

地域に根ざした視点で新たな価値を創出するグローバルITサービス

横江 公美
柴原 節男

元ヘリテージ財団 上級研究員
日立製作所 情報・通信システム社 執行役員/システム&サービス部門COO

多くの企業が事業の海外展開を進める中、日立グループは、新たなITサービス事業のグローバル展開に取り組み始めている。これは、従来のように単に製品を納入するだけでなく、情報・通信分野の高い技術力を融合させ、B to B to Cまで含めたバリューチェーン全体に対して付加価値を提供することで、事業を通じた社会への貢献を地球規模でめざすものである。それには、事業拠点の現地化や、対象地域の文化・習慣に精通した人材の確保・育成も欠かせない。日立はグローバルITサービスの展開によって社会イノベーション事業を推進し、新たな価値の創出や顧客ビジネスの拡大に寄与していく。

グローバルITサービスとは

横江 グローバルとIT (Information Technology) とサービス、それぞれの言葉は一般的なものですが、それらが一緒になると、なじみのない言葉になります。今回、日立が進めているグローバルITサービスとは、どのようなものなのでしょうか。

柴原 日立は創業以来、「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」という企業理念の下、100年以上にわたって経営を続けてきた企業です。そうした中、日立製作所情報・通信システム社では、今後、ITを核にして、グローバルとサービスという2つの指標でビジネスを発展させていきたいと考えています。

グローバルとは、日本を含めた全世界、すなわち地球規模で事業を展開していくことを意味しています。一方でサービスとは、単にモノを作ってお客様に納入するだけでなく、B to B to C (Business to Business to Consumer) まで含めたバリューチェーン全体に対して付加価値を提供するという事です。例えば、2014年に日立が買収したインドの金融機関向けペイメントサービス提供会社であるプリズムペイメントサービス社 (Prizm Payment Services Pvt Ltd.) では、ATM (Automated Teller Machine) の設置場所の選定から保守・管理までを含めた業務を代行することにより、サービス手数料として収益を上げています。このように、ただATMシステムを作って納入するだけでなく、出入金から運用、保守、さらにはお客様がエンドユーザーに提供するサービスまで含めてトータルに扱うことで、より高い付加価値を創出したいと考えているのです。

横江 なるほど、非常に幅広い事業になるわけですね。単に製品を納めるのではなく、ITでつなげて、新たな事業の種をまき、社会に貢献していくという。

柴原 しかし、このような取り組みをグローバルで展開し

ていくためには、非常に息の長い取り組みとなることを意識する必要があります。例えば、日立が受注した英国の高速鉄道プロジェクトなどもそうですが、それぞれの国や地域で社会の基盤となるような事業については、まず行政機関との交渉から始まり、お客様との信頼関係を確立して実際に社会に受け入れられるまでには十数年という年月がかかる場合もあります。

情報・通信システム事業の海外売上比率は現状約30%ですが、2015年度には35%程度まで引き上げる計画です。今後の国内の人口減を踏まえて、継続的なビジネス成長のために、ITサービス事業のグローバル展開は必須だと考えています。

横江 グローバルITサービスというのは、製品とサービスがセットになったものを世界的に展開するという事になりますね。サービスだけということもあり得るのでしょうか。

柴原 両方あり得ます。日立の創業当時は輸入品に頼らずに、自社で作った製品を社会の役に立てたいという思いが強くあったようですが、現在では、お客様に最終的な付加価値サービスを提供できるのであれば、自社製品にはこだわっていません。ただし、製品とサービスをつなぐITの部分については、日立の自主技術が要になります。一方、サービスの運用や保守を担うのは日立の人間とは限りませんし、それぞれの国・地域によっても求められるサービスの内容が異なります。そこで、サービス事業体としては日立のみではなく、お客様やベンダーとコラボレーションをしながら取り組もうとしています。

横江 日立という「モノづくり」の会社、つまりメーカーとしてのイメージが定着していますが、日立の中では、サービス事業が占める割合が増えているのですか。

柴原 はい。しかし、まだ十分ではありません。全社の目標としては売上の40%、情報・通信システム事業では

65%超をめざしています。大きなITベンダーであっても、今やストレージやコンピュータなどの単にモノを売るだけのビジネスでは、世界的な厳しい競争を生き残れなくなってきました。例えばストレージであれば、お客様のデータ管理まで含めたサービス提供が求められているのです。そうすることで、お客様がメイン業務に集中できる。まさに時代が今、グローバルITサービスを求めているのです。

