

3	1章	MCGグループがめざす姿
22	2章	持続的な成長戦略
23		執行役・執行役員一覧
24		経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
31		CFOメッセージ
		事業戦略
34		ビジネスグループ所管メッセージ
35		スペシャリティマテリアルズ
39		産業ガス
40		ヘルスケア
41		MMA
42		石化・炭素
43		チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ
		Innovation
44		CTOメッセージ
45		イノベーション戦略
47		知的財産戦略
		デジタル
48		CDOメッセージ
49		デジタル戦略
52		チーフストラテジーオフィサーメッセージ
53		経営方針の社内浸透
56	3章	ESGの強化
95	4章	財務・非財務情報

デジタル CDOメッセージ



執行役シニアバイスプレジデント
チーフデジタルオフィサー (CDO)

市村 雄二

デジタル技術とデジタルビジネスモデルを活用し、 スマート人材の育成も含めた価値向上に貢献することで、 「デジタルケミカルカンパニー」をめざします

デジタル戦略を再定義し、 グローバルなエクセレントカンパニーへ

当社は2023年2月に、経営方針「Forging the future 未来を拓く」にもとづく詳細な実行計画と、財務目標のアップデートを発表しました。この策定過程でデジタル戦略を再定義し、当社のあるべき姿を、変化し続ける市場に適應していくことが可能な「デジタルケミカルカンパニー」と決めました。デジタル技術やデジタルビジネスモデルを活用し、当社の業績改善に向けたプロセス変革とそのマネジメントを行っていくことで、当社がグローバルなエクセレントカンパニーになることをめざしています。

具体的には、(1)社内外の環境変化やお客様の状況をリアルタイムで深く理解し(Hyper Awareness)、(2)データと情報を分析してエビデンスに基づいた意思決定や慣習議論を行うことで(Informed Decision making)、(3)迅速に行動へ移し、継続的なレビューと改善につなげる(Fast Execution)、というサイクルを回していきます。そのためには一人ひとりの従業員が、従来の思考・慣習を変える勇気をもって行動する必要があります。従業員が行動できる環境や制度の整備は、我々リーダーシップチームの役割だと考えています。

デジタル部門に期待される役割はIT環境の整備だけでなく、他部門とともに新たな価値を創出したり、変革を先導したりす

ることへと重点が移ってきています。このような期待に応えるべく、2023年4月にデジタル部門の組織改編を行い、期待される役割に即したKPIを各組織に対して定めることで、社内外との連携を強化して取り組みを推進する体制を構築しています。

「現場×デジタル」の革新で、新たな価値を創出していく

デジタルケミカルカンパニーは、「経営×事業×現場×デジタル」といった掛け算で実現すると考えています。当社の強みは真摯に課題に取り組む優秀な従業員が多いことです。現場の従業員一人ひとりが、デジタル技術やデジタルビジネスモデルを活用した働き方を実現する「スマート人材」となっていくことで、非常に大きな価値が創出できると確信しています。そのための教育体系の整備も進めています。

現在、トップダウンとボトムアップの両方で多数のデジタル関連プロジェクトを同時進行しています。私はCDOの立場で各現場のキーパーソンとコミュニケーションを深め、これらの活動の推進に注力していきます。

さまざまな製品を供給する私たちが、社会のニーズをリアルタイムに汲み取り、即座に変革へ取り組んでいくことは、当社がスペシャリティマテリアルグループとなるうえで不可欠だけでなく、日本の製造業全体のトランスフォーメーションにもつながっていくと考えています。

