

製造業DXご担当者必読

# DXの落とし穴にハマるな

製造業のDXに関する3つの誤解



うちはB2B企業だし、GAFAMのような企業を目指している訳ではないからDXは必要ないのでは？

デジタル企業？デジタル戦略？IoTやAI、ロボティクスなどの技術の導入ではダメなの？

DXといっても何から始めていいのかわからない

データアナリストを採用してデータアナリティクスやるのがDX？



このホワイトペーパーでは、特に製造業におけるDXの取り組みで良くある疑問をベースに「3つの誤解」を紐解いていきます。



## 誤解1

# 「デジタル」と「IT」の違いを意識していない 何でもかんでもDXだと言われ混乱のもとに！

IT (Information Technology) 情報技術は、情報を処理するためのコンピューティング技術で、製造業においても、ITを活用したサプライチェーンマネジメントの構築などが進められてきました。ITでは、主に情報を「記録」して「処理/演算」して「出力」することで、業務効率化、正確性向上を実現しました。

簡単に言うと、紙や電卓などで人間が処理しなくてもコンピュータが正確に処理をしてくれるようになったわけです。

しかし、これはIT化(ネットワーク、コンピュータ、ストレージなどを使ったコンピュータ化)であり、「デジタル化」ではありません。最新技術を導入すること=デジタル化ではないのです。

では、「デジタル化」とは何なのでしょう？



## 誤解1

# デジタル家電やデジタルデバイスが使われる領域に変化が現れる

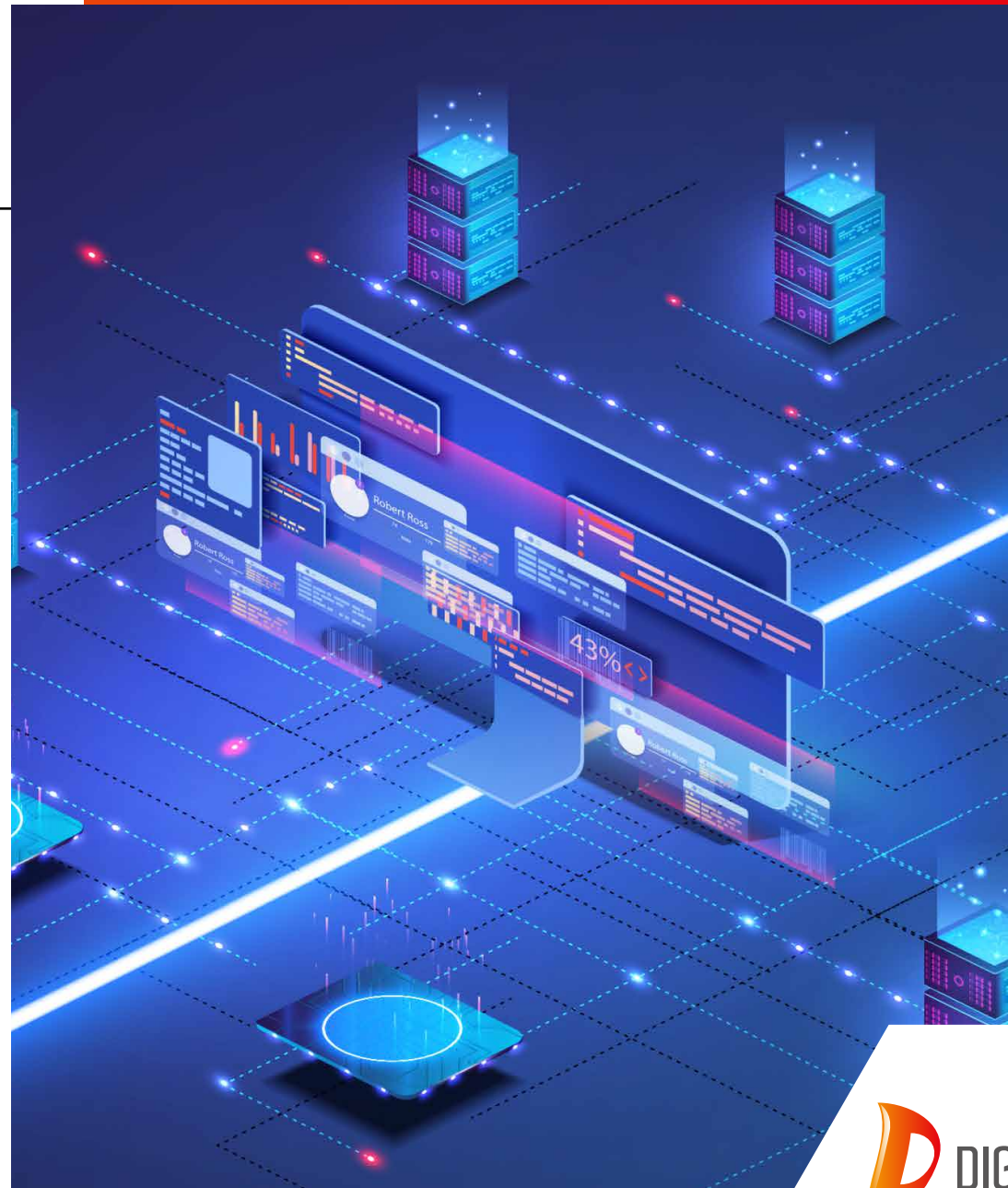
私たち消費者は、普段、生活のなかでスマートフォン、デジタル家電などを当たり前のように使っています。中身はコンピュータ技術そのもので、技術者や専門家でない人でも、コンピュータを意識することなく使うことができます。

