

会議の概要(議事録)

会議の名称	(番号) 1 - 25	令和2年度第三回墨田区産業振興会議		
開催日時	令和2年11月16日(月)午後3時から午後5時まで			
開催場所	墨田区役所庁舎8階 82会議室			
出席者	<p>委員3人(関 満博、長崎 利幸、鹿島田 和宏産業観光部長)</p> <p>有識者3人(櫻木 諒太、西村 剛史、望月 新史)</p> <p>その他、経営支援課長、観光課長がオブザーバーとして、産業振興課長・産業振興課職員、株式会社 GK インダストリアルデザイン 角田氏が、事務局として参加した。</p>			
会議の公開 (傍聴)	公開(傍聴できる)	傍聴者数	/	
議題	<p>1 開会</p> <p>2 出席者紹介</p> <p>3 議題</p> <p style="padding-left: 20px;">(1) 趣旨説明：中小企業のデジタル化</p> <p style="padding-left: 20px;">(2) 取組及び事例紹介</p> <p>4 意見交換</p> <p>5 閉会</p>			
配付資料	<p>出席者名簿</p> <p>席次表</p> <p>資料 中小企業のデジタル化</p> <p>墨田区産業振興マスタープラン</p> <p>墨田区産業振興マスタープラン概要版</p>			

会議概要	<p>1 開会</p> <p>2 出席者紹介 出席者が自己紹介を行った。</p> <p>3 議題 (1) 中小企業のデジタル化について 資料について、事務局から説明した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・平成 30 年度墨田区産業振興会議において、区内産業を取り巻く環境が大きく変化していることから、平成 25 年 3 月に策定した「墨田区産業振興マスタープラン」を早期改定する必要があるとの意見があった。 ・新型コロナウイルス感染症（以下、「コロナ」という。）の影響で、1 年間策定期間を延期したが、令和 4 年 3 月末に産業と観光の施策を統合した「（仮称）墨田区産業観光マスタープラン（以下、「マスタープラン」という。）」を策定する。本プランでは、ミッション・ビジョン・行動規範を策定するとともに、戦略以下は短期サイクルで毎年度、検討・修正することとする。 ・マスタープランの基本的な考え方として、「産業振興を通したまちづくり」と「産業と観光の融合 2.0」を掲げた。コロナで様々なことが変化しているが、特にデジタル化は、今後のプラン検討においても重要な要素の 1 つであると考えている。 ・Society5.0 の実現やデジタルトランスフォーメーション（以下、「DX」という。）は、生活や企業活動にも影響を及ぼすため、持続可能なスマートシティを目指す動きも出ているが、企業のデジタル化への意識向上やサイバーセキュリティ対策は課題である。 ・今回は、大きな潮流を踏まえたうえで、デジタル化に今後期待することや、現状・課題について、ご議論いただきたい。 <p>(2) 取組及び事例紹介 (一般社団法人日本デジタルトランスフォーメーション協会 櫻木様)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・DX とは、「IT の浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」ことである。DX への段階として、IT 化による業務改善（第 1 フェーズ、自社内で完結） AI・IoT による業務の可視化と一部自動化（第 2 フェーズ） IT と業務がシームレスかつ他社や社会とも連携（第 3 フェーズ）。例えば、データで請求書のやり取りをすることで支払期日の管理自動化が進むが、社会全体が対応していなければ実現しない。 ・急速にデジタル化する生活に適応し、顧客に最高の体験を届け続けるために、組織や会社が変わる必要があるが、1 社だけでなく社会全体の変革も求められていることが DX の特徴の 1 つである。もっと楽しく DX 推進ができると良い。 ・例えば、あるファッションブランドでは、まず SNS で投稿し、反応がいいものを商品化するといったように、先に顧客を作り、ある程度資金を確保できる状態で工場に小ロットで発注をかけ、D2C 販売を行っている。このケースは、DX 推進を目的としているわけではなく、コストかけずに自社の課題解決を目指した結果、D2C 販売という手段に結び付いている。
------	--

