

Eat Well, Live Well.



# 味の素グループの DX-SCM推進に関する中期計画

**2021年3月23日**

**DX推進委員会SCM小委員会  
常務執行役員 SCM改革担当  
香田隆之**

Eat Well, Live Well.



## SCM領域でのコストダウンとBP貢献計画

味の素の課題とDX-SCM領域で目指すもの

味の素のSCMに関わる経営課題

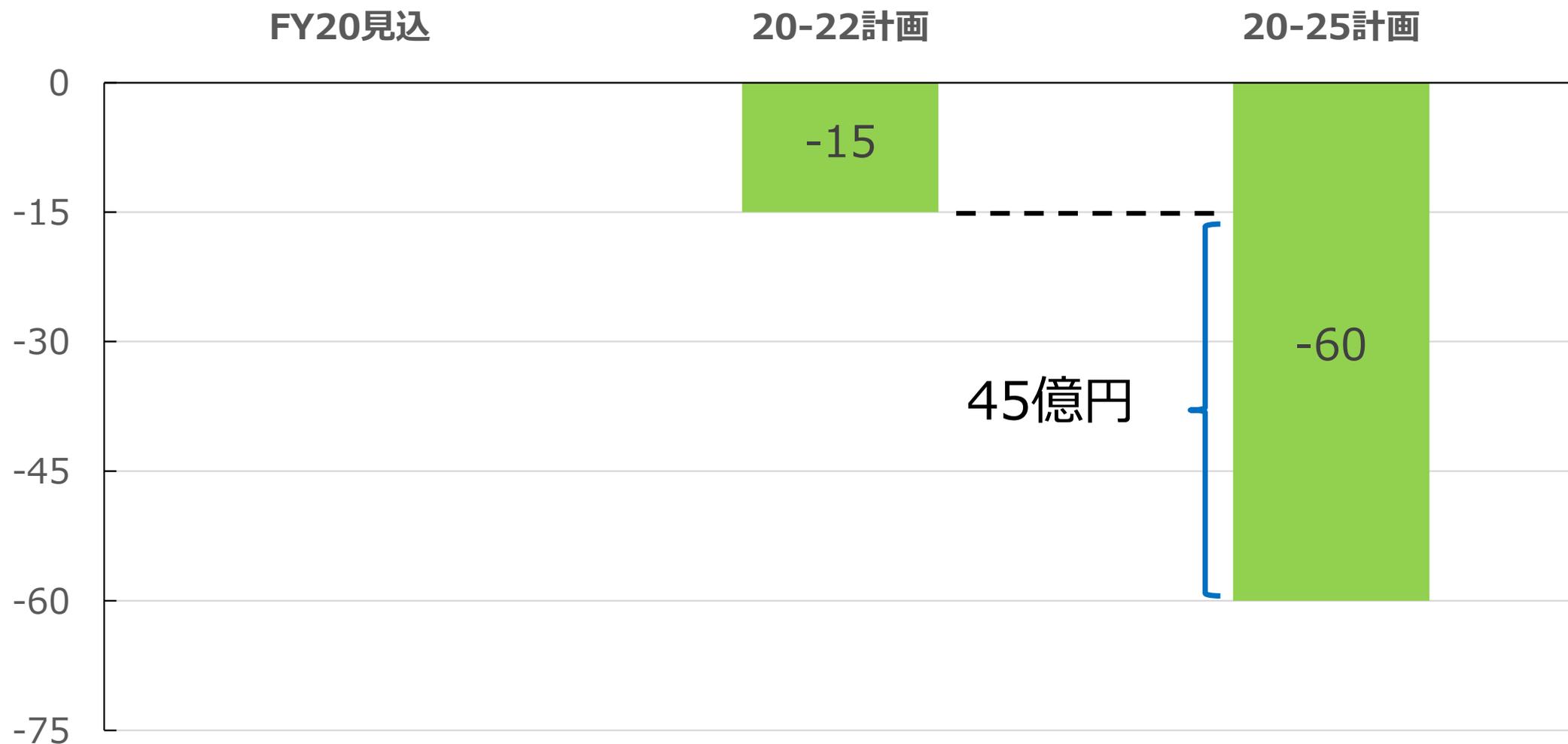
⇒ 在庫水準の適正化(棚卸資産回転日数を低減する)

在庫削減の取り組みの方向性と進捗

- 1) SKU数の適正化
- 2) 在庫拠点数の削減：国内調味料・加工食品生産体制再編
- 3) 需要予測の高度化と生産の自動化

# コストダウン計画（SCM関連）

## コストダウン額累計(億円)



コストダウン  
(億円)

Eat Well, Live Well.



