

「新たな価値の創造」に向けて



新たな価値創造への挑戦を
社内に定着させ、
構築した仕組みを推進することで、
新たな市場や顧客価値の創造に
取り組んでいます。

川崎 順司

取締役執行役員
品質保証部・事業開発推進部管掌
技術戦略企画部長

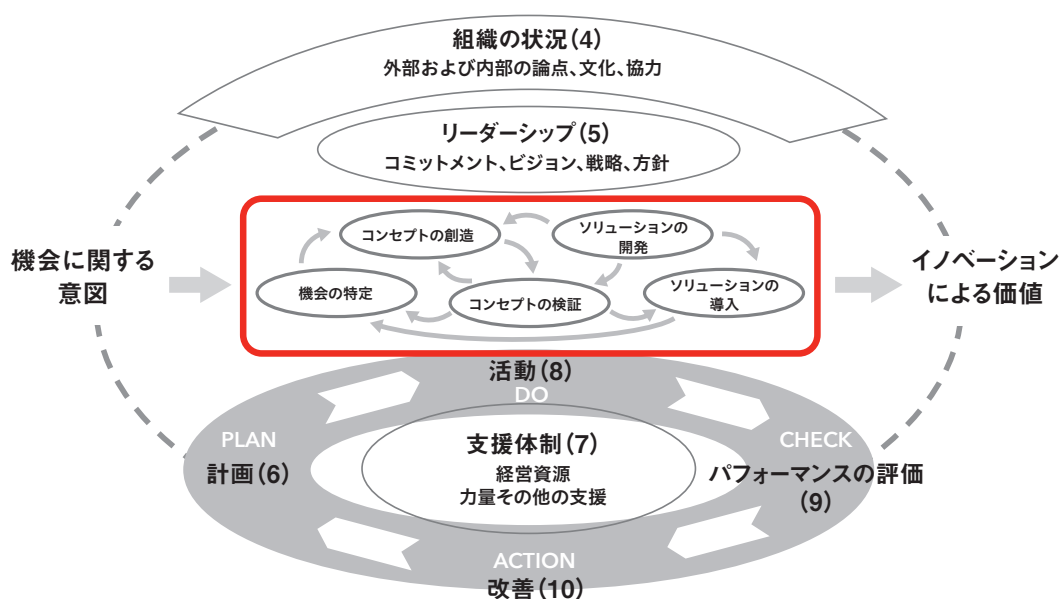
ニチレイグループで取り組む 「新たな価値の創造」について

はじめに、当社のイノベーションの歴史を振り返りたいと思います。1942年に政府主導でつくられた帝国水産統制株式会社から旧社名である日本冷蔵が創立されたのは第二次世界大戦が終結した1945年です。「戦後の食糧難で苦しむ人々に、新鮮な食材を安定的に届けたい」との思いから民間企業として再スタートしました。その後、大きな転換期となったのは、1950年代に、軽加工した食品を凍らせ冷凍食品として事業を始めたことです。これは、家庭での調理における不便、不可能、不足、不満といった「不」の解消となっていきます。食品の冷凍方法や物流などのコールドチェーンが確立していない中でもさまざまな試行錯誤を繰り返しながら、ニチレイは常に自社の技術による社会の困難や「不」の解決を目指してきたのです。

生きるために必要最低限の食糧や水は十分に確保されて明らかな「不」がなくなった現代において、「不」の質も変わり、人々の欲求はつかみにくなっています。しかし、価値観が多様化する時代にあってもイノベーションは起こせます。「油を使わずに揚げたての味や食感を味わえるコロッケ」の実現に向けては、スペックの異なるさまざまなメーカーの電子レンジを複数台揃え、数え切れない試作品をつくり続けて大ヒット商品に結実させました。それに続く「本格炒め炒飯」などもお客様の抱えている課題を解決しようと、当社社員が粘り強く活動した成果であり、これは当社社員の特性の一つである、堅実で一回失敗しても諦めず、何度も追求していく気質が発揮された結果です。これらはまさにイノベーションだと私は思います。

イノベーションという言葉は、人によって捉え方が異なります。新しい技術を開発し非常に革新的なことをすることがイノベーションだという人もいますが、ニチレイグループの主要事業領域の食品にはさまざまな規制や制約があり、またお客様の中にも保守的な考えをお持ちである方も多いといった背景もあり、社内では「イノベーション」という言葉を使った場合、社員たちの気持ちから遠く、取り付きにくいところもあります。したがって、当社におけるイノベーションとは、革新的なものだけを

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て支援することで、より活動が円滑に進むことを目指します。現在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 ―イノベーション・マネジメントシステム― 手引き

※（ ）内の数字はISO56002の章番号を示しています。

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、「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」つまり、「お客様にとって新しい経験価値となって届くこと」と定義し、それを「新たな価値の創造」という言葉で表現しています。

取り組みの進捗について

当社におけるイノベーション、つまり「新たな価値の創造」は、能力に秀でた特定の“個人”が成し遂げるものではなく、グループ社員みんなで創り出していくものである、と考えています。「新たな価値の創造」にグループみんなで取り組んでいこうという素地をつくることで、アイデアを出しリーダーとして挑戦する人だけでなく、その挑戦をさまざまな形で支援する人を増やし、組織として「新たな価値」を生み出す事例を増やしていきたいと

考えています。そのためには、挑戦を育む企業風土をグループ全体につくっていく必要があります。そこでニチレイグループが組織として「新たな価値の創造」に取り組んでいることや、そもそも「新たな価値の創造」とは何かを知り、考えてもらうために、トップメッセージを含む継続的な情報発信を行っています。代表取締役社長の大櫛や私が映像によるメッセージを社内イントラネットで発信し、コンテンツによっては1,000人以上の社員が閲覧しています。グループ内で新しい風が生まれていることを示し、従業員に理解してもらい、具体的な事例を通じて自分たちの仲間が実現したのだと実感してもらうことが、非常に大事です。絵に描いたような活動ではないかもしれませんが、地に足の付いた、ニチレイらしい「新たな価値」を創り出していくことを考えています。

