

## 私たちの挑戦

## 3

## 人と組織のトランスフォーメーション

デジタル技術でプロセスを変え、多様性で発想の幅を広げることで人と組織に変革をもたらし、強い競争力をもって世の中に貢献し続ける“a digitally savvy company”を目指します。



## DX推進体制

クラレグループは、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」のもと、「カスタマーエクスペリエンス(顧客体験)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つの重点分野を設定し、中期経営計画「PASSION 2026」の中核戦略の一つとして全社的にDXを推進しています。ビジョンの実現には、「ヒト・データ・プロセス・システム」の4点を整合させながら、DXを迅速に推進する総合力が求められます。例えば、サイバーセキュリティの高度化には、優れたセキュリティシステムの導入に加え、ヒトのデジタルリテラシーの向上、重要データの適正な管理・把握、セキュリティ管理プロセスをグローバルレベルで整備することなどが必要となります。

2023年1月より、DX機能とIT機能を統合し、DX-IT本部としています。DX関連の施策を一体組織となって迅速かつ効率的に推進することで、“a digitally savvy company”を目指しています。

## 重点分野とこれまでの進捗

重点分野	2022年度、2023年度の実績
カスタマーエクスペリエンス(顧客体験)の改革	- CRM <sup>※1</sup> 活用事例を対象とした社内イベント「GCRM AWARD」を開催(👉 P.45)
業務プロセスの改革	- EA <sup>※2</sup> フレームワークを活用し全体最適の観点から改善施策を検討(👉 P.45)
ビジネスモデルの改革	- ユーザーに新たな価値を提供するコンセプトをデザインし、一部の事業で具体的なシステムイメージの作成を開始(👉 P.45)
研究開発・生産技術シミュレーション	- R&Dナレッジを一元管理するプラットフォームの構築を開始(👉 P.46) - ハッカソン <sup>※3</sup> 大会の開催

※1 Customer Relationship Managementの略。顧客情報の管理システム

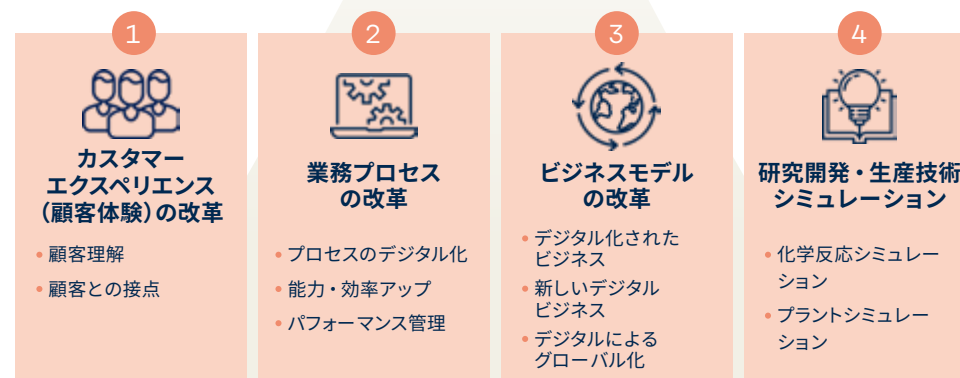
※2 Enterprise Architectureの略。企業の業務やシステムの全体像を可視化し、全体最適の観点から効率的な運営を実現するためのフレームワーク

※3 大学生などのチームが短期間で技術課題の解決策を提案する賞金付き技術コンペティション

## 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



## DX-IT本部

**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

## カスタマーエクスペリエンス(顧客体験)の改革

クラレグループはカスタマーエクスペリエンス(顧客体験)の重要性を認識しており、当社との取引を通じてお客さまにより良い体験を提供すべく、CRMを使ったお客さま情報の一元管理とデータ分析を通じた業務の効率化を進めています。

