

# TX 〔東洋紡トランス フォーメーション〕 で、 より強い会社へと 変革を進める

矢吹 哲朗

執行役員 CDO  
TX・業務革新総括部長



## TXで経営を強化する

現在、東洋紡グループでは、TX(東洋紡トランスフォーメーション)を進めています。TXはDXよりも広い概念で、経営層のリーダーシップの下「付加価値革命」を実践し、サステナブルな企業に変革する取り組みです。デジタルを一つの手段としながらも、意識改革や組織風土まで踏み込んで経営の変革を進め、生産性向上を図る点がポイントです。今後、労働人口が減少していく中で、研究開発や生産現場といった、メーカーの生命線であるモノづくりを強化し生産性を向上させることが重要課題です。生産性の向上は、経営そのものを強化することにつながると私は考えます。

モノづくりの現場では、日々のオペレーションで忙しく、目の前の作業に追われています。そのため、ナレッジや思考をアップデートして課題解決策を図ることに、十分な時間を取れていません。よって、自動化できるオペレーションは自動化し、考えて意思決定すべき領域に、思考を向けられるようにしなければなりません。

これらを実現する鍵はデータの質です。精度の高いデータをメッシュでそろえ、どのように集めていくか。そのためには、日々データを扱う製造オペレーターも、それがどのように活用されて当社グループの持続的成長につながるのか、データの価値を理解しなければなりません。目の前のデータに対する意識が変われば、おのずとデータの精度も高まります。テクノロジーでは、こうした人間の意識改革まで踏み込むことはできないため、私たちが現場に入って、自動化できる部分を共有しながら、一人ひとりの行動変革も

促しています。このようにTXは、単なるテクノロジーの活用の枠を超え、現場の意識と行動の改革を通じて、「付加価値革命」を実践することを目的としています。

## これまでのTXの進捗

TXの取り組みでは、①IT基盤の整備、②ガバナンス・組織強化、③事業協創の推進の三つのテーマを掲げています。

IT基盤の整備はほぼ計画通りに進捗し、2022年からの3年間で、海外も含めたグループ全社で、インフラにあたるネットワークのセキュリティ基盤を再構築しました。中でも、属人化しがちなセキュリティ対応への手だてとして、標準化されたセキュリティポリシーの下、重大なインシデントが起きた端末はAIが自動でネットワークから遮断するといった運用は、日本においては先進的な事例です。2025年9月にはその体制を海外も含めて構築します。

ガバナンス・組織強化では、デジタル戦略総括部を再編してTX・業務革新総括部を新設しました。新組織メンバーの意識改革は計画通りに進んでおり、いよいよ本丸の経営に資する改革に進むステージに入ります。生産支援などのモノづくり現場改革や、工場経営に必要なデータ基盤の構築のほか、前述したような現場での意識・行動変革につなげるために現場にアプローチしています。そして、集めたデータに関しては生成AIなども活用しながら、研究開発やマーケティングを始め、さまざまな領域で成果につなげていきます。またTX・業務革新総括部の重要な役割の一つには、経営層との橋渡しがあります。私は毎月の経営会議で、当社グループ内のTXやDXによる変革の好事例を継続的に経営層に共有するほか、グループ全体に向けてもその内容を発信しています。

三つのテーマの中では、事業協創の推進が一番チャレンジングです。当社グループの真面目な企業風土は良いところである一方で、自分の管轄領域を深掘りし、個々の活動で得られたノウハウが他者に共有されることが少ないという難点もあります。そこでTXでは「脱分派経営」を掲げ、個々の活動の枠を超えて、同目的のデータはまとめて、デジタルの活用を通じて部門を超えたノウハウの共有を図っていきます。

TXは、「サステナブル・ビジョン2030」の実現に向けて中期経営計画とも連動させています。その一つの事例として、温室効果ガス排出量削減目標を達成すべく、進捗管理をシステム化するためのロードマップを策定して進めています。特に今後はScope3での排出量削減に向け、ITを活用したカーボンフットプリント算定の仕組みづくりを2030年に向けて進めていきます。

## イノベーション戦略

TX(東洋紡トランスフォーメーション)で、より強い会社へと変革を進める

### アウトプットを見据えてTX投資を判断する

半年前のテクノロジーが陳腐化してしまうことも起き得るITの世界では、既存のテクノロジーのアップデートと、新たなテクノロジーをスピード感を持って吸収することが重要です。変化のスピードに残り残されないため、TX関連の投資については年度予算にとらわれず、必要と判断した案件をタイムリーに経営会議へ提案し、迅速に意思決定を行っています。そのため、成果に見合う投資となるようアウトプットの確度を高め、「成果目標の何%に相当する投資を承認してほしい」といった、具体的かつ定量的な提案をもって審議を進めています。

### 人材育成にもこだわる

TXの推進にあたっては、業績指標として数値に表れる成果を重視するだけでなく、エンゲージメントスコアにも注目しています。TXおよびDX推進メンバーを鼓舞し、モチベーションのさらなる向上を図るべく、IT人材の育成にも積極的に取り組んでいます。

具体的には、組織の中で求められる専門スキルを明確化し、人事制度と連動させた人材育成計画を策定しています。また、従業員のスキルを可視化するタレントマネジメントシステム<sup>※1</sup>を導入し、ITに関する研修や階層別のスキルアップ研修、専門性を追求したい従業員の要望に応える育成施策などを通じて、従業員の自発的な成長を促す環境を整備しています。これらの取り組みは、「IT賞<sup>※2</sup>(マネジメント領域)」の受賞という形で外部からも高く評価されており、メンバーにとって自信やモチベーションの向上につながり、TX推進の原動力となっています。

今後、本格的にAIを活用していくにあたり、社外のフリーランサーなども戦力として活用することを視野に入れ、新たな雇用形態による人材活用にも積極的にチャレンジしていく必要があると考えています。

※1 従業員の基本情報やスキル、能力などといった情報を一元的に管理・共有できるシステム

※2 公益社団法人企業情報化協会がわが国の産業界において、ITを活用した経営革新に努め、優れた成果をあげたと認められる企業・団体を表彰する制度