

「第 84 回 イノベーション交流分科会」議事録

【実施概要】

日時：2022 年 2 月 10 日木曜日 18：00～20：00

場所：zoom によるリモート開催 参加人数：22 人

講演者：岩本陽介 氏：関西電力 株式会社

経営企画室イノベーションラボ イノベーション推進グループ
マネジャー

講演テーマ「関西電力のイノベーションの取組」

【講演内容】

1. 岩本氏の紹介とイノベーション取り組みの背景

- ・1998 年入社。契約管理業務、市場調査業務、公官庁出向、経営管理業務等を経てグループ事業（生活・ビジネスソリューション分野）の業務推進、2018 年より現職。
- ・東日本大震災、電力自由化などの社会変動を受けて、本業の電力販売が低下するなか、(3 割の減少) イノベーションは喫緊の課題となっている。関西電力のイノベーション活動は、事業領域の拡大と企業風土の活性化を目指しているが、まだ途上にあるとの認識であり、当セクションは推進の一翼を担っている。

2. 電気事業の歴史

- ・エジソンの発明から、1878 年日本での送電開始。電力利用機器は電球に始まり産業利用、家庭利用と広がった。現在は PC、通信系等、電力利用サイドのイノベーションは続いている。

3. 関西電力の紹介・イノベーションの推進

- ・1951 年の創業以降、黒四ダム、原子力発電の商用、ガス事業、大規模太陽光発電所開設・運用などチャレンジャブルに事業を展開してきている。
- ・また、関西エリア中心に情報通信や生活ビジネスなど 20 年以上前から事業領域の拡大に挑戦している。連単倍率は 1.5 倍程度となり多角化は一定の成果をみている。
- ・東日本大震災以降に起こった環境変化に応じて、2016 年以降の中期経営計画はイノベーションの推進・加速を盛り込んでいる。
- ・2021 年 3 月に発表した「経営理念」には、公正、誠実、共感と並んで挑戦／イノベーションを掲げている。
- ・更に 2021 年からの中期経営計画では、KX：Kanden Transformation として①EX ゼロカーボンへの挑戦、②VX サービスプロバイダーへの挑戦、③BX 強靱な企業体質への改革：に取り組むとしている。

・イノベーションの推進については具体的には以下の3つを掲げた。

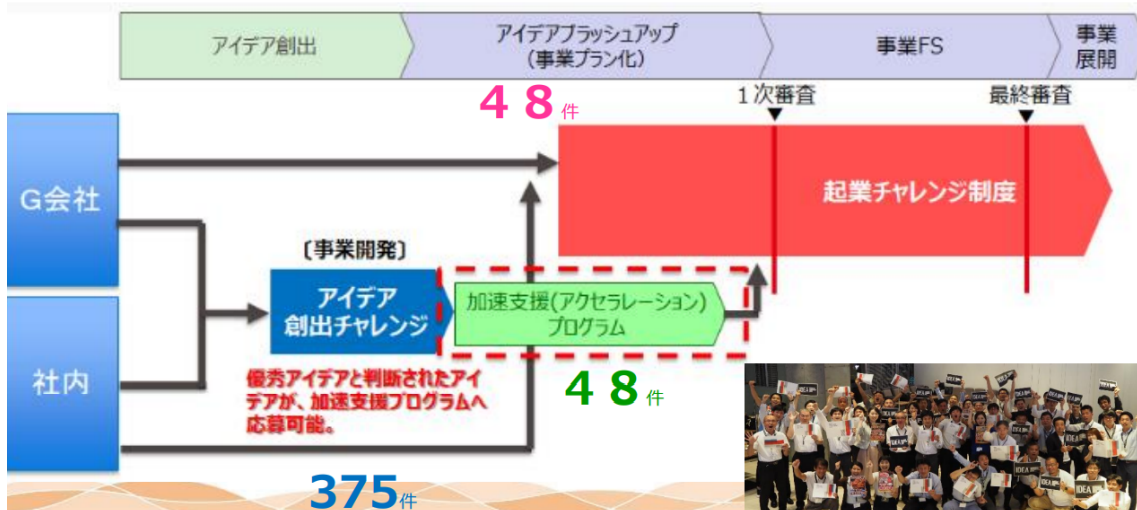
- ① CVC等を通じたオープンイノベーションの拡大・深化
- ② 顧客志向の組織風土醸成やイノベーション人材創出
- ③ 新たな領域での事業機会の探索を通じた、既存のエネルギー、情報通信、生活・ビジネスソリューション事業の深化

