

ガバナンス



リスクマネジメント ————— P131

コンプライアンス ————— P133

情報セキュリティの確保と個人情報管理 ————— P137

知的財産の適切な管理と活用 ————— P139

リスクマネジメント

リスクマネジメントの考え方

考え方

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共に、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。

リスクマネジメント体制

体制

味の素（株）では、取締役会がASV経営の指針となるサステナビリティに関する重要な事項（マテリアリティ）項目を決定すると共に、サステナビリティに関する取り組み等の執行を監督しています。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。また、「リスクマネジメントに関するグループポリシー」において、良好なコミュニケーションと自律的なPDCAサイクルを軸としたリスクマネジメントプロセスを実施し、重要リスクへの対応力を強化することを活動指針として定め、各組織における自律的なリスクマネジメントを推進しています。

■ サステナビリティ諮問会議

取締役会の下部機構である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、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人で構成され、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。第二期サステナビリティ諮問会議は1年に1回以上開催され、審議の内容および結果を取締役に報告します。

■ サステナビリティ委員会

経営会議の下部機構として、中期ASV経営を推進するため、経営リスク委員会と連携して味の素グループへの影響評価と共に、マテリアリティに基づくリスクと機会の選定、抽出を行い、経営会議へ提案します。そして、対策を立案し、サステナビリティ施策の進捗管理を行います。また、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りまとめを行います。

