

アサヒグループホールディングス 株式会社

1. 名 称：新規事業開発ラボ
2. 目 的：生活者・市場起点の事業機会補足と自社の強み（経営資源）のマッチングによる新事業の創出
3. 設立日：2018年1月1日
4. 場 所：東京都墨田区吾妻橋1-23-1
5. 概 要：

アサヒグループホールディングスの「新規事業開発ラボ」は、研究開発部門の生活者・市場起点（顧客・トレンド視点）から着想したビジネス提案を行う、「生活文化研究所」と、経営企画部門の自社の強みを起点（技術等の強みとなる経営資源）から着想し、新規事業開発を行う「新規事業チーム」の統合により、新しい事業案の創出を目指す。

目指す事業像は、①既存の幹を太くし枝葉となる事業、②社会的課題を解決する事業、の2つである。プロセス・ステップを学び、共通言語化、外部活用も視野に入れ、成果創出の向上を図るとともに、組織学習（Learning）によりノウハウを蓄積する。アイデア発案からビジネスモデル、マネタイズモデル、キャッシュフローを策定し、Try & Learnで進める。

6. 取材日：2018年7月9日

7. ヒアリング結果

(1) 設立のねらい～生活者起点による新規事業の創出とマネタイズ化～

2000年10月からスタートした「第1次中期経営計画」において、「自然科学の研究所はどのメーカーにもあるが、顧客や社会を研究し、経営へのビジネスチャンスの提案や、情報発信を行う社会科学の研究所が必要ではないか？」という、当時、社外取締役であった竹中平蔵氏の提案により「お客様生活文化研究所」が発足した。

お客様生活文化研究所では、お客様を「消費者」ではなく「生活者」として捉え、その背景となる、トレンドや生活文化を掘り下げる研究を継続して行ってきた。通常、新商品のマーケティング調査は商品開発部門で行っているが、同研究所ではそれより少し引いた視点でマーケットを俯瞰した調査を実施した。例えば、なぜ20代の人たちがお酒を飲まないのか？をテーマとした調査では、「シェア・オブ・ウォレット」（お財布のシェア）という観点から、酒類カテゴリー消費者以外の視点で、若者の消費の実態を観察・調査した。その結果、ゲームやスマホの利用が増えたり、SNSなどのコミュニケーションツールの普及が大きな原因となっていることに加え、職場の男女構成比が変わっていたり、共働きが増えていることなどの、社会環境の影響もあることが分かった。それらの結果を基に、いくつかの商品開発のヒントをキーワードとしてまとめ、マーケティング部門等への提言を実施した。また、同研究

所の初代所長は、お客様生活文化研究所からマーケティング部門に異動し、徹底した生活者視点での、商品開発やブランディングを行い、クリアアサヒなど複数の商品のローンチとブランド化に成功している。この時点では、このような生活者起点の取り組みも、一定の成果を創出することができていたとのことである。

しかし、2011年のホールディングス化により、ホールディングカンパニーは事業会社に対してガバナンス上、独立した会社となったため、ホールディングスの研究所である「お客様生活文化研究所」が開発現場と一体となった施策を実施したり、生活者視点を商品開発に活用すること自体が難しくなってしまった。そこで、社外向け情報発信や、グループ内向けに、調査結果からの気づきを発信するなど、情報発信業務を強化してきたが、キャッシュを創出する具体的なアウトプットが出ない時期が長く続いたことから、組織自体の見直しが議論されるようになった。一方、既存領域から少し離れた事業領域において、将来の収益につながる事業を創出しようと、ホールディングスの経営企画部門内に、自社技術などの強みを起点とした事業開発を行う「新規事業チーム」が設立された。同チームは、主として研究のアウトプットを、実際に事業としてキャッシュに変えていく（マネタイズ化する）ための新規事業を手掛けた。その成果として、後述する、「アサヒバイオサイクル」という、アグリ事業の新会社の設立を行うに至った。

新たな中期経営計画を見据えて、これらの2つのイノベーション組織を一つにして、お互いの組織の強みと学びを生かし、成果創出の確度と速度の向上を図ることを目的に、「旧新規事業チーム」と「旧お客様生活文化研究所」とが統合され、「新規事業開発ラボ」が2018年1月に設立された、とのことである。

(2) ラボが目指す2つの事業の方向性と検証プロセス

～小さな失敗からの「Learning (学習)」～

同ラボの目指す事業の方向性は2つである。1つは既存事業の幹を太くし、枝葉を伸ばすサポートになっていくような事業と、もう1つは社会的課題を解決するような事業である。この2つの方向性は、新たな事業を何のために実施するのかきちんと「見える化」し、ビジネスとして収益を出し（マネタイズ化）つつ事業貢献することで、ステークホルダーに対して納得性の高い事業を創出することを目指している。

前者の、既存事業の幹を太くする事業開発には、①既存事業の売り上げを上げる事業、②既存事業のコストを下げる事業の2つがある。特に、①の事業については、既存事業では、なかなか着手できないため、最初から大風呂敷を広げ大きな投資をするのではなく、少ない費用で何度も「Try (試行)」を繰り返し、「Learning (学習)」をしながら進め、小さな失敗でも「何が原因なのか」を常に考えながら、その小さな失敗を積み重ねていく中で、できるのかできないのかを見い出していくことが重要だという。伸びているビジネス、規模が大きいビジネスは、次第に失敗ができなくなってしまうため、最初の段階にできるだけTry&Learn でどんどん進めていくことで新しい知見を生み出していこうと考えている（下図）。



