

CORPORATE GOVERNANCE

コーポレート・ガバナンス

味の素グループは、コーポレート・ガバナンスを、ASV経営を強化し、
2030年ありたい姿を実現するための重要な経営基盤の一つと位置づけています。

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、2030年ありたい姿の実現に向けて、
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」を両立します。

岩田 喜美枝

取締役会議長
指名委員
報酬委員



引頭 麻実

監査委員会委員長
指名委員



デイヴィス・
スコット

報酬委員会委員長
指名委員



中山 譲治

指名委員会委員長
報酬委員
監査委員



社外取締役インタビュー

7つの重要な経営事項の進化とCEO交代を語る。

当社の取締役会では、持続的な企業価値向上を目指し、活発な議論を促進する様々な取り組みを行っています。2025年1月には、取締役会が中長期的な企業価値向上のために議論すべき方向性を示した「7つの重要な経営事項」を刷新しました。また、2025年2月には、急遽のCEO交代により、非常時のサクセッションプランが発動するという予期せぬ出来事も発生しました。

これらの経験を踏まえた2024年度の振り返りと今後の展望について、4人の社外取締役に語っていただきました。

取締役会の実効性向上に向けた「7つの重要な経営事項」をアップデート



岩田 取締役会が中長期的な企業価値を向上させるために、何を話し合うべきかについて整理したのが「重要な経営事項」です。今回、味の素グループらしい「新・7つの重要な経営事項」を作ることができたと思います。「旧・重要な経営事項」を定めたのは2021年ですが、その後の経験や時勢とともに、経営課題とありたい姿への認識が変化してきました。そのため、現時点で取締役会が時間をかけて議論すべき内容を洗い出し、見直した背景があります。特に、取締役会の実効性の3要素の一つである「大きな方向性を示す」ために、「新・7つの重要な経営事項」では「ありたい姿の定義」をトップにしたのが大きな特徴かと思います。中でも、「将来外部環境分析と長期のありたい姿」は、取締役会が新しくチャレンジしたいと考えて設けた事項です。これから、中期

【新・7つの重要な経営事項】

枠組み	7つの重要な経営事項
ありたい姿の定義	将来外部環境分析と長期のありたい姿
中長期での成長実現と将来価値創造	ポートフォリオと資源配分および無形資産
	財務・資本政策
	サステナビリティ
	組織の実行力（スピードアップ&スケールアップ）
企業活動基盤構築	ステークホルダー・エンゲージメント
	ガバナンス

ASV経営2030ロードマップよりもさらに先を見据えた議論ができることを楽しみにしています。



中山 当社では、取締役会の実効性について「大きな方向性を示す」、「執行のリスクテイクを支える」、「執行を適切に監督する」という3要素を定めています。その中で「大きな方向性を示す」、「執行のリスクテイクを支える」の二つについては、その意味をより明確にする必要性があると考えています。2030ロードマップの2023年よりもさらに長期の環境変化を想定して経営の方向を定め、それに基づいて取り組むべき内容とリスクテイクをさらに明確化し、執行を支援することが必要です。その意味で「新・7つの重要な経営事項」での、「将来外部環境分析と長期のありたい姿」、「ポート

フォリオと資源配分および無形資産」、「ガバナンス」の三つを明確化することが特に重要であると考えています。中長期の環境変化の中で、まず長期的な着地点を明確にしてから変化に対応していくということが適切と考えます。例えば、風向きの変化に応じてジグザグに前進するヨットでも、目指すべき灯台（ゴール）がはっきりしていれば大きく軌道を外れることはありません。この三つの事項についての確固たる長期指針があれば、経営の大きな強みとなるとともに、取締役会と執行とのコミュニケーションにおける極めて有効なパイプになると考えています。



引頭

「旧・重要な経営事項」はそれぞれ重要であったものの、各項目のつながり、取締役会が取り組むべき項目と執行に任せるべき項目が不明瞭であることが課題でした。今回は、各項目のつながりや位置づけを明確化し、執行のスピードがより向上する建て付けにしました。改編にあたって、取締役メンバー全員で合宿を行い、多面的な議論が活発に交わされたことも大変良かったです。「新・7つの重要な経営事項」では、企業活動の基盤であり、社会からの信頼を形成する「ガバナンス」がベースにあり、また最上位には「ありたい姿の定義」があります。真ん中にあるのが「中長期での成長実現と将来価値創造」となりますが、これが実践という位置づけになります。「ありたい姿の定義」について、社内外の環境分析を踏まえた長期的視点を念頭に置いたことも大きなポイントです。このように長期的視点と実践の結果を次の成長戦略に反映させていくという大きなサイクルが生まれることを目指しています。



デイヴィス

味の素グループの複雑な事業ポートフォリオに対応できる経営事項に進化したと実感しています。ただし、この「新・7つの重要な経営事項」によって変革を起こすためには、規律ある実行が必要です。その原動力となる分野は、三つあると考えています。一つ目はグローバル展開が加速する中での包括的

なリスク管理の強化、二つ目は体系的な人財育成プログラムを通じた組織全体の変革と多様性の推進、最後の三つ目は全事業にわたるデジタル・トランスフォーメーションの統合による競争優位性の維持です。また、「サステナビリティ」を単なるコンプライアンスではなく、企業戦略の中核に位置づけることも重要です。「サステナビリティ」は、競合優位性を持った価値提案の創出、そしてステークホルダーとの信頼を築くための基盤となるべきだと思います。

