

# Message From the President

新型コロナウイルスの感染拡大は世界経済や人々の生活を一変させました。  
しかし、ものづくりが止まることはありません。  
この難局を乗り切った先のさらなる成長を見据え、進化し続けます。

## 新型コロナウイルスの影響に ついての受け止め方

新型コロナウイルス感染症(以下「感染症」)が世界中に拡大・蔓延しています。罹患された方々にお見舞い申し上げるとともに、治療や感染予防に注力されている方々に、尊敬の意を表し感謝申し上げます。当社グループでは、従業員をはじめ、すべてのステークホルダーの皆さまの安心・安全を第一に考え、正確な情報収集と迅速な判断による予防対策を実行していく所存です。

この感染症が当社グループの事業環境に与える影響は、時間を追うごとに長期化の様相を見せています。今後、以前のような人の動きが戻ることは想定しづらく、長期的な見通しを立てることがより一層難しくなっています。これにより、以前から進めてきた筋肉質な企業体質の構築をより一層加速する必要性を感じています。

感染症の影響で、人の移動が制限されることで、消費も冷え込むことが見込まれ、今後数年は厳し

い事業環境を想定せざるを得ません。しかしその一方で、今回の教訓に端を発した動きは、人の命に関わることであるため、BCPの観点からグローバルでものづくりの自動化・省人化などの投資を加速させることにつながると考えます。

例えば、当社グループにおいては、加工部品の調達に一時的に懸念が起こったため、部品の内製化の課題が見えました。また、マスクの着用徹底やソーシャルディスタンスの確保など、感染対策を講じた上で工場を稼働していますが、より対策を徹底した工場にするためにはロボットなどを活用した生産ラインのレイアウト変更やさらなる自動化も必要です。多くのものづくりの現場で同様の課題が見えたのではないのでしょうか。

さらには、感染症が経済のグローバル化を見直す機運を高め、サプライチェーン寸断の懸念や米中をはじめとした各国の自国志向が強まっています。

そのような中、当社が果たすべき役割は、AI・IoTなどのデータ活用や最先端の技術をコアと



代表取締役社長

小笠原 浩

して、当社グループも含めた日本の製造業が今後も競争力を持ち続けられるよう支援していくことだと感じています。製造業の自動化・機械化のために、従来人が現場で行っていたロボットの設置や機械のチューニングなども、いかに人が移動せずにリモートで実施できるかという点も重要になります。当社はこの実現に本気で取り組んでいきます。

## 2025年ビジョン、中期経営計画「Challenge 25」達成に向けて当社が取るべき戦略

「i<sup>3</sup>-Mechatronics」を軸とした工場の自動化・最適化やデジタル経営の推進など、長期経営計画「2025年ビジョン」に掲げて取り組んできたことは、今回の感染症への対応を意図したものではありませんが、事業環境の変化により早く適応できる体質の構築につながりました。

例えば、テレワークの拡大などは、以前から本

格適用に向けて準備していたため、日本では約2,000人の従業員が速やかに在宅勤務へシフトでき、結果的に一気に導入が加速しました。感染症は今のところ、業績以外の要素、例えば働き方や間接費の運営見直しなど、企業体質の強化にとっては大きくプラスに効いています。この効果は持続させなければなりません。

一方で、事業環境の変化が激しい中、グローバル各地域における現地化を一段と進める必要があると認識しています。当社グループが目指すグローバル経営における日本の本社の役割は、大きな方向性（戦略）を決めることであり、オペレーションに関する決断は現地のトップに任せ、すばやく実行することがますます重要になります。方向性がばらばらでは困りますが、オペレーションの現地化を進め、スピーディな実行ができる体制を作っていきます。

中期経営計画「Challenge 25」では、700億円の営業利益を目標として掲げています。逆風の事業環境にあるものの、働き方の見直しや経

費コントロールを含むデジタル経営の推進、オペレーションの現地化促進など、利益構造を改善し筋肉質な企業体質を確立することで、売上拡大が見込みにくいこの時期においても利益目標は達成できると信じて進んでいきます。

## デジタル経営で実現したいこと

2020年度を当社グループにとってのDX(デジタルトランスフォーメーション)元年と位置づけ、デジタル経営で実現することを以下の4つに定め、取り組みを加速させています。

- ① 経営のコックピット化(受注から売上、利益、経費、工場稼働、品質などの連結の経営状況がリアルタイムに見える)
- ② 働き方改革の推進(公平な評価、働きがいのある会社を目指す)
- ③ 連結年度決算データが2週間(四半期決算は1週間)でまとまる
- ④ 異動時に引き継ぎなく仕事ができる(ノウハウの蓄積)

