

Eat Well, Live Well.



IR DAY CEOメッセージ  
味の素グループのASV経営  
パーパスドリブン組織への変革

代表取締役社長 最高経営責任者 西井孝明

2021年 3月 23日

Eat Well, Live Well.



# 目次

- ◆ 20-25中期経営計画における変革の全体像
- ◆ 従業員エンゲージメントとコーポレートブランド価値向上の取組み
- ◆ 指名委員会等設置会社への移行、サステナビリティ諮問会議設置の目的

## ASV経営

本質的な社会価値と企業価値を追求

アミノ酸のはたらきで...

**食と健康の課題を解決する企業に**

“グローバル食品  
トップ10クラス”

無形資産の掘り起こし × エコシステム構築

(人財、ブランド、信用、知財、バリューネットワーク)

BY デジタル・トランスフォーメーション



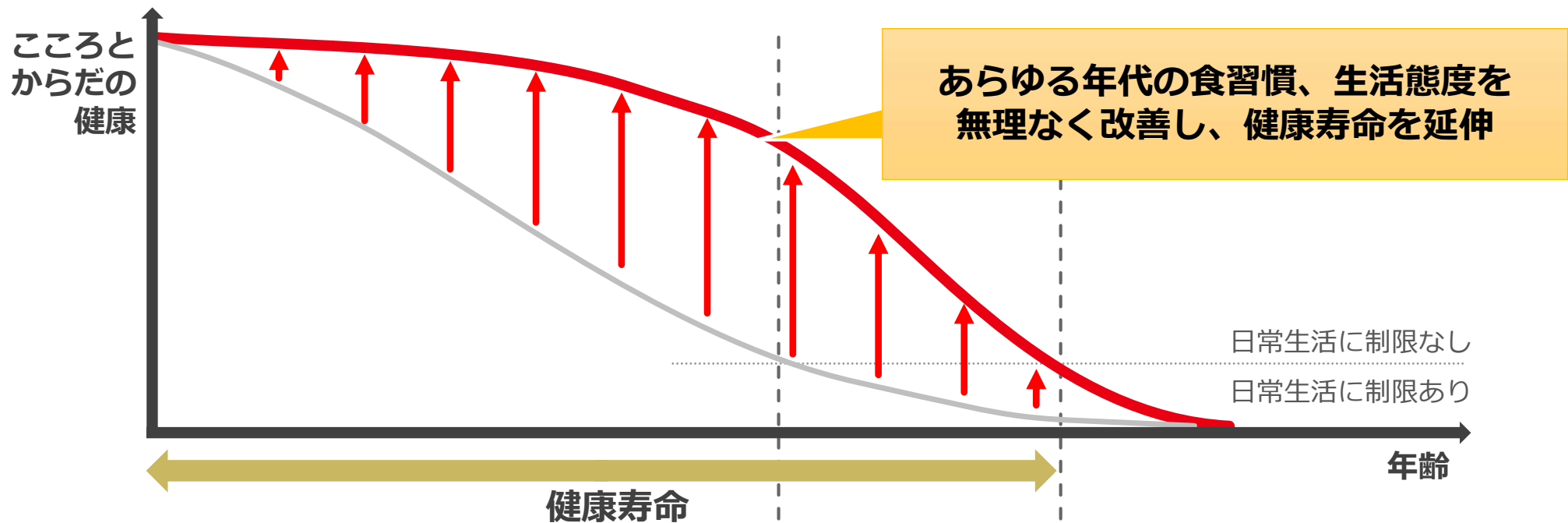
# 2030年に向けてビジョンを一新

## 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

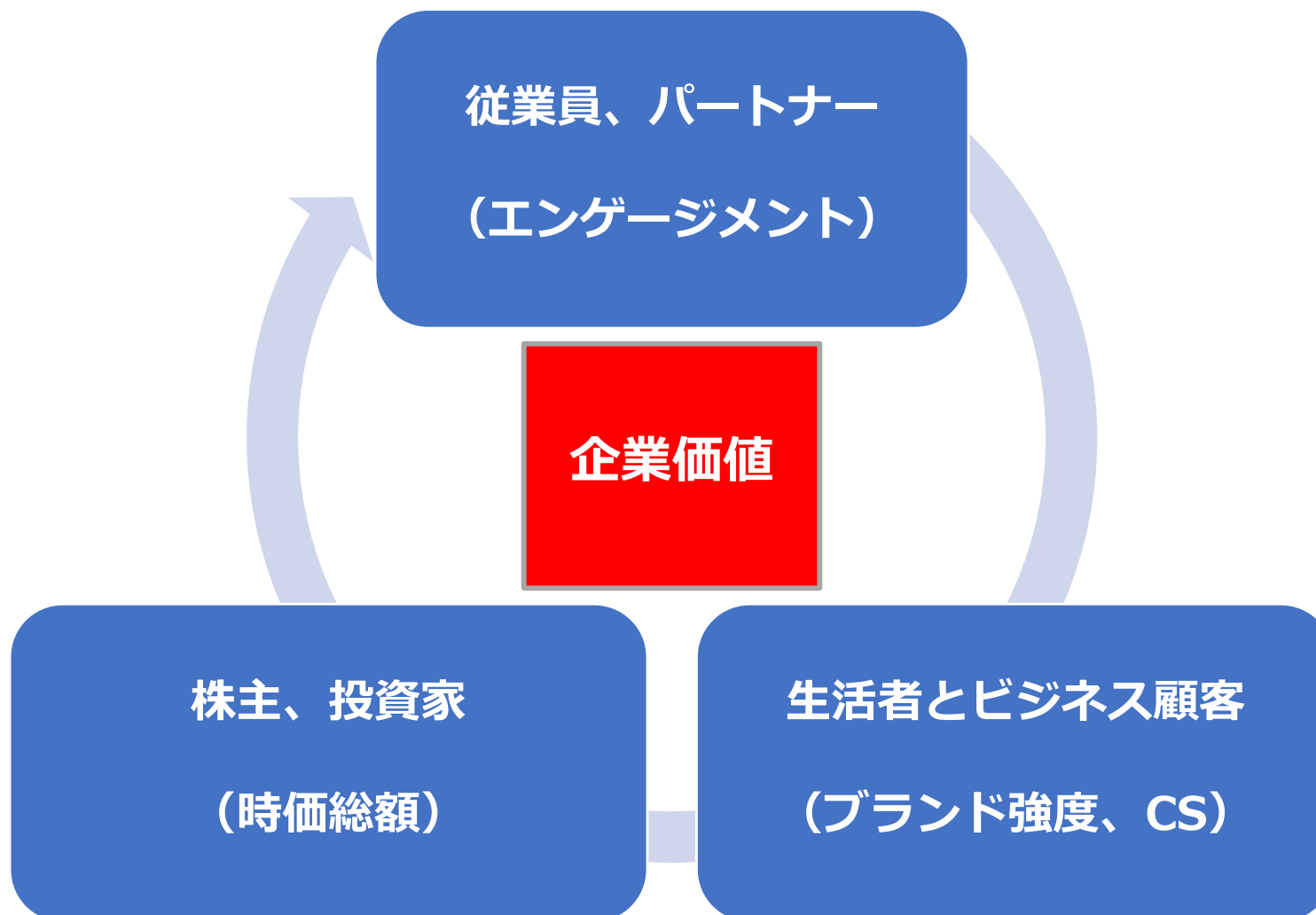
2030年までに、

- 10億人の健康寿命を延伸します
- 事業を成長させながら、環境負荷を50%削減します



# 企業価値向上を再定義

すべてのステークホルダーの価値向上を同期化していく



部門別の短期利益積み上げの企業文化から脱却し、

オーガニック成長と

投下資本（時間、モノ、カネ）効率を

重視する経営に転換する。

