

テニスプレイヤー

伊達公子

(だて きみこ)

株式会社 日立製作所
執行役常務

細矢良智

(ほそや よしのり)

世界を驚かす次世代の育成

【ダイジェスト版】

18歳でプロテニスプレイヤーとなり、25歳の時には世界ランキング第4位まで駆け上がりながら、その翌年に引退。しかし再びツアープレイヤーとしてセカンドキャリアをスタートし、2017年の引退まで世界に挑み続けた伊達公子氏。2024年4月、日立製作所クラウドサービスプラットフォームビジネスユニットCEOに就任した細矢良智。テニスを共通項に、世界に挑む人財の育成へと話題が広がった対談を、ダイジェストでお届けします。

テニスが実現した対談

細矢 今日はお忙しい中お時間をいただき、ありがとうございます。はじめに私から自己紹介をさせていただきます。私は1988年に日立製作所に入社しまして、システムエンジニアとして主に公共系のシステム開発を行ってきました。今はクラウドサービスプラットフォームビジネスユニットのCEOとして、お客さまのDXやビジネス課題解決のために必要なハードウェアやソフトウェア、クラウドなどをプラットフォームとして提供するソリューション開発に取り組んでいます。

私は中学生の時に部活動として軟式テニスを始めて、高校、大学、そして現在までずっと続けて

きました。ビヨン・ボルグやジョン・マッケンロー、ジミー・コナーズといった選手の試合をテレビで見っていた世代です。そして社会人生を送りながら、世界に挑む伊達さんの試合ももちろんリアルタイムで観戦してきました。私たち日立も、社会イノベーション事業を通じて世界にチャレンジしていますので、今日は伊達さんとそのようなお話ができればと思っています。

伊達 私は2回目の引退をしてから約7年がたちますが、引退した直後に痛めていた肩の手術をしました。それと並行して早稲田大学大学院スポーツ科学研究科に1年間通い、『日本人テニスプレイヤーの世界トップレベルでの活躍を

Create
New
Values

阻むコートサーフェス』というテーマで修士論文を書きました。当時日本のテニスコートの50%以上を占めていた砂入り人工芝への違和感を、本格的なアンケートを行って分析・研究したものです。その後、プロ転向時からお世話になっているスポーツメーカー「ヨネックス株式会社」（以下、YONEX）と共に17歳以下の女子を対象にした育成プロジェクト「Go for the GRAND SLAM」

を始めまして、もう6年目になります。自分でも想像していなかったのですが、始めてみたら思いのほか熱中してしまっ、今はどっぷりそこに時間を割いているような日々です。

一番になれなかった種目

細矢 伊達さんは引退されてもテニスと関わり続けておられますが、テニスとの出会いは何だったのでしょうか。

伊達 テニスとの出会いは小学生になったばかりの頃で、両親が通っていた会員制のテニスクラブに付いて行った時に、大人の人が相手をしてくれたのです。こちらをはじめで緊張して必死になって打ち返すボールを、大人が合わせてラリーにしてくれた。最初は数回しか続かなかったラリーが10回くらい続いていくと、もう打つ時の緊張感がどんどん高まっていく。その感覚が、テニスにハマる最初のきっかけだったと思います。ラリーを続けることが、未知の世界に踏み込むようなドキドキ感を教えてくれました。それが個人競技だということも私には魅力でしたし、勝ち負けがはつきりしていることもテニスに魅かれる要素でした。

細矢 伊達さんが負けず嫌いだという話を拝見したことがありますが、それは子どもの頃からなのですか。

伊達 はい。とにかく負けず嫌いで、運動が一番が当たり前の子どもでしたが、テニスに関してははずと一番になれませんでした。

小学校時代は、京都の大会でいつも3位。全国へ行くとベスト16とか8が最高で、負けるたびに悔しくて泣いていうことを繰り返していました。はじめて優勝できたのが高校1年生の新人戦で、それまではずっと、悔しい悔しい悔しいって、そればかりでした。

