

■ 社外取締役メッセージ

強みを理解したうえで積極的な変化を促し、
新たな企業文化の構築と
持続的な成長に貢献していきます。

▶ 経歴

1979年に朝日麦酒（株）（現アサヒグループホールディングス（株））に入社。アサヒビール（株）の営業本部長を経て、同社代表取締役社長に就任。企業経営者として豊富な経験と見識を有し、大局的な見地から当社の経営への監督と助言を行う。



社外取締役 平野 伸一

■ 理研ビタミンらしさから感じる企業価値向上へのポテンシャル

2021年6月に社外取締役に就任しましたが、私の中では、それまでの理研ビタミンのイメージとその後では大きく異なります。わかめやドレッシングの会社という印象が強かったのですが、取締役会に参加してわかったのは、業務用食品や加工食品用原料、食品用改良剤、化成品用改良剤など、売上と利益の大半がBtoBだということです。食品用改良剤では、基礎研究から用途提案まで一貫して行い、顧客企業にソリューションとして提供し、食の世界でのイノベーションを創出しています。多くの方々は以前の私と同じように、BtoC企業だと認識していると思いますが、本来の理研ビタミンの姿と高いポテンシャルをもっともっと知っていただきたいと思います。

また、当社は理化学研究所をルーツとしており、それゆえに研究発表会やプロダクトマネジャー会議が高頻度で開催されるのが特徴的だと感じています。その研究発表会などには、社長や専務などのボードメンバーはもちろんのこと、執行役員クラスも参加します。研究発表会は、一般的には研究開発部門内で行われますが、取締役による訓示や他部門の出席者も交えた質疑応答が行われるのは希有なこと

です。当社のように事業領域が多岐にわたる状況の中でも、こうした研究発表会などを通じて社内での共通認識を共有できるのだろうと腑に落ちました。

2022年度は、工場や支店、子会社などを訪問し、意見交換を行いました。実際の現場でさまざまな意見を拝聴する中で、開発や製造、販売のすべてのプロセスにおいて、さまざまな可能性を感じました。改良剤は天然由来の原材料を使うことで、環境配慮にもつながります。サステナビリティという観点でも企業価値をさらに向上できると感じています。



■ 中長期ビジョンの実現には人材戦略と設備投資が鍵に

中長期ビジョンでは「持続可能な社会をスペシャリティな製品とサービスで支え、成長する会社になる」と掲げており、取締役会でも当社独自の強みをスペシャリティな製品にどのように活かすかについて議論しています。その議論の中で当社がどのような研究をしているのかをあらためて理解して、これが当社の言うスペシャリティなのかと目から鱗が落ちることもありました。そこで私が感じたことは、研究開発に携わる人たちは、社内はもちろんのこと、クライアントなどに正しく評価されることが重要であり、それがモチベーションに直結するということです。非常に優秀な人材が揃っていますので、その成長を後押しすることによって、さらにNo.1製品やオンリーワン製品を創出できるはずで。そのためにも人材戦略は重要です。

自分自身のメーカーでの経験から、人的資本経営に取り組むためには、社内のすべての部門を公正に評価できる人事部門が重要だと考えます。組織は縦割りになりやすいものですが、研究開発をはじめ、製造や営業、マーケティングも俯瞰して公正に評価し、最適配置ができる人材活用セクションを機能させるべきだと強く感じました。

また、実際に工場を訪問して理解しましたが、古い設備が多くあります。効率的な生産のためには設備投資を拡大していくことが大きな課題であると痛感しました。キャッシュフローでは、成長投資と維持・更新投資として100億円の設備投資と追加設備投資を含む50億円の戦略投資を表明しています。安心して優れた製品を提供していくためには、すべてのステークホルダーの満足度を高めながら、内部留保と投資のバランスをうまくとっていくべきです。



■ リーダーシップのもと、新たな企業文化の構築へ

私が社外取締役に就任した2021年度の当社は、「信頼回復と次の成長に向けた長期戦略策定の年」と位置づけ、中国の連結子会社に対する債権放棄など、経営の効率化とリスク低減に取り組んでいました。そのような年の取締役会に参加し、経営陣が真摯にリスクマネジメントの重要性を痛感していると感じました。私自身もかつて中国でのビジネスを経験してきましたが、難しい問題をはらむことが多く、持分譲渡と債権放棄という経営陣の意思決定はすばらしい決断であり、同時にもっと評価すべきだと感じました。

