

Eat Well, Live Well.



味の素グループの 全社オペレーション変革の取り組み

常務執行役員

CXO(Chief Transformation Officer)

藤江 太郎

2021年3月23日

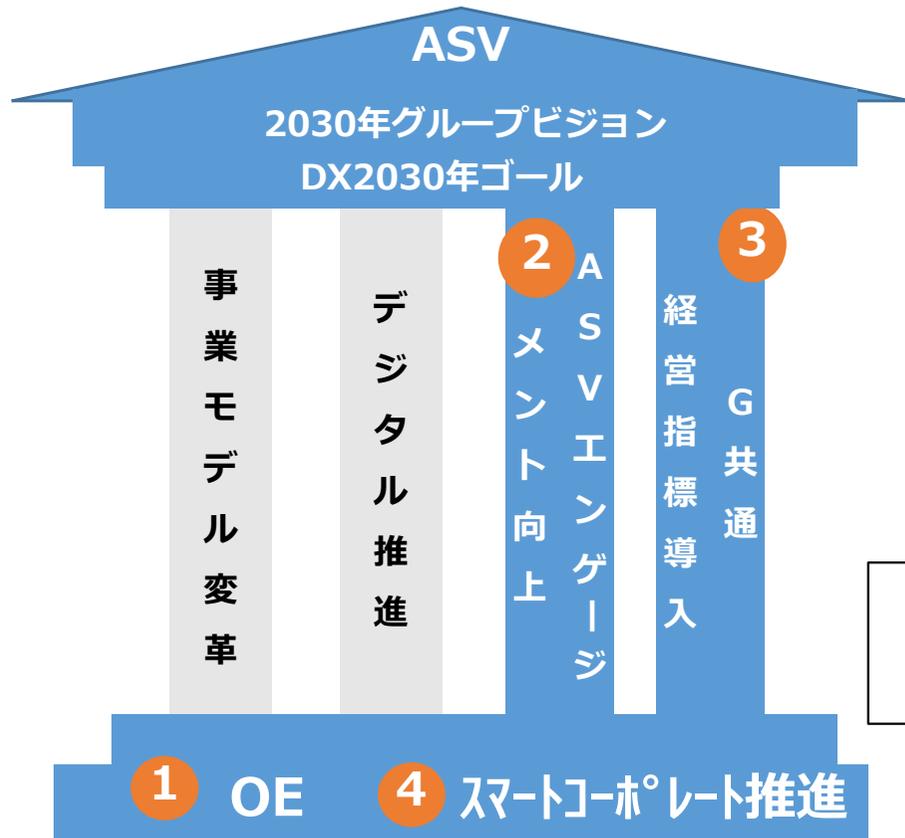
全社オペレーション変革の全体像

ミッション

「食と健康の課題解決企業」実現に向けた
全社オペレーション変革推進と継続的な磨き込み

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



- 1 “グループ全体の変革基盤”のため、**OE***を全グループ標準実装 (*Operational Excellence)
- 2 “一人ひとりの働きがいと生きがいを高める”
ASVエンゲージメントの向上
- 3 “組織の実行力を高める”
グループ共通の経営指標導入を通じた貢献と意思決定の見える化
- 4 **スマートコーポレート推進**による成長への貢献のためのバックオフィス機能(間接業務)強化とコストダウン

全社オペレーション変革推進により
FY22に全社共通費の対売上高比**2.5%**を実現

全社オペレーション変革のメカニズム

成長への貢献 =

KGI: ROIC

KPI: Engagement Survey Score

2 ASVエンゲージメント・自発型企業文化醸成

新価値創出の基盤構築

機能強化↑ + ムダ削減↓

1 Operational Excellence (OE) 実装

3 実行力を高める経営指標導入 (ROIC、見込力UP)

4 スマートコーポレート推進による
コストダウンと高度化 (購買・ADP*1・AFS*2)

KPI: 共通費対売上比 (目標2.5%)

