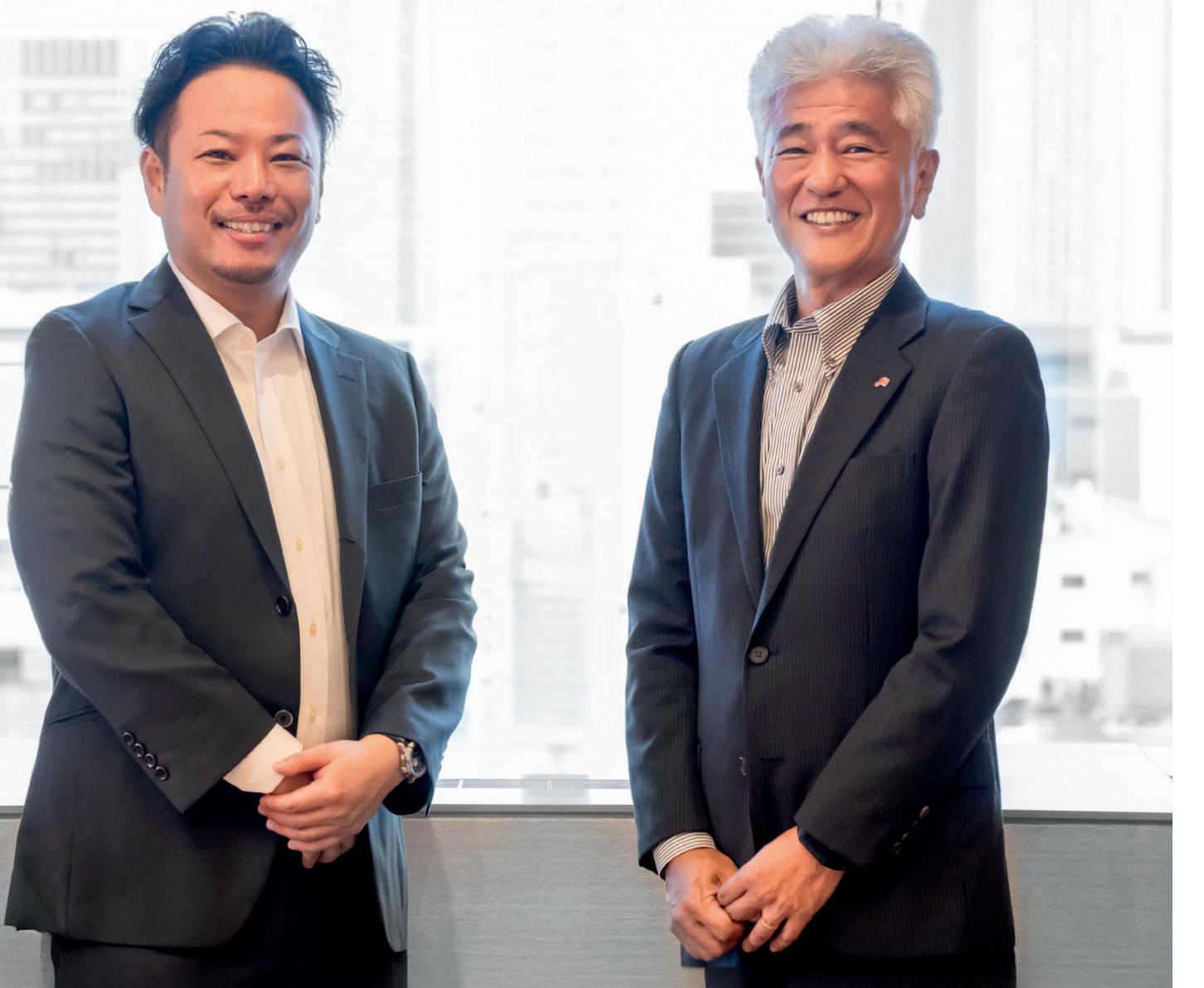


味の素(株)香田CDOが語るDX戦略

業界を巻き込み、よりよい社会への貢献を目指す 3度目のDX銘柄選定企業「味の素」が見据える未来

2022年、2023年に続き3度目となるDX銘柄2025選定を受けた味の素株式会社。
同社の香田隆之CDOは「地に足の着いた取り組み」を重視し、長期的視点でのDX推進を掲げる。
食品業界特有の課題を乗り越え、日本の生産性向上にも貢献する同社のDX戦略について、
株式会社ストラテジーテック・コンサルティングの戸沼光太郎が聞いた。



