

Best Partner



特集鼎談

生産性の鍵を握る 「現場DX」

森川博之＋三原寛人＋齊藤圭祐

地理から学ぶ歴史と経済 宮路秀作

第20回 アイスクリームと工業立地論

8
August 2024

浜銀総合研究所



デジタルテクノロジーを上手に使えば生産性の向上につながるというが、「何から手をつければいいかわからない」という中小企業の経営者も多い。
提供：PIXTA

株式会社昭芝製作所代表取締役社長
三原寛人



みはら ひろと 氏
1981年生まれ。2003年 Johns Hopkins University 工学部応用数学科卒業と同時に同大学院修士課程修了。2003年ドイツ証券投資銀行本部にてM&Aアドバイザー業務に従事。2006年メリルリンチ日本証券投資銀行本部にてM&Aアドバイザー業務に従事。2008年昭芝製作所専務取締役就任。2013年4月より現職。

東京大学大学院工学系研究科教授
森川博之



もりかわ ひろゆき 氏
1987年東京大学工学部卒業。2006年東京大学大学院教授。情報通信ネットワーク産業協会(CIAJ)会長、総務省情報通信審議会部会長、電子情報通信学会会長等。著書に「5G 次世代移動通信規格の可能性」「データ・ドリブン・エコノミー」など。

浜銀総合研究所
経営コンサルティング部主任コンサルタント
齊藤圭祐 司会



さいとう けいすけ
専門商社を経て、アビームコンサルティングにてIT/Non-ITを問わず、大企業向けに幅広いテーマの経営課題解決を支援。浜銀総合研究所に参画後は「デジタル」をキーワードに大手〜中堅・中小企業のBPR・システム導入・FP&A機能強化・計画策定・人的資本活用・セキュリティポリシー策定等の幅広いテーマに従事。

特集 鼎談 生産性の鍵を握る「現場DX」

デジタル技術を使って製造業や建設業の現場作業を刷新し、新しい価値を生み出す「現場DX」に注目が集まっている。資金や人手が限られる中小企業は「現場DX」にどう取り組めばいいのか、どんな効果が得られるのかを論じた。

製造業や建設業におけるDXの意義とは



齊藤 本日は「生産性の鍵を握る『現場DX』」をテーマにお話を伺います。私は司会を務めます、浜銀総合研究所の齊藤です。専門商社で企画や財務経理、海外店管理などを5年ほど経験した後、コンサルティングファームで大企業向けのコンサルティングに10年弱携わり、「より多くの経営課題の解決に貢献したい」と考え、2023年に浜銀総合研究所にジョインしました。現在は大手・中堅・中小企業向けにデジタル領域をはじめとしたさまざまなコンサルティングに従事しています。よろしくお願いたします。

森川 東京大学大学院の森川です。私のミッションは、「デジタルテクノロジーで日本を元気にするお手伝いをする」ことです。ここ10年ほどで、すべての都道府県を回り、各地の経済同友会や商工会議所、地銀のみなさんと連携して、デジタル化を進めてきました。

業界によっても大きく違うのですが、マクロの視点から見ると日本は生産性が低いのが課題です。日本は人口が減少していきまますから、生産性を上げなくてはなりません。そのためには、デジタルテクノロジーが欠かせないでしょう。デジタル化が進めば人口が減っても、次の世代により良い日本を残せるのではないかと思います。よろしくお願いたします。

三原 昭芝製作所の三原です。私は高校、大学と米国に留学し、大学では応用数学と電気工学を専攻し、修士で応用数学を勉強しました。卒業後は日本に戻り、ドイツ証券で3年、メリルリンチで2年ほど働きました。その間は、投資銀行部門でM&AやIPOのアドバイザー業務に携わりました。

昭芝製作所は自動車部品を主力とする会社で、2008年に入社しました。祖父が創業者で私は3代目になります。子どものころから家業を継ぐことを意識していたので、それまでの間、どこで修業をしようかと考えたときに、外資系で働くのがよいと考えました。それほど長い期間は働けないので、外資系のほうが裁量は大きく、短い期間でより多くを吸収できると考えました。また、投資銀行部門は、自動車業界だけではなく、化学業界や薬品業界といったさまざまな業種のビジネスモデルを勉強できる場と考え選びました。よろしくお願いたします。

森川 戦略的ですね。金融の知識は絶対に必要ですからね。

三原 そうですね。金融の業務上、ビジネスプランを考えることは必須なので、昭芝製作

所へ入社してから、金融の知識が役立ちました。私が入社した時点では、弊社はフィリピンと中国・広州に拠点がありました。当時は中国の自動車業界に勢いがあったので、中国にもう1カ所の拠点をつくることになり、蘇州への進出に携わりました。

