

# CORPORATE GOVERNANCE

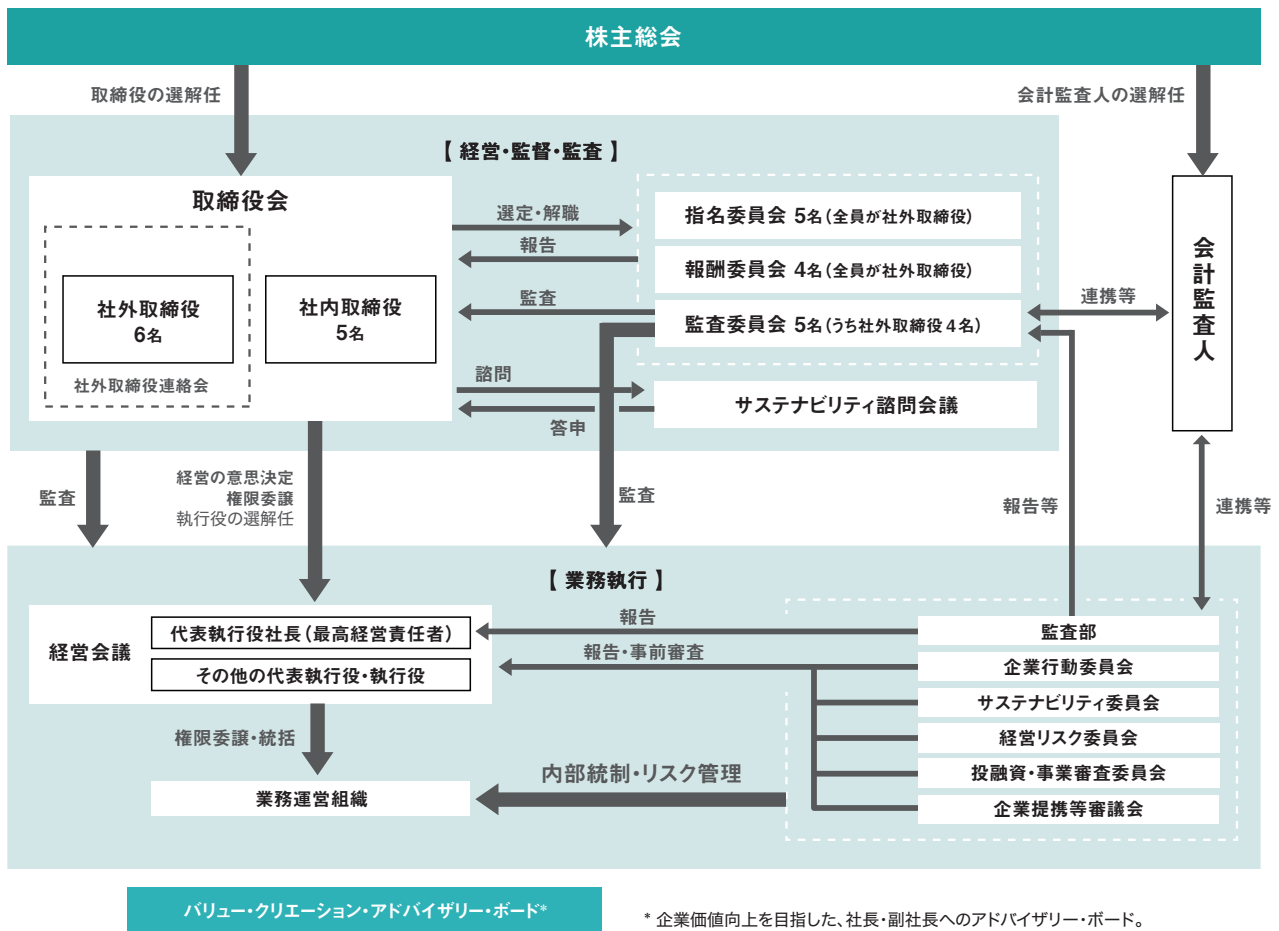
## コーポレート・ガバナンス

### 適切な執行の監督と、 スピード感のある業務執行の両立。

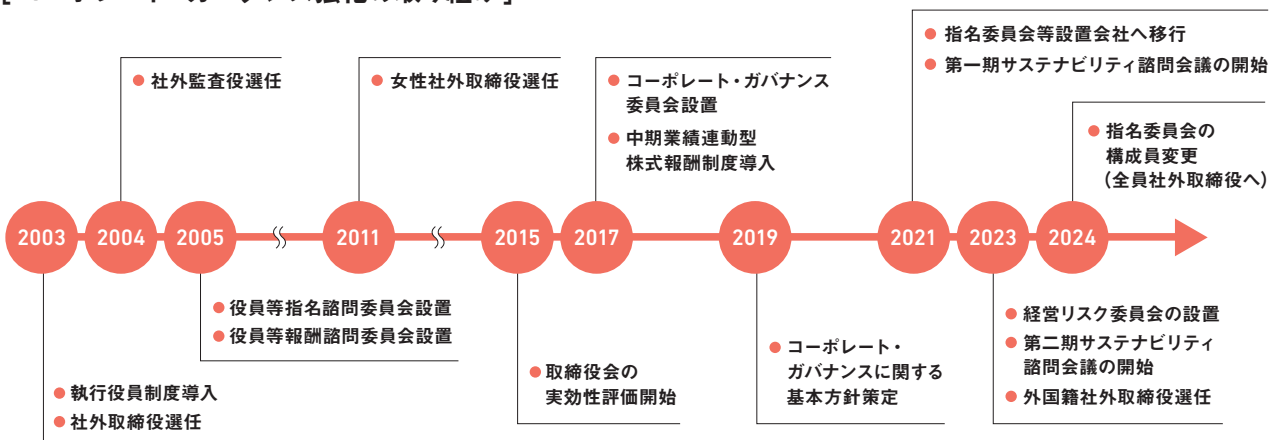
味の素グループは、コーポレート・ガバナンスを、ASV経営を強化し、2030年のありたい姿を実現するための重要な経営基盤の一つと位置づけています。さらにASV経営の実効性を高めるため、「ステークホルダーの意見を反映させる適切な執行の監督」と「スピード感のある業務執行」を両立し、監督と執行が明確に分離している会社機関設計の指名委員会等設置会社を選択しています。取締役会は多様な取締役で構成し、企業価値を大きく左右する重要な経営事項を議論・検討することで、大きな方向性を示し、執行のリスクテイクを支えるとともに、執行のプロセスと成果の妥当性を検証し執行を適切に監督します。一方、執行は、取締役会から大幅に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



# 取締役会の役割と 実効性向上について聞く。

味の素グループでは、2022年度から取締役会の実効性を定義。  
それを要約した「執行を監督する」「大きな方向性を示す」  
「リスクテイクを支える」という3点について、岩田議長に聞きました。



岩田喜美枝

取締役会議長

## Q1

「執行を監督する」について  
現状と課題を教えてください。

取締役会の最終的な目的は、いかに中長期的に企業価値を高めていくということであり、それには二つの側面があります。一つは企業価値を今よりも大きく高めること、もう一つはこれまで蓄積してきた企業価値を棄損することがないようにすることです。取締役会にはこの両面から執行を監督することが求められます。

企業価値棄損の防止のための監督については、関係する委員会から定例的に報告を受けています。また、毎月の取締役会での社長からの定例報告も、常に“バッドニュース・ファースト”の姿勢です。これらを見る限り、この会社は不都合な事実を隠すことは絶対にはない。そんな確信を私自身強く持っています。

一方、企業価値を高めるための監督は当社の場合、なかなか難しいと感じます。なぜなら、中期経営計画（中計）を作らず2030ロードマップに基づき経営する、という大きなマネジメント改革に取り組んでいるからです。中計がある企業では中計で定める目標に照らして監督すればよく、言わば、“静的な経営”の監督です。一方、当社が目指しているのは“動的な経営”。目標や通過点に向かって常に戦略を見直す、目標や通過点自体もビジョンに照らしチャレンジングなものになっているか否かを常に見直す、という経営です。このような動的な経営を監督することはこれまで経験したことがないのです。

