

Eat Well, Live Well.



「味の素グループのASV*経営と変革の取組み」

* "Ajinomoto Group Creating Shared Value"

味の素株式会社

代表執行役社長 最高経営責任者 藤江太郎

2024年8月19日

アジェンダ

- 1.会社紹介
- 2.Before : 2019年頃の状況と課題、変革の取組みスタート
- 3.「志x熱x磨」 & 「スピードアップ x スケールアップ」
- 4.2030ロードマップ
- 5.デジタル活用による変革の取組み（DX-OX-BMX）
- 6.原動力は無形資産（自発型企業風土 & 挑戦）
- 7.結びに

アジェンダ

1.会社紹介

2.Before : 2019年頃の状況と課題、変革の取組みスタート

3.「志x熱x磨」 & 「スピードアップ x スケールアップ」

4.2030ロードマップ

5.デジタル活用による変革の取組み (DX-OX-BMX)

6.原動力は無形資産 (自発型企業風土 & 挑戦)

7.結びに

会社紹介～創業の志（こころざし）

「うま味を通じて日本人の栄養を改善したい」という社会課題へ応える想いと、
「栄養を広く手に入るように商品化し普及させる」という経済価値を共創。



「うま味」の発見
1908年
池田 菊苗



池田菊苗博士が
昆布から抽出した
グルタミン酸



最初の
「味の素®」

創業
1909年
二代 鈴木 三郎助



「単なる科学の発見ではなく、
世の中の役に立つ
ようにしたい」

「国民の栄養不良を矯救し、
日本人の体位向上に
貢献にしたい」

「おいしく食べて健康づくり」

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 Creating Shared Value)

味の素グループのご紹介

数字で見る 味の素グループ

The Ajinomoto Group by the numbers

Eat Well, Live Well.



従業員数

さまざまな人が支える味の素グループ

34,615人

世界36の国・地域で、味の素グループのさまざまな個性が、各地域の文化に根差したビジネスを展開しています。



創業年

歴史が築いたブランド力

1909年

「うま味」の発見を起点に創業して114年。「開拓者精神」「新しい価値の創造」という創業者の志は、今も変わらず受け継がれています。

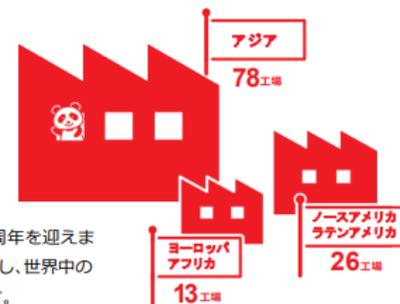


生産工場数

グローバルな生産体制

117工場

マザー工場である川崎工場は2014年に100周年を迎えました。現在では世界24の国・地域に工場を展開し、世界中のお客様へ安全・安心な製品をお届けしています。

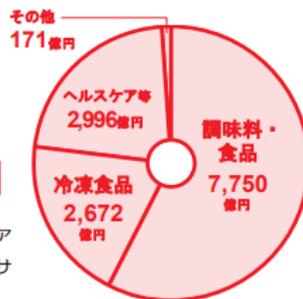


売上高

幅広い事業を展開

1兆3,591億円

日本および海外において、食品事業のみならず、ヘルスケアや電子材料など幅広い事業をグローバルに展開し、アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献します。



研究開発要員

味の素独自の先端技術力

1,700人以上

1956年、約100名でスタートした味の素グループの研究開発要員数は、事業の成長と共に1000人規模に発展。今では世界に類のない「技術が先導する食品企業」と言われるゆえんです。



アジェンダ

1.会社紹介

2.Before : 2019年頃の状況と課題、変革の取組みスタート

3.「志x熱x磨」 & 「スピードアップ x スケールアップ」

4.2030ロードマップ

5.デジタル活用による変革の取組み (DX-OX-BMX)

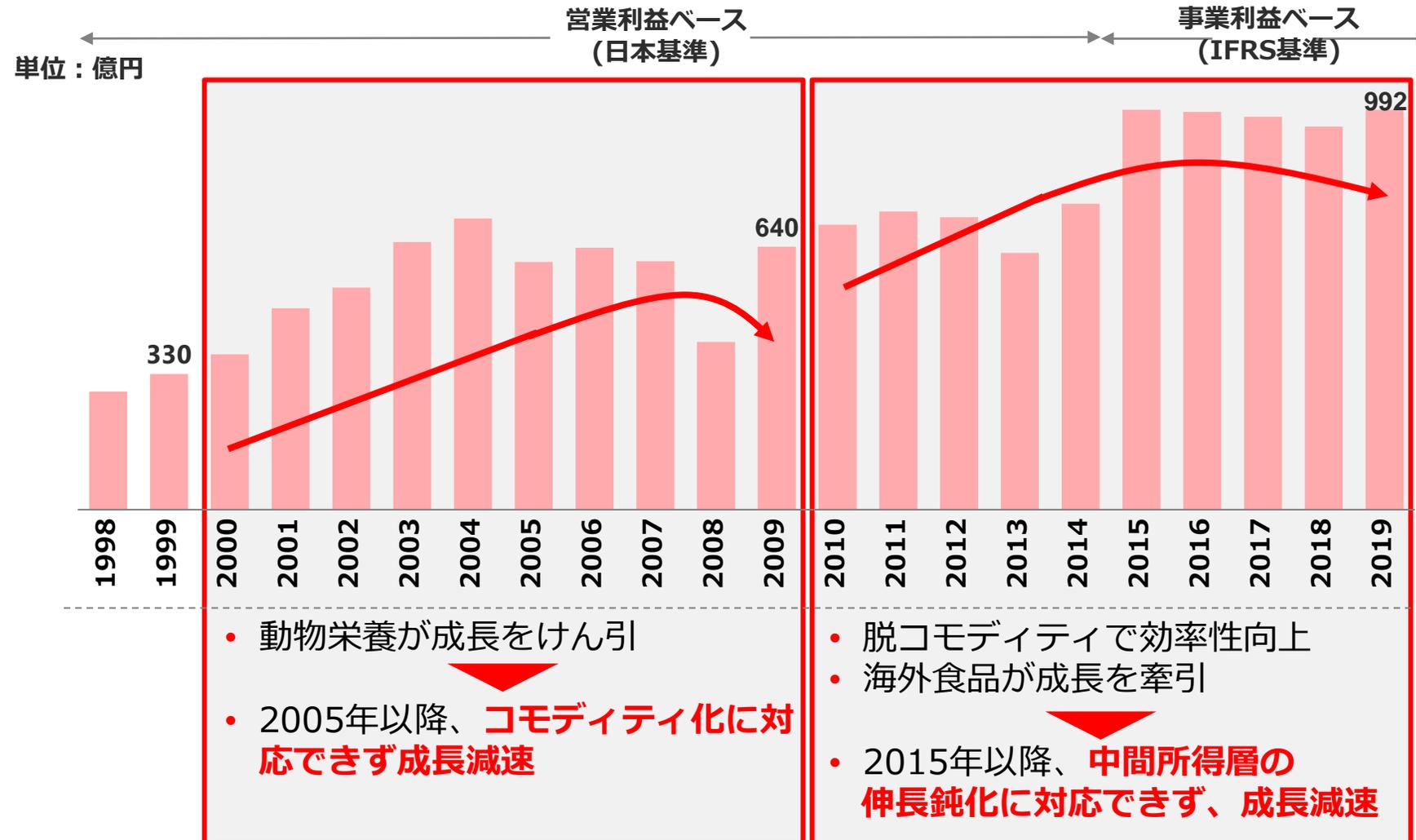
6.原動力は無形資産 (自発型企業風土 & 挑戦)

