

Eat Well, Live Well.



# 第143回 定時株主総会 招集ご通知

## 開催日時

2021年6月23日(水曜日)  
午前10時00分(開場:午前9時00分)

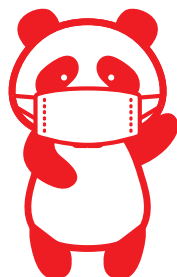
## 開催場所

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

### <ご来場自粛のお願い>

新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、株主総会へのご来場はお控えいただき、書面(郵送)またはインターネットによる議決権行使をお願い申し上げます。

なお、株主総会の模様をご覧いただけるよう、当日はインターネット中継を実施いたします。



「アジパンダ」は味の素グループのキャラクターです。

## 決議事項

- 第1号議案 剰余金の処分の件
- 第2号議案 定款一部変更の件
- 第3号議案 取締役11名選任の件

お土産のご用意はございません。

味の素株式会社

[証券コード: 2802]

## 目次

第143回 定時株主総会 招集ご通知	3
--------------------------	---

議決権行使方法の ご案内	5
-----------------	---

2020年度の振り返りと 味の素グループビジョン 実現に向けて	7
---------------------------------------	---

株主総会参考書類	11
第1号議案 剰余金の処分の件	
第2号議案 定款一部変更の件	
第3号議案 取締役11名選任の件	

### 添付書類

事業報告	31
------	----

連結計算書類	59
--------	----

計算書類	61
------	----

監査報告書	63
-------	----

トピックス	66
-------	----

株式インフォメーション	69
-------------	----

株主総会会場の ご案内	末尾ご参照
----------------	-------

## Our Philosophy

味の素グループは、創業以来一貫して事業を通じた

社会課題の解決に取り組み、

社会・地域と共有する価値を創造することで

経済価値を向上し、成長につなげてきました。

この取り組みをASV(Ajinomoto Group Shared Value)と称し、

ASVをミッションとビジョンを実現するための

中核と位置づけた理念体系を

“Our Philosophy”として設定しています。

### 味の素グループWay

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

- 新しい価値の創造
- 開拓者精神
- 社会への貢献
- 人を大切にする

### 味の素グループポリシー (AGP)

味の素グループ各社およびそこに働く私たち一人ひとりが順守すべき考え方と行動のあり方

コーポレートメッセージ

# Eat Well, Live Well.

## Mission

### 味の素グループミッション

企業として永続的に追求する存在意義・使命・志  
私たちは地球的な視野にたち、“食”と“健康”、  
そして、明日のよりよい生活に貢献します

味の素グループミッション  
(Mission)

## Vision

### 味の素グループビジョン

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

味の素グループビジョン  
(Vision)

## Value

### ASV (Ajinomoto Group Shared Value)

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

ASV  
(Ajinomoto Group Shared Value)  
(Value)

味の素グループWay

味の素グループポリシー (AGP)

株主各位

東京都中央区京橋一丁目15番1号

味の素株式会社

取締役社長 西井孝明

## 第143回定時株主総会招集ご通知

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

さて、当社第143回定時株主総会を下記により開催いたしますので、ご通知申し上げます。

なお、新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、株主総会へのご来場はお控えいただき、書面(議決権行使書用紙)または電磁的方法(インターネット)により議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

書面または電磁的方法による議決権の事前行使にあたりましては、お手数ながら後記の「株主総会参考書類」をご検討くださいます。2021年6月22日(火曜日)午後4時30分までに議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

敬具

記

**1. 日 時** 2021年6月23日(水曜日) 午前10時〔開場 午前9時〕

**2. 場 所** 帝国ホテル東京 本館2階 孔雀の間

東京都千代田区内幸町一丁目1番1号

※ソーシャルディスタンスの観点から会場内は座席の間隔を十分にとった配置とさせていただきます、状況により第2会場等へのご案内または入場をお断りする場合があります。ご了承ください。

**3. 会議の  
目的事項** **報告事項** 1. 第143期(2020年4月1日から2021年3月31日まで)事業報告  
および連結計算書類の内容ならびに会計監査人および監査役会の  
連結計算書類監査結果報告の件

2. 第143期(2020年4月1日から2021年3月31日まで)  
計算書類の内容報告の件

**決議事項** 第1号議案 剰余金の処分の件  
第2号議案 定款一部変更の件  
第3号議案 取締役11名選任の件

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

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

### 新型コロナウイルス感染症への対応について

新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、株主総会へのご来場はお控えいただき、書面(郵送)またはインターネットによる議決権行使をお願い申し上げます。

ご来場の株主様におかれましては、マスクの着用等ご自身および周囲への感染予防にご配慮くださいますようお願い申し上げます。海外から帰国または入国されてから14日間が経過していない株主様は、ご来場されないようお願い申し上げます。

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

ご理解とご協力をお願い申し上げます。

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

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

# 議決権行使方法のご案内

## 書面による議決権行使

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



行使  
期限

2021年6月22日(火)  
午後4時30分 必着

## インターネットによる議決権行使

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

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



行使  
期限

2021年6月22日(火)  
午後4時30分 まで

## 議決権行使書用紙のご記入方法

議決権行使書  
味の素株式会社 御中

私は、2021年6月22日開催の味の素株式会社第14回定時株主総会（議決権行使書に記載の議案）における各議案の取決めに對し、右各議案に賛否の表示を有するものと認めます。

2021年6月 日

（ご印）  
各議案につき賛否の表示を有するものと認めます。各議案の取決めに對し、右各議案に賛否の表示を有するものと認めます。

味の素株式会社

議決権の数		賛成の数		反対の数	
議案	賛成	反対	賛成	反対	賛成
議案第1号					
議案第2号					

見本  
味の素株式会社

こちらに、各議案の賛否をご記入ください。

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

### 第1号・第2号議案

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

### 第3号議案

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

# インターネットによる議決権行使のご案内

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

## QRコードを読み取る方法

議決権行使は  
1回に限ります。

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

### ① QRコードを読み取る

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

議決権行使書用紙の副票(右側)

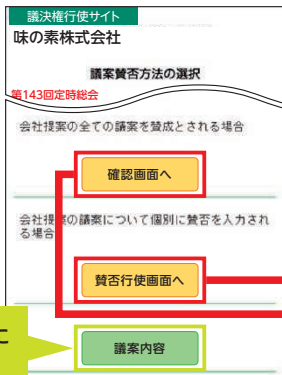


「ログイン用QRコード」はこちら

議案の詳細はこちらにリンクされています

### ② 議決権行使方法を選ぶ

議案賛否方法の選択画面が表示されるので、議決権行使方法を選ぶ。



### ③ 各議案の賛否を選択

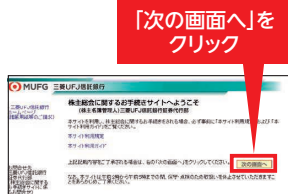
画面の案内にしたがって各議案の賛否を選択する。



画面の案内にしたがって行使完了です

## ログインID・仮パスワードを入力する方法

### ① 議決権行使ウェブサイトへアクセスする

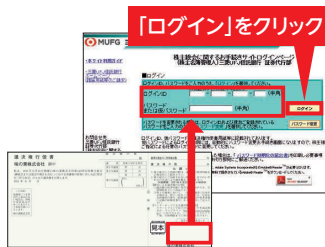


<https://evote.tr.muftg.jp/>



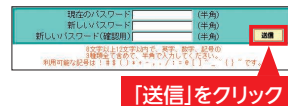
### ② ログインする

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



### ③ パスワードを入力する

「新しいパスワード」と「新しいパスワード(確認用)」の両方を入力する。



以降は、画面の案内にしたがって賛否をご入力ください

※議決権行使ウェブサイトへのアクセスに際して発生する費用(インターネット接続料金、通信料金等)は、株主様のご負担となります。 ※インターネットのご利用環境によっては、議決権行使ウェブサイトをご利用いただけない場合がございます。なお、携帯電話専用サイトは、設けておりません。  
※詳細は、右記のお問い合わせ先にご連絡ください。

### 複数回行使された場合の議決権の取扱いについて

書面とインターネットにより重複して議決権を行使された場合  
→ インターネットによる議決権行使の内容を有効とさせていただきます。  
インターネットにより複数回議決権を行使された場合  
→ 最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

### お問い合わせ先

三菱UFJ信託銀行株式会社  
証券代行部(ヘルプデスク)  
電話 0120-173-027  
(通話料無料)  
受付時間: 午前9時から午後9時まで

# 2020年度の振り返りと味の素グループビジョン実現に向けて



株主の皆様へ

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感染症により亡くなられた方々に謹んでお悔やみを申し上げますとともに、罹患された方とご家族、また様々な影響を受けられた方々に対し、味の素グループを代表して心よりお見舞い申し上げます。

新型コロナウイルス感染症の世界的流行は、経済、社会そして個人の生活や価値観にも深刻な影響を及ぼし、先行きは依然として不透明な状況にあります。このコロナ禍により世界全体がこれまで経験したことのない困難に直面している一方、環境への順応と新たな可能性を模索する、新しい生活・行動様式も生まれつつあります。味の素グループは、ニューノーマルの環境においても、生活に役立つ情報や食の提案を通じて、お客様の日常に寄り添い、明るい未来を応援してまいります。

## 2020年度を振り返って

2020年1月からのコロナ禍は、世界中の人々と同じように、味の素グループにも、大きな影響を与えました。世界中の医療従事者やパートナーの皆さまのお陰で、厳しい事業環境下にもかかわらず、お客様へ商品、サービスを途切れることなく届け続けることができ、「食と健康の課題解決企業」への変革を進めてまいりました。

その結果、2020年度の売上高は、主に、食品事業において内食需要の伸長により家庭用の調味料・食品や冷凍食品が増収となったものの、外出規制等の影響により外食用・業務用製品が減収となり、前期を285億円下回る1兆714億円(前期比97.4%)となりました。事業利益は、化成品の大幅な増収による大幅な増益、調味料・食品における家庭用製品の増収効果や製品ミックスの改善効果等による増益に加え、前期にはプロマシドール・ホールディングス社の商



標権に係る減損損失の計上があったこと等から、前期を138億円上回る1,131億円(前期比114.0%)となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期を405億円上回る594億円(前期比315.4%)となりました。

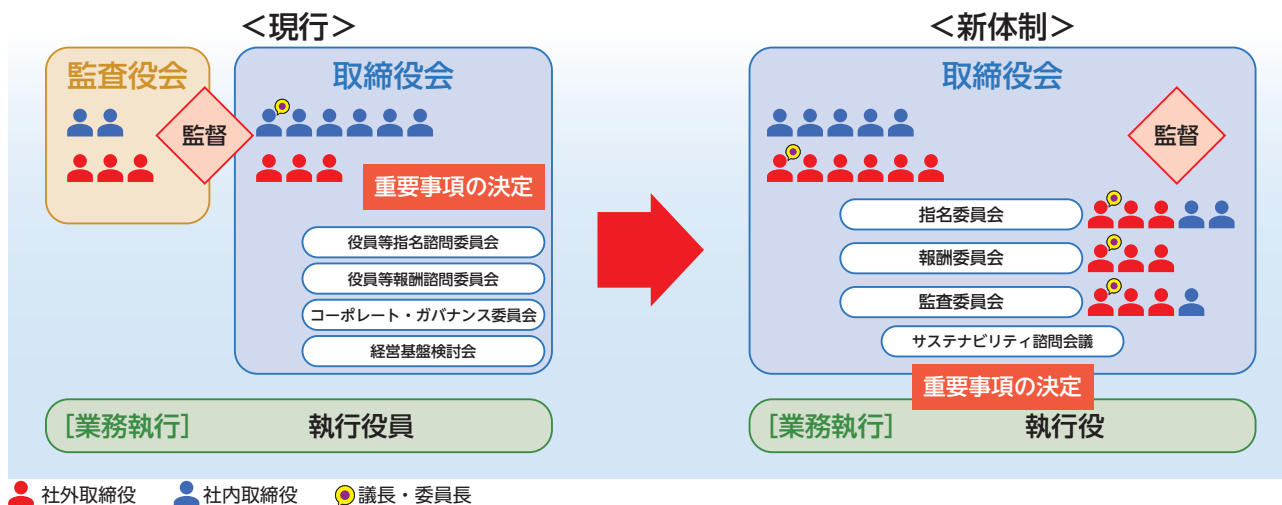
オーガニック成長率(\*1)は新型コロナウイルス感染症の影響を受け低下しましたが、家庭用食品、医薬用アミノ酸、電子材料等の事業が貢献し、事業利益は過去最高益となりました。レストラン等外食向け食品では大きなダメージを受けましたが、他方、グローバルで家庭内調理の機会が増え、また、医薬用アミノ酸の需要が堅調である等、各国の生活基盤に根差した主力商品を数多く持っていたことが下支えとなりました。2021年度の業績については、まだ不透明な要素が多い状況ですが、今段階では2020年度を若干上回ると見込んでいます。

\*1 オーガニック成長率：為替、会計処理の変更およびM&A/事業売却等の非連続成長の影響を除いた売上高成長率

### 指名委員会等設置会社へ移行します

マルチステークホルダーのご意見を反映し、適切な執行の監督とスピード感のある業務執行を両立するより実効的なコーポレート・ガバナンス体制でASV(Ajinomoto Group Shared Value)経営を進化させるために、当社は、指名委員会等設置会社へ移行します。

取締役会の再設計は、当社の変革の一丁目一番地です。当社が目指すのは監督と執行の明確な分離です。まず、社外取締役が取締役会の過半(社外役員比率55%)を占め、取締役会議長も経験豊かな社外取締役が担い、3委員会(指名委員会、報酬委員会、監査委員会)も社外取締役が過半で委員長を社外取締役が担います。取締役会は、企業



価値を大きく左右する経営の重要事項を議論・検討し、大きな方向性を示すことでリスクテイクを促すとともに適切にブレーキを効かせて執行サイドを監督します。執行サイドは、大幅に権限委譲された最高経営責任者が中心となって、ワンチームで企業文化を変革し持続的な企業価値向上を実現します。また、従来は取締役と監査役合わせて14名(社外役員比率43%)でしたが、監査委員を含めた取締役11名の体制とし、グローバルなヘルスケア産業の経営を知る第一三共株式会社の元CEOの中山讓治氏を加えた、社外取締役が取締役の過半(社外役員比率55%)を占める構成になります。さらに、それまで37名の執行役員を20名程度の執行役に減らすことで、役割のオーバーラップを減らし責任を明確化、同時に若返りを図ります。

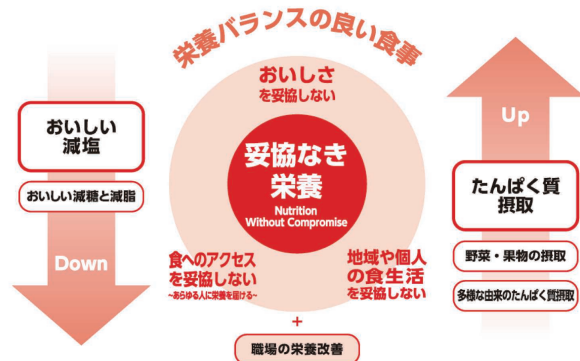
上記の新体制への移行のため、本総会において定款変更議案と新体制下での取締役選任議案をお諮りさせていただきます。両議案の内容については、12ページ以下をご覧ください。

## サステナビリティ推進体制の強化

本年4月、取締役会の諮問機関として、サステナビリティ諮問会議を設置しました。これは味の素グループが、サステナビリティの観点から常に企業価値向上を追求するための重要な経営方針を定める体制を強化するものです。諮問会議が取締役会に対し、新興国、ミレニアル世代、ESGやインパクト投資、メディア(情報発信)という視点を持つ国内外の有識者が、2050年までの長い期間を視野に入れた様々な課題、方向性およびサステナビリティとESGに係る当社の在り方を提言する体制とし、全社を挙げてサステナビリティを推進する体制を強化します。

## 味の素グループビジョン実現に向けて

2030年のビジョン、「10億人の健康寿命の延伸」に貢献するため、味の素グループは、おいしさ、食へのアクセス、地域の食生活の3つに対して妥協しない「妥協なき栄養」の姿勢を大事にしています。特に「おいしい減塩」と「たんぱく質摂取促進」に重点的に取り組み、おいしく栄養バランスの良い食事をサポートしています。



現在、①「食事(栄養)」「からだの健康」「こころの健康」の関係の明確化、②生活習慣病等に至る人びとの様々な食と生活習慣の類型化、③課題解決活動のエコシステム(\*2)の確立に力を注いでおり、現在は2つのエコシステム構築に取り組んでいます。

1つ目は、アカデミアを中心としたエコシステムです。健康ビッグデータを保有する弘前大学との健康寿命延伸をテーマとする共同研究講座を開設し、食事(栄養)と心身の健康の関連を分析、健康寿命の延伸に繋がる仮説の構築を試みます。

2つ目は、健康課題解決のための食環境づくりのエコシステムです。2020年7月に立ち上げた「Smart Salt(スマ塩)」プロジェクトは、アミノ酸の機能を活用した当社の減塩技術を使って、うま味とだしを効かせた“おいしい・やさしい・あなたらしい減塩”をコンセプトとした取組みで、日本だけでなく海外にも展開します。



これら2つのエコシステムを連携させ、志を共有できる多くの企業との協業によりその輪を大きく広げて、さらにこの取組みを地域から日本全体、そして世界に広げていきます。こうした取組みを通じて、2030年までに10億人、さらにもっと多くの人々の健康寿命の延伸に貢献できると確信しています。

