

Eat Well, Live Well.



味の素株式会社

味の素グループの変革を支える DXの進化・取り組みについて

執行役専務
Chief Digital Officer (CDO)

香田 隆之

2024年7月1日

本日本お伝えしたいこと

- ・味の素グループは、DXをデジタルを活用した「企業変革」と位置付け、歴史的に強い業務の縦軸に、DXによる横軸を通す推進体制を構築。従業員の全員参画を図りながら、着実に取り組んでいる。
- ・データを活用した経営の高度化に向けて、事業別国別に多岐にわたるデータを集約することに重点を置き、データマネジメントの基盤構築・組織横断の連携・最適な活用を推進し、好事例の創出につながっている。
- ・日々重要性の高まるサイバーセキュリティ対策を構築。加えて、DX人材育成の強化を図り、デジタルの活用による価値創造を推進している。

目次

- I. 味の素グループにおけるDXと目指す姿
- II. 味の素グループのDX戦略（データを活用した経営の高度化）
- III. 具体的な取り組み
- IV. 棚卸資産削減の取り組み
- V. DX人材育成
- VI. セキュリティ

I-1. 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、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

I -2. 味の素グループのDXにおける重要な特長

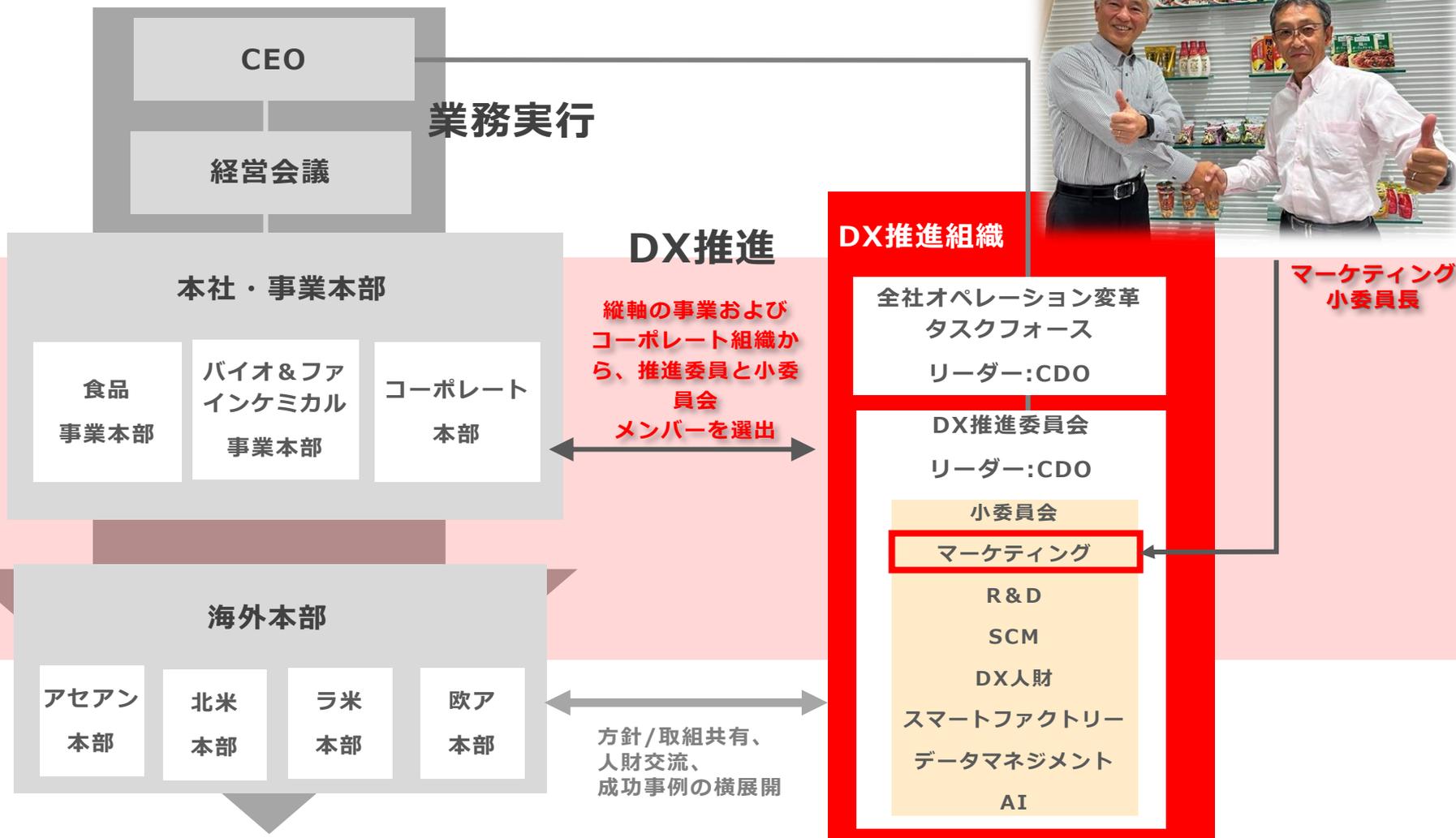
味の素グループのDXは、ASV経営の推進を通じて以下の特長を有している。

1 「強い縦軸に横軸を通し、変革する」DX推進体制

2 「自分ごと化による全員参加」で企業変革を目指す

I-2. 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

DXで味の素グループのバリューチェーン上の機能に横軸を通すことで、事業を超えたより広い全社視点で企業変革を図る。



I-2. 重要な特長②「自分ごと化による全員参加」で企業変革

ASVの自分ごと化により、個人・事業・組織の共成長サイクルを磨き、企業変革を図る。



ロー/ノーコードツール：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

企業変革の基本スキーム 「個人・事業・組織の共成長」

目次

- I. 味の素グループにおけるDXと目指す姿
- II. 味の素グループのDX戦略（データを活用した経営の高度化）**
- III. 具体的な取り組み
- IV. 棚卸資産削減の取り組み
- V. DX人材育成
- VI. セキュリティ

II-1. 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、「データを活用した経営の高度化」を推進することで、全社目標であるロードマップの達成を目指す。

2030ロードマップ ゴール



データを活用した経営の高度化



R&D



生産



SCM



マーケティング



営業



データマネジメント基盤 (ADAMS)



DX人財育成 (デジタル活用)



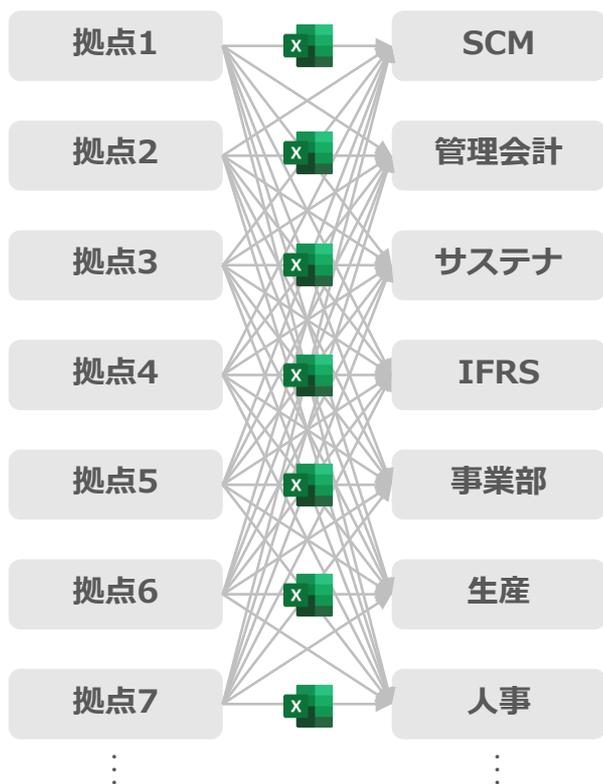
ITセキュリティ (ゼロトラストネットワーク)