7.結びに

何故2030ロードマップに取り組んでいるか

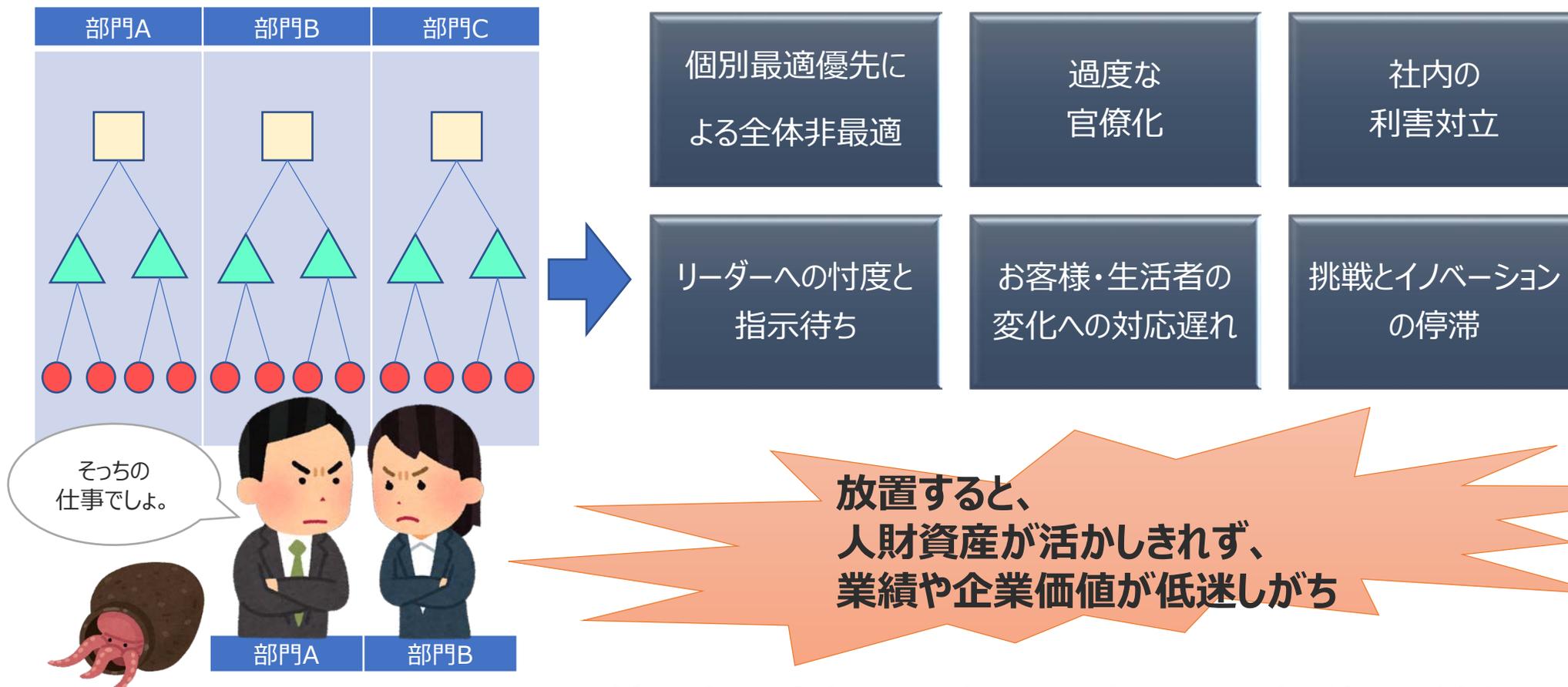
Before : 2019年頃の状況と課題

当社は大きな外部環境変化への適合力が弱い。



業績と企業価値低迷の本質的課題

“縦割組織がタコつぼ化”し、人財資産を活かしきれない部分があったことを内省



特に東京本社の一部で顕著にみられ挑戦力が低下

変革の取組みスタート：前CEO西井（当時）の覚悟

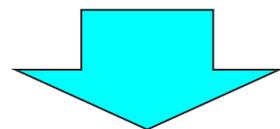
強い危機意識をもって生まれ変わることを宣言（2020年4月）



前CEO 西井孝明



5つの変革
 ビジョン一新
 企業価値向上を再定義
 収益マネジメントポリシー変更
 人財・組織マネジメント変革
 事業戦略策定プロセス変革



横ぐしのCDO/CIO/CXO設置、
 縦割組織 2事業本部・コーポレート本部一体で
 自発型企業文化へ変革

<参考図書>



会社を変えるということ
 （ダイヤモンド社）
 福士博司著
 （前・代表取締役副社長）

アジェンダ

- 1.会社紹介
- 2.Before : 2019年頃の状況と課題、変革の取組みスタート
- 3.**「志x熱x磨」 & 「スピードアップ x スケールアップ」**
- 4.2030ロードマップ
- 5.デジタル活用による変革の取組み（DX-OX-BMX）
- 6.原動力は無形資産（自発型企業風土 & 挑戦）
- 7.結びに

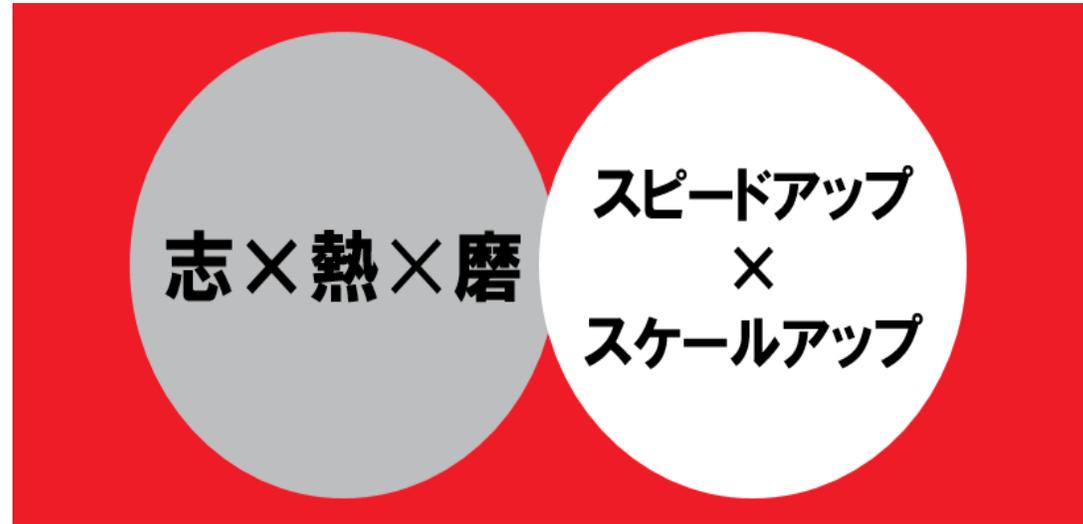
前CEOからのバトンタッチ

【受け継ぐこと】：ASV経営 と 「志x熱x磨」

【変えること（進化）】：「スピードUp x スケールUp」



2022年4月社長交代



企業価値を持続的に向上させることを宣言

味の素グループ変革のプロセス

改革のステップ

主な施策

フェーズ1

- 前CEOの覚悟
- パーパス経営への転換
- DX・OX・BMXで変革の波を起こす

フェーズ2

- 「志x熱x磨」&「スピートアップxスケールアップ」
- 企業文化変革のコア創り
- クイックウィン

フェーズ3

- クイックウィンを活かし「型化」と横展開
- 企業文化変革コアからマジョリティへ
- 自発型・挑戦への取組み

次なるステージへ

2019年

- 特別転身支援制度（100名）

2020年

- パーパス「食と健康の課題解決企業」へ
- CDO/CIO/CXO設置、DX推進委員会 → 「縦型組織+横ぐし」

2021年

- 指名委員会等設置会社
- 役員体制スリム化（40⇒20名）

2022年

- CEO交代
- 100日プラン
- 外部先進・専門人財登用

1987年の
過去最高株価を
更新

2023年

- 「志」パーパスの進化
- 中期ASV経営 2030ロードマップ
- 組織体制強化（MDC等）
- 人財公募活性化・“挑戦”を称賛
「Swing The Bat」

2024年

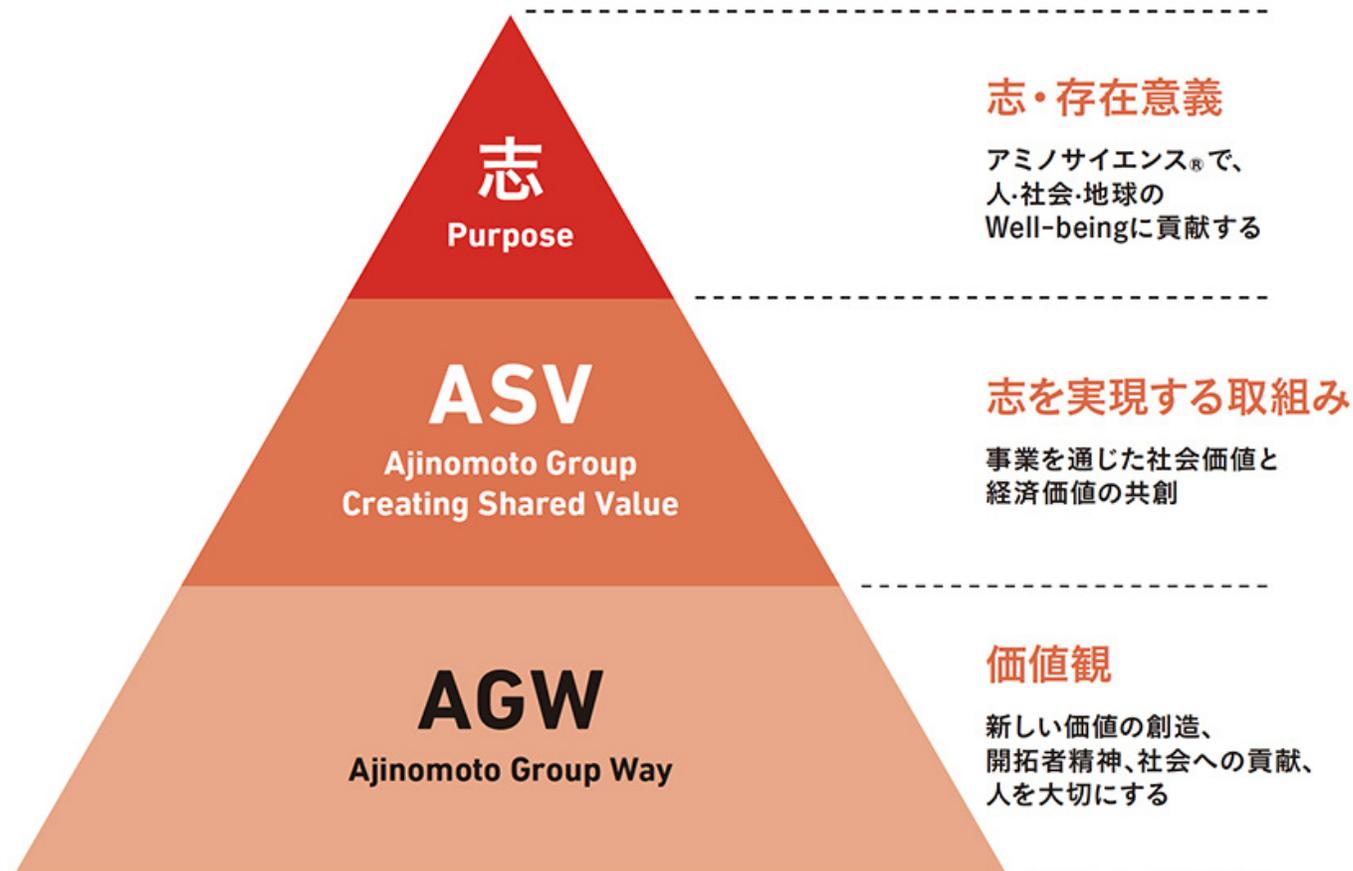
- 手挙げプロジェクト本格化
「TRY & A-CROSS」、 「Flags」
- My Purposeワークショップ

アジェンダ

- 1.会社紹介
- 2.Before : 2019年頃の状況と課題、変革の取組みスタート
- 3.«志x熱x磨» & «スピードアップ x スケールアップ»
- 4.2030ロードマップ
- 5.デジタル活用による変革の取組み (DX-OX-BMX)
- 6.原動力は無形資産 (自発型企業風土 & 挑戦)
- 7.結びに

