（概説）

「新しい価値をつくる」事業創出への挑戦

蔭木陽一
執行役員　機械事業部門　新事業推進本部長

Creating New Value: The Challenge of Business Creation

Yoichi KAGEKI

当社において，素材・機械・電力の3本柱という言葉を使い始めたのは，2016年に発表した「2016～2020年度グループ中期経営計画」からである。素材系事業・機械系事業・電力事業の3本柱による成長戦略を一層深化させ，盤石な事業体を確立させることを志向してスタートした。過去より複合経営を標榜していたものの，素材系中心に陥りがちであった当社の思考ベクトルから，各事業部門のアイデンティティと責任が明確となり，馴れ合いではない切磋琢磨の意識や思考が芽生えてきたように感じる。

さらに2024年度からスタートした「KOBELCOグループ中期経営計画（2024～2026年度）」では，“KOBELCO-X”の考え方が示され，持続的に成長していくうえで欠くことのできない要素としてAX（既存事業の深化と新規事業機会の探索）とGX（カーボンニュートラルへの挑戦）の両輪による戦略推進も打ち出された。KOBELCO-Xは，我々の未来を見据えた挑戦を象徴しており，企業としての持続可能な成長を目指すための重要なキーワードとなっている。

機械事業部門においても，現中期経営計画の2030年ビジョン「コアビジネスをより強化するとともに，カーボンニュートラル社会の実現に向けた新規事業を創出・育成し，機械事業部門として取り組むべき社会課題に挑戦することで，全社の安定収益の最大の柱となる」を掲げ，ビジョン達成に向けた戦略実行にあたってのよりどころとすべく「パーパス・アンビション」を定めた。巻頭言でも機械事業部門長が述べているように，正しく全員参加で戦略実行と変革に挑戦する一体感が事業部門内で醸成されてきている。

今回，約7年ぶりの機械特集号では，KOBELCO-Xを構成するAXとGXを意識した構成となっており，GXは「環境ビジネス」，AXは「新たな価値提供（新規事業）」をテーマとして，我々の競争力の源泉となるコアコンピタンスを明確にしつつ，新しいビジネスへの展開可能性を示した。本稿以降では，主にAXの一翼を担うことが期待される機械事業部門の新規事業分野における取り組みを紹介する。

これまでの我々の新規事業創出は，主にお客様のニーズ・求めに応じて既存技術リソースや製品群を駆使して世の中に提供し，その価値をお客様に認めていただいたものが多い。いっぽうで昨今の取り組みは，これまでとは大きく違い，我々の持つ製品群や技術資産，お客様のニーズから，さらに一歩飛躍させたところを狙っているのが特徴である。市場および技術・製品が既存ではなく新規であり，既存のフィールドを超えたところで戦うリスクは高いものの，技術の成長や市場拡大などリターンも大きい。そして事業としての成長に加えて，個人や組織としての成長も見落とすことができないリターンの一つである。

新規事業のシード（種）を見つける組織的なボトムアップ型事業創出活動の「カンブリアプロジェクト」，次世代の蓄電デバイスとして注目されるも要素技術開発や量産技術の確立が課題となっている全固体電池，切削工具や金型に適用されてきた成膜技術による新たな市場となる半導体や脱炭素で注目される水素への展開，船舶の電動化を見据えた新しい高推力密度電動機の開発など，いずれの取り組みも機械事業部門でターゲットとしていた既存のマーケットセグメントと異なる分野に積極果敢に挑戦していることをご理解いただくのに相応しいものである。また今回紹介するテーマはごく一部であり，全てのテーマは紹介できていない。アイデア段階，要素技術開発，試作開発，パートナー・お客様の評価ステージなど，機械事業部門内では多くのテーマが輻輳しつつも新規事業創出に一歩ずつ着実に進んでいることを申し添えておく。

チャールズ・A・オライリーらによる著書『両利きの経営』では，既存と新規事業の二兎を追う戦略で成功した企業の事例とともに失敗事例とその要因についても書かれている。機械事業部門でも長年新規事業開発を継続してきているが，道半ばで諦めたテーマも数多くあり，決して成功事例が多くある訳ではない。今回紹介する新しい技術や製品も，事業規模換算で100億円を超える売上を生み出す可能性を秘めたものばかりであり，期待も大きい。しかし，可能性だけでは事業として成立しないことも事実である。事業化に至るまでの間に今後想定外の技術的な問題や事業環境変化，競合の台頭などの障害があることは覚悟しておかなければならない。また最も恐れるべきは，我々自身の既存事業への執着と傾注が新規事業の芽を早々に摘んでしまうことかもしれない。泥臭い話になって恐縮だが，新規事業を創っていくうえでは，やはり最後までやり遂げる粘り強さや忍耐“Perseverance”と覚悟が無ければ難しいとも感じている。

機械事業部門は，全社におけるAXとGXの両輪を体現する役割のもと，既存事業の深化と新規事業の探索との間にあるこれらの矛盾を内包しつつ，我々の持てるリソースを融通し，既存と新規の有機的成長を必ずやり遂げる信念を持って愚直に諦めず推進していきたい。