



京都先端科学大学ビジネススクール教授
一橋ビジネススクール客員教授

名和高司

株式会社日立製作所
執行役員社長

徳永俊昭

Create
New
Values

【ダイジェスト版】

パーパス経営と日立

2021年、『パーパス経営 30年先の視点から現在を捉える』を上梓され、多くの経営者に新しい視座をもたらした京都先端科学大学ビジネススクール教授、一橋ビジネススクール客員教授名和高司氏。そして日立製作所執行役員社長として、デジタル事業全般の取りまとめ役を担う徳永俊昭。社会課題の解決に取り組み日立を考察する二人の対談をダイジェストでお届けします。

「志本主義」に込めた思い

徳永 名和先生、今日は本当にありがとうございます。私は、日立製作所の執行役員社長という立場でデジタル事業全般をまとめております徳永と申します。

名和 こちらこそ、よろしくお願ひいたします。私は日立製作所とは少なからず接点がありまして、マッキンゼーのコンサルタント時代、そして一橋ビジネススクールで客員教授となつてからも、幹部研修などさまざまな形でお手伝いさせていただけてきました。徳永さんとは何度かニアミスはありましたが、今回が初対面ということで私もとても楽しみにして来ました。

徳永 名和先生は2021年に上梓された『パーパス経営』の中で、パーパスを「志本主義」という言葉にして論を展開されています。ここに先生の意志が込められていると感じましたが、もう少し詳しく教えてくださいいただけますか。

名和 パーパスというのは、「存在意義」と訳されたりしますが、それだけだと単なる目的に見えてしまいがちです。私の考えるパーパスは、堅苦しい大義や目的ではなく、人間の内側から湧き出てくる思い、成し遂げたいという「志(こころざし)」なのです。「志」という言葉は「土」の「心」と書きますが、まさに日本人の魂を表しています。

終焉が叫ばれる“資本主義”を超えるために必要なのは、心の底から自分の可能性を信じる“志”であるということ。志本主義”という言葉にしました。もちろんパーパスを単なるバズワードにしたくないという思いもありました。

徳永 確かにパーパスという言葉だけでは、なかなか人の心には刺さらない可能性があります。

113年続く 日立のパーパス

名和 ところで日立という企業は、113年前からパーパス、“志”を大切にしてきた稀有な企業だと思います。その“志”を浸透させ、持続させるためにどういった取り組みをされてきたのか、教えていただけますか。

徳永 はい。日立の中での呼び方はパーパスではなく、企業理念とが存在意義という言葉になっていますが、「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」という創業者の“志”が、確かに113年にわたって受け継がれてきました。

を再確認し、共有するということを繰り返しての113年だと感じています。

未来をストーリーで 語れるか

名和 日立の「2024中期経営計画」には、「プラネタリーバウンダリー」と「ウェルビーイング」を柱にサステナブルな社会を実現すると書かれています。それは私にも理解できるのですが、少し気になるのが実態の部分です。「プラネタリーバウンダリー」、地球規模のスケールで社会を考えることは重要です。「ウェルビーイング」、一人ひとりの健康で快適な生活が大切なのも良くわかります。しかし今問われているのは、日立がその問題にどう取り組んでいくかです。日立が描いている未来への具体的なストーリーを、私たちは知りたいし期待しているのです。

