広島洋紙デジタルガバナンス・コード

Ver. 2026年1月16日

序文 — DX経営による企業価値の向上 **3**
経済産業省のデジタルガバナンス・コード3.0 3
DX経営に求められる3つの視点 **4**
1. 経営ビジョン・ビジネスモデルの策定 **4**
1.1 基本的事項 4
1.2 望ましい方向性 4
2. DX戦略の策定 **5**
2.1 基本的事項 5
2.2 望ましい方向性 5
3. DX戦略の推進 **5**
3-1. 組織づくり 5
3-2. デジタル人材の育成・確保 6
3-3. ITシステム・サイバーセキュリティ 6
4. 成果指標の設定・**DX**戦略の見直し **6**
4.1 基本的事項 6
4.2 望ましい方向性 6
5. ステークホルダーとの対話 **7**
5.1 基本的事項 7
5.2 望ましい方向性 7
6. 実行計画とフォローアップ **7**
おわりに **8**

序文 — DX経営による企業価値の向上

近年、デジタル技術の急速な進化とグローバル化により、製造業を含むあらゆる企業がデータとデジタル技術を活用した経営変革に取り組むことが求められています。

広島洋紙株式会社（以下「当社」）は、紙袋の製造や洋紙板紙の卸売業を65年以上にわたって展開してきました。豊富な資材調達ルートと即日配送体制を強みとする一方、受注や見積もりをFAXや電話に頼るアナログ対応が課題となっています。AIチャットエージェントや自動見積ツールを備えたオンライン発注プラットフォームを構築し、お客様が24時間いつでも相談・見積・発注できるようにする構想があります。

こうした変革を実現し企業価値を高めるため、経済産業省が定めるデジタルガバナンス・コードを策定します。

経済産業省のデジタルガバナンス・コード**3.0**

企業がデジタルトランスフォーメーション（DX）を推進する上で、経営者が果たすべき役割や、取締役会などがガバナンスとして確認すべき事項などをまとめたものです。

具体的には、以下の3つの柱で構成されています。

1. **DX**推進の目的と戦略の明確化: 企業がどのような目的でDXを進めるのか、そのための具体的な戦略を明確にすることが求められます。
2. **DX**を推進するための組織・人材・企業文化の構築: DXを担う人材の育成や、DXに適した組織体制、企業文化の醸成が重要視されます。
3. **DX**推進の成果評価と改善: DXの取り組みが企業価値向上にどのように貢献しているかを評価し、継続的な改善を行う仕組みを持つことが求められます。

このコードは、企業がDXを単なるIT導入で終わらせず、経営戦略として位置づけ、企業全体の変革を促すことを目的としています。

DX経営に求められる3つの視点

デジタルガバナンス・コード3.0が示す3つの視点を踏まえ、当社は次の事項を意識してDXを推進します。

1. 経営ビジョンと**DX**戦略の連動 – DXは経営ビジョンを実現するための戦略的なツールです。経営者が自ら主導し、ビジョンと戦略を有機的に連携させることが持続的成長と企業価値向上につながると示されています。

2. **As-is**と**To-be**ギャップの定量把握・見直し – 現状と理想像を明確にし、KPIやデータ分析を用いてギャップを定量的に把握・評価し、定期的に見直すことが求められています。

3. 企業文化への定着 – DXの成功には、テクノロジーだけでなく社員一人ひとりがDXの意義を理解し変化を受け入れる企業文化が不可欠です。社内にデジタルへの意識を浸透させることが重要です。

1. 経営ビジョン・ビジネスモデルの策定

1.1 基本的事項

- 経営ビジョンの再定義 – 現在の紙卸売・紙袋製造という事業の強み（資材調達力、即日配送、平判製袋による小ロット対応）と弱み（アナログな受注・見積プロセス、デジタル人材の不足）を分析し、デジタル技術進化による機会とリスクを踏まえたビジョンを策定します。
  既存の紙資材流通を基盤としつつ、デジタル技術を活用した「オンデマンド・プラットフォーム企業」への進化を目指します。

