



DXPの「勝手にDX」提案《概要版》

株式会社日立製作所 デジタルシステム&サービスセクター向け

本提案は、日立製作所DSSセクターが「アマゾン・エフェクト」を回避し、産業界における「ルールチェンジャー」として確立するための戦略的指針です。株式会社DXパートナーズが開発した「DXの科学」®に基づき、デジタル時代に成功し成長するビジネスモデルを提案します。

株式会社DXパートナーズ

2025年11月19日

エグゼクティブ・サマリー

事業前提の再設計

技術を「活用」から「前提」へ完全に転換し、顧客価値交換・共創の場を自ら創造・運営します。

顧客価値の進化

効率化に加え、ネットワーク効果を駆動させる「体験価値」と「共感価値」を事業の中核に据えます。

事業体質の変革

「ソフトウェア企業+ビジネス実験企業」へと構造的に変革し、高速・高頻度での顧客価値創造を可能にします。

現状のLumada事業は一定の成果を収めていますが、そのビジネス設計思想は依然として「アナログ時代の延長線上」にあります。真の「デジタルを前提とするビジネス」に求められる非線形成長の構造を欠いています。



ゲームチェンジ vs ルールチェンジ

ゲームチェンジ デジタルを活用

- 既存の市場ルール内で競争
- 効率性や競争優位性を高める
- レッドオーシャン内での最適化
- 経済産業省のDXの多くはこの段階

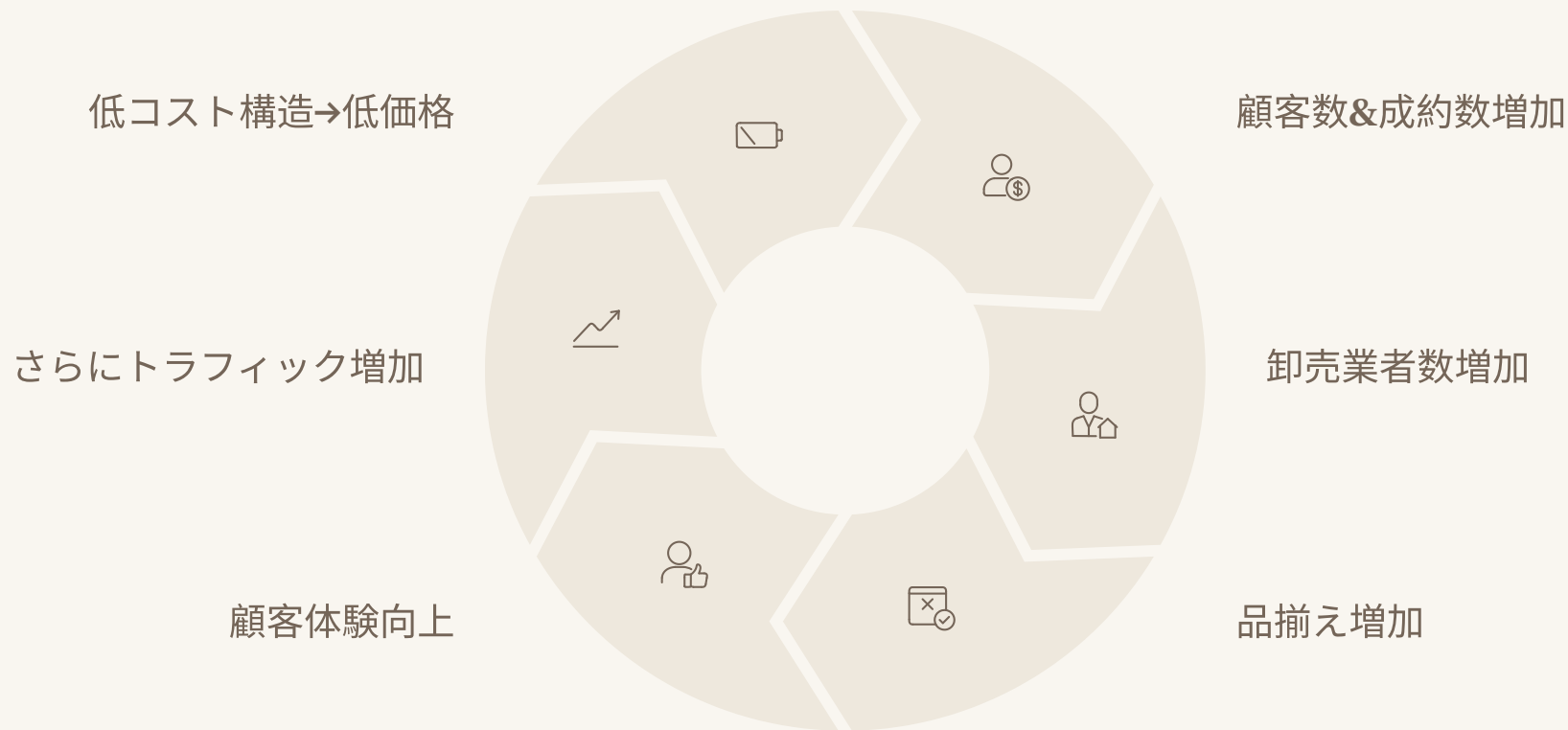
ルールチェンジ デジタルを前提

- 市場そのものを再定義
- 顧客価値交換・共創の場を提供
- ブルーオーシャンを創出
- 非線形成長を実現

日立DSSセクターが目指すべきは、後者のルールチェンジです。デジタル技術を「活用する技術」ではなく、事業全体を規定する「前提となる技術」と認識し直すことが不可欠です。

アマゾン・エフェクトの構造的理解

Amazonは単に優れたEC技術を持っていたから成功したわけではありません。彼らは「地球上で最もお客さまを大切にする企業」というビジョンを掲げ、データ駆動型のハーヴェストループ(成長方程式)を設計しました。

