

DXPの「勝手にDX」提案《概要版》

味の素株式会社 デジタル変革戦 略

アナログの巨人が挑む「ルールチェンジャー」への進化論

株式会社DXパートナーズ

2025年11月23日



デジタル時代の分水嶺に立つ食品産業

現代のビジネス環境は、かつてない速度で「アナログ社会」から「デジタル社会」へと移行しています。この変化は単なるツールのデジタル化に留まらず、社会のOSそのものが書き換わるパラダイムシフトです。

Marc Andreessenが「ソフトウェアが世界を飲み込む」と予言した通り、食品産業においても物理的な「モノ」の価値から、データとアルゴリズムが創出する「コト・体験」の価値への重心移動が進行しています。

味の素が掲げる「Eat Well, Live Well.」というパーパスを、人口減少や市場成熟化が進む現代において持続的に実現するためには、既存の延長線上にある改善ではなく、非連続な成長をもたらすビジネスモデルの再発明が不可欠です。

分析の理論的枠組み

- 記述的理論:現状分析
- 規範的理論:あるべき姿の設計
- 実行理論:変革のロードマップ

アナログビジネスとしての構造的 限界

現状の味の素の調味料・食品事業は、極めて洗練されているものの、あくまで「アナログ時代に成功し成長したビジネス」の典型例です。ビジネスプロセスは、原材料調達、製造、物流、小売店への配荷という物理的なサプライチェーンの制約を前提に設計されています。

デジタル技術の活用は、生産効率の向上やマーケティング活動の支援といった「モードC:デジタルを活用」の領域に留まっており、「モードD:デジタルを前提」への転換が求められています。



6つの違い:アナログとデジタルの本質的ギャップ

事業前提

アナログ前提 vs デジタル前提

物理的な製品に固定された価値創出から、ビット(情報)の世界で完結するビジネスへ

顧客価値

交換価値 vs 体験・共感価値

製品購入時の価値から、継続的な体験と共感による価値へ

場

所与のマーケット vs 自ら創出する場

小売流通の棚から、自社プラットフォームへ

ネットワーク効果

不在 vs 増大

単独の製品価値から、参加者増加による価値の幾何級数的増大へ

成長

リニア vs ノンリニア

資源投下に比例する成長から、Jカーブ型の急成長へ

ゴール

シェア拡大 vs ブルーオーシャン創造

既存市場の奪い合いから、新市場の創造へ

現状ビジネスモデルの可視化

アナログモデルの構造

- **事業者:** 味の素株式会社(R&D、製造、ブランド力)
- **顧客:** 一般消費者、飲食店、加工食品メーカー
- **顧客問題:** 美味しく作りたい、失敗したくない、献立が面倒
- **顧客価値:** 製品による品質、簡便性、時短
- **対価:** 製品購入代金(単発のトランザクション)
- **場:** 小売店、卸売業者経由の商流

構造的課題

- 価値創出が社内で完結し、外部との共創が限定的
- 顧客の顔が見えない(個人の食行動データが欠落)
- 「モノ」の価値に留まり、「コト」の価値への昇華が弱い
- フロー型収益でストック型収益が希薄
- 他社依存のチャンネルで直接的なデータ取得が困難
- 人口減少や原材料高騰の影響を受けやすい脆弱な構造



最大の課題:顧客との直接的な繋がり の欠落

Direct Connect

現状分析から導き出される最大の洞察は、「顧客との直接的な繋がり(Direct Connect)」と「データの循環ループ」の欠落です。これこそが、味の素がデジタル・ルールチェンジャーへと変貌するために埋めなければならない最大の溝(ギャップ)です。

1

現状

小売店経由の間接販売

顧客データの断片化

2

課題

個人識別不可能

リアルタイムデータなし

3

必要な変革

直接的な顧客接点

データ循環ループ構築

9つの変革:デジタル・ルールチェンジャーへの道

「DXの科学®」が提唱する「9つの変革」は、アナログ企業がデジタル企業へと生まれ変わるための構造改革の指針です。味の素がこれらをどのように実践すべきか、具体的な変革の方向性を示します。



変革0-2:基盤となる3つの転換

01

デジタル技術との関わり方

活用から前提へ: 新しい調味料を開発する際、実験室での試作前に、膨大な味覚データベースと栄養素データを基にAIが数万通りの配合をシミュレーション。ターゲット顧客のデジタルツインを用いて受容性を検証してから、初めて物理的な試作を行うプロセスへ転換します。