世の中で言われるDXの一般的な定義に惑わされることなく、当社による当社のための活動とするよう、デジタル経営実現に向けた取り組みをYDX(YASKAWA Digital Transformation)と名づけ、私自身がICT戦略推進室室長としてトップダウンでスピーディに進めます。

また、YDXでは意識改革・業務改革を通じ、新たな企業文化を作っていくという思いもあります。当社の長い歴史の中では苦しい経営を余儀なくされた時期もあり、従業員全員の給料を減らしてみんなで我慢することで苦難を乗り越えてきたことから、「平等」で「良い会社」と言

われたこともありましたが、しかし、当社が目指す真の高収益企業へ進化を遂げるには、私は「平等」ではなく「公平」があるべき姿と考えます。「従業員が自律的に動き、会社にもたらした成果(利益)を公平に評価」する文化の浸透を進めなければなりません。仕事をした時間ではなく、仕事の成果を公平に評価することを主旨としたデジタル評価などは働き方改革をバックアップするための手段の1つです。

## 2019年度の振り返りと2020年度の取り組み

2019年度は、米中貿易摩擦の影響を受け、総じて厳しい事業環境でした。期末にかけてその影響の緩和が見え始めたところ、感染症が世界中に広がり、業績は減収減益を余儀なくされました。そのような中でも、サービス子会社の吸収により引き合いからサービスまで一貫したお客さま対応を可能とする体制を構築したほか、製造業向け工場自動化のAI・IoT事業を担う子会社アイキューブデジタルの新設や、パートナーとの協業によるソリューションの企画・創出を目指した「i³-Mechatronics CLUB」の立ち上げなど、「i³-Mechatronics」を旗印とした技術・生産・販売の変革の取り組みを着実に進めました。

2020年度は、足元では中国市場の持ち直しや、半導体関連市場の堅調さはプラス要因ではありますが、総じて厳しい事業環境が続くことが見込まれます。そのような中、今後10年単位で経営を成功に導くための鍵となる、YDXの取り組み加速と技術開発を統合する新拠点である安川テクノロジーセンタ(2021年3月稼働予定)の設立に注力します。

また、「i<sup>3</sup>-Mechatronics」のビジネスモデル確立に向けた取り組みとして、成長市場のお客さまとの関係構築や協業の強化により質の高い受注の拡大を図るほか、エンジニアリング体制を強化し、ビジネスパートナーとの連携を拡大していきます。新規領域である食品分野では、中食そして野菜工場のソリューション確立と、食品業界におけるトップ企業との協業強化により受注拡大を図ります。そして、物流市場にも本格的に参入し、これらの推進のためにAI関連の子会社であるエイアイキューブやIT関連の子会社であるアイキューブデジタル、そしてITパートナーであるワイ・イー・デジタルなど、安川グループ+αの総合力を生かしAI/IoT分野を強化していきます。

## ステークホルダーの皆さまへのメッセージ

感染症は世界経済や人々の生活を一変させました。しかしながら、ものづくりが止まることはありません。人が動かなくても、物が作られ、運ばれるということは変わりません。

この影響は、長い目で見ると当社グループにとってはマイナスではなく、これを乗り切ればさらなる成長が実現できることを確信しています。

株主・投資家をはじめ、ステークホルダーの皆さまにおかれましては、当社グループの持続的成長にご期待いただき、今後ともご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。





## 外部環境の変化

2019年度期末に発生した新型コロナウイルスの影響により、これまで成長軌道にあった世界経済の動向が一変しています。また、米中貿易摩擦をはじめとした地政学的リスクの高まりにより、今まで以上に先行きが不透明な状況にあります。一方、デジタル技術の革新、先進国における少子高齢化、気候変動などの環境問題の深刻化に加え、新型コロナウイルス感染拡大防止のための「3密」の回避などを背景に、自動化・ロボット化、省エネ・脱炭素化等の流れは今後も拡大が予想され、当社グループが強みを持つFA関連市場・パワー変換技術の応用市場は確実な成長が見込まれます。

