

Eat Well, Live Well.



ASV経営 と 味の素流「健康経営」

Ajinomoto Group **S**hared **V**alue

2021年9月9日

味の素株式会社 取締役 執行役専務
ダイバーシティ・人財担当 健康増進責任者
野坂 千秋

1. 会社概要 20-25中期経営計画
2. 「社員の働きがい」と「こころとからだの健康」
3. 味の素流「健康経営」

味の素グループの概要

製品展開エリア

130 超の国・地域

事業展開エリア

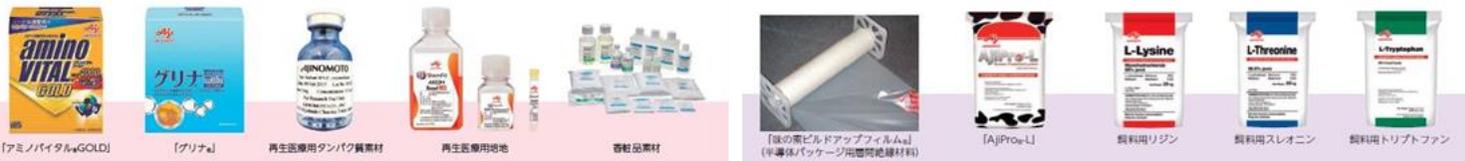
35の国・地域

従業員数

32,509人

2020年3月末時点

単体 3,401人



ヘルスケア等

22.4%

売上高 2,395億円
前期比 +78億円
(3.4%増)

冷凍食品

18.5%

売上高 1,982億円
前期比 -129億円
(6.1%減)

その他 1.2%

売上高 131億円
前期比 -22億円
(14.4%減)

売上高構成比

売上高合計
1兆714億円

調味料・食品

57.9%

売上高 6,205億円
前期比 -212億円
(3.3%減)



創業の志

「おいしく食べて健康づくり」 創業110年以來、食と健康を通じた価値創造への挑戦



「うま味」の発見者
池田 菊苗

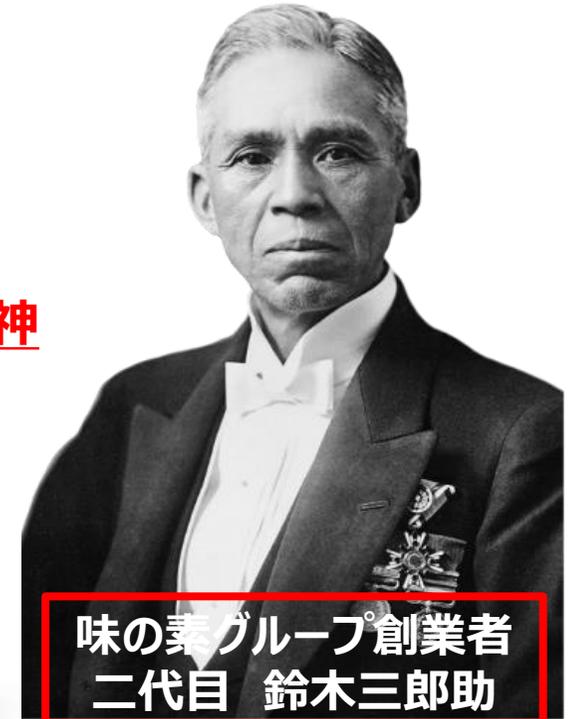
新価値創造



昆布だしに含まれるうま味成分が、アミノ酸の一種であるグルタミン酸であることを発見

日本人の栄養状態を
改善したい

開拓者精神



味の素グループ創業者
二代目 鈴木三郎助

グルタミン酸を原料とした世界で初めてのうま味調味料「味の素®」を発売

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組み

ASV

(Ajinomoto group Shared Value)

味の素グループの目指す姿 (Our Philosophy)

コーポレートメッセージ
Eat Well, Live Well.

