



# Eat Well, Live Well.

味の素グループ  
統合報告書  
2021



# 10億人

の健康寿命を延伸

# 50%

環境負荷を削減



## 味の素グループが目指すもの

味の素グループは、2030年に「食と健康の課題解決企業」に生まれ変わることを目指しています。食と健康に関わる課題を解決することに経営資源を集中し、地球環境の負荷削減・再生に貢献しながら人々の暮らしを健康でより豊かにすることで、企業価値向上を図っていきます。

# 食と健康の 課題解決企業を 目指して

## 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

..... アウトカム .....

2030年までに、10億人の  
健康寿命を延伸します。

2030年までに、  
事業を成長させながら、  
環境負荷を50%削減します。

## ASV経営

味の素グループは、事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組みにより成長してきました。この取り組みをASV (Ajinomoto Group Shared Value) と称し、現在も経営の基本方針 (ASV経営) としています。



創業の志

# 「おいしく食べて健康づくり」

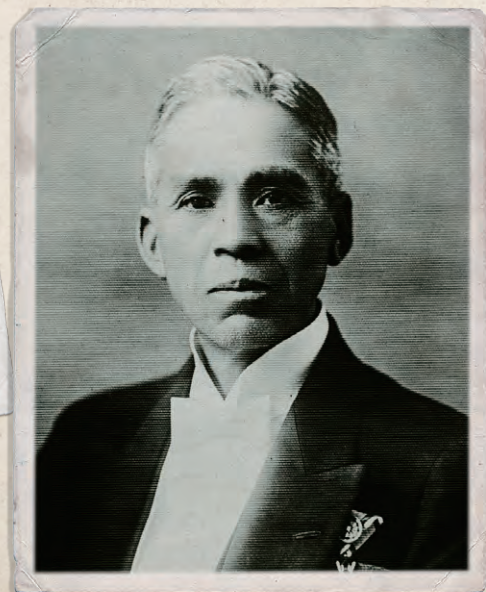


「うま味」の発見者

**池田 菊苗**

(東京帝国大学教授)

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。



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。

1909年～

世界初の  
うま味調味料を発売、  
グローバル展開を開始

1970年代～

社会の変化と  
ニーズの多様化に対応し、  
「多角化」を推進

2010年代～

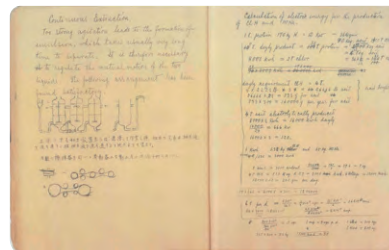
グローバルに  
ASV経営を実践し、  
食と健康の課題解決を推進

## Our Origin

味の素グループがつなぐもの

# おいしさと健康を 両立する創業の志

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。「うま味を通じて粗食をおいしくし、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、1909年に世界で初めてうま味調味料「味の素®」を製品化し、味の素グループの歴史は始まりました。以来、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、「アミノ酸のはたらき」を活用して、おいしさに妥協せず減塩を実現する等、おいしさと健康の両立を追求しています。



池田博士の研究ノート(1918～1929年頃)



Eating



Sleeping



Exercising



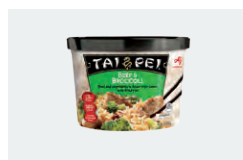
味の素グループは世界一のアミノ酸メーカーとして、食品事業とアミノサイエンス事業を柱とした幅広い事業をグローバルに展開しています。中でも「調味料」「栄養・加工食品」「ソリューション&イングリディエンツ(S&I)」「冷凍食品」「ヘルスケア」「電子材料」の6つの重点事業に経営資源を集中。急速に変化する外部環境や市場への適応力を高めながら、アミノ酸とともに、食と健康への妥協なき挑戦を続けます。



うま味調味料：「味の素®」



スープ：「クノール®」たんぱく質がしっかり摂れるスープ



冷凍食品：「TAI PEI®」(米飯)



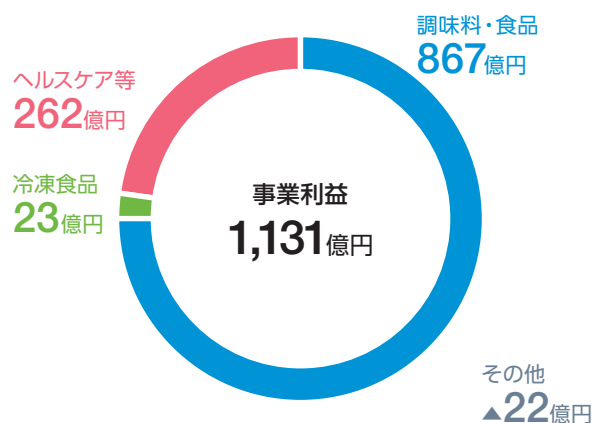
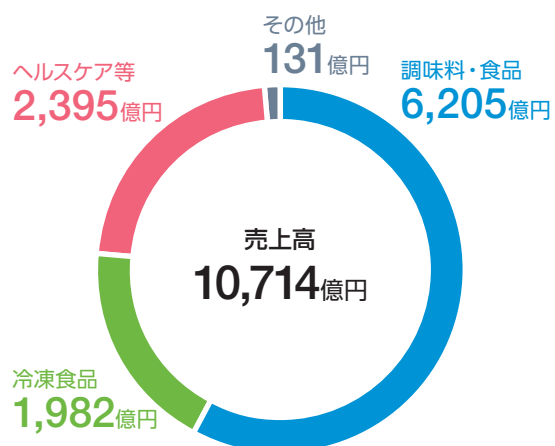
健康基盤食品：「グリナ®」

## Our Business

味の素グループがつなぐもの

「食べる」「眠る」「運動する」の大切な3つで健康を育む、アミノ酸のはたらき

### 2020年度事業別売上高・事業利益







味の素グループは、事業活動を行う上で多様なステークホルダーと関わりを持つとともに、社会や地球環境の様々な資本を活用しています。ステークホルダーと創造価値を共有しながら、サステナビリティに対する責任を果たすためには、各ステークホルダーが何に関心を持ち、当社グループに何を期待しているのかを理解、分析して事業活動につなげる必要があります。このため、各ステークホルダーとの双方向コミュニケーションを通じたエンゲージメントを、当社グループの経営において重要かつ不可欠なものとして位置付けています。

## Our Stakeholders

味の素グループがつなぐもの

# ステークホルダー エンゲージメントを通じた 食と健康の課題解決



## 目次・編集方針

### Introduction

味の素グループが目指すもの	1
味の素グループがつなぐもの	3

### Dear Stakeholders

社長メッセージ	11
指名委員会等設置会社への移行	19
サステナビリティ推進体制の強化	21

### Our Vision & Strategy

2030年のアウトカム実現への道筋	25
外部環境認識とマテリアリティ	27
事業を推進する強み	29
環境負荷削減と栄養へのアプローチ	33
重点事業と社会課題解決の実践	37
味の素グループのサプライチェーン	39
ステークホルダーエンゲージメント	41

### Management Plan

2020-2025中期経営計画の全体構造と進捗	45
変革のためのDX推進	47
効率性高く成長できる収益構造	53
健康を軸とした生活者への提供価値向上	55
人材と組織のマネジメント改革	57
特集1：地域連携とビッグデータ活用を両輪として 食と健康の課題を解決	61
特集2：グリーンアンモニアの実現を通じた SDGsへの貢献	63
2020年度セグメント別業績レビュー	65
重点事業別成長戦略	67
財務資本戦略	73

### Our Governance

コーポレート・ガバナンス	79
役員一覧	92

### 業績・会社情報等

10年間の財務データ	97
パフォーマンスデータ	99
グローバルネットワーク	101
会社情報／株式情報／外部評価	103
用語集	104
情報体系	105

### 編集方針

今回の「統合報告書」では、「食と健康の課題解決企業」を目指す味の素グループが、2030年に向けてASV経営を加速させ企業価値を向上する道筋と取り組みをわかりやすくご紹介することを目指しています。ASV経営の実効性を高めるための機関設計変更や、サステナビリティの観点で企業価値向上を追求するためのサステナビリティ推進体制の強化にも焦点を当て、ご理解を深めていただけるよう工夫しました。

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との対話のきっかけとなれば幸いです。

※本報告書の編集・制作にあたっては、新型コロナウイルスの感染予防に十分に配慮し、撮影時のみマスクを外しています。

### 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(2021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

2020年度(2020年4月～2021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。



Part 1

# Dear Stakeholders



## 社長メッセージ

# 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



取締役 代表執行役社長  
最高経営責任者

西井 孝明

2021年3月より、茨城県と連携した減塩促進キャンペーン「いばらき美味しお(おいしお) Day」を実施  
撮影協力：フードスクエアカスミオンタウン守谷店

## 社長メッセージ

### 味の素グループ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、世界中の皆さんと同じように、味の素グループにも、私自身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。私自身は今、経営者として、また一個人としても、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。そのことに心を痛めているのは私だけではないでしょう。フランスの哲学者アランは、幸福論の中で「悲観は感情、楽観は意思」と語りました。私は、厳しい現実を直視した上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”の精神が必要だと思っています。

考えてみると、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、「日本人の栄養状態を改善したい」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。二人の思いは、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たいと思っています。

＜うま味発見から味の素グループの創業までを描いた下記の動画をご覧ください。  
[https://www.youtube.com/watch?v=diSSBTMUZWc&feature=emb\\_title](https://www.youtube.com/watch?v=diSSBTMUZWc&feature=emb_title)

#### ANDの経営

価値	社会価値	AND	経済価値
創業のきっかけ	研究者		実業家
事業領域	バイオ(アミノ酸)		食品
強み	先端バイオ・ファイン技術		現地適合力
地域展開	グローバル		ローカル
投資	有形資産		無形資産

## 社長メッセージ

### 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」を社内外にコミットするため、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つのアウトカムとして「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。その実現に向けて、「おいしさ」「食へのアクセス(入手を可能にする)」「地域の食生活」に妥協しない「妥協なき栄養」の姿勢を大事にしています。価値を生み出す核となるのは「アミノ酸のはたらき」です。人のからだの約2割、水を除くと約5割がたんぱく質でできています。そのたんぱく質を構成しているアミノ酸の研究を、味の素グループは創業以来100年以上にわたって重ねてきました。アミノ酸には、食べ物をおいしくする呈味機能、成長・発育を促す栄養機能、体調を整える生理機能等、4つの機能があることがわかっています。このアミノ酸の機能と先端バイオ・ファ

イン技術を活用して「おいしい減塩」と「たんぱく質摂取促進」に重点的に取り組んでおり、おいしく栄養バランスの良い食事を支援しています。過剰な塩分摂取やたんぱく質等の必須栄養素不足は、栄養に関する世界的な課題です。これらの課題を、うま味をベースとする調味料の世界トップ企業である味の素グループが解決していくことは、アミノ酸関連技術を持つ私たちの強みを活かした社会貢献であると同時に(AND)に、オーガニック成長\*2を軌道に乗せる原動力だとも考えています。

また、環境面においては、地域・地球との共生を目指して「気候変動対応」「資源循環型社会の実現」「サステナブル調達\*3の実現」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。

これらを達成するには、当社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当社グループは、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々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、味の素(株)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。味の素(株)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の構築です。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、流通の皆さん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、うま味やだしを効かせた「おいしい・やさしい・あたらしい減塩」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



## 社長メッセージ

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製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 製品開発や事業活動で複数の企業・団体と連携すること

\*2 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成長

\*3 環境や社会の持続性に配慮した原材料の調達

### 健康寿命延伸を世界に展開



## 中期経営計画の進捗と自己評価

### 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年の目指す姿からバックキャスト\*4して定めた「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(P.45～参照)。中期経営計画では、私自身の味の素グループの現状と未来についての強い危機感のもと、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、後述する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年度予想は次ページのとおりです。

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、味の素(株)の2021年6月の指名委員会等設置会社への移行や、同年4月からの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実現されました。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、まだ緒についたばかりの状態、実行と成果の刈

## 社長メッセージ

り取りは2021年度以降になります。

事業利益においては、2020年度は過去最高益を更新することができました。お客様の生活を食の面から支えたいという思いのもと、操業と販売を止めなかった世界各地の従業員と経営陣の力だと自負しています。私自身、自社の人的資産の力を過小評価していたかもしれないと反省しています。2021年度の業績については、まだ不透明な要因も多い状況ですが、現時点では2020年度を若干上回ると見込んでいます。

\*4 未来のある時点に目標を設定しておき、そこから振り返って現在すべきことを考えること

### 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、私たち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改善につながっている道筋を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。成果の可視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わかるようになると、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、全ての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)の浸透等、社内実装を一步一步進めると同時に、デジタル人材の育成に注力しています。

### 企業文化の変革を推進しています

味の素グループは、中期経営計画と並行して企業文化の変革にも挑戦しています。変革には5つのポイントがあり、1つ目は、「ビジョンの一新」です。もっと社会に貢献する企業となるために、昨年、ビジョンを「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。2つ目は、「企業価値の再定義」です。顧客価値(社会価値)創出に対する従業員エンゲージメントの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こそが、企業価値だと再定義しました。3つ目は、「人材育成・開発と組織マネジメントの変革」です。人の力がなくては、新しい顧客価値を生み出すことはできません。顧客と一体となった課題解決を組織・個人の目標とし、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、長期的な視点で投下資本効率とオーガニック成長を重要視する経営

### 中期経営計画 重点KPI

	2020-2022年度 フェーズ1			2023-2025年度 フェーズ2	2030年度の ゴール
	FY19(実績)	FY20(実績)	FY22(目標)	FY25(目標)	FY30(目標)
ROIC (ROIC>WACC*)	3.0%	<b>6.9%</b>	8%	10-11%	13%
オーガニック成長率 (前年比)	0.3%	<b>▲0.6%</b>	4%	5%	5%
重点事業売上高比率	66.5%	<b>66.6%</b>	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%	<b>64%</b>	70%	80%	85%~
単価成長率(前年比) (海外コンシューマー製品)	約5%	<b>2.8%</b>	2.5%	3%	3%

\* 加重平均資本コスト



## 社長メッセージ

へと転換しました。5つ目は、「事業戦略をつくるプロセスの変革」です。2030年の目指す姿の実現に向けて、市場変化を想定した上でバックキャストし、3年後・6年後の事業戦略を策定しています。また、一度計画を策定したら、

そのまま3年我慢して進めるのではなく、より良いものに変えていくサイクルが大切です。実際に、2020年に作成した3か年計画の修正を始めており、今後も毎年更新することとしました。

## 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今の味の素グループに取り戻すことが、改めて私の使命だと感じています。コロナ禍によって、年間100日以上あった国内外への出張がなくなり、代わりにビデオ会議システムを活用して国内外のフードテック・ベンチャー起業家と刺激溢れる対話をすることができました。この経験は、1909年に創業した当時の味の素グループも、フードテック・ベンチャーだったことを私に思い起こさせました。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、私たち自身も企業としての健康寿命を延ばさなければなりません。私には、現状のままでは、いずれ新興企業にディスラプトされてしまうという強い危機感があります。ここで必要なのが、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。昨年、約3か月間、じっくりと時間をかけて全役員と次世代経営陣約70人が参加するオンライン研修を実施しました。その中で、過去の中期経営計画の目標未達に対する私自身を含む経営陣の反省や経営の課題を率直に語り合いました。この研修では、当社グループの縦割りで分断しがちな組織構造や、保守的な企業風土を大きく変えていくという明確なコンセンサスを得ています。私自身、変革への大きな手応えを感じました。この流れを止めずに、変革を進



めることを社内外にお約束します。

また、ベンチャーの力を当社グループに取り入れる施策としては、2020年度に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。

そのほか、様々なスタートアップとの協業・連携(AND)も進んでいます(下表参照)。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、当社グループの研究開発、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。

### スタートアップとの協業・連携

2020年11月	世界的なアグリ・フードテックベンチャーキャピタルAgFunder Inc.(米国)が組成したファンドに出資
2020年12月	完全栄養の主食を開発・販売するスタートアップ、ベースフード株式会社(日本)と協業に関する契約を締結
	大豆由来の植物肉の開発・生産・販売を手掛けるスタートアップ、DAIZ株式会社(日本)に資本参加
2021年5月	CVC第1号案件として、農産物のEC販売を行うスタートアップ、株式会社坂ノ途中(日本)に出資

## 社長メッセージ

### 監督・執行の分離を明確化するために ガバナンス体制を改革しました

「開拓者精神」に伴うのは、健全なリスクテイクです。それを担う執行サイドの監督・支援機能をこれまで以上に強化するため、味の素(株)は2021年6月に指名委員会等設置会社へ移行しました。取締役会は、長期の企業価値向上の観点から経営の重要事項の方向性を定め、アクセルとブレーキの両面から執行サイドを監督します。取締役会議長は社外取締役の岩田喜美枝氏が務めます。執行サイドは、取締役会から信任を受けた最高経営責任者(CEO)である私を中心に、取締役会から示された経営の方向性を速やかに具現化します。

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名の体制としました。今回、第一三共社の元CEOであり、グローバルなヘルスケア産業の経営を知る中山譲治氏が社外取締役に加わりました。これによって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した。指名、報酬、監査委員会の委員長も社外取締役が担っています。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した。

加えて、2021年4月に取締役会の下部機構としてサステナビリティ諮問会議を新設しました。健康・栄養、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、方向性を取締役に提言してくれることを期待しています。経営会議の下部機構として同じく本年4月に設置したサステナビリティ委員会で執行計画を立て、社会の持続性と味の素グループ自体の持続性を“AND”で実行するサステナビリティ経営を強化していきます。

### サステナビリティの追求は ゴールのない旅です

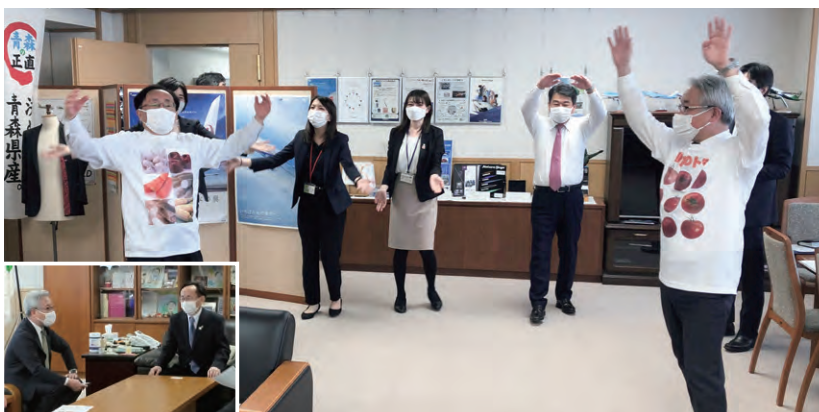
私は旅行が好きで、海外に出かけ見聞を広げることを楽しみにしています。通常の旅行の場合は目的地に到着すれば一段落ですが、サステナビリティの追求は永遠に続く旅だと考えています。SDGsが目的地で、ここに到達するためのプロセスがESGだともいわれていますが、あくまでも2030年の通過点としてのゴールです。世界をよりよくするため、新たな目的地がまた生まれた時、SDGsや



キャッサバ農家訪問時



ASVアワード授賞式



青森県知事訪問時



お客様と

## 社長メッセージ

ESGは当然のこととなり、言葉自体がなくなる可能性もあるでしょう。

2050年を見据えた時、特に人々の栄養や持続的な食の供給の観点で、食料システムが大変な危機に直面していると考えています。世界中の食の関係者が今から取り組み、2030年までの気温上昇を2℃以下に抑えなければ、取り返しのつかないことになるでしょう。味の素グループも、環境・社会課題の解決に貢献できる企業であり続けなければ、この先サステナブルな成長は困難です。中でも重要な課題の一つである温室効果ガス排出削減に関して、当社グループの課題は、サプライチェーン全体の排出量の把握と削減だと認識しています。自社や直接の原材料調達先はモニタリングできていますが、その先の調達先や消費者レベル(スコープ3)は、これから数年をかけて実態把握・改善していく必要があります。また、パーム油等、重要原材料の調達における課題解決は当社グループだけの力では難しいため、国際的な消費財の業界団体であるザ・コンシューマー・グッズ・フォーラム(CGF)や各国政府、NGO等と協業し、調達ガイドラインの設定やトレーサビリティの確立を進めていきます。

### これから先もステークホルダーの皆様と共に歩みます


私は、バリューチェーン上のステークホルダーの課題を「自分ごと化」し、良好な関係を継続することこそ、ASVを標榜する味の素グループが進むべき道だと確信しています。顧客・一般生活者には食を通じた健康寿命の延伸につながる価値提案を、従業員には継続的なスキルアップの場、やりがい、雇用の安定を、取引先には公正な機会を、株主・投資家の皆様には、サステナブルな還元を追求すると同時に、中期経営計画の早期達成にコミットしてまいります。

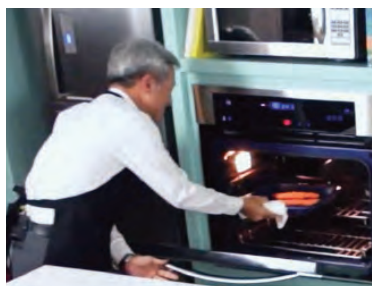
そして、ステークホルダーへの貢献を通じて、世界中の人々の食と健康の課題を解決し、その先に明るい未来を創る——これがまさに私たちが目指す“Eat Well, Live Well.”です。全てのステークホルダーの皆様、これからもご指導、ご支援のほど、よろしくお願ひいたします。

取締役 代表執行役社長  
最高経営責任者

西井孝明

### 料理を通じてウェルビーイングを実感しています

私は、おいしいものを食べるのも、自ら料理をするのも好きです。子どもの頃から日本の伝統的なおせち料理を作る手伝いをし(今でもほぼ作れます)、最近ではアメリカ人シェフから教わったキュアドサーモンという料理を数日かけて作ったりします。ウェルビーイングを研究・推進している石川善樹先生によれば、料理頻度の男女差が少ない国ほどウェルビーイング指数が高いようです。私も、当社のレシピサイト  を見ながら、減塩料理にチャレンジしようと思います。



アメリカ人シェフによるキュアドサーモン

## 指名委員会等設置会社への移行

### 代表執行役社長 & 取締役会議長 対談

## 機関設計変更の狙いと意義、今後の展望

当社は、マルチステークホルダーの意見を反映し、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ガバナンス体制でASV経営を進化させるために、指名委員会等設置会社へ移行しました。今回の移行について、新たに取締役会議長に就任した岩田喜美枝氏と社長の西井が語り合いました。

#### 新たなガバナンス体制の意義・効果

**西井** 今回のガバナンス体制の変更を岩田さんはどう評価していますか。

**岩田** 当社の取締役会は年々改善を重ねており、すでにガバナンス体制は一定水準をクリアしていると思います。しかし、監督と執行の分離に本気で取り組むには、従来の「監査役会設置会社」では限界がありました。これまでの取締役会は過半数が社内取締役であり、その皆さんは執行側である経営会議の主要メンバーです。そのため、取締役会での社外取締役の意見に対して、社内取締役が執行側の立場で回答する場面もありました。いわば経営会議と取締役会の役割の重複が生じていたわけです。そうした点で、今回の移行は監督側にとっても執行側にとっても良いことだと思います。

**西井** 執行側への権限委譲も進みますので、取締役会に諮る議案数は約半分に絞り込める見込みです。その時間を事前準備や審議に充てることができますので、今まで以上に社外取締役の皆さんの力を発揮していただけるものと確信しています。

**岩田** 新しい体制では、取締役会がこれまで以上に健全なリスクテイクを執行側に促しつつ、しっかりモニタリングしていくことが求められます。取締役会の監督機能が強化されると同時に執行の機動力が向上し、両面からガバナンスが変わっていくと思います。

また、率直に申し上げて、西井社長がよく決断されたと感じたのは、社外取締役を中心とする指名委員会にCEOの選解任を委ねる形になったことです。

当社グループの価値を  
可視化、検証しながら  
段階的に向上させていきます

取締役 代表執行役社長  
最高経営責任者  
西井 孝明

**西井** 私が思うに、日本企業の多くがそこに踏み切れないのは、3か年の中期経営計画を回しているからです。しかし、事業環境が大きく変わり続ける中では、より長期的なビジョンのもとで経営の舵取りをしていく必要があります。ですから、執行側と監督側が10年先のビジョンを共有し、そのビジョンに対して前進しているか後退しているかを取締役会が判断し、指名委員会が選解任をしていくわけです。

執行と監督の関係は、決して敵対するものではありません。立場や意見は異なっても、両者の目的は「ステークホルダーの負託に応えること」に尽きます。そこは決してブレないよう、岩田さんとは腹を割って話ができる関係を



## 指名委員会等設置会社への移行

築きたいですね。

**岩田** はい。良い信頼関係と良い緊張関係をつくっていただければと思っています。新たに取締役会議長を務める身として、アジェンダ設定に配慮しながらメンバーが忌憚なく意見交換できる環境づくりに注力していきます。

### ステークホルダーの反応・評価

**西井** 岩田さんは、今般の指名委員会等設置会社への移行について、ステークホルダーの反応や評価をどのように捉えていますか。

**岩田** まず、海外投資家にとっては、一見わかりにくい監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ変わり、モニタリング機能が高まったという点で評価いただいています。

加えて、国内も含めた投資家全般の関心は、機関設計の形式よりも実効性にあると感じています。企業不祥事の防止もさることながら、本当にビジョンを実現できるか。そのために取締役会が執行の背中を押しながら監督できているかどうかを見て、初めて評価されるのではないのでしょうか。

**西井** そこは非常に重要なところですね。取締役会の実効性を高めていくためには、評価軸が明確であるべきだと考

えています。そこで今回、5つのKPI\*を社内外に共有しました。これに顧客評価としてコーポレートブランド価値を加えた6つの指標を設定し、経営状況を把握できるようにしています。

**岩田** これらのKPIは、一つひとつが本当に重い意味を持っています。執行側はこれらを常に念頭に置いていると感じますし、取締役会も大変モニタリングがしやすくなりました。

\* ROIC (>資本コスト)、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(海外コンシューマー製品)

### さらなる企業価値向上のために

**岩田** 味の素グループのビジョンを実現するために、ガバナンス上求められることは何だと思えますか。

**西井** ビジョンの実現に向けた戦略が進捗しているかに関しては、前述した通り、シンプルなモニタリングの軸を持つことが重要です。ただ、毎日の食をおいしく楽しくして、ウェルネスを生み出すといった食品会社の価値は測りにくいんですね。

しかし、その価値をできる限り可視化するために議論し、その結果をステークホルダーに説明していくこと、その観点での検証を繰り返しながら段階的に良くしていくのが、ガバナンスに求められる重要な取り組みだと認識しています。

**岩田** その実現に向けて、日本企業の中で考え得る最高のガバナンスの形ができたのではないのでしょうか。形式は整いましたので、これからは実際の取締役会の運営が問われていくと思います。

併せて大事なのは、マルチステークホルダーといかにエンゲージメントしていくか。単に対話して理解していただくだけでなく、対話を通じて一緒に価値をつくり上げていくことが重要です。一方、私自身も当社グループへの理解をより深める必要性を感じています。非常勤ですので時間は限られますが、サステナビリティ諮問会議(P.21-22参照)や社内セミナーに積極的に参画したいと考えています。ステークホルダーの声に耳を傾け、多様な考え方を吸収しながら、独立社外取締役として責任を持って発言していきたいと思っています。

ガバナンスの形式は  
整いましたので  
今後は実効性が問われます

社外取締役  
取締役会議長  
岩田 喜美枝



## サステナビリティ推進体制の強化

# 多様な観点を包含したサステナビリティ推進

常にサステナビリティの観点から企業価値向上を追求していくため、2021年4月、取締役会の下部機構として「サステナビリティ諮問会議」を新設しました。多様性に富む社外有識者が中心となり、マテリアリティやあるべき姿を検討しています。

## サステナビリティ諮問会議の主な役割

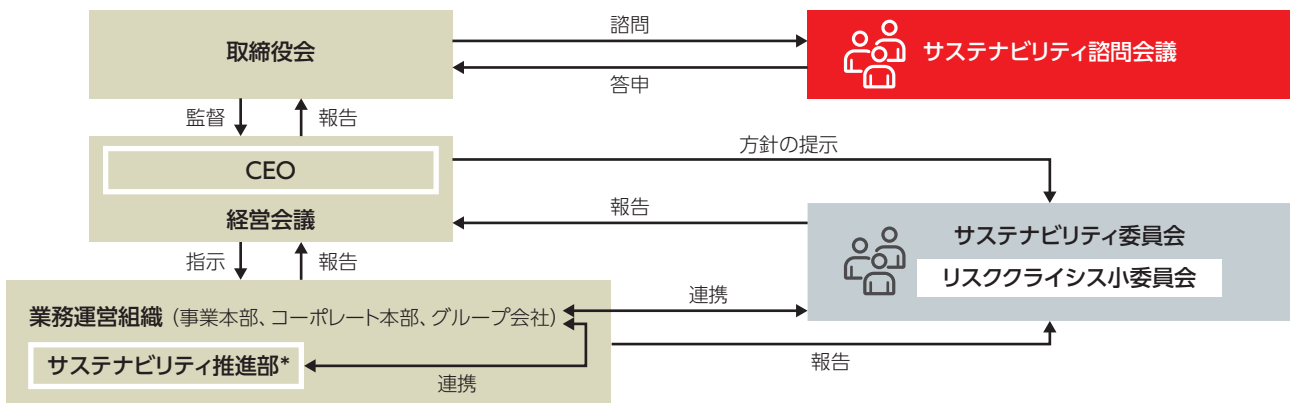
サステナビリティ諮問会議は、取締役会からの諮問に基づき以下の検討を行い、取締役会に答申します。

- ① 中期経営計画フェーズ2 (2023-2025年度) のマテリアリティ・戦略に反映させるための長期視点 (~2050年) に立ったマテリアリティ
- ② マルチステークホルダーの視点に立ったマテリアリティおよびマテリアリティに紐づく環境変化 (リスク・機会) への対応方針
- ③ 2030年以降に企業に期待・要請されるポイントや社会ルールづくりへの適切な関与
- ④ 環境負荷低減、健康寿命延伸の姿等、社会価値創出に関する2030年以降の目標

サステナビリティ諮問会議の議長は、立教大学経営学部国際経営学科教授であり、複数社の社外取締役を務めるスコット・デイヴィス (Scott Davis) 氏が務めます。そのほかの委員は、健康・栄養、ウェルビーイング、新興国、次世代、ESGやインパクト投資家等、様々なステークホルダーから各分野を代表する社外有識者、社外取締役、代表執行役社長を含む当社役員より選定しました。

サステナビリティ諮問会議の設置と併せて、経営会議の下部機構として「サステナビリティ委員会」を設置しました。サステナビリティ委員会は、サステナビリティ諮問会議の答申を受けて取締役会が承認したマテリアリティや取締役会が示す戦略的方向性に基づき、全社経営レベルのリスクと機会の特定および事業戦略への反映等を行い、経営会議および取締役会に報告します。

## ESG・サステナビリティに関する体制



\* サステナビリティ委員会と協働して方針・戦略の策定、事業計画へのサステナビリティ視点の提言、施策のフォローを行う。

## 2030年アウトカム実現に向けたサステナビリティの考え方

味の素グループは、2030年のアウトカム実現に向けたサステナビリティの考え方を決めました。これに沿って、「10億人の健康寿命の延伸」と「環境負荷の50%削減」を両立して実現することと、その先のより強靱で持続可能なフードシステムの再構築と地球環境の再生に貢献していきます。

> 詳しくは「サステナビリティデータブック2021」をご覧ください。  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

## サステナビリティ推進体制の強化



## サステナビリティ諮問会議委員



**スコット デイヴィス (議長)**  
立教大学経営学部国際経営学科教授



**クライシド トンティシリン**  
タイ国マヒドン大学教授  
専門分野・代表するステークホルダー：  
栄養・健康、アカデミア



**石川 善樹**  
公益財団法人Well-being for Planet Earth  
代表理事  
株式会社Cancerscan 共同創業者  
専門分野・代表するステークホルダー：  
ウェルビーイング、アカデミア



**戸田 隆夫**  
元JICA上級審議役  
(国際保健、人間の安全保障)  
専門分野・代表するステークホルダー：  
新興国・途上国、人間の安全保障



**青木 優**  
株式会社MATCHA  
代表取締役社長  
専門分野・代表するステークホルダー：  
次世代、メディア



**中空 麻奈**  
BNPパリバ証券株式会社  
グローバルマーケット統括本部 副会長  
専門分野・代表するステークホルダー：  
ESG投資家(ストラテジスト)



**季村 奈緒子**  
グローバル・インパクト投資ネットワーク(GIIN)  
メンバーシップ・シニアマネジャー  
専門分野・代表するステークホルダー：  
インパクト・ESG投資家(評価)



**岩田 喜美枝**  
味の素株式会社  
社外取締役  
取締役会議長



**中山 譲治**  
味の素株式会社  
社外取締役

**西井 孝明**  
味の素株式会社  
取締役 代表執行役社長  
最高経営責任者

**倉島 薫**  
味の素株式会社  
取締役 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

**白神 浩**  
味の素株式会社  
執行役専務  
Chief Innovation Officer (CIO)  
研究開発統括

詳しくは「ESG・サステナビリティに関する体制」「サステナビリティ諮問会議」をご覧ください。  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/framework/index.html>  
[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/framework/advisory\\_council.html](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/framework/advisory_council.html)

## サステナビリティ推進体制の強化

### サステナビリティ諮問会議議長メッセージ



## 科学的知識と事業革新を通し 持続可能なウェルビーイングを 実現するための基盤を確立

立教大学経営学部国際経営学科教授  
スコット デイヴィス

#### イノベーションによるウェルビーイングの実現

味の素グループの製品は、私を含めた多くの人々の生活の一部です。しかし、味の素グループがもつ生命・材料科学分野のイノベーション力については、十分認識していませんでした。“Eat Well, Live Well.”には、良質な食品の提供に向けた使命感だけでなく、人体に関する科学的知識に基づき、人々が自身の能力を最大限に発揮するために何が必要かを深く理解するという考えが込められています。

味の素グループの広範な科学的知識とグローバルな事業体制は、持続可能性に関するグローバルな問題と地域固有の問題の両方を把握する上で有効です。これを、事業革新を通じた変革の機会という観点から考えると、味の素グループが2つの領域で持続可能性の向上に貢献できることを意味しています。一つは、再生可能な農業の促進によって、生態系にストレスやリスクを与えずに効率性・生産性の向上を実現すること、もう一つは、科学的なイノベーションを通して、現在の医療の限界を超え人々のウェルビーイングを向上することです。

私は、立教大学で「善き経営 (GBI: Good Business Initiative)」という研究・学習の枠組みを創設しました。これは、社会・環境課題を、企業とステークホルダー双方にとっての持続可能な価値創造の機会として捉え直すためのシステム論に基づく取り組みです。GBIプロセスは、ステークホルダー間の建設的な相互理解を通じた新たな知識の創造によってウェルビーイングを促進し、持続可能な共通価値を創造することを目指しています。GBIの目標は、味