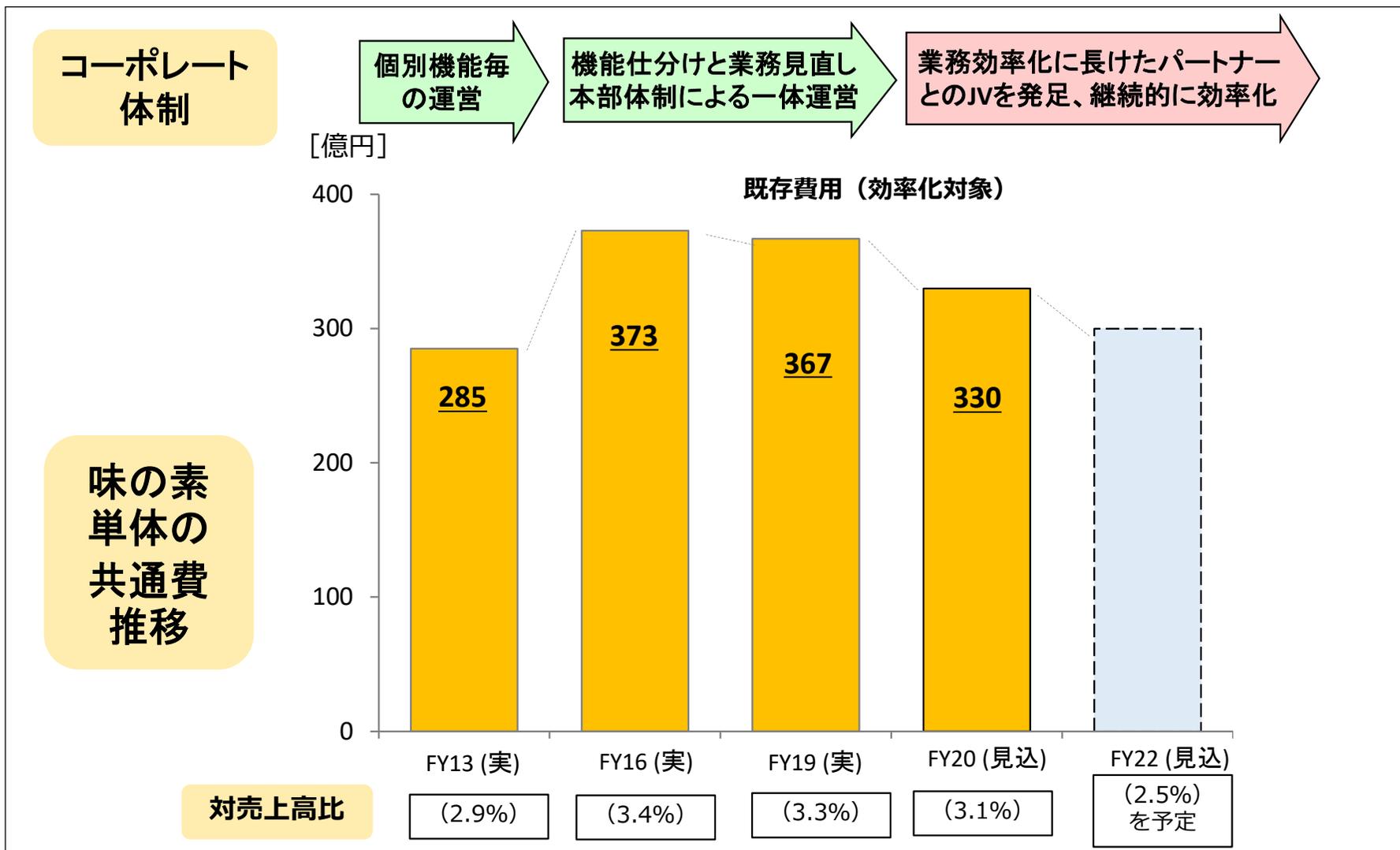
☆社内外でエコシステムを構築し、上記を継続し続ける。

*1 ADP: 味の素デジタルビジネスパートナー(株)

*2 AFS: 味の素フィナンシャルソリューションズ(株)

全社共通費削減目標

事業活動のみならず、コーポレート部門においても先進的なパートナーと協働し、継続的な高度化・効率化を推進、着実なコストダウンに寄与



1 味の素グループのオペレーショナル・エクセレンス(OE)

定義

競争優位を生み出すために、個人とチームが共成長しながら顧客起点の問題解決と付加価値創出のために全てのオペレーションを徹底的に磨き上げるという考え方・手法に基づく継続的改善・改革活動

