

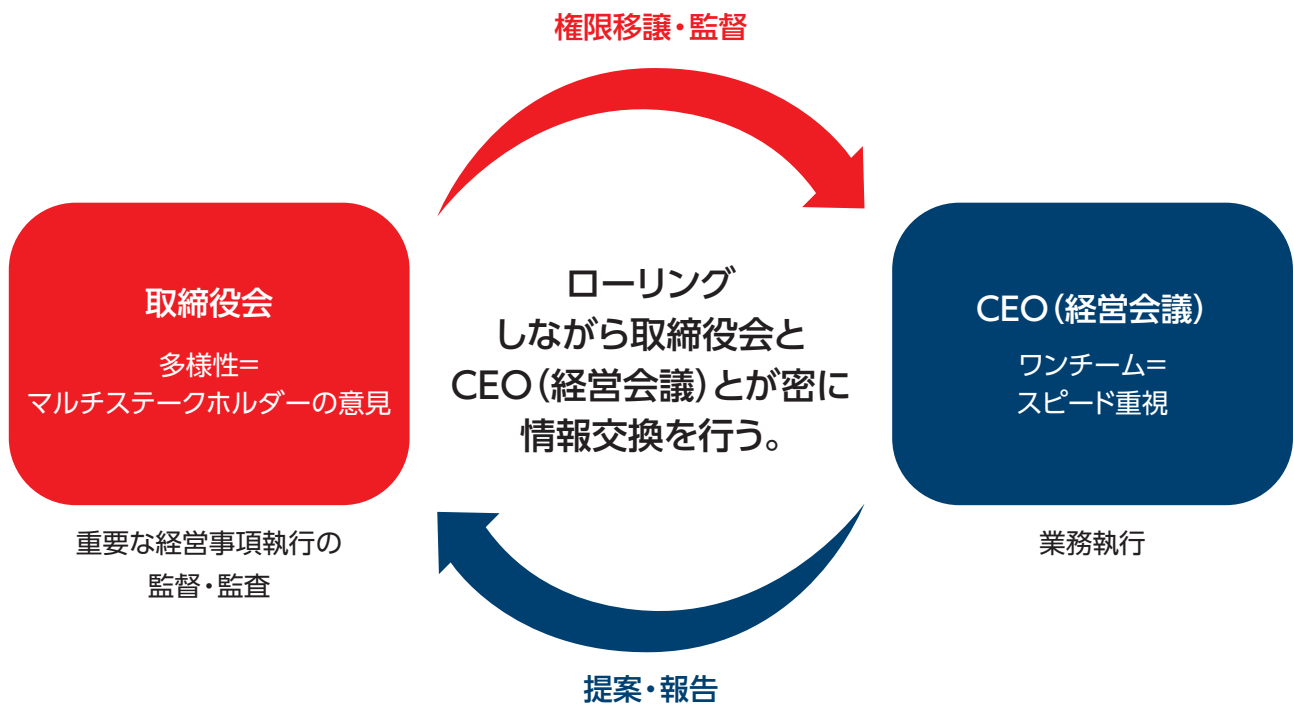


# 04

## コーポレート・ガバナンス

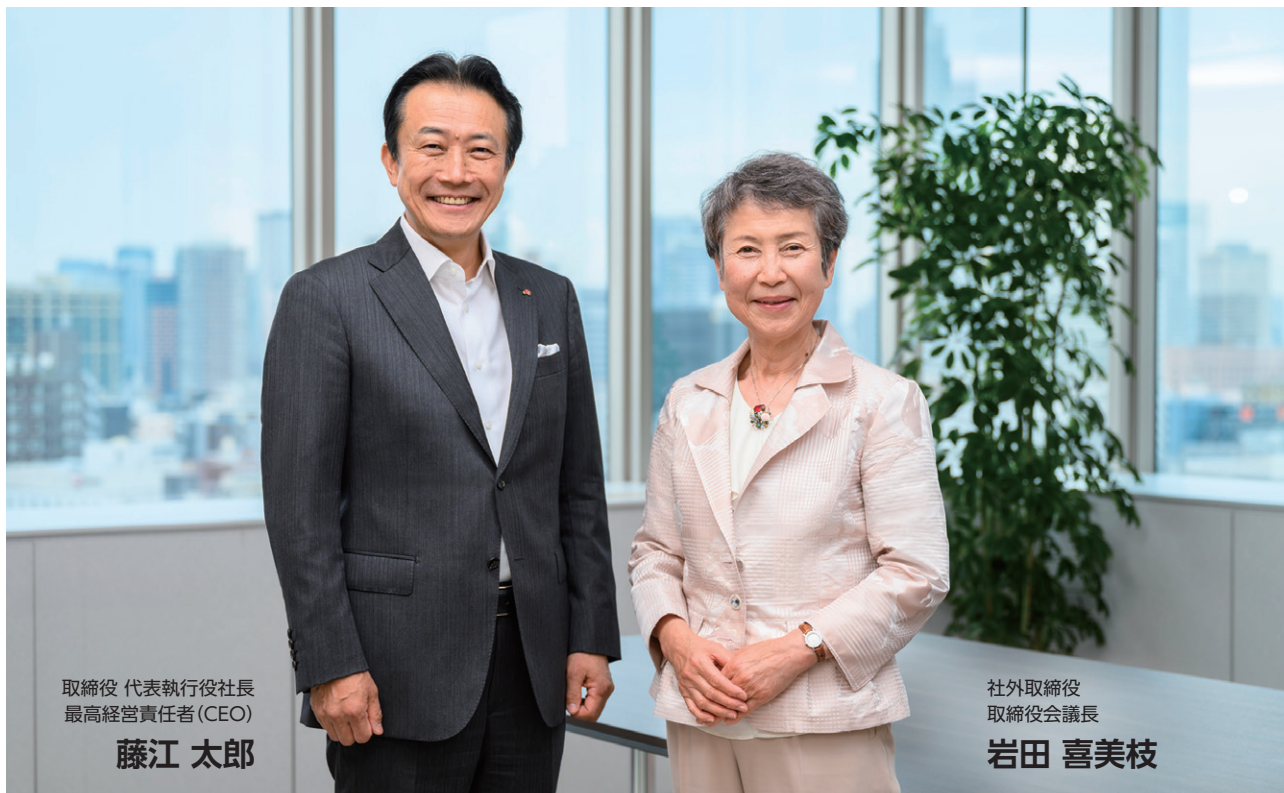
代表執行役社長&取締役会議長 対談 .....	75
サステナビリティ諮問会議の活動概要 .....	77
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方 .....	79
取締役会の実効性評価 .....	83
社外取締役メッセージ .....	84
取締役および執行役(「執行役等」)の報酬等 .....	86
サステナビリティとリスクマネジメント .....	89
役員一覧 .....	92

# 「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」の両立を目指す。



# 機関設計変更によるガバナンス強化の進捗と 今後の展望

当社は2021年に指名委員会等設置会社へ移行し、ガバナンス体制を変革しました。この1年を振り返り、ガバナンス強化の進捗とASV経営の進化に向けた課題等について、取締役会議長の岩田喜美枝氏と新たに社長に就任した藤江が語り合いました。



取締役 代表執行役社長  
最高経営責任者(CEO)

藤江 太郎

社外取締役  
取締役会議長

岩田 喜美枝

## モニタリングボードとしての 機能が強化された取締役会

藤江 今回、私が社長に選定されたプロセスは、機関設計の変更をまたぐ2年にわたったと聞いています。岩田さんは指名諮問委員会時代も、そして指名委員会となった今も委員を務められていますが、プロセスの変化を感じられましたか。

