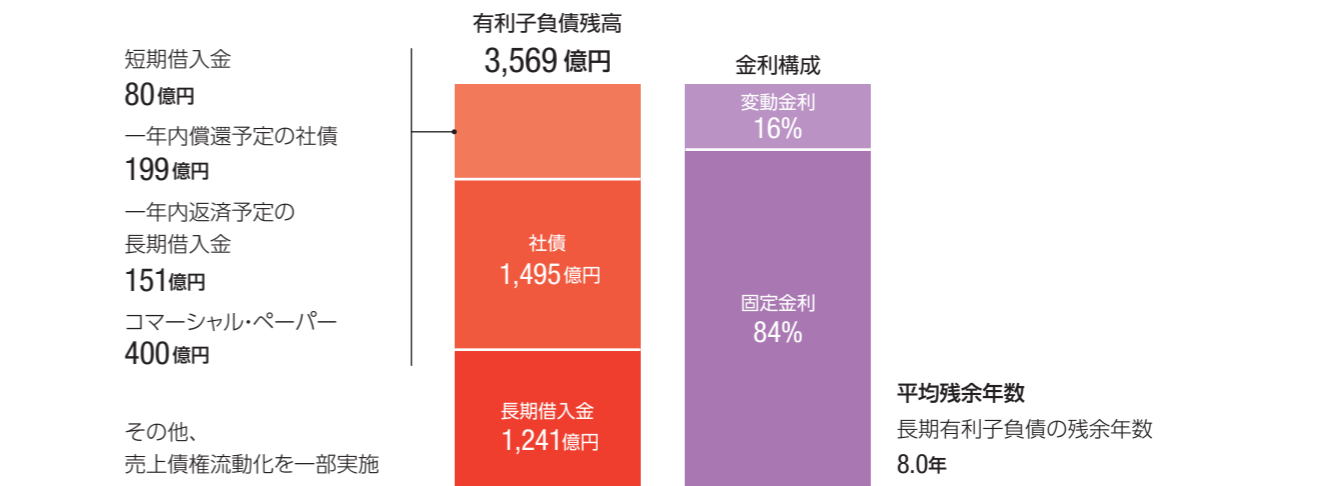
資金調達リスク、為替リスクへの対応

私たちは現在の新型コロナウイルスのパンデミック下において、食と健康のライフラインを守るため、最大限の努力と可能な限りの対策を講じ、世界各地で生産の継続に当たっています。事業継続をサポートするためにいち早くグループ内での緊急貸付枠を設定しています。金融市場の急激な変化をリスクと認識し、連結ベースで十分な手元流動性を確保しており、これによって危機時の安全性を高めるとともに、地域ごとのキャッシュマネジメントシステムを整備し、グループ間で余剰資金を有効に活用しています。

また、資金調達手段については、社債、コマーシャル・ペーパー、金融機関借入、売上債権流動化等、多様化を図り期日を分散させています。加えて、これらをバックアップするコミットメントライン等を備えています。

為替については、各国・地域において外貨建ての営業債権・債務、有利子負債等の確定した取引については原則として為替予約をすることで、急激な変動リスクを回避しています。

調達種類別有利子負債残高(リース負債除く)の内訳(2020年3月末)



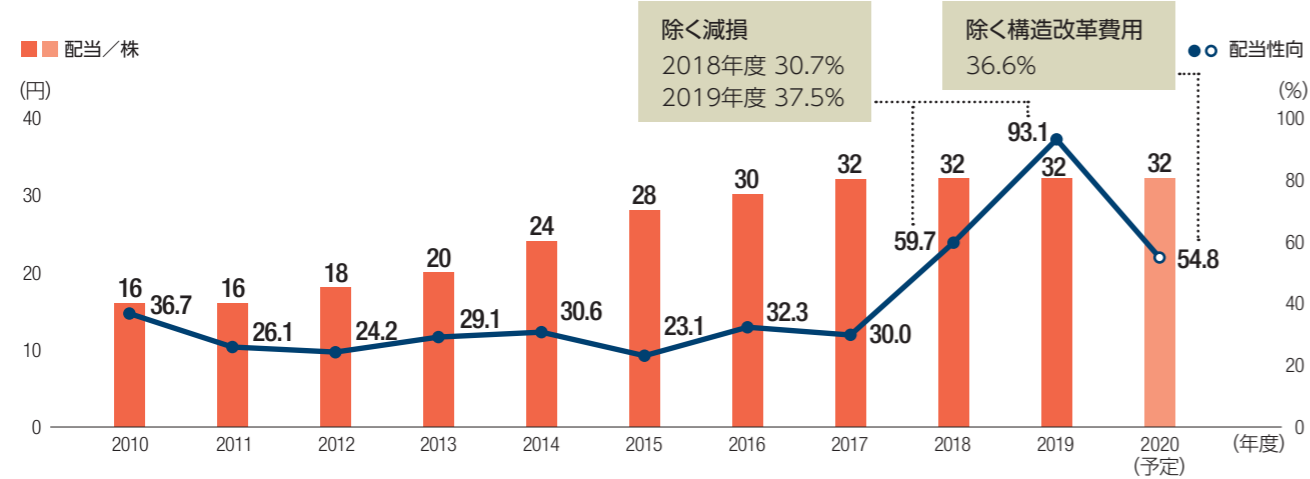


株主還元方針

長期的に企業価値の最大化を目指す中で安定的・継続的に株主還元を拡充していくことを目指します。中期経営計画の2020-2022年度においては、構造改革に伴う売上減や費用の発生があるものの、連結配当性向を40%に引き

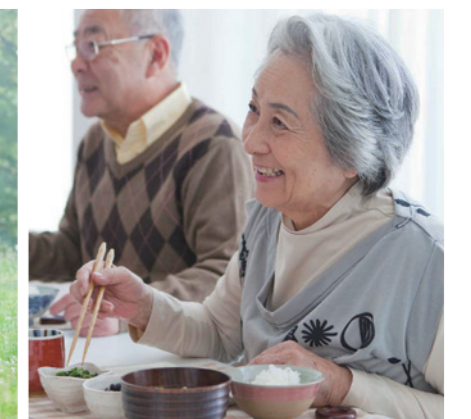
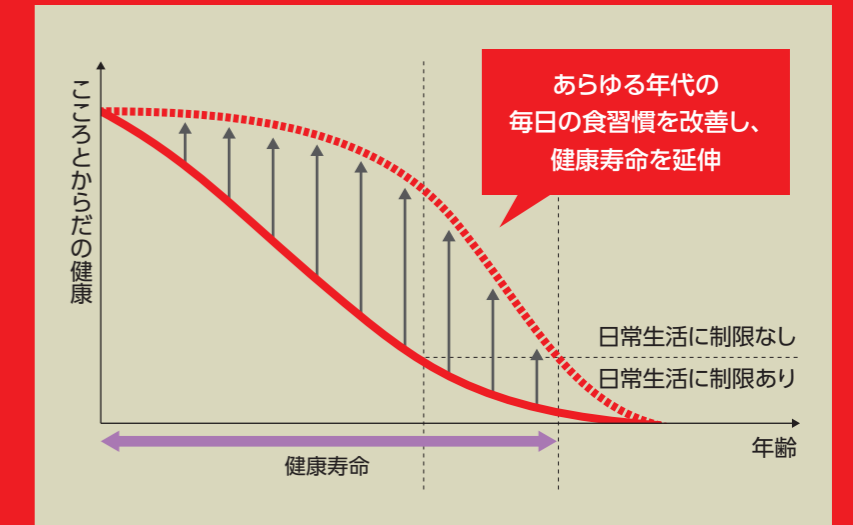
上げ(従来は30%)、自己株式取得についてはフリー・キャッシュ・フローの状況や市場環境を踏まえ、連結総還元性向50%以上を目途に実施していきます。

配当金・配当性向の推移



2030年の目指す姿

味の素グループは、食と健康の課題解決企業へと生まれ変わります。





# 2030年の目指す姿

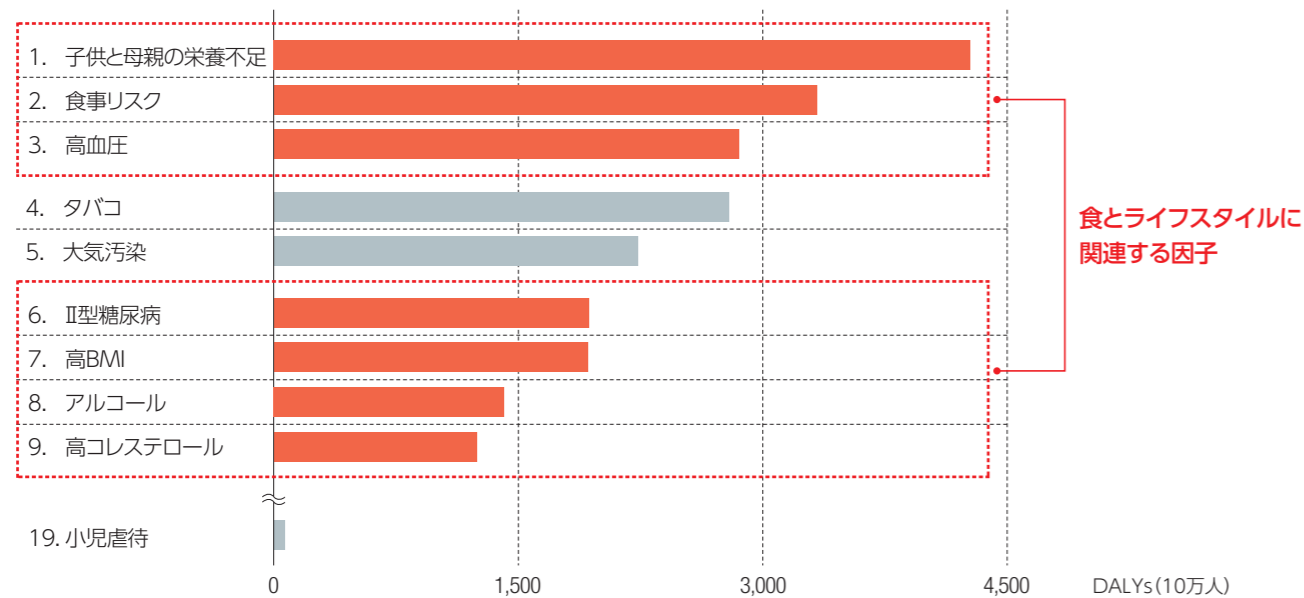
2030年に「食と健康の課題解決企業」を実現することを目指して、ビジョンを一新しました。その背景について、ご紹介します。

## 世界的に健康課題が増大する中で食の重要性が顕在化

疾病・傷害による健康損失を比較的に定量化するための体系的かつ科学的な取り組みである「世界の疾病負荷研究 (GBD: Global Burden of Disease)」(2017年)では、「食事リスク」や「メタボリックシンドローム」等、食とライフスタイルに起因する健康課題が世界的に広がっていること

が報告されています(下図)。GBDによると、世界全体における「食事リスク」因子の中でも、以下①～⑤の摂取量の順にDALY\*が高いことが明らかになっています：①低全粒穀物、②高ナトリウム(高塩分)、③低果物、④低ナッツ、⑤低野菜

### 世界全体におけるDALYに影響する危険因子(2017)

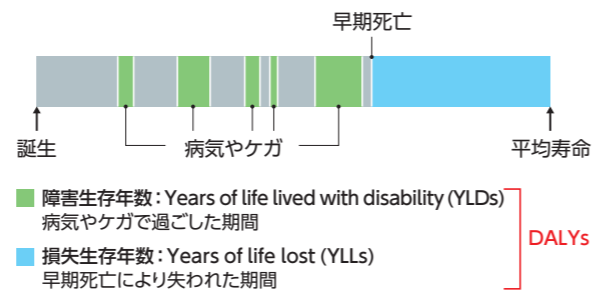


出典: <https://vizhub.healthdata.org/gbd-compare/>

### \* 障害調整生存年数(DALYs: Disability-Adjusted Life Years)とは

障害の程度や障害を有する期間を加味した生存年数のこと。「早死により失われた期間」と「疾病により障害を余儀なくされた期間」を足すことで算出される。1990年代初めにハーバード大学のマーレー教授らが開発した。DALYは疾病や障害に対する負担を総合的に示すものであり、平均寿命とは異なる保健アウトカム指標としてWHOや世界銀行が採用。公衆衛生と健康影響評価の分野で健康寿命と相補的な指標としてグローバルに用いられている。

### 保健アウトカム指標の基礎概念



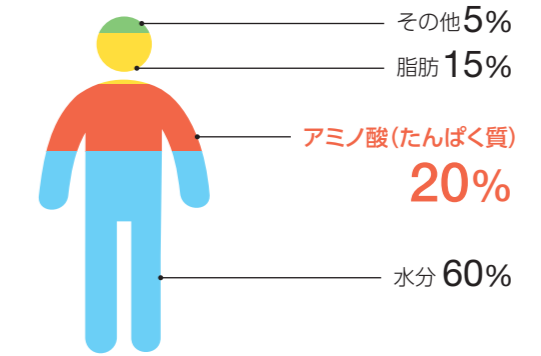
## 「アミノ酸のはたらき」で食と健康の課題を解決する

人のからだの2割はアミノ酸でできています。うま味成分のグルタミン酸がアミノ酸であったことから、味の素グループは創業以来100年以上にわたりアミノ酸の研究を重ねてきました。

アミノ酸には、「食べ物をおいしくする」「成長、発育を促す」「消耗を回復する」「体調を整える」等のはたらきがあります。これらを科学的に追究し、独自の技術・素材を駆使して食と健康に関わる生活習慣を改善することは、当社グループの強みを活かした社会貢献であり、成長を取り戻す機会でもあります。うま味によるおいしい減塩とそれを支える「おいしさ設計技術」の深化、当社グループ製品およびそれを用いて作った料理の栄養価値を可視化し評価するツール(ANPS\*)の導入、食とアミノサイエンスの融合によ

る提供価値の進化、社会課題解決に向けた業界リーダーシップの発揮等を通じて、食と健康の課題解決企業の実現を目指します。

### 人のからだの構成成分



\* The Ajinomoto Group Nutrient Profiling System

▶ 詳しくは「栄養へのアプローチ」P.37-40をご覧ください。

### 公衆衛生学者からのメッセージ

データサイエンスを軸とした個別化やテクノロジーの活用を通じて各地の文化や生活スタイルに合った「食と健康」が求められています



英キングス・カレッジ・ロンドン教授  
渋谷 健司

「世界の疾病負荷研究(GBD)」によると、食は最も重要な健康の決定要因の一つです。最新の推計によると、食に由来する健康の損失は、喫煙や高血圧を超えています。食事内容を改善していくためには、科学的知見のみでは解決はできません。なぜならば、食は極めて社会的・文化的な要素の大きい分野だからです。今後の健康分野は、「社会システム」として包括的なアプローチ、そして、平均値の議論から個別対応が必要となります。その中でも、食は最も重要な要素であり、今後の食品業界に求められることは、食・栄養を基盤とした一人ひとりの幸せを追求することでしょう。

最新科学とデータサイエンスを活用した「予測予防」の時代が始まりつつあります。特に、食事や栄養改

善、各種バイオマーカー、ゲノム編集技術等を用いた疾病予防が将来は可能になるのではないかと考えられています。つまり、食と健康は、マスを対象とした食事・栄養指導から、データサイエンスを軸に最新科学の一分野に大きく変貌しようとしています。そして、民間企業は、個別化やテクノロジーを活用しながら、各国・地域の文化や生活スタイルに合った健康的な食事の普及やエビデンスのある予防事例を世界的に共有していくことが求められます。

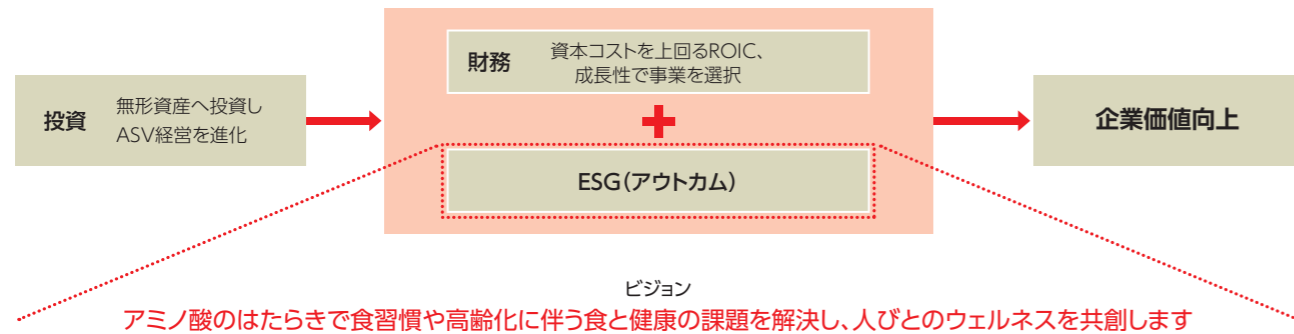
変化が激しく不確実性の高い現代の経営には、「センスメイキング(納得感)」が重要です。現在何が起きていて、自分たちはどこに向かっているか、組織のメンバーやステークホルダーを納得させることで、組織を進化させイノベーションを起こすのです。味の素グループは本年2月、2030年の目指す姿として、「食と健康の課題解決企業」に生まれ変わることを宣言しました。その目標から逆算して今やるべきことを考え抜き、将来を自ら作り出すことが期待されます。



# 味の素グループが創出するアウトカム

食と健康の課題解決へあらゆる経営資源を集中し、ASV経営を進化させます。  
重点事業を通じて人々の生活をより良くし、地球の持続可能性を高めることで  
企業価値向上を図り、ビジョンの実現を目指します。

## 企業価値向上の道筋

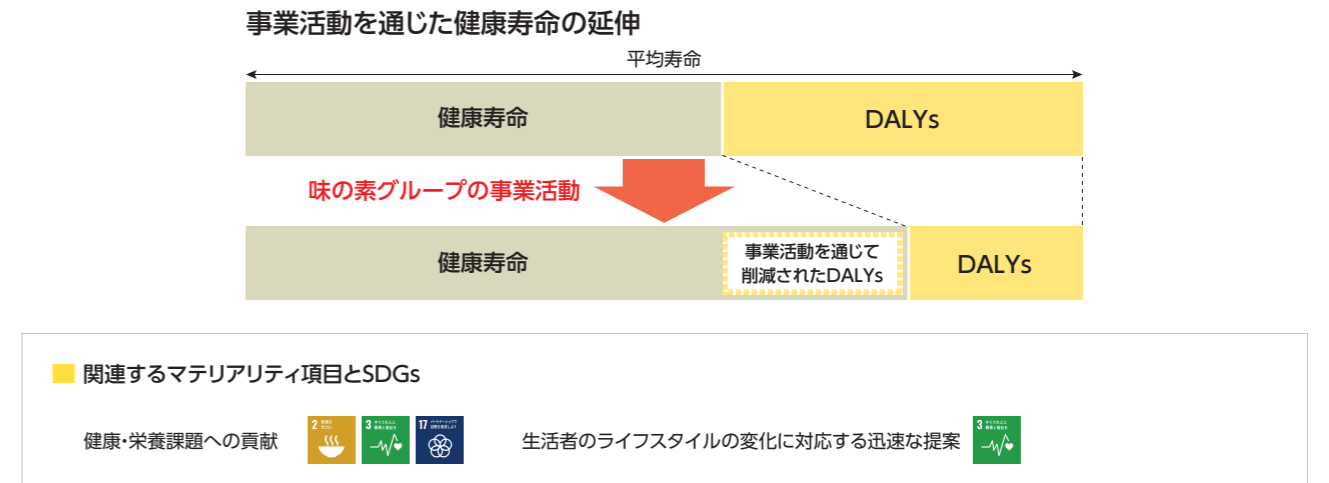


## アウトカムのKPI

2030年に向けた2つのアウトカムについては、定量的な目標・KPIを設定して実現度合いを測ります。

**アウトカム 1 2030年までに、10億人の健康寿命を延伸します。** (P.37) 栄養へのアプローチへ

現在、DALYを用いて定量KPIを設定すべく手法の開発を進めています。今後、統合報告書等を通じて報告する予定です。



▶ 詳しくはマテリアリティ一覧をご覧ください。  
[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/csr/pdf/2020/materiality\\_jp.pdf](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/csr/pdf/2020/materiality_jp.pdf)

**アウトカム 2 2030年までに、環境負荷を50%削減します。** (P.41) 地域・地球との共生へのアプローチへ

## KPI

気候変動の緩和	温室効果ガス排出量削減率(スコープ1、2*1総量) FY25 : 30%削減(対FY18) FY30 : 50%削減(対FY18) 水使用量対生産量原単位削減率 FY30 : 80%削減(対FY05) 飲料使用水森林涵養率 FY25 : 100%以上
資源循環型社会の実現	プラスチック廃棄物 FY30 : ゼロ化 フードロス削減率*2 FY25 : 50%削減(対FY18)
サステナブル調達の実現	持続可能な調達比率 FY30 : 課題原料*3 100%

\*1 スコープ1 : 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス、車両等)  
スコープ2 : 他者から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出

\*2 原料受け入れからお客様納品まで  
\*3 コーヒー豆、パーム油、紙、大豆、牛肉



▶ 詳しくはマテリアリティ一覧をご覧ください。  
[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/csr/pdf/2020/materiality\\_jp.pdf](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/csr/pdf/2020/materiality_jp.pdf)





アミノ酸のはたらきを  
活用して  
「妥協なき栄養」を推進し、  
世界中の人々の  
QOLを改善

生活習慣病や栄養不足等、食とライフスタイルに起因する健康課題が世界中で増大する中、「おいしい減塩」と「たんぱく質摂取促進」に最も重点的に取り組み、おいしく栄養バランスの良い食事をサポートします。

