

Eat Well, Live Well.



味の素グループのD X

代表取締役 副社長 C D O

福士博司

DXは 西井社長のパーパス(志)経営を支える **—食と健康の課題解決企業—**



「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

味の素グループは、2030年の目指す姿として、「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、亡くな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。私自身、バイオテクノロジーとアミノ酸の可能性に惹かれて当社に入社したので、アミノ酸のはたらきによって社会貢献にチャレンジできることに約40年間、情熱を燃やし続けています。

- サステナビリティ — アウトカム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。



CDOとして 実践的な DX戦略を策定

ベース ①事業構造変革経験 ② CDO交流、情報交換、異業種協業




時代に残る企業になるには
CDO (最高デジタル/データ責任者)
 を戦略的に登用出来るかがカギとなる

味の素株式会社
 代表取締役副社長執行役員CDO
 福士 博司氏

味の素 グループのDX(関連XX変革含め)の道のり

DXは、単なるデジタル技術の導入ではなく、関連変革XXの遂行を含め、変革を段階的、連続的実行してゆく

M4.0 デジタルビジネス研究 ロボット技術研究
自動化プロジェクト OE(オペレーションエクセレンス)

DX



XX

働き方改革 人事諸制度 組織再編 役員制度改定 指名委員会等設置会社移行

ダイバーシティ推進 スマートコーポレート 研究所統合

R&B創設(Research & Business)

味の素グループのデジタル変革（DX）

DXで「食と健康の課題解決企業」へ



デジタルのもつスケールビリティ（拡張性）、スピルオーバー（汎用性）、シナジー（結合による付加価値）も、このような連携を可能にする大きなファクターと認識し、DXによる企業変革の必要要件として企業全体のリテラシー向上に努めています。当社グループは、「食と健康の課題解決企業」として生まれ変わり、社会のデジタル変容の良きパートナーとなり、「食と健康の課題解決」にリーダーシップを発揮し続ける事をここに表明します。

福士 博司 代表取締役 副社長執行役員
Chief Digital Officer (CDO)



DXによる 企業価値向上サイクル

‘見えない資産’をデジタルの力で‘見える化’し、企業価値の向上サイクルを高速で回す

企業価値創造サイクル

‘見えない資産’

・人財資産

・顧客資産

・組織資産
(企業文化)



