

Eat Well, Live Well.
AJINOMOTO®

第137期 株主通信

2014年4月1日～2015年3月31日

社長インタビュー …………… P2

特集

うま味は世界へ

第5回 フィリピンにおける事業展開 …… P5



味の素株式会社

株主の皆様へ

株主の皆様には、日頃よりひとかたならぬご支援を賜りまして、誠にありがとうございます。

このたび取締役社長に就任いたしました西井孝明でございます。私は、2015年5月末日までラテンアメリカ地域を統括し、現地法人の社長を務めてまいりました。これまで、国内販売、人事、海外事業等の幅広い分野での業務に携わってまいりましたが、こうした経験を生かし、2014-2016中期経営計画を着実に遂行し、味の素グループがグローバル競争の中で勝ち抜くために、全力を傾ける所存でございます。何卒ご支援、ご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。

2015年6月

代表取締役
取締役社長
最高経営責任者

西井孝明

●プロフィール

1959年12月27日生
1982年4月 当社入社
2004年7月 味の素冷凍食品株式会社取締役
2007年6月 同社常務執行役員
2009年7月 当社人事部長
2011年6月 当社執行役員
2013年6月 当社取締役常務執行役員
2013年8月 ブラジル味の素社代表取締役社長
2015年6月 当社取締役社長最高経営責任者(現任)
2015年6月 当社代表取締役(現任)

Q 新社長としての抱負をお聞かせください。

西井 私たちが事業展開する国や地域の市場は、政治、経済、紛争、環境等様々な観点でより一層、お互いの関係性を強めつつも、一方で地域、民族、宗教、世代間の緊張を揺さぶる紛争が多極に発生するなど変化が激しく、先の不透明さは増えています。

しかし、私はむしろこのような環境だからこそ自分たちでしかできない、アミノ酸をベースに、サイエンスで価値創造していく食品会社として「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」になっていくことは、様々な国の社会で必要とされる企業になること

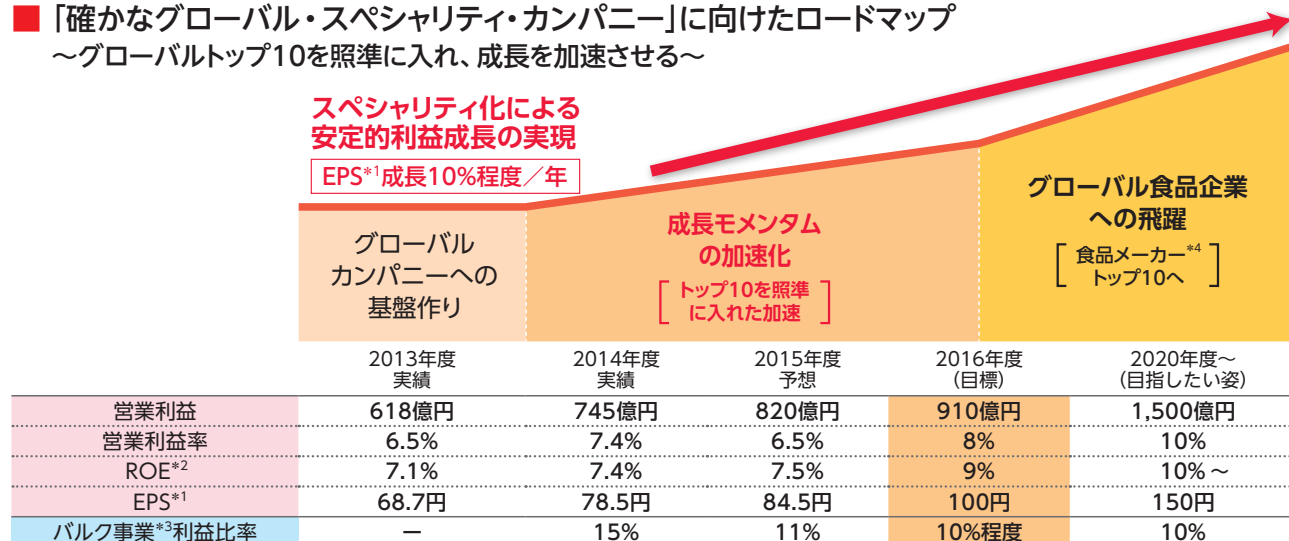
だと解釈しており、大変やりがいのある仕事だと思うのです。全身全霊をかけてこの経営を継承する覚悟です。

