



## 日立と社会のイノベーション！

日立製作所会長 中西宏明氏

### リーダーシップの本質に迫る！

とにかく、明るい、この表現が中西氏の人物評に必ず出てくる。

その印象は、私も中西氏が日立製作所の社長になられた直後に2日間ご一緒したときにも感じたものである。ではその明るさは本質的にはどこから出てくるのか？これが今回、このビジネスモデル学会のジャーナル誌の新生創刊第一号の特別記事としてのインタビューが許されるならば、伺いたいテーマの一つだった。

もちろん、日立製作所の抜本的なターンアラウンドを、川村隆前会長と二人三脚で成功させたその具体的な着眼点、戦略、経営スタイルにも迫りたい。また現

時点で日立が挑戦している最前線にも好奇心がある。けれども、それらと併せてさらに、中西会長の土壇場での胆力や知力の源泉となっているはずの生き方・哲学も理解させていただきたかったのだ。

なにせ日立製作所という企業は、伝統的に非常に手堅い企業風土を持つ。技術と製品、そして工場独立採算制という経営数字に絶対の責任を持つ経営風土。だがその手堅い経営風土が、市場や激しい競争環境ではうまく機能しなくなっていた。

その、企業風土が時代にそぐわないと外部から評されるようになったのは、遅くとも1980年代の終わり、日立、東芝を含めて日本勢がDRAMの主導の地位をサムソンに譲り渡した頃だろう。以来30年間、例えば日経ビジネスなど主要経済誌では2年に1回、日立特

集が組み立てられてきていて、その都度、直近の経営改革や意識改革が報じられてきたものである。けれどもついに2009年に7800億円強という、当時としては日本の製造業で最大の赤字を計上した。そのとき異例の人事で責任を担って危機脱却を主導したのがラストマンを意識した前会長の川村隆とするならば、その川村氏が在任わずか10か月で次期社長として指名した中西宏明氏は、日立製作所を攻めに転じさせた立役者といえる。

私の身の回りではこういう声が聞こえるようになっていた — ジャックウェルチも、スティーブジョブスも、彼らの生き方、哲学、戦略、リーダーシップのあり方など、詳細に取材・報道されてきていてとても参考になる。けれども、日本でサラリーマンとして大企業のトップに登りつめ、ターンアラウンドと攻めの風土改革に成功したリーダーはなかなか見当たらないではないか。川村隆氏と並んで中西宏明氏がその希有なリーダーなのならば、そのリーダーシップの特色、ものの見方、考え方、動き方、部下や組織への采配、そのスタイル、内容、そして事業の戦略そのもの。それらすべての核心が判りやすく紹介されることは社会にとって大きな価値なのではないのですか？

ちょうどそのとき、当ビジネスモデル学会のジャーナルが刷新されることになった。中西氏は実は、ビジネスモデル学会を創設した松島克守前会長の東大駒場時代の学友であり、理事でもあられた。チャンス。取材を申し込ませていただいた。

ところが当然超多忙。しかもものすごい海外出張で日本にいる時間が少ない。「1時間のコマしか取れないのですが」、が秘書室と広報から戻ってきた返答。それでも有り難い、けれどももう少しだけでも余裕が欲しい。それでカメラマンを手配して映像取材も併せて申し込んだ。これも戦略。当ジャーナルのビジネスモデルの進化という大げさか。

ともかく、こうして、中西宏明氏のリーダーシップの源泉や戦略を文字としてお伝えすることができるだけでなく、その人となり、エネルギーを映像音声に載せてご紹介できることになったのだ。

ではさっそく内容にはいっていきましょう。

## ダイレクトな経営スタイル

中西氏の経営者としてのスタートは、日立がIBMか

ら買収したハードディスク事業、すなわち日立グローバルストレージテクノロジーズ (HGST) の経営再建から、とされる。2003年、約2000億円 (約20億ドル) でIBMから買収して日立のHDD事業と統合していた事業。けれどもその経営がうまくいかない。もともとウォールストリート・ジャーナルなどでは、この日立の大型買収に懐疑的な見方もあった。それが、経営計画の数字が期中に大幅に下方修正。そして巨額の赤字の発生。

