

Eat Well, Live Well.

資料 5



## 企業価値向上につなげるコーポレート・ガバナンス

味の素株式会社  
取締役 執行役専務 コーポレート本部長  
佐々木達哉  
2025年2月13日

# アジェンダ

---

- 1. 執行と取締役会の関係性**
- 2. 取締役会の役割「リスクテイクを支える」の発揮**
- 3. 取締役会の実効性向上の取組み**
- 4. コーポレート・ガバナンスを企業価値向上につなげるための取組み**
- 5. 最後に**

**【参考資料】 会社紹介**

# アジェンダ

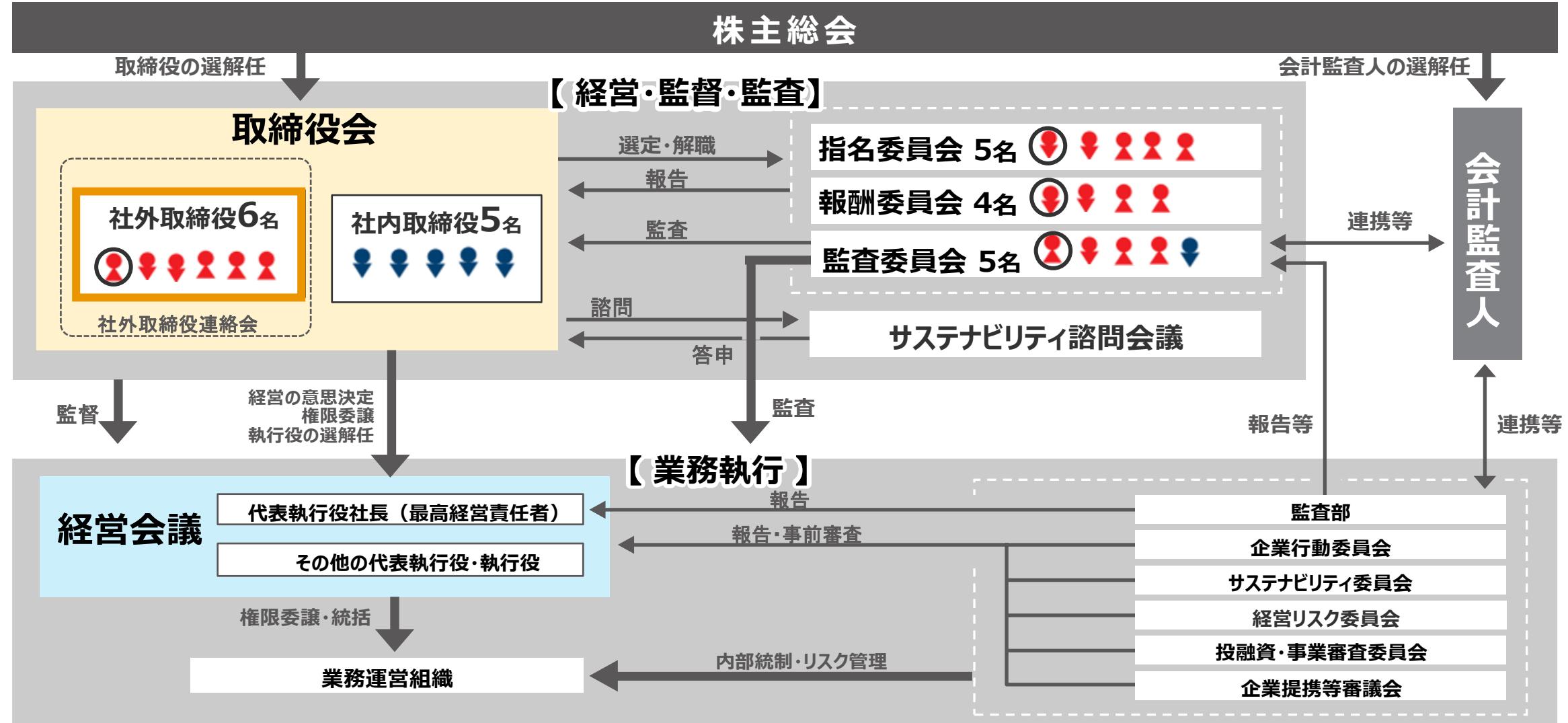
---

1. 執行と取締役会の関係性
2. 取締役会の役割「リスクテイクを支える」の発揮
3. 取締役会の実効性向上の取組み
4. コーポレート・ガバナンスを企業価値向上につなげるための取組み
5. 最後に