「CRMの活用事例を部署や地域を超えて共有したい」「ユーザー同士お互いに学び合い、業務改善やデータ活用のヒントを得たい」という利用部門の声に応え、2022年から「GCRM AWARD」という社内のグローバルイベントを開催。2回目となる2023年度のイベントでは、審査員として参加した社長や役員をはじめ多くの参加者が見守る中、書類審査を通過したファイナリストが部署全体で取り組む業務改革やダッシュボード・レポートを活用した意思決定の迅速化に関する事例を報告しました。

CRM導入を通じて、お客さまにより良い製品・サービスをご提供するために、生産性・効率・働き方などをどのように改善できるかを相互に学び、社内ユーザー同士で影響を与え合うサイクルが生まれています。

## 業務プロセスの改革

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、非常に広範なテーマになります。現在マニュアルで実施されている作業の中で、デジタル化により飛躍的な生産性の向上が期待できるプロセスの改善を進めてきました。

EAのフレームワークを活用して対象範囲を拡大し、(1)業務プロセス、(2)データ、(3)アプリケーション、(4)IT基盤の4層に焦点を当て、全体最適の観点から改善施策の検討を進めています。中でもアプリケーション層は、活動を本格化した2022年以降、国内外のIT部門が連携してグローバルな最適化活動をリードしてきました。

今後は事業・間接部門と連携しながら他の3層でも取り組みを強化し、EAによる全体最適化と、顧客のニーズや現場の発想を基本とするクラレグループの強みを最大限に生かした業務プロセスの改革に取り組んでいきます。

## GCRM AWARD 2023



ポパール樹脂事業部  
尾形 梓



「GCRM AWARD 2023」開催の様子。  
ファイナリスト3チームによる発表が行われました。

### 2023年度のファイナリスト

ポパール樹脂事業部 尾形 梓	「GCRMを活用した品質改善、新規事業開発、組織構築」
Calgon Carbon Corporation Martin O'Brien / Rebecca Alward	「環境ソリューション事業部におけるGCRMの利活用」
エラストマー事業部 上野 多香子	「クラリティ事業 リゲインとリカバリー」

## ビジネスモデルの改革

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。独創性の高い製品を強みとするクラレグループは、プロダクトアウト型のビジネスモデルの傾向がありました。そのため、ひとたび社会ニーズが下火になると製品の適応力が損なわれるという課題もありました。また近年、「モノ」から「コト」へと消費行動の変化が一層進んでいます。

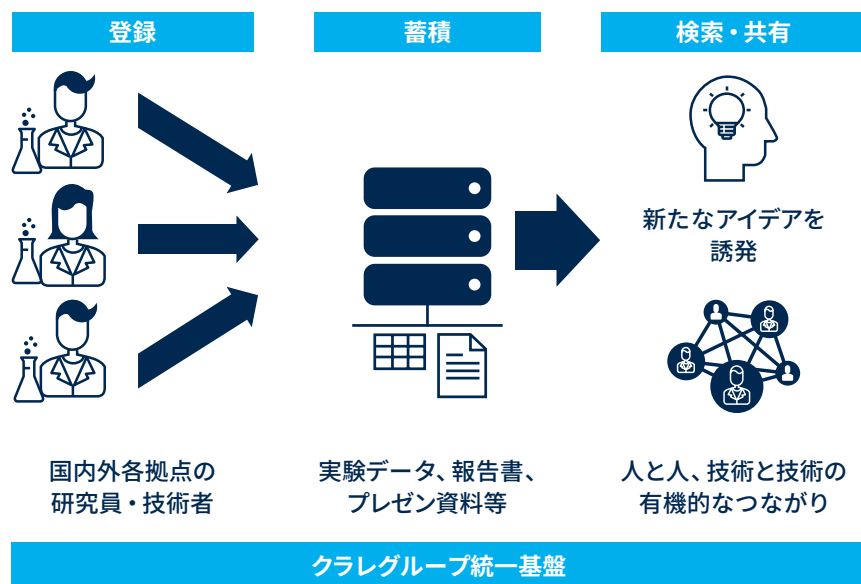
このような背景から、クラレグループでは、2022年からユーザーへ新たな価値を提供するコンセプトデザインを開始し、一部具体的なシステムイメージの作成に着手しました。引き続き、既存事業のビジネスモデルにIoTを活用したインタラクティブなデジタルサービスという価値を付加することで、新たなビジネスモデル構築を目指します。