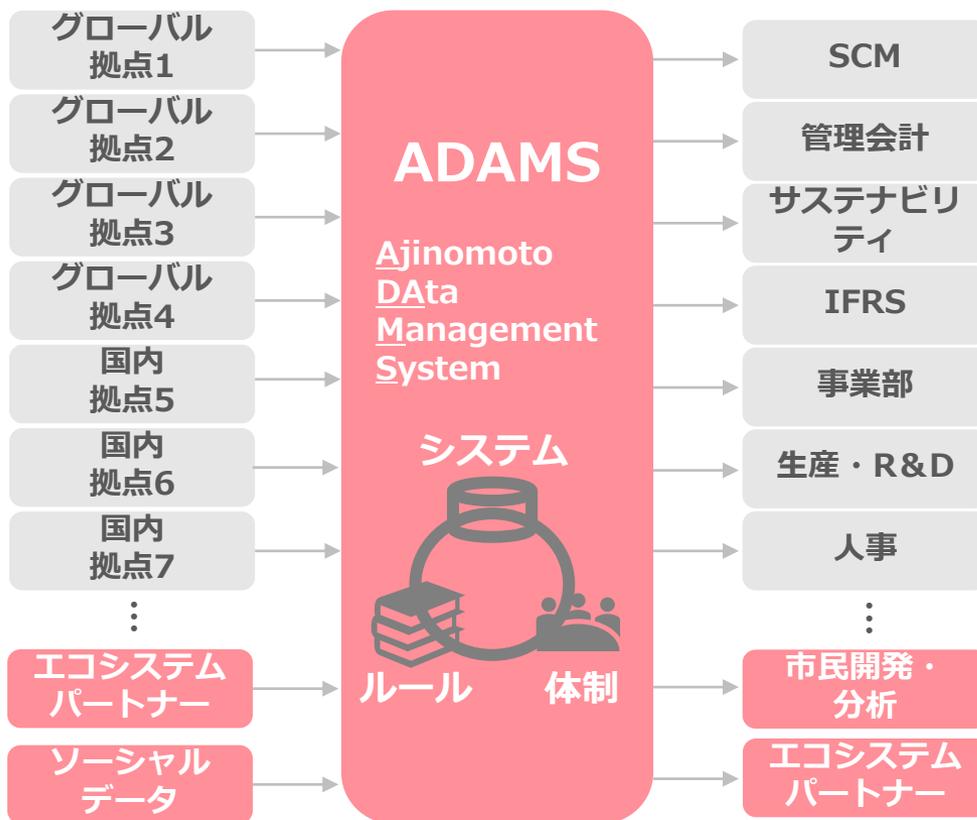
II-2. データ基盤「ADAMS」の目指す姿

味の素グループの無形資産を、データ資産としてグループ全体で共有・継承し、データから得た知見で価値を創出するための基盤「ADAMS (Ajinomoto Data Management System)」を整備する。

これまで(拠点 $n \times$ 目的 m)

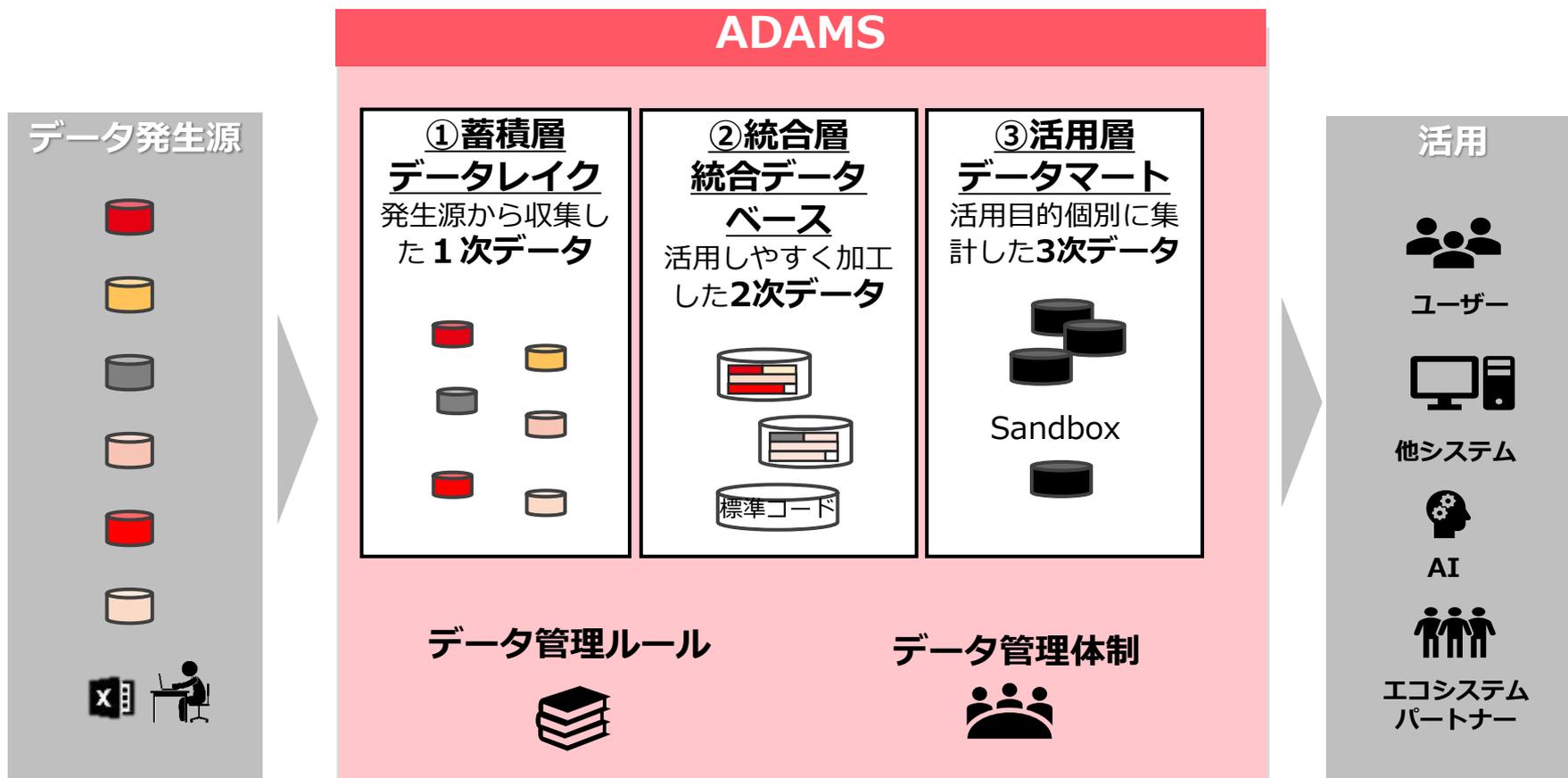


2030年のありたい姿($n + m$)