- **DX**後のビジネスモデル – AIチャットエージェントや自動見積ツール、ECサイトを通じて顧客が24時間オンラインで相談・見積・発注できる仕組みを構築し、受注から製造・納品・請求までをデータ連携で一気通貫に処理します。
  豊富な調達ルートや即日配送網をデータプラットフォーム上で可視化し、需要・原材料・人員の最適な割り当てを行います。

1.2 望ましい方向性

- 中期経営計画や統合報告書等にDX推進方針を明示し、デジタル技術がもたらす事業機会とリスクをステークホルダーと共有します。

- AIやRPAを活用して見積・受注・製造計画を自動化し、短納期・小ロット案件にも高付加価値で対応できる体制を整えます。

- 調達・物流網という資産を他社にもAPI連携などで提供し、業界全体のプラットフォームとして展開していきます。

2. DX戦略の策定

2.1 基本的事項

- **DX**戦略の策定 – 新ビジネスモデルを実現するため、AI・RPAによる受注自動化、ERP・基幹システム刷新、顧客データベース整備、製造・物流のIoT化などを包含するDX戦略を策定します。経営陣が主体的に検討し、データに基づいて意思決定を行うことが重要です。

- データとデジタル技術の資産化 – 製造工程データ、物流データ、顧客注文履歴などを統合・分析し、需要予測や原材料調達計画、価格設定を高度化します。法令やガイドラインを順守したデータガバナンスを徹底し、企業間のデータ連携やAPI提供を視野に入れます。

2.2 望ましい方向性

- 経営者が自らDX戦略のシナリオを描き、既存ビジネスの変革（少ロット・短納期案件への対応力強化、営業の自動化）と新規ビジネス創出（ECプラットフォーム、データサービス）を具体的に明示します。

- 顧客やサプライチェーンのパートナーとデータ連携を行い、リアルタイムで需要と稼働率を可視化します。顧客向けに過去の発注履歴や類似案件情報を提供し、再注文やクロスセルを促進します。

- データ活用を全社的に理解するため、経営陣はデータを価値創造の源泉として認識し、データに基づく意思決定を行う企業文化を醸成します。

3. DX戦略の推進

3-1. 組織づくり

- 組織体制の構築
  当社では、全社横断でDXを推進するため、DX推進委員会を設置し、取締役副社長をChief Digital Officer（CDO）としてDX推進の責任者に任命しています。
  DX推進委員会は、営業、物流、製造、管理部門などの関係部門と連携し、現場の業務課題を起点としたデジタル活用や業務改善を進める役割を担っています。
  専門部署を新たに設けるのではなく、既存の組織や業務を活かしながら、経営と現場が一体となってDXを着実に推進する体制としています。

- オープンイノベーション
  当社では、社内人材だけでDXを完結させるのではなく、外部アドバイザーやパートナー企業と連携することで、知見やリソースを補完しながらDXを推進しています。
  必要に応じて、サプライヤーや他業種企業との協業、システム連携やデータ活用の検討を行い、自社の事業

特性に合った形で外部リソースを柔軟に活用することで、DXのスピードと実効性を高めていきます。

- 予算と権限の明確化
  DXに関する取り組みについては、従来のIT運用費用と区別して投資内容を整理し、段階的に管理しています。
  DX推進委員会を中心に、各部門におけるデジタル活用の役割や責任を明確化し、部門横断での検討・実行が進むよう調整を行っています。
  これにより、現場発の改善提案や新たな取り組みを阻害することなく、挑戦的なDX施策にも取り組める環境づくりを進めています。
-

3-2. デジタル人材の育成・確保

- スキル定義と可視化
  当社では、卸売・物流・製造を一体で担う事業特性を踏まえ、経済産業省が示すデジタルスキル標準（DSS）を参照しながら、AI活用、データ活用、業務デジタル化、情報セキュリティを中心とした実務レベルのスキル要件を整理しています。
  特に、受発注・在庫・物流・製造といった日常業務にデータやデジタルツールを活用できる状態を目指し、社員一人ひとりの現在のスキルを把握・可視化した上で、業務改善に直結するリスキリングやリカレント教育を計画的に実施していきます。