組織文化診断スコアと業績の相関



社内データ 日本組織学会発表 福土、渡部ら
組織文化は企業業績に直結する 2019.6

グループ共通の 変革ステップ[®]（Dxn.0）採用

一橋ビジネススクール
名和高司教授 フレームワーク

従前

2019 + 20-22 | フェーズ1

23-25 | フェーズ2

2030年のゴール

（構造改革フェーズ）

（再成長フェーズ）

DX0.0

働き方改革

ワークinライフ
働き方にフレキシブルな
オプション。公私ともに
充実

DX1.0



全社
オペレーション変革

ASV（顧客・社会）を起点
とした価値提供を個人、組
織、全社レベルで目指し、
合理的な意思決定のもと、
オペレーションを推進して
いる

DX2.0



エコシステム変革

パートナーとの協働を通じ、
生活者のインサイトを踏ま
えた製品を、欲しい時間・
場所で提供している

DX3.0



事業モデル変革

ASVを起点とし、クリティ
カル・シリアス領域の課題
をアミノ酸の力を軸にして
解決している

DX4.0



社会変革

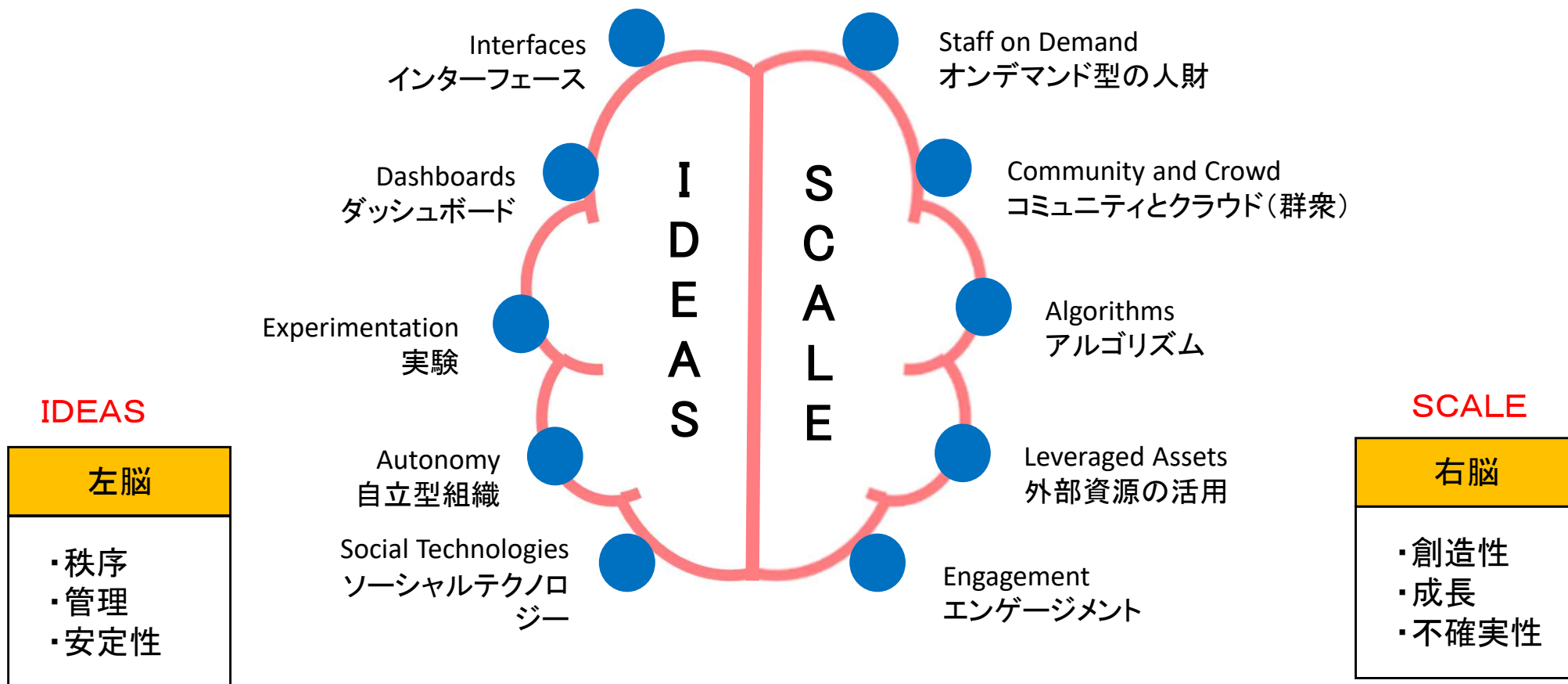
経済価値と社会価値の両輪
から業界全体の底上げをし、
生活者、全業界へASVのデ
モンストレーションができ
ている



