

協創とDX

その複雑な経営課題は誰と解くべきか？

Lumada Innovation Hub Tokyo は、企業や業界の枠を超えた協働により、ともに知恵を出し合い経営課題や社会課題を解決する「協創」の場です。ここでは課題の発見から解決に至るまで、数々の経験を積んできた DX のスペシャリストたちがお客さまに伴走します。Part 1では LIHT Director である笠井嘉に Lumada Innovation Hub Tokyo のしくみについて聞き、Part 2では4人のスペシャリスト(赤司卓也、篠倉美紀、四ッ谷雅輝、新村幸裕)が笠井とともに、協創活動の実際の進め方や、めざす姿について語ります。



笠井 嘉 LIHT Director 赤司 卓也 デザインストラテジスト 篠倉 美紀 ユーザーリサーチャー 四ッ谷 雅輝 データサイエンティスト 新村 幸裕 DX コーディネーター

株式会社 日立製作所 デジタルシステム&サービス統括本部 社会イノベーション事業統括本部 Lumada CoE

Part1

協創は課題の発見から始まる

Lumada Innovation Hub Tokyoとは

— Lumada Innovation Hub Tokyo とはどのような場でしょうか。

笠井 空間や時間を超えてさまざまな知恵やアイデアをつなぐことで、1社だけでは対応できない経営課題や社会課題を解決するための協創の場だと捉えています。もともと日立にはLumadaという、さまざまな最新デジタル技術を組み合わせる素早くソリューションを得るためのしくみがありましたが、その実践のための具体的な場という認識です。Lumada Innovation Hub Tokyo は、東京駅と直結したビルの中にある協創空間であり、私たちが所属するLumada CoEという組織が運営しています。この組織には、データサイエンティストやデザイナー、ユーザーリサーチャーといったDXのスペシャリストが

多く在籍しており、そのスペシャリストとお客さまが、DXコーディネーターとともに協創活動に取り組んでいます。

— それぞれのスペシャリストは、協創にどのように関わるのでしょうか。

笠井 一般的な例で説明しますと、まずはDXコーディネーターが、お客さまの課題はどのあたりにありそうなのか当たりを付け、他のスペシャリストとともに協創の進め方を設計します。協創では、課題の整理、仮説の構築、価値の検証などさまざまな活動を、持ち込まれるご相談に合わせて実施しています。プロジェクトごとに参加するスペシャリストはさまざまですが、DXコーディネーターは最初から最後までお客さまに伴走します。なお、デザインシンキングやデータサイエンスなどの専門性だけでなく、業務やIT、OT(Operational Technology)、プロダクトといった多様な領域の知識を併せ持つスペシャリストたちが、お客さまとの

協創活動に自在に入っていきます。お客さまと同じ目線に立って、一緒に課題を解いていく。こうした在り方は、Lumada Innovation Hub Tokyo、そして日立の実践する協創の大きな特徴であると考えています。

解くべき課題をクリアにする

— 具体的にどのような協創活動を進めているのでしょうか。

笠井 お客さま社内の業務プロセスを効率化するものから、新規事業の創生まで、さまざまなプロジェクトを進めています。特に昨年の後半くらいから、たとえば脱炭素にどう取り組むか、といったより大きな社会課題に向き合うテーマでのご相談が増えています。こうしたプロジェクトでは、将来社会像や、そこでお客さまの事業がどのような価値を提供しているかを一緒にデザインしています。このビジョンデザインの取り組みでは、日立オリジナルの未来洞察手法「きざし」や、これをLumada Innovation Hub

Tokyo向けにカスタマイズしたツールを活用しています。めざす将来像と解くべき課題の合意形成ができれば、次のステップに進みます。たとえば業務改革が必要なのであれば、どのような嬉しさを実現するか、そのためにどのようなデジタル技術が使えるのか、アイデアを創ります。具体的なプロトタイプを使い、嬉しさをお客さまと一緒に体験しながら進めるプロジェクトも複数、進んでいます。

— 課題を発見するところから協創するのですか。

笠井 「課題を明確にしてから来てください」というのは、いまの時代にはそぐわないと思っています。ですから、課題を見つけてからご一緒にしたいと思うのです。もやもやした状態から解くべき課題をクリアにするプロセスは、さまざまです。たとえば経営層の方とは、グリーン化やDXにどう取り組むかといった抽象度の高いお話から入ることが多いですし、現場のマネージャーの方々に対しては、