味の素グループミッション
(Mission)

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

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

新ビジョンへ変更

味の素グループビジョン
(Vision)

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)
(Value)

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

味の素グループWay



味の素グループポリシー(AGP)

2020-2025中期経営計画

味の素グループのASV経営



世界的な試練に
日々の食を通じた健康で貢献
強い危機意識を持って
ASV経営を進化させます

代表取締役 取締役社長
最高経営責任者
西井 孝明

「味の素グループ統合報告書2020」抜粋

2030年の目指す姿

「**食と健康の課題解決企業**」に生まれ
変わることを宣言しました

食と健康に関わる生活習慣を改善することに
企業活動を集中させていきます。コロナ禍で多くの方が
感染されたり、亡くられたりするのを目の当たりにして、
より想いを強めました。

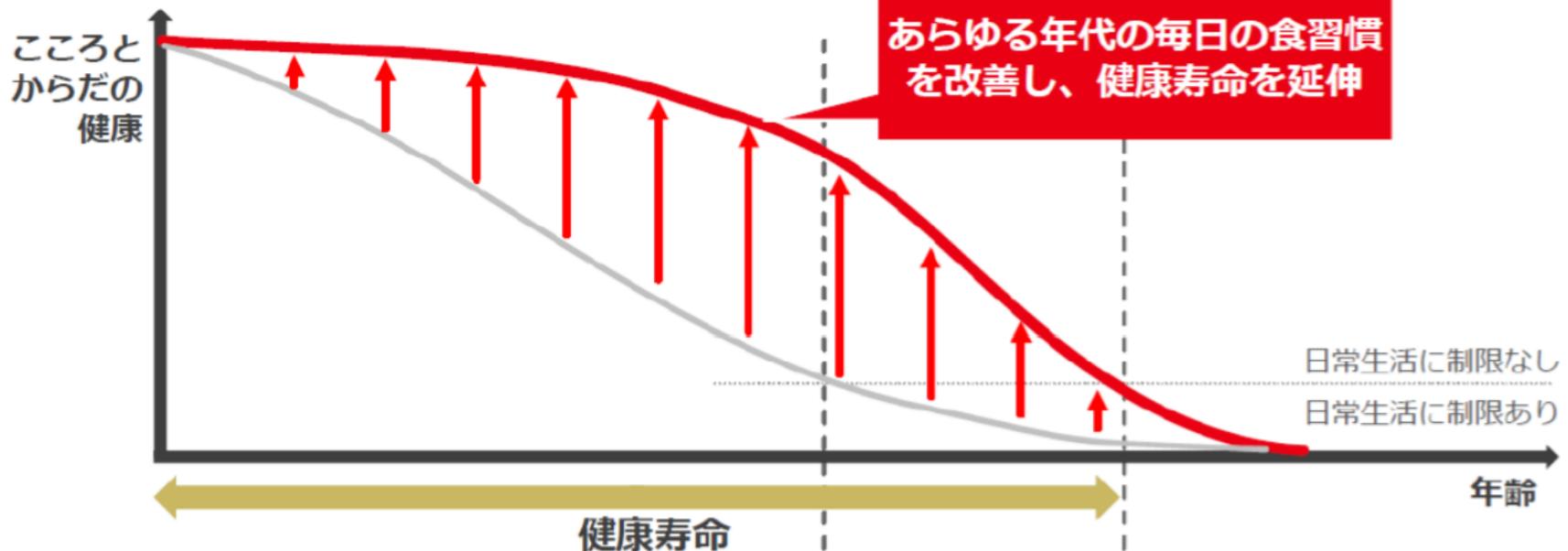
われわれは、現在世界中でコンシューマー製品を
通じて約7億人の生活者と接点がありますが、
当社グループ製品を通じた**健康増進と食習慣の
改善**で、10年後には、10億人の健康寿命延伸に
貢献することを目指していきます。

2030年に向けた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、人々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（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



味の素グループの「食を通じた健康増進」

「妥協なき栄養」～栄養へのアプローチに関する基本的な考え方



味の素グループの栄養へのアプローチ

「味の素グループ統合報告書2020」 抜粋

最重点 取組項目	おいしい減塩	<p>製品・サービスを通じ、生活者・顧客へ</p> <p>味の素グループは、食生活における塩分の過剰摂取の解決に貢献できる独自の技術をもっています。その先端技術であるイオン交換膜技術や、酵素・ファイン技術を駆使し、おいしさを損なわない減塩の促進に取り組んでいます。</p>
	たんぱく質摂取促進	<p>たんぱく質を構成するアミノ酸を提供して質の低いたんぱく質源に不足しているアミノ酸を補給したり、われわれの調味料を通じて食事中のたんぱく質の風味を向上させたりすることで、恵まれない人々や高齢者等のたんぱく質摂取の改善に取り組んでいます。</p>
重点 取組項目	おいしい減糖と減脂	<p>砂糖の代替甘味料やレシピの開発等により、自社製品や取引先の製品の減糖・減脂にも注力しています。</p>
	野菜や果物の摂取促進	<p>栄養バランスの良い食事をサポートすることでビタミン・ミネラル等の栄養源である野菜や果物の摂取を促進しています。例えば、生活者がより多くの野菜・果物を摂取するようなレシピを製品パッケージに表示しています。</p>
	多様な由来のたんぱく質摂取促進	<p>世界の健康意識の高まりを背景に、サステナブルで多様なたんぱく質摂取に取り組んでいます。味の素グループは、植物由来のたんぱく質を補給することで、植物由来のたんぱく質の栄養価を高めることができ</p>
	職場の栄養改善	<p>味の素グループは従業員の健康が最も重要な基盤の一つであると考え、職場の栄養改善に注力するとともに、従業員の栄養に関するリテラシーの向上に取り組んでいます。</p>

