

CORPORATE GOVERNANCE

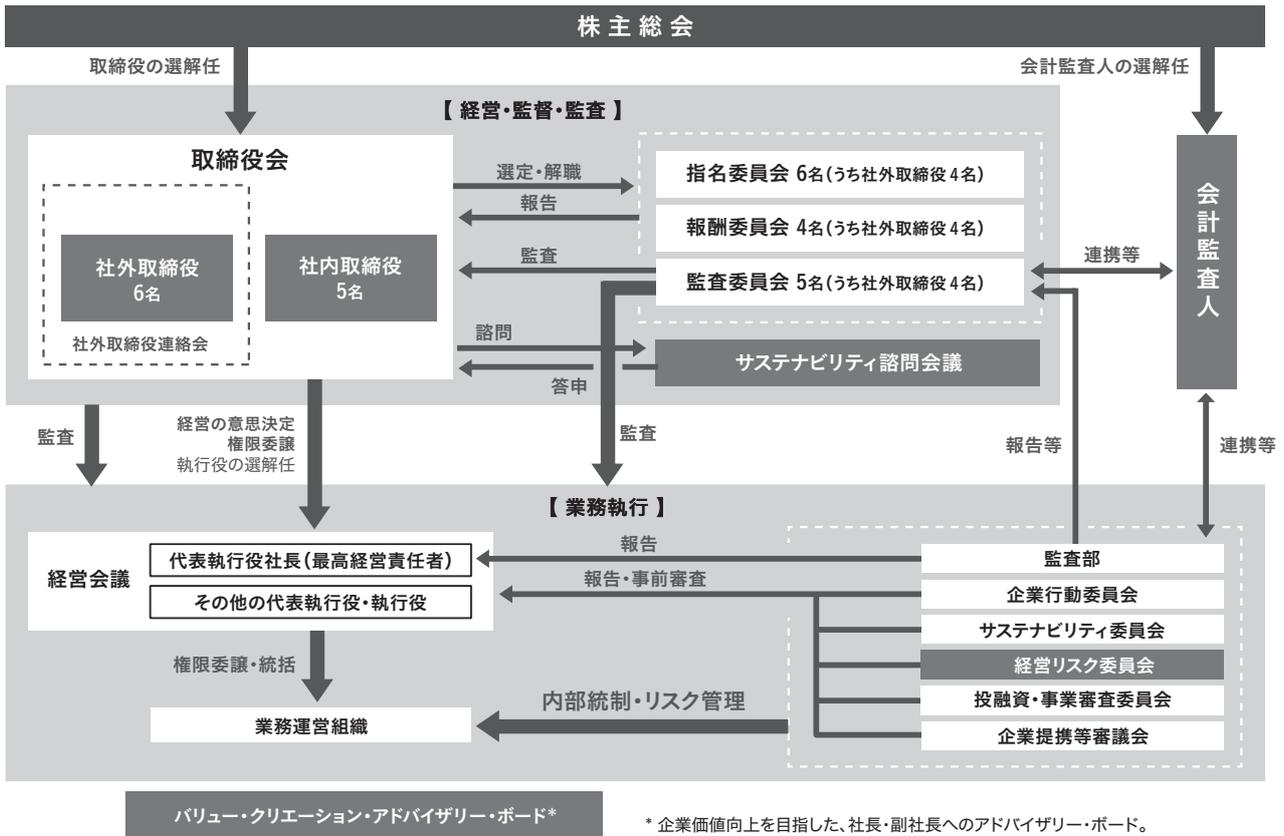
コーポレート・ガバナンス

適切な執行の監督と、 スピード感のある業務執行の両立。

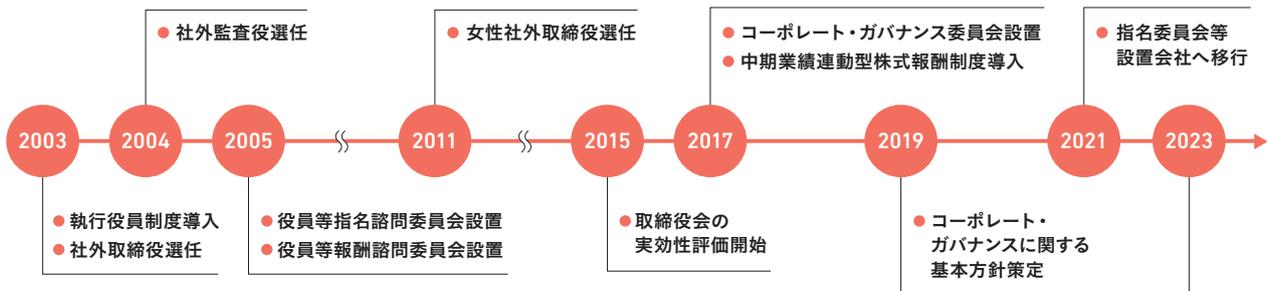
味の素グループは、コーポレート・ガバナンスを、ASV経営を強化し、2030年ありたい姿を実現するための重要な経営基盤の一つと位置付けています。さらにASV経営の実効性を高めるため、「ステークホルダーの意見を反映させる適切な執行の監督」と「スピード感のある業務執行」を両立し、監督と執行が明確に分離している会社機関設計の指名委員会等設置会社を選択しています。取締役会は多様な取締役で構成し、企業価値を大きく左右する重要な経営事項を議論・検討し、大きな方向性を示すことで執行のリスクテイクを促すとともに、執行のプロセスと成果の妥当性を検証し、執行を適切に監督します。一方、執行は、取締役会から大幅に権限委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いてガバナンス・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。

外部環境の変化が激しい中、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。

[コーポレート・ガバナンス体制]



[コーポレート・ガバナンス強化の取り組み]



2023年度強化のポイント

● 経営リスク委員会の設置

昨年度まで、サステナビリティ委員会に属する小委員会としてリスククライシス小委員会を設置していましたが、2023年度から経営会議の下部機構として、サステナビリティ委員会と並列で経営リスク委員会を設置しました。経営がイニシアチブをもって対処すべきリスクを特定し、その味の素グループへの影響評価を実施して対応策を立案します。