Our Philosophy

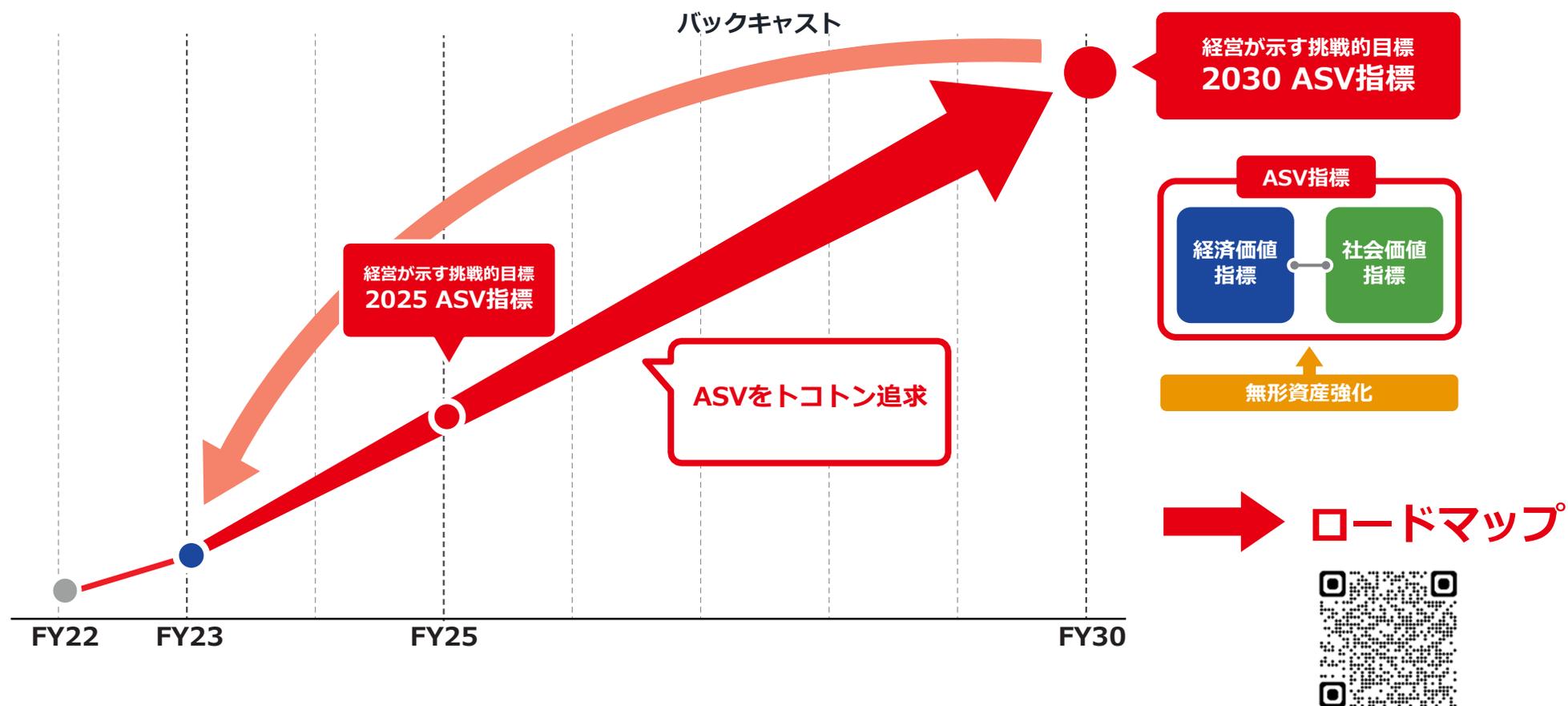
コーポレートスローガン Eat Well, Live Well.



[味の素グループ Our
Philosophy \(youtube.com\)](https://www.youtube.com/watch?v=...)

「中期ASV経営」へのマネジメント変革

計画中心の3カ年中期計画を廃止、挑戦的ASV指標に向けて実行力を磨き込む経営へ変革中



[【味の素グループ2023年度 経営方針説明会 \(youtube.com\)】](#)

アジェンダ

- 1.会社紹介
- 2.Before : 2019年頃の状況と課題、変革の取組みスタート
- 3.「志x熱x磨」 & 「スピードアップ x スケールアップ」
- 4.2030ロードマップ
- 5.デジタル活用による変革の取組み（DX-OX-BMX）
- 6.原動力は無形資産（自発型企業風土 & 挑戦）
- 7.結びに

味の素グループにおけるDX

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、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



[味の素グループのDX | グループ企業情報 | 味の素グループ \(ajinomoto.co.jp\)](#)