それで当時の日立本体の社長庄山氏から、見てきてくれ、と言われる。その結果、「経営になっていない、これは自分がやるしかない」と腹を括ったという。当時は、それで日立本体でのそれ以上の昇進の可能性が消えたとみられた。当時日立の幹部であった、中西氏の別の学友氏は「自ら飛び込む人は彼の他に日立にはいない」という。自ら好んで降格人事よろしく最前線に飛び込む姿は、日露戦争で格下の参謀長を引き受けた児玉源太郎を彷彿させるかのようである。

結局、中西氏が乗り込んでHGSTの経営再建は成功した。本人の当初の見立てでは再建に1年半か2年。それが3年ほどかかったらしい (映像参照)。その再建の模様だが、私は別のソースからは、乗り込んで1年間で概ね経営陣を入れ替えてしまったと聞いていた。一般的に経営の仕組みと組織がしっかりした風土で育った人間は、人を変えながら経営改革することにためらいがちである。他方、荒い風土で自ら開拓しながら育った人間は、手づから人を変えてでも経営できる。日立は手堅い風土で仕組みがしっかりしていた。けれども中西氏と、それから中西氏と一緒に経営再建に乗り込んだチームの面々は、IBMから譲り受けた事業を自分たちで経営するだけの現実感覚を、早い段階でつかんだに違いない。

中西氏はのちにHGSTと日立の経営改革について「組織も人も考え方も変える」と語る。人の登用に長けたリーダーであった。それだけ、事業と人の経営力の現実感覚をダイレクトにつかんできたということではないだろうか。

重要な経営マターは、週ベースでダイレクトにハンドリングした。ある経営メンバーは、work from home, work from resort. という表現もしたが、世界中どこにしよう、週次の電話会議で現実をつかみ進捗を把握する。これはグローバルな企業でしばしば見られるシーンである。

ではいったい、再建ができると見立てたのはどういう情報ソースからだったのだろうか？ また再建の鍵

は何だったのか？

中西氏は顧客を訪問した。そうして顧客から execution, execution, execution! と強く求められたと言う。技術はある。市場は拡大している。それで事業が成り立たないのは、execution、つまり経営がなされてなかったのだと。

中西チームは、その HGST の再建で、結局、日立に 1000 億円単位のキャッシュで貢献したことになる。約 20 億ドルで買収して、ひと頃は価値が大幅に毀損した事業のターンアラウンドに成功して、2011 年には約 48 億ドルでウェスタン・デジタルに売却した。つまり中西氏はダイレクトに事業を切り盛りした経営者なのだ。

### 可能性を見る、ビジョンを描く

中西氏が日立製作所の社長となって 2 年後、2012 年の 7 月、日立が数年前から英国政府と交渉提案していた鉄道事業の正式受注が決定した。IEP、都市間高速鉄道計画、総額 57 億ポンド、約 1 兆円の大プロジェクト。

日立をターンアラウンドしていった川村一中西時代には、コンシューマ向け、とりわけブラウングッズ (AV 機器など) は不得手であるとして「遠ざけ」、社会イン

フラ事業は「近づける」という判断を下していた。その「近づける」社会インフラ事業のど真ん中にくる鉄道事業。世界の市場規模は、例えば原子力を大きく上回る 20 兆円。その大型受注。ある意味、中西氏は非常に運がいい。そう見える。

大型インフラ事業は、1 年や 2 年では受注できない。何年間も準備して挑戦してようやく勝負の土俵に乗ることができる性格のものである。しかも 1 兆円の大型プロジェクト。ではいったい誰がいつ、どういう経緯で種を蒔き、中西政権はそれをトップの立場からどう支援または牽引し、あるいはしなかったのだろうか？