ちょうどそのころ、米国の企業から見積もりの依頼があったのですが、それがものすごいボリュームの仕事でした。中国の4、5倍の規模で、すごい市場だと思いました。そこで見積もり依頼のあった米国法人へ出向いて話を聞いてみると、ものづくりは米国ではなく、メキシコに自動車部品メーカーが集積しているとのことでした。そこでメキシコへの進出を検討し始めました。

森川 創業は何年ですか。

三原 1946年です。

森川 それはすごい。もう80年くらいになりますね。事業はずっと車関係ですか。

三原 そうです。ただ、お客さまは時代によって変わっています。創業当初はエアクリナーをつくっている会社と取引をしていましたが、自動車の軽量化の流れで、素材が鉄から樹脂化され、弊社の部品が必要なくなり、別の会社と取引が始まりました。あるとき、エアバッグの開発をしている会社から見積もりの依頼があり、そこからエアバッグの事業が拡大しました。

森川 それはいつごろのことですか。

三原 90年代後半ですね。

業が多いのも事実です。だからこそ「何かやらなければいけないんだ」という経営者のマインドが重要ですね。

齊藤 日々、経営者の方と会話する中でも同じことを感じます。三原社長はDXの意義をどうお考えですか。

三原 いずれシンギュラティイー（AIが人間の知能を超える技術的特異点）が来ることを想定すると、DXはその準備だと考えています。AIやロボティクスの技術が発展する中で、弊社でも工場ははずれ無人化されると思います。しかし、一足飛びに無人化はできません。その前に弊社のビジネスモデルを変革して、シンギュラティイーのタイミングでも生き残れるようにしなければいけないと考えています。そのためDXを進めています。

製造業や建設業ではどの程度DXが進んでいるか

齊藤 DXなくしてビジネスモデルの変革は語れない面がありますね。一方でDXが目的化してしまっているケースもありますし、森川先生がおっしゃったように何をすればいいかわからない、進め方がわからないといった話もあります。

IPA（情報処理推進機構）の「DX白書2023」によると、従業員数1001人以上の企業では全社を挙げたDXを進めています。それが以下の企業は帳票の電子化や会計システム導入など、部分的なデジタル化にとど

森川 私が初めて車を運転したのは80年代でしたが、そのときにはエアバッグはまだなかった気がする。

三原 日本で初めて市販車にエアバッグが装備されたのは80年代後半ですね。最初はセドリックやグロリアなどの高級車に搭載されました。

齊藤 時代に即したビジネス展開ですね。

森川 話がそれますが、米国の株価指数のS&P500に25年前には採用されていなくて、いま入っている企業は500社中、何社だと思いませんか。

三原 それほど多くないでしょうね。

森川 そう。十数社しかありません。そう考えると、大部分の企業が生き残っているのです。世の中はスタートアップに注目していますが、実は大企業が時代に合わせて変化して生き残っているのです。三原さんの会社も同じですね。素晴らしい。

齊藤 そうですね。会社名は残っていてもビジネスモデルがガラッと変わっているところも多いですね。

森川 そうです。変わりながら生き残っているのです。

齊藤 持っているアセットをうまく生かしながら、その時代に合わせてメタモルフォーゼ（変容）していくところがあるのではないかと思います。

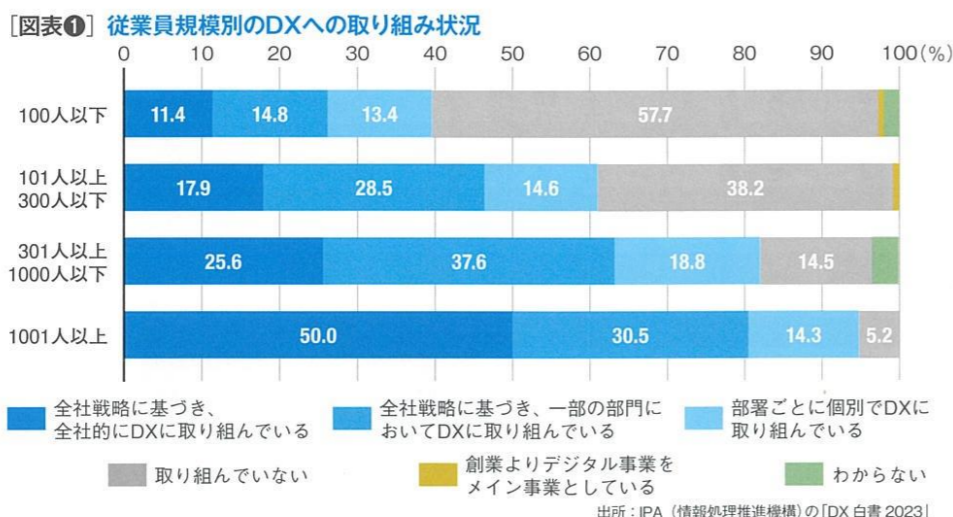
森川 そう。その点をもっと伝えたいのです。新しいものばかり注目されがちですが、素晴

