

SMART INDUSTRY



ものづくり現場のDX推進

第五回

DX推進に求められる経営者の姿勢(2)

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。

今回は「DX推進の前に立ちはだかる壁の突破には経営者がDXを理解し、牽引していくことが不可欠」との話をさせていただきました。

前回に引き続き、「DX推進における経営者の姿勢」について一緒に考えてみたいと思います。今回は事例を中心にお示しします。



ものづくり現場のDX推進

【第五回】DX推進に求められる経営者の姿勢(2)



>> [ロボット・自動化のソリューションはこちら](#) <<

01

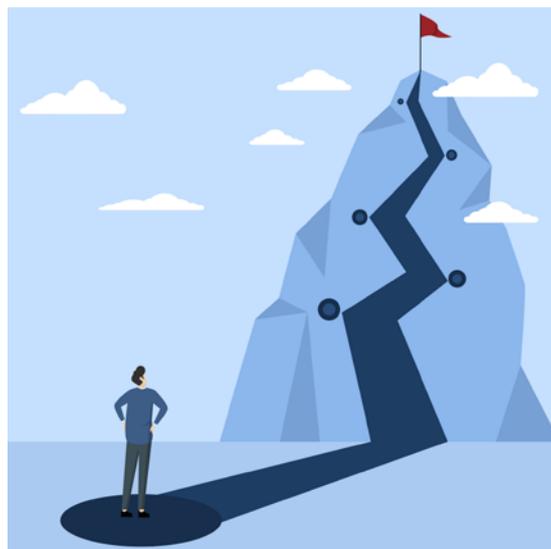
DX推進のカギは「経営者の本気度」

皆さんの企業の中でも、「このしくみ、おかしいじゃないか」と思われるものが多々あるのではないのでしょうか。でも何十年も続けられてきたものだし、いろいろな部門もからんでいるし、自分自身が問題提起してもどうしようもないとあきらめているかもしれません。

DX推進はデジタル技術を活用して業務を変革させていくことが狙いですが、旧態依然としたしくみを見直す絶好の機会でもあります。

しかし、このこびりついたしくみをベリベリと剥がしていくのは並大抵のことではありません。部長クラスでも難しい面が多々あるのです。「余計なことをするな」、「他部門から指示されるいわれはない」、「今更変える必要はない!」。

こうした部門からの抵抗を乗り越え、その推進を支えるのは「経営者の本気度」です。今回はDX推進のシナリオに合わせて、この取組み事例をご紹介します。



ものづくり現場のDX推進

【第五回】DX推進に求められる経営者の姿勢(2)



>> ロボット・自動化のソリューションはこちら <<

01

DX推進のカギは「経営者の本気度」



case study

(1) ありたい姿を描く【全社】

現有資源の徹底活用を行い、製造原価低減、新規事業展開に向けた余力捻出を行う。

→付加価値作業比率の向上、設備可動(べきどう)率の向上

(2) 直面していた問題点

製造現場の非付加価値作業比率が高く、なかなか生産性の向上、余力捻出がはかれない。

本来、製造のミッションである「品質の維持・向上」、「納期遵守」、「コスト低減」に加え、改革に向けた取組みを計画していたが、それに専念できない状況が発生していた。

【理由】

生産指示がかかった場合、製造に必要な部材が揃っていないことが必須条件であるが、一部部材が欠品していた状態で生産指示が掛けられていた。このため製造側で余計な作業を強いられていた。

(例) ・ 途中まで製造し、いったん留保した上で、部品供給を待って再開。

・ 納期遵守のため、製造部門が部品集約にあたふたしている。

→ 欠品がありながらも生産管理部門は頑として製造納期を変えない。



01

DX推進のカギは「経営者の本気度」

【欠品が出る背景】

本製造工程は1台あたり数千点の部材を使用する機器を量産していた。

本来製造計画遂行上必要な部材集約は資材調達部門のミッションであるが、それがうまく行っていない。

欠品というと資材調達部門の責任と言いたいところであるが、そうとも言えない背景がある。

下図に示すように部材は製造の3ヶ月前に立てた計画にもとづき発注するものがある。

(例:海外製造品、カスタムLSIのような特殊部品)