\*2 エコシステム：商品開発や事業活動で複数の企業・団体と連携すること



# 株主総会参考書類

## 第1号議案 ▶ 剰余金の処分の件

当社は、2020-2025中期経営計画のうち、構造改革にあたるフェーズ1の2020-2022年度における収益拡大と資産圧縮を通じて創出するキャッシュ・フローを成長への投資に充当するとともに、1,000億円超の株主還元を行います。

今中期経営計画より、配当性向を従来の30%から40%を目途に引き上げ、総還元性向が50%以上となるよう安定的・継続的に株主還元を拡充していきます。

上記の方針に基づき、当期の期末配当につきましては、以下のとおり、1株につき26円(中間配当額1株当たり16円を含め、当期の年間配当額は1株当たり42円)とさせていただきますたく存じます。

なお、本議案が可決されました場合、当期の連結配当性向は38.8%となります。今後も株主資本の効率的な運用に努め、引き続き株主の皆様のご期待に応えてまいりたい所存であります。

### 1. 期末配当に関する事項

1

#### 配当財産の種類

金銭

2

#### 株主に対する配当財産の割当てに関する事項 およびその総額

当社普通株式1株につき …………… 金26円

総額 …………… 14,275,546,896円

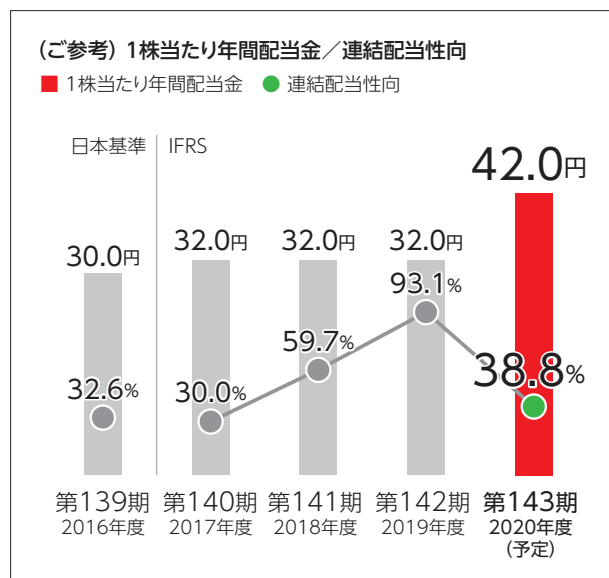
3

#### 剰余金の配当が効力を生じる日

2021年6月24日

### 2. その他の剰余金の処分に関する事項

該当する事項はありません。



## 第2号議案 ▶ 定款一部変更の件

### 1. 変更の理由

マルチステークホルダーのご意見を反映し、適切な執行の監督とスピード感のある業務執行を両立する、より実効的なコーポレート・ガバナンス体制でASV(Ajinomoto Group Shared Value)経営を進化させるために、当社は、指名委員会等設置会社へ移行することとしたいと存じます。これに伴い、指名委員会、報酬委員会および監査委員会ならびに執行役に関する条項の新設、監査役および監査役会に関する条項の削除等所要の変更を行うものであります。

また、取締役全体の規模を適正に保つべく、定款上の取締役の員数を減員する変更を行うものであります。

加えて、株主の皆様への利益還元や資本政策を機動的に実施することができるよう、剰余金の配当等会社法第459条第1項各号に定める事項を取締役会の決議により定めることができる旨の規定を新設するとともに、これに伴い、所要の変更を行うものであります。なお、感染症および天災地変等により株主総会の開催および運営に影響を及ぼす場合を除き、当該規定の新設後も、期末の剰余金配当は、株主総会による決議を原則とする考えであります。

その他、上記各変更に伴う条数の変更等所要の変更を行うものであります。

本議案に係る定款変更の効力は、本株主総会終結の時をもって発生するものとします。

### 2. 変更の内容

変更内容は、次のとおりであります。

(下線は変更部分を示します。)

現 行 定 款	変 更 案
第 1 章 総 則	第 1 章 総 則
第 1 条～第 3 条(省略)	第 1 条～第 3 条(現行どおり)
第 4 条(機関の設置) 当社は、株主総会および取締役のほか、取締役会、 <u>監査役、監査役会</u> および会計監査人を置く。	第 4 条(機関の設置) 当社は、 <u>指名委員会等設置会社として</u> 、株主総会および取締役のほか、取締役会、 <u>指名委員会、報酬委員会、監査委員会、執行役</u> および会計監査人を置く。
第 5 条(省略)	第 5 条(現行どおり)

現 行 定 款	変 更 案
第 2 章 株 式	第 2 章 株 式
第6条～第9条(省略)	第6条～第9条(現行どおり)
<p>第 10 条(单元未満株式の買増し)</p> <p>当会社の株主は、取締役会において定める株式取扱規程(以下「株式取扱規程」という。)に従い、その有する单元未満株式の数と併せて单元株式数となる数の株式を自己に売り渡すこと(以下「買増し」という。)を請求することができる。</p>	<p>第 10 条(单元未満株式の買増し)</p> <p>当会社の株主は、取締役会または取締役会による<u>委任</u>を受けた執行役において定める株式取扱規程(以下「株式取扱規程」という。)に従い、その有する单元未満株式の数と併せて单元株式数となる数の株式を自己に売り渡すこと(以下「買増し」という。)を請求することができる。</p>
<p>第 11 条(株主名簿管理人)</p> <p>(1) (省略)</p> <p>(2) 株主名簿管理人およびその事務取扱場所は、取締役会の決議によって定め、これを公告する。</p> <p>(3) (省略)</p>	<p>第 11 条(株主名簿管理人)</p> <p>(1) (現行どおり)</p> <p>(2) 株主名簿管理人およびその事務取扱場所は、取締役会の決議または取締役会の決議による<u>委任を受けた執行役の決定</u>によって定め、これを公告する。</p> <p>(3) (現行どおり)</p>
<p>第 12 条(基準日)</p> <p>(1) (省略)</p> <p>(2) 前項のほか、必要がある場合には、取締役会の決議によりあらかじめ公告して、一定の日における最終の株主名簿に記録されている株主または登録株式質権者(会社法第148条各号に掲げる事項が株主名簿に記録された質権者をいう。以下同じ。)をもって、その権利を行使することができる株主または登録株式質権者とする事ができる。</p>	<p>第 12 条(基準日)</p> <p>(1) (現行どおり)</p> <p>(2) 前項のほか、必要がある場合には、取締役会の決議または取締役会の決議による<u>委任を受けた執行役の決定</u>によりあらかじめ公告して、一定の日における最終の株主名簿に記録されている株主または登録株式質権者(会社法第148条各号に掲げる事項が株主名簿に記録された質権者をいう。以下同じ。)をもって、その権利を行使することができる株主または登録株式質権者とする事ができる。</p>
<p>第 13 条(株式の取扱いおよび手数料ならびに株主の権利行使の方法)</p> <p>当会社の株式に関する取扱いおよび手数料ならびに株主の権利行使の方法については、法令およびこの定款の規定のほか、株式取扱規程その他取締役会において定めるところによる。</p>	<p>第 13 条(株式の取扱いおよび手数料ならびに株主の権利行使の方法)</p> <p>当会社の株式に関する取扱いおよび手数料ならびに株主の権利行使の方法については、法令およびこの定款の規定のほか、株式取扱規程その他取締役会または取締役会による<u>委任を受けた執行役</u>において定めるところによる。</p>

現 行 定 款	変 更 案
第 3 章 株 主 総 会	第 3 章 株 主 総 会
<p>第 14 条(招 集)</p> <p>(1) (省略)</p> <p>(2) 株主総会は、取締役会の決議にもとづき、<u>取締役社長</u>がこれを招集する。<u>取締役社長</u>に事故があるときは、取締役会の決議をもってあらかじめ定めた順序により、他の取締役がこれに当たる。</p> <p>(3) (省略)</p>	<p>第 14 条(招 集)</p> <p>(1) (現行どおり)</p> <p>(2) 株主総会は、取締役会の決議にもとづき、<u>取締役会の決議をもってあらかじめ定めた取締役</u>がこれを招集する。<u>当該取締役</u>に事故があるときは、取締役会の決議をもってあらかじめ定めた順序により、他の取締役がこれに当たる。</p> <p>(3) (現行どおり)</p>
<p>第 15 条(議 長)</p> <p>(1) 株主総会の議長は、<u>取締役社長</u>がこれに当たり、<u>取締役社長</u>に事故があるときは、取締役会の決議をもってあらかじめ定めた順序により、他の取締役がこれに当たる。</p> <p>(2) 株主総会の議長は、法令の定めにより、当該株主総会の議事録の作成に係る職務を行い、当該議事録に記名押印または電子署名をする。株主総会の議長を務めた者に事故があるときは、取締役会の決議をもってあらかじめ定めた順序により、他の取締役がこれに当たる。</p>	<p>第 15 条(議 長)</p> <p>(1) 株主総会の議長は、<u>取締役会の決議をもってあらかじめ定めた取締役または執行役</u>がこれに当たり、<u>当該取締役または執行役</u>に事故があるときは、取締役会の決議をもってあらかじめ定めた順序により、他の取締役または執行役がこれに当たる。</p> <p>(2) 株主総会の議長は、法令の定めにより、当該株主総会の議事録の作成に係る職務を行い、当該議事録に記名押印または電子署名をする。株主総会の議長を務めた者に事故があるときは、取締役会の決議をもってあらかじめ定めた順序により、他の取締役または執行役がこれに当たる。</p>
第16条～第19条(省略)	第16条～第19条(現行どおり)
第 4 章 取 締 役 お よ び 取 締 役 会	第 4 章 取 締 役 お よ び 取 締 役 会
<p>第 20 条(員 数)</p> <p>当会社の取締役は、<u>15</u>名以内とする。</p>	<p>第 20 条(員 数)</p> <p>当会社の取締役は、<u>12</u>名以内とする。</p>
第 21 条(省略)	第 21 条(現行どおり)
<p>第 22 条(任 期)</p> <p>取締役の任期は、選任後<u>2</u>年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。ただし、増員または補欠により選任された取締役の任期は、他の取締役の残任期間と同一とする。</p>	<p>第 22 条(任 期)</p> <p>取締役の任期は、選任後<u>1</u>年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。ただし、増員または補欠により選任された取締役の任期は、他の取締役の残任期間と同一とする。</p>

現 行 定 款	変 更 案
<p>第 23 条(取締役会)</p> <p>(1) <u>取締役会を招集するには、各取締役および各監査役に対して会日から3日前までに通知を発するものとする。ただし、緊急の必要があるときは、この期間を短縮することができる。</u></p> <p>(2) <u>取締役会は、法令に別段の定めがある場合を除き、取締役会長がこれを招集し、その議長となる。取締役会長に事故があるときは、取締役会の決議をもってあらかじめ定めた順序により、他の取締役がこれに当たる。</u></p> <p>(3) (省略)</p>	<p>第 23 条(取締役会)</p> <p>(1) <u>取締役会を招集するには、各取締役に対して会日から3日前までに通知を発するものとする。ただし、緊急の必要があるときは、この期間を短縮することができる。</u></p> <p>(2) <u>取締役会は、法令に別段の定めがある場合を除き、<u>取締役会の決議</u>をもってあらかじめ定めた取締役がこれを招集し、その議長となる。当該取締役に事故があるときは、取締役会の決議をもってあらかじめ定めた順序により、他の取締役がこれに当たる。</u></p> <p>(3) (現行どおり)</p>
<p>第 24 条(社 則)</p> <p>取締役会に関しては、法令およびこの定款の規定のほか、取締役会において定める<u>社則</u>による。</p>	<p>第 24 条(取締役会に関する社内規則)</p> <p>取締役会に関しては、法令およびこの定款の規定のほか、取締役会において定める<u>取締役会に関する社内規則</u>による。</p>
<p>第 25 条(取締役社長等)</p> <p>(1) <u>当社は、取締役会の決議をもって、取締役社長1名を選定し、また取締役会長1名を選定することができる。</u></p> <p>(2) <u>取締役社長は、当会社を代表する。取締役会の決議をもって、取締役社長に加え、会社を代表する取締役若干名を選定することができる。</u></p> <p>(3) <u>取締役社長は、取締役会の決議を執行し、会社の業務を統括する。取締役社長に事故があるときは、取締役会の決議をもってあらかじめ定めた順序により、他の代表取締役がその職務を行う。</u></p>	<p>(削除)</p>
<p>第 26 条(報酬等)</p> <p>取締役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として当会社から受ける財産上の利益は、株主総会の決議をもってこれを定める。</p>	<p>(削除)</p>
<p>第 27 条(省略)</p>	<p>第 25 条(現行どおり)</p>
<p>第 28 条(省略)</p>	<p>第 26 条(現行どおり)</p>



現 行 定 款	変 更 案
第 5 章 監査役および監査役会	(削除)
第 29 条(員 数) 当社の監査役は、5 名以内とする。	(削除)
第 30 条(選 任) 監査役の選任決議は、株主総会において、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、出席した当該株主の議決権の過半数をもってこれを行う。	(削除)
第 31 条(任 期) 監査役の任期は、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。ただし、補欠として選任された監査役の任期は、退任した監査役の任期の満了する時までとする。	(削除)
第 32 条(招 集) 監査役会を招集するには、各監査役に対して会日から3日前までに通知を発するものとする。ただし、緊急の必要があるときは、この期間を短縮することができる。	(削除)
第 33 条(監査役会規程) 監査役会に関しては、法令およびこの定款の規定のほか、監査役会において定める監査役会規程による。	(削除)
第 34 条(常勤監査役および常任監査役) (1) 監査役会は、監査役の中から、常勤の監査役を選定する。 (2) 監査役会は、監査役の中から、常任監査役を選定することができる。	(削除)
第 35 条(報酬等) 監査役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として当会社から受ける財産上の利益は、株主総会の決議をもってこれを定める。	(削除)

現 行 定 款	変 更 案
<p>第 36 条(非常勤社外監査役との責任限定契約)  <u>当社は、常勤でない社外監査役の会社法第423条第1項の責任について、当該社外監査役が職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、会社法第425条第1項各号に定める額の合計額を限度とする旨の契約を常勤でない社外監査役との間で締結することができる。</u></p>	(削除)
(新設)	第 5 章 指名委員会、報酬委員会および監査委員会
(新設)	<p>第 27 条(選 定)  <u>当社の指名委員会、報酬委員会および監査委員会の委員は、取締役の中から、取締役会の決議により選定する。</u></p>
(新設)	<p>第 28 条(各委員会に関する社内規則)  <u>指名委員会、報酬委員会および監査委員会に関しては、法令およびこの定款の規定のほか、取締役会において定める各委員会に関する社内規則による。</u></p>
(新設)	第 6 章 執 行 役
(新設)	<p>第 29 条(選 任)  <u>当社の執行役は、取締役会の決議により選任する。</u></p>
(新設)	<p>第 30 条(任 期)  <u>執行役の任期は、選任後 1 年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結後最初に招集される取締役会の終結の時までとする。</u></p>
(新設)	<p>第 31 条(代表執行役および役付執行役)  <u>(1) 当社は、取締役会の決議により、執行役の中から代表執行役を選定する。</u>  <u>(2) 当社は、取締役会の決議により、代表執行役社長 1 名を選定する。また、取締役会の決議により、他の役付執行役を選定することができる。</u></p>

現行定款	変更案
(新設)	<p>第 32 条(執行役に関する社内規則)  <u>執行役に関しては、法令およびこの定款の規定のほか、取締役会において定める執行役に関する社内規則による。</u></p>
第 6 章 計 算	第 7 章 計 算
第 37 条(省略)	第 33 条(現行どおり)
<p>第 38 条(期末配当)  <u>当社は、株主総会の決議によって、毎年3月31日における最終の株主名簿に記録されている株主または登録株式質権者に対し、剰余金の期末配当をする。</u></p>	(削除)
<p>第 39 条(中間配当)  <u>当社は、取締役会の決議によって、毎年9月30日における最終の株主名簿に記録されている株主または登録株式質権者に対し、会社法第454条第5項の規定による中間配当をすることができる。</u></p>	(削除)
(新設)	<p>第 34 条(剰余金の配当等)  <u>(1) 当社は、法令に別段の定めがある場合を除き、剰余金の配当その他会社法第459条第1項各号に掲げる事項を、取締役会の決議により定めることができる。</u>  <u>(2) 当社は、毎年3月31日または9月30日における最終の株主名簿に記録されている株主または登録株式質権者に対し、剰余金の配当をすることができる。</u></p>
第 40 条(省略)	第 35 条(現行どおり)

### 第3号議案 ▶ 取締役11名選任の件

当社は、第2号議案「定款一部変更の件」の承認を条件として、本定時株主総会の終結の時をもって監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行いたします。それに伴い、取締役9名および監査役5名の全員が任期満了となりますので、第2号議案の承認および効力の発生を条件として、取締役11名の選任をお願いいたしますと存じます。

11名の取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者 番号		氏名	現在の地位および担当	取締役会出席率 (2020年度)
1	再任 男性	にし い たか あき 西井 孝明	代表取締役 取締役社長 最高経営責任者	16回中16回(100%)
2	再任 男性	ふく し ひろ し 福土 博司	代表取締役 副社長執行役員 Chief Digital Officer (CDO)	16回中16回(100%)
3	再任 男性	とち お まさ や 栃尾 雅也	代表取締役 専務執行役員	16回中16回(100%)
4	再任 女性	の さか ち あき 野坂 千秋	取締役 常務執行役員 ダイバーシティ・人財担当	16回中16回(100%)
5	新任 男性	くら しま かおる 倉島 薫	専務執行役員 グローバルコーポレート本部 コーポレートサービス本部	—
6	再任 男性	な わ たか し 名和 高司	社外取締役	16回中16回(100%)
7	再任 女性	いわ た き み え 岩田 喜美枝	社外取締役	16回中16回(100%)
8	新任 男性	と き あつ し 土岐 敦司	社外監査役	監査役として、16回中16回(100%)
9	新任 男性	あま の ひで き 天野 秀樹	社外監査役	監査役として、16回中16回(100%)
10	新任 女性	いん とう ま み 引頭 麻実	社外監査役	監査役として、11回中11回(100%)
11	新任 男性	なか やま じょう じ 中山 譲治	—	—