## Q2

動的なマネジメントによる  
企業価値向上施策に対し、  
どのように監督していますか？

今年度は取締役会で2回、執行側からの報告を受け、2030ロードマップのレビューを行いました。レビューでは、「マネジメント変革」「事業ポートフォリオの進化」「無形資産への投資」などについて重点的に進捗状況を確認すると同時に、「ASV指標」に照らした達成状況も確認しています。1年目の結果は、まずまずでした。実際、マネジメント改革によって社員の意識は大きく変わったとの社長の報告もありました。

## Q3

### 「大きな方向性を示す」について 現状と課題認識を教えてください。

なぜ取締役会が、「大きな方向性を示す」のか。当社は指名委員会等設置会社であり、監督と執行を分離。執行側にはできるだけ権限を委譲し、その範囲内で従来以上にスピーディーに経営を実行してほしいと考えています。取締役会で経営の大きな方向性について日常的に議論していれば、執行側は素早く決断して、素早く実行することができる。いわば、スピードある経営ができるのです。これは執行側に権限移譲することと一対のものでもあります。また、経営は適正なリスクテイクが必要ですが、大きな方向性が示されていれば、それに沿って適正なリスクもとりにやすくなるはずです。

## Q4

### 具体的にはどのようなこと なのでしょう？

当社の取締役会の議題には「付議」と「報告」のほかに「審議」という区分があります。これは執行側から提案・報告を受けるだけでなく、経営の大きな方向性を議論するという位置づけです。具体的には、7つの重要な経営事項について毎年審議しています。重要な経営事項とは、企業価値向上、資本政策、ガバナンス、M&Aなどに関することであり、それぞれしっかり時間をとって議論し、大きな方向性を出すようにしています。例えば、企業価値向上に関しては、今年度は知的財産戦略、人財戦略、ブランド戦略を審議しており、今後は企業風土改革もテーマにしていくつもりです。審議にあたっては、細部に入るのではなくビッグピクチャーを描くこと、また、2030年よりもさらに先を見た長期的な視野で議論していくことを心がけたいと思います。

## Q5

### 「リスクテイクを支える」については いかがでしょうか？

リスクテイクするのは執行側であり、取締役会ではありません。取締役会が執行側の「リスクテイクを支える」とはどういうことなのか。2024年4月に取締役会メンバーの合宿があったのですが、この点も議論になりました。その時に確認されたことの一つは「執行を監督する」と「大きな方向性を示す」の2点をしっかり行うことが「リスクテイクを支える」ことにつながる。もう一つは、取締役会では企業価値の棄損を防ぐための議題と企業価値を高めるための議題があるが、できるだけ後者のウエイトを高めること、でした。

