

Eat Well, Live Well.



IR Day 2022

人財資産に関する取組みを通じた企業価値の向上

グローバル人事部長

山本直子

2022年9月14日

本日本お伝えしたいこと

全ての無形資産の源泉となる**人財資産の強化により**
持続的・飛躍的な企業価値向上へ

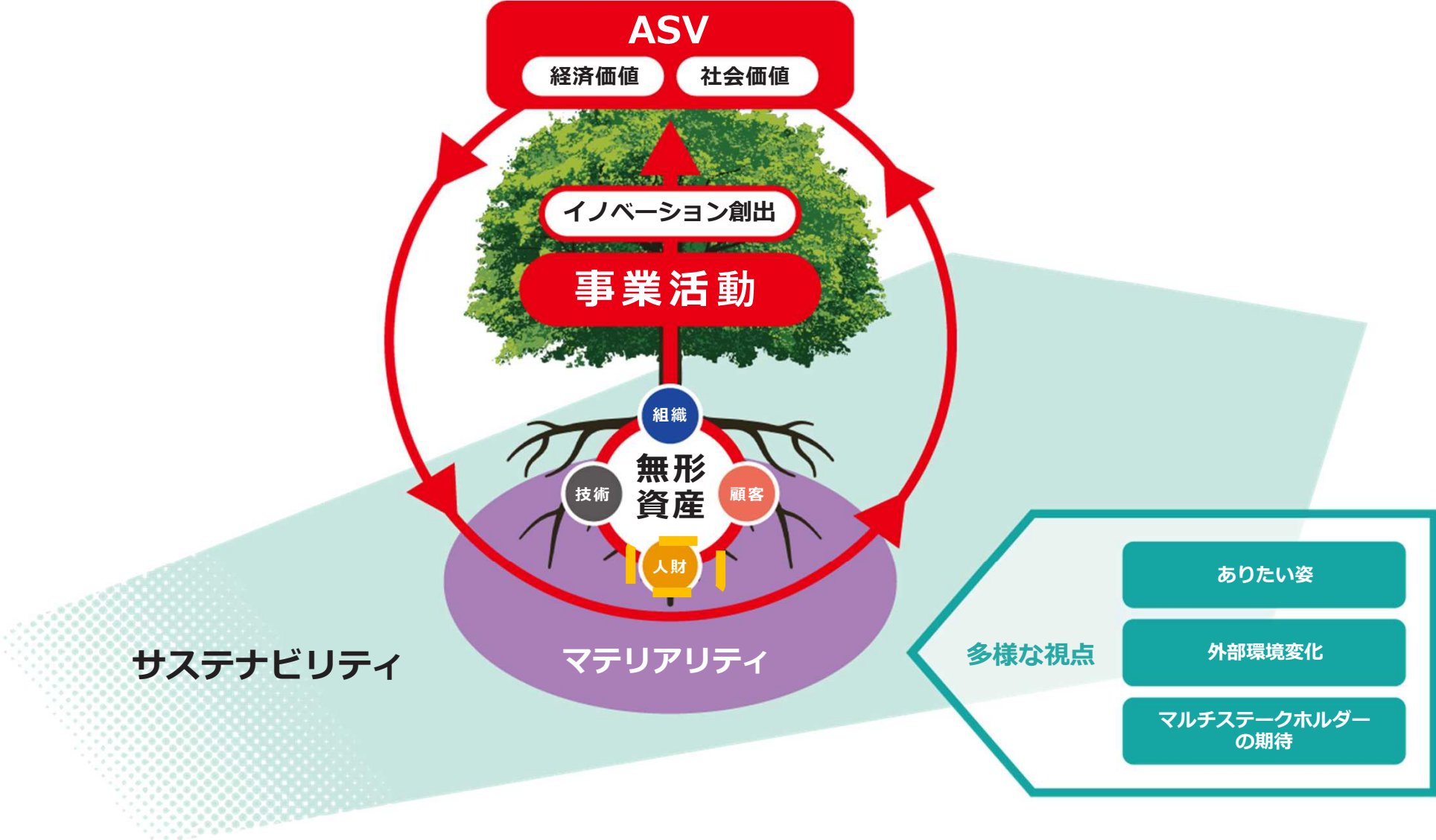
そのために

ASVの志でむすばれた

「多様な個人」と「価値を創出する組織」の共成長を
人財戦略の柱とし、着実に実行

本日のテーマ

無形資産の重要要素である人財資産の取組みについて



- I. 人財資産による価値創造ストーリー**
- II. 多様な「個人」とインクルージョン**
- III. 個人と組織の共成長**
- IV. 人財投資の推移**
- V. 人財資産による価値創造に向けて**

I. 人財資産による価値創造ストーリー

II. 多様な「個人」とインクルージョン

III. 個人と組織の共成長

IV. 人財投資の推移

V. 人財資産による価値創造に向けて

I-1. 人財資産による価値創造ストーリー

「多様な個人」と「価値を創出する組織」の共成長により
イノベーションを創出し企業価値向上を実現



I-2. ダイバーシティ & インクルージョン (D&I) 推進の考え方

個人の多様な「知・経験のダイバーシティ」
インクルーシブな組織文化の醸成を通じて イノベーションを創出

ASVの実現
志：食と健康の課題解決

多様な人財のインクルージョンを通じた
イノベーションを生む企業文化の醸成

一体感の醸成
One Team Inclusion

- 「味の素ならではの」の強みを活かす「型」
- 組織
 - 1) ASVマネジメントサイクル活動強化
 - 2) クロスセクションの人財構成による共創
 - 3) 多様性を活かし能力を引き出すマネジメント

多様な人財
Talent Diversity

- 属性：性別、世代、多国籍、LGBT、障がい者
所属グループ会社 等
- 経験・能力
 - 1) クロスセクション人財
 - 2) 専門人財（各領域の専門性、スキル）
 - 3) 人財育成

I. 人財資産による価値創造ストーリー

II. 多様な「個人」とインクルージョン

III. 個人と組織の共成長

IV. 人財投資の推移

V. 人財資産による価値創造に向けて

II. 多様な個人とインクルージョン

ASVの実現 志：食と健康の課題解決

多様な人財のインクルージョンを通じた
イノベーションを生む企業文化の醸成

一体感の醸成 One Team Inclusion

- 「味の素ならではの」の強みを活かす「型」
- 組織
 - 1) ASVマネジメントサイクル活動強化
 - 2) クロスセクションの人財構成による共創
 - 3) 多様性を活かし能力を引き出すマネジメント

多様な人財 Talent Diversity

- 属性：^①性別、世代、多国籍、LGBT、障がい者
所属グループ会社 等
- 経験・能力
 - 1) ^②クロスセクション人財
 - 2) ^③専門人財（各領域の専門性、スキル）
 - 3) ^④人財育成

II-1-1. 女性のキャリア推進目標と取組み

(味の素社)

多様な人財
Talent Diversity

- 属性：性別、世代、多国籍、LGBT、障がい者
所属グループ会社 等
- 経験・能力
1) クロスセクション人財
2) 専門人財 (各領域の専門性、スキル)
3) 人財育成

Eat Well, Live Well.



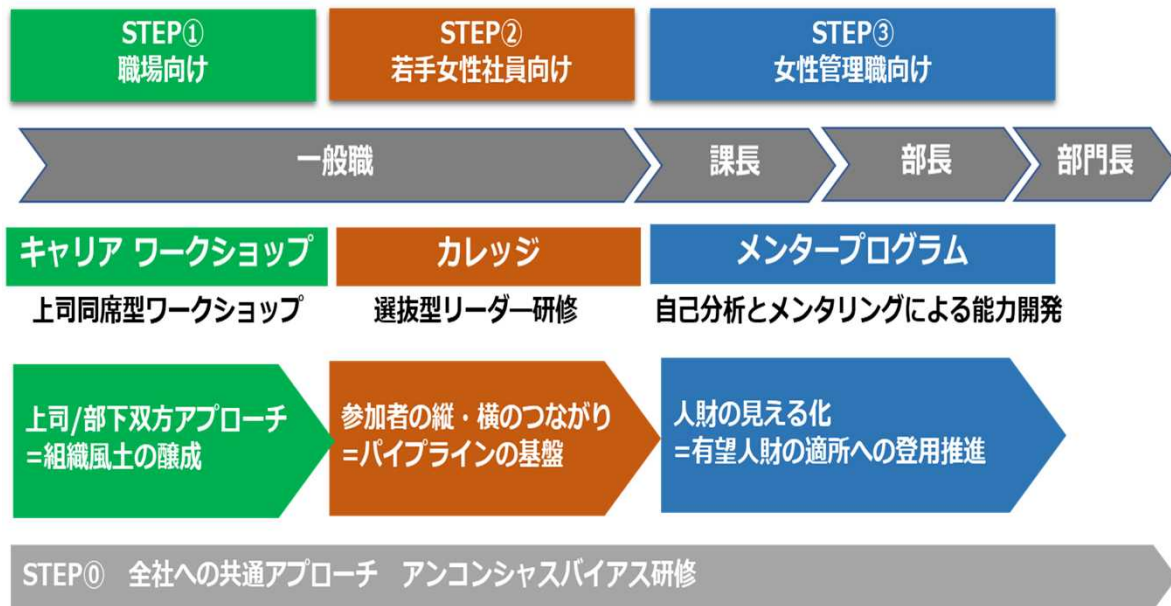
女性人財パイプラインの強化・登用のため、各階層にアプローチ 2030年までに意思決定に関わる役職に占める女性比率 30% の実現へ

AjiPanna Academy

- ・ FY20～スタート
- ・ 延べ676名が参加 (2年間)

初期キャリアステージ

中期キャリアステージ



II-1-2. 女性のキャリア推進取組みの進捗状況

(味の素社)