戸沼 光太郎

Kotaro Tonuma

(株)ストラテジーテック・コンサルティング
コンサルティング部 マネージング・ディレクター

香田 隆之

Takayuki Koda

味の素株
執行役員専務 Chief Digital Officer 生産統括

CDOとしての基本姿勢 地に足の着いた取り組みを重視

戸沼: 香田さんがCDOに就任されてから、これまでとは異なるアプローチでDXを推進されていると認識しています。どのような思いで始められたのでしょうか。

香田: 私はCDOとしては2代目なのですが、対話を重視し、地に足の着いた取り組みをしっかり進めていきたいと考えています。

戸沼: おっしゃる通り、変革において対話は非常に重要なと思います。DXは短期的な成果を求められがちですが、本質的な変革には時間が掛かると思います。現場での推進はいかがですか。

香田: 全社で大きく変革を推進している中で、積極的に進めていっているメンバーとやや保守的で変化を好みないメンバーがいます。特に保守的なメンバーに対しては無理に変えようとしても続きません。「こうやった方が便利になった」「生産性が上がった」というような「納得」を大切にしながら、「小さな成功」を積み上げていくことが非常に重要だと考えています。

社内の変化 デジタル活用への意識転換

戸沼: 社内の変化についてはいかがでしょうか。

香田: 社内はすごく変わってきたと思います。デジタルを使うということに関して、今は皆さん結構ポジティブになっています。AIについても、積極的に使っていこうというコメントが出てくるようになりました。

戸沼: AIの活用について、世代ごとの違いはありますか。

香田: あると思います。一般論として世代間の違いはあると言われますが、世代に関係なく使う人は積極的に使っている。例えば、ある海外籍の役員は頻繁にCopilotと対話しています。要素技術的に英語の方がわかりやすいという点もあるのでしょうか。言いたいことを英語で入力して日本語に翻訳してメールに貼り付けるという使い方を当たり前のようにやっているし、結構AI自体に対しての壁打ちもしていますね。

戸沼: 海外籍の方がより積極的という話はよく耳にしますね。

香田: 周りが動いてくれるようなポジションの人や、それが当然だろうと思っている人は、別にAIやシステムを使わなくても事足りてしまっているかもしれません。一方でAIも合わせて、持ちうるリソースを最大限活用できれば、よりチームの威力を発揮できます。私はどちらかというと、部下に無駄な仕事をやらせてはいけないと思っているので、まず自分でAIにやらせてみて、どうしても分からないときは、聞くようにしています。

業務の再設計と経営指標の見える化へ データ基盤 ADAMS の構築と進化

戸沼: 数年前からデータマネジメントの基盤を整えていらっしゃいますが、基盤自体も最近になって高度化してきている感覚はありますか。

香田: 現在構築中のデータマネジメント基盤ADAMS (Ajinomoto Data Management System)は、これまでさまざまなシステムに分散していたデータを一つの基盤に集約するものです。従来はExcelなどを使い、手作業でデータを集めて分析していましたが、ADAMSによってこれらの作業がよりスムーズに行えるようになります。ただし、これだけでは業務の本質的な変革にはつながりません。つまり、今まで複数の場所からデータを集めて比較・集計していた作業が効率化されるだけで、データドリブン経営の実現にはまだ不十分だと考えています。私が次のステップとして取り組みたいのは、経営判断のための指標をあらかじめ明確に定め、それを経営陣が明示していくことです。つまり、「経営陣はこの指標以外確認しません」と明確に線引きし、指標の更新サイクルも決めて、必要な数値はすべて自動で算出される仕組みを構築します。こうすることで、業務の進め方そのものが大きく変わるはずです。要するに、システムを従来の業務に合わせるのではなく、業務自体を再設計し、その業務に適したデータが正確に集まるシステムとデータ基盤を構築することが重要だと考えています。

