

7 イノベーション推進室の取り組み

新規事業創出、先端情報の収集・還元、イノベーションカルチャーの醸成に注力

株式会社協和エクシオ（以下、協和エクシオ）は2020年7月、社長直轄の組織として“イノベーション推進室”を設置した。チーム名称として“IBEX (Innovation Base of EXEO: アイベックス)”を使用し活動している。本稿では同社のイノベーションに対する考え方やIBEXの活動などについて紹介する。

事業環境の変化に対応し成長し続けるためイノベーション推進に注力

協和エクシオは従来の主力事業だけで今後も成長し続けることは難しいと考えている。そのため2021年5月に発表した“2030ビジョン”においても、イノベーションによる課題解決に挑戦し、事業領域を拡大していくことを宣言している（本特集“1インタビュー”参照）。このような背景から設置されたIBEXとそのミッションについて、町原氏は次のように語る。「2019年4月に先行してDX戦

略部を発足しましたが、それをさらに加速させていくためにIBEXを設置しました。常務取締役の大坪が室長として、全社を巻き込むプロセスの統括・推進役を担っています。主に『新規事業創出』、『既存事業部向けの先端情報の収集・還元』、『社内のイノベーションカルチャーの醸成』をミッションとしています。」

新たなビジネスモデルの創造と、それを継続するための体質転換が必要

前述の課題を解決するにあたり、受注型ビジネスだけでなく提案型ビジ



株式会社協和エクシオ
イノベーション推進室
担当部長 町原 宏毅氏

ネスを展開する、またエンジニアリングに加えサービスプロバイダーやデータプラットフォームといった領域に事業を広げることが必要という考えが、IBEXの取り組みの根底にある。

継続することも必要であるため、社内でイノベーションカルチャーを醸成する、イノベーション人材を育成する、といったことも重視している。こうした考えに基づき、図1に示すような「イノベーションサイクル」を回すことで、新規事業創出、社内でのイノベーションカルチャーの醸成、人材育成の好循環を実現しようとしている。

各事業部を巻き込みながらテーマ選定や事業検証を推進

具体的な活動としては、まず社内で各事業部を巻き込みながら、アイデア収集とテーマ選定、戦略策定に取り組んでいる。そしてプロジェ

変革のために強化すべき、イノベーションサイクル

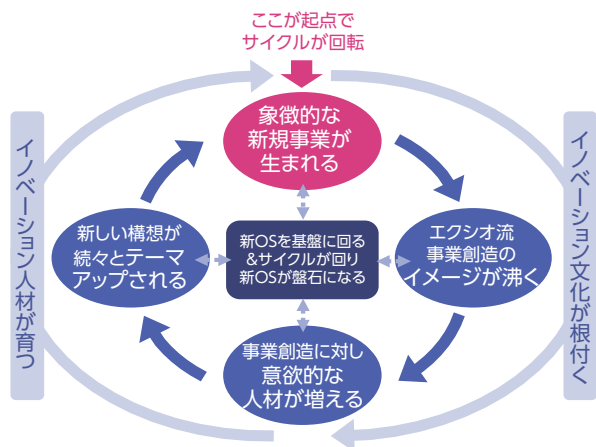


図1 課題を乗り越えるためのサイクル

クトを立ち上げPoCを繰り返しながら新規事業の創出につなげる。現在は4テーマほどで事業検証の段階に進んでいるプロジェクトがある。IBEXのコアメンバーは現在6名であり、プロジェクトを立ち上げる際には事業部やグループ会社からメンバーを募る。

「イノベーションカルチャーの醸成に取り組むにしても、各事業部が自らの人員と予算でイノベティブな取り組みに力を入れるというのは困難です。そこでIBEXが推進するプロジェクトに兼務の形で参加してもらおうようにし、イノベーションに必要なコストは全社として負担する形にしています。実証プロジェクトを終えた後は各メンバーがノウハウを自分の組織に持ち帰るほか、場合によっては事業も一緒に承継してもらうことを想定しています。」(町原氏)