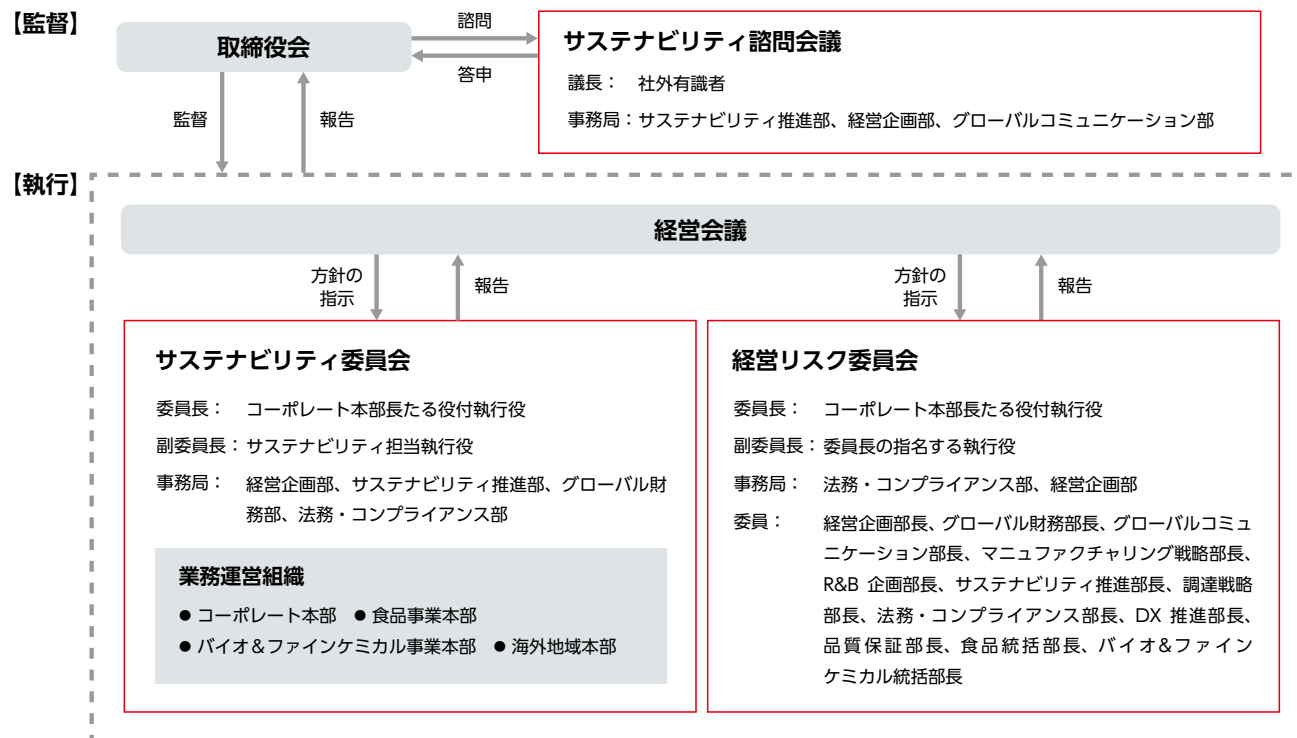
■ 経営リスク委員会

経営会議の下部機構として、特に経営がイニシアティブをもって対処すべきリスク（パンデミック、地政学リスク、情報セキュリティリスク等）について、サステナビリティ委員会と連携し味の素グループへの影響評価と共に、マテリアリティに基づくリスクと機会の選定、抽出を行います。さらに、経営リスク委員会は、特に経営がイニシアティブを持って対処すべきリスクと機会について年4回委員会を開催し、議論を行い、経営会議および取締役会へ報告します。そして、リスクマネジメントのための諸方策を立案、進捗管理を行うことで、リスクおよび危機に迅速かつ的確に対応できる強固な企業体質を実現しています。

▶ ASVレポート2024（統合報告書）P112-113
▶ P018

リスクマネジメント

ESG・サステナビリティに関する体制



2023年度のリスク総括表（2024年度計画）の回収率は味の素（株）で99%、グループ会社で96%と、各組織の自律的なリスクマネジメントが定着してきました。また、監査委員会の常勤監査委員がサステナビリティ委員会、経営リスク委員会に出席し、リスクマネジメントの取り組みをモニタリングしました。

リスクマネジメントプロセス

味の素グループは、各事業戦略や各国・地域の政治・経済・社会情勢を考慮してリスクを特定し、その影響を評価し、対応策を立案し、改善・モニタリングするリスクマネジメントプロセスを回しています。国内外のグループ会社の各組織は、毎年組織目標を掲げ、リスク総括表を作成しています。このリスク総括表は、各組織のリスクアセスメントに基づく計画からレビューまでを整理するもので、

リスクマネジメントが着実に実施されているかを確認するために活用されます。経営リスク委員会は、各組織が特定したリスクをとりまとめ、リスクプロセスを継続的に改善すると共に、経営がイニシアティブをもって対処すべきものに対応します。また、各事業・グループ会社においては、有事に備え、事業継続計画（BCP）を策定し、経営リスク委員会は、その有効性を常に検証するための体制を整備し、リスクへの対応状況を定期的に監視・管理しています。

