

株式会社日立製作所執行役員副社長

徳永俊昭



インタビュー



久保純子

フリーアナウンサー

この4月に日立の執行役員副社長に就かれた徳永俊昭さん。
私、久保純子が54歳という若きリーダーに
インタビューさせていただきました。

これまでのビジネスやマネジメントに対する挑戦、
社会に貢献するという日立のDNAのもつ価値、
分断から協調へというコロナ後の社会の課題などを通して、
徳永さんのお考えやパーソナリティをお伝えできればと思います。

デジタルソリューションで
社会に貢献したい

※取材は2021年2月11日に実施

父親の導き

久保 今日はよろしくお願ひいたします。徳永さん、私は羨ましいです。徳永さんがいらつしやるカリフォルニアは、私の住むニューヨークとは違って温暖で、気候が良いですね。私も10年前にカリフォルニアのパロアルトに住む機会があり、サンタクララやその近辺はよく訪れました。カリフォルニアの空気が太陽を楽しみお時間は持てていただけますか。

徳永 そうですね、実は久保さんとは逆で、20年くらい前にニューヨークに住んでいたことがあり、その時はミッドタウンでビルばかり見て過ごしていたんですが、気候の良い西海岸に来て、雨季を外せばいつも空は青いですし、花や緑も豊かです。外に出る機会も自ずと増えました。
久保 お忙しいと思いますが、カリフォルニアの環境を堪能されていらつしやるようで何よりです。まず、徳永さんのヒストリーからひもといていきたいと思いますが、入社からの歩みを教えていただけますでしょうか。

徳永 私が生まれたのは、茨城県日立市で、日立製作所創業の地で生ま

れました。実は父親も日立製作所に勤めていて、しかも小学校のクラスの40人のうち、35人くらいは両親のどちらかが日立関係に勤めているという環境で暮らしていたので、いざ自分が就職先を考える時に日立製作所以外の会社は考えられませんでした。一方、どんな仕事をするのかについては、父も自分と同じ重電部門の仕事に就いて欲しいだろうなと思っていました。ところが、父は意外と冷静だったんですね。「これからの時代はITだぞ」って。

久保 そもそもお父様がITをお薦めになった頃は、まだ世の中にITが浸透していなかった頃だと思えます。先見の明がありましたね。

徳永 そうですね、父になぜ薦めたのかを尋ねたところ、10枚くらいのレポートで説明してくれたんです。ポイントを要約すると、「これから環境問題がクローズアップされてくると、化石燃料を燃やして二酸化炭素を出している事業はたぶん長続きしないだろう。一方で、ITはこの先どんな進化し、未来に欠かせない分野になるだろうから、そこにあれば多くのチャンスに巡り合えるだろう」と、そんなことが書かれていました。日立の中にいた人間がそう言ってくれたのだから、非常に心

強く感じました。

以来、金融機関向けのシステムに始まり、エネルギーや鉄道の事業とITを組み合わせる仕事や、家電の事業、そしてまたIT部門に戻ってきたという感じです。基本はITですが、日立の幅広い事業を知るチャンスをもらったと思っています。

日立の新しい挑戦

久保 ところで、徳永さんは2019年から日立ヴァンタラ社の取締役会長職も務められていて、本日はサンフランシスコに滞在されているわけですが、これまでどのような取り組みをされてきたのでしょうか。

徳永 元々、日立ヴァンタラ社は、ストレージ事業とデジタルソリューション事業がありました。ストレージ事業は頭打ちで、デジタルソリューションも伸び悩む状況でした。元々2つの事業を回すだけの人材が足りていないということ、1つの組織で渾然一体となって取り組んでいたのが、どこへ向かうべきか社員がよくわからない状態になってきたのが原因でした。

そこでまず、お客さまと接する人材の不足感をなくせるだろうという

ことで、アメリカにある日立コンサルティングという会社と統合しました。そして、その統合に合わせて、デジタルインフラとデジタルソリューションという2つのビジネスユニットに分け、それぞれが独立して運営できるように整えました。これが2019年から1年かけてやったことです。

これから先は、日立ヴァンタラ社だけでなく、日立全体の事業をデジタルで支えるということが非常に重要になってきます。たとえば、すでにグローバルで事業展開をしている鉄道ビジネスを進めている人たちと一緒に、ITを組み合わせて新たなソリューションを生み出すという活動に取り組んでいます。また昨年夏、グローバルで事業展開するABB社のパワーグリッド(送配電)事業を買収して、日立ABBパワーグリッド社が発足しました。彼らと一緒に、デジタルを使い、環境に貢献できる新しいグリッドソリューションなども検討していきます。日立グループの他の会社と連携しながら新しい価値を見出すことに日立ヴァンタラ社も踏み出すことができつつあります。