2020年までにグローバル食品メーカーのトップ10入りを実現することが私の役目であり、常にその地位を保っていき偉大な会社になる自信をつけたいと考えています。

Q 具体的な経営戦略のイメージは？

西井 当面は、現在進行中の2014-2016中期経営計画の達成に向け、愚直に取り組んでいきます。

■ 「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」に向けたロードマップ ～グローバルトップ10を照準に入れ、成長を加速させる～



*1 1株当たり当期純利益 *2 株主資本利益率 *3 バルク事業：加工用うま味調味料、動物栄養、甘味料 *4 飲料メーカーを除く

社長インタビュー

今、当社の海外事業は様々な地域で展開していますが、海外コア展開国として位置づけている「Five Stars」のタイ・インドネシア・ベトナム・フィリピン・ブラジルの消費は、まだまだ伸びると考えています。それに続く国々、例えば米国の日本食・アジア食の冷凍食品市場も伸びる余地が大きく、重要な事業になってきます。2014年には米国の冷凍食品の製造・販売会社であるウィンザー・クオリティ・ホールディングス社を買収し、2015年には味の素ゼネラルフーズ株式会社を連結子会社化しましたが、今後もM&Aに積極的に取り組んでいきます。

Q 戦略で変えていきたい部分がありますか？

西井 世界の偉大な企業を見ると、コアコンピタンス（強み）と実際の戦略が合致した企業が多いといえます。味の素グループはアミノ酸をベースとして様々な技術をもっておりますが、これを成長させたいエリア、マーケットで今以上に戦略的に導入することが必要だと考えています。

Q 国内事業をどのように捉えていますか？

西井 日本には最も厳しいお客様がいて、その中で培ったノウハウ・技術・人材は海外でも活用できます。国内で勝ち残れるからこそ海外で戦えるのです。



日本での取り組みもグローバル戦略の一つと考えています。

Q ご自身の会社人生において、印象深い仕事を一つ挙げていただけますか？

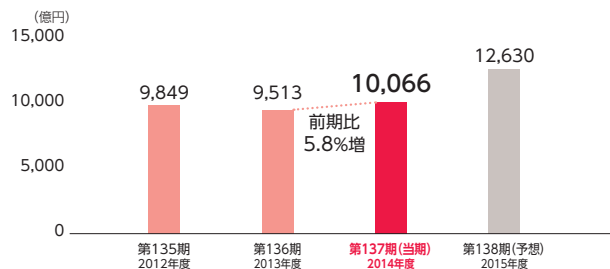
西井 味の素冷凍食品株式会社に出向していた時、家庭用主力商品の原料や製法等を見直して、その価値に見合う価格改定を行いました。価格改定には社内の反対もありましたが、価値を高めることをお客様に受け入れていただき、事業の立て直しにつなげました。事業をサステナブル（持続可能）にしていこうという仕事ができただけでなく、今でも良かったと思いますし、大変印象に残っています。

財務ハイライト

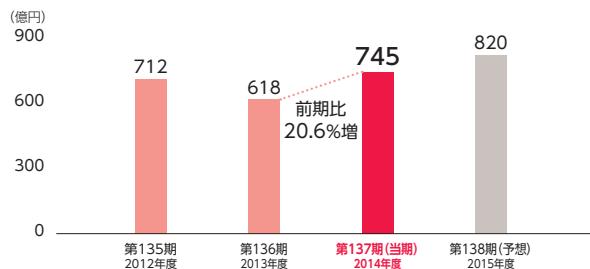
主要連結財務データ

	第135期 2012年度	第136期 2013年度	第137期(当期) 2014年度	第138期(予想) 2015年度
売上高	9,849 億円	9,513 億円	10,066 億円	12,630 億円
営業利益	712 億円	618 億円	745 億円	820 億円
経常利益	771 億円	688 億円	828 億円	850 億円
当期純利益	483 億円	421 億円	464 億円	500 億円
1株当たり当期純利益	74.35 円	68.67 円	78.54 円	84.49 円
総資産	10,917 億円	10,931 億円	12,550 億円	13,065 億円
純資産	6,917 億円	6,555 億円	7,434 億円	7,543 億円
1株当たり純資産	1,004.38 円	1,002.29 円	1,131.41 円	1,168.86 円
配当	18 円	20 円	24 円	26 円