会議概要

- ・「2025の崖」でも言われているが、レガシーシステムが変革の妨げになり、特に大企業ではゼロベースでの構築が非常に困難である。その点では、中小企業は意思決定が早いいため、早いスピードで変革が進む可能性がある。
 - ・顧客のためのビジネスであれば、仮に取引先がテレビ電話等での商談を希望する場合、対応できないと機会損失につながる。また、いまだにFAXや固定電話しか使っていない企業では、デジタルネイティブ世代を採用できても、それだけで離職理由になるため、採用面でも選ばれる企業になる就業環境整備が求められる。
 - ・日本商工会議所等と共同で「全国中小企業クラウド実践大賞」を実行しているが、好事例の多くは、**ありたい姿の設定 現状把握 小さな成功体験を積む 社内に変化の文化を浸透 社外との連携により、業界や地域を変革のプロセスを経ている。**
 - ・企業規模の大小により時間がかかるが、常に変わり続けるためには、**が**一番重要である。ありたい姿と現状のギャップを捉え、小さく成功体験を積むことできっかけを掴むことが最初のステップである。
 - ・また、変革が進まない理由として、**金・時間・人の不足**が挙げられるが、[金：無料ソフトを使う]、[時間：業務の棚卸による事業整理、ITによる業務代替]、[人：社内公募、社外との連携]のようにそれぞれ限られたリソースの中でできることもある。
 - ・成功している企業は、若い社員に意思決定権を付与していることが比較的多い。いずれにせよ、社内変革を進めるためには、覚悟をもって根気強く実施することが必要である。
 - ・最後に、具体的な事例として、陰山建設では、DXのステップとして、推進状況を5段階にレベル分けして整理している（Iv.1 具体的な環境整備 Iv.2 工事情報のデジタル化及び活用 Iv.3 各種取引情報のデジタル化及び活用 Iv.4 施工自体のデジタル化及び活用 Iv.5 建設プロセス全体のデジタル化）。
 - ・陰山建設は、Iv.2とIv.3の中間だが、中小企業はIv.1に至っていない場合も多い。少なくともIv.2に到達しないと今後、取引ができなくなる時代が一気に訪れる可能性があるため、協会としても説明会や企業マッチング会等を行い、DXを推進している。
- (株式会社駒屋 西村様)
- ・墨田区東駒形で財布や名刺入れといった革小物の製造を行っている。そもそもデジタルの価値は定量化・定量化できるものを情報やデータに変換し、人間以上の速さで処理できることである。IoTやAIなど、様々なものがあるが、DXの本質は、デジタル的な要素を用いて、企業やそれらが持つ既存の価値を変えることだと認識している。
 - ・デジタルは生活インフラに複雑に絡んでいるため、企業も対応せざるを得ないだろうが、他社が導入したから目的もなく導入するといった同調性バイアスが作用すると、中小企業が経済的に疲弊するという懸念もある。一方、デジタル化による業務改善や生活への恩恵はまだ半々で、これをプラスに変革することがDXだと認識している。
 - ・高齢社員が多いと端末操作もできないため、企業としてはやるべきことが増える。DX推進に向けて、人の意識が追い付いていないことが課題である。
 - ・20年前にアメリカの大学に留学していたが、当時でさえ、アメリカではコンピューターの基礎が必修科目であり、様々な年齢層の人がデジタルについて学び、触れることができるインフラが整っていた。一律でのIT教育は難しいが、最先端、ハイレベル、**、** など、それぞれの歩調で教育を行うことが重要である。

