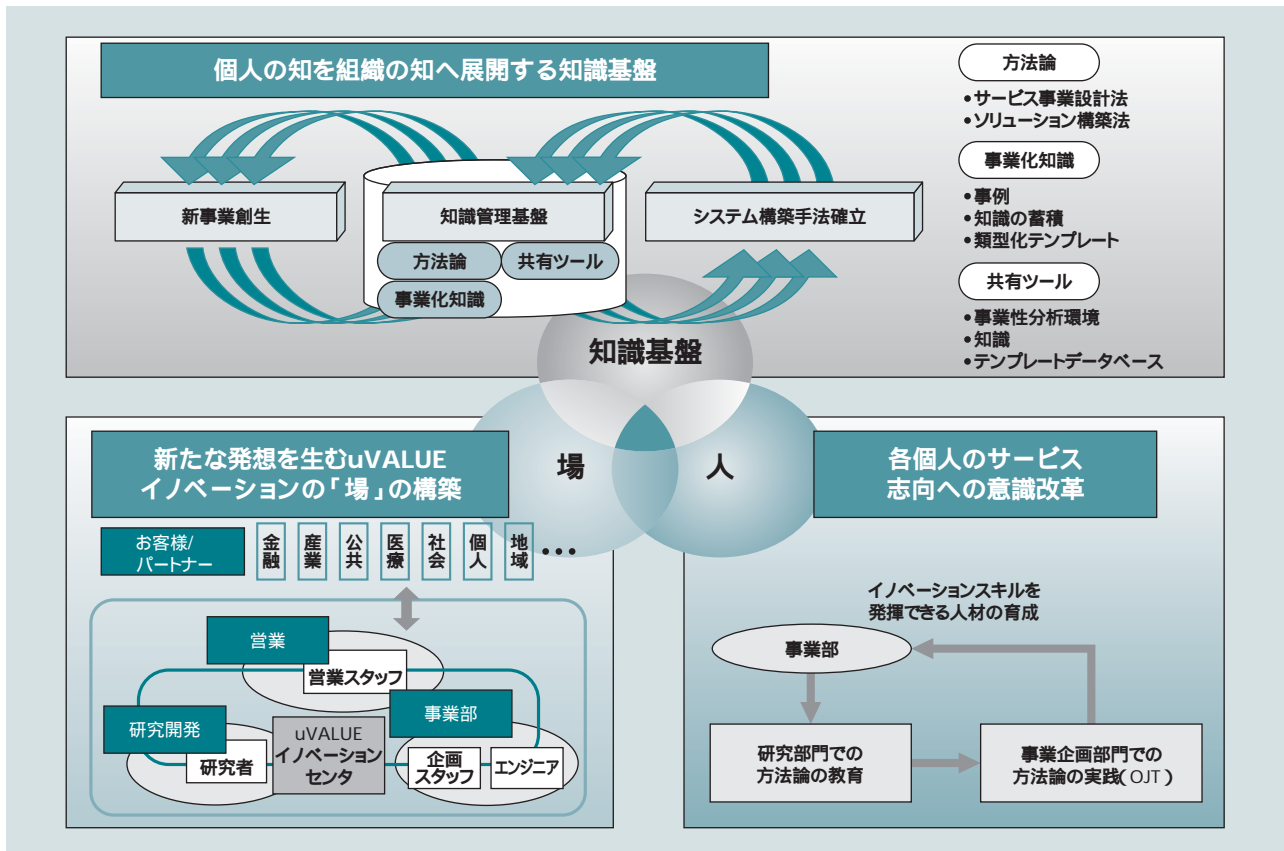


お客様と共創する価値創造「uVALUEイノベーション」の実現に向けた研究の取り組み

R&D Strategies for the uVALUE Innovation, Co-Creation of Value with Customers

栗栖 宏充 Hiromitsu Kurisu
赤津 雅晴 Masaharu Akatsu

平井 千秋 Chiaki Hirai



注:略語説明 OJT(On-the-Job Training)

