社外取締役メッセージ

取締役会では自由闊達な雰囲気の中で、さまざまな視点から経営の健全性を監視しています

社外取締役 監査等委員
末吉 亙

理研ビタミンの取締役会の状況と実効性について

2021年6月に当社の社外取締役に就任し、中国子会社の会計処理の問題の影響から立ち直るプロセスを一緒に歩んできました。こうした経験も踏まえ、私たち社外取締役の役割は、執行側や社内取締役とは違う視点から検証し、“心配すること”であると思っています。「理研ビタミンの経営判断に盲点はないか、リスクマネジメントは万全であるか」といったさまざまな観点から検証していくことだと捉えています。取締役会では私たち社外取締役も疑問点や意見を遠慮なく発言でき、自由闊達な雰囲気が建設的な議論につながっています。

最近印象的だったことは、「中期経営計画2027」の議論において、社内の事業戦略会議や経営会議にオブザーバーとしてオンライン参加できたことです。取締役会の前に意思決定の過程を見ることで、何が論点になっているかを把握でき、非常に合理的であると感じました。

理研ビタミンの知的資本、人的資本について

私は偶然が重なって弁護士になりましたが、学生時代から理系が得意で知的財産に興味を持った面があります。そういう点では、独自の強みを活かしたスペシャリティな製品とサービスの提供を掲げている理研ビタミンの知的財産には非常に関心を持って助言などを行っています。中でも、「ふえるわかめちゃん®」「中華百選® マボちゃん®」などのロングセラー商品の戦略は何であったのか、過去の成功事例から紐解く必要があるように思っています。知的財産を含む無形資産とは、形式知だけでなく暗黙知・組織文化を含む複合体です。最近のヒット商品でも、製法、素材、ネーミング、ブランド、開発者の経験や勘など、複数の知が絡み合って製品価値が生まれており、さまざまな知財戦略を見て取ることができます。また、BtoB事業では、お客さまとのコミュニケーションから生まれた営業秘密も非常に重要な財産であると捉えています。

一方、当社の大きな課題は人財育成と多様性だと認識しています。例えば、生産現場では従業員が自発的に勉強会を行って改善に努めているものの、現場の工夫だけでは不十分です。多様な人財が活躍できる職場を実現するには、個人の技能や体力に依存しない生産の自動化への投資が欠かせません。長年培ってきた暗黙知と最先端のテクノロジーを融合させた、効率的な生産体制の構築を期待します。また、海外ではさらに多様な人財に働いてもらう必要があるため、現地の法令や言語に対応した社内規程の整備が不可欠です。グローバル・ガバナンスの強化には前中計期間でも注力しましたが、国・地域に応じた価値観や営業秘密の流出などのリスクへの対応が不可欠であり、グローバル経営の基盤強化の必要性を感じています。