従業員の
 ●健康づくり
 ●栄養知識の向上

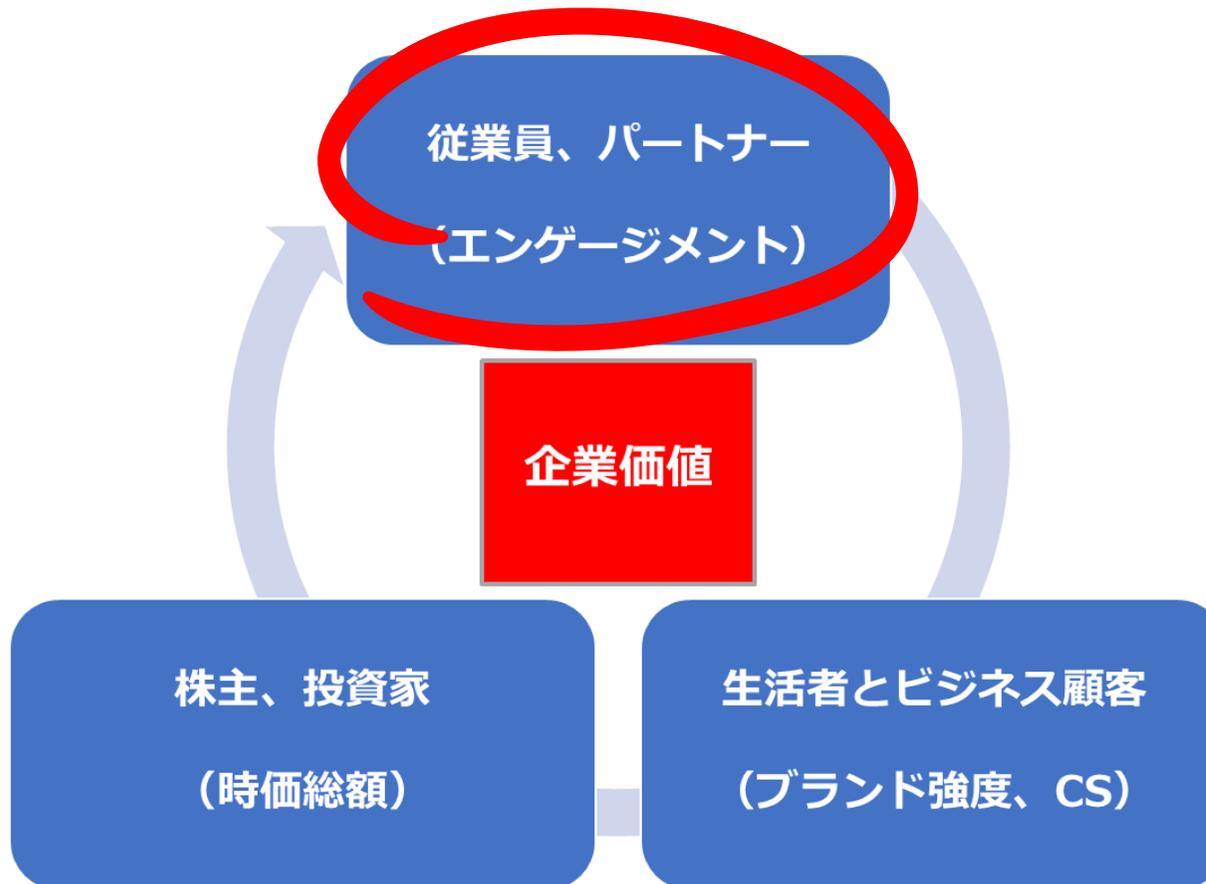
2. 「社員の働きがい」と「こころとからだの健康」

～「**人財**」が企業価値創出の源泉～

企業価値向上を再定義

2020-2025中期経営計画

「食と健康の課題解決企業」となるために、**従業員 = 人財** を起点に、
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



