

(巻頭言)

# 「DXでめざすKOBELCOらしさ」特集の発刊にあたって

宮岡伸司

取締役執行役員

## On the Publication of This Special Feature “Digital Transformation to Embody KOBELCO's Unique Value”

Shinji MIYAOKA



### 1. これまでの当社グループのDXへの取り組み

当社グループは前中期経営計画が始まった2021年度に、経営審議会の補佐機関であるIT戦略委員会をDX戦略委員会へ改編し、従来から取り組んできた経営基盤領域の4テーマ（既存システム再構築、人材育成、インフラ・セキュリティ、ITアーキテクチャ）を継続するとともに、新たに「ものづくりDX」、「お客様対応DX」、「働き方DX」の三つを価値創造領域におけるDX推進の重点3テーマとして定め、全社横断でDXを推進してきた（図1）。



図1 前中期経営計画におけるDX戦略推進体制

Fig. 1 DX strategy promotion structure in the previous mid-term management plan

また、DX戦略の取り組み方針において、STEP1～3に分類し、「STEP1：積極的かつ勇猛果敢な“デジタル化”」としては、DX人材（ITエバンジェリスト、データサイエンティスト）育成やスタッフ業務効率化のためのデジタルツール導入の環境整備など、「STEP2：“デジタル化”を基軸にしたKOBELCOの変革」としては、データ蓄積・分析基盤であるDataLab<sup>®</sup>（データ分析基盤）の構築やMI（マテリアルズ・インフォマティクス）による新材料開発など、「STEP3：DXによる“KOBELCOらしさ”の追求」としては、AIを活用した高炉操業支援や建設機械遠隔操作技術のコトビジネスへの展開など、各ステップにおいて当社のDXは確実に進捗してきている。

### 2. 事業環境の変化 ～VUCAの時代～

しかしながら、当社グループを取り巻く事業環境はこの3年間で大きく変化した。カーボンニュートラル移行の必要性の高まり、地政学リスクなどを背景とした原材料調達コスト高騰や地産地消へ向かうサプライチェーンの

再構築、国内人口減少にともなう国内需要減や働き手不足の顕在化、生成AIに代表されるデジタル技術の急激な進歩など、不確実で大きな変化をともなうVUCA<sup>注1)</sup>の時代を迎えている。

2030年、2050年へ向けた中長期のメガトレンドが影響を及ぼす事業環境の大きな変化へ対応していくためには、今までのDXという言葉や枠組みにとらわれることなく、将来の社会課題へのソリューションとなり得る技術・製品・サービスをお客様へ提供できる事業構造への「変革」や、外部環境変化に柔軟に対応できるような人材・組織・制度などの「変革」に取り組んでいく必要がある。

### 3. 新中期経営計画における「魅力ある企業への変革」

このような変化が大きく不確実で曖昧な事業環境下においても、当社グループが将来にわたって「お客様や社会にとってかけがえのない存在」であり続けるためには、2030年度には「未来に挑戦できる事業体」になっている必要があると考え、そこからバックキャストする形で、今年度より始まる2024～2026年度の新中期経営計画を策定した。

新中期経営計画では、「稼ぐ力の強化」と「成長の追求」、「カーボンニュートラルへの挑戦」の二つを最重要課題として取り組む。また、これらの確実な実行を支えるために、人的資本の有効活用や財務体質などのさらなる基盤強化、当社が有する資本のかけ合わせにより「魅力ある企業への変革」を進めていく。

この「魅力ある企業への変革」においても、「KOBELCOらしさ」が重要となる。多様な事業領域において、社会やお客様の困りごとへ対するソリューションを提供してきた中で培ってきた製品・技術・サービス、お客様や市場・社会とのつながり、そして多様な人材など、当社が有する様々な資本のかけ合わせによるKOBELCOらしい総合力を発揮した変革でなくてはならない。

### 4. KOBELCOらしい変革 ～KOBELCO-X～

新中期経営計画では、従前のDX起点の考え方ではなく、「変革」＝「X」を「未来へ挑戦できる事業体」の確立に必要な「手段・ドライバ」と位置づけ、AX～GX

脚注1) Volatility (変動性), Uncertainty (不確実性), Complexity (複雑性), Ambiguity (曖昧性) の頭文字をとった言葉。目まぐるしく変転する予測困難な状況を意味する。

表1 KOBELCO-X  
Table 1 KOBELCO-X

KOBELCO-X		「X」により目指したい姿
AX	Ambidexterity 両利きの経営	▶「既存事業の深化」と「新たな事業機会探索」のかけ算
BX	Business Transformation 業務変革	▶「業務プロセス変革」×「行動変容」によるあらゆる業務の変革
CX <sup>2</sup>	Customer Experience Transformation お客様対応変革	▶「KOBELCOのお客様」への「技術×技術」、「市場×技術」等のかけ算で新たな価値提供
DX	Digital Transformation デジタル・トランスフォーメーション	▶「DX推進力」の強化による「xD」（デジタルとデータ）を活用した「変革」の実現・加速・高度化
EX	Employee Experience 人材戦略・従業員体験向上	▶優れた人材の確保と育成を通じた当社グループの成長と競争力強化
FX	Factory Transformation ものづくり変革・工場変革	▶圧倒的な生産性向上などをはじめとしたものづくりの変革、ものづくり強化策の実行
GX	Green Transformation グリーン・トランスフォーメーション	▶当社グループのカーボンニュートラル実現とグリーン社会への貢献

