

本田技研工業株式会社
コーポレート管理本部 デジタル統括部
デジタル基盤改革部
イノベーション推進課 チーフエンジニア

木村 裕貴氏 (写真右)
Yuki Kimura

コーポレート管理本部 デジタル統括部
サービス・データプラットフォーム部
データプラットフォーム課 主任

福島 淳氏 (写真左)
Atsushi Fukushima

(取材日: 2025年2月)



「第二の創業期」を 迎えるホンダ。 DXの取り組みを さらに加速させるべく、 現場のデータ利活用を促進する 「自走支援」に注力していく。

本田技研工業株式会社(以下、ホンダ)は、現在全社を挙げてDXの取り組みを推進しており、その一環として様々なデジタルツールを積極的に導入・活用することで既存業務の効率を大幅に向上させる「ODX(オペレーションDX)」の活動を展開している。今回、BIツール「Qlik Sense」を活用したデータ利活用の取り組みについて、その推進役である福島淳氏と、全社DXの取り組みを担当する木村裕貴氏にお話を伺った。

ASHISUTO CUSTOMER

本田技研工業株式会社

「100年に一度の変革期」
を乗り越えるべく
DXにまい進するホンダ

まずは貴社の事業を取り巻く環境の変化
について教えてください。

自動車業界は今、まさに「100年に一度の変革期」を迎えています。特に大きな変化が「EV」「電動化」のトレンドです。昨今、中国をはじめとする新興EVメーカーの台頭が著しいですが、彼らはガソリン車の開発・生産からの転換ではなく、最初からEV車を作っています。そのため、既存の自動車メーカーとは異なり、過去資産のしがらみもなくその分動きが非常にスピーディーです。これは既存メーカーにとって大きな脅威となっています。

さらに、車そのものの概念が大きく変わるうとしています。従来の車は機械的な性能が重視されましたが、これからはソフトウェアで車を制御するSDV (Software Defined Vehicle) が中心となり、人や社会の在り方に大きな影響を与えていきます。ホンダでもSDVの開発に向けて多くの人材を採用する計画を発表していますが、加えて重要なのは既存の従業員の働き方を根本から変えていくことだと考えています。このような大きな転換期にあつて、ホンダは現在を「第二の創業期」と位置付けています。

EVやソフトウェア化への対応において、ITやデジタル技術はどのような役割を果たすとお考えですか？

大きく二つのベクトルがあると考えています。一つは電動化とSDVに向けた技術革新の推進です。これは製品そのものの革新であり、ソフトウェアを中心とした新しいモビリティの創造を意味します。もう一つは、既存の業務プロセスや仕事の進め方を根本から見直し、デジタル技術を活用して効率化・高度化を図ることです。例えば、これまで実車を使って行っていたテストを、ソフトウェア技術を駆使したシミュレーションで代替することなどが、これに該当します。

現場の従業員が自ら改善に取り組む文化がDX活動を後押し

本日のインタビュースポットである「ホンダコレクションホール」には、貴社が創業から現在に至るまで世に送り出してきた様々な製品が展示されています。なぜこの場所をインタビュースポットに選ばれたのでしょうか。

ここはホンダの「原点」が集まっている場所です。二輪車や四輪車はもちろん、二足歩行のロボット「ASIMO」、航空機の「HondaJet」に至るまで、ホンダが生み出してきた革新的な製品の歴史が一堂に会しています。ホンダの歴史から考えれば、私たちが取り組んでいるDXの活動はまだ立ち上がったばかりで、新たな

「原点」から出発しようとしている段階です。ここから生まれる新しい取り組みは、例えば、初代のシビックやアコードから次世代のモデルが生まれていったように、形や性能、機能を変えながら進化していくはずです。

長年にわたる技術や開発の変遷に、同じ人がずっと関わり続けることはできませんが、先人の想いや考え方は、人から人へと連綿と受け継がれ、時代を超えて伝わっていくものです。たとえそれが途中でついでに終わったとしても、また別の形で生き続けることができます。現在進めている全社的なDX活動が、今後の「原点」になることを期待して、ここホンダコレクションホールを選びました。

