

味の素グループのデジタル変革
ーアミノサイエンス®で
人・社会・地球の
Well-being に貢献する企業へー

発行日	改訂履歴
2021 年 1 月 12 日	初版発行
2021 年 9 月 27 日	役職名および体制の一部変更の反映
2022 年 10 月 11 日	統合報告書等改訂を反映
2023 年 9 月 17 日	統合報告書等改訂を反映
2024 年 10 月 22 日	ASV レポート等改訂、および構成を更新
2025 年 12 月 12 日	ASV レポート等改訂、および構成を更新

味の素グループのデジタル変革—アミノサイエンス®で

人・社会・地球の Well-being に貢献する企業へ—

内容

1. ASV(Ajinomoto Group Creating Shared Value)経営の進化に向けて.....	2
1.1.「アミノサイエンス®で人・社会・地球の Well-being に貢献する」企業へ —パーパス(志)経営への転換を「スピード×実行力」で加速—.....	2
1.2.「アミノサイエンス®で人・社会・地球の Well-being に貢献する」企業への変革を DX で加速	3
1.3.味の素グループにおける DX.....	4
1.4.味の素グループにおける経営の変革プロセス.....	5
1.5.2030 ロードマップ.....	5
1.6.無形資産への投資で ASV 経営を進化させる.....	6
1.7.DX のゴールと重点 KPI.....	7
1.8.味の素グループにおける DX 推進の 4 ステージ.....	8
2. 味の素グループの DX 推進全体像.....	9
2.1.CDO と DX 推進委員会の設置.....	9
2.2.機能軸で DX を推し進める DX 推進小委員会の設置	10
2.3.「データドリブン経営」.....	11
2.4.データマネジメント.....	11
2.5.DX 人材育成と採用、スキル標準.....	14
2.6.AI・デジタル活用.....	15
2.7.DX 推進のリスクと対策.....	20
3. 味の素の DX ステージ.....	21
3.1.DX1.0/OE.....	21
3.1.1. 全ての DX ステージでオペレーションを磨き上げる	21
3.1.2. オペレーショナル・エクセレンス(OE)の導入.....	22
3.1.3. 個人・事業・組織の共成長	24
3.2.DX2.0.....	25
3.2.1. 経営のエコシステム変革 —経営のスマートネットワーク化—	25
3.2.2. 事業のエコシステム変革 —顧客体験を軸にした事業のエコシステム変革—.....	26
3.2.3. 顧客起点でのパーソナライズドマーケティング.....	27
3.2.4. スペシャリティとイノベーションの方程式	28
3.2.5. ビジネス×研究開発.....	29
3.2.6. スマート SCM.....	30
3.2.7. スマートファクトリー.....	32
3.3.DX3.0 から DX4.0 へ.....	35
3.3.1. 事業モデル変革	35
3.3.2. DX3.0 から DX4.0 へ —新事業創出事例—	37
4. 添付資料.....	44
4.1.DX による企業価値向上サイクルの設計	44
4.2.DX の進捗とサステナビリティへの貢献	45
4.3.主要コンソーシアム・勉強会等一覧.....	46
4.4.経営のスマートネットワーク化事例.....	49

1. ASV(Ajinomoto Group Creating Shared Value)¹経営の進化に向けて

1.1. 「アミノサイエンス®で人・社会・地球の Well-being に貢献する」企業へ

ーパーパス(志)経営への転換を「スピード×実行力」で加速ー



当社グループでは 2019 年当時の経営の強い危機意識から、2020 年、パーパス経営に生まれ変わることを宣言しました。併せて、歴史的に強い縦型組織の良いところを活かしつつ、デジタル・トランスフォーメーション(DX)により組織の横連携を強化し、自発型組織への転換を目指した企業変革を進めてきました。そして現在、進化したパーパス「アミノサイエンス®で、人・社会・地球の Well-being に貢献する」企業として、社会変革をもリードする存在でありたいと願っています。

当社グループは、社会価値と経済価値を両立させる「ASV(Ajinomoto Group Creating Shared Value)経営」を受け継ぎながら、電子材料事業拡大の経験から得られたお客様・市場のニーズを先読みするとともに、要望されるであろう改善も予測し、トータルソリューションを提供する“高速開発システム”の型化・展開で、変えること、進化させることを「スピードアップ×スケールアップ」で進めることを経営方針としています。この経営方針に基づいて、オペレーション変革、エコシステム変革、事業モデル変革、イノベーション創出、技術資産や人財資産の強化など多岐にわたる変革に、AI およびデジタル技術をフルに活用し実行力につなげて参ります。

特に「データドリブン経営の強化」、すなわちデータを活用した経営の高度化に向けて、味の素グループのデータマネジメント統合基盤 ADAMS(Ajinomoto Data Management System)を中心とした推進体制の整備、グローバルでのシナジー・スピード UP のためのナレッジシェア、AI を活用した業務の生産性向上と経営インテリジェンスの高度化を図ります。

広義の DX とは社会のデジタル変容を意味するものと捉えておりますが、当社グループではパーパス(志)のもと ASV 経営を進化させ、スピードと実行力を図る手段として DX を推進しています。そして当社グループが真の意味で「アミノサイエンス®で、人・社会・地球の Well-being に貢献する」企業に変革することを DX の目的としています。

中村茂雄 取締役 代表執行役社長 Chief Executive Officer (CEO)



ありたい姿を前倒しで実行するには？

DXにおけるデータマネジメント強化・データドリブン経営の取り組みは全社に共通の課題であり、DXは当社のパーパスや2030ロードマップの実現、企業変革を加速する重要な活動です。業務の徹底的な磨き込み、デジタル/AIの活用強化、グループ共通データ基盤「ADAMS*」の効果的活用(あらゆる資産に関わる情報をデータ資産としてグループ全体で共有・継承し、業務および業務判断のスピードを上げつつデータから得た知見で価値を創出する)、ナレッジマネジメントの強化、情報分析としてのインテリジェンス強化、そしてデータ起点で日本偏重の経営スタイルを真のグローバル経営に進化させていきます。

¹ ASV (Ajinomoto Group Creating Shared Value) 経営 | グループ企業情報 | 味の素グループ

1.2. 「アミノサイエンス®で人・社会・地球の Well-being に貢献する」企業への変革を DX で加速

当社グループでは DX を「食と健康の課題解決企業」への変革の為の手段と位置付け、2019 年に DX 推進委員会および DX 推進部を立ち上げ、それまで個別に行われていた各種活動を統合し、グループ関連企業を含めグローバルに全面展開する形で、その取り組みを開始いたしました。従前より当社グループは ASV を掲げて社会的課題の解決と事業（経済）成長の両立を戦略として参りましたが、「アミノサイエンス®で人・社会・地球の Well-being に貢献する」と進化させた味の素グループの「志（＝パーパス）」で裏打ち・強化いたしました。更にこれを外部発信したことにより、当初より志向していました他企業団体・行政・アカデミア・医療機関・栄養士などとの連携が加速しはじめ結果として連携効果（COLLECTIVE IMPACT）を発揮できるようになってきております。



当社グループは、デジタル技術のもつスケラビリティ（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）を、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ています。また今後あらゆる業務に AI が浸透してくる「With AI」の時代を見据え、AI・デジタルの更なる業務活用、ADAMS (Ajinomoto Data Management System) 起点でデータの AI-ready 化を推進し、AI との協働体制を構築しつつ、変革を推進していきます。

DX を企業変革加速のための有力な手段として位置づけ、その必要要件である企業全体のデジタルリテラシーの向上に継続して努めております。当社グループは社会のデジタル変容の良きパートナーとなり、「アミノサイエンス®による人・社会・地球の Well-being に貢献する」というパーパスの実現に向け、今後もリーダーシップを発揮し続けて参ります。

香田隆之 執行役専務 Chief Digital Officer (CDO)

1.3. 味の素グループにおける DX

味の素グループにおける DX の目的は、「企業変革」の加速を図ることです。デジタルは変革のための手段であり、事業や企業風土を従業員自らが変えていくために、AI およびデジタル技術を積極的に活用していきます。

味の素グループのDXはデジタルを活用した企業変革そのもの。
企業変革を通じた価値創出により、全社目標となる2030ロードマップASV指標
の達成を目指す。

DX⇒dX
(digital **TRANSFORMATION**)

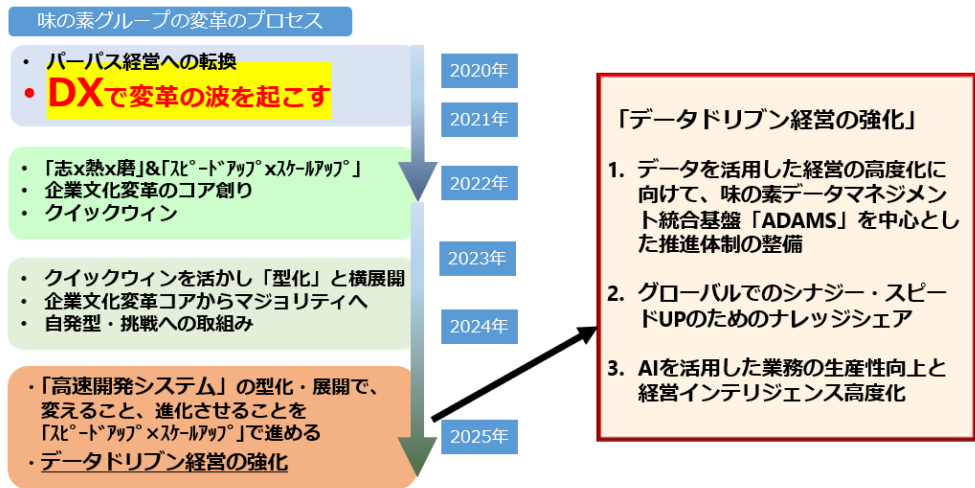
デジタルを活用した
企業変革

目指すべきもの	:	手段	:	道具
2030ありたい姿の実現	:	変革（事業・風土）	:	デジタル技術

1.4. 味の素グループにおける経営の変革プロセス

2019 年当時の経営の強い危機意識から、2020 年「食と健康の課題解決企業」に生まれ変わることを宣言し、パーパス経営に転換しました。そして変革の波を起こす中心施策として、DX によって歴史的に強い縦型組織に横軸を通すべく、全グループ、全メンバーで取り組みを開始しました。2022 年から 2023 年にかけてのフェーズ 2 では、パーパスを「アミノサイエンス®で人・社会・地球の Well-being に貢献する」に進化させました。その上で「ASV 経営」と「志×熱×磨」を受け継ぎながら、経営の「スピードアップ×スケールアップ」を実現していくことを味の素グループの志と定め、企業文化変革のコア創りと、小さな成功をスピーディに積み重ねる、クイックウインの定着に取り組みました。

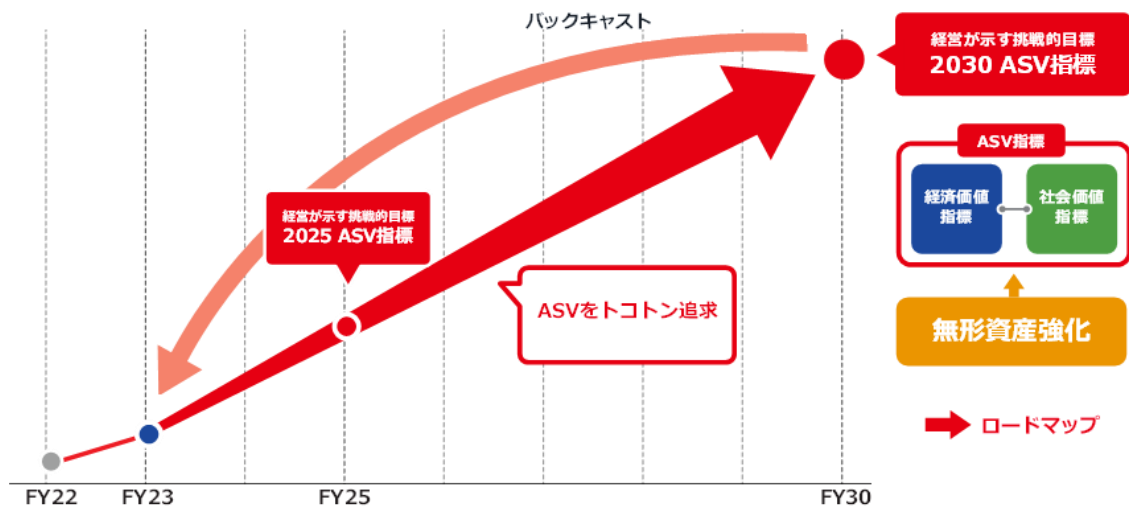
現在はお客様・市場のニーズを先読みするとともに、要望されるであろう改善も予測し、トータルソリューションを提供する“高速開発システム”の型化・展開で、変えること、進化させることを「スピードアップ×スケールアップ」で進めることを経営方針としています。併せて経営資源効率化に向け、「データドリブン経営の強化」に取り組みます。



1.5. 2030 ロードマップ

味の素グループでは 2022 年に中期経営計画策定を廃止し、挑戦的な「ASV 指標」を掲げ、本気で ASV を追求し実行力を上げる「中期 ASV 経営」へと進化させました。2030 年のありたい姿として「2030ASV 指標」を設定し、バックキャストすることで挑戦や企業変革を続け、実行力を磨き向上させています。

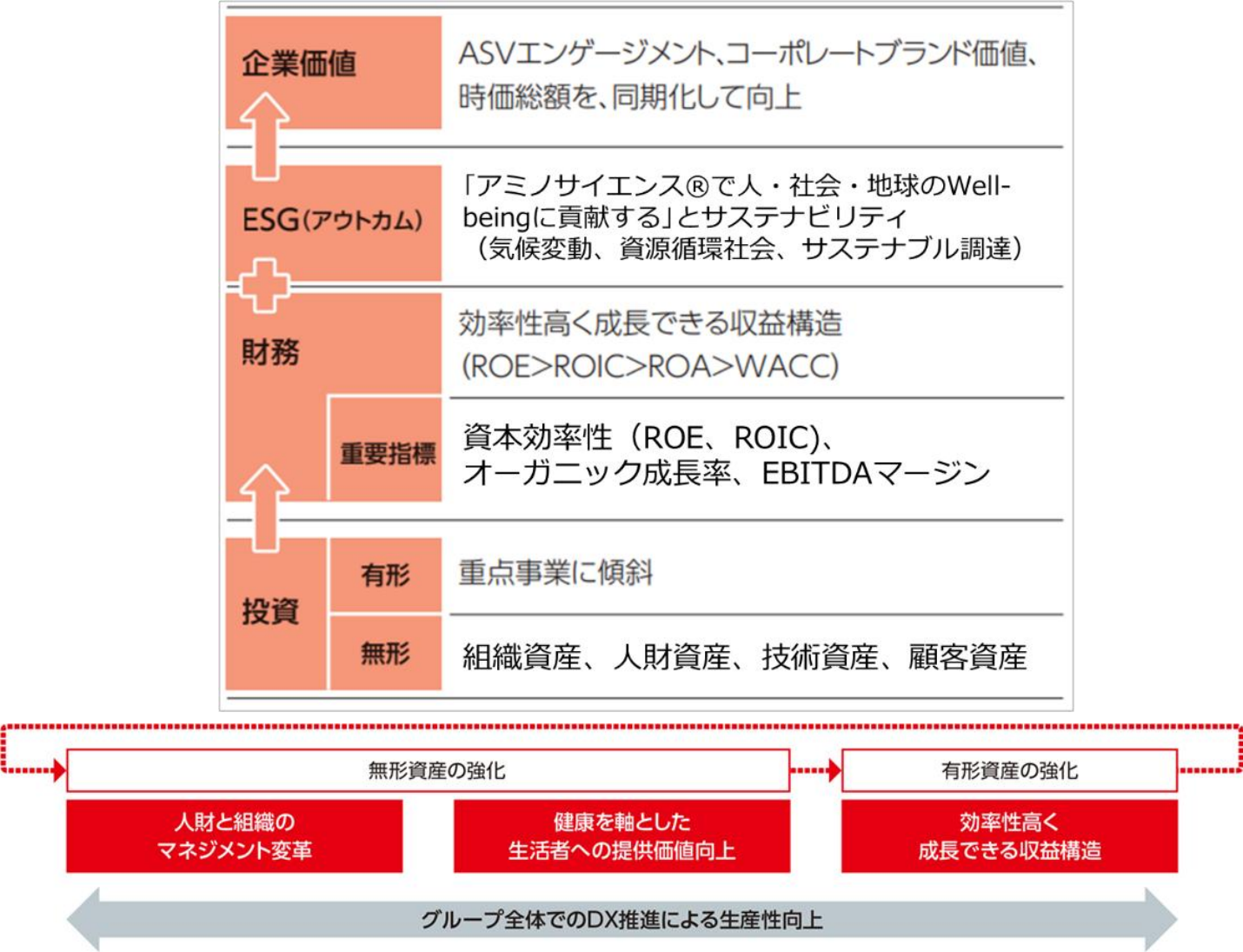
「2030ASV 指標」の達成ために具体的計画である「2030 ロードマップ」をグループ各組織で策定しています。「ASV 経営」を実現し、「ASV 指標」を達成する鍵となるのは、個人や組織の実力やエンゲージメント向上などを目的とした、無形資産の強化です。味の素グループは、無形資産の強化に積極的に投資していきます。



1.6. 無形資産への投資で ASV 経営を進化させる

「アミノサイエンス®で人・社会・地球の Well-being に貢献する」というパーパス(志)の達成のために、組織資産、人財資産、技術資産、顧客資産など、無形資産への投資を拡大し、有形資産への投資は重点化した事業に絞ります。デジタル、DX 関連の知識、情報の獲得、人的能力拡大等の無形資産への投資は、社会のデジタル変容にともない、拡大していく方向です。DX を含めた無形資産への投資を、ESG のアウトカム、サステナビリティの向上につなげ、結果としての企業価値向上、ブランド価値向上を実現し、社員のエンゲージメントもさらに向上するといったポジティブな企業価値の向上サイクルの形成を目指します。

このサイクルの形成こそが ASV 経営の進化の目指す方向性です。また、重点事業を通じて人々の生活をより良くし、地球の持続可能性を高めることで企業価値向上を図り、ビジョンの実現を目指します。



1.7. DX のゴールと重点 KPI

DX は企業変革が目的であり、DX の目標は経営目標と同一とし、公開しています。

「ASV 指標」は、味の素グループが事業を通じて得た財務パフォーマンスを示す経済価値指標と、提供・共創したい価値に基づく社会価値指標から成ります。それらを支え、企業価値を最大化するために無形資産の強化を図ります。

従来設定していた KPI を一部 (ROIC、オーガニック成長率、社会価値指標、無形資産強化) 継承しつつも、資本効率性を評価する ROE や、キャッシュ創出力を示す EBITDA マージンを加え、「2030 ASV 指標」の KPI として目標を定めました。参考として FY2030 には、FY2022 の約 3 倍の EPS 実現を目指します。

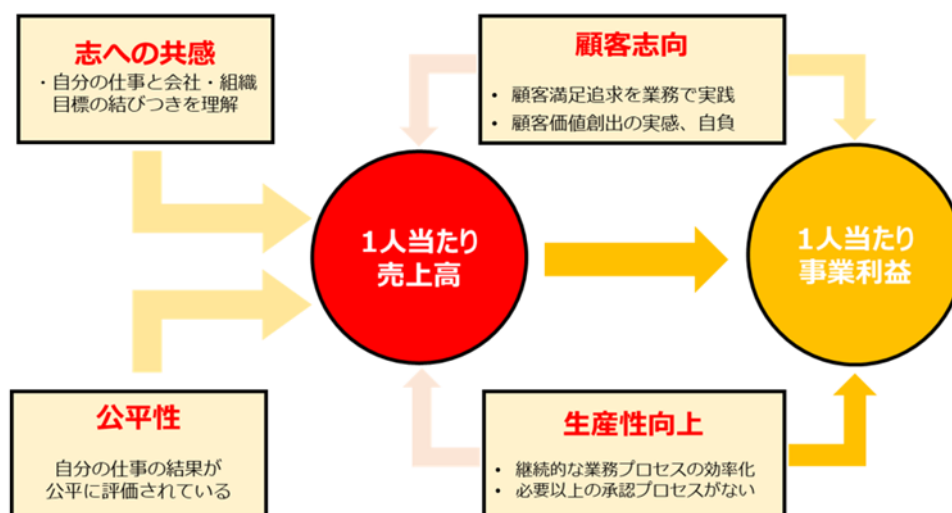
DX によって企業内の見えなかった無形資産を見える化でき、企業価値の向上プロセスを効率的、高速回転できるようになります (なお「DX による企業価値向上サイクルの設計」については添付資料 4.1 をご参照ください)。企業価値の向上は、無形資産である人財資産、すなわちエンゲージメントの向上から始まります。よって、グループ社員のエンゲージメントスコアは、DX の重点 KPI となります。

		FY23	FY24	FY25 中間期	FY25 業績予想	FY25 計画	FY30計画	【参考】 EPS 約 3倍 (FY22対比) を目指す
ASV 指標	経済価値指標							
	ROE (Forge社買収影響除く) (Forge社買収影響+特殊要因除く)	11.0% (11.4%)	9.0% (11.3%) (14.7%)	-	約16% (約19%) (約18%)	18%	約20%	
	ROIC (>資本コスト) (Forge社買収影響除く) (Forge社買収影響+特殊要因除く)	8.7% (9.4%)	6.7% (7.8%) (9.8%)	-	約11% (約12%) (約11%)	13%	約17%	
	オーガニック成長率	1.7%	3.7%	1.9%	約7%	5% (FY23-25)	5%~ (FY26-30)	
社会価値指標	EBITDAマージン	15.7%	16.1%	17.5%	約17%	17%	19%	
	環境負荷削減の取組み	▲35% CO ₂ 排出量 (Scope1,2)	▲43% CO ₂ 排出量 (Scope1,2)	-	-	-	環境負荷 50%削減 (アウトカム)	
	栄養コミットメント 栄養以外の貢献についての指標も 今後検討予定	9.4億人	9.5億人	-	-	-	10億人の 健康寿命延伸 (アウトカム)	
無形資産強化	従業員エンゲージメントスコア	76%	76%	78% (速報値)	80%	80%	85%~	
	コーポレート ブランド価値 (mUSD, Interbrand社公表値)	1,625 (実績 前年比 +17%)	1,972 (実績 前年比 +21%)	-	-	FY22比、CAGR 7%~		

