

DX時代を生き抜くための戦略

1. DX戦略策定の目的

進化し続けるデジタル技術を利用し、膨大なデータを保持・活用する企業が、既存の業界や地域・国の垣根を超え、新たな付加価値を生み出し、ビジネスの多様化が加速している。

また、製紙業界では、IT化・ペーパーレス化進展等による市場規模縮小の影響を受けると共に、就労者の人口構成変化による労働力不足にも直面している。

このDX戦略は、上記のような競争環境において、弊社がデジタルツールをどのように位置付け・導入し、長期的にどのようなデジタル環境を構築していくのか。また、既存の仕事のやり方・働き方・組織体制をどのように変革し、スピードを上げてDX時代を生き抜いていくかを示すものであり、取締役会にて承認したものである。多くの人々の当たり前の幸せを実現する使命を果たすため、以下の通り、実行していくこととする。

2. DX基本方針

DX推進にあたっては、次の3つを基本方針として、ライバルに差をつける。

- (1) デジタルツールの活用により、既存ビジネスの生産性を改善する。
- (2) デジタル技術と現場のアナログ情報を融合させ、高速PDCAサイクルにより、お客様に提供する付加価値を高める。
- (3) 現場社員を含めた組織横断型活動(社内教育含む)により、デジタル技術を有し自ら業務改善ができる人材を育成する。

3.DXビジョンの推進シナリオ

コトブキ製紙は、DXビジョン2026を実現するために以下のフェーズに分けて取り組んでいます。

Phase.0 (~2016/3)

Phase.1 & 2 (2016/9~2023/5)

- ・クラウド型サービス・グループウェアの利用開始
- ・一部業務のクラウド利用
- ・タブレット端末貸与

現在
Phase.3 (2023/6~2026/5)

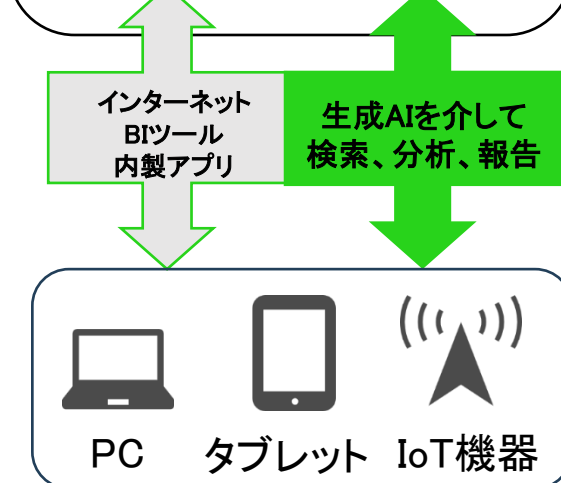
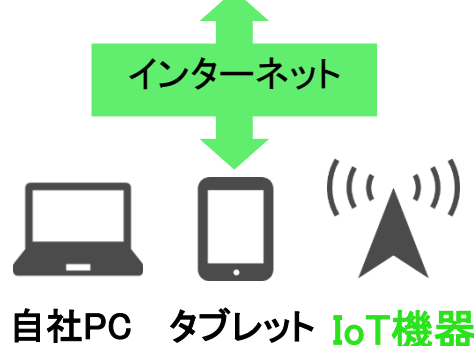
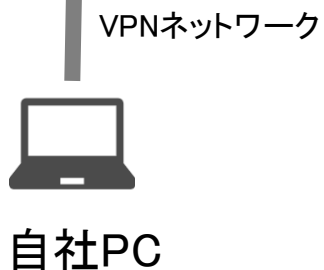
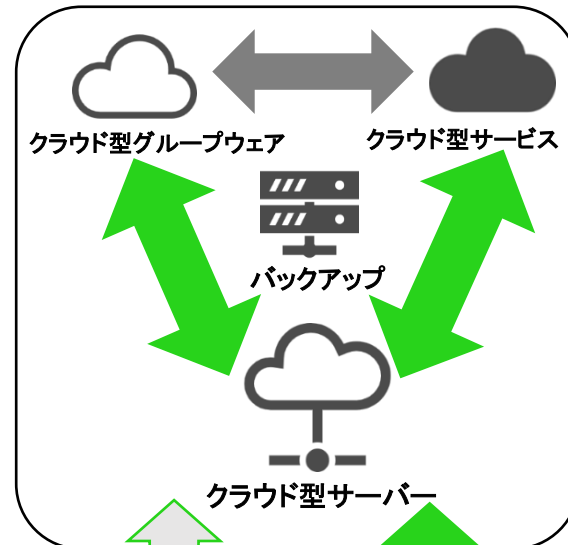
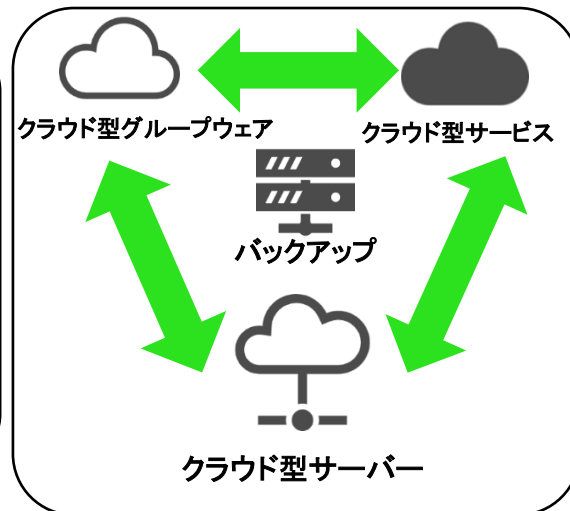
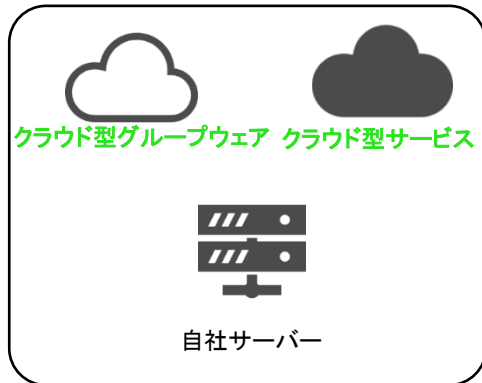
- ・VPNの廃止
- ・自社サーバー→クラウド型サーバー
- ・IoTを用いた設備情報の可視化