多様な人材
Talent Diversity

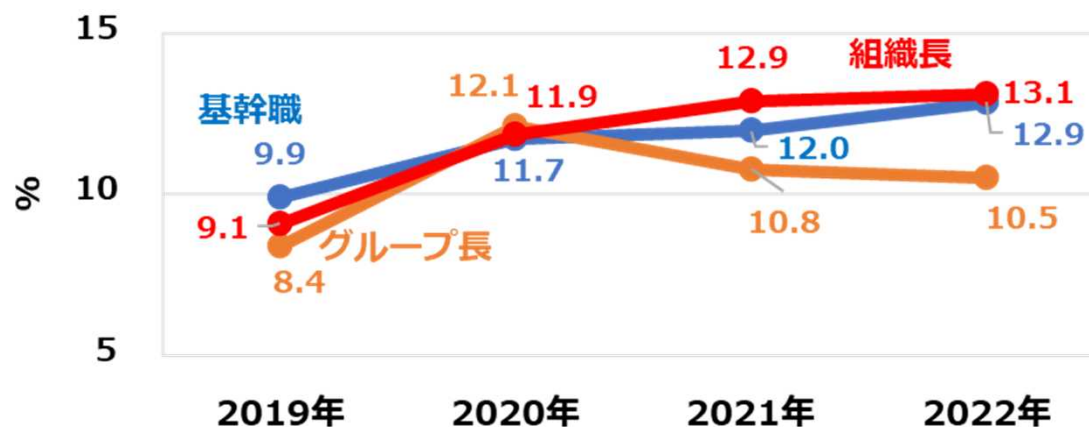
- 属性：性別、世代、多国籍、LGBT、障がい者、所属グループ会社等
- 経験・能力
 - 1)クロスセクション人材
 - 2)専門人材（各領域の専門性、スキル）
 - 3)人材育成

Eat Well, Live Well.



ラインマネージャーの女性比率は向上も、さらなるパイプラインの形成が必要
ジェンダー間のキャリア形成に関する意識のギャップは縮小

■ 役員・ラインマネージャーの女性比率の変化



取締役（社外含む）
女性比率
36%

■ ジェンダーによる意識のギャップ変化（エンゲージメントサーベイによる男女間スコアギャップ）

関連設問	2017年	2021年
意思決定への関与	20	7
公平な機会提供	19	6
上司のサポート	19	4

II-2. クロスセクショナルな人財交流によるイノベーションの加速



Eat Well, Live Well.



多様性のある人財交流によりイノベーションを加速 人財情報の見える化により、定量的なモニタリングに着手



■ FY22の人事異動による実例

食品 X アミノサイエンス

アミノサイエンス事業経験者 → 食品事業本部長
食品事業経験者 → アミノサイエンス事業本部長

R&D X 事業

食品事業本部 栄養・加工食品部長
→アミノサイエンス事業領域のR&Dバックグラウンドの人財が初就任

グループ会社間交流

ブラジル味の素社 → ペルー味の素社社長
経営幹部候補人財 → タイ味の素社 マーケティング管掌執行役員

II-3. キャリア採用・外部人財登用の推進

(味の素社)



Eat Well, Live Well.

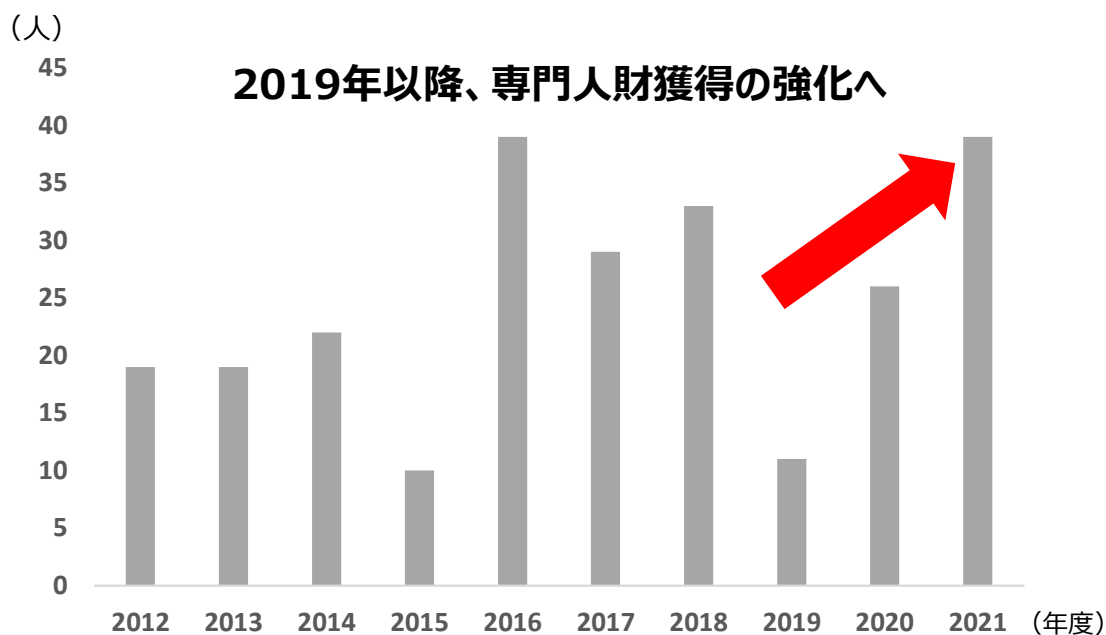


AJINOMOTO

経営・事業戦略と連動したキャリア採用を強化し、重要ポジションに任用
専門性の高い人財の登用のさらなる拡大で、人財の多様性を強化

■ キャリア採用人数の年度別推移

■ 専門性を重視したキャリア採用の領域



デジタル系
財務、M&A
マーケティング
法務、知財
新規事業開発
人事
R&D など

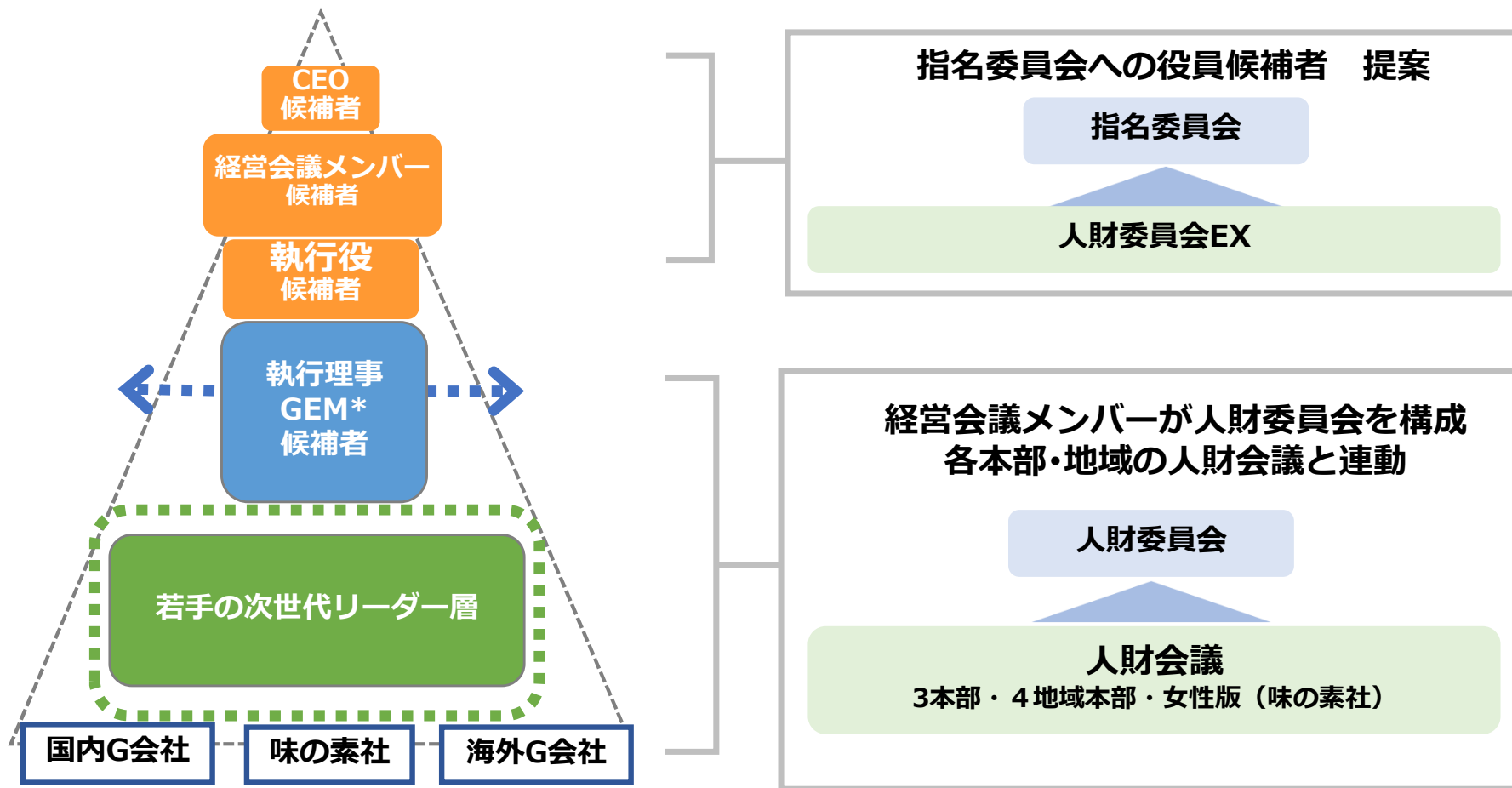
現在キャリア採用社員：全従業員13%に相当
直近3年のキャリア採用比率：35%を上回る

II-4-1. グループ経営人財の育成の仕組み

多様な人財
Talent Diversity

- 属性：性別、世代、多国籍、LGBT、障がい者
所属グループ会社等
- 経験・能力
 - 1)クロスセクション人財
 - 2)専門人財（各領域の専門性、スキル）
 - 3)人財育成⁴⁾