企業価値向上に向けて期待すること

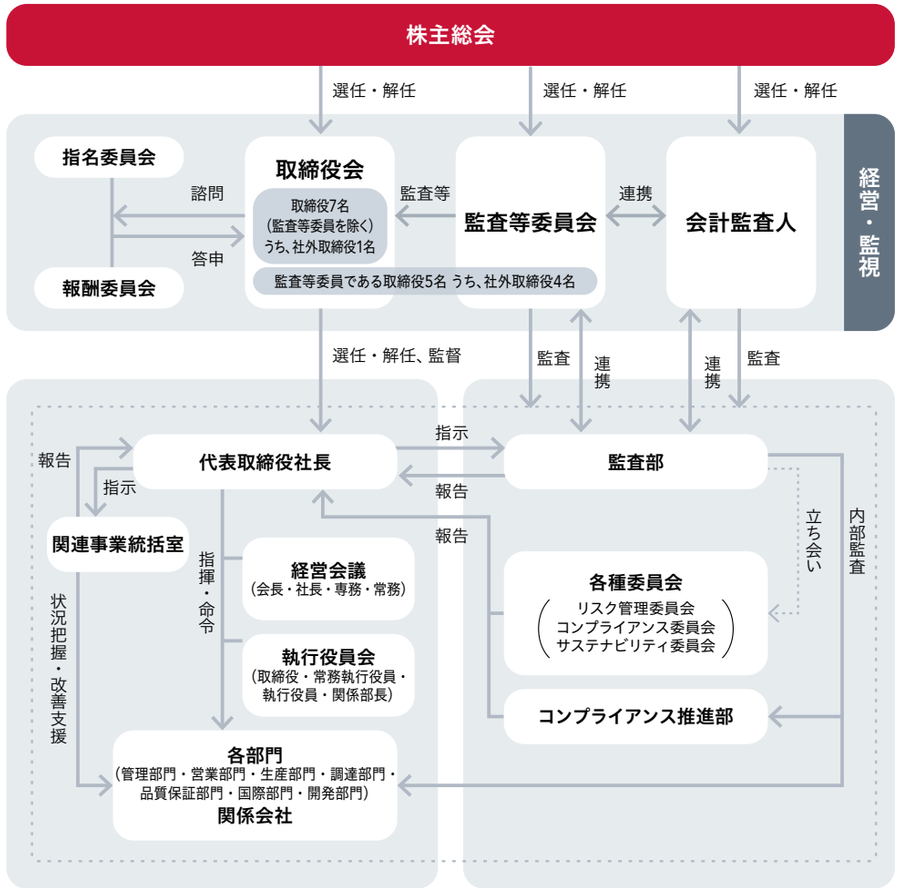
「中期経営計画2027」では、生産体制の再編および海外事業拡大など、企業価値向上に向けた取り組みを重点的に行うこととしています。当然、短期リターンと長期リターンをバランス良く獲得していくことになるわけですが、このバランスと軌道修正を図っていく「修正力」が大事になってくると思っています。その点、理研ビタミンには事業環境に即応して新しいものを取り入れ、改善していく姿勢があります。一方で、理研ビタミンのDNAともいうべきものは大切に継承していくひたむきさもあります。この温故知新の精神を持った組織力を企業価値として定義し、ストーリーとして示すことも重要です。変化が激しい事業環境にあっても、こうした強みを発揮することにより、企業価値向上の実現につながるものと期待しています。

目次・編集方針
Section 1 目指す未来・概要
Section 2 価値創造ストーリー
Section 3 持続的な成長に向けた戦略
Section 4 ガバナンス
社外取締役メッセージ
コーポレート・ガバナンス
リスクマネジメント
コンプライアンス
役員一覧
Section 5 データ

コーポレート・ガバナンス

当社は、経営理念に立脚した事業活動を通じて、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。その実現のため、迅速・果断かつリスクを勘案した意思決定を行える体制の構築と、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の獲得に努めていくことをコーポレート・ガバナンスの基本的な考え方とします。

体制図 (2025年6月24日現在)



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・評価しています。2024年度の評価としては、以下項目で構成されたアンケートを2025年4月に実施し、その結果について監査等委員会から意見を受領したうえで、2025年5月14日の取締役会で取締役会全体の実効性について分析・評価しました。

評価項目：1. 取締役会の構成と運営、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

2024年度評価結果	取締役会の基本的な運営や政策保有株式縮減への取り組みなど、コーポレート・ガバナンスの基礎を支える事項を中心に高い評価となったほか、その他の経営・事業戦略に関する事項など、取締役会で議論してきた事項には評価の上昇がみられ、実効性は総じて確保されているものと判断されました。

▶ ガバナンス強化の変遷

年度		体制・制度	その他の取り組み
2005	監査役会設置会社	退職慰労金制度の廃止	—
2006		執行役員制度の導入	—
2007		—	買収防衛策の導入（株主総会決議）
2008		—	買収防衛策の導入（株主総会決議）
2009		—	買収防衛策の廃止
2015		社外取締役の選任、女性監査役の選任	—
2016		—	取締役会実効性評価の開始
2017	監査等委員会設置会社	指名・報酬委員会（任意）の設置 業績連動型株式報酬制度の導入	—
2019		常務執行役員制度の導入	—
2021		監査等委員を除く取締役に社外取締役を選任 指名・報酬委員会の議長を社外取締役に変更	—
2022		—	政策保有株式の縮減目標を決定
2023		女性取締役を1名から2名に増員	外部機関による実効性評価の実施
2024		—	政策保有株式の縮減目標を達成

目次・編集方針
Section 1
目指す未来・概要
Section 2
価値創造ストーリー
Section 3
持続的な成長に向けた戦略
Section 4
ガバナンス
社外取締役メッセージ
コーポレート・ガバナンス
リスクマネジメント
コンプライアンス
役員一覧
Section 5
データ

コーポレート・ガバナンス

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・能力などを表すスキルとしてはマテリアリティとの関連性も踏まえて10項目を挙げ、以下のスキル・マトリックスを策定しています。

