

イノベーション推進本部 (IXI)

「テイクオフ」

事業化検証から事業ローンチへ

執行役員
イノベーション推進本部長

石原 英貴

激変する社会的課題と技術進化を萌芽に、近未来に顕在化するソーシャルニーズを先取りして新規事業を多産する組織。それがイノベーション推進本部 (IXI) です。2018年の設立から丸5年。これまでの5年間で、再現性高く新規事業を生み出し続けるプロセスを、「組織が自律的に動くための仕組み」として構築したものがIXIの「事業創造プロセス」です。(図1 参照) 事業化に向けて実行できる強固な基盤(組織・プロセ

ス・人財)を築いてきました。

6年目を迎える今年度は、SF2030の実現に向かって、大きく羽ばたく大事な1年です。その大事な1年のスタートを、とても良い形で切ることができています。例えば、他のテーマに先んじて事業化検証を進めてきた、現場データ活用支援ソリューション事業(以下、pengu)が、今年度から社内スタートアップとしてローンチしました。また、自立支援ソリューション事業とアグリオートメーション事業が事業化検証の最終ステージに進んでおり、24年度にはローンチを予定しています。更に、昨年2月に資本業務提携した株式会社JMDC(以下、JMDC)との協業では、社員の健康を通じた日本企業の競争力向上と、企業健保の持続可能性を実現する「健康経営アライアンス」をIXIリードで企画・推進し、今年6月30日に代表幹事7社とともに設立しました。(P66をご参照ください。)その先には、健康経営アライアンスを

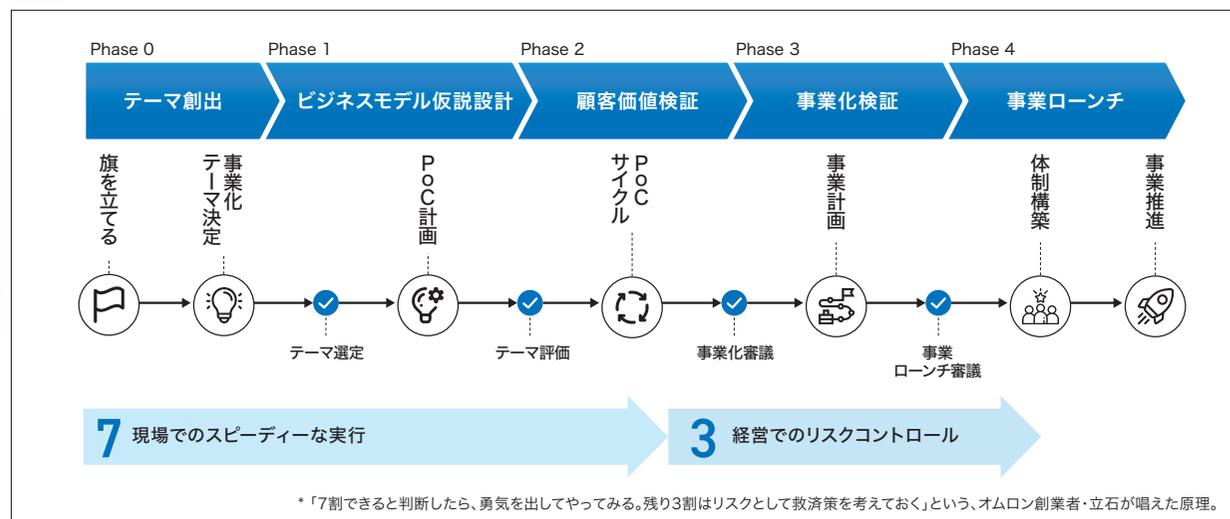
コーポレートヘルスのプラットフォームとして、様々なヘルスケアソリューションを共創していきます。

JMDCとの関係性も、連結子会社化*を機にますます深めていきます。オムロンの各事業では、ヘルスケアソリューションドメインに留まらず、ソーシャルソリューションドメイン、インダストリアルオートメーションドメインの各現場に膨大なデータを保有しています。JMDCの卓越したデータマネジメント技術やソリューション開発のノウハウを活用し、各事業が保有する膨大なデータを価値に変え、新たなデータソリューション事業を創出すべくリードしていきます。

