

特集 イノベーションを生み出すDX人財をどう育てるか？

CDIO × CHRO クロストーク



CDIO 遠西 清明

CHRO 澤田 誠

すべての社員をDX人財に。**卓越した現場改革力を身に付け、Operational Excellenceをめざす**

執行役

CDIO、新事業創生ユニット長

遠西 清明

執行役

CHRO、人財本部長

澤田 誠

◆ 市民開発で社員が自ら行動し、現場を改革していく風土へ

澤田：私たち企業はさまざまな変化に対応するため、仕事の仕組み自体を効率的に、アジャイルに変革していかなければならないと認識しています。一方で、世界中に広がる私たちのお客さまや拠点から集めたデータをうまく分析し活用することが、新たな価値の創造には不可欠になっています。このような背景の中、人財本部では2021年度からデジタル人財の育成に本格的に取り組み始めました。デジタル基礎研修からスタートし、2022年度からは土台となるマインドを身に付けるためのデジタルリテラシー関連研修を設け、これまでに日立建機単体で5割以上の社員が修了、現在はグループ社員へと展開しています。

遠西：ITリテラシーの底上げは非常に重要です。当社グループでは従来、IT部門の社員がシステム開発を担当してきましたが、今ではユーザー自らが開発を行えるツール、ローコードやノーコードで開発できる環境が進化してきました。自分の職場の業務改革を自ら行えるケイパビリティを身に付け、アジリティの高い職場に変えていきたいと考えています。一方で各ビジネスユニット（BU）は、お客さまに寄り添ったさまざまなソリュー

特集 インノベーションを生み出すDX人財をどう育てるか？

ションを提供しますので、それにはデジタルツールが必要です。また同時に、我々の製品も高度化しなければなりません。その上に最新のデジタル技術を搭載することで、お客さまが本当に必要とするソリューションを提供する、これこそが当社の付加価値であり、競争力につながるものです。

澤田：底上げの施策と並行して、2021年からは職場内の推進リーダーを育成しようと、DX推進本部と連携し、「デジタルチャレンジプログラム」をスタートしました。各BUで手を挙げてくれた人の中から選拔し、デジタルの専門性が高いメンバーとチームを組んで、約6カ月間、基礎研修と実際にシステム開発を体験してもらっています。受講者からは非常に好評で、年々希望者も増えています。4年目となる現在はチームビルディングを主眼にプログラムを展開中です。

遠西：私が2020年にDX推進本部を立ち上げた際に、皆さんに話したのは、他社が模倣できない、卓越した現場改革力を身に付ける「Operational Excellence」をめざすことで、それを実現するために各BUとの協創活動を推進しています。澤田さんがマインドとおっしゃいましたが、現場改革で最も重要なのは考え方やプロセスを変えることです。DXとは、現在のビジネスプロセスに対する課題と理解を深め、課題に対して個人の力量を高め、自ら考え行動することで、組織文化を変革し、現場改革力を身に付けていくものだと思っています。

◆ 組織文化、働き方の両面でKenkijin スピリットを実践すべき時

澤田：現在、コーポレート部門でも既にAIを活用していますし、現場の社員に行動変革が広がっています。この3、4年の育成成果は肌で感じっていますが、定量的に評価することが課題だと思っています。他の教育プログラムにも言えることですが、定量化は容易ではなく、最

終的にはチームの生産性や効率上がる、業績が良い方向に向かうといったことが指標になるでしょう。今は、皆がデジタルの素養を獲得しつつある状況ですので、本格的な効果はこれから出てきます。人財本部としては、人財育成やデジタルへの投資が機能していることを示し、より改善のサイクルを速めていきたいところで、経営指標とつながりを持った人財KGI(重要目標達成指標)の一つとして「生産性向上」を掲げました。

遠西：そのためにも、チームビルディングはとても重要ですね。個人がスキルや知識を習得しても、なかなか成果として見えてきませんが、チームで取り組むことで測定可能な成果が出やすくなります。

澤田：デジタルの領域に限らず、チームでの成果を上げることがができる人財を増やしていくことが重要だと思います。また、インノベーションや価値創造ができる社員が一人生まれると、チームメンバーへの波及効果が大きいので、個人のスキルアップとチームビルディングの両輪で育成施策を展開しています。その一環で、2024年からはデータサイエンティストとプロジェクトマネージャの資格取得を推進しています。有資格者を増やし、チームリーダーになってもらおうと思っています。