一つの例ですが、米国Forge Biologics社のM&Aについては、取締役会はスピードある決断をし、リスクテイクを支えることができたと考えています。というのも、2030ロードマップに基づく成長戦略、その成長戦略に基づくM&A戦略について、取締役会の議論の蓄積がすでにあったからです。

このように、今後も取締役会として当たり前のことを当たり前にやっていくことを心がけていきたいと考えています。

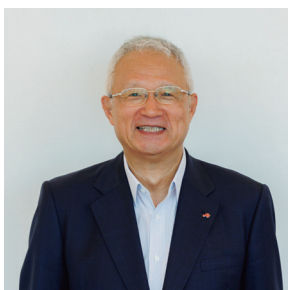


## 法定3委員会

# 指名・報酬・監査 3委員会委員長からのメッセージ。

法定3委員会のうち、指名委員会と報酬委員会を社外取締役のみで構成する等、味の素グループでは、取締役会による経営監督機能の実効性の向上を目指しています。ここでは、各委員会における2023年度の振り返りと2024年度の展望をご紹介します。

### 【指名委員会】



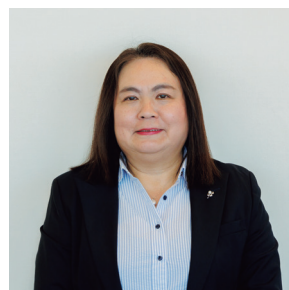
中山譲治  
指名委員会委員長

### 【報酬委員会】



デイヴィス・スコット  
報酬委員会委員長

### 【監査委員会】



引頭麻実  
監査委員会委員長

## 【指名委員会】 目標実現にふさわしい 取締役の評価・選任を行う。

当社はASVの向上を通じて、社会価値と経済価値を持続的に生み出していくことを目指しています。指名委員会はその目標実現にふさわしい取締役の評価・選任、とりわけ代表取締役社長の評価・選任と後継者育成をそのミッションとしています。

2023年度は、取締役の評価と再任可否の検討を行いました。個々人としての評価に加え、取締役会全体のスキル・マトリックスの観点からも評価し、妥当であるとの結論に至りました。代表取締役社長の後継候補を緊急時と通常時、短期・中期・長期にわけて選定し、その育成方針についても議論しました。今後、幹部育成を担う人財委員

会とも連携を深め、この候補者群のそれぞれの成長を委員会として継続的にフォローしていくこととしました。また、社外取締役の評価についても議論を開始しました。

活動全体を振り返ると、特に代表取締役社長の後継候補者を多面的に選定し、議論を開始できたことが特に重要な成果であったと考えます。全体としては今年から、指名・報酬・監査の3委員会メンバーが他の委員会にも参加し委員会運営の透明性が向上したと評価しています。

2024年度も取締役の評価と再任可否の検討を最重要課題と位置づけますが、23年度に作成した代表取締役社長の後継候補の育成計画の推進も最重要課題とし、候補者との直接対話と育成にも注力してまいります。人財評価に関して執行サイドの人財委員会との連携を進めるとともに、グループ全体の人財にも視野を広げてまいります。また、24年度は委員会メンバー全員が社外取締役となり、独立性が高まります。その変化を議論の質のさらなる向上につなげてまいります。



## 【報酬委員会】

### 報酬システムの 3つの側面の監視と調整を行う。

2023／24年度において、報酬委員会の主な焦点は、味の素グループが2030年の目標としている「ありたい姿」の実現とその達成に向けたロードマップの策定に取り組む中で、役員を惹きつけ、動機づけ、維持できるようにすることでした。これにより、委員会は報酬が以下の条件を満たすことを検証する必要がありました。

- ①会社の重要な役割を果たす役員に高い能力を持つ人財を採用し、確保するのに十分魅力的なレベルに設定されていること。
- ②短期および中期の業績目標の追求を促し、強力かつ一貫した成長を確保できるよう設計されていること。
- ③役員に明確に伝達され、各自の役割に対する期待と、個人および全体の目標達成がどのように報酬システムによって反映されるかを十分に理解させること。

①について、委員会は同規模、同業種、同様の戦略方向性を持つ企業と比較し、報酬基準の年次レビューを行いました。既存の給与水準は競争力があり、実効性があることを確認しました。

②については、経時的に個々の報酬結果を検証し、短期および中期のインセンティブが味の素グループの戦略目標達成に不可欠な目標に対する業績を十分に反映していることを確認しました。

③に関しては、報酬パッケージ設計のコミュニケーションプロセスを見直しました。報酬設計全体の一般的な説明を提供する以前のシステムを、よりパーソナライズされたアプローチに変更しました。役員は現在、個別の報酬パッケージの通知を受け取り、その中で個人としての業績目標、優先度、それに基づく報酬の具体的な算出方法や目標が明確に示されています。

来年度も、委員会はこの報酬システムの3つの側面の監視と調整を継続します。さらに、執行役員のグローバルな移動を促進し、味の素グループが世界中に持つ豊富な人財をさらに活用できるための報酬設計の検討を行う予定です。