このように、魅力的なテーマがいよいよ花開こうとしています。2023年度は、温めてきたテーマが社会的課題を解決する事業として、テイクオフする1年にしてまいります。

*この記事を執筆した時点(2023年9月15日)では連結子会社化を目的とした公開買付けは終了していません。株式取得の実行は2023年10月16日の予定です。

図1 <価値検証の型>



IXIが捉える5つの新規事業領域

中長期にわたって事業が次々とテイクオフし続けるためには、充実したテーマポートフォリオの構築が不可欠です。IXIでは、SF2030でオムロンが取り組む3つの社会的課題、「カーボンニュートラルの実現」「デジタル化社会の実現」「健康寿命の延伸」の解決に資する新規事業領域として、「データヘルスケア」「食生産のオートメーション」「製造業のカーボンニュートラル実現支援」「製造現場のDX支援」「ディーセント・ワーク」の5つを設定しました（[図2](#) 参照）。これら5つをもとにテーマポートフォリオを構築し、スタートアップへの出資や他社との協業、オムロンの事業アセットを活用したソリューション開発を通じて、事業群を創造していきます。

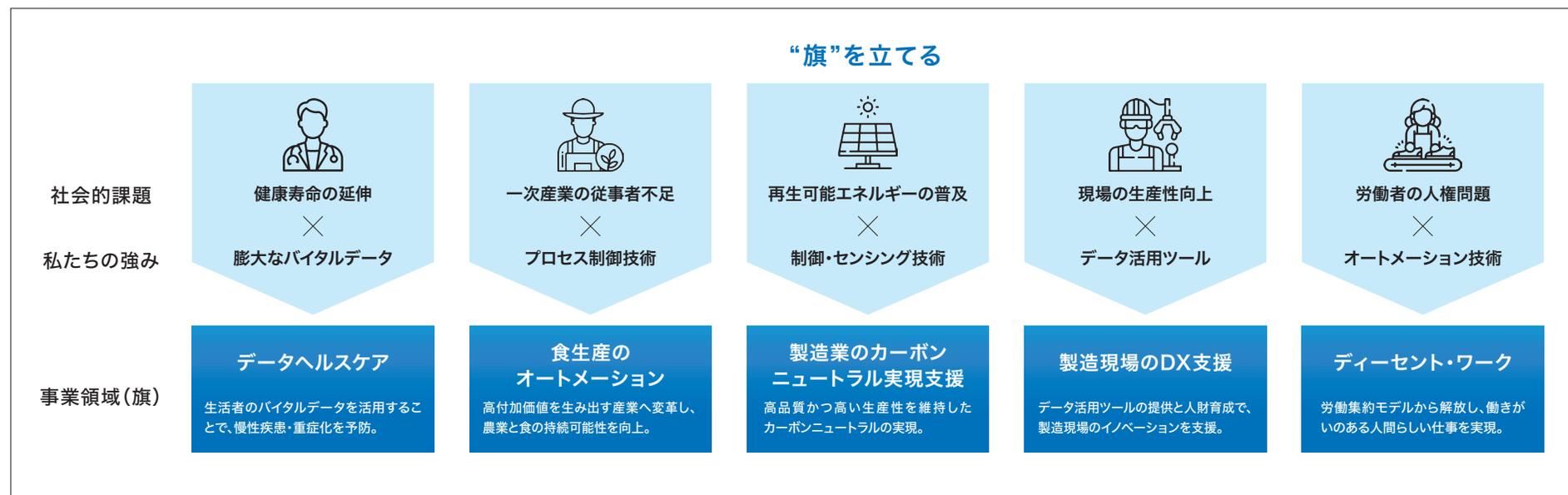
IXIの創発を支える「事業創造プロセス」と「アーキテクト人財」

新規事業を創造する上で何よりも難しいのが、仮説を立て検証し、方向転換を繰り返しながら「Go」「Stop」の判断をスピーディに行うことです。組織が大きくなるほどに硬直化し、機動的な動きが難しくなります。このプロセスを「組織が自律的に動くための仕組み」として構築したものが、IXIの「事業創造プロセス」です。投資判断を行う経営層と、プロジェクトをリードするマネージャーとメンバーが、難しさの本質を共有し、今、このフェーズでは何を検討し、判断すべきかを議論し、トライ＆ラーンを繰り返しながら、新規事業を再現性高く生み出せるプロセスを構築してきました。このプロセスに完成はなく、今もなお、日々進化させています。

