

# SMART INDUSTRY



## ものづくり現場のDX推進

第九回

DX推進の失敗事例に学ぶ

ものづくりテラス 林 芳樹 著

# はじめに

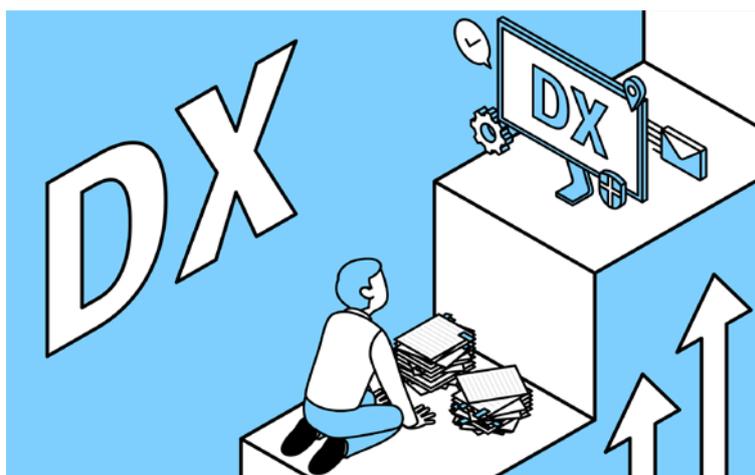
---

みなさま、こんにちは。

DX推進の発表会に伺うと、「〇〇のDXツールを導入した」との発表が多く見受けられ、DXツール導入がDX推進とされている方が少なくないとの印象を受けます。

DXの本質は、「Digital技術を活用し、既存業務全体をTransformation(変革させる)」です。この「変革」に向けた取組がカギであり、ツール導入はその実現手段のひとつなのです。

今まで8回に渡り、DX推進の取組について考えてきましたが、今回はDX推進の失敗例をもとに、なぜそのようなことが発生するのかを見ていきたいと思います。



# 01

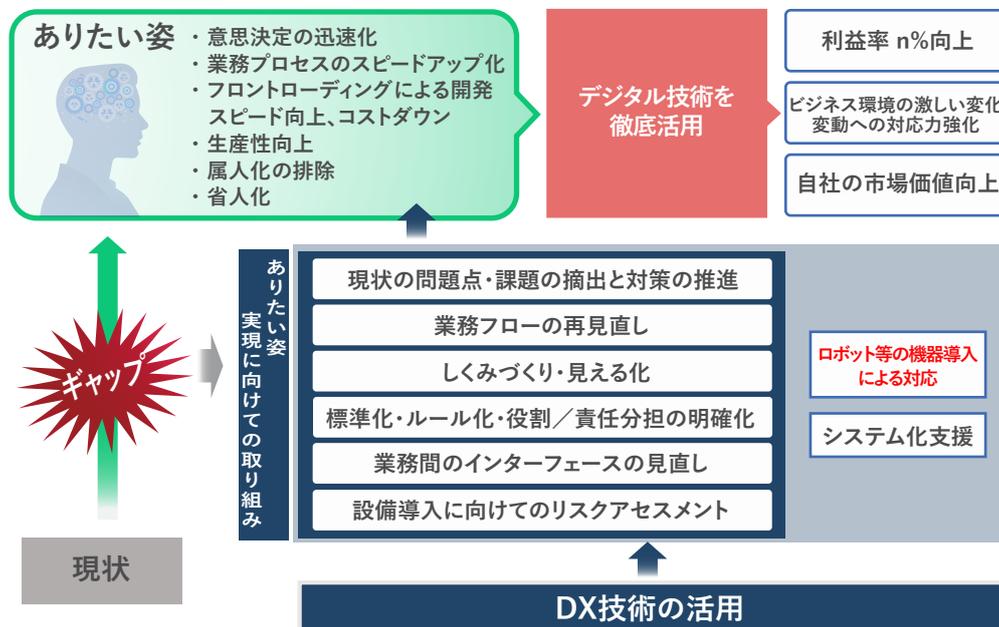
## 失敗事例(1)