グループビジョンの実現に向けた基本方針 2020-2025中期経営計画



重点KPI

重点事業
売上高比率

食と健康の課題解決へあらゆる経営資源を集中

無形(人財・顧客)資産の強化

有形(財務)資産の強化

人財

顧客

財務

人財と組織の
マネジメント変革

健康を軸とした生活者への
提供価値向上

効率性高く成長できる
収益構造

(ROE > ROIC > ROA > WACC)

従業員
エンゲージメントスコア

単価成長率

ROIC
(> 資本コスト)

オーガニック
成長率

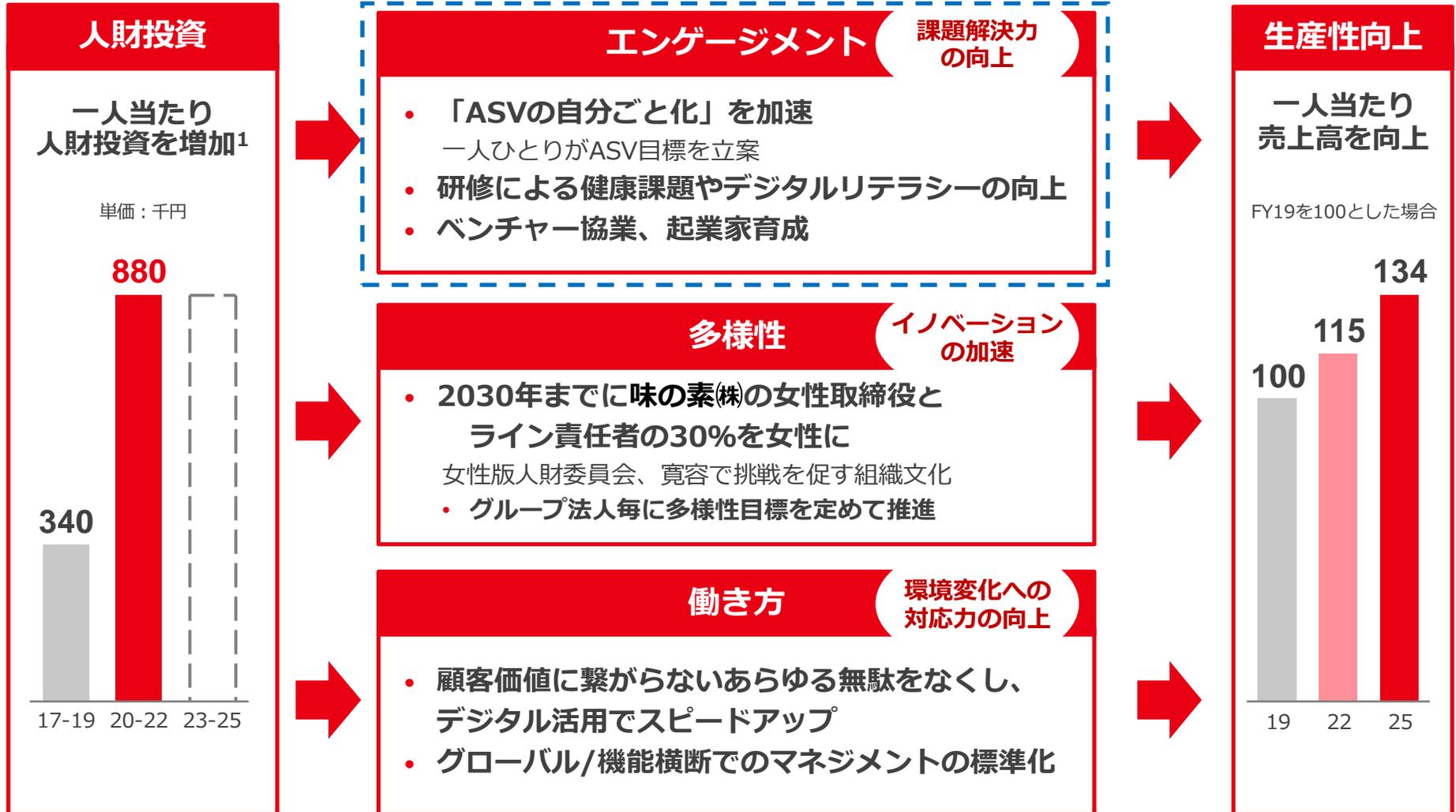
デジタルトランスフォーメーション (DX)