非常時のサクセッションプランが実際に発動した社長交代



中山

私たち指名委員会のミッションは、会社の持続的な成長に向けて、確実かつ有効な社長のサクセッションを実現することです。候補者の選別と育成にも不断の努力が必要で、執行側との協働が求められます。今回のサクセッションでは、短期間に候補者全員と面談したことも記憶に新しいですが、社長交代が成功した最大の要因は、藤江前社長がCEO時代に非常時のサクセッションリスト作成についても、非常に真剣に、そして積極的に協力いただいたことにあると考えています。



岩田

藤江前社長が突然倒れてから1カ月半という短期間で新社長の指名ができたのは、経営陣と取締役会が「経営の空白を作らない」という一致した考えを持っていたことに加え、非常時のサクセッションリストを設けていたことが功を奏しました。今後、新社長は就任後なるべく早く、CEOのサクセッションプラン案を指名委員会に提示していただくことになっています。指名委員会はこれをベースに、後継者候補者リストに載っている人財について毎年見直して、育成と評

価を行っていきます。



引頭

今回の社長交代は本当に突然でしたが、とてもスムーズに進められたと評価しています。味の素グループはCEOのサクセッションについて、非常時、通常時のサクセッションプランを用意しています。今回、この非常時のサクセッションプランがあったおかげで、指名委員会も慌てることなく、また社内に大きな混乱を生じさせることなく社長交代が実現できました。



デイヴィス

今回のサクセッションは、既存の計画プロセスの有効性を示していますが、後継者の育成にはさらなる体系的な強化が不可欠です。また、グローバルな要件を反映した多様な候補者層を揃える必要もあるでしょう。最も重要なのは、後継者育成が事業セグメント全体にわたる人財育成プログラムと連携し、評価メカニズムによって支えられることです。これにより、将来のリーダーシップ移行が円滑に進み、長期的な戦略実行に欠かせない人財が確保できると考えます。

中村新社長への期待とは



デイヴィス

今回の中村社長の就任は、彼の技術的な専門性が変革のニーズに合致するものでした。今後は、そのバックグラウンドをどう活用し実行していくかが鍵となります。彼が味の素ビルドアップフィルム® (ABF) 開発で培った経験を、企業全体の迅速な開発体制や短期間でのイノベーションサイクルに活かすことが重要です。また、既存の成長要因にいつまでも依存することはできないため、新たな事業の柱を確立することも、今後の必須ポイントとなってきます。それを実現するためには、部門間の連携を通じて組織の縦割り構造を解消し、企

業の潜在力を最大限に引き出すことが大切です。2030ロードマップ、特にオーガニック成長率とEBITDAマージンの早期達成は、この経営陣交代の正当性を証明する上で不可欠ではないでしょうか。



岩田

中村社長は、チャレンジ精神が旺盛で強い統率力を持っています。また、時間を非常に大事な経営資源だと認識されています。そのため、中村社長が提唱する「高速開発システム」をグローバルに、そして全事業に移植できないか挑戦するはずです。社長就任直後から各現場に赴いて従業員との対話も熱心に行っており、トップダウンとボトムアップの双方から味の素グループを導いてくれると考えています。



引頭

中村社長には、様々な“初”という特徴もあります。初の技術系出身、突然の登板という点も初で、当社に変化をもたらしてくれることを期待します。「高速開発システム」について、ICTにはあてはまるが、食品事業やICT以外のバイオ&ファインケミカル事業といった分野では適用しにくいのではとの見方もあります。しかし大きく捉えると、そのエッセンスはあらゆる分野においても十分に活かせるはずです。ぜひ根気強く社内実装に務めていただき、新しい息吹を各事業に吹き込んでほしいと思っています。