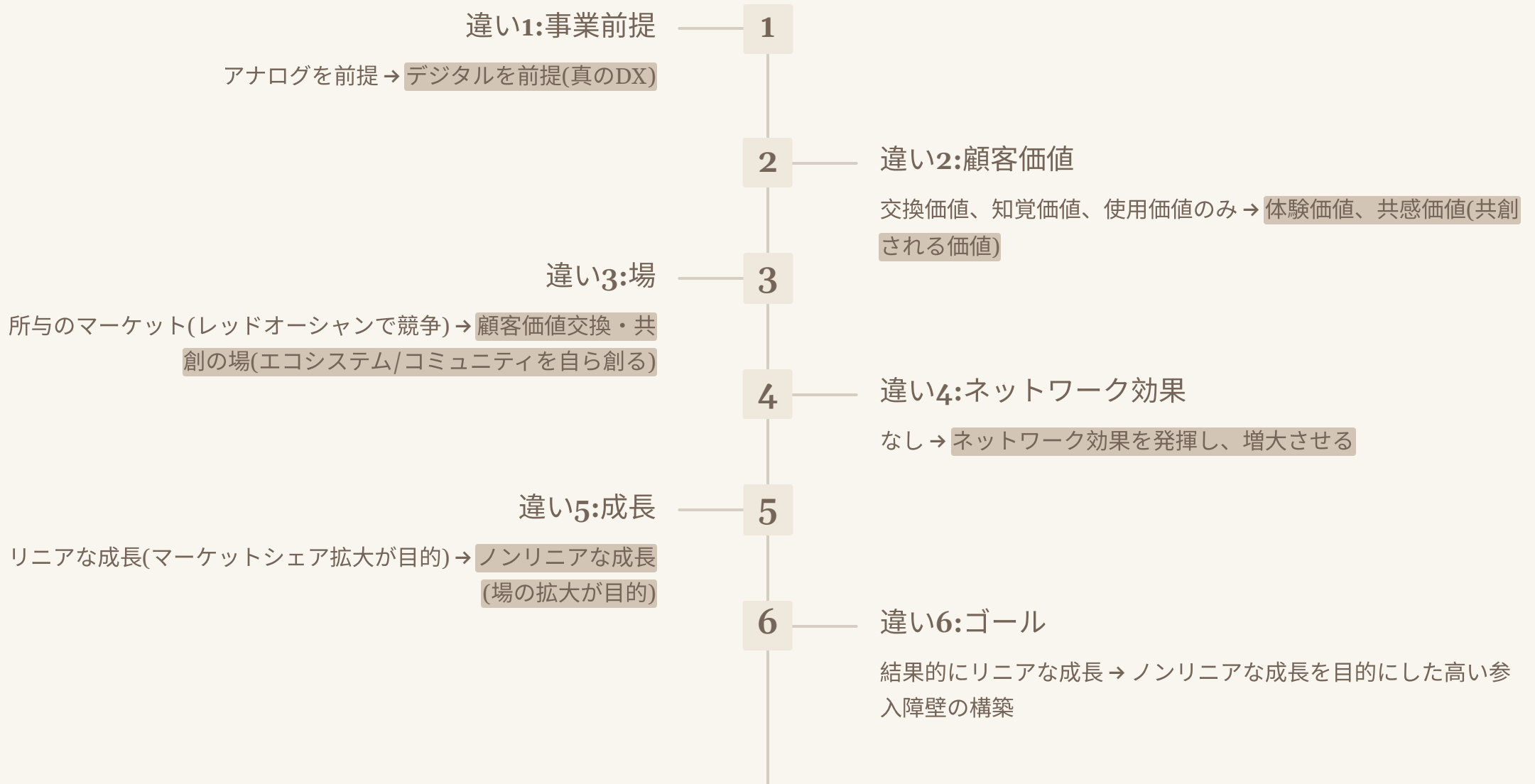


このループの要諦は、データに基づくレコメンデーションやピアレビュー機能などの「場を回すビジネスプロセス」を高速で進化させた点にあります。これによりAmazonは「アナログな本も売るソフトウェア企業」となり、ノンリニアな成長と、競合が追従できない高い参入障壁を築きました。

デジタルを前提としたビジネスの7つの要件

01	02	03
事業前提	場の創造	顧客価値
「デジタルを前提」であること(デジタル技術が事業構造の基盤)	所与のマーケットではなく、自ら「顧客価値交換・共創の場」を創り、運営する	交換価値、知覚価値、使用価値に加え、体験価値と共感価値を重要視する
04	05	06
データ活用	事業体の本質	ネットワーク効果
顧客の体験や共感に関するデータを収集し、より良い「場の価値」を提供する	「アナログな〇〇も売るソフトウェア企業+ビジネス実験企業」になる	「ネットワーク効果」を発揮させる
07		
成長とゴール		
ノンリニアな成長を達成し、高い参入障壁に守られた「ブルーオーシャン」を創る		

アナログ vs デジタル:6つの決定的な違い



Lumada事業の現状分析

Lumada事業は、日立の幅広い事業領域での経験と、製造業としての社内現場での実証ノウハウを生かし、顧客協創フレームワークを通じて課題解決に取り組んでいます。NVIDIA、AWS、Google Cloud、Microsoftといったグローバルパートナーとの戦略的アライアンスも構築しています。