ASV が
飛躍的・継続的に向上し、
ステークホルダー・
社会にとって
魅力的な企業で
あり続ける

エンゲージメントと業績の関係解析

「志への共感」「公平性」「顧客志向」「生産性向上」が一人当たりの売上高・事業利益に相関*することを確認。エンゲージメントサーベイを成果創出につながる人財・組織マネジメントに活用していきます。

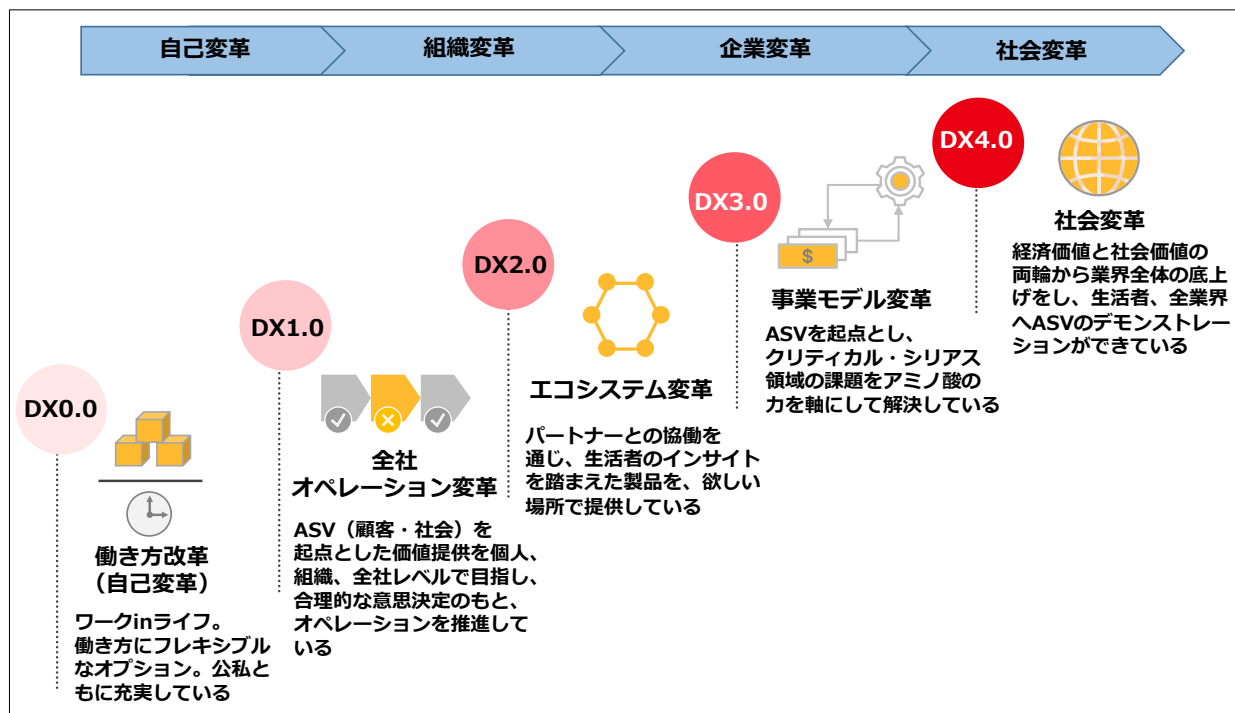


*過去5回のエンゲージメントサーベイ結果より

1.8. 味の素グループにおける DX 推進の 4 ステージ

海外を含めた当社の様々なグループ、企業、事業が足並を揃えて、共通のゴール、ステップで DX を推し進めるために、DX(n.0)モデルを採用しました。「DX1.0: 全社オペレーション変革」「DX2.0: エコシステム変革」「DX3.0: 事業モデル変革」「DX4.0: 社会変革」というレイヤー別のステージを設定し、それぞれのレイヤーを連動させながら企業文化を進化させ、食と健康の分野において社会変革をリードする存在になるべく、顧客起点/ 全体最適/ 全員参加で DX を推進しています。これによって全組織の進捗状況が一目瞭然にわかるようになり、必要な情報の提供や支援を行いやすくなりました。また、組織間での健全で、ベストを目指した競争や、新たな価値創出を目指した共創がみられるようになりました。

DX開始前から行っていた、一人一人の働き方を見直す「働き方改革」を自己改革(DX0.0)、ステージゼロとしてDX活動とのつながりのステージと定義して設置、DX活動開始への心理的抵抗を軽減し、円滑な導入を図りました。



DX1.0 全社オペレーション変革

「味の素グループでは、変革の基盤となるマネジメントシステムとして、オペレーショナル・エクセレンス(OE)を導入しています。当社グループにおける OE は、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・改革活動です。この活動を通じて、顧客価値の創出、従業員一人ひとりのスキル・働きがいおよび組織としてパフォーマンスの向上を目指しています。OE は、DX2.0、3.0、4.0 を進めていく上での基盤となります。」

DX2.0 エコシステム変革

「外部のパートナーと適切に連携しながら、持続的に顧客への提供価値を高められるような価値共創システム(エコシステム)変革を志向しています。そのために当社グループの経営も事業もエコシステムの変革をしていきます。」

DX3.0 事業モデル変革

「これまでに蓄積した食と健康に関する多様かつ先進的な技術にデジタルの力を加えることで、クリティカル(代替されにくい)でシリアス(生命に関わる／法令を順守している)領域で顧客ニーズを充足する、新事業モデルの確立を目指します。」

DX4.0 社会変革

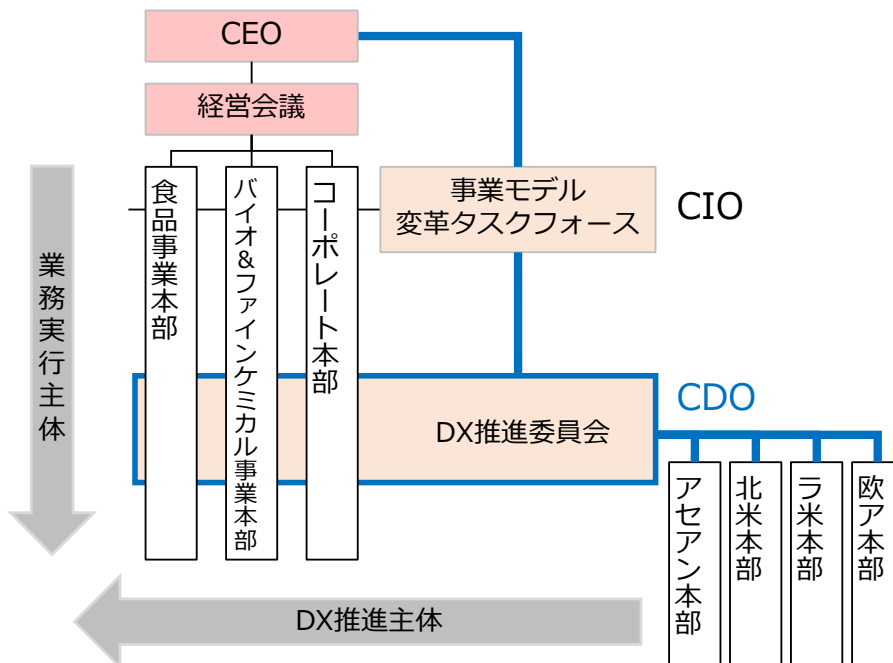
「経済価値と社会価値の両輪から業界全体の底上げをし、生活者、関連業界へ ASV のデモンストレーション(実践)を目指します。」

「DX の進捗とサステナビリティへの貢献」については添付資料 4.2 をご参照ください。

2. 味の素グループのDX推進全体像

2.1. CDOとDX推進委員会の設置

CDOをリーダーとしたDX推進委員会(経営会議の下部機構)を設置し、2つの事業本部とコーポレート本部の縦の実行ラインに対して、横軸を通す形でDXを推進しています。同時に、グローバルに展開する4地域本部とは、毎年の合同推進会議をダイレクトに行い、DX推進の最新情報、ベストプラクティスをグローバルに共有しています。また、CDO CLUB JAPAN²への加入、他企業団体、アカデミアなどとも協創、協業のネットワークの拡大を図っております。2020年には更にDXを加速・強化するために、事業モデル変革タスクフォースを設置しました。



白神取締役代表執行役副社長が R&D や新事業開発、ベンチャー投資などを統合して新たな事業モデルを創出するべく、CIO を担当し、事業モデル変革を強力に推進します。CDO の香田執行役専務が DX 推進と共に、OE (オペレーショナル・エクセレンス)、スマートコーポレートなどのプロジェクト等の全社オペレーション変革(DX1.0)を推進します。CEO のもと、CDO、CIO が一丸となって事業本部、コーポレート本部をサポートしながら変革を進めています。



取締役 代表執行役副社長
Chief Innovation Officer
白神 浩



執行役専務
Chief Digital Officer
香田 隆之

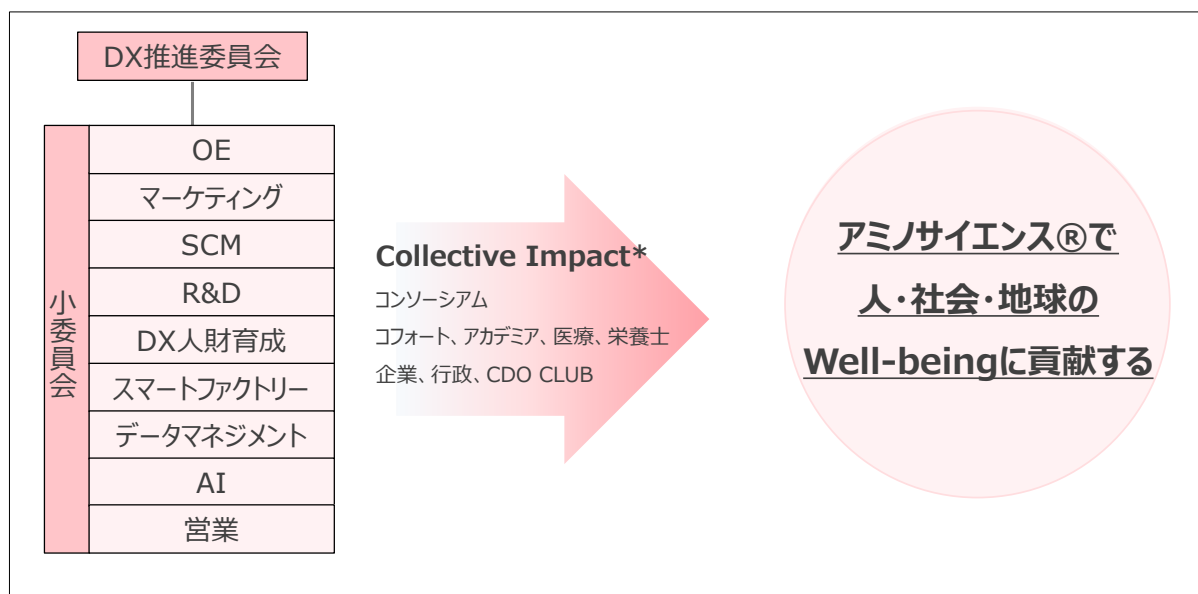
²<https://cdoclub.jp/cdo-club-japan/>

2.2. 機能軸で DX を推し進める DX 推進小委員会の設置

「アミノサイエンス®で人・社会・地球の Well-being に貢献する」をパーパス(志)としているため、味の素グループの DX は、最初から社内変革だけでなく、他社団体、行政、アカデミア、顧客、医療機関、栄養士などとの価値共創、協業による COLLECTIVE IMPACT(*)の創出を目指しています。なお、実際に参加している「主要コンソーシアム、勉強会等一覧」については添付資料 4.3 をご参照ください。

DX 推進委員会は機能別の小委員会で構成されており、これらの機能グループは社内外の組織と連携するときには、自在な組み合わせでクリエイティブな共創、協業ができるように、フレキシブルな運営がなされています。2019 年当時 4 つの小委員会から始まり、DX の進展にあわせて小委員会を追加し、2025 年度では OE(オペレーショナル・エクセレンス)、マーケティング、SCM、R&D、DX 人財育成、スマートファクトリー、データマネジメント、AI、営業の 9 つの小委員会を設置しています。

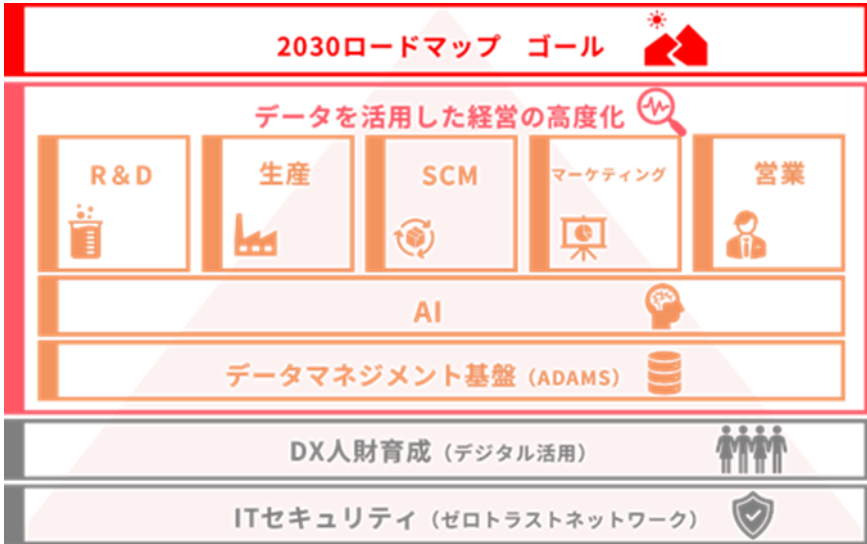
(*) COLLECTIVE IMPACT については添付資料 4.2 をご参照ください。



2.3. 「データドリブン経営」

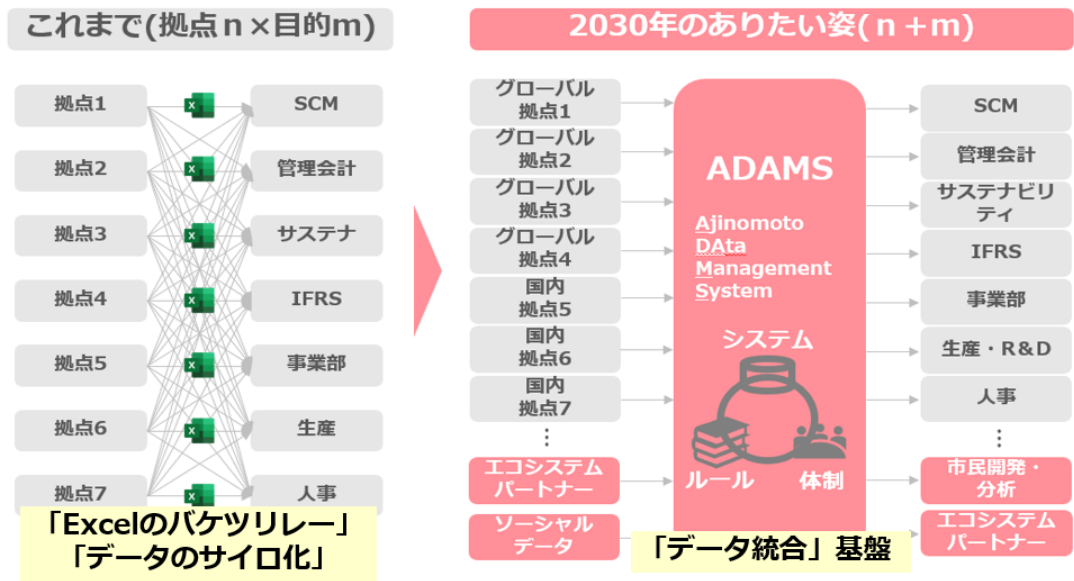
「2030 ASV 指標」を達成に向けて、データを活用した経営の高度化により、「データドリブン経営」を実現していきます。そのためには、バリューチェーン全体に存在する多様なデータを同一基盤上で、蓄積・加工・活用し、総合的な意思決定に活用できる体制の構築が不可欠です。当社ではデータマネジメント基盤として ADAMS (Ajinomoto Data Management System)を導入し、整備しています。

世の中が「Use AI(AI の活用)」から「With AI(AI との協働)」の時代に移行していく中で、業務において AI・デジタルを活用して生産性向上を図りつつ、データの AI-Ready 化を進めることで、あらゆる業務で AI と協働する体制を構築していきます。またそれを支える DX 人材育成(デジタル活用)や IT セキュリティ強化を並行して進めています。



2.4. データマネジメント

従来のデータ利活用は、目的ごとに各拠点・組織から個別にデータを収集する「 $n \times m$ 型」(いわゆる、「Excel のバケツリレー」)であり、個々のシステム投資は最小化できる一方で、多様なデータの利活用ニーズに迅速に応えることが難しく、結果としてトータルコストも高くなります。これに対し、味の素グループでは、グループ全体の無形資産であるデータを「 $n + m$ 型」で共有・活用するアプローチを採用しています。これは、データを“個別の目的”ではなく“全体の資産”として捉え、社内外で統合・共有・連携することで、データから得られる総合的な知見を最大限に活かし、価値創出につなげるものです。その実現に向けて、データマネジメントのためのシステム・ルール・体制の整備を進めています。



ADAMS 活用の具体事例としては、2024 年度から実務での ADAMS のデータ利活用を開始しています。日本国内の食品事業のサプライチェーン(サプライヤー・工場・当社・卸店・流通・消費者)にかかわる数量／金額データと各種マスタ(原料・商品、得意先、組織・社員)をワンストップで利活用可能な環境を整備しました。これにより、従来把握が難しかった

た、卸店や小売店が保有する当社製品の在庫量を推計することで、生産計画を最適化と在庫削減につなげる取り組みや、EC チャンネルが提供する販売実績データを自動的に取得・可視化し、販売・プロモーション計画の精度向上・効率化を図る取り組みなど、具体的な成果が生まれております。

(本取組については、3.2.6 スマート SCM の「SCM 流通在庫の見える化と需給最適化」の図をご参照ください。)

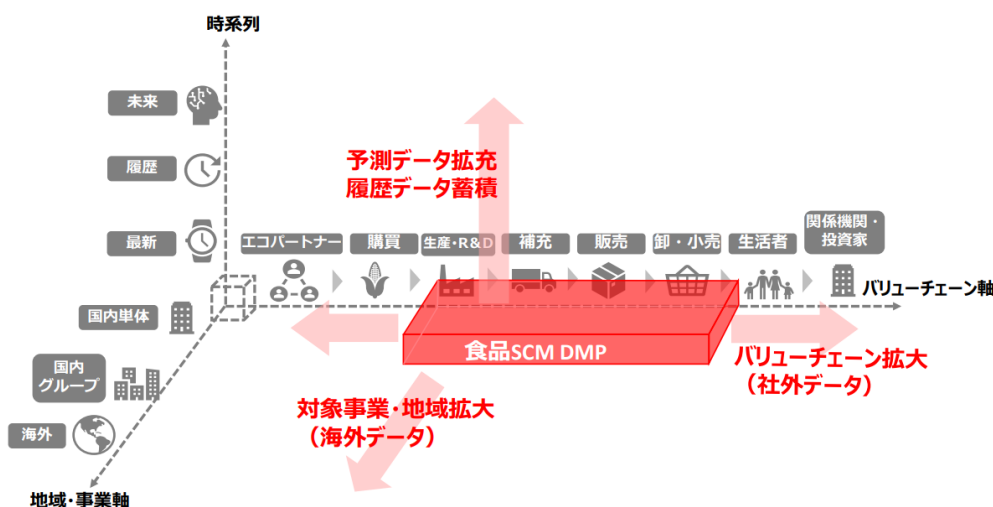
こうした好事例は、紹介動画として社内 SNS で味の素グループの全社員に発信することで、グループ全体のデータドリブン文化の醸成にも貢献しています。

＜社内 SNS 投稿例＞



【データマネジメント推進の全体ロードマップ】

基本方針: サプライチェーン領域を起点に、対象事業や地域、そしてバリューチェーンを段階的に拡大し、変化に迅速に対応できるデータ基盤を構築することがロードマップの基本方針です。S&OP によるローリングフォーキャストを高度化し、予測精度を高めるために履歴データを蓄積することで、意思決定のスピードと質を大きく向上させます。国内での成功事例を基盤に、海外グループ会社のデータを統合し、グローバルでの需給最適化を実現します。さらに、サプライヤーや流通パートナーとのデータ連携を強化し、エコシステム全体でのデータ活用を推進していきます。