3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

23 執行役・執行役員一覧

24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画

31 CFOメッセージ

事業戦略

34 ビジネスグループ所管メッセージ

35 スペシャリティマテリアルズ

39 産業ガス

40 ヘルスケア

41 MMA

42 石化・炭素

43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ

Innovation

44 CTOメッセージ

45 イノベーション戦略

47 知的財産戦略

デジタル

48 CDOメッセージ

49 デジタル戦略

52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ

53 経営方針の社内浸透

56 3章 ESGの強化

95 4章 財務・非財務情報

デジタル

デジタル戦略

業績改善やスマート人材の育成をめざすデジタル戦略が着実に前進しています。デジタルケミカルカンパニーの実現に向け、デジタル技術やデジタルビジネスモデルを活用して他部門と協働して新たな価値創出を進めるとともに、社内外の変革をリードすることで、当社グループの競争優位性を確かなものにしていきます。

デジタルケミカルカンパニーをめざし、End-to-endプロセス全体でデジタル変革を推進

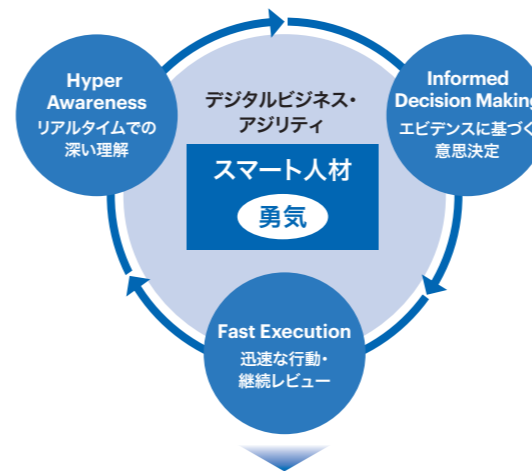
デジタル部門が果たす役割として、(1)Trusted Operator (デジタル技術を使いこなす環境の整備)、(2)Business Creator/Co-creator (新たな価値の創造・共創)、(3)Change Instigator (変革のリード)、の3つの軸を設定しています※。デジタルケミカルカンパニーへの道筋においてさまざまなプロジェクトを実施していますが、それらについて3軸のどの軸で対応するかを明確化し、KPIを設定して進捗状況をモニタリングすることで、確実に実行しています。近年、デジタル部門に対してはBusiness Creator/Co-creator、Change Instigatorとしての期待が大きいことから、それらに該当するプロジェクトに注力しています。

プロジェクトの実施にあたっては、上記に加えて、時間軸や効果の大きさも考慮しています。「戦術的改善」として潜在的な価値を早期に創出していく取り組みと並行して、「基盤変革」から始まり「全社変革」に向けて複数のプロジェクトを段階的に実施していくことで、中・長期的に大きなインパクトを生み出していきます。

