

トレンド

プラットフォームビジネス拡大のためのサービスデザインの役割と取り組み

Roles of Service Design and Initiatives for Expansion of Platform Business

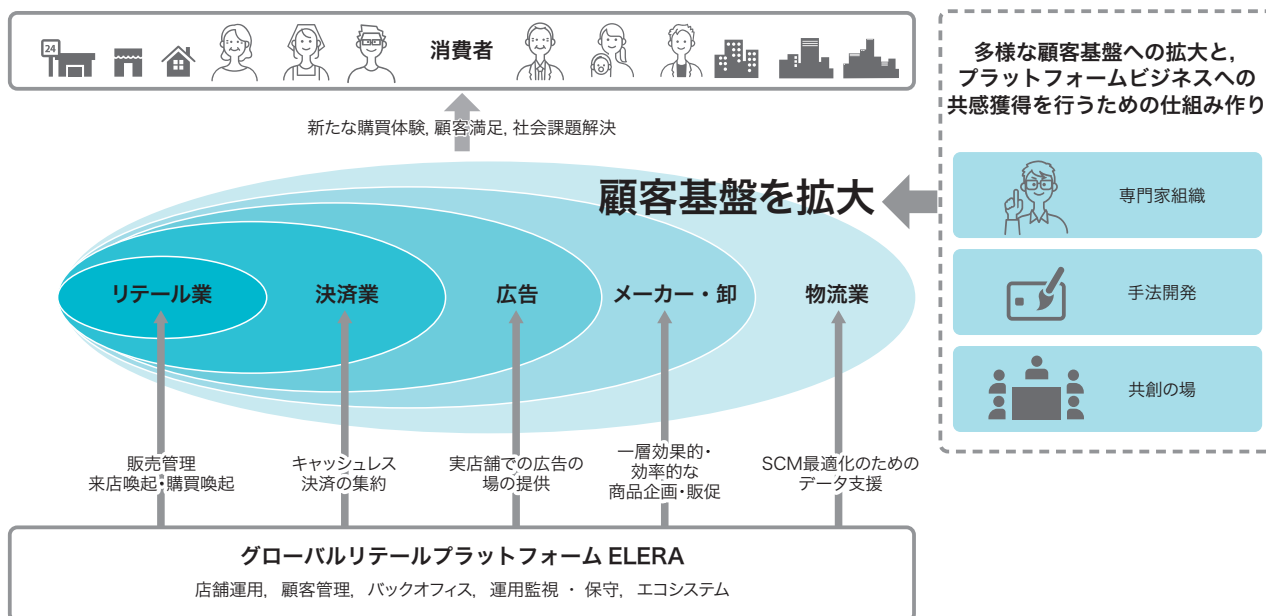
濱田 美樹夫 HAMADA Mikio 高梨 真里 TAKANASHI Mari

東芝テック(株)は、業界シェアの高いPOS(販売時点情報管理)事業を起点に、製品を販売するビジネスからプラットフォームビジネスへの転換を目指している。リテール業界だけでなく、決済や、広告、物流など関連業界へも顧客基盤を拡大し、価値を提供するエコシステムを構築して、SDGs(持続可能な開発目標)達成への貢献と生活圏満足度の向上を実現する。

そこでプラットフォームビジネスへ転換し更に拡大するために、2022年10月にサービスデザインの専門家を集めた組織を設置し、ステークホルダーとの対話や共感獲得を通じて、共創活動をリードしている。また、サービス設計やビジネス検討を行う独自の手法開発、顧客や消費者との対話・課題発見・アイデア発想を行う共創の場を提供している。人財・場・手法の開発を通して、包括的に社会への価値提供を支える仕組み作りに取り組んでいく(特集の概要図)。

Toshiba Tec Corporation is aiming to transform itself from a business that sells products to a platform business, starting with its point-of-sale (POS) business in which it holds a large market share. We are working to expand our customer base not only in the retail industry but also in related industries such as payments, advertising, and logistics, and to construct an ecosystem that provides true value, thereby contributing to the realization of the Sustainable Development Goals (SDGs) and enhancing people's level of satisfaction in their lives.

In order to transform into a platform business and achieve further expansion, we established an organization of service design specialists in October 2022 to lead co-creation activities through dialogue and empathy with stakeholders. In addition, the organization is developing original methods for service design and business studies, and providing opportunities for co-creation by means of dialogue with customers and consumers, problem discovery, and idea generation. Through the development of human capital, opportunities, and methods, we will continue our efforts to create a system that comprehensively supports the provision of value to society.



