

CORPORATE GOVERNANCE

社外取締役メッセージ



取締役会議長 Chair of the Board

岩田 喜美枝

取締役会議長
指名委員
報酬委員

2025年度の中村社長の 評価と今後の期待

中村さんの代表取締役社長就任後、1年数か月になります。彼はABFの開発・成長を支えた人であり、大きな困難を乗り越えて得た成功体験を持つ人であること、また、現場に赴き現場の意見から学ぶ姿勢や明朗で親しみやすい人柄から、社員から敬愛され強く支持されていると感じます。これからも、自身の経験を踏まえ、誰もがチャレンジする企業文化を育てること、2030RMの確実な達成とその後の味の素グループのありたい姿を示すこと等を通じて、経済価値と社会価値の向上を目指すASV経営を進化させていただくことを期待しています。

7つの重要な経営事項に基づく議論

取締役会の実効性を高めるためのキー・イシューは議題の設定のあり方です。当社は、企業価値向上に結び付く重要な経営事項とは何かを定め、それを中心に議題設定を行っています。昨年それを見直しました。2025年度は「新・7つの重要な経営事項」に基づき議題を設定する初年度となりました。7つの重要な経営事項から3つを選び昨年度の取締役会での議題事例をご紹介します。

1 将来外部環境分析と長期のありたい姿

AIも活用した外部環境変化の長期予測と内部情報（事業ごとの成長課題やケイパビリティの強み・課題等）

を掛け合わせて、将来の成長の柱を検討するものです。今回新しく設定された項目であり、やり方を試行錯誤しています。

2 ポートフォリオと資源配分および無形資産

アルテア社の売却について、2030ロードマップとの整合性、他の選択肢との比較、売却プロセスと価格の妥当性、リスクの確認とその軽減方策等の観点から議論を行いました。また、後日、本件の買収から売却に至った経緯を振り返るための議題を設定し、ガバナンス、設備投資、人財・企業風土等の観点から学びを整理し、今後の買収企業の経営に活かすこととしました。

3 ガバナンス

味の素グループの役職員の行動規範である味の素グループポリシーを改定し、コンプライアンス重視の姿勢を改めて明確化するとともに、企業行動委員会をグローバルに再編し、「グループ・コンプライアンス委員会」を設置しました。

当社は、「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」を取締役会の実効性の3要素として定義しており、この3要素に沿って昨年度の取締役会の実効性評価を行いました。その中で、大きな方向性を示すための執行側の役割と取締役会の役割等について共通理解を深めました。今後も、取締役会が中長期的な企業価値向上に貢献できるよう、議長として議題設定、議論の進め方等の改善を続けて参ります。



指名委員会委員長 Chair of the Nomination Committee

中山 讓治

指名委員会委員長
報酬委員
監査委員

2025年度の中村社長の 評価と今後の期待

中村さんは、藤江前社長の健康面の事情から2025年2月に急遽代表執行役社長の重責を担うことになりましたが、就任直後に60日プランを作成・実行して、味の素グループのASV経営をスムーズに引継ぐとともに、「高速開発システム」という新たな経営の指針を示し、優れた経営結果を生み出し、資本市場とのコミュニケーションも適切に行われているものと考えます。社長として、その責務を適切に果たし、期待に応える経営を実現しているものと評価しています。

社長のサクセッションプランへの 取り組みと課題

指名委員会は、5名の社外取締役によって構成され、必要に応じて社長や執行役等の陪席を求め、社内の実情を確認して必要な議論を行っています。指名委員会には報酬委員会や監査委員会の委員を兼務する委員も在籍し、他の委員会の重要情報も踏まえて議論を行います。指名委員会の重要な役割として、

- 1 取締役および代表執行役社長選解任案の決議
- 2 代表執行役社長の後継者育成計画の策案

がありますが、中でも社長のサクセッションプランは企業経営に極めて重大な影響を与えるため、その整備・更新

は指名委員会の最重要課題として取り組んでおり、非常時と通常時のプランに分けて、毎年検討を行っています。非常時のプランでは、社長交代が突然必要になった場合の候補者を複数名選定し、指名委員会が面談を行います。候補者は現任の社長に推薦してもらい、候補者の課題を把握したうえで、毎年評価します。2025年に藤江前社長が病に倒れる事態が生じました。この際は、前社長自身が、早期復帰は困難と判断し、また前社長と面談の結果、指名委員会も同じ判断をしたことから、非常時のプランを発動しました。非常時のプランはスムーズに実行され、優れた後任社長を選ぶことができました。その際、特に以下が重要だったと考えています。

- 1 前社長自身が適切なタイミングで退任の判断をしたこと。
- 2 前社長が提案した後任候補者リストが適切であったこと。
- 3 指名委員会が候補者と面談を重ね、その資質の変化・成長を把握できていたこと。

通常時のプランでは、社長の推薦に基づいて候補者リストを検討し、評価と育成計画を確認し、指名委員会が面談します。候補者の資質・能力の評価以上に、いかに候補人財の成長を図るかが重要になります。候補者全員と密に接点を持ち、全員をより高いレベルで把握するためさらなる工夫が必要と考えています。