70%

計画立案時間削減

ニチレイ・アイスでの成果

50%

実験コスト削減

日立ハイテクでの成果

- ❑ **真に懸念すべき点:** Lumadaが「デジタルを前提」としたビジネスに必要なノンリニアな成長の構造的要素を、いまだ設計できていないことです。データ収集は進んでいるものの、それが顧客の「体験」や「共感」のデータとして、場全体の価値を高めるために高速で活用されている証拠は見当たりません。

7つの要件に基づくギャップ分析

要件	現状評価	ギャップ
1. 事業前提	既存事業の効率化にデジタル技術を「活用」	事業前提の転換(変革0)の欠如
2. 場の創造	顧客協創フレームワークはあるが日立中心	場の創造(創造1)の不徹底
3. 顧客価値	使用価値(効率化、コスト削減)が中心	顧客価値の再定義(創造3)が必要
4. データ活用	OT/ITデータ収集は進んでいるが高速フィードバック不明確	高速フィードバックループ(創造5)の欠如
5. 事業体の本質	伝統的なSIの色彩が強く、実験文化が欠如	実験文化の創出が必要
6. ネットワーク効果	アライアンスはあるが顧客同士の繋がりが弱い	ノンリニア成長(創造6)の欠如
7. ゴール	マーケットシェア拡大に留まるリスク	ブルーオーシャン創造の戦略設計が必要

