

Eat Well, Live Well.
AJINOMOTO®

第136期 株主通信

2013年4月1日～2014年3月31日

社長インタビュー

「更なる構造改革、そして成長」
～確かなグローバル・スペシャリティ・
カンパニーへ～…………… P1

特集

「うま味」は世界へ
第3回 インドネシアにおける事業展開 … P7

「ビクトリープロジェクト®」活動報告 … P9



味の素株式会社



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。

取締役社長 最高経営責任者

伊藤 雅俊

「更なる構造改革、 ～確かなグローバル・スペシ

Q まずは、2011年度から2013年度の中期経営計画の振り返りをお願いします。

伊藤 この3年間、成長と構造強化の取り組みを進めてまいりましたが、様々な施策が一定の成果をあげた一方で、課題と今後の機会がより明確になったと捉えています。成果としましては、食品事業および飼料用アミノ酸を除くバイオ・ファイン事業は事業構造が着実に強化され、堅調な成長を遂げました。一方で、飼料用アミノ酸をはじめとしたバルク事業および医薬事業は構造改革に取り組みましたが、創出利益の安定化や利益創出力の強化など解決すべき課題が残りましたので、本年度からはじまる中期経営計画の中で、課題解決に向け全力で取り組んでまいります。

Q 2014年度から2016年度の中期経営計画の基本方針について、お聞かせ下さい。

伊藤 「スペシャリティ」の追求を計画推進の鍵として、「成長ドライバーの展開」と「更なる事業構造強化」を追求するとともに、土台となる「経営基盤の進化」にも取り組み、「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」を目指してまいります。

そして成長」

ャリティ・カンパニーへ～

「成長」については、おいしさNo.1の実現による「グローバル成長」と、「世界の調味料技術」による商品領域の拡大や「独自の先端バイオ」の技術によるスペシャリティ素材と新ビジネスモデルの創造などの「R&Dのリーダーシップ」が先導する成長モメンタムの加速化を目指してまいります。

「事業構造」については、上記で述べた課題事業を中心に、「スペシャリティ化」を軸とした事業構造改革を進め、創出利益の安定化や利益創出力の強化を図ってまいります。また全社として、資本効率を更に

高めて、株主価値やROE（株主資本利益率）の向上を目指してまいります。

最後に「経営基盤」については、アセアン、ラテンアメリカにおける機動力と効率性を備えたガバナンス体制を構築し、また、グローバルでの分厚い人材層を整備してまいります。更なる飛躍的成長のために、既存製品や事業のリソースをもとに柔軟に外部の力を利用して、隣接領域での新しい事業機会の創造を積極的に進めていきます。

