

Eat Well, Live Well.



Session 10 事前課題

HFLP Bコース

渡辺一臣

味の素フィナンシャル・ソリューションズ株式会社

March 14, 2021

Eat Well, Live Well.



HITOTSUBASHI
UNIVERSITY

HFLP

Hitotsubashi Financial
Leadership Program

Table of Contents

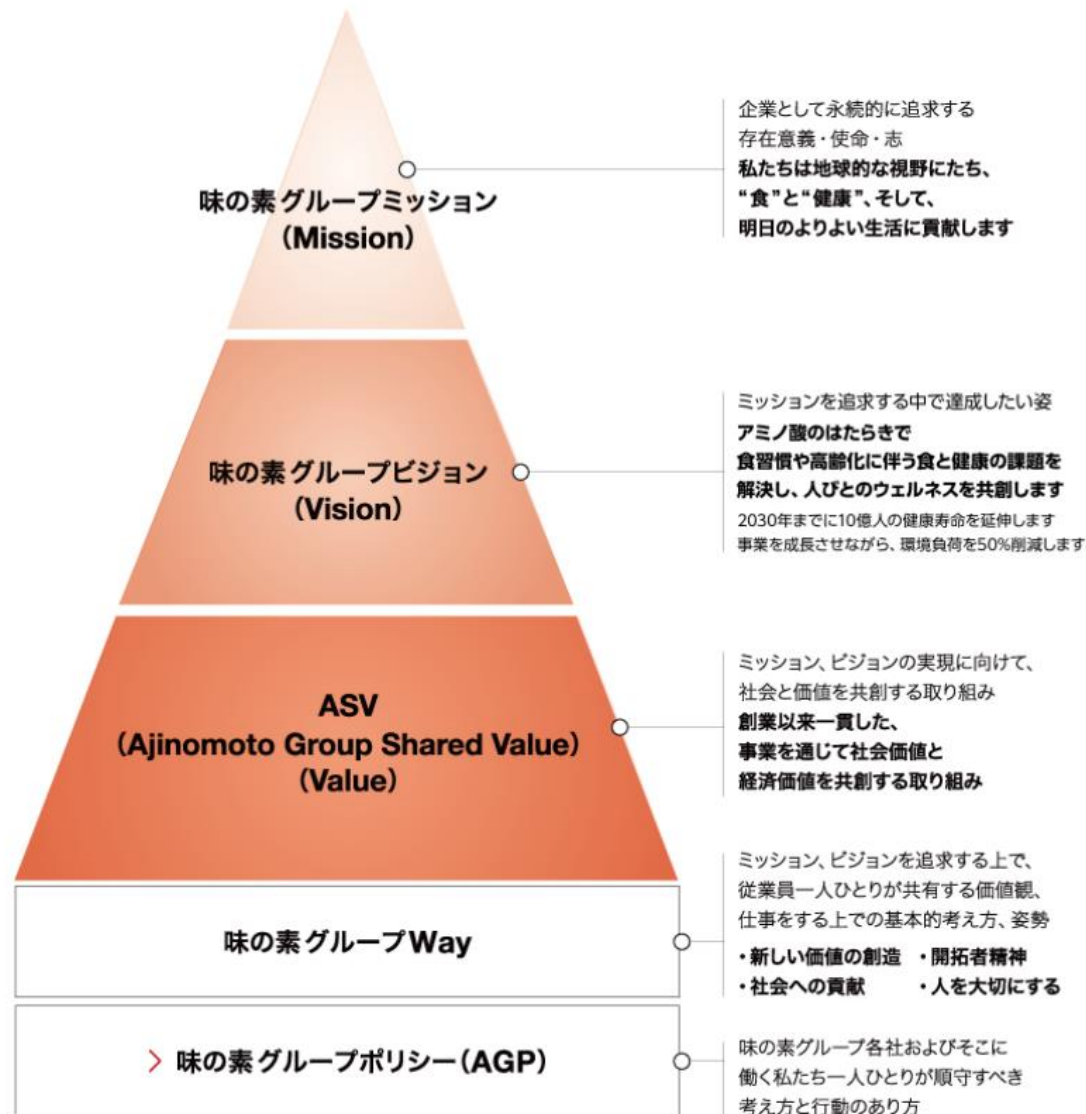
1. Our PhilosophyとASV経営
2. マテリアリティ
3. 価値共創ガイダンスの全体像

Our Philosophy

味の素グループは、創業以来一貫して事業を通じた社会課題の解決に取り組み、社会・地域と共有する価値を創造することで経済価値を向上し、成長につなげてきました。

この取り組みをASV (Ajinomoto Group Shared Value) と称し、ASVをミッションとビジョンを実現するための中核と位置付けた理念体系を“**Our Philosophy**”として設定しています。

コーポレートメッセージ
Eat Well, Live Well.



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。

ASV

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

6つの社会価値

健康なところとからだ

家族、人と人とのつながり

生活時間の創出

食の伝承と新たな発見

快適な生活

地域・地球との共生

ASVを通じた価値創造ストーリー

- 先端バイオ・ファイン技術とそこから生まれたおいしさ設計技術により、おいしくからだに良い食で、健康づくりに貢献します

- 食を通じて、家族や人と人がつながり、多様なライフスタイルを実現できる社会づくりに貢献します

- モノづくりから消費の場面に至るまで、社会とお客様と共に地域・地球との共生に寄与します

- グローバルトップクラスの多様な人材が、お客様起点で地域と価値を共創します

2030年に向けた取り組み

「健康なところとからだ」に
フォーカス

- 塩分の過剰摂取に対し、「うま味によるおいしい減塩」に取り組む
- 社会の高齢化に伴う健康課題に対し、個々人の食習慣や栄養状態の改善に取り組む

- 都市化等に伴う様々な課題に対し、「スマートな食生活」等、快適なライフスタイルの実現に取り組む

→ 継承

マテリアリティ特定プロセスの開示

2015

マテリアリティ項目の抽出・整理

サステナビリティに関する有識者と重ねてきた対話や議論を集約し、社会課題と事業の関係性を整理して、マテリアリティ項目の抽出・整理を行い、マッピングの形に整理。

2016

有識者に対するSDGsアンケート調査

2015年に発表されたSDGsを踏まえて味の素グループの課題やアプローチを見つめ直すために、有識者へのアンケート、対話等を通じて、事業活動とSDGsの関わりについて整理。