地域・地球との共生

企業価値を向上

(コーポレートブランド価値、従業員エンゲージメント、時価総額)

人財 への投資を増やし、生産性の高い課題解決型組織をつくる



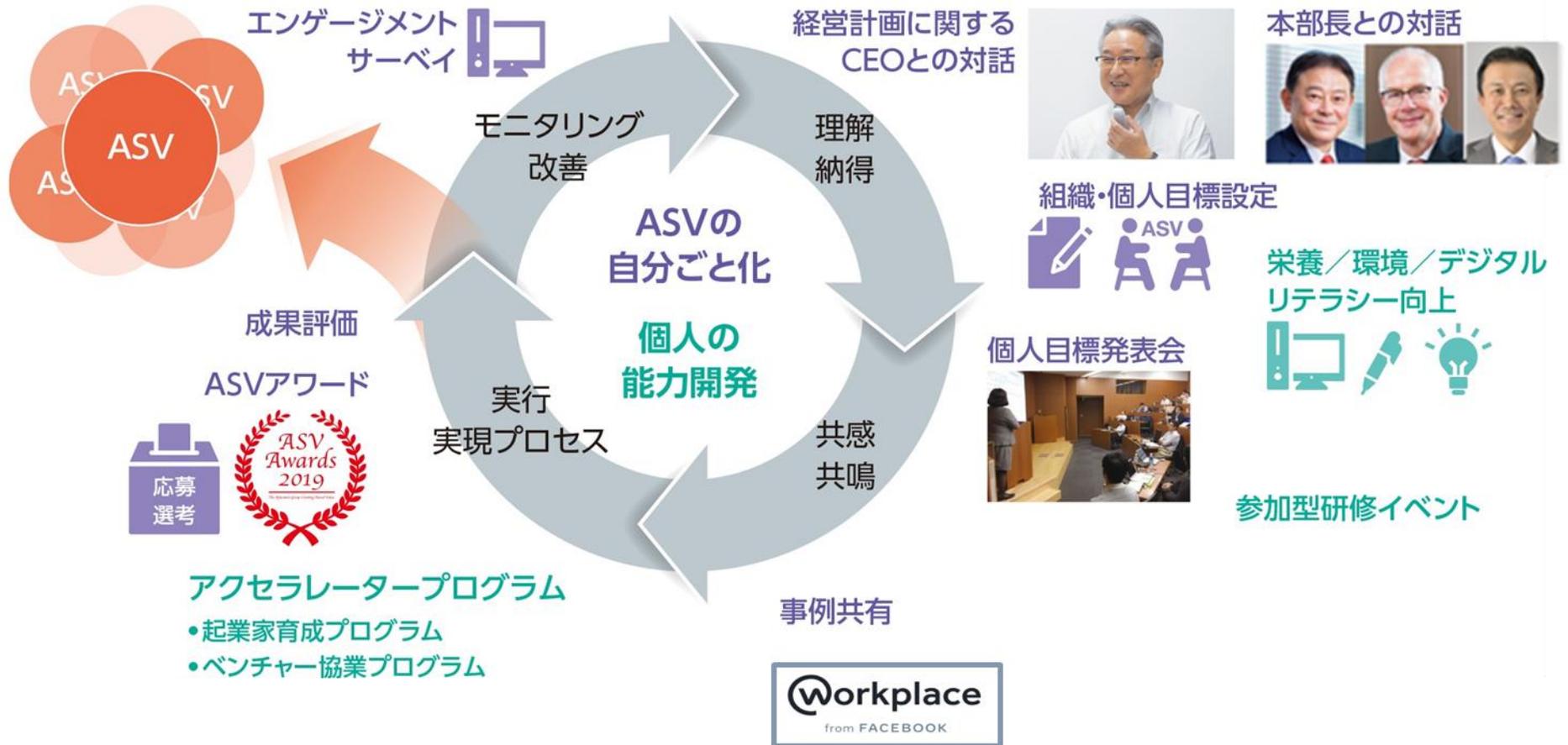
1：味の素(株)の金額

従業員エンゲージメント向上の取り組み

「ASV自分ごと化」を高めるマネジメントサイクル

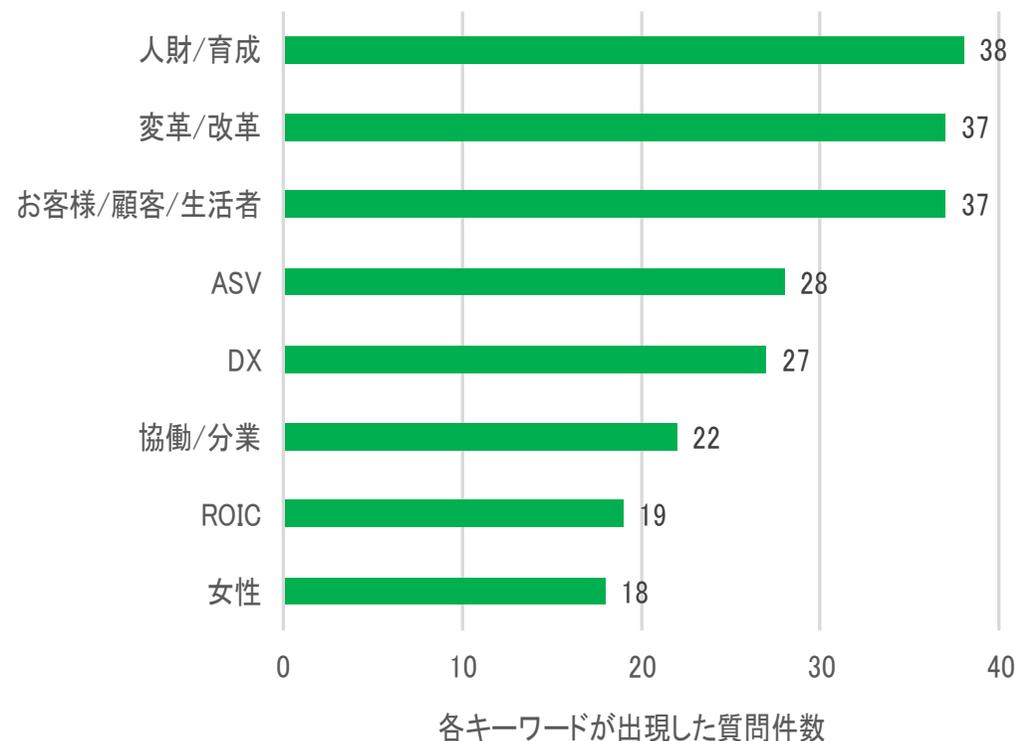