の素グループのサステナビリティ目標と方向性を同じくしており、サステナビリティ諮問会議の指針としての役割も果たしています。

#### 持続可能性を追求する基盤の整備

持続可能性を実現していくためには、これを戦略的な課題としてコーポレート・ガバナンス体制に組み込まなければなりません。味の素(株)は、まさにこれを実践しています。機関設計として指名委員会等設置会社を採用するとともに、サステナビリティ諮問会議とサステナビリティ委員会を設置し、これらを組み合わせることで強固なガバナンス基盤の整備に取り組みました。西井社長の指揮のもと、持続可能な共通価値を創造する戦略の概念化・企画・実施・評価を実現できるガバナンス体制を構築しました。

サステナビリティ諮問会議は、健康科学・国際開発・ESG投資・ウェルビーイング分野の世界的な権威等からなる非常に意欲的な専門チームであり、皆さん非常に能力が高い方ばかりです。メンバーは皆、現在から2050年、さらにそれ以降における本会議の意義を強く確信しています。

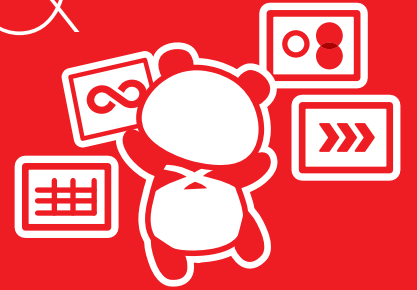
味の素グループは、長年にわたって持続可能な事業を積極的に推進してきました。そして現在、科学的知識やイノベーション、市場に関する理解、パートナーとのネットワーク、グローバル企業としての強みを最大限に活かし、2050年を超えて持続可能なウェルビーイングの実現に役立つ価値を創造していくために体系的な取り組みを進めています。





Part 2

# Our Vision & Strategy



## 2030年のアウトカム実現への道筋

## 2030年のアウトカム実現への道筋

味の素グループは、経営資源を重点事業へ集中し、アミノ酸のはたらきと新しい価値を創り出す力を掛け合わせ、「食と健康の課題解決」という志への共感を広げることで、イノベーションを促進するとともに多様なパートナーと価値を共創し、「地球環境の負荷削減・再生」「健康でより豊かな暮らしへの貢献」に取り組みます。そして、お客様価値を向上し、2030年までに「10億人の健康寿命の延伸」「環境負荷50%削減」のアウトカムを両立して実現することを目指します。

志：食と健康の課題解決

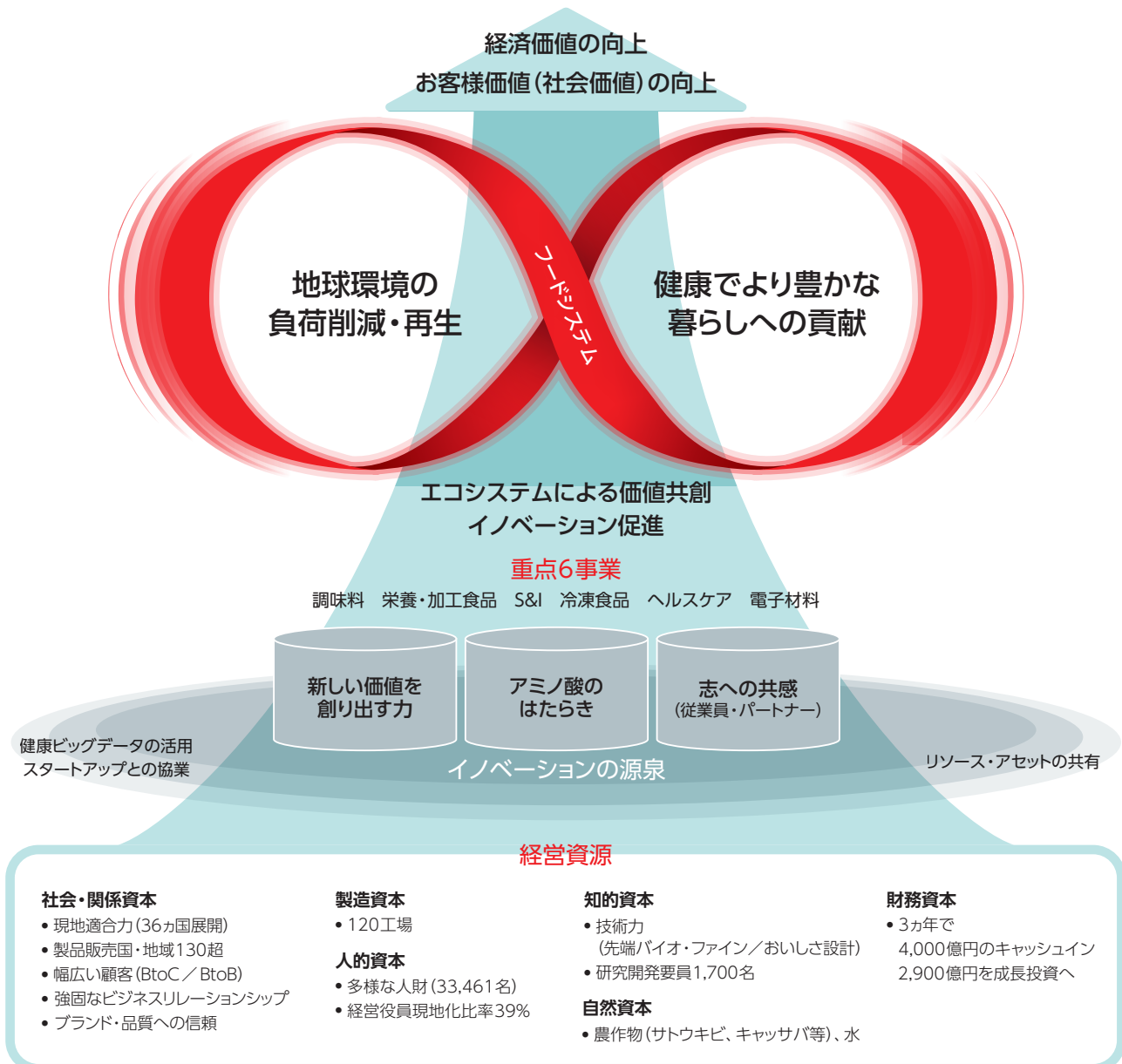
**Eat Well, Live Well.**

ウェルネスの共創

2030年までに

10億人の健康寿命を延伸

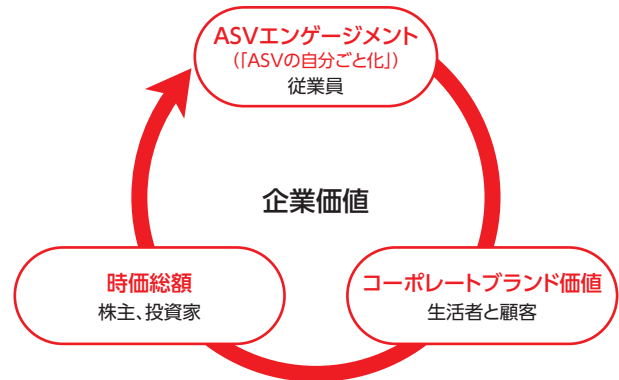
環境負荷を50%削減



## 2030年のアウトカム実現への道筋

### 企業価値を高めるサイクル

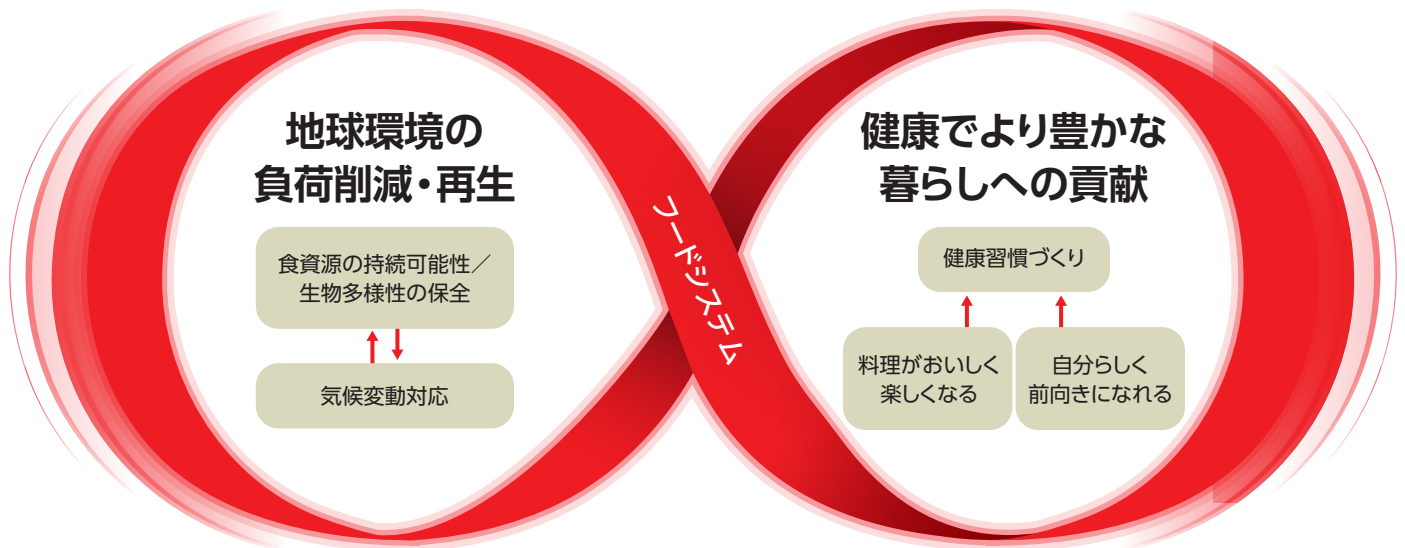
昆布だしのおいしさへの“なぜ”からうま味調味料「味の素®」を生み出したように、味の素グループは新しい価値を創り出す力を磨きながら「アミノ酸のはたらき」の可能性を広げ、食品からヘルスケア、電子材料等へ事業を拡大してきました。また、「志への共感」を広げることで、従業員のASVエンゲージメントを高め、志でつながる多様なパートナーとエコシステムを構築してきました。これからも、イノベーションとエコシステムによる価値共創によってお客様価値を向上し、経済価値を創出するサイクルを回し続けることで、企業価値を持続的に向上していきます。



### 創出する社会価値

味の素グループの事業は、主要原料や、おいしさや栄養の源である食材等の食資源の持続可能性の上に成り立っています。現在、それを支える地球環境が限界(プラネタリーバウンダリー)を超えつつあり、再生に向けた対策が急務となっています。そのため、まず気候変動への対応等環境負荷の削減を進めながら、フードシステムをより強靱なものへ再構築することに取り組み、これを通じて地球環境の再生にも貢献していきます。

大切な人のために栄養バランスに配慮して食材を選び、おいしい料理を作る。そして、食事をしながら楽しい時間を共に過ごす。こうした日常の繰り返しは健康寿命の延伸につながると言われています。当社グループは、「Nutrition Without Compromise (妥協なき栄養)」を基本姿勢とした取り組みで生活者の毎日の生活に寄り添い、「料理がおいしく楽しくなる」「自分らしく前向きになれる」といった価値の提供を通じて、健康習慣が自然と実践される、健康でより豊かな暮らしへ貢献します。



当社グループを取り巻く外部環境認識、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、事業を推進する強み、環境負荷削減と栄養へのアプローチ等は次ページ以降をご覧ください。

## 外部環境認識とマテリアリティ

## 価値創造能力に影響を及ぼすマテリアリティ

味の素グループは、アウトカムを創出し、目指す姿を実現する上で関わりの深いマクロ環境として以下を認識しています。その認識のもとマテリアリティ項目を特定し、最新の社会情勢やステークホルダーの意見・期待を踏まえて継続的に見直しています。

## 味の素グループを取り巻く環境認識

## 世界人口の増加\*1

2019年  
**77** 億人 ▶ **97** 億人  
2050年

2012年と比較した  
2050年までに増やすべき食料生産

**+50%**\*2

- 食料・水・エネルギーの需要拡大

## グローバルな高齢化

65歳以上人口\*3  
2020年  
**7.3** 億人 ▶ **15** 億人  
2050年

- 健康寿命の延伸ニーズの高まり
- ヘルスケア領域の需要拡大

## 気候変動

21世紀末までの  
世界平均地上気温の変化\*4

**+4.8°C**

- 脱炭素化の加速
- 自然災害による物理的被害
- 原材料調達の不安定化
- サプライチェーンの分断

パンデミックを契機とした  
新常态への移行

- 生活者の行動様式の変化  
(巣ごもり、外出控え、デリバリー増等)
- 衛生意識・健康管理意識の向上
- 物資の安定供給への意識の高まり  
(地産地消傾向ほか)
- 社会分断  
(貧富二極化、貧困層・失業者の増加等)
- 孤食の深刻化
- グリーン・リカバリーの推進

## デジタルの活用加速

- 新たなビジネス機会・競合の出現
- 情報・製品・サービスの  
提供方法の変化(EC等)
- 消費者との直接コミュニケーション  
機会の増加
- Z世代の影響力の増加

\*1 国連(UN) (2019) \*2 国連食糧農業機関(FAO) (2017) \*3 国連(UN) (2020)

\*4 国連気候変動に関する政府間パネル(IPCC) (2013)

## 外部環境認識とマテリアリティ

### マテリアリティ特定プロセス

味の素グループでは、マクロ環境の変化を踏まえ、ASVを通じた短中長期の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特定しています。さらにマテリアリティから機会・リスクを抽出し、重要度・優先度を明確にして、事業活動を展開しています。

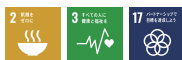
マテリアリティ項目は、最新の社会情勢およびステークホルダーのご意見・期待を踏まえ、継続的に見直しています。

- 詳しくは「サステナビリティデータブック2021」をご覧ください。  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>
- 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\\_2106.pdf](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/csr/pdf/2020/materiality_jp_2106.pdf)

2015年度	マテリアリティ項目の抽出・整理
2016年度	有識者に対するSDGsアンケート調査 (2015年に発表されたSDGsを踏まえて当社グループの課題やアプローチを見直すことを目的に実施)
2017年度	SDGsとマテリアリティとの関連性の分析/ 多様なステークホルダーとの対話
2018- 2019年度	マテリアリティの見直し (マテリアリティを26項目から11項目に整理) <ul style="list-style-type: none"> <li>社外有識者へのヒアリング</li> <li>取締役会での妥当性評価</li> </ul>
2020年度～	マテリアリティの年次見直し

#### マテリアリティ項目と 貢献するSDGsの ゴール

#### 食と健康の課題解決への 貢献



#### 生活者のライフスタイルの 変化に対する迅速な提案



#### 製品の安全・安心の確保



#### 多様な人財の活躍



#### 気候変動への適応とその緩和



#### 資源循環型社会実現への貢献



#### フードロスの低減



#### 持続可能な原材料調達



#### 水資源の保全



#### ガバナンスの強化



#### グローバルな 競争激化への備え



## 事業を推進する強み

## 先端技術と現地適合、それを支えるASV人財

味の素グループのコアコンピタンスは、アミノ酸研究を軸とした先端バイオ・ファイン技術と、各国・地域への深い理解に基づく現地適合力です。

さらに、約33,000名のグループ従業員がこれらを融合・進化させながら、ASVの実践に取り組んでいます。

世界中の食と健康の  
課題を解決

先端バイオ・  
ファイン技術

AND

現地適合力

ASVを実践する  
人財

先端バイオ・  
ファイン技術

研究開発要員数

**1,700名**

研究開発投資額

**約870億円**

(2020-2022年度)

味の素グループは、アミノ酸研究を軸に「先端バイオ・ファイン技術」を磨き、さらにそこから生まれた「おいしさ設計技術®」を強みとした食品事業と、アミノ酸の機能と技術を活用したヘルスケア・電子材料等の事業を展開しています (P.31-32参照)。現在、世界14カ国の数十の研究拠点に在籍する研究開発要員は約1,700名。食品、発酵・バイオ、化学、工学等、様々な分野の専門人財が、地域・技術横断的に連携しながら、研究開発を進めています。

## 競争優位性向上に向けて

激しく変化する市場環境や多様化する顧客・生活者ニーズに対応するため、これまでに研究開発体制を再編し、2020年に研究開発企画部をR&B (Research & Business) 企画部に改称しました。R&B企画部が中心となり、グループ全体の研究テーマ設定、資源配分、人財育成、市場導入期の事業運営等を行っています。自分たちが作りたいものではなく、お客様が求めているものに対してどのような価値を提供するかという視点で研究・開発に取り組み、事業と連動しながらオープン&リンクイノベーションを展開しています。

▶ P.31-32 「先端バイオ・ファイン技術」をご覧ください。

## 事業を推進する強み

### 現地適合力

ドライセイボリー\*の市場シェアと順位  
(2020年)

**23%**

**1位**

### ASVを 実践する人財

従業員数

**33,461名**

(2021年3月31日現在)

経営役員の現地化比率

**39%**

(2020年度)

味の素グループは、各国・地域の顧客や生活者のニーズを深く理解・分析した上で、各地で最適な製品・サービスを展開しています。こうした現地適合のマーケティング力および営業力を活かし、例えば食品事業では、130超の国・地域で現地の嗜好に合うおいしさや栄養改善に貢献する調味料、栄養・加工食品、冷凍食品等を提供しています。ドライセイボリーはグローバルシェアNo.1を獲得しています。

\* うま味調味料と風味調味料

ASVを実現し、持続的に成長し続ける企業であるためには、多様な人財が、適所適材で能力を発揮していくことが不可欠です。味の素グループでは、「ASVの自分ごと化」と能力開発、人財の多様性(ダイバーシティ&インクルージョン)を推進し、多様な強みを持つ従業員一人ひとりが働きがいを実感しながら能力を発揮できる環境づくりに取り組み、イノベティブな企業風土の醸成を進めています。

### 競争優位性向上に向けて

近年、生活者のライフスタイルや価値観の多様化が進み、食生活にも変化が起きています。こうした変化を捉えて、味の素グループでは健康・栄養ニーズに配慮した製品、調理時間を短縮できる調味料等の開発・販売を強化しています。現地のディストリビューター等との連携を強化することで、より深く生活者ニーズを理解し、地域に根ざした製品を現地に浸透させるとともに、今後のマーケティング・営業戦略に役立てていきます。

### 競争優位性向上に向けて

2020-2022年度は、人財投資を2017-2019年度の約2.5倍に高め、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ています。また、従業員一人ひとりの課題解決力を高めるため、デジタル、栄養、環境に関するリテラシー向上をはじめとした能力開発を強化しています。ダイバーシティ&インクルージョンの推進を重要な経営戦略と位置付け、「働き方の多様性」や「キャリアの多様性」を実現する仕組みを整えています。

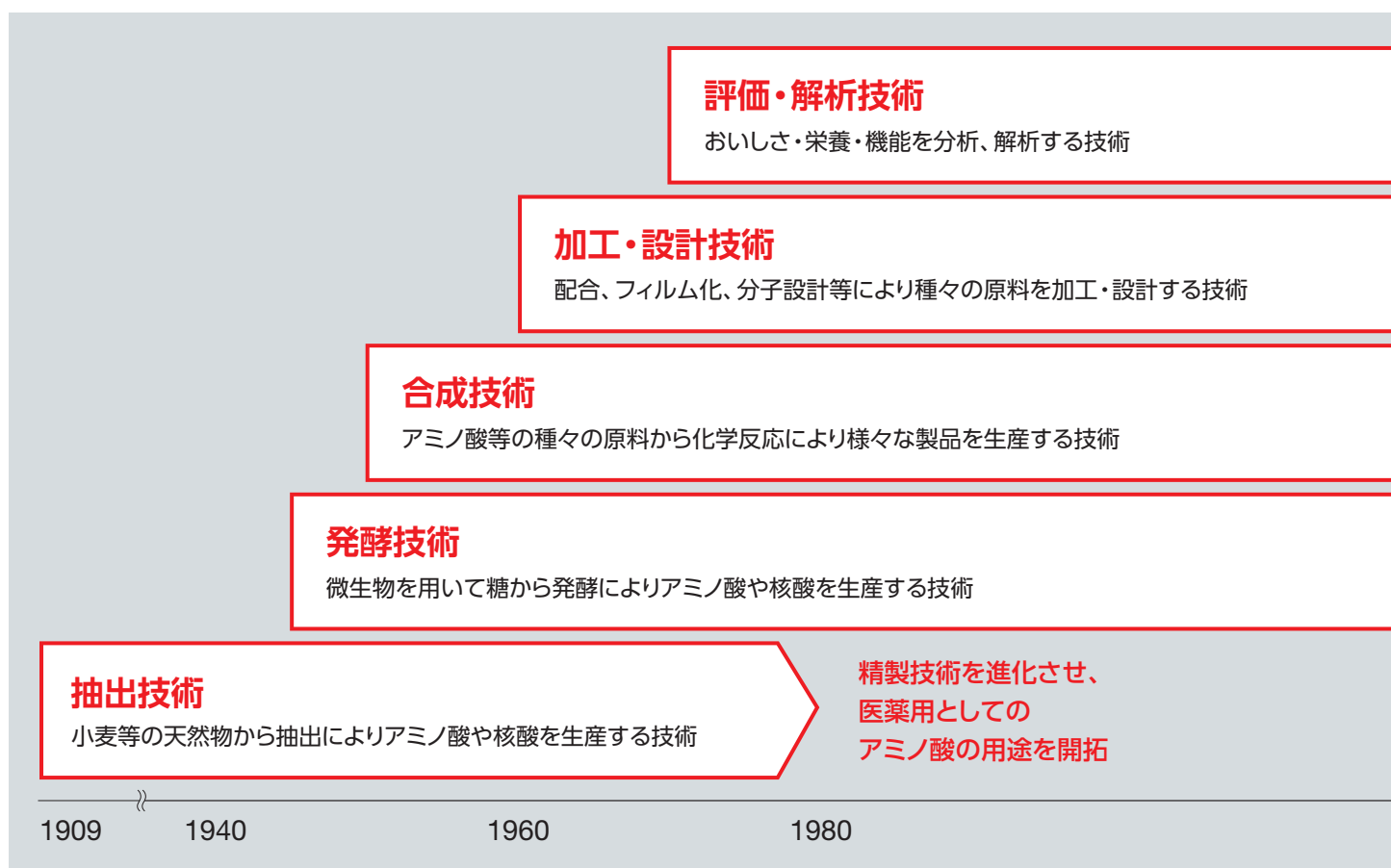
> P.57-60「人財と組織のマネジメント改革」をご覧ください。

## 事業を推進する強み

## 先端バイオ・ファイン技術

うま味物質のグルタミン酸がアミノ酸の一種であることから、味の素グループは創業以来100年以上にわたり、アミノ酸研究を軸に先端バイオ・ファイン技術を蓄積し、磨いてきました。さらにそこから「おいしさ設計技術®」を生み出しました。これからも生み出した技術や素材を活かし、お客様のニーズにお応えします。

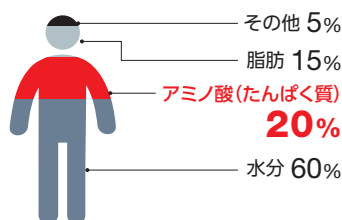
## アミノ酸関連技術の発展



## アミノ酸のはたらきとは

人のからだの2割はアミノ酸でできており、アミノ酸は全ての生き物にとって必要不可欠な栄養素です。アミノ酸には「食べ物をおいしくする」「成長、発育を促す」「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求し、独自の技術・素材を駆使することで、新たな価値を提供していきます。

## 人のからだの構成成分



## アミノ酸の4つの機能

- 呈味機能 (Taste Function):**
  - 食べ物をおいしくする (Make food taste better)
- 栄養機能 (Nutritional Function):**
  - 成長、発育を促す (Promote growth and development)
  - 消耗を回復する (Recover from consumption)
- 生理機能 (Physiological Function):**
  - 体調を整える (Adjust health)
- 反応性 (Reactivity):**
  - 新たな機能を生み出す (Generate new functions)



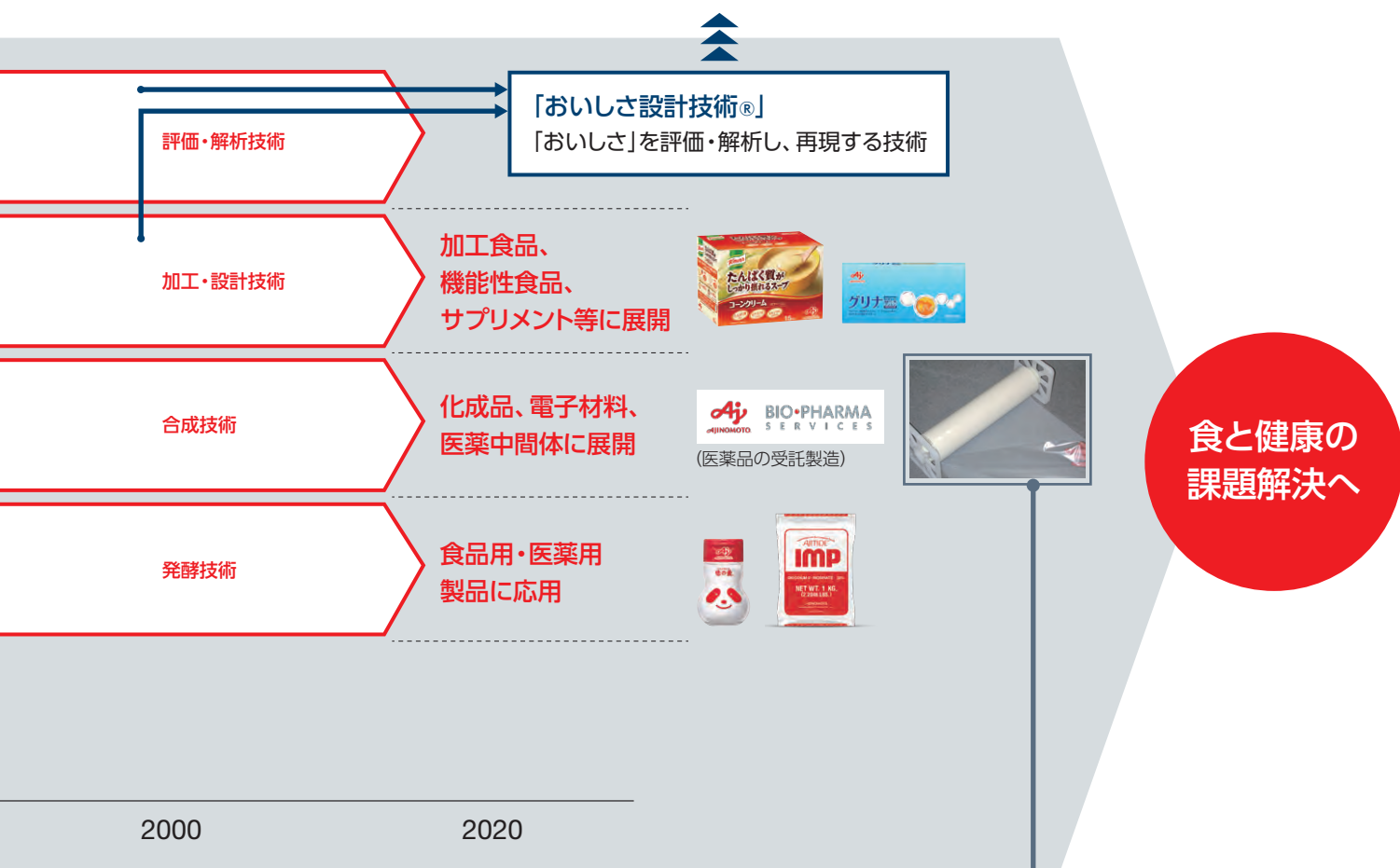
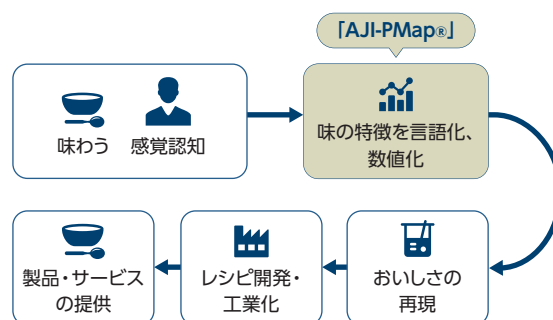
## 事業を推進する強み

### 最新事例

#### 「おいしい」感覚を言語化する「AJI-PMap®」

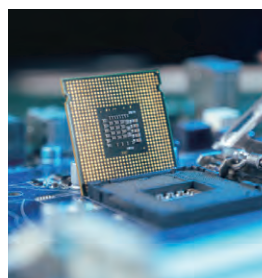
人は食べる時に、見る、聞く、嗅ぐ、触る、味わうという五感により、その食品がおいしいかどうかを総合的に判断します。味の素グループは、統計解析技術を用いて「おいしい」という感覚を最大化するための特徴を言語化、数値化する独自技術「AJI-PMap®」を有しています。AJI-PMap®で言語化、数値化した味の特徴をもとに、おいしさを再現した製品のレシピ開発の速度を向上させています。最近では、購買意欲につながる心理的な要素を予測する技術「AJI-EMap」を開発し、お客様とのコミュニケーションに活かしています。

#### 「AJI-PMap®」による製品化の速度向上



### 食品会社が電子材料?

アミノ酸の生産を通じて得られた技術をベースに、世界で初めて液状樹脂のフィルム化に成功し「味の素ビルドアップフィルム®」が生まれました。パソコンの頭脳である高性能半導体のパッケージ基板用層間絶縁材料として使われています。



## 環境負荷削減と栄養へのアプローチ

# アウトカムの実現に向けた取り組み

味の素グループの事業は、安定した食資源に基づく健全なフードシステムと、それを支える豊かな地球環境の上に成り立っています。「環境負荷の50%削減」と「10億人の健康寿命を延伸」の両立実現に向け、中長期的な目標とKPIを設定し、強みを活かしながら、様々な取り組みを着実に進めています。

## 環境負荷50%削減へのアプローチ

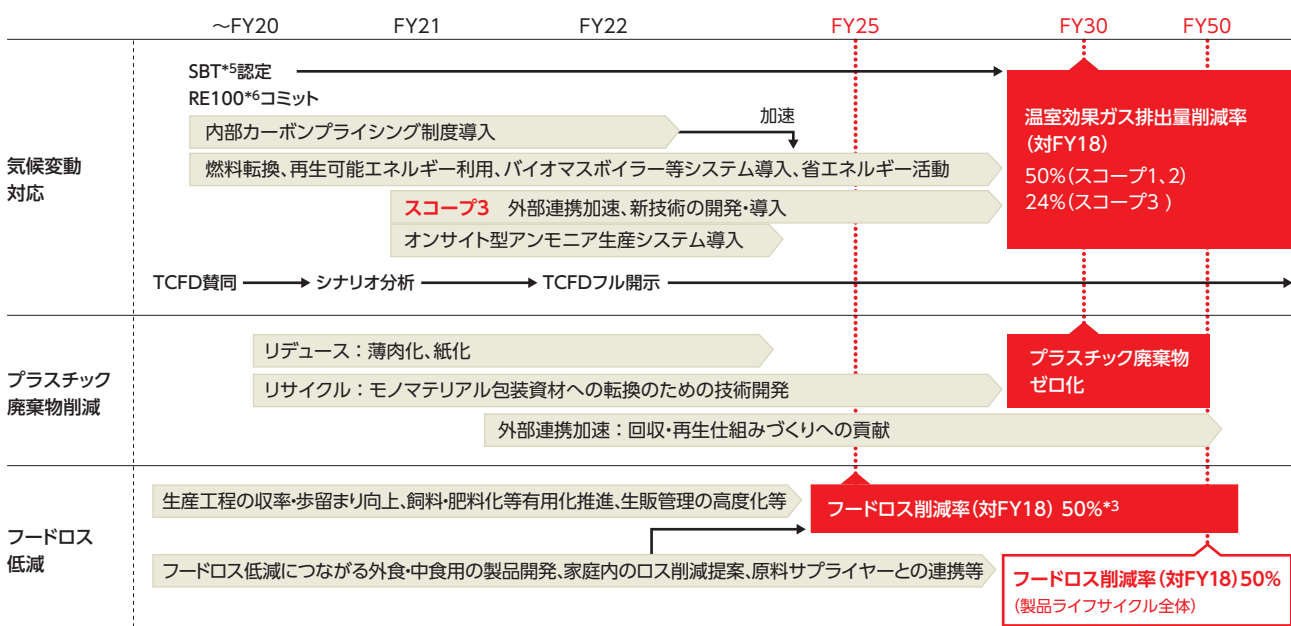
地球環境が限界を迎えつつある現在、その再生に向けた対策は味の素グループの事業にとって喫緊の課題です。気候変動対応、食資源の持続可能性の確保、生物多様性の保全といった「環境負荷削減」によって初めて「健康寿命の延伸」に向けた取り組みを持続的に実現できると考えています。2020-2025中期経営計画では、下表の目標を設定

し、特に気候変動対応、プラスチック廃棄物削減、フードロス低減に重点的に取り組んでいます。これらはいずれも自社の活動だけでなくライフサイクル全体での目標を設定しており、外部との連携を強化することでの達成を目指しています。

## 2020-2025中期経営計画の目標

課題	KPI	目標	FY20(実績)
気候変動対応	温室効果ガス 温室効果ガス排出量削減率 (スコープ1、2総量)	FY25：30%削減(対FY18) FY30：50%削減(対FY18)	14%削減
	水リスク	水使用量削減率*1 飲料使用水森林涵養率	78%削減 107%
資源循環型 社会の実現	プラスチック廃棄物	プラスチック廃棄物	—
	フードロス	フードロス削減率*3	11%増加
サステナブル 調達の実現	持続可能な 調達比率	紙	94%
		パーム油	84%
		大豆	68%*4
		コーヒー豆、牛肉	リスク評価開始

## 「環境負荷50%削減」に向けたロードマップ



\*1 対生産量原単位削減率 \*2 有効利用されずに環境に流出するプラスチックをゼロにすること \*3 原料受け入れからお客様納品まで

\*4 国内事業向け調達分 \*5 Science Based Targetsの略。パリ協定の水準に整合する、科学的根拠に基づいた温室効果ガス排出削減目標のこと。

\*6 事業運営を100%再生可能エネルギーでまかなうことを目指す企業が加盟している国際イニシアティブ

## 環境負荷削減と栄養へのアプローチ

### 気候変動への取り組みと進捗

2020年度の味の素グループの温室効果ガス排出量は、新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり生産量が減少した工場があったこと等により、スコープ1\*1とスコープ2\*2の合計で約191万CO<sub>2</sub>トン、基準年である2018年度に対し14%削減、スコープ3\*3は約1,179万CO<sub>2</sub>トンで同1%の削減となりました。2021年度は、温室効果ガス排出量半減のための詳細な計画を策定し、実行に移す予定です。また、内部カーボンプライシング制度\*4を活用した脱炭素推進策の策定およびスコープ3の原料サプライヤーとの協働プランの策定も行う予定です。

一方、TCFD\*5提言の中で求められているシナリオ分析については、2019年度に2100年に平均気温が2℃上昇する前提での2050年度の影響分析を「味の素®」を対象に実施したのに続き、2020年度は他の食品や化成品等の主力品を対象を拡げて、2100年に平均気温が2℃および4℃上昇した場合の2030年度の影響分析を実施しました。2021年度は2020年度と同様の前提で2050年度の影響分析を実施する予定です。