(注)引頭麻実氏は、2020年6月24日の就任後に開催された取締役会への出席状況を記載しております。

1

再任 男性

にし い たか あき  
西井 孝明

生年月日 1959年12月27日  
 所有する当社の株式数 57,100株  
 取締役会出席状況 100%(16回/16回)

#### ■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

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

#### ■ 取締役候補者とした理由

西井孝明氏は、2020-2025中期経営計画に基づき、2030年ビジョン「食と健康の課題解決企業」に向けた企業文化変革と持続的な企業価値の向上を強いリーダーシップで牽引しています。この変革の取組みを確実に進めるために、同氏を引き続き取締役候補者としたものであり、再任後の新体制においては、取締役に加え、代表執行役社長、最高経営責任者(CEO)としての職責を担う予定です。

2

再任 男性

ふく し ひろ し  
福土 博司

生年月日 1958年4月25日  
 所有する当社の株式数 36,600株  
 取締役会出席状況 100%(16回/16回)

#### ■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1984年 4月 当社入社  
 2009年 7月 当社アミノ酸カンパニーアミノ酸部長  
 2011年 6月 当社執行役員  
 2013年 6月 当社取締役常務執行役員  
 2013年 6月 当社バイオ・ファイン事業本部長(現、アミノサイエンス事業本部長)  
 2015年 6月 当社取締役専務執行役員  
 2017年 6月 当社代表取締役(現任)  
 2019年 6月 当社取締役副社長執行役員(現任)

(現在の担当)  
 Chief Digital Officer (CDO)

#### ■ 取締役候補者とした理由

福土博司氏は、代表取締役副社長執行役員として、西井CEOを中心とした変革の取組みを強力にサポートすることに加え、Chief Digital Officer(CDO)として、グループ全体のデジタルトランスフォーメーションを急速に推し進め、具体的成果に結びつけてきました。以上のことから、同氏を引き続き取締役候補者としたものであり、再任後の新体制においては、取締役に加え、代表執行役副社長、CDOとして、引き続き様々な変革の取組みをリードする予定です。

3

再任 男性

とちおまさや  
 栃尾 雅也

生年月日 1959年8月8日

所有する当社の株式数 34,471株

取締役会出席状況 100%(16回/16回)

#### ■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1983年 4月 当社入社  
 2007年 7月 当社食品カンパニー海外食品部長  
 2011年 6月 当社執行役員  
 2011年 6月 当社経営企画部長  
 2013年 6月 当社取締役常務執行役員  
 2017年 6月 当社取締役専務執行役員(現任)  
 2018年 4月 当社グローバルコーポレート本部長  
 2018年 4月 当社コーポレートサービス本部長  
 2019年 6月 当社代表取締役(現任)

#### ■ 取締役候補者とした理由

栃尾雅也氏は、国内外の食品事業に関わった経験に加え、近年はコーポレート部門全体を統括し、グループ全体の経営基盤強化を強力に推進してきました。以上のことから、同氏を引き続き取締役候補者としたものであり、新体制においては、執行の役割を持たない監督に特化した唯一の社内取締役として、常勤の監査委員会委員への就任を予定しています。

4

再任 女性

のさかちあき  
 野坂 千秋

生年月日 1960年11月6日

所有する当社の株式数 27,800株

取締役会出席状況 100%(16回/16回)

#### ■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1983年 4月 当社入社  
 2009年 7月 当社食品カンパニー食品技術開発センター長  
 2011年 6月 当社執行役員  
 2015年 6月 当社常務執行役員  
 2015年 6月 当社食品事業本部食品研究所長  
 2015年 6月 上海味の素食品研究開発センター社董事長  
 2019年 6月 当社取締役常務執行役員(現任)

(現在の担当)  
 ダイバーシティ・人財担当

#### ■ 取締役候補者とした理由

野坂千秋氏は、食品開発分野における国内外の豊富な経験に加え、ダイバーシティ推進担当役員として多様な人財の活躍とそれによるイノベーションの促進に取り組んできました。2019年6月以降は、取締役への就任と合わせて人財の担当も加わり、更にその活躍の幅を広げています。以上のことから、同氏を引き続き取締役候補者としたものであり、新体制においては、取締役に加え、引き続きダイバーシティ・人財担当としての職責を担う予定です。また、人財担当として指名委員会委員にも就任の予定です。

5

新任 男性



くらしま かおる  
倉島 薫

生年月日 1960年5月5日  
 所有する当社の株式数 16,569株  
 取締役会出席状況 ー

#### ■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1984年 4月 当社入社  
 2011年 7月 ペルー味の素社社長  
 2013年 7月 インドネシア味の素社社長  
 2015年 6月 当社執行役員  
 2016年 6月 当社常務執行役員アセアン本部長  
 2016年 6月 タイ味の素社社長  
 2016年 6月 味の素アセアン地域統括社社長  
 2019年 6月 当社専務執行役員(現任)  
 2019年 6月 当社食品事業本部長  
 2021年 4月 当社グローバルコーポレート本部長(現任)  
 2021年 4月 当社コーポレートサービス本部長(現任)

(現在の担当)

グローバルコーポレート本部、コーポレートサービス本部

(重要な兼職の状況)

東海澱粉株式会社社外取締役

株式会社J-オイルミルズ社外取締役

#### ■ 取締役候補者とした理由

倉島薫氏は、味の素グループの海外主要拠点を含む複数の現地法人で社長を務めた経験を有するなど、特に海外の事業運営に関して豊富な経験と実績を備えているほか、2019年6月以降は、専務執行役員として、食品事業本部の事業構造変革をリードしてきました。また、アセアン本部長時代には、アミノサイエンス事業も経験し、味の素グループの幅広い事業全般にわたる知見を有しております。以上のことから、同氏を新しい取締役候補者としたものであり、新体制においては、取締役に加え、引き続きグローバルコーポレート本部長、コーポレートサービス本部長としての職責を担う予定です。

6

再任 社外 独立 男性



なわ たかし  
名和 高司

生年月日 1957年6月8日  
 所有する当社の株式数 0株  
 取締役会出席状況 100%(16回/16回)

#### ■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1980年 4月 三菱商事株式会社入社  
 1991年 4月 マッキンゼー・アンド・カンパニー社入社  
 2010年 6月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科(現、一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻)教授(現任)  
 2011年 6月 NECキャピタルソリューション株式会社社外取締役(現任)  
 2012年11月 株式会社ファーストリテイリング社外取締役(現任)  
 2014年 6月 株式会社デンソー社外取締役  
 2015年 6月 当社社外取締役(現任)  
 2020年 6月 SOMPOホールディングス株式会社社外取締役(現任)

#### (重要な兼職の状況)

一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻教授  
 株式会社ジェネシスパートナーズ代表取締役  
 NECキャピタルソリューション株式会社社外取締役  
 株式会社ファーストリテイリング社外取締役  
 SOMPOホールディングス株式会社社外取締役

#### ● 社外取締役候補者に関する特記事項

名和高司氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であります。同氏は、2015年6月26日開催の第137回定時株主総会において当社社外取締役に選任されており、その在任期間は本定時株主総会の終結の時をもって6年となります。

#### ● 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

名和高司氏には、大学院の国際企業戦略専攻の教授としての深い見識および外資系コンサルティング会社等における豊富な実務経験から培った国際企業経営に関する高い見識を活かし、2015年6月以来、社外取締役として活躍いただいています。近年は、現中期経営計画の策定に対して、新たな視点・考え方をご提言いただくのみならず、社内の経営人財育成の支援も行っていただいています。以上のことから、同氏を引き続き社外取締役候補者とし、新体制においては、指名委員会委員長および報酬委員会委員として活躍いただくことを予定しております。

#### ● 候補者と当社との間の特別の利害関係

名和高司氏が代表を務める株式会社ジェネシスパートナーズと当社との間には、研修の業務委託契約に基づく取引がありますが、当期における当社からの支払額は、320万円であるため、同氏は、当社における社外役員の独立性に関する基準を満たしております。



7

再任

社外

独立

女性



いわた きみえ  
岩田 喜美枝

生年月日 1947年4月6日

所有する当社の株式数 1,000株

取締役会出席状況 100%(16回/16回)

#### ■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1971年 4月 労働省(現、厚生労働省)入省  
 2001年 1月 厚生労働省雇用機会均等・児童家庭局長  
 2004年 6月 株式会社資生堂取締役執行役員  
 2007年 4月 同社取締役執行役員常務  
 2008年 4月 同社取締役執行役員副社長  
 2008年 6月 同社代表取締役執行役員副社長  
 2012年 3月 キリンホールディングス株式会社社外監査役  
 2012年 4月 株式会社資生堂取締役  
 2012年 7月 日本航空株式会社社外取締役  
 2015年10月 東京都監査委員(現任)  
 2016年 3月 キリンホールディングス株式会社社外取締役  
 2018年 6月 住友商事株式会社社外取締役(現任)  
 2019年 6月 株式会社りそなホールディングス社外取締役(現任)  
 2019年 6月 当社社外取締役(現任)

#### (重要な兼職の状況)

東京都監査委員  
 住友商事株式会社社外取締役  
 株式会社りそなホールディングス社外取締役

#### ● 社外取締役候補者に関する特記事項

岩田喜美枝氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であります。同氏は、2019年6月25日開催の第141回定時株主総会において当社社外取締役に選任されており、その在任期間は本定時株主総会の終結の時をもって2年となります。

#### ● 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

岩田喜美枝氏には、企業経営および企業の社会的責任に関する高い見識ならびに女性の活躍支援、ダイバーシティ推進等に関する豊富な経験を有しており、それらを活かして当社の重要事項の決定および業務執行の監督に活かしていただくことを期待し、2019年6月に社外取締役に就任いただきました。就任以来、積極的な発言により取締役会等の議論を活性化していただいているほか、役員等指名諮問委員会の委員長としても、大いにリーダーシップを発揮いただいております。以上のことから、同氏を引き続き社外取締役候補者とし、新体制においては、取締役会議長として、取締役会をリードしていただき、同時に指名委員会委員、報酬委員会委員として活躍いただくことを予定しております。

なお、同氏が日本航空株式会社の社外取締役として在任中の2014年9月に、同社顧客情報システムへの不正アクセスによる顧客情報の漏洩が判明しました。同氏は、本件が判明するまではその事実を認識しておりませんでした。当該事実判明後は、同社の独立役員で構成された検証委員会(同年10月に設置)の委員長として検証を行い、再発防止に注力しました。

8

新任 社外 独立 男性

と き あ つ し  
土岐 敦司

生年月日 1955年5月19日

所有する当社の株式数 5,400株

取締役会出席状況 100%(16回/16回)

監査役会出席状況 100%(14回/14回)

#### ■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

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

#### (重要な兼職の状況)

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

#### ● 社外取締役候補者に関する特記事項

土岐敦司氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であります。なお、同氏は、2016年6月29日開催の第138回定時株主総会において当社社外監査役に選任されており、その在任期間は本定時株主総会の終結の時をもって5年となります。

#### ● 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

土岐敦司氏は、弁護士として培った専門的な知識と豊富な経験を有しております。2016年6月以降、社外監査役として、特に企業法務に関する深い見識をもって法令遵守等の観点から取締役会等において、積極的に発言いただき、当社における監査機能およびコーポレート・ガバナンス体制の強化に大きく寄与していただいております。以上のことから、同氏を取締役候補者としたものであります。新体制においては、監査委員会委員長として活躍いただくことを予定しています。

9

新任 社外 独立 男性



あまの ひでき  
天野 秀樹

生年月日 1953年11月26日  
 所有する当社の株式数 3,400株  
 取締役会出席状況 100%(16回/16回)  
 監査会出席状況 100%(14回/14回)

#### ■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1980年 9月 公認会計士登録  
 1992年 9月 井上斎藤英和監査法人(現、有限責任 あずさ監査法人)代表社員  
 2011年 9月 有限責任 あずさ監査法人副理事長(監査統括)、KPMG Global Audit Steering Groupメンバー  
 2015年 7月 有限責任 あずさ監査法人エグゼクティブ・シニアパートナー  
 2016年 7月 トップラン・フォームズ株式会社社外取締役(現任)  
 2017年 3月 花王株式会社社外監査役(現任)  
 2018年 6月 当社社外監査役(現任)  
 2019年 6月 セイコーホールディングス株式会社社外監査役(現任)

#### (重要な兼職の状況)

公認会計士  
 トップラン・フォームズ株式会社社外取締役  
 花王株式会社社外監査役  
 セイコーホールディングス株式会社社外監査役

#### ● 社外取締役候補者に関する特記事項

天野秀樹氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であります。なお、同氏は、2018年6月26日開催の第140回定時株主総会において当社社外監査役に選任されており、その在任期間は本定時株主総会の終結の時をもって3年となります。

#### ● 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

天野秀樹氏は、公認会計士としての専門的な知識と国内・海外での豊富な経験を有しており、その財務および会計に関する知見を社外監査役としての職務の遂行に活かしていただくため、2018年6月に社外監査役に就任いただきました。就任後は、特に財務・会計に関する領域において、大いに活躍をいただいております。以上のことから、同氏を社外取締役候補者としたものであります。新体制においては、監査委員会委員として、引き続き監査の領域において、活躍いただくことを予定しております。

なお、同氏は有限責任 あずさ監査法人に所属しておりましたが、2016年6月に定年退職し、その後同監査法人とは何らの関係がありません。

10

新任 社外 独立 女性

いんどう まみ  
引頭 麻実

生年月日 1962年11月6日  
 所有する当社の株式数 400株  
 取締役会出席状況 100%(11回/11回)  
 監査役会出席状況 100%(10回/10回)

#### ■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1985年 4月 大和証券株式会社入社  
 1989年 8月 株式会社大和総研転籍  
 2004年 4月 大和証券SMBC株式会社(現、大和証券株式会社)転籍  
 2006年 4月 大和インベスター・リレーションズ株式会社社外取締役  
 2007年10月 株式会社大和総研転籍  
 2009年 4月 同社執行役員コンサルティング本部本部長  
 2010年 8月 同社執行役員第一コンサルティング本部本部長  
 2013年 4月 同社常務執行役員調査本部副本部長  
 2016年 4月 同社専務理事  
 2016年12月 証券取引等監視委員会委員  
 2020年 6月 当社社外監査役(現任)  
 2020年 6月 東京ガス株式会社社外取締役(現任)

(重要な兼職の状況)

東京ガス株式会社社外取締役

#### ● 社外取締役候補者に関する特記事項

引頭麻実氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であります。なお、同氏は、2020年6月24日開催の第142回定時株主総会において当社社外監査役に選任されており、その在任期間は本定時株主総会の終結の時をもって1年となります。

#### ● 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

引頭麻実氏は、証券会社やシンクタンクに長年勤務し、幅広い見識と豊富な経験を有するほか、証券取引等監視委員会委員を務められ、その実績・識見は社内外に高く評価されています。その知見を当社で活かしていただくために、2020年6月に社外監査役に就任いただきましたが、就任当初より、積極的に活動され、特にガバナンスやリスク管理に関する領域において、大いに貢献をいただいております。以上のことから、同氏を社外取締役候補者としたものであります。新体制においては、監査委員会委員として、引き続き監査の領域において、活躍いただくことを予定しております。

11

新任 社外 独立 男性

なかやま じょうじ  
中山 讓治

生年月日	1950年5月11日
所有する当社の株式数	0株
取締役会出席状況	—

## ■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1979年 4月	サントリー株式会社入社
2000年 3月	同社取締役
2002年12月	第一サントリーファーマ株式会社取締役社長
2003年 6月	第一製薬株式会社取締役
2010年 6月	第一三共株式会社代表取締役社長兼CEO
2017年 4月	同社代表取締役会長兼CEO
2019年 6月	同社代表取締役会長
2020年 6月	同社常勤顧問(現任)

## ● 社外取締役候補者に関する特記事項

中山讓治氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であります。

## ● 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

中山讓治氏は、グローバルに事業を展開するヘルスケア企業の社長、会長を歴任し、企業経営やガバナンスにおける豊富な経験とヘルスケア分野に関する深い見識を有しておられます。これらの知見を活かし、新体制の取締役会における経営の重要事項の決定に参画いただきたいと考え、同氏を新たに社外取締役候補者としたものであります。新体制においては、報酬委員会委員長および指名委員会委員の役割を担うことを予定しています。同氏は、これまで社外取締役としての経験はありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しております。