中山

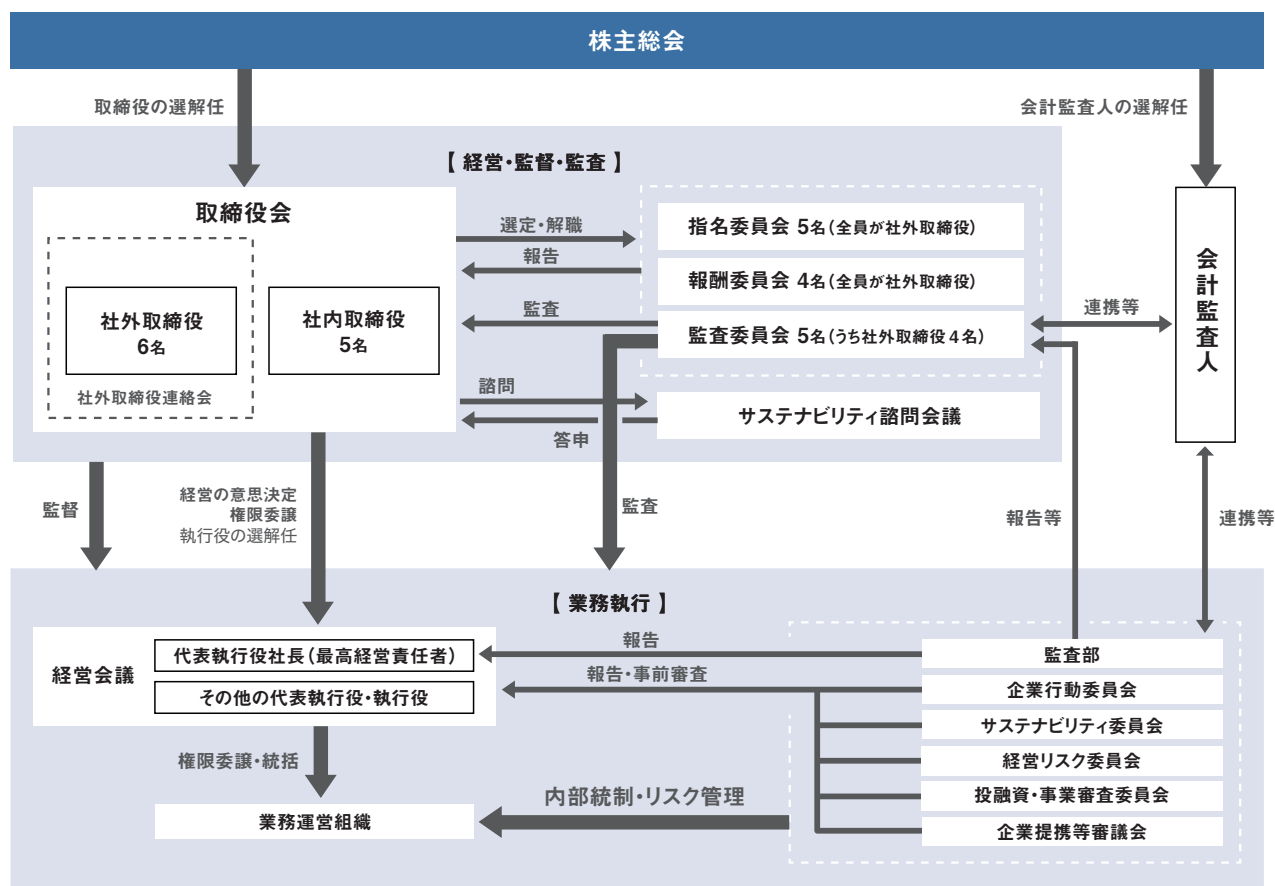
中村社長は味の素ビルドアップフィルム® (ABF) 等の開発に直接かかわった経験があり、イノベーションの事業化を体知しています。アミノサイエンス®を今後の当社成長のドライビングフォースとするうえでその経験は極めて貴重であり、研究畑出身の社長としてその経営手腕の発揮に期待しています。また、多様な文化・人種を背景に持つブラジル味の素社で食品事業を成長させた手腕は、味の素グループの収益基盤である食品事業全体の経営においても大変心強いものがあります。

監督体制

味の素グループは、コーポレート・ガバナンスを2030年ありたい姿を実現するための重要な経営基盤の一つと位置づけています。さらにASV経営の強化と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。中長期的かつ持続的な企業価値の向上を確かなものとするために、取締役会は多様な取締役で構成し、企業価値を大きく左右する重要な経営事項を議論・検討します。それにより大きな方向

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。一方で執行は、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。

【コーポレート・ガバナンス体制】



詳しくは ①「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」、②「有価証券報告書」をご覧ください。

① https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp_gov/main/0/teaserItems1/03/linkList/03/link/principle_J.pdf

