

# Innovation 新事業ロードマップ

## 顧客起点の新事業開発で早期の事業化を目指します

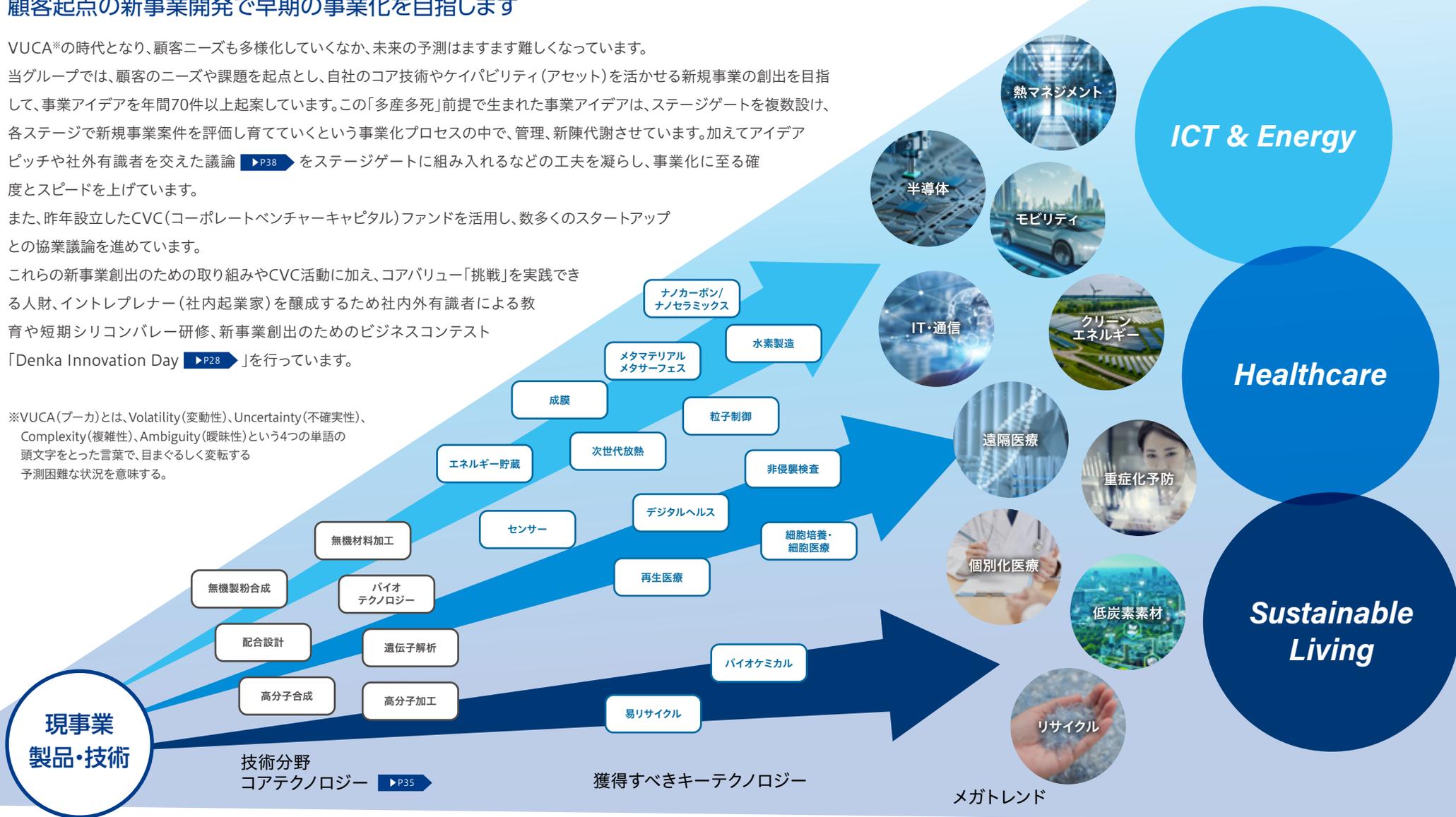
VUCA※の時代となり、顧客ニーズも多様化していくなか、未来の予測はますます難しくなっています。

当グループでは、顧客のニーズや課題を起点とし、自社のコア技術やケイパビリティ(アセット)を活かせる新規事業の創出を目指して、事業アイデアを年間70件以上起案しています。この「多産多死」前提で生まれた事業アイデアは、ステージゲートを複数設け、各ステージで新規事業案件を評価し育てていくという事業化プロセスの中で、管理、新陳代謝させています。加えてアイデアピッチや社外有識者を交えた議論 ▶P38 をステージゲートに組み入れるなどの工夫を凝らし、事業化に至る確度とスピードを上げています。