II-3. 「ADAMS」の概要（3つのデータ層）

各種データを蓄積（①蓄積層）し、そのデータを活用しやすく加工・統合（②統合層）した上で、活用目的に合わせてデータ集計していく。（③活用層）



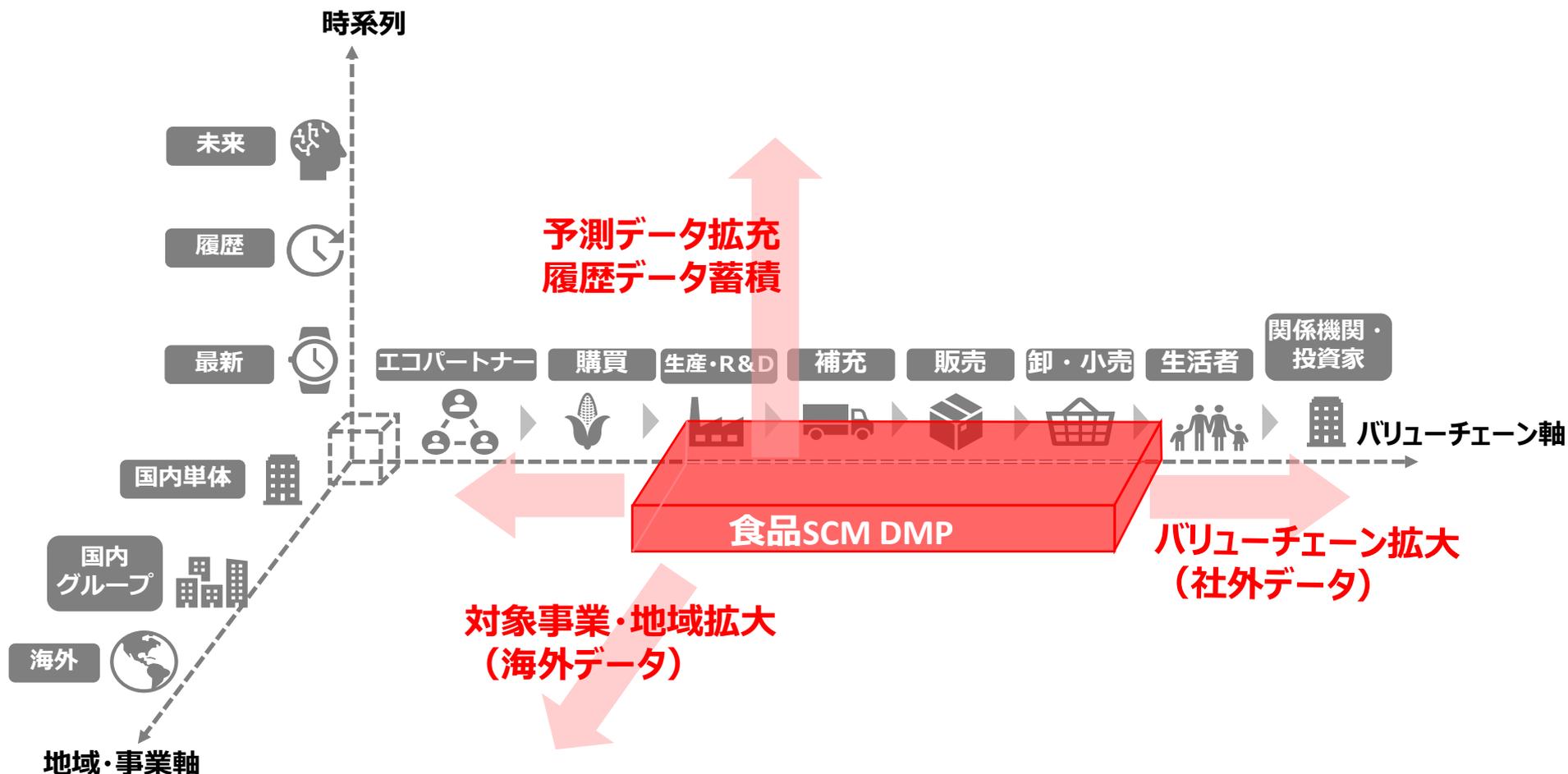
データレイク: 構造化データと非構造化データを一元的に保存可能な情報の格納庫

データマート: 利用部門や用途、目的などに応じて必要なものだけを抽出、集計し、利用しやすい形に格納したデータベース

Sandbox: ソフトウェアの特殊な実行環境として用意された、外部へのアクセスが厳しく制限された領域

II-4 . 「ADAMS」の基盤整備ロードマップ

食品SCM領域から、対象事業/地域/バリューチェーンを順次拡大。
 4つの成長領域への対応等、変化に迅速に追従できるデータ基盤を目指す。



II-5. 「ADAMS」導入による効果

データ特定・取得・分析等の工程で時間短縮することで、付加価値の高い業務にシフト、人的資本の活性化、社員エンゲージメント向上を図る。また、これまで各国、事業所で閉じられていたデータを、組織を超えて共有することで、全体最適を図り、新しい価値を創造する。

ADAMS稼働前



ADAMS稼働後

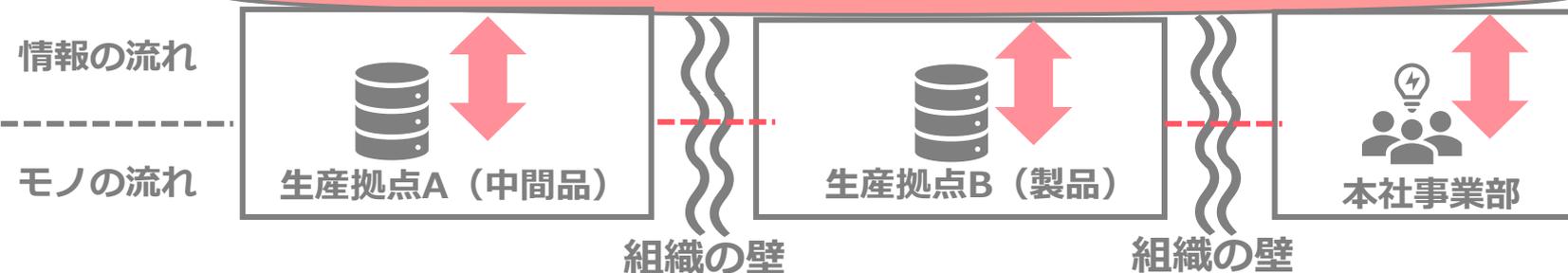


データ特定・取得・分析の工程時間短縮

現状に対してグローバルで、年間4万時間以上の合理化を実現(対象人数:約160名)