事業創造プロセスに加え、またはそれ以上に大切なのが人財です。事業創造プロセスのフェーズが進むごとに、プロジェクトチームに必要な能力・スキルは多様化します。この多様性をマネージし、チームの力に変えられるかが新規事業の成否を分けるのです。

多様な能力・スキルの中でも、IXIが注力してきたものが「アーキテクト」としての能力・スキルの向上です。具体的には、仮説検証を繰り返し、顧客にとっての本質的価値を見出し、ビジネスモデルを具現化する能力・スキルです。キャリア採用、内部人財の育成を通じて、5年間で60名を超えるアーキテクト人財を生み出してきました。複数の人財がビジネスカンパニーに戻り、既存事業のビジネスモデルの進化をリードする人財として事業の現場で活躍しています。

図2 〈IXIで設定している5つの旗〉



新規事業1号案件 製造現場のDX支援

IXI初の社内スタートアップとして今年3月に事業ローンチしたのが、製造現場のDX支援を行う「pengu」事業です。多くの企業で組織の基幹システムを導入するなど、“経営”のDXは投資が進んでいます。一方で、組織の生産性を高め事業のアウトプットを最大化するためには、それに加えて“現場”のDXも欠かせません。日々の業務から生まれる改善のきっかけを、業務自動化ツールと育成プログラムのセットで飛躍的に進化させ、価値創出するイノベーション、それが現場DX®（[図3](#) 参照）です。現場の担当者がITスキルを身に付け、各現場の伝票入力などの定型業務やルーティーン業務を自動化・効率化させ、新たな仕事に時間を費やし、生産性を上げることができれば、経営を新たな高みへと導く現場DX®につながります。

IXIデータ活用ソリューション事業部は、penguを通じて“現場”のDXそのものと、“現場”と“経営”をつなぐ仕組みを提供、支援します。現在、自動車部品、機械・電気製品、電子部品・デバイス製造、素材・素材加工品、半導体関連製造、食品、化粧品、消費財など、幅広い製造業のお客様

にサービスを提供し、さらなる拡大を目指しています。

製造現場の課題に寄り添うサービス

penguのもう1つの特徴は、育成サポートです。penguを導入するだけでなく、現場の担当者のスキルに合わせてレベルアップを支援し、担当者自らが部門の課題に合わせたツールを作り、業務改善につなげていきます。

美容室専用のヘアケア製品やヘアカラー剤などを製造・販売する化粧品メーカーの株式会社ミルボン様の工場では、データ集計を必要とするケースが増えてきたため早く対策を講じなければならないと考え、オムロンのpenguの特徴である「特別なスキルがなくても使える」点に共感して導入を決めました。実際にミルボンのゆめが丘工場でpenguを利用されている小野田氏と前川氏にお話を伺いました。

「私の部署では物流を担当しており、倉入れ業務のエクセルを毎日penguの「SUISUI ETL」を使って自動化しています。以前は、日々変化する在庫状況から自分で計算してエクセルを更新するという手作業を行っていたため数