4.イノベーションラボのミッション

- ・イノベーションラボのミッションは、グループ全体の①イノベーション推進を支える仕組みの整備と②新たな領域+既存領域での事業機会の探索の二つである。
- ・イノベーションラボは2019年に組織拡張され、現在約40名で構成されている。社内の公募メンバーが40%を占めている。仕組み整備担当が10名程度、事業開発担当が30名程度の構成となっている。
- ・事業開発領域では、既存事業との重なりが大きいジレンマ領域と農業・食料、社会インフラ、ライフデザイン、文化・エンタメ等の新たな事業領域に大きく2つに分かれる。

5.組織風土醸成&人材発掘・育成

- ・1998年に「かんでん起業チャレンジ制度」がスタートした。個人のビジネスプランを幅広く募集する制度だったが、次第に応募の減少する、固定された応募者に偏る等の課題が指摘されるようになった。
- ・そこで2018年から「アイデア創出チャレンジ」と事務局が事業計画を支援して起業チャレンジにつなげる仕組みである「加速支援（アクセラレーション）プログラム」を整えた。
- ・グループ会社を含め、社内から熱意を持つ人を浮かび上がらせ、ビジネスプランを描く経験、基礎知識を事務局が支援していく体制で運用中である。

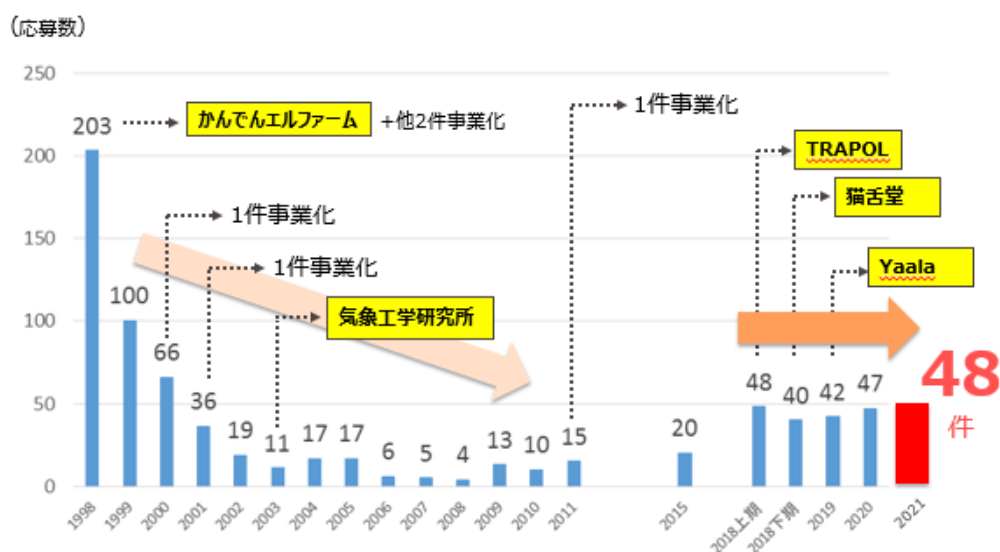


【関西電力 岩本氏 講演資料より】

- ・事業化後は、原則、起業期間は 5 年以内、応募者はその間、出向の処遇。新会社には提案者も 50 万円～資本金の 49%以下の出資。存続が決定したベンチャー企業はグループ会社に株式譲渡（社内起業家は自身の持ち分を精算）という仕組みになっている。

6. かんでん起業チャレンジの応募件数と設立会社の紹介

- ・社内起業家支援制度を 3 ステップとしたことで、継続的な応募の維持に繋がっている。
- ・今後も、事業アイデアの質の向上、事業化後の企業価値の向上を目指していく。
- ・ 2021年度の応募件数は**48件**。2018年の再開から50件弱の応募が継続。
- ・ 事業化したのは、**10件**。現在、**5件が事業継続中**。



