

第4回「中小製造業リスクマネジメントセミナー」

ピンチをチャンスに
今だからこそ取り組むべき
3つのデジタル施策

EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社
2020年8月7日

本日のアジェンダ

1. 講師 自己紹介
2. 現状の社会動向・消費者動向
3. ピンチをチャンスに 今だからこそ取り組むべき3つのデジタル施策
4. 質疑応答

1. 講師 自己紹介

Curriculum Vitae



十石 昌直(じゅっこく まさなお)

Manager

Business Consulting/Risk Transformation

EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社

Background

- ▶ 国内IT企業を経て、EY新日本有限責任監査法人に入所後、EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社(EYACC)に入社。

Professional experience

- ▶ システム構想策定／国内・グローバルシステム導入支援など、ITリスクマネジメントに関する支援経験を多数有する。
- ▶ 現在はEYACC大阪オフィスにてDX推進や、産学官連携などのイノベーション支援のリードを担当。

Qualification

- ▶ JDLA Deep Learning for GENERAL 2019#2

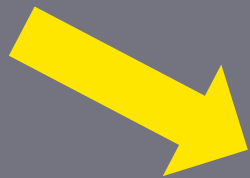
ここ数年のセミナー登壇・開催の活動実績のご紹介

実施時期	活動実績
2015～ 2017年	グローバルシステム導入／ IT投資関連セミナー開催
2018年	品質管理関連セミナー登壇
2018年～ 2019年	デジタルイノベーションセミナー開催(AI、RPA)
2019年	技術シーズを活用したビジネスアイデアワーク ショップ開催
本日	中小製造業リスクマネジメントセミナー登壇

2. 現状の社会動向・消費者動向

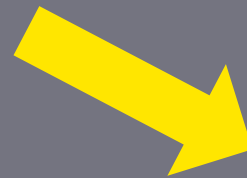
現状NowからNextへ 先行きに対する見通しは暗い。だが変化の兆しも。

景気動向指数
(2020年5月 ※7月改訂版)



基調判断(景気動向指数
(CI一致指数))は悪化

日銀短観
(2020年6月)



景況感が11年ぶり低水準
2期連続で悪化

経済成長率予測
(2020年)

▲6.5%

実質GDP成長率はマイナス圏へ

COVID-19に起因する倒産
(2020年6月9日16時現在)

231件

ホテル・旅館、飲食店、アパレル・
雑貨小売店が倒産件数上位

日経平均株価



年初来最安値(3月19日)からは
回復基調

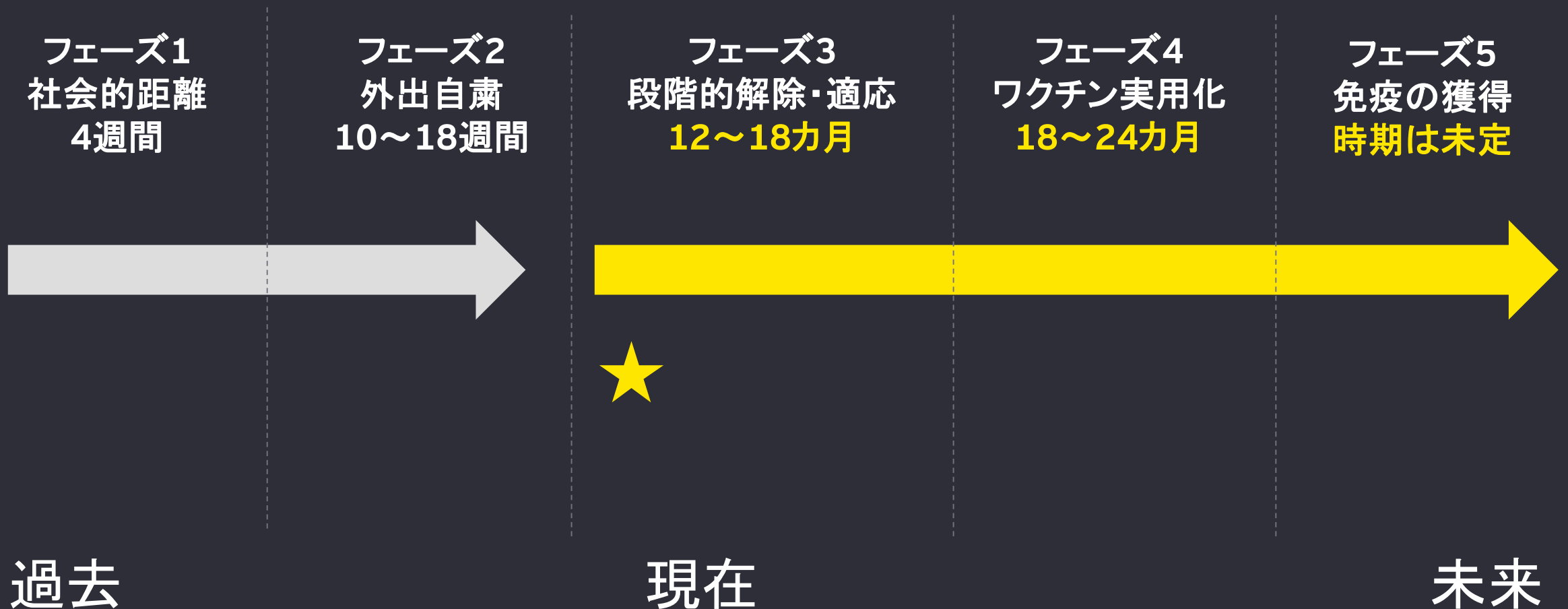
EY CCBサーベイ
(M&A)