\*1 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出

\*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

\*3 その他の排出（製品の使用・廃棄、輸送、従業員の出張・通勤、投資等）

\*4 企業内部で独自に炭素価格を設定し、低炭素投資・対策を推進する仕組み

\*5 Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略

### シナリオ分析により抽出された主なリスクとそれに対する施策

リスク		施策
炭素税増加による財務インパクト	2030年度：約200億円 2040年度：約300億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>●内部カーボンプライシング制度導入</li> <li>●燃料転換</li> <li>●再生可能エネルギー利用</li> </ul>
原材料調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>●水ストレスや家畜の感染症増加等による農畜産物の調達不安定化</li> <li>●原材料単価上昇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●供給安定性調査と管理体制の強化</li> <li>●調達先の多様化</li> <li>●代替原材料探索、フードロス低減</li> </ul>
市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>●日本の人口減少や高齢化による市場縮小</li> <li>●温暖化による温かい料理・飲み物の需要減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●機会を捉えた製品の開発</li> </ul>

▶ 詳しくは「サステナビリティデータブック2021」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取り組みと進捗

当社グループは、2030年度までに有効利用されずに環境に流出するプラスチックをゼロにすべく、グループ全体で戦略的に取り組んでいます。

#### 2030年度のゴール

- プラスチックの使用は、製品の安全性や品質に必要な最小限の用途と量に厳選（リデュース）
- 使用するプラスチックは、全てモノマテリアルまたはその他のリサイクルに適した素材に転換（リサイクル）
- 味の素グループの製品を生産、販売するそれぞれの国・地域における回収、分別、リサイクルの社会実装に向けた取り組みを支援し貢献

プラスチック廃棄物ゼロ化に向けては、モノマテリアル包装資材への転換のための技術開発を進めながら2025年度までにリデュースを完了し、2030年度までにリサイクルに適した素材への転換を完了させる計画です。

2020年度の味の素グループのプラスチック使用量は69千トンで、その90%強を製品包装資材が占めます。69千トンのうち約30千トンについてはすでにモノマテリアル包装資材や紙への転換が進んでいます。残りの約40千トンについて、2020年度にモノマテリアル包装資材への転換のための技術開発やリユースの取り組みを開始しました。また、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」\*6や、リサイクル業のグローバルなスタートアップである米国のテラサイクル社が開発した容器回収・再利用事業「Loop（ループ）」にパートナー企業として参画し、活動を進めています。

2021年度は、技術開発テーマや各国・地域におけるプラスチック・リサイクルの仕組みづくりの貢献について、さらに検討を進めていきます。

\*6 クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス（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2021」をご覧ください。  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

## 環境負荷削減と栄養へのアプローチ

### フードロス低減の取り組みと進捗

味の素グループは、2050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年度比で半減するという長期ビジョンを掲げ、2025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年度比で半減することを目指しています。

2020年度は、多くの工場でのフードロス低減に対する取り組みが進んだものの、米国の冷凍食品工場における新製

品、新ライン立ち上げ時のロス等により、フードロス発生量は基準年である2018年度に対し11%増となりました。

2021年度は各工場における歩留まり改善やトラブル削減等の取り組みを推進しつつ、ライフサイクル全体のフードロス低減に向け、測定方法とKPIの設定や原料サプライヤーとの協働施策の検討を進めます。

> 詳しくは「サステナビリティデータブック2021」をご覧ください。  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

## 栄養へのアプローチ

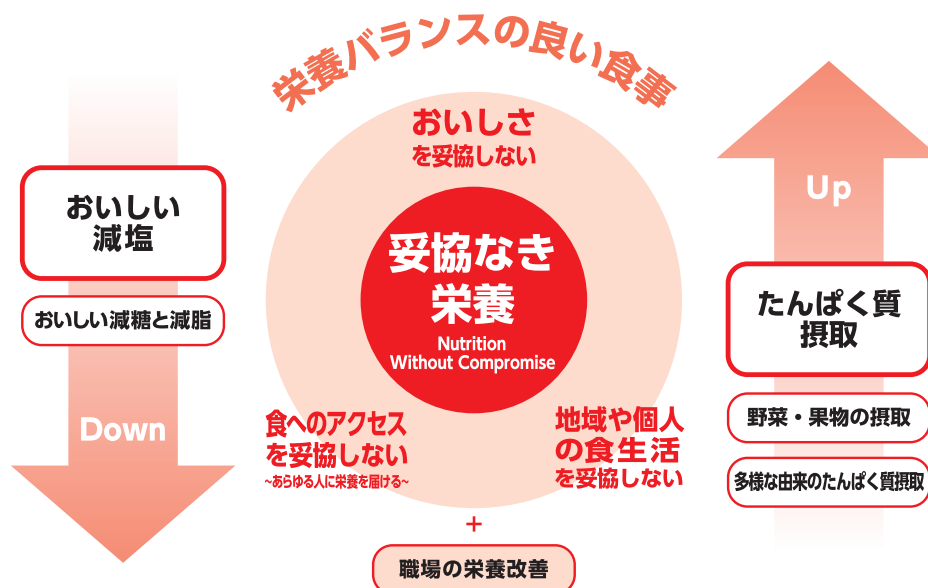
過剰な塩分摂取がもたらす高血圧や心疾患のリスク、高齢者の栄養不足による虚弱化等、食とライフスタイルに起因する健康課題が世界中で増大しています。こうした課題の解決には、日常的な食生活における栄養バランスの改善が重要です。味の素グループは、毎日の食生活に密接に関わる食品企業として、次の3つを妥協しない「Nutrition Without Compromise（妥協なき栄養）」を基本姿勢とした取り組みを推進しています。1つ目は「おいしさ」です。創業の礎であるアミノ酸のはたらきを活かし、減塩等の健康価値だけでなくおいしさも追求します。2つ目は「食へのアクセス（あらゆる人に栄養を届ける）」です。世界には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、全ての人々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「地域や個人の食生活」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。おいしく、便利で簡単に入手でき、地域の食習慣や嗜好を尊重した栄養価値の高い食品があるからこそ、生活者は栄養バランスの良い食事を長期にわたって継続できると、味の素グループは考えています。

「2030年までに10億人の健康寿命を延伸」の実現に向け、栄養改善での道筋とそのKPIを示すコミットメントを2021年に策定しました。今後、コミットメントの進捗を確認しながら、さらに栄養改善に関する活動を推進していきます。

> 詳しくは「サステナビリティデータブック2021」をご覧ください。  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

### 味の素グループの栄養へのアプローチ



## 環境負荷削減と栄養へのアプローチ

### 栄養コミットメント

私たちは、2030年までに、生活者との接点を現在の7億人から増やすとともに、「妥協なき栄養」のアプローチにより以下の取り組みを進め、おいしさに加え栄養の観点で顧客価値を高めた製品・情報を提供することで、10億人の健康寿命の延伸に貢献します。

- **生活者との豊富な接点を活かし、うま味によるおいしい減塩の実践を支援**
  - 7億人の生活者との接点を活かして、うま味による減塩の認知を高め、より多くの人々がおいしさを損なうことなく減塩を実践できるように支援します。
- **健康に役立つ製品の提供により、生活者の健康増進に貢献**
  - 味の素グループ栄養プロファイリングシステム (ANPS) を製品開発に活用します。そして、おいしさを大切にしつつ、栄養価値を高めた製品の割合を2030年度までに60%に増やします。
  - 栄養価値を高めた製品のうち、「おいしい減塩」「たんぱく質摂取」に役立つ製品を、2030年度までに年間4億人に提供します。
  - アミノ酸の生理機能や栄養機能を活用し、2030年度までに、健康に貢献する製品の利用機会を2020年度と比べて2倍に増やします。
- **健康や栄養改善に役立つ情報の提供により、生活者の意識・行動変容を支援**
  - 健康と栄養改善に役立つ情報や実践しやすく食習慣の改善につながるメニュー・レシピを提供し、おいしく栄養バランスの良い食事の実践と健康的な生活を支援します。
- **従業員の栄養リテラシー向上**
  - 職場での健康的な食事の提供、栄養教育、健康診断、産育休制度を推進し、全従業員の健康維持・増進を図ります。
  - 2025年度までに、従業員向けの栄養教育を延べ10万人に対し実施します。

### 栄養改善に向けた取り組みと進捗

当社グループは、製品の栄養価値を可視化し、継続的な改善につなげるための基盤として、「味の素グループ栄養プロファイリングシステム (ANPS)」を2020年に日系企業として初めて導入しました。2021年3月現在、7カ国、9法人の製品約500品種に対してANPSを導入しています。

また、当社グループでは過剰な塩分摂取の課題に着目し、うま味による「おいしい減塩」の社会実装を目指しています。うま味の有用性、公衆衛生上の価値の科学的な検証・発信・訴求を行う「U20 Healthy Umami Research Project」では、アカデミアと連携し、うま味による減塩効果の定量化を試みています。日本人の食生活を前提に減塩効果を推定したところ、一人当たりの平均食塩摂取量はうま味を活用することで12-21% (1.3-2.2g/日) 減らせることがわかりました。この研究成果を活かし、当社グループの主な事

業展開国においてもうま味による減塩効果を順次検証するとともに、減塩による削減DALYs (障害調整生存年数) \*の推定にも取り組んでいきます。

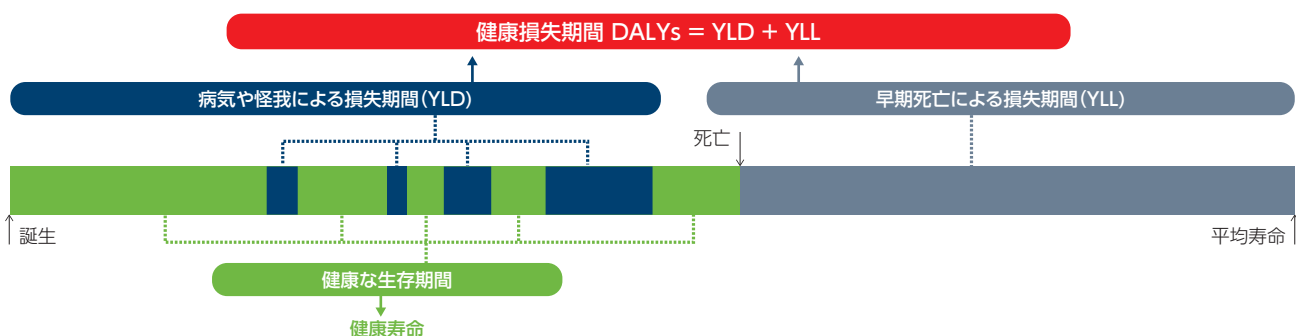
今後、栄養改善の取り組みの高度化に向け、食と健康、ウェルビーイングの関係をアカデミアと共に解明し、得られた知見を製品・サービスに活かすとともに、様々なステークホルダーと協働し、栄養改善のエコシステムを構築することで、生活者の行動変容を支援します。

\* Disability-Adjusted Life Yearsの略。

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。

> 詳しくは「サステナビリティデータブック2021」をご覧ください。  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

### 健康寿命とDALYsの関係



## 重点事業と社会課題解決の実践

## 事業を通じた生活者の課題解決への貢献

国内外で幅広く展開する食品・ヘルスケア領域の事業を通じて  
世界中の生活者のライフスタイル・価値観の多様化や嗜好変化に対応しながら  
社会・環境課題の解決に貢献しています。

## 6つの重点事業

## 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、生活者のところからだの健康に貢献しています。

ソリューション&  
イングリエディエンツ(S&I)

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



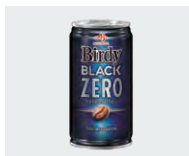
うま味調味料：  
「味の素®」



風味調味料：  
「Ros Dee®」



スープ：「クノール®」  
たんぱく質がしっかりと  
摂れるスープ



コーヒー飲料：  
「Birdy®」  
Black Zero Sugar



食感改良剤：  
「味の素KK唐揚げ・お肉  
ジューシー調味料」



天然系調味料：  
「SALT ANSWER™  
KEMJ」

## 社会課題解決の実践紹介

- うま味やだしを効かせるおいしい減塩「Smart Salt(スマ塩)」を通じて、日本の食課題の解決に貢献



- タイ、ブラジル、トルコ等で減塩製品の上市、減塩レシピの提供、料理教室の実施等、海外の食課題解決に向けた取り組みを実施
- トップアスリートのサポート活動で得た知見を活かし「勝ち飯®」\*の活動を一般生活者に拡大、栄養改善に貢献

\* 味の素(株)の長年の研究をもとに、なりたいカラダ・コンディションを、三度の食事と補食で実現する、アミノ酸のはたらきを活かした栄養プログラム

- おいしく減塩したり、たんぱく質等の栄養素を摂取したりできる製品を国内外で提供し、子どもから大人まで、食とライフスタイルに起因する健康課題の解決に貢献

- タイで展開するNo.1缶コーヒーブランド「Birdy®」の減糖・無糖品種を拡充し、新型コロナウイルス感染拡大による生活者の健康意識の高まりや嗜好の多様化に対応

- スタートアップとも協業し、食材の呈味や食感の向上・改善のためのソリューション提供を通じて、世界的な生活者の志向の変化や食の多様化、食資源の有効活用貢献

- アミノ酸生産時に発生する栄養豊富な副産物を原料とした肥料を提供し、土壌の肥沃度、農家の生産性を改善



## 重点事業と社会課題解決の実践

## 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。おいしさにとこだわりながら、生活者の簡便・時短ニーズや健康ニーズに応えています。

## 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、化粧品等多種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。

## 代表的な製品・サービス



「ギョーザ」

米飯：  
「TAI PEI®」健康基盤食品：  
「グリナ®」

医薬品の受託製造



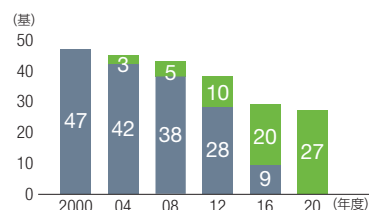
「味の素ビルドアップフィルム®」(ABF)

## 社会課題解決の実践紹介

- おいしさ、簡便・時短、適正な価格といった基本価値の提供により、生活者のここからだの健康や飲食店での人手不足等の課題解決に貢献
- 日本の全7工場のフリーザーを脱フロン化し、CO<sub>2</sub>排出量換算で4万2,000世帯分の年間排出量に相当する特定フロン総保有量約70トン削減

## フリーザーの脱フロン化(日本)

■ 特定フロン ■ 自然冷媒



- 新型コロナウイルス用PCR検査キットの主成分(オリゴ核酸)を複数回にわたり受注し、安定供給
- 生活改善サポートアプリ「aminoステップ™」を開発し、「アミノインデックス®」 スクスクリーニング(AIRS®) \*1の結果に基づくアドバイスや生活改善を支援する情報・ツールを提供
- 米国子会社である味の素キャンブルック社がアイルランドのニュアルトラ社を買収、経口栄養サプリメント \*2に当社の技術・ノウハウを活用しユーザーのQOL向上に貢献

ニュアルトラ社  
製品

- 新型コロナウイルス感染拡大による新常态下でビジネス・生活のデジタル化が進む中、ABFのグローバルな需要拡大に対応し、より安全・便利な社会づくりに貢献



\*1 血液中のアミノ酸濃度バランスから、様々な疾病リスクを評価するサービス

\*2 疾患による食事制限を受けていたり、加齢による栄養欠損に陥っている高齢者向けの高エネルギー・高たんぱく医療食品の一種

## 味の素グループのサプライチェーン

# サステナブルな社会の実現に向けた取り組み

味の素グループは、世界に広がるサプライチェーンの各工程で多様な関係者と関わり合いながら、事業を運営しています。各工程と関連の深い社会的課題・関心事やリスクを以下のように捉えており、関係者と共に着実な取り組みや対応を重ねることで、社会・環境課題の解決を目指していきます。

## 社会的課題・関心事

- 脱炭素社会への移行(気候変動対応)
- 生物多様性 ●水資源 ●原材料ロス
- 農業における人手不足、農地確保
- アニマルウェルフェア
- 労働安全衛生 ●労働者の人権の尊重

## リスク

- 食資源・水資源の枯渇による原材料調達不全
- アニマルウェルフェアや土地収奪、森林破壊への対応遅れによる原材料調達不全
- 原料輸送・保管時のロス増加
- 労働災害の発生
- 潜在的な人権リスク

## 社会的課題・関心事

- 脱炭素社会への移行(気候変動対応)
- 製品の品質と安全性
- フードロス ●水資源
- 労働安全衛生 ●労働者の人権の尊重

## リスク

- 意図的な異物混入による信頼低下
- 脱炭素への対応遅れによる環境負荷・コスト増や生産停滞
- 濁水・洪水・水質悪化による生産停滞
- 労働災害の発生
- 潜在的な人権リスク



原材料調達



生産



## 💡 当社グループの取り組み

- 環境に配慮した原材料の調達
- コプロ\*活用による持続可能な農業への貢献、原材料ロスの低減
- サプライチェーンCSR監査の強化と課題解決に向けた協働
- 味の素グループ品質保証システム「ASQUA (アスカ)」に基づく品質保証活動の徹底

\* アミノ酸生産時に発生する栄養豊富な副生物

## 💡 当社グループの取り組み

- 再生可能エネルギーへのシフトによる温室効果ガス排出量削減
- 生産現場でのフードロスの低減
- 水処理による循環利用の徹底
- サプライチェーンCSR監査の強化と課題解決に向けた協働
- 労働安全衛生マネジメント
- 味の素グループ品質保証システム「ASQUA (アスカ)」に基づく品質保証活動の徹底



## 味の素グループのサプライチェーン

## 社会的課題・関心事

- 脱炭素社会への移行(気候変動対応)
- 物流業界の人手不足・高齢化
- EC増による物流量増加
- 労働安全衛生 ●労働者の人権の尊重

## リスク

- 脱炭素への対応遅れによる環境負荷・コスト増
- 人手不足による物流遅延
- 労働災害の発生
- 潜在的な人権リスク

## 社会的課題・関心事

- 脱炭素社会への移行(気候変動対応)
- 公正な競争
- 責任あるマーケティング ●フードロス
- 顧客のプライバシー保護
- 労働安全衛生 ●労働者の人権の尊重

## リスク

- 独占禁止法、競争法、食品安全・表示関連法違反等の法的リスク
- 不適切な広告、マーケティングによる信頼低下
- 個人情報保護、プライバシーへの配慮不足による信頼低下
- 労働災害の発生
- 潜在的な人権リスク

## 社会的課題・関心事

- 脱炭素社会への移行(気候変動対応)
- 製品の品質と安全性
- 廃棄物(プラスチック類)
- フードロス ●情報の氾濫

## リスク

- 製品の誤使用や健康被害
- 廃棄物やフードロスの増大による環境への影響
- 食と健康の正しい情報への理解不足



物流



販売



お客様

## 💡 当社グループの取り組み

- モダシフトの推進
- 再生可能エネルギー使用比率の向上
- 輸送時のエネルギー削減に向けた他社との協働
- 味の素グループ品質保証システム「ASQUA (アスカ)」に基づく品質保証活動の徹底

## 💡 当社グループの取り組み

- 独占禁止法等関連法規、贈収賄防止の教育
- 製品・サービス・情報のお客様への適切な届け方の実践
- 賞味期限延長やSCM\*の精度向上等による返品・製品廃棄の削減
- 情報セキュリティの強化
- 味の素グループ品質保証システム「ASQUA (アスカ)」に基づく品質保証活動の徹底

## 💡 当社グループの取り組み

- 「お客様の声」の製品・サービスの開発・改善への反映
- パッケージやWEBサイトでの適切な情報共有
- 環境対応型包装資材の活用
- 味の素グループ品質保証システム「ASQUA (アスカ)」に基づく品質保証活動の徹底

\* サプライチェーン・マネジメント

## ステークホルダーエンゲージメント

# ステークホルダーとの継続的な対話

味の素グループは、各ステークホルダーと様々な場面での対話を継続的に行っています。頂いたご意見を企業活動に反映し、「食と健康の課題解決」に向けた価値創出につなげるとともに、社会や地球環境のサステナビリティを実現するための活動にも活かしています。

主なステークホルダー	お客様・生活者 	株主・投資家 	取引先 
ステークホルダーからの関心・期待	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 製品の安全・安心</li> <li>● 食と健康の課題解決</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公平で透明性の高い経営</li> <li>● 事業の持続的成長</li> <li>● 建設的な対話およびガバナンスの強化</li> <li>● 適時・適切な情報開示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 持続可能なサプライチェーンに向けた取り組みの推進</li> <li>● 公正な事業慣行</li> </ul>
エンゲージメントチャンネル	<ul style="list-style-type: none"> <li>● お客様相談窓口</li> <li>● WEBサイト</li> <li>● 工場見学</li> <li>● イベントや講演を通じた生活者との情報共有・意見交換</li> <li>● 市場調査</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主総会</li> <li>● 決算説明会・IR Day・事業説明会</li> <li>● 機関投資家との対話</li> <li>● 個人投資家向け会社説明会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 調達方針説明会</li> <li>● フードディフェンス説明会・フードディフェンス監査</li> <li>● 企業倫理データのプラットフォーム「Sedex」に関する説明会</li> <li>● 顧客(流通)との対話</li> </ul>
成果・影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>● お客様の声を反映した、製品の改善</li> <li>● 食と健康に関する生活者の課題解決提案(減塩、野菜摂取の促進等)</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● WEBサイトにおけるQ&amp;Aを含めた説明会動画の公開</li> <li>● 投資家のご意見の経営やIR活動改善への反映(IR Dayや事業説明会等を通じた当社グループの強みの説明実施等)</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本国内におけるコロナ禍の食生活や意識の変化の共有</li> <li>● 小売店舗における免疫力向上メニューの提供</li> <li>● 小売店舗における全国の「ご当地メニュー」の提供</li> <li>● 外食店における食中毒予防対策</li> <li>● 外食店のテイクアウトメニュー提案</li> </ul>

## ステークホルダーエンゲージメント

主なステークホルダー	従業員 	地域社会 	社外有識者 / NPO・NGO / 業界団体等 
ステークホルダーからの関心・期待	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人財育成</li> <li>● キャリア開発</li> <li>● ダイバーシティ&amp;インクルージョン</li> <li>● 働きがいの向上</li> <li>● 給与・福利厚生</li> <li>● 労働安全衛生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域の安全・環境保全</li> <li>● 地域の持続的発展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 誠実な対話および連携した活動</li> </ul>
エンゲージメントチャンネル	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各種の能力開発・研修</li> <li>● CEO・本部長との対話</li> <li>● 個人目標発表会</li> <li>● ASVアワード</li> <li>● グローバルに従業員をつなぐSNS型プラットフォーム</li> <li>● 味の素グループポリシー (AGP) に関する職場検討会</li> <li>● ホットライン (内部通報制度)</li> <li>● ハラスメント相談窓口</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 工場の近隣住民との対話</li> <li>● 地域のイベントへの参加・協賛</li> <li>● 自然災害の被災地に対する復興支援活動</li> <li>● 財団を通じた支援 (3カ国)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外部有識者との対話</li> <li>● NPO・NGOとの対話</li> <li>● 「動物との共生」のあり方に関するラウンドテーブルの開催 (2020年2月より8回開催)</li> <li>● ザ・コンシューマー・グッズ・フォーラム (CGF) における消費財メーカーやグローバル小売業との対話</li> <li>● 財団を通じた支援</li> </ul>
成果・影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2020年度サーベイにて「ASVの自分ごと化」を示すスコアの向上</li> <li>● 経営と従業員の対話による労働安全衛生や給与・福利厚生等労働環境についての相互理解促進</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各地域に存在する健康・栄養課題の把握およびその解決に向けた取り組み (特産野菜を活かした小売店店頭での野菜摂取提案、ベトナム学校給食プロジェクト、インドネシアの助産師向け栄養セミナー等)</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループポリシーやガイドライン・考え方の改定</li> <li>● 「知的財産に関する新型コロナウイルス感染対策支援宣言」等、国際機関や産官学連携による社会課題解決の活動への参画</li> <li>● 「責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム」への参加</li> <li>● イオン株式会社や千葉市等と連携した千葉市民向け減塩普及啓発活動の開始</li> <li>● 「食・栄養」分野で活動するNPO・NGOを支援する「AINプログラム」の継続実施 (財団を通じた支援)</li> </ul>

▶ 詳しくは「サステナビリティデータブック2021」をご覧ください。  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

## ステークホルダーエンゲージメント

# 世界の栄養改善に向けた取り組み

味の素グループは、世界における多様な栄養課題の解決に向けて食料・栄養に関する国際的な業界団体、NGO等ステークホルダーとの意見交換や協働を積極的に行っています。

## 国連食料システムサミット、東京栄養サミットに向けたステークホルダーとの連携

世界ではいまだに7億2千万人以上の人々が飢えに苦しんでいます\*1。また、近年では低栄養と過栄養が併存する「栄養不良の二重負荷」に多くの国が直面し、生活習慣病のまん延や超高齢化社会のフレイル等への対応が必要になっています。2021年は、これらの課題解決に向けた大きな国際会議が予定されており、開催に向けた議論の場に、味の素グループも参加しています。

2021年9月には、食料システムの持続性確保を世界共通の課題として議論する国連食料システムサミットが開催されます。当社は、世界中から様々な業界の企業のCEOが集い、食料システムに関する助言を行う準備会議に参加し、積極的な意見交換を行ってきました。この中で、当社が進めている「資源循環型社会構築への貢献」、「サステナブル調達」等の取り組みについて発表しました。

また、2021年12月には、日本政府主催の東京栄養サミットが開催されます。ロンドンオリンピック開催を機に2013年に初めて開催された栄養サミットは、リオデジャネイロ、東京と引き継がれてきました。栄養サミットでは、多様なステークホルダーが栄養改善の現状・課題を確認し、課題解決に向けた国際的な取り組みを議論します。味の素グループは、日本企業では唯一第1回サミットに参加しており、そこでの経験も踏まえ、今回のサミットに登録する栄養改善の

コミットメントを策定しました。

このほか、ATNF\*2、SUN\*3、GAIN\*4等、栄養分野のステークホルダーとのエンゲージメントを強化しています。例えば、職場の栄養改善を推進する企業のアライアンス\*5を共同で設立した、国際的な消費財の業界団体であるCGF\*6と国際的な栄養改善のNGOであるGAINは、東京栄養サミットにてコミットメントを表明する予定です。当社グループは、従業員の健康が最も重要な経営基盤の一つであると考え、職場の栄養改善に注力し、特に従業員の栄養リテラシー向上に取り組んでいることから、両団体と本アライアンス始動に向けた意見交換を行っています。

日本の企業やアカデミア等が連携する栄養改善事業推進プラットフォームNJPPP\*7にも参画しています。会員企業・団体と共に、栄養改善に向けた日本ならではの貢献のあり方をまとめ、東京栄養サミットで発表する予定です。また、東京栄養サミットでの日本政府によるコミットメントに対して、他の会員と協力して積極的に提言していきます。

2030年までに「10億人の健康寿命を延伸」というアウトカムの実現を目指す味の素グループとしては、今後もあらゆる機会を捉え、自社の活動のみならずアジア特有の事情や日本企業の強み等も発信し、多様なステークホルダーと協働しながら世界の人々の栄養改善に貢献していきます。

### 国連食料システムサミット

<https://www.un.org/en/food-systems-summit/about> (英語のみ)



### 東京栄養サミット

<https://nutritionforgrowth.org/events-japanese/>



国連食料システムサミットのプレサミットに参加した際の模様

\*1 出典：FAO等「世界の食料安全保障と栄養の現状2021」

\*2 Access to Nutrition Foundation：食品・飲料メーカーの栄養改善活動のランキング「ATNI (Access to Nutrition Index)」を取りまとめている財団

\*3 Scaling Up Nutrition：政府、市民社会、国連、援助機関、ビジネス、アカデミアが参画し、途上国の栄養問題の解決に取り組む世界的な枠組み

\*4 The Global Alliance for Improved Nutrition：2002年に国連主導で発足したNGO

\*5 Workforce Nutrition Alliance \*6 The Consumer Goods Forum \*7 Nutrition Japan Public Private Platform



Part 3

# Management Plan



## 2020-2025中期経営計画の全体構造と進捗

# 食と健康の課題解決へ、あらゆる経営資源を

2020-2025中期経営計画の2年目に入りました。事業ポートフォリオの再構築、従業員エンゲージメント向上の取り組み等は順調に進捗しています。初年度の課題を整理し、味の素グループ一丸となって2030年の目指す姿「食と健康の課題解決企業」の実現を目指します。

## 2020-2025中期経営計画の基本方針

味の素グループは、「食と健康の課題解決」に向けて経営資源を集中するという方針のもと、中期経営計画において「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」に取り組んでいます。

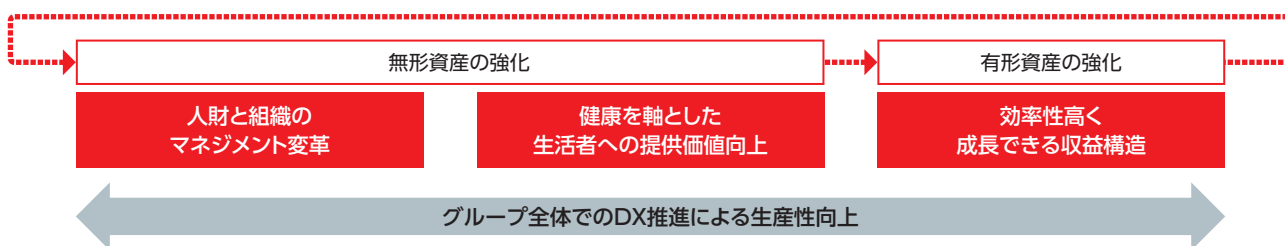
2020年に再定義した企業価値の考え方に基づき、人財へ積極的に投資することで、人財が生み出す顧客資産を強化し(無形資産)、これを財務資産(有形資産)の強化につなげ、また人財資産に還元する企業価値向上のサイクル(P.26参照)を回していきます。

本中期経営計画では、2020-2022年度をフェーズ1「構造改革」、2023-2025年度をフェーズ2「再成長」と位置付

け、6年をかけて持続力のある事業構造への変革を目指します。さらに、それらをデジタルトランスフォーメーション(DX)でバックアップし、戦略遂行を加速させます。

重点KPIとしては、効率性の観点からROIC、成長性の観点からオーガニック成長率、それらにつながる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つを設定しています。

また、「事業戦略を作るプロセスの変革」にも取り組んでおり、その一環として2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大の影響を踏まえた重点事業の中期経営計画の修正・補強を実施したほか、戦略遂行の意思決定プロセスを改善しました。



## 2020年度の進捗

重点KPIのうち、ROICは構造改革による減損損失を織り込み、順調に進捗しました。オーガニック成長率は、調味料・食品や冷凍食品の業務用製品や北米のバイオファーマサービス等が新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、伸び悩みました。重点事業売上高比率は、動物栄養の事業構造改革等の成果が2021年度の数字に表れる予定です。海外コンシューマー製品の単価成長率は、製品ミックスの

改善が寄与し、計画通りに進展しています。財務目標の先行指標となる従業員エンゲージメントスコアは、「ASVの自分ごと化」への取り組み等が奏功し前年より改善したものの、まだ改善の余地があると見ています。

もう一つの先行指標であるコーポレートブランド価値は、対前年119%とV字回復しました。

## 2020-2025中期経営計画の全体構造と進捗

重点KPI	FY19(実績)	FY20(実績)	FY22(目標)	FY25(目標)	FY30(ゴール)
ROIC	3.0%	6.9%	8%	10-11%	13%
オーガニック成長率(前年比)	0.3%	▲0.6%	4%	5%	5%
重点事業売上高比率	66.5%	66.6%	70%	80%	80%～
従業員エンゲージメントスコア (「ASVの自分ごと化」)	55%	64%	70%	80%	85%～
単価成長率(前年比) (海外コンシューマー製品)	約5%	2.8%	2.5%	3%	3%

## コーポレートブランド価値\*1

(百万USD)	FY19(実績)	FY20(実績)	FY22(目標)	FY25(目標)	FY30(ゴール)
	780	926	—	—	—

\*1 インターブランド社調べ。「Best Japan Brands」公表数値。

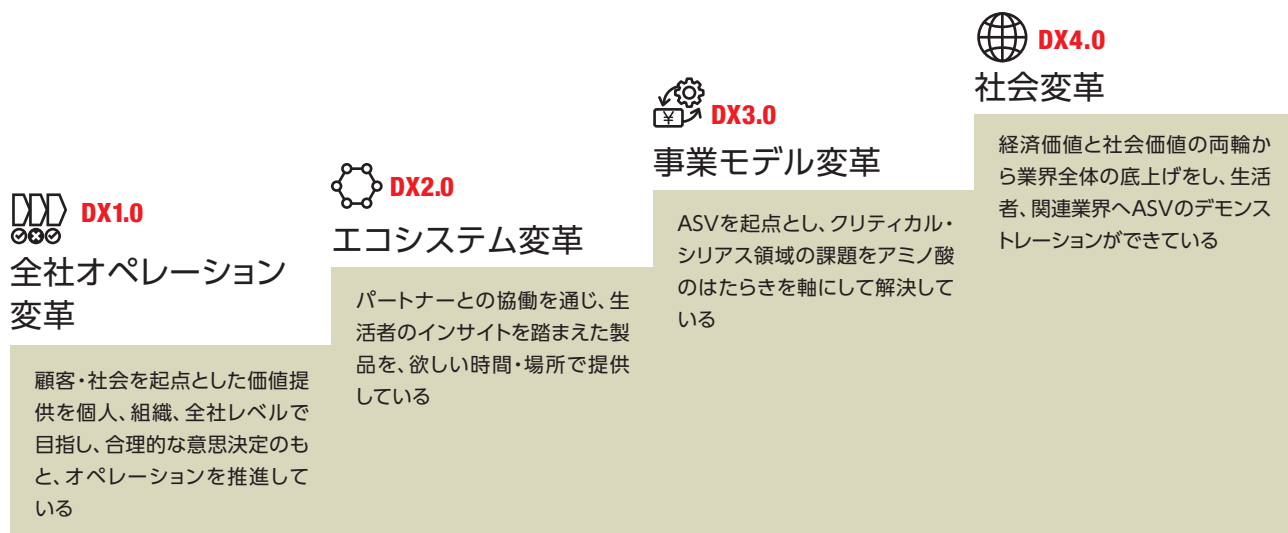
## 2020年度の成果と課題

	2020年度の成果	再成長に向けた課題・施策
	<b>効率性高く成長できる収益構造</b>	
効率性・成長性の高い事業ポートフォリオへの再構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 動物栄養(コモディティ)の事業構造改革を完了</li> <li>● 加工用MSG(外販用事業)の縮小施策進行中</li> <li>● 冷凍食品において、日本の業務用製品の不採算アイテムの縮小、北米では高収益のアジアンカテゴリーへのシフトが進展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧客へのソリューションサービスへの転換</li> <li>● 事業資産の効率化によるコスト改善および生産性向上</li> <li>● アセットライト化の継続推進</li> </ul>
	<b>健康を軸とした生活者への提供価値向上</b>	
食と健康のエコシステムによる単価向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社グループの減塩技術を使った「Smart Salt(スマ塩)」プロジェクトの立ち上げ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内外での「スマ塩」プロジェクトの展開加速に向けた地域内連携の加速</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 味の素グループ栄養プロファイリングシステム(ANPS)を活用した製品改訂による栄養価値向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社グループの調味料を用いて作った料理の栄養価値を可視化する技術の開発</li> </ul>
	<b>人財と組織のマネジメント変革</b>	
人財への投資、課題解決型企業への変革	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員エンゲージメントスコア(「ASVの自分ごと化」)の向上(55%→64%)</li> <li>● ビジネスDX人財育成プログラムの実施*2 認定者数:延べ803名、従業員比率25%</li> <li>● 国内営業部門向け栄養リテラシー教育の実施*2 受講者数:460名、国内営業部門の従業員比率75%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CEOや経営トップとの対話、個人目標発表会の海外グループ会社への展開</li> <li>● デジタル・栄養リテラシー教育のグループ会社への拡大</li> <li>● 環境に関する教育プログラムの導入</li> </ul>
	*2 味の素(株)のみ	