## 【監査委員会】

### 取締役・執行役の 業務の監査・監督および 会計監査人の選解任を行う。

監査委員会は、取締役・執行役の業務の監査・監督および会計監査人の選解任等を担う機関です。構成メンバーは、社外取締役4名と常勤の社内取締役1名です。監査は基本的には内部監査に依拠する形ですが、味の素（株）では監査委員会も実査を行う「ハイブリッド監査」であることが特徴です。委員会の監査先については、リスク・アプローチの手法で国内外の拠点を選定しています。加えて、

会計監査人とのコミュニケーションも密に行っており、いわゆる三様監査を実践することで高い監査品質の実現を目指しております。

このほか、何か事案が生じた際には、根本原因の解明を通じて適切な再発防止策が設定されているかを監督しています。国内外のグループ企業全体を対象に、各社の取締役や執行役員等を対象とした監査委員会ホットラインを設置し、幅広く情報が集まる工夫もしています。少しでも兆候があった場合には可能な限り未然防止にも努めています。

2023年度は2030ロードマップのスタートの年でありましたので、それが着実に浸透しているかが監査の大きな着目点となりました。監査委員会では様々な監査活動を通じて、企業価値向上に貢献していきます。

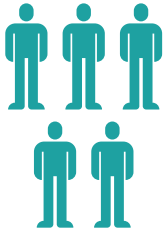
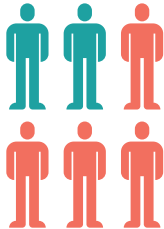
## ▶ 取締役会

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・検討するとともに、大きな方向性を示し、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とも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。

| 社内<br>取締役                                                                                 | 社外<br>取締役                                                                                 | 女性<br>取締役割合                                                                                        | 社外<br>取締役割合                                                                                         | 外国籍<br>取締役                                                                                  | 平均<br>在任年数 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5名<br> | 6名<br> | 36%<br><br>(4名) | 55%<br><br>(6名) | 1人<br> | 平均<br>2年   |

\*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。5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。

## ▶ 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・決議しています。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。



味の素株式会社 IR Day  
企業価値向上を支えるガバナンスの進化  
(2023年9月4日開催)

## ▶ 監査委員会

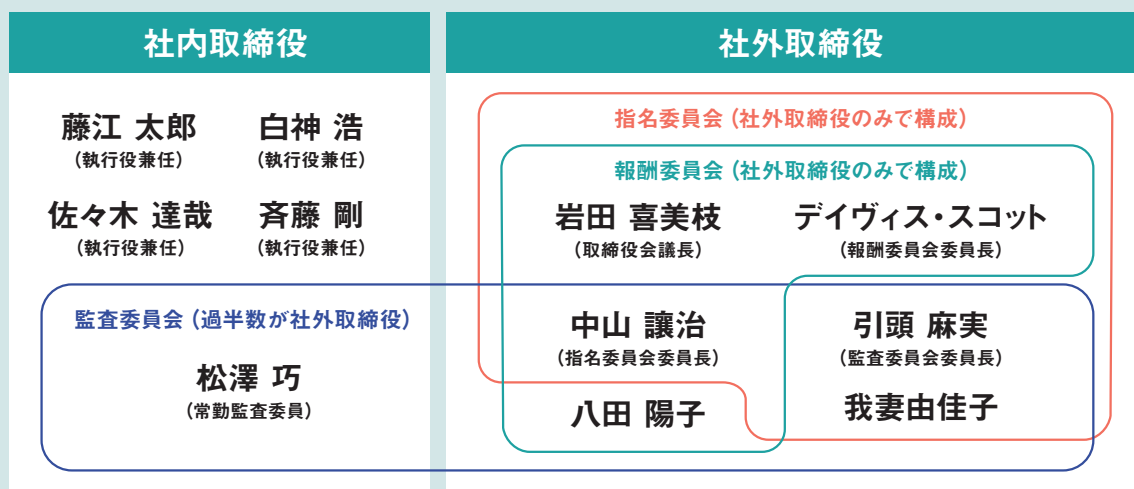
取締役および執行役の業務執行の適法性・妥当性の監査を行うことにより、取締役会による「業務執行に対する監督」機能の重要な一翼を担っています。委員会での決議や審議内容は適宜・適切に取締役会に報告します。社外取締役4名および社内取締役1名の合計5名で構成され、委員長は社外取締役が務めています。

## ▶ 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設置しています。長期視点による重要事項（マテリアリティ）の設定をはじめ、重要事項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等、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を検討した上で、取締役会に審議内容を適宜報告し、諮問を受けた事項への答申を行います。

### 取締役と所属する委員会等

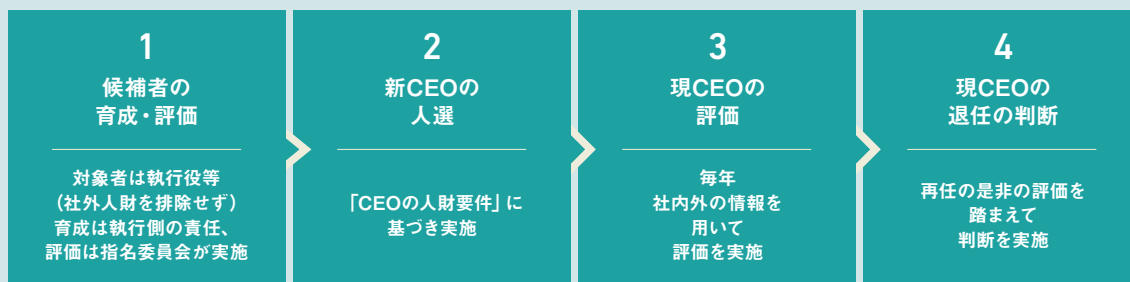
取締役が所属する委員会等は下記の通りです。



### CEOサクセッションプラン(後継者計画)

指名委員会は、代表執行役社長である最高経営責任者の人財要件を定め、その人財要件に基づき複数の候補者を選定し、評価について審議した上で、次期最高経営責任者の候補者を決定します。