57%

57%が今後1~2年以内に積極的に
M&Aを実施と回答

SOURCE: Oxford Economics、2020年5月21日
帝国データバンク、2020年6月9日 16時
日銀短観、2020年07月28日

コロナ禍が与える行動変容は今後3つのフェーズ(フェーズ3~5)を踏むと予測。今後も新型コロナウイルス感染症(COVID-19)による行動変容は長期化すると考えられる。



COVID-19下における消費動向の変化

日本の消費動向としては、「冷静に行動」セグメントが最も多く、海外とは傾向が異なる。

消費者セグメント	Japan	China	Global
買いだめ	24%	37%	35%
大幅に節約	5%	4%	23%
冷静に行動	46%	8%	18%
支出を増加	25%	51%	24%

日本はCOVID-19によって
支出状況を変更していない
人々が最も多い

SOURCE: COVID-19が日本の消費者に与える影響について EY Future customer index、2020年6月1日

COVID-19による消費行動の変化

Future Consumer Indexを踏まえた日本市場に対する考察

- 1 日本の消費者は「冷静に行動」が大半で、中国やグローバルと支出傾向が異なる
- 2 COVID-19の影響により、商品の在庫や品質を購買基準として重視
- 3 COVID-19収束後は、オンライン購入の意向は高まる
- 4 企業はテレワークなど新たな働き方を進める一方で、ワークバランスに留意する

3. ピンチをチャンスに 今だからこそ取り組むべき 3つのデジタル施策

① オンライン営業による新規顧客開拓

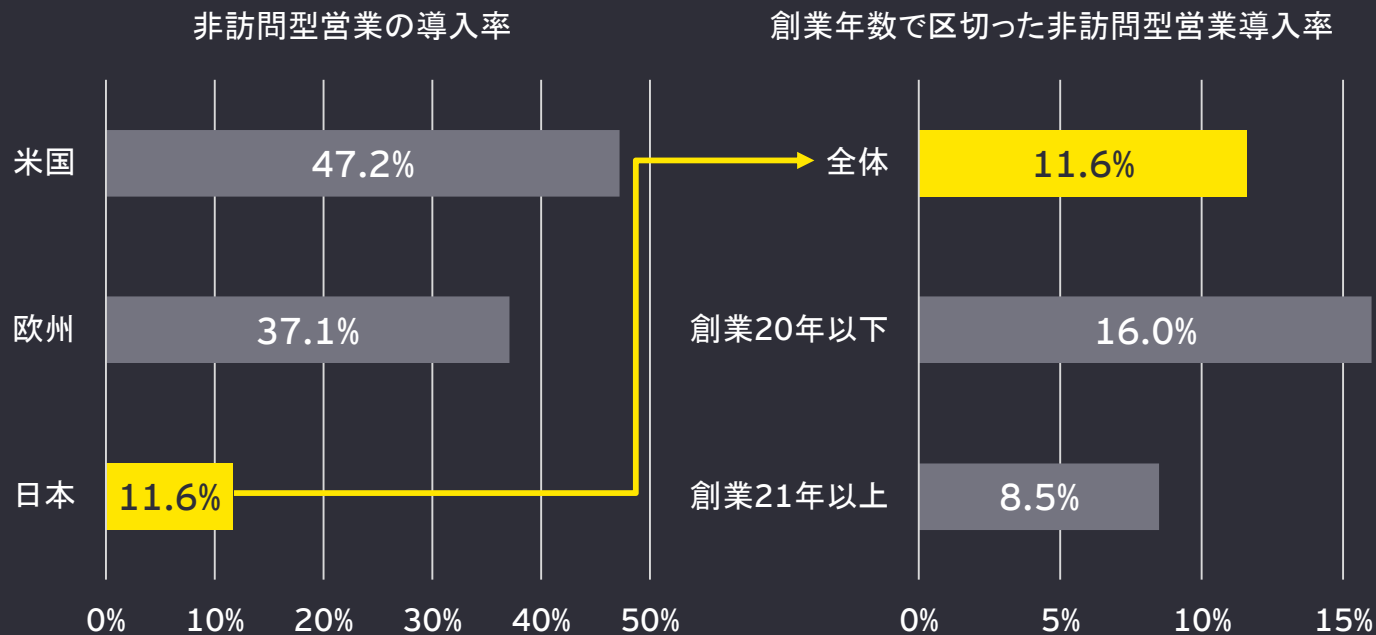
② テレワーク

③ 変化をチャンスと捉えるためのデジタル化

3. ピンチをチャンスに 今だからこそ取り組むべき 3つのデジタル施策

①オンライン営業による新規顧客開拓

欧米/日本の「営業形態」の違いとその理由とは??



非訪問型営業導入率

日本 << 欧米

訪問を希望する理由

「(非訪問型は)誠意が感じられない」
「顔を見ると安心感が得られる」

商談成約率

非訪問型営業が39.6%、
他方が41.6%と大差なし

SOURCE: HubSpot Japan株式会社 Press Release https://www.hubspot.jp/company-information/inside-sales2019?hubs_signup-url=www.hubspot.jp%2Fcompany-news&hubs_signup-cta=null、2020年7月28日アクセスを元にグラフをEYACCIにて作成