資料出所：アサヒグループホールディングス(株)資料

図 新規事業開発ラボの概要

既存事業である、各事業会社（アサヒビール、アサヒ飲料、アサヒグループ食品）にもそれぞれ研究所があり、テーマがはっきりしており、それぞれ大学や取引企業とのコラボレーションによるオープンイノベーションを行っている。一方、ホールディングスの研究所では基礎的な研究の他、事業会社共通で使用する素材や機能性の研究を行っており、主に大学との共同研究によるオープンイノベーションを進めている。しかし、基礎研究は、研究の幅や分野が広いとため、実用化・キャッシュ化までに比較的時間がかかるものが多い。

そこで、同ラボでは、各事業会社が中長期視点で取り組みにくいと考えている課題にポイントを絞って、基礎から応用までの技術・研究成果と市場とをつなげる、Try&Learn を実施している。

なお、ラボのメンバーは2018年4月1日時点で、事業会社との兼務（0.5人）を含め6.5人で、自然科学系研究者人材と営業・マーケティング系人材がほぼ半々となっている。

(3) ごみを収益に換える～社会的課題の解決による持続可能な社会の実現～

同ラボが目指す、もう1つの事業の方向性である、「社会的課題を解決するような事業」の一例は、経営企画部門にあった新規事業チームが手掛けた「ビール酵母細胞壁の有効活用」に代表される。

同社では、これまでビール醸造工程で取り除かれるビール酵母の高い栄養価に着目し、これを有効活用した栄養補給薬や酵母エキスなどを商品化してきた。その後の研究結果から、これまでは産業廃棄物だった「ビール酵母の細胞壁」に、植物や土壌に噴霧すると成長が促進されたり、免疫活性が向上することが分かり、これを事業化するため、2017年3月に、ビール醸造副産物である「ビール酵母細胞壁」の有効活用による新規事業会社「アサヒバイオサイクル(株)」を設立した。この新規事業は、ビール酵母細胞壁の農業資材を開発・販売すると同時に、環境負荷や食糧危機などの社会的課題の解決を通じ、持続可能な社会の実現を目

指している。同社の商品は、特に芝の品質向上につながることで評価され、ゴルフ場や公園施設などを中心に採用が進んでいる。この事業は、通常なら廃棄処分される副産物を収益に換える（Trash to Cash）というビジネスモデルであり、既存事業との財務的なシナジーも生んでいる。

さらに実証試験を行った結果、農薬（殺菌剤）や化学肥料の使用量減少に加え、温室効果ガス排出量の大幅減少にもつながることも分かった。

同事業は、今後、世界中で農薬を極力使用しない安全・安心で持続可能なアグリ事業に大きく貢献できる可能性があるとして期待されている。

(4) イノベーション創出に重要なこと～人材発掘と動かしていく仕組みづくり～

イノベーションを起こすために、失敗に捕われない自由な活動を推奨しているが、「タレントマネジメント」が大きな課題でもある。イノベーション創出で一番重要なことは「飛んだことを発想できる人材」と「それを動かしていく仕組み」だと考えられている。人脈やビジネスノウハウを持っている入社5～10年くらいの人材に新しいことを考えさせても「生産工程で作るのは難しい、品質保証上難しい」など、実務上の障害がどうしても気になり、なかなか新しい発想が生まれにくいのだという。一方、組織の中では浮いているけれども面白い発想ができそうな「突拍子もない人間」では、実務現場とのコミュニケーションが難しくなってしまう。大企業では両者をうまく使い分けることのできる、「本当にイノベーションに向いた」人材の出現率が非常に低く、このような人材をどうやって見出し、育てるのかについて、属人的ではなく、仕組みとしてどのように取り組んでいくか？ということが一番の課題になっている。

面白いから商品開発を進めてみようと思っても、特に大企業では、ステークホルダーにきちんと説明できるものでないと、様々な部署の了解を得られにくく、実現が難しい環境にある。リスクとなる事業を新規事業として切り離すケースも多いが、事業化し黒字化するには3～5年ほどかかるため、どれくらいの資源を投入できるか等を、中長期的な経営計画の中に組み込む必要がある。しかしそのためには、「継続的な経営の強い意思」がないと折角生み出した事業も、途中で頓挫してしまう場合が多い。特に、設備投資を伴うような案件は、投資に対する収益等の効果が、判断基準として規定されている場合が多く、予算申請も簡単にはできないといった厳しさがあるようである。

将来性のある新規事業を、同ラボから事業会社の研究所に受渡していくこともあるが、受取り手の意欲次第では、新規事業ではなく、事業会社の「サポート」の形になってしまうことも多く、そういう事態はできるだけ避けたいと考えられている。

(5) 展望～日本独自の文化・考え方を強みにイノベーションを起こす～

将来的には、各事業会社ごとに新規事業を生み出していく形が望ましく、現在のホールディングカンパニーの形態で良いのかは考える必要があるという。今後、何に注力し、どこに向かっていくかは社会環境の変化によって変わるが、今後も大きなイノベーションや新たなビジネスモデルを狙いつつ、大風呂敷を広げず、小さな実証から地道に利益を積み重ねていく「小さく産んで大きく育てる」こと目指している。

現在、米国では GAF A と呼ばれる大企業を中心となり、また中国では国家主導でいろいろな規制を取り払って、IT 関連のディスラプティブなイノベーションが数多く起こっている。一方、日本は、ディスラプションを行う企業も少なく、規制も多いため、これから同じ土俵で彼らをキャッチアップするのは 10～20 年かけても難しいだろう。従って、単なるキャッチアップを目指すのではなく、日本独自の文化や考え方（生活文化）を「強み」としたイノベーションは何であるかを良く考え、小さくても良いので、成功をどんどん積み重ねていくことが重要である、とのことである。

以上