3階層の人財プール形成を連動させ、将来の経営候補パイプライン強化



*Group Executive Manager（2022年7月現在 グループ全体で約120ポジション）

II-4-2. 人財開発の考え方

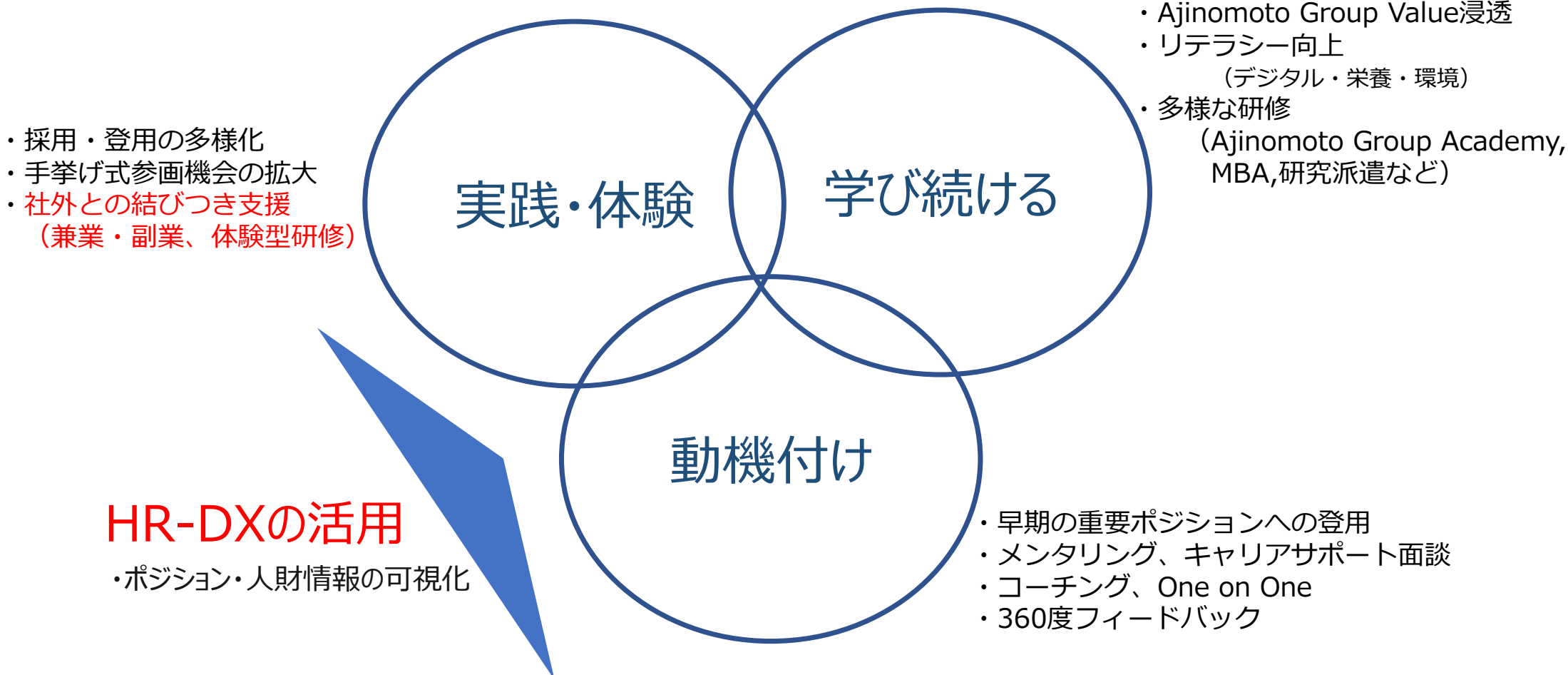
多様な人財
Talent Diversity

- 属性：性別、世代、多国籍、LGBT、障がい者
所属グループ会社 等
- 経験・能力
1)クロスセクション人財
2)専門人財（各領域の専門性、スキル）
3)【財源成】⁴⁾

Eat Well, Live Well.



多様な個人の自律的なキャリア開発、チャレンジを醸成する施策の強化へ



II-4-3. 取組み例：兼業・副業 状況

(味の素社)

多様な人財
Talent Diversity

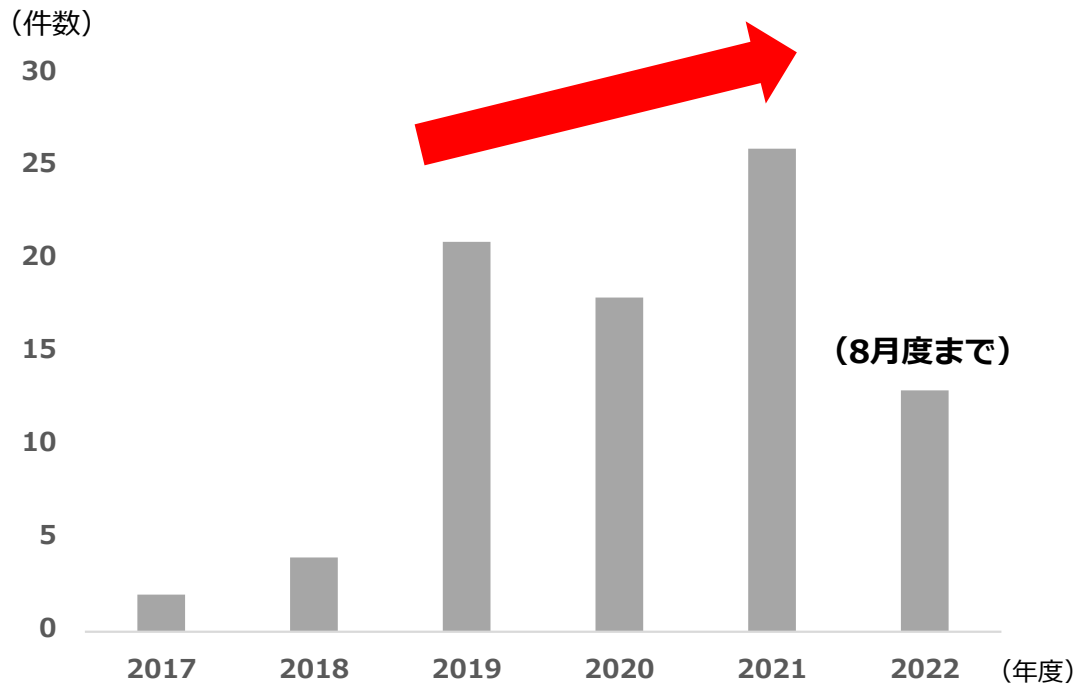
- 属性：性別、世代、多国籍、LGBT、障がい者
所属グループ会社 等
- 経験・能力
 - 1)クロスセクション人財
 - 2)専門人財（各領域の専門性、スキル）
 - 3)人材育成⁴⁾

Eat Well, Live Well.

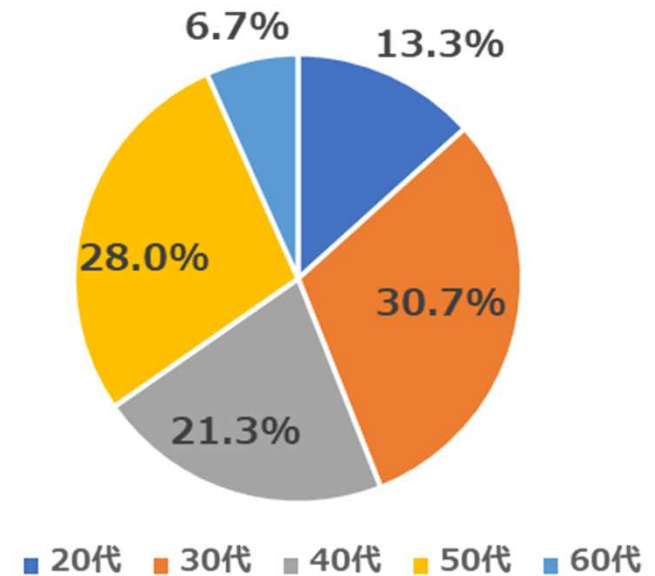


申請件数は 2019年度以降、増加
20~30代で4割以上を占め、様々な職種・領域でチャレンジ

■ 申請件数 推移（2017年～2022年8月）



■ 年代別の申請内訳（2017年～2022年8月）



II-4-3. 取組み例：兼業・副業 状況

(味の素社)

多様な人材
Talent Diversity

- 属性：性別、世代、多国籍、LGBT、障がい者
所属グループ会社 等
- 経験・能力
1)クロスセクション人材
2)専門人材（各領域の専門性、スキル）
3)人材育成

Eat Well, Live Well.



社外での経験を通じて視野を広げ
個人の成長、チャレンジを醸成する組織風土への好影響を期待

■ 上位の職種（件数）

コンサル・アドバイザー(16)

講師・教育関連(16)

ネット・店舗販売 (10)

クリエイター
(5)

通訳・翻訳
(5)

コーチング
(4)

■ 上位の領域（件数）

食
(12)

IT
(8)

スポーツ
(5)



映画製作



サステナブルフラワー



料理教室講師



スポーツ協会理事

Ⅱ-4-3. 取組み例：体験型研修

(味の素社)

多様な人財
Talent Diversity

- 属性：性別、世代、多国籍、LGBT、障がい者
所属グループ会社 等
- 経験・能力
1)クロスセクション人材
2)専門人材(各領域の専門性、スキル)
3)人材育成⁴⁾

Eat Well, Live Well.