【参考資料】 会社紹介

# 味の素グループのガバナンス体制

■ 色と記号による役員区分  
 ● 社内取締役(男性) ■ 社内取締役(女性) □ 社外取締役(男性) ■ 社外取締役(女性) ○ 議長・委員長



バリュー・クリエーション・アドバイザリー・ボード\*

\*企業価値向上を目指した、社長・副社長への Advisory Board

# 持続的な企業価値向上を実現するための「両輪」

- 2021年に指名委員会等設置会社に移行
- スピード感のある執行と、取締役会による適切な監督
- 「両輪」が密に情報交換し、緊張感のある信頼関係の下で企業価値向上を実現する

## 取締役会

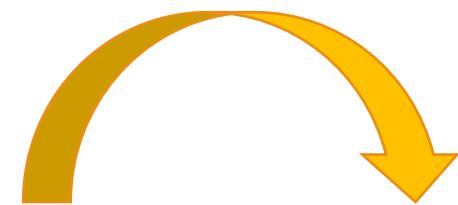
多様性=マルチステークホルダーの意見



重要な経営事項  
について  
大きな方向性を示す

執行の監督・監査

## 権限移譲・監督



ローリングしながら  
取締役会とCEO(経営会議)とが  
**密に情報交換を行う。**



## 提案・報告

## CEO(経営会議)

ワンチーム=スピード重視



## 業務執行

取締役会審議を通じた  
経営の方向性を即時に  
共有。

「稼ぐ力」  
「リスクテイク」  
「企業価値向上」に  
対する責任を負う。

# 企業価値向上に向けた取締役会の役割

## 当社における取締役会の「実効性」：

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せているか。

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

いずれかに偏ることがないよう、バランスよく3つの役割を發揮することで、企業価値向上につなげていく



AJINOMOTO

# 取締役会が審議し、大きな方向性を示すべき「7つの重要な経営事項」

現状

7つの重要な経営事項

企業価値

資本政策

意思決定プロセス  
ガバナンス中期ASV経営  
ロードマップ

事業ポートフォリオ

大規模M&amp;A

大規模設備投資

枠組み

ありたい姿  
の定義中長期での  
成長実現  
と  
将来価値  
創造企業活動  
基盤構築

新「7つの重要な経営事項」

経営テーマ例

将来外部環境分析と長期のありたい姿

将来外部環境要因のリサーチ  
とシナリオプランニング

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新陳代謝を促すPF戦略(事業・地域・  
機能)と資源再配分競争優位の源泉となる人財戦略  
や技術・知財戦略など