デジタル破壊者 による脅威

日立DSSが扱う産業分野は、一見、デジタル破壊が困難に見えますが、Amazonのような破壊者は物理的なインフラを攻撃するのではなく、「顧客との接点(場)」と「データの支配権」を奪うことで既存プレイヤーを無力化します。

1

体験・共感データの独占

現場作業者やサプライヤーの行動データ、評価、共創意欲といった体験・共感データがプラットフォームに集約される

2

ソフトウェアの超高速進化

このデータが即座にAI/ソフトウェアの継続的な改善に利用され、顧客にとっての価値が指数関数的に向上する

3

関係性の奪取

価値創造の主導権と、最も価値のある顧客関係性(データ連携の場)を破壊者に奪われる



現状のアナログビジネスモデル

DSSセクターの現状(Lumada事業)を「アナログ時代の、アナログを前提にしたビジネス」として構造化します。

事業者 株式会社日立製作所 デジタルシステム&サービス(DSS)セクター	マーケット 産業別IT/OTソリューション市場(製造、エネルギー、社会インフラなど)	顧客 大企業、官公庁、社会インフラ事業者など (主に情報システム部門や設備投資部門)
顧客問題 既存設備の老朽化・非効率性、運用コスト削減、データサイロ化による業務最適化の遅延	顧客価値 交換価値: SI契約に基づくシステムの納入、保守サービス 知覚価値: 日立ブランドの信頼性、豊富なOT/ITノウハウ 使用価値: 計画立案時間の約70%削減、実験コストの50%以上削減	価値変換 顧客協創フレームワークを通じた課題特定、OT/IT統合ソリューション(Lumada)の開発・提供、コンサルティング
価値提供方法 SI契約、システム導入、コンサルティング、運用保守サービス	対価 システム導入費、ライセンス料、保守運用費、コンサルティングフィー	成長 マーケットシェアの拡大、システム導入先企業の増加、リニアな成長



アナログビジネスのままだった場合の未来

収益のコモディティ化とリニア成長の限界

提供する「使用価値」(効率化、コスト削減)は、デジタル破壊者や新興SaaS企業によって容易に代替可能となり、コモディティ化します。ネットワーク効果を持たないため、成長は常に新規案件の獲得とシステムの個別構築に依存する「リニアな成長」に留まります。

顧客関係性の喪失(アマゾン・エフェクトの産業版)

顧客との関係性が「システムの構築と保守」という機能的なものに限定され、より高い「体験価値」や「共感価値」を提供する外部のデジタルプラットフォームに、顧客との接点とデータ収集の主導権を奪われます。最終的にDSSは、収益性の低いシステム構築の下請けとして固定化されるリスクを負います。

競争上の参入障壁の崩壊

独自の高い参入障壁を築けないため、OT/ITの知見という既存資産も、生成AIやクラウド技術の進化によって急速に汎用化され、競争優位性が失われます。特に生成AIの登場は、B2Bの購買・意思決定プロセスを一変させ、DSSの伝統的な営業モデルを無力化する可能性があります。

