

# 製造業のDXを阻む壁を乗り越える —事例に学ぶ10のヒント—

2024.11.11

一般財団法人 企業活力研究所  
主任研究員 福本 泰起

# 目次

## Agenda

1. 弊所のご紹介
2. なぜ今、DXなのか？
3. 製造業のDXを阻んでいる4つの壁
4. DXを阻む壁の乗り越え方
5. 基盤づくりを進めるための10のヒント
6. まとめ

# 目次

## Agenda

1. 弊所のご紹介
2. なぜ今、DXなのか？
3. 製造業のDXを阻んでいる4つの壁
4. DXを阻む壁の乗り越え方
5. 基盤づくりを進めるための10のヒント
6. まとめ

# 1. 弊所のご紹介 | (一財)企業活力研究所について

- 経団連等、産業界の協力と通商産業省(現 経済産業省)の支援を得て1984年に設立
- 企業活力の推進に向けて官民の多様なチャネルでの交流を図るとともに、経済・社会状の諸問題や企業活力をめぐる政策のあり方について幅広く調査研究を行い、様々な提言活動を実施

## 委員会事業

- 経営戦略・産業政策委員会
- 企業法制委員会
- 税制委員会
- 雇用・人材開発委員会
- 業種別動向分析委員会
- 企業活力委員会

## 研究会事業

- 人材研究会
- CSR研究会
- **ものづくり競争力研究会**

## 研究交流事業

- 環境・資源・エネルギー研究会
- 健康経営に関する研究会

# 1. 弊所のご紹介 | ものづくり競争力研究会について

- 2009年度よりスタートし、現在16年目
- 2015～2022年度は、「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」との課題意識の下、IoT、AI、DXをテーマにした調査研究を継続的に実施

実施年度	調査研究テーマ
2015	IoTがもたらす我が国製造業の変容と今後の対応に関する調査研究
2016	IoTがバリューチェーンにもたらす影響と革新的ビジネスモデルの調査研究
2017	新時代のものづくりにおけるAIの活かし方に関する調査研究
2018	新時代のものづくりにおける人間とAIの協働のあり方に関する調査研究
2019	デジタル・プラットフォーム構築による製造業の競争力強化に関する調査研究
2020	デジタル技術を活用した製造業の新たな企業成長のあり方に関する調査研究
<b>2021-22</b>	<b>製造業のDXを阻む壁の乗り越え方に関する調査研究</b>
2023-24	中堅・中小製造業のオープンイノベーションに関する調査研究(※進行中)

各報告書はこちら  
からDLできます



# 1. 弊所のご紹介 | 2021-22年度ものづくり競争力研究会委員名簿

座長	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
委員	AWSジャパン合同会社 プロフェッショナルサービス本部 データアナリティクスコンサルタント	池田 拓史
	多摩大学 ルール形成戦略研究所 客員教授	市川 芳明
	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 コンサルティング事業本部 国際業務推進本部 国際アドバイザー事業部 副部長	尾木 蔵人
	慶応義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科 教授	白坂 成功
	東洋大学 経営学部 経営学科 教授	高梨 千賀子
	筑波大学大学院 ビジネス科学研究科 教授	立本 博文
	東芝デジタルソリューションズ株式会社 IoT技師長	中村 公弘
	法政大学 デザイン工学部 システムデザイン学科 教授	西岡 靖之
	ジャーナリスト	三神 万里子
オブザーバー	経済産業省 製造産業局 ものづくり政策審議室	

※ 所属・役職は研究会開催当時

## (参考) ケーススタディ企業一覧

- 2021-2022年度の調査研究では、中堅・中小製造業を中心にDXで成果を上げている6社のケーススタディを実施し、10のヒントを抽出

企業名	所在地	従業員数 (※研究会開催当時)	DXの特色
鍋屋バイテック会社	岐阜県 関市	435名	<ul style="list-style-type: none"><li>外部専門家との連携</li><li>人材育成</li></ul>
株式会社三松	福岡県 筑紫野市	181名	<ul style="list-style-type: none"><li>長期にわたる着実な継続</li><li>人材育成</li></ul>
旭鉄工株式会社 (i Smart Technologies 株式会社)	愛知県 碧南市	428名	<ul style="list-style-type: none"><li>問題の「見える化」</li><li>社員の意識改革</li></ul>
シナノケンシ株式会社	長野県 上田市	850名	<ul style="list-style-type: none"><li>スモールスタート</li><li>徹底的な業務標準化</li></ul>
常石造船株式会社	広島県 福山市	821名	<ul style="list-style-type: none"><li>スモールスタート</li><li>部門・拠点間データ連携</li></ul>
株式会社ダイセル	大阪府 大阪市	連結11,104名	<ul style="list-style-type: none"><li>徹底的な業務標準化</li><li>全体最適視点の組織文化醸成</li></ul>

# 目次

## Agenda

1. 弊所のご紹介
- 2. なぜ今、DXなのか？**
3. 製造業のDXを阻んでいる4つの壁
4. DXを阻む壁の乗り越え方
5. 基盤づくりを進めるための10のヒント
6. まとめ



## 2. なぜ今、DXなのか？ | DXの定義

企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること

(出所)経済産業省(2022)「デジタルガバナンス・コード2.0」、[https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/investment/dgc/dgc2.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dgc/dgc2.pdf)、p.1