そんな貴社が現在進めているDX戦略の
特徴的な点について教えてください。

最大の特徴は「現場主導」のアプローチ
です。従来型の情報システム部門主導のや
り方では、現代のシステム開発で求められ
るスピードにはや対応できません。一方
で、ホンダの社員には、自分たちで新しい
ことへ積極的にチャレンジして困難を乗り
切る気質、つまり現場の強さがあります。
このことから、現場の社員たちに有用なデ
ジタルツールを提供すれば、現場が主体的
に活用しながら利用範囲を広げていつてく
れるだろうという期待がありました。

そのような取り組みに対する現場の反応
はいかがですか？

部門によって温度差はありますが、予想
以上に積極的な反応が得られていると感じ
ます。特に、従来から業務改善に熱心だっ
た部門では、提供されたツールを使って独
自のアプリケーションを開発したり、デー
タ分析による業務改善を進めたりする動き
が出てきています。

全社横断型のDX組織が 経営層と現場の双方に 働きかける

貴社は現場の社員が自ら改善を積極的に
進める社風があるとのことですが、DXの
取り組みも現場発のボトムアップ型の活動が
多いのでしょうか？

ボトムアップ型の活動が多いと思いま
す。ただし当社におけるDXの推進体制
は、単純なトップダウン型でもボトムアッ
プ型でもありません。DXの活動をスター
トさせる際、まず中間にDX推進を担当す
る部門を設置し、そこが全社の教育や方針
のプランを立てました。それを経営層に承
認してもらい、その後、経営層およびDX
推進部門から現場に展開するというアプ

ローチを取っています。

そのようなアプローチを採用された理由
は何だったのでしょうか？

DX推進の難しさの一つに、「上層部も
現場も過去にDXを経験していない」とい
う点があると思います。DXを推進してい
くためには、上層部には過去の経営判断と
は異なる判断基準や組織運営が強く求めら
れます。一方、現場レベルでは日々の業務
とは別に、新たにデジタル技術の可能性や
活用方法を十分に理解する時間の確保が必
要となります。

この両方の課題を解決するために、中間
のDX組織が起点となり、「通訳」あるい
は「触媒」の役割を果たす必要があると考
えました。経営層に対してはデジタル技術



「現場主導で効率化しているというのがODXのコンセプトです」(木村氏)

の可能性と必要性を、そして現場に対しては具体的な活用方法とメリットを、それぞれの立場に合わせた言葉で説明していく。このような双方向のアクションから活動をスタートさせていきました。

具体的にはどのような活動を行ったのでしょうか？

経営層の承認を得た後、最初に取り組んだのは「ホンダの考えるDX」を現場に落とし込むことを目的とした、全ての部課長を含むマネジメント層を対象とした説明会でした。説明資料の中には、向かうべき方向性だけではなく「現状維持を良しとして手を動かさない人、ダメ出ししか行わない人はDXリーダーではありません」といった、ある意味厳しいメッセージを込めました。

す。自分たちで何かツールを作って生産の現場で使いやすいものにするなど、日常的に改善提案が行われています。このような「現場発の改善」を重視する文化が、現在のDX推進活動にも生きていっていると感じます。

ODXによって 2025年度までに 「業務効率化30%」の 実現を目指す

ホンダ独自のDX施策として「ODX（オペレーションDX）」を推進されているそうですね。

はい。ホンダでは現在、「デジタル技術を活用した業務プロセスの改革を通じ、ビジネスモデル変革のスピード」と、事業効

た。これは単なる挑発ではなく、「このままでは企業として生き残れない」という危機感を共有するための必要なステップでした。幸い、部課長の方々はこのメッセージを真摯に受け止めてくださり、その後の全従業員向けのDX研修や情報発信、DX推進の実作業に大きな理解と支援をいただくことができています。

そのような大胆な提言を行うことができる背景には、ホンダならではの企業文化があるのでしょうか？

そうですね。先にも説明しましたが、ホンダには昔から「現場が強い」という特徴があります。例えば、「改善提案制度」という仕組みが昔からあり、現場から自発的に改善を提案することが推奨されていま