「AJINOMOTO GROUP DIALOGUE for the Future (ADF)」

狙い

- ・将来のA S V経営を推進する人財を、早期から育成
- ・食や地球環境の社会課題解決に挑戦している現場を体感することで、A S Vの共感を深めて「志」を見つめなおし、実現に向けて動き出す機会の提供
- ・進むべき未来を自ら言語化し、社内外に発信

対象

若手層向け、多くの20代人財が手挙げで参画

サステナビリティ
理解

X

食にまつわる
社会課題を現場で体感

X

ビジネスの
高い視座・多様な視点

<訪問予定地>



2022年11月
海士町(島根県)



2023年1月
三豊(香川県)



2023年3月
対馬(長崎県)



<ベンチャー企業 若手講師陣>

(株)MACTHA代表取締役社長
当社サステナビリティ諮問会議委員

青木 優氏他 計4名

II-4-4. 人財マネジメントシステムの導入・活用

(味の素社)

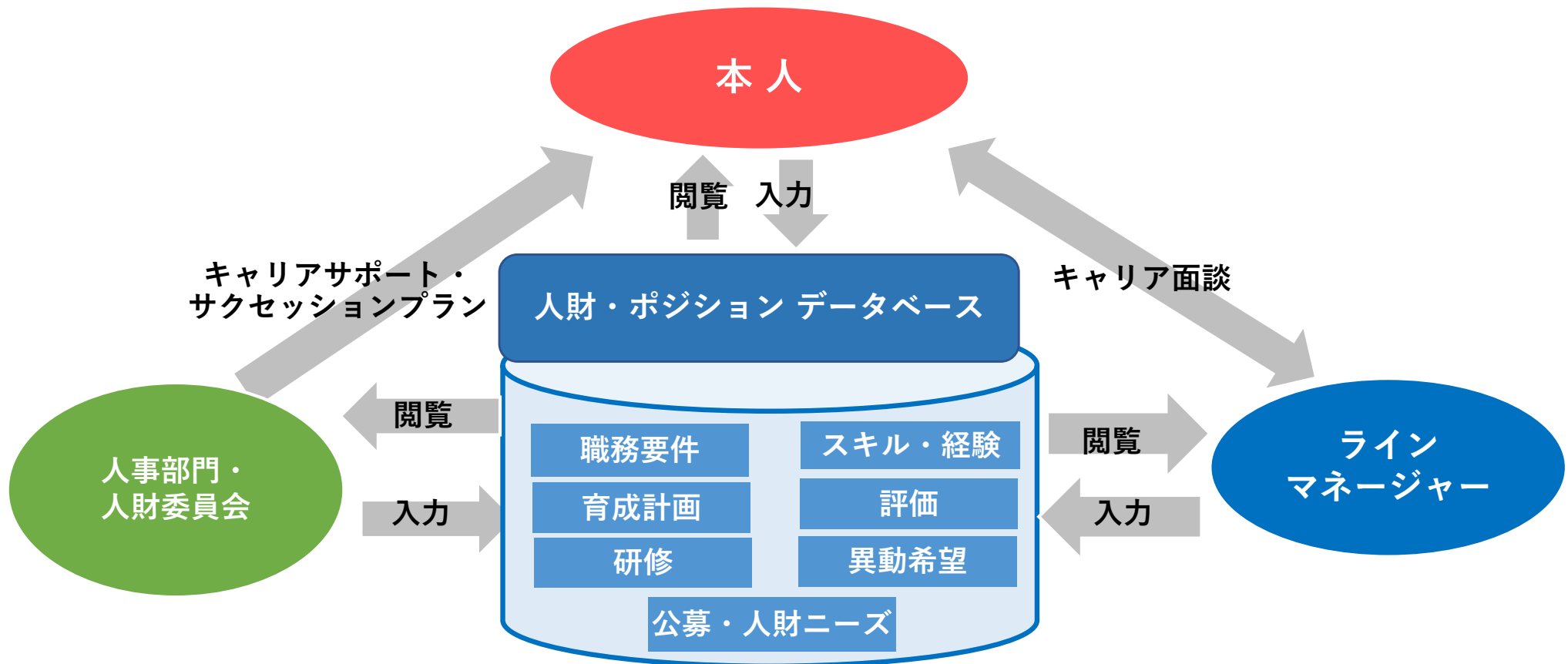
多様な人財
Talent Diversity

- 属性：性別、世代、多国籍、LGBT、障がい者
所属グループ会社 等
- 経験・能力
1)クロスセクション人材
2)専門人材(各領域の専門性、スキル)
3)人材育成⁴⁾

Eat Well, Live Well.