細矢 それは、高校のコーチが伊達さんの才能を開花させてくれたということでしょうか。

伊達 もちろんコーチや部活の先生に成長させていただきました。それと高校に入って環境が大きく変わったことも、要因のひとつだと思います。中学校は民間のクラブでテニスをやっていたのですが、そこは名門クラブでしたから私より強い人がたくさんいました。このクラブでトップになるなんて思いもしない、そんな劣等生でした。しかし高校に入ってみると、生活も練習環境も一変しました。寮の窓を開ければテニスコートが見えて、学校までは5分で行ける。そんなある意味隔絶した環境で、授業が終わればすぐ練習前に6キロ走って、毎日練習漬けで

す。雨が降らないと休みはない、テニスに打ち込むしかない環境に入ったことは、それまで悔し泣きばかりだった私のテニスを変えてくれました。

孤独なプロ生活

細矢 高校3年生のインターハイでシングルス、ダブルス、団体の3冠をとられて、卒業と同時にプロとなられたわけですが、それはいつ決められましたか。

伊達 高3の春には、もうプロになることを決めていました。右も左も分らない、それこそ英語もまったくできない状態で、とにかくプロになるという意欲だけで世界を回りはじめて、1年過ぎたところようやく現実が分かってきました。プロテニスの選手というのは、試合をやっていればいいだけではなく、孤独感とも戦わなければならぬことに気づかされました。

私のプロとしてのファーストキャリアは1990年代でしたが、まだ世界で活躍する日本人アスリートはわずかでした。ゴルフの

伊達 公子 だて きみこ

1970年9月28日、京都府生まれ。6歳からテニスを始める。兵庫県の園田学園高校3年時のインターハイでシングルス・ダブルス・団体の3冠を達成。1989年、高校卒業と同時にプロテニスプレーヤーに転向した。1990年、全豪でグランドスラム初のベスト16入り。1993年には全米オープンベスト8に進出。1994年のNSWオープン（シドニー）では海外ツアー初優勝後、日本人選手として初めてWTAランキングトップ10入り（9位）を果たす。1996年11月、WTAランキング8位のまま引退した。2008年4月プロテニスプレーヤーとして「新たな挑戦」を宣言し、37歳で11年半ぶりの現役に復帰。2017年9月12日のジャパンウイメンズオープンを最後に2度目の引退をした。その後、2018年に早稲田大学大学院スポーツ科学研究科に入学し、1年間の修士課程を修了。テニス解説やジュニア育成、テニスコート&スポーツスタジオのプロデュースなど、多方面で活躍中。

細矢 良智 ほそや よしのり

1988年4月 日立製作所入社。2013年、情報・通信システム社公共システム事業部公共ソリューション第二本部本部長。2014年10月、情報・通信システム社システムソリューション事業本部公共システム事業部事業主管。2017年、公共社会ビジネスユニット公共システム事業部長。2021年、社会ビジネスユニットCOO。2023年、執行役常務 クラウドサービスプラットフォームビジネスユニットCOO。2024年、執行役常務 クラウドサービスプラットフォームビジネスユニットCEO。

強みは、鉄道やエネルギーなど社会インフラで培ったOT（制御技術）と、高度なITを両方持ち合わせているということなので、これをかけ合わせて社会やお客さまの課題を解決する企業になる。これからの日立全体の目標を、社会イノベーション事業にフォーカスしました。

この2つを軸にした構造改革をスピード感を持って実施したことで、2年後にはV字回復することができました。選択と集中でトランスフォームした日立は、鉄道事業やエネルギー事業ではヨーロッパの企業を買収し、私たち情報部門でもデジタルエンジニアリングに強い米国の企業を買収するなど、集中する分野では一気にグローバルに舵を切りました。国内の自前主義の企業から、世界という舞台にチャレンジする企業に変わるきっかけになったのが、2008年から2009年でした。

