

日立製作所が問う社会イノベーションの本質 “Crisis 5.0”から“Imagination 5.0”へ

柴田 吉隆 株式会社日立製作所 研究開発グループ
東京社会イノベーション協創センタ
ビジョンデザインプロジェクト主任デザイナー

株式会社日立製作所は2019年5月に発表した2021中期経営計画で「社会イノベーション事業でグローバルリーダー」となることを標榜しています。同社の考える社会イノベーションとは何か、を掘り下げるべく、そのコンセプト形成に関する特徴的な活動をしている東京社会イノベーション協創センタの柴田吉隆主任デザイナーに海外投融資情報財団（JOI）の日塔貴昭専務理事が東京都国分寺市にある同社の「協創の森」に訪問して聞きました（文責：JOI）。

日立製作所のビジョンデザインとは？

■日塔 本日はよろしくお願ひします。御社が全社的に掲げる社会イノベーション事業に関して、ビジョンデザインプロジェクトがとても特徴的な取り組みを行っていると感じています。まずはこのプロジェクトの経緯について教えてもらえますか。

■柴田 日立が社会インフラと情報ITシステムを融合した社会イノベーション事業を中核として掲げたのは2009年の川村社長の時でした。この方針は2010年に就任した中西社長にも引き継がれました。日立のビジョンデザインは、同年に、社会イノベーションとは何かという議論を社内外で行っていくことを目指して、当時のデザイン本部で始まりました。

日立のデザインは、日立の事業ポートフォリオが変

化をする中で、デザインの新しい対象や役割を常に探索してきました。私自身も公共交通分野の情報機器などの製品デザインからキャリアをスタートし、業務改革や新しいサービスのデザインへと対象を広げ、並行して「デザイン思考」とも呼ばれる、問題に対するデザイン的な考え方を日立グループの中に広めることを行ってきました。

こうした中、2016年に日本政府がサイバー空間とリアル空間を融合させ、人間中心の生き生きした社会を目指すSociety 5.0を提唱しました。この中ではAIやIoTを社会実装することで、利便性が高まり社会がよくなっていくということが語られていますが、私たちとしては、それだけでなく「便利の先」にある価値の本質をさらに掘り下げる必要性を感じました。ビジョンデザインの取り組みを通じて、人のつながりであったり、社会に対する期待であったり、そういうものが将来の社会システムが支えるべき価値なのではないかと考えたのです。そして、そのように社会の仕組みが変わっていくときに、日立にはどのような役割があるのかを探索する必要があるという意識で取り組んでいます。

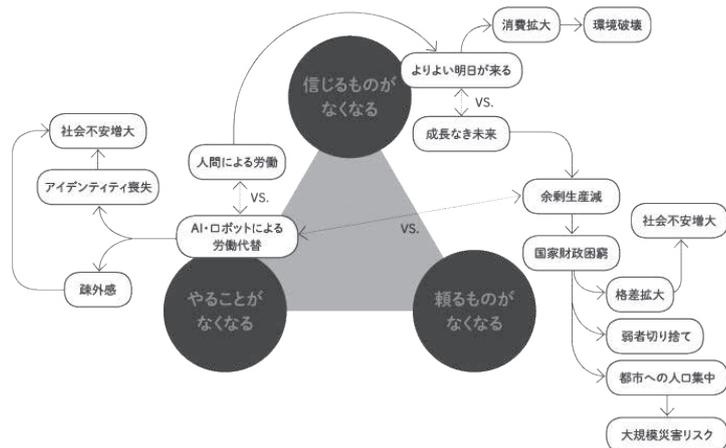
■日塔 「便利の先」という言葉が出ましたが、これに関してビジョンデザインの取り組みの中でCrisis 5.0（図1）という未来洞察の整理が大変興味深いですね。こういう研究自体、一企業が行う取り組みを相当超越しているように思えます。

