

# SMART INDUSTRY



## ものづくり現場のDX推進

第二回

DX推進のシナリオ(1)

ものづくりテラス 林 芳樹 著

# はじめに

---

みなさま、こんにちは。

第2回目の今回は、「**DX推進のシナリオ**」をみなさんと一緒に考えてみたいと思います。

ネット上等でさまざまな推進方法が示されていますが、以下に述べるのはあくまでも筆者流の進め方であることをご了承ください。

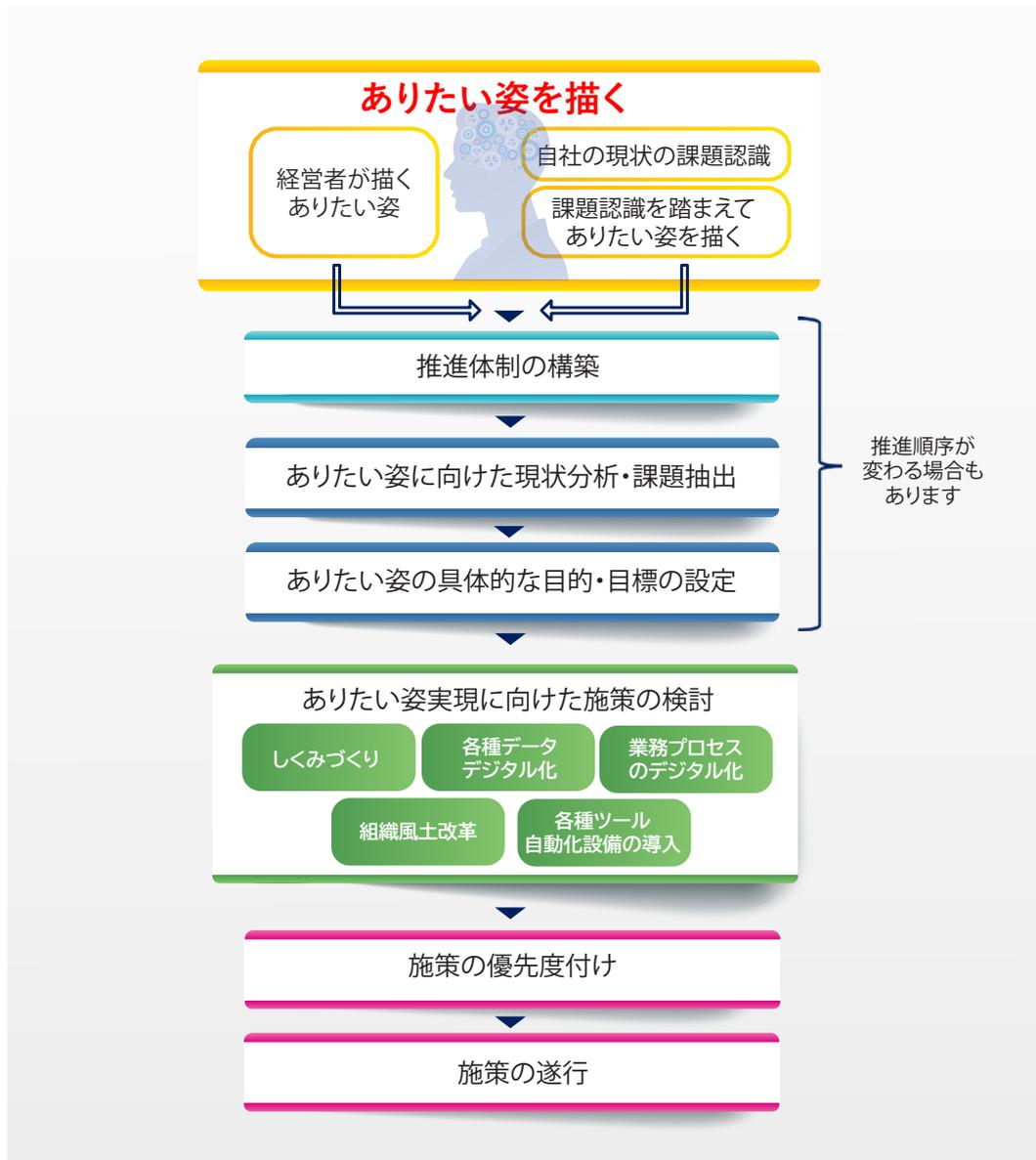
ただお伝えしたいことが多いため、今回と次回の2回に分けて記していきます。



# 01

## DX推進の全体のシナリオ

全体の流れを図表1に示します。



図表1 DX推進のシナリオ



# 02

## ありたい姿を描く

DXは従来の延長線上ではなく、「変革」を求めていくものです。なにをめざすのか、その「ありたい姿」を明確にし、経営者、従業員のベクトルを合わせていくことが肝要です。「ありたい姿」は経営からの観点(生産性向上、新規ビジネスの展開、組織風土改革等)とし、すべての人が一義的に認識できる内容にする必要があります。

