

Eat Well, Live Well.



「アシパンダ」は味の素グループのキャラクターです。

第147回 定時株主総会 招集ご通知

開催日時

2025年6月20日(金曜日)
午前10時00分(開場:午前9時00分)

開催場所

東京都千代田区丸の内一丁目1番1号
パレスホテル東京 2階「葵」

開催場所が昨年と異なりますのでご注意ください。

※裏表紙の株主総会会場のご案内をご参照ください。

決議事項

第1号議案 剰余金の処分の件

第2号議案 取締役11名選任の件

お土産・試供品のご用意はございません。

味の素株式会社

[証券コード: 2802]

目次

第147回定時株主総会招集ご通知	1
議決権行使方法のご案内	3
インターネットによる ライブ配信・事前質問受付のご案内	5
代表執行役社長からのメッセージ	7
株主総会参考書類	9
第1号議案 剰余金の処分の件	
第2号議案 取締役11名選任の件	
事業報告	22
連結計算書類	55
計算書類	57
監査報告書	59

書面交付請求
されていない
株主様は
ウェブサイト
をご確認ください。

電子提供制度のご案内

会社法改正により、招集ご通知を簡素化してお届けしています。



書面交付請求 されていない株主様

1~21ページまでお送りして
います。22ページ以降は当社
ウェブサイトをご覧ください。



書面交付請求 された株主様

全てのページを
お送りしています。

証券コード 2802
2025年5月29日
(電子提供措置の開始日 2025年5月20日)

株主各位

東京都中央区京橋一丁目15番1号
味の素株式会社
取締役 藤江太郎

第147回定時株主総会招集ご通知

拝啓 株主の皆様には、平素よりご支援お引き立てを賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第147回定時株主総会を下記により開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては電子提供措置をとっており、インターネット上の以下の各ウェブサイトにて電子提供措置事項を掲載しております。いずれかのウェブサイトにアクセスの上、ご確認ください。

当社ウェブサイト

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/meeting.html>



東京証券取引所ウェブサイト

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



上記のウェブサイトにアクセスして、当社名または証券コードを入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択の上、ご覧ください。

なお、当日ご出席されない場合は、書面(議決権行使書用紙)または電磁的方法(インターネット)により議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

書面または電磁的方法による議決権の事前行使にあたりましては、お手数ながら後記の「株主総会参考書類」をご検討くださいますようお願い申し上げます。 **2025年6月19日(木曜日)午後4時30分まで**に議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

敬具

記

1.日 時 2025年6月20日(金曜日)午前10時〔開場 午前9時〕

2.場 所 パレスホテル東京 2階「葵」

東京都千代田区丸の内一丁目1番1号

**3.会議の
目的事項** **報告事項** 1. 第147期(2024年4月1日から2025年3月31日まで)事業報告および
連結計算書類の内容ならびに会計監査人および監査委員会の連結計算
書類監査結果報告の件

2. 第147期(2024年4月1日から2025年3月31日まで)計算書類の内容
報告の件

決議事項 第1号議案 剰余金の処分の件

第2号議案 取締役11名選任の件

※当日ご出席の際には、お手数ながら議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。

※電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令および当社定款第16条第2項の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面(交付書面)には記載しておりません。なお、監査委員会および会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しております。

①事業報告の「当社の新株予約権等に関する事項」および「業務の適正を確保するための体制」

②連結計算書類の「連結持分変動計算書」および「連結注記表」

③計算書類の「株主資本等変動計算書」および「個別注記表」

※電子提供措置事項に修正が生じた場合には、1ページに記載の各ウェブサイトにて、修正内容を開示いたします。

議決権行使方法のご案内

株主総会に
ご出席される場合

株主総会 出席による 議決権行使

同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

開催
日時

2025年
6月20日(金)
午前10時

株主総会にご出席されない場合

書面による議決権行使

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示の上、郵送にてご返送ください。なお、各議案につき賛否のご表示のない場合は、賛成の意思表示があったものとしてお取り扱いいたします。



行使
期限

2025年6月19日(木)
午後4時30分 必着

インターネットによる 議決権行使

4ページの「インターネットによる議決権行使のご案内」をご参照の上、議案に対する賛否をご入力ください。



行使
期限

2025年6月19日(木)
午後4時30分 まで

議決権行使書用紙のご記入方法

こちらに、各議案の賛否をご記入ください。

賛否のご表示のない場合は、賛成の意思表示があったものとしてお取り扱いいたします。

第1号議案

- 賛成の場合 → 「賛」の欄に○印
- 反対する場合 → 「否」の欄に○印

第2号議案

- 全員賛成の場合 → 「賛」の欄に○印
- 全員反対する場合 → 「否」の欄に○印
- ▲ 一部の候補者に → 「賛」の欄に○印をし、反対する候補者の候補者番号をご記入ください。

インターネットによる議決権行使のご案内

インターネットにより議決権を行使される場合は、下記のいずれかの方法で行ってくださいようお願い申し上げます。

QRコードを読み取る方法

「ログイン用QRコード」を読み取りいただくことで、「ログインID」および「仮パスワード」が入力不要でログインいただけます。

※QRコードは株式会社デンソーウェブの登録商標です。

① QRコードを読み取る

お手持ちのスマートフォンにて、同封の議決権行使書用紙の副票(右側)に記載の「ログイン用QRコード」を読み取る。

議決権行使書用紙の副票(右側)



「ログイン用QRコード」はこちら

② 議決権行使方法を選ぶ

議案賛否方法の選択画面が表示されるので、議決権行使方法を選ぶ。



③ 各議案の賛否を選択

画面の案内にしたがって各議案の賛否を選択する。



画面の案内にしたがって行使完了です

ログインID・仮パスワードを入力する方法

① 議決権行使ウェブサイトへアクセスする

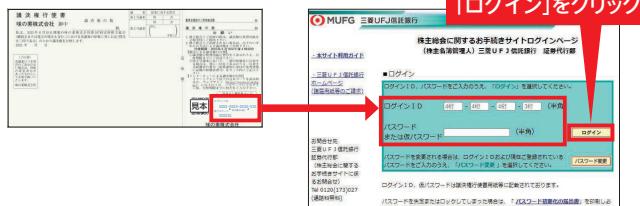


<https://evote.tr.mufg.jp/>



② ログインする

お手元の議決権行使書用紙の副票(右側)に記載された「ログインID」および「仮パスワード」を入力する。



以降は、画面の案内にしたがって賛否をご入力ください

複数回行使された場合の議決権の取扱いについて

書面とインターネットにより重複して議決権を行使された場合
→ インターネットによる議決権行使の内容を有効とさせていただきます。

インターネットにより複数回議決権を行使された場合
→ 最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

※議決権行使ウェブサイトへのアクセスに際して発生する費用(インターネット接続料金、通信料金等)は、株主様のご負担となります。

※インターネットのご利用環境によっては、議決権行使ウェブサイトをご利用いただけない場合がございます。

※詳細は、右記のお問い合わせ先にご連絡ください。

お問い合わせ先

三菱UFJ信託銀行株式会社
証券代行部(ヘルプデスク)
電話 **0120-173-027**
(通話料無料)

受付時間: 午前9時から午後9時まで

ライブ配信日時

2025年6月20日(金曜日)午前10時から
株主総会終了時刻まで

※当日のライブ視聴ページは、開始時刻30分前の午前9時30分頃よりアクセス可能となります。

事前質問受付期限

2025年6月8日(日曜日)
午後5時まで

ご留意事項

ライブ配信について

- (1) インターネットによるライブ配信で本株主総会をご視聴いただくことは、株主総会への出席とは認められないため、議決権の行使や質問を含めた一切のご発言を行っていただくことはできません。議決権につきましては、議決権行使書用紙またはインターネットにより事前に行ってくださいますようお願い申し上げます(事前行使の方法は、3ページから4ページをご参照ください。)
- (2) ご視聴は、株主様ご本人のみに限定させていただきます。
- (3) ライブ配信の撮影・録画・録音・保存およびSNS等での公開等は、固くお断りいたします。
- (4) ご使用の端末(機種、性能等)やインターネットの通信環境(回線状況、通信速度等)により、映像や音声に不具合が生じる場合がございますので予めご了承ください。
- (5) ご視聴いただくための通信料金等は、株主様のご負担となります。
- (6) インターネットによるライブ配信用の会場の撮影につきましては、株主様のプライバシー等に配慮し、スクリーン映像および役員席付近のみとさせていただきますが、当日ご来場の株主様が映り込んでしまう場合がございますので、ご了承ください。
- (7) やむを得ない事情により、ライブ配信ができなくなる可能性がございます。その場合は、当社ウェブサイトにてお知らせいたします。
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/meeting.html>

事前質問について

- (1) ご質問は、本株主総会の目的事項に関わる内容に限らせていただきます。
- (2) ご質問は、お一人様につき1問200字以内とさせていただきます。
- (3) いただきましたご質問のうち、株主の皆様のご関心が高いと思われるものを中心に、株主総会当日に回答させていただきます。
- (4) いただいた質問全てに回答することをお約束するものではありません。また、個別の対応はいたしかねますのでご了承ください。
- (5) ご利用いただくための通信料金等は、株主様のご負担となります。

【インターネットによるライブ配信・事前質問受付に関するお問い合わせ先】

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

0120-676-808(通話料無料)

受付時間

午前9時から午後5時まで

〔 土日・祝日を除く。ただし、株主総会当日は午前9時から株主総会終了時刻まで 〕

ASV経営を受け継ぎ、「高速開発システム」で持続的な企業価値向上に尽力します

代表執行役社長 最高経営責任者(CEO) 就任にあたり



代表執行役社長
最高経営責任者

中村 茂雄

2025年2月3日、藤江前社長(現 執行役会長)より「ASV(*1)経営」と「志」の襷を受け継ぎました。味の素グループが有するアミノサイエンス®(*2)のユニークネスと「人財」「技術」「顧客」「組織」の無形資産を、より多様性と創造性の高い人財を育成することで磨き込み、より多くの人、社会、地球のWell-being(*3)に貢献する企業として持続的に企業価値を高めていきたいと思っております。また、失敗を恐れず挑戦を促すと共にその挑戦の質を高めていくことで、「従業員・組織が本来持つ能力を十分に発揮できる、主体的に挑戦・成長できる文化」へと進化させ、「働きがい No.1の企業グループ」実現に向けて取り組みます。

私の当社への入社動機は「何か新しいものを開発して、人の役に立ちたい!」という志でした。私は、1992年に入社以来、「味の素ビルドアップフィルム®(ABF)」を軸とする電子材料事業の立ち上げおよびその発展に従事してまいりました。また、2022年に赴任したブラジル味の素社では、アマゾンの奥地でも「味の素®」が売られ、人々の食事をおいしくしていることに感動し、先人の「開拓者精神」、「社会への貢献」に尊敬の念を覚えるとともに、自分もサステナブルな成長に貢献していく使命があると感じました。今後は、最高経営責任者として、私の実体験に基づくマネジメント手法である「高速開発システム」を型化して展開することで、味の素グループの「2030年のありたい姿」を実現することに全身全霊で取り組む所存です。

「高速開発システム」とは、目まぐるしく変化する今日の市場・顧客環境に、先見性とスピードを持って対応するのに適した手法で、「健全な危機感」をベースとして、「顧客ニーズを先読みする」、「複数のソリューションを迅速に開発する」、「フィードバックに基づき継続的に改善する」という3つの重要成功要因(Key Success Factor)の上に成り立つものです。お客様と積極的に関わり、要望される改善を予測して戦略的な打ち手を考え、お客様の製造現場での使いやすさを含めたきめ細かなトータルソリューションを提供することで、技術、品質、生産性の強化と同時に信頼関係も構築するということです。

これは、電子材料事業の成功に必要なアプローチでしたが、その他多くの事業や機能にも応用可能と考えています。「人」「モノ」「金」「情報」に加え「時間」を経営資源と捉え、スピード、イノベーション、無形資産の強化により長期的な価値を創造し、顧客、従業員、社会といったあらゆるステークホルダーに利益をもたらす企業に育てることが、私の目標です。

私が掲げる経営スローガンは「ちゃんと考えて、ちゃんと実行する!」です。「ちゃんと」に込めた思いは、本質的に考え、誠実な目的を持って事業を行い、正しく稼ぎ、正しく成長したい、ということです。「高速開発システム」に「ちゃんと」という概念を組み込み、「ちゃんと」考えられた戦略の実行により、味の素グループの「企業価値向上とコーポレートブランド強化」につなげてまいります。

*1 Ajinomoto Group Creating Shared Valueの略。事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取組み。

*2 アミノ酸のはたらきに徹底的にこだわった研究プロセスや実装化プロセスから得られる多様な素材・機能・技術・サービスを総称したものの。また、それらを社会課題の解決や“Well-being”への貢献につなげる、味の素グループ独自の科学的アプローチ。

*3 健康で幸せな状態。

2024年度の業績と今後の見通し

2024年度の業績ですが、売上高は、換算為替の影響を含め、調味料・食品、冷凍食品およびヘルスケア等、いずれも増収となり、前期を913億円上回る1兆5,305億円(前期比106.3%)となりました。事業利益は、調味料・食品およびヘルスケア等の増収効果等により、前期を116億円上回る1,593億円(前期比107.9%)となりました。

2025年度の業績については、コーヒー豆等を除いて、原燃料価格は総じて安定的に推移し、米国トランプ政権の関税政策による直接的な影響は軽微と想定されるものの、先行きが不透明な経済環境下において、付加価値の高い製品の提供、機敏な価格対応、コストダウンを着実に推進することにより、「中期ASV経営 2030ロードマップ」の実現を目指してまいります。

売上高(億円)

事業利益(億円)

親会社の所有者に帰属する当期利益(億円)

1兆5,305億円

14,392 15,305

前期比
106.3%

第146期
2023年度

第147期
2024年度

1,593億円

1,476 1,593

前期比
107.9%

第146期
2023年度

第147期
2024年度

702億円

871 702

前期比
80.7%

第146期
2023年度

第147期
2024年度

(注) 「事業利益」とは、「売上高」から「売上原価」、「販売費」、「研究開発費」および「一般管理費」を控除し、「持分法による損益」を加えたものであり、「その他の営業収益」および「その他の営業費用」を含まない段階利益です。

	売上高(億円)	前期増減(億円)	前期比(%)	事業利益(億円)	前期増減(億円)	前期比(%)
調味料・食品	8,960	490	105.8	1,139	24	102.2
冷凍食品	2,893	75	102.7	80	△15	84.0
ヘルスケア等	3,283	338	111.5	317	74	130.4
その他	167	9	105.9	54	33	252.3
合計	15,305	913	106.3	1,593	116	107.9

(注) △印はマイナスを示しております。

結びに

世界には解決しなければならない社会課題が多くあります。味の素グループは、1909年の創業以来長年にわたりこだわり、磨き続けてきたアミノサイエンス®をベースとして、人・社会・地球のWell-beingのために尽力し続けていきます。

そして、それらの取組みから生み出した経済的価値を、より多くの、より大きな社会課題の解決に役立てていきたいと考えています。そのためにも、2030年のありたい姿の実現を目指して、「高速開発システム」の考え方のもと、味の素グループがワンチームでスピードアップ×スケールアップしていけるよう、自ら先頭に立ってたゆまぬ努力をしていく所存です。

“Eat Well, Live Well. Ajinomoto”

株主総会参考書類

第1号議案 剰余金の処分の件

当社は、中間配当と期末配当の年2回の配当を行うことを基本方針としております。

「中期ASV経営 2030ロードマップ」において「累進配当政策」を宣言し、減配せず、増配または配当維持の方針を示しております。併せて、減損損失の計上等、非定常的な利益変動の影響を受けにくい事業利益をベースとする「ノーマライズドEPSに基づく配当」(※)を当社の標準的な配当計算方法として位置付けています。