久保 4月から日立製作所の副社長にもご昇格されるとのこと、おめで



研究開発部門とも連携を進め、ビジネスチャンスを窺いながら技術革新の芽を育てています。

一方、Lumadaのエコシステムはオープンであるというのが一つの特徴にもなっています。全部を1社でまかなうのではなく、仲間あるいはパートナーになってくださる方をどんどん募っていきたくと思っています。2020年11月にスタートした「Lumadaアライアンスプログラム」は、発表直後からお問合せをたくさんいただいています。

現在、40社以上の企業がLumadaアライアンスプログラムに賛同いただいております、各社と具体的なお話を始めています(2021年4月末時

点)。今後、2021年度には100社に増やしたいと考えています。Lumadaは、日本市場のみならずグローバルに認知されつつあると実感しますし、大きなチャンスだと思っています。

シリコンバレーで学んだこと

久保 シリコンバレーでのお話も伺いたいと思います。私の友人がシリコンバレーに本社を置くGoogleに勤めていて、10年ほど前に本社キヤンパスを訪れたのですが、社内にブランコがあったり、滑り台があったり、そして何よりも働いている皆さんが若いということに驚きました。

シリコンバレーでトップに立つ仕事をすることの特別な難しさはありませんでしょうか、逆にやりやすい部分もありますか。

徳永 当然、両面あると思います。まず、シリコンバレーで経営するということが、大きなプラス面があります。新しいことがここから起きていて、新しいことをしてやろうという人財もたくさんいます。人財流動性が高い市場で採用活動ができる、あるいは一緒にやってパートナーと仕事ができるということは、非常に全てを加速するという意味でポジティブな作用がすごくあるなと感じています。

一方で、若干ネガティブな話も、当然あると思っています。やっぱりパーソナルアジェンダを持っている、その中で新しいJob opportunityをどんどん追いかけて、自己実現欲求の塊みたいな人に溢れていますので、決して日本人のように1か所に留まって自己実現しようと思ってる人が多いわけではない。

そんな中で、日立という会社に来てもらい、日立の仲間と一緒に少し腰を据えて仕事してもらったためには、企業理念に賛同してもらえることがわかりました。

腰を据えて長く一緒に仕事をしてくれる人が口を揃えて言うのは、「日立って日本の会社で古いかと思っただけでも、その企業理念を見ると『社会に貢献する』という理念が100年前から入っているんだよね。これってすごいことだよ」って言うってくれる人が意外に多かったんです。中にはAmazonやGoogleなどから移ってくる人もいますので、そういった意味で決してお金のためだけに働いているわけでも、自分のステータスが上がるだけのことだけを追い求める人ばかりでもないんだなということが新たな発見でした。

本来的に「利他の心」であるとか「三方よし」というのは、日本ならではのものと信じて疑いませんでしたが、もしかすると「社会に貢献すること」を真剣に考えているのは、資本主義の荒波に揉まれて、やっぱりそこなんだと気づけたアメリカ人のほうが強いのかもかもしれません。日本人にとっては当たり前すぎて、あらためてそのことに気づけていないのではないかと若干の危機感を持っています。

女性が生きづらい社会を変える

久保 アメリカでは昨年、ブラック・



とうございます。また、IT事業を率いるシステム&サービスビジネス統括責任者にもご就任されるということですが、どのようなビジョンをお持ちでしょうか。

徳永 大きくは2つあると思っています。日立は創業当時から「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」という企業理念を掲げてスタートした企業なんですね。創業当初は並外れたバイオリアリング・スピリットに溢れた若々しい会社だったと思います。時を経ると、お客さまや先輩方がこの会社を立派に育て上げたがゆえにということと、少し守りに入ったり、決定プロセスが複雑だったり、新しいことに

挑戦しにくかったりと、どうしても負の側面も出てきます。その意味で、1つ目は創業当時のベンチャーリング・スピリットやバイオリアリング・スピリットが再び感じ取れる会社になりたいと考えています。ご都合主義ではない、過去のやり方に縛られない新しい取り組みによって、大胆に変わっていかうということです。

もう1つは、お客さまから見た時に日立だったら自分たちの課題を解決してくれる、あるいは社会が抱える課題を何とかしてくれるという期待感、日本だけではなく世界の皆さまから、頼りにしていただける会社にしたいと思っています。

もう1つは、お客さまから見た時に日立だったら自分たちの課題を解決してくれる、あるいは社会が抱える課題を何とかしてくれるという期待感、日本だけではなく世界の皆さまから、頼りにしていただける会社にしたいと思っています。