どのように？

D

デジタルで

何を？

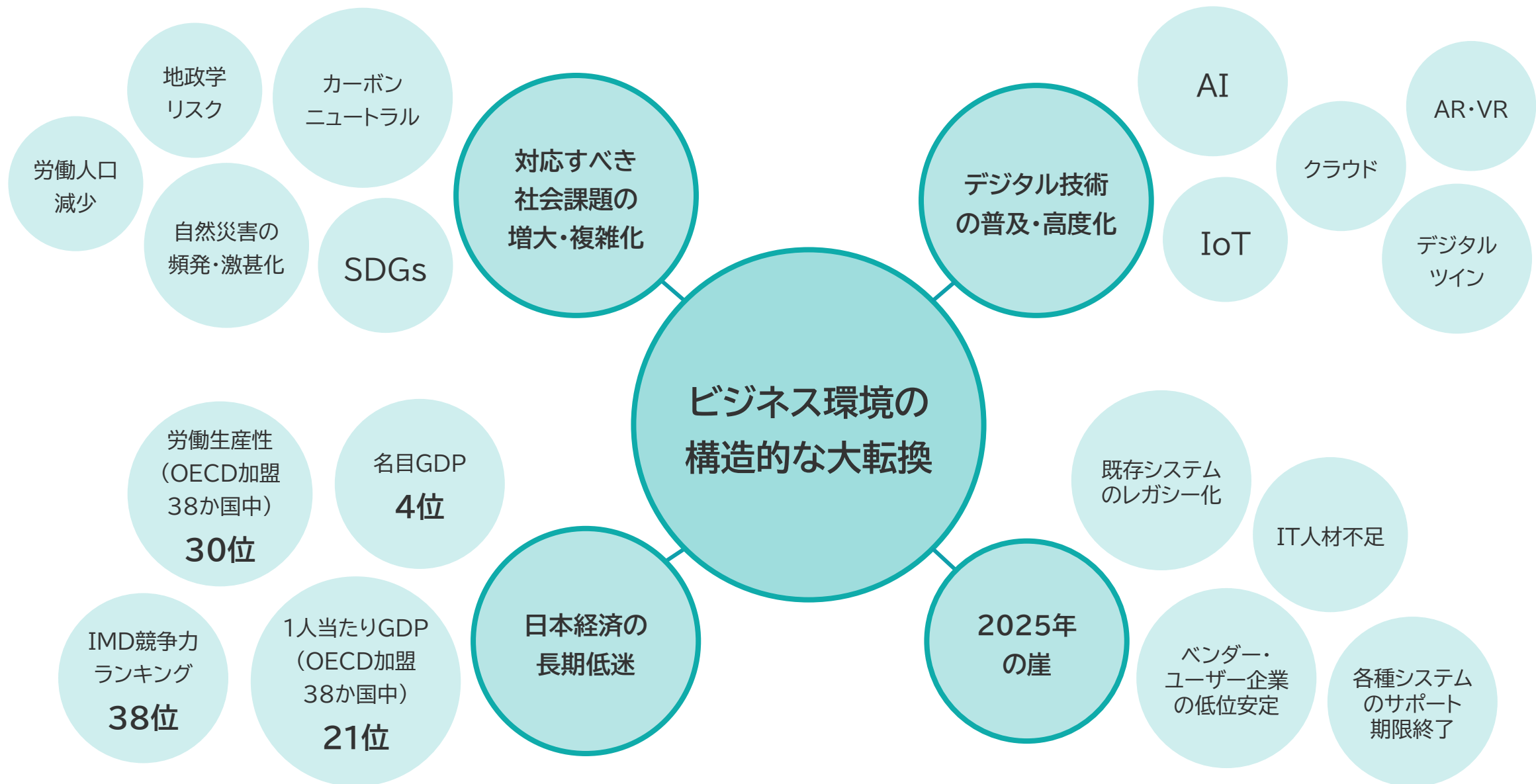
製品やサービスを  
ビジネスモデルを  
業務そのものを  
組織を  
プロセスを  
企業文化・風土を  
...

どうする？

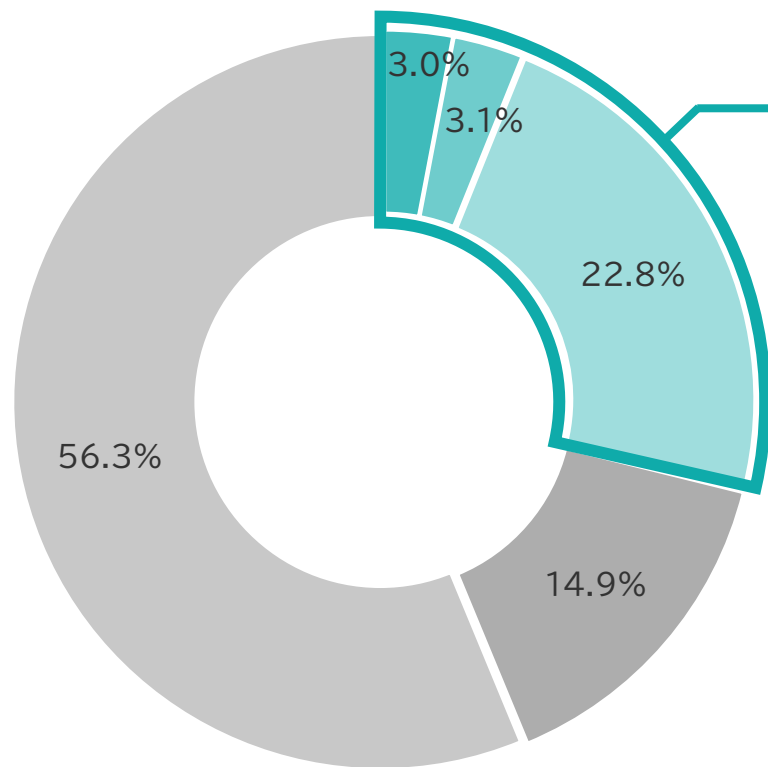
X

変革する

## 2. なぜ今、DXなのか？ | DXが強く求められている背景



## 2. なぜ今、DXなのか？ | 中小企業におけるDXの取り組み状況



- 2022年度から実施している
- 2021年度から実施している
- 2020年度以前から実施している
- 実施していない、今後実施を検討
- 実施していない、今後も予定なし

