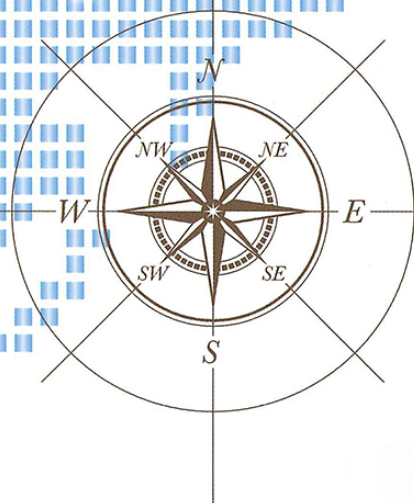


食品産業新聞社創立75周年記念

未来への航路

～食品産業その先へ～




食品業界の未来を考える

食品企業・団体トップ

150人超の
インタビュー収録

主要企業の
成長戦略を
読み解く

食品業界関係者・
就活生の方へ

 食品産業新聞社



I N D E X

食品産業新聞社 75 周年記念

未来への航路

第1章

食品産業その先へ part 1

寄稿

- フードテックとサーキュラーエコノミーを通じたサステナビリティへの貢献 川野 茉莉子 … 28
- 食品ロスの削減に向けて 井出 留美 …………… 32
- ウェルビーイングの視点における「ヘルスフード科学」について 矢澤 一良 …… 34

特別企画

- サステナビリティ座談会 …………… 40
- キリンビバレッジ／サントリーホールディングス／日本マクドナルド
ネスレ日本／アサヒ飲料／伊藤園

第2章

未来への航路

食品企業・団体トップインタビュー

永木 裕	日清製粉グループ本社	50	藤尾 益雄	神明ホールディングス	56
前鶴 俊哉	ニッポン	51	北尾 利徳	アイリスフーズ	57
塚越 英行	昭和産業	52	山口 大輔	ミツハシ	58
宮原 朋宏	日東富士製粉	53	小澤 幸市	富士パン粉工業	59
加瀬 晴久	千葉製粉	54	三木 秀敏	兵庫県手延素麺協同組合	60
長澤 重俊	はくばく	55	今里 有利	今里食品	61

～食品産業その先へ～

久野 貴久	日清オイリオグループ	62	森瀬 公一	ノースイ	89
春山 裕一郎	J-オイルミルズ	63	溝口 真人	ヤヨイサンフーズ	90
大森 達司	不二製油	64	古賀 正美	ケイエス冷凍食品	91
辻 威彦	辻製油	65	矢野 良一	ライフフーズ	92
竹本 信二郎	竹本油脂	66	仲田 浩康	イートアンドホールディングス	93
立石 雅子	アメリカ大豆輸出協会 (USSEC)	67	中村 茂雄	味の素	94
青木 時男	マルコメ	68	中野 祥三郎	キッコーマン	95
城詰 秀尊	ADEKA	69	高宮 満	キューピー	96
工藤 茂雄	太子食品工業	70	浦上 博史	ハウス食品グループ本社	97
富田 博之	真誠	71	池村 和也	エスビー食品	98
前田 文男	日本ハム	72	奥谷 晴信	カゴメ	99
浦田 寛之	伊藤ハム米久ホールディングス	73	槇 亮次	Mizkan	100
千葉 尚登	プリマハム	74	永谷 泰次郎	永谷園ホールディングス	101
横田 和彦	スターゼン	75	阿部 豊太郎	丸美屋食品工業	102
佐藤 勇二	丸大食品	76	佐々木 孝富	オタフクソース	103
金澤 俊司	銀河フーズ	77	島本 国一	ケンコーマヨネーズ	104
加藤 悟司	米国食肉輸出連合会 (USMEF)	78	末貞 操	三島食品	105
トラヴィス・ブラウン	MLA豪州食肉家畜生産者事業団	79	高津 伊兵衛	にんべん	106
木村 憲氏	カナダポーク日本事務所	80	磯野 太市郎	明治屋	107
清富 一郎	カナダビーフ国際機構	81	松山 一雄	アサヒビール	108
吉村 直樹	マリンフード	82	堀口 英樹	麒麟ビール	109
塚本 浩康	六甲バター	83	西田 英一郎	サントリー	110
嶋本 和訓	ニチレイ	84	時松 浩	サッポロホールディングス	111
杉田 博司	味の素冷凍食品	85	渋谷 尚己	宝酒造	112
中野 博史	ニッスイ	86	石渡 美奈	ホッピービバレッジ	113
小梶 聡	Umios	87	カリン・ドラガン	コカ・コーラ ボトラーズジャパン	114
松田 要輔	テーブルマーク	88	木村 穰介	サントリービバレッジ&フード	115

I N D E X

近藤 佳代子	アサヒ飲料	116	藤原 恵子	フジワラテクノアート	136
井上 一弘	キリンビバレッジ	117	藪田 亘康	藪田産業	137
本庄 大介	伊藤園	118	菊田 壮泰	キクブランドウー	138
井上 眞	大塚ホールディングス	119	濱 弘己	東洋テクノ	139
佐藤 雅志	ポッカサッポロフード&ビバレッジ	120	鶴 啓之	鶴屋	140
芝谷 博司	UCC上島珈琲	121	今井 重利	中設エンジ	141
柴田 裕	キーコーヒー	122	國分 晃	国分グループ本社	142
深谷 龍彦	ネスレ日本	123	伊藤 和男	三菱食品	143
島本 憲仁	味の素AGF	124	服部 真也	日本アクセス	144
八尾 文二郎	明治	125	加藤 和弥	加藤産業	145
森 信也	森永製菓	126	柴田 幸介	三井物産流通グループ	146
中島 英樹	ロッテ	127	倉本 隆	日本酒類販売	147
河村 宣行	不二家	128	中村 典正	ナックス	148
吉田 匡慶	ブルボン	129	阿久津 知洋	セブン - イレブン・ジャパン	149
江原 信	カルビー	130	竹増 貞信	ローソン	150
佐藤 章	湖池屋	131	石橋 誠一郎	ヨークホールディングス	151
村田 哲也	カンロ	132	服部 哲也	サミット	152
田沼 千秋	グリーンハウス	133	山口 普	フジ	153
立林 勝美	日清医療食品	134	前垣内 洋行	ひとまいる	154
荻久保 英男	東洋食品	135			

第3章

食品産業その先へ part 2

寄稿

食品産業DXの現在地 — 人とテクノロジーが協奏する次世代の食産業 — 今関一樹 ……	166
拡大する食品EC市場、その成長を阻む収益構造と競争の実態 安田駿祐 ……	168
機能性表示食品の現状と課題、今後の見通し 吉村敏 ……	170
ドラッグストアのヘルスケア戦略 吉村敏 ……	172

第4章

逸品は時代を超えて

ブランド紹介

鈴商	180	フードリエ	195	フライスター	207
カバヤ食品	181	マルサンアイ	195	ホクビー	207
ダイショー	182	なんつね	196	養命酒製造	207
合同酒精	183	鳥越製粉	196	オリオンビール	208
石井食品	184	フジパン	197	帝国ホテルキッチン	208
日清食品	185	正田醤油	197	西京味噌	208
日清製粉ウエルナ	186	ヒゲタ醤油	198	石野味噌	208
森永乳業	186	三育フーズ	198	旭松食品	209
昭和産業	187	理研農産化工	199	八丁味噌	209
日本コカ・コーラ	187	築野食品工業	199	東海漬物	209
ヤマサ醤油	188	マルモ青木味噌醤油醸造場	200	大森屋	209
山崎製パン	188	大醬	200	トーホー	210
サンヨー食品	189	エバラ食品工業	201	旭製粉	210
ヤマザキビスケット	189	さとの雪食品	201	寿がきや食品	210
東洋水産	190	大塚食品	202	ケンミン食品	210
雪印メグミルク	190	ニッポン	202	フジッコ	211
赤城乳業	191	ニッスイ	203	オリバーソース	211
片岡物産	191	ヤクルト本社	203	金印	211
横山製粉	192	三和酒類	204	平和堂	211
ヒガシマル醤油	192	アイデアパッケージ	204	オークワ	212
エスフーズ	193	エヌ・ワイ・ケイ	205	フルタ製菓	212
泰喜物産	193	森田フードシステム	205	尾家産業	212
ハナマルキ	194	大阪サニタリー	206	吉原食糧	212
日油	194	川北化学	206		

広告索引 247

編集後記

(順不同・敬称略)



第1章

食品産業その先へ

part 1

フードテックとサーキュラーエコノミーを通じたサステナビリティへの貢献

株式会社東レ経営研究所 シニアアナリスト **川野 茉莉子 氏**



【プロフィール】 京都大学大学院 農学研究科修了 修士（農学）、2008年 東レ株式会社入社、2015年 株式会社東レ経営研究所へ向向、2022年 現職
 【専門分野】 サーキュラーエコノミー／サステナビリティ／フードテック
 【資格】 日本証券アナリスト協会認定アナリスト(CMA)
 【主な著作】 「サーキュラー・エコノミー時代のビジネス戦略」「フードテックが生み出すバイオエコノミーの新潮流」「食のサーキュラーエコノミー実現に欠かせないフードテックの役割」ほか多数

サーキュラーエコノミーとは

サーキュラーエコノミー（CE）とは、廃棄物の発生を最小化しながら資源を長期間循環させて利用する経済システムである。従来の「生産・消費・廃棄」という一方向型の経済から転換し、資源の再利用・再資源化を通じて持続可能な社会の実現を目指す概念である。

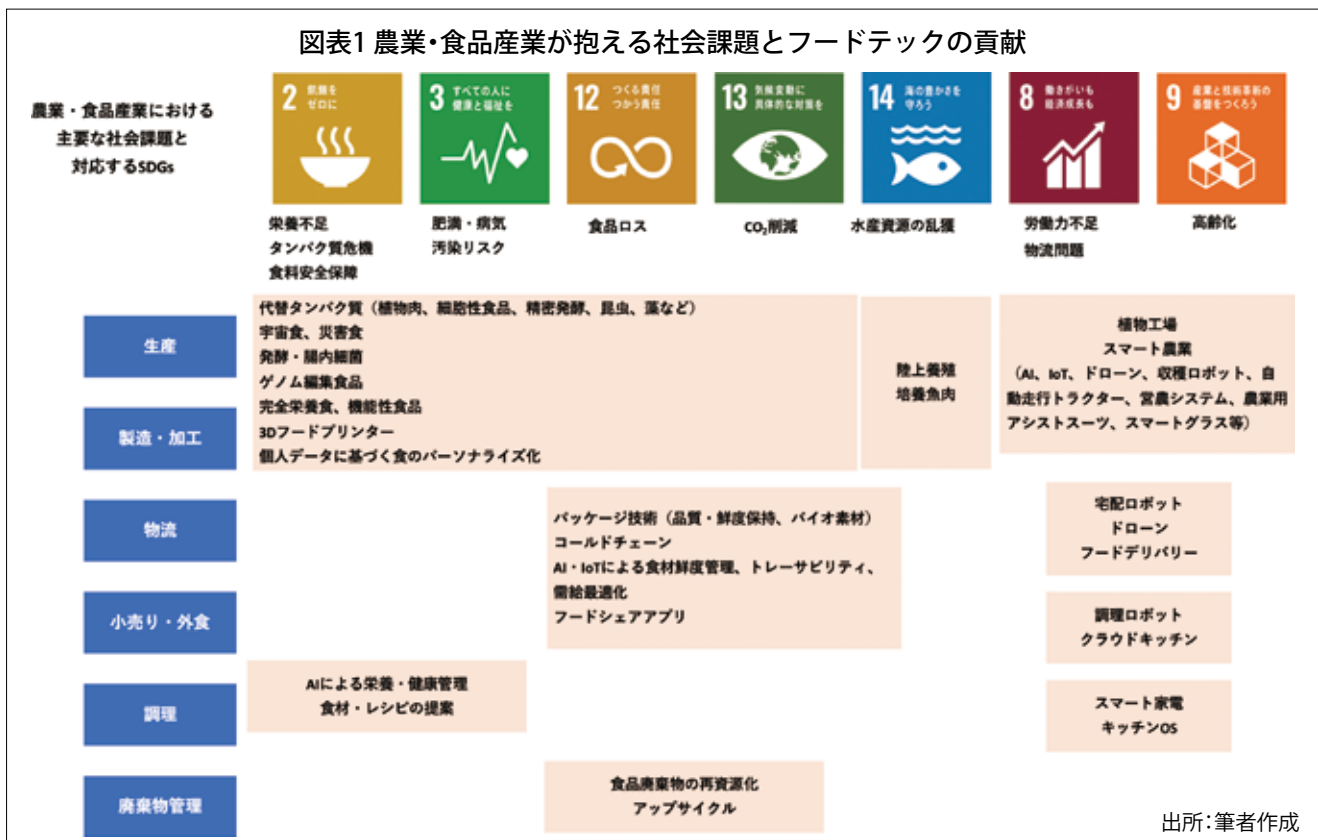
食と農の領域は、食品や農業の生産・加工・流通・消費の過程で生じる副産物や食品残渣などの資源を循環利用し、資源効率の向上と環境負荷の低減を両立させる食料システムの構築が求められている重要な分野である。

フードテックとは

フードテックとは、食料の生産から製造・加工、物流、小売・外食、調理、廃棄物処理に至るまでの食のサプライチェーン全体において、バイオテクノロジー、AI、IoT、ロボティクスなどの先端技術を活用することで新たな価値を創出するイノベーション領域である（図表1）。

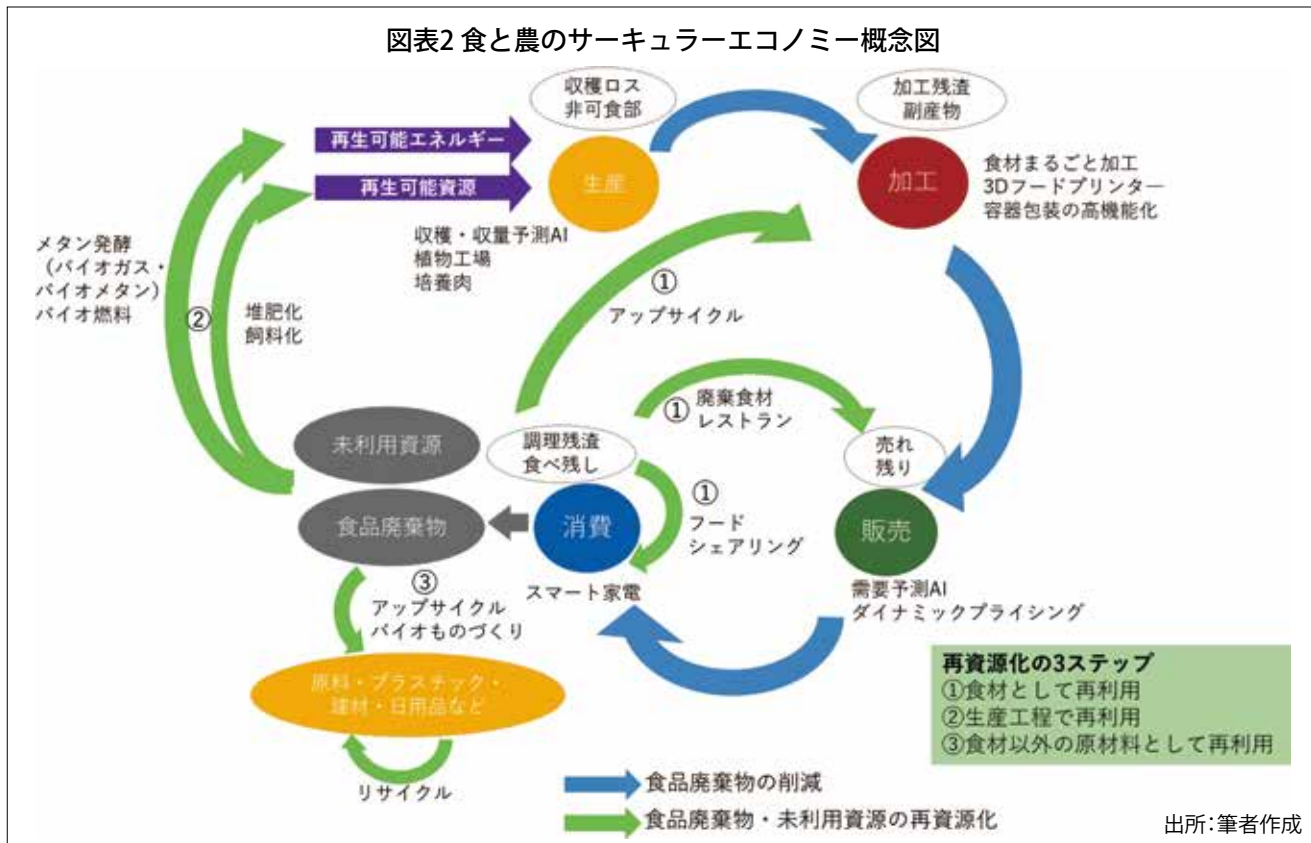
農業・食品産業は、農業人口の減少や高齢化、世界的な食料需要の増加、タンパク質危機、食料安全保障、栄養の偏り、食品廃棄物、家畜由来の温室効果ガス排出、水産資源の乱獲など、多くの社会課題を抱えている。こうした課題の解決とSDGs（持続可能な開

図表1 農業・食品産業が抱える社会課題とフードテックの貢献



出所：筆者作成

図表2 食と農のサーキュラーエコノミー概念図



発目標)の達成に向けて、フードテックを活用したサステナブルな食料システムの構築が期待されている。

日本政府は2025年、「日本成長戦略本部」においてフードテックを17の戦略分野の一つとして位置づけ、今後の経済成長と社会課題解決を両立する重要な産業分野として推進していく方針を示した。背景には、食料安全保障の強化や持続可能な食料システムの構築に向け、技術革新を通じた農業・食品産業の構造転換が不可欠であるとの認識があるとともに、その実装が急務となっている。

食品廃棄物問題と資源循環の必要性

食品産業が直面する深刻な課題の一つが食品廃棄物の問題である。WWF（世界自然保護基金）によれば、世界では年間約25億トンの食品廃棄物（収穫ロスや製造・加工・調理等の工程で副次的に発生する不可食部を含む）が発生しており、これは世界で生産された食品の約40%に相当すると推計されている。

食品廃棄物は焼却処分に伴いCO₂を排出するなど環境負荷が大きく、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）によれば、食品廃棄物に由来する温室効果ガス排出量は世界全体の総排出量の約8～10%を占めると報告されている。

また、食品廃棄は生産・加工・流通の過程で投入された水、土地、エネルギー、労働力などの資源を無駄にすることにもつながる。特に食料やエネルギー

を輸入に依存する日本においては、食品廃棄物の削減と資源循環を実現する食と農のCEの構築が、食料・資源安全保障の観点からも喫緊の課題である。

食と農のCEとは

筆者が考える食と農のCEの概念図を図表2に示す。この循環の実現において重要なのが、CEの原則である「製品やサービス設計の段階で廃棄物や汚染を出さないデザインをすること」に基づき、農作物や食品の生産・加工の段階において副産物が生じず可食率の高い「廃棄物を出さない設計」を行い、食品廃棄を未然に防ぐことである。次に、サプライチェーンの上流段階から食品廃棄物を削減することが求められる。これらを総じて、第1のアプローチ「食品廃棄物の削減」とする。

そして第2のアプローチとして、発生した食品廃棄物を消費・有効活用する「食品廃棄物の再資源化」が求められる。再資源化は、①食材として再利用、②生産工程で燃料や肥料として再利用、③食材以外の原材料として再利用、の3ステップで順に検討・実施することが望ましい。

上記2つのアプローチに関連して、生産～加工～販売～消費の過程で様々なフードテックを用いた具体的な取り組みが加速している。

(1) 食品廃棄物の削減

第1のアプローチ（図表3）において最も重要とな

図表3 食品廃棄物の削減に資するフードテック

目的	サプライチェーン	フードテック	内容
廃棄物を出さない設計	生産	細胞性食品 (培養肉、培養シーフード)	食用となる必要な部位のみを生産 骨、皮などが発生しない 畜産が不要
		精密発酵 (培養ミルク、培養卵等)	特定の遺伝子を挿入した微生物の発酵で目的物を直接生産 畜産が不要
		昆虫食	家畜と比較して昆虫は可食部が多い 食品廃棄物を餌に飼育可能
加工	食材全て加工	野菜の芯や皮、種など廃棄される部位も用いて食品加工	
食品廃棄物の発生抑制	生産	農作物の収穫・収量予測 AI	収穫予測に基づく収穫ロス・作物廃棄の削減
		植物工場・陸上養殖	生育状況に合わせた環境制御による生育安定化・収穫コントロール
	加工	食のパーソナライズ化	個人の嗜好や健康データなどに合わせた食品やレシピの提案。少量生産、必要量の消費
		3D フードプリンター	必要な時に必要なものを必要な場所で作るオンデマンド生産
		容器包装の高機能化	常温で保存可能な無菌包装技術、発酵シートを用いた肉や魚の熟成による賞味期限の延長、可食性のコーティング剤・フィルム等
	販売	需要予測 AI	気象情報・販売実績に基づく需要予測。過剰生産、返品、在庫、売れ残りを解消
		ダイナミックプライシング	食品の鮮度に連動した値付けで売り切りを促進
消費	スマート家電	重量を検知するプレートやカメラで冷蔵庫内の食品の在庫管理や発注を自動化。消費期限が近づくと通知	

出所:筆者作成

るのが、生産や加工の段階で「廃棄を出さない」設計を行うことである。食品廃棄物を生み出さない生産手段として、昆虫食や細胞性食品、精密発酵による代替タンパク質開発が挙げられる。コオロギや蚕の可食部率はほぼ100%で、畜肉の可食部率40%程度に対して極めて高く、無駄なく食せる高栄養価・高タンパクの優れた食材といえる。一方、細胞性食品(いわゆる培養肉)は、畜肉から採取した特定の細胞をバイオリクターで培養し、細胞を分化させることで赤身や脂肪など特定の部位を選択的に作り出すことが可能であり、米国やシンガポールなどでは商業販売が開始している。また、微生物に特定の遺伝子を組み込んで特定の生体分子を生産させる精密発酵は、乳製品代替や機能性タンパク質の生産に活用されており、欧米ではスタートアップが大手食品メーカーと提携し市場投入を進めている。こうした新技術は、環境負荷の低い新たなタンパク質の生産手法として注目されているが、消費者のニーズに合わせて必要な部位・製品を生産でき、皮や骨など畜産で生じる副産物が発生しないという観点から、廃棄物の削減にも繋がると期待される。

また、食品加工においては野菜の芯や皮、種など廃棄される部位も用いて食品を製造する取り組みも見られる。

さらに、食品廃棄物の発生抑制・削減に向けて、生産・加工・販売・消費の各段階で様々なフードテックが活用される。中でも、食品廃棄物の発生抑制に向けては、データの活用が重要なカギを握る。IoTを活用して各種データを収集し、AIを活用して収量や需要を分析・予測し、生産量や出荷時期を調整することで過剰生産や売れ残りを解消する、IoTを活用して食品の鮮度を可視化し、鮮度に合わせた値付けを行うダイナミックプライシングなどの取り組みが進められている。また、家庭用には食材を管理するIoT冷蔵庫などのスマート家電も商品化されている。

(2) 食品廃棄物の再資源化

第2のアプローチ「食品廃棄物の再資源化」(図表4)では、CEの原則に基づき、より内側の循環ループから順に、以下の3ステップで検討することが望ましい。

第一に、まだ食べられるのに捨てられてしまう食

図表4 食品廃棄物の再資源化に資するフードテック

ステップ	フードテック	内容
① 食材として 再利用	フードシェアリング	飲食店などで売れ残った料理・食材情報をアプリなどで掲載、消費者とつなぐ
	廃棄食材レストラン	スーパーや農場などで発生した廃棄直前の食材を低価格で調達し、シェフがその日事にメニューを立案、調理
	3D フードプリンター	廃棄食材を原料にデザイン性の高い食品や食品容器などへ加工
	アップサイクル	廃棄予定のパンを発酵させたビールや、コーヒーかすを発酵させた菓子、酒粕を発酵・蒸留させたクラフトジンなどのアップサイクル食品 野菜の端材などを乾燥殺菌装置を用いて粉末加工
② 生産工程で 再利用	飼料化	乾燥処理や液状混合処理によって豚・鶏など家畜用の飼料を生産
	堆肥化	好気性微生物によって有機物を分解し発酵、熟成して堆肥を生産
	メタン発酵	嫌気性プロセスでメタンガスを含むバイオガスを生成し、熱源や電力に変換
	バイオディーゼル燃料 (BDF)	菜種油など植物由来の廃食用油をメチルエステル化した軽油代替燃料
③ 食品以外で 再利用	アップサイクル	発酵・蒸留技術を用いてフードロスや規格外農産物をエタノールや化粧品原料など高付加価値製品へと変換 廃棄される非可食米を原料としたバイオマスプラスチック

出所:筆者作成

品ロスを対象に、①食材として再利用することが最優先の取り組みである。近年、飲食店等から出る廃棄直前の食品と購入希望者とをマッチングさせるフードシェアリングが国内外で広がりを見せている。さらに廃棄食材を加工材料としてアップサイクルする取り組みも注目される。アップサイクルとは、捨てられるはずの廃棄物を高付加価値製品へとアップグレードすることを意味し、「創造的再利用」とも呼ばれる。国内のアップサイクル食品の事例として、廃棄予定のパンを発酵させたビールや、コーヒーかすを発酵させた菓子、酒粕を発酵・蒸留させたクラフトジンなどが商品化されている。また、野菜の端材などを独自開発の乾燥殺菌装置を用いて粉末に加工するASTRA FOOD PLANは、注目のベンチャー企業である。

次に、食と農の循環に貢献する②生産工程での再利用の取り組みとして、食品廃棄物の堆肥化、飼料化に加え、メタン発酵によるバイオガスへの転換や廃食油からのバイオディーゼル燃料(BDF)への転換が進められている。また、代替タンパク質としての昆虫や藻を飼育・培養する過程で食品廃棄物を資源として活用する、循環型の飼育方法も注目される。

そして、③食品以外で再利用する取り組みでは、食品に関連する未利用資源をプラスチックや建材、化粧品や日用品などへとアップサイクルする動きが急速に広がっている。独自の発酵・蒸留技術を用いて食品ロスや規格外農産物などをエタノールや化粧品原料など高付加価値製品へと変換するスタートアップのファームステーションは、海外での注目度も高い。同社は、発酵残渣などの固体成分も捨てることなくエキスや飼料としてカスケード活用し、ブランド化に繋げるなど資源循環の輪を広げている。

課題と今後の展望

食と農のCEの実現に向けては、フードテックの活

用が大きな可能性を有する一方で、制度・技術・市場の各側面において依然として課題が残されている(図表5)。

まず、細胞性食品や精密発酵などの新興技術については、国内におけるルール形成と社会受容の確立に向け、安全性評価や食品表示など制度設計に関する官民の議論を加速し、技術革新と消費者信頼の両立を図る必要がある。また、コスト面も普及の障壁となるため、価格低減に向けた技術開発や制度的支援が求められる。

また、サプライチェーン全体でどのような食品廃棄物や未利用資源がどの程度発生しているのかに関する定量的なデータは十分に整備されていない。AIやIoTを活用した需要予測やデータ連携基盤の構築により資源発生量の可視化を進めるとともに、再資源化技術やビジネスアイデアを有する企業とのマッチングを促進する仕組みの整備や制度的支援が求められる。加えて、食品資源の特性上、鮮度や温度管理に伴うコストが高いことから、コールドチェーンやトレーサビリティの強化、加工・発酵技術による高付加価値化も重要となる。

さらに、食と農のCEを構築する上では、サプライチェーン間の連携に加え、地方自治体と民間企業、研究機関の連携が不可欠であり、既存農業との補完関係や役割分担の明確化も重要となる。一次産業が盛んな地方には、活用可能な未利用資源や副産物が豊富に存在するとともに、醸造や発酵などの伝統的な食文化や技術が受け継がれている。こうした地域資源をフードテックと組み合わせることで高付加価値化し、地域の特色ある新たな製品やエネルギーとして活用することで、地域資源の循環と新たな資源開発の好循環が生まれる。こうした地域発の循環モデルを広げていくことが、日本のフードテックおよび食料・資源分野の競争力を高め、農業・食品産業のサステナビリティの向上、さらには持続可能な食料システムの構築につながるであろう。

図表5 食と農のサーキュラーエコノミー実現に向けた課題とアプローチ

課題	アプローチ
新興フードテック(細胞性食品・精密発酵等)の制度・社会受容の未整備	安全性評価・表示ルール等の制度整備および官民連携によるルール形成
食品廃棄物・未利用資源の発生量に関するデータ不足	AI・IoT等を活用したデータ基盤整備による資源発生量の可視化
食品廃棄物・規格外品の有効活用の不足	再資源化技術の開発および未利用資源のマッチングプラットフォーム構築
生産コストの高さ	生産技術の高度化・量産化によるコスト低減、補助金制度
食品資源の鮮度・品質維持に伴う物流コスト	コールドチェーンやトレーサビリティ技術の高度化
未利用資源の付加価値化の不足	発酵・醸造等の伝統技術とフードテックの融合による地域未利用資源の高付加価値化
技術の社会実装・事業化の難しさ	産学官連携による研究開発推進および生産スケール最適化
新たな食品・技術の市場形成の遅れ	グリーン調達やインセンティブによる市場形成
新技術・新食品に対する消費者理解の不足	情報発信や表示制度を通じた消費者理解の促進
サプライチェーン・地域間の連携不足	自治体・企業・研究機関をつなぐ連携プラットフォーム構築

出所:筆者作成

食品ロスの削減に向けて

株式会社office 3.11代表・食品ロスジャーナリスト **井出 留美** 氏



食品ロスは年間4兆円の経済損失をもたらし、環境や社会への影響も甚大である。筆者は食品メーカーの広報室長を務めていた2008年、米国本社からフードバンクを紹介され食品の寄付を始めた。その後、誕生日に東日本大震災が発生。支援食料を届けられないもどかしさから退職し独立。3年間フードバンクの広報責任者を務めた後、啓発活動を続けている。2016年に国会議員と7回講演巡業したことで法律制定の動きができ、2019年「食品ロス削減推進法」が施行された。

食品業界の主な取り組み

2000年度に年間980万トンあった食品ロスは、2022年度に472万トンと半減、SDGs12.3の目標「2030年までに50%削減」を8年前倒して達成した。



3分の1ルール of 緩和

1990年代に大手スーパーが始めた商慣習「3分の1ルール」により2013年頃には年間1,200億円以上の損失が発生していた。現在、年間400億円程度まで削減している。

賞味期限の延長

製造方法や容器包装の改良など、メーカーの努力により賞味期限が延長されている。最近では複数の企業が牛乳の賞味期限を延長、ある商品では90日だった賞味期限が120日に延長された。

賞味期限の大括り化

賞味期間が3カ月以上なら日付を省略できるため「賞味期限の大括り化」すなわち年月表示や旬表示が広がっている。清涼飲料水業界は2リットルのペットボトル水に関し、2013年5月から年月表示へ順次切り替えた。精米年月日を表記していたコメは、2020年3月27日から精米時期の旬表示が増えてきた。年月表示化では半端な日付を切り捨てるため、政

府は1カ月以上賞味期間を延長した上での大括り化を推奨している。



賞味期限の年月日表示(左)賞味期限を大括り化した年月表示(右)

需要予測精度の改善

気象情報やAIの活用で需要予測精度を高める取り組みが進んでいる。大手豆腐メーカーの相模屋食料は、日本気象協会のデータを活用し「寄せ豆腐指数」と名付け30%の食品ロスを削減した。

政府の主な取り組み

食品業界の取り組みと重複するが、政府の主な取り組みについても見てみよう。

食品廃棄削減のための商慣習検討ワーキンググループ

農林水産省と流通経済研究所および食品業界は、3分の1ルールなど商慣習を改善するためのワーキンググループを2012年10月から進めてきた。

余剰食品寄付の推進

政府は食料支援団体への助成金制度を提供してきた。2018年、事業者がフードバンクなどに寄付した場合に全額損金参入できる制度を農林水産省と国税庁が導入した。

食べ残し持ち帰り推進

2017年5月、消費者庁・環境省・農林水産省・厚生労働省は、食べ残し持ち帰りの留意点に関する通

知を発表、2023年12月には消費者庁と厚生労働省が「食べ残し持ち帰り促進ガイドライン」を発表した。2020年に環境省のドギーバッグ愛称コンテストで最優秀賞を受賞した「mottECO（モッテコ）」の普及が進められている。

賞味期限の愛称

消費者庁は2020年、賞味期限の愛称・通称コンテストを実施、筆者も審査員として参加し、最優秀賞に「おいしいめやす」が選ばれた。

備蓄の寄付

各府省庁の災害備蓄品は、賞味期限前に入れ替えし、古いものを廃棄していた。2020年、農林水産省が財務上の手続きをした後、食料支援団体への寄付を始め、他の府省庁も追随した。今では農林水産省の公式サイトに「国の災害備蓄食品ポータルサイト」が掲載され、食料を必要とする組織が申請できる。

経済損失と環境負荷の数値化

政府は食品ロスの重量の推計値のみを発表してきた。しかし英国では食品ロスによる経済損失と環境負荷を数値で発表しており、筆者は同様のことを政府のヒアリングや記事で提案してきた。2024年に政府が初めて食品ロスの経済損失と環境負荷を数値化して発表した。

食品ロス問題における課題とは

■ 商慣習

2025年、公正取引委員会は、食品業界の商慣習のうち、一部の事業者で独占禁止法の優越的地位濫用の恐れがあると発表した。「欠品ペナルティ」も商慣習に含まれ、欠品すると取引停止されることもある。東日本大震災の時ですら「モノ持って来い」と言われた事例もあった。

■ コンビニ会計

2020年9月2日、公正取引委員会は、大手コンビニ1店舗あたり年間468万円（中央値）の食品を廃棄していると発表した。背景には「コンビニ会計」という大手コンビニ特有の会計システムがある。売れ残った商品の仕入れ値を原価に含ませない。店舗が売れ残り処理費を負担するが、売れ残りが無かったことにして計算するため、本部は廃棄損をほぼ負担せず、店舗が損を被る。本部が店舗の契約を握っているため廃棄が減りづらい、値引きより廃棄した方が本部の取り分は多いため、スーパーより値引き率が低い傾向は否めない。

■ 賞味期限

賞味期限の延長や大括り化が進む一方、缶詰など

3年以上賞味期間のあるものでも日付表示する製品がある。コメは精米して1カ月強で商品棚から撤去され、処分される。

■ 食料寄付の際の免責

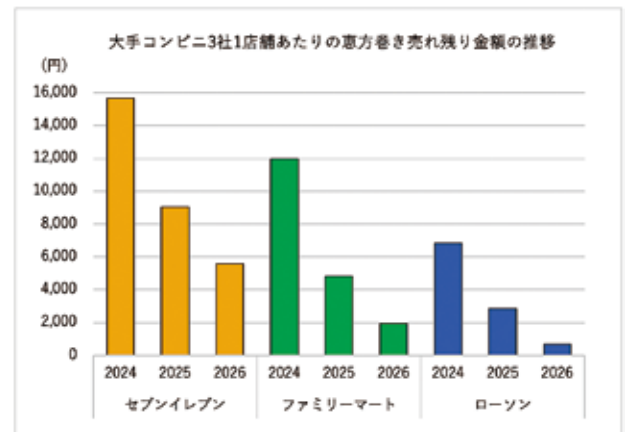
米国では「善きサマリア人(びと)の法」(免責法)により善意の寄付で万一事故があっても責任を問われない。日本には免責法がないため企業の寄付が進みづらい。

■ 家庭系食品ロス

事業系由来の食品ロスは2022年度に半減目標を達成したため、政府は「60%減」に目標を修正した。一方、家庭系は目標を達成していない。

■ 季節商品

季節商品はロスが出やすい。筆者は2019年から恵方巻の売れ残り調査を毎年実施してきた。2024年にはBBCが筆者の取り組みを取材し記事に掲載された。2026年は北海道から沖縄まで53名が参加し大手コンビニ373店舗を調査した。



筆者調査による大手コンビニ3社の、節分の夜の恵方巻売れ残り金額(2024-2026)

今後の展望

2021年8月、世界気象機関は「世界の気象災害が過去50年で5倍に増加し、経済損失は3兆6,400億ドル」と報告した。気候変動の要因の一端が食品ロスにあることはあまり知られていない。世界の食料システムに起因する温室効果ガスは全体の30%以上を占めている。食料生産には飲み水の500倍もの水資源が使われている。経済・環境・社会に甚大な影響を与える食品ロスの削減は食品業界の責務であり、喫緊の課題である。

4兆円の経済損失を引き起こす食品ロスを減らすことで教育や医療、福祉、雇用に税金を充当できる。企業が食品ロス削減に1ドル投資することで、さまざまな面で14ドルのリターンを得られるとの試算もある。ある食品小売店では廃棄率を0.4%減らしただけで8億円ものコスト削減を実現した。食品ロス削減で企業は利益率を上げることができるのだ。

ウェルビーイング(Well-being)の視点における「ヘルスフード科学」について

早稲田大学 ナノ・ライフ創新研究機構 規範科学総合研究所 ヘルスフード科学部門 部門長
 かずなが 矢澤 一良 氏



【略歴】1972年 京都大学・工学部・工業化学科(福井三郎教授)卒業、1973年(株)ヤクルト本社・中央研究所入社、微生物生態研究室勤務、1986年(財)相模中央化学研究所入所(主席研究員)、1989年 東京大学より農学博士号を授与される、2000年 湘南予防医科学研究所設立(主宰) 2002年 東京水産大学大学院(現東京海洋大学大学院)水産学研究所、ヘルスフード科学(中島董一郎記念)寄附講座(客員教授)、2012年 東京海洋大学特定事業「食の安全と機能(ヘルスフード科学)に関する研究」プロジェクト(特任教授)、2014年 早稲田大学ナノ理工学研究機構 規範科学総合研究所 ヘルスフード科学部門 研究院教授、2019年 早稲田大学ナノ・ライフ創新研究機構 規範科学総合研究所 ヘルスフード科学部門 部門長

国内ヘルスフード科学の幕開け

「ヘルスフード科学」を大学院の講座名に日本では初めて採択されて、2002年に東京海洋大学(当時は東京水産大学)に寄附講座として設置された。筆者は、「食による予防医学」をライフワークとし、客員教授として赴任し活動を始めたが、まだ健康食品のイメージが悪い時期であった。そこで、世界ではすでに使われていた「ヘルスフード」という言葉をつかうこととし、筆者のなかでは「機能性食品」のイメージで研究と学生への指導を始めた。

ヘルスフードを予防医学に取り入れる

当時(2002年～2014年)のヘルスフード科学の方向性は下記の通りであった。

①悪くなった病気を治す「治療医学」よりも、病気になる時期を遅らせる「予防医学」であり(図1)、健康寿命を平均寿命に近づける予防医学的

な「知的生活習慣」や「知的食生活」を必要とする。

- ②ヘルスフードとは、食品の三次機能に分類され(図2)、六大栄養素では不足となる「予防医学」に必要な栄養成分をさす。現代社会を背景に、予防医学的に一般食生活に取り入れられるべきものがこの「ヘルスフード」であり、その条件として、Evidence(科学的な有効性が証明されること(Evidence Based)、Safety(安全であること)、およびMechanism(作用メカニズムが解明または推定されていること)を満たすことである。
- ③ヘルスフードの機能は、ヒトの「体・脳・心の健康」に資する事であり、「食による予防医学」を目標として疾病発症を未然に防ぐ事がミッションである。
- ④実験研究手法として、学生各人が天然物由来の試験サンプルから得られた抽出物(エキス)を用いて、動物(ラット・マウス)実験にてその機能

図1

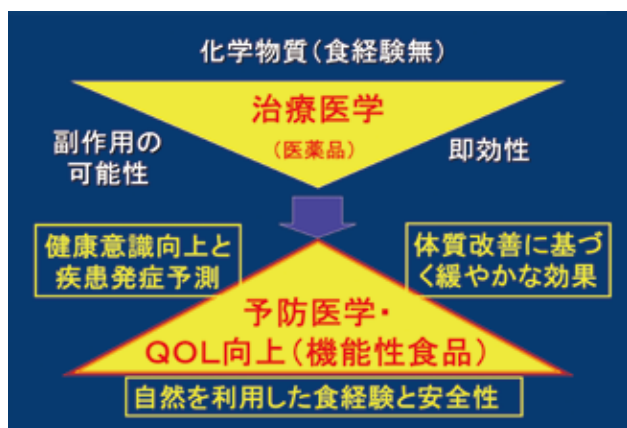


図2

食品の機能	
一次機能	生命現象を営むために必要不可欠な、エネルギー源や生体構成成分の補給に必要な食品成分(栄養素)としての機能
二次機能	味、におい、色、触感(舌触りなど)、形、大きさなどヒトの感覚機能によって、その食品を摂取する上でその嗜好に影響を及ぼす因子が含まれる機能
三次機能	摂取後に生じる、種々の成分による生理機能を調節する働きをもつ機能 → 機能性食品(ヘルスフード)

性を検討する。試験サンプルとは日本各地に研究室から飛び出てその地方に特有の植物（海藻を含めて）やキノコなど菌類をサンプリングに行き（学生はそれを楽しみにしていた）。そして抽出エキスをマウスに経口投与して機能性を検討する。実験マウスは約10種類の病態モデル（血中コレステロール値上昇の抑制、血中中性脂肪値上昇の抑制、体脂肪蓄積の抑制、血糖値上昇の抑制、肝障害の抑究、骨量減少の抑制、関節炎の抑制、持久力の増強、血圧の調整、前立腺肥大の抑制、抗酸化食品成分…など）を研究室として保有しており、学生たちはそのいずれかの動物実験系の技術を研修・習得し、自身で採取してきたサンプルをアッセイにかける。

⑤教育としては、新規成分・新規機能が見出された場合には（それが修士・博士論文となる）、まずは特許申請をさせる（明細書の書き方を教えて、特許庁に申請に行かせる）こと、学会発表すること、そして論文を学術誌に投稿することを義務付けた。

以上のような研究室の方向性は主として、ウェルビーイング(Well-being)視点での身体的健康(Physical Health)機能に関わる研究・開発であった。

世界最大規模の食品展示会へ

2002年度からは、学生たちの視野を広げる目的で、世界最大規模の食品展示会である「Natural Products Expo West in Anaheim」に8名の学生を選抜して毎年、海外研修を行った。

同展示会は、カルフォルニア州アナハイム市で毎年3月に開催され、最新の情報が集まる巨大な展示会（日本で開催される展示会の10倍規模を想定して欲しい）だ。この研修では、寄附講座のスポンサー企業に費用の半分を負担していただいた。

参加希望の学生は面接で選抜後、9月から英会話の特訓(英語教員の協力)と学生が自身で調査したいテーマに関して事前調査を行い、2週間ごとに調査結果の披露を義務付けている。3月の実際のNPEX会場での調査結果も、日々の終わりにホテルロビーのソファがあるところで成果を発表させた。5時か

ら10時ころまでかかるが、それから皆で外に出て夕食となる。これを正味3日間ぎっしり勉強をするだけでなく、市中に出て（貸し切りマイクロバス移動）サプリメントショップのGNC、CVS、Vitamin Shoppe や大きなスーパーのWhole Foods Market などにも調査に行った。

精神的健康に社会的健康の概念を付与

帰国後1週間以内に調査結果のレポート提出をさせて、冊子にまとめた。ちょうどその頃から米国でもメンタルヘルスの問題が大きく取り上げられて、「ムードフード(Mood Food)」という分野が出てきた。2015年ころのことだ。

それをいち早く日本において、セミナーなどで取り上げた。そして、その頃からウェルビーイング(Well-being)の精神的健康(Mental Health)の重要性が認識されるようになってきた。

その後、社会的健康(Social Health)の概念を付与したという経過がある(図3)。抗加齢医学におけるフレイル予防の概念の中で「社会的フレイル」の問題が浮かび上がったのも呼応した形である。

以上がヘルスフード科学研究からウェルビーイング(Well-being)への道のりであり、現在ではフローリッシング(Flourishing)というウェルビーイングの概念に「生きがい」などが組み込まれた新たな幸福度を得ることを目標とした生き方が推奨されてきている。

図3



著者紹介

【主研究テーマ】1.予防医学的食品・医薬品素材に関する研究、2.海洋資源の有効利用に関する研究、3.天然物の生理活性成分の探索と薬理学的研究、4.微生物の新しい機能の探索に関する研究

【受賞】(DHA/EPAに関する研究の功績に対する評価による)・1994年 日本脂質栄養学会より学会賞「ランズ産業技術賞」を授与される。・2006年 マリンバイオテクノロジー学会より学会賞「岡見賞」を授与される。

【学術活動・社会活動】熊本保健科学大学(客員教授)、中国瀋陽薬科大学(客員教授)、日本脂質栄養学会(評議員・理事)、日本機能性食品医用学会(理事)、マリンバイオテクノロジー学会(理事)、日本臨床栄養協会(名誉会員)、アスタキサンチン研究会(世話人)、日本アントシアニン研究会(会長)、(一社)ウェルネスフード推進協会(理事長)、日本黒酢研究会(会長)、クリルオイル研究会(会長)、ヒアルロン酸機能性研究会(会長)、ノビレチン研究会(会長)、パラミロン研究会(会長)、など

【主な著書】「マリンビタミン健康法」：現代書林(1999)、「ヘルスフード科学講座」：食品化学新聞社(2007)、「アスタキサンチンの科学」：成山堂(2009)、「マリンビタミンで奇跡の若返り」：PHP研究所(2010)、「機能性おやつ」：扶桑社(2012)など(全著書120冊以上)

【学術論文】全論文150報以上、特許出願：300件以上

サステナビリティ座談会

“価値に変える”段階へ、カギは「全員参加」

「サステナビリティは事業そのもの」——。この認識は、この5年で着実に広がりました。温室効果ガス(GHG)削減、容器包装の見直し、資源循環、農業支援、地域との共生、人財の多様性と働きがい。食品・飲料各社の取り組みは、もはや付加的な活動ではなく、事業そのものを前へ進める力になっています。

一方で、取り組みが進むほど、コスト増や制度面の不備、生活者への伝え方の難しさといった新たな課題も出てきました。ただ、それは裏を返せば、サステナビリティが“理念”ではなく“実装”の段階に入ったということでもあります。今回の座談会では、日本の飲料・食品・外食の大手企業が集い、各社の実践と課題、次の打ち手を率直に語り合いました。議論を通じて浮かび上がったのは、先進企業だけが頑張る構図ではなく、行政、流通、サプライヤー、そして生活者まで含めた「全員参加」で、より良い循環をつくっていく必要性です。食品・飲料業界が持つ生活者との接点の広さは、その前進を後押しする大きな力になりそうです。

前回のサステナビリティ座談会は2021年に実施し、今回は5年ぶりの開催となりました。

参加者（順不同）

よろこびがつなぐ世界へ



麒麟ビバレッジ

企画部CSV推進室長

新谷 真介 氏

水と生きる

SUNTORY

サントリーホールディングス

サステナビリティ経営推進本部
気候変動・循環経済統括部長兼
サプライチェーン本部イノベーション・開発本部部長

平野 隆之 氏



日本マクドナルド

サステナビリティ & 政策渉外部部長

眞野 昌子 氏



Nestlé. Good food, Good life

ネスレ日本

執行役員
コーポレートアフェアーズ統括部長

嘉納 未来 氏

100年のワクワクと笑顔を。

アサヒ飲料

アサヒ飲料

未来創造本部CSV戦略部長

三浦 正博 氏



伊藤園

サステナビリティ推進部長

鈴木 和志 氏

司 会

食品産業新聞社 代表取締役社長

菊池 美智世

この5年で各社のサステナビリティは どう進化したか

今回の座談会ではまず、各社がこの5年間でどのようにサステナビリティを進めてきたのかを共有しました。そこから見えてきたのは、各社とも取り組みの入り口は違っていても、いまではサステナビリティを事業の中心に据えていることです。商品、調達、容器包装、地域、人財——。取り組みの範囲は大きく広がり、実践の厚みも増してきました。

Q1、この約5年間の貴社のサステナビリティ の取り組みを紹介してください

嘉納氏 ネスレ日本では、2019年に社内でサステナビリティコミッティが立ち上がり、事業部、調達、製造、サプライチェーン、コミュニケーションなど、各ファンクション（部門）を横断してサステナビリティを推進しています。この5年を振り返ると、全社を挙げて、バリューチェーンのあらゆる段階でサステナビリティの取り組みを進め、コミットメントの達成に向け前進してきました。GHG（温室効果ガス）排出量削減、包装材料のバージンプラスチック（新しく生成された未使用のプラスチック原料）削減やモノマテリアル（単一素材）化などプラスチックパッケージをリサイクル可能なデザインにすることに取り組んできました。

その一方で、国産コーヒーの特産品化を目指す「ネスカフェ 沖縄コーヒープロジェクト」や、保護猫との新たな出会いの場をつくるネスレ ピュリナの「ネコのバス」など、日本のコミュニティに貢献する独自の取り組みが着実に前進しました。これら“いま花が咲いてきた取り組み”も、この5年の大きな成果の一つだと思います。さらに、「ネスカフェ ボトルコーヒー」に、2026年3月からリサイクルPET素材100%のボトルを採用したことも、大きなマイルストーンです。

平野氏 サントリーでは大きく「水」「GHG」「プラスチック」の3領域で取り組みを進めています。水については、水源涵養活動「サントリー天然水の



ネスレ日本
嘉納 未来氏

森」が5年前の21か所から16都府県27か所まで広がりました。自分たちが使う分以上の水を、しっかり自然にお返しするという考え方はです。加えて、「水育」も長く続けてきました。これは水を守ることの大切さを伝える環境教育プログラムで、いまでは世界9カ国、累計179万人超に広がっています。

GHGでは、2019年比で2030年までにスコープ*1・2を50%、スコープ1～3全体で30%削減する目標を掲げています。現場での省エネや再生可能エネルギー電力への切り替え、物流効率化、モーダルシフト（環境負荷の低い輸送手段への転換）、再生農業なども進めています。プラスチックは、ペットボトルにおいて、水平リサイクル（使用済み製品を回収し、同じ種類の製品や用途に再生するリサイクル）や、植物由来素材の活用を進め、新規化石由来以外の素材使用率を5年前の29%から62%まで高めました。

新谷氏 キリンビバレッジでは、CSV（共創価値）の考え方のもとで「健康」「コミュニティ」「環境」の3領域に取り組んできました。健康領域では、「免疫ケア」や「おいしい無糖」などの商品を通じて、お客様の健康維持と事業成長の両立を図ってきました。単なる啓発にとどめず、商品そのものを通して健康価値を届けるところまで進めてきたのが特徴です。

また、コミュニティ領域では、営業現場が商品の説明だけでなく、免疫という考え方自体も伝えるような活動を積み重ねてきました。環境ではフードウ



サントリーホールディングス
平野 隆之氏

※スコープ1=自社が直接排出するGHG、スコープ2=自社が間接排出するGHG、スコープ3=原材料仕入れや販売後に排出されるGHG。

ェイスト削減やリサイクルPET、サプライチェーン全体でのGHG削減に取り組んでいます。紅茶領域では茶葉農園支援を通じて、生産者のウェルビーイング（身体的、精神的、社会的に満たされた良好な状態）と安定調達の両立も進めています。

三浦氏 アサヒグループ全体では、サステナビリティを経営の根幹と位置付けています。社会課題の解決が利益の源泉になるビジネスモデルを作っているということ。アサヒ飲料としては、健康、環境、地域共創の観点から取り組んでいます。2018年からラベルレスボトル、2021年からシンプルエコラベルを展開してきましたが、そこでは「環境で我



アサヒ飲料

三浦 正博 氏

慢する」のではなく、「楽で気持ちいい選択」として提案することを意識してきました。

2023年から「CO2を食べる自販機」を展開しています。日本には約200万台の自販機があり、アサヒ飲料も約24万台を持っています。その一部にCO2の吸収材を入れ、吸収したCO2を工業原料として活用します。2025年末に5000台を突破し、2030年までに5万台を目指しています。リサイクルPET比率も2025年に50%を超え、2030年100%に向けて、ケミカルリサイクル（化学的再生法）とメカニカルリサイクル（物理的再生法）の両面に取り組みを進めています。

鈴木氏 伊藤園グループのミッションに「健康創造企業」を掲げ、心身の健康、社会の健康、地球環境の健康の3つを健康と定義しています。2025年4月

にマテリアリティを見直し、推進しています。具体的な活動では、茶産地育成事業、茶殻リサイクルシステム、新俳句大賞、おいしいお茶の淹れ方を伝える活動など、長年取り組んできたことがいまのサステナビリティにつながっており、社員のDNAのようなものとして根づいていると感じます。



伊藤園

鈴木 和志 氏

もともと事業と密接に結びついた取り組みを続けてきた結果が、改めてサステナビリティとして評価されていることに、手応えと誇りを感じています。

眞野氏 日本マクドナルドでは、おいしさと笑顔を地域のみなさまにお届けするため、「地球環境のために」「安心でおいしいお食事を」「働きがいすべての人に」「地域の仲間にサポートを」の4つをサステナビリティの重点領域としています。特にこの5年で大きかったのは、脱バージンプラスチックの取り組みです。包材の素材変更、ハッピーセットのおもちゃや本のサステナブル素材への切り替え、ストローレスリッド、サラダカップやマックフルーリーのフタの紙化、レジ袋のバイオマス比率引き上げなどが進みました。

また、マクドナルドには、私たちの仕事はハンバーガービジネスではなく、ピープルビジネスという考え方があり、22万人の多様なクルーが自分らしく働ける環境づくりに力を入れています。髪色の自由化は、ダイバーシティを重視した直近の象徴的な施策のひとつです。

生活者の認知拡大は企業活動にどう影響したか

ここでは、生活者の認知拡大が企業活動にどう影響しているかが語られました。各社が共通していたのは、分別や環境配慮への関心が確実に広がっている一方で、それをどう具体的な行動や選択につなげていくかが次の段階になっている、という認識でした。生活者の理解と参画が進む余地はまだ大きく、そこに食品・飲料業界が果たせる役割も大きいことがうかがえました。

Q2、生活者のサステナビリティの認知は広まりました。活動に影響していますか

平野氏 やはりペットボトルの分別意識は高まっています。それは各社が努力してコミュニケーション

してきた結果でもありますし、行政からの期待も大きいです。売り場でサステナビリティに関わる訴求をしたいという相談も、流通から増えてきました。

司会 お客様の意識が変わってきて、それによ

って流通の意識も変わり、提案が受け入れられやすくなってきたということですね。

三浦氏 皆さんおっしゃる通りで、自治体などと協定するときも、分別意識の高まりは感じます。ただ、リサイクル材を使ったペットボトルでは、口部の見え方などでお客様が違和感を覚えることもあります。良いことをやっても、それがそのまますべて受け入れられるわけではありません。継続的に理解を求めていくこと、技術開発を進めていくことが必要だと思います。生活者の理解が深まるほど、技術の進歩も社会実装しやすくなりますので、この両輪が大切だと感じています。

眞野氏 若い世代になるほどSDGsが浸透していると感じており、コーヒーマーケットのレインフォレスト・アライアンス認証やFSC認証、MSC認証などパッケージ類につけているマークに気づいてきています。マークの意義を、当社のクルーをはじめ若い世代のみなさんに引き続き丁寧に伝えていくことは、働く場所としての魅力を向上させていくことにつながると考えています。



日本マクドナルド

眞野 昌子 氏

お客様だけでなく、店舗で働く人たちも含めて関心が広がっているのは前向きな変化だと思います。

新谷氏 若い世代の感度はかなり高いです。小学生でもSDGs教育が進んでいて、企業の取り組みに対してアイデアを出してくれることもあります。大学でもサステナビリティのサークルが人気になっています。ただ、意識が高いことと、環境配慮を理由に商品を買うこととはまだ別で、いまはその過渡期的なものだと思います。

ただ、その過渡期にあるからこそ、業界側の伝え方や商品提案の工夫によって、次のステップに進める余地があるとも感じています。

司会 大学生がそれだけ関心を持っているなら、そういう意識を持ちながら仕事に取り組むことは大事だと思います。企業の中でそれがいい形につながるといいですね。

嘉納氏 入社してくる若い世代は、サステナビリティやCSV（共通価値の創造）への関心が高く、そうしたテーマについて質問されることも増えていきます。新入社員研修においても、課題に対する提案には、サステナビリティの視点が見られます。一方で、売上や利益といった面から、いかにサステナブルなビジネスとして成立させていくかは難しい課題です。それでも、社員やお取引先さまの中に、そうした想いを自分の仕事と結びつけて考える人が増えてきており、会社全体としても少しずつ変わってきていると感じます。

活動を進める上で、いま何が課題か

議論が一気に熱を帯びたのがこのテーマです。各社とも、取り組みそのものには異論がない一方で、現場では「やればやるほどコストがかかる」「それを価格に十分反映しにくい」「取り組む企業だけが負担を背負いかねない」という現実と直面しています。ただ、その議論は悲観論ではなく、ここから先は個社努力だけでなく、制度や市場のあり方まで含めて前向きに変えていく段階に入った、という認識につながっていました。

Q3、サステナビリティの活動を進めていく上で、貴社の課題となっているものは

鈴木氏 やっぱり一番はコストです。ペットボトルの水平リサイクルもそうですが、やればやるほどお金がかかります。それがそのまま商品価格に転嫁できないというジレンマがあります。また、サステナビリティ推進部門は実務部門を動かす立場ですので、各部署に理解してもらいながら進めていく調整も大きなハードルになります。

ただ、裏を返せば、それだけサステナビリティが本業の中に入ってきたということでもありますので、そこをどう前向きに解いていくかが重要だと思

っています。

嘉納氏 ネスレ日本の場合、スイス本社の方針をどう日本に翻訳し、ローカライズするかという課題があります。世界と日本では事情が違いますので、日本にとって意味のあるテーマを見極めながら進める必要があります。グローバルで決まっているからそのままやる、では進まない場面もあります。日本の現場で見えている課題を本社に共有しながら、どこに注力するかを絞っていくことも重要になります。

平野氏 嘉納さんのお話は非常に大事だと思っていて、ヨーロッパは特に法律がどんどん厳しくなり、規制も入っている。ただ、日本のペットボトル

資源の循環は消費者も含めて皆で作りに上げており、世界でもトップレベルだと思います。たとえば、デポジットリターンシステム（飲料購入時にデポジットを徴収し、リサイクルのために容器が返却されたらデポジットを戻す方法）がないのに日本はきれいな状態でペットボトルを回収できる（注；2024年度の使用済みペットボトルの回収率は91.9%で世界トップレベル）。ただ、そこから水平循環をさらに進めるには行政も含めた仕組みづくりが必要になります。ここで重要なのが「全員参加」です。やるメーカーとやらないメーカーが出てきてしまうと、頑張るメーカーが報われません。国や業界でやろうと決めたことは、関わる全メーカーが取り組むという発想が必要だと思います。

新谷氏 平野さんが言った「全員参加」は本当にキーワードだと思います。消費者だけでなく、その間に流通がいて、最終的なタッチポイントがあります。全部のバリューチェーンが「これは価値あるものだ」と共有しないと、社会価値が経済価値につながらず、システムは回りません。逆にいえば、そこが繋がれば、業界全体とし



キリンビバレッジ

新谷 真介氏

て前に進む余地は大きいと思っています。

三浦氏 もう一つの課題は、取り組みそのものが正しく伝わらず、“SDGsウォッシュ”（SDGsに取り組んでいるように見えるものの実態が伴っていないこと）のように見られてしまうことです。たとえば「CO2を食べる自販機」で24万台のうち5000台という規模感だけを見て、「もっとやれるのではないか」と受け取られることもあります。ただ、実際には慎重に研究し、確認を取りながら進めています。社会的な意味が大きい取り組みほど、見せ方を誤ると逆効果になりかねません。中身を伴った形で丁寧に伝えていくことが大きな課題だと感じています。

眞野氏 私たちも、中長期の視点と足元の事業のバランスをどう取るかが課題だと感じています。環境対応でも、オペレーションに負荷がかかりすぎれば続きませんし、価格転嫁も簡単ではありません。環境を守る規制・制度や社会の期待と、収益を上げるための日々のビジネスの間にギャップを感じることもあります。サステナビリティを続けていくには、現場が無理なく回り、関係者が同じ方向を向ける設計にしていくことが重要だと思います。

司会 まさにそこが一番難しいところだと思います。トップランナーの企業がかなり工夫して、ボトルtoボトルや農園支援をやりながら何とか現在の価格で出している中で、そうした取り組みが見えにくい商品が価格的に優位に展開している時に、どのようにお客様にその価値を認めてもらうのか。難しいですが、伝え続けることが大切ですね。

コスト増でも取り組みを進める理由と、続けるために必要なこと

今回の座談会では、コスト増が避けにくい中でも、なぜ各社が取り組みを進めるのかという点も重要な論点になりました。ここで共有されたのは、サステナビリティがもはや“やった方がいいこと”ではなく、将来にわたって事業を続けていくために欠かせない条件になっているという認識です。同時に、続けるためには生活者に伝わる価値へと変えていくこと、そして一社だけで背負わない仕組みづくりが大切だという考えも示されました。

Q4、サステナビリティ活動はコスト増につながるものが多いですが、それでも取り組みを進めている理由はなぜですか。続ける上で大切なことは何ですか。

新谷氏 飲料や食品の事業そのものが未来にちゃんと持続可能なものにならないといけません。いまコストがかかると言っていますが、逆にいえば、いま取り組まなければ将来もっと大きなコストになって返ってくるのだと思います。未来に必要なものを

届け続けるために、いま資源循環や環境対応に取り組む必要があります。

そう考えると、サステナビリティはコストであると同時に、将来への投資でもあるのだと思います。

嘉納氏 ここが次のステージだと思っています。これまでコミットメント達成に向けて取り組んできましたが、それがお客様にとってどのような意味をなすのか。食品はおいしさが一番の選択軸になりますので、サステナビリティだけでは人は動きません。どうやってお客様にとってワクワクするもの、

便利なものに変えていけるか。機能面だけでなく、コミュニケーションで価値に変えることも課題です。それができれば、サステナビリティを商品価値に翻訳し、選ばれる理由にもなっていくと思います。また、最近では、情報の出し方そのものの重要性も感じています。ヨーロッパでは、消費者が「一番サステナブルな商品は何か」とAIに聞くと、一次情報やプレスリリース、パッケージ上の認証マークなどをもとに商品が推薦されるという話も出ています。現在、日本では認証マークが必ずしも生活者に強く響くとは限りませんが、AIがそうした情報を拾い、商品のサステナビリティを判断する材料になる。だからこそ、一次情報をきちんと出していくことは、これまで以上に大切になってくると感じています。

司会 「キットカット」の紙パッケージへの移行は、手に取れるものとして分かりやすいですね。

嘉納氏 そうですね。頑張る人を応援する文脈と、日本らしい折り鶴を重ねたコミュニケーションがよかったと思います。ただ、お菓子は、見た目のシズル感などを感じるパッケージが魅力的に見える面もあり、もっともっと知っていただきたいと思っています。また、「ネスカフェ ボトルコーヒー」にリサイクルPET素材100%のボトルを採用したことについては、見た目が大きく変わらないだけに、どう伝えるかは悩ましいですね。

司会 POPでリサイクル素材100%使用と打ち出したら売れるのですかね。

平野氏 単純にPOPを付けただけでは変わらないと思います。むしろ、それが価値あることだと皆が理解し、広がっていけば、逆にそうでない方が目立つようになって市場の意識も変わってくるのではないのでしょうか。いま水平リサイクルは37%（2024年度の市場実績）までできていますが、その比率をさらに高めていくことが大事だと思います。

三浦氏 やはり手に取って飲んでいただく、触れさせていただく機会をどんどん作らないと、メッセージは伝わりません。リリースや説明会だけでは生活者と距離があります。われわれも「三ツ矢の日」や「カルピスの日」などに店頭で直接お客様とお話ししながら、伝えていく地道な活動を大切にしています。

鈴木氏 三浦さんがおっしゃる通り、コミュニケーションは大事です。当社も「日本茶の日」にお茶の振る舞いを行います。伊藤園はドリンクの会社というイメージが強く、急須で淹れるお茶のことは知られていないこともあります。実際に飲んでいただくとおいしさに気づいていただければ、社員もお客様と直接話すことで学ぶことがあります。生活者との接点は、企業側にとっても発見の場になっており、そこから次の提案が生まれる余地があります。

眞野氏 私たちもたくさんのキャンペーンをやっていますが、お客様に喜んでいただけるのは、おいしさだったり、お得さだったり、利便性だったりします。でも、その中にサステナビリティのメッセージも入れることを心がけています。



「ストローレスリッド」も、環境にいいと強く言うより、「おいしくごくごく飲む」ということを主に伝えました。今までストローで飲んでいたので、直接飲んでみたらもっとおいしい、という価値に変換したのです。環境に配慮するために我慢するのではなく、結果としてサステナビリティにもつながる、という形にできたことは大きかったと思います。

新谷氏 環境をど真ん中に打ち出すというより、ワクワクするとか、体験とか、リサイクルしたものの方がカッコいいとか、別の価値に変えていく発想の方が伝わりやすいのではないのでしょうか。

平野氏 その一方で、“グリーンウォッシュ”のように見えることに気を付けなくてはなりません。少

しだけバイオプラスチックを使っているだけでも環境にいいと言ってしまうこともあるので表現のルール化も必要だと思います。

三浦氏 続けていくためには、派手さよりも、確かな中身と丁寧なコミュニケーションが必要だと感じています。

平野氏 続けるためには、やはり「全員参加」の仕組みが大事です。国や業界でやろうと決めたことは、みんなで取り組む。その条件が整えば、取り組む企業だけが重い負担を抱える構図も変わっていくはずです。

制度やルールを整えながら、皆で前に進める状態をつくるのが、継続の前提になると思います。

次の一手と協力の可能性

最後のテーマでは、これから各社がどこに力を入れていくのか、そしてどこで連携できるのかが話し合われました。各社とも、競争するところは競争しつつも、物流や回収、資源循環、データ整備など、非競争領域ではもっと協力できる余地があるとの認識で一致しました。メーカー同士の横連携だけでなく自治体や流通、さらに原料・素材メーカーまで含めた上下流の連携が重要だとの意見もありました。

Q5、次の5年で取り組んでいきたいことは？ また、他の企業と協力できそうなことはありますか。

嘉納氏 私たちはアップサイクルを推進する一般社団法人にも参画をしていて、「ネスカフェ」や「キットカット」の紙パッケージの回収とアップサイクルを進めています。ただ、循環経済は回収の仕組みがなければ成り立ちません。小売店さまや卸店さまにも共感いただき、店頭での回収にご協力をいただいています。それでもコスト面やオペレーション面で壁があります。今年はまさに、循環する仕組みを作れるかどうかの正念場です。

紙パッケージのように、素材自体は循環可能でも、実際の回収拠点や回収動線、店頭オペレーションまで持続可能な設計をしなければ続きません。そこは個社だけでは限界があり、小売店さま、卸店さまや物流業界の協力が欠かせないと感じています。

平野氏 人は「なぜやるのか」が分かり、共感できると行動に移るのだと思います。だからこそ競争する分野と協働する分野を切り分けて、協働するところでは一緒に伝えていきたいです。競合も異業種も一緒にいる場から、何かが生まれることが大事だと思います。

加えて、横の連携だけでなく、上流下流の連携も大きいと思います。例えばプラスチックでいえば、

化学メーカーや石油メーカーのような上流のプレイヤーは、新しい技術や素材の可能性を持っていても、生活者との接点は遠いです。逆に、飲料や外食のようなBtoCに近い企業は生活者接点を持っています。そこがつながることで、技術が実装まで進みやすくなると思います。

新谷氏 資源循環を社会インフラとして成り立たせるためには、どのプレイヤーも、消費者も含めて取り組まないと、自分たちが将来生きていけません。物流問題なども含め、メーカーだけではなく流通も巻き込んだ形で考える必要があります。例えば、回収した資源をどう動かすのか、商品や資材をどう効率よく運ぶのかといった課題は、1社単独では最適化しにくいです。だからこそ、流通や物流事業者を含めた全体最適の議論が必要だと思います。

三浦氏 容器レスサーバーのような取り組みも、環境にいいからというだけでは導入は進みません。そこで誰かに会えるとか、会社に来たくなるオフィスになるとか、体験価値として評価されている面が大きいと思います。環境価値と体験価値を両方提案していくことが大事です。飲料業界では、サプライヤーからのデータ取得フォーマット統一など、非競争領域で協力できることも多いと思います。個社の工夫だけでなく、共通基盤を整えることも大切です。

鈴木氏 社内においては、サステナビリティが経

営の根幹だということを、一律の教育ではなく階層別で、より自分事化できるように、教育の強化をしていきたいです。社外向けでは、やっていることをどう定量的に可視化して発信するかが課題です。また、物流など非競争分野では、業種をまたいで各社ともっと話していきたいです。特に、飲料のように重量があり物流負荷も大きい商材では、配送の効率化や輸送の共同化など、実務に近い領域でも協力余地があるのではないかと感じています。

眞野氏 ハッピーセットのおもちゃがお店で使う

トレイに生まれ変わる「おもちゃリサイクル」は、単におもちゃを回収するだけではなく、親子で「ありがとう、バイバイしようね」と行動体験を生み出すところに意味があります。消費者を巻き込んだ取り組みです。カップのリサイクルについては、外食では店舗ごとの回収量が限られるため、1店舗単位では採算が合いにくいケースもあります。だからこそ、自治体や施設オーナー、回収事業者と組んで面で回す発想が必要だと感じています。



(上段左から) サントリーホールディングス 平野隆之氏、アサヒ飲料 三浦正博氏、伊藤園 鈴木和志氏
(下段左から) 日本マクドナルド 眞野昌子氏、ネスレ日本 嘉納未来氏
キリンビバレッジ 新谷真介氏

座談会を終えて

今回の座談会では、各社の取り組みがこの5年で着実に進化してきたことがよく分かりました。一方で、サステナビリティを進める企業だけが負担を背負う構図では前に進みにくい現実も共有されました。今回の座談会で改めて強く感じたのは、サステナビリティは一部の先進企業だけが背負うものではなく、行政、流通、サプライヤー、生活者まで含めた「全員参加」で初めて前に進むということです。これは非常に重要な指摘でした。

もう一つ大きかったのは、サステナビリティをどう生活者価値に変えるかという論点です。ただ環境にいいと伝えるだけでは届きません。おいしさ、便利さ、体験価値、楽しさへどう翻訳するか。その工夫が、次の5年の大きな差になるのだらうと思います。

食品・飲料業界は、毎日の暮らしに近いところで生活者と接しています。だからこそ、生活者の参画を自然に広げながら、前向きな循環をつかっていける可能性があります。2030年は、もう遠い目標ではありません。今回の座談会で共有された課題や視点が、それぞれの現場で具体的な行動に変わり、業界全体の力につながっていくことを期待したいです。

食品産業新聞社 菊池 美智世



第2章

未来への航路

各事業の強みと連合の力

技術革新と海外展開など新時代へ成長投資

株式会社日清製粉グループ本社

副社長執行役員 **永木 裕** 氏

PROFILE (ながき・ゆう)

同志社大卒、慶応大院修了(2020年)。1993年に日清製粉(現・日清製粉グループ本社)入社。2009年日清サイロ取締役知多事業所長、14年日清製粉グループ本社企画本部IR室長、21年同社執行役員企画本部長、23年日清製粉常務取締役海外事業本部長、26年4月から現職。(26年6月定時株主総会後に代表取締役 取締役社長就任予定)



コア事業の強靱化、海外収益も飛躍

— 近年の事業概況について

この5年間は、感染症の世界的流行や地政学的紛争といった激動の中で、食品産業の根幹であるサプライチェーンの重要性が再認識されるとともに、歴史的なインフレに伴う環境変化が、経営の構造的な課題として顕在化しました。

当社は「中期経営計画2026」に掲げた成長方針の下、インフレ環境への適応を図りながら、製品・サービスの安定供給と同時に、国内製粉と中食・惣菜事業における最新鋭工場の建設、北米・アジア地域への成長投資を進めてきました。また、日清製粉ウェルナへの商号変更によるブランド戦略、熊本製粉の連結子会社化や医薬品原薬事業からの撤退など事業ポートフォリオの再構築にも取り組んだことで、グループのコア事業の競争基盤は着実に強まり、海外事業の収益力も大きく飛躍しました。

成長を支える人材面においては、事業経営者や戦略領域であるIT・グローバル人材の育成、女性管理職比率の向上を推進しました。サステナビリティ課題についても、企業価値向上と一体のものとして捉え戦略的に推進し、2023年には国内最大の製粉工場である鶴見工場を実質100%再生可能エネルギー化を実現しています。

— 貴社の強みについて

当社には、自立した各事業に固有の強みがあり、その連合には潜在的な競争力が内在していると考えています。小麦粉関連素材事業の圧倒的なプレゼンス、トップブランドを中心とした食品事業群、さらにコア事業から発展した培養技術を含むバイオテクノロジーや工学系技術を基盤とするプラントエンジニアリングなどへの事業拡張、そして自立成長の段階にある海外事業基盤等が競争力の源泉です。

当社の成長投資の方向性は明確で、技術革新と海

外展開等を通じた新時代への適合を軸としています。国内製粉事業では昨年、最新鋭の自動化・デジタル技術を導入した水島工場を立ち上げました。中食・惣菜事業においても事業モデルの高度化に向けて、冷凍惣菜を主力とするノムラフーズの新工場建設を進めています。これらの新工場は、AIやロボットなどの先端技術を実装した次世代型拠点です。生産性を高め、将来にわたる競争優位の確立につなげていきます。

海外事業においても、将来を見据えた取り組みを進めています。豪州とインドでは、ベーカリー向けを中心とする素材事業の確立を目指し、厳しい競争の中で事業基盤の強化に取り組んでいます。北米では西海岸、南部、東海岸の各拠点で設備増強や効率化投資を着実に前進させています。加えて、高食物繊維小麦による健康価値創出など、国内外でR&D戦略を加速させているところです。

世界の発展と共に成長する企業に

— 持続的な成長の実現に大切なものは

予測を超える世界の変化や急速な技術革新への柔軟かつ迅速な適合が鍵となるでしょう。必要なものは、健全なガバナンスと高い危機管理能力を備えた経営力、そして当社のコーポレートバリューである「信」と「時代への適合」を軸に事業をリードし支えていく人材です。当社は本年、社外取締役を過半数とするモニタリング・ボード体制へ移行します。こうした改革も経営の実効性を高め持続的成長につながるものと考えています。

— 将来の企業としての理想像について

世界の発展と共に成長する企業グループでありたいと思います。社会課題と事業戦略を統合し「長期的な経済価値の創発」を目指しますが、その過程で必ず社会的価値を創出する、そうした事業経営を展開していきます。

生産・供給基盤を強靱化

R & D新拠点からイノベーション創出を加速

株式会社ニッポン

代表取締役社長
社長執行役員 前鶴 俊哉 氏

PROFILE (まえづる・としや)

1961年1月7日生。1983年4月 日本製粉(株) (現 ㈱ニッポン) 入社。2017年6月取締役常務執行役員に就任。2020年6月から代表取締役社長 社長執行役員 (現任)。



社名変更や大規模投資を遂行

— 近年の事業概況について

過去5年間を振り返りますと、新型コロナウイルスのパンデミック、世界各地での紛争に伴う地政学リスクの高まり、これら要因等に伴うコスト高騰など、当社を取り巻く事業環境は激動の連続でした。こうした中、当社は株式会社ニッポンへの社名変更(2021年1月)をはじめ、経営理念・経営方針・長期ビジョン2030の策定、大規模投資の決定など大きな施策を次々と実行してきました。この間、皆様には価格改定へのご理解を賜りながら、製粉事業を基盤としつつ中食・冷凍食品事業への多角化とコスト構造の適正化を力強く推進してきました。その結果、利益面においても近年増益を継続するなど着実な成長を果たすことができたと考えています。