SCM: Supply Chain Management

特集の概要図。プラットフォームビジネス拡大に向けた取り組み
Initiatives for expansion of platform business

1. まえがき

現在、地球規模での環境の変化や、人手不足・働き方改革などの社会問題が複雑化しており、消費者や社会の価値観の変化に伴って、企業を取り巻く事業環境は激変している。

東芝グループは、このような事業環境の変化に対応しながら新たな社会価値を創造するため、デジタルエコノミーの発展を目指している⁽¹⁾。その過程において、既存事業のサービス化・リカーリング化を目指すデジタルエボリューション(DE)、データビジネスやプラットフォームビジネス化を目指すデジタルトランスフォーメーション(DX)、そして量子産業の創出を目指すクオラムトランスフォーメーション(QX)という段階を踏んで、デジタルエコノミーを構築することを掲げている。

東芝テック(株)はこの方針に沿って、国内トップシェアを誇るPOS領域を起点に、プラットフォームビジネスへの転換に取り組んでいる⁽²⁾(図1)。

2. プラットフォームビジネス拡大のための取り組み

2022年に、欧米から受注を開始したグローバルリテール

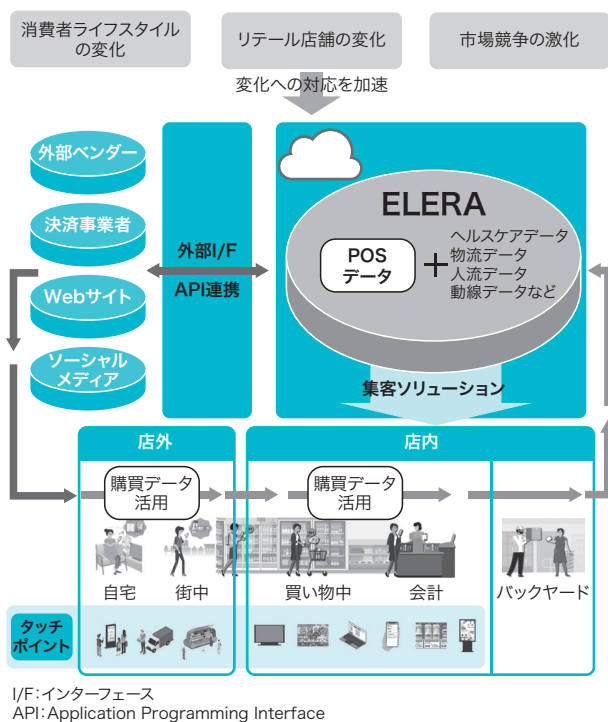


図1. POSの強みを生かしたプラットフォーム事業

業界シェアの高いPOSを通して得られるデータを活用して、プラットフォームビジネスへの転換と拡大を図る。

Platform business leveraging strengths of POS

プラットフォームELERAは、多種多様なマイクロサービスを生み出す場、膨大なPOSデータや自社及び他社の保有するヘルスケアや物流・交通・オフィスなどの様々なデータを格納する場、及びそれらのデータを組み合わせて様々なサービスを実現・実装できる場を提供する。ELERAはその先進性から、IDC MarketScapeの「ワールドワイドリテールコマースプラットフォームソフトウェアプロバイダー2023ベンダー評価」において、メジャープレーヤーに選出された⁽³⁾。

ELERAが提供する場を広げることにより、顧客・消費者や社会の満足度向上(Customer Satisfaction, Social Satisfaction)はもちろん、バックヤードや業務などのデータも扱うことによる業務の効率化や充実化を通じて、サービスを提供する側やそこで働く人々の満足度向上(Employee Satisfaction)、ひいては生活圏全体の満足度向上(Life Satisfaction)を目指す(図2)。

しかし、既存事業を持つ多くの企業において、激しい事業環境変化に対応できる新規事業創出は困難であり、技術や市場の変化に応じて、様々なステークホルダーとの共創が必要だと指摘されている。具体的には、既存事業の多くが当てはまる堅牢(けんろう)で高品質なシステム作りから、迅速かつ利便性重視のシステム作りへの移行が必要である。そのためには、新旧双方の事業領域に関連する社内外のステークホルダーと連携していく必要がある。領域やコンテキストの異なる様々なステークホルダーと連携するには、ビジョンやゴールの共有が重要であるが、知識や、組織文化、判断基準などが異なるため、同じビジョンを持つことは容易ではない。

