

森永製菓 株式会社

1. 名 称：新領域創造事業部
2. 目 的：Accelerator プログラムを通じた「新たな事業の芽」の創造
3. 設立日：2014年4月1日
4. 場 所：東京都港区芝5-33-1
5. 概 要：

森永製菓では、全社的に本気で新規事業創出に取り組み、「新しい事業の芽」をつくるため、社長直轄の「新領域創造事業部」を2014年4月1日に発足。様々な部門で活躍していた社員を集め「化学反応」による新事業創出に期待しており、既存事業の人事評価システムとは少し異なる、「チャレンジ」に対して価値を認める評価を行っている。

2014年12月にAcceleratorプログラム「Morinaga Accelerator」を開始し、これまで6社に出資している。同プログラムがもたらした社内の変革をきっかけに、自社技術にとらわれずに新事業を生み出す内部主導型事業も行っており「お菓子プリント」など成果をあげている。これまでに商品化を諦めたものでも、研究所員が全工程を自分で決めて、最終商品を上市する「森永新研究所」という取組も進行している。

6. 取材日：2018年9月20日

7. ヒアリング結果

(1) 設立のねらい～新「事業部」設置で「新しい事業の芽」をつくる～

2013年6月に新井徹氏が社長に就任したが、過去に新規事業に取り組む目的で新しい部署ができては消えてきた事を問題視し、きちんと「事業部」として設置し、本気で新規事業に取り組んでみよう、社長直轄の組織として「新領域創造事業部」を2014年4月に発足させた。食品メーカーは比較的安定していると言われていた業種だが、少子高齢化をはじめとする様々な環境の変化に対応するため、「新しい事業の芽」をきちんと育てておかななくてはならないと考えたためである。

「事業部」として事業化しなくてはならないということはあるが、事業化は簡単なものではないため、当面は売上高予算や営業利益予算などを設定せずに「事業の芽」をつくることに専念しようと考えたとのことである。

(2) 外部主導型と内部主導型事業～「Morinaga Accelerator」プログラムを契機に～

同事業部には外部主導型事業と内部主導型事業の2つの事業があり、外部主導で実施しているものがアクセラレータープログラム「Morinaga Accelerator」である。2014年12月に開始し、3期実施している。Acceleratorプログラムでは今まで6社に出資しており、例え

ば 2015 年に出資した Afri-inc は 2018 年 8 月、大手 VC から新たに資金調達を受けている。2015 年の第一期では Afri-inc の他、Welights に出資しており、Welights は事業が堅調に推移している。2016 年も 2 社に出資し、うち 1 社はペットの給餌器を製造・販売している「hachi tama」という会社で、ネコ用 IoT トイレを開発しており、資金調達を繰り返している注目企業である。

内部主導型は同社の技術開発というよりは、Morinaga Accelerator プログラムがもたらした社内の変革をきっかけに、同社の技術を使うことにこだわらず、自分たちで新しい事業を立ち上げてみようという試みである。普通の企業の「出島」とは少々異なり、オープンイノベーションを前提に、そこから何かヒントを得たら内部でも実施していこうと考えられた。内部型には「TAICHIRO MORINAGA (直営ショップ)」や「お菓子プリント」などの事業がある。

社長の新井氏は常々「山にとりあえず登ってみて、空気が変わったなら本格的に進めば良い」と言っているという。動き出す前に KPI はどうするのかとか、どういう方針で実施するんだとか、あれこれ言うのではなく、まず動いてみてそこで右が良いか左が良いかを考え進むということで、「まず動く」ことを大切にしている。

(3) メンバーは全員プロパー

～いろいろな部署の人材を集め「化学反応」に期待、「チャレンジ」を評価～

同事業部の当初メンバーは社長が主に決め、全員プロパーで 10 人おり、中途採用者はいない。それは、研究開発のことは知らないが営業で優秀な人、研究開発しかしたことがないが素材から全部開発した人など、研究所・営業・商品開発・広告など、その部門で活躍していた人、キャリアが違う人をいろいろな部署から集め、「化学反応」を起こそうという意図を表している。

さらに、新規事業は全て初めてであり、過去の経験や知識などはあまり役に立たないため、新領域創造事業部に合う人は、どこにでも飛び込んでいけるような人が良いと考えている。

新規事業を進めるために外部の人を入れることは必要だと考えられているが、ある程度の組織規模の会社になると、やはりいろいろな部門との調整が必要になってくるため、そのハブになって動くのはプロパーの人が良いとのことだ。外部から来た人にいきなり新規事業を考えさせても、「外様扱いされて、一向に進まない」ということが起こる可能性があるためだという。

なお、同事業部の従業員への人事評価は特別なシステムではないが、新規事業はうまくいかない確率の方が高いため、その分「チャレンジ」に対して高い評価をしている。

(4) 新商品創出フローをつくる～研究員自ら全工程に関わり、商品を上市～

内部型事業の成果として現在軌道に乗っているのは、市場に出て 3 年近く経つ、創業者の名前から付けた「TAICHIRO MORINAGA」という直営ショップと、同じく 1 年以上経つ「お菓子プリント」という事業である。「お菓子プリント」は少ロットで顧客に合わせたオリジナルのパッケージをつくる Web サービスであり、社内に無い技術などは複数のベンチャー企業と提携して活用している。

また、新商品創出のため「森永新研究所」というフローを作った。従来からいる研究所のメンバーが、これまで市場に出したいと思っても様々な事情で商品化を諦めてきた製品が少ない。新しいフローは、その中でどうしても市場に出したいものがあれば、研究所員が自らパッケージのデザインも価格も、全工程を自分で決めて、最終商品を市場に出すことが

できるというものである。日本百貨店の協力を得て同社店舗で販売されている。

(5) 消費者とどうつながるかが課題～世界的な「食の問題」に取り組む～

同事業部ができたことにより、「ゼロから1を生み出す」実施方法が体感できるという。特に事業開発は、初期がとても難しいことからそうした難しさを体験できることは、その後の職業人生に大いに役立つという。

現時点の基幹事業は菓子食品製造業ではあるが、創業の原点から食を通して日本人に、世界に貢献するということを基本としながら、今の日本のように食や栄養を取ることにあまり困らない環境における食はどうあるべきかと考え、その上で「食による幸福」を提供していかなくてはならないと考えているとのことだ。

また、どのように顧客と接触するか、顧客接点が間接的か、顧客と直接的につながる方法の検討がされている。

長期的には世界の人口が増え、将来的に起こる「食の問題」に対してどう解決策を提供できるのかを考えているという。日本は食料の多くの部分を輸入に頼っており、お菓子で言えばチョコレートの原料であるカカオは全て輸入であり、海外乳製品もたくさん使っている。食の将来的な課題を見据えてやっていかなくてはならないと考えているとのことである。

以上