- 経営層・管理職の意識改革
  DXを単なるIT導入に終わらせないため、経営層および管理職自らがDXの目的や効果を理解し、業務や意思決定にどのように活かすかを学び続ける姿勢を重視しています。
  現場任せにするのではなく、経営・管理職がDX推進の旗振り役となり、社員の学習や挑戦を支援する文化を醸成します。あわせて、社内人材の育成を基本としつつ、必要に応じて外部専門家やパートナー企業との連携を活用し、当社の事業に適したデジタル人材の確保と補完を行っていきます。

3-3. ITシステム・サイバーセキュリティ

- システム刷新と連携
  当社では、卸売・物流・製造を横断する業務を支えるIT基盤の整備を段階的に進めています。現在はGoogle Workspaceの導入を進め、情報共有や業務の可視化、データ活用の基盤づくりに着手している段階です。
  今後は、既存の基幹システムを含めた現行システム全体を見直し、受発注・在庫・製造・物流データの整合性を確保しながら、AIやRPA等の活用とも連携可能なERPや製造実行システム（MES）の導入を検討していきます。
  レガシー化した仕組みに依存するのではなく、事業の実態に即した形で段階的に刷新を行い、全社最適のデータ活用を実現するアーキテクチャの構築を目指します。

- サイバーセキュリティ対策
  DX推進に伴うサイバーリスクを経営上の重要課題と位置づけ、社内においてセキュリティに関する責任体制の整備を進めています。

現在は、Google Workspace導入にあわせて情報セキュリティに対する意識向上を図るとともに、部門横断で情報資産の棚卸しを実施し、データの所在や取扱状況の把握を進めている段階です。
今後は、情報侵害の防止・検知・復旧に関する基本的なプロセス整備を進めるとともに、必要に応じて外部専門家やパートナーと連携し、第三者視点での確認やサプライチェーン全体を意識したセキュリティ強化にも取り組みます。
あわせて、レガシーシステムの整理・解消と新しいデジタル基盤の導入を並行して進め、事業成長と安全性を両立したIT環境の構築を目指します。

4. 成果指標の設定・DX戦略の見直し

4.1 基本的事項

- **KPI**設定と評価
  当社では、DX戦略の進捗および成果を把握するため、事業特性に即したKPIを設定し、定期的な評価と分析を行っています。
  KPIは、売上高や利益率、投資回収の観点といった財務指標に加え、受注から出荷までのリードタイム短縮、業務プロセスの効率化、データやデジタルツールを活用した業務改善の進捗など、現場業務に直結する指標を中心に設定しています。
  これらのKPIは、部門横断で進めているDXの取り組みを可視化し、経営層および関係部門が共通認識を持って改善に取り組むための指標として活用しており、達成状況の詳細な管理・報告については社内を中心に行っています。

- ギャップ分析と**DX**戦略の見直し
  当社では、現状（As-is）と目指す姿（To-be）とのギャップをKPIに基づいて定量的に把握し、DX戦略の妥当性や優先順位を継続的に確認しています。
  KPIの評価結果は、経営層を含む関係者間で共有し、業務プロセスやIT活用の進め方について横断的に議論することで、改善策を検討・実行しています。
  こうしたサイクルを通じて、DX戦略を固定化することなく、事業環境や現場の実態に応じて柔軟に見直しを行い、段階的かつ着実な業務変革につなげていきます。

4.2 望ましい方向性

- 当社では、DX施策の効果を把握するため、KPIと最終的な財務成果（KGI）との関係性を意識した運用を行っています。
  KPIには、業務効率やリードタイムの改善、デジタルツールを活用した業務プロセスの変化などを設定し、これらが収益性や顧客満足度の向上にどのように寄与しているかを社内で確認しています。
  KPIの達成状況や分析結果については、主に社内で共有・活用し、DX推進の判断材料として用いています。