2022年度までにDXの実施に着手した中小企業は

**28.9%**

(出典)総務省(2023)「国内外における最新の情報通信技術の研究開発及びデジタル活用の動向に関する調査研究」、[https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/r05\\_03\\_houkoku.pdf](https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/r05_03_houkoku.pdf)、p.224を元に作成

製造業に絞った調査では・・・

日本情報システム・ユーザー協会(2023年4月)  
「企業IT動向調査2023」

DXを推進できている製造業は **22.6%**

中小企業基盤整備機構(2023年10月)  
「中小企業のDX推進に関する調査」

DXに既に取り組んでいる中小製造業は **17.4%**

# 目次

## Agenda

1. 弊所のご紹介
2. なぜ今、DXなのか？
- 3. 製造業のDXを阻んでいる4つの壁**
4. DXを阻む壁の乗り越え方
5. 基盤づくりを進めるための10のヒント
6. まとめ

### 3. 製造業のDXを阻んでいる4つの壁 | 全体像

#### (1)《経営における壁》

DXが自社の経営にどのように役立つのか分からない

#### (2)《現場における壁①》

DXに対する不安感や不信感が強く、現場のモチベーションが高まらない

#### (3)《現場における壁②》

DXに取り組みたくても、現場がデータやデジタル技術を使いこなせない

#### (4)《現場間連携の壁》

DXに向けた取り組みが一部の現場に閉じてしまい、全社に広がらない

### 3. 製造業のDXを阻んでいる4つの壁 | (1)《経営における壁》

- DXが自社の経営にどのように役立つのかを明確化した上で、具体的なビジョンやロードマップへと落とし込む作業は難しい
- 特に中堅・中小製造業の場合、CIOやCDOが不在の企業が大半のため、より難易度が高い

⇒ DXが自社の経営にどのように役立つのか分からない  
(DXで何をして良いか分からない)

#### 「あるある」な失敗談

- ✓ 「とにかくDXをしよう」という号令だけに終始してしまう
- ✓ IoTやAIといったデジタル技術の導入それ自体を目的にしてしまう
- ✓ DXへの理解不足がかえって過剰な期待を生んでしまう

“ 中小企業なのに、  
一体コンピュータで何をするの？ ”

“ 現状問題なく動いているシステムを  
なぜ刷新する必要があるの？ ”

“ 担当者に任せておけば、  
劇的に効果が出るはずでは？ ”

### 3. 製造業のDXを阻んでいる4つの壁 | (2)《現場における壁①》

- 現場で働く社員が十分に腹落ちしてモチベーション高く取り組まない限り、DXはなかなか進まない
- DXに限らず、新しい取り組みを何の抵抗も示さずにすんなり受け入れられる現場はほとんど存在しない

⇒ DXに対する不安感や不信感が強く、現場のモチベーションが高まらない  
(そもそもDXしようと思っていないし、したくない)

#### 「あるある」な失敗談

- ✓ DXによって「ものづくり」の強みが失われるのではという漠然とした不安感が広がる
- ✓ 上意下達の号令に「またか」「もうコリゴリだ」という声上がり、DXへの不信感が蔓延する
- ✓ 既存業務で手一杯で、DXに取り組む余裕がない

“  
なぜ現場がデータ入力させられるのか？  
”  
こんなのは仕事ではない

“  
また新しい工場長が何か始めたが、  
”  
現場は振り回されるだけだ

“  
こんな忙しいときに  
”  
取り組む必要があるの？

### 3. 製造業のDXを阻んでいる4つの壁 | (3)《現場における壁②》

- データやデジタル技術とは無縁だった現場が、すぐにそれらを活用するのはハードルが高い
- 特に人材不足は深刻であり、単に採用や育成が難しいだけでなく、データやデジタル技術に詳しい人材が活躍できる環境が十分に整っていないという組織運営上の課題がネックになっている

⇒ DXに取り組みたくても、現場がデータやデジタル技術を使いこなせない  
(DXを具体的な取り組みに落とし込んで実行できない)

#### 「あるある」な失敗談

- ✓ 機械・設備やITシステムが老朽化しているため、データを収集・活用する前に面倒な下準備が発生する
- ✓ データやデジタル技術に詳しい人材が確保できず、確保できてもすぐに離職してしまう
- ✓ ITコンサルやITベンダーといった外部パートナーが見つからない

“ 計器がアナログ式のため  
そもそもデータを出力できない ”

“ システムの改修を繰り返すうちに  
ブラックボックス化してしまった ”

“ CADが扱えるならシステムも  
分かるだろうと言われても… ”



### 3. 製造業のDXを阻んでいる4つの壁 | (4)《現場間連携の壁》

- 日本の製造業は「高度に専門化・分業化された現場の集合体」としての性格が強い
- しかし、DXは現場間でデータ連携を進めることでその真価を発揮するため、各現場に閉じた取り組みでは大きな成果につながりにくい

⇒ DXに向けた取り組みが一部の現場に閉じてしまい、全社に広がらない  
(DXするために必要な現場間の協力関係を築けない)

#### 「あるある」な失敗談

- ✓ 自らの現場を一步離れると同じ社内でも何が行われているのか誰も分からない
- ✓ 現場間連携する際に必要になる意見調整が膨大すぎて誰もやりたがらない

“  
そもそも、隣に座ってパソコンで作業している  
社員が何をしているかも把握できていなかった  
”

“  
意見調整をわざわざ引き受けたところで給与は変わらない  
何もしないほうが平穩に過ごせる  
”

# 目次

## Agenda

1. 弊所のご紹介
2. なぜ今、DXなのか？
3. 製造業のDXを阻んでいる4つの壁
- 4. DXを阻む壁の乗り越え方**
5. 基盤づくりを進めるための10のヒント
6. まとめ