Withコロナにおけるオンライン営業は必要不可欠

対面を前提とした展示会や見本市などの機会が制限される中、
既存方法を見直した新しい働き方へのシフトが急務

対面を必要としない営業：オンライン商談が新常态へ



対面営業を重視してきた日本においても、
オンライン営業は事業継続のため必要不可欠である

オンライン商談とは...Web会議ツールを利用した商談

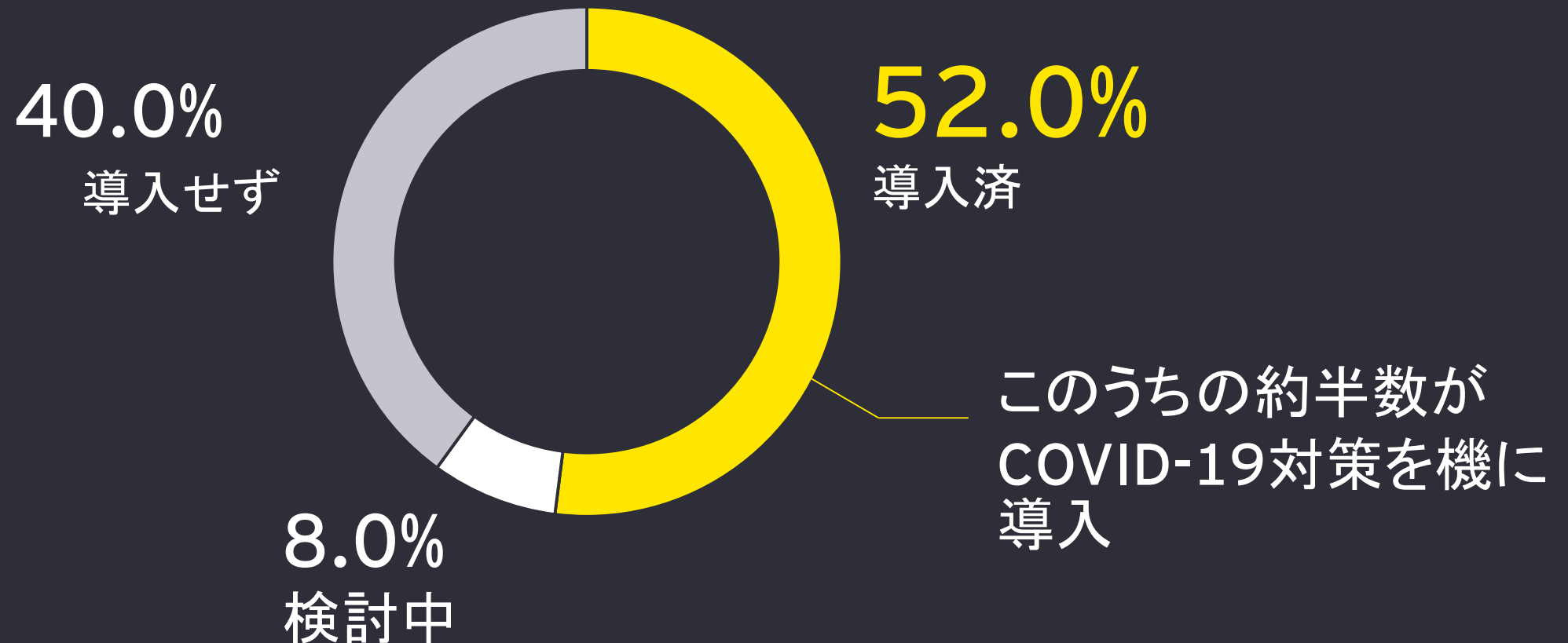


- ▶ ツール上で資料授受可能
- ▶ 画面共有
- ▶ 録画・録音
- ▶ チャット
- ▶ トークスクリプト(原稿)
- ▶ ビューティ機能

※ 利用ツールによる

オンライン商談の導入がCOVID-19により加速度的に広まっている

「オンライン商談」を導入していますか？ ※2020年5月1日現在



SOURCE: ベルフェイス調査 <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000051.000033891.htm>、2020年7月24日アクセス

オンライン商談はさまざまな業界で活用され始めている

活用事例

- ▶ 自動車 従来の予約、概算見積＋現車確認、見積、契約
- ▶ 不動産 物件の内見動画をオンライン商談内で紹介
- ▶ 農水産・食品 アジアのバイヤー向けオンライン商談会（6月）
- ▶ 介護 オンライン展示会初開催（7月）
- ▶ 出版 業界初書店向けWeb商談会（6～7月）

製造業における導入事例1

耐摩耗工具・金型製造会社@東京 従業員:約1,000名

- ▶ 営業業務時間分析の結果、移動時間に比して商談時間が短いことが判明
- ▶ 「働き方改革」を促進する観点からも、時間の効率的利用について模索していた
- ▶ 顧客との合意の元で商談システムを活用



移動に要した交通費と時間が大幅に削減

録画機能があるため、トップ営業員の商談内容を教材として活用

製造業における導入事例2

金属加工・機械装置組立@福岡

従業員数:約150名

- ▶ 新規顧客向け工場見学をオンライン中継で実施
- ▶ 技術相談会もオンラインにて実施



回線を常時繋げて出入り自由にしたことで、
忙しい技術者が参加しやすくなった

オンライン商談会の実施動向

岡山県産業振興財団主催のオンライン商談会 <5月、6月、8月(予定)>

愛知県内の22商工会議所がオンライン商談会開催(6月)

オンライン商談において気を付けるべきポイントとは??