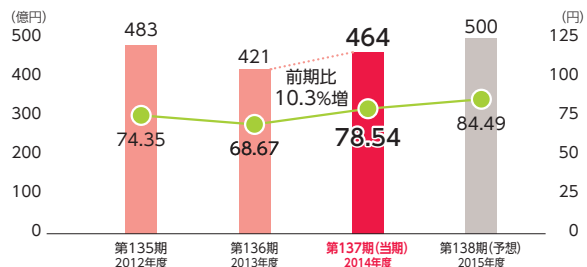
● 売上高



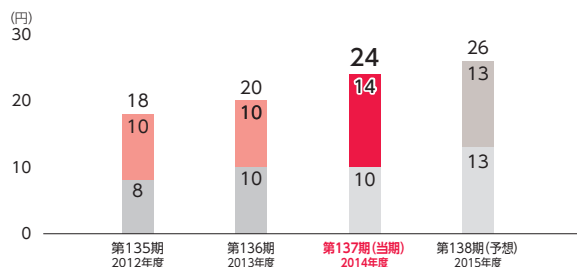
● 営業利益



● 当期純利益 / 1株当たり当期純利益



● 配当



- * 当期より、販売拡大の目的で得意先に支払う費用の一部について、売上計上時に売上高から控除して計上する会計方針に変更しており、第136期については遡及処理を行っております。
- * 第136期より、油脂事業およびコーヒー事業等の総発売元取引の売上高の計上方法を変更しており、第135期については遡及処理を行っております。
- * 予想数値は、5月8日決算発表時で入手可能な情報に基づくものであり、実際の業績は、事業環境の変動等により、予想と異なることがあります。
- * 会計基準等の改正に伴い、第138期より従来の「当期純利益」は、「親会社株主に帰属する当期純利益」となります。



特集

うま味は世界へ

—味の素グループ、世界への挑戦—

第5回 ● フィリピンにおける事業展開

味の素(株)は、1958年にフィリピン味の素社を設立し、1962年よりうま味調味料「味の素®」の現地生産を開始しました。当時のフィリピン国内には、強い配荷力機能をもった食品問屋がなく、売掛金商売はその回収リスクが高いという状況を考慮して、当時の販売責任者は、方言の異なる地方ごとに自社セールスマンを雇用し、現金直販体制を開発し市場密着型の営業活動を展開していきました。

また、当初は100g・250g等の商品で販売したため小売価格自体が高くなり、消費者の購買力が低く価格の安い商品でなければ売れない市場であったことから、販売が伸びませんでした。そこで、最も流通している最低貨幣単位（ワンコイン）で消費者が買える極小サイズ、1回使い切りの3g袋入り「味の素®」を発売しました。ラジオでコマーシャルソングを流し、高品質で混ぜ物の



首都	マニラ
面積	29万9,404km ²
人口	9,234万人 (2010年)
通貨	フィリピン・ペソ
名目GDP	2,849億ドル (2014年)

ない安心できる商品であることをアピールして、普及に努めました。この現金直販・ワンコイン方式は、その後タイなどアセアン地域、ペルー、アフリカでも展開され、今日の味の素グループの強い国際競争力の重要な源泉の一つとなっております。

その後、炒め料理用の調味料「^{ギニサ}GINISA」、唐揚げメニュー調味料「^{クリスピーフライ}CRISPY FRY®」等のメニュー別の調味料を順次発売し、事業を拡大してきました。2014年6月には、豚エキス入り風味調味料「^{ポークサボール}PORKSAVOR®」をフィリピン全土で発売しました。「^{ポークサボール}PORKSAVOR®」は、フィリピンの家庭料理で好まれる自然な豚だしの香りと、香辛料、基礎調味料をバランス良く配合したコレステロールゼロの風味調味料で、スープから炒め料理まで、よりおいしく簡単に調理できる簡便性の高い商品です。独自素材の活用により開発された「^{ポークサボール}PORKSAVOR®」は、独自技術で各国に合った「おいしさ」と「新しい価値」を生み出す「スペシャリティの創出」という味の素グループの考え方に基づくものです。

