

第二の創業へ 求められる開拓者魂と創造力

新事業で創業当時のベンチャーマインドを取り戻す

今村 陽一 日立製作所 マーケティング統括本部 新事業開発本部 本部長
竹内 薫 科学ジャーナリスト

「ソリューション」とはなんだろうか。日本はこれまでモノづくりを中心に発展してきたわけだが、ここに来て映画や漫画といったコンテンツの海外輸出が注目され始めている。そのような傾向はおおまかに「コトづくり」と呼ぶことができるだろう。日立の新事業開発では製品だけでなく、顧客の悩みを解決する仕組みが大切にされている。そして、それは、そのまま第二の創業精神へとつながる可能性を秘めている。

一つのチャレンジから学んだこと

竹内 新事業開発本部というのは、どういう経緯で作られたのでしょうか。

今村 ちょっと極端な話ですが、ルーツをたどっていくと「鳥人間コンテスト」に行き着きます。

竹内 それは自作の飛行機で飛ぶコンテストですよ。どんな関係があるのですか。

今村 20代のころに、たまたまテレビで見かけて、チャレンジしてみようと思ったんです。もともと僕は飛行機が好きで、大学時代には航空部に所属していて、実際にグライダーで飛んだり、本物のグライダーを作ったりしていました。ですから、飛行機に関しては自分はプロだと自負していて、簡単だろうとコンテストに乗り込んで行ったら、これが大間違い（笑い）。初挑戦した1982年は12 m、次の年は22 mしか飛ばせませんでした。それで、結

果を出すまで後に引けなくなりました。でも、そのチャレンジが、僕にさまざまなことを教えてくれました。

一つ目は、設計、製造、操縦・オペレーションという三位一体の大切さです。まずは飛行機の設計がしっかりしていなければならない。設計が優れていても、製造技術が足りなければ機体はゆがんでしまう。完璧な機体でも、操縦能力がなければ遠くまで飛ぶことはできない。三位一体になって初めて、結果が出せるんですね。

二つ目は、チームワークです。最初は妻と二人で作りました。次第に友人や知人も加わって、彼らの知恵や力も合わせたことで80 mの飛行に成功して、奨励賞を受賞できました。

三つ目は、モノづくりのアプローチについてです。僕は本物のグライダーの材料を使ってスケールダウンするという、言わばトップダウンの考え方で作りました。ところが、ほかの参加者の機体は模型飛行機の材料でスケールアップしたもの、つまりボトムアップの考え方だったんですね。当然、ボトムアップ型のほうが機体の重量も軽く、有利でした。そのときに、物事を成功させるには、トップダウンとボトムアップ、二通りのアプローチのどちらからも検討する必要があることを知ったんです。

さらにもう一つ、学んだことがあります。当時、航空に関しては専門家である審査員が、そのコンテストでの飛行距離の限界は200 m程度だろうと予測していたので



竹内 薫（たけうち かおる）
1960年東京都生まれ。東京大学教養学部教養学科卒業（専攻：科学史・科学哲学）、東京大学理学部物理学科卒業。マギル大学大学院博士課程修了（専攻：高エネルギー物理学理論）。理学博士（Ph.D.）
主な著書・訳書は、『知の創造 nature news & views』『科学の終焉（おわり）』（ジョン・ホーガン）『ペンローズのねじれた四次元』『世界が変わる現代物理学』『物質をめぐる冒険』『99・9%は仮説』など。

すが、最終的には400 mにまで達してしまっただけで、プロの見解が、アマチュアである参加者の努力によって簡単に覆されてしまったんです。固定観念はプロの目も曇らせるということも、現在の仕事の参考になっています。

竹内 専門家は、数式やセオリーを知っているだけに、先入観を持ってしまう場合がありますね。物理学でも、「ダメ定理」と言われて、数理物理学者が成り立たないと証明している定理の例が多くあるのですが、その理論の穴を見つけて覆ってしまうのは、大抵の場合、「ダメ定理」を知らない人だったりします。

今村 同じことはビジネスにも言えます。日立でも、技術では先行していても、固定観念にとらわれたばかりに、ビジネスチャンスを逃してしまった例が過去に幾つもあります。だから、優れた技術をできるだけ多く事業につなげることをめざして新事業開発本部を立ち上げ、そのためのノウハウを蓄積してきたんです。

こうした僕自身の活動の根底には、鳥人間コンテストで学んだことが常に息づいています。プライベートでの創造活動が仕事に与える影響というのは予想以上に大きくて、仕事だけしていたのでは創造的なことはできないというのが、僕の持論なんです。