ルールチェンジ・フレームワーク

6つの創造の適用

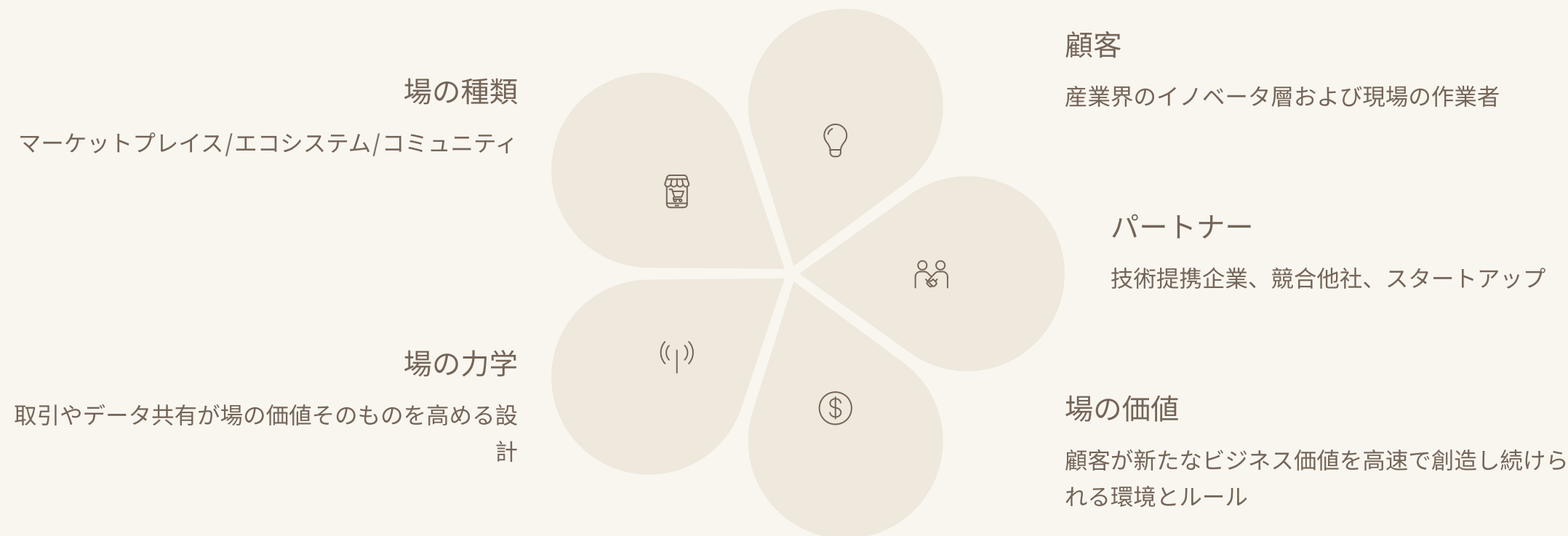
DSSセクターがデジタル破壊を回避し、「将来を自ら創る」ためには、既存のLumadaの概念を拡張し、「デジタルを前提」とした「顧客価値交換・共創の場」を「6つの創造」のフレームワークに基づいて設計する必要があります。



創造1: 場の創造

産業共創プラットフォーム(IPCP)の設計

DSSセクターが目指すべきビジョンは、単なる産業向けITソリューション提供者ではなく、「産業界における持続的進化の代理人(Agent of Continuous Evolution)」となることです。



創造2&3: 顧客と顧客価値の創造

コールドスタート戦略

Amazonがコールドスタート問題をデータで克服したように、DSSは既に存在する巨大な既存顧客基盤を戦略的に活用します。

既存のLumada顧客のうち、自己変革意欲が高く、データ共有と共創に積極的な企業群を「場への初期供給側(データ提供者)」として特定します。彼らの既存のOT/ITデータ資産は、新しいIPCPが初期の「場の価値」を生み出し、ネットワーク効果の原動力とするための唯一にして最大の資産となります。

5種類の価値の再設計

01

交換価値

IPCP上のソリューション利用

02

使用価値

業務の効率化

03

体験価値(UX/EX)

認知負荷ゼロ体験の実現

04

共感価値(CX)

社会課題解決への貢献

デジタル時代の成長は、いかにネットワーク効果を起動させるかに依存します。ネットワーク効果のインセンティブとなるのは、交換価値や使用価値ではなく、顧客の行動を促す**体験価値**と**共感価値**です。