## SCM領域でのコストダウンとBP貢献計画

### 味の素の課題とDX-SCM領域で目指すもの 味の素のSCMに関わる経営課題

⇒ **在庫水準の適正化(棚卸資産回転日数を低減する)**

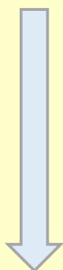
#### 在庫削減の取り組みの方向性と進捗

- 1) SKU数の適正化
- 2) 在庫拠点数の削減：国内調味料・加工食品生産体制再編
- 3) 需要予測の高度化と生産の自動化

# 味の素グループの経営課題

## ★重要経営指標がいずれも低い（特にROA）

$ROE > ROIC > ROA > WACC$ （在るべき相関関係）  
 $4.9\% > 3.0\% > \underline{2.1\%} < 5\sim 6\%$ （味の素連結FY2019実績）



ROE = 営業利益 × (1 - 税率) ÷ 自己資本

ROIC = 営業利益 × (1 - 税率) ÷ (自己資本 + 有利子負債)

ROA = 営業利益 × (1 - 税率) ÷ 資産合計

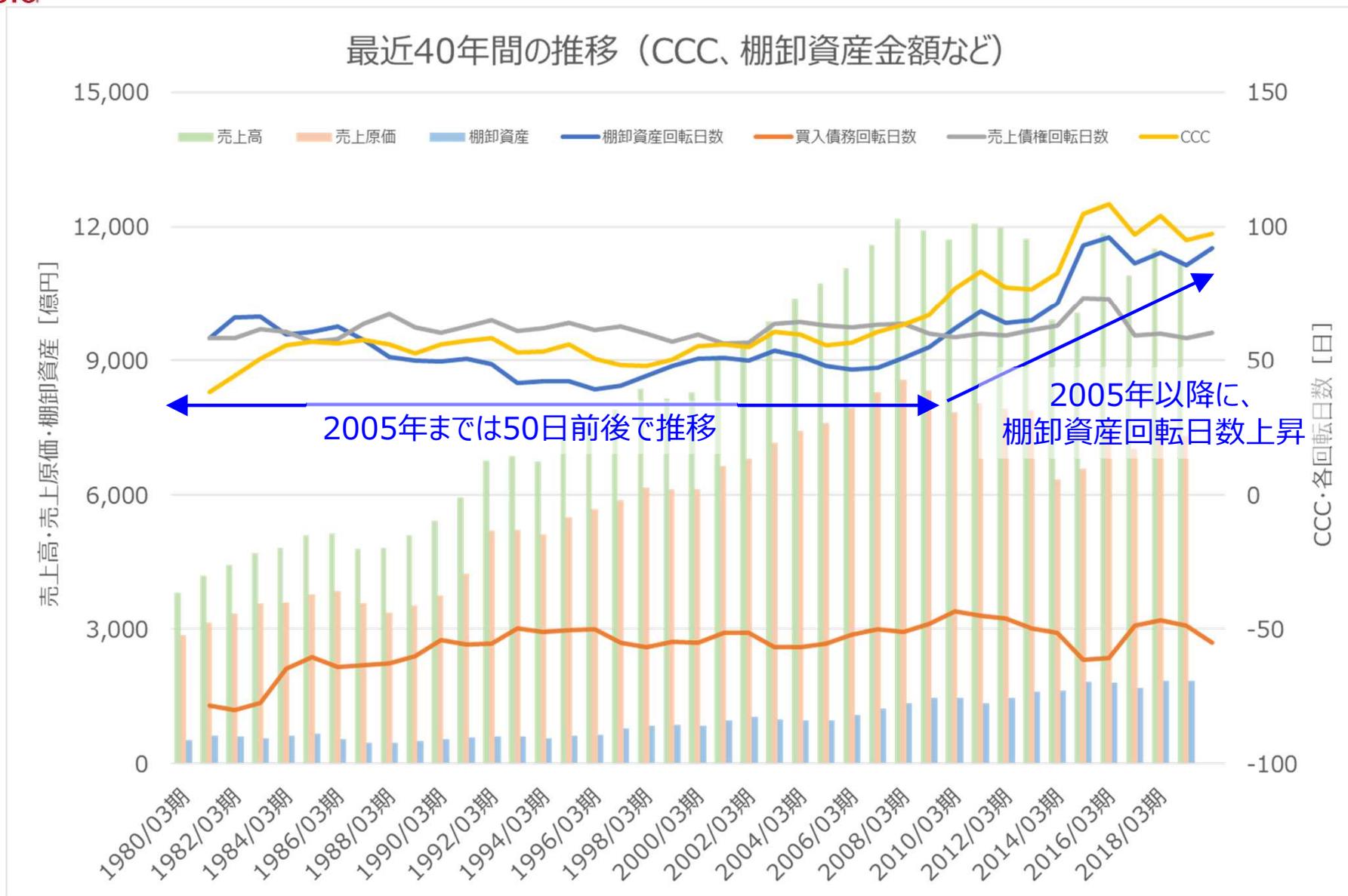
ROA = **7.2%** (= 事業利益 ÷ 資産合計 : 対外発表値)