— 貴社の強みについて

当社の最大の強みは、製粉で培った技術力を活かし、総合食品企業として幅広いカテゴリーで付加価値を提供できる「多角的な事業展開力」です。「2022-2026 中期目標」の最終年度を迎える本年は、目標達成に向けた取り組みを完遂するとともに、次なる成長ステージを見据えた基盤づくりにも注力しています。具体的には、長期的な視点での事業ポートフォリオ最適化や資本効率の向上を進めており、海外においては米国ユタ製粉社の新工場の本格稼働に加え、ASEANでの基盤強化を推進しています。また、研究開発分野においては、2027年3月に予定している新たな研究開発拠点「R&Dセンター」の設置を通じ、機能強化と人材育成を図ることで、次なるイノベーション創出を加速させてまいります。

— 持続的成長に大切なことは何でしょうか

持続的成長の原動力は「人」に他なりません。新たなイノベーションを生み出すのは多様な価値観を持つ従業員一人ひとりであるという考えのもと、人

的資本の価値最大化に注力しています。同時に、ESGの観点からGHG排出量の削減や自然資本への配慮といった非財務の取り組みも不可欠です。当社のサステナビリティ経営の根幹である「食による社会課題の解決」を使命とし、事業を通じ経済的価値と社会的価値を両輪で創出することが、中長期的な企業価値の最大化に繋がると確信しています。

「未来に必要とされる企業」を目指す

— 将来的な貴社の理想像について

当社は単なる食品メーカーの枠を超え、人々のウェルビーイング(幸せ・健康・笑顔)を追求し、持続可能な社会の実現に貢献する企業であり続けたいと考えています。2030年に向けた長期ビジョンでは売上高5,000億円、営業利益250億円という目標を掲げていますが、これはあくまで通過点です。食の安全管理を確固たる起点に、健康寿命の延伸や地球環境の保全といったグローバルな課題に対し、当社ならではのアプローチで価値を創造し、ステークホルダーの皆様から「未来に必要とされる企業」として選ばれ続けることが私たちの目指す理想像です。

— 持続的な事業活動に向けた取り組みについて

生活者と社会の期待に応える企業として、生産・供給基盤の強靱化は当社の最重要使命です。その具体策として、実に40年ぶりとなる国内製粉新工場「知多工場」を2026年2月に稼働させ、生産体制をより一層強化します。加えて、成長分野である冷凍食品事業においても、連結子会社である㈱畑中食品の工場新設(2026年度末稼働予定)を進めており、生産能力の大幅な増強を図ります。また、これからの時代は、環境配慮型容器の採用など、既存の枠にとらわれない新需要の創造も欠かせません。創業以来130年にわたり培ってきた当社ならではの価値創造を通じて需要を活性化し、業界全体の持続的な発展と食文化の向上に貢献してまいります。

穀物の可能性をひろげる

100周年に向け、新たな領域への展開も

昭和産業株式会社

代表取締役社長 **塚越 英行** 氏

PROFILE (つかごし・ひでゆき)

1992年2月昭和産業入社、2015年4月経営企画部長、18年4月執行役員、21年4月常務執行役員、21年6月取締役就任、23年4月から代表取締役社長。1965年生まれ。



基盤事業の“脱ボラティリティ”が結実

— 近年の事業概況は

2025年までの9年間、当社は長期ビジョン「SHOWA Next Stage for 2025」を掲げてきました。3年ごとに中期経営計画を策定し、最初の3年間は比較的順調でしたが、2020年からの3年間はコロナ禍やロシアによるウクライナ侵攻があり、厳しい状況が続きました。想定外の外部環境の変化だったのですが、ここで改めて会社として、外部環境によるボラティリティ（変動性）が大きい事業ではいけないと、基盤事業の“脱ボラティリティ”に力点を置いて取り組みました。結果として、収益面でも改善が図れ、着実に成果が出始めています。また、これまでは本体が主力でグループ会社の収益比率が小さかったところを、ポーソー油脂（20年）、サンエイ糖化（同年）の子会社化などで、グループ会社の収益を拡大させてきました。事業領域の拡大にも取り組み続け、国内ではオレオケミカル事業、ファインケミカル事業の推進や、東葛食品の子会社化（25年）による冷凍食品事業の拡大を図りました。海外では、台湾での製粉・鶏卵事業への新規参入や、ベトナムに子会社を設立しプレミックスの製造拠点を作りました。一部はコロナ禍以前から手を打っていた施策ではありますが、大変だった時期を経て、23年からは基盤事業強化の取り組みが実を結び、先が見通せるような状況へと好転しました。

組織改編や人財育成で意識向上図る

— 貴社の強みについて

強みは2つあります。ひとつは顧客起点の課題解決力です。23年4月に、創業以来初めての抜本的な組織改編を行いました。これまでは製粉、油脂など、専門分野ごとに縦割りの営業体制でしたが、改

編後は分野横断的な業態別・顧客別の組織に移行しました。複数穀物を扱う強みを活かしたワンストップ型のソリューション提案力を最大化させた結果、新規の取引件数が改編前の1.6倍に伸長しました。研究開発の面でも、2016年竣工の研究開発拠点「R&Dセンター」をフリーアドレス化するなど、イノベーションを引き出す体制を作ってきました。ベーカリー用油脂の開発などで成果が出ています。今後の事業ポートフォリオにも示している、高付加価値商品を生み出す発想の源になっているのではないのでしょうか。改編は思い切った取り組みでしたが、社員の意識も変わってきたと思います。

もうひとつの強みとして、穀物の可能性をひろげるインフラを支えるビジネスモデルが挙げられます。当社は食品メーカーでは日本一の穀物取扱量を誇ります。また、穀物を保管するサイロも国内食品メーカーでは最大規模です。日本の食料安全保障の一翼を担う企業として、今後も安定供給に努めます。

— 貴社の将来像は

当社は2026年に創立90周年を迎えました。次の100周年に向けて、長期ビジョン「SHOWA VISION 2035」を設定しています。「穀物のあらゆる可能性をひろげていく」会社を目指し、製粉・製油・糖質・飼料といったコア事業の安定化を図るとともに、オレオケミカル事業やファインケミカル事業など、新たな領域への展開を進めています。

また、これらの取り組みを通じて、従来の食領域における「Food Solution」にとどまらず、人々の生活環境や持続可能な社会に貢献する「Life Solution」へと提供価値をひろげていきます。

ビジョンの実行のためには、計画の策定だけでなく、計画に向かい本気で取り組む人が大切ですので、人的資本戦略も同時に進めていきます。指示を待つのではなく、現状に危機感を抱いて、「支え合い、自ら考え、挑戦する人財」を育てるため、徹底的にリソースを振り向けていきたいです。

安全安心と価値を追求

小麦の持つ無限の可能性で、挑戦し続ける

日東富士製粉株式会社

代表取締役社長 **宮原 朋宏** 氏

PROFILE (みやはら・ともひろ)

1989年4月三菱商事入社、2011年同社農水産本部農産ユニットマネージャー、13年同社農水産本部農産部長、16年生活消費財本部アジア消費財部長、18年MC FOOD HOLDINGS ASIA PTE社 Managing Directorを経て、23年4月に日東富士製粉顧問、同6月から現職。1967年2月生。



“プロのための小麦粉”提案力 磨く

— 近年の事業概況について

当社は2024年度を最終年度とする前中期経営計画で「原料調達・製造・販売・開発・物流」全部門の連携強化を基調に事業基盤の強化を進めました。定量目標を前倒しで達成できたことは一定の成果でしたが、本業の収益力の面では課題も残りました。環境変化が大きいからこそ、将来から逆算して打ち手を共有する必要があります。そこでパーパスを策定し、25年度から新たな中計へ移行しました。

当社の強みは、第1に「プロのお客様に向けた提案力」にあります。お客様の課題に対し、最適な小麦粉を提案する“プロのための小麦粉”という立ち位置を、引き続き大切にしたいと考えています。

第2に、食品安全と品質管理です。当社は独自の総合生産管理システム「NTOP」を構築・運用し、国内外の認証を取得、内部監査・定例会議等を通じて継続的に運用を見直す体制を整えています。

現中計の枠組みに沿って注力している取り組みは大きく3点。1つ目は、既存事業の収益力強化です。消費者ニーズを捉えるためのマーケティング強化や、営業と開発が一体となって特徴ある原料・製品の価値を分かりやすく伝える取り組みを進めています。特徴ある製品ラインアップも拡充しています。例えば「もち小麦原料100%」という製品は麺・パン・菓子など幅広い用途に提案できます。こうした“素材×用途”をお客様と一緒に作り上げて、新しい需要の芽につなげていきたいです。

2つ目は、海外を中心とした成長領域です。ベトナムとタイでミックス粉事業を展開しています。拠点同士連携して高品質な製品を安定供給する体制づくりにも継続的に取り組んでいます。

3つ目は、物流・生産の最適化やDX化です。物流環境が厳しさを増す中で、関係者の理解を得ながら効

率化を進める必要があります。同時に“稼ぐDX”を掲げ、競争力の底上げにつなげていきたいと考えています。

挑戦し続ける企業文化を醸成

— 貴社にとって持続的な成長に大切なことは

第1に食品メーカーとしての原点である「安全・安心」を徹底し、主食を支える製粉企業として「安定供給」を守り抜くことです。そのためにも適切な修繕・投資を計画的に進めること、それが結果として安全・安心と安定供給の裏付けになります。

第2に構造課題への向き合い方です。国内需要が大きく伸びにくい中、「美味しさ」「健康」といった付加価値を軸に、お客様と一緒に新しい食の価値を作っていくことが欠かせません。製粉素材は最終製品の品質や生産性に大きく影響するものなので、技術・提案を地道に磨き続けることが重要です。

第3に人材と企業文化です。環境変化が速い時代には部署間・グループ間の連携やコミュニケーションがリスクを下げ、課題解決のスピードを上げます。また従来成功经验にとらわれず「挑戦し続ける」企業文化を、制度・育成の両面から形にしていけることが持続的成長の土台になると考えています。

— 貴社の理想像について

当社が目指す方向性はパーパスに掲げる通り、「小麦の持つ無限の可能性で、世界の多様なニーズに挑戦し続ける」ことです。

製粉業界は主食の供給を担う産業として、平時・有事を問わず安定供給を果たす必要があります。その上で当社としては、国内では“プロのための小麦粉”の提案力を磨き続け、海外の成長市場ではミックス粉事業を着実に伸すこと、サステナビリティの観点からGHG削減等の目標に向けた取り組みを進めることで、長期にわたって社会に必要とされる企業でありたいと思います。

強固な絆と人財が源泉

持続可能な社会づくりに貢献する企業に

千葉製粉株式会社

代表取締役社長 **加瀬 晴久** 氏

PROFILE (かせ・はるひさ)

1977年4月千葉製粉入社、2013年6月取締役就任、14年6月取締役製粉・ミックス事業本部長兼業務部長、16年6月常務取締役製粉・ミックス事業本部管掌、17年6月から代表取締役社長。1958年生まれ。



— 近年の事業概況について

コロナ禍で一旦落ち込んだ小麦粉など主要品目の販売数量は、社会経済情勢の正常化やインバウンド需要の高まり等を背景に回復基調が継続しており、概ねコロナ前水準を見通せる状況に戻ってきています。ロシアによるウクライナ侵攻を契機として、事業運営全般にかかる構造的なコスト上昇が続いていますが、物流費や動力費など不可避の費用増加に対し、製品価格への一部反映についてお客様のご理解を得て浸透してきたこと、小麦粉や化粧品素材製品等での物量増加に加え、ふすま価格が堅調に推移したことによる下支えもあり、この数年来、相応のレベルで安定した業績を維持・確保できています。

産学連携で自然由来の新素材開発も

— 貴社の強みと持続的成長に必要な要素は

1947年の創立以来、築き上げてきたお客様との深い繋がりや各種市場を見据えた製品開発や製造技術等の多様な蓄積が、当社における競争力の根幹です。一方で将来的な基幹シーズの創造を見据え、産学連携等による自然由来の新たな素材開発にも積極的に取り組んでいます。

事業を持続的に発展させていくための要素は、新たな付加価値の創出、事業を通じた社会的課題への対応、生産性の向上など多岐にわたります。当社の第14次中期計画(2024～27年度)においては、①事業のブラッシュアップを主軸とした成長力の促進、②社会的要請に応えるサステナブル経営の推進、③人材への投資と施策の拡充による成長力の促進——の3点をバリューと定めていますが、これらを前に進めていくのは全て「人財」です。経営として、社会情勢に適合した労働条件や職場環境等を整備することはもとより、各人が「働き甲斐」を持ち、チームとして持てる力を最大限に引き出せるような職場風土・企業文化を醸成・定着化することが必要です。そのために

各層のマネジメント力を引き上げ、行動と習慣を変容させていくことが最も大切だと考えています。

— 将来的にどのような企業でありたいですか

当社は目指す姿を「食の安定供給と新たな価値の創造を通じ、持続的な社会づくりに貢献するエンゲージメントカンパニー」としています。メーカーとして安全・安心・高品質な製品を安定的に供給し続けることはもとより、全てのステークホルダーの皆様との強い絆と歴史的な深い繋がりのもとで、素材開発や加工技術等を通じて新たな価値を創出し、これらから産み出された機能や成果を安定的に提供・還元することにより、お客様や地域社会にとって無くてはならない唯一無二の企業であり続けることが、あるべき姿かつ理想像と考えています。

次世代職員に海外経験を積ませる

— 今後の展望について

国内の食市場は中長期的には縮小傾向を辿るものと想定されており、海外における事業の位置づけを高めていく必要があります。現在、タイ国において食品用品質改良剤の合弁事業を展開しており、これを起点とした成長著しいASEAN各国の市場開拓や、日本の食文化に根差した小麦粉・ミックス粉等の輸出への取組強化などを更に加速していきたいと考えています。食品以外では、既に過半が海外向けとなっている化粧品素材の販路も更に広がっていきます。昨今の食のトレンドとして、海外を発信源とするものが多く見受けられます。これをいち早くキャッチし、国内市場の深耕に活用していきたいとも考えています。

次世代の若手・中堅職員に海外での体験を積んでもらえるよう研修・視察・市場調査など様々な枠組でその機会を提供しています。そこから得た気付きや感動、知見や着想などが、当社の事業展開に新たな力を与えるものになると期待しています。

大麦・雑穀市場を深掘り

健康穀物の普及に取り組み社会課題へ貢献

株式会社はくばく

代表取締役社長 **長澤 重俊** 氏

PROFILE (ながさわ・しげとし)

はくばく㈱の三代目社長。1989年東京大学経済学部卒。同年4月住友商事㈱入社、92年7月㈱はくばく入社。95年に取締役就任、99年に常務、2001年に専務、03年から代表取締役社長（現職）。1966年5月5日生。山梨県出身。



“米騒動”を追い風に事業成長

— 近年の事業概況について

当社においてはコロナの時期も、乾麺の需要は一時期伸びたものの、主力の大麦・雑穀には大きな需要の変化はありませんでした。大きく業況が変化したのが2024年です。CVSや冷凍食品でもち麦が使われることが増えていたため、24年春先に“もち麦の第2次ブーム”が来ているというプロモーションを仕掛けて注目を集めました。これが奏功して需要が上向いた矢先に、いわゆる“米騒動”が起きて、大麦・雑穀にはプロモーションをかき消すほど、追い風が吹きました。当時は“米騒動”の大きな渦に巻き込まれたというのが正直な印象でした。

それから2年たっても、もち麦・押し麦（うるち大麦）の販売は高止まりしています。雑穀も着実に伸びています。当社にとってこの2年間は成長期になりました。2024年度（2025年3月期）は売上高が200億円を超え、さらに25年度は223億円と過去最高を更新する見込みです。

過去を振り返れば、縮小する大麦市場の中で廃業・転業した同業者も多かったのですが、当社は信念をもって大麦事業を粘り強く続け、結果的にその大麦事業が現在、当社を支えてくれています。先人の大麦にかける思いには敬意しかありません。

— 貴社の強みについて

当社の強みは何と言っても、炊飯マーケットにおける健康的な穀物での高い市場シェアです。大麦・雑穀の市場シェアは6割ほどになります。この炊飯マーケットをさらに深掘りしていきたいと考えています。国内生産量を見れば、米の700万tに対して主食用大麦は3万tに過ぎません。しかし大麦を200万t生産していた時期もかつてありました。それだけに伸びる余地はあると考えています。

一番注力しているのが、新規利用者を取り込むこ

とですが、利用頻度を上げること、1回あたりの使用量を増やすこと——これら3つを組み合わせることで、需要はまだまだ伸ばせます。販売チャネルとしても、現状は食品スーパーの家庭用が中心ですが、CVSの中食や外食産業向けにも市場が広がっており、今後も拡大する可能性が十分あります。

“炊飯しなくなる時代”も見据え

— 持続的な成長に大切なことは何でしょうか

これまで大麦・雑穀の健康機能を研究して、その発信に取り組んできました。一方で腸内環境の改善効果にしても、そのメカニズムを説明すると小難しくなってしまう。それを需要につながるように上手く伝えることは大きな課題です。

毎日食べられる健康食材というのは意外に少ないのです。しかも食物繊維1gあたりの食材価格として、もち麦は安いと言われています。その点では学校給食にも適しています。近年「脳腸相関」つまり腸内環境が良くなることで脳にも良い影響を及ぼすとも言われています。例えば、うつ病や認知症などに改善効果があるとすれば、当社の事業活動が社会課題に役立ち、結果として当社の成長にもつながる——そうなればありがたいことです。

一番危惧しているのは、家庭で炊飯する人もその頻度も減っているということです。“炊飯しなくなる時代”を乗り越えるための商品戦略・販売戦略も重要なテーマです。2021年にレトルト工場を取得しましたが、大麦・雑穀を調理済みにして提供する手段を獲得する狙いがありました。

さらに先を見据えると、海外市場の開拓になります。海外輸出は現在、ベトナムを中心に乾麺で足掛かりを作っているところです。麺製造のオーストラリア工場ではオーガニック製品を製造・販売していますが、現地とアメリカのほか、現在は欧州にも輸出を広げています。

「1兆円企業」の高みへ

日本の農業・食を守り続ける

株式会社神明ホールディングス

代表取締役社長 **藤尾 益雄** 氏

PROFILE (ふじお・みつお)

1965年、兵庫県出身。1989年、(株)神明(当時)入社。2007年から代表取締役社長。2018年、(株)神明ホールディングス及び(株)神明の分社化に伴い両社の代表を兼任。Genki Global Dining Concepts(株)などのグループ企業の取締役に就任し、基幹事業である米穀卸売業から外食産業、青果事業などグループ拡大を進める。



— 「令和の米騒動」から米価高騰、生産者の高齢化・減少と難しい局面の米穀業界ですが

米価高騰では、消費の減退が心配です。業務用では安価な輸入米がSBSや民間輸入含めて約20万tも入ってきて、外食中心に使われています。好調だったコンビニのおにぎりも、高値の国産米を使用することで、安くても1個180円となっており、これではパンや麺に代わられてしまいます。再生産可能なコスト負担も大事ですが、食料の安全保障を考えれば、生産できる環境を維持し、消費者が手に取りやすい価格で提供することで消費を喚起できれば、農業の可能性は大きいと感じています。

農業のプラットフォーマーになる

— 不安なニュースは多いですが、米穀のNo.1企業として、明るい未来をお聞かせください

世界情勢が緊迫するなか、何が起るかわからない状況で、食料自給率が38%と低い日本のことを考えると、せめて自給自足できるコメや野菜は何かしなければならぬ、そのために2025年4月から「農業のプラットフォーマーになる」との方針へ舵を切りました。遠くない未来に、世界的な食料危機が来ると考えており、農業を強くする、自給率を上げていくことを使命とし、危機感を持って取り組んでいます。

まず、「儲かる農業」にしなければ、生産者も育ちません。日本の稲作農家が収益を上げるためには、コメだけやっても難しく、野菜や果物、加工食品など多様な取組も必要になります。中山間地も含めた、その地域に合ったビジネスモデルをつくっていきたいと思っています。そのためにこれまで、青果市場や外食チェーンを取り込んできました。農家が作ったコメや野菜を当社が買い取り、販売し、その利益を農家や地域に還元する、その流れはできてきたと思います。

今後はさらに、生産者の足りないものを補充する、

資金面の援助や精米・乾燥施設の整備のほか、大規模農家、新規就農者の育成や、品種の開発などにも注力していきます。2026年には仙台市の(株)舞台ファームと連携し、ソーラーパネルの下で稲づくりを行い、太陽光発電に伴う農家の副収入を生み出す取組や、兵庫県加西市の生産法人「あぐりーど玉野」では、「立毛間播種」といって、収穫前の麦の上から稲の種を撒き、麦を収穫した後、そのまま稲を育てる栽培も本格化していきます。1年の中で、11～6月は麦、6～11月は米と栽培することで、1つの農地収入を向上させることを目指します。

回転寿司など外食チェーンを運営するグループの「(株)Genki Global Dining Concepts」では、栃木県宇都宮市の生産者と合弁の生産法人「(株)清原Genkiファーム」をつくって、最新技術を取り入れた稲作を始めています。同県内の外食店舗で使用する500tの生産を目指します。生産と実需が直接結びつくことで、コメの価格や数量が安定しますし、こうした取組はどんどん増えていくでしょう。

米穀、青果ともに100万tめざす

— 御社の中長期的な目標を教えてください

大きな目標は2035年度にグループの売上1兆円を目指します。中長期経営計画に盛り込んでいるものですが、これまでも計画を前倒しで達成しており、早く実現したいと思っています。そのためのビジネスモデルとして、3本の太い柱を据えています。一つは「米穀・米飯加工」の分野で、米穀の扱いは100万tを目指します。そして、「青果」分野でも100万tが目標です。ともにシェア20%を達成し、発信力や影響力、存在感を高めていきたいと思っています。また、「外食・中食・水産」分野も拡大していきます。コメや農産物を扱っている会社で1兆円の企業が出れば、夢があるんじゃないでしょうか(笑)。

有事の安定供給が強み

東日本大震災で被災した東北農業に元気を

アイリスフーズ株式会社

取締役社長 北尾 利徳 氏

PROFILE (きたお・としのり)

1971年1月13日生。2003年アイリスオーヤマ入社、09年同社ベンダー営業部東京支店ジュニア支店長、16年同社LED事業本部関東営業部長、18年BtoB事業グループ建装・スチール事業部営業部長を経て、21年にアイリスフーズ営業本部東日本支社長を務めた後、22年3月1日から現職。



— 東日本大震災が貴社設立のきっかけということですが

今年は東日本大震災から15年ですが、当時は東北の農家の皆さんの被害は甚大でした。仙台市に本社を構えるアイリスオーヤマとして東北の農業を元気にしていきたいという思いから2013年に設立したのが当社です。この年にアイリスグループとして、食品事業を本格的にスタートしました。

まずは精米事業から始めました。農家さんとの直接契約を広げることで、安定的な収入や成長を後押ししていくことが目的です。その後、コメに関連した切り餅やパックごはんなど加工食品に事業を拡大しました。2015年からパックごはんを発売し、17年に角田工場(宮城)で自社生産を始めました。

2021年から飲料水とレトルト食品・缶詰事業も始めました。パックごはんも飲料水、レトルト・缶詰も、当社発足のきっかけとなった災害の際に役立つ食品です。今後もこの分野を追求していきます。

需要急増も、パックごはんを安定供給

— 貴社の強みについて

原材料の調達から商品開発、そして販売まで一貫してグループで内製できるのが、他社にはない強みです。2025年度(1～12月期)の食品事業の売上高は前年比40%増の590億円で過去最高を記録し、コメの不足と価格高騰の中で需要が急増したパックごはんを安定供給できたことが寄与しました。

2024年に鳥栖工場(佐賀)でもパックごはんの生産を開始していたことが奏功しました。生産能力は角田工場と合わせて日産140万食で、業界トップクラスです。精米機能を持っていることも強みです。政府の随意契約備蓄米では25年5月末、当社の精米をいち早く販売することができました。

飲料も猛暑が長引く中で、右肩上がり成長しています。天然水もですが、炭酸水が伸びています。

2027年度に立ち上げる予定の舞鶴工場(京都)では飲料を製造します。各社が値上げする中、当社は価格改定していません。当社グループの祖業でもあるプラスチック製品のブロー成型技術により、ボトルを内製化していることが強みになっています。

飲料を生産する富士小山工場(静岡)では、紙おむつも生産していますが、重い飲料と軽い紙おむつを混載することで効率的な輸配送にも取り組んでいます。

30年度1,000億円、契約農家広げる

— 持続的成長を見据えて重要課題は

安定的な玄米調達のため、契約農家の拡大に注力しています。東北から始まり、現在は西日本にも取引先を増やしています。当社は全量買い取りをしているので、農家さんは安定的な収入を実現できると考えています。

パックごはんも飲料も参入は最後発なので、国内市場ではまだまだシェアを上げていきたいです。一方で海外でもパックごはんや飲料の販売が徐々に伸びています。米国やアジアを中心に輸出しており、さらに輸出国を増やしていく方針です。

— 理想とする将来像について

当社の強みは加工食品にあります。パックごはん・飲料等を安定的に生活者の皆さんに届けられる企業でありたいです。

また、いずれも有事に役立つ食品群ですが、地域のこども食堂に無償提供する活動支援も行っています。こうした地域・社会貢献活動は今後も推進していきたいと考えています。

当社グループでは2030年度に食品事業で売上高1,000億円を目標にしています。そのうち輸出は100億円です。鳥栖工場は、西日本の供給力強化とともに、海外輸出を目的として設立しました。海外事業も着実に拡大していきます。

「お米ライフ」を世界に

コメの新たな価値創造と持続可能な成長へ

株式会社ミツハシ

代表取締役社長 兼 COO 山口 大輔 氏

PROFILE (やまくち・だいすけ)

東京都出身。早稲田大学を卒業後、商社に入社。肉を扱う部門に長く従事し、タイ駐在も経験した。ミツハシには社外取締役を経て2016年に入社し、17年末から現職。



— 近年5年ほどの事業概況はいかがですか

過去5年間を振り返ると、新型コロナウイルスのパンデミックや「令和のコメ騒動」とも呼ばれた需給バランスの変化など、コメを取り巻く環境や消費者の皆様の意識が劇的に変化中、当社は精米事業、米飯事業を基盤事業として基本動作を磨き上げることで競争力を強化し、同時に新たなコメの領域へのチャレンジとして様々な新規事業も展開し、業績は概ね順調に推移しています。

当社の目指す姿を社内外に明確にするために、企業理念の刷新に踏み切りました。新たなミッション「ひとつぶから、数えきれない楽しさを。」そしてビジョン「お米ライフで、世界をわくわくさせる。」を掲げ、スローガンである「わくわくを、コメで。」を体現する企業を目指します。今まで大事にしてきた「安全・安心」の基盤事業に「創造」を掛け合わせ、お米の魅力をまるっと引き出すアイデアで、国内だけでなく海外にも視野を広げ、皆様を「わくわく」させる商品・サービス展開に重きを置きます。

冷凍米飯市場で付加価値分野No.1

— 貴社の強みと現在注力している取り組みは

昨今の冷凍技術やコールドチェーンの発達により、これまで以上に高品質な商品を、より早く、より広い地域へお届けできるようになりました。当社の最大の強みは、長年培ってきた精米・炊飯の高度な技術力であり、これを活かし冷凍米飯事業に注力しています。組織改編で炊飯事業と冷凍米飯事業を統合し「米飯事業本部」とし、両事業のリソースを共有しシナジーを最大化することで、成長マーケットである冷凍米飯市場において付加価値カテゴリーNo.1企業を目指します。

この「わくわく」を世界に届けるべく、北米や欧州を中心に炊飯・冷凍米飯の現地製造販売事業を展開し、ミツハシブランドをグローバルに広げる海外

事業への挑戦にも強く注力しています。

コメの可能性を最大限に引き出す

— 持続的成長に大切なことは何でしょうか

コメを取り巻く国内市場は、川上の「生産者の減少」と川下の「消費の減退」という大きな課題を抱えています。このような状況下において、コメが持つ可能性を最大限に引き出し、そこに確かな価値を付加していくことが重要であると考えています。

川下には潜在的なニーズも含めた需要を喚起し、そこで生み出した利益を川上へ還元していく。この循環を創出することこそが私たちの役割であり、その取り組みの中で築き上げていくものが「ミツハシブランド」です。

そして、事業の原動力である従業員が働きやすく、安心してチャレンジできる環境を作ること。これらを両輪で力強く進めていくことが、当社の持続的な成長に繋がると確信しています。

— 将来的な貴社の理想像を聞かせてください

目指す姿は、まさに新しい経営指針に掲げた「おコメのことならミツハシ！」と言われる存在になることです。グループ一体経営を推進し、基盤事業を磨き上げてさらなる収益力向上を図ることで、日本国内にとどまらず、世界中で認知されるお米ライフのグローバルメーカーへと成長してまいります。

労働人口の減少が不可避である中、食のインフラを支える安定供給体制を構築するために、全社でのDX推進や業務の改善活動の深化を通じて、業務の自動化・省人化による生産性向上を強力に推進します。また、サステナブルな未来を創出するため、食品ロス廃棄量やCO2の削減の環境目標を設定しました。精米を中心とした安全・安心・安定の供給インフラ基盤を構築し、コメ業界におけるリーダーシップをしっかりと発揮し、広く社会や環境への価値創造に貢献してまいりたいと考えています。

パン粉の可能性を追求

不断の設備更新と商品開発力で市場開拓

富士パン粉工業株式会社

代表取締役社長 小澤 幸市 氏

PROFILE (おざわ・こういち)

1986年4月富士パン粉工業入社。95年1月開発課課長、99年7月取締役開発品質管理部長、2003年1月取締役生産統括部長、同年7月専務取締役を経て、13年7月から代表取締役社長（現職）。東京都出身。



コロナの期間も無駄ではなかった

— 近年の事業概況について

この5年間を振り返ると、コロナ禍を受けて外食から内食へのシフトが起きたことで、パン粉業界にとっては厳しい環境になりました。

ただ当社にとっては日々の業務が減ったことで、勉強する時間が生まれ、コロナ明けに提案する商品開発ができたり、工場の保守整備や衛生管理の見直しができたり、この時間は無駄ではなかったと感じています。ちょうど新しい機械に入れ替える時期でもあったので、工事が円滑に進んだという点で、タイミングとしては良かったとも言えます。

コロナの1年目だけは赤字になりましたが、2年目以降は黒字化できました。お客様はもちろん、社員の皆さんには感謝しかありません。

コロナの期間に、新分野へ販路を開拓できたことも良かった点です。パン粉には揚げ物のイメージが強いですが、微粉碎すれば加工用の添加剤や増量剤として有効利用できます。パンメーカーや菓子メーカーなどにそうした分野を開拓できたのも、この5年間の成果です。

— 貴社の強みについて

当社は製造装置の機械メーカーと共同開発をしてきました。その新しい機械を使って、他社に先んじて商品開発ができることとなります。商品開発力については、その高さにも速さにも自信を持っています。相手先の最終製品の設計に合わせて、相手が求めるパン粉を提供する開発力は業界随一と自負しています。最低ロット数さえ守ってもらえれば、どんな依頼も断ったことはありません。そして品質保証体制の充実が商品開発を支えています。生協や学校給食、病院関係に供給を続けられているのは、厳格な衛生管理をできている証左でしょう。

生産設備のリニューアルを継続的にできているの

も当社の強みにつながっています。得意先に見学してもらおうと、来るたびに機械が新しくなっているので驚かれます。

当社は最終製品に名前が出ない、いわば裏方の商売ですが、こうした取り組みでお客様に飽きさせないことが取引の拡大・継続につながっているのだと思います。近年は東南アジアから商社経由で当社製品を指名買いされるお客様もいます。

人的パワーも当社の強みです。開発や品証の担当が各事業所に10人以上配置しているという数の面もそうですが、営業担当でも開発ができる、工場では生産も開発も品質保証もできる—そういうマルチな技能を身につけた人材がたくさんいます。そして従業員がパン粉に対する向上心を持っているということがあると思います。

「小麦粉製品」の括りで商売してきた

— 貴社の将来像について

今後、日本の胃袋がますます小さくなると言っても、揚げ物がなくなることはありません。安定供給と品質向上を継続すれば、当社が対象とする市場は、そうそうシュリンクしないと考えています。業界のパン粉生産量は年間15～16万tですが、全体の数量としてはこの水準を維持すると予想しています。

当社としては今後も従来とは異なるジャンルに打って出る計画です。こうした新ジャンルの取り組みはまだ始まったばかりですが、将来的に売上の2～3割を占めるほどに育ってくれば、ありがたい。

実は増量剤や揚げ物のコーティング剤のような商品は長年取り扱ってきました。パン粉も微粒子にすれば、いろいろなものに応用が利きます。将来像を語るとき、当社はパン粉にとどまらず、広く「小麦粉製品」の括りで商売してきたことが強みと言えるかもしれません。

手延べ技術を誇りに

時代に合わせた「伝統の継承」を

兵庫県手延素麺協同組合

代表理事 **三木 秀敏** 氏

PROFILE (みき・ひでとし)

1961年10月21日生まれ。2005年三木製麺所入社、17年10月兵庫県手延素麺協同組合理事(販売委員) 就任、25年10月代表理事就任(現在)。



通年で楽しめる喫食機会の創出

— 近年の概況について

新型コロナウイルス以降、生活環境や社会が大きく変わりました。家庭で調理する機会が増え、揖保乃糸に関しても、おいしさ、簡便性、保存性、経済性などの価値が図らずも再認識されました。また猛暑の影響に加え、物価高による節約志向で家庭内食が引き続き増加傾向にあり、家庭用の主力商品上級品300gは結果的に好調な出荷を続けています。ギフト商品は販売チャネルの多様化が進み、特にECサイトでの販売が活性化しています。CVSを中心とした調理麺で手延べそうめんの採用が進み、これまで乾麺を食さなかった消費者にアプローチする機会もできてきました。手延べそうめんの美味しさを手軽に体験していただくことで、揖保乃糸全体の需要にも少しずつ繋がっているように感じます。

販売価格においては、昨年、価格改定を実施させていただきました。原料・副資材はじめ、ユーティリティコストの上昇、特に手延べに欠くことのできない人手にかかわる人件費は年々高騰を続け、企業努力だけではカバーできない状況です。

販促活動においては俳優の八木莉可子さんが揖保乃糸のイメージキャラクターとして定着し、「そうめんやっぱり揖保乃糸」のキャッチフレーズで、ブランドのイメージ構築と認知拡大に貢献いただいています。調味料メーカーほか、玩具メーカーともコラボレーションに取り組み、これまでのファン層以外にも新たな接点を創出しています。

— 喫緊の課題は

事業継承、人手不足の問題は当組合においても例外ではなく、生産者には設備投資を促し、生産の効率化を図ることで、これらの課題を解消するとともに安定供給に努めてまいります。

また、多くの消費者にとって、「そうめんは暑い季節

の食べ物」という固定観念が強く、夏の消費が大半をしめています。一方で、近年ではCVSの調理麺として販売されているにゅうめんでも揖保乃糸をつかっていただき、各社の工夫を凝らされたメニュー展開によってそのニーズも高まりを見せています。まだまだ分母は小さいものの、通年での揖保乃糸の楽しみ方を訴求していきたいと思っております。

さらに、揖保乃糸を初めて召し上がっていただく機会の創出にも努力しています。揖保乃糸を知らない・食べたことがない方への喫食機会の創出は将来の揖保乃糸につながるものとして大切にしたいと考えています。

伝統を守り、同時に攻める

— 理想とする近未来の組合像は

効率性やスピードを求める現代社会において、揖保乃糸は最高の原料を使い、手間と時間のかかる「手延べ」製法で、何度も熟成を繰り返しながら11工程36時間を経て製造しています。それは一見非効率に映るかもしれませんが、その手間ひまこそが我々の誇りであり、みずみずしくソフトでありながらほどよくコシのある独特の食感とあと口のよさ、芳醇な小麦の香りを感じる、唯一無二の価値に繋がっています。

播州地方の気候風土を活かした「手延べ」の技術は、組合員の熟練の技に支えられています。伝統とは、決して古いものをそのまま残すことではありません。クオリティは絶対に妥協せず、その見せ方や届け方を時代に合わせて工夫していくことこそが「伝統の継承」ということだと思えます。

27年に140周年を迎えます。守りと攻めは表裏一体です。伝統を守るだけでなく、同時に攻め続けることでさらに次の時代へ続いていくものと考えます。今後もファンを作り続け、時代に対応しながら成長できる企業でありたいと思えます。

時短×おいしさ＝幸せ

豊かさや幸せを得られる調理めんを

株式会社今里食品

代表取締役社長 **今里 有利** 氏

PROFILE (いまざと・ありとし)

2001年九州大学大学院工学研究科機械科学専攻修了、同年ホンダ入社（(株)本田記述研究所四輪開発センター配属）、08年今里食品入社、取締役（常勤）就任、14年代表取締役専務就任、15年代表取締役社長。趣味は食べ歩きとゴルフ。大切にしている言葉は「KKD（経験と勤と度胸）」。



苦境を乗り越え売り上げ拡大

— 過去5年間の概況について

20年に八潮工場が稼働してから5年が経ち、売り上げは3割増しになりました。関東でも当社オリジナルブランドの販売を開始する直前に、コロナ禍に突入しました。私たち惣菜加工業の損益分岐点は90%以上だと想定していますが、当時は売り上げが7割程度の稼働率にまで落ち込みました。新工場が稼働して経費増の上、以前より従業員数も倍に増えた中で、注力したかった営業活動に制限がかかってしまい、大変苦しい期間を過ごしました。

この5年間で当社のステージが変わった気がします。業界での存在感を高められ、取引先との関係性も変わっています。製造機械を共同開発したり、当社専用を含めた良い原料を供給いただけるようになったりしたことで、以前よりさらに高度でおいしい商品を提供できるようになってきました。工場が1つ増えて良い商品を広域展開できるようになり、その量産効果によって研究開発費の負担率も減りました。コロナ禍で苦しい経験をしましたが、リスクと負担に耐えて新工場を稼働させたからこそ今の当社がありますし、これこそが当社の生き残る道だったと思います。

「ロイヤルカスタマー」を獲得

— 将来どのような企業になりたいか

コンビニエンスストア(CVS)で販売する調理めんは単価、数量とも伸長しています。ですが、量販店(SM、GMS)では伸ばしきれないと感じています。惣菜はタイパにコストを支払うものであり、消費者が豊かさや幸せを得られる商品です。当社の商品は手軽でおいしく、もう一度食べたいというお客さまのリピート需要に繋がり、安いから買うのではな

くおいしいから買う「ロイヤルカスタマー」を獲得できる商品を目指しています。

家事代行の役割を果たしてきた調理めんを含む惣菜分野は現在、食文化の担い手になり、今後はお客様が食をセレクトバイイングする時代が来ると思っています。すでに、衣食住の衣は自分で服を作らなくな



り、住は家を建てなくなりました。将来的には食のかたちも変化し、自分たちで作る手間を省く時代が来ると思っています。生活スタイルが多様化する中、当社は「時短×おいしさ＝幸せ」をさとちゃんマークで表現しており、「さとちゃん＝おいしいめん」と思い浮かべてもらえるようにしていきたいのです。

みんながうまく回る仕組み作りを

— 持続的な成長のために必要なことは

これまで話してきたことを、私一人が思っているのではなく、社員たちが一丸となって同じ方向に向かってやってくれています。突拍子もないアイデアを示しても、製造の現場社員は目を白黒させながらもまんざらでもない顔で対応してくれています。営業は商談の場で、バイヤーと来店するお客さまの顔を思い浮かべながら提案しています。

日本人の労働年齢人口が減少傾向にある中で外国人、女性、高齢者なども含めた多様な就労者に確かな役割を果たしてもらいたいです。私たちは当社だけが儲かる仕組みではなく、従業員、得意先、取引先共にうまく回るようにしていきたいですね。

グローバルトップレベルへ

“生きるエネルギー”をすべての人にお届け

日清オイリオグループ株式会社

代表取締役社長 **久野 貴久** 氏

PROFILE (くの・たかひさ)

1985年日清製油入社、2006年日清オイリオグループ理事 加工油脂事業部長、2008年執行役員、2014年常務執行役員、2014年取締役 常務執行役員。2017年より現職。



CSV経営をさらに深化

— 過去5年ほどの概況について

当社グループは、2030年に向けた「目指す姿」と「戦略の指針」を長期的な視座で共有し、持続的な成長と持続可能な社会への貢献を実現することを目的に、2021年度に長期ビジョン「日清オイリオグループビジョン2030（ビジョン2030）」を策定しました。注力すべき6つの重点領域を定め、重点領域における課題解決を通じた社会との共有価値の創造（CSV）を成長ドライバーとし、「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」に飛躍することを目指しています。

最初の中期経営計画「Value Up +」（2021年度～2024年度）の期間中はコロナ禍や原料価格の高騰といった事業環境のなかで市況変動を乗り越え、お客さまとの確かな関係性の構築と高付加価値・機能的商品の拡充により、全セグメントで過去最高益を更新しました。連結営業利益の年平均成長率を過去の中期経営計画と比較すると、2017～2020年度の「Value Up」は4%、「Value Up +」では9%と、着実な成長を積み上げてきました。加えて、共創の場である研究開発施設「インキュベーションスクエア」の開設やグローバルな大型投資なども進め、今後の成長に不可欠な基盤を構築しました。

2025年には、2期目の中期経営計画「Value UpX」をスタートしました。CSV経営をさらに深化させて事業戦略と一体化させることによって、多様な価値創造ストーリーを編纂し、最終年度2028年度に営業利益280億円（営業利益率5%以上）、ROE8%以上、ROIC6%以上となることを目指しています。

— 貴社にとって喫緊の課題とは

安定的な原料調達、製品の製造・供給が当たり前ではない時代になったと感じています。加えて米国環境保護庁（EPA）が発表したバイオ燃料混合比率

の義務量増加は、大豆油相場の上昇を引き起こし、オイルバリューが高止まりする状況となっています。こうした変化は油脂コストの上昇につながっており、当社も価格改定を発表し、お客さまとの交渉に取り組んでいますが、依然としてコスト上昇分を十分に吸収できる水準には達していません。

喫緊の課題として、まずは複雑な油脂コストの環境について、お客さまに丁寧な説明を重ね、ご理解をいただけるよう努めています。

複雑な油脂コスト環境について丁寧に説明

— 持続的な成長の実現するために大切なことは

イノベーションを生み出す企業体質への進化が必要です。当社グループは長年培ってきた信頼、ノウハウ、知的財産を有しており、それらの無形資産は強みであり、競争力です。さらなる強化に向けては、社内外の知見や経験を融合させる共創の取り組みが重要となります。

— 理想とする近未来の企業像

「ビジョン2030」において“生きるエネルギー”をすべての人にお届けする企業グループになることを目指しています。そのためには、「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」へと飛躍することが必要です。具体的には、「お客さまベネフィットの最大化への貢献」を起点として油脂ソリューション創出力を最大化、展開領域・展開エリアを拡大し、その結果として成長市場でのプレゼンスのアップや、潜在市場における市場の創造につなげている状態になることです。チョコレート用油脂・化粧品油剤などにおいては、グローバル市場における成長ポテンシャルを取り込んでいきます。

食のバリューチェーンにおける課題に対しては油脂技術を活用したソリューションを提供し、油脂栄養の分野では高度な知見を活かして国内外の市場創造を実現していることがその姿だと捉えています。

3つの軸で事業展開

「おいしさデザイン」で潜在ニーズに応える

株式会社 J-オイルミルズ

代表取締役社長執行役員CEO 春山 裕一郎 氏

PROFILE (はるやま・ゆういちろう)

慶應義塾大学卒業。1993年住友化学工業（現・住友化学）入社。MBA取得後は住友ファーマグループで戦略・財務領域を歴任し、米国企業でCFOを務める。2022年にJ-オイルミルズへ入社、執行役員CFO、常務執行役員CSOを経て、2025年6月に代表取締役社長執行役員 CEO就任。1969年生まれ。



素材単体だけではない価値を創出

— 近年の概況について

原材料高騰や円安進行の中、佐藤達也前社長の下で構造改革、経営基盤の強化に取り組み、24年度は当期純利益、配当は過去最高水準で「復活」を果たしました。一方で、原料やエネルギー価格の変動、人件費や物流費の上昇など外部環境は厳しくなっています。特に世界的なバイオ燃料向け需要の拡大でミールバリューの低下が続き、従来とは違うリスクが顕在化しています。このような外部環境の変化をチャンスと捉えて、成長戦略と経営基盤の強化を両輪として、26年度もグループ一丸となり取り組んでいきます。

— 貴社の強みも踏まえた現状の課題について

短期的・中長期的な戦略の両方を並行して実行し、速やかな業績回復と持続的成長を実現することが重要です。

短期的な課題としては、品質の高い油を安定的に供給するという社会的使命を果たすために、価格安定を着実に実行していく必要があります。

足元の製品のポートフォリオ強化の観点では、当社の事業展開の3つの軸「おいしさ×健康×低負荷」での取り組みを強化しています。

「おいしさ」では、油脂に加え高付加価値のスターチ製品を有する当社ならではのアプローチで、「おいしさデザイン」を提案していきます。

「健康」に関しては、健康志向に応えるこめ油やオリーブ油の展開強化に加え、サプリメントオイルの取り組みも進めています。今年2月には機能性表示食品のえごま油を発売し健康価値を訴求する製品ポートフォリオを強化しています。

「低負荷」では、中食・外食産業での労働負荷や環境負荷を低減する製品をそろえています。業務用では独自技術のSUSTECを用いた長持ち油「長徳」

シリーズを昨年リニューアルし、非常に好評です。調味・調理油「JOYL PRO」シリーズも拡充し、メニュー品質向上や作業負荷低減につながる提案を行っています。家庭用は紙パック製品「スマートグリーンパック」シリーズでプラスチック削減や利便性について引き続き訴求していきます。

中長期的には事業ポートフォリオの高度化と海外事業を推進しています。事業ポートフォリオの高度化については専門チームを設置し、検討を進めています。北米では味の素グループの現地企業と業務提携し、社員も出向させて当社製品を現地で販売していく準備を整えました。昨年12月にはASEANを中心にM&Aを検討する専門部署も設置しました。

「おいしさデザイン」を提案していく

— 持続的な成長をしていくために必要なことは

当社の強みは油脂の販売を通じ、特に中食・外食のお客さまと強固な関係にあることです。油脂だけではなく機能性スターチを組み合わせ、課題解決に応えられる「おいしさデザイン」を提案していきます。「おいしさ」に対して科学的に解釈し、体系化してデータベース化することも進めています。科学的解釈で原理原則が分かれば、潜在的なニーズを引き出すこともできると見込んでいます。

お客さまと共創の観点で関係を深化させ、価値創出を進めていきます。

— 理想とする近未来の企業像は

世界的な人口増加、気候変動など外部環境が変化するなか、食の安定供給は最も重要な社会課題だと感じています。

当社は人々の生活に欠かせない油をつくる企業として、「おいしさデザイン」の力を基盤に素材単体にはとどまらない価値を届け、当社の目指すべき未来（ビジョン）「Joy for Life—食で未来によるこびを一」の実現に取り組んでまいります。

植物性素材で課題解決

「おいしい」の多様な選択肢を提供する

不二製油株式会社

代表取締役社長 **大森 達司** 氏

PROFILE (おおもり・たつじ)

1960年4月28日生まれ。明治学院大学社会学部卒、1983年不二製油入社。2004年山東龍藤不二食品董事・総経理、14年第二営業部門長、16年事業統括部門長等を歴任、17年4月代表取締役社長。25年6月不二製油（新会社）代表取締役社長。※不二製油グループ本社と不二製油が合併し25年4月より新会社



GOODNOONブランドを強化

— 近年の概況について

当社は、植物性油脂、業務用チョコレート、乳化・発酵素材、大豆加工素材の4事業を軸に展開しています。2025年はカカオショックの影響が大きく、価格高騰によりチョコレート需要はグローバルで鈍化しました。一方で、ココアバター代替油脂(CBE)やコンパウンドチョコレートの引き合いは増加し、当社にとっては追い風となる側面もありました。

25年4月には事業持株会社制へ移行し、4事業本部体制を開始しました。これにより、事業ごとに機動的な支援が可能になりました。

25年度からの新中期経営計画「United for Growth 2027」では、27年度に事業利益450億円、ROE10%以上などを掲げ、持続可能な成長を目指します。

— 貴社にとって喫緊の課題

最大の課題は、米ブラマー社の収益力の改善です。カカオ相場は歴史的な高騰時に比べ現在は落ち着いていますが、依然として不安定な状況です。前中計ではカカオ相場の影響を受け、同社の収益が悪化しました。新中計では同社の収益力改善を最優先課題とし、相場の変動に対応できる体制の構築と、コンパウンドチョコレートを主とするポートフォリオの変革を推進します。

— 新需要創造に向けた取り組みについて

新中期経営計画では、挑戦領域の利益比率を24年度の5%から27年度に15%へ引き上げます。GOODNOONブランドはその中で最も尖った存在として位置付けています。植物性素材で「おいしい」の多様な選択肢を提供するブランドとして商品開発を進めています。主力商品の豆乳クリームバター「ソイレブール」と、動物性原料を使わずに満足感のある味わいを実現する植物性ダシ「ミラダシ」が代表格です。ミラダシは、外食・ホテル業界を中心に共創が広がっ

ています。誰もが同じ料理を楽しめる“オールパーパスメニュー”を提案していきます。

そのほか、カカオ成分ゼロのミルクチョコレートタイプ「アノザM」も挑戦領域を代表する商品です。

CBEとコンパウンドチョコに注力

— 持続的な成長を実現していくために大切なこと

成長領域の強化と挑戦領域の拡大が重要だと考えています。挑戦領域は製品だけでなく、新しいカテゴリーや市場も対象であり、複数の構想が動いています。成長領域では、CBEやコンパウンドチョコレートなど競争力の高い分野を磨き上げていきます。

供給面では、阪南事業所での新チョコレート工場稼働やカナダ工場の新ライン稼働など、コンパウンドチョコレートの生産体制を強化しています。また、サステナブルな原料調達の強化にも取り組んでいます。仏プロヴァンスユイル社のグループ化による高品質なひまわり油の調達強化、マレーシアでの合弁事業による生産体制整備や、認証パーム油の供給能力拡大、西アフリカの農家支援によるカカオの安定確保など、バリューチェーン全体で進めています。

— 将来的にどのような企業でありたいか

当社の価値創造の根幹は、植物性素材で社会課題の解決に貢献することにあります。その対象は顧客にとどまらず、地球環境や社会全体へと広がっています。当社は植物性素材の拡大、すなわち本業の拡大が社会課題の解決につながると捉えています。

日本では高齢化が進む中、健康寿命の延伸が課題であり、筋力維持には大豆たん白の摂取が有効と考えています。認知機能低下に対しては、安定化DHAを活用し、魚からだけではなく食品からも摂取できるように取り組んでいます。米国では肥満対策としてシュガーレスチョコレートなどを提案しています。社会課題に対し、製品や技術を通じた貢献により、サステナブルな食の未来の実現を目指します。

健康とおいしさに貢献

未利用資源活用で需要創出

辻製油株式会社

代表取締役社長 辻 威彦 氏

PROFILE (つじ・たけひこ)

1975年10月25日生まれ。2000年3月近畿大学工学部卒業。同年4月月島食品工業株式会社入社、03年4月辻製油入社、11年4月常務、15年5月1日代表取締役社長。



需要増の機能性レシチンで設備投資

— 近年の概況について

当社の基幹事業は、コーン油・なたね油を中心とした製油事業と、大豆由来のレシチン事業です。これらを軸に事業を展開してきましたが、ここ5年はコロナ禍を契機に事業環境が大きく変化しました。

原料、資材、人件費などあらゆるコストが上昇し続けており、従来の前提が通用しなくなっています。中国をはじめとした各国の政策や関係性の変化により、原料相場が大きく変動するなど、先行きの見通しは極めて立てにくい状況です。経営判断はこれまでとは比較にならないほど難しくなっており、変化を前提とした対応が求められています。

一方で、高付加価値分野向け機能性レシチンの需要は想定以上に伸長しており、供給が追いつかない場面も出ています。これを受け、生産設備の増強など供給体制の強化に向けた投資を進めてきました。

また、本社の刷新を通じて、働く環境の整備や業務効率化も進め、組織全体の底上げを図っています。

— 貴社にとって喫緊の課題

最大の課題は、先行きが読めない中での意思決定です。設備投資や新たな取り組みにかかるコストは大きく上昇しており、従来の感覚では判断できません。需要動向や回収可能性を見極めた判断が求められています。一方、判断を遅らせれば競争力の低下にもつながりかねず、難しい舵取りが続いています。

人材の確保と定着も重要課題です。採用コストが上昇する中で計画的な採用が求められるとともに、働きやすい環境づくりが不可欠です。このため、勤怠管理や社内コミュニケーションのデジタル化、福利厚生の実施などを進めています。

また、当社の認知拡大に向けた広告施策の強化にも取り組んでいます。

ワクワクが止まらない会社

— 新需要創造に向けた取り組みについて

基幹事業で培った技術を基盤に、フレーバーオイルなどの新分野の育成と、より付加価値の高い領域への展開を進めています。油脂製品のロングライフに貢献する酸化防止剤製品の上市も進めています。

また、社長就任後に立ち上げたアグリ分野では、高知県産のゆずや三重県産黒にんにくなど地域資源を活用した展開を進めています。強みの抽出技術を生かしたゆずオイルについては、外部環境の影響を受け、海外向けを中心に厳しい局面もありましたが、販路の見直しや新規取引先の開拓により売上は伸長しています。

三重県では、相可高校調理クラブと連携し、県産素材を活用した商品開発を進めています。低利用魚のアジを活用したドレッシングなど、未活用資源に新たな価値を付加する取り組みを進めており、これらは地域貢献と新たな需要創出につながっています。

— 持続的な成長を実現していくために大切なこと

持続的な成長には、環境変化に対応し続ける柔軟性が不可欠です。従来の考え方にとらわれず、既存事業の延長線上で新たな可能性を模索していくことが重要だと考えています。

— 将来的にどのような企業でありたいか

将来的には「ワクワクが止まらない会社」でありたいと考えています。条件面だけでなく、仕事そのものにやりがいや面白さを感じられる環境が重要です。新しいことに挑戦し、それを自分ごととして取り組める組織は活性化します。誰もやったことのない領域に挑戦する中で生まれる価値を大切にしていきます。また、地域とともに歩む企業として、社会に貢献しながら独自の強みを発揮していきます。

こうした考えのもと、健康とおいしさを重視し、当社にしかできない商品の開発を進めています。

伝統の圧搾製法を守る

プロに愛される本物の味を家庭へ広げる

竹本油脂株式会社

取締役専務執行役員 **竹本 信二郎** 氏

PROFILE (たけもと・しんじろう)

1966年3月愛知県生まれ。88年慶應義塾大学経済学部卒業。88年住友信託銀行入社、2000年8月竹本油脂入社、11年取締役専務執行役員に就任。



— 近年の概況について

ごま油事業はプロモーション施策やコロナ禍の巣ごもり需要により家庭用が伸長しましたが、その後の反動減もあり、直近の数量は5年前とほぼ同水準となっています。一方、原料ごま価格の高騰に伴う価格改定により、金額では1割ほど増加しました。

当社の顧客は業務用ユーザーが中心で、圧搾製法はプロの料理人の方々に高く認知されています。業務用の数量は伸長しており、顧客に支えていただいている実感があります。

— 貴社にとって喫緊の課題

原料価格はピーク時に比べて落ち着いたものの、高水準が続いています。当社はごま油本来の旨みを生かすため圧搾製法にこだわっており、溶剤を用いる抽出法に比べ歩留まりが悪く手間もかかりますが、この製法を守りながら価値を伝えていきます。

2025年に創業300周年を迎え、俳優・町田啓太さんを起用したテレビCMやSNS・店頭施策を展開しています。圧搾製法の価値や素材の旨みを引き立てる魅力を訴求しています。

家庭用では、シェアは一時19%前後まで拡大しましたが、価格上昇により12%程度まで低下しました。その後、プロモーションの再強化により、現在は16%前後まで回復しています。引き続きシェアアップを目指します。

使い方提案で需要創出

— 新たな需要創造に向けた取り組みについて

「どう使っていただくか」という提案が大切です。CMやSNS・店頭施策を通じて使用シーンを具体的に伝え、需要喚起につなげています。

これまで提案してきた「ちょいがけ」は定着し、外食店などでも使用が広がっています。ボトル形状の改良を重ねることで、使いやすさも向上させました。2026年2月には、基幹商品の「圧搾純正胡

麻油」からプッシュボトル（165g）製品を投入し、家庭から業務用まで幅広いシーンに対応します。

産地支援で持続的成長

— 持続的な成長を実現していくために大切なこと

製造業として最も重要なのは安定供給です。品質の高い原料ごまの調達は容易ではなく、供給責任は強く意識しています。

原料産地であるアフリカでは、ごま農家の生活基盤向上を目指し、医療や教育機関への支援、井戸の整備などの取り組みを進めています。さらに、農家の方々の生活水準向上を目的とした営農支援活動を継続的に行っています。

輸出については、アメリカや中国で流通しているごま油に対して、品質や味の面では十分に競争力があると感じており、販路の拡大にも取り組んでいきたいと考えています。

— 将来的にどのような企業でありたいか

当社と関わる方々に「関わってよかった」と思っただけの企業でありたいと考えています。社員が安心して働き、顧客や取引先とも良い関係を築きながら、持続的に価値を提供していくことが理想です。そのためには、売上と利益を確保しながら、無理のない成長を続けていくことが重要です。



圧搾純正胡麻油プッシュボトル

SSAP 認証を発信

日本事務所が開設70周年に

アメリカ大豆輸出協会 (USSEC)

日本副代表 **立石 雅子** 氏

PROFILE (たていし・まさこ)

東京生まれ。小中高とミッションスクールで学ぶ。金融機関を経て1993年に渡米。ボストン大学・大学院卒業。同大学院研究員や食品企業でマーケティングに携わる。2003年帰国、同年アメリカ大豆輸出協会入社。以来、アメリカ大豆の普及に猛進中。趣味は食べ歩き、ヨガ、ゴルフ。



サプライチェーンの全体の価値向上

— この5年を振り返って

コロナ禍をきっかけに、世界の食品業界でもサプライチェーンの寸断といった課題が、より現実的なテーマとして意識されるようになりました。そのような中で、大豆が多様な産業を支え、同時に多くの産業から支えられていることが改めて明確になった5年だったと感じています。加えて、消費者の健康志向が一段と高まり、大豆の価値にも改めて光が当たりました。豆腐や納豆といった原料としての位置づけを超え、油脂、飼料、エネルギー、さらには工業利用に至るまで「食のシステム全体」を支える基盤であること、そして食資材の「原点」として評価されていること、その手応えを強く感じています。

アメリカ大豆輸出協会 (USSEC) はこの5年間、大豆生産者と食品業界をつなぐ立場から、サステナビリティを軸に情報発信を進めてきました。SSAP (アメリカ大豆サステナビリティ認証プロトコル) の策定は2013年。その後、マークの作成と商標登録を行い、普及を本格的にさせました。

また、日本の食が世界に注目される流れの中で、SSAP認証に向けたプロモーションにもこれまでにない予算が投じられるようになりました。マークの付与に先進的に取り組んでいただいた企業や関係者の皆さまのおかげで、SSAP認証について積極的に発信することができ、その結果、「自社でもマークを付けたい」と考える企業が増えてきています。

さらに、SSAP認証が東京オリンピック・パラリンピックの持続可能性に配慮した調達コードに承認されたことを契機に、認証の取り組みが一気に広がりました。加えて、2023年には大手流通企業のプライベートブランド商品にも採用されています。

— 貴団体にとっての課題は

大豆は、生産者と食品産業をつなぎ、食のサプ

ライチェーンを支える重要な基盤です。今後ますます不確実性が高まる環境の中でも、私たちは供給の安定と価値の連携を両輪に、関係者それぞれの取り組みを後押ししたいと考えています。そのために、持続可能な農業の推進や、社会市場のニーズに応える用途開発を進め、サプライチェーン全体の価値向上に取り組みます。さらに、日本の人口減少や構造変化を見据え、国内外に向けたイノベーションでこれらを一体的に強化してまいります。

毎年開催するUSSECの年次国際大豆会議「ソイコネクスト」では、輸入商社や油脂・食品・飼料メーカー、小売企業などが産地を訪問し、農家および輸出業者との関係強化を図っています。現地での対話を通じて、サプライヤーとの信頼を深め、安定的な調達につなげる取り組みを推進します。

サステナブルな食の仕組みづくりを

— 持続的な成長のために必要なことは

原料である大豆を、単なる“素材”としてではなく、食料システム全体を支える基盤と捉える視点が、今後ますます重要になると感じています。その価値をきちんと見える化し、社会に発信し続けること——ここが、持続的な成長のための前提だと思います。

大豆は、多様な用途を持ち、複数の産業をつなぐ存在です。しかも、環境負荷の低い資源としても注目されており、健康、サステナビリティ、食の安全保障といった観点から、安定した食の仕組みを支えていくことが求められています。

そして、USSECのジャパンオフィスは今年5月に開設70周年を迎えます。私たちは、アメリカ大豆の輸出促進団体としての役割にとどまらず、食のサプライチェーン全体の価値創造を支える存在でありたいです。農業、食品、畜産、工業、エネルギーといった多様な分野をつなぎながら、これからもサステナブルな食の仕組みづくりに貢献してまいります。

次の100年を醸成

顆粒みそ、液みそ、調理みそを引き続き強化

マルコメ株式会社

代表取締役社長 **青木 時男** 氏

PROFILE (あおき・ときお)

1957年生まれ。慶應義塾大学卒業後、食品卸会社を経て1984年にマルコメ味噌株式会社（現、マルコメ株式会社）入社。1998年に代表取締役社長就任。味噌事業の他、糀事業、大豆事業を国内外で展開。日本大豆ミート協会会長、発酵バレーNAGANO理事長。



無添加みそのラインを増強

— この5年ほどの概況を

米をはじめ原料高が続いていますが、この5年間は順調に推移しています。値上げの影響によりマイナスになった部分を復活させ、さらに順調に推移しています。今期の予測もある程度増えていくと考えています。この5年で出荷金額は110%に伸長しました。特に無添加生みそ「糀美人」は195%、「糀甘酒」や「生塩糀」といった「プラス糀」ブランドが146%、生みその風味が味わえる顆粒みそは基礎数字が低いながら644%と、いろいろな商品が確実に成長しています。

生みその25年度上半期は113%で推移しています。昨年10月以降、生みその値上げを断行しました。暦年ベースでは影響がなかったですが、年明け以降は若干前年を下回る状況となっています。とはいえ食品全般が値上がりする中で、米などと比べると、みその価格上昇は生活者にとって許容範囲ではないかと認識しています。特に無添加のジャンルは価格志向ではない顧客の定着も見受けられ、ありがたい位置づけになっています。

コストインフレの側面では価格が下がる要素はありません。人件費や物流費、インフラなど全てが上昇しています。それらを吸収するためには単純な値上げではなく、付加価値のある新商品を投下し、場合によっては、商品をブラッシュアップしていく必要があります。

みそ業界では夏場の対策は難しく、季節変動で落ち込んでいました。この2～3年は酷暑だからこそ塩分がプラスのメリットとなり、しっかりとみそ汁を飲んで厳しい夏と熱中症対策をクリアしようと、マスコミがみそ汁の重要性について発信しています。

— 貴社にとっての喫緊の課題は

おいしさ、健康感、簡便性は生活者に求められるニーズです。そういった嗜好に合わせ、顆粒みそ、

液みそ、調理みそを引き続き強化していきます。昨年9月、グループのかねさ顆粒みそ工場を竣工しました。今年秋には無添加みそのラインを増強し、秋に竣工予定です。メーカーとして最大の使命である安心安全の工場の最先端として、今までの無添加みそのつくり方のボトルネックを当社なりに改良・改善したラインを竣工します。大きなエポックになると考えています。

「糀美人」は「なめらか」、「熟甘」など数アイテムのバリエーションがあります。「タニタ食堂の減塩生みそ」でも水平展開し、「なめらか」を発売しました。ブランドが柱になっていると、新しいタイプを出しても売場が抵抗なく広がります。「糀美人」がけん引し、ラインアップの増強でブランドが充実しています。

ラインアップ増強でブランド充実

— 持続的な成長を実現するために大切なことは

今年の社内標語は「次の100年を醸成する」を掲げました。先代の青木佐太郎社長が昨年102歳で亡くなりました。先代はイノベーターとして、ありとあらゆるチャレンジを行いましたが、追悼記念誌のあとがきで息子の青木秀太副社長は先代との思い出として、創業300年という未来を強く意識していたと書いています。それを見た時に100年先を俯瞰し、どうあるべきか考えていく必要があると思い、この標語を掲げました。

そのためには主原料の安定調達が不可欠です。実際、あおさが取れなくなるという危機感からあおさの陸上養殖を始めました。この先、国内で大豆がしっかり作れるかは誰も保証できません。食料安全保障の観点から絶対に欠かせないものとして、国内でしっかりと自立して取り組んでいかないとはいけません。今後は大豆の水耕栽培にも取り組んでいきます。

素財で世界の食卓に笑顔を

フードテックを磨き、社会から求められる企業へ

株式会社 A D E K A

代表取締役社長
兼 社長執行役員 **城詰 秀尊 氏**

PROFILE (しろづめ・ひでたか)

1985年横浜市立大学商学部卒業、同年旭電化工業（現：ADEKA）入社、2014年執行役員化学品企画部長、15年執行役員大阪支社長、16年取締役兼執行役員大阪支社長、17年取締役兼常務執行役員経営企画部長、18年代表取締役社長、23年代表取締役社長兼社長執行役員(現)。



筋肉質な事業で食の課題解決に貢献

— 近年概況について

直近5年の食品業界は、新型コロナウイルスの蔓延や原材料価格の高騰など環境が大きく変化し、当社も厳しい局面を経験しました。当社では、事業構造改革を進め、食品ロス削減や生産効率向上に貢献する機能性油脂を中心とした高付加価値製品へのシフトを推進しました。これにより、多様な市場ニーズに的確に答える事業へと成長しています。まさに、フードテック企業として、今後の飛躍の礎を築くことができたと実感しています。

— 貴社にとって喫緊の課題とは

フードテック企業としての存在感をグローバルで高めることが、喫緊の課題です。当社は1929年にマーガリンの製造を開始して以来、時代毎に変化するニーズにお応えしてきました。

例えば、機能性練込用マーガリン「マーベラス」シリーズは、パンの老化抑制による消費期限延長に加え、少量添加でも作業安定性を高めることで、食品ロス削減と生産性向上の両立に寄与しています。

今後は、このような価値ある技術・製品を広く海外へ広げていく所存です。

海外拡大なくして成長なし

— 持続的な成長を実現していくために貴社が大切にしていることは

当社食品事業にとって大切なことは、単なる油脂メーカーという立場を超えてサプライチェーン全体の皆様とともに価値を高めていくことです。現在はアジアを中心に海外へ展開していますが、北米や欧州、インドなどの成長市場への展開が、今後の重点課題です。海外生産の増強や企業提携を含めたさまざまな選択肢を検討していきます。グローバル展開は

当社のみが利するわけではありません。“日本の食”を輸出するお客様へ、冷凍耐性や食品添加物対応などの輸出に資する製品を提供することは、お客様の商品価値も向上させます。

現在、食品事業の海外売上高比率は1割程度です。これを着実に拡大するためには、グローバル展開が進む化学品事業から学ぶことも多くあります。海外拠点をフル活用するとともに、ノウハウの吸収、人材育成を進め、ADEKAのフードテックを世界で広げていくことこそが、当社グループ全体の持続的な成長につながるものと確信しています。

— 理想とする近未来の企業像

私たちが持続的成長を遂げるためには、単なる技術革新にとどまらず、社会にとって真に価値ある“素財”を提供し続ける必要があります。

当社グループは2030年のありたい姿として、「ADEKA VISION 2030～持続可能な社会と豊かなくらしに貢献するInnovative Company～」を掲げ、食品事業は油脂加工技術を軸に、持続可能な社会と世界の豊かな食生活に貢献することを目指しています。なかでも、環境負荷低減や食料の安定供給をはじめとする社会課題を解決するためには、プラントベースフードを食の新たな選択肢として広げることが使命であると認識しています。

当社は、乳・動物脂・卵代替のアイテムとして、「デリプランツ」シリーズを展開し、日本・東アジア市場で採用拡大を進めるとともに、北米や欧州での市場開拓を進めています。南アジアでは、卵機能代替素材を中心に現地ニーズへの対応を進めています。

当社グループは、プラントベースフードを持続可能な社会の実現と当社の持続的成長に必要な“素財”の象徴として領域拡大を進めます。そして、社会から必要とされ続けるADEKAを確立し、お客様、社員、そして全ての皆様とともに、成長の喜びを分かち合う。そのような企業であり続けたいと考えます。

大豆で世界を救いたい

グローバル・スーパーフードの豆腐・納豆を世界に

太子食品工業株式会社

代表取締役会長
兼 社長 **工藤 茂雄 氏**

PROFILE (くどう・しげお)

1951年青森県三戸町生まれ。青山学院大学大学院理工学研究科修了後、77年太子食品工業入社。94年代表取締役社長就任。97年に業界初の「遺伝子組み換え大豆不使用宣言」を宣言し、安全重視の経営を推進。2024年代表取締役会長兼社長就任、現在に至る。



健康価値創造とグローバル展開

— 近年概況について

近年で最も象徴的な出来事は、2023年に発売した「なめらか豆腐バー」の爆発的ヒットです。発売から1年で10億円の売上を押し上げ、累計出荷数は2,400万本を突破しました。既存事業・新規事業・販売チャネル拡大を「3本の矢」で示し、2024年には年間売上高200億円を突破しました。

— 現在の経営において、喫緊の課題とそれに対する貴社の強みをどう分析されていますか

最大の課題は、地球温暖化による環境負荷の増大と、原材料・穀物価格の高騰です。豆腐はスーパーで特売品として扱われることが多く、健康機能性の割には、原価が高く儲けが少ない構造にありますが、当社は安易な価格競争から一線を画し、高品質・高付加価値路線を追求しています。

我々の強みは、社名にもある通り「技術（工業）」です。独自特許の「きぬ練り製法」により、なめらかな食感を保ちつつ自立する豆腐バーの開発に成功しました。また、世界的にプラントベース市場が停滞する中、その要因である「味」と「添加物」の課題を、当社の極力添加物を使用しない、技術と自然へのこだわりで解決し、真に美味しい植物性たんぱく質を普及させることが急務であると認識しています。

— 持続的な成長を実現していくために大切にしていることは

第一に、「科学的根拠に基づいた健康価値の発信」です。私自身、5歳で発症した1型糖尿病を家業の豆腐と納豆で克服してきた「生き証人」としての自負があります。大豆が血糖値や腸内細菌のコントロールに寄与するという確信を、単なる伝承ではなく、科学的なエビデンスとして蓄積し続けることが、消費者の信頼に繋がります。

第二に、「海外戦略の強化」です。国内市場が縮小する中、2030年までに海外売上高50億円を目指しています。香港での成功を足がかりに、保存性の高い豆腐バーの技術を武器として、日本の納豆・豆腐を「グローバル・スーパーフード」として世界に広めていくことが不可欠です。

ユーザー視点と環境配慮で需要促進

— 将来的に、どのような企業でありたいと考えていますか

当社のモットーは「地域に根ざし、食で未来を拓く」であり、究極的なSDGs「大豆の力で世界を救う」企業でありたいと願っています。それは単に商品売るだけでなく、お客様に寄りそう存在になることです。自然とともに生き、次世代への責任を果たす持続可能な社会の実現に貢献すること。また、発酵技術などを活かした革新的な商品を投入し続ける「食のイノベーター」であり、人々の健康を守ることで国の医療費削減にも寄与できるような、社会的重要性の高い企業を目指しています。

物価高騰下でも選ばれるために、徹底的なユーザー視点での付加価値向上に注力しています。例えば豆腐バーの開発では「ペルソナ（具体的なターゲット像）」を設定し、働く女性が食べやすいサイズや、バッグを傷つけないよう角を丸くしたパッケージなど、細部までこだわり抜きました。

環境負荷の低減も需要活性化の鍵です。納豆容器に再生樹脂を活用した「黒色エコ容器」を採用したことで、環境意識の高いお客様から支持をいただいています。

「環境化」をさらにグレードアップした「健康化」にむけて、豆腐をソーセージ状にした「豆腐ソーセージ」を、畜肉・魚肉や大豆ミートに続く「第4の選択肢」を提案し、従来の枠にとらわれない新しい食シーンと健康を創造し続けてまいります。

ごまの可能性を追求

付加価値製品を強化 持続的成長を図る

株式会社真誠

代表取締役社長 富田 博之 氏

PROFILE (とみた・ひろゆき)

1962年7月愛知県生まれ。東海高等学校卒業後、米国留学・凸版印刷株式会社勤務を経て、86年真誠に入社、96年4月代表取締役社長に就任。



— 近年の概況について

この5年で顕著だったのは、PBの拡大です。小売の戦略がより明確になり、価格志向の高まりに伴いPB比率は上昇しています。ディスカウント業態の成長もあり、当社でも構成比は変化しています。

PB比率は上昇していますが、あくまで当社はNBで食べていく会社であり、NBをいかに伸ばすかが経営の根幹になります。PBを受託する際には、適正価格で成立する案件かを見極めるとともに、NB商品の導入も含めた提案を行っています。

— 貴社にとって喫緊の課題

最大の課題は、NBの価値向上です。価格競争に陥るのではなく、「価値」「品質」「ブランドストーリー」を通じて、適正価格で販売していくことが不可欠です。その前提となるのが、正確な原価計算です。原価を正しく把握しなければ判断はできません。

人材確保も大きな課題です。特に工場部門では採用難が顕著であり、企業としてのブランド力が問われています。また、給与面だけでなく、等級制度や福利厚生を含めた制度全体の見直しが必要です。

おつまみなど新領域に挑戦

— 新たな需要創造に向けた取り組みについて

付加価値商品の強化を進めています。ごま製品では、主力の「純おいしいねりごまパウチ」が特に好調で、成長を支える柱となっています。設備投資を行い、生産能力も増強しました。また、「だし香るごまあえの素」(機能性表示食品)は、味の評価も高く、リピーターを獲得しています。

きな粉製品についても、付加価値型へのシフトが進んでいます。以前は年末など季節需要に偏る傾向がありましたが、人気商品「とろけるきなこ」を契機に、通年販売できる商品が増えました。近年は、「高たんぱくきなこ」(栄養機能食品)、「黒ごまア

ーモンドきなこ」(機能性表示食品)といった健康軸の商品を拡充しています。

新たな取り組みとして「おつまみ ひまわりの種 燻製塩味」を2026年3月に発売しました。ローストしたひまわりの種に燻製の香りとまるやかな塩味を付与した商品で、健康志向と嗜好性を両立した“新しいおつまみ”として提案しています。酒販店や菓子問屋など従来とは異なるチャネルからの引き合いも増えており、想定以上の反響を得ています。

ブランド力強化が課題

— 持続的な成長を実現していくために大切なこと

持続的成長の鍵は、NBのブランド力強化にあります。そのためには広告や販促も含めたブランディングの再構築が不可欠です。

同時に、生産性向上への取り組みも進めています。AI活用にあたり、まず現場を正確に把握することが必要です。その上で、生産計画の高度化や省人化・自動化につなげていきます。これらの取り組みを含め、持続可能な経営基盤を築いていきます。

SDGsに向けた取り組みでは、21年に専任部署を新設し、22年に「真誠グループ SDGs宣言」を制定しました。それ以前から「食育」「食品ロス・廃棄の低減」「貧困対策・給食支援」「地産地消の促進」に取り組んできましたが、一層推進しています。



