

Eat Well, Live Well.



味の素グループ

2030年の目指す姿と変革のための統合マネジメントサイクル

代表取締役社長 最高経営責任者 西井孝明

2020年12月2日

WICIシンポジウム

Eat Well, Live Well.



アジェンダ

1. 創業の志とASV (Ajinomoto Group Shared Value)
2. 2030年に向けてこれまでの経営の何を変えようとしているのか
3. 変革への統合マネジメントサイクル
～従業員エンゲージメント向上の取組み～

創業の志（こころざし）

“佳良にして廉価なる調味料を造り出し
滋養に富める粗食を美味ならしむること。”

～ うま味を通じて日本人の栄養を改善したい～



「うま味」の発見
1908年
池田 菊苗



池田菊苗博士が
昆布から抽出した
グルタミン酸



最初の
「味の素®」

創業
1909年
二代 鈴木 三郎助

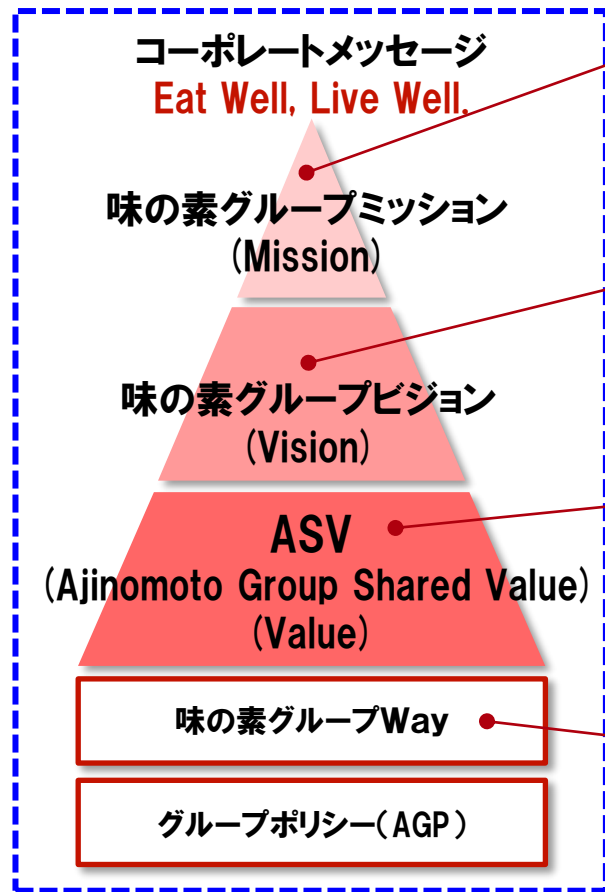


「美味しく食べて健康づくり」

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 (Ajinomoto Group Shared Value)

Our PhilosophyとASV (Ajinomoto Group Shared Value)

Our Philosophy



私たちは地球的な視野にたち、
“食”と“健康”、そして、
明日のよりよい生活に貢献します

(新)
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

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

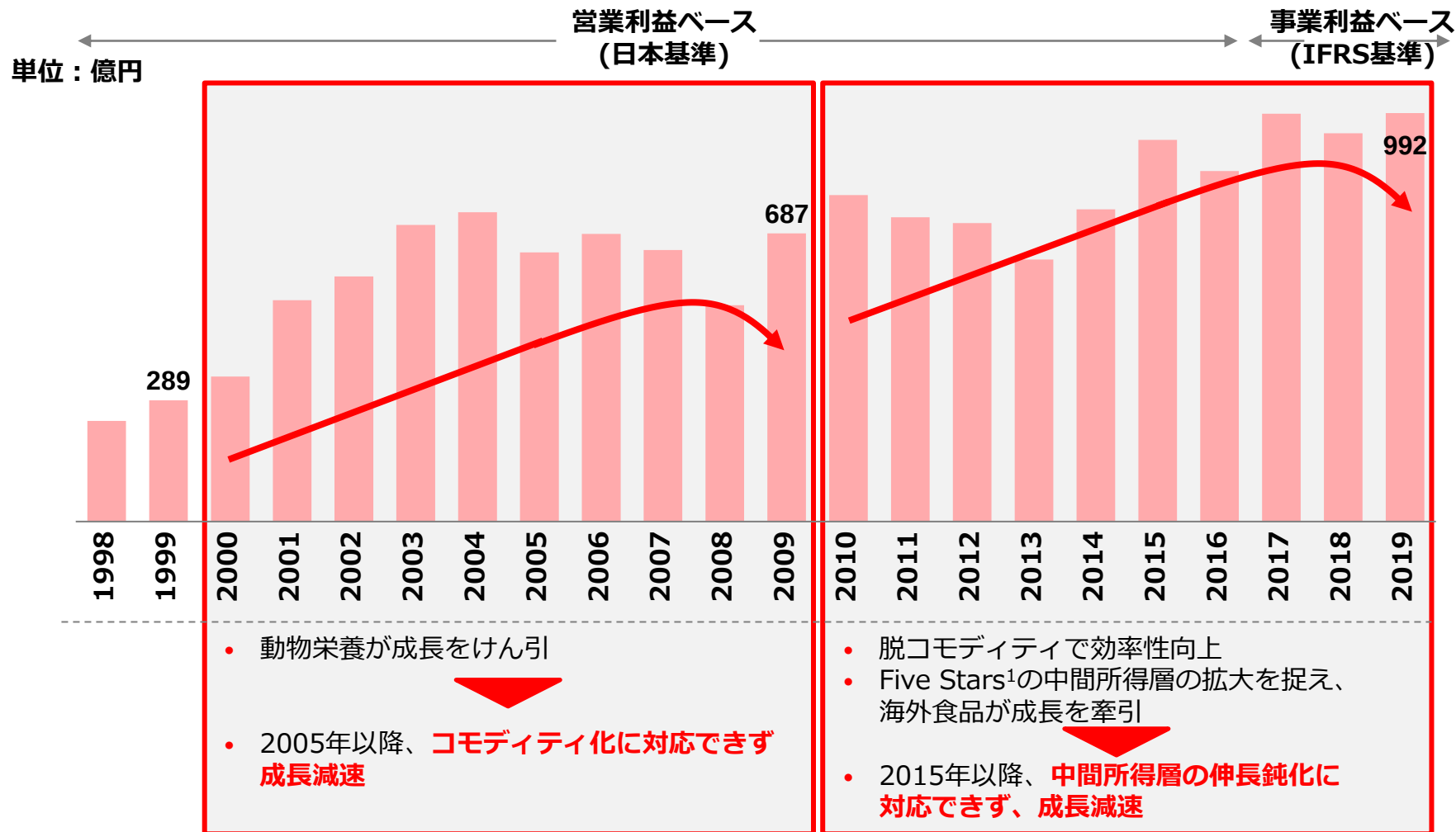
1. 新しい価値の創造
2. 開拓者精神
3. 社会への貢献
4. 人を大切にする