名和高司
一橋大学大学院特任教授
味の素社外取締役

スケーラブルなフレームワーク **MTP + SCALE + IDEAS**採用

MTP Massive Transformative Purpose **パーパス**経営 **食と健康の課題解決企業**



企業変革の教科書 p234 図表5-8 名和高司 著

出所 イスマイル(2015)p63 シンギュラリティー大学が教える飛躍する方法 を一部修正

POINT: 自分達のオリジナリティーを追求(自前主義)するのも大事だが、自組織に合った変革フレームワークを採用するのが変革の近道。

推進体制



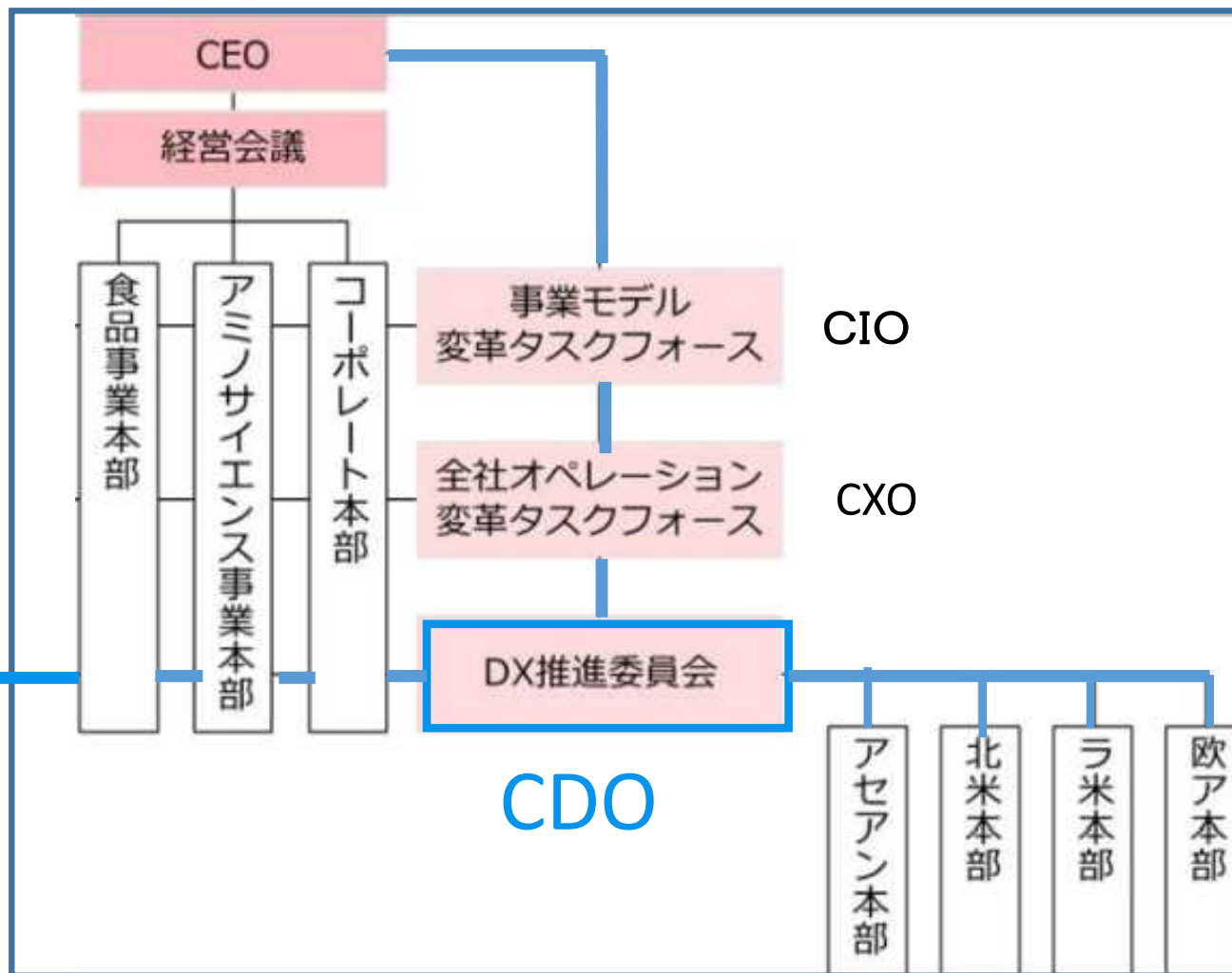
マーケティング

R&D

DATA ITG

SCM

DX人財



変革の加速 と C X O C I Oの任命

DX1. 0 全社オペレーション変革発表



DX2. 0 DX-SCM発表



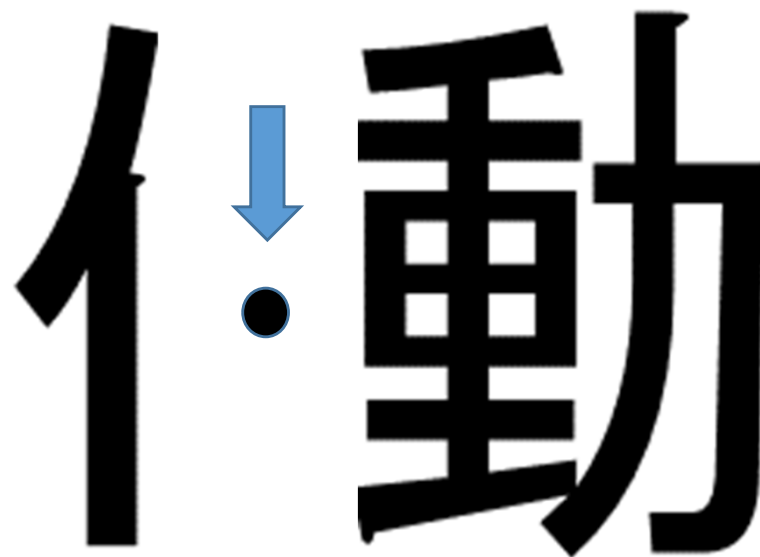
DX3. 0 事業モデル変革 発表

CDOとは 結局何か？

CDOは、人とテクノロジーのインターフェース

人とテクノロジーは、特性が全く違う。CDOは、その特性をよく理解して、自らがテクノロジー活用の良きインターフェースとなって、人(組織)とテクノロジーを有機的に結合し、生産性を飛躍的に高めることが必要。

- ・アナログ的
- ・ホリスティック
- ・ダイバーシティー
- ・倫理、責任、向上心
- ・組織で仕事する
- ・テクノロジーを使う
- ・自分の価値観、待遇で仕事を選ぶ
- ...


 The image shows the large Japanese characters 'イ' (I) and '動' (Dō) in a bold, black font. A blue arrow points downwards from the central dot of the character 'イ' to a solid black dot positioned directly below it.

- ・デジタル的
- ・複数作業を同時に並列実行
- ・高速
- ・命令に忠実 (人に使われる)
- ・空間、時間を選ばない
- ...