ステークホルダーの皆さまからの信頼回復に向けては、山木社長のリーダーシップのもと、内部通報制度の実効性やコンプライアンス体制の見直しなど、失敗から学び、厳しく対処していく経営陣を社外取締役として高く評価します。山木社長自らがボードメンバーの話に耳を傾けてくださっているため、経営基盤を強化していく過程で、誰もがしっかり意見が言える土壌が醸成されています。話しやす

い環境づくりは、リスクマネジメントにとって最も重要なことです。

中期経営計画の経営基盤（ガバナンス）の強化では、国内外の子会社と本社との連携を深める組織体制の構築とともに、事業内容や非財務情報の正確でわかりやすい開示の充実も施策としています。現在のような対話がしやすい経営陣のもとにおいては確実に実現できると思います。企業は利益を追求していくことが至上命題ではありますが、大切なのは正しいプロセスを経て利益を上げることだと私は考えます。現在取り組んでいる経営基盤の強化や投資を通じて、理研ビタミンはすばらしい企業文化を醸成し、これからも食の未来を創造し続けていくと信じています。

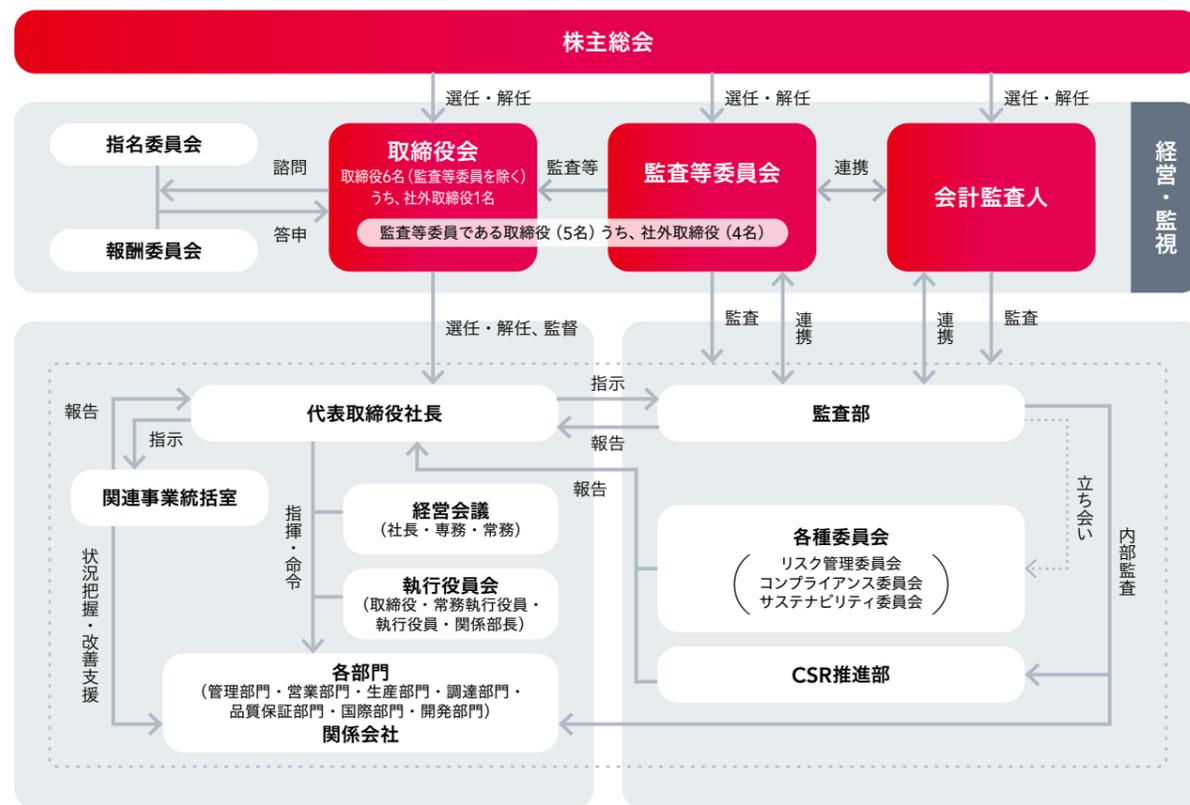
コーポレート・ガバナンス

■ 基本的な考え方

当社は、経営理念に立脚した事業活動を行う中で、株主をはじめとするさまざまなステークホルダーからの信頼を高めるとともに、迅速・果敢かつリスクを勘案した意思決定を行える体制を構築し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図り、経営の最重要課題の一つとして、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組めます。