その疑問は、インタビューが始まる前に氷解してしまった。応接室に飾られていた鉄道模型。「英国の鉄道事業はどなたの発案だったのですか？」日本の鉄道事業とは、顧客が違うので当然事業の提案の仕方からして異なる。日本では顧客すなわち鉄道事業者が提示するスペック通りに提案する。けれども英国では、スペックからしてすべて提案の内容になる。戦略の組み方の自由度が増す。もともと技術力が高かった日立がさらに技術強化できそうなポイントも多数見つかる。競合のアルストム社 (フランス) からヘッドハントされたアリステア・ドーマー氏が、日立の欧州鉄道事業の責



任者としてリーダーシップを発揮してきていることは既に広範に報道されている。

けれども、種を蒔いていたのは、実は当の中西氏本人だった。

「日立ヨーロッパ社に社長として赴任してすぐ、部下が英国の鉄道事故でケガをした。これは参入できる」と思ったという。中西氏は若かりし頃鉄道事業を経験している。そして日立の制御技術や製品力ならば勝負できると思ったというのだ。しかも日本では鉄道事業者の言うとおりに提案し仕上げていくのが鉄道ビジネスとされていた時代に、鉄道利用者のことを考えた発案や会話をして日立社内で冷や冷やされたことがある。そのような感覚からいくと、自在に事業を提案できる英国での事業は好奇心をくすぐったのかもしれない。1999年のことである。

だが東京の本社は誰も真に受けなかった。賛成したのはただ一人、鉄道車両の笠戸工場長（事業所長）、石津氏のみ。工場独立採算性という日立独特の経営管理システムにおけるPL責任者。

しかし、こうして中西氏は日立ヨーロッパ社で、英国の鉄道事業受注の戦略を推し進めた。人を採用しチームを強化し、技術問題を解決し提案力を高めた。それらの努力は、意外にといったら失礼に当たるだろうけれども意外に早く、数年で千億円単位の受注に結びついていった。クラス395と呼ばれる車両を174両受注したのが2005年。その技術力、完成度、納品スピードなどすべてが驚かれたという。そのような前哨戦が大きく開花したのが、2012年の英国IEP（都市間高速鉄道計画）事業の正式受注、それが自身の社長就任の後というわけだったのだ。

この英国鉄道事業に中西氏の、経営者としてのものの見方、動き方が表れている。独立採算制の枠からは誰もそれほど大それたことは思いつかない、言い出さない。現実感覚が違うのだ。

一方、独立採算の箱を束ねたレベルで戦略に気づき、実現できたら痛快だと現実的な夢を見て、声をかけ、実現してしまう。ここに経営者としての中西リーダーシップのアーキタイプ（原型）が表れている。ダイレクトハンドリング、現場に自ら乗り込む、可能性に気づきビジョンを描く、攻める。

日立の鉄道事業はもともと日本でこそ、川崎重工な

どと並び、大手4社の一角を占めてきた。けれども世界に目を向けると、シーメンス（ドイツ）、アルストム（フランス）、ボンバルディア（カナダ）のビッグスリーのほか、さらにそれらを規模で圧倒的に凌ぐ中国中車がある。それらはいずれも日立の約2倍から10倍の事業規模となっている。

その中で、中西氏は、英国鉄道事故を見て、日立の技術力なら戦えると判断し、実際に日本勢の群れから一気に抜きん出る事業展開を実現して見せた。だが意識は世界の強豪たちとの戦いにある。グローバル環境で戦えるように、中西氏の意識にM&Aは常にはいっており、実際、鉄道事業でも2015年には、イタリアのアンサルドブレダとアンサルドSTS（鉄道車両製造と信号システム）を買収している。その買収金額は2,500億円と、日立のM&Aで最大規模と報道されている。