※ノーマライズドEPSに基づく配当=(事業利益×(1-味の素グループ標準税率27%))÷発行済株式総数×還元係数35%

事業利益を着実に増加させることで、今後も更なる増配を図ります。なお、3か年の総還元性向は50%以上(対親会社の所有者に帰属する当期利益)としております。

上記の方針に基づき、当期(第147期)の期末配当につきましては、以下のとおり、1株につき40円(中間配当額1株当たり40円を含め、当期の年間配当額は1株当たり80円)とさせていただきます。存じます。

本議案が可決されました場合、当期の連結配当性向は57.3%となります。

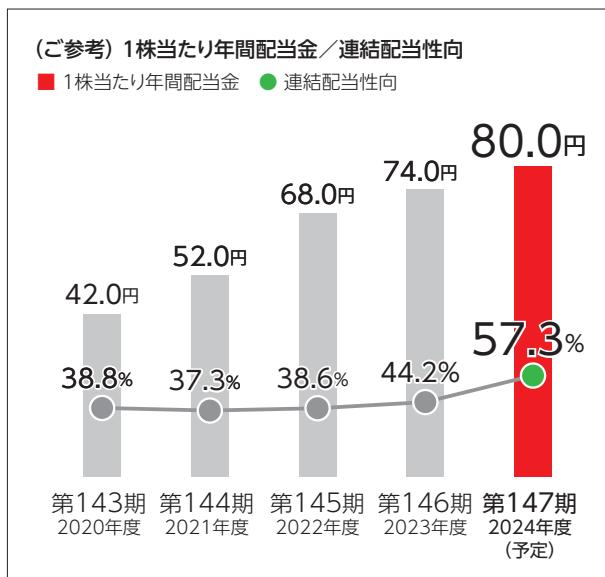
(注)当社は、2025年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施いたしました。当期の期末配当につきましては、配当基準日が2025年3月31日となりますので、当該株式分割実施前の株式数を基準として配当を実施いたします。

1. 期末配当に関する事項

1	配当財産の種類 金銭
2	株主に対する配当財産の割当てに関する事項 およびその総額 当社普通株式1株につき …………… 金40円 総額 …………… 19,904,219,360円
3	剰余金の配当が効力を生じる日 2025年6月23日

2. その他の剰余金の処分に関する事項

該当する事項はありません。



第2号議案 ▶ 取締役11名選任の件

現在の取締役11名全員は、本定時株主総会の終結の時をもって任期満了となります。

つきましては、指名委員会の決定に基づき、取締役11名の選任をお願いいたしたいと存じます。

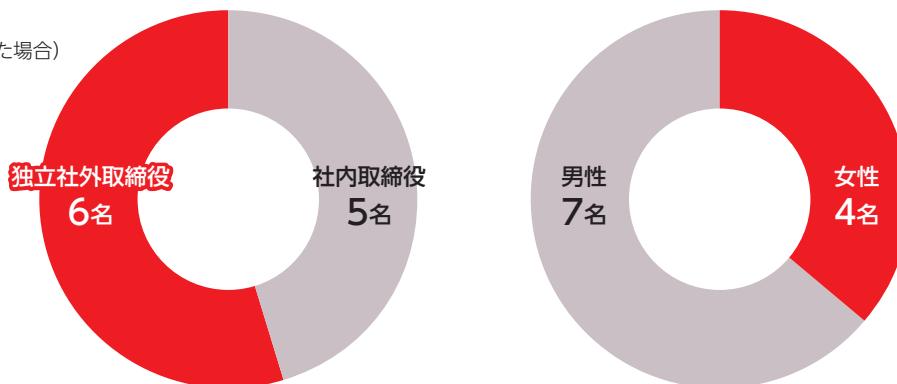
なお、本議案が可決されました場合、取締役会に占める独立社外取締役の比率は1/2を超え、女性取締役は4名となり、その比率は1/3を超え、外国籍取締役が1名となります。

11名の取締役候補者は、13ページから19ページに記載のとおりであります。

当社取締役会の構成比・定員数など

構成比

(本総会で選任された場合)



(ご参考)取締役会の構成に関する基本方針

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、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おります。

11ページから12ページの取締役候補者一覧記載の専門性・知見・経験を有する候補者から構成される取締役会は、「アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献する」という志のもと、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力を尽くします。

(ご参考) 取締役候補者一覧

候補者番号	1	2	3	4	5
氏名	 いわた きみえ 岩田 喜美枝 再任 社外 独立	 なかやま じょうじ 中山 譲治 再任 社外 独立	 いんどう まみ 引頭 麻実 再任 社外 独立	 はった ようこ 八田 陽子 再任 社外 独立	 デイヴィス・スコット (Scott Trevor Davis) 再任 社外 独立
現在の地位 および担当	社外取締役 取締役会議長 指名委員 報酬委員	社外取締役 指名委員会委員長 報酬委員 監査委員	社外取締役 監査委員会委員長 指名委員	社外取締役 報酬委員 監査委員	社外取締役 報酬委員会委員長 指名委員
取締役会出席状況 (当期)	18/18回 (100%)	18/18回 (100%)	18/18回 (100%)	17/18回 (94%)	18/18回 (100%)
スキルマトリックス	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			○	○	

(注) 1. 我妻由佳子氏の取締役会への出席状況は、2024年6月25日の取締役就任後に開催された取締役会への出席状況を記載しております。
 2. 各取締役候補者が保有するスキルを最大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。
 3. スキルマトリックスのスキル項目の定義と選定理由は、20ページをご参照ください。

6	7	8	9	10	11
					
わが つま ゆ か こ 我妻 由佳子	なか むら しげ お 中村 茂雄	しら がみ ひろし 白神 浩	さ さ き たつ や 佐々木 達哉	さい どう たけし 斉藤 剛	まつ ざわ たくみ 松澤 巧
再任 社外 独立	新任	再任	再任	再任	再任
社外取締役 指名委員 監査委員	代表執行役社長 最高経営責任者	取締役 代表執行役副社長 Chief Innovation Officer (CIO) 研究開発統括	取締役 執行役専務 コーポレート本部長	取締役 執行役常務 Chief Transformation Officer (CXO)	取締役 常勤監査委員
13/13回 (100%)	—	17/18回 (94%)	18/18回 (100%)	18/18回 (100%)	18/18回 (100%)
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○

1

再任 社外 独立

いわた きみえ
岩田 喜美枝

生年月日 1947年4月6日
 取締役の在任年数 6年
 所有する当社の株式数 4,300株
 当期における出席状況
 取締役会 18回中18回(100%)
 指名委員会 13回中13回(100%)
 報酬委員会 7回中7回(100%)

■ 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 株式会社りそな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)

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

岩田喜美枝氏は、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有しております。2019年6月に当社社外取締役に就任以来、積極的な発言により取締役会等の議論の活性化に貢献しているほか、2021年6月から取締役会議長としてもリーダーシップを発揮し、特に経営戦略、サステナビリティ、人事・人材開発に関する領域において、大いに貢献しております。以上のことから、同領域を中心にした取締役会への貢献を期待し、指名委員会にて社外取締役候補者として決定されました。

2

再任 社外 独立

なか やま じょう じ
中山 譲治

生年月日 1950年5月11日
 取締役の在任年数 4年
 所有する当社の株式数 2,000株
 当期における出席状況
 取締役会 18回中18回(100%)
 指名委員会 13回中13回(100%)
 報酬委員会 7回中7回(100%)
 監査委員会 16回中16回(100%)

■ 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(現任)
 2021年 6月 当社社外取締役(現任)

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

中山譲治氏は、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おります。2021年6月に当社社外取締役に就任以来、これらの知見を活かし、特に経営戦略、グローバル、研究開発・生産、人事・人材開発に関する領域において、大いに貢献しております。以上のことから、同領域を中心にした取締役会への貢献を期待し、指名委員会にて社外取締役候補者として決定されました。

3

再任 社外 独立

いんどう まみ
引頭 麻実

生年月日 1962年11月6日
 取締役の在任年数 4年
 所有する当社の株式数
 3,100株
 当期における出席状況
 取締役会
 18回中18回(100%)
 指名委員会
 11回中11回(100%)
 監査委員会
 16回中16回(100%)

■ 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(2025年6月退任予定)
 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)

■ 社外取締役候補者としての理由および期待される役割の概要

引頭麻実氏は、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、その実績・見識は社内外に高く評価されています。2020年6月に当社社外監査役に就任以来、これらの知見を活かし、特に経営戦略、財務・会計、法務・リスクマネジメントに関する領域において、大いに貢献しております。以上のことから、同領域を中心とした取締役会への貢献を期待し、指名委員会にて社外取締役候補者として決定されました。

4

再任 社外 独立

はった ようこ
八田 陽子

生年月日 1952年6月8日
 取締役の在任年数 3年
 所有する当社の株式数
 0株
 当期における出席状況
 取締役会
 18回中17回(94%)
 報酬委員会
 5回中5回(100%)
 監査委員会
 16回中16回(100%)

■ 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ピートマーウィック税理士法人(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 小林製菓株式会社社外監査役(現任)
 2016年 6月 株式会社IH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)

■ 社外取締役候補者としての理由および期待される役割の概要

八田陽子氏は、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おり、その見識は社内外に高く評価されています。2022年6月に当社社外取締役に就任以来、これらの知見を活かし、特にグローバル、財務・会計、法務・リスクマネジメントに関する領域において、大いに貢献しております。以上のことから、同領域を中心とした取締役会への貢献を期待し、指名委員会にて社外取締役候補者として決定されました。なお、同氏は、過去に社外取締役および社外監査役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断しております。

5

再任 社外 独立

デイヴィス・スコット

(Scott Trevor Davis)



生年月日 1960年12月26日
 取締役の在任年数 2年
 所有する当社の株式数 0株
 当期における出席状況
 取締役会 18回中18回(100%)
 指名委員会 13回中13回(100%)
 報酬委員会 7回中7回(100%)

■ 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(現任)
 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(現任)
 2023年 6月 当社社外取締役(現任)

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

デイヴィス・スコット氏は、立教大学経営学部国際経営学科で教授を務め、経営戦略による社会価値創造に関する理論と実践に関する高い学術知識、およびCSR、サステナビリティに関する豊富な見識を有しております。また、他社の社外取締役として、経営の重要な意思決定および業務執行の監督に関与してきました。当社においても、2021年4月から2023年3月に至るまでサステナビリティ諮問会議の議長を務め、マテリアリティ(社会課題の解決と持続可能な発展に向けた重要課題)に関する取締役会への答申を適切に牽引してきました。2023年6月に当社社外取締役に就任以来、これらの知見を活かし、特に経営戦略、グローバル、サステナビリティ、人事・人財開発に関する領域において、大いに貢献しております。以上のことから、同領域を中心にした取締役会への貢献を期待し、指名委員会にて社外取締役候補者として決定されました。なお、同氏は、過去に社外取締役および社外監査役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断しております。

6

再任 社外 独立

わがつま ゆかこ
我妻 由佳子

生年月日 1962年6月17日
 取締役の在任年数 1年
 所有する当社の株式数 0株
 当期における出席状況
 取締役会 13回中13回(100%)
 指名委員会 11回中11回(100%)
 監査委員会 10回中10回(100%)

■ 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
 2002年 1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)

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

我妻由佳子氏は、日本および米国において弁護士として培った、特に法令順守やリスク管理に関する高い見識と豊富な経験を有しております。クロスボーダーの買収、事業提携、合併事業および国内外の企業グループ内組織再編等のプロジェクトに関する実績、および事業会社における社外監査役の実績を多数積んでおります。2024年6月に当社社外取締役に就任以来、これらの知見を活かし、特にグローバルおよび法務・リスクマネジメントに関する領域において、大いに貢献しております。以上のことから、同領域を中心にした取締役会への貢献を期待し、指名委員会にて社外取締役候補者として決定されました。なお、同氏は、過去に社外取締役および社外監査役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断しております。

7

新任

なかむら しげお
中村 茂雄

■ 生年月日 1967年10月13日
 ■ 取締役の在任年数 —
 ■ 所有する当社の株式数 16,416株
 ■ 当期における出席状況 取締役会 —

■ 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 (CEO) (現任)

取締役候補者とした理由

中村茂雄氏は、当社入社以来、味の素ビルドアップフィルム®(ABF)を軸とする電子材料事業の立ち上げと成長を牽引するとともに、ブラジル味の素社社長として、食品事業およびバイオ&ファインケミカル事業の事業基盤強化と大きな成長の実現に多くの実績を残してきました。以上のことから、特に経営戦略、グローバル、研究開発・生産、セールス・マーケティングに関する領域を中心にした取締役会への貢献に期待し、指名委員会にて取締役候補者として決定されました。

8

再任

しらがみ ひろし
白神 浩

■ 生年月日 1961年5月10日
 ■ 取締役の在任年数 3年
 ■ 所有する当社の株式数 54,330株
 ■ 当期における出席状況 取締役会 18回中17回(94%)

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1986年 4月 当社入社
 2009年 7月 当社アミノ酸カンパニーアミノサイエンス事業開発部長
 2013年 7月 味の素アルテア社代表取締役会長
 2015年 7月 当社理事
 2019年 6月 当社常務執行役員
 2019年 6月 当社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 4月 当社Chief Innovation Officer(CIO)・研究開発統括(現任)
 2021年 6月 当社執行役専務
 2022年 4月 当社代表執行役副社長(現任)
 2022年 6月 当社取締役(現任)

取締役候補者とした理由

白神浩氏は、代表執行役副社長として、CEOを中心とした様々な変革の取組みを強力にサポートすることに加え、Chief Innovation Officer(CIO)として、事業モデル変革とイノベーションによる新事業創出を指揮してきました。また、サイエンス面から当社グループの長期的な方向性に関する議論をリードし、大いに貢献しております。以上のことから、特に経営戦略、グローバル、デジタル、研究開発・生産に関する領域を中心にした取締役会への貢献に期待し、指名委員会にて取締役候補者として決定されました。

9

再任

さ さ き たつ や
佐々木 達哉

■生年月日 1963年6月25日
 ■取締役の在任年数 3年
 ■所有する当社の株式数
 29,474株
 ■当期における出席状況
 取締役会
 18回中18回(100%)

■ 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1986年 4月 当社入社
 2011年 1月 当社健康ケア事業本部ニュートリションケア部長
 2013年 7月 当社経営企画部長
 2017年 6月 当社執行役員
 2019年 6月 当社常務執行役員
 2019年 7月 ブラジル味の素社社長
 2021年 6月 当社執行役常務
 2022年 4月 当社執行役専務(現任)
 2022年 4月 当社グローバルコーポレート本部長
 2022年 4月 当社コーポレートサービス本部長
 2022年 6月 当社取締役(現任)
 2022年 6月 株式会社J-オイルミルズ社外取締役(現任)
 2023年 4月 当社コーポレート本部長(現任)

取締役候補者とした理由

佐々木達哉氏は、国内外の事業運営に関して豊富な経験と実績を備えているほか、経営企画部長として経営計画の策定・実施に深く関与し、コーポレート部門を統括する立場からグループ全体の経営基盤強化を推進してきました。また、ステークホルダーとの対話を積極的に推進し、大いに貢献しております。以上のことから、特に経営戦略、グローバル、サステナビリティ、セールス・マーケティングに関する領域を中心にした取締役会への貢献に期待し、指名委員会にて取締役候補者として決定されました。

10

再任

さいとう たけし
斉藤 剛

■生年月日 1966年10月29日
 ■取締役の在任年数 2年
 ■所有する当社の株式数
 19,600株
 ■当期における出席状況
 取締役会
 18回中18回(100%)

■ 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)