人財・ポジションの可視化により、
個人の自律的キャリア開発、適所適財の人財マネジメントを推進

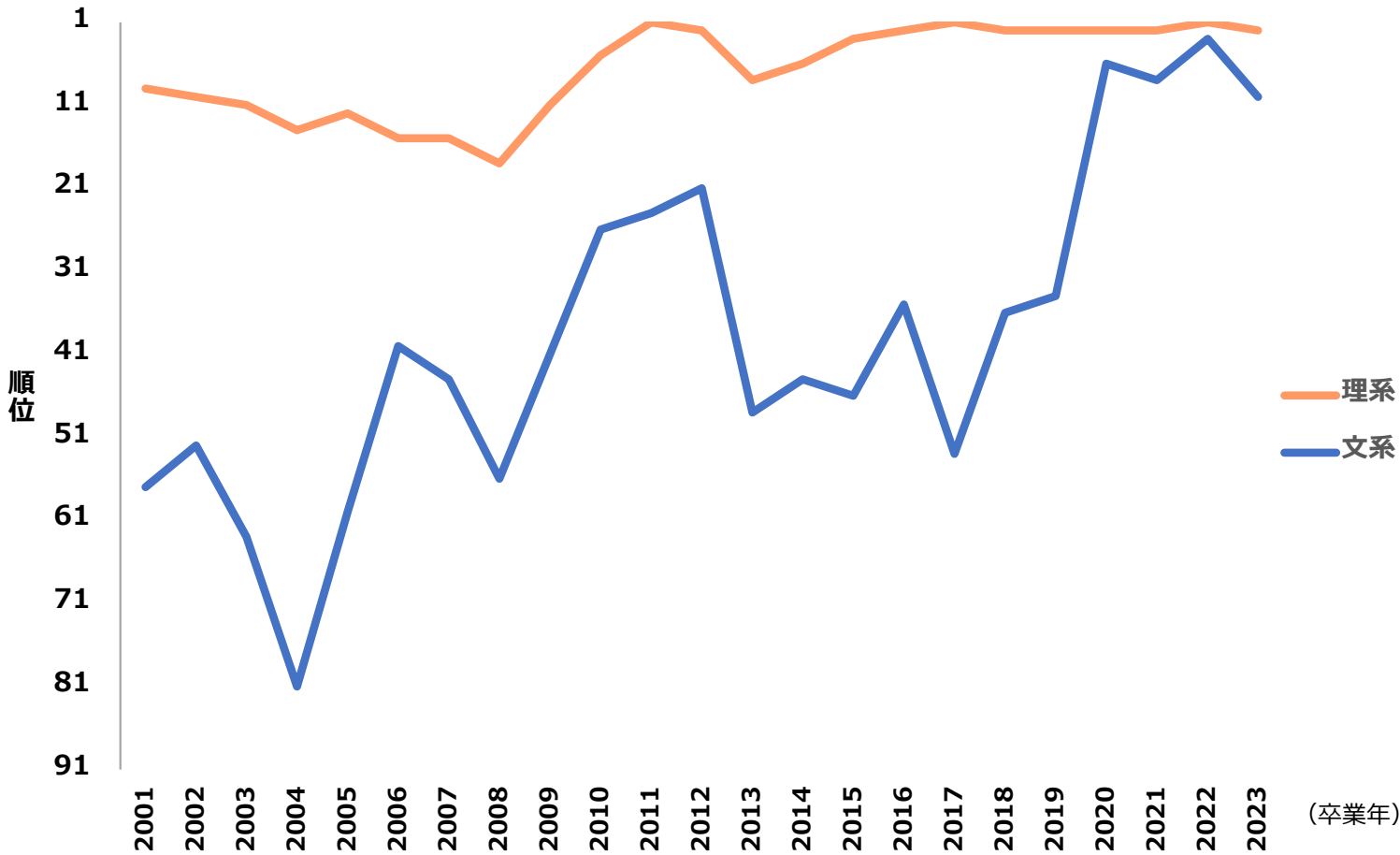


2021年7月～SAP Success factors導入

II-5. 人財の獲得

味の素グループの志に共感いただいた新しい人財に活躍の機会を提供し、ともにASVの実現に取り組む

■ マイナビ新卒採用人気ランキング



I. 人財資産による価値創造ストーリー

II. 多様な「個人」とインクルージョン

III. 個人と組織の共成長

IV. 人財投資の推移

V. 人財資産による価値創造に向けて

Ⅲ. 個人と組織の共成長

ASVの実現 志：食と健康の課題解決

多様な人財のインクルージョンを通じた
イノベーションを生む企業文化の醸成

一体感の醸成 One Team Inclusion

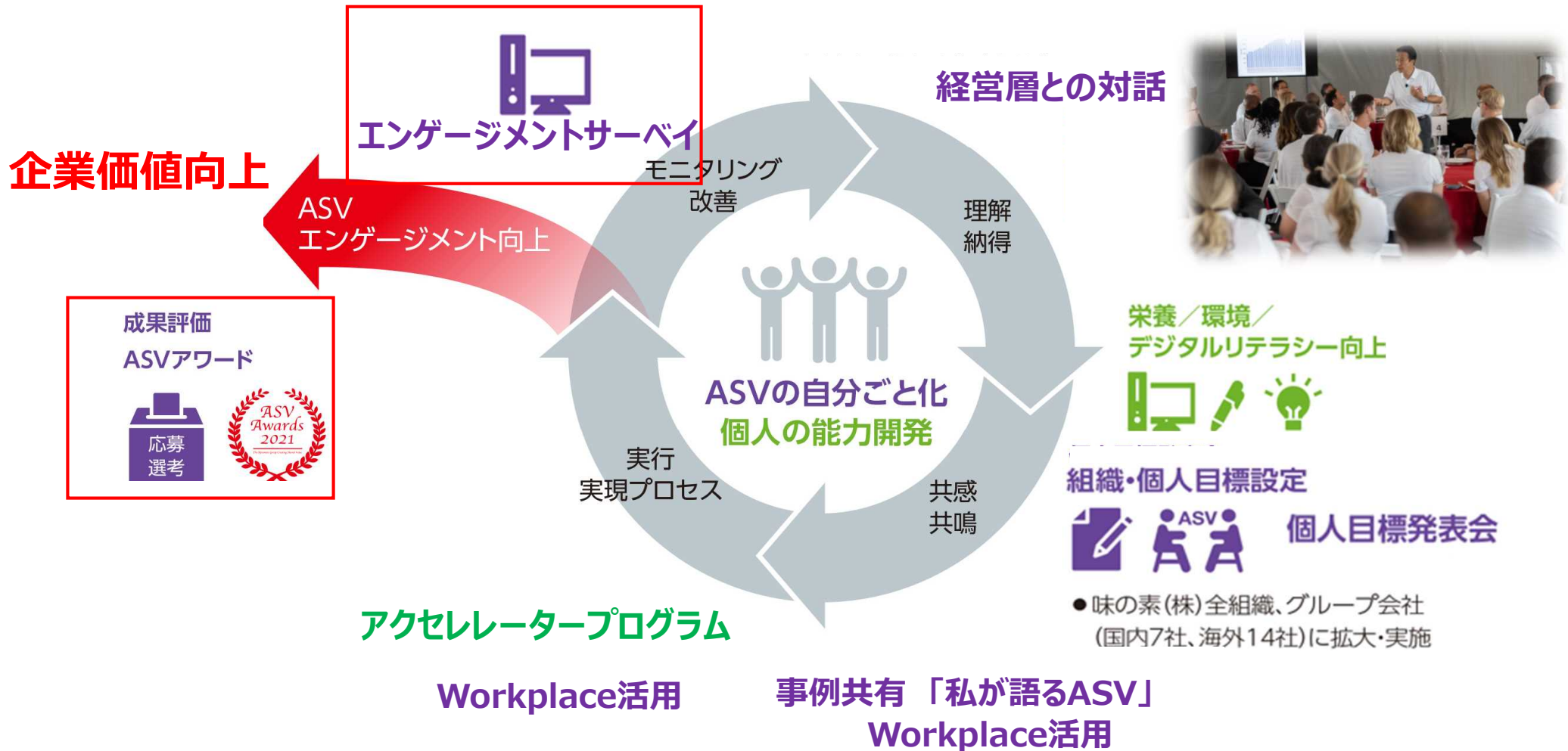
- 「味の素ならではの」の強みを活かす「型」
- 組織
 - 1) ASVマネジメントサイクル活動強化
 - 2) クロスセクションの人財構成による共創
 - 3) 多様性を活かし能力を引き出すマネジメント

多様な人財 Talent Diversity

- 属性：性別、年齢、多国籍、LGBT、障がい者
所属グループ会社 等
- 経験・能力
 - 1) クロスセクション人財
 - 2) 専門人財（各領域の専門性、スキル）
 - 3) 人財育成

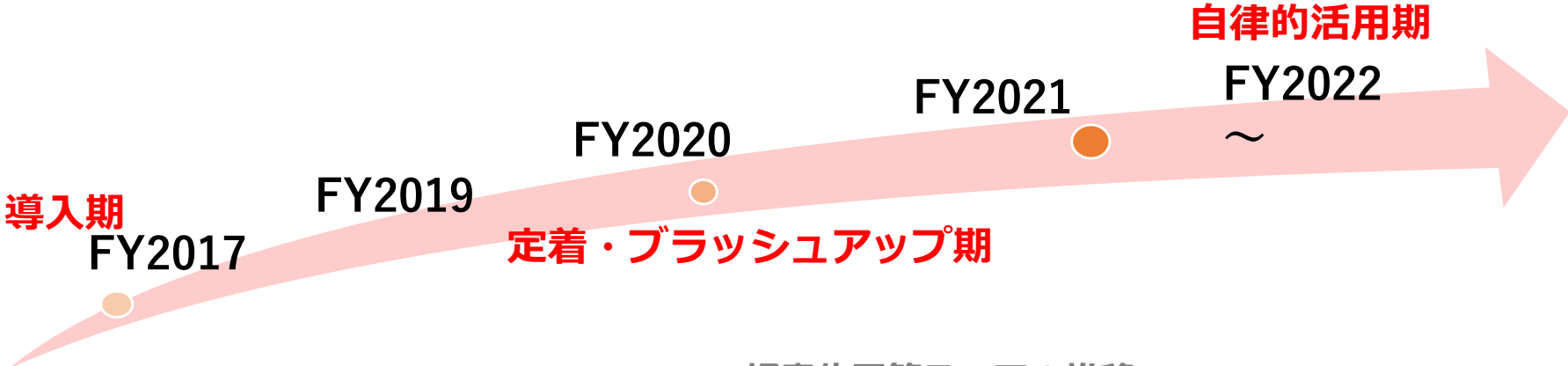
Ⅲ-1. ASVエンゲージメントを高めるマネジメントサイクル

「ASV自分ごと化」と個人の能力開発を同期 個人と組織の共成長のモデルとして2020年から取組み、更なる進化へ



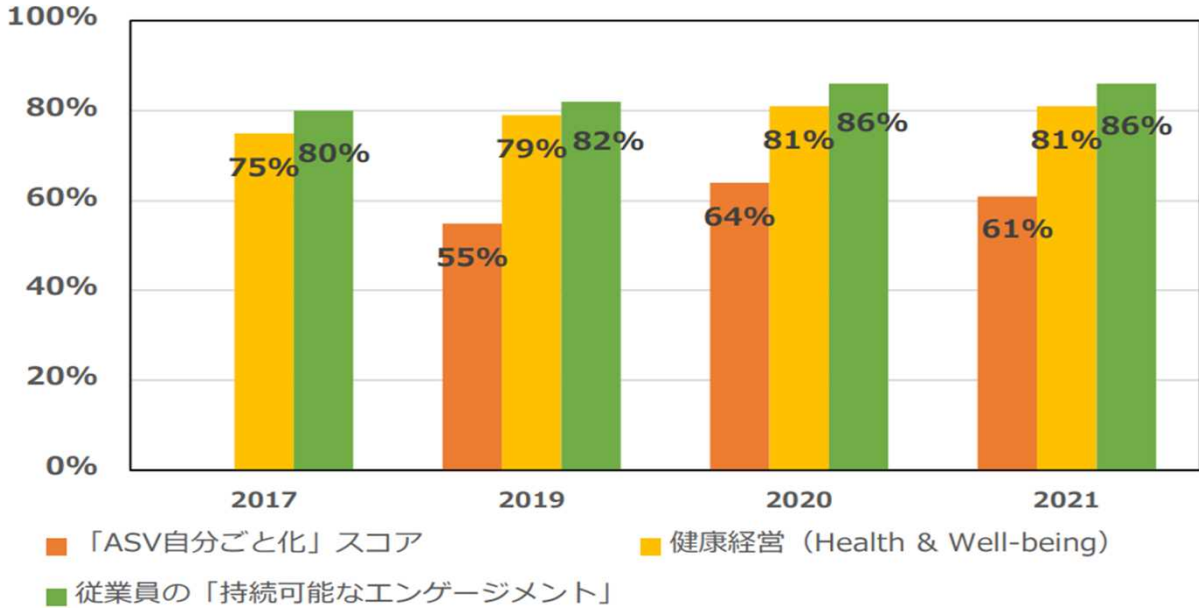
Ⅲ-2. エンゲージメントサーベイの活用

「持続可能なエンゲージメント」「健康経営」はグローバル高水準企業レベルで推移
「ASVの自分ごと化」は、成果創出のプロセスに沿ってモニタリング強化



国内のみ
“組織文化診断
サーベイ”