- (注) 1. 当社は、名和高司、岩田喜美枝、土岐敦司、天野秀樹、引頭麻実の5氏を東京証券取引所の定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。5氏の選任が承認された場合には、5氏を引き続き独立役員として指定する予定であります。また、中山讓治氏の選任が承認された場合、新たに同氏を独立役員として指定し同取引所に届け出る予定であります。なお、当社における社外役員の独立性に関する基準は、30ページをご参照ください。
2. 当社は、名和高司、岩田喜美枝、土岐敦司、天野秀樹、引頭麻実の5氏との間において、会社法第427条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項各号に定める金額の合計額としております。5氏の選任が承認された場合には、当該契約は継続されます。また、中山讓治氏の選任が承認された場合、新たに上記と同様の責任限定契約を同氏との間で締結する予定であります。
3. 当社は、西井孝明、福士博司、栃尾雅也、野坂千秋、倉島薫、名和高司、岩田喜美枝、土岐敦司、天野秀樹、引頭麻実の10氏を被保険者として、役員等賠償責任保険契約(会社法第430条の3第1項に規定する内容の保険契約)を保険会社との間で締結し、株主や第三者等から損害賠償請求を提起された場合において、被保険者が負担することになる損害賠償金・争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしています。西井孝明、福士博司、栃尾雅也、野坂千秋、倉島薫、名和高司、岩田喜美枝、土岐敦司、天野秀樹、引頭麻実の10氏の選任が承認された場合には、10氏は引き続き当該保険契約の被保険者となります。また、中山讓治氏の選任が承認された場合、同氏は当該保険契約の被保険者となる予定です。当該保険契約は、2021年9月に更新される予定です。

(ご参考)各取締役が所属を予定する委員会について

本議案が承認された場合、各委員会の構成は以下のとおりです。(◎は委員長)

候補者 番号	氏名	指名 委員会	報酬 委員会	監査 委員会	サステナ ビリティ 諮問会議	備考
1	西井 孝明	○			○	代表執行役社長 最高経営責任者(CEO)
2	福土 博司					代表執行役副社長 Chief Digital Officer (CDO)
3	栃尾 雅也			○		
4	野坂 千秋	○				執行役専務 ダイバーシティ・人財担当
5	倉島 薫				○	執行役専務 グローバルコーポレート本部長 コーポレートサービス本部長
6	名和 高司	◎	○			
7	岩田 喜美枝	○	○		○	取締役会議長 筆頭独立社外取締役
8	土岐 敦司			◎		
9	天野 秀樹			○		
10	引頭 麻実			○		
11	中山 讓治	○	◎		○	

(注)サステナビリティ諮問会議は、2021年4月に設置し、その委員長は、社外有識者であるスコット・トレバー・デイヴィス氏が務めております。

## (ご参考)当社における社外役員の独立性に関する基準

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

- (1) 当社を主要な取引先とする者またはその業務執行者
- (2) 当社の主要な取引先またはその業務執行者
- (3) 当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう。)
- (4) 最近1年間において、(1)から(3)までのいずれかに該当していた者
- (5) 次の①から③までのいずれかに掲げる者(重要でない者を除く。)の二親等内の親族
  - ① (1)から(4)までに掲げる者
  - ② 当社の子会社の業務執行者(社外監査役を独立役員として指定する場合にあっては、業務執行者でない取締役を含む。)
  - ③ 最近1年間において、②または当社の業務執行者(社外監査役を独立役員として指定する場合にあっては、業務執行者でない取締役を含む。)に該当していた者

- (注) 1. 「当社を主要な取引先とする者」とは、直近事業年度においてその者の年間連結総売上高の2%または1億円のいずれか高い方の額以上の支払いを、当社から受けた者をいうこととしております。
2. 「当社の主要な取引先」とは、直近事業年度において当社の年間連結総売上高の2%または1億円のいずれか高い方の額以上の支払いを、当社に行った者をいうこととしております。
3. 「当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ている」とは、直近事業年度において役員報酬以外にその者の売上高または総収入金額の2%または1,000万円のいずれか高い方の額以上の金銭または財産を当社から得ていることをいうこととしております。

以上

# 事業報告 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)

## I. 味の素グループの現況に関する事項

### 1. 事業の経過およびその成果

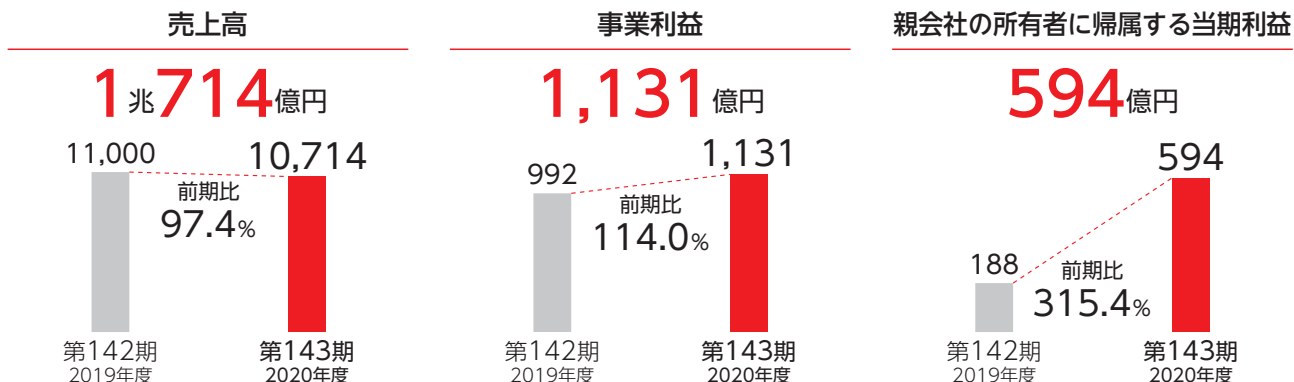
当期の連結売上高は、新型コロナウイルス感染症の世界的流行に伴い、主に、調味料・食品および冷凍食品において、内食需要の伸張により家庭用製品の販売が増加した一方、外食向け製品は需要の回復傾向がみられるものの、ロックダウン等の影響により引き続き外食用・業務用の販売が減少した結果、前期を285億円下回る1兆714億円(前期比97.4%)となりました。

事業利益は、化成品の大幅な増収による大幅な増益、調味料・食品や冷凍食品における家庭用製品の増収効果や製品ミックス改善効果等による増益に加え、前期にはプロマシドール・ホールディングス社(以下、PH社)の商標権に係る減損損失の計上があったこ

と等から、前期を138億円上回る1,131億円(前期比114.0%)となりました。

営業利益は、その他の営業収益で固定資産(遊休資産)の譲渡により前期を大幅に上回る固定資産売却益を計上したことに加え、その他の営業費用においても、当期は欧州および北米の動物栄養事業の事業構造改革に伴う減損損失等を計上したものの、前期は当期を大幅に上回る減損損失の計上があったこと等により、前期を523億円上回る1,011億円(前期比207.3%)となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期を405億円上回る594億円(前期比315.4%)となりました。



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

2. 前期より、包材事業を非継続事業に分類しております。従来より非継続事業に分類している物流事業とあわせ、非継続事業からの利益は連結損益計算書上、継続事業と区分して表示しており、上記の売上高、事業利益、営業利益は、継続事業の金額を表示しております。



## 主要な事業内容

### 調味料・食品

#### 調味料

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。

#### 栄養・加工食品

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、生活者のこととからだの健康に貢献しています。

#### ソリューション&イングリディエツ

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。

#### 代表的な製品・サービス



うま味調味料：「味の素®」



風味調味料：「Ros Dee®」



たんぱく飲料：「Protatie®」



スープ：「[クノール®] たんぱく質がしっかり摂れるスープ



機能型食品：「味の素KK お米ふっくら調理料」



天然系調味料：「[Ajinomoto Brand Savorboost U]」

### 冷凍食品

#### 冷凍食品

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。



「ギョーザ」



米飯：「TAI PEI®」

### ヘルスケア等

#### ヘルスケア

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、香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。

#### 電子材料

「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。



機能性表示食品：「グリナ®」



医薬品の開発・製造受託



「味の素ビルドアップフィルム®」(ABF)

## セグメント別の概況

### ヘルスケア等

22.4%

売上高 2,395億円  
前期比 +78億円  
(3.4%増)

### 冷凍食品

18.5%

売上高 1,982億円  
前期比 -129億円  
(6.1%減)

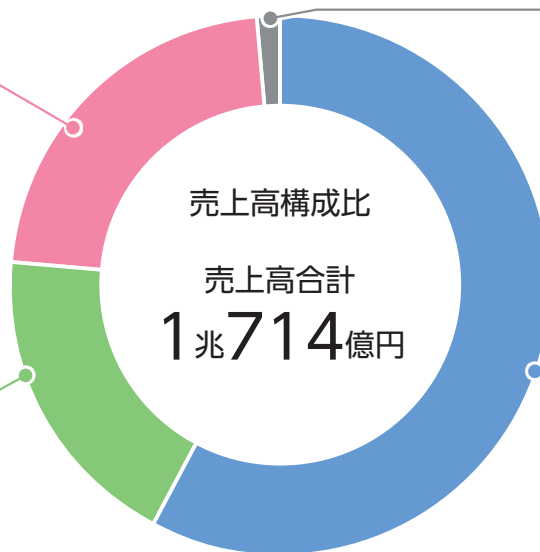
その他 1.2%

売上高 131億円  
前期比 -22億円  
(14.4%減)

### 調味料・食品

57.9%

売上高 6,205億円  
前期比 -212億円  
(3.3%減)



	売上高 (億円)	前期増減 (億円)	前期比 (%)	事業利益 (億円)	前期増減 (億円)	前期比 (%)
調味料・食品	6,205	△212	96.7	867	51	106.3
冷凍食品	1,982	△129	93.9	23	22	—
ヘルスケア等	2,395	78	103.4	262	67	134.6
その他	131	△22	85.6	△22	△2	—
合計	10,714	△285	97.4	1,131	138	114.0

(注) 1. △印はマイナスを示しております。

2. 報告セグメントは、前期まで、「日本食品」、「海外食品」、「ライフサポート」、「ヘルスケア」の4つに区分してありましたが、当期より、「調味料・食品」、「冷凍食品」、「ヘルスケア等」の3つの区分に変更しております。当該変更に伴い、売上高および事業利益の前期比較は、前期の数値を変更後のセグメント区分に組み替えた数値で比較しております。

## 調味料・食品

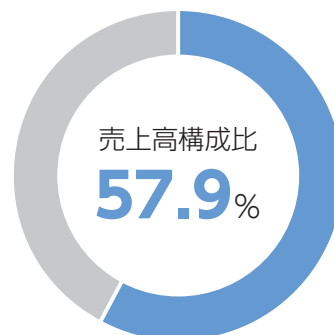
調味料・食品セグメントの売上高は、主に、内食需要の増加により家庭用製品の販売が増加したものの、換算為替影響や外食需要の減少により外食向け製品の販売が減少した結果、前期を212億円下回る6,205億円(前期比96.7%)となりました。事業利益は、外食向け製品の減収影響があったものの、家庭用製品の増収効果や製品ミックス改善効果に加え、前期にPH社の商標権に係る減損損失計上があったこと等により、前期を51億円上回る867億円(前期比106.3%)となりました。

### <主要な変動要因(売上高)>

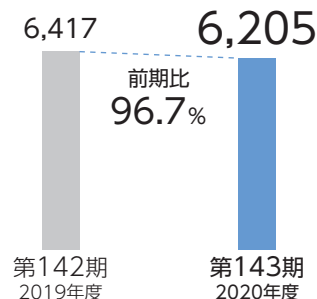
- 調味料は、内食需要増により家庭用製品の販売増も、換算為替影響や外食需要減による海外外食向け製品の販売減により減収。  
国内は、家庭用製品の販売好調により増収。  
海外は、メニュー用調味料等が大幅増収も、換算為替影響や外食向け製品の販売減により減収。
- 栄養・加工食品は、内食需要増により国内家庭用製品が前期を上回るも、業務用コーヒーの販売減や換算為替影響等により減収。  
国内は、家庭用コーヒーやスープが前期を上回るも、業務用コーヒーの販売減等により減収。  
海外は、換算為替影響等により減収。
- ソリューションアンドイングリディエントは、外食需要減による国内外食向け製品の販売減や、換算為替影響等により減収。

### <主要な変動要因(事業利益)>

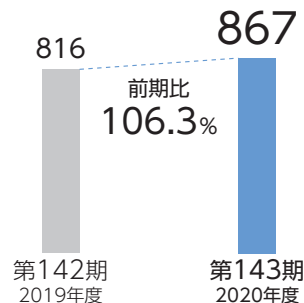
- 調味料は、家庭用製品の増収効果や製品ミックス改善効果等により増益。  
国内は、増収効果等により増益。  
海外は、換算為替影響あるも、製品ミックス改善効果等により増益。
- 栄養・加工食品は、前期にPH社の商標権に係る減損損失計上があったことや、国内の家庭用主力製品の増収効果等により大幅増益。  
国内は、家庭用コーヒー主力製品やスープの増収効果等により増益。  
海外は、前期にPH社の商標権に係る減損損失計上があり大幅増益。
- ソリューションアンドイングリディエントは、主に国内外食向け製品の減収影響により減益。



売上高(億円)



事業利益(億円)



## 冷凍食品

冷凍食品セグメントの売上高は、主に、内食需要の増加により家庭用製品の販売が増加したものの、外食需要の減少により業務用製品の販売が減少した結果、前期を129億円下回る1,982億円(前期比93.9%)となりました。事業利益は、家庭用製品の増収効果や製品ミックスの改善効果等により大幅な増益となった結果、前期を22億円上回る23億円(前期比-)となりました。

### <主要な変動要因(売上高)>

- 内食需要増により家庭用製品の販売増も、外食需要減による業務用製品の販売減等により減収。

国内は、「ギョーザ」を中心とした家庭用主力製品の販売増も、業務用製品の販売減により減収。

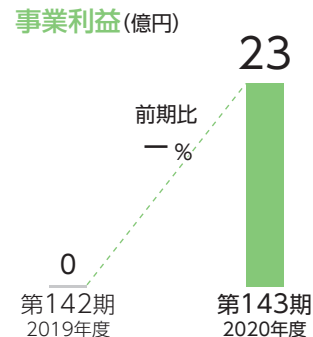
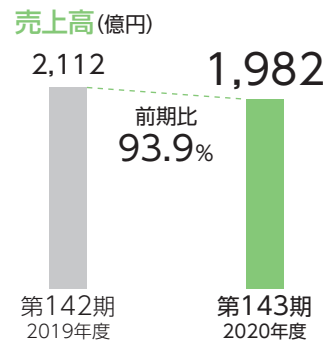
海外は、北米の家庭用製品の販売増も、業務用製品の販売減や換算為替影響等により減収。

### <主要な変動要因(事業利益)>

- 家庭用製品の増収効果や製品ミックス改善効果等により大幅増益。

国内は、家庭用主力製品の増収効果等により増益。

海外は、換算為替影響あるも、家庭用製品の増収効果や製品ミックス改善効果等により大幅増益。



## ヘルスケア等

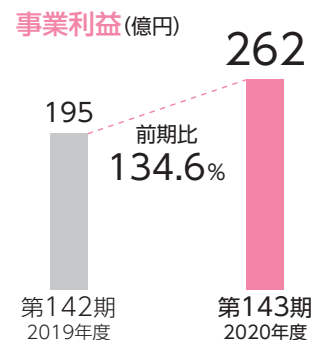
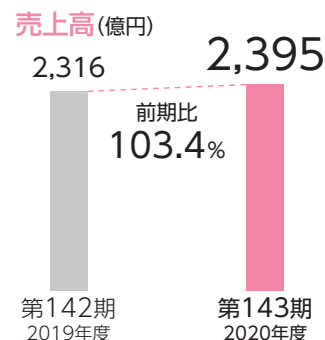
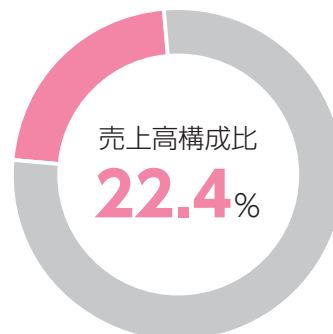
ヘルスケア等セグメントの売上高は、化成品の大幅な増収等により前期を78億円上回る2,395億円(前期比103.4%)となりました。事業利益は、バイオファーマサービスが大幅な減益となったものの、化成品および動物栄養の大幅な増益に伴い、前期を67億円上回る262億円(前期比134.6%)となりました。

### <主要な変動要因(売上高)>

- アミノ酸は、医薬用・食品用アミノ酸の販売増やバイオファーマサービスの換算為替影響等により、全体で増収。
- 化成品は、主に電子材料の販売好調により大幅増収。
- その他は、スポーツニュートリションの需要減や、動物栄養における販売数量減等により減収。

### <主要な変動要因(事業利益)>

- アミノ酸は、医薬用・食品用アミノ酸は大幅増益も、バイオファーマサービスが大幅減益となり、全体で減益。
- 化成品は、大幅増収により大幅増益。
- その他は、主に動物栄養における販売単価上昇により大幅増益。



## 2. 財産および損益の状況

区 分	第140期 2017年度	第141期 2018年度	第142期 2019年度	第143期(当期) 2020年度
売上高	11,147 億円	11,143 億円	11,000 億円	10,714 億円
事業利益	956 億円	932 億円	992 億円	1,131 億円
親会社の所有者に 帰属する当期利益	601 億円	296 億円	188 億円	594 億円
基本的1株当たり当期利益	105 円 76 銭	53 円 62 銭	34 円 37 銭	108 円 36 銭
資産合計	14,262 億円	13,938 億円	13,536 億円	14,312 億円
資本合計	7,206 億円	6,859 億円	5,920 億円	6,678 億円
1株当たり 親会社所有者帰属持分	1,128 円 44 銭	1,113 円 93 銭	983 円 19 銭	1,130 円 82 銭
ROE(親会社所有者帰属持 分当期利益率)	9.6 %	4.7 %	3.3 %	10.3%