#### PROCESS





# 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／アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献する企業として、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、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／アミノサイエンス®による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

| 氏名         | 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 譲治      | ○    | ○     |          |      | ○       |              |       | ○       |              |
| 引頭 麻実      | ○    |       |          |      |         |              | ○     |         | ○            |
| 八田 陽子      |      | ○     |          |      |         |              | ○     |         | ○            |
| デイヴィス・スコット | ○    | ○     | ○        |      |         |              |       | ○       |              |
| 我妻 由佳子     |      | ○     |          |      |         |              |       |         | ○            |
| 藤江 太郎      | ○    | ○     |          |      |         | ○            |       | ○       |              |
| 白神 浩       | ○    | ○     |          | ○    | ○       |              |       |         |              |
| 佐々木 達哉     | ○    | ○     | ○        |      |         | ○            |       |         |              |
| 斉藤 剛       | ○    |       |          | ○    | ○       |              | ○     |         |              |
| 松澤 巧       |      | ○     |          |      |         |              |       | ○       | ○            |

## 業務執行

## 着実な実行に向けて

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年のありたい姿」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、2024年度も、女性3名、外国人2名、外部プロフェッショナル人財1名を任用して、引き続き「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、バイオ&ファインケミカル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。

#### 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  
代表取締役会長兼社長兼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発に従事。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 渉

Mononaware Inc.  
CEO



##### 【略歴】

イノベーションによるポジティブインパクト創出能力を企業の成長戦略に組み込むハズオン型アドバイザリーに従事。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。

## 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オフサイトでの取締役意見交換会についてもご報告します。





# 議論活性化のポイント

## Point 1

### 社外取締役への情報提供

社外取締役に対する取締役会の事前説明に加えて、社外取締役連絡会や社外取締役勉強会を開催して、情報共有の機会を充実させています。社外取締役連絡会では事務局がヒアリングを行い、取締役会の前に各議案の論点を明確化します。社外取締役勉強会では、当社事業への理解のため、役員・従業員による事業の説明や事業所訪問などを実施しています。2023年度は、社外取締役が味の素冷凍食品（株）関東工場や味の素（株）東海事業所等の主要工場を訪問し、従業員と対話を行いました。



左／2023年12月、岩田喜美枝議長をはじめ5名の社外取締役が味の素冷凍食品（株）関東工場を、右／24年2月、3名の社外取締役が味の素（株）東海事業所を訪問しました。

## Point 2

### 取締役会事務局機能の高度化

取締役会事務局では、ガバナンスや法務の専門性を持つ人材を配置するとともに、社外取締役連絡会や法定3委員会の事務局との連携を強化することで、充実した取締役会の円滑な運営に向けて注力しています。また、取締役会においてはITツールを活用し、取締役会のDX化を推進しています。

## Point 3

### 「7つの重要な経営事項」の進化

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、下記の通り、取締役会が執行側に対して大きな方向性を示せるよう、年間の審議スケジュールを策定し、時間、内容ともに充実した審議を行っています。2024年度は、中期ASV経営2030ロードマップで設定した当社のありたい姿を実現する観点から、より大きなテーマで議論するため、「7つの重要な経営事項」を再構成し、見直しを行います。

#### 「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・検討することで大きな方向性を示し、執行のリスクテイクを支えるとともに、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の取り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。2023年度は、全取締役に対するアンケートを行うとともに、2021年度から開始したインタビューの対象者を全取締役に拡充しました。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、対応策を取締役に審議し、解決の道筋を作成しました。

### 〔2023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：取締役全員（対象者拡大）

インタビュー項目：

アンケートの点数、および自由意見欄のコメントを踏まえて、議長および取締役会事務局にて選定しました。

### 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。2022年度の実効性評価において指摘された課題を踏まえ、2023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、2024年度は次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。

#### 2023年度に行った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

本年は、「中期ASV経営 2030ロードマップ」(以下「2030RM」)の進化と進捗報告を取締役会議題として複数回設定し、2030RMをさらに進化させ、またその適切な実行を監督することで、適切なリスクテイクを促しました。その結果、さらなる持続的な企業価値向上に向けて、「大きな方向性を示し、執行のリスクテイクを支える」ことに重点を置く旨を確認いたしました。

##### 2 ステークホルダーの声が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

#### 2024年度に行う実効性向上に向けた取り組み

##### 1 「7つの重要な経営事項」の見直し

##### 2 中長期の環境変化を踏まえた「2030年のありたい姿」の検証

##### 3 モニタリングボードのあり方（事務局体制含むについての議論）



## ▶ オフサイト取締役意見交換会の開催

2024年4月、初めての取り組みとして、オフサイトで取締役意見交換会を開催。場所を社外に移し、2日間にわたって、当社グループとしてどう企業価値を向上していくかについて、ゆっくり、そしてじっくりと意見交換を行いました。通常取締役会とは異なり、資料を用いずに取締役全員が自由に意見を交換。互いの理解を深める場になりました。