回線状況の影響を受ける(映像・音声)

顧客の集中力を持続させるための工夫

現物を直に「見る・触れる」ができない点のフォロー

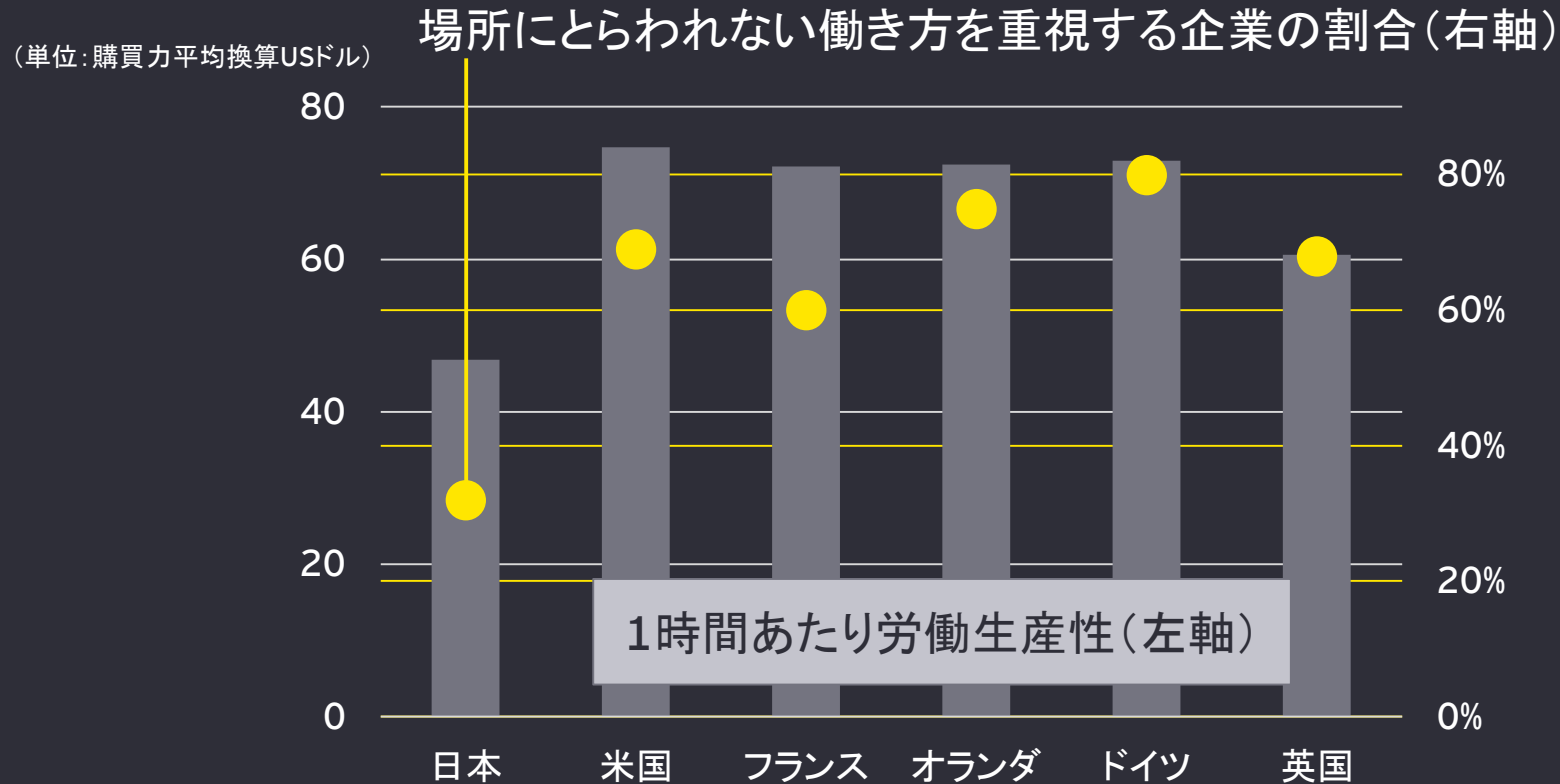
遠隔地との取引も、
商社を介さずに海外へも。
今が販路拡大のチャンス

3. ピンチをチャンスに 今だからこそ取り組むべき 3つのデジタル施策

② テレワーク

柔軟な働き方と生産性、その関連性とは...？

▶ 日本の労働生産性は欧米比4割低い



SOURCE: https://www.jpc-net.jp/research/list/pdf/comparison_2019.pdf, 2020年8月1日アクセス および
<https://assets.regus.com/pdfs/iwg-workplace-survey/iwg-workplace-survey-2019.pdf>, 2020年8月1日アクセス を元にEYACC作成