- ・例えば、パソコン操作ができない社員がいた場合、その社員が適応できずに辞める、または、デジタル人材（若い世代）を増やすが考えられる。しかし、は、政府の高齢者活用推進もあり、難しい。コストと推進のバランスを常に考慮する必要がある。
- ・ITプロジェクト失敗の要因として考えられることは、発注側のデジタル知識不足と受注側の業務ノウハウ不足とのギャップである。特に発注側にデジタル知識がないと、受注側からの提案が業務にどのような影響を及ぼすか判断できず、結果として多額の経費をかけて、業務になじまないシステムや機器を導入しただけになる。
- ・支援策として、補助・助成する仕組みがあるといいが、利用する側にもある程度の知識がある方が望ましい。このため、例えば、ICTリテラシー認証制度等で一定程度のレベルに達すると助成が受けられる仕組みがあると、ICTリテラシー向上とインセンティブによるやる気の創出が図られるのではないかと感じている。
- ・また、企業変革の発想がないとDX推進に至らないため、社会人教育等により変革の意識を社内全体で共有することが必要なことだと感じている。

（株式会社富士製作所 望月様）

- ・江戸川区で射出成形を行っている。成形機10台はすべてデジタル化しており、機械を自動制御するための数値を活用している。取組自体は15年前からスタートし、当時は機械を扱う社員が先代社長と自分の2人しかいなかったため、推進しやすかった。
- ・導入によるメリットとして、職人の抽象的な教え方を圧力波形やスピード波形といった客観的なデータで示すことができるため、従業員の技術伝達がスムーズであることが挙げられる。また、射出成形機をすべてインターネットに接続し、現時点ではショット数など、数年分のデータログが保存されているため、数値にバラつきが出たときに早期の原因究明ができる。管理状況がいつでも説明でき、顧客信用度の向上にも寄与している。
- ・製造以外では、製品当たりの材料を計算するソフトを導入し、それぞれの管理を紐づけたことで、在庫管理の一元化やコストや配達ミスの削減に結び付いた。このソフト自体も市販品をうまく応用したため、コストをかけずに導入できている。
- ・導入時も、社内の平均年齢が45歳と比較的若いいため、あまり抵抗なく進めることができた。データで教えやすくなったため、従業員も全員未経験者だが、問題なく業務を行うことができている。

4 意見交換

（関座長）

- ・富士製作所の従業員は何名か。デジタル導入に抵抗がないということだが何が要因か。

（株式会社富士製作所 望月様）

- ・役員入れて15名いる。社風として「とりあえずやってみよう」精神が根付いているため、抵抗がなかったと感じている。新しい取組を行う際も社員と必ず面談しており、社長と社員が一緒に作り上げる雰囲気ができている。

（関座長）

- ・デジタル導入で生産性は上がったか。また、勤務体系等はどのような状況か。

（株式会社富士製作所 望月様）

- ・人を削減せず、2割増益した。機械の稼働時間は、8時～21時で、従業員はズレ勤や残

会議概要

業で対応している。多能工化や集中力の持続のため、通常勤務も3時間ずつで業務を区切るようにしており、募集も3時間単位で募集できている（9時～15時、9～18時、12～21時など）。

（関座長）

- ・国のモデルケースに選定されているようだが、どのような経緯か。

（株式会社富士製作所 望月様）

- ・新しい射出成形機2台の購入と既存の射出成形機をパソコン接続するためのサーバーおよびソフト購入の際に、IT導入補助金を活用し、前者のみ採択されたが、この取組が中小企業基盤整備機構や情報処理推進機構（IPA）に取り上げられた。

（関座長）

- ・駒屋の話を以前聞いた際、IT化を本格的に進めれば今いる社員を半分にできると言っていたが、現状はどうか。

（株式会社駒屋 西村様）

- ・社員は今39名で、コロナでIT化が遅れている。中小企業はトップダウン型であることが多く、言われたことだけやる体質が抜けない。自ら物事を考えられる社員は、業務を熟知しているため、IT化も任せたいが、少数であることと実務が忙しいことが影響し、IT化に取り組む余地がない。10年後には人材の入れ替わりがあるため、動けるスタッフがいれば推進ができるかもしれない、今はB2C向けにSNSで発信している。