徳永 ご指摘いただいた通りだと思います。2024中期経営計画のビジョンの下、社会イノベーション事業に注力する日立の取り組みと価値をストーリーとして示していく



名和 高司 なわたかし

京都先端科学大学ビジネススクール教授、一橋ビジネススクール 客員教授
1957年生まれ。1980年に東京大学法学部を卒業後、三菱商事株式会社に入社。1990年、ハーバード・ビジネススクールにてMBAを取得。1991年にマッキンゼー・アンド・カンパニーに移り、日本やアジア、アメリカなどを舞台に経営コンサルティングに従事した。2011～2016年にボストンコンサルティンググループ、現在はインターブランドとアクセンチュアのシニア・アドバイザーを兼任。2014年より「CSVフォーラム」を主催。2010年より一橋大学大学院国際企業戦略研究科特任教授、2018年より現職。主な著書に『10X思考』（ディスカヴァー・トゥエンティワン、2023年6月23日出版予定）、『シュンペーター』（日経BP、2022年）、『稲盛と永守』（日本経済新聞出版、2021年）、『パーパス経営』（東洋経済新報社、2021年）、『経営変革大全』（日本経済新聞出版社、2020年）、『企業変革の教科書』（東洋経済新報社、2018年）、『CSV経営戦略』（同、2015年）、『学習優位の経営』（ダイヤモンド社、2010年）など多数。

徳永 俊昭 とくながとしあき

株式会社日立製作所 代表執行役 執行役副社長 社長補佐(クラウドサービスプラットフォーム事業、デジタルエンジニアリング事業、金融事業、公共社会事業、ディフェンス事業、社会イノベーション事業推進、デジタル戦略担当)、デジタルシステム&サービス統括本部長



ことが重要であると感じています。

名和 そこを伝えられると、社会における日立の役割が明確に理解され、企業価値もグッと高まるはず。

徳永 例えば、日立の鉄道によって、家族で朝食を一緒に食べてから通勤できるようになったのであるとか、“癌のない世界を作る”といったわかりやすい価値を、共感できるストーリーとして積極的に発信していくことが必要であると考えています。

名和 そうです。それは本当のウェルビーイングだし、日立でなければ作れないストーリーですから、しっかりと相手に伝わると思っています。日立は技術を押さえているわけで、あとは経営者がどんなワクワクしたストーリーを語れるかです。

拠点をどこに置くか

徳永 私の部門は全体で10万人くらい、従業員の働いていますが、日本人の比率はほぼ半分になって

当然その間に会社としての浮き沈みがあったこともまた事実で、2008年度に出した7873億円という赤字はそれを象徴しています。しかし今から振り返るとあのリーマンショックは、もう一度私たちの原点を見直す、私たちの大切にしていく価値や思いとは何かを日立全体で再確認する機会になったと感じています。事業環境の急変によって、結果的に自分たちの“志”を再度見つめ直し、共有することができたのではないかと思います。

また、日立自身をトランスフォームするために、これまで事業を再編してきましたが、その結果として世界中で大勢の人たちが日立の仲間に加わりました。そういう状況下においては、やはり共通の価値とは何なのだろうと振り返らずにはいられないし、それを新しい仲間たちと共有しなければなりません。タウンホールミーティングであれ、M&Aの交渉過程であれ、日立は何を大事にしているのかという根源的な“志”はつねに問われます。そういった機会に、パーパス

きました。そして今考えなければいけないのは、事業の中心をどこに置けばいいのかということ。鉄道事業部門は、鉄道発祥の地であるイギリスという市場に打って出るために、そして日立が本気で取り組んでいることを示すために、どうしてもイギリスに事業の中心を移す必要があったのだと思います。

デジタル事業で言えば、世界の中心はシリコンバレーです。デジタルの重要なトレンドの多くは



名和 少し気になったのでお聞きしたのですが、やっぱりそうですか。
徳永 そこをどうやって変えていくのか。私の部門で言えば、例えば国内の人財とグローバルロジック社の人財とのコラボレーションを一層進めることで、自らが活躍できるフィールドが国内だけではなく、

く、グローバルに広がっているという意識が生まれるかもしれない。あるいはシリコンバレーというデジタルの最前線で、仕事にフルコミットしながらもしっかりと人生を楽しんでいる人たちを間近で見たら、会社や仕事に対する見方が変わるきっかけになるかもしれない。