② <https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/securities.html>

取締役会

▶ 取締役会の構成

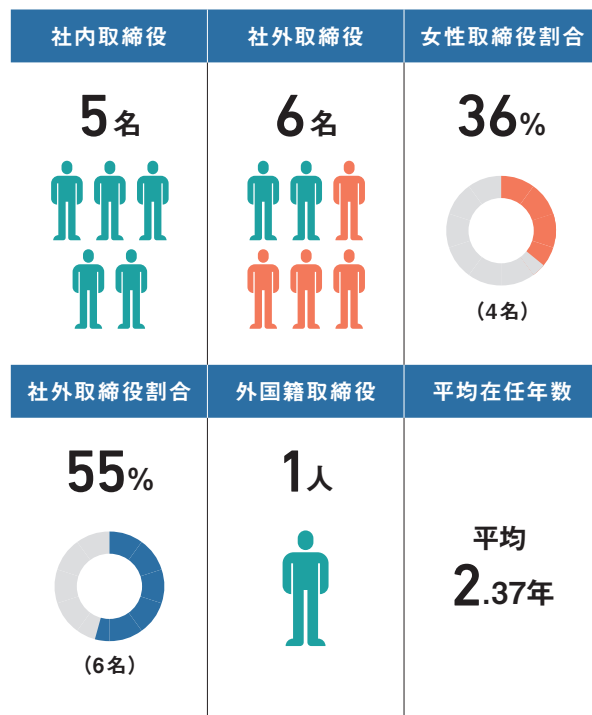
当社は、取締役会を以下のように構成することを基本方針としています。

- 独立した立場から業務執行を監督する独立社外取締役
- 最高経営責任者を含む執行役を兼任する社内取締役
- 常勤監査委員である社内取締役

取締役会の構成にあたっては、以下の点を考慮します。

- 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

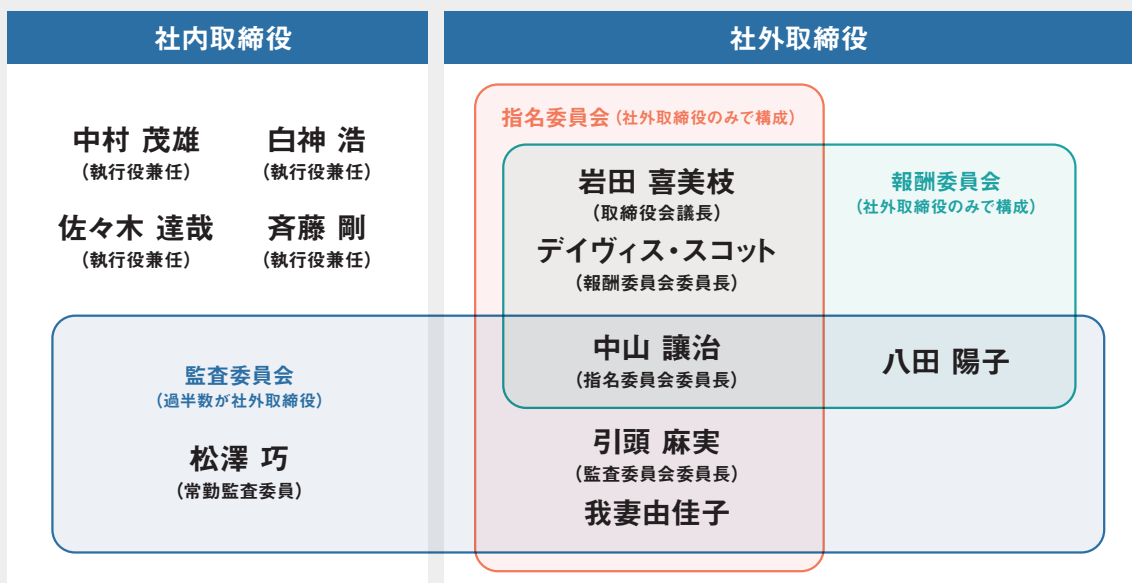
また、監督と執行を分離し、取締役会による経営監督機能の実効性をさらに高めるため、社外取締役が過半数を占める体制としています。取締役会の議長は社外取締役が務め、指名委員会および報酬委員会は社外取締役のみで構成しています。



グリーンの人型は男性、オレンジの人型は女性を表しています。

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。



▶ スキルマトリックス

「中期ASV経営」を推進し、「アミノサイエンス®で、人・社会・地球のWell-beingに貢献する」ことで、企業価値を持続的に高めるため、指名委員会は取締役に必要なスキルと、その相互補完の観点を踏まえて候補者を

選定しています。また、2030ロードマップ等、長期経営戦略を実現するために取締役に必要なスキルについては、都度議論しています。近年では、DX、経営トップの経験者等のスキルを強化すべき等との意見が出ています。

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

[スキル項目の定義]

スキル項目	定義
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
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
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
デジタル	IT・デジタル技術を駆使した、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
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
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
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
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
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

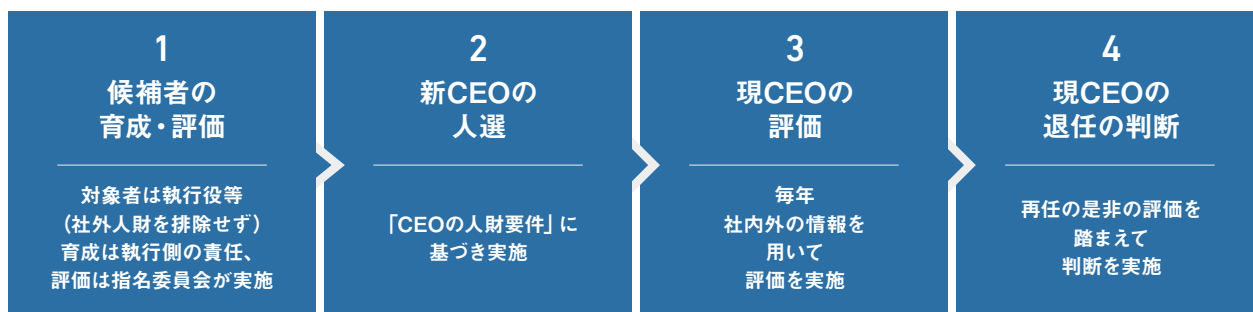
▶ 代表執行役社長（CEO）の後継者育成計画（サクセッションプラン）

指名委員会の重要な役割の一つに、代表執行役社長（CEO）の後継者育成計画（サクセッションプラン）等の審議があります。次期CEO選定のため指名委員会は、まず、全体方針およびCEOの人財要件を定め、これらに基づき、想定される就任時期に合わせて複数の候補者を選定します。次に、それぞれの候補者の育成計画や評価について審議を行い、現CEOが交代することとなった場合、最終的な次期CEO候補者を選定します。

下図は通常時のサクセッションプランですが、指名委員会は非常時のサクセッションプランも策定しています。

現CEOに事故・病気等があった場合、代表執行役副社長等が当面の業務を代行し、その間に、あらかじめ絞り込んだ複数の候補者から、次期CEO候補者を選定するというものです。2024年12月に前CEOが体調を崩した際は、この非常時のサクセッションプランに従い、現CEOである中村代表執行役社長へのサクセッションを短期間で実施することができました。平常時のディスカッションを基に構築された指名委員会によるガバナンス体制が、緊急時にも適切に運用された結果であると考えています。

PROCESS



▶ 取締役会の実効性の向上

当社では、取締役会の「実効性」を次のように定義しています。

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。

この定義に基づき、ASVの取り組みによる価値創造を通じて持続的な成長を達成するため、実効性の高い取締役会を目指して、毎年実施している「取締役会の実効性評価」をはじめとする様々な取り組みを行っています。