（P/L→ROIC重視へ）

## 1. 人財開発・育成

- ① 「ASV自分ごと化」につながる能力開発
- ② キャリア・ダイバーシティ & インクルージョン
- ③ 働き方改革：時間生産性と健康経営

## 2. 組織マネジメント

- ① 顧客価値向上を働きがいにするOE<sup>1</sup>を標準化
- ② 「事業・機能毎分業」⇒「バリュー・ITシステムで協働」

1 : Operational Excellence : 顧客起点の価値創出をゴールとして全部門が連携しながら現場のオペレーションを競争上の優位性を得るまで徹底的に磨き上げていく継続的活動

# 戦略遂行の意思決定・リスク共有プロセス

## これまでの中計

### (部分最適)

- 事業部毎の分業、コーポレートは機能別
  - ・ 事業・地域毎
  - ・ 3か年のBP目標基点

## FY20-25 中計

### (全体最適)

- 2030年ビジョンに向けて
  - ・ バックキャスト (20-22 : 構造改革)  
(23-25 : 再成長)

## 戦略遂行の意思決定、w/コロナ・リスクマネジメント共有を改善

20年2月 20年5月  
① 20-25中計 → FY20計画 →

コロナ影響、為替、原燃料を更新

20年7~11月 21年3月  
AGES~「重点事業グランドデザイン会議」 → FY21計画

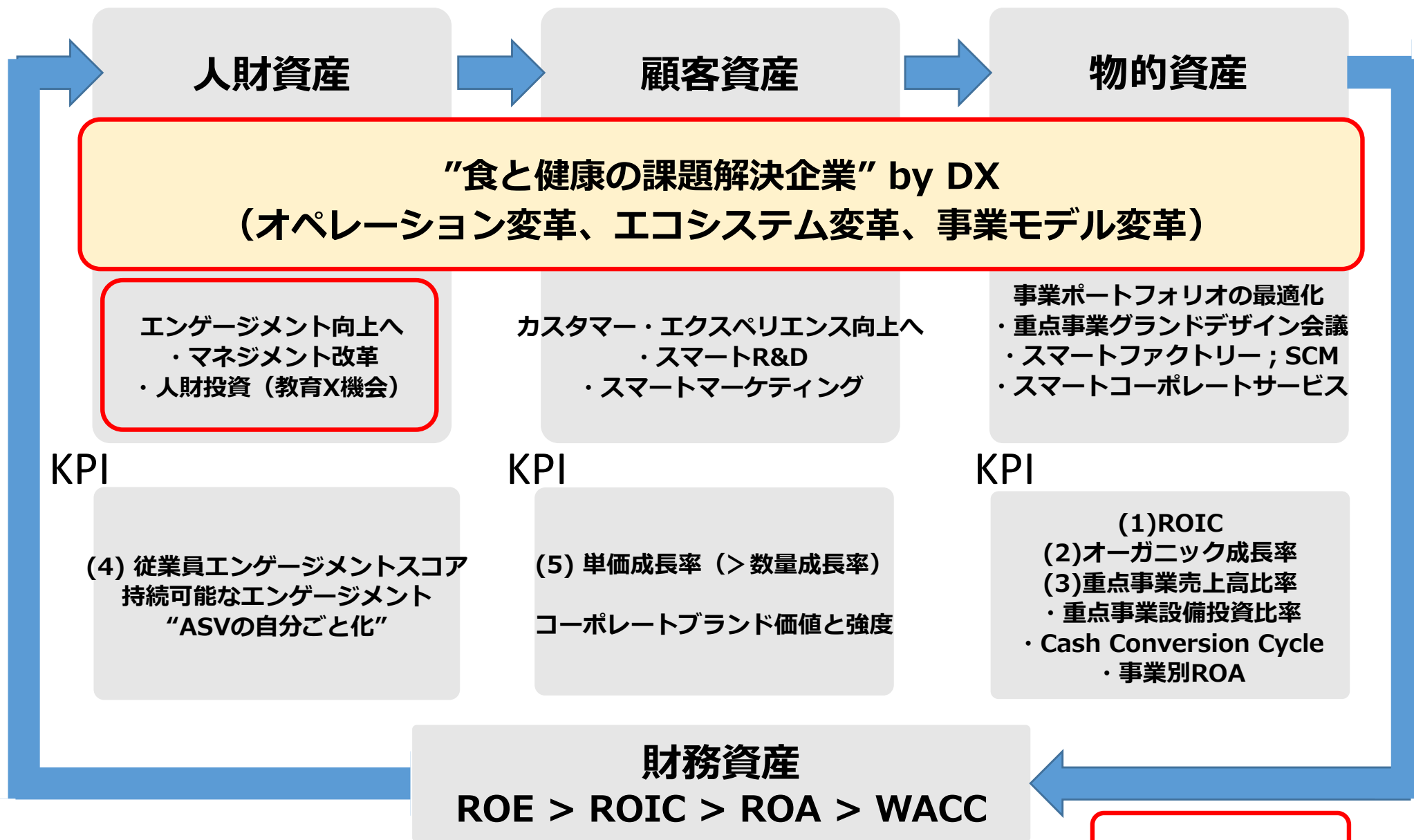
- 1) 事業ポートフォリオ最適化 (ROIC & オーガニック成長軸)
- 2) 新事業モデル開発を共有する New Business HUB (NBH)