▶ マテリアリティと取締役スキルの関係性

スキル	マテリアリティ								スキルの定義
	技術を基盤とした価値創出			地球環境への貢献		人と社会のウェルビーイング			
	研究開発による価値の創出	安全で安心な製品の提供	健康と豊かな食生活への貢献	気候変動への対応	サーキュラーエコノミー（循環経済）への移行	レジリエントなサプライチェーンの構築	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	安全で健康的な職場環境の整備	
企業経営	○	○	○	○	○	○	○	○	当社・当社子会社および他社における会社代表者としての経験
グローバル		○	○			○			当社子会社等の海外法人代表者や監査経験および海外関連部門の部門長や管掌役員等の経験
法務・リスクマネジメント		○		○		○		○	弁護士等の士業の法律に関する知見および関連する部門の部門長や監査等委員・管掌役員等の経験
財務・会計				○	○	○			税理士・公認会計士等の財務・会計に関する知見および経理関連部門の部門長や管掌役員等の経験
人事・総務					○		○	○	当社や他社における人事権・施設管理権限および人事・総務関連部門の部門長や管掌役員等の経験
サステナビリティ・ESG				○	○	○	○	○	サステナブル経営推進に係る社内委員会への参画および関連する部門の部門長や管掌役員等の経験
営業・マーケティング		○	○			○			生産、調達、販売、開発、品質管理等に関連する部門の部門長や管掌役員等の経験
開発	○	○	○	○	○				
生産・調達	○	○	○	○	○	○			
品質保証	○	○	○			○			

▶ スキル・マトリックス

氏名	当社での役割	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	人事・総務	サステナビリティ・ESG	営業・マーケティング	開発	生産・調達	品質保証	専門性
山木 一彦	取締役会長	○	○	○		○	○	○				
望月 敦	代表取締役社長	○	○					○	○	○		
仲野 隆久	代表取締役専務	○		○		○	○	○	○		○	農学博士
道津 信夫	代表取締役専務			○			○	○	○	○	○	
冨取 隆浩	常務取締役			○	○		○					
中野 正明	取締役		○					○	○			
平野 伸一	社外取締役	○	○			○		○				
牧之段 武彦	取締役 常勤監査等委員			○						○	○	
藤永 敏	社外取締役 常勤監査等委員	○	○	○		○						薬剤師
末吉 永久	社外取締役 監査等委員			○								弁護士
末吉 亙	社外取締役 監査等委員			○								弁護士
氏原 亜由美	社外取締役 監査等委員		○	○	○		○					公認会計士
小山 真一	常務執行役員		○				○			○		
青木 巧	常務執行役員							○	○			
四塚 武雄	常務執行役員	○	○				○			○		

目次・編集方針
Section 1
目指す未来・概要
Section 2
価値創造ストーリー
Section 3
持続的な成長に向けた戦略
Section 4
ガバナンス
社外取締役メッセージ
コーポレート・ガバナンス
リスクマネジメント
コンプライアンス
役員一覧
Section 5
データ

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

役員報酬の決定方針

当社は、2021年2月25日開催の取締役会に基づき、役員報酬の決定方針を以下のとおり定めています。

1. 役員報酬制度は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上への貢献意欲を高める目的で設計する。
2. 役員報酬は、株主総会で決議された報酬総額の限度内で決定する。取締役の報酬は、社外取締役が過半数を占める報酬委員会での審議を経て取締役会で決定する。
3. 各取締役の報酬は、従業員給与の最高額を基礎に役位別報酬基準額を求め、世間水準および会社業績、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うえ決定し、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。

社外取締役の報酬体系

社外取締役の報酬については、固定報酬のみを支給しています。

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（監査等委員を除く）の報酬体系

▶ **報酬の割合（目標達成時の支給率を100%とした場合）**

固定報酬	業績、従業員の賃上げ状況、本人貢献度、役員在任期間、従業員比準額、役位間格差、世間相場などを総合的に勘案
賞与	中期経営計画および各事業年度における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
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を実施 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、中期経営計画および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。

取締役の報酬等の総額（2024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）
		固定報酬	業績連動報酬		
			賞与	非金銭報酬等	
取締役（監査等委員を除く）	223	153	45	24	6
（うち、社外取締役）	10	7	2※	—	1
取締役（監査等委員）	68	68	—	—	5
（うち、社外取締役）	50	50	—	—	4