### DXの目的が「DXツール導入」となってしまった

この事例は多く見られます。この背景を考察すると以下の原因があります。

#### ① 経営者自身、「DXツール導入がDX推進だと思っていた」

DXは本来、図表1に示すように、経営者自身が描く「ありたい姿」を社員が共有化し、推進していくものです。これを描かないと、経営戦略とデジタル施策が紐づかないままの推進となり、DXツール導入が目的となるようなことになってしまうのです。



図表1 DX推進のイメージ

このありたい姿、経営戦略実現に向けて、乗り越えなければならない様々な課題があります。DXツールはこの課題解決のひとつの手段であり、DX推進の目的になり得るものではありません。

この失敗に陥らないために、経営層のDX取組に対する明確な目的・ビジョンを設定し、合わせて社員、とくに現場レベルまでそれを浸透させることが肝要です。

# 01

## 失敗事例(1)

### DXの目的が「DXツール導入」となってしまった

#### ② DX推進をIT部門・IT専門家に丸投げしてしまう

IT部門が牽引するのを全く否定するものではありません。ただあくまでも私の経験での見方ですが、IT部門・専門家は技術中心とした対応に陥り易く、DX推進で不可欠な現場への丁寧な説明、説得といった作業が手薄になることが見受けられます。

DXツール主体に推進する場合、IT部門・専門家が主導権をもって進められる面があります。ただその場合、DXの本質である「ビジネスモデルや組織そのものを変革させること」は、全くどこかへ飛んでしまう恐れがあります。



# 02

## 失敗事例(2)

### DXを推進したのに現場の理解・協力が得られず定着しない

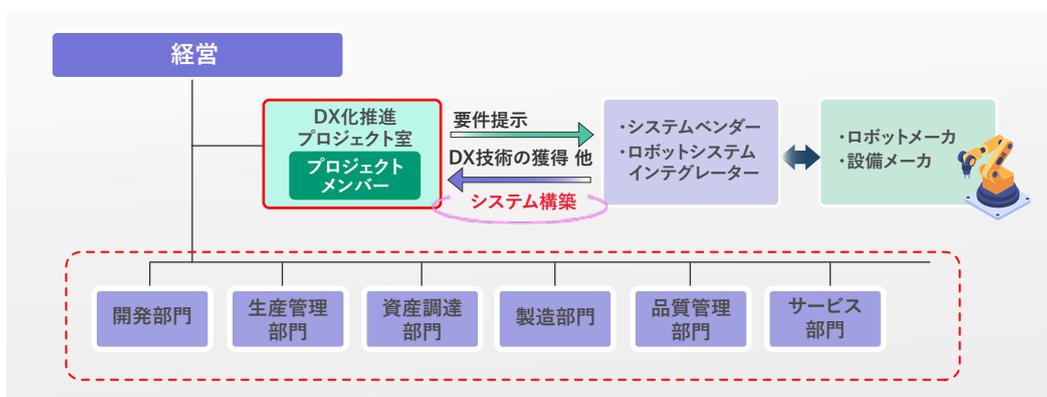
これもよくある事例です。以前、従業員約500名のある企業から相談を受けたことがあります。数千万円するDXツールを導入したが、現場から拒絶され、定着化しないと。

DX推進がなぜ失敗するのかの仮説の上位にくるのが「情報システム部門を中心とするDX推進部隊とベンダーのみで推進した」というものです。肝心の運用部門を置き去りにした検討・推進を意味します。この企業もこれに該当し、まさにDX失敗の王道を往くといった感がありました。DXは変革を伴うものであり、運用部門にも大きな意識改革、運用の見直しを要請するものとなります。現場からみれば一大事です。この状況に陥らないため留意すべき点は以下の通りです。

#### ① 検討当初から現場参加型でプロジェクトを進め、「当事者意識」の醸成を図っていく

図表2は本コラムで以前にも示した推進体制例です。肝要なのは早い段階から現場を巻き込んでいくことです。いかに優れた技術で構築されたツールであっても、「使い込んでもらう」ことによって初めて効果を享受することができます。現場からの反発が強そうだ、現場を説得するのが難しそうだ、いろいろな要求が出そうで収拾つかなくなるのでは…。