■ 2014年度～2016年度 中期経営計画の基本方針

スペシャリティの追求 *Specialty*

- 先端バイオ・ファイン技術が先導するスペシャリティ食品企業グループへ

成長ドライバーの展開

- グローバル成長
- R&Dのリーダーシップ



更なる事業構造強化

- 「コモディティからスペシャリティへ」を軸とした事業構造改革
- 資本効率を更に高め、株主価値・ROEの向上へ

経営基盤の進化（経営イノベーション）

- ガバナンス
- 分厚い人材
- 隣接領域での新しい事業機会の創造

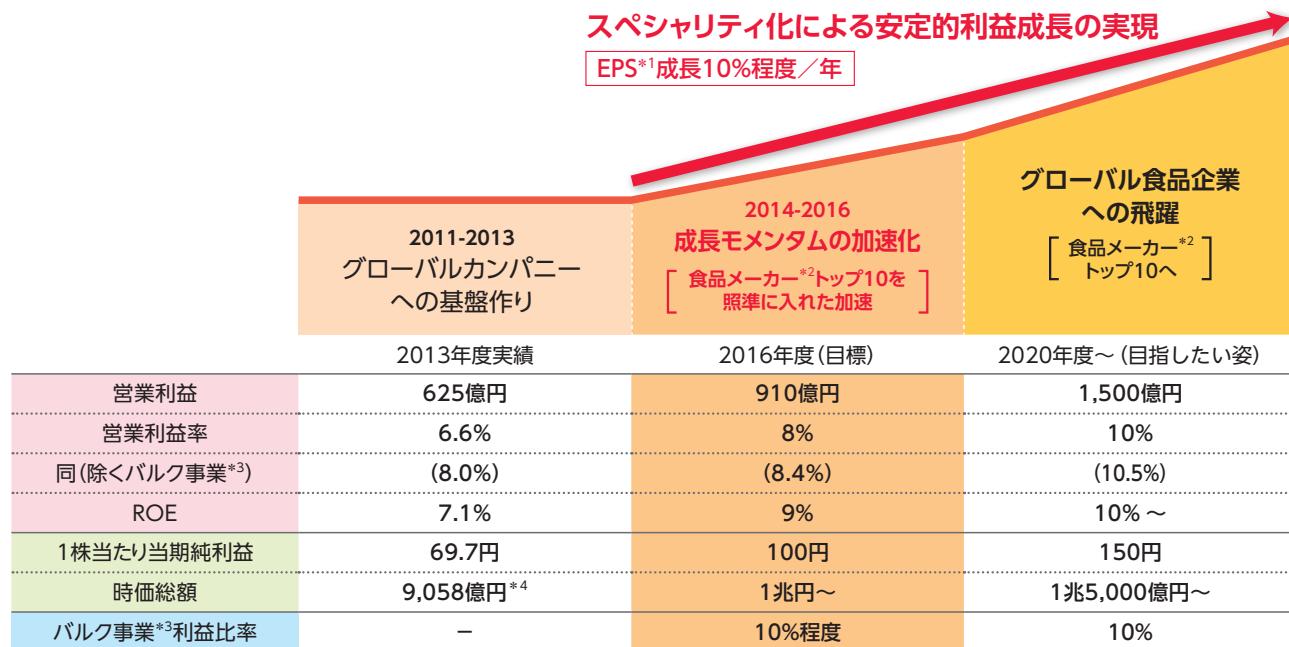
Q 「スペシャリティ」とは？

伊藤 当社の強みの源泉である、先端バイオ・ファイン技術に立脚する素材力というハードの力と、顧客機会を見出し、顧客価値を創造していくソフトの力の融合から生まれる高い付加価値のことで。この「スペシャリティ」という強みを通じて、コンシューマー食品とアミノサイエンスという力強い2本の柱を建てるのが当社の事業ドメインになります。

2011年からの3年間は、グローバルカンパニーへの基盤作りとして位置づけてきましたが、これからの3年間は、バルク事業利益比率を全社利益の10%程度にコントロールし、全事業で「スペシャリティ化」を追求することで、安定的利益成長を実現し、「グローバル食品企業トップ10」を照準に入れ、成長を加速させていきます。

そして、2016年度の営業利益としては、910億円、ROEとしては、9%を目指してまいります。

■ 「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



*1 1株当たり当期純利益 *2 飲料メーカー除く *3 バルク事業：加工用うま味調味料、飼料用アミノ酸、甘味料 *4 2014年3月31日時点

Q 「グローバル成長」とは？

伊藤 海外市場では、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナムといった東南アジア4カ国と南米のブラジルを「Five Stars」と命名し、展開を強化していきます。既に強い事業基盤がある「Five Stars」を中核に据え、中東、アフリカ等の開拓も合わせ、中間所得層の拡大、食生活や流通の近代化を事業機会と捉え、「Five Stars」については、2倍・3倍の飛躍的な成長を目指します。

もちろん、日本国内市場も当社にとっては成長市場です。個別化、多様化する顧客向けに価値創造し続け、安定成長を実現します。



ファイブスターズ
「Five Stars」売上拡大イメージ

Q 「R&Dのリーダーシップ」とは？

伊藤 「世界一の調味料技術」により「おいしさ」の解明と設計を更に深化させ、より多くの消費者に届けるとともに、「独自の先端バイオ」の技術を活かし、高機能バイオ新素材の開発や低資源利用発酵の推進、再生医療向け培地やアミノインデックス技術による診断事業等につなげ、成長を牽引していきます。

このうち、再生医療向け培地の取り組みとして、当社は、京都大学と共同で、再生医療を想定し、動物・ヒト由来の成分を含まない、より安全性の高いiPS細胞/ES細胞用の培地「StemFit®」AK03の開発に成功したことを、2014年2月13日に発表しました。

今後、この培地の開発・工業化を進め、2016年に販売を開始する予定であり、その後の再生医療の拡大に伴い、2025年には「StemFit®」AK03をはじめとする再生医療用培地の全世界での売上げ400億円を目指します。