## 4. DXを阻む壁の乗り越え方 | 4つの壁に共通する特徴と解決の方向性

### 複雑に絡み合った問題である

- 特定の現場や業務の問題として絞りこむのが難しく、組織全体が何らかの形で関与している
- 1つ1つの問題に個別バラバラに対応しては全体としての解決につながらない

組織に属する全ての関係者が**DXへの当事者意識**  
(少なくとも邪魔しない)を持つ必要がある

### 技術的というよりは組織的な問題である

- 組織に根づく既存の知識や行動、考え方、関係性が問題の核心にある
- 新しいデジタル技術に投資したり、専門的な知識を持った人材を雇用したりするだけでは解決につながらない

組織のあり方を見つめ直し、  
**DXに適した組織へと変革**していく必要がある

## 4. DXを阻む壁の乗り越え方 | 組織変革のBEFORE-AFTER

### BEFORE

#### 《経営における壁》

DXが自社の経営にどのように役立つのかわからない

#### 《現場における壁①》

DXに対する不安感や不信感が強く、現場のモチベーションが高まらない

#### 《現場における壁②》

DXに取り組みたくても、現場がデータやデジタル技術を使いこなせない

#### 《現場間連携の壁》

DXに向けた取り組みが一部の現場に閉じてしまい、全社に広がらない

DXを阻む壁に直面している組織の姿

### AFTER

DXを自社の経営にどのように役立てるのが明確にあり、経営層から「何をしたら良いか」が発信されている

現場において、DXで「何をしようとしているのか、したいのか」が高いモチベーションとともに設定されている

現場がDXを「どのように実行すれば良いか」を学びながら、具体的にデータやデジタル技術を使いこなし始めている

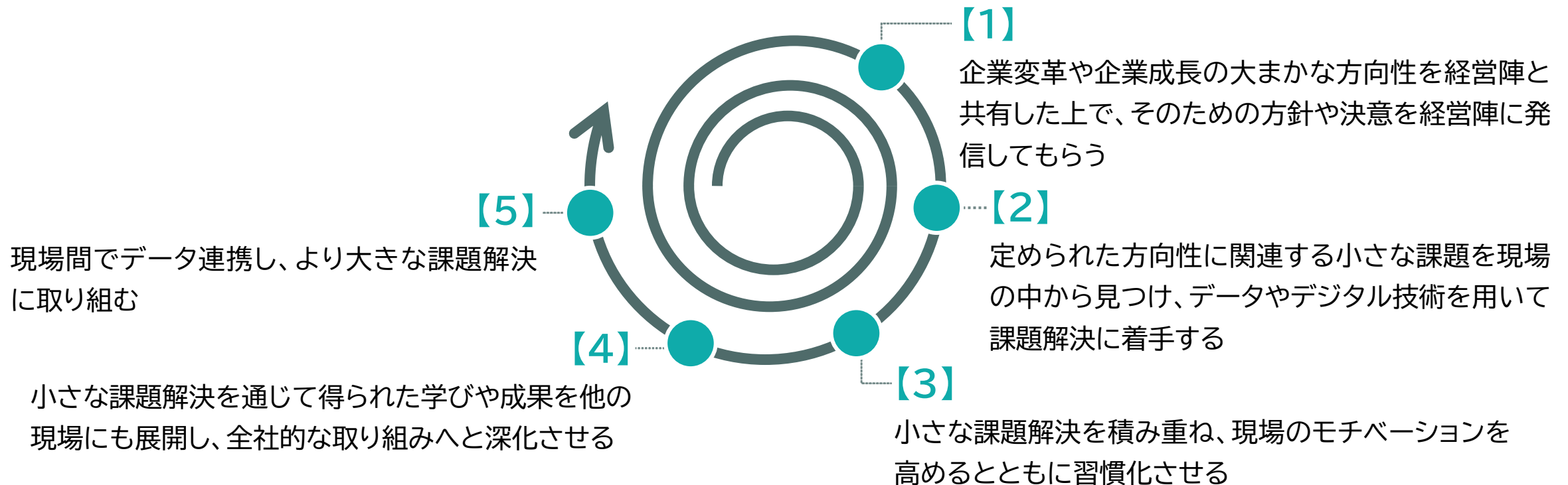
DXに向けて「現場間でどのような協力が必要か」が理解されて、取り組みが全社へと広がっている

DXを阻む壁を乗り越えた組織の姿

## 4. DXを阻む壁の乗り越え方 | 組織学習を通じた「基盤づくり」

- DXを阻む壁を乗り越えた組織へと変革を遂げる過程で、ケーススタディ企業では、以下の【1】～【5】の組織学習が進行
- 組織学習を試行錯誤しながら何度も繰り返すことでDXに適した組織としての「基盤」が徐々に整う