味の素グループでは、2014-2016中期経営計画において、フィリピンを海外コア展開国の「^{ファイブスターズ}Five Stars」の一つとし、重要な成長ドライバーとして位置づけています。フィリピン味の素社では、2020年度に2012年度比で3倍の売上げを目指し、飛躍的な成長加速を実現してまいります。



炒め料理用の調味料
「GINISA」



唐揚げメニュー調味料
「CRISPY FRY®」



豚エキス入り風味調味料
「PORKSAVOR®」

TOPICS



umami(うま味)料理コンテストの様子

フィリピン味の素社は、大学のCulinary (料理) コース専攻の学生を対象に、“umami (うま味) 料理コンテスト”を毎年実施しております。このイベントでは、将来のシェフやホテル・外食産業に関わる学生たちに、料理技術を磨く機会を提供するために料理コンテストを主催し、かつその中でumami (うま味) の啓発活動を行っています。さらに、イベント当日には、小規模料理店のオーナーを集めて、大学や政府関係者による衛生管理等の講演も実施し、食産業の底上げに寄与すべく活動を行っています。

フィリピン味の素社は、今後も、商品を通じた社会への事業貢献とともに、様々な活動を通じて地域の食文化向上に貢献していきます。

会社概要 (2015年6月26日現在)

会社の概要

商号 味の素株式会社
 本社 〒104-8315
 東京都中央区京橋一丁目15番1号
 創業年月日 1909年(明治42年) 5月20日
 設立年月日 1925年(大正14年) 12月17日
 資本金 79,863,797,685円

株主メモ

配当支払株主確定日 3月31日(期末配当)
 9月30日(中間配当)
 証券コード番号 2802
 株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社
 特別口座の口座管理機関
 同連絡先 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
 〒137-8081 東京都江東区東砂七丁目10番11号
 TEL 0120-232-711 (フリーダイヤル)

取締役・監査役

*1 取締役会長	伊藤 雅俊	取締役 常務執行役員	大野 弘道	常勤監査役	赤坂 寧
*1 取締役社長 最高経営責任者	西井 孝明	取締役 常務執行役員	木村 毅	常勤監査役	田中 静夫
*1 取締役 副社長執行役員	岩本 保	取締役 常務執行役員	栃尾 雅也	*3 監査役	佐藤 りえ子
取締役 専務執行役員	五十嵐 弘司	取締役 常務執行役員	村林 誠	*3 監査役	塚原 雅人
取締役 専務執行役員	高藤 悦弘	*2 取締役	橘・フクシマ・咲江	*3 監査役	藤村 潔
取締役 専務執行役員	品田 英明	*2 取締役	齋藤 泰雄		
取締役 専務執行役員	福士 博司	*2 取締役	名和高司		

*1 代表取締役 *2 社外取締役 *3 社外監査役

株主優待のご案内

2015年度より、中長期に当社株式を保有いただいている株主様への株主優待を拡充いたしました。

発送時期

10月中旬から下旬を予定しております。

発送等に関するお問い合わせ先

味の素株式会社 株主優待事務局

TEL 0120-271-456 (フリーダイヤル)

詳細は当社ホームページをご覧ください。

保有期間が3年未満の場合

対象

(毎年3月31日現在の株主名簿に記録された)
 継続3年以上保有の株主様を除く
 1,000株以上保有の株主様

内容

味の素グループ商品の詰め合わせセット
 (市価3,000円相当)



※写真は2015年度の詰め合わせセットです。

継続3年以上保有の場合 New

対象

(毎年3月31日現在の株主名簿に記録された)
 1,000株以上を**継続3年以上保有**の株主様*

内容

味の素グループ商品(市価**6,000円**相当)
 複数の中からの選択制



*株主名簿基準日(9月30日および3月31日)の株主名簿に1,000株以上の保有が同一株主番号で7回以上連続して記録された株主様をいいます。

味の素株式会社

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

この冊子に関するお問い合わせ先 TEL 03-5250-8245(法務部)



見やすいユニバーサルデザイン
 フォントを採用しています。



環境に配慮したFSC® 認証紙と植物油インキを使用しています。