2017

SDGsとマテリアリティとの関連性の分析

SDGsの169項目と味の素グループのマテリアリティの関係性について、主要な事業を軸に社内で分析を実施。

多様なステークホルダーとの対話

マテリアリティに関連するテーマについて、ステークホルダーと意見交換を行い、味の素グループに対する期待や改善点について情報を収集。

いただいたご意見

- ・ 事業戦略との紐付けが不明瞭。
- ・ 社会／事業にとっての重要度の軸でマトリクス化しているものの、重要度は年々変化してしまうため、変化に対応しづらい。
- ・ 重要度の低いものも掲載されている。項目が多すぎる。

マテリアリティ特定プロセスの開示

2018
|
2019

マテリアリティの見直し

- 味の素グループを取り巻くマクロ環境や上記ステークホルダーのご意見・期待を集約、マテリアリティ項目の見直しを実施し、11項目に再整理。加えて、マテリアリティに対する機会とリスクおよび主要な取り組みとの関連づけを強化。従来の「全社重要リスク」「重視するESG30項目」とマテリアリティを統合。
- 有識者へのヒアリングを実施し、妥当性を確認。当社グループの取り組みに期待する社会課題が包含されており妥当との評価。
- 取締役会において妥当性を確認。

2020

マテリアリティの継続的な見直し

- 20-25中計を踏まえ、マテリアリティ項目名および並び順を一部変更(例：従来の「健康・栄養課題への貢献」を「食と健康の課題解決への貢献」に変更)。
- 「関連する機会とリスク」を、事業環境や課題認識を踏まえて追加・修正。
- 取締役会において妥当性を確認。

今後の予定

- 再整理したマテリアリティに基づき、具体的な活動を推進する。
- 再整理したマテリアリティやステークホルダーからの意見を収集する。
- 社会情勢の変化の速さを踏まえ、毎年マテリアリティの見直しを実施する。

味の素グループを取り巻く環境認識

世界人口の増加*1

2018年 2050年
76億人 ▶ 98億人

2005~2007年と比較した2050年までに増やすべき食料生産 **+60%***2

・食料・水・エネルギーの需要拡大

グローバルな高齢化

65歳以上人口*3

2015年 2050年
6億人 ▶ 15億人

・健康寿命の延伸ニーズの高まり
 ・ヘルスケア領域の需要拡大

気候変動

+4.8℃

外部環境認識

・サプライチェーンの分断
 ・健康への影響

急速な都市化

2050年全人口の都市への集中*5

2018年 2050年
55% ▶ 68%

・新しい物資の流れ
 ・中間所得層の増加
 ・競争の激化

デジタル技術革新

・デジタル・ディスラプション
 (新たなビジネス機会・競合の出現)
 ・情報・製品・サービスの提供方法の変化
 ・AI・IoTの活用加速

*1 国連(UN) (2017)
 *2 世界食料需要展望(FAO) (2017)

*3 IPCC (2013)
 *4 国連(UN) (2017)
 *5 国連(UN) (2017)

味の素グループのコーポレートメッセージ Eat Well, Live Well.