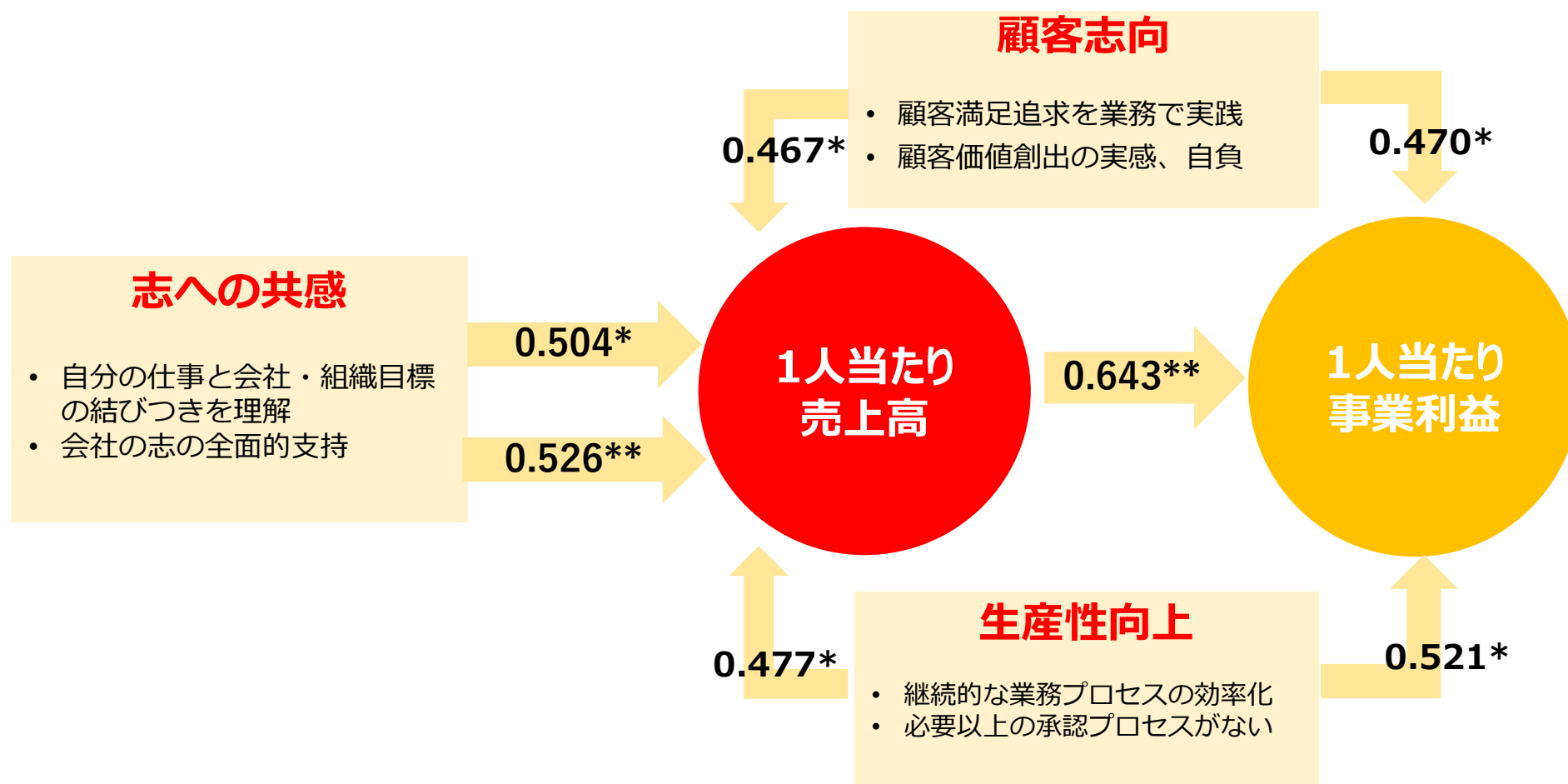
好意的回答スコアの推移



Ⅲ-3. エンゲージメントと業績の関係解析

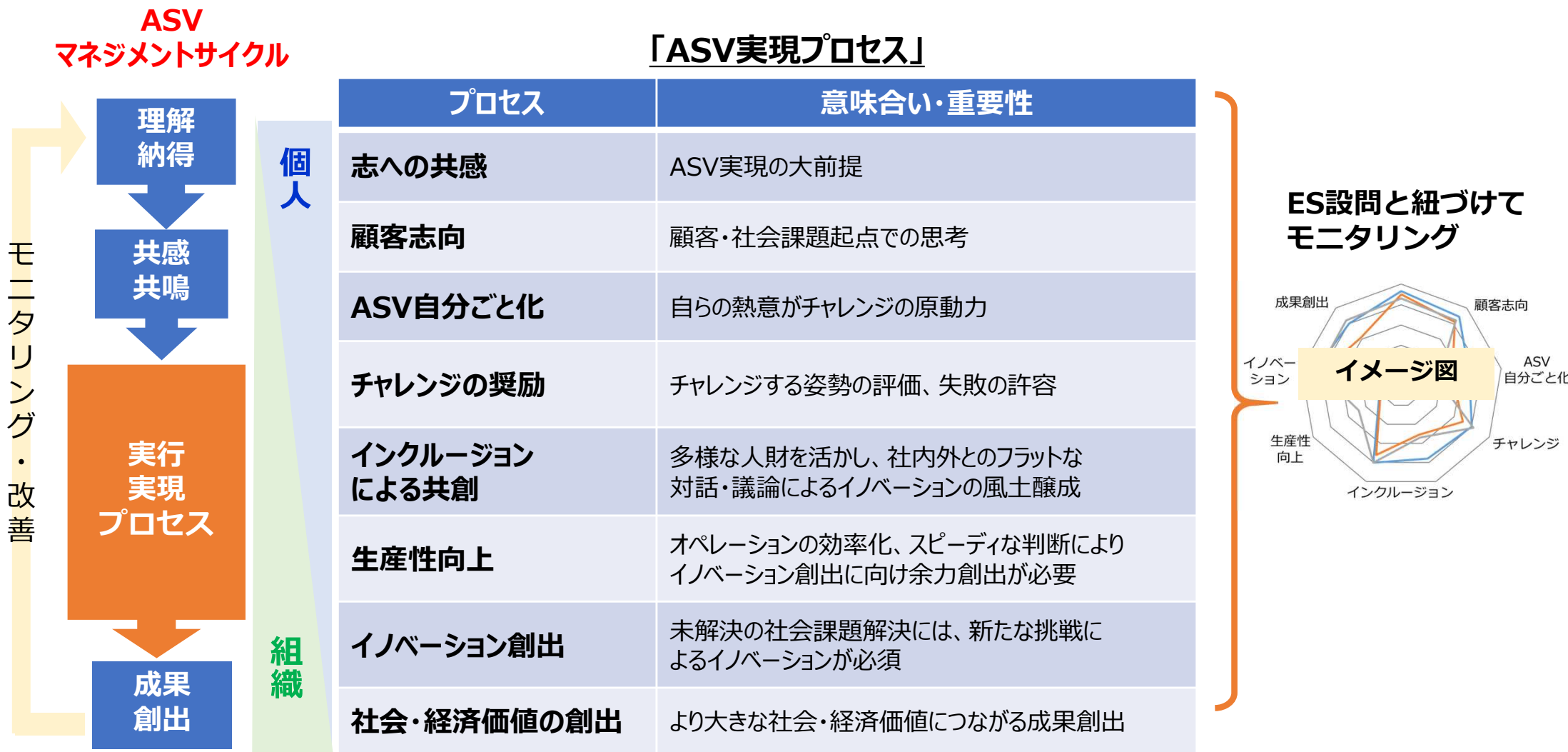
(過去4回のエンゲージメントサーベイ結果から)

「志への共感」「顧客志向」「生産性向上」が一人当たりの売上高・事業利益に相関
 エンゲージメントサーベイを成果創出につながる人財・組織マネジメントに活用



Ⅲ-4. 「ASV実現プロセス」の考え方導入

今年度から あらたに「ASV実現プロセス」の考え方を導入
 エンゲージメントサーベイの関連設問のスコアから機会と課題を可視化



Ⅲ-5. 取組み事例：2021年度ASVアワード

審査基準に「新たな挑戦」を加えるとともに、従業員投票を強化し 全従業員の参画意識を高めた施策へと進化

- 対象者： 味の素グループ全従業員
- 開催頻度： 2016年～毎年度実施
- 審査基準： 社会価値・経済価値・**新たな挑戦**（新たな着眼点/独自性の高い取組み等）
- 審査委員： 審査委員長 社長
社外審査委員 6名（含む社外取締役3名）
 社内審査委員 6名
- 審査プロセス：
 社内外審査委員、従業員の従業員投票で決定
延べ16,977票（前年比355%）の従業員投票
- FY22新施策：大賞の成功要因をAGW*に紐づけた動画作成、
 全社・各組織での学びへ