の七つの「X」を設定して「魅力ある企業への変革」を推進していく。さらに「X」には、「変革」、「体験」だけでなく、「技術×技術」、「市場×技術」といったKOBELCOの総合力を発揮するための「かけ算」、各変革の「交点」の意味も込めて、「KOBELCO-X」（コベルコ・エックス）と総称する（表1）。

このうち、AXとGXは事業戦略の両輪と位置づけている。AXは「既存事業の深化」×「新たな事業機会の探索」という「両利きの経営」を意味し、新中期経営計画で掲げる「稼ぐ力の強化」×「成長の追求」と同意である。とくに今後の当社グループの持続的成長には、外部環境変化を背景とした新たな需要の捕捉やコト売り・ソリューションビジネスなどによる事業領域拡大といった「新たな事業領域の拡充」がより一層重要となってくる。GXは「当社グループのカーボンニュートラルの実現」×「グリーン社会への貢献」であり、まさに「カーボンニュートラルへの挑戦」そのものである。

このAXとGXを実現するための変革がBX、CX<sup>2</sup>、EX、FXの四つのXである。中でも「KOBELCOらしさ」を実現していくうえで重要な「X」となるCX<sup>2</sup>について少し触れておきたい。「CX<sup>2</sup>:お客様対応変革」(Customer experience transformation)は、各製品や各事業のお客様として考えるのではなく、「KOBELCOのお客様」と考え、全社共通のデジタルツールとしてSFA（セールス・フォース・オートメーション）を導入することでお客様や社会の困りごとを共有し、複数の事業をまたいだ「市場×技術」、「技術×技術」で化学反応を起こして、お客様へ新たな価値を提供していく取り組みである。SFA導入・データ利活用などの仕組みづくりは全社横断の「お客様対応変革プロジェクト」にて取り組んでいく。

## 5. これからのDX ～KOBELCO-Xの中でのDX～

CX<sup>2</sup>でSFAの全社導入について触れたように、これらの「X」を推進していくには、これからは「D」＝「デジタル技術」×「データ」抜きで考えることはできない。デジタル技術とデータの利活用によって、「KOBELCO-X」

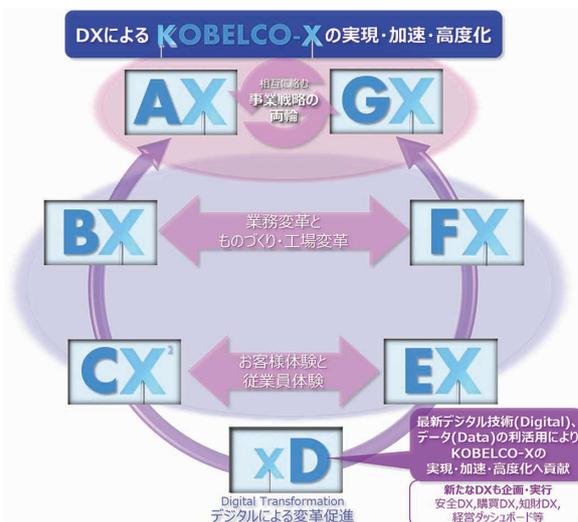


図2 KOBELCO-XにおけるDX  
Fig. 2 Digital transformation (DX) at KOBELCO-X

を実現・加速・高度化する。それが当社グループにとっての新たなDXの位置づけ・役割である（図2）。

## 6. 本特集の意義・期待

本特集では、当社グループのこれからの変革となり、「KOBELCO-X」の実現・加速・高度化に寄与するDXの技術や取り組みの一部について紹介する。

なお、おのおのの技術は、AX～GXのどれか一つのXのみに貢献するというものではない。例えば、工場での異常予兆検知技術・自動化技術の高度化などは、当然「FX:当社のものでづくり変革・工場変革」に寄与するが、当社ものづくり現場の従業員にとっては「EX:働き方変革」でもあり、あわせて業務プロセスの見直しを合わせ合わせることで「BX:業務変革」にも通じる。また、これらを当社内業務の改善や高度化という考えに留めず、「CX<sup>2</sup>」の取り組みによって得られる「KOBELCOのお客様」の困りごとを解決できるソリューションになるのであれば、新製品・サービスとして提供することで「AX:新たな事業機会の探索」の新事業としてコト売り・ソリューションビジネスにもなり得るとともに、そのお客様で解決される困りごとがCO<sub>2</sub>削減であれば「GX」にも通じる。このことから「KOBELCO-X」の「X」には、「変革」だけでなく「交点」の意味も込めた。

また、もっとも重要なことは、これらの当社の技術や取り組みを当社自身の変革や事業成長のためだけではなく、「お客様や社会の変革」のために役立たせていくことである。そして、それは当社の技術のみ、当社個社の取り組みのみでは、決して成し遂げられない。「市場×技術」で考えるためには、お客様との対話が必須であり、また「技術×技術」を考えるうえでも、当社グループ内の技術同士のかけ算だけでなく、ときには外部の技術とのかけ算も必要である。そのためにも本特集が、お客様をはじめとした様々なステークホルダの皆様と、VUCAの時代の大きな社会課題の解決へ向けた対話を始めるきっかけになることを願う。