をします。ひとつは、「風土病」です。その最たるものが、「自前主義」で、既存の価値観とか慣習に浸っていると、もう先がないこの社会において、まだなんでも自前でやりたがる傾向が日系企業には見られます。もうひとつは、例えば海外の企業が今も学んでいる、「カイゼン」のような日本の強みがあるのにもかかわらず、それを自ら捨てて背伸びしてグローバルスタンダードに歩調を合わせようとする、「舶来病」です。日本の強みとグローバルの良いところを掛け算してはじめていいものが生まれるわけで、この見極めが難しいけれども重要なのです。日立はいかがですか。
徳永 自らの仕事を振り返ってみると、「風土病」や「舶来病」を患っていたと認めざるを得ない出来事が多々あります。しかし、私自身、事業の再編やグローバル市場での事業展開などの経験を通じて、これらの病への対処法を少しずつ学ぶことができたように思います。
名和 もちろんそうですね。

徳永 私の部門の主力事業のひとつであるシステムインテグレーションは、まだ「たくみ」が主役の世界と言っても過言ではありません。お客さまの課題を特定して解決を提示するのも、お客さまのために専用のシステムを設計、開発するのも、「たくみ」言いかえればスペシャリストが中心です。それをいかにスケールするようにしくみ化できるか。そこに挑戦していくことが私の重要なミッションのひとつだと考えています。
名和 日立には、失敗をみんなの経験として生かすという「落穂拾い」という活動がありますね。いい加減なものがあふれている世の中で、これは本当に貴重な文化だと思えます。しかし一方で、やり過ぎになら

“松”と“竹”の両面作戦



れません。
名和 そうですね。ひとつのきっかけでも従業員のエンゲージメントは高まりますし、そうすると生産性や創造性も上がってくるので、企業価値の向上にもつながってきます。グローバルロジック社との交流やシリコンバレーでの活動、そういった新しい自分たちの活躍の場が具体的に増えてくると、日本の従業員にもっと「ワクワク」が出てくるはずですよ。

グローバルで見た日立ブランド

名和 エンゲージメントと並ぶ重要なKPIに、ブランドという指標があります。インターブランドの調査を見ると、日立は対前年比でブランド価値が15%ほど上がっています。これは何かの取り組みの成果が出たのですか？

徳永 ブランド価値を向上させるためにさまざまな取り組みを行っていることは事実ですが、海外のお客さまや従業員と会話すると、日立のデジタル事業のブランド価値は、もっと高く評価されて良い

ないところで手を打つ、*“Good enough”*というジャッジメントも必要なかもしれません。オーバークオリティが日立のスタンダードだとすれば、ちょうどいいクオリティというもうひとつのスタンダードを持つ。グローバルで成長している企業は、いくつものスタンダードを持っていくから、先進国でも新興国でも戦えるのです。
徳永 確かにシリコンバレーの仕事のやり方を見てみると、私たち

はずだ、そして、グローバルでのデジタル事業のブランド価値向上を徹底して強化すべきだという声を多く耳にします。そのためには日本発信ではなく、シリコンバレーから発信するべきだ、と言われることが本当に多いです。

“たくみ”をスケールする“しくみ”

名和 私は日系企業がグローバル市場に出ていくときには、2つの病に気をつけてくださいという話

の常識からすればかなり乱暴に見えることも多いです。しかしこちらの常識を押し付けても彼らにとってはいい迷惑で、「それではスピードが落ちて、お客さまも喜ばない」ということもまた真実なのです。

先生の言われたように、今私たちに“松”と“竹”のダブルスタンダードが求められているのかもしれない。どちらが良いか悪いかではなく、“松”も“竹”も両方できることを強みに変換できれば、それは私たちの新しい価値につながるはずですよ。

名和 “竹”の企業に“松”は作れませんから、両方できる日立はフトコロの深い仕事ができますよ。



本誌ではダイジェスト版を掲載しました。フルバージョンをWebマガジン「Executive Foresight Online」に掲載しています。



https://www.foresight.ext.hitachi.co.jp/_ct/17624807