取締役候補者とした理由

斉藤剛氏は、経営プロフェッショナルとして30年以上にわたり、コンサルタント、アドバイザー、投資家、経営者、取締役等の様々な立場で、事業価値・企業価値の創造と拡大に貢献し、特に、変革と進化のマネジメントについての豊富な知見と経験を有しております。当社においても、社長・副社長直轄のValue Creation Advisory Boardメンバーとして当社の企業変革に深く関わり、2023年4月から執行役常務およびChief Transformation Officer (CXO)として経営に携わり、中長期経営方針の実行を支えるとともに、企業文化変革をリードし、大いに貢献しております。以上のことから、特に経営戦略、デジタル、研究開発・生産、財務・会計に関する領域を中心にした取締役会への貢献に期待し、指名委員会にて取締役候補者として決定されました。

11

再任

まつざわ たくみ
松澤 巧

■ 生年月日 1964年6月27日
 ■ 取締役の在任年数 2年
 ■ 所有する当社の株式数 47,340株
 ■ 当期における出席状況
 取締役会 18回中18回(100%)
 監査委員会 16回中16回(100%)

■ 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 当社執行役員
 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 当社執行役員常務
 2023年 6月 当社取締役 常勤監査委員(現任)

取締役候補者とした理由

松澤巧氏は、当社において長年にわたり人事部門の業務に従事したほか、海外事業のマネジメントにも携わり、当社の国内外での業務に関する豊富な知見と経験を有しております。2021年6月以降は、内部統制・監査委員会担当として、また、2023年6月以降は、当社取締役 常勤監査委員として業務執行の適法性・妥当性を適切に監督し、ガバナンスやリスク管理に関する領域において、大いに貢献しております。以上のことから、特にグローバル、人事・人財開発、法務・リスクマネジメントに関する領域を中心とした取締役会への貢献に期待し、指名委員会にて取締役候補者として決定されました。

- (注) 1. 岩田喜美枝、中山譲治、引頭麻実、八田陽子、デイヴィス・スコット、我妻由佳子の6氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であります。
2. 当社は、岩田喜美枝、中山譲治、引頭麻実、八田陽子、デイヴィス・スコット、我妻由佳子の6氏を東京証券取引所の定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。6氏の選任が承認された場合には、6氏を引き続き独立役員として指定する予定であります。なお、当社における社外取締役の独立性に関する基準は21ページをご参照ください。
3. 当社は、岩田喜美枝、中山譲治、引頭麻実、八田陽子、デイヴィス・スコット、我妻由佳子の6氏の間において、会社法第427条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項各号に定める金額の合計額としております。6氏の選任が承認された場合には、当該契約は継続されます。
4. 当社は、岩田喜美枝、中山譲治、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、白神浩、佐々木達哉、斉藤剛、松澤巧の11氏を被保険者として、役員等賠償責任保険契約(会社法第430条の3第1項に規定する内容の保険契約)を保険会社との間で締結し、株主や第三者等から損害賠償請求を提起された場合において、被保険者が負担することになる損害賠償金・争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしています。11氏の選任が承認された場合には、11氏は引き続き当該保険契約の被保険者となります。当該保険契約は、2025年9月に更新される予定であります。
5. 引頭麻実氏の指名委員会、八田陽子氏の報酬委員会、ならびに我妻由佳子氏の指名委員会および監査委員会への出席状況は、2024年6月25日の委員就任後に開催された委員会への出席状況を記載しております。また、引頭麻実氏は、同日付で報酬委員会委員を退任するまでに開催された同委員会2回のすべてに出席し、白神浩氏は、同日付で指名委員会委員を退任するまでに開催された同委員会2回のすべてに出席してあります。
6. 引頭麻実氏は、当社社外取締役の就任以前に当社社外監査役であり、その在任年数1年を加えた在任年数は5年となります。
7. 八田陽子氏が株式会社IHの社外監査役として在任中の2019年1月に、同社の民間航空機エンジン整備事業において不適切な作業が行われていたことが判明しました。これに対し、2019年3月に経済産業省より、認可を受けた修理の方法によって修理をするよう航空機製造事業法に基づく命令を受け、また2019年4月に国土交通省より、航空法に基づく業務改善命令を受けました。同氏は、当該事実が判明する以前より豊富な経験と高い見識に基づき法令順守やリスク管理の重要性について提言を行ってまいりました。当該事実判明後は、事実関係等の調査の進捗について逐次報告を受けて状況を把握し、安全性に対する影響を速やかに調査すること、再発防止に向けた適切な措置を講ずること、ならびにコンプライアンスの更なる強化および徹底を図ることを求めるなど、再発防止に注力しました。
- また、同氏は2020年6月に株式会社IHの社外監査役を退任してありますが、2024年4月、株式会社IHの連結子会社である株式会社IH原動機において、船舶用エンジンおよび陸上用エンジンの試運転記録に不適切な修正が行われていたことが判明しました。2024年7月には、株式会社IHの連結子会社である新潟トランス株式会社において、ロータリ式道路用除雪車の除雪性能試験で不適切な行為が行われていたことが判明しました。2025年3月には、公正取引委員会より、株式会社IHの連結子会社であるIH運搬機械株式会社の機械式駐車装置事業におきまして、独占禁止法に違反する行為があったと認定されました。同氏は、社外監査役在任中、豊富な経験と高い見識に基づき法令順守やリスク管理の重要性について提言を行っており、特に、上記2019年の同社の民間航空機エンジン整備事業における不適切な作業の事実判明後は、コンプライアンスの更なる強化および徹底を図ることを強く求めてきましたが、同社の開示で知るまで当該事案を認識しておりませんでした。
- 同氏が社外監査役に就任している小林製薬株式会社において、2024年3月に同社製品の摂取による健康被害が発生し、同月22日付で、同社は、当該製品の自主回収を行うことを公表し、同月27日付で、大阪市保健所より食品衛生法に違反するとして対象製品の回収を命ずる旨の行政処分を受けました。また、大阪市は、当該製品に関係する複数の同社製造拠点の立入検査を実施するなど、重大な事案として調査を進め、2025年3月19日付で、大阪市から厚生労働省へ詳細が提出されました。同氏は、当該製品の開発・製造・販売等に直接関与しておらず、当該事案の報告を受ける以前にはこれを認識しておりませんでした。それ以前から、法令順守やリスク管理の重要性について提言を行っており、また、それ以降は健康被害を受けた方への対応、法令順守の徹底、実効性のある再発防止策の実施に向けた取組みについて助言や監督を行うなど、社外監査役としての職責を果たしております。
8. デイヴィス・スコット氏が社外取締役として就任しているSOMPOホールディングス株式会社の連結子会社である損害保険ジャパン株式会社は、2024年1月に、金融庁より中古車販売会社による自動車保険金不正請求への対応等に関し保険業法に基づく業務改善命令を受けました。同時に、SOMPOホールディングス株式会社は、金融庁より損害保険ジャパン株式会社に対する経営管理等に関し保険業法に基づく業務改善命令を受けました。
- また、損害保険ジャパン株式会社は、損害保険の保険料の調整行為等に関し、独占禁止法違反行為があったとして、2024年10月に公正取引委員会より独占禁止法に基づく排除措置命令および課徴金納付命令を受けたほか、顧客情報の漏洩等に関し、2025年3月に金融庁より保険業法に基づく業務改善命令を受けました。
- 同氏は、平素より取締役会・委員会等にて、法令順守、グループガバナンスの実効性確保およびコンプライアンス問題における真因分析の重要性等の視点から意見具申を行ってまいりました。また、当該事案発生後は、社外取締役として再発防止のための諸施策につき検討・意見具申を行うなど、再発防止に注力しております。
9. 当社は、2025年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施いたしました。各取締役候補者の所有する当社の株式数は、当該株式分割後の株式数を記載しております。
10. 各取締役候補者の略歴および取締役候補者とした理由を含む株主総会参考書類の記載は、作成時点(2025年5月15日)のものであります。

(ご参考)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を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すべてのステークホルダーに約束するものです。

(ご参考)各取締役が所属を予定する委員会について

本議案が承認された場合、各委員会の構成は以下のとおりであります。(◎は委員長)

候補者番号	氏名	指名委員会	報酬委員会	監査委員会	備考
1	岩田 喜美枝	○	○		取締役会議長
2	中山 讓治	◎	○	○	
3	引頭 麻実	○		◎	
4	八田 陽子		○	○	
5	デイヴィス・スコット	○	◎		
6	我妻 由佳子	○		○	
7	中村 茂雄				代表執行役社長 最高経営責任者 (CEO)
8	白神 浩				代表執行役副社長 Chief Innovation Officer (CIO) 研究開発統括
9	佐々木 達哉				執行役専務 コーポレート本部長
10	斉藤 剛				執行役専務 Chief Transformation Officer (CXO)
11	松澤 巧			○	常勤監査委員

(ご参考)当社における社外取締役の独立性に関する基準

当社の社外取締役が独立性を有するという場合には、当該社外取締役が以下のいずれにも該当してはならないこととします。

- (1) 当社を主要な取引先とする者またはその業務執行者
- (2) 当社の主要な取引先またはその業務執行者
- (3) 当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう。)
- (4) 最近1年間において、(1)から(3)までのいずれかに該当していた者
- (5) 次の①から③までのいずれかに掲げる者(重要でない者を除く。)の二親等内の親族
 - ① (1)から(4)までに掲げる者
 - ② 当社の子会社の業務執行者
 - ③ 最近1年間において、②または当社の業務執行者に該当していた者

- (注) 1. 「当社を主要な取引先とする者」とは、直近事業年度においてその者の年間連結総売上高の2%または1億円のいずれか高い方の額以上の支払いを、当社から受けた者をいうこととします。
2. 「当社の主要な取引先」とは、直近事業年度において当社の年間連結総売上高の2%または1億円のいずれか高い方の額以上の支払いを、当社に行った者をいうこととします。
3. 「当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ている」とは、直近事業年度において役員報酬以外にその者の売上高または総収入金額の2%または1,000万円のいずれか高い方の額以上の金銭または財産を当社から得ていることをいうこととします。

以上

事業報告 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)

I. 味の素グループの現況に関する事項

1. 事業の経過およびその成果

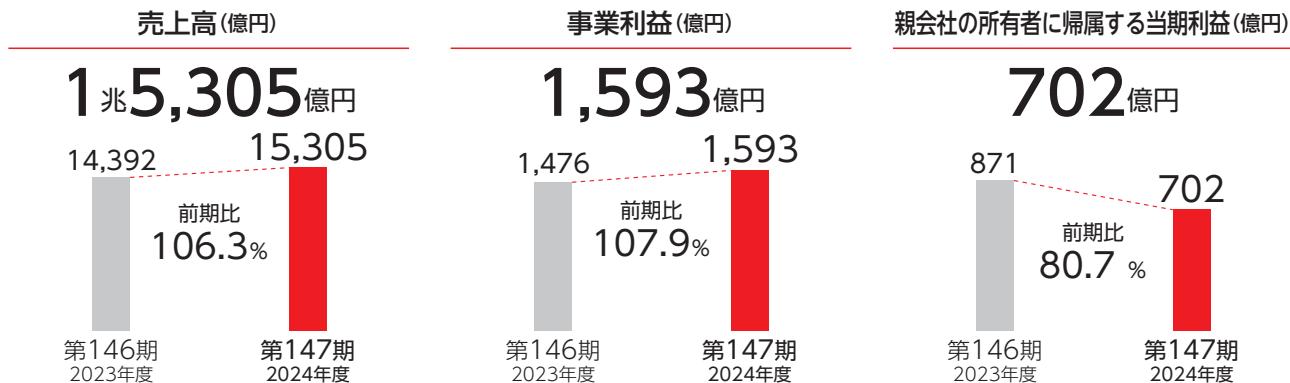
当連結会計年度の売上高は、換算為替の影響を含め、調味料・食品セグメント、冷凍食品セグメントおよびヘルスケア等セグメント、いずれも増収となり、前期を913億円上回る1兆5,305億円(前期比106.3%)となりました。

事業利益は、調味料・食品セグメントおよびヘルスケア等セグメントの増収効果等により、前期を116億円上回る1,593億円(前期比107.9%)となりました。

営業利益は、当期に味の素アルテア社におけるのれんおよび固定資産の減損損失の計上があったこと等により、前期を327億円下回る1,139億円(前期

比77.7%)となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、営業利益の減益等により、前期を168億円下回る702億円(前期比80.7%)となりました。



(注)「事業利益」とは、「売上高」から「売上原価」、「販売費」、「研究開発費」および「一般管理費」を控除し、「持分法による損益」を加えたものであり、「その他の営業収益」および「その他の営業費用」を含まない段階利益です。

主要な事業内容

調味料・食品

調味料

うま味調味料「味の素®」をはじめ、家庭の味を支える風味調味料、スマートな調理をサポートするメニュー用調味料等の製品を、130超の国・地域で提供しています。現地の生活者の嗜好に合うおいしさや栄養改善に貢献しています。

栄養・加工食品

スープ、コーヒー等の飲料、即席麺等、即食・個食・健康ニーズに応えた食品事業を展開しています。デジタルを活用しながら新製品開発や新しいマーケティングの取組みを強化し、食と健康へのソリューションを提供しています。

ソリューション&イングリエディエツツ

生活者ニーズに基づく顧客（食品メーカー、中食・外食産業）の課題解決に貢献する製品・サービスをグローバルに展開しています。独自素材を基軸にして、香気、呈味、食感を統合活用した「おいしさ設計技術®」により「おいしさソリューション」を提供しています。



うま味調味料：「味の素®」



スープ：「クノール®」
ポタージュで食べる豆と野菜



食感改良剤：
「味の素KK唐揚げ・お肉
ジューシー調味料」

冷凍食品

冷凍食品

主に日本・北米・欧州において、餃子や米飯等のアジアンカテゴリーを中心とした製品を展開しています。おいしさにこだわりながら、生活者の簡便・時短ニーズや健康ニーズに応えています。



「AJINOMOTO BRAND
ギョーザ」<ギョーザ>

ヘルスケア等

バイオフィーマサービス&イングリエディエツツ

医薬用・食品用アミノ酸の製造、販売とともに、製薬企業を顧客として、医薬中間体、原薬の製造サービスおよび開発サービスを提供しています。



「StemFit®AK03N」

ファンクショナルマテリアルズ(電子材料等)

「味の素ビルドアップフィルム®」(ABF) (半導体パッケージ用層間絶縁材料)を中心に、グローバルに製品を提供しています。主にパソコン用途、データセンター向けサーバー用途、通信ネットワーク用途に用いられており、顧客と共に生活者のより快適な生活をサポートしています。



「味の素ビルドアップ
フィルム®」(ABF)

その他

飼料用アミノ酸、スポーツニュートリション、パーソナルケア素材、メディカルフード、農業サービス等といった事業領域で、生活者のQOL向上、快適な生活をサポートしていきます。



「アミノバイタル®プロ」

セグメント別の概況

ヘルスケア等

21.5%

売上高 3,283億円
前期比 +338億円
(111.5%)

その他 1.1%

売上高 167億円
前期比 +9億円
(105.9%)

冷凍食品

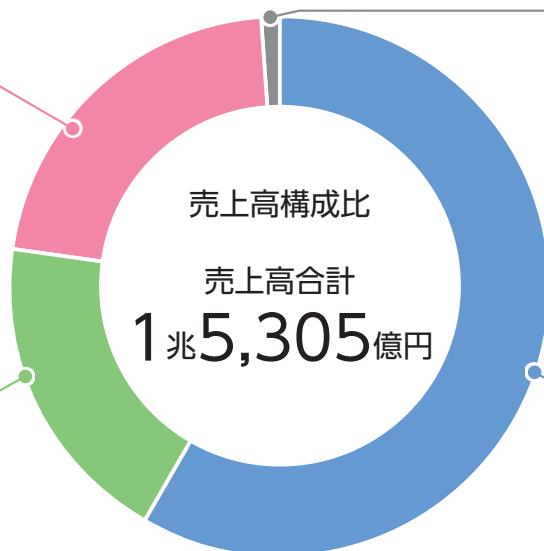
18.9%

売上高 2,893億円
前期比 +75億円
(102.7%)