ありたい姿があいまいなままDXを推進すると、現状とのFit & Gapの内容が揺らぎ、取組み内容そのものが迷走してしまうことになります。また希に「DXツールの導入がDX推進の目的」であるかのような取組みに触れることがあります。手段が目的になっているものであり、本末転倒といえましょう。ありたい姿の描き方は下記のようなケースがあります。

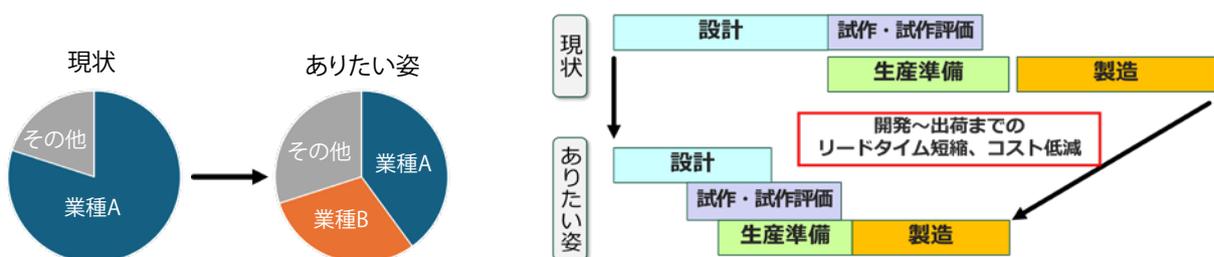
### (1) 経営者からの発信

例. 現在の売上構造が特定業種(企業)に大きく依存している。事業構造の変革、新規製品、顧客開拓をはかり、他業種(企業)への展開、バランスのいいポートフォリオとしたい。

### (2) 自社の現状の課題分析を経た上でありたい姿を描く

例. 現状の設計～製造～出荷までのリードタイムが長く、かつコストも同業種に比べて高く競争力が落ちている。開発～製造全般の見直しを行ない、リードタイム、コストとも現状比3分の2以下の実現をはかる。

どのような経緯で描かれたありたい姿であれ、「経営者の強い方針」として取り組んでいくことが肝要です。



図表2 ありたい姿を描く

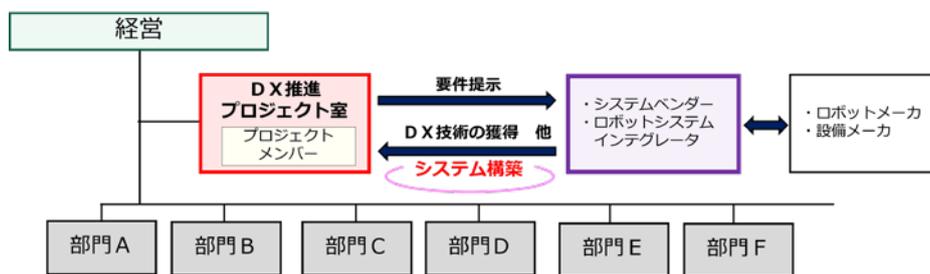


# 03

## 推進体制を構築する

推進体制は、DXを推進すると決めた段階で構築することもあります。前のページの「2.(2)」で示した取組みはまさにDX推進メンバーが描き、経営者に進言、経営者から発信というケースといえます。ただ本コラムで推進体制構築をこの位置にしたのは、「ありたい姿」の内容によって構成メンバーが変わってくるという意味合いからです。

DXの推進体制例を図表3に示します。体制構築のポイントは以下の3点です。



図表3 DX推進体制例

### (1) 経営者主導で進める体制とする

DXは従来のあり方を大きく変えていく取組みとなります。経営者が描いたありたい姿を標榜しながらも、推進の課程では様々な壁が立ちはだかっています。

大きくは部門の壁(例.部門最適のぶつかり合い)、情報の壁、意識の壁(例.従来思考から脱却できない)というところです。私がこの壁に挑んで四苦八苦していたとき、その潮目を大きく変えたのは、いずれの場合も「経営者は本気だ!!」と社員が認識したときでした。

DXは経営者の強い思いと牽引力が不可欠です。

**部門の壁、情報の壁、意識の壁をぶち破るのは経営者の「本気度」!!**



図表4 部門の壁、情報の壁、意識の壁をぶち破る

ものづくり現場のDX推進  
【第二回】DX推進のシナリオ(1)



>> ロボット・自動化のソリューションはこちら <<

# 03

## 推進体制を構築する

### (2) 経営直轄のDX推進プロジェクト室を置く

DX推進は「Transformation (変革)」を起こさせるものです。当然、業務フロー、作業内容、しくみ等の見直し、また意識改革をも求めていくことが少なくありません。