（一般社団法人日本デジタルトランスフォーメーション協会 櫻木様）

- ・両社とも自然体で取り組んでおり、実行したら成果を確認し、修正する習慣ができていると感じた。変革の意識がある会社はDXでなくても柔軟に対応しているため、変革が進まない企業はできる範囲から始め、小さく成功体験を積むことが重要である。デジタル推進は内部だけでは難しいため、外部企業等の協力を得ることが望ましい。
- ・例えば、自社の取組を同業他社に公開し、導入を勧めることはあるか。

（株式会社富士製作所 望月様）

- ・成形機は、ロボットアームを0.1mm単位で動かせ、ニッパーでの切断も自動できるため、デジタル化は比較的導入しやすく、同業者に勧めたところ、ほとんどの企業で導入した。近年は検査が重要視されているが、自動の方が製品の質が安定する。仕組みが同様であることから、他社に仕事を依頼しやすくなるという効果もあった。

（株式会社駒屋 西村様）

- ・SDGs関連もあり、革小物製造でも検査が厳しく、素材から審査される。

（関座長）

- ・今後、検品の需要はますます高まることが予想され、日本はこの分野で市場規模を拡大できる可能性がある。例えば、安倍政権時にマスクを配布したが、製造元は興和、伊藤忠商事、マツオカコーポレーションの3社で、GF（岐阜ファッション）の検品を通したマツオカコーポレーション製からは不良品出ていない。ちなみに、興和製と伊藤忠商事製は中国やミャンマーで製造しているが、特にミャンマーは停電が多いため、ミシンが止まり、不良が25%ほどであった。

（株式会社駒屋 西村様）

- ・磁力で行う検針は自動化ができる。X線は将来的にAIでできる可能性はあるが、現状、データ不足のため、AIで判別レベルにはない。

会議概要	<p>(関座長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・データ管理しないとビジネスには落とし込めない。 <p>(株式会社駒屋 西村様)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リモート商談ができるだけでも違う。コロナ禍でメールのやり取りのみで契約まで繋がった事例があるが、若いスタッフでないとできない。役割分担がこれからの課題である。 <p>(関座長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・神奈川県のある企業でガソリン車から電気自動車の製造に転換する際に、企業文化が弊害となったため、新工場は旧工場から 200m 離れた。物理的な距離感も関連する。 <p>(株式会社駒屋 西村様)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業変革時は、文化的・物理的にも分けたい。新事業だけ分社化することは有効である。 <p>(株式会社富士製作所 望月様)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自社は元々、外国人が多かったが、ある時期に半分離職したため、このタイミングで自動化を推し進めた。今は 1 人だけ外国人だが、企業文化の浸透という意味では非常にタイミングが良かったと感じている。 <p>(関座長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自動化を進めるほど、業務の入り口と出口が簡略化され、働き方も変わっていくだろう。 <p>(株式会社駒屋 西村様)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・射出成形などの業種は元々、設備関係が充実している。革小物製造は家内軽工業のため、デジタルとは縁遠く、ロボットに代替できるとしてもまだ人を雇用する方がコストを抑えられる。職人により型紙や作業工程にも癖があるため、仕組みの共有もできない。 ・今は自社の魚沼工場（平均年齢 40 歳）とは、テレビ会議できているが、外注企業には電話で指示しているため、外注先もリモート会議ができるとより効率化される。 <p>(一般社団法人日本デジタルトランスフォーメーション協会 櫻木様)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人の感覚が重要視されるような工程では、デジタル化はしない方が良い。一方、できる部分をデジタル化する際には、社員教育とインセンティブ付与が重要で、職人の出退勤管理をスマホに変更した企業があるが、ここは 1 年間かけて社内研修を実施した結果、定着が図られた。出退勤という給与に関する事項である点も定着の要因だろう。 <p>(瀬戸産業振興課長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・デジタル化の推進において、日本企業のウィークポイントはどこか。 <p>(一般社団法人日本デジタルトランスフォーメーション協会 櫻木様)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・DX 推進の前提として、企業の変革を求めていることが挙げられる。例えば、小売業ではネットショップを立ち上げて成功する事例があるが、これは、自社業務の課題を解決するためにデジタルを有効活用しているということである。 ・IT 化で失敗するケースとして、コストの観点から必要性がそもそもない、自社の売上につながらない ことがある。自社の利益にいかに関わりつけられるかが重要である。 ・また、コロナになる前から風向きが変化し、人材の定着が重要視されている。社内でどのようにデジタル化を進めるかではなく、業務を棚卸し、可視化したうえで、いかにして働き方を改善するかを検討することから始めるべきである。 ・デジタル化の恩恵を受けやすくすることは必要で、デジタル化の習熟度に合わせた助成制度はインセンティブとして有効である。一方、企業がデジタル推進しない大きな要因となり得るのは行政の非デジタル化であるため、補助金申請といった行政の手続きを全
------	--