コンプライアンス

コンプライアンス

コンプライアンスの考え方

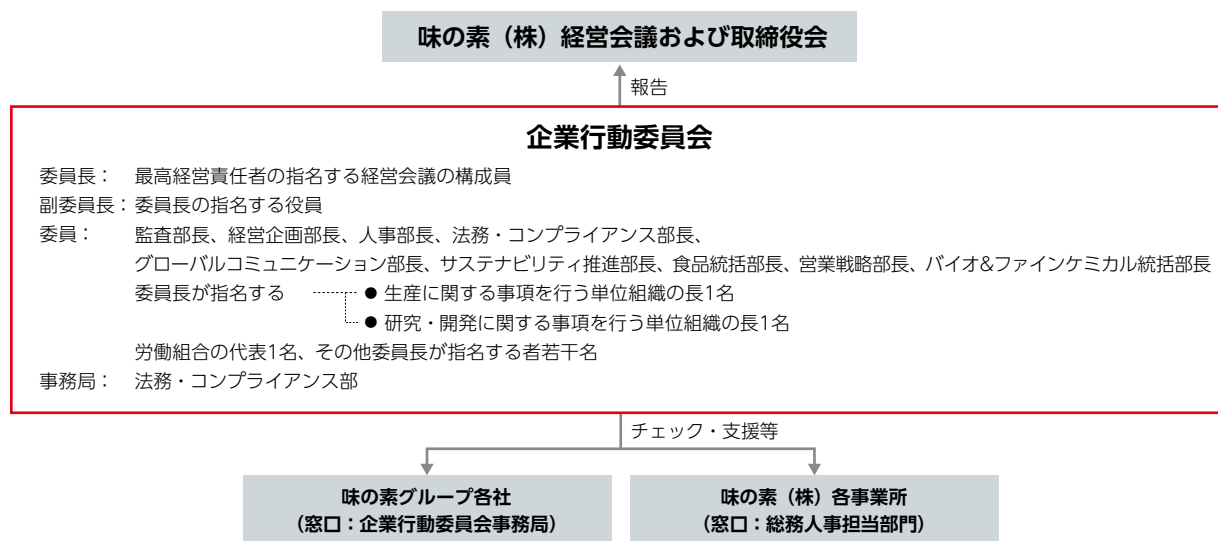
考え方

味の素グループは、法令および「味の素グループポリシー」（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をコンプライアンスと捉え、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っています。

コンプライアンス体制

体制

経営会議の下部機構として企業行動委員会を設置し、



AGPの浸透とAGPに則った企業活動が行われているかをチェックすると共に、危機等に迅速かつ適切に対応するための諸方策を決定・実施しています。企業行動委員会は3か月に1回開催し、開催の都度、経営会議および取締役会に対し委員会における審議の内容および活動状況を報告しています。主要なグループ会社においても企業行動委員会を設置し、AGPの周知徹底と各国・地域、各社の実情に合わせた取り組みを推進しています。

▶ 味の素グループポリシー

コンプライアンス意識の向上

実績

従業員への教育

AGPおよび内部通報制度の認知・理解向上に向けた2023年度の教育・啓発活動は、以下の通りです。

- **コンプライアンス研修**
国内グループ従業員を対象とした、年間を通じてのAGP全章を学習するeラーニング（隔年）：国内グループ18社の2022年度未受講者1,195人を対象に実施、896人受講（75%）
国内グループ会社の管理職を対象とした、ケースメソッド中心の部門別集合研修：研究部門、生産部門、コーポレート部門、営業・マーケティング部門を対象にリモート形式で実施
- 啓発ポスター（22言語で作成）
- パソコン立ち上げ時の啓発メッセージ配信

「AGPを考える会」

味の素（株）は、企業行動委員会の委員が職場でのコンプライアンスに関する課題を各職場の従業員の代表から直接聞く「AGPを考える会」を毎年開催しています。2023年度は計30回開催（正規従業員向け27回、パート従業員向け3回）、250名が参加しました。「AGPを考える会」での議論の概要は、各組織長と各職場へフィードバックすると同時にイントラネットにも掲載し、全ての従業員に周知しました。提起されたコンプライアンス課題のうち、全社レ

コンプライアンス

ベルで取り組むべきものについては、企業行動委員会での議論を経て、AGP浸透施策やコンプライアンス推進活動に反映しました。

AGPに関する意識調査

国内グループ企業の全従業員を対象に、毎年「AGP意識アンケート」を実施しています。AGPの認知度・理解度の定点観測および各社・各職場におけるコンプライアンス課題の把握が目的です。2023年度は対象13,374名中11,716人（88%）が回答しました。顕在化したコンプライアンス課題については、該当部門と連携して個別に対応しました。