監査委員会委員長 Chair of the Audit Committee

引頭 麻実

監査委員会委員長
指名委員

2025年度の中村社長の 評価と今後の期待

2025年度の業績は売上、利益とも過去最高を更新する等、素晴らしい結果となりました。中村社長の実質的な着任1年目であり、また外部環境が目まぐるしく変化しているなか、どのような舵取りをするのか、社外取締役として注視していましたが、これは杞憂でした。特に経営会議が大変進化したと感じています。具体的には、心理的安全性を社長として担保した結果、参加役員が自分の担当範囲を超えて、大局観を持って議論を活発化させていったことが、経営会議の議事録内容の変化から感じとれました。こうした経営をより強化していただきたいと思います。

2026年度の外部環境はより一層複雑化しています。さらなる事業構造の変化、イノベーションへの取り組みを加速化し、さらなる企業価値の創出を進めていただきたいと思います。

監査委員会の活動と今後の取り組み

再発防止と未然予防が監査委員会の大きな役割の一つと考えています。そのためには実際の現場に対する理解を深めることが大変重要であると考えています。監査委員会の監査は、内部監査に依拠すると同時に、実際に国内外の拠点への監査・調査も行うというハイブリッド監

査を行っています。監査・調査先については、リスクアプローチの手法により選定しています。

2025年度では国内組織および国内グループ法人で12ヵ所、海外グループ法人で4ヵ所を選定いたしました。実際の監査・調査においては、経営陣等とのインタビュー等に加え、工場等の視察、現場の基幹職や従業員の方々へのインタビューを行う等、多面的な監査活動を行いました。特に、直接現場の声を聴かせていただくのは、監査・調査先の理解において大いに役立ちました。と同時に、監査・調査の視点も広がりました。今後も継続的に取り組みたいと考えております。

監査等を通じて発見された課題等については、取締役会で定期的に報告しているほか、四半期に1度の社長等との意見交換の場において提言する等、監査の実効性を高める活動を実践しています。

2026年度については、外部環境が目まぐるしく変化しているなか、監査活動も柔軟性をもって取り組んでいく必要があると痛感しております。適切な監査活動を行うことは、良質なコーポレート・ガバナンスにつながります。こうした活動を通じて、企業価値向上に貢献していきたいと考えております。また、監査委員会でも、DXをさらに進めていく所存です。具体的にはデータ分析や報告書作成において、積極的にAIを活用することで、効率的かつ質の高い監査の実現を目指します。



報酬委員会委員長 Chair of the Compensation Committee

デイヴィス・スコット

報酬委員会委員長
指名委員

報酬委員会委員長からのコメント

2026年度から適用する新・役員報酬制度の詳細は、本レポートの別項をご覧ください。ここでは、今回の制度改定に至った問題意識と、報酬委員会が最も重視した論点をお伝えします。検討は2025年度を通じて行い、報酬委員会を年間14回開催しました。当初より、「改定のための改定はしない」という基本方針を掲げてきました。

まず、当社にとって最も重要なステークホルダーである資本市場と執行側、この二者の声に耳を傾けることから始めました。資本市場については、IR部門が2024年度以降のアナリスト、機関投資家、個人株主との対話を通じて収集したフィードバックをまとめました。執行側については、報酬委員会事務局と私が取締役兼務執行役一人ひとりと面談を行い、報酬水準に留まらず、制度が十分に理解されているか、各リーダーに求められる職責と整合していると実感されているかについても議論しました。

両者からの声は、同じ方向を指し示すものでした。投資家からは、報酬と企業価値とのより明確な連動、戦略・業績とのより強固な結びつき、そして労働市場における競争力が求められました。執行側からは、個々の職責の範囲により適合したKPI、投資や変革への挑戦に報いる報酬構成、そして役位ごとの期待値の明確化が求められました。

これらを踏まえ、報酬委員会は3つの原則を定めました。①中長期的な価値創造を促進する報酬であること、

②労働市場において競争力のある報酬であること、③明確に説明可能な報酬であること、の3つです。

これらの原則は、以下の形で具体化しました。

- 中長期的な価値創造をより重視する

中期業績連動報酬（MTI）の比重を引き上げ、短期業績連動報酬（STI）を引き下げること、報酬をより長期的な価値創造の道筋に結びつけました。さらにMTIの中では、相対TSRの比重も引き上げ、複数年にわたる株主還元との連動性を強化しています。

- 株主との利害の一致をより明確にする

相対TSRの比重引き上げに加え、株式報酬を初めて海外の執行役にも拡大し、グローバルな経営リーダー層が株主と同じ視座に立つ体制としています。

- 挑戦意欲に報い、挑戦を阻む要因を取り除く

MTIの7つの評価指標のうち5つについて、わずかな未達で評価がゼロとなるオール・オア・ナッシングの評価方式を廃止しました。全ての指標に支給カーブを設定し、上限で頭打ちとせず、目標を上回る成果にこそ報いる設計へと見直しています。

報酬制度は、挑戦を促し、かつ公正であると受け止められて初めて機能します。来年度は、取締役以外の執行役にも対象を広げてヒアリングを行い、新制度が実際にどのように機能しているか検証します。新制度が始まる中で、報酬委員会は今後も市場の声に真摯に耳を傾け、役員報酬が企業価値向上と整合したものとなるよう努めてまいります。