アジェンダ

1. 創業の志とASV (Ajinomoto Group Shared Value)
- 2. 2030年に向けてこれまでの経営の何を変えようとしているのか**
3. 変革への統合マネジメントサイクル
～従業員エンゲージメント向上の取組み～

過去20年の振り返り

事業構造を変革し成長してきたものの、
10年単位で起きる環境変化に素早く対応できなかったことが課題



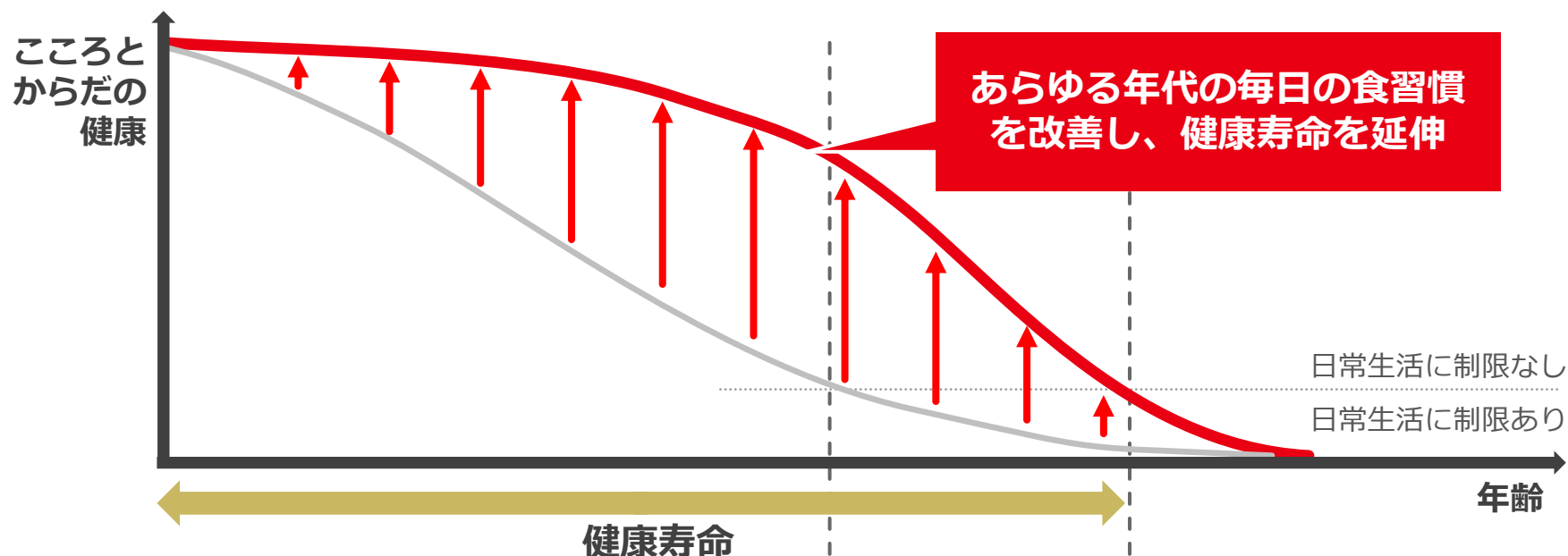
変革 1 : 2030年に向けて食と健康の課題解決企業を目指してビジョンを一新

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

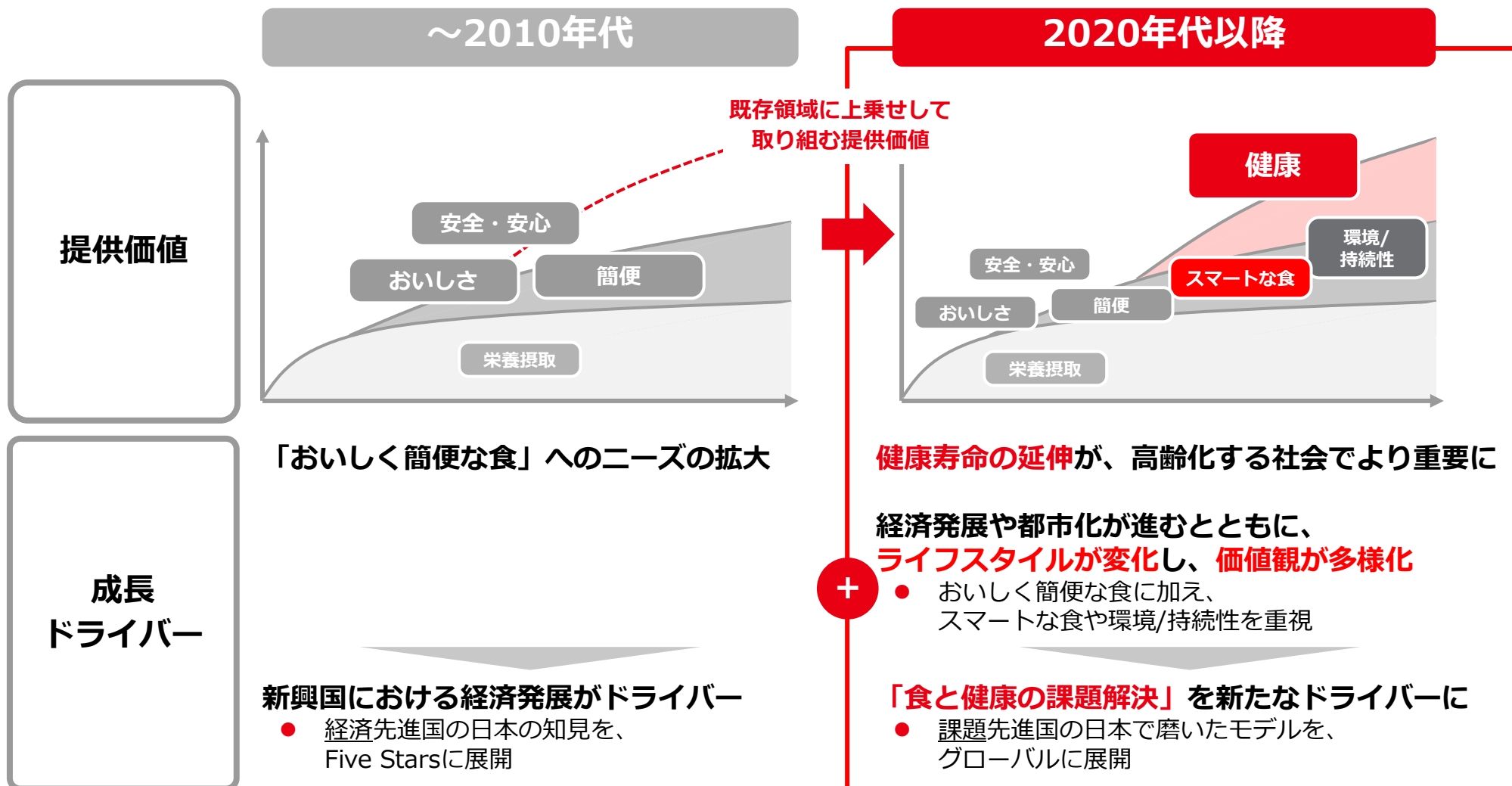
2030年までに、

