

2023年5月30日

味の素株式会社 取締役会

第8回 取締役会の実効性評価の結果について

当社における取締役会の実効性評価

味の素グループは、事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取組みにより成長してきました。この取組みをASV（Ajinomoto Group Creating Shared Value）と称し、これからもこのASVの取組みによる独自の価値創造を通じた持続的な成長を果たすべく、次のとおり当社における取締役会の「実効性」を定義し、実効性の高い取締役会を目指すべく各種取組みを行ってきています。

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・検討し、大きな方向性を示すことで執行のリスクテイクを促すとともに、執行のプロセスと成果の妥当性を検証し、執行を適切に監督するという目的を、どれだけ適切に果たしているか。

当社取締役会の実効性向上の取組みの一環として、2015年度に、全取締役・監査役による自己評価アンケートおよび取締役会における結果検証の取組みを開始しました。当社取締役会は、その実効性を高めるために、評価プロセスを毎年見直し、改良し続けています。2021年度は、全取締役によるアンケートに加え、新たに、取締役会議長および取締役代表執行役社長を含む計5名の取締役を対象にインタビューを実施しました。

2022年度は、この取組みをさらに進展させ、インタビューの対象者を7名に拡大（取締役会議長、他の社外取締役全員、および取締役代表執行役社長）し、アンケートだけでは見出すことが難しかった当社取締役会が改善すべき課題を見出し、その対応策について、取締役会において審議することで、解決の道筋を作成しました。その結果をお知らせします。



2022 年度の評価プロセス詳細

<p>アンケート</p>	<p>対象者： 取締役全員 回答方式： 記名方式 評価項目（概要）： (a) 7つの重要な経営事項（※）について (b) 取締役会の運営について (c) 責務遂行の有効性について (d) 法定3委員会および重要な会議体について (e) 昨年度指摘された課題項目について</p>
<p>インタビュー</p>	<p>聞き手： 取締役会事務局 対象者： 取締役会議長、他の社外取締役全員、および取締役代表執行役社長（合計7名）（対象者の拡大） インタビュー項目： アンケートの結果およびコメントを踏まえて、取締役による評価が低かった項目、評価が分散した項目、および論点として指摘する意見が多かった項目を中心に、議長および取締役会事務局にて選定しました。</p>
<p>結果検証</p>	<p>取締役会自体がアンケートおよびインタビューの結果を検証し、見出された課題に対する対応策を審議しました。</p>

※当社取締役会が審議し、執行側に対して大きな方向性を示す事項として当社が定める次の7つの経営事項をいいます。

- ①企業価値（無形資産を起点としたASV価値創造サイクル）、②資本政策、BS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中期経営計画等の経営計画、⑤撤退を含む事業ポートフォリオの再構築、⑥大規模なM&A、⑦大規模投資

取締役会の実効性評価に関する評価の結果

(1) 総論

当社取締役会は、7つの重要な経営事項についての充実した審議に基づき執行側に対して大きな方向性を示すことでリスクテイクを促せており、また、執行側におけるプロセスと結果の妥当性についても適切に監督できており、当社が掲げる「実効性」を概ね適切に発揮できているものと評価しました。ただし、審議の更なる充実化をはじめ、改善の余地も見出されており、今後も当社が掲げる「実効性」の向上に向けた取組みに努めていきます。

(2) 前回の取締役会実効性評価の結果を踏まえた取組み

2021年度の実効性評価において指摘された課題を踏まえ、2022年度に次のとおり、実効性向上に向けた更なる取組みを実施しました。今回の実効性評価において以下の取組みの効果について検証しましたところ、取締役会における審議の充実や監督機能強化に貢献したことを確認しました。ただし、一部の項目については、さらに改善の余地があることも確認しました。

2022 年度に行った実効性向上に向けた取組み

1) 7つの重要な経営事項の審議の更なる充実化

7つの重要な経営事項の中でも、特に、以下のテーマを中心とする事項について、計画的に審議し、執行側に対して大きな方向性を示しました。とりわけ「中期 ASV 経営 2030 ロードマップ」については、2022 年に誕生した新経営陣が目指す企業変革を適切に後押しするために、取締役会における多数回にわたる審議において取締役間および執行側と綿密に議論を行い、当社の 2030 年に向けた変革の道筋を策定しました。

- ・ 中期 ASV 経営 2030 ロードマップ
- ・ 2030 年に目指す株主構成等を含む資本戦略
- ・ 2030 年のありたい人財資産実現に向けた人事戦略の件
- ・ 味の素グループの企業文化変革の取組み