「製品×IT×OT」を実現する日立の強み

横江 グローバルITビジネスというのは、社会貢献的な側面が非常に強いビジネスだと思うのですが、グローバルビジネスゆえの難しさがあるのではないかと思います。海外では何か強みがなければ、市場に参入することは難しいですからね。そうした中で、日立の強みはどこにあるのでしょうか。

柴原 日立は、鉄道システムから発電設備、水処理設備、産業機器など、社会インフラを構築するうえで必要な製品を自社製品として多く有しています。それらの製品とITやOT (Operation Technology) の融合によって高付加価値のサービスを提供できるのが、日立の大きな強みです。ただし、そのためにはフロントに立って、さまざまな国・地域のお客様とコミュニケーションをしながら、課題解決に向けて何が必要とされているのかを見極めなければならないという難しさはあります。

横江 そういった意味では、もともと情報・通信システム社は製品やOTとの融合を担ってきたという強みがありますね。つまり、融合ビジネスに長けているという。

柴原 ええ、情報・通信システム社ではこれまでシステムインテグレーションを中心に、ITを活用した生産性の向上、情報収集や提供、顧客管理などを手掛ける中で、お客様と密に会話をしながらシステム開発に取り組んできた経験があり、その経験をグローバルITサービスに生かすことができると信じています。今後、日立の強みである社会インフラの分野で、新規導入が見込まれる新興国、さらには北米のようにインフラ施設の更新期を迎える国々においても、私たちの経験を大いに役立てることができると思います。

Win-Win-Winビジネスをめざす

横江 地域とのコミュニケーションがより重要となるグローバルITサービス事業では、その成功の鍵は、いかに現地の人たちとオープンに話をしてニーズを見極めるか、ということにあるということですね。具体的には、どのような取り組みをされているのですか。

柴原 中長期的な取り組みとして、研究開発部門と日立コンサルティング社 (Hitachi Consulting Corporation) や日立データシステムズ社 (Hitachi Data Systems Corporation) のコラボレーションにより、通信や交通、環境などの分野について、ビッグデータの利活用によるサービスの提供を始めているところです。具体的には、英国のマンチェスター地域において、NHS (National Health Service : 国民保健サービス) と組んで、糖尿病患者の重症化予防のためのサービスプログラムの提供を始めています。このプロジェクトは、病院とは、そして医療とはどうあるべきかというビジョンを含んだシナリオをお客様に提示するところからスタートさせました。単にお客様の要求に見合った製品を納めるだけの発想では、このようなシナリオを描くことはできません。

横江 まさに、日立の利益、日本の利益、そして対象国・地域の利益という、Win-Win-Winビジネスをめざしているわけですね。

柴原 おっしゃるとおり、社会の役に立つということが前提としてあり、役立つことで対価を得て、その価値を皆でシェアするというのが、日立がめざすグローバルITサービスの理想のモデルですね。

横江 しかし、B to B to FG (Foreign Government : 外国政府) となると、信頼関係を結ぶまでに時間がかかるでしょうし、ビッグデータの活用に関しては、その国の個人情報保護法や安全保障も関わってきます。慎重かつチャレンジングな取り組みにならざるを得ませんね。

柴原 確かに、社会インフラそのものが国・地域の政策や安全保障と密接に関係しているため、非常にチャレンジングな取り組みと言えます。また、サービスというのは、コンピュータやマネジメントだけでは構築できないものであり、対象地域の文化や商習慣に関わる要素が大きいため、現地化が必須となります。各地に拠点を持ち、渉外活動を含めて地産地消で取り組むことが不可欠ですし、地道に信頼を得ていかなければなりません。

そうしたことから、現在、日立では急速に現地化を進めています。グループ会社を含めて約32万人の従業員のうち、すでに12万人ほどが海外に籍を置いています。また、「グローバル グレーディング」を導入し、課長相当職以上の役職に就く社員をグローバルに同じ評価尺度で管理するシステムをすでにスタートさせています。