遠西：行動するフェーズに移ると定着度合いは格段に大きくなります。その意味で、能力開発においてはプロジェクトに参加し、行動していくことが非常に重要ですね。

澤田：業績貢献と関連する物差しでいうと、日立建機日本と一緒に開発した営業員、サービス員向けの営業支援アプリ「DX-CONSULTING」を導入した成果が出ていますね。

遠西：アプリを使うことでお客さまごとに最適な提案が迅速に行えるようになりますので、アプリの高頻度ユーザーの売上が低頻度の人

と比べて8.5百万円高いという結果が出ました。アプリの普及をさらに推進しています。

澤田：アプリ開発の場面はいかがでしたか？

遠西：開発過程も非常に頼もしかったです。当部のITエンジニアと営業やサービスの現場のメンバーで構成したアジャイル開発チームを結成してまず試作版をつくり、お客さまにリサーチしてご意見を集約し、それから本番環境で開発しました。約3カ月でリリースしています。従来のウオーターフォール型の開発だと1年以上かかっていたと思いますので、チームビルディングとアジャイル開発手法が成功した事例です。

澤田：私たちは企業文化、働き方の両面で、Kenkijin スピリットの3つのCにある「Challenge」を実践し、事業環境の変化に対応しているかなと思います。グループ共通の認識として、幹部層も含めてどんなチャレンジしてもらいたいですし、これまで以上にチャレンジを奨励する企業文化をつくっていかねばならないと感じています。

◆ アジリティの高い組織に変容し、ありたい姿を早期に実現する

遠西：当社の社員は、結果を出さなければと考えがちです。しかしアジリティの高い組織では、失敗も成功も含めて、いくつもの成果を積み上げて結果につなげていきます。

澤田：半年後、1年後に何らかの結果を出そうと考えたと、失敗を恐れて挑戦が中途半端になる恐れがあります。成功と失敗を繰り返しながらゴールをめざそうと考えれば、やれる範囲も広がるし、やりたいことも増えますよね。

遠西：そのようなアジリティの高い風土を獲得したいと思い、DX推進本部を立ち上げた際に新たな予算枠を設けました。従来、IT関連の

特集 インノベーションを生み出すDX人財をどう育てるか？

投資は一般の設備投資の枠であり、例えば1千万円投資して2年後、3年後に回収するといったNPV (Net Present Value) が求められます。そこで、顧客や課題に寄り添って要件を決めながら開発していくことで効果が見えてくる取り組みを「戦略投資予算」、最新のデジタル技術を活用した研究的な要素については「IT研究費予算」としました。これらの予算枠によって生まれたのが先ほどの営業支援アプリです。

澤田：資金の配分に連動、すなわち、こういったチャレンジに会社は今後投資するのか、それによって人の配置も柔軟に対応していく必要があります。

遠西：おっしゃる通りです。DXにおける最大のテーマは、日立建機の設立以来、55年の間に蓄積したデータの利活用だと思っています。当社グループにしかない、貴重かつ膨大なデータを活用できれば、過去

に遡って投資を行ってきたものを今後の経営に活かせるのです。年代もシステムも異なるデータを分析するにはデータサイエンティストだけでなく、データコンシェルジュが不可欠です。そういった専門人財を獲得し、当社の製品、ソリューション、お客さまに精通した、いわば「DX Kenkijin」が組み合わさることで、その夢が実現できるはずです。澤田：データ分析などの専門性を持ち、市場価値の高い学生の採用には年々力を注いでいます。日本のデータサイエンティストを世界に羽ばたかせることを目的に集まった企業コンソーシアムに当社も参画し、2024年度も滋賀大学の学生にインターンとして来てもらい、プロジェクトを立ち上げました。それと並行して、遠西さんの部署でも今後の変革をリードする、期待できる人財が育ちつつあります。

遠西：外部のハッカソン^{※1}やコンペティションで当社の社員が受賞するなど、上位の成績を挙げている事例も複数出てくるようになりました。例えば、「金融データ活用チャレンジ」というフィンテック・コンペティションで1位を獲得した社員^{※2}がいます。

