2026 年 9 月 ESG 説明会　－R&D、DX による財務価値創出－　　質疑応答要旨

日時	2026 年 9 月 14 日　13：30：メディア向け/15：30：投資家・アナリスト向け
場所	オンライン
説明・質疑対応者	代表取締役 社長執行役員 CEO　市村 聡 取締役常務執行役員 CTO 研究本部長　表 利彦 常務執行役員 CDO DX 推進本部長　三瓶 雅夫
説明資料	2026 年 9 月 14 日掲載 ESG 説明会 資料

Q&A

【100 日プラン全体概要】

Q. 社長就任から約半年が経過したが、グローバル・スペシャリティ・カンパニーに向けた手応えと、100 日プランに対する従業員の受け止めを教えてほしい。

A. 市村 CEO）

7 月頃から海外を含む各拠点を訪問し、100 日プランについて従業員とのコミュニケーションを進めているが、非常に有効なツールだと感じている。工場では AI や DX への関心が高く、導入可能なツールや技術伝承に関する前向きな質問が多い一方、AI によって仕事がなくなるのではないかという懸念も聞かれた。従業員には、AI が示す選択肢から最終的に判断するのは人であり、そのためには自分自身が技術やスキルを高める必要があると伝え、また、現場からどんどん提案してほしいと言っている。今後、求められる人材は「自ら考え、自ら動く」人である。嬉しかったのは、従業員、特に若手からも議論に参加し、自らの考えを反映したいとの声が出ていることである。今後は各チームのリーダーや実行部隊が対話を重ね、従業員の意見を取り込みながら計画を継続的に進化させていく。

Q.「100 日プラン」と「100 日実現プラン」という表現が使われていたが、どのような意味の違いがあるのか教えてほしい。

A. 市村 CEO）

2 つの言葉は意図的に使い分けている。「100 日プラン」は、100 日という期間を区切って議論を行い、計画を策定したという意味である。今年度中にどこまで進めるのかという具体的な工程まで含めて作成した。一方、「100 日実現プラン」は、策定したプランを実行に移すフェーズを指している。実現可能な計画にするために、各チームリーダーとして CxO を定めて責任を持ってレビューを行う体制とし、100 日ごとに実行、レビュー、改善を繰り返しながら、2030 年に向けて進捗を管理していく。計画通りに進まない場合は内容を都度見直し、現場の声も取り入れながら新たな項目を追加するなど、必要に応じて改善しながら計画を実行していく。

Q. 100 日プランの実行には、データを囲い込まず標準化して共有することや、AI 活用で生まれた時間を顧客対応に振り向けることなど、従業員の意識改革ではなく行動変容が必要である。人事制度や人的資本経営の観点から、どのように行動変容を促していくのか教えてほしい。

A. 市村 CEO）

ご指摘の点は今回の取り組みで最大のポイントであり、経営からメッセージを発信するだけで行動変容が起こるとは考えていない。スケジュールを可視化し、100 日ごとに進捗を確認・共有するマイルストーン管理をしつこく行い継続することで、まず行動を変え、その結果として意識が変わることを期待している。

また、コアバリューとして「Challenge、Diversity、One Team」を掲げる中で、組織を越えて One Team が実現できているかという問題意識を従業員との対話を通じて共有している。組織の壁

を越えて挑戦した人については、所属部門単独の目標達成度だけでなく、複数部門への貢献も適切に評価できる制度が必要との意見も出ている。こうした現場との対話を踏まえ、人事制度を含む人材戦略を構築していく。

A. 表 CTO）

研究部門では、顧客訪問後 24 時間以内に所定様式の出張報告をデータベースへ登録する運用を開始した。これは CTO にも共有される。報告内容を確認して早急に助言できるほか、必要に応じて他のメンバーのネットワークを活用して社内外のキーパーソンとつなぐことが可能となっている。こうした仕組みを継続し、顧客起点の行動を定着させ、行動変容につなげていく。

Q. 今回示された定量目標は、昨年の経営概況説明会で示された目標や計画の中に既に織り込まれていたのか。2030 年度時点で営業利益に対してこれだけ貢献するという認識で良いか教えてほしい。

A. 市村 CEO）

今回示した各種施策による効果は、VISION 2030 で掲げている全体目標に含まれるものと考えてほしい。VISION 2030 の目標は、事業戦略を主軸としたものであり、今回の内容は、機能部門の強化を通じてそれを補完する位置付けとなる。