「Lumada」の

久保 アメリカのテマパークのスマートシティのニュースを一消費者として、とても興味深く拝見しました。今後、どういったものになっていくのでしょうか。

徳永 日立から見たテマパークとは、その全体が街だと考えています。当然、乗り物は日立からすれば、鉄道のビジネスと関連性がありますし、水や電気をいかに効率的に使うかというのも、重要なテマパークになっています。さらには、パークの中にいらつしゃる人々に危険が及ばないようにカメラを活用するソリューションもあります。テマパークに提供できるソリューションは、当然、他のエンターテイメント施設はもちろん、最終的には街の中にも提供できます。そうした非常に大きな事業を生み出す先行事例になりうるとして、一生懸命に取り組んでいます。

久保 お客さまの役に立つ究極が、スマートシティ。そして、それを可能にするのが、Lumadaということですね。私も今回勉強させていただきました。いてわかるようになってきました。

徳永 はい、おっしゃる通りです。Lumadaというのは、非常に単純化

して言うとお客さまに価値をご提供する、その課題解決に役立つソリューションのセットおよび、ソリューションを動かすプラットフォームです。

このLumadaのプラットフォーム上で動くソリューションは、当然テマパークで作るものもあれば、他のユーザーさんが作ったものをテマパークに提供する場合もあります。その組み合わせ、言い換えればエコシステムの活用により、応用は倍加するので、お客さまのメリットとしても相当なものです。たとえば、他で実績のあるソリューションを手頃な対価で利用でき、自らすべてを開発しなくても済む。Lumadaエコシステムは、お客さまにも日立にも、非常に大きなメリットだと言えます。

久保 今後、Lumadaをどういった分野で生かしていきたいと考えていらつしゃいますか。

徳永 まず、Lumadaを使っていたことによって、我々が実現したいのは、企業のお客さまの経済的な価値の向上、それから人々のクオリティ・オブ・ライフの向上です。また、Lumadaの中身については、これだけは自社で作るといふモノづくり領域は今後も発展させたいので、



【久保純子 (くぼ・じゅんこ)】
1972年、東京都生まれ。小学校時代をイギリス、高校時代をアメリカで過ごす。大学卒業後、アナウンサーとしてNHKに入局し、ニュース番組やスポーツ番組のキャスター、ナレーション、インタビューなど幅広く活躍。2004年からフリーアナウンサーとして、テレビラジオに出演する傍ら、執筆活動や絵

本の翻訳も手がける。日本ユネスコ協会連盟の世界寺子屋運動広報特使「まなびゲーター」を務め、2014年にはモンテッソーリ教育の資格を取得するなど、「子ども」と「言葉」、そして「教育」をキーワードに活動の場を広げている。現在は、家族とともにニューヨーク在住。 ※写真は久保さん提供

ライブズ・マターの運動が起きました。また、女性の活躍に関しては、アメリカの女性管理職の比率が昨年のデータで39%に対して、日本はまだ12%です。そうした人種の違いに起因する問題や、女性活躍の機会など、ダイバーシティに関わる社会問題についてはどのように捉えていらっしゃるのでしょうか。

徳永 いろんな人種や国の人たちがいるということは、イノベーションを創出するうえでとても重要です。日立ヴァンタラ社の現CEOはスリランカ出身ですが、アジア系の社員も多く、出身地で見るとかなり多様化してきています。しかし、女性の登用はまだまだですね。日本側でも、指標を定めて、女性のリーダーを増やす取り組みをしています。まだ途上にあります。

これに関連した話ですが、コロナ禍になって、たまたま高校時代の友人からFacebookで連絡があり、アメリカに高校の同級生が6人いることがわかってオンラインで懇親会をやることになりました。その中の女性3人から「日本は特にそうだけど、この世の中は女性にとっては生きづらい」ということを切々と言われたんですね。「日立みたいな古そうに見える会社が変わらないと、この状

況は変わらないから、徳ちゃん、なんとかしてよ」と、飲むたびにガーツと言われています。

久保 その方達のお気持ちはよくわかります。それで、どうなされたのでしょうか？

徳永 真剣に捉えるべきだと。これはやはり日本から変えるしかないと考え、私が管掌している組織の女性社員に集まってもらい、タウンホールミーティングを実施しました。300人くらいが集まり、事前に自分のキャリアについてどう思うかを尋ねたところ、「今の男性の働き方を見ていると到底自分にはできないと思う」とか、「男性の管理職を見ていても魅力的に思えない」と答える社員が山ほどいて、挑戦する前に諦めてしまう人が多いことがわかりました。それで参加者に「現在の働き方がすべてではなく、皆さんにはキャリアを追い求めるチャンスがありますし、追いついてくれたら私たちがサポートします」と伝えたところ、かなりの反響をいただきました。今後も女性が働きやすい会社へと改善を続けていきます。「徳ちゃん、なんとかしてよ」と言ってくれた彼女たちには本当に感謝しています。