DXのKPIと 経営目標

		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
		FY19 (実績)	FY20上期 (実績)	FY20 (予想)	FY22 (目標)	FY25 (目標)
効率性	(1) ROIC (>資本コスト) () ; 除く特別損失、減損	3.0% (6.0%)	4.3%	5.3% (7.1%)	8%	10-11% 13%
	成長性	(2) オーガニック成長率 (前年比)	0.3%	▲1.6%	0.0%	4%
重点 KPI	(3) 重点事業売上高比率	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" ¹)	55%	64% (11月速報値)		70%	80% 85%~
	(5) 単価成長率 (前年比) (海外コンシューマー製品)	約5%	約3% (COVID-19影響含む)	—	2.5%	3% 3%

<DX人材増強計画 (KPI)>

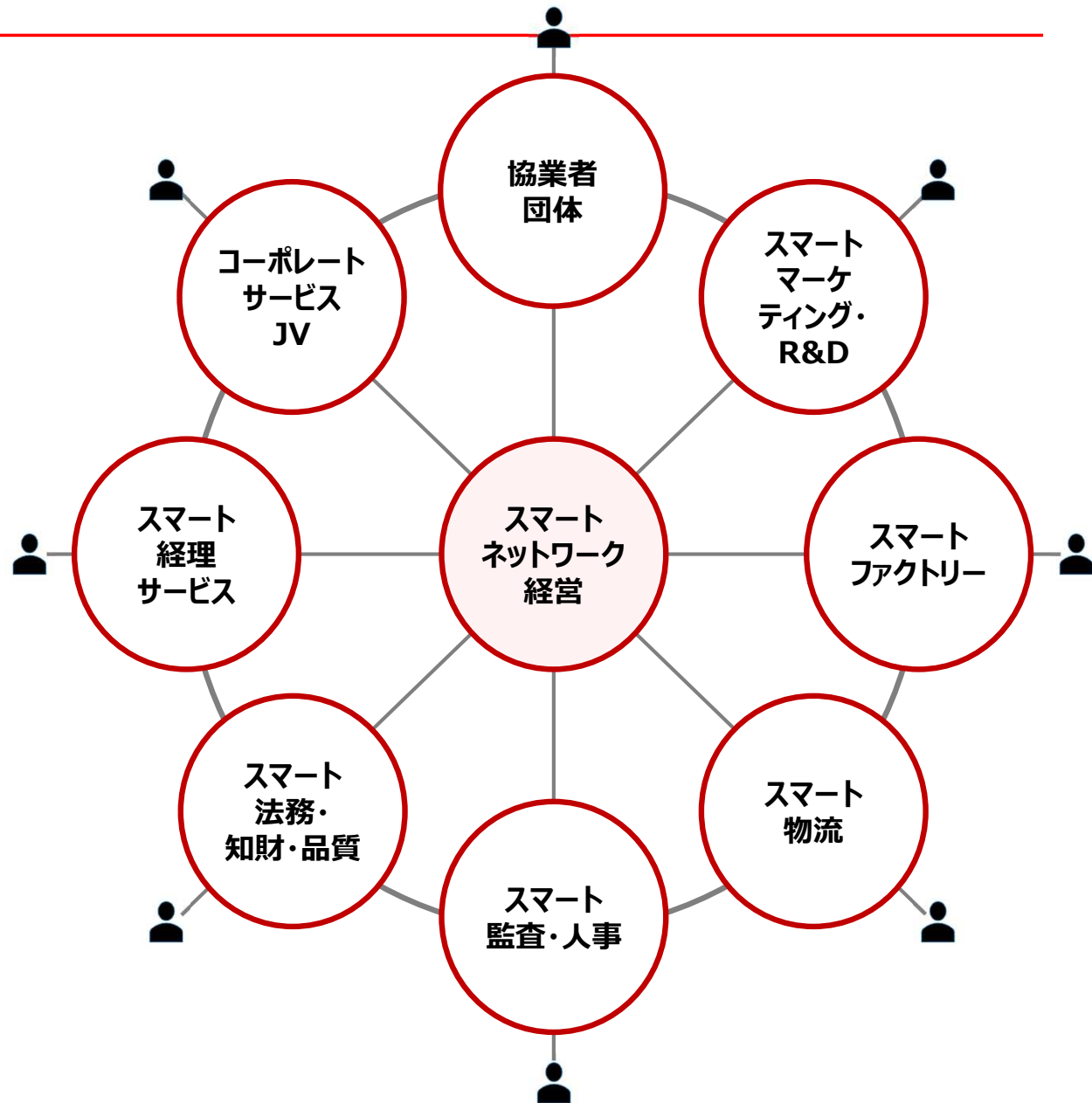
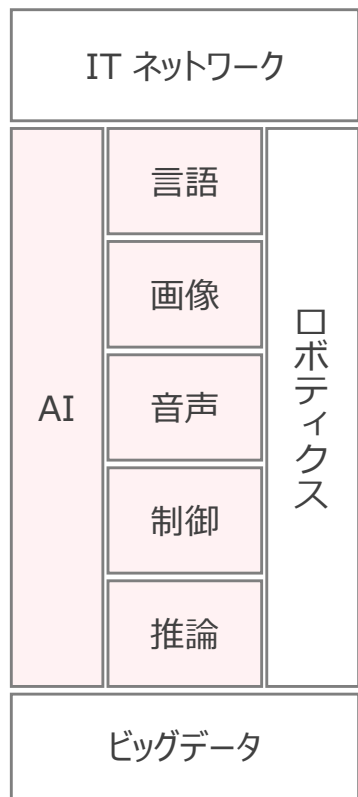
	FY20	FY21	FY22	FY23-25	FY26-30
ビジネスDX人材	20人 (現在) →100人体制へ			200人体制へ	全員ビジネス人材へ
システム開発者	50人 (現在) →200人体制へ			200人体制の維持	
データサイエンティスト	10人 (現在) →20人体制へ			30人体制へ	50人体制へ