日立の元来の技術力と、中西氏のグローバル環境を見据えたビジョン力のかけ算は奏功し、2015年時点で鉄道発祥の英国での受注実績がトップであるなど（2014~2019年納入の車両受注台数）、欧州で世界の強豪と互角以上に戦う展開を示している。

## 業界内再編への戦略転換

### ーグローバル経営環境の中での戦略シナリオ

中西氏がグローバル経営環境を見据えて行動を起こしたのは鉄道だけではない。必要に応じて自力やヘッドハントだけでなく、M&Aを駆使しながら事業再編を進めてきた。火力発電事業の三菱重工との経営統合を見てみよう。

火力発電事業、日本国内でこそ日立や東芝や三菱重工など大手が戦っている図だが、海外に目を向けると巨大な強豪がある。例えば利益率の高い大型ガスタービンを見てみると、製造できるメーカーは、GE、シーメンス、アルストムと三菱重工しかなかった。

かくして、2014年2月、三菱日立パワーシステムズが生まれた。日立35%、三菱重工65%という出資である。海外事業の比率で日立対三菱重工は概ね1対2だった。それが出資比率にほぼ連動したと考えてよいだろう。中西氏の発案に、日立では川村会長もただちに乗りに気になったという。そして三菱重工の経営陣との戦略交渉は双方からトップ3名ずつで進められたが、基本的なビジョンはほとんど最初から共有化されてい

たという。

マイノリティーとなる合従連衡の発案に、中西氏主導での日立の戦略変更が見て取れる。中西氏の意識は世界市場であり、世界の競合との戦いであり、それを5年後に勝ち抜いている姿である。そこから逆算して自前でも（英国鉄道）、M&A を駆使してでも（HGST、火力発電事業）戦略シナリオを描く。業界内の再編を通して、業界内で強く有利に戦えるポジションを手に入れることは、中西戦略の中の大きな柱の一つだったといえる。

この線に従った戦略は、日立においてその後も次々に発動されている。例えば、2016年3月に、佐川急便のSGホールディングスへの日立物流の株式の一部譲渡が発表されたが、それは3年以内の経営統合を目指す戦略の一環と目されている。また空調事業については、ジョンソンコントロールズ（アメリカ）と事業統合した。

日立に限らず一般的に、日本勢は、業界内の再編が不得手であった。構造不況に陥って官主導で発案された再編劇はあっても、戦略的な業界内再編を、とりわけ伝統的な大企業が発案実現することは、稀だった。筆者もある重工業分野の業界内再編を戦略として発案し実行する手伝いをしたことがある。困難は3段階で現れる。第一に、通常は自力でできる戦略から考えていくので発想が遠い。第二に、そのような様々な自力戦略の具体的な詰めとその効果の推計に時間がかかってしまう。第三に、いざ再編という発案にいたったとして、交渉の相手方を含めて関係当事者の合意形成に困難が現れる。

しかしそれらは日立にとっては過去の話となった。中西氏が率い始めた日立は、グローバルで戦えることを意識の中心に置き、そのためM&A や経営統合による業界再編を戦略の中心の一つに置くことに成功したのだ。

あらためて中西氏の話をついてみると、中西氏は自社の事業に「つきぬけた力」を要求しているように聞こえる。単に利益を目指すのではない。日立は長年、工場独立採算性の仕組みの中で、利益を出すことに意識を向けることには社員が全員、馴染んできている。問題は守りの意識と、コストカットで利益を出すことを志向すると、じわりじわりと世界の競争の中で勢い、

事業の抜きんでた力を失っていくことにある。中西氏は、狭い世界の中でも、抜きんでた力の発揮を求めているように聞こえる。ジャックウェルチがGEのCEOとして就任したのは今から27年も昔の1981年だが、それから1年以内に彼は、どう狭く市場を定義してもよいが、ナンバーワンかナンバーツーになれば、とGE全社に向けて号令を発した。そのことと軌を一にしているように聞こえる。

