

# 新たな価値創造への挑戦 New Value Creation for the Future

取り巻く環境が大きく変化する中、今までの延長線上では大きな飛躍は望むことができません。持続的に成長を図っていくためには、これまで培ってきた経営資源だけでなく、外部の知見等を加えることで、新たな価値を創造していくことが必要となります。私たちは、これまでの事業を土台にしつつ、外部の力を取り入れることで「新たな成長エンジン」を築き上げ、この過程で派生する変化等に迅速に対応するために「社内の意識改革・人材育成」を進め、「一歩踏み出すチャレンジ」を、これからも継続して実施してまいります。

## 持続的成長の実現に向けて

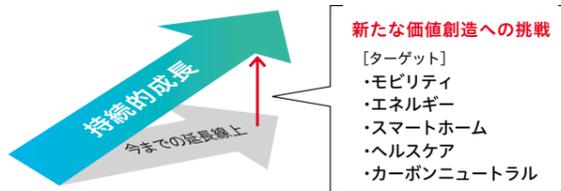
将来に向けて持続的な成長を図るために、今までの延長線上から脱却することが必要です。このためには、新たな製品開発・新たな市場開拓が必要です。一方で、SDGs・カーボンニュートラル等、様々な社会課題に対し、限られたリソースの中で、並行して迅速に対応することが求められています。

現状、「今までの延長線上」と「持続的成長」との間にはギャップがあり、このギャップを埋める活動こそが、「新たな価値創造の挑戦」につながると考えています。これらの解決を図るために、二つのことを実施してまいります。一つは、スタートアップ等外部の力をいかに活用するかということです。もう一つは、社内の潜在能力、特に若い力を呼び覚まし、いかにその能力を発揮させるかということです。

当社は、今までも青色LED等新しいビジネスに挑戦してまいりました。そういった「挑戦する素地・文化」は脈々と受け継がれており、これからも若手等に継承していくことで、「新たな価値創造への挑戦」を進めてまいります。

新たな価値創造への挑戦とは

外部の力(スタートアップ等)・内部の力(若手等)を成長エンジンに「新たな価値創造への挑戦」を推進



## コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)の活用

外部の力の活用については、2019年1月にスタートアップへの投資を専門に行う組織(コーポレートベンチャーキャピタル=CVC)を立ち上げました。社内の限られたリソースでは対応できないものや、知見・経験が乏しい分野については、スタートアップ等外部の力を活用することで、加速的に対応しようというものです。

CVCの活動にあたっては、当社の持つコア技術(樹脂・ゴム・エアバッグ・水素タンク等の自動車関連技術、青色LED等GaN系半導体技術等)とシナジー性が高い分野について優先的に対応するという考えのもと、「モビリティ・エネルギー・スマートホーム・ヘルスケア・カーボンニュートラル」の5つを重点領域に定めて投資を行っています。

「新たな成長エンジン」の一つとして、CVC活動を始めて、3年が経過しました。現在の体制は、専任10名・兼任若手技術者30名、年度予算10億円という規模で実施しており、これまでに16社のスタートアップに投資を実施しました。また、投資だけでなく、出資先スタートアップとの共同

開発等も進めており、異業種の技術を活用した新たな製品開発・新たな市場開拓に向けた活動をこれからも推進していきます。

主な出資先

カテゴリー	投資先社名	開発内容
カーボンニュートラル	WOTA株式会社	ポータブル浄水機器
カーボンニュートラル	エス.ラボ株式会社	ベレット式3Dプリンタ(再生材活用)
モビリティスマートホーム	株式会社 Space Power Technologies	マイクロ波給電機器
モビリティ	Global Walkers株式会社	画像認識AIモデル開発
エネルギー	株式会社 Eサーモジェンテック	排熱を利用した発電素子開発
ヘルスケア	株式会社 Provigate	医療機器開発(血糖値測定)

## スタートアップ出向プロジェクトの実施

CVCのもう一つの目的として、将来を担うメンバーの意識改革にも取り組んでいます。このためにCVCという専任の組織だけでなく、それを支える組織として、各技術部門に若手の技術者を配置し、今まで触れることがなかった異業種の技術・文化等と触れ合うことで、新たな気づきを体験し、新しい発想・柔軟な考え方を社内に醸成させたいと考えています。

また、スタートアップの立場に立って、当社を見ることで新しい発見・新しい気づきを得てもらいたいという趣旨で、

若手を対象に出資したスタートアップへ出向するというプロジェクトも実施しています。

これまで、4名の若手がスタートアップに出向し、今まで経験したことがない環境のもと、新しい業務に取り組んでいます。



エス.ラボの皆さんと共に  
[新価値創造部 指宿 遼(前列右から3人目)]

## VOICE / 新価値創造部 指宿 遼

2022年4月より、エス.ラボという、3Dプリンタメーカーに出向しています。将来の株式上場を見据えた会社組織体制の強化や経営・営業戦略を経営層と検討し、立案した計画の実行とフォローを行っています。業種が異なり、今まででは考えられないようなスピードで業務を進めなければならない、最初は戸惑いましたが、実際にスタートアップの中で仕事をしなければ分からないという大変貴重な経験をさせてもらっています。

## 新規事業創出プロセスの実践

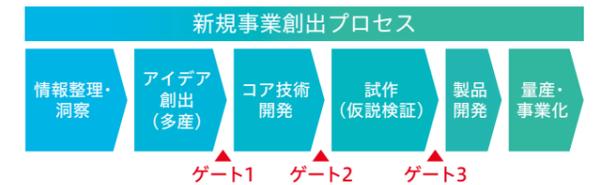
内部の力の活用については、2022年1月に新価値創造部という組織を新設しました。CVC等外部に任せているだけでなく、内部からも新たな価値を創造する活動を進めるために、組織化したものです。

まずは、各部門で独自に進めていた新規事業企画やアイデア等を新価値創造部が集約し、情報等の一元化を手掛けました。次に、新規事業を創出するプロセスを明文化し、そのプロセスごとに確認すべき項目を明らかにするとともに、その節目ごとにチェックをするステージゲートを設けることで、必要なリカバリーや業務推進可否を適時判断し、効率的な管理ができる仕組みを開始しました。

アイデア創出段階では、絞り込みをせず多数のアイデアを生み出し(多産)、顧客価値・市場規模の仮説を立て、それ

を段階的に検証していくことや、技術開発目標の水準とその完成度をより多面的に評価することにより、開発テーマの優先順位付けや重点活動へのリソース充当、不足するピースの検討(外部活用)等を進めています。きちんと、このプロセスを踏み、ゲート管理をすることで、手戻り作業等をなくし、質の良いテーマの厳選につなげ、「新規事業創出」の加速化を図っていきます。

新規事業創出プロセスのステージゲート審査ステップ



## ビジネスアイデアコンテストの実施

新規事業創出を進める中で、より幅広く従業員全員からアイデアを募りたいという思いから始めたのが、ビジネスアイデアコンテストです。面白いアイデアを思い付いたら積極的に提案しようという試みで「一歩踏み出そうというチャレンジ精神」を後押しする制度です。2021年度からスタートしましたが、第1回のコンテストでは、想定を大きく上回る125件の応募があり、2件の優秀アイデアが選出され、研究活動が開始されています。

「新たな価値創造への挑戦」という意識・文化が醸成され、社内に根付きつつあることが分かってまいりました。

このような諸施策を進め、「持続的成長」を支える活動を、今後も積極的に進めていきます。



ビジネスアイデアコンテストの実施状況