DX 1.0 オペレーション変革 自分事化（フレームワーク）してこそ、変革は進む

個人／組織／事業の共成長モデル

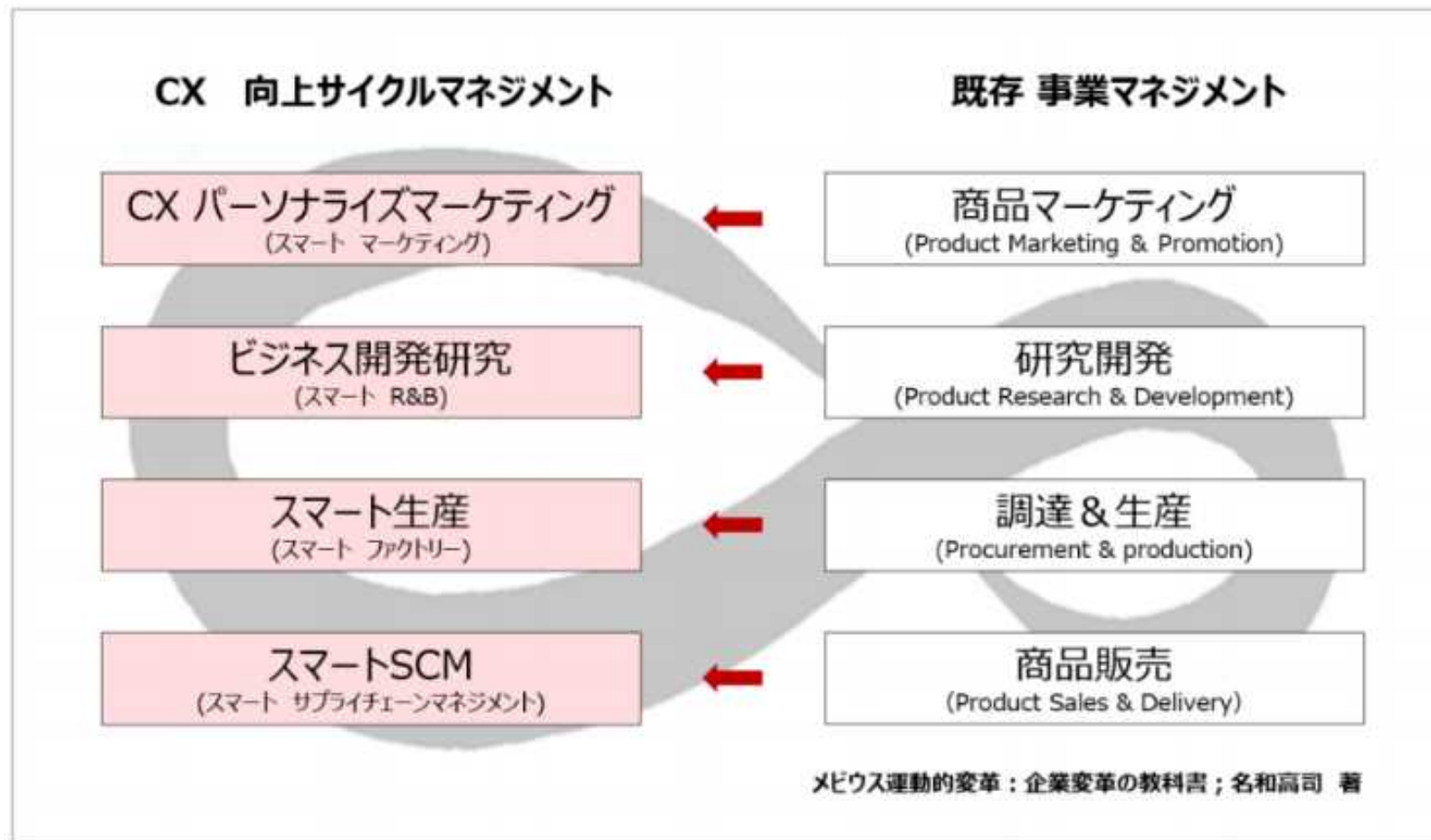


DX 2.0 経営のエコシステム