創造4&5: 稼ぎ方と回し方の創造

創造4: 稼ぎ方の創造

従来のSI型ビジネスから脱却し、場の継続的な進化によって得られる収益を核とします。

- 場の継続的な利用と価値創出に対するサブスクリプション収入
- IPCPを介したデータやソリューションの取引量に応じた手数料収入

この転換により、DSSの利益は、初期導入コストではなく、場の進化速度とネットワーク効果の増大に完全に連動するよう設計されます。

創造5: 回し方の創造

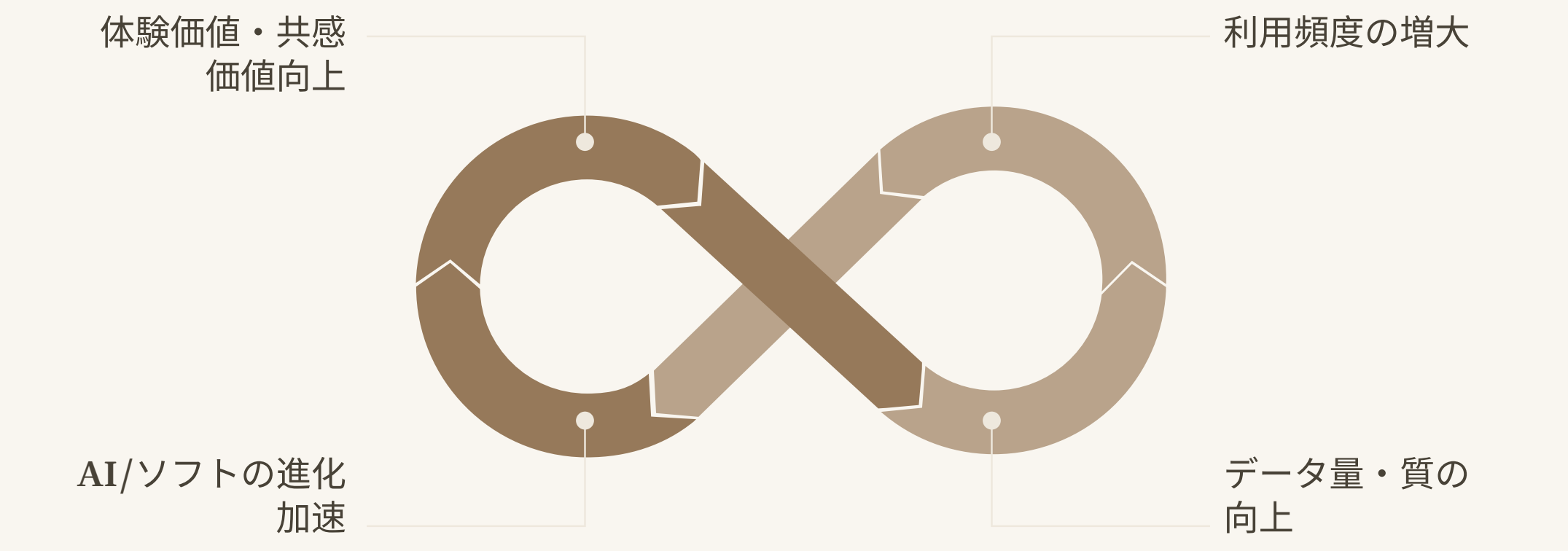
DSSを「アナログなOT/ITソリューションも売るソフトウェア企業」として再定義し、「ビジネス実験企業」の文化を組織のコアプロセスとします。

1. **入力:** 顧客の「体験(UX)」と「共感(CX)」に関する行動データを優先的に収集
2. **分析・予測:** 顧客の体験価値を最大化する次のソフトウェア改善点を予測
3. **ビジネス実験:** 顧客価値仮説を高速で検証(年間25,000件以上の実験を目標)