まっています（図表①）。

データドリブンでの経営やPDCAサイクルを回るところまでには至っていないようです。また、業種で見ると「建設業」や「製造業」では20%程度の企業でデジタル化が進んでいます。残りの80%の企業では十分に取り組みが進んでいません。

一方で顧客のデータを活用するビジネスが予見される「情報通信業」や「金融業、保険業」ではDXが進んでいいます。「電気・ガス・熱供給・水道業」もエリア別のユーザーのデータを収集して新たなビジネスをつくる方向にありますが、取り組み状況は30%以上と高くなっています。

反対に取り組み状況が20%未満の産業には、「医療、福祉」「運輸業、郵便業」あるいは「宿泊業、飲食サービス業」「農業、林業」「漁業」の1次産業が多くなっています。人手がかかる業態では進みづらいと言えるかもしれませんが、昭芝製作所さんはそうした中でも積極的にDXを進めています。具体的にはどんな取



時代を超えて生き残っていくには
変わらないために
変わり続ける必要がある。
DXもその手段のひとつだ。



らしいものは、しつかり生き残っているのです。それを応援しないといけないと思います。

三原 そうですね。弊社のDXビジネスは「両利きの経営」を参考にしながら、弊社の中にあるノウハウやアセットを違うビジネスに展開していこうと考えています。社内でもノウハウを育てて、外販していく流れができればと考えています。

DXとは何か、なぜ必要なのか

齊藤 何もないところから新しいものを生み出すのは大変ですが、すでに持っているものを外的環境とうまく掛け合わせて、種をつくっていくのが最近の成功の鉄板ではないかと思っっています。

森川先生に伺いたいのは、最近、DXという言葉がバズワード化して何にでも使われていますが、森川先生が考えるDXの意義、必要性とは何でしょうか。

森川 マクロで言うと、「デジタルテクノロジーによる生産性の向上」ですね。うまくいけば新しい価値をつくれるかもしれない。デジタルテクノロジーは、すでに当たり前のテクノロジーですから、上手に使えば抜本的に業務プロセスを考え直すきっかけになると思います。

齊藤 生産性の改善や付加価値向上の手段として使るのがDXですね。

森川 ただ、何をすればいいかわからない取り組みをしていますか。

三原 2021年1月に若手社員を集めてDX委員会を立ち上げました。何をすればいいかわからない面もあったのですが、「みんなで集まって話そう」という会を始めたのです。その後、2022年1月に「DXビジョン」を設定しました。それは「デジタル技術によって昭芝製作所のビジネスを革新し、次世代のものづくりの在り方を推進するソリューションプロバイダーになる」というものです。

弊社では自動化システムを活用しており、その100%を内製化しています。社内ですべての業務を自動化していき、業務の効率化を実現しています。その中でシステムをネットワークにつなげたり、カメラで製品を判定する画像認識システムを自分たちで組み込んだりしていました。さまざまなデジタルツールをこれまで自分たちが使っていた自動化システムに組み込んでいくことによって、既存のベンダーがつくるシステムとは違ったものができます。たとえば、生産進捗把握システムをつくって販売している会社はあると思いますが、弊社では管理・監督者とのコミュニケーション・ツールとしても使っており、現場に密着した使い勝手の良いものにアレンジしているので、今後外販もできるのではないかと考えています。

齊藤 新しいビジネス展開まで考えられている点が素晴らしいですね。

三原 金型の管理システムも開発しています。

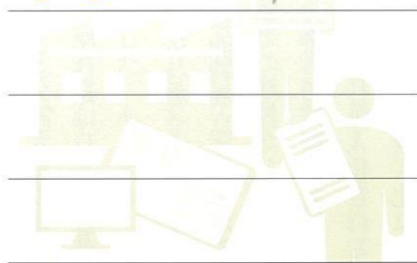
特集 鼎談
生産性の鍵を握る「現場DX」

弊社には4000型の金型がありますが、すべての金型にRFID（無線周波数識別）タグを張り付けて非接触で3〜5メートル離れたところからリーダーで読むと、何の金型があるかがわかるようになっていきます。ある程度のシステムは市販されているので、それを活用して自社でプログラミングをして自分たちが使いやすいものに変えていく取り組みをしています。

森川 自動化システムは、以前から外販されていたのですか。

三原 一部だけです。工数がかかるので、内の自動化システムを優先して、工数が余ったときは外販もしています。今後は外販を増やそうと考えていますが、そのためには人を増やす必要があります。