02

顧客価値体系

交換価値から体験・共感価値へ: 単に調味料を売るのではなく、「料理をするプロセスそのものの楽しさ」や「自分に最適な栄養バランスを摂取できたという達成感」を提供。「この製品を使うことで、フードロス削減に貢献している」というストーリーを共有します。

03

場

小売店の棚からウェルビーイング・プラットフォームへ: 自社製品を売るためのECサイトではなく、「食と健康の課題解決プラットフォーム (Ajinomoto Well-being Platform)」を構築。生鮮食品EC、調理家電メーカー、フィットネス事業者、医療機関が参加するエコシステムを形成します。

変革3-5:ビジネスモデルの再定義

ビジネスの像

製造業からSaaSへ

「Seasoning as a Service(サービスとしての調味料)」または「Health as a Service(サービスとしての健康)」への転換。

顧客のバイタルデータをリアルタイムでモニタリングし、その日の体調に合わせて最適な塩分濃度やアミノ酸バランスに調整された調味料カートリッジが、IoTディスペンサーから抽出されるモデルを実現します。

データとの関わり方

過去の集計から未来の予測へ

POSデータやアンケートといった「過去の事実の集計」ではなく、IoTデバイスやアプリから得られる「リアルタイムの行動データ」と、それを基にした「未来の予測」にシフト。

「今、冷蔵庫に何があるか」「今、ユーザーはどれくらい疲れているか」というリアルタイムデータに基づき、「今夜、何を食べれば明日元気になるか」を予測・提案します。

顧客価値とビジネスの創り方

計画から実験へ

綿密な事業計画に基づく開発から、デジタル上での「高速・高頻度な実験(A/Bテスト)」に基づくアジャイルな開発へ移行。

新商品はまず小規模なデジタルコミュニティでテスト販売され、フィードバックループを高速で回すことで、市場適合性(PMF)を確実なものにしてからスケールさせます。

変革6-8:収益モデルと運営の革新

稼ぎ方

フローからストック・成果報酬へ

- **サブスクリプション:** パーソナライズされたサプリメントや調味料の定期配送
- **成果報酬:** 保険会社と提携し、プラットフォーム利用者の健康診断数値が改善した場合に、保険料削減分の一部を収益として受け取るモデル(Pay for Performance)

ビジネスの回し方

経験と勘からAIの自律判断へ

サプライチェーンの在庫管理から、個々の顧客へのレシピ提案に至るまで、人間の経験と勘に頼る部分を極小化し、AIによる自律的な判断と実行(Automation)を推進。人間はより創造的な「場の設計」や「コア技術の開発」に集中できます。

成長のさせ方

リニアからネットワーク効果へ

ユーザー数が増えれば増えるほど、健康データと食の嗜好データが蓄積され、AIの提案精度が向上し、それがさらなるユーザーを呼び込むという「データ・ネットワーク効果」をエンジンの中心に据えます。



将来像:Ajinomoto Personal Wellness Ecosystem

誰もが、何も考えなくても
美味しく食べて健康にな
れる世界

物理的な「キッチン」とデジタルな「データクラウド」が融合した空間。ユーザーは自身の「生体データ(Context)」と「喫食データ」を提供し、対価として「最適化された食体験(Content)」と「健康(Outcome)」を受け取ります。

6つの創造:具体的ビジネスモデル設計

場の創造
Ajinomoto Personal Wellness Ecosystem

成長の創造
ネットワーク効果による加速

回し方の創造
データに基づく高速フィードバックループ



顧客の創造
デジタル顧客IDの付与と未顧客の取り込み

顧客価値の創造
体験価値と共感価値の提供

稼ぎ方の創造
多層的な収益源の構築

ターゲット顧客戦略

初期ターゲット層

「イノベーター」および「アーリーアダプター」としての「Quantified Self(数値化された自己)実践者」や「生活習慣病予備軍で改善意欲の高い層」を狙います。

アプローチ方法

- 既存の「味の素®」ユーザーという巨大な基盤に対し、商品パッケージのQRコードを入り口としてデジタル接点(アプリ等)へ誘導
- 簡単な健康診断や遺伝子検査キットをフックに「デジタル顧客ID」を付与

未顧客の取り込み

料理を全くしない層に対しても、スマート調理家電との連携により「材料を入れてボタンを押すだけ」でプロの味と栄養管理を提供するサービスとしてアプローチします。



3層の顧客価値提案



交換・使用価値

従来通り、アミノ酸技術に裏打ちされた「間違いのない美味しさ」を提供します。



体験価値(Experience)

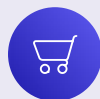
「迷わない」価値。献立作成から買い物、調理までがAIによって自動化され、認知負荷がゼロになる体験を実現します。