## <低ROAに関わるSCM領域にある要因>

- 1) 分母側：在庫が多い（2019年度グループ平均：棚卸資産回転日数約93日）
- 2) 分子側：利益率が低い（SCM関連業務の効率改善の余地がある）



# 棚卸資産回転日数の推移⇒在庫削減の余地がある



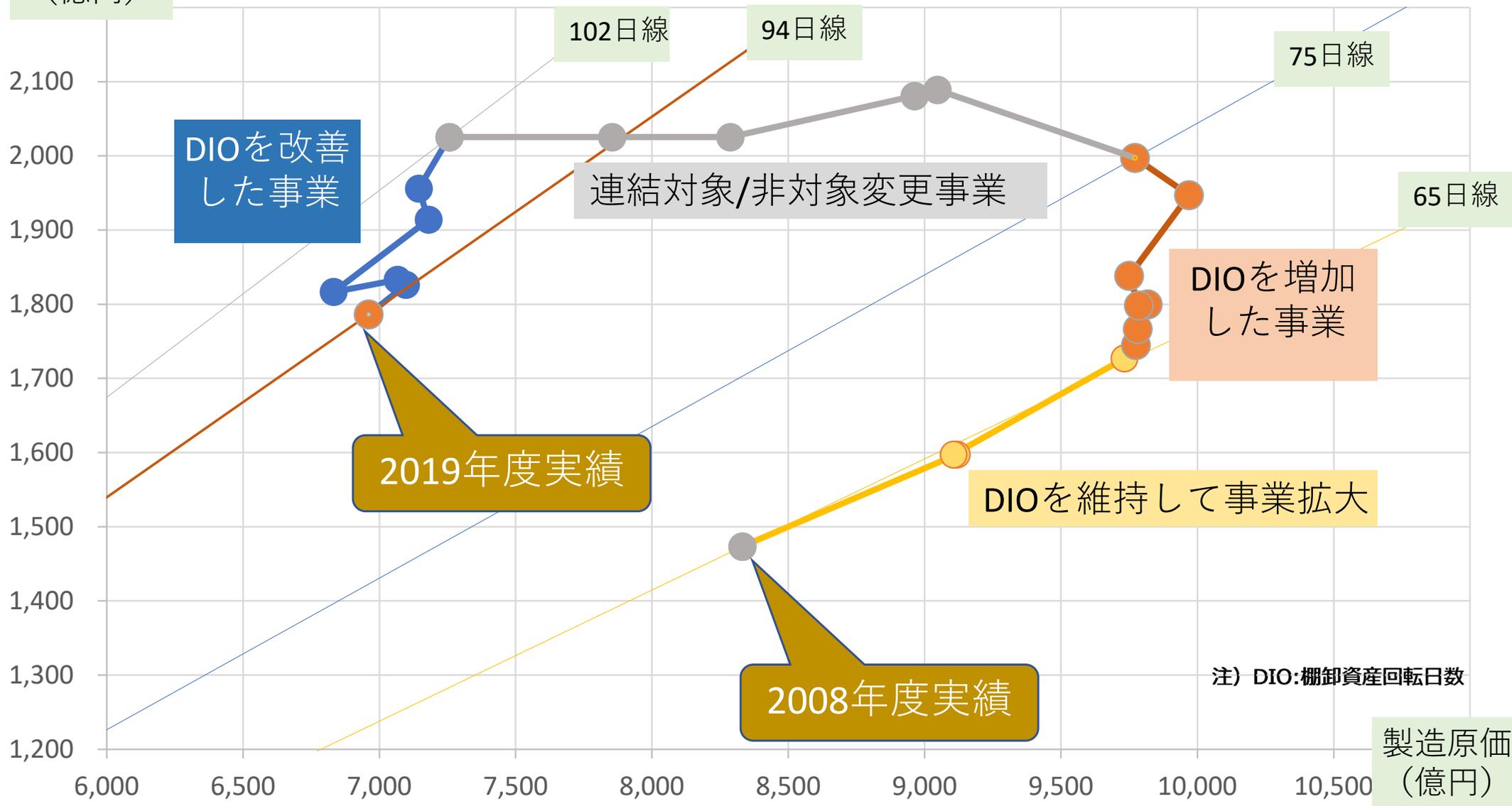
・2005年以前のDIO平均50日から 2019年は93日に増加

注) DIO:棚卸資産回転日数

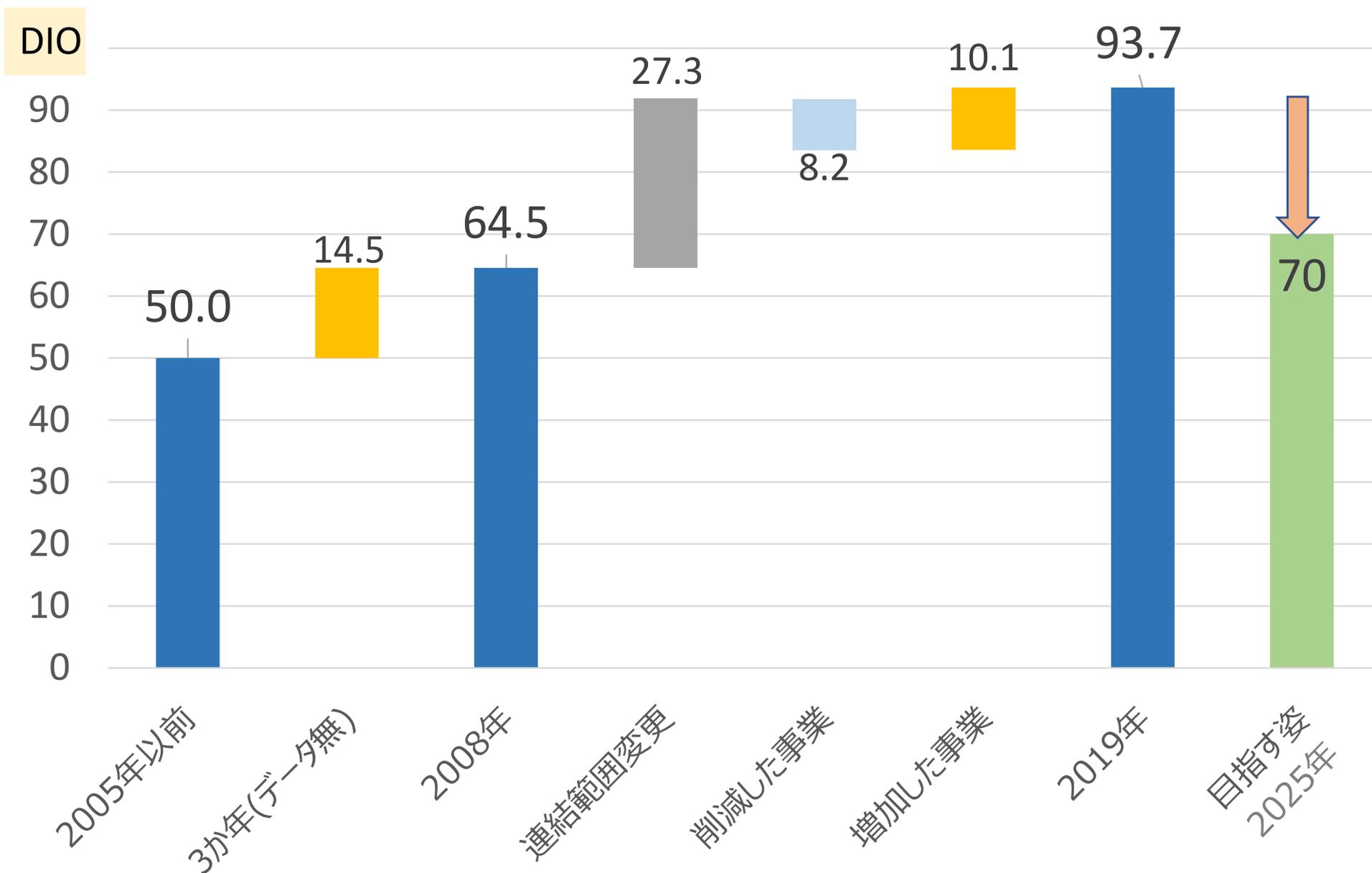
# グループ連結での変化（製造原価vs棚卸資産）

棚卸資産  
(億円)

2008年度⇒2019年度(年度末比較) **グループ連結** 製造原価vs. 棚卸資産



# 棚卸資産回転日数の変化 要素分解と目指す姿

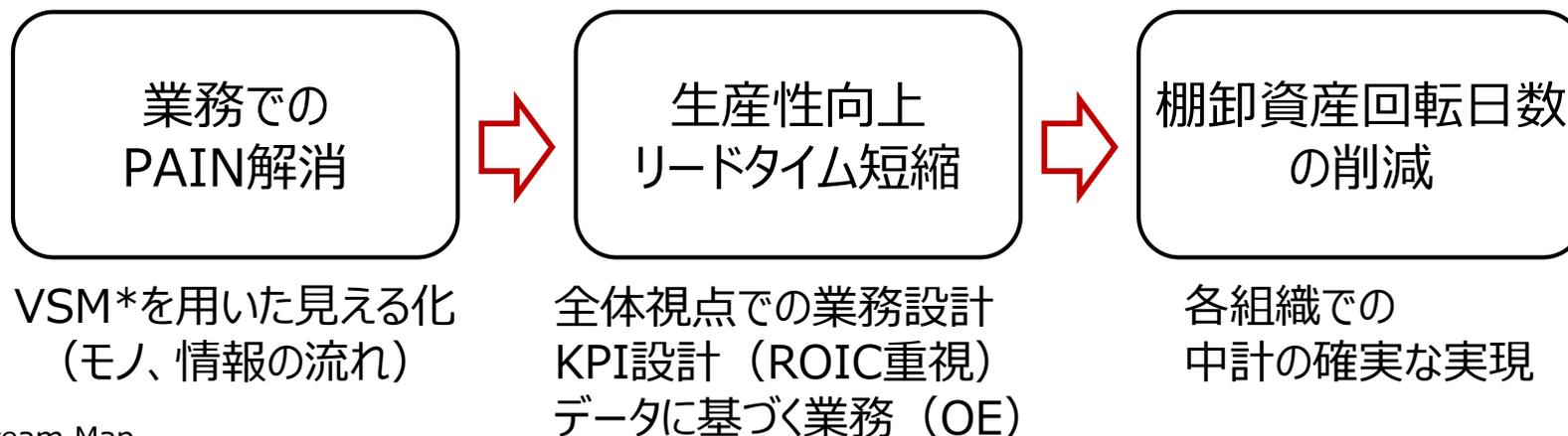




# SCM小委員会 '20~'25年度計画

◆ SCM業務でのPAIN解消を中核課題と捉え、活動を推進。棚卸資産回転日数削減により

- ①顧客価値向上（お客様にフレッシュな製品をお届け）
  - ②株主価値向上（資本効率向上）
- を実現する



VSM\*を用いた見える化  
(モノ、情報の流れ)

全体視点での業務設計  
KPI設計（ROIC重視）  
データに基づく業務（OE）

各組織での  
中計の確実な実現

\*VSM : Value Stream Map  
モノと情報の流れ図

	目指すKPI	
	2022年度	2025年度
棚卸資産回転日数DIO	⇒ 86.5日(150億円相当)	⇒ 70日(500億円程度)
コストダウン	15億円	60億円
位置付け	目標数値	志：目指す姿

Eat Well, Live Well.