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。2030年に向け、フードシステムでつながる健康栄養課題の解決とサステナ

ビリティの推進に一体的に取り組み、「10億人の健康寿命を延伸」と「環境負荷を50%削減」を実現していくために、ASV経営を加速させます。

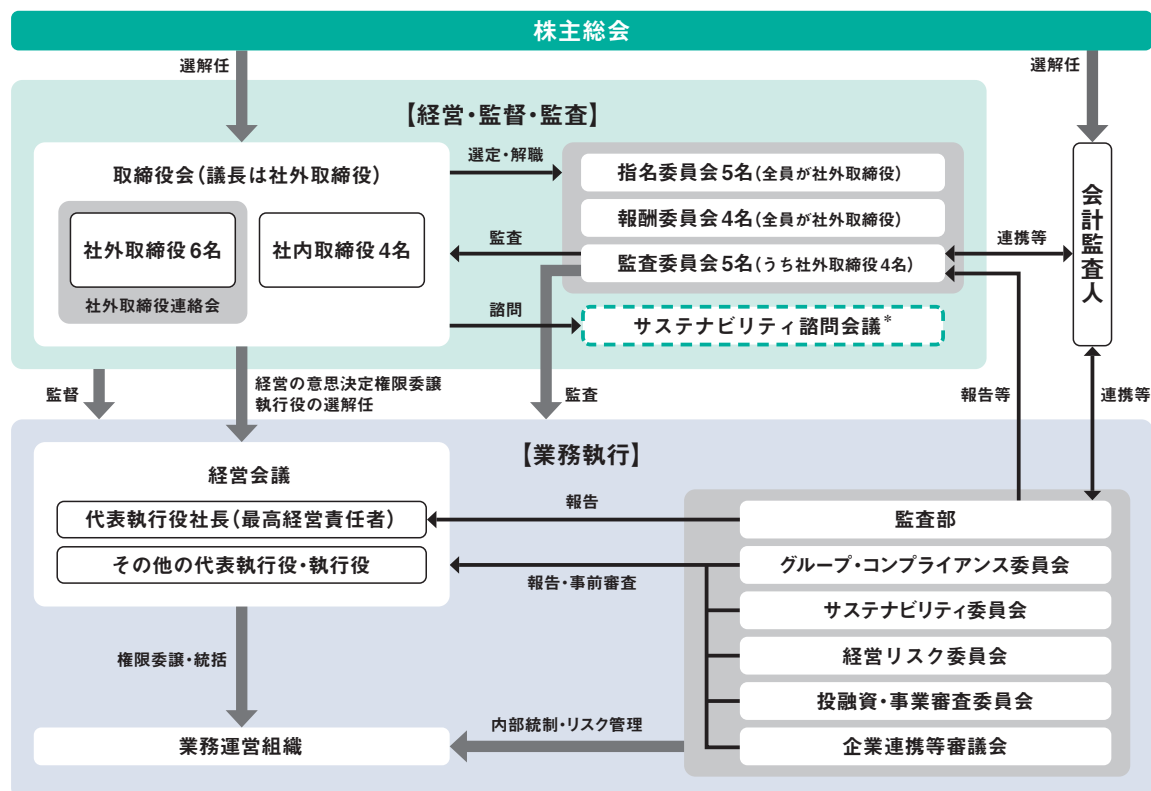
コーポレート・ガバナンス体制

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。

[コーポレート・ガバナンス体制]



* 第二期サステナビリティ諮問会議の提言を受け、取締役会が社外有識者との対話を継続しながら、適切な時期に次期サステナビリティ諮問会議を開催予定です。

取締役会

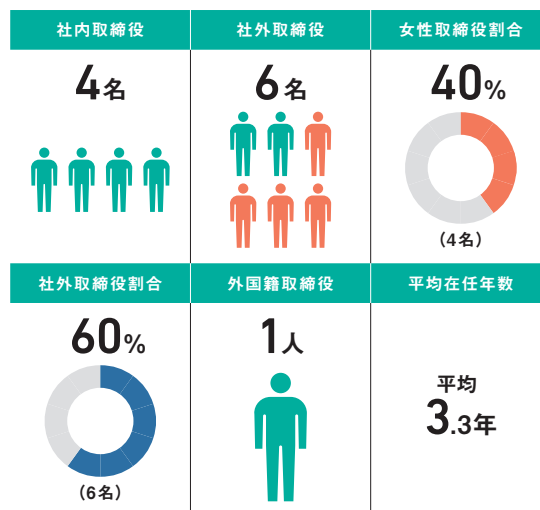
◆ 取締役会の構成

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



※ 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。

〔 各取締役が所属する委員会 〕

氏名	社外取締役	取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査委員会
岩田 喜美枝	○	議長	○	○	
中山 譲治	○	○	委員長	○	○
引頭 麻実	○	○	○		委員長
八田 陽子	○	○		○	○
デイヴィス・スコット	○	○	○	委員長	
我妻 由佳子	○	○	○		○
中村 茂雄		○			
下保 寛		○			
斉藤 剛		○			
松澤 巧		○			○★