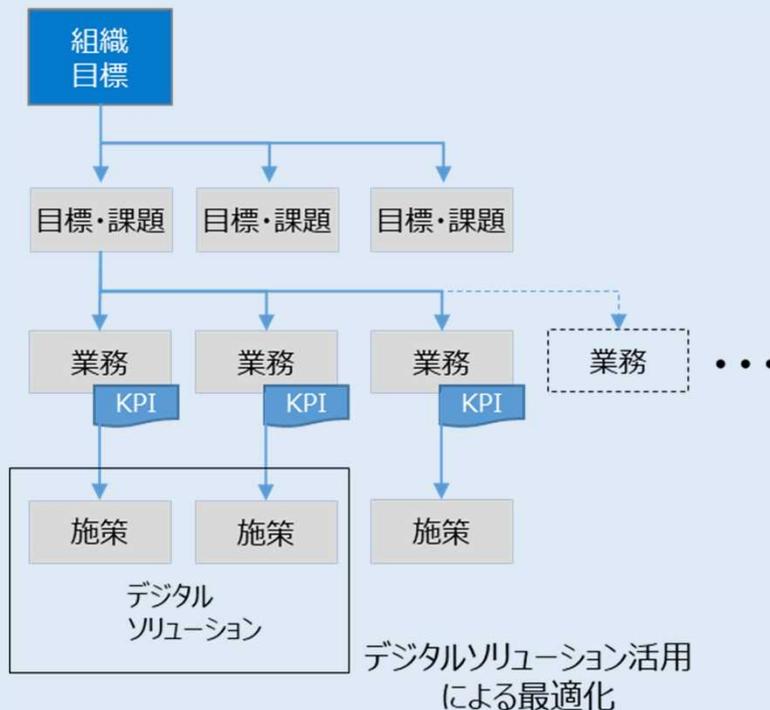
3つの主要取り組み

①顧客と顧客の求める価値の定義

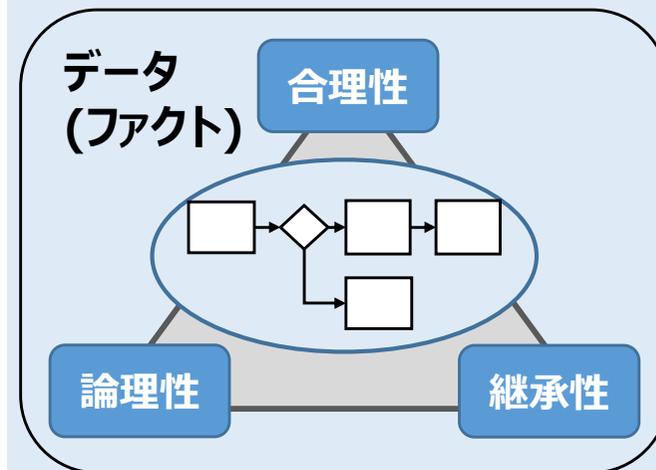


顧客は誰で、どのような価値を求めているかを明確にする

②目標設定と分解



③データに基づくマネジメント

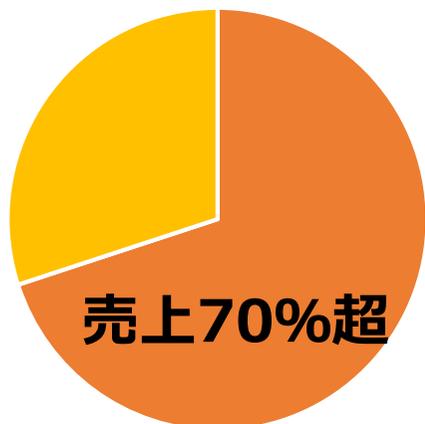


3 “組織の実行力を高める”グループ共通の経営指標導入

導入対象の拡大

3つの狙い

FY21



**グループ経営
の見える化**

- ★管理会計情報定義の標準化
- ★グループ横断収集分析システム
- ★重点KPIモニタリング

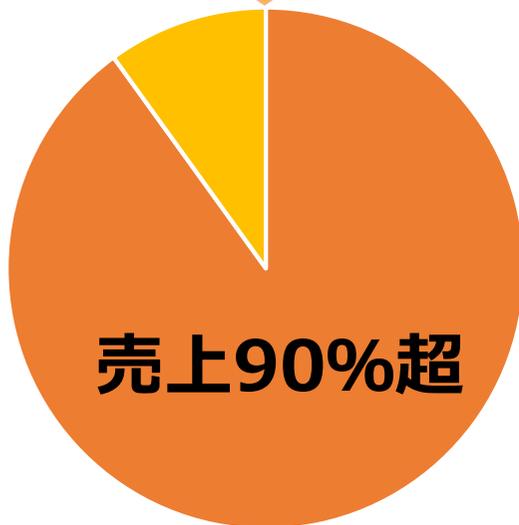
