DDX～Denka Digital Transformation～

CTOメッセージ

取締役
常務執行役員
Chief Technical Officer
香坂 昌信（こうさか まさのぶ）

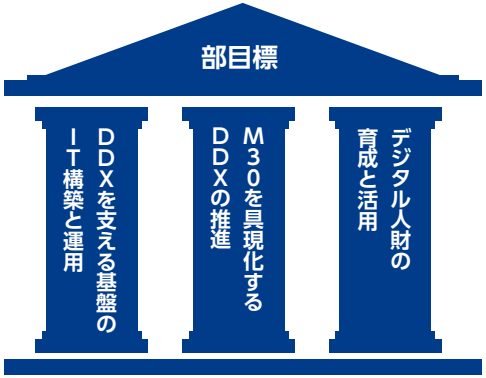
各部門や各事業所では、これまでも独自にDXに取り組み、一定の業務変革の成果が得られていましたが、全社視点での取り組みまでには昇華していませんでした。DXは全社が同じ方向を向いて取り組んでこそ、大きな力になります。そこで、昨年度（2024年度）、収支責任を負う各事業部門に、関連する事業所も包括した形で、経営計画「Mission2030」（以下M30）起点の経営DX戦略を立案しました。また、全社の方針を打ち出すコーポレートの各部も、事業所を含めたDX戦略を考案し、それらを集約してDenkaのDXロードマップ（DDXロードマップ）を策定しました。この過程では、社長を含めた経営層との対話を重ね、経営の意思入れも行ってきました。DXビジョン、DX戦略、さらには、具体的なDXの打ち手とそれを実現するためのシステムに至るまで、大きな方向性から詳細な方法論までを描いています。経営層から従業員の皆さんそれぞれが、魂を込めたDDXロードマップになったと思います。DX元年となる今年度から、DDXロードマップに沿って実装がスタートしました。デジタル戦略部にDX支援課を新設し、全社のDXを牽引していきます。また、昨年度から始まった「デジタル活用・DX人財育成プログラム」を通じて、Digital Pilot（DP）※が78名誕生し、DDXの舞台での活躍を期待しています。

※社内でデジタル活用・DXの推進を先導する人財

基本的な考え方（方針）

デジタル戦略部の2025年度目標は、DDXのスタートに合わせて再定義し、①M30を具現化するDDXの推進、②DDXを支える盤石のIT構築と運用、③デジタル人財の育成と活用を掲げて取り組みます。

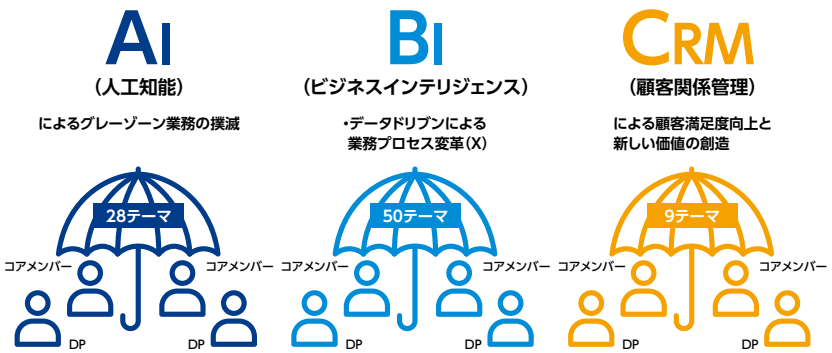
「①M30を具現化するDDXの推進」では、DXを経営計画「Mission2030」実現のための有効な手段と位置づけ、DXが目的化しないようにしています。



DDXでは全社で118の打ち手が挙がり、これらを、AI（人工知能）、BI（ビジネスインテリジェンス）、CRM（顧客関係管理）の3つに分類しました。プロジェクト化することで、全社に横ぐしを刺して打ち手を進めます。

DDXを通じて、ビジネスモデル変革、業務変革、組織変革、プロセス変革、企業文化・風土の変革などにつなげていきます。

DDX推進のための3つのプロジェクト



2025年4月時点

「②DDXを支える盤石のIT構築と運用」については、ITがDXの足かせにならない様、レベルアップを図り、通信能力の確保やセキュリティの強化を進めます。また、ICT資産の見える化や啓発活動により、既存のICT資産を全社でフルに活用することで二重投資・三重投資を抑止します。これによって、コストミニマムで成果最大化を標榜します。

「③デジタル人財の育成と活用」については、M30の具現化には人的資本が欠かせないとの認識に立ち、2024年度に引き続き「デジタル活用・DX人財育成プログラム」を継続します。また、新たに誕生したDPには、DDXのABCプロジェクトに参加してもらい、DDXの中心的な役割を担ってもらいます。