マテリアリティ項目	具体例	関連する機会とリスク (○機会 ●リスク)	味の素グループの主要な取り組み	貢献するSDGsの ゴール	
食と健康の課題解決への貢献	・不足栄養・過剰栄養の改善(顧客の便益) ・乳幼児、若年女性、高齢者栄養 ・健康なこころ ・再生医療 ・予防医療	○生活者の健康意識、健康ニーズの高まり ○健康・栄養課題の深刻化による食習慣の 見直し ○ブランドへの信頼獲得 ○企業価値の向上	○健康・栄養関連の規制強化(砂糖税等) ○予防予防への食と栄養の関与 ●健康・栄養分野における競争激化・劣後リ スク	・おいしく摂取し、心身のすこやかさに繋がる 食料・アミノ酸製品およびメニューの提供 ・水味によるおいしいうち減速 ・減糖、減塩 ・たんぱく質摂取の推進 ・「アミノインテックス技術」による予防医療への 貢献 ・栄養プロファイリングシステムの導入 ・生活者一人一人への栄養改善の個別提案 (パーソナル栄養)	3, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100
生活者のライフスタイルの変化に対する迅速な提案	・公正なマーケティングと広告 ・製品の入手可能性/容易性 ・価値観の多様化への対応(スマートな調理・食の楽しさ等) ・食文化・食生活	○食を通じて人と人のつながり・コミュニティの醸成 ○デジタル活用等による新しい価値の創造 ●生活者のライフスタイルの変化、価値観の多様化への対応遅れによる成長機会の損失 ●生活者のライフスタイルの変化による既存事業への影響(調理時間の短縮、調理技術の低下、食品流通の変化)	・食を通じて人と人のつながり・コミュニティの醸成 ・ビッグデータ・生活者データの活用によるマーケティングの高度化 ・スマートマス(都市化等)への対応強化 ・製品・サービス情報のお客様への適切な届け方の実践 ・スマートな調理等、簡便ニーズに対応した製品・サービスの拡充	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100	
製品の安全・安心の確保	・製品の品質と安全性 ・適切な情報公開とラベリング ・食品への新技術応用 ・宗教対応	○お客様の満足度向上によるブランドへの信頼獲得 ○ステークホルダーへの適切な情報公開による信頼獲得 ●水味・MSGに対するネガティブな風評の拡大による事業への影響 ●製品の品質クレーム・トラブルによるお客様からの信頼低下	・製品パッケージやWEBでの適切な情報共有 ・「お客様の声」の製品・サービスの開発・改善への反映 ・水味・MSGの価値共有のためのコミュニケーションを強化 ・味の素グループ品質保証システム「ASQUA(アスカ)」に基づく品質保証活動の徹底と人財育成	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100	
多様な人材の活躍	・働きがいの向上 ・多様性と労働環境の平等性 ・従業員の健康・安全・便益 ・労使関係の適正化	○働きがいの向上による会社の成長 ○イノベーションが起きやすい環境づくり ●人材獲得競争の激化によるコスト上昇	・エンゲージメントサーベイを活用したPDC Aサイクルの推進 ・ダイバーシティ推進に向けた組織風土改革 ・女性人材の育成・登用 ・働き方改革の推進	5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100	
気候変動への適応とその緩和	・温室効果ガスの排出 (Scope 1-2-3) ・生産時のエネルギー管理 ・輸送時のエネルギー管理	○脱炭素に向けた外部連携 ●脱炭素への取り組み遅延、炭素税の負担増加による生産コスト上昇 ●気候変動による原材料調達不全 ●気候変動への対応遅延	・製品ライフサイクル全体でのカーボンニュートラルに向けた長期的な取り組み ・生産時輸送時のエネルギー削減の取り組み ・再生可能エネルギーへのシフト ・TCFDに対応した情報開示(シナリオ分析等) ・創用アミノ酸	7, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100	
資源循環型社会実現への貢献		○環境に配慮した素 ●廃棄物削減、リサイクル	・生分解性が高い ・容器包装の3R ・標準対応包装 ・標準ラベルの活用 ・製品パッケージ	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100	
フードロスの低減	・原材料の有効活用 ・生産者啓発(持続可能な消費等) ・流通過程での廃棄削減	○返品・製品廃棄の削減の取り組みによるコスト削減 ●フードロス低減の取り組み遅延による企業価値毀損	・原料をムダなく活かせるモノづくりの実践 ・デジタルを活用したSCMの高度化・効率化 ・賞味期限延長等による返品・製品廃棄の削減 ・お客様の使用時のロス削減 ・おいしく残さず食べ切る「食工コ」提案	3, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100	
持続可能な原材料調達	・生物多様性への影響 ・森林減少の抑制 ・児童労働、強制労働の撲滅 ・サプライチェーンマネジメント	●サプライチェーン上の品質問題発生による原材料調達不全・製品回収 ●サプライチェーンにおける社会・環境課題への対応遅れによる原材料調達不全、企業 価値毀損 ●貧困の発生による原材料調達不全	・公正な事業慣行マネジメントの実践(トレー サビリティ等) ・サプライヤーのサステナビリティ推進 ・人権デュー・ディリジェンス	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100	
水資源の保全	・生産時の水の消費と排水の管理 ・農業・畜産における水利用	●渇水・洪水・水質悪化による生産停滞 ●水資源の枯渇による原材料調達不全 ●水資源保全への対応遅れによる企業価値毀損	・水源の森林整備 ・排水処理技術の開発	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100	
ガバナンスの強化	・コンプライアンス ・事故や安全性の管理 ・競争行動の適切さ ・知的財産の保護 ・政治的活動および政治献金 ・贈賄規定や支払いの透明性 ・ITマネジメント ・自然災害・疫病への対応 ・システミック・リスクの管理	●データセキュリティとプライバシーの保護 ●規制や政策への影響力 ●環境や社会の責任やオペレーションへの影響 ●サクションプラン ●経営の透明性 ●人権とコミュニティへの関与	○企業価値の向上 ○適切なリスクテイク ●金融危機、貿易摩擦等の不安定な政治・ 経済・社会情勢による組織運営への混乱 や事業採算性低下 ●知的財産リスクによる事業への影響 ●地盤・金利の急激な変動による事業への 影響 ●組織制度・税務制度の変動による税負担増	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100	
グローバルな競争激化への備え	・事業の選択と集中 ・イノベーションの早期創出 ・オープンイノベーション ・基礎インフラの強化	○デジタル・ディスラプションによる事業基盤改革の推進 ○外部連携による価値共創 ○技術革新によるスペシャリティの創出 ○変化の先読みによる競争優位の確立 ●デジタル技術革新・ディスラプションへの対応遅れによる主要事業の競争力低下 ●強固な参入障壁を構築できないことによる多数の競合企業の実現	・食品とアミノサイエンスの部門縦横連携強化 ・サプライチェーンマネジメントの進化(デジタル活用、エコシステム確立等) ・デジタルトランスフォーメーションの推進 ・課題別R&D体制の確立 ・本社主導によるコンシューマー食品3事業(調味料/栄養・加工食品/冷凍食品)のグローバル戦略推進 ・コンパティティブ・インテリジェンス(中長期の取り組み) ・オープン&リンクイノベーションの推進	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100	

11のマテリア
 リティを特定

○機会
 ●リスク

会社取り組み

関連する
 SDGs項目

価値共創ガイダンスの全体像（総括）

ASV経営の浸透

事業環境、外部環境への認識

- 1.1. 企業理念と経営のビジョン
- 1.2. 社会との接点

- 2.1. 市場勢力図における位置づけ
 - 2.1.1. 付加価値連鎖（バリューチェーン）における位置づけ
 - 2.1.2. 差別化要素及びその持続性
- 2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素
 - 2.2.1. 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産
 - 2.2.2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係
 - 2.2.3. 収益構造・牽引要素（ドライバー）