**継続的企業
価値向上**

- ★事業PFマネジメント推進
- ★現場までのROICツリー展開

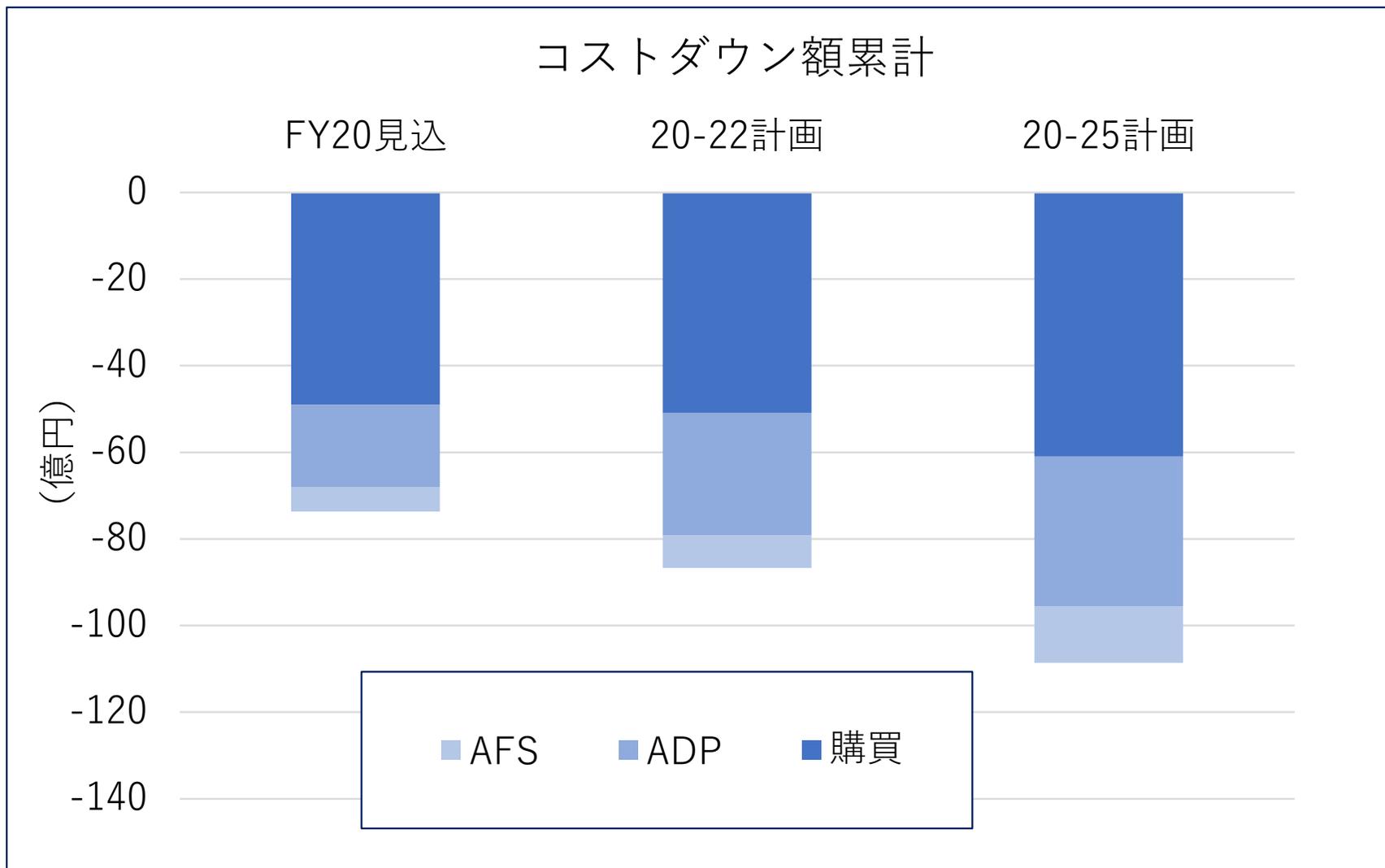
**高効率収益構造
(ROIC重視経営)**

- ★ROE>ROIC>ROA>WACCの徹底
- ★新ビジョン実現にむけ新事業・重点事業へのリソース配分
- ★非重点事業縮小・撤退

FY22



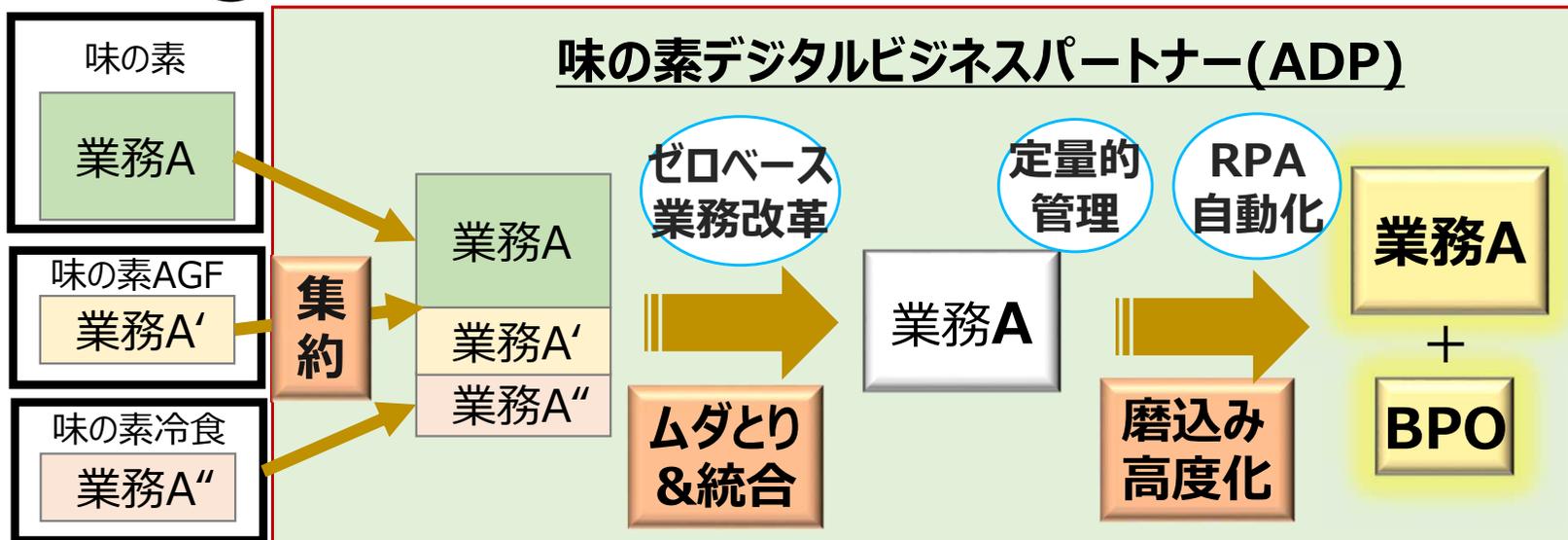
4 全社オペレーション変革によるコストダウン計画



FY20で計画した取り組みが着実に推進、成果創出に自信
 FY21以降も策定した計画の実行力を磨き込む

ADP:バックオフィス(間接業務) 効率化・高度化メカニズム

事業会社



事業会社への貢献