● 第二期サステナビリティ諮問会議

2021年に発足したサステナビリティ諮問会議は、2023年4月より第二期サステナビリティ諮問会議として活動を継続します。主に投資家・金融市場の専門家からなる社外有識者4名で構成され、取締役会からの諮問に基づき、マテリアリティの実装、その進捗についての開示および対話、それらを通じてステークホルダーとの関係構築を行っていくことについて、取締役会のモニタリングを強化する視点で検討を行い、取締役会に答申します。

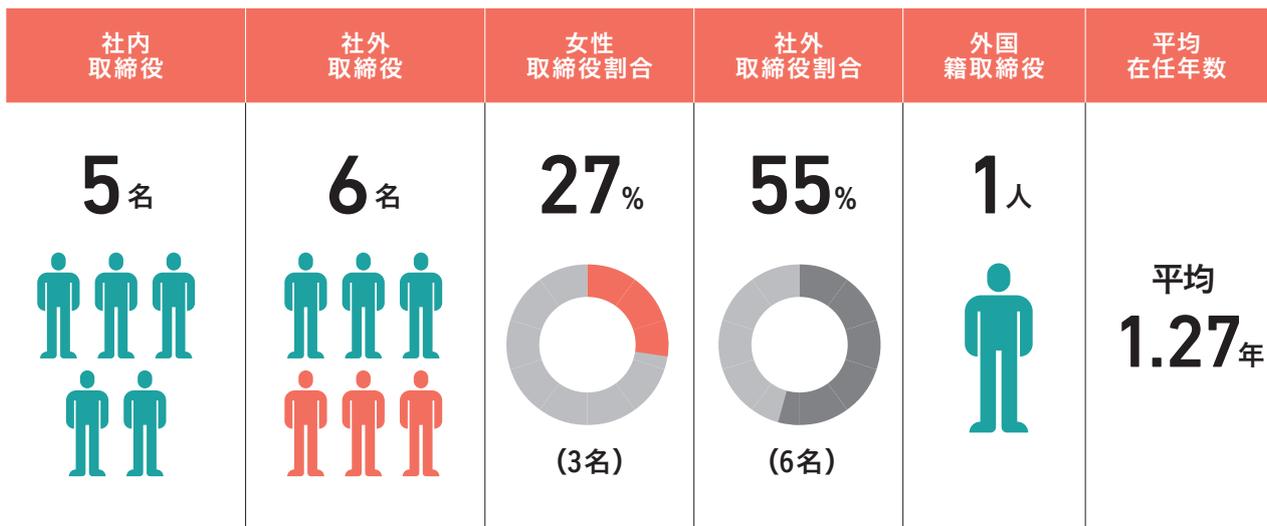
▶ 取締役会

取締役会は、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重要な経営事項を議論・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。また、ASV経営

を通じて、ステークホルダー等と共に社会的課題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献するとともに持続的な企業価値の向上に責任を負います。

取締役会の構成

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、人種、民族、国籍、出身国、文化的背景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しています。また、監督と執行の分離をすすめ、取締役会による経営監督機能の実効性を高めるため、社外取締役を過半数とし、取締役会の議長は、社外取締役が務めます。



*グリーンの人型は男性、オレンジの人型は女性を表しています

▶ 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ています。社外取締役4名および社内取締役2名の合計6名で構成され、委員長は社外取締役が務めています。

▶ 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。4名の社外取締役のみで構成され、委員長は社外取締役が務めています。

▶ 監査委員会

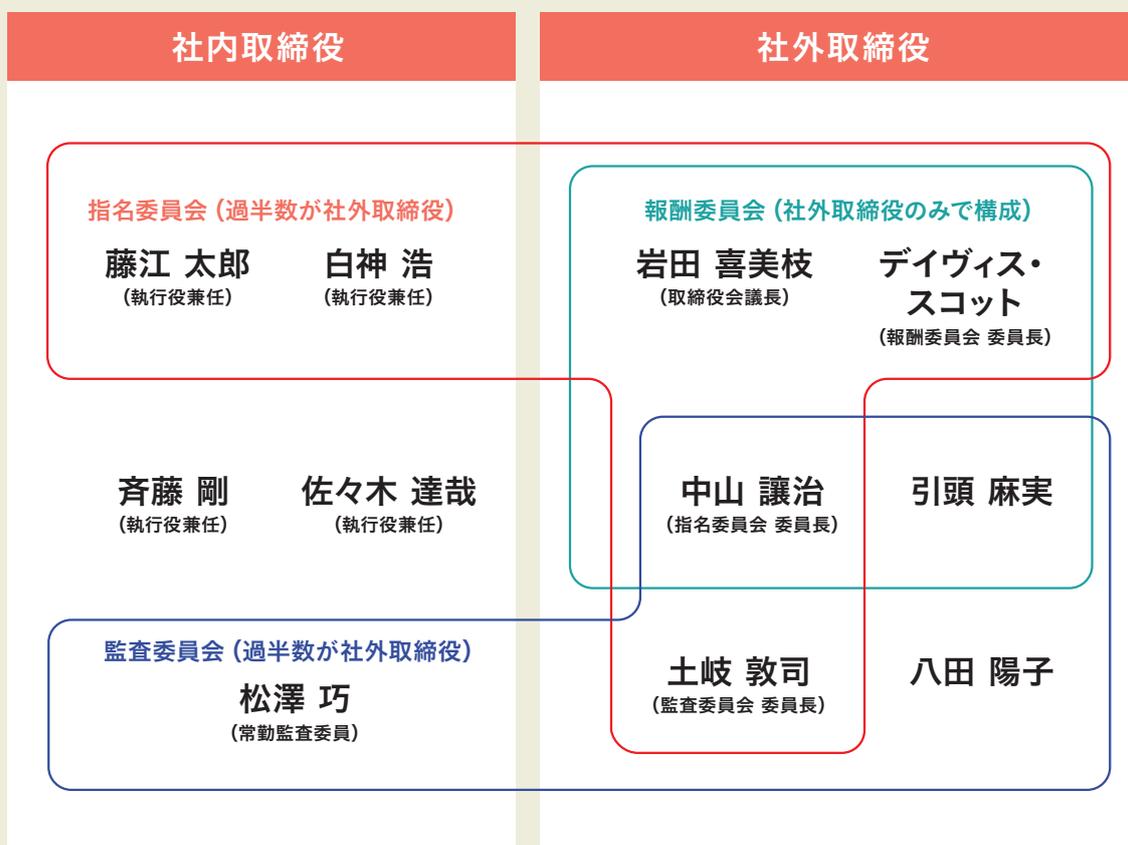
執行役および取締役の職務執行の適法性・妥当性の監査を行うことにより、取締役会による「業務執行に対する監督」機能の重要な一翼を担っています。委員会での決議や審議内容は適宜・適切に取締役会に報告します。社外取締役4名および社内取締役1名の合計5名で構成され、委員長は社外取締役が務めています。

