

コニカミノルタ 株式会社

1. 名 称 : Business Innovation Center (BIC)
2. 目 的 : 顧客起点に立った、既存ビジネス領域以外の分野での新規ビジネスの開発
3. 設立日 : 2014年5月1日
4. 場 所 : 東京都港区港南1-2-70 品川シーズンテラス25階
5. 概 要 :

コニカミノルタ BIC は、コニカミノルタ本体の成長戦略の中核を担う組織として、地域・市場や顧客のニーズに即した新規ビジネスを開発・提供するために設立された。既存ビジネス領域以外の分野で顧客起点に立ち、スピード感をもって新規事業プロジェクトを立ち上げることを目指しており、世界5拠点で展開、グローバルな横展開も視野に入れている。同社が持つ技術だけを前提とせず、社外の様々な分野のプロフェッショナルと協業するオープンイノベーションを実践し、新規事業はもちろん、イノベーションイベントの企画開催等を通して、イノベーションが生まれやすい社内文化の改革も進めている。グローバルコミュニケーション、ライフサイエンス、インダストリアルセンシングの3分野を注力分野とし、全世界で100個の新規事業プロジェクト推進を目指している。

6. 取材日 : 2018年7月11日

7. ヒアリング結果

(1) 設立のねらい～急加速するデジタル化に対応、既存ビジネス以外での新規事業開発～

コニカとミノルタが2003年に統合した際、コニカミノルタホールディングスとなり、創業事業であるフィルムやカメラから撤退した。現在のメイン事業はオフィス向けの複写機などが8割ほどを占めているが、時代はデジタル化・ペーパーレス化であり、既存ビジネス領域以外での「顧客起点」による新規事業立ち上げのため、ビジネスイノベーションセンター (BIC) を創設した。



写真 都心高層ビルの25階のオフィス

(2) 5つの視点から～「顧客起点」に立ち、世界5拠点で100個の新規事業プロジェクト推進を目指す～

今まで誰もが発見し得なかった空想的なアイデアをサービスへと進化させ、人々の生活やビジネスに役立つ新しい事業を創出し続ける専門チームである。

① 使命：

既存ビジネス領域以外の分野で全く新しい視点・顧客起点に立ち、スピード感をもって新規事業プロジェクトを立ち上げる。

② 地域：

シンガポール、シリコンバレー、ロンドン、東京、上海の世界5拠点到展開し、各拠点のマーケットニーズに準じた顧客サービスの開発を行っている。シンガポールでは政府系案件、シリコンバレーではスタートアップへの投資案件が多く、ヨーロッパでは比較的既存のビジネスに近い。

③ 手法：

BICはコニカミノルタの一つの部署であるが、同社の資源・技術を使うことを前提とせず、ベンチャー、大学、政府機関などと協業するオープンイノベーションを実践する。「顧客起点」に立ち、まず顧客のところに行き課題を特定して、そこから解決策を考えている。

企業とは守秘義務を結んだうえで、良いこと悪いことすべての情報をオープンにしている。またパートナー同士、横の関係もうまくコミュニケーションを取れる仕組みにすることで、全体での「ものづくり」を意識している。

ベンチャーに対し、増資のタイミングであれば戦略的な投資、利益を目的としない投資も行う。さらに外に新たな会社を設立することも検討する。

④ 活動：

新規事業はもちろん、定期的に事業開発の社内ワークショップやセミナーなどのイノベーションイベントを企画開催し、グループ会社も含めて誰でも参加でき、これまで3年間ぐらいで300人以上が参加している。これによりイノベーションが生まれやすい社内文化への改革も進めている。

⑤ 分野：

既存の分野以外で、特に注力しているのは「グローバルコミュニケーション」「ライフサイエンス」「インダストリアルセンシング」の3分野である。「グローバルコミュニケーション」は海外の人とのコミュニケーションをICTの力を使ってできるようにすることであり、「ライフサイエンス」はヘルスケアのことであり、医療というより「健康」という観点で人々の生活を豊かにしようということである。「インダストリアルセンシング」は見えないものを見える化することである。

この「3分野」は同社にある資源を使える分野ということではなく、将来性や今後の需要などを考え、BICジャパンが選んだものである。この注力分野の中で20個ぐらいのプロジェクトを世界5地域で展開し、全世界で100個の新規事業プロジェクト推進を目指している。

