

Eat Well, Live Well.



〈ご来場自粛のお願い(入場制限)〉

新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、株主総会へのご来場はお控えいただき、書面(郵送)またはインターネットによる議決権行使をお願い申し上げます。当日のご来場は、事前登録(抽選制)とさせていただきます。ご当選された株主様以外はご入場いただけませんので、ご了承ください。

株主総会の様子は、インターネットによるライブ配信でご覧いただけます。また、専用ウェブサイトで、事前質問をご提出いただけます。詳細は、招集ご通知7頁から8頁および同封のご案内をご覧ください。



「アジパンダ」は味の素グループのキャラクターです。

第144回 定時株主総会 招集ご通知

開催日時

2022年6月23日(木曜日)
午前10時00分(開場:午前9時00分)

開催場所

東京都港区高輪三丁目13番65号
味の素グループ高輪研修センター
大講義室

開催場所が昨年と異なりますのでご注意ください

※裏表紙の株主総会会場のご案内をご参照ください。

決議事項

- 第1号議案 剰余金の処分の件
- 第2号議案 定款一部変更の件
- 第3号議案 取締役11名選任の件

お土産・試供品のご用意はございません

目次

第144回		
定時株主総会招集ご通知	3	
議決権行使方法のご案内	5	
株主様へのお願い	7	
代表執行役社長からのメッセージ	9	
株主総会参考書類	12	
第1号議案 剰余金の処分の件		
第2号議案 定款一部変更の件		
第3号議案 取締役11名選任の件		
添付書類		
事業報告	29	
連結計算書類	62	
計算書類	64	
監査報告書	66	
.....		
新製品／リニューアル品のご紹介	69	
株式インフォメーション	70	
株主総会会場のご案内		裏表紙ご参照

味の素グループが目指すもの

味の素グループは、2030年に

「食と健康の課題解決企業」に生まれ変わることを目指しています。

食と健康に関わる課題を解決することに経営資源を集中し、
地球環境の負荷削減・再生に貢献しながら人々の暮らしを健康でより豊かにすることで、
企業価値向上を図っていきます。

食と健康の 課題解決企業を 目指して

ビジョン

アミノ酸のはたらきで食習慣や高齢化に伴う
食と健康の課題を解決し、人びとのウェルネスを共創します

アウトカム

2030年までに、
10億人の健康寿命を
延伸します。

2030年までに、
事業を成長させながら、
環境負荷を50%削減します。

ASV経営

味の素グループは、
事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組みにより成長してきました。
この取り組みをASV(Ajinomoto Group Shared Value) と称し、
現在も経営の基本方針(ASV経営)としています。

株主各位

東京都中央区京橋一丁目15番1号

味の素株式会社

取締役 西井孝明

第144回定時株主総会招集ご通知

拝啓 株主の皆様には、平素よりご支援お引き立てを賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第144回定時株主総会を下記により開催いたしますので、ご通知申し上げます。

なお、新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、株主総会へのご来場はお控えいただき、書面(議決権行使書用紙)または電磁的方法(インターネット)により議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

書面または電磁的方法による議決権の事前行使にあたりましては、お手数ながら後記の「株主総会参考書類」をご検討くださいますようお願い申し上げます、**2022年6月22日(水曜日)午後4時30分まで**に議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

敬具

記

1. 日 時 2022年6月23日(木曜日) 午前10時〔開場 午前9時〕

2. 場 所 味の素グループ高輪研修センター 大講義室

東京都港区高輪三丁目13番65号

※開催場所が昨年と異なりますので、裏表紙の「株主総会会場のご案内」をご参照ください。

**3. 会議の
目的事項** **報告事項** 1. 第144期(2021年4月1日から2022年3月31日まで)事業報告および連結計算書類の内容ならびに会計監査人および監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件

2. 第144期(2021年4月1日から2022年3月31日まで)計算書類の内容報告の件

決議事項 第1号議案 剰余金の処分の件
第2号議案 定款一部変更の件
第3号議案 取締役11名選任の件

※定時株主総会招集に際して提供すべき書類のうち、事業報告の「主要な借入先」、「当社の主要な営業所および工場」、「当社の新株予約権等に関する事項」および「業務の適正を確保するための体制」、連結計算書類の連結持分変動計算書および連結注記表ならびに計算書類の株主資本等変動計算書および個別注記表につきましては、法令および定款第16条の規定に基づき、当社ウェブサイト(<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/meeting.html>)に掲載しておりますので、本招集ご通知の添付書類には記載しておりません。

※株主総会参考書類、事業報告、連結計算書類および計算書類に修正すべき事項が生じた場合には、直ちに当社ウェブサイト(<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/meeting.html>)にて、修正後の内容を開示いたします。

株主様へのお願い

本株主総会は、新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、座席数を大幅に減らした会場で開催いたします。株主様におかれましては、ご来場はお控えいただき、書面（議決権行使書用紙）または電磁的方法（インターネット）により議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。なお、**当日のご来場は、事前登録（抽選制）**とさせていただきます。**ご当選された株主様以外はご入場いただけません**ので、ご了承ください。

本株主総会の様子は、**インターネットによるライブ配信**でご覧いただくことができます。また、専用ウェブサイトで、**事前質問**をご提出いただけます。（ご質問は、株主総会の目的事項に関わるものでお一人様1問200字以内とさせていただきます。）

インターネットによるライブ配信・事前質問の受付・ご来場の事前登録（抽選制）の詳細については、同封の「株主総会のライブ配信・事前質問受付・当日ご来場の事前登録のご案内」をご覧ください。

なお、本株主総会における**お土産・試供品のご用意はございません**。

今後の状況により、本株主総会の運営に大きな変更が生ずる場合は、当社ウェブサイトにおいてお知らせいたします。

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/meeting.html>

議決権行使方法のご案内

書面による議決権行使

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示の上、郵送にてご返送ください。
 なお、各議案につき賛否のご表示のない場合は、賛成の意思表示があったものとしてお取り扱いいたします。



行使
期限

2022年6月22日(水)
午後4時30分 必着

インターネットによる議決権行使

6ページの「インターネットによる議決権行使のご案内」をご参照の上、議案に対する賛否をご入力ください。

※ただし、毎日午前2時から午前5時まではシステムの都合上、行使できませんので、予めご了承ください。



行使
期限

2022年6月22日(水)
午後4時30分 まで

議決権行使書用紙のご記入方法

こちらに、各議案の賛否をご記入ください。

賛否のご表示のない場合は、賛成の意思表示があったものとしてお取り扱いいたします。

第1号・第2号議案

- 賛成の場合 → 「賛」の欄に○印
- 反対する場合 → 「否」の欄に○印

第3号議案

- 全員賛成の場合 → 「賛」の欄に○印
- 全員反対する場合 → 「否」の欄に○印
- ▲ 一部の候補者に → 「賛」の欄に○印をし、反対する候補者の候補者番号をご記入ください。

インターネットによる議決権行使のご案内

インターネットにより議決権を行使される場合は、下記のいずれかの方法で行ってくださいますようお願い申し上げます。

QRコードを読み取る方法

議決権行使は1回に限ります。

「ログイン用QRコード」を読み取りいただくことで、「ログインID」および「仮パスワード」が入力不要でログインいただけます。

※QRコードは株式会社デンソーウェブの登録商標です。

① QRコードを読み取る

お手持ちのスマートフォンにて、同封の議決権行使書用紙の副票(右側)に記載の「ログイン用QRコード」を読み取る。

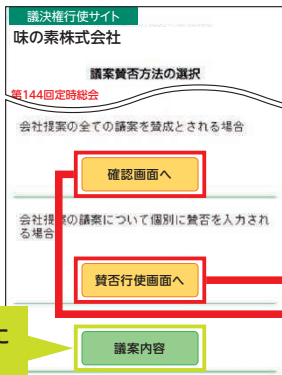
議決権行使書用紙の副票(右側)



「ログイン用QRコード」はこちら

② 議決権行使方法を選ぶ

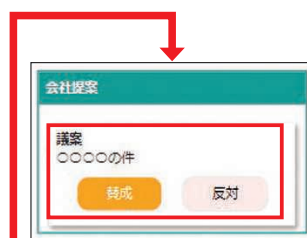
議案賛否方法の選択画面が表示されるので、議決権行使方法を選ぶ。



議案の詳細はこちらにリンクされています

③ 各議案の賛否を選択

画面の案内にしたがって各議案の賛否を選択する。

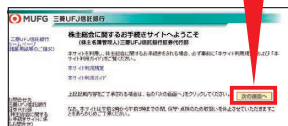


画面の案内にしたがって行使完了です

ログインID・仮パスワードを入力する方法

① 議決権行使ウェブサイトへアクセスする

「次の画面へ」をクリック

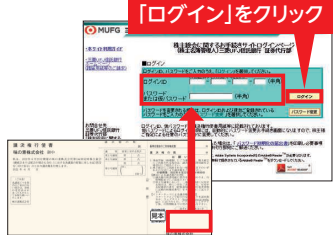


<https://evote.tr.mufg.jp/>



② ログインする

お手元の議決権行使書用紙の副票(右側)に記載された「ログインID」および「仮パスワード」を入力する。



③ パスワードを入力する

「新しいパスワード」と「新しいパスワード(確認用)」の両方を入力する。



「送信」をクリック

以降は、画面の案内にしたがって賛否をご入力ください

複数回行使された場合の議決権の取扱いについて

書面とインターネットにより重複して議決権を行使された場合
→ インターネットによる議決権行使の内容を有効とさせていただきます。

インターネットにより複数回議決権を行使された場合
→ 最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

※議決権行使ウェブサイトへのアクセスに際して発生する費用(インターネット接続料金、通信料金等)は、株主様のご負担となります。
※インターネットのご利用環境によっては、議決権行使ウェブサイトをご利用いただけない場合がございます。なお、携帯電話専用サイトは、設けておりません。
※詳細は、右記のお問い合わせ先にご連絡ください。

お問い合わせ先

三菱UFJ信託銀行株式会社
証券代行部(ヘルプデスク)
電話 **0120-173-027**
(通話料無料)
受付時間: 午前9時から午後9時まで

株主様へのお願い

本株主總會につきましては、当日のご来場をお控えいただき、書面(議決権行使書用紙)または電磁的方法(インターネット)により議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

本株主總會の様子は、株主様向けの**インターネットによるライブ配信**により、ご自宅等からでもご覧いただけます。また、専用ウェブサイトにて、本株主總會の目的事項に関わる**事前質問**をご提出いただけます。

当日のご来場は、事前登録(抽選制)とさせていただきます。**ご当選された株主様以外はご入場いただけません**ので、ご了承ください。

■株主總會のインターネットによるライブ配信

1. 配信日時

2022年6月23日(木曜日) 午前10時から株主總會終了まで

2. ご視聴の方法

パソコンまたはスマートフォンで以下のURLを直接ご入力いただくか、QRコードを読み込むかの方法により、専用ウェブサイト(以下「本ウェブサイト」という。)へのアクセスをお願い申し上げます。**ご視聴方法の詳細は、同封の「株主總會のライブ配信・事前質問受付・当日ご来場の事前登録のご案内」をご覧ください。**

<https://ajinomoto.premium-yutaiclub.jp/srmeeting/>

3. ご視聴に関するご留意事項

①やむを得ない事情により、ライブ配信をできなくなる可能性がございます。その場合は、当社ウェブサイトにおいてお知らせいたします。

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/meeting.html>

②ご視聴は、株主様ご本人のみに限定させていただきます。

③ライブ配信の撮影・録画・録音・保存およびSNS等での公開等は、固くお断りいたします。

④インターネット接続環境や回線状況等により、ご視聴いただけない場合がございます。

⑤ご視聴時に発生するインターネット接続料金、通信料金等は、株主様のご負担となります。

4. 当日ご来場される株主様へのご案内

インターネットによるライブ配信用の会場の撮影につきましては、株主様のプライバシー等に配慮し、スクリーン映像および役員席付近のみとさせていただきますが、当日ご来場の株主様が映り込んでしまう場合がございますので、ご了承ください。

プレミアム優待倶楽部
会員の方



非会員の方



■事前質問の受付

1. 受付期間

2022年6月1日(水曜日)午前9時から2022年6月10日(金曜日)午後5時まで

2. 受付方法

本ウェブサイトへアクセスいただき、ログイン後、受付フォームに質問内容をご入力いただきますようお願い申し上げます。詳細は、同封の「株主総会のライブ配信・事前質問受付・当日ご来場の事前登録のご案内」をご覧ください。

なお、ご質問は株主総会の目的事項に関わるご質問で一人様につき1問200字以内とさせていただきます。株主の皆様の高関心の高い質問を中心に、株主総会当日にご回答申し上げますが、お答えできるご質問の数には限りがございます。いただいた事前質問すべてにご回答できない場合がございますことをご了承ください。

■株主総会当日ご来場の事前登録(抽選制)

1. 申込期間

2022年6月1日(水曜日)午前9時から2022年6月10日(金曜日)午後5時まで

2. 申込方法

本ウェブサイトまたは電話でのお申込み

詳細は、同封の「株主総会のライブ配信・事前質問受付・当日ご来場の事前登録のご案内」をご覧ください。

3. 抽選結果の発表

抽選結果は、事前登録申込者全員に、郵送にてご通知いたします。

ライブ配信・事前質問受付・当日ご来場の事前登録に関するお問い合わせ先

味の素株式会社・プレミアム優待倶楽部

0120-179-546 (通話料無料)

受付時間 午前9時～午後5時(土日・祝日を除く)

「幸せの素」を世界中に届ける企業グループを目指します

株主の皆様へ



代表執行役社長
最高経営責任者

藤江太郎

「幸せの素」をお届けし、企業価値を向上します

2022年4月1日付で、代表執行役社長 最高経営責任者(CEO)に就任しました藤江でございます。近年の新型コロナウイルス感染症の流行やウクライナ情勢は、世界中の人々にも味の素グループにも大きな影響を与えました。私自身も心を痛め、平和を祈りながら、私たちにとって幸せとは何か、味の素グループにできることは何かを考え続けました。そしてたどり着いたのが、味の素グループは「幸せの素」を追求していくべきだということです。「幸せの素」とは、味の素グループならではの「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」を通じて、世界に幸せをもたらす「みなもと」だと考えています。幸せの実感は、健康寿命の延伸や、生産性と創造性に影響するという研究も進んでおり、「幸せの素」は企業価値向上にも、コーポレートメッセージである「Eat Well, Live Well.」にもつながると思っています。

「幸せの素」を可能な限り多くの人に届け続けたいという考えは、私が人生において大切にしてきた信念でもあり、CEOとして味の素グループの更なる進化に邁進する所存です。

ASV経営と「志×熱×磨」をしっかりと受け継ぎます

CEOとしての私の使命は、西井前CEOが取り組んできたASV(*1)経営と、「志」である「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」をしっかりと受け継ぎ、味の素グループの企業価値を飛躍的に高めていくことだと認識しています。まず、ASVは味の素グループの経営における基本方針です。2020年には「ASV経営の進化」を社内外に誓約するため、2030年に目指す姿として『「食と健康の課題解決企業」に生まれ変わる』ことを宣言しました。経営体制が新しくなろうとも、ASV経営および2030年の目指す姿が変わることはありません。

加えて、「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」という「志」、この「志」に対する従業員の「熱意」および「志」に共感していただける多様な関係者の皆様が、味の素グループを更に成長させていくための原動力だと、私は考えています。「志」への熱意や共感が高まるほど、社会価値と経済価値を共創するASVの好循環にもつながります。もちろん熱意だけではなく、実力や能力が伴っていることも重要です。社内外問わず、従業員同士や関係者が適度な緊張感を保ちながら士気高く、自らの信念を貫き、目標達成に向けて本気でやり抜くこと、そのための実力を「磨」き続ける、この3つを掛け合わせた「志×熱×磨」の考え方は、いつの時代も変わらずに貫きたいと考えています。



*1 Ajinomoto Group Shared Valueの略語。事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組み。

企業価値の増大を「スピードアップ×スケールアップ」します

新体制への移行にあたっては、味の素グループの課題は何か、更なる企業価値向上のために何が必要なのかを西井前CEOと毎週のように議論を重ねてきました。その中で直近10年間で振り返った時に、改めて浮き彫りになった課題が、成長力——特に海外調味料を除く食品事業の成長力でした。

経営者として、足元の好業績に甘んじることなく、食品事業の成長率の低さ、世界の競合との格差を直視すべきだと内省しています。そして、この課題を解決するために欠かせないのが、経営の「スピードアップ×スケールアップ」です。新しい経営陣との対話も踏まえ、ASV経営の進化および「志×熱×磨」の追求、そして経営の「スピードアップ×スケールアップ」を目指すという方針を明確に打ち出しました。

もちろん、2025年度に向けた中期経営計画の途中でのバトンタッチですから、既定の2025年経営指

標の実現に対する経営者としての責任を引き継ぎ、早期達成を目指すこともお約束します。

まず、「効率性高く成長できる収益構造」に向けて、西井前CEO時代から進めてきた有形資産を軽くする「アセットライト化」を2025年度までに完遂します。それによって資産効率を更に向上させるとともに、投下資本利益率(ROIC)を構成要素毎に分解し、ツリー状にしなごらその指標の改善を図るROICツリー展開も2022年度から本格的に開始しています。そして、重点事業への更なる集中を図ります。2021年に経営会議の下部機構として「重点事業グランドデザイン会議」を設置し、重点6事業(*2)の現状の可視化と今後の計画についての議論と検討を進めています。何を・誰が・いつまでに・どこまで・どのようにするのか等、段階毎に部門を設ける「ステージゲートマネジメント」によって、事業成長を実現できるかを見極めながら、投資の重点化と製品カテゴリー・製品数の削減を実行します。また、「健康を軸とした生活者への提供価値向上」として、高付加価値製品の比重を増やしつづ、ブランド価値を高めながら販売数量拡大や単価向上につなげ、オーガニック成長(非連続成長の影響を除き、かつ為替レートを一定と置いた場合の売上高成長)を実現します。

*2 調味料、栄養・加工食品、ソリューション&イングリディエツツ(外食・加工用調味料)、冷凍食品、ヘルスケア、電子材料を指す。

2021年度の業績と今後の見通し

2021年度の業績ですが、売上高は、主に、食品事業において海外における家庭用製品が好調であったことや前期に新型コロナウイルス感染症の蔓延で影響を受けた外食用・業務用製品の販売が一部復調したことに加え、電子材料やバイオフィーマサービスの販売好調により増収となり、前期を779億円上回る1兆1,493億円(前期比107.3%)となりました。事業利益は、食品事業において原燃料価格等の上昇等の影響を受けたものの、ヘルスケア等の大幅増益により、前期を77億円上回る1,209億円(前期比106.9%)となり、過去最高益を更新しました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期を163億円上回る757億円(前期比127.4%)となり、過去最高益を更新しました。