また、2021年度から、持株会社であるニチレイに2つの組織を設置しました。1つは活動の仕組みを構築する部署、もう1つはある程度事業化のめどが立ったアイデ

「新たな価値の創造」に向けて

アを本格的な事業化に向けてインキュベーション機能を持つ部署です。既存事業に縛られず、より自由な発想のテーマを素早く、柔軟に試行錯誤しながら検討できる環境をつくりたい、というのが実業を担っていない持株会社に設置した最大の理由です。

活動の仕組みの構築については、2019年7月に発行されたイノベーション・マネジメントシステム（IMS）である国際規格ISO56002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、そのとおりに行っただけでは「新たな価値創造」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”を把握し、それに合わせたニチレイ流のIMSを構築し、この仕組み自体を成熟させていこうと思っています。具体的には、現在、2つのプログラムを実施しています。1つ目は「教育プログラム」、2つ目は実践の場としての「事業化プログラム」です。

まず「教育プログラム」は、活動を進めるうえで必要なスキルを身に付けてもらうプログラムです。このプログラムで学んでもらう内容は、ビジネスモデル構築に関する内容や顧客視点でアイデアを発想するために重要な「デザイン思考」です。ビジネスモデル構築については、実際にはビジネスモデル・キャンバス（BMC）というツ

ルを学習してもらうのですが、これは既存事業の見直しや改善にも活用できるため、全従業員に受講を勧めています。全従業員が同じツールを用いて事業を分析、構想したりできるようになると、まさにグループ内の共通言語となります。新しいアイデアはなかなか理解されにくいものですが、共通言語であるBMCとして表現することで、発案者も支援者もお互いに協力しながら検討でき、さらに不正確なところを相互に確認・修正しつつ次の発想につなげることが可能になります。とはいえ、このツールはあくまでも手段です。大切なのは、どのようなテーマに着眼してアイデアを出すのかという点です。そこで、「デザイン思考」に関するプログラムでは、顧客視点でモノ・サービスを発案する手法を学び、実施に「不」を考えながらアイデアを発想する機会を提供しています。

「教育プログラム」は、2020年の年初から開始し、2年目を迎えました。今までに延べ400人弱の社員が受講していますが、私たちが目標としている全従業員の受講にはまだ到達していません。すでに受講した社員の感想や習熟度を確認しながら、内容をさらに充実させ、受講を推奨していきたいと思っています。将来的には人財育成プログラムとしての全社的な取り組みにしていきたいと考えています。



2020年度の「教育プログラム」実績（一部抜粋）

	内容	頻度	延べ受講者数
ビジネスモデル構築 （基礎編）	ビジネスモデル・キャンパスの基礎知識の習得	12回／年	177人
ビジネスモデル構築 （実用編）	- 成功企業のビジネスモデルパターンの学習 - 自社のビジネスモデルへの適用を通じたビジネスモデル革新思考の醸成	4回／年	66人

もう1つの取り組みである「事業化プログラム」では、ニチレイグループ全従業員から「食と健康における新たな価値の創造」に関するアイデア募集を行っています。2021年度は2期目になりますが、昨年度の1期目も含め、若手社員から中堅社員、ベテラン社員まで幅広い層の社員から多くのアイデア提案がありました。採択されたテーマは2段階の検証活動を経て事業化を目指しますが、1段階目の活動は、現在の部署に在籍しながらプログラムに参加してもらいます。今後はこのプログラムでの活躍も加味した人事評価の仕組みも構築していく予定です。現在1期目が事業化へ向けての最後の検証活動を進めているところです。各々の段階の節目に行う評価は独自の評価項目を設定して実施しています。

今まではこのような、既存事業や自身の業務内容にとらわれずに自分のアイデアを提案し、実際にイノベーション活動に取り組める機会がなかったのですが、昨年度より本プログラムを開始し、新しいことに挑戦したいという社員が自分の想いを語り、そして実際に行動に移せる場になっていることを実感しています。今後、成功事例が出てくれば、さらに企業風土は変わってくると確信しています。当社の社員の多くは食に対する熱い想いを抱えています。ニチレイの未来に向けて大いなる可能性を伸ばし、一人ひとりの社員に場所を提供していくのも私の役割だと考えます。

今後の展開

ニチレイグループでは、過去に多くの価値創造への挑戦を行ってきましたが、多くの案件は成功することなく終わっています。今回の取り組みを開始する前、2019年度におよそ3か月かけて過去の挑戦事例約40件について実際に関わった社員約50人から詳細をヒアリングしました。成功した人からはなぜ成功したのか、途中で断念せざるを得なかった人からはなぜうまくいかなかったのか、を聞き取り、ニチレイがイノベーション活動を行うにあたって得意なこと、不得意なことを抽出し、ニチレイの“体質”を把握することをまず行いました。そのうえで、陥りがちなポイントに配慮し、成功確率を高める仕組みづくりを推進しています。

ニチレイグループの長期経営目標「2030年の姿」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、イノベーションによる「新たな価値の創造」が担う部分も大きいです。2030年へ向けて、新たな価値の創造に自分も挑戦してみようという従業員の気持ちを、グループ丸となってサポートして取り組んでいきたいと思えます。そういう熱い気持ちを持つ従業員が遠慮することなく、新しい価値の創造に挑戦する企業風土をニチレイグループに根づかせ、社会の変化に対応し、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きます。