- 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



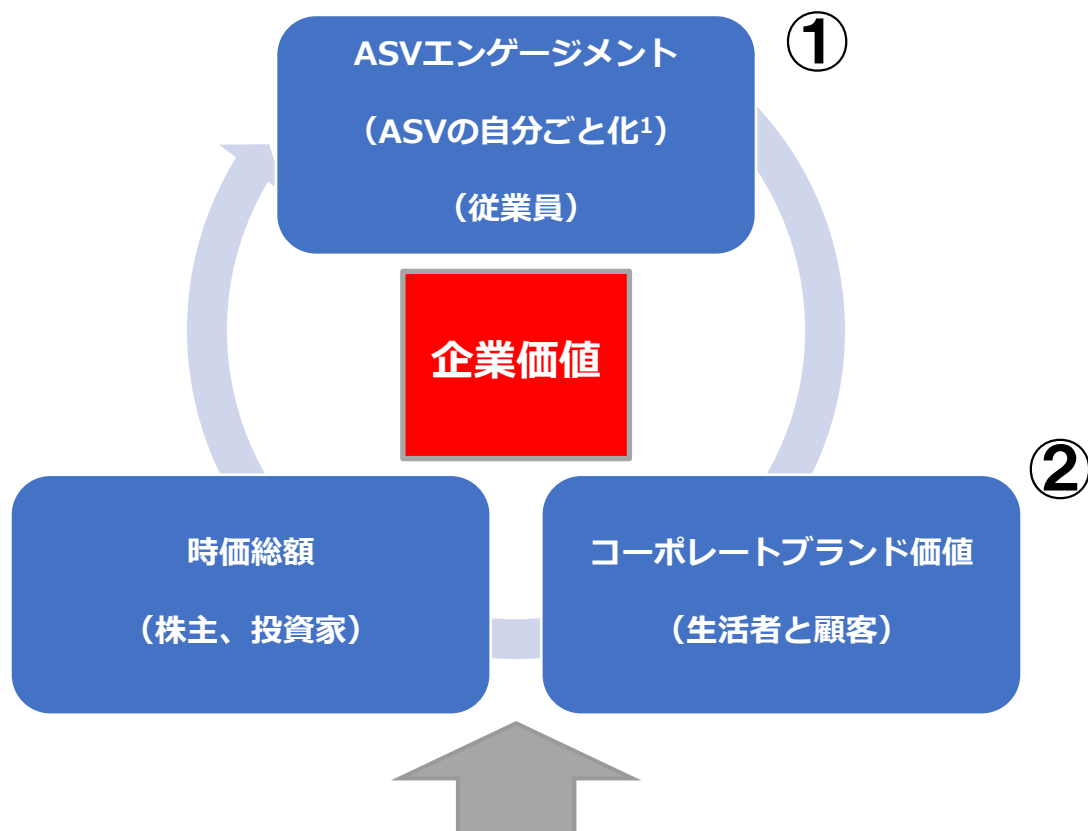
変革1 「新ビジョン」の背景にあるもの

「食と健康の課題解決」を新たな成長ドライバーに加え、成長回帰を目指す



変革 2 : 企業価値を再定義

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



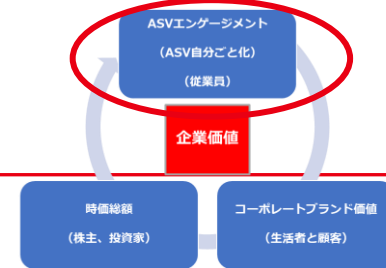
これまで

$$\left[\begin{array}{l} \text{統合価値 (コーポレートブランド価値)} \\ = \text{財務価値 (BP\&EPS成長、ROE)} + \text{非財務価値 (ESG)} \end{array} \right]$$