※取締役（監査等委員を除く）のうち社外取締役については、固定報酬を毎月支給するものと年2回定められた時期に支給するものに分割して支給しています。上表では便宜上後者を賞与欄に記載していますが、支給額は業績に連動しません。

目次・編集方針
Section 1
目指す未来・概要
Section 2
価値創造ストーリー
Section 3
持続的な成長に向けた戦略
Section 4
ガバナンス
社外取締役メッセージ
コーポレート・ガバナンス
リスクマネジメント
コンプライアンス
役員一覧
Section 5
データ

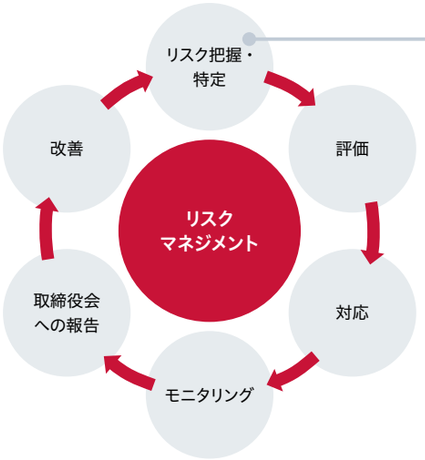
リスクマネジメント

当社は、事業にかかわる潜在的な重大リスクに適切に対応するためのリスクマネジメント体制を整備しています。この体制のもと、平時はリスクの発生予防に努め、経営的危機発生時には当社グループの資産の保全、業務の有効性や経営の効率性の確保、当社グループの信頼性の維持を図ります。

重要リスクの特定とモニタリング体制

当社グループでは、財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性のある主要なリスクとして、以下の９つのリスクを特定しています。

- 市況変動のリスク
- 為替変動のリスク
- 自然災害等のリスク
- 安全性のリスク
- 知的財産権のリスク
- 法的規制のリスク
- 原材料の調達のリスク
- 情報、管理システムのリスク
- 海外事業におけるリスク



リスク管理委員会	
委員長	理研ビタミン総務担当取締役
委員	理研ビタミン本部長・部長（監査部長を除く）、関係会社社長、その他委員長が必要と認めた者
事務局	理研ビタミン総務部
開催回数	3回（2024年度）

事業継続計画（BCP）について

当社グループでは、重大な経営的危機が発生した場合においても従業員およびその家族の安全を確保しながら当社グループの事業を適切に継続・運営するため、事業継続計画（BCP）を整備しています。これまでは事業の継続に影響を及ぼす重大な経営的危機として大地震や新型インフルエンザの流行を想定し、有事の際の対応指針などを定めていました。しかし、昨今では気候変動や地政学的要因などにより、経営に影響を及ぼしうるリスクが多様化しています。このような状況を踏まえ、当社は2025年度よりBCPの抜本的な見直しに着手しました。今後、外部専門家の支援を受けつつ現状の課題の調査などを行い、より実効性のある危機対策体制の整備を進めます。

メディアトレーニングの実施

実施月：2024年9月　場所：千葉工場

当社グループでは、商品回収や工場火災などの有事の際に、公表の遅れなどによる批判的な報道を招かないため、コンサルティング会社支援のもと２年に１回メディアトレーニングを実施しています。2024年度は、製造現場での爆発事故を想定したシナリオを組み、工場長や製造課長などの管理職層が模擬的な囲み取材と記者会見の対応に取り組みました。トレーニング後はマニュアルの見直しを行い、実際に発生した場合にも各部門が連携し、正確かつ迅速な対応ができる体制を整えています。

メディアトレーニングを経験して

執行役員
生産推進本部長
（当時：千葉工場長）
柴田 毅

2024年９月に模擬記者会見の対応を経験しました。トレーニングを通して、「メディアがどう受け取るかを考えながら誤解なく伝えることの難しさ」「発言を訂正することの難しさ」「組織として話しても良いラインを明確にしておくことの重要性」など、多くの気づきと反省がありました。迅速かつ適切な情報整理と開示の在り方を見直す良い機会となり、マネジメント層の実務経験としても有意義なトレーニングであったと考えます。

目次・編集方針
Section 1
目指す未来・概要
Section 2
価値創造ストーリー
Section 3
持続的な成長に向けた戦略
Section 4
ガバナンス
社外取締役メッセージ
コーポレート・ガバナンス
リスクマネジメント
コンプライアンス
役員一覧
Section 5
データ