(3) 所長を含め設立スタッフは全員社外から～海外では現地採用により地域密着型に～

最初のスタッフは1年かけて同社には一切関係がない10人全員を社外から集めている。その後、社内からも加わり、現在は約3分の2が社外から、約3分の1が社内からである。面白そうな人を社内から異動させることで、社内改革も行っているという。

また、センターの所長は同社の社員出身者ではなく、これは日本企業としては珍しいことである。同社のBIC推進部が緩衝材として間に入ってコントロールしているとのことだ。

プロジェクト毎にできるだけ少人数とし、専門性は問わず、技術担当とマーケティング担当が組んで一緒にプロジェクトを進めている。スタートした時は専門家でなくても、「プロジェクトをマネージできること」が一番重要なスキルだと考えている。

新規事業のプロジェクトに専念する「インキュベーションチーム」と、それをサポートするチームがあり、サポートチームは横串で、技術面・アドミニストレーション・リサーチ活動などをサポートしており、縦と横のチームで構成している。

海外5拠点はそれぞれ独立しており、トップおよび主力スタッフは現地の人材であるため、地域に密着した対応ができることも大きな特長となっている。

(4) イノベーションを起こすには～「出島」でスピード感を持って自由に活動～

イノベーション活動で一番大事なものは「人材」であり、既存の部隊と物理的に隔離して、自由に活動しないとイノベーションは生まれないと考えている。できるだけ権限が委譲され集中することで、新しいビジネスを考える自由な発想につながっているという。社内とのつながりで非常にやりやすいのは、トップマネジメントのコミットがあることだ。会長、社長がメディアなどいろいろなところでBICについて言うことで、社内的には成功していると認識され、バックアップしてくれることが非常に大きいという。

どのプロジェクトをやるかはBICで決め、プロセスの過程でのコニカミノルタ本体からの助言や指摘などもなく、出口に至るまではかなりBICの判断で決めることができる他、予算「枠」の中でどう使うかは所長に任されている、とのことだ。

新規事業開発の際には「ステージゲート」という方法論を使っており、ステージごとにゲートがあって、ゲートを通れずにそこで終わるというプロジェクトもある。駄目だと思ったら進んでストップするため、開発したが市場に出なかった（出さなかった）商品・サービスもある。数としては、30個あったプロジェクトのうち、現在20個ぐらい残っている。しかし、最終的な商品を外に出せるかはコニカミノルタ本体が判断している。

アプローチとしては「顧客起点」を重視しており、自分勝手に判断せずに、使い勝手や機能などを考える際には常に顧客の方向を向いて考える「マーケットイン」の発想を忘れずに持ち続けることが重要だと考えている。ソフトウェアであれば1年ぐらい、ハードがあれば2年ぐらいで事業化まで進め、ベンチャーと同じようなスピード感を大事にしている。大企業はベンチャーと比べ、早く市場に商品を出すことができるが、逆に大企業のロゴを入れて出そうとすると信頼性や安全性のテストをクリアしなければならず、時間もかかるし、商品とならないこともあるためだ。

ベンチャーがひとつ抜き出するためにはやはり大企業の力が必要だろう。顧客なのか、パートナーなのか、資本が入るのか、技術開発を協力するのか、いろいろなパターンがあるが、大企業が入ることによって状況が変わってくるベンチャーは多いだろう。

(5) 成果を出すことで社内改革も～既存技術を利用しないニオイチェッカーを開発～

設立した当初の計画どおりに成果をあげているという。例えば、独自の検出技術で身体にかざしてスマホで匂いを見える化したチェッカー「Kunkun body」（下図）や、多言語マニュアル作成・共有ツール「AiLingual」などが製品化されている。

なお、「Kunkun body」の開発にあたっては、もともと香りの技術があった訳ではないとのこと。現在はBICの一つのプロジェクトとして売っているが、今後、別会社にすることもあり得るという。

BICでは、新しいビジネスの柱になるものを創出し、それがコニカミノルタ本体の利益につながれば良いと考えており、本体にイノベーティブな刺激も与えており、BICは典型的な「出島」と言える。



資料：コニカミノルタ BIC ホームページ

図 製品化された「Kunkun body」

以上