② コロナ危機の Risk Management体制を更新・継続

- 1) 5月から12月 ; 1回/2w → FY21は1回/2Mで実施
- 2) 経営会議メンバー、全事業部長、地域本部長、主要海外法人長、
- 3) w/コロナでのマクロ & 各地経営リスクと対処、事業環境変化、イノベーション、競合動向を共有



# 変革の全体構造とKPI





# 重点KPI 進捗 (全社) FY20/3Q時点

20-22  
フェーズ1

構造改革

23-25  
フェーズ2

再成長

2030年の  
ゴール

効率性

(1) ROIC (>資本コスト)  
( ) ; 除く特別損失、減損

FY19 (実績)	FY20上期 (実績)	FY20 (予想)	FY22 (目標)	FY25 (目標)	2030年の ゴール
3.0%	4.3%	5.3%	8%	10-11%	13%
(6.0%)		(7.1%)			

成長性

(2) オーガニック成長率 (前年比)

FY19	FY20上期	FY20	FY22	FY25	2030年の ゴール
0.3%	▲1.6%	0.0%	4%	5%	5%

重点  
KPI

(3) 重点事業売上高比率

FY19	FY20上期	FY20	FY22	FY25	2030年の ゴール
66.5%	67.0%	67.6%	70%	80%	80%~

(4) 従業員エンゲージメントスコア  
("ASVの自分ごと化"<sup>1</sup>)

FY19	FY20上期	FY20	FY22	FY25	2030年の ゴール
55%		64%	70%	80%	85%~

(5) 単価成長率 (前年比)  
(海外コンシューマー製品)

FY19	FY20上期	FY20	FY22	FY25	2030年の ゴール
約5%	約3%	-	2.5%	3%	3%

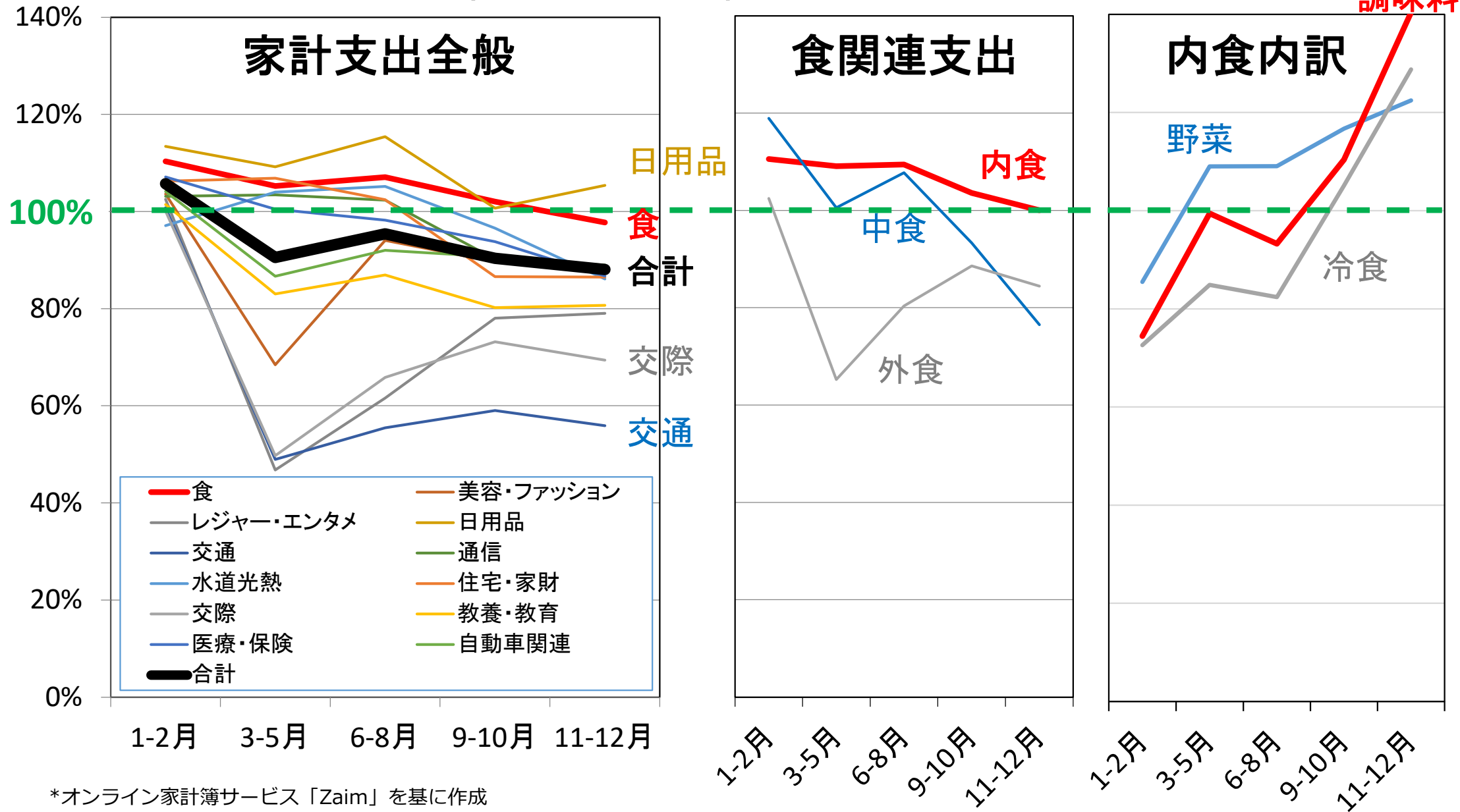
(COVID-19影響含む)