その推進の前に立ちはだかる壁のひとつが「総論なんとなく賛成、各論大反対」。

誰もが最初から全社最適の観点から議論してくれるわけではありません。いわば部門最適ぶつかり合いのガチンコ勝負が続きます。この調整は現状所属部門に籍を置き、現状業務を担いながら片手間でできるほど生やさしいものではありません。

可能な限り推進プロジェクト室で専任として取組める体制の構築を進めるべきと考えています。推進プロジェクト室を置く理由を以下に示します。

- ① 経営直轄とすることで、部門間の利害関係から離れた立場での調整が可能。
- ② 部門最適の壁をぶち壊せるのは経営者。事務局担当者はこの経営者の意向、一部権限委譲を受けながら推進することができる。

もし推進プロジェクト室を設置できない場合は、推進担当者に相応の権限を持たせることが肝要です。一部門長の立場ではなく、経営者の意向を受けて動いているという認識を全社関係者に示す必要があります。

また将来を嘱望される人材は、このプロジェクト推進室メンバーとして経験を積むことを願っています。経営者の意向、各部門の問題点・課題、どのようなプロセスを経て結果に至ったのか等につぶさに触れることができます。自社を俯瞰的に捉え、全社最適の観点から判断しうる人材育成の格好の場となるはずです。



# 03

## 推進体制を構築する

### (3) 推進に求められる人材

誰を推進責任者にするのか、悩んでいる経営者も少なくないと思います。飛び交っている情報を見ると下記人材が必要と謳っているものが少なくありません。

- DX基礎スキル（ロジカル思考、課題解決、アプリ開発プロセス、プロマネ等）
- システムやサービス設計に関する知見
- デジタルリテラシー（IT最新動向、AI、IoT、RPA、クラウド等）
- データサイエンス領域の知見

大企業ならいざ知らず、中堅・中小企業でこのような人材を取り揃えている企業は極めて少ないのが実情です。この人材確保がDX推進の必須条件とすると多くの企業は行き詰まってしまうはずです。

私の経験上、DX推進で本当に欲しい人材は

- 現状に甘んぜず、何か変えていこうとする人材（変革を起こせる人材）
- 組織、チームをまとめあげていくのを得意とする人材（プロマネ力）
- 業務をどのようにシステム化し、効率化をはかっていくか等をデザインできる人材

です。皆さんの企業の中にこのような人材が必ずいるはずです。

デジタルリテラシーやデータサイエンス領域の知見等は、当面社外の専門家の力を借りればよいと考えています。（社外専門家に質問していく力は必要ですが）



# 03

## 推進体制を構築する

### (4) 最初から関係部門、関係者は推進部門に加える

DX推進失敗の要因のひとつに、情報システム部門とベンダーが中心となって検討を進め、運用直前になって製造部門や管理部門に説明したところ猛反発があり運用が定着しないというものがあります。DX推進は運用部門にも当然ながら変革を求めることとなります。変わることに敏感な運用部門を蚊帳の外に置いての推進は「失敗の王道を往く」といっても過言ではないでしょう。運用部門は内容如何に関わりなく、「聞いていない」、「なんでこんな大事なことを自分たちに相談なく進めるんだ」と反発から始まります。

検討当初から関係部門を推進体制に組み込むべき理由は以下の通りです。

- ① 最初から当事者意識を持ってもらう。(自分事として捉える)
- ② 課題設定、課題解決に向けたプロセスを認識してもらい、結果だけでなくそれに至った背景も理解してもらう。(人材育成の一環も兼ねています)
- ③ メンバーとして部門課題の摘出、対応策の検討、および決定した対応策を自部門内への周知をはかるミッションも担う。(運用定着の責任を担う)



# 次回について

今回は推進シナリオの後半、

- ありたい姿を踏まえた現状分析、課題抽出
- ありたい姿に向けた目標値の設定
- ありたい姿に向けた施策の検討、施策の推進

について、具体的な事例を交えてご紹介してまいります。



# 04

## ミツイワ工場簡易診断サービスのご紹介

### (1) はじめに

中堅・中小製造業において、生産現場での働き手不足が日に日に深刻化しています。また、円安による部材の高騰や、国際的な政情不安にともなうサプライチェーンの寸断による度重なる生産調整など、不確実性が著しく高まっています。

このような中、環境変化に対応できる「ものづくり基盤の確立」が急務となっています。一言でものづくりの基盤確立といっても、

- 工場のスマート化を指示されているが、進め方がわからない。
- 工場に問題が山積みで、何から手を付ければよいかわからない。
- 生産能力を高めたいが、人手不足、部材の高騰  
…どう対処したら良いかわからない。
- 新工場をローコスト生産体制にしたいが、実現方法がわからない。