※ ○は構成員を、★は常勤監査委員である社内取締役を示しています

◆ 取締役会・委員会等への支援体制

取締役会および各委員会等の効率的かつ実効的な運営のため、監査部、経営企画部、法務・コンプライアンス部、秘書・渉外部および人事部等により構成される各事務局が、調査、資料の準備および日程の調整等を支援します。

取締役会事務局は、経営企画部と法務・コンプライアンス部が議長との議事進行に関する事前協議、各取締役への事前ブリーフィング等を行っています。

指名委員会および報酬委員会については、事務局を務める人事部と法務・コンプライアンス部が同様にサポートし

ています。

監査委員会は、監査部に事務局を置き、監査委員会と監査部が適切に連携して監査職務の実効性を高めます。社外監査委員に対しては、社内常勤監査委員、監査部長および事務局が情報共有をはじめ職務執行の全般をサポートします。また、社外取締役間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ることを目的として社外取締役連絡会を設置しています。

◆ スキルマトリックス

取締役候補者の選定にあたっては、重要な経営事項に関する議論を通じて大きな方向性を示すとともに適切に執行を監督すべく、取締役の多様性に配慮し、経営戦略、サステナビリティ、デジタル、財務・会計、人事・人財開発、法務・リスクマネジメント等、期待する能力や識見をもとに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、都度議論をして

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。例えば「経営戦略」であれば実際に経営者として経営に関わった経験、「デジタル」であればデジタルそのものの知識というよりはそれをいかにうまく使ってマーケティングを進めるか、といった、会社の成長に資する観点でのスキルが必要であるとの意見が出ています。

[スキルマトリックス]

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 謙治	○	○			○			○	
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	○	○			○	○			
下保 寛	○	○				○		○	
斉藤 剛	○			○	○		○		
松澤 巧		○						○	○

※各取締役に期待するスキルを最大4つまで記載したもので、保有する全てのスキルを表すものではありません。

[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

◆ 代表執行役社長の後継者育成計画（サクセッションプラン）

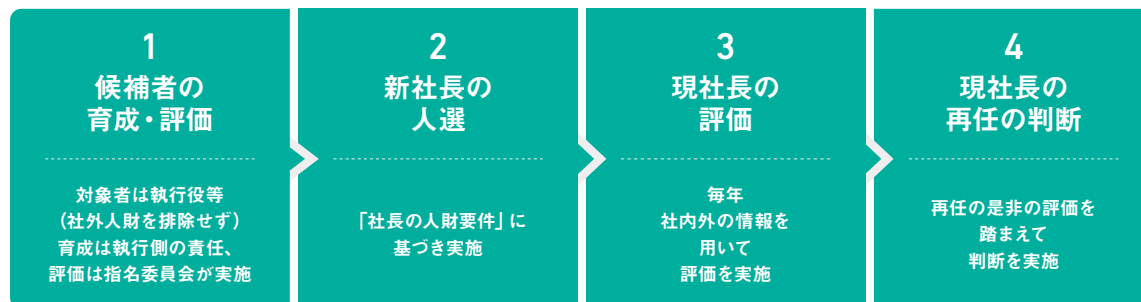
指名委員会は、その役割の一つとして代表執行役社長の後継者育成計画（サクセッションプラン）を審議します。次期社長選定のため、全体方針および社長の人財要件を定め、これらに基づき、想定される就任時期に合わせて複数の候補者を選定します。次に、それぞれの候補者の育成計画や評価について審議を行い、現社長が交代することとな

った場合、最終的な次期社長候補者を選定します。

また、上記の通常時のサクセッションプランに加えて、非常時のサクセッションプランも策定しています。現社長に事故・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、次期社長候補者を選定します。

[社長のサクセッションプラン(通常時)]