DDXロードマップ

「デジタルと化学を融合し、世界をより良くするスペシャリストになる」

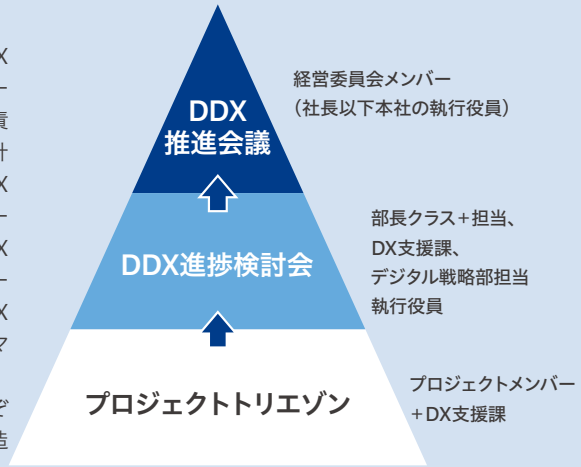
経営ビジョンに紐づくDDXビジョン

M30達成のために、DXは重要な手段にはなりますが、走りながら手段(戦術)が変わっていくことが予測されます。デジタル技術を活用してどのような変革を目指すのか、その方向性や目標を明確にするため、DDXビジョンを策定しました。
このビジョンは、DDXロードマップの策定メンバーから公募し、社長が以下の基準で選定しました。

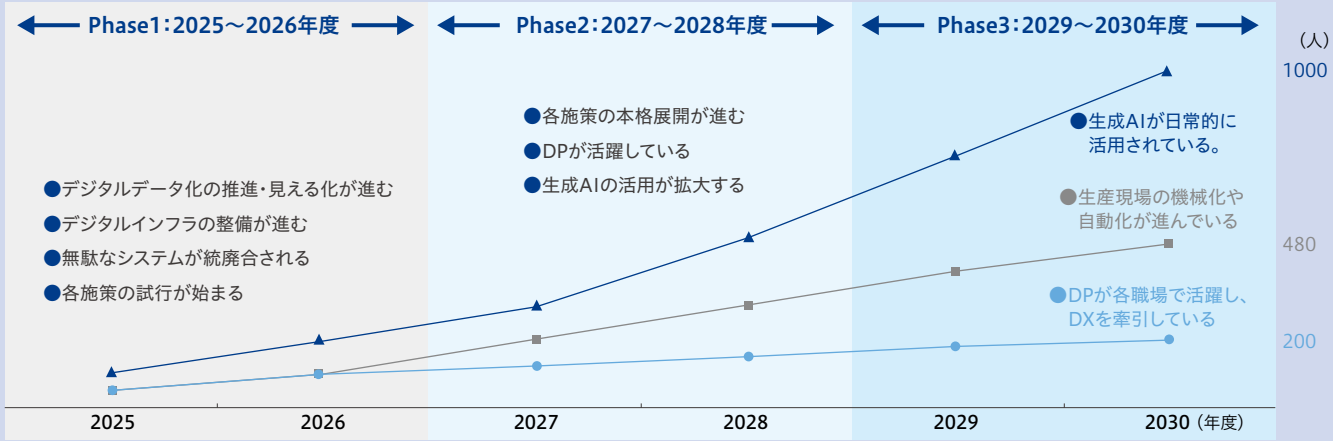
①経営計画「Mission2030」と紐づいていること
②全従業員が自分事と感じられること
③シンプルである(覚えやすい)こと

取り組みの進捗状況

全事業部門／コーポレート部のDDXテーマの参加者をDXプロデューサー(事業部門長:事業所を含めた事業責任を負う、コーポレート部長:全社方針を示し、事業所を含めて統括する)、DX推進者(事業所長、部課長等)、DXコーディネーター(DX推進者の中からDXプロデューサーが任命)、コアメンバー(DPを含む実務担当者)と定義し、DX支援課のメンバーと共にDDXテーマの実装を開始しています。
現場・マネジメント層・経営層がそれぞれ進捗状況を把握できるよう3層構造で推進していきます。



DDXロードマップ



DXに関するKPI

DDXの進捗を測定するためのKPIを2024年度の下期に設定しました。DDXテーマが課題解決に寄与しているかをKPIで確認し、適宜DDXテーマの改廃を行い、経営資源の再配分について意思決定していきます。

2030年度目標

- ●労働生産性(省力化数):480人
- ●生成AIの活用:生成AIアカウント数1000人
- ●デジタル人財育成DP:200人育成
  基礎教育やスキルアップ教育:2000人受講
- ●CRMを活用する営業部:80%

DDXの事例

生成AIで30年の知識・経験を飛び越えろ!