1 : “ASV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

変革2 「企業価値再定義」の背景にあるもの

①組織文化と企業業績との関係



組織文化を定量化するための手法・・・JMAC¹の組織文化診断

<組織文化診断と業績の関係解析>

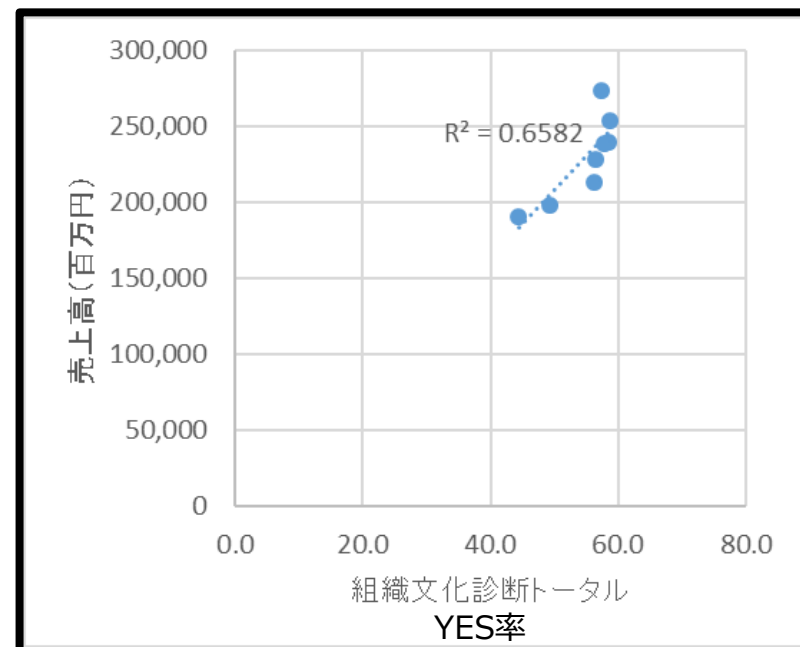
対象：アミノサイエンス事業本部(ASD) 構成人員数約1,000名

期間：2007年から2018年

結果：売上・利益・ROA（利益／資産） と 組織文化（設問へのYES率） の間に高い正の相関（注：因果関係は不明）

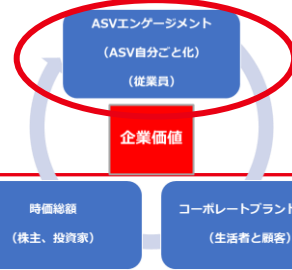
相関係数 r	業績		
	売上	利益	ROA
経営ビジョン・戦略	いずれも0.8以上 で高い相関		
事業管理			
職場マネジメント			

質問カテゴリー



変革2 「企業価値再定義」の背景にあるもの

①従業員エンゲージメントの課題



エンゲージメントサーベイ (ES) ¹

2019年ES実施概要：味の素グループ従業員回答者33,337名（対象35,808名、回答率93%）

★持続可能なエンゲージメント（目標80%）

設問文	好意的回答の 合計スコア	味の素グルー プ全体 2017	高業績企業基 準値	食品・飲料業 （製造、配 送、サービス 含む）基準値
持続可能なエンゲージメント	80	1*	-6*	1*
1 私はこの会社の目指すゴールや目標を強く支持している	91 	0	-1*	7*
16 私はこの会社の一員であることを誇りに思う	89 	0	-3*	3*

OK

★「ASV自分ごと化」（22年目標70%）

59 私の業務は直接・間接を問わず、ASVに貢献していることを家族や知人に話すことがある					
味の素グループ全体 2019 (33,337)	23 頻繁にそうする	計55	32 時々そうする	19 ごくたまにそうする	15 11
味の素グループ役員 2019 (38)	45*		37	16	3
日本 2019 (10,151)	3*	18*	27*	24*	28*