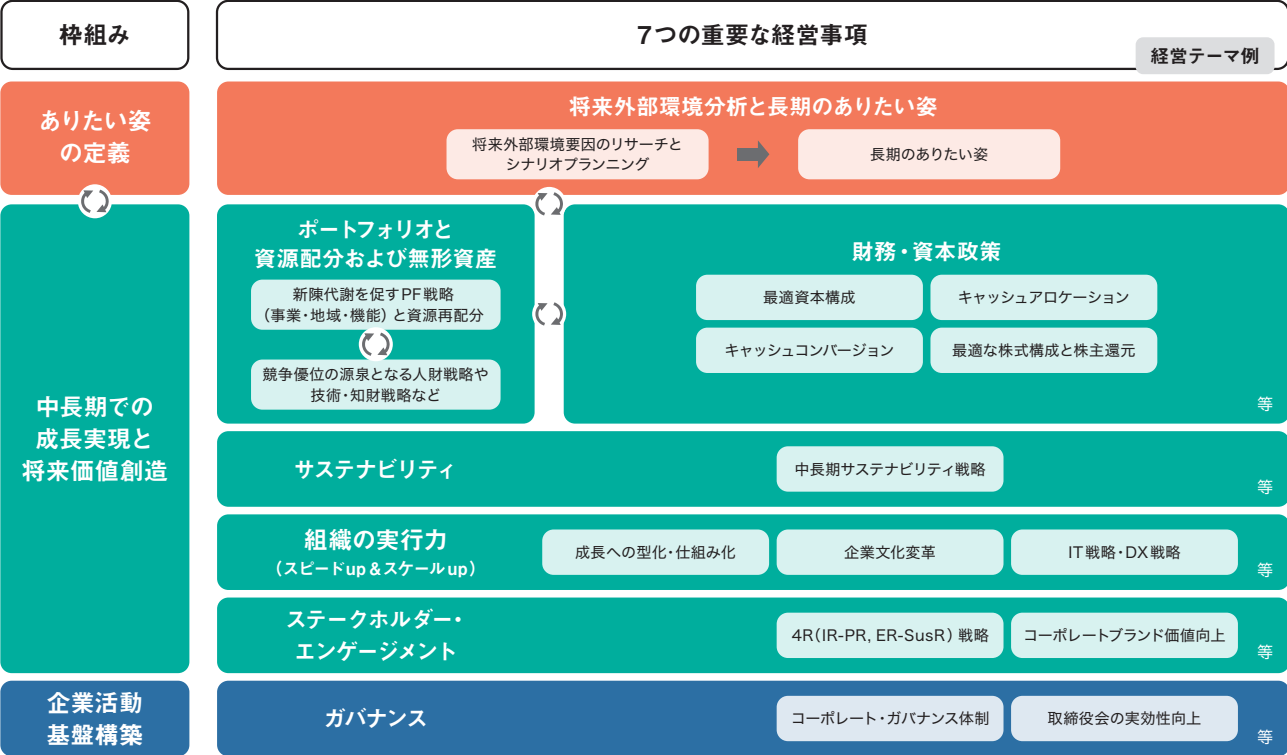
PROCESS



7つの重要な経営事項

取締役会は、中長期にわたる持続的な企業価値の向上を確かなものとするために、味の素グループとしての長期のありたい姿を定義するとともに、中長期での成長をいかに実現し、将来価値の創造を目指すか、そのためにどのような進むべきかを議論し、また、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ます。そのために取締役会で審議すべき重要な経営事項として、7つの項目を設定しています。

〔 7つの重要な経営事項とその設定の枠組み 〕



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up & スケールup)	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、共感を呼ぶ戦略を立案・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。

この7つの項目について行われている議論の一部を、ご紹介します。

「将来外部環境分析と長期のありたい姿」に関しては、外部環境分析を踏まえたバックキャストの視点と、中期ASV経営2030ロードマップ（以下2030ロードマップ）のレビューを踏まえたフォーキャストの視点の両方から議論を進めています。今後は、成長市場と当社の強みの重なりを起点に、2030年以降を見据えた成長シナリオの具体化を進めていきます。

「ポートフォリオと資源配分および無形資産」に関しては、子会社売却に係る検討にあたり、2030ロードマップとの整合性、他の選択肢との比較、プロセスおよび価格の

妥当性、リスクと対応策等の視点から議論を行いました。また売却後のレビューでは、ガバナンス、企業文化、人財等の多様な視点から課題を分析しました。その結果を今後の投資・事業運営に活用してまいります。

「ガバナンス」に関しては、コンプライアンス体制のグローバル化をさらに推進するため議論を重ねてきました。その一環として2026年4月、企業行動委員会を廃止し、経営会議の下部機構としてグループ・コンプライアンス委員会を設置しています。同委員会は、当社グループのグローバルでのコンプライアンスに関する体制整備や戦略立案を主な任務としています。

〔取締役会の年間議題〕

枠組み	重要な経営事項	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月
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	将来外部環境分析・シナリオプランニング		経営インテリジェンス	Post2030を見据えたありたい姿
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	Forge社買収後進捗報告、味の素アルテア社レビュー	インベーション・M&A	ポートフォリオと資源配分	
	財務・資本政策	株主状況報告		株主状況報告	財務・資本戦略
	サステナビリティ	サステナビリティ委員会報告、マテリアリティに関わるリスクと機会	中長期サステナビリティ戦略		
	組織の実行力（スピードup & スケールup）	DX戦略	2030ロードマップ 中間フォローアップ報告	AGES2025報告	ロードマップレビュー
	ステークホルダー・エンゲージメント				ASVレポートレビューと方針
企業活動基盤構築	ガバナンス	取締役会実効性評価 年間議題計画	経営リスク	監査報告	AGP改定 GCC設置 内部監査・内部統制

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適切に果たしていること』

この定義に基づいて、その実効性を年1回評価し、見出された課題に対しては翌年度に対応策を実施し、継続的に実効性を向上させています。また、併せて、指名・監査・報酬の各法定委員会においても実効性評価を実施しています。

詳しくは「第11回取締役会の実効性評価の結果について」をご覧ください。
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp_gov/main/0/teaserItems1/03/linkList/02/link/Evaluation_J.pdf