純おいしいねりごまパウチ

たんぱく質の可能性広げる

シャウエッセンなど唯一無二の強みを生かす

日本ハム株式会社

代表取締役社長 **前田 文男** 氏



PROFILE (まえだ・ふみお)

1965年11月生まれ。88年3月立命館大学経済学部卒、同年4月入社。2020年6月取締役常務執行役員経営企画本部長、中央研究所担当、21年4月北海道プロジェクト推進担当兼務。22年4月加工事業本部長、23年4月食肉事業本部長、24年4月専務執行役員、25年4月副社長執行役員、26年4月代表取締役社長。

次のステージに向け「攻めの経営」

— 社長就任の抱負

ニッポンハムグループの歴史と伝統を引き継ぎながら、企業理念である『「食べる喜び」を通じた社会貢献』のもと、従業員が自己実現できる会社を目指します。「やろうと思えばできないことはない」という意識を共有し、全員で挑戦していきます。

メガブランドのシャウエッセンや、生産・処理・物流・販売を一体で担う食肉事業のバリューチェーン、スポーツ・エンターテインメント事業など唯一無二の強みがあります。この強みを生かし、次のステージを見据えた「攻めの経営」を進め、「攻めの成長戦略」「攻めの構造改革」、働き甲斐を高める「風土改革」に注力していきます。

私は食肉、加工、コーポレートなど複数領域を経験してきました。その経験を生かし、さまざまな課題に向き合っていきます。厳しい外部環境が続いているからこそ、自ら逆境を切り拓いていく企業でありたいと考えています。

— 喫緊の課題

加工事業では、構造改革により収益性は改善したものの売上減で効率が低下しており、トップラインの引き上げが課題です。

2026年春の新商品でも、環境変化に対応した商品提案を強化しています。ASF（アフリカ豚熱）対策として、ボロニアタイプのベーコン型スライス「ベーコン」などを店頭展開しています。

北米では、2025年1月にM&Aした鶏肉加工会社のうち、一部工場の立ち上げに時間を要しましたが、生産数量は回復してきており、今後は収支拡大を目指します。

ASEANについては、為替の影響で輸出競争力が低下しているため、共創戦略で提携したCPフーズ社（タイ）の販売網を活用し、現地での販売を強化

したいと考えています。また、シャウエッセンの海外展開にもつなげたいと思います。

食肉事業については、どのような環境下でも高い次元で収益を確保するため、ボラティリティの低減を図ります。

ビジョン2030「たんぱく質を、もっと自由に。」の実現に向けて、たんぱく質を軸としたR&D戦略「プロテインベーション」のもと、既存事業の進化と新規事業の創出を両輪に研究開発を加速しています。「たんぱく質クライシス」を見据え、共創による新たな価値創造に取り組んでいます。その中で、細胞性食品や牛の腱を活用した再生医療素材などの開発を進めています。今後も自由な発想でたんぱく質の可能性を広げます。

スポーツ・エンターテインメント事業では、2028年の新駅開業や2030年のファーム移転を見据え、拡大と強みの最大化を図ります。ボールパーク周辺への投資も進め、まちづくりにも寄与したいと考えています。

挑戦する人財育成を強化

— 持続的な成長を実現していくために大切なこと

中東情勢やインフレなど外部環境は大きく変化しています。国内では人口減少や労働力不足が進んでいます。こうした変化に柔軟に対応し、変化を成長の機会に変えていくことが重要だと考えています。

— 将来的にどのような企業でありたいか

たとえば、食肉・加工事業の強みの根底には、販売マインドを持った人財の力があります。人財は当社の競争力の源泉であり、人財育成に注力します。失敗を恐れず挑戦する人財を育成することが、将来の強みにつながると考えています。

食のインフラを担う企業として、多様なたんぱく質を供給し続け、社会的役割と責任を果たしていきます。

変化を恐れず意志をもって成長をつかむ

中期経営計画最終年度における実行力の強化

伊藤ハム米久ホールディングス株式会社

代表取締役社長 **浦田 寛之** 氏

PROFILE (うらた・ひろゆき)

1974年9月5日生まれ。1997年三菱商事入社。伊藤ハム執行役員、米久取締役常務執行役員、三菱商事農畜産本部長などを歴任。食肉・加工食品の事業運営から調達、海外事業まで幅広く携わる。2025年6月、伊藤ハム米久ホールディングス代表取締役社長に就任。



変化に耐え得る筋肉質な組織へ

人口減少、原材料・エネルギー価格の高止まり、家畜疫病の拡大や人手不足など、食品産業を取り巻く環境はこの数年で大きく変化しました。こうした環境変化にも耐えられる筋肉質な組織となるべく、当社は、中期経営計画2026に沿って、「基礎収益力の底上げ」と「海外事業強化」を軸に取り組みを進めています。

加工食品事業では、商品SKU別採算管理強化と販売手法の高度化、環境変化に応じた価格改定、および継続的なコスト削減で基礎収益力を高めています。2026年9月に稼働予定の新三島工場には、省人化を追求した単味品・ソーセージの次世代型ラインを導入することにより、原価の低減・省人化を実現し、コスト削減を推進します。

食肉事業では、全国の営業網と海外販売網を活かした販売強化、食肉処理の過程で発生する副産物の販売やブランドミートの育成といった食肉商品の付加価値化、相場変動を踏まえたリスク管理の高度化で利益率向上に取り組んでいます。

物価高が続く中では、生活者の「納得できる価値」に応える提案が重要です。加工食品、食肉事業ともに、おいしさ・品質を磨き、簡便性や用途提案を通じて多様な食シーンに対応し、消費者に選ばれ続ける商品・ブランドづくりを目指します。

さらなる成長に向けて海外展開を加速

今後のさらなる成長のため、海外事業の拡大にも取り組んでいます。加工食品事業では、部門横断で輸出戦略を磨き、ソーセージや調理加工食品など主力商品の海外提案を本格化させています。各国の法規制や輸出認証に対応した商品設計・品質管理を進め、現地小売や日系外食への提案、冷凍商品の拡充

でプレゼンスを高めていきたい考えです。輸出先も段階的に広げ、複数地域での継続販売につなげていきます。

食肉事業では、国産牛の輸出強化を進め、協力農場で生産した黒毛和牛「ITO WAGYU®」など高付加価値商品の展開を拡大していきます。2024年に十和田ビーフプラントを新設したことで、和牛の輸出



26年9月に稼働する新三島工場

拠点がサンキョーミートを加えた2拠点体制となり、今後のさらなる輸出強化に期待しています。

さらに、食肉・食肉加工にとどまらない周辺領域でも、当社の加工技術や開発力を活かせる分野を見極め、新たな収益機会の創出に取り組めます。

挑戦を後押しする環境を整備

成長の基盤は人材です。従業員一人ひとりの、現場で課題を捉え、自ら考え行動できる力を伸ばしていくことで、組織の力を最大化することができます。今年度、評価や昇格の制度の改定を実施しましたが、今後さらなる制度の見直しや人材交流の活性化を通じて従業員の挑戦を後押しする環境を整えていきます。

経営統合10周年を節目とした次の成長へ

当社は2026年3月期に経営統合10周年を迎えます。支えていただいた皆さまへの感謝を胸に、基礎収益力のさらなる強化と次の成長への投資を着実に進め、挑戦を続けてまいります。

成長に向け挑戦を続ける

幅広いタンパク質を扱う総合プロテイン企業へ

プリマハム株式会社

代表取締役会長 千葉 尚登 氏

PROFILE (ちば・なおと)

1983年東京大学農学部卒、伊藤忠商事入社。飼料・穀物部長、生鮮・食材部門長、生鮮食品部門長、執行役員食品流通部門長、Dole Asia Holdings Pte.Ltd.出向(シンガポール駐在)などを経て、16年4月プリマハム常務執行役員。18年6月代表取締役社長、26年4月代表取締役会長(現)。



「香薫®あらびきポーク」は年間シェア首位を獲得

— 近年、とくにアフターコロナの経営概況は

2020年3月、新型コロナウイルス感染症に伴う一斉休校が実施されて以降、いわゆる“巣ごもり需要”が発生しました。家庭内で食事をする回数が急激に増え、加工食品の売れ行きは一気に伸びました。当社もこれらの影響を受け、過去最高益を記録しました。しかし、その後は、ロシアのウクライナ侵攻や急激な円安、原材料コスト高騰に伴う、輸入肉の価格上昇やエネルギーコストの上昇など想定外の出来事が連続し、食品メーカーにとっては非常に厳しい局面となりました。

原材料コストなどが高騰する中で、当社も価格改定は避けられませんでした。その中で最も意識したのは「値上げしても販売数量を落とさない」ことでした。当社の強みである、あらゆる販売促進施策を有効活用しながら、香薫®あらびきポークを筆頭に注力した結果、24年度にはSCIのハム・ソーセージ部門でトップシェアを獲得することができました。業界全体の生産量が減少する中で数量を伸ばせたのは、大きな意味があると思っています。

高付加価値商品を強化

— 変化する時代への対応は

戦略の一つが「高付加価値商品の強化」です。その象徴的な商品が、今春に発売した「ジョンソンヴィル ウィンナー」です。従来、ウィンナーといえば朝食やお弁当の定番食材というイメージが強かったと思いますが、「ジョンソンヴィル ウィンナー」は、“夜にちょっと贅沢をする”ことをコンセプトにしています。

また、当社の販売促進施策は、“体験”を提供するキャンペーンに力を注いでいます。東京ディズニー

リゾート®をはじめとしたスポンサー先企業での貸切りイベントへのご招待キャンペーンを展開することで購買意欲の促進にもつなげています。このように、当社の商品を買うことで、特別な体験が手に入るという仕組みをつくることで、価格以上の価値を提供できると考えています。

設備投資では、23年4月に鹿児島新工場が稼働しましたが、これら既存設備をどう活用するかを重視しています。販売数量が伸長する中、現在は新たな生産体制の構築を進めており、今後もさらなる数量拡大に向けて取り組んでいきます。

— 持続的な成長に向けて必要なことは

現在、当社の売上規模は約5,000億円ですが、さらに売上規模を拡大し、競争力を高めていきたいと考えています。成長の柱は「既存事業の積み上げ」と「戦略的投資」の二つです。

また、私は将来的には「総合プロテイン企業」を目指しています。すなわち、食肉、魚、野菜系タンパク質など、幅広いタンパク質を扱う企業になるということです。日本はもともと肉・魚・大豆をバランスよく食べてきた国です。だからこそ、様々なタンパク質の選択肢を提供できる企業になりたいと考えています。

— プリマハムが目指す姿は

新しいことに積極的に挑戦する文化をつくることです。「前例を打破し、果敢に挑戦してほしい」と従業員に伝えています。とくに若い世代はSNSや生成AIを当たり前に使っており、その発想は、私たちの世代とはまったく異なります。これらの発想を会社に活かし、失敗を恐れずに挑戦してほしいと思っています。

食肉業界における市場は縮小しています。しかし、縮小市場で守りに入れば後退するだけです。攻めながら効率化を進める、この両輪でなければ生き残れません。持続可能な成長に向けて、挑戦し続ける企業でありたいと考えています。

グローバル市場へ挑戦

世界中のお客様ニーズに応えるサプライチェーン実現

スターゼン株式会社

代表取締役社長 **横田 和彦** 氏

PROFILE (よこた・かずひこ)

1964年3月生まれ、86年同社入社、2010年スターゼン広域販売代表取締役社長、13年4月スターゼン執行役員、15年4月常務執行役員、16年6月取締役、17年4月スターゼン販売代表取締役社長、18年4月スターゼン常務取締役、19年4月常務取締役営業本部長、20年4月専務取締役営業本部長、21年4月現職に。



— 過去5年ほどの概況は

コロナ禍で従来の延長では乗り越えられない局面に直面し、営業体制や組織のあり方、人材配置などを作り直すべく、経営理念の刷新から着手しました。新たに「食の感動体験を創造することで世界中の人々と食をつなぎ続ける」という経営理念を掲げ、中期経営計画2030も策定しました。同時に当社の強みである生産・調達から物流・販売に至るトータルサプライチェーンをさらに強化し、国内外の成長市場に挑戦するために、10年後のありたい姿として「世界中のお客様ニーズに応えるサプライチェーンの実現」という長期ビジョンを定めました。その中で既存取引先との取り組みを深めつつ新規開拓も進め、海外売上高比率の拡大を図ります。国内と海外のバランスを見ながら、スターゼンの強みをさらに進化させ、グローバル市場へ挑戦していきます。

— 喫緊の課題と取り組みは

この5年間、食肉調達価格が大きく上昇し、「原料を仕入れて販売する」だけではお客様ニーズに応えにくくなっており、「付加価値を高めて届ける力」がこれまで以上に求められています。自社で保有すると畜場併設工場やプロセスセンターを活用し加工度を上げることで「消費者の口」に近づけ、付加価値を高めた商品提案ができる体制を整えており、それらの商品を衛生水準の高い工場で菌数を抑え加工し届けることが、競争力を支える鍵だと考えています。

物流の逼迫が続く中でも全国のお客様に安定供給できるよう、国内50拠点・500台の自社配送網を活かし、ラストワンマイルを自ら担える体制を維持しています。コストの課題はありますが、地方での業務提携や都市圏物流網の再構築など、オペレーションを見直し効率性と供給力の両立を図っています。

安定供給と海外展開を見据え、川上工程の強化にも取り組んでいます。当社は生産・調達から加工・製造、物流・販売まで一貫したサプライチェーンを強みとしており、と畜場併設工場の機能強化は将来

に向けて不可欠です。各国への輸出認証を取得できる設備能力に加え、小割や筋引き、スライスパックなど細かな加工にも対応できる工場を整え、国内外の需要変化に柔軟に応える体制を目指しています。

— 持続的な成長に向けては

東南アジアや北米などで食肉需要が増加する中、海外市場への挑戦を加速しています。1970年代から海外に現地法人を設立し、調達拠点として運営してきましたが、近年は販売機能も付加しています。昨年10月に取得したシンガポールのアディレクト社は販売拠点であり、組織改組も行い、営業経験や食肉の知識が豊富な社員が連携し、現地での販売強化に取り組む体制を整えています。豪州Wagyuの肥育農場も取得し、豪州から東南アジア、中東、米国などへの輸出能力を拡大しています。

国内市場においても一貫体制を持つ強みを生かし、加工食品群の品ぞろえと生産能力強化にも注力しています。ハンバーグや特定加熱のローストビーフは大手外食や量販店に多く採用されているほか、直近では、100年の歴史を持つ「ローマイヤ」のりブランディングも実施しました。

価値訴求を磨き『元気のぼとん』に

— 新需要創造などは

当社は、消費者の購買姿勢が慎重になる中、「なぜこの商品を選ぶのか」という価値を消費者視点で分かりやすく伝えるブランディングに取り組んでいます。その一例が、消費者の声を丁寧に拾い、価値訴求を磨いた国産豚肉『元気のぼとん』です。従来はビタミンB1含有量の多さなど機能面中心の訴求でしたが、消費者が求める「健康」という価値により直接的に応えるため、「ココロとカラダに元気をつなぐ!」というメッセージへ見直し、好評を得ています。今後もこうした取り組みを継続し、消費者に選ばれ続ける企業を目指します。

持続成長へ戦略着実に

販促強化と商品開発で新たな需要創出へ

丸大食品株式会社

代表取締役社長 **佐藤 勇二** 氏

PROFILE (さとう・ゆうじ)

1964年生まれ。83年入社、2005年関東統括営業部広域営業部長、09年営業本部営業部長、12年中四国統括営業部長、13年執行役員営業部長、21年6月から代表取締役社長。



主力商品の販促活動拡大

— 近年の概況について

当社グループはこの5年間、新型コロナウイルスの影響に始まり、原材料やエネルギーコストの高騰、急激な円安など外部環境の大きな変化に直面してきました。物価上昇に伴う節約志向の高まりなど市場構造の変化もみられる中、「お客様に、より安全でより安心して召し上がっていただける食品を提供する総合食品メーカーとして、真に社会的存在価値が認められる企業を目指す」という理念のもと、企業活動を推進してきました。

収益構造の見直しなど構造改革に取り組んできた結果、2025年3月期は連結売上高2,349億円、営業利益54億円といずれも計画を上回りました。加工食品は収益改善、調理加工食品は売上拡大、食肉は事業領域の拡大をテーマに施策を進めたことが成果につながったと考えています。

— 貴社にとって喫緊の課題は

原料価格の高騰や消費動向の変化など不透明な環境が続く中、市場特性に合わせた事業別施策を推進しています。ハム・ソーセージ事業では主力商品の販促強化と業務用商品の提案拡大を進めるとともに、生産合理化による原価低減で収益改善に取り組みます。調理加工食品事業では生産ラインを増強したレトルト商品の販売強化と商品開発により売上拡大を図ります。食肉事業ではブランド牛肉・豚肉の販売拡大や新工場、新営業所の活用により販路を広げ、事業領域の拡大を進めます。

中計推進で成長基盤構築

— 新需要創造に向けた取り組みについて

多様化する消費者ニーズやライフスタイルの変化に対応し、新たな価値創出を目指した商品開発を進

めています。ハム・ソーセージ部門では「燻製屋」ブランドのフレーバー商品を拡充し、ウインナーの喫食シーンを夕食やおつまみに広げています。また、単身世帯の増加などライフスタイルの変化に対応し「たっぷりつかえるミニミニウインナー」やレンジ調理対応の「楽チンレンジCOOK」など簡便商品の提案も進めています。

調理加工食品部門では、物価高騰を背景とした経済性志向や簡便ニーズの高まり、ニーズの細分化によるこだわり志向の拡大などの変化に対応し、消費者調査を軸とした商品企画を進め、当社ならではの価値を提供する商品作りによりブランド価値向上を図ります。

— 持続的な成長を実現していくために大切なこと

当社グループでは経営環境の変化に柔軟に対応するため、ローリング方式による中期経営計画を策定しています。2025年4月を起点とする3カ年数値計画では「食を通じて人と社会に貢献する企業」を目指し、「新たな顧客価値の創造」「収益構造の改革」「事業領域の拡大」「人材の育成」「持続可能な社会への貢献」の5つを基本方針として持続的な成長と企業価値の向上を図ります。

— 将来的にどのような企業でありたいか

「食を通じて人と社会に貢献する企業」というあるべき姿の実現に向け、厳しい環境下でも挑戦を続けながら「食」の新たな価値創造に取り組んでいきます。



食卓に笑顔を届ける

「小粒でもピリッとした存在感ある会社」を目指す

銀河フーズ株式会社

代表取締役社長 **金澤 俊司** 氏

PROFILE (かなざわ・しゅんじ)

1959年3月生まれ、北海道出身。専修大学経営学部経営学科卒。2002年7月銀河フーズ株式会社入社、06年4月執行役員マーケティング部長、09年6月取締役専務執行役員事業本部長、14年6月から現職。



— 近年概況について

ハム・ソーセージの製造・販売業として創業（2002年）以来お陰様で安定経営を維持して来ました。しかし、未曾有の「新型コロナウイルス感染症」発生（2020年1月）以来、これまでの不況や災害時の状況とは異なり、急激に景気が悪化し、年を追うごとに想定以上の原材料価格、エネルギーや輸送コスト、人件費の高騰に加え円安が進行し海外相場高となり利益を圧迫する過去に経験したことの無い、長期間に渡る厳しい経営環境となりました。

そのような環境下において、従業員の雇用の継続を最優先とし心理的安定性を高めるべく環境整備等に取り組み、手探り状態ではありましたが「事業継続計画」（BCP）を策定・対応して参りました。

コロナ禍により消費者の価値観が激変した市場での対応では、我々小規模の企業は、“右利きを左利きに直す”位の勇氣ある意識・行動改革が必要との認識を持ち「製造コストダウン・採算の低い事業の整理や価格改定」等に取り組み、その結果、増収と減収を繰り返しながらも一定の利益を確保する事が出来、継続的に黒字経営を維持しております。

— 貴社にとって喫緊の課題とは

ひとつは、コロナ禍で多様化した消費者ニーズを丁寧に読み解き、先々を予測した対応や原材料価格の高止まり、加速する少子高齢化や労働力不足等への具体的な対応策を講じること。

二つ目は、コストアップ分を吸収する取り組みにより、筋肉質な収益基盤を構築し継続的に適正な利益を確保出来る体制を作り上げること。

この二つが喫緊の課題と認識しており、それらの実効性を高めていくために都度、効果の検証をして修正、進化させる事が重要と考えています。

— 持続的な成長を実現するために大切なことは

過去の延長線上では無い新しい時代の幕開けと捉え、コロナ禍で学んだ経験を活かして「人材育成の強化・採算の低い事業の整理・適正な価格改定・DX

の活用による業務の最適化」等を図り収益性を高め、より一層筋肉質な収益基盤を構築し、業容拡大への投資や従業員の待遇改善を実施して行きます。更に事業を通じSDGsの実現に向け貢献をし企業価値を向上させ、持続的成長発展につなげて参ります。

ソーセージの賞味期限延長技術を活用

今後も「食の信頼」を経営のベースとし品質・衛生管理の徹底を継続しながら、「量」から「質」へと経営の軸足を移しつつ、既存品のブラッシュアップ（おいしさの追求等）や健康ニーズへの対応として“減塩・糖質ゼロ・タンパク質・カルシウム”等の訴求を強めた健康軸での差別化品や環境ニーズ面に配慮した付加価値品（エシカル消費対応等）、そして様々なライフスタイルを想定した価値ある商品開発を強化して参ります。

また今般、特許取得したソーセージ類の賞味期限延長を可能にする技術を活用し、食品ロスの低減や食品流通関連の社会課題の解決に寄与し、ハム・ソーセージ業界の発展に貢献して参ります。

— 理想とする近未来の企業像

創業四半世紀（25年目）を迎えた今、次の創業半世紀（50年目）でも“銀河フーズの美味しいハム・ソーセージ”を介して食卓に笑顔を届けられる存在価値のある会社を目指し、更に“創業100年企業”を目指します。ブランドをつくるのは、従業員であり従業員が企業を支える財産と認識し、社内コミュニケーションを活性化させ、課題を共有し“挑戦意欲に溢れた働きがいのある会社”を目指します。

自社の強み・弱みを知り、身の丈に合った経営戦略を明確にして小回りの利く変化対応業としての企業価値を高め、小規模ながらもライフラインの一翼を担う食品メーカーとして商品の安定供給を通じ社会貢献を果たし“小粒でもピリッとした存在感のある会社”を目指します。

食の感動体験の機会を創出

アメリカンミートを通じて米国の食文化を紹介

米国食肉輸出連合会(USMEF)

ジャパン・ディレクター **加藤 悟司** 氏

PROFILE (かとう・さとし)

1962年6月生まれ、三重県出身。86年慶應義塾大学卒業後、丸大食品に入社。2002年4月にUSMEF入社、07年1月マーケティングマネージャー、15年1月マーケティングディレクターを経て、22年12月26日から現職。26年6月24日付でジャパンディレクター・エメリタスに就任予定。



消費の二極化に対応した提案

— 近年のアメリカンミートの動向は

アメリカンビーフの生産量は2022年の1,283万tをピークに、27年まで減少が続くと予想されています。一方で、牛群の再構築の気配が見え始めており、28年から生産量は回復に向かうと予想しています。日本の消費は二極化が進んでおり、日常の買い物は価格志向が強いものの、外食や食に関するイベントでは多少価格が高くてもおいしいものを食べたいといったニーズがみられます。そこでUSMEFでは、アメリカンビーフについてメニューや食べ方の提案を継続しつつ、米国で最高級に位置付けられる「プライム」グレードを通じて、「アメリカンビーフ＝高品質」であることを消費者に訴求していきます。

アメリカンポークの生産量は安定しており、25年は1,251万t、26年は1,283万t(予測)と増加基調にあります。25年11月に日本の豚肉輸入量の2割を占めていたスペイン産が輸入停止となり、その供給の穴を埋める意味でアメリカンポークにチャンスがあると捉えています。とくにスペイン産バラに代わりアメリカンポークのロースを訴求したいと考えています。さらに、アメリカンビーフのバラ(ショートプレート)を使ったベーコンなどさまざまな可能性にチャレンジしていきたいと考えています。

常に「半歩先の提案」をモットーに

— 最近の活動として重視している点は

「食べておいしい」「食べて感動する」といった機会を消費者に提供することがUSMEFの役割だと思います。いままでになかった価値を創造する、日本で普及していなかった部位やメニューを訴求するといった「半歩先の提案」をしていきます。また、近

年はSNSが新たな情報媒体となり、消費者もそれを通じて購買行動を取る傾向が強まっています。我々もSNSを通じたコミュニケーションに力を入れているところで、Xのアカウントのフォロワーは13.6万人に上るなど一定の成果を上げており、今後もSNSによる情報発信を強化していきます。

大切なのは消費者とのコミュニケーションであり、アメリカンビーフ、ポークのファンを獲得し、購買につながる機会を創出していきます。

— 2027年には日本事務所開設50周年を迎えますが、USMEFが目指す姿とは

私は1990年から5年間、駐在員として米国中西部に赴任していました。その当時、現地でBBQやステーキなどを食べて、こんなにおいしいものを食べたことはなかったと、非常に感動しました。その時の感動をずっと心に抱いており、USMEFに入ってから米国のおいしい料理、食文化を日本に紹介しようと活動してきました。具体的には、アメリカンポークのバックリブやプルドポーク、キューバサンドイッチ、アメリカンBBQなどのメニューのほか、「低温調理」も紹介してきました。日本の消費者に米国のおいしい食文化を紹介し、楽しんでもらうことが私たちの目指すゴールです。その結果、アメリカンビーフ、ポークの需要を広げていくことができると確信しています。

アメリカンポークでは15年に「ごちポ」施策を開始しました。キャラクター「ごちポくん」が消費者とのコミュニケーションを図ることで、アメリカンポークが日常生活に親しみのある存在であることを確立し、現在は「ごちポ」の認知率も30%以上に上っています。私たちにとって「ごちポ」は大きな財産であり、今後も消費者とのコミュニケーションを継続していきます。



長期的な相互繁栄を目指す

「Aussie Beef/ Lamb」ロゴの存在感高まる

MLA豪州食肉家畜生産者事業団

駐日代表 **トラヴィス・ブラウン** 氏

PROFILE

1977年8月生まれ。豪州アデレード大学卒業後、豪州のTreasury Wine Estatesアジアビジネスのゼネラルマネージャー、米国の飲料メーカー Constellation Brandsのアジア地域ディレクターを務める。日本市場で約10年間、韓国市場で約15年間とアジアを中心に活躍。2023年8月から現職。



— 近年のオージー・ミートの動向は

2025年、豪州の食肉の輸出額は過去最高を記録しました。日本市場においても輸出額は伸長し、約3,000億円と過去最高を更新しました。この成果は、豪州と日本のパートナーシップの強さを示すものであり、現在豪州は日本において、輸入牛肉・羊肉・山羊肉のすべてのカテゴリーで市場シェア第1位を占めています。

日本は、豪州にとって最も重要で、長年にわたる食肉パートナーの一つです。両国の関係は50年以上にわたり築かれてきました。その基盤となっているのは、「信頼」「一貫性」「共通の高い基準」です。経済環境や国際情勢が変化する中であっても、豪州と日本は常に緊密に協力し合ってきました。この関係性は、私たちが誇りに思うべきものです。

“価値提案”がこれまで以上に重要に

— 変化する時代への対応は

現在、日本では牛肉供給の多様化が進み、他国からの輸入拡大についての議論も進んでいます。こうした状況下で、“価値提案”がこれまで以上に重要になっています。豪州の食肉産業は、世界トップレベルの衛生管理、高度なトレーサビリティ、そして厳格な輸出管理体制に支えられています。これにより、安全で透明性の高いサプライチェーンが確立されています。さらに、日本市場での長年の経験が加わることで、品質だけでなく長期的な供給の信頼性も確保されています。

この信頼を支えている要因の一つが、「Aussie Beef」「Aussie Lamb」ロゴの存在感の高まりです。これらのロゴは単なる原産国表示ではありません。品質・安全性・安定供給に対する豪州の約束を象徴するものです。これらを効果的に活用することで、個々の商品価値を高めるだけでなく、サプライチェーン全体における価値向上にもつながっています。

「父の日に牛肉を食べて祝う」文化創出

— 今後の成長に大切なことは

日本は現在、豪州産牛肉の最大の市場ではなくなったものの、“ブランド力”という点では最も存在感の大きい市場です。そのため、広告活動やプロモーション、啓蒙活動、業界との関係構築などへの投資を継続していく方針です。

また日本市場では、ラム肉の成長余地もあります。ラム肉は日本料理やステーキ業態、さらには居酒屋メニューにも適しており、今後も需要拡大が期待されています。

また日本では、アンバサダープログラムとして「オージー・ビーフ・マイト」「ラムバサダー」を展開しています。多様な専門家で構成される彼らは、豪州食肉業界のチームの一員として重要な役割を果たしています。今後は、人数をさらに増やし、より多くの専門家をネットワークに迎えることで、様々な分野と連携しながら、豪州産赤身肉の新しい価値を提案していきたいと考えています。

さらにMLAでは、「父の日に牛肉を食べて祝う」という取り組みを推進しています。この取り組みは3年前にスタートし、現在では全国規模へと拡大しています。輸入業者、小売業、外食産業が一体となって取り組むことで、業界全体にメリットをもたらすプロモーションとして高く評価されています。日本市場において牛肉の消費量が減少傾向にある中で、“父の日に牛肉を食べて祝う”という新たな機会の創出により、牛肉全体のカテゴリー消費につなげていくことが重要だと考えます。

— 将来に向けてMLAが目指す姿は

MLAでは、今後も「需要の拡大」「価値の向上」「市場の発展」に取り組み、豪州産食肉だけでなく、日本の食肉市場全体の発展と長期的な相互繁栄を目指していきます。

消費者への情報発信も強化

高まる存在感、日本の輸入豚肉市場シェア1位に

カナダポーク日本事務所

マーケティング
ディレクター **木村 憲氏**

PROFILE (きむら・けんし)

1997年大学卒業後、㈱シジシージャパン入社、その後2011年イオンに入社。イオン商品調達㈱、イオンリテール㈱バイヤー、マネージャーを経て、イオントップバリュ海外商品開発部部長代行兼生鮮・デパート部門マネージャーとして海外食品調達に携わる。23年カナダポーク日本事務所(現)。



— 近年(過去5年)のカナダポークの動向は

カナダの養豚産業は、生産量の約7割を輸出する国際的な輸出産業です。過去5年間を振り返っても、その基本構造に大きな変化はありません。

この間、世界ではウクライナ情勢をはじめとする地政学リスクの高まりや、エネルギー価格・原材料価格の変動など、食料供給を取り巻く環境が大きく変化しました。その中であってもカナダは政治的・社会的に安定した国として評価されており、食料供給国としての信頼を維持しています。



日本向け輸出量は、過去5年間で数量ベース約14%増加しました。とくに伸びをけん引しているのが、カナダポークの大きな特長であるチルドポークです。現地で一度も凍結しないチルド流通を基本とし、安定した規格・品質とおいしさに加え、部分肉をフルセットで供給できる点が高く評価されています。これにより、24年、25年はカナダポークが日本の輸入豚肉市場においてシェア1位となりました。

機械化推進、生産体制の安定化へ

— 喫緊の課題や、変化する時代への対応は

安定した国情のもとで継続的に供給できる体制は、日本を含む輸入国にとって大きな安心材料となっています。一方で、市場の需要が多様化する中、カナダの養豚産業としては、この安定を基盤に新たな価値をどのように生み出していくかという課題にも向き合っています。

また、産業としての課題の一つが人材確保です。カナダは人口約4,000万人の国であり、畜産分野でも労働力不足が課題となっています。海外人材の活

用や機械化の推進などを通じて、生産体制の安定化に取り組んでいます。

— 日本事務所としての活動は

日本事務所の活動も、この数年で新たな段階に入っています。従来は輸入業者や加工メーカー、卸売業者といった業界関係者への理解促進が中心でしたが、現在は小売や外食、さらには一般消費者への情報発信にも力を入れています。店頭試食の支援や販促ツールの提供、SNSを活用したプロモーションなど多角的な取り組みを行っています。

「安定」を礎に「価値」を広げる

— 今後の成長に大切なことは

今後のカナダポークの方向性は、「安定供給」に加えて「価値提案」をいかに強化していくかにあります。これまで日本市場では、安定した供給力が大きな強みとして評価されてきました。今後はそれに加え、アニマルケアへの配慮や成長ホルモン・ラクトパミン不使用など、厳格な管理基準のもとで生産されているカナダの「品質保証プログラム(VCP)」といった“価値”を、より明確に伝えていくことが重要になります。こうした取り組みを通じて、日本市場のニーズに寄り添う「価値提案型のパートナー」となることを目指していきたいと考えています。

また、日本では食料安全保障への関心が高まる中、カナダポークは日本市場を支える供給国の一つとして、長期的かつ安定的な関係を大切にしています。カナダの豊富な資源と日本の高い技術力は互いに補完関係にあり、協力を深めることでより強靱な関係を築くことができると考えています。今後も日本との信頼関係を大切にしながら、持続可能で健全な食肉産業の発展に貢献していきたいと考えています。



市場に寄り添った活動を展開

「持続可能な生産」と「市場拡大」を両立

カナダビーフ国際機構

駐日代表 **清富 一郎** 氏

PROFILE (きよとみ・いちろう)

1993年ニチレイ畜産部入社。米国合弁会社への出向、米国MBA留学などを経て、2008年にマースジャパンリミテッドに入社。09年に商務担当官としてニュージーランド大使館商務部に入館。食品貿易のスペシャリストとしてビジネスマッチングや対日貿易促進に従事。19年7月から現職。



CPTPPを契機に日本向け輸出は拡大

— 近年のカナダビーフの動向は

2019年のCPTPP（環太平洋パートナーシップに関する包括的及び先進的な協定）発効以降、カナダビーフの日本向け輸出量は大きく伸長し、22年（6.8万t）にピークを迎え、CPTPP発効以前の18年と比べて倍増しました。この時期はちょうど中国向け輸出が停止していた時期でもあり、日本市場への期待が非常に高まっていました。その後、数量ベースではやや落ち着いたものの、18年以前の水準を下回ることなく、現在も高い水準を維持しています。金額ベースでは価格上昇の影響もあり、直近では前年を上回る推移となっています。



日本は、米国に次ぐ第2位の重要な市場であり、その位置づけは変わっていません。一方で、日本や韓国は成熟した市場であり、カナダ牛肉業界としては、東南アジア（ベトナム、フィリピンなど）といった新たな市場の開拓も重要なテーマになっています。しかしそれは、日本市場の重要性が下がったという意味ではなく、日本は長期的に安定した需要を持つ、信頼できる市場となっています。

— 喫緊の課題や、変化する時代への対応は

現在の課題の一つはコスト上昇です。牛肉は動物性タンパクの中でも高価格帯に位置づけられます。こうした中で重要なのは、未活用部位を商品化することによる新たな価値の創出です。これは、生産者・流通・小売すべてにとって“Win-Win”の関係につながります。現在、トリミング用途だった部位を商品化するなど、付加価値を高める取り組みが進められており、当機構としてもこの取り組みを支援しています。

一方で、日本市場においては少子高齢化という課題がありますが、「赤身肉需要の高まり」「健康志向」「高タンパク・鉄分摂取ニーズ」といった観点から、カナダビーフは十分に対応可能だと考えています。「脂が強すぎない、ちょうどよい赤身」という特長は、日本人の嗜好にも合致しています。

また、持続可能性も重要なテーマです。カナダは環境先進国でもあり、国際的な環境基準への対応に加え、生産現場での取り組みも進んでいます。こうした中で、マーケティングによって価値向上を図ることで、生産者が継続的に事業を行える環境をつくっていくことが当機構の使命です。

パートナーと築く長期的関係

— 将来に向けてカナダビーフが目指す姿は

今後は“牛肉全体を盛り上げる”という視点も重要だと考えています。牛肉には牛肉ならではの価値があり、豚肉、鶏肉など他畜種を含めそれぞれの良さを尊重しながらビーフの魅力を伝えていく、その上でカナダビーフの強みを発信していきます。

また、日本事務所は少人数体制ですが、従来からパートナー企業の力を借りながら、マーケットに寄り添った活動を続けることで、長期的な信頼関係を築くことを最も大切にしています。

こうした「継続」こそが、日本市場での成功の鍵だと考えています。現在、牛肉の需要が減少傾向にありますが、牛肉は日本の食文化にも深く根付いており、消費量の変動はあっても、需要そのものが消えることはありません。そのため、我々はこれからもパートナーとともに歩み、マーケットの声に耳を傾けながら活動を続けていきます。カナダ牛肉産業が持続可能な形で発展していくこと、それが最終的な目標です。カナダにとって日本はこれからも大切な市場です。長期的な視点で、一緒に成長していきたいと考えています。

M&Aで成長加速へ

販売網に新領域取り込み拡大

マリンフード株式会社

代表取締役社長 **吉村 直樹** 氏

PROFILE (よしむら・なおき)

1949年8月1日生まれ。北海道大学理学部中退、77年マリンフード入社、78年取締役管理部長、79年常務、80年代表取締役社長。趣味は読書、執筆、囲碁、映画鑑賞。



好調なベビーチーズブレンドを增強

— 近年の概況について

この5年で大きく舵を切りました。M&Aを成長の中核に据え、事業領域の拡張を進めています。初のM&Aは全酪連狭山工場のチーズ事業譲受で、20年7月から「埼玉工場」（埼玉県狭山市）として稼働しました。従来は同業領域中心でしたが、現在は当社の販売ネットワークに乗るかを基準としています。

当社の主力はチーズやマーガリン、バター加工品、ホットケーキなどです。強みは商品だけでなく、長年築いた販売ネットワークにあります。こうした基盤を背景に、2025年にはMKフーズ、セブンズをM&Aし、牛乳、シリアルやポップコーンなど新分野を取り込みました。M&Aの価値は当社では生み出せない商品を獲得できる点にあります。現在も複数案件を並行して検討しています。

— M&A先の決め手を教えてください

規模は重視していません。小規模企業ほど商品力はあっても販路を持たない場合が多く、当社の営業ネットワークと組み合わせることで価値が生まれると考えています。新興企業も商品開発力に優れる一方で販路に課題があり、相乗効果を見込んでいます。

人材確保に注力 26年春は40人採用

— 貴社にとって喫緊の課題

最大の課題は人材確保です。M&Aを進める中で買収先を任せられる人材が必要ですが、事業を担える人材の確保は容易ではありません。

長浜第2プラントの26年秋稼働に向けて数十人規模の増員も必要で、人材確保は最重要テーマです。

— 新需要創造に向けた取り組みについて

ベビーチーズブレンドが想定以上にヒットし、需要拡大により供給が追いつかない状況です。スライ

スチーズブレンドも後を追っています。ナチュラルチーズに当社独自のチーズ代替素材「スティリーノ」を配合し、高品質と低価格を両立しました。目隠しテストではチーズ100%品に勝つ場面も珍しくありません。

長浜工場（滋賀県長浜市）では需要拡大に対応するため、6号機に続いて、7号機（2026年7月）、8号機（2027年）を導入する予定です。あわせて第2プラントを建設中で、2026年秋に竣工予定です。過去最大規模の投資となります。

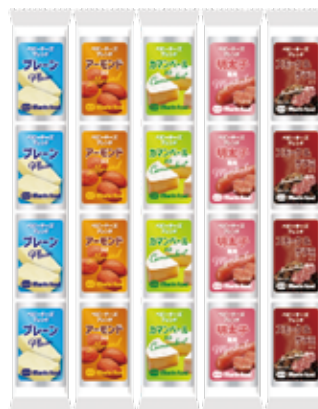
海外事業は米国で苦戦もありますが、台湾や東南アジアは比較的順調です。米国では展示会出展など投資を継続し、中長期での基盤構築を進めています。

— 持続的な成長を実現していくために大切なこと

事業構造は大きく変わりました。以前は業務用中心でしたが、現在は家庭用が約7割を占めています。本来は業務用とのバランスを取りたいと考えており、理想は半々です。

ここに至るまで想定外の展開の連続でしたが、その都度対応し成長につなげてきました。特別な方程式はなく、目の前の仕事に全力で向き合うことに尽きます。思いついたことはすぐ実行し、結果が出なければ次に移るスピードを重視しています。

2027年には創立70周年、創業140周年を迎えます。歴史を踏まえつつ、挑戦を続けていきます。



ベビーチーズブレンド

誰かの助けになる食品を

強みを活かしておいしいを世界中に

六甲バター株式会社

代表取締役社長 塚本 浩康 氏

PROFILE (つかもと・ひろやす)

1975年8月5日生まれ、神戸学院大学経済学部卒、関西学院大学大学院経営戦略研究科修了。2000年六甲バター入社、12年購買部長、13年取締役稲美生産部長、15年常務取締役、17年専務取締役、19年代表取締役副社長開発本部長、21年代表取締役社長、23年代表取締役社長兼CEO。



海外販売強化、中期経営計画の推進

— 近年の概況について

この5年で神戸工場の稼働を本格化させ、生産体制を取り強いものに整えました。マーケティングもより本格的なものになっています。「チーズD E鉄分ベビーチーズ」によるマーケティング施策において、ベビーチーズfor momの取り組みの一環で「ニンパー」を実施しました。通常のマーケティングからさらに深掘りして、お客さまとコミュニケーションを取るための施策を推進してきました。

近年では海外でもプロセスチーズが広がりを見せており、ベトナムを中心に東南アジア各国に拡大を続け、現在では10か国で展開をしています。各国にディストリビューターを置き、一定の売上を伸ばし始めています。当社と三菱商事が設立したインドネシアの合弁会社 PT EMINA CHEESE INDONESIAも成長してきています。

25年には初めて中期経営計画を策定し、スタートさせました。6年間を前半3年、後半3年の2フェーズに分けています。25年8月にはナッツ製品の製造、販売を手掛けるミツヤグループを完全子会社化しました。統合完了後の融和の期間を経て、今後はグループシナジーを追求していければと思っています。

— 喫緊の課題について

原材料等様々なコスト増や値上により売上が苦戦している国内事業の立て直しが課題です。大手小売りのPB商品や競合他社の類似商品など、業界を取り巻く環境が大変厳しい中、如何に当社ならではの付加価値を市場で打ち出していけるかが大事かと考えております。

また次の成長の柱と位置付けている海外事業に関しても、国によって食習慣も大きく異なり、日本の様にプロセスチーズを食べる習慣が根付いて国もまだまだあるため、チーズを食べる習慣のない国の子ど

もたちには、栄養価の高い食べ物として早い段階からチーズに慣れ親しんでもらい、チーズを食べる土壌を耕していければと思います。現在は各国でプロセスチーズを受け入れる土壌がどこまであるかを見極めながらチーズデザート6Pを中心に輸出して販売を増やしております。

固定概念に縛られない商品開発

— 持続的な成長を実現するために

春と秋には新製品を発売し、チーズ市場を活性化させていきたいです。これまで食品スーパーにおけるチーズ売場は季節感の出しにくい場所でした。当社のチーズデザートは通年販売のものに加え、季節感のあるフルーツを使用したものも揃えています。

商品開発は当社のキモです。「ひとくちチーズデザート」を含む「包みシリーズ」は開発に7年を要しました。細部に至るまでひたすら追求する会社であることがこの商品に表れています。クリームチーズベースの外皮と中に入っているフルーツソースが、口の中でベストなバランスになるようにデザインされています。チーズという固定概念に縛られていてはこの商品は完成しません。今後もチーズをおいしく食べてもらう技術に磨きをかけて新たな売り場を開拓していければと思っています。

— 将来的にどのような会社でありたいか

プロセスチーズの専門メーカーとして、健康に寄与するおいしい食品を開発することはもちろん、強い分野をさらに伸ばしていきたいと考えています。

食品はお腹を満たすものですが、情緒的な側面も求められることが多くなってきました。25年に開催された大阪・関西万博ではプラントベースフードのテイクアウト専門店を出店したことで、食の選択肢の広がりを感じました。遠い未来ではなく、誰かの助けになる食品をさらに広げていければと思います。

三本柱の構造改革を推進

豊かな食生活と健康を支え続ける企業に

株式会社ニチレイ

代表取締役社長 CEO 嶋本 和訓 氏

PROFILE (しまもと・かずのり)

1972年2月5日生。1996年4月ニチレイ入社。以来低温物流事業に携わり、2021年ニチレイロジグループ本社執行役員経営企画部長・営業戦略部長、23年6月同社取締役執行役員などを歴任。24年4月同社代表取締役社長、同年6月ニチレイ取締役上席執行役員を経て26年4月ニチレイ代表取締役社長CEO。



10年後を見据えた「N-FIT 2035」

— 近年の概況について

2020年以降、コロナのパンデミックや地政学リスクに伴う物価の高騰など難局に直面しましたが、食品事業の統合改革や、海外への積極的な投資を進め、次のグループ成長の柱となる収益基盤を整備しました。80周年を迎えた25年は、35年度までの10年間を見据えた長期経営目標「N-FIT 2035」を策定し、収益力の強化と資本効率の向上に繋げ、競争優位とシナジー効果のさらなる発揮・海外事業拡大スピードの加速・グローバル経営基盤の強化・企業価値向上に資する環境負荷低減・社会課題解決に繋がるビジネスモデルの確立といった施策を盛り込み、営業利益率10%などの財務目標を掲げました。

そして26年4月1日、新たな成長に向け、加工食品事業を展開するニチレイフーズと、水産・畜産事業を展開するニチレイフレッシュを統合しました。

80周年機に企業経営理念を改定

— 貴社の注力する取り組みとそれを踏まえた課題

最重要課題は「N-FIT 2035」を具体的に達成するため、100年企業に向けた三本柱の構造改革「経営改革」「事業モデル改革」「組織・風土改革」を推し進めることです。

「経営改革」では、事業環境の変化が激しい中、即応力が競争力の強化につながります。そのためには意思決定の迅速化や権限移譲も重要で、26年度のC×O制度導入もそれに対応するものです。また、その実現に欠かせない人財やデータ基盤など経営資源を掛け合わせた経営・事業運営体制に進化させます。

「事業モデル改革」では、国内は食品事業の統合により調達から、生産・商品開発・販売・低温物流までのフードバリューチェーンすべてに、当社グル

ープの機能がつながりました。グループ一体のフルシナジーを発揮できるような、総合的な成長ストーリーや付加価値を創出できる、新たな事業モデルを作り上げていきます。国内での事業モデル改革の中心は、食品と低温物流の事業・機能・人財の組み合わせ・掛け合わせを醸成することです。

海外事業においては、食品事業でも積極的にM&Aに挑戦します。海外では低温物流事業がうまくM&Aを活用し、事業領域を拡大させました。そのノウハウを食品事業にも水平展開するとともに海外でも食品と低温物流のシナジー具現化を図ります。

「組織・風土改革」では、100年企業に向けてグループ成長の再加速を進めるためには、「持株会社・事業会社・従業員」が三位一体となって1つのベクトルに向かい連動することが不可欠です。そのため、80周年を機に「企業経営理念」を改定しました。

新経営理念では「ミッション＝使命・存在意義」を「食からひろがる幸せを、ニチレイが未来へつなぐ」、「ビジョン＝ありたい姿」を「食と人と地球の架け橋になる、価値創造カンパニー」、「バリューズ＝価値観」を「ニチレイズム＝▽誠実に向き合う▽質を追求する▽期待を超えて挑む▽力を合わせ共創する▽人を大切にすること」と決めました。この価値観で全員のベクトルを同じ方向に向けることこそ私の使命だと考えています。

— 今後の持続的な成長に向けて

前述の新ミッションは、「食」を通じて人々の暮らし、社会、そして地球全体に幸せと価値を広げていきたい、届けたいという想いと、その幸せを未来へとつないでいくという決意を込めています。この経営理念の具現化により、豊かな食生活と健康を支え続ける企業として、あらゆるステークホルダーからの信頼を獲得し、従業員一丸となって力強く前進し、新たな成長のステージに向かいたい。100年企業に向けて、三本柱の構造改革によるグループ成長の再加速を目指したいと思います。

価値創造で食の未来を拓く

マーケットの変化に即した価値提案強化

味の素冷凍食品株式会社

取締役常務執行役員
マーケティング本部長兼新価値創造部長 **杉田 博司** 氏

PROFILE (すぎた・ひろし)

1998年味の素入社。2010年ベトナム味の素社、16年味の素家庭用事業部メ
ニュー調味料グループ長などを経て23年味の素冷凍食品執行役員国内統括事業
部長兼製品戦略部長。24年同社執行役員マーケティング本部（事業部門管掌）
を経て、25年4月より同社取締役常務執行役員マーケティング本部長。



— 近年の事業概況や市場環境について

国内では人口減少が進んでいますが、冷凍食品市場は継続して拡大しており、数少ない成長市場の一つだと認識しています。特にコロナ禍を境に大きな環境変化があり、家庭用では節約志向と簡便ニーズが高まり、業務用では深刻な人手不足を背景に市場拡大が加速しており、私たちにとっては追い風の状況です。

一方で原材料や物流費の上昇、利益を圧迫する要因が強まっているのも大きな変化です。生活者の意識も変化し、節約意識の高まりと同時にニーズの多様化が進んでいます。これを受け主力「ギョーザ」ではレンジ調理、大容量、フレーバー違いなど多様なニーズに応える品揃えを強化しています。D2Cの広がりや業務用での提案も伸びており、マーケットの変化に即した価値提案を強めています。

技術とブランドで価値を高める

— 貴社の強みや現在注力している取り組み、課題

強みはブランド力、独自のおいしさ設計技術、グローバルな展開力の3点です。おいしさに加え、楽しさや健康、環境といった新たな価値を付加し、価格競争とは一線を画した展開を目指しています。現在注力しているD2C事業「あえて、」は価値創造の場として、単品ではなく「献立全体での栄養バランス」を提案することで、お客様一人ひとりのお役に立てる価値を広げています。

課題は冷食の価値を高め、適正な価格を実現していくことです。海外と比較すると日本の冷凍食品の価格はまだ非常に低い水準にあります。製品力を強化してその価値を正しく伝えるコミュニケーション活動が重要です。50年以上販売していても「ギョーザ」の購入率はまだ3割程度であり、伸び代は非常に大きい。未購入層へどう届けていくかが成長の鍵となります。

【ひとりひとりの食卓に、もっと。】

— 持続的な成長を実現するために大切なこと

安全・安心をベースとした価値ある製品を供給し続けるサステナビリティが不可欠です。インフレ基調の中で収益性を確保しつつ、冷食の価値を上げて価格を最適化していくことが使命です。そのためにはDXやAIを活用したメーカー努力としてのサプライチェーンの効率化が欠かせません。

また、当社は「食料システム法」に基づく農水省の認定を全4計画で受けている唯一の企業です。脱フロンや資源化率100%、物流の合理化など、我々の取り組みが公的に認められました。物流面では中継拠点の整備やリードタイム確保、納品期限の緩和により配送の効率化を推進しています。こうした社会的な意義を持つ活動の推進が、企業の持続可能性に繋がると考えています。

— 将来的にどのような企業でありたいか

当社のカンパニースローガン「FRESH FROZEN AJINOMOTO ~感動で笑顔を~」という志は、これからも変わりません。これに基づき今年、新たにブランドステートメント「ひとりひとりの食卓に、もっと。」を策定しました。これは、ひとりひとりの食卓に、おいしさ、楽しさ、環境、健康という4つの価値をもっともっと届けていくという約束です。

ここで「食」と「食卓」という言葉を使い分けているのには理由があります。「食」は食べ物そのもの、つまり業務用も含めたすべてを包含し、「食卓」は家族が笑顔で囲むシーンをイメージしています。家庭用・業務用というセグメントを超えて、食と食卓の未来を作り続ける企業でありたい。そのためには、生活者の皆様への貢献はもちろん、共に働く仲間たちももっと生き生きと活躍できる場を作ること、会社としての大切な姿勢だと思えます。

新しい“食”の可能性を追求

食品と水産の融合で売上高1兆円以上へ躍進

株式会社ニッスイ

執行役員 食品事業執行
コンビニエンス事業部管掌 **中野 博史** 氏

PROFILE (なかの・ひろふみ)

1964年長崎県生まれ。88年日大卒、日本水産（現・ニッスイ）入社。家庭用食品部加工食品課長、大阪支社営業第二部加工食品課長（当時）などを経て2014年家庭用食品部長。21年執行役員食品事業副執行、26年執行役員食品事業執行。同年取締役就任予定（6月25日付）



— 近年の事業概況について

近年を振り返ると、国内食品事業の業績に大きな影響を及ぼしたのは、コロナ禍と価格改定でした。コストアップは継続しており、今春も価格改定を実施しました。国内事業売上高は、この5年間で、約2割伸長。利益も増加しており、コスト上昇への対応を進めながら収益性の確保にも継続的に取り組んでいます。一方、好調なのは海外事業。「水産フライ圧倒的No.1」の確立に向けた取り組みなどが浸透してきました。

海外事業を起点に収益を拡大

— 喫緊の課題と注力している取り組み

課題は、利益の確保です。前中計（2022～24年度）では、国内事業において、アイテムを整理し、カテゴリーの伸長につなげる単品の収益性改善に取り組みました。こうした中、好調な商品は、22年発売の冷凍食品「まんぞくプレート」です。売上高はこの3年間で約4倍へと成長。今春には丼「まん福どん」も投入し、さらなる成長へとつなげていきます。健康領域では、「速筋タンパク」を配合した商品群が堅調に推移。業務用は、電子レンジなどの調理で出来上がる「E調理」が好調。人手不足に対応するシリーズで、メインの加工調理品に加え、農・水産品にも広がっています。

海外事業の利益確保に向けては、水産フライを主力に、北米、欧州市場における家庭用、業務用をどう伸ばしていくかがカギとなります。直近の海外所在地売上高比率は約40%。30年には、50%を目標に掲げており今後、大きく伸ばしていく方針です。昨年は、北米のグループ会社のゴートンズ社が新工場の稼働を開始しました。点在していた生産拠点を新工場に集約することで生産性の向上、収益性の向上につなげていきます。欧州では、シテ・マリン社（フランス）が昨年、工場を増設。「タパス」にも注力しており、市場占有率の拡大を進めています。

北九州に最新鋭の新工場を稼働

— 持続的な成長に向けて

現中計（25～27年度）では、テーマに「バリューチェーンの強靱化」を掲示。その柱は4点です。1つ目は価値創造力の強化で、お客様が潜在的に求めていることを見つけ、喜んでいただけるよう提案する力が重要です。2つ目は持続可能性で、漁業・養殖における環境負荷低減など、原料の持続性に配慮した取り組みはますます重要となります。3つ目はリスク対応力で、国際情勢の緊迫化など、様々なりリスク局面で何を優先し、何を見直すか、優先順位をつけて対応することが必要です。4つ目は人財力で、一人ひとりの力を最大限に発揮できる会社を目指していきます。

国内食品事業では、長期ビジョンのもと「技術革新と生産機能の拡充により戦略カテゴリーにおいて市場創造力をもつ事業となる」を掲げ、30年度に21年度比売上高50%増を目指しています。冷凍食品・すり身製品などの戦略強化を進めており、その柱として今年12月、北九州ニッスイが新工場の竣工を予定しています。同工場の生産能力は、既存ライン比1.5倍を計画。人口減の中、生産性の向上なくして国内生産の継続は難しい。省人化・省力化を進め、従業員が働きたいと思える環境の構築にも努めていきます。

— 理想とする近未来の企業像

当社は、「食」という領域で、あらゆる売り場に提案できる品ぞろえのメーカーへと成長してきました。現在、食品事業と水産事業の間にあった「壁」を取り除き、「融合」させる取り組みを推進中です。売上高1兆円以上、営業利益500億円以上を30年度の目標としており、食品、水産が協業することで、卸・小売・生活者に価値ある提案を行う企業を目指します。新商品の投入にとどまらず、食シーンや食べ方、利用価値の提案により、既存商品の価値も高めるなど、新しい“食”への飽くなき挑戦を継続していく所存です。

「食」で社会課題解決

第三創業でソリューションカンパニーへ

ウミオス

Umios株式会社

取締役専務執行役員
加工食品セグメント長生産部門長 **小梶 聡** 氏

PROFILE (こかじ・さとし)

1961年5月30日生、京都府出身。京都大学農学部卒業。2003年4月ニチロ入社。商品技術開発部長、中央研究所長、開発部長などを歴任。19年4月執行役員、22年4月常務執行役員、25年4月専務執行役員を経て、25年6月より取締役専務執行役員。



— マルハニチロから「Umios」に社名を変更

従来の総合食品企業としての枠を超え、社会課題に最適なソリューションを提供し、持続可能な企業であり続けたいという想いを込め、今年3月に社名を変更しました。ルーツである海「umi」を起点に、ステークホルダーや社会全体、地球と一体「one」となり、食を通じて地球規模の社会課題を解決「solutions」していく、我々の決意を表しています。

過去5年間を振り返ると、コロナ禍では、BtoBが落ち込む中、BtoCの拡販が進み、収束後はBtoCが巣籠需要の反動で伸び悩んだもののBtoBが復調しました。この2年間は、原料高騰や物価高を要因に価格改定を行っていますが、バリューを高める施策としてBtoCでは、DHA配合商品や塩分を控えた缶詰など、消費者の健康ニーズに応える付加価値型商品のラインアップを強化しています。

強みは「メーカー型流通業」

— 貴社の強みと注力している取り組みについて

資源調達力、加工技術力、食材流通力の三位一体による「メーカー型流通業」が強み。セグメント別売上高で7割を占める食材流通では、圧倒的な調達力を生かし、水産物、農畜産物を世界中から調達・加工し、お客様のニーズに合わせて届けています。

10年後に向けた新長期ビジョンでは、消費者起点のバリューサイクルを展開し、「持続可能なタンパク質の提供」と「健康価値の創造」を提示。MSC認証（持続可能な漁業によって獲られた水産物の証）やASC認証（環境と人に配慮した責任ある養殖により生産された水産物の証）の魚の提供を推進していきます。認証魚の市場への浸透には課題があり、消費者への普及にも注力。強みであるDHAなどの機能成分を配合した加工品の開発・販売を強化し、魚肉ソーセージや缶詰に加え、ゼリー飲料の開発などで支持層の拡大も狙っていきます。成長市場

のペットフードにも注力し、ペットの家族化で伸長するプレミアム商品の開発を加速していきます。

ワンチームで挑戦と共創を実現

— 持続的な成長に向けて

重要となるのは人財です。挑戦と共創を実現できる企業風土を醸成していきます。部門間の垣根を超え、ワンチームとして動ける体制へと変革を推進。23年に立ち上げた「MNFV 2030」では、選抜メンバーが、未来構築と顧客視点での課題解決を目指し、新規戦略の策定・実現に取り組んでいます。同プロジェクトで開発されたスピルリナ（藻類）の味噌汁は、昨年のお阪・関西万博で好評を博し、同品をアレンジして今春、全国発売を開始しました。07年のマルハとニチロの統合後、当社は売上高1兆円、営業利益300億円企業を目標に掲げ、22年度以降、1兆円超えを継続、営業利益も300億円規模へと成長。収益が安定し、新しい取り組みに挑戦できる基盤が整いました。Umiosとして第三創業を迎え、事業ポートフォリオの最適化も図っていきます。

海外展開では、現地法人が主体となり、現地工場を活用し、各地域のニーズにあった商品開発に着手していくグローバル戦略を推進していきます。欧州では、魚のフィレや切り身に加え、フライなどの簡便調理品を市場に投入。カニカマが主力の北米では、設備を増強し、健康訴求商品などを新たに展開。グループ全体で連携を深めることで、最終的には海外経常利益比率70%以上を目標に進めていきます。

— 目指すべき将来の企業像

「こういう商品をつくってほしい」「こういうことをやりたい」など、お客様、お取引先様に困りごとがあれば、Umiosが頭に浮かび、最初に相談いただける企業でありたい。世界中の人々から信頼され、必要とされる企業を目指して、歩みを進めて参ります。

食の新常識を創造する

次世代の生産体制と価値提案の強化を続ける

テーブルマーク株式会社

代表取締役社長 **松田 要輔** 氏



PROFILE (まつだ・ようすけ)

1968年2月19日生、神奈川県出身。帝京大経済学部卒。1991年4月加ト吉入社、2009年4月営業企画部長、13年7月テーブルマーク事業推進室長、18年7月マーケティング&セールス戦略部長、20年1月執行役員に就任し営業副本部長、21年1月常務執行役員営業副本部長、23年1月常務執行役員営業本部長を経て24年1月から代表取締役社長。

挑戦を続け価値を磨く

— 過去5年ほどの事業概況の振り返りを

まさに激動と呼ぶべき期間でした。コロナ禍や、地球沸騰化といわれる気候変動、原材料高騰など、社会全体が激しく動きました。厳しい環境下ではありましたが、2016年から着手していた耐震工事を含む設備投資が、コロナによる中断を経て21年に目処がつき、その後も工場やラインの統廃合を含めた生産体制の見直しを実施しました。

23年には植物由来の冷凍ミールを掲げた新事業「BEYOND FREE (ビヨンドフリー)」を立ち上げ、昨年には、海外事業部を組織化するなど、国内の既存事業を柱としながらも、事業ポートフォリオの変革に一步踏み出した五年間でした。変化をチャンスと捉えて基盤を再構築し、次なる成長への準備を着実に整えてきました。

— 貴社の強みと現在注力している取り組み

当社の強みは、冷凍うどんを筆頭にお好み焼や、たこ焼、パックごはん、業務用のベーカリーなどの強力な商品群そのものだと考えています。家庭用と業務用の二軸でしっかりとシェアを持つことは、非常に大きな強みです。

米の供給が厳しい際でも、麺やパンという主食の選択肢を自社で持つことが、強固な事業構造を作ります。そしてその土台にあるのは、「食の安全」と「従業員の安全」で、私たちが取り組むべき最優先事項に他なりません。

注力事業として家庭用は冷凍麺、業務用はベーカリーやデザートを中心に伸ばしていきます。パックごはんの需要にも応えていきます。24年に発売五十周年を迎えた冷凍うどんは、ブランドリニューアルや新機軸での商品投入などで順調です。海外でも冷凍麺を中心に展開を加速させ、さらなる成長を目指していきます。

強固な事業基盤と「協創」の深化

— 持続的な成長を実現するために

私たちのパーパスである「食事をうれしく、食卓をたのしく。」を、全従業員の意思決定と行動の中心軸に据えることだと考えます。私も全国を回り、全員参加型のミーティングを重ねてきました。このパーパスに共感する強い思いが、厳しい環境に立ち向かう原動力になると信じています。

また、不確実性への備えは不可欠です。当社のみでできることには限界があり、異業種や競合他社とも手を打ち合う「協創」が必要です。特に物流の「2024年問題」に対しては、共同配送を他社とも進めるなど、具体的な連携を深めています。商品を運ぶ人がいなければ事業は成り立たず、強い危機感を持って取り組み、持続可能な成長を目指します。

— 将来的にどのような企業でありたいか

理想像は、「新しい当たり前を提供し続け、お客様の期待を上回る感動を届けられる会社」です。かつて冷凍さぬきうどん、本場の味を家庭で手軽に食べられる、新しい当たり前を創りました。同様にビヨンドフリーを通じ、食の制約がある方もない方も食を選べる社会を作りたい。海外でも、朝食にうどんを食べる等の新文化を定着させたいです。パックごはんも、将来炊飯器がいない時代が来た際、その中心にある未来を描いています。

その基盤作りとして、27年に製造子会社の直営化を完了させ、人財育成、システム一本化、セキュリティ強化を図ります。そして26年には香川に新工場の建設を開始し、AI導入や環境配慮を徹底した、次世代の生産体制を築きます。また流水解凍の麺など、時代の変化を先取りした価値を提案し続けます。

挑戦を恐れず進み、世界中の皆様へ驚きと感動をお届けるとともに、生産体制を研ぎ澄ませ、未来の豊かな食生活に貢献し続けます。

世界の素材を日本の食卓へ

「素材」の強みで成長し売上1,000億円へ

株式会社ノースイ

代表取締役社長 **森瀬 公一** 氏

PROFILE (もりせ・こういち)

1961年9月15日生、東京都出身。上智大学外国語学部卒。富士銀行（現・みずほ銀行）から日商岩井（現・双日）に転じてノースイに出向後、1997年にノースイに移籍。2011年取締役冷凍食品事業本部農産事業部長。16年常務取締役、22年取締役副社長執行役員などを経て、23年6月より現職。



供給網をグローバルに強靱化

— 過去5年ほどの事業概況について

当社は近年、順調な推移を辿ってきました。売上高は5年前が500億円強でしたが、26年3月期は約760億円に達する見込みです。数年内に1,000億円の大台に乗せることも現実的な目標としています。利益面でも、売上に呼応して成長しています。特に新型コロナ禍を経てからの伸びが大きく、こうした好調な時こそ身を締めねばならないと常に自らに言い聞かせています。

成長の要因は、水産事業と冷凍食品事業という当社の「両輪」が、共によい形で伸びていることにあります。冷凍食品事業では、農産・果実分野の取扱量において数年前に日本一となり、その後も成長を続けています。水産事業においても、主要カテゴリーで業界トップ5に入るポジションを維持しています。特に業績をけん引しているのは日本一の農産事業です。

— 貴社の強みと現在注力している取り組み、課題について

最大の強みは素材そのものと、それを活かした加工品にあり、これが今のニーズに合致しています。背景には少子高齢化や共働き世帯、単身世帯の増大、深刻な人手不足といった人口動態の変化があります。「素材の冷凍化」へのシフトは、家庭用だけでなく外食現場でも急速に進んでいます。外食現場では人手不足が深刻で、廃棄ロスを抑える冷凍食品への期待は極めて高くなっています。

喫緊の課題はサプライチェーンの強靱化です。昨今の気候変動による原料供給の不安定さに対応するため、産地の分散化とサプライヤーとの関係強化を最優先事項としています。出資や設備支援などの支援を積極的に行い、現在は国内外計15社と濃密な関係を築いています。今後はこのネットワークを全世

界規模、南米やインド、欧州へと広げていく必要があります。

成長を社員の幸福追求につなげる

— 持続的な成長を実現していくために大切なこと

「従業員の物心両面の幸せを追求すること」に尽きます。給料を上げ、待遇を良くすれば社員は一生懸命働いてくれます。その結果、業績が良くなり、また給料を上げられるという「プラスのスパイラル」が確実に存在しており、社員のロイヤリティやモチベーションは目に見えて高まっています。今期も平均7%前後の賃上げを実施し、インフレ率を上回る還元で社員の生活を守り、さらなる活力を引き出したいと考えています。これからのフェーズでは、全体の底上げをした上で、責任を果たした管理職には高い報酬で報いる方針です。これは、私の尊敬する日本製鉄・橋本英二会長の言葉にもある通り、優秀な人材の流出を防ぐためでもあります。正当な報酬こそが社員を活性化し、仕事に対する気概を燃え上がらせる源泉になると確信しています。

— 将来的にどのような企業でありたいか

私の理想の企業像は「三代で勤められる会社」です。祖父が勤め、父が勤め、そして自分の子孫をも入れたいと思えるような会社。これこそが社員から真に信頼され社会に必要とされている証であり、究極の理想像です。経営の最大の目的は企業の永続です。そのためには、まず創業百周年というマイルストーンを達成せねばなりません。そこまであと30年です。私は今年65歳ですが、95歳まで現役を続け、自らの手で実現したいという気概だけは持っています。増収増益を続け、常に組織を活性化させ続けている限りにおいて、そのタクトを振り続けたい。老害と言われないよう頭を研ぎ澄ませ、世界の豊かな食の素材を日本の食卓へ届ける使命を果たし続けていきたいと考えています。

利益重視の基盤固める

グループ一体となって、食卓の豊かさに貢献する

株式会社ヤヨイサンフーズ

代表取締役社長 溝口 真人 氏

PROFILE (みぞぐち・まさと)

東京水産大学（現・東京海洋大学）卒業。1987年、大洋漁業（現・Umios）入社。2014年に関西支社で食品営業部長、2017年に業務用食品ユニットのCVS・デリカ営業部長を務める。CVS統括部長、業務用食品部長を歴任し、2022年に執行役員に。2023年4月にヤヨイサンフーズの顧問となり、同年6月に代表取締役社長に就任した。61歳。和歌山県出身。



— 近年の事業概況はいかがですか

当社の過去5年の歴史を振り返って、最も印象に残っているのは新型コロナウイルスの流行です。主力販路である学校給食は学校閉鎖などの影響を少なからず受けました。一方、在宅の機会が増えた分、業務用冷凍食品の家庭での認知が広まりました。

日本の冷凍食品は業務用が先に普及し、家庭用へと広がっていった歴史があります。外食から家庭での食事へのシフトは今もなお続いており、冷凍食品の需要はますます高まっていくと感じています。

直近では、2020年に立ち上げた当社の気仙沼工場が、2025年をもって黒字化を達成いたしました。気仙沼産の水産原料を使用した商品の品質や美味しさを前面に打ち出し、地域食材の魅力を最大限に引き出すことに社員一丸となって取り組んだことが奏功しました。この成果は、当社の商品開発力と製造技術の高さを改めて示すものにとらえています。

さらに、3年前に私が社長に就任してから、利益創出を重視した企業体質への変革を心がけてきました。社員には「自分ごと」と考えて仕事に取り組むという意識の浸透に努め、彼らがそれに応えて粘り強く頑張ってくれたことで、この3年間で利益を重視する経営体制の土台が出来上がりました。

新商品投入と主要商品群の磨き上げに注力

— 喫緊の課題は

近年の各種コスト上昇を受けて、当社でも複数回価格改定を実施しました。主要3カテゴリーと呼んでいるメンチカツ・ハンバーグ・グラタンは、価格改定効果もあり利益面では好調です。一方、数量面では取り組むべき余地があると認識しています。商品の95%を自社工場で製造している当社にとって、生産ラインの安定稼働と人材確保は、持続的な成長に向けた重要なテーマです。こうした課題に対応するためにも、既存商品の競争力を高めつつ、新たな

需要を取り込んでいく取り組みは欠かせません。

— 持続的な成長に大切なことは何でしょうか

当社では、先述した課題や持続的な成長に向け、自社生産比率の高さと商品開発の技術力を強みに、主要3カテゴリーを中心とした商品のブラッシュアップや独自性の強い新商品の投入を進めています。

2026年春の新商品では、専門店品質のおいしさを目指したメンチカツや、当社最大級の大きさを誇るハンバーグを投入しました。素材の選定から製法までこだわり抜いた商品であり、他にはない価値やおいしさを追求し続けることがお客様からの継続的な評価に結びつき、ひいては企業としての成長につながると思っています。こういった商品の開発は、生産や販売を担う社員のモチベーションアップにも一役買っています。今後も当社商品に誇りを持ってもらえるようなユニークな商品開発を続けていきます。

強みの給食市場で国内の地固めを

— 将来的な貴社の理想像を聞かせてください

当社は2027年3月31日、「Umiosヤヨイサンフーズ」へと社名を改めます。これを機に、Umiosグループにとってなくてはならない企業を目指して存在感を強めていきたいと思っています。

強みである学校給食や介護食については、長年培ってきた強固な販売網を築いておりますので、まずは国内の地固めをしっかりとやっていきます。学校給食や介護食は、子どもたちの成長や高齢者の健康を支える重要な役割を担っており、安全・安心な商品を安定的に供給し続けることが当社の使命です。

加えて、Umiosグループとの連携を深めながら、業務用・家庭用の垣根を越えた新たな市場開拓についても可能性を探っていきたくて考えています。グループ全体で共栄できるような体制を整えながら、食の豊かさに貢献できる企業としてさらなる成長を目指していきたくてと思っています。

信頼積み重ね市場で存在感

冷凍ミートボールの国内トップメーカー

ケイエス冷凍食品株式会社

代表取締役社長 **古賀 正美** 氏

PROFILE (こが・まさみ)

1966年生まれ、福岡県出身。93年3月ユニチカ三幸(現ケイエス冷凍食品)入社、2010年営業本部大阪支店九州営業所所長、13年同本部九州支店支店長、16年同本部東京支店支店長、19年同本部家庭用営業部部长、20年執行役員営業本部部长、22年常務執行役員営業本部部长、24年1月より代表取締役社長(現任)。



唯一無二の「小型ミンチ加工技術」

— 近年の事業概況について

当社はJTグループにおいて加工食品部門の一翼を担う、冷凍ミートボールのトップメーカーです。

過去5年間を遡ると、コロナ禍が業績の落ち込みにつながりましたが、2023年にはそれ以前の数値まで回復。その後、コストアップで、3年連続の価格改定を行ったため、近年は数量ベースで前年割れの傾向が継続。25年度(1～12月)業績も利益は減益となるも、売上高は前期並みを確保しました。自社品が苦戦した家庭用は減収でしたが、タレなし肉団子類の伸びた業務用は、前年超えで着地しました。

— 貴社の強みと注力している取り組みについて

当社の強みは、「小型ミンチ加工技術」です。冷凍食品企業の中では、唯一無二の技術であると自負しています。小型ミンチ品を開発、製造し、販売するという、「一点突破型のバリューチェーン」を標榜しており、現場力と品質力を強みに市場へと商品の浸透に努めてまいりました。

注力するのは、業務用の販売拡大です。業務用の構成比率拡大を目標に取り組みしており、去年は、家庭用を上回った。今後も伸長に向け、外食・デリカ・学校給食に特化したチャネル戦略を進め、新規ルートの開拓に取り組んでいきます。家庭用を維持しつつ、業務用6、家庭用4の割合まで伸ばしていく方針です。自社工場による大量生産で、値ごろ感ある価格で提供できる点も強みに、拡販につなげていきます。

自社工場の稼働率向上に向け、家庭用の主力品である鶏つくね串類の拡販も強化。2SKUでの導入率向上を目的に、購買層と食シーンの拡大も図っています。配荷カバー率の高いレギュラー品に加え、焼肉のタレ味などのフレーバー品の導入も目指すものです。需要活性化に向けては、JT主催の将棋大会などへの出展を通して、認知拡大へとつなげていきます。

家庭用・業務用ともに、小ロット・多品種が求められる傾向が高まっており、その点は課題です。また国際情勢の緊迫感もあり、原料調達や商品供給の安定確保についても喫緊の課題だと捉えています。原料については、受けの調達から攻めの調達へと切り替え、1社からの調達を2社3社と広げ、リスク分散や原価コントロールを実現。委託先工場との関係強化を深め、商品の安定供給につなげていきます。

JTグループとの協業を深め海外へ進出

— 持続的な成長に向けて

国内の人口減が進む中、今後の成長に向けては、海外市場への進出が必須です。今年4月、「海外事業推進室」を立ち上げ、JTグループのテーブルマークや富士食品工業などのノウハウも活用し、海外展開を視野に入れた具体的な施策について検討を開始しました。畜肉のミートボール製品はもちろん、新たな分野として、代替肉にもチャレンジしていきます。代替肉は、かつて当社でも展開していましたが、国内市場への浸透は、進んでいないのが現状です。一方、海外に目を向けると、代替たんぱく質への需要は拡大しています。畜肉製品は検疫の問題から輸出規制があり、代替肉の市場性には期待しております。将来的には、グループとの協業で、シナジー創出に貢献できるよう、代替肉製品を育成していく予定です。

— 将来的にどのような企業でありたいか

売上高200億円企業を目標には掲げていますが、売上や利益を追求するだけでなく、社会に必要とされ続ける企業でありたいと考えています。「ケイエスの商品は安心できる」「ケイエスの商品は食べるとおいしい」など、共働き世帯やシニア世帯に役立つ商品を供給し続けていきたいです。ありきたりですが、社員が誇れる企業を目指していきます。商品への信頼、営業担当への信頼を重ねていくことで、収益の確保にもつなげていきます。

冷凍農産品で信頼を構築

売上高200億円達成へ施策を続ける

ライフフーズ株式会社

代表取締役社長 矢野 良一 氏

PROFILE (やの・りょういち)

1963年5月生、東京都出身。小樽商科大学商学部卒。1988年味の素入社、2000年味の素冷凍食品へ出向。2001年ライフフーズ入社、翌02年取締役に就任。その後、常務取締役、専務取締役を経て2008年5月から代表取締役社長。