戸沼: それは大きな変革ですね。グローバル展開についてはいかがでしょうか。

香田: 最初のステップとして、「国内統合レイヤー」の構築を実現することができました。これにより、日本国内のデータは



集約され、「ADAMS JAPAN」と呼べる基盤が整ったと考えています。今後は、一段上のレイヤーとして「ADAMS GLOBAL」を構築することを目指し、グローバル全体でのデータ統合に取り組んでいきます。

業界全体への働きかけ 日本の生産性向上を目指し

戸沼: 海外だと、大手の小売流通企業（スーパーなど）が店頭の在庫状況を把握していたりしますが、日本の場合はサプライチェーンが非常に複雑ということもあります、そこまでのドラスティックな改革には壁が存在すると思っています。その壁をどうやって取り払いこうとお考えですか。

香田: そこが大きな課題であり、何とか壁を取り払うべきだと思っています。これが日本の生産性が低いと言われる所以でもあり、自社のためというよりも、日本の社会をよりよいものにしていくために必要だと考えています。それぞれがバラバラで非効率なのに、それをよしとしている。今、少しずつ働きかけをしていて、たとえば商品コードを統一して同じデータ基盤に入れていけないだろうかと。もちろん価格情報などは入れませんが、こうした部分を共有化することで、おそらく物流などでも、効率よく荷積みできるようになります。あるいは、パレットに載っているものは、パレットのQRコードを使うだけで、今どういうものが載っているかを把握できるようにする。これまででは、伝票と中身の検品作業がパレットを

AIを介して手軽にコンサルタントの提供価値を活用できる
「Contact EARTH ASSESSMENT」をビジネスインフラとして
普及させることで、事業会社の収益良化にもつなげたい

崩さないとできないので、トラックドライバーへの負担が大きな問題になっていましたが、こうした部分を軽減化できる。業界の非競争領域のデータであれば、お互い共通化することで社会問題を解決していく。そんな部分に少し関わっていこうと思っています。

戸沼: 私も商社にいた経験から、混載を実現することで積載効率がものすごく上がると思います。ただ、それをやろうと思うと、他社とのコラボレーションをものすごく密に行っていく必要があると思いますが、その辺りはいかがでしょうか？

香田: 当社にはもともと物流会社があったので、この会社をベースに他の食品会社と共同でF-LINEという会社を作っています。ここを一つの入り口にしていきたいと考えています。まだ参画してくれていない会社もありますので、どうやって突破していくかが課題ですね。私個人は日本の生産性が低いと言われるのは非常に悔しい。こんなに日本は勤勉なのに、うまく回っていない。そこはやはり日本の社会システムがまだ進化できていないという部分の現れです。当社は、「人・社会・地球のWell-beingに貢献する」ということを目指しているので、ぜひ日本の社会システムを向上させていくところでも貢献していきたいと思います。

戸沼: 私も海外赴任していたので、そういうことをよく思います。日本ではいまだにオーダーでファックスを使っています。海外でファックスなんて見ないです。

香田: 見ないです（笑）でも多くの人はそうしたことに対する疑問を感じていませんよね。日本の生産性が低いといった報道を見ても、為替のせいだろうと考えている人も多いかもしれません。

人材育成とリスクリソース 未来への投資

戸沼: 今後の人材育成について、特に人・物・金・サービス・情報という観点で、人材のところはどのようにお考えでしょうか。

香田: 今後、デジタルを活用した効率化が進むと、効率化した分、より付加価値の高い仕事や「人」にしかできない仕事にシフトしていく必要があります。これは別にデジタルのスキルを上げろという話とは全然違います。「今後、あなた自身の仕事は楽になる分、あなたにしかできない仕事を、もっと価値が上がる方向に磨く必要がありますよ」という話をきちんとして、進めていくべきだと思っています。

戸沼: 現場の方にヒアリングすると、やはり今までやった仕事に愛着があって、離れるのが嫌がる方が多いですね。

香田: 皆さん、自分の仕事にプライドがあるからそこは当然だと思います。今までではそれでよかったのですが、時代が大きく変わっている中で、その変化に合わせて、仕事の仕方もえていかないといけない。ここは少し時間をかけてでも理解してもらわう。「デジタル活用によって余裕ができたあなたの大事な能力を次の方向に活かていきましょう」というメッセージです。人を減らすことを考えているのではなく、一人一人の能力をどうやって引き出し、それぞれ自分のパフォーマンスをどうやって上げていくのか。そのためには企業のあり方だけでなく、社会への貢献なども含め、発想を切り替えていくことが必要です。このような取組みは継続してきちんと進めていきたいと思います。