### 栄養を取り巻く社会課題

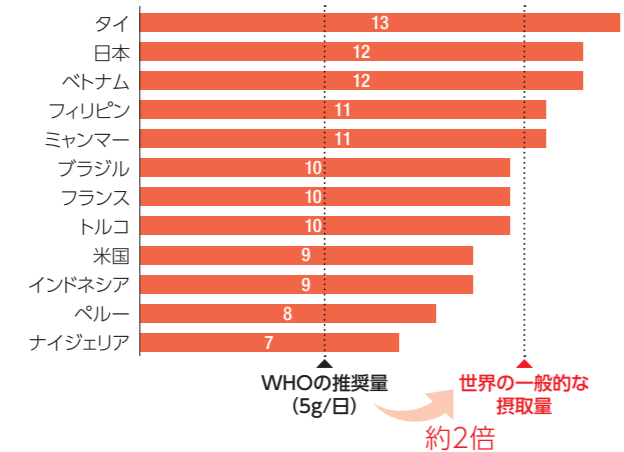
過剰な塩分摂取がもたらす高血圧や心疾患のリスクが世界的に深刻化しています。すでに全世界の人口の20%が高血圧状態にあるといわれており、タイ、日本、ベトナム等味の素グループの主要事業展開国においても塩分摂取量はWHO推奨値を大きく上回っています。

一方で、高齢者の栄養不足による虚弱化も進んでいます。WHOによれば、全世界の高齢者の約20%が筋肉量や筋力の強化につながるたんぱく質等の必須栄養素を十分に

分に摂取できていません。これは、介護が必要な人が増えることを意味しており、健康寿命の観点から大きな課題だといえます。加えて、高齢者予備軍である成人のメタボリックシンドローム人口も増加しています。

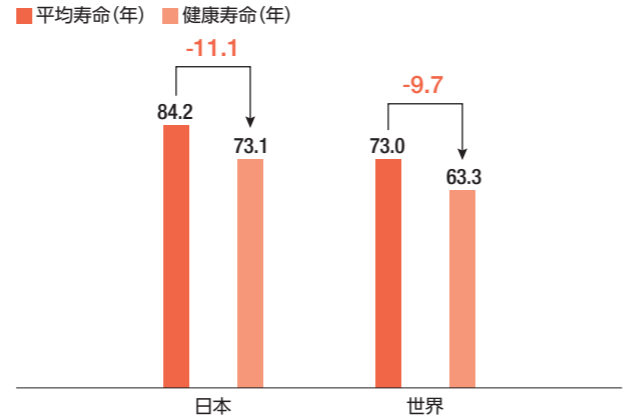
今後、さらに高齢化が進み、生活習慣病の一層の深刻化が予測される中、毎日の食生活と密接に関わる食品企業に求められる社会的な責任と期待がますます高まっています。

### 塩分摂取量 (g/日: 2010年)



出典: WHO, "Noncommunicable diseases country profiles"

### 平均寿命と健康寿命 (出生時: 2017年)



出典: WHO, "World Health Statistics - Life expectancy and Healthy life expectancy, Data by country"

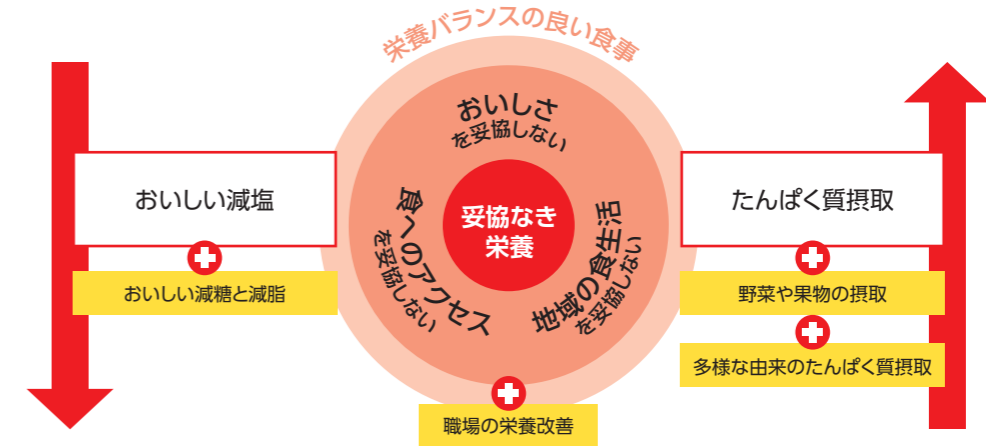
### 「妥協なき栄養」～栄養へのアプローチに関する基本的な考え方

栄養に関する課題解決に貢献する製品・ソリューションを提供する上で味の素グループが大切にしているのは、「Nutrition without compromise (妥協なき栄養)」の姿勢です。当社グループは次の3つを妥協しません。1つ目は「おいしさ」です。創業の礎であるアミノ酸のはたらきを活かし、減塩等の健康価値だけでなくおいしさも追求します。2つ目は「食へのアクセス」です。世界には入手可能な食品が限られている人々がいますが、製品、原料、流通、利便性等に対する取り組みを通じて、全ての人が健康的で栄養価の高い食事を摂ることができるよう努めます。最後に「地域の食生活」です。事業を展開する各ローカル市場の慣習や

食の嗜好、資源、原料、ステークホルダーを尊重し、われわれのオペレーションモデルをそれらに適応させています。さらに社会課題や生活者の食への価値観の多様化、すなわち個々人に適した対応も重視していきます。

栄養戦略の最重点取組項目として、「おいしい減塩」「たんぱく質摂取促進」に注力します。加えて、「おいしい減糖と減脂」「野菜や果物の摂取促進」「多様な由来のたんぱく質摂取促進」「職場の栄養改善」という4つの重点取組項目を定めました。アミノ酸のはたらきを活用しながらこれらに取り組むことで、おいしく栄養バランスの良い食事が続けられるよう支援し、世界中の人々のQOLを改善します。

### 味の素グループの栄養へのアプローチ



最重点取組項目	内容
おいしい減塩	味の素グループは、塩分の過剰摂取の解決に貢献できる独自の技術をもっています。その先端バイオ・ファイン技術を駆使し、おいしさを損なわない減塩の促進に取り組んでいます。
たんぱく質摂取促進	たんぱく質を構成するアミノ酸を提供して質の低いたんぱく質源に不足しているアミノ酸を補給したり、われわれの調味料を通じて食事中のたんぱく質の風味を向上させたりすることで、恵まれない人々や高齢者等のたんぱく質摂取の改善に取り組んでいます。
重点取組項目	内容
おいしい減糖と減脂	砂糖の代替甘味料やレシピの開発等により、自社製品や取引先の製品の減糖・減脂にも注力しています。
野菜や果物の摂取促進	栄養バランスの良い食事をサポートすることでビタミン・ミネラル等の栄養源である野菜や果物の摂取を促進しています。例えば、生活者がより多くの野菜・果物を摂取するようなレシピを製品パッケージに表示しています。
多様な由来のたんぱく質摂取促進	地球の健康という観点から、サステナブルで多様なたんぱく質摂取に取り組んでいます。味の素グループは、アミノ酸を補給することで、植物由来のたんぱく質の栄養価を高めることができます。
職場の栄養改善	味の素グループは従業員の健康が最も重要な基盤の一つであると考え、職場の栄養改善に注力するとともに、従業員の栄養に関するリテラシーの向上に取り組んでいます。

▶ 詳しくは「サステナビリティデータブック2020」をご覧ください。  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>



## 味の素グループ栄養プロファイリングシステム

### 栄養価値を共通の基準で評価開始

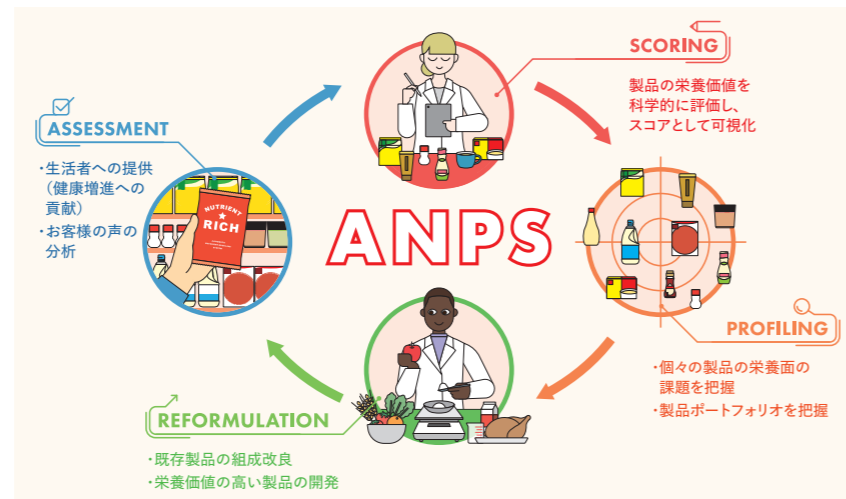
2020年4月、味の素グループは栄養プロファイリングシステムを日系企業で初めて導入しました。ANPS-P (for Product)は、現行製品だけでなく開発中の製品も含め、各製品の栄養成分のデータを収集・分析するシステムです。オーストラリア、ニュージーランドで用いられているHealth Star Rating Systemのスコア算出方法に準拠しており、過剰摂取を避けるべき栄養成分と、不足しがちで摂取が推奨される栄養成分・食品群の製品中含量をもとに、製品の栄養価値を科学的に評価します。

第一段階として、日本を含む7カ国、9法人の約500品種の製品を対象に、ANPS-Pという共通の基準で評価し、個々の製品の栄養面の課題を抽出するとともに、対象製品全体のポートフォリオの状況を把握します。その結果を製品改訂や栄養価値の高い製品の開発に活かします。上市後、お客様の声を分析し、さらなる製品改訂へとつなげ

ます。このサイクルを回すことで、生活者の健康増進に貢献するとともに、当社グループの製品ポートフォリオの改善を図ります。将来的には、栄養バランスの良い食事を総合的にサポートすることを目指し、当社グループの調味料を用いて作った料理に対する栄養プロファイリングシステムを開発・導入する計画です。

▶ 詳しくは「サステナビリティデータブック2020」をご覧ください。  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

### 栄養プロファイリングシステム



## U20 Healthy Umami Research Project

### 世界の塩分過剰摂取課題に対する味の素グループの提言

うま味を活かして「おいしい減塩」に役立つMSG。その有用性はすでに学術誌や学術団体で認められていますが、MSGにナトリウムが含まれることから、国連食糧農業機関 (FAO) やWHO等の国際機関や、EUを中心とする各国行政の一部からは、逆に塩分過剰摂取のリスクと捉えられることもあります。一方、MSGの安全性については国際機関が担保しているものの、過去に広まった誤解を払拭することは容易ではなく、風評被害が続く一因となっています。

味の素グループは、おいしさにこだわった減塩にフォーカスし、MSGの有用性および安全性に関する科学的根拠を蓄積・整理し、国際機関や各国行政に提供していきたいと考えています。その一環として、2020年度より新たな研究プロジェクト「U20 Healthy Umami Research Project」をスタートさせました。このプロジェクトでは、塩

分過剰摂取という課題に対し、生活習慣病に対するWHOの取り組み\*も考慮して、MSGが公衆栄養上どのような価値を持つかについてグローバルに検証します。また、その研究成果を今後、様々な国際会議の場で公表し、世界の公衆衛生・栄養に携わる人々に発信・訴求していく予定です。

うま味概念は日本で生まれました。当社グループはおいしさと栄養改善を結び付け、世界初の「低栄養からの脱却を目指した」調味料としてMSGを製品化しました。それ以来、世界中の食事のおいしさと栄養改善に貢献し続けています。発明から1世紀を経た今、現代の新たな栄養課題である塩分過剰摂取を解決するために、うま味の生みの親である味の素グループの責任として、新たな活用価値を世界に伝えていきます。

\* WHOの「非感染性疾患の予防とコントロールのための包括的世界モニタリングの枠組み」では、2025年までに食塩の摂取30%減を掲げている。

### MSGへの誤解の払しょく

#### 1970年代から続く誤解を解消するためにMSGの安全性訴求とうま味の研究を推進

1970年代、米国においてMSGの安全性を疑う声が多くなりました。「チャイニーズレストラン・シンドローム\*の原因はMSG」という根拠のない噂からMSGへの懸念を抱く消費者が増え、いまだに欧米では「NO MSG」を掲げるレストランや食品メーカーも見られます。

そうした誤解を解くため、味の素グループは1980～90年代にMSGの安全性の科学的証明とうま味の研究を推進しました。そして、米国食品医薬品局 (FDA) 等の国際機関がMSGを検証し、安全であると公表しました。2000年代に入り、当社グループはうま味の

生理機能の研究を進めました。その結果、うま味やグルタミン酸の受容体が発見され、5番目の味覚としてのうま味の認知や、食物の消化吸収への関与等の解明が進みました。現在もイベントやSNS等を通じて、MSGの安全性と有用性を訴求しています。

\* 中華料理を食べた後に発生するとされるしびれ、脱力感、動悸等の症状群

▶ 詳しくは「サステナビリティデータブック2020」をご覧ください。  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

▶ MSGについてはこちらをご覧ください。(英語のみ)  
<https://www.whyyusemsg.com>

## CGFにおけるイニシアティブ

### 消費財業界における環境・社会課題解決を議論

世界約400社の消費財メーカーと小売業者が参加する「ザ・コンシューマー・グッズ・フォーラム (CGF)」は、サステナビリティ分野の様々な活動を展開しています。味の素 (株) 取締役社長の西井孝明は、CGFのボードメンバーの一員として、イニシアティブの普及と啓発に携わっています。

2019年6月にカナダ・バンクーバーで開催された「CGFグローバルサミット2019」のボードミーティングでは、業界全体の環境・社会のサステナビリティ等を議論しました。また、当社グループのアミノ酸を起点とする取り組みやうま味に関する情報を発信しました。このサミットでは、「Coalition of Action (活動連合)」というチームを作り、企業群がスピード感をもって目標達成に向かう旨決議がなされました。味の素 (株) は活動連合の一つである「Collaboration for Healthier Lives (CHL: より健康な生活への協働)」に参加しており、その日本支部「CGF Japan CHL」で共同議長を務めています。CGF Japan CHLは、政府や地域行政、大学・研究機関等と連携し、日本

における健康・栄養課題の解決を目指しています。また、日本における課題解決の成功事例をグローバルに展開していく予定です。

味の素グループは、様々なステークホルダーと連携しながら、世界中の人々のQOL改善に向け、世界レベルでの活動も積極的に推進していきます。



「CGFグローバルサミット2019」にて





ESG課題への  
取り組みを通じて  
SDGs達成に貢献

持続可能な社会づくりおよび経済価値の創出に向けて、気候変動への適応とその緩和、資源循環型社会の実現、サステナブル調達の実現に重点的に取り組み、2030年度の目標達成を目指します。

ESG課題に対して、2030年度までの目標と対応策を設定

味の素グループは、モノづくりから消費の場面に至るまで、社会・お客様と共に、地域・地球との共生に寄与します。そのために重要なESG課題を特定し、2030年度までの目標を設定しています。温室効果ガスについては、脱炭素経営に向けたアクションを着実に進め、2030年度までに排出量を2018年度比で50%削減します。これにより、後述

のTCFDシミュレーションで導き出した将来予想される80-100億円/年のリスクを軽減していきます。また、水リスク、プラスチック廃棄物、フードロス、サステナブル調達についても、目標達成に向けた活動を進めていきます。これらの活動を通じて、味の素グループは持続可能な社会づくりやSDGsの達成に貢献します。

地域・地球との共生に関する目標

ESG課題	目標	主な施策
気候変動への適応とその緩和	温室効果ガス FY25：30%削減(対FY18) FY30：50%削減(対FY18)	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際イニシアティブへの参加</li> <li>省エネ、再生可能エネルギー電力利用</li> <li>新技術による社会への貢献</li> </ul>
	水リスク FY30：80%削減(対FY05) 飲料使用水森林涵養率 FY25：100%以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産工程の水使用量削減</li> <li>水源の森林整備</li> </ul>
資源循環型社会の実現	プラスチック廃棄物 FY30：ゼロ化	<ul style="list-style-type: none"> <li>リデュース：包装資材のコンパクト化等</li> <li>リサイクル：モノマテリアル素材への転換 産官連携成果技術の共有</li> </ul>
	フードロス FY25：50%削減(対FY18)	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産工程の歩留まり改善</li> <li>有効活用先拡大</li> </ul>
サステナブル調達の実現	持続可能な調達比率 FY30：課題原料100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能なコーヒー豆、パーム油、紙、大豆、牛肉の調達</li> <li>「動物との共生に関するグループポリシー」に沿った調達</li> </ul>

\*1 対生産量原単位削減率 \*2 原料受け入れからお客様納品まで

気候変動への取り組み

温室効果ガス排出量の削減に向けて

世界的に喫緊の課題である気候変動対応は、味の素グループの事業にも原材料の調達不全をはじめ多大な影響を及ぼします。当社グループは気候変動を全社経営レベルのリスクかつ機会と捉え、ライフサイクル全体での負荷低減を目指しています。

当社グループの温室効果ガス排出量は、目標の基準年としている2018年度において、事業活動に伴う直接排出のスコープ1と間接排出のスコープ2の合計で約220万CO<sub>2</sub>トンです。また、製品の使用・廃棄、輸送、従業員の出張・通勤、投資等、その他の排出であるスコープ3を加えた製品ライフサイクル全体の温室効果ガス総排出量は約1,400万CO<sub>2</sub>トンで、スコープ3が全体の80%以上を占めています。

スコープ1およびスコープ2については、2030年度に2018年度比50%削減を目指しています。この目標を達成

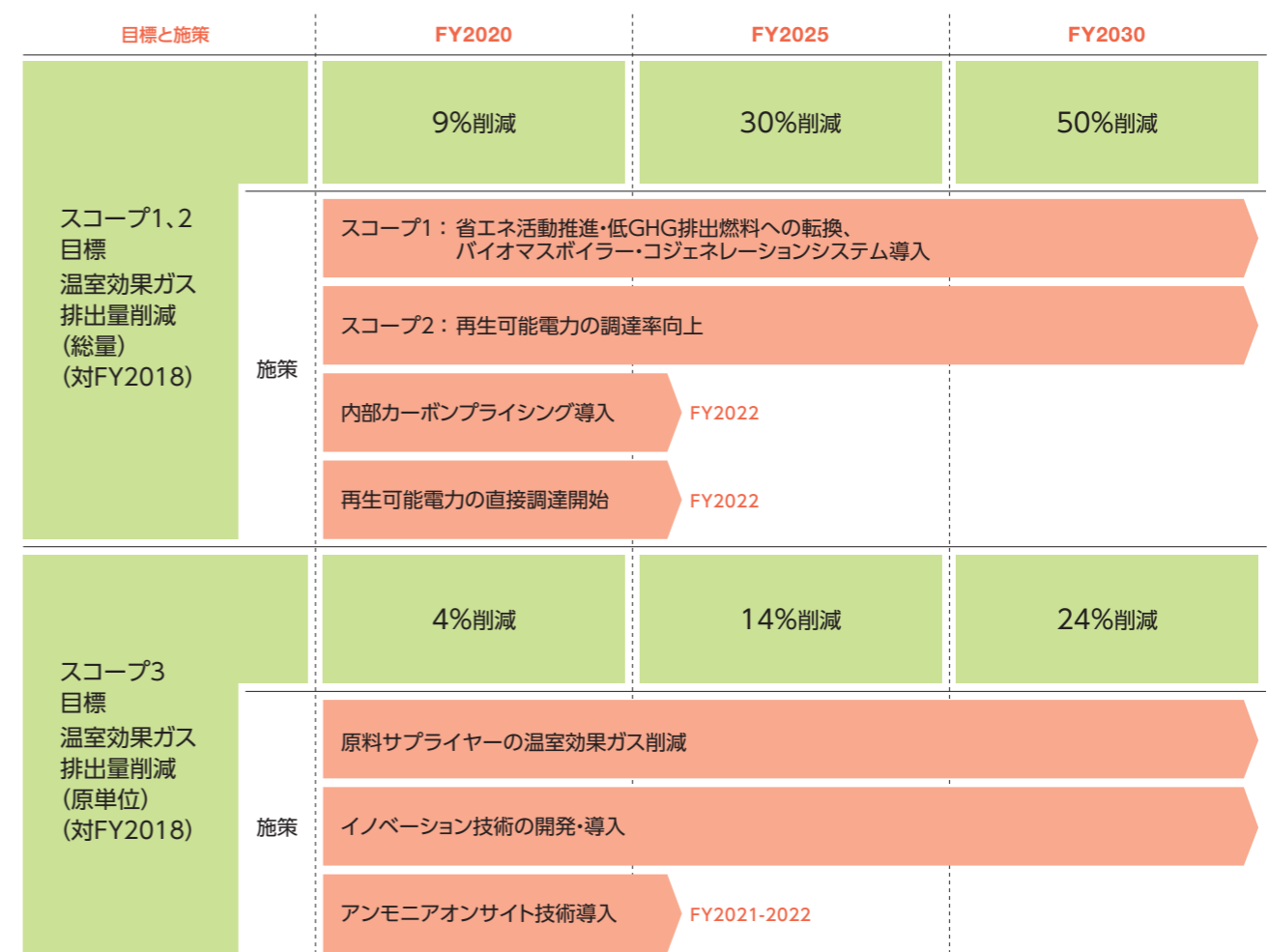
するための施策として、省エネルギー活動や温室効果ガス発生量の少ない燃料への転換、バイオマスや太陽光等の再生可能エネルギー利用、エネルギー使用量を削減するプロセスの導入を進めています。

スコープ3については、2030年度に2018年度比24%削減を目標としています。中でも、原材料が製品ライフサイクル全体の温室効果ガス総排出量の約60%を占めていることから、原料サプライヤーへの温室効果ガス削減の働きかけや、アンモニアのオンサイト生産\*等の新技術導入に向けた検討を進めています。