"ASVの自分ごと化" = ASVの実現に向け従業員1人1人が自律的に行動できている状態 **Note:** オーガニック成長率と単価成長率は、それぞれFY21-22, FY24-25における目標成長率; **オーガニック成長率:** 為替、会計処理の変更およびM&A/事業売却等非連続成長の影響を除いた売上高成長率 **単価成長率:** 海外コンシューマー製品について、国、カテゴリー毎の前年度からの単価伸び率を売上高による加重平均で示したものの



# (参考) COVID-19 新常态定着で“家庭内調理”が続伸

国内家計支出調査\* (20年対19年比)



\*オンライン家計簿サービス「Zaim」を基に作成

Eat Well, Live Well.

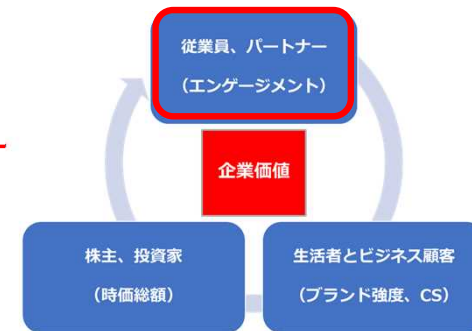


# 目次

- ◆ 20-25中期経営計画における変革の全体像
- ◆ 従業員エンゲージメントとコーポレート・ブランド価値向上の取組み
- ◆ 指名委員会等設置会社への移行、サステナビリティ諮問会議設置の目的

# 従業員エンゲージメントの定量化

～持続可能なエンゲージメントと健康経営～



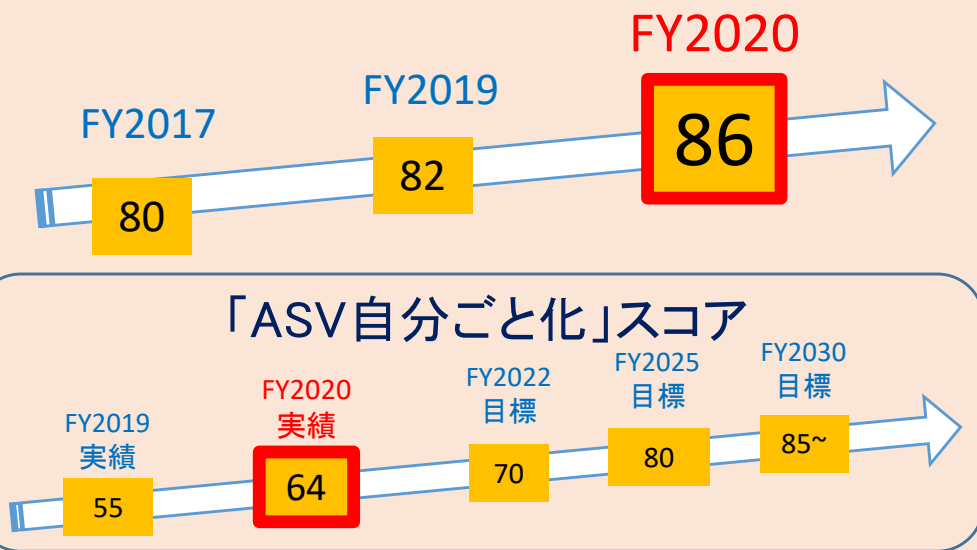
エンゲージメントサーベイ： Wills Towers Watson社

- ・従業員のエンゲージメントと企業業績は正の相関関係にある
- ・コロナ禍で「健康経営」を一層重要視

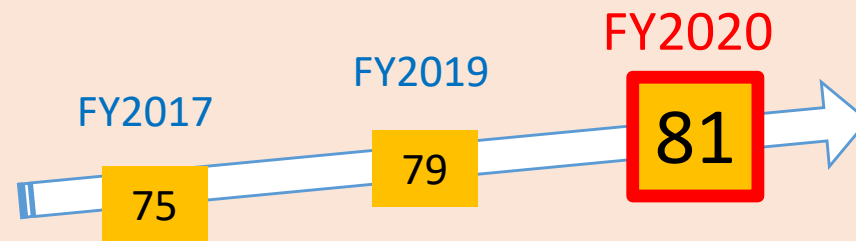
FY2020はグローバル企業の高水準に到達  
 「ASV自分ごと化」≡ビジョン実現への主体的貢献意識の改善が課題