- 3.1. ESGに対する認識
- 3.2. 主要なステークホルダーとの関係性の維持
- 3.3. 事業環境の変化リスク
 - 3.3.1. 技術変化の早さとその影響
 - 3.3.2. カントリーリスク
 - 3.3.3. クロスボーダーリスク

- 4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善
- 4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化
 - 4.2.1. 人的資本への投資
 - 4.2.2. 技術（知的資本）への投資
 - 4.2.2.1. 研究開発投資
 - 4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資
 - 4.2.3. ブランド・顧客基盤構築
 - 4.2.4. 企業内外の組織づくり
 - 4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策
- 4.3. ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込
- 4.4. 経営資源・資本配分（キャピタル・アロケーション）戦略
 - 4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント
 - 4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング

- 5.1 財務パフォーマンス
 - 5.1.1. 財政状態及び経営成績の分析(MD&A等)
 - 5.1.2. 経済的価値・株主価値の創出状況
- 5.2. 戦略の進捗を示す独自KPIの設定
- 5.3. 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計
- 5.4. 資本コストに対する認識
- 5.5. 企業価値創造の達成度評価

- 6.1. 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性
- 6.2. 社長、経営陣のスキルおよび多様性
- 6.3. 社外役員のスキルおよび多様性
- 6.4. 戦略的意思決定の監督・評価
- 6.5. 利益分配の方針
- 6.6. 役員報酬制度の設計と結果
- 6.7. 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

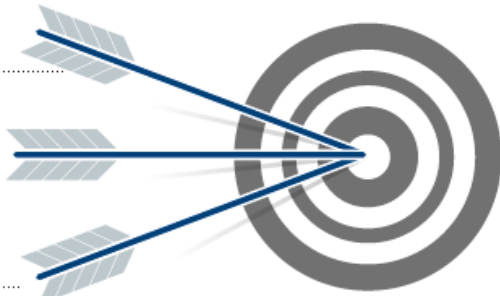
統合報告書P09

3つのコミットメント

アミノ酸のはたらきで、
世界の健康寿命を延ばすことに貢献します

ROIC>WACC、成長性で事業を選択します

無形資産に投資をしてASV経営を進化します



価値共創ガイダンスの全体像

価値観

味の素株式会社の現状分析

1.1.
企業理念と経営のビジョン

- 2030年の目指す姿を「**食と健康の課題解決企業**」と宣言し、企業理念やビジョンを整理している

1.2.
社会との接点


統合報告書P33

- ASV（Ajinomoto Group Shared Value）の概念を社内に浸透させ、ステークホルダーと共有
- 製品を通じた健康増進と食習慣の改善で**10億人の健康寿命延伸**→DALYs（障害調整生存年数）をKPIに
- Ajinomoto Group Wayで「社会への貢献」を4つの柱のうちの1つに制定
- 「**うま味調味料**」の浸透、効用（科学的根拠）の発信、「化学調味料」からの脱皮
- 「**アミノ酸**」知識の普及、効用（科学的根拠）の発信

価値共創ガイダンスの全体像

ビジネスモデル	味の素株式会社の現状分析
2.1. 市場勢力図における 位置づけ	<ul style="list-style-type: none"> グローバルトップ企業とは規模、収益力の格差 市場規模の大きいアフリカ、中国、インドでの事業基盤は脆弱
2.1.1. 統合報告書P38 付加価値連鎖 (バリューチェーン) における位置づけ	<ul style="list-style-type: none"> 「味の素®」自体、アミノ酸はコモディティ商品に 「妥協なき栄養」の姿勢：おいしさ、食へのアクセス、地域の食生活の向上と「減塩」「タンパク質摂取」を両立させるソリューションを提供
2.1.2. 差別化要素及び その持続性	<ul style="list-style-type: none"> アミノ酸技術を基盤に創業以来おいしさ、健康のメカニズムを科学的に追及してきた リアルな食、健康は人類の永遠の課題 人口増加、高齢化でサステイナブルな食の重要性は高まるばかり

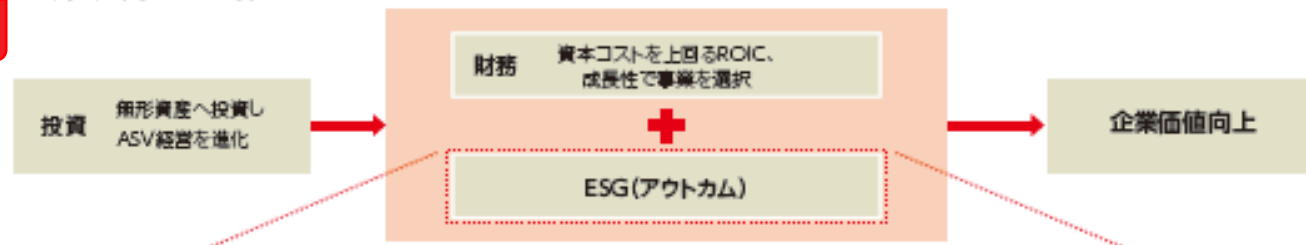
価値共創ガイダンスの全体像

ビジネスモデル	味の素株式会社の現状分析
2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素	<ul style="list-style-type: none"> 品質に裏付けされたブランドの信頼性 ライフスタイルの変化を先取りした新成長モデル構築
2.2.2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係	<ul style="list-style-type: none">  とアミノバイタルによるスポーツ界からの信頼 →科学に基づくサポート 「減塩」プロジェクトによる地方自治体との関係構築
2.2.1. 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産	<ul style="list-style-type: none"> 日本、ASEANでのブランド力と圧倒的シェア 日本における食品流通業との関係 ASEANでのディストリビューション網（現金直売方式）
2.2.3. 収益構造・牽引要素（ドライバー）	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値商品へのシフトを通じた、販売単価の向上→例「減塩」商品 新興国での中間所得層の拡大