## 研究開発・生産技術シミュレーション

海外を含むクラレグループ全体のR&Dナレッジを一元管理するプラットフォーム(ナレッジ管理基盤)の構築を進めています。社内に蓄積された研究開発データを最大限有効活用することにより、新テーマの発掘や部署間協業を加速し、新事業・新製品創出を目的とします。

2023年からシステム構築を開始しており、2025年にクラレグループ全体で運用を開始する計画です。将来的には、会社の資産であるデータから継続的に価値を創出することができる文化の醸成につなげていきます。

### R&Dナレッジ管理基盤



本基盤の利活用により

- ・新テーマの発掘
- ・部署間協業の加速

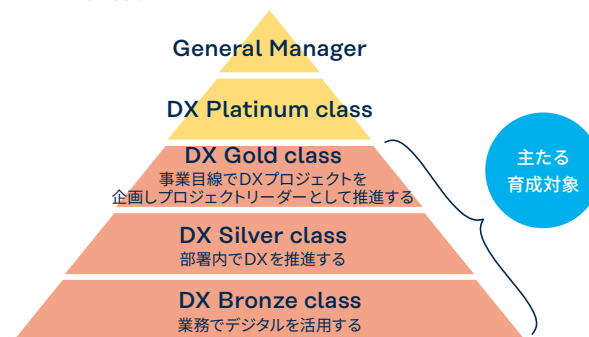
を実現し、効率的な  
新事業・新製品創出につなげる

## DX人材の育成

クラレグループは、全社員がデジタルの進化に後れをとらないように学び続ける風土、環境をつくり上げることが重要であると考えており、2023年よりDX人材育成プログラムをグローバル施策として開始しました。Gold、Silver、Bronzeの3段階のデジタルリテラシーレベルを設けて、それぞれに対応した育成カリキュラムを整備しています。全社員が少なくともBronze classを習得する教育体系としています。

また、各部門には少なくとも1人ずつ、DXをリードする人材を育成・配置し、その知識を部門全体へ、最終的には会社の隅々にまで広げていきます。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についても2023年より検討を開始しています。

### DX人材育成プログラム



### カリキュラム

Gold	<ul style="list-style-type: none"> <li>・eラーニング研修 (約20時間)</li> <li>・ワークショップ研修 (約60時間)</li> <li>・伴走支援型研修 (約60時間)</li> </ul>
Silver	<ul style="list-style-type: none"> <li>・eラーニング研修 (約20時間)</li> <li>・ワークショップ研修 (約20時間)</li> </ul>
Bronze	<ul style="list-style-type: none"> <li>・eラーニング研修 (約6時間)</li> </ul>

### 「PASSION 2026」期間中のDX人材育成実績と計画人数(国内)

(人)

クラス/対象	2023年度 (実績)	2024年度 (計画)	2025年度 (計画)	2026年度 (計画)	累計
Gold 選抜	44	45	45	45	約180
Silver EC (総合職)	163	300	350	350	約1,200
Bronze 全社員	5,114	200	200	200	約5,700



### DX人材育成担当メッセージ

全社員がデジタルに精通し、高い競争力を誇る  
“a digitally savvy company”を目指します。

DX-IT本部 GDX推進部長 高原 泰弘

当社グループでは、高い競争力の維持にはデジタルを介した人と組織の変革が必須であると、全社員対象の「DX人材育成プログラム」(P.46)を実施してスキルの底上げを図るとともに、DX推進を担う「DX技術専門人材」と「DX企画推進人材」の育成・確保に注力しています。