ステムフィット
「StemFit®」AK03

Q 「更なる事業構造強化」に向けた具体的な取り組みを教えてください。

伊藤 バルク事業では、飼料用アミノ酸事業における乳牛用リジン製剤「^アJiPro^ロ-L^{エル}」等の高付加価値素材の割合を高め、加工用うま味調味料事業における呈味物質および甘味料事業における超高甘味甘味料を新規に創出するとともに、これらを活用したりテール製品比率を高めていきます。医薬事業では、積極的な外部連携により、消化器系疾患の領域等においてパイプラインを強化します。加えて、低資源利用発酵等によるコスト競争力の強化を図ります。

また、課題事業に限らず、事業横断で資本効率向上の取り組みを進め、株主価値やROEの更なる向上を目指していきます。

Q 「ASV(Ajinomoto Group Shared Value)」を掲げていらっしゃいますが？

伊藤 社会への貢献が経済的価値を生み、100年先も地球と生きることができるという考えのもと、事業を通じた貢献を「味の素グループ・シェアド・バリュー」として果たしてまいります。我々の創業以来の志は、時代の変化に伴い、「国民の栄養への貢献」から、「地球持続性」、「食資源の確保」、「健康な生活」という21世紀の人類の課題に対する貢献へ広がってきており、今後益々、事業を通じて社会へ貢献していきたいと考えております。



Q 最後に、株主還元については、いかがですか？

伊藤 2013年度は、約574億円の自己株式を取得しました。また、2013年度の期末配当金につきましては、1株当たり10円とさせていただき、その結果、2013年度の年間配当金は、前年度より2円増額の1株当たり20円とさせていただきました。

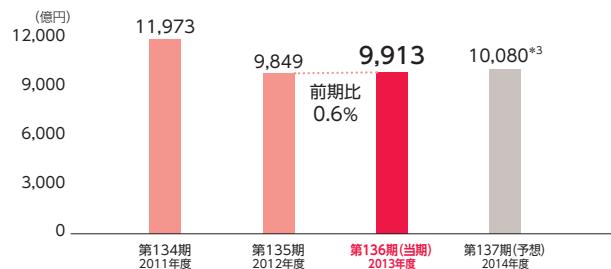
これからも、株主還元には、力を入れてまいりますので、株主の皆様におかれましては、今後とも一層のご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

財務ハイライト

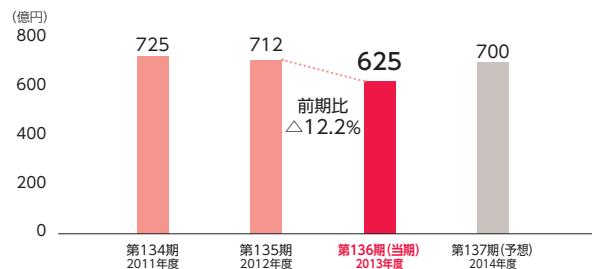
主要連結財務データ

	第134期 2011年度	第135期 2012年度	第136期(当期) 2013年度	第137期(予想) ^{*2} 2014年度
売上高 ^{*1}	11,973 億円	9,849 億円	9,913 億円	10,080 億円 ^{*3}
営業利益	725 億円	712 億円	625 億円	700 億円
経常利益	759 億円	771 億円	695 億円	750 億円
当期純利益	417 億円	483 億円	427 億円	440 億円
1株当たり当期純利益	61.27 円	74.35 円	69.70 円	74.32 円
総資産	10,970 億円	10,917 億円	10,916 億円	11,171 億円
純資産	6,501 億円	6,917 億円	6,594 億円	6,990 億円
1株当たり純資産	894.58 円	1,004.38 円	1,008.98 円	1,071.21 円
配当	16 円	18 円	20 円	20 円

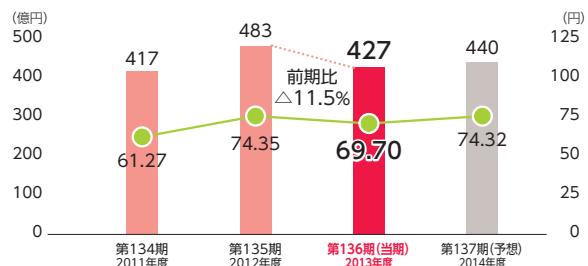
● 売上高^{*1}



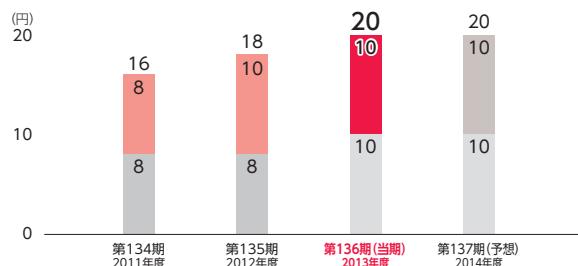
● 営業利益



● 当期純利益 / 1株当たり当期純利益



● 配当



*1 当期より、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期の売上高については遡及処理を行っております。