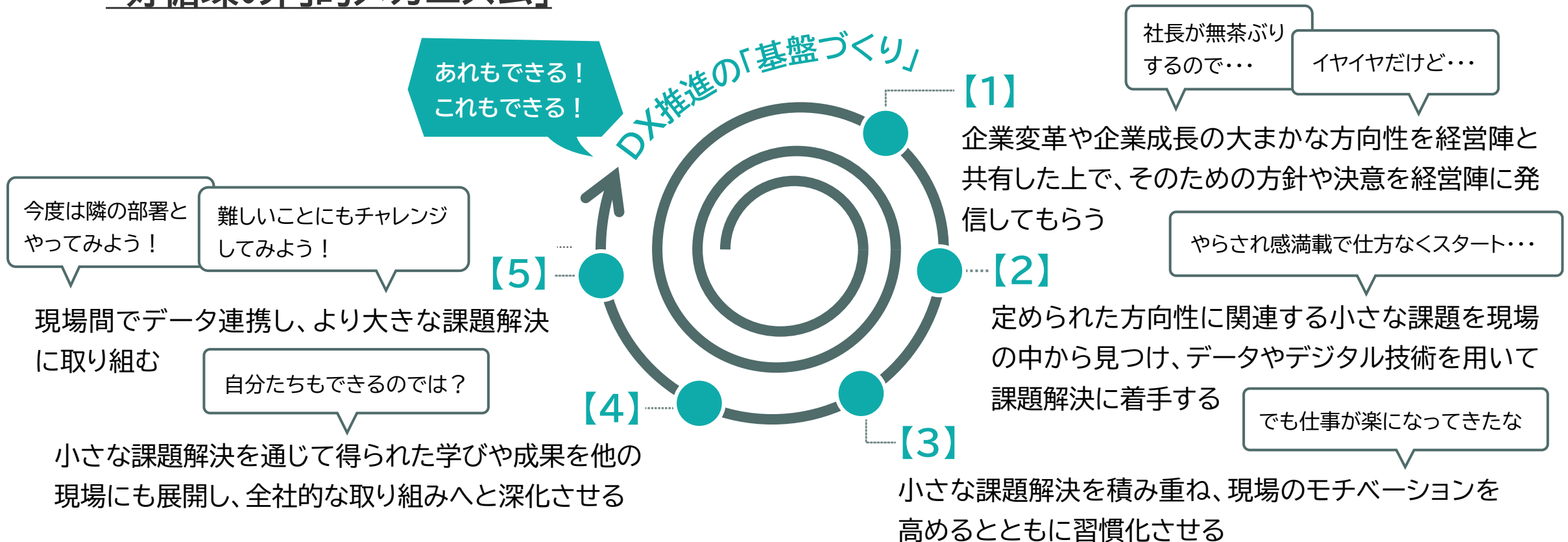
### ⇒ DX推進の「基盤づくり」



## 4. DXを阻む壁の乗り越え方 | カギは「好循環の内的メカニズム」

- 組織学習を通じた「基盤づくり」は容易には進まない
- ケーススタディ企業では、組織学習を進める中で現場から「あれもできる！これもできる！」というポジティブな発想の連鎖が生まれ、それが変革の原動力になっていた

### ⇒ 「好循環の内的メカニズム」



# 目次

## Agenda

1. 弊所のご紹介
2. なぜ今、DXなのか？
3. 製造業のDXを阻んでいる4つの壁
4. DXを阻む壁の乗り越え方
5. **基盤づくりを進めるための10のヒント**
6. まとめ

## 5. 基盤づくりを進めるための10のヒント | 全体像

### 開始・実施する際のヒント

1

身近な課題解決を目的に、  
まずは**スモールスタート**で始める

2

システム構築の前に、  
業務全体を**チャート**に書き起こす

3

課題の可視化・評価分析に必要となるデータは  
**測定基準を揃えた上で**実測する

4

外部パートナーは、**長期的な協働関係を築くこと**  
**ができる業者**を選定する

### 定着・進展させる際のヒント

5

DXに関する方針や進捗状況、成果などを  
**頻繁に社内に情報発信**する

6

**データを一元管理・閲覧できるシステム**  
(ダッシュボード等)を構築する

7

取り組みの成果に応じて**経営資源を再配分**する

8

現場に蓄積されたデータを、新製品・サービス開発等の  
**別の目的にも活用**する

9

現下の大きな課題となっている  
**CO2排出量は把握する取り組み**につなげる

10

現場作業とデジタル活用の双方を  
**橋渡しできる人材を内部育成**する



基盤づくりは、**取り組み始めるタイミングと**  
**社内に広げていくタイミング**で失敗しやすい



# 身近な課題解決を目的に、まずはスモールスタートで始める

- DXはあくまでも手段に過ぎないため、**自社のビジネス課題と紐づいた目的設定が不可欠**
- 最初から難しい課題解決に取り組む必要はなく、**身近な課題**を現場の中から洗い出し、そのうち**比較的短期間に結果が出そう**なところから着手するのが良い
- 失敗の可能性を前提に、まずは**経営資源をあまりかけないスモールスタート**で始めるのもポイント

## ■ 鍋屋バイテック会社

- ・ 二度も見送りとなっていた基幹システム刷新プロジェクトをレガシー化ではなく、**製造・物流部門の負担増・経費増を解決するためと説明し、社内コンセンサスを醸成**

“**システム刷新を具体的な経営課題に落とし込めたので**  
DX推進の火を灯し続けることができた”

## ■ 常石造船

- ・ INDUSTRY0.5、1.5、2.5…と**数か月単位のプロジェクト**を立ち上げ、内製で開発したアプリを次々に現場に実装

“**小さく素早く始めて、大きく育てる**という方針で進めた”

“**やみくもにプロジェクトを乱立したわけではなく、**  
**小さな開発で多用途に転用できそうなもの**から始めた”

- DXを通じて解決したい身近な経営課題を設定したら、すぐにシステム構築等のデジタル活用を進めるのではなく、まずは**チャートに書き起こす作業**が効果的
- チャートに書き起こすことで関連する業務が可視化され、**無駄や重複、属人化が解消**
- 最適な手順へと業務が標準化されるため、人間だけでなくITシステムにとっても大きなメリット

### ■ シナノケンシ

- ・ 間接業務の可視化・改善を目的に「S-BPI活動」と呼ばれる取り組みを2012年から実施
- ・ 個人業務のチャート化作業から始まり、徐々に部門、全社のチャート化作業へとその範囲を拡大

“ 10年間にわたる活動で、  
累計**50万時間を超える間接部門の工数削減**を達成 ”

### ■ ダイセル

- ・ 化学工場内の業務を徹底的に総点検し、**840万にも及ぶベテランオペレータのノウハウを8種類・41動作モジュールに整理して標準化**

“ オペレータの作業負荷を**10分の1に軽減** ”

“ 広大な化学工場を**たった20名でモニタリング** ”