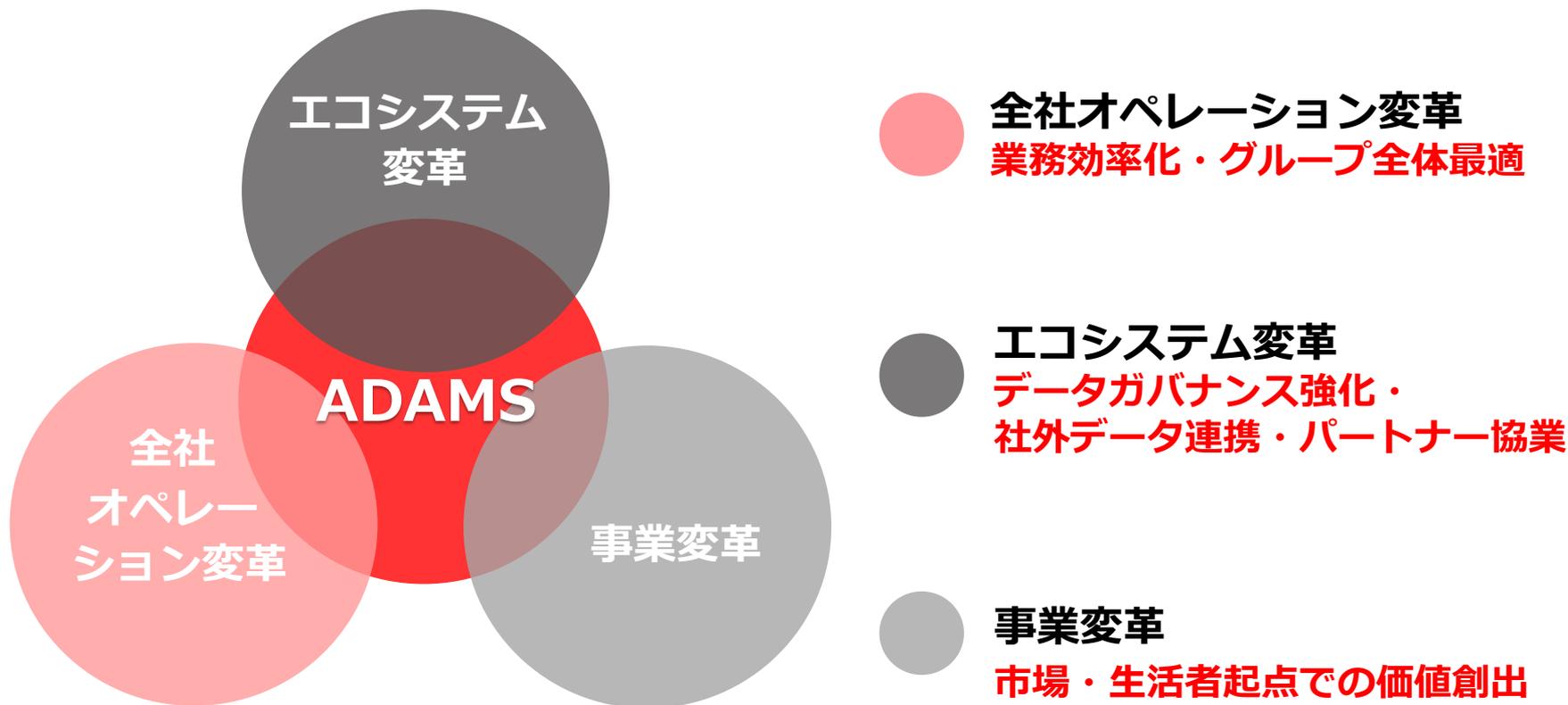
※拠点毎・目的毎に要求されるデータ収集・集計等の作業時間から算出

ADAMS上で組織横断の情報連携



II-6. 「ADAMS」の包含する要件

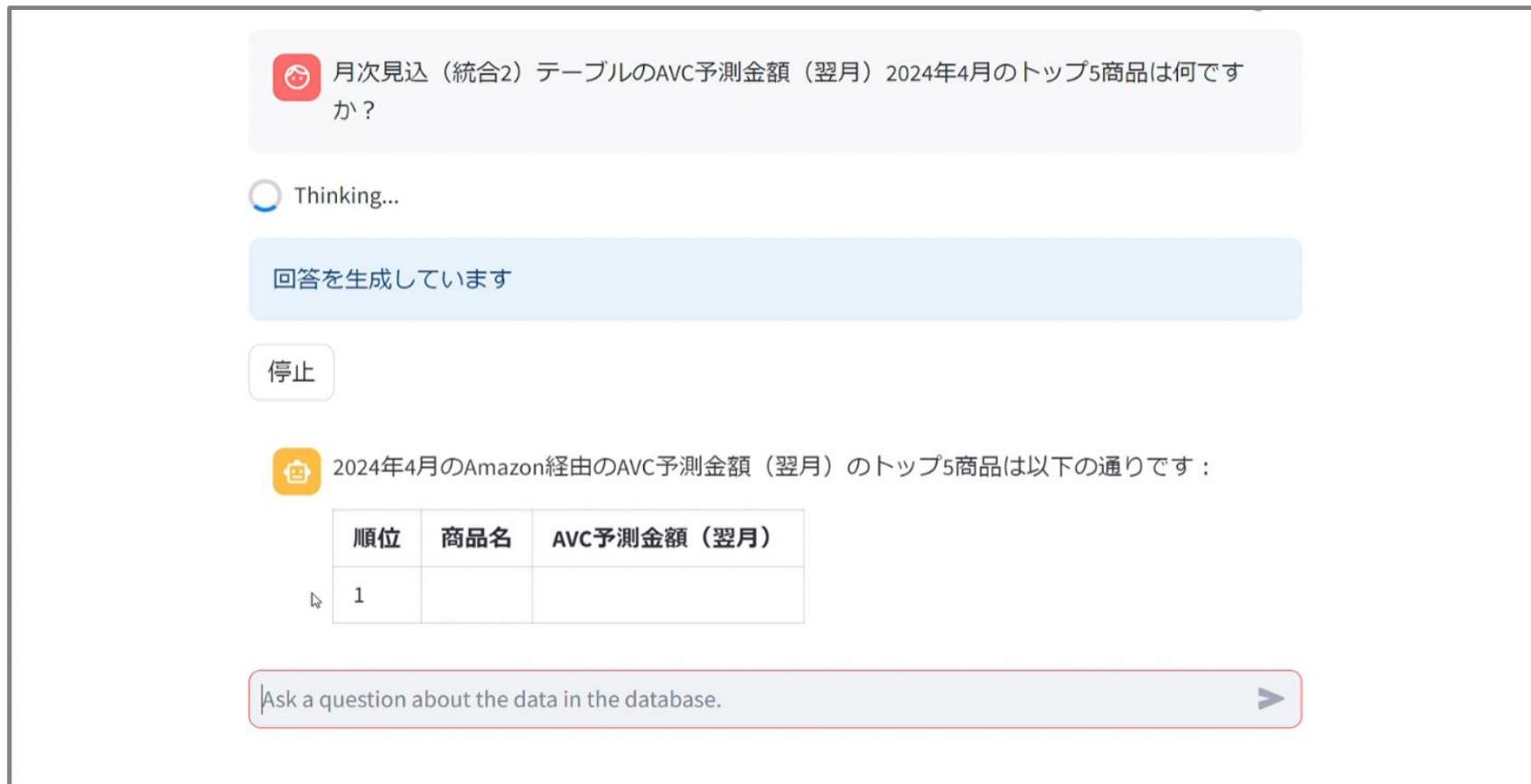
ADAMSは、OEによる業務効率化だけではなく、より先を見据えたデータマネジメント要件（外部連携・事業変革に対応できる柔軟性等）も取り入れながら、戦略的に推進している。



広範なデータマネジメント要件に対応

Ⅱ-7. 「ADAMS」利用者向けのチャットボットの開発

データ活用に不慣れなメンバーも想定し、生成AIを活用したチャットボットを開発。



月次見込（統合2）テーブルのAVC予測金額（翌月）2024年4月のトップ5商品は何ですか？

Thinking...

回答を生成しています

停止

2024年4月のAmazon経由のAVC予測金額（翌月）のトップ5商品は以下の通りです：

順位	商品名	AVC予測金額（翌月）
1		

Ask a question about the data in the database. >

チャットボット：「チャット（chat）」と「ボット（bot）」を組み合わせた言葉で、ユーザーからの問い合わせや質問に対して、自動で会話をし返答してくれるプログラムのこと

目次

- I. 味の素グループにおけるDXと目指す姿
- II. 味の素グループのDX戦略（データを活用した経営の高度化）
- III. 具体的な取り組み**
- IV. 棚卸資産削減の取り組み
- V. DX人材育成
- VI. セキュリティ

Ⅲ-1. マーケティングにおける顧客データ基盤構築

様々な顧客接点のデータを集約すると同時に、より顧客の解像度を高める外部データも格納する顧客データ基盤（顧客DMP）を構築。当社グループ内サービスを順次ID統合し、顧客のよりパーソナルなニーズに合う、サービス・情報・商品を組み合わせさせた顧客体験を提供する。

食と健康の課題解決



境遇に沿った情報提供 信頼を寄せる パーソナルな顧客体験提供 価値認める
好きになる
寄ってくる

サービス・情報・商品の組み合わせによる価値最大化



当社グループ内サービスを順次ID統合



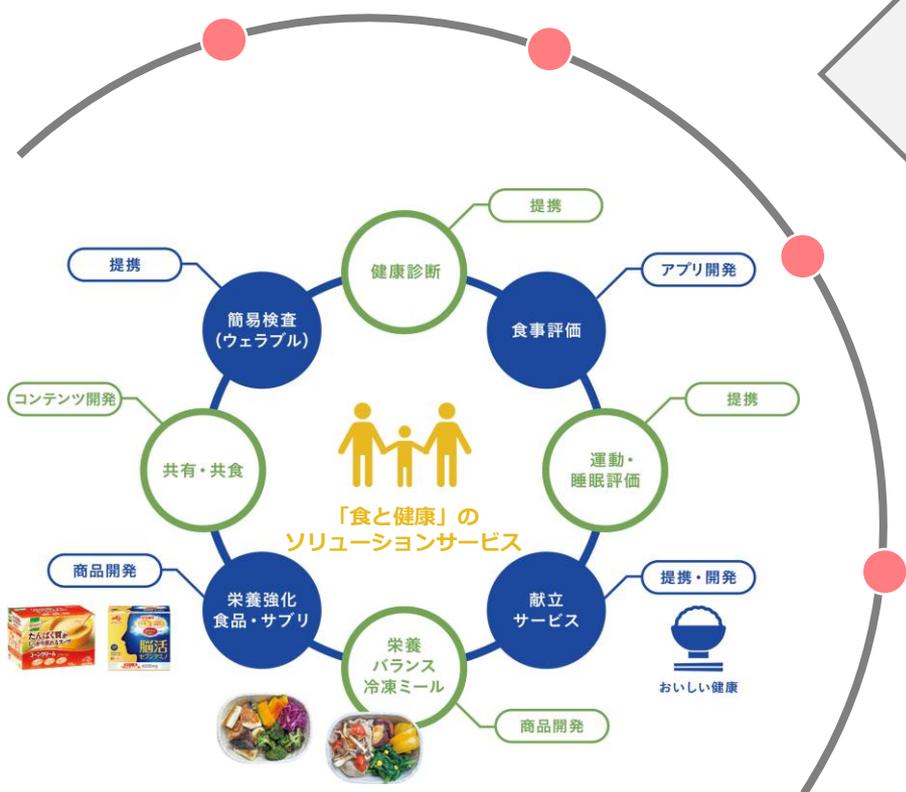
シームレスにデータ連携

ADAMS

Ⅲ-1. D2C商品を軸に、 エコシステムを活かして、更なる顧客データ獲得へ

「食と健康」のソリューションサービスの構築を目指し、当社以外の、外部パートナーとのエコシステムを構築していく。そのフラッグシップ商品として、新D2C商品、宅配冷凍弁当「あえて、」を開発・販売開始。今後パートナーとのエコシステムから得られる顧客データを顧客DMPに取り込んでいく。当初目標を上回る好調な販売実績で推移。