ここでは、当社の目指す姿を社内に情報共有する取り組み、及び顧客との共創を推進するためのステークホルダーの共感獲得の取り組み、及びそれらの活動をサポートするツール群について述べる。

3. サービスデザインの活用

3.1 共創推進の基盤作りを目的としたサービスデザイン組織の設置

コンテキストの異なるステークホルダーが共通のビジョンを持って共創するためには、対話が重要となる。また、そのような場(機会)において、様々な手法やツール(技術)を活用し、対話を促進して共通理解を深めるためには、ファシリテーターの存在が不可欠である。

当社は、共創活動を推進する組織として、2022年10月にサービスデザイン組織を設置した。クリエイティブ、営業、インダストリアルエンジニアリングなどのスキルを持つメンバーが複数の組織から集まった、社内横断機能を持つファ

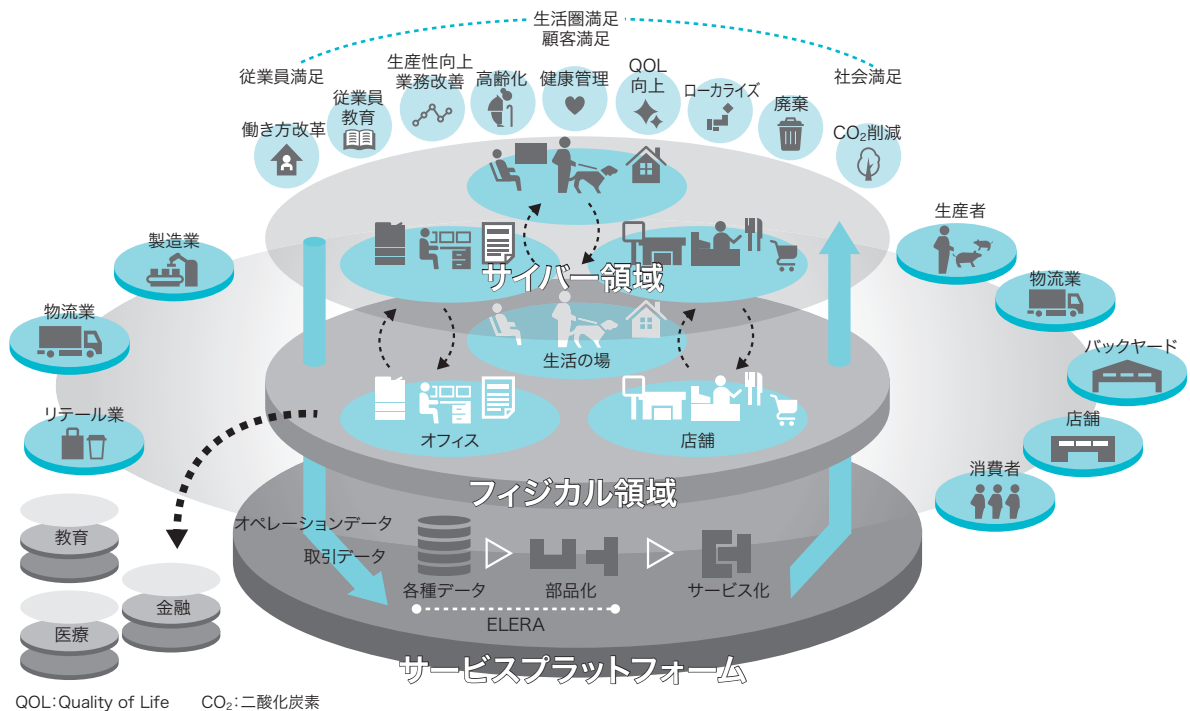


図2. サイバーフィジカルシステムとそれを支えるプラットフォームビジネスのビジョン

既存領域のリテールやオフィスなどの事業を起点として、サイバーフィジカルシステムとそれを支えるプラットフォームビジネスを構築し、様々な領域へ拡大を図る。
Cyber-physical systems and vision of platform business supporting them