好きな仕事で能力を発揮する

竹内 仕事以外の創造活動は、ほかにもされていたのですか。

今村 1992年には通商産業省（当時）主催の能登ソーラーカーラリーにも挑戦しました。モーターと制御は日立研究所、機体は機械研究所、太陽電池は中央研究所、風洞モデルは生産技術研究所、車体デザインはデザイン研究所（当時）、さらに、せっかく作るなら普通のソーラーカーではつまらないと、カーナビゲーションはシステム開発研究所、サーフボードにソーラーパネルを張って電源としたものは、エネルギー研究所（当時）と、それぞれ有志を募って製作しました。ボードにはスクリューもつけ

て、外して海に浮かべればパドリングレスで動くとか、いろいろ遊び心のある仕掛けも入れました。たった数か月で、しかも仕事ではありませんから週末と通勤後だけで作ったものなのに、ソーラーエネルギー実用化賞もいただきました。

竹内 仕事でやらされるのと、報酬も何も関係なしに好きなことをするという、その違いは大きいのでしょうかね。
今村 意欲のある人が、好きな仕事をすれば、ものすごい能力を発揮できるということですね。新しいものを創造するビジネスにおいては、特にモチベーションが大事です。だから僕は、新事業を始めるときも、テクノロジーベースで意欲のある人を中心に、メンバーを集めてチャレンジしてもらおう。最初から組織としてやることを決めてしまうと、創造的な仕事はできないと思います。

竹内 個人のやる気やエネルギーを引き出すということですね。

今村 それと、もう一つ、新しいことに挑戦しようとすると、不可能だと言う人が必ずいる。それがプロダクトアウトの発想の限界ですね。反対に、マーケットインのアプローチなら、問題を解決するためのブレイクスルーが必ずあります。ですから、新事業を立ち上げる最初の段階は、お客様とのコラボレーションという形をとっています。

ビジネスプロデューサーとして大学も創立

竹内 プライベートだけでなく、もちろんビジネスでもいろいろな創造活動に取り組んでこられたわけですか。

今村 一つには「テクノロジーコミュニティー」の運営があります。日立は優れたテクノロジーをたくさん持っているのだから、それを社外のお客様にもっと知っていただくための発表会を行ったらどうかと提案したんです。他社にも前例のない試みで、最初は反対もされましたが、始めてみれば好評で、今年で10回目を数えるまでになりました。研究者にとって、お客様と直接会って議論を交

今村 陽一（いまむら よういち）

1976年慶應義塾大学工学部電気工学科卒業、同年日立製作所入社、インテリジェント・ビルシステムの開発営業に注力。1999年営業統括本部部長、2000年同本部にビジネスリレーション推進部設立、2003年新事業開発本部設立、2004年同本部部長、2006年インキュベーションセンター設立、同センター長兼務。
財団法人慶応工学会評議員、社団法人日本経済団体連合会ヘルスケア産業部会委員 NPO法人ホトニクスワールドコンソーシアム副理事長、新経営研究会代表世話人。





わしたり、情報交換したりするのは、非常に意義のあることであり、もちろんビジネスチャンスやパートナーシップを広げていくことにも役立っています。現在では、新事業開発本部と研究開発本部との共同で企画と運営をしているのですが、単なる技術発表会では終わらせたくないで、研究所の環境を生かしながら、趣向を凝らしたガーデンパーティーなども開催しています。これは、お客様にテクノロジーだけでなく側面、人や環境にも触れていただくことで、日立への親しみをもっと深めていただきたいという気持ちからです。

竹内 そのような催しは、日立だからこそできると言えるでしょうね。非常に先進的で、画期的だと思います。

今村 あとは、千歳科学技術大学の創立にも携わりました。それ以前にも、日立が拓殖大学の工学部設立に協力した際、全体の取りまとめを担当しました。社内でもまったく経験のないチャレンジでいろいろ苦労しましたが、その実績を買われて、千歳市が大学を設立するときに、協力を要請されたんです。それで、拓殖大学のときの経験を生かしながら、これからの注目分野である光科学をテーマとした大学を設立することになりました。大学設立の大きな目的は千歳市の地域活性化でしたから、光科学関連の企業を生み出していく仕組みも必要です。そのための産官学連携を図る組織として、NPO法人ホトニクスワールドコンソーシアムも並行して立ち上げて、大学を中心とした光科学・光産業の拠点づくりを進めています。大学は1998年に開校しましたが、就職率ランキングで全国8位と、実績も着実に積み重ねています。

これらの活動から僕が学んだのは、ソリューションの大切さです。ただ商品売るというだけではなくて、お客様の悩み、問題解決を支援する。大学の設立に関しては、日立の中に事業部としての受け皿はありませんから、社内にプロジェクト体制を立ち上げてプロデュースしたんです。そういう風に、お客様のニーズに合わせながら

組織を作って対応していくことも可能なんだとわかったんです。

竹内 お話をうかがっていると、まさにプロデューサー的なお仕事をしてきたのだと感じます。

今村 ビジネスプロデューサーですね。新事業を創出するということは、ビジネスプロデューサーとテクノロジーを持つ人とのコラボレーションだと思います。まず、「この指とまれ」という呼びかけがなくては始まらない。そこで集まった人を、組織としてどうプロモートしていくかが問われるわけです。