澤田：それは素晴らしいですね。このように外へ出て行動し、社内にも良い波を伝播させるインフルエンサーのような人たちをしっかりと評価していく仕組みをつくらなければいけません。人財本部は人に投資するのが重要な役割ですので、真のソリューションプロバイダーをめざす当社の戦略と連動した人財戦略を通して、人からグループ経営強化を後押ししていきたいと考えています。

遠西：昨年から社内導入を始めた生成AI環境は現在、約900名が利用しています、生成AIワークショップを開催し、効率の良い利用方法を学ぶことで、業務の品質、生産性の向上につながると期待しています。一方、使いこなすためには、プロンプトエンジニアリングの教育も必要です。プロンプトとは「指示、命令文」ですが、この使い方一つ



で返ってくる答えも意に反したものになってしまいます。利用範囲を拡大していく上では重要なスキルになるので、人財本部と連携して教育コンテンツを充実していきたいと思います。また、既存のビジネスプロセスやモデルを変えるために必要なのは、変えたいと思っている人の熱量です。私は皆さんによく「ナラティブをつくろう」と指導しています。ナラティブとは聞く相手が腹落ちする物語で、ストーリーではありません。これをいくつもつくっていくと、めざす世界観がビジュアルに見えてきますね。一人ひとりの行動を変え、アジリティの高い組織に変わることによって、ソリューションがより早く提供できるようになります。お客さまのお役に立つことで、当社グループのビジョンが実現していくのです。そんな企業になれば最高だなあ、と常々思っています。

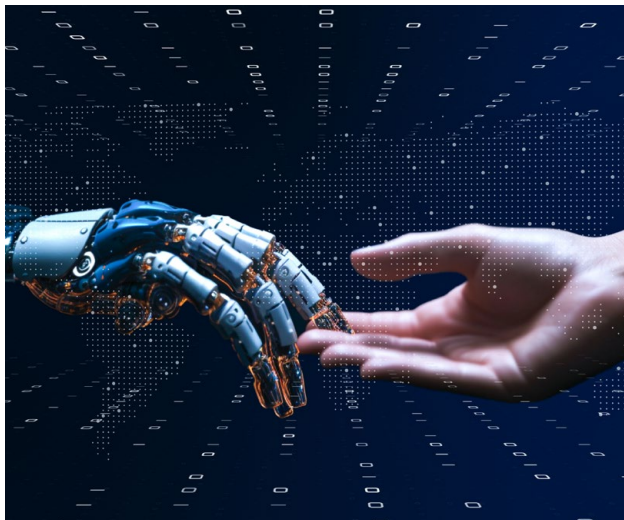
※1 ハッカソン：決められた期間内に、特定のテーマについて開発を競い合うイベント

※2 P.31 からの社員座談会に登壇の清水頼人（DX 推進本部・データ利活用グループ所属）



特集 インノベーションを生み出すDX人財をどう育てるか？

日立建機グループにおけるAI活用事例



日立建機グループでは、CIF (Customer Interest First : 顧客課題解決志向) の考え方に基づき、AIを活用したDXの推進に取り組んでいます。各BU、部門がデータ活用をしやすい環境を整えるため、社内の各基幹システムのデータを集約したデータ活用基盤 (DUP) を構築し、運用しています。DX推進本部のデータ活用グループでは、各部門が抱える業務課題をデータとAIを活用して解決する取り組みを進めるとともに、ビッグデータの利活用によるお客さまへの提供価値向上をよりスピーディーに実現することをめざしています。