現場DXにはどんな効果があるか



森川 外販する場合には、デジタル化システムにどんなメリット、便益があるかを明確にしないといけないですね。

んな状況ですか。

三原 高卒の人材は意外と採用できています。弊社のテクニカルセンターは、茨城県筑西市にあります。近くに自動車部品メーカーの工業団地があるので、そちらに行ってしまうパターンもあります。都内に1時間半〜2時間通える距離なので、学校は東京の学校に行っている人も多くいます。

齊藤 ロケーションもいいですね。さきほど、社内でSier的な業務でプログラミングをしているとのことでしたが、通常業務でもシステム系の仕事をしているのですか。

三原 生産技術部隊は新規のラインをつくらせており、ロボットなどを活用して、溶接工程などの自動化を担当しています。ロボットのエンジニアリングも全て社内でおこなっています。彼らは日本だけではなく、中国やメキシコで新製品が立ち上がる際には、ラインを立ち上げに行っています。

森川 内製していないと人材が育ちませんが、それがポイントになっていきますね。

齊藤 自分たちが困っている課題をわかっている人がDXを進めているのが昭芝製作所さんの大きなポイントですね。ペインポイントが自分事としてわかっていると、デジタル化もうまくいきます。私は神奈川県企業を中心に手伝いしていますが、やはり日本の製造業はデジタル化に割くりソースやマインドが足りずに頓挫してしまうことが多いです。昭芝製作所さんの場合は、若手社

確にしないといけないですね。実はこれがけっこう難しい。ないよりはあったほうがいいけれど、どれだけの便益になるかがわからないことが多いです。

齊藤 ベンダーの訴求メッセージもどうしても定性的になってしまっている部分があると感じます。

森川 そう、定性的になってしまいうから、数字に落とし込みたいのです。そんなことは考えていますか。

DXの効果を最大化するための仕掛け

三原 そうですね。定量化しないと投資効果がわからないですね。弊社のケースでいえば、DXによって35人程度の省人化につながっています。

齊藤 従業員数に比してその省人効果はすごい！

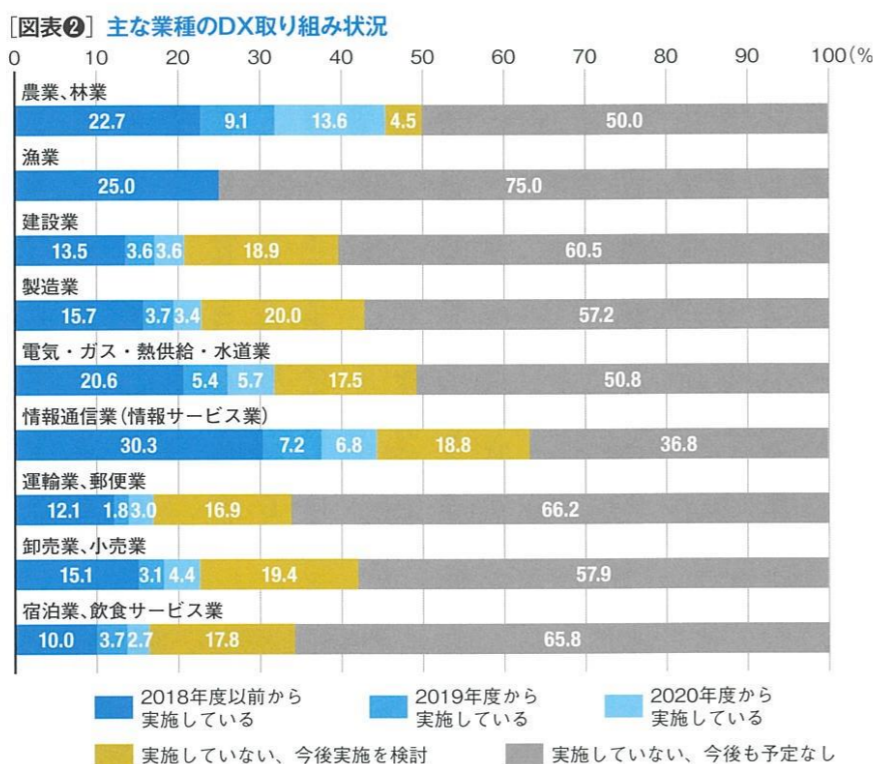
三原 弊社のお客さまには、1万4000型の金型を東京ドーム何個分かの場所に保有している会社があります。この会社では、金型の棚卸しをするには4人で丸2カ月近くかかっていました。それが弊社のシステムを利用することで1〜2日に短縮できます。