共感価値(Empathy)

同じ健康目標を持つコミュニティ機能や、エシカル消費への貢献可視化による精神的充足を提供します。

多層的な収益モデル



D2C物販

パーソナライズ調味料、ミールキット



SaaS課金

アプリのプレミアム機能(高度な栄養指導、医師相談)



プラットフォーム手数料

参画する生鮮EC、家電メーカー、ジムからの送客・データ連携手数料



データ外販

匿名加工された食・健康データの製薬会社・保険会社への提供

「バリュースティック」の概念に基づき、WTP(支払意思額)を引き上げ、WTS(売却意思額/コスト)を引き下げることで、収益性を最大化します。

データに基づく高速フィードバックループ

1

入力

ウェアラブルデバイス(活動量、睡眠)、スマート冷蔵庫(在庫)、スマートボトル(調味料使用量)

2

分析・予測

アミノインデックス®等の独自指標とAIを用い、ユーザーの現在の栄養状態と将来の疾病リスクを予測

3

判断・選択肢

最適なレシピと必要な食材・調味料をAIが生成

4

行動

ユーザーへのプッシュ通知、またはECへの自動発注

5

結果フィードバック

食後の満足度、翌日の体調変化を記録し、AIモデルを更新

生成AI時代の4C理論

生成AI時代のビジネスアーキテクチャとして「DXPの4C理論」を適用し、味の素の役割を再定義します。



Context(コンテキスト)

顧客が置かれている状況、文脈

時間、場所、体調(血糖値、疲労度)、冷蔵庫の中身、誰と食べるか、アレルギー情報、目標(ダイエット、筋肥大)



Container(コンテナ)

顧客そのもの(属性、器)

個々のユーザーID。年齢、性別、遺伝子タイプ、嗜好プロフィール



Core(コア)

価値創出の源泉となる素材・データ

アミノ酸科学、代謝メカニズム、栄養学的知見、おいしさの設計図、官能評価データ、調理科学、製品群



Contents(コンテンツ)

生成される最終的な価値

AIによってリアルタイム生成される「今夜の献立」「調理指示(スマート家電への指令)」「栄養アドバイス」、そして最終的な「食事体験」



無選択型意思決定時代への対応

意思決定プロセスの変化

現在(選択型): 消費者はスーパーの棚の前で、「どのメーカーのマヨネーズを買うか」「どの料理の素を使うか」を比較検討し、自ら選択しています。

未来(無選択型): 消費者は信頼できる「AIエージェント(執事)」に対し、「健康的な食事の手配をお願い」と指示するだけになります。AIエージェントは膨大な選択肢の中から最適なものを瞬時に選び出し、「味の素のセットを注文しておきました。承認しますか?」と提示します。

3つの対応戦略

1. **AIエージェントの掌握:** 味の素自身が、食と健康に特化した強力なAIエージェント(Ajinomoto AI Butler)を開発・提供し、顧客の「執事」の地位を獲得
2. **Coreとしての埋め込み:** GoogleやApple、Amazonなどの汎用AIエージェントに対し、味の素の「Core(レシピデータ、栄養知識)」をAPI経由で提供
3. **アルゴリズム・ブランディング:** AIが商品を推奨するロジックに対し、味の素のアミノ酸科学のエビデンスを供給し続ける