その現場との会話を避けてのDX推進はあり得ません。「ありがたい姿」を共有しながら、それぞれの作業内容を理解し、コミュニケーションをとりながら進めていく必要があります。DXの失敗の多くは「技術的」な問題より「人への向き合い方」の問題の比率が圧倒的に大きいというのが私の認識です。



図表2 DX推進体制例

ものづくり現場のDX推進

【第九回】DX推進の失敗事例に学ぶ



>> ロボット・自動化のソリューションはこちら <<

# 02

## 失敗事例(2)

### DXを推進したのに現場の理解・協力が得られず定着しない

#### ② 推進において現場の運用に関わる場所は、現場の承認をとりながら進める

自分たちの関わらないところで勝手に決め、運用を押し付けられた時、私が現場担当者だとすると、きっと運用できない理由をごたごたと並べ立てるかもしれません。

「聞いていない」、「なぜ現場に確認せず勝手に決めるのか」……。こうなると、技術面、機能面での問題ではなく、とりたててやっかいな「感情面」での問題になってしまいます。現場には推進メンバーを活用しながら、真摯に、かつ丁寧な説明が肝要です。現場の人を味方につけたとき、運用定着化に向けてとてつもない力を発揮してくれます。



# 03

## 失敗事例(3)

### DXではなくデジタルイゼーションレベルにとどまってしまう

この事例も極めて多く見受けられます。DXの成果発表会に出席させていただくことがありますが、発表内容の大半がこのケースという例もあります。

ここであらためてDX、デジタルイゼーション、デジタルゼーションを整理してみましょう。

#### デジタルゼーション

ある工程で効率化のために、デジタルツールを導入するなどの部分的なデジタル化  
例：紙情報の電子化  
設備稼働情報の収集・見える化

**既存の業務プロセスそのものは変化させない**

#### DX

「組織横断／全体の業務・製造プロセスのデジタル化、”顧客起点の価値創出”のための事業やビジネスモデルの変革」。

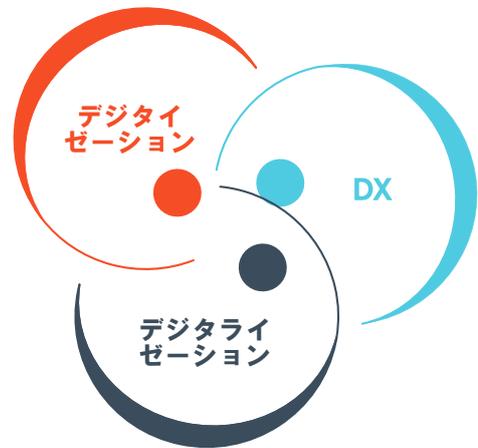
デジタル技術を活用し、ビジネスモデルだけではなく**組織を全体最適化**する。

#### デジタルイゼーション

特定工程、特定作業だけでなく、個別の業務・製造プロセスをデジタル化する。(部門間を横断した取組み)

例：ワークフロー全体のデジタル化  
IoTやロボットを活用し、業務全体をオンライン化

**既存の価値をデジタル化しながら新たな価値を生み出す**



図表3 DX・デジタルイゼーション・デジタルゼーション

ご存知のようにデジタルゼーション、デジタルイゼーションは既存のしくみを活かした延長線上での取組です。なぜDXを標榜しながらこのレベルにとどまるのか。下記に私が考える代表的な要因をお示しします。

#### ① 経営層のDXの本質理解不足

特に多そうなのが、IT化がDX推進との思い込み。



# 03

## 失敗事例(3)

### DXではなくデジタルイゼーションレベルにとどまってしまう

#### ② 既存業務を変えたくない抵抗

これは製造現場の抵抗もありますが、既存の仕組みを考え構築してきた部長等が「そこは触ってくれるな」と頑なに抵抗されるケースもあります。

DX推進においては各所から抵抗に遭います。これをいかに乗り越えていくかは大変な一方、どう説得するか等、知恵を働かせる格好の場となります。

#### 【事例:自動車部品製造メーカー】

金属切断 ⇒ 切り出し ⇒ 焼入れ ⇒ 端面研削 ⇒ バリ取り ⇒ 仕上げ ⇒ 梱包等 全20工程。

1工程1日で全体のリードタイムは20日。

しくみを見直し、リードタイム短縮を提案するも拒絶。

#### 【突破口】

自分たちが築き上げてきた成功体験・成果はその人のアイデンティティそのものでもあり、これをベリベリと剥がしていくのは至難の業です。これを可能とするのは、前回までのコラム内容で強調してきた「経営者の本気度」です。