【関西電力 岩本氏 講演資料より】

- ・設立会社としては、TRAPOL 合同会社、株式会社猫舌堂、かんでんエルファーム、気象工学研究所などがある。

7. イノベーション推進のための人事制度

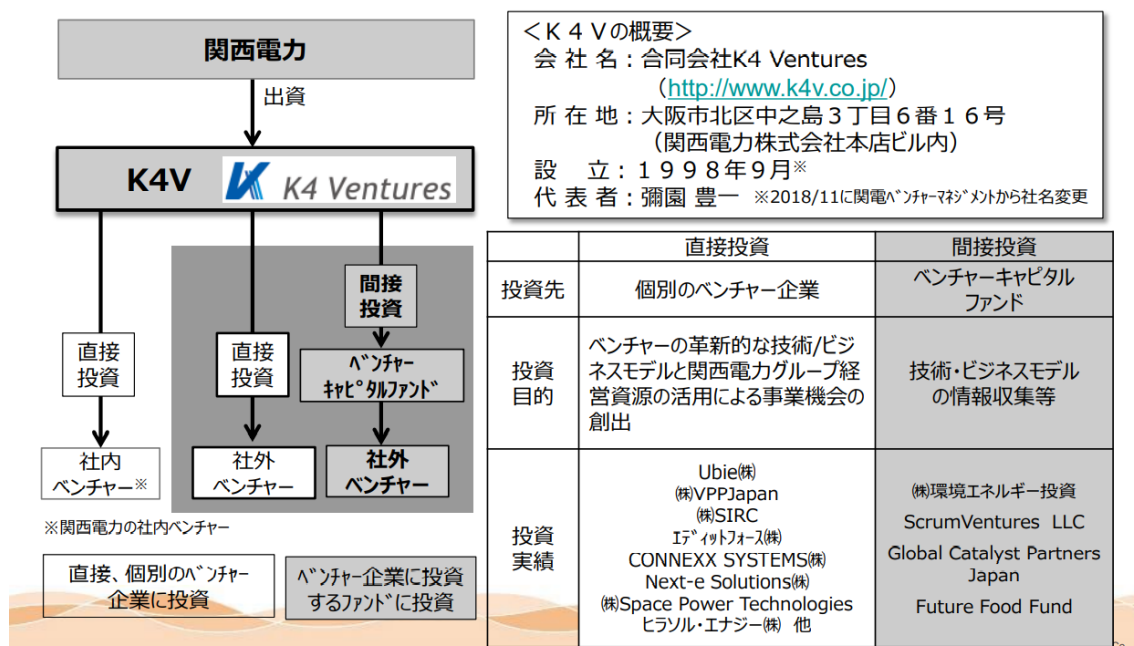
- ・多様なキャリアやフィールドに自発的にチャレンジできる社内公募の仕組みとして 2018 年から「e-チャレンジ制度」を導入している。新規採用においても今年から「新ビジネス創造コース」を新設した。また、ベンチャー5社と協力し、長期インターンシップも実施して人材育成を進めている。
- ・週に 1 日は既存事業以外に就業時間内に特定 PJ に従事できる制度「デュアルワークチャ

レンジ」も行っている。

8. オープンイノベーションの拡大とベンチャー投資

- ・ 業界・産業を変える3つの潮流を以下のようにとらえている。
 - ① IoT/AI/ロボットの先進技術が従来のビジネスを破壊、再構築を促進している。
 - ② ICTがイノベーション/競争優位の源泉となり、ICTに強い企業、ベンチャー企業がゲーム盤を変えるケースが出現する。
 - ③ 先進技術の普及に加え、脱炭素社会の加速とそれに伴う電源の分散化や運輸部門の電化により、エネルギー産業の構造変化が予想される。
- ・ 当社のオープンイノベーションは従来のA：取引先との共同開発、B：シーズ公開型ベンチャー企業とのイノベーション（アクセラレーションプログラム）、C：ニーズ公開型ベンチャー企業とのイノベーション（技術ニーズ公開、コンソーシアムへの参画）、そして新たな取り組みとしてのD：ベンチャー投資を通じたイノベーションの4つで構成される。
- ・ 上記を通じてオープンイノベーションを強化しているが、これらの共同研究・開発、M&Aに加え、事業変革へつなげる投資の必要性が高まっている。
- ・ これを受けて2018年にCVCを社外子会社化して積極的にベンチャー投資を開始した。

ベンチャー投資を契機とした当社Gの新事業創出を目的として、社内ベンチャー向け投資会社であった「関電ベンチャーマネジメント(株)」を組織変更・増資し、**コーポレートベンチャーキャピタル**として再出発



【関西電力 岩本氏 講演資料より】

- ・ 2021年、関西電力の新規事業への投資は、50億円から8割増の90億円に増加させると

発表している。現社長は K4Ventures 社長経験もあり、今後も積極的姿勢が期待される。

【質疑応答】

- 関電トランスフォーメーションとは、東電との対比
- K4の「4」とは何を指すのか
- 起業チャレンジ制度の制度化の経緯
- K4と本業のR&Dとの棲み分けはどうなっているのか
- ベンチャーをやりたくて入社する人材がそもそも少ないなか、マインドの醸成や発掘にどのような工夫があるのか
- 公的な色彩の強い電力事業者の多角化への理解は広がっているのか
- チャレンジ制度の母集団の固定化を避けるための工夫は
- イノベーションラボのマネジメントは
- イノベーションラボと既存組織の交流は
- CVC活動の詳細について
- CVCの子会社化のメリット・デメリット

以上。

文責：清水 克彦