



ガバナンス

コーポレート・ガバナンス P139

サステナビリティとリスクマネジメント P151

コンプライアンス P153

AIデータガバナンスと情報セキュリティ P159

知的財産の適切な管理と活用 P162

コーポレート・ガバナンス

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年のありたい姿を実現するための重要な経営基盤の一つと位置付けています。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セットで取り組み、「10億人の健康寿命の延伸」と「環境負荷50%削減」を実現していくために、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設計の指名委員会等設置会社を選択します。

外部環境の変化が激しい中、これまで以上に包括的なリスクマネジメントが重要です。味の素グループ各社およびその役員・従業員が順守すべき考え方と行動のあり方を示した「味の素グループポリシー」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ィクと捉える体制を強化し、持続的に企業価値を高めていきます。

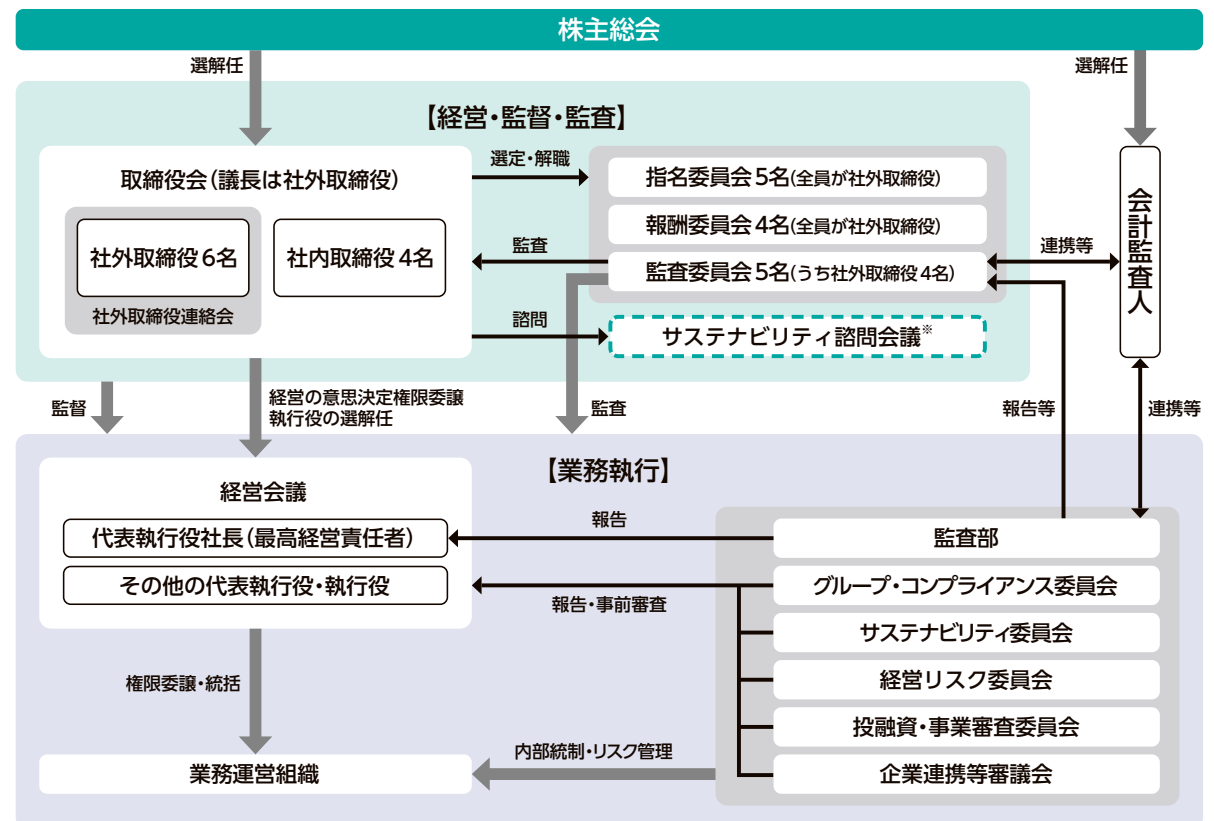
コーポレート・ガバナンス体制

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、執行のリスクティ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・ガバナンス体制図



※ 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

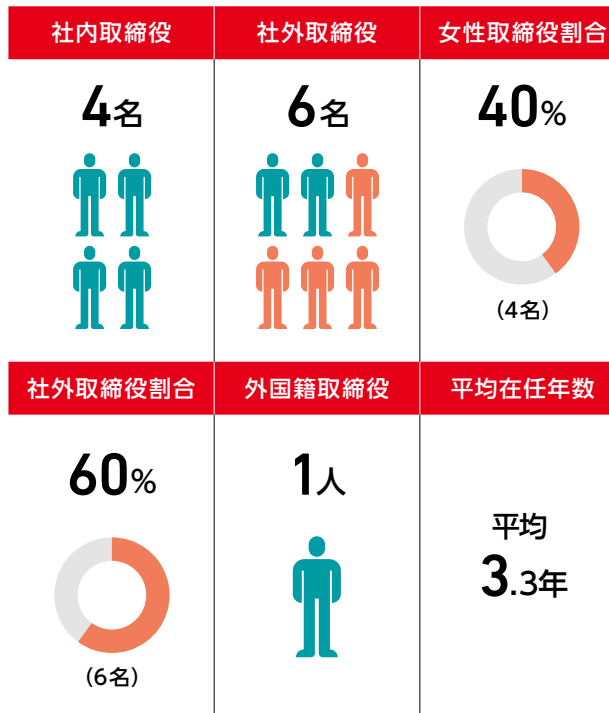
当社は、取締役会を以下のように構成することを基本方針としています。

- ・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

委員会の設置と機能

■ 指名委員会

指名委員会は、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ます。

■ 報酬委員会

報酬委員会は、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・決議します。

■ 監査委員会

監査委員会は、執行役および取締役の業務執行の適法性・妥当性の監査を行うことにより、取締役会による「業務執行に対する監督」機能の重要な一翼を担う役割を担っています。

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	○	○		○	○
ディヴィス・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を図るため、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。また、適時かつ適切な情報共有のため、事務局間での連携を図っています。

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それぞれの専門性を発揮しながら、取締役会当日に活発な議論が行われるよう、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も、事務局を務める人事部と法務・コンプライアンス部がそれぞれの専門性や実務知識を発揮しながら、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、監査委員会を補助する適正な知識、能力を有するスタッフ（専任を含む）を配置しています。監査委員会と監査部が適切に連携することにより、同委員会による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、スタッフが、情報共有をはじめ職務執行の全般をサポートします。

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。秘書・渉外部が、社外取締役と他の取締役等との連絡調整にあたっています。

取締役の選任と能力要件

■ スキルマトリックス

構成員数、社内出身者と社外出身者の割合、執行役兼任者の割合、個々の経験、能力、識見、国際性、ジェンダー、人種、民族、国籍、出身国、文化的背景等の多様性を考慮して、独立の立場から客観的に業務執行を監督することができる独立社外取締役、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や経営トップ経験者等のスキルを強化すべき等の意見が出ています。例えば、「経営戦略」で

	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		○					○		○
ディヴィス・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

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、企業の成長に資する観点でのスキルセットが必要であると考えています。

■ 取締役のトレーニング方針

定期的に外部の有識者を招いて取締役との意見交換を行うほか、取締役や執行役参加の役員研修を行い、経営テーマについて発表して経営課題を共有し、その解決に取り組みます。

また、社外取締役にに対しては、味の素グループについてさらなる理解を得られるよう、当社各部門から事業・業務内容等の説明を行い、主要事業所を視察する機会等を設けます。

スキル項目の定義と選定理由

スキル項目	定義	選定理由
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	アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献する企業として、Ajinomoto Group Creating Shared Value（ASV）経営の推進を通じて味の素グループの企業価値を飛躍的に高めることに必要なため
グローバル	多様な価値観や文化を踏まえて、グローバルに事業を展開するための的確な戦略を監督・推進するスキル	事業領域のグローバルな持続的拡大に向けた、多様な価値観や文化への理解に基づく業務執行の適切な監督・推進に必要なため
サステナビリティ	持続可能な社会の実現に向けて、事業を通じて社会的課題を解決するための的確な戦略を監督・推進するスキル	社会価値と経済価値を両立させるASV経営を通じて、「10億人の健康寿命の延伸」および「環境負荷の50％削減」を実現することに必要なため
デジタル	IT・デジタル技術を駆使した、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	DXを通じて市場競争力・効率性・生産性を高め、企業価値を向上させながら、アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献する企業に変革するために必要なため
研究開発・生産	イノベティブな研究開発と安全・安心な製品・サービスを絶えず追求していくための的確な戦略を監督・推進するスキル	アミノサイエンス®によるイノベーションによって、「10億人の健康寿命の延伸」および「環境負荷の50％削減」を実現することに必要なため
セールス・マーケティング	重点事業の成長を加速させるためのブランド価値向上に向けた的確な戦略を監督・推進するスキル	市場・生活者の価値観に合致したブランドマネジメントと、「スピードアップ×スケールアップ」による成長に必要なため
財務・会計	財務・会計・税務の高度な専門性に基づき、的確な戦略を監督・推進するスキル	ASV経営による企業価値の最大化、成長投資と株主還元の両立を実現する戦略の立案・推進、および業務執行の適切な監督に必要なため
人事・人財開発	多様な人財一人ひとりが能力を開発し、最大限に発揮するための的確な戦略を監督・推進するスキル	全ての無形資産の価値を高める原動力となる人財資産を、個人と組織の共成長により強化し、ASV経営を進化させることに必要なため
法務・リスクマネジメント	法令順守・コーポレートガバナンス・リスク管理を通じた持続的な企業価値の向上を実現するための的確な戦略を監督・推進するスキル	Ajinomoto Group Policies（AGP）※の浸透・実践を通じた持続的な企業価値の向上を実現し、ASV経営を安定的かつ着実に推進することに必要なため