## 変革のためのDX推進

# 「食と健康の課題解決」を推進するDX

味の素グループは、「食と健康の課題解決企業」への変革を遂げるべくデジタルトランスフォーメーション(DX)を強力に推進しており、これを通じて市場競争力、効率性、生産性を高めていきます。グループ全体が共通のゴールおよびステップのもとDXを推し進めるためにDX(n.0)モデルを採用しています。

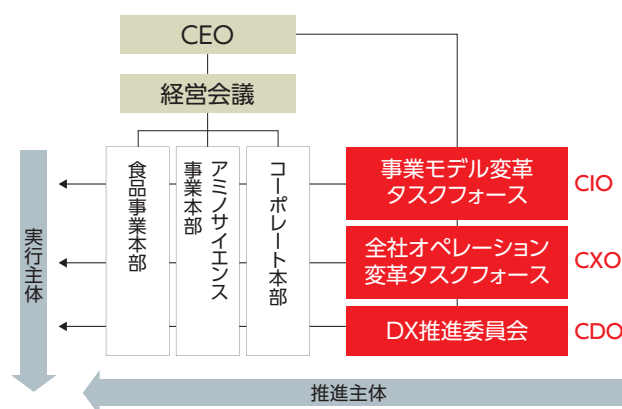


詳しくは「サステナビリティデータブック2021」をご覧ください。  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

## DX推進体制

味の素グループにおけるあらゆるバリューチェーンを対象としたDXの推進とその横断的な統括を目的とし、CDO(Chief Digital Officer)がリーダーを務めるDX推進委員会を設置しています。

また、DX1.0「全社オペレーション変革」とDX3.0「事業モデル変革」を遂行するためにCEO直轄のタスクフォースを立ち上げ、それぞれCXO(Chief Transformation Officer)とCIO(Chief Innovation Officer)が統括し、CEOのもと、CDO、CIO、CXOが一丸となって2つの事業本部、コーポレート本部をサポートしながら変革を進めています。



## ビジネスDX人材育成

DXを実践するのは一人ひとりの従業員であることから、2020年度に「ビジネスDX人材」「システム開発者」「データサイエンティスト」の育成を開始しました。外部からの登用による補強も行っています。

特に「ビジネスDX人材」については、味の素(株)において2020-2022年度の3年間で100名体制を目指して初級・中級・上級の教育プログラムを開始したところ、2020年度は

従業員の25%に該当する延べ803名が認定を取得しました。国内外のグループ会社においても順次、育成カリキュラムの導入準備・開設を進めています。

**2020年度ビジネスDX人材認定 803名(25%)\***

\* 味の素(株)の人数と、全従業員数に対する割合

詳しくは「サステナビリティデータブック2021」をご覧ください。  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>



## 変革のためのDX推進

# DX1.0 全社オペレーション変革

顧客・社会を起点とした価値提供を個人、組織、全社レベルで目指し、全体最適視点でオペレーションを推進できるよう、全社のオペレーション変革に取り組んでいます。

## 変革を推進する基盤OE

味の素グループでは、変革の基盤となるマネジメントシステムとして、オペレーショナルエクセレンス(OE)を導入しています。当社グループにおけるOEは、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・改革活動です。この活動を通じて、顧客価値の創出、従業員一人ひとりのスキル・働きがいおよび組織としてパフォーマンスの向上を目指しています。OEは、DX2.0、3.0、4.0を進めていく上での基盤となります。

## OEによる「ASVの自分ごと化」向上の仕組みづくり

OEの取り組みのポイントとして、まず①顧客と顧客の求める価値を明確にすること、その上で②組織の目標を設定し、それを分解したものと個人の目標を連動させること、実行においては③データに基づいてマネジメントすることが挙げられます。

2020年度の具体的な取り組みとして、従業員の「ASVの自分ごと化」を推進する仕組みにOEの考え方を取り入れました。味の素グループでは、従業員のASVエンゲージメント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、「ASVの自分ごと化」と「個人の能力開発」の同期化を図っています。

「ASVの自分ごと化」の推進にあたっては、2020年度より、従来のタスクフォースに先進的働き方の取り組みを融合させたASVエンゲージメントチームを味の素(株)に発

足し、取り組みを強化しています。その一環として、営業・研究開発部門を含む計34名のチームメンバーが2ヵ月かけて計7回のOEワークショップを実施しました。ワークショップを通じて、顧客は誰か、顧客は何を求めているか、それを踏まえたチームの活動目的は何かを議論し、「ASV自分ごと化」のための主な施策(経営との対話やASVワード等)の意義や位置付けを明確化しました。これに基づき、各施策のKPIを設定し、ASVエンゲージメントチームとしてのPDCAサイクルを回しています。

2020年度は主に味の素(株)の全組織を対象に、このようなOEの手法を取り入れたマネジメントサイクルを運用しました。2021年度は、国内外のグループ会社を対象を拡大する予定です。

▶ P.57-60「人財と組織のマネジメント改革」をご覧ください。

## ASVエンゲージメントを高めるマネジメントサイクル



## 変革のためのDX推進

### グループ共通の経営指標の導入

ASVエンゲージメント向上を通じて一人ひとりの働きがいを高めるとともに、組織としてのパフォーマンスを上げていくことも重要です。そのために、味の素グループでは、全ての職務においてROIC向上やASVへの貢献を可視化できるよう、グループ共通の経営指標の導入・定着を推進しています。

グループ共通の経営指標の導入にあたり、管理会計の標準化やグループ横断の収集分析システム整備を進め、

グループ経営の可視化を進めています。また、全事業共通のものから各事業、日常業務にまで落とし込んだROICツリーを展開し、「継続的な企業価値の向上」を図っています。さらに、重点事業へのリソース配分や非重点事業の縮小・撤退を進め、ROIC重視の経営を徹底することで、「高効率の収益構造の確立」を目指します。

> P.73-77「財務資本戦略」をご覧ください。

## DX2.0 エコシステム変革

外部のパートナーと適切に連携しながら、持続的に顧客への提供価値を高められるような価値共創システム(エコシステム)変革を志向しています。そのために当社グループの経営も事業もエコシステムの変革をしていきます。

### 味の素グループのエコシステム変革

味の素グループはこれまで、日本の伝統企業特有の階層がはっきりした縦型組織であり、従業員も基本的にはそれぞれの組織に固定されていました。デジタル技術やITシステムが発達し、リモートワーク等の新たな働き方が加速する中、固定化された組織風土から個人、組織を解き放つことで、自律した個人、組織による社外も含めた新しいネットワークが形成されると考えています。当社グループにおいても、従来の組織構造に捕らわれないシームレスなネットワークを形成し、従業員が多様な働き方と責任でこれに参加するネットワーク型の経営スタイルを目指します。このようなネットワークの実現に向けて、コーポレートサービスのジョイントベンチャー化やアウトソース化、サービス会社としてスピノフ等の施策を適宜実施し、最適化を図っています。

また、顧客体験(CX:Customer Experience)を軸にした事業のエコシステム変革も進めています。当社グループにおけるこれまでの事業マネジメントは、マーケティング、

研究開発、調達、生産、製品販売の各機能が直列につながっていました。しかし、お客様の消費・購買行動は多様化し、製品そのものだけでなく購入や利用という行動を通じたCXに価値を求める方向へとシフトしています。このような変化の激しい事業環境下で新たな価値を生み出すには、サプライチェーンを単に直列につなげるのではなく、それぞれの機能がCXを軸として情報を自在に交換し、強みを発揮しながら新たなCXをアジャイルに生み出す全体最適のマネジメントへ転換する必要があります。これまでに当社グループでは、変化の大きい市場環境や多様化するお客様のニーズに対応するため研究開発体制を再編したり、持続可能な物流体制の構築を目指し味の素(株)と他の食品メーカー4社とでF-LINE(株)を設立したりしてきました。

これからも多様なステークホルダーと共に社会変革を促すようなエコシステム変革を展開し、食と健康の課題解決を通じて人々のウェルネスに貢献していきます。

## 変革のためのDX推進

### DXによるサプライチェーンマネジメント改善

当社グループは、資本コスト(WACC)を上回るROICの維持・改善(ROE>ROIC>ROA>WACCの収益構造)を目指していますが、これらの指標の中でも特に総資産事業利益率(ROA)の低さが課題と捉えています。DX推進体制において、研究開発やマーケティング等の機能ごとに設置したDX小委員会の一つであるサプライチェーンマネジメント(SCM)小委員会では、ROAを計算する際の分母側では在庫水準が高いこと、分子側では利益率が低いこと(SCM関連業務の効率)に着目し、2020年度から在庫水準の適正化に取り組み始めました。

在庫に関する指標である棚卸資産回転日数は、2005年度以前の平均50日に対し2019年度は94日に増加しており、在庫削減の余地があると考えました。そこで、棚卸資産回転日数をKPIとして2022年度86.5日、2025年度70日为目标に定めるとともに、SCM関連のコストダウン目標として2020年度から2022年度の3年間で15億円、2025年度までに累計60億円を掲げました。

在庫削減に向けた具体策として、計画的な在庫について

は生産のサイクルを月次から週次に変更するといった業務フローの見直しおよび在庫拠点数の削減を実施します。在庫拠点数については、国内の調味料・加工食品の生産体制の再編を進めており、2021年9月末には5拠点から3拠点への集約が完了する見込みです。

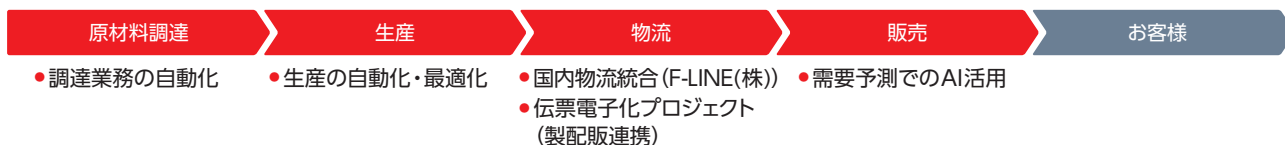
一方、販売量や生産量の見込みがずれたことに伴う非計画在庫についてはゼロを目指します。販売量に関してはAIを導入し、過去の出荷実績、食材価格情報、気象データ等に基づく高精度な需要予測に取り組みます。また、生産量についても「つくり過ぎ」等を防ぐため自動化を推進します。

今後は、デジタル化によってこれら施策の結果を蓄積・分析し、SKU\*1単位のコストを可視化します。正確な情報に基づいてSKUの絞り込みを進めることで、大きな改善につながると見込んでいます。

SCMの改善により棚卸資産回転日数を削減することで、お客様によりフレッシュな製品をお届けするという顧客価値向上と、資本効率向上による株主価値向上を目指します。

\*1 スtock・キープ・ユニット：在庫管理の最小単位

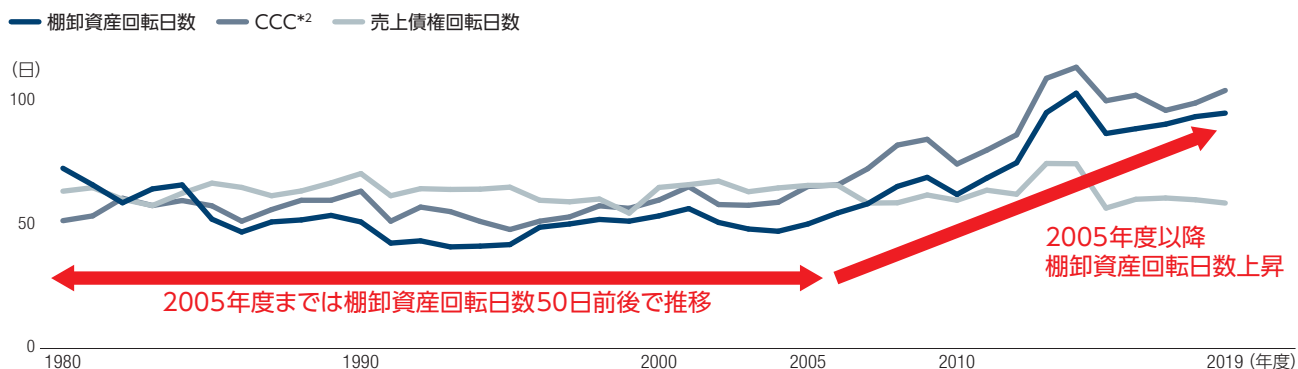
### サプライチェーンにおけるDX2.0の取り組み



### KPI

	FY22(目標)	FY25(目指す姿)
棚卸資産回転日数	86.5日(150億円相当)	70日(500億円程度)
コストダウン	15億円(FY20-22)	60億円(FY20-25)

### 棚卸資産回転日数等の推移



\*2 キャッシュ・コンバージョン・サイクル

## 変革のためのDX推進

# DX3.0 事業モデル変革

これまでに蓄積した食と健康に関する多様かつ先進的な技術にデジタルの力を加えることで、クリティカル(代替されにくい)でシリアス(生命に関わる／法令を順守している)領域で顧客ニーズを充足する、新事業モデルの確立を目指します。

## 個々人に適した生活改善を幅広く支援

味の素グループは、生活者一人ひとりのライフスタイルに合わせて、生活改善に向けたアドバイスや情報・ツールを提供するエコシステムの構築を目指しています。様々なデジタルプラットフォームをつなぐことで、リスク評価に始まり、アプリによる健康相談や生活改善サポート、さらには未永く健康な生活をサポートするソリューションへと、サービスの拡充を図っています。

まず、リスク評価としては、1回の採血で血液中のアミノ酸バランスから様々な疾病リスクを評価する検査「アミノインデックス®リスクスクリーニング(AIRS®)」を提供しています。がんや生活習慣病に加え、2020年10月には認知機能低下の可能性を評価する新サービスを開始しました。また、毎日の生活改善につなげるスマートフォン用アプリ「aminoステップ™」を株式会社Mediplatと共同開発し、

2021年4月にサービスを開始しました。このアプリは、ウォークラリー、チャット形式の健康相談、検査結果の記録・管理等の機能を備えており、AIRS®受診者をはじめとする一般ユーザーへ、楽しみながら健康維持につながる、生活改善をサポートする情報を幅広く提供していきます。

これらのプラットフォームが、レシピサイトの「AJINOMOTO Park」や、新しく開発したスマートフォン用アプリ「100年健脳手帳®」\*等とつながることで、トータルヘルスケアサービスの展開が可能となります。加えて、弘前大学COIが蓄積しているビッグデータとも連携し、食事(栄養)と心身の健康との関連性を研究中です(P.62参照)。

\* 食事、運動、睡眠の3つの生活習慣を認知機能の視点でスコア化し、改善していくことで、将来の認知機能の維持をサポートするアプリ

詳しくは「サステナビリティデータブック2021」をご覧ください。  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>



健康寿命延伸のためには、「未病」、つまり自分では健康と思っているうちに生活を改善していくことが必要です。ところが、生活改善はすぐには効果を実感しづらいこともあり、挫折しがちです。ここに着目し、「気軽に楽しく続けられる」を強く意識して「amino ステップ™」を開発しました。

味の素(株)アミノインデックス事業部 倉本昌幸



## パーソナル栄養エコシステム

### 健康に関するカスタマージャーニー



## 変革のためのDX推進

### 電子材料の提供を通じて次世代コンピューティングの実現へ

IoTやAIの浸透により、情報通信のデータ処理量が爆発的に増え、消費電力およびそれに伴うCO<sub>2</sub>排出量の増加に歯止めがかからないという課題に直面しています。

味の素グループはパソコン等の頭脳である半導体のパッケージ基板用層間絶縁材料「味の素ビルドアップフィルム®」(ABF)を生み出し、先進デジタル技術の開発力や顧客との信頼関係といった無形資産を蓄積してきました。現在、これらとマテリアルズインフォマティクス\*1により、より短期間で効率的な電子材料開発に取り組んでいます。そして、新素材をサーバー、データセンター、5G、AIといった多様な用途で展開することで、冒頭の課題解決に貢献したいと考えています。

ABF事業で築いた顧客との信頼関係をさらに発展させ、2020年11月には、新たな社会基盤をデザインするコンソーシアムに食品企業として異例の参画を果たしました。日本電信電話株式会社(NTT)がイニシアチブをとり、インテルコー

ポレーションやソニー(株)がメンバーとなっているコンソーシアムで、こちらでは光を中心とした革新的技術を活用し、従来のインフラの限界を超えた高速大容量通信および膨大な計算リソース等を提供可能とするネットワーク・情報処理基盤への変革、「IOWN®\*2 (Innovative Optical and Wireless Network: アイオン) 構想」の実現を目指しています。当社グループは、IOWN®の実装に必要な素材を開発・提供することで、社会課題解決に寄与する情報処理基盤の変革の一端を担っていく考えです。そして、光コンピューティング以外にも、量子コンピューティングやニューロコンピューティング等の情報処理基盤の変革にも関与し、よりスマートで便利・快適なサステナブル社会の実現に貢献していきます。

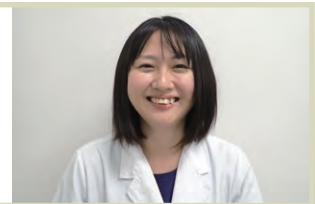
\*1 統計分析等を活用したインフォマティクス(情報学)の手法により、大量のデータから新素材を探索する取り組み

\*2 「IOWN®」は、NTTの商標又は登録商標です。



当社グループがこれまで蓄積してきた知見等を含む、質・量ともに充実したデータベースをフル活用し、よりよい製品をより速く開発できる環境の整備に取り組んでいます。高速開発の仕組みを電子材料以外の分野にも展開し、新たな事業モデルの構築に貢献したいと考えます。

味の素(株) バイオ・ファイン研究所 藤原ちひろ



### 次世代コンピューティングの実現へ



## 効率性高く成長できる収益構造

# 構造改革の進展

収益構造改革に向けて、重点事業への経営資源の集中を進めています。

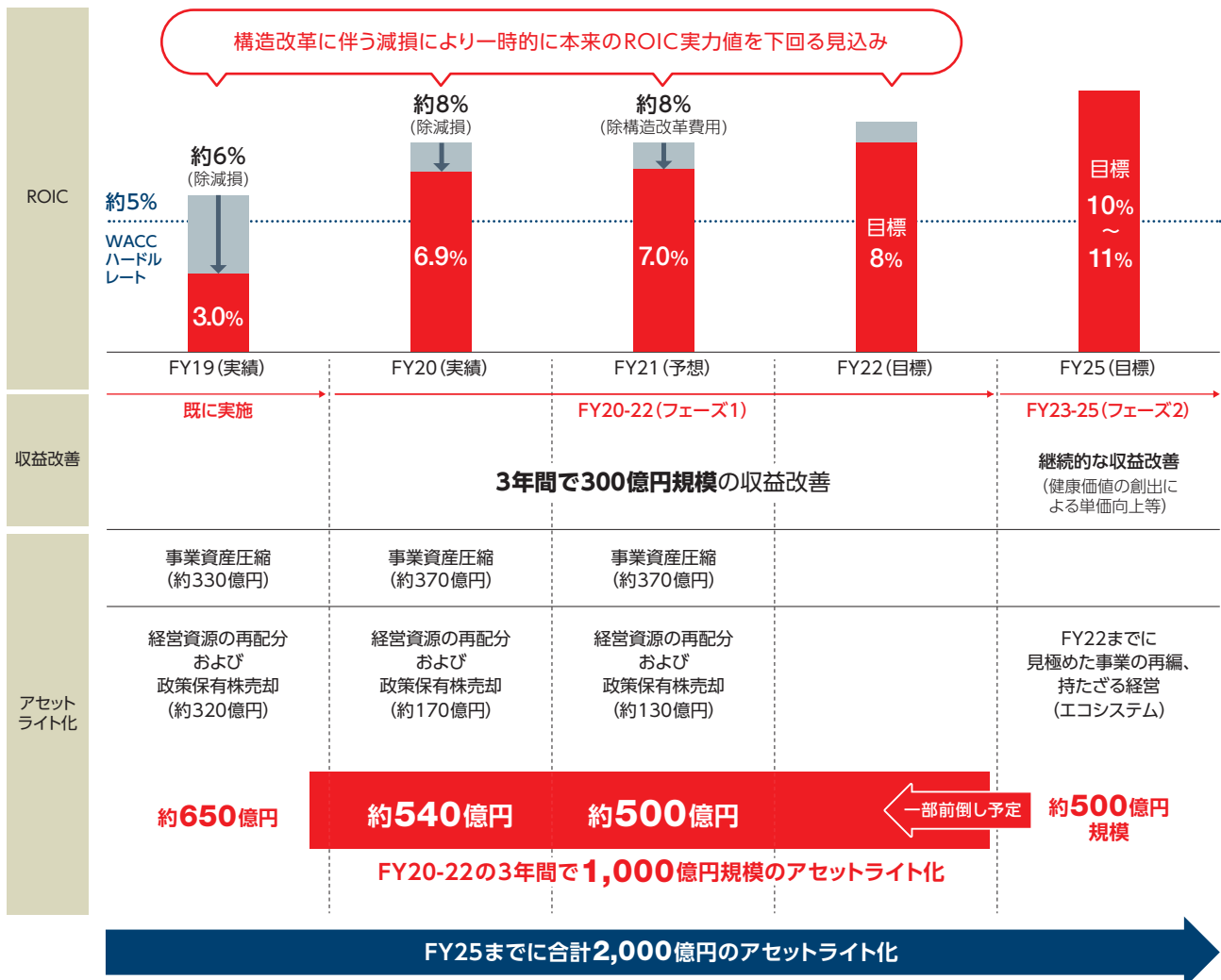
アセットライト化は計画を前倒して、非重点事業の再編と事業ポートフォリオの再構築は計画通り遂行しています。

## 2025年度までのアセットライト化計画と進捗

2025年度までに合計2,000億円の事業資産圧縮(アセットライト化)を目指しており、中期経営計画のフェーズ1と位置付けた3年間で1,000億円規模のアセットライト化を計画しています。アセットライト化は中期経営計画を始動する1年前の2019年度から進めており、2019年度は約650億円、2020年度は遊休資産の譲渡等合計約540億円のアセットライト化を実施しました。

2021年度は、非重点事業を中心とした事業資産圧縮で約370億円、経営資源の再配分や政策保有株売却で約130億円、総額で約500億円のアセットライト化を予定しています。これにより、フェーズ1の計画である1,000億円を2021年度中に達成する見込みとなったため、フェーズ2で予定していた施策を2022年度に前倒しすることを検討しています。

## アセットライト化とROIC改善の進捗



## 効率性高く成長できる収益構造

### 事業ポートフォリオマネジメント

#### 重点事業グランドデザイン会議における ポートフォリオの検討

中期経営計画で掲げる投下資本効率(ROIC)の改善とオーガニック成長を実現するためには、経営資源の分散を避け、より大きな目的のために投資できる状況を作り出すことが必要です。そのため、2021年4月、経営会議メンバーと主要事業部門長で構成される「重点事業グランドデザイン会議」を経営会議の下部機構として設けました。

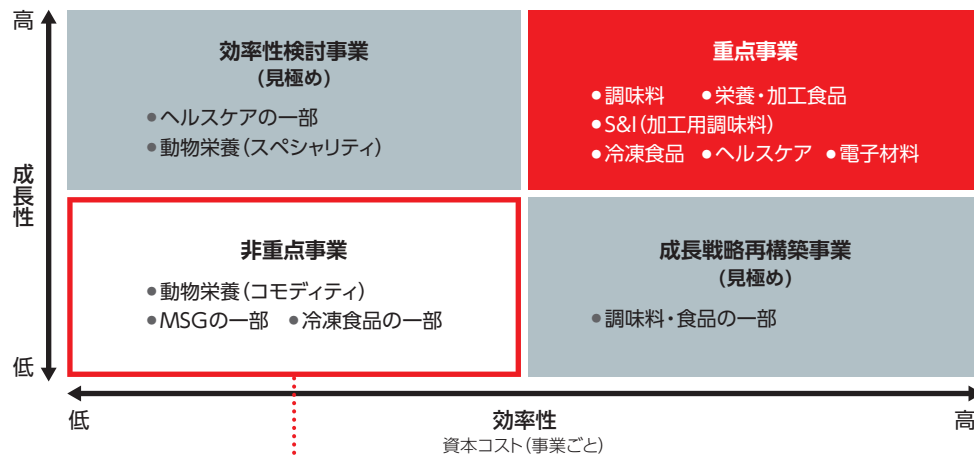
この会議は半期ごとに開催され、中長期視点での全社の事業ポートフォリオ策定およびその実現のための経営資源配分を検討します。加えて、管理指標を検討するとともに、それらに基づく事業ごとの進捗確認を行います。

#### 非重点事業における構造改革の進展

事業ポートフォリオ再編の一環として、動物栄養事業(コモディティ)、MSG事業および冷凍食品事業の一部において構造改革を進めています。

動物栄養事業については、北米事業の縮小に続き、欧州事業の売却が終了したことで構造改革が完了し、2020年度の資産圧縮額は156億円となりました。今後は乳牛用リジン製剤[AjiPro®-L]等のスペシャリティ事業に集中し、顧客へのソリューションサービスを強化していきます。また、MSG事業については、外販用事業の縮小が進行中です。事業資産を効率化し、コスト改善と工場当たりの生産性向上を目指しています。冷凍食品事業については、北米において収益率が高いアジアンカテゴリーへの集中を進めるとともに日本において業務用製品の不採算アイテムを縮小しており、2020年度の売上総利益率は1.4ポイント向上しました。

#### 事業ポートフォリオ再編



#### 非重点事業の構造改革

#### 財務インパクト

動物栄養事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年4月、味の素アニマル・ニュートリション・ノースアメリカ社を味の素ヘルス・アンド・ニュートリション・ノースアメリカ社へ統合(今後、飼料用アミノ酸の生産ラインを多用途アミノ酸へ転換)</li> <li>2021年4月、味の素アニマル・ニュートリション・ヨーロッパ社の全株式を譲渡</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資産圧縮額 156億円 (FY20)</li> </ul>
MSG事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>外販用事業を縮小</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上総利益率(GP率)向上に向けて、プロジェクト進行中</li> </ul>
冷凍食品事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>北米でのアジアンカテゴリーへの集中</li> <li>日本の業務用製品のうち不採算アイテムを縮小</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GP率1.4ポイント向上 (FY20)</li> <li>北米アジアンカテゴリー製品の増産完了 (FY20)</li> </ul>

## 健康を軸とした生活者への提供価値向上

## 付加価値製品によるオーガニック成長

味の素グループ独自の栄養プロファイリングシステムや日本の健康課題「減塩」にフォーカスした新プロジェクト等により、おいしさを追求しながら健康価値を高めた製品づくりを推進し、販売数量拡大や単価向上につなげています。

## オーガニック成長実現に向けた基本戦略

主力の調味料製品では、内食機会の増加を捉え、うま味調味料、風味調味料、メニュー用調味料の基幹ブランドへの重点投資を行い、販売数量拡大と単価向上を図っています。

また、味の素グループ栄養プロファイリングシステム (ANPS) の活用も開始しました (2020年度は7カ国、9法人に導入)。日本はもとより東南アジア等でも健康志向が

高まる中、製品改訂の際はANPSを活用して個々の製品の栄養成分を可視化することで課題を抽出し、栄養価値を向上させていきます。

加えて、デジタル・コミュニケーションやECチャネルの進化・発展を新たな成長機会として捉え、生活者との接点をさらに拡大すべく、SNSによるコミュニケーションやECチャネルでの製品販売を積極的に進めています。

## 製品の高付加価値化による単価向上

例) 調味料・食品事業の付加価値化イメージ

FY21 オーガニック成長率 約6%





## 健康を軸とした生活者への提供価値向上

## 「Smart Salt(スマ塩)」プロジェクト立ち上げ

## 知見を継続的に蓄積し

## 「日本モデル」の確立を目指す

過剰な塩分摂取は日本の健康課題の一つですが、多くの人が減塩の必要性を感じながら実践できていないといわれます。調味料を減らして減塩しようとするため「おいしくない」「味が薄い」という不満につながるのがその主な理由です。そこで当社は、うま味調味料や風味調味料を使ってうま味やだしを効かせる「おいしく・やさしく・あたらしい減塩」を定着させるべく、その情報発信や環境づくりに取り

組む「Smart Salt(スマ塩)」プロジェクトを開始しました。

「スマ塩」プロジェクトでは、デジタル動画の配信やオウンドメディアでのレシピ提供を行うほか、行政・自治体や流通、メディアとの地域エコシステムを通じた減塩も展開しています。これらの活動を日本国内で展開することで、減塩人口の拡大や習慣化を促進するとともに、潜在層の開拓やマーケティングに活かし、おいしい減塩の「日本モデル」確立を目指しています。



うま味やだしを効かせた「おいしい減塩」レシピの提供



## 海外で「スマ塩」の横展開を加速

日本で蓄積した知見を活かし、すでにインドネシアで既存製品の食塩量を低減したほか、タイやブラジルでも減塩製品を新たに発売しました。2020年度から2021年度にかけて、5ヵ国で各国・地域の食文化に適合した8ブランド、

22の減塩製品を発売しています。

また、おいしい減塩の情報発信のグローバル化も進めており、現地法人のWEBサイトで減塩レシピの提供や料理教室等を実施しています。

## 減塩訴求のグローバル展開



## 人財と組織のマネジメント改革

# イノベーションを生む企業文化の醸成

2030年に向けた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文化の醸成を進めています。

## 企業価値向上のための人的資産強化

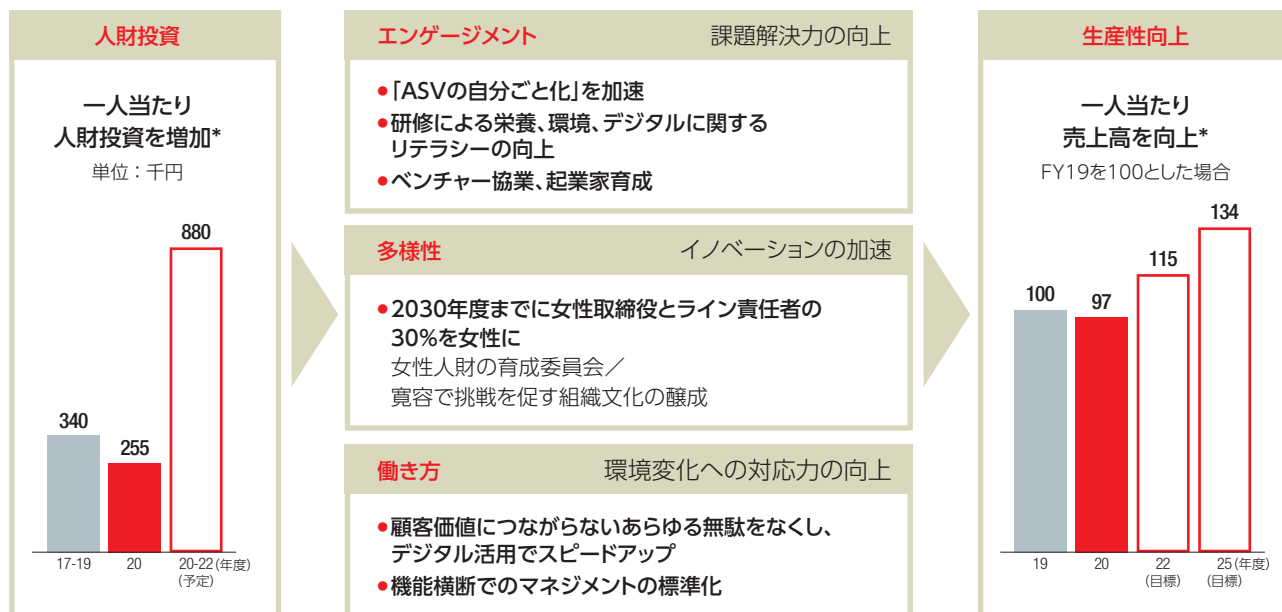
味の素グループは、ビジョンの実現に向けて、生産性の高い課題解決型組織へと変革するために、人財投資を強化しています。

中期経営計画のフェーズ1である2020-2022年度においては、人財への投資を2017-2019年度の約2.5倍に増やしています。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の生産性を掲げ、生産性向上のために推進すべき3つの柱を「エンゲージメント」「多様性」「働き方」としています。

## 生産性向上に向けた人財投資の進捗

2020年度は、エンゲージメントを高め課題解決力を向上するためのシステム関連の投資、栄養に関するリテラシー教育を含む能力開発、多様性を高めイノベーションを加速するための女性のキャリア支援施策の分野で投資額を増やしました。また、人財マネジメントの高度化および個人と会社の共成長を実現するために、人財と重要ポジションを可視化する人財情報システムにも投資を行い、グローバルに導入を進めています。今後はグループ全体で効果的に人財投資を行い、企業価値向上につなげていきます。

## 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

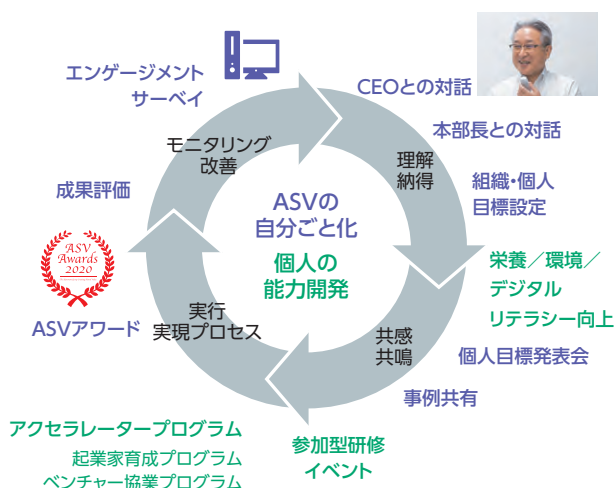
味の素グループが企業価値を高める上で、顧客価値創出に対する従業員のエンゲージメントを高めていくことは

不可欠です。このため、当社グループでは、OE\*1の手法を活用し、顧客と一体となって課題解決することを組織よ

## 人財と組織のマネジメント改革

び個人の目標としてPDCAサイクルを回すマネジメントの標準化に取り組んでいます。

### ASVエンゲージメントを高めるマネジメントサイクル



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に、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させます。

2020年度は、味の素(株)全組織を対象にCEOと従業員との対話を計53回、味の素(株)および国内主要グループ会社を対象に事業・コーポレートの本部長と従業員との対話を計75回実施しました。対話を通じてコミュニケーションが活性化し、CEOの「変革」の意志が明確に伝わるとともに、2020-2025中期経営計画やマネジメントポリシーに対する従業員の理解が進みました。顧客価値創出に向けたモチベーションの向上も確認できました。「個人目標発表会」は味の素(株)の全組織で実施し、自分自身の仕事の意義や顧客を明確にできた等、ポジティブな意見が多く出ました。これらの施策の実施後に行ったエンゲージメントサーベイの結果において、「ASVの自分ごと化」、すなわ