— 複雑な課題を解決していく
上でのポイントは何でしょうか。

笠井 近年、1社だけ、1業界だけでは解決できない課題が増えています。それはすなわち、ひとつの考え方だけでは解決できない課題です。いろいろな考え方をする人たちがつながることで、Lumada Innovation Hub Tokyoのような場があることは、大きく複雑になる一方の課題を見つけ、解決していく上で不可欠と考えます。また今年4月に発足したグローバルロジックジャパン社のメンバーが、7月からLumada Innovation Hub Tokyoに在席しています。彼らの持つスペシャリティも含め、よりお客さまの課題解決に貢献していけるものと思っています。

現場の具体的なソリューションをお見せすることから話が弾むこともあります。そのため設備もLumada Innovation Hub Tokyoには整っています。また、一人ひとりのスペシャリストが、複数の事業領域での経験があり、知見を持っているため、他の業界での事例やノウハウを活用しながら協創をすることができます。

れば、適切なタイミングで新たにスペシャリストに加わってもらうこともあります。

四ツ谷 データサイエンティストというと、データを分析する人という印象が強いと思います。しかし私たちはより上流の、お客さまの課題やめざす姿についても理解を深めることから関わります。めざす姿が具体的に変わったら、それに



Part2 オープンでフラットな協創のチームで解決する

スペシャリストがチームで課題解決に伴走する

— 協創においてDXのスペシャリストはそれぞれ、どんな役割を担っているのですか。

新村 DXコーディネーターという職種や役割について、初めて聞く方も多いのではないのでしょうか。DXを進めていきたい、社会課題の解決に貢献したい、しかし、どこから手をつけていいかわからない、経営幹部として具体的に何をすべきかわからない。そういった迷いをお持ちのお客さまに、お客さま対応ベンダーという枠を超え、まずは本音でお話しいただくこと、そうしていただけの場合をつくること、DXコーディネーターの役割です。一方、課題の発見と解決のためには、データサイエンティストやデザイナー、ユーザーリサーチといったスペシャリストの力が欠か

です。つまり、何に対してもデザインでアプローチする。たとえば、お客さまが「現場にタブレットを導入したい」とおっしゃったとします。そのとき「お客さまは本当にタブレットを導入したいのか」と疑うことがデザインストラテジストの最初の仕事です。タブレットを導入したいという結論に達したのはなぜなのかを探ったうえで、タブレット導入よりもより適した現場全体のエクスペリエンスのデザインを提案することもあります。

篠倉 ユーザーリサーチャーは、お客さまの実際の現場に入り込んで、ユーザーの業務を理解し、そこにはどのような課題やニーズがあるのかを、インタビュアーや観察といった調査手法を用いて発見する役割を担っています。インタビュアーをする際は、業務内容だけでなく、お客さまの「想い」をお聞きすることも大事にしています。お客さまの想いを理解していくことは、お客さまとの信頼関係の構築にもつながってきます。将来像やソリューションの方向性を検討する際の大切な

せません。お客さまの事業領域や関心事を事前にリサーチし、同席するスペシャリストを選定するのも重要な仕事です。お客さまの課題を見つけ出したら、関係者とも一緒にプランを練り、その後の価値を生み出す社会実装というゴールまで伴走します。そのときに重視するのはスピードです。ですからその都度、足りない部分が見つか



要素にもなると考えています。特に、Lumada Innovation Hub Tokyoでは、ユーザーリサーチの結果をワークショップの場でお客さまと共有することが多いのですが、そこでは、いかにリアルに生々しく現場の実態をお伝えするか、いかに参加者の方々と共通理解を持つことができるか、に重点を置くようにしています。

笠井 彼らのようなスペシャリストの存在がLumada Innovation Hub Tokyoの大きな特徴であり、強みでもあります。スペシャリストこそがLumada Innovation Hub Tokyoの宝です。思考法はさまざまであり、各自の積んできた経験も多様ですが、だからこそ、ひとつの考え方だけでは見つからない課題が見つかり、ひとつの考え方では解けないものが解決できるのだと思っています。

