

顧客価値を創造するサービスで社会イノベーションに貢献

小坂 満隆

北陸先端科学技術大学院大学 知識科学研究科 教授

塩塚 啓一

日立製作所 執行役常務／情報・通信システム社 システム&サービス部門CEO

日立グループは、長年培ってきた社会インフラ分野の実績と情報・通信技術を生かし、社会イノベーション事業を推進している。これは社会的な課題の解決に向けて顧客と共に価値を創出していく取り組みでもあり、その中では、従来の製品を中心とした事業とは異なる、サービスの創造というアプローチが求められる。日立グループは、サービス創造に向けた組織と意識の改革を進め、サービス事業としての社会イノベーション事業の拡大を通じて、持続的な成長とグローバル社会の課題解決に貢献していく。

サービスの3つの極意

塩塚 日立グループは、IT (Information Technology) で高度化された安全・安心な社会インフラをグローバルに提供していく社会イノベーション事業を推進しています。「ITで高度化」の中身は、明確な顧客課題をITで解決するという旧来のITソリューションとは一線を画します。社会イノベーション事業は、課題の発掘から、お客様にとっての価値創出まで一貫してお客様と協創する事業であり、ITはそのために欠かせない手段と位置づけられます。

近年、すべての経済活動をサービスとして捉える「サービスドミナントロジック」という考え方が注目されていますが、社会イノベーション事業は、製品というよりも、お客様と日立が相互作用的に価値を創造していくプロセスそのものが商材であり、そのロジックに基づいた事業とすることができると言えます。

日立製作所情報・通信システム社のシステム&サービス部門は、そうした背景から立ち上げられ、社会イノベーションを支えるITサービスを事業として明確に位置づけて注力しています。本日は、そうしたサービス事業を成功させる鍵は何であるのか、サービス研究の第一人者である小坂先生にアドバイスを頂きたいと考えております。

小坂 一口にサービスと言っても、その捉え方は時代と共に変化しています。第一世代のサービスは、これまで一般的に言われてきたサービス、例えば、宿泊、運輸、教育、メンテナンスなどのように、具体的なモノではないものを対象にしています。第二世代のサービスは、1990年代に登場した、IT分野のウェブサービスやアウトソーシングサービスなどのように、情報技術や情報ビジネスを対象にしています。そして、おっしゃるような顧客にとっての価値創造は、第三世代のサービスと位置づけられます。サービス

ドミナントロジックでは、モノもサービスの一手段と捉えますが、モノも含めて顧客に対してどのような価値を提供し、どのように満足させ、その対価をどう得るかを総合的に考えることが、この議論のテーマであるサービスですね。

塩塚 その第三世代のサービスが難しいのは、製造業の場合、概念は理解できても、それを現在の枠組みにどのように組み込んで収益を上げていくのかということです。

小坂 JAIST (北陸先端科学技術大学院大学) でサービスサイエンスの研究に取り組む中で、石川県にある和倉温泉の有名旅館「加賀屋」と研究や交流を行ってきたご縁から、小田禎彦元会長よりサービスの3つの極意を教えていただいたことがあります。

1つ目は、一流であることを徹底的に追求する。技術やサービスそのものがほかに負けない一流のものでなければ、顧客は絶対に認めてくれません。そのために、おもてなしの要である客室係に、研修で世界トップレベルのサービスを経験させているそうです。2つ目は、顧客を満足させること。そのために顧客の声を集めたりして改善につなげています。そして3つ目は、対価をきちんと頂くこと。この3点がサービスの基本であると考えています。

塩塚 サービスのクオリティを保ち、その満足に見合った対価を得る。それがスパイラルとなるわけですね。極めて基本的だけれども、奥が深いことが分かります。

小坂 ええ、加賀屋では、この基本を回すのにもすごい努力をされています。ですから、加賀屋の場合、顧客層というのはある程度決まっていて、一流のサービスに満足してリピートしてくださる方々にずっと来ていただくことをめざしているのです。