**大賞：「Smart Salt」（スマ塩）訴求による減塩人口増加と
減塩製品売上拡大**

「ASVアワード」社外審査委員



立教大学経営学部
国際経営学科教授
スコット デイヴィス氏



有限会社イーズ
代表取締役
枝廣 淳子氏



大和ハウス工業株式会社
社外取締役
藪 ゆき子氏



味の素(株)
社外取締役
中山 譲治氏



味の素(株)
社外取締役
名和 高司氏



味の素(株)
社外取締役
岩田 喜美枝氏

Ⅲ-5. 取組み事例：ネットワーク型の働き方

ネットワーク型の働き方促進へ ビジョン・志への共感と信頼をベースに、柔軟な組み方で価値創出

■ 3つのタイプ（事例）

社内の組織 横断型

- 社会価値定量化タスクフォース
- ASVエンゲージメント強化推進
- 栄養プロファイリングシステム策定

資格・専門スキルによる貢献型

- 栄養士
「栄養リテラシー向上コンテンツ」
作成
- キャリアアドバイザー
キャリア支援施策への参画
- AGES*への若手参画

社内外組織 横断型

- タイの
「トレードオンプロジェクト」
タイ味の素社主導で複数部署・
関係会社・社外の産官学約40団体と
連携

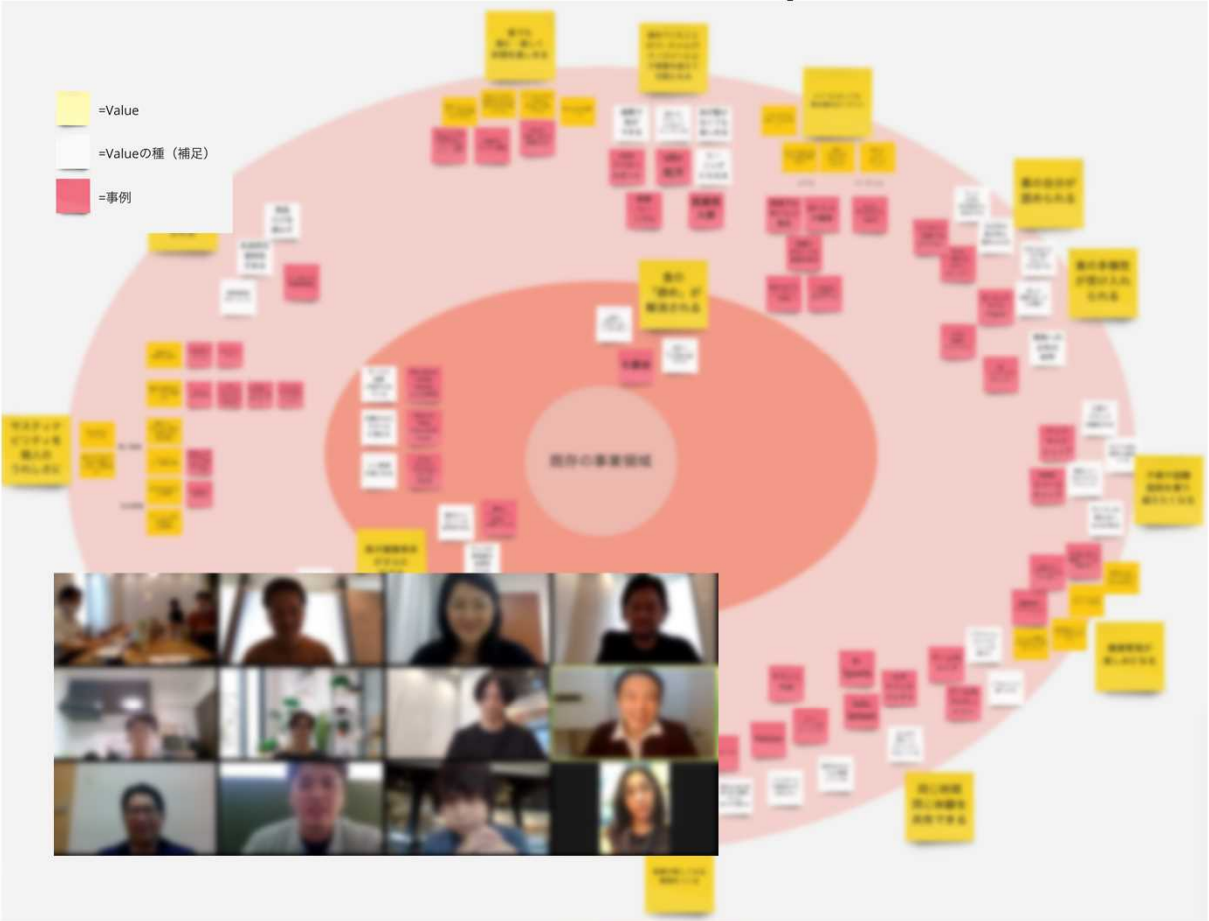
*AGES: Ajinomoto Group Executive Seminar

手挙げ参画を促進する仕組みの強化へ

Ⅲ-5. 取組み事例：多様なメンバーによる 目指す未来 (Picture of the Future)の検討

全社から集結した多様なメンバー構成で、味の素グループが目指す未来を検討
事業モデル変革の4つの成長領域の契機となる議論を展開

Future Creation Camp



I. 人財資産による価値創造ストーリー

II. 多様な「個人」とインクルージョン

III. 個人と組織の共成長

IV. 人財投資の推移

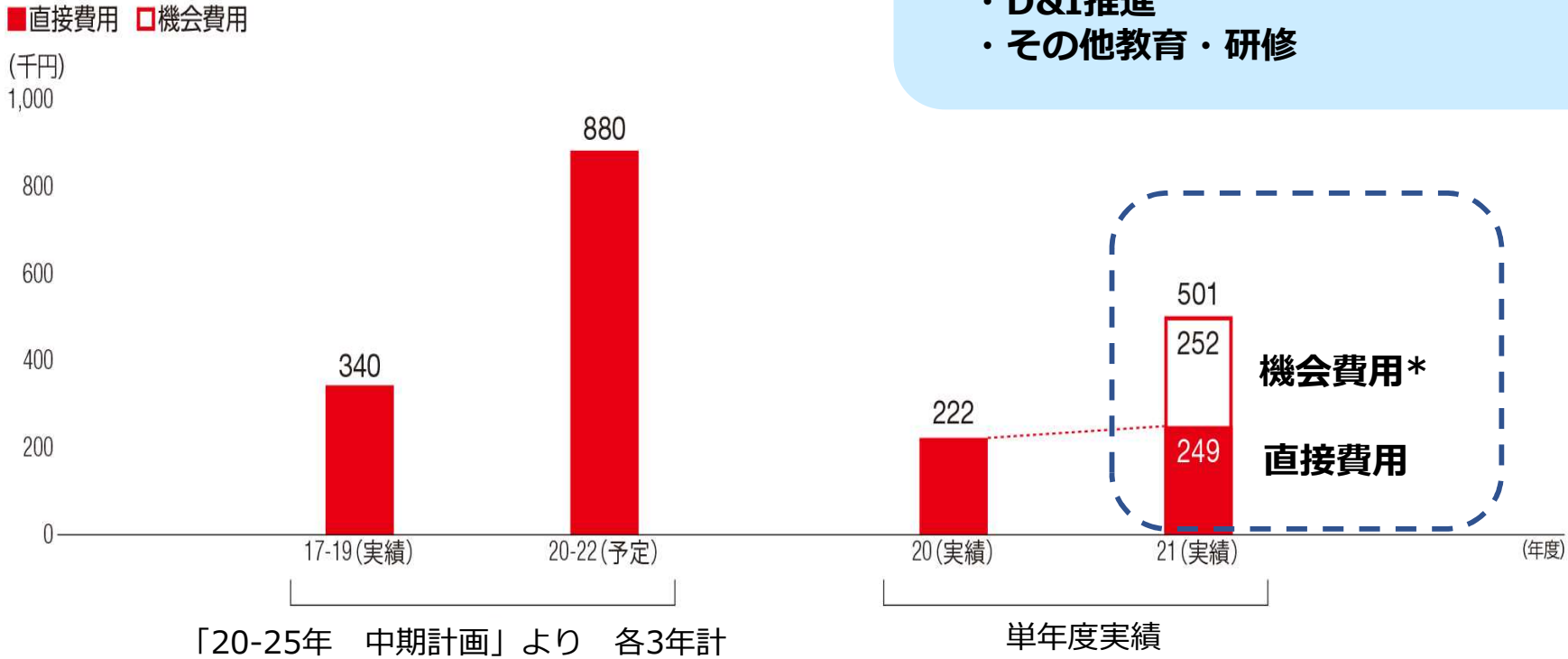
V. 人財資産による価値創造に向けて

IV-1. 人財投資の推移

経営戦略推進の核となる重要4領域を定め、人財投資を増強
 「直接的にかかった費用」に加え、従業員への浸透にかける「機会費用」*を重視

*従業員が研修などに費やした延べ時間×人件費で換算

■一人当たり的人財投資額



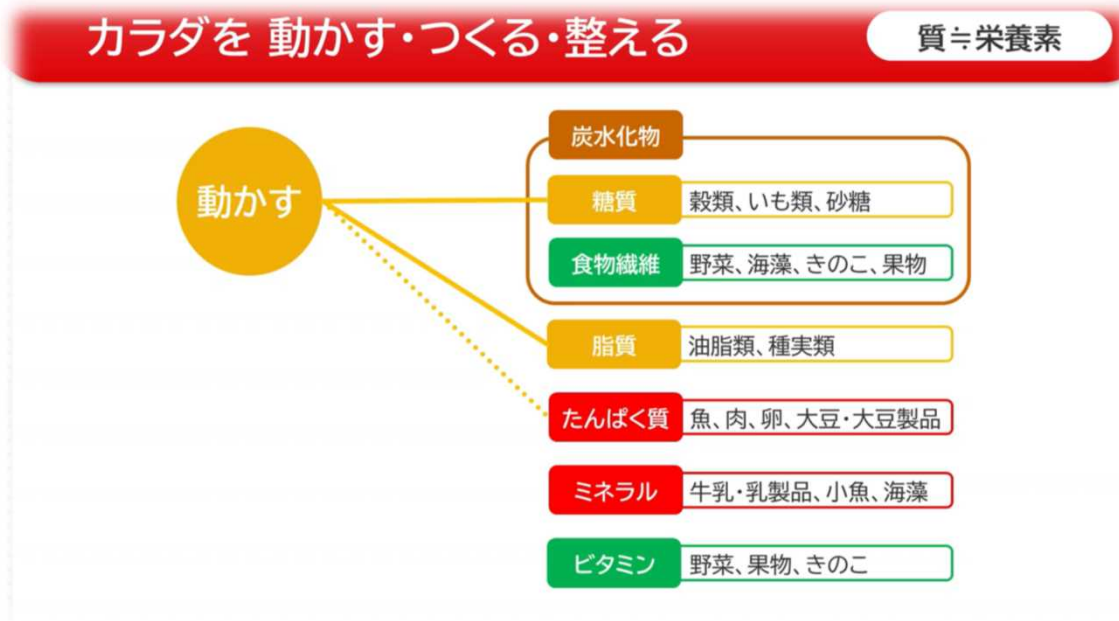
IV-2. 機会費用 事例

ASVの理解・共感醸成のため、個人の能力開発とも同機し
強化領域である「DX」「栄養」「環境」のリテラシー向上の教育機会を提供

栄養・環境リテラシー研修 受講者数

	2020年度	2021年度
栄養リテラシー研修	460	延べ25,685
環境リテラシー研修	-	2,765

栄養リテラシー向上 e-Learning



ビジネスDX人材育成プログラム 認定者数（味の素社）

	2020年度		2021年度	
	認定者数	従業員比率	認定者数	従業員比率
初級	743	23%	854	27%
中級	51	2%	192	6%
上級	9	0.3%	16	0.5%
計（延べ*）	803	25%	1,062	33%