森川 省人化はわかりやすいですね。素朴な質問として、2021年にDX委員会を立ち上げたとき、社員の反応はどうでしたか。

三原 同じ社員を別の会議体で集めたことがあったのですが、そのきっかけとなったのは、



シンギュラリティーが起きれば多くの仕事なくなる可能性がある。DXでビジネスモデルを革新し備えておく必要がある。 三原



出所：総務省「デジタル・トランスフォーメーションによる経済へのインパクトに関する調査研究」(2021)を基に編集部作成

2016年にホワイトハウスが出したAIに関するレポートです。その中では「47%程度の職業はAIに取って代わられる」と言われていました。AIを活用してどうビジネスを変革させていくか、どうすれば生き残れるかを考えるために、2018年に若手を集めました。そのときにシンギュラリティーのタイミングで社会はどう変わっていくか、自動車業界はどうなっているか、それに対して弊社のビジネスはどうなっていないか、ならぬかを考えました。その延長線でDXに取り組んだのです。

森川 テクノロジーに関する抵抗感はもともとなかったのですか。

齊藤 DX委員会のメンバーが若手だったことも良かったのでしようね。メンバーは20代、30代ですか。

三原 30代が中心で最年長が40代半ばです。若手社員には抵抗感がないのですが、60代、70代のトップに抵抗感があったDXが進みにくいという話はよく聞きますね。

三原 年配の人たちは逃げ切れますが(笑)、20代、30代の社員は20年後でも40代、50代ですから、バリバリ働いているわけです。それでシンギュラリティーが起きたら、仕事がなくなってしまう切実な危機感がありますね。

社員のモチベーションをどう向上させるか

森川 DXとは少し別の話ですが、採用はど

でしょう。

齊藤 個人事業主も多いですからね。

森川 そう。投資するためには少なくとも100人規模が必要です。

三原 たしかに日本人は優秀すぎるので、マルチタスクで何でもできてしまいます。だから、零細企業でも何とか回ってしまおう。自動車部品業界も日本の会社は規模が小さいのが現状です。欧州や米国へ行くと、数百人規模の会社が多いので、固定費も圧縮しやすく利益が出やすいのです。

森川 そこですよ。ある程度の規模がないとデジタル化は進まないですね。パソコンを入れ替えるだけでも大変なんだから(笑)。

三原 従業員を1人採用するだけでも大変ですから、IT人材を確保するのは難しい。デジタル化もなかなか進みません。

迷ったときにどう相談すればよいか

森川 何かわからないことがあったとき、気軽に相談できる場があるといいですね。

三原 そうですね。自動化にしても、やったことがない会社はどこに相談すればいいのかわかりません。業者もたくさんあって、向き不向きもあります。行政が窓口になって、どこに相談すればいいかをアドバイスしてくれるといいですね。地銀もさまざまな企業をご存じでしょうから、相談のつてくれると助かります。

特集 生産性の鍵を握る「現場DX」

森川 私は地銀が一番、重要だと思っていますよ。

齊藤 そうですね。弊社では私のチームがデジタル領域をカバーしていますが、いま目指している姿は、地域金融機関グループのコンサルとしてデジタルに関わるあらゆる課題やソリューションを全方位的に伴走支援できることです。課題解決のプロとして、企業の課題に対して、どんなソリューションを組み合わせていけばいいかをアドバイスしたり、必要に応じてパートナーベンダーを紹介したり、企業に真にフィットする業務設計と一緒に考えるような伴走支援によって地域事業者をサポートしたいと考えています。

森川 地銀はキープレーヤーだと思いますね。自治体もそうですが、地銀が地元DXを浸透させていけば、信用金庫も追随するでしょうから、影響は大きいですよ。

齊藤 肝に銘じます(笑)。

三原 金融機関はテクノロジーには弱いイメージがあるので、コンサルが間に入ってつなぐ役割を果たしてくれるといいですね。

森川 私は最近「テトリス型経営」と言っています。パーツを組み合わせたところに価値が生まれる。テクノロジーもパーツ、企業もパーツで、パーツをクルクルと変えて組み合わせるとところに、新しい価値が生まれていると感じています。パーツを地銀が組み合わせるテクノロジーなどはそれぞれの専門家がいますから、地銀はなんとなく知っていればよく

て(笑)、パーツを組み合わせる役回りが重要になってきていると感じますね。

齊藤 それに近いかもしれませんが、個人的には地域の事業者とデジタルソリューションをつなぐハブとして地域デジタル専門商社のような形で課題解決の支援をしていきたいと考えています。そうでないとベンダーとはもちろん、他のコンサルファームとの差別化も図れません。地域事業者の課題を理解して、ソリューションやテクノロジーもある程度わかった上で、経営課題の解決に向けた道筋をコーディネートできるハブとしての役割を提供することがわれわれのミッションだと思っています。三原社長のお立場では、地域の金融機関やコンサル、行政に望むことは何でしょうか。