これらの活動を通じて、当社グループにおけるEnd-to-endプロセスを起点とした組織・企業運営を実現していきます。

※ デロイト トーマツ グループ『2020 Global Technology Leadership Study』を基に当社作成

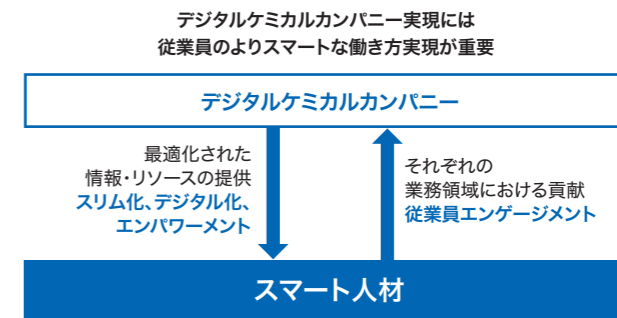
デジタルケミカルカンパニーとスマート人材の関係性



グローバルエクセレントカンパニー

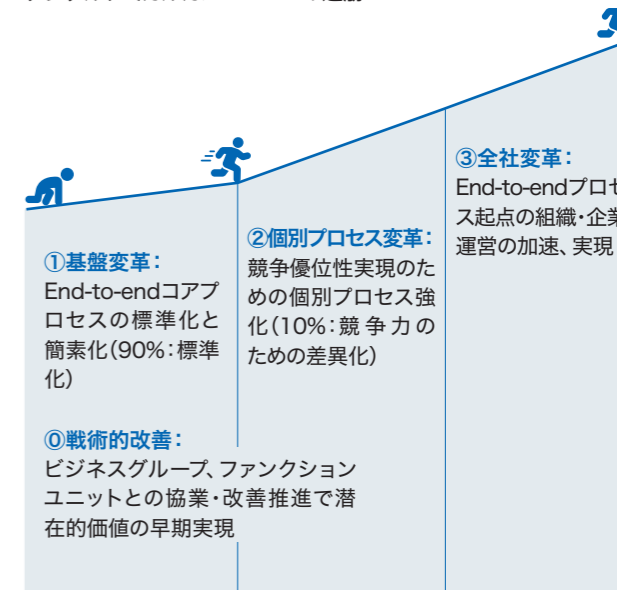
主なキープロジェクト

Trusted Operator	デジタル技術を使いこなす環境を整備する
【経営】業績の可視化を通じたデータドリブな意思決定の実現	
【製造】プラントのリモート運転実現のための、オペレーションデータ連携基盤の導入	
【人材】スマート人材育成、リバーシITメンター制度の実施	
Business Creator/Co-creator	新たな価値を創造・共創する
【販売】ダイナミック・プライシングによるコマースケイパビリティの向上	
【GX】デジタルを活用したLCA実施体制強化	
【人材】グローバル人事管理システムの導入	
Change Instigator	変革をリードする
【調達】調達機能の変革	
【R&D】顧客へのソリューション提案を加速する独自のデータ活用アプリケーションの開発・適用	
【インフラストラクチャー】ERPシステムのグローバル統合	
【インフラストラクチャー】ローコード開発ツールによる市民開発の推進	
【物流】化学業界における物流共同化	



- それぞれの業務で、「よりよい」働き方を実現するために
- グローバルでの組織・人材情報の可視化
異なる価値観を持つ従業員同士がつながり、コラボレーションにより新たな知見を得る
 - 次世代リーダー層/変革のための人材育成、能力開発推奨
自ら情報にアクセスし、考え、学ぶ

デジタルケミカルカンパニーへの道筋



- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 23 執行役・執行役員一覧
- 24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
- 31 CFOメッセージ
 - 事業戦略
 - 34 ビジネスグループ所管メッセージ
 - 35 スペシャルティマテリアルズ
 - 39 産業ガス
 - 40 ヘルスケア
 - 41 MMA
 - 42 石化・炭素
 - 43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ
 - Innovation
 - 44 CTOメッセージ
 - 45 イノベーション戦略
 - 47 知的財産戦略
 - デジタル
 - 48 CDOメッセージ
 - 49 デジタル戦略**
 - 52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ
 - 53 経営方針の社内浸透
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

デジタル

デジタル戦略

サプライチェーンを通じたデジタル変革の推進

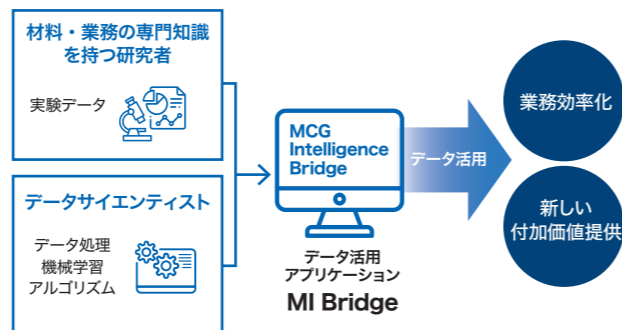
Change Instigator

【R&D】効率的な材料開発に貢献する機械学習を用いたデータ活用アプリケーションの開発・適用

材料の専門知識や事業を熟知した研究者とデータサイエンティストの共創を支援することで、新たな価値創出につなげるデータ活用アプリケーション「MCG Intelligence Bridge(以下MI Bridge)」を構築しました。