「食と健康」に関わる多くの生活シーンにおいて、よりパーソナルな価値をデジタル・リアル両面で提供するサービスの構築へ

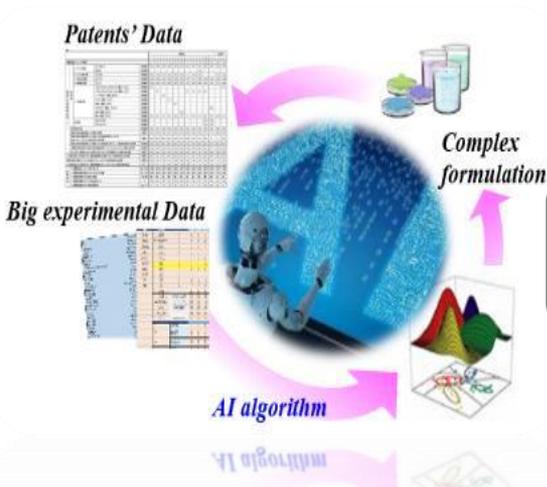


当社のおいしさ設計技術に基づく製品開発、徹底したパーソナライズしたデジタルマーケティングにより展開。

Ⅲ-2. 電子材料事業のR&D デジタル活用による高速開発実現

電子材料事業において、サンプルワークから、顧客データ連携・新材料探索に至るまで、デジタルを活用することにより、効率化を図り、高速開発を実現する。

AI(人工知能)および
MI (Materials Informatics)
による新材料配合の開発

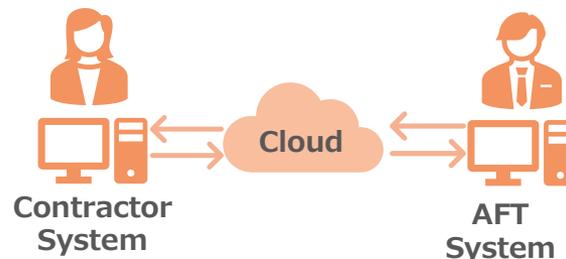


※Materials Informatics
(マテリアルズインフォマティクス):
材料開発に情報科学を応用し、
新材料探索の効率化を図る取り組み



24時間稼働可能な
ロボット導入による
短時間でのサンプル計測

サンプル
ワーク



Automated data
linkage on cloud
クラウド活用した
自動データ連携

味の素独自の
材料開発技術

高速開発

顧客・評価

顧客の新たな
ニーズ抽出

顧客の承認

※AFT :
味の素ファインテクノ社

Ⅲ-3. スマートファクトリー データ活用による生産管理高度化

調味料・加工食品の生産・包装を行っている味の素食品社において、工程管理業務を標準化した包装管理システム「APPLE」を導入し、誰でも使えるスマホアプリを開発。速やかなデータ分析と改善を可能とするスマートファクトリーを実現。データを「ADAMS」に統合していき、生産計画や利益管理等につなげていく。

包装管理システム「APPLE」の概要

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
- 生産戦略の全社最適化

施策

全設備稼働データ自動記録



紙帳票を止め、全スマホアプリ化



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)



Ⅲ-4. DX戦略の基盤となるOE（オペレーションの磨き込み）

広範な部門にまたがる複雑なシステムは、各部門が「部分最適」で業務を遂行していたが、OEによる業務フローの見える化により、「全体最適視点」で業務改善に挑む。

商品情報管理システム

事業部

研究所

生産工場

購買部門

広告部門

品質保証

営業戦略

お客様
相談セン
ター



× 安易な改善策に飛びつかない
× 安易にシステムを導入しない

リーンシックスシグマの業務
改善手法「DMAIC」を活用

Define

課題の定義

Measure

課題定量化/見える化

Analyze

根本原因特定

Improve

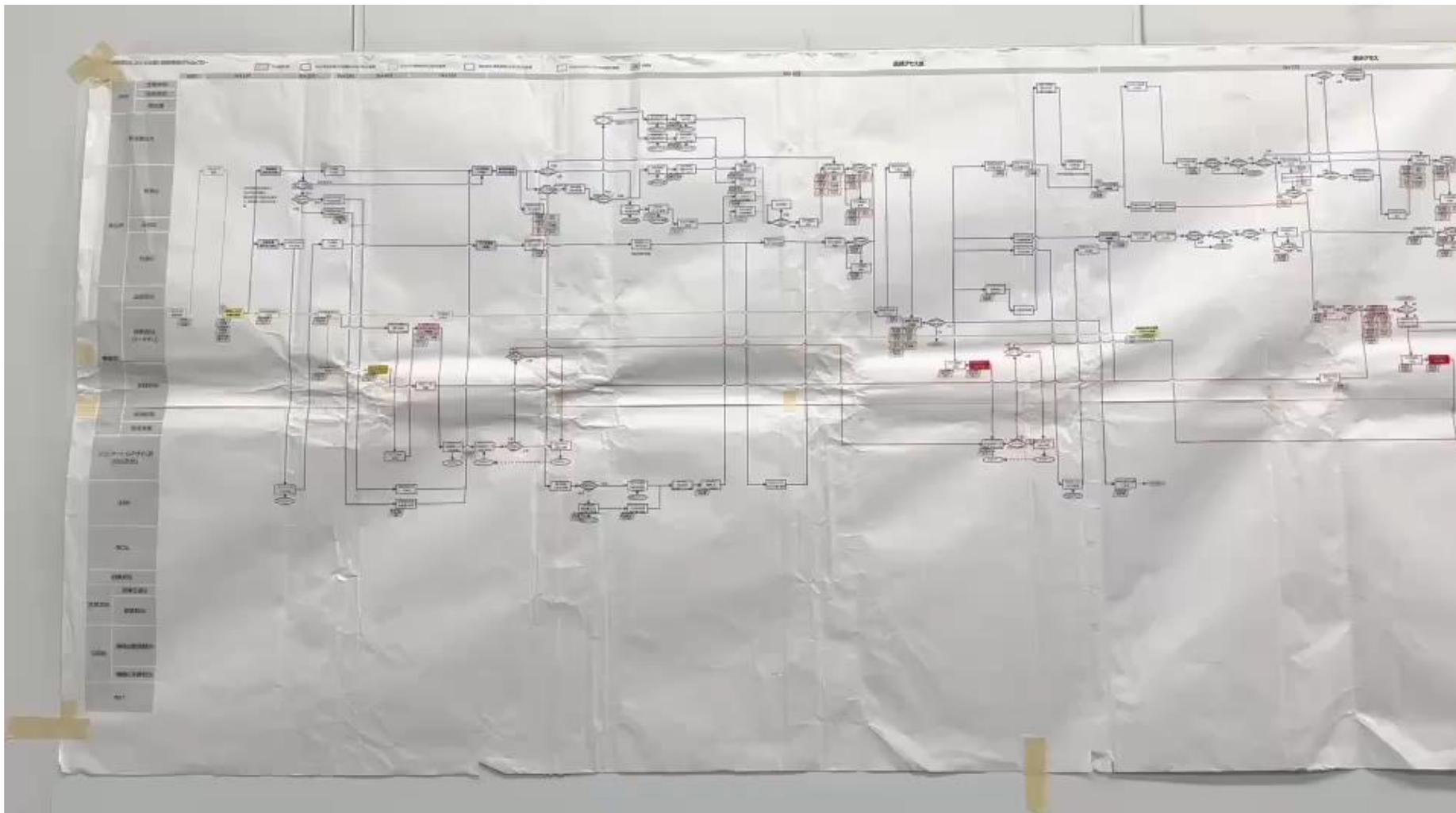
改善策の選択

Control

ノウハウ化/横展開

業務フローの見える化の取り組み（ワイガヤ方式）
最終的にA3用紙30枚の業務フローとなった。

Ⅲ-4. DX戦略の基盤となるOE (オペレーションの磨き込み)