■ 体制 (2023年6月27日現在)

2017年から監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会の監督機能の向上および経営の意思決定の迅速化を図っています。取締役会は監査等委員である取締役5名を含む11名で構成され、そのうち5名が社外取締役です。また、経営の効率化、業務執行の強化を目的として常務執行役員制度および執行役員制度を導入しています。さらに、取締役会の諮問機関である指名委員会および報酬委員会を設置し、取締役の選解任と報酬決定プロセスについて客観性と透明性の確保を図る体制としています。なお、両委員会の委員長は、社外取締役より選任することとしています。



■ スキル・マトリックス

当社の取締役に求められる人物像については、コーポレートガバナンス・ガイドラインにて定め、全体のバランス、多様性、規模の適正化を図っています。各取締役の知識・経験・能力等を表すスキルとしては「企業経営」「グローバル」「法務・リスクマネジメント」「財務・会計」「営業・マーケティング」「開発」「生産」「品質保証」を挙げて以下のスキル・マトリックスを策定しています。

		スキル								
		企業経営	グローバル	法務・リスクマネジメント	財務・会計	営業・マーケティング	開発	生産	品質保証	専門性
代表取締役社長	山木 一彦	○		○		○				
代表取締役専務	仲野 隆久					○	○		○	農学博士
常務取締役	道津 信夫			○			○			
常務取締役	望月 敦	○	○			○		○		
取締役	富取 隆浩			○	○					
社外取締役	平野 伸一	○				○				
取締役 常勤監査等委員	加藤 栄一			○					○	
社外取締役 常勤監査等委員	藤永 敏	○	○	○						
社外取締役 監査等委員	末吉 永久			○						弁護士
社外取締役 監査等委員	末吉 互			○						弁護士
社外取締役 監査等委員	氏原 亜由美			○	○					公認会計士
常務執行役員	小山 真一							○		
常務執行役員	中野 正明		○			○				
常務執行役員	青木 巧					○				

■ コーポレート・ガバナンス強化の変遷



コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

当社は、2016年度より各取締役による自己評価と、監査等委員会や社外取締役の意見を踏まえ、取締役会の実効性について分析・評価してきましたが、その実効性を高めるため、2023年4月に、外部機関による評価(アンケートとヒアリング)を導入しました。

評価項目：1. 取締役会構成と運営、2. 経営戦略と事業戦略、3. 企業倫理とリスク管理、4. 経営陣の評価と報酬、5. 株主等との対話

今年度評価結果	前年度課題への取り組みと改善状況	今年度課題と改善策
取締役会の基本的な運営や、政策保有株式に係る保有適否の検証プロセスや内部統制システムの監督など、コーポレート・ガバナンスの基盤を支える事項を中心に、実効性は総じて確保されているものと判断されました。	前年度に認識された以下の課題については、取締役会メンバー間での理解共有と、議案選定・議論深化の取り組みが奏功し、相応に改善していることが認められました。 ●中長期の経営方針についての議論の深掘りやコーポレート・ガバナンス（サステナビリティ）の議論 ●海外事業の拡大にあたってのリスク認識と、その対応に関する議論	さらなる高度化へのステップとして、ガバナンスの最新潮流や、より大局的視野で戦略の議論を深める観点から、以下に係る議論活性化が必要と認識されました。 1. 全体最適視点での経営資源配分（事業ポートフォリオマネジメント） 2. 人材戦略の在り方の適切な監督（経営戦略と一体的な議論） 3. 上記の活発な議論を支える、取締役会の「多様性」についての継続的な検討

当取締役会は、これらの課題への対応として、既に取り組みを開始しているDXも勘案しながらアクションプランを検討し、その着実な推進を監督します。そして次年度以降も実施していく取締役会実効性評価のPDCA機能を通じ、中長期的視野から実効性のさらなる向上へ取り組みます。