- 現場に埋もれている課題を見つけ出して可視化したり、現場で進めている課題解決施策の効果を評価分析したりする上で**データは最も重要な経営資源**
- 漫然とデータ収集しては活用が難しいため、**測定基準を揃えて実測**するのがポイント
- 特に製造業では、製品を作るまでに複数の異なる機械や人が介在するため、不均一なデータが集まりがち

### 旭鉄工(iSTC)

- IoTを活用してデータを自動収集しているため、人間が記録を怠りがちなチョコ停や、人間では分からない1秒単位の遅れも全て可視化できている
- データを測定する際の「粒度」は目的に応じて判断、カイゼンに活用できるのであればコンマ数%のズレは気にせずデータ収集したこともあれば、電力・ガス使用量は1日ではなく10分ごとの見える化に切り替えてデータ収集したこともある

“  
見えない問題は直らない”

“  
データ収集してみて初めて、年間換算で100万円単位の損失があることに気付いた”

“  
昼休みにこまめに蛍光灯を消せば、省エネになっているはずだと思い込んでいた”

# 4

## 外部パートナーは長期的な協働関係を築くことができる業者を選定する

- スピード感を持ってDXを進めるためには、内製化に過度にこだわらず、外部パートナー(特にITコンサルタントやITベンダー)との積極的な協働が取り組みをスムーズに進める上でのポイント
- ただし、単なる外注先を超えた緊密な協働関係が求められるため、慎重なパートナー選びと中長期的な関係構築が重要

### 鍋屋バイテック会社

- ・ プロジェクトの企画・立案段階から信頼できる「プロ」の視点が必要と考え、ITコンサルタントやITベンダーを長期戦略パートナーとして選定



会社名で事前調査して  
候補を探索

相見積もりを取って  
価格比較で業者を選定



人(プロジェクトリーダー)を事前調査して  
候補を探索

外部パートナーの意見も聞きながら  
総合評価で業者を選定

“  
10~20年先まで一緒にやって  
いきたいという姿勢を明確に示した  
”

- DXに関する頻繁な情報発信を通じて、DXが「難しい未知のバズワード」から「理解可能で馴染みのあるキーワード」へと変化
- 分かりやすいスローガンとセットで情報発信することも効果的
- 一方的に情報発信するだけでなく、DXに関する情報に自然と触れられるような仕組みづくりも重要

### ■ 旭鉄工(iSTC)

- 1日1回、決まった時間にラインストップ・ミーティングを実施
- 3か月に1回、カイゼン報告会を行い、成果が出た取り組みについてはビジネスチャットで瞬時に全社共有
- 現場以外でも毎月の収支フォロー会議でカイゼンの効果を確認

“ 楽に素早くPDCAが回るようになったので、  
カイゼンが「罰ゲーム」ではなくなった ”

### ■ シナノケンシ

- スローガンを周知しながらS-BPI活動(間接業務の改善活動)を進めたため、業務効率化だけでなく組織文化も変革
- 入社時と昇進時の2段階で業務フローの資格認定制度があるため、社員への定着が自然と促進

“ 素直にやってみる、過去は問わない、対案なき反対は賛成 ”  
というスローガンとセットで進めた

- ある程度、個々の現場でのデータ活用が進んできたら、各現場に散在するデータを集約して**一元管理・閲覧できるシステム(ダッシュボード等)の構築**が次の一手として有効
- 現場から上がってくるデータをそのまま表示するだけでは細かすぎるため、**適切なKPI設定**がポイント
- システム構築して終わりではなく、**システムの管理や分析を日々の業務に組み込む工夫**も併せて必要

## 常石造船

- 設計、調達、工場などの多種多様なシステムの稼働データを全て吸い上げ、適切にKPIを設定した上で経営ダッシュボードに表示する取り組みを推進
- 経営ダッシュボードは部長以上の全員が見ており、日々のマネジメント業務に組み込まれている

“ 自分が担当しているドックの工程進捗率がどのくらいで、どのくらい利益が上がっているのか  
瞬時にデータが表示されて、現時点での勝ち負けが分かるようになっている ”

- 組織変革の成果が徐々に表れ始めたら、**経営資源の再配分**も検討すべき
- 特に、業務効率化等で余裕が生まれた部門から、新規事業の立ち上げや顧客接点の強化に関わる部門へと**人材を配置転換する取り組み**が効果的
- 社員の異動がさらなる学びのきっかけになるという相乗効果も生まれる

### ■ シナノケンシ

- 誰がやっても結果が同じ業務は自動化で減らし、**人によって結果が異なる業務に力を割ける**よう工夫した
- その結果、生産技術や設計といったバリューチェーンの上流側へと**人材の配置転換**が起きている

“ 大変な作業が減った分、**仕事のレベルを上げて**  
**新しい業務にチャレンジ**する社員が出てきた ”

### ■ ダイセル

- 2020年に、AIを活用した「自律型生産システム」を開発・導入
- 部課長が現場のトラブル対応に忙殺されることなく、**戦略立案や顧客対応**といった本来業務に専念できるようになった

“ システム開発は**働き方改革**にもつながっている ”



# 8

## 現場に蓄積されたデータを新製品・サービス開発等の別の目的にも活用する

- 現場に蓄積された様々なデータを別の目的にも活用できないか検討するのがポイント
- 特に、顧客に直結する業務管理データは、新製品・新サービス開発のヒントになる場合も

### ■ 三松

- 生産管理システムから得られたデータの分析をきっかけに、仕掛滞留時間を限りなくゼロに近づけた超短納期の新サービスを開発

# 9

## 現下の大きな課題となっているCO2排出量を把握する取り組みにつなげる

- 機械・設備の稼働状況を把握する取り組みから、CO2排出量を把握する取り組みへと発展が可能
- 昨今のカーボンニュートラルの潮流や電気・ガス料金の高騰といった問題への対応としても効果的