シリテーションの専門家集団である。

サービスデザイナーは、包括的視点を持ち⁽⁴⁾、共創活動において、ステークホルダーが対話を通じて課題を共有し、互いに共感することの重要性を理解している。共創の価値を理解し、包括的視点を持つサービスデザイナーの特性や職業的価値観は、共創活動における横串機能として重要な役割を果たす。

また、多様な視点を持ち寄って闊達(かっかつ)に対話をする場では、サービスデザイナーが、場と対話を俯瞰(ふかん)して束ねる役割を果たす。

3.2 ビジョンの浸透による組織風土醸成を目的とした社内ポータルサイトの設置

新規事業に取り組む際、まず社内の体制を整える必要がある。当社は、既存のモノ作りに最適化された工場から、サービスシステムを組み立てるフルフィルメントセンターとしての工場への移行や、売り切りのビジネスモデルからサブスクリプションモデルへの移行などに取り組んでいる。これらの変化に対応するためには、事業転換の必要性や自社が目指す方向を理解し共感する、協力的な組織風土の醸成が重要である。

そのため、自社の目指す方向の理解周知を目的として、2023年3月にポータルサイト(図3)を立ち上げた。組織や

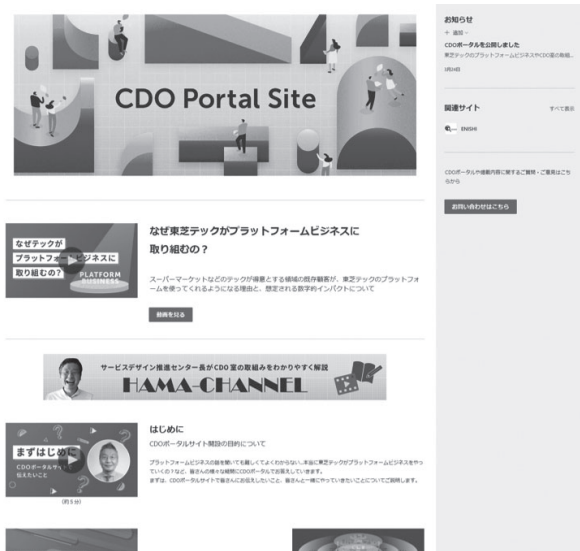


図3. プラットフォームビジネスへの理解を進める社内ポータルサイト

社内ポータルサイトを通じて、自社方針の社内への浸透・理解促進を図り、協力的な組織風土を醸成する。

In-house portal site to promote understanding of platform business

業務の違いを超えて、様々な人にとって理解しやすく、親しみやすい表現によるコミュニケーションに取り組んでいる。特に、動画コンテンツを多用するなど、将来の会社を担う世代

に向け、ビジネスの上流の比較的難解な話題についても親しみやすく理解しやすい形とした。また、既存事業を最大限活動するため、全国の支社店と協力し、既存顧客と取り組める概念実証 (PoC : Proof of Concept) のアイデア募集や選定を行うなど、相互コミュニケーションを開始した。

ポータルサイトの企画・設計・実装はもちろんのこと、その後に行われる社内ステークホルダーとのコミュニケーション、PoC、及び共創活動にも、サービスデザイナーが先導して携わっている。

4. 社外ステークホルダーとの対話と新しい価値の創造に向けたリビングラボの運用

様々な社外ステークホルダーとの対話や共創の場として、2020年にリビングラボを開設した。このリビングラボでは、対話及び可視化・記号化を通じて、コンテキストの異なるステークホルダーの間に共感を生み、合意形成を図りながらイテレーティブに進めるプロセスを掲げている(図4)。

リビングラボは、研究・開発組織、顧客企業、パートナー、生活者、あるいは課題解決のスキルや意志を持った市民クリエイターなど、様々な意図・背景・技術・スキルを持った人々が集まり、ユーザーや生活者視点に立って新たなサービスを生み出すことを目的としている。そのような場に参加する人々の対話を促進し、可視化・記号化を通じた共感作りを行うファシリテーターとして、サービスデザイナーが貢献する(図5)。