▶ 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、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ます。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サステナビリティに関する活動やステークホルダーとの対話等のモニタリングに関する検討をはじめ、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。

取締役と所属する委員会等

取締役が所属する委員会等は下記の通りです。



SKILLS MATRIX

取締役のスキルマトリックス

経営戦略

事業に精通し、資本市場を意識した的確な戦略を監督・推進することで、持続的な成長を通じて企業価値の向上を実現するスキル。

選定理由／食と健康の課題解決企業として、ASV経営の推進を通じて味の素グループの企業価値を飛躍的に高めることに必要なため。

グローバル

多様な価値観や文化を踏まえて、グローバルに事業を展開するための的確な戦略を監督・推進するスキル。

選定理由／事業領域のグローバルな持続的拡大に向けた、多様な価値観や文化への理解に基づく業務執行の適切な監督・推進に必要なため。

サステナビリティ

持続可能な社会の実現に向けて、事業を通じて社会的課題を解決するための的確な戦略を監督・推進するスキル。

選定理由／社会価値と経済価値を両立させるASV経営を通じて、「10億人の健康寿命の延伸」および「環境負荷の50%削減」を実現することに必要なため。

デジタル

IT・デジタル技術を駆使して、イノベーション、生産性の向上等に向けた的確な戦略を監督・推進するスキル。

選定理由／DXを通じて市場競争力・効率性・生産性を高め、企業価値を向上させながら「食と健康の課題解決企業」に変革することに必要なため。

研究開発・生産

イノベティブな研究開発と安全・安心な製品・サービスを絶えず追求していくための的確な戦略を監督・推進するスキル。

選定理由／「アミノ酸のはたらき」の探求をベースとしたイノベーションによって、「10億人の健康寿命の延伸」および「環境負荷の50%削減」を実現することに必要なため。

セールス・マーケティング

重点事業の成長を加速させるためのブランド価値向上に向けた的確な戦略を監督・推進するスキル。

選定理由／市場・生活者の価値観に合致したブランドマネジメントと、「スピードアップ×スケールアップ」による成長に必要なため。

財務・会計

財務・会計・税務の高度な専門性に基づき、的確な戦略を監督・推進するスキル。

選定理由／ASV経営による企業価値の最大化、成長投資と株主還元の両立を実現する戦略の立案・推進、および業務執行の適切な監督に必要なため。

人事・人財開発

多様な人財一人ひとりが能力を開発し、最大限に発揮するための的確な戦略を監督・推進するスキル。

選定理由／全ての無形資産の価値を高める原動力となる人財資産を、個人と組織の共成長により強化し、ASV経営を進化させることに必要なため。

法務・リスクマネジメント

法令順守・コーポレートガバナンス・リスク管理を通じた持続的な企業価値の向上を実現するための的確な戦略を監督・推進するスキル。

選定理由／味の素グループポリシー（AGP）の浸透・実践を通じた持続的な企業価値の向上を実現し、ASV経営を安定的かつ着実に推進することに必要なため。

【取締役スキルマトリックス】

*各取締役が保有するスキルを最大4つまで記載。保有する全てのスキルを表すものではありません

スキル	経営戦略	グローバル	サステナビリティ	デジタル	研究開発・生産	セールス・マーケティング	財務・会計	人事・人財開発	法務・リスクマネジメント
岩田 喜美枝	○		○					○	
中山 謙治	○	○			○			○	
土岐 敦司									○
引頭 麻実	○						○		○
八田 陽子		○					○		○
デイヴィス・スコット	○	○	○					○	
藤江 太郎	○	○				○		○	
白神 浩	○	○		○	○				
佐々木 達哉	○	○	○			○			
斉藤 剛	○			○	○		○		
松澤 巧		○						○	○

執行役メンバーは、全社最適でリーダーシップを発揮して、新たな価値創出を果たしている人財を選出し、「2030年ありたい姿」に向けた「中期ASV経営」の推進によって「アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献する」企業に進化する体制としています。また、ダイバーシティ、エクイティ&インクルー

ジョン (DE&I) を率先して推進すべく、女性2名、外国人2名、外部プロフェッショナル人財1名を2023年4月に新たに任用して「志×熱×磨」と「スピードアップ×スケールアップ」による持続的な企業価値の向上を実現していきます。

▶ 経営会議

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、最高経営責任者を中心としたワンチームで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、そのほか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。経営会議構成員は、代表執行役社長および代表執行役社長の指名するその他の執行役（内部統制担当たる執行役を除く）をもって構成され、取締役会で承認されます。

▶ 業務執行

コーポレート本部、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。

▶ バリュー・クリエーション・アドバイザリー・ボード

企業価値の向上を目指した、社長、副社長へのアドバイザリー・ボードです。メンバーとして外部の先進プロフェッショナル人財を招聘し、企業価値向上を図ります。

CEOサクセッションプラン (後継者計画)

PROCESS



Board of Directors

取締役会における 議論活性化の取り組み

当社の取締役会では、持続的に企業価値を向上させるために
議論活性化に向けた様々な取り組みを行っています。
取締役会の実効性評価や一部の議論の内容についてもご報告します。