チーム A では新規事業による利益創出として 100 億円、チーム D では DX によるコストダウン効果として 100 億円を目指している。それぞれ性質が異なっているが、機能部門の活動が財務成果につながり、非財務目標が財務に貢献していることを定量的に把握するためにも、今回利益貢献として目標を設定した。

営業利益への貢献については、今後事業戦略との整合も踏まえて明示していきたい。

【100 日プラン　ソリューション戦略】

Q. 昨年 10 月の研究開発体制見直し後、どのような変化が表れているか教えてほしい。

A. 表 CTO）

昨年 10 月に、研究と開発の役割を明確に分けた。開発部門は事業部に直結させ、事業部がイニシアティブをとり、そして事業戦略に沿って開発資産を効率的に活用する体制としたことで、取り組むテーマの選択や顧客とのコミュニケーションのスピードが向上している。3 年以内の上市を見込むテーマを研究部門から開発部門に移管し、研究部門は 5 年、10 年先を含む中長期的な価値創出を見据えたテーマを再選定している。テーマの再選定にあたっては、自社の技術・非技術資産を照らし合わせながら方向付けをしており、既に 8 割程度までテーマ再選定が完了している。

Q. 研究・開発からの新事業創出 10 件の目標は、従来 KPI の「2030 年までに新事業 3 件以上創出」という目標が上方修正されたと理解してよいか。

A. 表 CTO）

意図的に目標を引き上げたのではなく、各テーマを綿密に精査した結果、2030 年までにこの程度を達成しなければ投資効率が十分ではないと判断し、チャレンジ目標として設定した。

なお、利益貢献は 2030 年を目標にしているが、新事業数は 2035 年頃までに利益貢献できるようなテーマを 2030 年までに 10 件以上創出していくという目標である。

Q. ソリューション戦略の目標は、外部環境の変化を踏まえた危機感から設定したのか、または、実現可能性を踏まえて新たに設定したのか。また、多くの新規事業を立ち上げるには、資本効率の維持が課題になると思うが、新規事業の創出と資本効率の向上をどのように両立していく考えなのか教えてほしい。

A. 市村 CEO）

このチャレンジ目標は、既存の目標を補完する位置づけであり、目標値を見直したというわけではない。

私は厳しいグローバル競争の中で強い危機感を持っており、研究の初期段階から市場や事業性を意識した視点を持たなければ、スピード感を持って事業化を実現することは難しいと考えている。絵に描いた餅にならないように、表 CTO を中心に、各テーマを精査し、市場性、収益性、確実性といった観点から検討した結果である。

一方で、新事業テーマ 10 件すべてを実現できるかについては、10 件という高い目線を掲げたので是非研究者にはチャレンジをしていってほしいが、10 件という数字ありきではなく、事業性や投資効果などの中身の精査を続けていく必要があると認識している。研究者は単に面白い技術だから、あるいは前例がないからというのではなく、市場を見据えた上で、ビジネス感覚を磨きながら取り組んでもらいたい。

本当に成果が見込めるのであれば、前倒しでの資源投下も検討するが、10 件を実現するだけのためにむやみに行うものではない。

Q. R&D と DX による価値創出を個別案件の成果にとどめず、顧客課題を起点に研究、事業、営業、製造、DX を横断し、資源再配分、事業化期間、顧客価値、収益貢献まで一貫して評価し、経営資源配分に反映する考え方を教えてほしい。

A. 表 CTO）

研究開発は、従来、部門内の小規模な組織が個別に活動し、研究から事業化までの一連のつながりが見えにくく、多くの労力をかけても成果が限定される課題があった。今後は、事業部門での開発、新事業開発、コーポレート研究、加工製造、知的財産などの各機能を、タスクに応じて機動的に組み合わせ、組織横断のプロジェクトベースで活動していく。

ゼロから事業化までのプロセスを動的にマネジメントするため、各テーマの配置、事業化時期、対象顧客・市場、累積投資額、売上・利益への貢献を一元的に可視化する仕組みを構築しており、2026 年度下期から、事業部や役員を含む社内関係者での共有・活用を開始する予定である。データの整備は今後も継続し、利用者の意見を取り込みながら改善していく。また、大量データの分析・評価など AI が強みを持つ領域では AI も活用する。ただし、個別最適で導入するのではなく、イノベーションプロセス全体の設計、技術の種類、社内外の連携先を共通に把握し、全社で活用できる基盤として整備する。