- 経営者は、CDOおよびDX推進委員会、外部アドバイザーと連携しながら、デジタル技術の動向や自社システム・業務の現状を踏まえた課題を把握します。

これらの内容は、取締役会や経営会議において定期的に報告・議論され、DXの進捗確認や優先順位の見直し、次の施策検討につなげています。

5. ステークホルダーとの対話

5.1 基本的事項

当社では、DXを単なる業務効率化にとどめず、事業価値の向上につなげる取り組みとして位置づけています。

経営者自らが、経営ビジョンや事業の方向性、DXに取り組む背景や狙いを分かりやすく整理し、社員や顧客、取引先などのステークホルダーに対して適切に共有することを重視しています。

一方的な情報発信にとどまらず、日々の営業活動や打ち合わせ、社内の会議や説明の場を通じて意見や要望を受け取り、DXの取り組みに反映する双方向の対話を心がけています。

5.2 望ましい方向性

当社では、経営方針やDXの取り組み状況について、企業サイトや社内向けの共有資料、取引先との打ち合わせや説明会などを通じて、段階的に情報発信を行っています。
DXの進捗や成果については、事業や業務にどのような変化が生まれているかを中心に整理し、必要に応じて分かりやすい形で伝えることで、関係者の理解促進につなげています。

顧客に対しては、業務上の問い合わせ対応や資料提供を通じて、デジタルツールやシステムの活用方法を丁寧に説明し、利便性や満足度の向上を図っています。今後は、オンラインでの情報提供やFAQの充実なども検討し、顧客対応の質を高めていきます。

また、サイバーセキュリティやデータの取扱いに関する基本的な考え方については、企業サイト等を通じて方針を明示し、取引先や社会からの信頼確保に努めています。
今後も、当社の事業規模や実態に即した形で情報発信と対話を継続し、持続的な関係構築につなげていきます。

6. 実行計画とフォローアップ

- 短期（開始～**1**年以内｜**2026**年**2**月～）
  当社では、DXの実行フェーズとして、まずは業務現場における効果検証を重視した取り組みを進めます。
  受発注や見積作成などの業務において、デジタルツールやAIの活用可能性を検討し、簡易的な仕組みの試作や一部業務での試行を行います。
  あわせて、受注から出荷・製造までの情報をデジタル上で共有できる環境づくりを進め、紙や属人的な作業に依存しない業務プロセスへの移行を目指します。
  DX推進委員会を中心に、関係部門が横断的に連携しながら取り組み状況を確認し、人材育成や業務改善の方向性を整理していきます。

- 中期（**2**～**3**年）

  短期フェーズで得られた成果や課題を踏まえ、業務全体でのDX活用を段階的に拡大します。

  顧客とのやり取りや社内業務におけるデジタル活用を進め、受注・在庫・製造・物流に関する情報の可視化と連携を強化します。

  また、既存の業務システムについては、事業や現場の実態に合わせて見直しを行い、データの整合性や活用を意識した段階的な更新を進めます。

  KPIの評価結果を社内で共有し、DX推進委員会や経営会議において進捗確認と戦略の見直しを行うことで、取り組みの実効性を高めていきます。

- 長期（**3**～**5**年）

  中期までに整備した業務基盤やデータ活用の成果をもとに、取引先やパートナー企業との連携を視野に入れた新たな価値創出に取り組みます。

  紙・包装資材の提案力向上や業務効率化につながるデータ活用、需要動向の把握などを通じて、顧客への付加価値提供を強化します。

  こうした取り組みを通じて、当社の事業競争力を高め、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

おわりに

本デジタルガバナンス・コードは、当社がDX経営を段階的に実践していくための基本的な指針を示すものです。
紙袋製造および包装資材の流通という長年培ってきた事業の強みを基盤としながら、業務や組織の実態に即した形でデジタル技術を活用し、新たな価値創造につなげていくことを目的としています。
当社は、経営ビジョンとDX戦略を連動させ、現状（As-is）と目指す姿（To-be）のギャップを把握しながら、無理のないステップでDXを推進していきます。
その過程において、DXを一過性の施策に終わらせることなく、現場の業務改善や人材育成を通じて企業文化として定着させることを重視します。
今後も、社員、顧客、取引先をはじめとするステークホルダーとの対話を大切にしながら、DXの取り組みを継続的に見直し、改善を重ねていくことで、持続的な成長と企業価値の向上を目指してまいります。