伊達 全体を選択と集中で絞りこみ、集中した事業ではグローバル展開していくというお話でしたが、選択と集中というのは何を

基軸に決めたのですか。

細矢 それはひとことで言いますと「デジタル」ということです。これからの社会課題、ビジネス課題の解決というのは、デジタルの力なくしては実現しませんので、デジタルに近い分野には集中して、遠い分野は切り離すという選択を行いました。

伊達 先ほどOTとITを掛け合わせるといってお話がありましたが、もう少し具体的に教えてくださいませんか。

細矢 例えば鉄道というのは、安心・安全で正確な運行ということが何より重要です。そのために車両にさまざまなセンサーを取り付けて、日々のデータを蓄積していきます。車両の加速の頻度やブレーキの回数、速度や振動そして架線といった車両周囲の映像データなど蓄積したOTのデータをITで分析することで、トラブルの起きそうな箇所や部品などが特定できるようになります。故障しそうな箇所を把握することができれば、メンテナンスの時に事前に部品交換を行うなど、



青木功さんや岡本綾子さん、もう少しするとメジャーリーグで野茂英雄さんが活躍されますが、20代の私はもう日本と切り離されているような孤独感に襲われました。当時はインターネットが今のようになり前のツールではありませんでしたから、日本から来た人が持ってきてくれる日本の新聞が、もううれしくてうれしくて。家庭用のFAXが普及してからは、日本の新聞記事の切り抜きを送ってもらったりしていました。とにかく孤独で、日本の活字に飢えていたのです。今の人には、いつの時代の話ですかという感じでしょうが、90年代の私はそんな環境で世界を回っていました。

細矢 当時はどういうスタッフ編成で転戦されていたのですか。

伊達 あの頃は選手にコーチ、少し金銭的に余裕がある人はトレーナーが付いて、3人体制がマックスという時代でした。その後、マルチナ・ナブラチコフ選手が、栄養士を付けてツアーを回ることになった先駆けだったかと思っています。

運行に影響が出ないよう安心・安全な支援をすることができました。また、室内の混雑している場所と空いている場所の温度をセンシングしてデータ分析することで、場所ごとの混雑状況に応じたエアコンの自動室温調整が可能になり、室内の快適性とエネルギーの節約を同時に実現することもできます。これがOTとITを掛け合わせるといって、デジタルを駆使することといった課題解決で社会に貢献できるようになります。

伊達 分かりやすく説明していただいて、ありがとうございます。

「Go for the GRAND SLAM」

細矢 伊達さんが情熱を傾けられている人財育成プロジェクト「Go for the GRAND SLAM」に関して、詳しく教えてくださいませんか。

伊達 「Go for the GRAND SLAM」というのは、世界をめざす若者の育成プロジェクト名であり、プロジェクトが掲げるテーマでもあります。私が90年代にプロとして世界

日立製作所の転機

細矢 伊達さんがセカンドキャリアをスタートさせた2008年度というのは、日立にとって大きな転機となった年でもあります。

伊達 私が覚えているのは、リーマンショックがあつた年だということですが…

細矢 日立製作所も世界的な金融危機の影響で、2008年度に7873億円という当時の日本の製造業における最大の赤字を計上し、グループ会社を含めると約30万人以上の社員を擁する企業が、倒産するかもしれないという危機に直面しました。当時の経営陣は、日立を再生させるために大きく2つのことを実行しました。1つは、赤字事業からの撤退です。それまでの日立はコングロマリット（複合企業）として、一部の部門の落ち込みは他の部門がカバーすることでバランスをとってききましたが、2008年度をきっかけに事業を絞りこみました。

それともう1つは社会イノベーション事業への集中です。日立の

に挑むことができたのは、私の上の世代の方たちが歩いた道があったからです。それでも実際に世界を回って戦っていた時は、新しいことの連続で毎日目がきながら



一歩ずつ階段を登って行った感じで、回り道もたくさんしました。私が経験してきたこと、学んできたことを若い世代に伝えることで、より早く世界に出ていく準備を整えて自分の道を切り拓いて欲しい。そんな思いからスタートした育成プロジェクトです。

