

国内企業におけるオープンイノベーション推進事例

11. 森永製菓

11.1 概要

既存商品の延長線上ではなく、新たな製品・サービスを外部のアイデアや外部組織との連携を通して生み出すため、森永製菓は、2014年12月に食品メーカーとしては日本初のアクセラレータープログラム「Morinaga Accelerator」を開始した。

同プログラムでは、森永製菓と起業家やベンチャー企業が社内に不足するリソースを相互補完することで、イノベーションを起こすことを目的としている。アクセラレーションプログラムを通じたベンチャー企業や中小企業の事業開発支援に留まらず、事業可能性のある企業に対しては森永製菓との事業提携や出資も通して新規事業の創出を目指す。

11.2 課題・背景

同社では、2013年6月の新井徹社長の就任を受け、これまでとは異なる枠組みで新規事業を生み出すための取り組みを始めようと号令がかけられた。その背景には、国内市場において、少子化などの課題から今後食品市場が縮小するにもかかわらず、具体的対応策を取れずにいたことがある。このような厳しい市場環境から社内においては「何か新しいことに取り組まなければならない」という危機感があったと同時に、オープンイノベーションへ転換しようとする世界的な潮流の影響も受け、同社も自前主義から脱却し積極的に外部と連携することでスピード感を持って新たな製品やサービスを生み出す方向に舵を切った。

11.3 取り組み

これまで新規事業に関しては、経営戦略部門の下に新事業開発の担当部署を設置する、または事業部ごとに取り組みを実施していたが、全社的に新規事業への取り組みを強化するため、2014年4月、新領域創造事業部を設置した。同部署は、森永製菓において、①新しい事業を創造すること、②「自前主義」を捨て、社内に外部から新しい風を入れることをミッションとしており、迅速な意思決定ができるよう社長直轄の組織として設置されている。社長直轄の事業体制とすることで、予算活用やベンチャー企業への出資に関して社内の煩雑なプロセスを通さず素早い決裁ができる体制を整えた。また、同部署は各事業部から人材が集められており、現在、研究開発や営業部門など社内の多様な部署から異動した社員8名で構成されている。

新領域創造事業部を率いるのが、同事業部部長の大橋啓祐氏である。同氏は、新規事業の取り組みを開始するにあたり、強い課題意識を持っていたものの、当初は「実際に何をすればいいのか」具体的なアクションを見出せずにいた。様々なベンチャー企業や新規事業に関連したイベントなどに参加する中で、新規事業アクセラレーター支援を行う01 Booster社代表取締役の鈴木規文氏に出会い、「新規事業に関して、重要なことはアイデアそのものではなく実行である」と助言を受け、アイデアソンを開催した。このアイデアソンにおいて、大橋氏をはじめ印刷会社や流通会社など既存の取引先以外の企業と初めて対面したことで、社内で得られる知識の偏りを実感する。アイデアソンの最終日には新井社長も参加しており、改めて新規事業創出にはこれまでの自前主義とは異なる新たな枠組みが必要であると再認識する。

新領域創造事業部のみならず、マインドセットを変えるような刺激や、実行力を促進するような外部組織との連携の仕組みの必要性に気付いたことをきっかけに、アクセラレータープログラムの実施へと踏み切った。約8ヶ月後に立ち上げられた「Morinaga Accelerator」プログラムは、広範囲で既存事業の枠にとらわれない事業創出を目指し、新規事業発想の基点を自社内に留まらず起業意欲にあふれたベンチャー企業や中小企業から広く募り創造につなげる取り組みである。

■ Morinaga Accelerator

「Morinaga Accelerator」は、「未来のLIFEを創る」をキーワードに生命と食、ライフスタイル、人生そのものを豊かに変革することを目標に掲げ、森永製菓とベンチャー企業、中小企業が足りないリソースを相互に補完し合い、お菓子に限らない革新的な未来のビジネスを共創するプログラムとして立ち上がった。2015年4月より第1回プログラムをスタートさせ、森永製菓および森永製菓社外のメンター陣によるメンタリングを通じたベンチャー企業の事業開発支援、また有望なベンチャー企業には出資や事業提携等も積極的に検討する。