時間かかっていましたが、penguを活用することで時間と手間を大幅に削減できています。」（小野田氏）

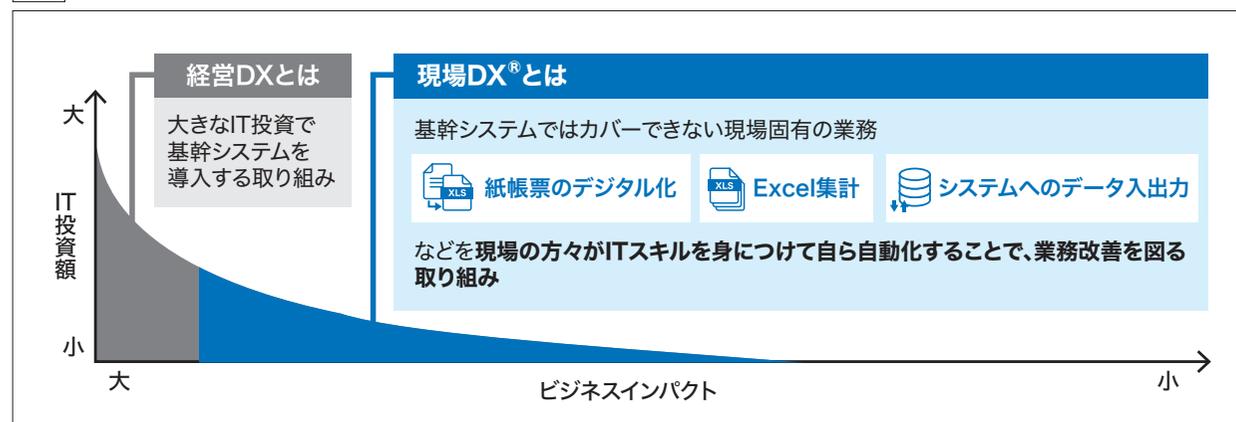
「私が担当するラベル作成業務でも、SUISUI RPAを使うことでパッケージに貼り付けるラベルを自動的に印刷できるようになりました。これまで手入力によって発生していたミスの改善にもなっています。」（前川氏）

また、ツールを使いこなすための修得のポイントはオムロンのサポートにあったと二人は振り返ります。「初歩的なことから繰り返し教えてもらい、確実に身についたと感じます。ツールの操作方法だけではなく、私たちの業務を理解したうえで進め方の整理や見直しといった踏み込んだサポートもありがたいですね。」（小野田氏・前川氏）

統括マネージャーの高橋氏も自動化による効果に期待を寄せています。

「一つひとつの課題を改善していけば、人員の適切な数や配置も見えてきます。削減は目的ではなく、新たなことに取り組むためのプロセスなのです。私たちが最善の方法を考えていくうえで、オムロンの現場に寄り添ったサポートに大いに期待しています。」

図3 〈現場DX〉



■ 介護を予防する自立支援ソリューション

IXI発、第2の社内スタートアップとして事業化検証の最終ステージに進んでいるのが「自立支援ソリューション事業」です。世界に先駆けて日本が迎えている超高齢社会において、介護を必要とする高齢者の数に対し、担い手が不足する中、健康で自立した生活を送ることのできる“健康寿命”を伸ばしていくことが、社会的課題となっています。介護が必要になった軽度な方々の半数程度は、生活の不活発による心身の機能低下が原因であり、予防や改善の可能性が高いことがわかっています。そうした人々の心身の機能を回復させ、日々の生活や社会参加へ繋ぐ「自立支援」という介護予防の推進は、新たな事業を創出する大きな機会でもあります。IXIの自立支援事業推進部では、非熟練の介護職員の方々であっても熟練者同等の自立支援の実践を可能にするソリューションを開発しました。自立支援を実践する熟練者の個人の経験や感覚に基づくノウハウを文章や図表で客観的に示してICTシステムに実装し、更に人による伴走支援を組み合わせることで、業務の効率化やスキルの底上げが可能になります。

現在、高齢者の自立支援や要介護度の進行予防に取り組む複数の自治体と協業し、ソリューションの効果検証を行っています。地域特性の異なる自治体での検証を通じて、ICT×人型伴走支援ソリューションの効果が着実に表れてきています。具体的には、高齢者の生活上の困りごとやその原因を特定することで、自立した生活を送れる可能性のある高齢者を見極めることができるようになりました。その結果、一人ひとりを最適な支援プランに導くことができ、生活機能を向上して再自立できる高齢者の数を3年連続で増やすことに貢献していま

す。また、ICTシステムに蓄積された高齢者や地域に関するデータを活用することで、自立支援を通じた地域づくりへ貢献できることも分かってきました。これらの成果を学会で発表し、全国の有識者や自治体との意見交換をすることを通じて、取り組みの認知拡大にも励んでいます。