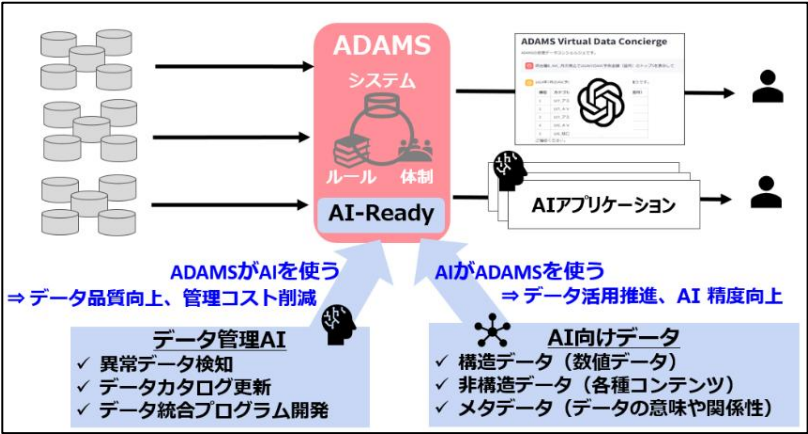


こうした取り組みを支えるため、ADAMS システム開発・保守体制は内製化を基本とし、アジャイル型の開発手法を採用して、俊敏性や持続性を確保しています。

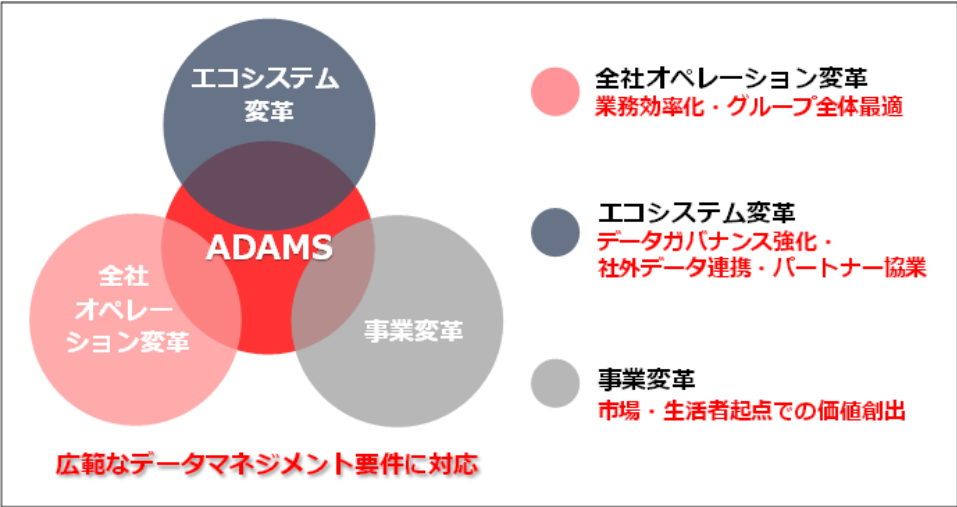
海外グループとの取組み: 海外を含むグループ全体および社外とのデータ連携を見据え、海外グループ会社にもデータ推進責任者(データオフィサー)を任命し、各地域の先進事例の情報交換や、グループ全体でのデータマネジメント戦略・アーキテクチャに関する月次ミーティングを開催しています。

社外連携と人材育成: 社外のエコシステムパートナーとのデータ連携・共有を容易なアーキテクチャの採用や、先進デジタル技術を使いこなせるエンジニアの育成にも取り組んでいます。

AI-Ready に向けた取組み: AI の精度・信頼性の向上やリスク低減に資するデータ資産を整備すべく、ADAMS を数値データ(構造化データ)、各種コンテンツ(非構造化データ)、およびデータの意味や関係性(メタデータ)を統合可能なデータ基盤に拡張していきます。



このように、味の素グループはデータ起点で意思決定をスピードアップすることを経営の重要課題と位置づけ、ADAMS を核としたデータ基盤の整備と活用を通じて、味の素グループ全体のデータマネジメントを推進しています。世の中が大きく「デジタル変容」する中で、我々も経営のスピードアップと質の向上にさらに磨きをかけていきます。



2.5. DX 人財育成と採用、スキル標準

DX 人財育成プログラム:DX 実践に向け一人ひとりの従業員のデジタルリテラシーを高めるべく、味の素㈱においては、2020 年度に「ビジネス DX 人財」育成プログラムを開講。手挙げ制の自由参加、時間外受講前提のカリキュラム(初級・中級・上級)でしたが、2023 年度までの 4 年間で従業員の 80%以上が受講し、70%に相当する約 2,200 名が認定を取得しました。中級・上級 DX 人財も増加しており、高度な DX 人財の育成が進みました。

2024 年からは、「デジタル活用の強化」を目指した生成 AI やローコードツール、データ分析などを対象とした研修プログラムを提供しているほか、業務自体に潜むムダとりや標準化を行うため、OE(オペレーショナル・エクセレンス)活動を実施しています。個人スキル習得促進に向け、デジタルバッチ付与を検討中です。(2.6 AI・デジタル活用にて詳細説明)

DX 人財の採用:DX 推進戦略および各部門における業務ニーズに併せて、新卒・キャリア採用を実施。特に事業モデル変革および AI 技術の進展に伴い、デジタルマーケティング人財(含むエンジニア)や AI 活用人財の需要が高まっており、新卒およびキャリア採用を行い、増強しています。

DX/IT スキル標準:2024 年度からは、これまでに各人が得た知識を生かし、より実務的な改善成果に結びつけるための取り組みとして、役割に応じた「スキル標準」を定義しました。経営層を含む全ての従業員を対象にビジネスパーソンが身に付けるべきスキルセットとして「DX リテラシー標準」、そのリテラシー標準をベースとしつつ DX/IT を推進する従業員を対象に、専門性のあるスキルとして「DX 推進スキル標準」「IT スキル標準」を、それぞれ **IPA(独立行政法人情報処理推進機構)の DSS と ITSS に基づき策定**。

新設した「**AI スペシャリスト**」を加え、DX/IT で 9 カテゴリーを設定、その下に複数のロール(関連部門のニーズや当社の実態に応じて年度毎に更新)を設定しています。またそれらの上位となる、総合的な戦略を策定する人財を「DX/IT ストラテジスト」と定義し、設定しました。

育成のステップとして、DX/IT 業務を行うメンバーを「DX/IT 実践者」と定義し、各自の業務ニーズ、経験や意欲をベースに、定義したスキル標準に応じて一人ひとりのスキル状況を登録、可視化し、スペシャリストに育成していきます。併せて上位の人財である、「DX/IT ストラテジスト」の育成も図ります。これらを DX/IT 人財マネジメントシステムとして、各メンバーの育成、国内およびグローバルでのローテーションに生かしていきつつ、業務ニーズの高まる専門人財の採用や新卒者の採用にも活用しています。

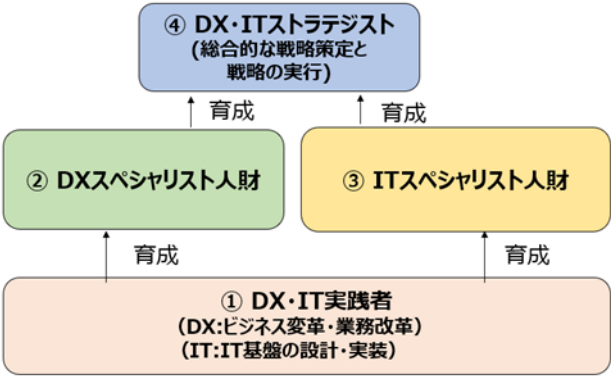
カテゴリー	目指す姿	認定者	割合
ビジネスDX人財	ビジネスに精通しデジタルリテラシー(基礎)を具備し、これらを駆使して簡単なものは解決、変革できる	2020-2023年	
初級	ビジネスの一般的な素養を身に付けていると同時にDXやITの概要を理解し、活用を提案できる	2,200人	70%
中級	DXの基礎知識を身に付けており、実際の業務変革において、適切な活用方針を決定できる	400人	13%
上級	自分の業務や課題に対し、データの抽出・加工・集計や、統計・機械学習アルゴリズムの知識をもとにした課題解決、変革が具体的にできる	60人	2%

全てのビジネスパーソン(経営層含む)

<DXリテラシー標準>
全てのビジネスパーソンが
身に付けるべきスキルを定義

DX/ITを推進するパーソン
<DX推進スキル標準>
<ITスキル標準>
DXを推進する人財類型の役割
や習得すべきスキルを定義

DXスペシャリスト人財			ITスペシャリスト人財		
No	カテゴリ	ロール	No	カテゴリ	ロール
1	事業企画	BizDev(事業企画)	11	プロジェクトマネージャー	PM(SoR)
2	サービス企画	PdM(デジタルサービス)	12	ITエンジニア	PM(SoE)
3		Webディレクター	13		インフラエンジニア
4		Web marketer	14		バックエンドエンジニア
5	サービスデザイナー	UXデザイナー	15		フロントエンドエンジニア
6		UIデザイナー	16		OTエンジニア
7	データサイエンティスト		17	セキュリティスペシャリスト	セキュリティマネージャー
8	データアナリスト		18	ガバナンスマネージャー	セキュリティエンジニア
9	AIスペシャリスト	AI開発エンジニア	19		ガバナンスマネージャー
10		AIコンサルタント			

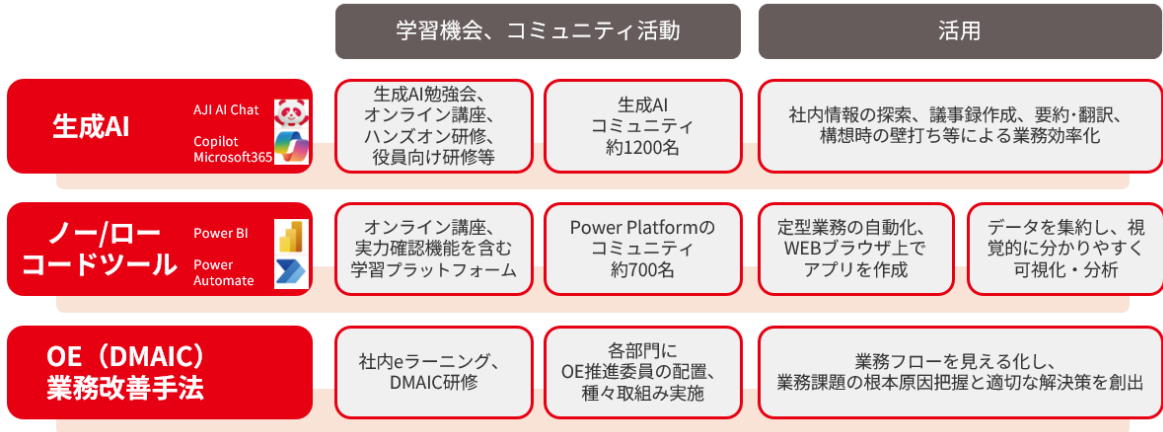


2.6. AI・デジタル活用

「データドリブン経営」に向け、業務および個人での AI・デジタル活用を推進するべく、取組みを強化しています。
2026 年度より各組織、個人で、データ、AI・デジタルを活用した生産性向上(業務の効率化と高度化)を目指した取組みを盛り込んだ目標設定を行い、自分ごと化を図ると同時に、優れた取組みを「AI・デジタル活用アワード」で表彰し、モチベーション向上を図ります。

【個人活用推進の取組み】

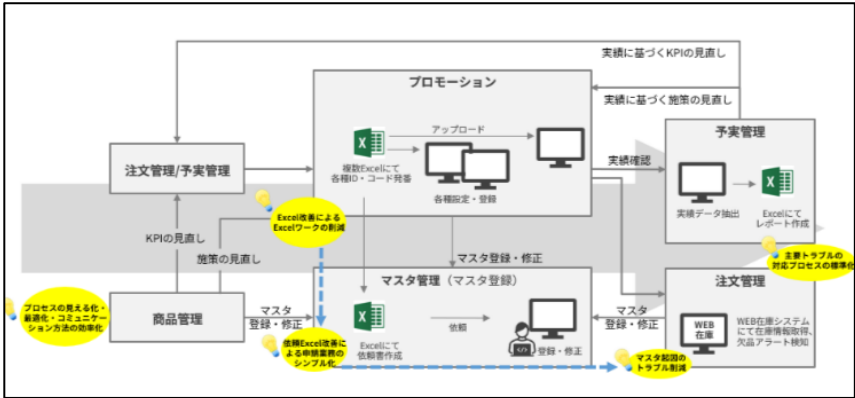
業務ニーズに応じた各種ツールや手法の活用を、学習機会の提供や自発的なコミュニティ活動を通して促進しています。従業員が自らデジタルを活用し、業務の効率化や、新しい価値の創造を図っています。
現場のオペレーションの課題はデジタルだけでは解決できないので、OE 活動(リーニンシッキングマの業務改善手法DMAICを活用)を推進するチームと DX 推進チームが協働して、現場課題の解決を図ります。



【業務活用推進の取組み】

業務の生産性向上に向けて、より効率的、効果的な AI・デジタル活用を図るべく、DX 推進部内に「デジタル活用推進チーム」を立上げ、いままで個別ばらばらに動いていた、ADAMS 搭載のユースケース発掘、様々な業務改善支援やローコードツールや生成 AI 活用プロジェクト等を一元管理(見える化)し、**全体最適視点**で支援方針、レベルを合せつつ、効果的な AI・デジタル活用推進を進めています。

具体的な事例としては、ある事業部門向け業務改善をプロジェクト化し、当該事業に詳しい知見を有したメンバーを配置し、OE メンバー、および当該事業に詳しい外部リソースと協働。短期間で現在の業務フローを見える化した上で、あるべきフローを作成し、複雑だったフローをシンプル化。併せてエクセルワークや社内マスタ登録申請等の業務を標準化、半自動化しました。これらの改善により、約 1,000 時間強/年の業務削減が見込まれます。今後は生成 AI 活用等により、更なる改善を行っていきます。

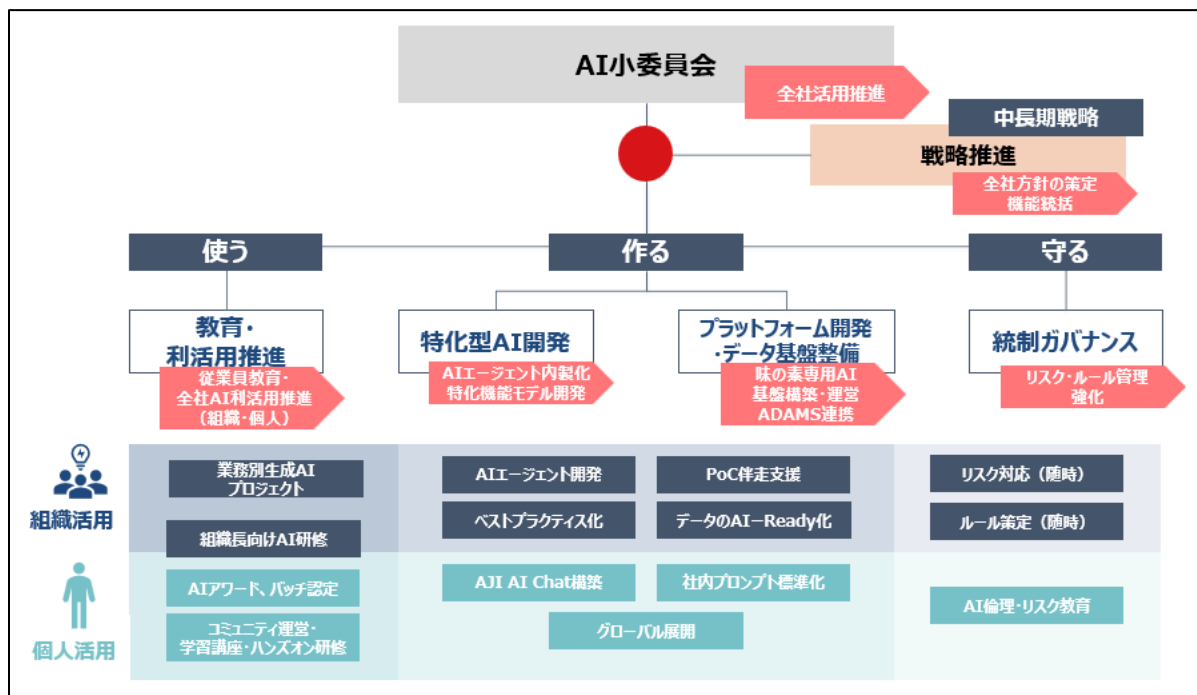


【AI 活用推進】

当社における AI 活用を推進し、統括するべく、DX 推進委員会の中に、「AI 小委員会」を設置。



全体の戦略推進を AI 小委員会事務局が担いつつ、「使う(教育・利活用推進)」「作る(プラットフォーム開発・データインフラ整備)(特化型生成 AI 開発)」「守る(統制ガバナンス)」の3つの取組みを連携して、全社の取組みに横串を通す、CoE 組織を構築して、推進。また全社の従来の AI、生成 AI の利用状況を見える化し、情報共有、横展開を図ります。



AI 利用事例:(従来の AI および生成 AI) : 以前から様々な部署で機械学習を含む従来の AI が種々利用されており、近年は生成 AI の活用も進んでおります。(約 80 テーマ)、下記がその一部です。

生産性向上

マーケティング

- 生成AIの活用事例、プロンプトのガイドライン作成
- デコム社と生活者インサイト発掘でAI活用有効性検証
- 楽天社「AIインタビュー」を活用したインサイト発掘

バイオ・ファイン研究

- 原稿作成、要約、アイデア出し等に生成AIを活用し、70hr/日以上業務時間を削減
- セキュアな環境でAIエージェントを開発するプラットフォーム構築。専門業務を代行するエージェント開発
- ちとせ研究所との共同研究でAI自動培養制御システムを糸状菌の培養に適用。たんぱく質の生産性が約2倍

知財

- 特許情報可視化、競合特許調査効率化に生成AI活用を検討中。所要時間が約70%削減見込

品質保証部

- 「お客様の声」のAI分析に活用

価値創出・向上

食品研究

- 「おいしさ設計技術®」設計技術、CXデザイン技術、健康価値向上技術、食品生産技術、安心安全設計技術等でAI活用
- 生成AIを活用した調理ナビ開発中。調理中の疑問に回答。
- 内製で食品のAI需要予測モデルを開発中。

バイオ・ファイン研究

- 細胞培養用培地や電子材料などの配合加工設計にAIを活用

WEBサービス

- 「リタベル®」第一三共社と共同開発。医療現場の課題解決のためのAI搭載webサービス
- 「未来献立®」「嗜好性AI」を活用し、好みに合わせた栄養バランスの整った食事を提案。

給食業界向けサービス

- 管理栄養士の現場の献立作りの悩みごとサポートするお助けAI献立生成サービス「AI献立プランナー」開発。実証実験中

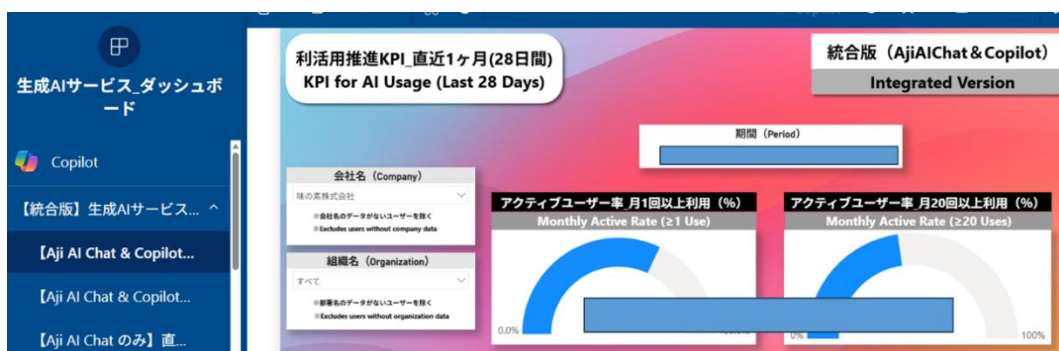
社内生成 AI 基盤:「Aji AI Chat」、「Microsoft 365 Copilot」「AJIBO」

2023 年 10 月に味の素(株)の社内専用生成 AI として、「Aji AI Chat」を導入、併せて生成 AI 活用セキュリティ基準を作成し、社内メンバーが安全に生成 AI を活用できる環境を整えました。随時新モデルの導入、RAG 等機能を強化しつつ、利用促進を図っています。また現在国内外の関係会社のニーズに応じて、随時利用地域をグローバルに拡大しております。これ以外に希望者に対して「Microsoft 365 Copilot」のライセンスを付与し、活用を促進、また社内情報取得のためのチャットボット「AJIBO」を開発し、展開しています。

