



## 企業インタビュー

ナカシマプロペラ株式会社 イノベーション室 室長 久保博尚 様

<http://www.nakashima.co.jp/>



### イノベーションって何ですか

船舶用プロペラで世界トップシェアをもつナカシマプロペラ(株)。今回お話しを伺った久保さんは大学院では飛行機の研究をしていたといいますが、その後空から海へ舞台を移し、ナカシマプロペラ(株)に入社。現在はイノベーション室室長を務めていらっしゃいます。また岡山本社ながら全国からの講演依頼も多く、その広い視野に基づいた知見と発言に注目が集まっている方です。

#### ★そもそもイノベーションって？

巷でよく聞く“イノベーション”。今回、あらためて久保室長にお尋ねしてみた。

「始めてシュンペーターが“イノベーション”という言葉を使った時、日本では『新結合』と訳された。具体的な例でいうと、インターネットがわかりやすいだろう。コンピューターと通信インフラといえば各々違う領域で成立するものだが、あるとき結合して『インターネット』になる。一見異なる領域同士が“結びつくようになる”背景にこそ、このイノベーションの正体が隠されているのではないか。もしひと言で言うなら“ドカン”と変わることだろうが、兆しのような現象が目に見えてくるのはせいぜい数年で、通常 5～10 年くらいの潜伏期間がある」と久保室長はお話しになる。

#### ★ナカシマプロペラのイノベーション

まず創業から 92 年のナカシマプロペラのイノベーションについて聞いてみた。

「まずプロペラの作り方。それまで職人技で作っていたものを 40 年程前に機械に変えた。量もスピードも“ドカンと”増え、作り方ももちろん変わった。それが現在のシェア NO.1 を築く礎に繋がっている。」

もうひとつ興味深い話がある。「プロペラというのは 100 年たっても作り方は基本的に同じで【**鋳造⇒加工(削る)⇒販売**】という工程だ。しかしイノベーションという視点でみると、この**工程の中にはドカンと変わる要素がいっぱいある**という。まず素材だ。金属をプラスチックに変えた。これは 2015 年炭素繊維強化プラスチック製プロペラで「**内閣総理大臣賞(ものづくり日本大賞)**」を受賞している。また、通常は納品すれば一括してお金が入るのが当たり前のシステムだが、電話や水道の場合、使った分だけ支払うというのが常識だ。船も動いた分だけを課金するというシステム(サブスクリプション方式)も考え方としては成り立つという。

#### ★プロペラの生命化

ところで家の「冷蔵庫」が、ある日賞味期限の切れそうな調味料を教えてくれて、しかも注文までしてくれたらどうだろう。“スマート家電”という言葉も耳にするが、世の中は既にそんな時代に入りつつあるという。

プロペラも同様だという。海を航行中に「今はいい状態です。(或いは)こんな使い方していると損ですよ」といった情報を見つけて配信してくれることを考えている。久保室長はそれを「**プロペラの生命化**」と名付け、今まさに取り組もうとしているそうだ。他社ではプリジストンが「IoT タイヤ」としてタイヤにそれを言わせているという事例がある。

#### ★進化の先にのぞむもの 西洋 vs. 日本

デジタル技術の進化は私たちに多くの恩恵を与えてくれる。便利な世の中になりそうだが、西洋と日本では進化の

先の期待値が若干違うのだという。つまり、西洋は機械にできることは全部機械に任せたいし、それが価値になる。一方日本人は自分にできることは自分でやりたい。助けてほしい部分だけ機械に任せたいという願望が強いらしい。

一例として、豊橋技術科学大学の岡田研究室が開発した「ゴミ箱ロボット」がある。特徴はロボットにあえて手足をつけなかったことだ。そのためロボット自体はゴミを拾わない。ゴミの近くまで移動して誰かがゴミを入れてくれれば軽くお辞儀をするだけだ。このかわいい仕草に、日本人はゴミを拾うようになるのだという。ヒトの手を借りて始めて完成する日本らしいロボットだ。日本ほど自販機が溢れている国はない。しかし、それを見た外国人はポップでカワイイという。あらためて日本人は、自動装置にも人間味を与えてしまうことがあることを知る。京都大学では「不便益」の研究なるものが行われているそうだが、いかにも日本らしいと、久保室長は語る。

## ★イノベーションの視点からみた日本の競争力

さて、日本の競争力はイノベーションの視点からみると一体どうなっているのだろうか。

一般的には弱くなっているという。デジタルを使いこなす競争力もアジア諸国の中でさえ一番低い。

これには日本人のある特性が起因している。「日本人は与えられた状態に満足感を持ちやすい。悪くいえば安逸しがち」という側面だ。特に日本国内ではネットワーク系のインフラがしっかりしているため、室内での楽しみも多くそれで充分遊べる。つまり「給料が安くても満足して生活している」という消費者余剰の状況になっているのだという。これを解決するには消費者余剰と生産者余剰がイコールになることが必要で、そのヒントのひとつに今話題の「働き方改革」があるという。「まず自分自身が充実する⇒充実することでお金が増える⇒それにより社会も良くなる」という流れだ。ユーザーの満足度は生産者にとって非常に重要なキーワード。久保室長は今後「消費者余剰を測るセンサー」の開発なども提言しているという。

## ★イノベーションが生まれる風土づくり

最後に私たちが風土づくりのために、取り組むべきポイントについて尋ねてみた。

「冒頭でイノベーションとは『新結合』という話をしたが、それが起こるための条件を社内で考えてみれば一番よくわかるだろう。つまり『結合』するためには両方をわかっていることが必要になる。特に製造業などで長年仕事をしている人ほどその分野の専門家になってしまい、もう一方で起こっていることが見えない状態になる。

それにはまず“抽象度をあげる”こと。少し高いところからコンサル的な視点で見ることだ。つまり具体度は高くないが、色々なものが見えているから、これとこれを結合すれば面白いものが生まれるという情報の組み合わせや発想が生まれる。そういう思考ができないとまず新しいものは生まれない。今、企業に求められているのはそのところだ。」ただ、そのためには企業のトップリーダーがきちんと発令することが重要だという。

では個人としてできることは何があるのだろうか？

「例えばグーグルの“20%ルール”のように業務時間の20%までは、ルーチンではない仕事、あるいは日常の繰り返し業務ではない仕事に使うことができる制度をトップが命じる。その時間を使って勉強したり、異業種の人に会ったりすればいい。ただ一つだけルールがある。その時間がどのように自分の会社と仕事に関係しているか、また自分にとってはどうかということ表現して残すということだ。

今すぐ仕事に結びつかなくてもいいが会社からお金を貰っている以上、会社へのリターンは考えなくてはならない。



### インタビューを終えて

大学院時代には禅寺で修行をしたことがあるそうです。趣味も音楽からアート、食と幅広く、感性と理性のバランスが絶妙で講演で大変人気がある秘密がわかったような気がします。