| 先進国の少子高齢化                                                                                                                                 |                                                            |                                                                | 環境問題・気候変動                                                                                                                       |                                                                        |                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>お客さまの経営課題</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>働き方改革</li> <li>生産性向上</li> <li>省力化・省人化</li> <li>3K労働の解消</li> <li>変種変量生産</li> </ul> | <b>機会</b> <p>工場自動化／最適化へのニーズが高まり、当社グループにとっての事業機会が拡大</p>     | <b>リスク</b> <p>新興メーカーの台頭・競合他社戦略による競争激化や地政学的リスクによる設備投資抑制のリスク</p> | <b>お客さまの経営課題</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素化</li> <li>省エネ</li> <li>食の安定供給・安全安心</li> <li>再生可能エネルギーの活用</li> </ul> | <b>機会</b> <p>強みであるパワー変換技術の応用市場(省エネ・創エネ・活エネ)の拡大</p>                     | <b>リスク</b> <p>エネルギー関連規制の改変やお客さままでの部品の内製化などによる当社の付加価値減少リスク</p>  |
| 感染症の拡大                                                                                                                                    |                                                            |                                                                | 情報通信技術の進化                                                                                                                       |                                                                        |                                                                |
| <b>お客さまの経営課題</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>省人化、リモート化</li> <li>ソーシャルディスタンスの確保</li> </ul>                                      | <b>機会</b> <p>生産現場の省人化、リモート化のニーズが高まり、当社グループにとっての事業機会が拡大</p> | <b>リスク</b> <p>感染症の拡大により経済活動が幅広く制約を余儀なくされるリスク</p>               | <b>お客さまの経営課題</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルトランスフォーメーション(DX)</li> <li>情報セキュリティ</li> </ul>                       | <b>機会</b> <p>データを活用したものづくりの変革、スマート工場に対するニーズが高まり、当社グループにとっての事業機会が拡大</p> | <b>リスク</b> <p>新たなソリューションの提供に求められる技術・スキルを有する人材が十分に確保できないリスク</p> |

## 中期経営計画「Challenge 25」達成に向けた打ち手

これらの外部環境を踏まえ、長期経営計画「2025年ビジョン」達成に向けた戦略は継続させながら、短期的には有事の事態と位置づけ、経費コントロールにより利益の最大化に努めます。一方、「2025年ビジョン」達成に向けた中長期の競争力の観点から開発力強化やデジタルトランスフォーメーションなどの必要な投資を継続し、「i<sup>3</sup>-Mechatronics」を軸とした収益力向上に向けた事業基盤の強化を図ります。

## 中期経営計画「Challenge 25」の進捗

「2025年ビジョン」の第2ステージに当たる中期経営計画「Challenge 25」を2019年度にスタートさせました。「新しい価値・市場の創造に挑戦」をテーマとした中計の初年度として、3つの基本方針を中心に、積極的に事業展開を図るとともに、経営基盤の強化を進めています。

### 「Challenge 25」の位置づけ



## 3つの基本方針の進捗

## 基本方針

## 01

「i<sup>3</sup>-Mechatronics」によるビジネスモデル変革

ソリューションコンセプト「i<sup>3</sup>-Mechatronics」の推進に向けた開発力・生産力・販売力の強化を図りながら、まずは既存のお客さまへの提案力を強化し、コンセプトの浸透および受注拡大を図りました。

|     | 成果                                                                                                                                     | 課題                                                                                                                     |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 開発力 | <ul style="list-style-type: none"> <li>「安川テクノロジーセンタ」の着工（21年3月稼働予定）</li> <li>統合コントローラ「YRMコントローラ（仮称）」開発着手（21年度市場投入予定）</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>「安川テクノロジーセンタ」開設に向けた開発体制の統合化加速</li> <li>統合コントローラ「YRMコントローラ（仮称）」の早期製品化</li> </ul> |
| 生産力 | <ul style="list-style-type: none"> <li>次世代工場「安川ソリューションファクトリ」でのデータを活用した生産の安定稼働</li> <li>欧州スロベニア工場でのロボット生産開始</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>「安川ソリューションファクトリ」生産方式のグローバル展開</li> </ul>                                         |
| 販売力 | <ul style="list-style-type: none"> <li>トップセールスによるお客さまの経営課題の把握</li> <li>ワンフェースによる事業横断的な営業の浸透・定着</li> <li>サービス・エンジニアリング子会社の吸収</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>サービス・エンジニアリング子会社吸収によるシナジー効果の早期創出</li> </ul>                                     |

## 基本方針

## 02

## 拡大する“ロボティクスビジネス”での収益最大化

5Gの導入などの情報通信技術の革新により今後も大きな拡大が見込まれる3C\*や半導体分野において、人協働ロボット、スカルロボット、半導体ウエハ搬送ロボット等の新製品の製品化によるラインアップ拡充により、ソリューション提供力を強化しました。

