

DX戦略・構想策定コンサルティングサービス 活用事例

株式会社三井E&Sマシナリー様

デジタルの力でモノとコトを融合 新価値創造のためのDX戦略に魂を込める



株式会社三井E&Sマシナリー
最高デジタル責任者
Chief Digital Officer
DX推進室長
永井 道生 氏



MITSUI E&S

社名：株式会社三井E&Sマシナリー
所在地：東京都中央区築地5丁目6番4号
資本金：2,020百万円

概要：船舶用ディーゼルエンジン、港湾・産業用クレーン、往復動圧縮機、炉頂圧回収タービン、軸流圧縮機、ガスタービン、反応器、熱交換器、回転式乾燥機、レーダ探査装置、原子力施設向けマニピュレータなどの設計、製造、据付、アフターサービスにも対応。海上物流輸送領域に欠かせないマシナリーメーカーとしてグローバルにビジネスを展開している。

URL：<https://www.mes.co.jp/machinery/>



事例のポイント

課題背景

- モノ売りメインの事業体質を脱却。モノとコトを融合した新たな価値を実現したい
- 100年以上の伝統を持つ企業のカルチャー変革は自社だけでは困難
- DXを推進するには社長以下全社一丸となるための戦略(道筋)が必要
- 最適な戦略を策定し、難しい変革を成し遂げるために外部の知見も取り込みたい

成果

- 社長以下全社一丸となってDXに取り組むための戦略を策定**
DXを推進するには、人事制度、働き方、コミュニケーションの取り方といったカルチャーなど、企業そのものの変革が必要。それらの多様な変革プロジェクトの柱となるDX戦略を策定した
- NECの経験を借りてDX戦略に魂を込める**
同じ伝統製造業であるNECにコンサルティングを依頼。全拠点約100名を対象にしたインタビューなど、NECのコンサルティングを通じて、全員が変革を「自分ごと」ととらえ、社長以下全社一丸となって取り組む準備ができた
- DX戦略をベースとした新プロジェクトが始動**
モノとコトの融合を図って、あらゆる機械にデジタル価値を付加していく。策定した戦略の基、具体的なDXプロジェクトが始動している。AIやセキュリティなどテクノロジーの企業であるNECのサポートにも期待している

NECのご支援内容

●DX戦略・構想策定コンサルティングサービスの進め方



3-5年先の全社DXのあるべき姿と施策を定義し、それを実現するロードマップ策定を支援する

導入前の背景や課題

製品にデジタル価値を付加するためにDXを推進

持株会社体制への移行とともに、商号を三井造船株式会社から株式会社三井E&Sホールディングスに変更した三井E&Sグループ。その中核企業として、船舶用ディーゼルエンジン、港湾クレーン、各種産業機械などの製造・販売を行っているのが三井E&Sマシナリー様です。

現在、同社は「モノ」と「コト」の融合、「すべての機械にデジタル価値を付加する企業」になることを目指してDXに向けた取り組みを加速させています。

「機械に新しい価値を付加してお客様に提供する。それを実現する上でデータやIoT、AIといったデジタル技術は欠かせません」と同社の永井 道生氏はDXに取り組む背景を説明します。

例えば、センサーを通じてディーゼルエンジンの稼働情報を収集。それをAIで分析して早期の異常検知や予防保全サービスを提供する。エンジンというモノと、予防保全というコトを融合させることで、単に品質の高いエンジンを提供するだけでなく、船舶の安全運行や乗組員の負担軽減に貢献することができるようになる。同社は、あらゆる製品分野で、このようなモノとコトの融合を図り、新しい価値を付加しようとしています。

そのために、まず同社が行ったのがDX戦略の策定です。

デジタル価値の付加を特定の製品における一過性の取り組みではなく、全社を挙げた継続的な取り組みとするには、企業そのものがデジタル志向な組織に生まれ変わる必要があります。そのためには、製品の企画や開発プロセスはもちろん、人事制度、働き方、コミュニケーションの取り方といったカルチャーも変革していかなければなりません。ただ、これらの変革がバラ

バラに行われると、場合によってはDXの解釈や目指す姿にズレが生じ、狙った効果が得られない可能性があります。

「社長以下全社一丸となって前進するには、揺るがない柱、迷ったら立ち返ることができるよりどころのようなものが必要。その役割を果たす全社のDX戦略を策定することにしたのです。しかし、不安もありました。100年以上の歴史をもつ製造業である同社が企業そのものを変革することは容易ではありません。既存の考え方や方法は隔々にまで浸透しており、これまでの成功を支え、受け継いできたDNAには大きな誇りがあります。DXの土台となる戦略は、場合によっては、そのような歴史や思いを覆してでも、これからの三井E&Sマシナリーのあるべき姿を明示し、社員の共感を得なければなりません」と永井氏は話します。