10の実践:具体的アクションプラン

1 デジタルを前提に顧客と場を創造する

全ての製品パッケージにユニークQRコードを付与し、購入者をデジタルプラットフォームへ誘導。スマートキッチンOSの開発に着手します。

2 場の中で顧客と常に繋がり、顧客と顧客を常に繋げる

アプリ内でユーザーコミュニティを育成し、レシピ交換や健康チャレンジ等のピアツーピア(P2P)の交流を促進します。

3 顧客の体験と共感を知る

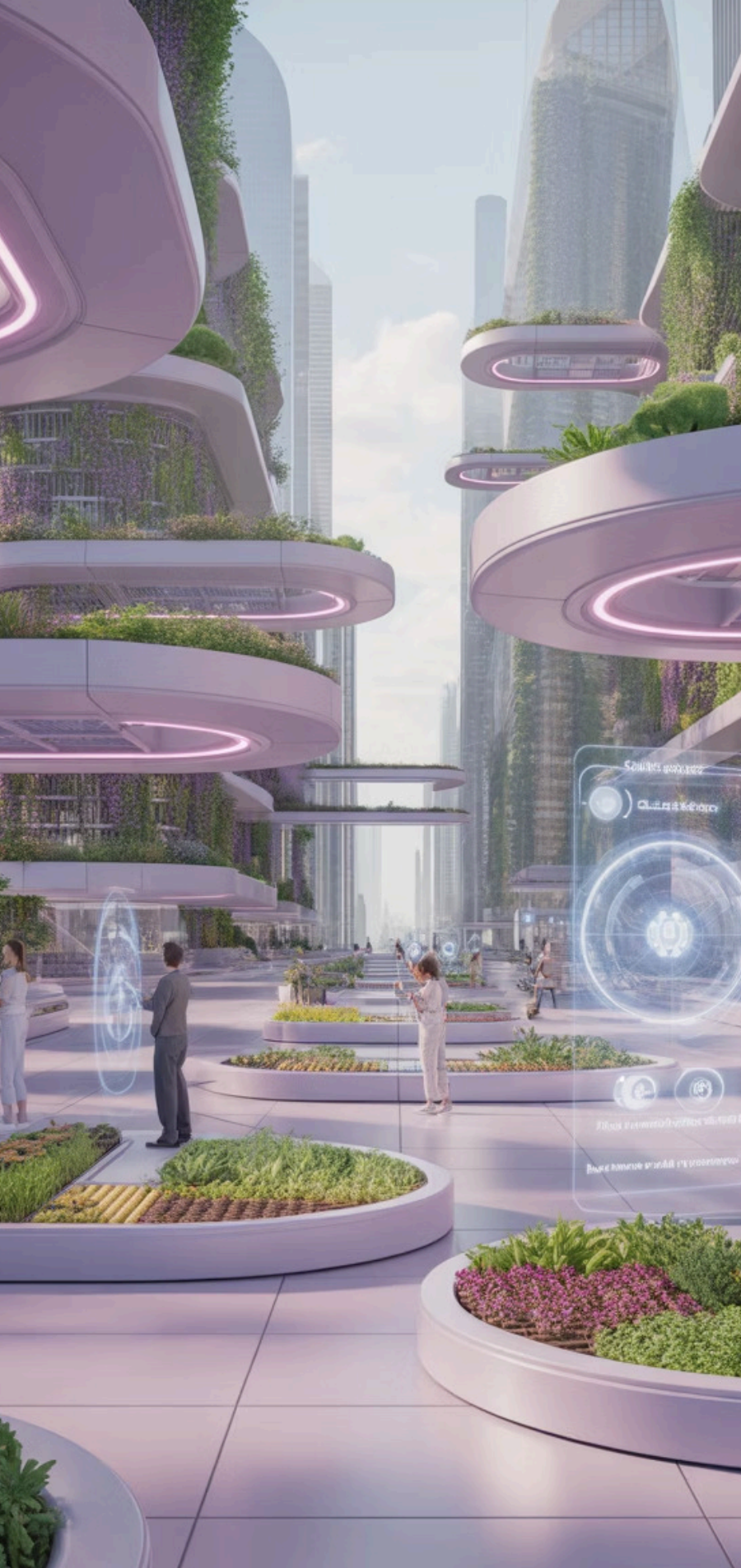
IoT調味料ボトルやウェアラブル連携により、実際の調理・喫食・体調データを取得し、カスタマージャーニーを可視化します。

4 高速・高頻度・高成功率で顧客価値を創造し続ける

デジタルツイン上でのシミュレーションと、限定ユーザーによる実証実験を繰り返し、週単位でサービス機能を改善します。

5 顧客の体験価値を高め、共感価値を強める

「あなたの食事で削減されたCO2量」などを可視化し、エンカルの満足感を高めます。



結論:Global Well-being Platformへの飛躍

味の素株式会社の調味料・食品事業は、現在、アナログビジネスとしての完成形にあるがゆえに、成長の限界に直面しつつあります。しかし、同社が保有する「アミノ酸科学」という独自の知的資産(Core)は、デジタル時代においてさらに輝きを増す可能性を秘めています。

本レポートが提言するDX戦略の本質は、味の素を「食品メーカー」から、データを介して人類のウェルビーイングに伴走する「Global Well-being Platform」へと再定義することにあります。

1

アナログ前提からデジタル前提へ

2

製品の販売から体験・健康の提供へ

3

リニアな成長からネットワーク効果によるノンリニアな成長へ

4

選択される側から無選択時代のデフォルトへ

この変革(ルールチェンジ)を完遂した時、味の素は縮小する国内市場の閉塞感を打破し、世界の食と健康の課題を解決する真のグローバル・リーディングカンパニーとして、新たなブルーオーシャンを航海することになるでしょう。それは、「Eat Well, Live Well.」を21世紀のデジタル社会において真に具現化する挑戦です。