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

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

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

4. 前期より、包材事業を非継続事業に分類しております。従来より非継続事業に分類している物流事業とあわせ、非継続事業からの利益は連結損益計算書上、継続事業と区分して表示しており、上記の売上高および事業利益は、継続事業の金額を表示しております。

## 3. 設備投資の状況

当期の設備投資は、総額918億円で、その主なものは次のとおりであります。

調味料製造設備の建設(ベトナム)(2020年7月完工)、調味料等の製造・包装設備の建設(日本)(2020年9月完工)

調味料製造設備の建設(タイ)(2021年3月完工)、スープ等の製造・包装設備の建設(日本)(2021年9月完工予定)

食品製造設備の移設(マレーシア)(2022年3月完工予定)

バイオマス熱電併給システムの導入(タイ)(2022年4月完工予定)、基幹システムの更新(日本)(2023年3月完工予定)

## 4. 企業再編等の状況

該当する事項はありません。

なお、当社の子会社である味の素アニマル・ニュートリション・グループ株式会社(以下、AANG社)は、2021年4月14日に同社が100%保有する、欧州飼料用アミノ酸会社である味の素アニマル・ニュートリション・ヨーロッパ社の株式の全てを、フランスのMETabolic EXplorer社に譲渡する契約を締結し、2021年4月28

日に譲渡を完了しました。さらに、当社は、2021年4月26日付で、2021年7月1日を効力発生日とする簡易吸収合併契約をAANG社と締結しました。

## 5. 資金調達の状況

該当する事項はありません。

## 6. 従業員の状況(2021年3月31日現在)

### (1)当社および連結子会社の従業員の状況

従業員の数	前期末比増減
33,461名	952名増

(注) 従業員の数は、就業従業員数(臨時従業員を除く。)であります。

### (2)当社の従業員の状況

従業員の数	前期末比増減
3,184名	217名減

(注) 従業員の数は、就業従業員数(臨時従業員を除く。)であります。

## 7. 重要な子会社等の状況(2021年3月31日現在)

当社の連結子会社は、「(1)重要な子会社の状況」に記載の52社を含む116社であり、持分法適用会社は、「(2)重要な関連会社の状況」に記載の3社を含む16社であります。

### (1)重要な子会社の状況

会社名	住所	資本金	議決権比率	主要な事業の内容
味の素冷凍食品株式会社	東京都中央区	9,537百万円	100%	冷凍食品
味の素食品株式会社	川崎市川崎区	4,000百万円	100	調味料・加工食品
味の素AGF株式会社	東京都渋谷区	3,862百万円	100	コーヒー類
味の素アニマル・ニュートリション・グループ株式会社	東京都中央区	1,334百万円	100	動物栄養
エースベーカーリー株式会社	東京都中央区	400百万円	100*	調味料・加工食品
味の素ヘルシーサブライ株式会社	東京都中央区	380百万円	100	アミノ酸
味の素エンジニアリング株式会社	東京都大田区	324百万円	100	サービス他
味の素ファインテクノ株式会社	川崎市川崎区	315百万円	100	化成品
株式会社味の素コミュニケーションズ	東京都中央区	295百万円	100	サービス他
デリカエース株式会社	埼玉県上尾市	200百万円	100	調味料・加工食品
味の素フィナンシャル・ソリューションズ株式会社	東京都中央区	100百万円	100	サービス他
味の素ベーカーリー株式会社	東京都中央区	100百万円	100	調味料・加工食品
株式会社ジーンデザイン	大阪府茨木市	59百万円	100*	アミノ酸
サップス株式会社	東京都中央区	50百万円	100	調味料・加工食品
味の素ダイレクト株式会社	東京都中央区	10百万円	100	その他(ヘルスケア)
味の素トレーディング株式会社	東京都港区	200百万円	96.7	サービス他
味の素デジタルビジネスパートナー株式会社	東京都中央区	51百万円	66.7	サービス他
味の素アセアン地域統括社	タイ	2,125,000千タイバツ	100	サービス他
タイ味の素社	タイ	796,362千タイバツ	99.6	調味料・加工食品
タイ味の素販売社	タイ	50,000千タイバツ	100*	調味料・加工食品

会社名	住所	資本金	議決権比率	主要な事業の内容
アジトレード・タイランド社	タイ	10,000千タイバーツ	100* %	加工用うま味調味料、アミノ酸、甘味料、サービス他
ワンタイフーズ社	タイ	60,000千タイバーツ	60.0*	調味料・加工食品
タイ味の素ベタグロ冷凍食品社	タイ	764,000千タイバーツ	50.0*	冷凍食品
インドネシア味の素社	インドネシア	8,000千米ドル	51.0	調味料・加工食品
インドネシア味の素販売社	インドネシア	250千米ドル	100*	調味料・加工食品
ベトナム味の素社	ベトナム	50,255千米ドル	100	調味料・加工食品
マレーシア味の素社	マレーシア	65,102千マレーシアリングギット	50.4	調味料・加工食品
フィリピン味の素社	フィリピン	665,444千フィリピンペソ	95.0	調味料・加工食品
味の素(中国)社	中国	104,108千米ドル	100	動物栄養
上海味の素調味料社	中国	27,827千米ドル	100*	調味料・加工食品
上海味の素貿易社	中国	10,000千中国元	100*	アミノ酸
味の素(香港)社	香港	5,799千香港ドル	100	加工用うま味調味料・甘味料
味の素アニマル・ニュートリション・シンガポール社	シンガポール	8,955千米ドル	100*	動物栄養
シンガポール味の素社	シンガポール	1,999千シンガポールドル	100	調味料・加工食品
カンボジア味の素社	カンボジア	11,000千米ドル	100	調味料・加工食品
韓国味の素社	韓国	1,000,000千韓国ウォン	70.0	調味料・加工食品
台湾味の素社	台湾	250,000千台湾ドル	100	調味料・加工食品
味の素北米ホールディングス社	アメリカ	—	100	持株会社
味の素フーズ・ノースアメリカ社	アメリカ	15,030千米ドル	100*	冷凍食品、調味料・加工食品
味の素ヘルス・アンド・ニュートリション・ノースアメリカ社	アメリカ	0米ドル	100*	アミノ酸、加工用うま味調味料・甘味料、化成品、動物栄養
味の素アルテア社	アメリカ	0米ドル	100	アミノ酸
味の素キャンブルック社	アメリカ	34,280千米ドル	100*	メディカルフード
モア・ザン・グルメ社	アメリカ	21,908千米ドル	50.1*	液体調味料(ブロス・ソース等)
ブラジル味の素社	ブラジル	913,298千ブラジルレアル	100	調味料・加工食品、加工用うま味調味料・甘味料、動物栄養、アミノ酸
ペルー味の素社	ペルー	45,282千ヌエボソル	99.6	調味料・加工食品
欧州味の素食品社	フランス	35,000千ユーロ	100*	加工用うま味調味料・甘味料
味の素アニマル・ニュートリション・ヨーロッパ社	フランス	26,865千ユーロ	100*	動物栄養
味の素オムニケム社	ベルギー	21,320千ユーロ	100*	アミノ酸
ウエスト・アフリカン・シーズニング社	ナイジェリア	2,623,714千ナイジェリアナイラ	100	調味料・加工食品
イスタンブール味の素食品社	トルコ	51,949千トルコリラ	100	調味料・加工食品
ポーランド味の素社	ポーランド	39,510千ポーランドズロチ	100*	調味料・加工食品
アグロ2アグリ社	スペイン	2,027千ユーロ	85.0*	アミノ酸

(注) 1. エースベーカーリー株式会社は2021年3月をもって解散し、清算手続きへ移行しております。

2. 当期において、味の素フィナンシャル・ソリューションズ株式会社、味の素デジタルビジネスパートナー株式会社、アジトレード・タイランド社、上海味の素貿易社およびモア・ザン・グルメ社を重要な子会社に加えしました。

3. ※印の議決権比率には、間接所有の議決権が含まれております。

4. 当期において、味の素アニマル・ニュートリション・ノースアメリカ社を重要な子会社から除外しました。

5. 味の素北米ホールディングス社は、資本金を全額資本剰余金へ振り替えているため、同社の資本金の額は記載しておりません。



## (2) 重要な関連会社の状況

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

## 8. 対処すべき課題

### 食と健康の課題解決を通じて

“Eat Well, Live Well.”の実現に全力を尽くします

#### 味の素の経営哲学とビジョン

厳しい世界の現実に、OR(分断)ではなくAND(融和)の精神で向き合います

2020年1月からのコロナ禍は、世界中の人々と同じように、味の素グループにも大きな影響を与えました。長期的には人々の価値観を大きく変えていくでしょう。この状況下において、当社は分断(OR)ではなく融和(AND)の重要性を強く感じています。世界には国、人種、貧富等により、様々な格差がありますが、この数年間でさらに差が広がり、分断・対立の度合いが顕著になってきています。この厳しい現実を直視したうえで乗り越えていくためには、分断・対立を煽る二者択一的な“OR”の感情ではなく、“AND”の精神が必要です。

味の素グループは1909年の創業以来、“AND”の会社です。世界で初めて、アミノ酸のグルタミン酸ナトリウムが「うま味」の成分であることを発見した池田菊苗博士と、実業家の二代鈴木三郎助が出会い、「日本人の栄養状況を改善したい」という研究者の志と起業家精神が共存して、味の素グループはスタートしました。この社会価値と経済価値の両立(AND)の精神を、私たちはASV(Ajinomoto Group Shared Value)として今に引き継いでいます。さらに二人は、「おいしさか栄養か(OR)」ではなく、おいしく食べることも栄養も両方重要だという、明確な“AND”のビジョンを持っていました。二人の想いは、私たちが大切にしている“Eat Well, Live Well.”の原点であり、存在意義でもあるといえます。そして、“AND”の精神で「食と健康の課題解決」に取り組み、豊かな社会と明るい未来に貢献してまいります。

### 改めてASV経営の進化を宣言します～アミノ酸のはたらきとエコシステム(\*1)の構築～

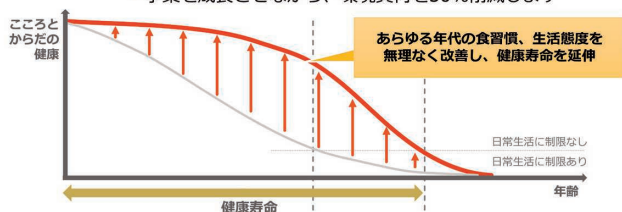
ASV経営は、事業を通じて社会価値と経済価値の共創(AND)を目指す経営です。2020年、味の素グループは「ASV経営の進化」を社内外に誓約するため、2030年に目指す姿として『食と健康の課題解決企業』に生まれ変わることを宣言しました。併せて、2030年までの2つの成果として「10億人の健康寿命の延伸」と「環境負荷の50%削減」を掲げています。

環境面においては、地域・地球との共生を目指して「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(\*2)」に重点的に取り組み、それぞれ目標と施策を定めて推進しています。

#### 味の素グループビジョン

アミノ酸のはたらきで食習慣や高齢化に伴う食と健康の課題を解決し、人びとのウェルネスを共創します

- 2030年までに、
- 10億人の健康寿命を延伸します
  - 事業を成長させながら、環境負荷を50%削減します



これらを達成するには、味の素グループだけでなく多様なステークホルダーと協業(AND)することが不可欠です。こうした考えのもと味の素グループは、①「食事(栄養)」「からだの健康」「こころの健康」の関係の明確化、②生活習慣病等に至る人びとの様々な食と生活習慣の類型化、③課題解決活動のエコシステムの確立、に力を注いでおり、現在は2つのエコシステム構築に取り組んでいます。

その1つ目は、アカデミアを中心としたエコシステムです。2020年4月、当社は弘前大学と、健康寿命延伸をテーマとする共同研究講座を開設しました。青森県弘前市が実施している「岩木健康増進プロジェクト」では、2005年から継続的に1,000人の住民の2,000~3,000項目にも及ぶ健康ビッグデータを取得しています。当社は共同研究を通じて、世界でも類を見ない健康ビッグデータの解析と当社の技術を組み合わせ、食事(栄養)と心身の健康の関連を分析し、健康寿命延伸につながる仮説の構築を試みます。

2つ目としては、健康課題解決のためのエコシステムを構築する予定です。2014年から地域協働で取り組み、成果を上げてきた「岩手・減塩プロジェクト」のように、自治体、メディア、流通とのコラボレーションによる実践の機会を増やして、分析・仮説構築と実践・検証のサイクルを回していきます。2020年7月には、当社の減塩技術を使って、うま味とだしを効かせた“おいしい・やさしい・あなたらしい減塩”をコンセプトとする取り組み「Smart Salt(スマ塩)」プロジェクトを立ち上げました。日本だけでなく、ベトナムをはじめとする海外にも展開します。「岩手・減塩プロジェクト」でも明らかになったように、付加価値の高い減塩商品の販売増は単価向上にも貢献します。この過程では、味の素グループの長期的な成長が期待できると考えています。

これら2つのエコシステムの輪を連携・連関(AND)させ、志を共有できる多くの企業との協業(AND)によって大きく広げるとともに、対象エリアも世界に拡大していくことで、2030年までに10億人、さらにもっと多くの人の健康寿命延伸に貢献できると確信しています。

- \*1 エコシステム：商品開発や事業活動で複数の企業・団体と連携すること
- \*2 サステナブル調達：環境や社会の持続性に配慮した原料・燃料の調達

## 中期経営計画の進捗と振り返り

### 1年目の成果と課題を踏まえ、やるべきことを加速して実行します

2030年の目指す姿から現在を振り返って定めた「2020-2025中期経営計画」がスタートし、1年以上が経過しました。中期経営計画では、資本効率の改善とオーガニック成長への回帰を掲げ、ROIC(投下資本利益率)、オーガニック成長率(非連続成長の影響を除いた売上高成長率)、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(重量単価の伸長率、海外コンシューマー製品)の5つの財務・非財務の重点KPIを公表しています。これらのKPIに関しては、様々な変革を加速し、2022年度の目標数値以上を目指していきます。2020年度実績と2021年度目標は次のとおりです。

		20-22 フェーズ1		23-25 フェーズ2	2030年の ゴール		
		構造改革		再成長			
		FY19 (実績)	FY20 (実績)	FY21 (目標)	FY22 (中計時目標)	FY25 (中計時目標)	
効率性	ROIC <sup>(1)</sup> (>資本コスト)	3.0%	6.9%	7.0%	8%	10-11%	13%
	オーガニック成長率 <sup>(2)</sup> (前年比)	0.3%	▲0.6%	約6%	4%	5%	5%
重点 KPI	重点事業売上高比率 <sup>(3)</sup>	66.5%	66.6%	70%	70%	80%	80%~
	従業員エンゲージメントスコア ("ASVの自分ごと化") <sup>(4)</sup>	55%	64%	—	70%	80%	85%~
	単価成長率 (前年比) <sup>(5)</sup> (海外コンシューマー製品)	約5%	2.8%	約2%	2.5%	3%	3%

- (1) "Return on Invested Capital" (投下資本利益率) : 企業が事業活動のために投じた資金を使って、どれだけ利益を生み出したかを示す指標  
(2) 為替、会計処理の変更およびM&A/事業売却等の非連続成長の影響を除いた売上高成長率  
(3) 調味料、栄養・加工食品、冷凍食品、外食・加工用調味料、ヘルスケア、電子材料を指す  
(4) 「自分がASV実現に貢献できている」=「働きがい」と実感する従業員の比率  
(5) 海外コンシューマー製品について、国、カテゴリー毎の前年度からの単価伸び率を売上高による加重平均で示した指標

1年目を振り返ると、計画を上回るペースで進んでいることもあれば、課題が明らかになってきていることもあります。順調に進捗しているのは、事業の取捨選択および味の素グループビジョンの従業員との共有です。また、指名委員会等設置会社への移行や、サステナビリティ諮問会議の設置という、経営の基盤となるコーポレート・ガバナンス体制、サステナビリティ推進体制の強化も推進しています。一方、デジタルトランスフォーメーション(DX)による全社オペレーション変革および事業モデル変革は、着実に手を打っていますが、実行と成果の刈り取りは2021年度以降になりません。

### デジタルなき変革はあり得ません

中期経営計画を推進していく上で欠かせないのが、デジタルの力です。例えば、当社は収益に関するマネジメントポリシーを、短期PL経営からROIC(投下資本利益率)とオーガニック成長を重要視する経営へと変更しました。全ての業務がROIC改善に繋がっている道筋をROICツリーとして示し、デジタルの力で事業ごとのKPI実績をリアルタイムに測定・可視化できれば、それまで数字の集計・作表・分析に費やしていた時間を価値創造や課題解決のために充てられます。成果の見える化によりやりがいの向上も期待でき、生産性と従業員エンゲージメントの向上につながります。また、どこに課題の本質があるのか誰が見ても分かるようになると、知恵を結集して適切な対策を講じるまでのスピードが速まります。

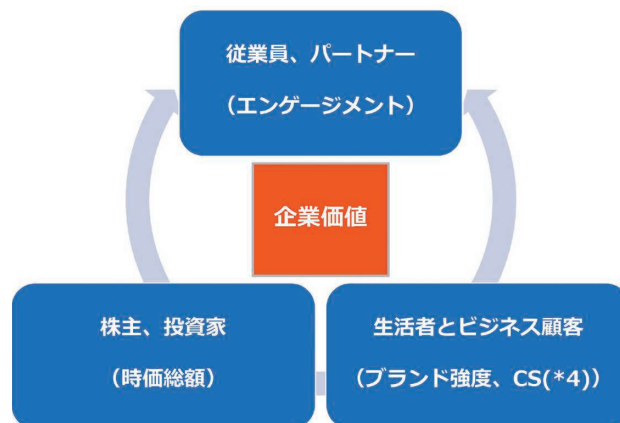
現在、管理会計の標準化、運用指針の整備、全グループ会社に共通の事業管理手法としてオペレーショナル・エクセレンス(OE)(\*3)の浸透等、社内実装を一步一步進めると同時に、デジタル人財の育成に注力しています。