図1 「uVALUEイノベーション」の実現に向けた組織的取り組み

お客様との共創による新しい価値創造、「uVALUEイノベーション」を実現し、新事業創生を体系的継続的に起こしていくための仕組みづくりが必要である。研究部門では、その方法論や知識基盤の構築を目指すとともに、場作りや意識改革にも取り組んでいる。

1.はじめに

かつては、お客様から提示される要求に応える性能・機能を追求することが価値の高さにつながる時代であった。お客様にとっても、先行する欧米の動向をつかんで目標とし、それに向かった価値提供を競うために、社外調達を明確な要求仕様で行うことができたのである。

しかし、現在では、もはや参照すべき手本は不明確となり、目標そのものを描き出し、世に問い掛けなければならない時代になっている。日立グループにとっては、お客様とともに目標を創造し、その実現に必要な価値を提供していく、すなわちお客様との共創を促進することが重要な成功要因となる。そ

のために、グループ内外のさまざまな知識リソースの有機的統合による価値創造、「uVALUEイノベーション」の実現に向けた努力を続けている。

日立グループは、このようなuVALUEコンセプトの下、新しい事業を継続的に創造することを目指している。そこに一定の法則や王道があるわけではない。しかし、創造を促進し、新事業の成功確率を上げる方法や知識の提供によって、より体系的な取り組みが可能になると考える。

ここでは、「uVALUEイノベーション」による新事業創生の方法論や、知識基盤の構築に向けた研究について述べる(図1参照)。

多様化する嗜好や価値観により、商品ライフサイクルの短期化が進む今日では、企業的意思決定もますます難しくなっている。お客様自身でさえも本当のニーズを明確にするのが難しい状況では、以前のように、ある意味で一方的にソリューション、技術、ノウハウなどを提供するだけでは、お客様にとっての真の解決にはならない。お客様と日立グループが協働、協力し、新しい価値をともに作っていくという関係こそがベストソリューションパートナーとしての「真の姿」であると考え、このような共創を通じた価値創造を「uVALUEイノベーション」と呼んでいる。日立グループは、お客様とともにuVALUEイノベーションを実現し、体系的、継続的に新事業を創生していくためにさまざまな研究を進めている。

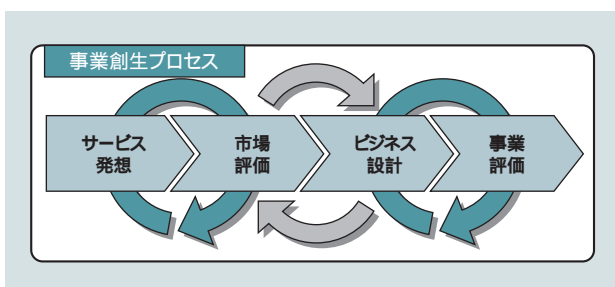


図2 事業創生プロセス

新事業創生には、プロセスがあり、それぞれのフェーズに対応して支援の方策と支援技術がある。

2. 新事業創生プロセスと研究フレームワーク

新事業創生には幾つものプロセスがあり、それぞれのプロセスにおいても、方策を決めるのに必要な整理軸や観点が存在するという考えの下、プロセスごとに必要な方法論の研究を進めている。われわれは、事業創生は以下に述べる四つのプロセスを反復しながら進めていくものと考えている(図2参照)。

(1) サービス発想

お客様にとっての新しい価値、すなわち新しいサービスを発案するプロセスであり、これ自体は基本的には人間の能力による部分である。しかし、整理軸を与えて可能性を網羅的に列挙することや、類似のベストプラクティスを提示するなど、想起を促すような支援をすることができると考える。

(2) 市場評価

発案したサービスを事業とするときに想定される市場を吟味するプロセスであり、期待できる市場規模、競合状態、競争力などを分析する。あるいは、想定される「お客様」に、提供するサービスがどのような効用をもたらすかを定量化する。つまり、「市場はあるか」、「サービスは受け入れられるか」を評価するプロセスである。