### [ 意見交換した主なテーマ ]

- 「経営のリスクテイクを支える」とは。
- 企業価値向上につながる経営テーマについて。
- 人財戦略について。



### 意見交換会で出た意見の抜粋

- 取締役会の役割はリスクを確認し、危険な状況を識別すること。新しいことに挑戦し続ける会社が成功するので、挑戦をどこまで推進できるかが重要。
- リスクを取らないこと自体がリスクである。取締役会がリスクテイクを支える視点が重要。
- 2040年以降の経済や社会の環境変化に対応するためにも、新しい挑戦を恐れず、ビジネスの核とするべき。
- 変革を起こそうとしないことによるリスクは大きく、何もしなければ目に見えないリスクが生じる。そのリスクをビジョンに落とし込み、目指すべき姿を追求することが重要。
- リスクテイクをするのは執行であり、取締役会は執行が挙げたリスクをしっかりと審議し、早期に考え方を示す役割がある。
- 事業ポートフォリオマネジメントの「集める」「始める」「変える」「止める」の中で、「集める」はまだまだ。グループ間の連携した取り組みがもっと促進されれば、無形資産を高めることができる。
- 企業価値を高めるには企業文化は重要な要素であり、取締役会でも議論していきたい。
- 志（パーパス）に対する熱意の集積が人財資産である。そのためには、挑戦する自発型の企業文化が重要。人財資産が豊かになると、企業価値が高まり社員の人生も豊かになる。
- 長期的に人財戦略に影響を及ぼす要素が何かを議論したい。企業戦略と人財戦略のつながりも重要である。自分たちの強みをどう認識しているかが人財戦略の議論の出発点となる。
- 時代・社会がどう変わるかを見据えて人財戦略を描きたい。その際の重要な視点は、志（パーパス）、DE&I。そして、2030年を見据えてバックキャストしてマイルストーンを描いていきたい。



オフサイト取締役意見交換会

## ▶ 第146回定時株主総会における議決権行使結果

2024年6月25日開催の当社第146回定時株主総会における議決権行使結果については、以下のサイトで公開しています。

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/meeting/main/011110/teaserItems1/0/linkList/06/link/rinpou146.pdf>

## 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

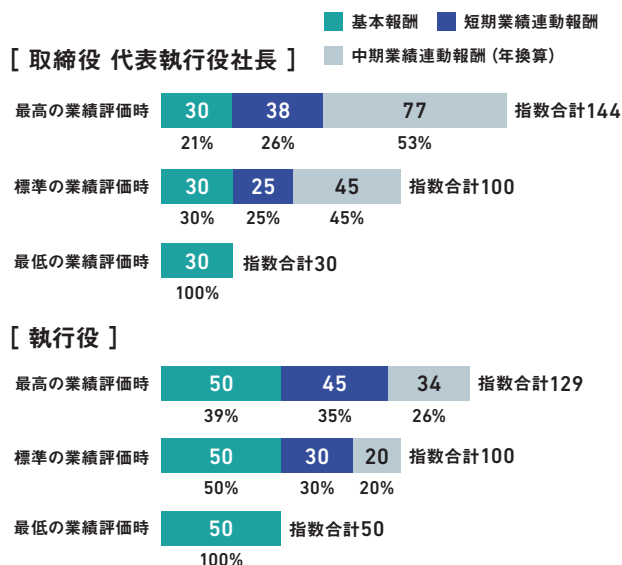
社外取締役および監査委員会委員たる社内取締役の報酬は、基本報酬のみが支払われます。

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](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<sup>\*1</sup>）。標準の業績評価時の報酬総額（年換算<sup>\*1</sup>）を指数 100 とした場合、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。

<sup>\*1</sup> 年換算とは、2023年4月1日から開始する3事業年度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<br>(投下資本利益率) <sup>*3*</sup> | FY2023:9.5%<br>FY2024:10.0%<br>FY2025:11.0% | 40%    |
|              | 相対TSR<br>(株主総利回り) <sup>*5</sup>  | 1                                           | 20%    |
| 社会価値指標       | 温室効果ガス<br>排出量削減率                 | Scope1・2:30%削減<br>Scope3:14%削減              | 10%    |
|              | 健康寿命の延伸人数                        | 8.5億人                                       | 10%    |
| 無形資産<br>強化指標 | 従業員エンゲージメント<br>スコア <sup>*6</sup> | 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 <sup>*7</sup>       | 1,484百万USD                                  | 5%     |

### 【全社業績】

全社業績報酬額 = 役位別基準額<sup>\*1</sup> × 評価指数<sup>\*2</sup>

<sup>\*1</sup> 報酬委員決議によりあらかじめ設定された役位ごとの基準額。

<sup>\*2</sup> 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%

<sup>\*3</sup> 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

<sup>\*4</sup> 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合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%  
2025年度実績値÷2025年度目標値×50%

<sup>\*5</sup> 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)

<sup>\*6</sup> 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。

<sup>\*7</sup> 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。

## ▶役員の報酬等の総額等 (2023年度)

当事業年度における役員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)】

7名に対し、567百万円 (基本報酬245百万円、短期業績連動報酬131百万円、中期業績連動型株式報酬191百万円)