※AGPは、味の素グループ各社およびそこに働く一人ひとりが順守すべき考え方と行動のあり方を示すと同時に、誠実に順守することを全てのステークホルダーに約束するものです

取締役のバックグラウンド

岩田 喜美枝

取締役の在任年数：7年
所有する株式：4,600株
出席状況（2025年度）：
・取締役会：19回中19回(100%)
・指名委員会：13回中13回(100%)
・報酬委員会：14回中14回(100%)
期待するスキル：経営戦略、サステナビリティ、人事・人財開発

中山 譲治

取締役の在任年数：5年
所有する株式：2,300株
出席状況（2025年度）：
・取締役会：19回中19回(100%)
・指名委員会：13回中13回(100%)
・報酬委員会：14回中14回(100%)
・監査委員会：16回中16回(100%)
期待するスキル：経営戦略、グローバル、研究開発・生産、人事・人財開発

引頭 麻実

取締役の在任年数：5年
所有する株式数：3,300株
出席状況（2025年度）：
・取締役会：19回中19回(100%)
・指名委員会：13回中13回(100%)
・監査委員会：16回中16回(100%)
期待するスキル：経営戦略、デジタル、財務・会計、法務・リスクマネジメント

八田 陽子

取締役の在任年数：4年
所有する株式数：0株
出席状況（2025年度）：
・取締役会：19回中19回(100%)
・報酬委員会：14回中14回(100%)
・監査委員会：16回中16回(100%)
期待するスキル：グローバル、財務・会計、法務・リスクマネジメント

デイヴィス・スコット

取締役の在任年数：3年
所有する株式数：0株
出席状況（2025年度）：
・取締役会：19回中18回(95%)
・指名委員会：13回中13回(100%)
・報酬委員会：14回中14回(100%)
期待するスキル：経営戦略、グローバル、サステナビリティ、人事・人財開発

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
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
2019年	6月	株式会社リソナ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)

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	第一製薬株式会社取締役
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
2021年	6月	当社社外取締役(現任)

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	大和インベスター・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
2021年	6月	フジテック株式会社社外取締役
2021年	6月	当社社外取締役(現任)
2023年	6月	三井不動産株式会社社外取締役(現任)

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 ピートマーウィッツ 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
2015年	6月	小林製薬株式会社 社外監査役
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)
2022年	6月	広栄化学株式会社 社外取締役(現任)
2022年	6月	当社社外取締役(現任)

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1990年	4月	特殊法人日本労働研究機構(現 独立行政法人労働政策研究・研修機構)専任研究員
2001年	4月	麗澤大学国際経済学部 国際経営学科教授
2004年	5月	株式会社イトーヨーカ堂 社外取締役
2005年	9月	株式会社セブン&アイ・ホールディングス社外取締役
2006年	3月	株式会社ニッセン 社外監査役
2006年	4月	立教大学経営学部 国際経営学科教授
2011年	3月	株式会社ブリヂストン 社外取締役(現任)
2014年	6月	SOMPO ホールディングス株式会社社外取締役
2023年	6月	当社社外取締役(現任)
2026年	4月	立教大学経営学部国際経営学科特別専任教授(現任)

我妻 由佳子

取締役の在任年数：2年
所有する株式数：0株
出席状況（2025年度）：
・取締役会：19回中19回(100%)
・指名委員会：13回中13回(100%)
・監査委員会：16回中16回(100%)
期待するスキル：グローバル、法務・リスクマネジメント

中村 茂雄

取締役の在任年数：1年
所有する株式数：16,616株
取締役会出席状況（2025年度）：14回中14回（100%）
期待するスキル：経営戦略、グローバル、研究開発・生産、セールス・マーケティング

下保 寛（新任）

取締役の在任年数：0年
所有する株式数：4,097株
取締役会出席状況（2025年度）：0回中0回
期待するスキル：経営戦略、グローバル、セールス・マーケティング、人事・人材開発

斉藤 剛

取締役の在任年数：3年
所有する株式数：23,700株
取締役会出席状況（2025年度）：19回中19回（100%）
期待するスキル：経営戦略、デジタル、研究開発・生産、財務・会計

松澤 巧

取締役の在任年数：3年
所有する株式数：48,240株
出席状況（2025年度）：
・取締役会：19回中19回(100%)
・監査委員会：16回中16回(100%)
期待するスキル：グローバル、人事・人材開発、法務・リスクマネジメント

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1988年	4月	弁護士登録、長島・大野法律事務所(現 長島・大野・常松法律事務所)入所
1993年	2月	米国ニューヨーク州弁護士登録
1997年	3月	フィリップ・モリス株式会社(現 フィリップ モリス ジャパン合同会社)入社
1998年	11月	三井安田法律事務所入所
2004年	7月	同事務所パートナー
2004年	7月	伊藤見富法律事務所(現 モリソン・フォースター法律事務所)パートナー
2014年	7月	隼あすか法律事務所パートナー
2015年	10月	PwC 弁護士法人パートナー
2016年	1月	同法人代表パートナー
2020年	7月	同法人パートナー
2022年	6月	小田急電鉄株式会社 社外監査役
2022年	7月	一色法律事務所・外国法共同事業パートナー(現任)
2023年	6月	JFE システムズ株式会社 社外監査役(現任)
2024年	6月	当社社外取締役(現任)
2024年	6月	小田急電鉄株式会社 社外取締役(現任)

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1992年	4月	当社入社
2019年	6月	当社執行役員
2019年	6月	味の素ファインテクノ株式会社社長
2021年	6月	当社執行理事
2021年	6月	当社アミノサイエンス事業本部化成品部長
2022年	4月	当社執行役常務
2022年	4月	ブラジル味の素社社長
2025年	2月	当社代表執行役社長最高経営責任者(現任)
2025年	6月	当社取締役(現任)

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1988年	4月	当社入社
2006年	2月	香港アモイ・フード社会長
2013年	7月	当社コーポレート戦略部長
2015年	7月	ヨーロッパ味の素社副社長
2019年	6月	味の素冷凍食品株式会社取締役専務執行役員
2019年	6月	同社マーケティング本部長
2022年	4月	味の素フーズ・ノースアメリカ社社長
2026年	4月	当社代表執行役副社長(現任)
2026年	4月	当社 Chief Human Resources Officer (CHRO) (現任)

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1992年	4月	株式会社コーポレートディレクション入社
2003年	8月	株式会社産業再生機構入社
2004年	11月	株式会社オーシーシー 社外取締役
2005年	6月	カネボウ株式会社 社外取締役
2005年	8月	株式会社産業再生機構 マネージングディレクター
2007年	4月	株式会社経営共創基盤 パートナー・マネージングディレクター
2015年	1月	同社取締役
2019年	1月	みさき投資株式会社チーフデベロップメントオフィサー
2019年	9月	同社執行役員チーフエンゲージメントオフィサー
2021年	6月	株式会社 IMECS 代表取締役(現任)
2021年	7月	当社アドバイザー Chief Transformation Officer (CXO) 補佐
2023年	4月	当社執行役常務 CXO(現任)
2023年	6月	当社取締役(現任)

略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

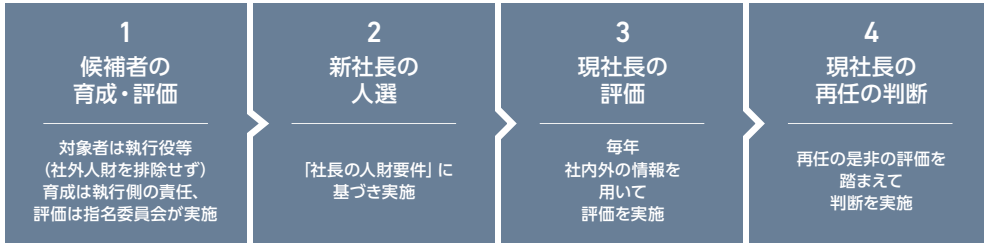
1987年	4月	当社入社
2003年	7月	タイ味の素社取締役
2011年	7月	当社人事部グローバル人事グループ長
2014年	7月	ブラジル味の素社 常務取締役
2017年	6月	当社執行役員
2017年	6月	当社グローバル人事部長
2018年	4月	当社人事部長
2021年	6月	当社執行役
2021年	6月	当社内部統制・監査委員会担当
2021年	7月	当社監査部長
2023年	4月	当社執行役常務
2023年	6月	当社取締役 常勤監査委員(現任)

代表執行役社長のサクセッションプラン

指名委員会は次期代表執行役社長（以下、社長）選定のため、全体方針および人財要件を定め、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、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。