事例1 海外生産拠点の部品製造コスト見積もり予測

創出できる価値：生産のアロケーション最適化によるコストコントロール、収益力向上

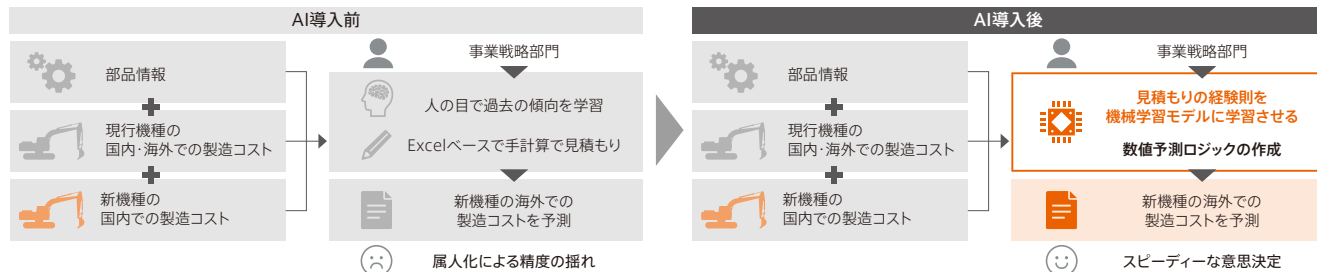
グローバルに広がる生産拠点の能力を最大限に活かし、生産性が高く、コストを抑えた生産体制を確立することは企業価値向上に欠かせません。機械の生産コスト (部品製造コスト・組立作業コスト等) は地域によって異なるため、生産拠点を決定、変更する際にはコストを見積もる必要があります。コンストラクションBU事業戦略部では、生産地検討を目的に部品製造コストの試算 (見積もり予測) を行っています。しかしながら、試算の対象となる油圧ショベルの部品点数は数百点あり、海外工場での生産を想定した部品製造コストを精緻に計算する業務は容易ではなく、明らかに属人化が生じていました。これらの課題を解決するため、データ利活用グループは

プロジェクトをスタートし、見積もりにかかるリードタイム短縮と作業の標準化に取り組みました。

担当者は、詳細な部品情報 (重量、価格帯など)、現行機種の日本国内の部品コスト、同機種を海外工場で作った場合のコスト (国内との差額) などの過去データや知見を膨大に蓄えています。こうした人が持つデータをAIに学習させ、見積もりを行うことは「構造化データに対する数値予測」という位置付けで、まさに機械学習が得意とする分野です。現行機種の情報から予測モデルを生成することで、別の拠点で作った場合の予測、新機種の予測見積もりが可能になります。

検証の結果、AIモデルの予測誤差は±1～10%となり、リードタイムは現状数週間要しているところを数分へと大幅に短縮できました。本案件の検証までに要した時間は正味2カ月程度で、このように学習させるデータの中に予測の正解の情報が含まれている“教師あり学習”のアプローチは、短期間で成果を上げることができます。

海外生産拠点での製造コストの見積もり予測



特集 インノベーションを生み出すDX人財をどう育てるか？

事例2 コンポーネント部品の納入遅延の予測

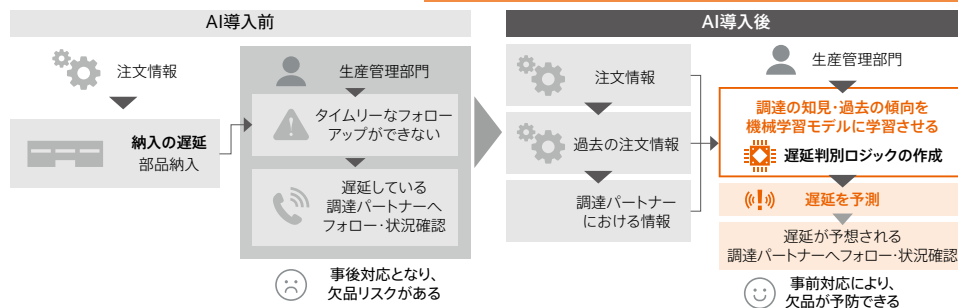
創出できる価値：安定した部品供給、サプライチェーンマネジメントのレベルアップ

生産管理統括部コンポーネント生産管理部では、海外の各生産拠点で必要な部品を調達パートナーに発注し、拠点へ出荷する一連の業務を担当しています。建設機械の生産では、お客さまの要望にきめ細かく対応するため、多品種少量生産を求められます。そうした背景の中、遅延発生を人が予測するためにリスク検出とフォローアップが手遅れとなり、供給される部品のうち一定数が計画通りに届かないことで、各拠点の生産への影響を回避できず、大きな課題となっていました。これを解決するため、データ利活用グループはプロジェクトを発足させ、納入遅延の予測に取り組みしました。

プロジェクトの第1段階では、納入の遅延に関連するパラメータとして、部品の種類（複雑さ・大きさなど）、注文数、調達パートナーの生産能力などを挙げ、原因と結果の関係性を機械学習モデルに学習させ、でき上がった予測モデルの精度検証を行いました。結果は50％と、2回に1回予測が外れるレベルでした。精度の点では当初の期待値に達していないため、今後も精度向上に向けて継続して検証を進めていきます。加えて本取り組みを通して一人ひとりの業務改革への意識が高まり、従来の業務プロセスに対して、AIの予測結果をどのように活用すれば納入遅延を無くすることができるのかについて、議論と試行を活発に進めています。