## 好意的回答スコア推移（20年度結果）

### 従業員の「持続可能なエンゲージメント」



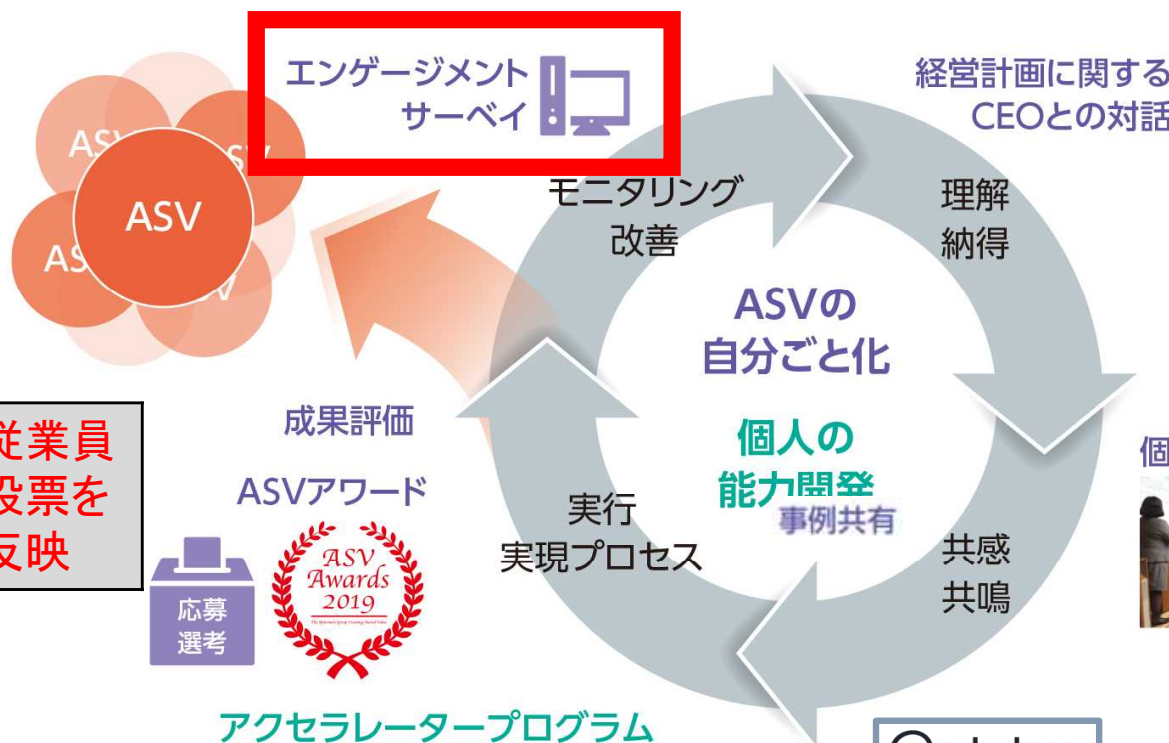
### 健康経営 (Health & Well-being)



2017年から味の素グループ全従業員(国内・海外) 対象。  
 2020年度回答者は108社、約32千人 (回答率90%)

# 従業員エンゲージメント向上の取り組み

ASV自分ごと化と個人の能力開発を高めるマネジメントサイクル



## CEO対話

FY20	FY21
味の素社全組織	国内外グループ会社に拡大



本部長との対話

経営計画に関する CEOとの対話

組織・個人目標設定



栄養/環境/デジタル  
リテラシー向上



次ページ  
紹介

個人目標発表会



参加型研修イベント

第4回  
アワード  
10件表彰

従業員  
投票を  
反映

成果評価

ASVアワード



アクセラレータープログラム

- 起業家育成プログラム
- ベンチャー協業プログラム

味の素社全42  
組織で実施

国内外グルー  
プ会社に拡大

## 社内SNSでの事例共有

従業員による  
#ASV 投稿  
223件/9-12月

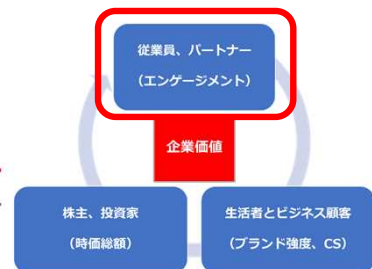
好事例共有  
を拡大

起業家育成  
A-STARTERS  
応募133名

4案件を事業  
化検討開始

# 従業員エンゲージメント向上の取組み

## デジタルリテラシー、栄養リテラシー向上の人財教育



### デジタルリテラシー向上の取組み

◆ DX人財育成コース応募状況及び現時点の認定者

	FY20 受講者	FY21 受講予定	合計	従業員比率 (単体)	~FY22
初級	801	956	1,757	51%	上級者 100名 以上
中級	173	318	491	14%	
上級	29	63	92	3%	

### 栄養リテラシー向上の取組み

FY2020

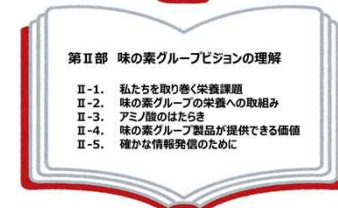
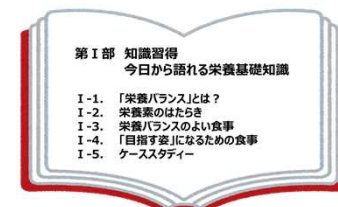
- 部署横断型のプロジェクトメンバーで、**栄養リテラシー教育コンテンツを作成**
- **国内営業部門**に在籍する社員**450名**へ**栄養リテラシー勉強会を実施**

FY2021

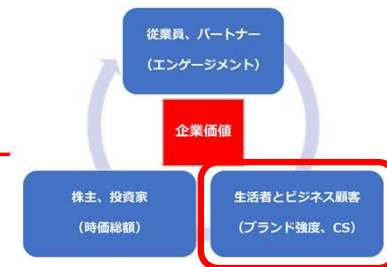
- 上期：**味の素単体全従業員**へ勉強会実施
- 下期：**国内外のグループ会社30社**への展開に向けて始動