調味料・食品

58.5%

売上高 8,960億円
前期比 +490億円
(105.8%)

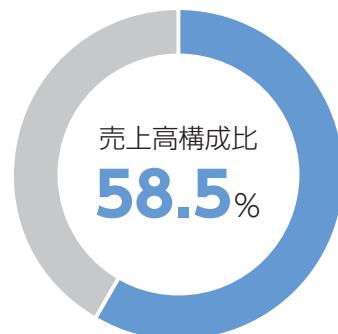


	売上高 (億円)	前期増減 (億円)	前期比 (%)	事業利益 (億円)	前期増減 (億円)	前期比 (%)
調味料・食品	8,960	490	105.8	1,139	24	102.2
冷凍食品	2,893	75	102.7	80	△15	84.0
ヘルスケア等	3,283	338	111.5	317	74	130.4
その他	167	9	105.9	54	33	252.3
合計	15,305	913	106.3	1,593	116	107.9

(注) △印はマイナスを示しております。

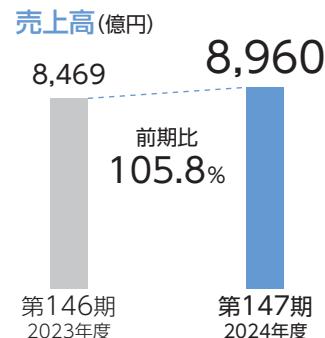
調味料・食品

調味料・食品セグメントの売上高は、販売増や換算為替の影響等により、前期を490億円上回る8,960億円(前期比105.8%)となりました。事業利益は、増収効果等により、前期を24億円上回る1,139億円(前期比102.2%)となりました。



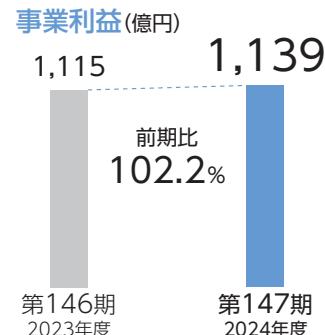
<主要な変動要因(売上高)>

- 調味料は、全体で増収。
日本は、主に単価上昇効果により、増収。
海外は、販売増や為替影響等により、増収。
- 栄養・加工食品は、全体で増収。
日本は、主に単価上昇効果により、増収。
海外は、為替影響や販売増により、増収。
- ソリューション&イングリディエントは、為替影響や販売増により、増収。



<主要な変動要因(事業利益)>

- 調味料は、全体で増益。
日本は、増収効果あるも、戦略的費用の増加等により、減益。
海外は、増収効果等により、増益。
- 栄養・加工食品は、全体で増益。
日本は、原材料コスト増加等により、大幅減益。
海外は、増収効果等により、増益。
- ソリューション&イングリディエントは、増収効果あるも、業務用製品の減益等により、全体で減益。



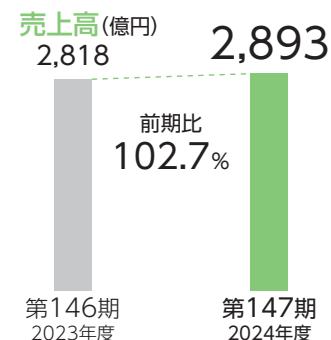
冷凍食品

冷凍食品セグメントの売上高は、換算為替の影響等により、前期を75億円上回る2,893億円(前期比102.7%)となりました。事業利益は、増収効果等があったものの、原材料コスト増等により、前期を15億円下回る80億円(前期比84.0%)となりました。



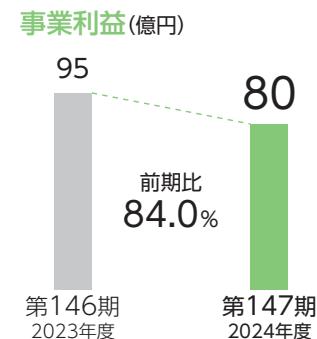
<主要な変動要因(売上高)>

- 冷凍食品は、全体で増収。
日本は、業務用製品が販売増も、全体で前年並み。
海外は、構造改革の影響あるも、為替により、増収。



<主要な変動要因(事業利益)>

- 冷凍食品は、全体で大幅減益。
日本は、原材料コスト増の影響等により、大幅減益。
海外は、増収効果等により、増益。



ヘルスケア等

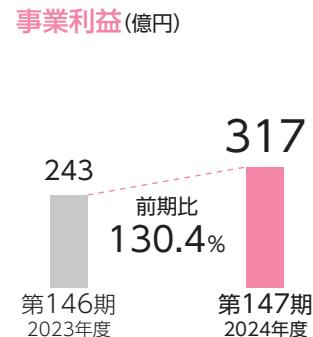
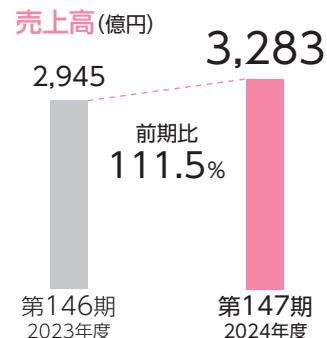
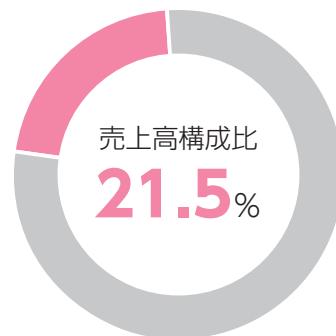
ヘルスケア等セグメントの売上高は、電子材料やバイオフィーマサービス & イングリディエントの販売増の影響等により、前期を338億円上回る3,283億円(前期比111.5%)となりました。事業利益は、電子材料の増収効果等により、前期を74億円上回る317億円(前期比130.4%)となりました。

<主要な変動要因(売上高)>

- バイオフィーマサービス&イングリディエントは、バイオフィーマサービス(CDMO)、医薬用・食品用アミノ酸の販売増に加え、為替影響により、全体で増収。
- ファンクショナルマテリアルズ(電子材料等)は、電子材料の販売好調により、大幅増収。
- その他は、全体で増収。

<主要な変動要因(事業利益)>

- バイオフィーマサービス&イングリディエントは、医薬用・食品用アミノ酸は増益も、バイオフィーマサービス(CDMO)がフォージ・バイオリジクス社連結化影響で減益となり、全体で大幅減益。
- ファンクショナルマテリアルズ(電子材料等)は、大幅増収に伴い、大幅増益。
- その他は、戦略的費用の投入等により、全体で減益。



2. 財産および損益の状況

区 分	第144期 2021年度	第145期 2022年度	第146期 2023年度	第147期(当期) 2024年度
売上高	11,493 億円	13,591 億円	14,392 億円	15,305 億円
事業利益	1,209 億円	1,353 億円	1,476 億円	1,593 億円
親会社の所有者に 帰属する当期利益	757 億円	940 億円	871 億円	702 億円
基本的1株当たり当期利益	69 円 71 銭	87 円 99 銭	83 円 72 銭	69 円 77 銭
資産合計	14,570 億円	15,117 億円	17,683 億円	17,211 億円
資本合計	7,397 億円	8,229 億円	8,844 億円	8,132 億円
1株当たり 親会社所有者帰属持分	640 円 25 銭	726 円 12 銭	795 円 09 銭	751 円 01 銭
ROE(親会社所有者帰属持 分当期利益率)	11.6 %	12.9 %	11.0 %	9.0 %

(注) 1. 味の素グループでは、IFRS(国際会計基準)を適用しております。

2. 基本的1株当たり当期利益は、期中平均の発行済株式総数から、期中平均の自己株式数を控除した株式数により算出しております。

3. 1株当たり親会社所有者帰属持分は、期末現在の発行済株式総数から、期末現在の自己株式数を控除した株式数により算出しております。

4. 当社は、2025年4月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割を行っております。[基本的1株当たり当期利益]、[1株当たり親会社所有者帰属持分]は、第144期の期首に当該株式分割が行われたものと仮定して算定しております。

5. 当期において企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、第146期に係る各数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させております。

3. 設備投資の状況

当期の設備投資は、総額964億円で、その主なものは次のとおりであります。

食品生産設備の増強(日本)(2024年9月完工)

電子材料製造設備の増強(日本)(2025年3月完工)

アミノ酸生産設備の増強(アメリカ)(2027年11月完工予定)

4. 企業再編等の状況

該当する事項はありません。

なお、当社は、2025年4月24日開催の取締役会において、当社が100%保有する味の素アルテア社の株式の全てを、Packaging Coordinators Inc.に譲渡することを決議し、同日、同社との間で株式譲渡契約を締結した後、2025年5月1日に全株式の譲渡を完了しております。

5. 資金調達の状況

当社は、事業資金およびフォージ・バイオロジクス・ホールディングス社の全持分取得に係る短期借入金の長期化として、株式会社国際協力銀行および日本生命保険相互会社より合計670億円の借入ならびに株式会社三菱UFJ銀行および株式会社みずほ銀行を幹事とするシンジケートローンにより合計500億円の借入を行っております。

また、上記目的のため2024年9月20日に国内普通社債800億円を次のとおり発行しております。

第30回無担保社債100億円(利率年0.583% 償還期限 2027年9月17日)

第31回無担保社債300億円(利率年0.690% 償還期限 2029年9月20日)

第32回無担保社債200億円(利率年1.204% 償還期限 2034年9月20日)

第33回無担保社債200億円(利率年2.073% 償還期限 2044年9月20日)

6. 主要な借入先(2025年3月31日現在)

借入先	借入金残高
株式会社国際協力銀行	57,000百万円

(注)上記のほか、株式会社三菱UFJ銀行、株式会社みずほ銀行およびその両方を幹事とするシンジケートローンによる借入(残高67,699百万円)があります。

7. 当社の主要な営業所および工場(2025年3月31日現在)

名称		所在地	名称		所在地
主要な営業所	本社	東京都中央区	主要な工場	川崎工場	川崎市川崎区
	東京支社	東京都港区		東海事業所	四日市市
	大阪支社	大阪市北区		九州事業所	佐賀市
	九州支社	福岡市博多区			
	名古屋支社	名古屋市昭和区			
東北支社	仙台市青葉区				

8. 従業員の状況(2025年3月31日現在)

(1) 当社および連結子会社の従業員の状況

従業員の数	前期末比増減
34,860名	2名減

(注) 従業員の数、就業従業員数(臨時従業員を除く。)であります。

(2) 当社の従業員の状況

従業員の数	前期末比増減
3,627名	147名増

(注) 従業員の数、就業従業員数(臨時従業員を除く。)であります。

9. 重要な子会社等の状況(2025年3月31日現在)

当社の連結子会社は、「(1)重要な子会社の状況」に記載の47社を含む108社であり、持分法適用会社は、「(2)重要な関連会社の状況」に記載の3社を含む15社であります。

(1)重要な子会社の状況

会社名	住所	資本金	議決権比率	主要な事業内容
味の素冷凍食品株式会社	東京都中央区	9,537百万円	100 %	冷凍食品
味の素食品株式会社	川崎市川崎区	4,000百万円	100	調味料・栄養・加工食品、ソリューション &イングリディエーツ
味の素AGF株式会社	東京都渋谷区	3,862百万円	100	栄養・加工食品
味の素ヘルシーサプライ株式会社	東京都中央区	380百万円	100	その他(ヘルスケア等)
味の素エンジニアリング株式会社	東京都大田区	324百万円	100	その他
味の素ファインテクノ株式会社	川崎市川崎区	315百万円	100	ファンクショナルマテリアルズ (電子材料等)
味の素トレーディング株式会社	東京都港区	200百万円	100	その他(ヘルスケア等)
株式会社味の素コミュニケーションズ	東京都中央区	100百万円	100	その他
味の素フィナンシャル・ソリューションズ株式会社	東京都中央区	100百万円	100	その他
味の素ベーカーリー株式会社	東京都中央区	100百万円	100	ソリューション&イングリディエーツ
株式会社ジーンデザイン	大阪府茨木市	59百万円	100	パイオファーマサービス(CDMO)
味の素デジタルビジネスパートナー株式会社	東京都中央区	51百万円	100	その他
AGF鈴鹿株式会社	三重県鈴鹿市	23百万円	100*	栄養・加工食品
AGF関東株式会社	群馬県太田市	20百万円	100*	栄養・加工食品
味の素ダイレクト株式会社	東京都中央区	10百万円	100	その他(ヘルスケア等)
デリカエース株式会社	埼玉県上尾市	200百万円	90	ソリューション&イングリディエーツ
味の素アセアン地域統括社	タイ	1,408,488千タイバーツ	100	地域統括会社
タイ味の素社	タイ	796,362千タイバーツ	99.8*	調味料
タイ味の素販売社	タイ	50,000千タイバーツ	100*	調味料
ワンタイフーズ社	タイ	60,000千タイバーツ	60.0*	栄養・加工食品
タイ味の素ベタダグロ冷凍食品社	タイ	764,000千タイバーツ	50.0*	冷凍食品
味の素ビジネスセンター(タイランド)社	タイ	10,000千タイバーツ	49.0*	調味料・食品、冷凍食品
インドネシア味の素社	インドネシア	8,000千米ドル	51.0	調味料
インドネシア味の素販売社	インドネシア	250千米ドル	100*	調味料
アジネックス・インターナショナル社	インドネシア	44,000千米ドル	95.0	ソリューション&イングリディエーツ
ベトナム味の素社	ベトナム	50,255千米ドル	100	調味料
マレーシア味の素社	マレーシア	65,102千マレーシアリンギット	50.4	調味料
フィリピン味の素社	フィリピン	665,444千フィリピンペソ	95.0	調味料
味の素(中国)社	中国	104,108千米ドル	100	その他(ヘルスケア等)
上海味の素アミノ酸社	中国	99,352千中国元	61.0*	医薬用・食品用アミノ酸
シンガポール味の素社	シンガポール	1,999千シンガポールドル	100	ソリューション&イングリディエーツ
北米味の素社	アメリカ	0米ドル	100	地域統括会社
フォージ・バイオロジクス社	アメリカ	65,573千米ドル	100*	パイオファーマサービス(CDMO)

会社名	住所	資本金	議決権比率	主要な事業内容
味の素フーズ・ノースアメリカ社	アメリカ	15,030千米ドル	100*	冷凍食品
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	アメリカ	0米ドル	100*	ソリューション&イングリディエント
味の素アルテア社	アメリカ	0米ドル	100	バイオフィーマサービス(CDMO)
味の素キャンブルック社	アメリカ	34,280千米ドル	100*	その他(ヘルスケア等)
ブラジル味の素社	ブラジル	913,298千ブラジルレアル	100	調味料
ペルー味の素社	ペルー	45,282千ペルーヌエボソル	99.6	調味料
欧州味の素食品社	フランス	35,000千ユーロ	100*	ソリューション&イングリディエント
フランス味の素冷凍食品社	フランス	12,000千ユーロ	100*	冷凍食品
味の素オムニケム社	ベルギー	21,320千ユーロ	100*	バイオフィーマサービス(CDMO)
ナイジェリア味の素食品社	ナイジェリア	13,225,000千ナイジェリアナイラ	100	調味料
イスタンブール味の素食品社	トルコ	751,949千トルコリラ	100	調味料
ポーランド味の素社	ポーランド	39,510千ポーランドズロチ	100	栄養・加工食品
ニュアルトラ社	アイルランド	0ユーロ	100*	その他(ヘルスケア等)
アグロ2アグリ社	スペイン	2,027千ユーロ	100*	その他(ヘルスケア等)

(注) 1. 当期において、AGF鈴鹿株式会社、AGF関東株式会社、味の素ビジネスセンター(タイランド)社、アジネックス・インターナショナル社、上海味の素アミノ酸社およびフランス味の素冷凍食品社を重要な子会社に加えました。