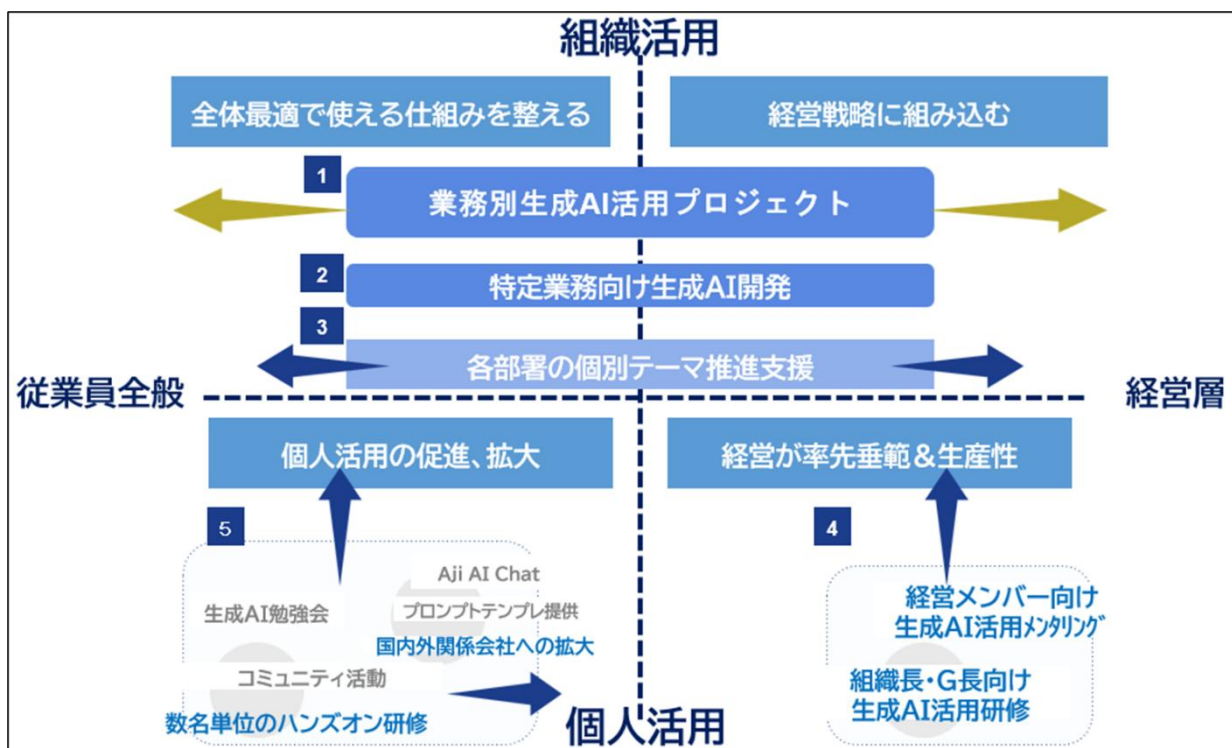


AJIBO(CHATBOT)
生成AIを使ったチャットボットです。25年4月現在ONLINE
HELPDESK、情報セキュリティサイ

「Aji AI Chat」「Microsoft 365 Copilot」を合せて、生成 AI の活用状況をダッシュボードとして全社に公開。各組織下の各グループ単位でツールの活用状況が可視化されており、自組織を含む全組織、国内関係会社の状況を確認することで、活用促進に利用されています。2025 年 12 月現在で味の素(株)の月間アクティブユーザーは約 70%です。



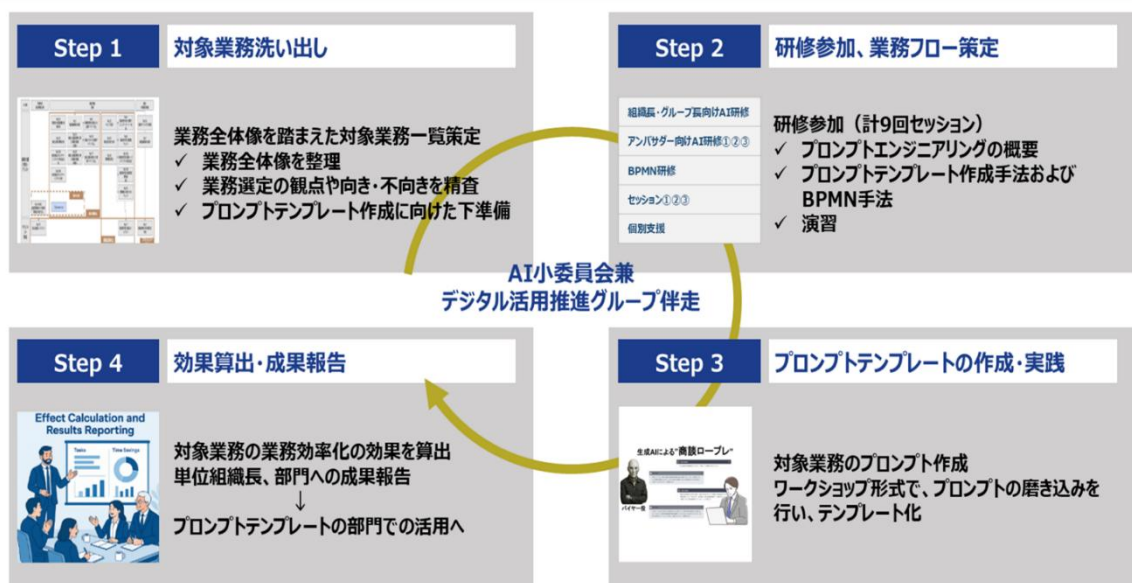
生成 AI 活用推進: 従業員全般および経営層向けの個人活用推進策から着手しましたが、2025 年度より組織活用推進を強化。以前は各部門が個別に外部ベンダーを活用して生成 AI 開発を行っていましたが、現在は DX 推進部(デジタル活用推進チーム)、DX 推進委員会(AI 小委員会)主導で、「業務別生成 AI 活用プロジェクト」および内製による「特定業務向け生成 AI 開発(含む AI エージェント化)」に取り組んでいます。



<取組み事例：業務別生成 AI 活用プロジェクト>

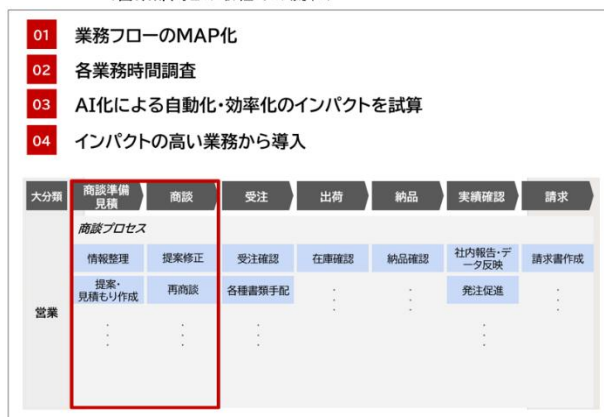
1 組織活用

業務を見える化(フロー化)した上で、生成 AI 活用場所を特定(OE、BPR 視点)し、当該部門メンバーがプロンプト作成手法を学び、自ら作成、磨き込んで(人財の育成)、部門共通のプロンプトテンプレートとし、組織として活用(部門全体最適および活用)します。併せて ADAMS(データマネジメント統合基盤)や RPA ツールの活用も検討した上で、必要により、AI エージェント化に取り組んでいきます。



営業部門での取組みとして、「内勤の効率化、顧客との商談時間拡大」を目標として実施。業務フローの見える化、各業務時間調査、AI 活用による自動化・効率化のインパクト試算を行い、効果の高い業務での活用(プロンプトテンプレート作成と磨き込み)を実施。特に内勤の定常業務の効率化により、外勤時間の拡大効果を確認しました。

<営業部門との取組みの流れ>



<商談ロールプレイのみ取組みで、想定される成果>

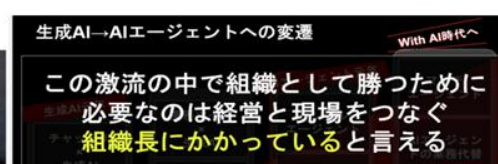
	営業マン	上司		営業マン	上司
スケジュール調整・会議室予約	10分	-	スケジュール調整・会議室予約	-	-
自宅⇄会社の往復時間	40分	60分	自宅⇄会社の往復時間	-	-
商談ロープレ	60分	60分	商談ロープレ	30分	-
合計	230分		合計	30分	

11名組織で年間440時間削減見込

<取組み事例：組織長、グループリーダー向け生成 AI 活用研修(講演)>

4 個人活用×経営層

新しい技術を使った業務の変革を進める際には、社内のミドル層の意識変革が鍵となります。業務別生成 AI 活用プロジェクトの一環で、組織長、グループリーダーを対象とした研修を実施。生成 AI の世の中の動向を説明した上で、組織長自ら率先して生成 AI を活用し、組織活用を推進することの重要性を伝達。経営、組織長、グループ長、一般職まで広く視聴してもらい、アンケートの回答率 80%以上で、高評価を受けました。

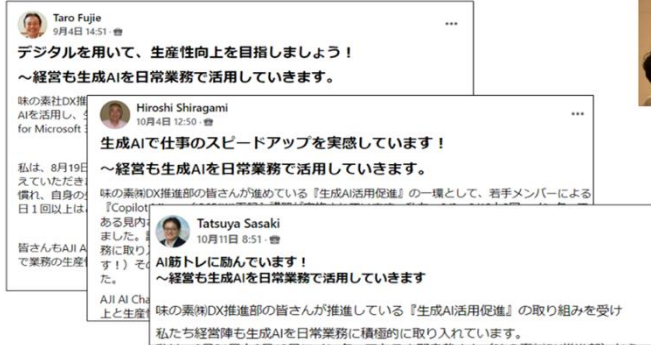


＜取組み事例：経営メンバー向け生成 AI 活用 個人講習 4 個人活用×経営層

若手が経営メンバーに AI 活用を伝授、経営者自身が率先して活用。(リバースメンタリング) 普段は話すことが少ない経営層と若手(デジタルネイティブ)のコミュニケーションを促進。



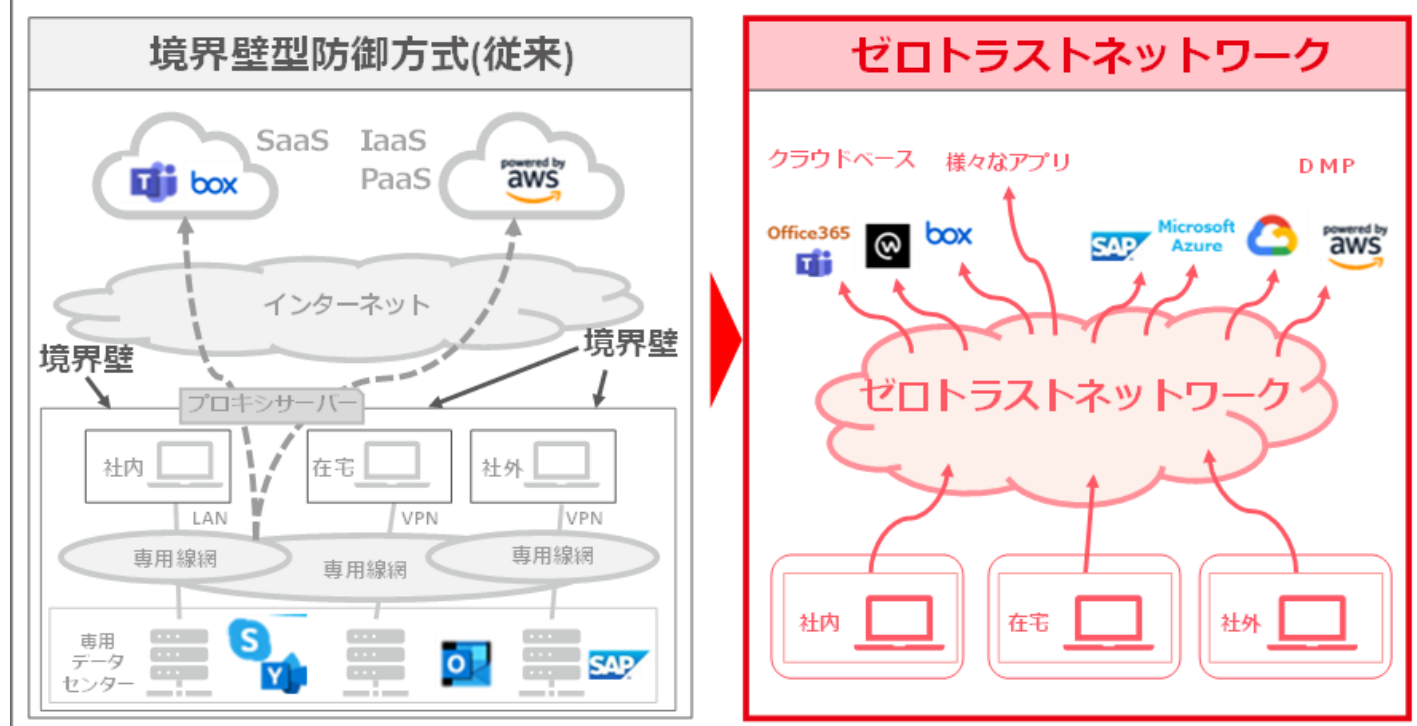
社内SNSにてメンタリングの様子を投稿！



2.7. DX 推進のリスクと対策

DX 推進のリスクは、①サンク(消失)性、②企業データ、個人情報の漏洩、流失、③GDPR(一般データ保護規則)などのデータの取り扱いに関する事故や法令違反などです。①サンク(消失)性は、デジタルへの投資(人財、情報、データなど)が情報や知識などに対する無形資産の投資である事から、その投資がうまくいかない時に、価値が消失(ゼロ化)する事を意味します。投資に関しては、有形無形を問わず、企業等提携委員会、投融資委員会等を設置してあり、デジタル関連への投資の場合には、このサンク性を厳しくチェックします。②企業データ、個人データの流失に関しては、情報リスク委員会主導で、IT システムによる情報漏洩対策だけでなく、外部からのスパイウェアの侵入やハッキングを防止する事、および企業行動委員会を通じての啓発活動の両面でリスク対応します。③GDPR 対応は、経営リスク委員会をトップ組織として、情報セキュリティ委員、専門家、外部アドバイザーを入れ、グローバルに完全な対応をする体制を組み、リスク対応します。下図に IT 将来構想とその取組み方を示しました。

様々な環境変化に適応するため、個人の働く環境を自由に設定できるように、セキュリティが担保できるIT基盤を構築。オンプレミスのゼロ化を目指した「クラウド化」や、開かれたネットワークでありながらセキュリティが確保された「ゼロトラストネットワーク」を整備。

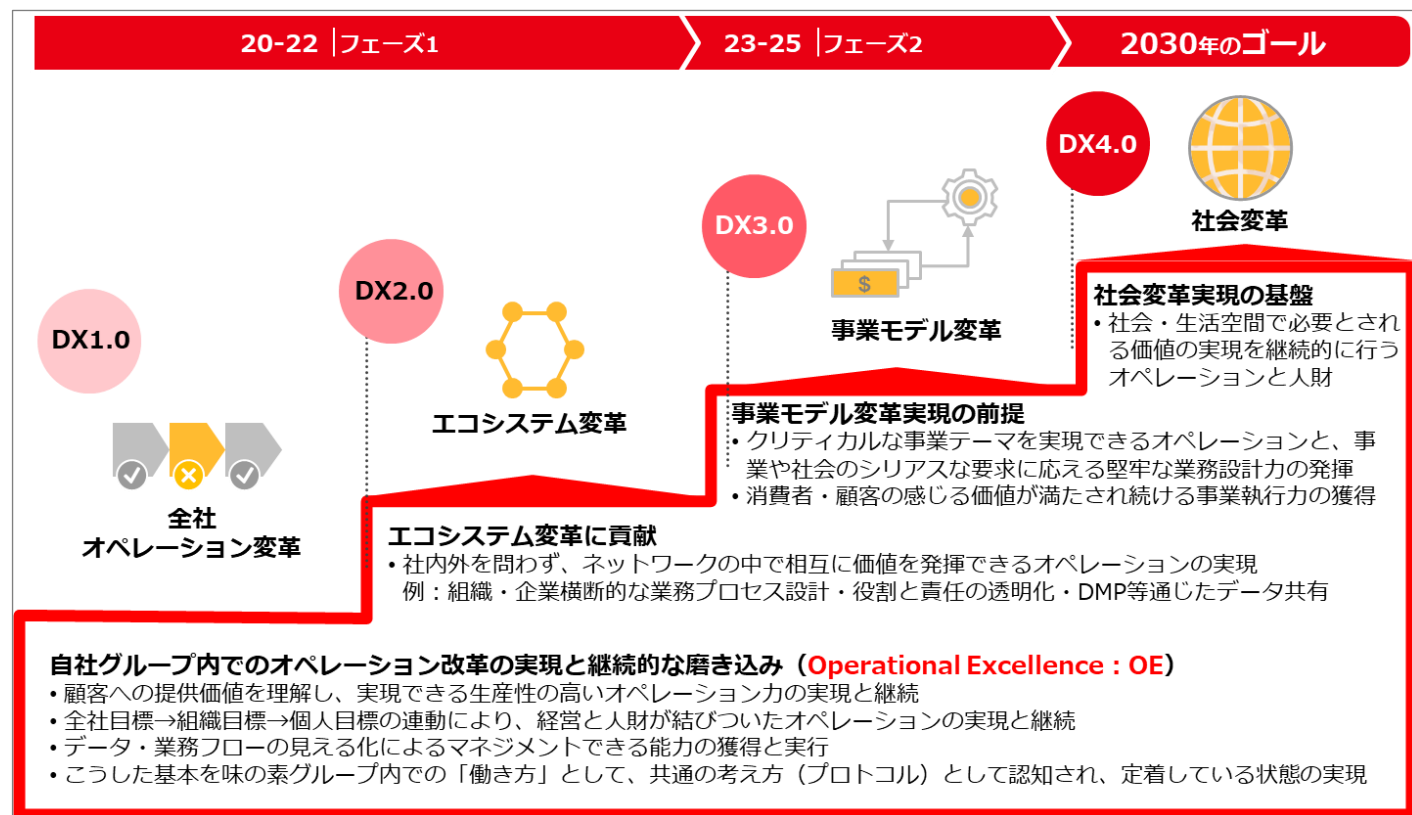


3. 味の素の DX ステージ

3.1. DX1.0/OE

3.1.1. 全ての DX ステージでオペレーションを磨き上げる

DX1.0 は、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、オペレーションを実行している状態です。これは全 DX の土台であり、DX 各ステージに見合うようレベルを継続的に高めていく必要があります。



3.1.2. オペレーショナル・エクセレンス(OE)の導入

当社グループでは、オペレーションをグローバルに全職場でレベルアップ、変革するために OE(オペレーショナル・エクセレンス)を導入しました。OE は、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あげるという考え方・手法に基づく継続的な変革活動です。顧客視点、全体最適、継続的改善を軸にデータに基づく改善を図りながら、データに基づくマネジメントを行います。

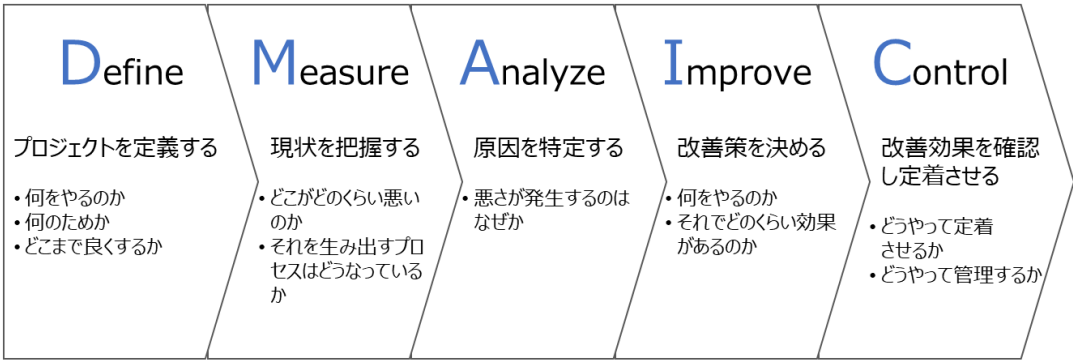


OE 活動を進めて行く上での標準的な手法の一つとして、改善方法のグローバル・スタンダードとして推奨され、リーンスixシグマの手法の一つである「DMAIC」を採用しました。社内外を問わない共通手法でプロセス改善を実行できるリーダー(グリーンベルト*)の育成を通じて、組織をまたがる全体最適な OE 活動を推進しています。

* グリーンベルト:ISO18404 に準拠した問題解決の力量を有する人材に対して与えられる認証であり、当社では DX 開始以来の OE のパートナーである、Genex partners 社の審査により、認定証が授与されます。

DMAICは、プロセス改善の各フェーズの頭文字をとった略称。ISO (*1) で改善方法のグローバル・スタンダードとして推奨されているシックスシグマの手法の一つ

プロセス改善の流れ（フェーズ）

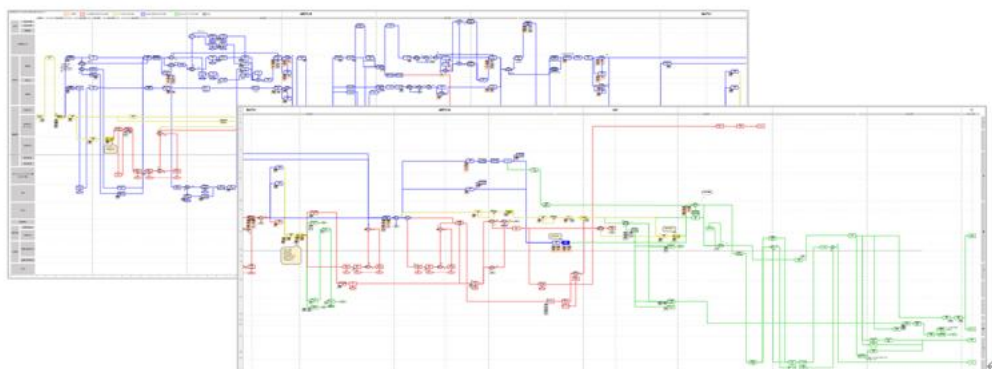


*1)
ISO 13053 「プロセス改善における定量的方法－シックスシグマ－」
ISO 18404 「プロセス改善における定量的手法－シックスシグマ－ シックスシグマおよびリーン実施に関する主要専任者の能力と組織の適格性」

【DMAICを活用したプロジェクト事例】

商品情報管理システムは、商品開発に関わる約20部門が関係し、業務フローと情報の流れが複雑なため、各部門が「部分最適」で業務を遂行していました。

商品情報に関する誤発信を減らすために、この複雑な業務フローと情報の流れを徹底的に「見える化」した上で、オペレーションや役割分担、情報の扱いに関するルールを見直し、自動化することで、「全体最適」での業務遂行を実現に取り組んでいます。DMAICを活用することにより、安易な改善策やシステム化は行わず、課題の根本原因を把握して、課題解決に取り組んでいます。