常時のサクセッションプラン

PROCESS

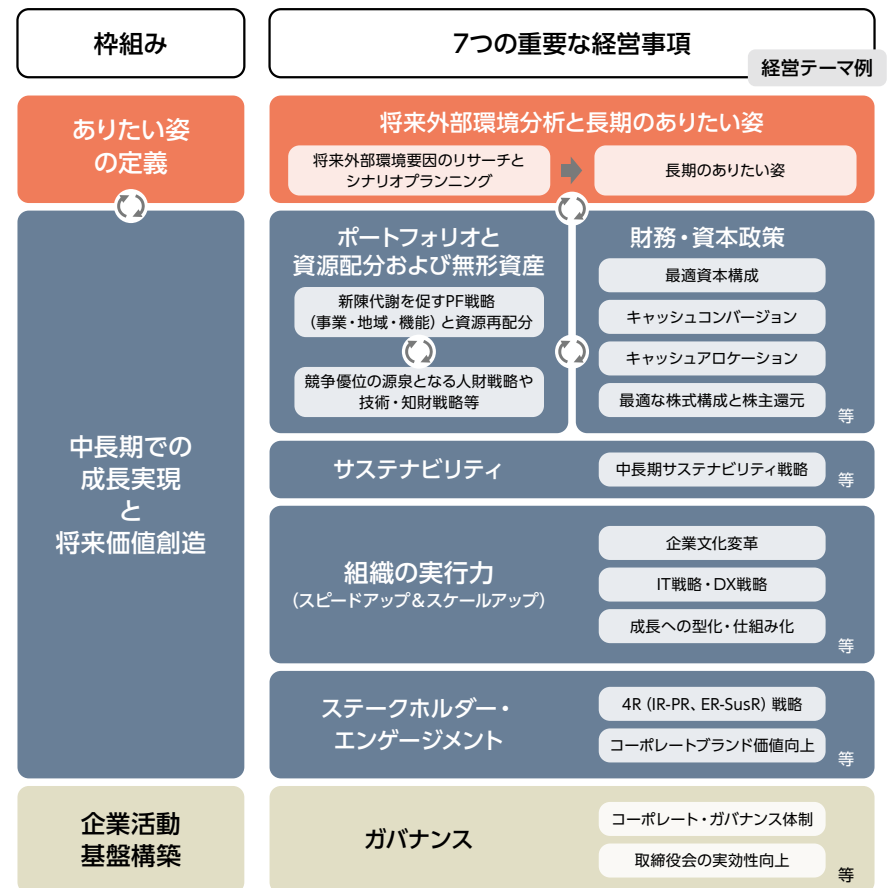


7つの重要な経営事項

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、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、そのためにどのように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きます。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 〕



取締役会の2025年度年間議題（一部抜粋）

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	イノベーション・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	

■ 7つの重要な経営事項に関する議論（抜粋）

- 「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、成長市場と味の素（株）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いきます。

- 「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（GCC）を設置しました。同委員会は、味の素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。

取締役会の実効性向上

味の素（株）では、取締役会の実効性を次の3要素により定義しています。これに基づき、実効性の高い取締役会を目指す取り組みを行っています。

当社取締役会の「実効性」を構成する3要素：

- ・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

取締役会実効性評価（2025年度）

味の素（株）では、当社取締役会の実効性の定義に基づいて、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することで、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。2025年度の実効性評価の結果（概要）は、以下の通りです。

なお、今回初めて開示した各法定委員会の実効性評価結果を含め、詳細についてはWEBサイトで公開しています。

■ 2025年度の評価プロセス

味の素（株）では、取締役全員に対するアンケートとインタビューを実施し、その結果を取締役会において検証し、見出された課題に対する対応策を審議しています。アンケートはプレインタビューと位置付けており、当社取締役会の実効性の3要素に関するものを中心に、個別意見方式で実施しています。インタビューは、アンケートでの意見・示唆の深掘りを目的とした内容で、

取締役会事務局が聞き手となり実施しています。

<2025年度評価におけるトピックス>

評価すべき軸を明確化し、評価の解像度をさらに向上させるため、取締役会・各委員会で議論の上、以下の事項について定義を設定しました。

- ・取締役会議長、各法定委員会委員長の役割
- ・各法定3委員会の実効性

■ 2025年度の評価結果

総論：当社取締役会は、当社が掲げる「実効性」を概ね適切に発揮できていることが確認されました。今後も当社が掲げる「実効性」の向上に向けた取り組みに努めていきます。

前回の実効性評価結果を踏まえて2025年度に実施した取り組み：2025年度は、前年度に見直した「7つの重要な経営事項」に基づく審議を計画的に進めてきました。特に大きな進展があった経営事項は「ガバナンス」です。グループ・ガバナンスの強化は当社にとって重要なテーマの一つであり、その内、グループ・コンプライアンス体制の整備を優先すべきであるという課題認識が執行側と合致し、経営会議下部機構である「グループ・コンプライアンス委員会」の設立に至りました。取締役会と執行側とが密な議論を行うことで、共に企業活動基盤を強化できた事例です。

取締役会審議の概要と、課題への対応：2025年度の「7つの重要な経営事項」に基づく各種審議の進展状況を踏まえ、実効性の3要素の内、「大きな方向性を示す」について、その理解を深める議論を行いました。その結果、「大きな方向性を示す」については、取締役会自らが案を策定するのではなく、執行側が提示した案をもとに、取締役会と執行側との対話を通じて議論を

広げ、深めることにより、執行側の検討の質を高めていくプロセスに意義があることを確認しました。そのプロセスにおいて、取締役会が多様な視点から論点やリスク、選択肢を提示し、当社の強みを最大限に発揮するための議論を行うことの重要性についても共通認識としました。

当社取締役会としてはこうした議論を踏まえ、「7つの重要な経営事項」に関する審議を含め、今後も充実した議論を行い、実効性を向上させていきます。

- ▶ P153
- ▶ 第11回 取締役会の実効性評価の結果について

役員の報酬

■ 報酬決定に係る基本的な考え方

取締役および執行役の報酬の額またはその算定方法の決定に関する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は、以下の通りです。

- 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、2026年度以降の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は基本報酬のみとし、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）の報酬は、基本報酬、短期業績連動報酬および中期業績連動型株式報酬により構成され、その内容は以下の通りです。

(1) 基本報酬

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

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個人別の業績評価に応じて年1回支払われる金銭報酬です。

(3) 中期業績連動型株式報酬

味の素グループの中長期にわたる持続的な業績向上と企業価値の増大を目的とし、2026年4月1日から開始する3事業年度の終了後に、あらかじめ定めた評価指標により評価し、味の素（株）の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。国内に居住しない役員および海外役員に対しても同様に支給されます。

- 経済価値指標：ROIC（投下資本税引後営業利益率）、相対TSR（対TOPIX）
- 社会価値指標：温室効果ガス排出量削減率、健康寿命の延伸人数
- 無形資産強化指標：従業員エンゲージメントスコア、グロー

バル女性管理職比率、コーポレートブランド価値

■ 個人別報酬額の決定方針

(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。

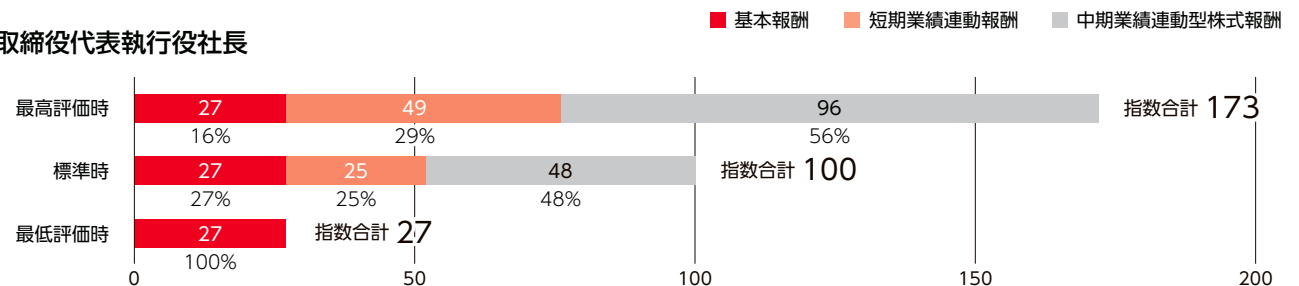
(2) 報酬水準の決定方法

- 社内取締役および執行役の報酬水準は、当社の時価総額と同等規模の国内製造業の水準の中央値から75パーセンタイルまで（上位25～50%の水準）を基準とします。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、海外外出に伴う各種調整をします。
- 上記にかかわらず、海外役員の報酬水準は、当該役員と最も関係の深い国や地域における、当社と規模や業態の近い企業の水準の中央値から75パーセンタイルまで（上位25～50%の水準）を基準とします。
- 社外取締役の報酬の水準は、当社の時価総額と同等規模の国内製造業中の指名委員会等設置会社の水準の中央値から75パーセンタイル（上位25～50%の水準）を基準とします。

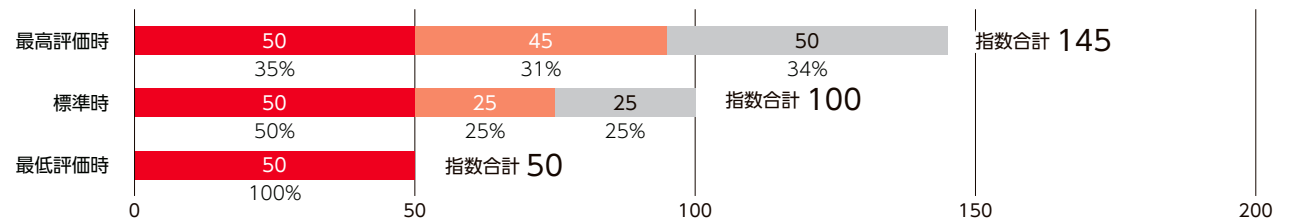
■ 報酬の支給割合の決定

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年換算支給割合を、業績目標の標準達成時に概ね25：25：50となるように設定します。また執行役については、概ね50：25：25となるように設定します。標準の業績評価時の年換算報酬総額を指数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、以下の通りとなります。