2. 当期において、サップス株式会社、アジトレード・タイランド社、上海味の素調味料社、上海味の素貿易社、味の素(香港)社、カンボジア味の素社、韓国味の素社、台湾味の素社およびミャンマー味の素社を重要な子会社から除外しました。

3. ※印の議決権比率には、間接所有の議決権が含まれております。

4. 味の素北米ホールディングス社は、2024年9月1日付で、北米味の素社に商号変更しております。

5. 2025年5月1日に、味の素アルテア社の全株式をPackaging Coordinators Inc.に譲渡しております。

(2) 重要な関連会社の状況

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
EAファーマ株式会社	9,145百万円	40.0 %	その他
株式会社J-オイルミルズ	10,000百万円	27.2	その他
プロマシールド・ホールディングス社	0千米ドル	33.3	栄養・加工食品

10. 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、中間配当と期末配当の年2回の配当を行うことを基本方針としております。

「中期ASV経営 2030ロードマップ」において「累進配当政策」を宣言し、減配せず、増配または配当維持の方針を示しております。併せて、減損損失の計上等、非定期的な利益変動の影響を受けにくい事業利益をベースとする「ノーマライズドEPSに基づく配当」(*)を当社の標準的な配当計算方法として位置付けています。事業利益を着実に増加させることで、今後も更なる増配を図ります。なお、3か年の総還元性向は50%以上(対親会社の所有者に帰属する当期利益)としております。

期末の剰余金配当については、定款第34条第1項の定めにより取締役会の決議により定めることができるとしておりますが、感染症および天災地変等により株主総会の開催および運営に影響を及ぼす場合を除き、株主総会の決議によることを原則としております。

※ノーマライズドEPSに基づく配当=(事業利益×(1-味の素グループ標準税率27%))÷発行済株式総数×還元係数35%

11. 対処すべき課題

「中期ASV経営 2030ロードマップ」3年目を迎えて

2030年のありたい姿とその実現への道筋をバックキャスト(*1)して示した「中期ASV経営 2030ロードマップ」を発表(2023年2月)して3年目に入りました。従来型の3か年中期経営計画を廃止し、長期視点のありたい姿から「経営が示す挑戦的目標」(ASV指標(*2))を掲げ、その達成に向け、組織の枠を超えて新たな価値創造や事業モデル変革を追求し続ける挑戦をグループ一丸となって継続しています。

<2030年のありたい姿>

	FY22	FY23	FY24	FY25 業績予想	FY25計画	FY30計画		
ASV指標 経済価値指標	ROE (Forge社買収影響除く) (Forge社買収影響+特殊要因除く)	12.9%	11.0% (11.4%)	9.0% (11.3%) (14.4%)	約16% (約19%) (約18%)	18% 約20%	【参考】 EPS 約3倍 (FY22対比)を目指す	
	ROIC(>資本コスト) (Forge社買収影響除く) (Forge社買収影響+特殊要因除く)	9.9%	8.7% (9.4%)	6.7% (7.8%) (9.8%)	約11% (約12%) (約11%)	13% 約17%		
	オーガニック成長率	9.5%	1.7%	3.7%	約7%	5% (FY22-25) 5%~ (FY25-30)		
	EBITDAマージン	15.2%	15.7%	16.1%	約17%	17% 19%		
ASV指標 社会価値指標	環境負荷削減の取組み	▲19% Co ₂ 排出量 (Scope1,2)	▲35% Co ₂ 排出量 (Scope1,2)	—	—	環境負荷 50%削減 (アフトカム)		ASVが 飛躍的・継続的に向上し、 ステークホルダー・ 社会にとって 魅力的な企業で あり続ける
	栄養コミットメント 栄養以外の貢献についての指標も今後検討予定	8.8億人	9.4億人	—	—	10億人の 健康寿命延伸 (アフトカム)		
ASV指標 無形資産強化	従業員エンゲージメントスコア	75%	76%	76%	80%	80% 85%~		
	コーポレートブランド価値 (mUSD, Interbrand社公表値)	1,391 (実績 前年比 +15%)	1,625 (実績 前年比 +17%)	1,972 (実績 前年比 +21%)	—	FY22比、CAGR 7%~		
<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block;"> 18% 約20% 13% 約17% 5% (FY22-25) 5%~ (FY25-30) 17% 19% </div> 経営が示す挑戦的目標								

*1 未来を起点に現在を振り返り、今何をすべきか考える未来起点の発想法。

*2 味の素グループが事業を通じて得た財務パフォーマンスを示す経済価値指標と、提供・共創したい価値に基づく社会価値指標から成る、更なる成長やチャレンジを後押しする指標。

Our Philosophy の実行力を磨く

味の素グループの志(パーパス)「アミノサイエンス®で、人・社会・地球のWell-beingに貢献する」の実現に向けて、ASVと味の素グループの行動指針である「味の素グループWay(AGW)」に基づき、全社戦略から事業・機能戦略に磨きこみをかけています。執行役からスタートした味の素グループの志の自分ごと化を深めるプログラム、「マイパーパスワークショップ」も、グループ全社への展開を進めています。一人ひとりの志と味の素グループの志の重なりを見つけ、自分ごと化した具体的目標へと落とし込み、共感して挑戦し合うことで、エンゲージメント(*3)をさらに向上させ、Our Philosophyの実行力を高めていきたいと考えています。中期ASV経営 2030ロードマップも3年目に入り、構想力・実行力の強化がより求められる段階であり、価値創造の源泉である無形資産「人材・技術・顧客・組織」、それらを支える企業文化をさらに進化させてまいります。

*3 従業員が会社や仕事に対するの愛着や貢献の意志をより深めること。

<Our Philosophy>

コーポレートスローガン Eat Well, Live Well.



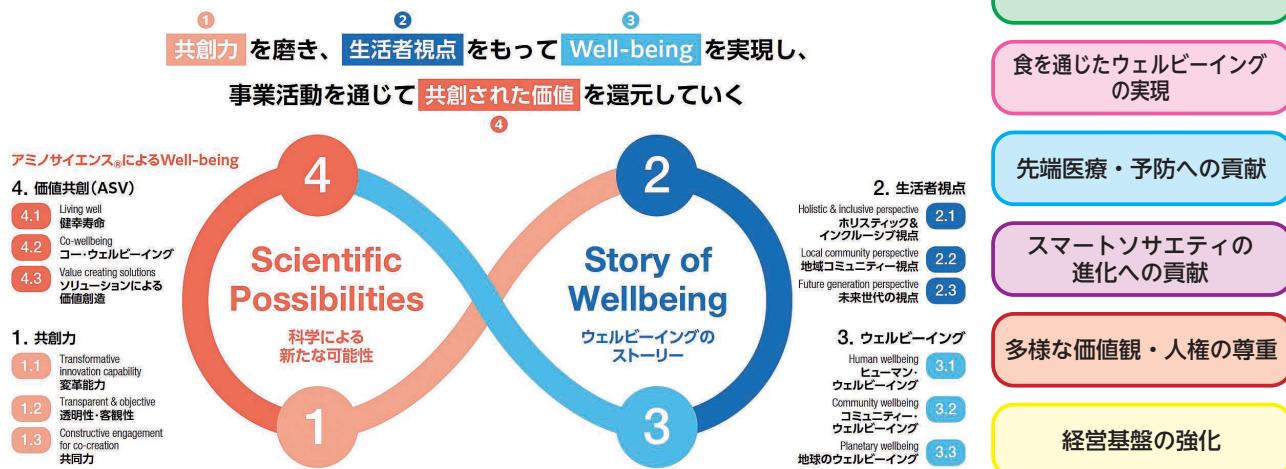
味の素グループにとっての重要な事項(マテリアリティ)

多様な関係者の皆様とも対話を重ね、社外有識者を中心としたサステナビリティ諮問会議からの答申を基に設定した価値創造のフレームワーク(考え方)に基づいて、味の素グループがマルチステークホルダーから期待されていること、社会に対して提供していく価値の視点から、現在の味の素グループが取り組む「重要テーマ」を6項目に整理しています。

マテリアリティ (味の素グループにとっての重要事項)

価値創造フレームワーク

重要テーマ



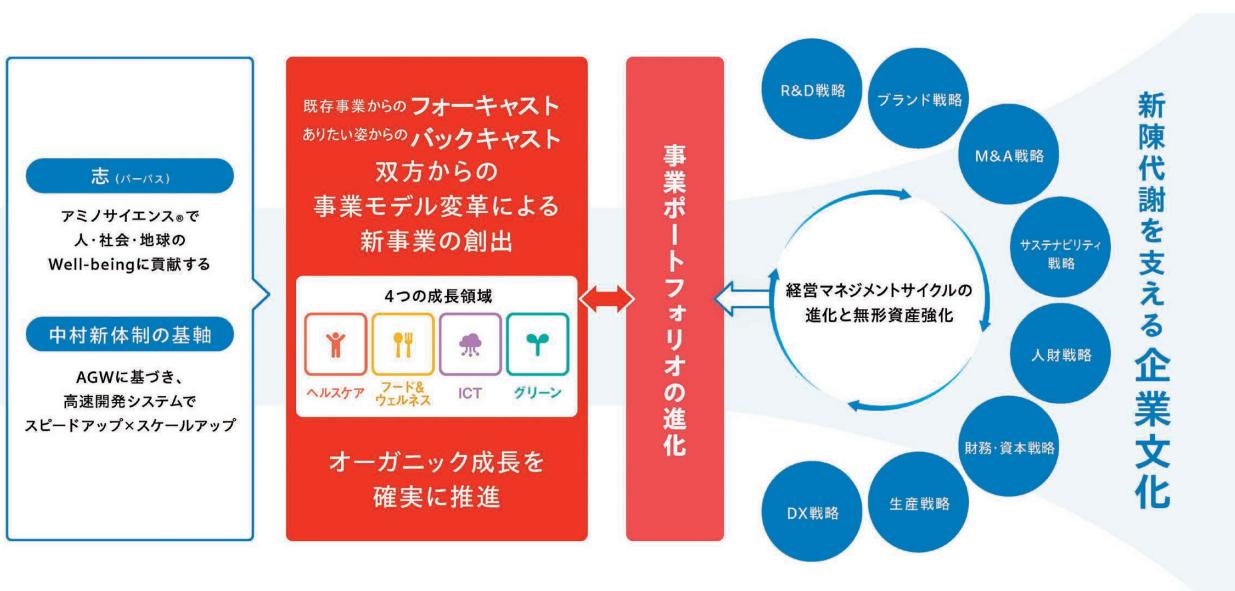
- 持続可能な地球環境の実現
- 食を通じたウェルビーイングの実現
- 先端医療・予防への貢献
- スマートソサエティの進化への貢献
- 多様な価値観・人権の尊重
- 経営基盤の強化

ASV経営進化のシナリオ

2025年2月からの新体制のもと、当社は、ASV経営のより一層の進化を目指します。味の素グループの志(パーパス)と、行動指針「味の素グループWay (AGW)」を踏まえ、「高速開発システム」によるスピードアップ×スケールアップを基軸に、既存事業からのフォーキャスト(*4)とありたい姿からのバックキャストの双方から、事業モデル変革による新事業を創出し、オーガニック成長を確実に推進することにより、事業ポートフォリオを進化させます。また、新陳代謝を支える企業文化のもと、経営マネジメントサイクルの進化と無形資産の強化を図り、ASV経営をさらに進めてまいります。

*4 現在の延長線上で未来を予測する発想法。

<中村新体制が目指すASV経営進化のシナリオ>



ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(多様性・公平性・包括性)への取組み

味の素グループは、グローバルに食品とバイオ&ファインケミカル、地域、ジェンダー、キャリア、障がい等の観点で多様な人財を融合することがイノベーション創出に重要であると考え、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の向上に努めます。

味の素グループでは、リーダーシップ層(*5)は2030年度までに多様性(*6)を持つ人財の構成比30%を目指し、2024年度は25%と順調に推移しています。また、国際間異動ガイドラインを整備し、日本と海外拠点間のみならず海外拠点どうしの人財交流も推進しています。食品部門とバイオ&ファインケミカル部門をクロスしたキャリアパス、関係会社間の人財交流など、一人ひとりに多くの経験を積んでいただき、個人のキャリアが多様化したダイバーシティ人財を創出することで、性別・国籍だけではなく真のダイバーシティ経営を目指します。

当社は、2030年度までに女性管理職比率30%を目標として、「AjiPanna Academy(アジパンナ・アカデミー)(*7)」等の施策で女性人財のパイプラインを強化しており、2024年度のエンゲージメントサーベイでは女性従業員の53%が上位職位への意欲を示しています。障がい者雇用でも法定雇用率を順守するだけでなく、特例子会社である味の素みらい株式会社に加え、どの職場でも障がいの有無に関わらず誰もが働きがいをもってイキイキと働けるよう取り組んでいきます。

*5 執行役および事業部長や組織長、それに準ずる重要なポジション。

*6 ジェンダー・国籍・所属籍等。

*7 女性人財への機会提供・育成支援施策。キャリアワークショップ、ビジネススキル研修、メンタープログラムの3つのステップで実施。

(ご参考) サステナビリティへの取組み

味の素グループは、「アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献する」ことを志(パーパス)として、サステナビリティをASV経営の根幹に位置づけています。中期ASV経営 2030ロードマップでは、味の素グループにとっての重要な事項(マテリアリティ)である6つの重要テーマに沿って具体的な取組みを進めています。

味の素グループの事業は、健全なアグリフードシステム、すなわち食資源を生み出し消費する社会システムと、それを支える豊かな地球環境の上に成り立っています。そしてこのシステムは地球環境の変化に直面する一方で自然資本の損失にも大きく影響を及ぼしています。地球環境が限界を迎えつつある現在、環境変化への適応と自然の再生に向けた対策は、社会全体および私たちの事業の持続的成長にとって喫緊のテーマです。

味の素グループは、事業活動を通じて、ネガティブインパクト(負の影響)を着実に低減するだけでなく、強みであるアミノサイエンス®を活かし、多様なステークホルダーと共に、バリューチェーン全体で社会へよりポジティブなインパクト(良い影響)を創出していくことを目指しています。そして、健全な社会の繁栄、健康でより豊かな暮らしに向けた継続的な取組みとともに企業価値の持続的な向上を図っていきます。

<2024年度のトピックス>

- ・日本政府のブラジル支援事業と連携し、「ブラジル劣化農地回復に向けた実証調査」プロジェクトに参画(2025年3月)

日本政府とブラジル政府が推進する日伯(*1)グリーン・パートナーシップ・イニシアティブ(日伯GPI)の取組みの一つである当該プロジェクトにパートナーとして参画を決定しました。ブラジル味の素社が生産するバイオスティミュラント製品を提供し、日伯GPIへの参画を通じて、持続的な農業・フードシステムへの貢献を目指します。

*1 「伯」はブラジルの略。

(参考)<https://news.ajinomoto.co.jp/2025/03/20250327.html>



- ・Net Zeroを含む温室効果ガス排出削減目標がSBTイニシアチブ(*2)の認定を取得(2024年12月)

味の素グループは、Net Zeroを含む温室効果ガス(GHG)排出削減目標について、産業革命前からの気温上昇を1.5℃に抑えるための科学的根拠に基づいた目標であるとして、国際的な共同団体であるSBT(Science Based Targets)イニシアチブより2024年12月10日に新たな認定を取得しました。