- トップライン向上
- 販管費コスト削減

アクセンチュアのGlobal先端Digital技術・豊富な経験を活用

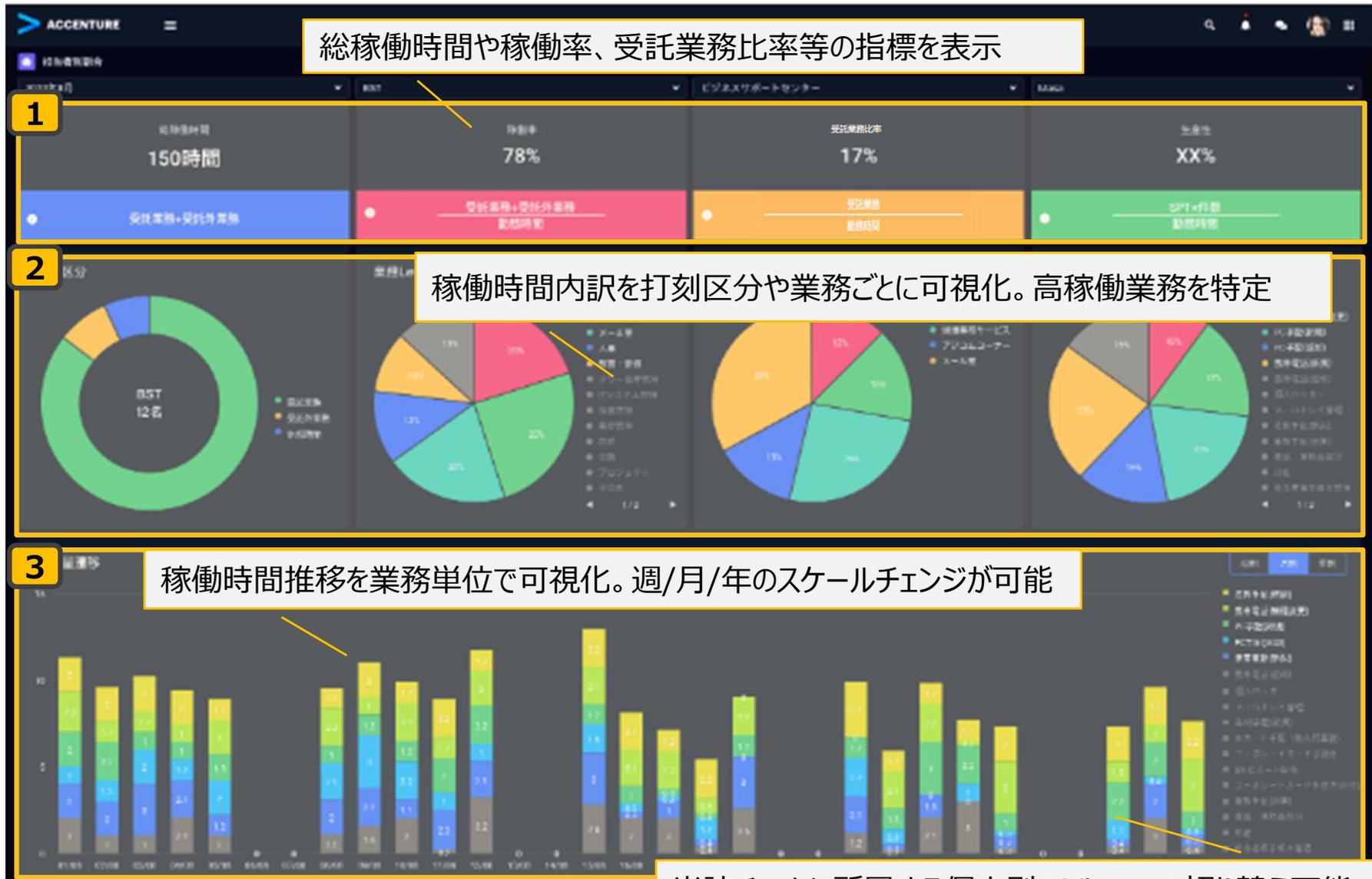


見える化
ツール
必要な業務
業務進捗
繁閑・ムダ

4

ADPにおけるデジタル活用の一例

稼働実績Data管理システム：稼働状況を定量データとして様々な角度から可視化し、継続的にモニタリングする仕組みとして活用する。



総稼働時間や稼働率、受託業務比率等の指標を表示

1

2

3

稼働時間内訳を打刻区分や業務ごとに可視化。高稼働業務を特定

稼働時間推移を業務単位で可視化。週/月/年のスケールチェンジが可能

当該チームに所属する個人別のViewへの切り替え可能

4 ADP: バックオフィス効率化 & 高度化進展計画

効率化 & 高度化の3つのスコープ
 (単体: FY23までに、国内グループ: FY25までに完了予定)



直接材コストダウン (FY20-22の計画)

取組みポイント

1. 4つの主要テーマ(グローバル連携)
2. 新規連携テーマ探索
3. 部門個別CD活動



2. 新規連携テーマ探索の仕組構築

(1) 日常コミュニケーション促進
レビュー会議、担当者会議、ニュース

(2) 成功事例の横展開

3. 各部門CDテーマ実行

FY20-22累計: 43億円

※ 1 グローバル調達

- ・最適調達体制構築
- ・購買ノウハウ等のグローバル活用
- ・フレーバー、インスタントコーヒー等

※ 2 レシピハーモナイゼーション：原材料等の共通化

4 間接材コストダウン (FY20実績・今後の計画)