2022年度の業績については、原燃料価格等の上昇等をはじめまだ不透明な要素が多い状況ですが、現時点では2021年度を上回ると見込んでいます。

結びに

味の素グループは、2030年までに、「10億人の健康寿命の延伸」に貢献するため、おいしさ、食へのアクセス、地域の食生活の3つに対して妥協しない「妥協なき栄養」の取り組みを推進しています。特に「おいしい減塩」と「たんぱく質摂取促進」を進めています。また、2030年までの「環境負荷の50%削減」に加え、2050年度までに温室効果ガス排出量を正味ゼロとするカーボンニュートラルを新たな目標として設定しました。これらの取り組みも通じながら、「幸せの素」を世界中に届ける企業グループを目指し、企業価値の増大を「スピードアップ×スケールアップ」するため、全身全霊をかけ取り組んでまいります。

株主総会参考書類

第1号議案 剰余金の処分の件

当社は、2020-2025中期経営計画のうち、構造改革にあたるフェーズ1の2020-2022年度における収益拡大と資産圧縮を通じて創出するキャッシュ・フローを成長への投資に充当するとともに、1,000億円超の株主還元を行います。

今中期経営計画では、配当性向を従来の30%から40%を目途に引き上げ、総還元性向が50%以上となるよう安定的・継続的に株主還元を拡充していくこととしております。

上記の方針に基づき、当期の期末配当につきましては、以下のとおり、1株につき28円(中間配当額1株当たり24円を含め、当期の年間配当額は1株当たり52円)とさせていただきますたく存じます。

なお、本議案が可決されました場合、当期の連結配当性向は37.3%となります。今後も株主資本の効率的な運用に努め、引き続き株主の皆様のご期待に応えてまいります。

1. 期末配当に関する事項

1 配当財産の種類 金銭

2 株主に対する配当財産の割当てに関する事項 およびその総額

当社普通株式1株につき	金28円
総額	15,032,635,268円

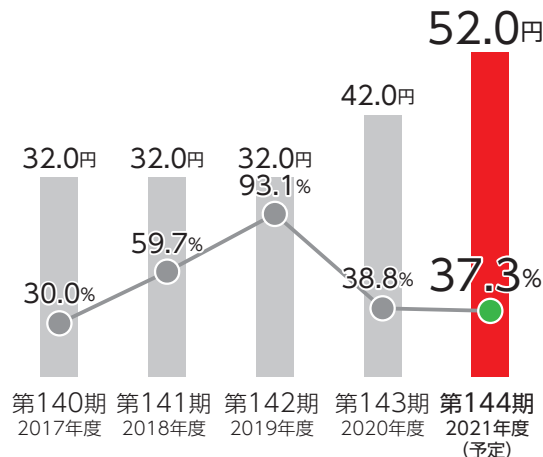
3 剰余金の配当が効力を生じる日 2022年6月24日

2. その他の剰余金の処分に関する事項

該当する事項はありません。

(ご参考) 1株当たり年間配当金／連結配当性向

■ 1株当たり年間配当金 ● 連結配当性向



第2号議案 ▶ 定款一部変更の件

1. 変更の理由

(1) 場所の定めのない株主総会の導入

「産業競争力強化法等の一部を改正する等の法律」(令和3年法律第70号)および「産業競争力強化法に基づく場所の定めのない株主総会に関する省令」(令和3年法務省・経済産業省令第1号)により、上場会社において、株主総会を場所の定めのない株主総会とすることができる旨を定款に定めることで、物理的な会場を設けず、取締役や株主等がインターネット等の手段により株主総会に出席する、いわゆるバーチャルオンリー株主総会を開催することが可能となりました。当社といたしましては、感染症拡大または自然災害を含む大規模災害の発生等により、株主の皆様の利益にも照らして場所の定めのある株主総会を開催することが適切でないことと取締役会が決定したときには、場所の定めのない株主総会を開催することができるよう、定款第14条に第4項の新設等所要の変更を行うものであります。

なお、当社は、株主の利益の確保に配慮しつつ産業競争力を強化することに資する場合として経済産業省令・法務省令で定める要件に該当することについて、同省令で定めるところにより、経済産業大臣および法務大臣の確認を受けております。

(2) 株主総会参考書類等の電子提供措置の導入

「会社法の一部を改正する法律」(令和元年法律第70号)附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行されますので、株主総会参考書類等の電子提供制度導入に備えるため、次のとおり現行定款の変更を行うものであります。

- (ア) 定款変更案第16条第1項は、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとる旨を定めるものです。
- (イ) 定款変更案第16条第2項は、書面交付請求をした株主に交付する書面に記載する事項の範囲を限定するための規定を設けるものです。
- (ウ) 株主総会参考書類等のインターネット開示およびみなし提供の規定(現行定款第16条)は不要となるため、これを削除するものです。
- (エ) 上記の新設・削除に伴い、効力発生日等に関する附則を設けるものです。

【補足説明】

電子提供制度とは、株主総会参考書類等を自社のホームページ等のウェブサイトに掲載し、株主に対し当該ウェブサイトのアドレス等を書面で通知する方法により、株主に対して株主総会参考書類等を提供することができる制度です。

電子提供制度は、上場会社に対して強制適用されることから、当社では、次回(2023年6月)の株主総会から電子提供制度が適用され、株主の皆様のお手元には簡易な招集通知および必要に応じ添付書類をお届けすることになります。

次回以降の株主総会について、株主総会参考書類等を書面で受領したい株主様は、「書面交付請求」のお手続きをお取りいただくことができます。

「書面交付請求」のお手続きにつきましては、口座を開設している証券会社または株主名簿管理人である三菱UFJ信託銀行株式会社へお問い合わせください。

(3) 議決権の不統一行使事前通知の電子化

不統一行使に関する事前通知をインターネットによって行うことを可能とすべく、現行定款第18条第2項の削除を行うものであります。

2. 変更の内容

変更内容は、次のとおりであります。

(下線は変更部分を示します。)

現 行 定 款	変 更 案
第14条(招 集) (1) (省略) (2) (省略) (3) 株主総会の招集地は、東京都の特別区の存する区域とする。ただし、東京都の特別区の存する区域において招集することが困難と認められるときは、他の地域を招集地とすることがある。	第14条(招 集) (1) (現行どおり) (2) (現行どおり) (3) 株主総会の招集地は、東京都の特別区の存する区域とする。ただし、東京都の特別区の存する区域において招集することが困難と認められるときは、他の地域を招集地とすることがある。 <u>なお、次項に基づき、株主総会を場所の定めのない株主総会とする場合はこの限りではない。</u> <u>(4) 当会社は、感染症拡大または天災地変の発生等により、場所の定めのある株主総会を開催することが、株主の利益にも照らして適切でないと取締役会が決定したときには、株主総会を場所の定めのない株主総会とすることができる。</u>

現 行 定 款	変 更 案
<p>第16条(株主総会参考書類等のインターネット開示およびみなし提供)</p> <p>当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類および連結計算書類に記載または表示をすべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。</p>	<p>(削除)</p>
<p>(新設)</p>	<p>第16条(電子提供措置等)</p> <p>(1) 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとるものとする。</p> <p>(2) 当社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部または一部について、議決権の基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。</p>
<p>第18条(議決権の代理行使等)</p> <p>(1) 株主は、議決権を行使することができる他の株主1名に委任してその議決権を行使することができる。この場合には、代理権を証明する書面を株主総会ごとに提出するものとする。</p> <p>(2) 会社法第313条第2項の規定による通知は、書面によりこれを行うものとする。</p>	<p>第18条(議決権の代理行使)</p> <p>株主は、議決権を行使することができる他の株主1名に委任してその議決権を行使することができる。この場合には、代理権を証明する書面を株主総会ごとに提出するものとする。</p>
<p>(新設)</p>	<p>(附則)</p> <p>1. 2022年6月23日開催の定時株主総会決議に基づく変更前の定款第16条(株主総会参考書類等のインターネット開示およびみなし提供)の削除および第16条(電子提供措置等)の新設は、会社法の一部を改正する法律(令和元年法律第70号)附則第1条ただし書きに規定する改正規定の施行の日である2022年9月1日(以下「施行日」という。)から効力を生ずるものとする。</p> <p>2. 前項の規定にかかわらず、施行日から6か月以内の日を株主総会の日とする株主総会については、変更前の定款第16条はなお効力を有する。</p> <p>3. 本附則は、施行日から6か月を経過した日または前項の株主総会から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。</p>

第3号議案 取締役11名選任の件

現在の取締役11名全員は、本定時株主総会の終結の時をもって任期満了となります。

つきましては、指名委員会の決定に基づき、取締役11名の選任をお願いいたしたいと存じます。

なお、本議案が可決されました場合、取締役会に占める独立社外取締役の比率は1/2を超え、女性取締役の比率は1/3を超えることとなります。

11名の取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者 番号	氏名	現在の地位および担当	取締役会出席状況 (2021年度)	委員会出席状況 (2021年度)
1	再任 女性 いわた きみえ 岩田 喜美枝	社外取締役 取締役会議長 指名委員 報酬委員	17回中17回 (100%)	指名委員会 9回中8回(89%) 報酬委員会 7回中6回(86%)
2	再任 男性 なわ たかし 名和 高司	社外取締役 指名委員長 報酬委員	17回中17回 (100%)	指名委員会 9回中9回(100%) 報酬委員会 7回中7回(100%)
3	再任 男性 なか やま しょうじ 中山 譲治	社外取締役 報酬委員長 指名委員	12回中12回 (100%)	指名委員会 9回中9回(100%) 報酬委員会 7回中7回(100%)
4	再任 男性 と き あつし 土岐 敦司	社外取締役 監査委員長	17回中16回 (94%)	監査委員会 10回中10回(100%)
5	再任 女性 いん どう まみ 引頭 麻実	社外取締役 監査委員	17回中17回 (100%)	監査委員会 10回中10回(100%)
6	新任 女性 はった ようこ 八田 陽子	—	—	—
7	新任 男性 ふじ え たろう 藤江 太郎	代表執行役社長 最高経営責任者	—	—
8	新任 男性 しら がみ ひろし 白神 浩	代表執行役副社長 Chief Innovation Officer (CIO) 研究開発統括	—	—
9	再任 女性 の さか ちあき 野坂 千秋	取締役 執行役専務 ダイバーシティ・人財担当 指名委員	17回中17回 (100%)	指名委員会 9回中9回(100%)
10	新任 男性 さ さ き たつ や 佐々木 達哉	執行役専務 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	—	—
11	再任 男性 とち お まさ や 栃尾 雅也	取締役 監査委員	17回中17回 (100%)	監査委員会 10回中10回(100%)

(注) 1. 当社は2021年6月23日開催の第143回定時株主総会の終結の時をもって監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しております。このため、委員会への出席状況は2021年6月23日以降の状況を記載しております。また、土岐敦司および引頭麻実の2氏の取締役会への出席状況には、当該機関設計変更前における社外監査役としての出席回数を含めて記載しております。

2. 中山譲治氏は、2021年6月23日の取締役就任後に開催された取締役会への出席状況を記載しております。

1

再任 社外 独立 女性



いわた きみえ
岩田 喜美枝

生年月日 1947年4月6日
 所有する当社の株式数 1,400株
 取締役会出席状況 17回中17回(100%)
 指名委員会出席状況 9回中8回(89%)
 報酬委員会出席状況 7回中6回(86%)

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1971年 4月 労働省(現 厚生労働省)入省
 2001年 1月 厚生労働省雇用均等・児童家庭局長
 2004年 6月 株式会社資生堂取締役執行役員
 2007年 4月 同社取締役執行役員常務
 2008年 4月 同社取締役執行役員副社長
 2008年 6月 同社代表取締役執行役員副社長
 2012年 3月 キリンホールディングス株式会社社外監査役
 2012年 4月 株式会社資生堂取締役
 2012年 7月 日本航空株式会社社外取締役
 2015年10月 東京都監査委員(現任)
 2016年 3月 キリンホールディングス株式会社社外取締役
 2018年 6月 住友商事株式会社社外取締役(現任)
 2019年 6月 株式会社りそなホールディングス社外取締役(現任)
 2019年 6月 当社社外取締役(現任)

(重要な兼職の状況)

東京都監査委員
 住友商事株式会社社外取締役
 株式会社りそなホールディングス社外取締役

● 社外取締役候補者に関する特記事項

岩田喜美枝氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であります。同氏は、2019年6月25日開催の第141回定時株主総会において当社社外取締役に選任されており、その在任期間は本定時株主総会の終結の時をもって3年となります。

● 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

岩田喜美枝氏は、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有しております。同氏には、それらを当社の重要事項の決定および業務執行の監督に活かしていただくことを期待し、2019年6月に社外取締役に就任いただきました。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おります。以上のことから、同氏を引き続き社外取締役候補者としたものであり、引き続き取締役会議長、指名委員、報酬委員として活躍いただくことを予定しております。なお、同氏が日本航空株式会社の社外取締役として在任中の2014年9月に、同社顧客情報システムへの不正アクセスによる顧客情報の漏洩が判明しました。同氏は、本件が判明するまではその事実を認識しておりませんでした。当該事実判明後は、同社の独立役員で構成された検証委員会(同年10月に設置)の委員長として検証を行い、再発防止に注力しました。

2

再任 社外 独立 男性



なわ たかし
名和 高司

生年月日 1957年6月8日
 所有する当社の株式数 0株
 取締役会出席状況 17回中17回(100%)
 指名委員会出席状況 9回中9回(100%)
 報酬委員会出席状況 7回中7回(100%)

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1980年 4月 三菱商事株式会社入社
 1991年 4月 マッキンゼー・アンド・カンパニー社入社
 2010年 6月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科(現 一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻)教授(現任)
 2011年 6月 NECキャピタルソリューション株式会社社外取締役(現任)
 2012年11月 株式会社ファーストリテイリング社外取締役(現任)
 2014年 6月 株式会社デンソー社外取締役
 2015年 6月 当社社外取締役(現任)
 2020年 6月 SOMPOホールディングス株式会社社外取締役(現任)
 2022年 4月 京都先端科学大学ビジネススクール教授(現任)

(重要な兼職の状況)

株式会社ジェネシスパートナーズ代表取締役
 一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻教授
 NECキャピタルソリューション株式会社社外取締役
 株式会社ファーストリテイリング社外取締役
 SOMPOホールディングス株式会社社外取締役
 京都先端科学大学ビジネススクール教授

● 社外取締役候補者に関する特記事項

名和高司氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であります。同氏は、2015年6月26日開催の第137回定時株主総会において当社社外取締役に選任されており、その在任期間は本定時株主総会の終結の時をもって7年となります。

● 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

名和高司氏には、大学院の国際企業戦略専攻の教授としての深い見識および外資系コンサルティング会社等における豊富な実務経験から培った国際企業経営に関する高い見識を活かし、2015年6月以降、社外取締役として活躍いただいております。近年は、現中期経営計画の策定に対して、新たな視点・考え方をご提言いただくのみならず、社内の経営人財育成の支援も行っていただいております。以上のことから、同氏を引き続き社外取締役候補者としたものであり、引き続き指名委員長および報酬委員として活躍いただくことを予定しております。

3

再任 社外 独立 男性



なかやま じょうじ
中山 讓治

生年月日 1950年5月11日

所有する当社の株式数 300株

取締役会出席状況 12回中12回(100%)

指名委員会出席状況 9回中9回(100%)

報酬委員会出席状況 7回中7回(100%)

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1979年 4月 サントリー株式会社入社
 2000年 3月 同社取締役
 2002年12月 第一サントリーファーマ株式会社取締役社長
 2003年 6月 第一製菓株式会社取締役
 2010年 6月 第一三共株式会社代表取締役社長兼CEO
 2017年 4月 同社代表取締役会長兼CEO
 2019年 6月 同社代表取締役会長
 2020年 6月 同社常勤顧問(現任)
 2021年 6月 当社社外取締役(現任)

● 社外取締役候補者に関する特記事項

中山讓治氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であります。なお、同氏は、2021年6月23日開催の第143回定時株主総会において当社社外取締役に選任されており、その在任期間は本定時株主総会の終結の時をもって1年となります。

● 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

中山讓治氏は、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、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おります。以上のことから、同氏を引き続き社外取締役候補者としたものであり、報酬委員長、指名委員および監査委員として活躍いただくことを予定しております。

4

再任 社外 独立 男性

と き あつ し
土岐 敦司

生年月日 1955年5月19日
 所有する当社の株式数 5,400株
 取締役会出席状況 17回中16回(94%)
 監査委員会出席状況 10回中10回(100%)

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1983年 4月 弁護士登録
 1989年 4月 奥平・土岐法律事務所パートナー
 1997年 4月 明哲総合法律事務所代表
 2001年12月 株式会社丸山製作所社外監査役
 2003年 5月 株式会社パルコ社外取締役
 2003年 6月 株式会社フレディセゾン社外監査役
 2008年 3月 成和明哲法律事務所パートナー
 2015年12月 株式会社丸山製作所社外取締役・監査等委員(現任)
 2016年 6月 ジオスター株式会社社外取締役(現任)
 2016年 6月 当社社外監査役
 2018年 9月 明哲総合法律事務所代表(現任)
 2021年 6月 当社社外取締役(現任)

(重要な兼職の状況)

明哲総合法律事務所代表(弁護士)
 株式会社丸山製作所社外取締役・監査等委員
 ジオスター株式会社社外取締役

● 社外取締役候補者に関する特記事項

土岐敦司氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であります。なお、同氏は、2021年6月23日開催の第143回定時株主総会において当社社外取締役に選任されており、その在任期間は本定時株主総会の終結の時をもって1年となります。なお、同氏は当社社外取締役の就任以前に当社社外監査役であり、その在任期間5年を加えた在任期間は6年となります。

● 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

土岐敦司氏は、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おります。2016年6月以降、社外監査役として、特に企業法務に関する深い見識をもって法令遵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していただいております。以上のことから、同氏を引き続き社外取締役候補者としたものであり、監査委員長および指名委員として活躍いただくことを予定しております。

5

再任 社外 独立 女性

いんどう まみ
引頭 麻実

生年月日 1962年11月6日

所有する当社の株式数 800株

取締役会出席状況 17回中17回(100%)

監査委員会出席状況 10回中10回(100%)

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1985年 4月 大和証券株式会社入社
 1989年 8月 株式会社大和総研転籍
 2004年 4月 大和証券SMBC株式会社(現 大和証券株式会社)転籍
 2006年 4月 大和インバスター・リレーションズ株式会社社外取締役
 2007年10月 株式会社大和総研転籍
 2009年 4月 同社執行役員コンサルティング本部本部長
 2010年 8月 同社執行役員第一コンサルティング本部本部長
 2013年 4月 同社常務執行役員調査本部副本部長
 2016年 4月 同社専務理事
 2016年12月 証券取引等監視委員会委員
 2020年 6月 当社社外監査役
 2020年 6月 東京ガス株式会社社外取締役(現任)
 2021年 6月 フジテック株式会社社外取締役(現任)
 2021年 6月 当社社外取締役(現任)

(重要な兼職の状況)