異なる視点が集まることで 見えるものがある

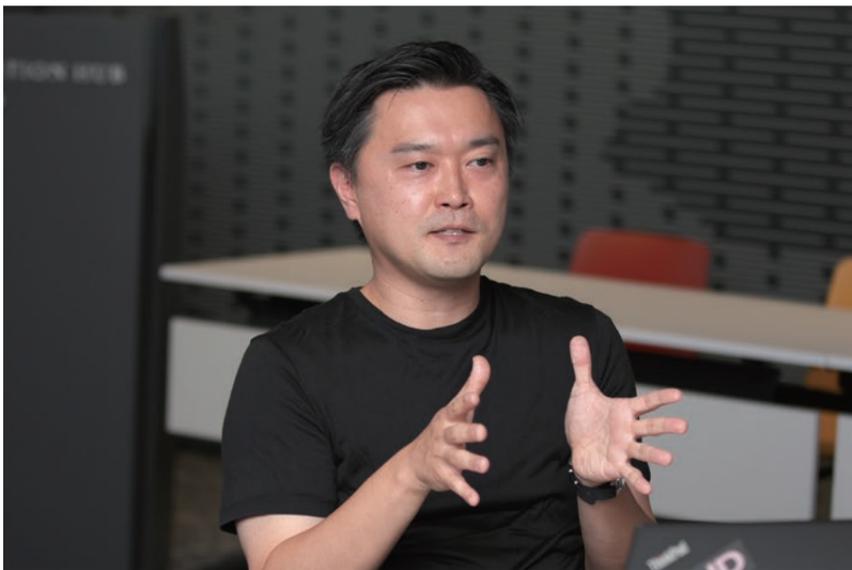
—— スペシャリスト同士の連携で、
どんな価値を提供できると考え
ますか。

新村 スペシャリストの存在は心強いのですが、それぞれがバラバラに存在するだけでは物事はうまく進みません。お客さまの本音を引き出し、次にやるべきことを決めることができるのは、チームとして活動できているからです。

四ツ谷 その通りで、DXコー

ディネーターの存在は私たちにとつても心強いです。私はデータサイエンティストなのでデータ分析などの技術的な知識はありますが、それぞれのお客さまにどのようなバックボーンがあり、どのようなことを気にかけていらつしやるのかまでは、実際にお話を伺ってみないとわからないところがあります。しかし、DXコーディネーターはそこをしっかりとフォローしてくれます。また、私たちの得意領域を把握してくれているので、対話の中の適切なところで適切なパスを出してくれます。すると、お客さまも私たちデータサイエンティストの話聞いてみようという姿勢になつてくださいます。

赤司 我々のようなデザインスタジオは得意です。でも、データサイエンティストにはない視座から、データに基づいたアイデアを



な課題やニーズを導出していきますが、観察した事象をもつと別の角度から裏付けることもできたらいのに、と思っていました。たとえば、私が観察した事象は、私が観察していない時間帯にどのくらいの頻度で起きているのか、類似した事象は発生しているのか。これらについて、定量データによる裏付けが得られれば、より一層説得力が増すだろうと考えるようになったのは、Lumada Innovation Hub Tokyoでデータサイエンティストと協働するようになったことも影響しています。

出合いを生み、 アイデアを生む場に

—— Lumada Innovation Hub Tokyoはこれからどんな場になり
そうですか。どんな方に来ていた
だきたいですか。

笠井 新型コロナの影響で、これま

ではオープンなミートアップが難しい面もありました。オンラインでの協働にも慣れてきましたが、状況が改善すれば、フィジカルな出合いの場、それも、こへ来なければ出会えない人との出合いが得られる場を設けられないかと考えています。Lumada Innovation Hub Tokyoの開設に先駆けて日立では社会価値、環境価値、経済価値とOILの向上を実現するオープンイノベーションを加速するパートナー制度「Lumadaアライアンスプログラム」を展開していますが、その実践の場としてもLumada Innovation Hub Tokyoを活用していきたいです。

四ツ谷 他の業界の事例を知りたいという方もぜひいらしてください。私たちは横断的に各業種で経験を積んでいますので、多くの成功事例、そして失敗事例も知っています。そうした情報源としてもLumada Innovation Hub Tokyoをご利用いただければと思います。

新村 私たちが歓迎するのは、「想い

です。企業が物事を前に進めるにはビジョンが必要ですが、それにはまず、「想い」やその想いを持つとする情熱が必要だと考えています。まだビジョンは明確でなくても「想い」ならある、または、想いを持たたいという情熱はあるという方は、ぜひいらしてください。そこから先のことは、お話をしながら考え、決めていければと思います。