独自の産地開拓と品質管理体制

— 近年の概況を振り返って

過去5年ほど、売上高は年平均で4～5%程度の伸長を続け、25年度は150億円の大台を突破する見通しです。一方で、利益面は多難な時期もあり、円安の進行が経営を圧迫しましたが、徹底した経費削減や体質改善により、現在は安定して利益を創出できる体制を整えています。物流費や人件費の上昇に対し、適正な値上げやコスト削減に努めています。

近年、冷凍農産品の輸入量は急速に増加しており、人口減少社会においても成長分野だと確信しています。当社の売上もまだまだ伸びる余地が十分にあると考えています。

— 貴社の強み、注力する取り組みと直近の課題

最大の強みは、創業から50年以上にわたる国内外のネットワークと、品質へのこだわりです。リパック専用の市川センターでの厳格な選別や、多様なニーズに応える包装設備が強みです。現在は家庭用ブルーベリーとブロッコリー、業務用「タイパ!ベジ」シリーズに注力しています。冷凍ブルーベリーは2001年から市場を牽引した自負があり、原料確保を推進します。業務用では「無加熱摂取」可能な「タイパ!ベジ」は利便性が高く、中国産ブロッコリーから提案を強化します。

課題を挙げると、供給の不安定化やコスト上昇の深刻化です。主要産地の中国やベトナムには、工場に滞在して工程管理や農薬管理の直接指導を行っています。国産も引き合いは強いですが、農業従事者の減少等により生産拡大は容易ではありません。ポテト、かぼちゃ、枝豆など主要6品目を中心に産地連携を深め、安定確保に努めています。地球規模で最適な産地を探索し、日本基準の品質管理を満たせるよう育成・支援を行うことが当社の役割であり、リスク分散により、安定供給という責任を果たします。

多様な人材が支える持続的成長

— 持続的な成長を実現するために大切なこと

新産地の発掘と安定供給体制の構築です。機能を強化するため26年4月から「商品戦略部」を新設し、組織的に産地開拓に取り組む体制を整えました。

また、組織を支えるのは人材の確保と育成です。国籍にこだわらず多様な人材を登用しており、中国、ベトナム、インドネシア出身の社員が活躍しています。現地の言葉で直接やり取りし、品質を現場で確認する仕組みが当社の信頼の源泉です。

加えて、DXの推進やリパックセンターへの投資も積極的に行います。現場の省人化を進めて生産性を高めることで、変化の激しい経営環境に対応できる強靱な企業体質を目指します。高品質な商品を安定的にお届けできるよう、全社一丸となって努力を続けます。自律的に考え行動できる集団となり、企業価値を高めてまいります。未来に向けた挑戦を続けていく決意です。

— 将来的にどのような企業でありたいか

「商品も、人も、会社も信頼できる」と言っていただけの企業像です。品質と社員への信頼こそが当社の礎です。社員一人ひとりが、顧客が何を望んでいるか、サプライヤーと安定した関係を築くにはどうすべきか、品質維持と生産性向上を自律的に考え、行動できる集団でありたいです。その積み重ねの結果として、売上高200億円の達成と、利益率のさらなる向上を実現したいと思います。

SDGsでは、規格外品の活用や食品ロスの削減に若手社員が中心となって取り組み、成果を上げています。最近「ライフフーズ」ブランドの認知度が一般消費者の方々にも広がってきており、将来はD2Cモデルにも挑戦し、消費者と直接つながる仕組みを構築したい。社会に貢献し、信頼され続ける企業でありたいです。

外食と食品の両輪で中華の頂点へ

九州で新工場建設、供給体制が盤石に

株式会社イトアンドホールディングス

代表取締役社長 **仲田 浩康** 氏

PROFILE (なかた・ひろやす)

1964年4月26日生、大阪府出身。関西学院大学大学院経営戦略研究科終了。
2000年イトアンド入社、04年取締役、09年取締役常務執行役員、12年専務
取締役を経て17年6月社長就任。2020年10月より持株会社制に移行し、イト
アンドホールディングス社長とイトアンドフーズ社長を兼務する。



強固な両輪経営でコロナ乗り越える

— 近年の事業概況を振り返って

この5年間はまさに激動の連続でした。まず、避けて通れないのがコロナ禍の影響です。外食事業は非常に大きな打撃を受け、一時は売上が大きく縮小しました。フランチャイズ店舗や海外も含めて約50店舗ほど減少するという苦しい時期を経験しています。しかし、ようやく店舗数もコロナ前の水準に戻り、外食全体の売上也当時の水準を超えてきたという手応えを感じています。

一方で、食品事業は大きく成長しました。タイミング良く2023年1月には関東第三工場が稼働を開始しましたが、これはコロナ前から計画していたもので、用地確保を含め準備を進めていたことが功を奏しました。直近の決算状況を見ますと、外食セグメントは増収ながらも原材料費や人件費の高騰により利益面では厳しい状況が続いていますが、食品事業が増収増益を達成しており、グループトータルでは増収増益基調にあります。

— 貴社の強みと、現在注力している取り組み

客観的な強みは「大阪王将」というブランド、そして外食と食品という「両輪経営」を行っている点に尽きると思います。コロナ禍のように外食が赤字に陥るような事態でも、食品事業が支えることでグループとしての赤字を免れることができました。

ただ、外食事業では課題が明確です。高収益な他社と比較すると、当社のセントラルキッチン機能はまだレベルが低く、規模も小さいのが現状です。外食向けの高度な加工まで行える、より強固な機能を構築することを中長期的な目標として掲げています。

食品事業では、市場の引き合いが強い小籠包やシューマイの生産体制を強化します。特に小籠包は他社があまり手掛けていない領域ですが、業務用・市販用ともに需要が供給を上回っている状態です。

さらに、九州に建設中の新工場は、巨大かつ高速な最新ラインを導入予定です。これが動き出せば、既存の工場の役割分担を含めたラインの再編も視野に入れており、供給体制は盤石なものになります。

北米進出でグローバル展開加速

— 持続的な成長のために大切なことは

何よりも大切にしているのは、消費者の皆様が求める「適正な価格」からずれないようにすることです。原材料費が上がれば価格転嫁を検討せざるを得ませんが、付加価値を付けたとしても消費者の生活実感に合わない価格設定にすれば、数量は伸びません。いかに生活者に寄り添った価格で提供し続けられるかが、成長の鍵だと考えています。

また、サステナビリティへの取り組みも地道に続けています。特に注力しているのが野菜の残渣を活用した食品ロス削減です。何年も研究を重ね、これまで廃棄していた部分をそのまま食品として生かす取り組みを間もなく本格化させます。

さらに、市場全体の活性化という視点も忘れてはなりません。競合他社と切磋琢磨しながら、冷凍餃子や中華プレートというカテゴリー自体を広げていく。その結果として自社も成長していくというスタンスが重要だと考えています。

— 将来的にどのような企業でありたいか

やはり外食と食品の両面において、中華カテゴリーで圧倒的なナンバーワンを目指したいと思います。そのためには国内のみならず、グローバル展開を加速させることが不可欠です。まずは今年、北米1号店をオープンさせますが、これを北米展開の足掛かりにし、店舗を増やしていく計画です。冷凍餃子などすでに輸出はしていますが、将来的には、台湾で行っているように現地での生産体制を整え、現地のスーパーやコンビニに大阪王将の餃子が並ぶような姿を目指しています。

ASV経営の進化目指す

「2030ロードマップ」を前倒して実現

味の素株式会社

取締役代表執行役社長
最高経営責任者 **中村 茂雄** 氏

PROFILE (なかむら・しげお)

1992年東京工業大総合理工学研究科化学環境工学専攻修士課程修了、同年味の素入社。中央研究所配属、機能性材料の開発に従事し、2019年に執行役員味の素ファインテクノ社長。2022年に執行役常務ラテンアメリカ本部長兼ブラジル味の素社長。2025年から現職。58歳、兵庫県出身。



健全な危機感をベースに

— 近年の概況について

2025年3月期決算は、売上高が前期比6.3%増の1兆5305億円、事業利益は7.9%増の1593億円と、共に過去最高を更新しました。セグメント別では、調味料・食品セグメントの売上高は5.8%増の8960億円、事業利益2.2%増の1139億円となりました。国内は単価上昇効果で増収となりましたが、戦略的費用の増加などにより減益となりました。海外は販売増などにより増収増益でした。

冷凍食品セグメントは売上高2.7%増の2893億円、事業利益は16.0%減の80億円となりました。国内の売上は前年並みとなりましたが、利益面では原料コスト増の影響などによる減益となりました。ヘルスケア等セグメントは、売上高11.5%増の3283億円、事業利益は30.4%増の317億円でした。電子材料の販売好調により、2ケタ増収増益となりました。

— 喫緊の課題について

現在、世界を取り巻く情勢は不透明さを増し、気候変動をはじめとする深刻な社会問題が顕在化しています。中でも、私たちが重要な課題と捉えているのが、食を支える健全なアグリフードシステムの危機です。調達の7割を農畜産物に頼りながらも、人々の食を支えるグローバル企業として、持続可能な食の実現に貢献していく責任があると考えています。

味の素グループは、「アミノサイエンスで、人・社会・地球のWell-beingに貢献する」をパーパス(志)に、事業を通じて社会課題を解決し社会価値と経済価値を共創するASV (Ajinomoto Group Creating Shared Value) を経営の中核に据えてきました。創業以来、磨き続けてきた独自の科学的アプローチでありますアミノサイエンスを基盤に、パーパス(志)に共感いただけるステークホルダーの皆様とともに、こうした社会課題の解決に取り組んでまいります。

「ちゃんと」の概念を重視

「2030ロードマップ」を前倒して実現するため、ASV経営のさらなる進化を目指しています。重視しているのが、私自身の経験と強みである顧客・市場ニーズを先読みした「高速開発システム」の考え方です。経営資源を人・モノ・金・情報に加え「時間」と捉え、健全な危機感を持ちながら、顧客ニーズを先読みし、複数のソリューションを迅速に開発し、フィードバックを通じて磨き込み続けることが重要と考えています。つまり「今日できることを、明日に先送りしないことの積み重ね」です。

そして、その実行にあたっては「ちゃんと」の概念を組み込みます。コミュニケーションを「ちゃんと」とりながら、将来の顧客課題や市場ニーズを「ちゃんと」把握し、積極的かつ能動的に未来を「ちゃんと」創る。そうした積み重ねが、自社・自身の実力を高め、顧客や市場からの信頼を確かなものとし、味の素グループの企業価値向上とコーポレートブランド強化につながっていくと考えています。

— 持続的な成長を実現するために

社会・環境に対して味の素グループの事業が与えるネガティブなインパクトを削減するだけでなく、ポジティブなインパクトの創出を通じてより多くの社会価値と経済価値を生み出しながら、企業価値の持続的・飛躍的な向上に挑戦していきます。

— 将来的にどのような会社でありたいか

私が目指すのは、味の素グループを「食品企業」でありながら、その枠を超え、社会課題解決と人・社会・地球のWell-beingに貢献する真のグローバルイノベーションカンパニーへと進化させることです。

「2030ロードマップ」の先の成長に向けて、ありたい姿の実現に向けた戦略を具体化し、新たなイノベーションを持続的に生み出すことで、さらなる企業価値向上を図っていきます。

将来への投資で事業創造

「グローバルビジョン2030」の実現へ

キッコーマン株式会社

代表取締役社長 CEO 兼

キッコーマン食品株式会社代表取締役社長

中野 祥三郎 氏



PROFILE (なかの・しょうざぶろう)

1981年慶應義塾大学大学院修了、同年キッコーマン入社。2008年執行役員経営企画部長。2011年常務執行役員、2015年取締役常務執行役員CFO。2019年キッコーマン食品代表取締役社長（現任）。2021年キッコーマン代表取締役社長 COO。2023年6月より現職。69歳、千葉県出身。

国内・海外共に増収

— 近年の業績について

2025年3月期決算では、売上収益は前期比7.3%増の7089億円、営業利益が10.4%増の736億円、当期利益は9.3%増の616億円と増収増益となり、売上・利益共に過去最高を更新しました。

国内では、しょうゆ部門の家庭用は「いつでも新鮮」シリーズが前年を上回り、加工・業務用も外食市場の回復に加えて、中食市場が成長したことで増収となりました。食品部門はつゆ類やたれ類、デルモンテ調味料が増収、飲料部門でも豆乳飲料やデルモンテ飲料が前年を上回りました。酒類部門の本みりんも増収となっております。

海外では、為替影響を除きましても増収を確保しました。しょうゆ部門は北米、欧州、アジア・オセアニア各市場でいずれも増収となりました。東洋食品などを取り扱う食料品卸売事業も増収増益となりました。

— 喫緊の課題について

3カ年中期経営計画（2025～27年度）を現在進めております。最終27年度に向けて成長性、収益性をしっかり維持しながら、将来に向けた投資を行っていきます。

中期計画では重点課題としまして「成長の継続と収益力の維持・向上」「将来に向けた経営資源の活用」「事業活動を通じた社会課題解決」の3つを掲げております。

さらに国内事業では売上成長年平均4%、事業利益率（27年度）7%を目標に、付加価値の高い事業へのシフトと生産性の向上による収益力の向上、価値訴求や販促活動など基本の徹底により成長軌道への回帰を図っております。

しょうゆ・食品関連の取り組みでは、健康課題の解決に向けて「いつでも新鮮 味わいリッチ減塩し

ょうゆ」をリニューアルし、積極的な提案を進めています。「うちのごはんVege」は野菜をおいしく食べられることをコンセプトにしているシリーズですが、メインターゲットのシニア層に加えて、若年層にも支持され好評です。豆乳は業態別戦略の展開と市場深耕と共に、おいしさの追求により、さらなる価値提供に努めます。また、工場・物流面での生産性向上の取り組みも進めております。

海外しょうゆ事業では、売上成長年平均6%（為替差除く）を目標とし、北米、欧州、アジア・オセアニアといった既存市場では需要拡大への生産供給体制を整備しながら成長実現を図ります。並行して、新市場の南米、インド、アフリカで開拓・新領域へのチャレンジを推進します。北米市場の需要に対応し、安定的な供給体制の確立を目的に、米国第3工場（ウィスコンシン州ジェファーソン郡）の建設は順調に進んでおりまして、今秋には出荷を始める予定です。

最終27年度へ中期計画を推進

— 持続的な成長を実現するために

中期計画の重点課題で掲げていますが、持続的な成長に向けて、経営資源の活用により、成長市場や新規事業の創造を図っていきます。当社の強みは、ブランド、歴史、ビジネスモデル、海外ネットワーク、バリューチェーン、研究開発・技術など多岐にわたります。この活用により、「食と健康」の領域でキッコーマンならではの事業を創造していきます。

— 将来的にどのような会社でありたいか

「グローバルビジョン2030」におきまして、2030年に向けた将来ビジョンを示しております。その実現に向けて、お客様の声を大切に、価値ある商品やサービスを提供するとともに、積極的に社会的な責任を果たしてまいります。

サステナビリティは経営の原点

グループ全体で「変わり、挑める体質」へ

キューピー株式会社

代表取締役社長執行役員 **高宮 満** 氏

PROFILE (たかみや・みつる)

1961年生まれ、東京都出身。1987年東京水産大（現・東京海洋大）大学院水産学研究科食品生産科学専攻修士課程修了、キューピー入社。2012年研究開発本部長、13年執行役員、15年マーケティング本部長、17年ファインケミカル事業担当、19年上席執行役員、20年キューピータマゴ社長を経て22年2月より代表取締役社長執行役員。



— 近年の事業概況は

当社は2019年に創立100周年を迎え、25年にはキューピー マヨネーズが発売100周年を迎えました。そこで25年は全社一丸となり、デジタルとリアルを融合した施策で新たな顧客体験の創出に取り組みました。私自身も店頭に立ち、皆様に直接感謝をお伝えしました。また、価格改定も必要に応じて行い、商品価値を磨き続けられれば、お客様にご理解をいただけると再確認できました。

25年度は、28年度までの中期経営計画の初年度でしたが、26年度は課題を可視化し、強みを伸ばすフェーズに入ります。「Change & Challenge」をスローガンに掲げ、グループ全体で「変わり、挑める体質」への変革を進めてまいります。

鶏卵産業のレジリエンス強化

— 卵と野菜の価格変動にどう向き合う

鶏卵産業の持続可能性には、価格安定だけではなく、鳥インフルエンザ等のリスクを前提としたビジネスモデルへの転換が必要です。そこで行政、養鶏・鶏卵業者、加工業者、アカデミアと連携し、「鶏卵産業のレジリエンス強化」に着手しました。発生メカニズムや予防策などを産業全体で議論しています。在庫確保はメーカーの責務ですが、一企業のリスク管理を超え、産業全体のリスクヘッジになると考えます。欧州などで主流の乾燥卵の活用も進めます。野菜については、卵よりは相場に柔軟性があります。野菜は産地が複数あり、季節とともに移動するからです。全国の産地と連携し、安定的なリレー調達を行います。

— 国内事業について

市販用・業務用の双方にタッチポイントを持つ強みを生かし、付加価値を最大化してまいります。その際にはマヨネーズ、深煎りごまドレッシング、タルタルソースといった強い商品に集中し、さらに強

化していきます。

タルタルソースでは、家庭用「具だくさん レモンタルタル」の好評をうけ、業務用「具沢山ソース レモンタルタル」を新発売しました。使用経験率がまだ低いタルタルソースにおいて、市販用と業務用の両方からアプローチできる強みを生かし、大きな市場を作りたいと考えています。

日本発の価値を愚直に広げて成長へ

— 海外事業について

国内・海外の区分けから、日本も一つのリージョンと捉えるグローバル経営へ移行しています。海外売上6割を占める「キューピー マヨネーズ」と「深煎りごまドレッシング」。両商品の生産、品質、メニュー提案力は、すべて日本で培われました。この強みを日本発の価値として、世界の各エリアへ愚直に広げてきたことが、現在の成長につながっています。

成長著しいアジア・パシフィックでは、インドネシア、タイで工場を拡張しました。タイ第2工場は輸出用をコンセプトとし、シンガポール、フィリピン、オーストラリア、ニュージーランドへと販路を広げています。また、北米にも大型工場を建設し、生産体制のバランスが整いました。輸出は将来的なマーケティング調査も兼ねており、順調に伸ばしています。

— 持続的な成長を続けていくために

サステナビリティの取り組みを重視し、これにかかるコストは企業が未来に向けて存在し続けるための投資であり、必要最低限の条件と考えています。当社は卵黄タイプのマヨネーズから事業が始まり、残る卵白や殻、卵殻膜も価値に変えたのが経営の原点です。1950年代に殻の活用を模索するなど、サステナビリティの概念が生まれる60年以上前から実践してきました。今後は一企業にとどまらず、産業内連携やアップサイクルで価値創造を加速させます。

グローバルなVCによる成長

資源循環型モデルの構築をめざす

ハウス食品グループ本社株式会社

代表取締役社長 **浦上 博史** 氏

PROFILE (うらかみ・ひろし)

1965年生まれ、兵庫県出身。1988年慶應義塾大学理工学部卒、91年ポストン大学経営学修士課程修了、住友銀行（現三井住友銀行）を経て97年ハウス食品（現ハウス食品グループ本社）入社。2004年代表取締役副社長、09年代表取締役社長就任。



ブランド力と対応力を生かす

— 近年の取り組み状況について

2024年からの第八次中期計画では、「グローバルなバリューチェーン（VC）構築による成長」を大きなテーマに掲げて取り組んでいます。

事業会社のハウス食品では、従来の国内コア事業から展開領域を広げ、グローバルな顧客接点の拡大、すなわち「ヨコの広がり」に挑んでいます。BtoB領域においては、ハウスギャバンがユーザーに対してグローバルにソリューションを提供できる「ソリューションカンパニー」への変革を進めています。

“タテの戦略”では、R&D起点で原料品質への対応力を向上させ、入口管理ではない製品設計の考え方「プロセスデザイン」へとコンセプトチェンジすることで、コスト競争力の強化や調達リスクの軽減などを推し進めています。

— 国内コア事業について

国内コア事業の香辛・調味加工食品事業では、家庭用のハウス食品が25年5月、業務用のハウスギャバンは6月に価格改定を実施しました。コロナ以降の4年間で3回目の改定となるので、お客様に受け入れていただけるよう周到に準備して臨みました。そうした中で、ルウ製品は価格改定後に落ちた販売数量も概ね想定通りに回復し、「バーモントカレー」や「ジャワカレー」といった主力製品のブランド力を実感しました。一方、レトルト製品は課題を感じました。レトルトは昼食の喫食ウエイトが高いので、米価高騰によるパンや麺への代替や、度重なる価格改定によって、お客様の値ごろ感から外れてしまった面があるのかもしれませんが。今後も香辛・調味加工食品事業においては、これまで培ってきたブランド力とお客様の多様な価値観に合わせた製品展開で対応してまいります。

業務用では、多品種変量の新製法を導入したレト

ルト工場として、福島県のハウス食品グループ東北工場が26年6月に稼働予定です。本格稼働により、ハウスギャバンが進めるスクラム型開発営業体制（営業から製品開発・生産までを一貫して迅速に対応できる体制）を構築できます。

第3のマーケットをつくる

— 海外の状況は

中国カレー事業では営業体制を強化し、きめ細やかなフォロー体制を構築しました。25年に発売20周年を迎えた中国版バーモントカレーの拡売や業務用における新規顧客の開拓にも取り組んでいます。

インドネシアではカレールウの新工場を着工し、27年に生産を開始します。同国では16年に業務用からテスト販売を始め、24年から本格的に家庭用事業も展開しています。今後、家庭用の販売を強化してさらなる浸透に努め、日本、中国に次ぐ第3のマーケットにしていきます。また米国のTOFU事業や、東南アジアで展開するビタミン事業なども含め、強みを生かした事業育成・新規エリア開拓にも注力していきます。

— サステナの取り組み状況は

気候変動への対応と資源循環社会の実現を最重要課題として取り組んでいます。2050年カーボンニュートラルは非常に高い目標ですが、実現に向けて削減の取り組みを加速しています。

24年12月には、ルウカレーや即席麺を生産するハウス食品福岡工場（写真）で、エネルギー由来のCO2排出実質ゼロ化を達成しています。



「食といえば、S&B」を世界へ

健やかで、明るい未来を創り続ける企業に

エスビー食品株式会社

代表取締役社長 **池村 和也** 氏

PROFILE (いけむら・かずや)

1962年9月6日生まれ、三重県出身。1986年3月上智大文学部卒、同年4月エスビー食品入社。2016年6月取締役執行役員、17年6月取締役常務執行役員を経て、18年6月常務取締役常務執行役員マーケティング企画室担当に就任。21年6月常務取締役首席執行役員海外事業部担当、22年6月より現職。



— 近年の取り組みと業績について

当社は、2026年3月期を最終年度とする第3次中期経営計画に掲げる、「地の恵み スパイス&ハーブ」を核とした事業活動を推進するとともに、持続可能な企業と社会の実現をめざし、社会課題の解決に向けた活動にも全社一体となって取り組んできました。

なかでも、パウダールウ製品をはじめとする高付加価値製品の販売強化や、海外事業の強化に注力してきました。また、社会課題への対応として、一部製品で環境配慮素材を用いたパッケージを採用するなど、プラスチック使用量やCO2排出量の削減への取り組みや、アップサイクル製品の開発・販売を推進しています。

こうした取り組みの結果、第3次中期経営計画の最終年度にあたる2026年3月期の業績は、2026年3月期目標（2023年5月公表時点）を上回る見通しとなっており、売上高1,270億円、営業利益96億円、営業利益率7.6%を見込んでいます。

パウダールウ製品を次世代の柱に

— 製品別の状況について

即席カレーの成長をけん引しているのが、パウダールウ製品です。2015年に発売した「ドライキーマカレー」と、創業100周年記念として開発した「S&B赤缶カレーパウダールウ」が売れ筋となっており、素材のおいしさを生かしたあじわいと利便性を兼ね備えた次世代のカレールウとして、着実に認知が広がっています。

スパイス製品では、手軽に魅力的なメニューを作りたいニーズを背景に、共働き世帯を中心にメニュー用シーズニングが支持されています。身近な食材で主菜・副菜が作れる80種以上の商品を展開し、近年は冷凍素材対応表示など市場変化への迅速な対応も好調要因の一つと考えています。

EC向け製品では、アップサイクル製品や機能性表示食品、EC限定品など、ECならではのラインアップを中心に展開しており、2桁成長を維持しています。

海外売上高比率40%超めざす

— 海外事業の見通しは

当社は、2043年に海外売上高比率40%超の達成を目標に掲げています。その実現に向けて、国内事業で培ってきた強みを生かしながら、海外事業の着実な拡大を進めていく方針です。

建設中のタイ工場では、2027年度にハラル認証対応の即席カレー製品の製造開始を予定しており、現在国内工場で生産している東南アジア・オセアニア向け製品も、将来的に段階的な移管を計画しています。タイ工場の稼働を通じて、サプライチェーンの強化と地域ニーズへの対応を進め、日本式カレーの普及と海外事業の成長をめざします。

— 理想とする企業の姿は

当社は、企業理念である「食卓に、自然としあわせを。」のもと、世界中の様々な年代のお客さまから、「食といえば、S&B」と想起していただけるブランドをめざしています。

その実現に向けた戦略の柱は、三つあります。一つ目は、スパイス・ハーブ・カレーに徹底的にこだわること。二つ目は、健康エビデンスを確立すること。三つ目は、植物と食を通じて持続可能性を高めていくことです。

私たちは、おいしさだけでなく、人々の健やかな暮らしに貢献するとともに、先々の世代も豊かな地球環境のなかで暮らしていける、明るい未来の実現に取り組んでいます。

こうした取り組みを通じて、グローバルにおける「S&B」ブランドの認知拡大と浸透を図ってまいります。

2035年へ新ビジョン

農から食にわたる技術革新で自然の可能性を拓く

カゴメ株式会社

代表取締役社長 **奥谷 晴信** 氏

PROFILE (おくや・はるのぶ)

1990年静岡大工学部卒、同年カゴメ入社。2024年に取締役執行役員コーポレート企画本部長兼経営企画室長。2025年に取締役常務執行役員。2026年1月から現職。岐阜県出身、58歳。



— 近年の概況について

2025年12月期決算は、売上収益が前期比4.1%減の2942億円、事業利益は16.2%減の226億円と減収減益でした。売上収益、事業利益ともに、国際事業においてトマトペースト市況が下降した影響によるものです。

また、国内加工食品事業では、トマトジュースの出荷量が4年連続で過去最高を記録し、飲料全体を牽引しました。「野菜生活100」は発売30周年を迎えまして、子育て層向けのプロモーションを展開しました。「アーモンド・ブリーズ」は著名人を起用した広告により認知が向上しております。食品では、家庭用は洋食メニューの提案が奏功しまして、トマトケチャップ・ソースが好調でした。国際事業では、米国のフードサービス企業において、主に二次加工品の新規案件獲得が進んでいます。

社会的価値の創出と持続的な成長を実現

— 喫緊の課題について

カゴメグループは現在、約40社からなる事業体へと拡大しており、特に国際事業の構成比が高まっています。不確実性が高まる環境下でも社会的価値の創出と持続的な成長を実現していくために、カゴメグループの旗印として創業の精神に基づく普遍的なミッション、これから10年をかけて目指していく2035ビジョン、2035ビジョンを実現するための価値観となる3つのバリューズをこのほど策定しました。

ミッションは「カゴメグループは、人が自然を、自然が人を豊かにする循環を生み出し続けます」としました。人と自然の相互作用による循環を大きくし、価値を創出し続けることが、カゴメの使命・ミッションと考えています。

2035ビジョンは「～Cultivating Nature's Potential～ 農から食にわたる技術革新をリードし、自然の可能性を共に拓く会社へ」としました。未来の理

想的な社会像から逆算して計画を策定するバックキャスト型で設定しました。気候変動による農業の危機や人々の健康課題が、最先端技術によって解決されている社会の実現に向けて、私たちの姿をビジョンに込めています。その実現をドライブする2つの構想として、「農と食のウェルビーイング事業」と「環境負荷の低いトマトビジネス」を掲げています。

バリューズでは、「Explore（探究しよう）」「Advance（先進しよう）」「Cooperate（協創しよう）」の3つを、従業員一人ひとりが大切にしている価値観としています。

2035年の定量目標としましては、売上収益5000億円、事業利益500億円、ROE12%以上を目指す水準として設定しております。

新中期計画がスタート

— 持続的な成長を実現するために

2026年度からスタートし、2028年度を最終とする新中期経営計画「Kagome Group Plan2028」がスタートしています。テーマに「『農から価値を形成するバリューチェーン』を進化させ国内外における競争優位性を築く」に設定しました。定量目標はオーガニック成長として売上収益3250億円、事業利益270億円を目指します。さらにインオーガニック成長を図るため、戦略投資枠として約500億円を計上しております。

— 将来的にどのような会社でありたいか

農と食を通じて、身体的な健康だけでなく、精神的・社会的にも良好な状態である「ウェルビーイング」の実現に貢献したいと考えています。地域コミュニティの活性化や心身の健康を重視し、自然の恵みの力を活かした新たな価値創造を目指します。また、サステナビリティの重要性が一層高まる中、環境負荷を低減する技術開発に注力していきます。

ロングセラーの価値を更新

ブランドマーケティングを推進

株式会社Mizkan

代表取締役社長 榎 亮次 氏

PROFILE (まき・りょうじ)

1999年京都府立大学農学部卒業。同年ネスレ入社。2023年にMizkan Holdings 入社、執行役員マーケティング本部長兼Mizkan取締役役に就任。2026年3月にMizkan Holdings 上席執行役員日本+アジア事業 CEO兼 Mizkan 代表取締役社長に就任（現職）。49歳、愛媛県出身。



SNS中心にコミュニケーション刷新

— 近年の概況について

ブランドマーケティングの推進によりファン化を進め、「味ぼん®」「メまで美味しい鍋つゆ」などのロングセラーブランドは長年で築いたブランド価値を基に現代向けに提供価値を更新、再成長を果たしています。

タイパ志向へ向けては即食性の高いカテゴリーを注力しており、納豆の主力ブランド「金のつぶ」では、看板シリーズの「パキッ!とたれとろっ豆」「たまご醤油たれ」に追いつけ追い越せと言わんばかりに、「たっぷりおだし」「韓国海苔たれ納豆」といった新商品のヒットが続いており、チルド事業の堅調な運営に貢献しております。

業務用は、米価格高騰といった逆風の中、原価、人手不足等の構造的課題への解決策として食酢飲料、米飯調味液、つゆ、たれなどを中心に技術支援も絡めたソリューション提案で事業を推進、成果に繋がるようになってきました。

「ZENB」「Fibee」やアジア事業は機会仮説の検証フェーズが完了しました。今後は成長フェーズへ進化して参ります。また、生活者に情報を届けるコミュニケーションの機能を、SNSを中心にしたものに刷新、強化を重ねてまいりました。近年ではコミュニケーション投資の効果・効率が向上し、各事業に好影響を与えています。

— 喫緊の課題について

2026年度から日本およびアジア事業において組織再編を行い、SBU（戦略的事業単位）に基づいた事業運営体制へ移行します。お客様の課題をより深く理解し、スピード感を持って価値を提供する体制を強化していきます。

家庭用の調味料や飲料、納豆を包含する家庭用事業、「ZENB」「Fibee」を指揮するグロース事業、業

務用事業を司るフードソリューション事業、アジア中心に海外展開を進めるアジア事業、これら事業ごとの単位で将来顧客との接点を拡げてまいります。既存事業の強化と新規事業の創出、この両輪で企業の成長を実現していきたいと考えています。

挑戦を積み重ねながら成長

— 持続的な成長を実現するために

持続的な成長を実現するうえで、最も重要なのは「人」だと考えています。当社ではミッション・ビジョン・バリュー（MVV）を明確に示し、その実現に向けて社員一人ひとりが主体的に挑戦できる環境づくりを進めています。

「自考自動」「挑戦」「多様性」をキーワードに、社員が自ら考え行動し、新しい価値の創造に挑戦できる組織を目指しています。会社と社員が互いに選り合いながら価値を生み出し続ける関係を築くことが、企業の持続的な成長につながると考えています。

— 将来的にどのような会社でありたいか

「未来ビジョン宣言2024」を掲げ、企業として目指す姿を三つの方向性で示しています。一つ目は、人と社会と地球の健康に貢献する会社になることです。二つ目は、新しいおいしさで社会を変えていく会社になることです。三つ目は、仲間とともに企業理念を実践し、人の成長を事業成長の源泉とする会社になることです。

社員一人ひとりが主体的に考え、挑戦を積み重ねながら会社をよりよく変えていく。その過程で社員自身も成長し、企業としても成長していく。ステークホルダーの皆様とともに学び合いながら価値を創造していく企業であり続けたいと考えています。

こうした取り組みを通じて、食を通じて社会に貢献し、100年先の未来においても必要とされ続ける企業でありたいと思っています。

「世界になくてはならない会社」へ

グローバルへの挑戦をさらに加速

株式会社永谷園ホールディングス

代表取締役会長 CEO 永谷 泰次郎 氏

PROFILE (ながたに・たいじろう)

1956年生まれ、東京都出身。79年慶應義塾大学商学部卒、永谷園入社。2012年永谷園代表取締役社長、15年10月永谷園ホールディングス代表取締役社長、2026年4月同代表取締役会長CEOに就任。家族は妻、一男一女。趣味はテニス。



— 近年の概況について

当社グループは、「世界になくてはならない会社」をスローガンに掲げ、この数年事業ポートフォリオの最適化に取り組んできました。永谷園事業を中心とする国内の食料品事業に加え、海外でのフリーズドライや麺の製造、国内外でのスイーツ店経営などが企業成長を支える太い柱となりました。売上高は2023年度に1,100億円を突破し、グローバル市場で生き残るための最低限の経営基盤は確立できたと考えています。

2024年には、中期的かつ持続的なグローバルへの挑戦をより一層のスピード感をもって推進すべく、MBOによって当社の株式を非上場化しました。

現在、国内外ともに新規カテゴリー参入や新たな販路の開拓に取り組んでいます。

— 将来的にどのような企業でありたいか

25年、新たな経営体制でスタートを切るにあたり、当社グループのありたい姿として「今までにないおいしさを世界で。創意と工夫で市場を創造する、なくてはならない企業グループ」を掲げました。「安いものをたくさん作って売る」ではなく、工夫を凝らしてユニークな商品で世界に打って出る、そんな企業グループを目指します。

「味ひとすじ」が根幹

— 貴社にとって喫緊の課題とは

「ブランドを活かした国内市場のさらなる飛躍と海外市場の開拓」が大きな課題です。

永谷園というブランド、「味ひとすじ」という企業理念は、国内で非常に高い知名度と高い評価をいただいていますし、海外においても「日本の信頼できる企業」として評価されています。今後は、このブランドを軸に、さらなる飛躍を目指したいと考えています。

また、健康志向の高まりやインバウンドの増加も

あり、日本食の魅力は今や世界中に認知されています。日本食は当社グループの得意とするところで、これまで培ってきた味づくりの技術と国内外のグループ会社が持つ経営資源を活用し、さらなる海外販路の拡大を目指します。

ゼロベースで改革を推進

— 新需要創造に向けた取り組み

少子高齢化により、長期的には国内市場の縮小は避けられない状況です。しかしながら、十分に掘り起こせていない潜在的な需要、市場環境の変化によって生まれる新たな需要、新発想や新技術によって開拓できる需要はまだ残されていると考えています。

例えば、永谷園が2024年に発売した「カップ入りお茶づけ」は、フリーズドライごはんをカップを組み合わせることで時間・場所を選ばずお湯を注ぐだけで完成するという「お茶づけの新しいカタチ」であり、日々時間に追われる生活者にマッチし、ヒット商品となりました。これらは、変化を読む力に加え、画期的な技術で新市場を開拓した一例です。

— 持続的な成長を実現していくためには

当社グループでは現在、「ゼロベースでの刷新」を合言葉にさまざまな改革を推進しています。

永谷園ブランドの根幹をなす「味ひとすじ」の企業姿勢は変えない。しかし、マーケティング手法や営業手法は、今までの成功体験にとらわれず、時代に合った最善の方法を常に選択し、商品・ブランド・顧客などすべてにおいて世代交代を図っていくことが、持続的な成長を実現する鍵だと考えています。

当社は今年で設立73年を迎えましたが、時代の変化に合わせて変えるべきところは大胆に変革しながら、さらに100年以上続くグローバル企業を目指していきます。

日本の食卓を支え続ける

既存領域を深掘りしながら周辺を広く開拓していく

丸美屋食品工業株式会社

代表取締役社長 **阿部 豊太郎** 氏

PROFILE (あべ・とよたろう)

1946年東京都出身。1970年東京大学経済学部卒。同年日本長期信用銀行入行、1984年同行ニューヨーク支店次長、1985年同行退行。同年丸美屋食品工業入社、取締役。1988年常務取締役、1994年3月代表取締役副社長、同年10月代表取締役社長就任。



丸美屋ブランドの浸透を実感

— 近年の事業概況について

2025年度（2025年12月期）は、前年から引き続きふりかけが好調で業績をけん引し、売上は26期連続で増収となりました。麻婆豆腐の素などの中華群も堅調でした。釜めしの素群は昨年来米価高騰の影響を受け苦戦していましたが、26年春現在、回復傾向にあります。

一方、利益面では、原材料価格をはじめ各種コストが上昇しており、これをうけて価格改定の実施や生産性の向上に取り組んでいますが、これだけでは吸収しきれず、近年は厳しい収益状況が続いています。

長期的なトレンドとしては、少子高齢化で食品マーケットは縮小傾向にあります。その中で弊社としては、各種商品の周年を記念したマーケティング施策や多くの提案型新商品の市場投入により、弊社の存在感を市場にアピールし、売り上げの伸長につながってきました。

長年にわたり協賛しているミュージカル「アニメ」は、昨年、弊社協賛公演の累計回数が、23年間で1,000回を超えました。また、SNSの弊社アカウントのフォロワー数も年々増えています。家庭の食卓を起点とした丸美屋ブランドが、社会に広く浸透してきていると実感しています。

— ふりかけの好調が続いている

物価高のなか消費者の生活防衛意識が高まり、食品においても相対的にコストパフォーマンスの良いカテゴリーが好調であり、ふりかけもその一つだと思われ。25年のふりかけ市場規模は、前年比3%増で過去最高実績を更新したと推計されます。弊社のふりかけ群の販売金額は4%増ですので、トップシェアメーカーとして、市場拡大に貢献できたと考えています。

25年は「のりたま」が発売65周年を迎え、記念商

品の発売など販促を強化したことが功を奏し、「のりたま」群は前年比8%増、約65億円を売り上げました。

— 持続的な成長に向けて

個食や即食への対応を進めていくなかで、近年はレンジ調理に対応した商品などを強化しています。たとえば「レンジDELI」シリーズです。袋ごと電子レンジで加熱するだけで、手軽に1人前のおかずを用意できる商品です。このシリーズは、特にECサイトでご支持をいただいております。また、カップごはん商品群は、25年に新発売したカップdeごはんシリーズ、スープdeごはんシリーズ、メのだし茶漬けシリーズなどですが、お湯を注いでかき混ぜるだけですぐに食べられる手軽さと、独自製法により、炊いたお米のようなふっくらとした食感を実現している点など、食味の面でも好評をいただいております。釜めしの素では、社会の世帯人数や年齢層の変化に対応し、25年度から1合用の「とり釜めしの素」と「五目釜めしの素」を取りそろえました。

2027年に創業100年を迎える

— 理想とする近未来の企業像は

弊社の過去20年の売り上げの伸び率は、平均3%増程度で推移しております。2018年に初めて500億円を超えましたが、25年12月期には前期比3%増の約695億円となり、26期連続で増収となりました。弊社は27年に創業100年を迎えますが、計画の売上700億円は前倒しで実現出来そうです。

今後も既存の商品展開領域を深掘りしながら、その周辺領域を広く開拓して行きたいと考えております。主食から主菜、副菜、前菜、デザートに至るまで、加工食品全般に関して商品提案を行うことにより、日本の家庭の食卓を支える食品メーカーであり続けたいと思います。

社員の笑顔は生活者の笑顔

お客さまの声に耳を傾けながら商品を拡大

オタフクソース株式会社

代表取締役社長 佐々木 孝富 氏

PROFILE (ささき・たかとみ)

1968年5月生まれ。1992年慶應義塾大学商学部卒業、95年オタフクソース入社。2000年営業本部マーケティング部長、04年営業本部副本部長兼量販事業部長、05年取締役営業本部長、09年オタフクホールディングス取締役、13年常務、18年専務、20年10月オタフクソース代表取締役社長。



社会情勢に合わせた商品開発

— 近況概況について

20年に社長に就任した際には、コロナ禍の影響で満足に各所へ挨拶も行けなかったり、さまざまなことにすぐに反応できなかつたりと、これまでにない対応を求められる時期でした。21年10月には天かす製造を行っているナカガワがグループ入り、22年11月には創業100年を迎えることができました。23年から24年にかけてはお好み焼商品のリニューアルを行い、24年6月には日本食ブームの追い風に乗ってヨーロッパ初の拠点となるパリ支店を稼働させました。25年にはマレーシア工場の竣工もあり、増産体制を整えました。

コロナ禍の初めの2年では業務が落ち込み、家庭用が伸長しました。直近ではまた業務用が徐々に戻り、売上構成比を上げてきています。足元では葉物野菜の価格が安定してきているため、また家庭用の商品が伸びつつあります。

— 喫緊の課題は

当社はお客さまの声に耳を傾けながら商品を拡大し、活動をする会社です。昨今の価格高騰の波は無視できないが、そこをどう頑張るかが大きな課題と捉えています。

また、人口減少や少子高齢化が進み、単身世帯が増加しています。家庭用商品では小容量商品を強化していくなど、環境変化を捉えた商品開発が重要だと考えています。

業務用では簡便かつ、食品スーパーに向けた業務用調味料などはどのサイズで販売する惣菜に使うものか、店内でのオペレーションはしやすいかなど、メニューに対して何ができるかを考えながら提案しています。

社会情勢に合わせた商品開発を重要と考えていますが、食品業界全体が足並みを揃えすぎていること

も課題の一つかもしれません。

チャレンジを続けられる社内風土

— 持続的な成長を実現するために大事なことは

社員がお客さまに向けたチャレンジを続けてくれる風土になっています。

海外進出もその一つで、要望のあるところや潜在ニーズのあるところに仕組み作りを提案しに行きたいと考えています。特に現在はインバウンド需要が拡大していることもあり、日本食に興味を持ってもらういい機会です。ソースという文化自体を広げるためには、幼いころから食べてもらうことが重要になってきます。外食で日本のソースを体験してもらえよう、まずは業務用から拡大させることが土壌作りの近道になると思っています。

— 理想とする近未来の企業像は

生活者を笑顔にする活動を考えたときに最初に浮かぶのは、社員の笑顔です。社員が第一に笑顔でいてくれる会社にすることが大事だと考えています。社員たちが幸せ度の増す話をできているか、役員たちが難しい顔をしていたら、社員たちも笑顔で働けないと思っているので、私たちから少しずつでも笑顔を波及させていければと思っています。

また、社会情勢に素直に対応する会社でありたいと思っています。生活者が興味を持っていることをしっかり反映しながら、押しつけの多いプッシュ型ではなく、一歩引いて物事をみられるプル型でありたいですね。現在は100%プル型とは言い切れないのですが、そうした先に、より笑顔が生まれますし、社員たちもやりたいことに打ち込めるようになると思っています。

社員ひとり一人のウェルビーイングに応えられれば、当社に関わる人にとってもいい会社になっていくのではないのでしょうか。

サラダ料理で食文化を創造する

国内外のお客様の課題を解決する価値提案を

ケンコーマヨネーズ株式会社

代表取締役社長 島本 国一 氏

PROFILE (しまもと・くにかず)

1965年生まれ。長崎大学水産学部卒業後、ケンコーマヨネーズ株式会社に入社。ロングライフサラダの開発を中心に、総菜分野の開発リーダーとして従事。2011年に取締役(商品開発部門部門長)、購買部門、生産部門などを経て、2021年に取締役商品開発本部担当に就任。2023年から代表取締役社長(現職)。



変化を捉えた新たな戦略

— 近年概況(過去5年ほど)について

事業環境としては鳥インフルエンザの影響に加え、原材料価格の高騰、物流費・エネルギー費・人件費の上昇など、コスト増となる要因が同時に進行しました。原料調達の実定性或持続性的観点から、より強靱な原料調達の在り方を検討する契機にもなりました。一方、成長機会としては海外事業の拡大に取り組むと同時に、社会全体でサステナビリティへの意識が高まる中、環境・社会に配慮した事業運営の重要性が一段と増しています。

需要の回復と新たな成長領域が広がる一方で、調達・コスト・供給体制を含む基盤強化が問われた5年だったと言えます。

— 課題にいかに対応するのか

外部環境の不確実性が常態化する中で、当社の強みである「商品開発力」と「提案力」を最大化しながら、中長期経営計画『KENKO Vision 2035』の4つの戦略である、持続的な成長のために基幹機能となる「成長戦略」と「スマート化」、経営基盤にあたる「人材投資」、「サステナビリティと社会的責任」を相互に連携させ、これらを支える「IT戦略」も加えて推進しています。

顧客INの発想で顧客接点の改革

— 今後、持続的な成長を実現していくために貴社にとって大切なことは

顧客INの発想で、お客様との「共創」と当社の「技術」を掛け合わせることで、お客さまのお困り事や社会課題の解決を推進していきます。

その実効性を高めるため、DXにとどまらずBXへ進化させ、研究開発から生産・提案、販売、資金回収に至るまでの一連のプロセスを、全体最適の観点

で変革していきます。

さらに成長の柱として海外事業展開を加速させ、2035年度の海外売上比率30%を目標に東南アジアのマーケティング強化、欧米市場の深耕、輸出向け商品の拡充と販売エリア拡大を進めます。

また、EC事業においても顧客接点拡大の重要チャネルとして位置づけ、さらなる強化を進めます。

加えて、顧客との共同開発や試作を行う施設を活用し、「インキュベーション機能」を構築することで、新たな商品・サービスの創出につなげます。お客様のお困り事やアイデアの種を当社の技術と掛け合わせて一緒に作り上げていくこと、その商品の市場性を確認しながら広げていけるようなお客さまとの取り組みをインキュベーションとして推進していきます。

お客様に感動を与える企業へ

— 将来的にどのような企業でありたいか

ここを豊かにし、からだを健やかにし、いのちを守り、そして環境を大切に。これらを、食を通じて実践していくことで世の中に貢献し、社会に信用・信頼される企業になりたいという想いのもと、経営環境の変化があっても揺るがない経営基盤を備え、存続し続ける会社を目指します。

素材・メニュー・食べ方・栄養面など多角的なアプローチでサラダ料理の食文化を創造し、国内外のお客様の課題を解決する提案型の価値提供を進化させます。あわせて、2035年に連結売上高2,000億円を目標に掲げ、海外も含めて成長領域を拡げていきます。

中長期経営計画の見直しにあたり、新たに定めたコンセプトである「Global Food Solution Company」へ転換し、食の「困った」を「ワクワク・ドキドキ」に変え、お客様に感動を与えられる商品・サービスを提供し続ける企業を目指します。

日本中に赤しそ生活を浸透

調味料としての活用を家庭用も業務用も広める

三島食品株式会社

代表取締役社長 **末貞 操** 氏

PROFILE (すえさだ・みさお)

1958年生まれ。広島県出身。1981年、三島食品㈱に入社。生産情報システム(MRP)を独自開発し各工場へ導入。1997年より「見える化」を実施。生産情報システムなど管理の仕組みづくりや工場の合理化にまい進。2000年に生産本部長、2009年に営業本部長を経て、2017年、代表取締役社長に就任。



「ゆかり」はじめ名前シリーズが好調

— 過去5年の概況はいかがでしょう

この5年は順調に売り上げも経常利益も伸びています。特に、市販用の伸びが良く、「ゆかり」はもちろん、「減塩 ゆかり」や「ひろし」などの名前シリーズが好調です。大袋・中袋の販売も好調で、ヘビーユーザーの増加を感じています。

内容量の最適化で物量増加

— 喫緊の課題や、強みを踏まえた取り組みについて教えてください

天候不順による農作物の不作や、原料・資材高騰、円安の影響が気になります。直近では、中東情勢の影響もあり、不確定要素が増えつつあり、先が見通しにくい状況です。原材料価格の高騰に対する値上げ対応として数年前に内容量を調整しました。理由は平均世帯人数が2人強にまで減っており、家族単位の消費量が減って逆に家庭内滞留期間が伸びていると推測した訳です。通常、値上げの影響で物量が落ちると言いますが、当社では、逆に増えています。

— 持続的な成長のために大切なことは

2023年春より、スーパーの肉・魚・野菜・デリカ売場などで、「ふりかけは調味料」としての認知拡大を目的とする活動を始めました。食材とともに商品を守る通常のクロスMDではありません。「ゆかり」はその場で売れなくても、食材が売れてその調味料としての用途を認識してもらうことを目指し、エンタメ要素を付与して売り場を紫色に染め、素通りできない売り場を作り、食材の売り上げを爆増させる事を狙う。それが、「メイン食材販売支援プログラム」です。メニュー冊子やのぼり・ラウンドシートを活用し、売場全体を「ゆかり」色で装飾しています。昨年も一昨年も、全国様々なスーパーで大

変好評で、じわじわと調味料として使う方が増える仕込みをしています。いずれ、赤しそ生活が日本に浸透することを期待しています。「ゆかり」の調味料としての認知が広がれば、「かおり」「あかり」「うめこ」「ひろし」「かつお」「しげき」「鮭 ひろし」「だし ひろし」、そして10品目となる26年春の新商品「ひでき」についても、調味料の可能性を追求したいと思います。

スーパーでは、「ゆかり」を置くだけで販売が2～3倍に増加した食材もあり、成果が顕著に出ています。このデータには価値があると思いますので、それを業務用のお客様にも伝えて、メニュー提案を行っていきます。問屋や外食ユーザーの皆様の反応は上々で、これからも驚きのある面白い提案でモノを売る価値あるお手伝いをしたいと考えます。

コト価値も提供できるメーカーへ

— どのような企業でありたいと考えますか

8年ほど前に、当時の社長である三島豊会長が「メーカーではなく、サービス業になりたい」と、あるべき姿を漠然としたイメージで宣言しました。その後メーカーを基盤にしながらコト価値も生み出すことだと理解し、しばらくして具体的な方法と手立てとして「メイン食材販売支援プログラム」を発案し、小売店様が売りたい食材の売り上げを支援するだけでなく、付属コンテンツとしての劇団の興行や「名前シリーズ」のグッズ展開も展開し、加えて社員手製の等身大河童フィギュアをスーパーや問屋の展示会に登場させたり手作りの魔法の仕器を設置したり工夫して素通りできない独特な場所を作っています。

いろいろなメッセージやコト価値を添えることで、お客様がニコニコ笑って、喜んでもらいたいと考えます。食べてお腹いっぱいになるだけじゃなく、心もふわっと幸せになれる、そんな幸せの価値を提供できる会社になれば嬉しいです。

鰹節専門店のこだわり

鰹節・だしの価値と可能性を広げていく

株式会社 にんべん

代表取締役社長 **高津 伊兵衛** 氏

PROFILE (たかつ・いへえ)

1970年生まれ、東京都出身。1993年青山学院大学経営学部卒。同年高島屋入社、横浜店勤務。1996年同社退社。同年にんべん入社。2004年取締役副社長、2009年代表取締役社長就任。



「つゆの素ゴールド」が伸長

— 近年の概況について

近年は原材料費やエネルギーコストなど、さまざまなコスト上昇が顕著となっていますが、そのような状況下においても高付加価値商品は順調に成長しています。中でも通常の「つゆの素」に比べてだし素材を1.5倍使用し、有機醤油など厳選した原材料を用いた「つゆの素ゴールド」は、売上・数量ともに伸長しています。

本商品については、「使用することで料理が高級に格上げされる」「ごまかしのない本物」「和食の誠実に作られた美味しさを感じる」など多くの評価を頂戴し、事業全体の底上げを実感しています。これまで鰹節専門店として商品づくりやサービスにこだわってきた成果が着実に表れてきていると考えています。

— 貴社にとって喫緊の課題は

近年、原材料費や資材費、人件費など、多くの領域においてコスト上昇が続いています。また、日本の総人口および生産年齢人口の減少に伴い、製造・販売の現場では人手不足が一層深刻化しています。

店舗や商品においてお客様からの支持を感じている一方で、それを安定的に供給していく体制の整備が大きな課題となっています。

人手不足やコスト上昇といった課題を、生産性の改善や業務の工夫によって乗り越えていく事が重要であると考えています。現時点では、AIをはじめとするデジタル技術の活用はまだ限定的ではありますが、今後の取り組みによって効果を発揮できる分野は多いと認識しています。

まずは小さな成功を積み重ねながら、着実に取り組みを進めていきたいと考えています。

— 持続的な成長を実現していくために貴社にとって大切なことは

海洋水産資源であるカツオを原料に鰹節を生産

し、さまざまな商品としてお客様に届けています。遠洋冷凍カツオの漁獲量は比較的安定しているものの、将来的な見通しは楽観できる状況ではありません。

今後も持続的な漁獲を前提とし、カツオ資源の生産性にも配慮しながら、川上から川下までの一貫した安定供給を心がけていくことが重要であると考えています。

貴重な資源を活用し、丁寧につくり上げた商品やサービスの価値を、より多くの生活者に届けられるよう取り組んでまいります。

— 理想とする近未来の企業像は

長きにわたり、鰹節専門店として事業を続けてきました。これからも根幹となる大切な部分を変えることなく、時代やお客様のニーズに合わせて鰹節やだしの価値と可能性を広げていきます。美味しく、健康的な食事づくりへの貢献は今後も変わらない使命です。

一方で調理時間の短縮や、調理そのものを行わないといった食のスタイルの変化にも対応していく必要があります。弊社はメーカーであると同時に小売事業も展開しています。

乾物としての鰹節にとどまらず、加工食品、惣菜や弁当といった調理済み食品、さらには飲食店舗での料理提供など、多様なニーズに応えながら新たな領域を開拓し、食卓に寄り添い、食べる機会を創出していきます。

既存需要を深掘り、新規需要を探索

— 今後の抱負を

今後も鰹節やだしの価値を伝え、お客様との接点をさらに増やしていきます。弊社は「かつお節・だしライフデザインカンパニー」として、生活の中に鰹節やだしが欠かせない存在となるような機会や場づくりを進め、既存需要の深掘りと新規需要の探索を図りながら成長と永続をめざしてまいります。

老舗ブランド経営を推進

創業150周年見据え、安定的な収益基盤構築へ

株式会社明治屋

代表取締役社長 磯野 太市郎 氏

PROFILE (いその・たいちろう)

1977年6月10日生まれ。2000年3月慶應義塾大学法学部卒。同年4月に伊勢丹へ入社し、婦人服バイヤーなどを経て、2015年5月に明治屋取締役、17年5月同社小売事業本部長代行、18年5月同社小売事業本部長、20年5月同社常務取締役、21年5月より現職。座右の銘は「一刻千金」。休日には愛車でドライブを楽しむ。



5 事業連携でシナジーを創り出す

— 明治屋について教えてください

当社は1885年に横浜で創業しました。食料品を船舶に納入するシップチャンドラー業に始まり、食料品や酒類の小売・製造販売、輸出入の分野へと事業領域を広げ、発展してきました。創業精神のフロンティア・スピリットは、経営理念“いつも いちばんいいものを”へと受け継がれています。おかげさまで2025年に創業140年を迎えました。

— 近年の概況について

2005年に卸売事業を明治屋から分離し、三菱商事との合弁会社・明治屋商事へ移しました。現在は「小売事業本部」「商品事業本部」「海上事業本部」「チェスタートン事業本部」「不動産事業本部」の5本部体制としています。これまでは事業部ごとに縦割り色の強い組織でしたが、意識的に社内の連携を進めており、その成果が数字にも現れてきました。2025年2月期決算の売上高は、前年比2%増の307億円でした。社長就任初年度の21年度比では11%増となります。

2023年から27年を対象とする5カ年の中期経営計画のもと、事業構造の変革と安定的な収益基盤の構築に取り組んでいます。3つのスローガン「シームレス」「スピード」「チャレンジ」を掲げ、各事業のポジショニングを再構築しているところです。

「果実実感ジャム」を全面刷新

— 商品事業本部の状況は

当社は1911年に「MY印イチゴジャム」を発売し、ジャムを起点とする西洋スタイルの朝食文化の普及と発展に貢献してきました。100年以上にわたりジャムを作り続けてきたという歴史や背景は、当社ならではの価値だと考えています。

現在、商品事業本部の国内商品におけるジャムの

売り上げは約50%を占めます。当社を象徴する事業のひとつとしてさらなる活性化を図るため、2025年には主力ブランド「果実実感ジャム」シリーズを全面的に刷新しました。従来品よりも甘さを抑えて果実のおいしさを引き出し、お客様の嗜好の変化に応じています。



京橋ストアでは大通りに面したガラスを広告に見立てて「果実実感ジャム」を装飾し、店内の複数箇所に商品を陳列しました。このように製販一体でプロモーションを展開できるのは当社の強みと言えます。また、若年層のジャムの喫食機会の創出に向け、ジャムを活用した

産学連携の取り組みを25年秋から開始。一部の大学の食堂等に「果実実感ジャム」を提案し、試験的に期間限定でメニュー化していただきました。また、学生の方にジャムの新たな食べ方を考案してもらうことで、食シーンの広がりや消費量の拡大につなげます。

— 海外事業については

当社は1978年にシンガポール駐在員事務所を開設し、現在3店舗を展開しています。総合スーパーが2店、日本産の酒類に特化した店が1店です。売り上げの中心は日本酒ですが、ウイスキーもよく売られています。国内と同様に高品質でクオリティの高いスーパーをめざし、生鮮三品を軸にした店づくりに取り組めます。

シンガポールのフリーポート(関税がかからない区画)は魅力です。三温度帯(常温・低温・冷凍)の管理と物流網を整えることで、越境ECにもビジネスチャンスがあるとみています。

— 今後の目標は

創業150周年に向けて現中計の取り組みを着実に推進し、期待を超える感動を届け続けてまいります。

逆境を力に変える力がDNA

レジリエンスでさらに強いアサヒに

アサヒビール株式会社

代表取締役社長 **松山 一雄** 氏

PROFILE (まつやま・かずお)

1960年8月20日生まれ、東京都出身。1983年青山学院大学文学部卒、同年鹿島建設入社、87年サトー（現サトーHD）、93年P&Gファーイーストインク（現P&Gジャパン）、2011年サトーHD代表取締役社長兼CEO、18年アサヒビール専務取締役マーケティング&セールス統括本部長、23年3月代表取締役社長。



— 2025年9月のサイバー攻撃をのりこえた

今年、感謝の気持ちを胸に、復旧・復興・再始動をしっかりとやっていきます。失ったものを取り戻すだけではなく、サイバー攻撃を受ける前よりも強いアサヒビールになって復活します。レジリエンス（復元力）という言葉がピッタリです。コロナの時も特に業務用で壊滅的なダメージを受けましたが、その時も前に戻るのではなく、ボリューム経営からバリュー経営に転換しました。今回も反転成長し、さらに強いアサヒビールになっていきます。

昨年はアルコールテイスト飲料を除く全てのカテゴリーで、やはりサイバー攻撃の影響で前年を下回る結果になりました。特にビール売上金額前年比96%は、昨年4月に価格改定も行い、しっかりと100%を超えていく計画でしたが残念です。また1～9月まではRTDは119%、ノンアルコールは112%と非常に高い伸長でした。しかしこれは徐々に回復しています。

「ドライ」は「冷え」体験を最大化

— 26年の方針は

〈世界で一番ワクワクする「ビール会社」〉〈100年後も愛され続ける「未来のビール会社」〉というビジョン、〈Value経営〉という基本方針は変えません。そこから“すべては、お客様の「うまい！」のために。”ということを改めて徹底していきます。前年比でビール類計は1ケタ台半ばで2024年を上回る水準、「スーパードライ」計は1ケタ台前半の増、缶計では2024年と同水準を見込みます。

SKUを99%まで戻す「再始動期」の3月から4月は、攻めのマーケティングを再開しました。4月以降は短期的にはビールに集中して、ビールで流れを変えます。

「スーパードライ」はビールの最大ニーズである「冷え」を捉えた“キンキンDRY”をさらに発展させます。25年は導入期として立ち上げ、業務用・家庭

用合わせ年間29億杯のタッチポイントをつくりました。26年は新商品展開と「冷え」体験拠点創出で実感・体験を最大化します。27年には価値確立期として“キンキンDRY”で酒税改正後のビール市場を牽引します。

従来、ビールのヤマ場は、春の定番の時期に徹底的に経営資源を投入していました。26年は春に1回、そして夏には「冷え」を更に強い形で打ち出します。そして酒税一本化の10月が3回目のヤマです。「スーパードライ」を味わい・パッケージ・コミュニケーションの全てで刷新し、日本の消費財ブランドナンバーワンとして価値を高めていきます。

中期的には「スマドリ」を次のステージへ

— 中長期的な方針は

中長期には「スマドリ（スマートドリンク）」を次のステージに上げていきます。スマドリを開始した2020年のノンアルの売上590億円からこの5年間で1.6倍となる930億円の売上に達しました。認知率は50%です。2030年にはそれぞれ2,000億円以上、75%を目指します。

そのために今年、第3の軸を定めました。第1の軸を「アルコール」、第2の軸を「アルコール代替（ノンアル・微アル）」として、この2つが当社の事業の柱であることは変わりませんが、これだけでは大人9,000万人に価値を届けられない。第3の軸として「アルコール軸以外の大人テイスト飲料」という嗜好飲料に挑戦をしていきます。9,000万人のお客様のうち、普段飲まれない・飲めない方が5,000万人くらいいますが、ここは普段お酒を飲まないの、お酒の代替としてのノンアルコールには心が動きません。「大人テイスト飲料」は大人になって分かる、複雑で深みのある味わいです。26年首都圏エリアでテスト販売、27年・28年にカテゴリー確立し、29年以降本格化させるロードマップです。

お客様価値の創造にチャレンジ

お酒の未来を創造し、人と社会につながるよろこびを届ける

麒麟ビール株式会社

代表取締役社長 堀口 英樹 氏

PROFILE (ほりぐち・ひでき)

1985年慶應義塾大学商学部卒、同年麒麟ビール入社、98年米国マサチューセッツ工科大学（海外MBA留学）、2006年グループ戦略部グループブランド室長、09年フォアローゼズディスティラリー社（米国）社長、14年小岩井乳業社長、16年麒麟ビバレッジ社長、2022年1月麒麟ビール社長。



— 社長就任時から振り返って

コロナ禍のなかでの就任でしたが、この4～5年間は、お酒を取り巻く環境がこれまでにないスピードで変化したと感じています。人々の生活様式や価値観の変化、健康意識の拡大、一方で世界的なアルコール規制の強化の流れ、原材料価格高騰とそれに伴う物価の上昇、トランプ関税、はたまた今年10月のビール類酒税一本化など、目まぐるしいスピードで環境が変わっています。

お酒の飲み方も変容しており、かつてのような二次会・三次会が減り、若年層のお酒離れ、一方で物価上昇にともなう節約志向と価格が高くても価値あるものには対価を払うといった消費の二極化も進行しています。需要の活性化のためには、その商品がもたらしてくれる社会的価値が問われるようになってきていると感じます。

酒税改正に向けブランドを確立

— 貴社の強みとは

多様なお客様のニーズにお応えできる多彩なブランドをいろいろなカテゴリーで持っていることは強みの一つです。フラッグシップの「一番搾り」は着実に成長し、第2の柱として育成している「晴れ風」は初のリニューアルを行いました。「本麒麟」は本格的なうまさを突き詰めて、今年下期に、ビール製法化します。「氷結」は今年25周年を迎えました。

喫緊の課題は、10月に迎えるビール類酒税一本化です。それに向けて昨年「一番搾りホワイトビール」「グッドエール」、あるいはノンアルコールの「ラガーゼロ」といった商品を取り揃え、ある程度の完成形を整えました。今後、ビールはプレミアム・スタンダード・エコノミー（プラス機能系）という3つないし4つの領域に分かれていきます。その領域においてご提供できるブランドが揃い、強いブランドポートフォリオが確立できていると思っています。

CSV経営をさらに高度化

— 今後の持続的成長に向けて

まず底流にあるのはCSV経営であり、これをいかに高度化させていくかです。2013年からCSV経営を標榜していますが、企業は売上や利益だけではなく、社会性を持つことが、持続可能な経営を行っていくうえで不可欠だと考えます。「晴れ風ACTION」「グッドエールJAPAN」「氷結 mottainai プロジェクト」といった活動は、人と社会のつながりを感じられる体験価値を提供できていると思います。

2つ目には海外市場の開拓です。アジア・北米・オセアニアの3ブロックで構成されるAPAC地域を海外事業における最重点エリアに設定し、販売網の更なる拡大、ビール・RTD・洋酒のラインナップ強化を図っていき日本市場とも連動していきます。

3つ目に「攻めの技術開発によるイノベーションの創出」です。これが企業の持続性を保つ大きなポイントだと考えます。4月から社長直下で技術イノベーションセンターを組織として立ち上げました。

— 近未来の企業像は

2035年に向けてステイトメントとして「お酒の未来を創造し、人と社会に、つながるよろこびを届ける会社となる」を掲げており、ここに向けて会社の全てがベクトルを一つにしています。商品だけではなく、お酒を通じて、人と人とのつながり、人と社会とのつながりが感じられる、そういう体験価値を提供することに取り組んでいきます。

お酒というのは、人の喜怒哀楽に寄り添える非常に数少ない商品だと思っています。昨今、お酒の不適切飲酒の撲滅に向けた酒類事業者としての社会的責任が今まで以上に高まっておりますが、お酒の持っているポジティブな価値を広げながら次世代に誇れる産業、文化を残していく企業でありたいと考えています。

リーディングとして酒類文化を伝承

新需要創造に挑戦し酒類市場拡大へ

サントリー株式会社

代表取締役社長 **西田 英一郎** 氏

PROFILE (にしだ・えいいちろう)

1965年生まれ、88年同志社大学文学部卒、同年サントリー入社、2009年首都圏流通営業部部長、12年営業推進部スピリッツ営業部部長、14年ビール事業部執行役員副事業部長兼プレミアム戦略部長、20年サントリービール社長、24年サントリーHD常務執行役員ビール&カルチャー本部長、26年サントリー社長。



— 1月に社長に就任して3カ月、振り返って

コロナ禍のときの市場環境の厳しさは、形を変えて続いているとみています。やはりアルコールの量的成長は鈍っている。コロナで底を打って少し戻したものの、また前年を割っている。本質的にお酒を飲む人を増やせていないことに大きな危機感を持ちます。加えて、円安や地政学的リスク、あるいは生活者の価値観の変容など、経営の視点からすると難しい局面が続いています。

— 貴社の強みは

当社の強みはビール、RTD、ウイスキー、ノンアルコールと、非常に幅広いカテゴリーで多彩なポートフォリオを持つことで、お客様のニーズにきめ細かく対応できている点です。

また、マーケティング本部内にイノベーション部を新設し、チャレンジングな商品で新需要創造に挑みました。2021年に「パーフェクトサントリービール」、23年に「サントリー生ビール」を上市し、今ではどちらも大きく成長してくれています。26年1月には、サントリーらしい「やってみなはれ」を体現しイノベーションを起こせるような機能を持った部署として、未来創造本部へと進化しています。

ノンアルコールを育成・強化

— 今後、持続的な成長に必要なことは

まず新需要創造です。当社では「角ハイボール」、「翠ジンソーダ」といった提案で、ウイスキーやジンカテゴリーでの新しい需要を創造してきました。当社の得意とする業家(業務用・家庭用)連動の取組みを進めていきます。それがまた“飲食店様とともに生きていくサントリー”ということにつながります。

次に「酒類文化伝承」です。これはサントリーがリードしていかなければならないし、まさにサステナビリティ活動の一環です。生活に潤いを与える、人生を豊かにするという、お酒の持つ本質的な価値を改

めて認識してもらおう。そしてそのなかで、今大事なことはノンアルコールの育成と強化です。まだまだ伸びるカテゴリーですし、お客様が選ぶときにポジティブで楽しい選択になるような商品ラインアップを揃えていきます。

ビールは常にチャレンジを続ける

— 国内酒類市場における意気込みは

酒類市場は2030年、25年比で1割シュリンクするといわれていますが、当社はリーディングカンパニーとして、その市場を押し広げていきます。

酒類市場のなかでもお客様との最大の接点となるのはビールです。ビールに関しては、常にチャレンジを続けていきます。直面するもっとも大きな課題は、10月のビール類酒税の最終的な一本化です。「金麦」のビール化でエコノミー需要を喚起するというのが、最大のポイントです。当社は「ザ・プレミアム・モルツ」、「金麦」というプレミアムとエコノミーカテゴリーを牽引する強いブランドを持っていますが、その中間の一番大きいところ(スタンダード)がなかった。しかし、まず「パーフェクトサントリービール」でチャレンジを続け、短期間に3回リニューアルし、そのたびにじわじわと販売が上がってきています。次に投入したど真ん中の「サントリー生ビール」も大きく伸びています。狭義のビールが最後の減税となる26年に、プレミアム・スタンダード・エコノミー・機能系の4つの柱がつくれています。

私はビール事業、スピリッツ事業、宣伝、営業と経験してきました。直近はグループ全体の人事の責任者として、人材と組織活性化の戦略を担い、世界中でのべ450人の社員と面談しました。もちろん日本人の駐在員とも面談をし、多くの気づきを得ました。私の持ち味である現場主義で、現場にいち早く行き、そこで得た気づきを糧にして、スピードをもってチャレンジする、そういうスタイルの経営に取り組みます。

「One SAPPORO」を目指して

7月に事業持株会社へ移行、スピーディーさ重視

サッポロホールディングス株式会社

代表取締役社長 **時松 浩** 氏

PROFILE (ときまつ・ひろし)

1962年2月23日生まれ、84年慶應義塾大学商学部卒、同年江崎グリコ入社、91年旧サッポロビール（現サッポロホールディングス）入社、2013年取締役執行役員営業本部長、19年サッポロ不動産開発社長、23年ポッカサッポロフード&ビバレッジ社長、25年3月サッポロHD社長兼サッポロビール社長。



狭義のビールで強みを発揮

— ポストコロナを振り返って

当社が注力している狭義のビールは、ブランディングにとって体験の場というのが非常に重要になるが、コロナの期間は業務用でそれができないということで2023年頃まで影響が続きました。しかし、その後、体験の場の創出に取り組むことによって、「黒ラベル」はターゲット世代の若返りを図ることができています。「エビス」は2024年に恵比寿の地に「YEBISU BREWERY TOKYO」を開業し、新しいターゲットを取り込み始めています。

加えて「サッポロラガービール（赤星）」や北海道限定の「サッポロ クラシック」も、やはりオンプレミスを起点としたブランディングが奏功しており、総じてこの5年間、当社の注力する狭義のビールで強みを発揮しました。

— 本年、財務構造が大きく変化します

6月に予定している不動産事業への外部資本導入により得たキャッシュを積極的に活用して、成長に向けた必要な基盤構築や構造改革、そしてM&Aを含む成長投資を実行していきます。

2023～26年の中計で目標としていたROE8%は、すでに25年度決算で9.4%と1年前倒しして達成しました。次期中計は27～30年となりますが、26年はその橋渡しの年と位置付け、しっかりと事業基盤を整備します。不動産からのキャッシュインは、29年までの累計で4,700億円となる予定で、段階的な株主還元と、財務基盤の強化や成長投資にも充てます。これにより、長期的にはROE10%以上を目指していきます。

— 7月から事業持株会社体制へ移行する

当社の強みは酒類事業。そこに集中するとなると、必ずしもホールディングス体制でなくていい。国内・海外での執行体制の強化、取締役会へのスピー

ディーな情報伝達を通じ、意思決定のプロセスをさらに強化したい。

例えば、サッポロライオン社とはこれまで必ずしもブランド施策をリンクしてこなかったが、10月に同社の銀座ライオンビル（銀座7丁目）に「黒ラベル」と「エビス」の新たなブランド体験拠点を開業します。また、ポッカサッポロ社とは、今後成長が期待できるRTDやノンアルの研究開発などで、シナジー創出に取り組んでいきます。総じて「One SAPPORO」となり、サッポロのブランドを輝かせていきます。

コペルニクスの転換を図る

— 海外市場にも積極的に挑戦する

中長期ビジョンに「世界をフィールドに豊かなビール体験、顧客体験を創造する企業」を掲げており、当社は国内外において、ビールを中心にプレミアム市場をけん引できる力があると考えています。実際、海外では多くのビールブランドが苦戦しているなか、「Sapporo Premium Beer」は堅調な成長を遂げています。現状、米国のクラフト市場の軟化、カナダビール市場の減退はありますが、アジアは好調であり、香港・マレーシア・シンガポールでは、カールスバーグ社との提携が奏功し、販路が広がっています。

— 従業員の意識変革は

これまでお酒と不動産の補完関係があったわけですが、それがお酒にキャッシュアロケーションを振り分けることとなった。コペルニクスの転換が必要です。まず一つは、資本市場を常に意識して、その期待に応えること。次に、数字がやはりすべての結果であるということです。3つ目に、自分の置かれている部署において、あるいは自分の仕事において、きちんとレビューをすること。社長就任以来、「One SAPPORO」を実現するために、この3点を伝えるようにしています。

和酒・日本食を世界の日常に

“宝にしかない強み”で市場をリードし続ける

宝酒造株式会社

代表取締役社長 **渋谷 尚己** 氏

PROFILE (しぶや・なおき)

1964年3月21日生まれ、埼玉県出身。87年専修大学経済学部卒業、同年寶酒造(現・宝ホールディングス)入社、2012年宝酒造九州支社長、18年西日本支社長、19年執行役員、20年取締役、21年常務取締役、25年6月宝酒造代表取締役社長、宝ホールディングス専務執行役員。



— 社長に就任され、これから取り組まれることは

2025年6月に社長に就任し、これからやるべきことは当社のVision「Smiles in Life～笑顔は人生の宝～」の実現に向けて、「おいしさを追求する技術に磨きをかけ、新たな価値を創造する商品開発とブランド育成を進めることで、お客様の豊かな日々の暮らしに貢献する」という基本方針を変えずに事業を続けていくことだと考えています。

— ここ5年を振り返って

コロナ禍を経験した5年でありましたが、特に印象深い出来事としては、2021年、缶蓋の不良により缶入りチューハイ製品の大規模自主回収を行ったことです。この出来事は、メーカーとしての安全・安心の大切さやブランド力の重要性を再認識した学ぶことの多い出来事でした。

2022年度以降は、各カテゴリーにおいて「重点領域・重点ブランド」を選定し、市場やトレンドを分析しながら当社ならではの強みを生かした商品開発とブランド育成に取り組みました。

味わいへのこだわりで宿る“宝らしさ”

— 貴社の持つ強みは

当社の強みは長年にわたり培ってきた蒸溜と醸造、ブレンド技術を生かした技術力です。また、幅広いカテゴリーにおいて強いブランドを持っているブランド力も強みで、お客様から支持を頂いています。従って、自社商品だけを売り込むのではなく、各カテゴリーの市場全体を活性化させるという使命感をもって商品開発や売場提案などに取り組んでいます。

— 新需要創造に向けて取り組まれることは

カテゴリーごとにトレンドや課題を見据えて取り組まなければならないと考えています。甲類焼酎においては、宮崎県高鍋町にある「黒壁蔵」で、半世紀近くにわたって磨かれてきた技術によって生みだ

された数多くの樽貯蔵熟成酒の中から厳選した樽貯蔵熟成酒を使用し、多くの商品をつくっています。こうした独自の樽貯蔵熟成酒を生かした商品開発で、甲類トップメーカーとして、極上「宝焼酎」を中心に市場を活性化していきます。