三原 最近、金型管理システムの特許を取得したのですが、その際には補助金を利用して金融機関系コンサルの伴走型の支援を受けました。特許の取得についてもそうですし、今はブランディングも必要になるので、ブランディングの専門家を紹介してもらおうなど、おんぶに抱っこで進めていただいで助かりました。

齊藤 全体のコディネットや道筋を立てて進めていくための支援が金融機関系コンサルに求められている役割だと思います。それはAIでは代替し切れない部分だと思えますので、より付加価値が出せるように精進していきたいと思っています。

森川 自分たちで使うかわからないかが一つの判断基準になっているのですか。

三原 そうですね。

齊藤 上からの判断で「やめよう」とするのはなく、リリースして使わなければ、みんなの合意の上でやめるのですね。

三原 そうですね。

森川 それほど大きな投資ではないのですか。

三原 ある程度の投資をしたにしても、最初の段階で承認しているわけですから、私にも責任があります(笑)。

森川 デジタルはやめるときも難しいですよ。どこかでやめる判断をしなければコストだけがずつかかかってしまいますからね。

齊藤 森川先生がおっしゃる通り「お金をかけてしまっているからやめられない」というのは、大企業でよくある話ですね。おそらく中堅・中小企業でもあるでしょうね。

森川 サンクコストですね。

齊藤 サンクコストになってしまっから進むしかない、となってしまいますね。

森川 私は「失敗を認めよう」と言っています。失敗を認めて失敗を評価しないと駄目です。トーマス・エジソンは「私は失敗したことはない。1万個、うまくいかない方法を見つけただけだ」と言っています。いいことを言いますよね(笑)。少しやってみて駄目だったらなぜ駄目なのかをしっかりと分析して次に上げるのが重要ですね。

齊藤 昭芝製作所さんの場合は、デジタルに

地域事業者とデジタルのソリューションをつなぐハブとして金融機関系コンサルは重要な使命を担っていく。

齊藤



実際の取り組みではどんな課題が発生するか

森川 昭芝製作所さんでは、すんなりDX化が進んでいるイメージがありますが、何か苦労された点がありますか。

三原 ささまざまな課題はありますが、やってみることが大事なので、ひとまず奨励金制度をつくりました。業務で使えるアプリができたら1個500円とか。業務時間が削減できたら、削減できた時間の何パーセントかを奨励金として社員に支払う制度もあります。それでも「通常業務が忙しくてできない」との声もあるので、その場合には私が入って、どこが忙しいのかを確認して「部長や課長と話をしておくから、これをやつてよ」と直談判もしています。あるいは私が展示会で見てきた新しい技術をアイデアとして社員に提案することもあります。たとえば「こんなICタグがあったんだけど、これを使うと棚卸しが簡単にできるんじゃないか?」と提案して、社員に実際に見に行ってもらおうなど、相互に気軽に話せる環境をつくっています。

限らず、チャレンジを後押しする会社の風土があるように感じますね。

森川 私もそう思います。おそらく組織文化がいいのでしょう。

三原 いえ、いえ。

齊藤 WEBサイトを拝見するとアート感のあるオフィスですね。こうしたところからも自由な発想が生まれそうですね。

森川 素晴らしい。結局は社員、人ですからね。

齊藤 お客さまに接しているのは社員です、ものづくりするのも社員ですから、どうやって社員に最大の力を発揮してもらおうかが大事ですね。デジタルの話しながら、精神的になつていますが、大事な部分ですよ。

DXに必要な「心のきれいな」とは

森川 さきほど三原さんもおっしゃったことですが、世の中が変わっていくのに対し、社員一人ひとりが「変わらなければならぬ」とことを頭の片隅であつても認識できるように企業が強いと思います。人間はどうしても固定概念にとらわれてしまいますからね。

三原 私は最初からのづくりをしていたわけではないので、固定概念にとらわれていない面があると思います。「これは、こうすればできるんじゃないの?」と思うことがよくあつて、それは意識的に言うようにしています。

森川 最近、タスク型ダイバーシティ、さま



中小企業が新たな取り組みを始める際には大学との共同研究も一つの選択肢になるという。提供: PIXTA

改革のチャレンジを後押しする意思決定

森川 うまくいかなかったケースもあると思いますが、その場合には、どこでやめるかの判断が難しいと思います。本人はやりたいと思つても経営判断としてはやめたほうがいい場合があります。

三原 それはいいですね。以前、ワークフローを簡単に作成できるソフトウェアを開発してもらったことがあるのですが、はたから見ると「うーん?」という感じで、結果的に自分たちも使わなくなつてしまいました。トライアル&エラーが大事ですから、それは仕方ないと思つています。

特集 鼎談 生産性の鍵を握る「現場DX」

特集 鼎談

さまざまなバックグラウンドを持った人が集まっていたほうがいいといわれています。同じ組織で育ってきた人は、素朴な質問を思いつかなくなっていますから、素朴な質問をできる人を集めておくことが重要だと思います。