なぜ今、テレワークが叫ばれているのか？

BCP

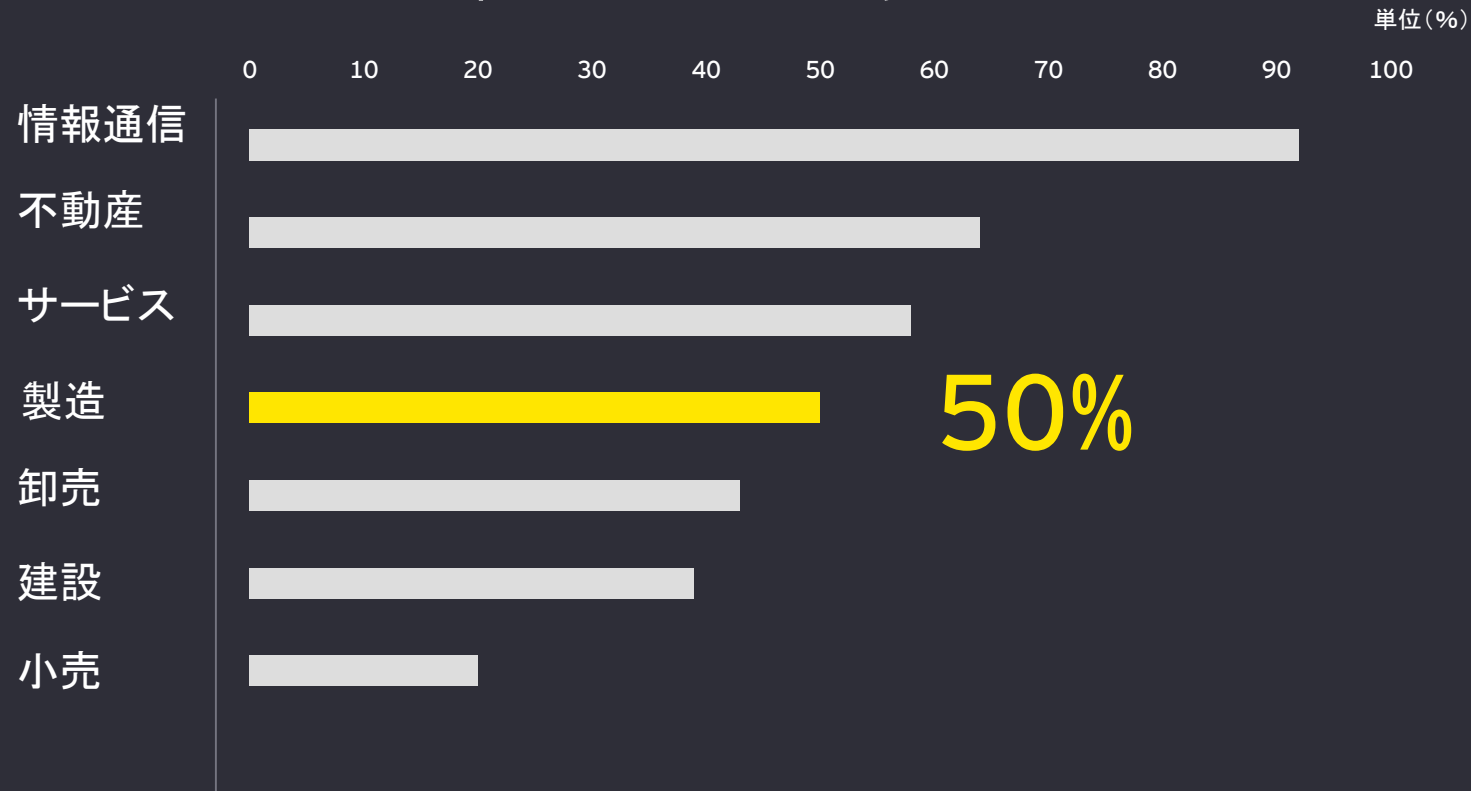
- ▶ 災害、テロ、感染症。不測の事態においても耐久力のある会社へ
- ▶ もし社内で感染者がでたら...全員が自宅待機、業務停止のリスク
- ▶ 取引先選定においても企業のBCPは重要な要素となる

労働力の確保

- ▶ COVID-19を機に「柔軟な働き方ができる会社」への注目度が上昇
- ▶ テレワーク可能な仕事への転職希望が増加
- ▶ 人材確保において「多様な働き方を選択できること」は優位に働く

テレワーク、製造業では2社に1社が導入(大阪商工会議所調査)