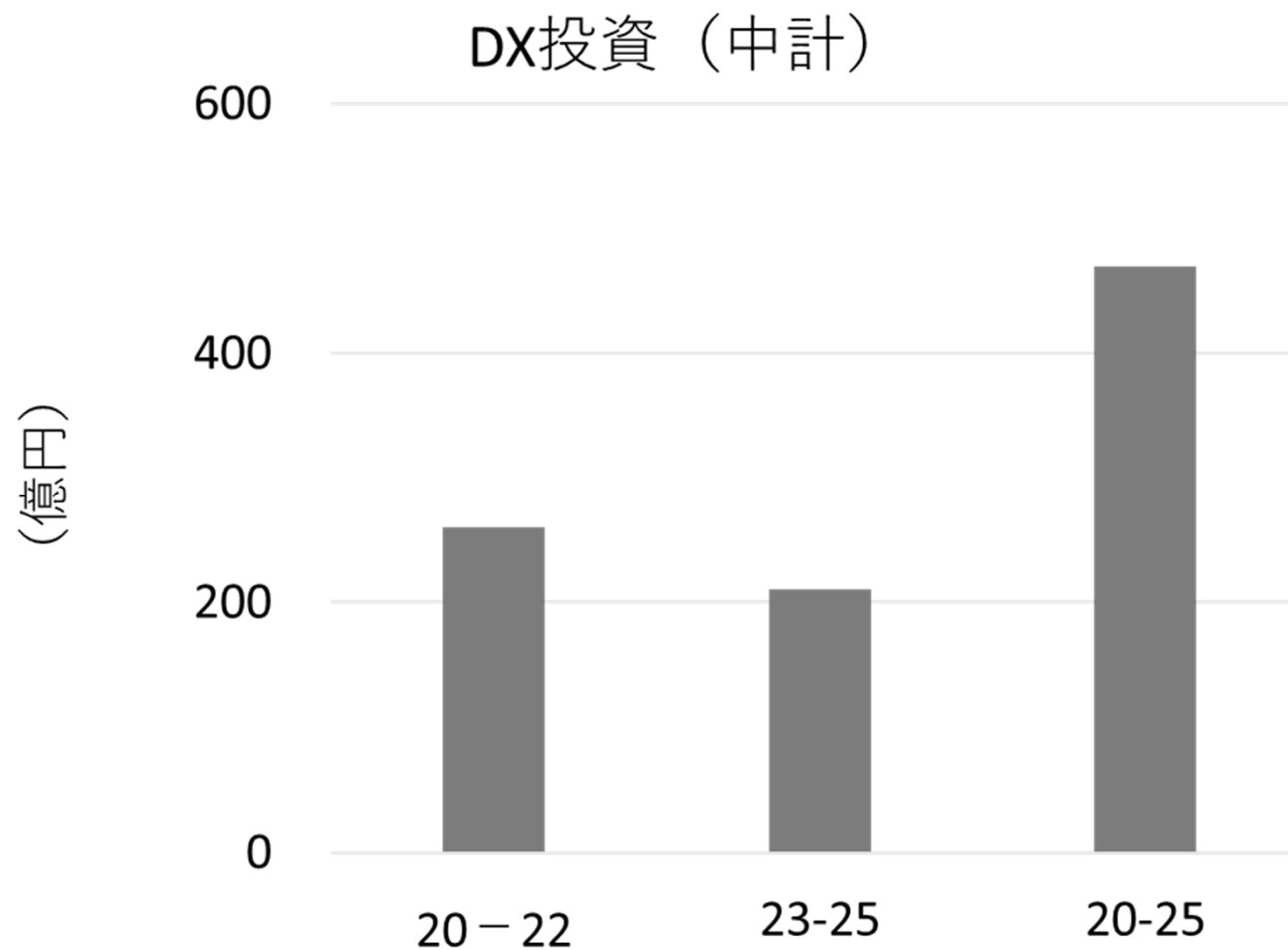
POINT : CDOや変革のリーダーは、固定化された組織風土から個人、組織を解き放つようにする。
 自立した個人、組織がデジタルツールでネットワーク経営するのが、DX 2.0 経営のエコシステム。