改善余地あり

したことはないがこれから
は話題にしようと思う

したことがないしこれから
話題にしようとは思わない

変革2 「企業価値再定義」の背景にあるもの

②コーポレートブランド調査

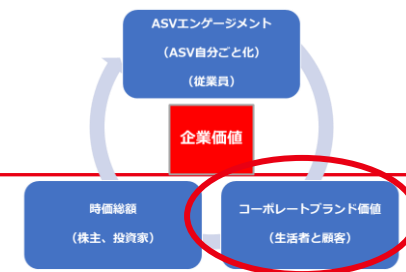


コーポレートブランド グローバル統合調査（略称：C-BIS）概要

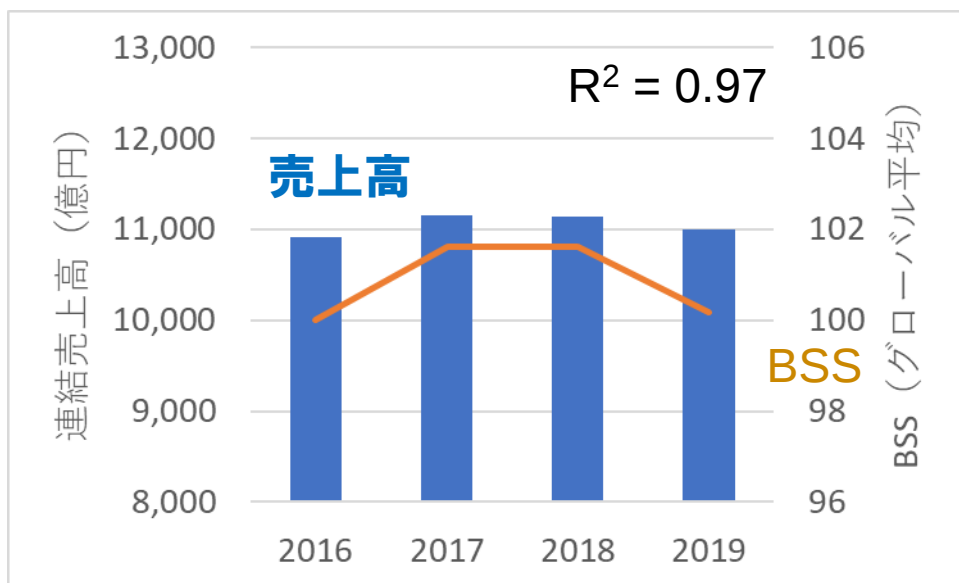
目的	国内外のコーポレートブランドに関する調査を整理・統合し、グローバルでの調査指標の統一化を図る。	
調査	生活者調査	従業員調査
対象国	日本・タイ・インドネシア・ベトナム・フィリピン・マレーシア・ ブラジル・ペルー・アメリカ・フランス・ナイジェリア・トルコ※ ※19年度から新規追加 計12か国	
調査時期	2019年5月13日～6月3日	2019年5月13日～6月3日
対象者	20-69歳の男女 （一般生活者） 性年代別人口構成比にて割付	WEBにアクセス可能な 従業員 日本は単体、FFA、AGF／米国はAHNNA、AFNA、ABPS／ 仏国はヨーロッパ味の素パリ本社、AFE、AANE、を対象
調査手法	オンライン調査（調査会社パネル）	オンライン調査
標本数	計：7,250サンプル 日米仏：1,000、ナイジェリア：250、その他：500サンプル	計：11,065サンプル
主な質問項目	競合分析 ：ブランドの認知度、好意度、購入意向、 ブランドイメージ、認知経路、購入重視点 単独分析 ：ASV活動の認知度およびブランド好意への 影響度、AGBおよびコーポレートメッセージ認知度 商品ブランドの認知、購入意向、 味の素グループ認知度	味の素ブランドイメージ、味の素グループへの誇り、 ASV指標の重要度・実施度、 AGB使用ルールの浸透度、実施度、 味の素グループ理念の理解度、共感度

