

Q 8

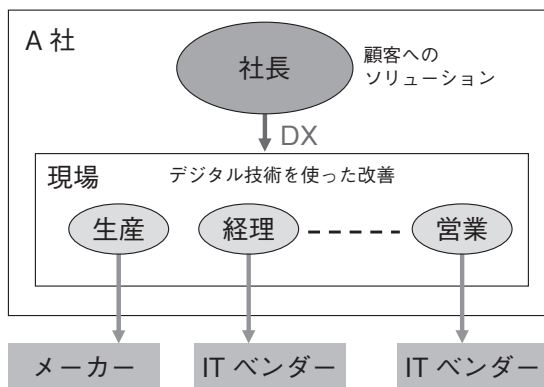
DXを成功させるための
ポイント、課題とは？

▶ DXに成功している企業は少数

従来からDXに取り組み、いち早く成果に結びつけている企業がある一方、DXに取り組んではいるものの成果に結びついていない企業も多数存在する。雑誌などに取り上げられるのは通常は成功事例であり、その10倍以上の企業はDX推進が難航している状況である。その違いはどこにあるのか。これからDXに取り組む企業にとって気になる点は、「DXを成功させるポイントはどこにあるのか」であることはいうまでもない。まずは、DXがうまくいっていない企業の例を見ていきたい。

A社は従業員800名規模で部品生産を行う製造業企業である。社長からDX推進の指示が出された。社長のDXに期待するイメージは、「DXは変革であり、特に新たなビジネスモデルの構築、および顧客へのソリューション」であった。一方、現場サイドの認識は、「デジタル技術を使った改善」であった。この溝が残ったままDXの取組みを開始した。

図1 A社のDX推進



従来からA社は、生産管理システムなどを自社の業務に合わせてカスタマイズして利用し、現場からは利便性が高いと評価を得ていた。この状況の中で生産に関連する部門は、デジタル化に当たって従来から付き合いのある生産管理システムメーカーに相談し、従来の生産管理システムと融合可能なAIを利用した画像判定システムおよび文書分析システムを試行導入した。一方、経理部門は事務処理を軽減すべくRPAの導入により自動化の検討を始め、新たなITベンダーへ打診を行った。また、他の部署も他社事例などからデジタル技術の導入を実施した。特に営業部門は顧客管理システムの導入を進めていた(図1)。

さて、A社のDX推進は最終的にどのようなのだろうか。

▶ DX推進のよくある問題点

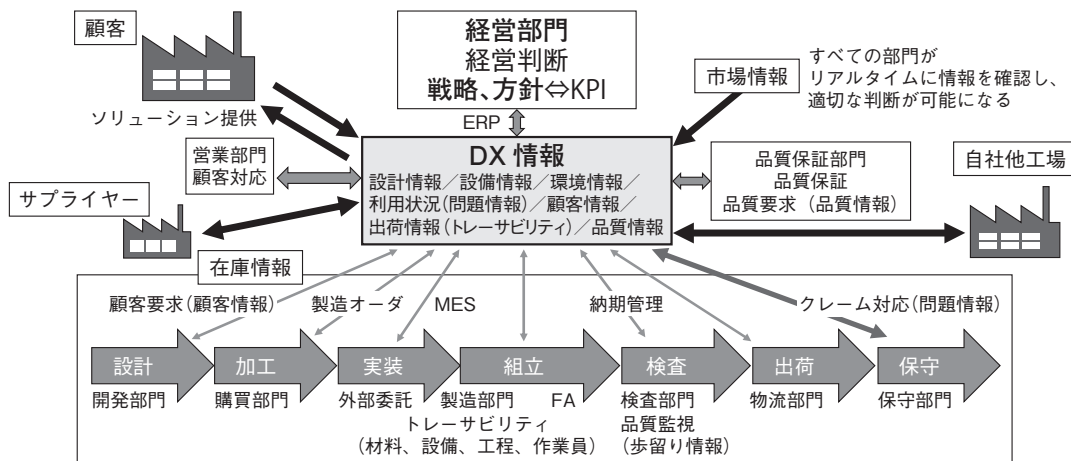
1. ビジョン

DX推進は、社長を含めた経営陣からトップダウンで明確化したビジョン(あるべき姿)を示したうえで推進するべきである。A社は、社長の指示が一方通行であり、思いが全社に浸透していない。このまま進めるとDX自体が目的化してしまい、課題認識がない状態で他社事例を真似ただけの表層的なDXになる。具体化したところで初めて乖離に気づくことになる。

2. ステップアップ

社長の思いである「新たなビジネスモデルの構築、および顧客へのソリューション」は、最終ゴールとしては間違っていない。しかし、デジタル技術の活用という経験がないまま大きな成果に結びつけることは容易ではない。そのため、デジタル技術の知見を獲得し、生産性の向上などの段

図2 DX推進の関係図



階的なステップアップで経験を積む必要である。

3. 全体最適

それぞれの部門が独立してDXに取り組んでいると、最終的にデータの互換性がなくなり全体最適が図れなくなる。最終的なシステムの統合、データ活用の企業全体の方針が必要である。さらには、組織はいろいろなものがかみ合って成り立っているため(経路依存性)、1部門だけが無理に変えるとどこかに新たな問題が発生する。図2は、製造業企業の内部部門と関連のサプライヤーなども含めた情報の一元管理を実施しDX推進を行う関係図である。

4. 社内連携

外部の組織との連携の前に社内の部門間での連携をとる必要がある。ある程度の企業規模になると、縦割り組織でのセクショナリズムが要因でDXは成功しない場合が多い。

5. システム

ITベンダーのいいなりでシステムを導入すると、互換性がない(他社に切替えができない)状況になり、保守費用が膨大になってしまう。システム間の互換性を考え、また長期的な視点でつながるシステムを意識した設計が必要になる。

▶ DXの成功は企業規模とは無関係か

続いて、B社の事例である(図3)。B社は従業員が50名程度の製造業(個別受注生産の機械加工業)

企業である。強みは、①特急注文や設計変更に対応可能な組織力と自負していた。その強みが顧客から認められ、一定の受注と利益が確保できていた。しかしながら、生産量が安定せず、②生産計画の変更も多数発生し(在庫なしの場合は③サプライヤーへの部材の注文、および④納入)、結果として、⑤非効率になり、また特急対応が「働き方改革」の流れで限界に達していた。そこで、B社の社長は、顧客から入手した情報や、関連サプライヤー・同業他社などの情報をデジタル化し、真の課題を探るための分析を実施した。その結果、顧客では、⑥B社が納入を行っても、⑦納入部品が在庫したまま、⑧他社からの部品が到着せず、⑨組立作業に着手できないことが頻繁にあることがわかった。

そこで、B社の社長の提案により、以下を行った(図4)。顧客、B社、B社のサプライヤー、同業

図3 B社のDX推進前(①～⑨の番号は文中の番号と一致)