ホットライン（内部通報制度）の拡充と運営強化

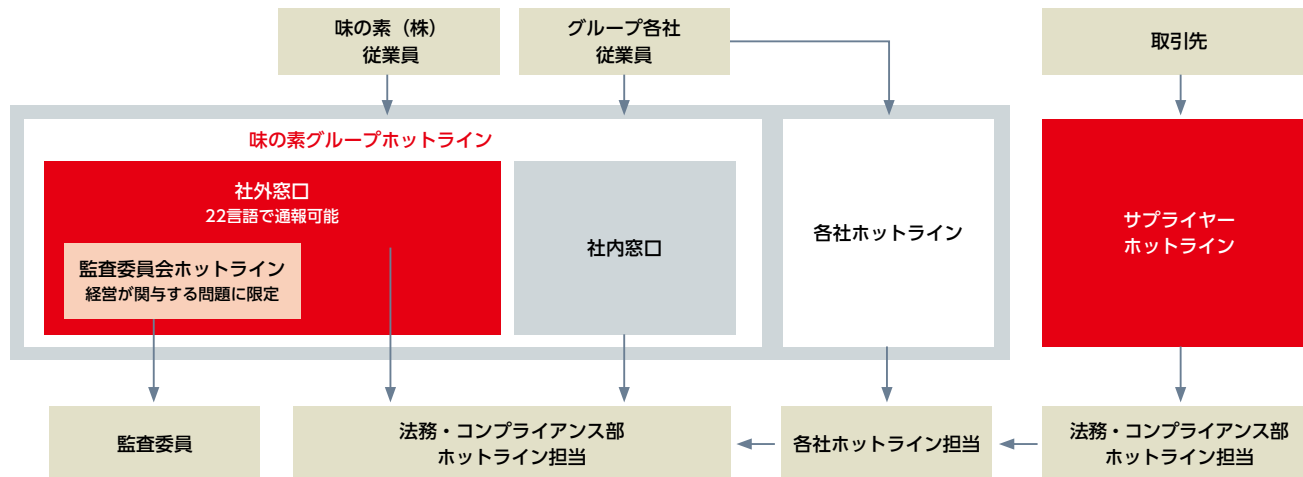
実績

味の素グループは、内部通報制度として「ホットライン」を設けています。2023年4月には、日本における多様な国籍を持つ従業員からの通報にも対応すべく、海外窓口と国内窓口が分かれていた「味の素グループホットライン」を統合し、どこからでも22言語で通報が可能な体制に再整理しました。グループ各社の役員が関与する案件の通報窓口である監査委員会ホットラインも、同様に22言語対応に変更しました。また国内全グループ会社が2022年6月施行の改正「公益通報者保護法」に合致した体制や規程の整備を完了しました。2023年度は、国内通報窓口への年間の通報件数は前年から増加し152件となり、グループ全体（グローバル）では約3倍に増加し、1,392件となりました。増加の原因は、海外拠点の体制整備のほか、新型コロナウイルス緩和による従業員間の対面接触が増

えたこと、ホットラインの活用促進による利用意向の増加等が考えられます。通報された案件は、ホットライン担当者と関係者で協議を行い、解決に結び付けています。

- ▶ 内部通報に関するグループポリシー
- ▶ 人事・労務データ ホットラインへの通報件数

ホットライン（内部通報ルート）



ホットラインへの通報件数*

	2019年度	2020年度	2021年度			2022年度			2023年度		
			日本	海外	合計	日本	海外	合計	日本	海外	合計
人権・ハラスメント	45	50	36	5	41	38	19	57	52	41	93
雇用・就労	19	36	26	34	60	14	66	80	21	301	322
品質・環境・安全	1	3	7	2	9	6	14	20	9	22	31
不正	4	3	9	4	13	2	6	8	5	5	10
マナー・モラル	10	29	22	97	119	8	54	62	20	158	178
適正な業務遂行	8	45	19	2	21	16	5	21	30	12	42
その他	6	4	8	107	115	9	213	222	15	701	716
合計	93	170	127	251	378	93	377	470	152	1,240	1,392

*グローバルでの集計は2021年度より実施

コンプライアンス

汚職の防止

考え方

味の素グループは、AGPにおいて、日本の公務員、外国公務員およびこれらに準ずるものに対し、方法を問わず、贈り物、接待、金銭その他賄賂となる利益提供は行わず、政治、行政とは健全かつ正常な関係を保つことを定めています。「贈賄防止に関するグループポリシー」で以下の事項を定め、グループ各社およびその役員・従業員に対し、本ポリシーおよび関係する国・地域の贈賄禁止法令を順守することを求めています。