従業員一人ひとりが、ASVの取組みに理解・共感して自ら実践。
業務を通じた顧客への貢献を「働きがい」と感じ、その活動を「いきいき」と語る状態へ

◆ 「ASVの自分ごと化」と「個人の能力を高める」マネジメントサイクル



CEOとの対話 の例

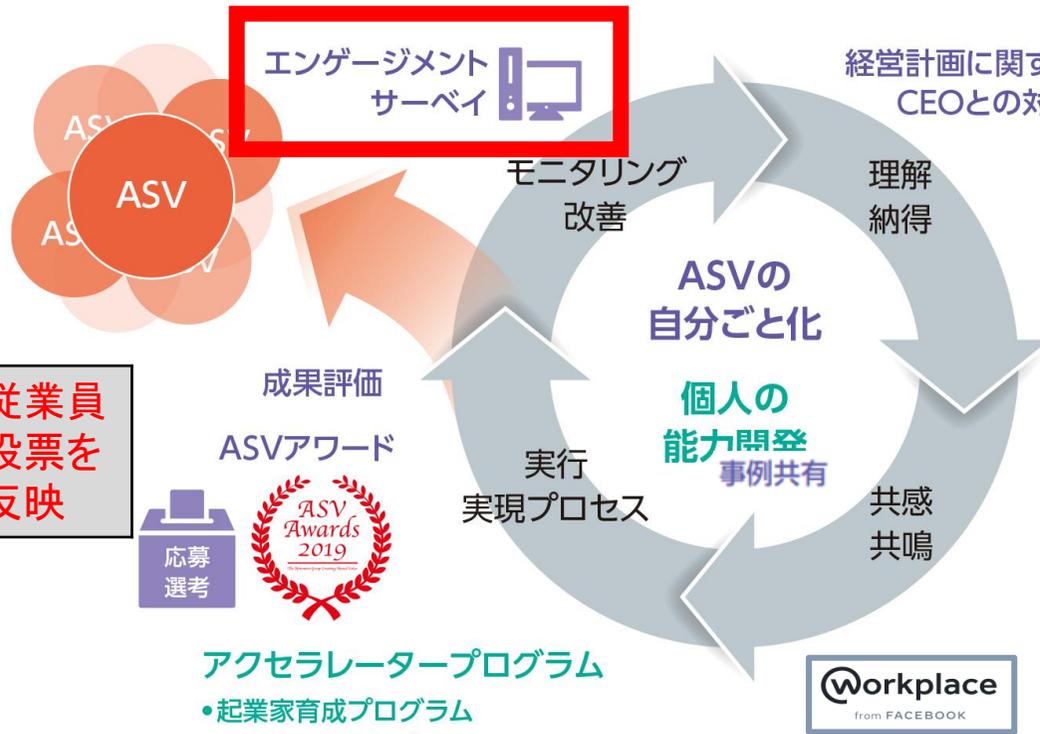
味の素社全組織で「2020 -2025中計」に関するCEOと従業員との対話の会をリモートを基本に、計53回実施