岩田 プロセス自体は変わっていませんが、機関設計の変更に伴ってCEOに求められる人財像や評価項目等の基準がより明確化しました。今回、早い段階で藤江さんに絞り込んでいましたが、それらに照らし合わせて再評価した上で選任に至りました。

藤江 選任プロセスの一つとして面接やアセスメントがあったのですが、その中で自分のキャリアや強みはもとより、課題や弱みも再認識することができました。加えて、

味の素グループのありたい姿を考え抜く良い機会になりました。

一方で、この1年のガバナンス体制について、どのような変化を感じておられますか。

岩田 具体的な変化の一つは、取締役会の構成です。社外取締役が過半数になり、社外取締役の私が議長を務めることになりました。2つ目は、執行側への権限移譲が進んで決議事項が減り、新たに設けた審議事項に十分な時間を割けるようになった点です。3つ目は、指名諮問委員会および報酬諮問委員会が決議機関としてそれぞれ指名委員会、報酬委員会となり、その重要性がさらに高まったことです。

この1年を振り返れば、取締役会の実効性向上という目的に沿った順調な滑り出しだと思います。全取締役が対象の実効性評価アンケートでも、その点は皆さん高く評価しておられました。



藤江 私自身、株主総会前は執行役として、今は取締役という立場で取締役会に参加しているわけですが、専門的で多様性に富む社外取締役が高い視座から意見をくださるので、執行役も良い意味での緊張感を持つことができます。とりわけR&D投資やマーケティング投資のポートフォリオ等、現場発想や部分最適では決めづらいテーマについて取締役会で議論し、方向性を定めていくことには大きな意味があると思っています。

岩田 総じて、モニタリングボードとして機能を発揮する方向に進んでいますよね。以前は社内取締役が議案について説明しており、どうしても説明役として執行側の立場になりがちでした。今は、取締役を兼任していない執行役が説明するようになったので、社内取締役も監督の立場から忌憚のない意見を述べています。社内取締役と社外取締役が同じ土俵で議論したいという私の議長としてのメッセージは伝わっているものと感じています。

藤江 経営会議も変わりました。どうしても執行役は自身の管掌部門を優先的に見てしまう傾向にありますが、グループの全体最適をより強く意識する方向に変わりつつあります。そこに、現場発想で様々な取り組みを進めるといふ当社グループの良さが加わり、当初の移行趣旨を十分に踏まえた運営になっています。

## ASV経営の進化に向けて 健全なリスクテイクを後押しする

岩田 執行側への権限移譲に関して言うと、取締役会が執行側のリスクテイクを後押しするという意味も大きいと思っています。2022年3月、当社グループは2050年度までの温室効果ガス排出量のネットゼロを目標として掲げましたが、これも取締役会が背中を押した一つのケースです。というのも、従来は2030年度の環境目標達成が完全に見通せない中、その先の宣言は難しいという考えだったからです。よく言えば誠実なのですよね。ただ、100%道筋が見えていなくても、現状の課題がクリアになれば達成できるはずだと取締役会で議論を重ね、宣言につなげることができました。

藤江 相当チャレンジングなことを続けていかないと、ASV経営の実現、そして当社グループの「志」には届きません。そのための権限移譲ですので、今後も様々なご意見をいただきながら、社長として掲げた「スピードアップ×スケールアップ」を追求していきます。

岩田 地球環境問題への対応を取締役会で議論できたことは、まさにASV経営の進化だと考えます。今後は、社会価

値と経済価値とのつながりについて、情緒的なストーリーで語るだけでなく数値に基づく説明も加えて、ステークホルダーに理解・共感していただくことが大事だと思います。

藤江 ASV経営の原動力は、従業員をはじめとする関係者の皆さんの「熱意」です。その熱意は、従業員のエンゲージメントスコアやコーポレートブランド価値という指標を用いて可視化することができます。機関設計の変更をきっかけとして、様々なことが前向きに進化していることを実感しています。

## 弛まぬ改良を重ねて ガバナンスのさらなる強化を

藤江 ガバナンス体制が充実したことに異論はありませんが、今後より一層進化させるために、どのような課題があるとお考えですか。

岩田 改善すべき点ではありますが、いずれも決定的な課題ではないと捉えています。今後は毎年毎年、改良に向けた努力を続けるほかありません。その一つとして、報酬・指名・監査委員会の連携強化が望まれます。例えば、報酬委員会が役員報酬を決める際に指名委員会が持っている各役員の評価を活かしたり、指名委員会が候補者選定にあたって監査委員会が持っている情報を考慮したりする等、委員会同士がもっと連携できるはずですよ。2つ目は、これまで審議が不足していたと感じるテーマがあり、例えば、IT戦略に関する議論です。投資対効果やセキュリティ体制を含めた議論の深化が必要です。

藤江 私もITガバナンスに関する議論の必要性を強く感じています。加えて、よりステークホルダーの目線を意識した議題設定や、社内取締役のトレーニング機会の充実、執行役の育成プログラムの強化も検討したいと考えています。

岩田 そして、議長である私の力量が問われるところですが、議題ごとの論点を的確に抽出し、議論の質をより高めていくことです。今も十分に活発ですが、まだ改良の余地はあるかなと。一方、全取締役に対して議題の事前説明会が開催されるようになり、質問や確認はそちらで終えて、取締役会では議論に集中できるようになりました。これは前進だと思います。

藤江 取締役会の運営について申し上げますと、議題が年度末に集中しないようスケジュールを平準化する等の改善も必要です。こうした改良点表面化すればするほど、取締役会の実効性が高まりガバナンスも一層強化されます。これからも課題を前向きに捉え、監督・執行が目線を合わせた建設的な議論によって乗り越えていきたいと思っています。

多様な視点を踏まえて取締役会に答申する、サステナビリティ諮問会議

取締役会の下部機構として2021年4月に設置した「サステナビリティ諮問会議」。健康・栄養、Well-being、新興国、次世代、ESGやインパクト投資等、様々なステークホルダーを代表する社外有識者が中心となり、2050年を見据えた味の素グループのマテリアリティやあるべき姿を議論しています。

2021年11月の第2回会議までは、委員の皆様が当社グループの歴史、アイデンティティ、コアケイパビリティ（組織的な能力）、長期視点で目指している姿を深くご理解いただきました。また、それぞれの専門分野・マルチステークホルダー視点から、当社グループに対する期待や要求を、建設的な未来志向でお聞かせいただきました。2022年4月の第3回会議からは「意見を形成する」ステージに入っています。現在の諮問会議の最

終回となる本年10月の第4回会議でさらに議論を深め、ステークホルダーの当社グループに対する期待、持続可能な価値創造に向けた当社グループの戦略に必要なマテリアリティ等を、取締役会へ答申する予定です。

詳しくは「サステナビリティ諮問会議」をご覧ください。  
[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/framework/advisory\\_council.html](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/framework/advisory_council.html)



サステナビリティ諮問会議の活動に対する社外委員からの主なコメント



“

味の素グループは、これまでマテリアリティの特定プロセスを綿密に計画、遂行しており、すでにサステナビリティ分野をリードする存在でした。しかし、諮問会議の目的は、未来に向けてサステナビリティを再定義することですので、全く新しい独自のプロセスを作る必要がありました。それが、私たちが取り組んでいることです。

立教大学経営学部教授  
 スコット デイヴィス（議長）



“

最初は、こんなにバラバラで成り立つのかと訝しんだほどでした。通常、諮問機関を立ち上げる場合、メンバーの選定はある種の想定範囲内で、「ESGであればこの人」といったような傾向があります。しかし、この諮問会議にはそのような傾向が全くなく、それによってシナジーが生み出されています。

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  
 中空 麻奈



“

この諮問会議は、「そういう視点もあるのか」という発見がたくさん出てくる場だと思っています。だから、ちょっとそれは自分の考えと違うなと思ったとしても、それに対してわざわざ異論を唱えなくていい。それはそれで尊重しつつ、「ところで私は違う視点で考えているのですけど…」という意見が広がっていくところが良いと思います。