変革2 「企業価値再定義」の背景にあるもの

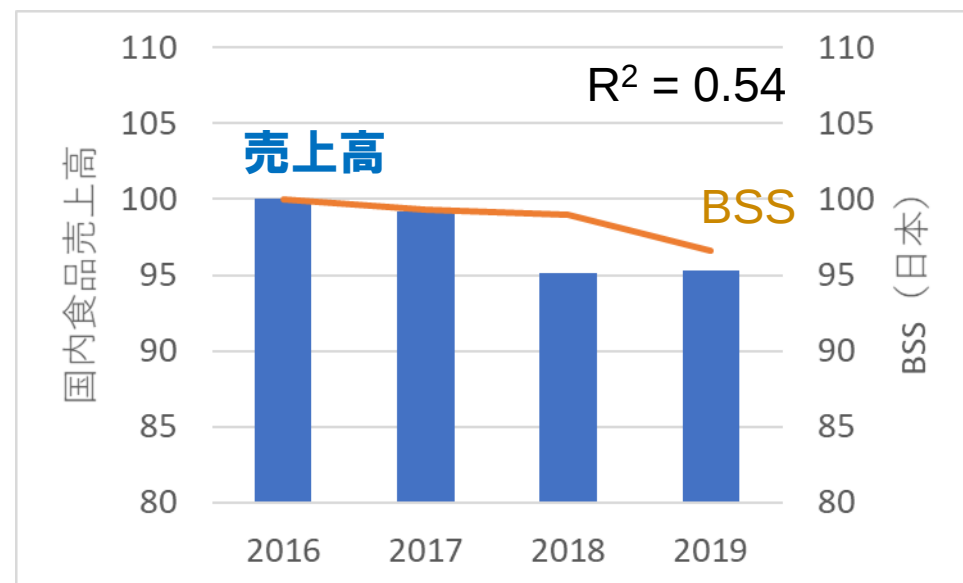
② Brand Strength Score (BSS) と業績との相関



グローバルBSS¹と連結売上高



日本BSS¹と国内食品事業売上高²



BSSと売上高に正の相関あり

- 課題：
1. 因果関係不明
 2. nが少ない（4年分のみ。国によっては調査対象者少ない。）
 3. その他要因による影響は考慮していない（M&A等）

1: 2016年度BSSを100とした。

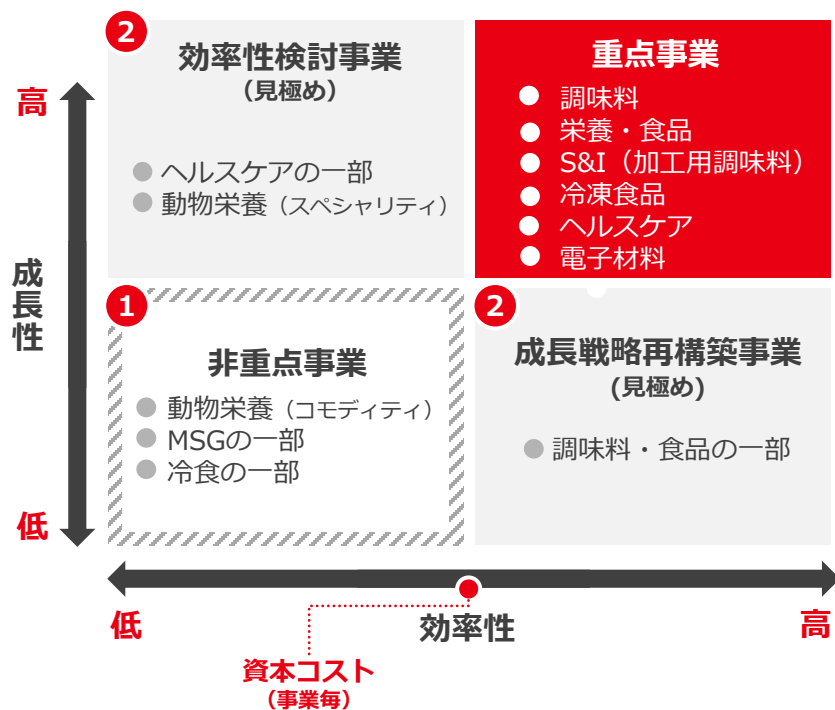
2: 国内調味料、国内加工食品・飲料、コーヒー類、冷凍食品（日本）の合算。2016年度を100とした。

変革3：収益に関するマネジメントポリシーを大きく変更

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）

変革3：収益に関するマネジメントポリシーを大きく変更 資本コストを上回る効率性に向け、事業ポートフォリオを再編

■ 重点事業にポートフォリオを集中



- ① 非重点事業は、FY22までに再編
- ② 成長性／効率性に課題がある事業は、FY22までに見極め、FY25までに再編

■ 各セグメントで資本コストを上回る構造をつくる (公表区分)

	ROIC			WACC ¹
	FY19	FY22	FY25	
調味料・食品	9%～	12%～	17%～	↔ 6%
冷凍食品	-0%～	1%～	5%	↔ 5%
ヘルスケア等	-0%～	10%～	12%～	↔ 8%

