



## 経営者視点を学ぶ 『事業変革を牽引する研究開発』

**講師： 都築浩一**

元 株式会社IHI 代日立プラントテクノロジーズ 常務執行役  
元株式会社元日立製作所インフラ事業カンパニーCTO

2025年7月1日に博士課程の学生17名(うち対面4名)と大学職員4名に、首記のタイトルで講義を行った。

### 【講義の内容】

本講義では、日立製作所の事業変革を例に、企業が社会・市場・技術の変化に対応して自身を変革し続けなければ生き残っていけないこと、その中で研究開発部門は新しい技術、新しい方法論の実現を通じて事業変革を牽引していくことが出来ることを語った。

日立製作所は2000年代初めに7800億円を超える巨額の損失を計上したが、その後断行した大胆な事業変革により業績の急回復を実現した。その中で研究開発部門も、自らの組織変革と仕事のやり方の変革を通して、全社の事業変革を牽引したが、講義では特に以下の2つについて紹介した。

第一には、研究開発部門のデザイナー達が、80年代以降の「モノのデザインからコトのデザイン」の流れの中で培ったデザイン思考に則り、顧客協創方法論・ツールの開発を進めると同時にその実践を通じて事業の顧客協創化に貢献したことである。

第二には、研究テーマ、研究プロジェクト策定において事業部門など日立グループ内クライアントとの技術やビジョンの共有を促進することで、グループ横断技術プラットフォームの構築と強化のプロセスをグループ全体に見える化したことである。

ここで重要なのは、技術やビジョンを、何か特別なイベントを通してではなく、クライアント達との数カ月をかけた研究開発予算の議論、しかもオープンな議論を通じて共有促進するようにしたことである。これにより、技術プラットフォームを事業遂行上の必須の武器として実体化することに大きく貢献した。

### 【質疑応答と感想】

講義当日は4名の受講者から質問があり、また17名の受講者から後日感想が寄せられた。質問と感想の多くは、研究のスポンサーや関係者と考えやビジョンを共有することの重要性に関するものであった。

受講生が今後職業人として人生を拓く中でこの講義が少しでも参考になれば幸いです。