財務・資本政策

最適資本構成  
キャッシュコンバージョン  
キャッシュアロケーション  
最適な株主構成と株主還元  
など

サステナビリティ

中長期サステナビリティ戦略など

組織の実行力  
(スピードup&スケールup)企業文化変革  
IT戦略・DX戦略  
成長への型化・しきみ化 など

ステークホルダー・エンゲージメント

4R(IR-PR・ER-SusR)戦略  
コーポレートブランド価値向上 など

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制  
取締役会の実効性向上  
など

※  
2025年1月31日開催  
取締役会において  
新「7つの重要な経営  
事項」の設定を決議

# 取締役会のありたい姿に合わせた事務局体制

## ● 2023年度取締役会の実効性評価での議論

取締役会の3つの役割を果たすためには、以下の2つの視点が必要：

- ① 経営の視点（「大きな方向性を示す」「執行のリスクテイクを支える」）
- ② 監督の視点（「執行を適切に監督する」）

### 取締役会事務局体制

経営企画部

法務・コンプライアンス部

経営や業務執行に明るいメンバーと、ガバナンスや法務の専門性を持つメンバーが密に連携しながら取締役会を支援

# アジェンダ

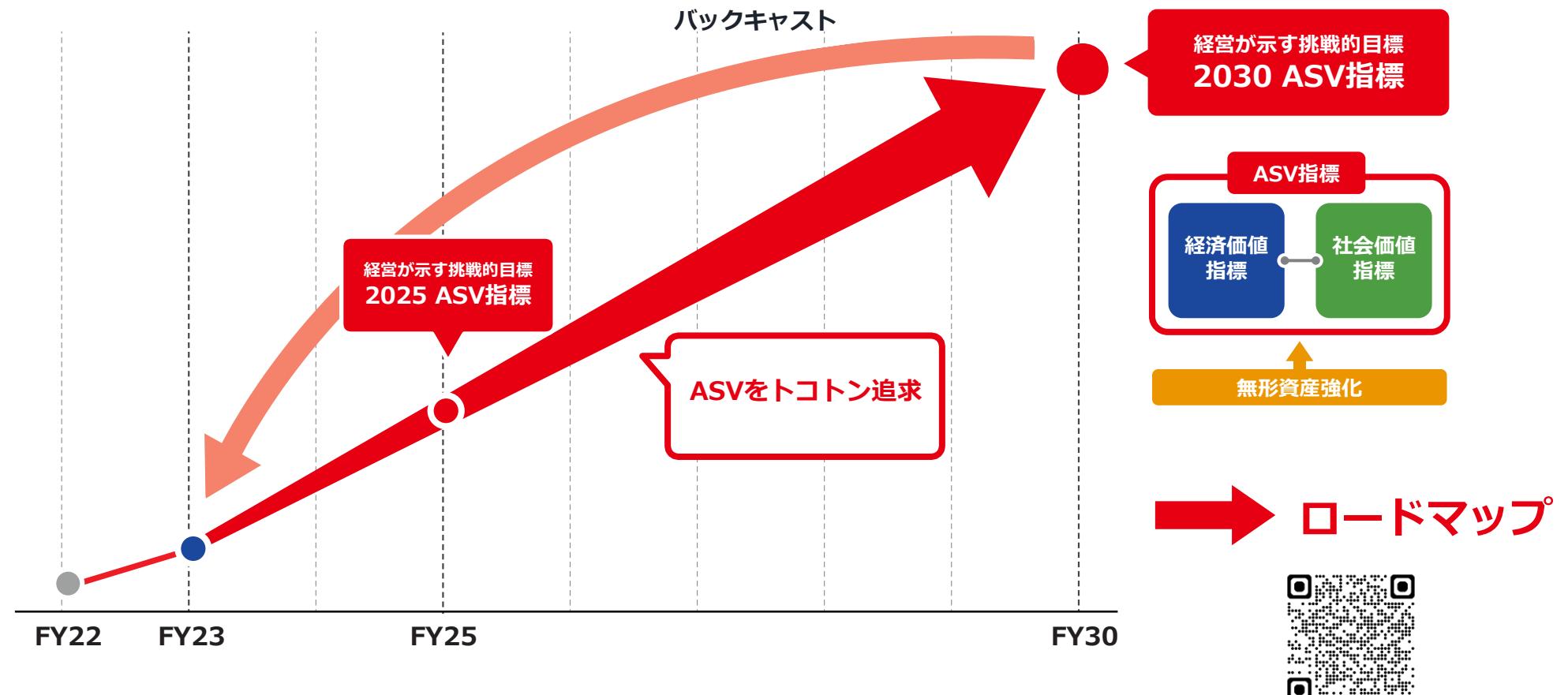
---

1. 執行と取締役会の関係性
2. 取締役会の役割「リスクテイクを支える」の発揮
3. 取締役会の実効性向上の取組み
4. コーポレート・ガバナンスを企業価値向上につなげるための取組み
5. 最後に