- 公務員等に対するファシリテーション・ペイメントを禁止すること
- 公務員との関わり合いのある業務委託等に第三者を起用するときは、取引先として適正か否かの調査および評価を行うこと
- 会社の全ての取引に関して、合理的な詳細さをもった正確な帳簿と記録を保持すること
- 公務員等に関連する出費について適切な処理を確実にすること
- 本ポリシーの順守・運用の状況を監査対象とすること

▶ 贈賄防止に関するグループポリシー

従業員への教育

実績

2023年度は、国内グループ従業員を対象とした、年間を通じてAGP全章を学習するeラーニング（贈収賄問題を含む）を実施しました。

公正・透明な取引慣行

考え方

味の素グループは、AGPにおいて、公正で透明な取引を心掛け、役員および従業員が各国・地域における競争に関する法令、ルールをよく理解し順守することを定めています。特に、日本、米国、欧州の個別の法令に関し、「独占禁止法遵守ガイドライン」（日本）、「米国独占禁止法遵守ガイドライン」、「欧州競争法遵守ガイドライン」を定めています。調達関連では、取引先に対し、「調達に関するグループポリシー」および「サプライヤー取引に関するグループポリシー」、関連するガイドラインの趣旨を理解いただくと共に、サプライチェーンを構成するビジネスパートナーとして公正・透明・自由な競争を阻害する行為を行わないことを要請しています。

▶ 調達に関するグループポリシー

▶ サプライヤー取引に関するグループポリシー

適切な競争行動

グローバル税務戦略

考え方・体制

味の素グループは、税務戦略の一環として「グローバル・タックスに関するグループポリシー」（以下、本グループポリシー）を定め、税務関連法規を順守し適切な納税を行うことを通じて、稼得した利益の一部を還元し、地域社会の発展に貢献する一方、税務リスクを適切に管理し、事業存続あるいは健全な事業推進を目指すことで、企業に求められる社会的価値と経済的価値の両立を実現しています。

具体的には、事業目的や事業実態の伴わない組織や軽課税国（いわゆるタックス・ヘイブン）への利益移転を活用した租税回避を行わない等の適正な納税を行うための施策のほか、納税の漏れや遅延によって発生する追加的な税額を徹底的に抑える施策や移転価格税制において適切な利益配分を行った上で、リスクを低減する施策を講じています。また、M&Aや組織再編時には各国税制による恩典を最大限に活用し、当社グループの実効税率を安定させています。

単に節税をして経済価値を追い過ぎると、社会からは適正に納税を行っていない企業とみなされ、社会価値の創造につなげることはできません。当社グループは、税務当局と健全かつ正常な関係を保ちつつ、事業で得た利益の一部を、納税を通じて地域社会に還元することで社会価値の創造につなげていく、共生サイクルを意識した取り組みを行っています。

上記取り組みについて、味の素（株）の財務担当執行役

コンプライアンス

を当社グループの税務コンプライアンスおよびリスク管理に係るガバナンス体制の構築・維持の責任者とし、本グループポリシーに基づいたガバナンスの状況を取締役会に報告しています。

なお、当社グループの税務戦略をより明確に伝えられるよう、本グループポリシーを当社WEBサイトに掲載しています。

▶ [グローバル・タックスに関するグループポリシー](#)

法人税納税額（連結ベース） (百万円)

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
29,156	21,654	23,909	25,248 ^{※1}	32,477

※1 過去のデータに誤りがあったため、数値を訂正しました

※ 主要な国別の納税データは、別途当社WEBサイトに掲載しています

▶ [納税データ](#)

コンプライアンス違反行為の是正

法令やAGPに違反する行為が認められた場合、違反の程度を勘案し、グループ各社で定める就業規則に基づき、賞罰委員会等の審議機関で検討・審議した上で、必要に応じて違反行為者に対して減給、昇給停止等の懲戒処分を行うと共に、是正措置や従業員のコンプライアンス意識教育の再徹底により、再発防止を図っています。2023年度は以下の違反を確認し、是正措置を行いました。