■柴田 Crisis 5.0は、もともと企業と大学が取り組むべき将来の社会課題を考えようということで始まりました。具体的には京都大学の主に人文系の先生方との議論を重ねて2050年に向けての社会課題を考察していきました。社会課題というと、高齢化、都市の過密化、富の集中といったことがすぐにあがると思いま



柴田主任デザイナー（左）、日塔専務理事（右）

図1 Crisis 5.0：2050年の社会課題に関するトリレンマ



すが、ここでは、それらは現象であるにとらえていません。本質的な社会課題は、人間にとってそういった現象からどういう問題が生じるかということです。具体的には図1のように「信じるものがなくなる」、「頼るものがなくなる」、「やることがなくなる」というトリレンマが社会課題の本質というように整理しました。

■日塔 これだけを見ると、結構当たっているところが多いと感じるだけに気分が暗くなりますね。

■柴田 これを作ったのは、日立が「社会課題を解決する会社」であるために、「社会課題とは何か」を我々自身の言葉で言えないと、よいパートナーと巡り合えないのではないかという思いがあったからです。社会の問題に大胆に切り込んで考えるうえでも、京大の先生方との議論は大きな意味があったと思います。

■日塔 社会の課題と考えると、私としては現代の社会は人々が立場や思想などによって大きく分断されていて、バラバラな世の中になってきていると感じるのですが、その辺はどのように認識していますか。

■柴田 難しい質問ですね。少し論点が変わってしまうかもしれませんが、違いを互いに尊重し合うというのは、これからのインフラを考えるうえでもとても大切なことだと思っています。これまでの社会を支える仕組みは、大きくて、安定していて、どこでも同じように使えることが重視されてきましたが、これからはその地域の特性に応じて多様であるべきだと思います。

地域ごとに異なるかたちの合意を作っていくうえで、デジタルの仕組みが、人々の地域に対する多様なかわり方を実現する、地域にしなやかさをもたらす役割を果たすのではないかと考えています。

たとえば京都大学と日立が設立した日立京大ラボでは、宮崎県高原町で、再生可能エネルギーの導入を

どう進めるかという課題に対して、その導入の程度によって環境価値、社会価値、経済価値がどのように影響を受けるかを比較して合意形成に資するような仕組みの構築に取り組んでいます。

「協創の森」は何を目指すのか

■日塔 御社は、社会イノベーション事業のキーワードとして「協創」を掲げていて、その象徴として今年4月に東京国分寺に「協創の森」を開設されました。協創の拠点を国分寺に置いたのはどのような理由からですか。

■柴田 日立にとって国分寺は、1942年の中央研究所開設以来、研究開発の重要拠点です。実はデザイン部門も2008年まではこちらにありました。そういう意味では、11年ぶりに「協創の森」としての国分寺にデザイン部門が戻ってきたわけです。2008年にデザイン本部が赤坂に移転したころは、顧客協創をテーマに掲げて、都心の官公庁や企業の方々と膝を詰めて課題解決や新しいビジネスを作るという意図がありました。顧客協創はこれからも重要であり続けますが、これから何処に向かって「協創」を広げていくか考えたときに、「地域」がポイントになってくるということも国分寺に戻ってきた背景にあると思います。これからは社会イノベーションのあり方を地域の人たちとともに探索していくということです。国分寺には、魅力的な活動をしている人がたくさんいます。そのような国分寺の方々と協創して学べる機会があるということは、我々にとってとても大きな魅力です。

■日塔 確かに国分寺もそうですが、1970年代くらいから高円寺、吉祥寺や国立など「中央線文化圏」という独特の市民感覚が取り上げられることがよくありますね。国分寺での活動は、具体的にどういう方々と一緒に取り組んでいるのですか。

■柴田 国分寺市とは2018年10月に「イノベーション創生による地域活性化に向けた包括連携協定」を結んで、毎月勉強会を開くなど、行政と企業の新しいかわり方を模索しています。また、国分寺市では「こくベジ」という地域の農畜産物の地産地消の活性化を促進する取り組みがされているのですが、我々は幸運なことに「こくベジ」で農家さんと飲食店さんのネットワークを作り上げているNPO「めぐるまち国分寺」の方々と出会うことができました。彼らが地域で実現している価値を、もっと市民の方に身近に感じてもら