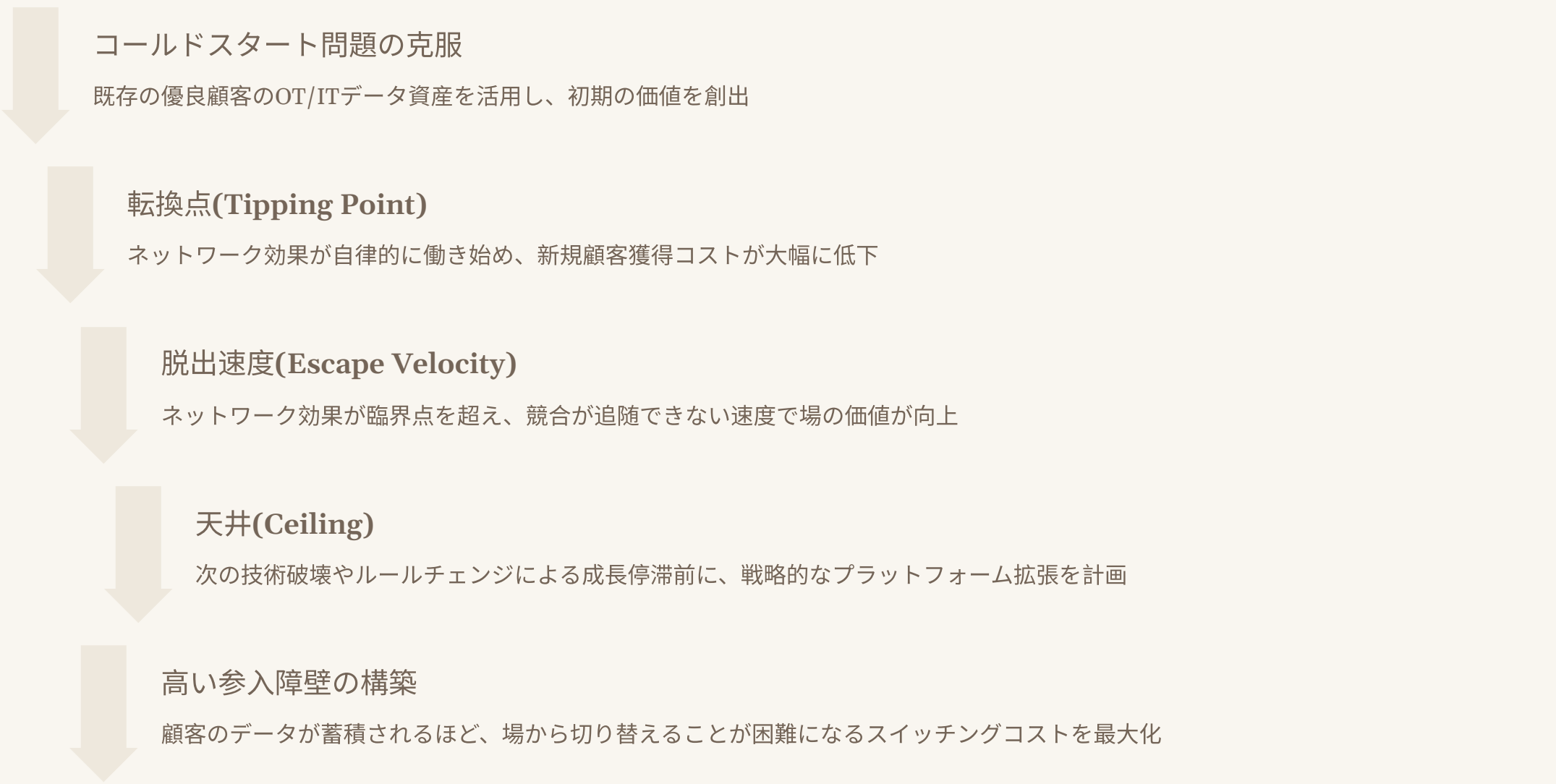
創造6: 成長の創造

ノンリニアなブルーオーシャンの構築

IPCPの設計目標は、ネットワーク効果によるノンリニアな成長 $N \rightarrow N^2$ を達成し、高い参入障壁を築くことです。



ノンリニア成長の5ステージ戦略



提案するIPCPのビジネスモデル

デジタル時代のビジネスモデルキャンバス(18の問い)