\* アミノ酸を発酵生産する際に使用するアンモニアは現在購入しており、その生産・輸送には多くのエネルギーを要する。味の素グループは、新触媒を利用することで必要量のアンモニアを自社工場内で生産できるモデルを構築し、2021-2022年の実用化を目指している。

▶ 詳しくは「サステナビリティデータブック2020」をご覧ください。  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

温室効果ガス排出量削減のロードマップ





### TCFDへの対応、取り組み

味の素(株)は、金融安定理事会\*1が立ち上げたTCFD\*2(気候関連財務情報開示タスクフォース)による提言に賛同するとともに、2019年5月に発足したTCFDコンソーシアム\*3に参加しています。

TCFD提言の中で求められている気候変動のシナリオ分析については、水リスクを含めて実施しています。2018年度から2019年度にかけて、当社グループの主力製品のひとつであるうま味調味料「味の素®」をモデルとして、全生産拠点を対象にシナリオ分析を実施しました。その結果、2100年に平均気温が2℃上昇した場合、エネルギー単価増や低炭素社会の進行に伴う炭素税増加により80-100億円程度の財務リスクがあることが判明しました。

2020年度は、シナリオ分析をほかの事業領域に展開するとともに、インターナルカーボンプライシング\*4等の制度による財務リスクの軽減を検討する予定です。

\*1 世界主要国・地域の中央銀行、金融監督当局、財務省等の代表が参加する国際機関  
\*2 Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略  
\*3 TCFDに賛同した投資家と企業が共同で産業ごとにシナリオ分析・定量化の手法を開発し、共有することを目的として発足したコンソーシアム  
\*4 企業が独自に自社の炭素排出量に価格を付けることで、企業の低炭素投資・対策を推進する仕組み

▶ 詳しくは「サステナビリティデータブック2020」をご覧ください。  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

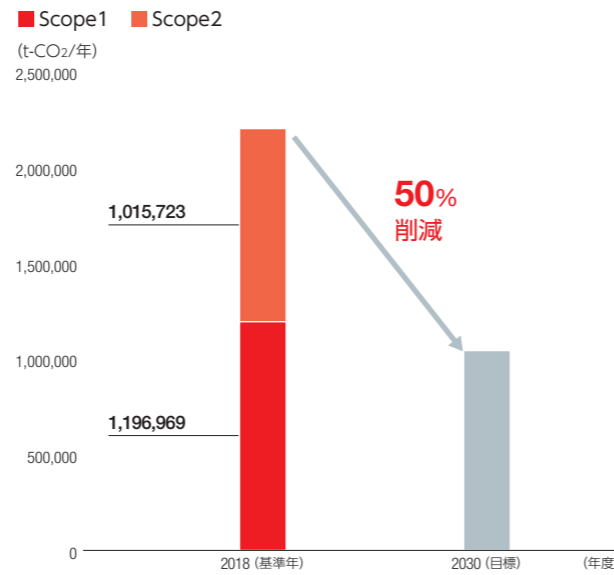
### SBT認定取得および RE100コミットメント

味の素グループの温室効果ガス削減目標が、産業革命前からの気温上昇を1.5℃に抑えるための科学的根拠に基づいた目標であるとして、国際的な共同団体であるSBT (Science Based Targets) イニシアティブから2020年4月に認定を取得しました。

また、2020年8月には、2050年までに事業運営に使用する電力を100%再生可能エネルギー由来で賄うことを目指す企業で構成される国際的な環境イニシアティブ「RE100」への参画を表明しました。



#### 味の素グループのScope 1、2とSBT目標



### プラスチック廃棄物の削減

味の素グループの製品・サービスは、様々な資源を使い生み出されています。地球上の限りある資源を効率的に活用するとともに、持続可能な循環型社会の実現に貢献することは、当社グループの責務です。近年注目が高まっているプラスチックの海洋廃棄物の問題に対しても、積極的に取り組んでいます。

当社グループのプラスチック包装資材使用量は年間約70千トン、そのうち約40%が日本国内、約60%が海外での使用となっています。とりわけ、プラスチック包装資材流出による環境への影響が問題視されている東南アジア地域での使用量が多くなっています。

味の素グループは、2030年度までにグループ使用量のプラスチック廃棄物をゼロにするという目標を掲げています。2020年3月に食品事業本部長をオーナーとする全社プロジェクトチームを発足し、目標達成に向けた戦略の立案・実行を進めています。このプロジェクトでは、「プラスチック使用量の削減」と「資源として循環可能な条件整備」の2つを重点テーマとしています。使用量削減については、包装の見直しによる薄肉化やコンパクト化、紙等への置き

換えを可能な製品から進めています。一方、資源として循環可能な条件整備については、モノマテリアルプラスチック包装資材や生分解性プラスチック包装資材の導入を検討しています。

当社グループの事業で用いるプラスチック包装資材においては、製品の安全性・品質保持に必要なバリア性等を保つために使用される複合素材や、食品に直接接触する包装資材での食品残渣等への対応が、マテリアルリサイクルを進める上での難しい課題となります。また、リサイクルを進める上では、回収・分別の仕組みを作ることも重要な条件整備となります。これらの取り組みは、国・地域・社会や関連する企業・イニシアティブとの連携が欠かせません。味の素グループは、業種を超えた幅広い関係者の連携を強めてイノベーションを加速するためのプラットフォーム「CLOMA」\*へ参画する等、社内外の連携を通じた取り組みを進めています。

\* クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンスの略称  
(英文名: Japan Clean Ocean Material Alliance)

▶ 詳しくは「サステナビリティデータブック2020」をご覧ください。  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

### プラスチック廃棄物削減のロードマップ

目標と施策	FY2022	FY2025	FY2030
目標	全使用量の把握	全使用量調査をもとに中間目標を設定	プラスチック使用量削減・有効利用率100%へ
FY2030 プラスチック廃棄物ゼロ化	生産の一層の安定化 個包装見直し 紙包装資材やリユース包装資材の導入		
有効利用	リサイクルが容易なモノマテリアルプラスチックや生分解性プラスチックの導入		



## フードロスの低減

世界では年間13億トンもの食料(消費のために生産された食料の約3分の1に相当)が廃棄されています。食資源は限られている一方で、世界人口の増加や食品の需要増が見込まれる中、味の素グループは、サプライヤーや生活者と連携しながらフードロスの低減を目指しています。

当社グループのフードロス削減目標は、①2025年度までに原料受け入れからお客様への納品までに発生するフードロスを2018年度比で半減する、②2050年度までに製品ライフサイクル全体で発生するフードロスを2018年度比で半減する、の2つです。当社がボードメンバーとして参画している「ザ・コンシューマー・グッズ・フォーラム(CGF)」も、「2025年までに生産や販売の過程で生じる食品廃棄物を半減する」という目標を掲げており、味の素グループは率先してこの目標達成に挑戦します。なお、17-19中計期間ではフードロス削減の基準年を2016年度としていましたが、2017年度以前は集計精度が十分でなかったことから2020-2025中期経営計画では基準年を2018年度に設定

しました。

目標の達成に向けて、当社グループが原料を受け入れてから製品を出荷するまでに発生するフードロスについては、工場における歩留まり改善やトラブル削減等、これまでの取り組みを継続しています。工場出荷後に発生するフードロスに対しては、製・配・販連携による「賞味期限の年月表示化」「賞味期間の延長」を実施するとともに、「納品期限の最適化」を継続して進めています。また、消費段階では、フードロス削減につながる外食・中食用の製品開発を継続するほか、調味料の力で余りものが出ないよう食べ切るレシピの提案等を継続して行っています。

味の素グループは、原料の生産段階からお客様が使用・廃棄されるまでの製品ライフサイクル全体におけるフードロス低減を目指し、今後もステークホルダーと連携しながら取り組みを進めていきます。

▶ 詳しくは「サステナビリティデータブック2020」をご覧ください。  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

### フードロス削減のロードマップ

目標と施策	FY2020	FY2025	FY2050
<b>第一段階目標</b> 原料受け入れからお客様への納品までに発生するフードロスを半減(対FY2018)	工場における歩留まり改善やトラブル削減		
	製・配・販連携による、「賞味期限の年月表示化」「賞味期間の延長」「納品期限の最適化」		
	CGFへボードメンバーとして参画		
<b>第二段階目標</b> 製品ライフサイクル全体で発生するフードロスを半減(対FY2018)	フードロス削減につながる外食・中食用の製品開発		
	家庭内でのフードロス削減の提案		

## ウェルネス、サステナビリティの取り組みをグローバルで加速します

サステナビリティ担当役員  
森島 千佳



「食と健康の課題解決企業」を目指す味の素グループにおいて、「栄養」課題への取り組みは、SDGs達成への貢献のみならず、成長戦略の中核といえます。強みでありユニークネスでもあるアミノ酸のはたらきを活用し「減塩」や「たんぱく質摂取促進」等の栄養課題に取り組み健康寿命の延伸に貢献します。また、栄養プロファイリングシステムの導入による栄養価値の見える化も図り、栄養改善の取り組みをグローバルに加速していきます。

環境課題においては、気候変動への対応として脱炭素経営に向けたアクションを着実に進めていきます。サステナ

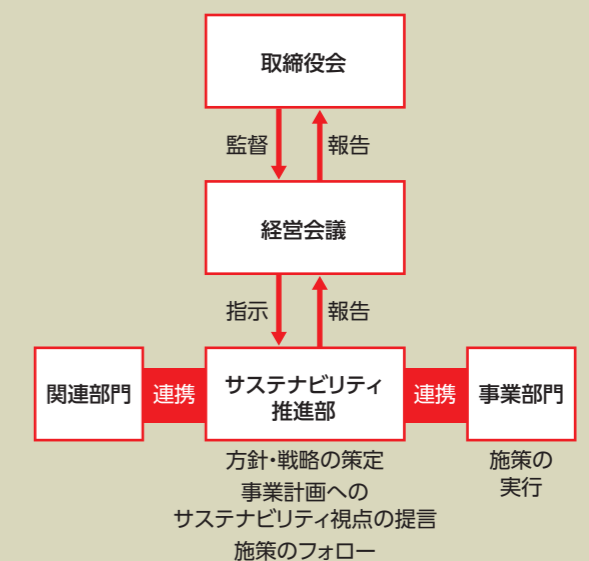
ビリティ推進体制を強化し、国・地域と連携して味の素グループ全体で温室効果ガス削減目標に取り組めます。また資源循環型社会の実現に向け、2030年度プラスチック廃棄物ゼロ化の目標達成を全社プロジェクトとして強力に推進します。

ウェルネス、サステナビリティの取り組みはまさにASVそのものです。ステークホルダーの期待に応える情報開示を一層強化するとともに、全員が「自分ごと化」し、推進の原動力となるべく、従業員の「栄養」「環境」に関するリテラシー向上にも積極的に取り組みます。

### サステナビリティ推進体制

2020年4月にサステナビリティの推進体制を強化すべくサステナビリティ推進部を新設しました。これまで社内でタスクフォースを組んで進めていた、栄養・環境(気候変動、資源循環型社会構築等)・社会(アニマルウェルフェア等)をテーマとする方針および戦略の策定は、サステナビリティ推進部で行います。また、事業計画へのサステナビリティ視点織り込みのための提言および実現に向けた施策のフォロー、ESGに関する社内情報のとりまとめも行い、経営会議および取締役会に報告します。

▶ 詳しくは「サステナビリティデータブック2020」をご覧ください。  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>





# 2020-2025中期経営計画

「2020-2025中期経営計画」のセクションで示しているのは2020年2月に発表した中計の内容です。その後、新型コロナウイルス感染拡大により、2020年度業績予想に大きなマイナス影響が生じました。新型コロナウイルスとの闘いの中で、消費行動にも変化が生じており、「健康志向」「在宅」に関する需要が急伸しています。味の素グループは、「健康的な新しい生活」に向けた追加施策を講じ、事業モデル変革、全社オペレーション変革を着実に進めることで、2022年度にはオリジナルの目標の達成を目指します。

## 全体像とKPI

### 2017-2019 中期経営計画レビュー

## 価値を創造し続けられる強い事業構造への変革に取り組む

前中期経営計画では、顧客の課題に対して他社にない解決策を提案し、競争優位にあるものが前進しました。具体的には、メニュー用調味料や生活様式の変化に対応した食品が伸び、健康という軸を捉えて、アジア冷凍食品や機能性表示食品等が大きく伸長しました。一方、基礎・風味調味料は、世界No.1の市場シェアを達成したものの、成長は鈍化しました。また、構造改革に全力で取り組みつつも結果を残せていない事業や、長期にわたって収益が横ばいや微減の事業もあります。近年進めてきたM&Aによる資産の増加もあり、資産効率の低下も課題となっています。これらの課題に対処するため、2019年度を新中期経営計画の準備の年と位置付け、重点事業への選択と集中や構造改革へ

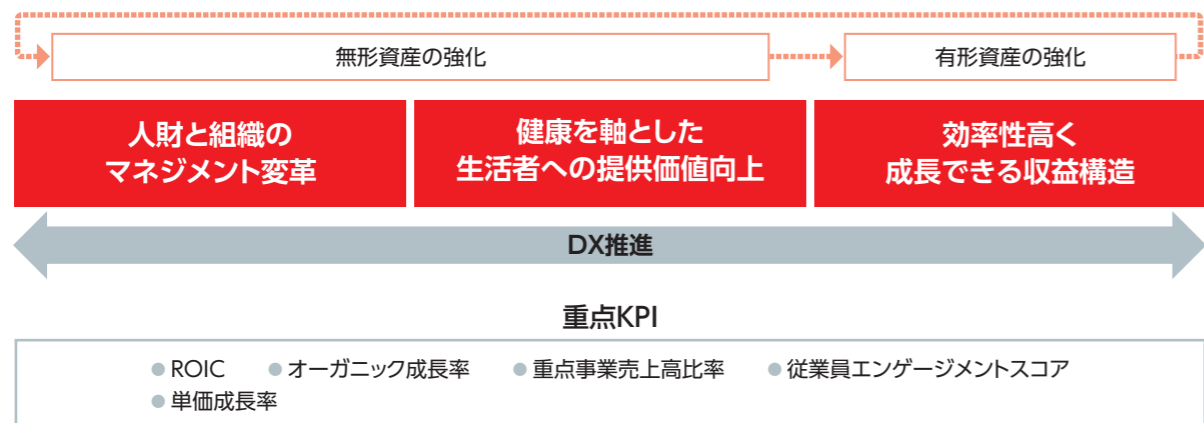
の体制整備のためのアセットライト化施策を前倒しで進めました。

### 2019年度実績

売上高	11,000億円
事業利益	992億円
親会社の所有者に帰属する当期利益	188億円
売上高事業利益率	9.0%
ROE	3.3%
ROIC	3.0%
ROA(事業利益ベース)	7.2%
EPS	34.37円

### 2020-2025 中期経営計画基本方針

## 食と健康の課題解決へあらゆる経営資源を集中



# 2020-2025中期経営計画

中計期間を2つに分け、前半をフェーズ1「構造改革」、後半をフェーズ2「再成長」としています。「食と健康の課題解決」へあらゆる経営資源を集中し、「人財と組織のマネジメント

変革」「健康を軸とした生活者への提供価値向上」「効率性高く成長できる収益構造」に取り組むことで、持続的に成長できる事業構造へ変革します。

### 2020-2022年度 フェーズ1

#### 構造改革

### 2023-2025年度 フェーズ2

#### 再成長

### 効率性高く成長できる収益構造

#### 効率性・成長性の高い事業ポートフォリオへの再構築 (P.50) ポートフォリオの再編へ

- 非重点事業の再編とその他事業の見極め
- 20-22年度で見極めた事業の再編

- 重点事業への経営資源集中 (P.51) セグメント別成長戦略へ

### 健康を軸とした生活者への提供価値向上

#### 食と健康のエコシステムによる単価向上

- うま味によるおいしい減塩 等

#### ライフスタイルに対応したおいしさ追求による単価向上

- ライフスタイル変化を捉えた隣地拡大
- 製品/ブランドの不断の改訂 等

#### 新成長モデルの構築

- 個々人の健康課題を解決する事業の構築

### 人財と組織のマネジメント変革

#### 人財への投資、課題解決型組織への変革 (P.57) 人的資産の強化へ

- 生産性向上に向けた人財投資
- 課題解決力の強化に向けた従業員エンゲージメント・多様性の向上と働き方改革

### グループ全体でDX推進による生産性向上を実現

#### 重点KPI

	FY19 (実績)	FY22 (目標)	FY25 (目標)	FY30 (ゴール)
ROIC	3.0%	8%	10-11%	13%
オーガニック成長率(前年比)	0.3%	4%	5%	5%
重点事業売上高比率	66.5%	70%	80%	80%~
従業員エンゲージメントスコア ([ASVの自分ごと化])	55%	70%	80%	85%~
単価成長率(前年比) (海外コンシューマー製品)	約5%	2.5%	3%	3%

\*上記重点KPIは、役員報酬の評価指標としています。

▶ 詳しくは「コーポレート・ガバナンス」P.65-66をご覧ください。



### 成長ドライバー：食と健康の課題解決を通じて生活者への提供価値を向上

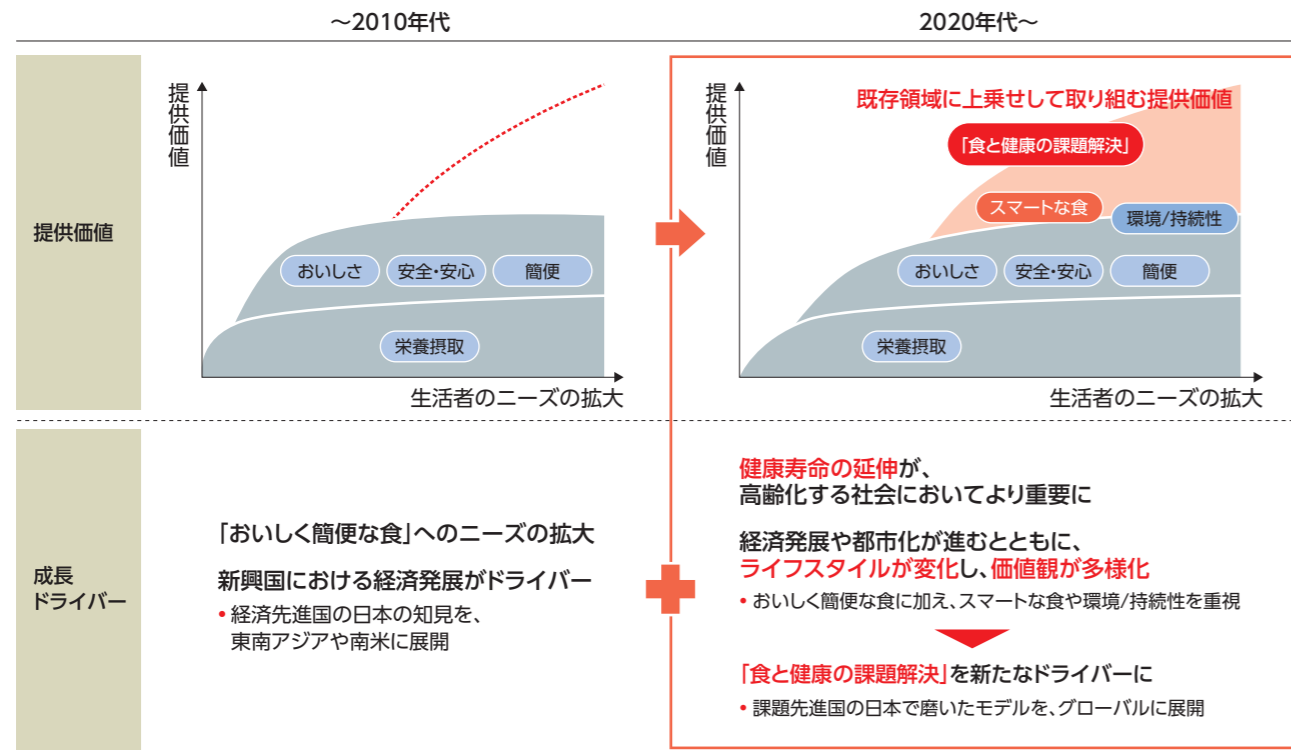
2020-2025中期経営計画における成長ドライバーは、「食と健康の課題解決」です。これまで、例えばコンシューマー食品の製品開発やマーケティングであれば、地域ごとの「おいしく簡便な食」の追求が戦略の中心でした。今後は既存の領域に加え、課題先進国の日本で磨いた「減塩」「勝ち飯®」等の健康課題解決を提供価値として、一部の国・地域のみならずグローバルに展開していきます。

食と健康の課題解決を成長ドライバーにした背景には、高齢化等に伴い、食と健康に関する課題が世界中で増大し、味の素グループが貢献できる市場が広がっている点が挙げられます。特に、当社グループの主要事業展開地域で

ある東南アジアや南米では、健康関連支出が高所得・上位中間所得層を中心に増加することが見込まれています。既存製品の品質向上を軸に、健康訴求製品等、付加価値の高い製品の投入を推進することで成長回帰を図っていきます。

なお、新型コロナウイルス感染症に関しては、徐々に社会・経済活動の再開ステージに入ってきましたが、様々な影響は長引くものと考えられます。人々のこころとからだの健康が脅威にさらされた今だからこそ、中期経営計画の構造改革を止めることなく、顧客視点を軸とした新たな価値創出に注力し、世界中の生活者の健康に貢献していきます。