公益社団法人  
 Well-being for Planet Earth 代表理事  
 株式会社Cancerscan 共同創業者  
 石川 善樹



“

今、世の中の課題は多様化しており、1社だけでは解決しにくくなっています。そんな中、あらゆるステークホルダーを議論の根っから巻き込んで取り組んでいくのは、解決のために有効なのだろうということ、この諮問会議への参画を通じて学びました。私たちの会社でも実践しているところです。

株式会社MATCHA  
代表取締役社長  
青木 優



“

この諮問会議が素晴らしいのは、下書きがないことです。私も政府や色々な組織の諮問会議に参加してきましたが、「こういう風に進めたいのでよろしく」とか、「こういうドラフトを書いたのでご意見ください」とか、下書きが用意されているのですよね。それがここにはない。悪くいえば言いたい放題、良くいえば非常に自由でダイナミックな議論をさせていただいています。

元JICA上級審議役  
(国際保健、人間の安全保障)  
戸田 隆夫



“

この諮問会議が始まってから、味の素グループは既存のASVのプロセスや計画に基づいて、上層部や様々なレベルの従業員とのエンゲージメントを増やしました。これは、会社の持続可能性を追求するための強力で継続的なコミットメントを示しています。最終的には、ビジネスと社会のために、さらなる価値創造を行う必要があると思います。

タイ国マヒドン大学教授  
クライシド トンティシリン



“

諮問会議では、味の素グループが数ヶ月にわたり、あらゆる従業員と役員が集まって会社の重要な領域について探索してきた内容が共有されました。それは2030年、2050年の世界を創造し、注力したい分野を絞り込むというものです。このような取り組みは他社も行っているかもしれませんが、これほどまでにシナリオテストや予測を行い、しかも外的要因だけでなく自社をしっかり重ね合わせて、2030年、2050年のシナリオの中で自社はどうあるべきかを考えている企業はほかに思い当たりません。

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  
季村 奈緒子



“

10年先30年先を考える時、社内だけの議論ではどうしても狭くなり、将来のあるべき姿を十分に反映するのが難しい。食という大事な分野で広く世の中と関わる当社では、できるだけ多様な社会のリーダーたち、特に若い世代が将来に向かって何を求めているかを大前提にして、事業成長の方向性を組み立てていくことが必要です。この諮問会議はその組み立ての基盤になるものだと思っています。

味の素株式会社  
社外取締役  
中山 譲治



“

諮問会議の議論は、かなり不確定要素が多い2050年の世界を一旦考えるということを経て、今、何が足りないかを理解するのに非常に役立ちました。一方、執行側でも、日常の業務から離れ、2050年くらいまでを視野に入れて当社グループのこれからを議論しているところででした。諮問会議の議論は、独立性を担保しつつも、サステナビリティ委員会等の執行側に対して好影響を与えており、執行側と取締役会側にある諮問会議が2本の縄を<sup>な</sup>纏って、最終的に1本の縄に仕上げっていくプロセスは本当にユニークだと思います。

味の素株式会社  
社外取締役  
岩田 喜美枝



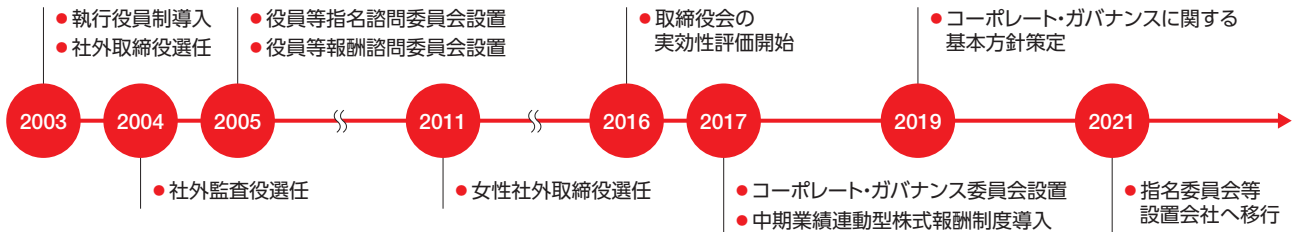
## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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、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付けています。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である指名委員会等設置会社を選択しています。多様な取締役で構成する取締役会は、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、大きな方向性を示すことで執行のリスクイックを促すとともに、執行のプロセスと成果の妥当性を検証し、

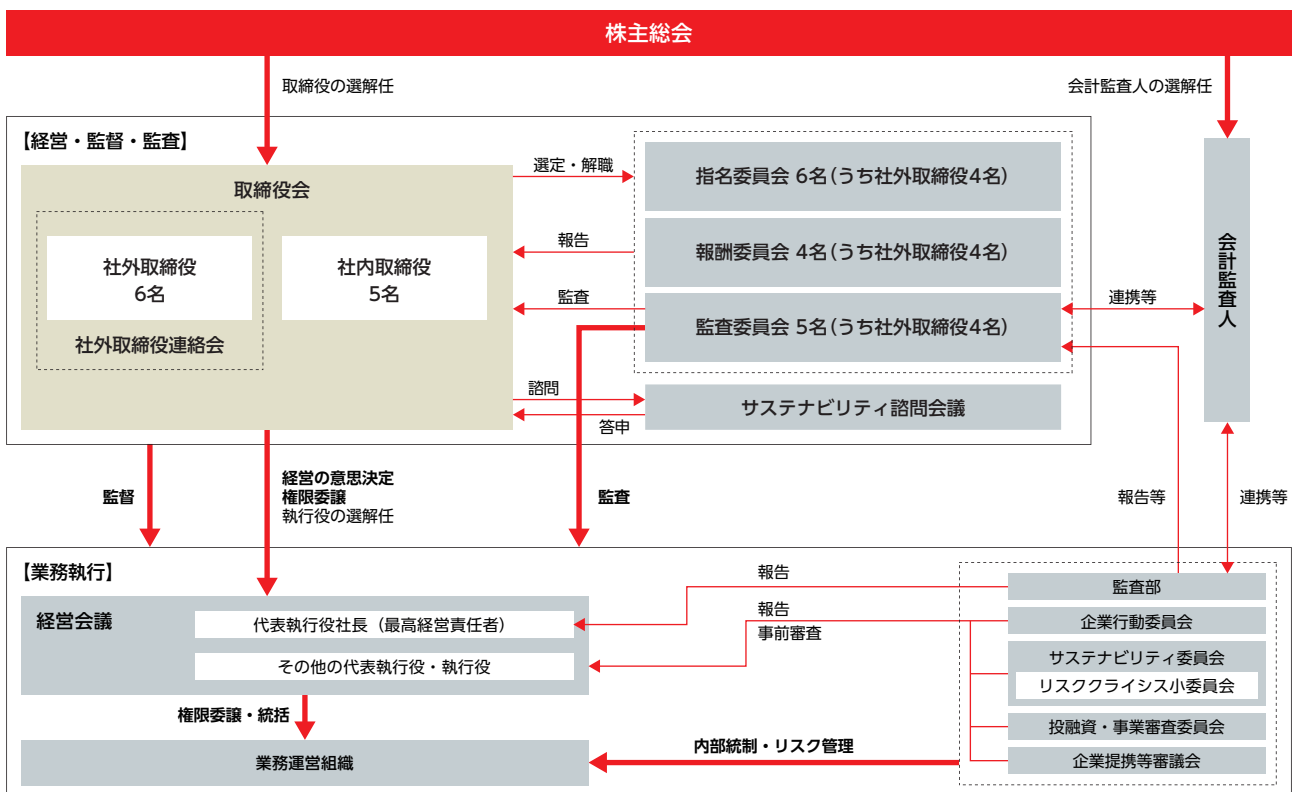
執行を適切に監督します。一方、執行は、取締役会から大幅に権限委譲された最高経営責任者が中心となって、経営会議において重要な業務執行の意思決定を行い、ワンチームで持続的な企業価値向上を実現します。なお、取締役会と経営会議の意思疎通を密接にするため、当社の企業価値向上サイクルの考え方に基づきガバナンス・ルールを定め、これに沿って経営会議から取締役会に提案・報告を行い、取締役会で審議・決議を行います。