Q1: 事業者	株式会社日立製作所 DSSセクター(場の提供者)
Q2: 場	産業共創プラットフォーム(IPCP)。産業界のOT/ITデータ、知見、ソリューションを相互に交換・共創し、社会課題解決を推進するエコシステム
Q3: 場の価値	参加者全員によるソリューション(AIモデル、データセット)の共創・取引環境と、継続的なデータフィードバックによる場のソフトウェア/AI機能の高速な進化
Q4: 顧客[価値提供者]	初期顧客(イノベータ層)のOT/ITデータ資産、パートナー企業のAI/技術、サードパーティ開発者
Q5: 顧客[価値享受者]	産業界の企業(特にイノベータ層)の経営層、現場作業者、サプライヤー
Q6: 顧客問題	複雑な規制対応の負荷、産業界の社会課題(CNなど)への迅速な対応、データのサイロ化、システム開発の非効率性

IPCPビジネスモデル(続き)

Q7: 顧客価値	交換価値: IPCP上のソリューション利用 使用価値: 認知負荷ゼロ体験 体験価値: 高速・高頻度でのプロセス改善による「進化する喜び」 共感価値: 社会課題解決への貢献を通じた「集合的な共感」
Q8: 価値変換(事業者)	OT/ITデータを統合し、共創可能なデジタル環境と、それを駆動させるAI/ソフトウェアを提供
Q9: 価値変換(価値提供者)	自社のOT/ITデータ資産を匿名化・共有することで、場の価値向上と新たなソリューション創造に貢献
Q10: 価値提供方法	IPCPを通じて、常に最新のAI/ソフトウェアサービスとして提供し、顧客同士のピアレビューやフィードバックで価値を洗練
Q11: 対価	場の利用料(サブスクリプション)、ソリューションの取引手数料、データアクセス権
Q12: 対価獲得(事業者)	場の継続的な利用と価値創出に対するサブスクリプション収入、取引量に応じた手数料収入

IPCPビジネスモデル(完結)

Q13: 対価獲得(価値提供者)	データ提供やソリューション共創の貢献度に応じた、場の収益分配または割引
Q14: データ収集	従来のOT/ITデータに加え、顧客の体験(UX/利用頻度)、共感(社会課題への貢献度、フィードバック)に関する行動データ
Q15: データ→顧客価値変換	データに基づき、顧客が直面する課題解決に直結するAIモデルやソリューションを高速で開発・改善
Q16: データ→場の価値変換	場のソフトウェア/AI機能(例:レコメンデーション、共創ツール)を自動的に進化させ、全ての参加者にとっての場の利便性を高める
Q17: ネットワーク効果	クロスサイド: 価値提供者の増加が価値享受者の体験価値を高め、その逆も起こる 同サイド: 顧客同士が共創やデータ共有を通じて相互に価値を高め合う
Q18: 成長	ネットワーク効果によるノンリニアな成長(指数関数的な場の拡大と高い参入障壁の構築)

ルールチェンジャー への挑戦

「将来を予測する最善の方法は、自分でそれをつくり上げることだ」

株式会社日立製作所DSSセクターの経営層の皆様。私たちが目指すべき未来は、市場シェアの1%や2%を奪い合う「ゲームチェンジ」の枠内に収まってはいけません。それは、デジタル破壊者が築いたルールの中で戦い、いずれ消耗することを意味します。

デジタル破壊者から逃れる唯一の道は、彼らと同じ、あるいはそれ以上の構造的優位性を持つ「ルールチェンジャー」になることです。

本報告書で提案した「産業共創プラットフォーム(IPCP)」は、日立が持つ唯一無二のOT/ITアセットを、ノンリニアな成長を実現するための「デジタルを前提とした場」へと転換させるための設計図です。

❑ 問われているのは、「出来るか、出来ないか」ではありません。企業人として「やるか、やらないか」です。

今、この瞬間にも、競合や破壊者は次のルールを書き始めています。私たちは、既存事業の成功体験という名の檻から脱却し、「アナログなOT/ITソリューションも売るソフトウェア企業 + ビジネス実験企業」へと生まれ変わらなければ、将来を予測するどころか、他者に創られた将来を受け入れることになります。

DSSセクターの英断と、ルールチェンジへの断固たるコミットメントを期待します。