コンポーネント部品納入遅延の予測

機械学習モデルにより遅延を予測し、欠品の予防など事前対応が可能に



事例3 マイニング機の状態監視の自動化

創出できる価値：機械故障の予兆検知によるお客さま価値の向上

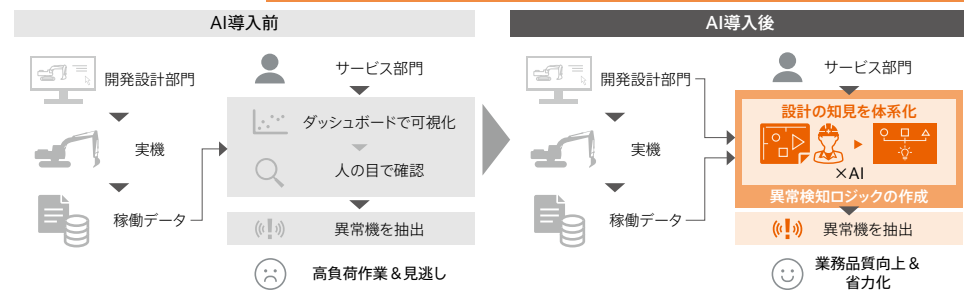
マイニングBUデータビジネス推進部では、通信で受信した機械の稼働データを監視することにより、異常の兆候を確認した場合、現地ディーラーと連携して不具合の未然防止のために機械に働きかけています。しかしながら、全世界で稼働するマイニング機は3千台を超えており、24時間365日、人力で監視することは現実的ではありません。また、状態監視には機械の仕様や使われ方、稼働環境に対する深い知見が必要で、質の高い状態監視ができる人はかなり限られます。

そこで、データ利活用グループが協力して、異常検知したい部位の選定と、検知するために必要な情報の対応関係の洗い出しを実施し、過去の実績を機械学習モデルに学習させた結果、正常値の予測が可能となりました。その値と実際の稼働データを比較して、乖離が大きい場合は異常とみなすアプローチが「異常検知ロジック」です。正常値予測のフェーズではやみくもにデータを与えるのではなく、設計の知見を取り入れて故障発生の因果関係を可視化し、関連するパラメータのみを取り込むことで精度を向上させています。

事例1や2と大きく異なる点は、異常＝機械が止まることではないため、正解の情報が与えられていない「教師なし学習」であるという点です。このような場合、評価に時間を要するため、取り組みの継続が重要となります。

マイニング機異常検知

開発設計・サービス・DX各部門が協力することで要因と結果がつながり、新たなサービスを生む



特集 イノベーションを生み出すDX人財をどう育てるか？

社員座談会

※ 所属部署・肩書は座談会当時のものです



西本 和弘

コンストラクション
ビジネスユニット
事業企画統括部
事業戦略部 技師

犬丸 裕

マイニングビジネスユニット
デジタルソリューション推進統括部
データビジネス推進部
カスタマーエクスペリエンスグループ 主任

清水 頼人

DX 推進本部 DX 技術統括部
DX 技術戦略部
データ活用グループ 主任

石川 織羽

生産・調達本部 生産管理統括部
コンポーネント生産管理部
コンポーネントグループ

社員自らが進める 現場とビジネスのイノベーションで、 日立建機グループの未来価値を高める

◆ 社員の優れた知見をAIに学ばせて属人化を解消

清水：2021年にDX推進本部にデータ活用グループが正式に発足し、データサイエンティストやデータコンシェルジュなど、データに詳しい人、データから価値を生み出せる人がそろいました。私もその一人で、グループのミッションは、会社のあらゆる困りごとの解決や生産性向上を、データを使ってアジャイルに実現していくことですが、肝心の業務課題は各ビジネスユニット（BU）に存在します。そのため、まずは各部門の皆さんに存在を知ってもらい、何か一緒に作ることでデータ活用の価値を体験してもらおうと、社内ポータルサイトで業務上の悩みごとを募集しました。