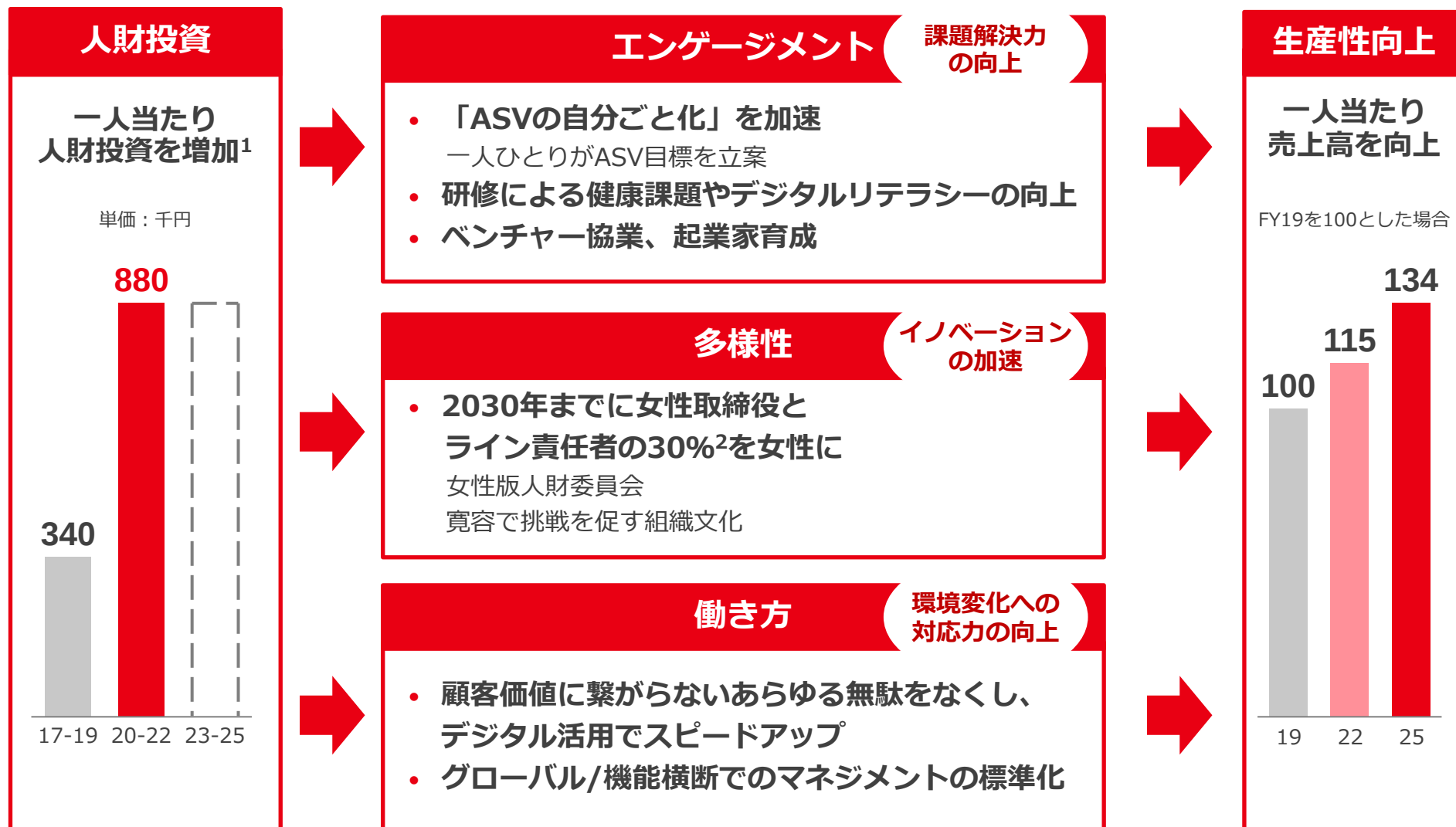
1. 人財育成・開発：

- ① ASV自分ごと化のための能力開発
- ② 多様性
- ③ 働き方：時間当たりの生産性

2. 組織マネジメント：

- ① 「顧客価値向上」を働きのいいにするためOE¹を標準化
- ② 食品とアミノサイエンスの「分業」⇒ 「協働」

変革4 人財育成・開発と組織マネジメントを変革 人財投資を増やし、生産性の高い課題解決型組織をつくる



変革 5 : 戦略策定のプロセスを変革

これまでの中計

事業・地域毎に主に3か年の
事業利益成長目標に即して計画



事業部毎に分業
コーポレートも機能別に各々策定、遂行
(部分最適)



マクロ環境の変化への適応力に課題

今回の中計

10年先のビジョンをASV概念で設定。
バックキャストして**20-25年**に
なすべきことを、各部門の20-22中計を
基盤にグループ経営視点で計画化。



ビジョン実現へ協働による実行力強化
(全体最適)

- 重点事業でオーガニック成長回帰
- 食 x テクノロジーによる革新的な事業創造へ
無形資産（人財、R&D、DX、マーケ）への投資強化

イノベーション



新しい価値の創造による成長

変革の全体構造とKPI

人財

顧客

財務

施策

アウトプット

重点KPI

KPI

→

: 施策・KPIの
繋がり

食と健康の課題解決へあらゆる経営資源を集中

重点事業売上高比率

人財投資

人財投資額

R&D・マーケティング投資

R&D投資重点比率

マーケ投資重点比率

設備投資

設備投資重点比率

人財・組織の
マネジメント改革

従業員エンゲージメントスコア

取締役/ライン責任者の女性比率

健康を軸とした生活者への
提供価値向上

味の素ニュートリエント
プロファイリングシステム¹

成長チャネル比率

効率性高く成長できる
収益構造

Cash Conversion Cycle

BP率

事業別ROA

DX

事業モデル変革(DX3.0)

エコシステム変革(DX2.0)

自社オペレーション変革(DX1.0)

生産性の向上

一人当たり生産性

プレミアムの獲得

単価成長率(>数量成長率)

コーポレートブランド価値

高効率・高成長の実現

ROIC (>資本コスト)