このベースとなる4月の生産計画が、製品A×1,000台、製品B×1,000台、製品C×1,000台とする。

しかし4月の時点で営業が受注してきた製品は製品A×500台、製品B×800台、製品X×1,500台といったように、発注時計画と受注内容が異なることがある。

つまり部材は多くあれど、今必要な部材がないという状況に陥る。

欠品発生の理由の一つである。

生産計画

製品	1月度	2月度	3月度	4月度
A	1,000	1,500	1,500	1,000
B	1,000	1,000	1,000	1,000
C	1,000	1,000	1,000	1,000

受注状況

製品	4月度
A	500
B	800
X	1,500

4月度の生産計画に基づき
長納期部材は1月に発注

発注時の計画と実需の乖離
→ 部材欠品発生

【本問題がもたらすもうひとつの大きな問題】

製造部門の改善・改革が進まない。「所詮、欠品問題があるからこの対応に余計な工数を費やす必要があり、本来の製造に集中できない。ましてや改善・改革を進める工数捻出は無理!」と言い訳をする余地を与えてしまう。

ものづくり現場のDX推進

【第五回】DX推進に求められる経営者の姿勢(2)



>> ロボット・自動化のソリューションはこちら <<

01

DX推進のカギは「経営者の本気度」

(3) 問題解決に向けて描いた「ありたい姿」

工場設立以来続けられてきたこの慣習、しくみを見直さない限り、改善・改革を忌避する言い訳が繰り返し出てくると判断。また改革は従来のしくみを見直さないと進まないことが多々あるが、この問題を放置すると「やっぱり当社では改革無理だね」という認識が拡がることを懸念した。このため周到な準備を水面下で進め、強い意志で臨むこととし、下記ありたい姿を描いた。

- 生産管理・資材調達部門には「欠品状態での生産指示は禁止する」
- 欠品問題解消により、製造部門は本来の製造に集中。改善・改革を推進し、付加価値作業比率を現行より1.3倍にする