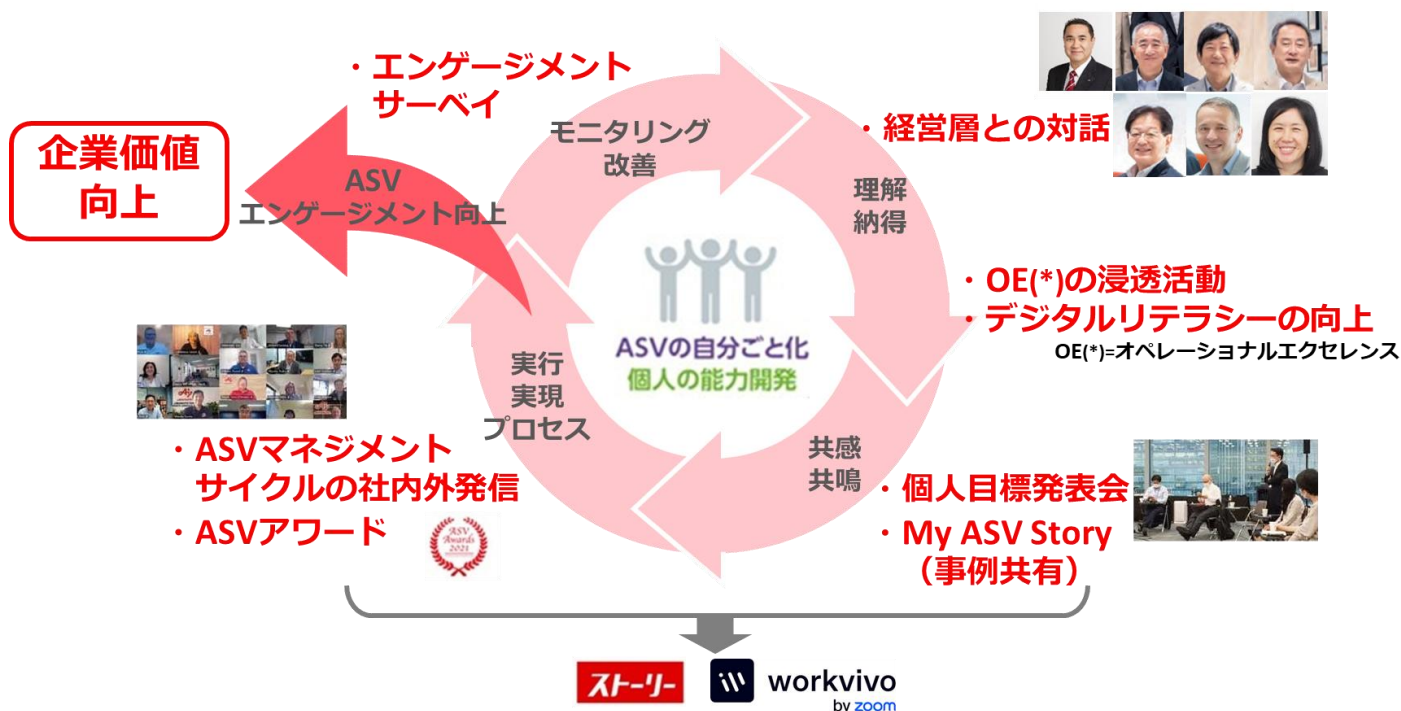
3.1.3. 個人・事業・組織の共成長

「アミノサイエンス®で人・社会・地球の Well-being に貢献することが ASV の実践である」というパーパス経営の理念の浸透こそが、全社員がワンチームになれる一番重要な事項です。

この理念の浸透に果たす CEO の役割は非常に大きいです。組織のパフォーマンスが個々の従業員のパフォーマンスの総和を上回ることが期待されますが、そのためには個人目標と組織目標をきちんとアラインする事が必要で、そのために当社では個人目標プレゼンを全社に導入しました。このアラインメントにより個々、組織のエンゲージメント(スコア)があがり、組織パフォーマンスが個人の総和以上に発揮されるようになります。この取組みでは個人や組織の力量や自信がどんどん上がって行く事が実施回数を増すごとに感じられます。デジタルをはじめ種々の教育プログラムを実行し、個人、組織のパフォーマンスを高めると同時に、成果を出した個人、組織の結果を全社のアワードなどで共有し、さらにエンゲージメントを高める仕組みを用意しています。

こうした個人/組織/事業の共成長サイクルを磨きこむと、顧客起点の自発型企業文化へカルチャーも変化していき、この企業文化をベースにして当社グループは ASV を実現していきます。参ります

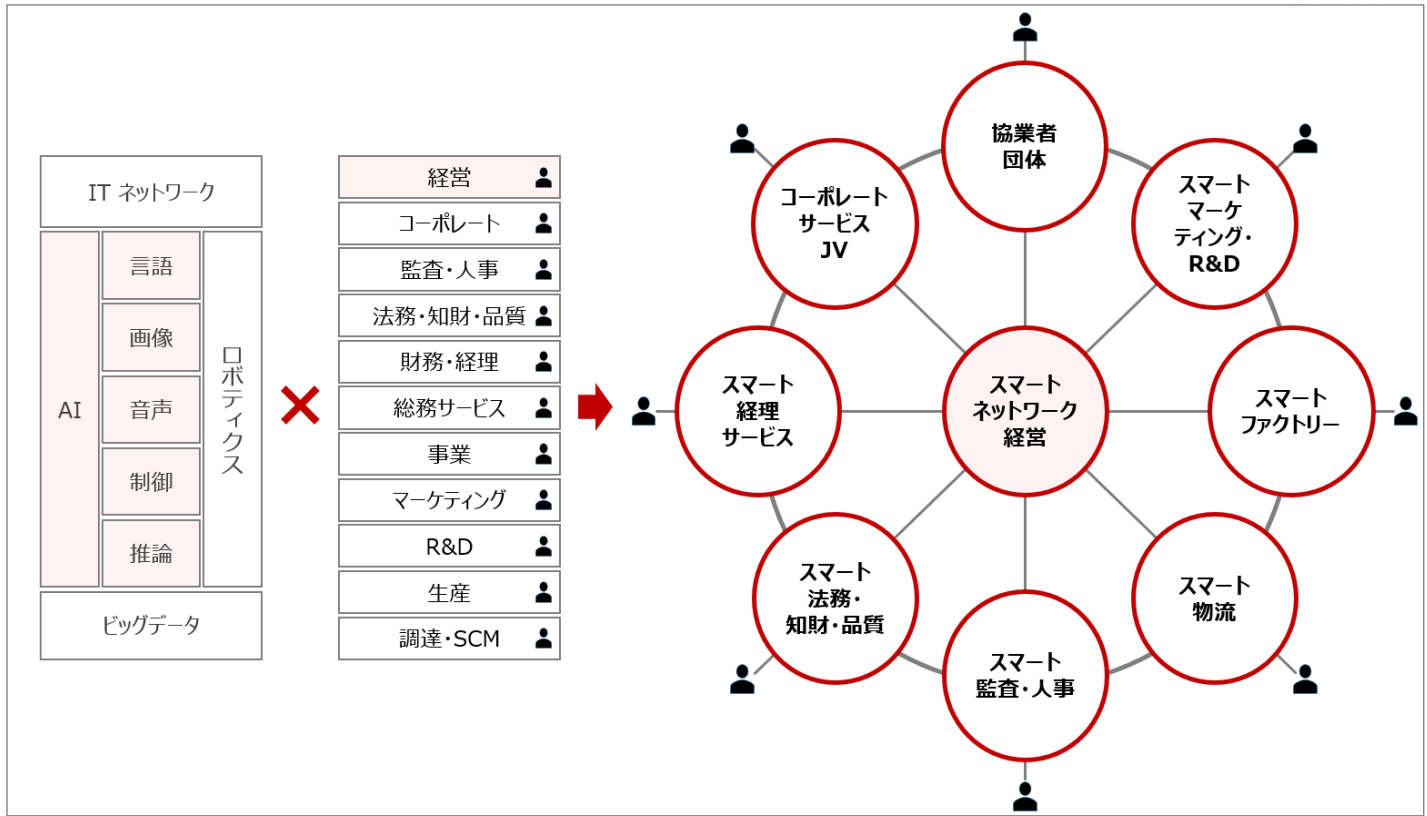
この共成長サイクルの実現に向け CDO のみならず、人事管掌役員もサポートを行います。また全社オペレーショナル・エクセレンス実装の伴走者である OXYGY 社のサポートも受けながら推進しています。



3.2. DX2.0

3.2.1. 経営のエコシステム変革 ―経営のスマートネットワーク化―

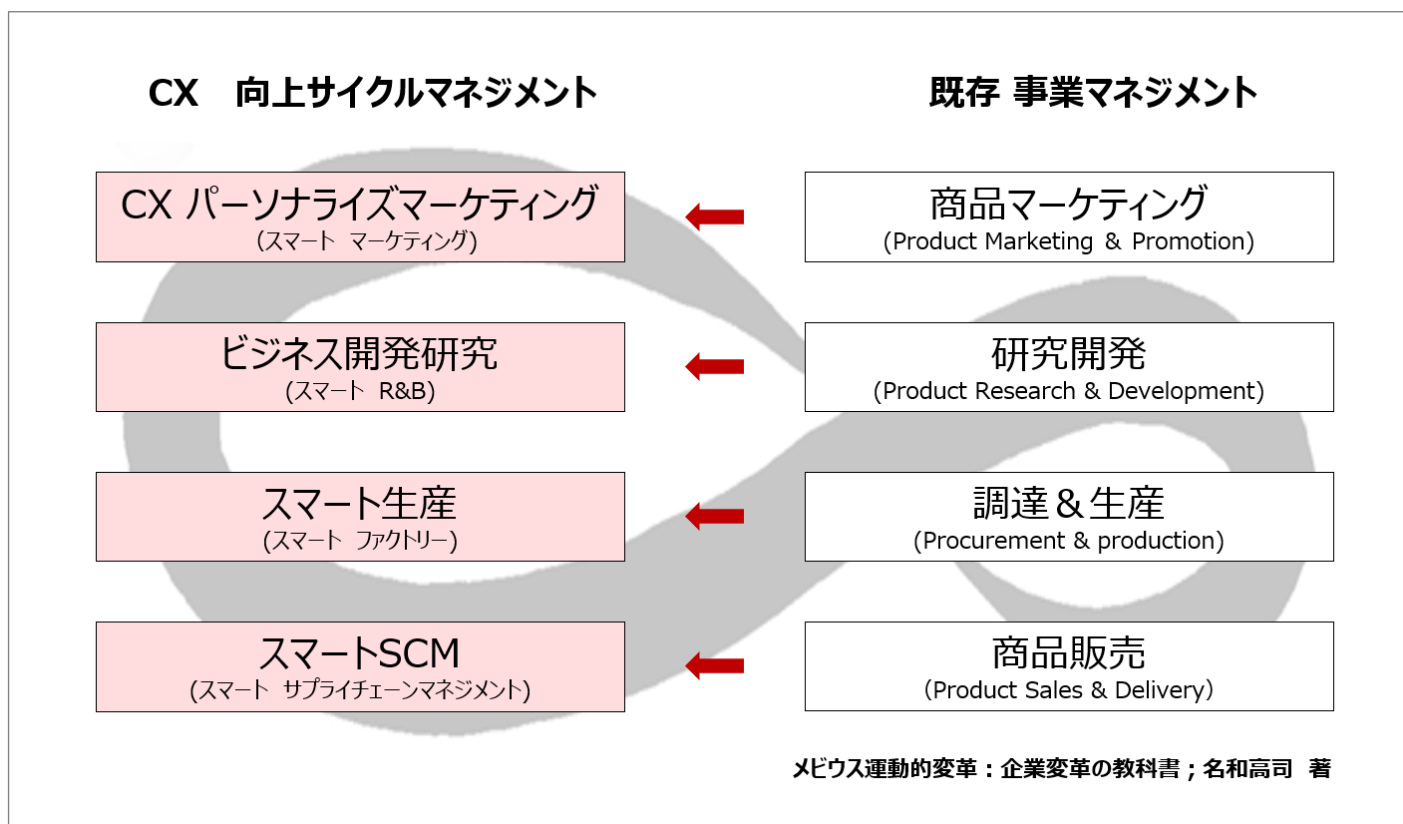
当社グループの経営のエコシステム変革は、経営をスマートネットワークする事です。COVID-19 で明らかになったように、リモートワークなどの新たな働き方は今後ますます加速すると考えられます。当社グループも伝統企業に特有な階層がはっきりした縦型組織での経営でした。社員もそれぞれの組織に固定化されていましたが、デジタルテクノロジー、IT システムの発達によって、各々の組織の機能が高度化するのみでなく、それらが社外を含めたネットワークを形成し、社員も様々な働き方と責任でこれに参加するスマートネットワーク経営になると考えています。スマート化のためには、コーポレートサービスの JV 化、アウトソース化、サービス会社としてスピノフなどの施策も行っています。このような、スマートネットワーク経営が当社グループの目指す経営のエコシステムです。



「経営のスマートネットワーク化事例」については添付資料 4.4 をご参照ください。

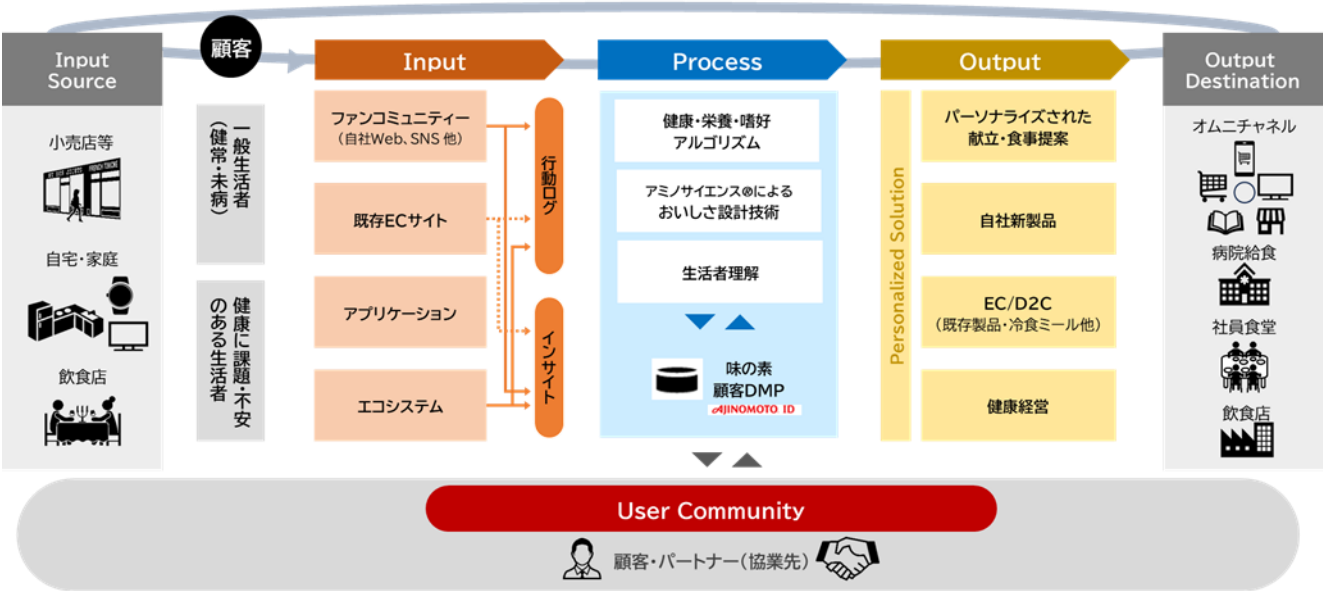
3.2.2. 事業のエコシステム変革 ―顧客体験を軸にした事業のエコシステム変革―

当社グループの伝統的な事業マネジメントは、商品マーケティング、R&D、調達&生産、商品販売のそれぞれの機能が垂直につながっており、顧客(生活者)情報もこの組織デザイン通りに流れ、安定した事業環境に向いております。しかし、顧客(生活者)の消費行動は、近年多様化しており、また商品の購入よりも商品の購入を通じた新たな CX(Customer Experience)に価値を求める方向にシフトしてきています。このような変化の激しい事業環境下では、組織の機能が縦につながったマネジメントよりも、それぞれの機能が CX にフォーカスし、情報を自在に交換し、アジャイルに顧客(生活者)の新たな CX を生み出す事業マネジメントへ転換する必要があります。当社グループでは、このエコシステムの転換を一気に行うのではなく、顧客(生活者)に寄り添いながら、流通等の変化状況にあわせて、自組織の変革を持続的に行う、メビウス運動的な変革を志向しています。経営と事業のエコシステム変革(DX2.0)は相互に補完しあい、相乗効果を発揮しながら進化していきます。



3.2.3. 顧客起点でのパーソナライズドマーケティング

食と健康に関する顧客(生活者)の多面的な情報を多くのタッチポイントで入手し、データを集積してマーケティング DMP を構築します。この DB に当社グループのオリジナルな研究開発データを統合運用し、生活者の嗜好や目的、健康課題等に応じた献立作成支援を起点に顧客体験(CX)・顧客価値を提供していきます。



3.2.4. スペシャリティとイノベーションの方程式

当社グループは、調味料、食品、アミノ酸、化成品、電子材料など様々な事業を展開していますが、スペシャリティ商品の開発や商品サービスを通じたイノベーションの考え方はモデル化されており、下記のように方程式化されます。この方程式に従って、BIG データを蓄積（開発 DMP）、AI を応用する事によってスペシャリティ開発、イノベーション商品、サービスの開発が事業枠を超えて実現できます。



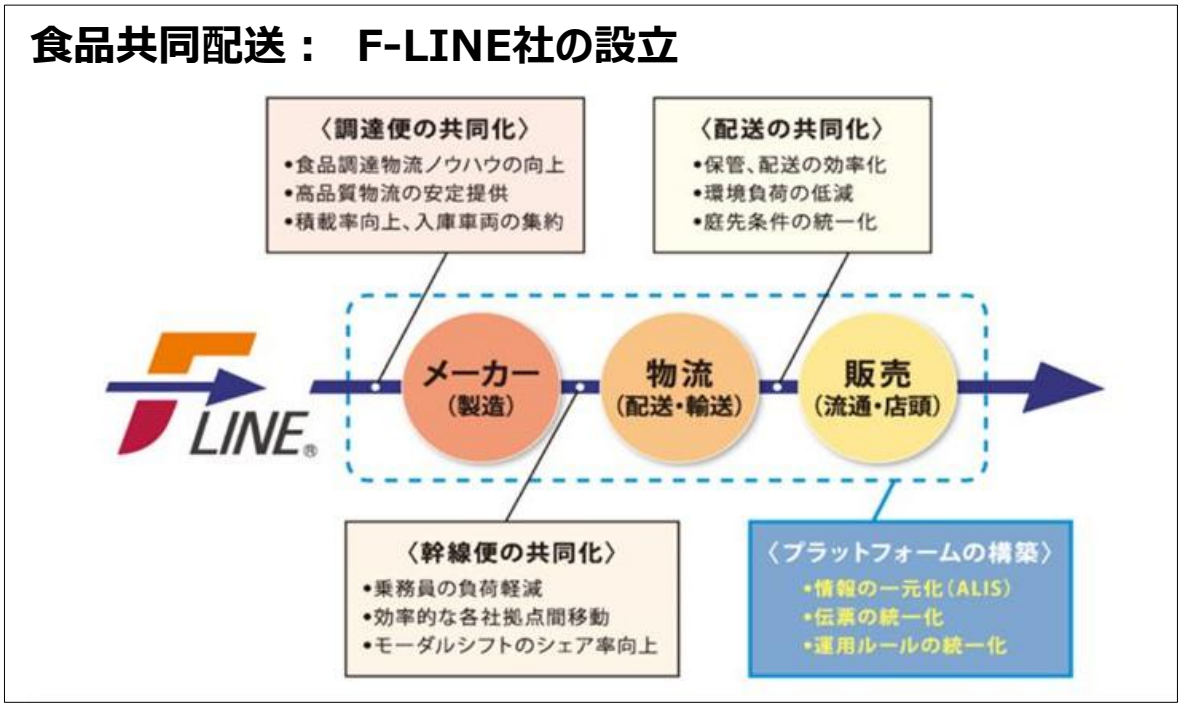
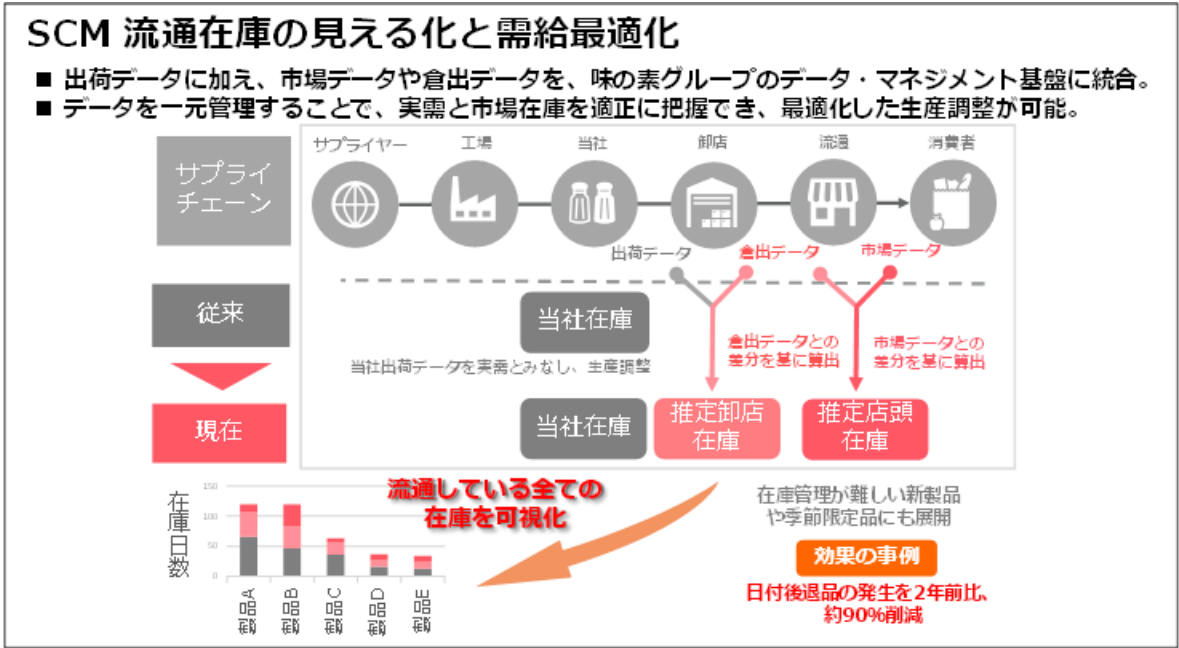
3.2.5. ビジネス×研究開発