> 詳しくは「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」「コーポレート・ガバナンス報告書」をご覧ください。  
[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp\\_gov.html](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp_gov.html)

### ガバナンス強化の取り組み



## コーポレート・ガバナンス体制の概要



## 経営・監督・監査

### 取締役会

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重要な経営事項を議論・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います。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います。

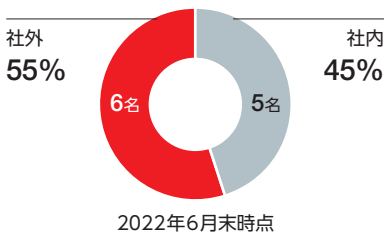
当社は、構成員数、社内出身者と社外出身者の割合、執行役兼任者の割合、個々の経験、能力、識見、国際性、ジェンダー等の多様性を考慮して、独立の立場から客観的に業務執行を監督することができる独立社外取締役、最高経営責任者を含む執行役を兼任する社内取締役、および常勤監査委員である社内取締役により取締役会を構成することを基本方針としています。監督と執行の分離を進め、取締役会による経営監督機能の実効性をさらに高めるた

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、社外取締役が務めます。

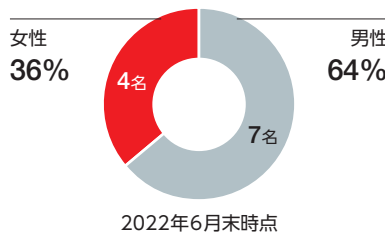
中長期的に企業価値を大きく左右する重要な経営事項を議論・検討し、大きな方向性を示すための新しい運営区分として「審議」を設置しました。取締役会では、重要な経営事項として7つのテーマを選定し、これらに関する議題を年間でスケジュール化しています。7つのテーマとは、①企業価値、②資本政策、バランスシート最適化、株主還元、③意思決定プロセス、ガバナンス体制の設計・整備・方針・運用、④経営計画、⑤撤退を含む事業ポートフォリオの再構築、⑥大規模M&A、⑦大規模投資です。

2021年度は、事業ポートフォリオ戦略、R&D投資戦略、マーケティング投資方針、人財戦略等のテーマについて審議を行い、取締役間で意見交換を実施しました。議論の内容は、直後の経営会議で経営会議メンバーと共有され、執行側での具体的な施策の立案・実行に反映されました。

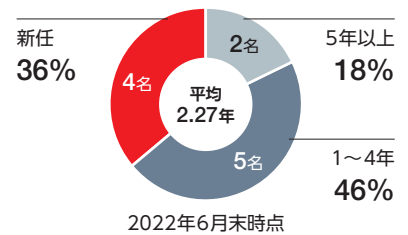
社外取締役比率



女性取締役比率



取締役の平均在任年数



### 各取締役のスキルマトリックス

	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		○					○		○



### 指名委員会

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います。

社外取締役4名および社内取締役2名の合計6名で構成され、委員長は社外取締役が務めています。

### 報酬委員会

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・決議しています。

4名の社外取締役のみで構成され、委員長は社外取締役が務めています。

### 監査委員会

執行役および取締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「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。

社外取締役4名および社内取締役1名の合計5名で構成され、委員長は社外取締役が務めています。

監査委員会の事務局を内部監査部門たる監査部に置き、監査委員会を補助する適正な知識、能力を有する、執行役および専任を含むスタッフを配置し、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ています。

### サステナビリティ諮問会議

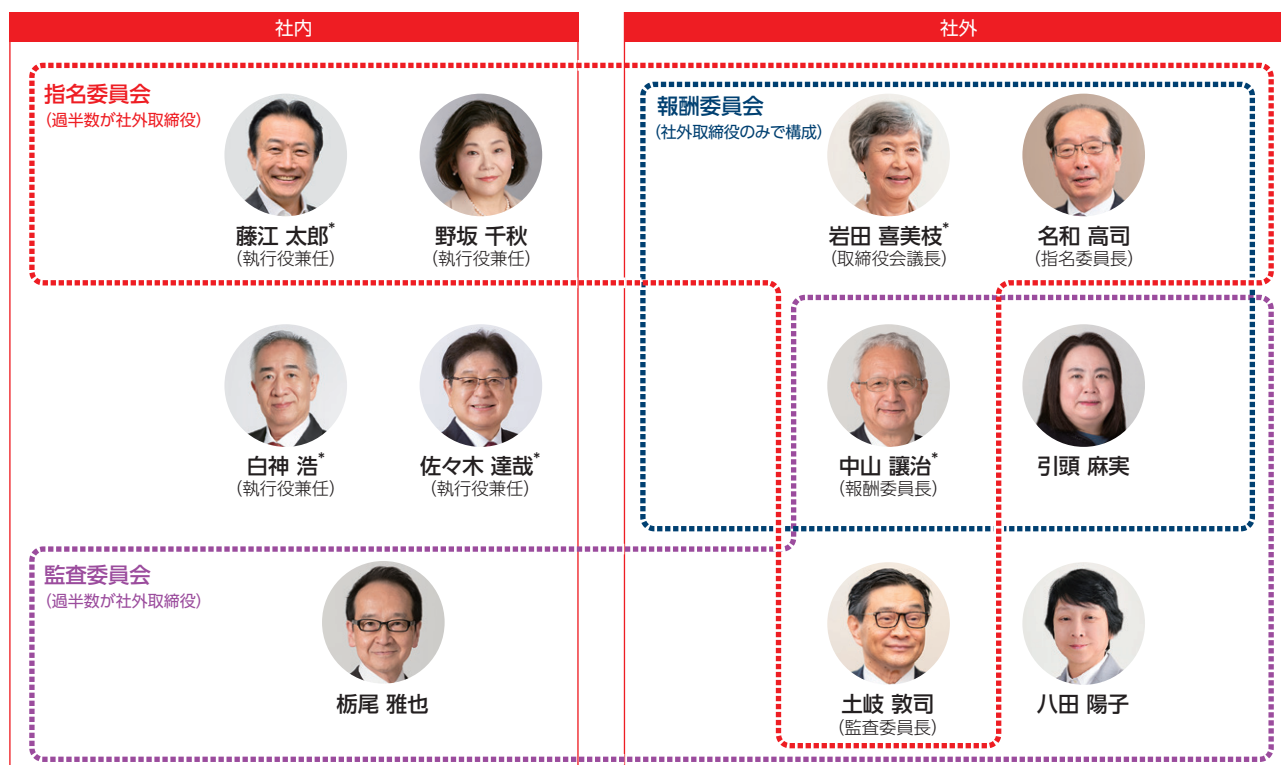
サステナビリティの観点で味の素グループの企業価値向上を追求するため、マルチステークホルダーの視点でサステナビリティに係る当社のあり方を提言することを目的として、取締役会の下部機構としてサステナビリティ諮問会議を設置しています。

同諮問会議は、長期視点によるマテリアリティの設定に関する検討や、マテリアリティに紐づく環境変化(リスク・機会)の確認およびその対応方針等の検討をはじめ、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。審議の内容および結果は取締役会に速やかに報告されます。