役員報酬

役員報酬の決定に関する基本方針

当社は、2021年2月25日開催の取締役会において役員報酬の決定方針を決議しており、以下の基本方針を定めています。

- 役員報酬制度は、企業価値の継続的な向上を可能とするよう、中長期的な業績向上への貢献意欲を高める目的で設計する。
- 役員報酬は、株主総会で決議された報酬総額の限度内において、監査等委員を除く取締役の報酬については社外取締役が過半数を占め、かつ、社外取締役が委員長を務める報酬委員会での審議を経て取締役会で決定し、監査等委員である取締役の報酬については監査等委員の協議により決定する。
- 各取締役の報酬は、従業員給与の最高額を基礎に役別報酬基準額を求め、世間水準及び会社業績、本人貢献度、従業員給与とのバランス等を総合的に考慮の上決定し、支給する。

役員報酬決定のプロセス

役員報酬の決定にあたっては、客観性と透明性の確保を図るため、取締役会の諮問機関である報酬委員会が原案について決定方針との整合性を含め多角的に審議したうえで取締役会に答申し、取締役会がその答申を尊重して個人別の報酬額等を承認する体制としています。

取締役（監査等委員を除く）の報酬体系

報酬の種類	水準	報酬の割合
固定報酬	業績、従業員の質上げ状況、本人貢献度、役員在任期間、従業員基準額、役員間格差、世間相場などを総合的に勘案	80%未満
業績連動報酬	●賞与 連結営業利益の業績目標に対する達成度と親会社株主に帰属する当期純利益の業績目標に対する達成度を足して二等分したものを全体の達成度とし、前記の方針に基づいて算出した賞与額を乗じて総合的に支給額を決定。ただし、達成度が100%超となった場合でも、算出した賞与額は超えないものとする。 ●業績連動型株式報酬 毎事業年度の業績目標の達成度等に応じて算出されるポイントが付与され、取締役の退任後に付与されたポイントの累積値に応じて当社株式等の交付等が行われる。 (P.45 ポイント算出式参照)	賞与比率20%以上、業績連動型株式報酬は報酬総額の10%を基準

ポイント算定式：(役位別に定める株式報酬額÷本信託による当社株式の平均取得単価)×業績連動係数※

※業績連動係数は、各事業年度における連結営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益の目標達成度に応じて、0～200%の範囲で決定する。

監査等委員である取締役の報酬体系

監査等委員である取締役の報酬については固定報酬のみを支給することとし、個別報酬額については監査等委員である取締役の協議により決定します。

取締役の報酬等の総額（2022年度実績）

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）				対象となる 役員の員数（人）
		基本報酬	業績連動報酬		退職慰労金	
			賞与	非金銭報酬等		
取締役（監査等委員を除く）	239	155	45	39	—	8
（うち、社外取締役）	10	7	2	—	—	1
取締役（監査等委員）	65	65	—	—	—	5
（うち、社外取締役）	48	48	—	—	—	4

政策保有株式

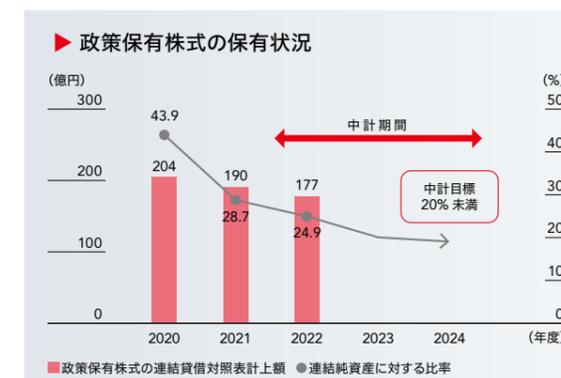
基本的な考え方

当社は、実効的なコーポレート・ガバナンスを実現することで、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。そのために、業務提携、資金調達、原材料の安定調達、販売政策などの経営戦略の一環として、株式を保有することによるリスクやリターンも踏まえたうえで、取締役会が必要と判断する企業の株式を保有する方針です。保有する政策保有株式については、毎年、取締役会において、個別銘柄ごとに、定量的(営業取引の状況、配当利回り等)および定性的(取引関係の円滑な推進等)な観点から検証を行い、保有継続の意義があるかを確認しています。

目標と進捗

当社は現中期経営計画において、2025年3月末までに政策保有株式の連結純資産比率を20%未満まで縮減することを目指しており、その方針に沿って保有意義が薄れていると判断した銘柄については発行会社と対話のうえ、売却を進めています。