ちビジョン実現に主体的に日々の業務の中でASVを実践している従業員の比率は、全体の64%（対前年+9ポイント）となりました。

さらなる改善に向け、2021年度は、CEOや本部長との対話の質の向上、対象組織の海外への拡大を図るとともに、2020年度の対話を通じて抽出した課題の解決に取り組めます。また個人目標発表会を国内外のグループ会社でも実施していきます。

### 従業員エンゲージメントスコア\*2



マネジメントサイクルでは、「ASVの自分ごと化」を推進すると同時に、顧客と一体となって課題解決する力を高める能力開発も積極的に進めています。特に、デジタル、栄養、環境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力を入れて取り組んでいます。

リテラシー向上策については、2020年度はデジタル、栄養に関する教育プログラムを開始し、それぞれ延べ約1,000名、460名が受講しました。2021年度は環境に関するプログラムも導入し、一人ひとりが得た知識を業務の高度化、プロアクティブな活動、新たな価値の創造につなげていくことを目指します。

社内起業家育成・ベンチャー協業プログラムに関しては、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、2020年度は、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「A-STARTERS」、社外ベンチャー企業の事業育成を支援・促進する「Ajinomoto Group Accelerator」を立ち上げ、それぞれ133チーム、148社の応募がありました。今後、有望なアイデアを選定し、事業化に向けた支援を実施します。

\*1 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

\*2 自身の業務を通じてASVを実践していることを、家族・知人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

> P.48-49「DX1.0全社オペレーション変革」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2021」をご覧ください。

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

## 人財と組織のマネジメント改革

### ASVの実現に向けたベストプラクティスを表彰する「ASVアワード」

「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。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」を促進することを目的としており、2020年度で5回目の実施となります。

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。2020年度より新たに、社外審査員と応募者のコミュニケーション機会として審査委員へのプレゼンテーションを実施したり、従業員によるオンライン投票を結果に反映させたりして、選考の過程および結果の透明性を高めました。

#### 「ASVアワード」社外審査委員



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



立教大学経営学部  
国際経営学科教授  
スコット デイヴィス氏



味の素(株)  
社外取締役  
(2021年6月退任)  
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



### 2020年度「ASVアワード」の大賞

2020年度は35件のエントリーがあり、新規磁性材料の開発で省エネルギー化やCO<sub>2</sub>排出削減への貢献を目指す、味の素ファインテクノ(株)および味の素ファインテクノUSA社の取り組みが大賞に選ばれました。電子材料事業を営む両社は、パソコン、サーバー、データセンター、5G基地局等に使用される半導体用の新規磁性材料を開発しました。本磁性材料が使われることで革新的な半導体パッケージ基板が実現し、両社は半導体の消費電力の削減とそれに伴うCO<sub>2</sub>排出削減に大きく貢献しました。併せて、収益の大幅拡大という経済価値も創出しました。



#### 入賞ポイント

- 「味の素ビルドアップフィルム®」(ABF) で培われた技術力と知見を活かしながら、新素材の開発に挑み、パソコン等の半導体部品の性能の向上(起動時間の短縮、小型化・薄型化等)、環境負荷の低減(消費電力、CO<sub>2</sub>排出の削減)に寄与。
- 今後一層の半導体市場拡大が見込まれる中、環境負荷低減と事業成長を持続的に両立させている。
- 両社がリーダーシップを発揮し、サプライチェーン全体のステークホルダーを巻き込みながら開発を迅速に進めたことが顧客にモデルケースとして取り上げられた。

#### 受賞者ひとこと

そもそもABFは絶縁材料です。それに磁性を持たせるなんて「上手くいくはずがない!」と誰もが思った難題への挑戦でした。世の中にはない半導体パッケージ基板への思いに末端顧客や装置メーカーの共感を得られたことも成功の要因です。「SAVE活動(顧客のニーズに応える情報を提供しながら巻き込む)」の大切さを実感しました。この経験から得られた自信と仲間との絆がわれわれにとっての大きな財産です。



味の素ファインテクノ(株) 研究開発部  
大山 秀樹(写真前列左)

## 人財と組織のマネジメント改革

### 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一人ひとりの人財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、多様な人財を採用・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。また、多様性を受容する組織風土づくりも推進することで、企業文化の変革を加速していきます。

2020年度は、世界の中でも特にジェンダーギャップ指数の低い日本における女性人財への機会提供・育成支援施策として「AjiPanna Academy (アジパンナ・アカデミー)」を味の素(株)で開設しました。アカデミーでは、一般職女性の上位職務への任用を加速するためのキャリアワークショップ&カレッジ、基幹職女性の上位職務への任用

を加速するためのメンタープログラム等を通じて、女性リーダーの育成に取り組んでいます。当社は、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。

> 詳しくは「サステナビリティデータブック2021」をご覧ください。  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook.html>

#### 取締役とライン責任者の女性登用の割合(味の素(株))

##### 女性取締役比率



##### 女性ライン責任者比率



アジパンナ・アカデミーカレッジの様子



アジパンナ・アカデミーカレッジでの経営への発表

### 環境変化への対応力向上のための「働き方改革」

味の素グループは、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っています。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つつ、機能横断でのマネジメントの標準化にも取り組んでいます。

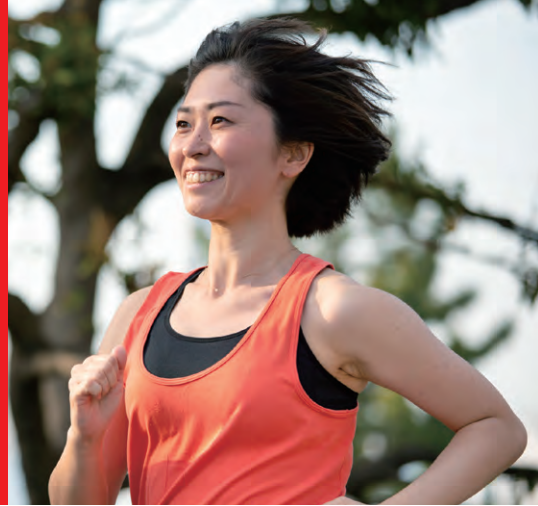


## 特集 1

## 地域連携とビッグデータ活用を 両輪として食と健康の課題を解決

味の素グループは、「地域」と「アカデミア」を中心とした  
2つのエコシステムの構築を進めています。

多様なステークホルダーとの協働の輪を日本国内の各地域から全国へ、  
そして世界へと広げていきます。



### 地域の食と健康の課題解決とエコシステムの構築

味の素(株)は、2014年にスタートした「岩手・減塩プロジェクト」をはじめ、地域の行政・自治体、メディア、流通との連携による食と健康の課題解決の機会を増やしてきました。

例えば、野菜の摂取目標1日350g以上の実践を応援するプロジェクト「ラブベジ®」では、地域の大学との野菜が摂取できるレシピの考案や、ローカルテレビ番組と連携した情報発信に取り組んでいます。東海地方を対象にスタートした取り組みはその後全国に広がり、2020年度は12の自治体と協働しました。また、アスリート支援で得た知見を活かし、生活者の栄養バランス向上を目指す取り組み「勝ち飯®」も、地域の流通と連携し、地元の食材を使い、食習慣に合わせたレシピを提案しています。

今後も、地域の食と健康の課題解決のためにステークホルダーとエコシステムを構築し、食と健康の課題の分析・仮説構築と実践・検証のサイクルを回していきます。



量販店での「野菜クイズラリー」イベントの様子



三重県と共催したみえ・「勝ち飯®」メニューコンテスト表彰式の様子

## ソリューション創出に向けたもう一つのエコシステム

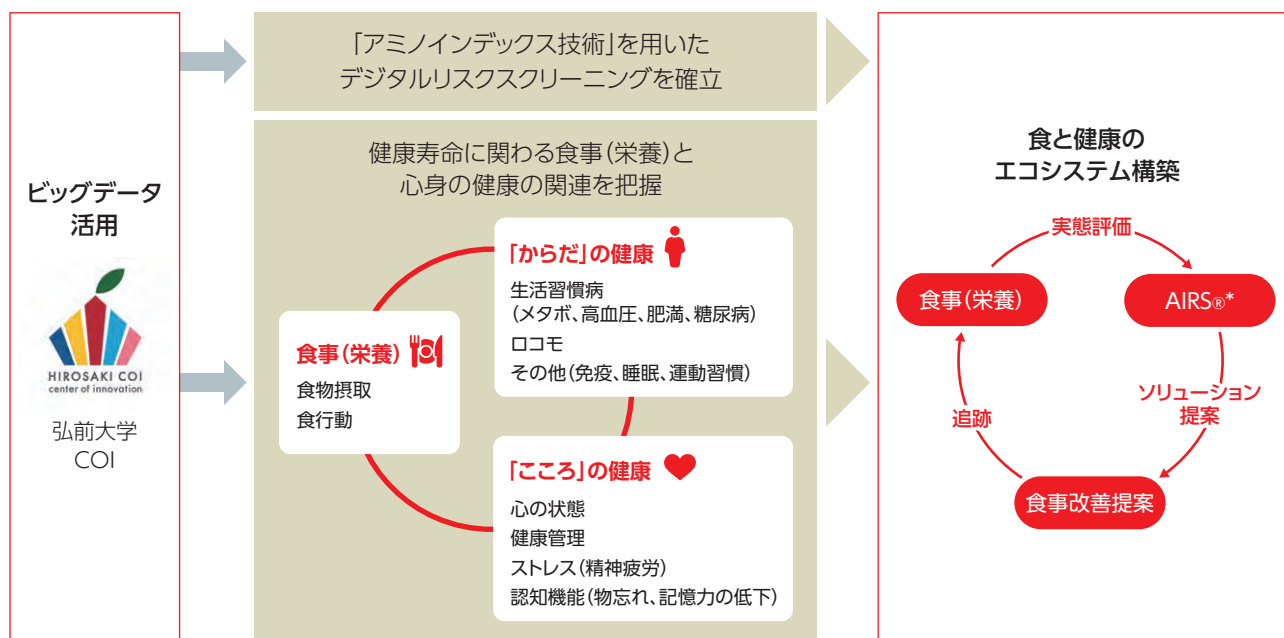
味の素(株)は、アカデミアを中心としたエコシステムの構築にも力を入れています。その一環として2020年4月、弘前大学大学院に健康寿命延伸をテーマとする産学共同研究講座を開設しました。

弘前大学は、国立研究開発法人科学技術振興機構(JST)の支援を受けてCOI (Center of Innovation)を推進しています。弘前大学COIでは青森県弘前市が2005年から実施している「岩木健康増進プロジェクト」を通じて、2,000~3,000項目にわたる健康ビッグデータを蓄積しています。世界でも類を見ない健康ビッグデータをもとに解

析と仮説設定を行い、「アミノインデックス技術」を用いた新たなデジタルリスクスクリーニングの確立、「食事(栄養)」と「からだの健康」「こころの健康」との関連の把握と自社製品・教育ツールの介入による影響の検証を進めていきます。また、健康寿命の延伸につながるエビデンス(科学的根拠)の明確化と将来のシナリオ予測方法の検討にも取り組んでいます。

当社は数多くの自治体・企業が参画する弘前大学COIの場を活用して、新たなエコシステムを構築し、健康課題解決のためのソリューション開発につなげていきます。

### ビッグデータを活用したソリューション開発



\* アミノインデックス®リスクスクリーニング：血液中のアミノ酸濃度バランスから、三大疾病(がん、脳卒中、心疾患)等のリスクを一度に評価する味の素グループ独自のサービス

## ステークホルダーとの協働の輪を広げ、食と健康の課題解決へ

今後、アカデミアとのエコシステムで得られた研究成果を実用化し、幅広い生活者に展開する際には、地域とのエコシステムで培ったネットワークや営業・マーケティングのノウハウが有効に機能します。これまでに蓄積してきた当社グループの知見を活かしながら、多様な業種・業態の企業との協業を推進し、連携の輪を幾重にも広げていくことで、食と健康の課題解決に向けた社会実装を進めていきたいと考えています。

さらに、対象エリアも世界に拡大します。現在、当社グループのうま味調味料・風味調味料の購入者数は世界全体で7億人にのぼります。この生活者とのタッチポイントを2030年までに10億人に増やししながら、食と健康の課題解決の新たなソリューションや事業モデルを創出することで世界の人々の健康寿命延伸に貢献していきます。



## 特集2

# グリーンアンモニアの 実現を通じたSDGsへの貢献

肥料や化学品の基礎材料として、世界で広く使われているアンモニア。味の素グループのアミノ酸生産にも欠かせません。近年、アンモニアは脱炭素を実現する次世代燃料としても注目されています。技術革新により「グリーンアンモニア」の生産・供給システムを構築し、持続可能な社会の実現に貢献します。

## 水素のエネルギーキャリアとして有力な候補、アンモニア

アンモニアは、農業に用いられる化学肥料をはじめ合成繊維や樹脂等の化学品、医薬品等の原料として幅広く使われています。さらに近年、アンモニアの需要はエネルギー分野に及び、主に2つの用途での活用が期待されています。その一つが、水素のエネルギーキャリアとしての用途です。水素は化石燃料に替わるクリーンエネルギーですが、気体のままでは大量に輸送・貯蔵することができません。そこで、液体や水素化合物にして効率的に輸送・貯蔵する方法「エネルギーキャリア」が重要になります。そのキャリアの有望な候補の一つがアンモニアです。世界で環境対策が

進む中、水素とともにアンモニアの需要も高まっています。

もう一つが、燃料としての用途です。アンモニアは燃焼してもCO<sub>2</sub>を排出しないため、水素同様に次世代エネルギーとして期待されています。2020年12月に公開された経済産業省策定の「グリーン成長戦略」の目標にも、燃料アンモニアの導入が盛り込まれています。現在、CO<sub>2</sub>排出量削減に向けて、石炭火力発電にアンモニアを混焼する実証実験のほか、アンモニアだけをエネルギー源とした発電を視野に入れた技術開発も進められています。脱炭素化に向けて、アンモニアへの注目はますます高まっています。

## 画期的な生産・供給システムでグリーンイノベーションを

味の素グループは、アミノ酸を発酵生産する過程でアンモニアを副原料として使用しています。2017年に東京工業大学の細野秀雄教授らと共につばめBHB株式会社を設立し、地産地消型のアンモニア生産・供給システム構築を目指して技術開発に取り組んでいます。

アンモニアは現在、ハーバー・ボッシュ法で生産され、原

料に天然ガスが使われるのが一般的です。この生産方法は高温かつ高圧の反応条件が必要なため、大型プラントでしか生産することができません。船舶や専用の大型車両で需要地に輸送する必要があり、輸送時にもCO<sub>2</sub>排出等の環境負荷が大きくなります。経済的にも、設備投資が高額になる上、輸送や保管にも大きなコストがかかります。



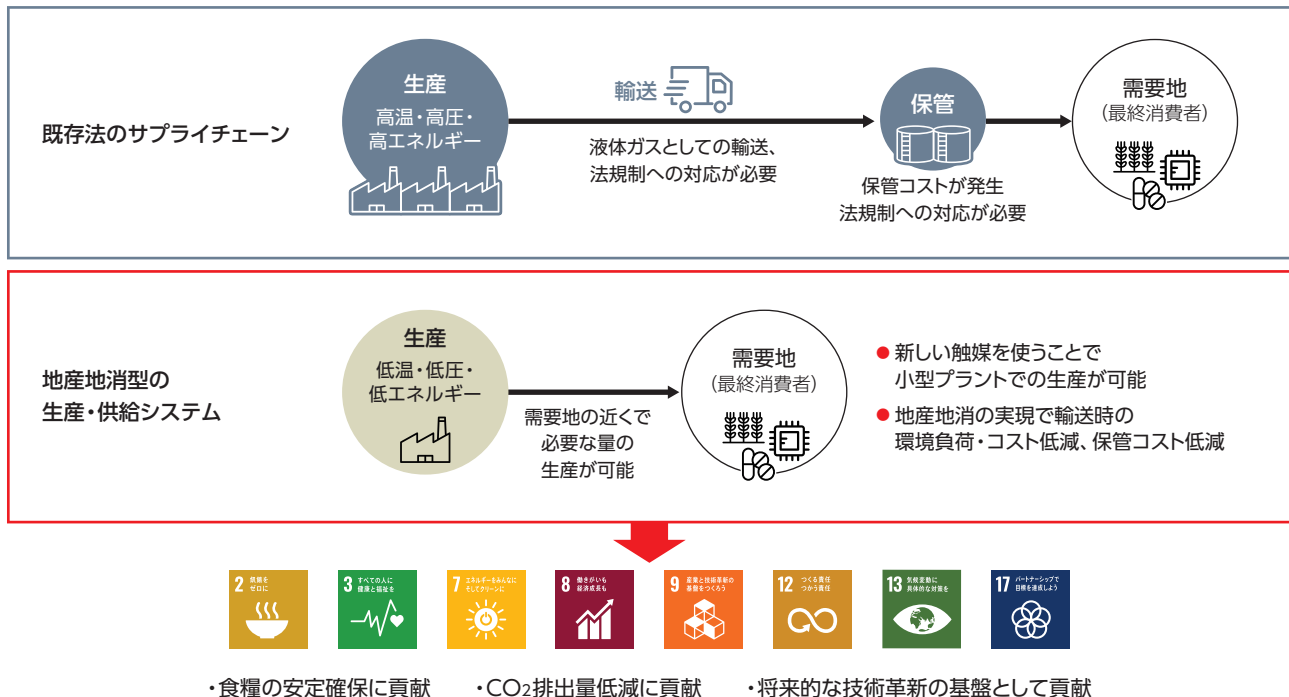
こうした課題の解決に向け、つばめBHB(株)が実用化を目指しているのが、世界初のオンサイト・アンモニア合成システムです。特殊なエレクトライド(電子化物)触媒を用いることで、水素と空気中の窒素を結びつけてアンモニアを合成します。低温・低圧条件下で合成できるため、ハーバー・ボッシュ法では難しいとされていた小型プラントでの生産も可能になりました。これにより、需要地ごとの地産地消を実現し、輸送に伴う環境負荷やコストも低減することができます。現在、つばめBHB(株)はパイロットプラントを運転し、実用化に向けた技術的な検証を進めています。

当社グループでは、従来アンモニアを全て外部から調達していましたが、今後は、世界各地の氨基酸生産拠点で

アンモニアの内製化を検討していきます。また、アンモニアの原料となる水素を再生可能資源(ウッドチップ)から生成する新たな「グリーン水素生産技術」の開発も行っており、つばめBHB(株)のアンモニア合成技術と組み合わせることで、アンモニア生産時のCO<sub>2</sub>排出量を8分の1に抑制できる見込みです。

つばめBHB(株)の将来構想として、オンサイト生産が寄与するアンモニアの新たな用途開発を進めるとともに、生産技術のライセンス販売を開始し、需要家の内製化支援を検討中です。当社グループは、つばめBHB(株)の事業を通じて、技術革新や様々なパートナーとエコシステムを構築しながら脱炭素社会の実現に貢献していきます。

### アンモニア生産・供給のイノベーション



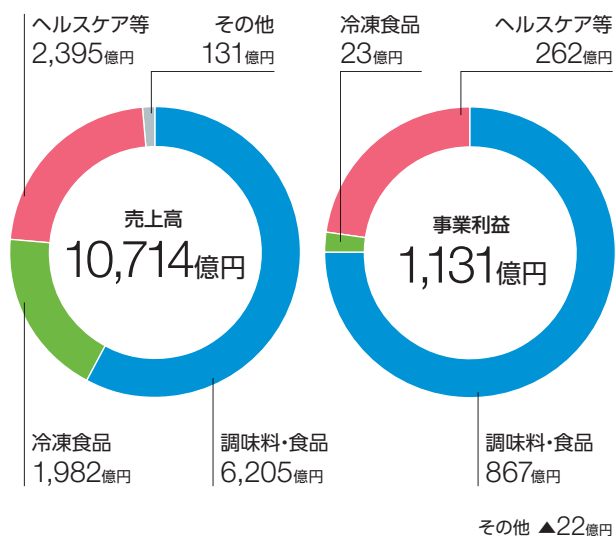
### 農業国ラオスの肥料生産を支援

アンモニアの内製化で農業国ラオスの肥料生産を支援する計画も進めています。この事業は、独立行政法人国際協力機構(JICA)の「2020年度第一回中小企業・SDGsビジネス支援事業」に採択されました。水力発電の余剰電力を有効活用して肥料の原料であるアンモニアを生産し、ラオスの農業の発展や肥料の輸出による産業創出を後押ししていきます。世界の人口が増え続ける中、食糧を安定して確保するためにも肥料は不可欠です。ますます重要となるアンモニアの生産・供給を通してSDGsに貢献していきます。

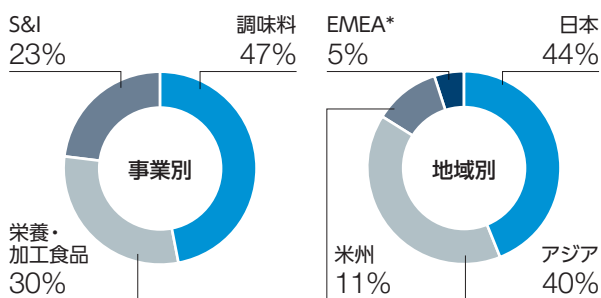


## 2020年度セグメント別業績レビュー

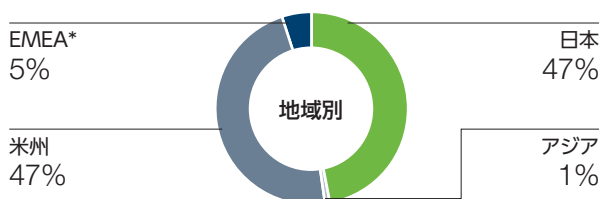
### 2020年度売上高・事業利益



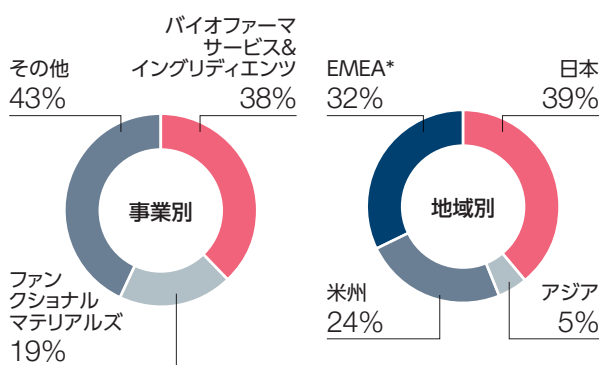
### 調味料・食品売上高構成比



### 冷凍食品売上高構成比



### ヘルスケア等売上高構成比



\* Europe, the Middle East, and Africa

## 調味料・食品

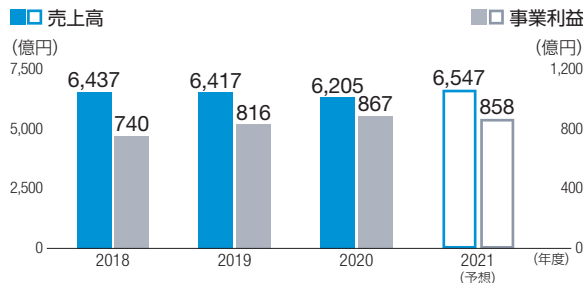
当セグメントに含まれる重点事業

- 調味料
- 栄養・加工食品
- ソリューション&イングリエディエツ(S&I)

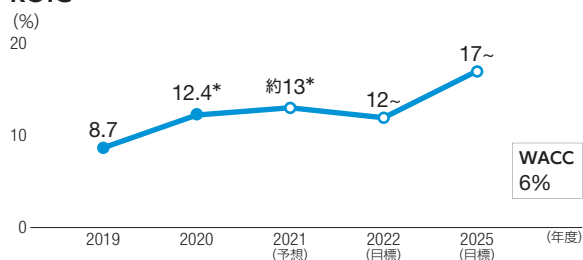
### 2020年度業績概況

調味料・食品セグメント全体では減収増益となりました。売上高は、内食需要の増加により家庭用製品の販売が増加した一方、換算為替影響や外出規制等の影響によって外食需要が減少し外食用・中食用製品の販売が減少した結果、前年を下回りました。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、前年にプロマシードールホールディングス社の商標権に係る減損損失計上があったこと等により、前年を上回りました。

### 売上高・事業利益推移

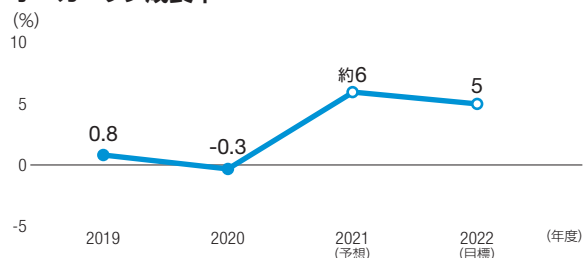


### ROIC



\* 除く構造改革費用

### オーガニック成長率



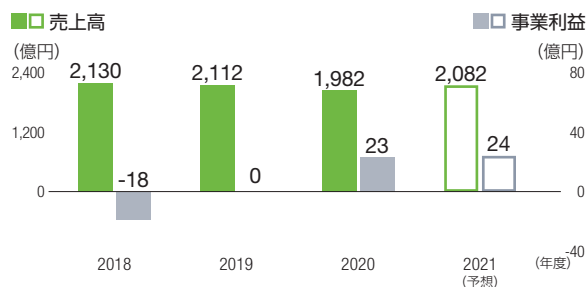
## 2020年度セグメント別業績レビュー

## 冷凍食品

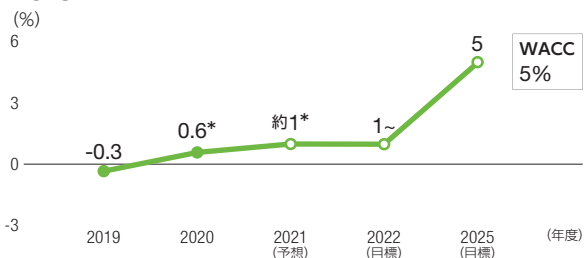
## 2020年度業績概況

冷凍食品セグメント全体では減収増益となりました。売上高は、内食需要の拡大によって家庭用製品の販売が増加したものの、業務用製品の販売が減少した結果、前年を下回りました。事業利益は、家庭用製品の増収効果、製品ミックスの改善効果、不採算アイテムの整理等により大幅に増加しました。

## 売上高・事業利益推移

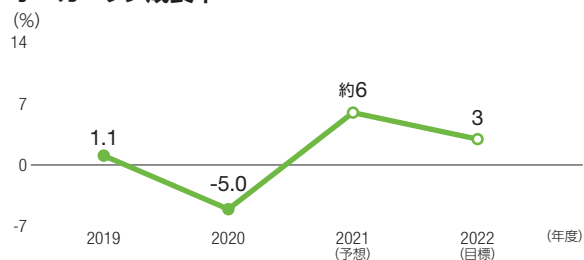


## ROIC



\* 除く構造改革費用

## オーガニック成長率



## ヘルスケア等

当セグメントに含まれる重点事業

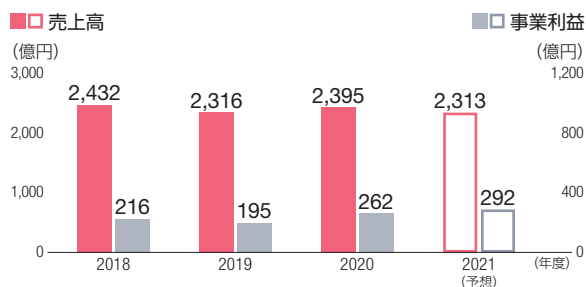
•ヘルスケア •電子材料

## 2020年度業績概況\*

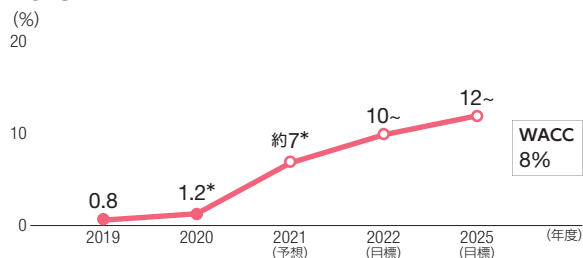
ヘルスケア等のセグメント全体では増収増益となりました。バイオフィーマサービス&イングリエーションは医薬用・食品用アミノ酸の販売増等により増収となった一方で、バイオフィーマサービスが大幅減益となり、事業利益は前年を下回りました。ファンクショナルマテリアルズは、主に電子材料の販売が好調で大幅な増収増益となりました。その他は、スポーツニュートリションの需要減や、動物栄養における販売数量減により減収となりましたが、主に動物栄養における販売単価上昇により、事業利益は前年を大幅に上回りました。

\* 2021年度よりヘルスケア等の事業のサブセグメントを変更しました。ここでは、変更後のサブセグメントに組み替えて報告しています。

## 売上高・事業利益推移

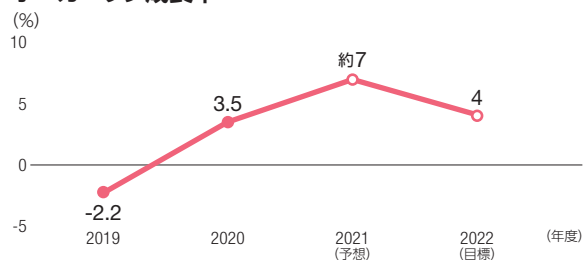


## ROIC



\* 除く構造改革費用

## オーガニック成長率



## 重点事業別成長戦略

### 調味料

内食機会の増加によって様々な観点から食への興味関心が高まる中、多様化していく生活者のニーズに適合し、製品のプレミアム化や健康課題に応える製品開発・情報提供に力を入れていきます。

#### 市場動向

2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大によって家庭での調理機会が増加し、家庭用調味料の需要が拡大しました。一方で、外食向け調味料需要は大幅に減少しました。

2021年度も新型コロナウイルスの感染拡大による新常

態下において新たな生活様式が継続し、家庭内需要は一定の高水準を維持すると考えています。一部の地域では外食店への規制が緩和されつつありますが、外食産業への影響は長期化する見込みです。

#### リスクと機会

内食機会の増加から、料理する時間を楽しむこころの健康、減塩やたんぱく質摂取といった健康に留意した食事等、食への興味が幅広い形で高まりつつあります。こうした中、日本の家庭用調味料の市場では、多様化する生活者のニーズに適合した領域やプレミアムタイプ等高付加価値製品の伸びが期待できます。海外においても、当社グルー

プ主要展開国の多くで塩分の過剰摂取が食生活に関わる大きな健康課題となっています。今後減塩製品の市場が拡大するとともに、減塩・減脂クッキングレシビ等、健康に関連する情報のニーズがさらに高まると想定しています。

こうした生活者の健康意識に加え、EC需要、デジタルメディアの重要度の高まり等を機会として捉えています。

#### 成長戦略

日本では、「おいしさ設計技術®」の活用、独自原料の開発強化、うま味や減塩にまつわる情報の蓄積・活用等によってブランド力の強化を図り、参入障壁を構築していきます。また、「Smart Salt (スマ塩)」プロジェクトを通じて、「おいしく・やさしく・あたらしい減塩」という独自の健康価値を訴求し、減塩製品の販売強化を図ります。

海外では、既存製品の改良や新品種発売によるブランド力強化、減塩製品等の高付加価値製品の開発、現地のインフレに応じた価格改定等により単価を向上させながらオー

ガニック成長を図ります。また、オウンドメディアでのレシピ提案、ECサイトの積極活用、バーチャル工場見学等、デジタルコミュニケーションを強化します。

味の素グループは2030年までに環境に流出するプラスチックをゼロにすることを目指しており、調味料事業においては、製品パッケージの薄肉化・モノマテリアル化を通じたリサイクルの推進、販促資材等のプラスチック削減に向けた開発を進めます。加えて、日本では2021年度より再生可能なパッケージを利用する「Loop」に参画しています。



鍋を使わず短時間で圧力スチーム調理ができるパウチ入り肉用調味料



Loop専用再利用容器入り調味料

#### 重点6事業の環境フットプリントにおける調味料事業の割合(イメージ)



\* 一部、生産量比按分で割合を算出しているため、およその傾向としてご理解ください。

## 重点事業別成長戦略

# 栄養・加工食品

生活者の購買行動や意識が大きく変わる中、「個食ニーズへの対応」「即食性」「簡便性」をさらに高め、圧倒的なおいしさと健康価値を両立させた製品を通じて国内外ともにブランド力強化を推進します。

## 市場動向

2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大によって内食機会が増加し、日本では、スープや家庭用コーヒー等の市場は拡大しましたが、コーヒーの家庭外需要は年間を通じて低迷しました。海外では、缶コーヒーの飲用機会が減少したこと等により飲料市場が縮小し、即席麺市場も

2019年度末に流通や家庭内の在庫が増加した反動により縮小しました。

2021年度以降は新型コロナウイルスの感染拡大による新常態下において新たな生活様式が定着し、内食需要が一定の高水準で留まる見込みです。

## リスクと機会

生活者の意識・行動は、健康なところからだに対するニーズに加えて、在宅比率の高まりによる個食・即食・簡便ニーズ、外食の楽しみが内食に流入することによるプレミアム志向がさらに高まる見込みです。例えば、カップスープ等については減塩やたんぱく質摂取等の健康志向の向上に対

応する製品の伸長に機会があり、飲料はコーヒー専門店と同等の品質およびおいしさ向上への期待が高まっています。

また、エシカル消費意識の向上や購買チャネルが実店舗からEC等の通信販売、宅配等にシフトするといった変化も見られます。

## 成長戦略

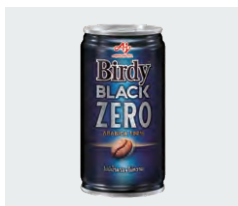
「個食ニーズへの対応」「即食性」「簡便性」をさらに高め、圧倒的なおいしさと減塩、減糖、たんぱく質摂取等の健康価値を両立させた製品によるブランド力強化を推進します。また、生活者のライフスタイルの変化や購買行動に適応したコミュニケーション(SNS等の活用)、実店舗以外のチャネル(EC等)への取り組みも強化します。中でも、スープについては、国内外において、スープの素材本来の健康価値の伝承を図るとともに、普段の生活で不足しがちなたんぱく質等の不足栄養素を手軽に摂取できる製品の拡

充等に取り組みます。飲料については、タイにおいて、缶コーヒー No.1ブランドの「Birdy®」に減糖・無糖品種を導入したことを機に健康価値を訴求したコミュニケーションを強化するとともに、日本の技術を活用し品質面で粉末飲料の差別化を推進します。

製品パッケージの薄肉化を継続検討し、プラスチック使用量削減に取り組むとともに、流通における返品対策により廃棄物削減を進め、フードロスの低減に貢献していきます。

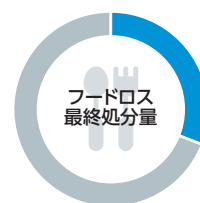
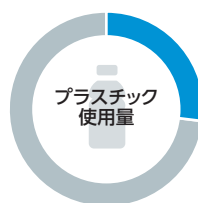
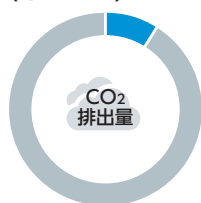