\* コンシューマー向けデジタルコミュニケーション機器の略  
(Computer、Communication、Consumer Electronicsの3語の頭文字から)



## 基本方針

## 03

## “選択と集中”によるリソース強化で新領域拡大

注力するEnergy Saving事業の拡大に向けて、インバータと高効率モータの組み合わせによるソリューションの強化を図りました。また、Clean Power事業の収益力強化に向けて、大型風力発電関連の大口案件獲得に向けた継続的な営業強化に加えて、太陽光発電用パワーコンディショナ事業では新製品の市場投入、拡販を進めています。

さらには、上記を推進するための経営基盤の強化に向けて、YDX(YASKAWA Digital Transformation)プロジェクトを通じ、グローバルでの各種経営データの一元化と業務プロセスの統合に向けた取り組みを加速させました。

# 「i<sup>3</sup>-Mechatronics」に基づく 新たなビジネスモデルによる価値創造

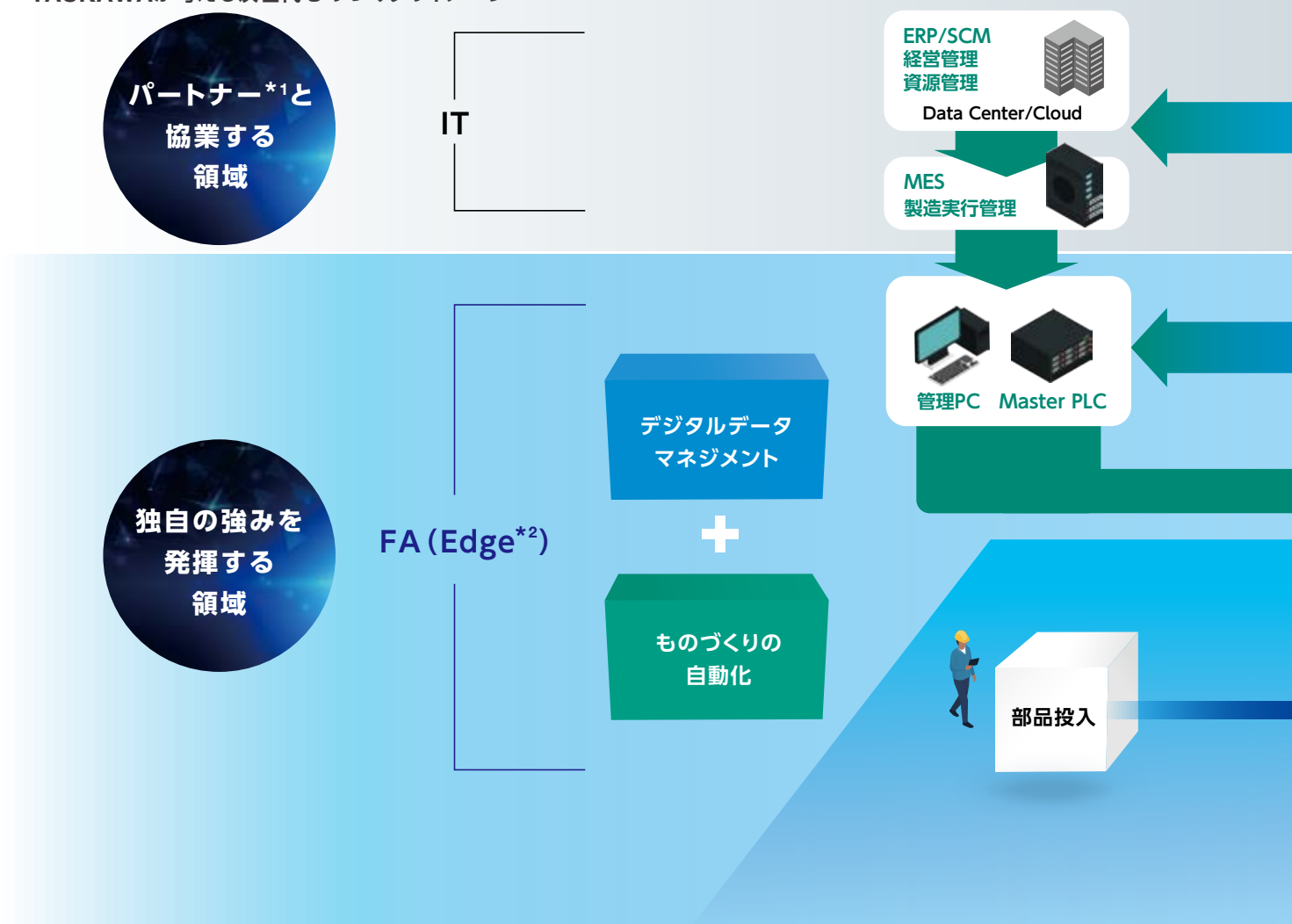
安川電機は創業以来「モータとその応用」を事業領域とし、世界初・世界一にこだわった技術開発を通じ、主要FA機器であるACサーボモータ、インバータ、ロボットといった現在のコア製品を生み出してきました。これまで各製品を個別に強化することで、それぞれがグローバルNo.1事業となることを目指してきましたが、データ駆動社会への移行とともに、近年ではものづくりの世界においても、工場の機器同士を連携させて工場全体の効率化・最適化を図る次世代ものづくりの考え方が浸透しつつあります。