2023年3月期の売却実績は3億4百万円(10銘柄)となり、2023年3月期末時点で当社が保有する政策保有株式の連結貸借対照表計上額の合計は177億77百万円となり、連結純資産額713億71百万円の24.9%です。



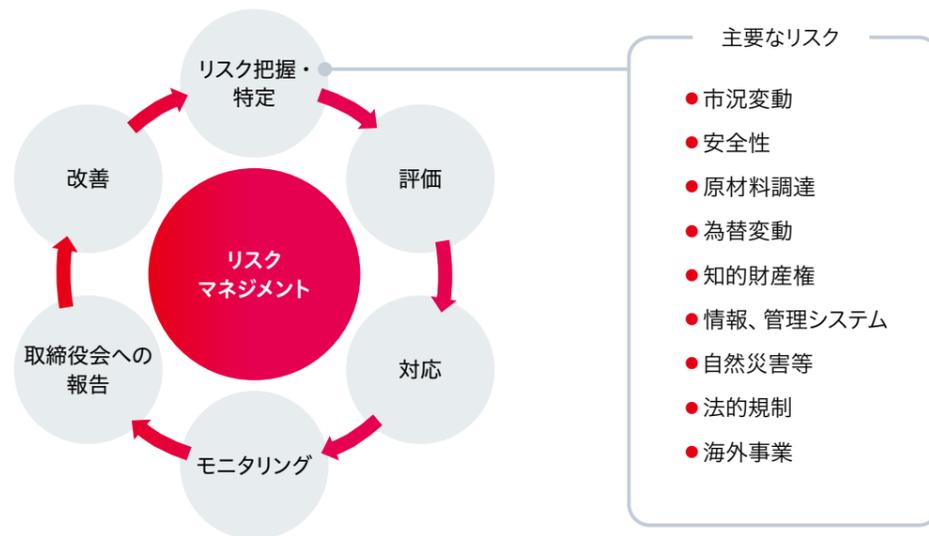
リスクマネジメント／コンプライアンス

リスクマネジメント

当社は事業活動にかかわる潜在的な重大リスクを適切に把握して平時のリスク発生の予防に努めるとともに、経営的危機が発生した場合には当社グループの資産を保全し、業務の有効性、経営の効率性を高めること、当社グループの信頼性を維持することを目的として、リスクマネジメント体制を整備しています。

重要リスクの特定とモニタリング体制

当社は2021年まで、グループの各部署がそれぞれリスクの特定と評価を行うボトムアップ型でのリスクマネジメント活動を行っていましたが、2022年度にトップダウン型の活動に変更しました。これは事業活動にかかわる全社リスクについて定量的、定性的な評価を実施するとともに、各リスクの該当部署を特定し、取締役会への報告を経て、各部署でのマネジメント活動を行うものです。活動に対するモニタリングは、総務担当取締役を委員長とし、当社および関係会社から選出された委員によるリスク管理委員会において行われ、定期的に取り締役に報告される体制としています。



メディアトレーニングの実施

2022年度にはリスクマネジメント活動の一環として、経営的危機への対応を想定したメディアトレーニングを実施しました。トレーニングは外部企業の協力のもと、危機対策本部会議訓練と模擬記者会見の2回にわけて行われ、オンラインを含めた52名が参加しました。振り返りでは有事への備えの重要性を出席者が確認するとともに、トレーニング後には関係するマニュアルの見直しを行いました。

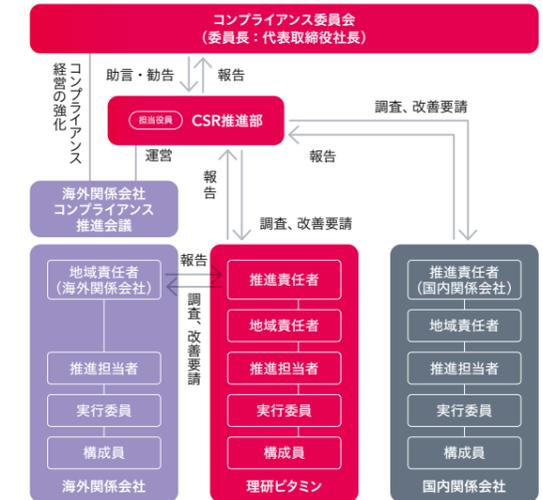


模擬記者会見の様子

コンプライアンス

体制

当社グループでは、コンプライアンス実践の基準として「行動規範」を定め、代表取締役社長を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス経営の強化とコンプライアンス実践の定着を図っています。また、各部署には、コンプライアンスの推進責任者や実行委員を配置し、コンプライアンス活動の実践やコンプライアンス意識の維持・向上を図っています。海外関係会社においては、コンプライアンス経営を強化するため、海外関係会社コンプライアンス推進会議にて、現地のコンプライアンス学習会の運営状況や他社のコンプライアンス違反の事例について、CSR推進部およびグループ会社の全般的な管理・指導を行う部署である関連事業統括室と共有し、子会社間の連携を強化しています。



