

Eat Well, Live Well.



2022年度 味の素株式会社 事業説明会

新執行体制におけるASV経営の進化

取締役 代表執行役社長 最高経営責任者

藤江 太郎

2022年8月25日

本日の事業説明会でお伝えしたいこと

新執行体制におけるASV経営進化に向け、100日プランで経営をスピードアップし、第一四半期増収増益・過去最高実績を実現。
今後、中期指標経営「2030ロードマップ」を策定し、持続的・飛躍的に企業価値向上を実現する。

味の素グループの持続的成長に向け、4つの成長領域における**事業モデル変革 (BMX)**により、成長をドライブする。

食品とアミノサイエンスの融合により、各事業、各地域でシナジーを発揮し、企業価値向上に繋げていく。

バイオフィーマサービス事業は、味の素グループにおける次の成長ドライバーとして、CDMO事業で培った技術・顧客基盤を元に、当社独自製造技術とソリューション力を強化し、さらなる成長に貢献する。

1 ASV経営方針

2 新経営体制100日のギアチェンジ

3 まとめ

味の素グループビジョン

志への共感を広げ、アミノ酸のはたらきでパートナーと価値を共創し、
 ビジョン実現に向けて、「志×熱×磨」 & 「スピードアップ×スケールアップ」で
 継続的に飛躍的に企業価値を向上させる。

味の素グループビジョン

アミノ酸のはたらきで食習慣や高齢化に伴う食と健康の課題を解決し、
 人びとのウェルネスを共創します



ASV* 経営：新執行体制での経営（受け継ぐこと）

志×熱×磨

スピードUp
×
スケールUp

志 「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」

熱 「志」に対する社員の「熱意」と「志」を共有して頂ける多様な関係者の皆様の共感

磨 社員同士やパートナーが適度な緊張感を保ちながら士気高く協働し、
実力を「磨」き続ける

* ASV (Ajinomoto Group Shared Value) 創業以来一貫した、事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組み

ASV経営：新執行体制での経営（進化させたいこと）

志 × 熱 × 磨

スピードUp
×
スケールUp

スピードUp

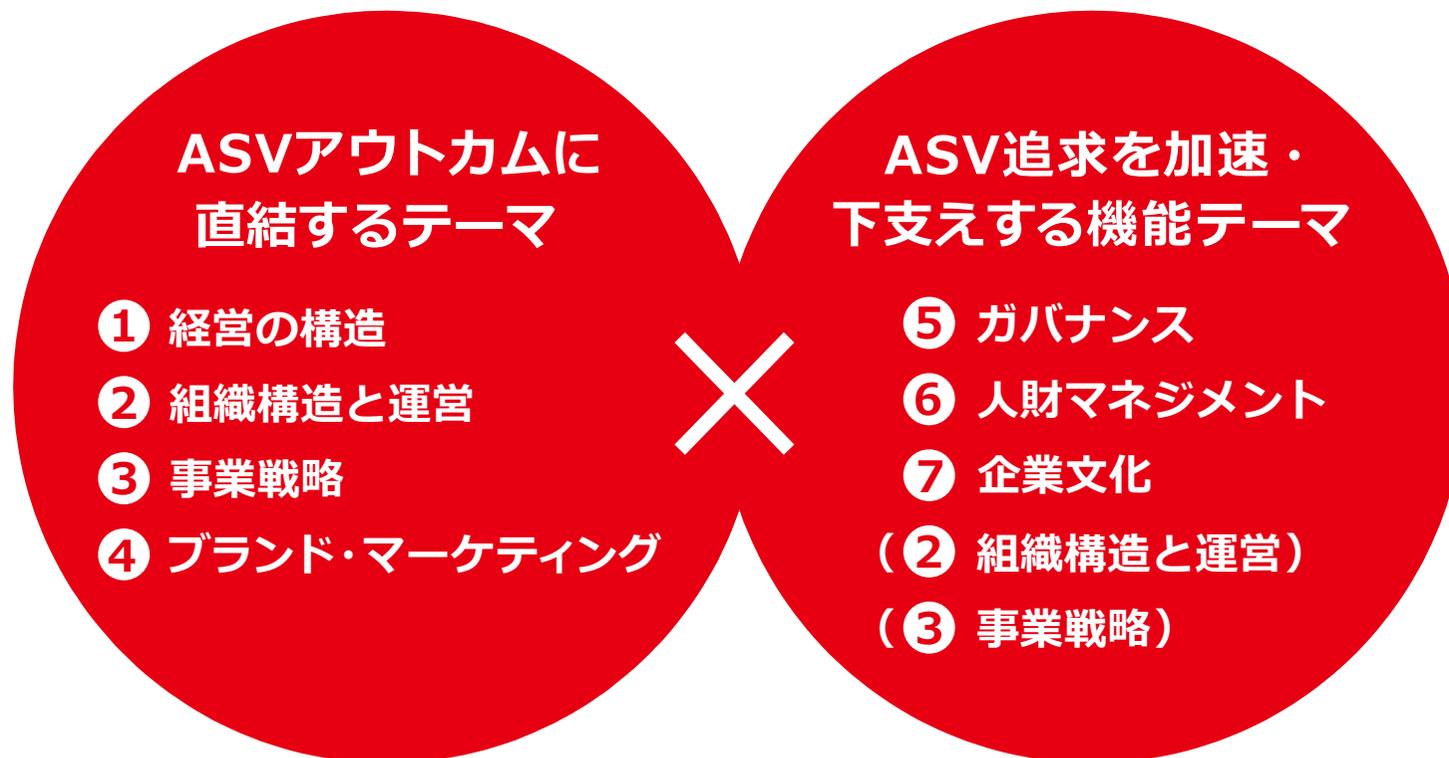
企業文化変革、適切なトップダウンとボトムアップ
やりたい事を本気でやるために「止める・減らす」を加速