【参考資料】 会社紹介

# バックキャスト型マネジメントへの変革の挑戦を後押し

- ・計画中心の3カ年中期計画を廃止、挑戦的ASV指標に向けて実行力を磨き込む経営へ変革中
- ・執行側の変革への挑戦を、多数回の審議を経て取締役会としても後押し



【味の素グループ2023年度 経営方針説明会】



# 将来の成長領域への巨額M&A投資

- 精緻なリスク分析と議論を経て、執行側の挑戦を後押し

Eat Well, Live Well.



味の素株式会社

AJINOMOTO

ストアード

サステナビリティ

ニュースルーム

お問い合わせ

GLOBAL

&gt; 商品・レシピ

&gt; 食・健康

&gt; 企業・IR

PRESS RELEASE

～遺伝子治療事業への本格参入により、ヘルスケア領域の飛躍的成長を～

## 味の素グループ、米国遺伝子治療薬CDMOの Forge Biologics社を約828億円で買収

2023.11.13



味の素株式会社(社長：藤江 太郎 本社：東京都中央区)は、連結子会社である味の素北米ホールディングス社(社長：坂本次郎 本社：米国カリフォルニア州、以下ANH社)を通じて、米国の遺伝子治療薬CDMO<sup>※1</sup>のForge Biologics Holdings, LLC(社長兼CEO : Timothy J. Miller, Ph.D. 本社：米国オハイオ州、以下Forge社)の全持分を約554百万米ドル(約828億円)で取得し完全子会社化すること(以下“本買収”)を決議し、本日付で本買収に係る合併契約<sup>※2</sup>を締結しました。

当社は今年2月に発表した中期ASV経営 2030ロードマップにおいて、アミノサイエンス®の強みを活かした4つの成長領域を掲げており、ヘルスケア領域はその1つとなります。ヘルスケア領域では、アミノ酸及び低分子医薬CDMOの既存事業の確実な成長に加えて、核酸医薬・バイオ医薬品CDMO事業や再生医療・抗体用培地、メディカルフード事業等による成長加速を

# アジェンダ

---

1. 執行と取締役会の関係性
2. 取締役会の役割「リスクテイクを支える」の発揮
3. 取締役会の実効性向上の取組み
4. コーポレート・ガバナンスを企業価値向上につなげるための取組み
5. 最後に

【参考資料】 会社紹介

# 取締役会オフサイト意見交換会（2024年4月）

2030年の先を見据え、味の素グループの企業価値をどう上げるか、忌憚のない議論を実施。  
予定調和の議論は全くなく、自由闊達な発言が多く出された。



取締役会の役割はリスクを確認し、危険な状況を識別すること。  
挑戦をどこまで推進できるかが重要。

変革を起こそうとしないことによるリスクは大きく、何もしなければ目に見えないリスクが生じる。

志（パーカス）に対する熱意の集積が人財資産。  
そのためには挑戦する自発型の企業文化が重要。

2040年以降の経済や社会の環境変化に対応するためにも、新しい挑戦を恐れず、ビジネスの核とするべき

時代・社会がどう変わるかを見据えて人財戦略を描きたい。  
その際の重要な視点は、志（パーカス）、DE&I。

# オフサイト取締役意見交換会での議論のその後

## ●意見交換会での様々な意見がその後の取締役会の議論、実効性向上につながる

- ・取締役会の実効性評価の中における、**取締役会の役割の3要素のバランス**の議論
- ・**2030年の先の将来外部環境分析と長期のありたい姿**の設定の必要性を確認
- ・取締役会が審議すべき**新・7つの重要な経営事項**の設定