コンプライアンス

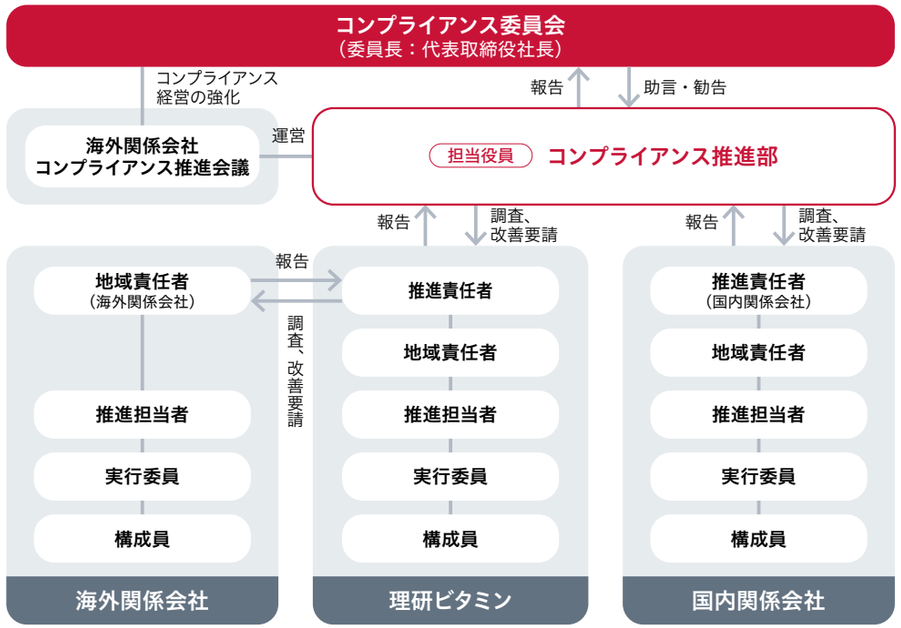
当社グループでは、コンプライアンス実践の基準として「行動規範」を定め、コンプライアンスのマネジメントシステムであるコンプライアンス・プログラムを策定し、このプログラムに沿って、全構成員へ継続的な教育・啓発を行っています。

行動規範
https://www.rikenvitamin.jp/corporate/sustainability/compliance/#head09

推進体制

当社グループでは、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、四半期ごとに体制の整備が適切に行われているかについての評価などを行っています。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・向上に取り組んでいます。海外関係会社については、「海外関係会社コンプライアンス推進会議」を開催し、連携を強化しています。

▶ 体制図



教育・啓発

当社グループでは、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るほか、研修や教材資料の配布などを通じてコンプライアンス意識の向上を図っています。また、国内外のグループ会社を含めて「コンプライアンス意識調査」を毎年実施し、行動規範の遵守状況や浸透度合いを確認しています。

▶ 階層別研修・意識調査（2024年度）

新入社員	管理職層	役員層
新入社員研修 テーマ：コンプライアンス・SNSリスク 参加者：39名 ※「行動規範」遵守宣誓	**新任役職者研修** テーマ：ハラスメント　参加者：23名	
	CSR研修会 テーマ：「情報セキュリティーとSNS投稿リスク」　参加者：322名 テーマ：「ダイバーシティ経営の実践ーアンコンシャス・バイアスを超えよう！」 参加者：314名	
コンプライアンス学習会		
コンプライアンス意識調査 主な調査項目：コンプライアンス学習会の開催状況、職場の心理的安全性、ホットラインの認知 回答者：1,856名（91.3%）　※範囲：理研ビタミングループ		

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などの相談ができる「企業倫理ホットライン」を、「社内／外受付窓口」、現地語に対応した「グローバル受付窓口」、監査等委員が対応する業務執行ラインから独立した「監査等委員会受付窓口」で運営しています。プライバシーの保護に配慮し、相談は匿名でも可能なほか、相談者に不利益な扱いがないよう社内規定で定めています。

▶ 通報・懲戒処分件数

	内容	2022年度	2023年度	2024年度
通報件数	ハラスメント	5	8	5
	職場環境	2	4	3
	贈収賄・優越的地位の濫用	0	0	0
	その他	2	1	1
懲戒処分件数	けん責・減給	0	0	0
	出勤停止・降職・降格	0	0	0
	諭旨退職・懲戒解雇	0	0	0