約3年の活動で、各BUをはじめ、予想していた以上にたくさんの部

特集 イノベーションを生み出すDX人財をどう育てるか？

署と一緒に活動でき、課題の内容も個人の業務改善から部門の売上に直接、寄与するものまで多岐に及びました。この座談会では、一緒にAIとデータの利活用に取り組んでくれた皆さんに体験を話してもらいたいと声をかけさせていただきました。

西本：私は清水さんから案内メールが来たその日に相談しました。私の困りごとは海外工場の部品製造コストの見積もりです。中型油圧ショベルの生産能力は全体で年3万台以上ありますが、その全体能力をより有効に活用すれば生産量を伸ばせます。生産拠点を移す前に、その拠点で生産した場合のコストを見積もるのが私の仕事です。正式な見積もりの場合は、工場周辺の調達パートナーに図面を開示して依頼しますが、情報漏洩リスクもあるし、時間も相当かかります。見積もりの回答が来ないこと、金額が正確でないこともよくあるので、まず私が過去のデータから試算する時があります。

この業務がまさに属人化していました。何千行もある部品表とそのコストを眺めながらエクセルで計算しますが、同じ結果は二度と得られません。何人かに教えたことはありますが、直感的に推測する部分が伝わらないし、計算する人によって誤差が大き過ぎ、業務として標準化できません。清水さんにAIモデルを依頼した際の私の



期待は、正確に計算をしてもらうことと、人が計算した結果の間違いを見つけてくれること、この2つです。

清水：最初は西本さんの業務プロセスデータを使って、現行機種
の国内の製造コストから海外

の製造コストを導く手法と一緒に考えていきました。24年度の事前検証で良い結果が出たので、25年度からは新機種の国内のコスト、海外のコストを見積もるというAIの実力確認のフェーズに入りました。DX活動の本質は人間の頭の中にある知見をいかに機械化するかです。人が考えていること、行っていることをいかに伝えてもらえるか、あるいは私が引き出せるかが勝負ですが、西本さんは端的に必要なことを教えてください、持っているデータもきれいな状態だったのでもスムーズに進みました。

◆機械設計の知見を持ったデータサイエンティストが機械の状態監視AIをつくる

清水：私のような業務の知見を持つデータサイエンティストが社内
にいない場合、AIベンダーさんとともに開発することが通常だと思います。AIの専門家なので頼りになりますが、会社のビジネスや製品、業務知識については解像度が低い状態からのスタートですので、情報収集に相当な時間を要します。今回、それを実感されたのが犬丸さんですね。

犬丸：そうですね。機械の状態監視自動化プロジェクトは2023
年から取り組んでいます。過去にお客さまの現場で発生した事例として、トロリー式ダンプトラックでパンタグラフに関する電気系統アラームが発生し、電気系のメカニックが現場に駆け付けてトラブルシュートを行いました。解消しなかったことがあります。そのため、別部門である機械系のメカニックがトラブルシュートを引き継ぎ、結果として油圧部品の不調がアラームを発生させる原因を作っていたことが判明した、というケースがありました。

この話を聞いて、機械全体の知見に基づくデータドリブンな異常検知が実現すれば、現場での無駄な作業やお客さまへの迷惑度合いも最小限にとめることができるのでは、と考えたのがきっかけです。

最初は外部ベンダーに依頼して開発を行いました。ところが、AIに機械の知識を学習させることから始める必要があり、その作業に大変時間がかかりました。具体的には、AIがデータから異常と判断したケースを100個ほど見つけてきて、当時所属していたプロダクトサポート部のメンバー3、4名でレビューするという作業を毎週2～3時間かけて行っていました。AIの下地づくりだけに時間がかかり、実際に故障の予兆をAIに探させる工程には移れませんでした。そこで、約1年前にマイニングの機械設計からデータサイエンティストに転身された清水さんに入ってもらい、機械の構造をもとに各データの関連性など、ドメインの知識を機械学習の要素に入れてもらったのです。すると、限りなく関連のある値だけをAIがリストアップするようになりました。現在はさらにチューニングをかけて精度を上げている段階です。

清水：予兆検知の難しいところは、アラームのあった機械に本当に異常な箇所があるかどうかは故障に至らないと分からないことです。つまり、アラームが出る時点では正解のデータが手元にありません。そこで、設計者の中でも各部品のスペシャリストをお願いしてAIが出したデータを見てもらい、本当に異常が起きているかを審査