「クノール®」ポタージュで食べる豆と野菜



無糖コーヒー飲料:「Birdy®」Black Zero Sugar

## 重点6事業の環境フットプリントにおける栄養・加工食品事業の割合(イメージ)



\*一部、生産量比按分で割合を算出しているため、およその傾向としてご理解ください。

## 重点事業別成長戦略

# ソリューション&イングリディエンツ(S&I)

当社グループならではのアミノ酸の知見を結集し、「おいしさ設計技術®」と融合することで生活者の志向の変化に対応した健康価値を実現するソリューションをBtoBで提供します。

## 市場動向

2020年度は、日本の外食向け事業については、新型コロナウイルス感染拡大による影響を受け、オフィス街や行楽地、繁華街における飲食店の需要が減少しました。緊急事態宣言が発出された2020年4月以降、徐々に回復しているものの落ち込みは継続しています。2021年度は、テイクアウト、デリバリー需要の継続と、ワクチン接種による客足の回復により前年比で拡大基調を見込んでいます。

国内外の加工用うま味調味料については、加工食品メーカー向けの需要は堅調に推移した一方、外食用需要が落ち込み、全体として需要は減少しました。2021年度は世界全体としては2019年度並みに戻る見込みです。今後、中国、アジア、アフリカにおけるオーガニック成長が世界市場をけん引するものと予測しています。

## リスクと機会

日本の外食産業は、業態の規模縮小をはじめ、生活者の意識の変化により業界構造が変化しています。インバウンドの回復には時間を要する見込みである一方、テイクアウト、デリバリーは継続して拡大する見通しであり、制菌や保湿、おいしさ維持のニーズが高まっています。

原油価格高騰に伴うバイオエタノール需要の高まり、気候変動による不作、労働力不足、物流費高騰等により、コーン、粗糖、タピオカ等加工用うま味調味料の主原料市況の高騰が見込まれています。

## 成長戦略

日本の外食向け事業では、高収益カテゴリー、高付加価値製品へのシフトを進めることで構造改革に取り組みます。2022年度に向けては、需要拡大が見込まれる減塩、減糖、代替たんぱく質領域でのソリューションを提供します。また、食の新しい機会、食生活の多様化に即応したスタートアップとの価値共創を推進します。

加工用うま味調味料では、MSGの生産におけるバイオマスコジェネレーションシステム\*等の導入を進め、CO<sub>2</sub>排出量のさらなる削減およびコストダウンに取り組みます。

\*もみ殻やウッドチップ等のバイオマスを利用し、熱源より電力と熱(蒸気)を生産し供給するシステム



減塩タイプの天然系調味料



バイオマスコジェネレーションシステムで使用するもみ殻

## 重点6事業の環境フットプリントにおけるS&I事業の割合(イメージ)



\*一部、生産量比按分で割合を算出しているため、およその傾向としてご理解ください。

## 重点事業別成長戦略

### 冷凍食品

健康志向に応える高付加価値製品をはじめとして、内食需要が引き続き拡大しています。強みのある製品領域で生活者の様々なニーズにお応えするとともに、事業の構造改革を進め、資本効率を高めていきます。

#### 市場動向

2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大の影響で内食機会が増加し、国内外ともに家庭用市場が拡大しました。業務用冷凍食品においては、外食市場の落ち込みにより縮小したものの、デリバリー、テイクアウト市場は拡大しました。

2021年度、日本においては、外食と同等の品質・バラエティへの欲求、調理の簡便化へのニーズ、栄養バランスへの関心の高まりを受け、内食需要は引き続き好調に推移することが見込まれています。欧米においては、アジアンカテゴリー製品の需要が引き続き伸長するものと予測されます。

#### リスクと機会

国内外ともに、内食機会の増加により、冷凍食品のおいしさ、簡便さといった価値が改めて評価されつつあります。業務用においても、デリバリー・テイクアウト市場の拡大により、店舗内調理の簡便化やフードロスの低減へのニーズが高まりつつあります。また、食に対する健康意識の高

まりを受け、栄養バランスの良い製品への期待が高まっています。

一方で、原材料費や人件費の高騰によるコストの上昇、さらに外食産業等からの参入による競争の激化、環境意識の高まりによる規制強化が今後のリスクとして想定されます。

#### 成長戦略

日本では、コア領域であるギョーザ、シューマイ、デザートの商品開発、販売を強化します。また、減塩タイプや3大アレルギー不使用の製品で一般生活者の健康ニーズに応えるほか、病院・介護食向けには減塩、たんぱく質強化といった付加価値型の製品を提供していきます。

海外では、圧倒的強みを持つアジアンカテゴリー製品（ギョーザ、米飯、麺等）のおいしさ、簡便性を日本発の技術

によりさらに強化し、オーガニック成長を加速します。一方で、不採算アイテムの削減や在庫削減、アセットライト化の継続により、構造改革を進め資本効率を高めていきます。

業界に先駆けて2020年度までに日本の全ての工場で達成したフリーザーの脱フロンへの取り組みは、海外で継続して進めます。加えて、プラスチック使用量の削減、フードロス低減、温室効果ガス排出削減にも積極的に取り組みます。

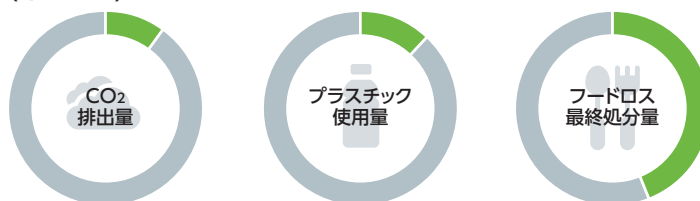


「ザ★」シューマイ



米国で販売しているギョーザ

#### 重点6事業の環境フットプリントにおける冷凍食品事業の割合 (イメージ)



\* 一部、生産量比按分で割合を算出しているため、およその傾向としてご理解ください。

## 重点事業別成長戦略

### ヘルスケア

主に医薬用・食品用アミノ酸、バイオフィーマサービス(医薬品の受託製造サービス)を展開。いずれも需要が堅調に伸びる中、アミノ酸メーカーならではの技術・知見を活かし市場での優位性を確立しながら多様な製品・サービスをグローバルに提供します。

### 市場動向

医薬用・食品用アミノ酸市場は、世界的に需要が伸びており、安定的な成長を見込んでいます。

医薬品の受託製造サービス市場は安定成長の潮流が続いています。低分子医薬品は現在も市場の大半を占め、堅

調に成長しています。他方、核酸医薬、抗体医薬、次世代抗体といったバイオ医薬品の市場は、新型コロナウイルス感染症用ワクチン開発等の追い風もあり、今後も高成長を維持すると予想しています。

### リスクと機会

医薬用・食品用アミノ酸においては、高品質アミノ酸の継続的な需要増加への対応が必要です。

バイオフィーマサービスにおいては、医薬品の中でもオリゴ核酸等の中分子・高分子医薬品開発の活性化を機会と捉えています。ただし、新型コロナウイルス感染拡大に

よる影響として、ワクチン等の市場拡大というプラス側面と、その他医薬品の臨床開発治験の遅れといったマイナス側面が混在しています。また、原料・副原料の調達面、物流面への影響も継続して注視していく必要があります。

### 成長戦略

医薬用・食品用アミノ酸では、需要増加に応じた供給体制を構築します。アミノ酸を原料から生産するアミノ酸メーカーとして、フルトレーサビリティによる高品質と安定供給、適正なレギュレーション対応により付加価値を提供します。

バイオフィーマサービスでは、既存の低分子医薬品事業においては堅牢な品質管理体制と顧客との信頼関係を強みに安定的な成長を図ります。バイオ医薬品領域においては、AJIPHASE®、CORYNEX®、TALAMAX®、AJICAP®等、当社グループ独自の医薬品生産技術の優位性を活かし

差別化を図りながら、オリゴ核酸、抗体等のタンパク質、抗体薬物複合体の各市場でのプレゼンスを高めます。

再生医療用培地については、当社は京都大学iPS細胞研究所をはじめとする再生医療をリードする組織との共同開発で高品質・高性能なiPS細胞用培地を開発し、基礎、臨床用とも日本におけるNo.1ポジションを確立しています。今後iPS由来細胞治療製品の臨床用途需要の増加が予想され、当社がターゲットとする再生医療用培地の需要も伸長する見通しであり、積極的に海外展開を図ります。



再生医療用培地

### 重点6事業の環境フットプリントにおけるヘルスケア事業の割合(イメージ)



\* 一部、生産量比按分で割合を算出しているため、およその傾向としてご理解ください。



## 重点事業別成長戦略

### 電子材料

半導体パッケージ基板用層間絶縁材料「味の素ビルドアップフィルム®」(ABF)をベースに、業界最高レベルの技術開発力と先進デジタル技術を駆使し、キーマテリアルを提供し続けることにより、先進IT社会の実現に貢献していきます。

#### 市場動向

2020年の半導体市場の規模は、前年比+6.8%成長しました\*1。在宅勤務やeラーニングの推進によるパソコン用途、巣ごもり需要によるゲーム用途が伸びたほか、5Gインフラ整備に伴い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の需要も拡大しました。同市場は、2021

年は19.7%\*1、5Gのさらなる普及・進展、AIや自動運転の車載用途等、幅広い製品の需要の拡大により、今後10年間は年平均8.8%\*2の成長が予測されています。

\*1 出典：WSTS世界半導体市場統計

\*2 出典：市場調査会社IBS

#### リスクと機会

半導体パッケージ構造は日進月歩で技術革新が進んでいるため、パッケージ構造の急激な変化等には注視していく必要があります。また、2020年度の業績への影響は限定的でしたが、米中貿易摩擦の動向も継続的にモニタリングしていきます。

需要の拡大への着実な対応のほか、将来の情報処理基盤構想に関するコンソーシアムへの参画を通じて、次世代コンピューティングの実現に向けたキーマテリアルの提供機会を捉えていきます。

#### 成長戦略

現在の事業を維持・継続し、スマートフォン向けや磁性材料等の新規事業を拡大していきます。そのために、引き続き、顧客と密なコミュニケーションを図り、ニーズに対応した新製品の迅速な投入、細やかな技術サポートを強化することで、参入障壁を高めます。

今後も先進デジタル技術を駆使してIT社会のキーマテリアルを提供し続けるとともに、スピード感をもって新製品の開発にも取り組んでいきます。

#### 成長が見込まれる分野



高速通信/  
5G



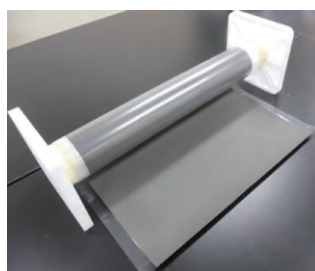
クラウド/  
データセンター



AI



車載



磁性材料:  
[AFTINNOVA®]

#### 重点6事業の環境フットプリントにおける電子材料事業の割合 (イメージ)



\*一部、生産量比按分で割合を算出しているため、およその傾向としてご理解ください。

## 財務資本戦略

2030年の目指す姿に向け  
中期経営計画の実行を加速執行役常務  
中野 哲也

## 中期経営計画の実行を加速

味の素グループは、顧客価値(社会価値)創出に対する従業員エンゲージメント向上が経済価値を生む企業価値向上サイクルにより、2030年の目指す姿を実現していきます。2020年度は、外食向けビジネスが新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、オーガニック成長率はプラスには至りませんでした。構造改革を着実に進めた結果、ROICは6.9%

と2019年度より改善しました。新型コロナウイルスの事業への影響は2021年度も続きますが、コロナ禍においても中期経営計画を上回るスピードで実施してきた経営資源のシフトを確かな成長につなげていくために、ROIC重視とオーガニック成長への回帰に向けた変革を、引き続き財務資本戦略の重点テーマと位置付け、実行を加速していきます。

## ROICとオーガニック成長率の推移

		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	2030年度の ゴール
		FY19(実績)	FY20(実績)	FY21(予想)	FY22(目標)	FY25(目標)
<b>効率性</b>	ROIC(>資本コスト) ( ) : 除く構造改革費用	3.0% (約6%)	6.9% (約8%)	7.0% (約8%)	8%	10-11%
<b>成長性</b>	オーガニック成長率(前年比)	0.3%	▲0.6%	約6%	4%	5%

## 2020年度業績サマリー

## ●売上高：10,714億円(対前年▲2.6%)

新型コロナウイルスのグローバルでの拡大に伴い、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、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。

## ●事業利益：1,131億円(対前年+14.0%)

化成品の大幅増収、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り増益。

## ●親会社の所有者に帰属する当期利益：594億円(対前年+215.4%)

固定資産(遊休資産)の譲渡による固定資産売却益と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、構造改革関連費用は2019年度より縮小。

## 財務資本戦略

## 2021年度業績予想

## ●売上高：11,130億円

ヘルスケア等で減収も、調味料・食品、冷凍食品で増収となり、全体で増収。

## ●事業利益：1,150億円

ヘルスケア等の重点事業や冷凍食品の増収効果等で、全体で増益。

## ●親会社の所有者に帰属する当期利益：600億円

2021年度の構造改革費用は約100億円を見込むが、親会社の所有者に帰属する当期利益は増益。

## 2021年度重点KPI(セグメント別予想)

セグメント		FY20実績とFY21予想									
		オーガニック成長率		単価成長率		ROIC					
		FY20 (実績)	FY21 (予想)	FY20 (実績)	FY21 (予想)	FY20* (実績)	FY21* (予想)	FY22 (目標)	FY25 (目標)		
食品	調味料・食品	調味料	▲0.3%	約6%	2.8%	約2%	12.4%	約13%	12%~ WACC 6%	17%~	
		栄養・加工食品									
ソリューション&イングリディエント											
	冷凍食品	▲5.0%	約6%	2.8%	約2%	0.6%	約1%	1%~	5%	WACC 5%	
アミノサイエンス	ヘルスケア等	バイオフィーマサービス & イングリディエント	3.5%	約7%	-	-	1.2%	約7%	10%~	12%~	WACC 8%
		ファンクショナルマテリアルズ									
		その他									

\* 除く構造改革費用

## 「ROICを重視する経営」に向けた取り組み

味の素グループでは、資本コスト(WACC)を上回るROICの維持・改善に向けて、経営と現場が一体となって継続的に取り組んでいます。経営は、「成長性」と「効率性」の二軸で経営資源の最適配分を行うことによって、継続的な投下資本効率の向上を目指し、現場は、自律的なマネジメントに基づき、中長期視点でのROIC向上に努めていきます。

## ROICを重視する経営

ROIC&gt;ハードルレート

事業ポートフォリオ  
マネジメントROICツリー展開を  
活用した価値向上

## 事業ポートフォリオマネジメント

各事業を、市場の魅力度と自社の競争優位性から評価された「成長性」と、WACCとROICの対比等で評価された「効率性」の二軸で分析し、資源配分の優先順位付けを行うことにより、オーガニック成長と投下資本効率の改善を果たします。事業ポートフォリオの選別にあたっては、事業ごとのWACCの違いを考慮し、それぞれの事業のROICがWACCを上回るかどうかを基準とします。

2021年度には、経営会議の下部機構として「重点事業ブランドデザイン会議」を設けました。重点事業ブランドデザイン会議において定期的に事業ポートフォリオ分析を行い、事業区分の判定を実施の上、資源配分の優先順位付けを行います。

> P.54「事業ポートフォリオマネジメント」をご覧ください。

## 財務資本戦略

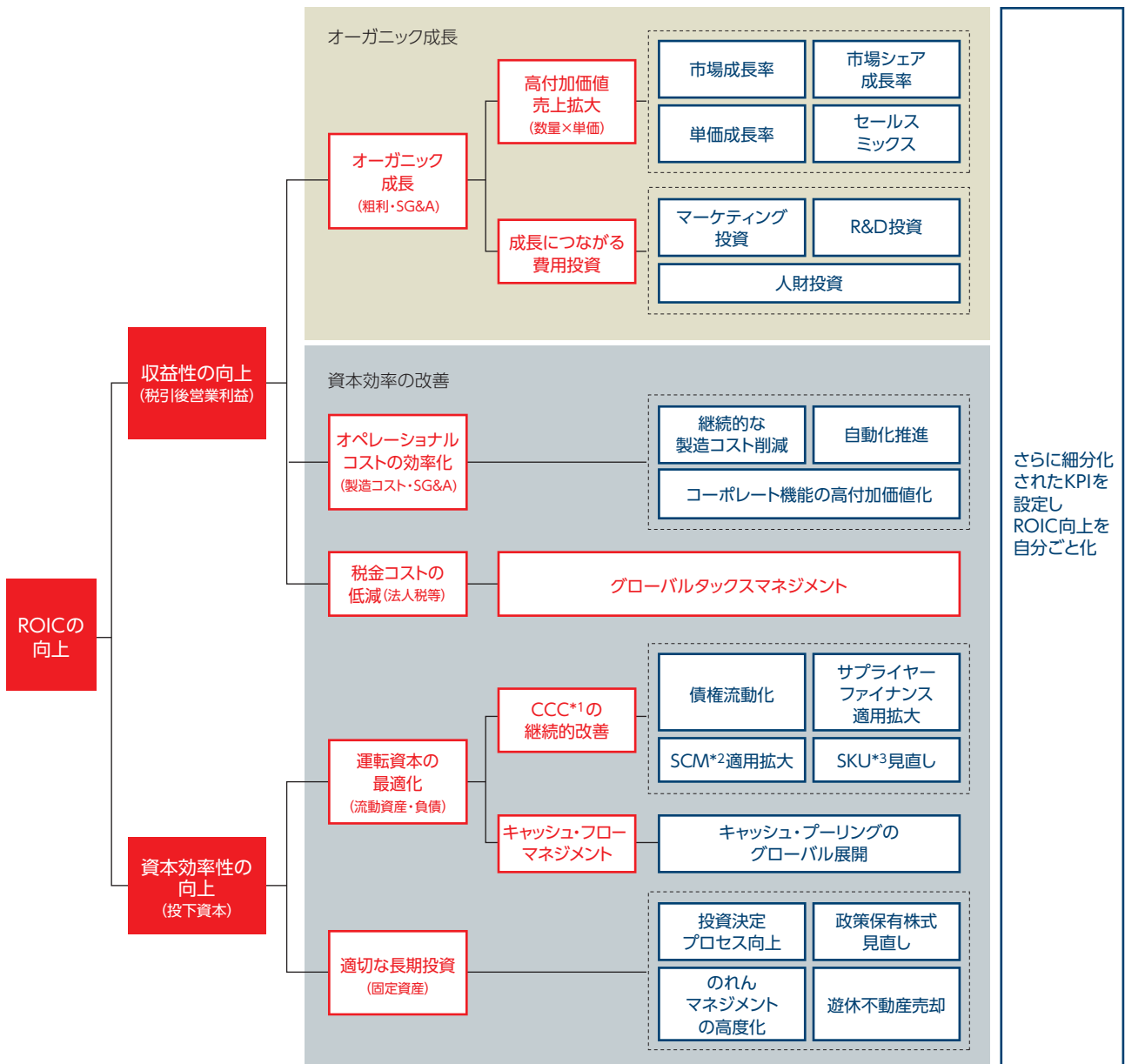
### ROICツリー展開を活用した価値向上

ROICツリー（下図参照）をグループ全体に展開することで、現場主体の自律的なマネジメントに基づく中長期でのROIC改善を目指すとともに、重要なKPIが経営者・現場の双方から可視化されている状態を実現します。ROICツリーでは、「全事業共通ROICツリー」でKPIを管理し、同業他社分析や時系列分析等、事業ポートフォリオの判断につなげ

ていきます。また、「事業・個社ROICツリー」として、各事業のアクションプランに応じた価値向上につながるKPIを事業特性に応じて独自に設定します。これにより、現場主体の自律的なマネジメントに基づくROICの改善活動が、味の素グループ全体の企業価値向上とつながっている状態を実現させます。

### ROICツリー

	■ □ 全事業共通ROICツリー	□ 事業・個社ROICツリー
目的	全社・事業のポジショニングの把握	各事業のアクションプランの達成度を測定
設定方針	全社戦略や事業戦略を踏まえ、グローバル・コーポレートで設定	事業特性を踏まえ、事業部レベルで設定 個社の特性に応じて設定



さらに細分化されたKPIを設定しROIC向上を自分ごと化

\*1 キャッシュ・コンバージョン・サイクル \*2 サプライチェーン・マネジメント \*3 ストック・キーピング・ユニット

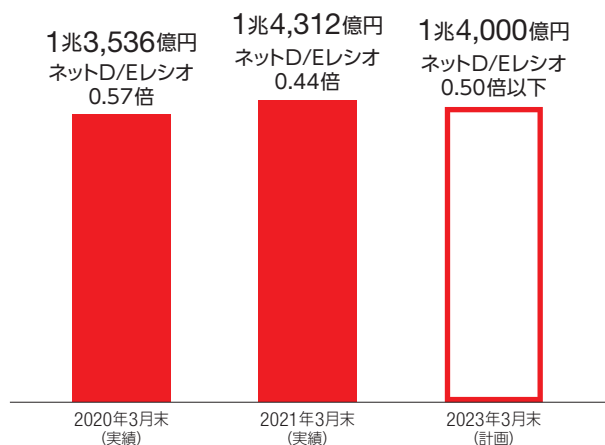
## 財務資本戦略

### バランスシートの目指す姿

「ROICを重視した経営」を進めるべく、高い投資効率を維持できる健全なバランスシートを維持していきます。2020年度においては、事業資産圧縮により約370億円、またリソースアロケーションおよび政策保有株式の売却により約170億円、合計で約540億円のASETライト化を実施しました。収益性の向上により営業キャッシュ・フローが改善し、コロナ禍におけるリスク対応として現預金残高を増やしたため総資産が増加しましたが、2020-2022年度においては、約1,000億円のASETライト化を進め、総資産の増加を抑えていきます。負債・資本サイドは、2020年度末のネットD/Eレシオは0.44倍となり、中期的にネットD/Eレシオ0.5倍以下にコントロールしていきます。

▶ P.53「2025年度までのASETライト化計画と進捗」をご覧ください。

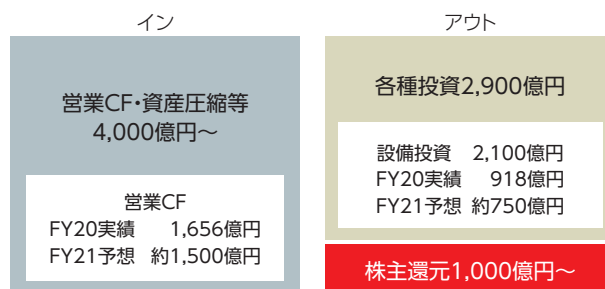
### 総資産の推移



### キャッシュ・フロー計画

2020年度の営業キャッシュ・フローは1,656億円となりました。営業キャッシュ・フローと事業構造改革による資産圧縮を進め、リソースアロケーションによりキャッシュ創出力をさらに高めていきます。2020-2022年度の期間で合計4,000億円以上のキャッシュインを計画しており、重点事業への成長投資と株主還元の実現のために使用していきます。2020-2022年度の株主還元は1,000億円以上を計画しています。

### 2020-2022年度のキャッシュ・フロー計画

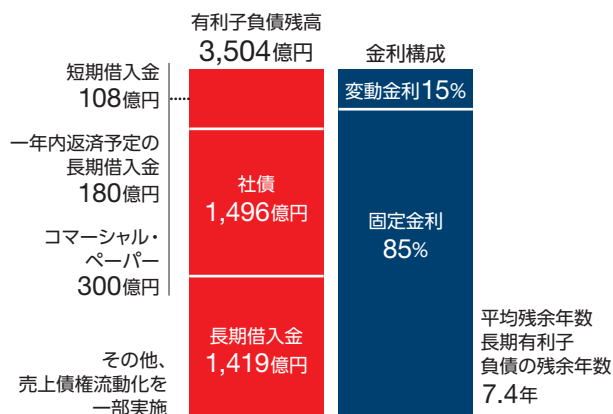


### 資金調達リスク、為替リスクへの対応

金融市場の急激な変化に対応し、コロナ禍におけるグループ各社の事業継続をサポートできるよう、連結ベースで十分な手元流動性を確保するとともに各地域内・地域間のキャッシュマネジメントシステムを整備し、グループ内で資金を有効に活用しています。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円貨、外貨のコミットメントラインを備えています。

また、為替の急激な変動リスクを回避するため、各国・地域における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 (2021年3月末)



## 財務資本戦略

### 株主還元方針

長期的には、企業価値の最大化を目指す中でキャッシュ・フローの成長投資と株主還元への配分を決定していき、株主還元については安定的、継続的に拡充していくことを目指しています。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。今中期経営計画から、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。

1株当たり当期利益(EPS)の向上と、中長期的に株主資本コストを上回るROICの実現によって企業価値を向上させ、配当込みTOPIXを上回るトータル株主リターン(TSR)<sup>\*1</sup>を目指します。

#### トータル株主リターン(TSR)

投資期間	1年		3年		5年		10年	
	累計/年率	累計	年率	累計	年率	累計	年率	
味の素(株)	14.8%	23.2%	7.2%	▲4.2%	▲0.8%	192.9%	11.3%	
TOPIX	42.1%	22.1%	6.9%	62.3%	10.2%	179.4%	10.8%	
TOPIX食料品	9.8%	▲7.2%	▲2.4%	3.8%	0.7%	182.8%	11.0%	

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

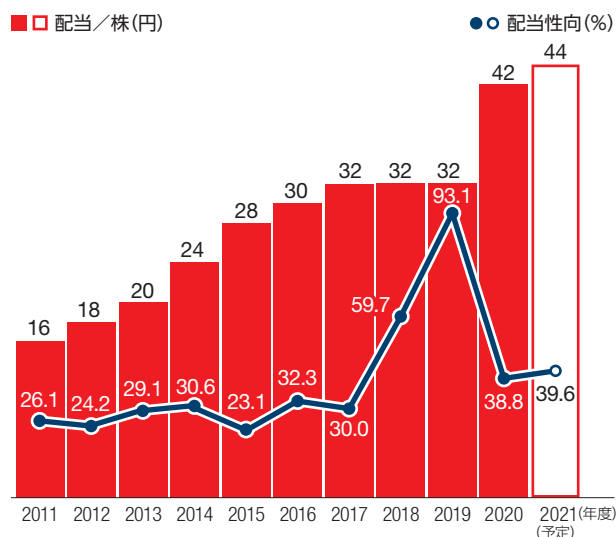
#### 株価パフォーマンス(10年間)

(Index\*2)



\*2 2011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

#### 配当金・配当性向の推移



#### 年度ごとの株価推移

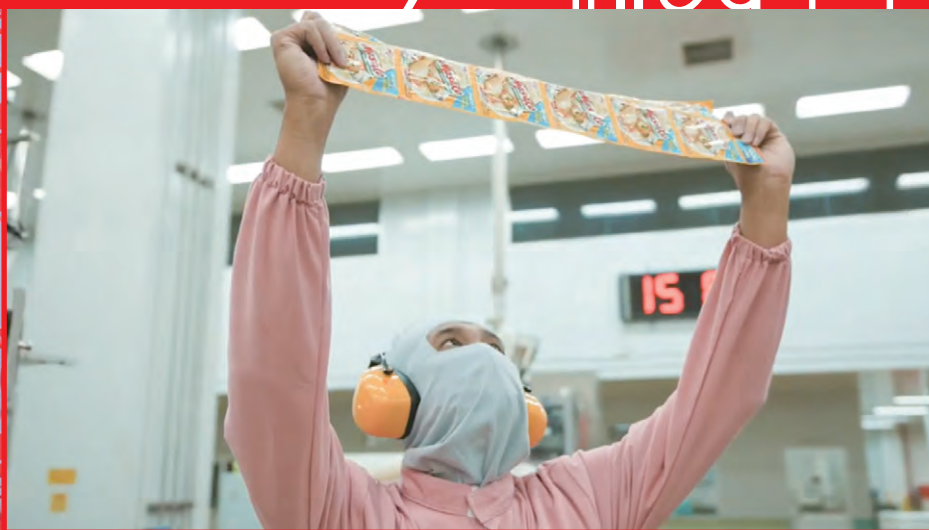
年度	最高値(円)	最安値(円)	年度末(円)	ボラティリティ*3
2010	953	729	867	26.9%
2011	1,047	847	1,038	26.2%
2012	1,416	1,018	1,415	20.0%
2013	1,594	1,236	1,475	28.2%
2014	2,782.50	1,443.00	2,634.50	26.2%
2015	3,161.00	2,404.00	2,539.50	33.6%
2016	2,702.50	2,020.00	2,196.50	28.2%
2017	2,543.50	1,853.00	1,925.00	19.2%
2018	2,188.00	1,624.50	1,769.00	25.4%
2019	2,088.00	1,626.00	2,010.50	26.1%
2020	2,527.50	1,694.00	2,265.50	28.9%

\*3 数値は標準偏差



Part 4

# Our Governance



## コーポレート・ガバナンス

### 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経営を強化し、ビジョンを実現するための重要な経営基盤の一つです。2030年に向け、マルチステークホルダーとの対話を通じて、10億人の健康寿命の延伸、環境負荷の50%削減をアウトカムとして定め、デジタルトランスフォーメーションにより人財等の見えない資産を掘り起こすことで、ASV経営を加速させます。さらにASV経営の実効性を高めるため、「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「スピード感のある業務執行」を両立し、監督と執行が明確に分離している会社機関設計として指名委員会等設置会社を選択し、2021年6月に移行しました。取締役会は、多様な取締役で構成し、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

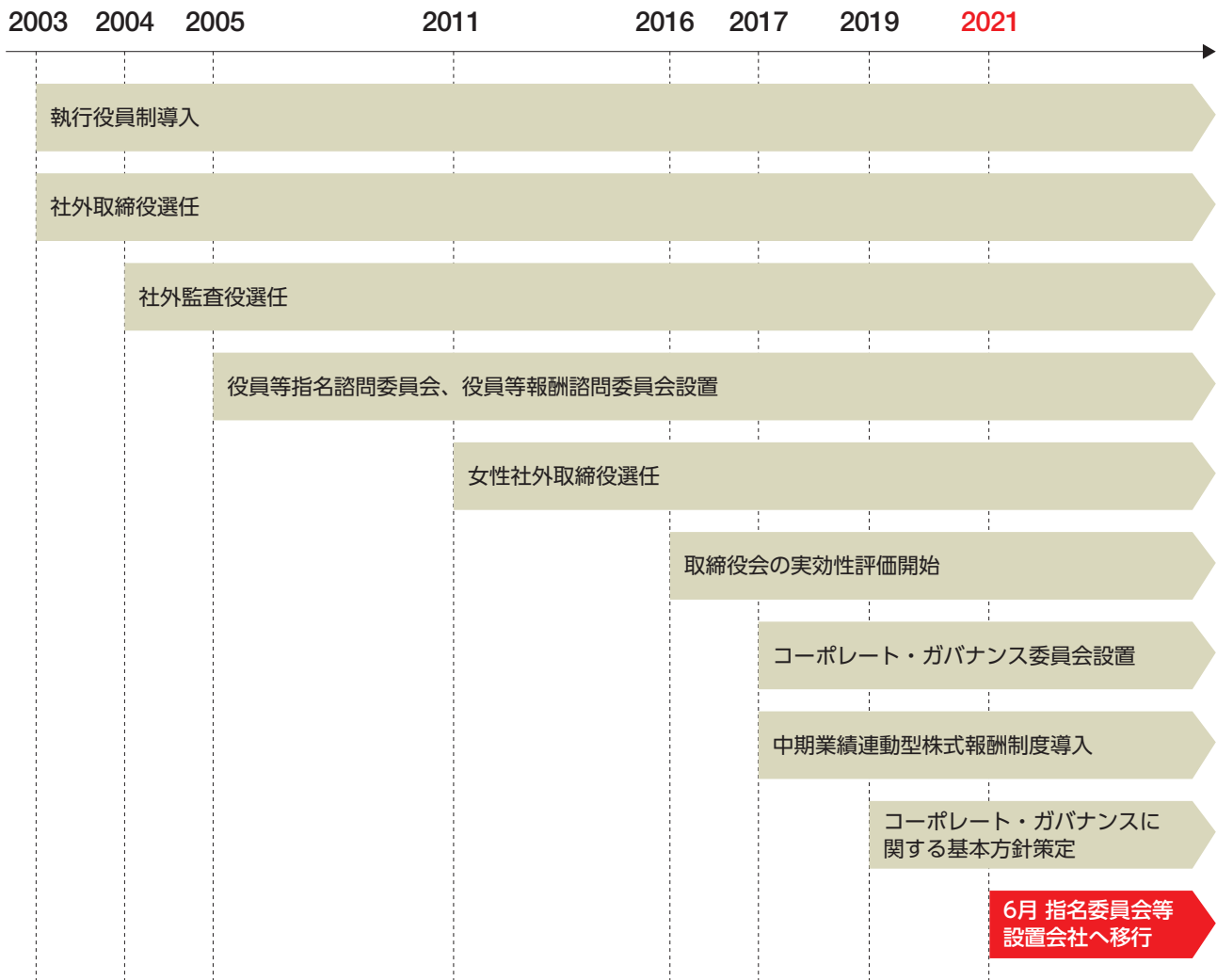
向性を示すことで執行のリスクテイクを促すとともに、執行のプロセスと成果の妥当性を検証し、執行を適切に監督します。一方、執行は、取締役会から大幅に権限委譲された最高経営責任者が中心となって、経営会議において重要な業務執行の意思決定を行い、ワンチームで持続的な企業価値向上を実現します。なお、取締役会と経営会議の意思疎通を密接にするため、当社の企業価値向上サイクルの考え方に基づきガバナンス・ルールを定め、これに沿って経営会議から取締役会に提案・報告を行い、取締役会で審議・決議を行います。

▶ P.19-20「指名委員会等設置会社への移行」をご覧ください。

▶ 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)