赤司 業界も経験も異なる人が同じ場所において、カジュアルな会話をするだけでもいい。もちろんそこには、さまざまプロジェクトでのデザイン経験があり、今年7月からこ Lumada Innovation Hub Tokyoに在席しているグローバルロジックジャパン社のメンバーもいます。多様な人たちが知見を組み合わせることで、新しいアイデアが日々生まれるような場になればと思います。

篠倉 ふらっと立ち寄られたお客さま同士のディスカッションから偶発的に、「あっ」と驚くようなアイデアが生まれる。そんな場になれば理想的です。





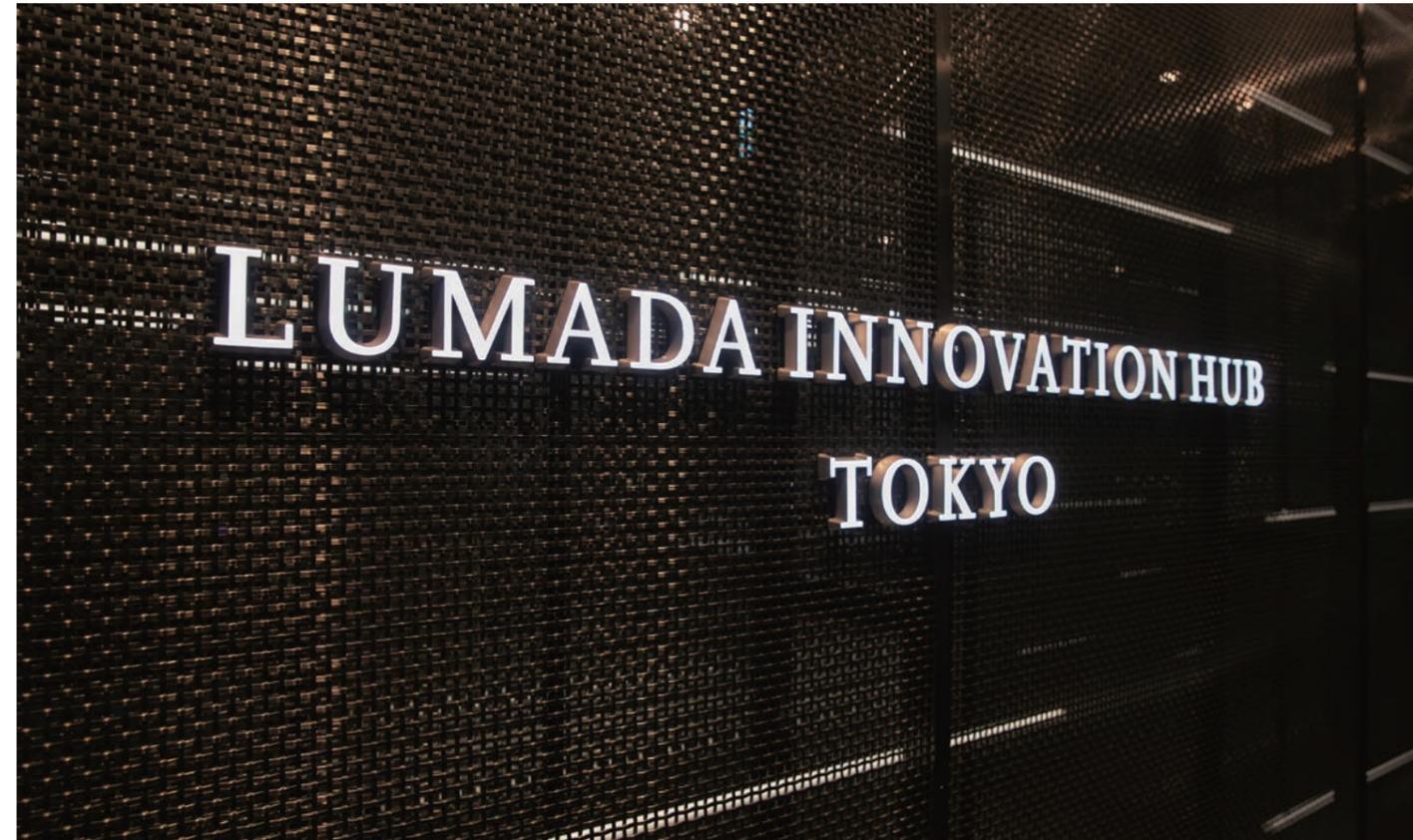
四ッ谷 雅輝 よつたに まさき

株式会社 日立製作所 デジタルシステム&サービス統括本部 社会イノベーション事業統括本部 Lumada CoE AIビジネス推進部 主任技師。データサイエンティスト。
2003年入社。ミドルウェア研究開発部門からキャリアをスタートし、データベースやアプリケーションのプロトタイプ開発などに携わる。その後、ソリューションやサービスの検討業務を経験し、2012年にはデータ活用に関するコンサルティング「データマイスターサービス」の立ち上げに参加。以後、公共や金融、小売など多岐にわたる分野のデータ活用コンサルティングや協創活動などに従事。



新村 幸裕 しんむら ゆきひろ

株式会社 日立製作所 デジタルシステム&サービス統括本部 社会イノベーション事業統括本部 Lumada CoE DX協創推進部 主任技師。DXコーディネーター。
通信系システムをはじめとしたミッションクリティカルなシステムのソフトウェア開発や新規事業開拓のプロジェクトマネージャーを経験。現在はさまざまな業務経験やコネクションを生かしながら、DXコーディネーターとして活動。お客さまが抱える課題への共感を第一に、より良い課題解決、関係者の巻き込みを行いながら、その先の社会イノベーション実現をめざす。



篠倉 美紀 しのくら みき

株式会社 日立製作所 デジタルシステム&サービス統括本部 社会イノベーション事業統括本部 Lumada CoE NEXPERIENCE推進部 主任技師。ユーザーリサーチャー。
日立製作所入社後、情報システムや建設機械等のユーザーリサーチに従事。土木工事における現場調査をもとに、ICT/IoT施工のクラウドソリューションを事業化。2019年より、デザインシンキングをベースとした、日立独自の顧客協創活動であるExアプローチを推進。日立グループ内のデザインシンカーを対象とした、社内コミュニティの立ち上げにも携わる。