特集 イノベーションを生み出すDX人財をどう育てるか？

してもらいます。この案件でも、人間の高い知見をAIに学習させることが鍵となっています。

◆生産管理部門の最大の困りごと、部品納入遅延を予測

石川：私が清水さんに相談させてもらった困りごとは、調達パートナーから購入している海外工場生産用部品の納入に遅延が生じる場合があり、それを予測するのが難しいということです。私たちとしては納入遅延の情報をできるだけ早くキャッチし、輸送手段の切り替えや、海外工場側の生産計画の調整を依頼して遅延に対応するよう努めたいところですが、納期日になって部品が届かないことに気付き対応を始めた場合はかなり調整が難しいです。最悪の場合、各海外工場の生産ラインが止まってしまいます。日頃から調達パートナーと密にコミュニケーションをとっているベテランの購買員なら、ある程度遅延発生の兆候をつかめるそうですが、そこはまさに暗黙知の領域です。

清水：有識者を集めてヒアリングしたところ、納入遅延に関連するパラメーターとして、部品の内容、注文数、調達パートナーの生産能力などが挙げられました。このうち、調達パートナーの生産能力を把握するのは難しいので、まずは手に入るデータで各社の生産能力を示すパラメータを設定し、原因と結果の関係を機械学習モデルに学習させてみました。的中率は50%で、これでは石川さんたちの確認業務に無駄が多すぎます。

石川：定量的なデータを収集したいのですが、天候、物量、納期の短

さ、部品の構造の複雑さ、調達パートナーの繁忙度など、遅延の理由はさまざまです。

西本：調達パートナーの混雑具合を測るのは難しいですね。生産技術部にいた時に、別の担当者が同じ調達パートナーにどれだけ仕事を頼んでいるかは、正確には認識できていませんでした。ましてや他社からの受注量となると、つかみようがありません。

石川：現在は、データの追加やさまざまな機械学習の手法を試すことで予測精度を上げられないか取り組んでいます。生産台数が多い時期は予測精度が良くなるし、逆に少ない時期は精度が下がるので、いろいろトライしています。

◆「みんなのために」をキーワードにDXを実現していく

清水：お三方のように自ら知識を取りにいけるDX人財を増やすには、やったことをしっかりと評価してもらえる仕組みがあった方がよいと思います。現在の仕組みとしては資格取得の報奨金などがありますが、それだけではなく、自分の給与にも反映される仕組みがあると良いと思います。従業員の立場とすれば給与が増えればそれが一番ですし、優秀な人財を確保する観点でも大きな魅力です。

西本：私の場合、他部署からよく仕事の依頼があるのですが、そのような仕事は好きで、誰かの支えになれていることが嬉しいと感じます。今回の見積もり予測も、自分の仕事を楽にするために始めたことですが、皆が使えるようにしたいと思っています。かつては、属人化が当たり前で先輩の知見を借りるたびに頭を下げていたこともあります。そういう苦労はできるだけなくし、誰でも簡単に使えるようなものをつくって、皆がどんどん使ってくれたら嬉しいです。

犬丸：デジタルに長けた若手はツールをあっという間に使いこなして、私が半日かかってやることを数分でできたりします。私は西本さんほど頭が柔らかくないので、彼らがつくったものを見て私なりに改善点を考える程度です。

清水：犬丸さんは経験をお持ちなので、ツールでできたものの評価が簡単にできるのだと思います。私の入社当時は、とにかく頑張っただけで頭の中で仕組みをつくり、一からコードを書く時代でした。AIや機械学習のように、暗黙知を数分で形にしてくれるものが現れるとは想像もしていなかったです。

石川：納入遅延は当社グループにとってシビアな課題で、欠品があると調達パートナーの工場まで行って張り付き対応をするなど、皆にかなりの業務負荷が発生しています。AIの遅延予測が実現したら、リカバリーに割く時間が減って、もっと付加価値の高い業務に専念できるし、ワークライフバランスも良くなります。しかも、遅延原因の知識や情報をためることで、遅延自体を減らすためのアクションを起こせるようになります。ですから、当グループとすべての海外工場の皆さんのために、何とかやり遂げたいです。

犬丸：DXは、「みんなのために」が一つのキーワードですね。自分だけが恩恵を受けるなら手間をかけてデジタル技術を活用する必要はないですから。

清水：まったく同感です。その想いが集まって企業価値の向上につながれば、こんなに嬉しいことはないですね。