当社は、次世代ものづくりを実現するためのソリューションコンセプト「i<sup>3</sup>-Mechatronics」に基づき、これまで

に磨き上げてきたコア製品を組み合わせ、IoTやAIの活用により、セル(生産現場における組立・加工などの工程)の最適化を実現します。これにより、生産リードタイムの短縮、直行率の向上(不良品の削減)、稼働率の向上等、お客さまの経営課題解決に直結するソリューションを提供し、価値を創造します。

工場で使われる様々な機械やロボットの駆動に欠かせないACサーボモータにおけるグローバルシェアNo.1の実績とACサーボ単体での外販を手がけてきたことによる幅広い顧客基盤、モータから得られるデータに関する豊富なノウハウをベースに、安川グループ独自のアプローチにより次世代ものづくりをリードします。

## YASKAWAが考える次世代ものづくりのイメージ





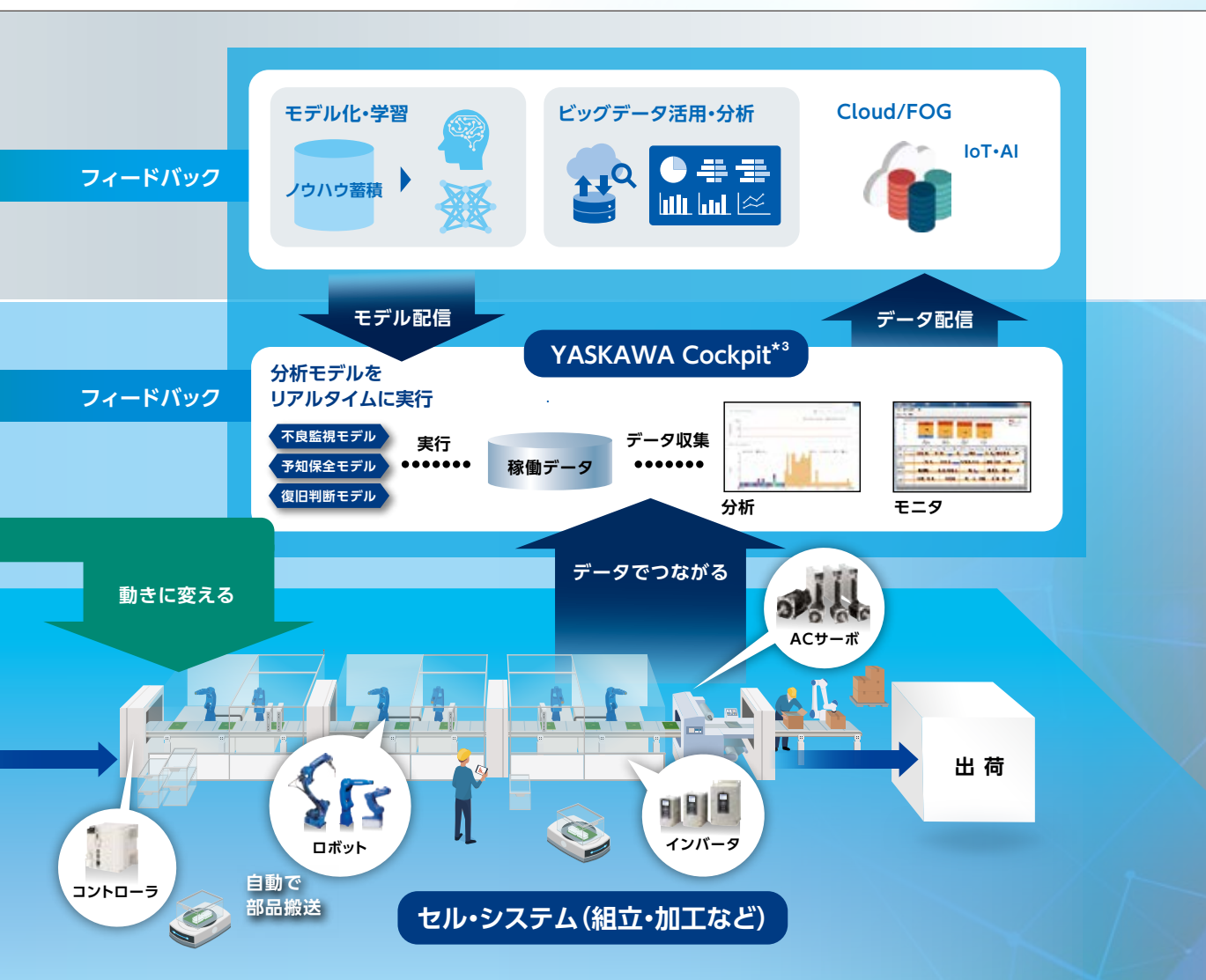
\*1 子会社である株式会社エイアイキューブ、株式会社アイキューブデジタルを含むIT強化に向けたパートナー

