

技術経営による事業創造プロセスの構築

宮田喜一郎 会員（オムロン株式会社 代表取締役 執行役員副社長 兼 CT0）

オムロン創業者・立石一真は、「未来に向けて、どのような事業を創るべきか」を生涯考え続けた人物である。オムロンは当初、電子部品メーカーとして事業を展開していたが、戦後にアメリカで進展する工場の自動化を目の当たりにし、時代の変化を見据えてファクトリー・オートメーション（FA）へと経営資源を集中させた。

FA 事業の拡大と並行して立石が創造した代表的な事業として、交通信号の自動制御システム、自動券売機・改札機システム、そしてオンライン現金自動支払機の三つが挙げられる。彼はそれら挑戦的な事業の実現のため、資本金の数倍にあたる大規模投資を行い研究所を設立し、日本全国から約 1,000 人の技術者を集めた。この大胆な投資にもかかわらず会社が存続できたのは、主力の FA 向けの事業が堅調であったためである。そしてこれら三つの事業が本格的に利益を生むまでには、研究所設立から 14 年を要した。そこまで耐えられたのは、オーナー経営者ならではの意思決定の強さによるものだと考えている。

立石は、1970 年に発表した SINIC 理論を基盤に未来からバックキャストし、「今、何をすべきか」を常に考えていた。新規ビジネスを構想し、事業化に挑戦し続ける姿勢はオムロンの DNA となっている。この近未来デザインに基づく新規事業創造をさらに加速させるため、2018 年にイノベーション推進本部を設置した。

ここで重要となるのが、組織と仕組みの変革、そして人財育成である。事業部門からテーマとリーダーを選出し、意欲あるメンバーを全社公募制度で集める体制を取っている。成功するチームには優れた人財が揃っているが、とりわけ重要なのは、ビジネスモデル、資金の流れ、価値創造、競合戦略などを構想できる「アーキテクト人財」である。プラットフォーム組織やプロセス、マネジメント、人財を整えるだけでは、必ずしも事業は前進しない。最も難しいのは運営力である。

このプロセスで重要なことは、要所要所での意思決定を経営幹部が責任を持って担い、次を取るべきアクションを明確にすることが不可欠だ。そこを曖昧にしてチームに過度な責任を負わせると、メンバーは確実に疲弊してしまう。また、スピード感と顧客の現場を巻き込む姿勢も重要である。原則として、各フェーズは最長 3 か月で区切る。判断のポイントは「マネタイズ」「スケール」「自社の強み」の三つである。加えて、リード顧客を巻き込み、市場そのものを共に創り上げる関係づくりが欠かせない。

イノベーション推進本部の発足後、四つのプロジェクトが立ち上がり、それらをベースにして20年ぶりにPL責任を持つ事業部へと昇格した。中でも、データ収集・集計を行うデータ活用ツール群「pengu」は業界トップシェアを獲得している。世の中のニーズを先取りし、「やりたい人」が集まって生まれた事業であり、勢いのある社内ベンチャーへと成長した。

立石の技術に対するモットーは、「機械にできることは機械に任せ、人間はより創造的な活動を楽しむべきである」というものであった。人間と機械をどのように融合し、進化させていくかを常に考えていた。その象徴的な取り組みが、十数年前に中国の大型展示会で発表した卓球ロボット「フォルフェウス」である。マスコミからも注目を集め、ギネス世界記録にも認定された。

フォルフェウスはオムロン製品を100%用いて開発され、各種センシングと高速制御を組み合わせている。卓球のピンポン球の軌道をリアルタイムで予測することは極めて難易度が高い。当初は卓球選手との対戦で歯が立たなかったが、現在では十分にラリーができるレベルにまで進化した。評価の高さから開発は継続され、現在は第9世代に達している。コミュニケーション能力の高度化など、進化を続ける一方で、技術的な難易度は格段に高まっている。

大規模言語モデル（LLM）の発展により、機械が「頭脳」を持ち、音声、画像、心拍、生体情報など多様な入力を瞬時に解析し、プレーヤーの状態に応じたレスポンスを返すことが可能になった。フォルフェウスのような先端技術開発には、必ず新入社員を参加させている。これは技術者教育の場としても最適であり、参加者が学び成長してリーダーとなり、次の新入社員を育てるという好循環を生み出している。

以上