データサイエンティストがMI Bridge上に適切なデータ処理および機械学習アルゴリズムを組み込むことで、研究者は実験データの登録や検索、機械学習を用いた推論や逆解析を容易に実施できるようになります。MI Bridgeを通して研究者の経験や暗黙知を共有することで、知見を繋ぎあわせた材料設計が可能となります。これにより材料開発期間が短縮されるとともに、新しい付加価値を創出することができ、ソリューション提案のスピードアップを通じた顧客の競争力強化に貢献できます。今後も、より迅速で効果的なソリューションを顧客に提供すべく、MI Bridgeの展開と機能強化の推進に取り組んでいきます。

MI Bridgeの運用イメージ



Trusted Operator

【製造】プラントのリモート運転実現のための、オペレーションデータ連携基盤の導入

少子化や雇用流動化により、経験豊富な人材の減少が見込まれるなか、ベテラン運転員やスタッフが遠隔地からプラントを監視・操作するリモート運転技術を確認するため、各種システムに格納された製造・保全情報を、機器番号をキーに、遠隔地からでもミスなく網羅的に、正確・迅速に検索できるオペレーションデータ連携基盤の導入・検証を進めています。

これにより、正しい情報に基づく的確な意思決定と確実な運転操作を遠隔から支援でき、万一のトラブル発生時はその影響の極小化や早期復帰に寄与できることが期待されます。

Business Creator/Co-creator

【販売】ダイナミック・プライシングによるコマースケイパビリティの向上

ダイナミック・プライシング・プログラムの導入を通じて業界最高クラスの最新の価格管理プロセスをグローバルで確立することにより、利益改善を構造的に推進する能力を確立することをめざしています。コストや利益のきめ細かいデータを見られるツールを用いて、データに基づく価格決定を行い、そこで導出されたインサイトや価格提案に基づいて、営業組織は顧客に対して説得力のある交渉ができるようになります。

このようなアプローチを複数事業で開始しており、厳しい市場環境にも関わらず利益を大幅に改善することに成功しています。このプログラムを第一歩として、業界最高クラスのコマースケイパビリティの構築をめざしています。

ACTION

Change Instigator

【物流】化学業界における物流共同化

近年、物流業界では、小口貨物を中心とする消費財物流が増加する一方で、ドライバーや船員の高齢化、人手不足を背景に、労働力が逼迫した状況が続いています。化学業界の物流分野においても、将来における物流の輸送・保管能力不足は、事業運営上、極めて重要な課題の一つとなっています。

このような背景のもと、当社は、化学業界の同業他社とともに、会社の枠を超えた物流共同化の取り組みに着手しました。その施策の一つとして、輸送効率を上げるための貨物と車両を最適に組み合わせつつ、輸送ルートを集約するデジタル基盤の構築を他社と共同検討中です。将来的には多数企業との共同化へ展開して行く予定です。こうした取り組みが、効率的で安定した物流を確保するだけでなく、GHG削減にもつながることを期待しています。

共同輸送の概念図



- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 23 執行役・執行役員一覧
- 24 経営方針「Forging the future 未来を拓く」に基づく実行計画
- 31 CFOメッセージ
 - 事業戦略
- 34 ビジネスグループ所管メッセージ
- 35 スペシャルティマテリアルズ
- 39 産業ガス
- 40 ヘルスケア
- 41 MMA
- 42 石化・炭素
- 43 チーフサプライチェーンオフィサーメッセージ
 - Innovation
- 44 CTOメッセージ
- 45 イノベーション戦略
- 47 知的財産戦略
- デジタル
 - 48 CDOメッセージ
 - 49 デジタル戦略**
- 52 チーフストラテジーオフィサーメッセージ
- 53 経営方針の社内浸透
- 56 3章 ESGの強化
- 95 4章 財務・非財務情報

