

「ポストコロナ時代の企業経営」

第4回「中小企業のDX（デジタル・トランスフォーメーション）成功事例」

今回は、金融マン向け事業性評価研修の中で、過去にDXの成功事例として紹介した企業の中から、以下3つの成功事例をご紹介します。

事例1. 旭鉄工株式会社（愛知県碧南市）・・・IOTで工場の見える化、データで改善

旭鉄工（株）はエンジンやトランスミッション、ブレーキ、サスペンションなどの自動車部品をトヨタ自動車やダイハツなどに納入している企業で、資本金27百万円、年商155億円（2019年）、従業員439名。社長の木村哲也氏は、トヨタに21年間勤務し2013年に当社に転籍、2016年3月に3代目社長に就任しました。

トヨタより増産要請がありましたが、工場の拡張スペースもなく、機械も半分が20年前の古い機械が中心、加えて資金余力もなかった為、木村氏は悩んだ末に現有設備で増産することにしました。そして東京・秋葉原へ行き1個50円の光センサー、250円の磁気センサーを購入して全ての機械に取り付け、現在の各ラインが何時どれだけ止まり、部品を1個作るのに何秒かかるか、**正確に測る**ことにしました。センサーで読み取ったデータを無線でスマートフォンやタブレット端末で記録、**毎朝責任者や担当者が集まり、ラインの停止理由やその対策を話し合い、地道に改善を続けました。**

3億円の設備投資が必要と考えられていましたが、結果は百数十万円ですみ、社員の残業時間も1人当たり1日1.3時間削減することに成功しました。もっと大きな成果は**社員の改善意欲が高まったこと**だと言います。また本ノウハウを活用して、中小工場向けシステムを提供する会社（i smart Technologies）を設立、事業を開始しました。同システムは第7回「ものづくり日本大賞」特別賞を受賞、NHKでも紹介されました。

事例2. 株式会社陣屋（秦野市）・・・「クラウド型管理システム」の開発&普及

株式会社陣屋は、資本金41.4百万円、年商4.5億円、従業員数40名（パート含む）の老舗旅館です。宮崎駿監督のトトロ、千と千尋のゆかりの地、将棋名人戦などにも使われ、「鶴巻温泉 元湯陣屋」として知られています。バブル崩壊後赤字が続き、負債は10億円に達しました。父が急逝、母が病気で倒れて旅館の売却を検討しましたが引き受け手がなく、やむなく2009年に息子の宮崎富雄氏が務めていたホンダを退職（エンジニア）、素人夫婦が両親に代わって二人三脚で旅館の経営に着手しました。

妻女が女将として前面に出て、宮崎氏は得意のITで後方支援に徹しました。まず、社員面談を実施すると共に実態把握に努め、顧客情報は頭の中、経理はドンブリ勘定の状態だった経営を、収益&財務の日次管理、日々PDCAを廻す経営に転換することにし

ました。そして、収益向上（事業を宿泊・日帰り・ブライダルの3本柱に。料理・設備・サービスの価値向上を図り客単価アップ→結果は宿泊単価3倍に）を図ると共に、コストダウン（業務のシステム化を目指す。ムリ・ムダ・ムラを廃して業務効率アップ→結果、スタッフ数が1/3の40名体制に）を実現し、利益拡大を目指しました。

今では予約、接客、調理場、設備・清掃、勤怠・シフト、会計・経理、経営・マーケティングなどホテル・旅館・レストラン対応のクラウド型管理システムを開発、社員は全員がiPadを持ち業務に当たっています。起爆剤は勤怠・シフト管理のデジタル化で、自身の収入に影響するためデジタル化に火が付いたと言います。今では各人の給与情報以外は、全社員が全経営&営業情報、究極は銀行預金残高まで閲覧できると言います。これにより、指示待ち人間が劇的に減り生産性がアップ、旅館では驚異の週休3日を実現しました。

幸運だったのはフロント係として応募してきた人が元SEで、昼間はフロント係、夜はSEとして社長と協働でシステムの内製化を実現したことだと言います。同システムは第2回日本サービス大賞〔総務大臣賞〕を受賞、NHKでも紹介されました。同社では毎月公開セミナーを実施、賛同する企業に低額料金でシステムを販売しており、導入は300社を超えたようです。加えて本事例は働き方改革の成功事例でもあります。

事例3. ワークマン（作業服販売）・・・継続的エクセル研修、データで考える文化へ

最近WORKMAN Plusで話題の著名企業（群馬県伊勢崎市・ペイシアグループ）。飛躍の背景に、地道なエクセルを活用した「データ経営」と「しない経営（注）」による企業文化の変革があったと言われます。大企業ですが中小企業にも大変参考になると思いますので紹介させて戴きます。

商社マンとして情報分野で活躍した土屋哲雄氏（創業者の甥）が専務として2012年4月に同社に入社、同年8月より全社員を対象にエクセル活用研修を開始、以来今も継続して実施していると言います。店舗在庫の数量データすらなかった企業だったようですが、研修を重ねる内に「三度のメシよりデータ分析が好き」というデータサイエンティストまがいの社員、独自に分析ツールを製作するマニアックな社員などが現れ、社員のデータ活用能力（データから課題発見&設定ができる）が高まり、企業文化が一変、現在の飛躍に繋がりました。地道な社員教育の大切さを教えてくれる好事例です。

前回、DX成功のKFSとして、①経営者が先頭に、②DXの司令塔、③データ活用による課題解決の企業文化の創造、を提言しました。事例では①と②が一体化、見事に企業文化の変革に成功し、業績向上に繋がっています。加えて、経営者（実験者）が他社で

広角かつ専門的な知識を身に付けていることも共通していますね。 （次回に続く）

（注）社員のストレスになること、ワークマンらしくないこと、価値を生まない無駄なこと、とりわけ「頑張る」ことはしないどころか「禁止」という経営。