議論活性化のポイント

Point1

議論の活性化

当社では、①取締役会が重要な経営事項について大きな方向性を示した上で、執行側に権限委譲を行い、②CEOを中心とする執行側が、権限委譲された中でスピード感を持って業務を執行するとともに、適切なタイミングで取締役会に提案・報告を行い、③取締役会がその執行について監督を行っています。この循環の中で、取締役会と執行側は密に情報交換を行い、緊張感のある信頼関係の下で、両者の役割を適切に果たしていくことにより、持続的な企業価値の向上に努めています。

Point2

取締役の多様性

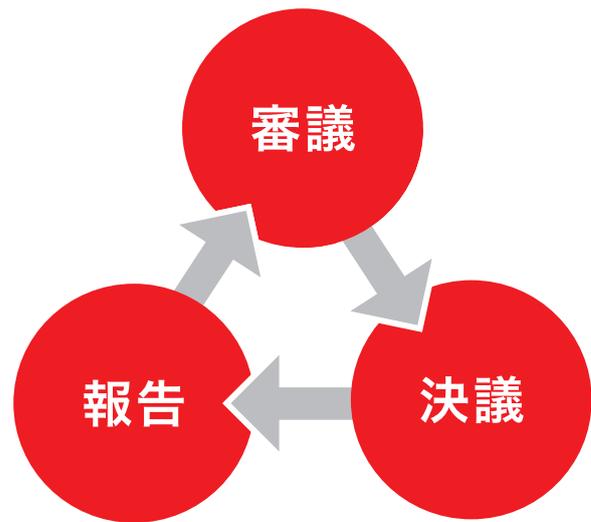
中長期的な企業価値の向上のためには、コンプライアンス違反や経営判断の誤りによる企業価値の棄損を避けるとともに、執行側にリスクテイクを促しながら企業価値の向上を図ることが必要です。そのために、取締役会の構成を多様にし、多様な情報・多様な専門知識・異なる価値観等に基づき、様々な角度から審議をし、最善の経営判断を行っています。

Point3

「7つの重要な経営事項」の審議の充実化

当社が、中長期的に企業価値に大きく影響を及ぼすと考える「7つの重要な経営事項」について、上記の通り、取締役会が執行側に対して大きな方向性を示せるよう、審議テーマの前後関係、執行側の重要な会議の日程等も考慮の上、年間の審議スケジュールを策定し、各審議事項について、時間、内容共に充実した審議を行っています。「7つの重要な経営事項」の具体的な中身については、右の表を参照ください。

【「7つの重要な経営事項」に関する議論の流れ】



【「7つの重要な経営事項」】

- 1 企業価値
(無形資産を起点としたASV価値創造サイクル)
- 2 資本政策、BS最適化、株主還元
- 3 意思決定プロセス、ガバナンス体制の設計・整備・方針・運用
- 4 中期ASV経営ロードマップ等の経営計画
- 5 撤退を含む事業ポートフォリオの再構築
- 6 大規模なM&A
- 7 大規模投資

▶取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の「実効性」を、「取締役会が、企業価値を大きく左右する重要な経営事項を議論・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、執行を適切に監督するという目的を、どれだけ適切に果たしているか」と定義の上、ASVの取組みによる独自の価値創造を通じた持続的な成長を果たすべく、実効性の高い取締役会を目指して各種取り組みを実施しています。そ

の一環として、毎年取締役会の実効性評価を実施しています。

実効性評価手法は、毎年改善し続けています。2022年度は、全取締役に対するアンケートとともに、2021年度から開始したインタビューの対象者をさらに拡充しました。その結果、アンケートだけでは見出すことが難しかった改善すべき課題を拾い上げ、対応策を取締役会にて審議し、解決の道筋を作成しました。

[2022年度の評価プロセス詳細]

● アンケート

対象者/取締役全員 回答方式/記名方式

評価項目(概要)

- a: 7つの重要な経営事項^{*1}について
- b: 取締役会の運営について
- c: 責務遂行の有効性について
- d: 法定3委員会および重要な会議体について
- e: 昨年度指摘された課題項目について

● インタビュー

聞き手: 取締役会事務局

対象者: 取締役会議長、ほかの社外取締役全員、

および取締役代表執行役社長(合計7名・対象者拡大)

インタビュー項目: アンケートの結果、およびコメントを踏まえて、取締役による評価が低かった項目、評価が分散した項目、および論点として指摘する意見が多かった項目を中心に、議長および取締役会事務局にて選定しました。

*1 当社取締役会が審議し、執行側に対して大きな方向性を示す事項として当社が定める次の7つの経営事項をいいます。

- ①企業価値(無形資産を起点としたASV価値創造サイクル)、②資本政策、BS最適化、株主還元、③意思決定プロセス、ガバナンス体制の設計・整備・方針・運用、④中期経営計画等の経営計画、⑤撤退を含む事業ポートフォリオの再構築、⑥大規模なM&A、⑦大規模投資

評価の結果

アンケートおよびインタビューの結果によると、取締役会の実効性については、概ね高く評価されており、継続して実効性の向上に向けた取り組みを進めてきた結果であると考えます。2021年度の実効性評価において指摘された課題を踏まえ、2022年度に次の通り、実効性向上に向けたさらなる取り組みを実施しましたが、今回の実効性評価においてその取り組みが取締役会における審議の充実や監督機能強化に貢献したことを確認しました。ただし、一部の項目では、さらに改善の余地があることも確認しました。これらを踏まえた取締役会での審議に基づき、次に記載の通り取締役会の実効性向上に向けた取り組みを推進していきます。

2022年度に行った実効性向上に向けた取り組み

1 7つの重要な経営事項の審議のさらなる充実化

本年は、以下に示すテーマを中心に審議を行いました。

特に「中期ASV経営 2030ロードマップ」について重点的に議論しており、その議論の一部を次頁で紹介いたします。

- 中期ASV経営 2030ロードマップ
- 2030年に目指す株主構成等を含む資本戦略
- 2030年のありたい人財資産実現に向けた人事戦略の件
- 味の素グループの企業文化変革の取り組み