社外有識者7名、社外取締役2名および代表執行役社長を含む社内取締役3名の合計12名で構成され、議長は社外有識者が務めています。

> P.77「サステナビリティ諮問会議の活動概要」をご覧ください。

### 取締役と所属する委員会等



\* サステナビリティ諮問会議委員

## 社外取締役連絡会・筆頭独立社外取締役

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。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います。

## 業務執行

### 経営会議

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共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共に、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。

### 経営会議構成員



1 取締役 代表執行役社長 最高経営責任者 藤江 太郎

2 取締役 代表執行役副社長 Chief Innovation Officer (CIO) 研究開発統括 白神 浩

3 取締役 執行役専務 ダイバーシティ・人財担当 野坂 千秋

4 取締役 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 佐々木 達哉

5 執行役専務 食品事業本部長 正井 義照

6 執行役専務 Chief Digital Officer (CDO) Chief Transformation Officer (CXO) 香田 隆之

7 執行役常務 財務・IR 担当 中野 哲也

8 執行役常務 アミノサイエンス事業本部長 前田 純男

9 執行役常務 食品研究所長 小島 淳一郎

## 業務運営組織

グローバルコーポレート本部、コーポレートサービス本部、食品事業本部、アミノサイエンス事業本部に区分されており、各業務運営組織は、担当執行役の指揮監督を受け、所管する業務を処理しています。

また、業務運営組織を横断して、特定の機能軸において戦略的に業務を執行するため、デジタル技術活用の推進

責任者としてデジタルトランスフォーメーションを指揮する Chief Digital Officer、全社オペレーション変革の推進責任者としてオペレーション改革を通じた組織力の向上を指揮する Chief Transformation Officer、事業モデル変革の推進責任者として新事業モデル創出を指揮する Chief Innovation Officerが、当該業務に責任を負っています。

## 取締役会の実効性評価

当社は、毎年取締役会の実効性評価を実施しています。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。アンケートおよびインタビュー結果によると、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。2020年度のアンケートにおいて指摘された以下の課題への取り組みの効果については、一部の項目においてさらに改善の余地があるものの、取締役会における審議や監督機能強化に貢献したことを確認しました。

- (1) 取締役会の構成員の多様性
- (2) 社内取締役の発言
- (3) 社内取締役のトレーニング
- (4) 経営陣の育成プログラム
- (5) 諮問機関の検討プロセス
- (6) 役員等指名諮問委員会(機関設計変更後は指名委員会)における事前の情報提供

(7) 指名委員会等設置会社への移行を踏まえた実効性のある取締役会運営の工夫

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、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、以下の取り組みを一層推進していくことにしています。

- (1) 7つの重要な経営事項の審議(P.80参照)のさらなる充実化
- (2) 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
- (3) 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)
- (4) 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
- (5) 社内取締役へのトレーニングの機会のさらなる充実化
- (6) 経営陣の育成プログラムのさらなる充実化

▶ 詳しくは「取締役会の実効性評価概要について」をご覧ください。  
[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp\\_gov.html](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp_gov.html)



## 社外取締役メッセージ

### グローバル、経営、長期投資家の視点を加えることが不可欠

社外取締役  
指名委員長  
報酬委員

名和 高司



新たな機関設計に移行して1年が経ちましたが、取締役会も3つの委員会も様々な取り組みをフレキシブルに試していることが感じられます。滑り出しとしては及第点だと思いますが、全体感ではまだ2合目程度という印象です。私が委員長を務める指名委員会では、この1年で新CEO決定という大きな責務を果たすことができました。まだ変革の途上にある今回は、社内から候補者を選定したことは間違いではなかったと思いますが、今後は候補者を社外にも広げ、より早い段階からサクセッションプランを作成・実践することが必要だと考えます。

当面は、藤江社長が掲げる価値創造や「志」をいち早く

実現することが取締役としての一丁目一番地です。そのための人財育成・獲得や企業文化変革を含めてしっかりモニタリングし、進度を見極めていきます。また、取締役会のさらなる実効性向上に向けては、グローバル、経営のプロ(経営者出身)、長期投資家、この3つの視点を盛り込むことが不可欠です。これらが欠けていると、たとえ社内で一生懸命に価値創造を考えても、本当に社外から評価・支持されるものにはなりません。特にグローバル視点に関しては、「日本人が見るグローバル観」から脱却できていないと感じており、日本人以外のメンバーを加えていくべきだと思います。

### 企業経営の経験を活かし 中長期的な成長力の向上を支援

社外取締役  
報酬委員長  
指名委員  
監査委員

中山 讓治



2021年度はガバナンス体制の大幅な変更がありました。新体制は順調に稼働し、その実効性も適切な水準だったと認識しています。取締役会については、議長の適切なリードにより効率的で深い議論がなされました。社外取締役は積極的に発言し、社内取締役の発言頻度も高まってきたと感じています。また、私が委員長を務める報酬委員会では全体として大きな課題は少なく、個々の課題が適切に議論され妥当な結論を得ることができました。

ただし、改善すべき点も残っています。一つは取締役会の議題に関する事前説明です。資料説明が直前になることが何度かありました。より深い議論のためには、もう少し時

間的余裕をもって説明がなされるべきと考えます。この点でさらなる改善を期待します。もう一つは監査・報酬・指名委員会の間の情報共有です。監査委員と報酬・指名委員の間の情報共有が十分でない場面がありました。しかし、この点はすでに対策が講じられているため、2022年度は改善されるものと期待しています。

今後は、企業経営を経験した社外取締役として当社グループの中長期成長戦略を注視・支援し、コンプライアンス体制の検証・強化に注力することで、さらなる実効性向上に貢献してまいります。

## 事前説明を充実することで 取締役会での議論をさらに深化

社外取締役  
監査委員長  
指名委員

土岐 敦司



当社の取締役会には専門分野の異なる6名の社外取締役がおり、各議案について積極的に意見を述べています。社内取締役も、監査役会設置会社の時と比べると業務執行の立場ではなく会社全体を見渡した発言が増え、社内対社外といった単純な構造ではない議論がなされています。また、事前説明会が開催されるため取締役会当日は審議に集中できる仕組みとなっていますが、今後、事前説明の充実を図ることでさらに取締役会の実効性が高まると考えます。事実確認等は事前説明で質問し、その場で回答できなかったことや議案の修正提案等については事務局が取締役会までに回答することで、取締役会での論点をさらに絞

れるはずですが。加えて各取締役は、取締役会で執行部門や各委員会に対応を求めた事項について、その後の進捗報告を求めるべきだと考えます。「言いつ放し」にしないことが実効性向上につながります。

私が委員長を務める監査委員会は、元々モニタリング監査を基本としていますが、当社では監査委員自身も本社機能部門や子会社等の監査を行う「ハイブリッド監査方式」を採用しています。初年度である2021年度は、新型コロナウイルス感染拡大の影響から実地監査ができない部署や子会社もありましたが、リモート監査を併用し、実地と遜色ない監査がある程度行えたと認識しています。

## 意思決定に対する従業員の 理解・実践に向けたモニタリングを

社外取締役  
報酬委員  
監査委員

引頭 麻実



私が社外取締役として喫緊の課題と捉えているのは、ITガバナンスのモニタリングです。DXを推進する中でサイバーセキュリティ対策、様々なITプロジェクトの推進、そして各現場でのOE等が同時並行的に取り組まれています。それらを俯瞰できる体制になっているかといえば十分ではありません。ITを経営戦略上の“攻め”のツールとして使いこなすためにも、ITガバナンスの確立が求められていると考えます。

ITガバナンスも含め、取締役会の実効性をより一層高めていくには、従業員の方々の理解と実践が不可欠です。グループ会社も含めた従業員の方々からは、取締役会や執行側の意思決定について腑に落ちていただかなければな