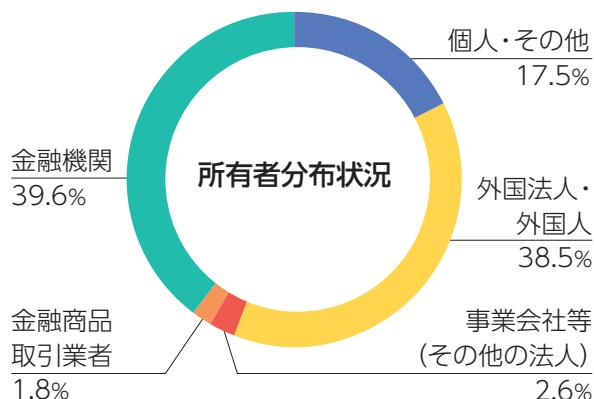
*2 国連グローバル・コンパクト、CDP、WRI(世界資源研究所)、WWF(世界自然保護基金)が共同で設立し、産業革命前からの気温上昇を2℃未満に抑えるための科学的根拠に基づいた目標の設定を企業に働きかけています。

(参考)<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/sustainability/news/news250110.html>



Ⅱ. 当社の株式に関する事項(2025年3月31日現在)

- 1.発行可能株式総数 1,000,000,000株
- 2.発行済株式の総数 502,818,808株
- 3.株主数 135,033名
(前期末比4,519名増)



4.大株主

株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	86,308 千株	17.34 %
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	34,084	6.85
日本生命保険相互会社	25,706	5.17
JP MORGAN CHASE BANK 385632	23,440	4.71
第一生命保険株式会社	22,924	4.61
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	13,740	2.76
明治安田生命保険相互会社	11,362	2.28
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	9,267	1.86
JP MORGAN CHASE BANK 385781	6,846	1.38
GOVERNMENT OF NORWAY	5,869	1.18

(注) 1. 持株比率は、自己株式(5,213千株)を控除して計算しております。

2. 第一生命保険株式会社の持株数には、同社が退職給付信託の信託財産として拠出している当社株式800千株は含まれておりません。なお、当該株式に係る議決権は、同社が留保しております。

5.当期中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況 該当する事項はありません。

6.その他株式に関する重要な事項

- (1) 2023年11月13日付の取締役会決議に基づき、株主還元水準の向上および資本効率の改善を目的として、当社普通株式7,003,300株を取得しました。2024年4月19日付の取締役会決議に基づき、取得した自己株式のうち、自己株式として保有することとした1,303,600株(発行済株式総数の0.25%)を除く5,699,700株を2024年5月27日付で消却しました。
- (2) 2024年5月9日付の取締役会決議に基づき、株主還元水準の向上および資本効率の改善を目的として、当社普通株式8,705,700株を取得しました。2024年9月30日付の取締役会決議に基づき、取得した自己株式のうち、自己株式として保有することとした1,289,300株(発行済株式総数の0.25%)を除く7,416,400株を2024年10月28日付で消却しました。
- (3) 2024年11月7日付の取締役会決議に基づき、株主還元水準の向上および資本効率の改善を目的として、当社普通株式6,555,000株を取得しました。2025年3月3日付の取締役会決議に基づき、取得した自己株式のうち、自己株式として保有することとした1,165,700株(発行済株式総数の0.23%)を除く5,389,300株と所在不明株主より買い取った当社普通株式106,646株の合計数を2025年3月27日付で消却しました。
- (4) 2024年11月7日付の取締役会決議に基づき、投資家層の拡大を目的として、2025年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施しました。これに伴い、会社法第184条第2項の規定に基づき、2025年4月1日付で、当社定款第6条に定める発行可能株式総数を20億株に変更しました。

なお、2025年5月8日付の取締役会決議に基づき、株主還元水準の向上および資本効率の改善を目的として、次のとおり自己株式を取得することとしています。

取得し得る株式の総数	普通株式50百万株(上限) (発行済株式総数(自己株式を除く)に対する割合5.03%)
株式の取得価額の総額	1,000億円(上限)
取得期間	2025年5月9日から2025年11月30日まで
取得方法	1)自己株式立会外買付取引(ToSTNeT-3)による買付け 2)東京証券取引所における市場買付け

上記取得方法の1)自己株式立会外買付取引(ToSTNeT-3)による買付けについては、2025年5月9日に、以下のとおり自己株式の取得を実施しております。

取得した株式の総数	普通株式9,824,800株 (発行済株式総数(自己株式を除く)に対する割合約0.99%)
取得した株式の総額	29,621,772,000円(1株につき3,015円)

7.政策保有株式

(1)当社の政策保有株式に関する方針(2025年4月24日現在)

当社は、株式の保有を通じた保有先との取引および提携等が当社グループの企業価値向上に資すると判断される銘柄(以下「戦略的保有銘柄」という。)を除き、原則として政策保有株式を保有しません。

戦略的保有銘柄に該当するかは、個別銘柄毎に、保有に伴う便益(定性効果)があるか、当社グループ売上高がWACC(加重平均資本コスト)等に対する取引要求額に見合っているか(定量効果)を確認し、総合的に判断します。

また、戦略的保有銘柄の該当適否を毎年取締役会で検証したうえで検証の結果をコーポレート・ガバナンス報告書で開示します。

なお、戦略的保有銘柄でない判断された銘柄については売却方法の詳細を決定したうえで適切な時期に売却します。加えて、戦略的保有銘柄と判断された銘柄であっても、外部環境の変化などを踏まえ売却することがあります。

(2) 政策保有株式の議決権行使の基準

当社は、長期的な企業価値の向上に資するよう政策保有株式の議決権を行使します。組織再編等により、株主価値が大きく毀損される事態や社会的不祥事等コーポレート・ガバナンス上の重大な懸念事項が生じている場合には反対票を投じます。

(3) 政策保有株主

当社は、当社の株式を政策保有株式として保有している会社(政策保有株主)からその株式の売却等の意向が示された場合には、取引の縮減を示唆することなどを行わず、売却等を妨げません。

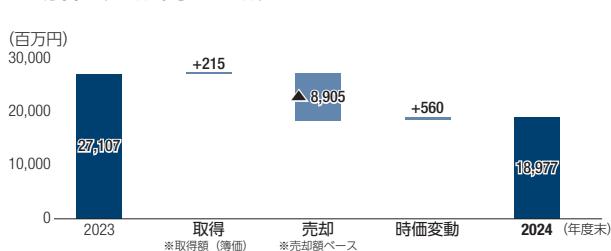
(4) 政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額

区分		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
銘柄数 (銘柄)	上場	36	35	34	29	18
	非上場	69	71	71	68	60
	合計	105	106	105	97	78
貸借対照表計上額 (百万円)	上場	28,220	28,201	27,218	27,107	18,977
	非上場	3,156	3,500	5,063	4,164	4,983
	合計	31,376	31,701	32,281	31,271	23,960

上場および非上場株式の推移



上場株式の残高の増減



Ⅲ.当社のコーポレート・ガバナンスおよび役員に関する事項(2025年3月31日現在)

1. コーポレート・ガバナンスに関する事項

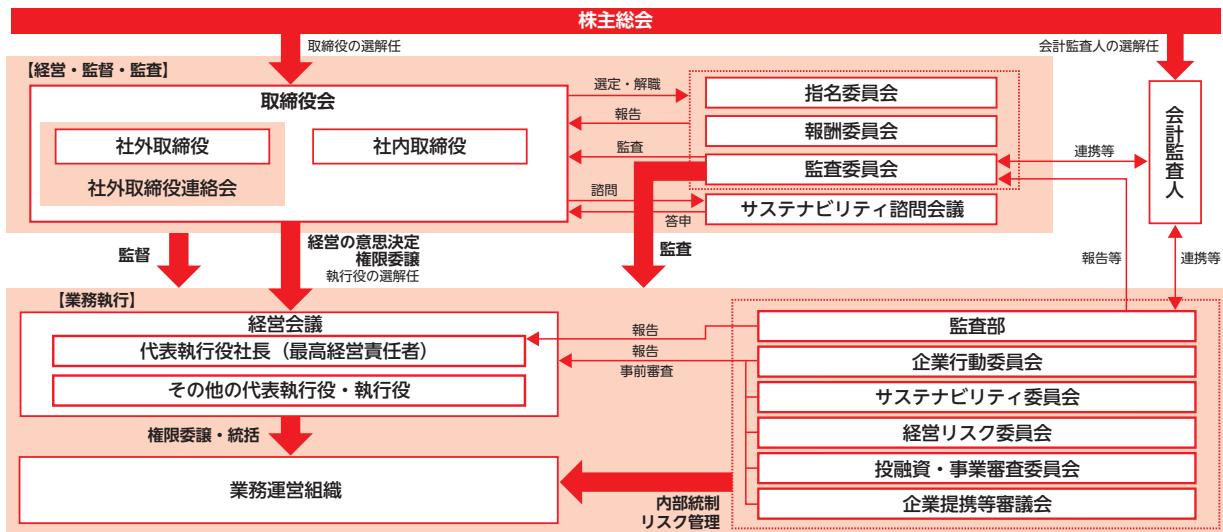
(1)コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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連設計の指名委員会等設置会社を選択しております。取締役会は多様な取締役で構成し、中長期的に持続的な企業価値の向上を確かなものとするために、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。

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」(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。

(2)コーポレート・ガバナンス体制

当社のコーポレート・ガバナンス体制は、以下のとおりであります。



<取締役会および委員会等>

・取締役会

社外取締役6名および社内取締役5名の合計11名で構成され、議長は社外取締役が務めております。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、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っております。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っております。

・指名委員会

社外取締役5名で構成され、委員長は社外取締役が務めております。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おります。

・報酬委員会

社外取締役4名で構成され、委員長は社外取締役が務めております。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・決議しております。

・監査委員会

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おります。取締役および執行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おります。

・サステナビリティ諮問会議

サステナビリティに関する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を検討し、審議の内容および結果は取締役会に適宜報告しております。なお、同諮問会議は、2023年4月より社外有識者4名(議長を含む。)の構成で第二期が開始され、2025年3月に諮問事項に対する最終答申を行っております。

・社外取締役連絡会

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た取締役会の実効性向上を目的としております。

<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とも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ともに、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。

<内部統制・リスク管理・サステナビリティ>

・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設置しております。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ます。

・サステナビリティ委員会

当社グループのサステナビリティ経営を推進するために設置しております。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、戦略に基づく取組テーマ(栄養、環境、社会)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取りまとめを行います。

・経営リスク委員会

中期ASV経営のロードマップ実現の妨げとなるリスクを特定し、リスクマネジメントのための諸方策を立案・運用するために設置しております。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、リスクマネジメントのための諸方策を検討・立案し、進捗管理を行うことで、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。

・投融資・事業審査委員会

経営会議の審議に先立ち、投融資の内容について多面的な検討を実施しております。

・企業提携等審議会

経営会議の審議に先立ち、M&Aの実施について多面的な検討を実施しております。

(3)取締役会の構成および多様性の考え方

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、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おります。また、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、社外取締役が務めております。

(4)取締役会の実効性評価

1)実施方法

2024年度は、全取締役によるアンケートおよびインタビューを実施し、その結果について取締役会が分析・評価しました。その概要をお知らせします。

2)取締役会の実効性評価の結果(概要)

(a) 総論

アンケートおよびインタビューの結果によると、取締役会の実効性(「大きな方向性を示す」、「執行のリスクテイクを支える」、「執行の適切な監督」の3要素で構成)については、概ね高く評価されており、これは、継続して実効性の向上に向けた取組みを進めてきたことの結果であると考えます。

(b) 前回の結果を踏まえた取組み

2023年度の実効性評価において見出された課題に基づき、2024年度に以下のとおり「7つの重要な経営事項」を見直し、取締役会改革を進めました。

- a) 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」を設定し、取締役会で審議してきましたが、2023年度の実効性評価において、中期ASV経営 2030ロードマップで設定した当社のありたい姿を実現させるためには、取締役会が審議すべき事項を改めて検討し直すべきであるとの意見がありました。また、2030年のありたい姿の実現のためには、より長期の事業環境の変化を理解しながら、2030年よりもさらに長期のありたい姿を設定することが必要であるとの意見がありました。これらを踏まえて、2024年度は、取締役会での複数回にわたる議論を経て、「7つの重要な経営事項」の見直しを行いました。
- b) 「新・7つの重要な経営事項」を設定するにあたっては、「①味の素グループとしての長期のありたい姿を定義し、②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、そのために味の素グループはどのように進むべきかを議論し、また、③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」く」という3つの枠組みを設定のうえ、持続的な企業価値向上のために取締役会で議論すべき重要な経営事項を整理いたしました。
- c) その3つの枠組みに従って取締役会で議論の上設定された「新・7つの重要な経営事項」は以下のとおりです。

枠組み	7つの重要な経営事項
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
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 ・ 財務・資本政策 ・ サステナビリティ ・ 組織の実行力(スピードアップ × スケールアップ) ・ ステークホルダー・エンゲージメント
企業活動基盤構築	・ ガバナンス

(c) 新たに見出された課題とその対応策

2025年度は、上記のとおり設定した「新・7つの重要な経営事項」に基づく審議のスタートの年となります。「新・7つの重要な経営事項」に基づき、2024年度の実効性評価において、取締役会が考える「大きな方向性を示す」のあり方について改めて議論を行いました。特に、ASV経営の実効性を高めるための両輪である取締役会(監督)と執行側のあり方を改めて明らかにいたしました。

今後更なる持続的な企業価値向上を達成するために、「新・7つの重要な経営事項」について議論を尽くしてまいります。

2. 役員に関する事項

(1) 取締役および執行役の氏名、地位、担当および重要な兼職の状況等

1) 取締役

地 位	氏 名	担 当	重要な兼職の状況
社外取締役 独立役員	岩 田 喜美枝	取締役会議長 指名委員 報酬委員	株式会社りそなホールディングス社外取締役
社外取締役 独立役員	中 山 讓 治	指名委員会委員長 報酬委員 監査委員	
社外取締役 独立役員	引 頭 麻 実	監査委員会委員長 指名委員	東京ガス株式会社社外取締役 三井不動産株式会社社外取締役
社外取締役 独立役員	八 田 陽 子	報酬委員 監査委員	小林製薬株式会社社外監査役 日本製紙株式会社社外取締役 広栄化学株式会社社外取締役
社外取締役 独立役員	デイヴィス・スコット	報酬委員会委員長 指名委員	立教大学経営学部国際経営学科教授 株式会社ブリヂストン社外取締役 SOMPOホールディングス株式会社社外取締役
社外取締役 独立役員	我 妻 由佳子	指名委員 監査委員	小田急電鉄株式会社社外取締役 一色法律事務所・外国法共同事業パートナー JFE システムズ株式会社社外監査役
取締役	藤 江 太 郎		
取締役	白 神 浩		
取締役	佐々木 達 哉		株式会社 J-オイルミルズ社外取締役
取締役	斉 藤 剛		株式会社IMECS代表取締役
取締役	松 澤 巧	監査委員	

2) 執行役

地 位	氏 名	担 当	重要な兼職の状況
代表執行役社長	中 村 茂 雄	最高経営責任者	ブラジル味の素社長
代表執行役副社長	白 神 浩	Chief Innovation Officer (CIO) 研究開発統括	
執行役専務	佐々木 達 哉	コーポレート本部長	株式会社J-オイルミルズ社外取締役
執行役専務	正 井 義 照	食品事業本部長	東海澱粉株式会社社外取締役
執行役専務	香 田 隆 之	Chief Digital Officer (CDO)	
執行役常務	前 田 純 男	バイオ&ファインケミカル事業本部長	
執行役常務	小 島 淳一郎	食品研究所長	
執行役常務	森 島 千 佳	サステナビリティ・コミュニケーション担当	
執行役常務	斉 藤 剛	Chief Transformation Officer (CXO)	株式会社IMECS代表取締役
執行役常務	水 谷 英 一	財務・IR 担当	
執行役	スムリガ・ミロスラブ	品質保証担当	
執行役会長	藤 江 太 郎		
執行役常務	吉 良 郁 夫		味の素ヘルス・アンド・ニュートリション・ノースアメリカ社社長
執行役常務	坂 倉 一 郎		タイ味の素社長
執行役常務	岡 本 達 也	マーケティング戦略担当	
執行役常務	川 名 秀 明	冷凍食品統括	
執行役常務	田 原 貴 之	食品営業統括	
執行役常務	高 柳 大	バイオ・ファイン研究所長 川崎事業所長	