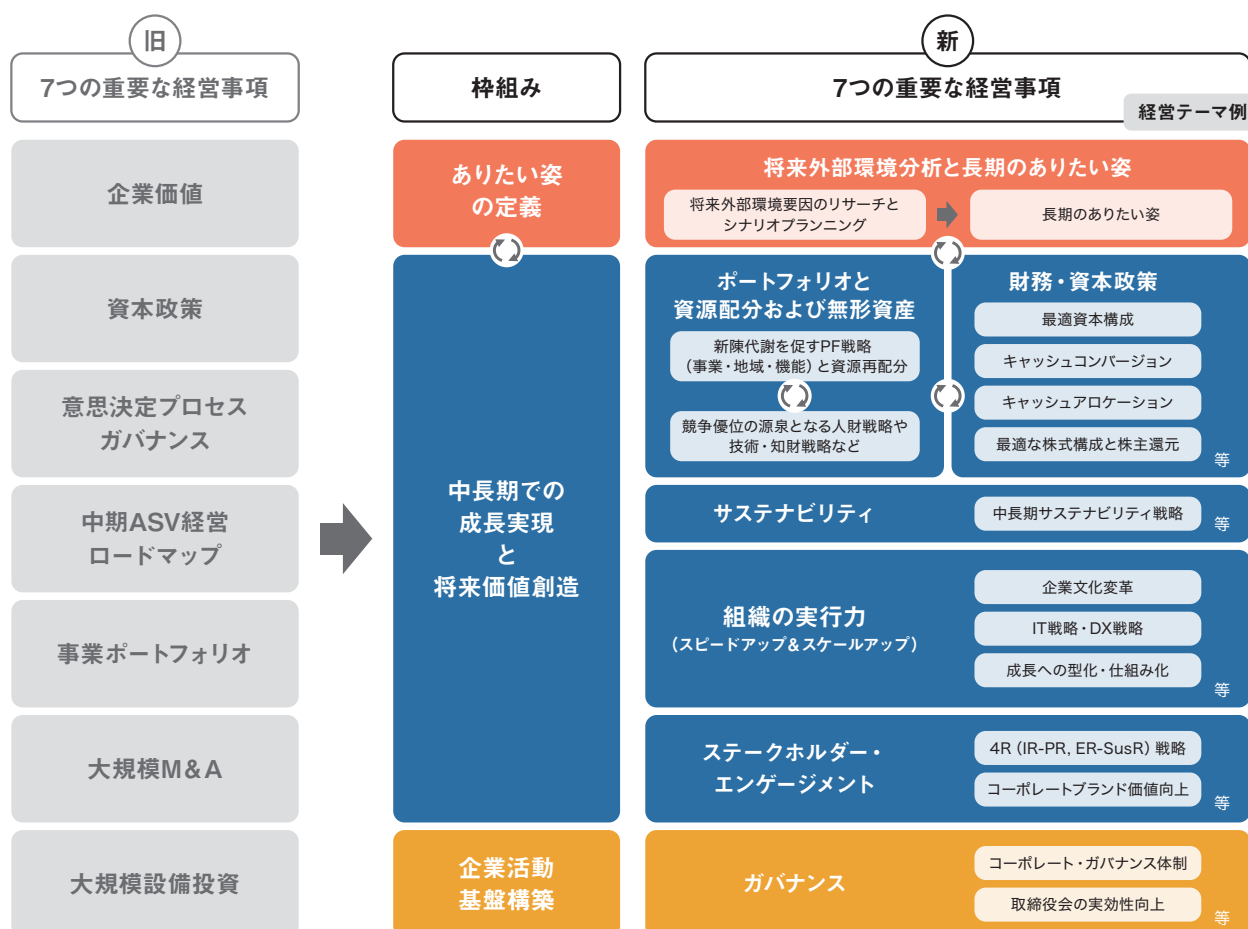
▶ 7つの重要な経営事項の進化

当社は、2021年度の指名委員会等設置会社への移行に合わせて、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」を設定し、取締役会で審議してきました。2023年度の実効性評価において、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させるためには、取締役会が審議すべき事項を改めて検討し直すべきであるとの意見がありました。また、2030年ありたい姿の実現のためには、より長期の事業環境の変化を理解しながら、2030年よりもさらに長期のありたい姿を設定することが必要であるとの提案もありました。これらを踏まえて、2024年度

は取締役会での複数回にわたる議論を経て、「7つの重要な経営事項」の見直しを行いました。

「新・7つの重要な経営事項」を設定するにあたっては、「①味の素グループとしての長期のありたい姿を定義し、②いかに中長期での成長を実現し、将来価値の創造を目指すか、そのために味の素グループはどのように進むべきかを議論し、また、③その成長実現や価値創造のための挑戦の土台となる企業活動の基盤を盤石にしていく」という3つの枠組みを設定のうえ、持続的な企業価値向上のために取締役会で議論すべき重要な経営事項を整理しました。

[新・7つの重要な経営事項とその設定の枠組み]



[7つの重要な経営事項の選定理由・狙い]