2 ITガバナンスおよび情報システム体制の有効性の議論の強化および方針の策定

3 取締役会の運営の改善(スケジュール平準化、資料の質の向上等)

4 指名委員会の運営体制の強化と取締役会への報告の改善

5 社内取締役へのトレーニングの機会のさらなる充実化

6 経営陣の育成プログラムのさらなる充実化

2023年度に行う実効性向上に向けた取り組み

1 適切なリスクテイクのさらなる促進

2 ステークホルダーの声により反映されるようにするための工夫

3 M&AおよびITガバナンスについての審議の充実化

4 取締役のリテラシー向上施策のさらなる充実化

5 社外取締役連絡会および社外取締役勉強会のさらなる活用

▶ 中期ASV経営に関連する議論の一部

本年は、1年間を通して新たに策定する中期ASV経営ロードマップに特に重点をおいて取締役会で議論を行ってきました。中期ASV経営、企業価値向上に関連する議論の一端を以下に要約し、紹介します。

バックキャスト視点による中期ASV経営への変革の議論

- 当社は、達成可能な目標を立てて着実に取り組むことを得意としてきたが、チャレンジングな高い目標への取り組みが課題である。
- 従来の中期経営計画とバックキャスト視点による中期ASV経営の違いを明確化し、周知する必要がある。
- 全体的に現状の延長線上であり、新コンセプトを打ち出し現状とのギャップを明確にすべきである。
- 高い目標を定め、その達成を測るKPIを定め、高頻度で追跡・再評価する手法を導入すべき。事業ごとの積上型からの変更は大きな挑戦であり、積上型からの脱却にはこの手法の導入が肝要。

中期ASV経営に関して、執行側のリスクテイクを促す議論

- 執行側は、「リスク」を把握し説明するとともに、実行に向けた「提案」がなされることが重要である。それに対し、取締役会 両者をどう評価するかが重要である。
- 2030ロードマップは、取締役会が、執行側の背中を押ししてくれた部分が多いと実感しており、挑戦して行きたい。
- 執行側は、2030ロードマップでチャレンジングなリスクテイクをして高みを目指そうとしている。実行フェーズでリスクテイクできているか、リスクが顕在化した際の対応を含めてしっかりと検討されているか見ていきたい。
- 打ち手の選択肢の幅が大事。提案以外にも選択肢があることでリスクを立体的に議論できる。目的に対して、打ち手の選択肢の幅を広げることがリスクテイクには重要。

報酬

当社の役員の個人別の報酬等の内容に係る
決定方針に関する事項は、報酬委員会において決定しています。

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、短期業績連動報酬および中期業績連動型株式報酬により構成されます。

基本報酬：毎月、金銭で固定額

短期業績連動報酬：単年度の業績目標の着実な達成と適切なマネジメントを促すインセンティブ

中期業績連動型株式報酬：味の素グループの中長期にわたる持続的な業績向上と企業価値の増大を目的としたインセンティブ

▶ 個人別の報酬の額の決定

役員が担う監督と執行の職責に基づき、役位別に市場水準と比較して十分な競争力のある報酬水準の報酬額を設定します。

▶ 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

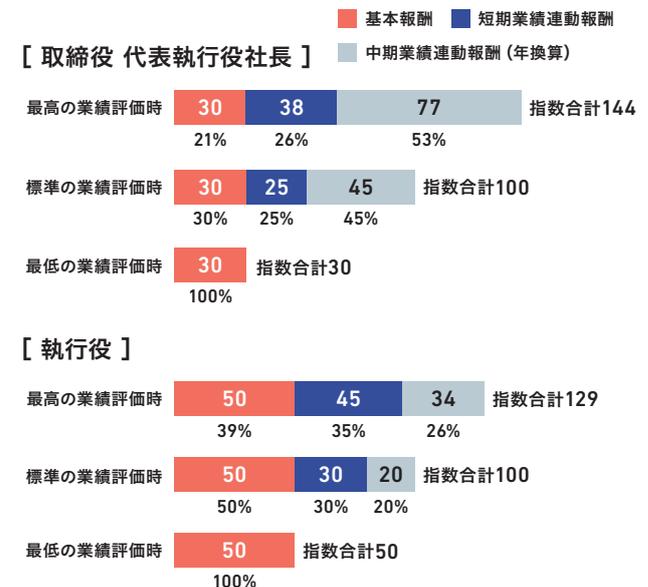
社外取締役および監査委員会委員たる社内取締役の報酬は、基本報酬のみが支払われます。

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/main/0/teaserItems1/03/linkList/04/link/individual%20compensation_J.pdf

▶ 報酬の支給割合の決定

取締役を兼任する代表執行役社長については、基本報酬、短期業績連動報酬および中期業績連動型株式報酬の支給割合を、業績目標の標準達成時に概ね 30：25：45 となるように設定します。また執行役については、概ね 50：30：20 となるように設定します（支払割合は、いずれも年換算*1）。標準の業績評価時の報酬総額（年換算*1）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、右の通りとなります。

*1 年換算とは、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を意味します。



▶業績連動報酬の業績指標

【短期業績連動報酬】

全社業績と個人業績で評価され、全社業績と個人業績の評価ウエイトは概ね1:1とします。ただし、取締役を兼任する執行役および執行役会長については、全社業績のみで評価されます。

【個人業績】

個人業績報酬額は、報酬委員会が個人別業績の評価を決議し、あらかじめ決定された報酬表に基づき決定します。

【中期業績連動型株式報酬】

中期業績連動型株式報酬の評価指標、目標値および評価ウエイトは次の通りです。

評価指標		目標値	評価ウエイト
経済価値指標	ROIC (投下資本利益率) ^{*3,4}	FY2023:9.5% FY2024:10.0% FY2025:11.0%	40%
	相対TSR (株主総利回り) ^{*5}	1	20%
社会価値指標	温室効果ガス 排出量削減率	Scope1・2:30%削減 Scope3:14%削減	10%
	健康寿命の延伸人数	8.5億人	10%
無形資産 強化指標	従業員エンゲージメント スコア ^{*6}	80%	10%
	グローバル 女性管理職比率	35%	5%
	コーポレートブランド価値 ^{*7}	1,484百万USD	5%