#### ③ 推進体制の問題

DXの本質である「変革」を推進した場合、各部門の既得権益の壁、部門間にまたがる問題等が山積み状態となります。この場合、図表2に示した「DX推進プロジェクト室」のような部門間調整を行なう「コントロールタワー」が必須です。

合わせてプロジェクトメンバーへの権限委譲を行なうことが肝要です。

かつて自社の改革チームで各部門の説得に苦慮していたとき、「推進プロジェクトリーダーの言うことは私(経営者)からの言葉と思って聞け」との経営者の発言が、その後の調整に大きな転機をもたらしたことをしみじみと思い返します。

ものづくり現場のDX推進

【第九回】DX推進の失敗事例に学ぶ



>> ロボット・自動化のソリューションはこちら <<

# 04

## まとめ

今まで述べてきた以外に、DX推進がうまくいかないという事例をよく聞きます。

失敗を防ぐためにはあらためてDXの本質である「デジタルデータを活用してビジネスモデルや組織そのものを変革させること」を理解することが肝要です。

「デジタルデータの活用」に目線が行き、「変革」が置き去りにされているケースがすこぶる多いです。

この変革を推進すると、図表4に示すような様々な壁が厳然と立ちはだかってきます。この壁を乗り越えるのは、「技術面」より、「人との向き合い方」が問われます。この壁を避けて進む先に、DX推進で実現したい風景は現れないと考えています。



図表4 DX推進の前に立ちはだかる壁

今回お示した失敗事例を見ると、「技術」ではなく、ありたい姿設定の欠如やDXの本質を理解されていないこと、推進体制の脆弱さ、人材等、「管理・マネージメント」に起因していることがわかります。

技術面はベンダー等外部の支援を受けることが可能ですが、管理・マネージメントはDX推進企業がしっかりと取り組む必要があります。

あらためてDXの本質をご理解いただき、「ありたい姿」の実現、その結果としての最大限の効果の享受をはかってくださることを節に願っています。



# 05

## ミツイワ工場簡易診断サービスのご紹介

### (1) はじめに

中堅・中小製造業において、生産現場での働き手不足が日に日に深刻化しています。また、円安による部材の高騰や、国際的な政情不安にともなうサプライチェーンの寸断による度重なる生産調整など、不確実性が著しく高まっています。

このような中、環境変化に対応できる「ものづくり基盤の確立」が急務となっています。一言でものづくりの基盤確立といっても、

- 工場のスマート化を指示されているが、進め方がわからない。
- 工場に問題が山積みで、何から手を付ければよいかわからない。
- 生産能力を高めたいが、人手不足、部材の高騰  
…どう対処したら良いかわからない。
- 新工場をローコスト生産体制にしたいが、実現方法がわからない。