齊藤 外部の知見を入れるのもいいですね。その意味では自治体や金融機関、コンサル会社が担える部分もあると思います。

森川 その意味で三原さんは外資系金融機関から入社して、気づくことも多かったと思いますが、社員の反発はなかったですか。

三原 意外と仲良くしてくれましたね。創業家だからということもあるかもしれませんが。

森川 それは人徳ですね。普通は大変ですよ。創業家だから大切にはしてくるけれど、腹の底までは見せてくれないという悩みを同じような立場の方からよく聞きます。

三原 確かにそういう部分はあるかもしれませんが。社員全員が何でも話してくれるわけではなく、出張に行ったときなどに、食事をしながらコミュニケーションをとっています。仕事のことで話しては、プライベートなことも含めてさまざまな話をしてい

と、仲良くなる気がしています。自分をさらけ出して、相手にもさらけ出してもらおう感じです。

齊藤 やはりウエットに自己開示していくことが大事ですね。

森川 私は「デジタルでは何が一番大切ですか」との質問を受けることが少なくありません。

ん。そんなときには、「究極的には心のきれいで」と答えています(笑)。

なぜならデジタルは、現場で取り組んでくれる社員が必要で、現場の社員にはさきほどのテトリスで回してもらわなければなりません。回転してもらわなければならない。こちらの心がきれいでなければうまくいきません。大義があることが重要で、その大義も私利私欲に基づいているものであれば、回転してくれません。だからトップの心がきれいでなければいけない。三原さんは心がきれいなんでしょう(笑)。

三原 いえいえ(笑)。

齊藤 私もそう思います。ビジョンがしっかりとしていることもポイントですね。

森川 そう。ビジョン、大義は重要ですね。

三原 私は無駄なことが嫌いなので、「自動化できるものは自動化したほうがいい」と考えています。そうすれば、浮いた時間で他のことができるし、極端な話、「ゲームをやっている」と言っています。

森川 無駄に気づくためには、無駄が必要な面もありますよね。たとえば「目的がないけ

必要ですよ。サブライチェーンの取引先まで巻き込んで、データ連携することも考えていますか。

三原 それは難しい領域ですね。弊社の在庫状況、生産進捗状況まで細かく見られてしまうのは抵抗があります。

森川 なるほど。それはやりたくないですね。CO₂の問題はどうですか。とくに自動車業界では、取り組みが進んでいると思いますが。

三原 そうですね。今年に入ってから急に問い合わせが来るようになってきました。少し前まではまったくなかったのですが、「CO₂をどれくらい排出していますか」「何%削減していますか」と聞かれるようになりました。

齊藤 上場企業では有価証券報告書にサステナビリティに関する情報の開示が求められたことが影響しているのではないかと思います。株主などのステークホルダーは、エコシステムとして環境への影響がどうかを、サブライチェーンの上流から下流まで一貫通貫でつながったデータで見える化したいと思っています。ですが、どこまで何を開示するかは難しいですね。

森川 工夫のしどころですね。データ連携というのは非常に心地いい言葉ですけど、個社は「連携なんてしたくない」と考えます。データ連携がうまくいっているのは、シップデータセンターくらいではないでしょうか。数年前から、船用機械の会社や船会社がエンジンのデータなどを共有しています。なぜできた



昭芝製作所のテクニカルセンター (左)とロボットライン。

提供：(株)昭芝製作所

れど集まって議論しよう」というのは、成果は出にくいのですが、あえてやらなければいけないことがあります。急がば回れみたいなことかな。

三原 寄り道することも必要ですね。

森川 そう。デジタル化には正解がありません。正解があるなら無駄なくやればいいのですが、正解がないからこそ、いろいろやってみないといけない。だから余裕がないといけない感じがします。

三原 私の場合は無駄が嫌いですが、一方で遊びは必要だと思っています。無駄を省いて余った時間を遊びや新しいものを発見する時間に使えたらと。

今後、取り組むべきDXのテーマとは

齊藤 三原さんがこれからデジタル化を進めたいと考える具体的なテーマはありますか。

三原 大きく二つあります。一つは構内物流です。構内物流は付加価値を生みませんが、工数はかかっています。生産現場は自動化やロボットの導入でどんどん省人化が進んでいるのですが、出荷現場や構内物流は、ほぼできていません。ですから、構内物流業務を自動化、無人化できないかと考えています。

