

## DX担当役員メッセージ

# 危機意識を伴うデジタル基盤の高度化を進め、 大規模な経営資源のシフトを通じた 持続的な高成長の実現を目指します



常務執行役員  
高度情報マネジメント  
統括本部長  
小宮 義則

IHIグループではDX指針3箇条を策定し、各領域の特性に応じたDXの現場浸透を図ります

IHIが考えるDX(Digital transformation)は、デジタル技術を活用して、業務プロセス改革を通じた効率化、リードタイム削減等と社会課題解決を目的としたビジネスモデルの改革を目指すものであり、広義のDXと定義することができます。一方、IHIは、さまざまな機械製品を扱っており、量産品(航空部品、車両過給機など)と準量産品(産業機械など)、インデント(橋梁やプラントなど)の3つのカテゴリーに大別されますが、それぞれの業務プロセスの特性と課題も理解して、DXを進めなければなりません。

まず、IHIグループのDXを拒む3つの壁(勤と経験に基づくアナログ志向、モノ売りの発想、事業ユニット×業務プロセスの独立性が強いサイロ型組織構造)を現場レベルで取り除くべく、「DX指針3箇条」を策定し、企業文化の改革を始めました。また、その実現に向けては、各領域およびコーポレートと連携し、デジタル知識がなくても、改革マインドを有する40歳前後の中堅社員約180名をDXリーダーとして指名し、現場レベルでのデジタルを活用した事業変革を目指しています。

### DX指針3箇条

1. 社会課題とお客さま価値を意識する
2. ソト/ヨコ/タテとつながり、対話する
3. データに基づき、改革を貫徹する

プロジェクトChangeでは、LCB拡大と業務プロセス改革を中心に、一定の成果が得られました

プロジェクトChangeは、環境変化に即した事業変革への準備・移行期間としてスタートし、デジタルを活用した業務プロセス改革に着手しました。

## DX担当役員メッセージ

まず、LCB(ライフサイクルビジネス)の拡大については、お客さまへのソリューション提案などの「コト」売りへの転換を目指し、複数の取組みを行いました。さまざまな物流・産業機械システムを対象に、納入製品の稼働状況・保守情報やお客さまの声などを見える化したカスタマーサクセスダッシュボードを開発し、SBUを超えた営業改革を進めています。また、老朽化した橋梁の維持管理の支援を目的に、橋梁の点検・保守情報を入力するアプリ(BMSS: Bridge Management Support System)を開発し、いわば橋梁のカルテを作成することにより必要な補修工事を効率的に行なうこととしました。

業務プロセス改革については、デジタルを活用して、航空エンジン事業の整備拠点でのボトルネック解消による効率化、物流・産業機械システムの各事業の固変分離によるリードタイム短縮、橋梁事業の設計・制作・建設プロセスの直結による下振れ防止と全体最適化をそれぞれ進めています。

さらに、カーボンソリューションに向けた貢献としては、納入した機械ごとの二酸化炭素の排出量をモニタリングし、クレジットを発生・流通させる基盤構築に取り組んでいます。

### 「グループ経営方針2023」では、危機感を伴ったデジタル基盤の高度化を加速させます

「グループ経営方針2023」では「デジタル基盤の高度化」が事業変革に不可欠な重点施策として掲げられました。一方、欧米の製造業各社においては、すべてのプロセスがデータでつながった自動化が進むなどIndustrial 4.0の具現化／DXが一層加速しています。IHIグループは、危機感を伴ったDX戦略を実行・加速させることで、新たなビジネスモデルの構築を通じ、「グループ経営方針2023」およびありたい姿の実現を目指します。

具体的には、成長事業(航空エンジン・ロケット分野)、育成事業(クリーンエネルギー分野)、中核事業(既存事業のLCBの深化と進化)の3事業のそれぞれでDXを進めます。

まず、成長事業では、新たにトランスフォーメーションセンターを設立し、DXと工場改革を一体的に進めることにより生産効率改革と業務構造改革を進め、世界トップクラスの生産性の実現などを目指します。育成事業では、グリーン水素から製造されたグリーンアンモニアをブロックチェーンで認証することにより、アンモニアバリューチェーン全体の価値向上を模索しています。中核事業では、例えば、プラント、工場、工業団地などを対象に、他社製品も含めた運転・保守支援システムをベースに、データを駆使して省人化／効率化のみならずCO<sub>2</sub>削減ニーズにも対応することを検討中です。また、地方公共団体を対象に、データを活用して橋梁などの建設・

保全を効率的に行なうシステムの確立を目指します。このように、デジタルを活用して、LCBの深化と進化を強力に推し進めます。

### DX・デジタル人財の育成と社外との協働によってDXを強力に推進します

IHIアカデミーは、将来の経営幹部候補と専門技術人財の育成を目的としています。このうち、経営幹部候補は、DX人財として、経営とデジタルを理解し両者を結合して事業化する能力を習得してもらいます。専門技術人財のうち、デジタル人財については、データ分析人財、ICTシステム人財、情報セキュリティ人財を社内内で育成しつつ、必要に応じて外部採用を行います。また、重要情報を保護しながら、お客さまやビジネスパートナーと安全に協働できるゼロトラストネットワークを構築することで、DXと情報セキュリティの両立を図ります。



データ分析人財育成のために開催されたIHIグループ全体の社内コンテストの様子