

対談

DXで未来を創造する
～キューピーグループの挑戦～

キューピーグループは、今年度からスタートした2025-2028年度中期経営計画において「Change & Challenge」をテーマに掲げ、競争力を高めるべく、バリューチェーン全体でIT・デジタル化を進め、中長期的な価値を生みだせるビジネスモデルを再構築する「価値創造プロセスの進化」に取り組んでいます。まさにDX（デジタルトランスフォーメーション）です。その現状と未来について、高宮と各部門でDXを推進するメンバーが語り合いました。



キューピー株式会社 マーケティング本部 由井 敬子	キューピー株式会社 生産本部 吉田 航平	キューピー株式会社 代表取締役 社長執行役員 高宮 満	キューピー株式会社 デジタル推進本部 林 陽子	キューピー株式会社 販売戦略本部 奥野 陽亮
---------------------------------	----------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	------------------------------

◆ DXで価値創造プロセスを進化させ、
次なる挑戦をしていきたい

高宮 DXは当社グループの持続的な成長と社会への貢献のためには不可欠です。急速に変化する社会環境の中で、お客様のニーズに迅速に応え、新たな価値を創造し、提供し続けるためには、デジタル技術を活用した事業変革が必須です。私は、さまざまな経営者や有識者の方とお会いする機会がありますが、何人もの方にDXについて指南され、覚悟を持って本気で向き合うようアドバイスをいただきました。DXの重要性を認識し、全社を挙げてその推進に取り組んでいます。DXで価値創造のプロセスが進化し、企業体質も変革し、新たに生まれた

資源を使って次なる挑戦ができるようにしていきたい、そのように考えています。

由井 私たちマーケティング部門では、商品のヒット率をいかに上げられるかは重要な視点になります。顧客起点の商品開発や販促施策では、デジタルをうまく活用し、プロセスや検証手法の高質化に取り組んでいます。例えば、AIペルソナと壁打ちすることでアイデアをどんどんブラッシュアップできないか、市場動向の分析や消費者の嗜好に合わせた提案などもAIを活用して効率的にできないかなどです。

変化の激しい外部環境や生活者ニーズを的確に捉えるため、従来とは異なるアプローチで、目的に応じた最

適な手法を模索しています。

奥野 営業部門では、2024年10月に国内の組織を大きく変えました。現場が使うツールや仕組みも変えて、めざす営業スタイルを実現したいと考えています。当社の

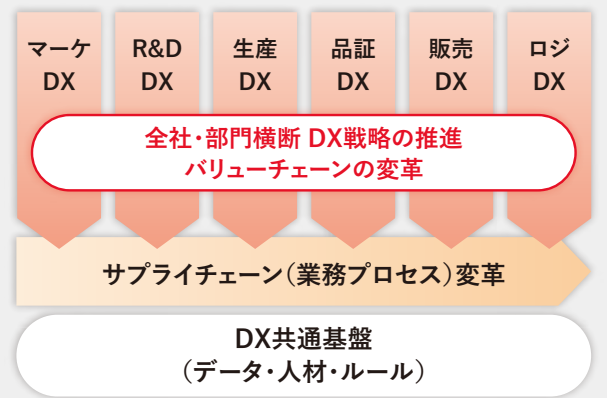


営業は個々にはうまくコミュニケーションや折衝をしなが
らお取引先に提案する力を持っているのですが、暗黙知
が多く、属人化している点が課題です。過去の営業デー
タや顧客情報を分析し、最適な提案内容や訪問タイミン
グを提示できるような、AIを活用した営業支援ツールの
開発を進めています。



さらに、過去の取引履歴や成功事例を基に適切なア
ドバイスをAIが提供してくれるようになれば、経験の浅
い人でも自信を持って営業活動ができるようになります。
「営業はやりがいがある」「挑戦したい仕事だ」と感じる
人を増やしていきたいなと思います。

林 デジタル推進本部は、皆さんのDX推進のハブだと
考えています。変革を描く思考を持つ人を増やし、大き



く描いて力強く実行していける人がいろいろな部署にい
れば、それだけで継続的な成長が可能になるのではな
いかと思い、起爆剤として活動しています。

◆ **基幹システムの刷新から加速させるDX**
高宮 当社グループのDXを推進していく大きな転換点
となったのが、新基幹システム「SAP」の導入です。約

TOPICS

新基幹システムの活用による業務の効率化

当社グループは、2024年度に長年使用してきた基幹システムの刷新を完了しました。この刷新により、生産・営業・会計・物流の各業務をシンプル化・標準化し、グループ全体でデータを一元管理する環境が整い、各部門でデータを可視化できるDX推進の基盤が確立されました。

データ活用の具体的な事例も出てきています。例えば、生産現場では、ライン単位での詳細な原価分析が可能となり、データ（事実）に基づいた迅速な改善活動を展開しています。このようなデータを活用した意思決定により、業務の進め方・速さ・精度が向上し、より効率的な経営スタイルへの転換が進んでいます。

VOICE



羽賀 元紀
株式会社ポテトデリカ

基幹システムの刷新によりデータが標準化され、データ可視化のためのAI活用や分析システムの構築が容易になりました。

製造、購買、設備などは熟練者の知識を集積し、リアルタイムデータと組み合わせて、AIの推論による分析・提案の自動化や、業務を自動実行するAIエージェントの検証も進めています。最新の知見を取り入れながら、ポテトデリカの知識やノウハウを次世代に継承し、工場の課題解決に取り組んでいます。