### ■ 旭鉄工(iSTC)

- 自社開発したIoTシステムの機能を拡張し、カイゼンだけでなく、CO2排出量の可視化にも活用
- 同システムの外販も積極的に推進



- DXをさらに進展させるためには、現場作業とデジタル活用の双方に精通して橋渡しできる「翻訳人材」の社内での育成が不可欠
- 「翻訳人材」はすぐには育成できないため、外部パートナーとの協働を活用する等、中長期的な視座に立った働きかけも求められる

### ■ 鍋屋バイテック会社

- ・ 外部パートナーとの協働を組織学習に活用しており、ITコンサルタントから得た学びを他の社員に教えていくという好循環が生まれている
- ・ 「翻訳人材」が孤立しないよう、DX推進室は各部門から中堅社員を抜擢する形でプロジェクトを運営

“ DX推進室の中堅社員が中心となって、  
各部門がDXを自分事として推進する環境が整ってきた ”

### ■ 三松

- ・ 知り合いのITベンダー経由で紹介されたSEを中途採用してまずはIT人材を1名確保
- ・ SEが教師役となって、徐々に社員を育成していき、現在ではSE4名体制でDXを推進

“ 外部に発注するとすぐ「数か月先で」となるが、  
SEが社内にいれば、数日で作業が進むようになった ”

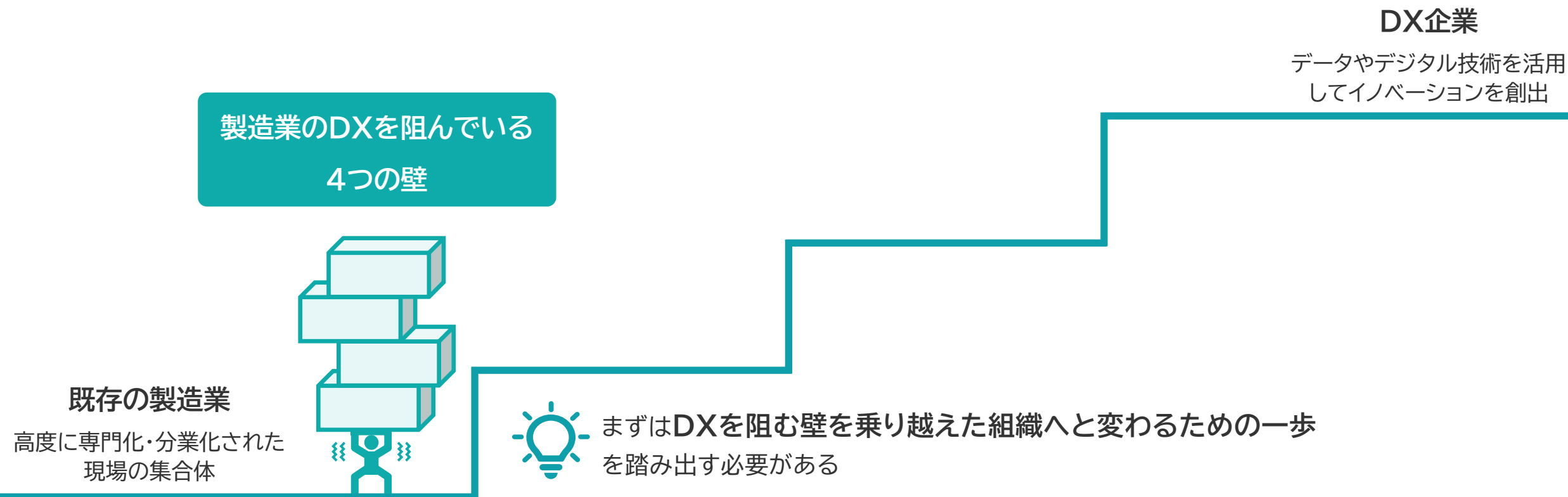
# 目次

## Agenda

1. 弊所のご紹介
2. なぜ今、DXなのか？
3. 製造業のDXを阻んでいる4つの壁
4. DXを阻む壁の乗り越え方
5. 基盤づくりを進めるための10のヒント
6. まとめ