## 「明るさ」の源泉

明るい人はいる。だが、人はなんらかの揺らぎでバランスを取るもの、というものの見方がある。それでも明るいならば、その源泉はどこからきているのだろうか？

その源泉が、例えば英国鉄道の戦略プロジェクトに表れているように思える。人が実現できると思わないような可能性に気づく。それが「実現可能な可能性だ」と思える。そして動ける。人を動かせる。元来可能性がもっともっとある、と信じている。だから気づきやすい。これが明るさに繋がっているのではないだろうか？

中西氏は、数十年、数百年先を見ると、私たち人間は考え方や行動が進化していったらより幸福な社会を築いていると考えている。あるいは少なくともそのような可能性がある、と考えている。意識が常に可能性を追いかけている。

そのような可能性は、これまでとは違うものの考え方の持ち主にこそ見えるものかもしれない。だから幹部に、社会に新たな価値を創り出し、その価値の一部を日立に還元するようなビジネスモデルを考えよ、としょっちゅう語りかけている。発想が違う。顧客への働きかけ方も契約書自体も異なる。けれども社会が進化し、新たな価値は常に生まれる、日立の事業の周辺にそれはあるはずである。

工場独立採算性の工場および経営幹部は、ものを世の中に送り出していくら、という世界を見て育ってきた。けれども、考え方を改めて、角度を変えてみると、もっと可能性があるにちがいないことを確信している。中西氏の明るさは、可能性を捜すのに忙しい意識から来ているのではないだろうか。これが今回のインタビューからの印象である。

明るさには、もしかしたらもう一つ理由がある。本人は「だって明るくないと人も情報も来ないでしょう」



と言う。それは私にはメタファーであって、明るく可能性を追い求めている意識にしか、異なる次元での可能性に気づけない、と言っているかのように聞こえる。だから可能性が見えない人や組織を萎縮させることは好まず、可能性をいっしょに捜そうと明るく刺激しているのではないだろうか？

### リーダーシップ・スタイル

対話。中西氏は、経営スタイルとして対話を重視している。GEのイメルトが自分が最も得意なのは対話だ、と語っていたらしい。それはまるで自身も対話を大切に考えている、と語ったかのようである。

2010年4月から2016年3月の社長在任中は、秘書の方々に、「予算会議をすっ飛ばしてもいいから（笑）、

タウンホールミーティングが最優先」と語って、事業所に直接出向いて行って対話することを好んで行っていたらしい。そして、本社で事業戦略を議論し決定していく場合は、参加者は数名から多くて5～6名。1～数時間の会議を頻繁に行う。課題によっては毎月でもいいくらい、と。

中西氏以前の日立のトップがいかなる経営スタイルをお持ちだったのか、筆者は知らない。けれども一度、川村隆前会長から、ある年の予算書すべてに目を通してからある会議に出席するように要請されたことがあった。予算書というのは事業部門と経営トップが年に一度、事業戦略の核心部分と経営数字をすりあわせるためのものである。予算書や経営戦略の討議資料と、会議や指示の出し方のスタイルから、その企業がその

時点で追求していることが意外なほど浮かび上がる。

当時の日立の予算書では、最初の見開き2ページに、3種類の利益を示す数字の列が並んでいた。そしてそれらの数字の背景が次に説明されていくのだが、それが相当のページにまたがる。業界の動向や、市場の本質的な反応や、さらにそのような市場や業界で勝ち抜くための本質的な戦略シナリオを正面から論じているページにはなかなか行き当たらない。経営会議がどのような展開となるのか、その現実には知らない。けれども予算書を準備する方は、むしろ数字の組み立てに相当の意識が取られていたことが窺われる。内部の数字の組み立てで予算書を創り上げる。発想は自社から、となる。実際、予算の時期に、幹部諸氏の意識が経営環境や市場の反応から、数字の組み立てと本社との会議にとられてしまうことを報告させていただいたこともある。