役員の報酬

◆ 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

2026年度からの報酬制度の改定

企業価値の向上に資する報酬と、より高いレベルへの挑戦を促すインセンティブの実現に向けて、役員報酬制度を改定しました。

〈見直しの方向性〉

- 当社の企業価値に見合ったより魅力ある報酬水準とする
- 株主価値との連動性を向上させる報酬設計とする
- 挑戦へのインセンティブ効果を高める報酬設計とする

◆ 報酬制度の概要（2026年度からの3事業年度）

【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、固定額が支払われます。

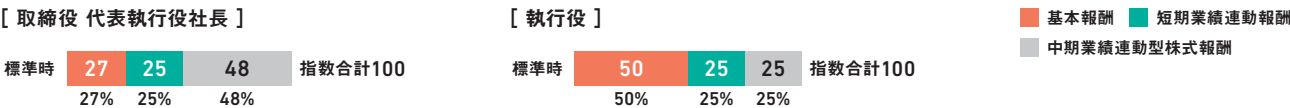
【執行役（取締役を兼任する者を含む）の報酬】

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。

- 1 基本報酬：毎月支払われる固定額の金銭報酬。
- 2 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ため業績評価に応じて支払われる金銭報酬。
- 3 中期業績連動型株式報酬：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、2026年4月1日から開始する3事業年度の終了後に、当社株式および当社株式の換価相当額の金銭で支払われる業績連動型報酬。

【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の支給割合】

取締役を兼任する代表執行役社長および執行役について、標準の業績評価時の支給割合は下図のとおりです。



◆ 業績連動報酬の業績指標

【短期業績連動報酬】

代表執行役社長は、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。

全社業績評価報酬額：役位別の基準額に右表中の式で算定される業績評価指数を乗じて算定します。

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、予め決定された報酬表に基づき算定します。

[全社業績評価指数の算出式]

業績評価指標	達成率≧100%	達成率<100%
連結売上高達成率	(達成率×5-4) ×1/3	(達成率×2.5-1.5) ×1/3
連結事業利益達成率	(達成率×5-4) ×2/3	(達成率×2.5-1.5) ×2/3

※ 業績指標の達成率は1.2（120%）を上限とし、0.6（60%）を下限とします。

【中期業績連動型株式報酬】

3事業年度の終了後に、評価指標ごとに評価指数を算出し、下記の算式で算定されます。

評価指標ごとの報酬額 = 役位別基準額 × 業績評価指数

評価指標、目標値および評価ウエイトは以下のとおりです。

〔業績評価指標および業績評価指数算定式〕

	評価指標	2028年度目標値	評価ウエイト
経済価値指標	ROIC(投下資本税引後営業利益率)	12.4%	30%
	相対TSR(対TOPIX)	1	30%
社会価値指標	温室効果ガス排出量削減率	Scope1,2:47.9%削減 Scope3:25%削減	10%
	健康寿命の延伸人数	9.8億人	10%
無形資産強化指標	従業員エンゲージメントスコア	86%	10%
	グローバル女性管理職比率	30%	5%
	コーポレートブランド価値	2022年度比 年平均成長率7%	5%

各指標の詳細については
サステナビリティ
レポートをご覧ください。



◆ 2025年度(過年度)の報酬制度に係る業績評価

※2025年度の報酬制度については、
ASVレポート2025をご覧ください。

〔2025年度の
全社業績報酬に係る業績評価の実績〕

評価指標	2025年度の 目標	達成率	業績 評価指数
連結売上高	1,618十億円	98%	0.29
連結事業利益	180十億円	101%	0.51
親会社の所有者に 帰属する当期利益	120十億円	112%	0.25
合計	-	-	1.04

〔2023～2025年度 中期業績連動型株式報酬の評価の実績〕

	評価指標	目標値	実績	結果
経済 価値指標	ROIC (投下資本税引後営業利益率)	2023年度:9.5% 2024年度:10.0% 2025年度:11.0%	2023年度:8.7% 2024年度:6.7% 2025年度:11.8%	2023年度:未達 2024年度:未達 2025年度:達成
	相対TSR(対TOPIX)	1	2	達成
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	Scope1,2:49%削減 Scope3:8%削減	Scope1,2:達成 Scope3:未達
	健康寿命の延伸人数	8.5億人	9.6億人	達成
無形資産 強化指標	従業員エンゲージメントスコア	80%	78%	未達
	グローバル女性管理職比率	35%	28%	未達
	コーポレートブランド価値	1,484百万USD	2,425百万USD	達成

* Scope3は、生産1トンあたりの温室効果ガス排出量(排出原単位)の削減率となります。

〔2025年度の役員の報酬〕

2025年度における役員ごとの連結報酬等の総額は以下のとおりです。

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)
			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	
中村 茂雄	取締役	味の素(株)	57	51	73	183
坂倉 一郎	執行役	味の素(株)	9	25	20	112
	取締役	タイ味の素社	50	6	-	
吉良 郁夫	執行役	味の素(株)	23	14	11	103
	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	49	4	-	
リッシュ・マイケル	執行役	味の素(株)	124	24	△2	146

※ 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。坂倉一郎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、海外外出に伴う各種手当、および出向先国に在住中の家賃等が含まれています。また、リッシュ・マイケル氏は海外グループ会社から当社への出向者であり、その報酬等には、所得税額の一部補填に関わる費用、および日本に在住中の家賃等が含まれています。