このようなお悩みがあると思います。ミツイワではそれらの改善、改革の契機となる工場簡易診断サービスをご提供しています。



ものづくり現場のDX推進  
【第二回】DX推進のシナリオ(1)



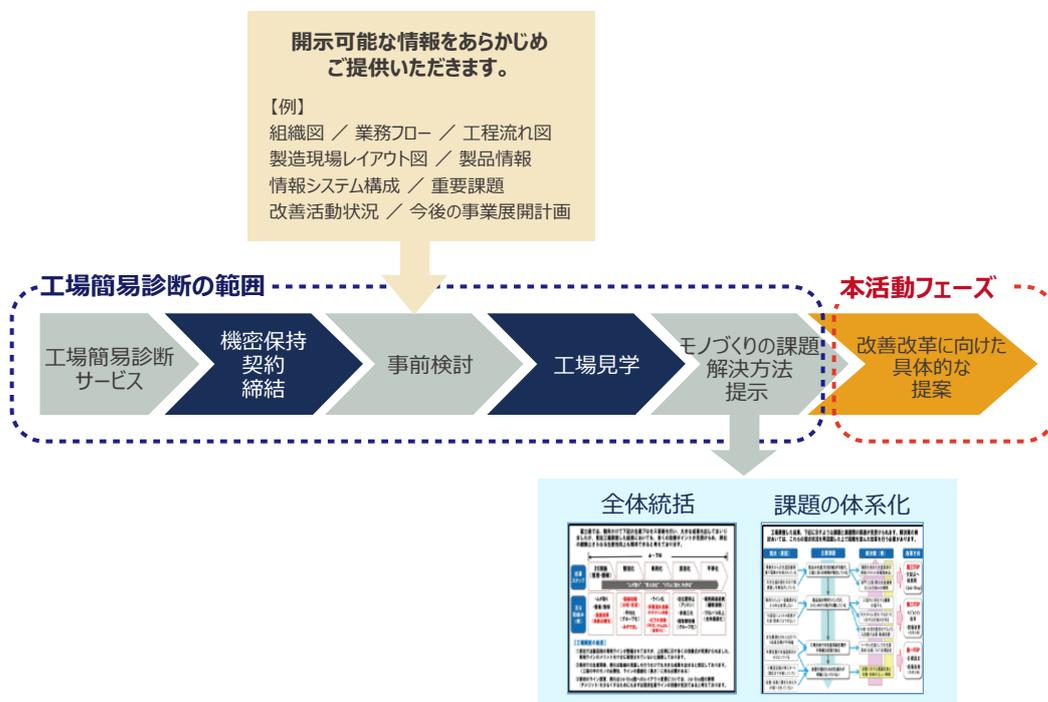
# 04

## ミツイワ工場簡易診断サービスのご紹介

### (2) 工場簡易診断サービスとは

お客さまに極力ご負担をかけずに、短期間で診断結果をご報告する簡易サービスです。

現在の「ものづくりの現場」すなわち「工場」を半日で視察させていただき、第三者の目線で業務分析と課題の洗い出しを行います。工場の現場で得られた情報を基に、課題解決への考え方や方向性を診断結果として報告させていただきます。



図表1 工場簡易診断サービスの流れ

「工場簡易診断サービス」にて、みなさまの工場のスマート化を推進し、環境変化に対応できる「ものづくり基盤確立」のお手伝いができることを楽しみにお待ちしております。



# 著者プロフィール

---

【氏名】林 芳樹(はやし よしき)

【所属】ものづくりテラス 代表

## 【資格等】

- 日本生産管理学会 正会員
- 産業カウンセラー
- (独)中小企業基盤整備機構チーフアドバイザー

## 【略歴】

- 1973年 富士通株式会社入社  
システムエンジニアとして開発業務に従事
- 富士通子会社のパナファコム(現 株式会社PFU)へ転籍  
自社工場の生産管理システム構築やしきみ改善に従事
- 1997年から再度システムエンジニアとして  
電機、精密、機械、食品製造業の経営改革、生産革新の取り組みを支援
- 2008年 独立して「ものづくりテラス」設立  
企業の仕組みづくり、従業員の意識改革

## 【実績】製造業全般ならびにソフトウェア開発企業等の支援

- 生産管理
- 原価管理
- 製造支援
- ロボット制御
- 作業者の意識改革
- 業務改革、業務改善

---

## 【発行元】



ミツイワ株式会社 ファクトリーイノベーション推進部

〒141-0001

東京都品川区北品川五丁目1番18号 住友不動産大崎ツインビル東館11階

TEL:03-3407-2183(部門直通) E-Mail:SmartFactory@mitsuiwa.co.jp



URL : [https://www.mitsuiwa.co.jp/sf/data/sf\\_url\\_2](https://www.mitsuiwa.co.jp/sf/data/sf_url_2)