教育・啓発

当社グループでは、各職場のコンプライアンス実行委員を中心に「コンプライアンス学習会」を定期的に開催しています。「コンプライアンス・プログラム ハンドブック」(2021年4月改訂版・日本語、英語、中国語、マレーシア語、スペイン語で発行)を配布して、コンプライアンス意識の向上を図っています。そのほか、CSR推進部によるコンプライアンス研修や「コンプライアンス通信」(隔月発行)、「コンプライアンス便り」(毎月発行)、「コンプライアンス学習会用資料」(日本語、英語、中国語、マレーシア語、スペイン語で発行)といった教材提供を行い、学習会の活性化によるコンプライアンス意識の向上に努めています。海外関係会社においても、年間4回以上を原則として職場のグループ単位で学習会を開催し、行動規範の読み合わせ等で当社グループのコンプライアンスの在り方を再度徹底しています。また、「行動規範の浸透状況」、「各職場のコンプライアンス課題」、「職場でのコンプライアンス学習会の運営状況」などを把握して今後のコンプライアンス推進活動の参考とするために、グループ全従業員を対象とした「コンプライアンスアンケート調査」を毎年実施しています(2022年度回答率：95.9%)。

内部通報制度

当社グループでは、ハラスメントやコンプライアンス違反等の相談ができる、「企業倫理ホットライン」を設置しています。専用電話やメール、封書による「社内受付窓口」のほか、専用ウェブサイト・電話による「社外受付窓口(日本/海外)」を設置しています。海外事業所の従業員に向けても、英語、中国語、マレーシア語、インドネシア語、スペイン語で受け付ける等、利用しやすい環境を整えています。また、相談者が相談したことによって不利益な扱いを受けないよう、社内規定で定めています。

通報件数、懲戒処分件数の実績は以下のとおりです(対象範囲：理研ビタミングループ)。

	内容	2020年度	2021年度	2022年度
通報件数	ハラスメント	5	5	5
	職場環境	5	0	2
	その他	2	0	2
懲戒処分件数	けん責・減給	0	0	0
	出勤停止・降職・降格	0	1	0
	論旨退職・懲戒解雇	0	0	0

役員一覧

1 山木 一彦

代表取締役社長

1983年4月 当社入社
 2003年4月 加工用食品営業第4部長
 2006年7月 当社執行役員
 2008年4月 天然エキス調味料事業推進部長
 2010年6月 当社取締役
 業務用食品営業本部長
 2014年6月 当社常務取締役
 2016年6月 当社代表取締役社長(現任)
 取締役会出席回数：14回/14回

2 仲野 隆久

代表取締役専務

管理部門(総務・人事)、事業戦略部門、品質保証部門担当

1985年4月 当社入社
 2004年4月 ヘルスケア部長
 2006年7月 当社執行役員
 2012年6月 当社取締役
 2014年6月 ヘルスケア事業部長
 2017年6月 事業戦略推進部長
 2022年6月 当社常務取締役
 2023年6月 当社代表取締役専務(現任)
 取締役会出席回数：14回/14回

3 道津 信夫

常務取締役

管理部門(法務)、調達部門、ヘルスケア事業部門担当

1985年4月 当社入社
 2009年6月 食品改良剤開発部長
 2014年7月 当社執行役員
 2019年6月 当社常務執行役員
 2022年6月 当社取締役
 2023年6月 当社常務取締役(現任)
 取締役会出席回数：11回/11回

4 望月 敦

常務取締役

国際事業部門、化成品事業部門担当

1985年4月 当社入社
 2004年1月 RIKEN VITAMIN EUROPE GmbH社長
 2010年7月 国際事業部長
 2014年6月 国際事業本部長
 2014年7月 当社執行役員
 2018年4月 第2生産本部長
 2019年6月 当社常務執行役員
 2020年7月 加工用食品グローバルマーケティング部長
 2021年10月 国際営業統括部長
 2022年6月 当社取締役
 2023年6月 当社常務取締役(現任)
 取締役会出席回数：11回/11回