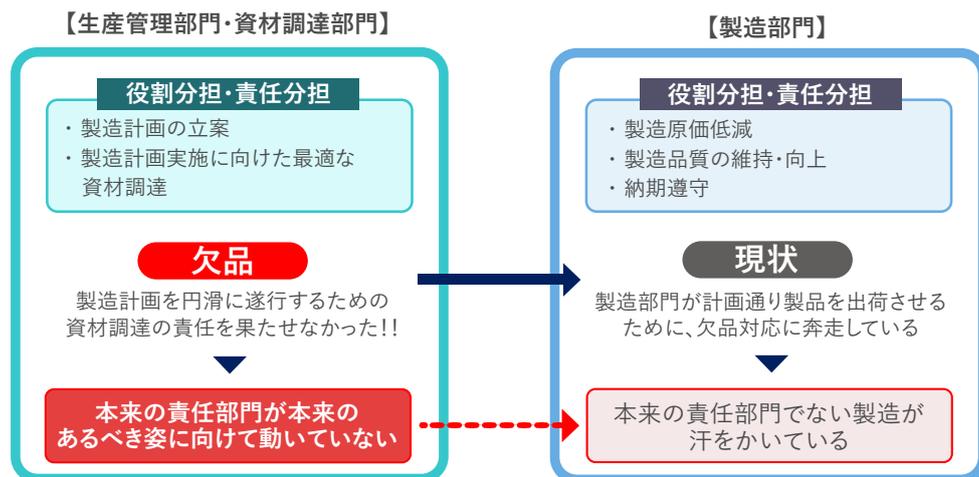
この実現に向け、下記取組みを行った。

- ①あらためて業務分掌規程で各部門のミッション、責任範囲を確認する。

⇒ 本来自部門が実施すべきことを他部門に押しつけていないか。

- ②そのミッションを遂行出来なかった場合、責任部署が汗をかくしくみとする。

下図のように、責任部門が責任を果たせなかった時、他部門(本例では製造)が汗をかくしくみの場合、このしくみは変わらないと考えた。



- ③新ルール

生産計画遂行にあたり、初工程着手予定前日までに製造に必要な部材がすべて揃っていない限り、生産指示を掛けてはならない。



01

DX推進のカギは「経営者の本気度」

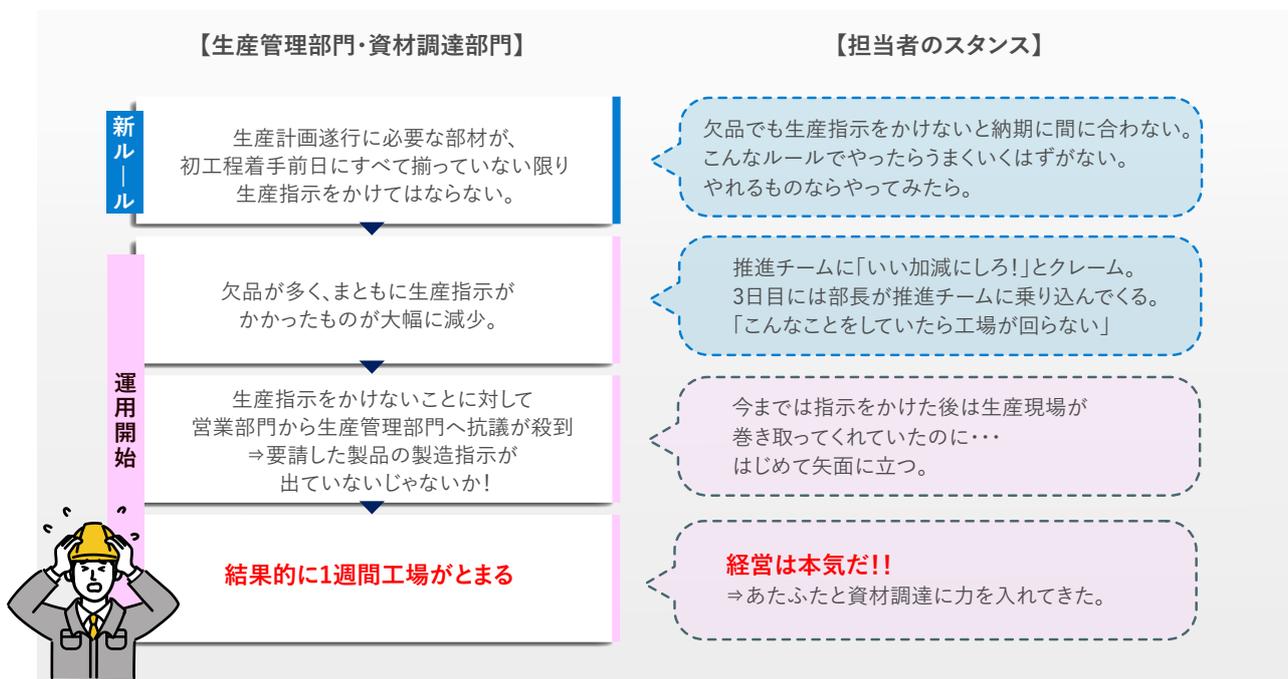
(4) ありたい姿に向けて運用を開始すると・・・

DX推進は、頭では理解していても、いざ取組みを始めると、生産管理・資材調達部門から猛反発。実施開始時期はかなり以前からアナウンスしていたものの、事前の反応は「やれるものならやってみたら」、「生産が停まり、出荷できなかつたら責任をとってくれよ」。