違反件数

違反行為	2023年度
汚職、または贈賄	6
顧客のプライベートデータ漏洩	0
利益相反行為	1
マネーロンダリング、またはインサイダー取引	0

情報セキュリティの確保と個人情報管理

情報セキュリティの基本方針

考え方

味の素グループは、お客様の情報および会社の機密情報を厳密に取り扱うと共に、「情報セキュリティに関するグループポリシー」とこれに紐づく情報セキュリティ規程、各種の基準、ガイドラインならびにこれらの運用に必要なIT環境を策定・構築し、情報セキュリティの確保に全社を挙げて取り組んでいます。

▶ [情報セキュリティに関するグループポリシー](#)

情報セキュリティの推進体制

体制

味の素グループは、情報セキュリティを重要な経営リスクと捉え、取締役会と情報セキュリティ監督責任を有する執行役であるChief Digital Officer (CDO) が情報セキュリティ戦略の構築および評価プロセスに関与し、取締役会は情報セキュリティ戦略を監督しています。取締役を兼務するコーポレート本部長たる役付執行役を委員長とする経営リスク委員会では、外部からのサイバー攻撃等を含む「ITセキュリティ」を優先度の高い経営リスクと特定し、情報セキュリティ強化に向けた戦略、施策等が議論されています。

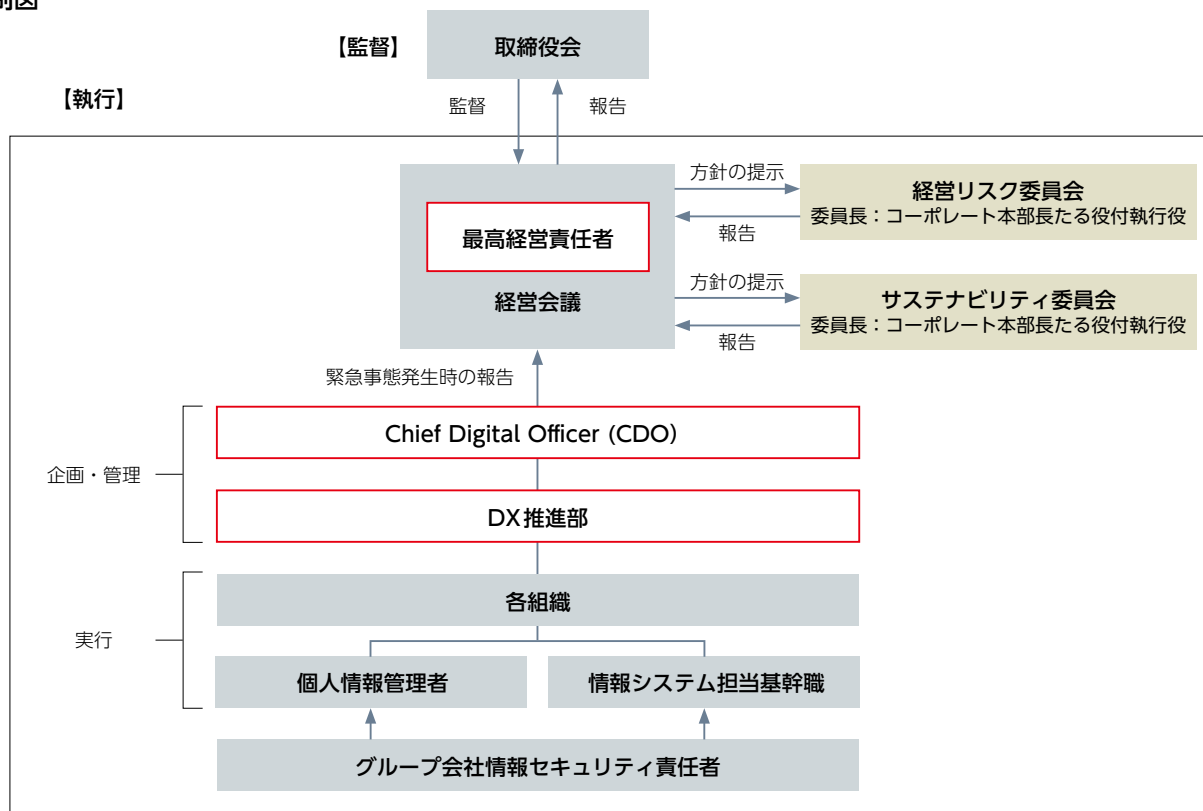
また、味の素(株)の各組織およびグループ会社において、情報セキュリティに関するインシデントその他の緊急事