目指すもの：
2030ありたい姿の実現

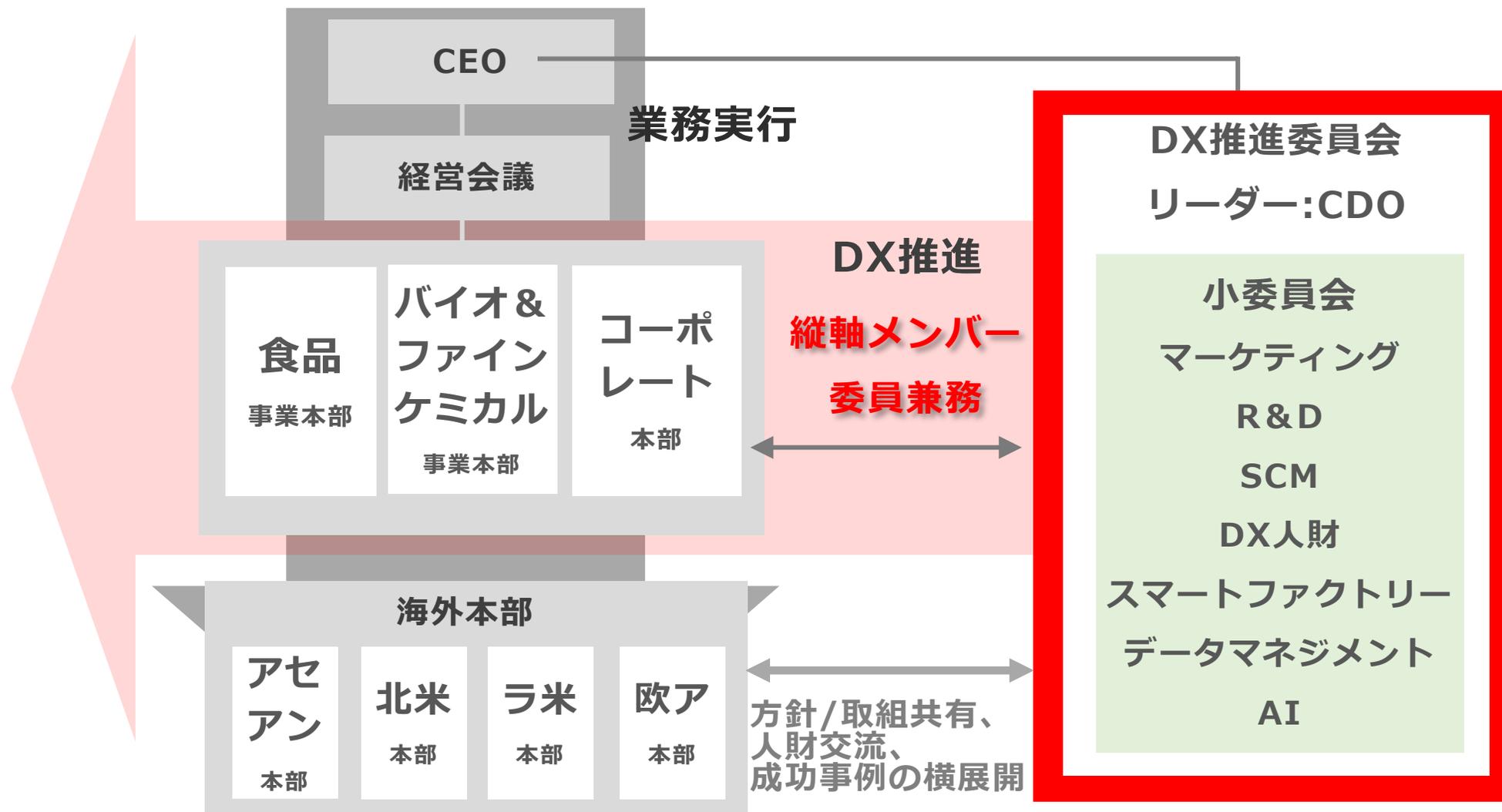
手段：
変革（事業・風土）

道具：
デジタル技術

重要な特長①

「強い縦軸に横軸を通し、変革する」DX推進体制

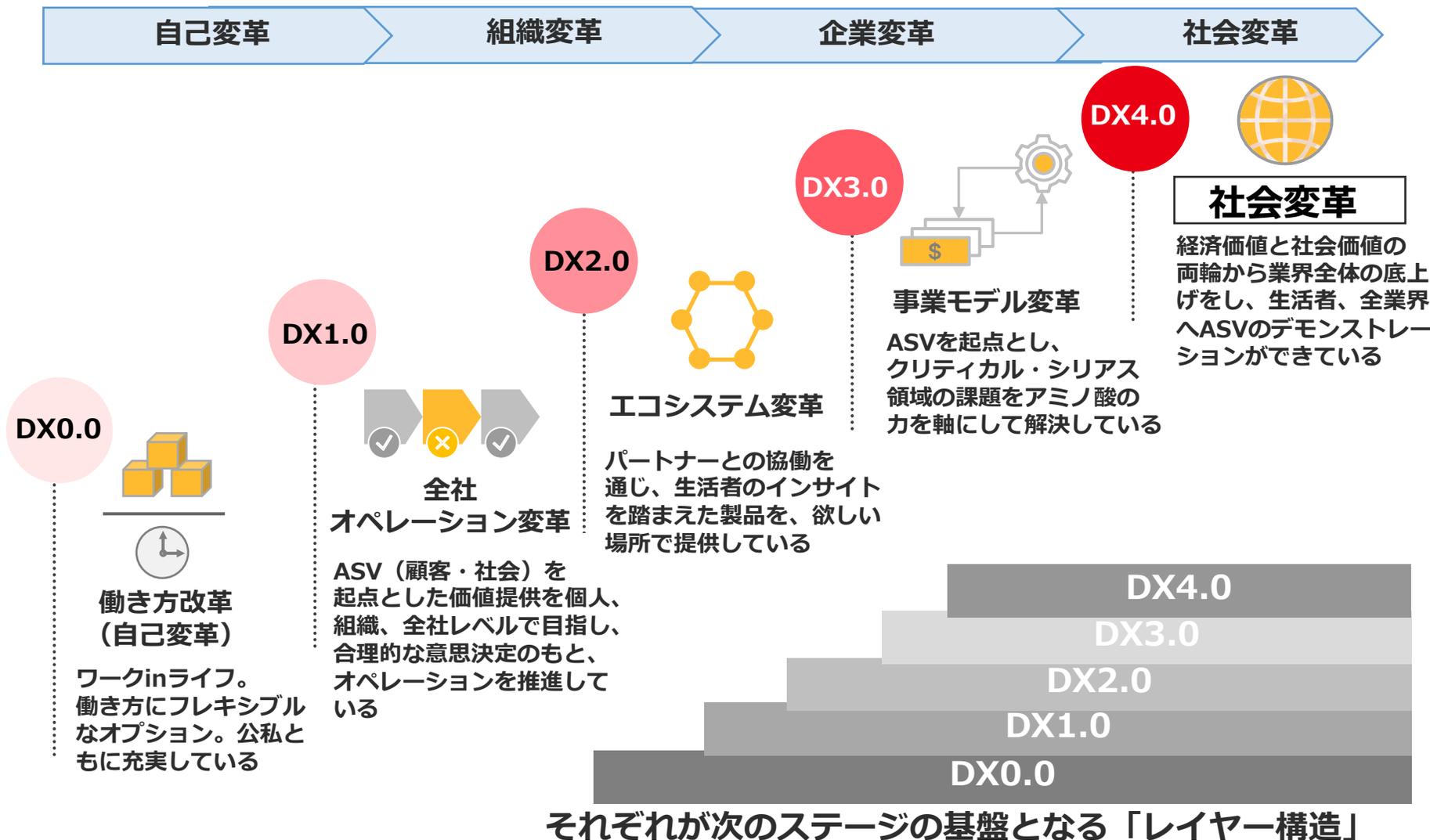
強い縦軸の長所を活かしつつ、バリューチェーン上の機能で横軸を通し、デジタルを活用し全社視点で変革



重要な特長②

「社会変革」を目指した4つのステージ

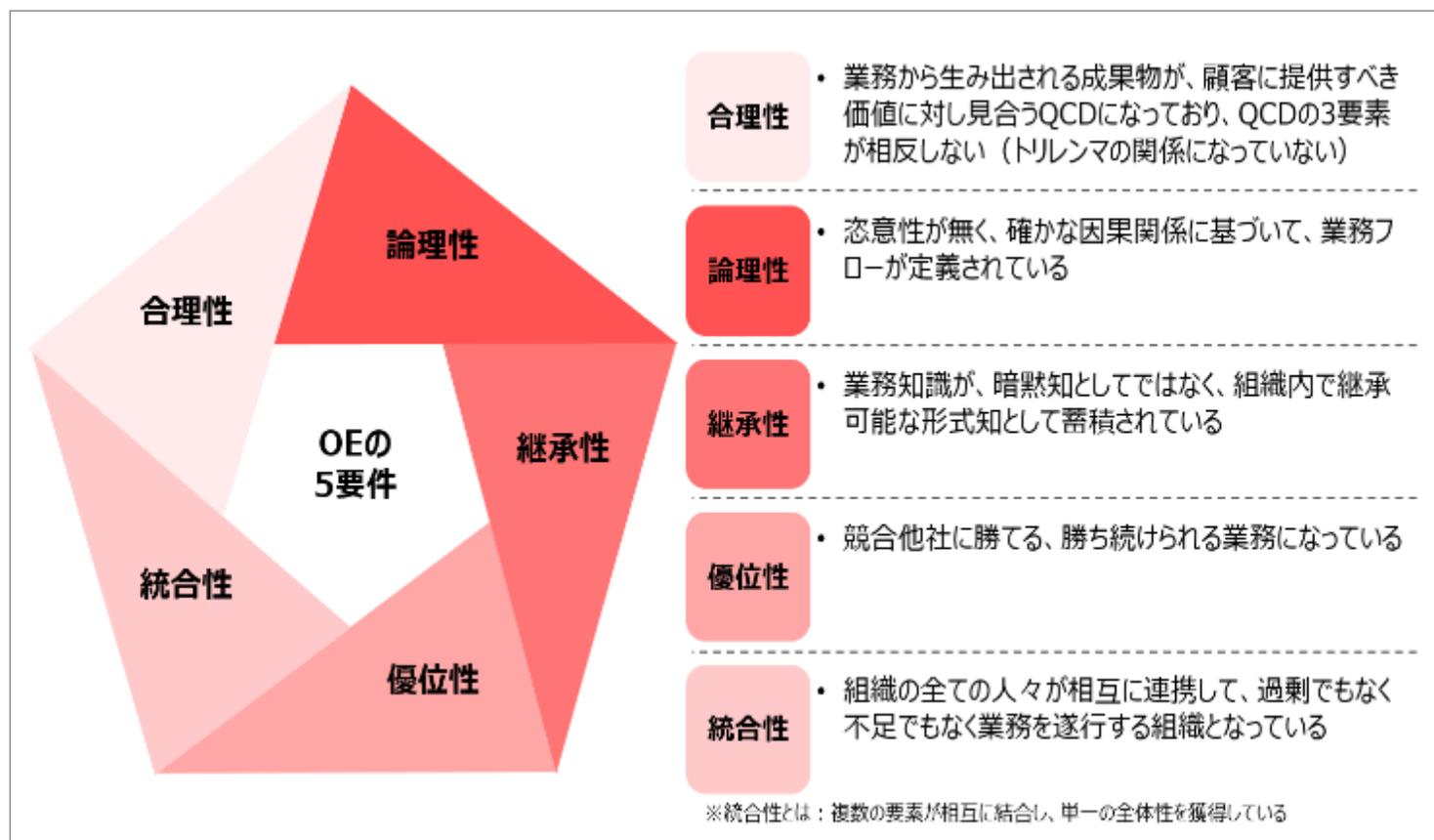
4つのステージは次のステージの基盤。全てのステージにおいて継続的な変革を推進する。



DX1.0 OE (オペレーショナル エクセレンス)

OEとは、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。

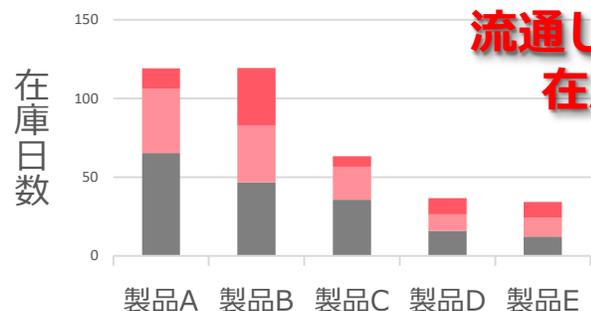
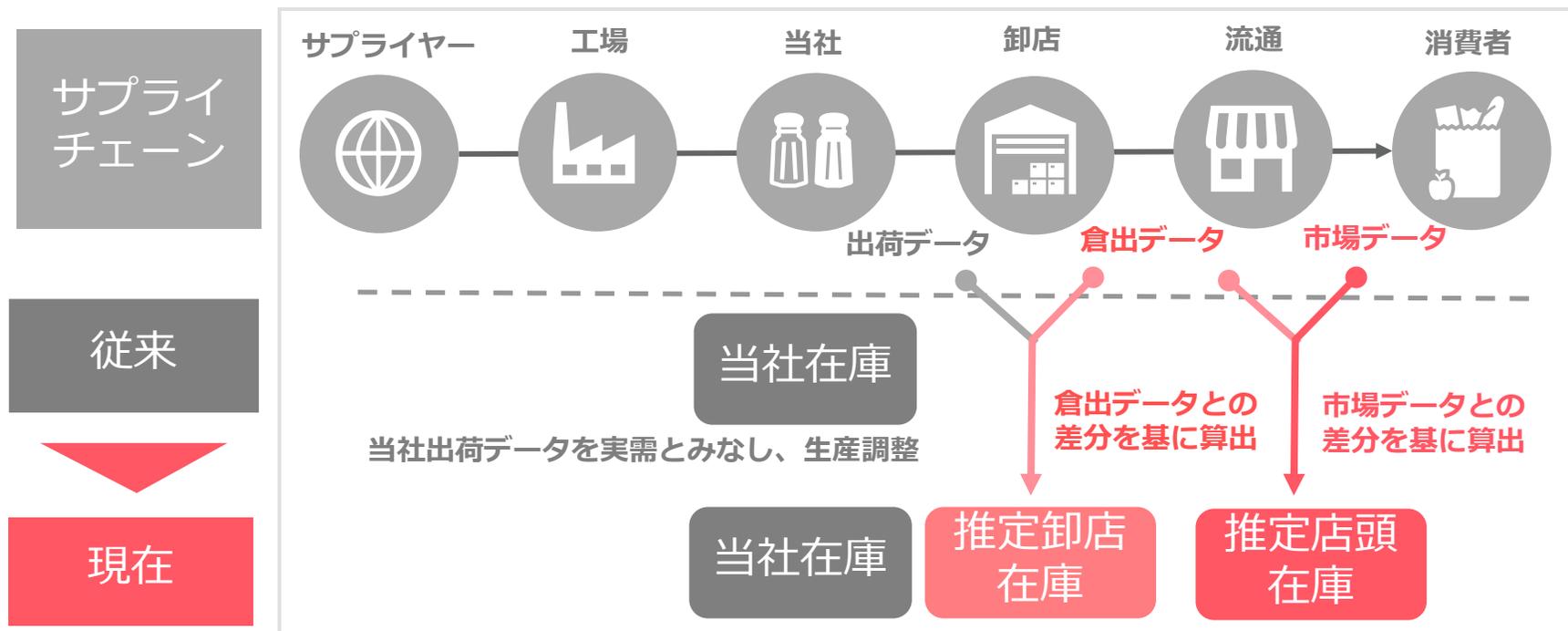
合理性、論理性、継承性、優位性、統合性の5つの要件を満たしながら、**徹底的なデータに基づくマネジメントで全体最適**を行います。



