

はじめに

一般財団法人企業活力研究所 ものづくり競争力研究会では、2009年度の研究会発足以来、我が国製造業が直面する重要な課題について調査研究を行い、2013年度以降は、「デジタル技術の活用がこれからの製造業のカギを握っている」との課題認識の下で、IoT、AI、DXをテーマとした調査研究活動に取り組んできました。

2018年9月に経済産業省から発行された「DXレポート ～ITシステム『2025年の崖』の克服とDXの本格的な展開～」において、国内のDXの取り組みの現状と課題について問題提起がなされ、2020年からのコロナ禍を経て、テレワークやオンライン会議の広がりとともにデジタルツールが急速に普及しました。近年のデジタル技術の進歩・発展の勢いは凄まじく、私たちの生活に急速に浸透してきた一方で、製造業におけるデジタル活用は一部を除いて思うようには進んでいないように感じられます。独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) の「DX推進指標 自己診断結果 分析レポート」によると、2020年度の調査においても、DX先行企業の割合は全体の8.5%に過ぎず、依然として9割以上の企業がDXに取り組んでいないか、散発的な実施に留まっていることが明らかになっています。

ものづくり競争力研究会においては、こうした問題意識の下、2021年度から2年度計画で本調査研究を行いました。「これだけDXが目立っているにも拘らず、未実施および散発的な実施が9割超は高過ぎる。なぜDXは進まないのか」という、素朴な疑問からのスタートでした。初年度は、研究会委員および有識者の意見を幅広く伺って論点整理を行い、第2年度に主に中堅・中小製造業を対象とした6社のケーススタディを実施しました。その際、研究会委員から「ブレーキをかけたままアクセルを踏んでも進まない」との示唆がありました。DXに向けてデジタルは強力なアクセルになりますが、ほとんどの企業の組織内に過去の成功体験や固定観念というブレーキがかかったままになっています。そこで、まずはそのブレーキを外すために「DX推進の『基盤づくり』」が必要であるという観点で、企業内部の組織マネジメント面に注目した分析・考察を行っています。DXをテーマとする専門書や調査レポートは比較的多いですが、組織文化や組織体制は各社各様であり、組織マネジメント面から共通要素をまとめるとどうしても一般論になりがちです。しかし、本報告書では、企業実務に携わる方々に一般論に留まらない具体的・直接的なヒントを提示することを目指して、第1部本編で研究会の分析・考察を取りまとめ、第2部ケーススタディ編でケーススタディ企業の取り組みをストーリー形式で追えるように整理しています。

第1部本編では、DXを《開始・実施する際のヒント》を4つ、《定着・進展させる際のヒント》を6つ、それぞれ取り上げ、「DXの『基盤づくり』を進めるための10のヒント」として提示しています。これからDXに取り組もうとする企業、取り組んでみたものの思うように成果が上がらないで悩んでいる企業において、自社の取り組みを点検する視点で活用していただきたいと考えています。

第2部ケーススタディ編は、まさにケーススタディ企業の各社各様のストーリーではありますが、DXが目立つ以前からかなり時間をかけて取り組んできているという共通点が見られます。各社は、そもそもデジタルツールが世の中にあまり普及しておらず、社員がその操作に慣れるところから時間をかけて粘り強く取り組むなどの過程で知識と経験を蓄積してきました。VUCAの時代と言われ、先行き不透明で変化の激しい環境下ではありますが、今のデジタル技術を活用すれば、ケーススタ

ディ企業が費やした時間を大幅に短縮してキャッチアップすることが可能だと思います。本報告書のメッセージには、そうした思いも込めており、本報告書が、お読みいただく各社の企業活力向上の一助となることを願っております。

最後になりましたが、ケーススタディにご協力いただきました企業の皆様に厚く感謝申し上げます。

また、本調査研究にあたっては、座長の東京大学 未来ビジョン研究センター 客員研究員 小川紘一氏をはじめ、10名の有識者の方々に委員として参加いただきました。また、オブザーバーとして経済産業省 製造産業局 ものづくり政策審議室の皆様にも議論に加わっていただきました。

ここに、研究会に参加いただいた方々をはじめ多くの関係者の皆様に心から謝意を申し上げます。

2023年3月
一般財団法人企業活力研究所