### 2024 年度に行う実効性向上に向けた取組み

#### 1) 「7つの重要な経営事項」の見直し

当社は、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」（前述）を設定し、取締役会で審議していますが、今回の実効性評価において審議すべき事項の見直しの必要性を指摘する意見がありました。2024年度は、これを踏まえて、2030RMで設定した当社のありたい姿を実現させるために取締役会が審議すべき事項は何かを取締役会において審議し、重要な経営事項を再設定します。

#### 2) 中長期の環境変化を踏まえた「2030 年ありたい姿」の検証

当社は 2030RM を設定し、2030 年のありたい姿を目指していますが、取締役会は執行側よりもより中長期的な視野で事業環境の変化を理解し、執行側に対して大きな方向性を示す必要があり、また、2030RM の進捗管理も、より中長期の考えを整理したうえで議論する必要があるとの意見がありました。2024 年度は、取締役会において、中長期的な環境変化について議論する場を設定することで、執行側に対してより中長期的視野に基づく大きな方向性を示していきます。

#### 3) モニタリングボードのあり方（事務局体制含む）についての議論

「第 9 回 取締役会の実効性評価の結果について」から抜粋

# その他の取締役会の実効性向上の取組み

## 実効性評価の内製化

- ・「当社」の取締役会の実効性は向上にとって何が必要かを、当社の経営・事業をよく知る**社内リソースを活用**し、取締役会として評価。
- ・アンケート・インタビューは**独自の設問**で内容を**毎年アップデート**
- ・評価後の実行性向上施策の状況の中間報告も含め、**PDCAを回す**

## 社外取締役連絡会

- ・取締役会事務局も事務局に参画し、**取締役会の審議議案の論点整理**を実施。
- ・社外取締役の当社事業の理解の深化のため、**別途勉強会やサイトビジットも実施**。

## 審議時間創出の取組み

- ・取締役会議案の事前説明会を開催し、取締役会**当日は原則議論に集中**する。
- ・軽微な報告議案は、メールでの共有のみとする**書面通知制度**
- ・取締役議長と事務局の事前相談に基づく時間配分の設定、当日の**議長による適切な議事進行**

# アジェンダ

---

1. 執行と取締役会の関係性
2. 取締役会の役割「リスクテイクを支える」の発揮
3. 取締役会の実効性向上の取組み
4. コーポレート・ガバナンスを企業価値向上につなげるための取組み
5. 最後に

【参考資料】 会社紹介

# サステナビリティ 諮問会議の設置（取締役会の諮問機関）

<第一期：2021/4～23/3>



<第二期：2023/4～2年間>



マルチステークホルダーが  
味の素グループに期待する  
重要な事項（マテリアリティ）を提言



期待に応えたいという従業員の共感へ

# 執行側への外部先進人財登用

## Value Creation Advisory Board :

企業価値向上に向けたアドバイス ①経営会議にも参加、②社長・副社長へのアドバイス

**佐藤 明**

株式会社バリュークリエイト  
パートナー



**【略歴】**

アナリストランキング企業総合部門で第1位に選ばれる等、高い評価を得る。長期投資、エンゲージメント投資の資産運用会社の立ち上げに参画。現在は無形資産×企業価値をテーマに複数企業の価値創造に伴走。

**【佐藤氏に期待する視点】**

企業価値創造について、視点と情報の提供、経営メンバーとの対話。投資家視点でIRや資本政策等に関するアドバイス。広い社外ネットワークの紹介。経営会議へ異なる視点の提案。

**並木 将仁**

株式会社インターブランドジャパン  
代表取締役会長兼社長兼CEO



**【略歴】**

企業価値を創出する経営資産としてのブランドに関して、多くの企業経営者へのコンサルティングと一流メディアでの啓発に従事。特に、経営者にとってのブランドのあり方と新しいブランディングのあり方を軸に、ブランディングの概念を次の段階に高めることに注力。

**【並木氏に期待する視点】**

企業価値創造の源泉となるブランドへの取り組みについて、ブランディングのレベルアップや新たな取り組み方等の提案。最先端のブランディング方法論の情報提供。海外オペレーションでのブランド力向上の支援。