質問中の中計に関するキーワードランキング

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



組織・個人目標設定



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
----------------------	------------------



味の素社全42 組織で実施	国内外グルー プ会社に拡大
------------------	------------------

起業家育成 A-STARTERS 応募133名	4案件を事業 化検討開始
-------------------------------	-----------------

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
---------------------------------	--------------

従業員エンゲージメントの定量化

エンゲージメント サーベイ

(Willis Towers Watson社)

- 従業員エンゲージメントが毎年向上
- コロナ禍で健康経営を一層重要視

ASVの実践を自らの言葉で
語れている従業員の割合

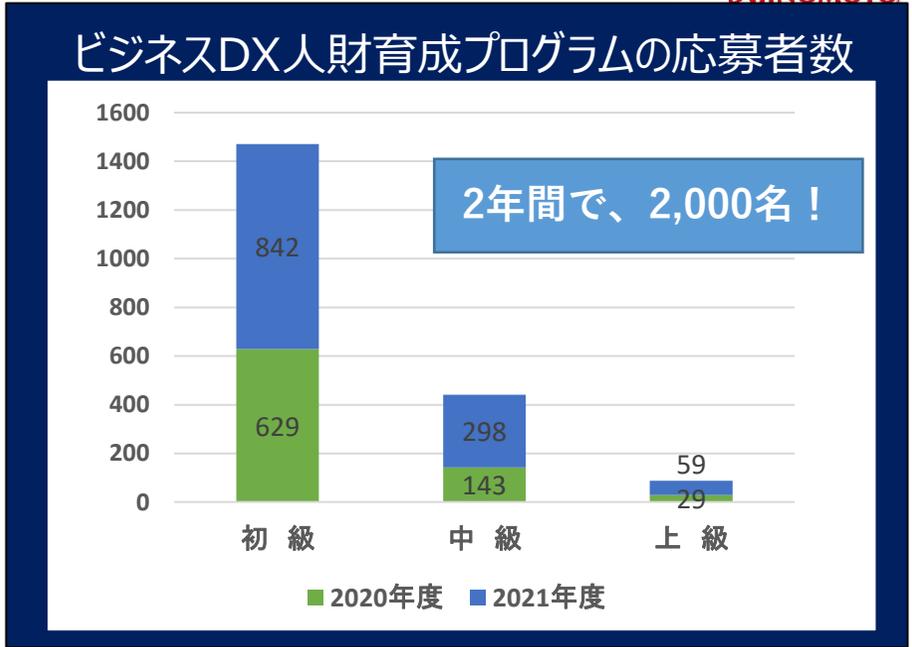
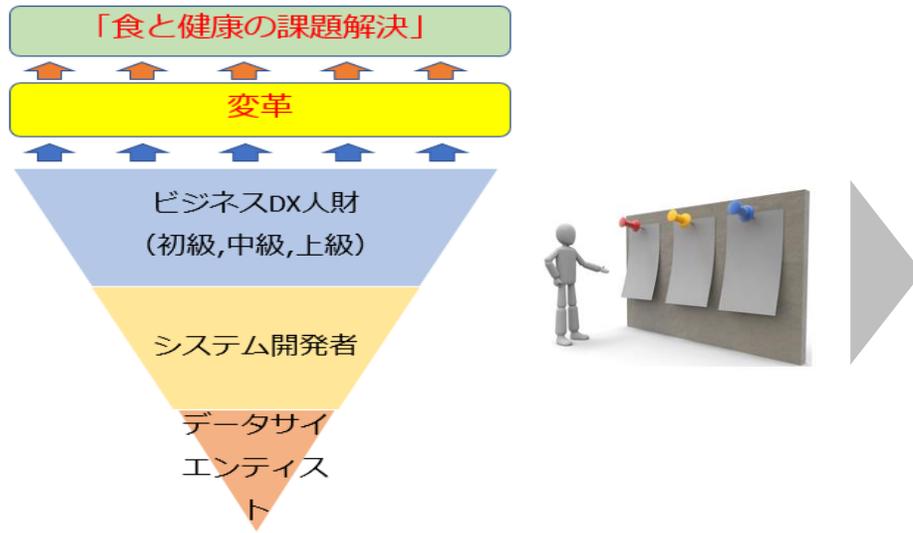
働きがいを実感している
従業員の割合