取締役代表執行役社長



執行役



■ 業績連動報酬の業績指標

(1) 短期業績連動報酬

代表執行役社長については、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。

全社業績評価報酬額は、年度決算の主要な指標である売上高および事業利益（いずれも連結ベース）を評価指標とし、役位別の基準額に、下表中の式にて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は、報酬委員会が個人別業績の評価を決議し、あらかじめ決定された報酬表に基づき決定されます。

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	$(\text{達成率} \times 5 - 4) \times 1/3$	$(\text{達成率} \times 2.5 - 1.5) \times 1/3$
連結事業利益達成率	$(\text{達成率} \times 5 - 4) \times 2/3$	$(\text{達成率} \times 2.5 - 1.5) \times 2/3$

※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

(2) 中期業績連動型株式報酬

中期業績連動型株式報酬の報酬額は、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、役位別の基準額に業績評価指数を乗じて算定します。

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、下表の通りです。

業績評価指標および業績評価指数算定式

評価指標 ^{※1}		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) ^{※2}	12.4%	30%
	相対TSR(対TOPIX) ^{※3}	1	30%
社会価値指標	温室効果ガス排出量削減率 ^{※4}	Scope1,2:47.9%削減 Scope3:25%削減	10%
	健康寿命の延伸人数 ^{※5}	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 ^{※6}	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 ^{※7}	2022年度比 年平均成長率7%	5%

- ※1 各指標の評価指数は、下記の算式で算出します。それぞれの評価指標の達成率は、1.4を上限とし、0.6を下限とします。[(達成率×2.5－1.5) ×評価ウエイト]
各指標の達成率は、右の算式で算定します。[2028年度実績値÷2028年度目標値×100%]
※2 ROICは、右の算定式で算出します（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}]
※3 相対TSRは、右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期間の配当見込みTOPIXの株主総利回り）]
※4 温室効果ガス排出量削減率は、Scopeごとに削減率を評価し、その平均値より2028年度目標値に対する達成率を算定します。
※5 健康寿命の延伸人数は、その人数を評価し、2028年度目標値に対する達成率を算定します
※6 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、2028年度目標値に対する達成率を算定します
※7 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、2028年度目標値に対する達成率を算定します

■ 2025年度の年度目標、年度決算値および達成率

2025年度の報酬制度と業績指標については、「ASVレポート2025」および2026年3月期（第148期）有価証券報告書P120-130にて開示しています。短期業績連動報酬の全社業績評価報酬の評価指標に関する当期の年度目標、年度決算値、達成率および各業績評価指標の指数は、下表の通りです。

全社業績評価報酬に関する実績

評価指標	2025年度の目標	2025年度の決算値	達成率	業績評価指数
連結売上高	1,618,000百万円	1,583,719百万円	98%	0.29
連結事業利益	180,000百万円	181,163百万円	101%	0.51
親会社の所有者に帰属する 当期利益	120,000百万円	134,675百万円	112%	0.25
合計	－	－	－	1.04

2023年度から2025年度にかかる中期業績連動型株式報酬の評価指標に関する実績は、下表の通りです。国内非居住者等には中期業績連動型株式報酬を金銭で支払っています。

中期業績連動型株式報酬に関する実績

評価指標		目標値	実績	評価
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 ^{※8}	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

※8 Scope3は、生産1トン当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

■ 役員ごとの報酬額（2025年度）

2025年度における役員ごとの連結報酬等の総額は以下の通りです。

役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	役員区分	会社会区分	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		
				金銭報酬		
			基本報酬	短期業績連動報酬	非金銭報酬等 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

- ▶ ASVレポート2025（統合報告書）P086-087
- ▶ 有価証券報告書2026年3月期（第148期）P120-130

内部統制

味の素（株）は、内部統制を経営の重要課題と位置付け、取締役会において「内部統制システムに関する基本方針」を決議し、内部統制システムの整備・充実に取り組みます。内部統制システムの運用状況とその有効性については、毎年内部統制有効性検証会議において検証し、その検証結果を取締役会に報告します。2025年度の取り組みについては、第148回定時株主総会資料に記載しています。

- ▶ 内部統制システムに関する基本方針
- ▶ 第148回定時株主総会資料：「電子提供措置事項記載書面のうち法令及び定款に基づく書面交付請求による交付書面に記載しない事項」

サステナビリティとリスクマネジメント

サステナビリティの取り組み

戦略

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ィクと捉え、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。ASV経営の指針となるサステナビリティも含む当社グループに関する重要事項（マテリアリティ）を、取締役会で決定します。そのため取締役会は、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味の素（株）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」を選定・抽出し、その影響度合いを評価した上、対応することをリスクマネジメントと定義し、各委員会を設置し、内部統制・リスク管理の強化に取り組みます。

会議体および体制

ガバナンス

サステナビリティ諮問会議

味の素（株）は、サステナビリティの観点で味の素グループの企業価値向上を追求するため、サステナビリティに係る当社のあり方を提言することを目的として、取締役会の下部機構としてサステナビリティ諮問会議を設置しています。

同諮問会議は、長期視点による重要事項（マテリアリティ）の設定に関する検討や、重要事項（マテリアリティ）に紐づくサステナビリティに関する活動やステークホルダーとの対話等のモニタリングに関する検討をはじめ、サステナビリティテーマに関する事項および取締役会から諮問を受けた事項の検討をします。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では、取

締役会の諮問事項である「マテリアリティの実装（Implementation）、実装化の情報開示と対話（Communication）、ステークホルダーとの関係構築（Partnership）」について執行の取り組みを評価し、2025年3月に取締役会への最終答申を行いました。最終答申では、一企業を超えた大きな価値提供のために「ステークホルダーとの関係構築（Partnership）」の強化が期待されました。それを受け2025年度は国際機関および金融機関との連携も視野に入れ「サステナビリティに関するルールメイキング」と「サステナブルファイナンス」の2つのテーマを設定し、取締役と外部有識者との意見交換会を2回実施しました。議論の内容は執行にも共有しています。

- 「サステナビリティに関するルールメイキング」についての意見交換
実施時期：2026年2月
外部有識者：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」についての意見交換
実施時期：2026年3月
外部有識者：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て味の素グループへの影響評価とともに、味の素グループにとっての重要事項（マテリアリティ）に基づくリスクと機会の選定、抽出を行い、経営会議に提案します。そして、サステナビリティに関するリスクと機会に対して対策を検討・立案し、進捗管理を行います。

また、味の素グループ全体のサステナビリティ戦略策定、戦略に基づく取り組みの推進、事業計画へのサステナビリティ視点での提言と支援、ESGに関する社内情報のとりまとめを行います。サステナビリティ委員会で選定・抽出したマテリアリティおよび、対策を検討・立案したリスクと機会については、「サステナビリティの方針と体制」に掲載しています。

- ▶ P013
- ▶ P015

経営リスク委員会

サステナビリティ委員会と連携して味の素グループへの影響評価とともに、味の素グループにとっての重要事項（マテリアリティ）に基づくリスクと機会の選定、抽出を行い、経営会議に提案します。そして、特に経営がイニシアティブを持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、リスクマネジメントのための諸方策を立案、進捗管理を行うことで、リスクおよび危機に迅速かつ確に対応できる強固な企業体質を目指します。

サステナビリティに関する社外との対話

味の素（株）は、株主・投資家との建設的な対話を促進するため、以下の通り体制整備を行います。

- ・ IR担当執行役を株主・投資家との対話全般についての統括責任者とし、取締役および執行役ならびに経営企画部長、グローバル財務部長、IR室長、グローバルコミュニケーション部長、法務・コンプライアンス部長、サステナビリティ推進部長を対話にお