率”を高め、Hondaの競争優位性を確立する」というDXビジョンを掲げています。そしてこれを実現するための具体的な戦略として、「データの価値を最大化するデジタルプラットフォームの構築」「既存事業の効率的実行」「DX推進体制の構築」の三つを打ち出しています。ODXは、この二つ目の「既存事業の効率的実行」の活動のことを指しています。具体的には、主に事務処理系部門を中心に、2025年度までに「業務効率化30%」の実現を目指して、現在様々な活動を展開しています。

この取り組みの背景には、「新規事業へのリソースシフト」という課題がありました。EVやソフトウェア開発といった新しい領域に人材を振り向けていく必要がある中で、既存業務の効率化は避けられない課題でした。特に間接部門や事務処理系のビ

ビジネス部門の業務を、現場主導で効率化しているというのがODXのコンセプトです。

具体的にはどのような活動を行っているのでしょうか？

大きく分けて三つの柱があります。一つ目は「デジタルツールの提供」で、業務効率化に役立つ様々なツールを現場が使いやすい形で提供しています。一例を挙げると、RPAやBIツール、ローコード開発プラットフォームなどのツールを提供しています。

二つ目は「人材育成」です。各部門から選ばされた「トップガン」と呼ばれる推進リーダーを育成し、彼らを中心に部門内での活動を展開していきます。ただし、最初

は理想的な人材要件を設定したものの、実際には「上から言われたから来ました」という消極的な参加者も少なくありませんでした。現在、こうした人材選抜にまつわる課題の解決に取り組んでいるところです。

そして三つ目が「成功事例の共有」です。効果の高かった取り組みを他部門にも展開し、ノウハウの横展開を図っています。しかしここでも部署による温度差は大きく、「部門の方針としてやります！」と積極的に取り組む部署がある一方で、消極的な反応を示す部署もありました。

そのような温度差にはどのように対応されているのでしょうか？

現在ODXを始めて4年目になりますが、この間の経験からいくつかの対応方針

が見えてきました。まず、伸びている部署にはしっかりと後押しをする。やる気のある人たちの成功事例を作り、それを横展開することで他部署への波及効果と温度差の縮小を狙います。一方で、全ての部署に同じレベルの取り組みを求めるのは現実的ではありません。動画コンテンツによる啓蒙やポータルサイトを通じた情報提供など、それぞれの部署の状況に応じた支援方法を使い分けています。

10年前にさかのぼる Q i i kとの「出会い」と その後の「普及活動」

現場に対するツール提供の一環として、

BIツール「Q i i k Sense」(以下、

Q i i k)を全社展開されているそうですね。

Q i i kとの出会いは、10年前までさかのぼります。当時、品質部門に所属していた頃に出会い、その可能性に強く惹かれました。

これまでは報告書の元データが更新されるたびに、手作業でグラフや表を作り直す必要がありました。しかしQ i i kでは、データが更新されると自動的にダッシュボードも更新されるため、こうした作業が一切不要になります。また、それぞれのユーザーが自分の視点でデータを分析できるという特徴も魅力でした。従来の静的なレポートでは、決められた切り口でしかデータを見ることができませんでしたが、Q i i kなら各自が必要な視点でデータを掘り下げることができます。

このような導入効果に大いに感銘を受けたので、自分一人で使うだけでなく、他の



「誰もが関心を持てるような事例を示すことで徐々に理解が得られるようになりました」
(福島氏)

人たちにも利用を広げて部署全体でその導入メリットを享受できればと考えました。

そのようなQlikの「啓蒙活動」は、順調に運んだのでしょうか？

そう簡単には進みませんでした。作ったアプリをいざ実業務に適用する寸前のところで部門異動が決まり、全てが振り出しに戻ってしまいました。今こそQlikは社内でも広く認知されていますが、当時はまだQlikのことを知る人はほとんどいませんでした。異動先のマネージャーから事前に聞いていた話からは、通常業務の範囲を越えてQlikを業務に適用できる見込みはほとんどありませんでした。ですがどうしても諦めきれなかったため、異動初日に上司に直談判を行ったところ、最終的に