範囲：理研ビタミングループ

目次・編集方針
Section 1
目指す未来・概要
Section 2
価値創造ストーリー
Section 3
持続的な成長に向けた戦略
Section 4
ガバナンス
社外取締役メッセージ
コーポレート・ガバナンス
リスクマネジメント
コンプライアンス
役員一覧
Section 5
データ

役員一覧（2025年6月24日現在）

1 取締役会長
山木 一彦

2 代表取締役社長
望月 敦

3 代表取締役専務
管理部門（コンプライアンス・総務・人事）、化成品事業部門担当
仲野 隆久

4 代表取締役専務
事業戦略部門、調達部門、ヘルスケア事業部門担当
道津 信夫

5 常務取締役
経営戦略部門、管理部門（サステナビリティ・経理・システム）担当
冨取 隆浩

6 取締役
食品改良剤事業部門、国際事業部門担当
中野 正明

7 社外取締役
平野 伸一

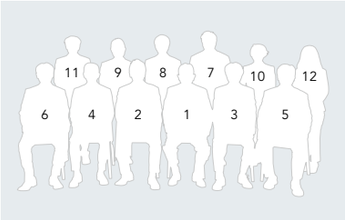
8 取締役
常勤監査等委員
牧之段 武彦

9 社外取締役
常勤監査等委員
藤永 敏

10 社外取締役
監査等委員
末吉 永久

11 社外取締役
監査等委員
末吉 亙

12 社外取締役
監査等委員
氏原 亜由美



目次・編集方針
Section 1
目指す未来・概要
Section 2
価値創造ストーリー
Section 3
持続的な成長に向けた戦略
Section 4
ガバナンス
社外取締役メッセージ
コーポレート・ガバナンス
リスクマネジメント
コンプライアンス
役員一覧
Section 5
データ

役員一覧

1 取締役会長
山木 一彦

取締役在任年数：16年目
取締役会出席回数：16回／16回

2 代表取締役社長
望月 敦

取締役在任年数：4年目
取締役会出席回数：16回／16回

3 代表取締役専務
管理部門(コンプライアンス・総務・人事)、化成品事業部門担当
仲野 隆久

取締役在任年数：14年目
取締役会出席回数：16回／16回

4 代表取締役専務
事業戦略部門、調達部門、ヘルスケア事業部門担当
道津 信夫

取締役在任年数：4年目
取締役会出出席回数：16回／16回

5 常務取締役
経営戦略部門、管理部門(サステナビリティ・経理・システム)担当
冨取 隆浩

取締役在任年数：5年目
取締役会出席回数：16回／16回

6 取締役
食品改良剤事業部門、国際事業部門担当
中野 正明

取締役在任年数：1年目

7 社外取締役
平野 伸一

取締役在任年数：5年目
取締役会出席回数：16回／16回
重要な兼職の状況
- ギグワークス（株）社外取締役
- 新晃工業（株）社外取締役

8 取締役
常勤監査等委員
牧之段 武彦

取締役在任年数：1年目

9 社外取締役
常勤監査等委員
藤永 敏

取締役在任年数：9年目
(社外監査役在任期間からの通算：11年目)
取締役会出席回数：16回／16回
監査等委員会出席回数：15回／15回

10 社外取締役
監査等委員
末吉 永久

取締役在任年数：9年目
(社外監査役在任期間からの通算：11年目)
取締役会出席回数：16回／16回
監査等委員会出席回数：15回／15回
重要な兼職の状況
- 向井法律事務所

11 社外取締役
監査等委員
末吉 亙

取締役在任年数：5年目
取締役会出席回数：16回／16回
監査等委員会出席回数：15回／15回
重要な兼職の状況
- KTS法律事務所パートナー
- 三菱地所（株）社外取締役

12 社外取締役
監査等委員
氏原 亜由美

取締役在任年数：3年目
取締役会出席回数：16回／16回
監査等委員会出席回数：15回／15回
重要な兼職の状況
- 氏原亜由美公認会計士事務所所長
- ヤマハ発動機（株）社外監査役
- かがやき監査法人社員
- （株）マキタ社外取締役（監査等委員）

常務執行役員

小山 真一
管理部門（法務）、品質保証部門担当

青木 巧
食品事業部門担当

四塚 武雄
生産部門担当

目次・編集方針
Section 1
目指す未来・概要
Section 2
価値創造ストーリー
Section 3
持続的な成長に向けた戦略
Section 4
ガバナンス
社外取締役メッセージ
コーポレート・ガバナンス
リスクマネジメント
コンプライアンス
役員一覧
Section 5
データ