東京ガス株式会社社外取締役
 フジテック株式会社社外取締役

● 社外取締役候補者に関する特記事項

引頭麻実氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であります。なお、同氏は、2021年6月23日開催の第143回定時株主総会において当社社外取締役に選任されており、その在任期間は本定時株主総会の終結の時をもって1年となります。なお、同氏は当社社外取締役の就任以前に当社社外監査役であり、その在任期間1年を加えた在任期間は2年となります。

● 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

引頭麻実氏は、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。その知見を当社で活かしていただくために、2020年6月に社外監査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、大いに貢献していただいております。以上のことから、同氏を引き続き社外取締役候補者としたものであり、報酬委員および監査委員として活躍いただくことを予定しております。

6

新任 社外 独立 女性

はった ようこ
八田 陽子

生年月日	1952年6月8日
所有する当社の株式数	0株
取締役会出席状況	-

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1988年 8月	Peat Marwick Main & Co.(現 KPMG LLP ニューヨーク事務所)入所
1997年 8月	同事務所パートナー
2002年 9月	KPMGピートマーウィック税理士法人(現 KPMG税理士法人)パートナー
2008年 6月	学校法人国際基督教大学監事(現任)
2015年 6月	小林製薬株式会社社外監査役(現任)
2016年 6月	株式会社IHI社外監査役
2016年 6月	日本製紙株式会社社外監査役
2019年 6月	同社社外取締役(現任)

(重要な兼職の状況)

小林製薬株式会社社外監査役
日本製紙株式会社社外取締役

● 社外取締役候補者に関する特記事項

八田陽子氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であります。

● 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

八田陽子氏は、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ます。これらの知見を活かし、取締役会における業務執行の適切な監督に参画いただきたいと考え、同氏を新たに社外取締役候補者としたものであり、取締役に加え、監査委員の役割を担うことを予定しております。なお、同氏は、社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しております。

なお、同氏が株式会社IHIの社外監査役として在任中の2019年1月に、同社の民間航空機エンジン整備事業において不適切な作業が行われていたことが判明しました。これに対し、2019年3月に経済産業省より、認可を受けた修理の方法によって修理をするよう航空機製造事業法に基づく命令を受け、また2019年4月に国土交通省より、航空法に基づく業務改善命令を受けました。同氏は、当該事実が判明する以前より豊富な経験と高い見識に基づき法令遵守やリスク管理の重要性について提言を行ってまいりました。当該事実判明後は、事実関係等の調査の進捗について逐次報告を受けて状況を把握し、安全性に対する影響を速やかに調査すること、再発防止に向けた適切な措置を講ずること、ならびにコンプライアンスの更なる強化および徹底を図ることを求めるなど、再発防止に注力しました。

7

新任 男性



ふじえ たろう
藤江 太郎

生年月日 1961年10月25日

所有する当社の株式数 21,400株

取締役会出席状況 -

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1985年 4月 当社入社
 2008年 7月 当社中国事業本部中国食品事業部長
 2011年 7月 フィリピン味の素社長
 2013年 6月 当社執行役員
 2015年 6月 ブラジル味の素社長
 2017年 6月 当社常務執行役員
 2021年 4月 当社食品事業本部長
 2021年 6月 当社執行役専務
 2022年 4月 当社代表執行役社長 最高経営責任者(現任)

(重要な兼職の状況)

東海澱粉株式会社社外取締役

■ 取締役候補者とした理由

藤江太郎氏は、国内だけでなく味の素グループの海外主要拠点を含む複数の現地法人で社長を務めるなど、海外の事業運営に関して豊富な経験と実績を備えております。また、食品とアミノサイエンス両事業の経営を担う中で、構造改革から成長ステージへの転換を実現する多くの実績を残すとともに、2013年以降は執行役員、執行役として当社グループにおける企業文化変革の中核的役割を果たしてきました。特質はビジョン実現への強い意志であり、これまで以上に企業価値を高めるASV(Ajinomoto Group Shared Value)経営を進めるために、同氏を取締役候補者としたものであり、取締役に選任後は、引き続き代表執行役社長、最高経営責任者(CEO)としての職責を担う予定です。また指名委員にも就任の予定です。

8

新任 男性



しらがみ ひろし
白神 浩

生年月日 1961年5月10日

所有する当社の株式数 14,315株

取締役会出席状況 -

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1986年 4月 当社入社
 2009年 7月 当社アミノ酸カンパニーアミノサイエンス事業開発部長
 2013年 7月 味の素アルテア社代表取締役会長
 2015年 7月 当社理事
 2019年 6月 当社常務執行役員
 2019年 6月 当社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 6月 当社執行役専務
 2022年 4月 当社代表執行役副社長(現任)

(現在の担当)

Chief Innovation Officer (CIO)

研究開発統括

■ 取締役候補者とした理由

白神浩氏は、アミノサイエンス分野の研究・事業開発を担い成長分野への事業構造転換を推進するなど、国内外のアミノサイエンス事業と経営の豊富な経験に加えて、2021年4月以降はChief Innovation Officer(CIO)、研究開発統括として、事業モデル変革とイノベーションによる新事業創出を指揮してきました。以上のことから、同氏を取締役候補者としたものであり、取締役に選任後は、引き続き代表執行役副社長、CIO、研究開発統括としての職責を担う予定です。

9

再任 女性



の さ か ち あ き
野坂 千秋

生年月日 1960年11月6日
 所有する当社の株式数 28,200株
 取締役会出席状況 17回中17回(100%)
 指名委員会出席状況 9回中9回(100%)

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1983年 4月 当社入社
 2005年 4月 上海味の素食品研究開発センター社総経理
 2009年 7月 当社食品カンパニー食品技術開発センター長
 2011年 6月 当社執行役員
 2015年 6月 当社常務執行役員
 2015年 6月 当社食品事業本部食品研究所長
 2019年 6月 当社取締役常務執行役員
 2021年 6月 当社取締役執行役専務(現任)

(現在の担当)
 ダイバーシティ・人財担当

■ 取締役候補者とした理由

野坂千秋氏は、食品開発分野における国内外の豊富な経験に加えて、2017年よりダイバーシティ推進担当執行役員、執行役として多様な人財の活躍を推進し、イノベーションの促進に取り組んできました。2019年6月以降は、取締役への就任と合わせて人財の担当も加わり、更にその活躍の場を広げています。以上のことから、同氏を引き続き取締役候補者としたものであり、引き続き取締役およびダイバーシティ・人財担当としての職責を担う予定です。また、引き続き指名委員に就任する予定です。

10

新任 男性



さ さ き た つ や
佐々木 達哉

生年月日 1963年6月25日
 所有する当社の株式数 6,437株
 取締役会出席状況 -

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1986年 4月 当社入社
 2011年 1月 当社健康ケア事業本部ニュートリションケア部長
 2013年 7月 当社経営企画部長
 2017年 6月 当社執行役員
 2019年 6月 当社常務執行役員
 2019年 7月 ブラジル味の素社社長
 2021年 6月 当社執行役専務
 2022年 4月 当社執行役専務(現任)
 2022年 4月 当社グローバルコーポレート本部長(現任)
 2022年 4月 当社コーポレートサービス本部長(現任)

(現在の担当)
 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

■ 取締役候補者とした理由

佐々木達哉氏は、新事業開発分野における国内外の豊富な経験に加えて、経営企画部長としてグループ全体の経営基盤強化をリードした経験と実績を備えているほか、2019年7月以降はラテンアメリカにおいて食品およびアミノサイエンス事業を統括し、味の素グループの幅広い事業全般にわたる知見を有しています。以上のことから、同氏を取締役候補者としたものであり、取締役に選任後は、引き続き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としての職責を担う予定です。

11

再任 男性

とち お ま さ や
栃尾 雅也

生年月日 1959年8月8日

所有する当社の株式数 39,571株

取締役会出席状況 17回中17回(100%)

監査委員会出席状況 10回中10回(100%)

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1983年 4月 当社入社
 2007年 7月 当社食品カンパニー海外食品部長
 2011年 6月 当社執行役員
 2011年 6月 当社経営企画部長
 2013年 6月 当社取締役常務執行役員
 2017年 6月 当社取締役専務執行役員
 2018年 4月 当社グローバルコーポレート本部長
 2018年 4月 当社コーポレートサービス本部長
 2019年 6月 当社代表取締役
 2021年 6月 当社取締役(現任)

■ 取締役候補者とした理由

栃尾雅也氏は、国内外の食品事業に関わった経験に加え、コーポレート部門全体を統括して、グループ全体の経営基盤強化を強力に推進してきました。2021年6月以降は、執行役を兼務しない、監督機能に特化した唯一の社内取締役として執行役等の職務の執行を適切に監督してきました。以上のことから、同氏を引き続き取締役候補者としたものであり、新体制においても取締役の職責を担うとともに、引き続き常勤の監査委員への就任を予定しております。

- (注) 1. 当社は、岩田喜美枝、名和高司、中山譲治、土岐敦司、引頭麻実の5氏を東京証券取引所の定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。5氏の選任が承認された場合には、5氏を引き続き独立役員として指定する予定であります。また、八田陽子氏の選任が承認された場合、新たに同氏を独立役員として指定し、同取引所に届け出る予定であります。なお、当社における社外役員の独立性に関する基準は28ページをご参照ください。
2. 当社は、岩田喜美枝、名和高司、中山譲治、土岐敦司、引頭麻実の5氏との間において、会社法第427条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項各号に定める金額の合計額としております。5氏の選任が承認された場合には、当該契約は継続されます。また、八田陽子氏の選任が承認された場合、新たに上記と同様の責任限定契約を同氏との間で締結する予定であります。
3. 当社は、岩田喜美枝、名和高司、中山譲治、土岐敦司、引頭麻実、藤江太郎、白神浩、野坂千秋、佐々木達哉、栃尾雅也の10氏を被保険者として、役員等賠償責任保険契約(会社法第430条の3第1項に規定する内容の保険契約)を保険会社との間で締結し、株主や第三者等から損害賠償請求を提起された場合において、被保険者が負担することになる損害賠償金・争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしています。岩田喜美枝、名和高司、中山譲治、土岐敦司、引頭麻実、藤江太郎、白神浩、野坂千秋、佐々木達哉、栃尾雅也の10氏の選任が承認された場合には、10氏は引き続き当該保険契約の被保険者となります。また、八田陽子氏の選任が承認された場合、同氏は当該保険契約の被保険者となる予定です。当該保険契約は、2022年9月に更新される予定であります。

(ご参考)各取締役が所属を予定する委員会について

本議案が承認された場合、各委員会および会議の構成は以下のとおりであります。(◎は委員長)

候補者 番号	氏名	指名 委員会	報酬 委員会	監査 委員会	サステナ ビリティ 諮問会議	備考
1	岩田 喜美枝	○	○		○	取締役会議長 筆頭独立社外取締役
2	名和 高司	◎	○			
3	中山 讓治	○	◎	○	○	
4	土岐 敦司	○		◎		
5	引頭 麻実		○	○		
6	八田 陽子			○		
7	藤江 太郎	○			○	代表執行役社長 最高経営責任者 (CEO)
8	白神 浩				○	代表執行役副社長 Chief Innovation Officer (CIO) 研究開発統括
9	野坂 千秋	○				執行役専務 ダイバーシティ・人財担当
10	佐々木 達哉				○	執行役専務 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
11	栃尾 雅也			○		

(注)サステナビリティ諮問会議は、2021年4月に設置し、その議長は、社外有識者であるスコット・トレバー・デイヴィス氏が務めております。

(ご参考)スキルマトリックス

当社は、構成員数、社内出身者と社外出身者の割合、執行役兼務者の割合、個々の経験、能力、見識、国際性、ジェンダー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独立社外取締役、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することを基本方針としております。

下表の専門性・知見・経験を有する候補者から構成される取締役会は、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力を尽くします。

	経営戦略	グローバル経営	サステナビリティ・ESG	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	○		○					○	
名和 高司	○	○	○	○					
中山 譲治	○	○	○					○	
土岐 敦司									○
引頭 麻実							○		○
八田 陽子							○		○
藤江 太郎	○	○				○		○	
白神 浩		○		○	○			○	
野坂 千秋		○			○			○	
佐々木 達哉	○	○	○			○			
栃尾 雅也		○					○		○

(ご参考)当社における社外取締役の独立性に関する基準

当社の社外取締役が独立性を有するという場合には、当該社外取締役が以下のいずれにも該当してはならないこととします。

- (1) 当社を主要な取引先とする者またはその業務執行者
- (2) 当社の主要な取引先またはその業務執行者
- (3) 当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう。)
- (4) 最近1年間において、(1)から(3)までのいずれかに該当していた者
- (5) 次の①から③までのいずれかに掲げる者(重要でない者を除く。)の二親等内の親族
 - ① (1)から(4)までに掲げる者
 - ② 当社の子会社の業務執行者
 - ③ 最近1年間において、②または当社の業務執行者に該当していた者

- (注) 1. 「当社を主要な取引先とする者」とは、直近事業年度においてその者の年間連結総売上高の2%または1億円のいずれか高い方の額以上の支払いを、当社から受けた者をいうこととします。
2. 「当社の主要な取引先」とは、直近事業年度において当社の年間連結総売上高の2%または1億円のいずれか高い方の額以上の支払いを、当社に行った者をいうこととします。
3. 「当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ている」とは、直近事業年度において役員報酬以外にその者の売上高または総収入金額の2%または1,000万円のいずれか高い方の額以上の金銭または財産を当社から得ていることをいうこととします。

以上

事業報告 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)

I. 味の素グループの現況に関する事項

1. 事業の経過およびその成果

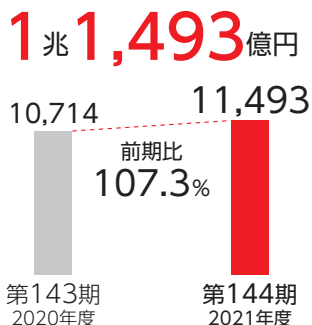
当期の連結売上高は、調味料・食品セグメントおよび冷凍食品セグメントにおいて、主に海外における家庭用製品の好調や前期新型コロナウイルス感染症の蔓延で影響を受けた外食用・業務用製品の販売が一部復調したことに加え、ヘルスケア等セグメントにおいて、主に電子材料およびバイオフィーマサービスの販売好調により増収となった結果、前期を779億円上回る1兆1,493億円(前期比107.3%)となりました。

事業利益は、調味料・食品セグメントおよび冷凍食品セグメントにおいて、原燃料価格等の上昇等の影響を受けたものの、ヘルスケア等セグメントの増収に伴う大幅増益により、前期を77億円上回る1,209億円(前期比106.9%)となりました。

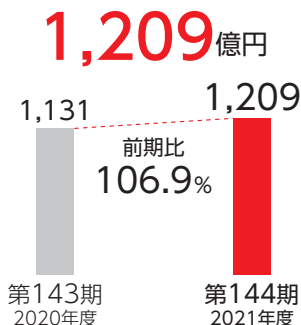
営業利益は、その他の営業費用で北米の調味料事業等における減損損失の計上があったものの、前期は欧州および北米の動物栄養事業の構造改革に伴い当期を大幅に上回る減損損失等の計上があったことから、前期を234億円上回る1,245億円(前期比123.2%)となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期を163億円上回る757億円(前期比127.4%)となりました。

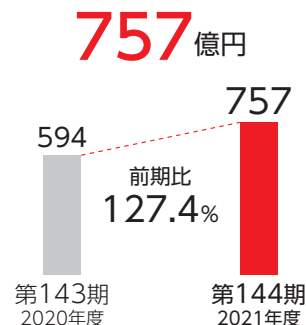
売上高(億円)



事業利益(億円)



親会社の所有者に帰属する当期利益(億円)



(注)「事業利益」とは、「売上高」から「売上原価」、「販売費」、「研究開発費」および「一般管理費」を控除し、「持分法による損益」を加えたものであり、「その他の営業収益」および「その他の営業費用」を含まない、当社独自の利益指標です。

主要な事業内容

調味料・食品

調味料

うま味調味料「味の素®」をはじめ、家庭の味を支える風味調味料、スマートな調理をサポートするメニュー用調味料等の製品を、130超の国・地域で提供しています。現地の生活者の嗜好に合うおいしさや栄養改善に貢献しています。

栄養・加工食品

スープ、飲料、即席麺等即食・個食・健康ニーズに応えた食品や、医療系ルートへの提供を含めた栄養補助食品の事業を展開しています。グローバルなライフスタイルの変化に対応し、生活者のこととからだの健康に貢献しています。

ソリューション&イングリディエツ

生活者ニーズに基づく顧客(食品メーカー、中食・外食産業)の課題解決に貢献する製品・サービスをグローバルに展開しています。独自素材を基軸にして、香気、呈味、食感を統合活用した「おいしさ設計技術®」により「おいしさソリューション」を提供しています。

代表的な製品・サービス



うま味調味料:「味の素®」



風味調味料:「Ros Dee®」



スープ:「フノール®」
たんばく質がしっかり摂れるスープ



コーヒー飲料:「Birdye®」
Black Zero Sugar



食感改良剤:「味の素KK唐揚げ・
お肉ジュシー調理料」



天然系調味料:
[SALT ANSWER™ MJ]

冷凍食品

冷凍食品

主に日本・北米・欧州において、ギョーザや米飯等のアジアンカテゴリーを中心とした製品を展開しています。おいしさにごこだわりながら、生活者の簡便・時短ニーズや健康ニーズに応えています。



「ギョーザ」



米飯:「TAI PEI®」

ヘルスケア等

ヘルスケア

アミノ酸およびアミノ酸をベースとした製品・サービスを、医薬、食品、香粧品等多種多様な領域の顧客に、グローバルに提供しています。アミノ酸の有する栄養機能、生理機能、呈味機能を活かして、生活者のQOL向上、快適な生活をサポートしています。

電子材料

「味の素ビルドアップフィルム®」(ABF) (半導体パッケージ用層間絶縁材料)を中心に、グローバルに製品を提供しています。主にパソコン用途、データセンター向けサーバー用途、通信ネットワーク用途に用いられており、顧客と共に生活者のより快適な生活をサポートしています。



健康基盤食品:「グリナ®」



医薬品の開発・製造受託



「味の素ビルドアップフィルム®」(ABF)

セグメント別の概況

ヘルスケア等

21.9%

売上高 2,512億円
前期比 +117億円
(4.9%増)

冷凍食品

19.3%

売上高 2,217億円
前期比 +234億円
(11.8%増)

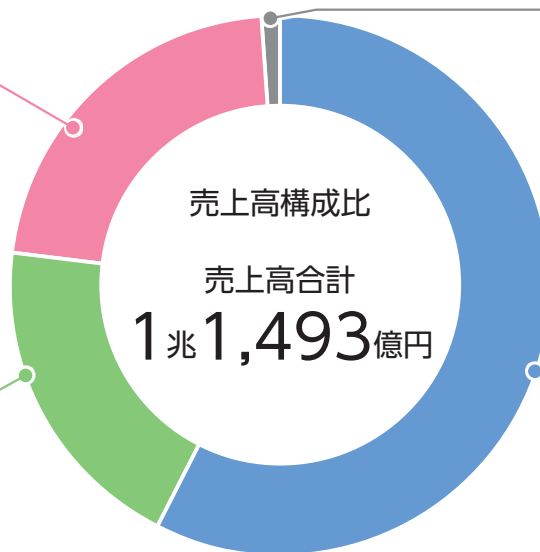
その他 1.1%

売上高 121億円
前期比 -10億円
(7.6%減)

