

取締役 専務執行役員
技術・事業開発本部 本部長
医療・ヘルスケア機器統括部担当

いわつぼ ひろし
岩坪 浩



Innovator in Electronicsとして 持続的な価値創造を実現するため、 長期視点に基づく研究開発をさらに加速していきます

「健全な危機感」を全社で共有し、 先を見越した研究開発を推進

おかげさまで、2021年度のムラタの業績は過去最高を更新することができました。今日の繁栄は、当社グループが一丸となって取り組んだ結果であるとともに、当社グループの先人たちが苦労の末に生み出し、築き上げてきた新技術の種が花開いた成果であると考えています。そして、技術・事業開発を統括する私の大きな使命は、これからのムラタの将来を背負って立つ若手の従業員が10年後、20年後の未来から過去を振り返った時に、「先輩たちがあの時にまいてくれた種がムラタにさらなる繁栄をもたらした」と言ってもらえるように、新技術を仕込んでいく

ことにほかなりません。

このように、ムラタが過去から長期経営の視点で新たな技術の創出に挑戦し続ける背景には、「健全な危機感」を全社で共有している点があります。絶え間なく進化するエレクトロニクス業界において、業績が低調になってから何かをし始めるのでは既に手遅れです。長期的な技術革新の流れの中で10年先、20年先の世界に対する解像度を上げつつ、未来の社会に対してどのような価値提供ができるかを想定し、前もって準備していく必要があります。幸いにも、ムラタには先人たちが築き上げてきた強固な知的・技術資本、人的資本、財務資本などがあります。これらの経営資本を使い、業績が堅調な今のうちから研究開発における将来の備えを進めていきます。

セレンディピティ（偶発的発見）が生み出す イノベーションの種

2年以上に及ぶコロナ禍においても、オンラインによる会議形式が浸透してきたことで、国内外・社内外問わずコミュニケーションの回数は以前よりも増やすことができおり、当社の研究開発は大きな影響を受けることなく、進めることができます。ただし、決められた議題をオンライン会議で時間内に効率よく話し合うことだけに注力してしまうことには注意が必要です。社長の中島がしばしば述べているとおり、会議後の立ち話などで交わす雑談の中に、実はビジネスにおける重要なヒントが隠されていることがあります。

たとえば、お客様とある議題について協議を進める中で本題から逸れた議題が浮上する場合があります。ムラタからこの課題に対する技術提案を行ううちに、いつの間にか本題で進めていた案件をしのぐビジネスになることがあります。すなわち、それまで「見えていなかったもの」が大きな事業へと育つ可能性を秘めているのです。

外からムラタをご覧いただくと、初めから狙った市場に向けた技術開発によって、稼ぎ頭の事業を生み出してきたように思われるかもしれませんが、しかし、驚かれるかもしれませんが、実のところムラタで成功している事業で用いられる技術は、「見えていなかったもの」からも多く生まれています。先ほども述べたように、お客様との雑談を含めた会話の中で、当初想定していなかったターゲットに対して、シーズとして蓄積してきたムラタの要素技術を提案したことから、思わぬ高評価を受けて商売につながっていくわけです。ムラタの研究開発では、こういったセレンディピティを長年にわたり大切に、商機を逃すことなくビジネスを展開しています。

裏を返せば、これまでの延長線上で既にニーズが見えている課題に対して、慌てて対応しても既に負けパターンに入ってしまったと考えています。つまり、我々にニーズが見えているということは、既に誰かが取り組んでいる可能性が高く、厳しい競争が

予想されるというわけです。ムラタが真に取り組むべきは、「誰にもまだ見えていない」課題に応える技術の引き出しを増やすことと、イノベーションの機会をプロアクティブに作り出す仕掛けづくりです。

イノベーションを促進するための仕掛け -「KUMIHIMO Tech Camp with Murata」-

私自身、ムラタの研究開発活動を長年見てきましたが、垂直統合型のビジネスモデルは当社の強みではあるものの、自前主義で技術をブラックボックス化しすぎてしまうと、技術開発のスピードが上がらない、ムラタの発想が及ばない斬新なアイデアを生み出せない、ということを感じています。このことから、当社の技術をお客様やパートナーにお見せできる「技術のディスプレイ」をつくり、イノベーションを実現するための「知のコラボレーション（協働）」を推し進めていきたいと考えています。今回は、当社の取り組みとして注力している「KUMIHIMO Tech Camp with Murata」について、ご紹介します。

当プロジェクトのコンセプトは、ムラタのセンサやモジュールを今まであまり使っていただく機会のなかったスタートアップ企業の方々へ提供することで、新製品やサービス、ソリューションのアイデアを募るとともに、そのアイデアの実現に向けた試作・量産・販売のプロセスをムラタと一緒にサポートす

るというものです。つまり、ムラタの技術力の結晶である電子部品とスタートアップ企業のクリエイティブでイノベティブな発想を結び付け、新たな価値をパートナーとともに創造し、実現化していくというものです。プロジェクト名の「KUMIHIMO」には、ひもが幾重にも組み合わせることができる「組紐」のように、参画いただくパートナーの方々とともに社会に貢献する新たなビジネスを創り上げるといった意味が込められています。