価値共創ガイダンスの全体像 (EとSの取り組み)

統合報告書P35

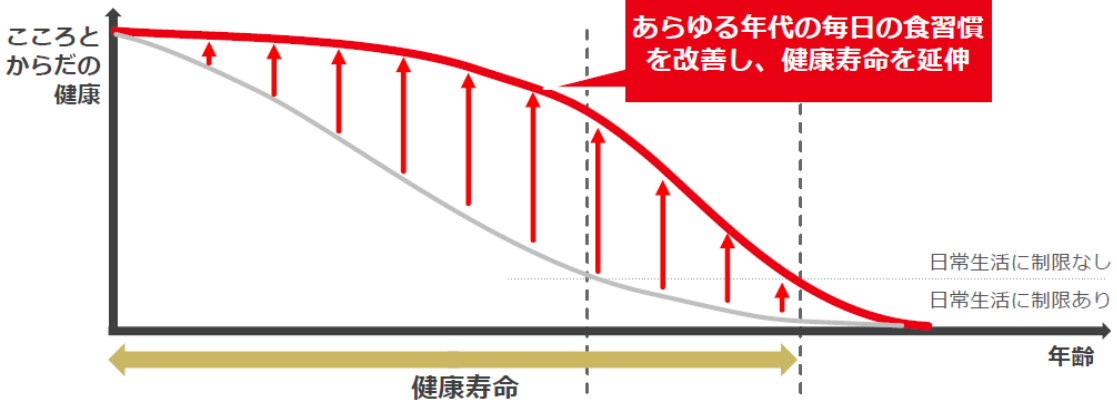
企業価値向上の道筋



ここにフォーカス

アミノ酸のはたらきで、世界の健康寿命を延ばすことに貢献します

- 10億人の健康寿命 (健康に生活できる期間) を延伸
- 事業を成長させながら、環境負荷を50%削減

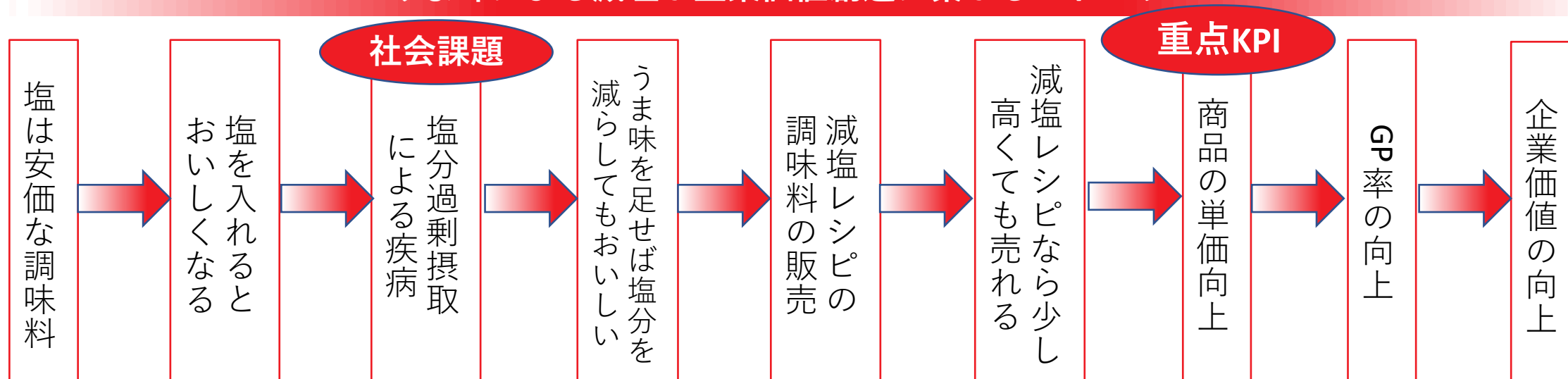


ビジョン
アミノ酸のはたらきで食習慣や高齢化に伴う食と健康の課題を解決し、人びとのウェルネスを共創します



持続可能性・成長性	味の素株式会社の現状分析
3.1. ESGに対する認識	<ul style="list-style-type: none"> 食品業界ではEとSへの取り組みは早かったが、Gが弱いとの評価。経営機構改革、事業ポートフォリオ改革を進めてGを改善へ。
3.2. 主要なステークホルダーとの関係性の維持	<ul style="list-style-type: none"> ASVアワード審査員へ招聘 サステイナブル諮問会議にKOLを招聘 iPS細胞培養に関する共同研究（アミノ酸培地）

うま味による減塩が企業価値創造に繋がるストーリー



持続可能性・成長性

味の素株式会社の現状分析

3.3. 事業環境の変化リスク

- 調味料類は世代を超えて使用される（母親が使っている）ので、ブランドスイッチは非常にゆっくり
- 地球温暖化による原料調達環境の激変の可能性
- 管理会計に**内部カーボンプライシング**導入(2021)

3.3.1. 技術変化の早さとその影響

- スタートアップとの協業：アンモニア触媒、植物肉
- 食品流通へのDX浸透

3.3.2. カントリーリスク

- 新興国（タイ、ブラジル、インドネシア、ベトナム、フィリピン）が主力市場
- イスラム教のハラール認証を厳守した製造


3.3.3. クロスボーダーリスク

- 「味の素®」の生産を日本からASEAN、ラテンアメリカにシフトし、市場のある国へ輸出
- 各国ごとに異なる食品添加物等の規制法規

価値共創ガイドンスの全体像

戦略	味の素株式会社の現状分析
<p>4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善</p>	<ul style="list-style-type: none"> 消費者向け商品でのブランド力 食品メーカー、植物肉などスタートアップ企業に対するおいしさ分析技術を駆使した提案力 科学的根拠に基づくアスリート支援→栄養教育へ進化
<p>4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> アセットライト、重点事業への集中投資によるBSの構造改革 研究開発、マーケティング投資、DX/人財投資を重点事業に集中
<p>4.2.1. 人的資本への投資</p> <p style="background-color: #e91e63; color: white; padding: 5px; text-align: center;">統合報告書P57</p>	<ul style="list-style-type: none"> 一人当たり人財投資額を2.5倍に 一人当たり売上高を生産性指標として開示 「エンゲージメント」「多様性」「働き方」を生産性向上を推進する柱に