調味料・食品

57.8%

売上高 6,642億円
前期比 +437億円
(7.0%増)

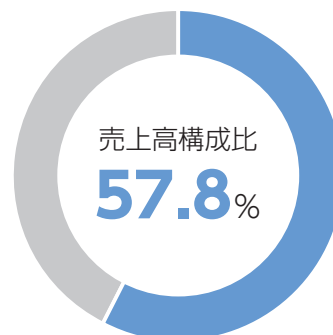


	売上高 (億円)	前期増減 (億円)	前期比 (%)	事業利益 (億円)	前期増減 (億円)	前期比 (%)
調味料・食品	6,642	437	107.0	812	△55	93.6
冷凍食品	2,217	234	111.8	△6	△29	-
ヘルスケア等	2,512	117	104.9	433	170	165.1
その他	121	△10	92.4	△30	△7	-
合計	11,493	779	107.3	1,209	77	106.9

(注) △印はマイナスを示しております。

調味料・食品

調味料・食品セグメントの売上高は、主に、海外における家庭用製品の好調や前期新型コロナウイルス感染症の蔓延で影響を受けた外食用・業務用製品の販売が一部復調したことにより、前期を437億円上回る6,642億円(前期比107.0%)となりました。事業利益は、海外の増収効果や換算為替影響があったものの、原燃料価格等の上昇等により、前期を55億円下回る812億円(前期比93.6%)となりました。

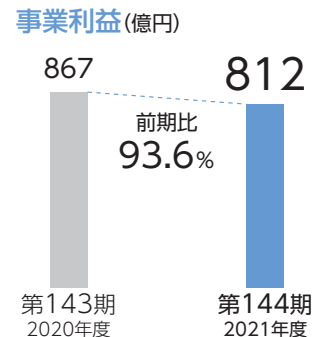
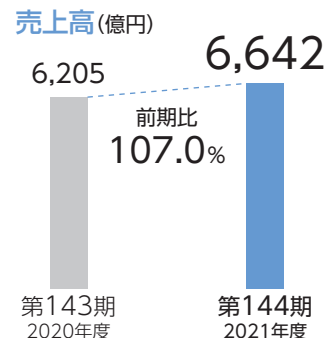


<主要な変動要因(売上高)>

- 調味料は、日本は減収も、海外が増収となり、全体で増収。
日本は、前期の内食需要拡大の反動等により、減収。
海外は、内食需要拡大に伴う家庭用製品の好調や外食向け製品の一部復調、為替影響、単価上昇等により、増収。
- 栄養・加工食品は、日本、海外ともに増収となり、全体で増収。
日本は、スープの販売増等により、増収。
海外は、即席麺の販売増や単価上昇等により、増収。
- ソリューション&イングリディエントは、加工用うま味調味料の販売増等により、増収。

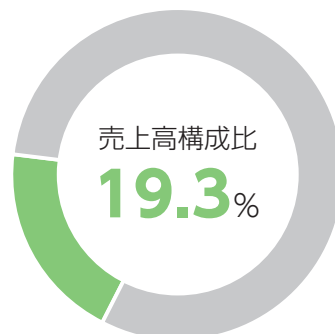
<主要な変動要因(事業利益)>

- 調味料は、日本は減益も、海外が増益となり、全体で前期並み。
日本は、原材料等のコスト増や減収影響等により、減益。
海外は、原材料等のコスト増影響あるも、増収効果や為替影響により、増益。
- 栄養・加工食品は、海外は増益も、日本が大幅減益となり、全体で減益。
日本は、スープ新工場立ち上げや原材料等のコスト増の影響等により、大幅減益。
海外は、原材料等のコスト増影響あるも、増収効果等により、増益。
- ソリューション&イングリディエントは、増収も、加工用うま味調味料が原燃料価格上昇の影響を受け、全体で減益。



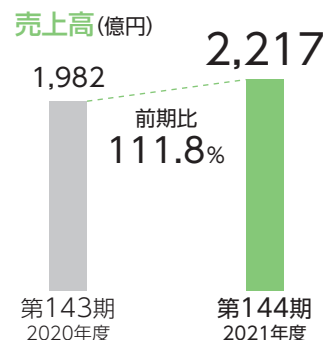
冷凍食品

冷凍食品セグメントの売上高は、主に、海外における販売が増加したことや換算為替影響等により、前期を234億円上回る2,217億円(前期比111.8%)となりました。事業利益は、北米における原材料等のコストの上昇等により、前期を29億円下回る6億円の損失となりました。



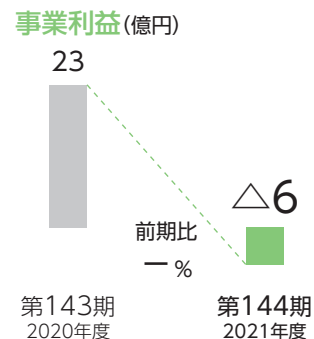
<主要な変動要因(売上高)>

- 日本は減収も、海外が大幅増収となり、全体で増収。
日本は、高付加価値製品の販売増も、構造改革に伴う終売影響等により、減収。
海外は、北米や欧州における堅調な需要継続や、北米の単価上昇と為替影響等により、大幅増収。



<主要な変動要因(事業利益)>

- 日本は前期並みも、海外が大幅減益となり、全体で大幅減益。
日本は、減収も、構造改革効果等により、前期並み。
海外は、北米において、単価上昇効果あるも、原材料等のコスト増影響等により、大幅減益。



ヘルスケア等

ヘルスケア等セグメントの売上高は、動物栄養は構造改革の影響により減収となったものの、バイオフィーマサービス&イングリディエンツおよびファンクショナルマテリアルズの増収により、前期を117億円上回る2,512億円(前期比104.9%)となりました。事業利益は、増収効果により、前期を170億円上回る433億円(前期比165.1%)となりました。

<主要な変動要因(売上高)>

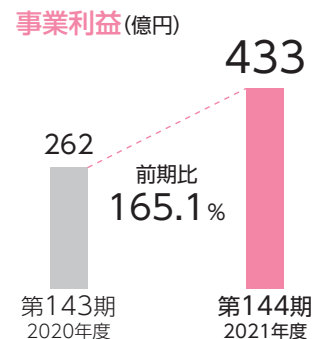
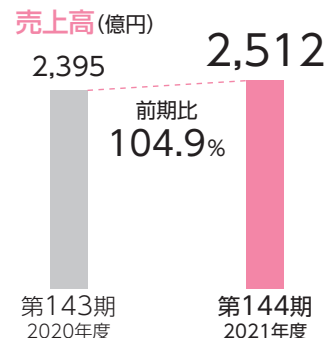
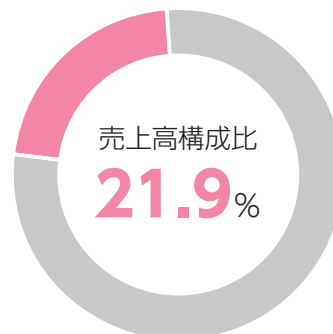
- バイオフィーマサービス&イングリディエンツは、バイオフィーマサービス、医薬用・食品用アミノ酸の販売増により、増収。
- ファンクショナルマテリアルズは、主に電子材料の販売好調により、大幅増収。
- その他は、動物栄養の構造改革影響等により、大幅減収。

<主要な変動要因(事業利益)>

- バイオフィーマサービス&イングリディエンツは、増収に伴い大幅増益。
- ファンクショナルマテリアルズは、大幅増収に伴い大幅増益。
- その他は、動物栄養の構造改革による費用減等により、大幅増益。

(注) 当期より、ヘルスケア等セグメントにおいて、次の変更をしております。

1. 従来の「医薬用・食品用アミノ酸」と「バイオフィーマサービス」をまとめて「バイオフィーマサービス&イングリディエンツ」と表示しております。
2. 従来「化成品」と表示していた製品区分の名称を、「ファンクショナルマテリアルズ」に変更しております。
3. 従来「医薬用・食品用アミノ酸」に含めていた「メディカルフード」、および従来「バイオフィーマサービス」に含めていた一部事業を、ヘルスケア等セグメントにおける「その他」に含めております。



2. 財産および損益の状況

区 分	第141期 2018年度	第142期 2019年度	第143期 2020年度	第144期(当期) 2021年度
売上高	11,143 億円	11,000 億円	10,714 億円	11,493 億円
事業利益	932 億円	992 億円	1,131 億円	1,209 億円
親会社の所有者に 帰属する当期利益	296 億円	188 億円	594 億円	757 億円
基本的1株当たり当期利益	53 円 62 銭	34 円 37 銭	108 円 36 銭	139 円 42 銭
資産合計	13,938 億円	13,536 億円	14,312 億円	14,570 億円
資本合計	6,859 億円	5,920 億円	6,678 億円	7,397 億円
1株当たり 親会社所有者帰属持分	1,113 円 93 銭	983 円 19 銭	1,130 円 82 銭	1,280 円 50 銭
ROE(親会社所有者帰属持 分当期利益率)	4.7 %	3.3 %	10.3 %	11.6%

(注) 1. 味の素グループでは、IFRS(国際会計基準)を適用しております。

2. 基本的1株当たり当期利益は、期中平均の発行済株式総数から、期中平均の自己株式数を控除した株式数により算出しております。

3. 1株当たり親会社所有者帰属持分は、期末現在の発行済株式総数から、期末現在の自己株式数を控除した株式数により算出しております。

4. 第142期より、包材事業を非継続事業に分類しております。従来より非継続事業に分類している物流事業とあわせ、非継続事業からの利益は連結損益計算書上、継続事業と区分して表示しており、上記の売上高および事業利益は、継続事業の金額を表示しております。

3. 設備投資の状況

当期の設備投資は、総額741億円で、その主なものは次のとおりであります。

スープ等の製造・包装設備の建設(日本)(2021年10月完工)

食品製造設備の建設(アメリカ)(2022年8月完工予定)

医薬品製造設備の増強(インド)(2023年1月完工予定)

食品製造設備の建設(マレーシア)(2023年3月完工予定)

バイオマス熱電併給システムの導入(タイ)(2023年3月完工予定)

食品製造設備の増強(日本)(2024年3月完工予定)

4. 企業再編等の状況

当社の子会社であった味の素アニマル・ニュートリション・グループ株式会社(以下、AANG社)は、2021年4月14日に同社が100%保有する、欧州飼料用アミノ酸会社である味の素アニマル・ニュートリション・ヨーロ

ツパ社の株式の全てを、フランスのMETabolic EXplorer社に譲渡する契約を締結し、2021年4月28日に譲渡を完了しました。さらに、当社は、2021年4月26日に、吸収合併契約をAANG社と締結し、2021年7月1日にAANG社を吸収合併しました。

5. 資金調達の状況

該当する事項はありません。

6. 従業員の状況(2022年3月31日現在)

(1)当社および連結子会社の従業員の状況

従業員の数	前期末比増減
34,198名	737名増

(注) 従業員の数は、就業従業員数(臨時従業員を除く。)であります。

(2)当社の従業員の状況

従業員の数	前期末比増減
3,252名	68名増

(注) 従業員の数は、就業従業員数(臨時従業員を除く。)であります。

7. 重要な子会社等の状況(2022年3月31日現在)

当社の連結子会社は、「(1)重要な子会社の状況」に記載の48社を含む112社であり、持分法適用会社は、「(2)重要な関連会社の状況」に記載の3社を含む14社であります。

(1)重要な子会社の状況

会社名	住所	資本金	議決権比率	主要な事業の内容
味の素冷凍食品株式会社	東京都中央区	9,537百万円	100 %	冷凍食品
味の素食品株式会社	川崎市川崎区	4,000百万円	100	調味料・栄養・加工食品
味の素AGF株式会社	東京都渋谷区	3,862百万円	100	栄養・加工食品
味の素ヘルシーサプライ株式会社	東京都中央区	380百万円	100	その他(ヘルスケア)
味の素エンジニアリング株式会社	東京都大田区	324百万円	100	その他
味の素ファインテクノ株式会社	川崎市川崎区	315百万円	100	ファンクショナルマテリアルズ
株式会社味の素コミュニケーションズ	東京都中央区	295百万円	100	その他
デリカエース株式会社	埼玉県上尾市	200百万円	100	ソリューション&イングリディエンツ
味の素フィナンシャル・ソリューションズ株式会社	東京都中央区	100百万円	100	その他
味の素ベーカリー株式会社	東京都中央区	100百万円	100	ソリューション&イングリディエンツ
株式会社ジーンデザイン	大阪府茨木市	59百万円	100	パイオファーマサービス&イングリディエンツ
サップス株式会社	東京都中央区	50百万円	100	ソリューション&イングリディエンツ
味の素ダイレクト株式会社	東京都中央区	10百万円	100	その他(ヘルスケア)
味の素トレーディング株式会社	東京都港区	200百万円	96.7	その他(ヘルスケア)
味の素デジタルビジネスパートナー株式会社	東京都中央区	51百万円	66.7	その他
味の素アセアン地域統括社	タイ	2,125,000千タイバーツ	100	調味料・食品/冷凍食品
タイ味の素社	タイ	796,362千タイバーツ	99.7	調味料
タイ味の素販売社	タイ	50,000千タイバーツ	100*	調味料・栄養・加工食品
アジトレード・タイランド社	タイ	10,000千タイバーツ	100*	その他(ヘルスケア)
ワンタイフーズ社	タイ	60,000千タイバーツ	60.0*	調味料・加工食品
タイ味の素ベタグロ冷凍食品社	タイ	764,000千タイバーツ	50.0*	冷凍食品

会社名	住所	資本金	議決権比率	主要な事業の内容
インドネシア味の素社	インドネシア	8,000千米ドル	51.0%	調味料
インドネシア味の素販売社	インドネシア	250千米ドル	100*	調味料
ベトナム味の素社	ベトナム	50,255千米ドル	100	調味料
マレーシア味の素社	マレーシア	65,102千マレーシアリンギット	50.4	調味料
フィリピン味の素社	フィリピン	665,444千フィリピンペソ	95.0	調味料
味の素(中国)社	中国	104,108千米ドル	100	その他(ヘルスケア)
上海味の素調味料社	中国	27,827千米ドル	100*	調味料、ソリューション&イングリディエツ
上海味の素貿易社	中国	10,000千中国元	100*	バイオフィーマサービス&イングリディエツ
味の素(香港)社	香港	5,799千香港ドル	100	ソリューション&イングリディエツ
シンガポール味の素社	シンガポール	1,999千シンガポールドル	100	ソリューション&イングリディエツ
カンボジア味の素社	カンボジア	11,000千米ドル	100	調味料
韓国味の素社	韓国	1,000,000千韓国ウォン	70.0	調味料、栄養・加工食品
台湾味の素社	台湾	250,000千台湾ドル	100	調味料、栄養・加工食品
味の素北米ホールディングス社	アメリカ	—	100	持株会社
味の素フーズ・ノースアメリカ社	アメリカ	15,030千米ドル	100*	冷凍食品
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	アメリカ	0米ドル	100*	バイオフィーマサービス&イングリディエツ
味の素アルテア社	アメリカ	0米ドル	100	バイオフィーマサービス&イングリディエツ
味の素キャンブルック社	アメリカ	34,280千米ドル	100*	その他(ヘルスケア)
モア・ザン・グルメ社	アメリカ	21,908千米ドル	50.1*	ソリューション&イングリディエツ
ブラジル味の素社	ブラジル	913,298千ブラジルレアル	100	調味料、ソリューション&イングリディエツ、バイオフィーマサービス&イングリディエツ
ペルー味の素社	ペルー	45,282千ヌエボソル	99.6	調味料、栄養・加工食品
欧州味の素食品社	フランス	35,000千ユーロ	100*	ソリューション&イングリディエツ
味の素オムニケム社	ベルギー	21,320千ユーロ	100*	バイオフィーマサービス&イングリディエツ
ナイジェリア味の素食品社	ナイジェリア	2,623,714千ナイジェリアナイラ	100	調味料
イスタンブール味の素食品社	トルコ	51,949千トルコリラ	100	調味料、栄養・加工食品
ポーランド味の素社	ポーランド	39,510千ポーランドズロチ	100	栄養・加工食品
アグロ2アグリ社	スペイン	2,027千ユーロ	85.0*	その他(ヘルスケア)

(注) 1. ※印の議決権比率には、間接所有の議決権が含まれております。

2. 当期において、味の素アニマル・ニュートリション・グループ社、エースペカリー株式会社、味の素アニマル・ニュートリション・シンガポール社および味の素アニマル・ニュートリション・ヨーロッパ社を重要な子会社から除外しました。
3. 味の素北米ホールディングス社は、資本金を全額資本剰余金へ振り替えているため、同社の資本金の額は記載しておりません。
4. 2021年11月25日付で、ウエスト・アフリカン・シーズニング社は、ナイジェリア味の素食品社に商号変更しております。

(2) 重要な関連会社の状況

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
EAファーマ株式会社	9,145百万円	40.0 %	医薬品等の製造販売
株式会社J-オイルミルズ	10,000百万円	27.2	油脂等の製造販売
プロマシールド・ホールディングス社	0千米ドル	33.3	加工食品等の製造販売

8. 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、2020-2025中期経営計画のうち、構造改革にあたるフェーズ1の2020-2022年度における収益拡大と資産圧縮を通じて創出するキャッシュ・フローを成長への投資に充当するとともに、1,000億円超の株主還元を行います。今中期経営計画では、配当性向を従来の30%から40%を目途に引き上げ、総還元性向が50%以上となるよう安定的・継続的に株主還元を拡充していくこととしております。

期末の剰余金配当については、定款第34条第1項の定めにより取締役会の決議により定めることができるとしておりますが、感染症および天災地変等により株主総会の開催および運営に影響を及ぼす場合を除き、株主総会の決議によることを原則としております。

9. 対処すべき課題

ASV経営を進化させていきます

味の素グループは、事業を通じて社会価値と経済価値の共創を目指すASV(Ajinomoto Group Shared Value)経営を、経営の基本方針としています。また、2030年に目指す姿として『食と健康の課題解決企業』に生まれ変わる』ことを宣言し、併せて、2030年までの2つのアウトカムとして「10億人の健康寿命の延伸」と「環境負荷の50%削減」を掲げています。