けるスポークス・パーソンとします。

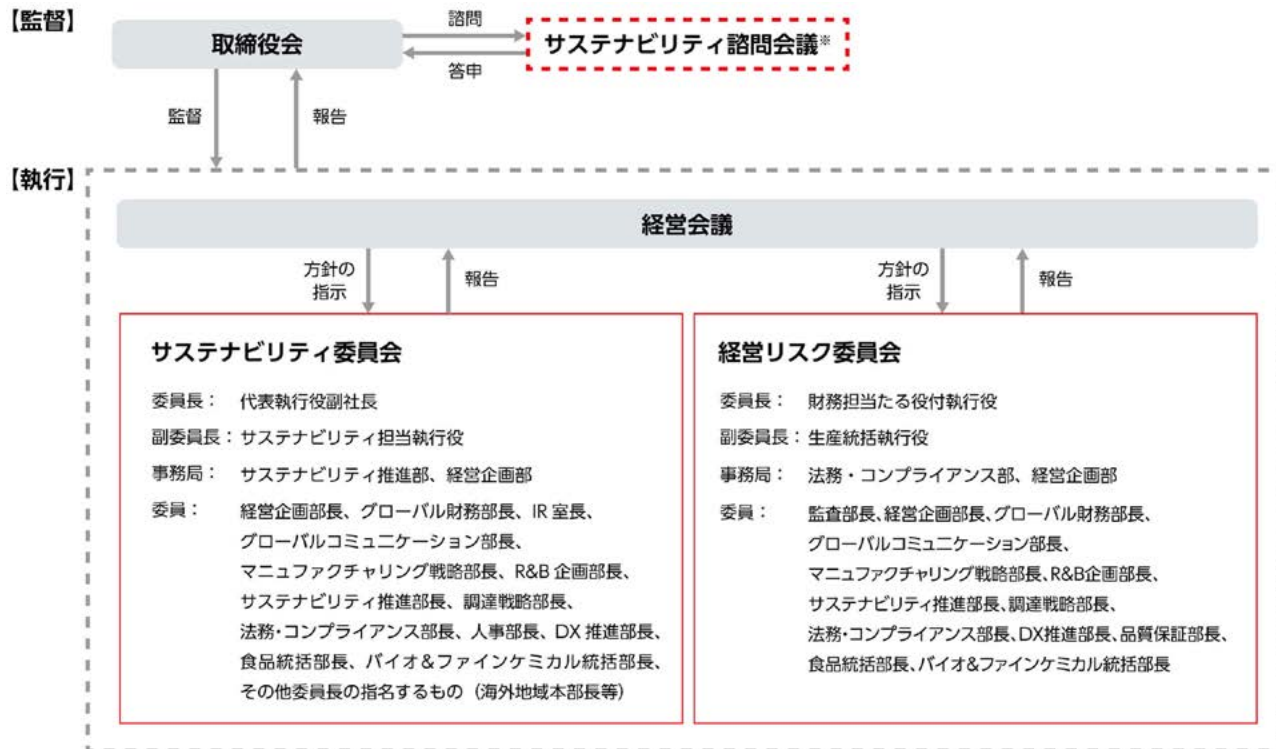
- ・公表が必要な会社情報を漏れなく、遅滞なく公表できるよう、必要に応じて経営企画、広報、IRの各担当者が情報連絡会議を開催し、今後の予定や発表準備の状況等を共有します。
- ・決算説明会、中期ASV経営（経営方針）説明会、事業説明会、IR Dayその他の説明会を開催するとともに、味の素グループへの理解を深めていただくために個人株主向けの施設見学会や個人投資家向けのIRセミナーを開催します。
- ・IR室は、株主・投資家等と対話を行い、これらにより把握した株主・投資家らの意見や懸念等をまとめ、これを月次報告とし

て経営陣や経営企画、広報の担当者と共有します。

- ・株主・投資家との対話に関わる担当者に対して、インサイダー情報の管理に関する教育を実施します。また、取締役会および経営会議でインサイダー情報を取り扱う場合、取締役および執行役に対し、インサイダー情報であることを、その都度、注意喚起します。その他の役員・従業員がインサイダー情報に該当する案件に関与する場合は、案件ごとに、事前に当該役員・従業員に対して秘密保持誓約書の提出を求めます。

▶ 事業説明会・IR Day

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

リスクマネジメントプロセス

味の素グループは、各事業戦略や各国・地域の政治・経済・社会情勢を考慮してリスクを特定し、その影響を評価し、対応策を立案し、改善・モニタリングするリスクマネジメントプロセスを回しています。国内外の各事業・グループ会社の各組織では、その組織の長がリスクマネジメント責任者を担当し、毎年組織目標を掲げ、リスク総括表を作成しています。このリスク総括表は、各組織の事業活動に関するリスクアセスメントに基づく計画を整理するもので、リスクマネジメントが着実に実施されているかを確認するために活用されます。経営リスク委員会は、各組織が特定したリスクをとりまとめ、リスクプロセスを継続的に改善するとともに、経営がイニシアティブをもって対処すべきものに対応します。また、各事業・グループ会社においては、有事に備え、事業継続計画（BCP）を策定し、経営リスク委員会は、その有効性を常に検証するための体制を整備し、リスクへの対応状況を定期的に監視・管理しています。

2025年度のリスク総括表（2026年度計画）の回収率は味の素（株）とグループ会社共に100%であり、各組織の自律的なリスクマネジメントが定着してきました。また、監査委員会の常勤監査委員がサステナビリティ委員会、経営リスク委員会に出席し、リスクマネジメントの取り組みをモニタリングしました。

コンプライアンス

コンプライアンスの考え方

戦略

味の素グループは、法令および「味の素グループポリシー」（AGP）を順守すること、ならびに法令およびAGPの背後にある社会的要請に応えることをコンプライアンスと捉え、コンプライアンス意識の向上を図り、風通しの良い企業風土を醸成する取り組みを行っています。AGPは味の素グループ各社およびそこに働く私たち一人ひとりが順守すべき考え方と行動のあり方を示すと同時に、誠実に順守することを全てのステークホルダーに約束するものです。2026年4月、現在の社会情勢を踏まえAGPをアップデートしました。

▶ 味の素グループポリシー（AGP）

AGPは12章の基本原則と、それに紐づくグループポリシーから構成されています。

ガバナンスと信頼の基盤

1. 適切なガバナンスの構築と運用

企業の社会的使命と価値提供

2. 人権の取り組み
3. 健康・栄養の取り組み
4. 地球環境とサステナビリティ（持続可能性）への貢献

ステークホルダーへの責任

5. 顧客：安全で高品質な商品・サービスの提供
6. 取引先：公正で透明な取引
7. 投資家・株主：信頼と責任
8. 地域社会：コミュニティとともに
9. 政治・行政：透明性ある関係
10. 従業員：人財育成と安全確保

内部の持続性と個人行動の規律

11. 会社資産・情報の保護・管理
12. 公私のけじめ

AGPに関する第三者意見

近年、企業に求められるサステナビリティ経営は、従来の法令遵守や環境配慮にとどまらず、人権、気候変動、サプライチェーン、データガバナンス、人的資本、さらには企業の社会的信頼そのものへと大きく広がっている。そのような中で、2026年4月1日改定の味の素グループポリシー（以下「AGP」という）は、グローバル企業に求められる現代的な要請を体系的に取り込み、実践的な行動規範として高度化が図られている点を高く評価することができる。本意見書では、AGP第4版の優れている点と、今後さらに期待される点について述べたい。

1. 優れている点

第一は、AGPが単なるコンプライアンス規程ではなく、「ASV（Ajinomoto Group Creating Shared Value）」を支える基盤として再構築された点である。第4版では、AGP基本原則が「ガバナンスと信頼の基盤」「企業の社会的使命と価値提供」「ステークホルダーへの責任」「内部の持続性と個人行動の規律」の4項目に再編されており、企業価値向上と社会課題の解決を統合的に捉える姿勢が明確になった。また、社長メッセージでは、「インテグリティ」「ちゃんと考えて、ちゃんと実行する」という表現を用いて、従業員一人ひとりが会社の理念や価値観を共有し、内発的動機に基づき自律的に良い行動をすることを求めている。これは、風通しの良い組織風土の醸成と心理的安全性の向上に資すると思われる。

第二は、人権への取り組みが大幅に強化されている点である。第4版では、人権デュー・ディリジェンスの実施、人権侵害を助長しないこと、さらに負の影響を生じさせた場合は是正と救済まで踏み込んで規定している。これは、国連「ビジネスと人

権に関する指導原則」や欧州を中心とする人権DD法制化の流れを踏まえた改定であり、日本企業においても先進的な内容であると思われる。また、人種・国籍・宗教・性的指向等を理由とする差別禁止やハラスメント防止を明記している点も、人的資本経営の観点から評価できる。

第三は、気候変動および自然資本への対応が進化している点である。第3版では温室効果ガス対策に関して、「カーボンニュートラル」と表現されていたが、第4版では「ネットゼロ」へ改訂され、また「ネイチャーポジティブ」という概念が導入された。これは、単なる排出量の相殺ではなく、実排出削減や生物多様性の回復まで含めた、国際的なサステナビリティ議論との整合を意識した改定と思われる。さらに、サプライチェーン全体を視野に入れた記述となっており、食品企業としての責任を広く認識している点も評価できる。

第四は、情報管理・情報セキュリティの記述が充実している点である。「営業秘密」「個人情報」「知的財産権」だけではなく、第4版ではプライバシーの保護と尊重、情報セキュリティ上の脅威から情報を守ること等が追加されている。サイバー攻撃やAI活用が急速に進展する現代において、データガバナンスはサステナビリティ経営の重要な課題であり、その重要性を認識されての改定と思われる。

2. 今後さらに期待される点

第一は、AGPの実践と対話のさらなる深化である。AGPは内容として極めて充実しているが、今後は役員、従業員に加えて、投資家や株主など多様なステークホルダー、サプライヤー、地域社会、NGO等との双方向の対話を通じて、持続可能な社会の実現にさらに尽力されることが期待される。特にサプライチェーン全体での人権・環境への対応は、取引先とのエンゲージ

メントが重要である。もっとも、私見ではあるが実際の企業現場では、サプライチェーン全体への浸透は相当困難であり、長期的な視座で尽力されると良いかと思う。

第二は、「レジリエンス（resilience）」の取り組みに関する記載の充実である。近年は、南海トラフ巨大地震、首都直下地震等の将来の発災が予測されていることから、「レジリエンス」はESG・サステナビリティの重要課題になっており、食品会社として事業継続と供給継続に関する責任を明確に記述することも考えられる。