りません。特に、当社グループが掲げる「食品とアミノサイエンスの融合」には、組織の垣根を越えた連携が欠かせません。十分な説明や双方向のコミュニケーションができていくかという観点からのモニタリングが大変重要だと思いますし、取締役会の運営にあたって、こうした側面を念頭におく必要があると見られます。また、中長期的な観点としては、当社グループの事業活動と持続可能な社会への取り組みがどのような関係にあるかについて、常にマルチステークホルダーの観点から評価し、ASVの実現に向けて執行側が機動的な対応ができるよう、モニタリングを継続することが重要だと考えています。

## 新任社外取締役メッセージ

よりスピードを増す社会・  
環境変化に対応するために社外取締役  
監査委員

八田 陽子



これまで米国KPMG LLPおよびKPMG税理士法人でパートナーを務め、米国税務と移転価格の税務という専門性の高い分野を担当していました。対クライアント責任者という立場で長らく仕事をしてきましたので、ご相談を受ける機会が多くあり、また移転価格のサービスを提供するにあたってクライアントの事業を俯瞰的に見ることもありました。そうした中でクライアントの海外子会社が直面する問題、特に海外税務対応において日本企業が苦勞する姿を見てきましたので、当社グループにもそうした経験をもとに貢献できると考えています。

今後、当社グループがさらに成長していくには、非常に速いスピードで変化する社会や環境に対応していく必

要があります。特に気候変動対策は以前にも増してスピード感のある対応が求められています。また、各拠点で事業環境の異なるグローバルビジネスにおいては、変化に対してさらに高レベルかつ幅広い対応力がますます重要になります。これらを実現するには、新しい考え方や多様な価値観を常に取り入れる柔軟な体制を持つことが有効です。社外取締役の価値は、客観的な観点から会社を見て発言できるという点にあります。当社グループならではの強みを伸ばしながら、世の中の変化を敏感に捉えスピーディに対応するために、社外取締役の一言が一歩を踏み出す気づきとなり、変革・改革を促すきっかけになるのではないかと考えています。

## 取締役および執行役（「執行役等」）の報酬等

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。

## ■執行役等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、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
- 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

## ■執行役の報酬

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、中期業績連動型株式報酬により構成されます。その内容は以下の通りです。

- 基本報酬  
毎月、固定額を支払い
- 短期業績連動報酬  
単年度の全社および部門別の業績評価に応じて支払い
- 中期業績連動型株式報酬  
2020年4月1日から開始する3事業年度の終了後に、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い

## ■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

社外取締役の報酬および監査委員会委員たる社内取締役の報酬は、基本報酬のみとしており、毎月、金銭で固定額が支払われます。



## 個人別の報酬の額の決定

### 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。

### 報酬水準の決定方法

- 外国人を除く社内取締役および執行役  
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。
- 外国人執行役等  
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。

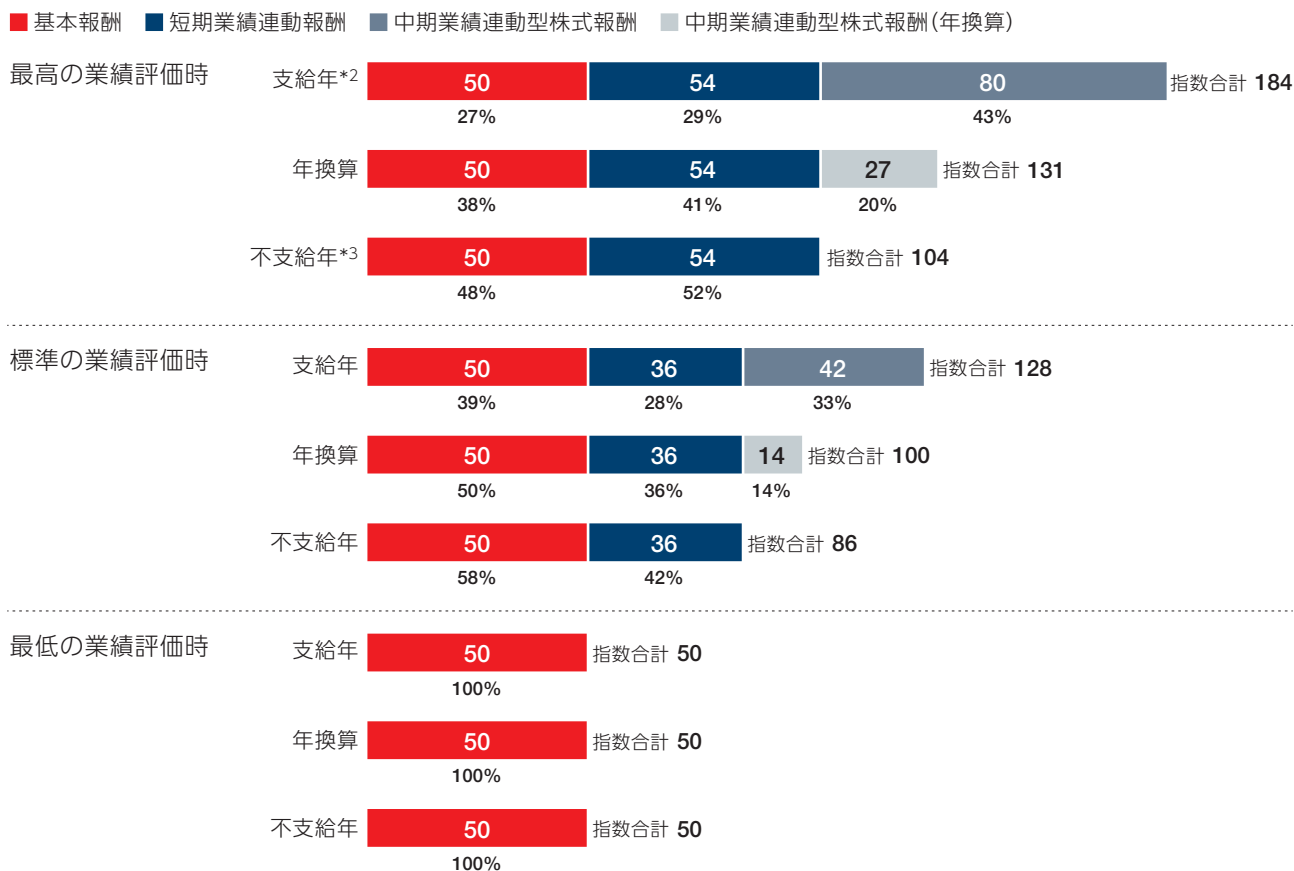
### ・ 社外取締役

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。

## 報酬の支給割合の決定

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、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(一部役員は47:40:13)(年換算\*1)となるよう設定しています。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、次の通りとなります。

### 報酬等の支給割合



\*1 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

\*2 中期業績連動型株式報酬が支払われる年

\*3 中期業績連動型株式報酬が支払われない年

## 業績連動報酬の業績指標

### 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の報酬は、全社業績のみで評価

その他の執行役の報酬は、全社業績と部門別業績で評価(全社業績と部門別業績の評価ウエイトは概ね1:1)

#### 【全社業績算定式】

短期業績連動報酬額 = 役位別基準額 × 評価指数\*1

\*1 以下の3要素の合計値により算出。それぞれの評価指標の達成率が1.25を上回った場合は、1.25を上限とする。  
 (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%

#### 【部門別業績】

各執行役の担当の部門、組織、法人の業績等を評価し、予め決定された報酬表に基づき決定

### 中期業績連動型株式報酬

評価指標	目標値	評価ウエイト
ROIC(投下資本利益率)達成率*2	8.0%	60%
重点事業売上高比率達成率*3	70%	20%
相対TSR(株主総利回り)*4	1	10%
従業員エンゲージメント*5	-	5%
ESG目標*6	-	5%