#### 成長ドライバーの再定義

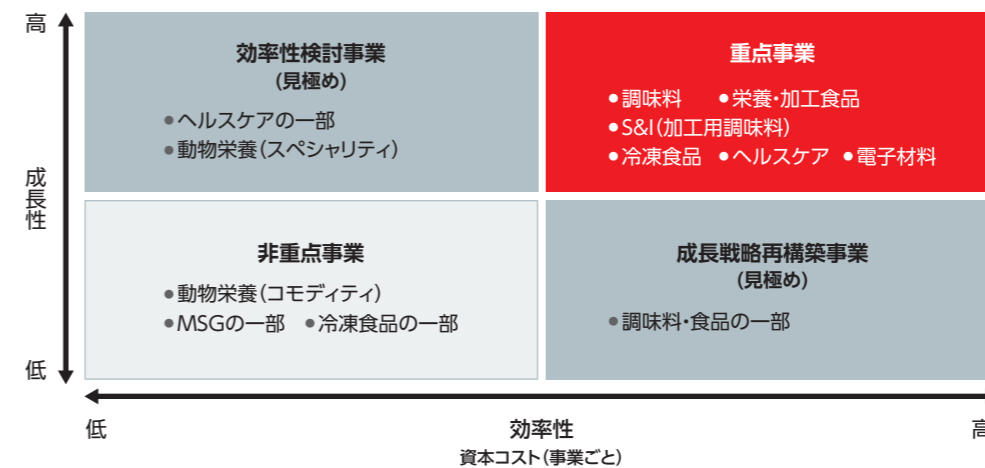


### 事業ポートフォリオを再編し、重点事業による価値創造に注力

2020-2025中期経営計画では、資本効率向上および持続成長のための収益構造変革として「重点事業への経営資源の集中」を徹底します。重点事業と位置付けているのは、資本コストを上回るROICと成長性を基準に「調味料」「栄養・加工食品」「冷凍食品」「S&I(加工用調味料)」「ヘルスケア」「電子材料」の6つです。これら重点事業において成長回帰と新事業創出に注力し、社会課題の解決に貢献するため

の価値創出を加速します。非重点事業は2020-2022年度のフェーズ1で再編を完了し、資産の転用または撤退・売却を進めます。加えて効率性・成長性に課題がある事業をフェーズ1で見極め、2023-2025年度のフェーズ2で見極めの結果に応じて対処します。これら6年間での取り組みを通じて、健全な事業ポートフォリオへの再構築を図ります。

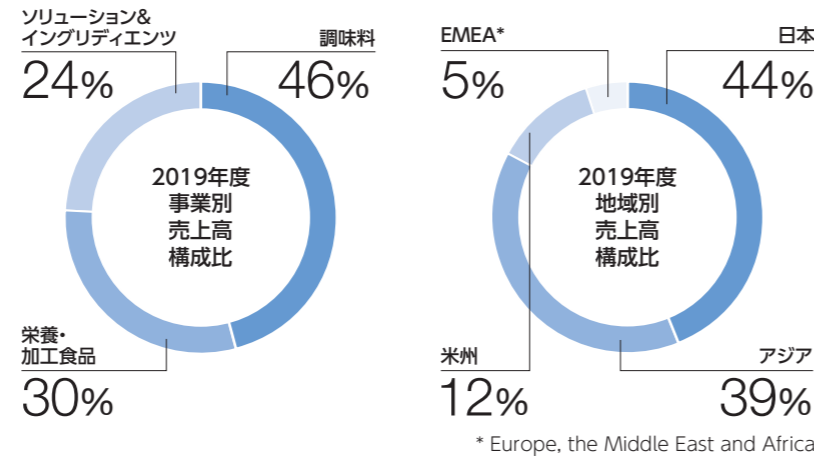
#### ポートフォリオ再編と重点事業における価値創造



重点事業		うま味による おいしい減塩	個々人の 食習慣・栄養改善	スマートな食生活 ライフスタイル	地域・地球 との共生
調味料	栄養バランスの取れた、多様なメニューとスマート調理を実現する				
栄養・加工食品	すぐに食べられる食品、飲料で、生活者のこころの安らぎ、健康な生活を支える	慢性疾患の リスク低減・ 予防・治療に 貢献する	健康的に 歳を重ねる 人を増やす	スマートで 快適な生活を 実現する	環境負荷が低く 持続可能な 製品づくりをする
冷凍食品	誰でも手軽に、プロの味、異なる食文化を 実感できる多様なライフスタイルを支える				
S&I	顧客と共に、健康、人手不足、 食資源の課題を解決する				
ヘルスケア	健康リスクの評価技術で予防・治療を 通じて貢献する				
電子材料	顧客と共に、デジタルが実現する より快適な生活を支える				



# 調味料・食品事業



## 2020-2025年度調味料・食品事業戦略

調味料・食品事業は、うま味調味料、風味調味料をはじめとする基幹製品の安定成長をベースに、生活者の食と健康の課題解決に貢献する製品や情報の提供を一層強化することで、2022年度オーガニック成長率5%、同事業利益率12%、2025年度ROIC17%以上を目指しています。

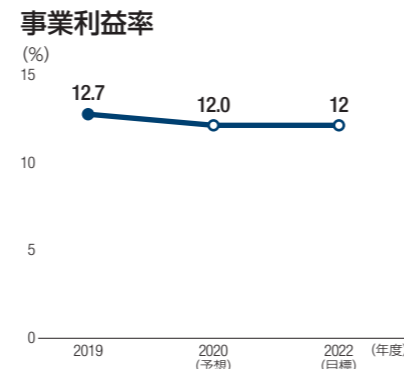
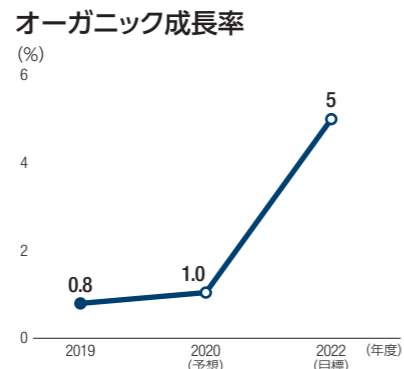
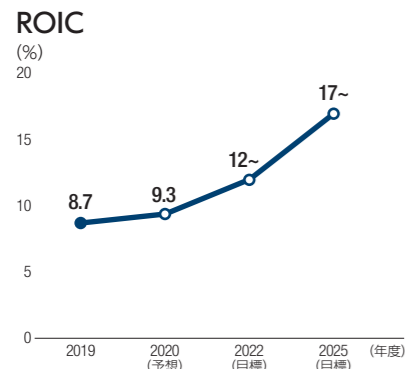
具体的には、栄養バランスの取れたおいしい料理が手軽に作れる調味料や、必要な栄養が手軽においしく摂れる製品等、各国・地域の健康志向やライフスタイルの変化に対応した高付加価値製品のラインアップ拡充を積極的に図ります。そして、デジタルを活用した生活者意識・行動解析による事業の高度化や、地域内連携による食と健康の課題解決の推進等、日本で培ったノウハウを活かした取り組みをグローバルに展開していきます。

調味料事業においては、うま味調味料「味の素®」を使った「おいしい減塩」メニューの訴求や、減塩製品の開発を加速します。また、日本で取り組んでいる地元食材を活用した栄養バランスの良い食事の情報提供や「勝ち飯®」モデルの海外展開を拡大し、地域の食と健康の課題解決を推進しま

す。併せて、調理スタイルの変化や調理時間短縮ニーズに応える、現地の食生活に合わせた製品領域(メニュー用調味料等)の拡大に注力します。これらにより、生活者に喜んでいただけるよう、既存製品・減塩製品の成長を図ると同時に、新製品開発を積極的に進めます。

栄養・加工食品事業においては、生活者のライフスタイルの変化に対応し、QOL向上に資する製品・チャネルの強化を通じて事業の拡大を図ります。具体的には、健康価値訴求の強化につながる新事業・新領域の開拓や、おいしく栄養が手軽に補給できる製品、やすらぎを得られるパーソナルで付加価値の高い製品の拡充等に取り組みます。

S&I事業においては、加工食品メーカー、中食・外食業態向けの天然系調味料や酵素類等の「スペシャリティ」を軸に、成長を図ります。香り・呈味・食感等おいしさの構成要素に関わる当社グループの技術・ノウハウを活用し、「おいしい減塩」等の健康価値を実現するソリューションや、代替肉をはじめとする世界的な生活者の志向変化に対応したソリューションの提供を拡充することで、社会課題の解決に貢献します。



## 地域コミュニティと連携したエコシステムを構築

味の素(株)は2014年より、行政や流通、メディアとの協働による地域エコシステムを構築し、「減塩」活動を展開しています。当時「食塩摂取量全国ワースト1」だった岩手県を対象に、当社の減塩製品と地域食材を組み合わせた減塩メニューを店頭で紹介したほか、栄養士会向けの減塩セミナー等を実施してきました。行政、流通、メディアと共に取り組みを重ね、岩手県の食塩摂取量は4年間で10-20%程度減少しました。この活動を通じて、同地域の食習慣の改善に貢献するだけでなく、単価率の高い減塩製品の販売

増による売上成長も実現しました。

日本国内では、減塩のほかにも、栄養バランスの良い食事を提案する「勝ち飯®」や野菜の摂取量向上を図る「ラブベジ®」等、プログラムの幅を広げており、行政と連携した活動を2019年度末までに39都道府県で展開しています。

海外でもベトナムの学校給食プロジェクトやアジア、ブラジルでのアスリート支援プロジェクト等を実施しており、今後はほかの国・地域にも地域エコシステムによる取り組みを拡大していく計画です。

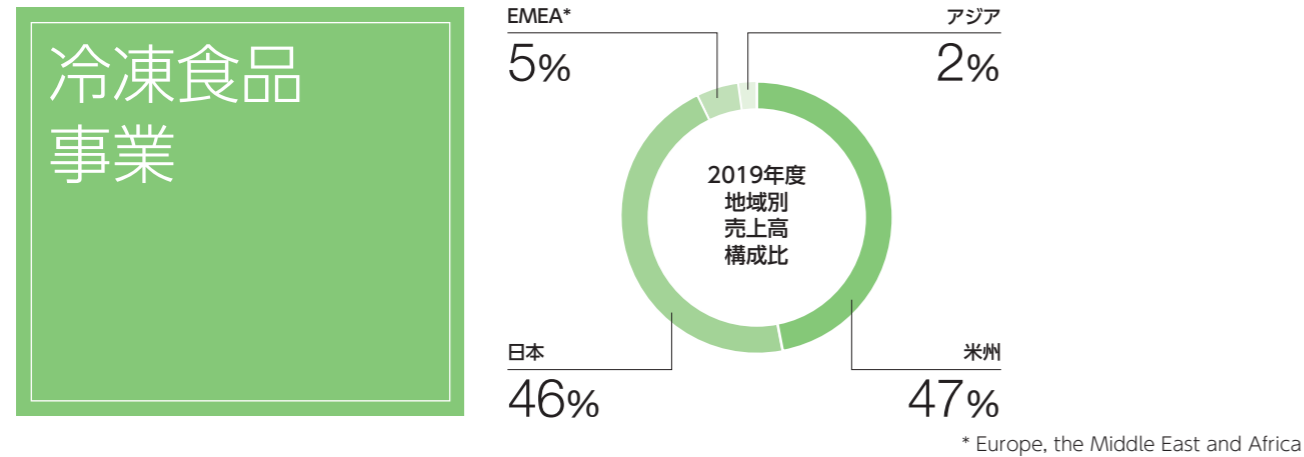
### 岩手・減塩プロジェクト



### 海外での地域内連携の取り組み事例

<p><b>タイ</b></p> <p>タイ女子バレーボールチーム向け「Kachimeshi」*2弁当</p>	<p><b>インドネシア</b></p> <p>当社のスタッフが競泳代表のシマン選手へ「Kachimeshi」弁当をお届け</p>	<p><b>マレーシア</b></p> <p>ナショナルスポーツスクールの食堂に「Kachimeshi」メニュー導入</p>
<p><b>ブラジル</b></p> <p>ブラジルオリンピック委員会と契約、代表選手をサポート</p>	<p><b>フィリピン</b></p> <p>空手の月井選手をサポート</p>	<p><b>シンガポール</b></p> <p>水泳代表チームをサポート</p>

\*2 「Kachimeshi」は、日本以外で展開している「勝ち飯®」プロジェクトの名称です。



2020-2025年度冷凍食品事業戦略

冷凍食品事業は、付加価値型製品の強化とともに生産体制の再編をグローバルに進めていきます(アセットライト化計画の実行)。また、コア領域を中心に将来の成長に向けた積極投資も行います。これらにより、2022年度オーガニック成長率3%、同事業利益率3%、2025年度にはROIC5%を目指します。

日本はギョーザ、シューマイ等、海外はアジア、デザートカテゴリーをコア領域と定めています。これらをターゲットに、健康価値の提供をはじめ、社会環境の変化や生活者のニーズの多様化に応える価値の創出に注力します。そのために、「おいしさ」だけでなく、ライフスタイルに合わせた「食」の簡便さや楽しさの創出、フードサービスにおける人手不足等のオペレーション課題の解決、フードロスの削減等を実現していきます。冷凍食品事業は、ASVを最も具現化できる事業の一つと考えています。今後、味の素グループの知見・素材・製品開発力や生産技術を活用しながら、「減塩」「たんぱく質摂取強化」「3大アレルゲン不使用」「栄養バランスの向上」といった健康課題の解決を付加価値とする製品を徹底強化し、それらの売上高構成比の向上を図

ります。中でも海外のアジアンカテゴリーに関しては集中的に投資し、市場を上回る成長を目指します。一方で、例えば収益性が課題である北米の一部の事業については縮小し、事業構造強化を実現します。

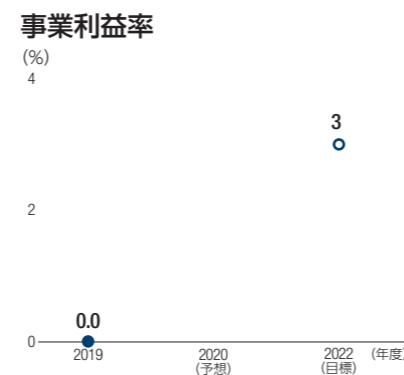
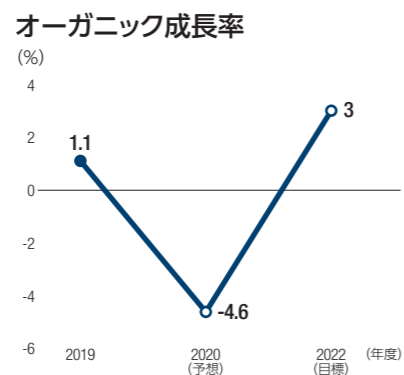
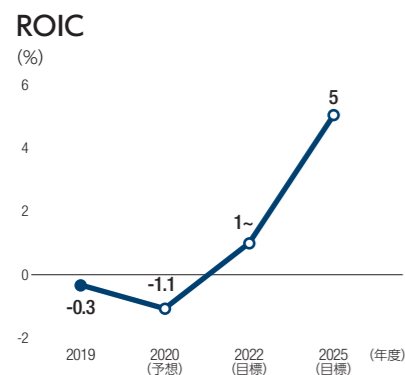


減塩製品「TAI PEI」

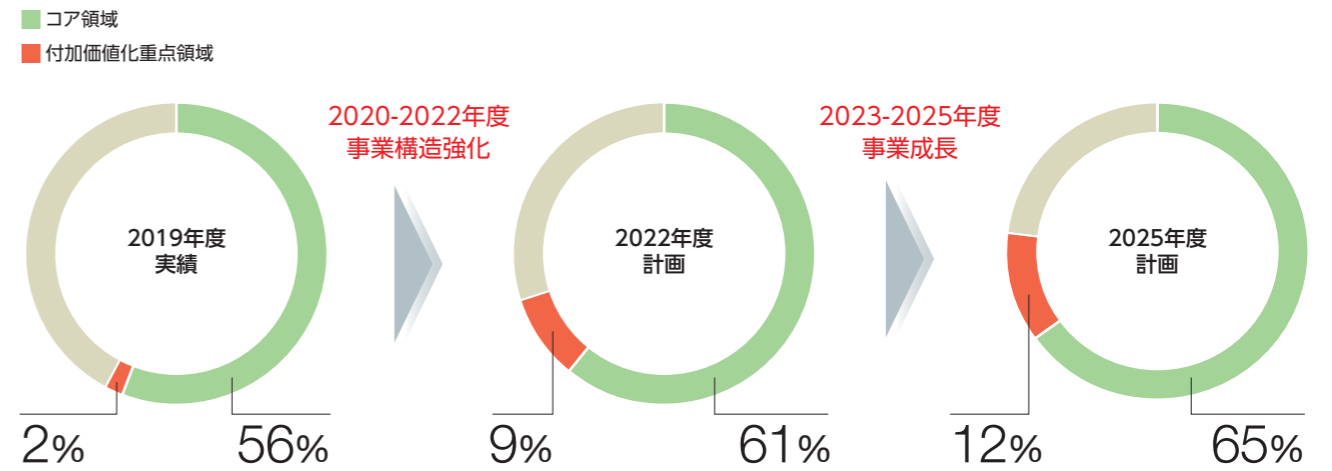


たんぱく質摂取強化製品「メディミル」プリン カスタード

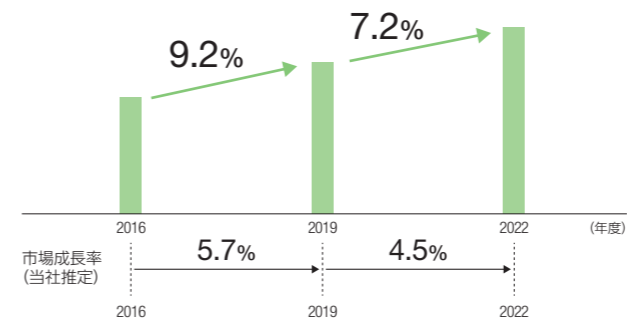
冷凍食品事業は現在、6カ国に生産拠点をもち、30以上の国・地域で販売していますが、グローバル一体運営でダイナミックな成長を果たすため、工場の統廃合を進めています。2020年度以降、固定資産を削減し、工場稼働率の向上を図ることで、資産効率を改善していきます。また、冷凍食品事業に関わる成長投資はコア領域事業に集中的に実施します。



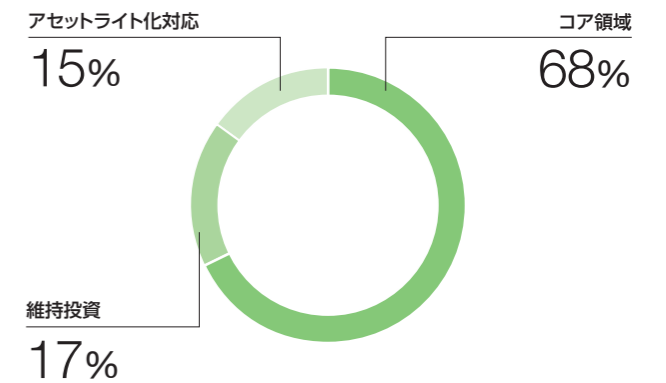
2020-2025年度売上高構成比の推移



北米でのアジアンカテゴリーの売上高成長率(CAGR)



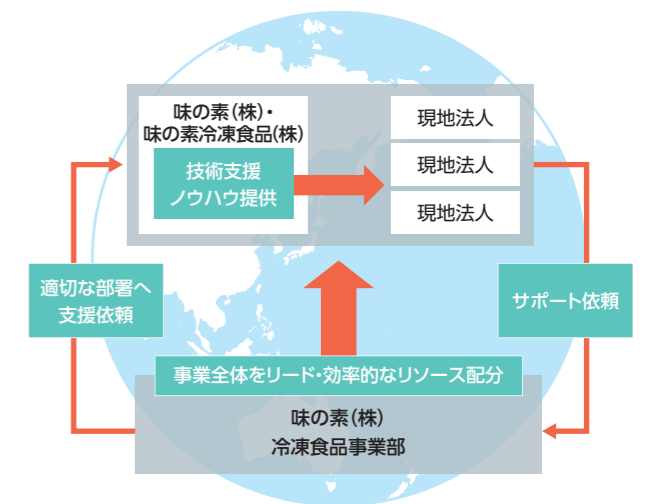
2020-2022年度設備投資計画内訳



冷凍食品事業をグローバルで一体運営

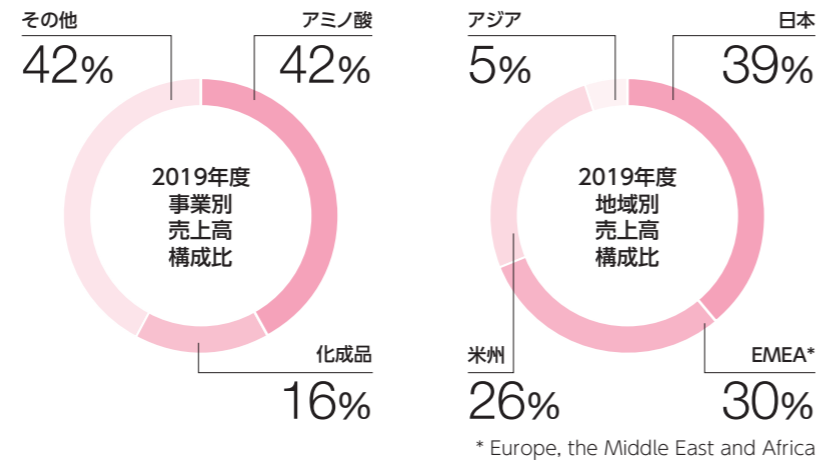
従来、味の素グループの冷凍食品事業は、各国の法人が個別に事業を推進していました。各法人が同じベクトルを持ちグローバル成長を加速させるため、2019年度より、共通戦略を打ち出し、一体運営できる新体制を構築しています。これにより、スピーディな意思決定と、グローバルな視点での効率的なリソース配分が可能になります。さらに、日本で培った世界トップクラスの生産技術やノウハウを活用した現地法人の支援も一層強化します。すでに法人間のマーケティング、R&D、生産等機能ごとのコミュニケーションの場、ベストプラクティスの共有、人材育成の仕組みづくりに取り組んでいます。

