

オープンイノベーションによる 新事業が次々と

IHIで“新事業”というとき、それには幾つかの異なる場面があります。まず、既存の事業領域「資源・エネルギー・環境」、「社会基盤・海洋」、「産業システム・汎用機械」、「航空・宇宙・防衛」では、それぞれに新しい事業の展開、技術開発を日々行っています。一方で10年後、20年後のビジネスを見据えたとき、これら四つの事業領域に分けられないもの、あるいは間にあるものなどがあります。後者を検討し、IHIの技術としてどのように育てていくか、どう事業化するかを検討するのが私の担当となります。

新事業を育てるには、二つの流れがあります。一つ

は、社内公募およびベンチャーファンド経由の新事業です。新事業推進部は、広く社内（含む、グループ各社）から事業アイデアを公募しており、毎年50件ぐらいの応募があり、それを3～4件に絞り込んで、3月に社長をはじめ幹部の前でプレゼンテーション、すなわち最終審査を行います。提案が通れば、次年度は予算がつき、提案者は必要に応じて新事業推進部に異動してチームを組み、実現に向けて動き出します。一方、ベンチャーファンド経由とは、ファンドに投資し事業・企画のマッチングをする仕組みを利用して、面白い案件が出てきたら紹介を受けて事業化を検討するというもの。いわばオープンイノベーション系です。これらの流れによって現在10件ほどの新規事業の検討が進行しており、先行事例として「インフルエンザワクチン製造」、「藻からバイオ燃料をつくる技術」（12ページ）、「農

10年後、20年後の社会に大きく 貢献するビジネスの芽をつかみ、 新しい事業に展開する

社会的な諸問題を解決し、持続可能な社会を実現するために、IHIグループは常に新たな事業を創りだすべく挑戦している。特に既存の四つの事業領域と並列する形で新たな事業領域を打ち立て、「ライフサイエンス、食料、水」の三つのキーワードを柱に事業の展開を図っている。

新事業推進・重点新事業領域担当
代表取締役副社長

石戸 利典



業情報サービス」(10 ページ)などの新事業が生まれてきました。

新事業領域のキーワードは 「ライフサイエンス、食料、水」

もう一つの大きな取り組みは、既存の四つの事業領域と並び得るような新事業領域を確立しようという動きです。IHI グループは、その目指す姿として「21 世紀の環境、エネルギー、産業・社会基盤における諸問題を、ものづくり技術の中核とするエンジニアリング力によって解決し、地球と人類に豊かさと安全・安心を提供する」を掲げています。このビジョンに沿って、現代社会で顕在化しつつある長期的な課題を調べ、どのような解決が求められているかを調査して、IHI の DNA が活かせるものを考え合わせました。その結果、「ライフサイエンス、食料、水」に関わる領域を手掛けようとしています。

オープンイノベーションから出てきた「インフルエンザワクチン製造」は、まさに新事業領域のキーワード、ライフサイエンスに相当するものです。IHI には医薬プラントの製造実績があります。他方、株式会社 UMN ファーマが、従来鶏卵を用いて 6 か月掛かるワクチンを動物細胞培養によって 2 か月で製造する技術を導入しました。そこで、この会社と組み、原薬製造プラントを立ち上げることになったのです。我々が日本とアジアで製造販売する権利を手にし、高品質な工場でワクチンを作る仕組みができ、今年(2015 年)いよいよ量産を始めるところにきています。IHI のものづくりの実力を、ライフサイエンスの分野で活かすことができる好例です。

新しいものを生み出すには、 日頃の取り組み、リソースが重要

新しいことを考えたり、生み出したりするのは簡単なことではありません。しかし、幸いなことに IHI には優秀な技術者がいます。技術者の多くは面白いことをしたい、社会に役立つものをつくり出したいという思いが強

く、「いつかこれを形にしたい」とアイデアを温めている者も多いようで、社内公募の制度はそうした熱意のあるアイデアを吸い上げる良い仕組みとなりました。審査する立場としては、既存の事業や立場などに縛られず、純粹に面白いかどうかという目線で見るようにしています。

組織として 10 年、20 年後の事業体の姿を描くことが大切です。毎日の業務をきちんと行いながらも、新事業について考える場や仕組み、リソースを確立・確保しておかないと、日常に流されてしまいます。我が社でも毎年秋口に事業戦略会議といった全社的なものからセクターごと、さらに部ごとでも、中長期のビジョンに向けて議論をし、IHI のものづくり技術、エンジニアリング力をどのように活かしていくかといった戦略・計画を作成するのが通例となっています。日常業務に加えての作業ですから熱意・労力が必要ですが、毎年行い、根気よく回していくことが新事業につながるのだと思います。ただ、これだけでは組織のピラミッドのなかでアイデアが固定化されがちなので、発想を変えるためにも、時折、若手グループが集まって会議をしたり、合宿を行ったりして、10 年、20 年先の自分たちの在り方を議論したり、戦略を練ったりということも大切だと思い、応援しています。

また、今回のように全社として重点新事業領域を定めて、外部の技術・リソースを活用することも前提にして検討することも大切です。

新事業領域で「ライフサイエンス、食料、水に積極的に取り組む」というと、「あの IHI が?」と驚かれることもあります。しかし振り返ってみれば、いまや IHI を代表する事業となったターボチャージャーや航空エンジンももともとはゼロから始まった新事業です。第二のターボチャージャー、航空エンジンになるようなビジネスの芽を見つけて育て、将来にわたって社会の発展に貢献したいと願っています。