Qlikの普及活動の継続を認めてもらうことができました。「現時点では成果は出ていないが、熱意を持って進めているのだから良いものに違いない」と感じてくれたようです。

その後は、少しずつ仲間を増やしながらか活動を進め、事業所全体を対象にしたQlikのデモンストレーション会を開催するなど、利用拡大を目指した活動を展開しました。デモンストレーションでは品質データの可視化や分析だけでなく、勤怠管理や座席表、さらには食堂メニューまで、様々な身近なデータをQlikで可視化してみせました。特定の業務だけでなく、誰もが関心を持てるような事例を示すことで徐々に理解が得られるようになりました。

しかし現場部門に所属している立場では、いくらQlikを普及したいと思っ

もそのために必要な権限や予算がありませんから、できることにも限りがありました。そこで自ら志願して全社のデータ活用を担う部門に異動し、現在はQlikの全社展開を担っています。

現場が自らデータ活用を進められるための「自走支援」に注力

現場部門でQlikの普及活動を行った経験は、現在の全社展開の活動にどのようにつながっているのでしょうか？

現在私たちは「自走支援」という考えのもと、データ活用の普及を進めています。これは現場が自らデータを活用できるような環境を整備し、その活動を側面から支援

していくというアプローチです。具体的には、「個別支援」「学習コンテンツの提供」「コミュニティの運営」「ポータルサイトの運営」という四つの柱で活動を展開しています。これらはどれも、かつて現場部門でQlikの普及に取り組んでいた際に、自らが必要性を感じていたものばかりです。

「個別支援」では、相談内容のレベルに応じて異なるサポートメニューを用意しています。初心者が気軽に相談できる窓口から、高度な取り組みを長期にわたって支援する「個別相談会」まで、レベルに応じた段階的なサポート体制を整えています。またコミュニティの運営では、あえて高度な内容だけでなく、初歩的な質問や相談も歓迎する雰囲気作りを心がけています。初心者の中には「こんなレベルの低い質問をしても良いのだろうか？」と躊躇する方も多

いでしようが、そういった質問に答えてコミュニケーションに積極的に招き入れていくことこそが活動を活性化させる原動力になると考えています。

実際の成果はいかがでしょうか？

Qlikを活用するユーザーは着実に増えています。特徴的なのはQlikの開発用ライセンスと閲覧用ライセンスの比率で、現時点ではユーザー全体の7分の1、1,000人以上の従業員が開発用ライセンスを保有しています。これは一般的に考えると非常に高い割合であり、現場主体での活用が進んでいる証だと言えるのではないのでしょうか。

さらに使用される機能の幅も広がっており、単純な可視化だけでなく高度な分析に

チャレンジする部門も出てきました。現場のユーザーが自主的に他のメンバーに教える動きが出てきていることも嬉しいですね。

生成AIとの現時点での 向き合い方と今後の可能性

最近話題の生成AIについて、どのようにお考えですか？

生成AIには確かに大きな可能性があると考えています。ただ、現時点での生成AIは「完全な自動化」というよりも、あくまでも「人間の補助」としての活用が現実的だと思います。既にプログラミングのコード作成や、人が書いた文章のチェックなど、限定的な用途では有用なツールとして十分機能しています。

デジタル活用が どの現場でも当たり前になる 未来を目指して

今後のDX活動について、その中長期的な展望をお聞かせください。

私たちの最終的なゴールは、デジタル活用が特別なことではなく、誰にとつても「当たり前」の状態を作ることです。10年後にはきっと、データやデジタル技術を活用した業務改善が特別な取り組みではなく、「DX」という特別な言葉を使わなくても日常的な活動として当たり前のように定着していることでしょう。

一方で、これを実現するためには、今のDX施策を着実に進めるとともに、時流の変化を読み取りながら常に行動を変えてい

今後の活用についてはどのようにお考えですか？

最近ではQlikをはじめとする様々なツール製品に、AI機能が標準で組み込まれるようになってきています。このように既存の製品やツールに自然な形でAI機能が統合されていくのが、当面の発展方向ではないかと考えています。ただし私たちとしては、生成AIのような最新技術への投資を進める前提として、データ活用の基盤をしっかりと固めていきたいと考えています。どんなに優れたAI技術が登場しても、それを効果的に活用するためには、やはり現場でのデータ活用の文化が根付いている必要があると思います。