冷凍食品事業の一体運営体制





# ヘルスケア等の事業



## 2020-2025年度ヘルスケア等の事業戦略

ヘルスケア等の事業は、効率性・成長性の高い事業ポートフォリオへの再構築、BtoBおよびBtoCビジネスにおける提供価値の拡大等により、2022年度オーガニック成長率4%、同事業利益率12%、2025年度ROIC12%以上を目指しています。

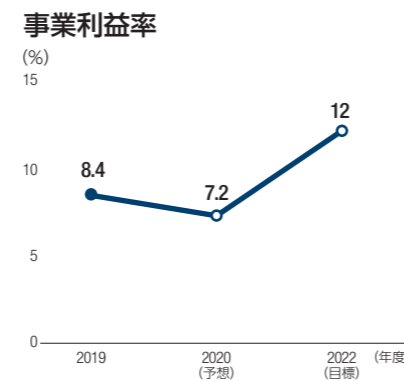
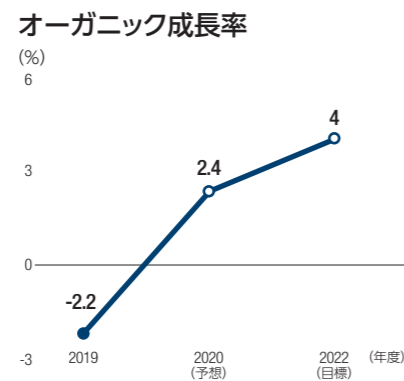
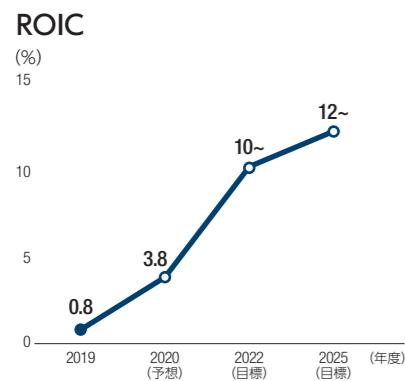
アミノ酸事業において成長著しいのが、医薬品の開発・製造受託をグローバルに展開する「味の素バイオ・ファーマサービス」です。長年にわたり信頼関係を築いてきた大手製薬会社からの受託を通じて専門知識とノウハウを蓄積する一方、抗体医薬・核酸医薬等の成長領域に集中することで事業基盤の強化を図っています。医薬用・食品用アミノ酸は、グローバル顧客の需要に応えながら、今後成長が期待できる再生医療用培地やメディカルフード事業の展開強化を目指します。

化粧品事業の主力製品は、パソコンやスマートフォン等に用いられる半導体パッケージ用層間絶縁材料「味の素ビ

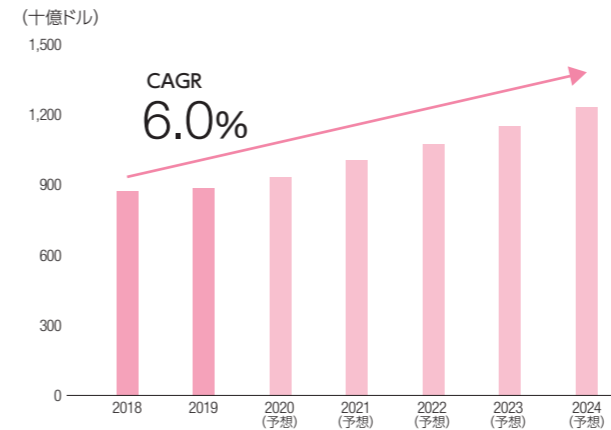
ルドアップフィルム®」(ABF)等の電子材料です。ABFは5Gを追い風としてグローバルに拡大しているデータセンター向けサーバー用途需要や高速通信がもたらす新たなネットワークサービス向け需要の拡大を背景に、継続した成長が見込まれます。

さらに今後は、「食」と「アミノサイエンス」の融合を積極化し、アミノ酸でからだの機能を維持・向上できるような製品・ソリューションの提供を推進します。ほかにも血中のアミノ酸濃度バランスをもとに疾病リスクを評価する「アミノインデックス®」を進化させ、認知機能低下リスクへと検査分野を拡大し、検査や食事・生活評価の結果から個人に適した総合的なソリューションを提供するプラットフォームの開発を進めています。

一方、コモディティ化が進む動物栄養事業においては、付加価値の高いスペシャリティ製品への転換を進めています。

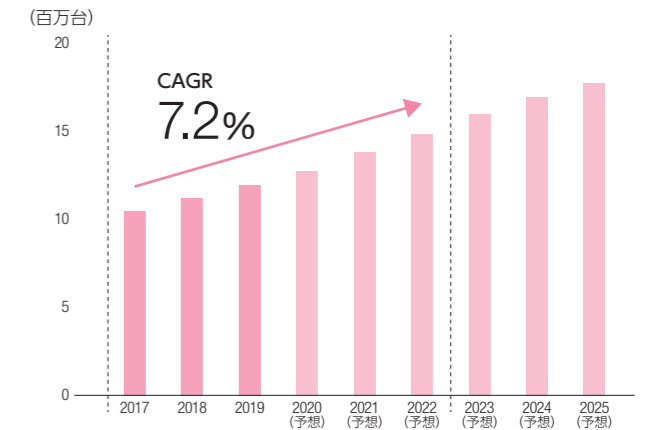


## 世界の医薬品市場規模



出典：Evaluate Pharma

## 世界のデータセンターサーバー台数(当社推定)



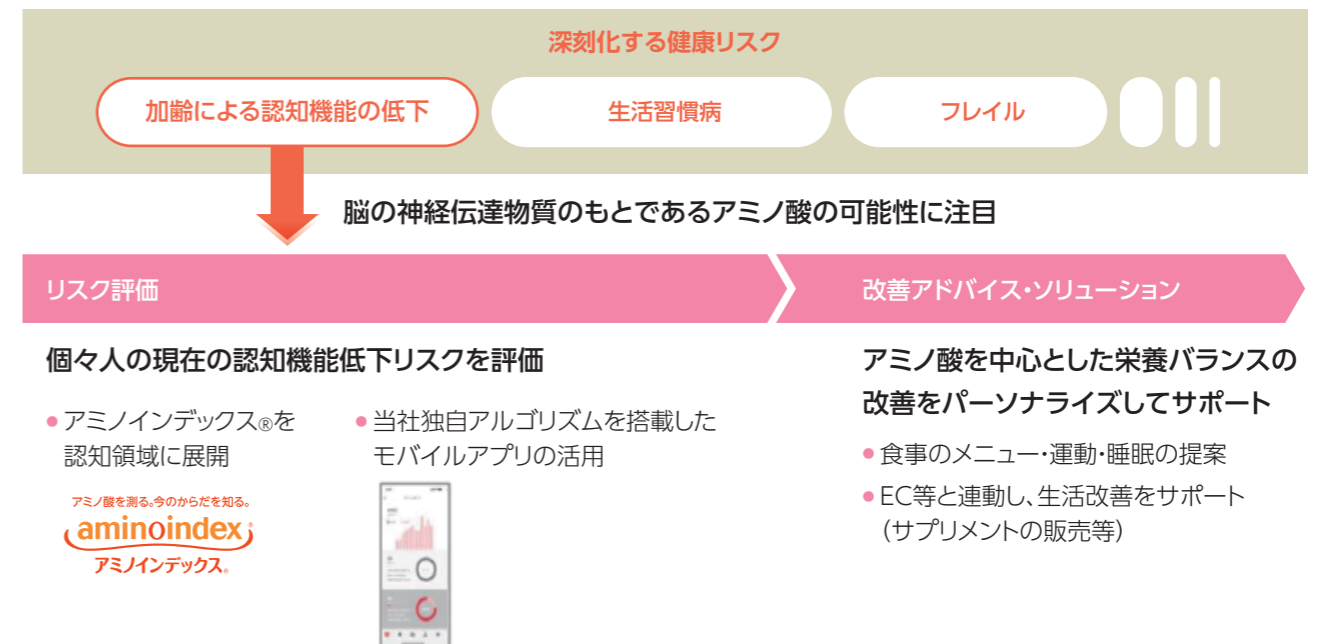
## 個々人の健康をサポートするソリューションの提供

世界各地で高齢化が進み、加齢に伴う筋肉の衰えや認知機能等の低下を要因とした健康問題が顕在化していくと予想されています。味の素グループでは、血液中のアミノ酸濃度バランスを解析・指標化し、健康状態や疾病リスクを評価する「アミノインデックス技術」を用い、現在の認知機能

低下のリスクを分析する手法を開発しました。また、食および生活習慣と認知機能低下の関連性を分析するアルゴリズムの開発も進めており、生活者にアドバイスやソリューションを個別に提供することで、個人に適した生活改善をサポートしていきます。

▶ 詳しくは「事業モデル変革 プロジェクト紹介」P.23をご覧ください。

## パーソナル栄養のプラットフォーム開発



## イノベーションを生む 企業文化の醸成

新たなビジョンを実現するのは一人ひとりの従業員です。「ASVの自分ごと化」と能力開発、ダイバーシティ推進を通じて、イノベティブな企業風土の醸成を進めています。



### 企業価値向上への道筋となる人財投資の強化

味の素グループは、新ビジョン実現に向けて、生産性の高い課題解決型組織へと変革するために、人財投資を17-19中計の約2.5倍に高めます。その成果をモニタリングするための指標として従業員一人当たり生産性を掲げ、生産性向上のために推進すべき3本柱を「エンゲージメント」「多様性」「働き方」と決めました。

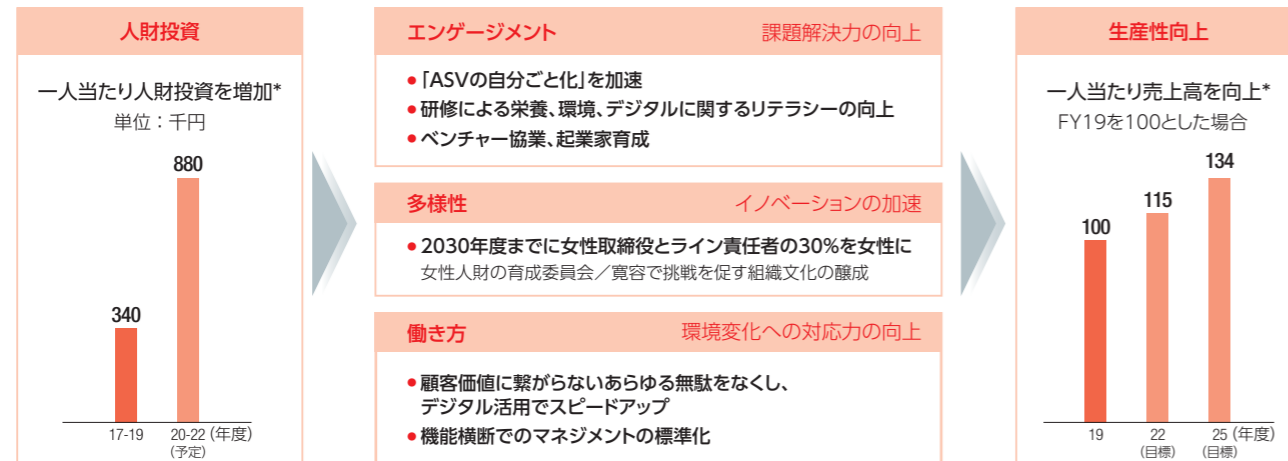
1つ目のエンゲージメントでは、栄養、環境、デジタルに関するリテラシーをはじめ、従業員一人ひとりの課題解決力を高める能力開発を進めます。同時に、顧客と一体となって課題解決することを組織・個人の目標としてPDCA

サイクルを回すマネジメントを標準化します。

2つ目に、イノベーションを加速するためにダイバーシティ&インクルージョンを推進します。味の素(株)は、2030年度までに取締役とライン責任者それぞれの女性比率30%を目指します。

3つ目に、働き方改革をバージョンアップし、環境変化への対応力向上を図ります。顧客価値向上につながる業務に十分な時間を使えるよう、デジタル活用であらゆる無駄をなくしていきます。

#### 生産性向上のための3つの柱



\* 味の素(株)の金額・指数

### 課題解決力向上のためのエンゲージメント

味の素グループが企業価値を高める上で、顧客価値創出に対する従業員のエンゲージメントは不可欠です。ビジョンの実現に貢献していると実感する従業員、すなわちASVを業務の中で主体的に実践する従業員を増やし、組織的な推進力を高める必要があります。

エンゲージメント向上のプロセスとしては、CEOや事業・コーポレートの本部長との対話に始まり、組織目標とリンクした個人目標を設定。その際、従業員が課題解決や価値創造に貢献していることを実感できるよう、OEの手法を活用し、生活者のみならず社内のバリューチェーンにおける次部門も「顧客」と捉え、価値向上の成果を定量化します。また、「個人目標発表会」を通じて組織内で目標を共有することで、共感を得ながらチャレンジできる風土を醸成します。そして、ベストプラクティスを積極的に共有・表彰します。

さらに、毎年実施するエンゲージメントサーベイの従業員エンゲージメントスコアを重点KPIとして、「ASVの自分ごと化」の推移を追跡するとともに、サーベイの結果から抽出した課題を翌年の計画へ反映します。

▶ 詳しくは「サステナビリティデータブック2020」をご覧ください。  
<https://www.ajinomoto.com/jp/company/jp/ir/library/databook.html>

#### KPI 従業員エンゲージメントスコア\*

2019年度実績 55% ▶ 2030年度目標 85%以上

\* 自身の業務を通じてASVを実践していることを、家族・知人・取引先等に話すことがある従業員の割合を、味の素グループの従業員を対象に、エンゲージメントサーベイで測定。

#### ASVエンゲージメントを高めるマネジメントサイクル



#### 「ASVの自分ごと化」を加速させる「ASVアワード」

ASVの実現に向けたベストプラクティスを共有し、従業員一人ひとりの目標に活かすことで、「ASVの自分ごと化」を促進します

「ASVアワード」は、ASVを体現した取り組みのうち、特に秀逸な事例を表彰する制度です。アワードの選考にあたっては、社外有識者にも参加していただいています。2019年度の大賞には、主力スティック製品の包装資材革新で循環型社会実現および地球温暖化防止への貢献を目指す味の素AGF(株)の取り組みが選ばれました。アワードにエントリーされた案件をSNS等を通じて従業員に共有することで、さらなるASVの実現に向けた個人目標の設定に活かす等、「ASVの自分ごと化」を加速させていきます。



大賞  
受賞者代表  
味の素AGF(株)包材開発部  
井上 拓美

#### 「ASVアワード」社外審査委員



日本司法支援センター(法テラス)理事長 板東 久美子氏  
有限会社イーズ代表取締役 枝廣 淳子氏  
大和ハウス工業株式会社 社外取締役 藪 ゆき子氏



味の素(株)社外取締役 齋藤 泰雄  
味の素(株)社外取締役 名和 高司  
味の素(株)社外取締役 岩田 喜美枝



課題解決力を高める能力開発

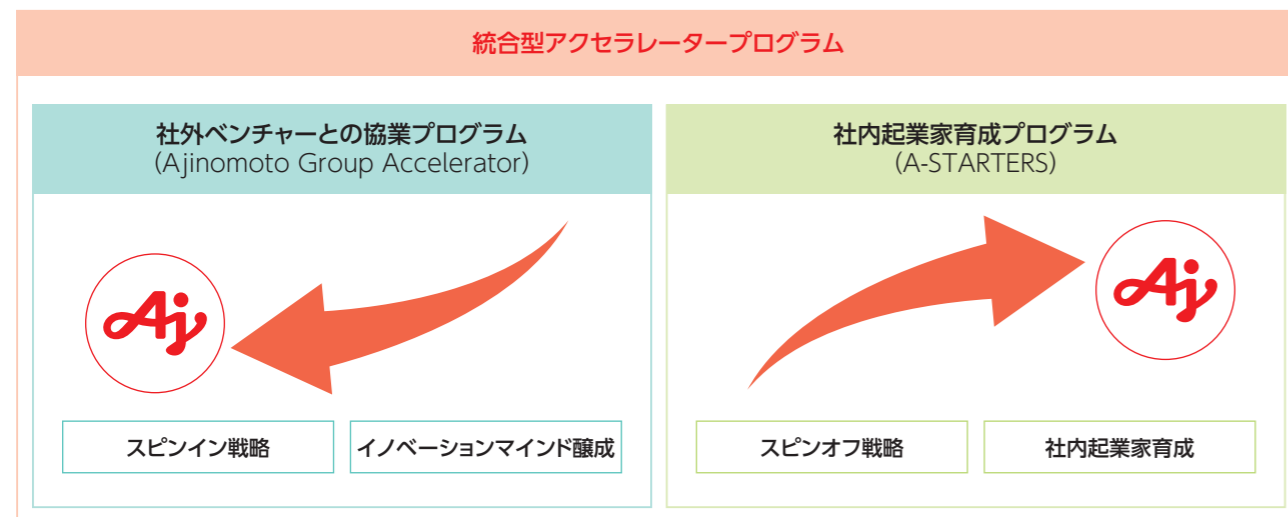
食と健康の課題解決に向けたイノベーションを生み出していくには、「ASVの自分ごと化」とともに、従業員一人ひとりの課題解決力を高める能力開発も重要です。中でも栄養、環境、デジタルに関する全従業員のリテラシー向上、「ASVの自分ごと化」を促進する参加型研修、社内起業家育成・ベンチャー協業プログラムに注力しています。これらの能力開発をASVエンゲージメントを高めるためのマネジメントサイクルと一体化させ、PDCAを回していきます。

ビジョン実現に向けた従業員のリテラシー向上

2020年度は、味の素(株)の従業員を対象に「栄養」をテーマとした教育コンテンツ作成や浸透活動を進めます。栄養に関する基本知識、世の中の栄養課題、当社グループの栄養へのアプローチ、アミノ酸のはたらき、当社グループ製品の栄養情報等を従業員が習得することで、自信をもって顧客に新たな価値を提案し、栄養に関するプロアクティブな活動ができるようになることを目指します。

また、「デジタル」リテラシー向上のために、「ビジネスDX人財」「システム開発者」「データサイエンティスト」の育成カリキュラムを開始し、それぞれ認定制度を設けます。2022年度までに、「ビジネスDX人財」100名、「システム開発者」20名、「データサイエンティスト」50名の認定を目指しており、デジタルによる業務の高度化で社会変革をリードしていきます。

オープン&リンクイノベーションによる新たな成長モデルづくりへの挑戦



社外起業家との協業や社内起業家の発掘・育成を促す統合型アクセラレータープログラム

イノベーション創出に向けた企業文化の醸成と社内環境の整備を目的として、次の2つを統合したアクセラレータープログラムを実施します。

一つ目が、社外ベンチャー企業の事業育成を支援・促進する「Ajinomoto Group Accelerator」です。「食と健康」「地域・地球との共生」等のテーマを設定し、それらの領域で活動するベンチャー企業を支援することで、新事業開発への取り組みを活性化させます。プログラム実施にあたっては、味の素グループの経営資源をベンチャー企業に橋渡しするカタリストを社内から選抜し、協業を通じて起業家人材を育成します。有望なベンチャー企業を見出せた場合、少額出資を実施し、プログラム終了後も継続的に事業提携を推進します。

もう一つが、味の素(株)の従業員を対象とした「A-STARTERS」です。これは、社内起業家を発掘・教育し、ビジネスアイデアを事業化するプログラムです。事業化の知識や経験がなくても在職したまま起業アイデアを進めることができるもので、審査通過者には、研修・教育、メンタリング等の事業化に向けた支援を実施します。また、プログラム終了後、有望な事業アイデアについては、スピニアウトも含めた事業化の受け皿を構築します。

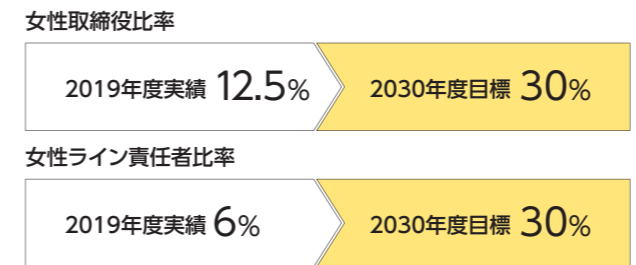
企業文化の変革に向けたダイバーシティ&インクルージョン

様々なイノベーションをタイムリーに生み出していくためには、性別、年齢、国籍、経歴等、多様なバックグラウンドをもつ人材が能力を発揮する必要があります。ダイバーシティ&インクルージョンの推進は味の素グループにとって重要な経営戦略です。

味の素グループでは、多様な人材を採用・登用するだけでなく、「働き方の多様性」や「キャリアの多様性」を実現する仕組みの整備を進めています。同時に、多様性を受容する組織風土づくりも推進しています。

世界の中でも特に遅れているといわれる日本から具体的な取り組みを始めています。味の素(株)の課題は女性リーダーを増やし、企業文化の変革を加速させることであり、2030年度までに取締役とライン責任者の女性比率をそれぞれ30%にすることを目標としています。

取締役とライン責任者の女性登用の割合(味の素(株))



女性人材の昇格登用を支援する「女性人材の育成委員会」

女性人材の昇格登用支援や活躍推進を目的として、2017年10月にダイバーシティ・人材担当役員を委員長とする「女性人材の育成委員会」を設置しました。同委員会による取り組みの一つとして、メンタープログラムを実施しています。役員や組織長が女性従業員(マネージャー以上クラス)のメンターとなり、直属の上司以外の客観的な視点による能力開発支援をするもので、上位職務への任用の加速を目的としています。女性従業員にとって視野を広げることができるほか、社内人脈の拡大等のメリットがあります。