\*2 リアルタイム性が求められるデータ解析とフィードバックを行うための情報処理の場所(工場や生産拠点内など、生産現場に近いエリア)

\*3 生産現場の設備や装置のデータをリアルタイムで収集・蓄積・分析することができるソフトウェア

\*4 設備トラブルなどによる生産の停止

\*5 生産工程のはじめから終わりまでのすべての検査を一発で合格したものの比率





## 現場レポート:「i<sup>3</sup>-Mechatronics」が実現するものづくりの進化



モーションコントロール事業部  
モーションコントロール工場長  
**白石 聡**

### ものづくりの改善は 着実に進歩

**白石:** 安川ソリューションファクトリで目指すものづくりのステップ1では、「市場要求納期の厳守」、「人手がかからないものづくり」、「データで改善する仕組み」をベースにした生産リードタイム短縮と安定化による「生産性の向上」を掲げ、取り組んでいます。

生産ラインは、以前は工程の途中に過剰な仕掛を持ちながらものづくりをしていたため、生産順番の追い抜きなどが発生し、リードタイムにばらつきがありました。これを異なる機種でも1台ずつ流すことができるようにし、作り始めたら最後まで一気に流れる方式とすることで、リードタイムを大幅に短縮しました。[②](#)

| 目標            | 管理項目                |     | 2019年度末 | 目標    |
|---------------|---------------------|-----|---------|-------|
| 市場要求納期の厳守     | タクトタイム*<br>(生産スピード) | モータ | -50%    | -60%  |
|               |                     | アンプ | -80%    | -80%  |
|               | 届日遵守率               | モータ | 99%     | 99%以上 |
|               |                     | アンプ | 99%     |       |
| 人手がかからないものづくり | 間接人員*               |     | -30%    | -50%  |
| 直接生産性の向上      | 製造リードタイム*           | モータ | -85%    | -85%  |
|               |                     | アンプ | -85%    | -85%  |
|               | 直接人員*               | モータ | -35%    | -40%  |
|               |                     | アンプ | -50%    | -50%  |

\* 従来生産方式実績比

# 「i<sup>3</sup>-Mechatronics」が実現するものづ

「i<sup>3</sup>-Mechatronics」の実証工場として2018年度稼働を開始したACサーボの生産拠点「安川ソリューションファクトリ」。2年が経ち、ものづくりがどのように進化したのか、工場長の白石と生産革新担当部長の近藤が解説します。



### データを生かした ものづくりの変革

**近藤:** 現在は、ものづくりの現場から上がってくるトルク・振動・熱などのデータを解析することで、チョコ停や装置トラブルなどを未然に防止するステップ2に移行しています。その実施にはAIを専門とする子会社エイアイキューブとの協業で取り組んでいます。

具体的には、現場のデータを複数集め、製品や設備の変化や異常を解析し、発生するエラーとの相関関係を明らかにする取り組みを行っています。これにより、装置のエラーや加工・組立の精度不良を防止するためのフィードバック制御をかけることが可能になり、真の「止まらない」生産が実現します。

また、現場から取れる様々なデータ



また、今までは納期の問い合わせに対し、オーダーの生産進捗を現場に行って確認する必要がありましたが、今はパソコン上でリアルタイムに確認できるようになりました。間接業務の生産性が向上し、足元の課題に対処する仕事から開放され、より創造的な仕事へのシフトが進んでいます。これらの