久保 皆さん、やる気はありますものね。ただ、目標とする人、「ロー

はありますか。

徳永 それはありますね。やっぱり事業を立て直さなきゃいけないという局面は今まで何度かあったので、その時に読んで参考にしたのは、三枝匡^{さへぐさ}さんの『V字回復の経営』でした。非常に役に立ちました。あと、仕事人としての基本的なマインドセットという意味では、稲盛和夫さんの『生き方』という本が参考になりました。稲盛さんは、そんなに

ルモデル」がないというのが今の日本の現状、課題かもしれない。しなやかな働き方ができる世の中になることを願います。ちょっと衝撃でしたが、「徳ちゃん」というのはなかなか面白いですね。高校の同級生ならではの親しみが込められています。

ポストコロナは分断から協調へ

久保 少し視点を変えて、今の世の中は、新型コロナウイルスの出現によって一気に様変わりしてしまった感じがしますが、今回の特集の「ポストコロナの社会とビジネス」について、これからどのように取り組んでいけば光明が見えてくるのでしょうか。

徳永 そうですね。久保さんもアメリカに暮らしていらっしゃるのによくわかると思いますが、世界が分断されつつあるということをひしひしと感じます。今、世界があるいは社会が抱えている課題というのは、国や企業の単位を越えて協調していない限り、解決が難しくなっています。

す。企業が自分達の事業を持続可能なものにしていくためには、それらの世界が抱えている、あるいは社会が直面する課題とどれだけ正面から向き合って解決しようと努力を続けることができるかというところに尽きると思います。

日立は「社会に貢献する」という理念のもとに、世の中の課題を解決するために、足並みを揃えて進めるチャンスなんだと思っています。日本は元々三方よしとか利他などがベースにある社会なので、協調を加速する素地はあるのです。社会に貢献するというDNAを持った会社だからこそ、Lumadaや最新のテクノロジー・製品を駆使し、社会課題を解決することが我々のミッションだと腹落ちできるかどうか非常に重要なポイントだと思います。

久保 徳永さんのパーソナリティに関する質問になりますが、コロナ禍での気分転換はどうされていますか。

徳永 周りの人がそれなりに動ける時は、ゴルフに行ったりはします。最近は気分転換も兼ねて筋トレなどを始めました。日本にいる時は意味もなく遠出してドライブをしながら大声で歌ったり、クルマを停めて風景をぼーっと眺めたりしています。

久保 そこは食いつきポイントです

難しいことは言っていないで、家族だと思っただけで従業員をみるとか、全ての判断に私心が入ったりしてないかどうかを自問自答するっていうことが結構大事だよっていうふうに書いてあって、それに対しては、やっぱり判断する時に自分の都合が良いからこの判断してないよなっていうことを自分の中に反芻したりしますね。自分に都合の良いほうを選ぼうとした時に思い返して、決してラクではない面倒なほうを選び直したということがあるかもしれません。

久保 最後に徳永さん自身は、どんな社会、どんな未来を作っていきたいですか。

徳永 非常に単純な話になってしましますが、その人その人によって捉え方が違うんだと思うんですけど、幸せを感じることができるよう、そういう世の中になればいいなと思います。

そして、日立を今まで以上に世界の人々が幸せに暮らしていくために必要とされる会社にしていかなければなりません。そのためには、社会や人々が抱える課題をきちんと解決できるだけの能力を持つ会社になりたいです。そうした取り組みを通じて、日立にいる人たちが幸せを実感できる会社にできたら、自分はこ

の会社について本当に良かったと思えるでしょうね。

日立で自分が仕事をするにによって、少しでも世の中に協調の輪が広がり、さまざまな格差が減り、困っている人も減り、みんなが幸せに一步步近づいていくことができる世の中を実現できたら、すごく幸せなことだろうと思います。

久保 お話を伺っていて、こんな言い方をしては失礼かもしれませんが、日立が大好きになりました。今日、徳永さんのお考えやお人柄に触れることができ、この先、楽しいことやみんなの幸せが待っていていそうなの明るい気持ちになれました。ありがとうございます。

徳永 こちらこそ楽しくお話をさせていただき、ありがとうございます。

■インタビューのフルバージョンをWebマガジン「Executive Foresight Online」に5回連載で掲載しています。

https://www.foresight.ext.hitachi.co.jp/_ct/17440180