

旭化成株式会社 DX 戦略説明会 質疑応答要旨

開催日時：2023 年 12 月 7 日（木）15:00～16:30

会社側参加者：

取締役 兼 専務執行役員 デジタルトランスフォーメーション統括 デジタル共創本部長 久世 和資
I R 室長 大坪 知央

【DX によるビジネス変革】

Q：DX 戦略によるビジネス変革は、今後の事業ポートフォリオ転換にどのように貢献していくか。

A：DX の推進により、特にマテリアル領域において従来のビジネスからの抜本的な構造転換を進めようとしている。例として紹介したイオン交換膜事業では、従来のモノ売りに加えデータドリブン型のサービスで付加価値を高めようとしているが、そのビジネスモデルを水素関連事業に展開するなど、DX で将来のビジネスの可能性を広げていく。

【DX の業績貢献】

Q：DX の成果として、効率性や収益性等、定量的に示せるものがあるか。

A：マテリアルズ・インフォマティクス（MI）によって開発スピードが 10～20 倍に加速した例もあり、ビジネス機会の増加、革新的な素材の開発等につながっている。MI を使って開発された製品の収益貢献は 2024～25 年に数十億円規模になると見込んでいる。スマートファクトリーについても生産性や品質の向上で同じく数十億円の効果が出ると見ている。

Q：DX はコストダウンに貢献する一方で、人材育成やクラウド利用に費用が掛かる。DX 関連投資として 3 年間累計で約 300 億円を想定とのことだが、デジタルノーマル期以降も費用は増え続けるのか。

A：人材育成については、フレームワークが確立してきたため今後の費用はフラットもしくは下がることを見込む。一方でクラウドの費用はこれからさらに増える見通しだ。ただしクラウド利用により、オンプレミス（自社運用）のサーバーの償却費等は減ってくる。加えて、ライセンス費用等についても社内で見直しを進めている。DX 関連投資は今後も年間 100 億円前後に抑えながら、デジタルマーケティング、MI、スマートファクトリー等の増益貢献を拡大していく想定だ。

【マテリアルズ・インフォマティクス（MI）】

Q：説明会資料 12 ページの「プラノバ」新製品による売上高への寄与はどの程度か。また、MI 導入により研究開発費は増加しているか、そのコスト増をカバーしてトータルでは事業の収益性が向上しているか等、利益面の影響も教えてほしい。

A：当該製品の販売開始は 2022 年度下期で、売上高の規模はまだ大きくないが、今後は「プラノバ」の販売を牽引する主力製品となると考えている。コストについては、もともと当社にいる研究開発人員が MI のスキルを習得していくものなので、研究開発費に特段大きな増加はない。

【スマートファクトリー】

Q：工場のスマート化は、目指す完成形に対してどの程度進捗しているか。

A：当社は国内外に多くの工場を有しており、一部には老朽化が進んでいるものもある。スマート化には、デジタルだけで対応できる部分と、建屋や装置などを物理的に刷新しなくてはならない部分があり、旭化成の工場全体として一様の目標は設定していない。

一例として、水島地区に最近建設した結晶セルロース添加剤「セオラス」の新工場については、自動化に加え在庫管理や物流のシステムも進んでおり、目指すスマートファクトリーのあり方を8割程度実現していると考えている。

なお、説明会資料16ページのスマートファクトリー成熟度診断では、2024年度に各工場で5点満点中3点に到達することを目指しており、着実に改善を続けている。

Q：スマート化によるコストダウンや生産性改善について、どの程度の効果を目指しているか。目安となる指標があるか。

A：石化関連の工場では特に定修に伴うコストが大きく、具体的な規模感はお示しできないが削減に向けて取り組んでいる。生産性については個々の工場で目標を定めて運用しており、たとえばある工場では生産性を20%程度改善したという実績もあるが、全体としての指標は設定していない。

【DXを活用した営業・マーケティング】

Q：説明会資料19ページに、デジタルを活用したマーケティングにより電子部品事業で案件創出数が従来の2倍になったとあるが、具体的にはどのようなことか。また、どうやってそれを実現したのか。

A：案件創出数というのは、マーケティング活動で見出した見込み顧客を、購買意欲を高めて営業部門につないだ件数のことだ。たとえば、当社製品に関心を持ちそうな企業を分析することで、今まで対象外としていた見込み顧客を見出し、関心に応じた製品情報を発信することが可能になる。それにより先方からの問い合わせの質が高くなり、購買意欲の向上、ひいては案件創出数の増加という結果につながった。

営業でクロージングに至ったか否かにかかわらず、顧客の反応や要望は社内の企業分析データベースに反映できるシステムになっており、その後のマーケティング精度の向上に役立てている。

Q：住宅領域においても、展示場への来場者数がコロナ禍以降減っている中で、DXを活用したマーケティングや営業は重要だと考えるが、どのような展開をしているか。

A：モデルハウスの中をウェブサイト上で自由に見ることができるバーチャル展示場を拡充している他、さまざまな新しい営業手法について旭化成ホームズとデジタル共創本部で検討している。

【その他】

Q：この1年間で想定よりも進捗した分野、遅れている分野は何か。

A：想定以上に進捗したことの1つは、説明会資料32ページに記載しているコミュニティ活動によるDX活用促進だ。デジタルノーマル期に向けては、全従業員が現場でDXを活用することが非常に重要だ。生成AIの活用や、ローコード・ノーコード*でのアプリケーション開発などを、ITの専門家ではない

従業員が行うことが広がってきており、会社全体を変える大きな動きになっている。

一方でやや遅れているのは、生産・製造における現場主導の DX の体制だ。研究開発、営業・マーケティングと同様に、DX を活用するデジタルプロ人材の育成は順調に進捗しているが、そのメンバーが現場で十分に活躍できる体制や環境の整備がやや遅れている。

*専門的なプログラミングのコードを用いずにアプリケーションやシステムを開発する手法

Q：製造業各社が DX を進めていくと、どのような世の中になると考えるか。製品採用が短期間で入れ替わるなどの競争の激化や、技術の標準化によりアナログな職人技が得意な日本の技術が欧米に再現され競合が多数出現することなどがありうと思うか。

A：そのようなリスクはあるが、そもそも日本は DX で欧米に後れをとっており、競合他社とも協力して DX の連携を進めるような仕組み・仕掛けが必要だと感じている。現状は同じような取り組みを各社で進めていることが多いが、自社が競争力を有する部分は秘匿しながら、共通化できる部分は共通化していくことで、コストダウンやスピードアップを図ることができる。定修やプラント保全、スマートラボなどに加え、人材育成でも協力できる点は多い。

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。