「アンコンシャス・バイアス研修」による組織風土づくり

アンコンシャス・バイアスとは、「無意識のバイアス(思い込み・偏見)」を意味します。無意識であるがゆえに自分自身では気づきにくく、ダイバーシティ&インクルージョンを進める上での障壁にもなりかねません。味の素(株)では2018年以降、アンコンシャス・バイアス研修を実施しています。この研修は、自身の無意識のバイアスに気づき、人との関わりや物事の判断にどのような影響を与えるのかを考え、思考や行動を自らコントロールすることを目的としたものです。

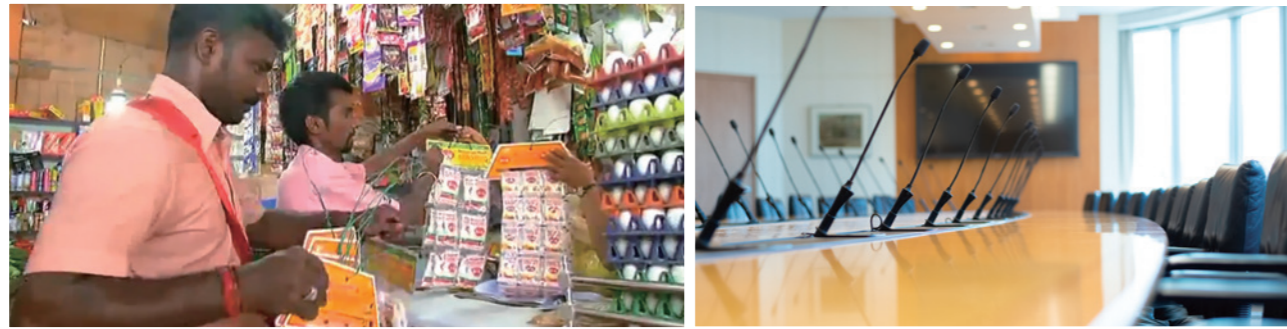
2018年に経営層および人事部門を対象に実施、2019年10月より全従業員の受講を順次開始しています。これをきっかけに、多様な意見を受け入れ、新たな視点による創意工夫が日常的に生まれる組織風土づくりを目指します。



研修の様子

▶ 詳しくは「サステナビリティデータブック2020」をご覧ください。  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>





# コーポレート・ガバナンス

「食と健康の課題解決企業」を実現するための重要な基盤となるのがコーポレート・ガバナンスです。実効的なコーポレート・ガバナンス体制の構築に向けて、継続的に取り組んでいます。

## コーポレート・ガバナンス体制早見表

主な項目	内容
機関設計の形態	監査役会設置会社
取締役の人数(うち社外取締役)	9名(3名)
監査役の数(うち社外監査役)	5名(3名)
取締役会の開催回数(2019年度)	18回(P.64参照)
監査役会の開催回数(2019年度)	14回(P.64参照)
取締役会の任意委員会等の開催回数(2019年度)	役員等指名諮問委員会 .....3回 役員等報酬諮問委員会 .....5回 コーポレート・ガバナンス委員会 .....6回 経営基盤検討会 .....9回(P.64参照)
役員等の報酬制度	P.65参照
取締役の任期	2年
執行役員制度の採用	有
監査法人	有限責任あずさ監査法人*

\* 2020年6月24日付で選任。EY新日本有限責任監査法人は退任。



## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会長メッセージ

## 持続的な成長に向けて ビジョン達成への道筋を 客観視点で監督します

取締役会長  
伊藤 雅俊



### ビジョンと中期経営計画の策定にあたり 初期段階から活発な議論を重ねる

今般、策定されたビジョンについて、大きな方向性は取締役会の中で早期に合意したことから、実現に向けた成長戦略や投資計画等について議論を重ねました。社外取締役には、それぞれの知見や専門性に基づいた客観的な視点から指摘・助言をいただきました。それにより、取締役会をはじめ各種会議での議論が活性化し、地に足のついたビジョンに仕上げることができています。特に中期経営計画の策定プロセスにおいては初期段階から参画いただき、無形資産への投資に関して有益な意見を多数いただきました。今後も、経営の重要事項について深みのある議論ができるよう配慮します。

### 客観性や実効性をさらに高めるため 体制変更や報酬制度改定を実施

当社は、2019年6月にコーポレート・ガバナンス体制を変更しました。まず、取締役会直轄の「役員等指名諮問委員会」「役員等報酬諮問委員会」「コーポレート・ガバナンス委員会」の3委員会の委員長を社外取締役が担う仕組みとしました。社外取締役が各委員会の議論を主導することで、審議プロセスやその結果がさらに客観性の高いものとなりました。また、社外役員連絡会を設置したことで社外役員相互の情報・意見交換の機会が増えました。

次に、非業務執行社内取締役を増員しました。増員された1名は、これまでのキャリアで国内外の主要グループ会社で

幹部として勤務した経験があります。グループ会社経営に関する豊富な知識と経験を活かし、現在取締役として就任しているグループ会社を含めて実効的に監督しています。非業務執行社内取締役の増員については、取締役会の実効性評価の点で社外取締役にも高く評価されています。

また、2020年6月の株主総会で承認された新たな施策として、報酬制度を改定しました。株主価値向上は中期的な資本効率向上によって評価されるべきとの判断から、短期的な財務レバレッジによって変動するROEを短期業績連動報酬の評価指標から外しました。また、中期業績連動型株式報酬の重点指標をROIC(投下資本利益率)達成率、重点事業売上高比率達成率、相対TSR(株主総利回り)、従業員エンゲージメント、ESG目標の5点とし、インセンティブとしました。

### 執行と監督の分離および ダイバーシティを継続的に追求

今後、取締役会は新しいビジョンと中期経営計画を後押ししつつ、適切に監督するための施策や仕組みを、コーポレート・ガバナンス委員会を中心に継続検討します。中でも多様な視点での議論を重視しており、現在も女性取締役の増員や執行役員への外国人登用等多様性活用に力を入れています。引き続き強化していく方針です。

取締役会長

伊藤 雅俊



コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

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

▶ 詳しくは「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」、「コーポレート・ガバナンス報告書」をご覧ください。  
[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp\\_gov.html](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp_gov.html)

ガバナンス強化の取り組み

2003年

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

2004年

- 社外監査役の選任(3名)

2005年

- 役員等指名諮問委員会の設置
- 役員等報酬諮問委員会の設置

2009年

- 社外取締役の増員(2名/15名)

2011年

- 女性社外取締役の選任(1名/15名)

2015年

- 社外取締役の増員(3名/14名)

2016年

- 取締役会の実効性評価を開始

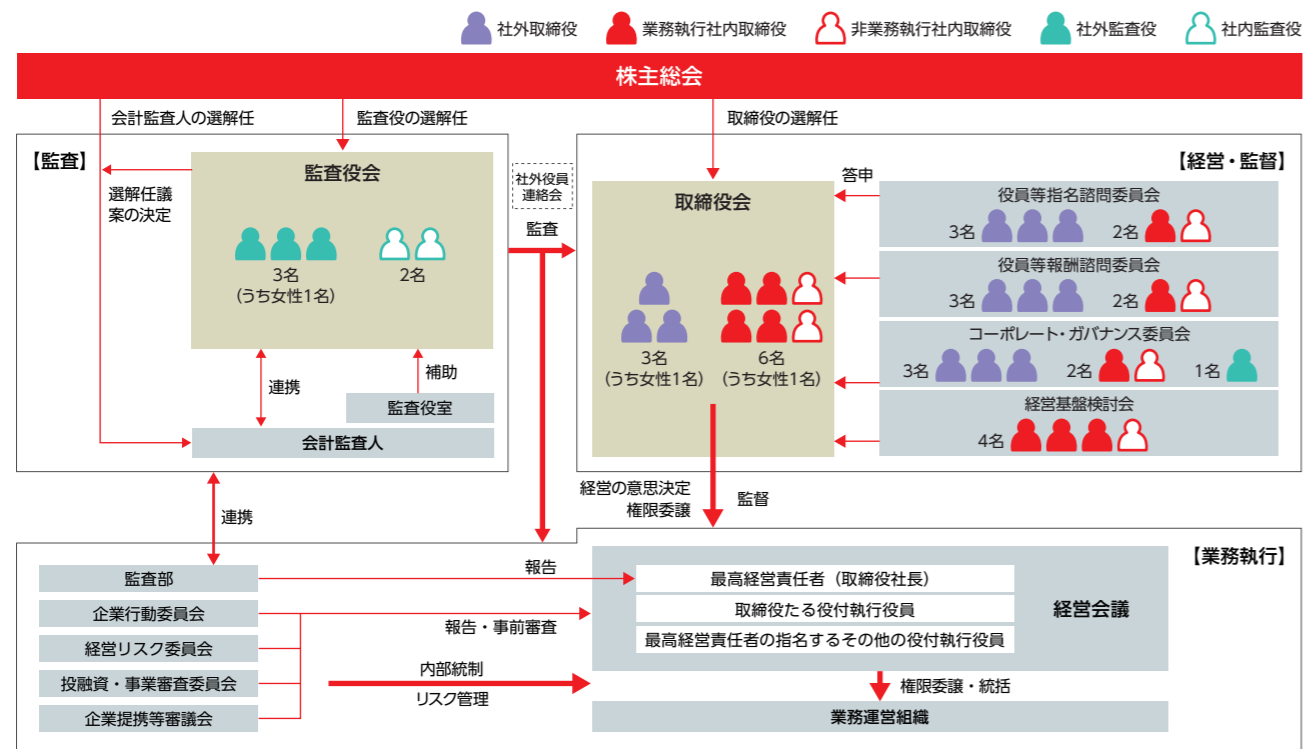
2017年

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

2019年

- コーポレート・ガバナンスに関する基本方針の策定

コーポレート・ガバナンス体制



監査役会

会計監査人および内部監査部門と連携して取締役・執行役員等の職務執行を監査

取締役会

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

役員等指名諮問委員会

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

役員等報酬諮問委員会

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

コーポレート・ガバナンス委員会

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

経営基盤検討会

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

経営会議

最高経営責任者、副社長執行役員1名、専務執行役員2名および常務執行役員5名の計9名で構成され、会社の経営に関する方針および計画について協議し、会社の業務執行に関する重要事項を決定

2019年度における取締役会、監査役会、任意委員会への出席状況

氏名 役位	取締役会	監査役会	役員等 指名諮問委員会	役員等 報酬諮問委員会	コーポレート・ ガバナンス委員会	経営基盤検討会
伊藤 雅俊 取締役会長*	◎100%	—	—	—	—	—
西井 孝明 取締役社長※	100%	—	100%	100%	100%	◎100%
富士 博司 取締役※	100%	—	—	—	—	100%
栃尾 雅也 取締役※	100%	—	—	—	—	100%
野坂 千秋 取締役	100%	—	—	—	—	—
高藤 悦弘 取締役*	94%	—	100%	75%	100%	100%
齋藤 泰雄 社外取締役	100%	—	100%	◎100%	100%	—
名和 高司 社外取締役	100%	—	100%	80%	◎100%	—
岩田 喜美枝 社外取締役	100%	—	◎100%	100%	80%	—
富樫 洋一郎 常勤監査役	100%	◎100%	—	—	—	—
田中 静夫 常勤監査役	100%	100%	—	—	—	—
土岐 敦司 社外監査役	94%	100%	—	—	100%	—
天野 秀樹 社外監査役	94%	100%	—	—	—	—
村上 洋 社外監査役	100%	100%	—	—	—	—

※は代表取締役、\*は非業務執行社内取締役、◎は議長/委員長

在任期間中の開催回数

取締役会:18回、但し野坂氏、岩田氏は13回 監査役会:14回(引頭氏は2020年6月24日に監査役に就任) 役員等指名諮問委員会:3回  
役員等報酬諮問委員会:5回、但し岩田氏、西井氏、高藤氏は4回 コーポレート・ガバナンス委員会:6回、但し岩田氏、高藤氏は5回 経営基盤検討会:9回

## 後継者育成計画

後継者育成計画は、当社WEBサイトに掲載しています。

▶「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」をご覧ください。  
[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp\\_gov/main/0/teaserItems1/03/linkList/03/link/principle\\_J.pdf](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp_gov/main/0/teaserItems1/03/linkList/03/link/principle_J.pdf)

## 役員の報酬等

取締役(社外取締役を除く)の報酬は、月額報酬、短期業績連動報酬、中期業績連動型株式報酬により構成されます。その内容は以下の通りです。

### ■ 月額報酬

外部機関の調査結果を参考に設定。

### ■ 短期業績連動報酬

単年度の全社および部門別の業績評価に応じて支払い。  
 2017-2019年度評価指標：売上高、事業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益、ROE(いずれも連結ベース)

### ■ 中期業績連動型株式報酬

中期経営計画最終年度の業績評価に応じて当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭による支払い。  
 2017-2019年度評価指標：事業利益、ROA(いずれも連結ベース)  
 対象期間の当該報酬に係る業績評価は、6段階(最高「6」)中の「2」となりました。

2020年度より短期業績連動報酬および中期業績連動型株式報酬を一部改定し、以下の通りとしています。

### ■ 短期業績連動報酬

単年度の全社業績評価に応じて支払い。

評価指標(いずれも連結ベース)	評価ウエイト
売上高	30%
事業利益	50%
親会社の所有者に帰属する当期利益	20%

### ■ 中期業績連動型株式報酬

2020-2022年度の業績評価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による支払い。

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

\*1 対象期間の各年度の目標達成率の加重平均値(加重平均ウエイト:2020年度 25%、2021年度 25%、2022年度 50%)  
 ROIC(投下資本利益率)は、以下の算定式に基づき算出(いずれの数値も連結ベース)。  
 $(\text{事業年度の税引後営業利益}) \div [(\text{事業年度の投下資本}) + (\text{前事業年度の投下資本})] \div 2$   
 ※投下資本=親会社の所有者に帰属する株主資本+有利子負債

\*2 2022年度の目標達成率  
 重点事業売上高比率は、以下の算定式に基づき算出(いずれの数値も連結ベース)。  
 $(2022\text{年度の重点事業売上高}) \div (2022\text{年度の連結売上高})$

\*3 2022年度の目標達成率  
 相対TSRは、以下の算定式に基づき算出。  
 $(\text{最終事業年度末日の当社株主総利回り}) \div (\text{当社株主総利回り計算期間に相当する、配当込みTOPIXの株主総利回り})$

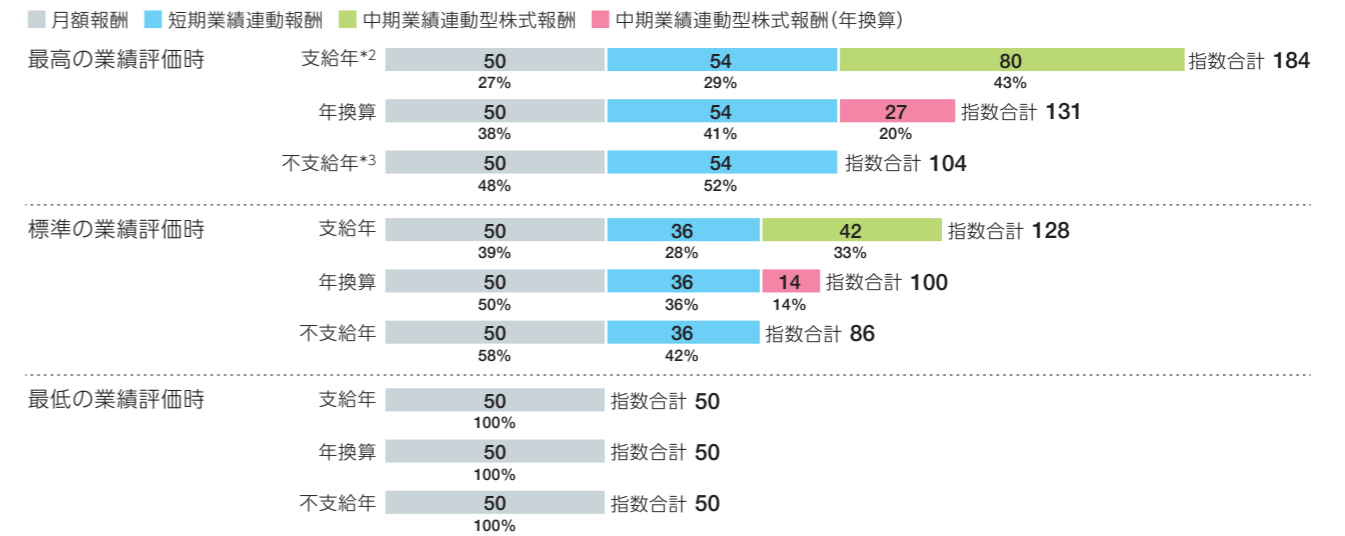
\*4 従業員エンゲージメント調査の結果および中期経営計画に掲げた取り組みと達成度を自己評価

\*5 中期経営計画に掲げたESG目標への取り組みと達成度を自己評価

月額報酬、短期業績連動報酬、中期業績連動型株式報酬の支給割合は、業績目標の標準達成時に従前と同じく年換算\*1で概ね50:36:14となるよう設定しています。2020年度より業績評価による変動範囲を改定しています。標準の

業績評価時の報酬総額(年換算)を指数100とした場合、最高の業績評価時および最低の業績評価時の報酬総額の指数および各報酬の支給割合は次のようになります。

## 報酬の支給割合



\*1 3事業年度の中期経営計画期間の終了後に支払われる中期業績連動型株式報酬を平準化して毎年支払った場合  
 \*2 中期業績連動型株式報酬が支払われる年  
 \*3 中期業績連動型株式報酬が支払われない年

## 政策保有株式に関する方針

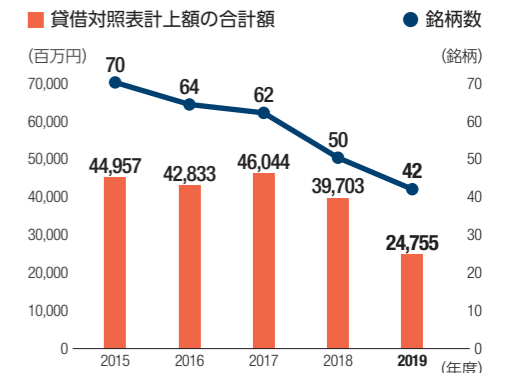
当社は、政策保有株式の保有を段階的に縮減し、必要最小限の保有とします。保有目的が適切であり保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っている銘柄については引き続き保有しますが、適切ではない、または見合っていない銘柄については売却方法の詳細を決定した上で売却し

ます。  
 政策保有株式は、個別銘柄ごとに保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかを精査し、保有の適否を毎年取締役会で検証しています。

## 政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額

区分	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	
銘柄数(銘柄)	上場	70	64	62	50	42
	非上場	70	68	69	67	67
	合計	140	132	131	117	109
貸借対照表計上額(百万円)	上場	44,957	42,833	46,044	39,703	24,755
	非上場	1,748	3,565	2,324	3,355	3,177
	合計	46,706	46,399	48,369	43,059	27,932

## うち上場株式の推移





社外取締役メッセージ

# より長期の視点を持ち 非連続な変化を的確に 取り込む柔軟性を

社外取締役  
名和 高司



## 2030年からバックキャストで導き出した 新中期経営計画を評価

私はかねてから味の素グループの長期の方向性を明確にすべきと主張してきました。今回、2030年の目指す姿を描き、そこからバックキャストして2020-2025年度の中期経営計画を導き出した点は高く評価していますが、2030年ではまだ短すぎる印象です。2050年を視野に、非連続な世界を想定した洞察力を磨いていく必要があります。

新しい中期経営計画では、新機軸としてアセットライト化とデジタルトランスフォーメーション(DX)が掲げられました。基盤としてのASVと、これら打ち手の相関関係が描かれると、よりステークホルダーにとって理解しやすいのではないのでしょうか。

アセットライト化については、有形資産は軽く、無形資産は充実させていくことが必要です。今後は、人財、ブランド、知識(アルゴリズム:価値創造方程式)、ネットワーク(エコシステム:他者との共存共栄関係)等の無形資産に対する投資の中身をもっと詰めていくことが求められます。特に、ブランドとアルゴリズムについての検討は本腰を入れて取り組んでほしいと思います。DXも、最初のステージである「1.0」のオペレーショナル・エクセレンス(OE:業務の生産性向上戦略)は進んでいますが、「2.0」のエコシステム構築と「3.0」の事業モデル構築をもっと具体化し、加速するべきだと感じます。

中期経営計画で掲げた変革は、既存の事業部門と横串の変革チームがいかに連携して動けるか、さらに日本だけでなく各地域の動きといかに連動させられるかが勝負——すなわちOne Teamとなれるかどうか成功のカギとなります。世の中の非連続な変化に対峙するには、スケール(大きさ)とスピード(速さ)が問われます。絶えず環境変化を的確に取

り込む柔軟性を磨いていかなければなりません。各地域、各現場がイノベーションを起こし、それをグループ全体に拡大させる仕組みを構築してもらいたいと考えます。

また、超短期の視点としては、新型コロナウイルスの感染拡大によって各国・地域に生じている変化への対応が欠かせません。当面の対策だけでなく、「コロナとの共存期の長期化」「アフターコロナ」に向けた非連続な打ち手を検討していただくよう経営陣にお願いしています。今回の中期経営計画はコロナ以前に策定したものであり、「朝令暮改」も辞さない環境適応力を期待します。

何よりも重要なのは実践ですので、非公式な場を含め、経営トップに対してどんどん助言させていただきたく思います。

## 執行サイドを支援すべくガバナンス構造・プロセスの議論を深化

私が委員長を務めるコーポレート・ガバナンス委員会では、ガバナンスの構造とプロセスを抜本的に見直すべく、他社のベストプラクティスも参考に議論を進めています。ただ「何をするか」(形式)の議論に時間がとられており、「何のためにするか」をもっと議論すべきだと反省しています。今後は「どのように行うか」についても、個人名も含めて議論するとともに、指名諮問委員会等との連携が不可欠だと感じています。