【全社業績】

全社業績報酬額 = 役員別基準額¹ × 評価指数²

*1 報酬委員決議によりあらかじめ設定された役員ごとの基準額。

*2 評価指数は以下の3要素の合計値により算出されますが、それぞれの評価指標の達成率が1.25を上回った場合には、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%

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

*4 投下資本税引後営業利益率 (ROIC) 達成率は、以下の各年度の加重算値により算出します。
2023年度実績値÷2023年度目標値×25%
2024年度実績値÷2024年度目標値×25%
2024年度実績値÷2025年度目標値×50%

*5 相対TSRは、以下の算定式に基づき算出します。
相対TSR=(最終事業年度末日の当社株主総利回り)÷
(当社最終事業年度に相当する期間のベンチマークの株主総利回り)

*6 従業員エンゲージメントスコアは「ASV実現プロセス」の9設問の平均値を評価し、達成または未達成かを判定します。

*7 コーポレートブランド価値はインターブランド社調べの「Best Japan Brands」を評価し、達成または未達成かを判定します。

▶役員報酬等の総額等 (2022年度)

当事業年度における役員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)】

8名に対し、504百万円 (基本報酬298百万円、短期業績連動報酬115百万円、中期業績連動型株式報酬91百万円)

【執行役】

18名に対し、878百万円 (基本報酬429百万円、短期業績連動報酬253百万円、中期業績連動型株式報酬195百万円)

【社外取締役】

7名に対し、106百万円 (基本報酬のみ)

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	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の総額 (百万円)			報酬等の総額 (百万円)
			基本報酬	短期業績連動報酬	中期業績連動型株式報酬	
藤江 太郎	取締役	味の素 (株)	74	55	28	158
白神 浩	取締役	味の素 (株)	50	35	23	109
坂本 次郎 ^{*8}	執行役	味の素 (株)	23	14	10	111
	取締役	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	49	13	-	

*8 坂本次郎氏は、海外グループ会社の社長を兼任しており、日本で勤務した場合に課税されるであろう所得税相当額を調整して報酬等を支給しています。また報酬等の総額には、海外出向に伴う各種手当、日本および出向先国で課税された所得税相当額に対する補償等が含まれます。

サステナビリティとリスクマネジメント

味の素グループでは、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ます。

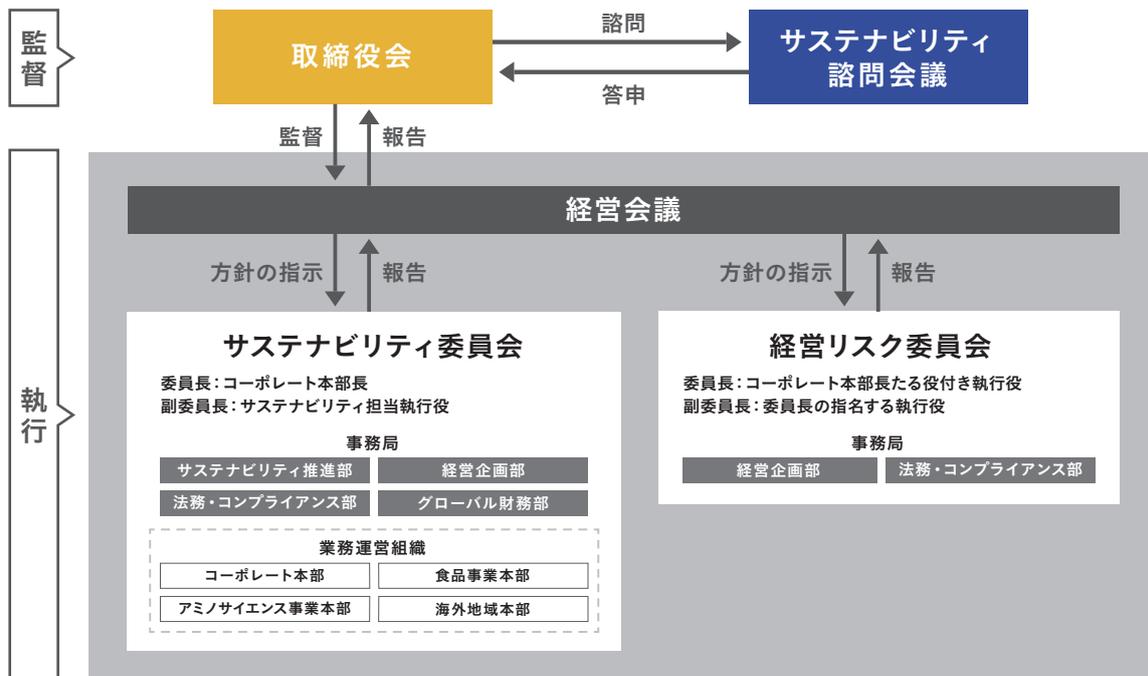
持続可能性の観点から企業価値を継続的に向上させるため、サステナビリティ推進体制を強化しています。当社のサステナビリティ推進体制は以下の通りです。

取締役会は、第二期サステナビリティ諮問会議を設置

する等、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、ASV経営の指針となる味の素グループにとっての重要な事項（マテリアリティ）を決定するとともに、サステナビリティに関する取り組み等の執行を監督します。

経営会議は、その下部機構としてサステナビリティ委員会を設置し、全社経営レベルのリスクと機会を選定・抽出し、その影響度合いの評価、施策の立案、進捗管理を行う体制を構築しています。

【サステナビリティに係るガバナンス体制】



▶ 第二期サステナビリティ諮問会議

2023年4月より第二期サステナビリティ諮問会議として、引き続き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、その活動を継続します。第二期サステナビリティ諮問会議は、主として投資家・金融市場の専門家からなる社外有識者4名で構成され、議長は社外有識者が務めています。取締役会からの諮問

に基づき、マテリアリティの実装、その進捗についての開示および対話、それらを通じてステークホルダーとの関係構築を行っていくことについて、取締役会のモニタリングを強化する視点で検討を行い、取締役会に答申します。