運用を開始すると、こちらが考えていた「想定通りの反応」。ラインも想定通り製造に入れられないものが多く出た。(最大10日間は生産が混乱することを想定し、在庫積増し等を密かに実施していた)

この混乱が4日目、5日目になっても経営サイドが何も口を挟まないことに「経営者は本気でやるつもりだ!」をさすがの生産管理・資材調達部門も察知。

この取組みの潮目が変わるきっかけとなった。



もし経営者が現場部門長からのクレームに折れ、新ルール適用を見合わせたとすれば今後この経営者のもとでの改革は難しいと言わざるを得ません。

社員は言葉に出さなくとも経営者のこの姿勢を敏感に嗅ぎ取ります。

ものづくり現場のDX推進

【第五回】DX推進に求められる経営者の姿勢(2)



>> ロボット・自動化のソリューションはこちら <<

まとめ

経営者の本気度、経営者が描くありたい姿(明確な方針)を示していくことがDX推進上必要不可欠だということを1例ですが、お示しました。

日々忙しい経営者がDX推進に関与できる時間は限られています。

ただその時間の長短ではなく、ありたい姿を明確にし、その実現に向けた経営者の本気度を示し、社内全体をありたい姿に向けて引力のように引きつけていく…

それが経営者に求められると考えています。



02

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

【第五回】DX推進に求められる経営者の姿勢(2)



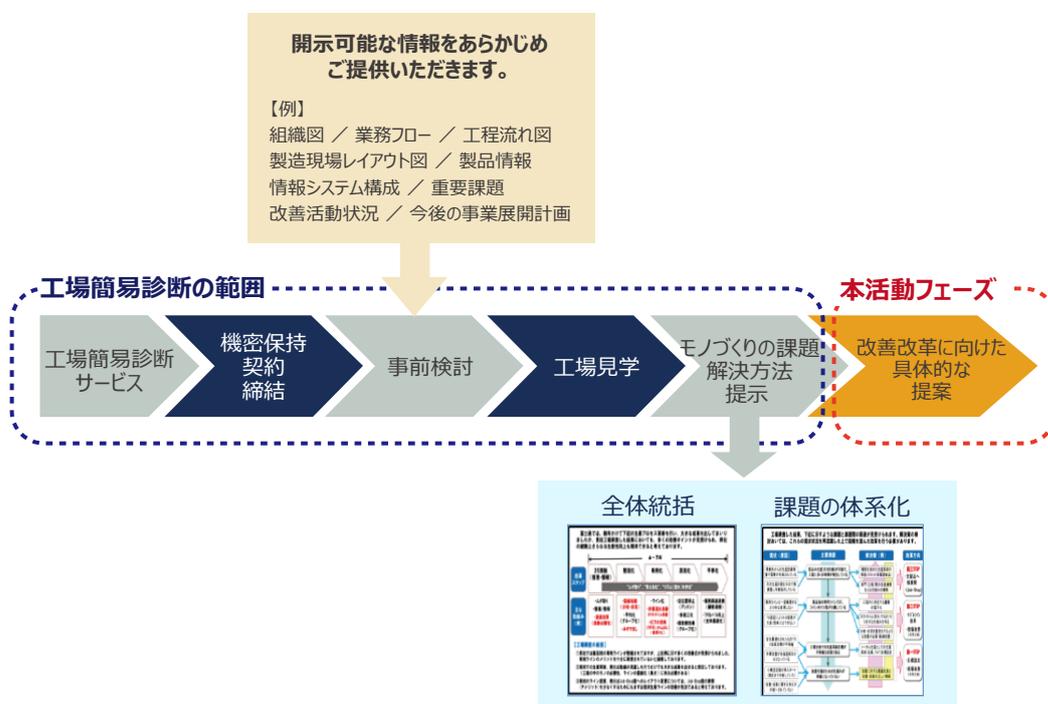
02

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。

ものづくり現場のDX推進

【第五回】DX推進に求められる経営者の姿勢(2)



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