

取締役および執行役の個人別の報酬等の決定方針

2021年6月23日制定

2023年5月30日改定

2021年6月23日開催の第143回定時株主総会の決議により、指名委員会等設置会社に移行したことに伴い、役員個人の報酬の内容に係る決定に関する方針を以下のとおり決定します。

なお、この方針において、「報酬」とは、取締役および執行役（以下併せて「役員」といいます。）の報酬、賞与その他の職務執行の対価として受ける財産上の利益（会社法第361条柱書に定める「報酬等」）を指します。

1. 役員報酬決定に係る基本的な考え方

- (1) 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
- (2) 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
- (3) 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. 役員報酬の概要

(1) 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。

1) 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。

2) 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。

3) 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、2023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、2023年3月31日の当社株式の終値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、国内非居住者等に対しては、中期業績連動型株式報酬を金銭で支払うことがあります。ただし、中期業績連動報酬制度の目的に照らして中期業績連動報酬の支払いを受けることが適当でない旨の報酬委員会による決議がなされた執行役およびその相続人候補者は、当該報酬を受給することができないものとし、中期業績連動報酬制度の目的に照らして当該報酬の支払いを行うことが適当でない旨の報酬委員会による決議がなされた場合、当社は、当該報酬を受給した者に対して、支払済みの当該報酬の返還を求めることができます。

(2) 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。

監査委員会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. 役員の個人別の報酬の額の決定に関する方針

(1) 報酬額の設定方法

役員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。

(2) 報酬水準の決定方法

- 1) 社内取締役および執行役の報酬水準は、当社と規模が近い指名委員会等設置会社の約20社に関する外部機関の調査結果に基づき、その水準の75パーセンタイル（上位25水準）を基準とします。

当該社内取締役および執行役が、海外グループ会社の社長を兼任する場合は、海外出向に伴う各種手当の支給を行うとともに、日本で勤務した場合に課税されるであろう所得税相当額、海外グループ会社からの報酬額等を考慮の上、当社からの報酬額を調整します。なお、出向先国で所得税等が発生する場合、当該所得税等相当額を、海外グループ会社にて負担します。

- 2) 上記にかかわらず、当該役員と最も関係の深い国（あるいは地域）が日本以外である役員（以下、「海外役員」）の報酬水準は、当該国（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）を基準としています。なお、当該国で勤務した場合に課税されるであろう税金相当額を考慮の上、当社からの報酬額を調整します。また、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、当社にて負担します。

- 3) 社外取締役の報酬の水準は、当社と規模が近い指名委員会等設置会社の約20社に関する外部機関の調査結果に基づき、その水準の75パーセンタイル（上位25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

取締役兼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式株式報酬の支給割合を、業績目標の標準達成時に概ね 30 : 25 : 45 となるように設定します。また執行役については、概ね 50 : 30 : 20 となるように設定します（支払割合は、いずれも「年換算（※）」）。

- 1) 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 90% の間で変動します。
- 2) 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 56% の間で変動します。
- 3) 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。

最高の業績評価時の報酬の支給割合

	役位	基本報酬		短期業績連動報酬		中期業績連動報酬		合計	
		金額	割合	金額	割合	金額	割合	金額	割合
中期業績連動報酬の支給年	取締役 代表執行役社長	30	10%	38	13%	230	77%	297	100%
	執行役	50	25%	45	23%	102	52%	197	100%
中期業績連動報酬(年換算)	取締役 代表執行役社長	30	21%	38	26%	77	53%	144	100%
	執行役	50	39%	45	35%	34	26%	129	100%
中期業績連動報酬の不支給年	取締役 代表執行役社長	30	44%	38	56%	0	0%	68	100%
	執行役	50	53%	45	47%	0	0%	95	100%

標準の業績評価時の支給割合

	役位	基本報酬		短期業績連動報酬		中期業績連動報酬		合計	
		金額	割合	金額	割合	金額	割合	金額	割合
中期業績連動報酬の支給年	取締役 代表執行役社長	30	16%	25	13%	135	71%	190	100%
	執行役	50	36%	30	21%	60	43%	140	100%
中期業績連動報酬(年換算)	取締役 代表執行役社長	30	30%	25	25%	45	45%	100	100%
	執行役	50	50%	30	30%	20	20%	100	100%
中期業績連動報酬の不支給年	取締役 代表執行役社長	30	55%	25	45%	0	0%	55	100%
	執行役	50	63%	30	38%	0	0%	80	100%

最低の業績評価時の支給割合

	役位	基本報酬		短期業績連動報酬		中期業績連動報酬		合計	
		金額	割合	金額	割合	金額	割合	金額	割合
中期業績連動報酬の支給年	取締役 代表執行役社長	30	100%	0	0%	0	0%	30	100%
	執行役	50	100%	0	0%	0	0%	50	100%
中期業績連動報酬(年換算)	取締役 代表執行役社長	30	100%	0	0%	0	0%	30	100%
	執行役	50	100%	0	0%	0	0%	50	100%
中期業績連動報酬の不支給年	取締役 代表執行役社長	30	100%	0	0%	0	0%	30	100%
	執行役	50	100%	0	0%	0	0%	50	100%

※年換算とは、3 事業年度の中期経営計画期間の終了後に支払われる中期業績連動型株式報酬を平準化して毎年支払った場合を意味します。

5. 業績連動報酬の業績指標の内容に関する方針

(1) 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。

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。個人業績は、報酬委員会が個人別業績の評価を決議し、予め決定された報酬表に基づき決定されます。

$$\text{短期業績連動報酬額} = \text{役位別基準額} \times \text{評価指数} (\ast)$$

※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。

$$(\text{連結売上高達成率} \times 2 - 1) \times 30\%$$

$$(\text{連結事業利益達成率} \times 2 - 1) \times 50\%$$

$$(\text{連結純利益達成率} \times 2 - 1) \times 20\%$$

(2) 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
経済価値指標	ROIC（投下資本利益率）	2023年度：9.5% 2024年度：10.0% 2025年度：11.0%	40%
	相対TSR（株主総利回り）	1	20%
社会価値指標	温室効果ガス排出量削減率	Scope1,2：30%削減 Scope3：14%削減	10%
	健康寿命の延伸人数	8.5億人	10%
無形資産強化指標	従業員エンゲージメントスコア	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	1,484百万USD	5%

(注) 1. 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する（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）

$$= (\text{事業年度の税引後営業利益}) \div \{(\text{事業年度の投下資本} + \text{前事業年度の投下資本}) \div 2\}$$

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. 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する。

$$2023\text{年度実績値} \div 2023\text{年度目標値} \times 25\%$$

$$2024\text{年度実績値} \div 2024\text{年度目標値} \times 25\%$$

$$2024\text{年度実績値} \div 2025\text{年度目標値} \times 50\%$$

3. 相対TSRは、以下の算定式に基づき算出する。

相対TSR

$$= (\text{最終事業年度末日の当社株主総利回り}) \div (\text{当社最終事業年度に相当する期間のベンチマークの株主総利回り})$$

4. 従業員エンゲージメントは、「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する。

5. 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する。

以上