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

2023 年 1 月に「DX 投資戦略」について、また、2023 年 4 月の実施となりましたが、「味の素グループの情報セキュリティ対策の強化方針とデータ利活用推進」について、取締役会において審議しました。当該 2023 年 4 月の審議では、情報セキュリティ対策とデータ利活用の推進を中心とした議論を行いました。IT ガバナンス全体についても議論が必要であるとの意見があったため、引き続き検討を続けていきます。

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）

「取締役会資料作成マニュアル」を発行することで、取締役会資料が高品質化・均質化するよう努めました。また、年間スケジュールの平準化、取締役会の開催時間の柔軟な設定等の運営上の工夫を行いました。これらについては、更なる改善の余地がありますので、引き続き改善に取り組んでいきます。

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

監査委員会委員長の指名委員兼任、および法務・コンプライアンス部の指名委員会事務局参画等によりガバナンス・運営体制を強化しました。また、取締役会への報告内容の見直しを行い、その結果、指名委員以外の取締役から指名委員会に対する評価が改善しました。

5) 社内取締役へのトレーニングの機会の更なる充実化

社内取締役特有の課題は改善されたとの評価で、むしろ、取締役会全体として更に取締役としてのリテラシー向上を追求すべきとの意見があり、引き続き取締役会全体で、リテラシー向上に努めていきます。

6) 経営陣の育成プログラムの更なる充実化

次期および次々期 CEO 候補者を中心とする経営陣の育成について、指名委員会において審議を行いました。今後は、候補者一人ひとりの育成方針の策定を含め、経営陣の育成施策を更に充実させていきます。



(3) 今後の課題への対応

今回の取締役会実効性評価について取締役会で審議を行った結果、次に記載のとおり取締役会の実効性向上に向けた取組みを推進していくことにしました。

2023 年度に行う実効性向上に向けた取組み
<p>1) 適切なリスクテイクの更なる促進</p> <p>当社取締役会は、企業価値を大きく左右する重要な経営事項を審議・検討し、大きな方向性を示すことで執行側にリスクテイクを促すことを、その目的の1つとしています。2022 年度に、執行側との綿密な議論の上で策定された「中期 ASV 経営 2030 ロードマップ」(以下、「2030RM」)は、まさにリスクテイクの促進の現れであるといえます。2023 年度はこの 2030RM の実行段階に入っていきますが、取締役会として、実行段階においても適切にリスクテイクを促していくことができるよう充実した議論を行ってまいります。</p>
<p>2) ステークホルダーの声がより反映されるようにするための工夫</p> <p>当社は従来から、多様なステークホルダーからの信認が得られるよう、取締役会において主要なステークホルダーに関連する議題を設けるとともに、これらの視点を資料に盛り込むことを「取締役会資料作成マニュアル」に記載する等の取組みを行ってきました。今後も、ステークホルダーの視点を審議に一層反映するため、議題の設定や資料の充実の面で工夫を行ってまいります。</p>
<p>3) M&A および IT ガバナンスについての審議の充実化</p> <p>更に審議を充実すべきと指摘された「大規模投資(特に M&A)の在り方」および「IT ガバナンスおよび情報システム体制の有効性」について、取締役会において早期に審議を実施する予定です(後者については、2023 年 4 月に審議を実施済みですが、今年度、IT ガバナンス全体に関して更なる審議を行う予定です)。</p>
<p>4) 取締役のリテラシー向上施策の更なる充実化</p> <p>外部環境の変化や、ESG をはじめとする投資家の関心の変化等、当社を取り巻くあらゆる変化に柔軟に対応するために必要となる知識習得の機会等を増大し、当社の ASV 経営を通じた企業価値向上をより確かなものとしします。</p>
<p>5) 社外取締役連絡会および社外取締役勉強会の更なる活用</p> <p>筆頭独立社外取締役が座長を務める社外取締役連絡会および社外取締役勉強会は、社外取締役による情報交換および当社事業の理解促進等のために非常に有益な仕組みでした。この仕組みを整理し、社外取締役連絡会は、社外取締役間での情報交換および意思形成をすべき事項についての議論の場として、社外取締役勉強会は、当社事業の理解促進等のための場として活用していきます。</p>

当社は、これらの取組みを通じて取締役会の実効性を向上させ、コーポレート・ガバナンスの一層の強化に努めてまいります。

以上