図2 「わたしの野菜」プロジェクト

野菜から地域をつくる

「わたしの野菜」は、国分寺市でとれた新鮮な野菜を、市民が自ら飲食店に運ぶと、そこでその野菜を調理してもらい、食べることができる、というしくみです。専用のウェブ・アプリは、農家、市民、そして飲食店の間で、野菜を介した関係が生まれるのを助けます。



うことはできないかと思い、2018年11月と12月に、彼らと協働して「つれてって、たべる。わたしの野菜」というイベントを実施しました。ここでは農家さんや飲食店さんのご協力をいただきながら、地産地消のサイクルの真ん中に市民に入ってもらうということ、ウェブアプリケーションを使って行いました(図2)。こうした活動はまだ始めたばかりですが、地域を元気にしたい、地域にかかわりたいという市民の思いを、デジタルで少し後押しするような仕組みを、地域の方と一緒にどんどん試して、実績を積み重ねていきたいと考えています。

もちろん、我々が学んでいく「地域」は国分寺に限りません。我々の仲間、先ほどお話した宮崎県高原町や北海道岩見沢市などでも活動していて、2019年11月からは神奈川県三浦半島でも、小さな、でもおもしろい取り組みを始めようとしています。

■日塔 地域によっては住民をどこまで巻き込めるか、というところは限界や課題もあるような気がするのですが、その辺はいかがですか。

■柴田 もちろんより多くの市民を巻き込んでいくことは大事であり、かつ難しいことです。国分寺市の「こくベジ」が広がっているのは、地域の方の努力によって、「食」という市民にとってわかりやすい「かかわりしろ」を作っていることがポイントとしてあると思います。このような取り組みを続けていくうえでの課題は、「関係の持続性をどう確保するか」だと考えています。市民と地域の関係だけでなく、日立のような企業と、地域を支えるプレーヤーの方々との関係においても、一度築いた関係や活動を続けるためには、より明確な目的意識や、取り組みを支える人々の役割が平等になるような仕組みを作っていくことが必要だと感じています。

■日塔 おっしゃるとおり、社会において新たな価値が根付くには、そこに参加している人の主体性、意思が重要なカギになるという気がしますね。

他方で「協創の森」では、地域コミュニティだけで

なく企業との間でも様々な活動をされていますね。

■柴田 もちろん色々な事業者との間でも、既存の枠を越えて新しいビジネスを作っていく活動をしています。最近はパートナーも多様になってきていて、スタートアップの方々に加わってもらっている例もでてきています。

■日塔 それは、顧客が御社に何か発注する際に、「何を依頼するのか?」という要件定義のプロセス自体を一緒に考えるというイメージですか。

■柴田 2000年代初頭から、金融機関の顧客などとともに、顧客経験価値の観点から業務やそれを支える情報システムをとらえ直すという活動を始め、様々な領域へ適用してきました。こうした事業コンセプト創出の手法を体系化したのがNEXPERIENCEです(図3)。ここでは、これまでに我々が蓄積してきたノウハウの詰まった様々なツールを用いて、新たな価値提案を目指してお客様との協創を実践しています。

■日塔 そうしたお話からすると、協創の森で行われている、「協創」という言葉には、御社自身が地域との間で社会価値を創造する部分と、顧客との間で新たな経済価値を創造する部分の2つの意味合いがあるという気がしますが、それらに違いはありますか。

■柴田 社会価値と経済価値は分けて考えることはできないと思っています。企業として持続可能な取り組みにしていくためにも、これらは同時に考えないといけません。細かな進め方は事例によって変わりますが、「何が問題なのか」、「それをどうとらえればいいのか」、ということを様々な立場の人と一緒に考えるという意味では、取り組み方に大きな違いはないと思っています。

“Crisis 5.0”を乗り越えるキーワード “Imagination 5.0”