請負型のエンジニアリングビジネスに最適化されてきた組織構造だけでは提案型ビジネスを推進していくことは難しい。さまざまな制度も含め、「事業創造を柔軟に展開可能な新組織運営基盤」を設計することもIBEXの重要な取り組みの1つとなっている。

2021年度に取り組む新規事業テーマ

2021年度はまず新規事業ドメイン、およびエンジニアリング以外のビジネス分野・形態を模索することに力を入れている。図2は新規事業の位置付けを示しており、横軸がターゲット市場と事業ドメイン、縦軸が事業の分野・形態となっている。左下のグレーの領域が既存の事業ドメインにおけるエンジニアリング事業

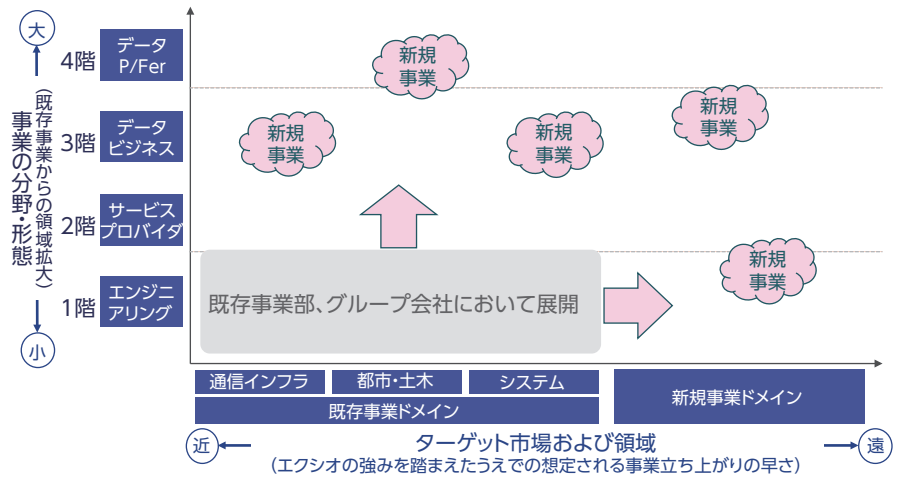


図2 2021年度に取り組む新事業テーマの位置付け

だ。事業の分野・形態を1階～4階と表現しているが、上に行くほど既存のエンジニアリング事業からの拡大幅が大きいことを意味している。このような順で段階を追って取り組むという考えはなく、適切なテーマがあれば取り組んでいく方針だ。

「新規事業のテーマを決めるにあたり、社会課題の解決を重視しています。IT化が遅れている分野はまだ多く、『このように解決できる』というアイデアはたくさんあります。そのなかでも協和エクシオにフィットする領域を選び出しているところです。」

戦略的情報収集と還元

IBEXはいわゆるコーポレートベンチャーリングにも取り組んでいる。まず、NTTグループ企業をはじめとする各種ベンチャーキャピタルやアクセラレーターの活動にパートナーとして参加していく方針であり、すでに参加済みのものも複数ある。この活動を通じて収集した最新情報や新規事業創出ノウハウをエク

シオグループ全体で共有するため、ワークショップを開催するなど、ナレッジ共有やディスカッションの場を提供することにも力を入れている。また必要に応じて新規事業等のアドバイスも行っていく。

新規事業創出を早期に実現する一方、カルチャー醸成をじっくり進める

このほか、今後の抱負について町原氏は次のように述べている。

「まずは新規事業創出の事例を早期に出していきたいと考えています。一方、イノベーションカルチャーの醸成や人材育成には時間がかかります。イノベティブな人材が評価されやすい社内の仕組み作りも必要です。熟練者ほど新しいことへの挑戦は難しいでしょうし、必ずしも、全社員がイノベーション人材である必要もありません。簡単に成否を判断できない面もあるので、じっくり取り組んでいく考えです。」