(3) ビジネス設計

提供するサービスが同じでもビジネスモデルが異なれば、事業の成否も異なってしまう。いかにして収入を獲得し、事業を成立させるかを検討するプロセスである。対象サービスの価値とリスクの特定、料金モデル・契約手段の提示といった幾つかのフレームから成る手順を構成することで、収入源を安定

化・複合化するビジネス設計を支援できるのではないかと考えている。

(4) 事業評価

設計したビジネスモデルを事前に評価してリスクを最小にする、あるいは必要な措置を講ずる準備を可能とする。こうした検討は、事業開始後も、改善点を早期に見だし、不要な損失を防止して、立ち上がりを早くする効果も期待できる。

3. 研究アプローチ

前述した四つのプロセスそれぞれについての研究内容について述べる。

3.1 サービス発想

サービスを発案するために、取り掛かる起点を整理し、それに応じた発想支援方法を講じていこうと考えている(図3参照)。

新事業を発想することは、競争力の源泉の活用方法を発見することであると考えると、競争力の源泉に関しては企業戦略論の立場から、「ポジショニング理論」¹⁾と、「リソースベースビュー」²⁾の2大潮流がある。ポジショニング理論は、業界構造分析を通し、市場環境に適した確固たるポジションを築くこ

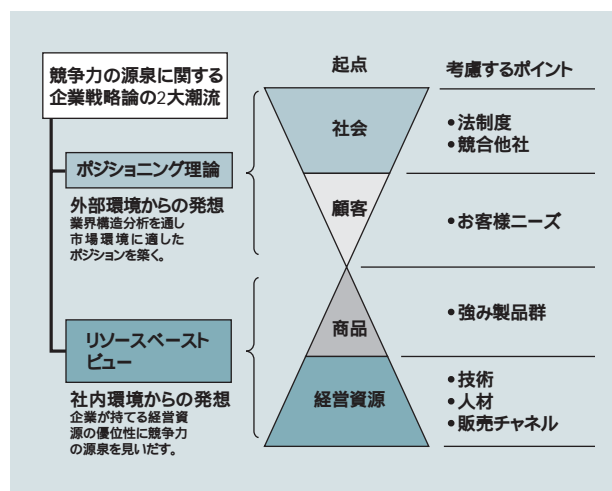


図3 事業発想の四つの起点

事業発想の起点を整理することで、思考を活性化し、発想を促す。

とが企業の成功要因であるとし、リソースペースビューは、企業が持つ経営資源の優位性に競争力の源泉を見いだしている。すなわち競争力の主要因を、外部環境に求めるか社内環境に求めるかの違いである。

この2大潮流を踏まえ、新事業の発想を競争力の源泉の開拓ととらえると、発想の起点は次の二つに大別でき、それぞれをさらに二つに分けて4パターンとすることができる。

(1) 業界構造、社会変化など外部環境からの発想

- (a) 社会起点の発想パターン
- (b) 顧客起点の発想パターン

(2) 社内の技術や販売網など社内環境からの発想

- (a) 商品(製品)、サービス 起点の発想パターン
- (b) 経営資源起点の発想パターン

外部環境から新事業を発想する場合、現実問題としてお客様の直近のお客様ニーズは見えやすく、ここを起点として新事業を考えることは多い。そこで、発想起点として外部環境全般から特に切り出して一つの視点とする。逆方向から発想することで、「お客様ニーズの裏にある社会潮流にまで目を向けよ。」という視点を提供する。

3.2 市場評価

新しいサービスを発想し、その事業化を検討する際、想定される市場規模や売り上げの予測については、経験や直感に基づいて見積もられがちである。お客様の意向に沿うサービスを提供しさえすれば売り上げが向上するという市場はもはやまれであり、競争が激化している市場では、外部要因の見極めがいっそう重要となる。そこで次のような2段階の方法で