**馬場 渉**

Mononaware Inc.  
CEO



**【略歴】**

イノベーションによるポジティブインパクト創出能力を企業の成長戦略に組み込むハンズオン型アドバイザリーに従事。パナソニックでは気候変動課題解決力を軸としたグループ中長期戦略をまとめた。

**【馬場氏に期待する視点】**

企業価値向上に向けて、グローバルな視点でサステナビリティ、イノベーションに関する取り組み方の提案。サステナビリティ、イノベーションに関する最先端の動向について情報の提供。

# コーポレート・ガバナンスの位置づけを整理

## コーポレート・ガバナンスに関する基本方針：

- ・CGを、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
- ・ASV経営の実効性を高めるための機関設計選択
- ・取締役会と執行の役割の明記

### 第2章 基本的な考え方 (CGC原則 2-1、2-2、2-3、3-1)

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づけています。** 2030 年に向け、フードシステムで繋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。** 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。

# 取締役会の実効性を外部に伝えるための取組み

取締役会の議論の様子をビデオで一部公開（2023/9/4 IR Day）



統合報告書において「取締役会における議論活性化の取り組み」を開示

[ASV Report \(Integrated Report\) 2024 \(A4jp\) .pdf](#)

# IR、SRへの社外取締役の参画

IR Day（2023年9月4日開催）において「企業価値向上を支えるガバナンスの進化」をテーマ設定

- ・岩田取締役会議長と中山指名委員会委員長が登壇
- ・企業価値向上に向けた取締役会の役割等を投資家向けに説明

## SR :

- ・岩田取締役会議長が個別対話に参画



# アジェンダ

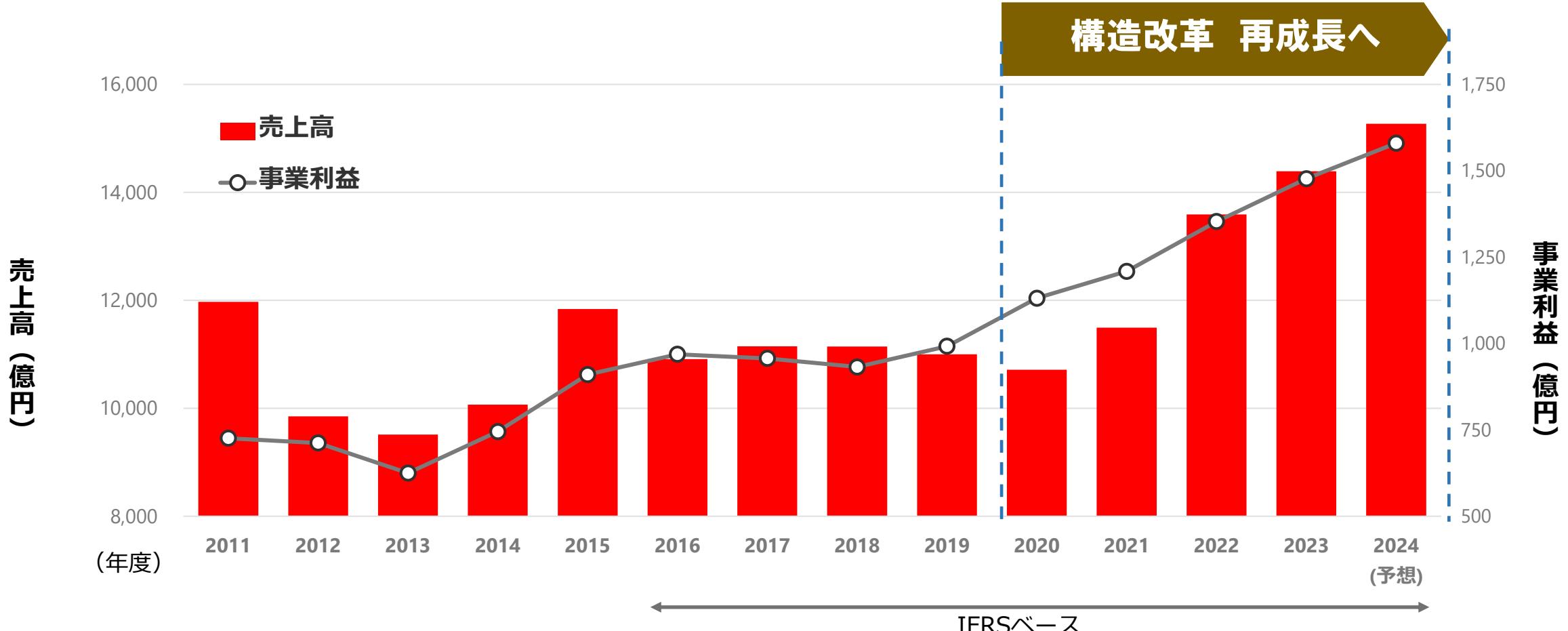
---

1. 執行と取締役会の関係性
2. 取締役会の役割「リスクテイクを支える」の発揮
3. 取締役会の実効性向上の取組み
4. コーポレート・ガバナンスを企業価値向上につなげるための取組み
5. 最後に