業種別テレワーク実施率

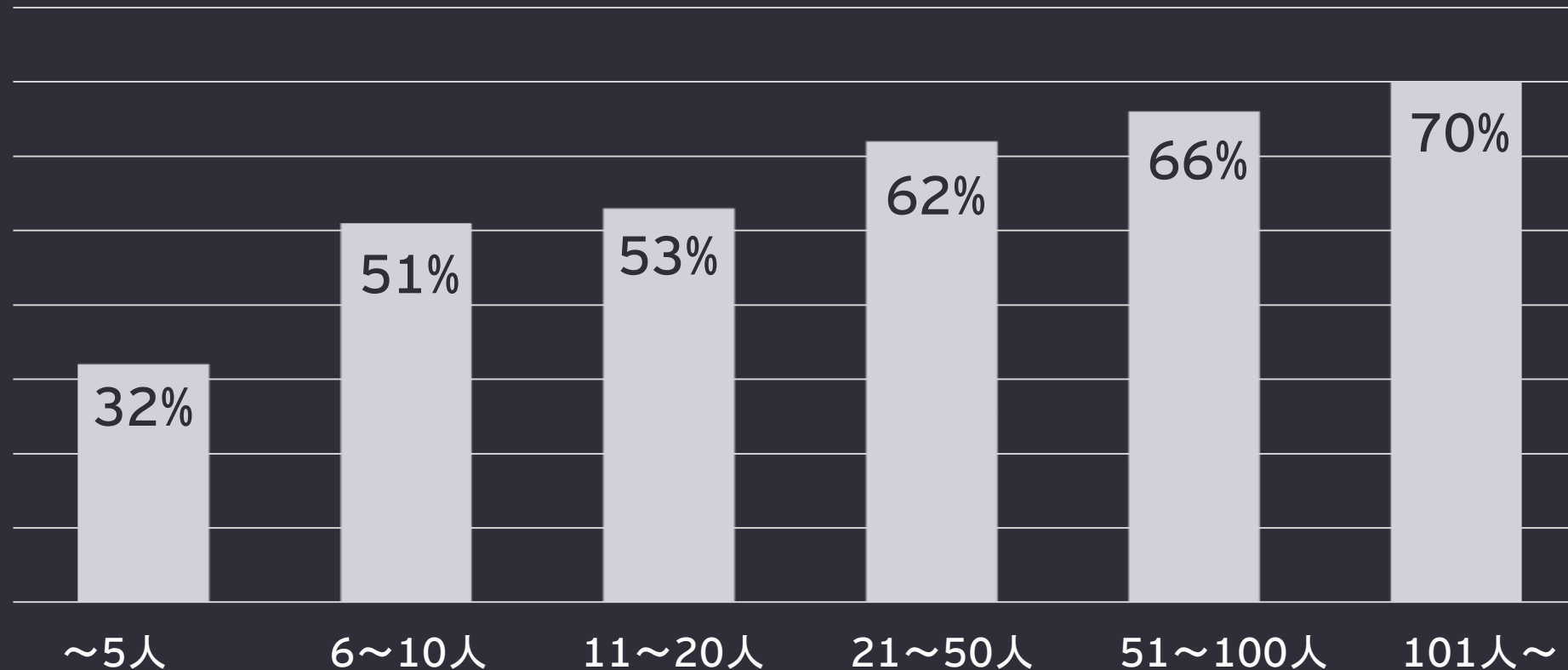


テレワーク導入済全企業のうち、「感染症対策で急遽導入」が53%

SOURCE: 2020/6/19 大阪商工会議所緊急「中小企業のテレワークについての緊急アンケート調査」結果について
https://www.osaka.cci.or.jp/Chousa_Kenkyuu_Iken/Iken_Youbou/200619telwk.pdf、2020年7月31日アクセス

全業種の規模別では従業員6人以上の会社で半数以上が導入

テレワーク実施率（規模別）



SOURCE: 2020/6/19 大阪商工会議所緊急「中小企業のテレワークについての緊急アンケート調査」結果について」 https://www.osaka.cci.or.jp/Chousa_Kenkyuu_Iken/Iken_Youbou/200619telwk.pdf、2020年7月31日アクセス

中小企業におけるテレワーク導入事例

照明器具製造@埼玉

従業員: 15名

- ▶ 設計部門や経理などの半数以上を在宅勤務に
- ▶ 出社人数を最大3分の1まで絞る
- ▶ 毎日の昼礼やミーティングはビデオ会議システムにて実施
- ▶ 社員に好評



環境を整えれば人数が少なくてもリモートでできることがわかった。
今後も続ける。

テレワーク導入に対する現場の声とは？

製造現場主体の会社のため、これまでテレワークを全く考えていなかったが、可能な社員（事務系）を対象にテレワークを導入した。
多様な働き方に対応することで人材確保に繋がるものと期待している。

緊急事態宣言発令以降から実施/製造業/30人未満

感染第2波が来れば業務も継続できない。なんとか資金を捻出して年内には環境を整備する。

未導入/製造業/30人未満

社内の情報共有については無料のチャットツールを活用するなど、身の丈に合ったITツールを活用しテレワーク環境を整備している。

緊急事態宣言発令以降から実施/製造業/30人未満

SOURCE: <https://www.tokyo-cci.or.jp/file.jsp?id=1022367>、2020年7月8日アクセス

生産現場におけるテレワーク導入は難しいという声は聞かれるが、 生産現場でもテレワーク導入は進み出している

- ▶ COVID-19対策としてのテレワークの実態調査によると、
製造業の工場においてテレワークを導入している企業は4分の1に及ぶ



25%がテレワークを
実施していると回答

SOURCE: https://data.wingarc.com/wp-content/uploads/2020/05/wingarc1stUPDATAREportvol01.pdf?argument=RTXsp5Bn&dmai=20200520_UPDATAre、2020年7月31日アクセス

生産現場におけるテレワーク 大手の挑戦

- ▶ **大手自動車会社A社**
 - ▶ 工場勤務者のテレワークの導入検討を開始
 - ▶ 今後社員からのニーズや課題を洗い出す
- ▶ **大手製造業B社**
 - ▶ 工場での在宅勤務比率を3割以上に
 - ▶ 遠隔での生産管理など工場のIT化を進め、本社だけでなく製造拠点でも感染リスクを減らす
 - ▶ 生産ラインの情報をウェブ上で共有することで生産管理の社員の出勤率を5割に下げる



社長

製造現場のリモート化にチャレンジしていく

生産現場におけるテレワーク 町工場における導入事例

- ▶ 町工場におけるテレワークの導入
- ▶ 従業員数3名の町工場がIoT溶接機器を利用し、自宅からの作業を可能にした。Web会議システム・情報管理システムを用いることで、リモートからの製造・管理を実施している。

テレワーク 実施のポイント

- ▶ テレワークが実施できる業務であるかどうかの**仕分けを行うことが必要**

難易度	分類	具体例
高	製造業務	IoT機器を用いた 製造作業のリモート化
中	製造現場の管理業務	生産状況の可視化 生産管理業務のリモート化
低	Web会議	ZoomやTeamsを用いた 会議のリモート化

▶ ピンチに、変化に、**強い**会社へ

▶ 各種補助・助成金も用意されている

- ▶ 経済産業省「IT導入補助金」
- ▶ 総務省「令和2年度 テレワークマネージャー相談事業」
- ▶ 厚生労働省「働き方改革推進支援金(テレワークコース)」(※8/12付で申請受付終了)

3. ピンチをチャンスに 今だからこそ取り組むべき 3つのデジタル施策

③ 変化をチャンスと捉えるためのデジタル化

ダーウィンの名言

It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the ones most responsive to change.