次の100年につなげる新事業を

竹内 新事業開発本部とは、そうした経験とアイデアから生まれた組織なのだとわかりましたが、そのめざすところは何かのでしょうか。

今村 創業当時のベンチャーマインドを取り戻すことです。かつて小平浪平創業社長はこう言いました。「重工業は、営業も直接生産に関係し、現場と隔離してはならない。日立は自ら設計し、製造した製品を自らの手によって販売することを根本の理念とする。自主独立の精神を欠けば主導権は握れず、種々の拘束を受け、企業の発展は進まず大を成すことは至難である」と。ところが、創業から100年あまりの間に規模が大きくなったがゆえに、また、組織の合理性を求めるがゆえに、役割分担が進む中で、三位一体が失われてしまったんです。ちょうど日立製作所の創立100周年という節目を控える今だからこそ、「第二の創業」として、当時のマインドを取り戻さなくてはいけない。先ほどの言葉の重工業は、新事業に置き換えてもそのままあてはまります。社会がこれから大きく変わっていく中で、まったく新しいものが生まれる可能性は無限にあります。研究開発、設計・製造、営業が三位一体となって、お互いの顔が見える中で、それらの新しいことにチャレンジしていく。僕はそういう新事





業をプロデュースして、次の100年につなげていくつもりです。

竹内 特に力を入れていく分野はありますか。

今村 三つの分野に注目しています。一つはヘルスケア。日立は病気の検査や治療の分野でも実績を積んでいます。これからは病気予防、ヘルスケアの重要性も増すでしょう。具体的には、運動や食事が体に与える効果や影響を調べ、エビデンスを取るための計測装置の開発などに取り組んでいます。

もう一つは、エネルギー環境と呼んでいますが、原油や天然ガスの採取現場のニーズに応える事業です。パイプラインの破損事故を防止するための監視・検査・維持サービスや、原油採掘時に発生する油水の浄化装置など、地球規模で問題視されている環境問題に対応します。

さらにもう一つはやはり教育です。大学全入時代が到来しつつあり、大学生の基礎学力の低下も問題になっていることから、大学のレベルを高めつつ経営改善も図る手法を提供しています。

竹内 それは千歳科学技術大学での取り組みがベースになっているのですか。

今村 そうですね。やはり再教育をどうするかが課題となっていたのですが、千歳科学技術大学が中心となって学生自身に数学と物理のe-ラーニングの教材を制作してもらい、地元の高校へ行って高校生たちに教えるという取り組みを始めてみたんです。すると、これが一挙両得で、学生たちの学力向上に役立つだけでなく、教えた高校生たちが千歳科学技術大学を志望するという、いいサイクルが形成された。こういうモデルを自分たちだけで抱え込んでいるのはもったいないので、「日本リメディアル教育学会」という再教育に関する学会を立ち上げて情報交換の場としながら、我々も新たなビジネスとしています。

竹内 やはりプロデューサーなんですね。展開が幅広いことにも驚かされます。

今村 これだけいろいろなことができるのも、振り返れば、よき先輩、よき上司、よき仲間、よきお客様に恵まれたおかげです。そもそも、僕は工学部出身なのに、入社したら営業に配属されて、その不満から辞めたいと考えていた時期がありました。当時の上司に、モノづくりをしたいのにモノを売るなんて嫌だと言ったところ、「日立は、設計は設計の立場から、営業は営業という立場からモノづくりをする会社だ」と言われたんです。与えられたものを売るのではなく、お客様の声を聞いて、それを形にするためにプロデュースするのが営業だと。実はそこに僕の原点があります。それ以降、常に新しいことをプロデュースしようと、チャレンジし続けてきた。それができたのも、前例や受け皿のないことでも、理解して、やってみなさいと言ってくれる懐の広い人がいたからこそだと思います。新事業開発本部を立ち上げたときもそうでした。今、その新事業をいかにして創出していくかというプロセスを、各人が持っている自分だけの暗黙知から形式知化して、公開していくことも考えています。第二の創業へ向けて、社会のニーズを敏感に感じ取り、次なる時代の新事業をプロデュースできる人材を、一人でも増やしていけたら嬉しいですね。

鳥人間コンテスト、ソーラーカーラリー、大学の設立…。一見、何の関係もないように見える分野に共通するのは、「好きこそ物の上手なれ」という古い格言に含まれる精神かもしれない。結局のところ、やる気のある人材が集まって、上から押し付けられる義務ではなく、自らの内なる欲求にしたがって「創造」することが、顧客の満足と喜びへとつながるのだ。あらためて、人間の活動の原点を思い出させてもらった気がする。