FY2025

- 応用編の教育コンテンツや、重点取組にフォーカスした新規コンテンツを拡充
- 教材をアーカイブ化



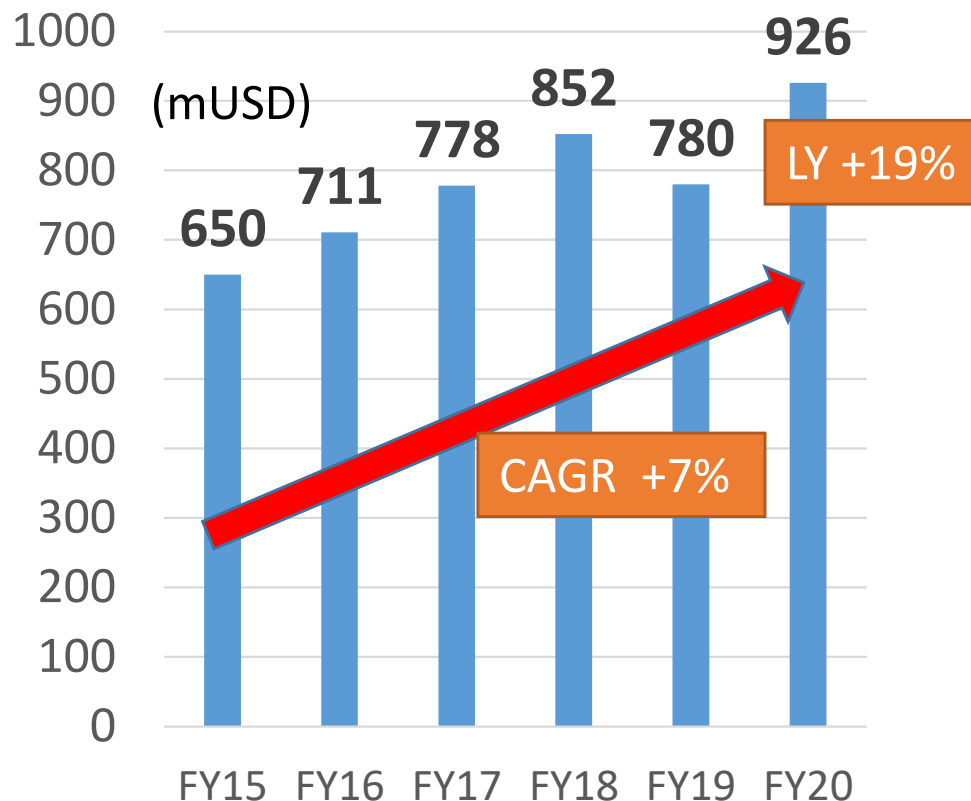
# コーポレート・ブランド価値の向上



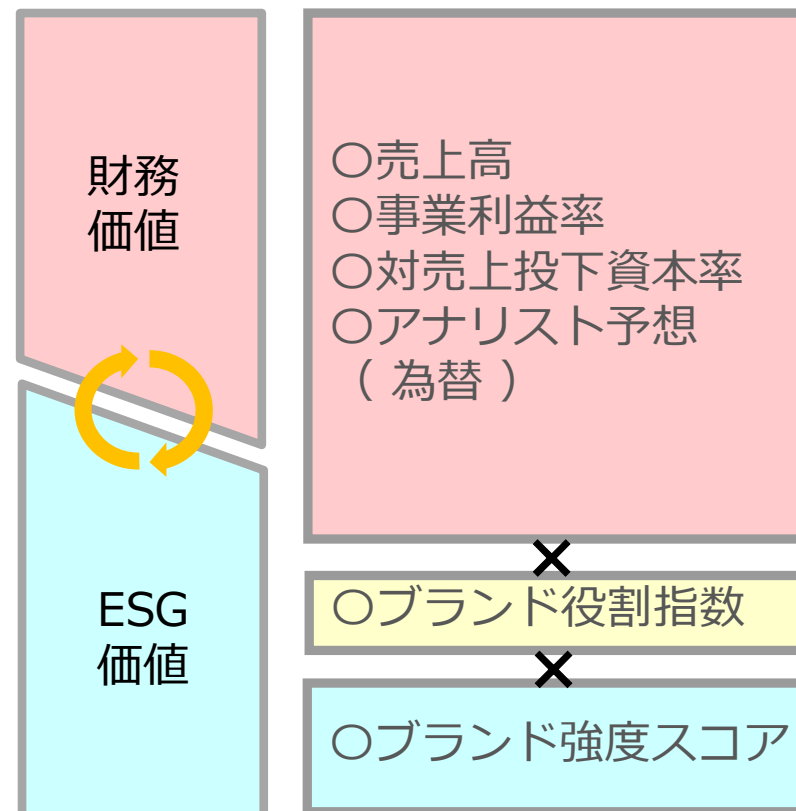
## 新たなASV経営戦略とUX施策強化が評価され、V字回復

- アミノ酸のはたらきで…食と健康の課題解決を目指す経営戦略
- エンゲージメント→ブランド価値→時価総額
- “食の楽しい！発見コミュニティ”等UXの場が充実

## Ajinomoto ブランド価値評価推移 (Interbrand Best Japan Brands 2021)

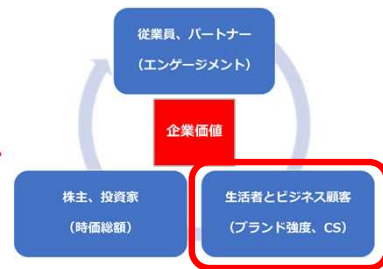


## Interbrand社の評価要素





# コーポレート・ブランド 強化の課題



- コーポレート・ブランド強度は、上位30%水準
- 社内で高いが、社外評価では競合平均並み
- 事業ブランド戦略とのシナジー強化を進める

## 味の素ブランド強度\* (BSS) 2019 2020

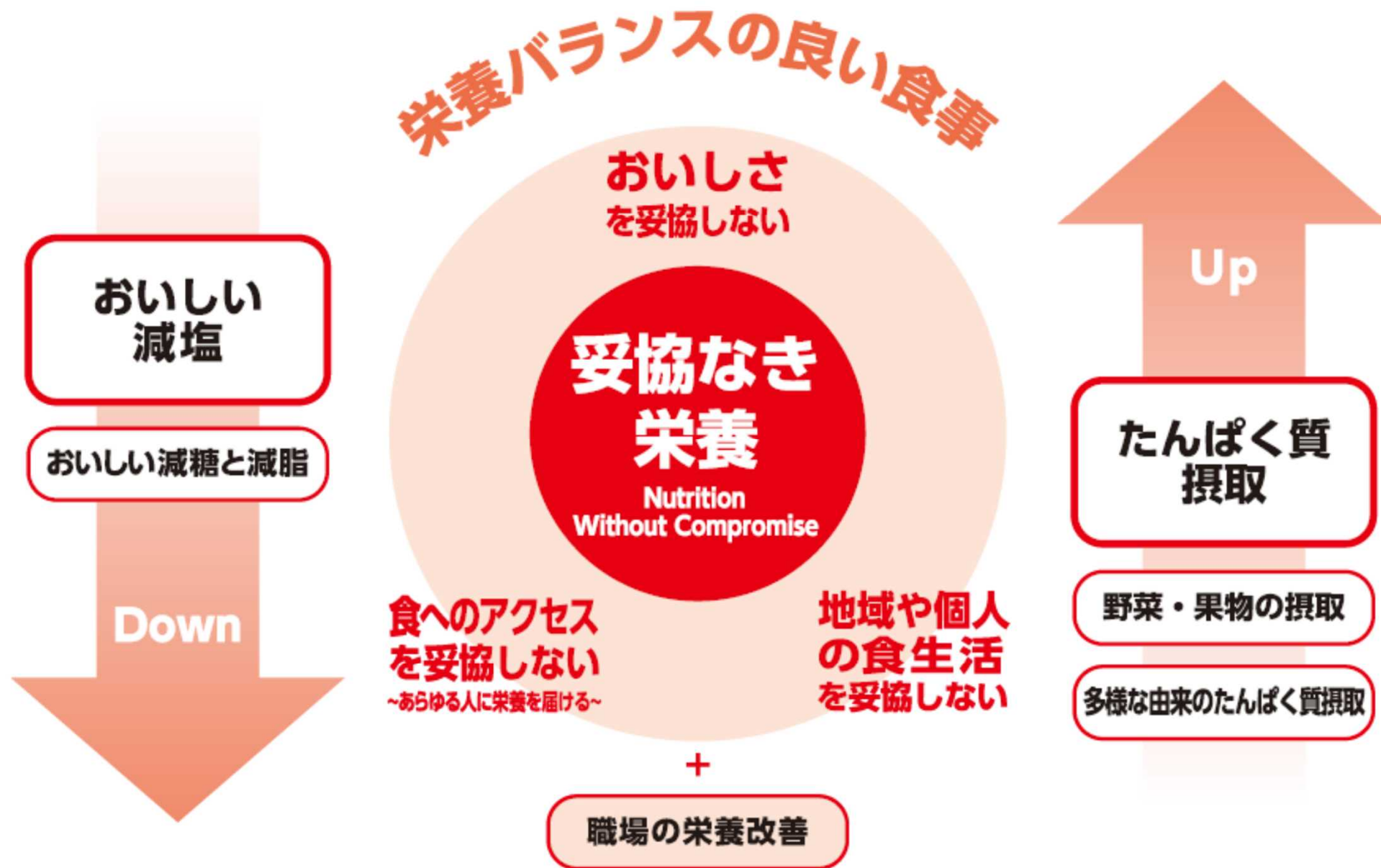
		2019	2020
社内 指標	Clarity 概念明瞭度	7.0	7.2
	Commitment 関与浸透度	6.2	6.5
	Governance 統治管理度	6.1	6.2
	Responsiveness 変化対応度	6.7	7.0
社外 指標	Authenticity 信頼確実度	5.3	5.3
	Relevance 要求充足度	4.9	5.2
	Differentiation 差別特有度	4.9	5.2
	Consistency 体験一貫度	4.5	5.2
	Presence 存在影響度	5.1	5.1
	Engagement 共感共創度	5.3	5.2