\*3 オペレーショナル・エクセレンス(OE):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の問題解決と付加価値創出のために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

### 企業文化の変革を推進しています

2020-2025中期経営計画がスタートして、1年以上が経過しました。中期経営計画では、次の5つの経営の変革を進めています。1つ目は、「ビジョンの見直し」です。「食と健康の課題解決企業」に生まれ変わることを決意しました。2つ目は、「企業価値の再定義」。従業員の価値を高めることが、お客様への新しい価値を生み出し、それが結果的に経済価値に繋がる、そのサイクルこそが企業価値なのだとして再定義しました。3つ目は、「人財育成・開発と組織マネジメントの変革」。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新たに取り入れました。4つ目は、「収益に関するマネジメントポリシーの変革」です。これまでの短期利益積み上げ型の企業文化から脱却し、長期的な視点でオーガニック成長を重要視する経営へと転換しました。5つ目は、「事業戦略を作るプロセスの変革」。1度計画を策定したら、そのまま3年我慢して進めていくのではなく、より良いものに変えていくというサイクルが大切であると考えました。この5つのポイントで変革を進め、「食と健康の課題解決企業」へと生まれ変わることを目指しています。

\*4 CS:顧客満足度(Customer Satisfaction)



### 開拓者精神とサステナビリティ経営

#### 一番の課題は開拓者精神を取り戻すことです

企業文化の変革に着手して1年あまり、創業時のような開拓者精神を取り戻すことが、味の素グループの重要な課題です。味の素グループは、2030年までの10億人の健康寿命延伸を掲げていますが、味の素グループ自体も企業としての健康寿命を延ばさなければなりません。新興企業に脅かされることなく成長を続けていくために必要なのが、前例踏襲主義を打ち破る、創業時のような開拓者精神を持つことです。

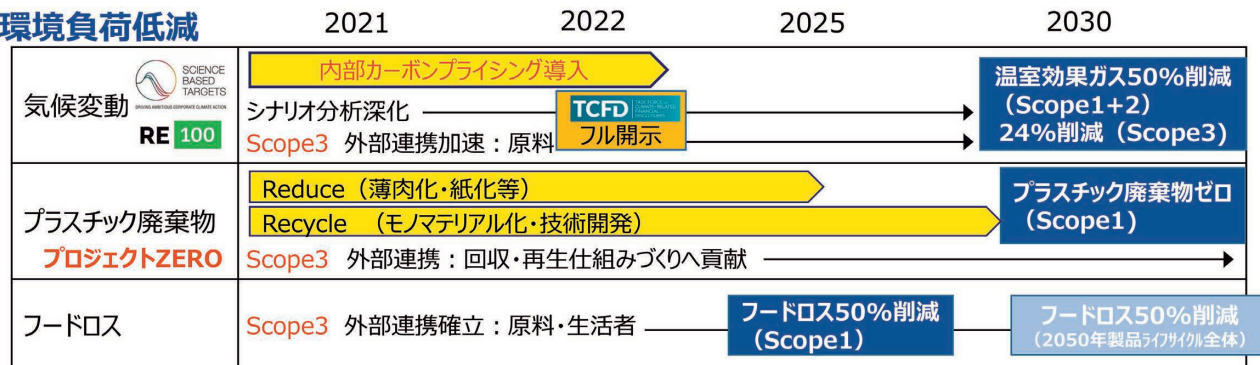
具体的な施策として、ベンチャーの力を味の素グループに取り入れるため、2020年度、社内起業家を掘り起こし育成を行うプログラム「A-STARTERS」をスタートしました。さらに国内外のベンチャーに投資を行うコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)を設立、社外から専門性のある人財の登用等を行い、新たな協業(AND)を模索し始めています。世界的なフードテックベンチャーキャピタルのAgFunder Inc.が組成したファンドへの出資、日本のフードテックスタートアップのベースフード(株)との協業(AND)、植物肉の開発・生産・販売を手掛ける日本のDAIZ(株)との資本・業務提携(AND)等も進んでいます。これらの活動をスピードとスケールをもって手掛けることで、当社の研究開発、既存事業の「深化」と並走する新規分野の「探索(進化)」を“AND”で前進させていきます。

## 環境負荷50%削減への行程表

環境負荷50%削減については、味の素グループの事業活動からの直接排出だけでなく、サプライチェーン全体での負荷低減が重要な課題です。特に、原料については、味の素グループの直接および間接に排出される温室効果ガス総量の半分を占めることから、持続的な食料生産の観点から再生可能エネルギーの活用等による温室効果ガスの削減、フードロス削減等による食資源の保全、人権、自然環境保護に対する取組みを進めています。

プラスチック廃棄物については、味の素グループ全体で年間約7万トンのプラスチックを使用しています。このうち約3万トンは、既に再生利用可能な素材へ転換してきました。今後、使用するプラスチックはすべて再生利用可能な素材に転換するとともに、回収・分別・再生のリサイクルシステムの社会実装に向け貢献していきます。いずれの課題についても味の素グループだけで達成することは困難であり、国、地域、社会、アカデミア、産業界との連携、協働が重要なポイントです。

## 環境負荷低減



(1)気候変動：Scope1 = 自社事業活動からの直接排出  
 Scope2 = エネルギー利用に伴う間接排出  
 Scope3 = バリューチェーンにおけるScope1,2以外の間接排出

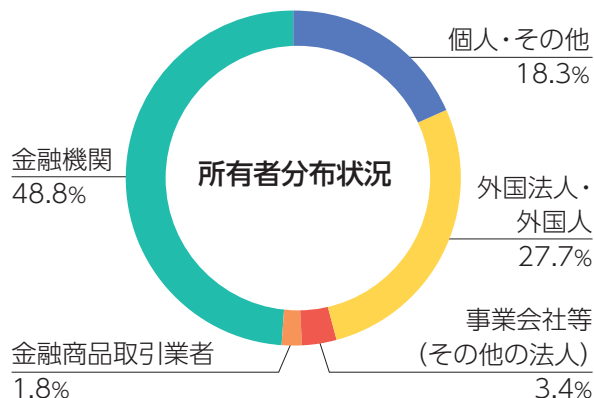
(2)プラスチック廃棄量、フードロス：Scope1 = 自社事業活動範囲  
 Scope3 = バリューチェーンにおけるScope1以外の範囲  
 (Scope2は気候変動のみ)

## 2021年度に向けて

新型コロナウイルス感染症の世界的流行は、経済、社会そして個人の生活や価値観にも深刻な影響を及ぼし、先行きは依然として不透明な状況にあります。このコロナ禍により世界全体がこれまで経験したことのない困難に直面している一方、環境への順応と新たな可能性を模索する、新しい生活・行動様式も生まれつつあります。サステナビリティの追求は、ゴールのない旅のようなものです。味の素グループは、ニューノーマルの環境においても、生活に役立つ情報や食の提案を通じて、お客様の日常に寄り添い、明るい未来を応援してまいります。

## Ⅱ. 当社の株式に関する事項 (2021年3月31日現在)

(1)発行可能株式総数	1,000,000,000株
(2)発行済株式の総数	549,163,354株
(3)株主数	138,221名 (前期末比6,432名減)



### (4)大株主

株 主 名	持 株 数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	69,071 千株	12.58 %
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	34,244	6.24
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	11,362	2.07
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	9,155	1.67
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	8,495	1.55
三菱UFJ信託銀行株式会社	8,083	1.47
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	7,319	1.33

(注) 1. 持株比率は、自己株式(103千株)を控除して算出しております。

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

## (5) 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

当事業年度中に交付した株式報酬の内容は次のとおりです。

	株式数	交付対象者数
取締役(社外取締役を除く。)	39,900 株	6 名
社外取締役	0	0
監査役	0	0

(注) 株式数は、2017-2019 (for 2020) 中期経営計画の最終事業年度終了後に中期業績連動型株式報酬として交付した株式数です。

## (6) その他株式に関する重要な事項

2021年5月10日付の取締役会決議に基づき、株主還元水準の向上および資本効率の改善を目的として、次のとおり自己株式を取得することとしております。

取得し得る株式の総数	普通株式25百万株(上限)
株式の取得価額の総額	400億円(上限)
取得期間	2021年5月11日から2022年1月31日まで

## (7) 政策保有株式

### ① 当社の政策保有株式に関する方針

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

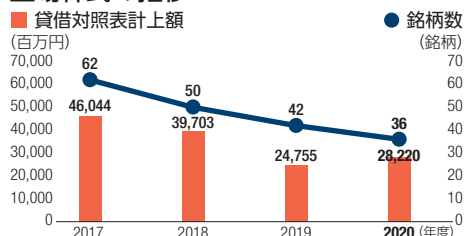
### ② 政策保有株式の議決権行使の基準

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

### ③ 政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額

区分		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
銘柄数 (銘柄)	上場	62	50	42	36
	非上場	69	67	67	69
	合計	131	117	109	105
貸借対照表 計上額 (百万円)	上場	46,044	39,703	24,755	28,220
	非上場	2,324	3,355	3,177	3,156
	合計	48,369	43,059	27,932	31,376

### 上場株式の推移



### Ⅲ. 当社のコーポレート・ガバナンスおよび役員に関する事項 (2021年3月31日現在)

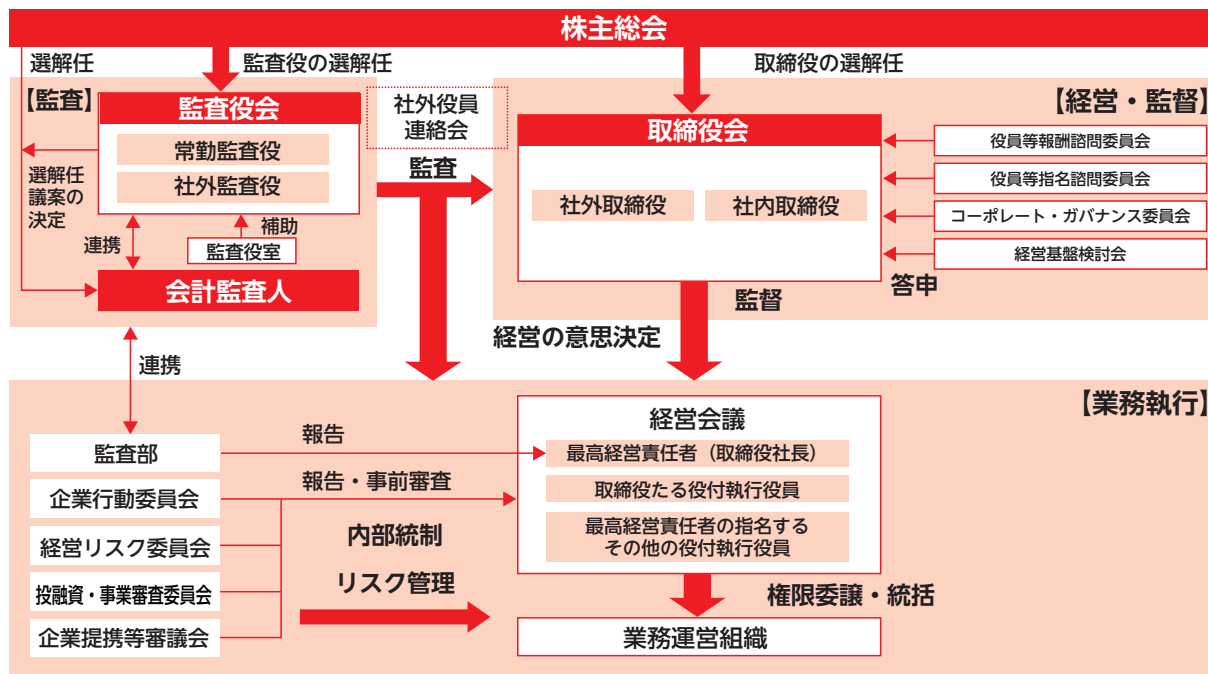
#### 1. コーポレート・ガバナンスに関する事項

##### (1) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

##### (2) コーポレート・ガバナンス体制

当社のコーポレート・ガバナンス体制は、以下のとおりであります。





#### <取締役会の任意委員会>

##### ・役員等指名諮問委員会

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

##### ・役員等報酬諮問委員会

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

##### ・コーポレート・ガバナンス委員会

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

##### ・経営基盤検討会

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

##### ・社外役員連絡会・筆頭独立社外取締役

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

#### <内部統制・リスク管理>

##### ・企業行動委員会

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

##### ・経営リスク委員会

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

- ・投融資・事業審査委員会

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

- ・企業提携等審議会

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

### (3) 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

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

なお、当社は、マルチステークホルダーのご意見を反映し、適切な執行の監督とスピード感のある業務執行を両立する、より実効的なコーポレート・ガバナンス体制でASV(Ajinomoto Group Shared Value)経営を進化させるために、指名委員会等設置会社へ移行する予定であります。

### (4) 取締役会の全体としての能力・多様性の考え方

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

## 2. 役員に関する事項

### (1) 取締役および監査役の氏名、地位、担当および重要な兼職の状況等

地 位	氏 名	担当および重要な兼職の状況
取締役会長	伊 藤 雅 俊	(重要な兼職の状況) 日本航空株式会社社外取締役 日本電気株式会社社外取締役
取締役社長 最高経営責任者	※ 西 井 孝 明	
取締役 副社長執行役員	※ 福 士 博 司	Chief Digital Officer (CDO)
取締役 専務執行役員	※ 栃 尾 雅 也	(担当) グローバルコーポレート本部、コーポレートサービス本部
取締役 常務執行役員	野 坂 千 秋	(担当) ダイバーシティ・人財担当
取締役	高 藤 悦 弘	
社外取締役 <b>独立役員</b>	齋 藤 泰 雄	
社外取締役 <b>独立役員</b>	名 和 高 司	(重要な兼職の状況) 一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻教授 株式会社ジェネシスパートナーズ代表取締役 NECキャピタルソリューション株式会社社外取締役 株式会社ファーストリテイリング社外取締役 SOMPOホールディングス株式会社社外取締役
社外取締役 <b>独立役員</b>	岩 田 喜 美 枝	(重要な兼職の状況) 東京都監査委員 住友商事株式会社社外取締役 株式会社りそなホールディングス社外取締役
常勤監査役	富 樫 洋 一 郎	
常勤監査役	田 中 静 夫	
社外監査役 <b>独立役員</b>	土 岐 敦 司	(重要な兼職の状況) 明哲綜合法律事務所代表（弁護士） 株式会社丸山製作所社外取締役・監査等委員 ジオスター株式会社社外取締役

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

(注) 1. ※印は、代表取締役を示しております。

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

氏 名	新	旧	異動年月日
引 頭 麻 実	社外監査役	(新任)	2020年6月24日
村 上 洋	(退任)	社外監査役	2020年6月24日

## (2) 取締役および監査役の報酬等

### ① 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

当社は、役員等報酬諮問委員会の答申を受け、取締役会にて取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を定めています。

その内容の概要は以下のとおりです。

#### 1) 取締役の報酬の内容の決定に係る基本的な考え方

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

#### 2) 取締役の報酬等の概要

##### (a) 報酬水準の方針

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

##### (b) 社外取締役を除く取締役の報酬

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

##### (i) 月額報酬

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

## (ii) 短期業績連動報酬

短期業績連動報酬は、単年度の業績目標の着実な達成と適切なマネジメントを促すインセンティブとして支払う業績連動の金銭報酬で、年1回6月末に支払われます。年度決算の主要な経営指標である売上高、事業利益および親会社の所有者に帰属する当期利益(いずれも連結ベース)を評価指標としています。

短期業績連動報酬の評価指標、評価ウエイトは、次のとおりです。

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

## (iii) 中期業績連動型株式報酬

中期業績連動型株式報酬は、味の素グループの中長期にわたる持続的な業績向上と企業価値の増大を目的とする業績連動の報酬です。当社は、効率性の観点からROIC(投下資本利益率)13%を、成長性の観点からオーガニック成長率5%を2030年に目指す構造目標としています。2020年度から2022年度までの中期経営計画のフェーズ1ではROIC目標を8%と設定し、活動の力点として、重点事業売上高比率、従業員エンゲージメントおよびESG目標を評価指標とし、株主還元の観点から相対TSR(株主総利回り)を評価指標としています。

そこで、中期経営計画のフェーズ1の終了後に、下表に掲げる評価指標により評価し、中期業績連動型株式報酬として当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭にて支払います。

支給される当社株式等の対象となる当社株式数は、評価指標ごとの目標達成率と評価ウエイトから算定される評価指数に、予め設定した役位別の中期業績連動報酬額を乗じて得られた金額の総額を、2020年3月31日の当社株式の終値(2,010.5円)で除して得られた数となります。その50%は当社株式で交付され、残り50%は所得税等の納税に用いるため、株式交付信託(以下、「信託」)が市場売却により換価した上で換価処分金相当額の金銭で給付されます。

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

(注)1. 対象期間の各年度の目標達成率の加重平均値

(加重平均ウエイト:2020年度 25%、2021年度 25%、2022年度 50%)