現時点で定量的な成果を示せる段階にはないが、動的な可視化を通じて全社的に進捗と成果を管理していく。

Q. 10 件の新事業テーマは具体的にどのようなものを想定しているか教えてほしい。

A. 表 CTO）

具体的な内容は開示できないが、方向性としては、まずは、現在も成長が続いている ICT・半導体領域において、5～10 年先を見据えてきっかけを作れるようなテーマに果敢に挑戦していきたい。メディカルのバイオ領域にも力を入れていく。また、昨今、非常に注目されているフィジカル AI 周辺に貢献できるような材料やその分野の特長を加味したテーマを創出していきたい。加えて、航空宇宙についても視野に入れながら検討を進めていく。

研究は研究だけを行う組織ではなく、経営の一端を担っている。テーマ創出にあたっては、投資効率や資本効率の観点を研究初期段階から注視していく。事業として面白いテーマでも、最終的に継続し拡大していけるかどうかを見極め、場合によっては M&A やカーブアウトを含めた様々な選択肢を視野に入れながら研究開発を進めていきたい。

【100 日プラン　DX を起点とした CX 実現】

Q. AI 活用による業務削減率 30%以上は、必要人員数にどのような影響があるか。創出した余力を成長領域に移すとしても、成長領域自体の効率化により必要人員が減る可能性がある。今後の人員・人材戦略を教えてほしい。

A. 三瓶 CDO）

今回の取り組みは、単なる部分改善ではなく、仕事や業務プロセスそのものの必要性をゼロベースで見直すことで、大きな余力を創出する考えである。創出した人的リソース・時間を成長領域や戦略領域に充て、トップラインの拡大に貢献させるため、全社ベースで人員を最適配置する土台を構築する。

165 名を超えるデータサイエンティストが、適用可能な AI テーマを継続的に発掘しており、社内では 300 件を超える AI・DX 関連施策をリストアップしており、順次導入・展開を進めている。

A. 市村 CEO）

会社として成長に必要な人員・マンパワーは確保するが、定年退職を迎えるベテラン層の知見を確実に継承したうえで、国内外の関係会社を含めて最適化していく。

業務効率化によって創出される余力を活用しながら、事業部門とも連携し、トップラインの成長に人的資本を振り向ける。一人当たり売上収益、一人当たりコア営業利益の向上を目指すイメージである。

Q. DX のチャレンジ目標である 100 億円の利益貢献の効果が発現する時間軸と、効果の内訳を教えてほしい。

A. 三瓶 CDO）

2030 年に 100 億円の利益貢献を目指している。効果は初期段階では限定的であるが、利用者数や適用領域の拡大、他部署への横展開、従業員の習熟度向上に伴って段階的に拡大するという特徴があり、効果の大きい案件ほど成果が出るまでに時間を要し、加速度的に拡大すると想定している。

順次、施策の導入・展開を進めているが、今回紹介した生産・販売 AI 解析や物流可視化など、一部の施策では既に効果が発現している。

今後、適用範囲や対象拠点を拡大し、AI・DX の活用によって創出された人的リソースや時間を成長領域へ再配分することで、2030 年の 100 億円の利益貢献につなげる。また、P/L 効果だけではなく、シミュレーション精度の向上による在庫削減などの B/S 効果も積み上げる。

なお、適用領域の拡大にあたっては、特定の領域・事業・地域に限定せずグローバルに展開していく。

Q. 従来から AI を活用した需要予測に取り組んできたが、今回導入した需要予測・販売予測は従来手法と比べてどのような点が進化しているのか、また、この AI 活用により特に大きなコストダウン効果を見込む分野はどこか教えてほしい。

A. 三瓶 CDO）

需要予測については、これまでも様々な手法を用いて取り組んできたが、今回、紹介した事例では、当社が内製した AI アルゴリズムを活用し、用途別に最適化した予測モデルを開発・運用している点が特徴である。これにより、従来よりも高精度かつ柔軟な需要予測が可能となった。

また、近年の AI 技術の進展により、一度構築したモデルや仕組みを他の事業や用途へ効率的に横展開できるようになった。そのため、個別最適で開発を繰り返すのではなく、共通の AI アセットとして活用することで、開発コストや運用コストを抑えながら全社展開を進めることが可能にな

る。効果については、特定の事業領域に限定されるものではなく、需要予測の精度向上による在庫の適正化、生産・物流計画の効率化、需給調整業務の高度化などが期待される。高い展開性と汎用性を有していることから、成長領域を含め幅広い事業分野へ横展開し、さらなる業務効率化やコスト削減につなげていきたいと考えている。