また、昨年設立したCVC(コーポレートベンチャーキャピタル)ファンドを活用し、数多くのスタートアップとの協業議論を進めています。

これらの新事業創出のための取り組みやCVC活動に加え、コアバリュー「挑戦」を実践できる人財、イントレプレナー(社内起業家)を醸成するため社内外有識者による教育や短期シリコンバレー研修、新事業創出のためのビジネスコンテスト「Denka Innovation Day ▶P28」を行っています。

※VUCA(ブーカ)とは、Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)という4つの単語の頭文字をとった言葉で、目まぐるしく変化する予測困難な状況を意味する。





## 新事業創出に向けた取り組み

### MESSAGE

執行役員  
新事業創出部担当役員

わたなべ けん  
渡辺 健

### 新事業開発の組織と仕組みの高度化

デンカは、事業構造転換を射程に入れつつ新たな価値を創造するため、これまで複数の事業化テーマを構想・検証してきました。経営計画「Mission 2030」目標の早期実現のため、新事業開発の組織と仕組みの高度化に努めています。

新事業開発の目的は、「市場規模・成長性・社会課題解決等の判断基準に基づき新事業注力領域と成長シナリオの高精度化を行い、既存事業の縮小を下支えしつつ市場成長を上回る業績拡大を実現する新たな成長ドライバーを創り出すこと」です。この目的達成のため、社会課題起点でありたい姿を描き、バックキャストで戦略立案することは当然のことです。最も難しい「何に集中特化するか」を高精度化するためには、マーケティングを徹底的に重視する必要があります。デンカは、変化の速い世界市場で、直接お客さまとコミュニケーションを行い、事業化構想の早期段階から市場の声を聴き、社会の変化と将来ニーズの先取りに努めます。そして、マーケティングを軸とした仮説検証サイクルを徹底的に強化し、経営資源の効率的活用のため「成長可能性が低い案件は早期終了する」など仕組みの高度化も行います。事業化戦略では、活動を製品開発やスタートアップ投資に限ることなく、パートナー企業とのアライアンス等あらゆる手段を積極的に活用したビジネスモデル創出による事業化も推進します。

新事業開発の成功の鍵は、国や法人を超えてチームを統括できる「打たれ強くへこたれないリーダーシップ」に満ちたグローバル経営人材の存在です。デンカは、意欲ある者に経験を積みませ、リーダーシップと国際感覚に溢れる経営人材の養成に努めます。

当社創立者の一人の藤山常一博士は、明治31年に東京帝国大学工科大学電気工学科を卒業後、自分で捕鯨用電気船(もり)を考案した独創的アイデアと実行力の持ち主です。明治35年、当時世界最先端技術のカルシウムカーバイドの製法をドイツの雑誌で知り、変圧器や電気炉を手作りし、幾多の失敗にもめげませんでした。日本で初めてカーバイド製造を成功させ、当時の日本の急激な人口増加に起因する食糧増産の要請という社会課題解決に貢献する当社肥料事業の礎としました。デンカは、創立者の“ベンチャー精神”に立ち返り、シナジーの有無にかかわらずデンカグループの強みが活かせる成長領域で、製品開発にとどまらず、社会的課題の解決や生産性向上等のお客さまの高付加価値化を実現できるソリューションを提供できるよう、新たな価値の創造に挑戦します。

## 1 事業化候補選定までのプロセス



### 2 アイデアピッチ

事業アイデアを審査する最初のステージゲートとして、アイデアピッチイベントを毎月開催しています。アイデアピッチイベントは、その場での聴衆の共感や腹落ち感を感じ取ることを目的とし、アイデアの起案者と聴衆者が、そのアイデアに対する課題やソリューション案について議論する時間を設けています。何よりも早い段階で多くの人に自分のアイデアを知ってもらうことを意図しており、この議論を通じて、想定する顧客像やソリューション案に対して新たなアイデアが生まれることもあります。



### 3 事業化エントリー審査会(社外有識者の意見取り入れ)

アイデアピッチで審査を受けた事業アイデアは、その後、顧客と技術の双方の視点で仮説検証を行い、仮説がFACT<sup>※1</sup>として認められた案件は次のステージゲートである「事業化エントリー審査会」に進みます。ここでは社外有識者も参加し、早い段階で各案件に対して幅広い視点から検証結果や市場性、事業性を徹底的に議論し、次のステージ(コンセプト検証<sup>※2</sup>)に進めるべきかを審査しています。



※1 顧客ニーズや課題が存在すること、かつ、当社のコア技術やケイパビリティと照らし合わせた上で実現可能性があること

※2 プロトタイプをつくり、アイデアや概念が実現できるかどうかを検証すること