また、この樽貯蔵熟成酒は、缶チューハイのベースアルコールとしても使用しており、「焼酎ハイボール」をはじめ、宝ならではの味わい深い缶チューハイを提供しています。

清酒については香り系や炭酸割りの「酒ハイ」といった新たな価値が市場に受け入れられるようになっており、当社も香り系清酒の「昴」や、炭酸割り専用の「瑞音」といった新しい商品で市場を盛り上げていきます。どのカテゴリーにおいても、価格競争に陥らないよう、宝らしさ・宝にしかない強みを生かし、お客様のニーズに応えられるような商品を提供していかなければならないと考えています。

日本から海外へ、日本の酒を世界の日常に

— 持続的な成長を実現するために大切なことは

より高い付加価値を備えた重点領域・重点ブランドを開発・育成するとともに、新たな市場を開拓するような新商品を市場に生み出すことが重要だと考えています。また、国内は少子高齢化・人口減少などにより市場が縮小傾向にあるため、海外でも通用するブランドを国内で育成し展開していく必要があると考えています。その代表が「澪」で、現在アメリカやヨーロッパ、アジアなど44カ国で販売しており、国内で育てたブランドがグローバル展開できた商品です。「昴」も非常に良い兆しを見せています。

今後はさらに、宝酒造インターナショナルとの連携もスピード感を持って進めていき、世界マーケットへの飛躍と持続的な成長を実現することで、2050年に目指す姿「和酒・日本食を世界の日常に」の実現に向かって邁進してまいります。

ガラス瓶が拓く地球の未来

容器の使い分けでサステナブルな社会実現を

ホッピービバレッジ株式会社

代表取締役社長 石渡 美奈 氏

PROFILE (いしわたリ・みな)

1968年東京都生まれ。立教大学文学部卒業後、日清製粉（現：日清製粉グループ本社）入社。退社後、広告代理店でのアルバイトを経て、1997年にホッピービバレッジ入社。2003年取締役副社長、2010年4月ホッピービバレッジ三代目として社長就任。



— 近年概況について

コロナ期という誰もが経験したことのない時間を経て、世の中の価値観は大きく変わりました。あの3年間を経たことで、「これから自分たちは何に向き合うべきなのか」を真剣に考えるようになりました。その中で、当社が取り組むべきテーマとして選んだのが「地球環境問題」です。

これは突然出てきた話ではありません。当社は創業から121年と長い歴史がありますし、これまで積み重ねてきた企業文化があります。例えば、当社が製造する「ホッピー」に使用しているガラス瓶。これは環境負荷の低い、とても優れた容器で、発売当初から大切にしてきました。「ホッピー」の製造過程で出る麦芽かすも、産業廃棄物にするのではなく、牧場にお渡しして肥料・飼料として活用いただいています。今で言うリユースやリサイクルの考え方を、祖父（石渡秀氏）や父（石渡光一氏）の代から自然と実践していました。ですから三代目である私の代で、それらを「環境経営」という言葉でしっかり言語化した、というのが正確なところだと思います。

学びの中で“ガラス瓶”の価値、課題を再認識

その流れもあって、私は大学院で環境について学び直しています。地球環境問題におけるガラス瓶の価値や資源循環の仕組みを、アカデミックな視点から紐解きたいと思ったのがきっかけです。研究の中では、調布市の方々にご協力いただき、2,031件のアンケートデータを集めることができました。これは本当にありがたいことで、このデータをさらに活かしたいという想いも博士後期課程に進むことを決めた理由の一つです。

研究を進める中で見えてきたのは、ガラス瓶の課題は単に消費者の意識だけではなく、流通の構造にも関係しているということです。これまで商品をお

届けする「動脈」の部分は見ていましたが、飲用後の空瓶がどう回収されて戻ってくるのかという「静脈」の部分までは、正直なかなか意識が向いていませんでした。実際に現場に足を運んでみると、さまざまな方のご尽力によって瓶が循環していることを痛感しました。こうした全体の流れを理解することが、とても重要だと感じました。

一方で、日本におけるガラス瓶の現状には課題もあります。海外ではガラス瓶の環境負荷の低さが注目され、用途に応じてしっかり使い分けられているのに対して、日本ではペットボトルの普及もあり、利便性のみが重視され、ガラス瓶は重い・割れるというイメージが先行している印象があります。環境の議論の中でも、プラスチックには注目が集まりますが、ガラス瓶は取り残されているようにも感じます。

容器というのは単に中身を運ぶだけのものではありません。味わいや雰囲気、文化的な価値も含めて考えるべきものだと思います。だからこそ、ケースバイケースで最適なものを選ぶことが、サステナブルな社会につながるのではないのでしょうか。

消費者の方からは「ガラス瓶をどう処理すればいいのかわからない」という声もあります。リユースとリサイクルの違いも分かりにくいですね。こうした点については、もっと分かりやすく情報発信していく必要がありますし、気軽に返却できる仕組みづくりも大切だと思います。

持続的な成長を実現するカギは“人財育成”

こうした取り組みを持続させていくうえで重要なのが人財です。企業は人で成り立っていますから、持続的な成長のためには人財育成が欠かせません。現在は主力商品のリニューアルや新商品の発売も控えており、新たな挑戦の時期にあります。こうして得た成果を、次の世代の育成や社会への貢献に還元していきたいと考えています。

変革を積み重ね、次の成長へ

Vision 2030で収益性と企業価値を高める

コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社

代表取締役社長
最高経営責任者

カリン・ドラガン 氏



PROFILE

1966年10月生まれ、ルーマニア国出身、ティミショアラ工科大学工学部卒。1993年コカ・コーラ レバンティス入社、2013年コカ・コーラ イースト ジャパン 代表取締役社長、2018年ザ コカ・コーラ カンパニー ボトリング投資グループプレジデント、2019年コカ・コーラ ボトラーズ ジャパン 代表取締役社長、2022年同 最高経営責任者。

収益性改善が実を結び、利益成長の基盤を構築

— 近年概況について

2025年は、多くの成果を残すことができました。事業利益は期中に2度上方修正し、当初計画を23%上回る大幅な増益を実現、2024年の2倍を超える245億円を達成しました。

近年の厳しいコスト環境下においても、力強い増益トレンドを継続させ、過去3年間で390億円もの事業利益の増益を実現しています。これまで実施してきた収益性改善の取り組みが着実に実を結んでいると感じています。この結果は、当社が持続的な利益成長を実現できる確かな基盤を築いたことの何よりの証であると考えています。

— 事業成長に向けた課題と重点施策について

私たちは、2025年8月に発表した中期経営計画「Vision 2030」において、事業利益800億円以上、ROIC10%以上といった収益性・資本効率の目標に加え、意欲的な株主還元目標を掲げました。

「Vision 2030」の達成に向けた初年度として、2026年は大変重要な年だと考えています。2026年を「意欲的な中長期目標の達成に向け大きく前進する年」と位置づけ、大幅増益を実現した2025年からさらに増益を目指します。収益性と資本効率を向上させ、ROIC改善に注力するとともに「Vision 2030」に基づき、株主還元もさらに拡充していく考えです。

2026年の通期事業利益は350億円を目指しており、4年連続で100億円以上の増益となる計画です。Vision 2030で掲げた意欲的な目標の達成に向け、力強く前進していきます。

— 持続的な成長を実現するために重要なことは

私たちは、「すべての人にハッピーなひとときをお届けし、価値を創造します」というミッションを掲げています。この言葉には、社員一人ひとりが製品・サービスを通じて、お得意さま、お客さま、株

主さま、地域社会をはじめとするあらゆるステークホルダーの日々の生活に寄り添いながら、幸せな瞬間を生み出すと同時に、企業価値をさらに高め、新たな変革によって未来を塗り替えていくという強い想いが込められています。

このミッションの実現に向けた「あるべき姿」がビジョンです。私たちが持続的な成長により市場で勝ち、お客さまから選ばれるパートナーであり続けることなどが含まれます。そして、その実現を支える行動指針が、Learning（学ぶ）、Agility（機敏）、Result-orientation（結果）、Integrity（誠実と信頼）の4つのバリューです。

これらは、私たちが描く未来に向けた変革を推進する原動力であり、持続的な企業価値創造の基盤となっています。

「これまでのやり方は選択肢にない」で変革加速

— 将来的にどのような企業でありたいですか

当社は2030年までの中期経営計画「Vision 2030」を策定しました。私たちはこれまでさまざまな変革を推し進め、強固な成長基盤を構築してきました。積み上げた基盤を活用しつつ、近年の事業環境に対する逆風の中で培ってきた学びを最大限に生かし、ビジネスを持続的に成長させることを目指します。

中期経営計画で掲げる意欲的な目標の達成に向けて、主要施策を着実に実行し、「これまでのやり方は選択肢にない」との強い意志のもと、社員一丸となって変革を加速させていきます。

私たちが前に進む原動力は、お客さま、株主さまをはじめとするあらゆるステークホルダーのために価値を創造し、何十年にもわたって選ばれ続ける存在でありたいという想いです。「すべての人にハッピーなひとときをお届けし、価値を創造する」ことにより、持続可能な成長と企業価値の向上に向けて前進していきます。

付加価値と成長を両立する

サントリーらしい挑戦で生活文化を広げる

サントリービバレッジ&フード株式会社

代表取締役社長 **木村 穰介** 氏

PROFILE (きむら・じょうすけ)

1961年1月生まれ。1983年大阪大学卒業、1983年サントリー入社。2016年サントリービール常務取締役、2018年サントリー食品インターナショナル取締役副社長SBFジャパンCEO、2023年サントリーホールディングス取締役専務執行役員SCM部門統括・サプライチェーン本部長、2026年3月サントリー食品インターナショナル代表取締役社長。



数量も金額も追い、飲料の価値を広げる

— この5年間の事業活動について

この5年を振り返ると、コロナ禍による人流減少の影響を受けた後、今度は原材料価格の高騰という大きな逆風に直面しました。国内飲料だけでも原価ベースで毎年数百億円規模の影響があり、価格是正に踏み切らざるを得ない状況でした。ただ、飲料業界は競争が激しく、価格は簡単に上げにくい環境にあります。そうした中で、業界全体で取り組んできたのがこの数年だったと思います。

私はその間、サプライチェーン領域で、原材料価格の見通しを整理し、経営判断しやすい状態を整えることに取り組みました。単に「上がっている」「先が読めない」では経営できません。どう事業運営するかを支える基盤づくりを進めてきました。

一方で、厳しい環境の中でも各部門は利益確保に向けて非常に頑張ってきました。ただ、利益マネジメントに意識が集中した結果、金額は上がっても数量が落ちました。そこは課題だと考えています。

— 事業成長に向けた課題と重点施策について

企業である以上、売上や利益を伸ばすことは重要ですが、それ自体が目的ではありません。私たちの目的は、飲料を通じて豊かな生活文化をつくることです。飲んでいただく人の数や頻度を増やせなければ、目的に十分応えられているとは言えません。

だからこそ、今は「攻める」ことをテーマにしています。数量か金額かという二者択一ではなく、両方を追うことが重要です。もちろん難しいですが、難しいからやらないのではなく、難しいけれどやる。そのために商品ごとの役割を見極め、ポートフォリオ全体で前に進めていく必要があります。

また、ウェルネスと飲料の境界をまたぐ新しい取り組みも進めています。どういったことでも中途半端に終わらせるのではなく、思い切ってやってみる。

その姿勢を大切にしていきたいと考えています。

— 持続的成長を実現するために大切なことは

まず大切なのは、お客さまにきちんと付加価値を感じていただける商品やサービスをつくることです。それが評価され、利益として残り、再投資につながっていくことが事業の基本になります。

もう一つは、広い意味でのサステナビリティです。環境対応だけでなく、地政学リスクや原材料調達も含め、安定的に事業を継続できる体制をつくらなければなりません。世界人口が増え、地球資源に限りがある中で、原料調達の難易度は確実に上がっています。そうした現実を踏まえながら、事業を持続可能にしていくことが重要です。

人材も同じで、若いうちにいろいろな仕事を経験させることが必要だと思っています。現在当社は「10年で3部署」の考え方で進めています。異なる経験を重ねることで新しい発想が生まれます。そうした人材を育てることが、将来の成長につながります。

日本発の知見で世界に広がる“第三極”モデルへ

— 将来的にどんな企業でありたいと考えているか

サントリーは、最初からグローバル展開を前提に設計された会社ではありません。飲料だけを見ても、ヨーロッパ、アジア、オセアニア、北米と、それぞれ商品も事業構造も異なります。標準化されたモデルを横展開する会社とは異なります。

だからこそ、サントリーは生活文化に関わる企業としての「第三極」のモデルになれると思っています。地域ごとの生活文化にフィットした事業を展開しながら、日本や各地域の知見を相互に活用し、それぞれの市場を高めていく。そういうモデルで成長できることを世の中に示したいと考えています。

日本は高齢化先進国であり、世界の先頭を走る市場でもあります。新しいことに挑戦し、得た知見を世界に広げることも大きな役割だと考えています。

危機を変革の起点に

人と組織で未来を切り拓く

アサヒ飲料株式会社

代表取締役社長 **近藤 佳代子** 氏



PROFILE (こんどう・かよこ)

1968年2月生まれ、神奈川県出身。明治学院大学文学部卒業。1991年アサヒ飲料入社、2017年コーポレートコミュニケーション部長、2019年アサヒグループHDサステナビリティ部門ゼネラルマネージャー、2022年同社 執行役員 Head of Sustainability、2025年アサヒ飲料常務執行役員SCM本部長兼国際担当サステナビリティ関連管掌、2026年3月代表取締役社長。

復旧と未来への投資を両輪で進める

— この5年間の事業活動について

昨年9月末にサイバー攻撃によるシステム障害があり、お客さまには大変なご迷惑、ご心配、ご負担をおかけしました。改めてお詫び申し上げます。

業績面では、2025年は1～9月で前年比99%でしたが、10～12月は63%となり、通年では90%と大きな影響を受けました。

一方で、コロナ禍では一時的な影響を受けたものの、2024年には2019年比で売上収益がコロナ前の水準を上回るまで回復しました。この数年で新しい取り組みも増え、特に社会課題の解決を起点に新たなビジネスを創出しようという動きが活発になっています。

ただし、それが十分にビジネスとして成功しているかということ、まだこれからの段階です。環境変化やAI、人口構造の変化の中で、どのように新しいビジネスを生み出し、進化させて届けていくかが大きな課題だと認識しています。

— 事業成長に向けた課題と重点施策について

短期的には、システム障害による事業影響をどのように復旧・復興するかが課題です。事業基盤やオペレーションを含めて立て直す必要があります。

一方で、これを単なる復旧にとどめてはならないと考えています。今回の出来事は危機であると同時に、未来を切り拓くための転機でもあります。そのため、長期的な成長の種にも投資していく必要があります。復旧・復興と未来への投資、この両輪を回していくことが重要です。

足元では、全社員が失った売り場や顧客接点を取り戻そうと懸命に取り組んでいます。一度離れたお客さまにどのように戻っていただくかが大きなポイントであり、現場は売上回復に向けて着実に動いています。2026年下期に向けては、システム障害前に

想定していた事業水準まで戻したいと考えています。

— 持続的成長を実現するために大切なことは

持続的な成長に向けて最も重要なのは、人と組織の力をどのように最大化し、引き出すかだと考えています。どれだけ優れた戦略やビジョンがあっても、それを実行するのは人であり組織です。

そのためには変革が不可欠です。これまでと同じやり方では新しい価値は生まれません。挑戦する文化を醸成し、その挑戦をどのように評価するかが重要になります。既存事業と新規事業では評価のあり方も異なるため、両者のバランスを取っていくことが経営の重要なテーマです。

— 将来的にどのような企業でありたいですか

社会から信頼され、愛され続ける企業でありたいと考えています。200年、300年と長期にわたり、お客さまやステークホルダーにワクワクを届け続ける存在でありたいと思います。

その中心となるのがサステナビリティ経営です。これは単に環境対応を進めるということではなく、社会課題の解決と事業成長を両立させる考え方で、社会課題と事業課題を統合して戦略を立て、その実践の中からイノベーションを生み出していくことが重要だと考えています。

— 需要創造に向けた新たな取り組みについて

今後の需要創造においては、「エリア」「パーソナライズ」「AI」をどう掛け合わせるかが重要です。地域ごとに異なるニーズに対応しながら、一人ひとりに最適な価値を届けることが求められます。

AIは単なる効率化の手段ではなく、新たな価値を生み出す基盤です。マーケティングや営業、需給など幅広い領域で活用し、ビジネスモデルそのものを進化させる必要があります。流通や顧客の変化が加速する中、当社も変わり続けなければなりません。AIを前提とした事業基盤を整え、将来に備えていきます。

ヘルスサイエンスを成長の柱に

価値ある商品で持続的成長へ

キリンビバレッジ株式会社

代表取締役社長 井上一弘 氏

PROFILE (いのうえ・かずひろ)

1966年1月生まれ、埼玉県出身。青山学院大学経済学部卒業。1988年キリンビール入社。2003年酒類営業本部首都圏地区本部首都圏流通第3部長、2015年キリンビールマーケティング部部長、2021年常務執行役員マーケティング本部流通営業本部長、2024年キリンビバレッジ代表取締役社長。



— この5年間の事業活動について

コロナ禍を経て、お客さまの健康意識は一段と高まりました。そうした中で当社は、ヘルスサイエンス領域への投資を進めてきました。お客さまが価値を認めて対価を払ってくださる商品であれば、小売企業さまにも当社にも収益性の改善につながるからです。加えて美と健康は人間にとって本質的なテーマであり、事業としての確度が高いと考えています。

一方で、既存飲料領域でも新しい提案を進めています。「午後の紅茶」では夏のアイスティーや冬のミルクティーなど季節に応じた提案を継続しているほか、「FRUITS&ICE TEA」のような商品の提案により、普段紅茶を飲まない層にアプローチし、堅調に推移しています。主戦場のドライ市場にとどまらず、2022年からはチルド市場に参入し、2025年は「おいしい免疫ケア」シリーズが数量ベースで前年比3割増と成果を残せました。

— 事業成長に向けた課題と重点施策について

当社はヘルスサイエンス領域のリーディングカンパニーを目指し、2035年にヘルスサイエンス飲料で売上1000億円を超えることを目標にしています。達成に向けて、商品と人・組織両面でケイパビリティを充足することが重要課題と捉えています。

今後は免疫領域に続く第二の柱を育てることが欠かせません。商品面では、子ども向けに「免疫」の価値をどのように伝えるかもテーマです。さらにプラズマ乳酸菌飲料の海外展開、「ヘルシア」の刷新による脂肪領域の強化も進めています。

一方で「お客様が手にとれる環境」づくりが重要であり、当社は今まで「地域ごとの特性に応じた営業スタイル」に力を入れてきましたが、環境変化が激しい中、「全社戦略をスピーディーに実行する組織」へ変革しなくてはならないと考えています。

そこで、2026年4月から営業組織の体制変更を実施します。具体的には組織を「流通営業本部」と「自販機営業本部」に分割し、売り場・売り方に合わせ、そ

れぞれの専門性を十分発揮できる体制に変更します。また、ヘルスサイエンス領域を中心に新規業態の開拓を目的とした「新市場開発部」を作ります。

CSVを軸に、価値で選ばれる会社へ

— 持続的成長を実現するために大切なことは

キリングループはCSVを経営の中心に据えています。健康、環境、コミュニティといった社会課題の解決につながることを前提に事業を進めています。変化の激しい市場環境の中で、当社がどの社会課題にアプローチできるかを見極め、育成してきたブランドやサービス、グループで培ってきた研究や技術力を最大限に生かすことが重要です。

その上で、CSVは社会価値だけでなく経済価値も伴わなければなりません。当社の競争優位は健康領域にあります。プラズマ乳酸菌という独自素材を生かした商品展開で、ドライとチルドの両市場で幅広いお客様に免疫ケアという健康価値を届けます。

コミュニティでいえば、「午後の紅茶」の販売を通じてスリランカなどの原料生産地の持続的な発展に貢献できます。戦略は描けているのでしっかり実行することが持続的成長の鍵になります。

— 将来的にどのような企業でありたいですか

全従業員が、長期経営構想「BV2035」に共感し、その実現を自分事として捉え、CSVを実践しながらイノベーションに挑戦する会社になりたいと思います。

そのためには、基盤ブランドをしっかり強化し、資源も伸ばすブランドに重点配分していくべきです。その上でプラズマ乳酸菌のような新しい価値をさらに広げ、新規事業にも注力します。海外展開も含め日本発の価値を世界に広げていければ理想です。

キリンビバレッジならではのCSVを起点とした「お客様の毎日おいしい健康を。」が実現され、社会的価値を創出し、お客様に必要なとされる企業として持続的成長を実現したいと思います。

健康創造企業として変革を加速

世界のティーカンパニー実現へ邁進

株式会社伊藤園

代表取締役社長 **本庄 大介** 氏

PROFILE (ほんじょう・だいすけ)

1963年10月生まれ。東京都出身。1987年早稲田大学政治経済学部卒業、1987年4月伊藤園入社、1990年取締役、1997年常務取締役、2000年専務取締役、2002年代表取締役副社長、2009年代表取締役社長、2019年代表取締役社長 執行役員。



「お〜いお茶」のグローバル化と国内基盤強化

— この5年間の事業活動について

この数年、世界は急激なインフレや技術革新など大きな変化の渦中にあり、当社を取り巻く環境も大きく変わりました。国内飲料市場は金額ベースでは伸長を続けていますが、カテゴリーごとに濃淡があり、緑茶飲料市場は競争が激しさを増しています。そうした中でも「お〜いお茶」はシェアを高め、緑茶飲料のリーディングブランドとして存在感を強めることができました。

一方で、足元では茶葉価格の上昇が極めて大きな課題となっています。抹茶需要の世界的拡大を背景に、茶産地では従来の緑茶原料から碾茶への転換が進み、ペットボトル緑茶に使う原料の調達環境も大きく変化しています。こうした外部環境の変化に対応しながら、2024年に発表した中期経営計画の遂行とともに、グループ全体で意識と行動の変革を進めているところです。

— 事業成長に向けた課題と重点施策について

当社が現在特に重視しているのは、「お〜いお茶」のグローバル化、国内既存事業の盤石化、そして新たな事業の創出です。海外では「お〜いお茶」を50カ国・地域で展開し、米国事業の収益性改善に加え、欧州事業も黒字化しつつあります。さらにアジア市場でも無糖茶への関心が高まり、インドへの拠点設立など新しい成長の布石を打っています。

国内はサプライチェーン全体の構造改革を進めています。製品の企画・開発、原料調達から販売までを俯瞰し、物流や営業拠点の再編も含めて最適化を図ることで営業担当者が売り場づくりや販促提案に注力できる体制へと変えていきます。こうした基盤整備が競争力強化につながると考えています。

また、新たな事業の創出という点では、抹茶を重要領域と位置付けています。世界的な抹茶需要の拡

大は当社にとって大きな機会であり、原料調達から製品開発、販売までを一体で強化しています。抹茶を通じた茶文化の広がりを事業成長につなげていきたいと考えています。

— 持続的成長を実現するために大切なことは

当社グループは「お客様第一主義」を経営理念に掲げ、「お客様の健康で豊かな生活と持続可能な社会を実現すること」を使命としています。その具体的な姿が、グループミッションである「健康創造企業」です。心身の健康、社会の健康、地球環境の健康という3つの健康価値を創造し、事業活動を通じてそれを実現していくことが、持続的成長の基盤だと考えています。

そのために大切なのは、理念を掲げるだけでなく、現場で実行できる組織をつくることです。採用環境が変化する中で人材育成やキャリア支援、働きやすい職場環境の整備を進め、社員一人ひとりが主体的に行動できる体制を築くことが重要です。組織風土や価値観の変革も含め、チーム「伊藤園グループ」として全体の力を最大化したいと考えています。

日本の茶文化を世界へ広げる企業を目指す

— 将来的にどのような企業でありたいですか

長期ビジョンとして掲げているのが「世界のティーカンパニー」です。創業以来培ってきた茶産地育成事業や、畑から製品までをつなぐバリューチェーンという当社の強みを生かし、日本文化である緑茶・抹茶を世界に広め、次世代へ継承していくことが当社の大きな使命だと考えています。

同時に、茶事業にとどまらず、コーヒーや野菜・果実、乳製品など「おいしく、健康に資する」領域を総体として成長につなげ、100年企業にふさわしい基盤を築いていきたいと思えます。短期的な業績だけでなく、中長期的な視点で変革を続け、世界に通用する企業へ進化していきたいと考えています。

トータルヘルスケアで新たな価値創造へ

一人ひとりのWell-beingに向き合う

大塚ホールディングス株式会社

代表取締役社長兼 CEO 井上 眞 氏

PROFILE (いのうえ・まこと)

1983年大塚製薬入社、2008年執行役員診断事業部事業部長、2009年常務執行役員医薬品事業部 副事業部長、2015年取締役専務執行役員ニュートラシューティカルズ事業部長、2020年代表取締役社長（現任）、大塚ホールディングス取締役、2024年大塚ホールディングス代表取締役COO、2025年代表取締役社長兼CEO。



— ここ数年間の事業活動について

当社は、時代とともに変化する健康ニーズ、それを取り巻く社会課題の解決を目指し、医療関連事業とニュートラシューティカルズ（NC）関連事業を始めとする多様な事業を展開してきました。2025年は多くの成果があり、売上収益、事業利益とも過去最高を更新しました。今後も企業価値の持続的な向上に取り組めます。

— 事業成長に向けた課題と重点施策について

既存事業の深化と次世代コア領域の確立による事業ポートフォリオの強化を進めています。医療関連事業では、精神・神経、がん領域に加え、既存事業とシナジーが期待される自己免疫や希少疾患領域へも注力していきます。外部サイエンスの獲得や人財強化も進め、将来の事業の柱を育成していきます。

NC関連事業では、ポカリスエットのグローバル展開を重要な成長テーマと位置付けています。海外販売数量は6割を超え、成長ドライバーとなっており、今後は1000億円規模を目指しています。

大塚グループは医療関連事業とNC関連事業を中心に多様な事業を持つことが強みであり、日本で培ってきた医療とNCのシナジーを海外でも生かしていきます。特に米国では、気候変動を背景に熱中症が公衆衛生上の課題として注目される中、専門家とも連携しながら、「ケアリングハイドレーション」という考え方で価値提案を進めていきます。

— 持続的成長を実現するために大切なことは

当社では、「健康」を健康な状態から疾病の診断、治療、回復までを一連で捉え、心身の健康だけでなくその人の生活や社会とのつながりまで含めて考えています。そして、個々の健康課題や疾患に留まらない、健康の先にある、一人ひとりの人生や“生き方”にまで寄り添うことを大切にしています。

これを支えるのが、多様な事業、人財、そして企業文化です。当社は大塚グループの一員として迎え入れた仲間とともに、「水平協業」を基本姿勢に掲

げ、新たなイノベーションの共創を加速させています。各社が独立した立場でそれぞれの強みを最大限に発揮し、最適な協業パートナーとの連携を推進するとともに、必要な支援を惜しまない経営スタイルを貫いています。また、医療とNCという異なる事業ポートフォリオを有することで、長期的な研究開発投資と短期的な収益確保を両立させ、市場環境の変化にも柔軟かつ持続的に対応していきます。

— 将来的にどのような企業でありたいですか

当社が目指しているのは、「世界の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業」といわれる存在になることです。第4次中期経営計画では、2035年に向けた姿として「Better health から Beyond health、そして Well-beingへ」を掲げました。

健康は目的ではなく、自分らしく生き、可能性を発揮するための前提です。だからこそ私たちは、身体と心の健康を支え、一人ひとりのWell-beingに真摯に向き合いたいと考えています。多様な事業を持つ強みを生かし、トータルヘルスケア企業として、Well-being実現に向けた取り組みを続けていきます。

— 需要創造に向けた新たな取り組みについて

NC関連事業では、生命活動に欠かせない必須の要素が3つあると考えています。これまでの水分・栄養を補う製品群に加え、最後の要素である酸素に着目した製品「/zeroz（ゼロズ）」を本年3月に発売しました。酸素を活かす植物由来成分「ケンフェロール」を含有し、身体本来の力に働きかける“Active Inner Resource”というコンセプトのもと誕生したこの製品の開発背景には、局所の個別課題から身体全体の本質的課題へ取り組み、新たな価値を生み出す研究基盤があります。

ポカリスエット、オロナミンCドリンク、カロリーメイト、ボンカレーをはじめ、長年愛されてきたブランドを大切に育みながら、世界の人々の健康に貢献する「なくてはならない企業」を目指し、挑戦を続けてまいります。

レモンの価値を磨き成長軌道へ

「おいしい以上の価値」で毎日に寄り添う



ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社

代表取締役社長 **佐藤 雅志** 氏

PROFILE (さとう・まさし)

1967年2月生まれ。1989年3月工学院大学工学部卒業。1989年4月サッポロビール入社。2011年サッポロビール エンジニアリング部長、2016年仙台工場長、2019年仙台工場長兼ポッカサッポロフード&ビバレッジ 仙台工場長、2024年 ポッカサッポロフード&ビバレッジ取締役常務執行役員、2025年代表取締役社長。

— ここ数年間の事業活動について

この数年を振り返ると、事業環境に大きな影響を与えたのは「環境」と「消費者の志向」だと思います。環境面では、原材料や資材の高騰が避けられない課題となり、厳しい状況が続きました。直近の2025年ではさらに、猛暑や豪雨など天候要因もあり、夏や行楽シーズンの消費が伸び悩む場面もありました。

消費者の志向では、健康意識の深化に加え、メリハリ消費が進み、価格や味に加えて付加価値も求められるようになりました。幅広い世代の健康意識が広がる中、当社のレモン事業も好調に推移しています。最近では、若年層においても健康美容を目的とした購入も増えてきました。

— 事業成長に向けた課題と重点施策について

2022年に掲げたサッポログループの中長期成長戦略の中でも、食品飲料事業は再編領域に位置付けられ、事業ポートフォリオマネジメント推進しながら構造改革を進めてきました。中期経営計画の最終年度にあたる2026年は、構造改革に一定の目途をつけ、レモン事業の成長を軸に収益力を高めていくことが重要だと考えています。

中核に据えるレモン事業は、商品、生産振興、価値啓発の「三位一体」で取り組んでいます。「ポッカレモン100」や「キレートレモン」は好調に推移し、2025年は両ブランドにおいて過去最高売上となりました。レモンの価値は、機能性だけでなく、香りや気分転換といった情緒的な価値も含めて、幅広い層に受け入れられています。

生産振興では、2025年にパートナー企業と共に農業法人「LEMONITY (レモニティ)」を設立しました。今後は“レモンまるごと”の価値を提供できる会社へと進化したいと考えています。国産レモンを栽培し、将来的には加工して原料として活用していく取り組みは大きな一歩です。価値啓発の面でも、レモンを通じた食育活動や機能性に関する実証実験を

進めています。

その他に飲料事業では、「北海道コーン茶」「富良野ホップ炭酸水」「加賀棒ほうじ茶」など、当社ならではの強みをいかした価値提供をしていきます。スープ事業は原材料高騰と需要期の短期化という課題がありますが、ワンランク上のスープとして、「じっくりコトコト」ブランド箱シリーズを新たに発売し、「超盛」シリーズや食事に近いスープ提案を強化し、価値向上に取り組んでいます。

— 持続的成長を実現するために大切なことは

当社は「人と社会と向き合い、未来の食のあたりまえを創造する」を不変の使命として掲げています。この使命を果たすために、「お客様と徹底的に向き合う」「先を読み、スピードを持って挑戦し続ける」「仲間とヒラメキ！を実現する」という3つの約束を大切にしています。

私は、経営資源のうち最も重要なのは人財だと思っています。そして、仕事は一人ではなくチームでやるものであり、社員には「百の失敗よりも一つの後悔をしたくない」といった、失敗を恐れず挑戦する重要性を伝え、組織風土醸成にも努めています。

H+ESG経営で「おいしい以上の価値」を提供

— 将来的にどのような企業でありたいと考えていますか

将来的には、持続可能な社会の実現と企業成長を両立する「H(健康)+ESG経営」を通じ、レモンをはじめとする植物性素材を中心に「おいしい以上の価値」を届ける会社でありたいと考えています。

私たちが目指しているのは、「あなたの毎日に寄り添えるパートナー」になることです。素材まるごとの魅力や組み合わせの驚き、食を通じた地域とのつながり、いきいきと食を楽しむ幸せな時間。そうした体験を通じて、毎日の笑顔と元気を支えられる存在であり続けたいと思っています。

コーヒーの力を解き放つ

おいしさと新価値で未来を拓く

UCC 上島珈琲株式会社

代表取締役社長 **芝谷 博司** 氏

PROFILE (しばたに・ひろし)

1967年9月生まれ。1991年4月 ユーシーシー上島珈琲(現：ユーシーシーキャピタル)入社、2015年1月 ラッキーコーヒーマシン 代表取締役社長、2021年3月 ユニカフェ 代表取締役社長、2025年3月UCC上島珈琲代表取締役社長。



水素焙煎などサステナビリティとおいしさ両立

— この5年間の事業活動について

コーヒー業界は、コロナ禍を経て一定程度のマイナスインパクトがありました。一方で、その後は強いインバウンド需要にも支えられ、業界としては何とか維持できている印象です。

ただ、ここ2～3年は相場高騰が続き、国際情勢も不安定です。さらに中長期的にはコーヒーの2050年問題も見据える必要があります。こうした環境の中で、コーヒーの価値をどう高め、新たな需要をどう創るかがますます重要になっています。

当社はパーパスとして「より良い世界のために。コーヒーの力を解き放つ。」を掲げています。原料調達、研究開発、焙煎、製造、販売、品質保証、そして最後の一杯に至るまで、一貫してサプライチェーン全体に関わっていることが当社の強みです。

— 事業成長に向けた課題と重点施策について

喫緊の課題は、2030年までのサステナブル調達、2040年までのカーボンニュートラルに向けた取り組みを着実に進めていくことです。難しさもありますが、着実に進めていきたいと考えています。

その象徴が水素焙煎です。昨年から世界初の工業用水素焙煎機による量産体制を進めており、グループ全体で推進しています。水素焙煎は環境負荷低減だけでなく、熱源としての特性も生かし焙煎の可能性を広げたことが特徴です。トヨタ自動車、川崎重工業、セブン-イレブン・ジャパンなどの協業も含め、環境対応とおいしさの両立に挑戦しています。

ただ、環境に良いというだけで、お客様が価値を認めてくださるわけではありません。大切なのは、まず「おいしい」ことです。その上で環境にも優しい。そうした価値をどう提供できるかが重要です。

また、新たな取り組みとして、2023年に発売した独自製法の飲まないコーヒー「YOINED (ヨイン

ド)」があります。さらに、カフェインレスや機能性も重要な領域です。カフェインレスのレギュラーコーヒー市場で当社はトップシェアをいただいております。「TOTONOU (トトノウ)」ではトリゴネリンという機能成分に着目しました。コーヒーの持つ力を、さまざまな形で解き放ちたいと考えています。

— 持続的成長を実現するために大切なことは

まず、サステナブル調達やネイチャーポジティブのような領域ではパートナーシップが不可欠です。当社は複数の認証団体やグローバルトレーダーと連携し、当社基準に合致した調達を進めています。

また、生産者を含めたサプライチェーン全体の幸せを第一に考えることも重要です。生産国の生活が豊かになり、品質の良いコーヒーが日本に届き、それを消費者が「おいしい」と感じてくださる。その流れをつくるのが当社の務めだと思います。

そのためには、社員のコーヒーに対する知識レベルを高めていくことも欠かせません。さらに、製造現場では人手不足も深刻であり、省人化や設備投資も含めて働く環境を整えることも重要な使命です。

— 将来的にどのような企業でありたいと考えていますか

将来的には、「コーヒーの会社」であると同時に、「健康にも注力している会社」と言っていただけ存在になりたいと思っています。研究開発に力を入れており、水素焙煎や機能性に注目したコーヒーなど、成果が徐々に形になってきました。加えて7月にリニューアルオープンする「UCCコーヒー博物館」を通じ、コーヒー文化や知識を広く発信していくことも当社の重要な役割だと考えています。

私は業務用営業からキャリアを始めましたが、外食やホテルなどの現場では、付加価値のあるコーヒーの提案の余地はまだあると考えています。お客様がどんなシーンで飲まれるのかまで考え、その価値をどう届けるかをこれからも大切に組み込みます。

コーヒーの魅力は次世代へつなぐ

生産者支援と喫茶文化の継承で未来を拓く



キーコーヒー株式会社

代表取締役社長 **柴田 裕 氏**

PROFILE (しばた・ゆたか)

1964年1月生まれ、神奈川県横浜市出身。慶應義塾大学大学院経営管理研究科（MBA）修了。1987年に木村コーヒー店（現キーコーヒー）入社。1997年取締役、2002年代表取締役社長就任。2024年にはコーヒーに関する国際的な研究機関「World Coffee Research（WCR）」のボードメンバーにアジア人として初めて就任。同年「一般社団法人全日本コーヒー協会」の会長に就任。

業務用と家庭用の両輪で裾野を広げる

— この5年間の事業活動について

さまざまな努力を重ねてきましたが、大きかったのは人の動きが戻ってきたことです。コロナ禍以降、国内外問わず人流が活発になり、喫茶店やレストラン、ホテルなど自宅以外でコーヒーが飲まれる場面が回復したと感じます。人の集う場が戻り、そこにコーヒーがあることを嬉しく思っています。

一方で、この数年でニーズの多様化も進みました。スペシャルティコーヒーへの関心が高まったことに加え、カフェインレス市場の広がりも大きいです。おいしさの向上に加え、生活の中でカフェインを調整するような考え方が広がりました。業界全体でみれば、この5年はスペシャルティコーヒーとカフェインレスの存在感が高まったと思います。

— 事業成長に向けた課題と重点施策について

業務用市場はコロナ禍に大変な時期もありましたが、その時々状況に合わせて提案を進めました。

その一方で、家庭用市場の重要性も増しています。コーヒー、紅茶、緑茶を中心にラインアップを広げ、「イリー」、「ライオンコーヒー」、「リプトン」、「堀田勝太郎」など特徴のあるブランドを展開し、従来の業務用中心のイメージから裾野を広げ、新しい挑戦を進めてきました。抽出時間が大きく短縮された「KEY DOORS+ JET BREW」の投入もその流れの一つです。

— 持続的成長を実現するために

当社は100周年を迎えた2020年までは、コーヒーを「誰でも、簡単に、おいしく」という考え方で取り組んできました。そして次の100年は、そこに「楽しく、興味深く」という要素を加えています。

生活者に必要とされるもの、楽しんでもらえるもの、興味を持ってもらえるものをつくるのが大切です。家庭用のラインアップ拡充もその考え方に基づいています。当社は、コーヒーが広く知られてい

ない時代からその魅力を伝え、市場を広げてきました。昨年70周年を迎えた「コーヒー教室」もその一例。開講当時は、喫茶店ブームを背景に増加した喫茶店の開業予定者を支援する目的で開設し、現在ではコーヒーの楽しみ方や喫茶の魅力を伝えるとともに、コーヒーの抽出技術や知識を学べる場を一般生活者の方へも提供しています。また、持続的成長に向けては多様性に答えることが大切です。家庭内外におけるコーヒーの楽しみ方は多様化しています。生活者一人ひとりのニーズに寄り添う商品を展開することでコーヒー市場の持続的成長につながると考えています。

— 将来的にどのような企業でありたいですか

一言でいえば、社会的価値と経済的価値を両立する企業です。企業として業績を積み上げることはもとより、社会の一員としてどのような価値を提供できるかも大切です。その中で、当社にとって大きな社会的価値は二つあります。一つは持続的なコーヒー生産の支援、もう一つは喫茶文化の継承です。

持続可能なコーヒー生産を支えることは、気候変動や労働力不足、コスト高の影響を受けやすい小規模生産者を守ることもつながります。

また、喫茶文化を守ることも大きな社会的価値です。喫茶文化は地域振興にもつながり、喫茶店やコーヒーを通じて地域の魅力を支えることには大きな意義があると考えます。コーヒーを飲む場があることでその土地の魅力が高まるかもしれません。

— 需要創造に向けた新たな取り組みについて

需要創造に向けた取り組みの一つとして、当社では「18歳。コーヒーを」というプロジェクトを進めています。次世代へコーヒーに親しんでもらう文化を育む中長期的な取り組みで、その一環として東京都港区の高校卒業生を中心とする約1,000人に「KEY DOORS+ JET BREW」を寄贈しコーヒーとの接点を作っています。次世代へコーヒーの魅力を伝え、喫茶文化を継承していきたいと考えています。

真のグローバルへ邁進

価値で選ばれるブランドへ進化

ネスレ日本株式会社

代表取締役社長兼 CEO 深谷 龍彦 氏

PROFILE (ふかたに・たつひこ)

1973年9月生まれ、大阪府出身。関西学院大学商学部卒。1996年ネスレ日本入社、2001年ネスカフェ事業部、2008年飲料事業本部コーヒーシステム部部长、2013年ネスレS.A. ゾーンAOAリージョナルマネジャー、2016年常務執行役員飲料事業本部長、2020年代表取締役社長兼CEOに就任。



— 直近5年間の概況を教えてください

社長就任から6年になりますが、スタートはコロナ禍で厳しい環境でした。当時はインバウンドが売上の2割以上を占めましたがゼロになり、物価高の中で消費の二極化が進み、生活者は価値を認めないものへお金を払わない傾向になりました。こうした環境の中で回復の鍵となったのは、インバウンドに依存しない事業構造への転換でした。国内需要が以前より強くなり両輪で支えられる構造になっています。

この数年で一貫して取り組んできたのは「価値をどう付けるか」という点です。コロナ前は期間限定品を数多く投入しましたが現在は価値重視へ舵を切っています。「キットカット」も受験イメージを活かした部活応援や他社とのコラボなどを通じて価値を高める取り組みを進めています。

— 事業成長に向けた課題と重点施策について

消費者ニーズは細分化し、高度化してきています。細分化が進むと市場規模は小さくなり、それぞれに商品開発やコミュニケーションが必要なため、かける時間は増えるのに一つ一つのリターンは小さくなります。こうした中では個々の取り組みの効果・効率を高めることが不可欠でデータを活用したDX推進が重要です。商品開発やコミュニケーションを含めデータドリブンで進める必要があります。

さらに、ネスレ日本の強みは、1913年から日本で事業を展開してきたことです。日本市場への深い理解と、グローバルの研究開発力やスケールを併せ持っていることが大きな強みです。私たちは「グローバルカンパニー」を掲げています。グローバルの力とローカルの知見を掛け合わせて価値を創出するグローバルこそが、当社の競争力の源泉です。

— 持続的な成長の実現に向け重要なことは

まず重要なのは不変であるべきパーパスです。社員一人ひとりが判断に迷ったときに立ち返ることができる、「私たちは何のために存在しているのか」の軸を持つことが持続的成長の基盤になります。

そのうえで、ネスレはCSV（共通価値の創造）を重視してきました。近年注目されるサステナビリティも、その延長線上にあります。コーヒーやカカオといった原料において、ネスレは世界でも最大級の購買量を持つ企業です。将来的に需要拡大と供給制約が懸念される中、原料段階から「ネスカフェ プラン」や「ネスレ カカオプラン」の活動を進めています。

二つ目は、DXやデジタルの活用です。単なるシステム導入ではなく、人が使いこなして価値が生まれます。デジタルを活用して効率を高め、消費者にとって価値のない活動を削減することも重要です。

三つ目は、消費者ポートフォリオの構築です。手取りやすい価格帯から付加価値の高い商品まで、またレギュラーソリュブルコーヒー、ボトルコーヒー、ミックス、コーヒーメーカーなど、生活シーンに応じた多様な選択肢を提供する必要があります。

最後は、選ばれるブランドであることです。単にコーヒーやチョコレートを買うのではなく、「ネスカフェ」や「キットカット」を目的に選んでいただける状態をつくるのが重要です。そのためには継続的なブランド投資が欠かせません。

“グローバル企業”として社会価値を創出

— 将来的にどのような企業でありたいですか

食品会社だからこそ、安心・安全、品質、透明性は将来にわたり揺るがない前提であり、そこから信頼が生まれます。社内では「みんなのHealthiNesとHappyNesを支える真のグローバルカンパニー」を目指しています。「みんな」は消費者だけでなく、取引先や社員など関わるすべての人が含まれます。

商品を通じて価値を提供するだけでなく、関わる人にとって健全で価値ある存在であり続けることが重要です。グローバルの強みと日本市場への深い理解を掛け合わせ、「日本で最も評価されるグローバルカンパニー」として成長したいと考えています。

原料高騰下で価値を再定義

コーヒー需要創出へ人材と提案力を磨く

味の素AGF株式会社

代表取締役社長 島本 憲仁 氏

PROFILE (しまもと・のりひと)

1967年5月生まれ、千葉県出身。立教大学社会学部卒業。1991年 味の素ゼネラルフーズ入社、2009年 ホーム LC事業部長、2017年 味の素 経営企画部、2019年 味の素AGF執行役員経営企画部長、2023年 執行役員経営企画部長兼ファンマーケティング推進部長、2024年6月 代表取締役社長。



コーヒー飲用者の裾野広げる

— 直近5年の市場環境と事業の変化について

コーヒー生豆価格の高騰と円安が重なり、コーヒー業界を取り巻く環境はこの5年で大きく変化しました。円安の影響もあって原料コストは3～4倍近く高騰し、短期的な業績は厳しかったです。そうした中で、当社は比較的早い段階から価格改定に踏み切りました。段階的に改定を重ね、ようやく相場に追いついてきたという感覚です。原料価格の上昇分をすべて転嫁できるわけではありませんが、改善努力も積み重ねてきました。この5年間はまさにその対応に尽きるという印象です。

— 事業成長に向けた課題と重点施策について

人口減少以上のペースでコーヒーの飲用者が減少しています。当社はコーヒーを中心とした嗜好飲料の会社なので、現時点では飲用者が増えていないことが課題だと考えています。

当社の強みは、スティックやポーションなど、利便性の高い商品を通じて「いつでもどこでも飲める」価値を提供できる点にあります。この利便性や経済性を改めて訴求し、飲用者の裾野を広げて新しいコーヒー文化づくりの一助となる活動をしていきます。

価格改定後も多くのお客様に受け入れていただきました。その意味でも、飲用杯数や飲用者数を増やしていく活動を進めなければなりません。営業活動も単なる販売ではなく、店頭での見せ方やメニュー提案を含め、最終的な消費者価値まで考える役割へと変化していく必要があると思っています。

— 持続的成長を支える経営の軸は

持続的成長に向けて最も重要なのは人材です。事業の変革は一気に進めるのではなく、状況に応じて段階的に進めていく必要があります。その中で重要なのは、方向性を理解したうえで自ら判断できる人材の存在です。当社にはそうした人材が多くいるこ

とが強みであり、今後さらに強化していきます。

自走する組織と価値観の共有を目指す

— 将来的にどのような企業でありたいと考えていますか

将来的には、トップダウンに依存するのではなく、社員一人ひとりが自ら考え行動する組織を目指しています。現場レベルで判断し、会社の方向性に沿った形で自走できる集団になることで、企業としてのスピードとパワーも大きく高まると思います。

当社には共通の価値観があり、新入社員や中途入社社員も含めて自然と共有されていく土壌があります。そうした価値観を基盤に、自走する人材を増やしていきます。

— 需要創造に向けた新たな取り組みは

物価上昇の中で、当社のコーヒーは以前より価格が上がったものの、1杯あたりで見れば依然として経済性は高いです。スティック1杯は20～30円台で、利便性も含めた価値は十分あると考えています。

今後も利便性や経済性を継続的に伝えながら、自然な需要の拡大を図っていきます。ブランド価値や品質向上に還元し、消費者に支持される商品づくりにつなげていくことが重要になります。また、こうした取り組みを進めるうえで、企業としてのサステナビリティの考え方も重要です。

— サステナビリティにどう取り組みますか

サステナビリティ活動は会社として負うべきものであり、個別製品に負わせるべきものではないと考えています。製品ごとの損益だけでみていたら、できないことも多くなります。だからこそ会社全体としてやるべき義務であり、企業姿勢の問題です。「ブレンディの森」や上賀茂神社での取り組みなど、ひとつひとつは小さくても、それらが積み重なることで大きな企業イメージを形づくっていくと考えています。

独自価値をグローバルに展開

サステナブルを代行できる商品・企業へ

株式会社明治

代表取締役社長 **八尾 文二郎** 氏

PROFILE (やお・ぶんじろう)

京都大農学部卒。1984年、明治乳業（現、明治）入社。2015年執行役員経営企画部長、2017年から執行役員海外事業本部長を務め、長年にわたり海外事業を管掌してきた。2017年に常務執行役員、2021年に取締役専務、2023年に取締役副社長を務め、2025年6月より現職。64歳。兵庫県出身。



社員の熱量を業績と連動させる

当社は、赤ちゃんからお年寄りまでの食品を手がけており、乳児用ミルク、牛乳、ヨーグルト、チョコレート、粉末プロテインの複数のカテゴリーにおいて国内シェアNo.1をもっています。研究開発力と、健康価値・機能価値がありながらおいしく仕上げる技術を併せもっていることが当社の強みです。直近5年はコロナ禍や原料高の影響などがあり、プロバイオなどがとても好調だった時と比べ営業利益はまだ200億円ほど下回っており、それを元の水準まで回復させたいと考えています。

2025年6月に社長就任し、最初に取り組んだのは社員との対話です。現場に行き若手社員とも膝詰めで話しました。そこで感じたのは経営層と若手社員との間にある距離感と、社員の熱量が業績とうまく連動できていないことでした。経営層と若手社員の間どこかにある詰まりを取り除き、社内の力をどう結集し業績改善につなげるか、その仕組み作りが私の役割の一つと考えています。社長就任前から社内には、社員からアイデアを募り新規事業創出を目指す取り組みもあり、今も積極的に進めています。

産地サポートし原料を安定的に調達する

喫緊の課題は、チョコレートの原料のカカオ豆をはじめとする原料高の局面にどう対応していくかです。一番のリスクは、価格よりも原料が手に入らなくなること。2006年に始まった「メイジ・カカオ・サポート」は社員が現地に入り込んで取り組む明治独自のカカオ農家支援活動です。産地支援は各国に広がり、持続可能なカカオ供給体制が築けています。また牛乳、ヨーグルトの原料の生乳も同様に、持続的な調達が課題であり、MDA (Meiji Dairy Advisory) と称して国内酪農家の経営支援を行っています。

商品価値を上げる、独自価値を強化する

商品の度重なる価格改定で、消費の落ち込みが懸念される中、「価値と価格のバランス」を重視した商品開発、リニューアルに注力しています。商品開発では、当社独自の「生ねり製法」を用いた新領域の菓子「生のときしっとりミルク」、血糖値に着目した機能性表示食品「明治へモグロビンA1c対策ヨーグルト」を手がけ、独自価値をもつ新商品として手応えを得ています。原材料高で、既存商品の価格を上げざるを得ない局面では、単なる棒上げもやむを得ないことはありますが、新商品やリニューアル品で価値を高めていく取り組みを、今後はより積極的に進めなくてはならないと考えています。

海外事業については中国・アジア・米国を中心に展開し、海外売上比率10%まで26年度は高める計画ですが、国によっては明治の価値の伝え方が難しいと感じています。独自技術、独自価値をどうすれば世界に届けていけるかを考えています。メイジ・カカオ・サポートや酪農家支援の取り組みを織り交ぜながら「明治」ブランドを、地球に優しい・環境に優しいイメージとして定着できるよう、5年、10年かかる覚悟でやっていく考えです。「明治」のコーポレートブランドに、サステナブルが結びつけば、エシカル消費層だけでなく、一般層にも「明治の商品を買っておけばサステナブルも、担ってもらえる」と思ってもらえるようになるのではないのでしょうか。時間はかかりますが、これを国内から海外へ広げられたらと考えています。

2026年は「明治ミルクチョコレート」発売100周年です。26年度中に、農家支援を実施した地域で生産された「明治サステナブルカカオ豆」の調達比率100%を計画し、2024年に2年前倒しで目標達成しました。サステナブルカカオ豆をまずは明治の価値を象徴する一つに位置づけ、価値向上に挑み続けます。

ウェルネスカンパニーを見据える

「心・体・環境の健康」価値を提供

森永製菓株式会社

代表取締役社長 COO **森 信也** 氏

PROFILE (もり・しんや)

1962年愛知県名古屋生まれ。1984年岐阜大学農学部卒、森永製菓入社。2013年6月ヘルスケア事業部長、16年4月執行役員健康事業本部長、19年1月執行役員研究所長などを経て同年6月取締役上席執行役員就任。23年6月取締役常務執行役員、25年4月より代表取締役社長 COO（現任）。



— 近年の状況について

2020年からの過去5年をみると、営業利益はコロナ禍による需要変動や販路縮小、加えて原材料・物流コストの上昇の影響を受け、一時的に低迷した時期もあるもののコスト削減や高付加価値化による商品価値の向上、価格改定を適切に実施し、多くのお客様にご支持いただきながら着実な成長を実現しています。24年度には売上高・営業利益ともに過去最高を更新し、25年度においても増収増益を計画しています。

世代を超えて愛される複数の商品ブランド

— 貴社が注力していることは

当社グループは環境変化を成長機会に変えるべく、強みの最大化に注力しています。1つ目の強みとして、126年の歴史の中で培ったブランド力が挙げられます。森永製菓というコーポレートブランドは日本国内で広く認知されており、100年以上続く「ミルクキャラメル」や「マリー」などのロングセラーブランドは、まさに「世代を超えて愛される」という当社グループのパーパスを体現しています。

2つ目は、歴史の中で蓄積したノウハウ・技術力です。「ソフトキャンディ技術」「冷凍下の菓子技術」「ゼリー飲料技術」という三大技術を核に、R&Dで生み出された試作品を低コストで安全・安心かつ高い品質で量産化するノウハウを併せ持っています。工場の製造工程で改善を繰り返す中で磨いてきたこの力は、当社グループのコアコンピタンスです。

3つ目は、危機に強いレジリエンスのある企業風土です。利他と共創の精神を土台に、現場起点の挑戦と継続的改善を重ね、外部環境の変化を機会へと転換する力が組織に根づいています。

現在は、これらの強みを掛け合わせて競争力を一層高める取り組みを進めています。資本コストを意識した経営のもと、重点領域への選択と集中を徹底

し、事業ポートフォリオの磨き上げと資源配分の最適化を推進しています。その一環として、2026年3月に米国最大手のモチアイス製造企業であるThe Mochi Ice Cream Company, LLCを子会社化することを発表しました。このM&Aにより、重点領域である米国事業の成長を加速してまいります。

あわせて人材の多様性と交流を活性化し、国内外のパートナーとの共創や機動的な協業・投資を進め、既存事業の深化と新領域の探索を両立しています。

両利きの経営を重視

— 持続的な成長の実現に大切なことは

成長と資本収益性の両立です。ROE・ROIC・DOEなどを重視した経営を進めていきます。全社的なITリテラシー向上と経営管理システム・情報インフラの共通化により、意思決定と事業展開のスピードを高めます。

今後に向けては、これまで以上に新規事業創出を加速する「両利きの経営」を重視します。適切なりスクテイクと分散により挑戦を後押しし、2030年までに探索・研究領域のテーマを柱となる事業へと育成したいと考えています。

例えば「パセノール™」は、当社グループ独自の機能性表示食品対応の素材ですが、ウェルビーイング領域での可能性が大きく、象徴的な素材です。

— 理想とする近未来の企業像は

2030年に「ウェルネスカンパニー」へ生まれ変わり、「心・体・環境の健康」の価値を顧客・従業員・社会へ提供し続ける企業を目指します。

数値目標は売上高3,000億円、営業利益率12%以上です。海外は売上高750億円、売上比率25%ですが、既存の「HI-CHEW」のブランド力を軸にグローバル展開を拡大し、「Charge!」の拡大や他ブランドの展開も視野に入れつつ取り組んでまいります。

CSVを通じ持続可能な社会の実現に貢献

カカオの可能性を広げる取り組みを進める

株式会社ロッテ

代表取締役社長執行役員 **中島 英樹** 氏

PROFILE (なかしま・ひでき)

1962年生まれ。1987年4月(株)ロッテ入社。2006年6月ロッテ冷菓(株)執行役員、08年2月(株)銀座コージーコーナー代表取締役、15年6月(株)ロッテアイス代表取締役、18年4月(株)ロッテ常務取締役、22年10月(株)ロッテ専務取締役執行役員を経て24年4月より代表取締役社長執行役員。



高付加価値型マーケティングを推進

— 近年の国内の状況は

国内市場では、物価上昇による節約志向が高まる一方で、高付加価値・高単価な製品が支持されるという消費の二極化が進みました。安心感や信頼を求めて既存ブランドへ回帰する動きも見られ、生活者の価値観は多様化しています。こうしたなか、当社は高付加価値型のマーケティングと主力ブランドの強化に注力した取り組みを進めています。

具体的には、「ガーナ」はコストパフォーマンスの優れた板タイプが需要を広げる一方で、専門店クオリティを追求したプレミアムシリーズがヒットし、新たな顧客層を獲得しています。

「キシリトール」では、歯ぐきを健康に保つ「キシリトールオーラテクト」が積極的なコミュニケーションにより認知を拡大し、販売を伸ばしています。

— 海外の状況は

海外市場においては、昨年、インドネシアでハラル認証の「チョコパイ」の新工場を稼働しました。これまで生産能力の制約から十分な供給を図れずにいましたが、これを機に同国全域への拡大をめざします。

ポーランドのウェデルでは、2024年にオープンした体験型施設「チョコレートミュージアム」の年間来場者が、2025年は34万人を上回りました。現地の主要な観光施設に比肩する人気を博しており、ミュージアムでの体験を通じてウェデルブランドと消費者とのエンゲージメントを強化し、さらなる需要創造を図っています。

— カカオ産地での取り組みについて

中長期的な視点では、原材料の調達から消費、廃棄に至るバリューチェーン全体の課題に向き合い、事業基盤をより強固にすることが重要です。

近年のカカオ豆の不作や価格変動は、複合的な要因が絡み合う構造的な問題ですが、当社では児童労働の撤廃や森林減少の防止に加えて、農家の生産性を高める農業指導にも力を入れています。さらに、カカオハスクを活用したアップサイクル商品のテスト展開など、カカオの可能性を広げる取り組みを進めており、生産地支援や付加価値の高い製品を通じて、持続可能な調達と社会的責任への取り組みを継続しています。

「噛むこと」の重要性を啓発

— 喫緊の課題は

高齢化が急速に進むなか、健康寿命の延伸は喫緊の課題です。「噛むこと」では、ガムを活用した口腔健康プログラムの普及が最大で約1.2兆円もの介護費を抑制する可能性を試算し、発表しました。

また、自治体や歯科医師会、教育機関等との連携や価値を体験できる場づくりなどを通じ、「噛むこと」の重要性を啓発しています。こうした活動によって理解や共感を広げることで、より良い社会を築く原動力としてまいります。これらを実現する源泉は、社員一人ひとりの力です。多様な働き方の推進や風土改革に加え、AIの活用による創造的な業務へのシフトなど、誰もが誇りとやりがいを持って活躍できる環境を整備しています。

— 理想とする企業像について

企業を取り巻く環境は、かつてないスピードで変容し続けています。将来の予測が困難な時代だからこそ、状況を的確に把握し、機会を捉えて価値を創造していくことが不可欠です。私たちは常に挑戦する姿勢を大切にし、変化を成長の糧として進化し続ける企業でありたいと考えています。

当社は、パーパス「独創的なアイデアとこころ動かす体験で人と人をつなぎ、しあわせな未来をつくる。」のもと、共通価値の創造（CSV）を通じて持続可能な社会の実現に貢献し、しあわせな未来を築いてまいります。

“オール不二家”で成長加速

洋菓子と卸売菓子の両輪活かす

株式会社不二家

代表取締役社長 **河村 宣行** 氏

PROFILE (かわむら・のぶゆき)

1954年東京都生まれ。1977年不二家入社。2009年取締役社長室長兼総務人事本部長。15年常務取締役菓子事業本部長兼菓子事業本部マーケティング本部長兼食品事業担当、18年専務取締役菓子事業本部長兼菓子事業本部マーケティング本部長兼食品事業担当を経て、19年3月より代表取締役社長。



大袋カテゴリーの草分け

— 貴社の強みと近年の業績について

当社は横浜元町の洋菓子店に始まり、創業から1世紀以上にわたり、商品やサービスを通しておいしさや楽しさを提供し続けてきました。現在は洋菓子と卸売菓子、2つの事業を持っている点が強みとなっています。その両輪で菓子の可能性を追求し、持続的な成長基盤を作り、国内事業はもとより海外への展開など、事業領域の拡大へ向けたチャレンジを続けています。

2025年度は記録的なカカオ豆の価格高騰やエネルギーコストの上昇で厳しい事業環境が続きましたが、連結売上高は前年から8.7%増収の1,195億5,800万円、営業利益は同23.6%増の28億4,000万円となりました。卸売菓子事業では、ホームパイやカントリーマアムの同時陳列により大袋商品群の販売に力を注ぎました。当社は草分けとして大袋カテゴリーを創ってきましたが、ここへきてその商品力が際立っています。チョコレートのルックについては、小箱タイプで値上げの影響が見られた一方、大袋は好調でした。スタンドパウチ入りのプレミアムルックも売れ行きが良く、ブランド全体では順調でした。

長年の課題となっていた洋菓子事業では、収益力が向上しました。主力製品「プレミアムショートケーキ」や旬のフルーツを使ったケーキの販売などに注力し、売上向上につとめました。

— 新たな取り組みについて

富士裾野工場（静岡県裾野市）敷地内の天然水ボトリング工場が25年12月から稼働を始めました。2016年からホームパイの仕込み水に、工場地下からくみ上げた硬度約35mg/Lの軟水を使っています。今後はこの水を活用してOEMを中心にウォータービジネスを展開していきます。これまで災害発生時には菓子やケーキを被災地へ届けていましたが、今

後は水の支援も行っていきたいと考えます。

ハラル対応の焼菓子を展開

— ベトナム事業の進捗は

2022年に丸紅さんと合弁で不二家ベトナムをつくり、将来的な現地生産を見据えたうえで、輸出型ビジネスを展開してきました。試験販売の結果を受け、中国に続く海外2つ目の生産拠点として、25年11月から工場が稼働しています。生産能力は年間で最大約3,600トン、個装のカントリーマアム換算で約3億袋を見込んでいます。今後はカントリーマアムを中心に、ハラル対応の焼き菓子をベトナム国内とアジア圏で展開していく計画です。

— サステナブルの取り組みについて

2023年6月に「サステナビリティ方針」を策定しました。「環境」「人権」「従業員」「地域社会」を4つの柱と位置づけ、それぞれの領域において積極的な活動を推進しています。

環境面では脱炭素社会の実現に向けたCO2排出量削減を加速させ、人権面では持続可能な原材料調達やカスハラなどハラスメント対策を強化しています。従業員に対しては多様性を尊重し、心身ともに健やかに働ける健康経営を推進しています。地域社会においては、25年4月開園の「ペコちゃんこども園ほりかわ」や全国を巡る「ペコちゃんキャラバン隊」など、不二家ならではの活動を通じて地域との絆を深めることは、不二家のファンづくりにもつながります。

— 今後について

当社がめざすサステナビリティ経営を推進する上で、その根底となる価値観「Smile makes the heartful world～笑顔が作るこころあたたまる世界」の実現に向け、社会問題の解決と企業成長を両立させ、持続可能な未来の実現に貢献してまいりたいと考えています。

一世代30年の視点で経営にあたる

多様な商品を自社生産できる強み生かす

株式会社ブルボン

代表取締役社長 **吉田 匡慶** 氏

PROFILE (よしだ・まさよし)

1981年生まれ、新潟県柏崎市出身。金融機関勤務を経て2014年ブルボン入社。工場の製造管理や広告、デジタルの部門を歴任し、2022年取締役就任。25年6月より代表取締役社長（現任）。



最適な価格とボリュームで商品を提供

— 近年の業績概況について

主力のビスケットカテゴリーを中心に、全体として業績は伸長を継続しています。20年から22年はコロナ禍での「巣ごもり消費」による家庭内消費の増加が大きな増収要因でしたが、23年から25年はインバウンドの需要増に加え、原材料価格の上昇に伴う価格改定による増収効果、販売のウエイトの転換で、販売や生産が安定したことが利益に貢献したと捉えています。消費者の嗜好は多様化しており、このような変化に素早く対応し、最適な価格とボリュームの商品をお客様に提供する必要があると考えています。

— 貴社にとっての喫緊の課題は

全体的なコストアップは今後も継続すると予想されます。国内では、人口減による市場規模の縮小は避けられず、併せて地方で事業活動を行う当社にとって労働人口の減少は生産現場にも大きく影響し、商品価値・生産性の向上が大きな課題です。当社はビスケットを中心としながらもチョコレート、米菓、グミ、豆菓子、スナックなど多様なカテゴリーの商品を自社のみで生産することができます。この特長を生かし続けるためにも機械化・デジタル活用を通じた「効率化による生産性の向上」と「SCMの最適化」がますます重要になると考えています。そのためには、今まで以上に工場への設備投資を強化するとともに、生産過程の可視化やAIなどの活用、販売予測面でもマーケティングの強化などに加え、情報を活用できる人材育成が不可欠です。さらには為替や海外動向の影響を軽減するため、国内外の原料調達への関与、ドライバー不足など社会課題へ対応するための取り組みなど、当社が関わることで社会の役に立てることへ積極的に取り組んでまいります。

果敢に挑戦する企業であり続けたい

— 持続的な成長を実現していくため大切なこと

吉田康会長（前社長）からバトンを受けた際、一世代30年の視点をもって経営にあたるよう指導をいただいています。30年後の社会、30年後の当社がどうありたいかをイメージしたうえで、まずは企業の根幹である人材を育成するプログラムを開始することにしました。新潟県に本社を有する当社にとって、社員が能力を最大限に生かせる組織となることは、事業成長に必須です。社内では、「創立100周年を迎えた今、当社は過渡期であり変革期である」という話をしており、社会情勢の前提が変わるなか、役職員が新しい変化に対して果敢に挑戦していく企業であり続けたいと考えています。

— 理想とする近未来の企業像

当社は関東大震災を契機に設立された企業でもあり、自然災害の多い日本で食に関わる事業を行う企業として、一つは社会が困ったときにお役に立てる企業でありたいと考えています。また、菓子は、「おやつ」の役割に加え「食事代替」「栄養補給」「コミュニケーションツール」など多様な役割を持っており、常に生活の身近にあるものです。今後もお客様に寄り添い「おいしさ、思いやり、いつもいっしょに。」のコーポレートメッセージを体現する企業でありたいと思っています。

— 今後について

ビスケットに続くカテゴリーの強化に取り組むことで、国内での成長を志向します。海外では米国、中国、ベトナムに拠点がありますが、全体から見ると割合は低く、今後さらなる強化が必要です。また、菓子を通じた糖の研究を起点に、再生医療における試薬開発、スポーツ領域における菓子の効果検証など研究部門に新たな芽も出てきているので、今までと視点を変えた新しい分野にも取り組んでまいります。

自然の恵みを新たな価値に

心と身体のWell-beingを実現し、世界中に笑顔を届ける

カルビー株式会社

代表取締役社長兼CEO 江原 信 氏

PROFILE (えはら・まこと)

1958年埼玉県生まれ。1981年慶應大経済学部を卒業後、伊藤忠商事に入社。2001年ジョンソン・エンド・ジョンソンに入社、08年バイスプレジデント業務推進本部長。11年カルビーに入社し、14年カルビー上級常務執行役員兼ジャパンフリトレー代表取締役社長、22年カルビー代表取締役副社長兼COOを経て、23年より現職。



— 近年の概況について

気候変動や人口動態の変化をはじめ、人々の食に対する意識の多様化など、当社グループを取り巻く事業環境は大きな転換期を迎えています。

「創立100年を超えてもなお成長し続ける企業でありたい」。この強い意志を全社員で共有し、地道に、愚直に、徹底的にやるべきことを実行してきた結果、2025年3月期は過去最高業績を更新しました。そして26年3月期第3四半期の売上高は国内、海外ともに伸長し、2,567億4,000万円（前年同期比5.3%増）となりました。25年には北海道産バレイショ収量減の影響がみられたものの、上期の好調に加え、第3四半期にバレイショ原料以外の製品で拡売を行い、価格改定効果もあって増収となりました。

バレイショの専門力と加工技術を磨く

— バレイショの安定調達と付加価値化について

主要原料のバレイショをめぐるのは、50年以上にわたり、専門性を高めながら加工技術を磨くとともに、安定調達を図るためグループ会社カルビーポテトを設立し、圃場からお客様に商品が届くまでの垂直統合型バリューチェーンを構築してきました。現在、九州から北海道まで全国約1,600戸の生産者様と契約し、国内バレイショ生産量の約19%（年間37.1万t/2025年3月期）を調達しています。

自然素材のおいしさを最大限に引き出すため、素材をそのまま使用したフライ技術や、素材をまるごと練り込んで独自の食感を生み出す加工技術等により、バリエーション豊かなものづくりを実現しています。

海外と新カテゴリで売上高比率50%めざす

— グループの新成長戦略について

これまでの成長戦略「Change2025」（2024年3月

期～26年3月期）では、国内コア事業を中心に収益性の改善や事業基盤の強化を進めてきました。機動的な価格改定とブランド価値の向上を両立させ、量的拡大から質的拡大へと転換が進み、ねらい通り収益力を強化できました。その一方、海外では経営基盤の強化や成長投資が十分に進まず、期待した成長水準に達しませんでした。

こうした課題をふまえて策定した新成長戦略「Accelerate the Future」は、2035年を見据えたバックキャストिंगの考え方のもと、企業価値向上の軸として「稼ぐ力の向上」「資本効率の向上」「成長期待の向上」に取り組みます。このうち2027年3月期～31年3月期の5年間を「成長投資期」と定め、国内コア事業のさらなる付加価値向上、成長領域への1,000億円以上の積極的な投資を通じ、ポートフォリオの変革を推進していきます。

現在、当社の売り上げの7割を国内コア事業が占めていますが、2036年3月期までには北米を中心とする海外事業と新カテゴリの売上高比率を50%まで高めたいと考えます。その実現に向けた戦略重点地域の北米では、えんどう豆を主原料とするスナックHarvest Snaps（ハーベストスナップス）を展開しており、BFY（Better For You）カテゴリとして健康志向層に支持されています。

北米のBFY市場は約6,000億円規模を形成し、今後も成長が見込まれることから、当社もBFYのラインアップ拡充やHarvest Snapsブランドの横展開を進める予定です。この動きを加速させるM&Aなどを積極的に行っていきます。

国内では、顧客起点での価値創出、オペレーション力の強化、新カテゴリへの拡張により価値創出型モデルを深化させ、収益率を最大化させてまいります。これらの取り組みを通じ、グループ全体の持続的成長とレジリエンス強化を実現したいと考えます。

創立100年を超えてもなお成長し続ける企業をめざし、より多くのお客様に喜びを届けてまいります。

スナックの付加価値化に挑む

日本産じゃがいも100%にこだわり

株式会社湖池屋

代表取締役社長 **佐藤 章 氏**

PROFILE (さとう・あきら)

1959年東京生まれ。82年早稲田大法学部卒業後、キリンビールに入社。97年キリンビバレッジ商品企画部に出向後、キリンビール営業本部マーケティング部部長、九州統括本部長、キリンビバレッジ社長などを歴任。2016年フレンテ(現・湖池屋)執行役員兼日清食品ホールディングス執行役員に転じ、同年9月より現職。



創業の原点に立ち返る

— 貴社について

当社は1962年に「湖池屋ポテトチップス のり塩」を発売し、1967年に日本で初めてポテトチップスの量産化に成功しました。創業以来、日本産じゃがいも100%にこだわって事業を展開しています。

2016年10月に誕生した新生・湖池屋では、付加価値経営に舵を切りました。創業の原点に立ち返って「湖池屋品質」を磨き、日本の老舗スナックメーカーとしての価値を追求しています。高付加価値商品の育成や新市場創造に取り組むとともに、ロングセラー商品の強化を進めてきました。

— その成果が業績に表れている

おかげさまで2025年3月期売上高は前年比8.3%増の約593億円となり、過去最高を更新しました。これは2017年度比で2倍近い伸長です。かつては価格競争に苦しんでいた時期もありましたが、V字回復を遂げることができました。

2026年3月期第3四半期までの状況は、売上高が前年同期比3.5%増の465億6,700万円となりました。国内においては、湖池屋プライドポテトを代表とする高付加価値商品を軸に、売り上げを拡大しています。その一方、昨今の気温上昇によりじゃがいもの品質が悪化し、歩留が想定を大きく下回ったため、製造コストが著しく増えました。海外においては、各種コスト増の影響が大きく、当期間は減収減益となりましたが、商品価格の見直しやコスト効率の改善などにより、収益性向上に取り組んでいきます。

— 2025年に海外マーケティング部を新設した

現在は台湾やベトナム、タイの現地法人を中心に、欧米を含む世界各国で事業を展開しており、2030年に海外事業売上高150億円到達を目標としています。

スナック大国のアメリカで事業展開を加速するため、25年6月に現地法人KOIKEYA AMERICA INC.を

設立し、ポテトチップスの新ブランド「SATISFRY」を立ち上げました。スタートアップとして参入するため、他社品と圧倒的に差別化する必要があります。そこで、米国のアーリーアダプター（先端的な消費者層）を中心に人気が高まっている“モダンアジア”に着目しました。これを既存ブランドのカラムーチョなどと合わせて提案し、拡販をめざします。

JAPAN PREMIUM戦略を推進

— 国内での取り組みは

JAPAN PREMIUM戦略のもと、新商品やリニューアル品を通じて新規ユーザーの獲得とブランドの認知拡大を図っていきます。直近ではピュアポテトにおいて、国産芋100%へのこだわりを改めて訴求するとともに、おいしさと品質を追求するリニューアルを行い、好調に推移しています。また、日本スナックの進化版として、スナックと相性の良いチーズをテーマにした新機軸商品の定着を図ります。

— 25年に中部工場が稼働した

国内5つめの生産拠点として、需要拡大が続くポテトチップスの生産体制を整えました。これにより従来比で約1.2倍まで生産キャパシティがアップします。これまではポテトチップスの7割を東日本で生産していましたが、中部工場の稼働により東西で生産と販売キャパを最適化し、物流効率の改善を図ることができます。さらに、まだ世に出ていない新規軸商品の製造ラインも追加で導入する予定です。

— 今後について

社長就任以来、スナック菓子の価値向上へ向け、高付加価値商品の投入や定番ブランドの現代化などに取り組んできました。この10年間を振り返ると、当社がこれほど変わることができたのは、その根底に商品やブランド、企業そのものに唯一無二の価値があるからだと感じます。今後も全社一丸となり、湖池屋にしかできない独自の戦略を進めてまいります。

Sweetな瞬間を創り続ける

国内グミ事業を中心にさらなる成長めざす

カンロ株式会社

代表取締役社長 **村田 哲也** 氏

PROFILE (むらた・てつや)

1969年生まれ。慶應大法学部卒。1992年三菱商事に入社、2011年ライフコーポレーションに出向。16年に三菱商事へ戻り、18年生活流通本部食品流通部長。19年カンロ社外取締役、21年カンロ執行役員グローバル事業担当兼フューチャー事業担当、22年同兼経営企画本部長などを経て、23年1月より現職。



5期連続で増収増益を達成

— 近年の概況について

近年、国内では物価上昇が見られ、消費の二極化傾向が強まる等、企業経営を取り巻く環境は大変厳しい状況です。加えて、中東情勢の緊張の高まりなど地政学的リスクの顕在化により、エネルギー価格や原材料価格の不安定化、物流への影響も懸念されており、先行きの不確実性は一層高まっています。斯様な状況下、菓子市場においては、インバウンド需要や食の代替ニーズの取り込み、二極化への対応が求められています。二極化について、当社は値ごろ感ではなく、高価値化に重点を置いています。提供価値を高め、その価値に見合うプライシングをすることが大切です。ここ数年、新規軸の商品が増えているのも戦略の一環です。25年下期はチャンネル限定で販売したグミの新商品(とろみ〜グミ、ピックミー)が好評でした。