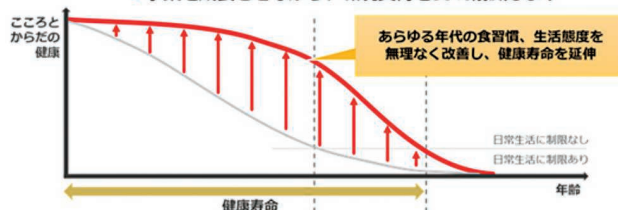
中期経営計画の進捗

2030年の目指す姿から現在を振り返って定めた「2020-2025中期経営計画」では、資本効率の改善とオーガニック成長への回帰に取り組んでいます。また、ROIC、オーガニック成長率、重点事業売上高比率、単価成長率、従業員エンゲージメントスコア等の財務・未財務の重点KPIを公表しています。これらのKPIについての2021年度実績と2022年度目標は次のとおりです。

味の素グループビジョン

アミノ酸のはたらきで食習慣や高齢化に伴う食と健康の課題を解決し、人びとのウェルネスを共創します

- 2030年までに、
- 10億人の健康寿命を延伸します
 - 事業を成長させながら、環境負荷を50%削減します



		20-22 フェーズ1 構造改革				23-25 フェーズ2 再成長		2030年の ゴール	
		FY19 実績	FY20 実績	FY21 実績	FY22 予想	FY22 中計時目標	FY25 中計時目標		
財務 指標	効率性	ROIC(1) (> 資本コスト) 括弧内：除く構造改革費用	3.0% (約6%)	6.9% (約8%)	7.9% (約8.5%)	8.0% (約9%)	8%	10-11%	13%
	成長性	オーガニック成長率(2) (前年比)	0.3%	▲0.6%	6.8%	約11%	4%	5%	5%
	重点 KPI	重点事業売上高比率(3)	66.5%	66.6%	68.7%	約71%	70%	80%	80%~
		単価成長率(4) (前年比) (海外コンシューマー製品)	約5%	2.8%	4.8%	約8%	2.5%	3%	3%
	未財務 指標	従業員エンゲージメントスコア ("ASVの自分ごと化")(5)	55%	64%	61%	-	70%	80%	85%~
ブランド 強化	ブランド価値(百万米ドル) (InterBrand社調べ)	780	926	1,208 (対前年+30%)	CAGR(6)7%を目途とする				
	ブランド強度スコア	56	58	59	主要12カ国毎のスコアアップ				

- (1) "Return on Invested Capital" (投下資本利益率)：企業が事業活動のために投じた資金を使って、どれだけ利益を生み出したかを示す指標
(2) 為替、会計処理の変更およびM&A/事業売却等の非連続成長の影響を除いた売上高成長率
(3) 重点事業：調味料、栄養・加工食品、ソリューション&イングリエディエント(外食・加工用調味料)、冷凍食品、ヘルスケア、電子材料
(4) 海外コンシューマー製品について、国、カテゴリー毎の前年度からの単価伸び率を売上高による加重平均で示した指標
(5) ビジョン実現に向け、主体的に日々の業務の中でASVを実践している従業員の比率
(6) 年平均成長率

中期指標経営に進化させます

2022年4月からの新体制(代表執行役社長を含む一部執行役の交代)は、2025年度に向けた中期経営計画の途中でのバトンタッチであるため、既に定めている2022年度・2025年度の経営指標の実現に対する責任を引き継ぎ、その早期達成を目指します。

その上で、日本企業に多いと言われる「中期計画(中計)病」、すなわち先行きが不透明で、将来の予測が困難な時代に、3年程度先の計画の精緻な数値を作り込みすぎ現場が疲弊してしまったり、計画そのものの意味が薄れたりする弊害に対処します。当社では、2025年度の数値目標は受け継ぎながら、今後の中期計画策定プロセスを見直し、2030年の「ありたい姿」と中期経営指標を定め、それらを実現する道筋を未来から現在へと遡る中期指標経営に進化させていくことにしました。そして、激変する事業環境に合わせて、常に素早く機敏に計画を見直すことができるよう準備を進めています。

(1)「スピードアップ×スケールアップ」

味の素グループの課題は力強い成長力の回復です

味の素グループの最大の課題は、成長力の回復です。この課題を克服することなくして、企業価値の向上は実現できません。経営の意思決定や実行を「スピードアップ」し、食品とアミノサイエンスの融合を軸とした成長戦略および味の素グループの暗黙知を形式知化する成功事例の「型化」とその横展開による「スケールアップ」で成長力の回復を実現します。

企業文化の変革によって「スピードアップ」を進めます

味の素グループの経営課題は、全体最適を見据えたダイナミックな経営判断や実行が遅くなりがちであったことだと考えています。一方で、世界のリーディング企業は、トップダウンでスピード感のある変革を進めており、企業価値の格差は少なからず広がってしまいました。

こうした認識のもと、当社は、2021年に指名委員会等設置会社に移行し、取締役会から執行側（経営会議）に大幅な権限委譲をすることにより、迅速な意思決定を推進してきました。次に変えるのは、経営会議です。予定調和型の意思決定の場ではなく、事実やデータに基づく率直かつ真剣な議論を行う場にして、執行の更なるスピードアップを図ります。また、新執行体制で2022年4月1日からの100日間の具体的実行計画である「100日プラン」を作成しました。経営会議はまだ進化途上ですが、これまでにないスピードで、従来の方針を覆すような経営の意思決定も行われてきており、結果的にギアチェンジがなされ意思決定のスピードが上がってきている実感があります。この流れを全社に広げていきます。幸いなことに、味の素グループの従業員一人ひとりには真面目で優秀であると自負しており、現場単位での自主的な改善活動を得意としています。適切なトップダウンとボトムアップのハイブリッド型で変革を進め、将来的には会社全体を自発型かつスピード重視の企業文化に進化していきます。

食品とアミノサイエンスの融合を軸とした成長戦略と成功の「型化」で「スケールアップ」を実現します

「スケールアップ」は、食品とアミノサイエンスの融合を軸とした成長戦略および味の素グループの成功事例における暗黙知（例えば、海外での製品カテゴリー拡大、R&Dにおけるポートフォリオマネジメント、アミノサイエンスにおける新規事業の立ち上げ等）を形式知化や「型化」して、全社に展開すること等で実現したいと考えています。大きなスケールアップにはDXとイノベーションが不可欠であることは言うまでもありません。

例えば、調味料分野では、うま味調味料「味の素®」⇒風味調味料（「ほんだし®」等）⇒メニュー用調味料（「Cook Do®」等）と、マーケティングの好事例を型化し、新しいカテゴリーを生み出し続けながら国内・海外に展開してきました。東海地区での「ラブベジ®」、東北地区での「Smart Salt（スマ塩）」、青森県弘前市の「岩木健康増進プロジェクト」における弘前大学との共同研究といった行政やアカデミアとのエコシステム構築を通じた取り組みを、野菜摂取不足や塩分過多に悩む世界各国・地域で展開する等、今後も「型化」を進めていきます。

最適な投資や事業の配分のための「ポートフォリオマネジメント」も強化します。例えば、2010年頃の低資源発酵技術への重点投資はアミノ酸の生産コストの大幅削減につながり、2015年頃からの電子材料、医薬用・食品用アミノ酸、バイオファーマ分野へのR&Dの重点投資は現在のアミノサイエンス事業の事業モデル変革につながり、着実に成

果を上げてきたと自負しています。これらのR&D投資の知見を「型化」して、マーケティング、人財、DX、地域等の投資にも応用し、継続的に磨きこんでいきます。また、2030年以降の未来からバックキャストして設定した、味の素グループが貢献できる4つの領域(ヘルスケア・フード&ウェルネス・ICT(情報通信技術)・グリーン)におけるイノベーションを促進し、次世代の事業や市場を創造していきます。

なお、「スピードアップ×スケールアップ」を掲げるのは、意思決定と執行のスピードが速まるほどスケールアップが一気に全社に広がるためです。この相乗効果で企業価値が向上するものと考えています。

(2)無形資産の強化

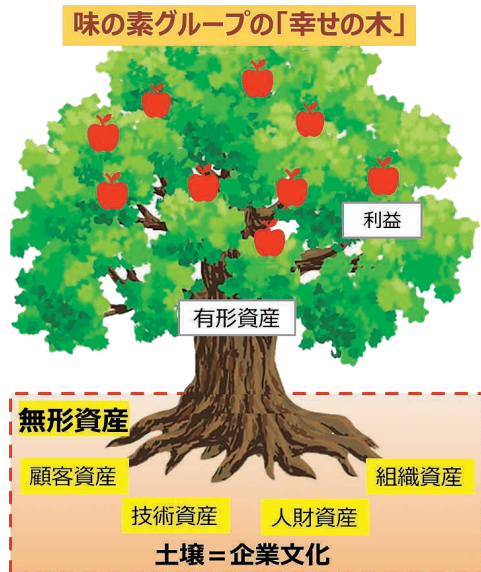
組織資産、人財資産、技術資産、顧客資産の投資を進めます

「スピードアップ」にも「スケールアップ」にも重要なのは、無形資産です。大きな木を育て、果実を得るには、土壌をしっかりと耕し、種を蒔き、水や肥料を与え、剪定していく必要があります。企業価値も同じです。特に、根っこをどっしりと張りめぐらせることが大切であり、その根っこが無形資産だと考えています。

その中でも当社が重視している4つの無形資産について、考え方や増強策を説明します。

まず、「組織資産」です。これは、企業で共有されている組織全体としての力を指しますが、味の素グループの「組織資産」は、「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」という「志」とそれへの「熱意」、ビジョン、ASV経営、コーポレートブランド、ガバナンスをはじめとする経営の仕組み、各種データベース、知的財産等、会社全体の力であり根幹となるものです。これらの「組織資産」と他の無形資産を継続的に磨き込むことで無形資産が蓄積され、「組織資産」は更に大きくなっていきます。

「人財資産」は、全ての無形資産の価値を高める原動力となります。「志」への従業員一人ひとりの「熱意」と、「志」を共有していただける多様な関係者の皆様からの共感を更に結集して、「人財資産」の総和を高めていきます。そのために、これまで進めてきた「働き方改革」を「働きがい改革」にステージアップします。また、DX人財の育成に力を注ぐとともに、先進的な外部プロ人財の登用や味の素グループの人財の兼業・副業も推奨しつつ、社会の最先端の学びを通じて「人財資産」をより豊かにしていきます。人事制度やその運用についても抜本的に見直します。職能資格等級(人財につく等級)に、ジョブ型(職務・職責につく等級)を組み合わせたハイブリッドな人事制度を導入することにより「適所適財と実力本位の徹底」を一層推進し、実力発揮や貢献度合いに応じた処遇の実現を目指します。



「技術資産」は、全ての無形資産において味の素グループ「ならでは」の源泉です。「アミノ酸のはたらき」を徹底的に追求した研究開発から生産そして事業まで、イノベーションにより社会価値を創造し続けるために欠かすことのできない無形資産です。食品事業では、「おいしさ設計技術®」を進化させて、世界の各地域で付加価値と機能を強化した製品展開を進め、ヘルスケア、電子材料等アミノサイエンス事業では、市場のイノベーションを見通し「先端バイオ・ファイン技術」を進化させることにより、参入障壁の高い製品やサービスを展開しています。更に、食品とアミノサイエンスの融合による事業モデル変革や次世代事業の創造に向けて「技術資産」を磨き込んでいきます。

「顧客資産」は、あらゆる無形資産と将来財務価値を繋ぐ資産です。現在のお客様だけでなく、潜在的なお客様、生活者の方々を含み、現在有する約7億人のお客様との接点を2030年までに10億人に拡大し、健康寿命の延伸に貢献することを目指しています。味の素グループのお客様は、アジア、米国、中南米、欧州、アフリカ等グローバルに広がっています。また、一般生活者だけでなく、外食業界や食品会社、医薬、半導体関連業界の企業のお客様も重要です。製品やサービスを通じてお客様の課題解決に貢献した事例や、お客様の顕在・潜在ニーズを的確にとらえる知見を「型化」して、顧客価値、ブランド価値を高め、単価向上や購入者数・購入回数増につなげます。

そして、これらの無形資産を豊かにする土壌ともいえるのが企業文化です。「志」の実現のために従業員一人ひとりが自分ごととして取り組む「自発型企業文化」は、他の無形資産を豊かにします。企業文化変革を経営の一丁目一番地として、最優先で進めていきます。

(3) サステナビリティの推進

ステークホルダーの声を聴き、ASVを実践します

サステナビリティ推進は、持続的な社会の実現だけでなく、味の素グループ自身の資本コストの低減と成長率の向上に資すると考えています。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、設置から約1年強が経ちましたが、味の素グループならではのサステナビリティについて、各専門性の観点からも先進的で有意義な議論と検討が進んでおり、ASVの実現につながっているという確信があります。今後、多様性に富むステークホルダーの声を取り入れながら、中長期視点に立ったマテリアリティ(当社にとっての重要課題)やマテリアリティに紐づく環境変化への対応方針等を検討し、取締役会へ答申します。併せて、経営会議の下部機構であるサステナビリティ委員会は、取締役会が示す戦略的方向性に基づき、全社経営レベルのリスクと機会の特定制や事業戦略への反映を行います。世界中のステークホルダーの皆様から「志」への共感をいただきながら「トレード・オフ」(何かを達成するためには何かを犠牲にしなければならない関係)になりがちなサステナビリティに関する取り組みを「トレード・オン」(二律背反を超え、両立させること)にすることを目指します。

味の素グループが取り組むべき社会・環境課題は数多くありますが、とりわけ環境面については、2030年度までの「環境負荷の50%削減」に加え、2050年度までにカーボンニュートラルを実現することを2022年3月に宣言しました。カーボンニュートラルを目指しながら、社会課題の解決によって経済価値を生み出すASVを実践し、強靱かつ持続可能なフードシステムの構築に貢献します。

(ご参考)気候変動への対応

世界的に喫緊の課題である気候変動は、大規模な自然災害による事業活動の停止、農作物や燃料等の原燃料調達への影響、製品の消費傾向の変化等、味の素グループの事業・戦略にも多大な影響を及ぼします。当社は、気候変動を全社重要リスクかつ機会と捉え、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明しています。

TCFD提言に基づき、当社は、ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標の4つの観点から、対応策の検討と関連情報の開示を進めており、その一環として、気候変動が事業に与える影響を評価するシナリオ分析を実施しています。2021年度は、2100年に地球の平均気温が産業革命後より2℃または4℃上昇するというシナリオで、グローバルのうま味調味料および国内の主要製品について、2030年時点と2050年時点の気候変動による影響に関するシナリオ分析を実施しました。2050年時点のシナリオ分析に基づくリスクと機会およびその対応策の概要は、右記のとおりです。

シナリオ分析の結果を踏まえ、今後一層のGHG(温室効果ガス)排出量削減に向け、スコープ1(*1)とスコープ2(*2)では、燃料転換・再生可能エネルギー利用・環境配慮型の製法に関する投資を計画してまいります。また、サステナビリティに関する取り組みが、製品のコストではなく付加価値向上につながるという、「トレード・オン」の実現に向けた製品開発にも取り組んでまいります。

あわせて、スコープ3(*3)では、原料サプライヤーとの協働プランの策定等行う予定です。

リスク

事業インパクトと潜在的財務影響

平均気温上昇	● 農畜水産物の生産性低下
洪水・渇水の 重大性・頻度の上昇	● 原料調達コストの上昇 ● 操業停止、納期遅延による売上減少(4℃)
製品に対する 命令および規制 (2℃シナリオ)	● トレーサビリティ等の法規制強化による 原料調達コストの上昇
カーボンプライシング メカニズム (2℃シナリオ)	● 炭素税、排出権取引による 原燃料調達コストの上昇
燃料コスト増加 (4℃シナリオ)	● 燃料調達コストの上昇

機会

事業インパクト

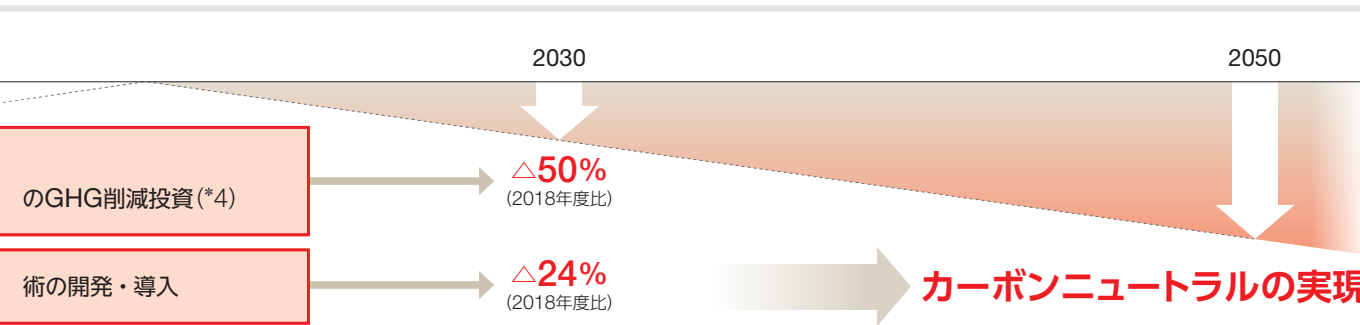
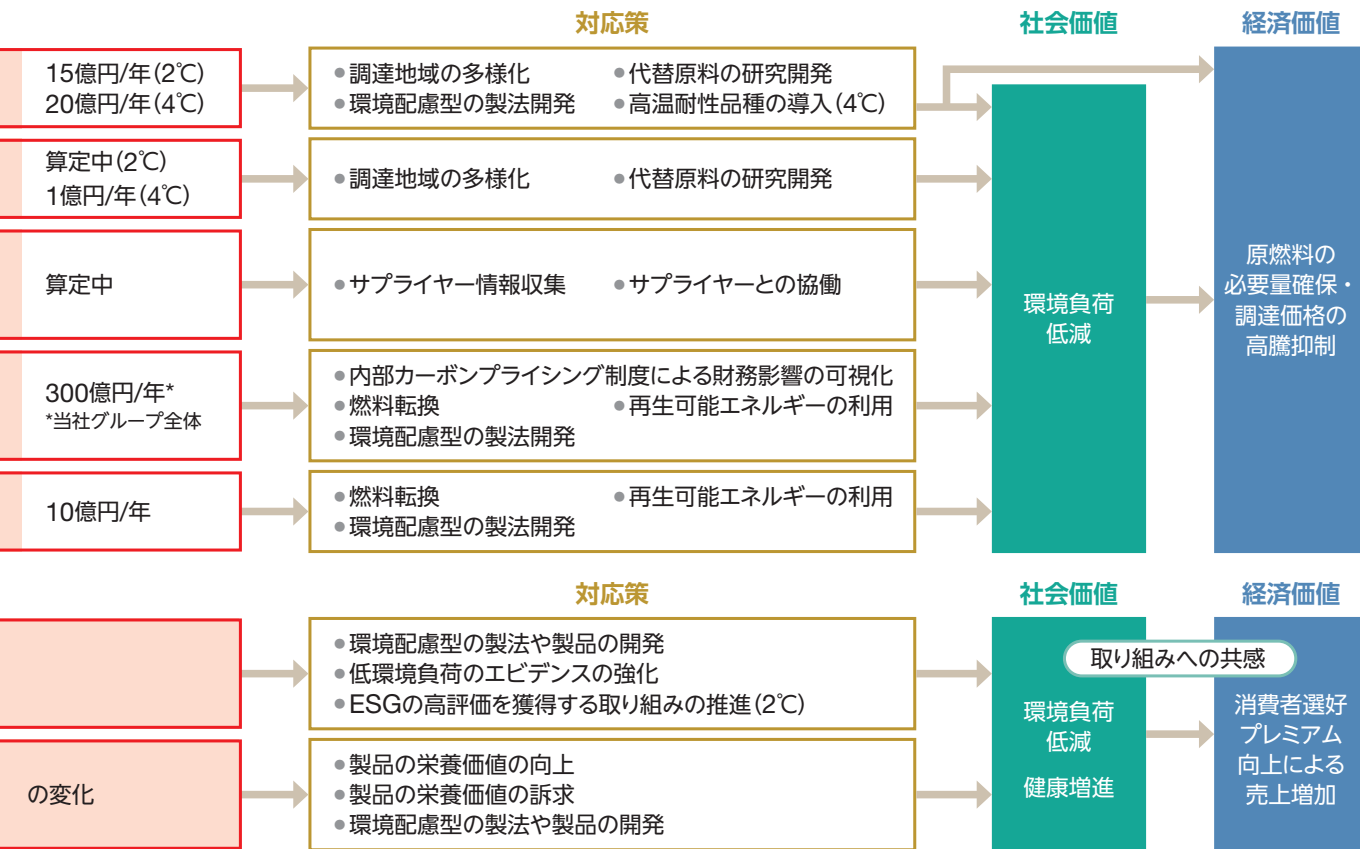
CO ₂ 排出量の少ない 製品・サービス	● エシカル思考の拡大によるニーズ拡大
消費者嗜好の 移り変わり	● 健康志向の高まりや気温上昇によるニーズ