く必要があります。こうして現場主体の取り組みを加速させながら、DXが当たり前になった世界を早期に実現させたいと思います。

そのような未来の実現に向けて、現在特に注力されていることは何でしょうか？

Qlikを使ったデータ活用取り組みは社内ですぐに広がっています。まだ十分に普及しているとは言えません。さらに活用を促進すべく、先日Qlikのユーザーを対象にアンケート調査を実施してみたのですが、閲覧用ライセンスでもつばらデータの参照のみを行っているユーザーの多くは、やはりまだQlikの利用価値を十分には理解できていないようです。

Qlikの導入・展開において、単なるツールの提供だけでなく現場のニーズに寄り添った支援をしていただいたことは、非常に大きな助けとなりました。

今後特に期待したいのは、「ユーザーとの距離感」をより近づけていただくことです。現状のサポートサービスは、どうしても一回一回の問い合わせ対応で完結してしまう傾向にあります。しかしそうなるユーザーの本当の困りごとや、問題の連続性が見えづらくなってしまう。そこで今後は両社の関係を一層深めていきながら、「共創活動」をより促進していければと考えています。単にツールの提供や技術的なサポートを受けるといった関係を超越して、新しい価値を一緒に作り上げていくような関係を築き上げていきたいですね。

また現場からは「もっと分かりやすいマニュアルが欲しい」という要望も上がってきていますので、今後はさらに多くのユーザーにQlikを使ったデータ活用価値を理解してもらおうべく、Qlikの簡易マニュアルやショート動画による教育コンテンツなどを充実させていきたいですね。短い動画を組み合わせることで、各部門の特性に応じた教育プログラムを素早くかつ柔軟に構成できるようにするとともに、必要な知識が必要な時に素早く学べる環境を整備したいと考えています。

最後に、今後アシストへ期待することについてお聞かせください。

これまでアシストさんから受けてきた支援については、本当に感謝しています。特

本田技研工業株式会社

会社概要 corporate profile

本社：東京都港区虎ノ門2-2-3 虎ノ門アルセアタワー
設立：1948年9月
資本金：860億円
URL：<https://www.honda.co.jp/>

事業内容

二輪、四輪、パワープロダクツといった既存の事業領域にとどまらず、航空機や新領域のモビリティ開発、オープンイノベーションを通じて、より拡がりのある領域への展開に積極的にチャレンジしています。

©K.K. Ashisuto 本誌掲載記事の無断転載を禁じます。※記載されている会社名、製品名は、各社の商標または登録商標です。



日頃より、業務プロセスの改革を目的とした「ODX（オペレーションDX）」、またその一環であるQlikの活用促進のご支援に携わる機会をいただけていること、大変光栄に思います。また、2024年11月に開催したDX推進ウェビナーにご協力いただきましたこと、この場を借りて御礼申し上げます。

今回はお話を伺った福島様と木村様よりご提案をいただき、「モビリティリゾートもてぎ」内にあるミュージアム「ホンダコレクションホール」での取材が実現いたしました。「ホンダの全ての原点が集まっている。DXの原点が今だからこそ、ここを取材場所に選んだ」というお言葉に、75年を超える本田技研工業様の歴史と現在のつながりを感じ、胸を打たれました。

貴社では、デジタル技術を活用することが当たり前になることを目指し、多くの挑戦をしながらDX浸透に向けた取り組みを進められています。アシストは製品やサービスの提供だけでなく、貴社と同じ目線で考え、貴社のDX支援体制の一員となれるような活動を日々心がけるとともに、このようなリアルなお客様の現場で支援する機会をいただけていることに感謝しています。当たり前を目指して、これからもお客様と共に成長し続けていきたいです。

「第二の創業期」という言葉のとおり、本田技研工業様にとって重要な変革期を引き続きご支援させていただけたらと思っております。今後とも末永いお付き合いをどうぞよろしく願いいたします。