スケールUp

味の素グループ内外の成功の「型化」、
食品とアミノサイエンスの融合、
ビジネスモデル変革、次世代事業

新執行体制における100日プラン

新体制がスタートする2022年4月1日からの100日間の具体的実行計画



プランの時間軸の考え方

- ① 100日間で**成果**を出すもの
- ② 100日間で**ロードマップ**を作り上げるもの
- ③ 100日間で**課題**を洗い出すもの

100日プランのまとめ

経営のスピードアップに向け、着実にギアチェンジできた

1. 「志×熱×磨」

自己変革を恐れず、志を共にするパートナーと、
新たな社会インパクトと経済インパクトを創出していく「信念を貫く開拓者」になる。

2. 「スピードUp×スケールUp」

今までにないスピードとスケールで両立し、トコトン本気でASVを追求する。

3. 企業価値の持続的成長

- ①オーガニック成長の確実な推進と効率経営強化
- ②事業PFの「データでの徹底的見える化」と組み替え・進化
- ③イノベーションを通じBMXの4つの成長領域で成長・収益性向上をドライブ

4. 将来にわたり価値提供し続ける為のサステナブル経営基盤・組織構造と運営の継続強化

5. コロナ&ウクライナインパクトを肉体改造にまでつなげる（短期・中期）

100日プランを通じたASV経営進化のシナリオ

志 アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決

藤江新体制の基軸 志×熱×磨、スピードUp×スケールUp

成長戦略 BMX成長4領域

ヘルスケア フード&ウェルネス ICT グリーン

+ 更なる選択と集中による
オーガニック成長の確実な推進

事業ポートフォリオの再構築

下支え

マーケティング高度化

中期指標経営へのシフト

ブランド戦略

事業本部の連携

ASV企業価値
創造モデルの見える化

内部マネジメント
経営マネジメント
サイクルの進化と
無形資産の強化

主体的・自発型企業文化へ

ならではの無形資産の強化

外部環境認識



ありたい姿



マルチステークホルダー

「志」を共有していただける多様な関係者

マテリアリティ サステナビリティ 諮問会議

Value Creation Advisory Board
の設置

2022年度第1四半期(4-6月期)業績

グローバル環境変化を迅速に把握し、速やかに対応していく「対応力」をつけてきた結果、力強いスタートを切ることができた

売上高

増収 (対前年 116.4%)

事業利益

増益 (対前年 104.1%)