DX 2.0 事業のエコシステム

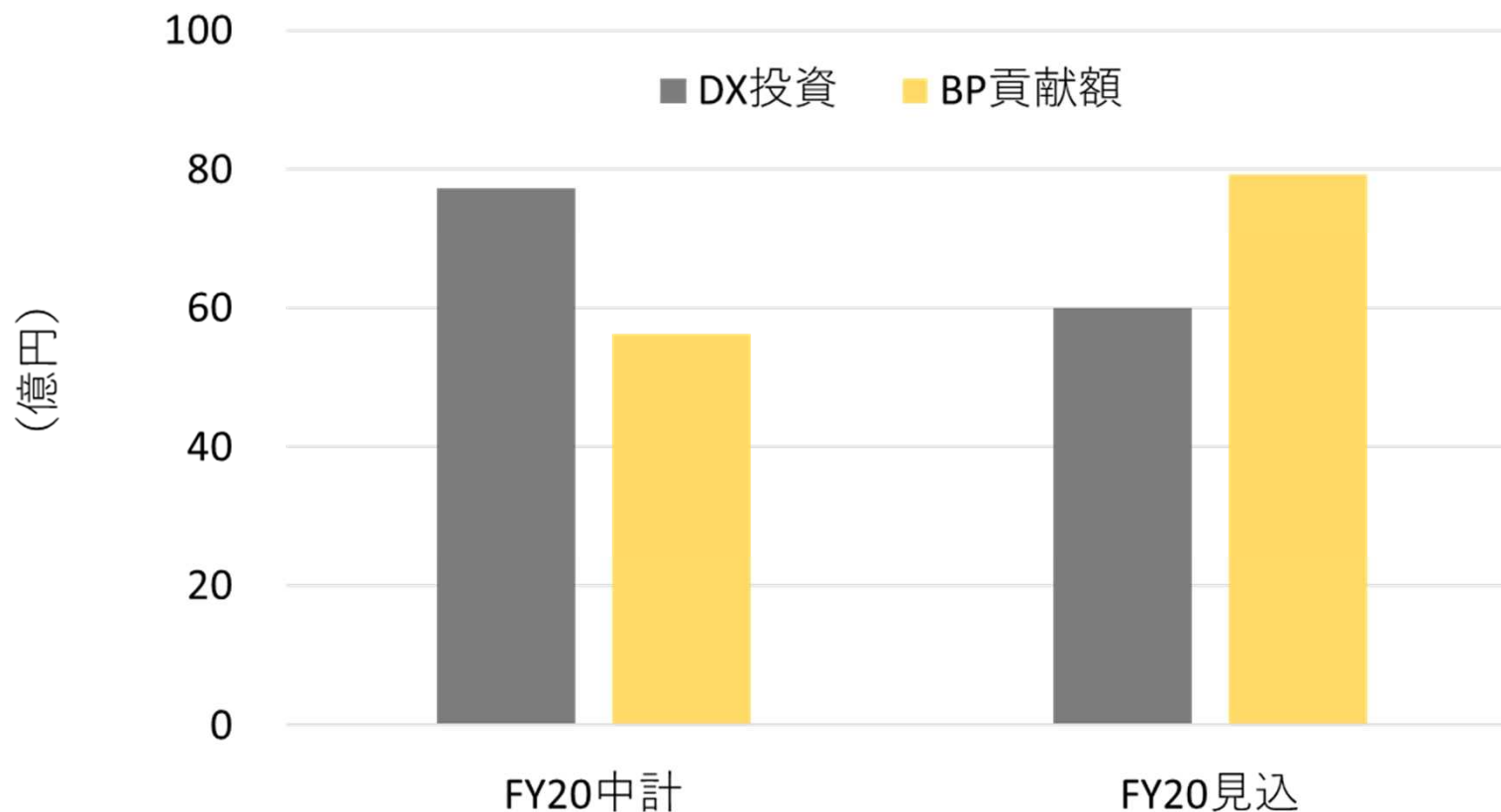


POINT：自社事業のエゴを通ののではなく、ステークホルダーとともに事業のDXを通じて社会変革を促すようなエコシステム変革を展開する。社会課題の解決は、企業の独善主義ではなく、ステークホルダーとの共同、協創が理想の方法論。しかし、この共同、協創に生産性向上が伴わないと、競争に負けディスラプトされる矛盾が生じる。共同、協創と生産性向上の両立にいかによりリーダーシップ発揮するか。