当社の2025年度(12月期)はグミや飴の堅調な需要を背景に、売上高・利益ともに過去最高を更新しました。連結売上高は347億7100万円(前期比9.4%増)、営業利益は46億9100万円(同9.5%増)、経常利益は47億4600万円(同10.0%増)でした。主力ブランドの好調により、5期連続で増収増益を達成することができました。

— 主な要因は

飴は生産体制を整備してのど飴需要増に対応し、増収となりました。成長エンジンのグミは、主力ブランドのピュレグミとグミツツェルが堅調に推移し、増収に寄与しました。一部の原材料費が高騰し、松本工場グミ棟拡張に伴う償却負担等も増えましたが、これらを増収効果によって吸収しました。

— 中期経営計画について

当社の進むべき方向性を示す長期ビジョン「Kanro Vision 2.0」は、4つのバリュー「Sweetな瞬間を

創造する」「事業基盤を変革する」「未来へ紡ぐ」「創発的な組織の更なる進化」からなります。この実現に向けて策定した「中期経営計画2030」では、国内グミ事業とグローバル事業を成長ドライバーに位置づけて取り組んでいます。

グミ事業の生産体制を整えるため、朝日工場(長野県)に新グミラインの増設を進めており、27年7月の稼働を予定しています。これにあわせて新商品を継続的に投入し、さらなる成長とシェア拡大をめざします。

グローバル事業も強化します。現在、海外売上比率は1桁台ですが、30年度までに海外売上高50億円、全社売上高比率10%到達をめざします。その布石として、25年に設立した米国の現地法人を起点に、26年度はカリフォルニア州とその隣接州へ販売網を広げていきます。店頭に並ぶグミ製品は大容量品が多く、価格は4ドル程度ですが、ピュレグミは日本と同規格で3〜5ドルで販売しています。

現地の展示会ではピュレグミプレミアムが特に好評で、ピュレグミの価値が米国市場でも通用することを確認できました。日本発のブランドとして差別化を図り、拡販につなげます。

“オールカンロ”でファンづくり

— 現状の課題と今後の抱負について

売り上げや利益は好調に推移していますが、ピュレグミや金のミルクなどのブランド名が当社の企業認知に結びついていないことが課題の一つだと考えています。したがって企業CMやコーポレートブランディングを展開し、ブランドと企業の紐付けを強化していきます。

より多くの方に当社を知っていただけるよう“オールカンロ”でCX(顧客体験価値)向上に取り組み、カンロのファンをつくることで、中長期的な成長につなげていきます。

食を通して健康を支える

喜ばれる価値を磨き続け、次の成長へ

株式会社グリーンハウス

代表取締役社長 **田沼 千秋** 氏

PROFILE (ためま・ちあき)

1975年慶應義塾大学卒、同年野村證券入社、77年(株)グリーンハウス入社、80年米国コーネル大学大学院ホテル経営学部卒業、93年(株)グリーンハウス代表取締役社長に就任(現任)、2008年~2010年一般社団法人日本フードサービス協会会長。



「お客様に選ばれ続ける力」を高める

— 過去5年の概況はいかがでしょう

この5年は、食を取り巻く環境が大きく揺れ動いた期間だったのではないのでしょうか。コロナ禍を経た生活習慣の変化と、それに伴う食に関するニーズの変化、人手不足や原材料の高騰など、短期間で経営の前提が大きく変わりました。さらに、企業・学校・医療・福祉といったコントラクトフードサービス領域では、「安心・安全な運営」と同時に「どれだけ付加価値を創れるか」が求められるようになりました。当社は長年、栄養士・調理師の専門性を磨いてきましたが、まさにその価値が真に求められる時代に入ったと感じています。

— 喫緊の課題や、強みを踏まえた取り組みについて教えてください

最も大きな課題は、どのような環境変化の中でも「お客様に選ばれ続ける力」を高めることです。当社の強みは、現場を起点にした提案力と栄養士や調理師の専門性にありますが、日々の業務を当たり前と思えば“マンネリ”につながってしまいます。社内では常々「マンネリは最大の経営リスク、現状維持は衰退と同じ」と伝えています。だからこそ、ボトムアップによる主体的な改善やスピード感ある挑戦を重視し、変化へ向き合い続ける姿勢が欠かせません。日々の運営を丁寧に行いながら、「どうすればもっと喜んでいただけるか」を考え続けることが重要だと考えています。

— 持続的な成長のために大切なことは

企業の利益は付加価値の結果であり、その利益を人財育成や新しいチャレンジに再投資することで成長が続きます。特に人財は最も重要な経営資源です。次世代リーダーの育成、栄養士や調理師などの専門職の高度化、スタッフ一人ひとりが誇りを持って働ける環境づくりは必要不可欠です。お客様の満

足は現場の状態に必ず表れます。だからこそ、人に投資し続けることが長期的成長の土台になると確信しています。

アジアNo.1の総合ホスピタリティ企業

— どのような企業でありたいと考えますか

「アジアNo.1の総合ホスピタリティ企業」です。海外展開は近年拡大を続けておりますが、今後もリスクを慎重に見極めつつ、現地パートナーとの信頼関係を基盤に、着実に広げていきたいと考えています。

また、当社は単一業態にとどまらず、コントラクトフード、レストラン、デリカ、ホテル、物販など多様な業態を持つ点は強みの一つです。相互に連携し、新しい価値を生み出しながら、時代に合わせて事業を進化させていく企業を目指しています。

総合的な健康支援サービス企業へ

— 最近の取り組みについて教えてください

栄養管理アプリの「あすけん」は会員数1360万人を超えて順調に成長し、ヘルステックアプリとしてアジアNo.1とご評価いただけるようになりました。

今後は、食事だけでなく運動や睡眠など生活全体が見える化し、より総合的な健康支援サービスへ進化させていきます。法人向けサービスの拡大や海外展開など、グループ連携による新たな展開も進めています。

また、Food Tech・Health Tech・Hospitality Tech領域での更なる新しい挑戦も始めています。スタートアップ企業や技術を持つ企業と協業し、互いの強みを掛け合わせながら新しい事業を創る取り組みです。自社だけでは生み出せない技術・スピードを取入れ、変化の大きい時代に価値を高め続けることで次の成長につながると考えています。

医療福祉給食を継続するために

「シン・食事サービス」を開発・提供開始

日清医療食品株式会社

代表取締役社長 **立林 勝美** 氏

PROFILE (たてばやし・かつみ)

1961年京都府生まれ。84年、日清医療食品㈱入社、99年本社 営業企画部長、2001年本社 受託管理部長、16年に本社 経営企画室長に就任。同年6月より取締役 経営企画室長を経て、22年6月、代表取締役社長に就任。趣味は読書、マラソン、ゴルフ、ライブ鑑賞など。



職場環境の改善を最優先に進める

— 近年概況(過去5年ほど)を教えてください

当社はここ数年、いわゆる働き方改革をはじめとする職場環境の改善を最優先とし、その一環として、設備投資、IT投資、人材投資を重点的に進めて参りました。

具体的には、栃木県に開設したヘルスケアフードファクトリー関東、M&Aによってソフトウェア開発企業を傘下に加えたことによる情報システム開発の迅速化、技能実習生の事前教育を目的とした訓練校をミャンマー連邦共和国に開設、栄養管理基幹システムのクラウド化によるリモート環境の整備、商品開発、社員教育の強化を目的とした本格的なテストキッチンの開設などが挙げられます。

いずれも将来を見据えた長期的視点に立った未来投資という位置づけであります。しかしながら、コロナ感染症沈静化後の物価高騰、担い手不足問題の急展開により、更なる対応が求められてきております。

メーカーとの共同開発でニーズに応える

— 喫緊の課題や、強みを踏まえた取り組みについて教えてください

それは深刻な経営難に陥られている医療介護業界共通の課題と言えるものでありますが、「国民にとって必要不可欠な社会インフラである医療福祉サービスの持続可能性をいかに高めていくか」ということに尽きると考えます。

具体的には、担い手不足、コストの抑制、サービスの品質といった課題を如何に克服していくかが問われています。当社は2010年代半ばから同様の問題意識を持ち、セントラルキッチン方式によってその一部を解消する方向に舵を切りました

が、従来の将来予測を上回る規模、スピードで業界共通の課題が押し寄せ、対策の再考を迫られました。

その中で生まれたのが、第55回食品産業技術功労賞・サステナビリティ部門において受賞することができました「シン・食事サービス」です。スタートして間もない当該サービスですが、試行錯誤を繰り返している社員の大きな励みとなっております。

「シン・食事サービス」のコンセプトは①美味しい ②食べやすい ③食事介助もやりやすい ④省力化を主としておりますが、単なる効率化アイテムでは継続的にお客様のニーズにお応えすることができないであろうと考えました。

従いまして、「シン・食事サービス」を開発するにあたり、多くの食品メーカー様のご理解、ご協力を頂き、ヘルスケアフードにふさわしい商品を妥協なく追求し、今なお共同での研究開発は続いており、進化させ続けていきたいと思っております。

顧客と共に医療福祉サービスを創造

— 今後、持続的な成長を実現していくために貴社にとって大切なことは

当社が持続的に成長するためには、請負業から脱皮し、お客様と共に環境に則した医療福祉サービスのあり方を追い求めていくことと考えます。

専門業者として積極果敢にご提案申し上げ、膝をつき合わせて合意形成を図っていく姿勢が求められると考えています。決して業者の都合だけで判断してはいけませんし、言われるがままの役務提供のような旧態依然とした業態では、やがて淘汰されるという危機感をもってこれからも対応して参りたいと思っております。

そしてその先には、日本のヘルスケアフードサービスにおいて、当社がなくてはならない存在と認知いただければ幸いです。

安全・安心でおいしい学校給食のために

創業以来、食中毒ゼロを継続

株式会社東洋食品

代表取締役社長 萩久保 英男 氏

PROFILE (おぎくぼ・ひでお)

1947年東京生まれ。東京工業大学(現・東京科学大学)工学部卒業後、東京ガス(株)、三井造船(株)(現・(株)三井E&Sホールディングス)を経て、1983年(株)東洋食品に入社。専務取締役、副社長を経て、2000年代表取締役に就任。趣味は読書、映画、スキー、旅行。



食育の充実や地域貢献に注力

— 近年概況(過去5年ほど)について

当社は毎年順調に成長を続けており、現在は44都道府県で、1日147万食を提供しています。小・中学生の約6人に1人が当社の給食を食べていることとなります。受託施設数は560カ所で、学校数では約4,000校に提供しています。昨年度の売上高は約460億円となりました。学校給食センターの運営が強みで、特にPFI・DBO事業の新規受託が堅調です。

この成長を支えているのは、学校給食専門企業として40年間培ってきた独自のノウハウと人材です。社是「信頼」にもとづき、「安全・安心でおいしい学校給食を提供する」ことを理念とし、創業以来59年間、食中毒ゼロを継続してきました。従業員が安心して働ける環境整備を進め、一人ひとりが力を発揮できる組織づくりを行ってきたことが、持続的成長の基盤となっています。

— 貴社にとって喫緊の課題とは

人手不足とそれに伴う人件費の上昇です。優秀な人材の定着のため、ここ数年は過去にないペースで賃上げを行い、待遇改善や人事制度の見直しを進めてきました。また、標準化とDXにより生産性を高め、安定供給体制を強化していきます。

こうした取り組みを持続的に続けていくためには、委託料の改訂が不可欠です。学校給食業界は、過度な価格競争というデフレ時代のビジネスモデルを脱し、適正価格での受注を基盤に、高付加価値化と生産性の向上にシフトしていく段階に来ていると考えます。その中で当社は、自治体のニーズを丁寧にくみ取りながら、特に食育の充実や地域貢献に力を入れており、顧客満足度の向上に努めています。

— 今後、持続的な成長を実現していくために貴社にとって大切なことは

持続的な成長の鍵は「人」です。だからこそ人材

育成を経営の中心に据え、「人」への投資を続けています。従業員一人ひとりが誇りとやりがいを持って働ける環境を整えることが、お客様への価値提供と会社の成長につながると考えています。

学校給食市場は、民間委託が始まって40年が経ち、成長期から成熟期への転換点にあります。そのような状況においても、市場には魅力的な機会があると確信しています。規制緩和により、学校給食施設を、保育園給食や、夏休みの学童給食など、公共目的の多用途に活用できれば、市場をさらに広げることができます。地域の「食のインフラ」として、お客様のニーズに応じていきます。

自治体と事業者間の契約の在り方を見直す

— 将来的にどのような企業でありたいか

学校給食は単なる昼食提供ではなく、子どもたちの成長と健康を支える重要な社会基盤です。子どもの貧困や個食などの社会課題に対して、学校給食が果たす役割は大きく、今後も食育拠点、子育て拠点、防災拠点という役割を深化させたいと考えています。

当社は、全国規模で安定運営できる体制を強化するとともに、PFI・DBO事業を柱に、設計・建設段階から関与することで、より効率的で持続可能な給食施設づくりに取り組みます。また、今まで培ってきた学校給食事業のノウハウを活かして、海外の栄養課題の解決にも貢献していきたいと考えています。

— その他、注力したいことはあるか

この市場の転換期において、まず見直すべきは自治体と民間事業者の委託契約の在り方です。時代に合った業界ルールを整備し、発注者と受注者が対等な関係性を築くことが不可欠です。そのために、業界団体と連携し、政治・行政に制度整備の働きかけを続け、健全な競争環境を整えることが、業界全体の発展につながると考えています。

微生物を高度に利用

既存事業の進化と新規事業の開拓を両利きで

株式会社フジワラテクノアート

代表取締役社長 **藤原 恵子** 氏

PROFILE (ふじわら・けいこ)

フジワラテクノアート代表取締役社長。麴製造分野で国内シェア約8割を誇る醸造機械メーカーの5代目。社員一人ひとりと向き合いながら、誰もが生き生きと働ける職場環境の整備に情熱を注ぐ。醸造技術を核にフードテックやバイオ産業など新分野への大胆な事業展開を牽引している。



高度人材を獲得し続けられる会社に

— この5カ年を振り返って

この5年は、社会情勢の変化に柔軟に対応しながら、次代に向けた事業基盤の構築を一步ずつ進めてきた期間でした。コロナ禍による市場の停滞期を一つの契機と捉え、経営基盤強化に注力しました。

具体的には、ビジョン実現に向けた開発体制や教育制度の強化、DX推進などです。こうした地道な組織改革が、市場の回復とともに少しずつ形になり始め、既存の醸造分野での安定した受注に加え、一般食品や一般産業など新分野への広がりも見えてきました。長年の積み重ねに、この5年の改善が加わり、ようやく次のステージに向けた準備が整いつつあると感じています。

— 貴社の強みを踏まえた上で、喫緊の課題は

強みは、微生物を高度に利用する技術力と、フルオーダーメイドでお客様のニーズを形にする対応力です。顧客との価値共創による醸造設備の提供を通じ、日本の食文化への貢献や地域活性化を牽引する姿勢が評価され、「第5回日本サービス大賞」優秀賞をいただきました。一方で、この醸造分野で培った知見をベースに、バイオプロセスから事業化までを一気通貫でサポートする、新たなビジネスプラットフォームの構築も進めています。これまでの「醸造を支える技術と感性」に、「新産業の創出を支える確かな実装力」を加え、両輪で価値を提供していくことが当社の挑戦です。そして、この変革を成し遂げる原動力はやはり人に他なりません。複雑なバイオプロセスを産業化し、社会に実装していくには、高度な知識と情熱が不可欠です。だからこそ、当社は一貫して人への投資を最優先してきました。地方の中小企業でありながら、このプロセスを完結できる専門人材層を擁していることこそが、私たちの強みです。それぞれの人材の力を最大限に生かして、既存事業の進化と新規

事業の開拓を両利きで行っていくことに注力しており、それこそが喫緊の課題です。

循環型社会と豊かな食文化追求に貢献

— 持続的な成長を実現していくためには

一人ひとりの社員が、よりエンゲージメント高く挑戦できる環境を整え続けることが不可欠です。フルオーダーメイドのものづくりは定型化が難しく、属人的な要素が残ります。しかし、だからこそ個々の判断力や応用力が磨かれ、それが大手にはない中小企業ならではの強みにもなります。

このように「人」の力が競争力の源泉であるからこそ、育成や採用の成否が経営の鍵を握ります。さらなる事業拡大を見据え、高度な人材から選ばれる会社であり続けることが重要だと考えています。

— 理想とする近未来の企業像について

微生物の高度利用技術を、醸造の枠を超えた広範な産業へと展開し、多様な共創パートナーと共に新たな市場を創出する企業をめざしています。それを通じて循環型社会や豊かな食文化の追求に貢献し、社会への価値提供と「社員の幸せ」を高い次元で両立させる企業でありたいと考えています。

— 物価高への対応や新たな取り組みについて

設備価格の高騰が続く中、選ばれ続けるためには価格以上の価値、すなわち品質と機能の絶え間ない向上が求められます。その基盤として2023年に始動したのが、独自の品質保証システム「F-QAS (Fujiwara-Quality Assurance System)」です。

これは単なる管理体制の強化ではなく、デジタルの活用と全部門の知見を融合させ、フルオーダーメイドの品質を組織として極めていくための戦略的な枠組みです。お客様の声をリアルタイムに反映し、一歩先を行く品質基準を追求し続けること。この積み重ねこそが、新たな産業の創出を支える信頼の礎になると確信しています。

しなやかさ持ち続ける

存在価値を高める切り口は数多く存在

藪田産業株式会社

代表取締役社長 藪田 亘康 氏

PROFILE (やぶた・のぶやす)

1956年11月生まれ、兵庫県明石市出身。大阪大学工学部大学院修了、82年藪田産業入社、90年社長就任。「現場に足を運んで状況とニーズを把握」することに徹するタイプ。全国醸造機器工業組合（現日本醸造機械用品商工組合）の理事長も務めた。趣味はゴルフ、旅行。



— 過去5年を振り返って

コロナ明け以降の売上推移は回復基調も、足取りは遅れています。現状の当社の販売先業界は概ね60%が清酒を含む食品、30%が化学・医薬、10%が水処理分野ですが、資材の高騰、人件費の上昇等の影響で客先の設備投資は先延ばしが続いてきました。建設工事の遅れも影響が大きいです。優先順位としてまず製品値上げ、ベースアップなどが実施され、ようやく最近になって生産設備の新設、更新がスタートした状況です。

製造に関わる人材確保が最大の課題

— 貴社にとっての喫緊の課題は

課題は3つあります。1番目は「製造に関わる人材の確保」が最重要課題です。近隣大手企業の採用条件が当社では手の届かないレベルになっていて新卒採用は困難な状況です。当社は受注生産のため、人が技能を伝承していかないと品質を保持できない工程もあり、中途採用や雇用延長、将来の外国人採用も視野に入れて人材確保に努めていきたいです。

2番目の課題としては「供給能力の維持」です。完全週休2日制や働き方改革に伴う残業の減少、有給消化率の向上などの実施で供給能力の低下が顕在化し、結果として製品納期の長期化が続いています。現在大型設備では納期が2年近くになっており、これ以上の納期の長期化は顧客離れを招いてしまうので、自動化設備の導入には積極的に投資していきます。

3番目の課題は「コストアップに伴う価格上昇」です。原材料の高騰や毎年のベースアップで製品コストはお客様が購入できる臨界点まで達しています。当社も過去5年で3回の値上げを実施しています。以前の価格表は使えなくなり、都度見積りを出す時価に近い状況です。このまま価格改定を続けていくと、ほとんどの客先が購入できない「超高級設備」になってしまいます。何としても生産性を向上

させコスト上昇を吸収しなければなりません。

定期メンテナンス業務が大きな柱に

— 持続的な成長を実現するため大切なこと

当社の製品はすでに多くの業界の生産現場で使用されており、今後新たな市場を開拓するのは簡単ではないです。他方、多くの客先では要員の不足から生産設備のトラブルが大きな損失を生み、定期的なメンテナンスによって設備の稼働寿命を延ばすことが最大のメリットになることが理解され始めています。当社にとって販売した設備の定期メンテナンス業務は大きな仕事の柱になりつつあります。人間の健康診断と同様、早期にトラブルの芽を摘み取り、メンテナンスレポートの指摘に沿って早めに部品交換を実施することで稼働寿命を延ばせば当社、客先にとってWin-Winの関係を作ることができます。

— 理想とする近未来の企業像について

社会に求められ貢献しながら恒常的に利益を生み出して行ける存在です。そのために製品の付加価値を高めながら、変化に対応してけるしなやかさを持ち続ける企業が理想です。

— 新需要創造に向けた取り組みは

発酵、環境、健康、エネルギーなど多くの分野にかかわっていく中で、当社の存在価値を高める切り口は数多く存在します。多くの分野で得られた経験を融合することができれば、今後も新しい需要に対応できる設備を生み出していきます。

最近、引き合いの多い清酒の小規模プラントでも、当社なら製造規模に応じたベストミックスの設備を供給できます。東南アジア、欧州、米国など海外からも話があり、新しい仕事のシーズにしたいです。

他にも酵素メーカーとタイアップし、原材料を最大限有効利用できるシステムを考案して評価されています。今後も客先に利益をもたらす製品開発を念頭に経営に取り組んでゆきたいです。

現場起点で進化

世代間ギャップを大切に、バランスを目指す

有限会社キクブランドウー

代表取締役 **菊田 壮泰 氏**

PROFILE (きくた・たけひろ)

1984年生まれ、広島市出身。広島工業大学卒業。業務用洗剤メーカーにて営業および衛生管理の知識と経験を積む。2011年キクブランドウー入社。日本酒業界を軸としたオリジナルの用品や機械製造事業に取り組む。2021年代表取締役就任。全国各地への出張の際に、地酒や郷土料理、景色に触れることが楽しみ。



温かみのあるDMにこだわり

— 近年の概況について

2021年1月に36歳で社長に就任しましたが、コロナ禍で営業活動が制限されていたので会社の体制を見直しました。

それまでは、中・四国中心だった販路を全国に拡大し、カタログを充実させて、DMによる情報発信を始めました。「これはいける」と温めていた製品アイデアを、地元の顧客と何度もやりとりを重ねて、現場で検証を繰り返しながら製品の完成度を高めていきました。

当初は、ほぼ毎月のペースでDMを発送しました。メルマガではなく、手元に残り、お客様が読みたいタイミングで読んで頂ける、温かみのあるDMにこだわりました。コストはかかりますが、情熱を持って情報発信をしようと現在も続けています。

その結果、口コミや納入実績も増えました。蔵見学の際に当社製品を見かけたとお声が聞けるようにもなり、徐々に製品の認知度が上がっていると実感しています。

— 貴社の強みを踏まえた課題は

キクブランドウーは、現場の話を書く（キク）、プランして実行（ドゥー）する、そして再び聞く（キク）に戻るといったサイクルを何度も繰り返すこと、また、そのスピード感を強みとしています。その結果として、新商品や改良製品を生み出してきました。

新しいものを生み出すためには、新しい発想や異なる意見が不可欠です。そのため、採用の強化も重要な課題の一つと捉えています。

社長になってからの数年間、スペシャリストのメンバー達と、業績を伸ばしてきました。一方で人材は即戦力を採用してきたので、平均年齢が上がってきていることには危機感を覚えます。今後は新しい

視点を取り入れるために、若手の採用に力を入れています。

酒蔵のお役に立てる製品開発

— 今後持続的な成長をしていくために

現場のお役に立てる製品開発ができるようにすることです。製品が完成して終わりではなく、いろいろな蔵元の考え方、理想の味わい、現場での使い勝手など様々な要望に対応できるようにしたいです。

自分の世代の固定観念だけに捉われず、従業員との世代間ギャップを大切にして企業としてバランスの良い体制を目指したいです。世代におけるニーズを掴むには、その世代の人が必要です。若い世代が成長すると、次の若い人も尊重するようになっていきます。

— 理想とする近未来の企業像は

日本酒業界での製造石数は右肩下がりが続いています。消費者ニーズに合う商品開発を行うことで盛り上がりが出て欲しいです。年上の層、30～40代、若い人に受け入れられやすい味わい、あまり日本酒を飲んだことがない層にアピールできる味わいなど、多種多様に求められる味わいをコントロールできる設備を作りたいです。

私達の設定、考え方、システムを通じて、蔵元の利益を生み、顧客ニーズを叶えて業績が上昇していくように、業界を盛り上げていきたいです。

— 新需要創造に向けた取り組みは

当社の考える省力化は、長年培われてきた技術を自動化することで、品質を向上させ誰にでも再現できること、さらに結果を数値化して検証や改善につなげることを目指しています。見える化によって、今までその人にしかできなかった作業を分身化できることが当社の考える省力化で、品質向上をうながせると思っています。

お客様が求める技術者育成

醸造技術を活かし、多分野で成長

東洋テクノ株式会社

取締役社長 濱 弘己 氏

PROFILE (はま・ひろみ)

1977年9月熊本県生まれ。1996年東洋テクノ株式会社入社、2014年営業技術部長、2016年取締役、2019年常務取締役などを経て2021年から取締役社長。松合食品株式会社の取締役も兼務。趣味はサッカーでシニアリーグ現役としてプレー中。



中古機械・製品の買取販売も開始

— この5年を振り返って

コロナ禍では受注が減少したものの、自社工場での製造は維持できたため、売上は落ちたものの利益への影響は最小限に抑えることができました。コロナ後は停滞していた案件が再開し、現在はコロナ前を上回る忙しさが続いています。

当社が長年手掛けてきた液体培養や固体培養（製麹装置）は引き続き需要が高く、醸造分野にとどまらず、希少金属（レアアース）を回収するための藻類培養プラントなど、異分野への展開も進んでいます。これまで培ってきた醸造技術を基盤に、多分野での成長を続けています。

また、SDGsの「つくる責任、使う責任」を意識し、3年ほど前からリサイクル事業にも注力しています。古物商の許可を取得し、中古機械や製品の買取・販売を開始しました。特にFRP製タンクはリサイクルコストが高いため、当社で引き取り、改良を施して再販しており、これまでに200基以上を取り扱ってきました。

さらに、ドラム式原料処理製麹装置の需要も拡大しています。こだわり商品のみを自社で少量生産したい企業や、従来の室で生産性に課題を抱える企業の改善ニーズに加え、大手メーカーでも有機原料などで少量の麹を製造したいという要望があり、引き合いは増加傾向にあります。海外についても、コロナ以降は一時的に減少しましたが、昨年からは東南アジアや北米、欧州などからの問い合わせが再び増えています。

— 貴社の強みも踏まえた課題は

最大の課題は各部門の後継者育成です。近年は人材不足により技術者の採用が難しく、県内に進出した半導体関連企業の影響も受けています。そのため、ワークライフバランスの向上や働き方の自由度を高

めるなど、就業しやすい環境づくりに取り組んでいます。これらの取り組みは、当社の経営理念である「社員と関係するすべての人の健康と幸福を全社一丸となり追求する」という考えに基づくものであり、「健康経営優良法人」の認定も継続しています。

ドラム式製麹装置の引き合い多く

— 持続的な成長に必要なことは

技術継承には、単なる機械製造技術だけでなく、醸造に関する幅広い知識が不可欠です。当社の装置で製造される醤油、味噌、酢、酒類などの理解があってこそ、お客様との対話が成立します。私自身、若い頃に全国1,000社以上の醸造企業を訪問し、設備だけでなく製造技術や商品理解の重要性を学びました。今後はこうした総合的な知識を持つ技術者の育成が重要です。

— 理想とする近未来の企業像は

醸造で培った培養技術を他業界にも展開し、さらなる成長を目指していきます。一方で、グループ会社で味噌・醤油・酢の製造を行っている強みを活かし、長年お付き合いのある醸造関係のお客様も大切にしていきます。顧客の半数以上が十数年以上のお取引であり、今後も高品質な製品を提供し続けることで、信頼関係を一層深めていきます。



液体培養装置（ジャーファーマンター）

醸造を基軸として展開

醤油と味噌強みに加工食品メーカーの仲人役



鶴屋株式会社

代表取締役社長 鶴 啓之 氏

PROFILE (つる・ひろゆき)

1953年11月5日生まれ、大阪府泉大津市出身。東京農業大学短期醸造科卒業。79年1月鶴屋入社、96年取締役本社営業部長、2003年8月取締役鹿児島営業所長、06年10月社長就任。16年10月会長就任、23年8月社長再就任。趣味はゴルフ、音楽。

— この5年を振り返って

コロナ禍を挟んで値上げを行ったことで、売上がプラスアルファとなり、右肩上がりでも推移しています。

今後は、消費税増減が行われた場合に影響があると思います。一般生活者にとってプラスとなるか、マイナスとなるか。後々、他の税金が増えていくのであれば、かえって生活が苦しくなる気がしないでもありません。

今年は少し厳しくなる見通しです。仕入れ先メーカーのペットボトル終売による売上下落の部分が大きく響いてきます。

— 強みを踏まえた上での喫緊の課題は

醸造業界で長らく事業を展開してきました。若干の衰退もあるが、醤油と味噌を取り扱う強みを生かして、加工食品メーカーの仲人役となり、バックアップしていかないとはいけません。

そうすることで自然と醸造の売上もアップし、新規の業者との取り組みも始まります。それが一番大きな方向性です。

最近、母校である東京農業大学の友人が、添加物や調味料の販売対象になる加工メーカーの現役会長でした。早速、副社長と関東営業所所長に、今までにない切り口で提案を行ってくるように指示しました。

今後も味噌、醤油、だしなどの販売を通じて、こういった出会いと繋がりをより深めていきたいと考えています。

4 K、特に危機管理が大事

— 今後の持続的な成長に大切なことは

鶴屋に希望と期待を持って勤務してもらうことです。4K「希望・期待」「危機管理」「協調性」「規則・規範・きまり」を社内に取り入れ、年始のあいさつやいろいろな会議の中で話しています。

特に危機管理は大事です。社員もたてるんでいる部

分があります。

当社は経常利益に応じて社員に還元する規約があります。前年、前々年度と賞与は社員の期待に対応しました。

ただ、昨年の夏からは信賞必罰の考えを取り入れ、成果に応じて5段階の評価で賞与額を決めました。働いて儲けて、実績を上げることで給料をもらっていることを社員によく考えてもらいます。

厳しい判断基準を取り入れ、全体的にフンドシを締め直すための施策です。

— 理想とする近未来の企業像は

醸造分野で揺るぎないバックアップをする企業でありたい。

加工分野で取り組んでいくには、任せられる企業、頼りになる企業である必要があります。新しい切り口の提案、ノウハウや技術力を取り入れた鶴屋らしい生き方で、そういった企業を目指していきたい。醸造を基軸として加工分野へ展開していくのが、この5～10年の大きな方向性だと考えています。

多角的にデータ活用できること必要

— 物価高の対策や需要活性化策の取り組み

新政権は消費税をゼロにして、2年後に戻すことを公約としていますが、企業としては計上が難しい。数万の商品があり、商品に応じて税率をゼロにする必要があります。ようやく落ち着いたと思ったら、2年度には再度税率を上げないといけません。税率変更は、事務コストもばかにならないため、既存システムの改変やペーパーレス化をもっと推し進めてゆくことを考えています。

また、売買データのさらなる活用を工夫し、もっと営業社員の行動、販売の見える化をしたいです。展示会の視察などによる情報もデータ化し、多角的にデータ活用できることが必要だと考えています。

業界のナンバー1を目指して

食品工場的一生を任せてもらえる会社に

中設エンジ株式会社

代表取締役社長 **今井 重利** 氏

PROFILE (いまい・しげとし)

1960年5月28日生まれ、1984年3月一橋大学法学部卒業、同4月伊藤忠商事入社、2016年4月執行役員中南米総支配人兼伊藤忠ブラジル会社社長、18年4月常務執行役員金属カンパニープレジデント、19年4月常務執行役員中部支社長、21年6月中設エンジ専務取締役、22年6月20日代表取締役社長就任。



改修やメンテナンスの取り組みを強化

— 近況の概況について

過去5年ほどお客様からのお話や引合いは年々増えており、特に22年後半から大きく増加し、同時に案件も大型化してきています。その一方で建設費が上昇傾向にある中、新築需要が今の状況で長続きするかは不透明です。現在いただいている引合いにできる限り多く丁寧に対応していくことと、今後は工場を長く維持して生産・出荷を継続できるように改修やメンテナンスへの取り組みを強化することが重要と考えています。

— 喫緊の課題について

案件・引合いが増加している中、人手不足、技術者不足が最大の課題です。まずは、IT/DX化の推進や採用・育成の強化など生産性の向上を積極推進し、グループ経営の強化を進めます。機会があれば外部との協業、資本提携やM&Aを検討していきます。

当社は食品工場内の生産機械システム・設備全般に加え外側の建築を一気通貫で手掛け、ワンストップで設計及び施工の品質を向上することと、コンカレントエンジニアリングにより工期を短くすることを強みとしています。この強みを生かして、基本設計を建屋の中の設備から工場の建築まで同時に行い、精度の高い実施設計レベルに仕上げられます。当社の企業理念にあるユーザーズエンジニアリングを更に進め、工事金額や工期を出来るだけ早く決めてお客様の不確定要素を減じることも当社ならではの提案と考えています。

「まるごとおまかせ食品工場」を担う

— 持続的な成長を実現していくために

一番大切なことは安全第一です。大きな事故や災

害を起こしてしまえば、これまで築き上げてきた企業の信頼は一瞬で失墜してしまいます。当社最大の企業リスクは重篤事故・災害を起こすことであり、安全第一が最優先かつ最重要項目であると社内でも繰り返しています。

当社は食品工場建設を一気通貫で手掛けるオンリーワン企業だと思っています。今後は改修やメンテナンスのご要望が増加すると想定していますので、持続的な成長を実現していくために当社の祖業からの強みを更に磨き、改修やメンテナンス対応をもう一段高いレベルで構築することを考えています。中「設」エンジは、元々設備エンジニア業から始まりクリーンルーム技術を蓄積してきました。食品工場の生産・出荷を止めない改修工事である「しながら工事」の手法も、その現われの一つです。新工場ご検討の段階から一気通貫での計画、設計・施工、改修・メンテナンスと何十年と続く食品工場の“一生”を当社がご支援・ご協力できること、言い換えると、「まるごとおまかせ食品工場」を担える中設エンジということを食品業界にもっと浸透させていきたいと考えています。

— 理想とする近未来の企業像は

食品工場エンジニアリング業界のナンバー1になるためには何が必要かと社員に問うたところ、お客様の信用・信頼を得ることが一番大切という声が一番多くあがりました。ユーザーズエンジニアリングによりベストファシリティを提供し、お客様に選ばれ続ける企業であるための努力を続けていきます。

2028年10月1日には設立60周年を迎えます。当社のビジョンは、「想いをカタチに、理想の工場で未来に貢献する」です。親会社の伊藤忠グループの企業理念は「三方よし」なので、「未来よし」を加えて「四方よし」を目指します。売り手よし、買い手よし、世間よし、未来（次世代）よしで全てのステークホルダーに対し、「良し」を具現化できるような企業を目指していきます。

食の価値循環プラットフォームへ

第12次長計で挑む卸売業を超えた新成長戦略

国分グループ本社株式会社

代表取締役社長執行役員
経営統括本部長兼 COO **國分 晃** 氏

PROFILE (こくぶ・あきら)

1971年7月生まれ。94年慶應義塾大学法学部卒、ネスレ日本入社。98年国分（現・国分グループ本社）入社、財務部副部長。2004年取締役営業推進部長、05年常務、07年専務、11年代表取締役副社長経営統括本部長、15年代表取締役副社長執行役員COO経営統括本部長を経て、17年から代表取締役社長。



バックキャストで描く未来像

— 過去5年ほどの事業概況について

人口減少や少子高齢化という課題に向き合い、長期経営計画（長計）に沿って対応策を実践してきました。第10次長計では組織を統合再編し、マネジメント体系の整備と営業力強化を通じて「食のマーケティングカンパニー」への進化をこの10年かけて図りました。第11次長計の期間には、異常気象や物流の2024年問題が本格化しましたが、サプライチェーンの最適化を推進することで、5期連続の増収増益、過去最高益を達成できました。

この成果を土台として、26年度より次なる第12次長計という新たな挑戦をスタートさせています。これまでの成果を活かし、さらなる飛躍を目指して、グループ一丸となって取り組みます。

— 御社の強みと現在注力している取り組み

私たちの最大の強みは磨き上げてきた「ヒト」の力です。総マーケティング人材化を掲げ、個人の知を共有する仕組みを整えてきました。

今回の長計では未来から逆算する「バックキャスト」の視点を取り入れ、卸売業の枠を超えた成長戦略を描いています。新ビジョンは「食の価値循環プラットフォーム～より地域へ、さらに世界へ～」です。具現化に向け「6つの未来事業」を立案しました。AIによる生活者への価値づくりや、自治体等と連携した持続可能なまちづくり、取引先の経営課題を請け負う「請負人国分」などを展開します。経営インフラの構築や投資事業を複層的に進め、重層的な利益構造へと転換していくことが、私たちの現在の大きな挑戦です。

フロンティア人材が導く変革

— 持続的な成長を実現していくために大切なこと

持続的な成長のためには、サステナビリティ経営を主軸に据え、社会的価値と経済的価値の両輪を循環させることが不可欠です。第12次長計では、9つのマテリアリティを再定義しました。環境面では温室効果ガスの削減、社会面では安定した物流インフラの構築や地域創生の実現などを掲げています。

この戦略を実際に動かすのは、AIではなく「ヒト」です。従業員には、自らの枠を広げ挑戦を続ける「フロンティア人材」への変革を求めています。新しい領域をゼロから構想する力、変革を加速させる力、そして日々の業務を磨き上げる力。失敗を恐れず経験から学ぶ組織風土を醸成することこそが、全ての戦略を成功に導く最大のエンジンとなります。デジタルとヒトの力を融合させ、稼ぎ方を重層化していく「複層的戦略」を絵に描いた餅に終わらせないために、全従業員が自らの枠を広げていくことが、持続的な成長のための全ての根源であると考えています。

— 将来的にどのような企業でありたいか

私たちの理想像は、従来の卸売業の枠を完全に超え、培ってきたヒトの力とデジタルを融合させて新たな価値を共創するプラットフォームです。人口減少による市場縮小が進む中、単にモノを運ぶだけの問屋では生き残れません。2050年を見据え、地域に根ざしながら世界へと飛躍するリーダーへの進化を目指します。

具体的には、今期のスローガンである「小売りよりも小売力、メーカーよりもメーカー力」を持つ覚悟で、顧客のマーケティング業務等を引き受ける「真のパートナー」でありたい。膨大なデータを集約し、AIも活用して未来のニーズを捉えることで、次世代の卸売業へと脱皮します。

300年を超える歴史の中で培った変革の精神で、社会に新たな価値を示し続けられるよう、グループ一丸となって地域の、そして世界の食の未来のためにまい進してまいります。

絶対的な機能で柔軟に対応

「関わってよかった」と思われる文化を醸成

三菱食品株式会社

代表取締役社長 **伊藤 和男** 氏

PROFILE (いとう・かずお)

1968年4月13日生、東京都出身。91年3月慶應義塾大学経済学部卒、同年4月三菱商事入社（食品トレーディング部）。2019年4月三菱商事食糧本部長などを経て24年4月三菱商事執行役員食品流通・物流本部長、同年6月三菱食品取締役。26年4月三菱食品代表取締役社長。



三菱商事グループの機能を効果的に融合

— 過去5年ほどの貴社の状況と課題について

業績面でも着実に収益力を高めてきました。採算性向上などにより24年度まで4期連続で過去最高益を更新し、25年度もここまで堅調に推移しています。これは、当社ならではの機能を磨き上げた結果、その価値が認められてきた証左だと捉えています。

そして、当社は25年に三菱商事によるTOBを受け、親会社との新しい体制となりました。今後は、これまでの自社機能に加え、三菱商事グループが持つ多様な機能をより効果的に融合させていきます。社内外の機能を顧客ニーズに合わせて有機的に組み合わせることで、一層頼りにされる存在を目指します。

一方で、顧客であるリテール側の動きが非常にダイナミックになっていることが、大きな環境変化の1つです。現在の課題は、そうした顧客が荒波の中でも成長を続けられるよう、我々がどう寄り添い、サポートできるかということです。顧客のニーズを深掘りするだけでなく、先回りして課題を予測し、解決策を提示する力が求められています。既存の取引先をしっかり守り抜くことはもちろん、再編が進む業界内で誰とどのように歩んでいくかも重要になってくるのではないのでしょうか。

— 物価高が続く中での施策について

インフレ下で消費が簡素化され、食の楽しみが損なわれるリスクがありますが、我々は逆にそこを活性化させる役割を担いたいと思います。品揃えを絞り込むのは合理的かもしれませんが、それでは市場の息が詰まってしまいます。厳しい時代だからこそ、新商材や新企画を積極的に導入し、消費者の多様なニーズに応える必要があります。データの分析を通じて「売るべき商品」を開発し、売り方そのものも提案していく。卸としての品揃えに加え、オリジナル商品の開発や、惣菜・中食分野での企画提案

も強化し、新たな需要を創出していきます。

人的資本の強化を成長戦略の中核に

— 持続的な成長を実現するために重要なことは

大切なのは、三菱商事の完全子会社化によって得られる経営資源を、当社が掲げるパーパスからぶれることなく“実行力”へと転換し続けることです。

より具体的には、一過性ではない「絶対的な機能」を持ち、それを顧客ごとに柔軟に組み合わせる力だと思います。そのためには組織としての柔軟性が不可欠になります。特にデジタル活用、データ分析には注力しています。当社は年間約12億件の取引データを扱っており、これにリテールから提供されるPOSデータを掛け合わせることで、オペレーションの効率化だけでなく、マーケティングとしての事業化や新たな需要創造に繋げています。物流だけでなく「情報流」としての卸の価値を確立し、それが収益を生むプロダクトとして評価されるレベルまで高めていきたいと思っています。

また、当社は「人がすべて」の会社であり、社員一人ひとりの努力と創意こそが競争力の源泉となります。2030年までの経営計画「MS Vision 2030」では、人的資本の強化を成長戦略の中核に据えており、その基盤として、2030年に目指す人財の在り姿を示した「人財ポートフォリオ2030」を策定し、これに基づいて人事施策をさらに推進していきます。

— 将来的にどのような企業でありたいか

食品という普遍的で意義深い商材を扱う仕事に対し、社員があらゆる場面で強い誇りを持てる企業でありたいと思います。また、取引先様にとっても、一緒に仕事をしたい企業でありたいです。派手に目立つ必要はありませんが、「この仕事、この会社に関わってよかった」と思える文化を醸成したい。その結果として、業界全体を元気づけられるような存在になることが理想です。

卸を超え、市場を創る

物流とデジタルで社会インフラを担い続ける

株式会社日本アクセス

代表取締役社長執行役員CEO **服部 真也** 氏

PROFILE (はっとり・まさや)

1959年9月25日生、大阪府出身。同志社大学商学部卒。1982年4月、伊藤忠商事入社。伊藤忠ドイツ会社ハンブルグ支店長などを経て2005年4月同社繊維資材部長。2010年4月ワタキューセイモア出向、2019年2月取締役、常務取締役など歴任。2019年2月日本アクセス特命担当、2023年4月より同社代表取締役社長。



次世代物流基盤とAI活用を推進

— 近年の事業概況について

この5年ほどは激動の期間でした。コロナ禍からウィズコロナの定着という劇的な変化に晒され、食品業界全体が荒波の中にあり、行動制限による内食需要の急増や保存性の高い冷凍食品、乾物・乾麺の再評価など、消費者の行動は大きく変わりました。当社はSM、CVS、ドラッグ、外食、ECとあらゆるチャンネルを網羅している強みにより、厳しい環境下でも安定した経営基盤を固めました。

また、デフレからインフレへの構造変化への対応も大きな転換点です。原材料コストの高騰に対し、単なる値上げによる売上増に甘んじるのではなく、来店数や買上点数を維持・向上させる「市場創造」に注力した結果、全温度帯での強みを活かして増収増益を継続できたと自負しています。

— 貴社の強みや現在注力する取り組みについて

最大の強みは全国500拠点超の物流網を基盤とした3温度帯の対応力で、特に低温度帯のノウハウと業務用の対応力は随一です。現在は「フローズンマザー物流センター」の全国展開を加速し、物流の集約による効率化を進めています。人手不足対策としてパレット輸送の普及や荷役時間の短縮を行い、ホワイト物流の実現に向けた環境整備を進めています。

デジタル面では、マーケティング力と融合した「AIプラットフォーム」を構築しました。ID-POSデータや店舗の在庫データ、カメラ映像による導線分析を行い、小売業様の売上拡大と効率化に直結する具体的な提案を行っています。単に商品をお届けするだけでなく、顧客の課題を解決する「ソリューションプロバイダー」への進化をさらに加速させていきます。

— 持続的な成長を実現するために大切なことは

最も重要なのは、変化を確実に捉え、先手を打つ

て対応できる「柔軟性」だと考えています。先読みのできない現代において、従来のやり方に固執することはリスクです。環境に合わせて自らを変える姿勢が不可欠です。社内では「作業」をAIや外部に任せて極小化し、人間は価値を生み出す「仕事」にシフトすることで生産性を向上させます。

そして「朝食向上委員会（仮）」のように、卸がメーカー各社の架け橋となり、新たな市場を創り出すアプローチを重視します。消費者の豊かな食生活のために潜在的な需要を顕在化させ、市場全体を活性化することが成長の鍵となります。

価値を生む仕事と個の成長を

— どのような企業でありたいか理想の企業像は

食品卸という既存の枠組みに捉われない企業体を目指します。伊藤忠グループの総合力を活用し、非食品や資材など、あらゆる課題に対して「アクセスに相談すれば解決する」と言っていただけの、頼れるパートナーになりたいと考えます。

一方で、食の安全を守るインフラとしての責務を最優先し、過去の教訓を風化させずに食を届ける重みを刻み続けます。また、企業の根幹は人です。2026年4月からは人事制度を刷新し、若手からベテランまで自律的に挑戦できる環境を整えました。一方的な教育ではなく、個々の長所を徹底的に磨き上げることで、社員一人ひとりが輝く組織を作りたいと思います。

物流とデジタルを駆使し、常に市場の一步先を行く存在でありたい。自分たちを磨き続け、業界全体の発展に貢献し続けることこそが日本アクセスの使命であり、私の理想とする姿です。食を通じた社会貢献という大きな目標を掲げ、いかなる困難にも屈せず、全社員が一丸となって、日本の豊かな食文化を次世代へと繋ぐ役割を果たし、未来を切り拓いてまいります。

「豊かな食生活」を提供

顧客と仕入先をつないで価値を発揮

加藤産業株式会社

代表取締役
社長執行役員 **加藤 和弥** 氏

PROFILE (かとう・かずや)

1969年7月10日生まれ。一橋大学大学院経済学研究科修士課程修了、94年加藤産業入社。95年取締役社長室長、99年常務取締役ロジスティクス担当兼営業担当補佐、2001年専務取締役管理本部長・システム本部長・関連事業本部長、03年代表取締役社長就任。



卸として対応力を磨く

— 近年の概況について

少子高齢化によって市場が縮小していく流れはありましたが、この数年で想定以上にインフレが進み、コストアップと単価上昇の時代に入ってきました。こうした中で業界再編はかなり進んだ印象です。

物流については、いわゆる2024年問題は本格化してきたという認識です。物流インフラの維持は今後さらに難しくなると思っています。

コロナ禍は当社にとっては結果的に追い風となり、コストと単価のバランスがよい方向に崩れたことで、業績は伸びました。ただ、こうした状況は長く続くものではなく、足元ではそのバランスも戻りつつあります。需要の弱さも含めて、これから厳しさが出てくる局面だと見えています。

— 貴社にとっての喫緊の課題

最大の課題は、変化する消費者にどこまで対応できるかです。ライフスタイルや食のあり方が変わり、売場や商品構成も変化しています。特にPBの拡大や価格志向の高まりの中で、卸としての対応力はより問われています。小売ごとに求められる役割も異なる中で、その変化に応えることが重要です。

卸売業は顧客(小売)と仕入先(メーカー)をつなぐ存在であり、いわば「人のふんどしで相撲を取る」ビジネスです。だからこそ、「あなたになら任せたい」と言っただけの関係性をどう築くかが重要になります。

— 新需要創造に向けた取り組み

少子高齢化で胃袋が小さくなる中、量的な需要拡大が難しいと考えています。だからこそ、付加価値によって需要をつくっていくことが重要になります。

「おいしい」だけでなく、「見て楽しい」「健康につながる」「調理そのものが楽しい」といった価値が、よりはっきり求められるようになってきました。

消費はメリハリ志向が強まっており、日常と非日常を使い分ける動きも出ています。日常の食をしっかり支えながら、時には少し贅沢を楽しむ。そうしたバランスをどう提案できるかがポイントです。

主体的に考え行動する人財を育成

— 持続的な成長を実現していくために大切なこと

持続的な成長には、顧客への価値提供と人財育成が両輪になります。顧客が何を求めているのかを捉え続けることと、それに応えられる人財を育てることが不可欠です。

当社のミッションは「豊かな食生活」を提供して人々の幸せを実現することですが、当社グループだけで実現できるものではありません。「つなぎ」として価値を発揮するためにも、人財面ではスキルだけでなく、主体的に考え行動できる力も含めて育成していきたいと考えています。

物流面では、センター再編と機能高度化を進めています。また、共同配送やデータ活用を通じて、個別最適から全体最適への転換も図っています。

海外については、この5年でM&Aなどを通じた基盤整備が進み、一定の土台はできてきました。今後は各地域での成長を着実に進めていく段階です。

— 将来的にどのような企業でありたいか

企業価値とは、株主・顧客・社員・社会の4者に対する価値の総和だと考えています。この4つは時にトレードオフの関係にもなりますが、できれば相乗的に高めていくことが理想です。顧客に価値を提供することで業績が伸び、社員のやりがいにもつながり、社会への価値提供にもつながっていく。さらに株主へ配当等で還元していく。そうした好循環をつくっていきたくと考えています。

目指すのは、それぞれにとって「なくてはならない会社」です。特に顧客や社会にとって、なくなると困る存在であり続けたいです。

食を通じて社会に貢献する志

統合シナジーで挑む成長の第2ステージ

三井物産流通グループ株式会社

代表取締役社長 **柴田 幸介** 氏

PROFILE (しばた・こうすけ)

1967年6月19日生。91年一橋大学商学部卒、同年4月三井物産入社。2014年同社食品事業本部戦略企画室長、16年同社流通事業本部商品流通部長、20年同社流通事業本部リテール事業開発部長などを経て21年6月三井食品代表取締役社長。24年4月、統合により三井物産流通グループ代表取締役社長。



— 近年の事業概況について

当社は2024年、三井物産系の中間流通会社4社が統合して誕生しました。統合初年度の24年度は、異なる4つの組織を一つの会社として円滑に機能させるための土台作りに心血を注いだ1年でした。会社を運営するために必要な新たなルールや規程の整備、会議体の構築など、組織としての基盤をしっかりと固める必要がありました。また、統合に伴う一時的なコストも発生し、業績面では慎重な立ち上がりを図る局面でした。一方、2年目を迎えた25年度は、内部コストの上昇という厳しい経営環境にありながらも、統合によるシナジー効果が随所に現れ始めています。利益面では前年を大きく上回る増益を確保できる見通しとなり、確かな手応えを感じています。26年度は新たな3カ年の中期経営計画がスタートしました。

機能とネットワークの融合を加速

— 貴社の強みと現在の課題について

当社の最大の強みは、CVS向けビジネスで磨き上げてきた高度な機能と、旧三井食品が長年にわたり築いてきた全国の小売ネットワークが融合している点にあります。

特に機能面では、膨大なデータに基づく需要予測能力を強みとしています。もう一つの特長としてパッケージに関する知見が挙げられます。多様な素材や形状に対応できるノウハウを有しており、商品そのものの提案に加え、パッケージと一体となった付加価値提案が可能です。今後はこれらの機能を、幅広いネットワークを通じ、他業態のお客様へ水平展開していく融合を一層加速させていきます。

一方、喫緊の課題は深刻な人手不足です。物流現場での機械化や、自動運転トラックの走行テストなどテクノロジー活用による省人化に取り組んでいます。統合企業として社内融和も重要であり、時間をかけても社員意識を真に一体化させます。

変化を楽しみ食文化を創る

— 持続的な成長を実現していくため大切なことは

一言で言えば、いかにして生産性を上げていくかという点に尽きます。日本の労働人口が減少することは明らかな事実であり、より少ない人数でこれまでと同等以上の成果を上げなければ持続的な成長は望めません。そのための武器として、AIの活用やDXの進化を一段と加速させることが不可欠です。

また、社会の構造がデフレからインフレ局面へと移行しつつある点にも注目しています。これまではコストを抑え、安く提供することが重視されてきましたが、今後は上昇するコストを上回る付加価値をいかに創出できるかが問われます。デザイン性や利便性も含めた高付加価値商品の提案はもちろん、小売業の皆様への知見共有を通じてお客様の価値創造をお手伝いすることも、卸としての重要な役割です。

— 将来的にどのような企業でありたいか

目指すべき指針としてミッション・ビジョン・バリューを策定しました。その中で特に大切にしているのが変化を楽しむという姿勢です。商売の環境は刻一刻と変化していきます。過去の成功体験に固執しすぎれば、時代から取り残されてしまいます。変化をいち早く捉え、自らを柔軟に変身させていける企業体でありたいと考えています。その原動力となるのは人です。現場の社員たちが自発的に、ボトムアップで工夫を凝らしている姿こそが会社の強さの源泉であり、持続的成長の鍵になると確信しています。

食は文化です。食べることの喜びは普遍的なものであり、食のあるところには必ず人が集い、文化が形成されます。私たちは卸という中立的な立場だからこそ、全国に眠る優れた技術やメーカー様を発掘し、新たな魅力を発信できます。食を通じて社会に貢献していく、志の高い企業であり続けたいと願っています。

豊かで安全な食生活を提供

「お酒と食」で「つながり」を『価値』に変える会社に

日本酒類販売株式会社

代表取締役社長 倉本 隆 氏



PROFILE (くらもと・たかし)

昭和33年(1958年)1月19日生まれ、山形県出身。昭和55年3月東京農業大学農学部卒業。昭和56年日本酒類販売入社。平成26年取締役常務執行役員流通第三本部長、平成30年常務取締役流通統括本部長、令和2年取締役専務執行役員流通統括本部長、令和3年代表取締役副社長執行役員流通統括本部長、令和4年6月代表取締役社長。

— 25年3月期は経常利益率が1%を超えた

継続して取り組んできた各業態での取組みの強化と新規取引の開始が寄与しました。ECを例にあげると、当初、食品からスタートして、いまや売上構成比の8%を占めるにいたっています。2022～24年の第一次中期経営計画の目標だった売上高6,000億円は前期に、経常利益40億円は前々期に達成しています。コロナ禍もあったこの5年間で振り返ると、いろいろな業態との取引を持たせてもらっていることが、結果的に当社の強みになっているということを感じます。各業態で、新規開拓・深耕に注力しました。

変化に応じた成長戦略を描く

— 近年の経営課題は

飲酒人口の減少によって酒類消費量が減っていることに強い危機感を持っています。昨年の出生数はピーク時の3分の1の68万人です。20年後、飲酒が可能になる方が68万人しか生まれないわけですね。ボリュームではなく、質を高めるような成長をしなければと強く思います。また、特に若い方が飲まなくなっています。ただし、若者層でも「飲み会の雰囲気は好き」という方は多い印象です。炭酸が苦手という方もいますが、そこには例えば「お茶割り」や「紅茶割り」を提案する、という具合に知恵を絞っていかねばなりません。

次に人手不足です。ドライバーや庫内作業員の確保が難しい状況は今後も続きます。そのため、物流業者と合併で物流会社を立ち上げました。物流業務の標準化と効率化を目指しています。

また、例えばシステムが止まるなど、不測の事態に備えるBCPも課題です。我々卸は、物流が生命線です。システムに何かあったときに「運べない」では済まされません。持続可能な物流に向けて、いろいろな取組みを進めています。

— 和酒の需要振興策は

日本酒は量だけで言うと、ピークの4分の1に落ち込んでいます。いま、口に入るお酒のなかで、おそらく日本酒が一番アルコール度数が高いと思います。ウイスキーは炭酸などで割っているしワインも11%前後。やはり若い方にハードルはあると考えます。

そこで当社は、生販三層が共同で設立した日本酒需要促進会議に事務局として参画し、需要喚起策として、日本酒を炭酸で割る日本酒ハイボール、通称「サケハイ」の普及に努めています。料飲店であれば、既存のお酒と炭酸以外に新たに用意するものはなく、オペレーション効率が高い。首都圏から始めましたが、エリア展開し、また小売業者からも賛同をいただくなど、浸透してきているのを感じます。

サステナビリティ経営へ取り組む

— 会社の未来像は

25～27年度の第二次中計では、第一次の基盤づくりを継続しつつ、進化させる3年間とし、成長戦略とサステナビリティ経営を上乗せしていきます。27年度までに連結売上高目標を7,000億円としています。

その目標を達成するため、一つは、輸出部門の強化です。24年にベトナムのホーチミンの卸会社と資本業務提携を結びました。日本産酒類の輸出拠点とすべく社員を駐在させているところです。

そして、酒類食品卸の基本的なことはしっかり守りながら、磨きをかけていきます。商品をつなぐハブ、プラットフォームのイメージで、新しい価値を生み出せる会社になりたい。そのためにも、社員の一人ひとりが「日酒販で働いてよかった」と思ってもらえるような会社でありたいと考えています。賃金も福利厚生もしっかり行いますが、そのためには社員一人ひとりが生産性を高めていく必要があります。いま社員の半分以上が生成AIのアカウントを持っていますが、一層強化していきます。

冷食専門卸として確かな成長

3,000億円企業への躍進を目指す

株式会社ナックス

代表取締役社長 **中村 典正** 氏

PROFILE (なかむら・のりまさ)

1967年4月27日生、神戸市出身。91年慶應義塾大学法学部卒。同年味の素入社。95年ナックスナカムラ（現ナックス）入社、2003年以降、社長、専務を歴任。16年国分グループ入り後は国分フードクリエイティブ執行役員、同社常務執行役員兼国分グループ本社冷凍事業推進部長などを経て25年3月より現職。



冷凍食品市場は引き続き成長

— 直近の業績概況は

当社は2016年に国分グループ入りしましたが、それからの十年間、順調に売上を伸ばしてきました。ここ五年ほども好調で、24年度の売上高は約2,077億円と創業以来初めて2,000億円の大台を突破し、国分グループ第11次長期経営計画（長計）の25年度定量目標を一年前倒しで達成。売上高はグループ入り前の約2倍に伸長しました。直近の25年度も売上高は前年比1.6%増収で着地しました。

市販用の価格改定が進む中でも売り場の拡大傾向は続いており、業務用も各社が差別化として惣菜を強化する中で順調に推移しました。

— 現在の冷凍食品市場の状況は

市場は着実に伸びています。コロナ禍を経て、生活者の冷凍食品に対する意識が大きく変化しました。「手抜き」というネガティブな見方から、現在は「時間を生み出すタイプ」や「美味しい」というポジティブな価値観へとシフトしています。特に顕著なのが「冷凍野菜」と「ワンプレート」商品です。冷凍野菜は、生鮮野菜の価格高騰や品質のバラつきに対し、旬の時期に瞬間冷凍された鮮度と、下拵え済みという使い勝手の良さが支持されています。価格改定は続いています。一から調理する手間と比較すればコストは依然として高い。また、急速冷凍技術の進歩で、スイーツやベーカリーといった領域も拡大しています。人手不足に悩むデリカや外食、給食等の業務用ルートにおいても、課題解決の手段として今後ますます冷凍食品の需要が高まっていくと認識しています。

7つの戦略の柱で進化する企業に

— 重点施策・方針について

国分グループとしての第12次長計が26年1月からスタートしましたが、当社も新たな長計をスタートさせました。ビジョンに「Challenge to X～未来につなぐ食の新たな価値創造への挑戦～」を掲げ、進化する冷凍技術、DX推進、環境配慮、地域連携を通じて、食の新たな価値創造に社員一人ひとりが挑戦し、成長し続ける企業を目指します。

そのために「7つの戦略の柱」、すなわち①既存の得意先への提案を強化しシェアを上げる「深耕する」②惣菜PCへの原材料供給事業を開始する「開拓する」③パートナーづくりやPB開発を再開する「価値を創る」④社会・環境に配慮したモデルを構築する「サステナブル」⑤冷凍物流網を再編する「進化する」⑥DXによる省力化を図る「効率化する」⑦従業員満足度を向上させる「ともに創る」—を設定しました。

この柱をもとに、基盤事業のさらなる強化と、原材料供給など新規事業の構築にチャレンジしていきます。その一環として商品統括部をマーケティング部に改称し、販促や商品提案、機能強化を進めます。

— 中長期的な方向性について

26年度は新規事業の寄与もあり、売上高前年比14%増という、チャレンジングな目標を立てています。長期計画全体では、30年度の売上高3,000億円を目標として掲げました。5年間で約1.5倍に引き上げる野心的な計画です。

また、冷凍技術の革新により、スーパーで売られているあらゆるものを凍結できる可能性があります。安易な価格訴求に走るのではなく、冷凍だからこそ実現できる「価値」を追求したカテゴリ開発を、メーカー様には期待したいと考えます。我々も国分グループの一員として、「継続する心と革新する力」を持ち、新たな食の価値創造にまい進していきます。そのためにも社員教育を徹底し、次世代の冷凍食品流通を担うべく全力を尽くす所存です。

3つの柱で店舗を改革

暮らしを支える新しい価値の創造へ

株式会社セブン・イレブン・ジャパン

代表取締役社長 **阿久津 知洋** 氏

PROFILE (あくつ・ともひろ)

1970年12月7日生まれ、宮城県出身。94年3月 専修大学 商学部卒、同株式会社セブン・イレブン・ジャパン入社。12年4月 オペレーション本部 西東京ゾーンゾーンマネージャー、21年9月 同本部副本部長、23年3月 執行役員 オペレーション本部副本部長、24年3月 執行役員 建築設備本部長、25年5月 代表取締役社長（現職）。



五感を刺激する体験価値を

— この5年間の市場の変化は

過去5年の小売・食品市場は、コロナ禍後の行動変容に加え、物価上昇と実質賃金の伸び悩み、人口減少と人手不足が同時進行しました。しかし昨今、日本経済はインフレへと転換し、さらにコストプッシュ型からダイヤモンドプル型へのインフレへと変化し、「賃金と物価の好循環」に移行する兆しが見えます。お客様の消費マインドが上向きつつあり、安さだけではない、お客様が求めるさまざまなニーズにお応えすることが求められていると考えています。

— 課題として感じていることは何でしょうか

私たちは2025年を「変革の元年」と位置づけ、現場・加盟店と徹底して向き合うところから始めました。全国のオーナーと対話し、部分最適ではなく全体最適で成果を出す体制へ転換しています。足元では月次で既存店前年比、加盟店利益も回復基調に入りつつあります。

— 今後の改革に向けた柱は

特に重視している柱は3つあります。1つ目はお客様が求める利用シーンを明確にした「カテゴリー戦略」です。重点顧客と利用シーンを定め、成長が見込めるカテゴリーを横断的に取り組みます。「セブンカフェ ベーカリー」や「セブンカフェ ティー」などの「できたてカウンター商品」で、できたての臨場感など五感を刺激するライブ感で新しい顧客体験価値を生み出します。

第2に、店舗ネットワークの強化です。2030年までに純増1,000店を目標に掲げ、標準店だけでなく、都市部の小型店、過疎地域に対応したユニット工法、サテライト型の出店など、立地と商圈の変化に合わせたフォーマットにより、地域の生活インフラとしての役割を高めます。

3つ目は、7NOWを軸に「コンビニの利便性その

もの」を進化させることです。お客様の買い物は、来店だけで完結する時代から、アプリで選び、必要な時に必要な場所へ届けてもらう時代へと広がっています。7NOWを単なる配送サービスではなく、できたて商品やカウンター商材とも親和性の高い「新しい買い物体験」として磨き込み、モバイルオーダーとの連携や店舗オペレーションの改善を進め、受け取り・配送の品質を高めながら利用シーンを広げていきます。

新しい便利や豊かさの創造へ

— 持続的な成長を実現するために大切なことは

人手不足に対しては次世代店舗システムの活用による業務負荷低減や、セルフレジの改善、ロボティクスの検証など、省人化に向けたDXの活用も追求します。店舗で生まれる時間を、カウンター商品の拡販や売場づくり、接客に振り向け、差別化された買い物価値体験につなげます。さらに、リテールメディアやリテールデータなどの新領域も育成します。店舗のデジタルサイネージは広告メディアとして活用し、サイネージで流れるメーカー様の各商品と売場を連動させることで、来店中のお客様の購買につなげます。その新たな収益を更なる店舗投資や販促へ還元する仕組みも構築します。

— 最後に、理想とする企業の姿についてお聞かせください

お客様一人ひとりのニーズと真剣に向き合うことです。「新しさ」や「面白さ」に期待する方、「お好感」を重視する方など、多様な想い一つひとつに丁寧に向き合うことが大切だと考えます。過去の常識を手放し、商品やサービスなどで街のひとを幸せにするお店になる。私たちは、そのような存在であり続けるため、全力を尽くします。皆様から信頼される企業であるために、これからも新しい便利や豊かさの創造に向け、挑戦を続けてまいります。

ニーズを捉えて常に変化

ビジネスと社会課題の解決の両立を

株式会社ローソン

代表取締役社長 **竹増 貞信** 氏

PROFILE (たけます・さだのぶ)

1969年、大阪生まれ。大阪大学経済学部を卒業後、1993年に三菱商事に入社。同社畜産部、広報部、社長業務秘書などを務めた後、2014年5月にローソン代表取締役副社長に就任。2016年6月より現職。



日常生活に必要な商品を拡充

— この5年間の事業環境は

私どもはこれまでの50年、「変化対応業」としてお客様の声を聞きながら、店舗の在り方を大きく変えてきました。この5年間もお客様とともに成長してきた5年間だったと感じています。

2021年は、新型コロナウイルス感染症の影響でリモート飲み会や在宅時間の増加などを背景に、“巣ごもり消費”が大きく伸びました。購買行動も大きく変わり、冷凍食品や惣菜の需要は大きく拡大しました。スーパーの得意分野を、コンビニにも求められるようになり、冷凍食品や惣菜に加え、生鮮野菜や、日常的に使える衣類、化粧品といった、日常生活に必要な商品を拡充し、「日常生活で使えるコンビニ」として徐々に浸透していきました。

加えて、外食機会が減る中、店内厨房の価値も再認識されました。お客様から店内調理の弁当や惣菜が支持され、厨房併設の店舗を拡大しており、現在は1万店舗を超える規模に広がりました。

さらに、デリバリーサービスも強化し、外出を抑える消費者や、時間効率を重視する“タイパ志向”に応えるサービスとして支持されつつあります。

新型コロナウイルス感染の影響は収まりつつある一方、ここ数年はコストプッシュ型のインフレが進んでいます。生活防衛意識が高まる中、ニーズに合った商品や店舗作りが一層重要になると思います。

— 貴社の強みと、注力している取り組みは

デジタル技術の導入に力を注いできたことが強みの1つです。過去には電子タグやAI需要予測などの実験を行ってきました。それらの知見を活かし、発注支援や値引き提案を行うシステムを導入した結果、食品ロス削減や業務効率化につながりました。

また、KDDIと連携し、テクノロジーを活用した店舗作りも進めています。東京・高輪ゲートウェイ

シティにある実験店では、効率化に加えて、「ワクワク感」や「リアルな温かみ」を提供することを重視し、人とテクノロジーの共存を目指しています。

地域特性に応じた店舗運営も強みの1つです。都市部と地方では求められる役割が異なります。例えば過疎地では惣菜の需要が高く、都市部では生鮮食品や時短ニーズが強い傾向があります。異なるニーズに応えられる柔軟性が重要だと捉えています。

地域の再生につながる施策も

— 持続的な成長を実現するために大切なことは

社会課題への取り組みです。我々は地域社会に支えられて成り立っています。マチの課題解決に貢献し、ビジネスの成長と社会課題の解決を両立させることが大きな使命です。

その一つとして、老朽化や高齢化が進むニュータウンを再活性化させ、地域コミュニティの再生を目指す「ハッピー・ローソントウン構想」を進めています。生活全体を支えるインフラとしての役割を担うという構想です。人々がつながる場を創出し、若年層の流入促進や地域の活性化につなげられればと思います。すでに自治体や企業との連携も進んでおり、今年6月には、大阪府内にあるニュータウンで実施予定です。東京でも年内に実施できればと思います。

さらに、災害対応力の強化にも取り組みます。太陽光発電や蓄電池の導入、情報発信機能の強化などを通じて、非常時にも地域を支える拠点となることを目指します。

— 理想とする企業の姿は

「変化し続けること」です。価値観の小さな変化すら見逃さず対応することが不可欠です。「これでいい」と立ち止まった瞬間、成長は止まります。また、ビジネスとしての成長以上に社会課題にも向き合い、解決策を提示できる企業でありたいです。

「食」を中心とした提案を

鮮魚や精肉の専門店など展開

株式会社ヨークホールディングス

代表取締役執行役員社長 **石橋 誠一郎** 氏



PROFILE (いしばし・せいいちろう)

1966年生まれ、福岡県出身。1985年3月にセブン-イレブン・ジャパン入社。2012年3月に執行役員 FF・デパート部長に就く。23年4月からはセブン&アイ・ホールディングス常務執行役員スーパーストア事業統括(現任)、25年3月からヨーク・ホールディングス代表取締役執行役員社長を務める。

食分野に資源を集中

— 近年の貴社の事業環境をお聞かせください

我々のグループには、スーパーストア事業と専門店事業があります。専門店事業は、ビジネスモデルの変更や選択と集中を進めた結果、コロナ前の水準以上の収益を確保できるようになりました。

主力のスーパーストア事業では、23年3月から、「イトーヨーカドー」を中心に事業を成長させるべく、変革を開始しました。

食分野に集中すべく、アパレル事業から撤退し、首都圏での事業を強化するために地方の店舗の閉店にも着手しました。また、惣菜の強化として、セントラルキッチンやプロセスセンターなどを併設した工場「ピースデリ」の稼働も開始しています。

また、将来的に上場すべく、24年9月には「ヨークホールディングス」を設立し、25年9月にはベインキャピタルさんに資本参加していただきました。激動の3年間でしたが、ひとり立ちできる体制に変わったと感じています。惣菜や生鮮品を強みとしている「ヨークベニマル」の良さと、「イトーヨーカドー」の強みを共有できるようになったことも大きな変化です。

— 注力している取り組みや課題はありますか

強みでもあり喫緊の課題でもあることは、食分野への集中を進めているものの、まだ圧倒的に選ばれる存在にはなり得ていない点です。この3年間、店舗への投資が十分にはできていなかったため、今後は既存店の魅力をより高めるための投資を強めていく構えです。

店舗の最大の魅力は、食品です。この土台を強くすることは、一層の魅力の向上につながると考えています。そのために、まず注力するのは、惣菜です。「ピースデリ」立ち上げの際、惣菜の売上構成比を15%まで引き上げるといった目標を掲げました。

今は13.5%ほどなので、達成しきれません。売上構成比を引き上げるべく今後も改善を進めます。

鮮魚と精肉も強化しています。例えば、「イトーヨーカドー木場店」では、豊洲市場に近いという立地を活かし、週に何度か市場から仕入れた魚を展開しており、遠方からわざわざいらして下さる方も増えています。26年2月末時点では約10店舗ですが、26年度中に25店舗まで拡大できればと思います。

精肉の専門店化も進めます。現在は「イトーヨーカドー和光店」のみの展開ですが、26年度中に10店舗での導入を目指します。パックされた状態の肉よりも、従業員による量り売りの方が売れ行きは好調でした。手間はかかりますが、確実に魅力ある店舗づくりにつながると感じています。

売場の変化でより魅力的に

— 持続的な成長のために力を注ぐことは

多くの挑戦を行うことです。鮮魚や精肉の専門店化もその一つです。こうしたチャレンジを次々にやれる状態を作ることが大切だと思っています。

— 将来理想とする企業像をお聞かせください

我々のグループは、「日常の豊かさを全ての人に」という考えのもと、食品だけではなく、「ロフト」や「アカチャンホンポ」といった食以外のブランドも展開しています。それぞれ、利用される方の年代などは異なっており、そこで得た事例を他の事業会社にも紹介することで、新しいシナジーを発揮できるようになると考えています。

店舗は年数が経つと時代のニーズとのズレや、お客様の飽きなどで魅力度が下がってしまいます。大型改装はできないまでも、食品の売場などを変化させることは、お客様にとっての魅力を高めることにつながるのではないのでしょうか。今後の成長に必要なことは、既存店の改良と、新しい挑戦です。26年度はここに力を注いでいきます。

「サミットらしさ」を追求

店舗での自発的な施策こそが来店動機に

サミット株式会社

代表取締役社長 **服部 哲也** 氏

PROFILE (はっとり・つや)

1964年生まれ、明治大学商学部卒。1987年に入社後、総菜部マネジャー、営業企画部マネジャー、取締役常務執行役員、取締役専務執行役員などを経て、2020年4月、代表取締役社長に就任。



人と人との関わりを大切に

— 今の業績はどうでしょうか

既存店ベースで見ても売上・客数ともに伸びています。客数は2015年比で見ると、既存店で10%以上伸びています。節約志向が高まりにより、買い控えの傾向が強まっています。その状況で当店に来る方は減らないのは、商品や品ぞろえや売価だけではない魅力が磨かれてきたという気はしています。

商品以外の魅力は、店舗自体の雰囲気や接客です。また、各店舗が工夫して実施しているイベントも、内容は店舗ごとに異なっており、それが魅力につながっていると実感しています。

— 課題として感じていることは何でしょうか

人手の確保や、コストの上昇、建築費や賃料の高騰などです。他社と同様に省人化の取り組みとしてDXを進めていますが、それはあくまで「人」でなくてもできる領域に限り、お店での人の関わりや価値はこれまで以上に大切にしています。例えば、店舗にはお客様のさまざまな相談に応じる「案内係」を配置しているほか、スタッフのイチオシ商品をご試食いただく「おためし下さい」コーナーを設けています。人件費の効率だけを重視すれば実施しない選択もありますが、人と人との関わりから生まれるお店の魅力を大切に、継続しています。また、店舗で自発的に実施しているイベントなども、お客様の来店動機となるとともに、店舗スタッフのモチベーション向上にもつながっており、大切な取り組みと考えています。

— こうした雰囲気が生まれたきっかけは

一番のきっかけの一つは、前任の竹野（竹野浩樹会長）が語っていた「みんな、はみ出してこうぜ」という言葉にあると思います。一人ひとりが考え挑戦することで、売上や利益は自然とついてくるという考え方が広がってきました。

商売は、頭を使いながら体を動かす仕事であり、自分たちで工夫する仕事はこの先も大切にしていきたいと考えています。一方で、それ以外の部分については機械化していければと考えています。

— 持続的な成長を実現するために大切なことは

世の中の変化への対応と、自分たちが大切にしていることを絶対に変えないことです。当社の場合、経営理念や使命、社風、企業文化など、昔から大切にしてきたものがあります。そこは変えたくない。世の中がどれほど変わろうと、経営理念である「嘘のない仕事」をすることは大切にしたいです。

当社の事業ビジョンは「サミットが日本のスーパーマーケットを楽しくする」。最終的にそこにたどり着きたい。そして、自社だけでなく同じ志を持つ人たちと一緒に取り組みたいと思います。