サステナビリティとリスクマネジメント

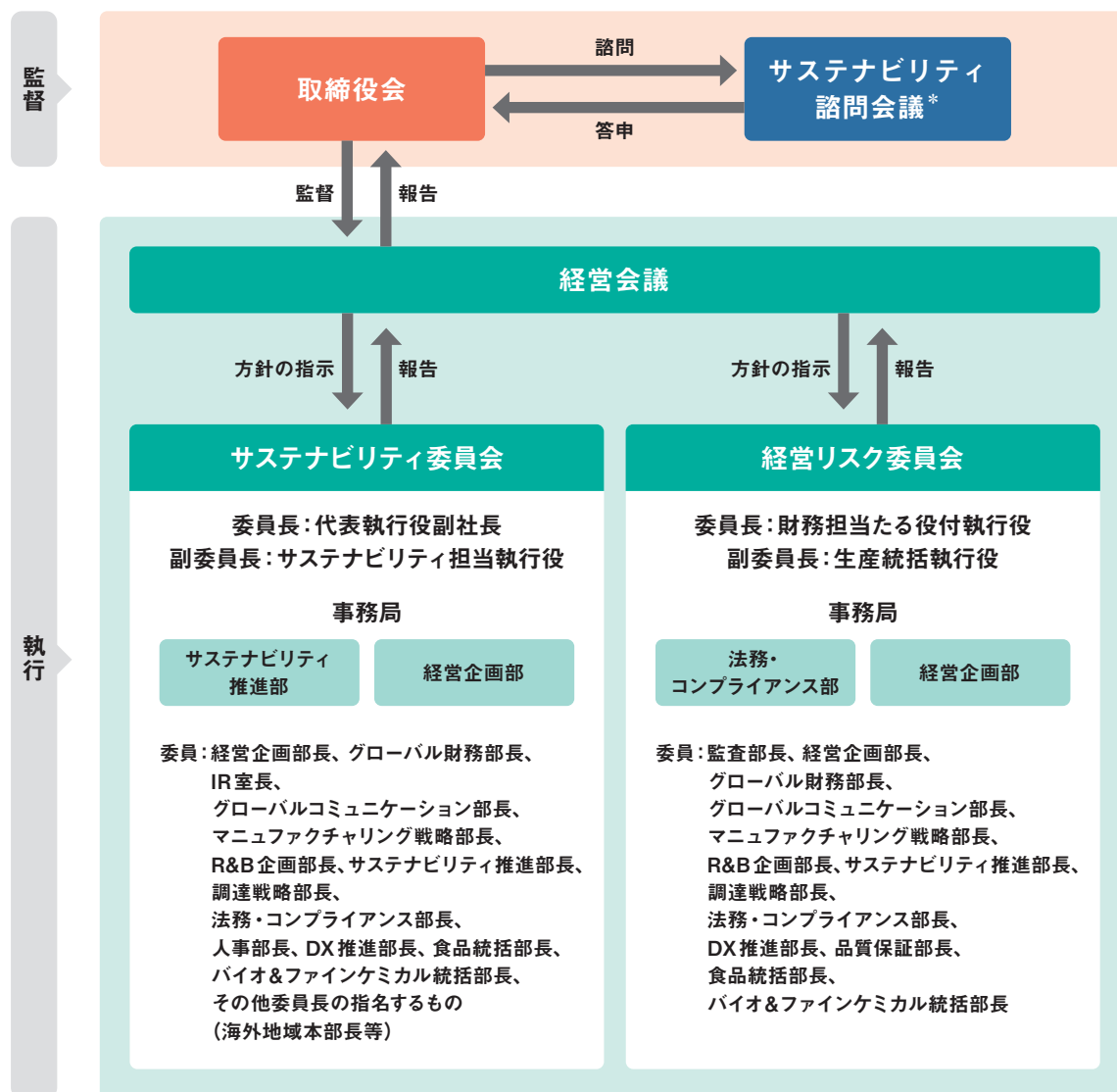
◆ サステナビリティマネジメント体制

味の素グループでは、サステナビリティをASV経営の根幹に位置づけ、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、ASV経営の指針となる味の素グループにとっての重要事項（マテリアリティ）を決定し、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あり方を提言する体制を構築します。経営会議は、全社経営レベルのリスクと機会をその影響度合いの評価とともに特定し、対策の立案、進捗管理を行う体制を構築しています。

[ESG・サステナビリティに関する体制]



* 第二期サステナビリティ諮問会議の提言を受け、取締役会が社外有識者との対話を継続しながら、適切な時期に次期サステナビリティ諮問会議を開催予定です。

【サステナビリティ諮問会議】

サステナビリティに基づく企業価値向上を目的に、取締役会の下にサステナビリティ諮問会議を設置しており、マテリアリティの設定や関連活動・ステークホルダー対話のモニタリング等の取締役会からの諮問事項を審議しています。2023年4月開始の第二期では執行のモニタリングを行い、2025年3月に最終答申を実施しました。2025年度は「ルールメイキング」と「サステナブルファイナンス」をテーマに、取締役と外部有識者の意見交換を行い、議論内容は執行にも共有しています。