少子高齢化による人財不足やデジタル化の遅れといった社会課題を解決すべく、「横断検索システム」+「生成AI」の仕組みを導入しました。これにより時間・知識・経験を飛び越えて、若手がベテランと同じ仕事ができるようになることを目指しています。

例えば、生成AIは製造部門の技術継承に活用できます。熟練者の知見・現場のノウハウを文書化・蓄積することで、経験の浅い若手でも熟練者の知識・経験を即座に参照し、トラブルの早期解決に導く事ができます。研究部門では新事業アイディエーションへの活用を進めています。プロジェクト初期段階のアイディア出しに生成AIを活用することで、短時間で質の高いアイディアを生み出すことができます。この方法により、従来は数カ月かかっていたアイディア出しのプロセスが数分で完了し、プロジェクトのスピードアップと効率化につながります。また、生成AIが出したアイディアをベテランに査定してもらったところ、ベテランでも考え付かないアイディアが20～30%くらいあることがわかりました。このように生成AIでなければ出せないアイディアもあることがわかり、アイディアの質向上にも寄与すると考えています。

VOICE

生成AIの効果は単なる業務改善にとどまりません。そこで生まれた時間や発想の余白が、新たな価値や事業アイディアの種になり、デンカの未来を切り拓く力になります。ぜひ皆さんの気づきやアイディアを共有し、一緒にDDXプロジェクトを盛り上げましょう！

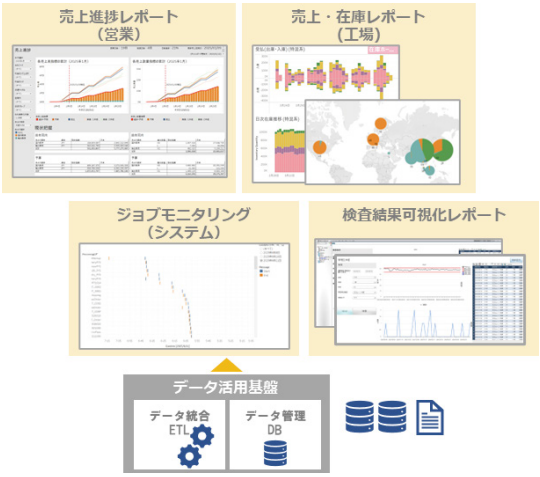
デジタル戦略部　早坂（はやさか） 真貴（まき）

ムリ・ムダ・ムラを解消して生産性を高め、新しい価値創造を目指す!

基幹システムからデータをダウンロードし、Excelで売上予実管理レポートや在庫レポートを作成している職場が大半を占めており、Excelマクロで一部自動化していたものの、「突然マクロが動かなくなった」「PCの電源が切れて処理が失敗した」といった声も度々上がっていました。そこで基幹システムから定期的にデータを自動抽出する仕組みを構築し、BIツール※と組み合わせて、共有フォルダ上のファイルを開くだけで最新の売上実績や在庫がダッシュボードで確認できるようにしました。これにより日々の手作業やマクロのトラブル対応が不要になり、レポート作成にかかる時間とストレスの削減につながりました。現在この仕組みは複数の部署で活用されていますが、より活用が進めば、さらなる「業務時間の短縮」や「属人化の解消」に寄与できると考えています。

私たちが目指すありたい姿は、「全ての従業員の意思決定を早く回すデータドリブン」です。今後、経営層から現場に至るまでデータ利活用が定着すれば、データドリブン分析が“当たり前”となり、顧客理解の深掘りや新たな経営課題の発見につながると期待しています。

※BIツール：ビジネスインテリジェンス



VOICE

多くの人がストレスを感じている作業をシステム化で少しでもラクにしたい、そんな思いから取り組みを始めました。DXでは多種多様なデータを用いた分析が求められます。ビジネスに寄与するアウトプットを皆さんとともに作っていきます。