スマート R&B (Research & Business)は、スマートマーケティングとスマート R&D が結合する事でうまれます。CX 情報を豊富に持つマーケターや B2B 顧客と R&D 情報をもつ研究者が DMP 上で価値協創する事で、アジャイルで、CX 価値向上にダイレクトに寄与するような商品、サービスが開発できます。



3.2.6. スマート SCM

現状の SCM オペレーションには、多くの人員と様々な情報手段 (FAX、エクセルシート、メール) が存在する非常に複雑なオペレーションとなっており、結果、在庫、コスト、ESG 課題が多い分野になっています。ここをスマート化するためには、様々な形式のデータを読み取り蓄積する DMP (データ・マネジメント・プラットフォーム) およびそこに適切なアルゴリズムを働かせて合理的な判断をする AI の導入が必須です。このため、デジタルネイティブなエキスパートの支援を受ける事が必須です。また物流の整流化などリアルなオペレーションの改善には、先行他社のノウハウを導入する事も重要です。当社グループは、企業の壁を越えた食品を共同配送するジョイントベンチャーの F-LINE(株)を設立しました。その他企業間を合理的に結び付ける物流システムを開発導入することが SCM の社会的課題の解決につながると考え、リーダーシップを発揮したいと考えています。



キューピー社など食品大手 8 社と卸店の物流データを連携し、サプライチェーンの効率化と社会的課題の解決を目指しています。ドライバーの待ち時間短縮など現場課題の解決に向けた実証実験を開始しています。

物流業界の抜本的変革に向けて ―GS1コードによる標準化―

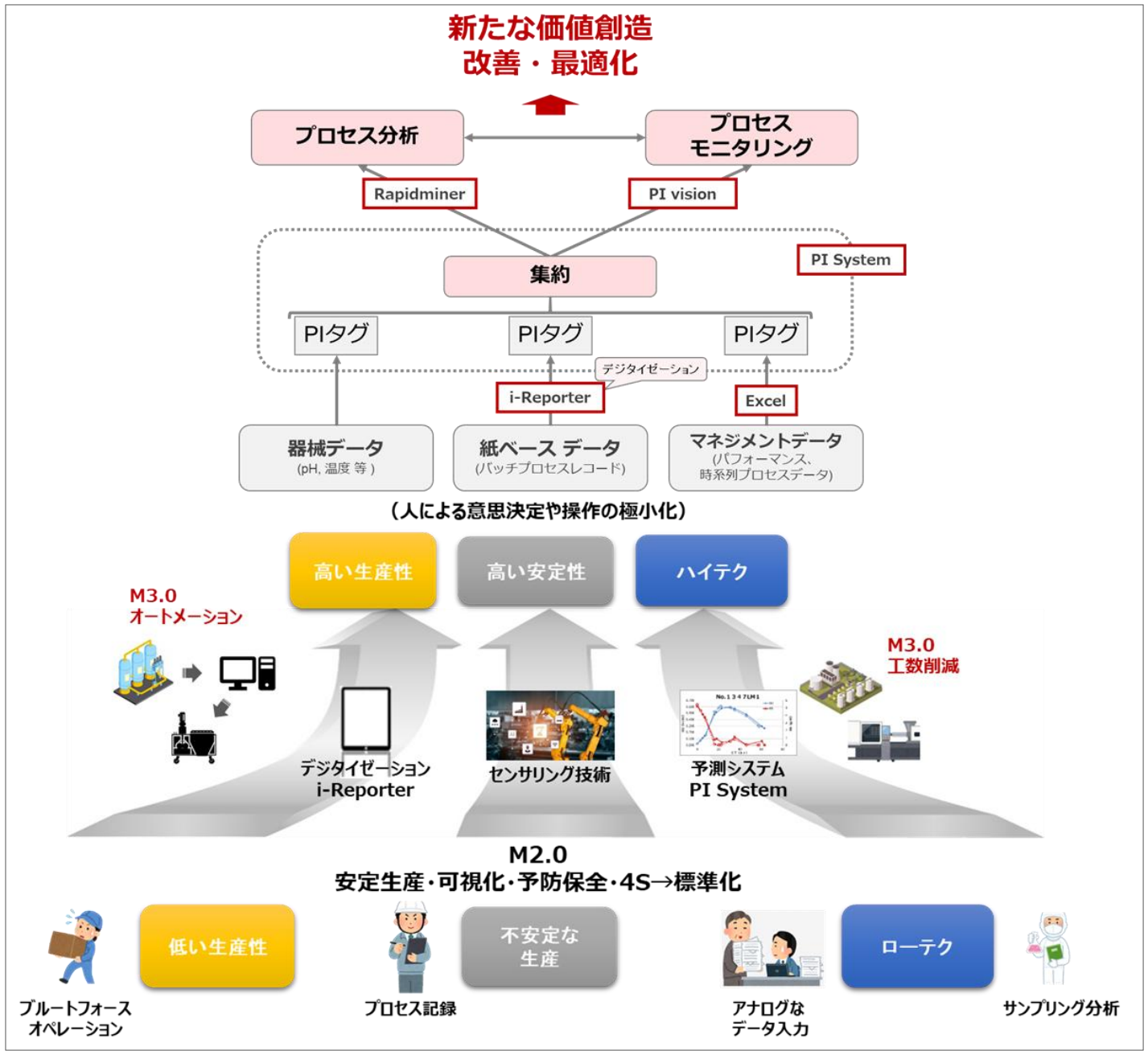
食品業界の物流は、製品数の多さや温度管理、賞味期限管理の必要性などの業界の特性により、検品や入荷業務により多くの時間と労力がかかっています。また物流業界全体でも「2024年問題」などの運転手不足、人手不足の課題があり、効率化や省力化が求められています。こうした背景から、サプライチェーン全体の情報を標準化し、効率的な物流運用を実現するために、DPC協議会（Data Platform Construction）を立上、メーカー、卸、流通業界及び行政（経産省、国交省、農水省）が連携し、標準物流コードを活用した業界全体の物流業務の標準化を目指しております。

具体的には国際的な規格であるEPCIS標準およびGS1コードによる物流管理の実証実験を、日清食品株式会社と共同で行っています。EPCIS標準は、製品がどこで製造され、どの経路で輸送されていつ倉庫に入ったかなどのサプライチェーンでの履歴をデータとして残すための国際標準です。またGS1コードは、バーコードやQRコードの国際ルールであり、EPCIS標準によるサプライチェーンでの履歴管理に使用されます。製造から販売に至るまで担当業者によらず共通の読み取り、記録が可能であり、国際標準のためグローバルな製品管理にも対応しています。GS1コードを製品の個品・梱包・出荷単位ごとに付与し、イベントデータとして記録・共有することで、入荷前に受入情報を把握し、検品業務の省力化や荷下ろし時間の短縮を実現します。具体的には、製品の到着前に個品レベルで何が到着するかを把握しているため、輸送梱包の内容を一品一品点検せず、到着した複数の輸送梱包と、出荷単位のGS1コードを自動照合することで、入荷検品作業を省略できます。同時に、CO2排出量の可視化やトレーサビリティの確保など、サプライチェーン全体の持続可能性や透明性向上にもつながります。同時に、CO2排出量の可視化やトレーサビリティの確保など、サプライチェーン全体の持続可能性や透明性向上にもつながります。



3.2.7. スマートファクトリー

当社グループのスマートファクトリー構築は、M4.0 プロジェクト(マニュファクチャリング 4.0: 安定化→標準化→完全自動化→SCM との結合)から始まりました。DX では、この M4.0 をベースに、センサー、ロボット AI の導入により、これまでにない高いレベルの生産性が実現できるようになりました。事業や物流と同期しながら、自己学習し、改善し続ける、高度に整流化されたスマートファクトリーの実現を目指します。



【スマートファクトリー事例 1:味の素食品(株) の包装工程管理 】

調味料・加工食品の生産・包装を行っている味の素食品(株)では、包装工程に様々な規格の多種多様な設備があり、毎日 10-20 枚の紙帳票を記録するのに多くの時間を要していました。また、データの分析にも時間がかかり、十分な改善活動ができないという課題がありました。こうした中、日本における少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少、働き方ニーズの多様化も背景に、同社は工程管理業務を標準化した包装管理システム「APPLE」の導入に取り組みました。様々なシステムベンダーと協働し、誰でも使えるアプリを開発。記録媒体を複雑な紙帳票からアプリに切り替え、あらゆる設備のデータを自動取得し、「いつでも、どこでも」ペーパーレスでオペレーションできる仕組みを導入しました。これにより、全ての人が現場にいらなくても稼働状況をチェックすることができ、速やかなデータ分析と改善を可能にしました。「APPLE」は、同社の三重工場にて検証と改善を行った後、同社の国内工場すべてに導入済みです。今後は、この先進的な包装管理システムの導入から得られる知見やノウハウを、国内外のグループ会社にも展開していきます。

包装管理システム「APPLE」の概要（味の素食品社）

目指す姿	●記録業務の負荷低減 ●生産性向上のための業務時間確保		●短時間でPDCAサイクルを回し、高パフォーマンスを維持		●場所に縛られない働き方 ●生産戦略の工場間最適化	
施策	全設備稼働データ自動記録		紙帳票を全てスマホアプリ化		業務が終わった瞬間オペレーションを振り返る	
	生産に関するKPIをわかりやすく可視化、即時分析し課題発見		いつでもどこでもリモートで現場管理・承認			
開発した機能	データコレクタ（設備・他システム情報収集）		オペレーションレコーダ（現場記録用スマホアプリ）		ファクトアナリスト（Self BIによるデータ分析）	
	ダッシュボード /リアルタイムモニタ（BIによるデータ見える化）		プロダクションレビュー（承認用WEBアプリ）			

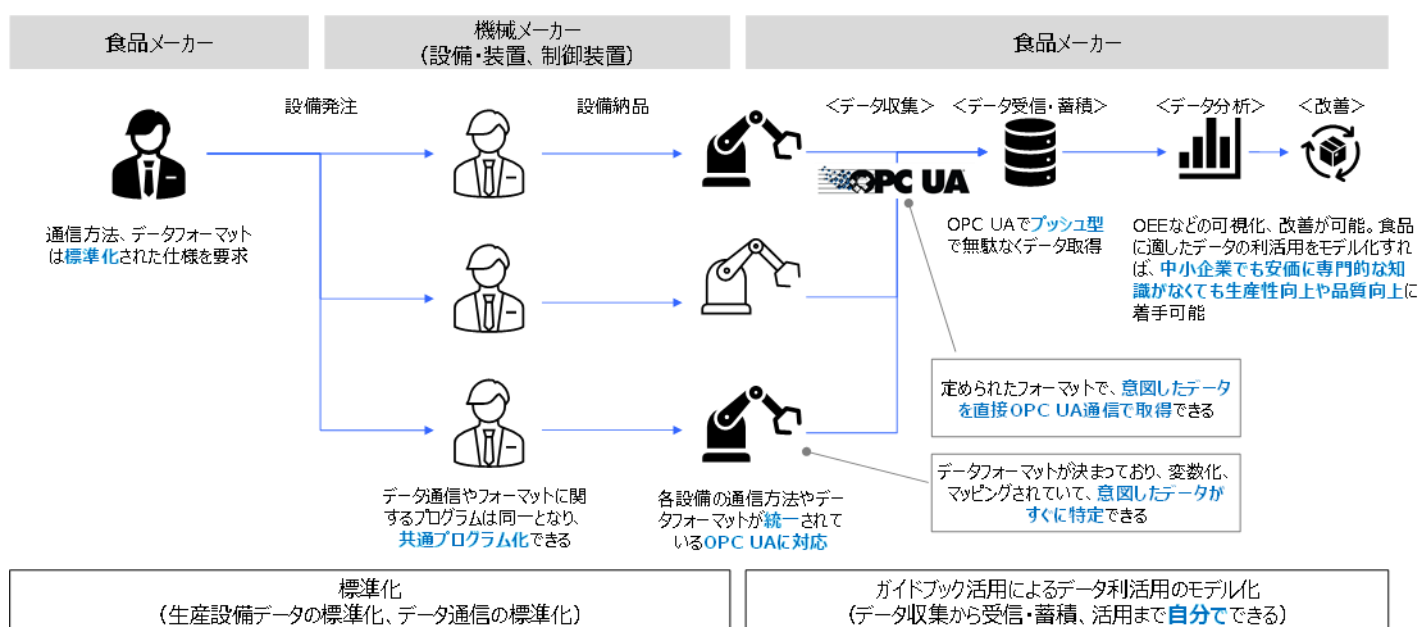
BI：ビジネスインテリジェンス

【スマートファクトリー事例 2: 生産設備データ標準化コンソーシアム】

食品製造業は、他の産業と比べると労働集約型の産業であり、今後更に人材確保が困難になる中、さらなる省人化や生産性向上、品質保証の高度化といった様々な課題に直面しています。これらの課題を解決するためには、生産設備データの利活用による業務変革が不可欠です。しかし、現状では設備ごとに通信仕様やデータ形式が異なるため、データの収集・統合・分析が難しいという課題があり、生産設備データの標準化が求められています。こうした業界共通の課題を解決するため、味の素社および味の素食品社は、業界他社に協調領域での協力を呼びかけて、カルビー株式会社、サントリーホールディングス株式会社、ハウス食品株式会社、株式会社明治および食品関連機械の業界団体である一般社団法人日本包装機械工業会とともに、2025 年 7 月に「生産設備データ標準化コンソーシアム」を設立しました。

本コンソーシアムは、農林水産省、経済産業省など関連省庁とも連携しながら、食品製造業の生産設備のなかでも比較的共通性が高い包装工程を対象に、国際的に広く使われている規格をベースに、主にデータ仕様と通信方式の標準化を検討していきます。標準規格が普及することにより、専門知識がなくてもデータ利活用が容易になり、中小企業でも低コストで生産性向上や品質向上に取り組めることを期待しています。味の素グループは本活動を通じて食品業界全体の生産性向上・品質向上に寄与し、消費者に幅広く安心・安全な製品を届けることにも貢献していきます。

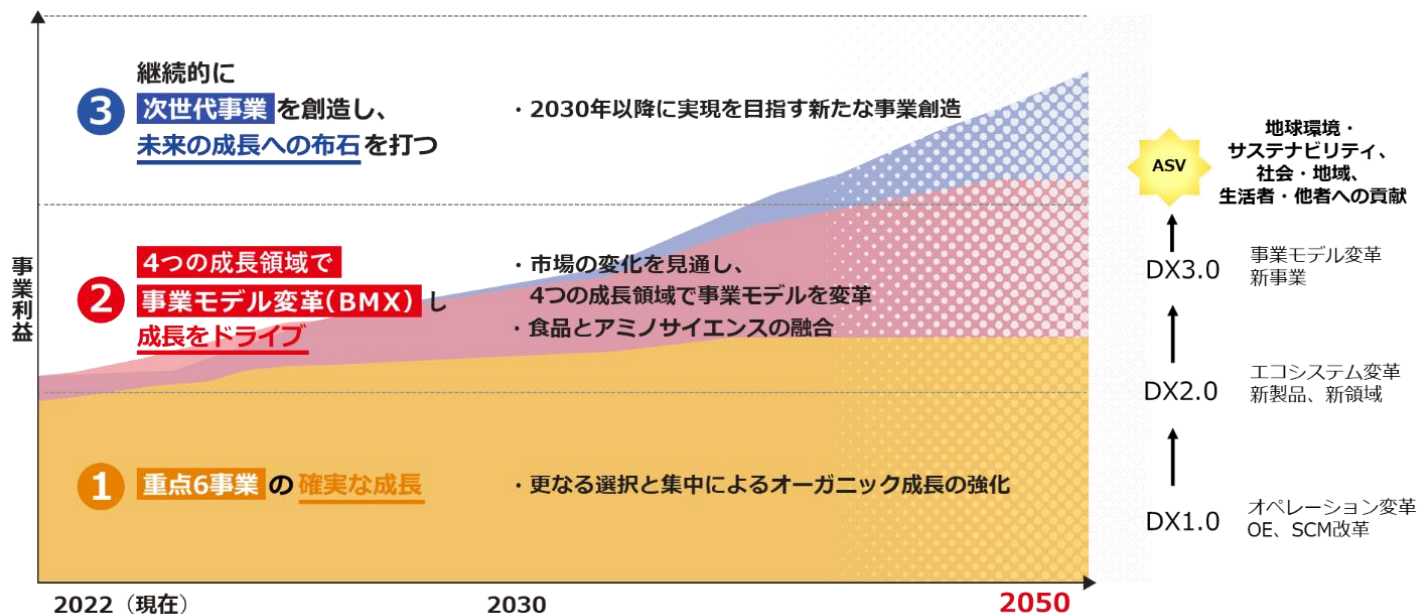
<コンソーシアムが目指す姿>



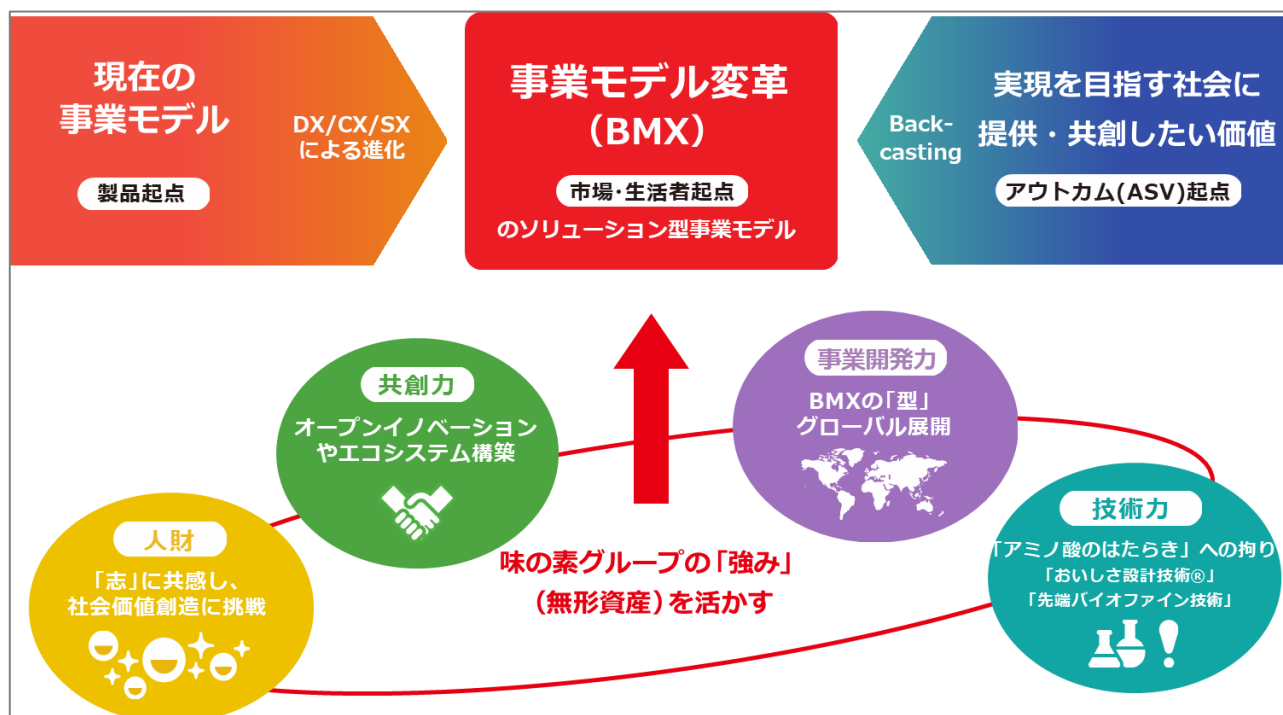
3.3. DX3.0 からDX4.0 へ

3.3.1. 事業モデル変革

味の素グループでは、持続的な成長に向けて3階層で成長戦略を推進しています。まず足元では、重点事業における更なる選択と集中により、短中期の着実な成長を強化しています。加えて2030年に向けて、社会課題や市場を起点とする「事業モデル変革(BMX)」を事業横断で推進しています。さらに2030年以降を見据え、当社グループが実現を目指す世界に向けて継続的に次世代事業を創造し未来の成長への布石を打っていきます。こうした3階層の成長戦略の実行を通じて、企業価値の向上と、当社グループの持続的な成長を目指しています。



上記戦略のうち、BMXは、味の素グループが実現を目指す将来社会に向けて、提供・共創したい価値(アウトカム)からバックキャストし、DXやCX(カスタマートランスフォーメーション)、SX(サステナビリティトランスフォーメーション)などを通じて、従来の製品起点から市場・生活者起点のソリューション型へと事業モデルを変革する取り組みです。社会価値の共創に志を共にする「人財」や、アミノ酸のはたらきに徹底的にこだわった「技術力」、オープンイノベーションによって社会価値を共創する「共創力」、各国、地域、グローバルでの「事業開発力」など、味の素グループならではの強みである無形資産を強化・活用し、アミノサイエンス®やデジタル技術などによるBMXを組織横断型の推進体制で実現していきます。