これらのデバイスや家電を、私たちは「IT機器」とは呼びませんよね？

「デジタル機器」と呼んでいます。「IT」と「デジタル」を自然と使い分けています。DXにおいても、これが当てはまります。企業におけるトランスフォーメーション(変革)は、**消費者と同じ視点の「デジタル領域」で顕在化**します。

つまり、DXを検討する場合には、消費者とのタッチポイントにおける相互作用(インタラクション)におけるデジタルデバイスやデジタル技術を通じた「サービス体験の領域」を考えなければなりません。

DXに取り組み、新しいデジタル企業に変革し、新たなビジネスを展開すること。それにより、**消費者の人々の生活に対する変化として現れるようになることが、DXによる企業変革**といえます。デジタルとITを明確に区別しなければ、単なる社内業務の効率化であるIT化もDXと呼び、それで我々はDXを実現したと誤解してしまう。DXはその先にあるのです。





## 誤解2

# デジタル化とDXを同じことだと思っている デジタル化のその先に「真のDX」がある！

デジタル  
マニュファクチャリング

スマートファクトリー

工場のIoT化

これらはDXといえるでしょうか？

人の経験や勘に頼っていたアナログな領域をセンサーなどでデジタル化(見える化)したり、AR技術を導入したりすることは、これまでの製造現場におけるデジタル化に過ぎません。デジタル技術による生産の効率化と「DX」は違います。この点を誤解している企業が本当に多いのが実態です。

確かに、デジタル化は業務効率化や人材不足解消のための重要な打ち手となります。

しかし、工場内の作業をデジタル化するだけでは、DXと呼ばれるトランスフォーメーション(ビジネス変革)を起こすことはできません。

では、DXで目指すべき姿はどういうものなのでしょうか。

製造業においては、「製品を作る仕事」から加えて「サービスを共創する仕事」へとビジネスが変化しています。「モノづくり+消費者とのタッチポイントにおける価値共創による新たなサービス」による体験価値を顧客へ提供することが不可欠です。だからこそ、データ駆動で従来できなかったパーソナライズされたデジタル体験を顧客に提供することができれば、本当の意味でのDXを実現することができるでしょう。