生き残るのは最強の種ではない。最も高い知能を有している種でもない。

最も敏感に変化に反応する種である。

チャールズ・R・ダーウィン

変化することでピンチを乗り越えた事例（講師の知人の事例）



事業主（自営業）

（緊急事態宣言の自粛の影響を受けて）
各種補助金や給付金の申請は進めていたが、直近をしのぐための対応を相談

相談



講師の知人（IT技術者ではない）

クラウドファンディングでは時間的に間に合わないと判断し、お店のHP上で寄付を募れるよう、自分でプログラミング無しでHP更新

- ▶ カート機能追加
- ▶ カード決済／口座振り込み

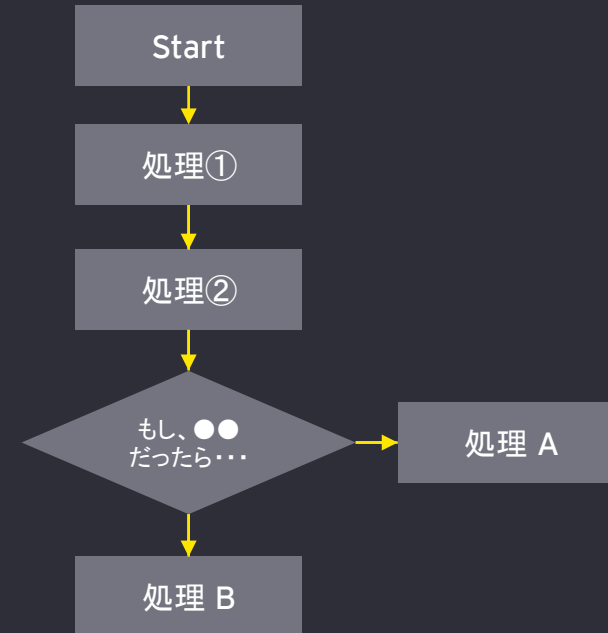
想定以上の金額が集まり、ピンチを乗り越えることに成功

NoCodeとは、コードを書かず (No Code) に、アプリが作成できるツール

従来のIT活用



NoCodeのイメージ



デジタル活用によって、変化をチャンスにするコストは低下し、クロックスピードは上がっている。

業務自動化

自動化ツール(RPA)の活用

Webショップ/HP作成

Webサイト構築ツールの活用

変化をチャンスと捉えるために

- ▶ デジタルの活用により、アイデアを形にするためのコストが減り、実現しやすくなっている。
- ▶ デジタルの活用により、クロックスピードは上がる。
- ▶ デジタルの活用が目的ではなく、アイデアの実現方法を理解することが大事。
- ▶ デジタルを活用して何ができるのか理解を深めた方が良い。

変化のスピードは加速化していく

「今ほど進化のペースの**速い**時代は過去になかった。

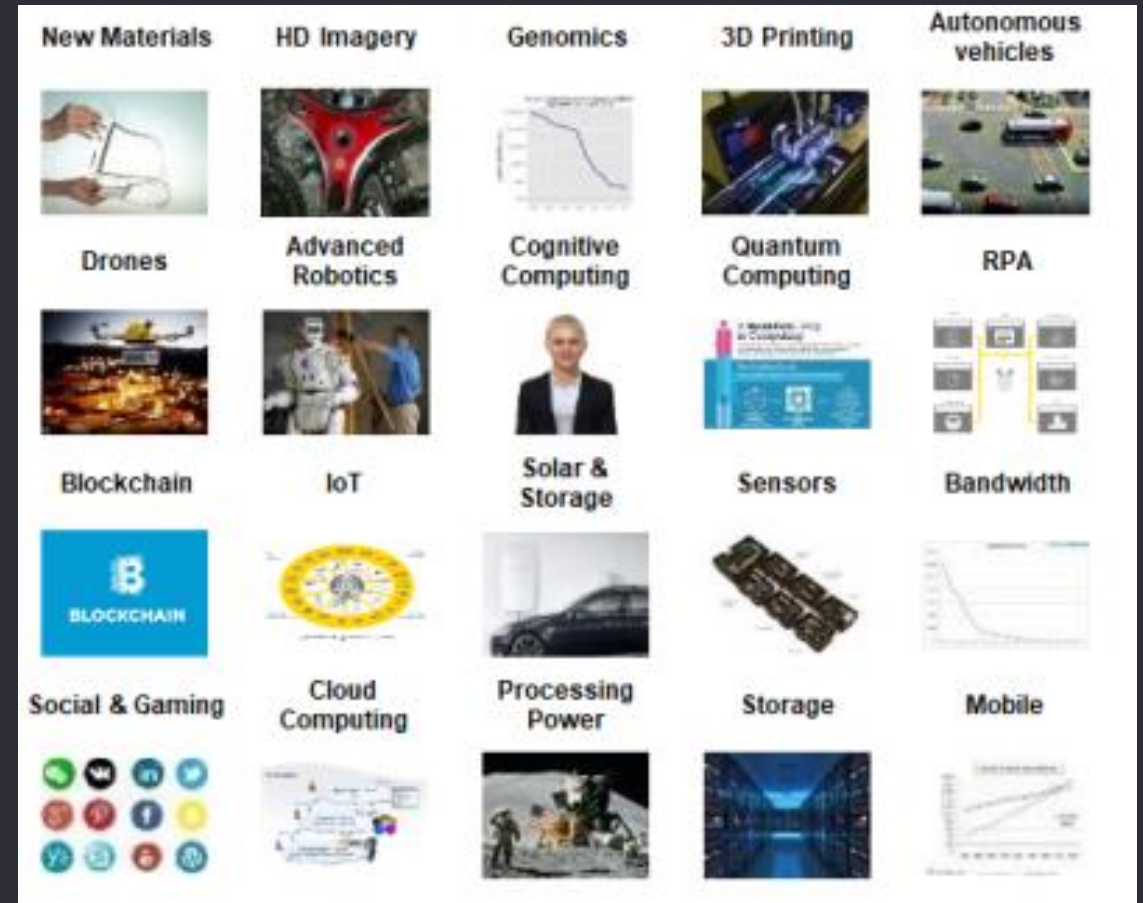
だが今後、今ほど変化が**遅い**時代は二度とこないだろう。」

カナダ ジャスティン・トルドー首相

(2018年世界経済フォーラム年次総会(ダボス会議)での発言より)

