

旭化成株式会社 DX 戦略説明会 質疑応答要旨

開催日時：2022年12月13日（火）15:30～17:00

会社側参加者：

取締役 兼 専務執行役員 デジタル共創本部長 久世 和資
IR室長 大坪 知央

質問者1 国内外の化学企業等と比較し、DXに関して御社はどのような立ち位置にいるのか。優れている点、劣っている点を教えてほしい。優れた取り組みをしているように思うが、課題はあるか。

久世 当社は本日ご紹介したマテリアルズ・インフォマティクス（MI）の活用推進等の他、2015年頃から研究開発・製造現場における人材育成も含めて取り組みを進めている。現場の人材育成は当社の取り組みのユニークな点で、国内他社よりも進んでいると考えている。

海外企業もMIの活用を進めているが、当社は多様な素材を取り扱っており、現場のノウハウの蓄積、品質へのこだわり等にMIを組み合わせるという点では海外と比較してもかなり進んでいると考える。

そのような研究開発・製造現場での取り組みは先行しているが、一方で海外企業よりも遅れている点は、デジタル技術のマーケティングや事業企画等への活用だ。2021年4月に専門の組織を新設し、加速を図っている。

事業によってDXの推進状況は異なるが、全社としては、人材育成や風土の醸成、データ活用等を通じ変革に向かっており、進んだ取り組みを行っていると自負している。

質問者2 4万人のデジタル人材化には海外従業員も含むと考えるが、どのようにインセンティブを与えていくのか。また、現場でのアジャイルな取り組みは、短期的に結果が出やすい反面、統合されたコンセプトに基づくのではなく現場密着型であるがゆえに、長期で見るとシステムのレガシー化の問題が起こる可能性があるのではないか。

久世 海外に向けては、現在DXオープンバッジのレベル1・2のプログラムを10カ国に展開している。言語だけでなく例題の中身も国に合わせて変更しており、これまでに4,000人以上の海外従業員が受講している。

ただし海外、特に欧米は、既にデジタルの面でかなり進んでいることや、個人の役割やミッションが明確で、ITやデジタルは自分の仕事ではないと考える人もいることから、進め方には検討

が必要だ。当社が買収した海外企業のトップとも議論を行っている。海外はDXオープンバッジのレベル4以上にあたるデジタルプロ人材が揃っているの、日本とは逆に高いレベルの人材から他の従業員へとデジタル人材化の裾野を広げるなどの方向性も含め、海外拠点と連携しながら検討している。

システムのレガシー化については、ご指摘の通りだ。デジタル技術は非常に速いスピードで進歩し、現場の課題も変わっていくので、2~3年後には陳腐化してしまう。そこはアップデートしていく必要があるが、1社でできることには限界もあり、複数企業での連携も検討している。オープンバッジを含め、コンテンツや教材の共有などもあり得るだろう。

質問者2 コンソーシアムやバーチャル組織化によって規模を大きくし、新陳代謝しやすくするというイメージか。

久世 その通りだ。

質問者3 御社の3領域で経営基盤を有効に活用している事例の一つがDXかと思うが、例えば、化学品や医療機器、住宅等の専門メーカーに対して、実際にDX戦略を優位に進められているという手応えはあるか。内製の研修制度や、デジタルプラットフォームの質の高さなど、インフラの共通活用によって投資効率は高くなっているのか。

久世 人材育成、プラットフォーム整備はかなり強化しており、研究開発や製造現場でのDXも進んでいる。3領域でのシナジー効果の1つは人材育成だ。また、デジタルを共通言語として領域を越えた交流も生まれている。「Asahi Kasei Garage」の取り組みでは、異なる事業部や事業領域のメンバーが集まり、新しいコンセプトやアイデアを出している。事例を積み上げる中で、新しい事業モデルや事業領域間の融合なども出てくると期待している。

質問者4 説明会資料5ページに、2022~2024年度累計で100億円の増益貢献とあるが、具体的に何が大きく増益に貢献するのか。また、効果を計るのは難しいと思うが、どのように可視化、具現化していくのか。