## SCM領域でのコストダウンとBP貢献計画

### 味の素の課題とDX-SCM領域で目指すもの

#### 味の素のSCMに関する経営課題

⇒ 在庫水準の適正化(棚卸資産回転日数を低減する)

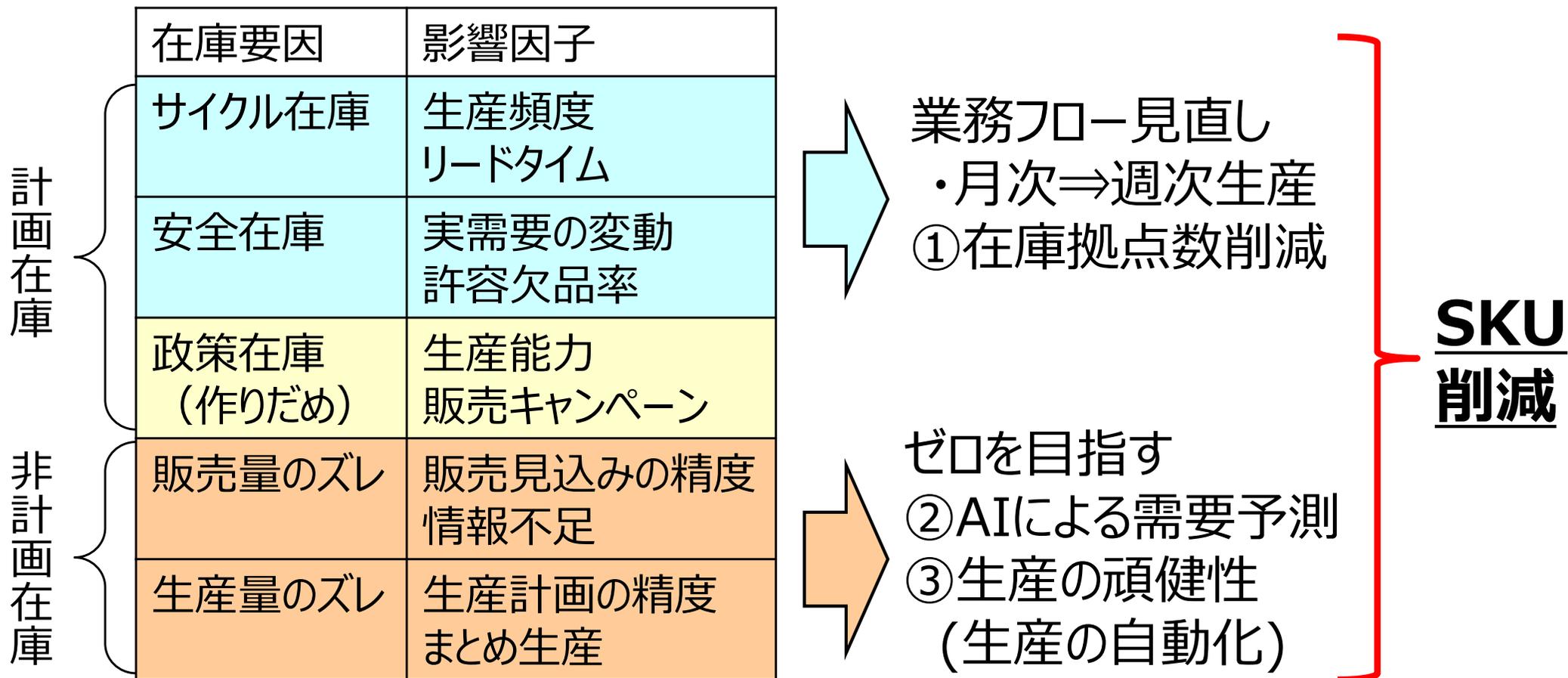
#### 在庫削減の取り組みの方向性と進捗

- 1) SKU数の適正化
- 2) 在庫拠点数の削減：国内調味料・加工食品生産体制再編
- 3) 需要予測の高度化と生産の自動化

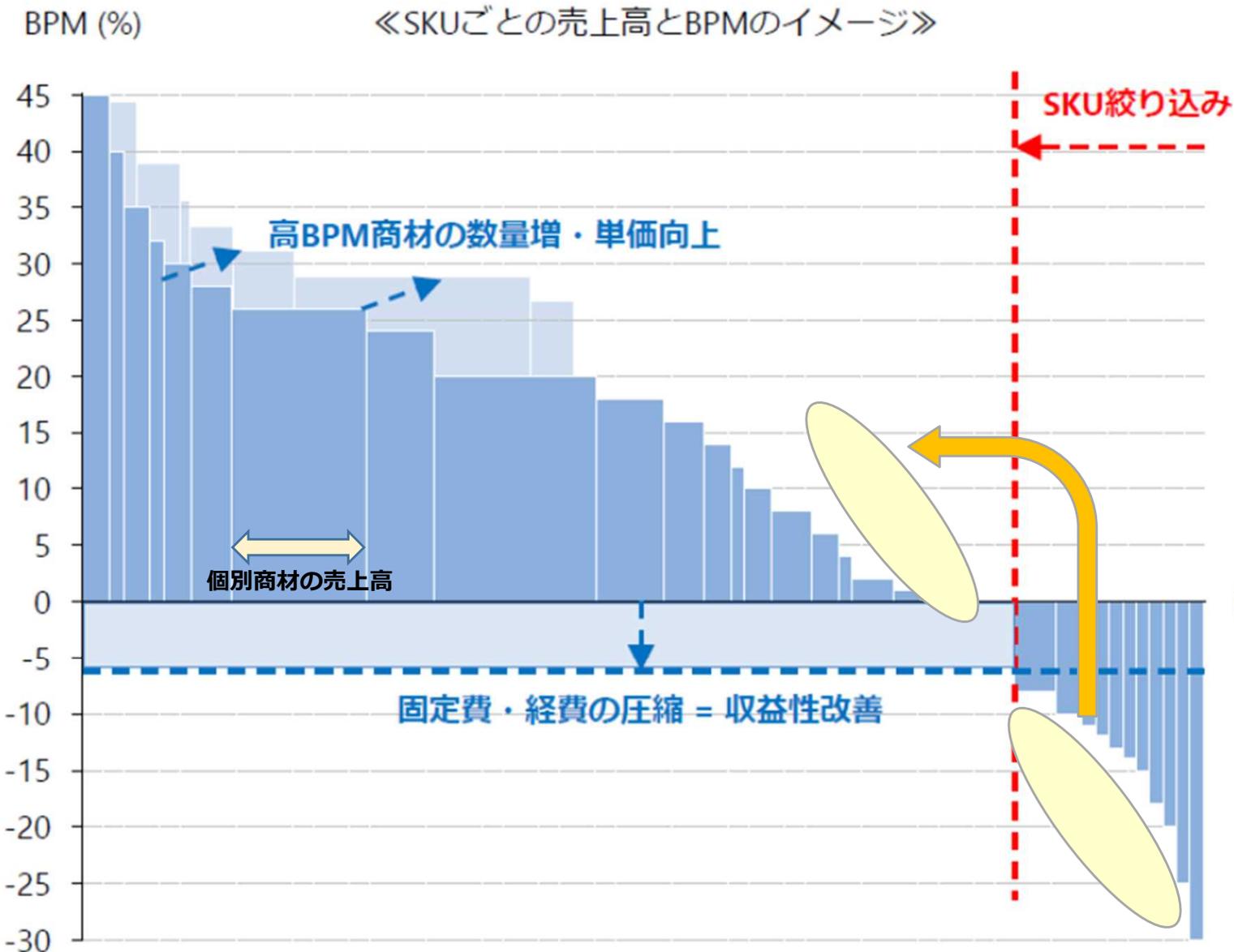
# 在庫の分類と削減の方向性

## 在庫の役割

- ・販売や生産の変動を吸収、平準化により安定した流れを確保



# SKU数の削減：その考え方（現状）



＜現状＞

- ①SKU単位でコストを把握できる仕組みが無い。
- ②共通費は配賦方式（人件費・在庫費等）

↓

＜解決策＞

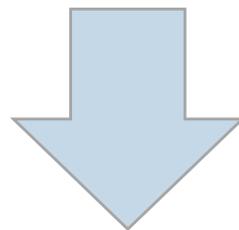
- ③デジタルで真のコストの見える化  
⇒正確な削減効果

# SKU数の削減：その考え方（今後）

---

## コロナ禍での実証例（味の素グループ内）

- 1) コロナ禍で生産要員の確保が困難となり、主要製品SKUに特化して供給を継続 ⇒ 結果として、売り上げは減ったが利益は向上。
- 2) 需要が旺盛であったことも重要な要素であるが、工場生産から出荷までのリードタイムが短縮され、棚卸資産回転日数は改善。