FY16のIFRS導入後、四半期ベースで過去最高

原燃料費等のコスト増に対し、各地で着実な単価向上を実現。発酵原燃料高の影響を強く受ける加工用うま味調味料事業においても、迅速な価格改訂で打ち返した。

海外コンシューマー製品について、値上げ対応を積極的に進める中で、経営と現場が一体となり、前期に好調であった数量をさらに上回る数量増を実現。



ウクライナインパクトを経営の肉体改造にまで繋げていく

企業価値の継続的向上に向け、マネジメント力を強化

ローリング・フォーキャストの導入

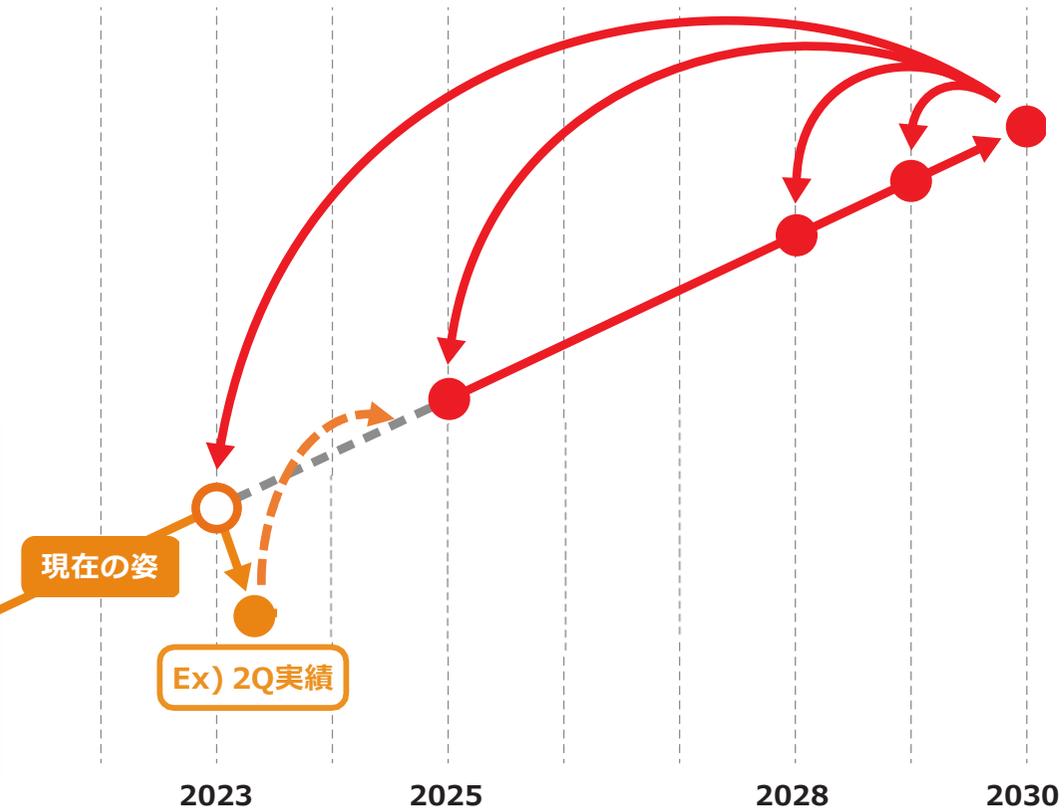


過去分析

Ex)

- 成長ドライバーの設定
- 製品ごとのCAGRやCOGS
- 競合解析
- 各国のGDPや人口の推移

etc...