結果、お客さまへの納期遵守率が格段に向上し、ものづくりの改善は着実に進歩しています。

**近藤:** さらに、安川ソリューションファクトリでは、当社の経営課題である生産量の大幅な変動に追従しやすい体制を構築しています。以前は増産に対応するためには、生産シフトを増やして多くの人を新たに確保する必要があり、追加の経費がかかっていました。また、管理体制の課題等により、夜勤と日勤の生産性に差が生じる問題がありました。安川ソリューションファクトリは、増産するための追加投資が不要で、工場を稼働するために必要な人員も少ないため、大幅に人を増やさず、生産シフトを増やすといった対応が容易にできます。また、夜勤でも日勤と同等の生産性を保てることも確認できました。🔗



モーションコントロール事業部  
モーションコントロール工場  
生産革新担当部長

近藤 純

## くりの進化

を生かし、従来の検査工程や調整作業などにAIやビッグデータ解析の活用を進め、ものづくりの変革に積極的に取り組んでいます。

### ものづくり現場のデータを製品開発に生かす

**白石:** 従来のものづくりでは、問題が発生した時に、その原因が装置か部品か人か解析できなかったため、真因の特定が困難でした。しかし、現場のデータを統合的に解析することが可能になり、真因を見つけやすくなっています。併せて、これまで分からなかったACサーボの構造(源流)に起因する課題の特定も進んできています。我々は、この解析結果を新製品の開発にフィードバックするとともに、現行機種である

Σ-7の改善にもつなげています。

### ものづくり企業の共通課題の解決を目指す

**白石:** 安川ソリューションファクトリの開設以来、多数のお客さまにご訪問いただきましたが、多くのものづくり企業が持っている課題は我々の課題と共通しています。ここで行われている取り組みを見ていただくことにより、こういうデータが取れたらこんな改善につながる、といったことに気づき、課題解決への取り組みを前に進めるきっかけとなれば幸いです。

今後もこの工場で「*β*-Mechatronics」の実践をさらに進め、他の工場や製品にも展開することで当社グループのものづくりを進化させるとともに、

お客さまへの提案の基礎となるソリューションを構築・確立し、新たなビジネス機会の拡大につなげていきます。



## 「2025年ビジョン」達成に向け、市場や時代の変化に合わせたしなやかな経営と効率化を実現

当社グループは2020年度、YDX(YASKAWA Digital Transformation)プロジェクト推進による“デジタル経営の基盤構築”を方針の1つに掲げ、“YDX元年”として活動を本格化させました。ICT戦略推進室室長を兼任する社長の小笠原と同副室長の下池にYDXのねらいと目指す姿を聞きます。

\*1 Digital Transformationの略。デジタル技術の活用による事業活動、ビジネスモデル、経営全般のあり方の変革

**Q** 2016年の社長就任当初から「データを世界の共通言語に」というメッセージを発信してきましたが、改めてそう考えたきっかけをお聞かせください。

**小笠原:** 「データを世界の共通言語に」という考えは、社長になるずっと前から頭の中にありました。そのように考えるようになったきっかけは、1981年に初めて韓国へ長期出張に行った時のことです。言葉が全く通じず、絵と数字、つまり“データ”を用いて会話していました。その経験から、世界中で通じるのは言葉ではなく、データなのだと実感したわけです。

**Q** YDX推進の背景をお聞かせください。

**小笠原:** 当社グループは長期経営計画「2025年ビジョン」で、営業利益1,000億円以上の達成を目標に掲げています。それを実現するためのキーワードの1つが「i<sup>3</sup>-Mechatronics(アイキューブ メカトロニクス)」の最初のステップでもある「Integrated(統合的)」です。

販売部門を事業部横断の体制\*2にしたり、基礎研究から量産試作、品質管理までの一貫した研究開発拠点となる「安川テクノロジーセンタ(2021年3月稼働予定)」の開設\*3



代表取締役社長

小笠原 浩

を準備したり、それぞれの部門の統合を進めてきました。

その一方で、当社グループ内におけるシステムやデータは、十分に統合されているとは言えない状況です。例えば、「価格」というデータが、国や人によって「お客さまに売る時の値段」だったり、「代理店に売る時の値段」だったり、認識がバラバラです。「i<sup>3</sup>-Mechatronics」で目指す開発・生産・販売の真の統合を実現するためには、データの定義を合わせる必要があります。そのため、2020年度を“YDX元年”と位置づけ、データの統合に向けた取り組みを本格的に開始しました。