デジタル

デジタル戦略

デジタルを活用した組織基盤改革

Change Instigator

【インフラストラクチャー】ローコード開発ツールによる市民開発の推進

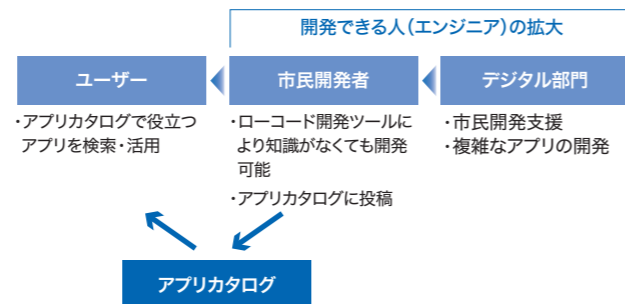
アプリ開発は、これまで技術的なハードルが高く、専門知識を持たない従業員には難しいとみなされてきました。そこで当社は、プログラミングの知識がなくても直感的に操作でき、誰でも簡単にアプリを作成できるツールを導入。また、従業員が自ら作成したアプリケーションを投稿できるアプリカタログも構築しました。

これにより、従業員が作成したアプリケーションを他のメンバーと共有、活用できるようになりました。アイデアや成果物をシェアすることで、業務の自動化や情報の可視化などにつながる、効果的なソリューションを迅速に実現できる可能性が広がっています。

引き続き市民開発環境を整えるとともに、従業員同士のコミュニケーションを後押しすることで、イノベーションを促進し、組織全体の能力向上につなげることをめざしていきます。

アプリ開発の強化

- 知識がなくても直感的にアプリ開発ができる環境を提供
- 市民開発されたアプリは誰もが利用できるよう、アプリカタログを提供



ACTION

Trusted Operator

【経営】業績の可視化を通じたデータドリブな意思決定の実現

経営方針「Forging the future 未来を拓く」を実現するための重要な要素の1つが、グループ全体の業績を、統一的なルールに基づいて見える化することです。従来、グループ会社間では業績の定義が標準化されておらず、データ集計も手作業で行われていたことから、リアルタイムでの業績の把握が困難でした。

そこで、組織横断的なチームを結成し、グループ会社の業績データをリアルタイムで自動的に反映する統一的なダッシュボードを開発しました。ダッシュボードには財務管理のための経営指標が登録されており、各部門のリーダーが、業績情報や目標に対する進捗状況をいつでも確認できます。標準化された経営指標と構造化されたデータプロセスに基づくアウトプットを活用することで、タイミングを問わず、適切なデータに基づく意思決定が可能となりました。

ダッシュボードの使用を義務化したことで、データの信頼性を最大限に高めつつ、データを準備するための手作業も大幅に削減できました。これにより、各組織が目標に対する進捗状況の把握に注力することが可能となりました。今後はダッシュボードに財務・非財務指標を追加し、エンタープライズ・バリュー・ドライバー・ツリーをベースにしたコンセプトを拡張していきます。

Trusted Operator

【人材】スマート人材育成プログラムの構築

当社グループは、グループの全従業員が「スマート人材」となることをめざしています。「スマート人材」とはデジタル技術およびデジタルビジネスモデルを活用し、日々の業務改善からビジネスの変革、価値創造に至るまでのさまざまな変革を自ら実践し、より効果的・効率的な働き方ができる人材です。このスマート人材の育成は、デジタルケミカルカンパニーをめざす当社グループにとって不可欠であり、全社の重点テーマと位置付けて取り組んでいます。

2022年度、めざすべきスマート人材像を明確化するとともに、「One Company, One Team」としてのスマート人材育成体系を整理しました。新入社員、マネジメント、全従業員など、それぞれの対象に向けたプログラムを充実させ、計画的に育成を推進していきます。

主な研修一覧

入社時

- ・デジタルリテラシー基礎
- ・DX基礎

全従業員対象

- ・データ分析、データ可視化、RPA
- ・デザイン思考、アジャイル、データの利活用・取扱
- ・情報セキュリティ、チェンジマネジメント

マネジメント対象

- ・デジタル技術の活用、社内外のDX事例
- ・DXフォローアップ