

大塚産業マテリアル株式会社 大塚 敬一郎会長 インタビュー



大塚 敬一郎 会長

柿内（以下柿） 先日は勉強会にご参加くださりありがとうございました。大塚会長のお話では、大塚産業マテリアル株式会社は、カイゼンは以前から継続してやっており、コロナ前後での変化は特にはないとのことでした。しかしながら、コロナで世の中が変わったことは間違いないと思います。会長はベトナムや中国も見られる中で、世の中がどう変わったと考えておられますか？

大塚（以下大） コロナ前の2019年の末に行ったベトナムを、この度4年ぶりに再訪しました。4年前は高速道路にETCはほとんどなかったが、今回行ったらどこも設置されていました。その仕組みが日本のような大掛かりな設備のものではなく、QRコードのようなモノを車のフロントガラスに貼り、それを読みとって自動的にお金が引き落とされる仕組みでした。日本の地下鉄でも安全柵の開閉にこの仕組みが使われ、これまでの仕組みと較べると何億もかかるものが数百万円でできたと聞きました。ベトナムはその仕組みで全面展開し、桁違いに安いコストでできていたのです。この4年間での変化は極めて大きいと思いました。

柿：先進技術を後者のメリットを使いあつという間に広めたのですね。ベトナムは日本と較べたらまだ遅れがあると思いましたが、そうではない様子ですね。

大：一人当たりGDPではまだベトナムより日本が上ですが、うかうかしていたらすぐに追い抜かれると思います。以前世界で上位にいた日本は、現在一人当たりGDPは世界で30位台です。このままではまずいと思います。

柿：世の中の変化としてはそうですが、大塚会長の会社を見れば、様々なカイゼンを継続して相当頑張ってきていると思います。

大：もちろん従来のカイゼンはしっかりしてきましたが、それは1が1.2、1.3になるスピードであって、1が5になり10になるスピードで世界が動いている時にはとてもじゃないが間に合わないなと思います。従来のカイゼンは絶対に必要なのですが、それだけではよくないと思います。

柿：生産方式、5Sなどのような従来のカイゼンだけでなく、デジタルを用いたカイゼンやDXの導入は重要だということですね。私自身もとても共感できます。

大：当社では、出勤を昔はタイムカードでやっていたのを、スマホを使ったシステムに変えようとした。ところがスマホを持っていない社員、また持っているが十分に扱えない社員もいました。今まで通りの流れでは仕方ないので諦めようとなったかもしれませんが、それでも、「一番下のレベルに合わせるのではなく、高いレベルに合わせてみよう」と挑戦し、「半分以上できたらそれをやろう」とみないな上へ合わせる決断をしました。

柿：数人のできない人がいたら、弱者を切り捨てるわけにはいかないからと言って、現状を変えないという結論を出したりすることはありますね。

大：数人のできない人に対する対応策はいくらでもあると実感しました。当社の現場では現在タブレットを使って情報入力していますが、スマホを使うともっとできるのではという声が出てきており検討しています。ベトナムでは極端な話、固定電話もほとんど使っていないで、ガラケーも使わずいきなりスマホの時代になりました。日本でも若い人は別だが、戦後生まれの我々はスマホを電話の代わりと思っています。実はスマホは下手なパソコンよりずっと性能が良い。

柿：我々の世代は電話としての使い方だと思っただけで、使い切れていないということですね。確かに、出勤にスマホを使うことで生産性は10倍、リードタイムでいうと30倍になっています。

大：その通りです。ほしい時に情報がすぐあるように、すべての情報が常に私や社員のスマホにあるということへのチャレンジを始めていますがまだできていません。そのためには会社全体がDXのシステムにする必要があるのです。その最適形を当社でつくらないといけないと思います。プログラムなどは外に頼んでいいが、やり方は自分たちで作る必要があるのです。

柿 それはどうしてでしょうか？

大：例えばユニクロは今一強状態になった。その理由の一つはあの圧倒的に速い会計システムだと思います。以前のレジは長蛇の列だった。それが最近行ったら、一発で会計が済んでしまう。人も要らずにお客さまは満足となっている。独自のシステムの重要性のヒントはそこにあると思います。

柿 4人のレジ係が減ったから生産性向上とだけ考えるのではなく、利便性が上がっているから人気が出て売上げが増えると考えているのですね。

大：もちろんです。ユニクロが便利になりファンになり、高い安いではなく、製造現場でも同じです。できるかできないかではなく、やるかやらないかなんです。うまくいかなければまたやめて違う方向に行けばいいと思います。

柿：まずはできないという理屈があっても、やってみてどうできないかを見るといったことですね。デジタル化を用いたカイゼンを増やしてDXを加速させることが結論ですね。

大：日本はようやく変わり始めたが、差はとんでもなく大きい。従来のカイゼンだけでなく新たな技術、技法もどんどん取り入れることが大切だと思います。■