今年度は事業収益性とスケーラビリティの検証を完了し、2024年度の事業ローンチを目指します。

■ JMDCとの協業を通じた健康経営アライアンスの立ち上げ

事業創造プロセスに基づくオーガニックな新規事業の創造に加え、経営戦略に基づくM&A&A(アライアンス)を通じた事業創造にも取り組んでいます。第1弾として、2022年にJMDCと資本業務提携を行いました。人々の「健康寿命の延伸」と「持続可能なヘルスケアシステムの実現」の両立はヘルスケアの普遍的な課題であり、社会が成熟するにつれてその重要性が増すとともに両立する難しさが顕在化しています。オムロンは、生活者・患者の日常に最も近いバイタルデータを蓄積しています。他方、JMDCは、オムロンが保有しないレセプトデータや健診データ等の医療・ヘルスケアデータを保有しています。これらのデータを結合させ、慢性疾患の予防・重症化予防ソリューションの開発・提供を行うことで、「健康寿命の延伸」と「持続可能なヘルスケアシステムの実現」を目指します。

JMDCとの業務提携では、7つの分科会を設置して協業を行ってきました。大きな成果のひとつが「健康経営アライアンス」の立上げです。「健康経営アライアンス」は2023年6月30日に、「社員の健康をつうじた日本企

業の活性化と健保の持続可能性の実現」というビジョンを掲げ設立されました。2023年9月30日時点で244の企業・団体に参画いただいています。業界を越えた9社(味の素株式会社、SCSK株式会社、オムロン株式会社、キリンホールディングス株式会社、株式会社島津製作所、株式会社JMDC、日本生命保険相互会社、株式会社野村総合研究所、株式会社三井住友銀行)が代表幹事となり、参画企業とともに健康経営の実践とノウハウの共有・蓄積に取り組んでいます。官学連携も進め、ひいては膨らみ続ける医療費の適正化につなげていきます。



「健康経営アライアンス」を設立した代表幹事会社8社の経営陣

ヘルスデータプラットフォームを活用した 重症化予防ソリューションの創出

健康経営アライアンスの取り組みは、健康経営の実践とノウハウの共有・蓄積にとどまりません。健康経営に取り組む企業と健保の成果創出に貢献する健康増進・重症化予防ソリューションを開発・提供し、効果を検証する共創プラットフォームとして育む狙いもあります。

オムロンは、これまで主に循環器疾患・喘息を対象に、その解決に向けた取り組みを進めてきました。しかし、世の中にはまだまだ多くの解決すべき疾患が存在し、その重症化予防のニーズも年々高まっています。これらの社会ニーズに応えるため、オムロンは構築したヘルスデータプラットフォームを基盤に対象疾患を広げ、より多くの予防ソリューションを提供していきます。今後、健康経営アライアンスを通じて、経営に大きな損失を与える疾患領域で3つの予防ソリューションの開発を進め

ていきます。([図4](#) 参照)

例えば、「高血圧改善プログラム」です。その実証実験として、今年6月からオムロンをフィールドに効果検証を進めています。具体的には、健康診断の結果から重症化ハイリスク者を抽出し、企業側から声をかけて高血圧改善プログラムの参加者を募りました。3カ月間の血圧の測定と医師や医療従事者による面談を通して、食事や運動の改善、生活習慣の改善を行った結果、参加者の多くが降圧の目標を達成できました。治療放置群に早い段階で働きかけることで、高血圧由来の脳・心血管の重症疾患の発症を未然に防ぐことが期待できます。このことは、本人の健康はもちろん、企業の労働力の維持安定にもつながります。

もうひとつ紹介します。「女性向け健康支援」です。女性の活躍が求められる中、女性の健康に対して課題意識を持つ企業が少なくありません。社会の課題に向き合

い、オムロンと健康経営アライアンスの参画企業が連携し、ソリューションの開発を進めています。実証実験では、オムロンヘルスケアの婦人体温計を活用し、女性特有のバイタルリズムである基礎体温変化のデータと女性のステージ変化に合わせた健康情報の提供やオンラインによる健康相談サービスを使用して、働く女性の行動変容や自身のパフォーマンスの変化を検証します。これらのサービスの提供により、女性の活躍支援、体調不良による労働損失の改善が期待できます。