ありたい姿

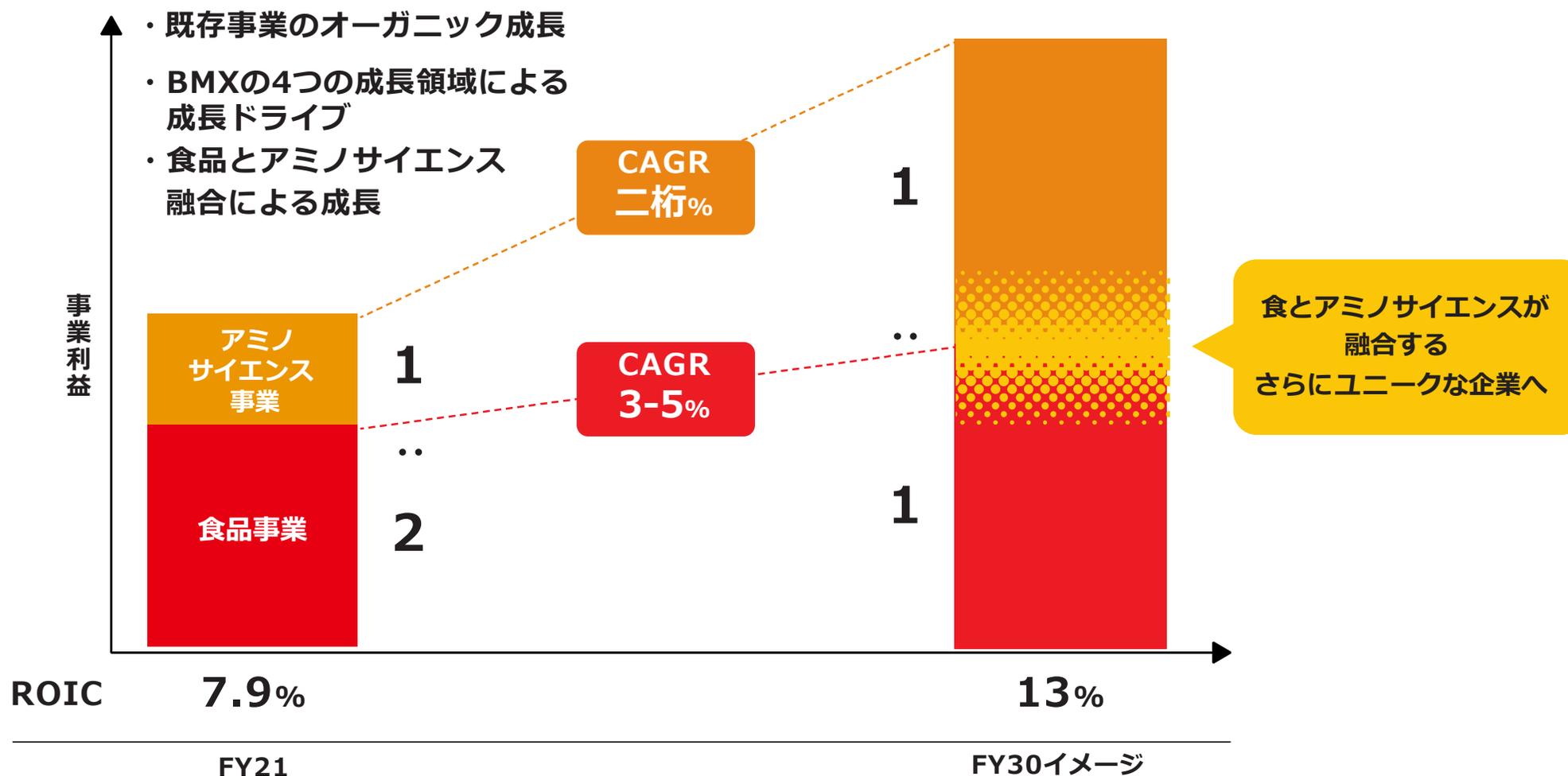
アミノ酸のはたらきで
食と健康の課題解決企業

2030年のゴール

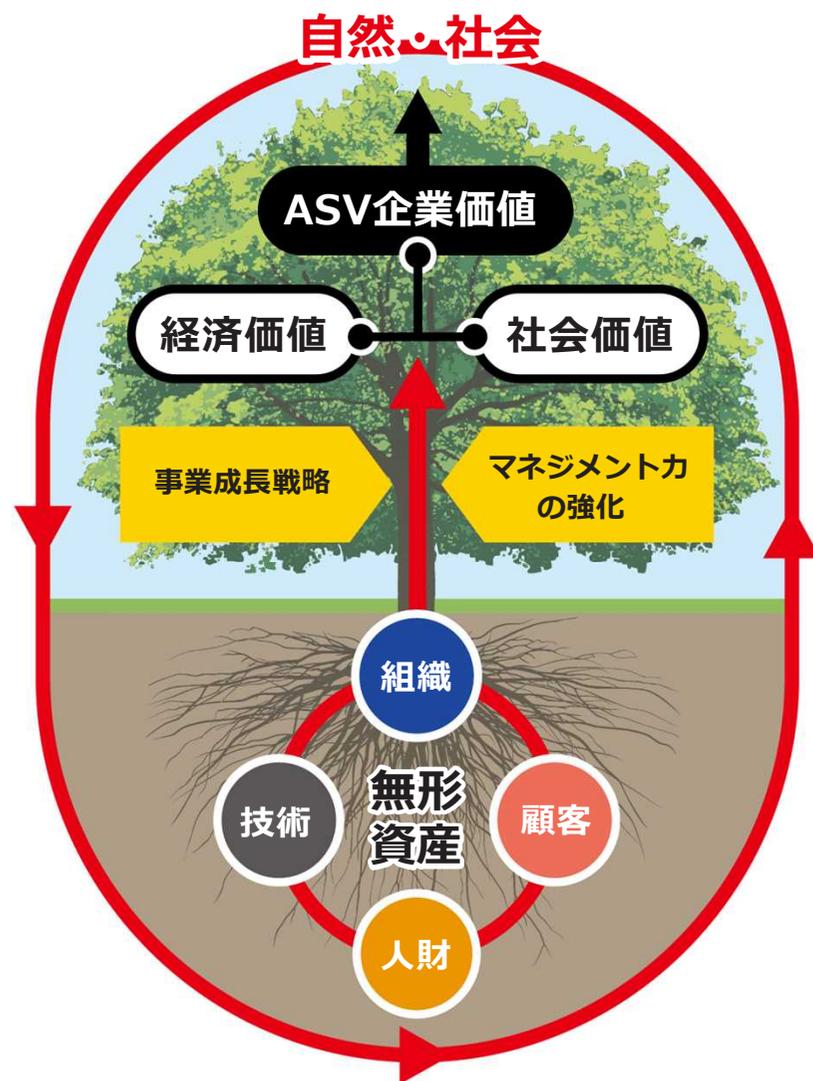
財務指標	効率性	ROIC (> 資本コスト)	13%
	成長性	オーガニック成長率 (前年比)	5%
	重点KPI	重点事業売上高比率	80%~
未財務指標	重点KPI	単価成長率 (前年比) (海外コンシューマー製品)	3%
	ブランド強化	従業員エンゲージメント ("ASVの自分ごと化")	85%~
		ブランド価値 (InterBrand社調べ)	CAGR7% のスコアアップ
		ブランド強度スコア	