製造業と言うなら、製品、技術、顧客と接するSE (Systems Engineer) のどれもが一流で、顧客満足すなわち顧客価値を創造し、それに見合った対価を得る。そして、自分

たちの強みとする技術やサービスを評価してくれる顧客と、できるだけ長く付き合っていく。その中で課題を見つけ出し、さらに新しい価値を提案していくというスパイラルになります。日立のビジネスは、それを実践してきたと思いますが。

塩塚 そうですね。ただ、今求められているサービスは、これまで提供してきたような課題解決型のSI (System Integration) ではなく、何らかの付加価値を提供し続けるものです。例えば、金融機関のお客様と協創してエンドユーザーの利便性に貢献するなど、ビジネスの現場で得られるデータを分析して知識を導き出し、顧客価値の創造につながるようなソリューションが期待されています。そのため、そうしたソリューション提供につながる製品とサービス群を、私たちはIntelligent Operationsと称して体系化しました。ヘルスケア、コミュニティ、農業、設備、マイニング、製造、流通、ロジスティクス、交通、エネルギーなどの各分野に対して、上流コンサルティングサービスやITプラットフォームサービスと一体で、システム構築から業務運用まで各業種対応のサービスを提供しています。これにより、業務の効率化やサービスレベルの向上といった顧客価値の創造をめざしています。



小坂 満隆

北陸先端科学技術大学院大学
知識科学研究科 教授

1977年京都大学工学研究科数理工学専攻修士課程修了、同年日立製作所入社。システム開発研究所長、IDソリューション事業部長などを経て、2008年より現職。工学博士。専門は研究開発マネジメント論、システム工学、サービスイノベーションなど。主な著書に、『知識の成長モデル』へのアプローチ』(社会評論社)、『サービス志向への変革』(編著, 社会評論社)。

グローバル化においても顧客価値を軸に

塩塚 サービス事業と並ぶ、社会イノベーション事業の重要なキーワードが「グローバル」です。現地企業の買収やビッグデータラボの設立など、サービスソリューションをグローバルに展開していくための活動を活発化させていますが、今後事業を拡大していくうえでは汎用的なプラットフォームも必要となるほか、汎用化とローカライズとのバランスなども課題になってきます。それらをどう克服していくべきでしょうか。

小坂 プラットフォームという意味では、日立のTWX-21はクラウドサービスとしても優れており、サービスの共通基盤としてふさわしいと思います。日立建機株式会社のGlobal e-ServiceをTWX-21上で提供し始めたのは、すばらしい取り組みですね。日立グループ内には、情報系以外の実業が数多くあり、それぞれにノウハウを蓄積しているはずですから、それらをTWX-21のようなインフラと融合させてプラットフォーム化し、サービスビジネスとして提供していくと可能性が広がるはずです。そういうことができる会社は世界でもほかにないでしょう。

塩塚 そうおっしゃっていただけると心強いです。Global e-Service on TWX-21を皮切りに、他のグループ会社にも参加を募っているところです。TWX-21は、十数年前にグループ内のEDI (Electronic Data Interchange) などの整備のために作ったのですが、現在、約5万社が参加する大きな土俵となっており、参加する価値も高まっています。また、10年前に立ち上げた個人向けインターネットバンキング共同センターサービスFINEMAXも、今では月間2兆円規模の巨大な決済インフラに成長しました。これらのようなプラットフォームとそのノウハウを大切に活用していきたいと考えています。

小坂 基盤となるプラットフォームは、信頼性や安全性が問われますから、やはり強いものを持っていると有利ですね。ただ、顧客にとっては、プラットフォームの優秀さだけでなく、上に乗せるものこそが価値の源泉となります。グローバルなサービスソリューションでは、その国や地域の固有の事情を背景として独自に発展した技術や文化なども考慮したローカライズが必須ですから、現地企業との連携も欠かせないでしょう。日立がインテグレーターとなり、強いところと連携するという構図を作り上げていくことが重要だと思います。

塩塚 そのために国内外でグループ外企業との連携を進めています。海外での一例を挙げると、インドの金融機関向け決済サービス提供会社の大手であるプリズムペイメントサービス社を買収しました。同社が有する顧客基盤と、金