データに基づく
マネジメント

DX2.0 事例：SCM エコシステム構築

- 出荷データに加え、市場データや倉出データを、味の素グループのデータ・マネジメント基盤に統合。
- データを一元管理することで、実需と市場在庫を適正に把握でき、最適化した生産調整が可能。



**流通している全ての
在庫を可視化**

在庫管理が難しい新製品
や季節限定品にも展開

効果の事例

**日付後退品の発生を2年前比、
約90%削減**

DX3.0 食と健康のソリューションサービス

- 「食と健康」のソリューションサービスの構築に向け、パートナーとエコシステム構築
- フラッグシップ商品として宅配冷凍弁当「あえて、」を開発・販売。当初目標を上回る好調な販売実績。



フラッグシップ商品
宅配冷凍弁当
“あえて、”



当社のおいしさ設計技術に基づく製品開発、
パーソナライズしたデジタルマーケティングで展開

味の素「あえて、」 | レンチン宅配弁当 (ajinomoto.co.jp)



DX4.0 ベトナムにおける子供の「栄養改善」への貢献

- 行政と連携し、日本の学校給食システムを応用した「学校給食プロジェクト」を推進し、栄養バランスがとれた献立を作成できるソフトウェアを開発、Webサイト上で公開。
- 小児専門病院と連携し、母子栄養知識が取得できるアプリ（デジタル）の提供

学校給食

- 63の州・都市で採用
- **4000**以上の小学校で適用
- **140万人**以上の生徒の給食や栄養教育に貢献

母子栄養

- 母子向けの栄養バランスメニュー
- 妊婦・子供栄養状態自己診ツール
- 母子向け習慣チェックツール
- 母子の栄養コンサルティング

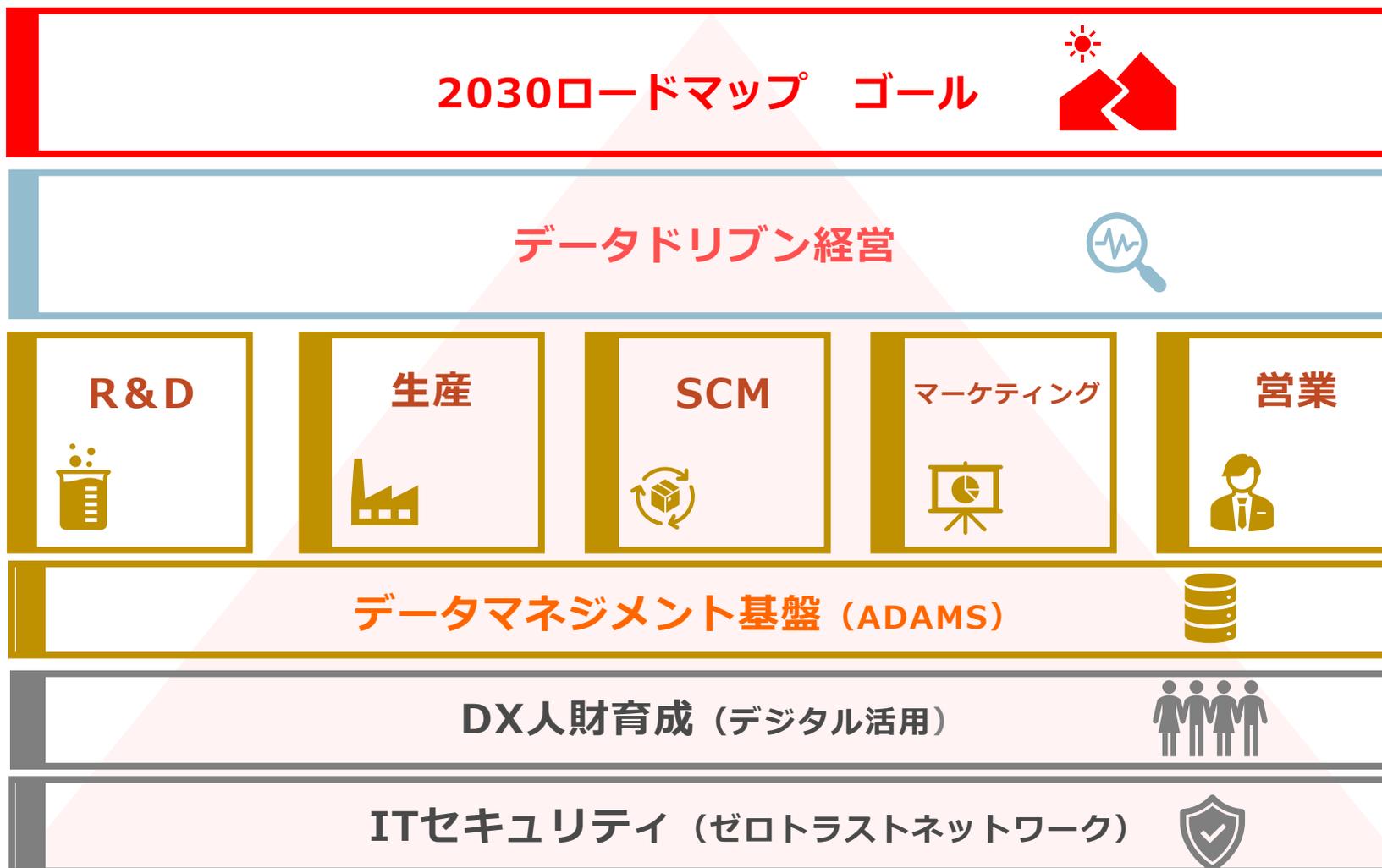




学校給食プロジェクト：ベトナム (youtube.com)

2030ロードマップとDX戦略

データマネジメント・DX人財等を基盤に、各バリューチェーンを通じて、データドリブン経営を推進し、変革を創出することで、全社目標であるロードマップの達成を目指す。



AIの活用

DX推進委員会・AI小委員会を設置しAI活用推進中

リバーズメンタリングで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。

生産性向上

マーケティング

生成AIの効果的な活用事例およびプロンプトの使い方のガイドライン作成。

研究

主に翻訳、原稿作成、コード作成に生成AI導入の効果検証中。約200名:合計約43時間/日の時間削減。

知財

競合特許調査効率化に向けて、生成AI活用を検討中。所要時間が約70%削減できる見込。

価値創出・向上

食品研究

おいしさ設計技術、CXデザイン技術、食品生産技術、安心安全設計技術等でAI活用。

webサービス

「リタベル®」第一三共社と共同  開発したAI搭載webサービス。
～食事を通じてあなたを応援する～

品質保証

「お客様の声」の分析にAIを活用。



<リバーズメンタリングの様子>

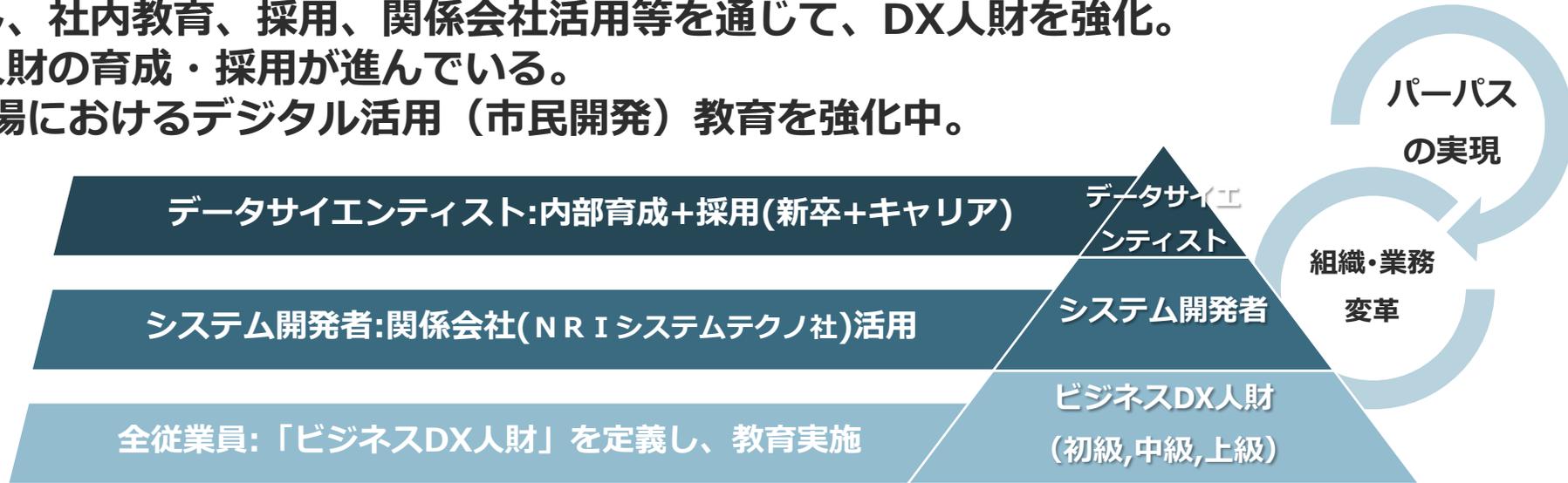


AJI AI Chatの導入

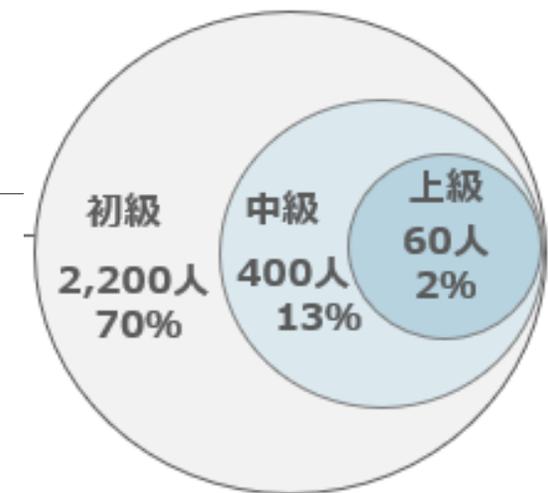
2023年10月に味の素社全員に味の素専用生成AIを導入

DX人財戦略に基づく、教育、育成と採用

DX人財を定義し、社内教育、採用、関係会社活用等を通じて、DX人財を強化。
 より高度なDX人財の育成・採用が進んでいる。
 現在、実際の職場におけるデジタル活用（市民開発）教育を強化中。