さらに、BMX を推進するにあたり、味の素グループの強み・競争力の源泉であるアミノサイエンス®を活かせる4つの成長領域(「ヘルスケア」、「フード&ウェルネス」、「ICT」、「グリーン」)を設定しました。「ヘルスケア」や「ICT」では、バイオ&ファインケミカル事業の事業変革として既に取り組み実績も出てきている領域に対して、アミノサイエンス®を活かして更に強化、加速していきます。食品事業では、データ解析やパーソナル化といったDXや、サステナビリティに向けた成長戦略、そしてアミノサイエンス®によって、「フード&ウェルネス」と「グリーン」2つの領域で成長を実現していきます。

4つの成長領域	味の素Gが提供・共創したい価値（アウトカム）		各領域の具体的事業
ヘルスケア	健康寿命の延伸への貢献 新たな社会システム／テクノロジー／価値観が もたらす人生100年時代に相応しい健康な生き方の実現		● CDMO ● 培地・再生医療 ● 細胞治療・遺伝子治療ソリューション ● メディカルフード事業
フード&ウェルネス	Well-being（健“幸”）と自己実現への貢献 幸せは自分らしさに基づく主観的なものと変わり 個人の先にある社会と地球の幸せも同時に実現する価値観へ		● 幸せと自己実現への貢献 個々人の嗜好の中での自己実現サービス 食文化・共食等による体験価値 ● 健康課題別ソリューション 健康価値食品・食事のFAAS型事業
ICT	地球にやさしいスマート社会への貢献 デジタル社会基盤の進展とフィジカル社会基盤の転換 による新しい社会システムの構築		● ICTソリューション事業 光電融合PKG 次世代コンピューティング、メモリ 次世代エネルギー関連
グリーン	地球や社会、将来世代への貢献 技術革新と価値観／行動の変化により、地球上で人間が安全に生存できる 限界と、全ての人に必要十分な健康を提供し維持できる限界へ対応する (Planetary / Health 2つのBoundariesへの対応)		● グリーンフード事業 プラントベースプロテイン 培養肉 微生物由来プロテイン ● サステナブルバイオサイクル ● バイオスティミュラント

3.3.2. DX3.0 から DX4.0 へ ―新事業創出事例―

当社グループの無形資産であるテクノロジーと研究開発力を最大限活用しスマート R&D によりデジタル技術をフル活用・進化させ、様々な事業における製品・サービスの開発を加速・高度化しています。そして更にこれらを統合し、顧客やパートナー企業との共創プラットフォームを構築することで、DX3.0 である新事業モデルの創出や事業モデル変革を実現し、ASV の実現を通じて、世界の人々のより良い生活に貢献します。

【革新的な製薬 CDMO(開発受託製造)サービス】

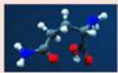
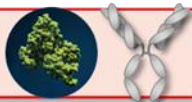
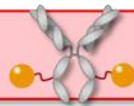
当社グループが持つ無形資産を最大限活用し、顧客サービス、高度な受託製造全ての側面で当社グループの特徴を活かした革新的な製薬 CDMO(開発受託製造)サービス事業モデルを構築することで、人・社会の Well-being に貢献します。アンメット・メディカル・ニーズを満たすために医薬品は新たな効能、性能が追求される時代となり、これに応える先端医療モダリティの開発には高度なテクノロジーとそれらの組み合わせが求められます。当社グループならではのバイオ、化学などの技術に立脚したソリューションにより、核酸医薬、ペプチド医薬、タンパク医薬、抗体医薬複合体などの先端医薬モダリティによる新たな治療法・薬の実現に貢献します。また、新たにウイルスベクターに関わる技術・ソリューションが加わり、近年注目されている遺伝子治療や細胞治療の領域を切り拓いていきます。

当社CDMO事業のポートフォリオ拡充

Forge社の買収により当社独自技術を活用した受託ビジネスを拡充し、事業の更なる高付加価値化を推進

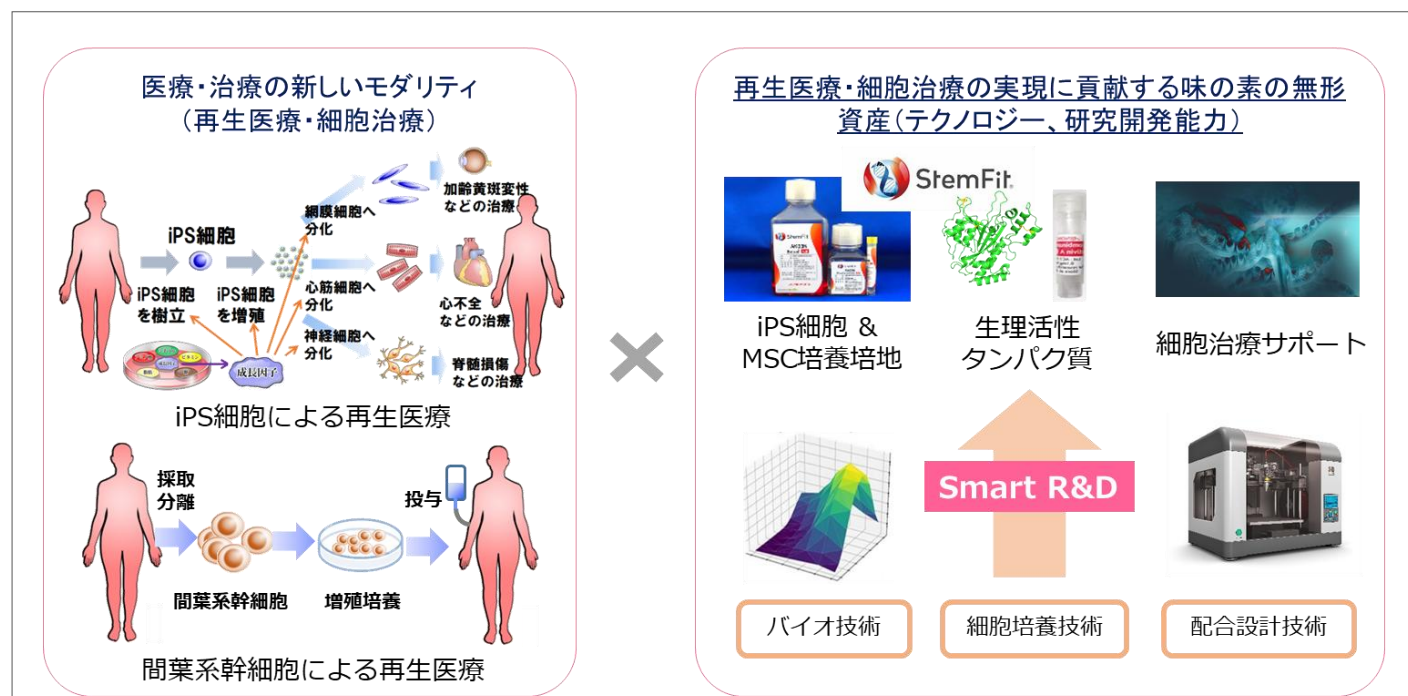
味の素グループのソリューション

先進医療モダリティ

Continuous Flow Chemistry	今も数多くの低分子医薬品が開発されており、スケールギャップ回避、高い反応効率を保つ技術として注目	低分子化合物	
AJIPHASE®	難治疾患治療薬として市場拡大するオリゴ核酸の独自の効率的製造技術 商用製造実績あり	オリゴ核酸 ペプチド	
 CORYNEX®	抗体様タンパク、ペプチドなどの効率的な製造技術として注目	タンパク質 ペプチド	
AJICAP®	抗体に結合する薬剤数をコントロールする画期的技術	抗体薬物複合体 (ADC)	
 イグニッションセル™ pEMBR™ヘルパープラスミド	ウイルスベクターを安全かつ迅速に、大規模に製造できる独自技術	ウイルスベクター (遺伝子・細胞治療)	

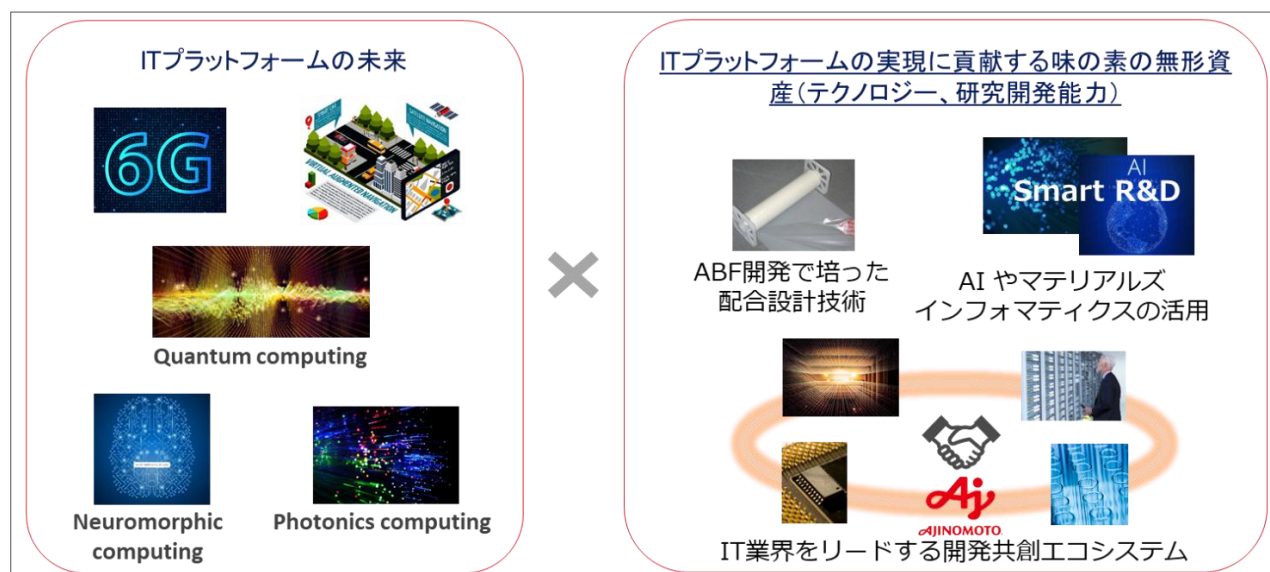
【再生医療・細胞治療へのトータルソリューションサービス】

当社グループが持つバイオ技術、配合設計技術、細胞培養技術といった無形資産を最大限活用し、再生医療、細胞治療といった、医療・治療の新しいモダリティの実現に貢献します。高品質な生理活性タンパク質の提供、高機能な細胞培養培地、細胞治療サポートなどによるトータルソリューションサービスを DX3.0 として統合することにより実現し、人・社会の Well-being に貢献します。



【最先端 IT プラットフォームの実現に貢献する電子材料開発】

当社グループの無形資産である、化合物デザイン、化学合成、配合といった無形資産を最大限活用し、最先端、そして未来の IT プラットフォームの実現に貢献します。味の素ビルドアップフィルム® (ABF) 開発で培った圧倒的な競争力を持つ配合設計技術をベースに、更に AI やマテリアルズインフォマティクスといったデジタル技術をフル活用し、開発を圧倒的に加速、高度化するとともに、IT 業界をリードする開発共創エコシステムを構築して DX3.0 を実現することで、最先端の IT プラットフォームの実現に欠くことのできないコア電子材料の開発、ソリューションの提供により、人・社会・地球の Well-being に貢献します。



【血液中アミノ酸分析による健康サポートサービス –アミノインデックス®–】

アミノインデックス^{®3}は、血液中のアミノ酸分析とコホート研究のビッグデータから生まれた画期的な新事業モデルです。がん、脳卒中、心筋梗塞、糖尿、認知機能低下など重大な健康事項のリスクを評価することができます。

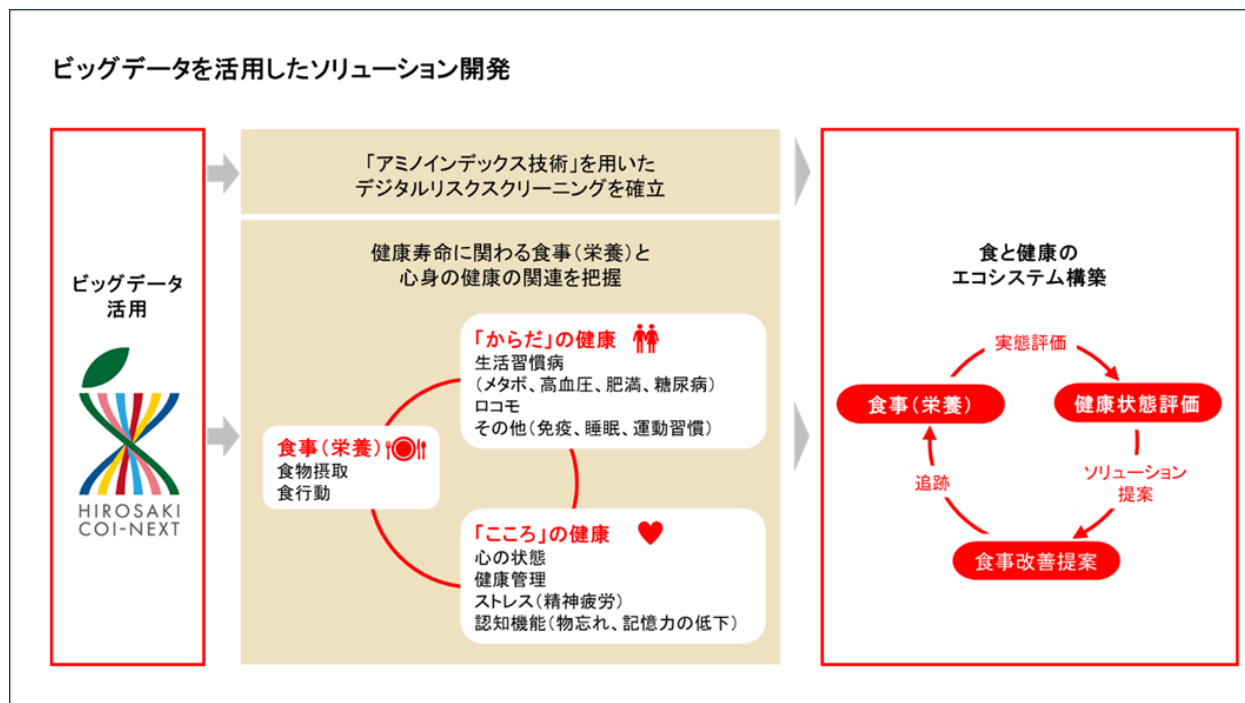
リスクが見つかった受診者には生活改善のアドバイス等を提供する事が重要です。現在、生活改善のアドバイスや食事、健康サプリメントとの連携を行っています。また、生命保険などの他企業団体、行政などと協業、協創し食と健康に関するエコシステムやプラットフォームの構築を目指しています。



³<https://www.ajinomoto.co.jp/products/aminoindex/index.html>

【アカデミアとの共同研究(社会実装テスト)】

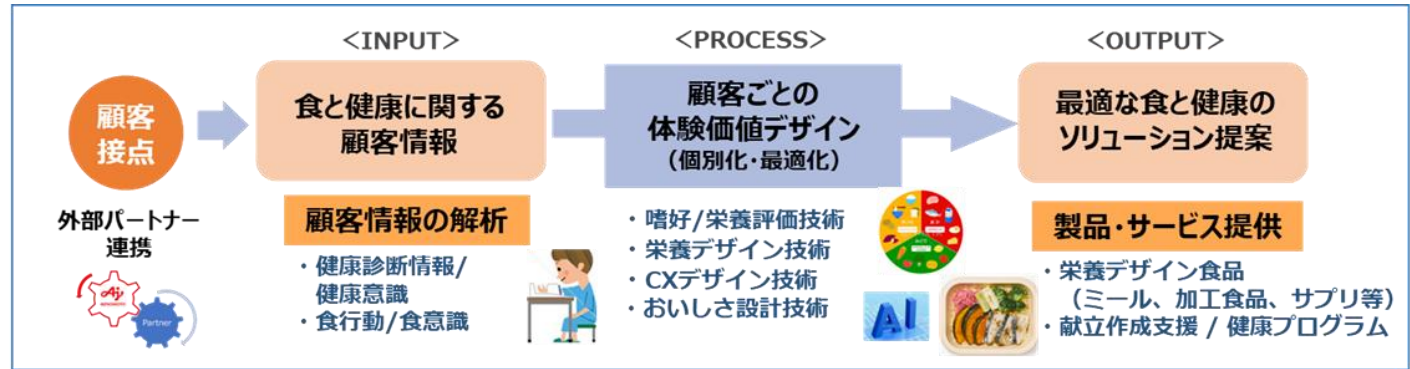
アカデミアとの共同研究やスマートシティへの参画などの社会実装テストをおこない、それをもとに、食と健康の課題解決プラットフォームを社会的変革のリードレベル DX4.0 まで広げようとしています。その例ですが、弘前大学 COI では、世界最大規模の食と健康に関するビッグデータが取得されています。当社は、デジタルニュートリション学講座を研究講座として設立し、ビッグデータをもとに解析と仮説設定を行い、アミノ酸によるリスク評価の高度化、パーソナルな食事改善ソリューション提案と継続サポートにより生活者の健康増進/栄養改善への貢献を図っています。またスマートシティなどに参画し、開発したデジタルソリューション/ビジネスの社会実装テストを進める予定です。



【FaaS(Food as a Service)構想】

高血圧や糖尿病等、いわゆる生活習慣病の患者数は年々増加傾向にあります。今すぐに生活に支障はなくとも、進行すれば心疾患や腎不全等重篤な病気につながると言われています。生活習慣病の罹患者は 40-50 代が多く、予防のためには 20-30 代からの行動変容が必要で、食事が重要な鍵であることが各種データで明らかになっています。ところが生活習慣病患者とその予備軍はまさに仕事や子育てに忙しい年代であり、食事の栄養バランスに気を配ることが難しい世代でもあります。そこで味の素グループは「FaaS 構想」を考えました。

「FaaS」とは Food as a Service。これまでは減塩調味料や低カロリー甘味料、たんぱく質強化食品等を提供してきましたが、そこから一歩進んで食事全体の栄養バランスにコミットし、健康診断データも組み合わせた総合サービスとして提供していくというのが狙いです。より多くの方の幅広いニーズ(ラージマス)を対象とした既存の食品事業モデルに加え、健康に関連した特定のニーズ(ミドル/スモールマス)に対応し、外部のパートナーと提携しながら新しい事業モデルを作り上げていきます。



【FaaS 構想のフラッグシップ製品、冷凍宅配ストックご飯「あえて、®」】2024 年 1 月 31 日

「あえて、®」は、おいしくてからだにいいものを手軽にとることのできる冷凍ストックご飯のサブスクリプションサービスです。さまざまな具材と大麦が入ったまぜご飯と、栄養満点のおかずが入っており、生活者ニーズ「簡便」「おいしさ」「健康」が満たせる食事で、発売以来順調に売上を伸ばし、幅広い年齢層のお客様に支持されています。ANPS(味の素栄養プロファイリングシステム)を活用し、たんぱく質や野菜、食塩の含有量に配慮した栄養バランスの良い食事が開発されています。D2C チャンネルでお客様とダイレクトにコミュニケーションをとることで朝食用ミールへの応用や、さらにお客様の嗜好にパーソナライズする等、スピーディにサービスを進化させていきたいと考えています。



【AI 献立提案サービス「未来献立®」】

栄養バランスを考慮した好みの献立を8日分提案し、日々の献立立案の悩みを軽減する献立提案サービス。
当社が開発した「栄養素プロファイリングシステム(JANPS®)」と顧客の食の好みを判断する独自の「嗜好性 AI アルゴリズム」を搭載。栄養バランスと食の好みを両立した献立提案で、利用者が無理なく継続できる社会実装ツール。



未来献立 MIRAI KONDATE

個々の栄養バランスと嗜好をAIが判断

TV放映直後に当社HPへのアクセス130万件/hの大反響

TBS THE TIME 2024年 11月20日

“献立ストレス”から解放…AI献立とは？



食へ過ぎて大丈夫!? AIでツツまわせ! 献立とは?

5日間の未来献立が決定...

