

社会イノベーション創生に向けた取り組み

鈴木教洋氏（株式会社日立総合計画研究所 取締役会長）

日立はこの10年間で大きく構造改革を図ってきた中で、研究開発も大きく体制変更してきた。2018中期計画では、社会イノベーション創生に向けた顧客協創を推進、2021中期計画では、Lumadaソリューション創生に向けたデジタル研究加速、そして、2024中期計画では、グローバル事業成長に向けたイノベーション創生強化に取り組んできた。

GE、IBM、3Mなどをベンチマークして分かったことは、研究投資の事業収益への貢献が彼らに全く敵わなかったということ。そこで、2015年度には、お客様の近くに研究者を配置して、協創を拡大することにした。研究開発体制を再編するとともに、北米、欧州、中国、APAC、日本のグローバル研究体制を強化した。

2018中計期間に推進した顧客協創のフレームワークは、まずGTM(Go-To Market)戦略を策定して、お客様と議論を重ねてビジョンを共有し、それをもとに日立のテクノロジー基盤を使ったプロトタイプを開発して顧客サイトにて実証し、実証結果を踏まえて事業部と一緒にスケーリングしていくやり方である。地域ごとにターゲットビジネス領域を定めて、顧客協創活動を推進するとともに、協創ツールの体系化、協創環境の整備も進めることができた。

一方で、将来の事業に向けて布石を打つ目的で、オープンイノベーションにて、主に物性科学、情報科学、生命科学、フロンティアという4つの分野で取り組みを進めた。大学と企業のトップ同士がコミットして共同研究するというスタイルで社会課題に挑戦している。

2021中計期間には、オープンイノベーションをもう一段上のレベルに持っていくために、中央研究所の中に「協創の森」を設立した。ここでは、テクノロジー開発と並行して、ビジョン創生・ルール形成、サービスアイデア創生、ソリューション開発・社会実証に取り組んできた。故中西会長に「研究所は象牙の塔じゃ駄目だ、とにかくお客様に使い倒してもらって何ぼだ」と強く言われたのを肝に銘じて取り組んでいる。また、Lumada Data Science Labを設立して、データサイエンティストのトップ人材を集め、顧客課題解決に取り組むとともに、データサイエンティストの認定制度も策定した。さらなるLumadaの進化に向けては、リアルタイムでのデータ収集、AI、5G、エッジ処理、超ビッグデータ処理などの研究開発の強化に取り組んでいるところである。

現在の2024中計では、ポートフォリオ改革が一段落したので、研究開発投資を拡大して、イノベーション創生をグローバルにやっていくという段階に入っている。日立が目指す姿

は、グリーン、デジタル、イノベーションで直近の成長を図り、長期的にはプラネタリーバウンダリー、ウェルビーイングに向けた取組みを強化していくことである。ABBパワーグリッド、GlobalLogicが日立グループに加わったこともあり、Lumadaソリューションに最先端の技術やノウハウを組み合わせ、グローバルに提供していくことが可能となった。新たにイノベーション戦略本部を設置し、戦略本部にてイノベーション投資戦略を立て、その戦略のもとで、研究開発グループでは、デジタルサービス事業の創生、破壊的イノベーションの創出を推進し、グローバル知財部門にて、グローバル顧客への価値提供に向けた知財プラットフォームの確立を進めている。

事業環境の変化としては、カーボンニュートラル、循環型社会への移行、パンデミックや地政学リスクに伴うバリューチェーン再構築などが挙げられる。また、テクノロジーの観点では、Web3.0、メタバース、生成AIなどの新たなテクノロジーを使ってDXやGXをお客様とともに推進している。現在、イノベーション開発は、フォアキャストとバックキャストの2つのアプローチを進めている。フォアキャストに関しては、お客様の現在の課題を解決していくのはLumada成長モデルの1周目。我々は、更に、お客の次の課題に向けて2周目を回すことでスパイラルアップを図り、お客様の成長と我々の事業規模拡大を実現していきたいと考えている。バックキャストに関しては、2050年の日立の将来事業はどうなっているかという仮説を立てて、フロンティア開拓、及び、現事業を駆逐する破壊的イノベーションへ投資している。特に、「環境中立社会」「現役100年社会」「デジタルと人・社会の共進化」に向けた取組みを進めている。

これらの取組みを、ステークホルダーの方々、アカデミア、官民イニシアティブ、スタートアップコミュニティとともにグローバル体制で推進しており、引き続きのご支援をお願いしたい。

(了)