■日塔 10月17日の御社の社会イノベーションフォーラムで、東原社長が“Crisis 5.0”を乗り越えるキーワードとして“Imagination 5.0”という言葉を発表されていました。この言葉は人間の意志・創造力がCrisis 5.0で提示された人間社会の課題への解決策を切り開いていくという趣旨と受け取りました。大げさに言えば、こうしたメッセージを民間企業である御社が発するということが自身が資本主義における企業のあり様が変わってきているとも感じました。

図3 NEXPERIENCEの概要



■柴田 いま日立は「Hitachi Social Innovation is POWERING GOOD」というスローガンを掲げています。これに対する東原の思いがフォーラムでは出ていたと思います。もちろん企業ですから価値提案を通じて利益を上げていく必要性は変わらないと思います。ただ、これからは「便利にしたその先に幸せはあるのか」ということをしっかり考えなければならないということだと思います。そうしたときに社会全体、会社で事業をする人それぞれの考えを変えていく必要があります。日立は技術の会社であり、これまでは「技術で生活をよくする」ことを担ってきたわけですが、これからは「社会をよくするために技術をどう使うか」という風に視点を変えていかなければならないと思っています。私自身は、東原の発信したImagination 5.0はその決意表明であると受け取っています。時間はかかると思いますがそういう方向に変えていかなければ人のための社会イノベーションにならないと思います。

■日塔 今のお話の関係では、ビジョンデザインの説明の最初に“Don't just be smart, go beyond smart.”という文句が既に謳われていますね。要は、“smart”をどう使うのか、ということが肝要なことですね。

■柴田 そうです。smartは目的ではなくて手段だと考えています。社会にデジタルが入っていくときに、人々にワクワクしてもらえるようにしなければならいわけです。難しい問題はたくさんありますが、1人ひとりの市民がデータを生み出すことを通じて、データをやり取りすることの意味や可能性を知ってもらい、将来に期待を抱いて新しいサービスを生み出していく。そういう状況をつくっていくために、もっと知恵を絞る必要があるわけです。

■日塔 「協創の森」ではこれからも様々な取り組みが続くと思いますが、これから何を目指して何処に向かっていくと考えていますか。

■柴田 ビジョンデザインでは、これまでに変化のきざしをとらえること、未来を描くこと、それらを実地で取り組むことという3つの取り組みをしてきたわけですが、いずれもまだ始まったばかりです。当面は、Imagination 5.0というキーワードで語っていることを具現化することが第一かな、という気がします。その中で日立の役割を見極めて、さらに新しい社会課題への対応のあり方を作っていくことが大事だと思います。

■日塔 他方で、社会をよくするという取り組みについて、競合企業が多々あると思います。「この指とまれ」ということにどれだけ多くの人や企業が集まるかが事業成功のカギになるかと思いますが、この辺はどのように認識していますか。

■柴田 日立は非常に広範な産業に携わっているので、「社会を変えていく」ことを考えたときに、その適正と責任があると思います。一方で、「社会を変えていく」ことに対して一企業でできることは非常に小さいのも事実です。おっしゃるとおり、これからはいい仲間をたくさん作っていくことが大事です。競合している相手であっても互いに強み弱みはあるわけで「社会をよくする」ために手を組むことは大いにありえると思います。自分はデザイナーなので、日立の強みのひとつとして、提示するコンセプトの深みや鋭さで勝負していきたいと考えています。

■日塔 社会イノベーションで大事な点のひとつは課題を見極めることにあると思いますが、課題を見極めてコンセプトを深めるべく、日立の社員の方々自身がコミュニティに入り込んでいくことを実践しているということですね。

■柴田 社会のリアルな課題に触れることが大切だと考えています。そうすることで、エンジニアやデザイナーといった多様なバックグラウンドの人間がかかわって経験値を高めていければと考えています。もちろん海外にも仲間がいるのでグローバルにも広げたいと思っています。

■日塔 本日は御社の社会イノベーション事業の本質的な話をうかがうことができました。ありがとうございました。