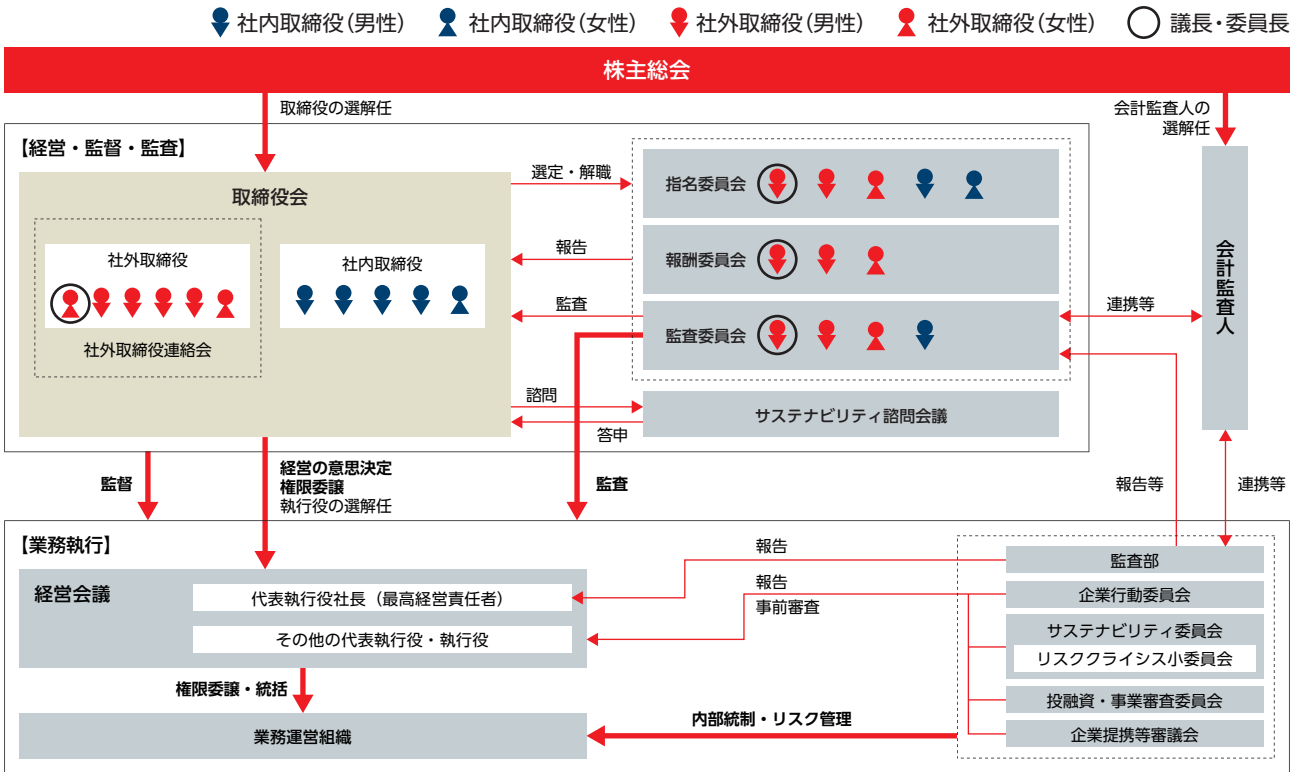
### ガバナンス強化の取り組み





# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンス体制の概要



### 経営・監督・監査

#### 取締役会

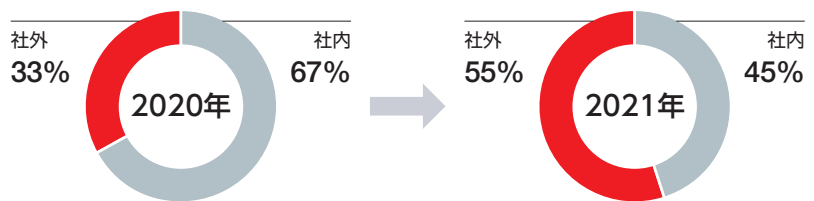
経営の最高意思決定機関として企業価値を大きく左右する経営の重要事項を議論・検討し、大きな方向性を示すとともに、ステークホルダーの意見を反映させる適切な執行の監督を行います。

当社は、構成員数、社内出身者と社外出身者の割合、執行役兼任者の割合、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、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独立社外取締役、最高経営責任者を含む執行役を兼任する社内取締役、および常勤監査委員である社内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います。監督と執行の分離を進め、取締役会による経営監督機能の実効性をさらに高めるため、社外取締役が過半数を占める体制とし、取締役会の議長は、社外取締役が務めます。

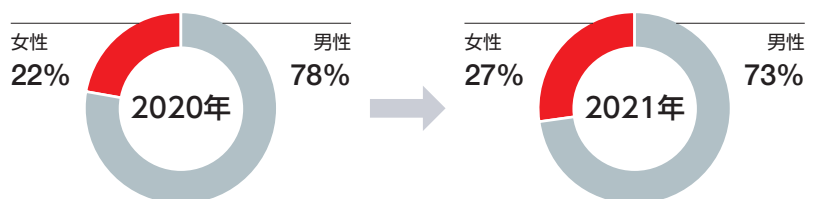
#### 社外取締役比率

2021年6月末時点の社外取締役比率は、55% (取締役11名中6名)



#### 女性取締役比率

2021年6月末時点の女性取締役比率は、27% (取締役11名中3名)



## コーポレート・ガバナンス

### 指名委員会

取締役の評価・再任妥当性、代表執行役社長の評価・再任妥当性、および代表執行役社長の後継者育成計画等を審議し、取締役の選解任方針、取締役の選解任議案および代表執行役社長の選定案等を決議します。

3名の社外取締役を含む5名の取締役で構成され、社外の経営人財に通じ、社内の次世代経営人財育成を支援してきた社外取締役が委員長を務めます。

### 報酬委員会

取締役および執行役の報酬について公正かつ適正に決定するため、取締役および執行役の報酬に関する事項を審議・決議します。

3名の社外取締役のみで構成され、グローバル企業の経営経験のある社外取締役が委員長を務めます。

### 監査委員会

執行役および取締役の業務執行の適法性・妥当性の監査を行うことにより、取締役会による「業務執行に対する監督」機能の重要な一翼を担う役割を担っています。

3名の社外取締役および1名の執行役を兼任しない社内取締役で構成され、会社法に精通した弁護士である社外取締役が委員長を務めます。

監査委員会の事務局を内部監査部門たる監査部に置き、監査委員会を補助する適正な知識、能力を有する、執行役および専任を含むスタッフを配置し、監査委員会と監査部が適切に連携することにより、同委員会による監査職務の実効性を高めます。

### サステナビリティ諮問会議

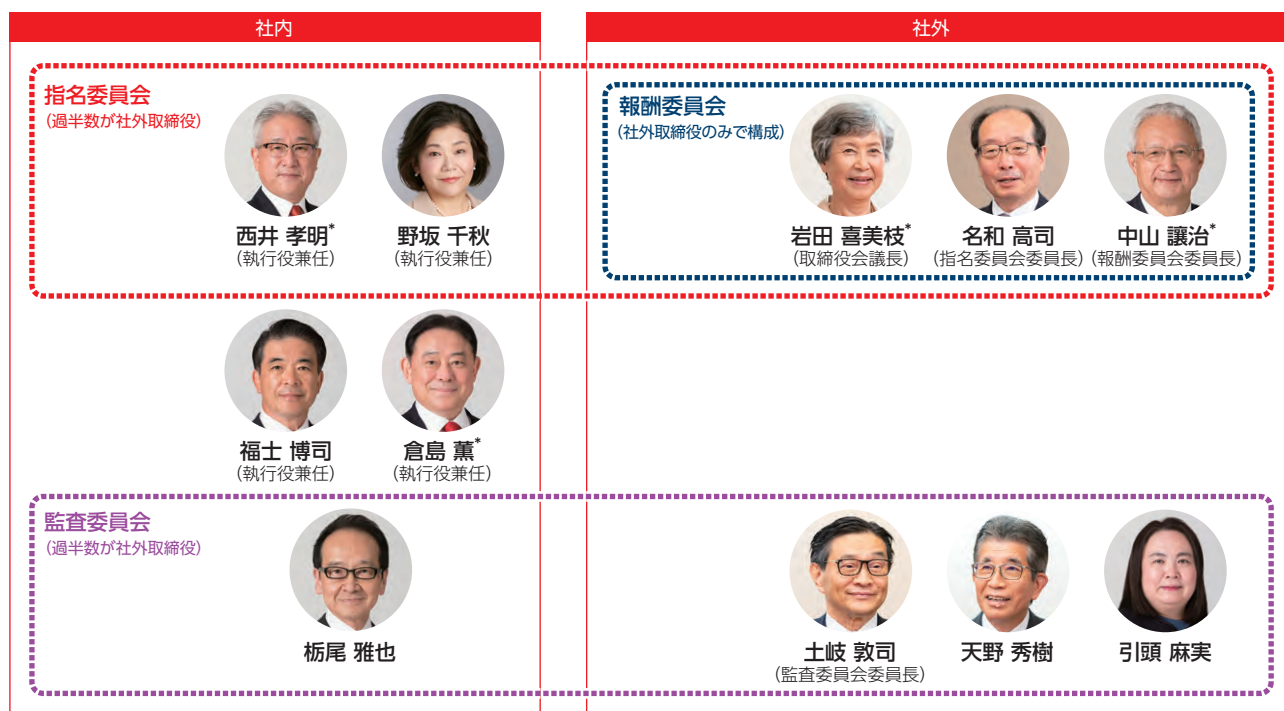
サステナビリティの観点で味の素グループの企業価値向上を追求するため、マルチステークホルダーの視点でサステナビリティに係る当社のあり方を提言することを目的として、取締役会の下部機構としてサステナビリティ諮問会議を設置しています。

同諮問会議は、長期視点によるマテリアリティの設定に関する検討や、マテリアリティに紐づく環境変化(リスク・機会)の確認およびその対応方針等の検討をはじめ、サステナビリティテーマに関する事項および取締役会から諮問を受けた事項の検討をします。審議の内容および結果は取締役会に速やかに報告されます。

7名の社外有識者、2名の社外取締役、代表執行役社長を含む3名の社内役員の計12名で構成され、社外有識者が議長を務めます。

▶ P.21-23「サステナビリティ推進体制の強化」をご覧ください。

### 取締役と所属する委員会等



\*サステナビリティ諮問会議委員

## コーポレート・ガバナンス

### 業務執行

執行は、取締役会から大幅に権限移譲された代表執行役社長が中心となり、経営会議において重要な業務執行の意思決定を行い、ワンチームで持続的な企業価値向上を実現します。代表執行役社長は、最高経営責任者として、会社の業務を統括し、執行しています。執行役は、取締役会の決議に基づき、分担して会社の業務を執行しています。

経営会議は、取締役会から示された大きな方向性および

委任事項に基づき、迅速かつ適切な業務執行を実現します。業務執行に関する基本計画、方針、その他重要な事項に関する審議・決議については、経営会議構成員の賛否とともに審議内容を議事録に記載します。また、取締役会への付議・報告については取締役会規程・細則に基づき実施するとともに、計画的かつ実効的に取締役会の議題を設定できるように密接な意思疎通を図ります。経営会議は、代表執行役社長、代表執行役副社長、執行役専務4名、執行役常務3名の計9名で構成されています。

### 経営会議の構成員と所属する委員会等

経営会議の構成員		所属する委員会等
	西井 孝明(議長) 代表執行役社長 最高経営責任者	
	福士 博司 代表執行役副社長 Chief Digital Officer (CDO)	企業行動委員会 (委員長)
	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	サステナビリティ委員会 (委員長)
	野坂 千秋 執行役専務 ダイバーシティ・人財担当	
	藤江 太郎 執行役専務 食品事業本部長	
	白神 浩 執行役専務 Chief Innovation Officer (CIO) 研究開発統括	企業提携等審議会 (議長)
	グイネット ボンパス 執行役常務 アミノサイエンス事業本部長	
	香田 隆之 執行役常務 Chief Transformation Officer (CXO) SCM改革担当	投融資・事業審査委員会 (委員長)
	中野 哲也 執行役常務 財務・IR担当	企業行動委員会 (副委員長)

## コーポレート・ガバナンス

業務運営組織は、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、食品事業本部、アミノサイエンス事業本部に区分されており、各業務運営組織は、担当執行役の指揮監督を受け、所管する業務を処理しています。

また、業務運営組織を横断して、特定の機能軸において戦略的に業務を執行するため、デジタル技術活用の推進

責任者としてデジタルトランスフォーメーションを指揮するChief Digital Officer、全社オペレーション変革の推進責任者としてオペレーション改革を通じた組織力の向上を指揮するChief Transformation Officer、事業モデル変革の推進責任者として新事業モデル創出を指揮するChief Innovation Officerが、当該業務に責任を負っています。

### 取締役会の実効性評価

当社は毎年、取締役(2020年度までは取締役および監査役)による自己評価アンケートと外部弁護士による分析ならびに取締役会における結果検証を行っています。2020年度の自己評価アンケートでは、取締役会の実効性評価は概ね高く、とりわけ下記の4点について2019年度より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さらに充実化
- (2) 社内取締役の発言がさらに活性化
- (3) 社外役員候補者の多様性が高度化
- (4) 各諮問機関からの検討プロセス・結果の報告がさらに充実化

一方、以下のような改善すべきポイントが残っていることも確認しました。

- (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さらなる工夫
- (6) 指名委員会における事前の情報提供

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、2021年度においては、上記の課題を踏まえた取り組みおよび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を一層推進していくことにしています。

▶ 詳しくは「取締役会の実効性評価概要について」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)

### 役員の報酬等

当社は、社外取締役を委員長とする報酬委員会において、役員の報酬等の額およびその算定方法の決定に関する方針を決定しています。

#### ■ 役員の報酬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、当社の企業価値の中長期的な拡大につながる報酬であること
- 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されること

#### ■ 執行役の報酬

執行役(取締役を兼任する者を含む)の報酬は、基本報酬、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。

- 基本報酬  
毎月、固定額を支払い
- 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
- 中期業績連動型株式報酬  
2020年4月1日から開始する3事業年度の終了後に、予め定めた評価指標により評価し、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

#### ■ 社外取締役および監査委員会委員たる社内取締役の報酬

社外取締役の報酬および監査委員会委員たる社内取締役の報酬は、基本報酬のみとしており、毎月、金銭で固定額が支払われます。

## コーポレート・ガバナンス

### 個人別の報酬の額の決定

#### 報酬額の設定方法

役員が担う監督と執行の職責に基づき、役位別に報酬額を設定します。

#### 報酬水準の決定方法

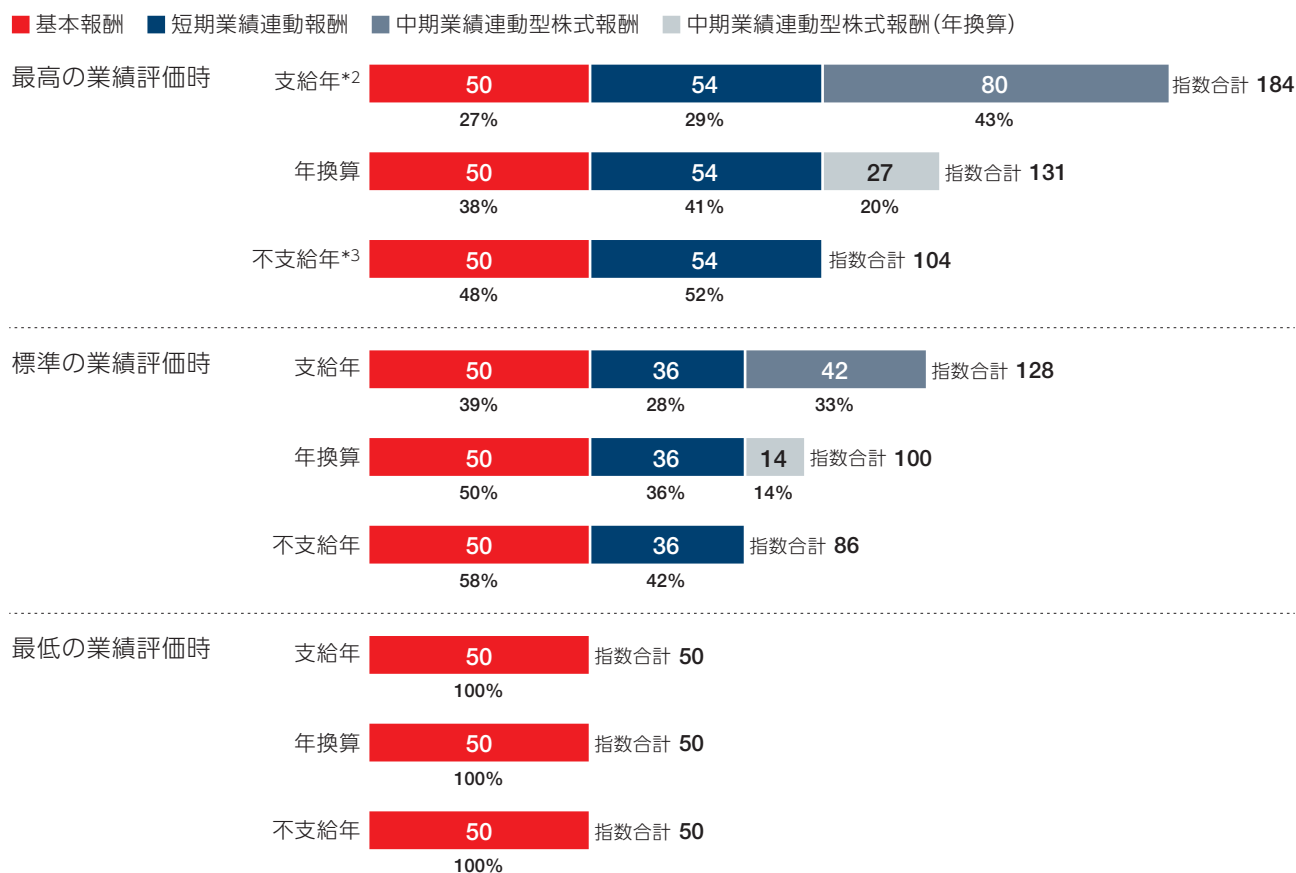
- 外国人を除く社内取締役および執行役  
当社と規模、業態に近い日本の大手企業約50社に関する外部機関の調査結果に基づき、その水準の50～75パーセンタイル(上位25～50%水準)を基準とします。
- 外国人役員  
当該役員と最も関係の深い国(あるいは地域)における、当社と規模、業態に近い企業群に関する外部機関の調査結果に基づき、その水準の50～75パーセンタイル(上位25～50%水準)を基準とします。
- 社外取締役  
当社と規模、業態に近い日本の大手企業約50社に関する

る外部機関の調査結果に基づき、その水準の50～75パーセンタイル(上位25～50%水準)を基準とします。

### 報酬等の支給割合

執行役(取締役を兼任する者を含む)については、基本報酬、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概ね 50:36:14(一部役位は47:40:13)(年換算\*1)となるよう設定しています。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

## コーポレート・ガバナンス

### 業績連動報酬の業績指標

#### 短期業績連動報酬

取締役を兼任する執行役および執行役会長の報酬は、全社業績のみで評価

その他の執行役の報酬は、全社業績と部門別業績で評価（全社業績と部門別業績の評価ウエイトは概ね1:1）

#### 【全社業績算定式】

短期業績連動報酬額 = 役位別基準額 × 評価指数\*1

\*1 以下の3要素の合計値により算出。それぞれの評価指標の達成率が1.25を上回った場合は、1.25を上限とする。  
 (連結売上高達成率×2-1) ×30%  
 (連結事業利益達成率×2-1) ×50%  
 (連結純利益達成率×2-1) ×20%

#### 【部門別業績】

各執行役の担当の部門、組織、法人の業績等を評価し、予め決定された報酬表に基づき決定

#### 中期業績連動型株式報酬

評価指標	目標値	評価ウエイト
ROIC(投下資本利益率)達成率*2	8.0%	60%
重点事業売上高比率達成率*3	70%	20%
相対TSR(株主総利回り)*4	1	10%
従業員エンゲージメント*5	-	5%
ESG目標*6	-	5%

\*2 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)。  
 (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

\*3 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年度の重点事業売上高)÷(2022年度の連結売上高)

\*4 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。  
 (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)

\*5 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

\*6 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

### 役員ごとの連結報酬等の総額等(2020年度)

当事業年度における取締役の報酬等の総額等は以下の通りです。

- 取締役(社外取締役を除く)  
6名に対し、600百万円(月額報酬292百万円、短期業績連動報酬252百万円、中期業績連動型株式報酬55百万円)
- 社外取締役  
3名に対し、45百万円(月額報酬のみ)
- 監査役(社外監査役を除く)  
2名に対し、82百万円(月額報酬のみ)
- 社外監査役  
4名に対し、45百万円(月額報酬のみ)

当事業年度において連結報酬等の総額が1億円以上であった役員は以下の通りです。

氏名	西井 孝明	伊藤 雅俊	福士 博司	
役員区分	取締役	取締役	取締役	
会社区分	当社	当社	当社	
報酬等の種類別の額(百万円)	月額報酬	74	60	50
	短期業績連動報酬	63	52	42
	中期業績連動型株式報酬	14	8	10
報酬等の総額(百万円)	153	121	103	

> 詳しくは「取締役および執行役の個人別の報酬等の決定方針」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)

## コーポレート・ガバナンス

### 指名委員会委員長メッセージ



## ASV経営をけん引する 変革型人財を育成・登用

社外取締役  
指名委員会委員長  
名和 高司

### 当社の取締役会が保有すべき スキルを見据え磨きをかけていく

この度、私が委員長を務めることとなった指名委員会に求められるのは、未来志向のASV経営を深く理解した上で、変革と実践をけん引する経営グループをいかに組成し、支援していくかということです。これまで以上の重責であることを改めて自覚し、気が引き締まる思いです。

ASV経営の進化に向けて取締役会が保有すべきスキルは、①マルチステークホルダーの視点からの長期的かつ多面的な視座、②ASV実現に向けて当社が直面する本質的な経営課題を外部視点から抽出するスキル、③課題解決に向けたアクションプランに対する客観的な評価とその実施のモニタリングスキル、④以上の①～③を執行側とじっくりすり合わせる双方向コミュニケーションスキル、の4つだと考えます。現状はいずれもカバーできていますが、今後の取締役会運営の中で、さらに磨きをかけていく必要があると思います。

こうした観点から、指名委員会では、全社一丸となったASV経営の加速に求められる変革型人財の獲得・育成・登用に注力し、取締役候補者の育成計画や選定プロセスについて議論していきます。

### 「他律的ガバナンス(統治)」から 「自律的ガバナンス(自治)」へ

今回の機関設計変更によって、監督側と執行側それぞれの責任が、より明確になりました。ただし、役割分担という意識にとどまらず、それぞれが相手側をよく理解し合う姿勢がより一層求められると考えます。同時に、内向き・現在にとどまりがちな目線を、いかに外向き・未来に開いていくかが、これからの大きな課題ではないでしょうか。そして、中長期的には「他律的ガバナンス(統治)」から「自律的ガバナンス(自治)」へと変わっていくことが望ましいと思います。それが実現すれば、現在の「ガバナンス」という言葉自体が死語となり、「取締役」機関から「アドバイザリー(諮問)」機関に進化していくのではないのでしょうか。今回の機関設計の変更を機に、そこまで到達することを期待しています。

また、これから味の素グループがよりイノベーティブな組織となり、ASVを実現していくためのカギとなるのは、ジェンダーのみならず、年齢、国籍、文化、特性、キャリア、考え方等、幅広い意味でのダイバーシティです。一方で、多様であればあるほど、いかに一体感を醸成するか(インクルージョン)が課題となります。今回、機関設計移行と併せて執行役員が約半数になる等、執行体制も変わりましたが、執行役には、自組織のイノベーティブなカルチャーや一体感を育むとともに、自組織を超えて全社が一体となるために、外部の関係者も巻き込んだ大きな渦の中心になっていただきたいと思っています。

## コーポレート・ガバナンス

### 報酬委員会委員長メッセージ



## ガバナンス改革の目的に 基づく検証と改善が重要

社外取締役  
報酬委員会委員長  
中山 讓治

### 報酬委員会のさらなる 客観性向上に取り組む

この度、機関設計や執行体制の変更という重要なタイミングで社外取締役に就任いたしました。今後は、これらのガバナンス改革が狙い通り機能しているか、結果としてどのような成果を生み出しているのかという観点での検証と、自己評価に基づく改善が求められます。こうした認識のもと、監督機能および意思決定機能の一端を担っていきます。

また、社外取締役のみが占める報酬委員会の委員長も務めることとなりました。任意から法定の報酬委員会となったことは、審議プロセスやその結果の客観性を向上させるためだと理解しています。この変更は極めて重要かつ納得性の高いものであり、委員長としてより客観性ある委員会として機能するよう努めていきます。特に、①今後当社が目指すべき事業展開の方向、②グループ幹部の処遇、③一般従業員の人事と処遇、に照らして適切な報酬体系を実現するために、議論を尽くしていきたいと考えています。

なお、当社は、2020年の役員報酬制度改定において、中期業績連動型株式報酬の評価指標に従業員エンゲージメントやESG目標という非財務指標を盛り込む等、先進的な変革を行いました。新たな中期経営計画に即した指標で

あり、社長の変革実現への強い意志が表れたものとして高く評価しています。この指標の評価マトリックスがどうなるかということ以上に、従業員エンゲージメント向上やESG経営のために何を実行し、どのような結果を生み出したのかという点に注目してまいります。

### エリアごとの消費者課題に 応えられるガバナンスを

現在の味の素グループをグローバルに見ると、エリアごとにブランドイメージや受け入れられている製品が大きく異なっているように見受けられます。今後、エリアごとのステークホルダー、とりわけ消費者にとっての「食と健康の課題」を深く掘り下げ、応えていくことが求められているのではないのでしょうか。その上で、それにふさわしいコーポレート・ガバナンスの進化の方向を定めるべきだと考えます。

私は、ブランドが重要な酒類業界(サントリー株式会社)と、イノベーションが中核となる医薬品業界(第一三共株式会社等)で事業運営や企業経営に関わりました。その中で、経営方針の大幅な変革や事業の買収・売却等、様々な経験をしました。これらの経験を当社のガバナンス強化に少しでも活かし、味の素グループの発展に役立てることで、社会に還元してまいります。



## コーポレート・ガバナンス

### 監査委員会委員長メッセージ



## ハイブリッド型監査で グループガバナンスに注力

社外取締役  
監査委員会委員長  
土岐 敦司

### 多面的な意見を取り入れながら 企業価値向上を図るための第一歩

企業経営を取り巻く状況は、目まぐるしく変化しています。また、ステークホルダーの立場も様々であり、一義的な価値観に支配されているわけではありません。その中で必要とされるのは、多面的な意見を取り入れながら、当社の進むべき道筋を考えていくことができるガバナンス体制です。今回の機関設計変更は、その実現に向けた第一歩として評価しています。指名委員会等設置会社は、当社が、持続的な企業価値の向上を図りASV経営を進化させていくために、ふさわしい企業統治形態だと思います。海外の機関投資家からも好意的に受け取られるのではないのでしょうか。

さらに今後は、新しい機関設計に基づく各制度を、当初の理念通りに運用することに注力すべきだと考えます。そして、見えてきた課題を着実に解決すること。数字だけでなく、その実態に目を向けて、経営が「食と健康の課題解決企業」からずれていないか、そのずれがガバナンスに起因するものかどうかを常に全社で意識し、行動することが重要です。

### 内部監査部門と監査委員会による ハイブリッド型監査を推進

指名委員会等設置会社における監査委員会は、内部統制体制がしっかりと構築され、機能していることを検証・評

価した上で、これに基づいて監査を進めていくものとされています。当社においても、内部統制部門たる監査部による監査が重要な位置を占めることになるでしょう。監査委員会が機能するか否かは、内部監査部門にかかっていると断言しても過言ではありません。その点、当社の内部監査部は意識が高く、従前の監査役会とも協働していましたが、内部監査部門担当の執行役を設置し、監査委員会の業務を補佐する機能をもたせることで、その役割を十分に果たしていただけるものと考えます。

また一方で、監査役会で培ったスキルや監査手法も活かしていくべきだと考えます。言ってみれば、内部監査部門による監査と、監査委員会の主体的な監査とのハイブリット型監査になると思います。特に各執行役に対しては、監査委員会による直接的な調査を検討しています。監査委員会のメンバーは会計、金融、事業のエキスパートですので、それらの方々に十分にスキルを発揮していただけるようにすることが、委員長としての私の最大の使命だと認識しています。

今後、監査委員会としては、海外子会社を含めたグループガバナンスに注力していきます。主要子会社には常勤監査役が置かれているところもありますので、その場合は当該常勤監査役との意思疎通を図ることがポイントです。また、海外における地域統括会社を通じた監査についても、その実効性を検証しながら、さらに深化させていくべきだと考えています。

## コーポレート・ガバナンス

### サステナビリティとリスクマネジメント

近時、コロナ禍の長期化により、事業環境は大きく変化し、これまで以上に包括的なリスクマネジメントが重要です。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（AGP）」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むとともに、サステナビリティを積極的なリスクテイクと捉える体制を強化し、持続的に企業価値を高めていきます。取締役会は、マルチステークホルダーの視点でサステナビリティとESGに係る当社グループのあり方を提言する体制を構築します。経営会議は、「全社経営レベルのリスクと機会」を選定・抽出し、その影響度合いを評価した上、対応することをリスクマネジメントと定義し、各委員会を設置し、内部統制・リスクマネジメントの強化に取り組みます。デジタルトランスフォーメーションの推進にあたっては、データ消失・情報漏洩防止対策、ゼロトラストネットワーク化によるサイバーセキュリティ強化を進めます。

#### サステナビリティ諮問会議

> P.81「サステナビリティ諮問会議」をご覧ください。

#### サステナビリティ委員会

サステナビリティ経営を推進するため、経営会議の下部機構として、サステナビリティ委員会を設置しています。同委員会は、マテリアリティに則して、施策の立案、経営会議への提案、進捗管理を行います。また、全社経営課題のリスクの対策立案、その進捗管理、内部統制強化に資するリスクマネジメントプロセスの整備および推進ならびに味の素グループ危機管理規程に基づく危機（セーフティおよびセキュリティ）管理に関する事項を行います。このうち、危機管理に関わる事項は、サステナビリティ委員会に属する小委員会として設置したリスククライシス小委員会が担当しています。

#### 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います。

#### 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います。

#### 内部統制システム

当社は、取締役会において「内部統制システムに関する基本方針」を決議しています。この方針は、当社執行役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制に関する事項、当社の損失の危険の管理に関する体制に関する事項、グループ会社における業務の適正を確保するための体制に関する事項、当社監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制に関する事項等により構成されます。取締役会は毎年、内部統制システムの運用状況を確認し、その有効性を監督しています。

> 詳しくは「内部統制システムに関する基本方針」をご覧ください。  
[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp\\_gov.html](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp_gov.html)

#### コンプライアンス

味の素グループにおけるコンプライアンスとは、法令およびAGPを順守すること、ならびに法令およびAGPの背後にある社会的要請に応えることと捉え、コンプライアンス意識の向上を図り、風通しの良い企業風土を醸成する取り組みを行います。

#### 企業行動委員会

コンプライアンス意識の向上およびAGPの浸透により、風通しの良い企業風土を醸成するとともに、危機等に強い企業体質を構築することで、味の素グループの経営基盤を強化し企業価値を向上させることを目的としています。また、AGPを周知徹底し、危機等に迅速かつ適切に対応するための諸方策を決定・実施するとともに、コンプライアンス意識の向上のための情報発信や、コンプライアンス観点での動向把握と対応を検討し、円滑かつ迅速な対応および適切な解決を実施しています。

#### 主要なリスク

味の素グループは、ASVを通じた短中長期の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ています。各マテリアリティ項目より機会およびリスクを抽出し、重要度・優先度を明確にして、事業活動を展開しています。マテリアリティに関わる機会およびリスクならびに主要な取り組みについては「マテリアリティー一覧」および「サステナビリティデータブック2021」に、財務に関わる機会およびリスクについては第143期有価証券報告書にそれぞれより詳しく記載しています。

## コーポレート・ガバナンス

### マテリアリティに関わる機会とリスク

マテリアリティ項目	関連する機会とリスク(○機会 ●リスク)
食と健康の課題解決への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>○健康課題の深刻化・多様化による食事・運動等の生活習慣の見直し</li> <li>○ブランドへの信頼獲得</li> <li>○健康・栄養関連の法制化・ルール強化(砂糖税・栄養表示)</li> <li>○予測予防への食と栄養の関与</li> <li>○再生医療技術、抗体医薬・核酸医薬の発展</li> <li>●健康・栄養分野における競争激化</li> </ul>
生活者のライフスタイルの変化に対する迅速な提案	<ul style="list-style-type: none"> <li>○共に食べる楽しさ・喜びの提供による企業レピュテーションの向上</li> <li>○デジタル活用等による新しい価値の創造</li> <li>●生活者のライフスタイルの変化、価値観の多様化への対応遅れによる成長機会の損失</li> </ul>
製品の安全・安心の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>○お客様の満足度向上によるブランドへの信頼獲得</li> <li>○ステークホルダーへの適切な情報公開による信頼獲得</li> <li>●うま味・MSGに対するネガティブな風評の拡大による事業への影響</li> <li>●製品の品質クレーム・トラブルによるお客様からの信頼低下</li> </ul>
多様な人財の活躍	<ul style="list-style-type: none"> <li>○働きがいの向上による会社の成長</li> <li>○イノベーションが起きやすい環境づくり</li> <li>●人財獲得競争の激化によるコスト上昇</li> </ul>
気候変動への適応とその緩和	<ul style="list-style-type: none"> <li>○再生可能エネルギーの導入、炭素税の負担軽減によるコスト競争力確保</li> <li>○脱炭素に向けた外部連携</li> <li>●気候変動による原材料調達不全</li> <li>●気候変動への対応遅れによる企業価値毀損</li> </ul>
資源循環型社会実現への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>○環境に配慮した素材の開発による市場獲得</li> <li>●廃棄物削減、リサイクルへの取り組み遅延による企業価値毀損</li> </ul>
フードロスの低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>○製造工程での歩留まり向上、返品・製品廃棄の削減の取り組みによるコスト削減</li> <li>●フードロス低減の取り組み遅延による企業価値毀損</li> </ul>
持続可能な原材料調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>●サプライチェーン上の品質問題発生による原材料調達不全・製品回収</li> <li>●サプライチェーンにおける社会・環境問題への対応遅れによる原材料調達不全、企業価値毀損</li> <li>●食資源の枯渇による原材料調達不全</li> </ul>
水資源の保全	<ul style="list-style-type: none"> <li>○水リスク低減による原材料安定調達、製品安定供給の実現</li> <li>●渇水・洪水・水質悪化による生産停滞</li> <li>●水資源保全への対応遅れによる企業価値毀損</li> </ul>
ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>○適切なリスクテイク</li> <li>●コーポレート・ガバナンス、内部統制の機能不全に伴う事業継続リスク、予期せぬ損失の発生</li> <li>●適切な情報開示の不足による投資家からの評価の低下</li> <li>●脆弱なITマネジメント体制による競争力低下</li> <li>●自然災害や疫病・パンデミック(新型コロナ、鳥インフルエンザ等)の複合的な発生による操業停滞・停止</li> <li>●マクロ情勢変化による組織運営への混乱や事業採算性低下</li> <li>●知的財産リスクによる事業への影響</li> <li>●為替・金利の急激な変動による事業への影響</li> <li>●租税制度・税効果の変動による税負担増</li> </ul>
グローバルな競争激化への備え	<ul style="list-style-type: none"> <li>○デジタル・ディスラプションによる事業基盤改革の推進</li> <li>○外部連携による価値共創</li> <li>○技術革新によるスペシャリティの創出</li> <li>○変化の先読みによる競争優位の確立</li> <li>●IT投資を怠ることによる機会損失や競争力低下</li> <li>●強固な参入障壁を構築できないことによる多数の競合企業の出現</li> </ul>

▶ 詳しくはマテリアリティー一覧をご覧ください。

[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/csr/pdf/2020/materiality\\_jp\\_2106.pdf](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/csr/pdf/2020/materiality_jp_2106.pdf)

▶ 詳しくは「サステナビリティデータブック2021」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

### 財務に関わる機会とリスク

財務リスク	関連する機会とリスク(○機会 ●リスク)
減損	<ul style="list-style-type: none"> <li>●買収した子会社等の事業計画未達</li> <li>●金利の急激な上昇</li> </ul>
資金調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>●金融危機による資金の枯渇</li> <li>●格付けの低下</li> <li>●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</li> </ul>
得意先の経営破綻	<ul style="list-style-type: none"> <li>●海外を含めた予期せぬ得意先の経営破綻の発生</li> </ul>
為替・金利変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>●海外での事業活動の停滞</li> <li>●海外子会社業績の円貨への換算への影響</li> </ul>
カントリーリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>●取用リスク</li> <li>●戦争や紛争等の発生リスク</li> </ul>
租税制度の変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>○制度改正による将来税負担の減少(例:米国税制改正)</li> <li>●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)</li> </ul>
税効果の変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>○●将来課税所得の見積もり変更等による税金費用の減少または増加</li> </ul>