第三は、AGPの理念の社会へ積極的な発信である。AGPは、単なる社内規範ではなく、企業に求められるサステナビリティ経営の包括的指針として高い完成度を有している。したがって、今後は国内外のステークホルダーとの対話を通じて、その理念や実践を積極的に発信し、社会全体の持続可能性向上に寄与していくことが期待される。

以上のように、AGP第4版は、従来のコンプライアンス重視型の行動規範から一歩進み、グローバルなサステナビリティ経営を支える総合的なポリシーへと進化している。今後も継続的な見直しと実践を通じて、企業価値向上と社会課題解決を両立する先進的な取り組みとして発展していくことを期待したい。

2026年5月11日

日本経営倫理学会 会長
関西大学 社会安全学部長 教授・博士（法学）
高野 一彦

コンプライアンス体制

ガバナンス

2026年4月、事業のさらなるグローバル化と各国におけるコンプライアンス要求の高度化を背景に、従来の企業行動委員会を進化させ、経営会議の下部機構であるグループ・コンプライアンス委員会を設立しました。グループ・コンプライアンス委員会は、グループ全体のコンプライアンス体制整備と戦略立案を行い、AGPの浸透による風通しの良い企業風土の醸成等を統括することで、不正による企業価値の毀損を防ぐとともに、味の素グループの経営基盤を強化し持続的な企業価値を向上させることを目的としています。

グループ・コンプライアンス委員会は3カ月に1回開催し、開催の都度、経営会議および取締役会に対し委員会における審議の内容および活動状況を報告しています。グローバルに事業が拡大する中、法規制や慣行、リスク等、地域ごとの実情を踏まえ

たリスク把握と初動を行い、グループ・コンプライアンス委員会の方針を各地域で実装していくため、地域コンプライアンス委員会を設置し、AGPの周知徹底と各国・地域、各社の実情に合わせた取り組みを推進していきます。

▶ 味の素グループポリシー（AGP）

コンプライアンス意識の向上

実績

従業員への教育

AGPおよび内部通報制度の認知・理解向上に向けた2025年度の教育・啓発活動は、以下の通りです。

・コンプライアンス研修

国内グループ従業員の内2024年度コンテンツ未受講者を対象とした、年間を通じてAGP全章（ホットラインの使用法を含む）

を学習するeラーニング（隔年）：国内グループ20社1,446人を対象に実施、876人受講（61%）。

国内グループ会社の管理職を対象とした、ケースメソッド中心の部門別集合研修：研究部門、生産部門、コーポレート部門、営業・マーケティング部門を対象にリモート形式で実施（年4回）。

・啓発ポスター掲示（22言語）

・パソコン立ち上げ時の啓発メッセージ配信

「AGPを考える会」

味の素（株）は、企業行動委員会の委員が職場でのコンプライアンスに関する課題を各職場の従業員の代表から直接聞く「AGPを考える会」を毎年開催しています。2025年度は計33回開催（正規従業員向け30回、パート従業員向け3回）、249名が参加しました。「AGPを考える会」での議論の概要は、各組織長と各職場へフィードバックすると同時にイントラネットにも掲載し、全ての従業員に周知しました。提起されたコンプライアンス課題の内、全社レベルで取り組むべきものについては、企業行動委員会での議論を経て、AGP浸透施策やコンプライアンス推進活動に反映しました。

AGPに関する意識調査

国内グループ企業の全従業員を対象に、毎年「AGP意識アンケート」を実施しています。AGPの認知度・理解度の定点観測および各社・各職場におけるコンプライアンス課題の把握が目的です。2024年度から対象を海外法人従業員へと拡大し、2025年度は20,095人（回答率76%）が回答しました。顕在化したコンプライアンス課題については、該当部門と連携して個別に対応しました。

味の素（株）経営会議および取締役会

報告

グループ・コンプライアンス委員会

委員長： 最高経営責任者の指名する執行役
委員： 法務・コンプライアンス部を担当する執行役、グローバル財務部を担当する単位組織長、品質保証部を担当する執行役、人事部を担当する単位組織長、監査部長、経営企画部長、食品事業本部長、バイオ＆ファインケミカル事業本部長、北米本部長、ラテンアメリカ本部長、欧州アフリカ本部長、アセアン本部長
オブザーバー： 常勤監査委員
事務局： 法務・コンプライアンス部、グローバル財務部、監査部

チェック・支援等

味の素グループ各社
（窓口：企業行動委員会事務局）

味の素（株）各事業所
（窓口：総務人事担当部門）

ホットライン（内部通報制度） の拡充と運営強化

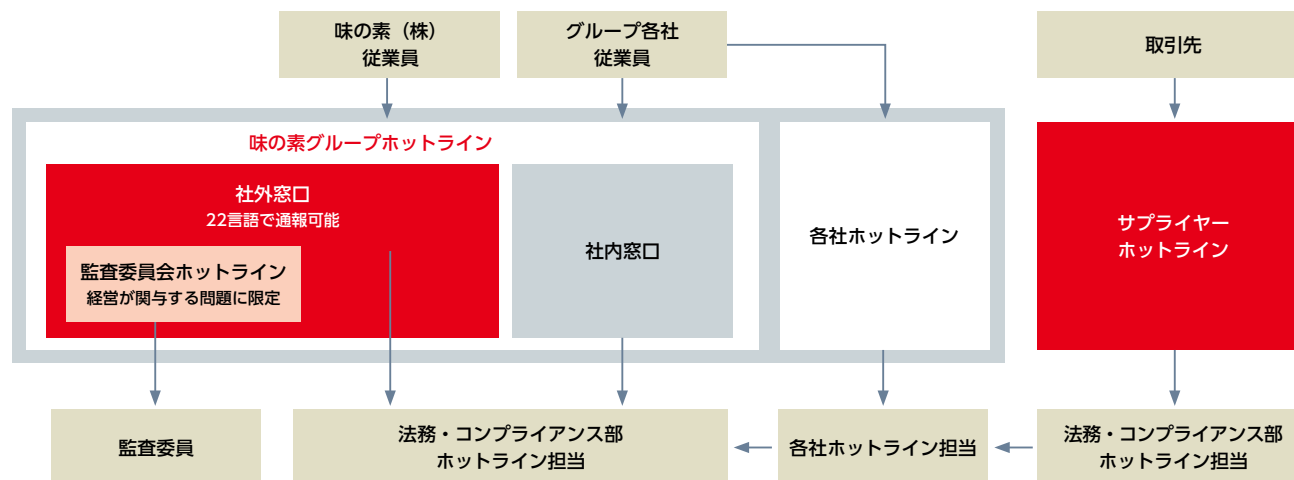
実績

味の素グループは、内部通報制度として「ホットライン」を設けています。2023年4月に、日本における多様な国籍を持つ従業員からの通報にも対応すべく、海外窓口と国内窓口が分かれていた「味の素グループホットライン」を統合し、どこからでも22言語で通報が可能な体制に再整理しました。グループ各社の役員が関与する案件の通報窓口である監査委員会ホットラインも、同様に22言語対応に変更しました。また国内全グループ会社が2022年6月施行の改正「公益通報者保護法」に合致した体制や規程の整備を完了しました。「ホットライン」については、匿名でも報告が可能です。2025年度は、国内通報窓口への年間の通報件数は前年から増えて158件となり、グループ全体（グローバル）では1,540件となりました。

通報された案件は、ホットライン担当者と関係者で協議を行い、解決に結び付けています。

- ▶ 内部通報に関するグループポリシー
- ▶ 人事・労務データ ホットラインへの通報件数

ホットライン（内部通報ルート）



通報を受けた後の流れ



ホットラインへの通報件数

	2021年度	2022年度	2023年度			2024年度			2025年度		
			日本	海外	合計	日本	海外	合計	日本	海外	合計
人権・ハラスメント	41	57	52	41	93	64	44	108	46	53	99
雇用・就労	60	80	21	301	322	18	366	384	17	393	410
品質・環境・安全	9	20	9	22	31	11	32	43	9	29	38
不正	13	8	5	5	10	7	30	37	6	17	23
マナー・モラル	119	62	20	158	178	20	81	101	19	93	112
適正な業務遂行	21	21	30	12	42	24	76	100	47	88	135
その他	115	222	15	701	716	6	506	512	14	709	723
合計	378	470	152	1,240	1,392	150	1,135	1,285	158	1,382	1,540

汚職の防止

戦略

味の素グループは、AGPにおいて、日本の公務員、外国公務員およびこれらに準ずるものに対し、方法を問わず、贈り物、接待、金銭その他賄賂となる利益提供は行わず、政治、行政とは健全かつ正常な関係を保つことを定めています。「贈賄防止に関するグループポリシー」で以下の事項を定め、グループ各社およびその役員・従業員に対し、本ポリシーおよび関係する国・地域の贈賄禁止法令を順守することを求めています。

- ・公務員等に対するファシリテーション・ペイメントを禁止すること
- ・公務員との関わり合いのある業務委託等に第三者を起用するときは、取引先として適正か否かの調査および評価を行うこと
- ・会社の全ての取引に関して、合理的な詳細さをもった正確な帳簿と記録を保持すること
- ・公務員等に関連する出費について適切な処理を確実にすること