デジタル技術は衝突と融合を繰り返しながら加速度的に進化している

- ▶ 多くの企業がデジタル技術の普及による自社の優位性・競争力低下を懸念しており、デジタル活用の重要性を認識している。



デジタル技術の利用が目的ではなく、ビジネスの変革を実現するための手段



デジタル製品を使ってみる、という手段からのスタート

- ▶ 多くの企業において、社内に蓄積されたデータを活用して何かができないか？という声によりプロジェクトを立ち上げ、その後、さまざまなデジタル製品を調査し、実証実験を実施するが、現場改善レベルの効果しか得られない。

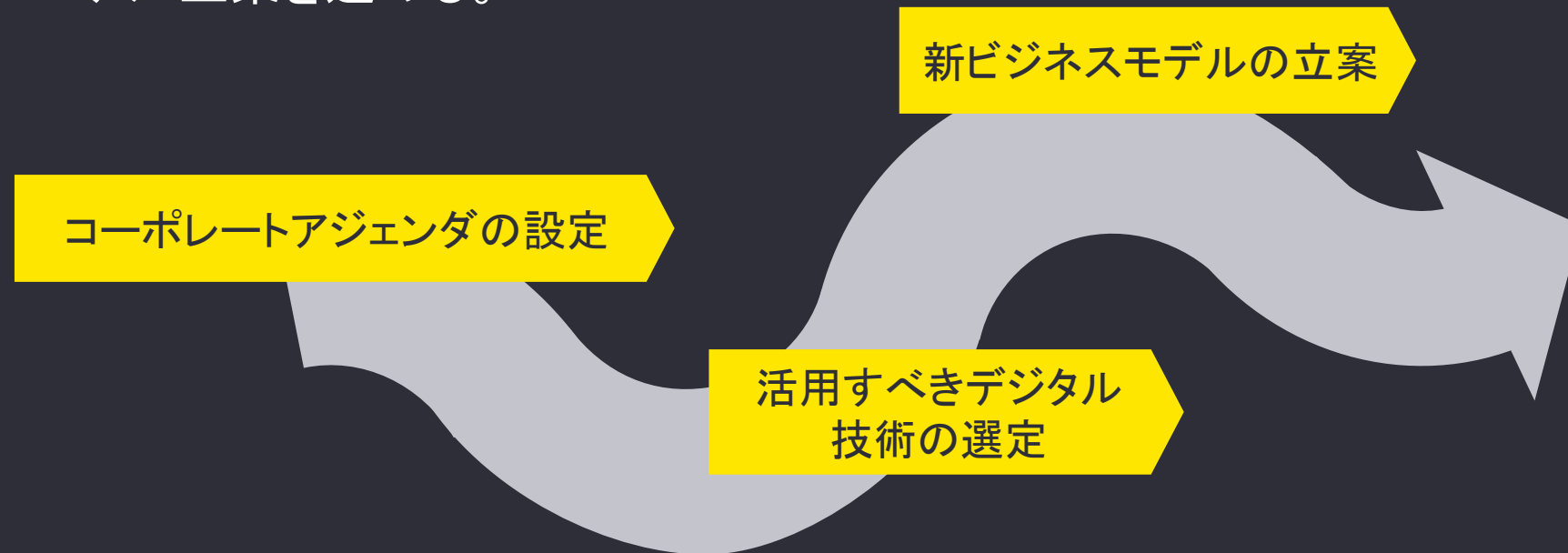


デジタルはビジネスの変革を実現するための手段

- ▶ デジタルは、**企業戦略を実現するための手段**であり、ピンポイントに現場の困りごとに適用していても、満足いく十分な効果を得ることはできない。
- ▶ 企業戦略に対応して**ビジネスの変革を実現する手段**としてデジタルを活用する、という発想の転換が不可欠。

デジタル技術を活用したビジネスモデル変革のアプローチ

- ▶ ビジネスモデル変革の実現に向け、まず顧客が抱える優先順位の高い課題を、解決すべき“コーポレートアジェンダ”として設定する。
- ▶ その上で、コーポレートアジェンダの解決に向けて活用すべきデジタル技術の選定と新たなビジネスモデル立案を進める。



EYについて

EYは、アシュアランス、税務、ストラテジー・アンド・トランザクションおよびコンサルティングなどの分野における世界的なリーダーです。私たちの深い洞察と高品質なサービスは、世界中の資本市場や経済活動に信頼をもたらします。

私たちはさまざまなステークホルダーの期待に応えるチームを率いるリーダーを生み出していきます。そうすることで、構成員、クライアント、そして地域社会のために、より良い社会の構築に貢献します。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EY Japanについて

EY Japanは、EYの日本におけるメンバーファームの総称です。EY新日本有限責任監査法人、EY税理士法人、EYトランザクション・アドバイザー・サービス株式会社、EYアドバイザー・アンド・コンサルティング株式会社などから構成されています。なお、各メンバーファームは法的に独立した法人です。詳しくはwww.ejapan.jpをご覧ください。

EYアドバイザー・アンド・コンサルティング株式会社について

EYアドバイザー・アンド・コンサルティング株式会社は、EYの日本におけるメンバーファームです。さまざまな分野の専門性を有するプロフェッショナルがグローバルに連携し、企業が抱える経営課題に対し、最先端かつグローバルな視点と実行力で、最適なコンサルティングサービスを総合的に提供いたします。詳しくは、www.ejapan.jp/advisoryをご覧ください。

© 2020 EY Advisory & Consulting Co., Ltd.
All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EYアドバイザー・アンド・コンサルティング株式会社および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

ejapan.jp/advisory/

Masanao Jukkoku
Manager, Business Consulting
EY Advisory & Consulting Co., Ltd.

masanao.jukkoku@jp.ey.com