

私たちの挑戦 ③

## 人と組織のトランスフォーメーション

社員全員がデジタルに精通した  
人材となるように、  
学び続ける組織風土を作り上げます。

グローバルデジタルトランスフォーメーション推進室長  
スタンリー・フクヤマ  
(Fukuyama Stanley)



### GDX推進室の発足とDXビジョンの策定

クラレグループは、2022年1月にグローバルデジタルトランスフォーメーション(GDX)推進室を新設しました。私は、その前身にあたるGDX推進チームの立ち上げから参画し、DX推進の体制づくりに取り組んできました。チームメンバーは、クラレグループの技術・製品に知見があり、STEM (Science、Technology、Engineering、Mathematics) のスキルと自発性を備えた人材を選抜しています。

チームの発足当初は、調査・ヒアリングを徹底的に行い、社内のITリテラシーについて現状把握に注力しました。その後、DXを通じた「目指す姿」について経営陣と議論を交わし、DXビジョン「デジタルを経営に取り込み、高い競争力を持って常に進化し、世の中に貢献する」を策定しました。現在、世界では凄まじいスピードでデジタル技術が進化しており、変化に対応していくためには、デジタルを自分ごと化するとともに、学び続けることが必要です。そのため、データサイエンティストなどの専門性の高い人材の育成とともに、全社員がデジタルの進化に遅れをとらないように学び続ける風土、環境を作り上げることが最も重要であると考えています。その上で、DXビジョンと現状とのギャップをどう埋めていくかという視点で、チーム内で議論を重ね、中期経営計画「PASSION 2026」で掲げた4つの重点分野「カスタマーエクスペリエンスの改革」「業務プロセスの改革」「ビジネスモデルの改革」「研究開発・生産技術シミュレーション」におけるDX推進戦略を立案しました。戦略立案にあたっては、グローバルメンバーも参画していたため、さまざまな視点を組み込み、変化に対応できるロードマップを描くことができたと考えています。

### 「PASSION 2026」におけるDX戦略

「カスタマーエクスペリエンスの改革」では、顧客接点領域において、マーケティングや情報システムなどの改革を進め

ていきます。すでにクラレグループでは、CRM (Customer Relationship Management) システムを導入しており、2022年よりデータの分析・解析フェーズに入りました。将来的には、CRM解析データをイノベーションネットワーキングセンター (INC) や各事業部、サステナビリティ関連の活動と連携させ、顧客とのコミュニケーションに活用するなど具体的なアクションへとつなげていく計画です。ただし現時点では、顧客から提供いただく元データの品質を高めることが課題と認識しており、入手情報の品質を高めるための入力トレーニングやデータリテラシー向上に力を入れているところです。最終的にCRMデータ分析で顧客を理解し、デジタルを使った新しいソリューションを設計・提供することを目指します。

「業務プロセスの改革」は、各業務プロセスのデジタル化によってパフォーマンスを向上させるための改革ですが、非常に広域なテーマになります。具体的な取り組みとして、まずは業務の棚卸しを行い、現在マニュアルで行われている作業の中で、デジタル化によって飛躍的な生産性の向上が期待できるプロセスを選定しています。また、安全な環境のもとでグローバルにITを積極活用できる体制作りとして、COBIT<sup>※1</sup> (Control Objectives for Information and Related Technology) をフレームワークとしたITガバナンスの整備にも着手しています。

「ビジネスモデルの改革」については、サービスにデジタル技術を組み合わせ新しい価値を生み出す仕組みづくりを積極的に進めています。クラレグループは、これまで独自技術により、他社と一味違う付加価値の高い製品を創出することが強みであり、いわゆるプロダクトアウト型のビジネスモデルの傾向が強くなりました。ただ、ひとたび社会ニーズが下火になると製品としての適応力が損なわれてしまう課題もありました。この課題に対して、もしIoTを活用したインタラクティブなデジタルサービスという付加価値をつけることができれば、持続的にニーズを満たせるとともに、かつ新たな提案の可能性も広がっていくと考えています。現在、こうしたサービスのプロトタイプをつくり始めて

います。

「研究開発・生産技術シミュレーション」は、研究開発が今後どのような実験を行うのかを見極めて、デジタル環境で再現できるものを検討します。そのため、ベースとなるデータを整理・統合し、共有プラットフォームを設計していきます。現在、クラレグループの生産技術では、技術部門にてIoTを活用した自家発電所の運用最適化システム「デジタルツインシミュレーション」を実施しています。今後このような取り組みを増やし、サイバーでフィジカルを再現するシミュレーションを増やしていく予定です。

これら4つの重点分野におけるDX推進戦略が実現した場合、過去の経験から2割以上の効率化が想定されます。これらも参考にKPIの設定に取り組んでいます。

## “a digitally savvy company”を目指して

私たちの日常生活には、すでにデータドリブン(データで考え、データで決める)の考え方が根付いています。例えば、私たちは天気予報を見てその日の計画を立てたりしますが、天気予報は