従来、スタートアップ企業では、与信管理制度等が取引の制約となり、ムラタの製品を試したくても試せない状況にありました。そこで発想を根本的に変えて、ムラタの製品をスタートアップ企業の方々に試していただく機会を積極的につくり出す取り組みを始めました。その取り組みの中で、斬新なアイデアを出していただき、ムラタのリソースを活用していただきながらパートナーとしてともに世界へ打って出るのです。昨年から日本国内で始めた取り組みですが、いくつかの案件が走り始めており、今後は海外にも展開していくことで、ネットワークを拡大していきたいと考えています。

「KUMIHIMO」で重要なのは、お互いの強みを活かして一緒に育つということです。このプロジェクトに限らず、社外の方々との連携、協業においては、人と人との信頼関係を築くことが何より重要と捉えています。「知のコラボレーション」を実現するためのきっかけとなるさまざまな仕掛けで機会を創出するとともに、社内のエンジニアの意識改革を進めていきます。



「KUMIHIMO Tech Camp with Murata」の詳細はこちらをご覧ください。
<https://solution.murata.com/ja-jp/collaboration/kumihimo-tech-camp/>

「知のコラボレーション」を実現する ムラタ流の人材育成

今後の研究開発活動においては、社外との共創を加速することが求められます。その加速のためには、エンジニアのスキルアップを目的とした技術教育プログラムの整備はもちろんのこと、エンジニアが良い意味で刺激を受ける機会を提供する必要があると考えています。

一例として、従業員が一定期間、実際のベンチャー企業で働く制度として「ベンチャー留学プログラム」を推進しています。派遣された従業員は、留学先から即戦力としての活躍が期待されるため大きなプレッシャーを受けます。しかし、時間や費用など数ある制約の中で、自らの力で試行錯誤する経験をした人材は仕事に対する意識が変わり、少なからずこれまでとは違った面での芽が出てくるのです。この経験を活かし、イノベーションを起こす最前線にいるベンチャー企業やスタートアップ企業の方々の発想や仕事への向き合い方を学びとり、理解できるところまでいけば、この経験は必ずや将来の新規事業立ち上げや、互いに企業価値を高め合えるような協業に活かすことができると考えています。

「見える化」をキーワードに 新たなビジネスモデルを創出

ムラタは長期構想「Vision2030」の中で、3層ポートフォリオ経営の実践を謳い、3層目はソリューションビジネスを中心とした新たなビジネスモデルの創出を目指しています。ここで重要な点は、3層目の明確な定義が何かということや、将来何がヒットするか初めから狙いを定めて取り組むことなく、ムラタの技術をベースとして、しっかりとマネタイズできるビジネスモデルを確立できるかどうかです。

現在、技術開発を進める上で、私が言っているのが「身の周りのすべてを見える化しよう」ということ

です。一例として、CO₂濃度をリアルタイムで可視化する「AIRSual（エアジュアル）」が挙げられます。これはセンサで取得したCO₂濃度のデータを当社開発のAIなどで分析し、数時間先の換気の必要性を利用者に伝えるものです。ほかにも、人の疲労ストレスを可視化する「疲労ストレス計」や農地における土壌の状態を可視化する「土壌センサ」などがあります。これらの製品は、見える化することが最終目的ではありません。見える化されたデータを活用し、その先の人の行動を変えていくというところに誰がお金を出すのか（潜在的なニーズを含め誰が必要としているか）を見極めることにこそ、新たなビジネスのチャンスがあると考えています。



ムラタの土壌センサ

土壌や水質などに関する環境指標として、電気伝導度、水分率、温度状態を同時に測定可能。これらのデータを継続的にモニタリングすることで、農業における収量の安定化や品質の維持・向上、肥料の与え過ぎ防止による環境負荷の低減など、さまざまな課題解決に貢献。

今まで原因と結果の因果関係を定量化することが難しかったものに対して、データを「見える化」という技術を新たなビジネスモデルとして確立しようとした時、そのデータにどのように付加価値を付けて、お客様へ提供するかを想像しなければなりません。当然ながら、当社のリソースだけでは対応しきれない部分も出てきており、異業種企業やベンチャー企業、スタートアップ企業の方々との協業を加速させています。

社会課題解決につながる イノベーションを創出

「Vision2030」でも掲げているように、ムラタは社会課題解決に向けて本気で取り組みを進めています。4つの事業機会の中で掲げた環境やウェルネスといった挑戦領域は、しなければいけないことは明確であるものの、どのような技術を用いて課題を解決していくのかは「誰にもまだ見えていない」状態であると思います。2030年以降に起こる変化に仮説を立てて、将来必要な技術のうち、今のムラタに足りない技術が何かを考えて準備していきたいと考えています。そのために、次世代を担うメンバーを中心に「備えプロジェクト」を進めています。このような長期視点での技術開発については、水面下でさまざまな取り組みが進行中です。中には、既存技術に対してディスラプティブ（破壊的）な技術も含まれており、いずれ順々にお見せできるようにしていきたいと思います。

ステークホルダーの皆様の期待にお応えできるよう、引き続き「Innovator in Electronics」として、まだ見えていない未来を切りひらき、事業のさらなる発展を目指すとともに、豊かな社会の実現に貢献してまいります。今後ともご支援のほどよろしく願いたします。