重要な経営事項	選定理由・狙い
将来外部環境分析と長期のありたい姿	7つのテーマ群の中で最も重要な項目として設定しました。将来の外部環境要因をリサーチし、シナリオプランニングを行うとともに、他の6つのテーマ群の議論も踏まえて、2030 年以降の当社の目指す姿を審議します。これにより、大きな方向性を示し、将来にわたる継続的な企業価値向上を目指します。
ポートフォリオと資源配分および無形資産	中長期の成長と将来の価値創造を実現するために、ポートフォリオ戦略（事業・地域・機能）と資源再配分を重要なテーマとして議論します。また、ポートフォリオと連動する人財・技術・知財といった無形資産への投資とその価値向上についても個別に審議し、これらのつながりを意識しながら企業価値を高めていきます。
財務・資本政策	「ポートフォリオと資源配分」戦略に基づき、キャッシュの効率的な創出と分配を目指します。また、株主還元とのバランスを考慮し、中長期的かつ持続的な企業価値向上を目指した最適な資本構成についても議論します。
サステナビリティ	企業は守りの側面だけでなく、経営戦略の柱として社会にポジティブな影響を与え、経済価値と社会価値の両方を創出（ASV）することが求められます。ステークホルダーの代表で構成されるサステナビリティ諮問会議の意見を踏まえ、情報開示と活動の発信を通じて企業価値を高める方法についても議論が必要です。これにより、中長期的なサステナビリティ戦略を構築します。
組織の実行力 (スピードアップ&スケールアップ)	成長と将来の価値創造を実現するには、戦略の実行力が不可欠です。その実行力の源泉である企業文化の変革、IT・DX 戦略、成長の型化・仕組み化について議論し、企業価値の創造と成長のスピードアップおよび規模拡大につなげます。
ステークホルダー・エンゲージメント	当社の企業価値向上に向けた取り組みを社員を含む各ステークホルダーに伝え、共感と呼ぶ戦略を立案・実行します。また、その象徴としてのパーパスドリブなコーポレートブランディング戦略の方向性について議論し、ステークホルダーやファンとともに歩みながら企業価値を創造していきます。
ガバナンス	取締役会の理想的な姿や、当社グループのポートフォリオに適したグループ・ガバナンスのあり方とその進化について議論します。これにより、当社のコーポレート・ガバナンスの実効性を高め、企業活動の基盤を強化し、企業価値向上のための土台を確固たるものにします。

報酬

当社の取締役、および執行役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。

取締役、および執行役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、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。

▶ 報酬制度

【 社外取締役、および監査委員たる社内取締役の報酬 】

基本報酬のみとし、毎月、金銭で固定額が支払われます。

【 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ます。

基本報酬：毎月支払われる固定額の金銭報酬。

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として、年1回支払われる、金銭報酬。

中期業績連動型株式報酬：中長期的な業績向上と企業価値の増大を目的として、3事業年度の終了後に支払われる業績連動型の報酬。

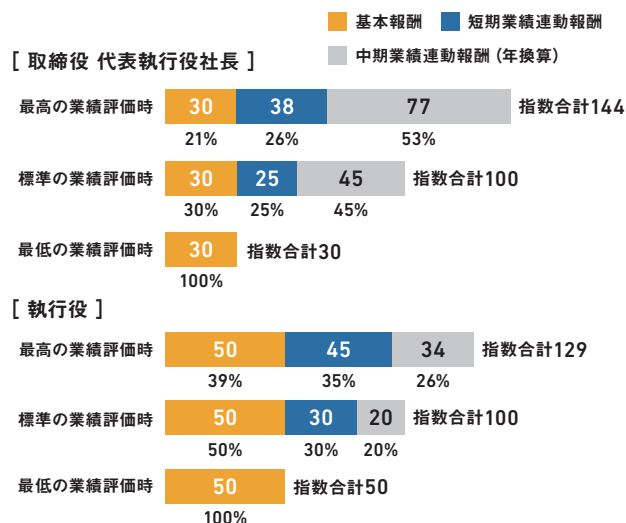
基本報酬 (毎月)	資質や能力を十分に発揮し、職責に応えるための定額報酬
短期業績連動報酬 (1回/年)	単年度の業績目標達成と適切なマネジメントを促すための業績連動報酬
中期業績連動型株式報酬 (1回/3年)	中長期にわたる持続的な業績向上と企業価値の増大を目的とした、 2023年4月からの3事業年度終了後に支給される業績連動型の報酬

【 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*）。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、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。

*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。

詳しくは「2025年3月期（第147期）有価証券報告書 P115-116」をご覧ください。
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/securities.html>



▶ 業績連動報酬の業績指標

【短期業績連動報酬】

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（代表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）。

個人業績評価別報酬額：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されます。

全社業績評価別報酬額：以下の算定式で決定されます。

$$\text{全社業績報酬額} = \text{役位別基準額}^1 \times \text{指数}^2$$

*1 役位ごとの基準額。

*2 以下の3要素の合計値で算出(各指数の達成率は1.25を上限とし、達成率が不支給水準を下回った場合は0.5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%

【中期業績連動型株式報酬】

3事業年度の終了後に、以下の評価指標、目標値、および評価ウェイトに基づいて決定されます。

評価指標		評価指数算定式*3	目標値	評価ウェイト
経済価値指標	ROIC (投下資本税引後営業利益率)*4*5	(達成率×2.5-1.5)×0.4	FY2023:9.5% FY2024:10.0% FY2025:11.0%	40%
	相対TSR (株主総利回り)*6	(達成率×2.5-1.5)×0.2	1	20%
社会価値指標	温室効果ガス 排出量削減率	達成率×0.1	Scope1・2:30%削減 Scope3:14%削減	10%
	健康寿命の延伸人数	達成率×0.1	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*7	達成率×0.1	80%	10%
	グローバル女性管理職比率	達成率×0.05	35%	5%
	コーポレートブランド価値*8	達成率×0.05	1,484百万USD	5%

*3 達成率: 実績値÷目標値

報酬算定式に代入する決算値の単位は百万円とする
(十万円位を切捨て)。
達成率の単位は0.00%とする(0.000%位を切捨て)。

*4 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

*5 ROIC達成率は、以下の各年度の加重算値により算出します。

2023年度実績値÷2023年度目標値×25%
2024年度実績値÷2024年度目標値×25%
2025年度実績値÷2025年度目標値×50%

*6 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)