GHG削減に向けた当社の戦略

スコープ1・2	コジェネレーションシステム導入、 都市ガスへの燃料転換、非化石証書購入等
スコープ3	サプライヤー含めた外部との連携加速、新技

*1 事業者自らによるGHGの直接排出

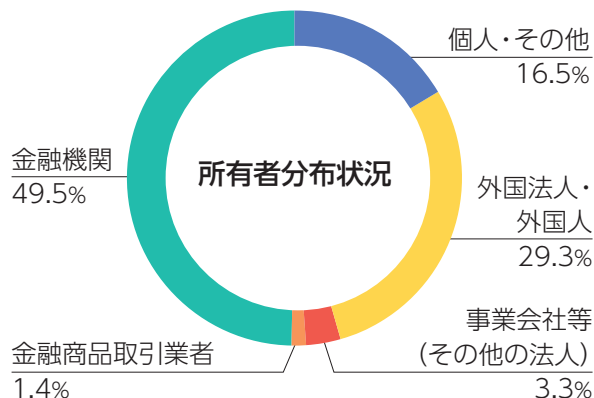
*2 他者から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴うGHGの間接排出



*3 その他のGHG排出(製品の使用・廃棄、輸送、従業員の出張・通勤、投資等)
*4 今後も更なるGHG削減に向けた投資を検討しており、決定次第、適宜開示してまいります。

Ⅱ. 当社の株式に関する事項 (2022年3月31日現在)

(1)発行可能株式総数	1,000,000,000株
(2)発行済株式の総数	536,996,254株
(3)株主数	120,621名 (前期末比17,600名減)



(4)大株主

株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	102,586 千株	19.11 %
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	35,829	6.67
第一生命保険株式会社	26,199	4.88
日本生命保険相互会社	25,706	4.79
明治安田生命保険相互会社	11,362	2.12
株式会社三菱UFJ銀行	10,202	1.90
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	8,948	1.67
株式会社日本カストディ銀行(証券投資信託口)	8,297	1.55
損害保険ジャパン株式会社	6,282	1.17
JP MORGAN CHASE BANK 385781	6,272	1.17

(注) 1. 持株比率は、自己株式(116千株)を控除して算出しております。

2. 第一生命保険株式会社の持株数には、同社が退職給付信託の信託財産として拠出している当社株式2,000千株は含まれておりません。なお、当該株式に係る議決権は、同社が留保しております。

(5) 当期中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

当期中に交付した株式報酬の内容は、以下のとおりであります。

	株式数	交付対象者数
取締役(社外取締役を除き、執行役を含む)	5,300 株	2 名
社外取締役	—	—
取締役でない執行役	—	—

(注) 株式数は、2021年6月に退任した取締役および指名委員会等設置会社への移行に伴い監査委員に就任した取締役に対し、在任期間にかかる中期業績連動型株式報酬として交付した株式数です。

(6) その他株式に関する重要な事項

- 2021年5月10日付の取締役会決議に基づき、株主還元水準の向上および資本効率の改善を目的として、当社普通株式12,167,100株を取得いたしました。
- 2022年2月16日付の取締役会決議に基づき、①の決議により取得した自己株式の全部を2022年3月7日付で売却いたしました。

(7) 政策保有株式

① 当社の政策保有株式に関する方針

当社は、政策保有株式の保有を段階的に縮減し、必要最小限の保有とします。個別銘柄毎に政策保有株式の保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかを精査し、保有の適否を毎年取締役会で検証した上で検証の結果を開示します。また、保有が適切でないと判断された銘柄については、売却方法の詳細を決定した上で売却します。

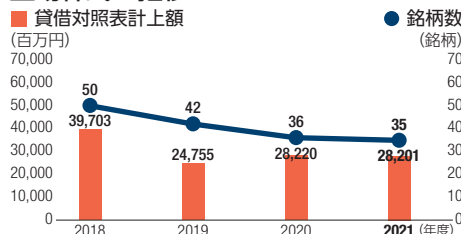
② 政策保有株式の議決権行使の基準

当社は、長期的な企業価値の向上に資するよう政策保有株式の議決権を行使します。組織再編等により、株主価値が大きく毀損される事態や社会的不祥事等コーポレート・ガバナンス上の重大な懸念事項が生じている場合には反対票を投じます。

③ 政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額

区分	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
銘柄数 (銘柄)	上場	50	42	36
	非上場	67	67	69
	合計	117	109	105
貸借対照表 計上額 (百万円)	上場	39,703	24,755	28,220
	非上場	3,355	3,177	3,156
	合計	43,059	27,932	31,376

上場株式の推移



Ⅲ.当社のコーポレート・ガバナンスおよび役員に関する事項(2022年3月31日現在)

1. コーポレート・ガバナンスに関する事項

(1)コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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年ビジョン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。2030年に向け、マルチステークホルダーとの対話を通じて、人びとのウェルネスへの貢献、温室ガス等の環境負荷の半減を重点課題として定め、デジタルトランスフォーメーションにより人財など見えない資産を掘り起こすことで、ASV経営を加速させます。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連計の指名委員会等設置会社を選択しております。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経営の重要事項を議論・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に基づきガバナンス・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。

近時、コロナ禍の長期化により事業環境は大きく変化し、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。

(2)コーポレート・ガバナンス体制

当社のコーポレート・ガバナンス体制は、以下のとおりであります。

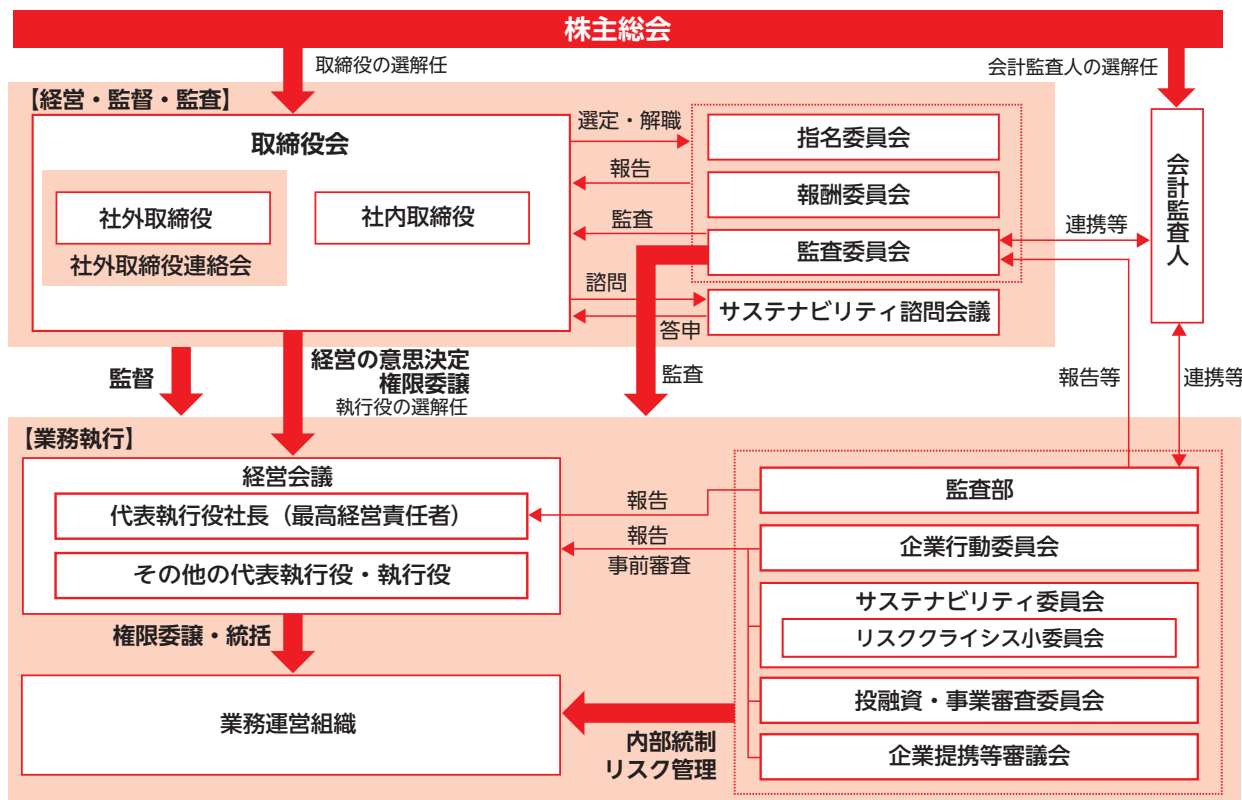
<取締役会および委員会等>

・取締役会

社外取締役6名および社内取締役5名の合計11名で構成され、議長は社外取締役が務めております。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経営の重要事項を議論・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っております。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っております。

・指名委員会

社外取締役3名および社内取締役2名の合計5名で構成され、委員長は社外取締役が務めております。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おります。なお、第3号議案が承認された場合、多様な意見をさらに反映させるため、監査委員たる社外取締役1名が新たに指名委員を兼任し、社外取締役4名および社内取締役2名の合計6名が、第144回定時株主総会後の臨時取締役会で指名委員として選定される予定です。



・報酬委員会

社外取締役3名で構成され、委員長は社外取締役が務めております。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・決議しております。なお、第3号議案が承認された場合、多様な意見をさらに反映させるため、監査委員たる社外取締役1名が新たに報酬委員を兼任し、社外取締役4名が、第144回定時株主総会後の臨時取締役会で報酬委員として選定される予定です。

・監査委員会

社外取締役3名および社内取締役1名の合計4名で構成され、委員長は社外取締役が務めております。取締役および執行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「職務執行に対する監督」機能の重要な一翼を担う役割を担っております。なお、第3号議案が承認された場合、さらなるガバナンスの向上を図るため、指名委員および報酬委員たる社外取締役1名が新たに監査委員を兼任し、社外取締役4名および社内取締役1名の合計5名が、第144回定時株主総会後の臨時取締役会で監査委員として選定される予定です。

・サステナビリティ諮問会議

社外有識者7名、社外取締役2名および社内取締役3名の合計12名で構成され、議長は社外有識者が務めております。取締役会の諮問に基づき、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、マルチス

テークホルダーの視点でサステナビリティに係る当社の在り方について審議し、審議結果を取締役に答申します。

・社外取締役連絡会・筆頭独立社外取締役

社外取締役連絡会は、社外取締役間での情報交換および専門分野の相互補完を通じて、業務執行の監督の質的向上を図っております。また、ステークホルダーへの対応、執行役を兼任する取締役およびその他の執行役に対する効果的な助言を行う目的で、取締役会議長が筆頭独立社外取締役を務めております。

<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、その他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。

<内部統制・リスク管理・サステナビリティ>

・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することで、味の素グループの経営基盤を強化し企業価値を向上させることを目的として設置しております。また、AGPを周知徹底し、危機等(コンプライアンス)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を実施します。

・サステナビリティ委員会

当社グループのサステナビリティ経営を推進するために設置しており、マテリアリティに則して、施策の立案、経営会議への提案、進捗管理を行います。また、全社経営課題のリスクの対策立案、その進捗管理、内部統制強化に資するリスクマネジメントプロセスの整備および推進ならびに危機(セーフティおよびセキュリティ)管理に関する事項を行います。なお、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が、危機(セーフティおよびセキュリティ)管理に関する事項を担当しております。

・投融資・事業審査委員会

経営会議の審議に先立ち、投融資の内容、不採算事業の再生、不採算事業からの撤退について多面的な検討を実施しております。

・企業提携等審議会

経営会議の審議に先立ち、M&Aの実施について多面的な検討を実施しております。

(3) 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、マルチステークホルダーのご意見を反映し、適切な執行の監督とスピード感のある業務執行を両立させる、より実効的なコーポレート・ガバナンス体制でASV経営を進化させるために、指名委員会等設置会社を選択しております。

(4) 取締役会の構成および多様性の考え方

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、見識、国際性、ジェンダー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独立社外取締役、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することを基本方針としております。また、監督と執行の分離を進め取締役会による経営監督機能の実効性をさらに高めるため、社外取締役が過半数を占める体制とし、取締役会の議長は、社外取締役が務めております。

2. 役員に関する事項

(1) 取締役および執行役の氏名、地位、担当および重要な兼職の状況等

① 取締役

地 位	氏 名	担 当	重要な兼職の状況
社外取締役 独立役員	岩 田 喜 美 枝	取締役会議長 指名委員 報酬委員	東京都監査委員 住友商事株式会社社外取締役 株式会社りそなホールディングス社外取締役
社外取締役 独立役員	名 和 高 司	指名委員 長 報酬委員	株式会社ジェネシスパートナーズ代表取締役 一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻教授 NECキャピタルソリューション株式会社社外取締役 株式会社ファーストリテイリング社外取締役 SOMPOホールディングス株式会社社外取締役
社外取締役 独立役員	中 山 讓 治	報酬委員 長 指名委員	
社外取締役 独立役員	土 岐 敦 司	監査委員 長	明哲総合法律事務所代表(弁護士) 株式会社丸山製作所社外取締役・監査等委員 ジオスター株式会社社外取締役
社外取締役 独立役員	天 野 秀 樹	監査委員	公認会計士 トッパン・フォームズ株式会社社外取締役 花王株式会社社外監査役 セイコーホールディングス株式会社社外監査役
社外取締役 独立役員	引 頭 麻 実	監査委員	東京ガス株式会社社外取締役 フジテック株式会社社外取締役
取締役	西 井 孝 明	指名委員	
取締役	福 士 博 司		
取締役	倉 島 薫		
取締役	野 坂 千 秋	指名委員	
取締役	栃 尾 雅 也	監査委員	

②執行役

地 位	氏 名	担 当	重要な兼職の状況
代表執行役社長	西 井 孝 明	最高経営責任者	
代表執行役副社長	福 士 博 司	Chief Digital Officer (CDO)	
執行役専務	倉 島 薫	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	株式会社J-オイルミルズ社外取締役
執行役専務	野 坂 千 秋	ダイバーシティ・人財担当	
執行役専務	藤 江 太 郎	食品事業本部長	東海澱粉株式会社社外取締役
執行役専務	白 神 浩	Chief Innovation Officer (CIO) 研究開発統括	
執行役常務	グイネット ボンパス	アミノサイエンス事業 本部長	
執行役常務	香 田 隆 之	Chief Transformation Officer (CXO) SCM改革担当 DX推進部長	
執行役常務	中 野 哲 也	財務・IR担当	
執行役会長	伊 藤 雅 俊		日本電気株式会社社外取締役
執行役常務	坂 本 次 郎		味の素ヘルス・アンド・ニュートリション・ノースアメリカ社社長
執行役常務	深 瀬 成 利	食品営業統括	
執行役常務	正 井 義 照		ヨーロッパ味の素社社長
執行役常務	佐々木 達 哉		ブラジル味の素社社長
執行役常務	小 島 淳一郎	食品研究所長	
執行役常務	坂 倉 一 郎		タイ味の素社社長

地 位	氏 名	担 当	重要な兼職の状況
執行役常務	吉 良 郁 夫	バイオ・ファイン研究所長 川崎事業所長	
執行役	森 島 千 佳	サステナビリティ・コミュニ ケーション担当	
執行役	松 澤 巧	内部統制・監査委員会担当	

- (注) 1. 取締役のうち、西井孝明、福土博司、倉島薫および野坂千秋の4氏は、執行役を兼務しております。
 2. 社外取締役の重要な兼職先と当社との間に重要な取引その他の特別な関係はありません。
 3. 社外取締役の全員を、東京証券取引所の定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
 4. 監査の実効性を高めるために、栃尾雅也氏を常勤の監査委員に選定しております。
 5. 監査委員の天野秀樹氏は、公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
 6. 当期中の取締役および監査役の地位の異動は次のとおりであります。

氏 名	新	旧	異動年月日
倉 島 薫	取締役	(新任)	2021年6月23日
中 山 讓 治	社外取締役	(新任)	2021年6月23日
土 岐 敦 司	社外取締役	社外監査役	2021年6月23日
天 野 秀 樹	社外取締役	社外監査役	2021年6月23日
引 頭 麻 実	社外取締役	社外監査役	2021年6月23日
伊 藤 雅 俊	(退任)	取締役	2021年6月23日
高 藤 悦 弘	(退任)	取締役	2021年6月23日
齋 藤 泰 雄	(退任)	社外取締役	2021年6月23日
富 樫 洋一郎	(退任)	常勤監査役	2021年6月23日
田 中 静 夫	(退任)	常勤監査役	2021年6月23日

7. 当社は2021年6月23日開催の第143回定時株主総会の終結の時をもって監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しており、同日開催の取締役会にて、②執行役欄に記載のとおり、執行役の選任がありました。

