

基調講演：「私の考えるイノベーションとは」
株式会社サンライズ 代表取締役社長 福寺誠一 氏

1. 初めにお断り
2. イノベーションの定義
 - ① 新機軸 革新
 - ② 新製品の開発、新生産方式の導入、新市場の開拓、新原料・新資源の開発、新組織の形成などによって、経済発展や景気循環がもたらされるとの概念。狭義には『技術革新』の意に用いる。
3. 森永製菓イノベーションセンター
 - ① 少子高齢化、国内食品産業の成熟化という環境下、企業として生き残り発展し続けるために、新しいビジネス及びビジネスモデルの探索を行い、ビジネスの芽を育てていく事が不可欠。事業(モデル)の孵化器の役割を果たす。2000年設立
 - ② ・特保(ダイエット商品)の開発・商品化⇒知的財産の他企業への売却
・置き菓子ビジネステスト⇒撤退
・天使の健康(健康食品の通販ビジネス)⇒事業化の目処 新事業部創設・中核に！
09年4月
・ビジネス開発(キャラクター活用したモノ売り、コト売りビジネス)
 >ぬ〜ぼ〜 20年前に森永が生み出した所謂『ゆるキャラ』
 ⇒既存部門へ移管 09年6月
・新事業創造チーム(和菓子を中心に置いた新しい空間と時間を提供するビジネス)
 ⇒発展的解消 09年4月
※イノベーションセンターも発展的解消
 - ③ 本当のイノベーションそれとも所謂新規事業？
4. ウイダーinゼリー育成におけるイノベーション
 - ① 森永製菓で一番売れている商品 最もマーケティングコストをかけもつとも利益を稼ぎ出している商品 チアパック飲料という新しい食品のカテゴリー、新しい食シーンを提案した商品
 >森永ブランドを前面に出していない
 - ② 開発のきっかけ スポーツマンの切実な要求 森永製菓の『飲むゼリー』の技術
 >トライアスロン、マラソン等の競技者のニーズ：長時間の競技で「空腹を満たす+栄養摂取+水分補給」
 - ③ 発売当初 スポーツ店専用
 - ④ 大手CVSバイヤーの販売意向 当初販売断る(CVSではまだ早い、設備増強のリスク)も結局販売開始 バイヤーの熱意 森永製菓健康事業部の想い
 - ⑤ 当初まったく売れず POSデータにもかかわらず販売継続 必ず売れるとの信念⇒考える工夫
 - ⑥ 何故、売れない⇒健康は伝わらないと売れない

- ⑦ POPの工夫 地区TVテスト⇒仮説・実践・検証 テスト地区拡大
- ⑧ 満を持して首都圏へ⇒猛暑⇒欠品 対応の巧拙 一部には恨まれたが
- ⑨ CM製作秘話

(ターゲットは女性 なのにビタミンインではなくエネルギーイン)

キャッチコピー10秒で食べる朝ごはん 金かけずに製作

- ⑩ 参入障壁を作る チアパック容器の最優先供給

製造設備増強 協力工場の賭け

倒れない販売台(POP効果大) CVSの常識破った<交渉の大切さ>

➤元々CVSはメーカー提供の販促物は取り入れてもらえなかったが、このケースでは認めてくれた。これにより店頭の目立ち向上とフェイスの確保も可能となった。

➤CVSでは当初常温販売していたが、ある地区のCVSでは冷蔵陳列で売上が伸びた。これによりCVS内のパイヤー間の商品群(常温商品群と冷蔵商品群)の壁を突き崩した。

他社の真似を実用新案特許で阻止

- ⑪ 販売方法

週販 × 販売拠点数 × 定価 = 販売高

(マーケティング) (営業力)

定価販売貫く 消費者は価値を理解してくれればそれなりの売価で売れる。

- ⑫ 初期の地区別予算設定方法 理論値 現場の反発 説明・理解

- ⑬ 常に進化 お客様の要望を吸い上げ、常識の壁に挑戦

5. イノベーションとは

- ① 新しい素材、革新的な技術が無ければ出来ない?
- ② 日常の仕事の問題点を洗い出し、業務に落とし込む
- ③ 世間・業界の常識をまず疑ってみる どうあるべきかとの視点で考える?
- ④ 先を見通す目
- ⑤ どうしても成功させるとの思い
- ⑥ 身内、他者を味方にする熱意