「DX技術専門人材」とは、データサイエンティストなどの高度な技術者です。当社グループが必要とするスキルの定義付けと該当部署の社員のスキル調査を行い、社内の人材育成と外部からの採用のボリュームバランスを考慮した人材の確保を検討しています。

「DX企画推進人材」は、単に「デジタルツールの使い方に詳しい人」ではなく、「クラレの業務を深く理解し、根本的な問題を見極めて解決すべき課題を掘り起こし、適切な課題解決手段を探索し、必要に応じてデジタル技術を活用し迅速に課題を解決できる人材」と定義しています。

「DX人材育成プログラム」では、求めるレベルに応じてGold、Silver、Bronze classの3階層を設定しています。最上位にあたるGold classのカリキュラムは、基礎的な知識習得のためのeラーニング、ワークショップ研修、ビジネス・デザイン・業務改革の3コースから選択する伴走支援型研修の3部構成で全9か月間におよびます。DXを起点とした課題解決や目標達成に向けたチームマネジメントまで実践的に学び、各部門で変革をもたらすDXプロジェクトリーダーとして活躍することを期待しています。すでに研修を通じてDXを活用した企画アイデアの芽は出てきているので、実装に向けて大きな期待をしています。例えば、研究開発におけるMI\*の導入や、サービスにデジタル技術を組み合わせた新たなビジネスモデルの構築などです。

2026年までにGold class人材に加え、部署内でDXを推進するSilver class人材、業務でデジタルを活用するBronze class人材を計画的に育成し、将来的には全社員がデジタル技術の活用を前提にビジネス課題を解決できる“a digitally savvy company”を目指します。



### DX Gold class受講生の声

組織間の連携をとりながらDX推進を牽引し、  
組織の内側から変革を波及させていきます。

エパール事業部 市場開発部 村上 眞矢

DXを推進するにあたり、川原社長から全社に向けて「デジタルはあくまでも手段であり、デジタルを活用したビジネスモデルの変革、課題解決、目標達成を成すことが目的である」とメッセージがありました。実際にDXを牽引するリーダーとして、DXの知識のみならず、抱えている課題の整理・可視化や、プロジェクトマネジメント、チームマネジメントなど体系的に学ぶことができました。

中でも学びが大きかったのは伴走支援型研修です。私はUX(ユーザーエクスペリエンス)改革を主題とするデザインのコースを選択したのですが、課題解決や目標達成に向けたシステムやプラットフォームを考え、本番に近い環境でアプリケーションを試作し、実際にユーザーからフィードバックをもらう段階まで行いました。ペルソナ(仮定の顧客)を設定することでユーザー目線の考え方が身につき、所属している市場開発部のミッションである市場分析や新規事業創出、顧客との関係強化などにも応用でき非常に有用でした。

また、ワークショップ研修では、3回に1回の頻度でメンバー構成を変えて所属事業や職種が異なる受講生が集まり、日頃の課題やDXを活用して成し遂げたいことを共有しました。今後は研修によって構築された社内ネットワークを生かして、同じ課題を抱えている部署と協業することも検討していきたいです。

DXを通じた組織の変革は、個人の力だけでは成し得ません。まずは各現場のSilver classメンバーと協力し合いながら課題を抽出し、他部署の受講生と情報交換を行うなどして、組織の内側からDX導入のきっかけづくりや新しいプロジェクトの立案へと波及させていきたいと考えています。

\* Materials Informatics (マテリアルズ・インフォマティクス)の略。コンピューターによる情報科学の手法を材料科学に取り入れた学問分野。データマイニングや人工知能を用いることで、さまざまな材料を組み合わせることで繰り返し実験を行う従来の手法に比べ、新規材料や代替材料の探索などを効率よく行うことが可能となる。