詳しくは「第二期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/advisory_council.html

▶ 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、マテリアリティに則して、施策の立案、経営会議への提案、サステナビリティ施策の進捗管理を行います。また、マテリアリティに基づく全社経営課題のリスクの対策立案、その進捗管理に関する事項を行うとともに、味の素グループ全体のサステナビリティ戦略策定、戦略に基づく取り組みテーマ（栄養、環境、社会）の推進、事業計画へのサステナビリティ視点での提言と支援、ESGに関する社内情報のとらまとめを行います。

内部統制

当社は、内部統制を経営の重要課題と位置づけ、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、内部統制システムの整備・充実に取り組みます。内部統制システムの運用状況とその有効性については、毎年内部統制有効性検証会議において検証し、その検証結果を取締役に報告します。

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/main/0/teaserItems1/03/linkList/0/link/Internal%20control_J.pdf

コンプライアンス

当社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、風通しのよい企業風土を醸成します。

▶ 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し、経営基盤を強化して企業価値を向上させます。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策を実施します。

▶ 経営リスク委員会

経営会議の下部機構として、サステナビリティ委員会と並列で設置され、経営がイニシアチブを持って対処すべきリスクを特定し、味の素グループへの影響評価を実施して対応策を立案します。特定されたリスクをサステナビリティ委員会が取り扱う方が実効性高く対応できると判断された場合は、サステナビリティ委員会に対応を委ねる等、サステナビリティ委員会と緊密に連携します。

詳しくは「サステナビリティへのアプローチと体制」をご覧ください
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/sustainability.html>

主要なリスク

当社は、ありたい姿の実現や長期視点での企業価値向上に向けて、当社にとって重要な事項（マテリアリティ）を設定しています（P30）。マテリアリティに関わるリスクと機会は有価証券報告書（P33）に詳しく記載しています。また、財務に関わるリスクと機会についても有価証券報告書（P32）に詳しく記載しています。

詳しくは「2023年3月期(第145期) 有価証券報告書」をご覧ください
<https://data.swcms.net/file/ajinomoto-ir/dam/jcr:c9e6496c-6fa6-4c21-8d82-70f535887c28/S100R42S.pdf>

▶ 内部通報制度

「内部通報に関するグループポリシー」を定め、不正行為の未然防止、早期発見および是正を図るため、内部通報の仕組みを整備し、内部通報窓口として社内外にホットラインを設置しています。受け付けた内部通報・相談の事実関係を調査し、是正措置等の対策を策定し、必要に応じて企業行動委員会の審議を経てこれを実施し、その結果を企業行動委員会に報告します。また、味の素グループ各社の役員の不正の行為等への触接関与が疑われる場合の専用窓口として「監査委員会ホットライン」を設置しています。

詳しくは「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」をご覧ください
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp_gov/main/0/teaserItems1/03/linkList/03/link/principle_J.pdf

役員一覧

▶ 取締役

藤江 太郎

取締役
代表執行役社長
最高経営責任者
指名委員



所有する当社株式数 22,100株
取締役会等への出席状況(2022年度)
取締役会100% (13回/13回) / 指名委員会 100% (7回/7回)

【略歴】

1985年 味の素(株)入社
2011年 フィリピン味の素社社長
2015年 ブラジル味の素社社長
2021年 執行役専務 食品事業本部長
2022年4月 代表執行役社長 最高経営責任者(現職)
2022年6月 取締役(現職)

白神 浩

取締役
代表執行役副社長
Chief Innovation Officer (CIO)
研究開発統括
指名委員



所有する当社株式数 14,715株
取締役会等への出席状況(2022年度)
取締役会100% (13回/13回)

【略歴】

1986年 味の素(株)入社
2013年 味の素アルテア社代表取締役会長
2019年 アミノサイエンス事業本部バイオ・ファイン研究所長
2021年 執行役専務 CIO 研究開発統括
2022年4月 代表執行役副社長(現職)
2022年6月 取締役(現職)

佐々木 達哉

取締役 執行役専務
コーポレート本部長



所有する当社株式数 7,837株
取締役会等への出席状況(2022年度)
取締役会100% (13回/13回)

【略歴】

1986年 味の素(株)入社
2013年 経営企画部長
2019年 ブラジル味の素社社長
2022年4月 執行役専務(現職)
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
2022年6月 取締役(現職)
2023年4月 コーポレート本部長(現職)

斉藤 剛

取締役
執行役常務
Chief Transformation Officer (CXO)



所有する当社株式数 5,900株
取締役会等への出席状況(2022年度) —

【略歴】

1992年 株式会社コーポレートディレクション入社
2005年 株式会社産業再生機構マネージングディレクター
2019年 みさき投資株式会社
チーフデベロップメントオフィサー
2021年 アドバイザー-CXO補佐
2023年4月 執行役常務 CXO(現職)
2023年6月 取締役(現職)

松澤 巧

取締役
常務監査委員



所有する当社株式数 15,470株
取締役会等への出席状況(2022年度) —

【略歴】

1987年 味の素(株)入社
2018年 人事部長
2021年 執行役
監査部長
2023年4月 執行役常務
2023年6月 取締役(現職)

▶ 取締役

岩田 喜美枝

社外取締役
取締役会議長
指名委員
報酬委員



所有する当社株式数 1,700株
取締役会等への出席状況(2022年度)
取締役会 100%(18回/18回)/指名委員会90%(9回/10回)
報酬委員会 92%(12回/13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、2021年6月から取締役会議長としても大いにリーダーシップを発揮いただいています。

中山 讓治

社外取締役
指名委員会委員長
報酬委員
監査委員



所有する当社株式数 600株
取締役会等への出席状況(2022年度)
取締役会 100%(18回/18回)/指名委員会100%(10回/10回)
報酬委員会 100%(13回/13回) / 監査委員会100%(10回/10回)

【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ます。これらの知見を活かし、取締役会における経営の重要事項の決定および業務執行の監督に貢献いただいています。