サプライチェーン変革と カーボンニュートラル

戸沼: 香田さんは、今後サプライチェーンをどのように変えていきたいとお考えですか。

香田: 非常に難しいですよね。社内を見渡したときに、本来なくてもいい在庫が結構あると思うので、そこは社内のKPI



物流系の業界全体への働きかけにも取り組んでいるので、DX銘柄企業であることは、今後、ますます重要。

ぜひ、日本の社会システムを向上させていくことにも貢献したい

としては在庫をいかに過不足なくコントロールするかという視点があります。

また、これから2050年にカーボンニュートラルを目指すとなると、スコープ3^{*}は避けて通れません。上流側のサプライヤーとどう取り組んでいくか。サプライヤーも温室効果ガスを減らしたくないわけではないが、どうしたら減らせるのか、その減らし方がわからないという面はあると思います。パートナーとして、どうやって一緒に課題に取り組めるかという、従来にはなかった新しい取組みが求められると思います。

戸沼：お客様側から見ると、今までのビジネスモデルから変化が必要になりますね。

香田：当社の従来のビジネスは、大量に作って店頭に並べてコマーシャルを打って売るという形でした。実際の生活者自身のデータを直接は扱わずに展開していましたが、今はD2Cなどいろいろな施策を講じ、生活者のインサイトを分析して、商品開発などを行っていく方向にシフトしてきています。そういう意味では大量に作るのではなくて、ミドルマス、スマートマスみたいな生産に、我々自身のものづくりの仕方を切り替えていくことがキーになると思います。大量生産の最大のメリットがコストを安く抑えられる点です。ミドルマスとかスマートマスにしたら当然高くなる。ここでポイントになるのは、その製造コストが上がる分を、しっかりお客様に認めていただける価値として提供できるのか、ということです。単純にトレンドがそうだからスマートマスとかミドルマスに切り替えていくというのは発想として違っていると思っています。

むしろスマートマスでなく価値を認めてくださるお客様が

これぐらいいるので、この商品を作っていくう、今と比べたときにこれぐらい高くても全然ビジネスとして成り立つのをやっているう、そういう方向から発想しないとダメですよね。

グリーントランスポーメーションと ブランド価値の向上

戸沼：GX（グリーントランスポーメーション）について、お金の使い方という観点ではいかがですか。投資として考えるのか、ビジネスとして成り立てるのか。

香田：社内でも話題に上がっていたのですが、ブランド価値が上がるなら投資も検討すべきかと。味の素のロゴを見たときにGXを想起してもらったら、それ自体がブランド価値の向上につながるとか。他のものにも価値が波及するのであれば、やっぱりやっていくという選択肢があるので、という議論を始めています。従来の手法で、単純に物を売ってリターンがあるかどうか、ということだけではなく、当社として存在価値がより高くなるのであれば、ある部分のビジネスは利益が多少出ないとしても必要な取組みになるのだと思います。でもアーティストは絶対そういうことを言わない（笑）。もちろん数字は重要ですが、

*スコープ3
事業者自身による温室効果ガスの直接排出量(Scope1)や他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出量(Scope2)以外の事業者の活動に関連する他社の温室効果ガスの排出量

会社の経営はそれだけではないのではないかという話をしています。

戸沼：私は、GXは思いっきり守りだと思っていて、顧客のブランドに対する離脱率を下げていく取り組みなのかなと思っています。ブランドのイメージで勝っていく、要は「負けないという勝ち方」なのかなと。

香田：サプライチェーンの上流に目を向けると、うちの場合は主たる原料が農産物だったりするので、農家さんとか、畜産業者ということになります。そういう人たちがサステナブルでないね、と叩かれて辞めていかれると当然うちのビジネスも成り立たなくなってしまいます。ですから、やはり一緒にその課題を解決していくことがうちの原料を安定的に確保できるという意味でもGXにつながると考えています。

データの開放と 協業の可能性

戸沼：自社データについて、他社と共有、開放して自由に使ってもらうべきか、自社データは自社データとして内部のみで保持すべきか、という点について、いかがお考えですか。