*2 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。

*3 第137期(予想)の売上高は、販促値引等を売上高から控除する新計上方法にて表示しております。

「うま味」は世界へ

味の素グループ、世界への挑戦



第3回 ● インドネシアにおける事業展開

味の素(株)は、1969年にインドネシア味の素社を設立し、翌1970年6月からジャワ島東部モジョケルト工場で、うま味調味料「味の素®」の現地生産を開始しました。1972年以降は、より多くのお客様がうま味調味料「味の素®」を購入できるように、「ワンコイン」で買える少量の小袋サイズの商品も揃え、営業マンが小売店を1軒1軒訪問し、普及に努めました。この地道な営業活動の積み重ねにより、うま味調味料「味の素®」は「いつでもどこでも買える」そして「料理に使うとおいしい」調味料としてインドネシアに浸透し、飛躍的に事業が拡大しました。

1987年にはうま味調味料「味の素®」の輸出専用工場としてアジネックス・インターナショナル社を設立し、インドネシアから日本や他の国々へも輸出が開始され



首都	ジャカルタ
面積	189万km ²
人口	2億4,700万人 (2012年)
通貨	ルピア
名目GDP	8,696億ドル (2013年)

ました。また、1994年にはインドネシア味の素販売社を設立し、調味料等の販売を更に強化していきました。

現在インドネシアでは、調味料、化成品等多岐にわたる商品の製造、販売を行っており、味の素グループの重要な拠点となっております。今後は、インドネシアを海外コア展開国の「Five Stars^{ファイブ スターズ}」の一角として位置づけ、市場変化を確実に捉えた商品・販売戦略、そして周辺国への展開も含め、更なる成長を実現してまいります。



空芯菜の炒め物

うま味調味料
「味の素®」



TOPICS

インドネシア味の素社の主力商品である「Masako^{マサコ}」の増産対応に伴い、2012年に約35億円を投じて、ジャワ島西部のカラワン工業団地にカラワン工場を新設しました。「Masako^{マサコ}」は、鶏や牛などの肉の風味を楽しむことができる風味調味料で、日本の「ほんだし^{ホンダシ}」に相当する商品です。1989年の発売以来、インドネシアのご家庭でSayur Asam^{サユール アッサム}（野菜スープ）をはじめ幅広くお使いいただき、過去10年の平均成長率も年率13%と売上げは約4倍増に到達し、約60%のトップシェアを誇ります。

更に、2014年4月には、約9億円を投じてカラワン工場敷地内に「SAORI^{サオリ}」の専用工場を新設しました。「SAORI^{サオリ}」は、オイスターソースや醤油等をベースに各種調味料、香辛料等がブレンドされた液体調味料で、炒め物のベースや“たれ”としてそのまま使用できる簡便性の高い調味料です。経済成長に伴う簡便性ニーズの高まりにより、2005年の発売以来、年平均成長率は約40%程度で継続的に売上げを拡大しており、今後更に成長を期待できる商品です。

カラワン工場を中東・北アフリカなど経済成長が著しいイスラム圏へも商品をお届けする重要な工場と位置づけ、今後更なる事業拡大を図ってまいります。



カラワン工場の外観

「Masako^{マサコ}」
(左:チキン、右:ビーフ)



Sayur Asam(サユール・アッサム)



「SAORI^{サオリ}」
オイスター
ソース

ソチオリンピック日本代表選手団強化支援 「ビクトリープロジェクト®」活動報告



JOCシンボルアスリート
(フィギュアスケート)
羽生 結弦 (ANA)



JOCシンボルアスリート
(フィギュアスケート)
高橋 大輔 (関西大学)



JOCシンボルアスリート
(スピードスケート)
小平 奈緒 (相澤病院)

味の素(株)は、公益財団法人 日本オリンピック委員会 (JOC) のJOCゴールドパートナーとして、世界に挑むオリンピック日本代表選手団を「食」と「栄養」でサポートする「ビクトリープロジェクト®」を展開しています。