態が発生した場合に、最高経営責任者まで報告がなされ、適切に対応できる体制を整えています。
さらにグループ全社でのBCP(Business Continuity Planning)の再整備に伴い、情報システムに関しても主要

なベンダー企業を含めた体制・手順を構築し、大規模な自然災害やサイバー攻撃に備えた訓練を定期的に(年に1回程度)実施しています。

▶ P131

体制図



情報セキュリティの確保と個人情報管理

■ 個人情報管理の徹底

味の素グループは、お客様情報等の個人情報を安全に管理するため、ルールと手順を明確にし、これを関係者に周知することにより、組織的な業務管理を実践しています。味の素（株）では、「情報セキュリティ規程」に紐づく「個人情報取扱ガイドライン」を設け、具体的な手続きを明確に定義しています。

個人情報の取り扱いに伴う業務を外部委託する場合においても、社内と同等の管理レベルを維持するため、委託先の業務・システム状況に関するアセスメントを実施しています。また、キャンペーンやアンケート等に伴うお客様の個人情報収集にあたっては、各組織長の責任のもと個人情報管理者を選任しています。さらに、個人情報の収集、保管から廃棄までの管理を行う責任者と担当者、収集した個人情報にアクセスし利用する可能性がある関係者を明確化して、お客様の個人情報をより厳格に管理する体制を構築しています。

日本においては、主なグループ会社で機密情報の漏洩等、利用者の不正を自動検知するシステムを導入し、管理を徹底しています。

2023年度は、顧客プライバシーの侵害について具体化した不服申立および顧客データの漏洩・窃盗・紛失は発生しませんでした。

▶ プライバシーポリシー

■ 情報セキュリティの取り組み

考え方・実績

ビジネスにおいてクラウドの活用が拡大する中で、サイバー攻撃の脅威は年々増大しており、強固な防御を築くことはもちろん、早期検知、早期復旧を基本とした総合的な対策が必要です。

味の素グループでは、活動領域の至るところに脅威があり、全てを信頼せず構成要素の一つひとつ確認するという考え方に基づく「ゼロトラストネットワークモデル」への移行計画を遂行しています。2024年4月に「ゼロトラストセキュリティガイドライン」を国内・海外グループ会社に適用すると共に、2023年度までに味の素（株）、国内グループ会社29社ならびに海外2社において、クラウドプロキシ（クラウド認証システム）の導入を完了しました。今後も国内外におけるグループ各社への展開を拡大すると共に、環境変化や技術の進歩にも適切に対応していく方針です。

▶ 味の素グループのDX

■ 情報セキュリティ教育

味の素（株）では、役員・従業員を対象とした情報セキュリティ教育を定期的に行っています。2023年度は、「情報セキュリティ理解度テスト」および「標的型メール攻撃訓練」を実施しました。「情報セキュリティ理解度テスト」は、eラーニング形式で3,920人が受講し、受講率は91%となりました。また、「標的型メール攻撃対応訓練」については、例年どおり2回実施しました。

■ 情報セキュリティ点検

国内のデータセンターを対象とした脆弱性診断、国内外グループ会社のWEBサイトを対象としたセキュリティ診断を、外部サービスを活用して定期的の実施し、継続的な脆弱性対策を講じています。