8. 2022年4月1日付の執行役の地位の異動は次のとおりであります。

氏 名	新	旧
藤 江 太 郎	代表執行役社長	執行役専務
白 神 浩	代表執行役副社長	執行役専務
佐々木 達 哉	執行役専務	執行役常務
正 井 義 照	執行役専務	執行役常務
香 田 隆 之	執行役専務	執行役常務
前 田 純 男	執行役常務	(新任)
柏 倉 正 巳	執行役常務	(新任)
中 村 茂 雄	執行役常務	(新任)
岡 本 達 也	執行役常務	(新任)
川 名 秀 明	執行役常務	(新任)
柏 原 正 樹	執行役	(新任)
西 井 孝 明	執行役	代表執行役社長
福 士 博 司	執行役	代表執行役副社長
伊 藤 雅 俊	執行役	執行役会長
倉 島 薫	執行役	執行役専務
グイネット ボンパス	執行役	執行役常務

(2) 取締役および執行役(以下「執行役等」という。)の報酬等

① 執行役等の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

当社の執行役等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。その内容の概要は、以下のとおりです。

1) 執行役等の報酬決定に係る基本的な考え方

- (a) 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
- (b) 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
- (c) 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

2) 執行役等の報酬の概要

(a) 執行役(取締役を兼任する者を含む。)の報酬

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、その内容は以下のとおりです。

a) 基本報酬

基本報酬は、企業成長を牽引するための資質や能力を十分に発揮し、かつ職責に応えるために毎月支払われる金銭報酬です。毎月、固定額が支払われます。

b) 短期業績連動報酬

短期業績連動報酬は、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として、事業年度終了後に全社および部門別の業績評価に応じて、年1回、6月末に支払われる金銭報酬です。

c) 中期業績連動型株式報酬

中期業績連動型株式報酬は、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、2020年4月1日から開始する3事業年度(以下「対象期間」という。)の終了後に、予め定めた評価指標により評価し、当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭にて支払われる業績連動型の報酬です。中期業績連動型株式報酬のために、当社が株式交付信託(以下「信託」という。)に拠出する金銭の上限は、対象期間に対して22億円、信託が拠出された金銭で取得する当社株式の上限は110万株です。支給される当社株式等の対象となる当社株式数は、評価指標ごとの目標達成率と評価ウエイトから算定される評価指数に、予め設定した役位別の中期業績連動報酬額を乗じて得られた金額を、2020年3月31日の当社株式の終値(2,010.5円)で除して得られた数です。その50%は当社株式で支給され、残り50%は所得税等の納税に用いるため、信託が市場売却により換価した上で換価処分金相当額の金銭で支給されます。なお、当社は、効率性の観点からROIC(投下資本利益率)13%を、成長性の観点からオーガニック成長率5%を2030年に目指す構造目標としています。対象期間ではROIC目標を8%と設定し、活動の力点として、重点事業売上高比率、従業員エンゲージメントおよびESG目標を評価指標とし、株主還元の観点から相対TSR(株主総利回り)を評価指標としています。

(b) 社外取締役および監査委員たる社内取締役の報酬

社外取締役の報酬は、基本報酬のみとし、毎月、金銭で固定額が支払われます。

監査委員たる社内取締役の報酬は、基本報酬のみとし、毎月、金銭で固定額が支払われます。

3) 執行役等の個人別の報酬の額の決定に関する方針

(a) 報酬額の設定方法

執行役等が担う監督と執行の職責に基づき、役位別に報酬額を設定します。

(b) 報酬水準の決定方法

- a) 外国人を除く社内取締役および執行役の報酬水準は、当社と規模、業態が近い日本の大手企業約50社に関する外部機関の調査結果に基づき、その水準の50～75パーセンタイル(上位25～50%水準)を基準とします。
- b) 外国人執行役等は、当該執行役等と最も関係の深い国(あるいは地域)における、当社と規模、業態の近い企業群に関する外部機関の調査結果に基づき、その水準の50～75パーセンタイル(上位25～50%水準)を基準とします。

なお、上記に加え、当社の海外グループ会社から当社への出向者が当社の執行役等に就任したことに伴い、日本国で所得税等が発生する場合、当該所得税等相当額を、当社にて負担することがあります。

c) 社外取締役の報酬の水準は、当社と規模、業態に近い日本の大手企業約50社に関する外部機関の調査結果に基づき、その水準の50～75パーセント(上位25～50%水準)を基準とします。

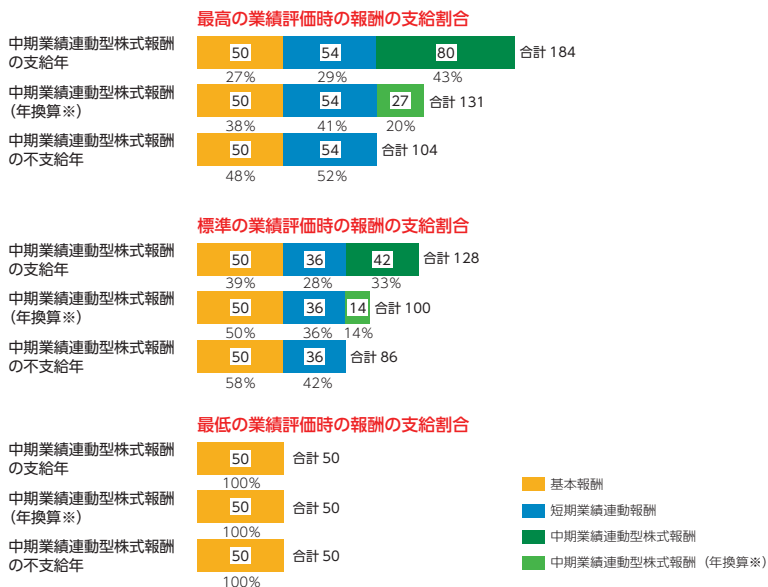
4) 業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等の支給割合の決定に関する方針

執行役(取締役を兼任する者を含む。)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は、業績目標の標準達成時に概ね50:36:14(一部役位は47:40:13)(年換算※)となるように設定します。

(a) 中期業績連動型株式報酬が支給される事業年度における報酬総額に占める短期業績連動報酬および中期業績連動型株式報酬(信託への拠出時の金銭価値換算)の支給割合は、最低の0%から最高の約72%の間で変動します。

(b) 中期業績連動型株式報酬の支給が無い事業年度における報酬総額に占める短期業績連動報酬の支給割合は、最低の0%から最高の約52%の間で変動します。

(c) 標準の業績評価時の報酬総額(年換算※)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、次のとおりとなります。



※年換算とは、2020年4月1日から開始する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。

5) 業績連動報酬の業績指標の内容に関する方針

(a) 短期業績連動報酬

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。その他の執行役は、全社業績と部門別業績で評価され、全社業績と部門別業績の評価ウエイトは概ね1:1とします。全社業績は、年度決算の主要な指標である売上高および事業利益に加え、親会社の所有者に帰属する当期利益(いずれも連結ベース)を評価指標とし下記の算式で算定されます。部門別業績は、各執行役の担当の部門、組織および法人の業績などを評価し、予め決定された報酬表に基づき決定されます。

短期業績連動報酬額=役員別基準額×評価指数(※)

※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を上限とします。

(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%

(b) 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、次のとおりです。

	評価指標	目標値	評価ウエイト
1	ROIC(投下資本利益率)達成率(注)1	8.0%	60%
2	重点事業売上高比率達成率(注)2	70%	20%
3	相対TSR(株主総利回り)(注)3	1	10%
4	従業員エンゲージメント(注)4	—	5%
5	ESG目標(注)5	—	5%

(注)1. 対象期間の各年度の目標達成率の加重平均値

(加重平均ウエイト:2020年度 25%、2021年度 25%、2022年度 50%)

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)。

∴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

2. 2022年度の目標達成率

重点事業売上高比率は、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)。

∴重点事業売上高比率=(2022年度の重点事業売上高)÷(2022年度の連結売上高)

3. 2022年度の目標達成率

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)÷(当社株主総利回り計算期間に相当する、配当込みTOPIXの株主総利回り)

4. 従業員エンゲージメント調査の結果および中期経営計画に掲げた取り組みと達成度を自己評価

5. 中期経営計画に掲げたESG目標への取り組みと達成度を自己評価

6. 外国人執行役等の場合、上記の評価指標に基づく金額に加えて、別の評価指標を用いた中期業績連動型株式報酬が支払われることがあります。

6) 執行役等の個人別の報酬等の内容が執行役等の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に沿うものであると報酬委員会が判断した理由

執行役等の個人別の報酬等は、報酬委員会において定めた決定方針に基づく報酬基準に従って支給されていることから、執行役等の個人別の報酬等の内容は当該決定方針に沿っています。

②当期に係る役員の報酬等の総額および員数

役員区分	対象となる 役員の員数	報酬等の種類別の総額			報酬等の総額
		固定報酬	業績連動報酬		
		金銭報酬		非金銭報酬等	
		基本報酬	短期業績連動報酬	中期業績連動型株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	7名	275百万円	167百万円	51百万円	494百万円
監査役(社外監査役を除く)	2	20	—	—	20
執行役	15	375	429	213	1,017
社外取締役	7	90	—	—	90
社外監査役	3	11	—	—	11

- (注) 1. 当社は、2021年6月23日開催の定時株主総会の決議により、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しました。これに伴い、上記「取締役(社外取締役を除く)」の員数および金額には、移行に際して執行役を兼任することとなった取締役4名および2021年6月23日開催の定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役2名ならびにそれらの金額を含めております。
2. 上記の「監査役(社外監査役を除く)」、「社外取締役」および「社外監査役」の員数および金額には、2021年4月1日から同年6月23日までの間に在任していた監査役2名、社外取締役1名および社外監査役3名の員数ならびにそれらの金額を含めております。
3. 「執行役」の員数および金額には、2021年6月23日開催の定時株主総会の終結の時から2022年3月31日までの期間取締役を兼任する執行役4名を含めておりません。
4. 上記の報酬等の額は、IFRS(国際会計基準)に基づく金額です。
5. 短期業績連動報酬には、支給予定額および2021年6月に支給した短期業績連動報酬の総額と前事業年度の事業報告にて開示した支給予定額の差額が含まれています。
6. 短期業績連動報酬の評価指標に関する当期の実績は、次のとおりです。

	評価指標	当期の実績
1	売上高	11,493億円
2	事業利益	1,209億円
3	親会社の所有者に帰属する当期利益	757億円

7. 中期業績連動型株式報酬には、当事業年度に係る積立分および2021年7月に支給した中期業績連動型株式報酬の総額と前事業年度の事業報告にて開示した支給予定額の差額が含まれています。なお、国内非居住者等には「中期業績連動型株式報酬」を金銭報酬で支払っております。
8. 中期業績連動型株式報酬の評価指標に関する実績は、対象期間の終了後に確定します。
9. 2021年6月23日開催の定時株主総会の終結の時までの取締役の報酬限度額は、2007年6月28日開催の第129回定時株主総会において、社外取締役を除く取締役の報酬につき年額12億円以内(使用人兼務取締役の使用人分給与を含まない)、社外取締役の報酬につき年額5,000万円以内と決議されています。
10. 2020年6月24日開催の第142回定時株主総会において、2017年6月27日開催の第139回定時株主総会において導入が決議された中期業績連動型株式報酬を支給する制度(以下、「本制度」という。)について、2020年4月1日から開始する3事業年度においても継続することが決議されています。本制度は、当社が22億円を上限とする金銭を信託に拠出して、信託が当社株式を取得し、2020年4月1日から開始する3事業年度の中期経営計画の目標達成度に応じて、当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭にて信託から対象者に支給されるものです。対象者は、2021年6月23日開催の第143回定時株主総会終結前は取締役(社外取締役を除く)、執行役員および理事で、同定時株主総会終結後は取締役(社外取締役および監査委員たる社内取締役を除く)および執行役です。対象者に付与される当社株式の総数は、110万株を上限としています。
11. 2021年6月23日開催の定時株主総会の終結の時までの監査役の報酬限度額は、2007年6月28日開催の第129回定時株主総会において、年額1億9,000万円以内と決議されています。

(3) 社外取締役の当期における主な活動状況

地位	氏名	出席状況	発言状況および社外取締役が果たすことが期待される役割に関して行った業務の内容
社外取締役	岩田 喜美枝	取締役会 17回中17回 (100%)	企業経営および企業の社会的責任に関する見識に基づく発言を適宜行っております。取締役会では、指名委員会等設置会社への移行後の取締役会の議長として、企業価値を大きく左右する重要な経営事項の議論および検討をリードするとともに、筆頭独立社外取締役として、社外取締役連絡会を2021年度に3回開催し、業務執行の監督の質的向上を目的として、情報交換と専門分野の相互補完をリードしました。
		指名委員会 9回中8回 (89%)	
		報酬委員会 7回中6回 (86%)	
	名和高司	取締役会 17回中17回 (100%)	国際企業経営に関する見識に基づく発言を適宜行っております。指名委員会では、委員長として、取締役候補者の選任および解任に関する議案審議等の公正性、透明性、客観性を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実にに向けた議論をリードしました。
		指名委員会 9回中9回 (100%)	
		報酬委員会 7回中7回 (100%)	
中山 譲治	取締役会 12回中12回 (100%)	企業経営およびガバナンスならびにヘルスケア分野に関する見識に基づく発言を適宜行っております。報酬委員会では、委員長として、取締役、執行役および特別顧問の報酬決定に関する事項の公正性、透明性、客観性を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実にに向けた議論をリードしました。	
	指名委員会 9回中9回 (100%)		
	報酬委員会 7回中7回 (100%)		
土岐 敦司	取締役会 17回中16回 (94%)	主に弁護士としての専門的見地から法務・リスクマネジメントに関する見識に基づく発言を適宜行っております。監査委員会では、委員長として、取締役および執行役の職務執行の監査を通じた当社グループの業務執行の適法かつ適切な執行の確保およびコーポレート・ガバナンスの充実にに向けた議論をリードしました。	
	監査役会 5回中5回 (100%)		
	監査委員会 10回中10回 (100%)		
天野 秀樹	取締役会 17回中17回 (100%)	主に公認会計士としての専門的見地から財務・会計および法務・リスクマネジメントに関する見識に基づく発言を適宜行っております。監査委員会では、取締役および執行役の職務執行を適切に監査しました。	
	監査役会 5回中5回 (100%)		
	監査委員会 10回中10回 (100%)		
引頭 麻実	取締役会 17回中17回 (100%)	財務・会計および法務・リスクマネジメントに関する見識に基づく発言を適宜行っております。監査委員会では、取締役および執行役の職務執行を適切に監査しました。	
	監査役会 5回中5回 (100%)		
	監査委員会 10回中10回 (100%)		

(注) 1. 当社は2021年6月23日開催の第143回定株主総会の終結の時をもって監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しております。このため、委員会への出席状況は2021年6月23日以降の状況を記載しております。また、土岐敦司、天野秀樹および引頭麻実の3氏の取締役会への出席状況には、当該機関設計変更前における社外監査役としての出席回数を含めて記載しております。

2. 中山譲治氏は、2021年6月23日の取締役就任後に開催された取締役会への出席状況を記載しております。

(4) 責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役との間で、会社法第427条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項各号に定める金額の合計額としております。

(5) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、役員等賠償責任保険契約(会社法第430条の3第1項に規定する内容の保険契約)を保険会社との間で締結し、株主や第三者等から損害賠償請求を提起された場合において、被保険者が負担することになる損害賠償金・争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしております。当該保険契約の被保険者は当社の取締役および執行役ならびに当社の日本国内における子会社の取締役、監査役および執行役員です。当該契約の保険料は全額当社が負担しております。当該保険契約は、2022年9月に更新される予定であります。

(6) 取締役会の実効性評価

① 実施方法

2021年度は、指名委員会等設置会社への移行に伴い、取締役会の実効性評価の実施方法を見直し、全取締役によるアンケートに加え、主要な取締役へのインタビューを行い、その結果について取締役会が分析・評価しました。その概要をお知らせいたします。

② 取締役会の実効性評価の結果

1) 総論

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、これは、指名委員会等設置会社へ移行したこと、および、それに伴う実効性の向上に向けた取り組みを進めてきたことの結果であると考えます。

2) 前回アンケート結果を踏まえた取り組み

2020年度のアンケートにおいて指摘された課題を踏まえ、2021年度に以下のとおり取締役会改革を進めました。今回の実効性評価において以下の取り組みの効果について検証いたしましたところ、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いたしました。ただし、一部の項目については、さらに改善の余地があることも確認いたしました。

(a) 取締役会の構成員の多様性

指名委員会において、多様性・専門性を踏まえた取締役会の構成およびスキルマトリックスについて閣下に審議され、着実に改善されました。また、サステナビリティ諮問会議においては、国籍や年齢層を含めた多様性を確保し、取締役会における多様性を補完しました。

(b) 社内取締役の発言

審議事項の新設により議論が活性化されたことにより、社内取締役の発言回数や発言内容の改善を求める意見は特段見受けられず、アンケートにおける評点も大幅に改善しました。

(c) 社内取締役のトレーニング

外部プログラムの活用等の施策が実施されたことで、一定の改善がみられました。

(d) 経営陣の育成プログラム

社内外の育成プログラムを活用し、経営人財の育成プログラムを強化したことで、一定程度の改善がありました。

(e) 諮問機関の検討プロセス

指名諮問委員会(機関設計変更後は指名委員会)から取締役選定についての審議過程を取締役会において説明することとし、取締役による審議過程の理解を深めました。

(f) 指名諮問委員会における事前の情報提供

指名諮問委員会(機関設計変更後は指名委員会)開催の2、3日前までに指名委員たる社外取締役へ事前説明を行うことを徹底しました。

(g) 指名委員会等設置会社への移行を踏まえた実効性ある取締役会運営の工夫

社外取締役の取締役会議長就任および審議事項の新設等により、全体として審議の質を更に向上させました。

3) 今後の課題への対応

2022年度においては、2021年度の取り組みを継続して推進するとともに、今回の実効性評価について取締役会で議論を行った結果、以下の取り組みを一層推進していくことにいたしました。

(a) 7つの重要な経営事項の審議の更なる充実化

(b) 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

(c) 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)

(d) 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

(e) 社内取締役へのトレーニングの機会の更なる充実化

(f) 経営陣の育成プログラムの更なる充実化

3. 会計監査人に関する事項

(1) 会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

(2) 会計監査人の報酬等の額

① 当期に係る会計監査人の報酬等の額

区分	監査証明業務に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に基づく報酬 (百万円)
当社	201	34
連結子会社	101	35
計	302	70

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、当社における監査証明業務に基づく報酬にはこれらの合計額を記載しております。
2. 監査委員会は、日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、前事業年度の職務執行状況等必要な資料を入手した上で、会計監査人の監査計画の内容、報酬見積り額の算出根拠などの妥当性を検討し、上記当社における監査証明業務に基づく報酬(会社法に基づく監査に係る報酬と明確に区分できる額を除く)が妥当であると判断し、会社法第399条第1項の同意を行っております。
3. 当社は会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務(非監査業務)である財務デューデリジェンス業務等を委託し、その対価を支払っています。

② 当社および当社の子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額

当社および当社の子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額は、372百万円となっております。

(3) 子会社の監査に関する事項

当社の重要な子会社のうち、23社は、当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人(外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む)による計算関係書類(これに相当するものを含む)の監査(会社法または金融商品取引法(これらの法律に相当する外国の法令を含む)の規定によるものに限る)を受けております。

