

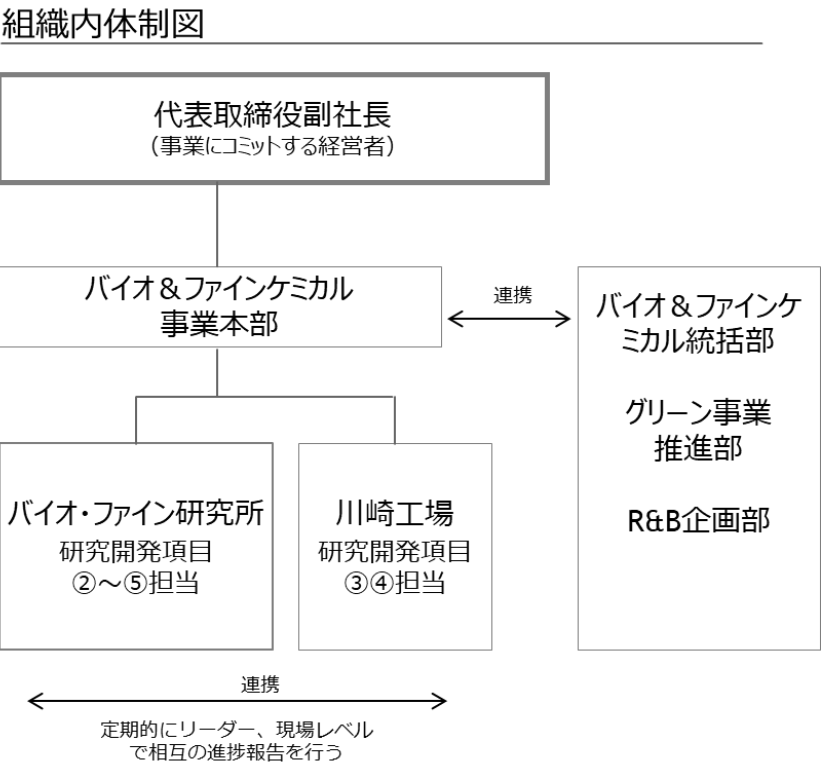
マネジメントシート

プロジェクト名：環境保護と食品供給の安定化を実現する精密発酵技術の開発

実施者名：味の素株式会社

(1) 組織内の事業推進体制

(a) 組織内体制図



(b) 組織内の役割分担

代表取締役副社長の下、事業開発を担当するグリーン事業推進部、バイオ&ファインケミカル統括部、R&B企画部と研究開発を担当するバイオ・ファイン研究所、製造を担当する川崎工場の各単位組織長が定期的に進捗報告を行う。これにより、各部門間の連携を強化し、情報の共有を促進する。

研究開発の推進メンバーが川崎事業所に集結しており、常に活発な議論・連携を進める事が可能である。オンライン会議も活用しながら事業開発担当者とのすり合わせを進める。

●研究開発責任者と担当部署

リーダー

バイオ・ファイン研究所長：事業にコミットする経営者の下、本計画全体をリード

研究開発責任者

バイオ・ファイン研究所バイオソリューション研究所長：技術・製品・サービスの研究開発を担当

担当チーム

バイオ・ファイン研究所：研究開発項目②～⑤を担当

川崎工場：研究開発項目③④を担当

チームリーダー

バイオソリューション研究開発室の3つのグループ長

バイオソリューション工業化室長

川崎工場長

事業化担当

バイオ&ファインケミカル統括部長：バイオ&ファインケミカル関連分野における新事業の開発を担当

グリーン事業推進部長：グリーンフード事業の推進を担当

R&B企画部長：全社の研究開発の統括を担当

●部門間の連携方法

研究開発の推進メンバーが川崎事業所に集結しており、常に活発な議論・連携を進める事が可能である。オンライン会議も活用しながら事業化担当者とのすり合わせを進める。

(2) 経営者等の事業への関与の方針

(a) 経営者等による具体的な施策・活動方針

味の素グループは2023年、中期ASV経営2030ロードマップを発表し、本ロードマップの中で「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」から「※アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献する」へと志（パーパス）を進化させ、Well-being＝「健幸」、すなわち健康で幸せな暮らしのため、2030年までに「環境負荷を50%削減」と「10億人の健康寿命を延伸」というフードシステムでつながる2つのアウトカムを宣言した。

この「2030年ありたい姿」へ向けて現在の事業をベースとし、市場の成長性が高く、社会価値の高い領域に絞ることを基本方針として4つの成長領域（ヘルスケア、フード&ウェルネス、ICT、グリーン）を定め、飛躍的成長を目指して推進している。

特にグリーン領域においては、地球と共に生きること、環境負荷の低減や将来世代のために“with Earth”フードというサステナブルでおいしく、ヘルシーな新しい食のスタンダードを作ること念頭に置き、食品事業の次の柱となる事業創出を目指している。人口増加による食料不足が進む中、アミノサイエンス®の強みを活かして、“with Earth”フードの浸透に貢献し、未来に向けて地球とともに生きる、新しい食のスタンダードへのアップデートに向けた取り組みを経営者と従業員が一丸となって推進しており、方向性が合致していると考えている当該事業の重要性は明白であり、当社のイノベーションマネジメントシステムを深く反映している。

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る。「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」を両立するため、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、ASV経営の実効性を高めている。取締役会は多様な取締役で構成され、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。大きな方向性を示すことで執行

のリスクテイクを促し、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。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り、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する。

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ある。味の素グループ各社およびその役員・従業員が順守すべき考え方と行動のあり方を示した「味の素グループポリシー」を誠実に守り、内部統制システムの整備とその適正な運用に継続して取り組む。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く。