赤司 卓也 あかし たくや

株式会社 日立製作所 デジタルシステム&サービス統括本部 社会イノベーション事業統括本部 Lumada CoE NEXPERIENCE推進部 主任デザイナー。デザインストラテジスト。
2003年、日立製作所入社。メディカルバイオ計測機器やエレベーターなどの公共機器、家電の先行デザイン開発などプロダクトデザインを担当。2007年以降、金融サービスやWebサービスをはじめとする情報デザイン、サービスデザインなどに従事。2010年には、未来洞察から新事業の可能性を探索するビジョンデザイン領域を立ち上げ、ビジョン起点の顧客協創をリード。現在は日立のDX推進拠点Lumada Innovation Hub Tokyoにてデザインストラテジストとして活動し、顧客協創プロジェクトを推進している。



笠井 嘉 かさい よしみ

株式会社 日立製作所 デジタルシステム&サービス統括本部 社会イノベーション事業統括本部 Lumada CoE NEXPERIENCE推進部 LIHT Director。
日立製作所入社後、医療機器および情報機器のプロダクトデザインを担当。ユーザーリサーチを経て、デザインの技術を活かした顧客協創活動に従事。2016年にHitachi America User Experience Design Labのラボ長として、北米での顧客協創活動や協創方法論の手法化を推進。帰国後、サービス/ビジョンデザインの実践および手法開発をするデザイン部のマネジメントに従事。2021年より現職。

笠井 公民館よりも敷居が低く、井戸端会議よりはもう少しちゃんとかやっている、集会所のようなイメージですね。実はこのLumada Innovation Hub Tokyoには、日立のロゴがありません。日立であるか日立でないかという分け隔ても必要なく、たとえば、あるお客さま企業の経営者の方と、別のお客さまの新社員が、フラットに話をしているようなシーンをここで見てみたいと思っています。ぜひ、どなたもお気軽に、この座談会に参加し

本誌にはダイジェスト版を掲載しました。フルバージョンをWebマガジン「Executive Foresight Online」に掲載しています。



https://www.foresight.ext.hitachi.co.jp/_ct/17562348?utm_source=ef&utm_medium=qr

たような面白いスペシャリストと話をしにLumada Innovation Hub Tokyoへいらしてください。お待ちしております。