大坂なおみ選手が出てきて、世界というものが身近に感じられる時代です。ジュニアたちは、「将来の目標は？」と聞かれると、「世界一になることです」「グランドスラムで優勝することです」と言うのですが、そのために今自分は何を



しなければいけないかということろまで落とし込めてはいません。世界をめざすためには、まず自分の意識を改革する必要があるます。世界で戦うためには、こういう意識で取り組まないといけない。それには今からこういうことをする必要がある。それを自分事としてきちんと受け止められるように伝えるのが、私の役割だと思っています。

「Future 50」

伊達 私たちの育成プロジェクトと、日立のビジネスにおける人財育成には何か共通点がありますか。

細矢 日立には人財育成のためのさまざまな取り組みがあります。中でも次の世代の経営者を育てる「Future 50」というプログラムは、「Go for the GRAND SLAM」に近いかもしれません。これは、現場レベルの組織から推薦選ばれた人た

ちをより上位の基準でさらに絞り込み、最終的には将来の経営者候補となる50人程度を選出し、長期にわたって育成するというプロ

失敗の効用

伊達 細矢さんはこれまでさまざまなプロジェクトに関わってこられたと思いますが、印象に残るプロジェクトはありますか。

細矢 以前うまくいかなかった案件があり、数年後に再チャレンジの機会をいただいて同じメンバーでプロジェクトに取り組んだことがありました。この時はメンバー全員が、最初から



「今回のプロジェクトを成功させるぞ」という強い思いを持っていて、それが一体感となって成功させることができました。この時の完遂させるという高い意識がひとつになったプロジェクトの雰囲気というの、私の中でも印象に残っています。

伊達 失敗した経験を共有したメンバーだからこそ、何も言わなくても高いモチベーションが生まれたということですね。

細矢 そうです。そのプロジェクトでは前回の失敗の原因を、全員が腹落ちするまでしっかりと分析していました。人から言われたり、

グラムです。毎年選ばれるこの50人程度の若手優秀層は、3年間その育成プログラムを受けながら、将来の経営層を担うための経験を積むことになります。もちろん日本だけではなく、海外の人たちも対象になります。

伊達 候補者は職場の上司が推薦



した人の中から選ぶのですか。
細矢 そうです。しかし推薦者の中から「Future 50」に選ばれるにあたって、このプログラムを受ける意志があるかどうかを本人に決定してもらいます。本プログラムでは、例えば突然海外の組織のトップを任せられるようなタフアサイン

ただ反省するだけではなく、失敗を自分事としてとらえることができたからこそ、次のチャレンジで結果を出せたのだと思います。

伊達 私たちもジュニアたちに、失敗する前に手を差し伸べがちです。でも失敗というのは、決してネガティブなことではない。私自身を振り返っても、試合に負けて悔しくて涙を流した経験が、次に取り組むべき課題を教えてくださいました。

細矢 私の世代は、失敗をさせながら人を育てることが許されていたところがありますが、今の人たちはそれが許されない空気の中で育ってきているので、とても失敗を恐れます。日立は1丁のビッグテックやスタートアップが集まる米国カリフォルニアのシリコンバレーに以前から拠点を構え、2021年にグローバルロジック社を買収するなど現地での存在感を増しています。そのシリコンバレーには「フェイルファスト」という文化があるのです。早く失敗し、それを学びとすることが次の成功への近道になるという考え方

です。これは次世代の人財育成の重要なポイントだと思います。

それに加えてこれからグローバルで働く人たちは、多様性を成長の力にして欲しいと思います。シリコンバレーでは、世界中から国や人種、宗教などが異なる才能ある人財が集まって新しい技術やビジネスを開発しています。日立の次世代を担う人は、こうした多様性を吸収することで、広い視野や相手へのリスペクトなどをビジネスに生かして欲しいです。

今日は時間が経つのがとても早く感じました。貴重なお話、そして楽しい時間をありがとうございました。

伊達 こちらこそ、ありがとうございました。

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/17708624