自らのところとからが健康だと
感じている従業員の割合

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



ASV取組み施策 ASVマネジメントサイクル 「個人の能力開発」



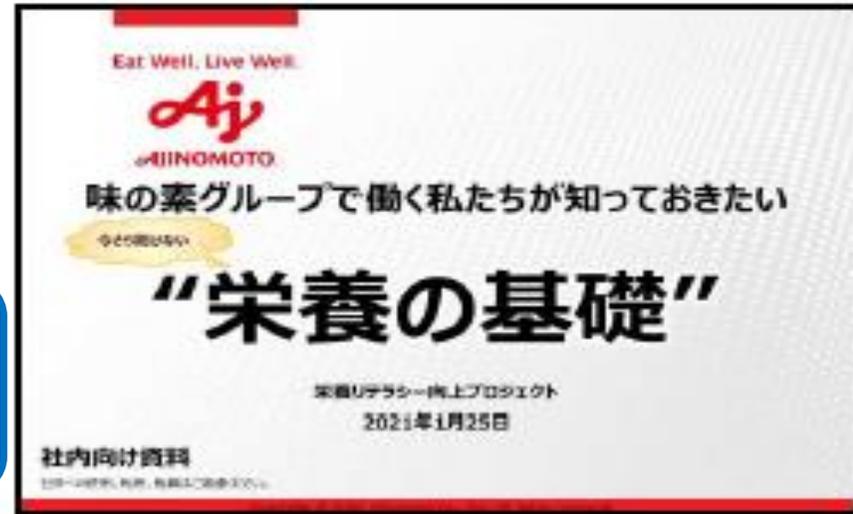
■ 栄養のリテラシー向上プログラム

味の素グループの全従業員への勉強会実施



社長のビデオメッセージ！

栄養の知識を学び実践することで、
自身の健康維持・増進を実現し、
自信をもって業務を推進して下さい



3. 味の素流「健康経営」

味の素グループ 生き活きとした人財・組織づくり

「食と健康の課題解決」に向けて
ASVの実践を通じて自らの成長を実感し、
顧客価値への貢献を「働きがい」とする人財・組織づくりを目指します



味の素流「健康経営」の目指す姿

味の素グループで働いていると、自然に健康になる!!

- ・会社は社員の健康増進を支援
- ・社員は「**バランスの良い食事**」「**適度な運動**」「**良質な睡眠**」を意識した**セルフ・ケア**を習慣化
- ・自然に健康に対する意識・知識が高まり、心身ともに健康な状態が維持され、健康文化が醸成される



会社の支援



「健康経営の取組み」がASVアワードへ入賞

社会課題認識

従業員の「こころとからだの健康の取組み」は、単に医療費の削減でなく、従業員のエンゲージメント向上ひいては、企業価値向上に資する取組み

取組み施策

健康状態の可視化

「My Health」システム構築



産業医による
全員健康面談の実施



健康アドバイスアプリ
「カロママプラス」導入



適正糖質
セミナー



社員食堂で
「MyHealthランチ」
の提供



職場の栄養改善・
栄養教育の
取組みを強化

経済価値

◆生活習慣病関連の リスク者*大幅削減

* 血糖値100以上
またはHbA1c5.6以上

	軽度	中等度	重度	有所見率
2016	21.2%	1.5%	1.4%	24.0%
2017	27.4%	1.7%	1.1%	30.2%
2018	23.2%	1.8%	1.1%	26.1%
2019	17.6%	1.5%	1.0%	20.1%

◆ブランド価値向上

自社自身「食と健康の課題解決企業」となり、顧客・生活者・社会の課題解決事業の実践へ

Eat Well, Live Well.