人材の確保とITによる支援

横江 グローバルITサービスにより、組織、企業、国、社会といったものをITで横につなげていくことで新たな

価値が生み出されるわけですが、その実現に向けて、最も重要なことは何でしょうか。

柴原 やはり人材です。付加価値を提供するのは最終的にはITではなく人だからです。したがって、いかにして必要な人材を確保できるかが、成功の鍵を握っています。

また、人を支援するという意味では、熟練者のノウハウをITで補完していくことも重要だと考えています。例えば、日立は現在、北米の電力施設における配電設備の老朽化や熟練の保守人員のリタイアを背景に、運用技術を持つ日本の電力会社とともに、EAM (Enterprise Asset Management) システムや機材運用システムを開発し、事業展開を始めています。これにより、不具合の予兆を事前に捉えたり、業務知識データベースに問い合わせながらメンテナンスを行ったりと、効率のよい保守業務を実現しようとしているわけです。

ちなみに、なぜ日本の電力会社と組むかと言えば、電力の安定供給もメンテナンスも運用も、あらゆる発電・送配電の業務ノウハウが電力会社に蓄積されているからです。当社だけでは付加価値の高いサービスまではたどり着けません。そうしたことから、グローバルビジネスにおいて、コンシューマーまでを見据えたサービス事業を展開するためには、運用サイトのノウハウを持つ人材が必要であり、電力会社とのコラボレーションが必須となるのです。

なお、日本においても、トンネルや橋梁(りょう), 道路などの社会インフラの老朽化が問題となり始めており、センサーを使った劣化の予兆診断を行い、定期検診や部品交換の効率化に役立てる試みがすでに始まっています。このように日本が率先して社会インフラの老朽化に先手を打つ取り組みにチャレンジするという事は、単に新しいサービスビジネスを創出するという事だけでなく、日本の産業の空洞化を防ぐという意味でも、非常に意義のあることだと思います。

横江 日本において、人口減少に伴って労働人口が減る中でいちばんの課題が人材の確保ですね。グローバルITサービスは、日立の成長を担うだけでなく、日本全体の経

済成長および国づくりの先駆モデルにもなるとよいですね。

グローバル社会に貢献していくために

横江 先ほど地産地消といったお話もありましたが、現地採用や海外の事情に詳しい人材の確保というのは、いずれの企業も苦勞されている部分だと思います。具体的には、どのように人材を採用、育成されているのでしょうか。

柴原 現在、日立では社会イノベーション事業に関連して、継続的にM&A (Mergers and Acquisitions) を行い、事業ポートフォリオの面で不足している部分を補っている状況です。特に重要視しているのは、社会インフラ系に強い上流工程のマネジメントコンサルタントでしょうか。もちろん、企業を買収するだけでなく、若い人を採用して育てるということも重要だと考えています。また、採用に際しては、女性やシニア、多様な国籍など、ダイバーシティの視点も欠かせません。

そもそも、日本国内であっても、お客様の要求事項を正確に理解し、要求以上の情報システムを品質や納期を担保したうえできちんと稼働させることは難しいビジネスであると言えます。まして、海外で言葉や文化の壁のある中、日本と同様のITソリューションビジネスがそのまま輸出できるとは考えていません。だからこそ、地産地消というのが極めて重要になってくる。もっとも、日立の企業文化やノウハウ、すぐれた技術を理解している人材がいなければ、日立の社会イノベーション事業を広めていくことはできません。そういった意味でも、日立コンサルティング社や日立データシステムズ社との連携が不可欠なのです。

横江 いずれにしても、サービスのグローバル化において、情報・通信システム社がその先鋒としての大きな役割を担っているわけですね。ビジョンを描き、顧客と目的を共有し、ITでつなげ、新たな価値を生み出し、グローバル社会に貢献していく、それが日立のグローバルITサービスであると理解しました。今後の展開に大いに期待しています。



横江 公美

元 ヘリテージ財団
上級研究員

松下政経塾15期生。プリンストン大学客員研究員、ジョージワシントン大学客員研究員、ヴォウトジャパン株式会社取締役社長などを歴任。博士(政策研究)。著書に、『アメリカのシンクタンク 第五の権力の実相』(ミネルヴァ書房)、『話は5行でまとめなさい』(ビジネス社)など。



柴原 節男

日立製作所 情報・通信システム社
執行役員/システム&サービス部門COO

1982年日立製作所入社、2003年公共システム事業部公共ソリューション本部長、2007年公共システム事業部長、2010年Hitachi Information & Telecommunication Systems Global Holding Corporation EVP、2012年情報・通信システム社スマート情報システム統括本部長などを経て、2014年4月より現職。