ROIC(投下資本利益率)は、以下の算定式に基づき算出します(いずれの数値も連結ベース)。

∴ROIC=(事業年度の税引後営業利益)÷ [(事業年度の投下資本)+(前事業年度の投下資本)] ÷2]

\*投下資本=親会社の所有者に帰属する株主資本+有利子負債

2. 2022年度の目標達成率

重点事業売上高比率は、以下の算定式に基づき算出します(いずれの数値も連結ベース)。

∴重点事業売上高比率=(2022年度の重点事業売上高)÷(2022年度の連結売上高)

3. 2022年度の目標達成率

相対TSRは、以下の算定式に基づき算出します。

∴相対TSR=(最終事業年度末日の当社株主総利回り)÷(当社株主総利回り計算期間に相当する、配当込みTOPIXの株主総利回り)

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

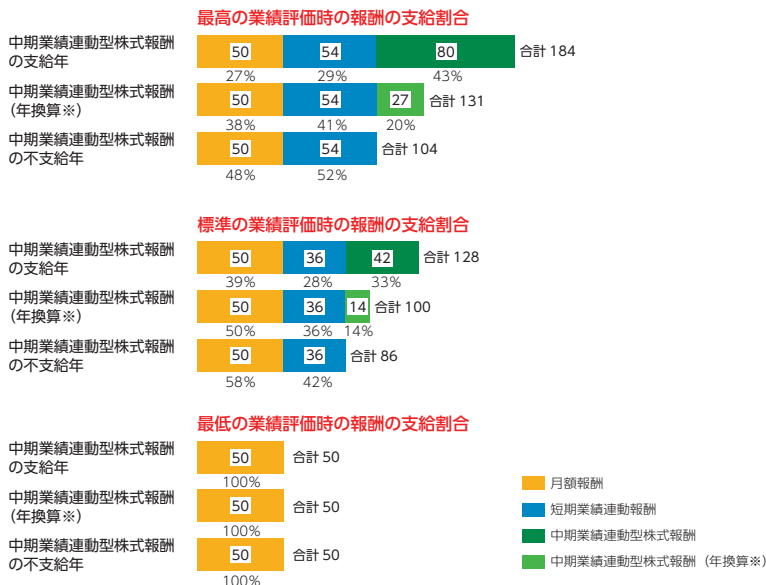
5. 中期経営計画に掲げたESG目標への取組みと達成度を自己評価

(c) 社外取締役の報酬

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

3) 社外取締役を除く取締役の業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等の支給割合の決定に関する方針  
社外取締役を除く取締役の月額報酬、短期業績連動報酬および中期業績連動型株式報酬の支給割合は、業績目標の標準達成時(6段階による業績評価の[4])に概ね 50:36:14(年換算※)となりますが、業績により以下のように変動します。

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



※年換算とは、中期経営計画のフェーズ1の終了後に支払われる中期業績連動型株式報酬を平準化して毎年支払った場合を意味します。

4) 取締役の個人別の報酬等の内容が取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

取締役の個人別の報酬等は、取締役会において定めた決定方針に基づく報酬基準に従って支給されていることから、取締役の個人別の報酬等の内容は決定方針に沿っています。

②監査役の報酬等の概要

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

③当期に係る取締役および監査役の報酬等の総額および員数

役員区分	対象となる 役員の員数	報酬等の種類別の総額			報酬等の総額
		固定報酬	業績連動報酬		
		金銭報酬		非金銭報酬	
		月額報酬	短期業績連動報酬	中期業績連動型株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	6名	292百万円	252百万円	55百万円	600百万円
監査役(社外監査役を除く)	2	82	—	—	82
社外取締役	3	45	—	—	45
社外監査役	4	45	—	—	45

(注) 1. 支給人員には、当期中に退任した社外監査役1名が含まれています。

2. 上記の報酬等の額は、IFRS(国際財務報告基準)に基づく金額です。

3. 短期業績連動報酬には、支給予定額および2020年6月に支給した短期業績連動報酬の総額と前事業年度の事業報告にて開示した支給予定額の差額が含まれています。

4. 短期業績連動報酬の評価指標に関する当期の実績は、次のとおりです。

	評価指標	当期の実績
1	売上高	10,714億円
2	事業利益	1,131億円
3	親会社の所有者に帰属する当期利益	594億円

5. 中期業績連動型株式報酬には、当事業年度に係る積立分および2020年10月に支給した中期業績連動型株式報酬の総額と前事業年度の事業報告にて開示した支給予定額の差額が含まれています。また、中期業績連動型株式報酬は、50%が当社株式で、残り50%が当社株式を市場売却により換価した換価処分金相当額の金銭で、それぞれ支給されます。

6. 中期業績連動型株式報酬の評価指標に関する当期の実績は、次のとおりです。

	評価指標	目標値に対する当期の実績
1	ROIC(投下資本利益率)達成率	6.9%
2	重点事業売上高比率達成率	66.6%
3	相対TSR(株主総利回り)	—
4	従業員エンゲージメント	64%
5	ESG目標	—

7. 取締役の報酬限度額は、2007年6月28日開催の第129回定時株主総会において、社外取締役を除く取締役の報酬につき年額12億円以内(使用人兼務取締役の使用人分給与を含まない)、社外取締役の報酬につき年額5,000万円以内と決議されています。当該定時株主総会終結後の社外取締役を除く取締役の員数は12名、社外取締役の員数は1名です。

8. 2020年6月24日開催の第142回定時株主総会において、2017年6月27日開催の第139回定時株主総会において導入が決議された中期業績連動型株式報酬を支給する制度(以下、「本制度」)について、2020年4月1日から開始する3事業年度においても継続することが決議されています。本制度は、当社が22億円を上限とする金銭を信託に拠出して、信託が当社株式を取得し、3年の信託期間終了時に中期経営計画のフェーズ1の目標達成度に応じて、当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭にて信託から対象者に支給されるものです。対象者は、取締役(社外取締役を除く)、執行役員および理事です。対象者に付与される当社株式の総数は、110万株を上限としています。当該定時株主総会終結時点の対象者の員数は59名であり、そのうち取締役は6名です。

9. 監査役の報酬限度額は、2007年6月28日開催の第129回定時株主総会において、年額1億9,000万円以内と決議されています。当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は5名です。

### (3) 社外役員の当期における主な活動状況

地 位	氏 名	取締役会への出席状況 (出席率)	監査役会への出席状況 (出席率)	取締役会および監査役会における発言状況
社外取締役	齋 藤 泰 雄	16回中16回 (100%)	—	外交官としての経験と知見に基づく発言を適宜行っております。
	名 和 高 司	16回中16回 (100%)	—	国際企業経営に関する見識に基づく発言を適宜行っております。
	岩 田 喜美枝	16回中16回 (100%)	—	企業経営および企業の社会的責任に関する見識に基づく発言を適宜行っております。
社外監査役	土 岐 敦 司	16回中16回 (100%)	14回中14回 (100%)	主に弁護士としての専門的見地からの発言を適宜行っております。
	天 野 秀 樹	16回中16回 (100%)	14回中14回 (100%)	主に公認会計士としての専門的見地からの発言を適宜行っております。
	引 頭 麻 実	11回中11回 (100%)	10回中10回 (100%)	ガバナンスおよびリスク管理に関する見識に基づく発言を適宜行っております。

(注) 社外監査役引頭麻実氏は、2020年6月24日の就任後に開催された取締役会および監査役会への出席状況を記載しております。

### (4) 責任限定契約の内容の概要

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

### (5) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、役員等賠償責任保険契約(会社法第430条の3第1項に規定する内容の保険契約)を保険会社との間で締結し、株主や第三者等から損害賠償請求を提起された場合において、被保険者が負担することになる損害賠償金・争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしています。当該保険契約の被保険者は当社および当社の子会社の取締役、監査役および執行役員です。当該契約の保険料は全額当社が負担しています。当該保険契約は、2021年9月に更新される予定です。

### (6) 社外取締役が果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要

齋藤泰雄氏は、筆頭独立社外取締役として、社外取締役および社外監査役で構成される社外役員連絡会を2020年度に4回開催し、業務執行の監督の質的向上を目的として、情報交換と専門分野の相互補完をリードしました。また、役員等報酬諮問委員会の委員長として、指名委員会等設置会社への移行に伴う役員報酬の決定方針の



策定に向けた議論をリードしました。

名和高司氏は、コーポレート・ガバナンス委員会の委員長として、指名委員会等設置会社への会社機関設計変更の議論において、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迅速な意思決定と実行を両立させる実効的なコーポレート・ガバナンスの体制構築に向けた議論をリードしました。

岩田喜美枝氏は、役員等指名諮問委員会の委員長として、CEO再任についての評価、是非に関する議論、また指名委員会等設置会社への移行にともなう取締役候補者選任および役員体制変更等の議論をリードしました。

## (7) 取締役会の実効性評価

### ① 実施方法

2021年2月から4月にかけて、全取締役・監査役を対象に無記名アンケートを実施し、外部弁護士による回答結果の分析を踏まえ、取締役会で議論し、取締役会の実効性を評価しました。

### ② 取締役会の実効性評価の結果

アンケートの結果によると、取締役会の実効性については概ね高い評価であり、2019年度の結果に比べても、より高評価となっている項目が多数あります。これは、この1年間、当社が取締役会の実効性を高めるための改革を進めてきた成果であると考えます。とりわけ、下記の4点について改善が見られました。

- 1) 企業戦略や中長期的方針の議論が充実化した。
- 2) 社内取締役の発言が更に活性化した。
- 3) 社外役員候補者の多様性が高度化した。
- 4) 各諮問機関からの検討プロセス・結果の報告が更に充実した。

一方、以下のような改善すべきポイントが残っていると認識しております。

- 1) 取締役会の構成員の多様性
- 2) 社内取締役の発言
- 3) 社内取締役のトレーニング
- 4) 経営陣の育成プログラム
- 5) 諮問機関の検討プロセス報告の更なる工夫
- 6) 役員等指名諮問委員会における事前の情報提供

### ③ 前回アンケート結果を踏まえた取り組み

2019年度のアンケートにおいては、企業戦略や中長期的方針の議論の充実化、社内取締役の発言、社外役員候補者の選定、諮問機関の検討プロセス等について課題が指摘されました。そこで、2020年度に、以下のとおり取締役会改革を進めました。

- 1) 企業戦略や中長期的方針の議論の充実化  
重要事項に関する審議に充てる時間を増やそうとする工夫(経営テーマ意見交換会の活性化や重要事項に関する社外取締役への十分な事前説明など)を強化したほか、付議事項を適切に選定して重要事項の審議時間を確保し

ました。

2) 社内取締役の発言

社内取締役の発言の機会が増加するとともに、経営の観点から活発に発言し、積極的に議論に参加する姿勢が更に強くなりました。

3) 社外役員候補者の選定

役員等指名諮問委員会において、専門性や多様性を十分に考慮して候補者を選定しており、産業界出身の社外取締役の招聘も新たに予定されています。

4) 諮問機関の検討プロセス

取締役会の諮問に基づき諮問機関で審議した結果について取締役会へ定期的に報告されるとともに、審議内容についても更に工夫して報告がされました。

今回の実効性評価において以上の取り組みの効果について検証しましたところ、取締役会における審議の充実や監督機能強化に貢献したことを確認しました。ただし、更に改善の余地があることも確認しました。

**④今後の課題への対応**

2021年度においては、2020年度の取り組みを継続して推進するとともに、指名委員会等設置会社へ移行することを踏まえて、今回の実効性評価について取締役会で議論を行った結果、以下の取り組みを一層推進していくことにしました。

- 1) 多様性および専門性を考慮した取締役会の構成員の選定
- 2) 全社的視点での社内取締役の発言
- 3) 社内取締役のトレーニングの更なる充実
- 4) 経営陣の育成プログラムの更なる充実
- 5) 各委員会の検討プロセスについての取締役会への報告の工夫
- 6) 指名委員会における事前の情報提供の工夫
- 7) 指名委員会等設置会社への移行を踏まえた実効性ある取締役会運営の工夫

### 3. 会計監査人に関する事項

#### (1) 会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

(注) 2020年6月24日開催の第142回定時株主総会において、新たに有限責任あずさ監査法人が当社の会計監査人に選任されたことに伴い、当社の会計監査人であったEY新日本有限責任監査法人は退任いたしました。

#### (2) 当期に係る会計監査人の報酬等の額

区分	監査証明業務に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に基づく報酬 (百万円)
当社	200	—
連結子会社	105	30
計	305	30

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

#### (3) 子会社の監査に関する事項

当社の重要な子会社のうち、23社は、当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人(外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む)による計算関係書類(これに相当するものを含む)の監査(会社法または金融商品取引法(これらの法律に相当する外国の法令を含む)の規定によるものに限る)を受けております。

#### (4) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

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

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

以上

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

# 連結計算書類<IFRS(国際財務報告基準)により作成>

## 連結財政状態計算書(2021年3月31日現在)

(単位:百万円)

	2020年度 (2021年3月31日現在)	2019年度(ご参考) (2020年3月31日現在)
<b>資産</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び現金同等物	181,609	141,701
売上債権及びその他の債権	162,104	184,739
その他の金融資産	12,078	8,946
棚卸資産	188,664	178,636
未収法人所得税	7,459	8,653
その他の流動資産	18,746	16,225
小計	570,662	538,901
売却目的保有に分類される 処分グループに係る資産	14,506	—
<b>流動資産合計</b>	<b>585,169</b>	<b>538,901</b>
<b>非流動資産</b>		
有形固定資産	486,443	454,357
無形資産	72,201	69,245
のれん	96,024	89,964
持分法で会計処理される投資	112,246	116,280
長期金融資産	53,576	50,132
繰延税金資産	14,537	17,781
その他の非流動資産	11,090	16,952
<b>非流動資産合計</b>	<b>846,119</b>	<b>814,714</b>
<b>資産合計</b>	<b>1,431,289</b>	<b>1,353,616</b>

	2020年度 (2021年3月31日現在)	2019年度(ご参考) (2020年3月31日現在)
<b>負債</b>		
<b>流動負債</b>		
仕入債務及びその他の債務	188,452	178,583
短期借入金	10,820	8,043
コマーシャル・ペーパー	30,000	40,000
1年内償還予定の社債	—	19,995
1年内返済予定の長期借入金	18,085	15,191
その他の金融負債	11,603	5,401
短期従業員給付	38,288	41,588
引当金	4,343	5,272
未払法人所得税	10,770	12,517
その他の流動負債	11,371	8,972
小計	323,736	335,566
売却目的保有に分類される 処分グループに係る負債	12,603	—
<b>流動負債合計</b>	<b>336,339</b>	<b>335,566</b>
<b>非流動負債</b>		
社債	149,608	149,550
長期借入金	141,911	124,135
その他の金融負債	69,381	72,738
長期従業員給付	43,487	66,659
引当金	4,704	7,264
繰延税金負債	16,240	4,503
その他の非流動負債	1,770	1,127
<b>非流動負債合計</b>	<b>427,103</b>	<b>425,978</b>
<b>負債合計</b>	<b>763,443</b>	<b>761,545</b>
<b>資本</b>		
資本金	79,863	79,863
資本剰余金	—	—
自己株式	△1,464	△2,160
利益剰余金	608,031	574,287
その他の資本の構成要素	△65,454	△113,015
売却目的保有に分類 される処分グループ	△718	—
親会社の所有者に帰属する持分	620,257	538,975
非支配持分	47,589	53,095
<b>資本合計</b>	<b>667,846</b>	<b>592,070</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>1,431,289</b>	<b>1,353,616</b>

## 連結損益計算書 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)

(単位:百万円)

	2020年度 (自 2020年4月 1 日 至 2021年3月31日)	2019年度(ご参考) (自 2019年4月 1 日 至 2020年3月31日)
継続事業		
売上高	1,071,453	1,100,039
売上原価	△665,234	△696,166
売上総利益	406,219	403,873
持分法による損益	1,317	△2,444
販売費	△160,646	△172,079
研究開発費	△25,900	△27,596
一般管理費	△107,853	△102,516
事業利益	113,136	99,236
その他の営業収益	24,436	7,572
その他の営業費用	△36,450	△58,035
営業利益	101,121	48,773
金融収益	3,900	8,030
金融費用	△6,701	△8,009
税引前当期利益	98,320	48,795
法人所得税	△32,040	△20,384
継続事業の当期利益	66,280	28,410
非継続事業の当期利益	—	558
当期利益	66,280	28,969
当期利益の帰属:		
親会社の所有者	59,416	18,837
非支配持分	6,864	10,132
親会社の所有者に帰属する継続事業から生じた 当期利益	59,416	18,643
親会社の所有者に帰属する非継続事業から生じた 当期利益	—	193
親会社の所有者に帰属する当期利益合計	59,416	18,837

# 計算書類<日本基準により作成>

## 貸借対照表(2021年3月31日現在)

(単位:百万円)