企業価値向上に向けた成長戦略

BMXの4つの成長領域の成長ドライブ、食品とアミノサイエンスの融合、更なる選択と集中による効率経営強化により、成長力・収益性を高める



企業価値向上を実現するための無形資産強化



無形資産の相互シナジーが 創出価値を最大化

無形資産

- 人財** すべての無形資産の価値を高める原動力
- 技術** 「アミノ酸のはたらき」の探求をベースとした技術資産を高度化、融合
- 顧客** 将来財務価値へつなぐ資産、現在と潜在的な顧客の双方
- 組織** 志とそれへの熱意、実現させる仕組み・文化

企業価値向上の実現に向け、その源泉となる無形資産を強化していく

**新執行体制におけるASV経営の進化により、
持続的・飛躍的な企業価値向上を実現するための
中期指標経営「2030ロードマップ」策定へ繋げる**

Eat Well, Live Well.



- 本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記載は、本資料の発表日現在における将来の見通し、計画のもととなる前提、予測を含んで記載しており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績は、今後様々な要因によって、大きく異なる結果となる可能性があります。
- 本資料には監査を受けていない概算値を含むため、数値が変更になる可能性があります。
- 本資料の金額は、切り捨てで表示しております。

<参考> 100日間で成果を出したものの

<p>経営の構造</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 味の素グループならではの「企業価値」や「無形資産」の特定、言語化 ● 社長・副社長直轄の「Value Creation Advisory Board」設置 ● 俊敏なウクライナ影響把握と、打返し策の検討・実行 ● ローリング・フォーキャストとも連動し、社会・経済の変動を早く捉え、影響を数値化し、その対応を機敏に取れる仕組みをシンプルにつくり運用開始に向け検討スタート ● 経営のPDCA、会議体の見直し
<p>組織構造と運営</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● シンプルかつ実効的な新マネジメントポリシーの作成、運用 ● ネットワーク型働き方のモデル化
<p>事業戦略</p>	
<p>ブランド・マーケティング</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 持続的・飛躍的な企業価値向上を実現するための中期指標経営「2030ロードマップ」策定へ繋げる
<p>ガバナンス</p>	
<p>人財マネジメント</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 人財マネジメントの仕組み全体の再構築検討開始 ● 専門人財やプロ人財が、各組織でインクルージョンされ、内部人財と価値共創する「型」を作る ● 機能部門・各組織に必要な基幹職ポジションと職務、スキルの明確化に基づく、「複線型キャリア」の人事体系マネジメントの運用検討開始
<p>企業文化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Ajinomoto Group Way (AGW)行動モデルの解説文を明文化 ● DX推進委員会の新体制の整備とその周知、具体的な活動計画の更新 ● DX推進前提となるデータ利活用の基盤の整備