価値共創ガイダンスの全体像

戦略	味の素株式会社の現状分析
4.2.2. 技術（知的資本）への投資	<ul style="list-style-type: none"> • CVCの立ち上げ • フードテック領域のスタートアップ企業への投資
4.2.2.1. 研究開発投資	<ul style="list-style-type: none"> • アミノ酸の研究開発、ロシアに研究開発子会社 • おいしさ分析技術→植物肉をおいしくする調味料
4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資	<ul style="list-style-type: none"> • ERPの統合などは遅れているばかりか、グループ内でERPを統一しないという方針を経営が承認 

戦略

味の素株式会社の現状分析

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築



- 主戦場のASEAN等でのコーポレートブランドの浸透。ネスレ、ユニレバに比較してコーポレートブランドの認知率が低い。→2017年グローバルブランドを刷新
- 主婦層での好スコア（安心感）、若者には浸透度薄く躍動感スコア低い→味の素スタジアム、JOCスポンサー「勝ち飯」の浸透で改善を目指す

＼がんばる人のチカラになるごはん！

勝ち飯



4.2.4. 企業内外の組織づくり

- 料理レシピサイトを活用し主婦層の会員ネットワーク強化

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策

- 2019年までM&Aを推進。2022年まではアセットライトに集中。
- 過去のM&Aに多くの教訓→減損累計1500億円以上

戦略

4.3. ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込

現状分析

- ASV経営が経営戦略の柱
- 「食と健康の課題解決企業へ」
- 10億人の健康寿命を延伸／50%環境負荷を削減
- サステナビリティ諮問会議を設置

2.サステナビリティ諮問会議の設置

(1)設置の背景・目的

2021年6月の指名委員会等設置会社への移行を見据えて、当社の取締役会は、味の素グループがサステナビリティの観点で常に企業価値向上を追求するための重要な経営方針を定める体制を強化します。そのために、取締役会に対しマルチステークホルダーの視点でサステナビリティとESGに係る当社の在り方を提言する体制を新たに構築します。

(2)構成

1)議長：

サステナビリティ諮問会議の議長としてスコット・トレバー・デイヴィス(Scott Trevor Davis)を選定予定です。

※立教大学経営学部国際経営学科教授、SOMPOホールディングス株式会社社外取締役、および株式会社ブリヂストン社外取締役

2)他の構成員：

社外有識者（議長含む）、社外取締役、および社長を含む社内メンバーを加えて構成する予定です。また、社外有識者は、アカデミア、新興国視点、ミレニアル・Z世代視点、ESGインパクト投資家など、外部ステークホルダーから各分野を代表する方々を選定する予定です。

