

— 牧村技術開発本部長に聞く — チームで響きあう技術開発

技術開発本部の役割について、教えてください。

川崎重工グループには、「船舶海洋」「車両」「航空宇宙」「ガスタービン・機械」「プラント・環境」「モーターサイクル&エンジン」「精密機械」の7つの独立したカンパニーがあります。各カンパニーは、独自の歴史とカルチャーと共に、多彩な製品と幅広い技術を保有し、それぞれが異なった市場環境の中で自立自存のビジネスを展開しています。一方、この中でも特に重要な新製品開発プロジェクトについては、カンパニーの設計／生産、および営業部門の各担当者と、コーポレートの研究開発部門である本社・技術開発本部の技術の専門家が、織物の縦糸と横糸のごとく相互に連携することで、より顧客ニーズにマッチした、競争力に優れた製品をタイムリーに開発しています。

また、技術開発本部は、各カンパニーが持つ高度な独自技術を全社横通しで活用し、シナジー効果を最大限に発揮することで、これまでの製品技術を上回る新たな力、強い力を生み出していく役割も担っています。このような役割を担うことにより、全社の「新製品・新事業」の開発を効率的に推進でき、グループ全体の求心力を高めることで、さらなる企業価値の向上を目指しています。

どのような形で、カンパニーと連携しているのですか？

新製品や新技術については、開発の初期段階から、カンパニーと技術開発本部がチームを組んで進めています。例えば海外向けの高速鉄道車両ならば、速度や軽量化の顧客要求と共に、安全性や環境への配慮、快適な移動空間の提供、リーズナブルな価格なども求められるため、二律背反どころか五律背反くらいの難しい課題が存在します。これをどう乗り越えるか、チームで議論しながら開発を進めます。そうすると、開発当初は絶対無理だと思っていたものが、ある時突然、美しい全体最適の形となってまとまります。

また、技術開発本部の技術者は、鉄道車両、航空機、ガスタービンと、その時々で違う案件に携わります。このようにして、開発した技術が、技術開発本部を介して全社へ水平展開されていくのです。

なぜ、全体最適が達成できるのですか？

チーム全員が将来の事業ビジョンを共有し、本質的な課題に対してそれぞれの立場で真剣に解決に向け努力するからです。この良い関係を私はよく「チームで響きあう」と言っています。将来ビジョンを構築する際、カンパニーと



牧村 実 *Minoru Makimura*
常務取締役 技術開発本部長

共に、まず将来の市場トレンドや顧客ニーズ、競合の動きなどを予見し、そこから今後の事業や新製品の方向性や、そこへ向けてのアクションを議論することで、事業としてのゴールイメージと開発目標を共有するように周知徹底しています。良いこと尽くめに聞こえるこの手法も「正の循環」として定着するまでに、約10年かかりましたが、今では、開発に携わり成功体験を重ねた人財がリーダーとなり、新たなチームで次のゴールを目指しています。

将来に向けた製品開発には、どんなものがありますか？

究極のクリーンエネルギーである「水素」に注目しています。2020年開催の東京オリンピック・パラリンピックを契機に、燃料電池車や水素発電などで利活用が本格化すると見込まれていますが、この「水素社会」の到来を数年前から見透し、その実現のために必要となる製品開発に、全社一丸となって取り組んでいます。水素の大量輸送に有効な液化水素運搬船や水素を安定して貯蔵する技術の開発、あるいは水素を天然ガス同様のガス燃料として利用可能なガスタービンなど、水素の製造から、輸送・貯蔵、利用に関わるインフラ製品を支えるコア技術を早期に開発し、ビジネスに近いものから順次製品化を進めていきます。

最後に

技術開発本部は、これからも革新的な製品をタイムリーに創出できるよう、事業部門と常に市場ニーズや製品ゴールイメージを共有しつつ、全体最適を目指した「チームで響きあう」技術開発を実践していきます。また、その鍵となるのが「人」であるため、未来志向で常に改革を意識した人財、経験のない課題にも即時に対応できる人財の育成に努めていきます。