二つ目は整理梱包業務です。こちらは現在、宇都宮大学と共同研究を進めています。プレス工程から上がってくる製品はバラバラにベルトコンベアに乗って出てくるのですが、そ

か。一つは業界の危機感です。業界として1社だけでは無理だと思って、業界全体を盛り上げるために連携しているのです。

三原 自社のデータを出したくない、知られたくない相手はいますから、難しいですね。

森川 それはビジネスだから仕方ない。やりながら模索していく必要があるかもしれないですね。昭芝製作所さんは、会社間でのやり取りはすべて電子化されているのですか。

三原 サプライヤーとの間では、ほぼすべて電子化しています。発注書などはEDI(企業間の電子データ交換)で入ってきて、サプライヤーへの発注などもすべて電子で流れるようになっていきます。

森川 それはすごいですね。

三原 売掛、買掛などもすべてシステム化されています。

森川 大企業でもいまだに書類と格闘しているところはありますからね。

齊藤 大企業、とくに素材などの重厚長大産業ほど、動きが鈍い印象です。

三原 弊社のお客さまでも、当社のシステムのほうが明らかに使い勝手がいいのはわかっているのに、すでに使い勝手の悪いシステムで稟議が通ってしまっているの、いままら変更ができない、バツがついてしまうので利用できないところもあるようです。

齊藤 そういう意味では中小企業のほうがトップに意義が伝わりやすいので、改革を進めやすいかもしれませんね。

ざなバックグラウンドを持った人が集まっていたほうがいいといわれています。同じ組織で育ってきた人は、素朴な質問を思いつかなくなっていますから、素朴な質問をできる人を集めておくことが重要だと思います。

必要ですよ。サブライチェーンの取引先まで巻き込んで、データ連携することも考えていますか。



生産性の鍵を握る「現場DX」

森川 いま社員は何名ですか。

三原 グローバルで500名弱、国内では単体で100名ほどです。

森川 その規模なら、三原さんの目が行き届きますか。

三原 そうですね。顔と名前は一致していませんね。

齊藤 最後に、これからDXに取り組む企業にメッセージをお願いします。

森川 私が地方へ行ったときに必ず言っているのは「日本はすごい国なんだ」ということです。海外には、国のGDPが日本の都道府県や市町村のGDPより小さいところがあります。日本の経済規模はそれだけ大きいのです。これからは人口が減っていくので、デジタルテクノロジーを使わざるをえませんが、上手に使えば日本はもっと良くなると思います。

もう一つ、私は業界団体の長をすることも多いのですが、昨年の賀詞交歓会で話したのは「変わらないために変わり続ける」ということです。この言葉は、みなさんに刺さったようです。「変われ、変われ」と言うと、みなさん疲弊するのですが、「変わらないため」という接頭語をつけると「なるほど」となります。この場合の「変わらない」は企業で言うとパーパスです。それに対して時代は変わっていきますから、われわれは変わり続けなければなりません。一人ひとりが「変わらないために変わり続ける」との意識を持てば、変わっていくと思いますね。



写真左から株式会社昭芝製作所代表取締役社長三原寛人氏、東京大学大学院工学系研究科教授森川博之氏、浜銀総合研究所経営コンサルティング部主任コンサルタント齊藤圭祐(司会)。

変革を促す 組織の在り方とは

齊藤 ありがとうございます。三原社長お願いします。

三原 さまざまな活動をする中でキーとなっているのは、若手社員だと感じています。若手社員は、社内の常識に染まっていないので、変えるべきことに気づきやすい面があります。ですから、さまざまな社内活動を若手中心にしています。これから取り組む企業でも若手の力を最大限に活用するといいいのではないのでしょうか。

森川 そうした活動は、カチカチの組織ではうまくいかないと思いますが、三原さんは組織のフラットさは意識していますか。

三原 私もカチカチな組織は好きではないですね。部長や課長、現場の社員にかかわらずフラットに話しに行ってしまう。ただ、私と現場の社員だけで決めてしまうと、課長や部長が拗ねてしまう可能性もあるので、しっかり話は通すようにしています(笑)。

齊藤 バランスをとりながらですね。自ら現地物で確認して、担当者にも上位者にも話をつける。そんな動きができるのは、フラットに近いのではないかと思います。デジタル化への取り組みに関しても、三原さんのそうした行動が取り組める環境をつくっていると感じました。この点はさまざまな会社にとってヒントになると思います。

デジタル化にどう取り組めばいいのかわからない企業も多いでしょうし、具体的なデジタル化を進めるサポートや、お話にもあった産学協同含めた事業開発などさまざまなことにお悩みの事業者さまは多いと思います。そうしたお悩みをお抱えの読者の皆さまは「うりあえず浜銀総合研究所」にお気軽にご相談ください。伴走して経営課題解決と一緒に実現できればと思います。本日は、デジタルの枠に収まらないさまざまなお話をすることができ、とても有意義だったと思います。お忙しい中、ありがとうございます。

※この座談会は、2024年5月14日におこなわれました。

特集
鼎談

生産性の鍵を握る
「現場DX」