\*2 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(いずれの数値も連結ベース)。  
 (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

\*3 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(いずれの数値も連結ベース)。  
 (2022年度の重点事業売上高)÷(2022年度の連結売上高)

\*4 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。  
 (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)

\*5 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

\*6 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

\* 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。

## 役員の報酬等の総額等(2021年度)

当事業年度における役員の報酬等の総額等は以下の通りです。

- 取締役(社外取締役を除く)  
7名に対し、494百万円(月額報酬275百万円、短期業績連動報酬167百万円、中期業績連動型株式報酬51百万円)
- 監査役(社外監査役を除く)  
2名に対し、20百万円(月額報酬のみ)
- 執行役  
15名に対し、1,017百万円(月額報酬375百万円、短期業績連動報酬429百万円、中期業績連動型株式報酬213百万円)
- 社外取締役  
7名に対し、90百万円(月額報酬のみ)
- 社外監査役  
3名に対し、11百万円(月額報酬のみ)

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は以下の通りです。

氏名	西井 孝明	福士 博司	グイネット ボンパス	
役員区分	取締役	取締役	執行役	
会社区分	味の素(株)	味の素(株)	味の素(株)	
報酬等の種類別の総額(百万円)	基本報酬	74	50	107*7
	短期業績連動報酬	62	42	115
	中期業績連動型株式報酬	18	12	103
報酬等の総額(百万円)	155	104	325	

\*7 グイネット ボンパス氏の基本報酬には、所得税額の一部補填に関わる費用等を含んでいます。

> 詳しくは「取締役および執行役の個人別の報酬等の決定方針」をご覧ください。  
[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp\\_gov.html](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp_gov.html)

## サステナビリティとリスクマネジメント

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。味の素グループは、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や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。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とESGに係る当社グループ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・リスクマネジメントの強化に取り組めます。デジタルトランスフォーメーションの推進にあたっては、データ消失・情報漏洩防止対策、ゼロトラストネットワーク化によるサイバーセキュリティ強化を進めます。

### サステナビリティ諮問会議

▶ P.77「サステナビリティ諮問会議の活動概要」をご覧ください。

### サステナビリティ委員会

サステナビリティ経営を推進するため、経営会議の下部機構として、サステナビリティ委員会を設置しています。同委員会は、マテリアリティに則して、施策の立案、経営会議への提案、進捗管理を行っています。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味の素グループ危機管理規程に基づく危機(セーフティおよびセキュリティ)管理に関する事項を行っています。このうち、危機管理に関わる事項は、サステナビリティ委員会に属する小委員会として設置したリスククライシス小委員会が担当しています。

### 投融資・事業審査委員会

経営会議での審議に先立ち、投融資の内容、要注視事業の再生、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います。

### 企業提携等審議会

経営会議での審議に先立ち、M&Aの実施について多面的な検討を実施しています。

## 内部統制システム

当社は、取締役会において「内部統制システムに関する基本方針」を決議しています。この方針は、当社執行役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制に関する事項、当社の損失の危険の管理に関する体制に関する事項、グループ会社における業務の適正を確保するための体制に関する事項、当社監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制に関する事項等により構成されます。取締役会は毎年、内部統制システムの運用状況を確認し、その有効性を監督しています。

▶ 詳しくは「内部統制システムに関する基本方針」をご覧ください。  
[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp\\_gov.html](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/corp_gov.html)

## コンプライアンス

味の素グループにおけるコンプライアンスとは、法令および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。

### 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います。また、AGPを周知徹底し、危機等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ています。

## 主要なリスク

味の素グループは、ASVを通じた短中長期の価値創造能力に実質的な影響を及ぼすマテリアリティを毎年見直しています。各マテリアリティ項目より機会およびリスクを抽出し、重要度・優先度を明確にして、事業活動を展開しています。マテリアリティに関わる機会およびリスクならびに主要な取り組みについては「マテリアリティー一覧」および「サステナビリティデータブック2022」に、財務に関わる機会およびリスクについては第144期有価証券報告書にそれぞれより詳しく記載しています。



## マテリアリティに関わる機会とリスク

マテリアリティ項目	関連する機会とリスク(○機会 ●リスク)
食と健康の課題解決への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>○健康課題の深刻化・多様化による食事・運動等の生活習慣の見直し</li> <li>○ブランドへの信頼獲得</li> <li>○健康・栄養関連の法制化・ルール強化(砂糖税・栄養表示)</li> <li>○予測予防への食と栄養の関与</li> <li>○再生医療技術、抗体医薬・核酸医薬の発展</li> <li>●健康・栄養分野における競争激化</li> </ul>
生活者のライフスタイルの変化に対する迅速な提案	<ul style="list-style-type: none"> <li>○共に食べる楽しさ・喜びの提供による企業レピュテーションの向上</li> <li>○デジタル活用等による新しい価値の創造</li> <li>●生活者のライフスタイルの変化、価値観の多様化への対応遅れによる成長機会の損失</li> </ul>
製品の安全・安心の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>○お客様の満足度向上によるブランドへの信頼獲得</li> <li>○ステークホルダーへの適切な情報公開による信頼獲得</li> <li>●うま味・MSGに対するネガティブな風評の拡大による事業への影響</li> <li>●製品の品質クレーム・トラブルによるお客様からの信頼低下</li> </ul>
多様な人財の活躍	<ul style="list-style-type: none"> <li>○働きがいの向上による会社の成長</li> <li>○イノベーションが起きやすい環境づくり</li> <li>○様々なバックグラウンドを持つ人財の獲得・登用ルートの増加</li> <li>●人財獲得競争の激化によるコスト上昇や多様な人財の獲得が進まない場合の企業レピュテーション低下</li> </ul>
気候変動への適応とその緩和	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ネットゼロに向けた取り組みの推進、炭素税の負担軽減によるコスト競争力確保</li> <li>○脱炭素に向けた外部連携</li> <li>●気候変動による原材料調達不全</li> <li>●気候変動への対応遅れによる企業価値毀損</li> </ul>
資源循環型社会実現への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>○環境に配慮した素材の開発による市場獲得</li> <li>●廃棄物削減、リサイクルへの取り組み遅延による企業価値毀損</li> <li>●プラスチック廃棄物規制等への対応遅延による事業機会損失</li> </ul>
フードロスの低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>○生産工程での歩留まり向上、返品・製品廃棄の削減の取り組みによるコスト削減</li> <li>●フードロス低減の取り組み遅延による企業価値毀損</li> </ul>
持続可能な原材料調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>○資源循環や生物多様性に配慮した製品開発による事業機会の創出</li> <li>●サプライチェーン上の品質問題発生による原材料調達不全・製品回収</li> <li>●サプライチェーンにおける社会・環境問題への対応遅れによる原材料調達不全、企業価値毀損</li> <li>●自然災害やパンデミック、特定地域の輸出規制への対応遅れによるサプライチェーンの断絶</li> <li>●食資源の枯渇による原材料調達不全</li> </ul>
水資源の保全	<ul style="list-style-type: none"> <li>○水リスク低減による原材料安定調達、製品安定供給の実現</li> <li>●渇水・洪水・水質悪化による生産停滞</li> <li>●水資源保全への対応遅れによる企業価値毀損</li> </ul>
ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>○適切なリスクテイク</li> <li>●コーポレート・ガバナンス、内部統制の機能不全に伴う事業継続リスク、予期せぬ損失の発生</li> <li>●適切な情報開示の不足による投資家からの評価の低下</li> <li>●脆弱なITマネジメント体制による競争力低下</li> <li>●自然災害や疫病・パンデミックの複合的な発生による操業停滞・停止</li> <li>●マクロ情勢変化による組織運営への混乱や事業採算性低下</li> <li>●知的財産リスクによる事業への影響</li> <li>●為替・金利の急激な変動による事業への影響</li> <li>●租税制度・税効果の変動による税負担増</li> </ul>
グローバルな競争激化への備え	<ul style="list-style-type: none"> <li>○デジタル・ディスラプションによる事業基盤改革の推進</li> <li>○外部連携による価値共創</li> <li>○技術革新によるスペシャリティの創出</li> <li>○変化の先読みによる競争優位の確立</li> <li>●IT投資を怠ることによる機会損失や競争力低下</li> <li>●強固な参入障壁を構築できないことによる多数の競合企業の出現</li> </ul>