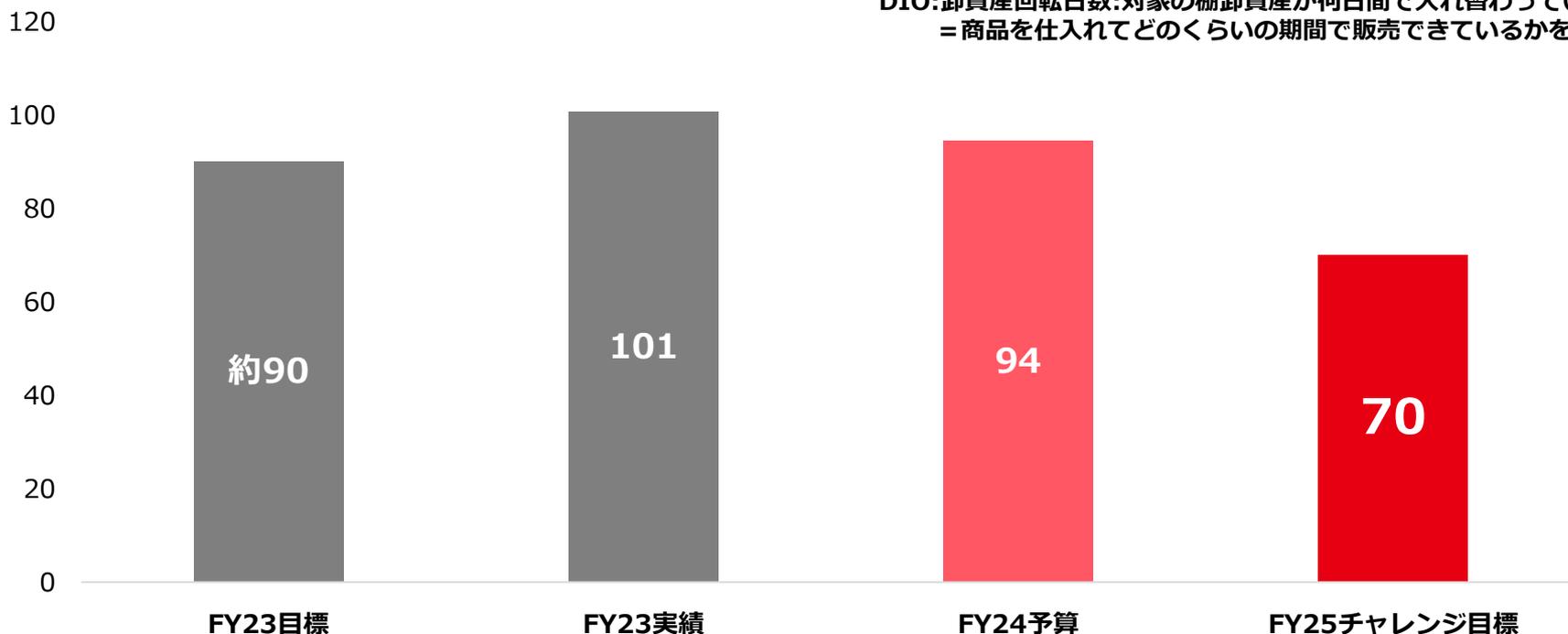
目次

- I. 味の素グループにおけるDXと目指す姿
- II. 味の素グループのDX戦略（データを活用した経営の高度化）
- III. 具体的な取り組み
- IV. 棚卸資産削減の取り組み**
- V. DX人材育成
- VI. セキュリティ

IV-1. 棚卸資産削減の取り組み DIO目標

DIOについては、2025年のチャレンジ目標70日を継続的に掲げる。コロナ以降、地政学リスクを踏まえた安全在庫の確保、原材料費のコストアップ、為替影響等を踏まえ、外部環境は悪化傾向にある中で、タイムリーな在庫可視化および適切な在庫レベル設定と生産頻度の設定により、DIO削減を企図する。