### 【執行役】

23名に対し、1,282百万円 (基本報酬550百万円、短期業績連動報酬392百万円、中期業績連動型株式報酬340百万円)

### 【社外取締役】

7名に対し、130百万円 (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<br>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)                       | 60               | 52       | 98          | 211              |
| 白神 浩                    | 取締役  | 味の素(株)                       | 44               | 29       | 46          | 119              |
| 坂本 次郎 <sup>*8</sup>     | 執行役  | 味の素(株)                       | 23               | 18       | 13          | 115              |
|                         | 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 | 48               | 4        | 7           |                  |
| 柏倉 正巳 <sup>*8</sup>     | 執行役  | 味の素(株)                       | 12               | 18       | 12          | 109              |
|                         | 取締役  | ヨーロッパ味の素社                    | 55               | 5        | 5           |                  |
| リッシュ・マイケル <sup>*8</sup> | 執行役  | 味の素(株)                       | 63               | 51       | 66          | 181              |

<sup>\*8</sup> 坂本次郎氏および柏倉正巳氏は、海外グループ会社の社長を兼任しており、その報酬等には、所得税額の一部補填に関わる費用、海外外出に伴う各種手当、および出向先国に在住中の家賃等が含まれています。また、リッシュ・マイケル氏は海外グループ会社から当社への出向者であり、その報酬等には、所得税額の一部補填に関わる費用、および日本に在住中の家賃等が含まれています。

## 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。

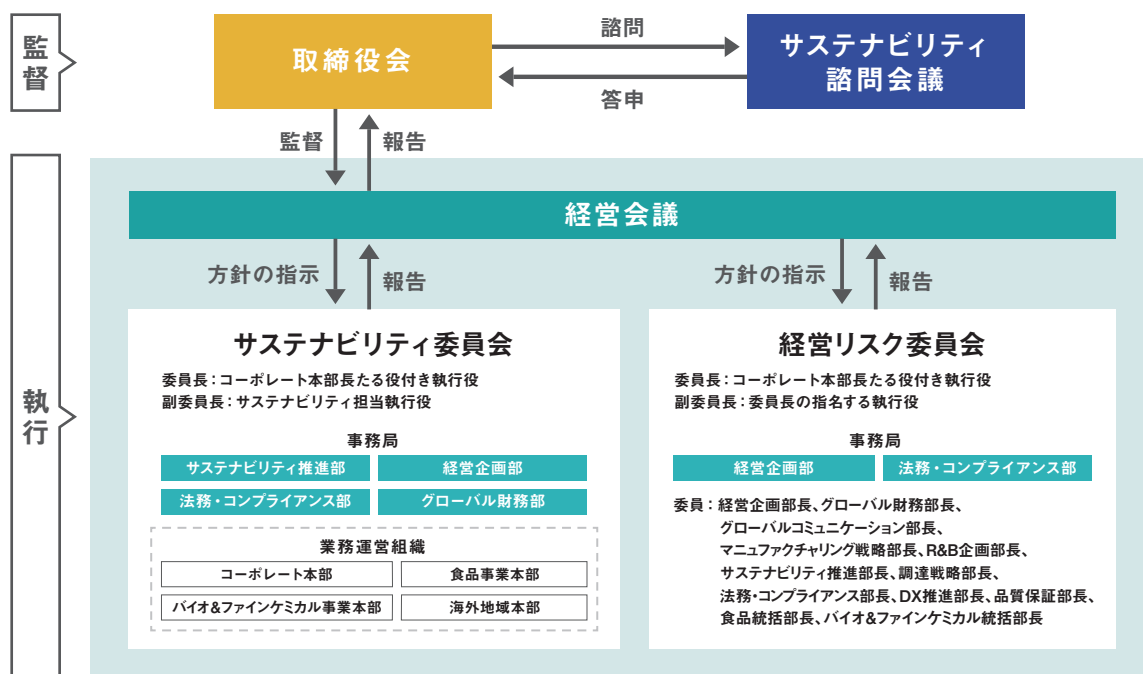
持続可能性の観点から企業価値を継続的に向上させるため、サステナビリティ推進体制を強化しています。当社のサステナビリティ推進体制は以下の通りです。

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](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/framework/advisory_council.html)



## ▶ サステナビリティ委員会

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とも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。

### 内部統制

味の素グループは、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](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

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、風通しのよ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

特に経営がイニシアチブを持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て味の素グループへの影響評価ととも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。リスクマネジメントのための諸方策を立案、進捗管理を行い、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

味の素グループは、マクロの環境変化や、発生の蓋然性、影響度などを総合的に勘案して、組織横断的な管理が必要なグループ全体のリスクと機会を特定しています。その内容は有価証券報告書（P34）に詳しく記載しています。

詳しくは「2024年3月期（第146期）有価証券報告書」をご覧ください  
<https://data.swcms.net/file/ajinomoto-ir/dam/jcr:467c18d9-980d-4ff5-8425-50746000a813/S100TNWR.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](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



所有する当社株式数 37,200株

取締役会等への出席状況 (2023年度)

取締役会100% (19回/19回) / 指名委員会 100% (11回/11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



所有する当社株式数 26,715株

取締役会等への出席状況 (2023年度)