*7 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。

*8 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。

詳しくは「2025年3月期(第147期)有価証券報告書 P117-123」をご覧ください。
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/securities.html>

▶ 役員ごとの報酬等の総額等(2024年度)

2024年度における役員の報酬等の総額等は以下の通りです。

氏名	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の総額(百万円)			報酬等の 総額(百万円)
			基本報酬	短期業績連動報酬	中期業績連動型株式報酬	
藤江 太郎	取締役	味の素(株)	57	43	77	178
白神 浩	取締役	味の素(株)	44	25	36	106
中村 茂雄	執行役	味の素(株)	28	23	25	110
	取締役	ブラジル味の素社	30	2	-	
吉良 郁夫	執行役	味の素(株)	23	12	7	106
	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	54	8	-	
リッシュ・マイケル	執行役	味の素(株)	135	35	65	235

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を記載しています。中村茂雄氏および吉良郁夫氏は、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、海外出向に伴う各種手当、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

▶ サステナビリティ・リスクマネジメント体制

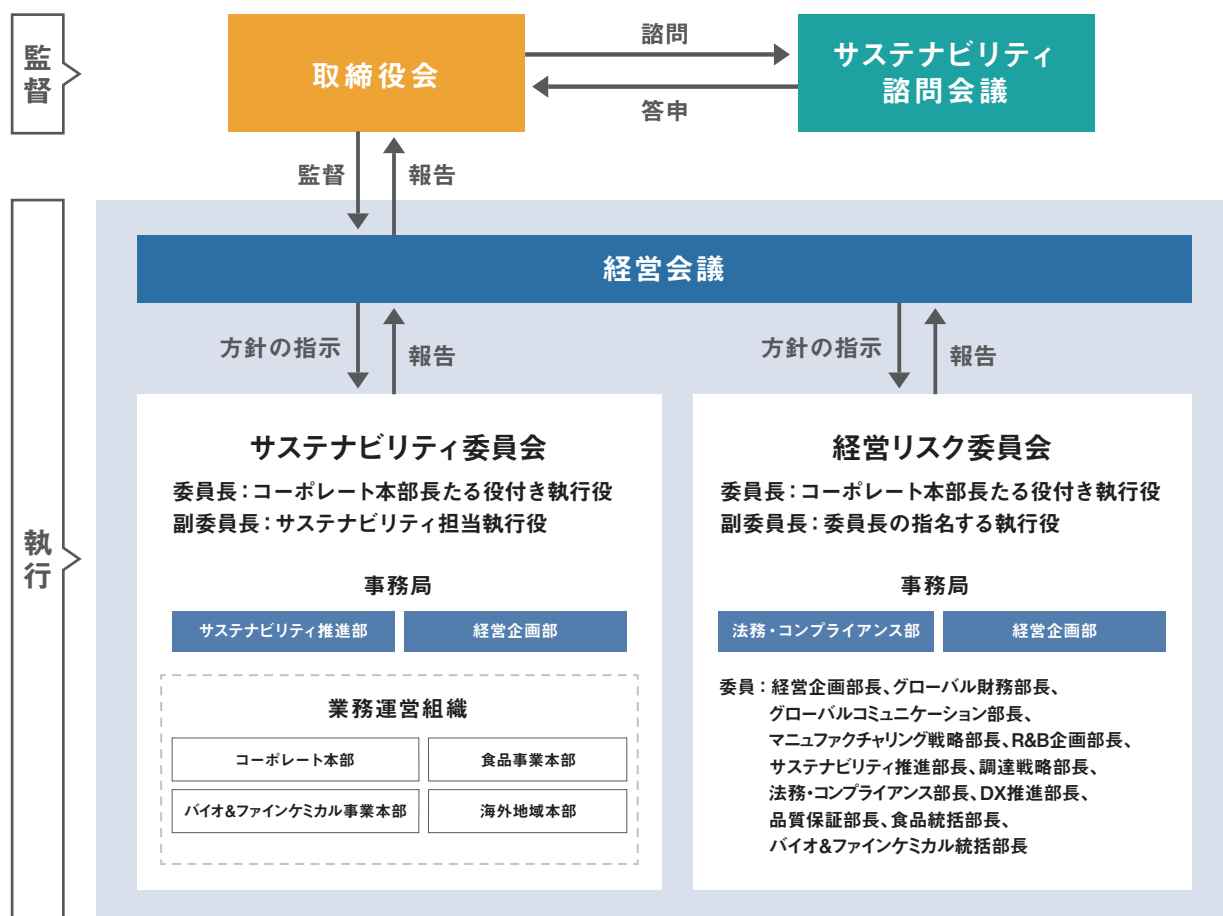
味の素グループでは、サステナビリティを積極的なリスクテイクと捉え、企業価値を持続的に高めるためのサステナビリティ推進体制を強化しています。

取締役会は、サステナビリティ諮問会議を設置し、サステナビリティとESGに係る当社グループの在り方を提言する体制を構築しています。これにより、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）を決定し、サステナビリティに関する取り組み等の執行を監督しています。

経営会議は、サステナビリティ委員会と経営リスク委員会を設置し、味の素グループにとっての重要な事項（マテリアリティ）に基づくリスクと機会を、その影響度合いの評価とともに特定し、その対策の立案、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月から開始した第二期サステナビリティ諮問会議は、投資家とWell-beingの専門家を含む社外有識者4名で構成され、議長も社外有識者が務めました。本会議では諮問事項に基づき、執行のモニタリングを行い、味の素グループの企業価値向上をサステナビリティの観点から提言し、2025年3月に取締役への最終答申を行