このようなお悩みがあると思います。ミツイワではそれらの改善、改革の契機となる工場簡易診断サービスをご提供しています。



ものづくり現場のDX推進  
【第九回】DX推進の失敗事例に学ぶ



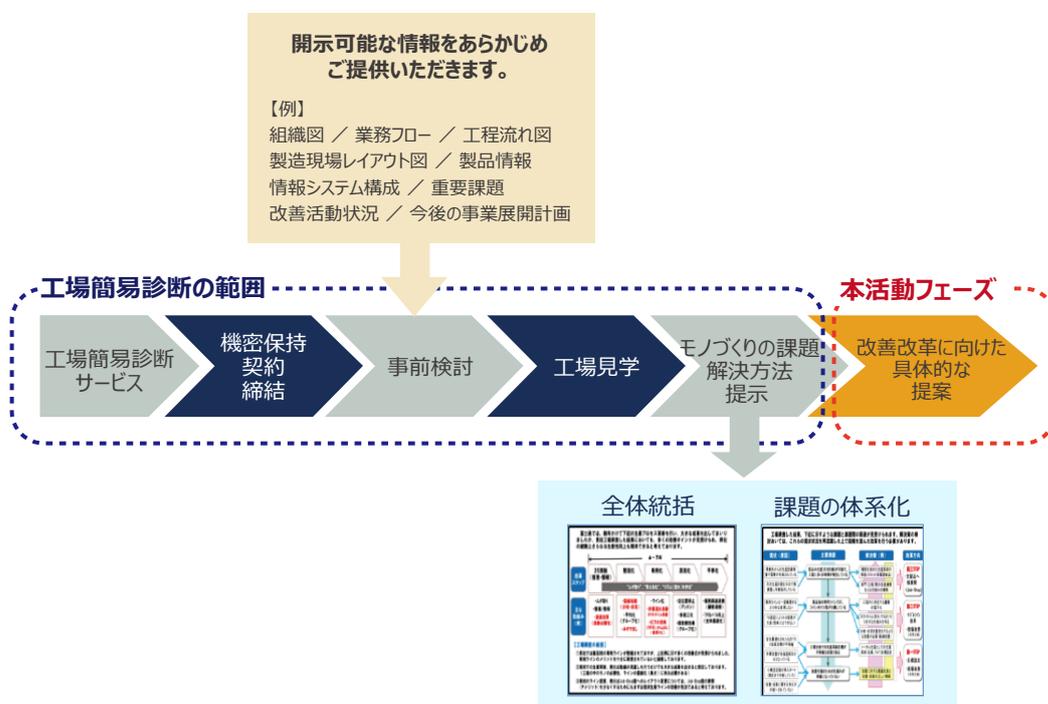
# 05

## ミツイワ工場簡易診断サービスのご紹介

### (2) 工場簡易診断サービスとは

お客さまに極力ご負担をかけずに、短期間で診断結果をご報告する簡易サービスです。

現在の「ものづくりの現場」すなわち「工場」を半日で視察させていただき、第三者の目線で業務分析と課題の洗い出しを行います。工場の現場で得られた情報を基に、課題解決への考え方や方向性を診断結果として報告させていただきます。



図表1 工場簡易診断サービスの流れ

「工場簡易診断サービス」にて、みなさまの工場のスマート化を推進し、環境変化に対応できる「ものづくり基盤確立」のお手伝いができることを楽しみにお待ちしております。



# 著者プロフィール

---

【氏名】林 芳樹(はやし よしき)

【所属】ものづくりテラス 代表

## 【資格等】

- 日本生産管理学会 正会員
- 産業カウンセラー
- (独)中小企業基盤整備機構チーフアドバイザー

## 【略歴】

- 1973年 富士通株式会社入社  
システムエンジニアとして開発業務に従事
- 富士通子会社のパナファコム(現 株式会社PFU)へ転籍  
自社工場の生産管理システム構築やしくみ改善に従事
- 1997年から再度システムエンジニアとして  
電機、精密、機械、食品製造業の経営改革、生産革新の取り組みを支援
- 2008年 独立して「ものづくりテラス」設立  
企業の仕組みづくり、従業員の意識改革

## 【実績】製造業全般ならびにソフトウェア開発企業等の支援

- 生産管理
- 原価管理
- 製造支援
- ロボット制御
- 作業者の意識改革
- 業務改革、業務改善

---

## 【発行元】



ミツイワ株式会社 デジタルイノベーション推進部

〒141-0001

東京都品川区北品川五丁目1番18号 住友不動産大崎ツインビル東館11階

TEL:03-3407-2183(部門直通) E-Mail:SmartFactory@mitsuiwa.co.jp



URL : [https://www.mitsuiwa.co.jp/sf/data/sf\\_url\\_2](https://www.mitsuiwa.co.jp/sf/data/sf_url_2)