

武州工業株式会社 林 英夫 氏「中小企業におけるDXの取組事例について」発表概要

○当社は今年で74周年を迎えて、社員の平均年齢は35歳。人口減少、人口ピラミッドの変化が予想されていたので、30年ほど前から計画的に定年退職者の数だけ新規採用を行ってきた。また、1日8時間、月に20日働く、「8.20体制」を約40年前から目指し、DXを含めた生産性向上の結果、10年ほど前に年243日稼働を達成。さらに昨年度からは、年234日稼働を達成している。

○日本の労働生産性は、先進国で最下位となっており、生産性向上が必要である状況。1日8時間も働かない国もたくさんある中で、このような結果になっているのはどこかに無駄があるはず。個々の活動(製品やサービスなど)を見るとよくできているのに、日本全体で見ると生産性が落ちてしまっているのではないかと感じる。日本人は「変える」ということを嫌がるように見えるが、それだとなかなかうまくいかない。例えば、人口が減ることは何十年も前から明確であったのに、手を打っている企業・組織は少ない。DXに限ったことではないが、「変えていく」という意識が大切。

○スーパーで陳列棚から商品を取る際、日本人の8割は奥からとるのだそう。ところが、これは実は合理的な行動ではない。販売者は、売れ残り数を把握し、廃却コストを単価に上乗せしているため、結局は消費者が負担していることになるからだそう。最近、スーパーでは、SDGsや環境を意識し、賞味期限の近づいたものを安くして販売しているが、そうすると、賞味期限の近い商品を購入する者が増える。つまり行動を変えさせるにはインセンティブが必要になる。インセンティブさえ明確になっていれば、日本人は非常に創造性豊かなのですぐに損得勘定ができる。そして、インセンティブを示すのに、DXを活用し数値化することはとても効果的である。これがDXの本質かもしれない。

○当社は、期末賞与を従業員と折半にする、と決めている、つまり会社が儲ければ、その利益の半分は従業員のものとなる。デジタル化することで従業員が会社の経営状況も数字で見えるようになる。自分の頑張りが会社の儲けになり、その分自分に戻る、ということを明確に示せるようになった。

○コンビニなどのレジでは客が自分でデジタル環境を整え、電子決済をできるようにしたり、ファミレスでは配膳ロボットが席まで料理を運び、そこから客が自分自身でテーブルまで運んだり、本当は店の人がやらないといけないことを、客にさせている。これは完全にトランスフォーメーションである。自分のやっていることをデジタル化しました、なんていうのはトランスフォーメーションでもなんでもなく、ただのデジタル化。そうではなく、客の活動をデータ化して連携し、仕入れから売上集計まで全部つながっている、というのがDXである。

○東京大学の名誉教授の藤本先生が、トヨタの生産方式をずっと研究されている。いわゆる付加価値のつく瞬間(当社で言うとパイプが曲がる瞬間等)は、あのトヨタですら8%だそう。残りの92%は付加価値をつける瞬間のためにいろんな活動をしている。変な話、やらなくてもいいかもしれないことをやっているということ。この8%を改善するのは大変だが、残りの92%の中から、いわゆる「ムリ・ムダ・ムラ」を取ると、2、3割はまだまだ改善していく。

○トヨタ方式は、物の流れを順々に追っていく。つまり、一つの製品が材料から完成するまでの流れについてをデータ化している。しかし、当社は、1日8時間の時間の流れが先にあって、そこにある瞬間、誰が何をしたということをデータ化している。どんな作業にどれだけ時間がかかっているのかを数値化し、それを改善のネタにしていくことがとても大切である。

○DX化というのはあくまでビジョンを達成するための一つの手段に過ぎない。例えば、当社では生産性を向上させることを目的として、従業員の作業工程のデータをとりたいと考えた。これは従業員を監視するためではなく、業務が滞ってしまった時間を見つけ、その理由を解析して、改善するためである。その結果、作業が定時に終わるようになるなどの成果が出た。導入当初は、一つの部署に協力してもらったが、他の部署も自主的に行い始めた。このように、デジタルを用いて目的を達成し、その過程や成果が数字で見えることで、従業員も納得感を持って業務に取り組むことができる。目的を達成するために、手段ややり方を「変える」という意識をもち、そのツールとしてデジタルの力を用いることこそがDXである。