(3)役割

長期的なサステナビリティの視点に立ったマテリアリティの提言、ならびにマテリアリティに紐づく環境変化(リスク・機会)への対応方針の検討を予定しています。

2020年11月26日プレスリリース

価値共創ガイダンスの全体像

戦略

味の素株式会社の現状分析

4.4. 経営資源・資本配分
(キャピタル・アロケーション) 戦略

- FY20-22で4000億円のキャッシュ創出、2900億円を事業投資、1000億円以上を株主還元

統合報告書P30

4.4.1.
事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント

- 重点事業領域（高成長、高効率）への投資に集中
- 非重点事業（低成長、低効率）事業は22年度までに撤退、売却

統合報告書P50

4.4.2.
無形資産の測定と投資戦略

- 従業員のエンゲージメントスコア目標と実績を毎年公表
- ビジネスDX人材の育成人数公表

統合報告書P58,59

4.4.1.事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント



アミノ酸の機能で社会課題を解決



2011年CSRレポート

2020年会社紹介

4.4.1.事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント

2020年2月発表中期経営計画より

■ 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%

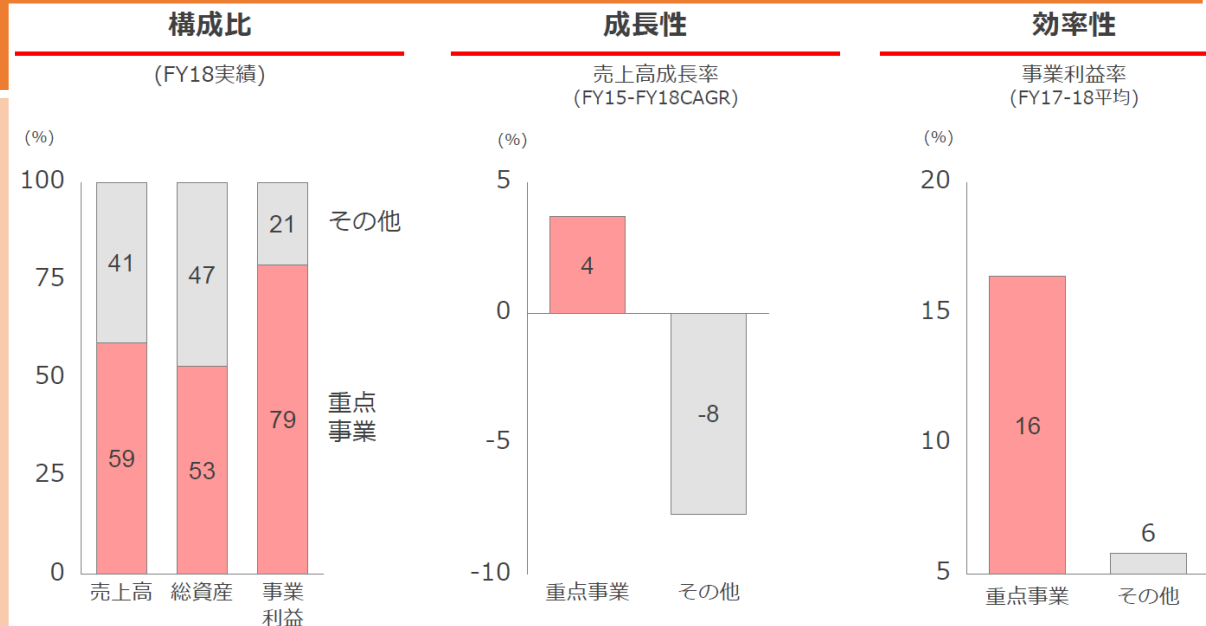
価値共創ガイダンスの全体像

成果と重要な成果指標(KPI)

味の素株式会社の現状分析

5.1 財務パフォーマンス

- 重点事業への集中による売上高利益率、オーガニック成長率向上



5.1.1. 財政状態及び経営成績の分析(MD&A等)

- 統合報告書に記載の内容と同レベルの開示 (5項) : ROIC / オーガニック成長目標値、BSの目指す姿、キャッシュフロー計画など

5.1.2. 経済的価値・株主価値の創出状況

- 2019年までの20年間は、多角化による拡大、製品のコモディティ化への対応が遅れ成長減速
- PBRは2.0倍程度を維持

価値共創ガイダンスの全体像

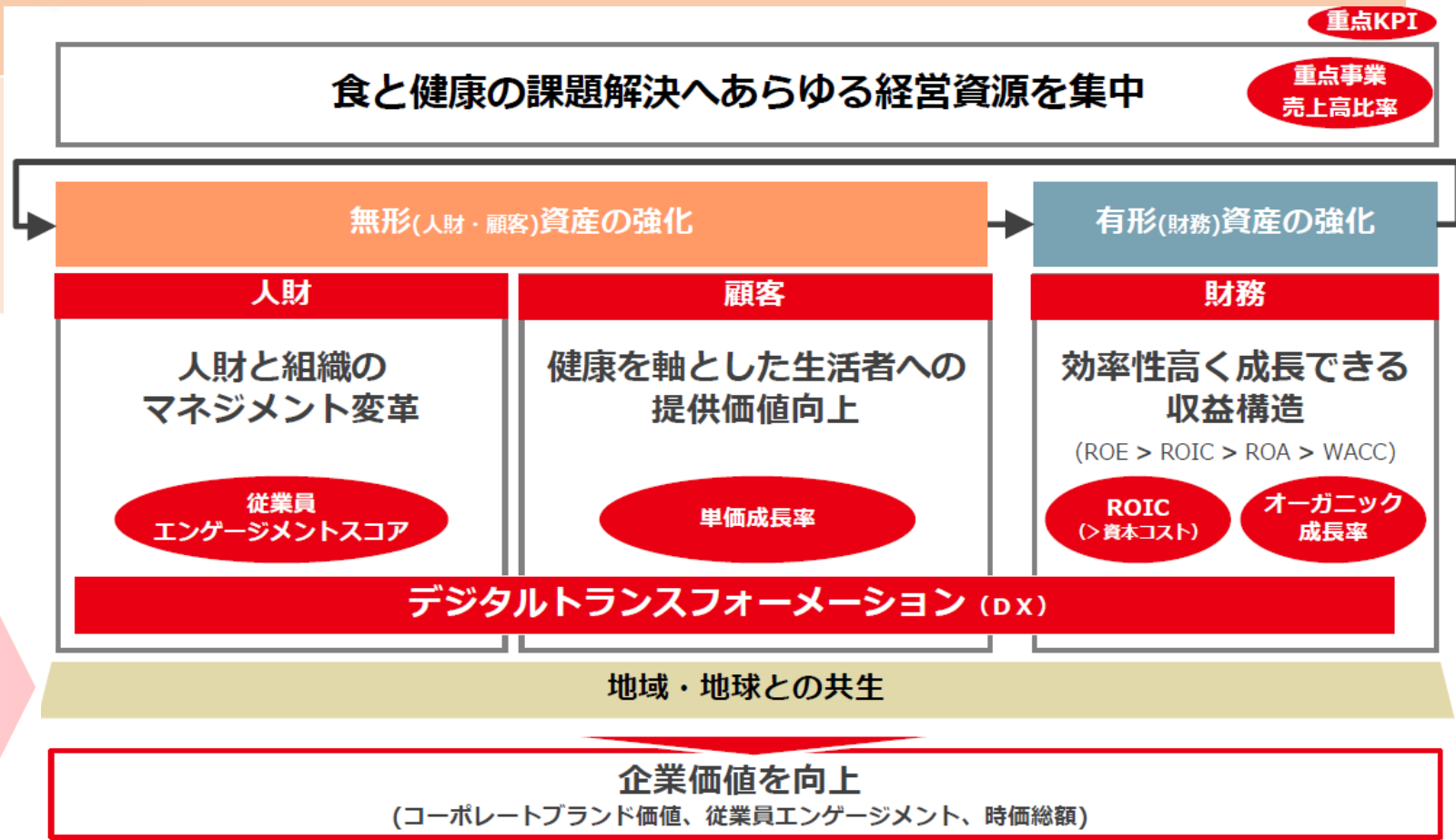
成果と重要な成果指標(KPI)

