

製造業の生き残りをかけた事業転換の羅針盤 「デジタル中期計画策定」

世界がデジタル技術の活用によりビジネス・イノベーションに動いている中で、企業のビジネスモデルを戦略レベルから再構築します。

■ デジタル化に伴いビジネスモデル・価値提供のあり方が問われている

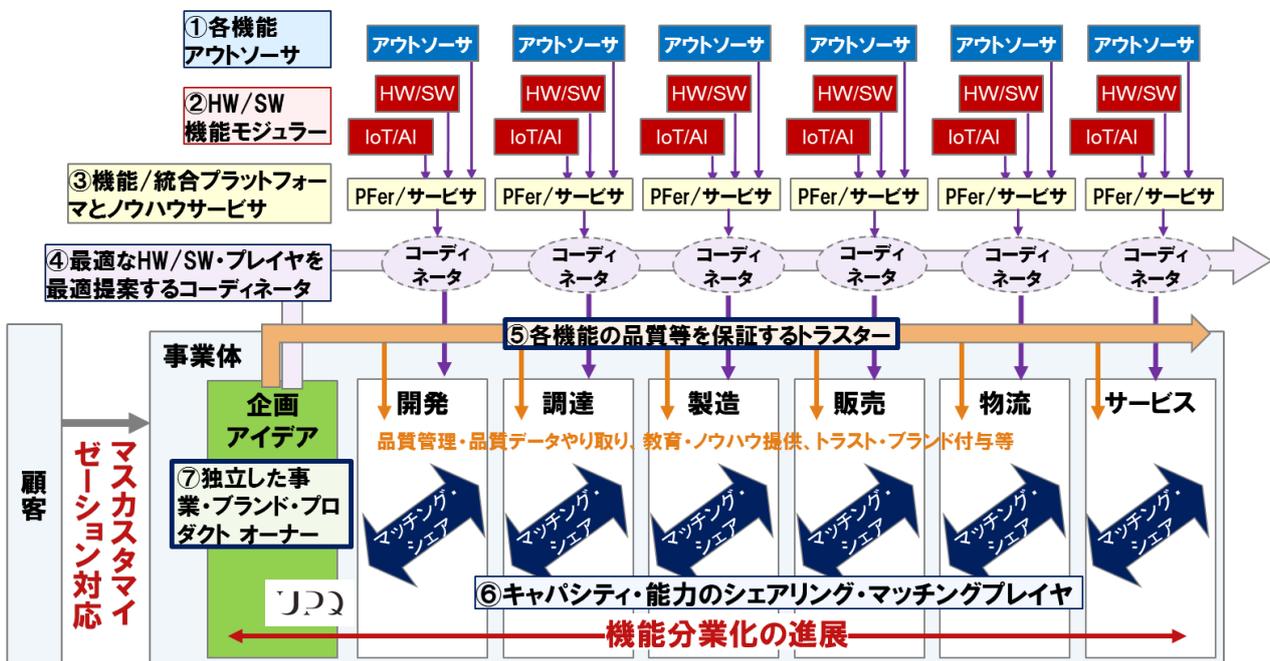
■ 日本企業は局所的・短期志向的なアプローチで「現場の見える化」等に留まる

ドイツによるIndustry4.0や中国による中国製造2025をはじめ、産業のデジタル化が世界中で大きく始まっています。開発から製造・販売を自社で担ってきた製造業のあり方が、デジタル技術の進展で大きく変わろうとしています。例えば工場・ラインの設計・調達・据付までをフルターンキーで担うラインビルダや、開発・製造・サービス等の各機能をソフト/IoTでデータ統合しサービスを提供するプラットフォーム（PFer）、PFerに自社ノウハウを提供するサービサー等新たな価値提供者が台頭しています。これらの機能分断の中で、個々の技術/機能自体よりも、デジタル技術を活用した製造業のビジネスモデル・価値提供のあり方が問われています。

日本企業の取り組みは局所最適的なアプローチに留まり、経営・ビジネスモデル高度化まで取り組めていない企業が多い状況です。（下記はその背景）

- 全体感を持った推進役の不在による局所検討
 - ✓ 経営・事業部・IT部門での業務範囲・ケイパビリティ・認識のギャップ、縦割り化
- ROI・リスク回避主義による短期志向投資
 - ✓ PF型ビジネス等収益化に時間がかかる事業や、データ基盤整備等のROIが見えづらい投資の躊躇
- オープンイノベーションの欠如・技術PoCへのこだわり
 - ✓ 自前主義・活用ベンダのブランド/過去実績重視
 - ✓ 技術を活用したビジネスモデル実証の観点欠如

■ デジタル化による製造業のバリューチェーンの分断・新たな価値の創出



【製造業として今後自社が何を提供価値として「何屋」になるのかの議論が必要】

NRIは中長期の事業転換戦略と、デジタルトランスフォーメーションの施策ステップ/ロードマップ具体化・実行組織設計を支援します。

■ デジタル化に伴う戦略転換・施策ロードマップ具体化・組織設計を支援

デジタル化を踏まえた事業転換・経営戦略検討においては、技術自体よりも、「それを活用して何を実現したいのか」、「どのようなビジネスモデルを構築したいのか」の観点での議論が重要となります。NRIは、デジタル化によるビジネスモデル転換アプローチや、製造業の既存オペレーションの現状とボトルネックの深い理解をもとに、デジタル技術を活用したビジネスモデル・事業転換を戦略から施策具体化、推進組織設計までご支援します。戦略策定においては各役員・経営陣の合意形成を図るとともに、実行ロードマップ具体化においては各領域のキーマンとなる本部長や、部課長クラスとの綿密な議論を通じて策定し、実行可能なアクション策定をご支援します。その上で、それら戦略・アクションが実行されるためのリーダー育成を含めた組織設計や、オペレーション・ガバナンスの設計までをご支援します。

■ ケース: 日系部品製造業企業の全社デジタル中期計画策定を支援

NRIはある日系部品製造業企業に対して全社デジタル中期戦略策定をご支援しました。戦略フェーズではお客様の取り巻く産業のデジタル化を踏まえた業界構造・競争環境の変化を踏まえ、あるべきビジネスモデル・提供価値を含む長期デジタル経営戦略を役員合宿等を通じて策定しました。具体化フェーズでは、上記の大枠に基づき、事業実行のキーマンとなる本部長や部課長クラスとの議論を通じた施策ロードマップ・ステップの具体化を行いました。その結果を踏まえ、役員合宿にてデジタル中期経営戦略と各役員のコミットメントを設定した上で、各施策を実行していくためのデジタル推進役員や組織・チーム設計を行いました。デジタル化に向けた戦略・実行具体計画を役員や各キーマンが合意形成する場を持つこと、推進組織を設計することにより、円滑にデジタル中計策定が進みました。

■ NRIのデジタル中計策定サービスの特徴