地 位	氏 名	担 当	重要な兼職の状況
執行役	柏 原 正 樹	グリーン事業推進担当	
執行役	嵐 田 高 彰	経営企画担当	
執行役	栢 原 紫 野	ダイバーシティ・人財担当 指名・報酬委員会担当	
執行役	森 妹 子		ヨーロッパ味の素社社長
執行役	リッシュ・マイケル	アミノ酸部長	
執行役	竹 原 修 平	内部統制・監査委員会担当	
執行役	神 谷 歩	コンシューマーフーズ事業 部長	

- (注) 1. 取締役のうち、藤江太郎、白神浩、佐々木達哉、斉藤剛の4氏は、執行役を兼任しております。
2. 社外取締役の重要な兼職先と当社との間に重要な取引その他の特別な関係はありません。
3. 社外取締役の全員を、東京証券取引所の定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
4. 監査の実効性を高めるために、松澤巧氏を常勤の監査委員に選定しております。
5. 監査委員の八田陽子氏は、国際的な会計事務所における長年の実務経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
6. 2024年6月25日開催の第146回定時株主総会終結の時をもって、土岐敦司氏は社外取締役を退任し、我妻由佳子氏は社外取締役に就任しました。
7. 2025年2月3日開催の取締役会において、藤江太郎氏は代表執行役社長を退任し、同氏は執行役会長に、中村茂雄氏は代表執行役社長に、それぞれ就任しました。
8. 2025年4月1日付で、小島淳一郎、森島千佳の2氏は執行役常務を退任し、前田純男、坂倉一郎の2氏は執行役専務に、小野郁、川瀬博士、山本直子の3氏が執行役にそれぞれ就任しました。
9. 2025年4月1日付で、中村茂雄氏はブラジル味の素社社長を退任しました。

(2) 取締役および執行役(以下「執行役等」という。)の報酬等

① 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

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。その内容の概要は、以下のとおりです。

1) 執行役等の報酬決定に係る基本的な考え方

- (a) 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
- (b) 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
- (c) 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

2) 執行役等の報酬の概要

(a) 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、その内容は以下のとおりです。

a) 基本報酬

基本報酬は、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。

b) 短期業績連動報酬

短期業績連動報酬は、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、6月末に支払われる金銭報酬です。

c) 中期業績連動型株式報酬

中期業績連動型株式報酬は、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、2023年4月1日から開始する3事業年度(以下「対象期間」という。)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われる業績連動型の報酬です。中期業績連動型株式報酬のために、当社が株式交付信託(以下「信託」という。)に拠出する金銭の上限は、対象期間に対して22億円、信託が拠出された金銭で取得する当社株式の上限は110万株です。支給される当社株式等の対象となる当社株式数は、目標達成率と評価ウエイトから算定される業績評価指標ごとの業績評価指数に、予め設定した役位別の基準額を乗じて得られた金額の合計額を、2023年3月31日の当社株式の終値(2,303.0円)で除して得られた数です。その50%は当社株式で支給され、残り50%は所得税等の納税に用いるため、信託が市場売却により換価した上で換価処分金相当額の金銭で支給されます。なお、国内非居住者等に対しては、中期業績連動型株式報酬を金銭で支払います。ただし、中期業績連動型株式報酬制度の目的に照らして中期業績連動型株式報酬の支払いを受けることが適当でない旨の報酬委員会による決議がなされた執行役およびその相続人候補者は、当該報酬を受給することができないものとし、中期業績連動型株式報酬制度の目的に照らして当該報酬の支払いを行うことが適当でない旨の報酬委員会による決議がなされた場合、当社は、当該報酬を受給した者に対して、支払済みの当該報酬の返還を求めることができるものとします。

(b) 社外取締役および監査委員たる社内取締役の報酬

社外取締役の報酬は、基本報酬のみとし、毎月、金銭で固定額が支払われます。

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。

3) 執行役等の個人別の報酬の額の決定に関する方針

(a) 報酬額の設定方法

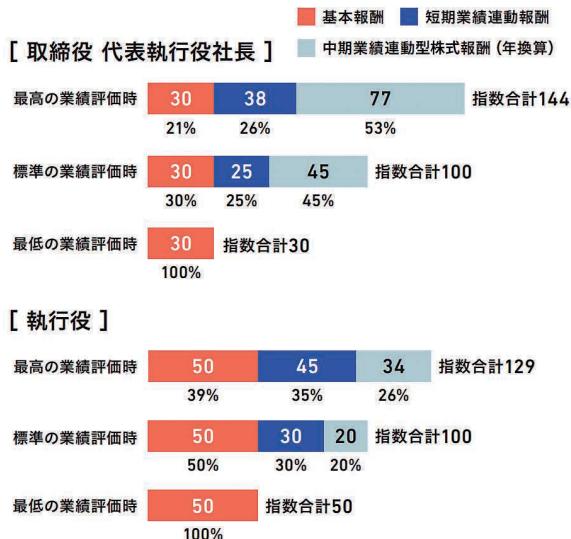
執行役等が担う監督と執行の職責に基づき、役位別に報酬額を設定します。

(b) 報酬水準の決定方法

a) 社内取締役および執行役の報酬水準は、当社と規模に近い指名委員会等設置会社の約20社に関する外部機関の調査結果に基づき、その水準の75パーセント(上位25%水準)を基準とします。

当該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、海外出向に伴う各種手当の支給を行うとともに、日本で勤務した場合に課税されるであろう所得税相当額、海外グループ会社からの報酬額等を考慮の上、当社からの報酬額を調整します。なお、出向先国で所得税等が発生する場合、当該所得税等相当額を、海外グループ会社にて負担します。

- b) 上記にかかわらず、当該執行役等と最も関係の深い国(あるいは地域)が日本以外である執行役等の報酬水準は、当該国(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。なお、当該国で勤務した場合に課税されるであろう税金相当額を考慮の上、当社からの報酬額を調整します。また、上記に加え、当社の海外グループ会社から当社への出向者が当社の執行役等に就任したことに伴い、日本国で所得税等が発生する場合、当該所得税等相当額を、当社にて負担します。
- c) 社外取締役の報酬の水準は、当社と規模が近い指名委員会等設置会社の約20社に関する外部機関の調査結果に基づき、その水準の75パーセンタイル(上位25%水準)を基準とします。
- 4) 業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等の支給割合の決定に関する方針
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支給割合を、業績目標の標準達成時に概ね 30 : 25 : 45となるように設定します。また執行役については、概ね50 : 30 : 20となるように設定します(支払割合は、いずれも「年換算(※)」)。
- (a) 中期業績連動型株式報酬が支給される事業年度における報酬総額に占める短期業績連動報酬および中期業績連動型株式報酬(信託への拠出時の金銭価値換算)の支給割合は、最低の0%から最高の約90%の間で変動します。
- (b) 中期業績連動型株式報酬の支給が無い事業年度における報酬総額に占める短期業績連動報酬の支給割合は、最低の0%から最高の約56%の間で変動します。
- (c) 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、次のとおりとなります。



※年換算とは、対象期間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を意味します。

5) 業績連動報酬の業績指標の内容に関する方針

(a) 短期業績連動報酬

代表執行役と執行役会長については、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に加え、親会社の所有者に帰属する当期利益(いずれも連結ベース)を評価指標とし下記の算式で算定されます。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、予め決定された報酬表に基づき決定されます。

全社業績評価報酬額 = 役位別基準額 × 評価指数(※)

※評価指数は以下の3要素の合計値により算出されますが、それぞれの評価指標の達成率が1.25を上回った場合には、1.25を上限とします。

(連結売上高達成率×2-1) ×30%

(連結事業利益達成率×2-1) ×50%

(親会社の所有者に帰属する当期利益の達成率×2-1) ×20%

(b) 中期業績連動型株式報酬

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、次のとおりです。

	評価指標	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)	2023年度：9.5% 2024年度：10.0% 2025年度：11.0%	40%
	相対TSR (対TOPIX)	1	20%
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	10%
	健康寿命の延伸人数	8.5億人	10%
無形資産強化指標	従業員エンゲージメントスコア	80%	10%
	グローバル女性管理職比率	35%	5%
	コーポレートブランド価値	1,484百万USD	5%

(注) 1. ROICは、以下の算定式に基づき算出します(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]

投下資本 = 親会社の所有者に帰属する持分 + 有利子負債

2. ROIC達成率は、以下の各年度の加重合算値により算出します。

2023年度実績値 ÷ 2023年度目標値 × 25%

2024年度実績値 ÷ 2024年度目標値 × 25%

2025年度実績値 ÷ 2025年度目標値 × 50%

3. 相対TSRは、以下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TOPIXの株主総利回り)

4. 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、達成または未達成かを判定します。

5. 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、達成または未達成かを判定します。

6) 執行役等の個人別の報酬等の内容が執行役等の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に沿うものであると報酬委員会が判断した理由

執行役等の個人別の報酬等は、報酬委員会において定めた決定方針に基づく報酬基準に従って支給されていることから、執行役等の個人別の報酬等の内容は当該決定方針に沿っています。

②当期に係る執行役等の報酬等の総額および員数

役員区分	対象となる 役員の員数	報酬等の種類別の総額			報酬等の総額
		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	
取締役(社外取締役を除く)	5名	233百万円	107百万円	144百万円	485百万円
社外取締役	7	130	—	—	130
執行役	23	626	357	290	1,274

- (注) 1. 取締役を兼任する執行役は、「取締役(社外取締役を除く)」に含めており、「執行役」には含めておりません。
 2. 上記の「社外取締役」の員数および金額には、2024年4月1日から同年6月25日開催の定時株主総会の終結の時までの間に在任していた社外取締役1名およびその金額を含めております。
 3. 上記の「執行役」の員数および金額には、2024年3月31日まで在任していた執行役常務2名およびそれらの金額を含めております。
 4. 上記の報酬等の額は、IFRS(国際会計基準)に基づく金額です。
 5. 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、年度決算値および達成率は、次のとおりです。なお、短期業績連動報酬には、支給予定額および2024年度に支給した短期業績連動報酬の総額と前事業年度の事業報告にて開示した支給予定額の差額が含まれています。

	評価指標	当期の年度目標	当期の年度決算値	達成率
1	売上高	15,270億円	15,305億円	100.23%
2	事業利益	1,580億円	1,593億円	100.82%
3	親会社の所有者に帰属する当期利益	950億円	702億円	73.97%

6. 中期業績連動型株式報酬には、当事業年度に係る積立分および2024年度に支給した中期業績連動型株式報酬の総額と前事業年度の事業報告にて開示した支給予定額の差額が含まれています。なお、国内非居住者等には中期業績連動型株式報酬を金銭報酬で支払っております。
 7. 中期業績連動型株式報酬の評価指標に関する当期の実績は、対象期間の終了後に確定します。
 8. 上記の報酬等には、所得税額の一部補填に関わる費用および家賃等が含まれています。

(3) 社外取締役の当期における主な活動状況

地位	氏名	出席状況	発言状況および社外取締役が果たすことが期待される役割 に関して行った職務の概要
社外取締役	岩田 喜美枝	取締役会 18回中18回 (100%)	経営戦略、サステナビリティおよび人事・人財開発に関する見識に基づく発言を適宜行っております。 取締役会議長として企業価値を大きく左右する重要な経営事項の議論および検討をリードしました。また、社外取締役連絡会の議長として、同会を2024年度に3回開催し、業務執行の監督の質的向上を目的として、情報交換と専門分野の相互補完の主導的な役割を果たすとともに、指名委員および報酬委員として活発な審議に参画しております。
		指名委員会 13回中13回 (100%)	
		報酬委員会 7回中7回 (100%)	
	中山 讓 治	取締役会 18回中18回 (100%)	経営戦略、グローバル、研究開発・生産および人事・人財開発に関する見識に基づく発言を適宜行っております。 指名委員会委員長として取締役候補者の選任等に関する議案審議等の公正性、透明性、客観性を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実に向けた議論をリードするとともに、報酬委員として活発な審議に参画し、監査委員として取締役および執行役の職務執行を適切に監査しました。
		指名委員会 13回中13回 (100%)	
		報酬委員会 7回中7回 (100%)	
		監査委員会 16回中16回 (100%)	
引頭 麻実	取締役会 18回中18回 (100%)	経営戦略、財務・会計および法務・リスクマネジメントに関する見識に基づく発言を適宜行っております。 監査委員会委員長として取締役および執行役の職務執行の監査による当社グループの適法かつ適切な業務執行を確保し、コーポレート・ガバナンスの充実に向けた議論をリードするとともに、指名委員として活発な審議に参画しております。	
	指名委員会 11回中11回 (100%)		
	監査委員会 16回中16回 (100%)		
八田 陽子	取締役会 18回中17回 (94%)	グローバル、財務・会計および法務・リスクマネジメントに関する見識に基づく発言を適宜行っております。 報酬委員として活発な審議に参画するとともに、監査委員として取締役および執行役の職務執行を適切に監査しました。	
	報酬委員会 5回中5回 (100%)		
	監査委員会 16回中16回 (100%)		
デイヴィス・スコット	取締役会 18回中18回 (100%)	経営戦略、グローバル、サステナビリティ、人事・人財開発に関する見識に基づく発言を適宜行っております。 報酬委員会委員長として取締役、執行役および特別顧問の報酬決定に関する事項の公正性、透明性、客観性を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実に向けた議論をリードするとともに、指名委員として活発な審議に参画しております。	
	指名委員会 13回中13回 (100%)		
	報酬委員会 7回中7回 (100%)		
我妻 由佳子	取締役会 13回中13回 (100%)	グローバルおよび法務・リスクマネジメントに関する見識に基づく発言を適宜行っております。 指名委員として活発な審議に参画するとともに、監査委員として取締役および執行役の職務執行を適切に監査しました。	
	指名委員会 11回中11回 (100%)		
	監査委員会 10回中10回 (100%)		

- (注) 1. 我妻由佳子氏の取締役会への出席状況は、2024年6月25日の取締役就任後に開催された取締役会への出席状況を記載しております。
2. 引頭麻実氏の指名委員会、八田陽子氏の報酬委員会、ならびに我妻由佳子氏の指名委員会および監査委員会への出席状況は、同日の委員就任後に開催された委員会への出席状況を記載しております。
3. 引頭麻実氏は、同日付で報酬委員を退任するまでに開催された同委員会2回のすべてに出席しており、活発な審議に参画しておりました。

(4) 責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役との間で、会社法第427条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項各号に定める金額の合計額としております。

(5) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、役員等賠償責任保険契約(会社法第430条の3第1項に規定する内容の保険契約)を保険会社との間で締結し、株主や第三者等から損害賠償請求を提起された場合において、被保険者が負担することになる損害賠償金・争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしております。当該保険契約の被保険者は当社の取締役および執行役ならびに当社の日本国内における子会社の取締役、監査役および執行役員です。当該契約の保険料は全額当社が負担しております。当該保険契約は、2025年9月に更新される予定であります。

3. 会計監査人に関する事項

(1) 会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

(2) 会計監査人の報酬等の額

1) 当期に係る会計監査人の報酬等の額

区分	監査証明業務に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に基づく報酬 (百万円)
当社	270	57
連結子会社	135	—
計	405	57

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、当社における監査証明業務に基づく報酬にはこれらの合計額を記載しております。
2. 監査委員会は、日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、前事業年度の職務執行状況等必要な資料を入手した上で、会計監査人の監査計画の内容、報酬見積り額の算出根拠などの妥当性を検討し、上記当社における監査証明業務に基づく報酬(会社法に基づく監査に係る報酬と明確に区分できる額を除く)が妥当であると判断し、会社法第399条第1項の同意を行っております。
3. 当社は会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務(非監査業務)である「サステナビリティ開示に関する業務」等を委託し、その対価を支払っております。