	<b>ブランド強度スコア (BSS) 計100点満点</b>		<b>56</b>

### Interbrand社の評価要素



\*独自調査にもとづく算定結果

# コーポレート・ブランド強化へ 「食と健康の課題解決」に向けての基本方針





## 推進

グローバルな「Smart Salt (スマ塩)」  
マーケティングで、ひとびとの減塩に貢献

日本 **★先行して「日本モデル」の  
事例・知見継続蓄積**



減塩人口の拡大、習慣化促進

海外 **★「スマ塩」の横展開進行中**



✓減塩製品の上市加速  
(20-21年度で、7か国12ブランド)

- 既存品の食塩量低減
- 減塩品種の新発売

✓オウンドメディアでの減塩訴求  
- 各現地法人でのwebサイトにて  
減塩レシピ提供・料理教室実施

## 健康栄養プラットフォーム構想

他社・弘前大学COI連携で  
エコシステム構築

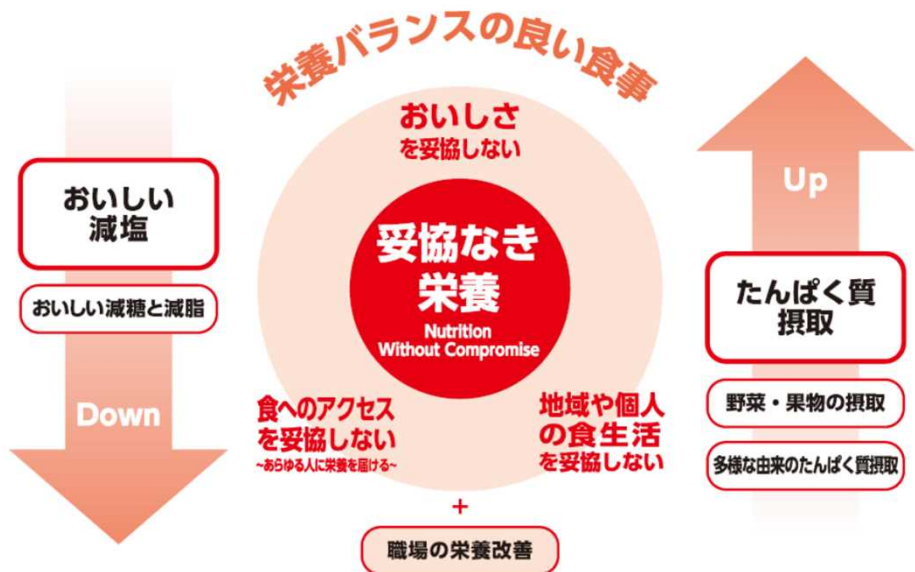
リーンスタートアップ (エリア)  
→アプリ開発→外部化

## ANPS (Ajinomoto Nutrient Profiling System) の推進

- (1) 製品へのANPS-P運用  
**栄養観点(特に食塩)での製品改訂**を推進
- (2) ANPS-Mの導入準備  
生活者に対する健康的な食提供のために、  
**メニューの栄養価値見える化技術の開発**を  
連携推進する。

# 社内外の健康栄養戦略を地域本部・主要法人と連携

## 「妥協なき栄養」の推進



## 全従業員への栄養教育開始

WFNA (Workforce Nutrition Alliance) の4つのプログラム



## 地域のエコシステム樹立に活用

## グローバル会議で発信



国連フードシステムサミット  
 ・ 9月 ニューヨーク  
 ・ 国連主催



栄養サミット  
 ・ 12月 東京  
 ・ 日本政府主催

Eat Well, Live Well.