味の素グループのコーポレート・ガバナンスにおける課題は、体制ではなく中身にあります。本来であれば、執行サイドが長期的かつ幅広い視野を持ちつつ、市場の変化を常に先取りして、正しいリスクを取り続けることが望ましい姿です。執行サイドがそのような経営を自律的に行っていくよう支援するのがガバナンスの役割であり、私は今後もその一端を担っていく所存です。

役員一覧



伊藤 雅俊  
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



福土 博司  
代表取締役  
副社長執行役員



柄尾 雅也  
代表取締役  
専務執行役員



野坂 千秋  
取締役  
常務執行役員



高藤 悦弘  
取締役



齋藤 泰雄  
社外取締役  
  
主なキャリア  
・外務省欧州局長  
・外交官



名和 高司  
社外取締役  
  
主なキャリア  
・マッキンゼー・アンド・カンパニー  
・一橋大学大学院  
経営管理研究科教授(現任)



岩田 喜美枝  
社外取締役  
  
主なキャリア  
・労働省(現、厚生労働省)  
・株式会社資生堂取締役



富樫 洋一郎  
常勤監査役



田中 静夫  
常勤監査役



土岐 敦司  
社外監査役  
  
主なキャリア  
・弁護士



天野 秀樹  
社外監査役  
  
主なキャリア  
・公認会計士



引頭 麻実  
社外監査役  
  
主なキャリア  
・大和証券株式会社  
・株式会社大和総研専務理事  
・証券取引等監視委員会委員

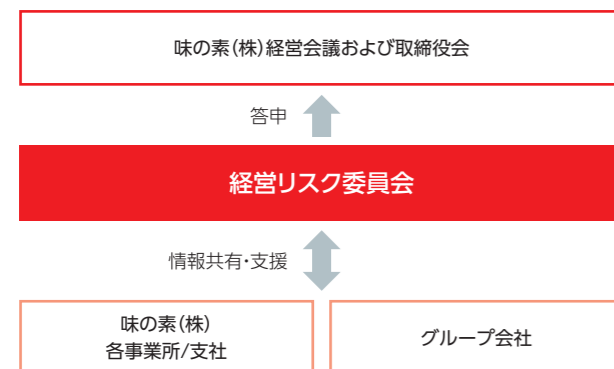
▶ 詳しくはWEBサイト「役員」ページをご覧ください。  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/aboutus/data/officers.html>

味の素グループは、「リスクマネジメントに関するグループポリシー」を定め、グループ経営戦略および各事業戦略と連動した戦略的なリスクマネジメントを推進し、企業価値の向上を図っています。

### リスクマネジメント体制

味の素グループは、ASVを通じた価値創造能力に実質的な影響を及ぼすマテリアリティを毎年見直し、各マテリアリティ項目よりリスクおよび機会を抽出しています。このうち、全社経営レベルのリスクおよび機会については、経営会議の下部機構として設置している経営リスク委員会にてその対応策を策定しています。経営リスク委員会では、気候変動、社会課題、技術革新に関わるものを含め、重大なリスクおよび機会を組織横断的に評価・管理するとともに、危機発生時にはタイムリーかつ適切に対応できる体制を整えています。経営リスク委員会での議論の内容は、年1回、経営会議および取締役会に答申しています。緊急性の高いテーマ等に関しては、個別の検討チームを編成し、方針策定や企画立案を行っています。

### リスクマネジメント推進体制



各組織レベル、事業レベルのリスクについては、自律的なリスクマネジメントを推進しており、各組織で毎年リスクの重要度を見直し、経営リスク委員会に報告する仕組みを構築しています。そして、顕在化した危機については、経営会議の下部機構である企業行動委員会がマニュアル類を整備し、これに則ってグループの各組織が事業継続計画を作成し、危機管理訓練等により準備状況の把握・点検を行っています。

### 主要なリスク

マテリアリティ項目ごとに抽出したリスクおよび機会とそれらに対する味の素グループの主要な取り組みについては、当社WEBサイトに公開しています。

▶ 詳しくは「マテリアリティ一覧」をご覧ください。  
[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/csr/pdf/2020/materiality\\_jp.pdf](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/csr/pdf/2020/materiality_jp.pdf)

特に、財務面でのリスクおよび機会については以下の通り、第142期有価証券報告書に記載しています。

財務リスク	関連するリスクと機会(●リスク ○機会)
減損	●買収した子会社等の事業計画未達 ●金利の急激な上昇
資金調達	●金融危機による資金の枯渇 ●格付けの低下 ●各種リスク要因により計画を達成できないことで生じる追加の資金調達等のリスク発生、格付けの悪化
得意先の経営破綻	●海外を含めた予期せぬ得意先の経営破綻の発生
為替・金利変動リスク	●海外での事業活動の停滞 ●海外子会社業績の円貨への換算への影響
カントリーリスク	●収用リスク ●戦争や紛争等の発生リスク
租税制度の変動リスク	●制度改正による事業運営コストの増加(例：ブラジルにおける付加価値税) ○制度改正による将来税負担の減少(例：米国税制改正)
税効果の変動リスク	●○将来課税所得の見積り変更等による税金費用の減少または増加

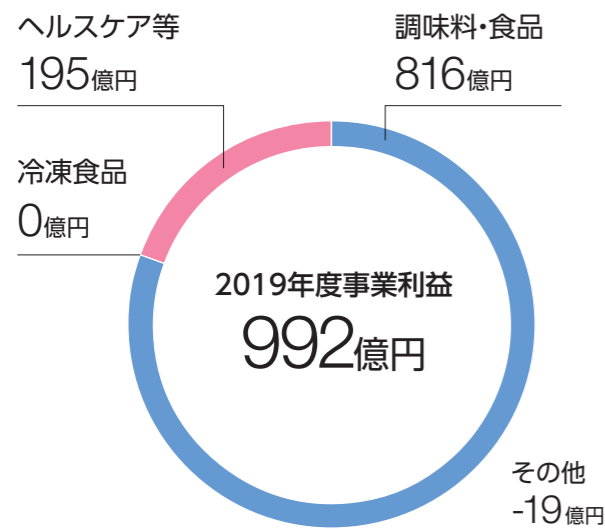
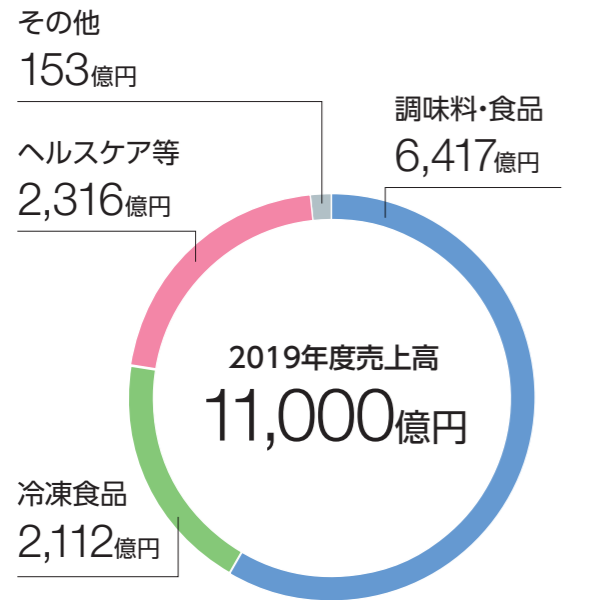
▶ 詳しくは「有価証券報告書」をご覧ください。(日本語のみ)  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/securities.html>

## 業績・会社情報等

2019年度セグメント別業績レビュー	71
パフォーマンスデータ	73
グローバルネットワーク	77
会社情報／株式情報／外部評価	79
株価パフォーマンス	80
用語集	81
編集方針／情報体系	82



2020年度より事業セグメントを変更しました。ここでは、変更後のセグメントに組み替えて報告しています。



### 調味料・食品

- 調味料
- 栄養・加工食品
- ソリューション&イングリディエンツ

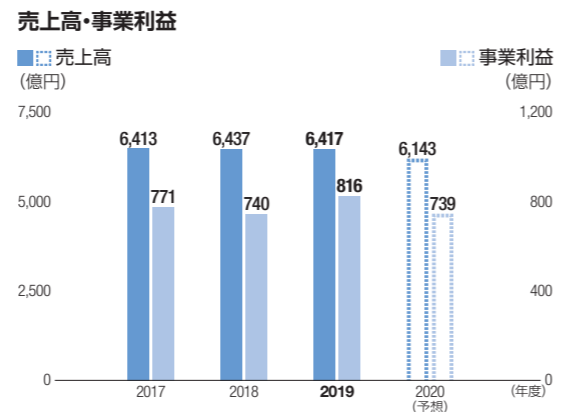
売上高	6,417 億円	事業利益	816 億円
-----	----------	------	--------

#### 2019年度業績概況

近年、特に国内市場では、デジタル技術の進化に伴い消費の多様化が加速し、販売チャネルの構造も変化しています。その中で、外食向け調味料は年度末のCOVID-19の影響を受けたこともあり苦戦しましたが、家庭用の調味料や加工食品を中心に販売が好調に推移し、国内の売上高は前年並みとなりました。事業利益は、コーヒー事業における原価低減や主力製品の増収等が寄与し、前年を上回りました。

海外では、東南アジアや南米を中心に中間所得層の拡大が進む中、事業の核となる調味料の販売は順調に拡大しましたが、ベトナムで前年を下回ったことに加え、換算為替の影響もあり、売上高は前年並みとなりました。一方、調味料の値上げ効果や加工用うま味調味料の販売単価上昇、コストダウン等が寄与し、事業利益は増加しました。

全体では売上高前年並み、増益となりました。



### 冷凍食品

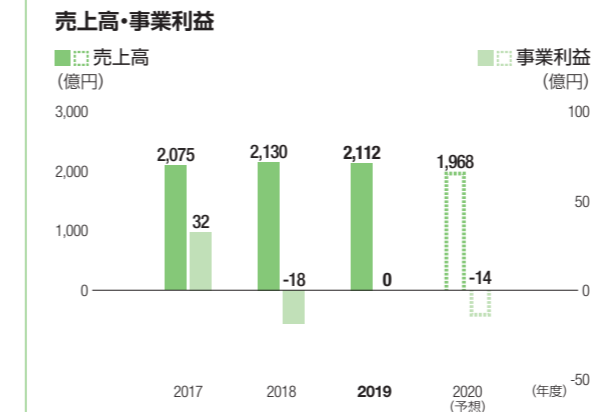
売上高	2,112 億円	事業利益	0 億円
-----	----------	------	------

#### 2019年度業績概況

国内では、冷凍食品市場は数少ない成長領域ですが、それゆえに競争は厳しさを増しています。その中で、業務用が前年割れとなるも、「ギョーザ」を中心とした家庭用の主力カテゴリーが好調で売上高は前年並み、事業利益は生産性の改善等が寄与して増加しました。

北米と欧州では、日本食人気の高まりや日式レストランの増加等を背景に、アジア冷凍食品市場が拡大し、販売は引き続き伸長しましたが、換算為替影響やアモイ・フード社売却影響等により減収となりました。事業利益も北米の生産性改善の効果等があった一方で、欧州におけるCOVID-19の影響等もあり前年を下回りました。

全体では、売上高前年並み、増益となりました。



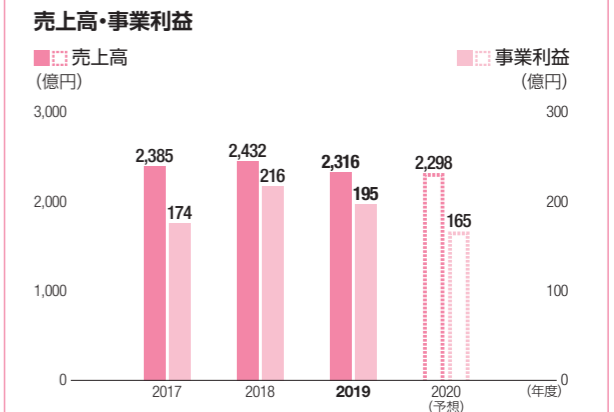
### ヘルスケア等

- アミノ酸
- 化粧品
- その他

売上高	2,316 億円	事業利益	195 億円
-----	----------	------	--------

#### 2019年度業績概況

アミノ酸は医薬用・食品用アミノ酸、バイオファーマサービス共に販売が拡大しました。化粧品はデータセンター向けサーバー用途やネットワーク用途の拡大を背景に、電子材料の好調が継続しました。一方、動物栄養がアフリカ豚コレラの世界的拡大による需要減少および販売単価の下落影響を大きく受け、全体で減収減益となりました。



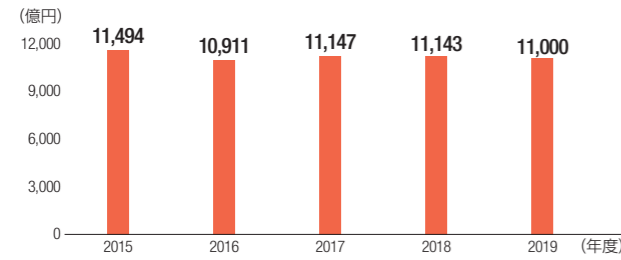
17-19中計KPI

17-19中計において掲げた、財務目標(経済価値を定量化)、非財務目標(社会価値を定量化)、統合目標(コーポレートブランド価値)の実績は以下の通りです。主力の調味料事業の成長鈍化や構造改革に向けた事業資産圧縮施策

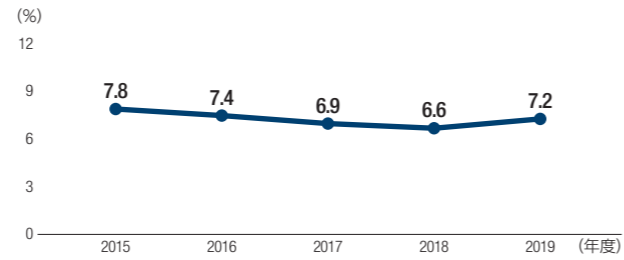
を前倒しで進めたこと等により、財務目標、非財務目標の一部、コーポレートブランド価値は未達となりました。一方で、温室効果ガスや水使用量等の非財務目標は達成しました。

財務(経済価値) [IFRS]

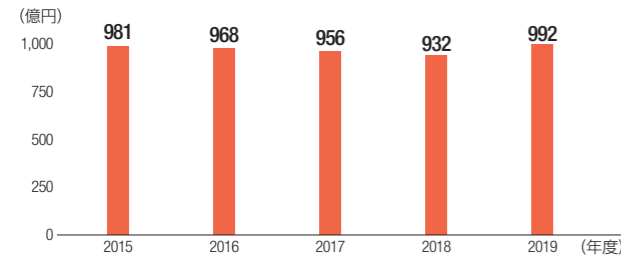
売上高



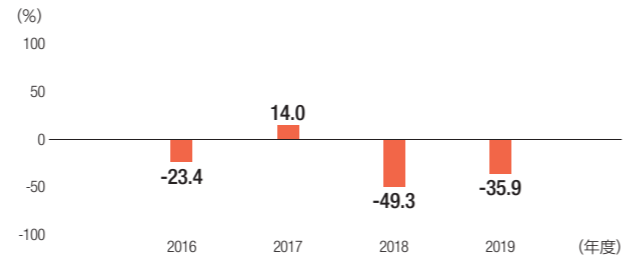
ROA\*2



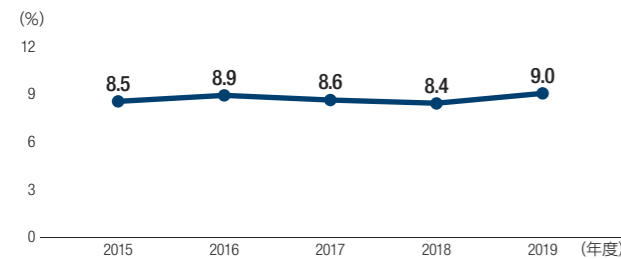
事業利益



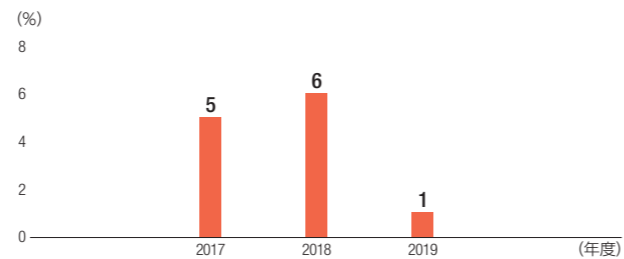
EPS成長率(対前年度)



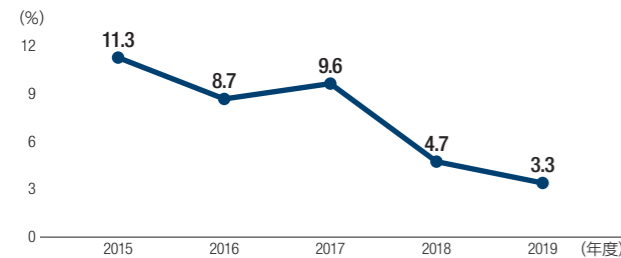
売上高事業利益率



海外(コンシューマー食品)売上成長率(対前年度)\*3



ROE\*1



\*1 ROE=親会社の所有者に帰属する当期利益÷期中平均親会社所有者帰属持分 \*2 ROA=事業利益÷期中平均資産合計 \*3 現地通貨ベース(冷凍食品含む)

17-19中計KPI

財務(経済価値) [IFRS]

販売量増加分(対2015年度)

商品カテゴリー	2017年度実績	2018年度実績	2019年度実績	2020年度目標
うま味調味料	+約2万トン	+約2万トン	±0トン	+約10万トン
風味調味料	+約3万トン	+約3万トン	+約3万トン	+約9万トン
アミノ酸	±0トン	-約9万トン	-約15万トン	+約8万トン
冷凍食品*1	+約1,000万パック	±0パック	+約1,000万パック	+約3,000万パック
スープ*2	+約6,000万食	+約5,000万食	+約6,000万食	+約1億食

資源の効率利用等によるコスト削減(対2016年度)

2018年度実績	2019年度実績	2019年度目標
-41億円	-66億円	-約100億円

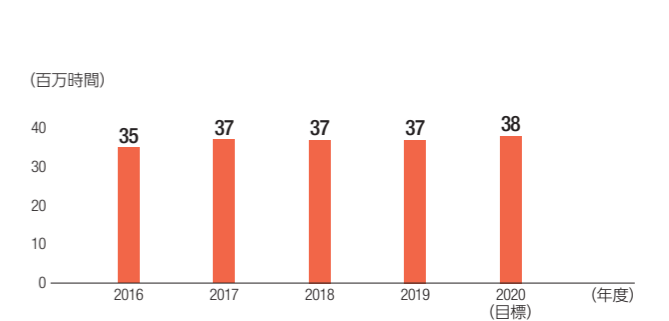
17-19中計KPI

非財務(社会価値)

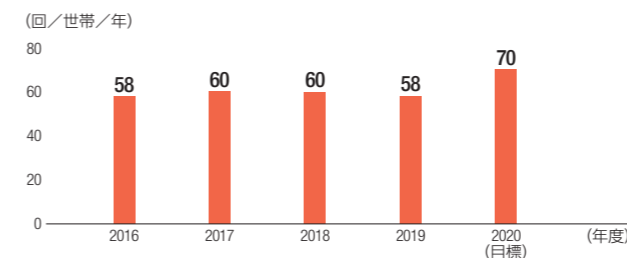
味の素グループ製品による肉・野菜の摂取量(日本・Five Stars\*3)



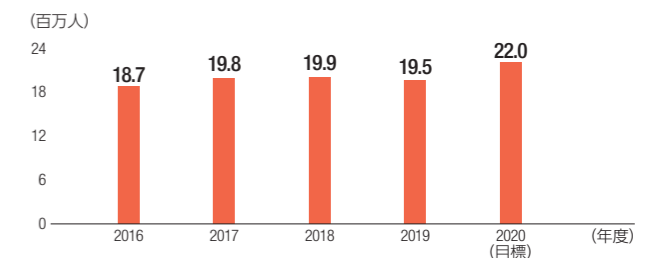
味の素グループ製品を通じて創出される時間(日本)



味の素グループ製品による共食の場への貢献回数(日本・Five Stars)



アミノ酸製品(アミノサイエンス)を通じた快適な生活への貢献人数



\*1 日本の家庭用調理品のみ \*2 日本のカップスープのみ \*3 タイ、ブラジル、インドネシア、ベトナム、フィリピン

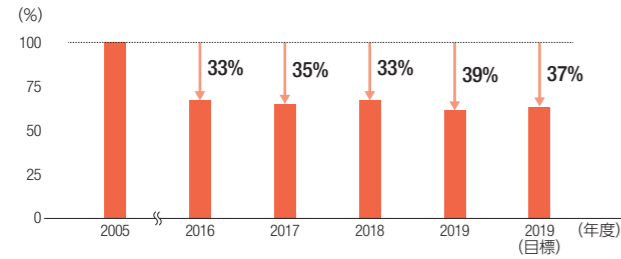


17-19中計KPI

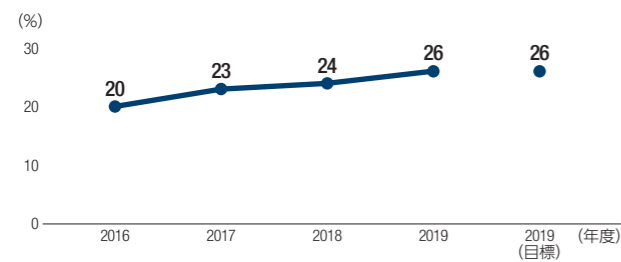
非財務(社会価値)

温室効果ガスの削減

●温室効果ガスの排出量対生産量原単位削減率(対2005年度)