土岐 敦司

社外取締役
監査委員会委員長
指名委員



所有する当社株式数 5,400株
取締役会等への出席状況(2022年度)
取締役会 94%(17回/18回)/指名委員会100%(7回/7回)
監査委員会 100%(15回/15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月に社外監査役就任以来、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ます。

引頭 麻実

社外取締役
報酬委員
監査委員



所有する当社株式数 1,100株
取締役会等への出席状況(2022年度)
取締役会 100%(18回/18回)/報酬委員会100%(8回/8回)
監査委員会 100%(15回/15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・見識は社内外に高く評価されています。2020年6月に社外監査役就任以来、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ます。

八田 陽子

社外取締役
監査委員



所有する当社株式数 0株
取締役会等への出席状況(2022年度)
取締役会 100%(13回/13回)
監査委員会100%(10回/10回)

【選任の理由】

国際的な会計事務所における豊富な経験および国際税務等に関する高い見識を有しており、その見識は社内外に高く評価されています。2022年6月に当社社外取締役就任以来、特に財務・会計に関する領域において、大いに貢献いただいています。

デイヴィス・スコット

社外取締役
報酬委員会委員長
指名委員



所有する当社株式数 0株
取締役会等への出席状況(2022年度) —

【選任の理由】

立教大学経営学部国際経営学科で教授を務め、経営戦略による社会価値創造に関する理論と実践に関する高い学術知識、およびCSR、サステナビリティに関する豊富な見識を有しています。2021年4月から2023年3月まで当社サステナビリティ諮問会議の議長を務め、マテリアリティに関する取締役会への答申を適切にけん引いただきました。

▶ 執行役



- 1 藤江 太郎/取締役 代表執行役社長 最高経営責任者
- 2 白神 浩/取締役 代表執行役副社長 Chief Innovation Officer (CIO) 研究開発統括
- 3 小島 淳一郎/執行役常務 食品事業本部副事業本部長 食品研究所長
- 4 正井 義照/執行役専務 食品事業本部長
- 5 香田 隆之/執行役専務 Chief Digital Officer (CDO)
- 6 斉藤 剛/取締役 執行役常務 Chief Transformation Officer(CXO)
- 7 前田 純男/執行役常務 アミノサイエンス事業本部長
- 8 水谷 英一/執行役常務 財務・IR担当
- 9 森島 千佳/執行役常務 サステナビリティ・コミュニケーション担当
- 10 佐々木 達哉/取締役 執行役専務 コーポレート本部長
- 11 スムリガ・ミロスラブ/執行役 品質保証担当

▶ バリュー・クリエーション・アドバイザー・ボード

佐藤 明

株式会社バリュークリエイト
パートナー



【略歴】

アナリストランキング企業総合部門で第1位に選ばれる等高い評価を得る。長期投資、エンゲージメント投資の資産運用会社の立ち上げに参画。現在は無形資産×企業価値をテーマに複数企業の価値創造に伴走。

【佐藤氏に期待する視点】

企業価値創造について、視点と情報の提供、経営メンバーとの対話。投資家視点でIRや資本政策等に関するアドバイス。広い社外ネットワークの紹介。経営会議へ異なる視点の提案。

並木 将仁

株式会社インターブランド
ジャパン CEO



【略歴】

企業価値を創出する経営資産としてのブランドに関して、多くの企業経営者へのコンサルティングと一流メディアでの啓蒙に従事。特に、経営者にとってのブランドのあり方と新しいブランディングのあり方を軸に、ブランディングの概念を次の段階に高めることに注力。

【並木氏に期待する視点】

企業価値創造の源泉となるブランドへの取り組みについて、ブランディングのレベルアップや新たな取り組み方等の提案。最先端のブランディング方法論の情報提供。海外オペレーションでのブランド力向上の支援。

馬場 涉

Mononaware Inc.
CEO



【略歴】

イノベーションによるポジティブパクト創出能力を企業の成長戦略に組み込むハンズオン型アドバイザーに従事。パナソニックでは気候変動課題解決力を軸としたグループ中長期戦略をまとめた。

【馬場氏に期待する視点】

企業価値向上に向けて、グローバルな視点でサステナビリティ、イノベーションに関する取り組み方の提案。サステナビリティ、イノベーションに関する最先端の動向について情報の提供。

▶ 執行役

藤江 太郎

代表執行役社長
最高経営責任者

白神 浩

代表執行役副社長
Chief Innovation Officer (CIO)
研究開発統括

佐々木 達哉

執行役専務
コーポレート本部長

正井 義照

執行役専務
食品事業本部長

香田 隆之

執行役専務
Chief Digital Officer (CDO)

前田 純男

執行役常務
アミノサイエンス事業本部長

小島 淳一郎

執行役常務
食品事業本部副事業本部長
食品研究所長

森島 千佳

執行役常務
サステナビリティ・コミュニケーション担当

斉藤 剛

執行役常務
Chief Transformation Officer (CXO)

水谷 英一

執行役常務
財務・IR担当

スミリガ・ミロスラブ

執行役
品質保証担当

吉良 郁夫

執行役常務
アミノサイエンス事業本部
副事業本部長
バイオ・ファイン研究所長
川崎事業所長

坂倉 一郎

執行役常務
アセアン本部長

坂本 次郎

執行役常務
北米本部長

岡本 達也

執行役常務
食品事業本部副事業本部長
マーケティングデザインセンター長

柏倉 正巳

執行役常務
欧州アフリカ本部長

川名 秀明

執行役常務
冷凍食品統括

中村 茂雄

執行役常務
ラテンアメリカ本部長

田原 貴之

執行役常務
食品事業本部副事業本部長
食品営業統括

柏原 正樹

執行役
ビジネスモデル変革担当

嵐田 高彰

執行役
経営企画担当

栢原 紫野

執行役
ダイバーシティ・人材担当

森 妹子

執行役
食品事業本部副事業本部長
栄養・加工食品事業部長

リッシュ・マイケル

執行役
アミノサイエンス事業本部副事業本部長
アミノ酸部長

竹原 修平

執行役
内部統制・監査委員会担当