スーパーコンピュータで有限要素法という大変緻密な計算が行われていて、そのデータを見て人は行動を決定しているのです。これと同様にGDX推進室では、会社の計画や戦略もデータを活用して、意思決定できる仕組みを作り上げることを目指しています。そのためには、まずは社員一人ひとりが、日頃取り扱うデジタルデータがどのような形でDXに利活用されるのかを常に考え、紙の書類と同様、分かりやすい形でデータを収集、作成、編集、蓄積する習慣を身につけることが大切です。そうすれば、自ずとデータの品質が向上し、ビジネスへの利活用に適した状態となります。

また、並行して、人材育成も非常に重要です。人事部とともに組織のデジタルリテラシー評価を行いながらギャップを埋めるトレーニング・研修の実施を検討しています。このような地道な活動を通じて、社員全員がデジタルに精通した人材で構成される、“a digitally savvy company”を目指していきます。

※1 ISACA (情報システムコントロール協会) が策定するITガバナンスとITマネジメントのフレームワーク

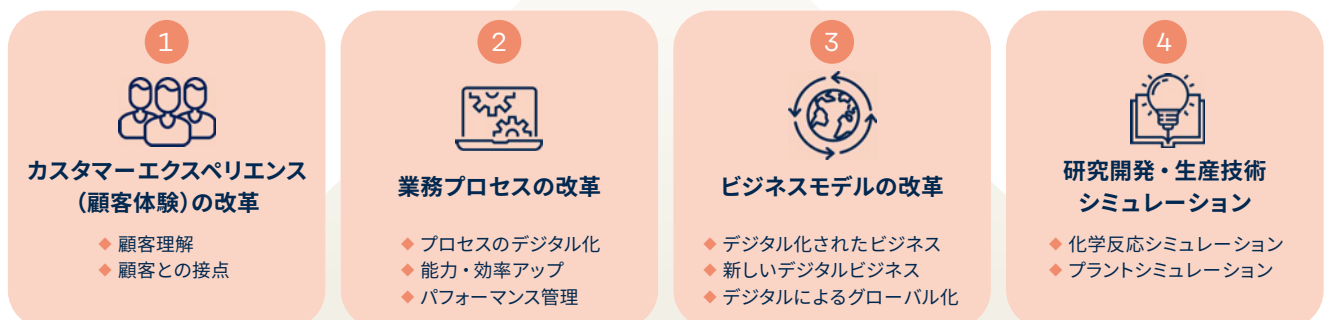
## 「PASSION 2026」におけるDX戦略

「PASSION 2026」では、DXビジョンのもと、全社的にDXを推進していくため、「カスタマーエクスペリエンスの改革」「業務プロセスの改革」「ビジネスモデルの改革」「研究開発・生産技術シミュレーション」の4つの取り組むべき重点分野を設定しました。クラレグループは、デジタルでプロセスを変え、多様性で発想の幅を広げ、人と組織に変革をもたらすことで成長し、世の中に貢献していきます。

### DXビジョン

“デジタルを経営に取り込み、高い競争力を持って常に進化し、世の中に貢献する”  
“a digitally savvy company”