### 誤解3

## 「データアナリティクス」ができればDXだと思っている

最後に挙げるのが、データ駆動型の意思決定を行うために、ビッグデータ基盤やデータアナリティクスを実践すればDXだと誤解するケースです。

前述のとおり、DXにより目指すのは「モノづくり+消費者とのタッチポイントにおける価値共創による新たなサービス」です。

価値共創やパーソナライズされた体験価値を向上するためにビッグデータ基盤やデータアナリティクスを活用するわけで、導入そのものが目的ではありません。

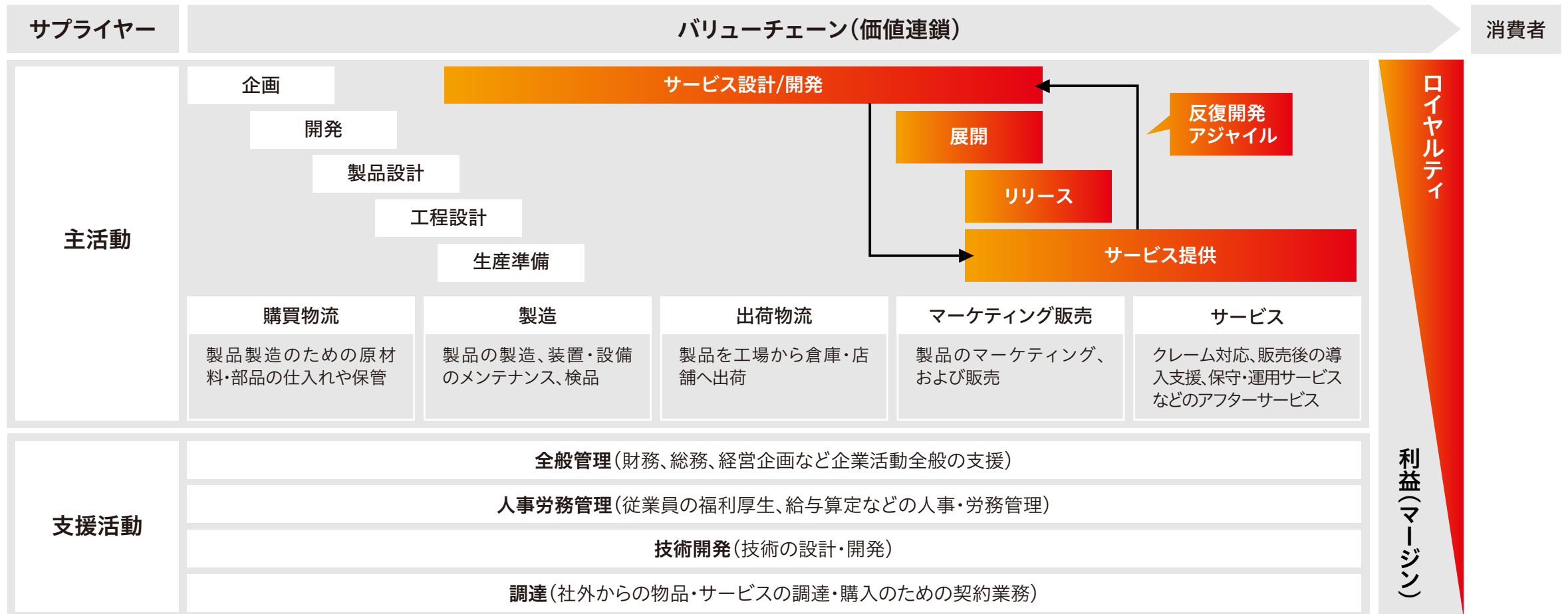
製造業は、これまでのモノづくりのバリューチェーン(価値連鎖)によって高品質な物を製造するだけでなく、DXによる変革により、消費者とのタッチポイントにおけるサービス面での価値共創をどのようにするかを検討する必要があります。

高品質な物を製造するだけでなく、消費者とのタッチポイントにおける「サービス面での価値共創」をどのようにするかを、新たなサービス事業として検討する必要があるのです(次ページ図)



誤解3

「データアナリティクス」ができればDXだと思っている  
 —DXで再定義すべき「バリューチェーン(価値連鎖)」の概念—



高品質な物を製造するだけでなく、消費者とのタッチポイントにおける「サービス面での価値共創」をどのようにするかを、新たなサービス事業として検討する必要がある

## DXはサービス事業への変革だと捉えなければならない 箱を開けた瞬間が満足の頂点になる時代は終わった

デジタル企業に変革することは、すなわち、消費者体験重視の消費者との継続的なエンゲージメントにフォーカスすることでもあります。商品を購入して箱を開けた瞬間が消費者の満足の頂点になるような時代は終わりました。

購入後の消費者とのつながりと、そこでの体験価値により消費者はデジタル企業のサービスを通じてずっとつながってみたいと感じます。それは単なるアフターサービスという修理やメンテナンスの話ではなく、消費者とのネットワークを通じたつながっていることによる体験。それこそがサービス(相互に価値を共に創る価値共創Co-Creation)といえます。そういったサービスを永続的に提供し続けるためには、常に改善を繰り返すためのサービスマネジメントが必要なのです。

サブスクリプション型のビジネスでいえば、サービス体験が悪ければ、直ぐに別のサービスプロバイダにスイッチされてしまうということ。製造業だからサービスプロバイダじゃないし、我々は無関係という発想ではなく、**製造業だからこそ、サービスプロバイダへとトランスフォームして、モノ+サービス体験の両方を提供**することができる最大の強みを活かす必要がある。Apple社をみればわかりますよね。Appleはモノだけでなくサービス体験を創造することで大きな成長をとげたのです。