市場評価を行う(図4参照)。

(1) 「場」の共有による市場構造の理解

第1段階では、業界動向、技術動向、お客様ニーズなどの知識を結集し、市場に影響を与える重要な要素や、不確定性の高い要素を抽出し、幾つかのシナリオを構築し、その中でステークホルダーにどのような力学が働くかという観点から、定性的な分析を行う。こうすることによって関係者の新市場に対する共通認識を醸成することができる。

(2) 新市場に対するサービスの定量評価

第2段階では、想定した幾つかのシナリオの中で、提供しようとするサービスの効果や予想される市場規模をモデリングとシミュレーションの技法を用いて、定量的に評価する。

こうした分析によって、幾つかの発案したサービスのうち確度の高いものを選択したり、あるいはサービス内容を改善したりすることが可能になる。

3.3 ビジネスモデル設計と事業評価

ビジネスモデル設計には、どのように収入を得るかというフロント設計と、誰とどう組んで実施するかというバックヤード設計とが存在する。フロント設計に関して、われわれの考える顧客価値ベースのビジネスモデル設計フレームおよび事業評価手順を図5に示す。ビジネスモデル設計は、下記のステップによって実現する。

(1) サービスの価値とリスクの特定

- (a) サービスモデルから「価値DB(Database)」に基づき、価値とプレイヤーの名称を特定する。

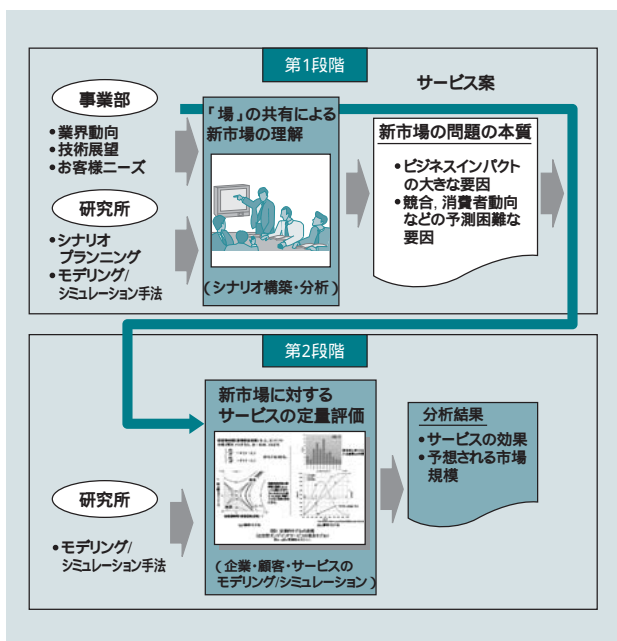
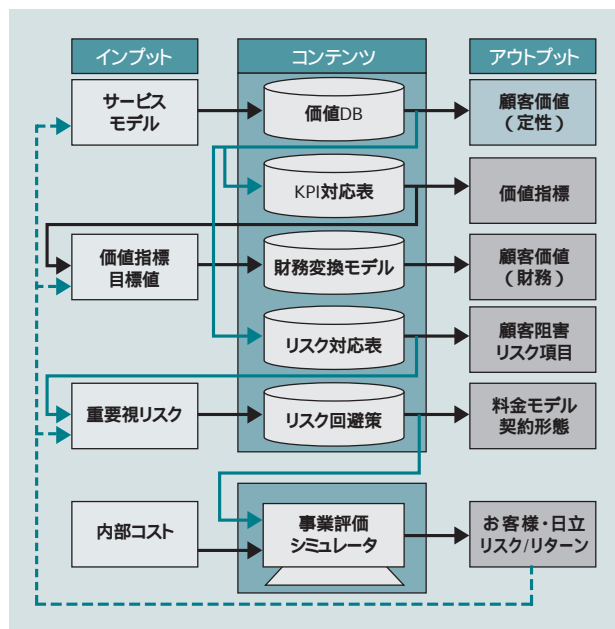