久世 ご指摘の通り、DXの効果のみを計ることは難しい。計りやすい例としては、工場の品質管理などがある。例えばガラスクロス製造現場では、冬は毛羽立ちが生じるという品質の課題があり、利益が落ちる傾向があった。しかし、工場の温度や湿度、スピードなど、さまざまな要素をデジタルで解析して原因を特定し、対策したことにより、数千万円規模の利益向上を実現できた。このような事例は計算しやすい。

一方、例えばMIによる増益貢献は算定までに時間を要す。合成ゴムや触媒などではMIの活用により開発スピードが上がり、顧客の要望に対し迅速な提案が可能となり、上市までの期間も短く

なった。これらの取り組みは、世の中に製品として出ていくまでに時間がかかることもあり、増益貢献が計りにくい。難しい作業ではあるが、事業部と1つ1つ検討している。

大きな取り組みの成果はすぐには出ないが、ガラスクロスの例のような個別事業では、今後効果が出てくるものも多いと考えている。

質問者4 近年御社では事故や火災の発生が続いているが、DXの推進で対策できることはあるか。

久世 安全管理についても、今後DXでさらに強化していく。工場の安全性は最優先の課題である。デジタルで全て解決はできないため、現場に寄り添って、プロセスや働き方の管理を変えていく必要がある。安全性を高めるために積極的にデジタルを活用していく。

質問者5 説明会資料5ページに、DX関連投資で累計約300億円を想定とあるが、具体的に何への投資が大きいのか。デジタルプロ人材の採用は、これとは別に固定費が発生するのか。研修費用などの変動的なものも含めて、どれぐらいの金額を投じる計画か。投資額が大きいためもう少し説明いただきたい。

久世 関連投資で最も大きく増加するのはクラウドの利用料だ。これまでは自社やデータセンターのサーバーを利用してきたが、クラウドの活用が急速に増えている。

人材強化に関しては、採用も行うが、デジタルプロ人材2,500人のうち大半はグループ内で育成する計画であり、費用は主に育成に関わるものだ。

また、新しいデジタル技術への先行投資もある。ITやデジタルの世界は技術の進歩が速く、当社のDX戦略にも大きく関わるため、ある程度先読みをして投資している。

質問者6 日本アイ・ピー・エム（株）での最高技術責任者（CTO）を経て、2020年に旭化成に入社されているが、旭化成のIT基盤や従業員のITリテラシーについての入社当時の印象や、その後の実態の変化、今後の伸びしろなどについて伺いたい。

久世 旭化成のDXは、2015～2016年頃から、研究開発や製造などの現場を中心に進められていた。現場のレベルが高く、従来優れた品質や機能の製品を生み出せていたため、当初はITやデジタルに対する思いはそれほど強くなかったと思うが、そのような現場を説得しながら実績を積み重ね、信頼を得てきたチームが既にいた。入社当時、彼らの話を聞き、旭化成のDXの取り組みはこんなに進んでいるのだと驚いた。それが外にあまり発信されていないのは残念であると感じていた。

従業員全体のITリテラシーはまだ十分でないところもあるが、他企業も同じだと考えている。4万人デジタル人材化を掲げ、現場密着型で実績を上げている点では、当社は進んでいると思う。

課題としては、社外への発信に加え、社内での情報やデータの共有化がある。旭化成は風通しがよく自由闊達な雰囲気があり、従業員同士のコミュニケーションは良いが、事業を越えたデー

タや情報の共有は少し遅れており、現在改善が進んでいるところだ。事業部に留めるデータ、共有化すべきデータ等の判断も含め、リテラシーを高めていこうとしている。

質問者6 説明会資料6ページに記載のある「CEOマイルストーンテーマ」には、どのようなものがあるか。水素関連テーマなどが入っているか。

久世 カーボンフットプリントの見える化や経営ダッシュボードなど、全社共通の重要なテーマが含まれている。

以上

【予想・見通しに関する注意事項】

当資料に記載されている予想・見通しは、種々の前提に基づくものであり、将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証したりするものではありません。