オーガニック成長率

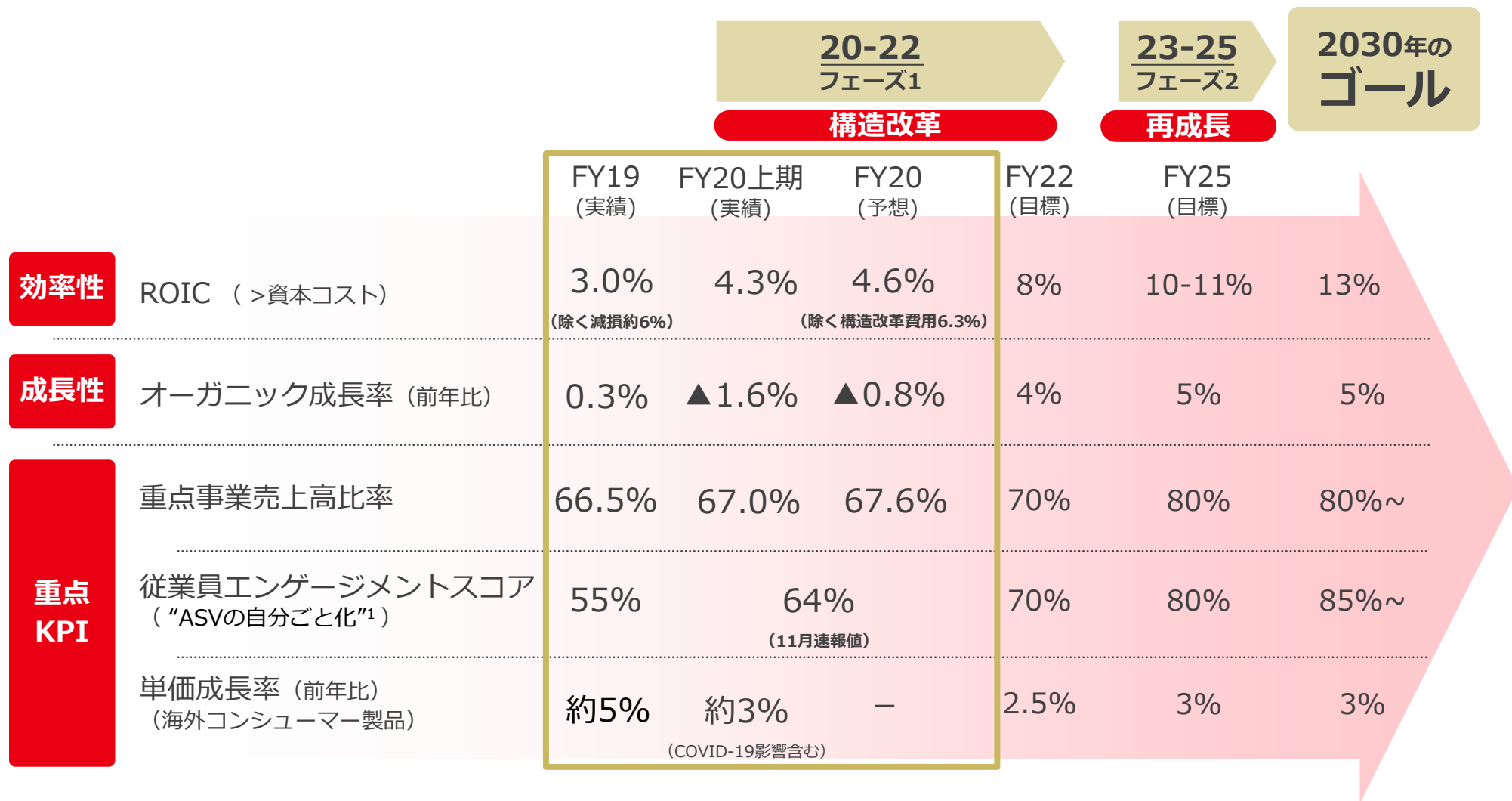
ROE

全社ROA

EPS

目指す姿の
実現に向けた
基本方針

2030年に目指す構造目標と進捗



アジェンダ

1. 創業の志とASV (Ajinomoto Group Shared Value)
2. 2030年に向けてこれまでの経営の何を変えようとしているのか
3. 変革への統合マネジメントサイクル
～従業員エンゲージメント向上の取組み～

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

1. オペレーショナルエクセレンス（マネジメント手法の統一）
2. オンラインコミュニケーション
3. “ASV自分ごと化”施策





ビジネスDX人財：各組織において、食と健康の課題解決企業への変革を目指し、DXを用いた変革を自ら実施できる人財

- 初級 ビジネスの一般的な素養を身に付けていると同時にDXやITの概要を理解し、活用を提案できる
- 中級 DXの基礎知識を身に付けており、適切な活用方針を決定できる
- 上級 DXやデータを自分の業務や課題に具体的に活用でき、実際に業務変革に繋げることのできる
(データの抽出・加工・集計や統計・機械学習アルゴリズムの知識をもとにした活用ができる)

ビジネスDX人財	知識				活用能力			
	ビジネス素養	DX概要	DXアルゴリズム概要	DXアルゴリズム詳細	活用提案	活用方針決定	データ加工	アルゴリズム活用
初級	○	○			○			
中級			○			○		
上級				○			○	○

◆育成コース応募状況：計802名（初級601、中級172、上級29）

②コーポレートアクセラレータプログラム



統合型アクセラレータープログラム

社内起業家育成プログラム (A-STARTERS)



スピノフ戦略

社内起業家育成

社外ベンチャーとの協業プログラム (Ajinomoto Group Accelerator)



スピノイン戦略

イノベーションマインド醸成

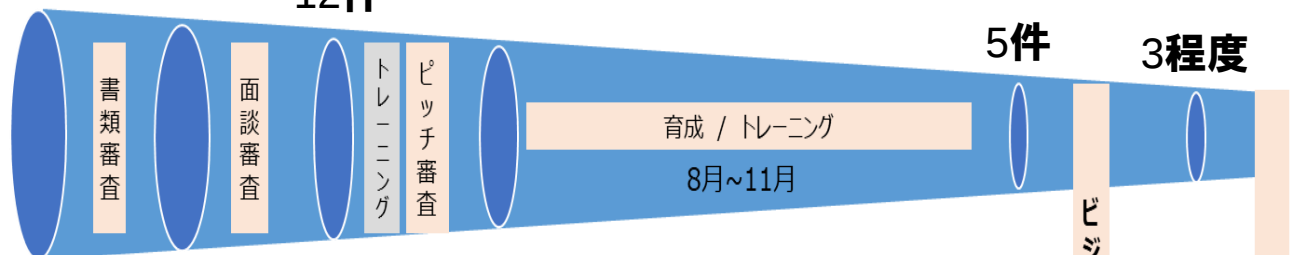
件数と絞り込みスケジュール

社内起業家制度 A-STARTERS

133件

59件

12件



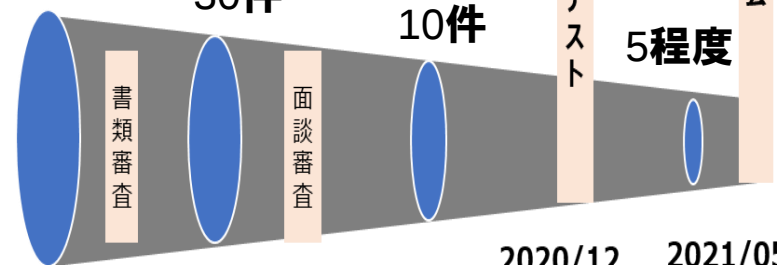
Ajinomoto Group Accelerator

148件

30件

10件

5程度



2020/12

2021/05

DiamondQuarterly

パーパスドリブン企業に生まれ変わる【前編】

本気のASV経営で、食と健康の課題解決へ

ダイヤモンドクォーターリー編集部

2020.9.1 5:00



創業111年目の味の素が大きく生まれ変わろうとしている。総合食品企業として「グローバル・トップ10」入りを目指すと掲げてきたアウトプット型の旗を降ろし、より本質的な社会価値と企業価値を追求する「ASV^(注)」を全面に押し出して、DX（デジタル・トランスフォーメーション）をツールに、みずからの経営構造そのものの変革に着手した。世界トップクラスの食品企業であるネスレやユニリーバにもない、アミノ酸という独自のコア技術を持つ自社の原点に立ち返り、人類の「食と健康の課題解決」という壮大な“パーパス”に挑戦しようというものだ。

もともとアミノ酸は、社名の由来である食品のうま味成分だけでなく、タンパク質のもととして生命を支える重要な栄養素でもある。このアミノ酸をベースに、同社が培ってきたブランドや信用、知財、ネットワークなどの無形資産という宝の山を掘り起こし、新たなエコシステムの形成を目指している。



味の素 代表取締役 取締役社長 最高経営責任者
西井孝明

ウェブ記事の画面キャプチャ

Eat Well, Live Well.



Thank you.