【参考資料】 会社紹介

# 構造改革をスピードアップ、前倒しで再成長路線に

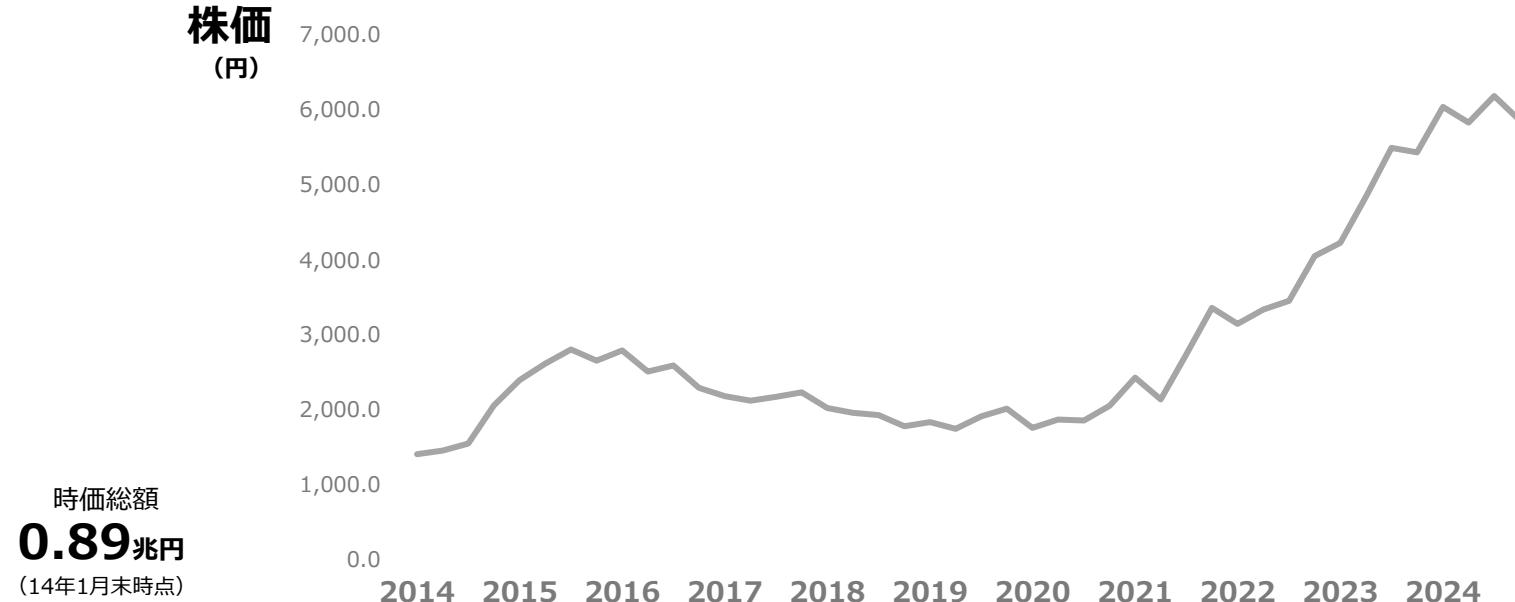
## ■ 売上と事業利益の推移 ■



取組みの結果、企業価値の向上につなげることができました。

### ◆ 過去の時価総額と株価推移

2014年01月31日 - 2024年12月16日



約3.7倍

**時価総額**  
**3.31兆円**

(24年12月16日時点)



### ◆ 1株あたり配当(円)

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024(予想)
24	28	30	32	32	32	42	52	68	74	80

Eat Well, Live Well.



Thank you.

Eat Well, Live Well.



## 【参考資料】 会社紹介

# 創業の志（こころざし）

「うま味を通じて日本人の栄養を改善したい」という社会課題へ応える想いと、  
 「栄養を広く手に入るように商品化し普及させる」という経済価値を共創。



「うま味」の発見  
**1908年**  
池田 菊苗



池田菊苗博士が  
昆布から抽出した  
グルタミン酸

創業  
**1909年**  
二代 鈴木 三郎助



最初の  
「味の素®」

「単なる科学の発見ではなく、  
世の中の役に立つ  
ようにしたい」

「国民の栄養不良を矯救し、  
日本人の体位向上に  
貢献にしたい」

「おいしく食べて健康づくり」

創業以来一貫した、事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組み  
 = ASV (Ajinomoto Group Creating Shared Value)