➤上記ウイダーinゼリーでは下線部がイノベーションに関連する。

➤事業は「人」がやるもの。その人達の「熱意」「説得」「思い」が重要。

➤常に新しい視点で業務を変えてみる事が重要。

Q&A**A：福寺氏のコメント**

- **Q.** お菓子業界の中ではたくさんの新商品を出してどれくらいの割合が生き残るのか？
- **A.** 千に3つと言われるが、お菓子業界では生き残る製品が非常に少ない。お菓子の中ではチョコレートが大きなウエイトを占めているが、例年9月に新商品が投入され、1年後にはほとんど残らない。お菓子業界では、そこに問題意識を持っており、森永製菓でも世に出した製品を育て続けることに取り組んできた。それでも1年後に残っているのは2割程度かと思う。(正確な数字ではなく福寺の感覚的なもの)
ネスレやHERSHEY'S等はほとんど変わらない商品をつくり続けている(ただし、改良は重ねている)。ポカリスエットも少しずつ味は変わっており、発売当初から全く違う味となっている。当社でもウイダーは進化し続けてきた。
- **Q.** 森永製菓では、イノベーションを発案して実行する主体は誰・どの部署なのか？また、そのような仕組みがあるのか？
- **A.** 難しい質問だが、思い立った人が主体となることもある。また、問題意識を持った人が周りを巻き込んでいくこともある。
- **Q.** PDCAサイクルをどんな組織で実行しているか？
- **A.** 組織をつくってしまうことが果たしてよいのか疑問。既存事業に携わっている人の中で問題意識を持っている人がイノベーションを作っていくべき。
- **Q.** 製品の成長ステージによってイノベーションのやり方が違うと思うが、各ステージではどんな工夫をしているのか？
- **A.** 製品を育成しながらPPMの「成長－シェアマトリックス」でいう、「スター(花形製品)」であり続けるようにすることがイノベーションであると認識している。「金のなる木」となれば収益は上がり蓄積利益は大きいですが、時代に合わせて進化し続けなければならない。今ある製品を如何に進化させ続けさせて消費者により受け入れられるのかを考えていくことが重要。
- **Q.** 日本中、世界中のお菓子から着想を得るような組織はあるか？
- **A.** 食品メーカーは概ね研究所を持っている。ニーズ・シーズから開発コンセプトをまとめることはある。新機能のお菓子は出尽くした感があり、全く新しいものはなかなか出てこないほど市場は成熟している。今、話題の生キャラメルは新しい着想であり、特に希少性等のマーケティング面が優れていた。
- **Q.** 各地には、特色のある有名菓子店や有名菓子職人が点在し消費者の支持を得ている。一方、菓子メーカーの製品は普遍性が高い。メーカー名よりも製品名や個人名を冠したような、有名店のカップラーメンのような製品は作ることは考えてこな

かったのか？

- **A.** 地方による特色といえば、「夕張メロンのハイチュウ」であるとか、ご当地製品があるが、それ以上のものは作ってこなかった。

- **Q.** お菓子市場では日本のマーケットは縮小傾向であり、新たな市場創造の必要性がある。お菓子市場というドメインから見ると健康食品市場は開拓余地があるのか。両市場のバランス、ウエイト付けを変えていく可能性はあるのか？
- **A.** 変えていかなければならないであろう。ただし、「おいしく、たのしく、すこやかに」という森永の経営理念からは外れられない。既存製品で将来に向けた成長戦略にたいして投資を行っていく。キーワードは「健康」と「海外」。
「健康」については「セルフメディケーション＝健康は自分で守る」の浸透もあり有望とみており、紹介したとおり健康食品の通販を事業化した。ウイダーはアクティブな健康をイメージしている。一方、「海外」については、中国は難しいマーケットではあるが市場としては巨大で無視できない。加えて、アメリカ、東南アジアもすでに事業展開をしており今後大きく伸ばしていこうとしている。

- **Q.** 「店頭で冷蔵したら販売したら売れた」といわれたが、メーカー側には元々冷蔵するという考え方は無かったのか？
- **A.** 冷蔵して販売することをCVS等に薦めたこともあったが、冷凍・冷蔵は物流面での問題があり、ウイダーは常温での物流としていたため、店頭での冷蔵成功例が知られるまではほとんどが常温で販売されていた。

- **Q.** イノベーションには周囲の協力が無ければならない。ウイダーの成功に至るまでに、福寺氏を1とすると、何倍ぐらいの周囲の協力を得てイノベーションを貫徹したのか？
- **A.** 私が主として担当したのは黎明期だがその時期はかなり社内外の人に助けもらった。それには、森永のコンセプトややり方に賛同してもらった結果であったと考える。ある局面では1対10でお世話になったと思う。

- **Q.** 上手くいった例を紹介してもらったが、イノベーションのためには失敗例から学ぶことも多いと考える。
- **A.** お菓子業界に限らず全ての企業にとって、成功例のほうが少ない。失敗例は山ほどある。失敗にはいくつかの原因はあるが、想いが足りないことも理由の一つであろう。

以上