Phase.4 (2026/6~)

- ・社内のデータ連携を強化
- ・BIツールによるモニタリング強化
- ・内製アプリの教育と開発
- ・ステークホルダーとのデータ連携

Phase.5 (2028/6~)

- ・クラウド型サーバーを軸にしたリアルタイムでの予測・分析
- ・チャットによる情報利用の一般化



Phase.2からPhase.3への指標結果

- ・製造設備へIoTツールを16箇所取付モニタリング
→IoTツールの設置数23箇所
- ・BIツール活用による業務データの見える化とデータドリブン経営への移行
→既存の経営判断資料をBIツールを活用したものに變更
- ・物理サーバーの利用停止
→主なシステムはクラウドへ移行済 一部システムに物理サーバーを利用
- ・VPNを用いた社内情報へのアクセス停止
→一部を除き、VPNの利用を停止

Phase.3からPhase.4への判断指標

- ・クラウド型グループウェア、サービス、サーバーと既存システムの連携
- ・BIツール活用による業務データの見える化とデータドリブン経営への移行を継続
- ・ローコードツールを活用した業務の効率化
- ・必要に応じたステークホルダーとのデータ連携

DX基本ルール

- (1)ファイルのクラウド管理
- (2)デジタイゼーションの推進
- (3)情報の可視化
- (4)ITツールを共通の道具として使いこなし可能性のある道具への投資

※2025年10月現在:全社員にiPad、グループウェア支給

4.DX推進プロジェクト

経営テーマ	プロジェクト	Phase.3 2024年度	Phase.4 2026年度	Phase.5 2028年度
リアルタイム経営	生産現場の最適化	製造設備へのIoTツール取付によるモニタリング	BIツールによるモニタリングとデータをもとにしたコントロールシステムの構築	DWHに生産情報と営業・管理間接部門のデータを取り込む 部門間のデータ連携、分析環境を構築 組織内外の変化をリアルタイムに評価し高速PDCAサイクルを回す。
	営業・管理間接部門の最適化	CRMシステムとBIツールの連結・顧客分析に必要な情報の自動処理化	すべての既存システムとBIツールの連結	
IT人材の創出	人材育成	DX戦略に基づき必要なスキルを定義し組織横断で教育の場を提供する。 社内認定資格制度を整備しスキル獲得状況を見える化する。	ITツール社内活用の深化 ・共通のITツールを階層、職位を問わず使いこなす。 ・ローコードツール活用して属人化、再レガシー化を抑制する。	教育を受けた人がスキルの教育を行う。 教育を受ける場の提供を継続すると共に、教育者のツール、スキルに対する理解の深化も促進する。
デジタル技術活用環境の整備	バックオフィス業務の電子化	販売管理情報のクラウド型管理 生産情報のGWSへの一元化	社内情報の連携とアプリの内製化による業務の効率化 ステークホルダーとのデータ連携を増やす。	社員が利用できるデータの質と量を向上（BIツール、AI活用） 更なる業務の効率化
生成AIの活用	業務の高速化		教育と部門毎の活用を通して、生成AIの業務利用を当たり前にする。	社内のデータと連携させ会社としての最適解を導くシステムとして取り込む

DX推進プロジェクト(達成を図る指標)

〈リアルタイム経営〉

- ・製造設備の全16か所へIoTツールを設置完了し、データによる予測・判断と生産管理を実現する。
⇒23箇所で設置済み(2025年10月末時点)
- ・生産部門の残業時間10%減を達成する。 ⇒ 7%削減※
- ・社内で運用しているシステムをシームレスに連携し、単体で動くシステムを【ゼロ】にする。
- ・営業に関わるデータベースをBIツールを用いて構築しデータドリブン経営を実現させる。

〈IT人材の創出〉

- ・DXチームの人員を毎年10名選任し累計40名を達成する。
⇒組織横断で30名教育(2025年10月末時点)
- ・力量管理表(スキル票)をBIツールを用いて構築し習得度を向上させる。

〈デジタル技術活用環境の整備〉

- ・営業・管理間接部門の残業時間10%減を達成する。 ⇒ 7.8%削減※
- ・バックオフィス業務に関わる社内資料をすべて電子化し、それらのあらゆるデータを連携可能にする。

〈生成AIの活用〉

- ・定型的な報告や議事録の自動作成、社内のノウハウを蓄積した生成AIツールを導入し活用する仕組みを作る。
- ・生成AI活用の教育を実施し、10名教育 10件の実績を作る。

※比較期間:2022年5月～2023年4月末 2024年5月～2025年4月末

5.DX推進体制図