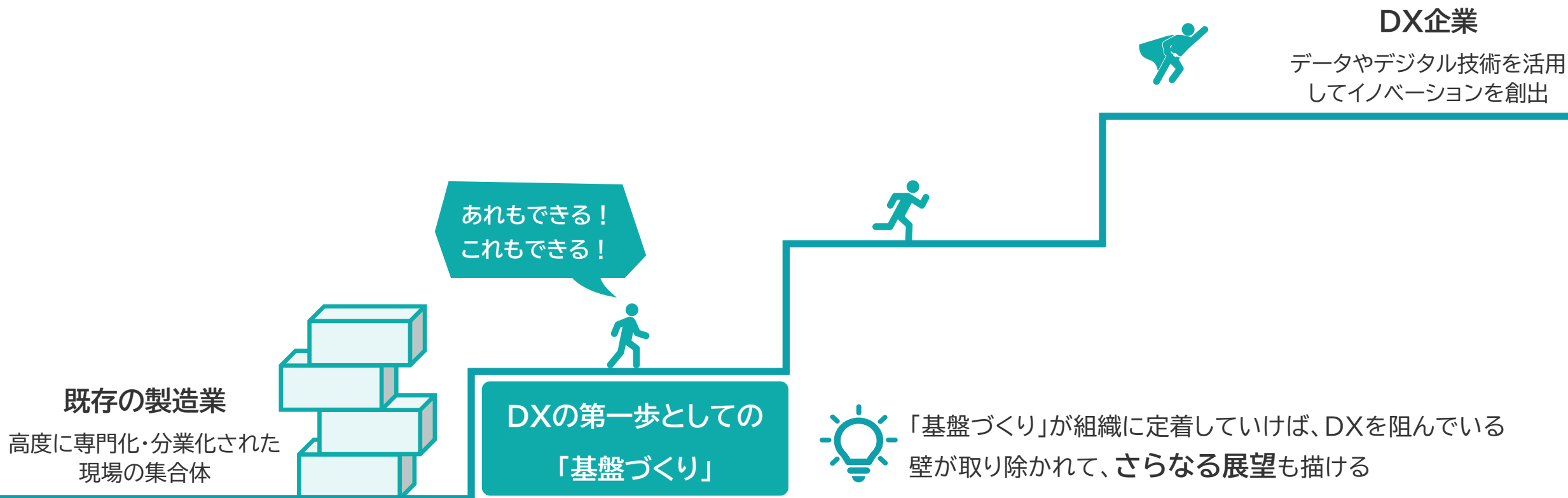
## 6. まとめ | 製造業のDXを阻む壁とその乗り越え方

- 製造業のDXを阻んでいる4つの壁を組織内部に抱えたまま、DXという長期的な取り組みを進めるのは困難
- 4つの壁はいずれも簡単な解決策のない厄介な問題であるが、**組織変革**を通じて乗り越えられる



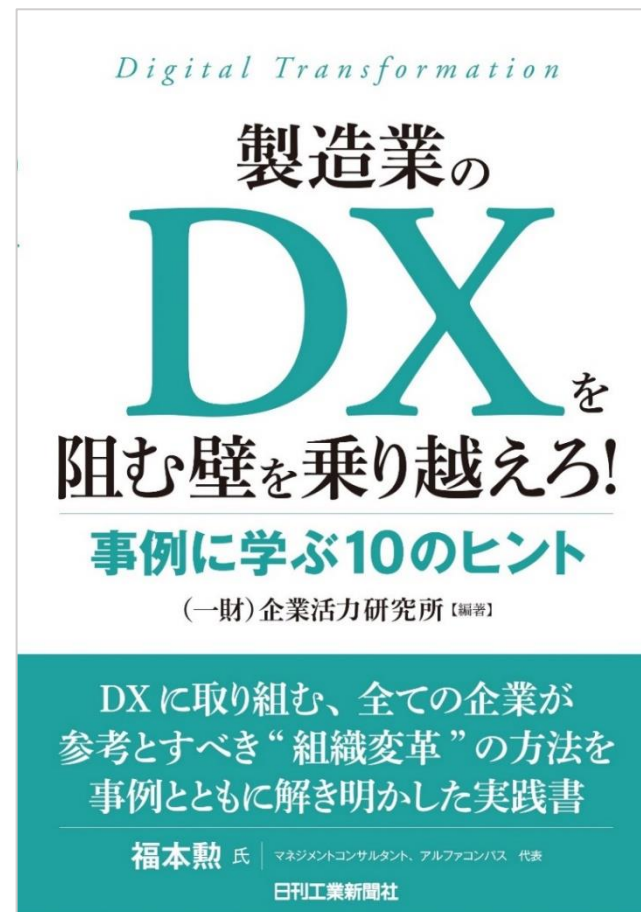
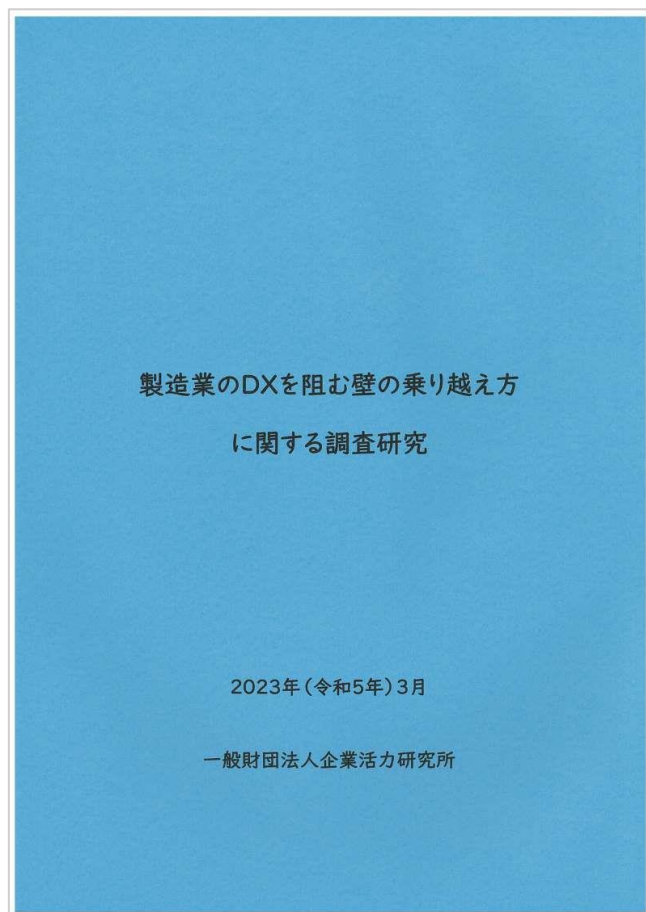
## 6. まとめ | DXの第一歩としての「基盤づくり」

- 組織変革するためには、組織学習を何度も繰り返して、DX推進の「基盤づくり」を進めるのが第一歩として重要
- 組織学習は容易には進まないため、「好循環の内的メカニズム」を生み出す創意工夫が不可欠であり、その際、10のヒントが考えられる



## (参考) 調査研究成果物のご紹介

- 2021-2022年度の調査研究成果として2023年5月に報告書を公表
- さらに、報告書の内容を踏まえ、DX責任者の苦労や工夫といった「生の声」を加筆した書籍を2023年12月に日刊工業新聞社より出版



<本講演に関するお問い合わせ先>

一般財団法人 企業活力研究所

東京都港区西新橋1-3-1 DLXビルディング3階

TEL:03-3503-7671

ものづくり競争力研究会担当 福本 泰起 [fukumoto@bpf-f.or.jp](mailto:fukumoto@bpf-f.or.jp)