DIO: 卸資産回転日数: 対象の棚卸資産が何日間で入れ替わっているか
 = 商品を仕入れてどのくらいの期間で販売できているかを示す値



月次で各部門の棚卸資産実績を全体で共有、経営が称賛し、取り組みを加速

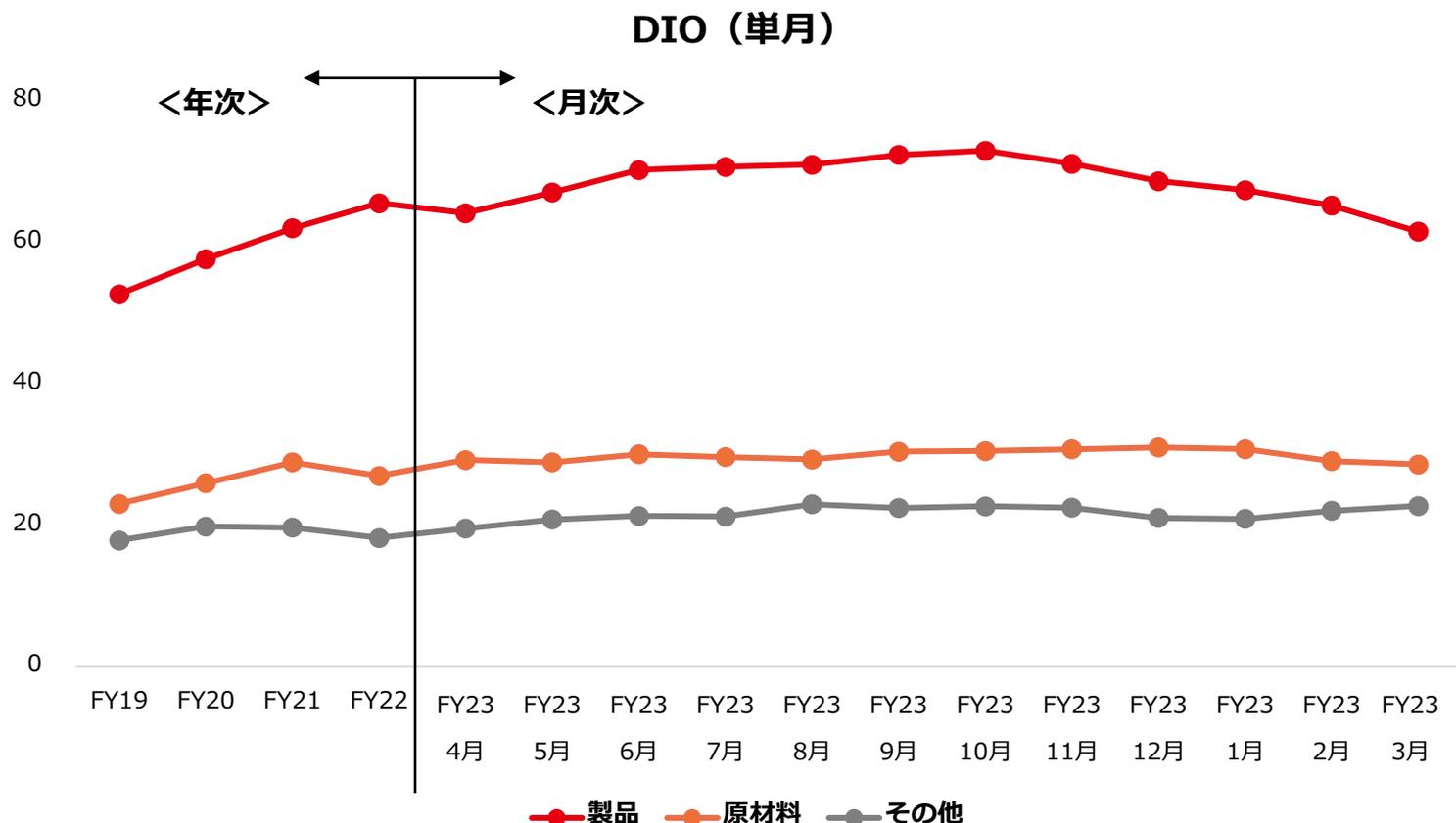
IV-2. 棚卸資産削減の取り組み 状況分析

製品、原材料、その他に分けてDIOを管理し、全体で削減を図っていく。

製品DIO : FY22まで増加していたが、SCM変革の取り組みが奏功しFY23に減少傾向

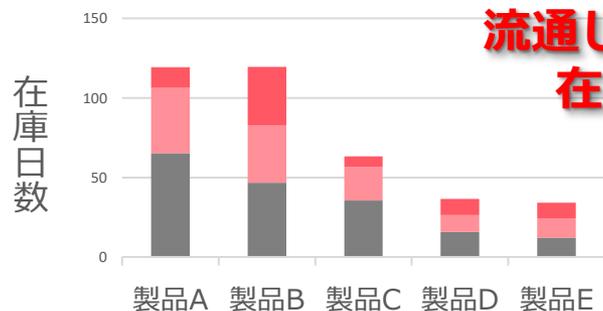
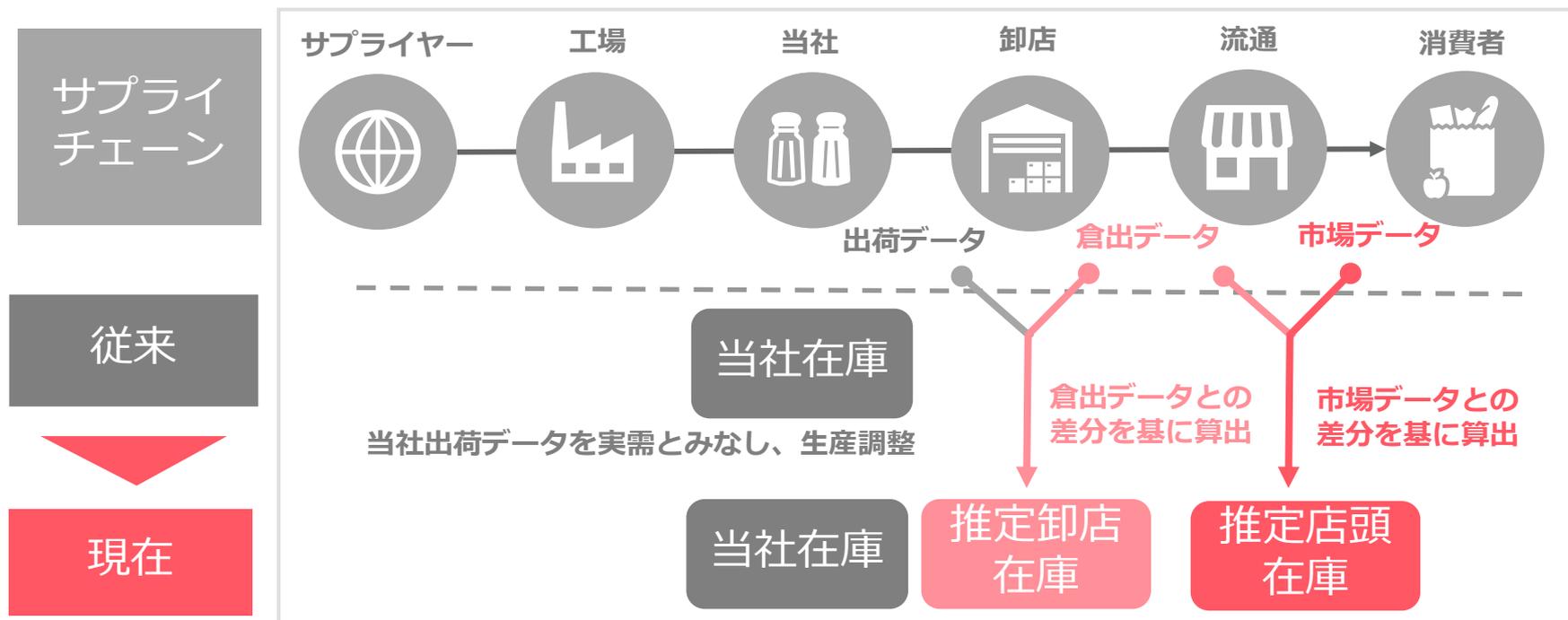
原材料DIO : 価格高騰、調達リスクの中で、主要原料を戦略的に確保

その他DIO : ポートフォリオマネジメントの進化に伴い、製造プロセスの長い製品の半製品が増加



IV-3. 棚卸資産削減の取り組み 取り組み事例 倉出データ、市場データを加え、予測精度向上へ

出荷データに加え、市場データや倉出データを入手し、「ADAMS」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となる。



**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**

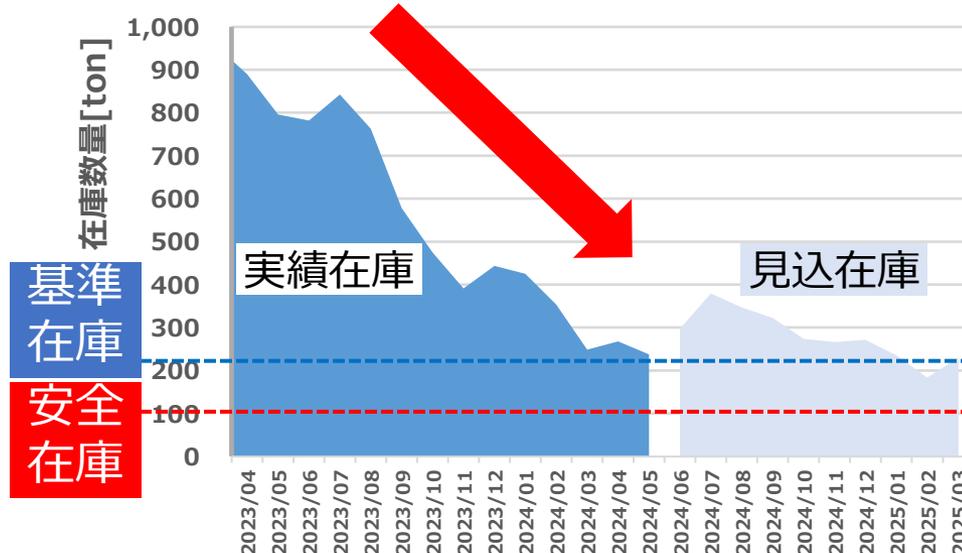
IV-4. 棚卸資産削減の取り組み 取り組み事例 グローバル在庫の可視化による在庫量の削減

グローバルビジネスにおいて、海外法人を含む全社の在庫データをタイムリーに可視化し、海外拠点ごとに最適な安全在庫を設定することで、棚卸資産の削減を実現。

グローバルPSI（生産/販売/在庫）の可視化



<香粧品「AMILITE®」の事例>



目次

- I. 味の素グループにおけるDXと目指す姿
- II. 味の素グループのDX戦略（データを活用した経営の高度化）
- III. 具体的な取り組み
- IV. 棚卸資産削減の取り組み
- V. DX人財育成**
- VI. セキュリティ

V-1. 2030ロードマップとDX戦略（再掲）

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、「データを活用した経営の高度化」を推進することで、全社目標であるロードマップの達成を目指す。

2030ロードマップ ゴール



データを活用した経営の高度化



R&D



生産



SCM



マーケティング



営業



データマネジメント基盤 (ADAMS)



DX人財育成（デジタル活用）

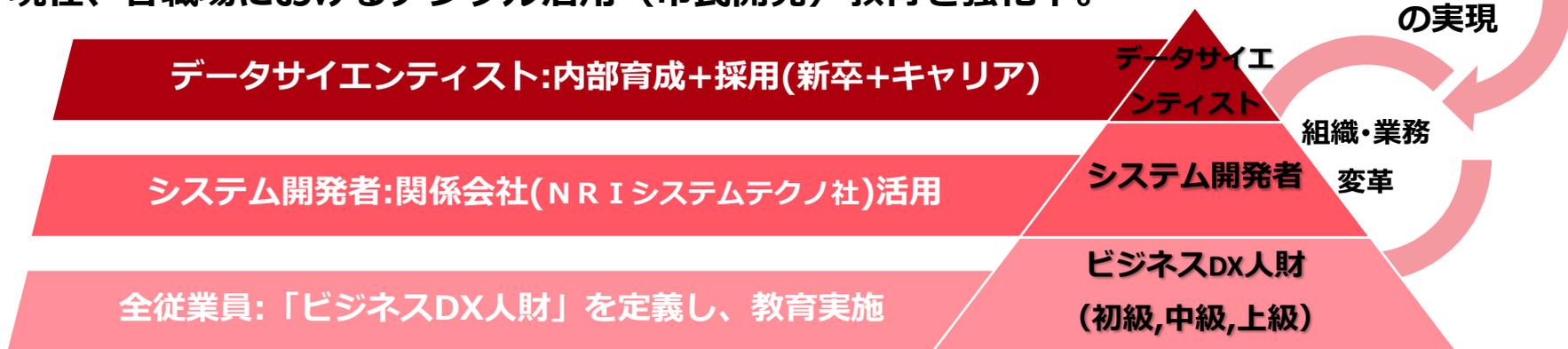


ITセキュリティ（ゼロトラストネットワーク）



V-1. 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、各職場におけるデジタル活用（市民開発）教育を強化中。