事業部・法人も実感 ⇒ 今後取り組みを加速する

# ①.在庫拠点数の削減：国内調味料・加工食品生産体制再編

新和風だし工場（四日市）



和風だし製造工程



包装工程



味の素社 四日市



クール社 下野毛



味の素社 鈴木町



A・PAC社 鈴木町



クール社 島田



A・PAC社 高槻



※生産体制再編による効果は、本資料のコストダウン額には含まれません

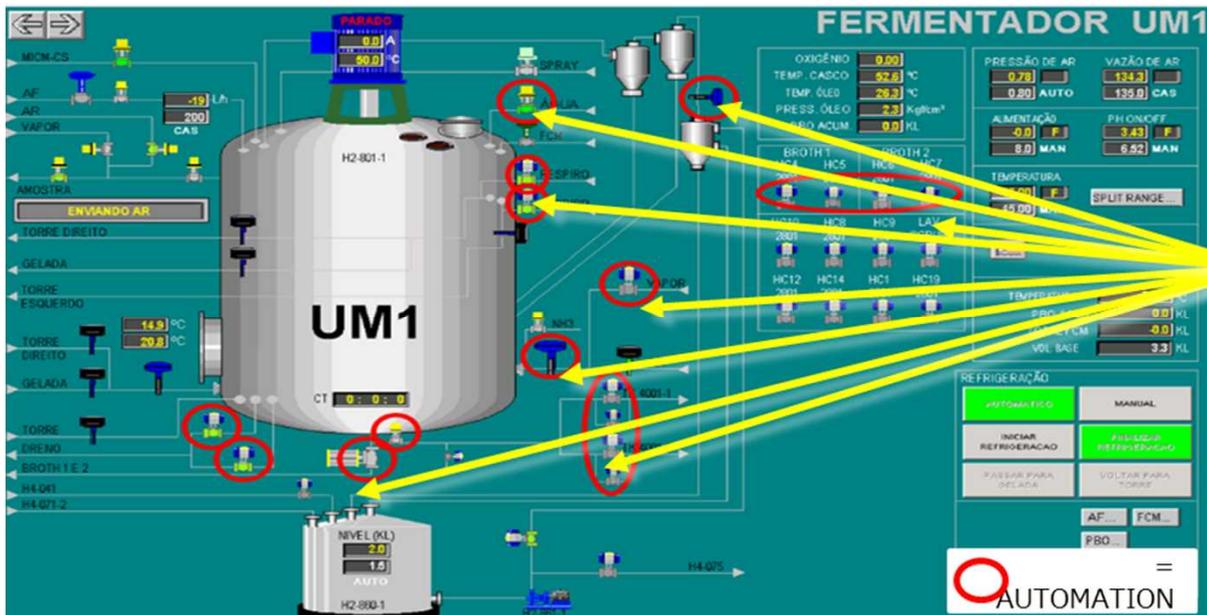
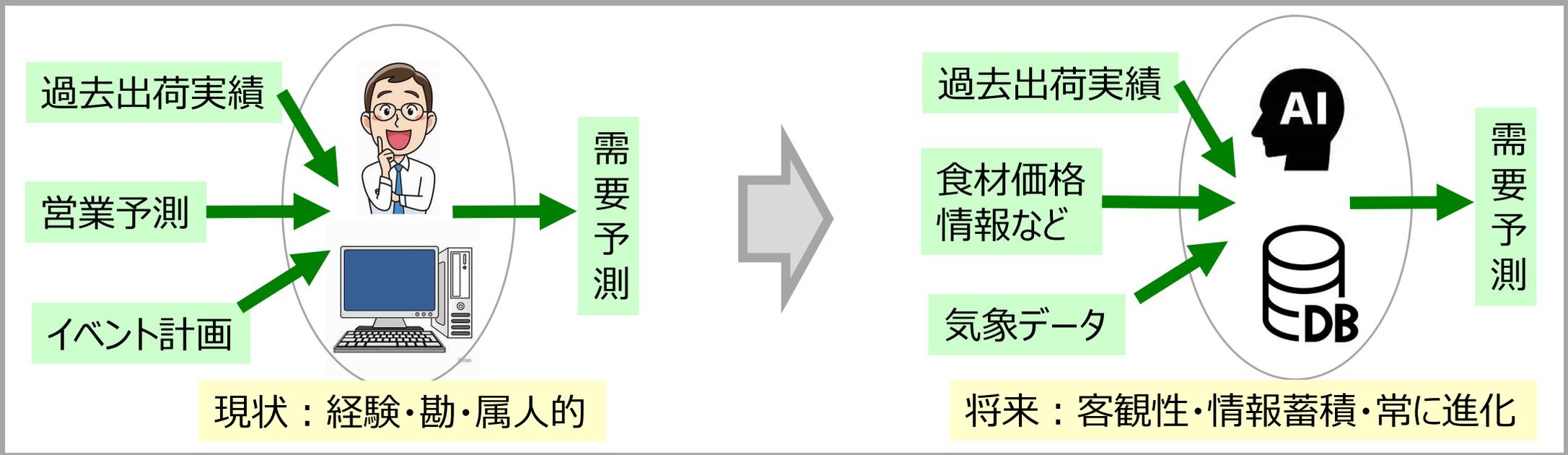
新スープ工場（鈴木町）