図4 市場評価の流れ
 想定新市場への展開シナリオを構築して分析した後、新市場に対するサービスの定量評価を行う。



注:略語説明 DB(Database), KPI(Key Performance Indicator)

図5 ビジネスモデル設計および事業評価手順

ビジネスモデルを適切に変化させ、さらに収入源を安定化・複合化するために、対象サービスの価値とリスクの特定、料金モデル・契約手段の提示といった幾つかのフレームから成る手順で構成する。

(b) 価値名称から「KPI(Key Performance Indicator:重要業績評価指標)対応表」に基づき、計測指標の名称を特定する。

(c) 計測指標への目標値入力から「財務変換モデル」に基づき、財務的価値数値を算出する。

(d) 価値名称から「リスク対応表」に基づき、リスク要因名称を特定する。

(2) サービスに適合した料金モデル・契約手段の提示

リスク要因項目から「リスク回避策対応表」に基づき、リスク回避手段を特定する。

今後は、ビジネスモデル設計フレームのコンテンツを整備し、実サービス事業への適用検証を通して有効性検証および手法改善を行うことで、ビジネスモデル設計技術の研究開発を進める。

(3) 事業評価

事業評価とは、対象とする事業が利潤を得られるかどうかを見極めるということである。料金メニューと内部コストに従って、ユーザーおよびサプライヤーのリターンとリスクを特定する。事業評価はビジネスモデル設計で得たデータから、下記のステップによって実現する。

(a) リスク回避手段から「事業評価シミュレータ」により、ユーザーリスク、リターンを特定する。

(b) 内部コストの入力から「事業評価シミュレータ」により、サプライヤーリスク、リターンを特定する。

今後は、ビジネスモデル技術の適用検証とあわせて、シミュレータの整備および手法改善を進める。

4. 新事業創生の「場」づくり

これまで、新事業創生に役立つ方法論や知識基盤構築への取り組みを述べてきたが、事業創生はツールや知識だけでなく、「場」と「人」が必要である。また、ツールを整備するにあたっては、机上の検討から生み出すだけでは有効に活用されるものではない。そこで、研究部門と日立グループ内の事業企画部門とがタイアップして事業創生に当たるプロジェクトを多数起こし、実践を通じた方法論や知識基盤の構築に努めている。このような、事業創生の「場」が、さまざまな知識リソー

スを多くの人が活用できる環境を形成し、イノベーションが促進される効果を持つ。このような場合は、イノベーションスキルを発揮できる人材の育成にもつながっていく。こうした人材が、お客様との接点を持ち、お客様の立場に立った活動を行うことによって、共創によるイノベーションが実現されていくと考えている。

5. おわりに

ここでは、「uVALUEイノベーション」による新事業創生の方法論や、知識基盤の構築に向けた研究について述べ、新事業創生を促進させるための研究アプローチ、および事業が創生される仕掛けづくりとしての、場と人材育成について将来像を示した。

さらに、実践を通じた方法論構築を進め、日立グループ全体の共創を通じた事業拡大へ貢献していく考えである。

参考文献

- 1) M.E. ポーター:競争の戦略,ダイヤモンド社(1995)
- 2) J.B. バーニー:企業戦略論,ダイヤモンド社(2003)

執筆者紹介



栗栖 宏充

1988年日立製作所入社,システム開発研究所 第五部所属
現在,新事業創造方法論の研究に従事
情報科学博士
計測自動制御学会会員,電気学会会員



赤津 雅晴

1987年日立製作所入社,システム開発研究所 第五部所属
現在,新事業創造方法論の研究に従事
工学博士
電気学会会員



平井 千秋

1987年日立製作所入社,システム開発研究所 第五部所属
現在,新事業創造方法論の研究に従事
IEEE会員,ACM会員,情報処理学会会員,プロジェクトマネジメント学会会員