\*2 YASKAWAレポート2018 P11特集「ソリューションコンセプト「i<sup>3</sup>-Mechatronics」で、新たな産業自動化革命の実現へ」をご参照ください。

\*3 YASKAWAレポート2019 P31「CTOメッセージ」、本レポート P39「知的資本」をご参照ください。

**Q** 具体的には、どのようなことをするのでしょうか。

**小笠原:** まず、当社グループ内のデータのグローバルでの一元化を加速します。そのための最初のステップとして、“コード”を統一します。コードとは「製品」「部品」「取引先」「勘定科目」などを指し示すものですが、同じものを指しているのに、部門・グループ会社ごとに独自のコードが存在し、それらの階層も独自に設定されています。これでは部門・グループ会社間のデータのやり取りがスムーズに行われないため、開発・生産・販売の真の意味での統合が進みません。

**Q** コードの統一は、どのように進めるのでしょうか。

**下池:** 2020年度、「グローバルコード管理グループ」を発足させ、国内外のグループ会社約70社に担当者を置くとともに、







ICT戦略推進室副室長

下池 正一郎

「製品」「部品」「取引先」「勘定科目」などのコードごとの担当者もすべての会社で選任しました。部門や会社ごとに異なる階層や定義について、グループ全体で合わせるべき所を明確にし、グローバルでグループ会社への展開を加速していきます。

## Q 進める上での課題は何でしょうか。

**下池:** グループ全体で進めていくためには、約70社の共通理解と実行のスピード感をそろえることが必要です。海外拠点は言葉や文化の違いもありコミュニケーションに苦労することもあります。グループ会社と本社部門が一丸となり業務改革と意識改革を進め、課題を1つ1つクリアしていかなければなりません。

現在は、コード統一と同時に、経営情報の見える化を進めていますが、グループ会社のうち約40社については受注や売上などのデータが日々更新され、確認できるようになりました。今後さらに拡大していく計画です。なお、同じような取り組みをしている他社にヒアリングすると、ガバナンスが難しいという企業もあるようですが、当社の場合は明確なビジョンがあり、社長自らトップダウンで進めているため、スピード感を持ってグローバル・グループで一体となった活動ができると考えています。

## Q YDXで最終的に目指す姿とは、どのようなものですか。

**小笠原:** YDXで最終的に目指すのは「業務の標準化」です。IT化することが目的ではなく、業務を標準化した結果、ITを



活用できるものはIT化するというのが正しい順番です。

さらに、YDXが進めば、今まで個別最適に見ていた視点が、全体を俯瞰する視点に変わり、グローバルで経営状況がリアルタイムに見えるようになります。また、これにより全体最適にするためにはどうすればいいのかが分かるようになり、適切な経営判断が下せるようになります。

## Q 従業員の働き方や働きがいは変わるのでしょうか。

**小笠原:** 自分の仕事がどのように会社へ貢献しているのか、仕事のアウトプットが見えやすくなります。例えば、開発部門であれば、自分が設計した製品がいくらで売れているのか、販売部門であれば、ある製品を販売するといくら利益になるのか、総務部門であれば、この仕事有谁にどのような恩恵をもたらすのかなどです。

また、コードが一元化されれば、複数の人が重複して行っていた仕事が統合され、効率化できます。そして、それは仕事の標準化にもつながり、ひいては引き継ぎ時間が少なくなります。仮に異動があってもすぐに実務を行うことができることから、より効率良くスキルアップできます。

さらに、新型コロナウイルスの影響により加速しているテレワークにおいても、在宅でできる仕事とできない仕事の切り分けが進み、多様な働き方ができるようになります。

YDXを推進することで、従業員一人ひとりの働き方が変わり、それがグループ全体の効率を上げ、利益にもつながっていきます。

## Q 最後に、ステークホルダーの皆さまへのメッセージをお願いします。

**小笠原:** 「i<sup>3</sup>-Mechatronics」は「integrated (統合的)」から始まって「intelligent (知能的)」、そして「innovative (革新的)」の3つのiからなっています。デジタル経営はまさに「i<sup>3</sup>-Mechatronics」のステップを踏むことで実現できます。市場や時代の変化に合わせたしなやかな経営を実現するとともに、グループ全体の業務標準化をガバナンス強化、さらなる効率化につなげ、高収益な企業体質を確立することで、「2025年ビジョン」達成を目指します。