＞ 詳しくは「有価証券報告書」をご覧ください。(日本語のみ)

<https://data.swcms.net/file/ajinomoto-ir/dam/jcr:ecbb7d56-df1f-4592-897c-6e2154757941/S100LN4K.pdf>

## 役員一覧

## 取締役

**西井 孝明**

取締役 代表執行役社長  
最高経営責任者  
指名委員会委員

所有する当社株式数 57,500株

**取締役会等への出席状況(2020年度)**

取締役会100%(16回/16回) / 役員等指名諮問委員会100%(9回/9回) / 役員等報酬諮問委員会100%(6回/6回) / コーポレート・ガバナンス委員会100%(6回/6回) / 経営基盤検討会100%(12回/12回)

**略歴**

1982年 味の素(株)入社  
2004年 味の素冷凍食品(株)取締役  
2009年 人事部長  
2013年 取締役常務執行役員 ブラジル味の素取締役社長  
2015年 代表取締役 取締役社長 最高経営責任者  
2021年 6月より現職

**福士 博司**

取締役 代表執行役副社長  
Chief Digital Officer (CDO)

所有する当社株式数 36,700株

**取締役会等への出席状況(2020年度)**

取締役会100%(16回/16回) / 経営基盤検討会100%(12回/12回)

**略歴**

1984年 味の素(株)入社  
2009年 アミノ酸カンパニーアミノ酸部長  
2013年 取締役常務執行役員  
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)  
2017年 代表取締役  
2019年 取締役副社長執行役員  
2021年 6月より現職

**倉島 薫**

取締役 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

所有する当社株式数 16,769株

**取締役会等への出席状況(2020年度)**

—

**略歴**

1984年 味の素(株)入社  
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 食品事業本部長  
2021年 6月より現職

**野坂 千秋**

取締役 執行役専務  
ダイバーシティ・人財担当  
指名委員会委員

所有する当社株式数 27,800株

**取締役会等への出席状況(2020年度)**

取締役会100%(16回/16回)

**略歴**

1983年 味の素(株)入社  
2009年 食品カンパニー食品技術開発センター長  
2015年 常務執行役員 食品研究所長  
上海味の素食品研究開発センター社董事長  
2019年 取締役常務執行役員  
2021年 6月より現職

**枡尾 雅也**

取締役  
監査委員会委員

所有する当社株式数 34,671株

**取締役会等への出席状況(2020年度)**

取締役会100%(16回/16回) / 経営基盤検討会100%(12回/12回)

**略歴**

1983年 味の素(株)入社  
2007年 海外食品部長  
2011年 経営企画部長  
2017年 取締役専務執行役員  
2018年 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  
2019年 代表取締役  
2021年 6月より現職

## 役員一覧

## 取締役

**岩田 喜美枝**

社外取締役 取締役会議長  
指名委員会委員  
報酬委員会委員

所有する当社株式数 1,100株

**取締役会等への出席状況(2020年度)**

取締役会100%(16回/16回)／役員等指名諮問委員会100%(9回/9回)／  
役員等報酬諮問委員会100%(6回/6回)／コーポレート・ガバナンス委員会100%  
(6回/6回)

**選任の理由**

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活かし、2019年6月に社外取締役  
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  
いている。

**名和 高司**

社外取締役  
指名委員会委員長  
報酬委員会委員

所有する当社株式数 0株

**取締役会等への出席状況(2020年度)**

取締役会100%(16回/16回)／役員等指名諮問委員会100%(9回/9回)／  
役員等報酬諮問委員会100%(6回/6回)／コーポレート・ガバナンス委員会100%  
(6回/6回)

**選任の理由**

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る。現中期経営  
計画の策定に対する新たな視点・考え方の提言、社内の経営人財育成の支援も  
行っていただいている。

**中山 譲治**

社外取締役  
報酬委員会委員長  
指名委員会委員

所有する当社株式数 0株

**取締役会等への出席状況(2020年度)**

—

**選任の理由**

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い  
る。これらの知見を、新体制の取締役会における経営の重要事項の決定に活か  
していただくことを期待。

**土岐 敦司**

社外取締役  
監査委員会委員長

所有する当社株式数 5,400株

**取締役会等への出席状況(2020年度)**

監査役として、取締役会100%(16回/16回)／監査役会100%(14回/14回)／  
コーポレート・ガバナンス委員会100%(6回/6回)

**選任の理由**

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いる。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順守等の観点か  
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いただいている。

**天野 秀樹**

社外取締役  
監査委員会委員

所有する当社株式数 3,500株

**取締役会等への出席状況(2020年度)**

監査役として、取締役会100%(16回/16回)／監査役会100%(14回/14回)

**選任の理由**

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いる。  
2018年6月以降、社外監査役として、特に財務・会計に関する領域において、大  
いに活躍いただいている。

**引頭 麻実**

社外取締役  
監査委員会委員

所有する当社株式数 400株

**取締役会等への出席状況(2020年度)**

監査役として、取締役会100%(11回/11回)／監査役会100%(10回/10回)

**選任の理由**

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  
ている。2020年6月以降、社外監査役として積極的に活動され、特にガバナンス  
やリスク管理に関する領域において、大いに貢献いただいている。

## 役員一覧

## 執行役

**西井 孝明**

代表執行役社長  
最高経営責任者

**福士 博司**

代表執行役副社長  
Chief Digital Officer (CDO)

**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

**野坂 千秋**

執行役専務  
ダイバーシティ・人財担当

**藤江 太郎**

執行役専務  
食品事業本部長

**白神 浩**

執行役専務  
Chief Innovation Officer  
(CIO)  
研究開発統括

**グイネット ボンパス**

執行役常務  
アミノサイエンス事業本部長

**香田 隆之**

執行役常務  
Chief Transformation  
Officer (CXO)  
SCM改革担当

**中野 哲也**

執行役常務  
財務・IR担当

## 役員一覧

## 執行役



**伊藤 雅俊**  
執行役会長



**坂本 次郎**  
執行役常務  
北米本部長



**深瀬 成利**  
執行役常務  
食品営業統括



**正井 義照**  
執行役常務  
欧州アフリカ本部長



**佐々木 達哉**  
執行役常務  
ラテンアメリカ本部長



**小島 淳一郎**  
執行役常務  
食品研究所長



**坂倉 一郎**  
執行役常務  
アセアン本部長



**吉良 郁夫**  
執行役常務  
バイオ・ファイン研究所長



**森島 千佳**  
執行役  
サステナビリティ・  
コミュニケーション担当



**松澤 巧**  
執行役  
内部統制・監査委員会担当



## 業績・会社情報等

- 97 10年間の財務データ
- 99 パフォーマンスデータ
- 101 グローバルネットワーク
- 103 会社情報／株式情報／外部評価
- 104 用語集
- 105 情報体系

# 10年間の財務データ

(単位：百万円)

日本基準	FY2011	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015
年度：					
売上高	972,648	948,705	951,359	1,006,630	1,184,100
売上原価	△603,420	△600,630	△635,594	△659,509	△769,230
売上総利益	369,228	348,076	315,765	347,121	414,870
販売費及び一般管理費	△296,644	△276,844	△253,957	△272,601	△323,989
営業利益	72,584	71,232	61,807	74,519	90,880
営業外収支、特別損益	△493	29,595	10,754	4,529	9,272
税金等調整前当期純利益	72,091	100,828	72,561	79,049	100,153
親会社株主に帰属する当期純利益	41,754	48,373	42,159	46,495	63,427
設備投資	56,778	61,590	50,602	50,927	58,867
減価償却費	43,717	42,463	45,746	43,376	50,920
年度末：					
総資産	1,097,057	1,091,741	1,093,165	1,255,090	1,262,113
自己資本	605,349	635,287	594,950	669,576	619,872
有利子負債(Net)	△19,873	△67,187	10,538	43,299	43,462
1株当たり(円)：					
当期純利益	¥61.30	¥74.40	¥68.70	¥78.50	¥107.90
純資産	894.6	1,004.4	1,002.3	1,131.4	1,066.8
年間配当金	16.0	18.0	20.0	24.0	28.0
流動性の指標：					
D/Eレシオ*1	0.03	△0.03	0.07	0.13	0.16
インタレストカバレッジ倍率(倍)	42.7	45.0	31.0	50.4	57.1
投資の指標：					
株価収益率(倍)	16.9	19.0	21.2	33.5	23.5
株価純資産倍率(倍)	1.2	1.4	1.5	2.3	2.4
収益性の指標：					
総資産当期純利益率(%) *2	3.8	4.4	3.9	4.0	5.0
自己資本当期純利益率(%) *3	6.9	7.8	7.1	7.4	9.8
効率性の指標：					
総資本回転率(回) *4	0.94	0.89	0.87	0.87	0.86

\*1 D/Eレシオ=有利子負債÷自己資本(有利子負債は「有利子負債-現金及び現金同等物×75%」で計算)

\*2 総資産当期純利益率(ROA)=当期純利益÷期中平均総資産

\*3 自己資本当期純利益率(ROE)=当期純利益÷期中平均自己資本

\*4 総資本回転率(回)=売上高÷期中平均資産合計

# 10年間の財務データ

(単位：百万円)

IFRS	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020
年度：						
売上高	1,149,427	1,091,195	1,114,784	1,114,308	1,100,039	1,071,453
売上原価	△757,135	△704,177	△720,118	△719,299	△696,166	△665,234
売上総利益	392,291	387,018	394,666	395,008	403,873	406,219
販売費・研究開発費及び一般管理費	△295,315	△292,701	△302,959	△301,253	△302,191	△294,399
事業利益*1	98,144	96,852	95,672	93,237	99,236	113,136
営業利益	99,678	83,617	78,706	53,642	48,773	101,121
税引前当期利益	98,778	86,684	80,819	54,698	48,795	98,320
親会社の所有者に帰属する当期利益	71,292	53,065	60,124	29,698	18,837	59,416
設備投資	58,459	89,677	79,417	79,632	83,666	91,834
減価償却費及び償却費	50,852	46,273	51,783	52,485	61,986	63,045
年度末：						
資産合計	1,273,893	1,350,105	1,426,230	1,393,869	1,353,616	1,431,289
親会社の所有者に帰属する持分	609,486	616,315	640,833	610,543	538,975	620,257
有利子負債(Net)	64,089	149,980	156,337	183,297	272,031	225,213
1株当たり(円)：						
当期利益	¥121.23	¥92.81	¥105.76	¥53.62	¥34.37	¥108.36
親会社所有者帰属持分	1,048.96	1,082.90	1,128.44	1,113.93	983.19	1,130.82
年間配当金	28.0	30.0	32.0	32.0	32.0	42.0
流動性の指標：						
ネットD/Eレシオ*2	0.19	0.31	0.32	0.36	0.57	0.44
インタレストカバレッジレシオ(倍)	58.8	44.0	43.3	38.1	32.6	49.2
投資の指標：						
株価収益率(倍)	20.9	23.7	18.0	33.0	58.5	20.9
株価親会社所有者帰属持分倍率(倍)	2.4	2.0	1.7	1.6	2.0	2.0
収益性の指標：						
総資産事業利益率(%) *3	7.8	7.4	6.9	6.6	7.2	8.1
親会社所有者帰属持分当期利益率(%) *4	11.3	8.7	9.6	4.7	3.3	10.3
ROIC	-	-	-	3.8	3.0	6.9
効率性の指標：						
総資本回転率(回) *5	0.91	0.83	0.80	0.80	0.80	0.77

\*1 IFRS導入時に、経営管理のため独自に定義した利益指標

(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)

\*2 ネットD/Eレシオ=有利子負債÷親会社所有者帰属持分(有利子負債は「有利子負債-現金及び現金同等物×75%」で計算)

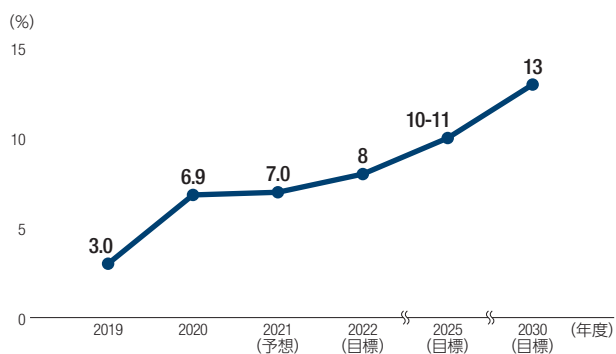
\*3 総資産事業利益率(ROA)=事業利益÷期中平均資産合計

\*4 親会社所有者帰属持分当期利益率(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

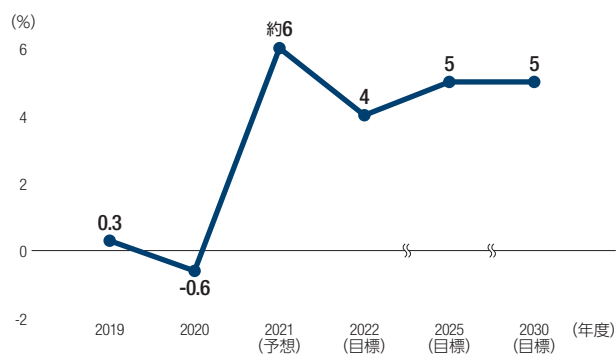
\*5 総資本回転率(回)=売上高÷期中平均資産合計

# パフォーマンスデータ

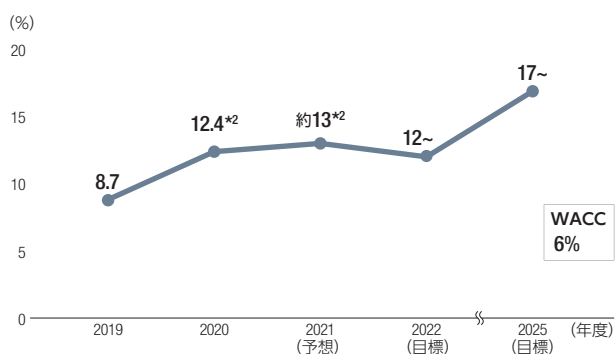
## ROIC\*1



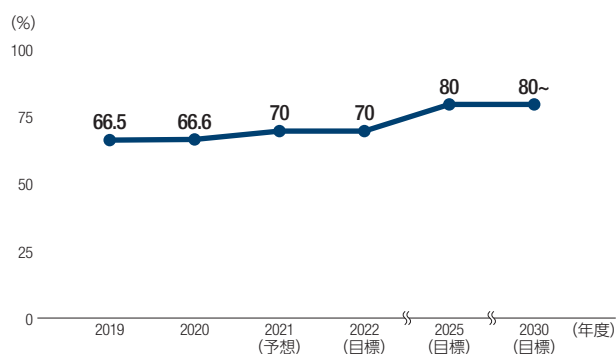
## オーガニック成長率\*1 (対前年度)



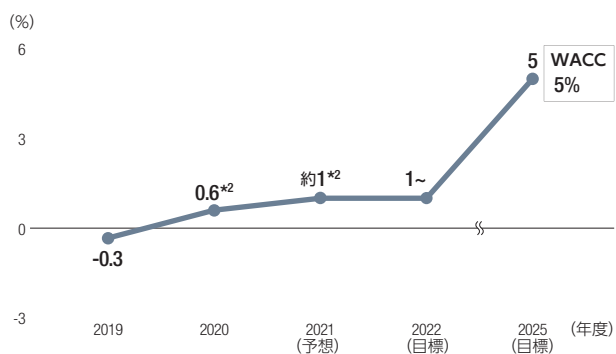
## セグメント別ROIC・WACC：調味料・食品



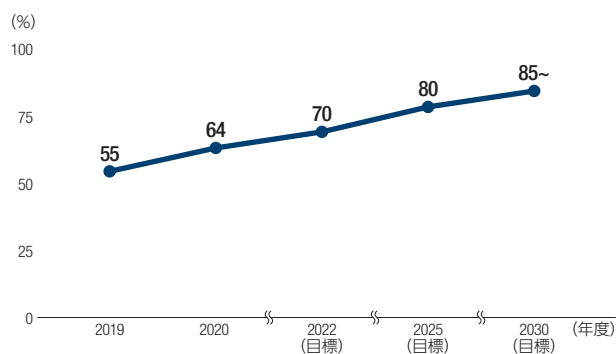
## 重点事業売上高比率\*1



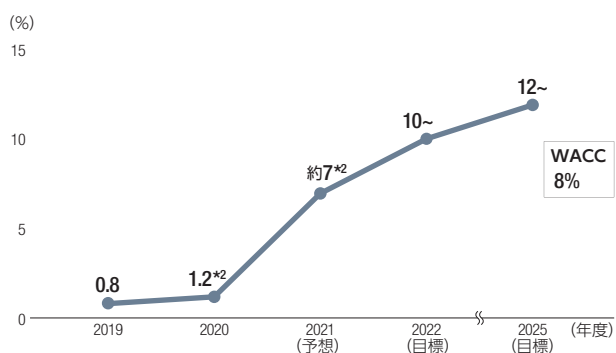
## セグメント別ROIC・WACC：冷凍食品



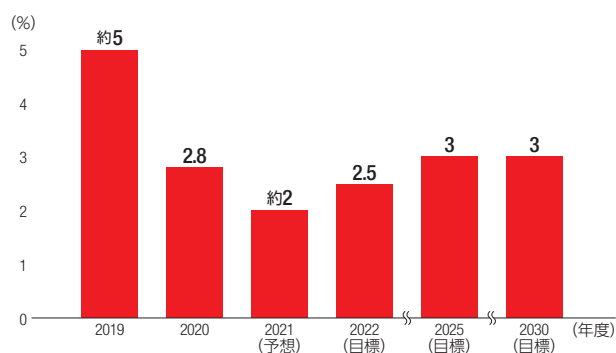
## 従業員エンゲージメントスコア\*1



## セグメント別ROIC・WACC：ヘルスケア等



## 単価成長率\*1 (対前年度)



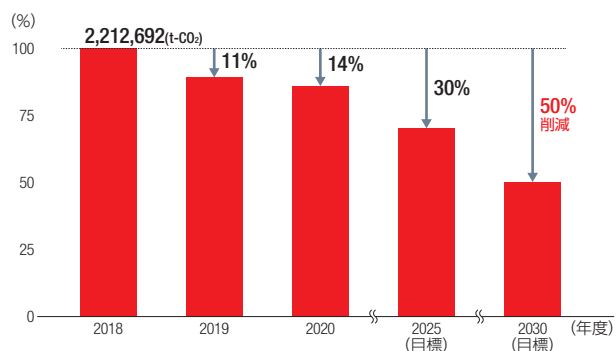
\*1 P.104用語集参照 \*2 除く構造改革費用

## パフォーマンスデータ

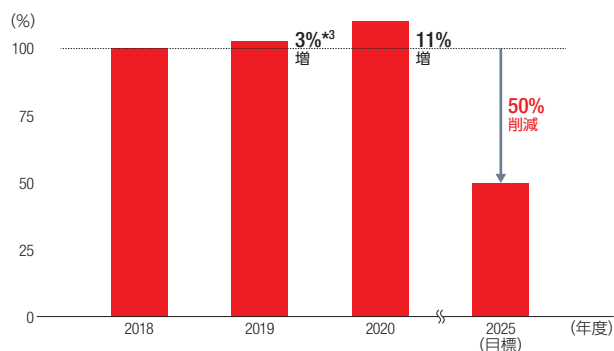
### 栄養コミットメントの定量KPI

	FY20	FY25(目標)	FY30(目標)
栄養価値を高めた製品*1の割合	31%	—	60%
栄養価値を高めた製品のうち、「おいしい減塩」「たんぱく質摂取」に役立つ製品の提供	年間2.8億人	—	年間4億人
アミノ酸の生理機能や栄養機能を活用した製品の利用機会	(基準年)	—	2倍
従業員への栄養教育	460人	延べ10万人	—

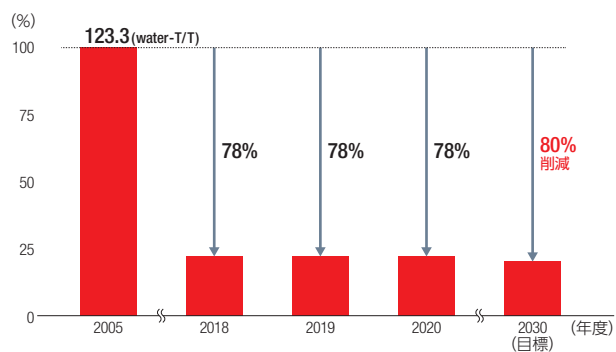
### 温室効果ガス排出量削減率(対2018年度)



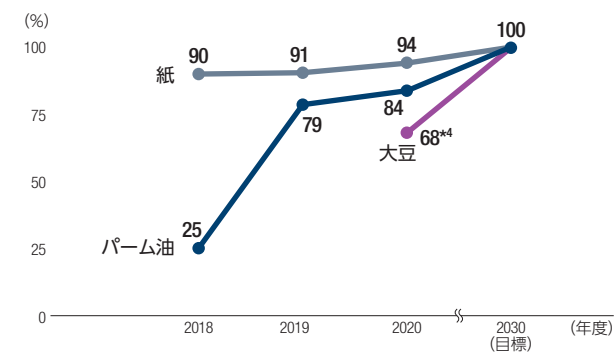
### フードロス削減率(発生量対生産量原単位)\*2(対2018年度)



### 水使用量対生産量原単位削減率(対2005年度)

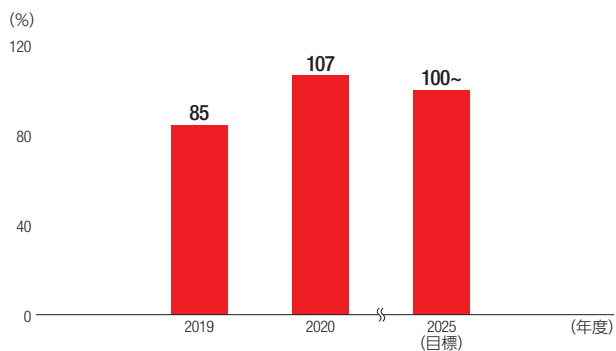


### 持続可能な調達比率

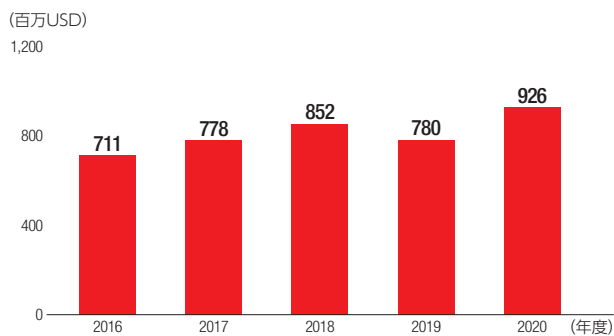


・コーヒー豆、牛肉：2030年度目標 100%

### 飲料使用水森林涵養率



### コーポレートブランド価値\*5



### プラスチック廃棄物

2030年度目標 **ゼロ化**

\*1 主要な栄養プロファイリングシステムで用いられる栄養素について、グローバルな基準を踏まえて設定した基準を満たす製品

\*2 原料受け入れからお客様納品まで

\*3 集計見直しのため修正

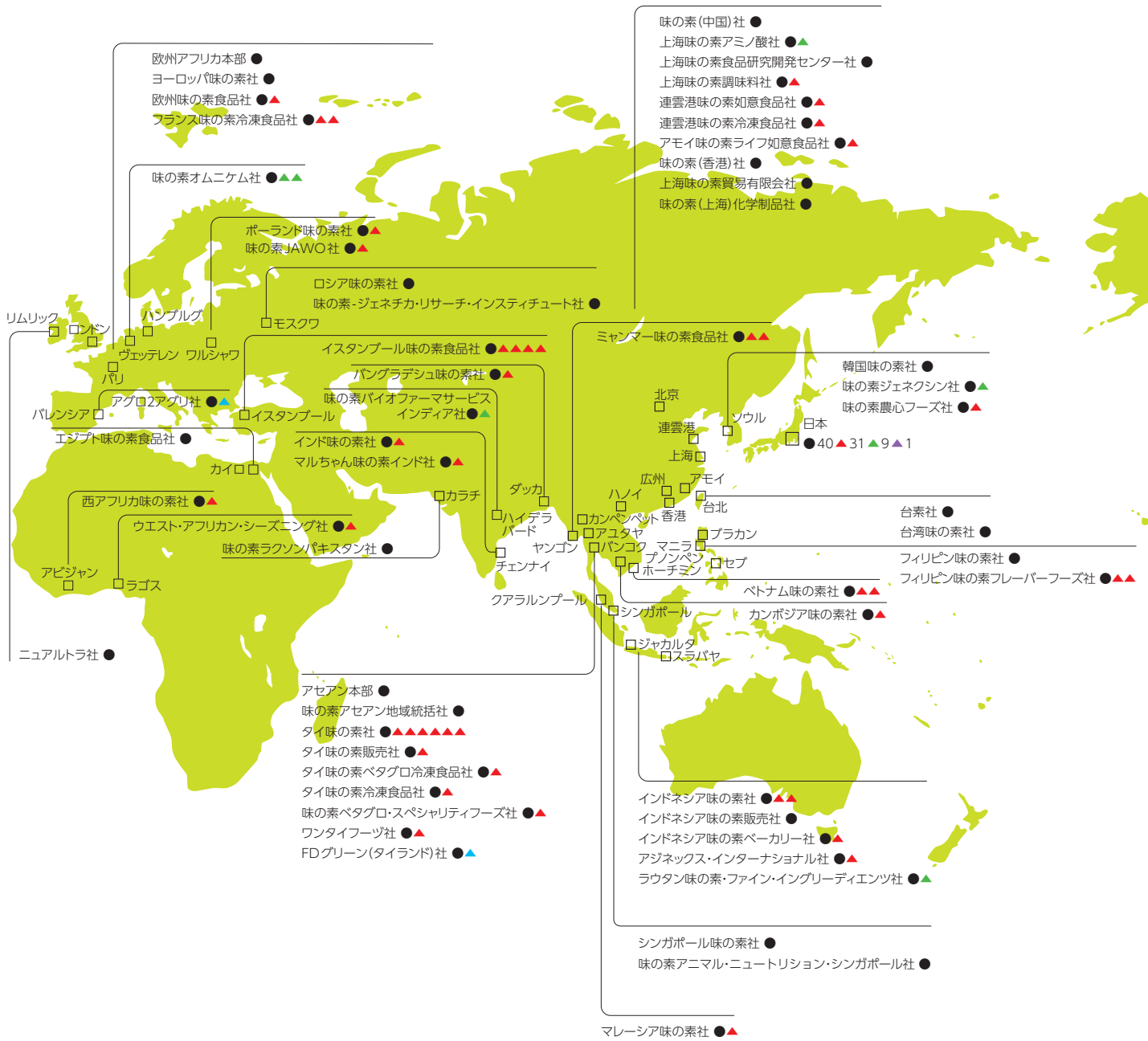
\*4 国内事業向け調達分

\*5 インターブランド社調べ。「Best Japan Brands」公表数値。

# グローバルネットワーク

味の素グループは、2021年4月1日現在36の国・地域で、事業を展開しています。

主な法人・工場等をご紹介します。



36の国・地域(日本を含む)

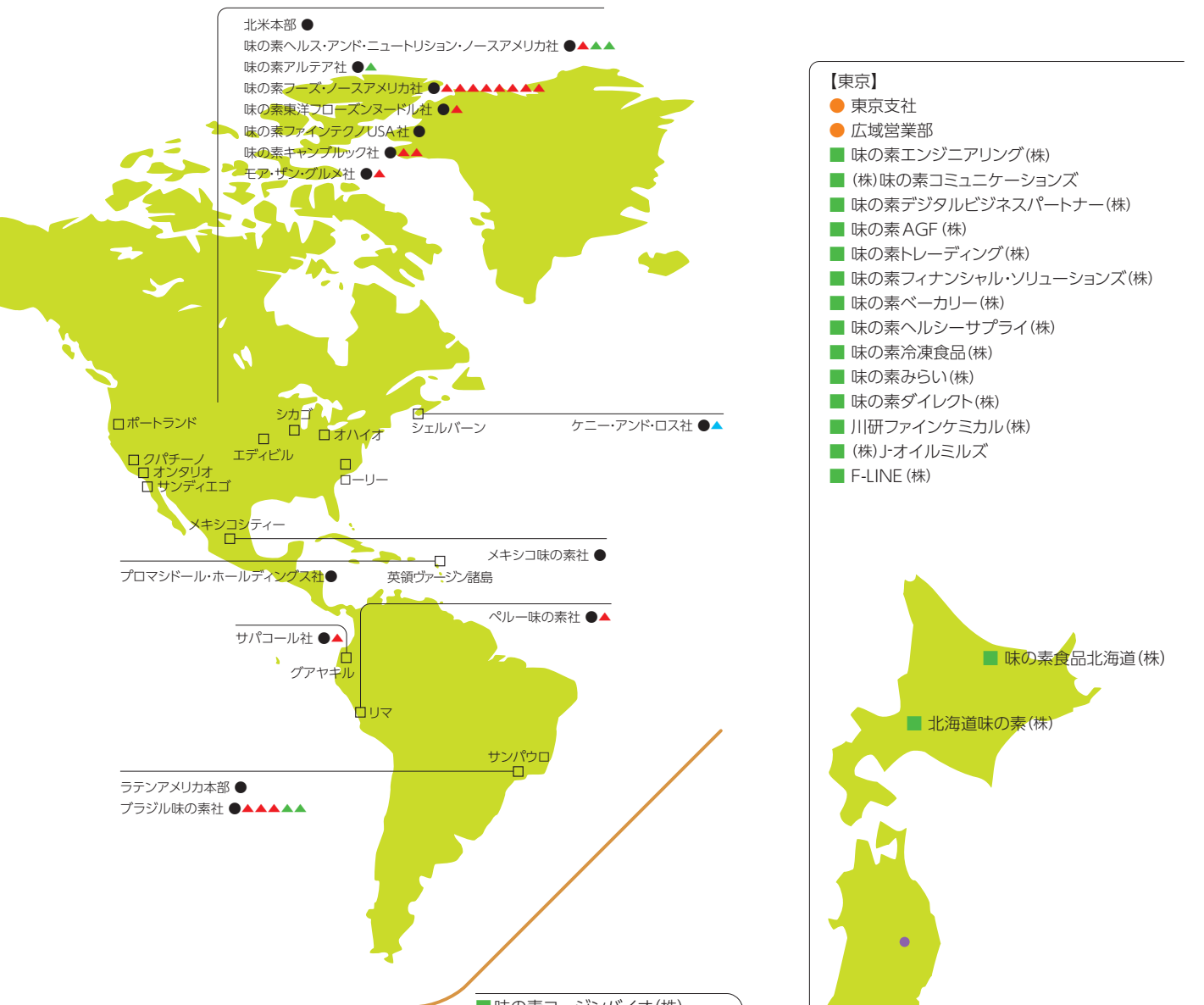
【うち生産工場\*1 世界25の国・地域 120工場\*2(日本41工場、海外79工場)】

● 当社地域本部、法人	
▲ 調味料・加工食品・冷凍食品・飲料工場	94
▲ アミノ酸・化成品工場	21
▲ 医薬工場	1
▲ その他工場	4

\*1 生産工場は包装工場も含みます

\*2 地図上に表示されていない工場もあります

# グローバルネットワーク

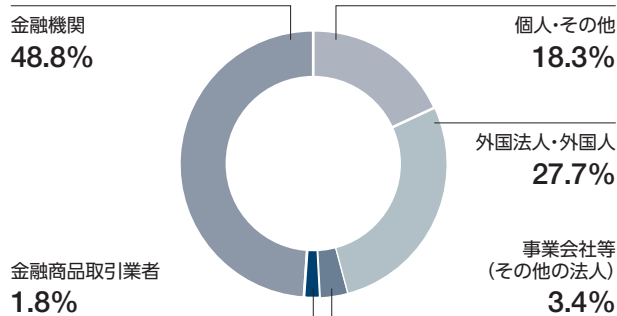


# 国内ネットワーク



社名	味の素株式会社
創業年月日	1909年5月20日
資本金	79,863百万円
従業員数	連結33,461名 単体3,184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) 103,800株 (その他) 548,531,100株
単元未満株式数	528,454株
株主数	138,221名(前期末比6,432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	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)	69,071	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

### SRIインデックスへの組み入れ

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

Dow Jones Sustainability World Index  
2014年より連続選定  
Member of  
**Dow Jones Sustainability Indices**  
Powered by the S&P Global CSA

FTSE4Good Global Index  
2004年より連続選定  
  
FTSE4Good

MSCI Global SRI Indexes  
2011年より連続選定



MSCI ESG Leaders Indexes  
2010年より連続選定

### 主な評価・表彰

> 外部からの評価・表彰 <https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/esg/sri/2020.html>

CDP  
「気候変動Aリスト(最高評価)」



第2回 ESG  
ファイナンス・アワード・  
ジャパン「銅賞」



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」

WICIジャパン統合レポート・アワード2020  
「優良企業賞(シルバー・アワード)」



消費者志向経営優良事例  
「消費者庁長官表彰」



令和2年度「準なでしこ」



「健康経営銘柄2021」



「健康経営優良法人2021  
(大規模法人部門  
～ホワイト500～)」



2021年 Access to Nutrition Index  
(ATNI) 第14位





## 用語集

アセットライト化	2020-2025中期経営計画で推進している資本効率向上を目的とした事業資産圧縮。重点事業に投資を集中し、非重点事業の割合を縮小するとともに、経営資源の最適配置を行うこと。
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
監査役会設置会社	日本の株式会社の機関設計の一類型で、3名以上の監査役で構成する監査役会を持つ
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
指名委員会等設置会社	日本の株式会社の機関設計の一類型で、指名委員会、報酬委員会、監査委員会の三委員会を持つ
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
単価成長率	重量単価の伸長率
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
バイオフィーマサービス	医薬品の受託製造サービス。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受託製造体制を整備している。
プラネタリーバウンダリー	人間社会の発展と繁栄を継続するために、地球環境における気候変動等の9つの領域において定められた限界値。これを超えると人間が依存する自然資源に対して回復不可能な変化が引き起こされる。
マテリアリティ	ASVを通じた短中長期の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
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
CCC	Cash Conversion Cycle / キャッシュ・コンバージョン・サイクル 仕入れ債務から売上債権回収までの日数を表す指標で、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
DX	Digital transformation / デジタルトランスフォーメーション 企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズをもちに、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること
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サトウキビ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。
OE	Operational excellence / オペレーショナル・エクセレンス 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
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)}+{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

# 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：2021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：2021年9月末

### IR Data Book

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/guide.html>

発行日：2021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：2021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：2021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/00/link/Governance2021\\_J.pdf](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp_gov/main/0/teaserItems1/03/linkList/00/link/Governance2021_J.pdf)

発行日：2021年6月末

### 中期経営計画

[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/medium\\_term.html](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/medium_term.html)

公開日：2020年2月19日



### Cover Story

世界中に展開しているうま味調味料「味の素®」。特に東南アジアや南米のお客様になじみのある製品パッケージに使われているお椀のモチーフを表紙に用いました。

### ■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®」は味の素グループのグローバルアンバサダーです。