・本ポリシーの順守・運用の状況を監査対象とすること

▶ 贈賄防止に関するグループポリシー

従業員への教育

実績

国内グループ全従業員を対象として、年間を通じてAGPを学習するeラーニング（隔年）を実施しており、2023年度に贈収賄問題に関するeラーニングを実施しました。

公正・透明な取引慣行

戦略

味の素グループは、AGPにおいて、公正で透明な取引を心掛け、役員および従業員が各国・地域における競争に関する法令、ルールをよく理解し順守することを定めています。特に、日本、米国、欧州の個別の法令に関し、「独占禁止法遵守ガイドライン」（日本）「米国独占禁止法遵守ガイドライン」「欧州競争法遵守ガイドライン」を定めています。調達関連では、取引先に対し、「調達に関するグループポリシー」および「サプライヤー取引に関するグループポリシー」、関連するガイドラインの趣旨を理解いただくとともに、サプライチェーンを構成するビジネスパートナーとして公正・透明・自由な競争を阻害する行為を行わないことを要請しています。

▶ 調達に関するグループポリシー

▶ サプライヤー取引に関するグループポリシー

コンプライアンス違反行為の是正

法令やAGPに違反する行為が認められた場合、違反の程度を勘案し、違反行為者を適正に処分するとともに、是正措置および役職員に対するコンプライアンス教育により、再発防止を図っています。2025年度は以下の違反を確認し、是正措置を行いました。

違反件数

違反行為	2025年度
汚職または贈収賄	1
差別またはハラスメント※1	1
顧客の個人情報漏洩	0
利益相反行為	0
マネーロンダリングまたはインサイダー取引	0

※1 味の素（株）の役職員およびグループ各社の役員を対象とする違反件数

タックスストラテジー

グローバル税務戦略

戦略・ガバナンス

味の素グループは、税務戦略の一環として「グローバル・タックスに関するグループポリシー」（以下、本グループポリシー）を定め、税務関連法規を順守し適切な納税を行うことを通じて、稼得した利益の一部を還元し、地域社会の発展に貢献する一方、税務リスクを適切に管理し、事業存続あるいは健全な事業推進を目指すことで、企業に求められる社会的価値と経済的価値の両立を実現しています。

具体的には、事業目的や事業実態の伴わない組織や軽課税国（いわゆるタックス・ヘイブン）への利益移転を活用した租税回避を行わない等の適正な納税を行うための施策のほか、納税の漏れや遅延によって発生する追加的な税額を徹底的に抑える施策や移転価格税制において適切な利益配分を行った上で、リスクを低減する施策を講じています。また、M&Aや組織再編時には各国税制による恩典を最大限に活用し、当社グループの実効税率を安定させています。

単に節税をして経済価値を追い過ぎると、社会からは適正に納税を行っていない企業とみなされ、社会価値の創造につなげることはできません。当社グループは、税務当局と健全かつ正常な関係を保ちつつ、事業で得た利益の一部を、納税を通じて地域社会に還元することで社会価値の創造につなげていく、共生サイクルを意識した取り組みを行っています。

上記取り組みについて、味の素（株）の財務担当執行役を当社グループの税務コンプライアンスおよびリスク管理に係るガバナンス体制の構築・維持の責任者とし、本グループポリシーに基づいたガバナンスの状況を取締役に報告しています。

なお、当社グループの税務戦略をより明確に伝えられるよう、本

グループポリシーを当社WEBサイトに掲載しています。

▶ [グローバル・タックスに関するグループポリシー](#)

法人税納税額（連結ベース）

（百万円）

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
25,248	32,477	40,740	10,360	34,848

※ 主要な国別の納税データは、別途当社WEBサイトに掲載しています

▶ [納税データ](#)

AIデータガバナンスと情報セキュリティ

高品質で安全な活用を実現する AIデータガバナンスの推進

ガバナンス

AIデータガバナンス徹底のための基準の策定と 責任ある活用の推進

味の素（株）では、AIの活用拡大に伴うリスクを適切に管理した上で、事業価値の創出と社会からの信頼確保を両立するため、AIガバナンスおよびそのデータ管理に関する基準を2024年に整備しました。AIを「利用する立場」と「提供する立場」の双方に求められる役割と責任の明確化や、AIの使用範囲の定義により、目的外の利用を防止し、実装時および提供後の各段階で留意すべき事項を整理しています。特に、安全性、公平性、プライバシー保護、セキュリティ、透明性、アカウントビリティの観点において整理し、潜在的なバイアスを排除し、重要な意思決定に人間を関与させることによる意思決定の説明可能性の確保を図るための順守事項と推奨事項を体系的に定めました。これらの基準は、説明会等を通じて、グループ内AIを利用する国内外のグループ会社へ周知するとともに、事業環境や技術動向の変化を踏まえ、継続的に見直し・改定を行っています。

AI活用を支えるデータ管理と品質・ セキュリティの確保

味の素（株）では、データ管理およびデータ品質がAIサービスの品質と安全性を確保する上で重要であると考え、これらに関する取り組みを強化しています。社内におけるAI利用ニーズの高まりや、業務支援、分析、生成支援等AIサービスの多様化を踏まえ、2026年度改定版の基準ではAIサービスの企画段階か

ら利用するデータを明確にし、その取得方法やリスクを整理すること、ならびにデータの品質基準や管理すべきメタデータ項目を設定することを推奨しています。併せて、「AIシステム・サービスにおけるデータ品質管理の手引き」を策定し、AIサービスを提供する実務担当者向けに、データ品質の評価観点や、データ種類別・ユースケース種類別の評価指標例およびメタデータ項目例を整理しました。

さらに、AIでは入力されたデータが学習・推論を通じて再利用され、意図しない形で出力や判断に影響を及ぼすおそれがあることから、個人情報を含むデータの取り扱いについては、入力制限や委託・第三者提供に関するルールを明確化し、法令および社内規程に基づく厳格な管理を行っています。AIの出力結果を踏まえたデータ品質の継続的な改善や、データの最新化・棚卸を行う仕組みを整備することで、高品質で安全なAI活用を支えています。

AIの活用にあたっては、セキュリティの確保も重要であると考えています。DX推進部によるセキュリティ審査を実施し、情報セキュリティおよびデータ保護の観点からリスク評価を行っています。加えて、全てのAIに対して最小権限の原則に則るとともに、参照権限を超えるアウトプット等があった場合には是正報告を行うルールを設けています。

さらに、社外に提供するデジタルサービスについては、社内稟議プロセスおよび関係部署による審査（デジタルサービス審査）を設け、安全性・品質・コンプライアンスの観点から多面的な評価を実施しています。これらの提供前審査プロセスでは、経営層の承認を要し、重要なサービスについての経営レベルでの意思決定を通じたガバナンスを確保しています。

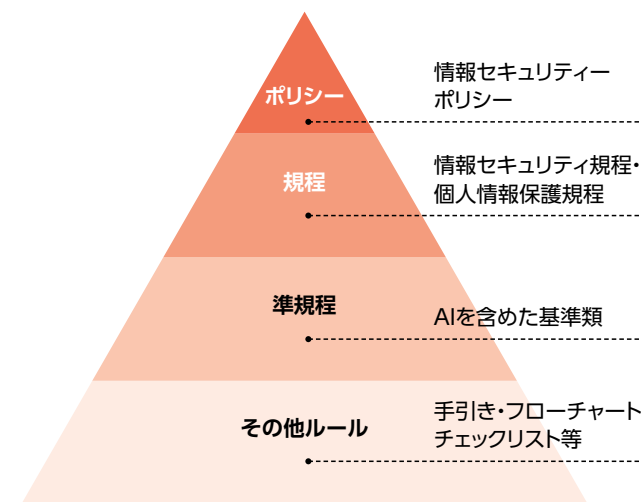
情報セキュリティの基本方針

戦略

味の素グループは、「情報セキュリティに関するグループポリシー」とこれに紐づく情報セキュリティ規程、各種基準、ガイドラインを策定し、必要に応じて適宜見直し・改定を行うとともに、これらを確実に実行・運用することで、お客様の情報および当社グループの機密情報を適切に取り扱っています。また、運用に必要なIT環境を構築することで情報セキュリティの確保に全社を挙げて取り組んでいます。

▶ 情報セキュリティに関するグループポリシー

AI・情報セキュリティに関するルール体系





情報セキュリティの推進体制

ガバナンス

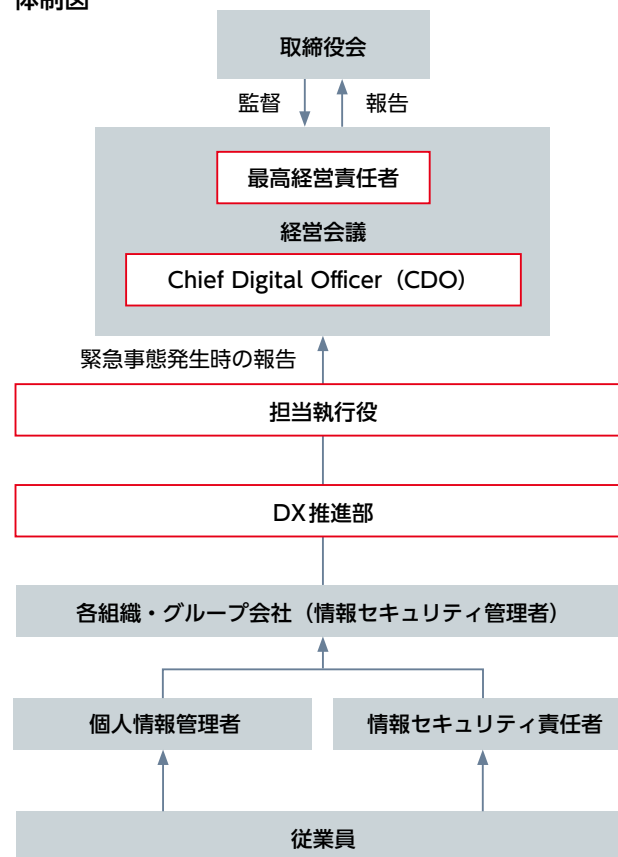
味の素グループは、情報セキュリティを重要な経営リスクと捉え、情報セキュリティ監督責任を有する担当執行役が情報セキュリティ戦略の構築および評価プロセスに関与し、取締役会は情報セキュリティ戦略を監督しています。最高経営責任者より指名された担当執行役を委員長とする経営リスク委員会では、外部からのサイバー攻撃等を含む「ITセキュリティ」を優先度の高い経営リスクと特定し、情報セキュリティ強化に向けた戦略、施策等が議論されています。