中西氏は、その会議の仕方、会議の重点を変えた。変えることで幹部諸氏の意識が、数字を創る経営環境や市場に向けようとした。

中西氏は、重要な事業戦略は3~4名から6名以内で行う、という。GEを20年間率いたジャックウェルチも6名以下に拘った。ジャックウェルチはそれで一つひとつのSBU（戦略ビジネスユニット）のトップと3時間ずつ。それを年に1回。問題があれば半年後に見直し、問題が少なければ2年後に再会。これらのことは当時のマッキンゼーによる研究の取材で判明している。

そしてそのGEのジャックウェルチが、戦略会議に使った資料は、合計30ページ。それは前任者、レグ・ジョーンズ時代の100ページ強という枚数を大幅に下回る。しかも数字は、PLだけでトップラインからボトムライン（売上げから純利益）までわずか10行のシンプルなもので、それを3年分のみ。つまり数字はわずか30だけという単純なものだった！ 逆に資料の圧倒的に多くの部分も議論の中心も、業界全体が今後どうなっていくのか、その競争環境の中で自社がとるべき戦略はどうするのか。その点に絞られていた。

このようなGEの解説を加えていくと、中西日立の経営改革は、ジャックウェルチ時代のGEの経営改革に非常に類似しているように見える。もしそう見るな

らば、30年間の遅れということになりかねない。だが大きな違いがある。それは中西宏明氏が、未来の社会の価値に向けて、これまでと異なる次元でのものを見方を組織内に奨励し続けている点である。そしてこの点にこそ、今の日立にとって最大のチャレンジがあるように見える。

## 挑戦

中西氏が英国での鉄道事業に可能性を見いだしたとき、その鉄道事業の世界での市場規模は約10兆円という巨大なものだった。日本と英国、そして世界。顧客は異なる、事業の成功の鍵も異なる。けれども具体的な目に見える事業が世界で展開されている。その中で、中西氏は英国には日立の技術で攻められるはずだと考えた。このことがほとんどの人には途方もないことに思え、現実化するまで理解ができない。それが人ではないだろうか。

だが、こういうことを、しかも鉄道システムよりもさらにもう一段階難易度が増すかもしれない、「新たな切り口で社会への価値創造と産み出した価値の自社への分配」を新しいビジネスモデルで迫る、という図式を、全社に迫っているのだ。

中西氏は、川村前会長が守り6割、攻め4割と社内を鼓舞していた時代に、「そうはいつでも全員で果敢に攻めていた」と言う。そして自分の代になって攻め7割を標榜するようになったが、最近ではむしろ攻めが鈍っているのではないかと、とも言う。社内にはまだ、着眼と動きに戸惑いがあるのかもしれない。

中西氏は、社会または市場の視点で、新しい切り口による攻めの戦略の発案は、工場独立採算制で育った社員には難しい、と言う。だから日立は今年の4月には大規模な組織変更をした。市場ごとに14のビジネスユニットに括り直した。その組織戦略の変更を主導したのは現社長兼CEOの東原敏昭氏。東原氏とビジネスユニットのリーダー諸氏との毎月の対話から、新たなしかも相当の規模の攻め手の構想、実行が期待されてくる。

広くエレクトロニクス分野での日本勢が精彩を欠いて久しい。その中で日立は日本の経済史最大の危機を乗り越えて攻めに挑んでいることは間違いない。また中西氏の特色として、数千億円規模の事業のダイレクトハンドリングの経営で実績を上げ続けてきており、

さらに余人には見えない可能性を見たり、経営の現実感覚を発揮してこられたことも間違いがない。そしてさらに社会と人間の可能性を見ている人でもある。だからここでは、もっと期待して、筆を走らせていただきたい。