選択のポイント

絵に描いた餅ではなく、戦略に魂を込める

そこで、力を借りることにしたのがNECの「DX戦略・構想策定コンサルティングサービス」です。

まず評価したのがNECの経験です。「NECとならば、専門のコンサルティングファームとは異なる「魂を込めた」DX戦略を実現できると確信しました。魂を込められるかどうかは、自身で苦労しながら取り組んだ経験があるかどうか、だと考えています。NECも当社と同様に100年の歴史をもつ伝統的な製造業でありながら、近年、全社をあげてカルチャー変革や働き方改革など

組織風土や人材育成まで入り込んだ根本からの変革を進めています。その経験を活かして支援してもらうことで「絵に描いた餅」ではなく、「魂を込めた」DX戦略を実現できると期待しました」と永井氏は言います。モノづくりとコトづくりの融合、つまり工場をどう変革し、ストック型ビジネスへの変革へ持っていかれるか、製造業ならではの経験から支援が可能だと考えたのです。同時にNECがテクノロジーの企業であることも期待しました。戦略を描いた後、当然、同社は実際にAIなどのテクノロジーを活用したDX施策を進めていくことになる。このデジタル実装の局面では、ITベンダー、システムインテグレーターであるNECの力が威力を発揮します。

「例えば、洋上の船舶との通信には、当然、無線が必要です。現在、多くの船舶は衛星通信でつながっていますが、今後、5G/6Gネットワークの利用が本格化すれば、多様な通信を適材適所に利用できるようになるはず。さらに量子コンピューティングなどの技術を活用すれば、データを軸にした海上物流輸送の最適化など「スマートマリン」が大きく前進すると考えています。このような構想には、通信技術に加えコンピューティング技術が欠かせませんが、その両方を手掛けている企業は多くありません。NECは、その数少ない一社。専門のコンサルティングファームはもちろん、ほかのIT企業にも真似できないNECならではの強みだと評価しました」と永井氏は言います。

導入後の成果

経営層から現場まで全拠点約100名にインタビュー

DX戦略策定のために三井E&Sマシナリー様とNECは、まず役員を対象にDXへの理解を深めるためのワークショップを開催。経営層のコミットメントを高めました。その上で、次は2週間をかけて役員から現場の社員まで約100名にインタビューを実施。職位や部門ごとに、どんな課題を抱えているかを洗い出しました。

そもそもDXとは何なのかといった漠然とした課題から、人事・評価、現場の仕事の進め方などの具体的な課題、取り組みを停滞させる潜在的なリスクまで幅広い課題を収集。それを基

に三井E&Sマシナリー様が提供すべき新しい価値、それを支える業務基盤や組織のあるべき姿、理想のカルチャーを描き、DX戦略に落とし込んだのです。

経営層が一方向的に策定した戦略では現場が動かない。一方、現場の声を重視しすぎると、既存のビジネスからの脱却が難しくなる。DXに取り組む中で、経営層と現場の意識のギャップに悩む企業は少なくありません。それに対して、三井E&Sマシナリー様は、トップから現場にまで、あらゆる立場の人の声を聞き、戦略を策定したり、トップ自らがその浸透に注力したりすることで、全員が変革を「自分ごと」ととらえ、社長以下全社一丸となって取り組む準備ができたと考えています。

「戦略の内容を明らかにすることはできませんが、社長以下

全社が一丸となって前進できる一貫性を備えたDX戦略を策定できたと考えています」と永井氏は言います。

既に策定したDX戦略をベースとした新プロジェクトも始動しており、モノとコトの融合を図って、あらゆる製品にデジタル価値を付加することを目指す同社の取り組みは、まさに本格化しようとしています。「モノを提供して終わるのではなく、コトを通じてお客様とつながり、継続的に価値を提供し続ける。そのようなビジネスへのシフトを加速させます」と永井氏は強調します。製品の進化、強化ではなく、企業そのものを変革していく。三井E&Sマシナリー様はNECの協力を得ながら、確実に自身を変革しようとしています。

詳細情報・お問い合わせは下記へ

NECのDX

URL: <https://jpn.nec.com/dx/>

※「NEC DX」で検索

DX戦略コンサルティング

URL: <https://jpn.nec.com/dx/consulting/>

●本カタログに記載されている会社名、製品名は、各社の商標または登録商標です。
●このカタログの内容は改良のため予告なしに仕様・デザインを変更することがありますのでご了承ください。
●本製品の輸出（非居住者への業務提供等を含む）に際しては、外国為替及び外国貿易法等、関連する輸出管理法等をご確認の上、必要な手続きをお取りください。ご不明な場合、または輸出許可等申請手続きにあたり資料等が必要な場合には、お買い上げの販売店またはお近くの弊社営業拠点にご相談ください。



見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。



環境にやさしい植物油インク
を使用しています。