DX投資 中期計画 2020-2025



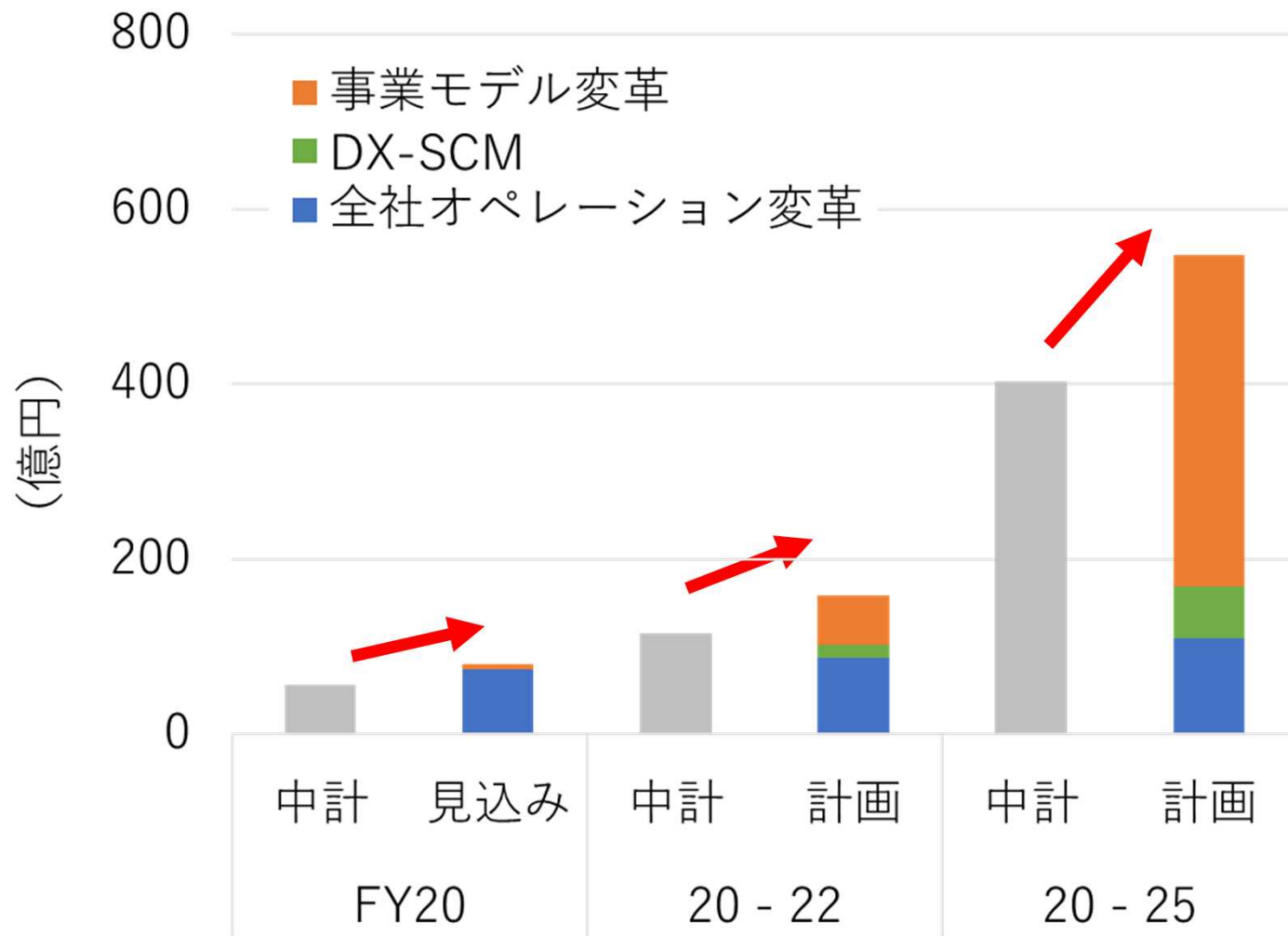
20年度見込みは着実



当初コロナの影響での遅れはあるも、DXの施策が具体的に進行中

’21以降の変革加速に自信 中期計画を大幅に上回るBP成果を目指す

BP貢献額累計



DX 人財 育成順調

DXビジネス人財育成プログラムに社員から熱い視線

<計画 ビジネス人財 20名 → 100名 (2022まで)>

<DX人財増強計画 (KPI)>					
	FY20	FY21	FY22	FY23-25	FY26-30
ビジネスDX人財	20人 (現在) →100人体制へ			200人体制へ	全員ビジネス人財へ
システム開発者	50人 (現在) →200人体制へ			200人体制の維持	
データサイエンティスト	10人 (現在) →20人体制へ			30人体制へ	50人体制へ

<実績 ビジネス人財 2020で すでに1000名超 >

	FY20	FY21	合計	従業員比率
初級	801	956	1,757	51%
中級	173	318	491	14%
上級	29	63	92	3%

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。