ビジネスDX人財認定者数
2020-2023年(味の素社)



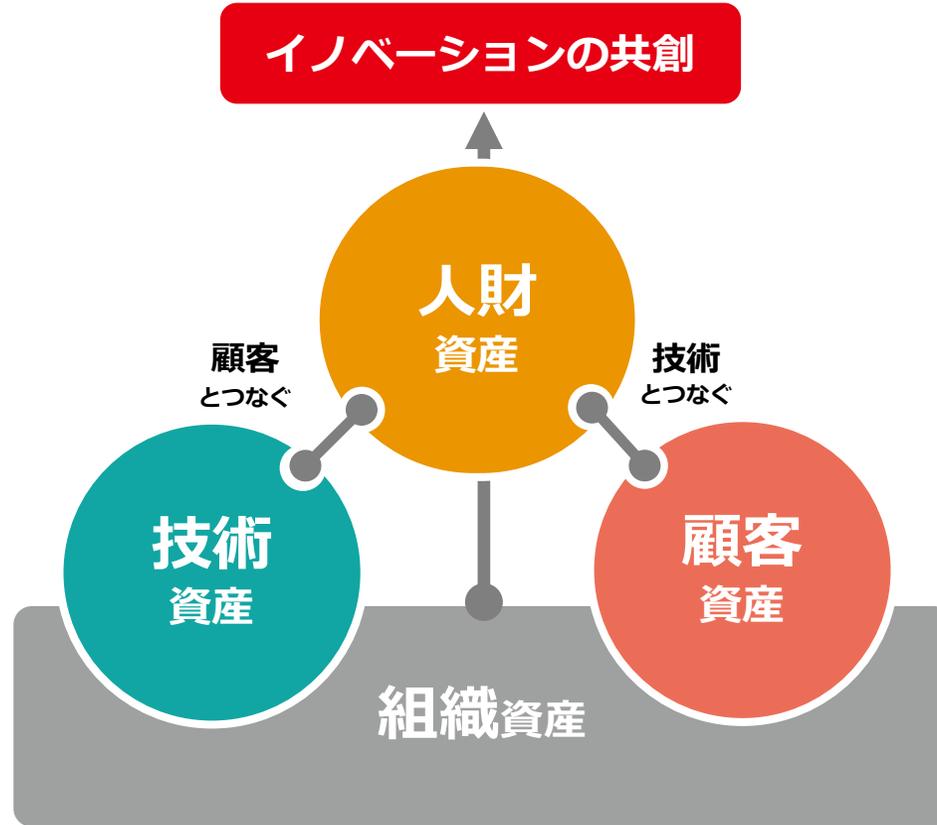
高度なDX人財の育成・採用進展、
中級・上級DX人財増加

* プログラミングの知識等がなくても、ソフトウェアを開発できるツール

アジェンダ

- 1.会社紹介
- 2.Before : 2019年頃の状況と課題、変革の取組みスタート
- 3.«志x熱x磨» & «スピードアップ x スケールアップ»
- 4.2030ロードマップ
- 5.デジタル活用による変革の取組み (DX-OX-BMX)
- 6.原動力は無形資産 (自発型企業風土 & 挑戦)
- 7.結びに

味の素グループが考える4つの無形資産



[Microsoft PowerPoint - IR Day 人財資産に関する取組みを通じた企業価値の向上 \(ajinomoto.co.jp\)](#)



[急げ私。急げアミノサイエンス® \(ajinomoto.co.jp\)](#)



[ar2023jp_060-073.pdf \(ajinomoto.co.jp\)](#)

私の考える企業文化の「ありたい姿」

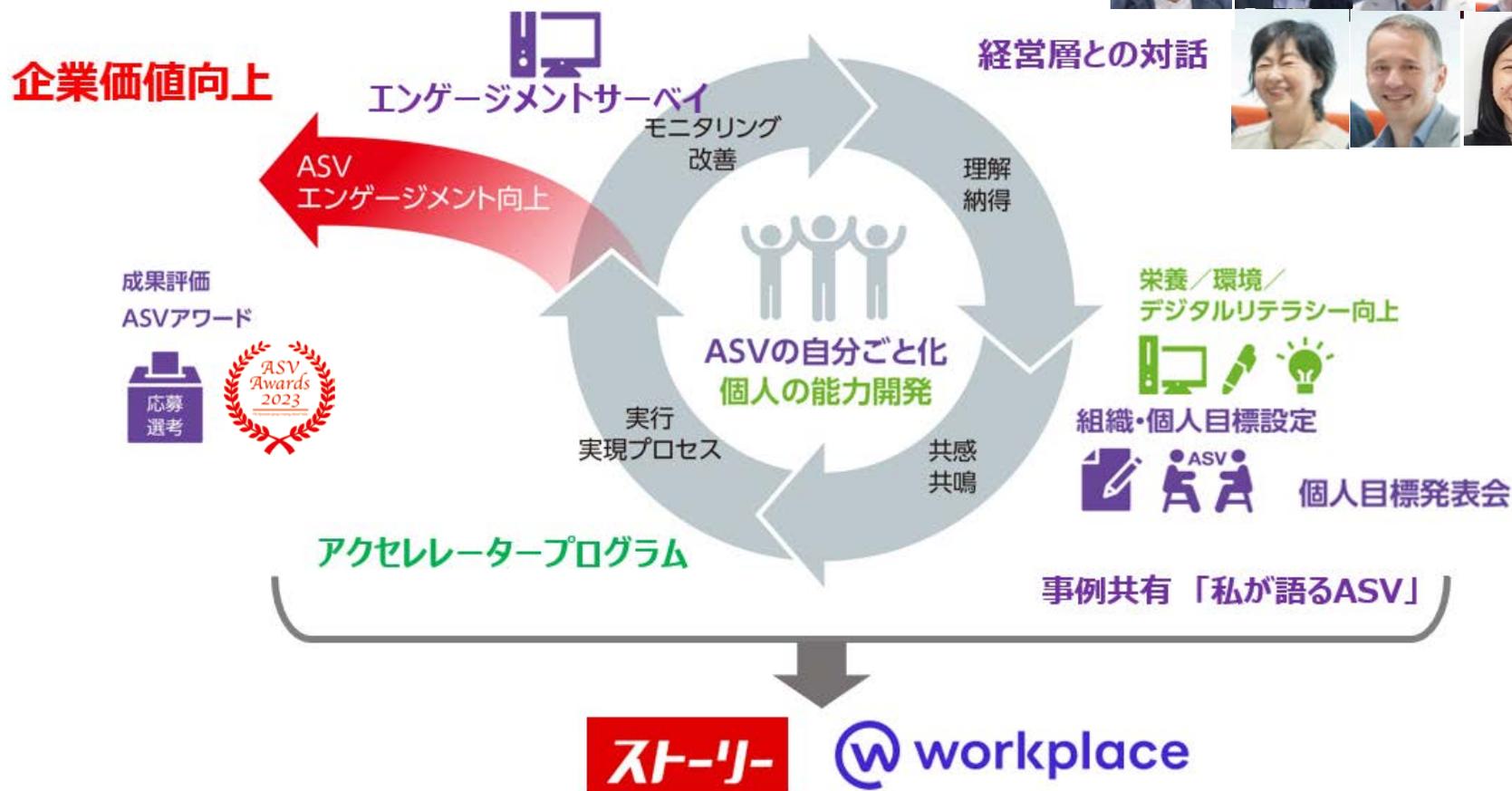
**社員が主人公となり、「ありたい姿」実現に自発的に挑戦し続ける企業文化へと進化すること
そして、経営も先頭に立ち、One Teamで**企業文化の進化を率先垂範**すること**

社員がASV推進に向け、自発的に挑戦をし続けて成長し、働きがいや生きがいをもって、毎日明るく・楽しく・イキイキと仕事ができている。

それを、絶対権力を持つカリスマリーダーが強烈なトップダウンで行う管理型ではなく、現場の社員や関係者が自発的に行動し挑戦し続ける形で実現している。
それを経営者もしっかり支え、経営の大きな方針等のリーダーシップを適切に果たしている。

人財資産を豊かにするASVマネジメントサイクル

ASVと「志」への「熱意」に向けた①自発型企業風土②挑戦、を支える取り組みを推進



従業員の「自分ごと化」から社会の課題を解決！味の素グループの「ASVマネジメントサイクル」とは？「ストーリー」味の素グループ (ajinomoto.co.jp)



ASVを体現した取り組みのうち、味の素グループ全体で特に秀逸な事例を表彰する制度

- 対象者： 国内外味の素グループ従業員
*バリューチェーンのつながったプロジェクト単位での申請が多い
- 開催頻度： 2016年～毎年度実施、年度末にエントリーを受け付け
- 審査基準： 社会価値・経済価値・イノベーション（新たな着眼点/独自に考えた新たな取り組み等）



金賞：味の素社 チーム“AjiPro-Green”



[ASVアワード | ASV \(Ajinomoto Group Creating Shared Value\) 経営 | 味の素グループ](#)

2023年度「ASVアワード」金賞
AjiPro®-Lを用いた乳牛・肉牛由来の温室効果ガス排出削減の取り組み

マーケティングの進化による成長ドライブ（Swing The Bat）

- 2023年4月マーケティングデザインセンター（MDC）を設立。
- 「打席に立ち、バットを振る」ことを重視しながら、より生活者起点で独自性のある新たな価値をデジタルも活用し創出。
- 今後の柱となる年間二桁億円以上に育つ製品が複数出てきている。
- 日本国内事業を活性化し、成功例をグローバルへと展開していく。