融機関向け決済システムや現金運用管理システムなどのノウハウを活用することで、インドにおけるATM (Automated Teller Machine) の包括的なサービス事業を拡大するとともに、これを一つの成功事例として、サービス事業のグローバル展開を強化していきます。

小坂 サービス事業は、製品事業のように綿密な事業計画があればよいというものではなく、実際にチャレンジして顧客やエンドユーザーの反応を見ながら進めていくものです。

私の研究室で、サービス価値創造モデルというのを考案しました。これは、野中郁次郎先生が考案された有名な知識創造モデルであるSECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) モデルに倣い、KIKIモデルと称するものです。最初のKはKnowledge share, 提供側と顧客側双方のナレッジやニーズを共有します。次のIはIdentification, それを受けてどんなサービスが必要かを明らかにします。そして、次のKはそのサービスを実現するためのKnowledge creation, 具体的にどういう技術や知見が必要かを考え、最後のIはImplementation, 実際に提供して評価をする。これらのサイクルを回すことで、顧客にとって必要なサービス価値が創造できます。

私自身の日立時代の実験や、社会人学生たちの過去の成功・失敗事例をこのモデルに当てはめてみると、失敗した開発は最初のKとIを抜かしてしまったパターンがほとんどです。いくら機能が優れていても、顧客が価値を感じなければ意味がないものであり、顧客価値という軸をしっかり持つことが、グローバル化においても忘れてはならないことです。

サービスプロフェッショナルの育成と意識改革を

塩塚 そうした顧客価値創造を実践するには、「人財」育成も課題です。

小坂 サービス価値の創造において、顧客との日々のやり取りから潜在的なニーズに気づき、コンセプトとしてまとめて提案するという部分は、これまでもスーパーSEと呼ばれる人たちが担ってきましたよね。スーパーSEは、社内にさまざまなネットワークを持っていて、顧客のキーワードからひらめいて、ホテルのコンシェルジュのように、社内のネットワークを駆使してソリューションを生み出します。それがまさに協創であると言えます。

塩塚 そういう人材を、できるだけ多く育成していくために、社内でもサービスプロフェッショナルの養成に取り組んでいますが、やはり人材育成には時間がかかります。

小坂 JAISTでは、「技術・サービス経営コース」を開設し、「サービス」と「科学技術」と「価値」という3つの要素を統合的に捉えてイノベーション創出を主導できる人材の育成をめ

ざしています。サービス事業で最終的に鍵を握るのは「人」ですから、こうした場や社内の研修などで学んでもらうことが大事です。しかし、こうした人材の能力には、形式知だけでなく暗黙知の部分が多くあります。そういう暗黙知は、徒弟制度で優秀なSEに素質のある人材をつけて学ばせる方法が、時間はかかるけれどいちばんよいのではないのでしょうか。

塩塚 結局、王道しかないわけですね。

小坂 時代は進んでも真ん中の本質的な部分は外せないし、外してもいけないということです。日立のSEの皆さんは、顧客志向、お客様と一緒に価値を作り上げるという発想を本質的に持っているはずですよ。そうした点を徹底的に伸ばすことと同時に、社内全体でモノからサービスへという意識改革も進めていくことが重要ですね。

塩塚 製造業は、予算管理から、従業員のマインドまで、企業としての仕組み自体がモノづくりを基準にできています。そのパラダイムを変えていくために、会計管理システムなどの業務改革から取り組んでいますが、意識改革も欠かせないですね。教えていただいた3つの基本を肝に銘じて、お客様と価値を協創するサービス事業を拡大し、社会イノベーション事業に貢献してまいります。本日はどうもありがとうございました。



塩塚 啓一

日立製作所 執行役常務
情報・通信システム社 システム&サービス部門CEO

1977年日立製作所入社。2001年金融システム事業部金融第五システム本部長、2003年金融ソリューション事業部 副事業部長、2010年情報・通信システム社 金融システム事業部長、2012年情報・通信システム社 システムソリューション部門COOなどを経て、2013年4月より現職。