# 味の素グループのご紹介

## 数字で見る 味の素グループ

The Ajinomoto Group by the numbers



### 創業年

歴史が築いたブランド力

# 1909年

「うま味」の発見を起点に創業して115年。「開拓者精神」「新しい価値の創造」という創業者の志は、今も変わらず受け継がれています。



### 従業員数

さまざまな人が支える味の素グループ

# 34,862人

世界34の国・地域で、味の素グループのさまざまな個性が、各地域の文化に根差したビジネスを展開しています。

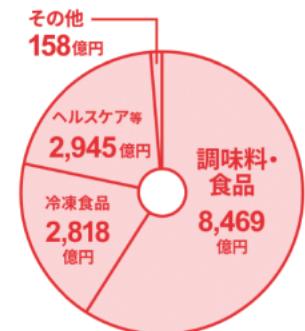


### 売上高

幅広い事業を展開

# 1兆4,392億円

日本および海外において、食品事業のみならず、ヘルスケアや電子材料など幅広い事業をグローバルに展開し、アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献します。

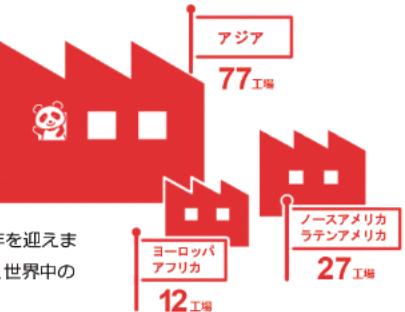


### 生産工場数

グローバルな生産体制

# 116工場

マザー工場である川崎工場は2014年に100周年を迎ました。現在では世界24の国・地域に工場を展開し、世界中のお客様へ安全・安心な製品をお届けしています。



### 研究開発要員

味の素独自の先端技術力

# 1,700人以上

1956年、約100名でスタートした味の素グループの研究開発要員数は、事業の成長と共に1000人規模に発展。今では世界に類のない「技術が先導する食品企業」と言われるゆえんです。



# 事業概要

## バイオ&ファインケミカル系事業

医薬用・食品用アミノ酸



医薬品開発製造受託 (CDMO)



AJIPHASE®  
AJICAP®

電子材料



冷凍食品



2023年度  
事業利益  
1,476億円



食品系事業

調味料・食品