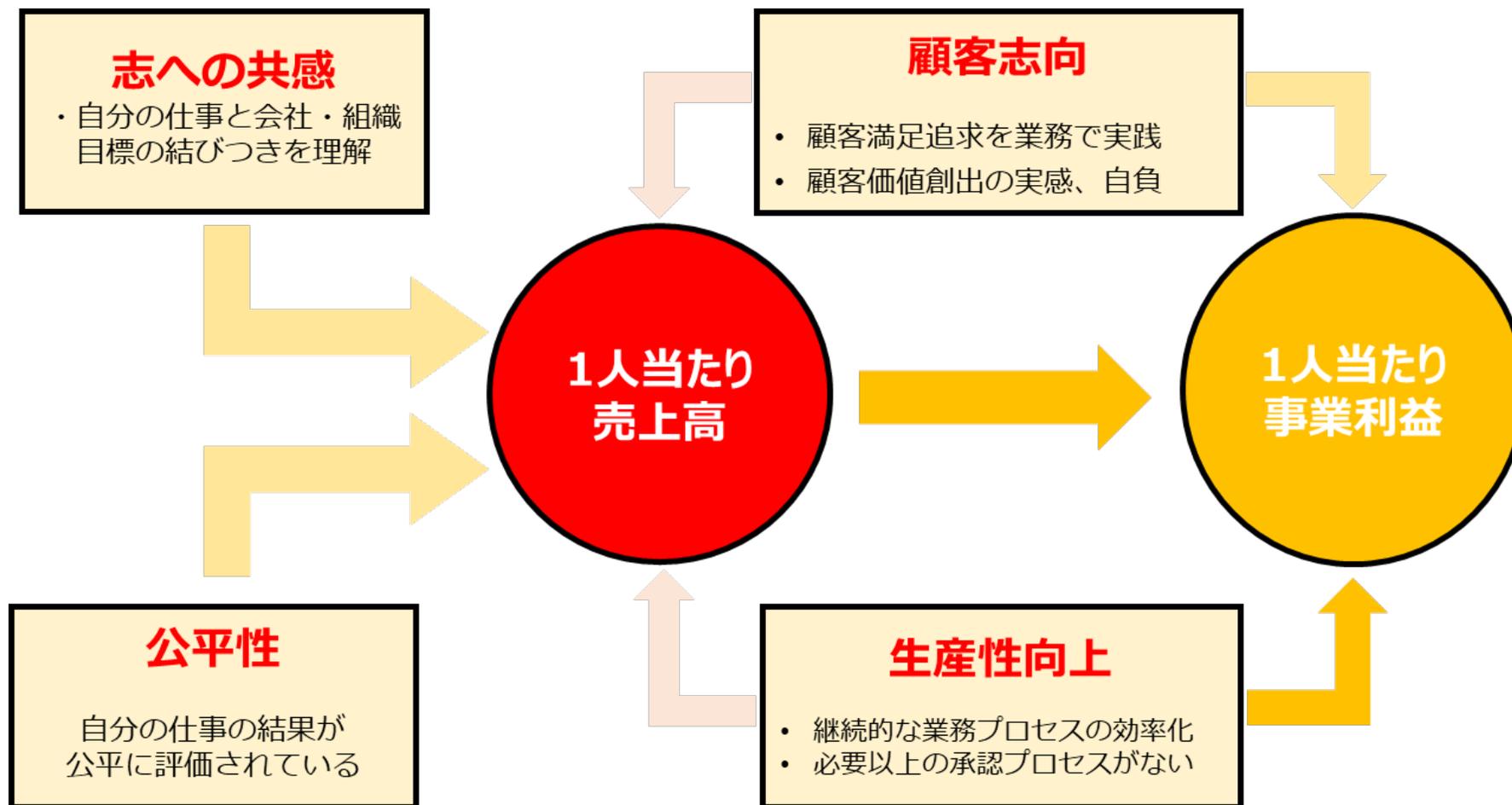
[MDC 0701 \(ajinomoto.co.jp\)](https://ajinomoto.co.jp)

MDC担当執行役常務

岡本講演資料

エンゲージメントと業績の関係解析

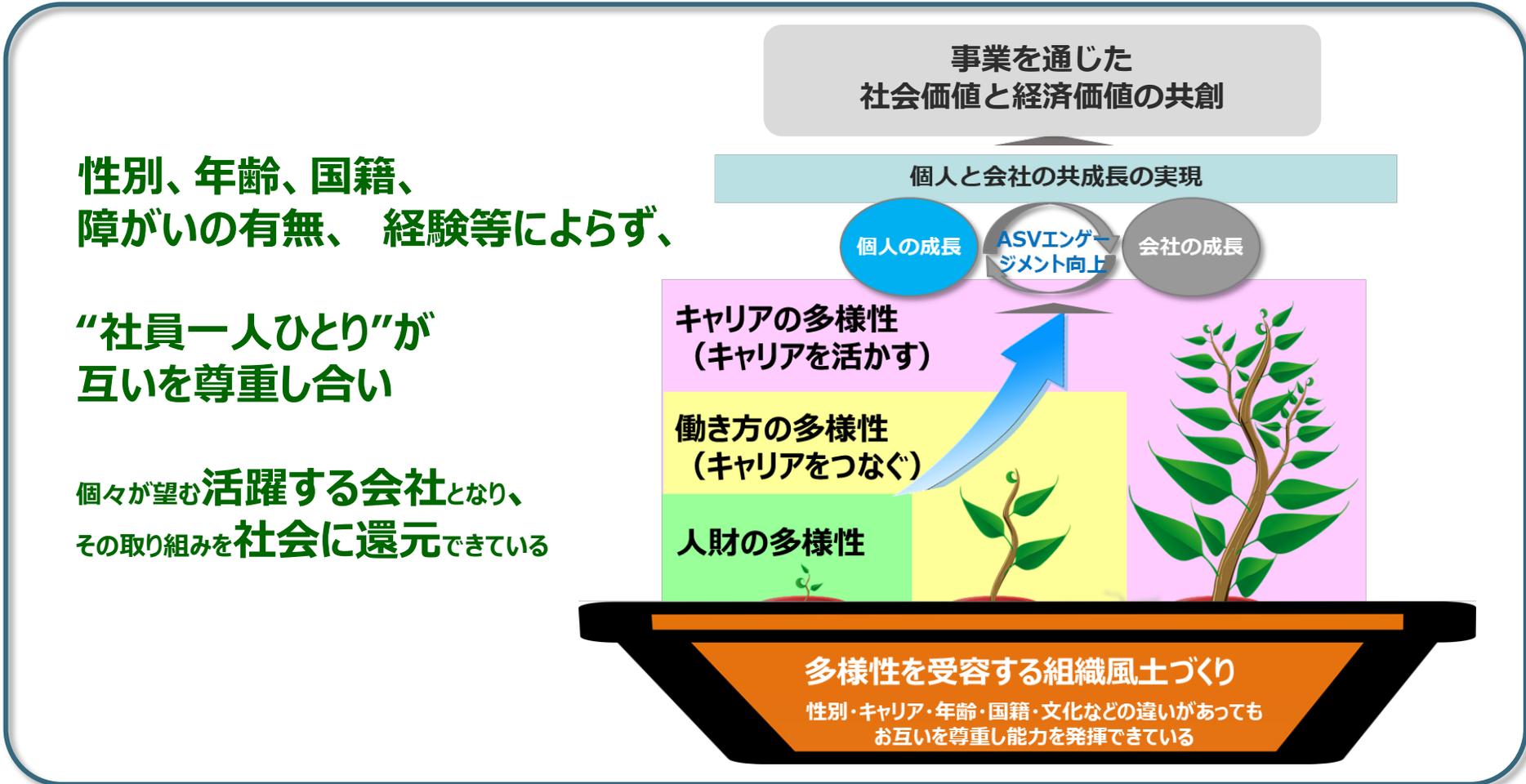
「志への共感」「公平性」「顧客志向」「生産性向上」が一人当たりの売上高・事業利益に相関*することを確認。
エンゲージメントサーベイを成果創出につながる人財・組織マネジメントに活用していく。



*過去5回のエンゲージメントサーベイ結果より

【参考資料】味の素グループが目指すDE&Iの姿

働き続けたい、と選ばれ続ける会社
 必要な時に、必要な人財を獲得できる環境は、企業成長に欠かせない



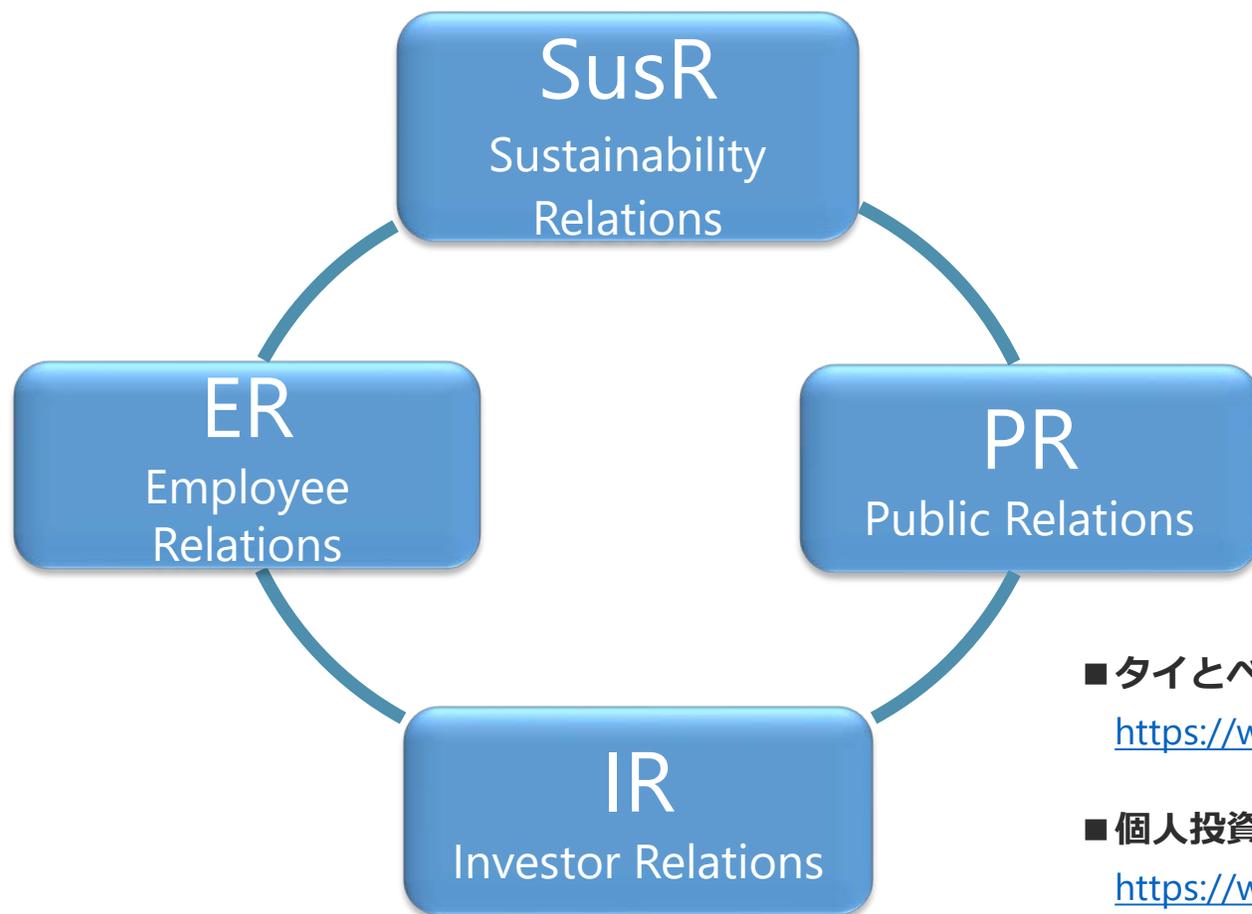
DE&Iってなに？
 味の素グループ
 の取り組みから
 わかるD&Iとの
 違いとは？ | ス
 トーリー | 味の
 素グループ
 (ajinomoto.co.jp)