▶ 詳しくはマテリアリティー一覧をご覧ください。

[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/csr/pdf/2020/materiality\\_jp.pdf](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/csr/pdf/2020/materiality_jp.pdf)

▶ 詳しくは「サステナビリティデータブック2022」をご覧ください。

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

## 財務に関わる機会とリスク

財務リスク	関連する機会とリスク(○機会 ●リスク)
減損	<ul style="list-style-type: none"> <li>●買収した子会社等の事業計画未達</li> <li>●金利の急激な上昇</li> </ul>
資金調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>●金融危機による資金の枯渇</li> <li>●格付けの低下</li> <li>●各種リスク要因により計画を達成できないことで生じる追加の資金調達等のリスク発生、格付けの悪化</li> </ul>
得意先の経営破綻	<ul style="list-style-type: none"> <li>●海外を含めた予期せぬ得意先の経営破綻の発生</li> </ul>
為替・金利変動	<ul style="list-style-type: none"> <li>●為替・金利の急激な変動による事業収益への影響(海外での事業活動の停滞、海外子会社業績の円貨への換算影響)</li> </ul>
インフレーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>●原燃料コストの上昇による収益の悪化</li> <li>○製品価格の適正化を通じた収益の改善</li> </ul>
カントリーリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>●収用リスク</li> <li>●戦争や紛争等の発生リスク</li> </ul>
租税制度・繰延税金資産／負債の変動	<ul style="list-style-type: none"> <li>●○租税制度・繰延税金資産／負債の変動による税負担変動</li> </ul>

▶ 詳しくは「有価証券報告書」をご覧ください。(日本語のみ)

<https://data.swcms.net/file/ajinomoto-ir/dam/jcr:76a764f1-ac3d-436e-81b7-c1e22c2c6482/S100ODMQ.pdf>

## 役員一覧

## 取締役



## 藤江 太郎

取締役  
代表執行役社長  
最高経営責任者  
指名委員

所有する当社株式数 21,400株  
取締役会等への出席状況(2021年度)

-

## 略歴

1985年 味の素(株)入社  
2011年 フィリピン味の素社社長  
2015年 ブラジル味の素社社長  
2021年 執行役専務 食品事業本部長  
2022年4月 代表執行役社長 最高経営責任者(現職)  
2022年6月 取締役(現職)



## 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 14,315株  
取締役会等への出席状況(2021年度)

-

## 略歴

1986年 味の素(株)入社  
2013年 味の素アルテア社代表取締役会長  
2019年 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 執行役専務 CIO 研究開発統括  
2022年4月 代表執行役副社長(現職)  
2022年6月 取締役(現職)



## 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

所有する当社株式数 28,200株  
取締役会等への出席状況(2021年度)  
取締役会100%(17回/17回) / 指名委員会 100%(9回/9回)

## 略歴

1983年 味の素(株)入社  
2005年 上海味の素食品研究開発センター社総経理  
2009年 食品カンパニー食品技術開発センター長  
2015年 常務執行役員 食品研究所長  
2019年 取締役常務執行役員  
2021年6月 取締役執行役専務(現職)



## 佐々木 達哉

取締役 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

所有する当社株式数 6,437株  
取締役会等への出席状況(2021年度)

-

## 略歴

1986年 味の素(株)入社  
2013年 経営企画部長  
2019年 ブラジル味の素社社長  
2022年4月 執行役専務  
グローバルコーポレート本部長(現職)  
コーポレートサービス本部長(現職)  
2022年6月 取締役(現職)



## 栃尾 雅也

取締役  
監査委員

所有する当社株式数 39,571株  
取締役会等への出席状況(2021年度)  
取締役会100%(17回/17回) / 監査委員会100%(10回/10回)

## 略歴

1983年 味の素(株)入社  
2007年 海外食品部長  
2011年 経営企画部長  
2013年 取締役常務執行役員  
2018年 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  
2019年 代表取締役  
2021年6月 取締役(現職)



## 取締役



**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 1,400株

**取締役会等への出席状況(2021年度)**

取締役会 100%(17回/17回) / 指名委員会89%(8回/9回) / 報酬委員会 86%(6回/7回)

**選任の理由**

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活かし、2019年6月に社外取締役就任以来、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いる。



**名和 高司**  
社外取締役  
指名委員長  
報酬委員

所有する当社株式数 0株

**取締役会等への出席状況(2021年度)**

取締役会 100%(17回/17回) / 指名委員会100%(9回/9回) / 報酬委員会 100%(7回/7回)

**選任の理由**

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いる。現中期経営計画の策定に対する新たな視点・考え方の提言、社内の経営人財育成の支援も行っていただいている。



**中山 譲治**  
社外取締役  
報酬委員長  
指名委員  
監査委員

所有する当社株式数 300株

**取締役会等への出席状況(2021年度)**

取締役会 100%(12回/12回) / 指名委員会100%(9回/9回) / 報酬委員会 100%(7回/7回)

**選任の理由**

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いる。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いる。



**土岐 敦司**  
社外取締役  
監査委員長  
指名委員

所有する当社株式数 5,400株

**取締役会等への出席状況(2021年度)**

取締役会 94%(16回/17回) / 監査委員会100%(10回/10回)

**選任の理由**

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いる。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順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いただいている。



**引頭 麻実**  
社外取締役  
報酬委員  
監査委員

所有する当社株式数 800株

**取締役会等への出席状況(2021年度)**

取締役会 100%(17回/17回) / 監査委員会100%(10回/10回)

**選任の理由**

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る。2020年6月以降、社外監査役として積極的に活動され、特にガバナンスやリスク管理に関する領域において、大いに貢献いただいている。



**八田 陽子**  
社外取締役  
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(2021年度)**

—

**選任の理由**

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いる。これらの知見を、取締役会における業務執行の適切な監督に活かしていただくことを期待。

## 執行役



藤江 太郎

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



野坂 千秋

執行役専務  
ダイバーシティ・人財担当



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



正井 義照

執行役専務  
食品事業本部長



香田 隆之

執行役専務  
Chief Digital Officer (CDO)  
Chief Transformation  
Officer (CXO)



中野 哲也

執行役常務  
財務・IR担当



前田 純男

執行役常務  
アミノサイエンス事業本部長



小島 淳一郎

執行役常務  
食品研究所長



吉良 郁夫

執行役常務  
バイオ・ファイン研究所長

## 執行役



**深瀬 成利**

執行役常務  
食品営業統括



**坂本 次郎**

執行役常務  
北米本部長



**坂倉 一郎**

執行役常務  
アセアン本部長



**柏倉 正巳**

執行役常務  
欧州アフリカ本部長



**中村 茂雄**

執行役常務  
ラテンアメリカ本部長



**岡本 達也**

執行役常務  
マーケティング戦略担当



**川名 秀明**

執行役常務  
冷凍食品統括



**森島 千佳**

執行役  
サステナビリティ・  
コミュニケーション担当



**柏原 正樹**

執行役  
ビジネスモデル変革担当



**松澤 巧**

執行役  
内部統制・監査委員会担当