会議概要	<p>てデジタルベースにすると企業は対応せざるを得なくなり、一気に動きが加速する。</p> <p>(株式会社駒屋 西村様)</p> <ul style="list-style-type: none"> デジタルと紙を併用して管理することは BCP にもつながる。コンピューター端末によるデータ管理として、最も適切な方法は何か。 <p>(一般社団法人日本デジタルトランスフォーメーション協会 櫻木様)</p> <ul style="list-style-type: none"> 一般的なデータ管理の方法として、紙 社内サーバー 社外サーバー(クラウド)があり、災害等でサーバーが破損・紛失等すると復旧ができないため、現時点では、クラウドに保管することが最も安全性が高い。 <p>(関座長)</p> <ul style="list-style-type: none"> 東日本大震災による津波で、気仙沼にあった企業のデータが全て流れた。このときは、郵便局の郵送記録から顧客情報を復元していた。 <p>(株式会社駒屋 西村様)</p> <ul style="list-style-type: none"> 郵送記録もある意味で BCP に当たる。デジタルとアナログそれぞれで良さがあるため、併用も選択肢の1つである。データ管理とは無関係だが、アナログ関連だと、キャッシュレス化が進み、財布が小型化している反面、現金派が一定数いるため、小銭入れは非常に売れている。 <p>(瀬戸産業振興課長)</p> <ul style="list-style-type: none"> アメリカの留学経験は駒屋の業務にどのように活かしているか。 <p>(株式会社駒屋 西村様)</p> <ul style="list-style-type: none"> 新入社員を2人採用したが、デジタル化に対応できないという理由で1人退職した。若い世代はデジタルネイティブだと思い込んでいたが、その前提条件は必ずしも世代共通ではないとわかった。アメリカで実施していたレベルに応じた IT 教育は重要だと一層感じる事ができたため、日本も見習い、日本版 DX が進むと良いのではないか。 <p>(瀬戸産業振興課長)</p> <ul style="list-style-type: none"> デジタル化にあたり、富士製作所の従業員とはどのように目的意識を共有したのか。また、社員にも恩恵が出ている実感はあるか。 <p>(株式会社富士製作所 望月様)</p> <ul style="list-style-type: none"> 「楽をしよう」という発想がスタートである。最近始めた LINE ワークスでの情報共有など、取組自体は、社長や役員主導がほとんどだが、発想がシンプルなため、社員への意識共有もしやすく、反対意見もほとんど出てこない。 社員への恩恵は可視化できていないが、作業工程の手順や方法は現場の意見に合わせて常に改善していく。これにより、自動化も含め、社員への負担が減り、定着率が高まったとともに、社員の募集が行いやすくなった。 <p>(岩本経営支援課長)</p> <ul style="list-style-type: none"> 募集の際に、どのようにして働きやすさの PR を行っているか。 <p>(株式会社富士製作所 望月様)</p> <ul style="list-style-type: none"> 募集時には、「週3日、3時間から勤務可能」のように具体的な勤務時間を出すようにしている。また、バイトやパートに関しても長期間勤務すれば、時間限定社員(週3日または4日・1日当たり6時間)としてボーナス有で正規雇用している。 <p>(岩本経営支援課長)</p> <ul style="list-style-type: none"> DX 推進における「2025年の崖」は、区内に数多く存在する従業員4人以下の企業にも
------	--