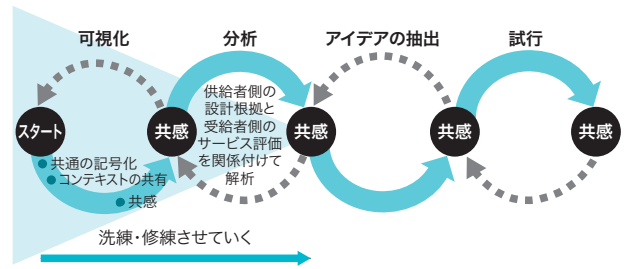


図4. 共創プロセス

可視化・記号化を通じて、ステークホルダーの共感を得ながら、サービスを共創する。

Co-creation process

具体的には、リビングラボの場で実施するワークショップの設計・ファシリテーションや、成果物や対話の分析、それらを基にしたサービスアイデアコンセプトの策定、PoCの実施などを推進する。サービスデザイナーの包括的視点や俯瞰的視点といった特性やスキルを活用することで、リビングラボに参加するステークホルダーが、一貫した共通のビジョン又はコンセプトの理解の下、よりアジャイルにトライアンドエラーを進められる。

5. サービス価値創出のための手法の開発

共創に取り組むためには、人財・場・手法の基盤が必要である⁵⁾。3章で、人財としてのサービスデザイン組織について、4章で、場としてのリビングラボについて述べた。5章

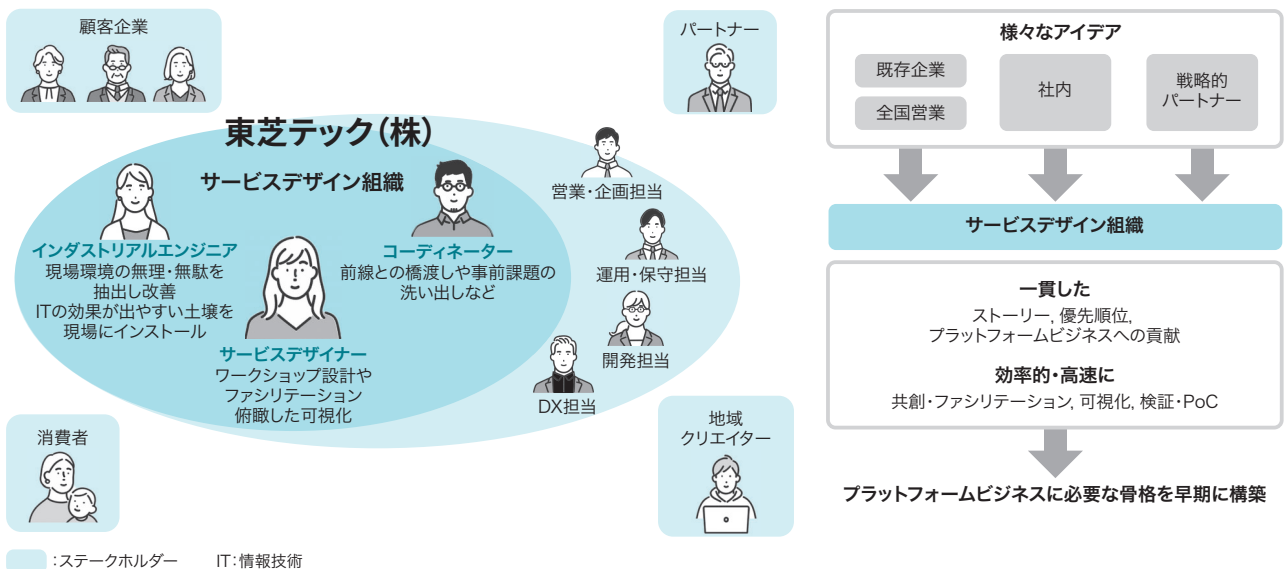


図5. リビングラボを活用したステークホルダーとの共創ファシリテーション人財の専門家組織

様々なステークホルダーが集まる場としてリビングラボを提供し、サービスデザイナーがファシリテートして、共創活動を進めていく。

Organization of specialists to facilitate co-creation with stakeholders utilizing “Living Lab”

では、手法について述べる。

共創活動を、属人化を避けて拡大実装するためには、誰もが取り組めるよう、平準化と品質管理が必要である。そこで、サービスアイデアの構想段階だけでなく、サービスの運用や保守段階も含めたライフサイクル全体で実用可能な手法やツールを、開発している。