以上のように、味の素グループの経営層は、企業の価値創造と持続的な成長を目指し、具体的な取り組みを通じてガバナンスイノベーションやイノベーションマネジメントシステムを活用し、非線形な試行錯誤を奨励する組織制度・組織文化を醸成している。これらの取り組みは、社会的な課題解決と企業の持続的な成長を両立するための戦略的なアプローチであり、経営層の強い関与とコミットメントを反映している。

(b) 経営者等の評価・報酬への反映

当該事業は味の素グループの方向性と合致しており、当該事業の成功は味の素グループが宣言したアウトカム達成に繋がると考える。すなわち、当該事業の進捗状況は評価・報酬の一部に反映されるものとなる。なお、役員の報酬は「味の素グループポリシーに沿って、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」を基本的な考え方として、4名の社外取締役のみで構成される報酬委員会にて公正かつ適正に決定される。

(c) 事業の継続性確保の取組

当該事業が関連するグリーン領域は当社が定めた4つの成長領域の1つである。グリーン領域の成長戦略を推進することを目的として2023年4月からグリーン事業推進部が新設されており、グリーン事業推進部も当該事業に参画する。

(3) 経営戦略における事業の位置づけ

(a) 取締役会等コーポレート・ガバナンスとの関係

● バイオものづくりによる製品・サービスの社会実装に向けた全社戦略

- グリーン領域は市場の成長性が高く、社会価値の高い領域として当社が定めた4つの成長領域の1つであり、全社戦略テーマとして推進している。当該事業はグリーン領域に関わるものであり、当該事業の成功は企業価値の向上に繋がるものと考えている。

● 経営戦略への位置づけ、事業戦略・事業計画の決議・変更

「サステナブルな食品・機能性素材を中心に据えた、タンパク質製造技術の開発、及びそれらを社会実装するための包括的なバリューチェーン構築（当該事業）」の研究計画を中核とした事業戦略について経営会議で承認を受け、実行する意思決定を行っている。

毎月開催する会議（全社戦略テーマの進捗報告会等）において研究開発状況について進捗共有を行い、

戦略や計画等の見直しの必要性について議論する。内容については関連部門にも共有することで広く意見を集め、成功確率の向上に努める。

●コーポレート・ガバナンスとの関連付け

当該事業は味の素グループの方の向性と合致しており、当該事業の成功は味の素グループが宣言したアウトカム達成に繋がると考えるすなわち、当該事業の成果は報酬の一部に反映する仕組みとなっている。

(b) ステークホルダーとの対話、情報開示

●中長期的な企業価値向上に関する情報開示

味の素グループASVレポート2023（味の素グループ統合報告書）中に「環境にも、カラダにもきちんと配慮しながら、でも、食べる喜びは我慢してほしくない。だからこそ、新しい食のカタチ、“with Earth”フードはサステナブルなのに、おいしくて、ヘルシー。地域の食文化を尊重しながら、多様化する生活者の好みや価値観、ライフスタイルの変化にも対応し、代替だけではなく、食材そのもののおいしさ、栄養、食感等をデザインして、人々に日常使いしていただける新しい食のカタチを提案していきます。」と明示している。

本事業採択時や目標達成時には関係各所とともにプレスリリースを行い、本事業で得られた成果を幅広く発信することでバイオ由来製品の社会実装に繋げる。

●ステークホルダーとの対話

機関投資家・アナリストを対象とした事業説明会を毎年開催しており、当社HPにて動画配信も行っている。直近では2023年12月にグリーン領域におけるロードマップ実現に向けた説明会を開催し、環境負荷の低い代替肉、培養肉、精密発酵など次世代のフードシステムの開発を推進することを明言した。

(c) 企業価値に関する指標との関連性

グリーン領域において2030年に売上1,000億円規模の事業を達成し、サステナブルな食提供に貢献することを発信している。

(4) 事業推進体制の確保

(a) 経営資源の投入方針

●全社事業ポートフォリオにおける本事業への人材・設備・資金の投入方針

当該事業と味の素グループが成長領域として定め、味の素グループASVレポート2023（味の素グループ統合報告書）中において経営資源の投下を集中させていくと示しているグリーン領域の方向性と合致している。当該事業の成功は当社グリーン領域の成功にも繋がる。

以上背景のもと、本事業推進に必要な多様な人材や自己資金を投入する方針が、経営会議で承認されている。本事業推進に必要な開発実証設備用に川崎工場の土地及び既設ユーティリティーの一部を活用する。

●機動的な経営資源投入、実施体制の柔軟性確保

産業用微生物等の改良技術、微生物等による生産技術の開発・実証、分離・精製・加工技術の開発・

実証、LCA 評価・製品表示等改変の目標達成に向けて積極的に基幹人材を配置するとともに、適宜体制の見直しを行う。追加的な資源投入が必要と判断された際にはフレキシブルに対応していく。研究開発を担当するバイオ・ファイン研究所の研究所長、開発実証用設備建設を担当する川崎事業所の事業所長及び事業化を担当するバイオ＆ファインケミカル事業本部の副事業本部長を兼務している執行役常務をリーダーとし、事業推進統括体制とすることで技術開発と事業戦略をアジャイルに推進する。

(b) 専門部署の設置と人材育成

●専門部署の設置

研究開発責任者への権限委譲により、機動的な研究開発の意思決定を可能とする。

当社グリーン領域の成長戦略推進を担うグリーン事業推進部と当該事業を共同する体制となっており、バイオ由来製品の社会実装に繋げる。

●人材育成

共同研究先とのカウンターパートに若手研究者をアサインすることで人材交流と育成についても重点的に取り組む。