(4) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

監査委員会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号のいずれかに該当すると認められる場合には、監査委員全員の同意に基づき、会計監査人を解任いたします。この場合、監査委員会が選定した監査委員が、解任後最初に招集される株主総会において、会計監査人を解任した旨と解任の理由を報告いたします。

また、監査委員会は、会計監査人の適格性、当社からの独立性、専門性その他の評価基準に従い総合的に評価し、会計監査人の職務の執行に支障があると判断されるなど、会計監査人の変更が必要であると認められる場合には、株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定いたします。

以上

備考 この事業報告に記載の数値は、%で表示されるものおよび1株当たりの数値で表示されるものについては表示単位未満を四捨五入し、その他のものについては表示単位未満を切り捨ててあります。

連結計算書類<IFRS(国際会計基準)により作成>

連結財政状態計算書(2022年3月31日現在)

(単位:百万円)

	2021年度 (2022年3月31日現在)	2020年度(ご参考) (2021年3月31日現在)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	151,454	181,609
売上債権及びその他の債権	162,397	162,104
その他の金融資産	17,810	12,078
棚卸資産	219,356	188,664
未収法人所得税	6,024	7,459
その他の流動資産	24,375	18,746
小計	581,419	570,662
売却目的保有に分類される 処分グループに係る資産	—	14,506
流動資産合計	581,419	585,169
非流動資産		
有形固定資産	522,312	486,443
無形資産	68,309	72,201
のれん	99,839	96,024
持分法で会計処理される投資	115,248	112,246
長期金融資産	51,864	53,576
繰延税金資産	7,017	14,537
その他の非流動資産	11,049	11,090
非流動資産合計	875,641	846,119
資産合計	1,457,060	1,431,289

	2021年度 (2022年3月31日現在)	2020年度(ご参考) (2021年3月31日現在)
負債		
流動負債		
仕入債務及びその他の債務	199,908	188,452
短期借入金	8,219	10,820
コマーシャル・ペーパー	—	30,000
1年内償還予定の社債	19,990	—
1年内返済予定の長期借入金	14,418	18,085
その他の金融負債	15,802	11,603
短期従業員給付	38,567	38,288
引当金	4,486	4,343
未払法人所得税	10,085	10,770
その他の流動負債	13,153	11,371
小計	324,631	323,736
売却目的保有に分類される 処分グループに係る負債	—	12,603
流動負債合計	324,631	336,339
非流動負債		
社債	139,631	149,608
長期借入金	131,650	141,911
その他の金融負債	56,740	69,381
長期従業員給付	38,788	43,487
引当金	3,708	4,704
繰延税金負債	20,945	16,240
その他の非流動負債	1,219	1,770
非流動負債合計	392,684	427,103
負債合計	717,316	763,443
資本		
資本金	79,863	79,863
資本剰余金	—	—
自己株式	△1,371	△1,464
利益剰余金	616,286	608,031
その他の資本の構成要素	△7,869	△65,454
売却目的保有に分類される 処分グループに係るその他 の資本の構成要素	—	△718
親会社の所有者に帰属する持分	686,909	620,257
非支配持分	52,834	47,589
資本合計	739,744	667,846
負債及び資本合計	1,457,060	1,431,289

連結損益計算書 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位:百万円)

	2021年度 (自 2021年4月 1 日 至 2022年3月31日)	2020年度(ご参考) (自 2020年4月 1 日 至 2021年3月31日)
売上高	1,149,370	1,071,453
売上原価	△723,472	△665,234
売上総利益	425,897	406,219
持分法による損益	985	1,317
販売費	△168,847	△160,646
研究開発費	△24,842	△25,900
一般管理費	△112,277	△107,853
事業利益	120,915	113,136
その他の営業収益	26,788	24,436
その他の営業費用	△23,132	△36,450
営業利益	124,572	101,121
金融収益	6,868	3,900
金融費用	△8,968	△6,701
税引前当期利益	122,472	98,320
法人所得税	△42,244	△32,040
当期利益	80,228	66,280
当期利益の帰属:		
親会社の所有者	75,725	59,416
非支配持分	4,503	6,864

計算書類<日本基準により作成>

貸借対照表(2022年3月31日現在)

(単位:百万円)

	2021年度 (2022年3月31日現在)	2020年度(ご参考) (2021年3月31日現在)
資産の部		
I 流動資産	246,075	262,529
現金及び預金	33,717	47,005
受取手形	3,641	4,181
売掛金	85,456	86,093
商品及び製品	36,353	36,274
仕掛品	434	462
原材料及び貯蔵品	3,862	3,565
前払費用	6,490	6,391
短期貸付金	34,910	32,722
未収入金	42,576	41,937
未収還付法人税等	1,257	2,034
その他	3,103	4,499
貸倒引当金	△5,726	△2,638
II 固定資産	714,926	721,845
1. 有形固定資産	95,809	96,580
建物	117,715	119,016
構築物	17,131	16,933
機械及び装置	116,029	115,523
車両運搬具	152	159
工具、器具及び備品	37,103	36,258
土地	13,104	16,543
リース資産	86	59
建設仮勘定	6,149	6,252
減価償却累計額及び 減損損失累計額	△211,663	△214,165
2. 無形固定資産	39,156	41,542
特許権	32	34
借地権	2,680	2,680
商標権	19,126	20,443
ソフトウェア	14,048	7,397
ソフトウェア仮勘定	3,266	10,980
その他	1	6
3. 投資その他の資産	579,959	583,722
投資有価証券	31,701	31,375
関係会社株式	471,533	480,160
出資金	38	38
関係会社出資金	74,684	70,507
長期貸付金	157	—
長期前払費用	1,022	925
その他	869	760
貸倒引当金	△46	△46
資産合計	961,002	984,374

	2021年度 (2022年3月31日現在)	2020年度(ご参考) (2021年3月31日現在)
負債の部		
I 流動負債	338,377	360,701
買掛金	84,980	83,816
短期借入金	171,939	180,864
コマーシャル・ペーパー	—	30,000
1年内償還予定の社債	20,000	—
1年内返済予定の長期借入金	11,399	11,399
リース債務	9	9
未払金	19,662	24,539
未払費用	27,570	26,925
未払法人税等	496	347
役員賞与引当金	538	250
株主優待引当金	312	344
役員株式給付引当金	173	288
環境対策引当金	19	108
契約損失引当金	263	208
その他	1,012	1,599
II 固定負債	275,395	299,754
社債	140,000	150,000
長期借入金	115,499	126,899
繰延税金負債	2,151	3,149
リース債務	42	22
退職給付引当金	2,401	2,687
役員退職慰労引当金	24	24
役員株式給付引当金	208	192
環境対策引当金	400	408
契約損失引当金	289	2,008
関係会社事業損失引当金	387	—
資産除去債務	37	40
預り保証金	11,398	11,508
その他	2,552	2,811
負債合計	613,772	660,456
純資産の部		
I 株主資本	336,455	314,409
1. 資本金	79,863	79,863
2. 資本剰余金	4,274	4,274
資本準備金	4,274	4,274
3. 利益剰余金	253,688	231,735
(1)利益準備金	16,119	16,119
(2)その他利益剰余金	237,568	215,616
固定資産圧縮積立金	5,051	5,294
繰越利益剰余金	232,516	210,322
4. 自己株式	△1,371	△1,464
II 評価・換算差額等	10,774	9,508
1. その他有価証券評価差額金	11,351	10,279
2. 繰延ヘッジ損益	△577	△770
純資産合計	347,229	323,918
負債純資産合計	961,002	984,374

損益計算書 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位：百万円)

	2021年度 (自 2021年4月 1 日 至 2022年3月31日)	2020年度(ご参考) (自 2020年4月 1 日 至 2021年3月31日)
I 売上高	271,542	250,350
II 売上原価	154,381	138,439
売上総利益	117,160	111,911
III 販売費及び一般管理費	130,216	122,127
営業損失(△)	△13,055	△10,216
IV 営業外収益	107,335	55,850
受取利息	121	109
受取配当金	103,336	52,904
その他	3,876	2,837
V 営業外費用	10,839	9,381
支払利息	3,940	4,496
貸倒引当金繰入額	2,963	1,227
賃貸収入原価	2,327	1,954
その他	1,607	1,703
経常利益	83,439	36,253
VI 特別利益	15,512	19,967
固定資産売却益	12,070	14,388
契約損失引当金戻入益	1,517	1,703
関係会社株式売却益	—	2,087
その他	1,924	1,788
VII 特別損失	6,213	17,392
固定資産除却損	2,448	2,076
投資有価証券評価損	1,157	0
抱合せ株式消滅差損	884	—
関係会社株式評価損	607	14,238
関係会社事業損失引当金繰入額	387	—
その他	728	1,077
税引前当期純利益	92,738	38,828
法人税、住民税及び事業税	2,206	△1,159
法人税等調整額	1,362	2,365
当期純利益	89,168	37,622

監査報告書

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2022年5月16日

味の素株式会社

代表執行役社長 藤江太郎 殿

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 金井 沢 治

業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 田中 弘 隆

業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 川瀬 洋 人

業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、味の素株式会社は2021年4月1日から2022年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で定められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、味の素株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で定められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、経営者が清算若しくは事業停止の意図があるか、又はそれ以外に現実的な代替案がない場合を除いて、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で定められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。

・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。

・連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で定められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

独立監査人の監査報告書

2022年5月16日

味の素株式会社

代表執行役社長 藤江 太郎 殿

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 金井 沢 治

業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 田中 弘 隆

業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 川瀬 洋 人

業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、味の素株式会社の2021年4月1日から2022年3月31日までの第144期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書(以下「計算書類等」という。)について監査を行った。当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査委員会の監査報告書 謄本

監 査 報 告 書

当監査委員会は、2021年4月1日から2022年3月31日までの第144期事業年度における取締役および執行役の職務の執行について監査いたしました。その方法および結果につき以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法およびその内容

監査委員会は、会社法第416条第1項第1号ロおよびホに掲げる事項に関する取締役会決議の内容ならびに当該決議に基づき整備されている体制(内部統制システム)について取締役および執行役ならびに使用人等からその構築および運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施しました。

- ① 2021年7月28日監査委員会で決議した監査方針、監査計画、各監査委員の職務分担に従い、会社の内部統制部門と連携の上、オンライン形式も含め、重要な会議に出席し、取締役および執行役ならびに使用人等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社および主要な事業所において業務および財産の状況を調査しました。また、子会社については、子会社の取締役および監査役等と意思疎通および情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受け、業務および財産の状況を調査しました。
- ② 内部監査部門からは、実施した監査の結果について監査終了の都度監査報告書を受領し報告を受けるとともに、3ヶ月ごとに内部監査活動および財務報告に係る内部統制に関する評価の報告を受け、意見交換を行いました。
- ③ 会計監査人からは、期初に監査計画の説明を受け、協議を行うとともに、監査結果の報告を受け、意見交換を行いました。さらに、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の遂行が適正に行われていることを確保するための体制を整備している旨の報告を受けました。なお、監査上の主要な検討事項については、有限責任 あずさ監査法人と協議を行うとともに、その監査の実施状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告およびその附属明細書、計算書類(貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書および個別注記表)およびその附属明細書ならびに連結計算書類(連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書および連結注記表)について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告およびその附属明細書は、法令および定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役および執行役の職務の執行に関する不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。当該システムに関しては、その構築および運用について継続的に改善が図られていることを確認しております。これら内部統制システムに関する事業報告の記載内容につき、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類およびその附属明細書の監査結果

会計監査人 有限責任 あずさ監査法人の監査の方法および結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人 有限責任 あずさ監査法人の監査の方法および結果は相当であると認めます。

2022年5月16日

味の素株式会社 監査委員会

監査委員長 土岐 敦 司 ㊞
(社外取締役)

常勤監査委員 梶尾 雅 也 ㊞

監査委員 天野 秀 樹 ㊞
(社外取締役)

監査委員 引頭 麻 実 ㊞
(社外取締役)

(注) 当社は2021年6月23日開催の第143回定時株主総会の終結の時をもって監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しております。2021年4月1日から2021年6月23日定時株主総会終結時までの状況につきましては、旧監査役会から引き継いだ内容に基づいております。

新製品／リニューアル品のご紹介

味の素(株)

うま味調味料「味の素®」

プラスチックの環境流出が社会問題となっており、脱プラスチックへの関心も高まっています。

味の素グループは2030年までにプラスチック廃棄物のゼロ化を目指しており、この度、うま味調味料「味の素®」の袋入り品種のパッケージをプラスチック包材から紙包材に変更しました。使いやすさ(強度・保存性・開封のしやすさ)はそのままだに、年間約12tのプラスチック廃棄物削減(2020年度比)を実現します。

地球環境に配慮した「味の素®」を是非お手にとってみてください。



味の素(株)商品情報サイト
<https://www.ajinomoto.co.jp/products/>



「クノール® カップスープ」 牛乳でつくるシリーズ 3袋入

＜コーンポタージュ＞ ＜じゃがいものポタージュ＞
＜栗かぼちゃのポタージュ＞ ＜えだ豆のポタージュ＞

健康栄養意識の高まりを受け、“牛乳の栄養がスープでおいしく摂れる”をコンセプトに、2019年以来3年ぶりに全面リニューアル。

冷たい牛乳との相性を高める、コーンやかぼちゃ等の主となる野菜素材原料の風味強化や口当たりの滑らかさなど、スープとしての魅力を最大化することで、更においしくなりました。

今後も「クノール® カップスープ」を通じて、生活者のおいしく栄養バランスの良い食生活の実現に貢献します。



味の素AGF(株)

<機能性表示食品>

「ブレンディ®」毎日の腸活コーヒー

コロナ禍での健康志向の高まりを背景に、“腸活”に対する生活者の関心は高まっています。その一方で、興味はあるものの“腸活”をしたことがない方が約6割もいることが分かりました。*

そこで、「ブレンディ®」から、コーヒー豆由来の成分《コーヒー豆マンノオリゴ糖》で腸内環境を整える、機能性表示食品を発売しました。

「ブレンディ®」のおいしさはそのままだに、いつものコーヒーを置き換えて気軽に“腸活”が始められます。「ブレンディ®」で、毎日の腸活習慣をぜひお試しください。

*味の素AGF(株)調べ



味の素AGF(株)商品情報サイト
<https://www.agf.co.jp/lineup/>



味の素冷凍食品(株)

「米粉でつくったギョーザ」

小麦・乳・卵不使用の「米粉でつくったギョーザ」は、食物アレルギーの有無に関係なく、『みんなと同じものを食べたい』『おいしくて安心できるものを食べさせてあげたい』という食べる人、作る人の強い思いにお応えした製品です。

ギョーザ売上日本一*の当社の『餃子が大好きなすべての人に最高の笑顔をお届けしたい』という想いから、家族みんなと一緒に楽しめる、安心でおいしい冷凍餃子をお届けすることで、今後も生活者のより豊かな食生活に貢献していきます。

*市販用冷凍・チルド餃子市場2020年度売上金額ベース、味の素冷凍食品(株)ギョーザブランド計、味の素冷凍食品(株)調べ



味の素冷凍食品(株)商品情報サイト
<https://www.ffa.ajinomoto.com/>



株式インフォメーション

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 5月20日
創立年月日	1925年12月17日

株主メモ

事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
配当金支払株主確定日	3月31日(期末配当) 9月30日(中間配当)
証券コード	2802
公告掲載方法	電子公告 (https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/) ただし、電子公告をすることができない場合は、東京都において発行する日本経済新聞に掲載します。

株主名簿管理人 (兼特別口座管理機関)	三菱UFJ信託銀行株式会社
同連絡先	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 東京都府中市日鋼町1-1 0120-232-711(通話料無料)

同郵送先	〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
------	--

株式に関するお手続きのご案内

●証券会社に口座をお持ちの場合

お手続き、ご照会の内容

- 単元未満株式の買取・買増請求
- 配当金の受領方法・振込先のご変更
- 届出住所・姓名などのご変更
- マイナンバーに関するお届出・お問い合わせ

お問い合わせ先

口座を開設されている証券会社

お手続き、ご照会の内容

- 郵送物の発送と返戻に関するご照会
- 株式事務に関する一般的なお問い合わせ
- 支払期間経過後の配当金に関するご照会

お問い合わせ先

株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行証券代行部 0120-232-711(通話料無料)
---------	---------------------------------------

●特別口座※の場合

お手続き、ご照会の内容

- 単元未満株式の買取・買増請求
- 配当金の受領方法・振込先のご変更
- 届出住所・姓名などのご変更
- マイナンバーに関するお届出・お問い合わせ
- 特別口座から証券口座への振替請求

お問い合わせ先

特別口座の 口座管理機関	三菱UFJ信託銀行証券代行部 0120-232-711(通話料無料)
-----------------	---------------------------------------

お手続き、ご照会の内容

- 郵送物の発送と返戻に関するご照会
- 株式事務に関する一般的なお問い合わせ
- 支払期間経過後の配当金に関するご照会

お問い合わせ先

株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行証券代行部 0120-232-711(通話料無料)
---------	---------------------------------------

※2009年1月の株券電子化実施日において「株式会社証券保管振替機構(ほふり)」をご利用でなかった株主様の権利を確保するために、当社が当該株主様の名義で開設した口座です。

配当金を配当金領収証との引換でお受け取りの株主様へのご案内

より安全かつ迅速に配当金をお受け取りいただける、**口座振込**をおすすめしております。株主様におかれましては、この機会にお受け取り方法のご変更を、ご検討くださいますようお願い申し上げます。

当社株式を特別口座でご所有の株主様へのご案内

特別口座で管理されている株式は、お取引に一定の制限がかかり、市場で売買することができません。株主様におかれましては、この機会に特別口座の移管手続きにつきまして、ご検討くださいますようお願い申し上げます。

<ご来場自粛のお願い(入場制限)>

- 新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、株主総会へのご来場はお控えいただき、書面(郵送)またはインターネットによる議決権行使をお願い申し上げます。
- 当日のご来場は、事前登録(抽選制)**とさせていただきます。**ご当選された株主様以外はお入りいただけません**ので、ご了承ください。
- 株主総会の様子は、**インターネットによるライブ配信**でご覧いただけます。また、専用ウェブサイトで、**事前質問**をご提出いただけます。
- 詳細は、招集ご通知7頁から8頁および同封のご案内をご覧ください。
- お土産・試供品のご用意はございません。**

株主総会会場のご案内

味の素グループ

高輪研修センター 大講義室

東京都港区高輪三丁目13番65号

**開催場所が昨年と異なりますので
ご注意ください**

交通のご案内

都営地下鉄 ○浅草線

高輪台駅 A1出口から徒歩4分

JR・京急

品川駅 高輪口から徒歩15分

都営バス・ちいばす

「高輪三丁目」停留所から徒歩2分



※駐車・駐輪スペースはございませんので、お車・自転車等でのご来場はご遠慮ください。



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

<https://www.ajinomoto.co.jp/>