2) 当社および当社の子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額

当社および当社の子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額は、463百万円となっております。

(3) 子会社の監査に関する事項

当社の重要な子会社のうち、25社は、当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人(外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む)による計算関係書類(これに相当するものを含む)の監査(会社法または金融商品取引法(これらの法律に相当する外国の法令を含む)の規定によるものに限る)を受けております。

(4) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

監査委員会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号のいずれかに該当すると認められる場合には、監査委員全員の同意に基づき、会計監査人を解任いたします。この場合、監査委員会が選定した監査委員が、解任後最初に招集される株主総会において、会計監査人を解任した旨と解任の理由を報告いたします。

また、監査委員会は、会計監査人の適格性、当社からの独立性、専門性その他の評価基準に従い総合的に評価し、会計監査人の職務の執行に支障があると判断されるなど、会計監査人の変更が必要であると認められる場合には、株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定いたします。

以上

備考 この事業報告に記載の数値は、%で表示されるものおよび1株当たりの数値で表示されるものについては表示単位未満を四捨五入し、その他のものについては表示単位未満を切り捨ててあります。

連結計算書類<IFRS (国際会計基準) により作成>

連結財政状態計算書 (2025年3月31日現在)

(単位:百万円)

	2024年度 (2025年3月31日現在)	2023年度(ご参考) (2024年3月31日現在)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	164,776	171,537
売上債権及びその他の債権	174,136	185,564
その他の金融資産	17,990	22,650
棚卸資産	286,952	287,122
未収法人所得税	12,533	22,505
その他の流動資産	27,600	20,252
小計	683,989	709,632
売却目的保有に分類される 処分グループに係る資産	17,308	—
流動資産合計	701,298	709,632
非流動資産		
有形固定資産	581,330	587,407
無形資産	92,168	97,810
のれん	117,940	139,879
持分法で会計処理される投資	129,645	128,538
長期金融資産	45,823	54,097
繰延税金資産	10,198	8,565
その他の非流動資産	42,727	42,439
非流動資産合計	1,019,833	1,058,738
資産合計	1,721,131	1,768,371

	2024年度 (2025年3月31日現在)	2023年度(ご参考) (2024年3月31日現在)
負債		
流動負債		
仕入債務及びその他の債務	240,614	231,979
短期借入金	5,923	97,553
コマーシャル・ペーパー	—	53,000
1年内償還予定の社債	24,989	—
1年内返済予定の長期借入金	8,234	37,717
その他の金融負債	9,637	8,885
短期従業員給付	47,217	45,916
引当金	4,514	4,440
未払法人所得税	19,923	7,031
その他の流動負債	9,019	15,045
小計	370,075	501,569
売却目的保有に分類される 処分グループに係る負債	14,512	—
流動負債合計	384,588	501,569
非流動負債		
社債	204,412	149,626
長期借入金	211,795	104,598
その他の金融負債	46,130	54,544
長期従業員給付	30,443	28,865
引当金	4,267	3,905
繰延税金負債	22,989	37,859
その他の非流動負債	3,230	2,951
非流動負債合計	523,270	382,353
負債合計	907,858	883,922
資本		
資本金	79,863	79,863
資本剰余金	—	—
自己株式	△32,668	△49,164
利益剰余金	590,517	657,782
その他の資本の構成要素	105,838	126,592
売却目的保有に分類される 処分グループに係るその他 の資本の構成要素	3,253	—
親会社の所有者に帰属する持分	746,804	815,074
非支配持分	66,468	69,373
資本合計	813,273	884,448
負債及び資本合計	1,721,131	1,768,371

連結損益計算書 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)

(単位：百万円)

	2024年度 (自 2024年4月 1 日 至 2025年3月31日)	2023年度(ご参考) (自 2023年4月 1 日 至 2024年3月31日)
売上高	1,530,556	1,439,231
売上原価	△979,792	△927,783
売上総利益	550,764	511,448
持分法による損益	6,314	4,730
販売費	△211,976	△201,631
研究開発費	△30,921	△28,766
一般管理費	△154,878	△138,099
事業利益	159,302	147,681
その他の営業収益	4,936	20,487
その他の営業費用	△50,269	△21,486
営業利益	113,968	146,682
金融収益	8,792	7,775
金融費用	△14,431	△12,414
税引前当期利益	108,330	142,043
法人所得税	△27,556	△40,011
当期利益	80,773	102,032
当期利益の帰属：		
親会社の所有者	70,272	87,121
非支配持分	10,501	14,911

計算書類<日本基準により作成>

貸借対照表(2025年3月31日現在)

(単位：百万円)

	2024年度 (2025年3月31日現在)	2023年度(ご参考) (2024年3月31日現在)
資産の部		
I 流動資産	269,788	277,016
現金及び預金	50,411	32,637
受取手形	1,214	3,544
売掛金	85,780	95,290
商品及び製品	46,926	45,180
仕掛品	845	760
原材料及び貯蔵品	5,749	5,556
前払費用	7,752	7,709
短期貸付金	20,418	34,672
未収入金	44,491	41,432
未収還付法人税等	2,801	13,280
その他	3,834	2,157
貸倒引当金	△437	△5,204
II 固定資産	843,072	854,958
1. 有形固定資産	103,531	98,845
建物	121,739	120,072
構築物	18,652	18,101
機械及び装置	124,425	121,064
車両運搬具	225	167
工具、器具及び備品	38,451	38,054
土地	11,500	12,235
リース資産	3,205	3,109
建設仮勘定	7,299	5,482
減価償却累計額及び 減損損失累計額	△221,968	△219,442
2. 無形固定資産	29,064	31,721
特許権	33	29
借地権	2,680	2,680
商標権	15,175	16,486
ソフトウェア	9,821	11,016
ソフトウェア仮勘定	1,352	1,507
その他	1	1
3. 投資その他の資産	710,476	724,391
投資有価証券	23,960	31,271
関係会社株式	578,070	593,632
出資金	36	37
関係会社出資金	77,840	74,655
長期貸付金	186	187
長期前払費用	1,253	903
前払年金費用	27,992	22,969
その他	1,385	970
貸倒引当金	△249	△235
資産合計	1,112,861	1,131,974

	2024年度 (2025年3月31日現在)	2023年度(ご参考) (2024年3月31日現在)
負債の部		
I 流動負債	324,215	455,627
買掛金	88,048	99,693
電子記録債務	13,444	—
短期借入金	116,294	218,180
コマーシャル・ペーパー	—	53,000
1年内償還予定の社債	25,000	—
1年内返済予定の長期借入金	6,758	31,399
リース債務	254	232
未払金	21,405	19,841
未払費用	31,169	30,434
未払法人税等	2,790	193
役員賞与引当金	496	493
株主優待引当金	358	343
役員株式給付引当金	20	33
業績連動型賞与引当金	167	195
環境対策引当金	13	137
関係会社事業損失引当金	17,105	—
その他	886	1,448
II 固定負債	428,039	271,275
社債	205,000	150,000
長期借入金	205,000	94,782
繰延税金負債	761	8,900
リース債務	2,737	2,893
役員株式給付引当金	770	373
環境対策引当金	400	400
関係会社事業損失引当金	211	519
資産除去債務	233	266
預り保証金	11,381	11,343
その他	1,543	1,795
負債合計	752,255	726,903
純資産の部		
I 株主資本	352,415	392,161
1. 資本金	79,863	79,863
2. 資本剰余金	4,274	4,274
資本準備金	4,274	4,274
3. 利益剰余金	300,944	357,187
(1)利益準備金	16,119	16,119
(2)その他利益剰余金	284,825	341,067
固定資産圧縮積立金	4,396	4,643
繰越利益剰余金	280,428	336,424
4. 自己株式	△32,668	△49,164
II 評価・換算差額等	8,190	12,910
1. その他有価証券評価差額金	8,803	13,330
2. 繰延ヘッジ損益	△613	△420
純資産合計	360,605	405,071
負債純資産合計	1,112,861	1,131,974

損益計算書 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)

(単位: 百万円)

	2024年度 (自 2024年4月 1 日 至 2025年3月31日)	2023年度(ご参考) (自 2023年4月 1 日 至 2024年3月31日)
I 売上高	313,636	307,289
II 売上原価	195,398	182,688
売上総利益	118,238	124,600
III 販売費及び一般管理費	136,429	132,458
営業損失(△)	△18,191	△7,857
IV 営業外収益	150,821	170,324
受取利息	810	1,663
受取配当金	146,706	163,675
その他	3,305	4,984
V 営業外費用	13,733	12,340
支払利息	5,324	3,080
為替差損	3,280	4,083
賃貸収入原価	2,804	2,521
貸倒引当金繰入額	172	107
その他	2,151	2,547
経常利益	118,896	150,126
VI 特別利益	13,192	5,914
投資有価証券売却益	11,610	5,794
その他	1,581	120
VII 特別損失	42,801	9,186
関係会社株式評価損	17,247	100
関係会社事業損失引当金繰入額	17,105	519
関係会社債権放棄損	3,302	4,573
固定資産除却損	2,928	2,586
その他	2,217	1,407
税引前当期純利益	89,287	146,853
法人税、住民税及び事業税	5,291	4,470
法人税等調整額	△6,085	2,663
当期純利益	90,081	139,720

監査報告書

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書

独立監査人の監査報告書

2025年5月12日

味の素株式会社

代表執行役社長 中村茂雄様

有限責任あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 田中弘隆

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 川瀬洋人

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 根津順一

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、味の素株式会社の2024年4月1日から2025年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、味の素株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

強調事項

連結注記表の重要な後発事象に関する注記に記載されているとおり、会社は2025年5月8日開催の取締役会において、自己株式取得に係る事項を決議している。当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役員及び取締役の職務の執行を監視することにある。当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、経営者が清算もしくは事業停止の意向があるか、又はそれ以外に現実的な代替案がない場合を除いて、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役員及び取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し、実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に際して責任がある。監査人は、別途で監査意見に対して責任を負う。
- 監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
- 監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

独立監査人の監査報告書

2025年5月12日

味の素株式会社

代表執行役社長 中村茂雄様

有限責任あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 田中弘隆指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 川瀬洋人指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 根津順一

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、味の素株式会社の2024年4月1日から2025年3月31日までの第147期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書(以下「計算書類等」という。)について監査を行った。当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

強調事項

個別注記表の重要な後発事象に関する注記に記載されているとおり、会社は2025年5月8日開催の取締役会において、自己株式取得に係る事項を決議している。当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
- 監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査委員会の監査報告書

監 査 報 告 書

当監査委員会は、2024年4月1日から2025年3月31日までの第147期事業年度における取締役および執行役の職務の執行について監査いたしました。その方法および結果につき以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法およびその内容

監査委員会は、会社法第416条第1項第1号ロおよびホに掲げる事項に関する取締役会決議の内容ならびに当該決議に基づき整備されている体制(内部統制システム)について取締役および執行役ならびに使用人等からその構築および運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施しました。

- ① 2024年7月19日監査委員会で決議した監査方針、監査計画、各監査委員の職務分担に従い、会社の内部統制部門と連携の上、オンライン形式も含め、重要な会議に出席し、取締役および執行役ならびに使用人等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社および主要な事業所において業務および財産の状況を調査しました。また、子会社については、子会社の取締役および監査役等と意思疎通および情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受け、業務および財産の状況を調査しました。
- ② 内部監査部門からは、実施した監査の結果について監査終了の都度監査報告書を受領し、かつ毎月報告を受けるとともに、3ヶ月ごとに内部監査活動および財務報告に係る内部統制に関する評価の報告を受け、意見交換を行いました。
- ③ 会計監査人からは、期初に監査計画の説明を受け、協議を行うとともに、監査結果の報告を受け、意見交換を行いました。さらに、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の遂行が適正に行われていることを確保するための体制を整備している旨の報告を受けました。なお、監査上の主要な検討事項については、有限責任 あずさ監査法人と協議を行うとともに、その監査の実施状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告およびその附属明細書、計算書類(貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書および個別注記表)およびその附属明細書ならびに連結計算書類(連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書および連結注記表)について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告およびその附属明細書は、法令および定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役および執行役の職務の執行に関する不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。当該システムに関しては、その構築および運用について継続的に改善が図られていることを確認しております。これら内部統制システムに関する事業報告の記載内容につき、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類およびその附属明細書の監査結果

会計監査人 有限責任 あずさ監査法人の監査の方法および結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人 有限責任 あずさ監査法人の監査の方法および結果は相当であると認めます。

2025年5月12日

味の素株式会社 監査委員会

監査委員会委員長 (社外取締役)	引 頭 麻 実 (印)
常勤監査委員	松 澤 巧 (印)
監 査 委 員 (社外取締役)	八 田 陽 子 (印)
監 査 委 員 (社外取締役)	中 山 讓 治 (印)
監 査 委 員 (社外取締役)	我 妻 由 佳 子 (印)

以 上

株式インフォメーション

株式に関するお手続きのご案内

お手続き・ご照会の内容	お問い合わせ先	
	証券会社の口座に記録された株式	特別口座※に記録された株式
単元未満株式の買取・買増請求	口座を開設されている証券会社	特別口座管理機関 三菱UFJ信託銀行証券代行部 0120-232-711 (通話料無料)
配当金の受領方法・振込先のご変更		
届出住所・姓名などのご変更		
マイナンバーに関するお届け・お問い合わせ		
郵便物の発送と返戻に関するご照会	株主名簿管理人	
株式事務に関する一般的なお問い合わせ	三菱UFJ信託銀行証券代行部	
支払期間経過後の配当金に関するご照会	0120-232-711 (通話料無料)	

※2009年1月の株券電子化実施日において「株式会社証券保管振替機構（ほふり）」をご利用でなかった株主様の権利を確保するために、当社が当該株主様の名義で開設した口座です。

● 配当金を配当金領収証との引換でお受け取りの株主様へのご案内

より安全かつ迅速に配当金をお受け取りいただける、口座振込をおすすめしております。株主様におかれましては、この機会にお受け取り方法のご変更を、ご検討くださいますようお願い申し上げます。

● 当社株式を特別口座でご所有の株主様へのご案内

特別口座で管理されている株式は、お取引に一定の制限がかかり、市場で売買することができません。株主様におかれましては、この機会に証券口座への移管をご検討の上、移管される場合には、特別口座管理機関である三菱UFJ信託銀行証券代行部にお問い合わせください。

株主メモ

事業年度	4月1日から翌年3月31日まで	株主名簿管理人 (兼特別口座管理機関)	三菱UFJ信託銀行株式会社
配当金支払株主確定日	3月31日(期末配当) 9月30日(中間配当)	同連絡先	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 東京都府中市日鋼町1-1 0120-232-711 (通話料無料) <ホームページ> https://www.tr.mufg.jp/daikou/
証券コード	2802		よくあるお問合せは QRコードから ご確認ください
公告掲載方法	電子公告 (https://www.ajinomoto.co.jp/) ただし、電子公告をすることができない場合は、東京都において発行する日本経済新聞に掲載します。	同郵送先	 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

株主総会会場のご案内

パレスホテル東京 2階「葵」

東京都千代田区丸の内一丁目1番1号 電話 (03)3211-5211(代表)

開催場所が昨年と異なりますのでご注意ください。
会場には、本総会専用の駐車場のご用意はございません。
公共交通機関をご利用ください。



最寄駅から会場までのアクセス



交通機関のご案内

JR線 **「東京駅」** **丸の内北口**
から 徒歩約8分

東京メトロ ●千代田線 ●半蔵門線
●丸の内線 ●東西線
都営地下鉄 ●三田線

「大手町駅」 **C13b出口**
地下通路からパレスホテル東京
地下1階に直結

パレスホテル東京の入口詳細図



味の素株式会社

〒104-8315 東京都中央区京橋1-15-1
<https://www.ajinomoto.co.jp/>



見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。