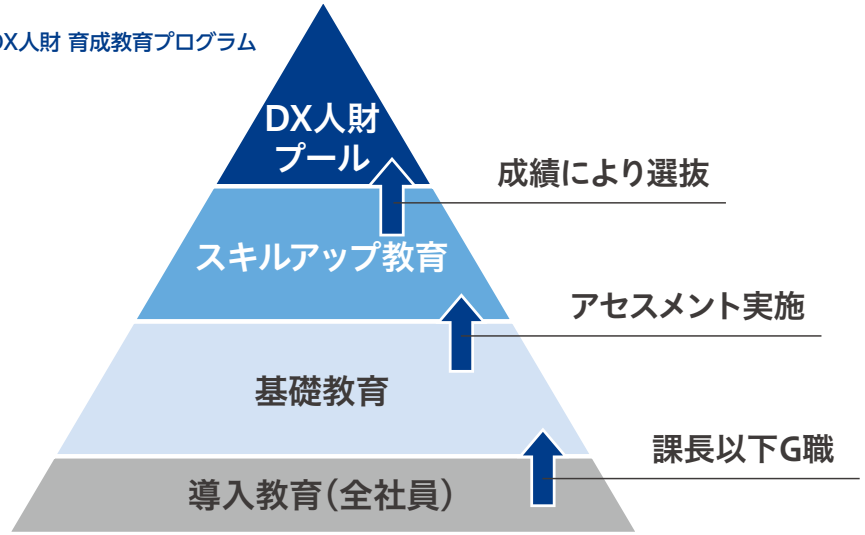
デジタル戦略部　長谷川（はせがわ） 晶子（あきこ）

DX人財育成プログラムとDigital Pilotの育成

「Mission2030」実現へ向けた施策遂行のためには、全従業員がデジタルリテラシーを身につけ、各々が各々の場所でデジタルを活用することが必須と考えています。各部署ではDXを主体的に推進できるような知識やスキルを持った「DX人財」が必要となりますが、現在の組織の中からピックアップするのではなく、全社員のデジタルリテラシーレベルの底上げを図るために、ピラミッド型の「DX人財」育成教育プログラムを2023年度よりスタートしました。

この教育プログラムによって、受講者本人の仕事の幅が広がり、質も向上することで、成長を実感できるとともに、人事評価システムとの連動により、インセンティブが得られ、モチベーションも向上します。受講者を送り出した上長にとっても、自職場の業務改善が進み、組織と自身の評価につながります。

本プログラムは、業績の向上や競争力の源泉であるとともに、何より、優れた人財（社の宝）の育成につながります。DXの実現によって、優れた製品やサービスを提供することは、社会問題の解決にもつながっていくと考えています。



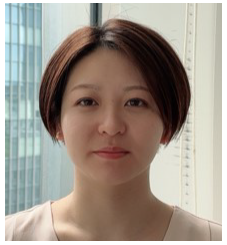
DX実務研修を通じて「知っている」から「できる」へ

DPになるためには、e-ラーニングを受講して知識を身につけ、アセスメントで一定レベルをクリアすることはもちろんですが、それだけでは、「知っている」状態に過ぎません。DPは行動成果を挙げる人財である必要があり、「知っている」から「できる」に昇華しなければなりません。

その鍵となったのがスキルアップ教育の一環として実施する実務研修（道場）です。ここでは、デンカが保有するICT資産を活用してDX企画を立案してもらいました。新しい開発や新しいツールの導入は認めず、今あるICT資産を使って考えてもらったのです。この意図は、新しい道具を使ってDXを考えることは容易であり、あえて、今、保有するICT資産を活用してDXを考えてもらうことで、候補生の真の実力を見定めることができること、また、デンカが保有するICT資産を知る機会にもなると考えてのことでした。

一次企画は85人の候補生に対して、120もアイデアが挙がりました。この企画書をコンサルタントも交えて（外部の目も入れて）採点しました。もともと、デジタルの素養が高い候補生たちが、e-ラーニングで学んでレベルアップもしていましたが、一次企画では平均点が40点、最高点は64点でした。「知っている」と「できる」の間には大きな壁があることが浮き彫りになりました。この壁を打ち破るために、実務研修（道場）を実施した結果、平均点が一次企画の最高点である64点まで大きく底上げされる結果となりました。

VOICE



電子・先端プロダクツ部門
機能性セラミックス部
佐藤 麗奈（さとう れな）
（Digital Pilot）

昨年度のスキルアップ教育を通じて得た知見を活かし、社内DXのコアメンバーとして活動しています。今後は「業務変革」と「新しい価値の創造」を両輪とし、デジタル技術を基盤にした継続的な改善と挑戦を推進します。組織全体の成長に貢献できるよう、主体的に取り組んでいきます。

本社　品質保証部
藤谷 晶弘（とや まさひろ）
（スキルアップ教育受講者）

昨年の基礎教育からレベルアップし、スキルアップ教育を受講しています。化学の専門性だけではなく、デジタル関係のリスキリングが必要だと感じたのが、受講のきっかけです。本教育はe-ラーニング形式であり、自分で時間を見つけながら、受講できるのが魅力です。自分のスキルアップの機会として、役立てています。この教育で学んだ内容を活かしてDPを目指し、自分の部署に還元できるよう努めていきたいと思います。