今後、健康経営アライアンスを通じて、高血圧、女性向け健康支援、またメンタルヘルスなど社員のQOL向上と経営に大きな損失を与える疾患領域で予防ソリューションを開発し、健康に関する社会的課題に向き合い、健康寿命の延伸に貢献してまいります。

図4 〈ヘルスデータプラットフォームを活用した企業向け重症化予防ソリューション〉

社員のQOL向上と経営に大きな損失を与える疾患領域での予防ソリューションを開発し、健康経営アライアンスに貢献する		
	社員・経営ニーズ	事業概要
高血圧 重症化予防	高血圧由来の脳・心血管の重症疾患発症を未然防止	ハイリスク者スクリーニング+遠隔診療サービス 健診・レセプトデータと、将来的には血圧等バイタルデータによるハイリスク者スクリーニング及びハイリスク者向け遠隔診療 サービスの提供
女性向け健康支援 (フェムテック)	女性の健康課題に起因する プレゼンティーズム、アブセンティーズムの改善	“女性の”健康支援サービス セミナーを通じた啓発から、基礎体温管理アプリ、セルフケア/遠隔診療サービスまでをワンストップで提供することで女性の活躍を支援
メンタルヘルス 予防・改善支援	メンタル不調に起因する プレゼンティーズム、アブセンティーズムの改善	“心の”健康支援サービス ストレスチェック・パルスサーベイ等によりリスク保有者を早期発見し、睡眠データを活用したメンタルリスク介入ソリューションを提供

ヘルスケアソリューションドメインに 留まらないデータソリューション事業の創出

ソーシャルソリューションドメインで取り組んでいるのが、当社グループ会社のひとつオムロン フィールドエンジニアリング（以下、OFE）が展開するマネジメント・サービス事業との協業です。OFEは、全国140拠点、保守員1,200名の体制を強みに、金融や鉄道・道路交通、製造、流通など幅広い分野において、エリアを問わず、運用・保守・設計施工を提供するとともに、店舗運営に関する業務支援を行っています。

現在、大手コンビニエンスストアやコーヒーショップなどの小売・飲食業界では、人手不足の深刻化に加え、IT機器管理の負担増や、ガス・電気代の高騰による運営コストの増加など様々な社会的課題が顕在化しています。この課題を解決すべく、JMDCと取り組んでいるのが「現場から収集されるデータを活用した、「店舗全体の最適化運営や省エネを実現するソリューション」です。

この現場データ活用によるソリューションを加速するために、「保守・メンテナンスのワンストップサービス」にも取り組んでいます。保守・メンテナンスのワンストップサービスは、業界を超えた商業施設で利用される異なるメーカーの機器・設備の保守・メンテナンスを一括管理することです。商業施設で利用される、異なるメーカーの機器・設備のマネジメントを一括管理することで、これまで以上に様々な現場データの収集が可能になります。そして、これらの収集したデータをもとにJMDCと共創することで、お客様の課題を解決する新たなデータソリューション開発を加速させていきます。

さらに大きな成果創出とIXIの進化に向けて

IXIが、これからさらに大きく羽ばたく鍵は2つあります。1つは人財ポートフォリオの強化および社員一人ひとりのエンゲージメントの向上です。事業創造プロセスに基づくオーガニックなアプローチと、M&A&A（アライアンス）を活用したインオーガニックなアプローチでは、事業創造に必要なスキルも対応するジョブも大きく異なります。異なるスキルを持つ多様な人財の採用を強化するとともに、高い志と強い意欲を持つメンバーが能力を最大限発揮できる環境を作っていきます。

もう1つの鍵は「ハイサイクル・マネジメント」の徹底です。ハイサイクル・マネジメントの本質は、仮説検証サイクルをいかに早く回すか、つまり、立てた仮説を可能な限り早く検証し、ピボットしながら創出価値を大きくすることにあります。1サイクル当たりの創出価値は小さくても、回転数が増えれば価値は指数関数的に増幅します。すなわち、複利のパワーです。IXIの事業創造プロセスはまさにハイサイクル・マネジメントを可能にするプロセスです。仮説検証を繰り返し、トライ＆ラーンを継続的に回すことでさらに大きな成果を創出してまいります。

〈企業価値最大化に向けた経営戦略に基づくM&A&A〉