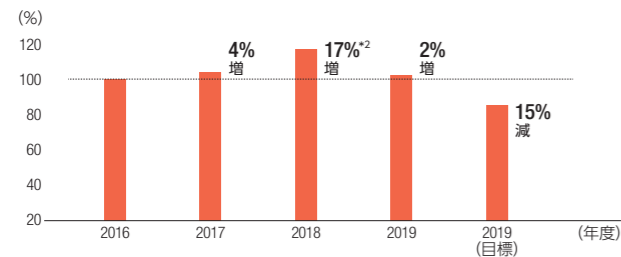


●再生可能エネルギー利用率



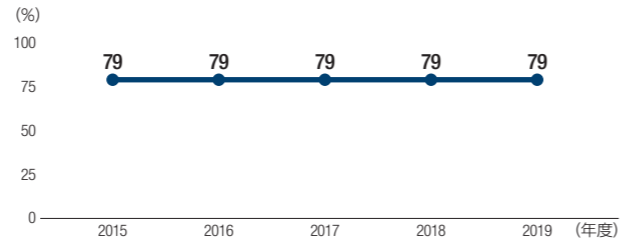
フードロスの削減

●原料受け入れからお客様納品までの  
フードロス\*1削減率(発生量)(対2016年度)



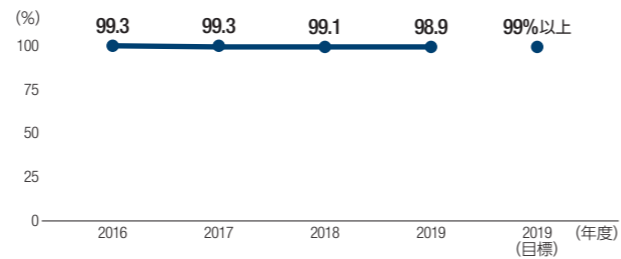
食資源の確保と生態系・生物多様性を含む  
自然環境の保全

●低資源利用発酵技術の工場導入率



廃棄物の3R

●事業活動で排出される廃棄物の資源化率

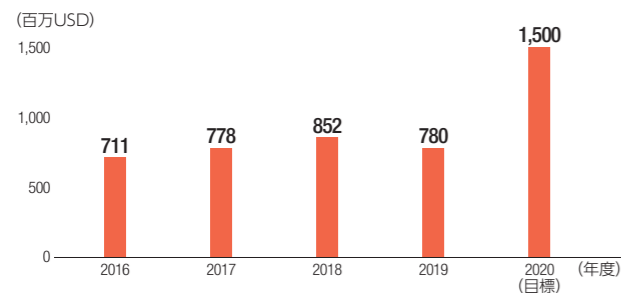


働きがいを実感している従業員の割合



17-19中計KPI

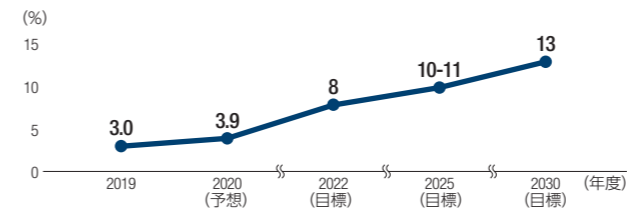
コーポレートブランド価値\*3



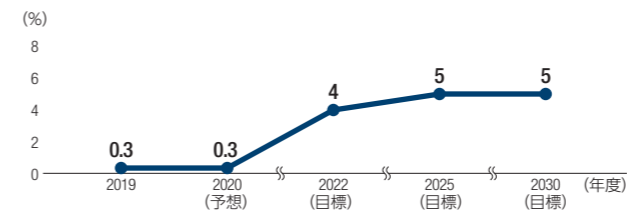
\*1 17-19中計では飼料化、肥料化したものを含む \*2 新たに味の素グループに加わった会社分を補正  
\*3 インターブランド社調べ。「Japan's Best Global Brands」公表数値

20-25中計KPI

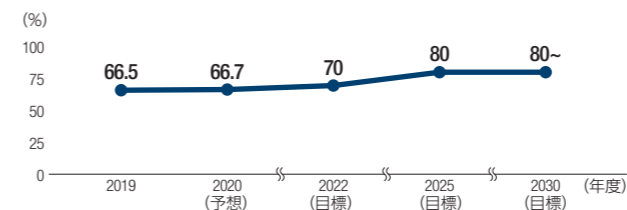
ROIC\*1



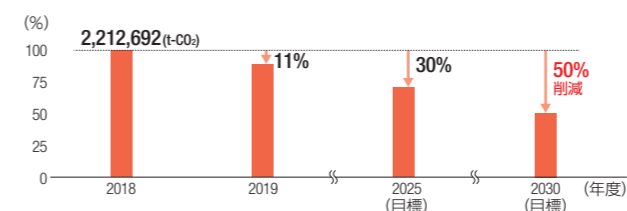
オーガニック成長率\*1(対前年度)



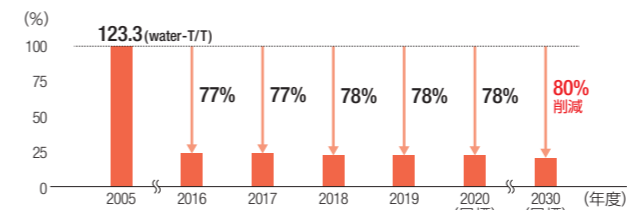
重点事業売上高比率\*1



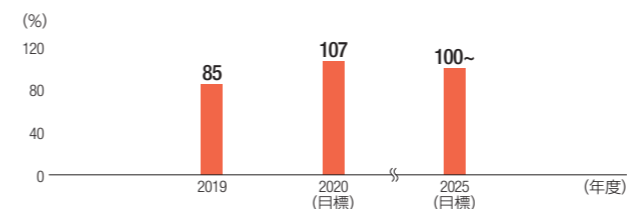
温室効果ガス排出量削減率(対2018年度)



水使用量対生産量原単位削減率(対2005年度)

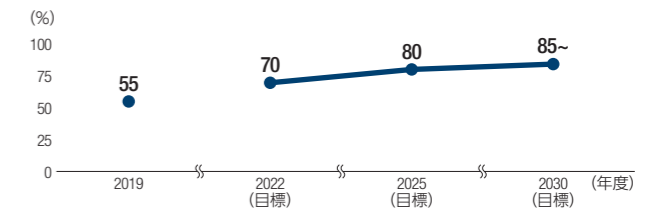


飲料使用水森林涵養率

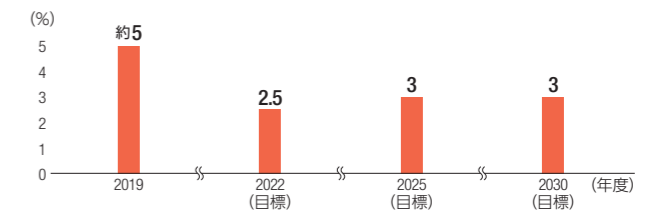


\*1 P.81用語集参照 \*2 原料受け入れからお客様納品まで

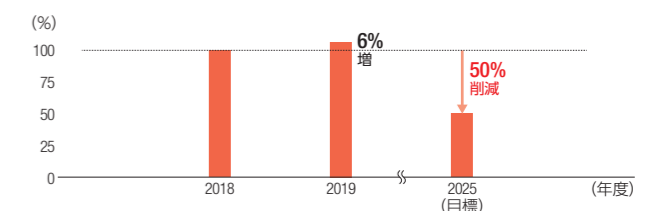
従業員エンゲージメントスコア\*1



単価成長率\*1

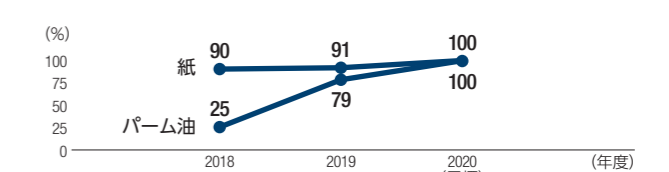


フードロス削減率(発生量対生産量原単位)\*2  
(対2018年度)

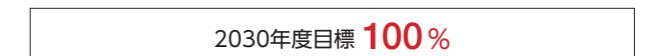


持続可能な調達比率

●紙とパーム油



●その他の課題原料(コーヒー豆・大豆・牛肉)



プラスチック廃棄物



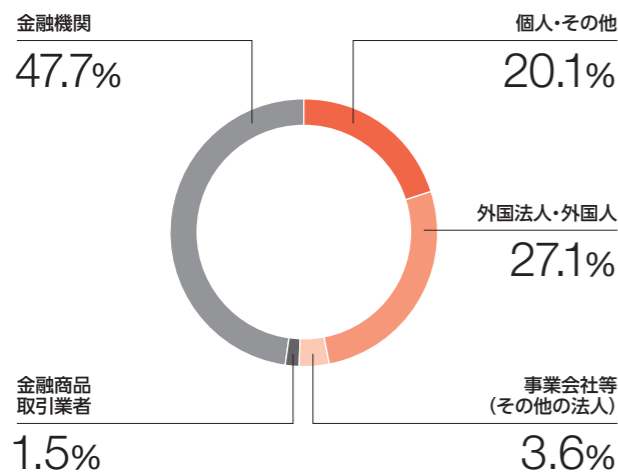




社名 味の素株式会社  
 創業年月日 1909年5月20日  
 資本金 79,863百万円  
 従業員数 連結32,509名  
 単体3,401名  
 事業年度 4月1日から翌年3月31日まで  
 (定時株主総会：6月)  
 本社所在地 〒104-8315  
 東京都中央区京橋一丁目15番1号  
 TEL：(03)5250-8111(代)  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp>

発行可能株式総数 1,000,000,000株  
 発行済株式の総数 549,163,354株  
 完全議決権株式数 (自己株式等)100,400株  
 (その他)548,531,600株  
 単元未満株式数 531,354株  
 株主数 144,653名(前期末比1,874名減)  
 上場証券取引所 東京証券取引所  
 (証券コード番号：2802)  
 株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社  
 会計監査人 EY新日本有限責任監査法人  
 2020年6月24日より有限責任あずさ監査法人

株式分布状況 (所有者別)



大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	60,690	11.05
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	30,278	5.51
第一生命保険株式会社	26,199	4.77
日本生命保険相互会社	25,706	4.68
株式会社三菱UFJ銀行	14,574	2.65
明治安田生命保険相互会社	12,624	2.30
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	9,387	1.71
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	9,027	1.64
JP MORGAN CHASE BANK 385151	8,573	1.56
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	8,304	1.51

SRIインデックスへの組み入れ

Dow Jones Sustainability World Index  
 2014年より連続選定



FTSE4Good Global Index  
 2004年より連続選定



MSCI Global SRI Indexes  
 2011年より連続選定



MSCI ESG Leaders Indexes  
 2010年より連続選定

▶ SRIインデックスへの組み入れ  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/esg/evaluation.html>

味の素グループの活動に関する主な評価・表彰

- 第1回 ESG ファイナンス・アワード・ジャパン「銅賞」
- 令和元年度「新・ダイバーシティ経営企業100選」
- 令和元年度女性が輝く先進企業表彰「内閣府特命大臣表彰(男女共同参画)」
- 「健康経営優良法人2020(大規模法人部門～ホワイト500～)」
- 「健康経営銘柄2020」
- 2018年 Access to Nutrition Index(ATNI)第14位



統合報告書に関する主な評価

- GPIFの運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」、「改善度の高い統合報告書」
- 環境省、一般財団法人 地球・人間環境フォーラム共催 環境コミュニケーション大賞「殿堂入り」

▶ 外部からの評価・表彰  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/esg/sri/2019.html>

株価パフォーマンス

株主総利回り(TSR)推移(年率)\*1

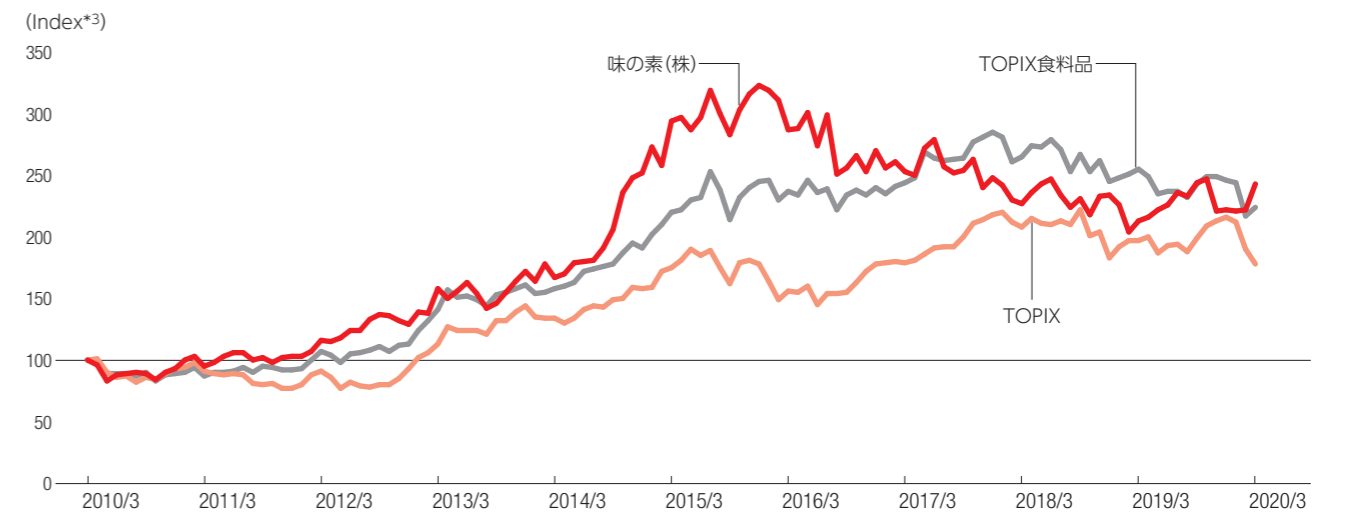
	1年	3年	5年	10年
味の素(株)	115.5%	98.6%	96.1%	109.3%
TOPIX	90.5%	99.9%	100.4%	106.0%
TOPIX食料品	87.7%	97.2%	100.4%	108.4%

\*1 Total Shareholder Return: 株式の値上がり益と配当を合計した利回り

株価の推移

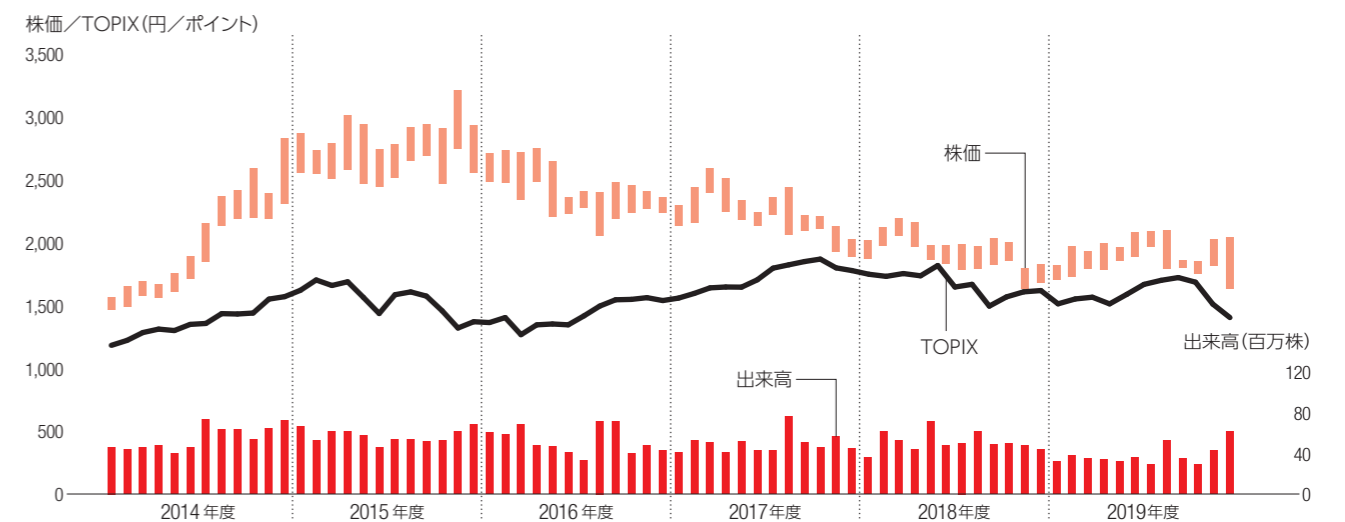
年度	最高値(円)	最安値(円)	年度末(円)	ボラティリティ*2
2010	953	729	867	26.9%
2011	1,047	847	1,038	26.2%
2012	1,416	1,018	1,415	20.0%
2013	1,594	1,236	1,475	28.2%
2014	2,782.50	1,443.00	2,634.50	26.2%
2015	3,161.00	2,404.00	2,539.50	33.6%
2016	2,702.50	2,020.00	2,196.50	28.2%
2017	2,543.50	1,853.00	1,925.00	19.2%
2018	2,188.00	1,624.50	1,769.00	25.4%
2019	2,088.00	1,626.00	2,010.50	26.1%

\*2 数値は標準偏差



\*3 2010年3月末日の終値データを100とした配当込みの株価指数の推移

月次株価推移と出来高推移



エコシステム	価値提供(製品・サービス等)のために複数の企業・組織が協業、分業、連携する直接・間接的な共存関係
オーガニック成長率	為替、会計処理の変更、M&A・事業売却等の非連続成長の影響を除いた売上高成長率
事業利益	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 [その他の営業収益]および[その他の営業費用]を含まない、当社独自の利益指標
従業員エンゲージメントスコア (「ASVの自分ごと化」)	自身の業務を通じてASVを実践していることを、家族・知人・取引先等に話すことがある従業員の割合を、味の素グループ従業員を対象にエンゲージメントサーベイで測定
重点事業	調味料、栄養・加工食品、ソリューション&イングリディエント(S&I)、冷凍食品、ヘルスケア、電子材料の6事業
相対TSR	TSR(Total Shareholder Return)は株式の値上がり益と配当を合計した株主総利回り 相対TSRは、TSRをあらかじめ定めたベンチマーク群と比較した利回り 相対TSR=(最終事業年度末日の当社株主総利回り)÷(当社株主総利回り計算期間に相当する、配当込みTOPIXの株主総利回り)
単価成長率	重量単価の伸長率
パーソナル食品	個々人の多様なニーズ、価値観等に対応したベネフィットを有する食品
パーソナル栄養	食を中心とした生活習慣等から健康上のリスクを把握し、個々の生活者のリスク低減につながるサービス(食品、アドバイス等)を提供する事業の総称
マテリアリティ	ASVを通じた価値創造能力に実質的な影響を及ぼす因子
メニュー用調味料	具材と合わせて調理するだけで手軽におかずの1品が出来上がる、特定メニューのために開発された調味料ミックス
バイオフィーマサービス事業	製薬企業から医薬品の開発・製造を受託する事業。味の素グループは低分子医薬からバイオ医薬品やオリゴ核酸まで、グローバルで一貫した医薬品の開発・製造受託体制を整備している
ASV	Ajinomoto Group Shared Value 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
CAGR	Compound Annual Growth Rate/年平均成長率
CCC	Cash Conversion Cycle 仕入れ債務から売上債権回収までの日数を表す指標であり値が小さいほど資金繰りが良いことを示す CCC=売上債権回転日数+棚卸資産回転日数-仕入債務回転日数
MSG	Monosodium glutamate/グルタミン酸ナトリウム グルタミン酸は昆布等のうま味成分であるアミノ酸の一種。味の素グループではさとうきびからとれる糖蜜やでんぷんを主原料に、発酵法で製造している
ROIC	Return on Invested Capital/投下資本利益率 企業が事業活動のために投じた資金を使って、どれだけ利益を生み出したかを示す指標 ROIC=(事業年度の税引後営業利益)÷[(事業年度の投下資本)+(前事業年度の投下資本)]÷2 ※投下資本=親会社の所有者に帰属する株主資本+有利子負債
WACC	Weighted Average Cost of Capital/加重平均資本コスト 株主資本コストと負債資本コストを加重平均した企業全体の資本コストを示す WACC={有利子負債/(有利子負債+株主資本)}×負債資本コスト×(1-実行税率率)}+(株主資本/(有利子負債+株主資本)}×株主資本コスト

\* 五十音・アルファベット順

## 編集方針

「統合報告書」では、味の素グループが目指す「食と健康の課題解決企業」の実現に向けた、ASVによる企業価値向上の道筋を、具体的事例と併せて分かりやすくご紹介することを目指しています。サステナブルな成長に向けた味の素グループの姿を、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様にご理解いただければ幸いです。なお、「サステナビリティデータブック」に、「統合報告書」を補完する情報をマテリアリティ項目ごとに掲載しています。

より詳細な情報に関しては、当社WEBサイトに掲載しています。

## 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(2020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

2019年度(2019年4月~2020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、本報告書の発行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。

## 情報体系

## 第1階層

## 統合報告書

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/ir/>  
発行日：2020年8月末



## 第2階層

## サステナビリティデータブック

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>  
発行日：2020年9月末

## IR Data Book

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/guide.html>  
発行日：2020年6月末

## 有価証券報告書

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/securities.html>  
発行日：2020年6月末

## コーポレート・ガバナンスに関する基本方針

[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp\\_gov/main/0/teaseritems1/03/linkList/03/link/principle\\_J.pdf](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp_gov/main/0/teaseritems1/03/linkList/03/link/principle_J.pdf)  
更新日：2020年6月末

## コーポレート・ガバナンス報告書

[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp\\_gov/main/0/teaseritems1/03/linkList/01/link/Governance2020\\_J.pdf](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp_gov/main/0/teaseritems1/03/linkList/01/link/Governance2020_J.pdf)  
発行日：2020年6月末

## 中期経営計画

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/managementplan.html>  
公開日：2020年2月19日