プログラムの具体的な活動として、5月～6月上旬に事前セミナーと交流会を開催した上、7月末にベンチャー企業からビジネスプランを募集し、ピッチイベントに参加できる15社を選定する。その後審査を通じてプログラムに参加するベンチャー企業を5社程度選出する。実際のプログラムは、8月から11月までの4ヶ月間に渡り行われ、メンタリングや経営資源の活用、出資などの事業化に向けた支援を行い、同社内からも、実務担当者や役職者などを様々な人材をメンターとして参加させた。「メンター」は、生産技術、品質管理、マーケティング、知財、法律、広告など多岐にわたる各分野の専門家たちであり、公募から選ばれたアイデアから事業開発に向けて取り組む起業家を専門知識で支援している。最後には優秀チームを選出し、事業開始補助として賞金10万円を贈呈している。

<2015年の実績>

132件の応募が集まった。応募者の中にはベンチャー企業や中小企業だけでなく、一般企業の役員、大学教授、現役高校生、大手コンサルタント会社も含まれ、同社の予想以上に幅広い業種業界、年齢層からの応募があった。

図表 1 Morinaga Accelerator 2015 の採択企業 4 社

株式会社アフリカインキュベーター: アフリカにおける IT を活用した流通網構築支援と日本企業の事業展開支援	株式会社ウィライツ: キッズ系施設向けおやつ販売、コンサルティング事業	SMDLab 法政大学デザイン工学部: AR(拡張現実感)技術を用いた先駆的アプリケーション開発	日建リース工業株式会社: 高齢者向け菓子の宅配販売

出所: 森永製菓

■ ベンチャー企業への人材派遣制度

出資先のベンチャーへ森永製菓の社員を 1 年間派遣するスキームを設けている。「人材の成長」と「相手企業の成長」の観点から、参加したい人材の社内公募を行い、応募者とベンチャー企業担当者を交えたアイデアソンを開催することで、ベンチャー企業とのマッチングを図った。実際に派遣される人材には、大手の優れているところとベンチャーの優れているところを合わせて事業を作り上げていくことを期待しており、派遣期間を通じてベンチャー企業のスピード感やマインドを体感するだけでなく、大企業とベンチャー企業間の協業・連携を効果的に進めるための手法を自身で考え、ノウハウとして身に付け戻ってきて欲しいというのが狙いである。

11.4 成果

■ ベンチャー企業への出資

「Morinaga Accelerator 2015」に参加したウィライツ社と株式会社アフリカインキュベーターに対して、2015 年 12 月に出資を行った。ウィライツ社は学童保育施設向けの「おやつ準備代行」の業務支援ビジネスを展開する。学童保育施設では子供に与えるお菓子や食材の準備への業務負担が大きく、同社のサービスを通じて施設側が子供と接点を持つ時間が増やせるという点に共感し、出資を決めた。事業提携ではなく出資とすることで、これまでのサプライチェーンにおける委託関係ではなく、ウィライツ社の事業発展を最優先にした判断ができる。そのため、ウィライツ社が展開しているサービスは必ずしも森永製菓のものだけに限定されない。

株式会社アフリカインキュベーターは急成長するアフリカの流通市場での事業創造を通じて、現地企業の成長基盤と、日本企業の活性化を目指している。現在、①アフリカの消費財流通網構築に向けた IT サービス提供、②日本企業のアフリカでの事業展開支援を実施している。

森永製菓は出資判断のスキームとして、経営者の人柄が森永製菓の文化といかにマッチするかという面も重視しており、経営者のキャリアや経歴より、覚悟や人柄に重きを置き選抜している。