【「ルールメイキング」に関する意見交換】



時期：2026年2月
社外有識者：呉文繡 氏
(国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン 理事)

【「サステナブルファイナンス」に関する意見交換】



時期：2026年3月
社外有識者：安井友紀 氏
(グラスゴー金融同盟 (GFANZ) アジア太平洋ネットワーク マネージング・ダイレクター)

【サステナビリティ委員会】

経営リスク委員会と連携し、マテリアリティに基づくリスク・機会を特定して経営会議に提案するとともに、対策の立案・進捗管理を行います。あわせて、全社のサステナビリティ戦略の策定、戦略にもとづく取り組みの推進、事業計画への反映支援、サステナビリティに関する社内情報のとりまとめを担います。

【経営リスク委員会】

サステナビリティ委員会と連携し、マテリアリティに基づくリスクと機会を特定して経営会議に提案するとともに、特に経営がイニシアチブをもって対処すべきリスク（地政学リスク・情報セキュリティリスク等）について対策の立案・進捗管理を行い、リスクおよび危機に迅速かつ的確に対応できる強固な企業体質を目指します。

役員一覧

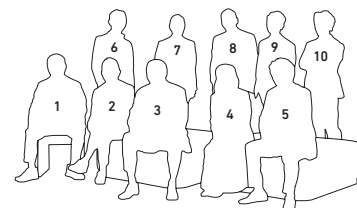
◆ 取締役

 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 16,616株 取締役会等への出席状況(2025年度) 取締役会100%(14回/14回)	 下保 寛 取締役 代表執行役副社長 Chief Human Resources Officer (CHRO) 所有する当社株式数 4,097株 取締役会等への出席状況(2025年度) —	 斉藤 剛 取締役 執行役常務 Chief Transformation Officer (CXO) 所有する当社株式数 23,700株 取締役会等への出席状況(2025年度) 取締役会100%(19回/19回)	 松澤 巧 取締役 常勤監査委員 所有する当社株式数 48,240株 取締役会等への出席状況(2025年度) 取締役会100%(19回/19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 4,600株 取締役会等への出席状況(2025年度) 取締役会100%(19回/19回) 指名委員会100%(13回/13回) 報酬委員会100%(14回/14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 2,300株 取締役会等への出席状況(2025年度) 取締役会100%(19回/19回) 指名委員会100%(13回/13回) 報酬委員会100%(14回/14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 3,300株 取締役会等への出席状況(2025年度) 取締役会100%(19回/19回) 指名委員会100%(13回/13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(2025年度) 取締役会100%(19回/19回) 報酬委員会100%(14回/14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(2025年度) 取締役会95%(18回/19回) 指名委員会100%(13回/13回) 報酬委員会100%(14回/14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(2025年度) 取締役会100%(19回/19回) 指名委員会100%(13回/13回) 監査委員会100%(16回/16回)		

◆ 執行役



- 1 橋高 幸志／執行役 生産統括
- 2 下保 寛／代表執行役副社長
Chief Human Resources Officer (CHRO)
- 3 中村 茂雄／代表執行役社長 最高経営責任者
- 4 栢原 紫野／執行役 ダイバーシティ担当 指名・報酬委員会担当
- 5 水谷 英一／執行役常務 財務担当
- 6 齊藤 剛／執行役常務 Chief Transformation Officer (CXO)
- 7 坂倉 一郎／代表執行役専務 食品事業本部長
- 8 スムリガ・ミロスラブ／執行役常務
Chief Digital Officer (CDO) 品質保証担当
- 9 嵐田 高彰／執行役常務 バイオ&ファインケミカル事業本部長
- 10 高柳 大／執行役常務
Chief Innovation Officer (CIO) 研究開発統括



中村 茂雄 代表執行役社長 最高経営責任者	下保 寛 代表執行役副社長 Chief Human Resources Officer (CHRO)	坂倉 一郎 代表執行役専務 食品事業本部長	齊藤 剛 執行役常務 Chief Transformation Officer (CXO)	嵐田 高彰 執行役常務 バイオ&ファインケミカル 事業本部長	水谷 英一 執行役常務 財務担当
スムリガ・ミロスラブ 執行役常務 Chief Digital Officer (CDO) 品質保証担当	高柳 大 執行役常務 Chief Innovation Officer (CIO) 研究開発統括	栢原 紫野 執行役 ダイバーシティ担当 指名・報酬委員会担当	橋高 幸志 執行役 生産統括	田原 貴之 執行役常務 食品事業本部 副事業本部長 食品営業統括	リッシュ・マイケル 執行役常務 北米本部長
神谷 歩 執行役常務 食品事業本部 副事業本部長 コンシューマーフーズ 事業部長	寺本 博之 執行役常務 アセアン本部長	森 妹子 執行役 欧州アフリカ本部長	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
泉井 裕 執行役 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	臼井 文 執行役 ブランド戦略・ コミュニケーション担当	垣原 陽介 執行役 法務・ コンプライアンス担当	梶 昌隆 執行役 IR担当	幸村 太郎 執行役 冷凍食品事業統括	ニシタニ・イワオ 執行役 グリーン事業推進担当