中西氏は事業の再編でも実績を上げた。だが、それでも非常に多くの産業分野で日本勢は総じて世界でマイナーな規模や立ち位置となっている。例えば世界のバリューチェーンの中で、最も利益がでるような部分を海外の有力企業に寡占されていて、日本勢は群雄割拠的な展開で世界市場で利益がでにくいという現実が多いのだ。その中で非常に素早い展開を見せてきたとはいえ、今後は？ そして、そのような展開の中で、今後日立が主導の地位を築いていくのはどういった分野なのか？ 日本の産業界の大企業群でよりダイレクトハンドリングの経営者が出現し、さらに再編に着手し成功させてしまうようなリーダーシップをさらに見たい。私など勝手に期待してしまう。

もう一つ。この原稿がビジネスモデル学会のジャーナル記事であるから、例えば、ということで、2012年

の秋の、ビジネスモデル学会秋期大会の話と関連づけさせて欲しい。テーマは「再生可能エネルギーのビジネスモデル」であり、基調講演は、2014年9月に他界されたが民間事故調の座長を務められた東大名誉教授の北澤宏一先生だった。そのとき「日本は再生エネルギー大国になりうるか」と題して語られたお話の中で、筆者の心をつかんだ内容がいくつかある。

原子力の世界市場は4兆円、再生エネルギーは40兆円。企業経営としては、再生エネルギーを正面から見据える方が可能性があるのではないのでしょうか？ またご講演の結論として、日本の電力ユーザーが5%のプレミアムを再生エネルギーに払うのならば、再生エネルギー大国にシフトできるという試算を示された。筆者は人の深層心理での「反応すなわちプレミアム感覚」からマーケティングや戦略判断に直結させることを数多くやってきていた関係で、再生エネルギーへのプレミアム許容度が、5%に留まらない、数十パーセントという高い比率になることを既に知っていたから強い関心を寄せたものである。

実際、その後の世界のエネルギー産業での動きを見てみると、例えば2015年には、急速に伸びていた風力発電が原子力発電の総発電量を上回った。2016年には



発電コストで太陽光発電が原子力を下回ったことが発表された。だが、世界の再生エネルギーの数十兆円の世界で日本勢はごくマイナーな位置に甘んじている。

この例は、原子力事業 対 再生エネルギーというつもりで書いたのではない。そうではなくて、一般論として経営意識が追いかけている世界の外に大きな可能性がある場合がありうるという例として捉えて欲しい。さらにまた、社会を構成する人々（B2B2Cの顧客を含めて）の意識が社会の未来を牽引するという例として捉えていただいても良い。

今回の取材では、中西氏が一貫して、社会にとっての新たな価値を発見し創り出す社会イノベーション事業の重要性を語られた。そのような中西氏や日立の問題意識と、「社会の人々の深層意識」と「経営意識が追いかけている世界」という図式で事業チャンスを見るものの見方は、軌を一にするものなのではないだろうか？

さらに結局、社会の未来を規定するのは、時代意識すなわち人々の深層心理と、テクノロジーという二つの世界なのではないだろうか。

そこでもう一つの観点として、テクノロジーと事業開発の最大限の加速、という世界を覗いてみたい。この原稿は、筆者は実はイスラエル、テルアビブのホテルで仕上げようとしている。ではこの地では何が起きているか？ ユダヤ人は世界人口で0.3%だが、ノーベル賞の数十パーセント、フォールズ賞では40%を占めるとされる。さらに同様にイスラエル発の企業は、NASDAQ 上場企業の数十パーセントを占めている。では彼らは事業でなぜそれほど成功しているのだろうか？

世界で事業立ちあげに優れたエコシステムを世界で10か所あげると、シリコンバレーを筆頭に6か所が米国で、3か所がカナダ、1か所がテルアビブを中心とし



たイスラエルとなっている。だがそのテルアビブ / イスラエルは、シリコンバレーに次いで世界第2位なのだ。この地では、ユダヤ人の伝統的な価値観ともいえる「満場一致で決まりそうなら意見が賛成だったとしても反対しろ」を地でいくかのように、異なる角度でチャンスを見る、ということが徹底していて、それがR&Dと事業のシーズの独創的な開発に繋がっている。