### デジタルビジネス時代

#### デジタル技術の急速な進歩

ロボット	モバイルデバイス/ ネットワーク	クラウド
AI	ブロックチェーン	ビッグデータ

複雑な業務の  
判断・意思決定の  
自動化

顧客中心・  
顧客体験重視の  
ビジネスの提供

多様な  
働き方の実現

デジタル技術の急速な進歩により、  
業務・ビジネスの変革を促進



# デジタル企業はサービスプロバイダとして変化に適応できる動的なケイパビリティを保持しなければならない サービス体験価値向上と消費者とのエンゲージメントを維持するマネジメントの仕組みが不可欠

※経済産業省「デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会 ワーキンググループ1 報告書」をもとに作図

		インターネット以前(-1995年)	インターネットの普及(1995年-2005年頃)	デジタルビジネス時代(2005年頃~)
ビジネス	顧客接点	店舗(リアル)のみ	Eコマース	デジタル企業の出現
	製品・サービス	売り切り型モデル	カスタマイズ	
IT	企業オペレーション	大量生産		オムニチャネル/One-to-One/パーソナライズ 製品のサービス化 サプライチェーン効率化 データ駆動型経営
	アプリ	プロセスの自動化		
IT	基盤インフラ	個別SI業務アプリ	業種・業務パッケージ	クラウド、AI、ブロックチェーン等の新技術 スマホ普及(4Gネットワーク) あらゆるモノのインターネット接続(IoT) 大量・多数種類のデータ・データの蓄積・処理技術
	データ	ホストコンピュータ クライアントサーバ クローズド、社内ローカルなネットワーク 少量・種類限定のデータ	SaaS/PaaS/IaaS オープンシステム システムのインターネット接続	
社会		専門中心	事業拡大、多角化 法規制の緩和	シェアリングエコノミー 労働人口の減少(少子高齢化)
			GAFAsの台頭 グローバル化	

デジタルビジネス時代の組織は、製造業やサービス業などの業態に関わらず、デジタル企業に変革する必要がある

サービスマネジメントの仕組みが不可欠

## DXは企業全体に渡る変革プログラムと認識して 企業レベルのサービスマネジメントに取り組まなければならない

DXにおけるサービスマネジメントは、IT領域だけではなくデジタル領域が含まれること、そしてIT組織だけではなく会社組織全体での取り組みとなります。そのため、会社組織全体を巻き込み、企業戦略-事業戦略-デジタル戦略-人事戦略を統合させたガバナンスを確立することが必要になります。

さらに、バリューチェーン全体(モノ+サービス)における価値の流れ(バリューストリーム)をIT領域(従来のSCMなどの基幹システム)からデジタル領域へとスムーズに流れるようなサービスマネジメントの基盤となる仕組みの構築が必要となります。取り組みにおいて、組織改革や人材の育成は不可欠です。

私たちDIG2ネクストは、デジタル時代のサービスマネジメントについて思考し実践できる人材の育成と、時代の変化にスピード感を持って適応できる組織への変革をサポートするコンサルティングの両輪で、製造業の皆様の取り組みをサポートいたします。

### まとめ

- ① DXはサービス事業への変革だと捉えなければならない
- ② デジタル企業はサービスプロバイダとして変化に適応できる動的なケイパビリティを保持しなければならない
- ③ DXは企業全体に渡る変革プログラムと認識して企業レベルのサービスマネジメントに取り組まなければならない



お問い合わせ

## 私たちDIG2ネクストにぜひご相談ください

本ホワイトペーパーを最後までお読みいただきありがとうございました。DXにおいて、デジタル人材やデジタル技術やAI、ロボティクスなどの話ばかり議論され、うまくいかないケースが多く見られます。しかし、本編で述べた通り「DX=サービスマネジメント」すなわち「サービス事業化」が重要です。

DXでお悩みの方、サービスマネジメントについて知りたい方は是非お気軽にお問い合わせください。貴社に寄り添い、貴社のDX実現をサポートいたします。

### DXコンサルティング

> <https://www.dig2next.com/service/consulting/>



### DXに関わる人材の育成

> <https://www.eplugone.com/courses/>



E-mail

info@dig2next.com



WEB

dig2next.com



Address

〒160-0004

東京都新宿区四谷二丁目11番 アシストビル4階