2021年9月末 再編完了予定

## ②.AI活用での需要予測精度向上

## ③.生産の自動化

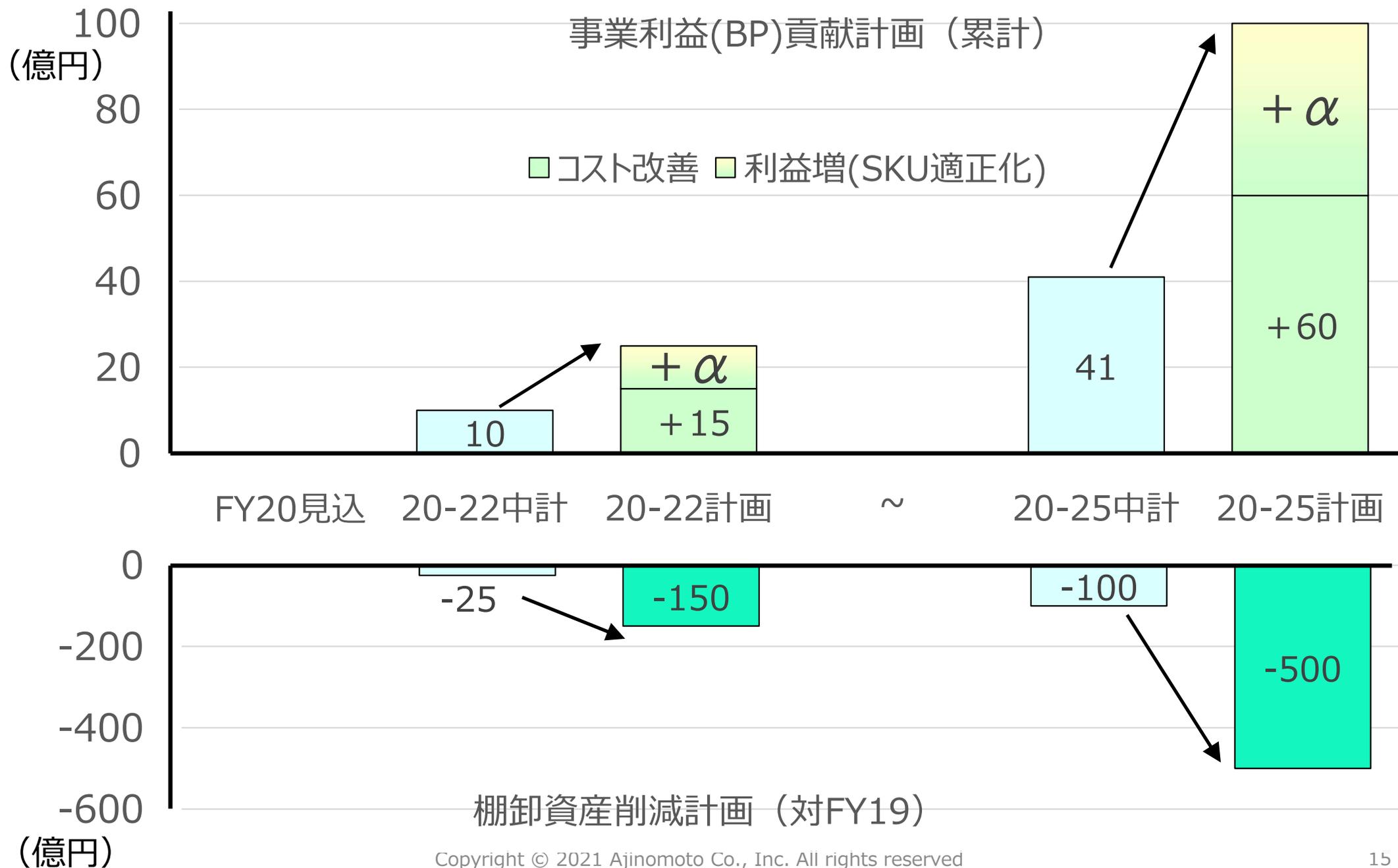


**Before:**  
 Too many manual operations during 24h of fermentation batch:  
 Manual operation of:

1. Sterilization valves and control
2. Open and close valves;
3. Control of sugar feed;
4. Control of AF valves;
5. Manual sent of PBO and BO;

Around 325 intervention during fermentation batches (24 hours/2,7 batches)

# BP貢献 と 棚卸資産圧縮 の計画 (SCM改革関連)

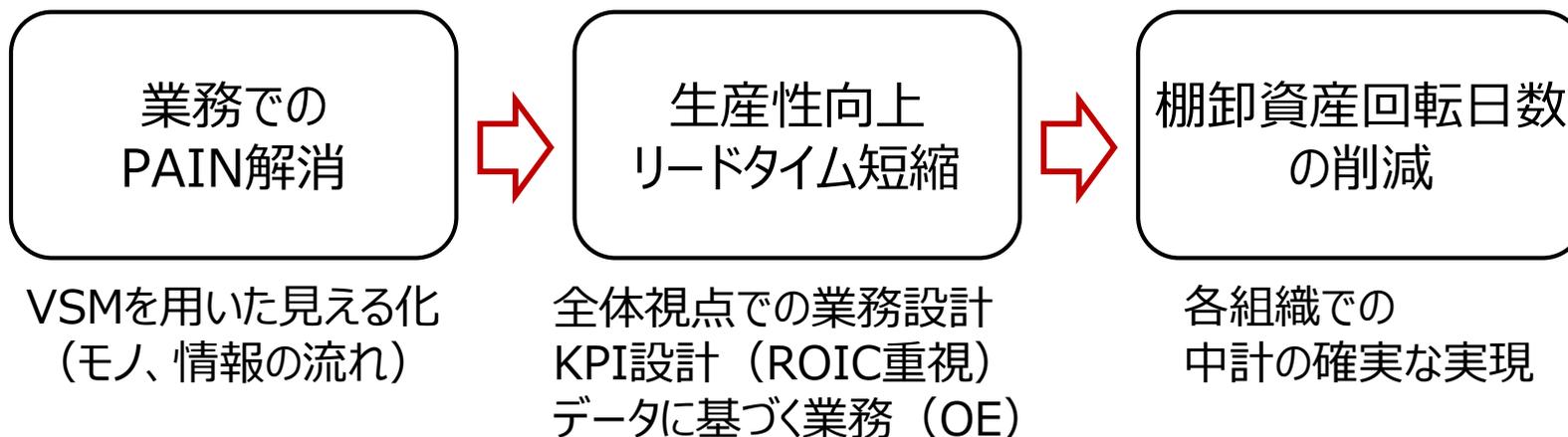




# SCM小委員会 '20~'25年度計画

◆ SCM業務でのPAIN解消を中核課題と捉え、活動を推進。棚卸資産回転日数削減により

- ①顧客価値向上（お客様にフレッシュな製品をお届け）
  - ②株主価値向上（資本効率向上）
- を実現する



	目指すKPI	
	2022年度	2025年度
<b>棚卸資産回転日数DIO</b>	⇒ <b>86.5日(150億円相当)</b>	⇒ <b>70日(500億円程度)</b>
コストダウン	15億円	60億円
位置付け	目標数値	志：目指す姿

**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。
- 本資料の金額は、切り捨てで表示しております。