いました。答申では、執行のCommunicationやPartnershipに対し、意図性を明確にするなどの改善の余地があることの課題提起や、経済価値はもとより、さらなる社会価値提供に向けて一企業を超えて実現したい社会を共創してほしいとの味の素グループへの期待等が盛り込まれました。

【諮問事項】

- マテリアリティに基づく取り組み・KPIや計画の実装化（Implementation）。
- 実装化の進捗およびASVをよりスケールアップするための取り組みに関する情報開示、ステークホルダーとの対話（Communication）。
- ASVをよりスケールアップするためのステークホルダーとの関係構築（Partnership）。

▶ 諮問会議委員のプロフィール



中 空 麻 奈（議長）

BNP パリバ証券株式会社
グローバルマーケット統括本部
副会長

【メッセージ】

味の素社は、アミノサイエンス®を中心に価値創造のフレームワークを深化させ、「尊厳ある生活を支えること」を掲げました。好きなものを好きな人と好きなように食べられる選択を支える技術が企業価値の最大化につながり、社会への貢献となると考えています。未来の人々にこの思いが伝わり、味の素社の真価が発揮されることを期待しています。



石 川 善 樹

公益財団法人
Well-being for Planet Earth
代表理事

【メッセージ】

味の素社は「アミノサイエンス®」を軸に、人・社会・地球のWell-beingに貢献することを目指しています。長期的な価値創造の具体的なステップや確からしさについては不確定要素が多いですが、財務価値、マテリアリティ、理念体系、人類の尊厳を妥協せず追求することが重要です。ステークホルダーの皆様からの忌憚なきご批判やご提案をお待ちしております。



季 村 奈 緒 子

グローバル・インパクト投資
ネットワーク（GIIN）
メンバーシップ・ディレクター

【メッセージ】

第二期サステナビリティ諮問会議では、味の素社のパーパスやインパクトについて議論を重ね、「尊厳ある生活を支えること」が人・社会・地球のWell-beingに貢献する未来像として描かれました。味の素社がさらに社会に必要とされ、ステークホルダーのWell-beingに貢献することを期待しています。



松 原 稔

リソナアセットマネジメント
チーフ・サステナビリティ・オフィサー
常務執行役員 責任投資部担当

【メッセージ】

第二期サステナビリティ諮問会議では、味の素グループの100年後を見据え、「尊厳ある生活を支えること」をテーマに、Implementation（社会価値）、Communication（提供価値）、Partnership（共創価値）の重要性を認識しました。これらを統合する枠組みを提示し、味の素グループが社会に必要とされる存在になることを期待しています。

役員一覧

▶ 取締役



中村 茂雄

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 16,416株
取締役会等への出席状況 (2024年度)
—



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 54,330株
取締役会等への出席状況 (2024年度)
取締役会94% (17回/18回)



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 29,474株
取締役会等への出席状況 (2024年度)
取締役会100% (18回/18回)



斉藤 剛

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

所有する当社株式数 19,600株
取締役会等への出席状況 (2024年度)
取締役会100% (18回/18回)



松澤 巧

取締役
常勤監査委員

所有する当社株式数 47,340株
取締役会等への出席状況 (2024年度)
取締役会100% (18回/18回)
監査委員会100% (16回/16回)



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 4,300株
取締役会等への出席状況 (2024年度)
取締役会100% (18回/18回)
指名委員会100% (13回/13回)
報酬委員会100% (7回/7回)



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 2,000株
取締役会等への出席状況 (2024年度)
取締役会100% (18回/18回)
指名委員会100% (13回/13回)
報酬委員会100% (7回/7回)
監査委員会100% (16回/16回)



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 3,100株
取締役会等への出席状況 (2024年度)
取締役会100% (18回/18回)
指名委員会100% (11回/11回)
監査委員会100% (16回/16回)



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 (2024年度)
取締役会94% (17回/18回)
報酬委員会 100% (5回/5回)
監査委員会100% (16回/16回)



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 (2024年度)
取締役会100% (18回/18回)
指名委員会100% (13回/13回)
報酬委員会100% (7回/7回)



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 (2024年度)
取締役会 100% (13回/13回)
指名委員会100% (11回/11回)
監査委員会 100% (10回/10回)

▶ 執行役



中村 茂雄

代表執行役社長
最高経営責任者



白神 浩

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

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



佐々木 達哉

執行役専務
コーポレート本部長



正井 義照

執行役専務
食品事業本部長



前田 純男

執行役専務
バイオ&ファイン
ケミカル事業本部長



香田 隆之

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



斉藤 剛

執行役専務
Chief Transformation
Officer (CXO)



水谷 英一

執行役専務
財務・IR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



藤江 太郎

執行役会長



坂倉 一郎

執行役専務
アセアン本部長



吉良 郁夫

執行役専務
北米本部長



岡本 達也

執行役専務
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



川名 秀明

執行役専務
冷凍食品統括



田原 貴之

執行役専務
食品事業本部副事業本
部長
食品営業統括



高柳 大

執行役専務
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



柏原 正樹

執行役
グリーン事業推進担当



嵐田 高彰

執行役
経営企画担当



森 妹子

執行役
欧州アフリカ本部長



**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



竹原 修平

執行役
内部統制・監査委員会
担当



神谷 歩

執行役
食品事業本部副事業
本部長
コンシューマーズ事業
部長



小野 郁

執行役
サステナビリティ担当



川瀬 博士

執行役
食品事業本部副事業本
部長
食品研究所長



山本 直子

執行役
ラテンアメリカ本部長