— 最後に、理想とする企業の姿についてお聞かせください

樹木のように店舗や会社を育てていきたいと考えています。店舗を木にたとえるなら、根っこは社員、大地は地域社会です。地域の困りごとを商品やサービスで受け止めていくことで、お客様からの感謝や喜びが返ってきて、それがまた店舗や社員の力になっていく。そんな循環を大切にしたいと思っています。時には困難にさらされることもありますが、全員で協力して乗り越え、地域に根ざし、長く愛され続ける存在でありたいと思っています。

私自身、この会社が大好きで、アルバイトとして入社し、サミットと共に人生を歩んできました。この大切な会社を将来にわたって持続的に発展させていくことこそが、私の責任です。目の前の小さな失敗にとらわれるのではなく、会社の未来を見据えた大きな舵取りをしていきたいと考えています。

私たちが掲げている「サミットの仕事は楽しい」という考えを社員とともに大切に、さまざまな取り組みを見直しながら、長く続く会社にしていきたいと考えています。

生活拠点の礎なる場所に

高質なサプライチェーンは生活を豊かにする

株式会社フジ

代表取締役社長 **山口 普 氏**

PROFILE (やまぐち・ひろし)

1981年3月松山商科大学（現松山大学）経営学部卒業後、同年4月フジ入社。
2017年フジ代表取締役専務執行役員開発・管理担当兼財務部長を経て、18年
にフジ代表取締役社長に就任。マックスバリュ西日本との経営統合に伴いフジ・
リテイリング代表取締役社長を経て、24年3月フジ代表取締役社長に就任。



これからは外向きにエネルギーを

— 近年の概況について

この5年で最大のできごとは、持ち株会社の旧フジが、傘下のフジ・リテイリング、マックスバリュ西日本を吸収合併する形で経営統合したことです。この先の将来を考えたときに、一定の規模を有しておく必要がありました。商品のソーシング、投資効率、業務効率化などより高い効果を得られると考えました。もともとフジと、マックスバリュ西日本、マルナカは同じくらいの事業規模だったこともあり、将来の備えの第一歩として一緒に歩んでいけるという思いで進めてきました。

現在は環境そのものが大きく変わり、デフレからインフレに振れ、物価高騰やコスト上昇などさまざまな課題があります。そこに対するスピード感のある対応が求められる時代になってきました。また、食品スーパーの枠組みの外、例えばドラッグストアやディスカウントストアなどが業態の垣根を越えて参入してくることに従来以上の対応が求められていると思います。

— 喫緊の課題は

コスト構造に意思を持って切り込んでいかなくてはいけないと思っています。社内でも節約やコスト削減に取り組んでいますが、それよりも種々の経費の塊の方が大きく、現在のスピード感では間に合わなくなってしまいます。課題の中でも優先順位をあげて取り組んでいきます。

消費者のために安く売ることは大事だと思っています。しかしながら、NB商品を仕入れ、コストを切り詰めてできる限り安値での販売を続けることでは未来は見えてきません。トップバリュなどのプライベートブランド(PB)に加え、独自商品の比率をどう上げていけるか、チャレンジングな売り上げ目標を立てていこうと思っています。

商品開発においては、独自商品、生鮮、デリカの強化を考えていますが、人手不足や物流など多くの課題があります。

小売りは生活必需品の一部に

— 持続的な成長のために大切なことは

経営統合など、内向きにこの2年間を費やしてきましたので、ここからは外向きにエネルギーを使いたいと考えています。

人手不足は深刻化しており、店やプロセスセンターを中心に安定して人材の確保ができる外国人実習生の雇用も拡大していきます。また、一人ひとりの多能化を考えたとき、教育が重要になってきます。現在働いてくれている人たちの能力を棚卸し、必要に応じたOJTを行い、再度教育をしていかななくてはなりません。

小売りという業態に求められる社会的な機能は、生活必需品の一部だと考えています。「良い流通業のある国は、いい国」であると思っています。生活が豊かになれるかは、質の高いサプライチェーンを維持することに繋がっていくのではないのでしょうか。

— 理想とする近未来の企業像

地域の課題解決の一助になる企業になっていきたいですね。食品スーパーは、地域コミュニティの核となる機能をすでに持っています。業績をしっかりと上げて成長していった先に、コミュニティの創造や、地域の子どもの成長に関わる拠点の中心になっていければと思っています。

世帯の人数も減っている昨今では、1世帯当たりの食品の消費量も変わってきています。また食のあり方、食品の購入方法も多様化しています。変化する世帯の消費をしっかりと見極めながら、現在にフィットした新たな食の提案をするために、店舗や移動販売などさまざまな販売方法で地域に貢献していきたいと考えています。

カクヤスGから社名変更

酒類販売から物流を軸とした事業再編へ

株式会社ひとまいる

代表取締役社長
兼 CEO 前垣内 洋行 氏

PROFILE (まえがいち・よしゆき)

1972年5月16日生まれ。埼玉県出身。2001年国士舘大学院卒業。2002年に株式会社カクヤス(現、株式会社ひとまいる)入社。2023年6月に代表取締役社長就任。2024年6月より代表取締役社長兼CEOを務める。



— 近年概況について

当社が上場したのは2019年12月、新型コロナウイルスが世界的に拡大する直前のことです。その後のコロナ禍は非常に厳しい状況でした。2期連続で赤字を計上し、財務担当として非常に大きな重圧を感じており、当時は振り返る余裕もありませんでした。

コロナ禍で多くの企業が事業規模を縮小する中、当社はあえて逆の判断をしました。通常は赤字を抑えるため人員削減や設備縮小を行うのが一般的です。しかし、当社の売上約9割は物流サービスに依存しており、そのうち7割以上が飲食店向けです。人員削減や設備縮小を実施した場合、需要が戻った時に商品供給の責任を果たせないと考えました。コロナ禍で飲食店の営業が制限されると売上は急減しましたが、「需要は必ず戻る」と考えて従業員削減は行わず、配達車両等の配達ツールも維持する方針を取りました。短期的には大きな赤字を抱えましたが、コロナ収束後の需要回復を見据えた判断でした。

コロナ収束後、家庭・飲食店の需要増加

コロナ禍では巣ごもり需要で家庭向け宅配の利用が急増し、件数は約1.4倍に拡大しました。当社の強みは「配達料無料」「1時間単位の配送枠」「玄関先まで配達」といった利便性です。このサービスが評価され、利用者のお大半はコロナ収束後も残りました。その後、飲食店向け需要が回復すると、家庭向け需要と飲食店向け需要が同時に増加しました。この時、物流能力を維持していたことが活きました。

22年3月期は2期連続の大幅赤字でしたが、23年3月期は下期から黒字化し、24年3月期は増収増益で過去最高益。25年3月期は売上が過去最高だったものの減益となりました。これは人件費の増加が要因です。物価上昇への対応だけでなく将来の事業拡大を見据えて、人材確保のため平均7%のベースアップを実施しました。さらに採用を強化し、アルバイ

トを含め大幅な人員拡充を行いました。

— 社名変更について

25年7月、「カクヤスグループ」から「ひとまいる」に社名変更しました。当社の本質が“酒の販売”ではなく“物流サービス”であるという認識を明確にするためです。「ひとがお届けにまいる」と「ラストワンマイル物流」の二つの意味が込められています。

強みは、物流機能と自社システム

当社の強みはラストワンマイルを中心とした物流機能にあります。東京23区を中心に配送ネットワークを構築し、飲食店や一般家庭に対してビール1本からでも迅速に届けられる体制を整えました。受注から出荷指示、配送、請求決済までを管理できる自社システムも大きな強みです。物流会社の買収を通じて他人物の有償配送に必要な許認可を取得し、他社商品の配送にも対応できるようになりました。こうした物流基盤とシステム、さらに長年の取引で築いてきた飲食店との関係を基盤に、他社にはないサービスを提供できていると考えています。

食品業界では冷凍・冷蔵物流の需要が急増しており、中でもパーシャル温度帯物流の不足が課題となっています。我々は平和島センターに確保している約2,000坪のスペースのうち、約200坪を「冷凍」「冷蔵」「パーシャル」の3温度帯に対応する倉庫として整備しました。ドリップが出ないギリギリの状態でも配送したいという焼肉チェーンなどのニーズにも対応できるよう準備しています。

— 現在注力している取り組みについて

事業再編を進めています。これまで酒類販売を中心に展開してきましたが、今後は物流を軸とした成長を見据え、グループ全体の体制を見直していきます。こうした再編を通じて、既存事業の収益力を高めるとともに、物流プラットフォームとしての事業拡大につなげていきたいと考えています。



第3章

食品産業その先へ

part2

食品産業DXの現在地

— 人とテクノロジーが協奏する次世代の食産業 —

株式会社倉和コミュニケーションズ副社長 **今関 一樹 氏**

1981年生まれ。ERPエンジニアとしてキャリアをスタートし、外資系グローバルITオフショア企業での営業マネージャーを経て、FutureRays (株)に入社。執行役員として数々の新規IT事業の開発・立ち上げを行う。2025年9月、(株)倉和コミュニケーションズ副社長に就任、現在は自社の経営全般を担う傍ら、複数企業に対する実践的な営業コンサルティングや事業支援を展開。近年はデジタルツールやSNSを積極的に活用し、実践的な営業戦略などの知見の発信も行っている。



導入の現状: 労働力不足の深刻化とサプライチェーン全体の最適化

「信頼産業」を脅かす人手不足と低い労働生産性

食品産業は、私たちの生活を根底から支える最も身近な社会インフラの一つであり、安全性や品質に対する消費者の高い信頼の上に成り立つ「信頼産業」です。農林水産省の最新統計によれば、令和6年の日本の食品産業の就業者数は約833万人規模に上り、全就業者総数の12.3%という大きな割合を占める巨大産業です。さらに、令和5年の国内生産額(概算)は105兆7,792億円に達し、全経済活動の9.1%を占めています。

しかし、少子高齢化の進行による労働力人口の減

少に伴い、製造や物流の現場では慢性的な人手不足が続いています。とりわけ食品製造業は多品種少量生産や厳格な衛生管理が求められる特性上、他の製造業と比較して労働生産性が低い傾向にあり、物流分野でも「2024年問題」による輸送能力の不足が強く懸念されています。

データが変える食品サプライチェーンと「食品ロス」の削減

こうした状況を打破するため、デジタル技術の活用が不可欠となっています。現在のDXは単なる個社の業務効率化を超え、サプライチェーン全体の最適

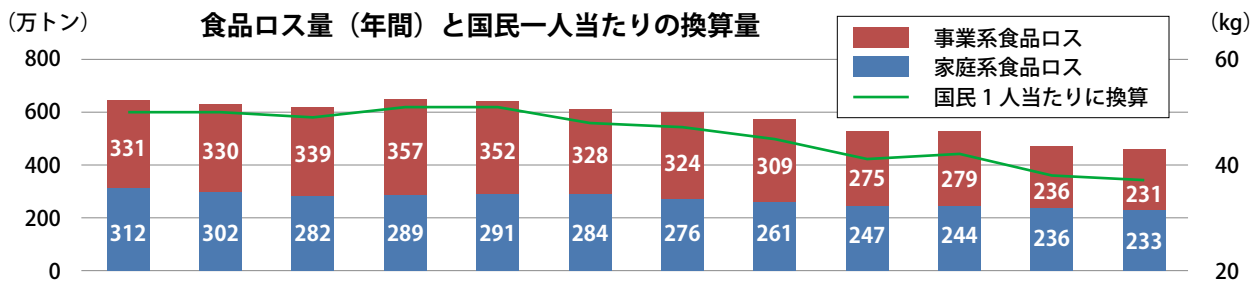
図表1: 日本の食品ロス量の現状(推計値) (出典:農林水産省「食品ロス量の現状」)

- 「食品ロス」=本来食べられるのに捨てられる食品
- 我が国の食品廃棄等は**年間2,104万トン**^{*1}、うち食品ロスは**464万トン**^{*2}
・国連世界食糧計画(WFP)による食料支援量^{*3}(約370万トン)と約1.3倍
- 食品ロスの内訳 ◎**事業系:231万トン(50%)** ◎**家庭系:233万トン(50%)** 食品ロスの**約半分**は家庭から

※1 飼料等として有価で取引されるものや、脱水等による減量分を含む、※2 令和5年度推計(農林水産省・環境省)

※3 国連世界食糧計画(World Food Programme:WFP)2023年実績

※割合の記載について、小数点以下を四捨五入により端数処理をしているため、合計値が一致しない場合があります。



推計年度	平成24	平成25	平成26	平成27	平成28	平成29	平成30	令和元	令和2	令和3	令和4	令和5
年間食品ロス量(万トン)	643	632	621	646	643	612	600	570	522	523	472	464
国民1人当たり換算(kg)	50	50	49	51	51	48	47	45	41	42	38	37

化へと進みつつあります。

例えば、小売店のPOSデータ、気象データ、イベント情報などを組み合わせ、AIを用いて需要の変動を高精度で予測する取り組みが広がっています。これにより過剰生産や欠品を減らし、生産、在庫、物流を一体的に最適化することが可能になります。

農林水産省の推計によると、日本の食品ロスは年

間約464万トンに上り、これは日本人1人当たり年間37キログラムもの食品を廃棄している計算になります。食品産業は農業から小売まで多くの事業者が関わる構造を持つため、サプライチェーン全体でのデータ連携による食品ロスの削減は、社会的にも極めて重要な課題です。

課題と今後の展望：ロボット導入の壁と「労働生産性モデル」の展開

ロボット活用における「食品特有の壁」

デジタル化が進む一方で、物理的な作業空間におけるAIやロボットの活用には依然としてハードルが存在します。国際ロボット連盟（IFR）の報告によると、2023年の世界の稼働ロボット台数は過去最高

の428万台を記録しました。日本の製造業のロボット密度は従業員1万人当たり419台と、韓国（1,012台）、シンガポール（770台）、ドイツ（429台）に次ぐ世界第5位を誇り、世界平均の162台を大きく上回っています。

しかし、食品分野におけるロボット活用は未だ発展途上の段階にあります。その最大の理由は、食品は柔らかく形状が不揃いであり、厳格な温度・衛生管理が求められるという特殊性にあります。そのためロボット導入は、単体の設備投資として進めるのではなく、AI等による高度な情報処理と組み合わせることで初めて現場で機能します。

図表2：産業用ロボット密度（主要製造業比較）および日本の世界順位

順位	国・地域	ロボット密度 (台/1万人)	特徴
1位	韓国	1,012台	電子・自動車産業が強力で世界首位を独走
2位	シンガポール	770台	製造就業者数が少なく、高い密度を維持
3位	中国	470台	過去4年で密度が倍増し、日本・ドイツを逆転
4位	ドイツ	429台	欧州最大のロボット市場
5位	日本	419台	世界有数の生産国だが、密度順位は後退
—	世界平均	162台	7年前（74台）の2倍以上に増加

出典：International Federation of Robotics

国の支援策を活用した「労働生産性モデル」の構築と横展開

こうした資金的・技術的な導入の壁を乗り越えるため、国も積極的な支援に乗り出しています。例えば農林水産省では「令和7年度食品産業省力化投資促進緊急対策事業（飲食業労働生産性向上推進緊急対策事業）」などを通じて、労働生産性の向上を図るための支援を実施しています。

具体的には、省力化に必要な不可欠な新技術（AI、ロボット等を活用した機械設備）の導入を支援するとともに、現場における実践的な「労働生産性モデル」の策定や、そのノウハウを業界内に波及させるための伴走支援・横展開を推進しています。新技術導入による「労働生産性モデル」の中核として、以下のような実践例が想定・期待されています。

1つ目は、食品工場において画像認識AIを活用した品質検査や異物検知、生産計画の最適化を図るモデルです。2つ目は、物流・倉庫拠点における自動搬送機や倉庫ロボットの導入により、過酷な作業負担を軽減する省力化モデルです。3つ目は、データ連携によるサプライチェーン最適化モデルであり、小売店のPOSデータや気象情報等をAIで複合的に分

析し、需要予測から生産・在庫・物流までを一体的に効率化する仕組みです。公的支援制度を戦略的に活用し、これらの成功モデルを横展開することが、業界全体の生産性の底上げに直結します。

人とテクノロジーが「協奏」する未来へ

私自身、長年IT業界でシステム導入や事業支援に携わる中で痛感しているのは、データを活用した意思決定が企業競争力を大きく左右する時代になったということです。しかし、テクノロジーが進化し自動化の領域が広がるほど、新しい商品やレシピの開発、品質管理への責任、食文化の継承といった、人間にしか担えない価値はむしろ重要になります。食品産業の未来は、AIやロボットが過酷な作業や精緻なデータ分析を担い、人間がより創造的で付加価値の高い仕事に集中できる環境を整えることが重要です。

食品産業のDXとは、単なる効率化のための技術導入ではありません。人とテクノロジーが互いの強みを活かしながら「協奏」し、安全でおいしい食品を届けるという「信頼」を未来へとつないでいく挑戦です。この「協奏」の関係性を築き上げることこそが、これからの食品産業の持続的成長を力強く支える鍵になると確信しています。

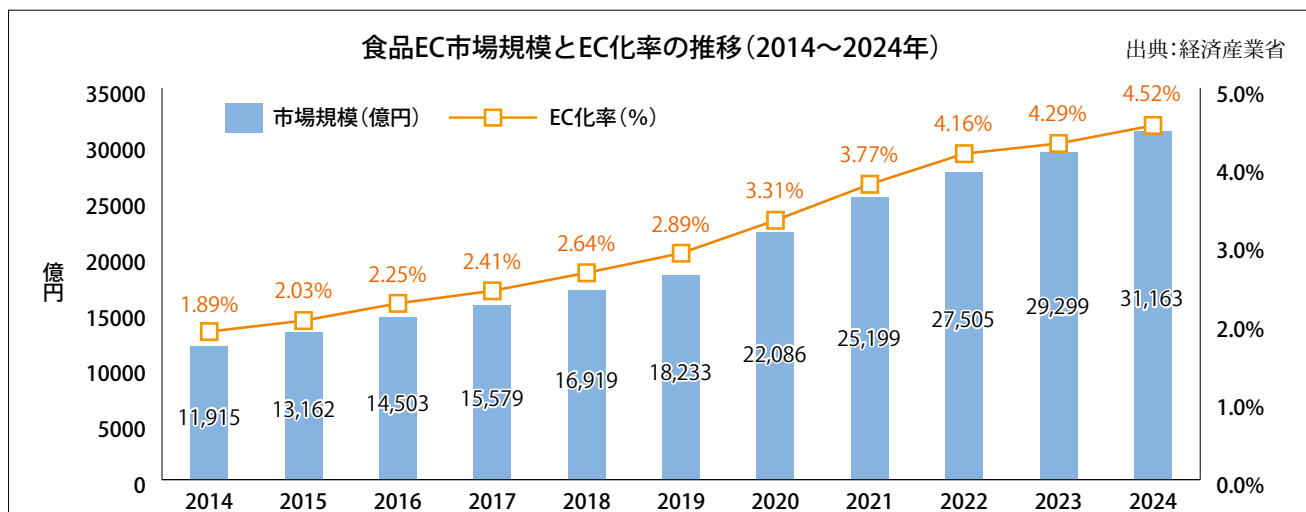
拡大する食品EC市場、その成長を阻む 収益構造と競争の実態

ペイクロスマーケティング株式会社 ECコンサルタント **安田 駿祐 氏**

ECサイトの運用代行およびWebマーケティングに従事。楽天市場・Yahoo!ショッピング・Amazon・自社ECなど、複数チャネルにおける売上拡大と利益改善の両立をテーマに取り組む。商品設計、価格戦略、広告運用、商品ページ改善を一体で捉え、「選ばれる理由」という視点からECの成果創出を行う。特に食品ECにおいては、配送コストや商品特性を踏まえた収益構造の設計と、購買データをもとにしたリピート対策および継続的な改善を行っている。



ふるさと納税の影響もあり、「食品をECで買う」という行動は年々増え、一般的になりつつある。一方、食品企業側からは「ECに参入したが思うように伸びない」「売り上げは出ているのに利益が残らない」といった声が多く聞かれる。市場は拡大しているが、成果につながらない。その背景には、食品EC特有の構造と販売の難しさがある。



なぜ食品ECは「売れても儲からない」のか

「売ればOK」ではない

- ①食品は、冷蔵・冷凍など配送に制約がある商品が多い。温度管理が必要なため、配送1回あたりの単価が高く、配送コストが売り上げに占める割合が構造的に高くなりやすい。
 - ②食品には消費期限がある。需要予測が外れれば売れ残りは廃棄ロスとなり、他カテゴリのように値引き処分での回収する選択肢がない。
- この2つのコストが重なることで、売り上げが伸びても利益が同じように伸びるとは限らない。ここが、他のECと大きく異なる点だ。

ECが選ばれにくい理由

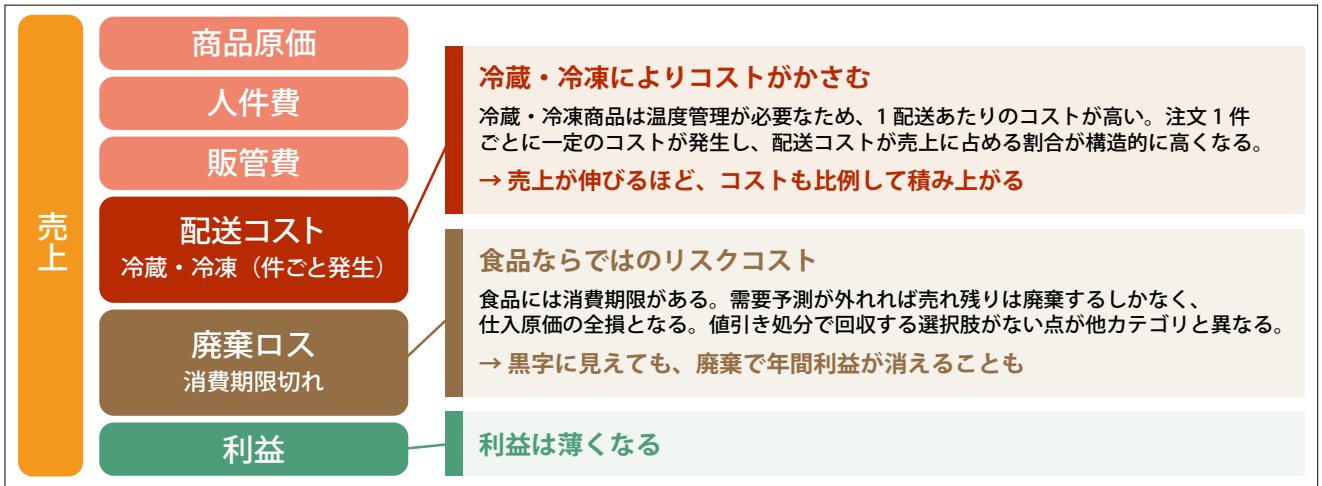
食品は、そもそもECと相性が良い商品ばかりでは

ない。多くの消費者は食品について「自分の目で見て選びたい」と考えている。さらに日本では、スーパーやコンビニが身近にあり、必要なときにすぐ購入できる。つまり、「その場で手に入る」「少量でも買える」「実物を見て選べる」といった利便性があるため、日常的な食品は店舗で購入されやすい。

その結果、ECは「特別な理由があるときに選ばれる手段」になりやすい。

売れるには条件がある

では、どのような食品がECで売れるのか。ポイントは、「わざわざネットで買う理由があるかどうか」である。「お取り寄せやギフトなど特別性のある商品」「まとめ買いによって利便性が高まる商品」「健康食品など目的が明確な商品」、こうした商品はECと相性が良い。逆に言えば、すべての商品がECで売れるわけではない。



多くの商品と比較される中で選ばれる

食品は品質が伝わりにくい

ECでは検索すれば似た商品が数多く並び、その中から比較して選ばれる。店舗のように限られた選択肢から決めるのではなく、数多くの候補の中で判断される点が大きく異なる。

	店舗	EC
品揃え	限られた中で選ぶ	多くの中で比較
商品確認	実物が見える	見えない
購買傾向	衝動買いあり	比較前提

一方で食品は、味や香りといった本来の価値を直接伝えることができない。写真や説明によって印象が左右されやすく、品質の違いが画面上では分かりにくい。そのため実際の購入では、価格やレビュー、見た目や印象といった情報も含めて、総合的に判断される。ここでは、「なぜこの商品を選ぶのか」「他の商品と何が違うのか」を明確にすることが不可欠となる。

さらに、価格設定や商品ページの見せ方、広告の出し方などを組み合わせながら、継続的に検証していく必要がある。しかし実際には、どの施策が成果につながっているのか判断することは簡単ではない。

その結果、「売れているが理由が分からない」「改善の方向が見えない」といった状態に陥るケースも多い。

拡大する食品ECで求められる「売れ方の設計」

感覚ではなく数値に基づく

食品ECは、「何でも伸びる」から、「適切に設計された事業が伸びる」市場へと変化していく。これまで見てきたように、食品ECは、①収益構造の設計②選ば

れる理由の明確化③継続的な検証と改善——といった要素が複雑に絡み合う領域である。

設計力が成果を左右

特に今後は、単に出店するだけでなく、「どの商品を、どのポジションで、どう見せるか」まで含めた設計力が成果を左右する。また、レビューや価格、広告といった要素を個別に最適化するのではなく、全体として「選ばれる状態」をつくる運用が求められるようになる。

こうした取り組みは一度作って終わりではなく、市場や競合の変化に合わせて継続的に見直していく必要がある。そのため、今後の食品ECにおいては、「商品を出す」こと以上に、「売れ続ける状態をどうつくるか」が重要なテーマになるだろう。

さらに重要なのは、こうした設計や検証を感覚ではなく、数値に基づいて行うことである。ECにおいてはアクセス数や転換率、客単価、リピート率など、成果を分解して捉えることができる。しかし実際には、これらの数値を見ているも「どこに問題があり、何を改善すべきか」まで、判断できていないケースは少なくない。

改善し続けられる体制を持つ

例えば売り上げが伸び悩んでいる場合でも、「アクセスが足りないのか」「商品ページで離脱しているのか」「価格やレビューで競合に負けているのか」など、要因によって取るべき施策は大きく異なる。本来はこうした要素を切り分けながら広告、商品ページ、価格設計を連動させて改善していく必要があるが、これを自社だけで継続的に実行するのは容易ではない。だからこそ今後の食品ECでは、単に出店することや一時的に売り上げを作るのではなく、データをもとに「売れ方」を設計し、改善し続けられる体制を持てるかどうか、これが成長を分けるポイントになると考えられる。

機能性表示食品の現状と課題、今後の見通し

株式会社メディアパーソン代表 医療ジャーナリスト 吉村 敏 氏

機能性表示食品の市場は7,200～7,800億円

機能性表示食品の届出数は、2025年11月時点で1万を超えた。各社の新製品投入が一段と拡大する中、若年層へと消費者の裾野拡大も進んだことから、引き続き安定した市場成長が見込まれているが、一方では誇大広告やステルスマーケティングなど、問題となる事例も少なくない。加えてヘルスリテラシーやメディアリテラシーが低いという消費者側の問題を指摘する声もある。近年の機能性表示食品の市場動向と課題を探った。

利用者数は4,678万人で、対前年2.2%減少

調査会社のインテージヘルスケアの調べによると、2025年度の健康食品・サプリメント市場規模は1兆1,763億円で、前年(1兆2,382億円)から減少。利用者数は4,678万人で、対前年2.2%減少と推計している。1人当たり平均購入金額は2万5,143円と、対前年2.8%の減少となっている。

利用者数を性・年代別にみると、「男性」が対前年で1.9%、「女性」は2.5%減少している。特に「男性70代」で6.5%、「女性70代」で6.2%、「女性40代」で4.1%と減少幅が大きくなっている。

訴求ジャンル別では、「美肌・肌ケア」が最も大き

く、次いで「健康維持・増進」、「栄養バランス」、「目の健康(ドライアイ対策を除く)」、「関節の健康」、「疲労回復」の順となっているが、これら上位の顕在市場規模はいずれも対前年で減少している。

一方、矢野経済研究所が2026年2月に公表した調査によると、2025年度の健康食品の市場規模は、メーカー出荷額ベースで前年度比0.8%減の9,147億1,000万円と推計している。

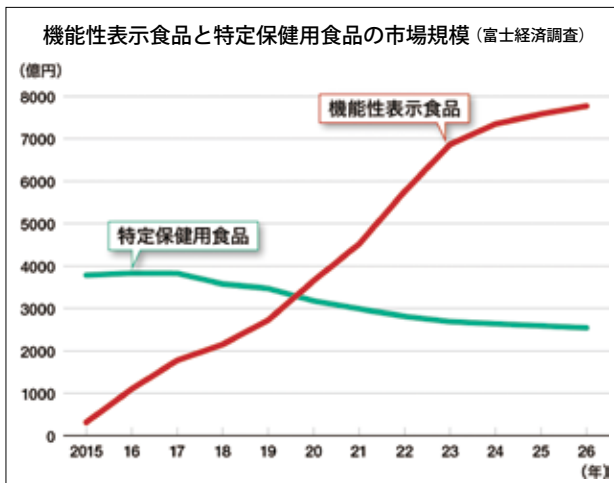
では、このなかで機能性表示食品市場は、どの程度の規模を形成しているのか。インテージ調査では明らかになっていないが、矢野経済調査によると、2025年度は7,805億円(前年度比4.0%増)、富士経済調査は7,274億円(同5.2%増)と推計している。業界を震撼させた紅麹問題により、2024年度は、コレステロール対策を中心とした生活習慣病対策のサプリメント形状の商品に影響がみられたものの、2023年度までに受理された機能性表示食品の件数が多く、市場規模はプラスとなっている。

また、近年は紅麹問題発覚後の機能性表示食品制度の厳格化により、届出撤回や機能性表示食品としての販売休止などの動きもみられた。これに加え、2024年度後半からの「令和の米騒動」に象徴される物価高による生活者の節約志向の中で、新規獲得効率が悪化。この影響により、サプリメントの通信販売を中心に広告出稿を抑える動きが強まり、市場の伸びが鈍化することが予想される。

一方、生鮮食品は、農産品・果樹において作柄の影響がみられたほか、厳格化した制度のもと、事務処理負担の増加などから機能性表示食品の届出撤回の動きも多く、2025年度は市場が縮小する見込みだという。

クスリの代わりに利用する人が3割いる

販売数もさることながら、気になるのが機能性表



示食品に対する認知度が今一步広がらない点だ。食品素材メーカーなど43社が集まる健康と食品懇話会（会長：清水二郎）が2024年11月に実施した消費者調査（回答1,236人）では、機能性表示食品及びその制度に関する理解度を探っている。具体的には、以下の4つの説明文を「正しいと思う」と答えた人を“機能性表示食品への理解度が高い人”と位置付けている。

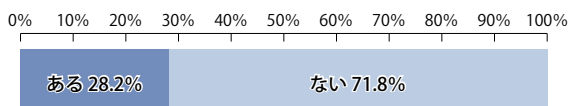
1. 機能性表示食品は、事業者の責任で、科学的根拠を基に商品パッケージに機能性を表示するものとして、消費者庁に届け出られた食品です
2. 特定保健用食品とは異なり、国が安全性と機能性の審査を行っていません
3. 届け出された情報は消費者庁のウェブサイトで公開されます
4. 疾病に罹患していない方（未成年者、妊産婦（妊娠を計画している方を含む）及び授乳婦を除く）を対象にした食品です

上記4つの全問正解者（機能性表示食品への理解度が高い人）は、全体で120人（10.6%）。性別・年代別で最も正解率が高かったのは「男性30代」で14%（120人中17人）となった。一方、正解率が最も低いのは、「生鮮食品も機能性表示食品の対象である」との説明文を「正しい」と答えた人で18.7%となった。

機能性表示食品が制度化されてから10年が経過しても制度を理解している人は1割程度と低い状況にあるが、それ以上に懸念されるのが摂取効果を過信するフードファディズムだ。それさえ食べたり飲んだりすれば「病気が治る」といった過大な評価が後を絶たないのは、消費者庁が令和7年3月に実施した消費者アンケート（回収標本数1万人）でも判明している。消費者庁の堀井奈津子長官は、業界紙の取材に応え、「治療や服薬の代わりに不健康な状態を改善するために健康食品を利用しているとの回答が約3割ありました。これは本来の意図することではないので、消費者にしっかり情報発信していかないと考えています」と話している。商品価値を正しく理解してもらうために、制度の仕組みなどを粘り強く啓発していくことが重要で、この点は業界全体の課題でもある。

(21) 不健康状態の改善の有無（問16）

「あなたはこれまでに医師の治療を受けたり、薬を飲んだりする代わりに、『健康食品』で不健康な状態を改善しようとしたことはありますか？」（単一回答）



【n=10,000】

消費者庁 いわゆる「健康食品」に関する消費者アンケート調査報告書より

サプリメント形状のGMP義務化、今年9月に施行

そして、最大の課題は安全対策である。機能性表示食品は届け出制で、安全性や機能性の科学的根拠について国による審査は行われないため、事業者にとっては負担が少なく、機能性関与成分の有効性に関する論文をレビューすれば、製品試験を行わなくても機能性を表示することができる。

トクホに比べて中小企業でも参入しやすく、一種の経済政策として導入された制度と言えるが、2024年3月に紅麹製品の健康被害を受けて、制度の見直しが行われている。制度の見直しでは、関連法令（消費者庁・食品表示法の食品表示基準、厚生労働省・食品衛生法の施行規則）を改正。ポイントは、機能性表示食品等の「健康被害の情報提供の義務化」「サプリメント形状食品のGMPの要件化」「表示内容の改正」など多岐にわたる。

GMPについては、製造工程管理による製品の品質確保を徹底する観点から、2024年8月30日付で公布されたGMP告示により、錠剤、カプセルといったいわゆるサプリメント形状の製造加工等においてはGMPへの準拠が義務化された。GMP管理の対象となる施設は、錠剤やカプセルをつくる工場と一次包装工場、錠剤やカプセルが直接触れない二次包装工場は管理の対象外。機能性関与成分を含む原材料の製造についてはGMP管理が“望ましい”に留まった。告示に示された規定が守られているかどうかの確認は、届出者の自己点検に加え、消費者庁が食品表示法に基づき立ち入り検査等を行う。なお、GMPの義務化は2026年8月31日まで経過措置期間が設けられており、9月1日に施行される。

機能性表示食品以外の製品もGMP義務付けか

今回の制度見直しでは、安全性について大幅に規制が強化されることになったが、将来的にはその対象が機能性表示食品以外の製品に及ぶことが予想される。

消費者委員会・鹿野委員長は、2024年7月16日の記者会見で、「機能性表示食品の改正案は適当である」としつつも「様々な課題が残っている」と述べた。市場には、制度の枠外のいわゆる健康食品にもサプリメント形状の製品は多数出回っているが、これらは健康被害情報収集制度やGMPが義務付けられていない。こうした実態を踏まえ鹿野委員長は、「サプリメント食品に係る消費者問題は重要事項であると認識しており、今後も調査審議を行っていきたい」と述べ、「いわゆる健康食品」の安全性確保が今後の課題となることを示唆している。

ドラッグストアのヘルスケア戦略

株式会社メディアパーソン代表 医療ジャーナリスト 吉村 敏 氏

2024年に10兆円産業を達成

日本チェーンドラッグストア協会（JACDS）が昨年5月に公表した「2024年度日本のドラッグストア実態調査（速報版）」によると、売上高は前年比9%増の10兆307億円と、初めて10兆円を突破した。コンビニエンスストア業界も射程距離に入り、食品スーパーに次ぐ第2位の小売業態になるのも近いと見られる。ドラッグストア業界がいまなぜ熱いのか。ここではドラッグストア業界の販売動向や、今後、拡大が予測される要因などを探っていく。

店舗数は2万店超え

2024年度ドラッグストア実態調査の販売額をカテゴリー別で見ると、健食含む「調剤・ヘルスケア」は3兆3,318億円（前年比8.7%増）。「ビューティーケア」は1兆8,272億円（同11.7%増）、「フーズ・その他」は2兆8,329億円（同13.2%増）、「ホームケア」は2兆388億円（同2.1%増）といずれも伸長した。店舗数は前年より682店舗増え、2万3,723店舗となった。

人口減少、高齢化の影響を受け、低迷を余儀なくされている小売業界の中で、ドラッグストア業界は1人勝ちの状況である。特に、ここ3年間は連続して対

前年比5～6%増で推移しており、コンビニエンスストア、食品スーパーの伸び率を大きく上回っている。近い将来、コンビニ業界の売上を超え、食品スーパーに肉薄する勢いである。JACDSは2025年に念願の「売上高10兆円産業化」を達成したが、今後も年間5%の成長が見込まれている。

現在、ドラッグストア市場は、上位10社で実質的に集約されているが、調剤市場においても、そのバイイングパワーは大手調剤薬局チェーンを凌ぐことになる。すでにドラッグストア業界が大手調剤薬局チェーンを買収する話が出始めており、今後は、調剤薬局業界とドラッグストア業界統合の動きが加速することが予想される。

「2024年度ドラッグストア実態調査」

売上動向

年度	総売上高	前年比	総店舗数
2024年度	10兆307億円	109.0%	2万3723店舗
2023年度	9兆2022億円	105.6%	2万3041店舗
2022年度	8兆7134億円	102.0%	2万2084店舗
2021年度	8兆5408億円	106.3%	2万1725店舗

カテゴリー別の売上

カテゴリー	販売額	前年比	構成比
調剤・ヘルスケア	3兆3318億円	108.7%	33.2%
ビューティーケア	1兆8272億円	111.7%	18.2%
ホームケア	2兆388億円	102.1%	20.3%
フーズ・その他	2兆8329億円	113.2%	28.2%

売上ランキング（上位10社）

順位	企業名	売上高
1位	ウエルシアホールディングス	1兆2,850億円
2位	マツキヨココカラ&カンパニー	1兆616億円
3位	スギホールディングス	8,780億円
4位	ツルハホールディングス	8,456億円
5位	サンドラッグ	8,018億円
6位	コスモス薬品	7,523億円
7位	富士薬品	3,862億円
8位	クスリのアオキ	3,719億円
9位	クリエイトSD	3,395億円
10位	カワチ薬品	2,878億円

成長要因は、調剤・食品・インバウンド

消費低迷の中でドラッグストア業界が一人勝ち状態だが、その成長要因は、①調剤、②食品、③インバウンド — の3つである。この3つは10兆円産業化に向けた大きな要因と言えるが、特に期待が大きいのが食品分野である。

現在、ドラッグストアの食品売上は2兆円と推計されている。ドラッグストアの食品のビジネスモデルは、医薬品と化粧品で粗利を稼ぎ、その利益分を食品の安売りに回し、スーパーやコンビニから顧客を奪い、集客を図るといったもの。また、若い女性のスーパー離れが始まり、ドラッグストアで食品を購入する傾向が強くなっているが、これはドラッグストアに化粧品があるからという以上に、お菓子をはじめとした、低価格の加工食品が魅力の一つになっていると言えよう。

㈱インテージヘルスケアの調査によると、スーパー、コンビニなど、全食品販売業態に占めるドラッグストアの食品販売比率は約7%としている。まだまだスーパー、コンビニから奪える伸びしろはあるが、

その一方ではすでに限界にきているとの見方もある。生鮮食品を扱うドラッグストアも増えているが、ここにきて縮小または撤退しているところも少なくない。その理由はコンビニが一人世帯、夫婦2人世帯に向けた少量パック詰めの加工食品を、低価格できめ細かく対応できるビジネスモデルを確立したためである。そこまでのきめ細かな対応は、通常のドラッグストアでは難しい。人件費の高騰を招くことになるからだ。

健康志向食品、2~3兆円の獲得目指す

それに代わってドラッグストアが拡大を目指しているのが健康志向食品である。他の小売店との差別化策で、日々の栄養バランスを考えた食事指導、健康相談会などを通じた食品売場の見直しを進めている。JACDSでは、3年前に健康志向食品を次の3つに分け、それぞれ米国の例を参考に10年後の市場予測を行っている。

期待される健康志向食品と市場予測

- ・クラスA：錠剤、カプセル形状のサプリメント（ビタミン等の微量栄養素）
- ・クラスB：食品形状の健康志向食品（青汁、ウエハース等の加工食品）
- ・クラスC：素材形状の健康志向食品（産地野菜、青魚等の生鮮品）

それぞれの市場予測は、クラスAが3~4兆円、クラスBが1.5~2兆円、クラスCが4~5兆円。合計で8.5兆円から10兆円程度と見込んでいる。このうちJACDSでは2~3兆円の獲得を目指し、「食と健康」市場創造プロジェクトを進めている。

機能性情報を消費者目線で説明を

ヘルスクレームが表示できる機能性表示食品もドラッグストア商材の柱となっている。業界紙のヘルスビジネスメディア（本社：東京都千代田区）が、ビッグデータプラットフォームを運営するTrue Data（トゥルーデータ、本社：東京都港区）と共同で、全国のドラッグストアのPOSデータから抽出した機能性表示食品売上ランキングを集計したところ、2025年の年間1位は「ロートV5a30粒」（ロート製薬）で、2年連続のトップとなった。以下は、「伊右衛門濃い味600ml」（サントリー食品）、「カゴメトマトジュース食塩無添加スマートペット720ml」（カゴメ）などの飲料が続いた。上位20商品をヘルスクレーム別で見ると、抗肥満が11商品、アイケアと睡眠、血圧がそれぞれ2商品などとなっている。

とりわけドラッグストアは、医薬品登録販売者の

専門知識を活かした情報発信力が大きな強みだ。テレビ宣伝などで認知度が急上昇している機能性表示食品は、高齢の消費者などから相談されるケースが増える傾向にあるという。機能性表示食品は、根拠となる機能性情報や安全性情報が消費者庁のホームページで開示されているが、その内容は極めて専門的で消費者にとっては非常にわかりにくい。これらの情報を消費者目線でわかりやすく説明できるかどうか、医薬品登録販売者としての真価が問われている。

一方、機能性情報を発信する企業側も医薬品登録販売者へ情報提供する必要に迫られている。適切な情報提供は、相互作用や過剰摂取などの健康被害を防ぐ意味で重要だが、目的はそれだけではない。医薬品登録販売者に機能性情報や商品情報を発信することは、医薬品登録販売者に認知してもらうだけではなく、医薬品登録販売者を介して消費者に情報発信することにつながる。企業側はこの点を銘記して積極的に情報提供に努めるべきであろう。

今後の有望分野は、高齢者のフレイル対策食

現在、ドラッグストアには薬剤師、医薬品登録販売者の他に、管理栄養士・栄養士が1万人ほど勤務しているが、この管理栄養士を活用して定期的に健康相談会を行っている店舗も少なくない。また、管理栄養士による特定保健指導や介護保険制度に基づく、訪問栄養管理指導などを行っている店舗も誕生している。しかし、未だドラッグストアでは管理栄養士を活用したビジネスモデルができていない。

今は市場が顕在化していない高齢者のフレイル対策食、さらに嚥下困難食、咀嚼困難食などが近い将来、離乳食のように広く普及する日がくると思われる。団塊世代が全て75歳以上になった今、ドラッグストアにとっては、生活習慣病対策やフレイル予防に関わる啓発や情報提供、そして商品供給が大きな課題と言えそうだ。

著者紹介

業業時報社（現じほう）記者として通産ペンクラブに所属し、医薬品流通、医薬分業、薬局経営等を取材。1996年に健康産業新聞社（現UBMメディア）に移り、「FAX通信・健康産業速報」編集長、「健康産業新聞」編集長を経て、99年4月に医療機関向け新聞「メディカルニュートリション」を創刊、編集長。2005年1月「統合医療展」を立ち上げ、事務局長を兼任。08年12月に株式会社メディアパーソンを設立。09年7月、公開サイト「Prevention Journal」開設。2010年4月、医療会員サイト「Premec」開設。11年9月、日本医療情報出版との共同事業により隔月刊新聞「統合医療ジャーナル」を創刊し、編集長。25年4月、医療会員サイト「Premec」閉鎖、(株)EASと共同で医薬品登録販売者向け情報サイト「Premec RD」を開設。



第4章

逸品は時代を超えて



日本初上陸から40年以上
経ち固定ファン獲得

テング ビーフステーキジャーキー
株式会社鈴商
(1983年発売)

味の決め手は秘伝の醤油だれ

日本のビーフジャーキー市場で、圧倒的な存在感を誇るテング ビーフステーキジャーキー。赤身のももステーキ肉に醤油だれを組み合わせたプレミアムなビーフステーキジャーキーとして、幅広い世代から支持を得ている。

ブランドの生みの親、米国LA生まれの日系2世ケン大崎氏の顔が“天狗”に似ていたことが、テングというブランド名の由来と言われている。豆腐屋の2代目として後を継いだ大崎氏が、自身の好きだったビーフジャーキー事業に専念し、1970年代初めにテング ビーフステーキジャーキーを開発した。

その当時の米国で主流だった大豆を牛肉に混ぜたジャーキーではなく、おいしさを優先するために良質なステーキ用の牛モモ肉にこだわり、日本人に馴染みのある醤油で味をつけた。1年ほど試作を重ね、秘伝の醤油だれのコクが牛肉にマッチしたテングが完成した。

商品自体は満足のいく出来映えだったが、販売は苦戦した。既にジャーキー売り場の棚には競合品が数多く並んでおり、なかなか店頭化が進まない。そこで、まずは知名度を上げようとテレビCMを週3本、全米に投下した。現地で人気のあったプロボクサーのファイティング原田や歌手の青江三奈といった日本人を起用し、話題化を狙ったのだ。

この戦略が功を奏し、売り上げは急拡大。噂を聞きつけた鈴商の鈴木公史社長(当時)が試食し、その味に感動したことから1983年にテング ビーフステーキジャーキーの輸入を開始した。日本初上陸から40年以上経ち、市場に定着、根強いファンを獲得している。

幅広いラインアップに強み

ビーフジャーキー好きの間でテングが支持



される理由のひとつに、豊富なラインアップ展開がある。鈴商では、より安定した品質と供給体制の構築へ向け、2014年から主力製品の製造を国産にシフトした。これにより、日本人好みの味わいと肉厚、かたさ、品質の均質化を実現するとともに、

市場ニーズを反映した迅速な商品開発が可能になったという。

例えば、健康志向の高まりをふまえた「オリジナル 50%減塩」や日本人に馴染みのある「ゆず胡椒味」を商品化し、主にシニアや女性から好評を得ている。

また、ウルグアイ産のグラスフェッドビーフを使い、ソフトな食感で一口サイズに仕上げた「ビーフステーキジャーキー バイツ」



「同 ホット」は、新規ユーザーを獲得している。プレミアムジャーキーのテングブランドのアイテムながら、

手に取りやすい価格帯が支持され、従来の輸入専門店だけではなく、スーパーやコンビニエンスストアなど新規販路の開拓につながった。2026年にはパッケージデザインを刷新した45gシリーズ(ゆず胡椒味は40g)を投入する予定だ。

宮崎牛とコラボで地域活性化に貢献

2024年10月、宮崎牛を使った「テングジャーキー宮崎牛 秘伝醤油味」「同 ゆず胡椒味」が誕生した。宮崎牛は、5年に1度開かれる全国規模の和牛品評会「全国和牛能力共進会」(通称：和牛オリンピック)で、史上初・4大会連続で内閣総理大臣賞受賞している。そのブランド牛を活用したビーフジャーキーとして、宮崎県とJA支援のもと、県内焼酎メーカーらとも連携しながら“オール宮崎”で「Tengu」と「宮崎牛」双方のブランド力を強化し、新たな客層の開拓を図っている。

50年程前にLAで誕生したテングは、今や日本のビーフジャーキー市場に欠かせない、唯一無二のブランドとしてその地位を確立している。

ここが推し

100%牛ももステーキ肉と秘伝の醤油だれにこだわり

米国LA生まれのビーフジャーキーを日本へ



通年販売で
「発汗時の必需品」へ

「塩分チャージタブレット」

カバヤ食品株式会社

(2009年発売)

ユニークなポジションの中堅企業

カバヤ食品は、戦後間もない1946年に岡山県で創業した。「子どもたちに笑顔と夢を届ける」という理念のもと、グミや玩具菓子の領域で独自の地位を築いている。2009年に誕生した清涼菓子「塩分チャージタブレット」も、同社の柱ブランドのひとつだ。

2000年代後半に熱中症対策として、塩飴が工事現場の作業員の間で普及していたが、「飴は口の中に長く残り、作業中に食べにくい」「夏場はベタつく」といった課題があった。こうした声をふまえ、同社は1965年に発売したラムネ菓子・ジュエCの製造技術を生かし、すばやく溶け、口残りが少ないタブレットとして「塩分チャージ」を開発。菓子メーカーならではのおいしさと機能性の両立を実現した。

5年連続で塩分味・塩味市場No.1に

その後、2011年の東日本大震災後による節電意識の高まりや近年の記録的な酷暑により、一般消費者の間でも熱中症対策への意識が強まっていく。日本気象協会「熱中症ゼロへ」プロジェクトの公式アイテムに「塩分チャージ」が採用されたこともあり、スポーツシーンや学校、工事現場などで摂る菓子として需要が拡大し、夏の暑さ対策品として定着した。2025年度の売り上げは10年前の5倍以上に拡大するなど右肩上がりの成長を続け、5年連続で塩分味・塩味市場シェアNo.1を獲得している。

暑さ対策から発汗対策へ喫食シーン広げる

2026年度、従来の春夏限定から、通年販売・通年生産へ切り替えた。これまでは3月～9月頃に販売していたが、暑い時期の長期化や趣味の多様化などを背景に、季節を問わない発汗シーンで「塩分チャージ」の需要が高まると判断した。同ブランドの認知度は5割にとどま

汗をかく人やシーンに最適

り、うち7割は購入経験がないことから、売り上げ拡大の余地を残す。そこで新ブランドコピー「汗かくあなたを応援する。」のもと、訴求ターゲットや喫食シーンを広げていくことにした。スーパーやドラッグストア、CVSなど、従来の販路に加え、スポーツ専門店や調剤薬局など新規チャネルの開拓も進める。



さらに、25年6月の労働安全衛生規則の改正による職場における熱中症対策の義務化を好機ととらえ、オフィス向けECの出荷量を増やすとともに、ディスプレイの設置テストを始めた。加えて、通常品の約8倍・207粒入り大容量サイズの生産計画数を前年の約1.6倍に拡大し、オフィスや労働環境向けのまとめ買いや備蓄需要に応えるという。

主な販促施策として、新ブランドページの公開や、シンガーソングライター奇妙礼太郎の書き下ろし曲「元気でやってるか」を採用したウェブCMを投下している。また、社会課題の解決策を提案する産官学民連携組織の一般社団法人渋谷未来デザインと連携し、企業・団体・専門家らが参画するプロジェクト「いい汗、渋谷。アクション」を展開。東京・渋谷区内でのサンプリングやサウナ施設を活用したイベントなどを実施する。

2026年度の売り上げは前年度比約1.2倍の約80億円を計画しており、数年後に100億円規模への到達が目標だ。「汗をかいたら水分+塩分補給」を合言葉に訴求し、さらなる成長をめざす。

ここが推し

タブレット菓子で社会課題の解決に貢献



作り置きや
冷凍保存にも便利

つけ旨オイルシリーズ
株式会社ダイショー
(2026年3月発売)

2026年春夏の新製品として誕生した「つけ旨オイル 焦がし醤油味」「同 うま塩味」は、肉や魚に漬け込むとさまざまなメニューの基本の味付けができる汎用調味料だ。好みに応じて他の調味料を加えれば、味わいのバリエーションが広がるもの。根岸宏樹取締役商品本部長兼調達部担当は、「若い世代の方に日常的に使ってもらい、彼らが親世代になったときにも選ばれ続ける、ライフサイクルに組み込まれたブランドにしたい」と語る。

部署横断の社内プロジェクトを発足

松本俊一社長の「次代のダイショーを担うメンバーで新たなチャレンジを」という思いのもと、商品開発、営業、生産、管理など社内異なる部署に所属する20代～40代の若手・中堅社員を中心にブランディングプロジェクトを発足。その取り組みを経て、企業ビジョン「“楽しい味”で世界にプラスを。」を策定し、めざす姿に「ファン(FAN/FUN)を大切にしている会社」を打ち出した。このプロジェクトを象徴する商品として開発したのが、つけ旨オイルだ。

新たな調味料ユーザー獲得に向け、30代の共働き世帯へヒアリングを実施したところ、限りある時間の中で、家族の好き嫌いや栄養バランスに配慮しつつ、毎日の献立を考えることに負担を感じる人が多いことがわかった。さらに、その対策として、まとめ買いや大容量ストックで時短調理に取り組んでいる様子がうかがえたという。

冷凍保存や時短調理ニーズに対応

こうした状況をふまえ、漬け込みによる作

り置きや冷凍保存だけでなく、炒飯や野菜炒めなど、幅広いメニューの調理にも使える汎用性の高い調味料の開発に着手。業務用の主力として高い支持を得ていたオイルソースをもとに、家庭用製品で提案することにした。

既にある製造技術がベースになっているものの、試作通りの味を家庭用製品で実現するハードルは高かった。つけ旨オイルは、油の中



つけ旨オイル焦がし醤油味汎用メニューチャーハン



つけ旨オイルうま塩味汎用メニューチョレギ

に塩や香辛料を混ぜ込むという特殊な製造工程があるため、容器に詰める際も常に攪拌(かくはん)し続け、最初から最後まで均一な状態で充填しなければならない。「専用の機械を導入し、これまで培ってきた当社のノウハウをつぎ込み、2年かけて完成させることができた」(根岸取締役)。

こうして生まれたつけ旨

オイルは、オイルベースのため調理時に油をひく手間を省きつつ、1本で味付けまでできて利便性が高い。オイルが素材をコーティングし、作り置きや冷凍保存時に水分の流出を抑えられる点も特徴だ。現在は醤油味と塩味の2品展開だが、将来的に味バリエーションの拡充を視野に入れている。

「味・塩こしょう」に続く柱ブランドに

主な販促策として、SNSやWEBを活用したアレンジレシピの提案や試食販売などを予定している。根岸取締役は「従来のメニュー専用調味料とは一線を画す商品。“さしすせそ”といった基礎調味料の進化版として訴求し、第2の『味・塩こしょう』をめざして育てていく」と意気込む。発売1年目の売り上げ目標は2品で2億円、5年後に10億円規模への到達をめざす。

ここが推し

漬け込むだけで
肉をやわらかく、ジューシーに

オイルベースの汎用調味料が誕生



厳選された赤シソの香りを
最大限引き出したしそ焼酎

「しそ焼酎 鍛高譚(たんたかたん)」
合同酒精株式会社
(1992年12月発売)

栽培から蒸留まで、赤シソへのこだわり

「北海道から“しそやかな香り”をのせて」を謳う「鍛高譚」シリーズは、厳選された赤シソを使用した“香り楽しむカジュアルなお酒”だ。さまざまなシーンに適したラインアップを揃えており、爽やかな香りが楽しめるしそ焼酎「鍛高譚」をはじめ、リキュールや梅酒、ジンを展開している。2025年10月には同ブランドのお茶割りRTD商品を発売。若年層を中心に人気の高まるお茶割り缶チューハイの棚を盛り上げている。

厳選されたシソならではの華やかな香り、口中に広がる爽やかな風味が特長。原料となる赤シソは、北海道白糠町の契約農家が「鍛高譚」のためだけに農薬不使用で栽培したもので、他県のシソと比較しても葉の大きさや香りの強さが違うという。無農薬で栽培され、一株ずつ手作業で収穫、時間をかけて天日干しするなど手間をかけた赤シソを使用。さらに、素材の香りを抽出するのに適した蒸留器を使用することで、赤シソ本来の香味と味わいを最大限に引き出している。

「鍛高譚」は1992年、白糠町の一村一品運動の商品として発売された。当初は北海道内のみで販売されていたが、口コミや土産品として全国で知名度が上がり、多くの生活者からの要望により1998年に全国発売に至った。赤シソの華やかな香りとすっきりとした味わい、名前の“たん・たか・たん”という響きか

北海道から届く赤シソの香り



ら、幅広い世代に愛されている。他にも「鍛高譚」の5倍以上の赤シソを使用した「赤鍛高譚」や、ルビー色の液色や豊かな風味が特長の「TAN TAKA TAN SHISO梅酒」、5種類のボタニカルに赤シソを加えた「TAN TAKA TAN GIN」など幅広いラインアップで展開している。

RTDに進出、挑戦し続ける「鍛高譚」

昨年新たに発売した「鍛茶 鍛高譚の緑茶ハイ」「鍛茶 TAN TAKA TAN SHISO梅酒の紅茶ハイ」は、「鍛高譚」の緑茶割りが「鍛緑(たんりょく)」「緑鍛(りょくたん)」という愛称で、飲食店などで親しまれていることを受け、より多くの生活者に届けたいという思いから開発した。

「こだわりのポイントは、『鍛高譚』シリーズの原料である赤シソの香りとお茶の香り・味わいが相乗効果となり、おいしさのハーモニーを生み出しているところだ。『鍛高譚』シリーズと様々な種類の茶と合わせて一番相性のよかったものを探るところから始め、バランスを調整していった。特に緑茶ハイは緑茶の濃さ、抹茶の量など細かい調整を重ねた。紅茶ハイは今までにない、ほどよい甘みのあるお茶ハイで、幅広い層の生活者に楽しんでもらえる味わいを目指した」(同社)。

同社は焼酎というカテゴリーにこだわらず、赤シソの価値を生活者に届けていく考えを示す。爽やかで飲みやすい、飲み飽きないという価値に自信を持ち、今後も魅力を伝えていくとした。30周年を迎え、幅広い世代に愛されながら挑戦を続けるしそ焼酎「鍛高譚」に今後も注目したい。

ここが推し

一村一品の特産品から始まり、
日本で愛されるしそ焼酎に



イシイのおべんとクンミートボール
石井食品株式会社
(1974年発売)

春のお弁当まつり2026を展開

イシイのミートボールは2024年で発売50周年を迎えた石井食品の看板商品だ。子どもに安心して食べさせられる“おいしい食品”を作りたい、そんな想いととも、農家をはじめ、パートナー企業と世代を超えてイシイのミートボール作りを支えている。

同社は1974年にハンバーグの技術を活かし、ミートボールの発売を開始した。当時の日本ではまだミートボールは珍しいもので、ソースは現在のトマト味ではなく、当初は中華風の甘酢で味付けをしていた。1979年にミートボールが子どものお弁当によく利用されていることから、「おべんとクンシリーズ」へリニューアル。ソースもトマト味に変更し、パッケージは「子どものお弁当」をイメージしやすいものに刷新、大ヒット商品が生まれた。その後、1997年に食品添加物を使用しない「無添加調理」への取り組みを開始するなど、様々な進化を重ね、現在に至っている。

こうしたなか、近年は多様化する消費者に寄り添う施策に注力しており、その一つとして、UGC（ユーザー生成コンテンツ）創出を意識した施策設計をこれまで以上に強化している。

主な取り組みとして、今春には、ベネッセコーポレーションが提供する幼児の教育・成長支援ブランド「こどもちゃれんじ」の人気キャラクター「しまじろう」とコラボした「春のお弁当まつりキャンペーン2026」を展開し



お弁当の定番に
世代を超えたおいしさ

消費者に寄り添う施策に注力

た。同キャンペーンは今年で5年目となり、「しまじろう」とのコラボは2年目。

同社にとって「子育て応援」は重要なコミュニケーションの柱の一つとして、多様化する消費者に寄り添う施策の一環として位置づけている。また、子育てを応援する企業として、春からのお弁当デビューに寄り添い、育児や家事で忙しい日々を過ごしている家庭に向け、時短に役立つ安心・安全な食を届けていく。

ミートボールがゲームとコラボ

また、スクウェア・エニックスとコラボし、同社が提供するタクティクスRPG『トライアングルストラテジー (TRIANGLE STRATEGY)』の発売4周年を記念して、実際のゲーム内に登場する料理「お肉がゴロゴロみんな大満足。心も温まるミートボールシチュー」を再現したコラボレシピを石井食品の公式YouTubeチャンネルで公開している。

同レシピには、石井食品のロングセラー商



品「1.5倍ミートボール（通常サイズのイシイのおべんとクンミートボールでも調理可能）」を使用することで、家庭でも手軽に調理でき、ゲームの世界観を楽しめるレシピとなっている。

同施策は、①エンタメIPの世界観と食体験のリアルな接続②同社初のエンタメコラボレーション③未接触層（男性30～40代）との自然な接点創出④“物語の料理”を実際に作れる体験化—といった観点から、食の実験企業としての新たな挑戦となり、同社YouTubeおよびレシピサイト「おイシイくらし」等での展開を図るなど、多様化する消費者に対し、食シーンの想起を行うことを目的としている。

同社は創業から変わらない“誠実なものづくり”を基軸に、さらなる地域共創型商品の展開を目指し、安心・安全にもこだわった商品を届けることで、お客様に笑顔を届けていく。また、今回のような施策を通じ、新たな顧客接点の創出および利用頻度向上を目指していく。

ここが推し

無添加調理で素材本来の味や風味などを消費者に届ける

世界初のカップ麺

50年愛される
カップ焼そば

日清食品株式会社

【カップヌードル】(1971年発売)

世界100カ国以上で販売、
累計販売数は500億食突破達成

世界初のカップ麺である「カップヌードル」は1971年9月18日に発売し、今年で55周年を迎える、言わずと知れたインスタントラーメンのNo.1ブランドだ。世界100カ国以上で販売されており、2021年には世界累計販売数500億食を突破した。発売以来、「カップヌードル」や「同カレー」「同シーフードヌードル」といった定番品のほか、数量限定品もあわせて豊富なラインアップを展開する。

SNSで話題となったアレンジレシピの商品化やブランドのSNSアカウントでもユニークな投稿を行うなど、SNSを活用したマーケティングも注目を集める。

「カップヌードル」ブランドのユニークさや豊富なラインアップをいかした施策で55周年を盛り上げていく。

3大ブランドのアニバーサリーに「日清三大祭り」実施

東西で味を分けた
先駆者

【日清のどん兵衛】(1976年発売)

麺・つゆ・具材・七味の
“ぜんぶ東西分け”を実現

東日本と西日本では、うどんやそばの味の嗜好に違いがある。その点に着目し、全国展開のカップ麺では初めて東西で異なるつゆの商品として発売したのが「日清のどん兵衛」だ。うどんは1976年8月、そばは同年11月に発売し、今年で50周年を迎える。

2024年には、つゆのほか麺・具材・七味に至るまで、東西それぞれの嗜好に合わせて変えた“ぜんぶ東西分け”を実現。東のつゆには“鯉×宗田鯉”の重ねだし、西のつゆには“鯉×昆布”の重ねだしを使用。さらに北海道エリア限定で、北のつゆ(鯉節×道産利尻昆布の重ねだし)を使用した商品も展開するなど、地域ごとのおいしさを追求している。

【日清焼そばU.F.O】(1976年発売)

U=うまいソース、F=太い麺、
O=大きいキャベツ

今年で発売50周年を迎える「日清焼そばU.F.O」。社内会議でどうしてもネーミングが決まらず悩んでいた時に、社員が丸いプラスチックのフタを投げてみたところ、空飛ぶ円盤のように飛んだことから「U.F.O」と名付けられた。また、実は「うまいソース、太い麺、大きいキャベツ」の頭文字ともなっている。

コク、うまみ、香りを閉じ込め、うまさ凝縮した“ぶっ濃い濃厚ソース”、ソースがよく絡む食べ応えのある中太麺、シャキシャキとした食感の大切りのキャベツが特長だ。

ここが推し

半世紀を超えて愛される
ロングセラーブランド



パスタの
おいしさを、
すべての人へ

No.1パスタブランド「マ・マー」
株式会社日清製粉ウェルナ
(1955年発売)

パスタNo.1ブランドの「マ・マー」が発売70周年を迎えた2025年春、日清製粉ウェルナは「マ・マー」のリブランディングに取り組んだ。マ・マーという名称はもともと「キッチンの主役であること」を願ってつけられたという。

新たなブランドコンセプトは「パスタのおいしさを、すべての人へ」——現代の多様な食スタイルに対応しつつ、パスタを愛するす

「マ・マー」70周年を機に再定義

べての人から愛されるブランドでありたいという思いを込めている。ブランドロゴも一新した。ブランドイメージを受け継ぎつつ、シンプルで洗練されたデザインに行き着いた。

リブランディング第1弾商品として主力の乾パスタをリニューアル。「ゴールデンクオリティ」を追求した。デュラム粉の挽き方を見直すことで、弾力と粘り、黄金の色味を向上させた。

「マ・マー」リブランディング第2弾商品では、生パスタにフォーカスした。2025年秋に、レンジ調理の常温生パスタ「マ・マーレンジで2分もちもち生パスタ」を発売。これまで未開拓だった家庭における生パスタ市場の創出に挑戦している。

26年春には高付加価値ブランド「青の洞窟」のリブランディングにも着手した。新たなブランドコンセプトは「イタリアンを、もっと奔放に。」——本場イタリアの正統性をリスペクトしつつ、より自由かつ奔放に、型破りな美味しさを追求していく。

ここが推し

大リーグ大谷翔平も後押し
次は「青の洞窟」をリブランディング



「ビヒダス」研究50年以上
世界30カ国以上の食品に使用

「ビヒダス ヨーグルト」シリーズ
森永乳業株式会社
(1978年発売)

1969年、赤ちゃんの腸内から「ビフィズス菌BB536」を発見し、1971年にビフィズス菌入り発酵乳を日本で初めて発売、改良し1978年に「ビヒダスヨーグルト」を発売した。

乳酸菌とビフィズス菌の違いは、生息場所と「作り出す酸」。乳酸菌は主に小腸に棲み「乳酸」を作り、ビフィズス菌は大腸に棲み強力な「酢酸」と「乳酸」を作り、大腸の環境改善にはビフィズス菌がより効果的とされる。

26年は「Wのビフィズス菌」上市

一般的にビフィズス菌は酸や酸素に弱いですが、「ビフィズス菌BB536」は酸や酸素に強く生きたまま大腸に届く高い生残性が特徴。50年以上研究し、整腸作用、免疫力向上、アレルギー抑制など様々な機能を明らかにしている。現在は自社の商品への使用だけでなく、世界30カ国以上でヨーグルトやサプリメント、育児用ミルクに使用されている。

「ビヒダス ヨーグルト」はプレーン大容量、ドリンク、フルーツ入り、機能性表示食品「便秘改善」までラインアップがある。2025年は大阪・関西万博でビフィズス菌をテーマに出展し、研究成果を世界に発信した。2026年はプレーン大容量で17年ぶりの新商品、2種類のビフィズス菌が入った機能性表示食品「ビヒダス ヨーグルトWのビフィズス菌」(脂肪と腸のWケア)を発売。食卓登場頻度が高いプレーンで「ビフィズス菌」の健康価値を改めて発信し、ビフィズス菌といえば森永乳業「ビヒダス」と認識されるレベルへブランドの一層の強化に取り組んでいる。

ここが推し

酸や酸素に強く、生きたまま
大腸に届く高い生残性が特徴



超ロングセラーも
時代に合わせて衣替え

業務用天ぷら粉
昭和産業株式会社
(2026年春リニューアル)

昭和産業は2026年春、業務用天ぷら粉のロングセラーである「黄金天ぷら粉」「金天ぷら粉」「銀天ぷら粉」の3品をリニューアル発売した。「黄金天ぷら粉」は1984年発売、「金天ぷら粉」と「銀天ぷら粉」に至っては1962年発売の超ロングセラーだ。いずれも今回、発売後初のリニューアルとなる。

商品のコンセプトはそれぞれ「黄金天ぷら粉」=「美味しさ極めた最上級」、「金天ぷら粉」

主力の天ぷら粉初リニューアル

=「愛され続ける元祖天ぷら粉」、汎用タイプの「銀天ぷら粉」=「伝統の技と美味しさ」。目指したのは消費者のニーズに合わせた「軽い衣」だ。特に「金天ぷら粉」と「銀天ぷら粉」はしっかりした食感に仕上がるのが特徴だったため、まさに「衣替え」となる。

同社調べでは、消費者の半数程度が「以前から軽い衣が好き」で、「以前より軽い衣が好きになった」層も3割を超えた。天ぷらの衣に求めるのは「軽い衣」であり、しかもその傾向が強まっていることが分かった。

リニューアルにあたり、小麦原料の選定から製粉工程までを見直した。食感には小麦粉のグルテン骨格が大きく影響することから、グルテン質が少ない小麦粉を配合した。ユーザーの作業性はそのままに「軽さ」を実現し、同時に「口どけ」も向上した。

製品パッケージもそれぞれ変更し、商品規格はそれぞれ10kgと2kgをそろえ、「銀天ぷら粉」には20kgの大容量規格も品ぞろえしている。

ここが推し

消費者が求める「軽い衣」に
軽い食感、口どけが向上



変わらぬ価値を
時代に合わせて進化

「コカ・コーラ」
日本コカ・コーラ株式会社
(1957年発売)

「コカ・コーラ」は1886年に米国ジョージア州アトランタで誕生した。日本では大正時代に文学作品にもその名が登場し、戦後を経て1957年の本格展開以降、高度経済成長期と歩みを重ねながら、暮らしの中に広く浸透してきた。爽快な刺激と独特の味わいを強みに、清涼飲料を代表するブランドとして世を越えて親しまれている。

日本市場では、冷やしてすぐに飲めるクー

時代を超えて愛される味わい

ラーの普及や自動販売機網の拡大、多様な容器サイズと素材の開発などで「いつでもどこでもだれにでも」の考え方を具体化してきた。

コンツァーボトルに始まり、缶、PETボトルへ進化したパッケージは、生活様式や飲用シーンの変化に応じて存在感を高めてきた。

健康志向の高まりを背景に、「コカ・コーラゼロ」「コカ・コーラプラス」など新たな選択肢も提案している。

また、赤を基調としたデザインと流れるようなロゴは高い認知を誇り、時代を超え共有されるブランド資産としての価値も築いた。

現在では世界200以上の国と地域で親しまれ、日本でも各地のボトラーとともに製品を届ける体制を築いてきた。製造、物流、販売の各段階で地域社会との接点を広げ、各地の販売現場や日々の暮らしに根差しながら歩んできた点も、このブランドの大きな特徴だ。

変わらない味と、時代に合わせて変わり続ける提供のかたちを両立し、世界の清涼飲料市場を代表するブランドとなっている。

ここが推し

爽快な味と高いブランド力により
世界中で愛される炭酸飲料



発売6年目
さらなる成長目指し進化

ばばっとちゃんと これ!うま!!つゆ
ヤマサ醤油株式会社
(2020年発売)

ヤマサ醤油の家庭用商品「ばばっとちゃんと これ!うま!!つゆ (500ml、1L)」は、「めんつゆとも、白だしとも違う、洋食にも合う濃縮つゆ」をコンセプトにした、4種類のだし(マッシュルーム、かつお節、宗田節、昆布)のうま味と甘味、コク深くきれいな色味が特長の万能つゆ。

「これ!うま!!つゆ」は、だし感と味付けの両方を兼ね備え、「これ1本」で調理からめ

和洋中に対応の万能つゆ

んつゆまで幅広く対応できることが特長。料理の持ち味・素材の味を活かしながら、上品な色合いと艶・照りのある仕上がりを実現する。うどんつゆをはじめ、和洋中などの料理を簡単に調理することができる。

開発の原点は、めんつゆを煮物に使うと食材の仕上がりが黒くなりがち、白だしは、しょうゆなどその他の調味料を加えて味を上げる必要がある、和食以外のメニューには使いにくいといった、従来のめんつゆ・白だしの不満点を解消し、本当の意味での簡便な万能つゆを目指したことにある。

今春には発売6年目を迎えたことを機に、中身・パッケージ共にリニューアルした。よりまるやかでコク深い味わいにブラッシュアップすると共に、商品の特長と価値をより分かりやすく伝えるよう、キャッチコピーを「だし”も”味付け”も、これ1本!」に改め、視認性向上のため新たに追加した、オレンジの帯部分に表示した。

ここが推し

「だし”も”味付け”も、これ1本!」
を新キャッチに



品質改良を重ね、25年は
売上330億円を達成

「ロイヤルブレッド」
山崎製パン株式会社
(2012年2月発売)

そのまま“生”でも、トーストしてもおいしい食パン「ロイヤルブレッド」は、山崎製パンの食パンのトップブランドとして、2012年の発売以来、スタンダードな味わいの食パンとして多くの消費者の支持を得てきた。良質な上級小麦粉とバターを使用し、小麦本来の味と香りを生かして焼き上げた食パンで、バターの風味とコクのあるしっとりした食感が特徴だ。

ヤマザキの食パンのトップブランド

発売から2年後の2014年(1~12月期)には100億円を売り上げ(出荷金額ベース)、19年には200億円に到達した。順調に成長してきた「ロイヤルブレッド」だが、近年、品質を追求して改良を重ねている。23年7月に発酵種ルヴァンを配合し品質を高めた。その結果、24年の売上げは300億円を突破。25年1月には「ダブルソフト」の品質改善を実現した新規技術を導入した。その効果もあり、売上げは330億円を超えた。

さらに26年1月1日のリニューアルでは、発酵種ルヴァンの改良と生地配合の工夫により、バターの風味を向上させ、そのまま“生”で食べた時のしっとりソフトな食感とトーストした時のサクリ感や歯切れの良さもさらに高まった。

4枚スライスから10枚スライスまで幅広い厚さをラインアップしており、薄切りをそのまま“生”でサンドイッチに、厚切りをトーストに—とそれぞれのおいしさを、気分や好みに合わせて楽しめる。

ここが推し

そのまま“生”でも、トースト
してもおいしい食パン



「変わらぬおいしさ」で
60周年

「サッポロ一番 しょうゆ味」
サンヨー食品株式会社
(1966年1月発売)

「サッポロ一番 しょうゆ味」は1966年1月に発売し、今年で60周年を迎えた。「サッポロ一番」の原点となる商品で、最大の特徴は「変わらないおいしさ」にある。リニューアルを重ねながらも味の本質は大きく変えず、いわゆるスタンダードな醤油味のインスタントラーメンとして、幅広く多くの人に親しまれている。

開発当時、インスタントラーメン市場は醬

醤油味のスタンダード

油味中心だった。味の差別化を図るため創業者で先代社長の井田毅氏が全国各地のラーメンを食べ歩くなか、札幌で出会ったコクのある醤油ラーメンに着想を得た。ラードの旨みを効かせた力強いスープは、当時主流だった「そばつゆのようなあっさり系」とは一線を画していた。

商品設計にもこだわり、「しょうゆ味」では、麺に醤油を練り込んでいる。スープとの一体感を高め、調理中から香ばしい風味が立ち上る仕掛けだ。粉末スープに粉末ラードや乾燥ねぎを加えるなど、当時としては先進的な取り組みも行われた。

「サッポロ一番」の本質的な価値は「食べ飽きない味」だ。強いインパクトよりも、あえて「美味しすぎない味」を目指している。毎日でも食べられる味わいにするには、家庭でさまざまな具材と合わせても味が崩れない設計につながっている。この「余白のあるおいしさ」こそが、世代を超えて愛され続けている理由の一つだ。

ここが推し

“美味しすぎる”から、あえて一歩引くことで、飽きのこない味へ



生地に素材を練り込む
ことで均一な味わいに

チップスター
ヤマザキビスケット株式会社
(1976年発売)

チップスターは1976年に誕生した国内初の成型ポテトチップス。余計なものを加えないシンプルな味わいと、きれいにカールした楕円形の形状は、今も昔も変わらない。赤いパッケージでおなじみの「うすしお味」はパリッとした軽やかな食感に、じゃがいもの風味と程よい塩味がマッチした商品。現在は、定番のコンソメやのりしおに加え、梅やわさびなど季節限定品も展開している。

国内初の成型ポテトチップス

1970年代当時、主流だったポテトチップスは、じゃがいもを直接スライスするため、形が不揃いで割れやすい点が課題となっていた。そこで、米国から成型ポテトチップスの技術を導入し、日本人の嗜好に合う「油脂感の少ない、後味の良さ」をめざしてチップスターを開発した。1992年には環境への配慮から、リサイクル可能な紙製の丸筒へ変更し、割れにくく、持ち運びやすいうえ、保存性が高いという従来の袋入りスナックにはない価値を実現した。