5 富取 隆浩

取締役

経営戦略部門、管理部門(CSR推進・経理・システム)担当

1988年4月 (株)第一勧業銀行入行
 2009年4月 (株)みずほ銀行新川支店長
 2012年4月 同行大阪中央支店長
 2014年4月 同行営業店業務第八部長
 2017年4月 同行執行役員
 福岡支店長兼福岡第一部兼第二部長
 2019年4月 みずほ総合研究所(株)専務執行役員
 2021年4月 当社入社
 2021年6月 当社取締役(現任)
 取締役会出席回数：14回/14回

6 平野 伸一

社外取締役

1979年4月 朝日麦酒(株)
 (現 アサヒグループホールディングス(株))入社
 2011年7月 アサヒビール(株)常務取締役営業本部長
 2013年3月 同社専務取締役営業本部長
 2015年3月 同社取締役副社長
 2016年3月 同社代表取締役社長
 2020年1月 ギグワークス(株)社外取締役(現任)
 2020年6月 新晃工業(株)社外取締役監査等委員
 2021年6月 当社社外取締役(現任)
 2022年6月 新晃工業(株)社外取締役(現任)
 取締役会出席回数：14回/14回

7 加藤 栄一

取締役 常勤監査等委員

1983年4月 当社入社
 2010年11月 品質保証部長
 2014年6月 品質保証本部長
 2014年7月 当社執行役員
 2021年6月 当社取締役 常勤監査等委員(現任)
 取締役会出席回数：14回/14回
 監査等委員会出席回数：15回/15回

8 藤永 敏

社外取締役 常勤監査等委員

1985年4月 武田薬品工業(株)入社
 2002年10月 同社医薬国際本部プロダクトマネジメント部
 プロダクトマネジャー
 2009年1月 武田ファーマシューティカルズ・
 アジアPte.Ltd.副社長
 2012年4月 武田ファーマシューティカルズ
 (アジアパシフィック)Pte.Ltd.副社長
 2015年4月 武田薬品工業(株)経営企画部主席部長
 2015年6月 当社社外監査役
 2017年6月 当社社外取締役 常勤監査等委員(現任)
 取締役会出席回数：14回/14回
 監査等委員会出席回数：15回/15回



9 末吉 永久

社外取締役 監査等委員

2001年10月 弁護士登録
 弁護士法人さくら総合法律事務所入所
 2014年10月 千葉簡易裁判所民事調停官
 2015年6月 当社社外監査役
 2016年4月 向井法律事務所入所(現任)
 2017年6月 当社社外取締役 監査等委員(現任)
 取締役会出席回数：14回/14回
 監査等委員会出席回数：15回/15回

10 末吉 互

社外取締役 監査等委員

1983年4月 弁護士登録 森綜合法律事務所
 (現 森・濱田松本法律事務所)入所
 2007年4月 末吉綜合法律事務所(現 潮見坂綜合法律事務所)開設
 同事務所パートナー
 2014年7月 文部科学省文化審議会著作権分科会委員
 2016年6月 日立キャピタル(株)(現 三菱HCキャピタル(株))社外取締役
 2020年1月 KTS法律事務所開設 同事務所パートナー(現任)
 2021年6月 当社社外取締役 監査等委員(現任)
 2023年6月 三菱地所(株)社外取締役(現任)
 取締役会出席回数：14回/14回
 監査等委員会出席回数：15回/15回

11 氏原 亜由美

社外取締役 監査等委員(新任)

1984年4月 ブラザー工業(株)入社
 1994年3月 監査法人伊東会計事務所入所
 2000年4月 金融証券検査官として東海財務局入局
 2003年7月 中央青山監査法人入所
 2006年8月 あらた監査法人
 (現 PwCあらた有限責任監査法人)入所
 2015年7月 同所パートナー
 2022年7月 氏原亜由美公認会計士事務所所長(現任)
 2023年3月 ヤマハ発動機(株)社外監査役(現任)
 2023年5月 かがやき監査法人社員(現任)
 2023年6月 当社社外取締役 監査等委員(現任)
 (株)マキタ社外取締役 監査等委員(現任)