会議概要	<p>影響を及ぼすのか。</p> <p>(一般社団法人日本デジタルトランスフォーメーション協会 櫻木様)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「2025年の崖」はシステム更新の問題であり、そもそもシステムを持たない小規模企業等にはあまり意味のない議論であると考えている。 <p>(岩本経営支援課長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ICT教育の習熟度に応じて、補助金というインセンティブを付与する仕組みは非常に勉強になった。具体的に誰を対象とした社員教育を想定しているのか。 <p>(株式会社駒屋 西村様)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・基本的には意思決定者が受講すべきだと思うが、社内に研修修了者が何人以上いれば助成申請できるなど、レギュレーションには色々な方法がある。 ・DXにしても複雑だと進まない。ゲームの要素を仕事といったゲーム以外の物事に応用するゲーミフィケーション(例:営業成績に応じて、表彰+社食の割引特典がもらえる)という考え方があるが、DXに落とし込めば、意外と取組が進んでいくかもしれない。 <p>(一般社団法人日本デジタルトランスフォーメーション協会 櫻木様)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・楽しくて働きがいがある場所で働きたい人が多い。社内 MVP 制度といったインセンティブがあると働きがいにもつながるうえ、DXとの組み合わせでも共感できる部分がある。 ・また、補助金については、特にベンチャー企業からの意見が多いが、計画通りに事業実施しないといけないことが大きなネックである。制度に当てはめるとスピード感が持たないため、目的さえ合えば申請を認める感覚もあると良い。 <p>(長崎特別委員)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・デジタル化の推進は、広範にできれば効率的だが、できるところから進めていくしかない。あくまでもデジタル導入は手段であるため、まずは目標を明確にし、段階的に進めていくことが重要であり、この部分では中小企業になじむ部分もあるのではないかと感じる。 ・中小企業といっても業種や規模が異なり、抱える課題も様々である。社内の理解を得るための人材育成だけでなく、デジタル推進に明るい社外企業等の協力を得ることで社会とのギャップを埋めていくことも求められていくと感じる。 ・DXやIoT、AIなど様々な技術・アイデアが出ているが、この先、中小企業は耐えられるのか、危惧するところである。技術革新により課題が解消されることもあるかもしれないがデジタル技術は進歩が速いため、最新機器の登場で先行的な投資が無駄になることもあり得る。見通しは難しいが、中小企業にできることから着実に進めるしかない。 ・DXの推進では、金・時間・人材の不足が大きな障壁になるが、不足している要素を補うための支援策(教育や作業代替等)を行政が実施することも必要になるのではないかと感じる。 <p>(関座長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・推進しやすい環境づくりが必要である。日本は段階を踏まないと取組が進まない。例えば、日本ではビデオ レーザーディスプレイ DVD ブルーレイディスクの順序だったが、中国は一気にDVDだった。FAXも導入していない。日本は成熟しているので難しいかもしれないが、感動体験があると意欲が湧いてくるのではないかと感じる。
------	--

<p>会議概要</p>	<p>5 閉会 産業観光部長が閉会のあいさつを行った。</p> <p>(鹿島田産業観光部長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・駒屋でデジタル導入を勧めているのはなぜか。 <p>(株式会社駒屋 西村様)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・標準化がデジタルの強みである。標準化ができると、教育が容易になる、過去データの再利用ができる。新規マーケットの開拓が今まで以上に求められているため、ECサイト等を介したユーザーの連結をメーカーが自ら行う時代になってきている。 <p>(鹿島田産業観光部長)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・DX推進の必要性を各企業に浸透させるときに、「業務が楽になる」や「生産性が向上する」と説明できればわかりやすい。DX推進の必要性も含め、わかりやすい形で、今後のマスタープランにも盛り込んでいきたい。
<p>所管課</p>	<p>産業振興課</p>