**2年間で
延べ約2,000人が受講**

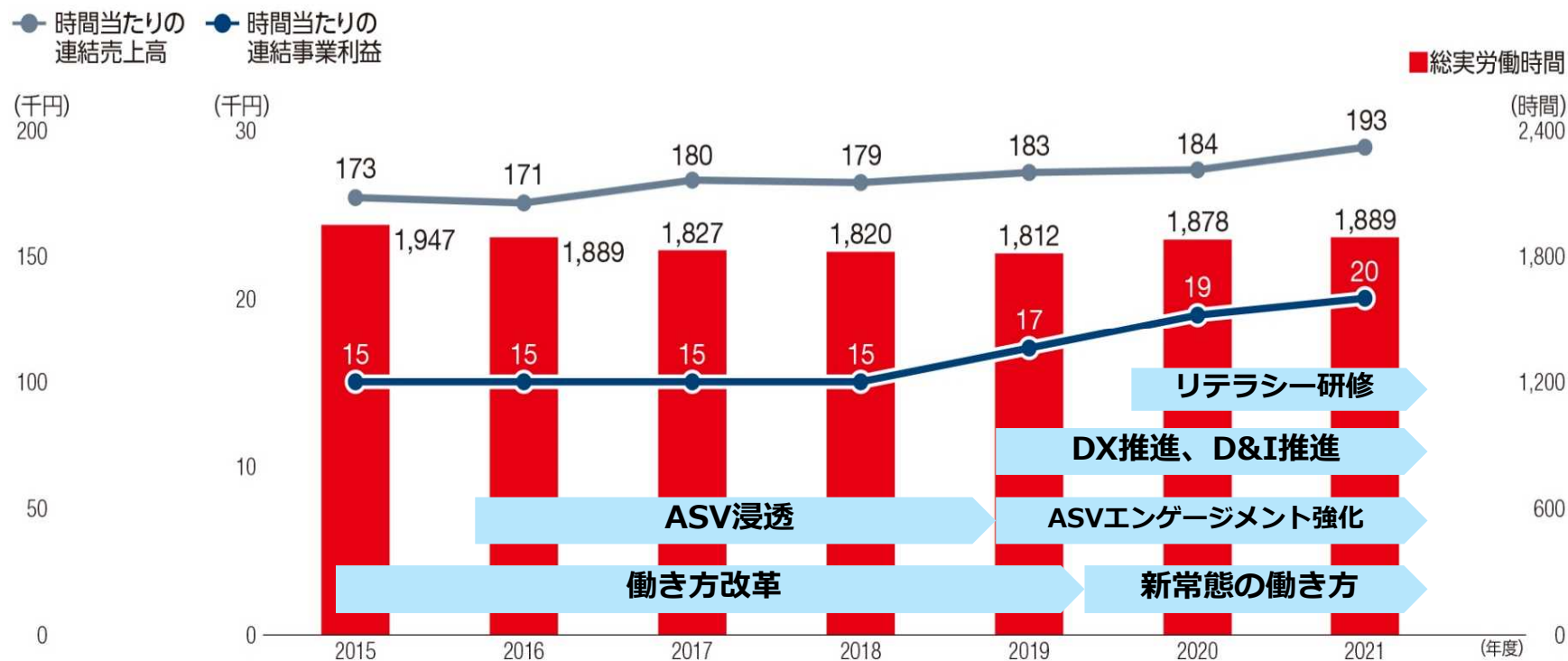
*複数のコースを受講している従業員もいるため

IV-3. 時間当たりの生産性

(味の素社)

成長性と効率性の向上を目指す経営方針に沿い、
売上高・事業利益両面の生産性から、投資対効果のモニタリングを継続

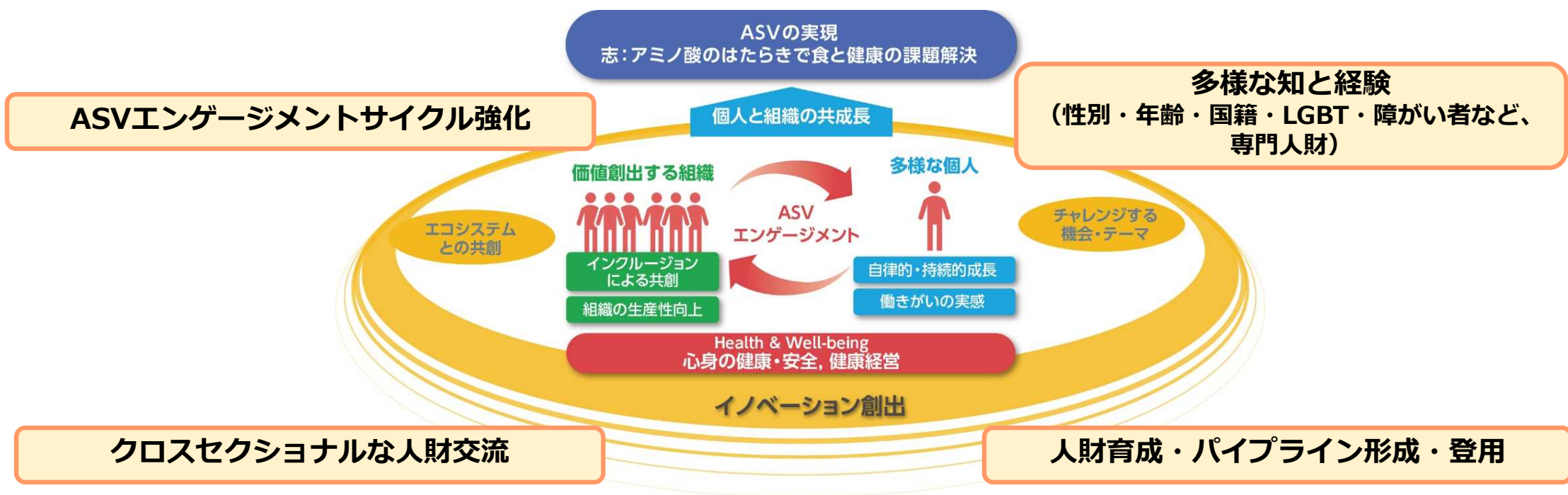
■ 時間当たりの連結売上高／連結事業利益



- I. 人財資産による価値創造ストーリー
- II. 多様な「個人」とインクルージョン
- III. 個人と組織の共成長
- IV. 人財投資の推移
- V. 人財資産による価値創造に向けて**

V. 人財資産による価値創造に向けて

「多様な個人」と「価値を創出する組織」の共成長により
イノベーションを創出し、企業価値向上を実現



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。

Appendix

人財資産に関する指標 ~ ISO30414の項目と当社の開示状況

出所：ISO 30414「Human resource management
—Guidelines for internal and external human capital reporting」よりDTC作成に加筆

既の開示している項目(水色網掛)

人的資本分野	人的資本の測定基準		大規模組織	当社開示	
			外部	開示有無	開示場所
コンプライアンスと倫理 (compliance and ethics)	1	苦情申立ての件数および種類	x	✓	サスDB
	2	終了した懲戒処分の件数および種類	x		
	3	コンプライアンスや倫理に関する研修を修了した社員の割合	x		
	4	外部関係者に付託された紛争（労働関連の訴訟など）			
	5	外部監査の所見およびこれから生じる措置の数、種類および出所		✓	有価証券報告書
コスト (Costs)	1	総人件費	x	✓	有価証券報告書
	2	社外人件費			
	3	平均給与と報酬の比率		✓	サスDB
	4	雇用に関する費用総合計			
	5	1人あたり採用費			
	6	採用にかかるコスト			
	7	離職にかかるコスト			
多様性 (Diversity)	1	以下に関する労働力の多様性			
	a)	年齢			
	b)	ジェンダー	x	✓	サスDB
	c)	障がい	x	✓	サスDB
	d)	その他		✓	サスDB
2	リーダーシップチームの多様性	x	✓	サスDB	
リーダーシップ (Leadership)	1	リーダーシップに対する信頼性			ES：持続可能なエンゲージメント
	2	スパン・オブ・コントロール(マネジメントの管掌部下人数)			
	3	リーダーシップ研修に参加した従業員の割合			
組織文化 (Organizational culture)	1	エンゲージメント/従業員満足度/コミットメント			ES:ASVエンゲージメント
	2	リテンションの割合		✓	サスDB
健康、安全、ウェルビーイング (Health, safety, and well-being)	1	けが等の事故によって失った時間の比率	x	✓	サスDB
	2	労働災害発生件数	x	✓	サスDB
	3	業務上の死亡者数	x	✓	サスDB
	4	安全に関する研修に参加した従業員の割合			
生産性(Productivity)	1	EBIT/売上高/売上高/従業員1人当たり利益	x	✓	統合報告書
	2	人的資本ROI	x		

採用 (IN)	既の開示している項目(水色網掛)			
	外部	開示有無	開示場所	
1	空きポジションごとの候補者数			
2	採用あたりの品質（期待値に対するパフォーマンス）			
3	必要要員を補充する平均期間			
a)	空きポジションを埋めるためにかかった時間	x		
b)	重要なポジションを埋めるためにかかった期間	x		
4	移行および将来の要員能力評価(人材プール)の状況			
	異動 (THROUGH)			
5	社内人材で補充されたポジションの割合	x		
6	重要なポジションのうち、社内人材で補充されたものの割合	x		
7	重要なポジションの割合			
8	全欠員ポジションに対する重要なポジションの割合			
9	社内異動率			
10	従業員層の厚さ			
	離職 (OUT)			
11	離職率	x		
12	自主退職率(定年退職を除く)		✓	
13	重要な人材の自主的退職率			
14	退職理由			
個人の能力開発				
1	開発・トレーニングに関する総コスト	x	✓	
2	学習と開発			
a)	年間における総従業員数に対する研修参加者数の割合			
b)	従業員1人当たりの平均研修時間		✓	
c)	異なる研修カテゴリーごとの、参加者数の割合			
3	要員コンピテンシー・レート			
1	承継有効率(重要ポジション総数に対する、社内承継の割合)			
2	後継者のカバー率(リーダー総数に対する後継者プール人数割合)			
3	後継準備率			
a)	準備できている			
b)	1~3年以内に準備できる			
c)	4~5年以内に準備できる			
労働力 (Workforce availability)	1	従業員数	x	✓
	2	フルタイム換算(FTE)	x	
	3	外部労働力		
	a)	業務委託者数		
b)	臨時労働者数		✓	
4	欠勤率			