FaaS構想の入口となる顧客接点ツールとして展開

【摂食の悩みに応える AI 搭載の栄養指導・食事相談支援サービス「ReTabell」(リタベル)】

医療現場における摂食の悩みに応える、AI 搭載の栄養指導・食事相談支援サービス。「食欲がない」など、摂食の悩みから利用者の「体調」と「嗜好」に合わせて栄養関連学会ガイドラインに準拠した、レシピと食事のヒントを提供



ReTabell

摂食の悩みにある生活者

第一三共社との協業、アカデミア連携により、医療機関経由で生活者へ普及する導線を確立

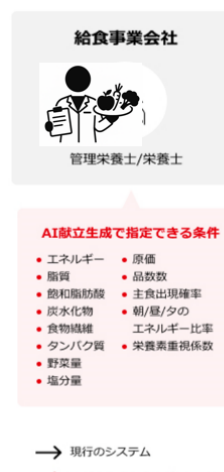
エコシステムを構築し 基幹病院、ドラッグストアへ導入

外部連携: Daiichi-Sankyo, 公益社団法人 日本栄養士会, JSPEN 日本栄養指導学会, 松尾研究室, 神奈川県, 横浜国立大学附属病院

医療現場から家庭での食事サポートまでをシームレスに繋ぎ、摂食に悩みを抱える生活者のスタンダードツールとなるサービス展開を目指す

【給食の管理栄養士をサポートする、「AI 献立プランナー」 実証実験実施中】

現場の献立作りでの管理栄養士の悩みごと、即ち、栄養バランス、コスト、食材重複、季節行事等の現場の様々なニーズ、複雑な条件に合致した献立作りをサポートするお助け AI 献立生成サービス。
給食業界トップクラスのシェアを持つ「カイトテクノロジー社」の web 支援サービスと連携。



AI献立プランナー

給食事業会社 管理栄養士/栄養士

AI献立生成で指定できる条件

- エネルギー
- 脂質
- 飽和脂肪酸
- 炭水化物
- 食物繊維
- タンパク質
- 野菜量
- 塩分量
- 原価
- 品数数
- 主食出現率
- 朝/昼/夕
- エネルギー比率
- 栄養素重複係数

→ 現行のシステム
→ AI献立生成を含んだシステム

Mr.献立デマンWeb版

Mr.献立デマンWebの連動機能

AI献立プランナー

（常食のみ対象）

当社独自のアルゴリズムとインターフェースの搭載により、直感的な操作で柔軟に使用でき、実証実験でも好評！
現場の管理栄養士の業務負担を軽減し、「よりおいしく、栄養価の高い献立作り」等の栄養士の個性がいき、より付加価値の高い業務に取り組める環境の創出に貢献します！

【デジタルツインによる工場保全に関する新サービス ―PLANTAXIS®―】

PLANTAXIS^{®4}は、当社グループの味の素エンジニアリング(株)が開発した工場保全に関するビジネスモデルです。食品工場などの 3D 点群データから 3D デジタルツイン工場化した次世代型設備管理サービスです。保全スタッフが見たい設備をクリックすると、設備仕様や過去の補修履歴・トラブル履歴等の設備情報がその場で提供され、トラブル解析も行うことができます。工場の保全業務における使い勝手(CX)の良さおよび、人手不足、経験者不足、技術伝承不足などの社会的課題を解決する手段として注目されています。デジタルであることから、IoT/データ解析関連ビジネス、部品メーカー、エンジニアリング会社などから協業の申し込みが多く、COLLECTIVE IMPACT を出しやすいのも特徴です。



3D工場によるDXソリューション

“使いやすさ”が戦力になる
次世代型 設備管理システム

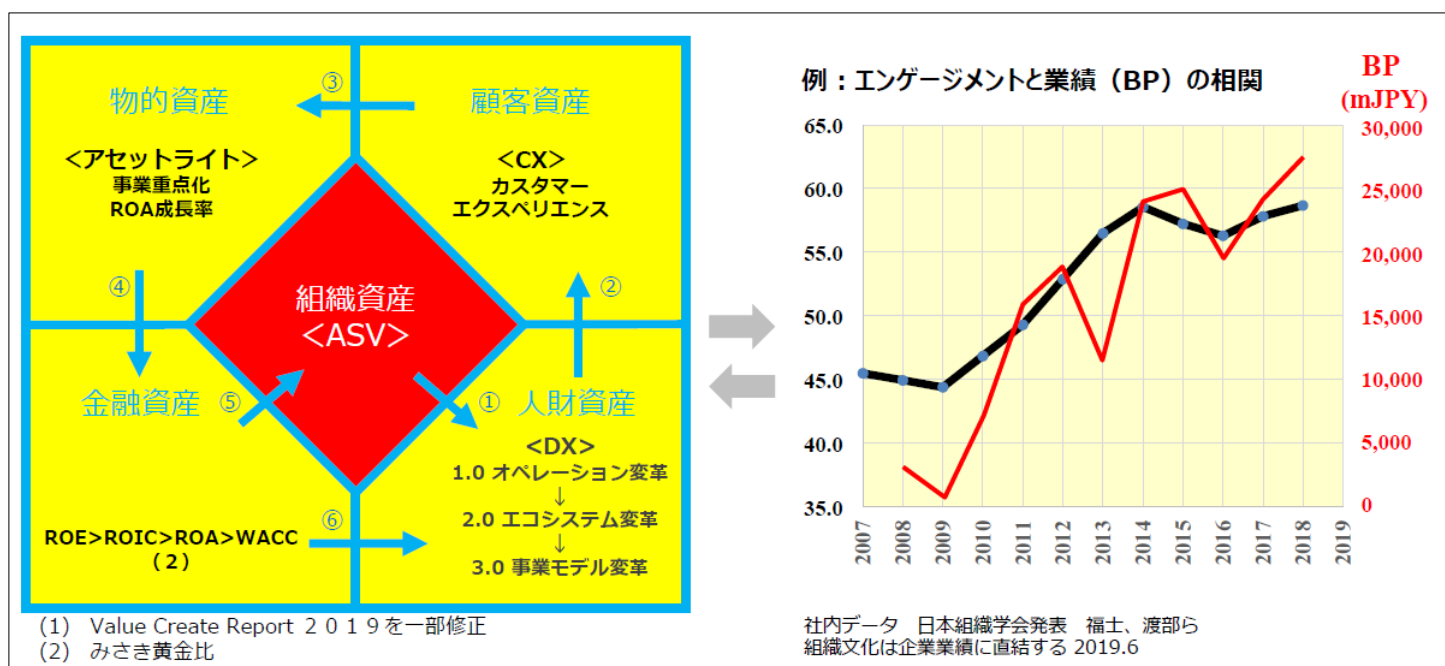


⁴<https://www.plantaxis.net/>

4. 添付資料

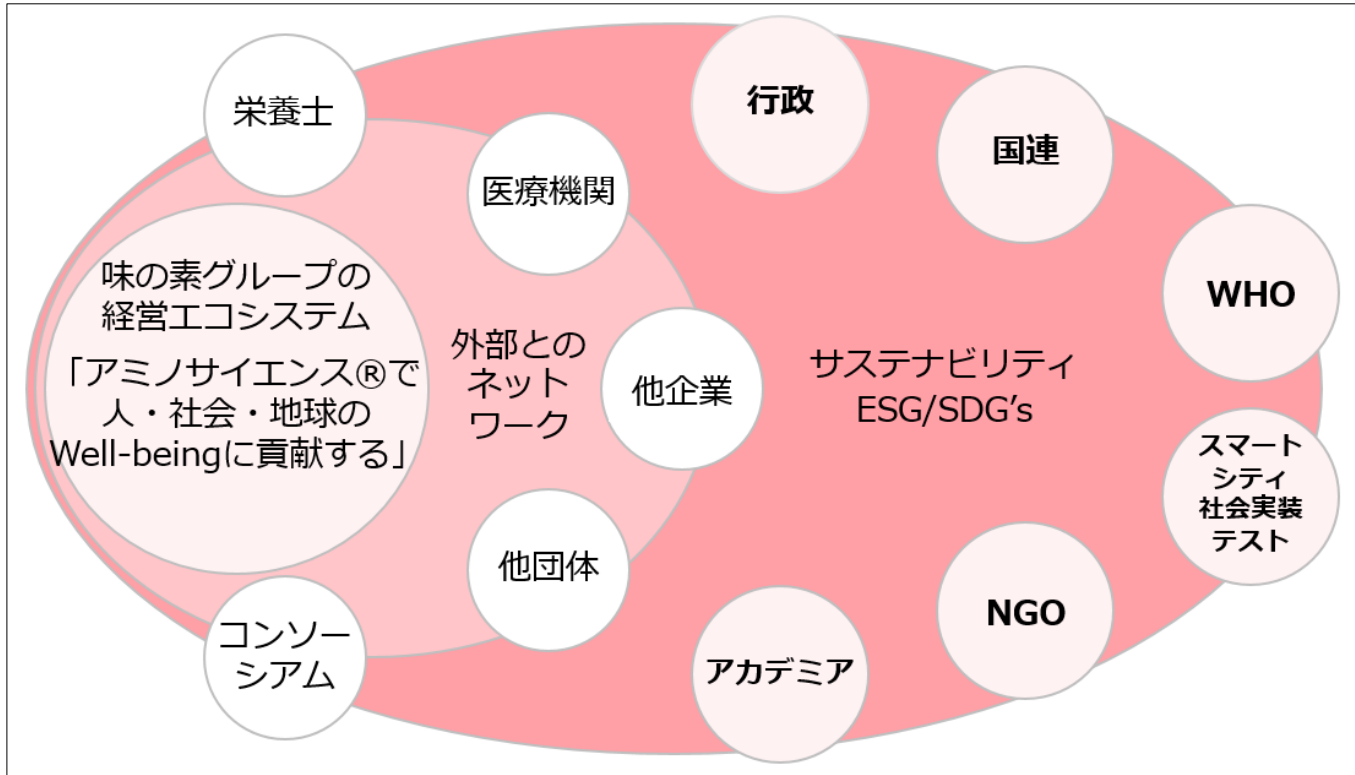
4.1. DXによる企業価値向上サイクルの設計

社員のエンゲージメント(人財資産)が高まれば、業績が向上する事が当社の10年のデータで証明されています(右図)。業績は、企業価値に直結する数字ですが、その企業価値が形成されるプロセスもわかっています(左図)。この価値向上プロセスは、人財資産→顧客資産と見えない(無形)資産の価値向上でスタートし、顧客資産を物的資産(有形資産)に変え、そこで効率的なオペレーションをして金融資産に転換することで財務的な企業価値やこのプロセスで蓄積された無形の組織資産(文化)も同時に高まるサイクルです。このサイクルを効率的に高速度で回すためには、デジタル技術を用いて見えない資産をデータ変換して見える化をおこない、集積したデータを有効なアルゴリズムで解析してオペレーションを高度化、高速化する事が重要です。すなわち、DXは、デジタルテクノロジーを活用して企業価値向上サイクルを見える化し、高度化、高速化する取組みであるという事ができます。これが当社グループのDXによる企業価値向上サイクルの設計です。



4.2. DX の進階とサステナビリティへの貢献

DX1.0 で全社のオペレーション力を飛躍的に高め、DX2.0 で「アミノサイエンス®で人・社会・地球の Well-being に貢献する企業」として自社内外とエコシステムを確立します。DX3.0 でビジネスモデルを変革しながら、他企業・他団体と食と健康の課題解決の広いネットワークを形成し、COLLECTIVE IMPACT によって課題解決能力を高めます。DX4.0 では ESG/SDGs に貢献する社会の良きパートナーとなり、「アミノサイエンス®で人・社会・地球の Well-being に貢献する」ためのネットワーク、インパクトを広げるべくリーダーシップを発揮する事を目指します。



4.3. 主要コンソーシアム・勉強会等一覧

当社グループでは、他社との協業や外部サービス活用、コンソーシアムへの参画を積極的に行い、機能毎の DX 推進を強化しています。

【コンソーシアム・勉強会等一覧】

事業分野	名称	主催者等	期間	概要
アミノ インデックス®	LINC (Life Intelligence Consortium)	京都大学・ 理化学研究所 など	2020.9-2024.3	2020 年 9 月より、新たに一般社団法人として第 2 期の活動が開始し、当社としても継続参加中。製薬・ライフ系企業と IT 企業とアカデミアが共創して創薬及びその関連事業領域の研究開発プロセスの DX を推進することで、関連諸分野の産業振興に資する国際競争力強化と、国民の健康寿命の延伸及び QOL 向上を目指す。当社グループはこのうち「AI 基盤」「人材育成」の PJ に参画。
アミノ インデックス®	東北メディカルメ ガバンク (ToMMo)	東北大学	2021.3-	東日本大震災の被災地の地域医療再建と健康支援に取り組むために、医療情報とゲノム情報を複合させたバイオバンクを設置。個人の体質や病気の特徴に合わせて予防や治療を選択する個別化医療・個別化予防を推進している。連携体制のもと、当社から VPN 回線を通じた統合データベースへのアクセスやスーパーコンピュータの活用が可能。
食品・アミノ インデックス®	弘前大学 COI- NEXT	弘前大学	2020.4-2029.3	食・生活と健康に関する日本最大のコホート研究のビッグデータを活用し、生活習慣改善につながる意識変容・行動変容のアルゴリズムを開発し、他社も交えて食と健康のエコシステム構築を目指す。
食品	あいちデジタル コンソーシアム	愛知県、 国立長寿研	2023.9-	デジタル技術を活用し、健康寿命の延伸、QOL 向上に資するサービス・ソリューションの創出・提供を愛知県、県下自治体の協力を得て目指す。
電材	IOWN	NTT	2020.11-	2030 年実現を見据えた光通信ネットワーク情報処理基盤技術の構想に関するコンソーシアム。
電材	次世代グリーン データセンター 用デバイス・シ ステムに関する 協議会	産業技術総合 研究所	2022.7-	産総研が中心となり、材料、分析、基板の各メーカーが光回路と電気回路を混載したパッケージ基板(Co-Package Optics)の構築と実装に向けたプロジェクトを推進する。

事業分野	名称	主催者等	期間	概要
電材	MIT Electronic- Photonic Packaging Consortium	MIT	2023.5-	光回路と電気回路を混載したパッケージ基板(Co- Package Optics)の構築と実装に向けたコンソーシ- アム
バイオ 医薬用培地		Yokogawa InSilico Biotechnology AG (GER)	2022-	同社で蓄積した細胞の代謝関連情報をベースに した機械学習モデルに、当社の動物細胞培養デ- ータと培地組成の情報を統合させ、培養性能を in silico で予測しつつ組成を開発。
再生医療用 培地・素材・ 細胞治療支 援	幹細胞の培養 法・培養工学の ためのコンソー シアム	味の素、大阪大 学など	2017.11-	幹細胞の培養法・培養工学に関する知見を広く共 有し、再生医療・細胞治療の発展に貢献する。
健康経営	健康経営アライ アンス	オムロン、 JMDC、SCSK など	2023.6-	「健康経営の型づくり」と「成果創出のためのソリュ- ーションの共創および産業界への実装」を目指 す。当社は、食を通じた製品・サービス提供により 参画企業の社員のカラダとココロの健康に貢献す る。
健康・栄養	栄養疫学・行動 栄養学講座	東京大学	2023.5.-2028.4	栄養疫学、行動栄養学に基づく緻密な調査とデー タ解析により、生活者が持つ健康への課題・理想 を理解し、行動変化へのキーファクターを解明、こ れを当社の健康ソリューション開発に組み入れ、 科学的根拠に基づく独自の課題解決方法を提供 し、社会貢献を図る。
発酵	データ駆動型統 合バイオ生産マ ネジメントシステ ムの研究開発	ちとせ研究所・ 東京大学・ 長岡技科大な ど	2019.9-2025.3	微生物を培養する過程で経時的に非侵襲なデー タを収集して解析し、安定的に目的物を生産する ための AI による自動培養制御システム開発を目 指すプロジェクトに参画中。
コンシューマ- 商品一般	CGF(Consumer Goods Forum) Data Leapfrog プログラム	CGF		消費者の商品属性に関する正しい情報の提供。 ネスレ、P&G など CGF 関連 70 か国以上、約 400 社が参加。日本では当社とイオンが共同座長を務 める。

事業分野	名称	主催者等	期間	概要
コンシューマ ー商品一般	一般社団法人 リテール AI 協会	正会員 100 社、 流通会員 26 社、賛助会員 108 社 ※味の 素は正会員 AGF は賛助会 員		流通業界を DX で変革するための情報の提供、 具体的な実験の実施、業界標準化活動
	社団法人 CDO CLUB JAPAN	味の素はラウン ドテーブルメン バー		デジタル時代の企業変革をリード、人財育成/紹 介、教育、セミナー、国際交流
	日 EU ビジネス ラウンドテーブ ル(BRT)	メンバー(プリン シパル)は、日 欧企業経営者 92 名。		BRT は、経済成長促進のためのビジネス環境整 備と投資促進を目的に活動。具体的な政策要望 を毎年日欧共同で「提言書」として取りまとめ、日 EU 両首脳に提出する。政府は、必要な措置を講 じ、その概要を「プロGRESSレポート」にまとめ BRT に報告する。

4.4. 経営のスマートネットワーク化事例

経営のスマート化はコーポレート関連、事業関連の様々なプロジェクトによって支えられています。コーポレート関連では、取締役会/経営会議の運営改定、役員体系/一般人事体系の改定、コーポレートサービス機能のスピナウト、研究所の再編、ITシステムの再構築、働き方改革が主なもので、それぞれが有機的に結合して、経営のスマートネットワーク化が可能になります。

事業関連の各種プロジェクトも、スマート経営には欠かせない要素です。当社グループが推し進める ROIC 経営では事業を重点化します。

また新たな CX(顧客体験)を顧客(生活者)にお届けするべく、マーケティングと R&D を融合。2023 年 4 月には組織の垣根を超えて、アイデアを自由に出し合い、既存のアプローチでは出てこなかった発想から新たな商品を生み出すべく、事業部制に横軸を通す形で「マーケティングデザインセンター」を創設し、変革に取り組んでいます。

テーマ		取組	スケジュール
ガバナンス強化	委員会等設置会社への移行	指名委員会、報酬委員会、監査委員会、サステナビリティ諮問会議を設置し、ガバナンスを強化	2021 年 6 月
人事制度	基幹職人事制度改定	職務グレードに基づく人事制度への移行	2016 年 4 月
		自身及び組織・部下の挑戦を後押しする「チャレンジ目標」の導入	2023 年 4 月
	役員人事制度改定	役員制度改定	2021 年 6 月
	一般職人事制度改定	職務資格等級および目標難易度指数の導入	2023 年 4 月
	Try & Across 制度	「志」の実現に挑戦する手挙げ式の人財公募制度	2024 年度
	タレントマップ導入	従業員のスキルの見える化	2024 年度
人事基幹システム統合		Success Factor 導入「人材情報の一元化、見える化」	2021 年 7 月
人財・情報の活用		味の素アルムナイコミュニティ: 退職した OB,OG を軸とした情報提供やコミュニケーションの推進	2023 年度
ダイバーシティ推進	なでしこ銘柄に初めて認定		2017 年度
	女性登用 メンター制度導入		2018 年度
	WLB 休職制度: 配偶者転勤同行、不妊治療等の事由を考慮して5年までの休職を認める		2019 年度
	女性が輝く先進企業 内閣府特命担当大臣表彰受賞		2019 年度
	女性人財のキャリア支援施策 AjiPanna Academy		2020 年度
	LGBT に関して、Pride 指標の Gold を獲得		2020 年度
	Diversity & Inclusion に Equity を加え DE&I へ変更		2023 年度
働き方改革推進	働き方改革事務局設置		2016 年度
	労働時間 1,800 時間達成(一般職)		2019 年度
	オペレーショナル・エクセレンスの全面導入		2020 年 4 月
	在宅勤務制度		2014 年度
	副業申請許可制度導入		2019 年度

テーマ		取組	スケジュール
スマートコーポレート推進		コーポレート費用削減(3.5%→2.5%)	2020 年-2022 年
		コーポレートにおける、企画・監督機能の集約、オペレーション業務の集約化・効率化。JV による味の素デジタルビジネスパートナー(株)社発足。	2020 年 4 月
		財務経理機能子会社の味の素フィナンシャル・ソリューションズ(株)社発足。	2020 年 4 月
		全社の間接材調達業務を集約し、コスト削減を推進する。	2021 年度
研究所の再編	イノベーション研究所分割	バイオ・ファイン研究所、食品研究所、情報企画部(現 DX 推進部)、生産統括センター等の組織に統合	2019 年 4 月
	食品研究機能の再編	グループ研究所(クノール、AGF、冷凍食品)の食品研究所への統合	2017 年 12 月
	クライアント・イノベーション・センター(CIC)の設立	CIC の設立	2018 年 6 月
DX 推進部設立		IT 部門である情報企画部を DX 推進部に改編して強化、DX を推進	2020 年 7 月
		DX 推進部設立とクラウド化推進にともなう NRI システムテクノ社との役割分担最適化	2021 年 4 月
IT システム変更	基幹システム更新	基幹システムを SAP-HANA に更新	2020 年 4 月
		IT システムのクラウド化、ゼロトラストセキュリティ化	順次実施
事業重点化	ROIC を重視する経営	調味料、栄養・加工食品、冷凍食品、S&I、ヘルスケア、電子材料の 6 事業を重点化	2019 年 5 月
		動物栄養事業の縮小再編の実行	2021 年度
		コンシューマー食品 3 事業のグローバル組織化	2020 年 4 月
スマートファクトリー	マニファクチャリング 4.0(M4.0)推進	M4.0 プロジェクト 工業化(M1.0)/工程改善(M2.0)/自動化・業務改革(M3.0)/バリューチェーンとの結合(M4.0)	2016 年開始
	IoT/AI/ロボット導入	IoT/AI/ロボットによる自動化・最適化の加速	
スマート SCM	国内物流統合	持続可能な食品物流を目指し食品 5 社合併で F-LINE 社設立	2019 年 4 月
	SCM デジタル化	SCM 関連データ活用による SKU 数適正化、在庫量適正化、トレーサビリティ向上(顧客への情報開示)、生産性向上(自動化)	2021 年 6 月より 順次導入
	卸と物流の電子化	キューピー社など食品大手 8 社と卸で物流データを連携、ドライバーの待ち時間を短縮	2025 年試験運用開始

テーマ		取組	スケジュール
スマート R&B	マーケティングと R&D の融合	研究開発企画部を R&B(Research & Business)企画部に改編	2020 年 7 月
		研究開発データとマーケティングデータを統合した DMP(Data Management Platform)の構築	2021 年 4 月より 順次実装
		スマート R&D: 商品、サービスの開発サイクル高速化による開発期間短縮	開発プラットフォームを順次実装
スマート マーケティング	マーケティングデザインセンター設立	縦割りの事業部制に横軸を通す形で設立。 組織の垣根を超えて、アイデアを自由に出し合い、 既存のアプローチでは出てこなかった発想から、新 たな商品、サービスを生み出していく。	2023 年 4 月

以上