取締役会100% (19回/19回) / 指名委員会100% (9回/9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 (現職)  
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 13,337株

取締役会等への出席状況 (2023年度)

取締役会100% (19回/19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 7,800株

取締役会等への出席状況 (2023年度)

取締役会100% (14回/14回)

##### 【略歴】

1992年 株式会社コーポレイ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  
常勤監査委員



所有する当社株式数 23,070株

取締役会等への出席状況(2023年度)

取締役会100% (14回/14回) / 監査委員会100% (10回/10回)

##### 【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 1,900株  
取締役会等への出席状況(2023年度)  
取締役会100% (19回/19回) / 指名委員会100% (11回/11回)  
報酬委員会100% (10回/10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月に社外取締役に就任。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、経営戦略、サステナビリティ、人事・人財開発に関する領域において、大いにリーダーシップを発揮いただいております。

### 中山 譲治

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 800株  
取締役会等への出席状況(2023年度)  
取締役会100% (19回/19回) / 指名委員会100% (11回/11回)  
報酬委員会100% (10回/10回) / 監査委員会100% (16回/16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おります。これらの知見を活かし、特に経営戦略、グローバル、研究開発・生産、人事・人財開発に関する領域にて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大いに貢献いただいております。

### 引頭 麻実

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 1,300株  
取締役会等への出席状況(2023年度)  
取締役会100% (19回/19回) / 報酬委員会100% (10回/10回)  
監査委員会100% (16回/16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月に社外監査役に就任以来、特に経営戦略、財務・会計、法務・リスクマネジメントに関する領域において、大いに貢献いただいております。

### 八田 陽子

社外取締役  
報酬委員  
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(2023年度)  
取締役会100%(19回/19回)  
監査委員会100%(16回/16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に就任いただきましたが、就任当初より、積極的に活動され、特にグローバル、財務・会計、法務・リスクマネジメントに関する領域において、大いに貢献いただいております。

### 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



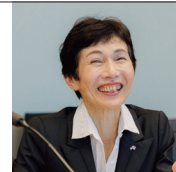
所有する当社株式数 0株  
取締役会等への出席状況(2023年度)  
取締役会100% (14回/14回) / 指名委員会100% (9回/9回)  
報酬委員会100% (6回/6回)

#### 【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おります。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していただきました。

### 我妻 由佳子

社外取締役  
指名委員  
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(2023年度) —

#### 【選任の理由】

日本および米国において弁護士として培った、特に法令順守やリスク管理に関する高い見識と豊富な経験を有しております。クロスボーダーの買収、事業提携、合併事業および国内外の企業グループ内組織再編等のプロジェクトに関する実績、および事業会社における社外監査役の実績を多数積んでおります。



## ▶ 執行役

### [ 経営会議メンバー ]



- |                                                          |                                                 |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 1 正井 義照／執行役専務 食品事業本部長                                    | 6 佐々木 達哉／執行役専務 コーポレート本部長                        |
| 2 白神 浩／代表執行役副社長 Chief Innovation Officer (CIO)<br>研究開発統括 | 7 齊藤 剛／執行役常務 Chief Transformation Officer (CXO) |
| 3 藤江 太郎／代表執行役社長 最高経営責任者                                  | 8 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              |
| 4 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                       | 9 前田 純男／執行役常務 バイオ&ファインケミカル事業本部長                 |
| 5 スムリガ・ミロスラブ／執行役 品質保証担当                                  | 10 水谷 英一／執行役常務 財務・IR担当                          |
|                                                          | 11 香田 隆之／執行役専務 Chief Digital Officer (CDO) 生産統括 |

#### 藤江 太郎

代表執行役社長  
最高経営責任者



#### 正井 義照

執行役専務  
食品事業本部長



#### 白神 浩

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



#### 香田 隆之

執行役専務  
Chief Digital Officer (CDO)  
生産統括



#### 佐々木 達哉

執行役専務  
コーポレート本部長



#### 前田 純男

執行役常務  
バイオ&ファインケミカル事業本部長





## 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



## 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



## 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



## 高柳 大

執行役常務  
バイオ&ファインケミカル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



## 斉藤 剛

執行役常務  
Chief Transformation Officer (CXO)



## 柏原 正樹

執行役  
グリーン事業推進担当



## 水谷 英一

執行役常務  
財務・IR担当



## 嵐田 高彰

執行役  
経営企画担当



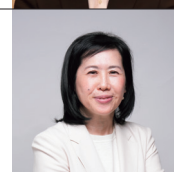
## スムリガ・ミロスラブ

執行役  
品質保証担当



## 栢原 紫野

執行役  
ダイバーシティ・人財担当  
指名・報酬委員会担当



## 吉良 郁夫

執行役常務  
北米本部長



## 森 妹子

執行役  
欧州アフリカ本部長



## 坂倉 一郎

執行役常務  
アセアン本部長



## リッシュ・マイケル

執行役  
バイオ&ファインケミカル事業本部副事業本部長  
アミノ酸部長



## 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



## 竹原 修平

執行役  
内部統制・監査委員会担当



## 川名 秀明

執行役常務  
冷凍食品統括



## 神谷 歩

執行役  
食品事業本部副事業本部長  
コンシューマーフーズ事業部長



## 中村 茂雄

執行役常務  
ラテンアメリカ本部長