【2020年度実績】

計画、施策、優先ターゲット策定

間接材CD全体プラン

【今後の計画】

1. 3つの主要取り組み

(1) 調達業務最適化

ADP社調達部門へ移管集約

(2) 業務標準化と見える化

SAP Ariba導入(10月)

(3) ガバナンス適正化

間接材購買の新規程

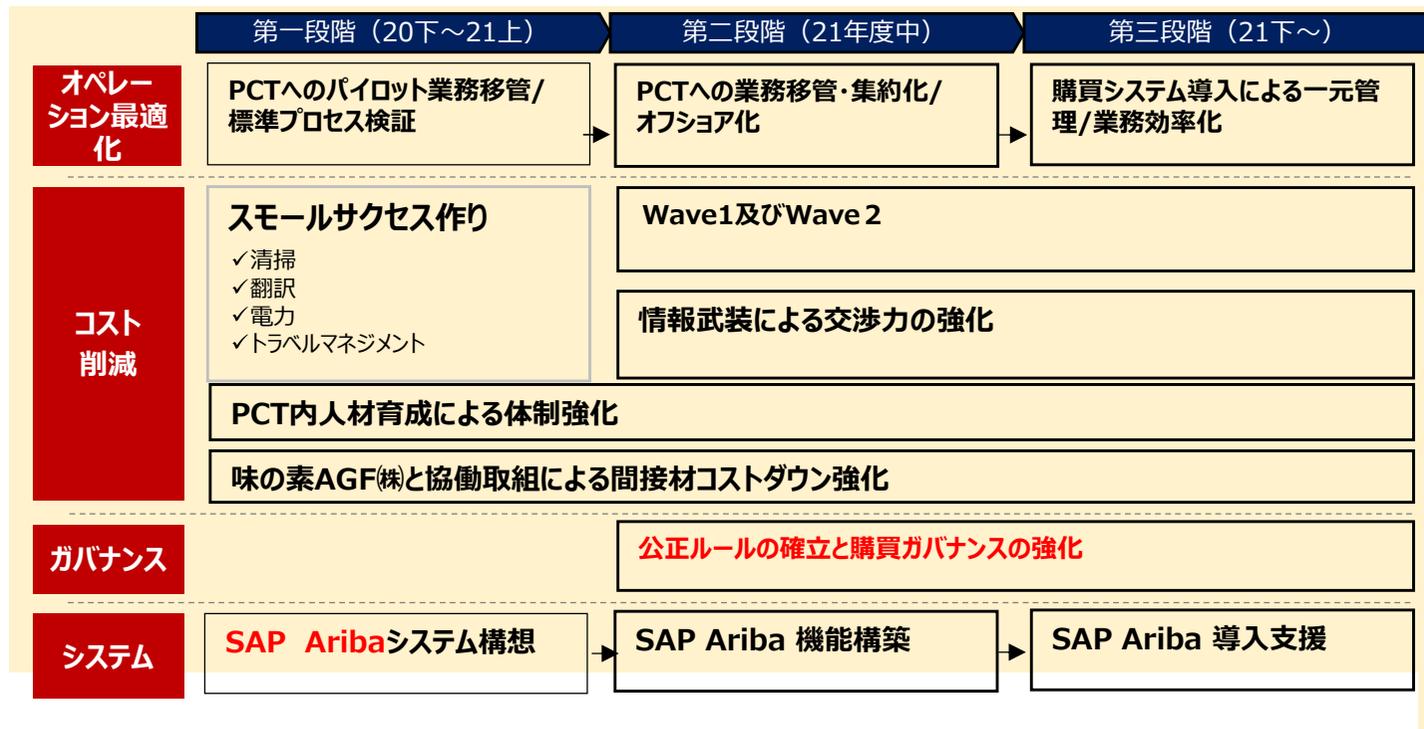
2. 優先ターゲットと削減額

(1) 味の素(株)&味の素AGF(株)間接材調達

FY20-22累計：8億円、FY20-25累計：18億円

(2) 対象範囲に優先順位をつけ早期削減効果創出

参考：Wave1(FY2020下期～)：施設・関連サービス、通信、旅費、保守メンテ
Wave2(FY2021～)：IT、営業・マーケティング、人財、イベント



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。