イノベーションの創出

長期経営目標「2030年の姿」を達成するためには、新たな価値を創造するためのイノベーションが不可欠です。「食と健康」に関する課題がさらに重要となっている今、ニチレイグループでは、新たな価値創造への挑戦を組織で支援し、社内に定着させ、持続的に推進していくことが重要と考え、その仕組みづくりに着手しました。

ニチレイにおけるイノベーションとは

2019年度に策定したニチレイグループの長期経営目標では、「イノベーションの推進により社会や顧客の課題を解決する新たな価値を創造する」と謳っています。2030年に売上高1兆円企業になる、という目標を達成するには、既存事業の成長とともに、イノベーションによる新たな価値の創造が重要であると強く認識しています。

さらに、新型コロナウイルス感染症が発生したことで、世の中が大きく変わりました。これまでの当たり前が当たり前でなくなり、「ニューノーマル」という言葉の通り、新しい価値を創造していくことが、これまで以上に必要となってきたと思います。

ニチレイにおけるイノベーションとは、革新的なものだけを対象とするのではなく、既存の知見、リソースなどを組み合わせて、「本業変革（ビジネスモデル）や新規事業（新しい機会）を通して新しい経済的・社会的価値を生み出すこと」と定義しています。長期経営目標の実現に向けた重要事項（マテリアリティ）にあるように、「食と健康における既存事業領域を超えた挑戦により、新たな市場や顧客価値を創造する」ことをイノベーションを通じて実現していきたいと考えています。

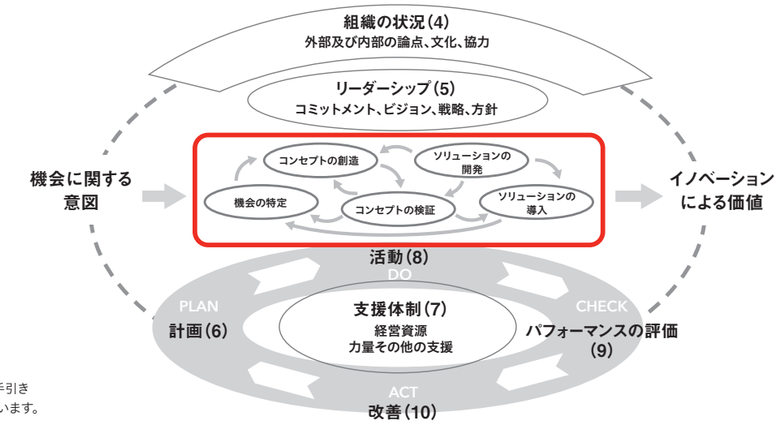
持続的に新しい価値創造を生み出すための仕組みづくり

ニチレイグループでは、これまでも多くの価値創造への挑戦が行われてきました。しかしながら、不確実性の高い挑戦を継続して行うことの難しさを課題として認識していました。今回改めて新たな価値を継続して創造するための仕組みづくりに取り組むうえで、過去の挑戦に関して、当時の担当者に詳細なヒアリングを実施することにしました。凡そ3か月かけて約40件延べ約50名の方に詳細を語ってもらい、課題を抽出し、ニチレイの“体質”を把握しました。その結果、アイデアを出し挑戦しているものの、成果を焦る傾向があり、中長的な視点で取り組めていないこと、さらに、個人の挑戦を組織として支え育む体制が不十分、という課題が明らかになりました。

イノベーション・マネジメントシステムの概念図

【図の説明】
中央赤枠の中がイノベーション活動（機会の特定、コンセプト創造および検証、ソリューション開発および導入）を示し、枠内を行ったり来たりする仮説検証の試行錯誤を迅速に行うことで不確実性を下げ、イノベーションによる価値の創出につなげます。また、その活動を組織とし支援することで、より活動が円滑に進むことを目指します。本年度注力している人財育成は支援体制の「力量」に関する取り組みです。

出所：ISO56002 イノベーション・マネジメント
ーイノベーション・マネジメントシステムー 手引き
※（　）内の数字はISO56002 の章番号を示しています。



イノベーションは、能力に秀でた特定の個人が成し遂げるのではなく、グループ社員みんなでやるものだという素地をつくることで、生まれるアイデアが増えるとともに、挑戦を様々な形で支援する人も増えていくでしょう。その結果、成功に至る事例も増えていくものと考えています。そのためには、グループ全体に挑戦を育み育てる共通の土壌をつくることが必要だと考えます。

現在行っている仕組みづくりでは、2019年7月に発行された国際規格ISO56002で規定されるイノベーション・マネジメントシステム（以下、IMS）の考え方を参考にしています。ISO56002は組織によるイノベーションの実現を促すためのガイドラインですが、もちろん、その通りにやればイノベーションが確実に実現されるものではありません。そこで、ニチレイグループの“体質”に合わせたニチレイ流IMSを構築しています。

ニチレイの目指すIMSは、アイデアの「種」から事業という「実」になるまでのアジャイルな試行錯誤を日常化し、それを組織で支援する仕組みです。特徴は大きく2つあります。まず、イノベーションに対する共通の認識と理解を持って取り組むための人財教育です。ビジネスモデル・キャンバス（BMC）の活用やデザイン思考を習得するワークショップを行っています。特にBMCは、“共通言語”として用いることで、イノベーション活動を行う人と支援する人とのコミュニケーションを円滑化し、グループ一丸となったイノベーション活動が推進できると期待しています。BMC関連のワークショップは、これまでに従業員延べ200人が受講しました。今後5年かけて従業員の80％の受講を目標にしています。もう一つの特徴は、アイデアを集め、磨き上げるインフラの整備です。アイデアの収集、磨き上げ、評価の状況を関係者に見える化し、イノベーション活動を活発化させていく予定です。

今後の展開

「食と健康」に関する社会課題は、フードロスや超高齢社会、自然災害時における課題等多岐に渡り、また、いずれもとても複雑な課題です。ニチレイがこれまで培ってきた資源を最大限活用し、ステークホルダーや異業種も含めた他企業・大学・研究機関の皆様とともに課題解決にむけ取り組んでいきたいと考えています。

社会は大きく変化しています。世の中や生活者が求めている価値を、ニチレイらしい、新しい切り口で提案していく必要があります。イノベーションの取り組みは短期間で成果が出るものではなく、現在構築中のIMSを今後さらに熟成させることで、新たな価値を創り続ける風土をニチレイグループ全体に根付かせていきたいと思います。