### 重点分野



### グローバルデジタルトランスフォーメーション推進室

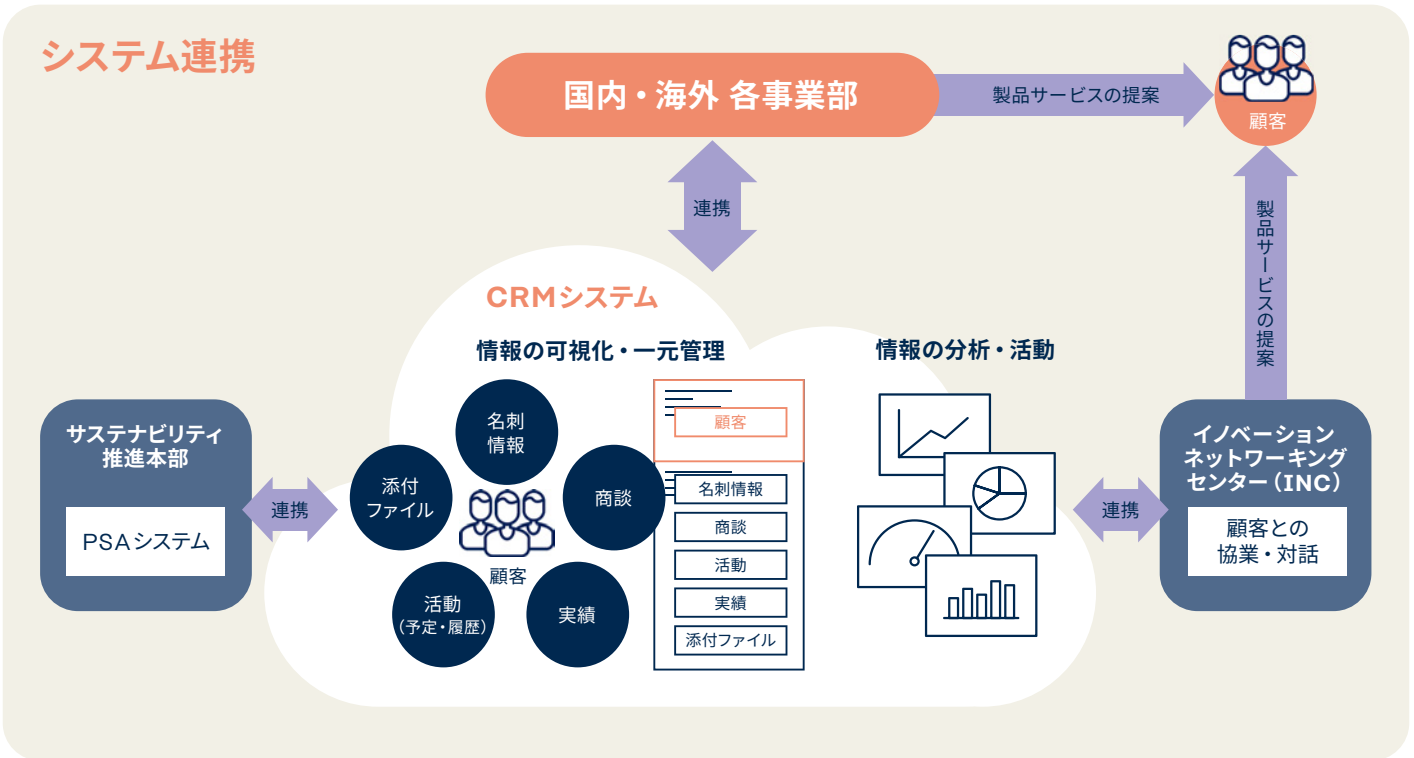
データドリブン組織  
「データで考え、データで決める」

デジタルリテラシー向上  
データアナリティクス人材比率の向上

DX関連事例 1)

## CRMシステム連携による顧客提案

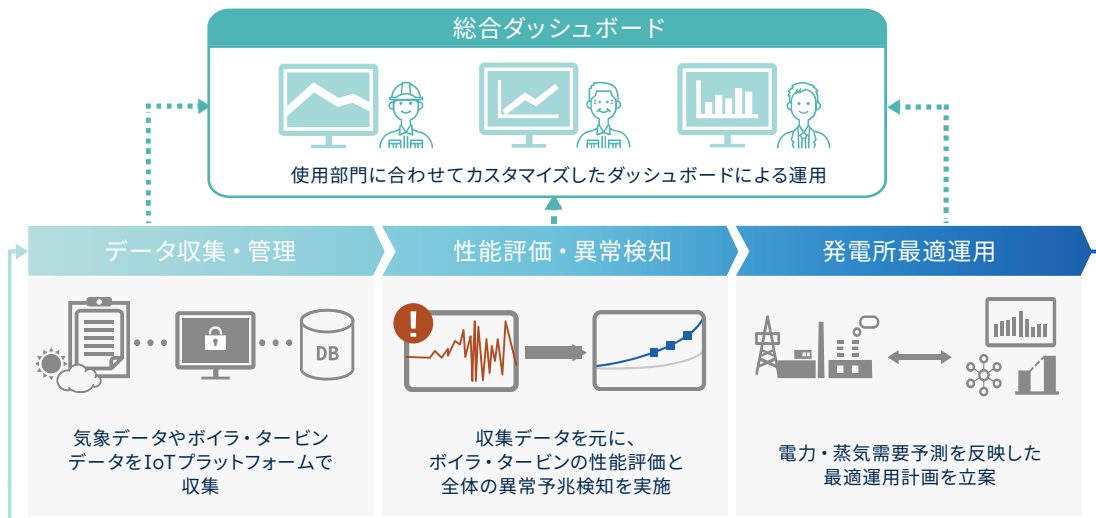
CRMシステムは、顧客との協業、対話の履歴を一元管理することで、円滑な関係の維持・向上を図るシステムです。クラレグループでは2022年よりデータの分析・解析フェーズに入りました。将来的には、CRM解析データをINCや各事業部、サステナビリティ関連の活動と連携することで、多様な視点から、より満足度の高い製品サービスの提案などが可能になることを目的とします。



DX関連事例 2)

## デジタルツインシミュレーション

クラレグループの自家発電所では、複数台の発電設備が稼働しており、事業所内へ電気と蒸気を供給しています。デジタルツインシミュレーションでは、気象データやボイラ・タービンデータをIoTプラットフォームで収集し、データを元に事業所内の電気・蒸気の需要予測を行います。ボイラやタービンなど各機器の運転制約を満足した上で、発電所全体として最適な運用計画を立案・提示します。



画像提供：東芝エネルギーシステムズ株式会社