■ Morinaga Accelerator を契機とした新規事業創出

「Morinaga Accelerator」がもたらした社内への変革がきっかけとなって生まれた新規事業に「おかしプリント」がある。この事業はスマートフォンで撮影した画像やスマホアプリで作成した画像を利用し、ユーザーオリジナルのお菓子のパッケージをつくることのできる Web サービスである。新領域創造事業部の渡辺啓太氏は、以前アンテナショップの企画・運営を担当しており、その際に最も人気を博したサービスが、店舗で撮った写真を店内で作ったお菓子「グルグルハイチュウ」のパッケージに印刷するというものだった。同氏は、この体験を基に、オリジナルのお菓子制作と小ロットからオリジナルのパッケージを作るというアイデアを融合させた「おかしプリント」の原案を思い付いた。一方、社内にはない Web サービスや画像加工などの技術は大手企業に発注すると高額となるため、「Morinaga Accelerator」の座組みを活用し、写真加工アプリなどを開発するベンチャー企業アンジー社と提携した。

渡辺氏は、ベンチャー企業と協業する際の留意点として、大企業とは文化・言語が異なるため互いに本音で話し合うこと、さらに受発注の関係ではなくパートナーとしての関係性を維持することに配慮しているという。ベンチャー企業と協業することでスピード感を持って事業開発に取り組みただけでなく、ベンチャー企業側にとっても継続的なサービスを提供でき、通年でユーザーにコンタクトできるというメリットのある取り組みとなっている。

11.5 成功要因

■ 社長の理解と協力

同社で新規事業創出の取り組みを推進した新井社長は、積極的なチャレンジを推奨しており、「山に登ってみて、違う景色が見えれば方針を変えればいい」と柔軟に、まずはスモールスタートで実行することを後押しする姿勢を示す。また、アイデアソンの開催や「Morinaga Accelerator」等の新たな取り組みを進めるにあたり、社内の理解や関心を得るため、同社長が社内に向けて積極的な情報発信を行ったことも功を奏した。

■ 社外のネットワークの拡大

「Morinaga Accelerator」の導入まで同社では既存の取引先との関係性が多く、ベンチャー企業や他業界の企業との出会いの場が少なかった。アクセラレータープログラムを通じて、分野・領域に係らず多数のベンチャー企業とのネットワークを構築できたこと、また例えば同様にアクセラレータープログラムを実施している異業種企業との出会いができるなど社外のネットワークが大幅に広がった。このように社外とのネットワークが、外部連携を促進する社内の風土づくりや新たな事業・サービスに対する視野やアイデアの広がりをもたらしている。

<参考情報>

- 森永製菓 関係者へのヒアリング（2016年12月実施）
- 森永製菓 HP
<http://morinaga.01booster.com/2016/>
<https://www.morinaga.co.jp/company/newsrelease/detail.php?no=1160>
<https://www.morinaga.co.jp/company/rd/>
<http://www.morinaga.co.jp/public/newsrelease/web/fix/file55ed3d7b269c0.pdf>
- [The Bridge、「スタートアップに実行力を学ぶ森永ー製菓はアクセラレータープログラムを通じてオープンイノベーションを狙う」](#)（2016年5月）
<http://thebridge.jp/2016/05/morinaga-accelerator-interview-01>
- [ビジネス+IT、「森永製菓のオープンイノベーション、事業を育てる中で得た気づきと成果とは」](#)（2016年1月）
<http://www.sbbbit.jp/article/bitsp/30656>
- 日本経済新聞、「ベンチャー出向 大企業社員が武者修行」(2016年5月)
<http://www.nikkei.com/article/DGKKZO02374490W6A510C1TQ4000/>
- BIZ&TECH Terminal、「森永製菓と食の力でイノベーションを巻き起こす！スタートアップ向けプログラムをスタートしたゼロワンブースターの想い」(2015年2月)
<http://rn2btt.radionikkei.jp/business/000944.html>
- [The Bridge](#)、大企業とベンチャーのコラボによって生まれた森永製菓の新規事業「おかしプリント」(2016年5月)
<http://thebridge.jp/2016/05/morinaga-accelerator-interview-02>