# 目次

- ◆ 20-25中期経営計画における変革の全体像
- ◆ 従業員エンゲージメントとコーポレート・ブランド価値向上の取組み
- ◆ 指名委員会等設置会社への移行、サステナビリティ諮問会議設置の目的

# 新たなコーポレートガバナンスの趣旨

## 1. CEOを中心に一丸となって変革を果たす執行体制

企業文化を変革し構造改革→成長回帰、**企業価値向上を加速**

## 2. リスクテイクを監督する取締役会の仕組み

- (1) “指名委員会等設置会社”へ移行、監督と執行の分離
- (2) ASV経営の大きな方向性、モニタリング指標の決議、執行の報告義務を再設計、明文化（決議予定）
- (3) CEOの評価、再任、解任、選任のプロセスを策定中

## 3. ダイバーシティ & インクルージョンの推進

## 4. 執行役員のスリム化 現行37名→20名程度へ



# 取締役会、各委員会の体制



- ◆ **取締役会**：全11名、社外取締役6名
  - ・ 経験豊かな**岩田氏**が議長
  - ・ 活発な議論を通じて実効性の高い運営を果たす



- ◆ **指名委員会**：全5名、社外取締役3名
  - ・ 社外の経営人財に通じ、社内の次世代経営人材育成を支援してきた**名和氏**が委員長
  - ・ CEOの選解任や取締役候補者の選定プロセスを明確化



- ◆ **報酬委員会**：全3名、社外取締役のみ
  - ・ 独立社外取締役のみで構成されている中で、グローバル・ヘルスケア企業の経営経験のある**中山氏**が委員長
  - ・ 客観的な役員報酬決定を実現

\*21年6月株主総会を経て社外取締役に就任予定



- ◆ **監査委員会**：全4名、社外取締役3名
  - ・ 会社法に精通した弁護士である**土岐氏**が委員長
  - ・ 実効性、モニタリングレベルの高い「監督」を実現



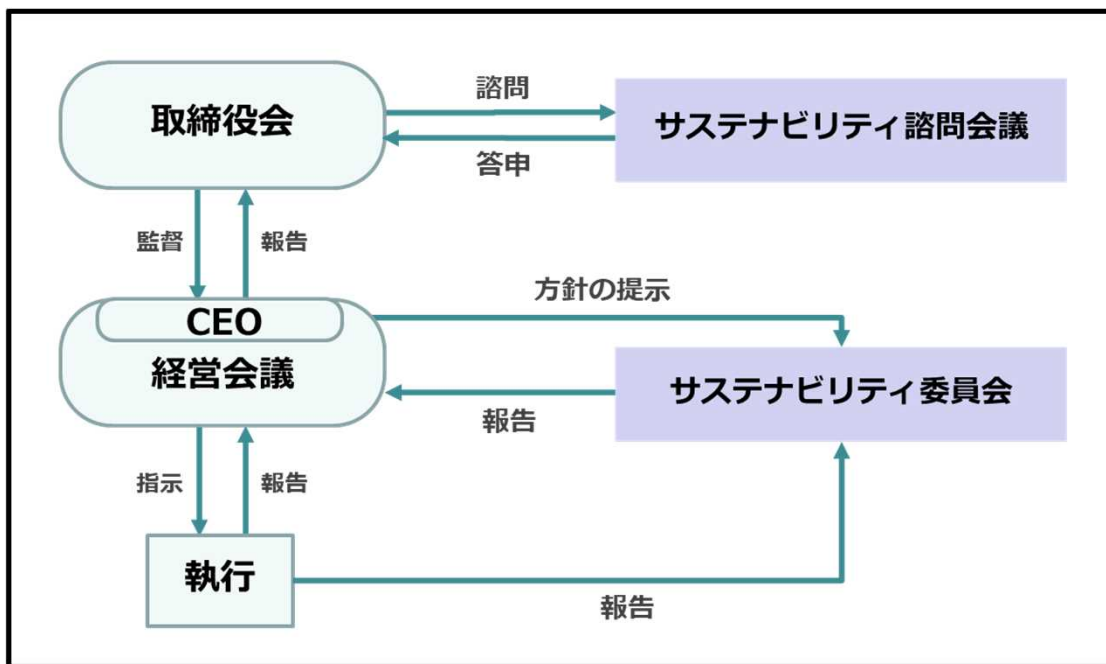
# サステナビリティを全社を挙げて推進する体制を強化

## 1. サステナビリティ 諮問会議

- (1) 取締役会からの諮問
- (2) マテリアリティを答申  
(中計23-25反映)
- (3) 2021年4月発足

## 2. サステナビリティ 推進体制

- (1) サステナビリティ委員会で執行計画、  
全社で推進



## 3. 諮問会議のメンバー

経営、健康・栄養、新興国、ESG投資等の有識者



Davis Scott (議長)  
立教大学



Kraisd Tontisirin  
タイ国マヒドン大学



石川 善樹  
Well-being for Planet Earth



戸田 隆夫  
沖縄科学技術大学院大学



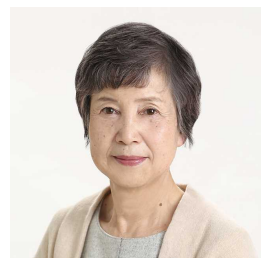
青木 優  
MATCHA Inc.



中空 麻奈  
BNPパリバ証券株式会社



季村 奈緒子  
Global Impact  
Investing Network



岩田 喜美枝  
社外取締役



中山 譲治  
社外取締役

他、社内役員3名



**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。