香田：非競争領域で我々のデータを我々のパートナーさんが活用することで、結果的に我々にもメリットが出てくるケースがあると考えているので、積極的に情報は公開しようと考えております。

戸沼：私はこれまでいろいろな業界を見てきた中で、自分では関係ないと思っていた非競争領域のデータを、A社やB社へ渡してみたら思いもよらない使い方が出来た、それがビジネスにつながったというケースが結構ありました。そういう意味では上流下流のお客様やパートナーさんとの話し合いは非常に大事だと思います。

今後の新規取り組みと 協業の可能性

戸沼：今後の新しい領域、新しい取り組みについて、お考えがあれば教えてください。

香田：当社には4つの成長領域があります。例えばヘルスケアとかフード＆ウェルネスといった領域ですね。この領域ではいろんな発想があると思うので、積極的に取り組んでいきたいと思っています。

DXを推進することで本当にやろうとしていることは、デジタルを活用して自分たちのビジネスや社風を変えていくということです。だからといって今までの生産やマーケティングとか研究開発などがなくなるわけではありません。そういうところにデジタルが入っていって、まずは効率化されて、今まで発想しなかったようなことがAIなどで起こってくる。それによって、より「人」にしかできない新たな価値や高付加価値の仕事が求められるようになる。そして発展的に新しい仕事や仕事の仕方を、新しいパートナーさんと進めていくことになる。

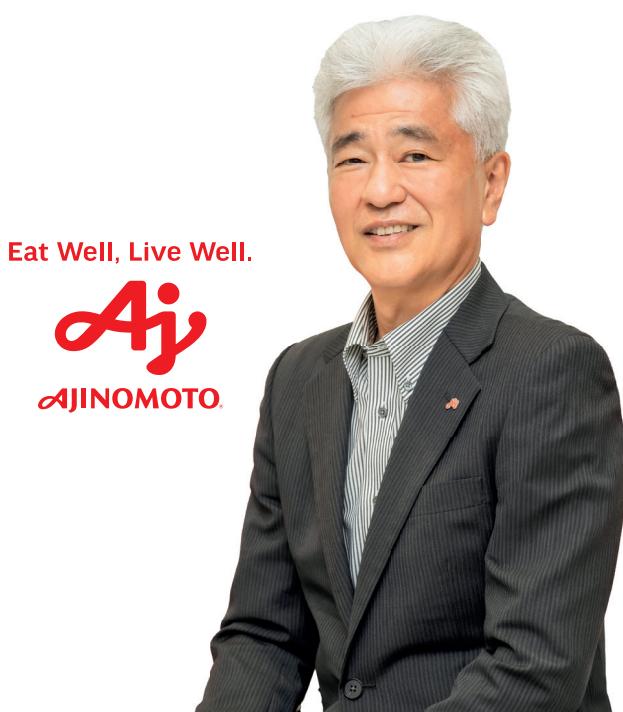
戸沼 光太郎

Kotaro Tonuma

(株)ストラテジーテック・コンサルティング
コンサルティング部 マネージング・ディレクター
大手総合商社、海外駐在、外資系大手コンサルティングファームを経て現職。
コンサルティングファームでは、主に上流領域にあたる全社戦略策定や新規営業戦略策定・マーケティング戦略立案・ビジョン策定からDX施策立案およびDXの一環としてのAI開発および実装PJTなどに従事。コンサルティングファーム×事業会社経験の掛け合わせで、地に足のついた戦略策定に定評がある。




StrategyTec
Consulting



Eat Well, Live Well.

AJINOMOTO

香田 隆之

Takayuki Koda

味の素㈱
執行役員専務Chief Digital Officer 生産統括
東京工業大学院総合理工学研究科化学環境工学専攻 修了
1989年に味の素入社。アミノ酸にかかる技術系領域に携わる。
生産統括センター長、執行役員を経て2019年常務執行役員、
21年CXO兼DX推進部長、22年4月より現職。

そういう意味では協業というのは大事になってくると思います。

戸沼:我々とのプロジェクトはもう3年目に入るわけですが、なぜ我々のような小さい会社を使っていただけるのか、折角のこのような場ですし、改めて伺ってもよろしいでしょうか？