PR-IR-ER-SusRの連動で、人財・組織資産を豊かに

従業員が主体となって、社内外に発信すること。

メディアを通じて自社の取り組みを従業員が知ること。

→この循環がエンゲージメントやコーポレートブランド価値向上に寄与



■ タイとベトナムでの取り組み事例

<https://www.youtube.com/watch?v=qvEY75JMYd8>

■ 個人投資家向けオンライン説明会

https://www.youtube.com/watch?v=jRBsSiwF_zE



Our Philosophy共感推進活動 – 役員のマイパーパスワークショップ

自己を見つめ直し、強みや価値観を言語化。マイパーパスを紡ぎだし、共有しあいました。

Guidance

Workshop

Presentation

Party



企業文化の進化のために取り組んできたこと(参考例)

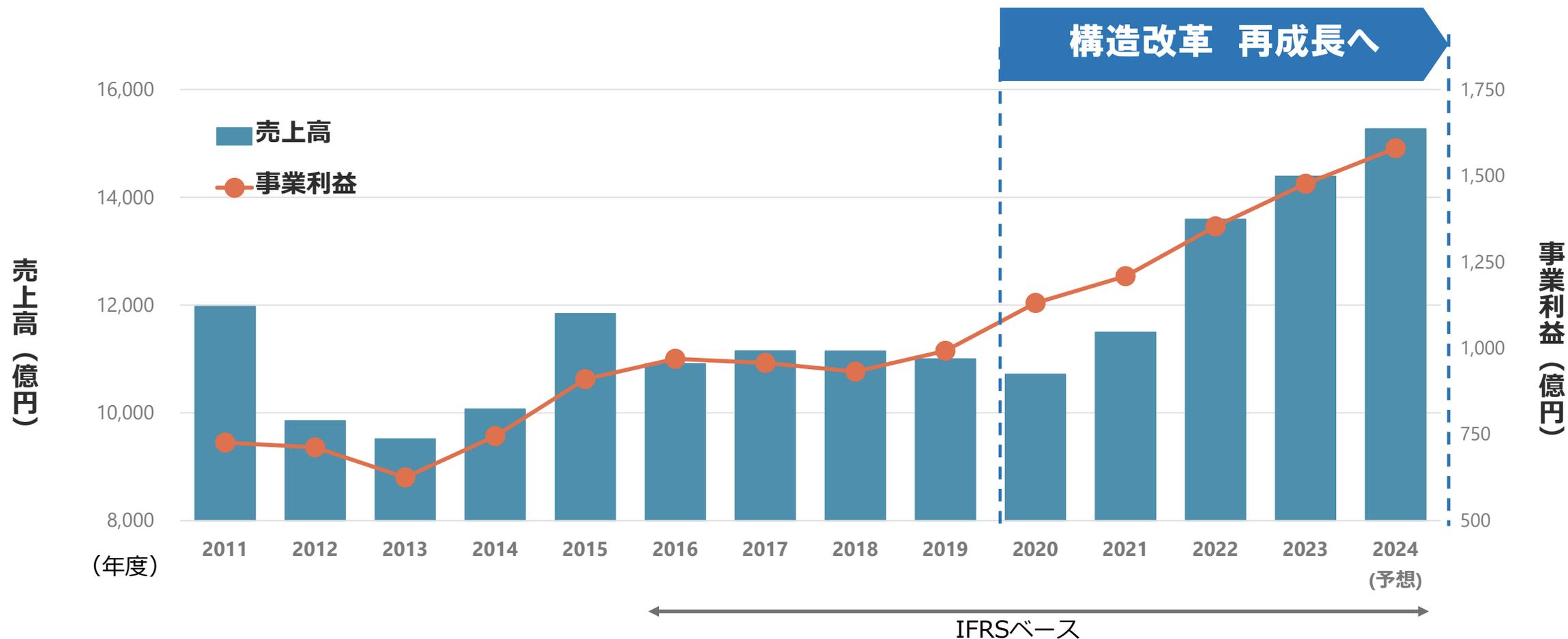
働き方改革	働きがい改革	サイロ打破	心理的安全性	手挙げ	挑戦	今後
総実労働 時間短縮	ASVアワード	DX・OX・ BMX推進	対話・対 話・対話	公募	Swing the Bat	マイパース ワークショップ
コアタイム無 スパー フレックスタイム	個人目標 発表会	DE&I推進	Bad News First	Z世代 事業創造	挑戦からの 学び	本社移転
どこでも オフィス	エンゲージメント サーベイ	たすき掛け 人事	ビジネス カジュアル	TRY& A-CROSS	2030 ロードマップ	グループ合同 入社イベント
ハーパーレス	持株会 自社株支給	外部先進人 財登用	出張社長室	ADF	エベレスト	魔物退治
各種制度 整備	PR-IR-SusR- ER	経営会議 行動指針	ハラスメント根絶	Flags	Sales Innovation Awards	DX4.0で社会 変革

アジェンダ

- 1.会社紹介
- 2.Before : 2019年頃の状況と課題、変革の取組みスタート
- 3.「志x熱x磨」 & 「スピードアップ x スケールアップ」
- 4.2030ロードマップ
- 5.デジタル活用による変革の取組み（DX-OX-BMX）
- 6.原動力は無形資産（自発型企業風土 & 挑戦）
- 7.結びに

構造改革をスピードアップ、前倒しで再成長路線に

売上と事業利益の推移



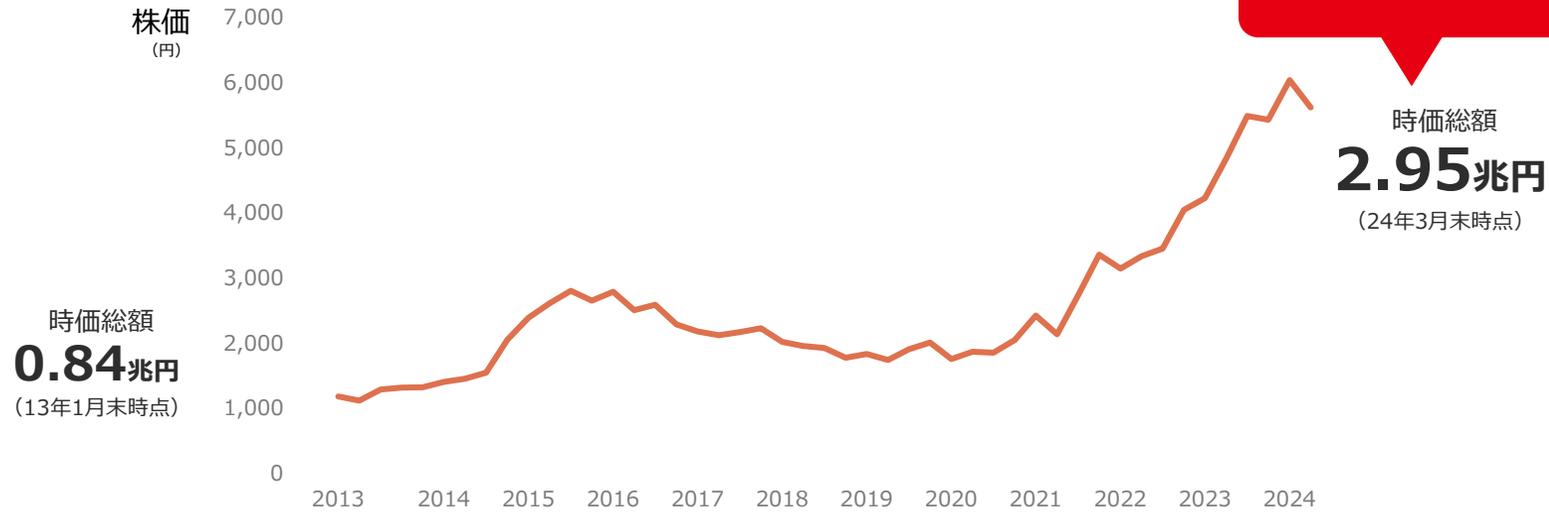
企業価値の向上

取り組みの結果、企業価値の向上につなげることができました。

EPS 3倍
(2030)
対FY2022

過去10年間の時価総額と株価推移

2013年01月31日 - 2024年03月31日



1株あたり配当(円)

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (予想)
20	24	28	30	32	32	32	42	52	62	74	80

Eat Well, Live Well.



Thank you.