	2020年度 (2021年3月31日現在)	2019年度(ご参考) (2020年3月31日現在)
<b>資産の部</b>		
<b>I 流動資産</b>	<b>262,529</b>	<b>273,665</b>
現金及び預金	47,005	54,101
受取手形	4,181	4,236
売掛金	86,093	105,024
商品及び製品	36,274	32,083
仕掛品	462	543
原材料及び貯蔵品	3,565	3,529
前払費用	6,391	7,482
短期貸付金	32,722	27,551
未収入金	41,937	34,536
未収還付法人税等	2,034	3,231
その他	4,499	2,908
貸倒引当金	△2,638	△1,563
<b>II 固定資産</b>	<b>721,845</b>	<b>702,178</b>
<b>1. 有形固定資産</b>	<b>96,580</b>	<b>92,675</b>
建物	119,016	112,006
構築物	16,933	17,174
機械及び装置	115,523	115,316
車両運搬具	159	155
工具、器具及び備品	36,258	36,010
土地	16,543	17,687
リース資産	59	59
建設仮勘定	6,252	8,911
減価償却累計額及び 減損損失累計額	△214,165	△214,645
<b>2. 無形固定資産</b>	<b>41,542</b>	<b>39,640</b>
特許権	34	42
借地権	2,680	2,691
商標権	20,443	21,758
ソフトウェア	7,397	7,918
ソフトウェア仮勘定	10,980	7,216
その他	6	12
<b>3. 投資その他の資産</b>	<b>583,722</b>	<b>569,861</b>
投資有価証券	31,375	28,178
関係会社株式	480,160	468,540
出資金	38	38
関係会社出資金	70,507	70,779
長期前払費用	925	1,049
繰延税金資産	—	635
その他	760	685
貸倒引当金	△46	△46
<b>資産合計</b>	<b>984,374</b>	<b>975,844</b>

	2020年度 (2021年3月31日現在)	2019年度(ご参考) (2020年3月31日現在)
<b>負債の部</b>		
<b>I 流動負債</b>	<b>360,701</b>	<b>397,444</b>
買掛金	83,816	88,726
短期借入金	180,864	188,142
コマーシャル・ペーパー	30,000	40,000
1年内償還予定の社債	—	19,999
1年内返済予定の長期借入金	11,399	12,399
リース債務	9	6
未払金	24,539	18,482
未払費用	26,925	26,251
未払法人税等	347	218
役員賞与引当金	250	176
株主優待引当金	344	278
役員株式給付引当金	288	767
環境対策引当金	108	378
契約損失引当金	208	1,117
その他	1,599	499
<b>II 固定負債</b>	<b>299,754</b>	<b>278,189</b>
社債	150,000	150,000
長期借入金	126,899	108,299
繰延税金負債	3,149	—
リース債務	22	35
退職給付引当金	2,687	1,087
役員退職慰労引当金	24	24
役員株式給付引当金	192	—
環境対策引当金	408	530
契約損失引当金	2,008	3,251
資産除去債務	40	44
預り保証金	11,508	11,440
その他	2,811	3,474
<b>負債合計</b>	<b>660,456</b>	<b>675,633</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>I 株主資本</b>	<b>314,409</b>	<b>293,662</b>
1. 資本金	79,863	79,863
2. 資本剰余金	4,274	4,274
(1) 資本準備金	4,274	4,274
3. 利益剰余金	231,735	211,683
(1) 利益準備金	16,119	16,119
(2) その他利益剰余金	215,616	195,564
固定資産圧縮積立金	5,294	5,569
繰越利益剰余金	210,322	189,994
4. 自己株式	△1,464	△2,160
<b>II 評価・換算差額等</b>	<b>9,508</b>	<b>6,548</b>
1. その他有価証券評価差額金	10,279	7,282
2. 繰延ヘッジ損益	△770	△733
<b>純資産合計</b>	<b>323,918</b>	<b>300,210</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>984,374</b>	<b>975,844</b>

## 損益計算書（2020年4月1日から2021年3月31日まで）

（単位：百万円）

	2020年度 （自 2020年4月 1 日 至 2021年3月31日）	2019年度（ご参考） （自 2019年4月 1 日 至 2020年3月31日）
<b>I 売上高</b>	<b>250,350</b>	<b>261,582</b>
<b>II 売上原価</b>	<b>138,439</b>	<b>144,447</b>
売上総利益	111,911	117,135
<b>III 販売費及び一般管理費</b>	<b>122,127</b>	<b>124,563</b>
営業損失(△)	△10,216	△7,427
<b>IV 営業外収益</b>	<b>55,850</b>	<b>53,262</b>
受取利息	109	134
有価証券利息	—	19
受取配当金	52,904	49,062
その他	2,837	4,046
<b>V 営業外費用</b>	<b>9,381</b>	<b>9,261</b>
支払利息	4,496	4,042
賃貸収入原価	1,954	2,037
貸倒引当金繰入額	1,227	208
訴訟関連費用	188	313
その他	1,515	2,658
経常利益	36,253	36,573
<b>VI 特別利益</b>	<b>19,967</b>	<b>12,176</b>
固定資産売却益	14,388	1
関係会社株式売却益	2,087	—
契約損失引当金戻入益	1,703	1,111
投資有価証券売却益	716	6,434
現物配当に伴う交換利益	—	4,169
助成金	—	254
その他	1,071	206
<b>VII 特別損失</b>	<b>17,392</b>	<b>42,932</b>
関係会社株式評価損	14,238	17,193
固定資産除却損	2,076	2,268
関係会社出資金評価損	271	12,142
特別転進支援施策関連費用	42	6,525
環境対策引当金繰入額	32	440
その他	730	4,361
<b>税引前当期純利益</b>	<b>38,828</b>	<b>5,817</b>
法人税、住民税及び事業税	△1,159	△899
法人税等調整額	2,365	△1,773
<b>当期純利益</b>	<b>37,622</b>	<b>8,491</b>

# 監査報告書

## 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

### 独立監査人の監査報告書

2021年5月12日

味の素株式会社  
取締役社長 西井 孝明 殿

有限責任 あずさ監査法人  
東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 金井 沢 治 (印)  
業 務 執 行 社 員  
指定有限責任社員 公認会計士 田 中 弘 隆 (印)  
業 務 執 行 社 員  
指定有限責任社員 公認会計士 川 瀬 洋 人 (印)  
業 務 執 行 社 員

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、味の素株式会社の2020年4月1日から2021年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

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

#### 監査意見の根拠

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

#### 連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

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

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

#### 連結計算書類の監査における監査人の責任

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

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

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

#### 利害関係

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

以上



## 会計監査人の監査報告書 謄本

## 独立監査人の監査報告書

2021年5月12日

味の素株式会社

取締役社長 西井 孝明 殿

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 金井 沢 治 ㊟

業務執行社員 公認会計士 田中 弘 隆 ㊟

指定有限責任社員 公認会計士 田中 弘 隆 ㊟

業務執行社員 公認会計士 川瀬 洋 人 ㊟

指定有限責任社員 公認会計士 川瀬 洋 人 ㊟

業務執行社員 公認会計士 川瀬 洋 人 ㊟

## 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、味の素株式会社の2020年4月1日から2021年3月31日までの第143期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書(以下「計算書類等」という。)について監査を行った。

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

## 監査意見の根拠

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

## 計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

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

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

## 計算書類等の監査における監査人の責任

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

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

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

## 利害関係

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

以上

## 監査役会の監査報告書 謄本

### 監 査 報 告 書

当監査役会は、2020年4月1日から2021年3月31日までの第143期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、監査役全員の一致した意見として、本監査報告書を作成し、以下の通り報告いたします。

#### 1. 監査役および監査役会の監査の方法およびその内容

- (1) 2020年7月28日開催の監査役会において、監査方針、監査計画、各監査役の職務の分担等を決議しました。また、監査役会を毎月定期的に開催し、取締役会の議題についての事前審査、各監査役の活動状況・活動結果の共有、意見交換等を行いました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準に従い、電話回線又はインターネット等を経由した手段も活用しながら、取締役、執行役員および内部監査部門その他の従業員等と意思疎通を図り、情報の収集および監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
  - ① 取締役会、経営会議、その他重要な会議へオンライン形式も含め出席しました。また、重要な決裁書類等を閲覧するとともに、本社および主要な事業所に関する業務および財産の状況を調査いたしました。国内外の子会社については、子会社の取締役および監査役等と意思疎通および情報交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
  - ② 取締役会で決議した「内部統制システムに関する基本方針」の履行状況について、取締役、執行役員および従業員等からその構築および運用の状況について報告を受け、監視および検証いたしました。
  - ③ 内部監査部門からは、実施した監査の結果について監査終了の都度報告書を受領し、3ヶ月ごとに監査結果の報告および財務報告に係る内部統制に関する評価の報告を受け、意見交換を行いました。
  - ④ 会計監査人からは、期初に監査計画の説明を受け、協議を行うとともに、監査結果の報告を受け、意見交換を行いました。さらに、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の遂行が適正に行われていることを確保するための体制を整備している旨の報告を受けました。なお、監査上の主要な検討事項については、有限責任 あずさ監査法人と協議を行うとともに、その監査の実施状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

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

#### 2. 監査の結果

##### (1) 事業報告等の監査結果

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

##### (2) 計算書類およびその附属明細書の監査結果

会計監査人 有限責任 あずさ監査法人の監査の方法および結果は相当であると認めます。

##### (3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人 有限責任 あずさ監査法人の監査の方法および結果は相当であると認めます。

2021年5月14日

味の素株式会社 監査役会

常勤監査役 富樫 洋一郎 (印)

常勤監査役 田中 静夫 (印)

監査役  
(社外監査役) 土岐 敦司 (印)

監査役  
(社外監査役) 天野 秀樹 (印)

監査役  
(社外監査役) 引頭 麻実 (印)

## 消費者庁長官表彰(特別枠)を受賞 ～地域の健康・栄養課題の解決の取り組みが評価～

## 地域の皆様と、地域の食と健康の課題を解決



当社は、生活習慣病、運動能力改善等を社会課題と捉え、製品とメニュー開発を通して、生活者の皆様の栄養改善提案を事業の柱として実施してきました。こうした地域の行政・栄養士会等と連携をしながら、地域の食の文化も尊重し、地域の健康・栄養課題の解決に取り組む点が評価され、令和2年度消費者志向経営優良事表彰で、消費者庁長官表彰(特別枠)を受賞しました。

## 2020年度「気候変動Aリスト(最高評価)」に選定



味の素グループは、気候変動を全社経営レベルのリスクかつ機会と捉え、地球・環境との共生に向けた目標として、2030年度までに温室効果ガス排出量を2018年度比で50%削減することを掲げています。このたび、国際的な環境非営利団体であるCDPより、気候変動に関する取り組みと情報開示において優れた取り組みを行う企業として、最高評価である「Aリスト」に初めて選定されました。この受賞は、取り組みの一環として、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)による提言に賛同し、

気候変動のシナリオ分析を進めている他、国際的な環境イニシアティブ「RE100」へ参画し、バイオマスや太陽光等の再生可能エネルギーの利用を積極的に実施したことなどが評価されたものと考えています。今後も内部カーボンプライシングの導入等、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。

味の素グループのサステナビリティ活動については、当社ウェブサイトでご紹介しています。ぜひご覧ください。

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/>

# トピックス 新製品のご紹介

## 味の素(株)

### 「Bistro Do®」

<なすのポローニャ風炒め煮用><鶏のブラウンソース煮込み用>  
<鶏のトマトクリーム炒め煮用><豚のアンチョビガーリック炒め用>

お店で食べるような自分では手  
作りできないコク深く香り豊かな  
メニューが仕上がるソースなので、  
お肉や野菜等を用意するだけで、  
こころもおなかも満たされる一皿  
が作れます。ご家庭で調理機会が  
増加する中、メニューの幅を広げ  
る提案とともに、洋風らしい華や  
かなメニューによって“食卓ももっ  
と楽しくなる!”価値を提供します。



味の素(株)商品情報サイト  
<https://www.ajinomoto.co.jp/products/>



### 「ピュアセレクト® マヨネーズ」 新鮮キープボトル200g

「とれて3日以内の国産新鮮卵」に象徴され  
る、素材の品質と鮮度に徹底的にこだわる  
「ピュアセレクト®」から、マヨネーズ初となる  
開封後も鮮度を維持する2重構造ボトルを  
採用した「新鮮キープボトル」が登場しました！  
新鮮なおいしさに加え、シャルドネ、マス  
カット、ソーヴィニヨンブランを使用した  
特別な「3種のぶどう酢」の香りまで楽しめる  
プレミアムなマヨネーズです。通販サイト  
限定で販売中です。



## 味の素冷凍食品(株)

### 「五目炒飯」

1日当たりの塩分摂取目標量に対  
し、実際の塩分摂取量は男女とも  
に摂取過多になっています。また、  
冷凍米飯購入者の約4割が普段の  
食生活の中で「塩分を控える」ことを  
意識しており、冷凍炒飯を食べたいけど、  
塩分が高いため我慢しているという声  
があることが分かっています。そこで、  
鶏だしのうま味をさらにきかせ、釜炊  
き製法により米の中まで味を染み込  
ませることで、おいしさはそのま  
まに、塩分40%カットの「五目炒飯」  
を発売しました。味の素グループの技  
術が詰まった、日本初の“減塩”冷  
凍炒飯をぜひご家庭でお試しください。



味の素冷凍食品(株)商品情報サイト  
<https://www.ffa.ajinomoto.com/>



## 味の素AGF(株)

### 「ブレンディ®」ザリットル緑茶

<緑茶、烏龍茶、ルイボスティー、ジャスミン茶、コーヒー>

ご家族分の飲み物を手早く準備したい方  
にうれしい、当社の独自技術を活用した、  
1リットルの水にもさっと溶け、豊かな香  
りが楽しめるパウダードリンクです。コン  
パクトなスティックタイプなので、持ち運  
びにも便利で保管場所もとりません。さら  
に、スティック包装材料の一部に紙を使用  
することで、プラスチック使用量削減にも  
貢献。おいしさ、手軽さ、地球にちょっ  
といことを叶えた「1リットルドリンクの  
新しいかたち」をぜひお楽しみください。



味の素AGF(株)商品情報サイト  
<https://www.agf.co.jp/lineup/>



## 「オンライン新製品説明会」のご報告

2021年2月18日、株主様向け「オンライン新製品説明会」を開催し、229名の株主様にご参加いただきました。例年は、「株主様施設見学デー」を開催していましたが、コロナ禍のため、新たな試みとしてオンライン形式で実施しました。

当日は、新製品の開発担当者が、クイズや調理の実演、チャットでの株主様からのご質問にお答えするなど双方向のコミュニケーションにより、味の素グループ製品や人財の魅力をお伝えしました。

今後も、味の素グループの製品や取り組みについてより一層ご理解いただくとともに、株主様とのコミュニケーションをとらせていただく貴重な機会として、株主様向けのイベント企画を実施してまいります。

2021年度の企画は、詳細を決定し次第、別途ご案内申し上げます。

ご参加いただいた  
株主様の声

ライブ感、  
参加している感があり  
楽しかった

新しいチャレンジを  
していく会社として  
印象に残った

商品に込められた  
思いや熱意を感じた

一緒に作って飲む  
カフェタイムが  
よかった

遠方からも参加できて  
楽しかった



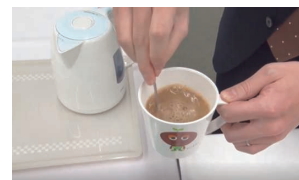
「Bistro Do®」の調理方法をご説明



「スチーマー®」の開発ウラ話をご紹介



株主様にアンケートを実施



「プレندي®」スティックの試飲の様子

## 株主優待発送に関するお知らせ

本年度から株主優待制度が変わります。そのため、株主優待のお届け時期が次のように変わります。

所有株式数	保有期間	優待内容	お届け時期
100株以上 500株未満	100株以上を継続半年以上	「味の素グループ製品詰め合わせセット」または寄付	1,500円相当
500株以上 1,000株未満			3,000円相当
			4,000円相当
1,000株以上	1,000株以上を継続3年以上	「味の素グループ製品」または寄付	7,000円相当

お届け時期: 2021年7月下旬～8月初旬を予定 (for 1,500, 3,000, 4,000 yen equivalents); 2021年10月下旬を予定 (for 7,000 yen equivalent)

詳細は、以下の当社ウェブサイトよりご覧いただけます。

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/stock/stockholder.html>

# 株式インフォメーション

## 会社の概要

商号	味の素株式会社
本社	〒104-8315 東京都中央区京橋一丁目15番1号
創業年月日	1909年 5月20日
創立年月日	1925年12月17日

## 株主メモ

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

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

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

## 株式に関するお手続きのご案内

### ●証券会社に口座をお持ちの場合

#### お手続き、ご照会の内容

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

#### お問い合わせ先

口座を開設されている証券会社

#### お手続き、ご照会の内容

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

#### お問い合わせ先

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

### ●特別口座※の場合

#### お手続き、ご照会の内容

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

#### お問い合わせ先

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

#### お手続き、ご照会の内容

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

#### お問い合わせ先

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

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

## 配当金を配当金領収証との引換でお受け取りの株主様へのご案内

より安全かつ迅速に配当金をお受け取りいただける、口座振込をおすすめしております。株主様におかれましては、この機会にお受け取り方法のご変更を、ご検討くださいますようお願い申し上げます。

## 当社株式を特別口座でご所有の株主様へのご案内

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





## 株主総会会場のご案内

### 帝国ホテル東京 本館2階 孔雀の間

東京都千代田区内幸町一丁目1番1号 ☎ 03(3504)1111 (代表)

#### 交通のご案内

JR

●有楽町駅(●山手線・●京浜東北線)日比谷口から徒歩5分

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

地下鉄

●日比谷駅(○東京メトロ日比谷線・○千代田線・○都営地下鉄三田線)A13出口から徒歩3分

●内幸町駅(○都営地下鉄三田線)みずほ方面出口から徒歩3分

●銀座駅(○東京メトロ銀座線・○丸ノ内線・○日比谷線)C1出口から徒歩5分

●新橋駅(○東京メトロ銀座線)7出口から徒歩9分

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



見やすいユニバーサルデザイン  
フォントを採用しています。



環境に配慮したFSC®認証紙と植物油インキを使用  
しています。



## 味の素株式会社

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