香田:当初は、DX推進の支援コンサルタントとして、その時々の支援ニーズへのサポートを依頼させていただきました。マーケティングのプロジェクトにおいても、関連部署から貴社に対して一定の評価をいただいている。戸沼さんを始め、支援いただいているメンバーは事業会社で働いた経験や大手顧客のDX銘柄申請に立ち会った経験等をお持ちで、DX銘柄申請においても有効な支援をいただいている。今年度はデジタルガバナンスコード3.0*を受けて、何をどう記載するか、という点で種々ディスカッションをさせていただきました。

コンサル業界自体の変革へ挑戦する Contact EARTH ASSESSMENT

戸沼:今我々が作っているContact EARTH ASSESSMENT（コンタクトアースアセスメント）について少しお話しさせていただきたいと思います。これは、AIを介していくでも誰でも手軽にコンサルタントが提供する価値を活用できるプロダクトです。“コンサルタントの脳ミソが搭載されたAI”をイメージしていただければと思います。私は現在、事業会社さんが

コンサル依存になってしまっている面があると思っていて、逆にコンサルティングファームはそこを商機と捉え、本来、提供すべき付加価値の高いサービスだけではなく、言われたタスクをこなすだけのメンバーが数多く事業会社に入り込んでしまっていると考えています。

Contact EARTH ASSESSMENTはこの歪んだ構造を正すものになりますが、既存のコンサルティングサービスを代替するプロダクトになる=ファームが現在受注しているビジネスを自ら失いかねないものもあるため、他のコンサルティングファームからこういったプロダクトが出てくる可能性は低いと考えています。弊社は、付加価値の低いコンサルティングサービスはそもそも不要だと考えていて、何より、クライアントに喜んでもらうことが一番だと思っているので、そういった意味では結構ロックなプロダクトかもしれませんね（笑）

香田:Slr*（エスアイヤー）自身のDXは、どういう形に収斂するのか、分かり難いですね。

戸沼:自らが身を置く業界ゆえ自戒の念も込めてあえて言うならば、昨今のコンサルティングサービスは、AIで代替できる部分も多いと思います。でもそこに多額のコストが支払われている。コンサルティングサービスは外部委託費用ですから、コストだけを見ると事業会社さんの収益を圧縮することになってしまうわけです。我々はContact EARTH ASSESSMENTをビジネスインフラとして普及させることで、事業会社さんの収益良化にも貢献出来ればと考えています。



DX銘柄の意義と 今後への期待

戸沼:最後に、DX銘柄の取得について、その意義や重要性をお聞かせください。

香田:DX銘柄を取りに行ったのではなくて、いろいろな活動をした結果、そのように評価されたのだと思っています。指標ではあるけれど、それを取るのが目的ではない。一方でDX銘柄に入ったことで、多くの人に我々の動きを知ってもらえるようになるということは素晴らしいことだと思います。今、物流系の業界全体への働きかけに取り組んでいるところなので、DX銘柄企業であることが、これからますます大事になってくると考えています。

戸沼:DX銘柄を取りに行くこと自体が目的ではないというのは、まさにその通りだと思います。一方で香田さんのお言葉

の通り、DX銘柄に選定されることで貴社の企業価値を高めしていくことができるのであれば、大きな意味を持っているとも思います。ぜひ、これからもいろいろな面でご協力させていただければと思っています。

EPILOGUE

味の素のDXは、単なるデジタル化ではなく、日本の生産性向上という社会課題の解決を視野に入れた長期的な取り組みだと考えています。

香田CDOの「地に足の着いた」アプローチは、食品業界の特性を理解し、業界全体の変革を促す可能性を秘めています。今回の3度目となるDX銘柄選定は、その取り組みが正しい方向にあることを示す一つの指標に過ぎません。

真の価値は、同社のDXが日本社会全体のウェルビーイング向上に貢献していくことにあると考えています。



*デジタルガバナンスコード3.0
経済産業省が発表した「DX経営による企業価値向上」のための指針をまとめたもので、2024年に改訂。経営者がDXを実践する際の具体的な行動を3つの視点と5つの柱で示している。

*Slrは、System Integratorの略称。
顧客の業務分析から課題解決のためのコンサルティング～システム設計、開発、保守・運用まで請け負う企業のこと