5.2. 戦略の進捗を示す独自KPIの設定

5.3. 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計

味の素株式会社の現状分析

- 「**あえて規模のKPIを捨てました**」と社長が宣言
統合報告書P08



統合報告書P47,48

	FY19 (見込)	20-22 フェーズ1 FY22 (目標)	23-25 フェーズ2 FY25 (目標)	2030年の ゴール
効率性				
ROIC (>資本コスト)	3%	8%	10-11%	13%
成長性				
オーガニック成長率 (前年比)	2%	4%	5%	5%
重点KPI				
重点事業売上高比率	65%	70%	80%	80%~
従業員エンゲージメントスコア (*ASVの自分ごと化*)	55%	70%	80%	85%~
単価成長率 (前年比) (海外コンシューマー製品)		2.5%	3%	3%

価値共創ガイダンスの全体像

成果と重要な成果指標(KPI)

味の素株式会社の現状分析

5.4.
資本コストに対する認識

- ROIC>WACCで事業を選択することを社長がコミット
- 公表区分別にROIC目標値を設定
- 2030年はROIC13%を目標に構造改革

5.5.
企業価値創造の達成度評価

- 5つの重点KPIを設定し、最終ゴール、中期のマイルストーンを明示
- 事業活動を通じDALYの改善貢献

3つのコミットメント

アミノ酸のはたらきで、
世界の健康寿命を延ばすことに貢献します

ROIC>WACC、成長性で事業を選択します

無形資産に投資をしてASV経営を進化します

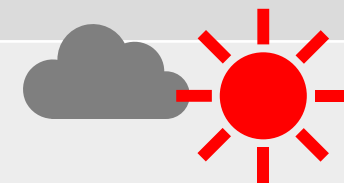


事業別ROIC目標

	ROIC				WACC
	FY19 (実績)	FY20 (予想)	FY22	FY25	
調味料・食品	8.7%	9.3%	12%~	17%~	6%
冷凍食品	-0.3%	-1.1%	1%~	5%	5%
ヘルスケア等	0.8%	3.8%	10%~	12%~	8%

価値共創ガイダンスの全体像（ガバナンス）

ガバナンス	味の素株式会社の現状分析
<p>6.1. 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性</p>	<p>2021年6月から指名委員会等設置会社に（1月29日公表） 11名の取締役のうち6名が独立社外取締役 取締役会議長は社外取締役</p>
<p>6.2. 社長、経営陣のスキルおよび多様性</p>	<p>5名の社内取締役（女性1名） 4名は海外法人での経験、2名が技術系出身 9名の経営会議メンバー 外国人1名、4名は技術系出身</p>
<p>6.3. 社外役員のスキルおよび多様性</p>	<p>6名の社外取締役の多様性は十分に確保</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 厚生労働省出身の女性 2. 医薬品メーカーCEO経験者（第一三共中山顧問） 3. 弁護士 4. 会計士 5. 経営学者（一橋大学名和先生） 6. 証券会社出身の女性（引頭氏）



スキルマトリックス
の公表を検討

価値共創ガイダンスの全体像（ガバナンス）

ガバナンス	味の素株式会社の現状分析
6.4. 戦略的意思決定の 監督・評価 <div data-bbox="422 565 777 625" style="background-color: red; color: white; padding: 2px; text-align: center;">統合報告書P08</div>	<ul style="list-style-type: none"> • 2019年までの過去20年間は、環境変化に素早く対応できなかったことが課題だったと自己評価 • 短期のPL重視経営から、ビジョンに向かって中長期の事業ポートフォリオを重視する経営に進化できるか。
6.5. 利益分配の方針	配当性向は30%→40%、総還元性向50%を目途
6.6. 役員報酬制度の設計と結果	役員報酬制度（中期業績連動）を有価証券報告書、統合報告書に記載 <div data-bbox="1039 853 1378 913" style="background-color: red; color: white; padding: 2px; text-align: center;">統合報告書P65,66</div>
6.7. 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題 <div data-bbox="397 1322 751 1382" style="background-color: red; color: white; padding: 2px; text-align: center;">統合報告書P67</div>	<ul style="list-style-type: none"> • 取締役会での発言、審議事項への賛否は公開していない • 2030年からバックキャストで導き出した長期の方向性を現在の中期計画で明確化 • 非連続な変化を的確に取り込む柔軟性、環境適応力 • 体制は十分だが中身が課題、執行サイドが正しいリスクを取り続けられるか。

価値共創ガイダンスの全体像（CFOとFP&A）

【6月下旬付】 執行役（経営会議メンバー）

新役職	現役職	氏名
代表執行役社長 最高経営責任者	最高経営責任者	西井 孝明
代表執行役副社長 Chief Digital Officer (CDO)	副社長執行役員 Chief Digital Officer (CDO)	福士 博司
執行役専務 グローバルコーポレート本部長 コーポレートサービス本部長	専務執行役員 食品事業本部長	倉島 薫
執行役専務 ダイバーシティ・人財担当	常務執行役員 ダイバーシティ・人財担当	野坂 千秋
執行役専務 食品事業本部長	常務執行役員 コーポレート改革担当 Chief Transformation Officer (CXO)	藤江 太郎
執行役専務 Chief Innovation Officer (CIO) 研究開発統括	常務執行役員 バイオ・ファイン研究所長	白神 浩
執行役常務 アミノサイエンス事業本部長	常務執行役員 アミノサイエンス事業本部長	グイネット ボン パス
執行役常務 Chief Transformation Officer (CXO) SCM 改革担当	常務執行役員 SCM 改革担当	香田 隆之
執行役常務 財務・IR 担当	常務執行役員	中野 哲也

当社の課題と私のミッション

【課題】

味の素株式会社にはCFOがない

財務・経理要員は100名程度で

FP&Aはゼロ

【私のミッション】

2025年までに14の事業部に

最低限各1名のFP&Aを配置すること

Eat Well, Live Well.



Thank you.