加えて、味の素（株）の各組織およびグループ会社において、情報セキュリティに関するインシデントその他の緊急事態が発生した場合に、最高経営責任者まで報告がなされ、適切に対応できる体制を整えています。さらに、従業員がインシデント、またはその他の疑わしい活動についてシステム部門に通知・報告する仕組みも整備しています。

さらに、グループ全社でのBCP（Business Continuity Planning）の再整備に伴い、情報システムに関しても主要なベンダー企業を含めた体制・手順を構築し、大規模な自然災害やサイバー攻撃に備えた訓練を定期的に（年に1回程度）実施しています。

▶ P151

体制図



情報セキュリティ強化の取り組み

実績

サイバー攻撃は、AIの進化等により高度化・巧妙化が進んでいます。このような環境下においては、サイバー攻撃の検知・攻撃の防御のみならず、被害を最小化し、迅速な復旧と事業継続を実現することが重要となっています。

味の素グループでは、サイバー攻撃の予防・検知に向けた対策を強化するとともに、被害発生時にも迅速に復旧し事業を継続できるレジリエンスを重視した情報セキュリティ体制の確立を目指しています。

具体的な取り組みとして、事業活動のデジタル化・グローバル化が進展する中、従来の境界型防御に依存しない「ゼロトラストセキュリティ」の思想に基づく施策の導入を進めています。2025年度には、セキュリティ監視・検知体制を強化し、サイバー攻撃の脅威を早期に検知する仕組みの整備を進めました。

また、グループ横断の方針のもと、国内外のグループ会社においてインターネット上に公開されたサーバーやデバイスを対象に、外部サービスを活用した脆弱性診断および脆弱性管理を継続的に実施し、リスクの特定と対応を行っています。

さらに、レジリエンスの強化に向けて、バックアップデータの保護強化をはじめ、インシデント発生時の連絡体制の整備やインシデント対応担当者向けの訓練や役員・従業員向けの情報セキュリティ教育の実施等、迅速な復旧と事業継続を支える対応力の向上に取り組んでいます。

2025年度は、顧客プライバシーの侵害に関する不服申し立ておよび顧客データの漏洩・窃盗・紛失は発生しませんでした。平時より、案件発生時に社内組織間で迅速な連携を行い被害の最小化を図れるよう、従業員への注意喚起や教育の実施、社内ルールの改定等に取り組んでいます。

グループグローバル全体の情報セキュリティ体制の構築

グループ全体の情報セキュリティ体制の実効性を高めるため、各グループ会社の情報セキュリティ耐性を可視化し、リスクの特定および継続的な改善につなげるIT成熟度調査を開始しています。本調査は、統一された評価基準に基づく内部評価プロセスとして実施されるとともに、監査部門とも連携し、情報セキュリティ管理体制の有効性確認に活用しています。調査結果に基づく改善およびフォローアップを通じて、グローバルで統一された水準の情報セキュリティ体制の構築を進めています。

▶ 味の素グループのDX

情報セキュリティの実践

実績

DX・情報セキュリティ教育

味の素（株）では、役員・従業員を対象とした情報セキュリティ教育を定期的に行っています。2025年度は、「情報セキュリティ理解度テスト」および「標的型メール攻撃訓練」を実施しました。「情報セキュリティ理解度テスト」は、eラーニング形式で3,920人が受講し、受講率は95%となりました。また、「標的型メール攻撃訓練」については、例年通り2回実施しました。2026年度は回数を増やして、さらなる情報セキュリティ強化につなげます。これに加え、デジタル・AIの進展を踏まえた人財育成体系の高度化を進めています。全従業員向けの基礎教育から、IT・DX人材向けの専門研修まで、役割やビジネス上の責任に応じて設計した段階的な教育プログラムを体系的に整備しています。グループ全体での教育展開により、セキュリティ対応力とデータ・AI活用力の底上げを図っています。これらの取り組みを通じて、持続的な価値創出を支える基盤強化を推進しています。

情報セキュリティ点検

味の素（株）では、情報セキュリティおよび個人情報管理に関するリスクを適切に把握・管理し、事業の継続性および社会からの信頼を確保するため、毎年各職場を対象とした情報セキュリティ点検を実施しています。本点検では、情報セキュリティ規程や関連社規に基づき、IT機器や機密情報、個人情報の管理状況等、日常業務における情報管理の基本的事項について確認しています。併せて、外部クラウドサービスの利用および管理状況や、個人情報の委託先に対する定期点検を実施し、利用実態や管理状況が適切に把握・更新されているかを確認しています。これらの点検を通じて把握した課題については、各職場へのフォローアップや社内ルールへの反映を適切に行い、情報セキュリティおよび個人情報管理に関する管理水準の継続的な向上および維持を図っています。

▶ プライバシーポリシー

知的財産の適切な管理と活用

知的財産の基本方針

戦略

味の素グループでは、「アミノサイエンス[®]」を起点として創出される技術やアイデア、デザイン等の知を、価値創造の基盤となる重要な無形資産の一つである技術資産と位置付けています。この技術資産において、事業・R&D部門と一体となって戦略的に創出された知的財産を保護・活用することで、無形資産の価値最大化と持続的な事業成長に貢献しています。また、「知的財産に関するグループポリシー」を定め、グローバルな視点での知的財産ポートフォリオの構築や活用を通じて、ASV経営のもと、社会価値と経済価値の共創に貢献する知的財産戦略を推進・強化しています。

その具体的な取り組みは以下の通りです。

1. 事業のコアとなる技術の戦略的かつ効率的な知的財産の獲得
2. オープンイノベーション等、積極的な外部技術の取り込みと連携
3. 自社技術のライセンスや訴訟等、保有技術の活用と権利行使
4. 商標制度等を活用した製品の保護とブランド価値の向上
5. 他者知的財産権の尊重と調査・クリアランスの徹底による侵害リスクの極小化
6. 調査解析情報のグループ事業部門・R&D部門への提供
7. 知的財産人材の育成、社内外ネットワークの活用

また、知的財産価値の毀損や営業秘密の漏洩・紛失といったリスクに対しては、技術投資の成果を守り、公正な競争環境を確保する観点から、適切な対応を行っています。味の素グループの知的財産権を侵害する企業に対しては、警告や知的財産権侵害訴訟を提起する等、権利の侵害を許さない毅然とした態度で対応しています。2025年10月には中国企業グループに対して特許権侵害訴訟を提起しました。営業秘密の管理および漏洩防止に関しても、情報企画部門と知的財産部門が防衛策を立案、実行し、監査部門と連携しつつ、味の素グループ全体の内部統制を進めています。2025年度には、電子化や外部連携の増加といった技術進展・業務実態の変化に対応するため、営業秘密管理に関する基準を改定し、ガバナンスの強化を図りました。

▶ 知的財産に関するグループポリシー

知的財産の管理・活用体制

ガバナンス

「知的財産権のライセンス・管理等に係る要領」に基づき、味の素グループ全体の知的財産（特許、意匠、商標等）は味の素（株）が統括しています。当社は、国内外グループ法人の知的財産専任スタッフ・キーパーソン・R&D拠点、さらには各国の特許・法律事務所と連携し、グローバルな知的財産の獲得と知的財産を活用した類似品・ブランド不正使用の排除を遂行しています。また、調査業務と知的財産権維持管理業務については、関係会社の（株）アイ・ピー・イーに集約しています。このような体制のもと、当社グループは2025年3月末時点で、グローバルで4,283件の特許および5,764件の商標を保有し、活用しています。

従業員への教育

実績

味の素グループは、従業員の知的財産に対する意識と実務能力の向上により、知的財産を事業へ積極的に活用することを目指し、グループ従業員向けの知的財産教育に力を入れています。階層別・目的別の教育プログラムを組み合わせ、必要な意識・能力向上を実現する体制とし、組織の課題やニーズに応じて、適宜、教育プログラムの見直しを行っています。2025年度には、知的財産の事業へのさらなる活用を企図した知財活用研修を新設し、またグループ全体のグローバルな知財スキルの向上に向けて、ニーズの高い海外拠点向け教育プログラムを強化しました。これらの取り組みにより、グループ会社の従業員を含む延べ1,689人が知的財産教育に参加しました。

発明奨励の取り組み

味の素（株）は、イノベーションによる技術資産の創出促進を目的として、職務発明に報奨金を支払う「発明報奨制度」や、優れた発明と発明者を表彰する「知的財産表彰」を運用しています。2025年度にも事業貢献した発明に対して貢献度に応じた報奨をし、また、4つの成長領域における優れた発明と発明者を選定し表彰を行いました。