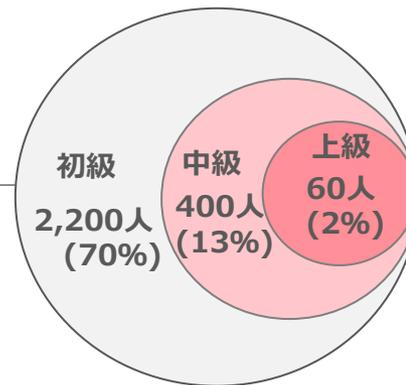


各部門で業務ニーズに併せて、新卒・キャリア採用を実施。事業モデル変革進展に伴い、**デジタルマーケティング人財の需要が高まっており、プロダクトマネージャー人財を中心に昨年キャリア採用を強化。**



2020年までは、デジタルリテラシー向上に焦点を置いていたが、**2024年より、デジタル活用を強化。市民開発(ロー/ノーコードツール活用によるアプリ開発)、プログラミング、データ分析等を支援。**

ビジネスDX人財認定者数
 2020-2023年 味の素(株)
 (味の素(株)従業員 認定者比率)



高度なDX人財の育成・採用が進み、中級・上級DX人財も増加している。

中級DX人財

実際の業務変革において、適切な活用方針を決定できる

上級DX人財

高度なデータ活用や、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・変革を具体的にできる

V-2. DX人材の育成 育成・教育プログラム（市民開発強化）

業務ニーズに応じた各種ツールや手法の活用を、学習機会の提供やコミュニティ活動を通して促進。

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く。

学習機会、コミュニティ活動

活用

生成AI

生成AI
勉強会

生成AI
コミュニティ
約600名

AJI AI Chat



Copilot
Microsoft 365



社内情報の探索、
グラフ・関数作成、議事録
作成、要約・翻訳等による
業務効率化

ノー/ロー
コード
ツール

外部
オンライン
学習プラ
ットフォーム

各ツール毎の
コミュニティ
合計約
1,200名

Power
Automate



PowerBI



定型業務の自
動化のために
WEBブラウ
ザ上でアプリ
を作成

サービスと
サービスを
連携するこ
とによる業
務効率化

OE
(DMAIC)
業務改善手法

社内
eラーニン
グ研修

オペレー
ショナルエ
クセレンス
の取り組み

業務フローを見える化し、
業務課題の根本原因把握と
適切な解決策を創出

目次

- I. 味の素グループにおけるDXと目指す姿
- II. 味の素グループのDX戦略（データを活用した経営の高度化）
- III. 具体的な取り組み
- IV. 棚卸資産削減の取り組み
- V. DX人材育成
- VI. セキュリティ**

VI-1. 2030ロードマップとDX戦略（再掲）

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、「データを活用した経営の高度化」を推進することで、全社目標であるロードマップの達成を目指す。

2030ロードマップ ゴール



データを活用した経営の高度化



R&D



生産



SCM



マーケティング



営業



データマネジメント基盤 (ADAMS)



DX人財育成（デジタル活用）



ITセキュリティ（ゼロトラストネットワーク）



VI-1. ITガバナンスの強化

セキュリティを高めながら、デジタル活用による社会価値・経済価値を創造する組織体制・仕組みを構築。海外法人も含めた味の素グループ全体で、ITおよびデジタルの効果を最適化し、リスク削減に継続的に取り組む。

外部環境

社会のデジタル変容が加速度的に進行しており、情報量・通信量が今後更に爆発的に増加する。加えて、クラウド環境下では、様々なITサービスや外部連携が進行している。

当社対応

味の素グループにおいて、情報セキュリティ規程、IT管理運用規程を施行し、国内外約100社で運用。各社は規程に基づき組織、体制を設け、マネジメントを強化している。

ITガバナンスの強化

共通ITプラットフォームの構築

セキュリティに関する組織・人財の強化

データマネジメント
基盤構築による
データ活用促進

ゼロトラスト
ネットワーク構築による
セキュリティ強化

セキュリティに関する
IT人財の育成・増員と
適切な拠点配置

国内外関係会社の
監査強化

VI-2. 企業を取り巻くIT環境の変化

様々な環境変化が起きている中、ITインフラ・セキュリティも変化に即したモデルへの変革が必要である。

攻 働き方の変化

いつでも (Anytime) ・ どこでも (Anywhere) ・ 誰とでも (Anybody) が実現できる環境が必要



いつでも
Anytime



どこでも
Anywhere



誰とでも
Anybody

攻 クラウドサービスの利用拡大

コミュニケーションの活性化、コラボレーション、生産性向上を実現するために、クラウドサービスを積極的に活用



守 セキュリティ脅威の深刻化

企業に対するサイバー攻撃は深刻化しており、新たな脅威も発生

脅威の悪質化

暴露・脅迫型
ランサムウェア

脆弱性

VPN装置の脆弱性、
クラウド無認証・無認可

守 セキュリティ対応の企業責任

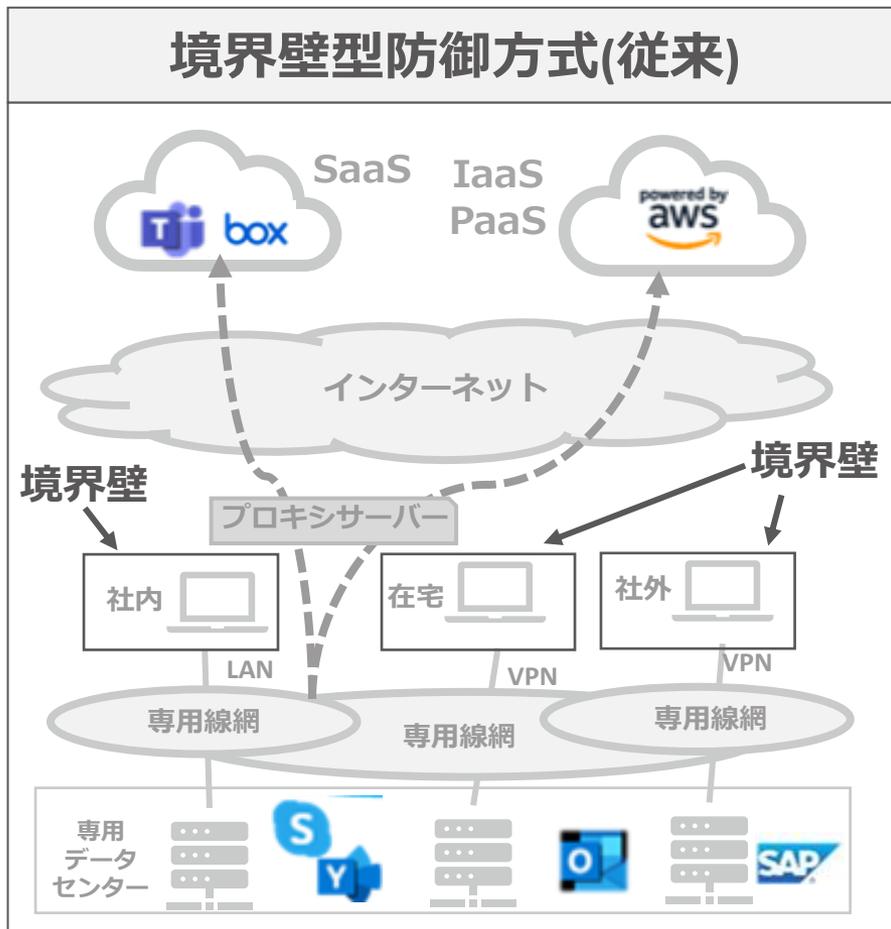
企業のセキュリティ対応に対する社会的責任の高まり

金融庁「投資家と企業の対話ガイドライン」(改訂版)

サイバーセキュリティ対応の必要性(中略)等の事業を取り巻く環境の変化が、経営戦略・経営計画等において適切に反映されているか

VI-3. 「クラウド化」と「ゼロトラストネットワーク」への移行

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。



オンプレミス:システムを運用する上で必要なソフトウェア・ハードウェアを自社で保有・管理する運用形態

**味の素グループのDXはデジタルを活用した
企業変革そのものであり、企業変革を通じて、
企業価値の向上に貢献します**

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。
- アミノサイエンス®は味の素株式会社の登録商標です。

Appendix

Appendix)

AIの活用

24年度よりDX推進委員会の中に、AI小委員会を設置。
技術および活用情報を収集、社内利活用の可視化とベンチマーク等による
効率的な横展開およびセキュリティ判断と利活用の方針決定を行う。

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。



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