ソチオリンピックの男子フィギュアスケートで、日本に史上初の金メダルをもたらした、羽生結弦選手。彼の活躍を食と栄養から支えた「ビクトリープロジェクト®」が注目したのは、アミノ酸と「うま味」でした。

Yuzuru's Nutrition Method (ユヅル's ニュートリション メソッド)

2013年夏頃の羽生選手は、食が細くて筋肉がつきにくく、4分30秒のフリー演技が終わるとヘトヘト。風邪もひきやすい状態でした。彼の生活を調査したところ、「普通の人より、胃腸の動き始めが遅い体質なのでは?」と思いが当たったんです。

「ビクトリープロジェクト®」担当
栗原専任課長

そこで「ビクトリープロジェクト®」は、フリー演技の4分30秒間もつ体、風邪をひかない体作りを目指すプログラム「**Yuzuru's Nutrition Method (ユヅル's ニュートリション メソッド)**」をスタートしました。

まず、食欲アップや筋持久力、免疫力向上に役立つアミノ酸の摂取方法を目的別にアドバイスしました。そして、「汁もの」や鍋メニューなどから羽生選手の好きなメニューを探し、疲れた胃腸を動かす「うま味」を活かしたメニューをピックアップして、羽生選手のお母様に手作りしやすいレシピや調味料を提供しました。

本番前、「今回は、今までの中で一番体調がいいです」とコメントしてくれた羽生選手のオリンピックでの大活躍は、皆さんご承知の通り!

今後も味の素(株)は、アスリートの皆さんの「VICTORY」のために、「食」と「栄養」のサポートを続けてまいります。



味の素kk JOC選手強化支援

JOC アスリート栄養サポートパートナー

VICTORY PROJECT

栄養補助食品(粉状・タブレット)・調味料(油断関連商品を除く)・甘味料・スープ類(固形・粉末)カテゴリー JOCゴールドパートナー

JOCゴールドパートナー

JOCパートナーシッププログラムにおける日本スポーツ界最高位のパートナーとして位置づけられ、JOCおよびJOCが派遣する国際総合競技大会日本代表選手団に対して、JOCとともに日本代表選手団をサポートし、日本のオリンピック・ムーブメントを推進しています。

会社概要 (2014年6月27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
 ホームページアドレス <http://www.ajinomoto.com/>

株式の状況 (2014年3月31日現在)

発行可能株式総数 1,000,000,000株
 発行済株式の総数 614,115,654株
 単元株式数 1,000株
 株主数 58,055名

(注) 2014年6月6日付で自己株式19,645,000株を消却した結果、発行済株式の総数は、594,470,654株となっております。

株主メモ

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
 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)

上場証券取引所 東京証券取引所
 公告の方法 東京都において発行する日本経済新聞に掲載する方法による
 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

取締役・監査役

*1 取締役会長	山口 範 雄	取締役 常務執行役員	木村 毅	常勤監査役	赤坂 寧	
*1 取締役社長	最高経営責任者 伊藤 雅 俊	取締役 常務執行役員	西井 孝 明	常勤監査役	田中 静 夫	
*1 取締役	副社長執行役員 國本 裕	取締役 常務執行役員	柄尾 雅 也	*3 監査役	佐藤 りえ子	
取締役	専務執行役員 岩本 保	取締役 常務執行役員	福士 博 司	*3 監査役	塚原 雅 人	
取締役	専務執行役員 五十嵐 弘 司	取締役	長 町 隆	*3 監査役	藤 村 潔	
取締役	常務執行役員 大野 弘 道	*2 取締役	橘・フクシマ・咲江	*1 代表取締役	*2 社外取締役	*3 社外監査役
取締役	常務執行役員 高藤 悦 弘	*2 取締役	齋藤 泰 雄			
取締役	常務執行役員 品田 英 明					

株主優待のご案内

優待の内容 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)

対象となる株主様 毎年3月31日現在の株主名簿に記録されている
1,000株以上ご所有の株主様

発送時期 6月末~7月初旬を予定しております。

配送に関するお問い合わせ先 (株)味の素コミュニケーションズ
TEL 0120-271-456 (フリーダイヤル)

本年の株主優待としまして、以下の当社グループ商品計16品の詰め合わせセットをお送りいたします。ぜひご賞味下さい。



Eat Well, Live Well.
AJINOMOTO®



見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。



環境に配慮したFSC®認証紙と植物油インキを使用し
ています。



味の素株式会社

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