170億円を投下したこのプロジェクトは、単なるシステム刷新ではありません。「情報」という大切な資源を活かし、シンプルでしなやかな経営スタイルを創ることをコンセプトに、業務プロセスの標準化とシンプル化を通じて、全社的な変革を促す重要な取り組みでした。

林 2024年度はデータを蓄積する分析基盤や分析・可視化するBIツール、生成AIなど道具立てを進めてきました。また、SAPの導入により、各部門のデータが統合され、リアルタイムでの情報共有が可能になりました。これらが各部門でのDX推進の土台となっています。

吉田 生産部門では、SAPの導入によって、これまでより多様な粒度で情報が取得できるようになり、事象の解像度がものすごく上がりました。得られた情報をどう関係者と共有しながら日々の判断に活用していくか、ドリルダウンして原因を追究していくか、を模索しています。

プロセスが変わってきたなと感じていますので、地道に取り組んでいきます。

奥野 営業部門でもSAPの導入で取得できるようになったさまざまな数字をダッシュボード化して、共有しようとしています。

高宮 客観的な数値が瞬時に提示されれば、バリューチェーンの各部門で一緒に議論ができ、仕事のスピードも質も大きく変わります。バリューチェーン全体でデータを共有し、相乗効果を生み出す。SAPの導入は、その一歩となりました。

吉田 過去の実績を可視化して、原因追及しながら議論を深め、次の動きにつなげていくことには取り掛かり始めていますが、将来的に実現したいのは、未来の原価シミュレーションです。社内外のさまざまな変化や資源投下の仕方によってどのような結果になりそうか、視覚的に把握できるようにしたいです。そうすることで決裁の質もスピードも上げていけると考えています。

林 デジタル推進本部では、部門間の連携をさらに強化するため、バリューチェーン全体でめざす姿を考えながら「最高の顧客体験創出」「商品構成最適化」といった全社横断型のDXプロジェクトを推進しています。顧客理解の深化、商品創出の仕組み刷新、商品ポートフォリオマネジメントなど、デジタルの力を最大限活用した仕組みの構築を進めていきたいと考えています。

◆ デジタルを武器に、変革志向の企業風土へ

林 社内にはデジタルへの苦手意識や「デジタル化は誰かがやってくれる」と思っている人も正直、一定数います。営業をやっていた自分が、デジタルによる未来にわくわくし、DXの重要性を感じて公募で異動してきて1年以上経ちました。営業現場の視点を持ちながらDXを推進できるのは、大きな強みだと感じています。

2024年6月にキューピーグループ版生成AI「Q-unity®」をローンチしました。使用可能な環境にいるグループ社員約8千名のうち、半数以上がまずは使ってみた、という状態です。もっとデジタルやAIが自分の身近な存在であることを感じてもらえればとの想いで、勉強会や個別サポートを日々実施しています。

また、DX人材はデジタルに強い人ではなく、変革を推進でき、デジタルを使い競争力を高めることができる



人材だと考えています。そのような想いのある人がデジタルスキルを身に着けると、格段にアップデートできると思います。DXを進めるにあたって、デジタルやITツールの細かいことは一旦横に置いて、とにかく創出したい未来を語り合い、想像することから入っていくようにしています。

奥野 DXを進めることで、これまで不可能だと思っていたことにも、新しい視点で挑戦しようという前向きな姿勢が生まれてきているのは、とても良い傾向だと感じています。

由井 そうですね。何か課題が発生した時でも、前例踏襲ではない発想で、ありがたい姿からバックキャストで考えることが増えています。デジタルの力で変えてよい、変えていくぞ、そんな風土が醸成されてきていると感じます。

吉田 データを可視化したダッシュボードに、お客様の嗜好や取引先の状況等の定性的な情報を組み合わせると、お客様を含めたバリューチェーン全体での価値創造に向けて、いろいろな部門の人がもっともっと深く話し合える企業風土になっていくと思います。そんな取り組みも進めていきたいと考えています。

高宮 皆さんの話を聞いていると、DXが単なる業務効率化だけでなく、健全な危機感のもと、従業員の意識改革や企業文化の変革にもつながっていることがよく分かります。さまざまな課題に向き合いながら、合理化を進めた上での価値創造のあり方、リスクマネジメント、人手不足への対応、新規ビジネスの創出などがDXによって加速すると期待しています。

ただし、忘れてはいけないのは、デジタル技術やITツールの活用は目的ではないということです。私たちのめざすところは、お客様の日々の暮らしに寄り添い、より豊かで健康的な食生活の実現に貢献することです。デジタル技術はその実現を加速させる重要な要素ですが、最終的にはそれを使いこなす人材の創造性と、お客様への思いやりが成功の鍵を握ると考えています。

ヒトの創造力を「データ×AI」で強化し、バリューチェーンとサプライチェーンを最適化する。これこそが当社グループのDXの姿です。進化するデジタル技術はうまく使いながら、私たちは情緒的なことを大事にした仕事をし、お客様や社会の役に立ち続けられると、こんな素敵なことはありません。今回の座談会を通じて、当社グループのDXが着実に進展し、価値創造プロセスが進化し始めていることが実感できました。また、部署横断で1つのテーマをこのようにポジティブに会話できることも大変うれしいですし、今後が大変楽しみです。