さらに、味の素（株）では、毎年各職場を対象とした情報セキュリティ点検を実施しています。主な点検項目はIT機器や機密情報、個人情報の管理状況等、情報取り扱いの基本的事項です。外部クラウド・サービスの利用および管理状況についても、毎年チェックを行っています。

知的財産の適切な管理と活用

知的財産の基本方針

考え方

味の素グループは、企業活動により創造される技術、アイデア、デザイン等の知が、企業価値の向上のために重要な知的財産であると認識し、事業・R&D部門と一体となった知的財産戦略を推進し、知的財産を積極的に事業に活用することによって事業の拡大・創出に貢献していきます。知的財産の保護・活用に関しては「知的財産に関するグループポリシー」を定め、グローバル視点での知的財産ポートフォリオの構築をはじめとする知的財産戦略の強化により、さらなる競争優位性と事業成長を後押しするために、以下の取り組みを推進しています。

1. 事業のコアとなる技術の戦略的かつ効率的な知的財産の獲得
2. オープンイノベーション等、積極的な外部技術の取り込みと連携
3. 自社技術のライセンスや訴訟等、保有技術の活用と権利行使
4. 商標制度等を活用した製品の保護とブランド価値の向上
5. 他者知的財産権の尊重と調査、クリアランスの徹底による侵害リスクの極小化
6. 調査解析情報のグループ事業部門・R&D部門への提供
7. 知的財産人財の育成、社内外ネットワークの活用

また、知的財産価値の毀損や漏洩・紛失リスクへの対策として、味の素グループの知的財産権を侵害する企業に

対しては、警告や知的財産権侵害訴訟を提起する等、権利の侵害を許さない毅然とした態度で対応しています。営業秘密の管理および漏洩防止に関しても、情報企画部門と知的財産部門が防衛策を立案、実行し、監査部門と連携しつつ、味の素グループ全体の内部統制を進めています。

▶ 知的財産に関するグループポリシー

知的財産の管理・活用体制

体制

「知的財産権のライセンス・管理等に係る要領」に基づき、味の素グループ全体の知的財産（特許、意匠、商標等）は味の素（株）が統括しています。調査、知的財産権維持管理業務については、関係会社の（株）アイ・ピー・イーに集約しています。グローバルには、米国に駐在員、ロシアに専任スタッフを配置し、東南アジア、南米の各社では知的財産のキーパーソンを指名しています。海外の専任スタッフ・各社キーパーソンと味の素（株）は各国の特許・法律事務所と連携し、グローバルな知的財産の獲得および知的財産を活用した類似品・ブランド不正使用の排除を遂行しています。その他の地域においても、国内外のR&D拠点と味の素（株）が連携し特許権の獲得を進めています。

このような体制のもと、味の素グループは2024年3月末時点で、グローバルで4,118件の特許および5,412件の商標を保有し、活用しています。

従業員への教育

実績

味の素グループは、従業員の知的財産に対する意識と実務能力の向上を目的とした知的財産教育を、グループ従業員向けに継続的に実施しています。2023年度の主な教育は以下の通りです。

- 階層別全体研修（新人研修、知財初級研修、昇格者研修、新任基幹職研修等）
- 特許実務研修（基礎概論、出願時のデータ取得方法、知財戦略・解析の事例紹介等）
- 特許・文献調査研修（調査・解析ツール、技術分野別特許調査等）
- 法務・知財実務研修（商標・意匠の基礎知識、秘密保持契約の基礎知識等）
- 知財契約の実務研修（共同研究・開発契約の基礎知識、グループ知財活用ポリシー等）

発明奨励の取り組み

味の素（株）は、職務発明に報奨金を支払う「発明報奨制度」や、優れた発明と発明者を表彰する「知的財産表彰」を通して、技術資産を生み出しイノベーションを創出するための取り組みを推進しています。2023年度にも事業貢献した発明に対して貢献度に応じた報奨をし、また、4つの成長領域における優れた発明と発明者を選定し表彰を行いました。