5.1 持続可能なリテール事業に求められるビジネスモデル

持続可能な社会の実現に向け、リテール業界でも、企業活動の発想を所有から共有・循環・再生へ転換し、資源効率を高めていくことが求められている。それらの実現を支えるため、経済社会システム、ライフスタイル、技術といったあらゆる観点からビジネスを捉えたビジネスモデルを検討した。これにより、経済・社会・環境の課題を解決できるように、生活圏満足度の向上に貢献する(この特集のp.7-10参照)。

5.2 持続可能なサービスを実現するサービス設計プロセス

商品やサービスの多種多様化が進む中、メーカーが従来行ってきた売り切り型プロセスでは、他社と差別化を図ることが難しくなっている。サービス提供に必要なシステムのモデリングや、サービスデザイン手法に基づいた顧客視点でのPDCA (Plan-Do-Check-Act) サイクルを回すことにより、顧客に価値を迅速かつ継続的に提供できるサービス設計プロセスを構築した(同p.11-15参照)。

5.3 サービスオペレーションプラットフォームの構築

顧客企業の事業環境が加速度的に変化している状況において、サービスリリース後の顧客との対話や、共創、素早い対応などが求められている。そこで、顧客企業の事業目標に関わるシステムや機器の運用状況の俯瞰的な把握・管理・分析などを通じて事業判断を支えるプラットフォームの構築に取り組んでいる。継続的にサービスを監視することにより、サービスのリユース・リサイクルが実現でき、資源の無駄の削減や、従業員満足度の向上、更にはSDGsの実現に貢献する(同p.16-19参照)。

5.4 新たなサービスを提供するためのエコシステムの構築

リテール業界は、慢性的な人手不足の状況で、自動化や、働き方改革、物価高騰、新型コロナなどへの対応といった課題がある。迅速な課題解決とサービスを提供するために、自社だけでなくパートナーとの連携が不可欠である。パートナーとの共創・協働のエコシステムと、パートナーがELERAを活用した開発を迅速に行える支援システムを構築した(同p.20-24参照)。

6. あとがき

プラットフォームビジネスへの転換と拡大に向けた、サービスデザインや共創への取り組みについて述べた。幅広いステークホルダーと協力し、迅速にサービス展開を行っていくためには、ステークホルダーとゴールを共有し、共感を得ることが重要である。その過程において、事業活動を経済、社会、環境など様々な面から捉えてビジネスモデルを検討することや、リリースされたサービスを監視し、迅速にサービス設計を行うこと、及びパートナーとの綿密な連携が必要となる。

今後もこれらを実現する様々な取り組みを進めて実装していくとともに、リテール業界だけでなく、関連業界への拡大展開にも取り組んでいく。

文献

- (1) 島田太郎, 東芝グループ経営方針, 東芝, 2022, 51p. <https://www.global.toshiba/content/dam/toshiba/jp/ir/corporate/pr/pdf/tpr20220602_1.pdf>, (参照 2023-05-10).
- (2) 東芝テック, “グローバルリテールプラットフォーム「ELERA」の開発推進について”. プレスリリース. <https://www.toshibatec.co.jp/release/20220215_01.html>, (参照 2023-05-10).
- (3) 東芝テック, “【米国子会社プレスリリース】IDC MarketScapeの「ワールドワイド リテール コマース プラットフォーム ソフトウェア プロバイダー 2023ベンダー評価」において、東芝がメジャー・プレーヤーに選出される ～グローバル拡大戦略, 研究開発, ELERA™コマース・プラットフォームのセルフ・イネーブルメント・ツールにおいて評価される～”. お知らせ. <https://www.toshibatec.co.jp/information/20230518_01.html>, (参照 2023-05-10).
- (4) 長谷川敏士, サービスデザインの時代: 顧客価値に基づくこれからの事業開発アプローチ. 情報管理, 2016, 59, 7, p.441-448.
- (5) 西川太郎, ほか, 東芝グループのカスタマーバリューデザインの取り組み, 東芝レビュー, 2018, 73, 4, p.2-6. <https://www.global.toshiba/content/dam/toshiba/migration/corp/techReviewAssets/tech/review/2018/04/73_04pdf/a02.pdf>, (参照 2023-05-10).



濱田 美樹夫 HAMADA Mikio
東芝テック(株)
CDO室 サービスデザイン推進センター
Toshiba Tec Corp.



高梨 真里 TAKANASHI Mari
東芝テック(株)
CDO室 サービスデザイン推進センター
サービス学会会員
Toshiba Tec Corp.