だが驚くのはその着眼から、一気に世界市場を見る事業感覚がこのエコシステム全体に見られることである。ユニークな着眼点でR&Dを始め、早い段階で行けそうと判断すると一気に世界展開を考え、それを支援するプレイヤーたちがあちこちにいる。そして売上げがまだ立つ前から、あるいは数億円いくかいかないうちから、数千億円事業になりうる可能性に気づく。もちろんそれらのすべてがシナリオ通りになるのではないのだが、シーズから大規模事業への歩留まりは群を抜いて高い。それが先述した数字に表れているのだ。可能性に、経営資源を戦略的というのか死にものぐるいでというのか投下し、支援するプレイヤーたちがあちこちにいる。エコシステムと言われる所以である。

この感覚は日本ではなかなか味わえない。だが、シリコンバレーやイスラエルを筆頭に、世界でエコシステムといわれる地で、次々にユニークな、そして社会と既存事業にインパクトを与えるシーズが生まれていて、実際にあっという間に千億円から兆円単位の事業に育っている。これはもはやグローバル経済の中で現実なのだ。

このように、世界では、まだ日本が参加していないエコシステムによる価値発見と事業創造というゲームが激しく展開されている。それらは、デジタルを中心に、IoT、サイバー、セキュリティー、メディカル、農業、食品、交通、と広範な分野にまたがりつつある。ユニークな着想、異なる角度で社会への価値を見る。これらは今回の取材で中西氏が力説されていたことと共鳴している。

取材ではまた、中西氏はGEもデジタルでは苦戦、と語られた。日立もGEも、強大なグローバル事業の基盤を有している。一企業が有している事業基盤と経営リソースが豊富であるからこそ逆に、企業の枠を超えた地域としての事業創造システムへの対応が遅れがちになるということか。

だが、そのような現象への戦略的対応もまた、中西氏が世界の強豪との戦い方を意識して、業界内再編を強力に推し進めたことと共振しているように感じられ

る。

社会の新たな価値と事業の創造。エコシステムとしての競い合い。これらをすべて今後の日立に期待したいと書けば、それは無茶や失礼にあたるのだろうか？ いやおそらくそんなことはない。私は社会と日立のイノベーションの新たな次元での展開にやはり大いに期待する。そしてそれと同時に読者ともども自分たちでも覚悟をしていくのだ。

ダイレクトな経営スタイル。世界の事業環境で最大限の可能性に意識を向けてビジョンを描くリーダーシップ。業界再編のM&A。社会にとっての価値。社会イノベーション。躍動するエネルギーを私たちに味あわせてくださった日立製作所の皆様方と川村隆前会長、中西宏明現会長、東原敏昭社長兼CEOの諸氏、取材にご協力くださった広報と秘書室の皆様方に心から感謝を申し上げたい。

なお取材の様子は別途映像を編集の上、ビジネスモデル学会のホームページからご覧頂くことができるようになる。価値創造に挑み成功していきたく中西氏のエネルギーを感じ、大いに共鳴共振していただければ望外の幸せである。

## 【聞き手】小川政信

ビジネスモデル学会運営委員。ジャーナルでは、実学広場 / ビジネスモデルの進化のチーフエディター。インスパーク株式会社代表、戦略コンサルタント。1959年生まれ、82年東京大学卒業、89年ハーバードMBA、マッキンゼーなどを経て現職。大企業から中小中堅、外資系企業のべ約200社、広範な業界で、マーケティング、R&D、事業立ちあげ、投資、ターンアラウンド、撤退再生、アライアンス、M&Aを含む事業戦略全般の戦略プロジェクトの他、意識を可能性に向ける戦略ワークショップや、選抜幹部諸氏の育成開発などを行っている。