Q. DX や AI の活用を拡大するうえで、データ基盤の情報セキュリティをどのように確保し、社内固有データと外部データの混在をどのように防ぐのか。また、プロンプトを含め、AI を適切に使いこなす人材をどのように育成するのか教えてほしい。

A. 三瓶 CDO）

情報セキュリティは極めて重要である。セキュリティを防御、検知、対応、復旧の各フェーズで捉え、従来は SOC（Security Operation Center）を整備して対応・復旧を強化してきた。近年、国内の他社で起きているインシデントを踏まえると、EDR（Endpoint Detection and Response）だけでは十分とはいえないため、リモートから検知や修復を行う MDR（Managed Detection and Response）の導入・活用を進め、監視・対応体制の強化に取り組んでいる。

社内データと外部データの混在を防ぐうえでは、利用する AI の選定が重要である。また、クラウド内にプライベートな領域を明確に区分するとともに、会社が承認・管理していないクラウドサービスを利用しない・利用させないといったガバナンスを徹底する。加えて、AI を適切に利用するための研修メニューを整備し、教育の徹底を図る。

当社のリスクマネジメント委員会でも情報セキュリティを最重要なリスク課題「経営重点リスク」の 1 つとして取り上げ、定めたアクションを全社へ迅速に浸透させる仕組みを整備した。ツール、ルール、教育を組み合わせ、堅牢な AI 利用環境を構築していく。

【100 日プラン　工場進化戦略】

Q. 工場トラブルへの対応について、DX や ESG の観点から、技術伝承 AI や運転支援をどのように活用し、工場の競争力向上につなげるのか教えてほしい。

A. 三瓶 CDO）

技術伝承 AI では、過去の運転データやベテラン従業員の知見を製造ナレッジとして体系的に蓄積することで形式知化し、異常予兆に関連付ける「トリガーデータベース」の整備を進める。例えば、ベテラン従業員がマニュアルに沿った温度や圧力の確認に加え、経験に基づいて音も確認しているのであれば、そのようなノウハウやコツをデータベース化して蓄積し、損失リスクの低減につなげていく。

A. 市村 CEO）

従来の工場トラブルへの個別対応と水平展開だけでは、対症療法的な対応に陥る懸念があるため、100 日プランでは、競争力の高い工場のあるべき姿を定義した。現場から 2030 年までに新規生産技術を 100 件導入するというチャレンジ目標が提案された。工場をコストセンターではなく競争力の源泉と位置付け、新技術を積極的に導入していく。ベテランから若手への技能継承、協力会社の人材面の課題、働き方の多様化などにより現場負荷が高まる中、DX や AI 技術によって作業量を削減し、創出した時間を競争力強化に振り向ける。

Q. 工場の標準化を進めるとのことだが、工場ごとに製法やプラントの性質が異なり、様々な事業を取り扱うが故の課題があると考えるが、どのように克服していくのか、また、どのような共通化や標準化が可能だと想定しているのか、これらについての課題と今後の期待について伺いたい。

A. 市村 CEO）

工場と言っても、石化系、ファインケミカル系、加工品系と様々であり、工場ごとに培ってきた文化や強み、得意分野がある。現場での従業員との対話の際にも「標準化できるのか」「全て同じオペレーションで運営できるのか」といった懸念の声があったが、全て同じようなやり方で進めようということではない。大きなコアとなる考え方について標準化し、どの工場でも共通の考え方で運営していきたいということである。

例えば、「勘・経験・度胸」に頼るのではなく、「データに基づいて実行する」ということや、「先輩がこうしていたから」ではなく「原理に基づいて行う」などである。データに基づくのであれば、どのようなデータを参照しながら議論やオペレーションをしていくのか、またプラント運転であれば、どのような科学的な原理原則で動かしていくのか、などを共通化していきたいと考えている。

また、業務効率化を進めるためには、業務の手順の見える化が必要になるが、すべての作業を同じ形に揃えるということではなく、「業務を見える化する」という作業を共通化していきたいと考えている。

こうした取り組みの方向性が共通化できれば、ある工場で開発した AI の仕組みを他工場へ展開しやすくなり、展開のスピードも速くなる。最終的には、誰がどの工場に行っても共通した考え方に基づいて運営できる工場の姿を目指したい。

以　上