発売50周年となる2026年は、橋本環奈さんを起用した新テレビCM制作のほか、プレゼントキャンペーンやコラボ企画を実施。さらに7月7日「チップスターの日」を記念日に登録した。「ポテトチップスで人気ナンバーワンのスター（星）になるように」と開発段階から社内で呼んでいた愛称が、そのまま商品名になったことにちなみ、星に願いを込める七夕を選んだという。次の100周年に向け、新たな一歩を踏み出した。

ここが推し

50周年を記念し、7月7日を「チップスターの日」に制定

焼そばを家庭に広めたレジェンド

し続けている。今では定番のソース以外に塩、お好みソース、しょうゆ味、たらこ味を展開するほか、期間限定フレーバーなども発売している。

商品のフレーバーによって、ソースは粉末タイプと液体タイプを使い分けているのがマルちゃんのこだわり。さらに、麺の太さも使い分けている。ソースや塩には粉末ソースがよく絡む細麺を、しょうゆ味やたらこ味などには食べ応えのある太麺を使用している。

麺は生の中華麺を蒸した「蒸し麺」を使用している。茹でずに蒸すことで、炒める際にふんわりとした食感に仕上がる。2014年に初めてリニューアルし、ソースが絡みやすく、冷めてもくっつきにくい麺に改良した。

“もっと多くの人に焼そばを楽しんでほしい”という思いから、8月8日を「マルちゃん焼そばの日」として制定。2025年の同日には、東京・関西の2カ所で3温度帯の「マルちゃん焼そば」（チルド麺・即席カップ麺・冷凍麺）の食べ比べ体験イベントを開催した。

ここが推し

フレーバーによってソースと麺を使い分け



ソースの味わいを変えず
発売当時の味を提供

「マルちゃん焼そば 3人前」

東洋水産株式会社

(1975年発売)

1975年に発売してから50年、これまで一度もテレビCMを放映したことがないのにお茶の間で愛されている焼そば。それが「マルちゃん焼そば 3人前」だ。

当時はお祭りの屋台や外食でしか食べることができなかった焼そばを“家庭でも手軽に楽しめるように”と、ソースと麺を組み合わせた市販商品として発売。以来、ソースの味わいを一度も変えず、発売当時の味を提供



チーズ食べた先にある「うれしさ」
マーケティング一新し客層広がる

「6Pチーズ」シリーズ

雪印メグミルク株式会社

(1954年発売)

ブロックチーズが市場の中心だった時代に、切る手間が無く手軽に食べられるチーズとして発売。個包装の形態は当時珍しく、新しい価値として受け入れられた。

売り上げは順調、国内売上No.1チーズ※のポジションを獲得するも、50代以上のファンが多い一方で、若年層のウエイトが低く、ユーザー構成の偏りという課題が顕在化した。

「6Pチーズ」は、小さい子どもがいる家庭

発売70年余、若年層家族も取り込む

に向け、デコレーションして顔に見立てる「つくろッピー」、焼いて海苔などを巻いて食べる「焼きロッピー」の食べ方提案で客層を広げてきた。しかし、その延長でやっていくだけでは限界がある、とマーケティングを一新。強力なブランドとのコラボ、ミニチュアチャーム等による食シーン以外からの接点作りを行った。また、忙しい朝、「6Pチーズ」を子どもに配ってもらうという役割を与えることで、栄養面だけでなく、親子の会話アップの機会も提案。チーズを食べた先にある「うれしさ」を作るマーケティングに注力した。その結果、若年層家族の購入が増え、発売70周年の2024年は過去最高売上高となった。

26年はユーザーの選択肢を広げることと植物性素材の活用を目指し、チーズとえんどう豆たんぱく質を組み合わせた「6P green 午後のひととき」を発売した。“乳と植物性のハイブリッド”として、商品軸からも客層の拡大に取り組んでいる。※インテージSRI+チーズ市場24年4月～25年3月累計販売金額

ここが推し

「6Pチーズ」は親から子へ
受け継がれるチーズへ



26年はインバウンドパッケージ
日本のアイス文化を世界へ

「ガリガリ君」
赤城乳業株式会社
(1981年発売)

開発のきっかけは1970年代のオイルショックによるコスト高を受け、当時の看板商品「赤城しぐれ」を値上げしたが売れず、経営危機に直面したこと。カップ氷「赤城しぐれ」を、外で片手で食べられるよう当時では斬新なスティックで開発し、外＝空のイメージから、アイスは「水色」「ソーダ味」にした。

しかし当時は大手メーカーが販社から小売店のショーケースを押さえる販路が主流で、

遊び心と大胆な仕掛け

この販路では商品が広がらない。そこで当時は規模がまだ小さかったコンビニと組み、客層に合った商品政策を進め、コンビニの急成長とともに、「ガリガリ君」も全国に広がった。

2000年、キャラクターを全面刷新し、初のテレビCMを実施した。(当時)60円の商品に対する多額な投資が注目され、取り扱いスーパーが広がった。2005年からは口コミを狙ったプロモーションを始動。レインボー売場、ゲームや雑誌とのコラボ、部活動、妹「ガリ子ちゃん」、数十円高い「リッチ」、衝撃作「ナポリタン味」など大胆な仕掛け効果でユーザーは全世代に広がった。2016年、60円から70円へ値上げする謝罪CMがニューヨークタイムズにも載るニュースになった。

2026年は発売45周年。「ソーダ」は80円から90円へ値上げし、インバウンド対応パッケージに変えた。海外への輸出、現地子会社での製造(OEM)・販売も順調に進んでいる。「日本のアイス文化を世界に発信するブランド」成長へ向け、挑戦が始まっている。

ここが推し

発売45周年、全世代と接点、
突き抜けた面白さ徹底的こだわる



上質な味わいと
機能性を両立

バンホーテンの腸活ココア
片岡物産株式会社
(2021年発売)

バンホーテンは、19世紀初めに「カカオマスの脱脂技術」と「ダッチ プロセス(アルカリゼーション)」という2つの画期的な発明により、世界で初めてココアパウダーの製造法を確立した。誕生190年を超える世界的なブランド、バンホーテンから2021年秋に発売したのが、機能性表示食品「バンホーテンの腸活ココア」だ。

水溶性食物繊維イヌリンが腸内フローラを

「腸活」をかなえる本格ココア

改善し、お腹の調子を整えるもの(機能性関与成分イヌリンの研究報告より)。甘さ控えめながら本格的な味わいで、1杯20gあたり食物繊維7.7g、カカオポリフェノール340mgを手軽に摂取できる。

近年、「腸活」を切り口とした食品や嗜好品は増えているが、「バンホーテンの腸活ココア」はピュアココア、砂糖、イヌリンのみとシンプルな原材料にこだわっている。牛乳でつくれば本格的なミルクココア、お湯でつくればビターなカカオテイストと、飲み分けを楽しめる点も特徴だ。

バンホーテンの上質な味わいと機能性を備えた商品として、「腸活」に励む20、30代からシニア層まで幅広く支持されている。24年度の同社出荷金額は21年度比267%と大きく伸び、その後も右肩上がりの成長を続けている。

今後はさらなるユーザー拡大に向けて夏場の販促を強化する計画だ。同じく機能性表示食品の「バンホーテンの快眠ココア」とともに日常のセルフケアニーズに対応していく。

ここが推し

原材料はピュアココア、砂糖、
イヌリンの3つだけ



北の大地が育んだ
小麦の力を最大限引き出す

北海道産小麦100%「ICHIGO」

横山製粉株式会社

(2026年2月2日発売)

横山製粉（札幌市、横山敏章社長）は2026年2月6日の創業80周年を記念して、新ブランド「ICHIGO（いちほ）」を立ち上げた。北海道産小麦を100%使用して、パン・麺・菓子などあらゆるシーンで活躍する、豊富な商品ラインアップを展開している。

北海道産小麦にこだわった「レパリカ」をリブランディングしたのが「ICHIGO」だ。その名称には、北海道の魅力をもっと届けら

道産小麦粉の魅力届ける

れるよう“一步”“一穂”ICHIGOとともに歩いていきたいという思いを込めている。

ICHIGOブランドでは、単一品種を100%使った「PURE（ピュア）」シリーズと、用途特化ブレンドの「SELECT（セレクト）」シリーズの2シリーズを展開する。

ピュアシリーズは一から自分でカスタマイズしたいユーザー向けに、灰分値とタンパク質量などの違いによって多彩な品揃え。主要品種は春よ恋、きたほなみ、ゆめちから等。

セレクトシリーズはパン、中華麺、菓子など用途に合わせて、使いやすさとおいしさのバランスを追求したオリジナルブレンドだ。

「北海道の豊かな大地が育んだ小麦の力を最大限に引き出し、“お客様の理想の一品”をともにカタチにしていきたい」——同社は一般的なロール製粉と石臼製粉のほか、外皮部分の微粉末化を実現した独自技術「美粉彩」をもつ。これに長年培ったブレンドの知見を組み合わせることで、これからも多種多様なユーザーのニーズに応えていく。

ここが推し

創業80周年の蓄積と独自技術で
“お客様の理想”をカタチに



ふわりと広がる
ひきたてのだし風味

うどんスープ

ヒガシマル醤油株式会社

(1964年発売)

ヒガシマル醤油のロングセラー商品「うどんスープ」は、初めて東京オリンピックが開催された1964年に誕生した。現在は年間2億食以上（自社調べ）を全国で販売し、関西を中心に不動の人気を誇る。近年は首都圏でも普及が進み、販売は着実に伸びている。

淡口（うすくち）しょうゆメーカーの強みを生かし、関西だし味のおいしさを追求して開発した。液体のうどんつゆを乾燥したもので

飽きのこない万能調味料

はなく、粉末にしたしょうゆ、細かく粉碎したかつお節と昆布などを原料に使用している。それにより、お湯を注いだ瞬間に、ひきたてのだしの風味がふわりと広がる。この味わいが、多くのファンを惹きつけてきた。

淡口しょうゆベースなので、うどんにとどまらず、炊き込みご飯や茶碗蒸し、おでん、鍋、パスタなど幅広い料理に使える。上品で飽きのこない味わいと手軽さを備えた万能調味料として、日々の食卓に寄り添っている。

首都圏を中心に、認知拡大のさまざまな施策を展開している。試食イベントや子育て世代向けイベントへの出展などを通じ、若年層への訴求を強めている。2026年1月には、東京・表参道で、CMでおなじみの「うどんスープ」キャラクターを前面に打ち出したユニークな広告ジャックも実施し、話題を呼んだ。

シリーズでは、「カレーうどんスープ」「ラーメンスープ」「そばスープ」「赤ちゃん用うどんスープ」など幅広い世代へ広がっている。

ここが推し

淡口しょうゆの持ち味を生かす
関西だし味のおいしさ



原料の下処理から 味付けまで一貫生産

こてっちゃんシリーズ
エスフーズ株式会社
(1982年発売)

エスフーズの「こてっちゃん」は、手軽に本格的な牛ホルモン焼きを楽しめる人気シリーズだ。甘辛い味噌や醤油ベースのタレで味付けされ、軽く炒めるだけで完成する。

開発当時、牛の内臓肉はアメリカ国内で十分に活用されていなかった。「命ある資源を無駄なく活かす」という思いのもと、牛もつ(小腸)に着目し商品化に至った。

韓国語で牛の大腸を指す「テッチャン」に

命ある資源を無駄なく活かす

対し、小腸を使用していることから「こてっちゃん」と名付けられた。1980年代のテレビCMで一世を風靡し、人気を博した。

おいしさの秘密は、原料の下処理から味付けまで一貫して行う独自の製造体制にある。アメリカで原料を一次処理したのち、国内工場加工・味付けを行うことで安定した品質と味わいを実現している。

時代の変化に応じた改良も重ねてきた。基本の味を守りつつ嗜好に合わせて調整している。牛もつとタレが一体となることで、クセになるコクと旨みが生まれる。この味わいが愛され続けている。

2026年春には、老舗焼肉チェーン「平城苑」監修の新シリーズを投入した。さらに、大阪成蹊短期大学など学生と連携したメニュー開発など、新たな食べ方の提案にも取り組んでいる。また、秋冬には牛もつ鍋シリーズも展開。

現在の主な購入層は50～60代が中心だが、SNSやキャンペーンを通じて若年層や子育て世帯への訴求を強めている。

ここが推し

牛もつとタレが一体となった
コクと旨みが決め手



エネルギーコストは 約80%削減可能に

「J Sにがりシリーズ」を使ったホット充填システム
泰喜物産株式会社
(2025年発売)

泰喜物産は、ワックスを使用した乳化にがり「J Sにがりシリーズ」を使った充填豆腐の製造システムの提案に力を入れている。通常の充填豆腐は、100℃で炊いた豆乳を10℃以下に冷却し、塩化マグネシウム水溶液などの凝固剤とともにパックに充填、シール後に中心温度を85℃にして固めている。ただ、この冷却豆乳充填製法だと豆乳を冷却することで豆の香りが抜けてしまう。

豆乳を冷却せずにホット充填

対して同社が開発した「J Sにがり」は、ホット充填が可能だ。冷却せずに75℃前後の豆乳を乳化分散により凝固させることができる。「温度を下げると豆乳にダメージを与え、豆の香りがなくなる。『ホット充填』にすることで豆乳がダメージを受けず、風味が豊かで豆の香りが残ったおいしい充填豆腐ができて上がる」と説明する。香り成分マルトールの量を計測しても、はっきりと違いが表れるという。高温のまま凝固させることで初発菌数も抑えられ、充填後ボイル殺菌することで消費期限がD4から大幅に延びる。日持ちするのでメーカーが通販で販売できるようにもなる。「『J Sにがり』で作った豆腐のサンプルを渡すと好評」と手応えを得ている。

「J Sにがり」で充填豆腐を作るシステムは、既存の包装機を改造し、乳化分散機を導入する必要がある。しかし、導入することでエネルギーコストは約80%削減できるため、初期投資は数年で回収することが可能だ。

ここが推し

風味豊かで豆の香りが残った
おいしい充填豆腐ができて上がる



液体で使いやすい
海外向けボトル発売

「液体塩こうじ」
ハナマルキ株式会社
(2012年10月発売)

ハナマルキの「塩こうじ事業」の売上は2025年（1～12月）に年間売上高20億円を達成した。

塩こうじは2011年にブームとなり、同社も12年4月に塩こうじの粒タイプを発売した。「液体タイプがあれば」という声を受け、12年10月に「液体塩こうじ」を発売した。液体塩こうじは肉や魚などの食材を柔らかくし、うま味や甘みを引き出す。素材の臭みを

日本古来の調味料を海外へ

消す効果もある万能調味料だ。液体にすることで味付けや漬け込み、炒め物にも使いやすくなった。汎用性の高い新しい基礎調味料として、2012年から戦略的に販売を開始している。米、塩、水に、酒精のみを加えたシンプルな原料も特長だ。「塩こうじは日本古来の調味料。塩こうじを広めることは日本文化の伝承、という意義もある」（同社）。

2015年には現地法人ハナマルキタイランドを設立、海外展開を本格化。2020年にタイに液体塩こうじ専用工場も設立。今年3月には210mlの海外向けボトルも新発売した。

アプリケーション・レシピ開発にも注力している。「知見も多くなり、提案の場が広がっている」（同社）。同社ホームページの一般公開レシピ数は多数、1000レシピ掲載も近くなっている。

業務用で展開していた減塩タイプを一般でも発売。粉末タイプの「熟成こうじパウダー」もそろえた。海外を中心に「液体、粉末の両面でアピールしていく」（同社）。

ここが推し

汎用性の高い新しい基礎調味料、公開レシピ数も多数



ルテインなし（上）とルテインあり

ルテインが
小麦粉の蛋白質に作用

LuteOnシリーズ
日油株式会社
(2025年発売)

日油は、主力製品の機能性油脂で培った加工技術を活用して、「新素材による小麦粉利用食品の品質向上」を掲げて食品機能材の開発に注力してきた。公的機関との共同研究で、色素成分のルテインが、小麦粉の蛋白質に作用することで小麦粉利用食品の品質が向上することを見出し、ルテイン配合の食品機能材ブランド「LuteOnシリーズ」として製品を展開している。

ルテインで小麦製品を改良

「LuteOn N タフィーF」は、小麦粉とのミックスが容易な麺向けの粉末製品だ。少量添加で麺のコシが向上する効果がある。様々な種類の麺に使用でき、麺の品質向上に寄与する。

「LuteOn S フワキープ」は卵の使用量を減らすことが可能な製菓向け製品。卵を減量した際も菓子のボリュームやソフトさが維持し、しっとりとした食感を付与できる。

「LuteOn B プルミエソフト」は、しっとりソフトな食感を付与する製パン向け製品だ。パンの経時的な食感変化を抑制し賞味期限延長に貢献する。

「LuteOn B EC-V」は冷凍パン生地の品質安定化が図れる。デニッシュやクロワッサン冷凍生地、ピザ冷凍生地での縮み防止によって、品質の安定化につながり、ユーザーの生産性向上に貢献する。

タフィー フワキープ プルミエソフトは日油株式会社の登録商標、LuteOn EC-Vは日油株式会社の商標です。

ここが推し

ルテインによるグルテン改質技術で小麦粉利用食品の品質向上



粒マスタード
ウインナーを投入

「やみつきになる」シリーズ
株式会社フードリエ
(2017年5月発売)

フードリエは、消費者の“うれしい”に応えるフレーバーソーセージ「やみつきになる」シリーズと、麺・スープ・具材の組み合わせが自由な個食ラーメン「麺好亭(めんはおてい)」シリーズを展開している。

「やみつきになる」シリーズでは、2026年春に新商品「やみつきになる粒マスタードウインナー」を投入した。粒マスタードを練り込み、噛むと粒がプチッとほじけて風味が

消費者の「うれしい」に応え進化

広がる。スモークの時間を短くすることで、粒マスタードの風味と粒感を際立たせた。ピリッとしながらもマイルドな辛さに酸味をきかせた味わいは、市場において新たなフレーバーとなっている。

「やみつきになる」シリーズは他に、辛口チョリソー、レモン&パセリ、たっぷりチーズ、柚子こしょう、赤しそふりかけ「ゆかり」使用商品を展開している。

「麺好亭」は、麺とスープ、焼豚(チャーシュー)、メンマなどの具材を自由に組み合わせるラーメンを作れ、本格的な味を楽しめる。個食ラーメンバイキングのパイオニアで、単身世帯からファミリー層まで支持されている。

特に焼豚は、強みである加工肉のノウハウを生かしている。原料肉や形状(厚み・大きさ)にこだわり多様な商品をラインアップしており、ラーメンや気分に応じて楽しめる。

スタンダードな味わいと品揃えを押さえるとともに、市場のトレンドに対応した商品展開で、飽きないおいしさを提供し続ける。

ここが推し

麺・スープ・具材の組み合わせが
自由な「麺好亭」も人気



植物由来にこだわった
豆乳ヨーグルト

豆乳グルトシリーズ
マルサンアイ株式会社
(2010年発売)

マルサンアイが豆乳製造を始めたのは1974年のことで、黎明期から豆乳の市場形成に関わってきた。「豆乳で食生活をもっと豊かにするにはどうしたらよいだらうか」。そんな思いから生まれたのが、“食べる豆乳”だ。

第1弾として、業界初のプレーンタイプ豆乳ヨーグルト「豆乳グルト プレーンタイプ」(400g)を2010年に東海エリアから発売し、2017年に全国発売した。健康・美容志向層

形を変えて広げる豆乳の可能性

や乳アレルギーの人に支持されている。

豆乳の乳酸発酵は難しく、10年以上かけて商品化した。長野県木曾地方の「すんき漬け」由来の乳酸菌を採用し、乳酸菌も含めて植物由来にこだわった。酸味はやわらかな味わいと、なめらかでとろみのある食感を実現。素材の良さを生かしたプレーンタイプで勝負してきた。2022年には、お通じを改善する機能により機能性表示食品となった。

その後も豆乳加工食品に挑戦し続け、現在は豆乳チーズ、豆乳スプレッドも揃える。2026年3月に発売した豆乳スプレッド「豆乳ソフト とろけるバター風味 150g」は、乳原料不使用で、通常のバターと比較してコレステロールは95%オフ、植物性ながらコクのある味わいが特長だ。パンに塗る用途に加え、料理や菓子作りなどにも適している。

今後は、豆乳を粉末にした「豆乳パウダー」の展開も進めていく。豆乳の形を変えながら、植物性たんぱく質など栄養豊富でサステナブルな大豆の可能性を追求する。

ここが推し

“食べる豆乳”の主力、乳アレルギーを持つ人の支持も厚い



重量誤差±5%
歩留まり99%超

3Dパック定量スライサー「ゼウス」

株式会社なんつね

(2022年3月30日発売)

なんつねは、「食材が持つ価値の国境をなくす」をビジョンに掲げ、「食を生み出すプロセスに貢献する」をミッションとして事業を展開。食品加工機械の製造・販売に加え、商品企画や食品工場の設計も手がける。

3Dパック定量スライサー「ゼウス」は、「定厚」「定量」「パック定量」の3モードを備えるフラッグシップ機だ。バラ・ロース等の薄切り肉を高速定量スライスできる。

薄切り肉を高速定量スライス

「パック定量」は1パックあたりの重量を揃えて切る同社独自の機能。「ゼウス デュアル」は左右2本のコンベアを個別に制御でき、種類や形状が異なる原料でも一度に定量スライスが可能。左右それぞれに設定できるため、薄切りと厚切りを同時に行える。重量の誤差は±5%以内、歩留まりは99%を超える。

2026年5月には鶏肉ポーションカッター「テミス」を発売予定。定量スライスに定評があるなんつねの最新機種となる。高い定量精度・高歩留まりに加えて、コンパクト化・低価格を実現。部品点数を抑えたシンプル設計を採用し、洗浄のしやすさもアピール点の一つになっている。国内展示会で高い注目を集め、市場から強い期待が寄せられている。

スペックは、機械寸法：W914×D1800×H1515mm、重量：500kg、処理能力（理論値）：正肉最大約1,600kg/時、角切り最大約400kg/時、対応原料サイズ：W180×L350（連続投入）×H70mm、最小カット厚み：10mm、対応温度帯：0～4℃。

ここが推し

1パックあたりの重量を揃えて切る独自機能を搭載



豊かな香りと旨みの
フランスパン用小麦

フランスパン用粉「さちかおり」

鳥越製粉株式会社

(2018年発売)

鳥越製粉は北海道に次ぐ小麦の産地である福岡県のうきは市で創業し、国内産小麦をはじめ、九州産小麦の特長を生かした小麦粉の開発に取り組んできた。

従来の九州産小麦はたんぱく含有量が比較的少なく、またグルテンの質が弱いため、麺や菓子用には適していたが、パンを作る場合には外国産小麦との併用や小麦たんぱくを配合するなどグルテンを強化して生地を仕込む

日本初フランスパン用小麦

必要があった。長年、強力系小麦の研究が進められる中で同社は農研機構と共同で小麦品種の育成を行い、日本初のフランスパン用小麦「さちかおり」を開発した。この小麦を使用したフランスパン用粉が「さちかおり」だ。

「さちかおり」は、パンの香りや旨味に必要な遊離アミノ酸を豊富に含み、グルテンの質もフランスパンに適している。風香味が強く、歯切れの良いフランスパンができる。

さらに、強力系小麦の研究も進められ、外国産小麦と遜色のない製パン性をもつ小麦品種が育成、栽培されるようになった。その中でも、新品種の「はる風ふわり」は、優れた製パン性をもち、ソフトでもっちりした食感のパンが出来る小麦として育種された。「はる風ふわり」を使用した強力粉「はるふわり」は、製パン性に優れ、ボリュームがあり、日本人好みのもっちりとした食感に仕上がる。

同社は九州の製粉会社として九州産小麦の特長を生かした九州産小麦シリーズの小麦粉で、魅力ある製品作りのお手伝いをしていく。

ここが推し

製パン性の高さなど九州産小麦の特長を生かした小麦粉を開発



何度食べても
飽きない味を追求

「生セレクション」シリーズ
フジパン株式会社
(2021年発売)

21年に「生食パン」がトレンドとなり、食パン専門店が増加、同年2月にはこのコンセプトをロールパンで実現できないかという想いから「生セレクション」第1弾となる「生ろおる」を地域限定商品として発売した。同年12月には第2弾となる「生くろわっさん」を全国発売した。以降、カテゴリーを横断する成長を続け、26年3月現在で30品以上を展開している。

そのままでもおいしいパンを

生セレクション誕生の背景には、一般的な生食パンが「トーストせずそのまま食べてもおいしい」という特徴で多くのお客様に支持されているという実状への徹底分析がある。「生ろおる」ではこれをロールパンで実現することを目指した。牛乳ではなく「生クリームを生地に練り込む」ことに特化したことで、ほんのりとした甘味と上品な食感・風味を実現した。

現在の代表商品である「生ぶれっど」(食パン)の開発では、生クリームの配合に加え、何もつけなくてもおいしい味わいになるようやや甘めに仕上げている。社内からは「食パンに甘さは本当に必要か？」という意見も上がったが、「そのままでもおいしい」というコンセプトにこだわり、何度も試作を重ねることで、繰り返し食べても飽きのこないバランスを追求した。SNSでも高い評価を獲得している生セレクションは26年で5周年を迎える。消費者の声を活かした商品展開により、食卓に喜びと満足を届けていく。

ここが推し

地域限定から全国へ消費者の支持で育った生セレクション



安定した品質と
使いやすさを評価

特撰つゆ
正田醤油株式会社
(1976年発売)

正田醤油の業務用濃縮つゆのロングセラー・特撰つゆは、今年で発売50周年を迎えた。1976年の発売以来、外食・中食などの現場で求められる安定した品質と使いやすさが評価され、幅広いメニューに活用できる汎用性の高い濃縮つゆとして、多くのプロのユーザーから支持されている。

特撰つゆは、本醸造しょうゆをベースに、焼津製造かつお節、利尻昆布から抽出したた

発売50年のロングセラー

し、砂糖、みりんをバランスよくブレンドしている。麺類のかけつゆ・つけつゆをはじめ、薄め方次第で煮物・丼もの・鍋物などあらゆる和風料理に活用することができる。希釈割合は、かけ用10倍、つけ用5倍を基本としている。1.8Lペットボトルと18L缶があり、業態によって使い勝手の良い容量を選ぶことができる。

同社では、特撰つゆが50周年の大きな節目を迎えたことについて「発売当時から『おいしいものを、安心して届けたい』という思いを大切にしながら、安定した品質の商品を作り続けてきました。これからもお客様のニーズに寄り添い、選ばれ続ける商品を目指して取り組んでまいります」とコメントしている。

同社の業務用商品では、つゆ類では小袋の濃縮つゆ・ストレートつゆ・天つゆをそろえているほか、「匠味」シリーズとして、めんつゆやラーメンスープ、焼きたれなど用途に応じた充実のラインアップとなっている。

ここが推し

麺つゆから煮物・丼もの・鍋物などあらゆる料理に活用できる



コクや深みを
出したい料理に

濃厚本膳
ヒゲタ醤油株式会社
(2023年発売)

ヒゲタ醤油の高級割烹しょうゆ・本膳は、明るく澄んだ赤い色、すっきりとして芳醇な香り、まろやかなうま味が、素材の持ち味を引き出し、風味豊かに仕上げる特長に優れている。和食をはじめとする幅広い飲食店や、加工食品メーカーなどに、30年以上にわたり愛用されている。

その上で同社は、本膳のシリーズ商品として、強いうま味と高い糖分を、醸造技術のみ

本膳の再仕込みしょうゆ

で実現したJAS特級（超特選）再仕込みしょうゆ・濃厚本膳（10 L BIB）を2023年に発売した。

濃厚本膳は、本膳生しょうゆで本膳麴をさらに仕込んで熟成した、こだわりの味わいが特長。主にコクや深みを出したい料理や、素材の生臭さを弱める「マスキング効果」に適している。

濃厚本膳の主な用途として、他調味料との組み合わせでさらに照り・艶を出すことや、現在使用しているしょうゆの一部を置き換えるだけで、コクや深みが増すとしている。さらに「ちょい足し」で、照り艶アップで見た目も良くなり、味わいに深みを出せる。

直近の採用・販売動向では、簡単に見た目を改善することができることから、パスタ、唐揚げ、煮物といったCVSやスーパー総菜などで重宝されているとしている。また、コクやうま味を付与できるため、そば店でそばつゆに足して使うなど、用途に広がりを見せているとしている。

ここが推し

「ちょい足し」で濃厚感を付与
見た目の照り艶もアップ



スパイス効いた味
男性からの反応も

「ベジ・デ・タコス」
三育フーズ株式会社
(2025年発売)

「ベジ・デ・タコス」は、大豆たん白をはじめとした植物性原料のみを使ったタコスミートだ。グルテンフリーでそのままはもちろん、「刻んだトマトとレタス、チーズがあればすぐにタコライスを作ることができる」

（同社）。1缶で4人分となり、手軽に作れるためパーティーホストにとっても楽なことから、「タコパ」に最適と訴求する。トルティーヤで巻いたタコスに火曜日に食べる「タコチ

気軽に作れ「タコパ」に最適

ューズデー」が若者の間で流行っていることから、Instagramでメニュー写真を発信し、アピールを行っている。

実は同商品は昔から販売していた商品で、一部原料が手に入らなくなったことで、2020年に終売していた。ただ、製造技術は有していたので、昨今のタコス人気を受け、代替原料に置き換え、さらに美味しくなって昨年8月にリニューアル発売した。

試食販売や展示会でも好評で、「三育フーズ史上最もおいしいという声も聞かれた」（同社）。卵乳菜食を掲げ、植物性たん白商品のパイオニアである同社の商品は比較的女性人気が高いというが、同商品は男性からの反応もあるという。「本格的な厳選スパイスの効いた味が好みに合うのかもしれない」（同社）。

ヴィーガン規格の商品で、パッケージには独自のマークを付与している。同社は元々、三育学院の学校給食部から三育フーズとして独立した経緯がある。三育学院の宿舎をモチーフにしたデザインを包材に採用している。

ここが推し

植物性原料のみを使用。グルテンフリーでヴィーガン規格



フレッシュさをキープ
使い切れる525g

美味しいメシ屋の炊飯油ふっくらエースEX
理研農産化工株式会社
(2026年発売)

フードロスに貢献することを大きなテーマに掲げ、既存の炊飯油を見直し、「美味しいメシ屋の炊飯油ふっくらエースEX」を開発した。炊飯前の釜に少量加えるだけで、米飯品質の安定、経時変化の耐性アップ、作業性の向上を挙げる。

お米の種類(国産・輸入・雑穀米など)を問わず、ふっくらとした炊き上がりになり、炊きムラを防げる。冷蔵や冷凍、常温、保温、

0.5%添加でフードロスに貢献

再加熱など、あらゆる温度帯で通常よりも長く品質を保持でき、ほどよいほぐれ感があるため盛り付けスピードも早くなる。調理器具や食器へのご飯のこびりつきが大幅に改善し、洗う手間が減って作業性が向上する。

「美味しいメシ屋の炊飯油ふっくらエースEX」は生米重量に対して0.5%の添加で効果を発揮する。ごく少量のため、出来上がったご飯の油感を抑えられる。使用しても脂質増加はわずかなので、「太るのでは」と気になる人にとっても朗報。

注ぎやすく、フレッシュさをキープできるハクリボトルを採用しており、業務用で主流の斗缶ではなく、2~3カ月で使い切れる525g容量で投入した。一升の生米(1,500g)を毎日炊く場合、約70日分換算となる。

公益財団法人九州先端科学技術研究所(ISIT)と連携し、炊飯油が米飯にきちんとコーティングできていることを、ヨウ素デンプン反応で見える化した。「実際に顕微鏡で確認したのは当社が初めて」(同社)。

ここが推し

調理器具や食器へのご飯の
こびりつきが大幅に改善



売上の一部を寄付
国連WFP協会応援

国産こめ油紙パック1200g
築野食品工業株式会社
(2026年発売)

「国産こめ油紙パック」は2023年秋に発売し、これまで600gと810gをそろえていた。大容量も欲しいというニーズに応える形で、2026年2月から1200gを新たに投入した。大容量は元々、PETの1500gがリピートを含めて、需要が多かったという。

こめ油市場全体はこれまでの急激な拡大からは落ち着きつつあるが、同社のこめ油全体の金額実績は依然2ケタ増を維持している。

大容量のニーズに応える

「占める構成比は大容量が大きい」(同社)。

紙パックは使いやすさだけでなく、プラスチック廃棄物やゴミ容積の軽減にも繋がる。新規採用も紙パックの方が多く、ドラッグストアに並ぶケースも増えているという。

1200gは、国連WFP協会の「レッドカップキャンペーン」に参加する。売上の一部を寄付することで、国連WFPが取り組む「学校給食支援」を応援する活動だ。

同社は、バレーボールの大同生命SV.LEAGUE MENに所属するサントリーサンバーズ大阪の協賛を行っており、同社のロゴがユニフォームに掲示されている。2025年10月製造分から期間限定で、「国産こめ油紙パック」の600gと810gそして1200g、「逸品こめ油紙パック600g」、「圧搾一番搾り国産こめ油紙パック600g」に選手たちがプリントされたPOPシールを貼付。こめ油を使った選手同士の料理対決の動画を視聴できるQRコードも掲載しており、「こめ油の良さをスポーツファンに知ってもらおう」(同社)。

ここが推し

新規の採用多く、プラスチック
廃棄物やごみ容積の軽減も



酵素・酵母がいき
機能性を持った生みそ

「善光寺平 巾着 1kg 白・赤」
株式会社マルモ青木味噌醤油醸造場
(1987年発売)

マルモ青木味噌醤油醸造場（長野市）のロングセラーみそ商品「善光寺平 巾着 1kg白」と「同 赤」の原料には、田畑までトレースできる有機大豆と国産米を使用している。熟成期間を省かず、加熱殺菌を行わないため酵素、酵母がいき、機能性を持った生みそだ。「正に我社の代表作」（同社）と強調する。

「善光寺平 巾着」は来年2027年に発売

来年40周年、現在も増える愛好者

40年周年を迎える。核家族化、個食化が進む時代に、大容量1kgのピロー商品が主力商品となっている理由として、「ひとえに長きにわたりご愛顧頂いているコアなお客様のおかげだが、お陰様で現在も愛好者が増えている」（同社）。派手な広告や販促を打っていないにも関わらず、「じわじわと味と麴の香りが評判で広がっている」（同社）。

「善光寺平 赤」は天然醸造と温醸造という醸造方法の異なるみそをブレンドすることで、香味深さと旨味が際立つ芳醇な味わいが特徴だ。一方、「善光寺平 白」は大豆の皮を剥き磨き上げることで色の淡い上品な山吹色に仕上げ、香しいこうじの香りと爽やかな味が特徴となっている。

「そもそも醸造とは人間業ではなく、自然の賜だ。我社は『自然に生まれ、自然を育む』をモットーに、自然に謙虚で、愚直なまでに古来から引き継いできた『醸造』『生みそ』にこだわっていく」（同社）。40周年に向けて、これまで以上に訴求に努めていく考えだ。

ここが推し

田畑までトレースできる
有機大豆と国産米を使用



かつおの旨味をきかせた
煮物専用だし

煮物一番
大醬株式会社
(1999年頃発売)

大阪唯一の醤油醸造メーカーである大醬は、品質にこだわった醤油と、醤油をベースにしたつゆ、たれなどの加工調味料を手掛けている。「大醬うどんつゆ」「キムチぽんず」など根強いファンを持つ商品が光る。

ロングセラーの「煮物一番」もその一つである。1999年頃に業務用として発売され、その後家庭用にも広がり、多くの家庭で親しまれてきた。

プロの味を家庭で手軽に

かつおの旨味をきかせた煮物専用だしで、用途に応じて希釈することで、肉じゃがや筑前煮、煮魚などの定番の煮物を手軽においしく仕上げられる。さらに、親子丼やすき焼き風煮込みなどにも活用でき、幅広い料理で味が決まる。

大醬では、牛丼や芋煮、鶏肉と根菜の甘辛煮といった和食メニューに加え、なすと豚肉のパスタなどの応用例も提案しており、その使い勝手の良さを伝えている。

開発の背景には、大阪の惣菜文化で培われた味づくりの考え方がある。大阪の市場（いちば）では、惣菜の味が売れ行きを左右する中、「どうすれば手に取りたくなる味にできるか」が追求されてきた。「煮物一番」は、そうした現場の知見をもとに、誰でも一定の味に仕上げられる調味料として生まれた。

「これさえあれば何でもおいしくなる」という熱烈なファンの声も聞かれる。煮物にとどまらず幅広い料理に使われる万能調味料として、日々の食卓を支える存在となっている。

ここが推し

大阪の惣菜文化の知見を生かした
万能調味料



果実のコクを
実感できる味わい

「黄金の味」
エバラ食品工業株式会社
(1978年発売)

「漬け込み」から「素焼き」へと、焼肉における消費者の嗜好が変化する中、付加価値をつけた高品質な焼肉のたれをめざし、「黄金の味」が誕生した。子どもも大人も飽きのこない味わいに仕上げるため、塩分を抑えながらまろやかな甘さを出す―。たどり着いたのは、フルーツをたっぷり使う手法だ。

醤油と砂糖を主体とする焼肉のたれが一般的だった時代に、「黄金の味」はリンゴをメ

インに、モモとウメの3種を絶妙なバランスで配合して目新しさを打ち出した。ピューレ状のたれは肉と絡みやすく高級感があり、肉の素焼きニーズにも合うことから爆発的なヒット商品に。

あれから半世紀ほど経った2017年、ブランド初の大規模リニューアルを実施した。独自の解析技術のもと、焼き肉のたれのおいしさを構成する要素を「とろみ」と「舌触り」と特定。主原料のリンゴの加熱方法を見直し、従来品比約2倍までとろみを高め、より舌触りのある繊維感と食味を向上させた。あわせてペットボトル容器の導入や容量の見直しを行い、使い勝手を高めている。

定番3品(甘口・中辛・辛口)に加え、近年は味バリエーションの拡大を進めている。柑橘のさわやかな風味が広がる「焼肉たれポン酢」、ニンニクを効かせた「旨にんにく」、炒めタマネギと果実の濃厚な味わいの「濃熟」など全6品で、多様化するライフスタイルに対応していく。

ここが推し

食シーンや好み、肉種に合わせて
選べる6品を展開

フルーツベースの焼肉のたれ



グループの技術結集
常温で長期保存可能

「ずっとおいしい豆腐」
さとの雪食品株式会社
(2021年発売)

さとの雪食品「紙パックとうふ」は1990年に誕生した。できたての豆腐を提供するために、豆乳無菌化技術や無菌充填技術、空気や光を通さない特殊な包装資材を採用するなど四国化工機グループの技術を結集させた。

これにより長期保存、常温流通も可能となり、要冷蔵「四季とうふ」の賞味期間は240日間、常温保存可能な「ずっとおいしい豆腐」は157日間となっている。それぞれサイズ別に

300gと200gを揃えている。常温保存可能な商品にはしっかりと硬さがあることで料理に使いやすい「かためのおいしい豆腐」もある。常温で長期間保存ができる特長を活かして、買い置きやローリングストック、キャンプなどアウトドアのシーンでも活躍している。

輸出も積極的に行っており、現在はヨーロッパやアジアを中心に57カ国に輸出している。直近の25年度はアジアを中心に、インドや韓国で採用が拡大した。海外では、豆腐は加熱調理で食べることが一般的だが、「紙パックとうふ」は冷奴など生食で食べられることも少なくないという。

「ずっとおいしい豆腐」は原料面にもこだわり、国産大豆100%かつにがり100%使用で、さらに厚生労働省「おいしい水研究会」の定める7つの項目を満たした四国山系の水を使用した。豆乳製造においては、真空脱気装置を使用し、消泡剤不使用で、長年、木綿、絹ごし、充てん豆腐を製造している。保存料も不使用だ。

ここが推し

従来の豆腐にはできない
新たな食シーンを創出

ずっとおいしい豆腐が長持ち



目指したのは、
手作りのおいしさ

「ボンカレーゴールド」
大塚食品株式会社
(1978年発売)

大塚食品の「ボンカレー」は、1968年2月12日に世界初の市販用レトルト食品として発売以来、レトルトカレーの定番として支持されている。開発のコンセプトは、レトルト技術とカレーを組み合わせ、「一人前入りで、お湯で温めるだけで食べられるカレー、誰でも失敗しないカレー」だったという。レトルト食品のパイオニアとして進化し、次世代のレトルト食品の形を提案し続けている。

レトルト食品のパイオニア

「ボンカレー」シリーズは、辛さごとにスパイスを変更し、ベストマッチな味わいを追求していることが特長だ。2003年には「ボンカレー」が大きな進化を遂げ、従来の湯せん調理方式から、フタを開けて箱ごと電子レンジで温められるようになった。火を使わずに安全・安心・簡単・便利に食べられるため、さらに誰でも失敗しないカレーへ進化し、市場を活性化している。

2026年3月に発売した「ボンカレーネオ スモーキー ビーフカレー 薫りとコク 辛口」は、焙煎スパイスやコーヒーを隠し味に用い、香ばしさとコク・香りを高めた。

また、同時に発売した「1食分の国産野菜でからだ想いのボンカレー」は、グルテンフリー、アレルギー物質28品目対応、動物性原材料*不使用を実現。野菜摂取不足や多様な食の課題に応える商品で、現代の多様なニーズに対応する。

*牛肉・豚肉・鶏肉・卵・乳・はちみつなどの畜産物、魚介類を含む原材料

ここが推し

進化を続ける国民食、
食の多様化するニーズへの対応



カテゴリー横断の
「マスターブランド」戦略

「オーマイプレミアム」ブランド
株式会社ニップン
(冷凍パスタシリーズが2003年発売)

「オーマイプレミアム」ブランドの新しいスローガン「いつも」を「すごい！」にするパスタを2023年秋に発表。これが同ブランドをパスタナンバーワンに育成していく「マスターブランド」戦略の第一歩だ。当時の「オーマイプレミアム」は冷食ブランドだったが、このプロモーション施策の寄与もあり、冷食の売上は順調に伸びた。

翌24年春のブランド施策が業界に衝撃を

消費者起点でおいしさを追求

与えた。「オーマイプレミアム」から乾燥パスタを発売したのだ。「オーマイプレミアム もちっとおいしいスパゲッティ1.5mm/1.8mm」は消費者の「乾パスタは何を食べても同じ」という固定観念に対して、麺自体の食感とおいしさを打ち出した。旧来、パスタはアルデンテのプリとした食感のイメージが強かったが、独自の消費者調査から「もちっと」食感の嗜好の方が強いことが分かった。この“消費者起点でのおいしさの追求”が同社商品開発の中核にある。

「もちっとおいしいスパゲッティ」はコモディティ化が進んでいた乾パスタ市場にあって新商品として異例のヒットを記録し、市場に定着した。

さらに2026年春、「オーマイプレミアム」ブランドから待望の常温パスタソース「至極のボロネーゼ」と「至極のカルボナーラ」の2品を発売した。原材料から製法までおいしさにこだわり抜き、2年にわたり300回以上試作を重ねた自信作だ。

ここが推し

冷食から乾パスタ、パスタソースへ
「いつも」を「すごい！」に



定番品に加えて
フレーバー品も需要をつかむ

「大きな大きな焼きおにぎり」

株式会社ニッスイ

(1989年発売)

1989年に誕生した、ニッスイの焼きおにぎり。発売以来、日本中の家族の「コバラ」を満たす手軽なおいしさを届けてきた。ピラフ類に続く冷凍米飯の新しいカテゴリーを創出・定着させ、40年近くにわたって、焼きおにぎりカテゴリーをけん引。米の味わいや食感、焼き方、トレーの仕様など様々な角度で繰り返し改良を重ね、商品に磨きをかけてきた。

冷凍米飯の新カテゴリーを創出

シンプルな商品なだけに、原材料にこだわりを持った商品づくりを徹底している。中は軟らかく、外はしっかりとした、焼きおにぎりに最適なふっくらと炊き上げたごはんを使用。しょうゆは、深みのある味わいのたまりしょうゆと、うまみの強い二段仕込みしょうゆをブレンド。まろやかでコクのある風味に仕上げしており、ツヤのある焼き色とこんがりした香ばしさが楽しめるのも特徴だ。

トレーごと電子レンジ過熱を実現（1996年）、切り離しトレーを導入（2001年）、パッケージ形態のスリム化（08年）などで、使いやすさも進化させてきた。

24年には、「大きな大きな焼きおにぎり」単品が、世界売上No.1（最新年間売上2023年）としてギネス世界記録（TM）に認定された。発売35周年を迎えた同年から、周年を記念して、数量限定のフレーバー品も投入。このうち「九州甘口しょうゆ味」が、26年春に再発売されるなど、定番品に加え、フレーバー品も確かな需要をつかんでいる。

ここが推し

ロングセラー品として商品に
磨きをかけ市場をけん引



宅配用の継続飲用率7割
「糖質オフ」続けやすさ支持

「Yakult(ヤクルト)1000」

株式会社ヤクルト本社

(2019年発売)

ヤクルト史上最高密度の1本（100ml）に1000億個の「乳酸菌 シロタ株」を含む、乳製品乳酸菌飲料。一時的な精神的ストレスがかかる状況でのストレスをやわらげ、睡眠の質（眠りの深さ、すっきりとした目覚め）を高める機能性表示食品。宅配用「Yakult1000」（2019年発売、100ml、1本税抜130円）、店頭用「Y1000」（2021年発売、110ml、1本税抜150円）があり、好調な売れ行きで

ストレス緩和、睡眠の質向上

2022年は店頭で商品が欠品、宅配は新規申し込みを一時休止するほどヒットし、その年の「2022ユーキャン新語・流行語大賞」トップ10に選ばれた。主なターゲットは30～50代ビジネスパーソンであり、着実に取り込めている状況だ。2024年は従来商品と比べカロリー32%、糖類44%低減し甘さを控えた「Yakult1000 糖質オフ」を宅配用で発売、2025年には「Y1000 糖質オフ」を店頭用で発売した。現在、宅配用の継続飲用率は約7割程度で、販売構成比は宅配用が多い。

2025年は「Y1000」を香港へ、「Y1000 糖質オフ」をシンガポールへそれぞれ輸出開始した。現地ではストレス増加、睡眠障害が社会問題になっており需要があるという。

2026年はヤクルト商品全体で実施している「ギネス世界記録®」認定記念パッケージ*を展開し、新規購入者の獲得に注力しており、安定成長へ向けた取り組みを強化している。

*最大の乳酸飲料／乳酸菌飲料ブランド（最新年間売上2024年）

ここが推し

ヤクルト史上最高密度の「乳酸菌 シロタ株」、国内外に潜在需要



麴文化の蒸留酒を世界へ

和洋の垣根越え焼酎の枠を広げる

「iichiko 彩天(さいてん)」

三和酒類株式会社

(2019年発売)

「iichiko 彩天」は、日本伝統の麴の「うまみ」を最大限に表現した本格麦焼酎。大麦麴のみを使用した「全麴仕込み」をはじめ、原料や酵母の厳選、蒸留、ブレンドといった「いいちこ」の技術を最大限に生かしており、常圧蒸留由来のチョコレートやクリーム、豊かな大麦の香りが感じられ、大麦の芳醇な香りやフルーティーな香りなど、様々なフレーバーが広がる。味わいは麴由来のうまみから始まり、時間

の経過とともにほのかな甘みや苦みが現れ、長い余韻を楽しむ。

同商品は、国内外において和酒と洋酒の垣根を越えて焼酎カテゴリーの枠を広げたいという思いから、米国のトップバーテンダーとの共同開発に取り組み、2019年に米国で先行発売した。商品名には、「世界(天)に新たな彩を加える本格焼酎」という思いが込められている。2020年にはBAR業界のアカデミー賞と称される「Tales of the Cocktail」でアジアの伝統的蒸留酒として初となるトップ10入りを果たし、世界最大の蒸留酒品評会「San Francisco World Spirits Competition (SFWS) 2025」では、3年連続で最高金賞を獲得した銘柄のみに贈られるプラチナ賞を受賞するなど、海外で多くの賞を受賞している。

2025年6月に国内販売も開始し、伝統と革新が融合した新たな世界基準のスピリッツとして、日本と世界が相互に情報を発信し合いながら、その可能性が広がっていくことが期待されている。

ここが推し

日本伝統の麴の「うまみ」を最大限に表現した本格焼酎



ケタ違いの
具材感と満足感

コンセプトは満足度MAX

「只々、旨い」シリーズ

アイデアパッケージ株式会社

(2018年発売)

「只々、旨い 超ビーフカレー」からスタートしたシリーズで、19年2月に豆腐入りの「超肉マーボー豆腐」、22年3月に「超ポークカレー」、25年3月にはパスタソース「超ビーフパスタ」「超牡蠣パスタ」を発売した。シリーズとしてジャンルは跨いでいるものの「満足度MAX」というコンセプトは統一されている。パッケージを開封したときの具材感と、食べているときの圧倒的な満足感に重

きを置き、満足度の高い商品でなければシリーズに加えない。

同社は「消費者が求めているけれど、売場がないもの」をキーワードに商品開発を進めてきた。食品スーパーの売場で消費者が足を止め、棚の商品を見て何も買わずに立ち去る人を1人でも減らしたいという思いで開発を続けている。

実際にパッケージを開けると、想定以上の具材感に驚き、食べてみるとそのおいしさに驚く。「超ビーフカレー」では生肉計算で1食あたり約135g分の肉が入っており、調理後は肉の脂分が溶け出し、ソースのうま味の一部になるように計算されている。「超ポークカレー」には豚バラ軟骨を具材に入れ、ソースの溶け込む濃厚なうま味ととろみに加え、食べたときの満足感をプラスした。「超牡蠣パスタ」には大振りの牡蠣を4粒も入れ、皿に移した時の驚きと食べたときの味わいにインパクトを持たせた。パッケージの期待感以上の、ケタ違いの満足感が得られる。

ここが推し

圧倒的な具材感と旨さで満足感にブーストをかける



醸造食品用タンクの トップメーカー

「エポグラスL」

日本容器工業グループ 株式会社エヌ・ワイ・ケイ
(2021年発売)

日本容器工業グループ（NYK）は、「醸造食品用タンク」の分野において国内シェアのトップクラスを誇るタンクメーカーだ。1927年の創業以来、特に日本酒や焼酎、醤油、ビール、ワインなどの製造・メンテナンスで圧倒的な信頼を得ている。

エポグラスLは、日本容器工業グループ（NYK）が製造販売している、ホーロータンクやガラスライニングタンク、鋼板製タンク

防食ライニングのプロが開発

の補修剤だ。エポキシ樹脂にセラミックスなどを配合しており、優れた耐食性と強度を持つ補修皮膜を作ることができる。タンク以外にも醸造設備や工場設備のメンテナンスに使用できる。

初代エポグラスから長年改良を重ね、多くの顧客に採用されている。従来品に比べ施工時に垂れにくくなり、垂直な面や複雑な形状の部位でも作業しやすく、ムラなく塗り広げられるよう工夫されている。また酸への耐性が向上しており、これまでは難しかった「梅酒」などの酸性の食品にも耐性を持つようになった。

食品衛生法およびポジティブリスト（PL）制度に適合しているため、食品用タンクの補修に安心して使用できる点が最大の強みだ。

製品構成として、主剤333g、硬化剤167g、下地処理用のサンドペーパー2枚、主剤と硬化剤を攪拌するためのヘラ2本、調合用の紙コップ6個入っている。条件にもよるが、1箱で0.53㎡施工可能。

ここが推し

2021年の販売開始より2,000箱以上の販売実績あり



プリン用途以外にも 様々な使い方を提案

オーダーメイドキャラメル

森田フードシステム株式会社

森田フードシステムはキャラメルひとすじ110年のこれまで培ってきた糖類を焼く・焦がす技術に長け、キャラメルの製造・販売を手掛けている。プリン用途が中心だったが、物性調整することで上掛けや線描き、包餡、練り込み等用途の幅が広がり、近年はキャラメル系の採用が増えているという。

糖を焙焼するキャラメルは砂糖（上白糖、グラニュー糖、三温糖等）やぶどう糖、異性化

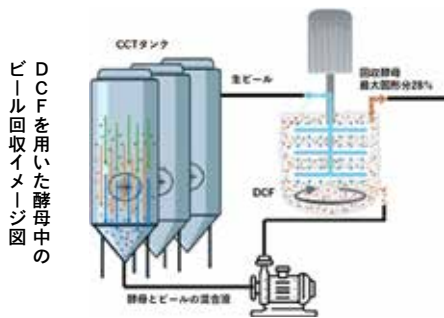
オーダーメイドで焙焼できる技術

糖といった様々な糖類の原料選定から焙焼温度や時間等によって、甘み・酸味・苦味などを自在に変えられる。甘みが特徴の浅焼き、コーヒーのように苦みが出る深焼きまで、加工の仕方と原料の特長によって希望するキャラメルを提供できるのが強みだ。プリン以外の和洋菓子や飲料、加工食品、調味料など様々な使い方を提案することができる。開発段階から相談を受け、ユーザーの要望に合った製品を作り上げることが可能で、「オーダーメイドキャラメル、クラフトキャラメルという形で、焙焼できる技術をPRしたい」（森田浩文社長）。

キャラメル商品が定番化する中で、最近の菓子はビターキャラメル、ミルクリッチキャラメル、バターキャラメルなどバリエーションも増えている。飲料分野でのキャラメルマキアートなどの採用に加え、コーヒーやカカオの価格高騰を背景に、苦味の強いキャラメルを組み合わせる風味やコクを補うことでコストダウンを図る用途にも対応している。

ここが推し

原料選定から焙焼技術を駆使して甘みや苦みを自在に変えられる



DCFを用いた酵母中のビール回収イメージ図

自社開発と商社機能の両輪で提案

「カーボネーター:Tansan Pro」

大阪サニタリー株式会社

(2025年発売)

炭酸ガスを微細化し、高圧をかけずに効率よく溶解させるインライン連続カーボネーターである。付属のサイクロンで未溶解ガスを確実に分離し、充填時の泡立ちや噴出しを抑制する。液とガスの個別制御および未溶解ガスの分離と再利用により、添加精度±0.1g/Lの正確な濃度管理とガスの無駄削減を両立。コンパクトながら最大60,000 L/hの生産量と最大6GVのガス注入を実現する。

炭酸ガスを効率よく溶解

このほか、ANDRITZ社のろ過フィルター「DCF」は回転する膜ディスクが強力なせん断力を発生し、自己の目詰まりを物理的に防ぐ「ダイナミッククロスフロー」方式を採用。発酵後の酵母が沈殿・スラリー化する前に迅速に分離を開始しオートリシスによる異味・異臭を防止し、これまで廃棄されていた酵母中のビールを高収率(総生産量の約2%相当)で回収可能である。過剰な衝撃を与えない低ダメージ分離で高品質、高濃度な酵母を回収でき、年代毎の酵母の沈降スピード差を利用し年代別の酵母回収にも対応。自己の目詰まり防止機能により中間洗浄不要で長期間の連続運転ができ、大規模商用設備にも適用可能。

遠心脱水機「CentrifugeHX」は強力な遠心力で脱水しつつ、製品へのダメージを最小限に抑える。高せん断脱水と異なり余分な味の混入を防ぐことで、麦芽搾りかす (BSG) から麦汁を回収し、歩留まり向上に寄与する。CIP対応でメンテナンスも容易なため、高度な衛生管理と作業性の向上を実現する。

ここが推し

歩留まりを上げて
ビール製造に革命を起こす



「くじゃく活性炭」吟醸用新商品も上市

醸造用活性炭

川北化学株式会社

(1968年発売)

川北化学(奈良県大和高田市)は、酒類業界を中心に、醤油や酢、清涼飲料、乳飲料などの幅広い業界へ、活性炭やろ過材、清澄剤、カートリッジフィルター等を販売している。メインの製品は醸造用の活性炭だ。日本有数の活性炭メーカーであるフタムラ化学が製造している。醸造用資材規格協議会の規格をクリアしている製品で、脱色、香味調整、酒質維持の用途で使われている。

種類は業界最多で即出荷が可能

同社はフタムラ化学の醸造用活性炭の販売元として、「くじゃく活性炭」のブランド名で全国の蔵元の酒造りを支えている。「取り扱う活性炭の種類は業界で最も多い」(川北聡司社長)と胸を張る。一般的なドライタイプだけでなく、炭素の粉が製造現場で舞いにくいウェットタイプもそろえる。2kg単位で計量しやすい小分け製品もある。ろ過性や沈降性が良いため作業効率が高くなる製品もあり、製造する酒類の用途に合わせて選ぶことができる。同社は在庫も持っているため、即出荷に対応可能なことが強みだ。

フタムラ化学と共同開発した新製品は、今年度中の上市を予定している。開発まで5年を費やした吟醸用の活性炭で、カプロン酸エチル、酢酸イソミルなどの香り成分をなるべく残したいというニーズに応える。川北社長は、「今までも吟醸用の活性炭はそろえていたが、よりシャープに細孔を整え、香りを残すことができる」と訴求する。完成次第テストし、今秋の上市に向けて準備を進めている。

ここが推し

醸造用資材規格協議会の規格クリア、全国蔵元の酒造り支える



発売60周年、記念
パッケージやキャン
ペーンで盛り上げる

フライスターセブン
フライスター株式会社
(1966年発売)

日本一売れているパン粉

看板商品「フライスターセブン」は焼き立てのパンのように香ばしい風味とソフトな口当たりが特徴の家庭用乾燥パン粉だ。“日本で一番売れているパン粉”として食品スーパー（S M）で定番化している。そのフライスターセブンが2026年、発売60周年を迎える。

今期は60周年記念パッケージ（6月から順次切替）を展開、合わせて、同社HPには特設ページを開設する。8月には消費者キャンペーンを実施して60周年を盛り上げる。これを機会として原点に戻り、新たに独創的なパン生地成形ラインの導入も行い、フライスターセブンを筆頭とした商品群のより一層のレベルアップに繋げていく。



「メルティークビーフ」
株式会社ホクビー
(1982年発売)

やわらかくジュー
シーで使い勝手の良
い、美味しい牛肉

メルティークビーフという選択

「メルティークビーフ」は、発売から40年以上のロングセラー商品。ホクビーは「牛脂注入加工肉」を世界で初めて開発したパイオニアであり、常に変化する市場やニーズに合わせて改良・改善を積み重ねてきた。

同社の最大のこだわりは、「均質性」「美味しさ」そして「安全性」。独自の技術によって実現した、いつ誰が調理しても変わらない美味しさは、長年にわたり全国のさまざまな業態の顧客に支持されてきた。

添加物や細菌検査、アレルギーへの要望の高まりを受け、原料の全量検査やリン酸塩および乳を含む物質の不使用、自社PCR検査の導入などを進め、安心・安全を最優先に、確かな品質をお届けする。



14の生薬を組み合わ
せた幅広い効果で体
本来持つ力を高める

「薬用養命酒」
養命酒製造株式会社
(1925年全国販売開始)

400年愛され続ける薬酒

養命酒は、今から400年以上前に信州伊那の谷・大草(現在の長野県上伊那郡中川村大草)の塩澤家当主、塩澤宗閑翁によって創製されたと伝わる。14種類の自然の生薬からなる第2類医薬品。生薬の薬効成分が血行を促進し、代謝を高め、自律神経を整えることで、疲れや冷え、胃腸の不調などの症状を体の内側から改善する。

酒を使って生薬成分を抽出することにより、胃腸に働きかけやすい、血行を促しやすいなど、薬用酒ならではのメリットがある。また、「巡らせる作用」「温める作用」「取り除く作用」「補う作用」とさまざまな役割を持つ生薬を組み合わせることで、幅広い効能が得られる。





デザインは沖縄の言葉“ゆいまーる”(絆・繋がり)を表現

「オリオン ザ・ドラフト」
オリオンビール株式会社
(1960年発売)

沖縄の人に、もっと愛される味へ

1960年に沖縄で生まれ、沖縄の「おいしい」を形にしなが、沖縄と一緒に変化し育ってきた「オリオン ザ・ドラフト」。2024年1月にリニューアルし、中味は、これまで以上に調査を重ね、より沖縄県民の嗜好にあわせた改良を行った。

やんばるの水で仕込み、余計な雑味を取り除く新たなろ過製法を採用することで、よりスッキリ、より飲みやすい味わいを実現。

パッケージデザインは、オリオンロゴを堂々と配置し、オリオンビールを代表するブランドであることを表現。太陽の赤、海の青、空の水色、ビールの黄色の4色カラーで輪を描いている。



ぜいたくな味わいに
加えトランス脂肪酸
もごく僅かに

「ホテルマーガリン」
株式会社帝国ホテルキッチン
(1976年発売)

50年愛され続ける味と品質

帝国ホテルキッチンは「帝国ホテル伝統の味をご家庭に」をコンセプトに冷凍・チルド食品やレトルト・缶詰などの加工食品を家庭に届けている。同社の看板商品の1つ、「帝国ホテル ホテルマーガリン」は、1976年の発売から2026年で50周年を迎えた。

高オレイン酸のサフラワー（紅花）油を中心とした原料の配合など素材へのこだわりと、上質な発酵乳の風味がまろやかな味わいにつながっている。そして現在は香料・酸化防止剤・着色料は使用せず、植物油をバランスよくブレンドした。

すでに1996年には、いち早くトランス脂肪酸低減を目標に配合の見直しを行い、1食約10gあたり0.05gと僅かな量に抑えている。



22割 麴 白みその
まったりとした甘み
引き立つ万能調味料

「西京白みそデラックスだし入り」
株式会社西京味噌
(2024年10月発売)

白みそとだしが絶妙なバランス

白みそを代表する「西京白みそ」のだし入り白みそ。2011年秋の発売以来、だし感や溶けやすさ、使いやすさの向上を重ねてきた。2024年秋には、ベースのみそのグレードアップなどにより品質をさらに高め、「西京白みそデラックスだし入り」として発売した。

みそは、国産米で仕込んだ22割麴の「西京白みそデラックス」を使用。昆布と鰹のだしをバランスよく合わせ、西京白みそのまったりとした甘味を引き立てつつ、だしの旨みを感じられるよう仕上げた。お湯にすぐに溶けるやわらかな形状で使いやすく、まろやかな甘味を生かした万能調味料として、雑煮や粕汁などの汁物、鍋スープ、西京漬や和え物、コク出しなど幅広く活用できる。



石野の白味噌
株式会社石野味噌
(1972年頃商標登録)

9代にわたる伝承の
技で伝統の味を守る
京都の白みそ

はんなりとした甘味と風味

石野味噌は天明元年（1781年）の創業。醸造業に最も大切な良質の水を求め、銘水「石井筒」が湧き出る地に開業した。

白みそ発祥の地と言われる京都で、創業より9代にわたる伝承の技で、良質の米と大豆、食塩、水を使って醸している。

味の決め手はじっくりつくる米麴である。米麴が多く塩分の少ない白みそは、熟成期間が短く保存期間も短いため、毎日適量を仕込んでいる。

繊細ではんなりとした甘味と風味は、白みそならではの魅力。お正月を祝うお雑煮はもちろん、料理の調味料として活用できる。

この味わいを、京都に根付く食文化の一つとして大切に守り、次代へと伝えていく。



新あさひ豆腐
高オレイン酸大豆で
賞味期限延長

新あさひ豆腐 10個入
旭松食品株式会社
(2014年減塩製法化)

こうや豆腐ナンバーワン

旭松食品の「新あさひ豆腐 10個入」は、こうや豆腐の全国ナンバーワン商品であり、消費者に長く愛され続けてきた。湯戻し不要で簡単に調理でき、ふっくらやわらかい食感を楽しめる。独自製法により、一般的なこうや豆腐（日本食品標準成分表2015より）よりもナトリウムを95%低減、カリウムを多く含む。大豆たんぱく質、こうや豆腐特有のレジスタントたんぱく質、鉄分・カルシウムが豊富。含め煮はもちろん、さまざまな料理に使える。原料面では、環境保全に配慮したグローバルG.A.P.認証農場の大豆を使用する。また、同社では酸化しにくく風味劣化を抑える高オレイン酸大豆の採用を進め、品質向上と賞味期限の延長にもつなげている。



フリーズドライ製法
で風味そのまま、料理
や菓子に

三河産大豆 八丁味噌のパウダー
合資会社八丁味噌
(2011年発売)

八丁味噌をふりかけて使える

合資会社八丁味噌は、「カクキュー」ブランドで知られる八丁味噌の老舗である。ふりかけて使える「三河産大豆 八丁味噌のパウダー」は、八丁味噌の可能性を広げるために誕生した。伝統製法でつくられた八丁味噌を、添加物を加えずフリーズドライ製法で粉末状にしたもの。八丁味噌本来の深い旨みとコクをそのままに、溶けやすく扱いやすい形状とすることで、使いやすさを高めた。

みそ汁を簡単に作れるのはもちろん、コクだし調味料として和食や洋食、中華などさまざまな料理で活躍し、味に奥行きを与える。チョコレートやバニラアイス、あんこなどの相性もよく、菓子やパンに新たな風味をもたらす。



秘訣は「変えること」と「変えないこと」

「きゅうりのキューちゃん」
東海漬物株式会社
(1962年発売)

食感と香りの最高到達点を更新中

ロングセラーの秘訣は「変えること」と「変えないこと」を見極めること。「きゅうりのパリポリの食感」と「しょうゆの味と香り」をコアバリューとし、きゅうりの歯切れの良さを追求した結果、現在は8ミリの厚さに到達した。時代の変化とともに、健康への配慮、減塩、食感の見直し、しょうゆ味の改良などを4～5年に1度見直し、今まで10回以上の改良を重ねている。発売当初と比較して塩分は4%以下となったものの、しょうゆの旨味と香りを保つために、数種類のしょうゆを組み合わせ、キューちゃんならではの複雑かつ芳醇な香りの醤油味に仕上がっている。

また、隠れた脇役素材である生姜としその実がキューちゃん全体をまとめ上げている。



複雑なスープの
うま味とオルニチン
による健康効果

「しじみわかめスープファミリータイプ」
株式会社大森屋
(2006年発売)

老若男女に愛される健康スープ

26年に発売20周年を迎え、累計売上61億円を突破したロングセラー商品だ。

当初の昆布やカツオなどのダシに加え、牡蠣エキス、あごだし、アサリだしなどが加わり複雑で丸みのある味わいに進化し続けている。さらに、しじみの健康効果を視覚的にも訴求するため14年からは「オルニチン」量をパッケージに表記した。リニューアルを重ねるたび、オルニチン量を増加させていき、15年には「しじみ100個分」に、25年には「しじみ120個分」となった。老若男女に愛される味わいはそのままに、日本人の味覚変化に対応し少しずつリニューアルを重ねている。17年には減塩タイプも発売し、現在も右肩上がりです。



「フェアトレード有機珈琲」シリーズ
株式会社トーホー
(2003年発売)

フェアトレード認証
コーヒーの普及と認
知度向上に寄与

社会配慮型商品で業界をけん引

業務用卸事業に加え、70年以上にわたり業務用専門のコーヒーメーカーとして高い評価を得ている。社会課題解決の一助として、2003年から取り扱いを開始したフェアトレードコーヒー分野において、業務用コーヒーでは国内トップクラスの販売量を誇る。25年6月には国内上場企業初となるフェアトレード・ジャパンと戦略的パートナーシップを締結、今後2035年1月期までに国際フェアトレード認証コーヒーの調達量を1.5倍(25年1月期比)にするという目標を掲げている。

また、環境にやさしい鉄道貨物輸送を一定以上利用している商品に対して付与される、エコルールマークの商品認定を取得するなど、エシカルな取り組みに注力している。



「BPO」(ブレンド・プロセス・アウトソーシング)
旭製粉株式会社

粉体のプロが提供する、ありそつでなかったサービス

現場の悩みを技術力でサポート

小麦粉製粉で培った技術を応用し、粉体のミックス・ブレンドを行うサービスで、計量・混合の工程を請け負うことで、人手不足や作業の平準化に貢献する。

このほか、現場の環境に合わせて粉体をジャストサイズにパッキングする「ユニーク・パック」、小麦だけでなく、あらゆる穀物や野菜といった農産物を粉碎・粉体化する「G-Crush」、同業他社の廃盤商品の代替品を開発・製造する「ディスコン」など、「かゆいところに手が届く」さまざまなサービスを提供している。これらの機能を組み合わせることで、計量ミスが限りなくゼロ近づくことで食品ロス削減に貢献できるほか、現場での課題解決に繋がっている。



愛知県民のソウル
フードを自宅で煮込
んでさらにおいしく

「5食入みそ煮込」
寿がきや食品株式会社
(1966年発売)

家庭用「みそ煮込」の決定版

愛知県のソウルフードである「味噌煮込みうどん」の即席めん商品。県内で長年愛される味を家庭でも簡単に食べられるようにと開発された。同商品に使用されているミソスープ用の粉末みそは発売当時、同社が初めて開発したもので、それは現在であっても画期的商品となっている。現在では、「家庭で食べる味噌煮込みうどんは寿がきや食品の『みそ煮込』』と言われるほど、東海地方で広く親しまれている。煮込み感とめんの味わいなどリニューアルを重ねるごとに、おいしさをアップし続けている。

豆みそを100%使用したコク深い味わいのスープ、めんは煮込むほどにうどんが割れていくことで、より味が染み込みやすくなる。



野菜売り場とのクロスMDで野菜との相性の良さをアピール

「ケンミン焼ビーフン」
ケンミン食品株式会社
(1960年発売)

どんな野菜もおいしくする鶏だし味

「ケンミン焼ビーフン」は国内の一般家庭向けビーフン商品で圧倒的シェアを誇る。

1960年の発売以来、幾度かのリニューアルを重ね、かねてより焼ビーフンのヘビーユーザーは、野菜炒め用のメニュー調味料として使用している人が多いことがわかっている。鶏だしの風味と野菜の相性良さを訴求する施策として、21年より食品スーパーの野菜売り場で商品展開を行うクロスMDに注力している。さらにクロスMDに際して、キャベツや玉ネギ、ピーマンといったビーフンに合わせる定番野菜から豆苗、キノコ、白菜といった野菜などとコラボを行うほか、パッケージに野菜の画像を追加することで視覚的な訴求にも注力している。



食感、味わいをアジャストし豆の味わいを最大限に引き出す

「おまめさん きんとき」
フジッコ株式会社
(1976年発売)

豆のうまみと完璧な甘みのキレ

「おまめさん」シリーズは発売50周年を迎える同社を代表するシリーズだ。スタンドパックでの発売当初は「こんぶ豆」「きんとき豆」の2品からスタートし、現在は16品までに拡大しているほか、大粒豆シリーズ、甘さを控えたシリーズなどバラエティ商品も展開する。時代によって変わる味覚を反映し、基幹シリーズの甘味も発売当初よりかなり抑えられている。豆のもつ素材の味わいとダシ感を大事に、食べ始めの甘味の感じ方と、食べ終わりの甘味のキレを黄金比で構成、豆の渋みも感じさせる、奥深い後味を実現した。

25年12月には豆の食感が楽しめるシリーズで「新味かため炊き」を期間限定発売するなど、現在人の好みに合わせて進化を続ける。



おいしい「どろソース」の裏にはおいしいウスターソースあり

「どろソース」
オリバーソース株式会社
(1993年発売)

濃厚なうまみやコクが凝縮

「どろソース」の「どろ」はウスターソースの熟成時の副産物だ。イギリスから伝わった昔ながらの伝統的な「沈殿製法」により、おいしいウスターソース作りを行う中で生成される。時間と手間ひまをかけて作り上げており、沈殿した「どろ」には素材本来の濃厚なうまみやコクが凝縮されている。おいしいウスターソースと「どろ」を作るため素材にもこだわり、トマトペーストや粉末の香辛料などを使用し、「どろ」の部分を増産するとともに味が安定するようになった。

通常のソースよりも濃厚な味わいが魅力となっており、同社の「どろソース」はさらに味・粘度（とろみ）の調整を行い、スパイスによる辛みもプラスされている。



冷凍薬味シリーズ
金印株式会社
(2022年発売)

独自の「超低温粉砕製法」でわさび本来の味を自宅でも

プロが求める香りや風味を実現

より本格的な味わいや風味を求める声に応え、1973年に業界初の冷凍食品「金印 生すりわさび」「金印 生おろしわさび」を発売した。わさびをすりおろす時に出る香りや辛みを閉じ込める独自の「超低温すりおろし製法」により、繊細な香りを逃さずパッキングし、封を切ったときに初めてフレッシュな香りが広がるよう計算されている。わさび本来の味わいを残すことができるため繊細な味付けが求められるプロの現場で使用されている。

現在では市販用「冷凍薬味」シリーズとしても販売を開始した。より本格的な味わいを求める消費者や、食へのこだわりの強い人から人気を集め、現在は通常シリーズ6種に加え大容量シリーズ2種をラインアップする。



総アイテム数は300以上
環境配慮型商品も拡大中



平和堂こだわりブランド「E-WA!」
株式会社平和堂
(2014年発売)

お客の声に応えるラインアップ

E-WA!は、お客の「こんな商品あったらいいわ!」の要望に応える平和堂こだわりブランド。各地から厳選して取り寄せた商品や、独自に開発した商品になっている。

当初は一般食品のみの展開だったが、21年には生鮮食品、衣料品、住居関連品が加わり、現在は300を超えるアイテムを展開している。このほか、環境に配慮した環境配慮型エコE-WA!もラインアップする。

ブランドスタート初期から展開しているシュークリームは、カスタードや生クリーム以外に栗やコーヒーなど期間限定商品も展開する人気シリーズに成長している。



産地・素材・製法に
こだわり抜いた最高
品質のPB商品を

「オークワプレミアム丸搾りゆずぼん酢」
株式会社オークワ
(2020年発売)

和歌山県産ゆず果汁本来の味わい

オークワプレミアムは産地・素材・製法にこだわり抜いた最高品質のプライベートブランドだ。高鮮度な生まぐろや平飼いたまごなどの鮮度品をはじめ、オーガニック製品などの加工食品を展開する。商品ラインナップを拡充させ、質と安全性を重視した特別な商品を開発している。

中でも「丸搾りゆずぼん酢」はブランドが開始した2020年当初から根強い人気を誇る人気商品になっている。和歌山県産ゆず果汁を使用し、さっぱりと爽やかで上品な味を楽しめる。調味料（アミノ酸）不使用、酢を加えない製法で、柑橘県でならでの和歌山県産ゆずなど素材本来のおいしさを活かして製造している。



「セコイヤチョコレート」
フルタ製菓株式会社
(1976年発売)

発売50周年を迎えて
さらに進化を続ける
定番菓子

メタセコイアの木のように大きく

「セコイヤチョコレート」は、メタセコイアやジャイアントセコイアの木のように大きく成長してほしいという期待を込めて名付けられた。発売当初はウエハースにチョコレートをコーティングしたものになっており、表面のチョコレートにはセコイアを想起させる木目を模した模様が付けられていた。

23年秋にウエハースから、アーモンドとパフが入ったライトな新食感チョコレートバーへと大幅リニューアルした。フレーバーもミルクとストロベリーを展開から、ミルクとホワイトの2フレーバーとなり新たなファンを獲得している。26年には発売50周年を迎えた。26年秋には新商品を投入し、全国に向けてさらに認知拡大を目指していく。



「サンホームすばさら・まかさら・あらびきポテトサラダ」
尾家産業株式会社
(1980年代発売)

人気サラダシリーズ
右肩上がりの3品

時代のニーズを捉えて進化中

自社PB「サンホーム」では、厳選された素材を使用して作った高品質な商品を提供している。幅広い用途に対応でき、汎用性も高い。

スパゲッティサラダの「すばさら」とマカロニサラダの「まかさら」、「あらびきポテトサラダ」は、業務用卸である尾家産業のPB商品の中で人気を集めるシリーズ品だ。発売以来、幾度かのリニューアルを行い、時代のニーズ合った商品に進化させている。食品ロス削減という社会課題への対応にも取り組んでおり、冷蔵45日間だった賞味期間を冷蔵60日間に延長している。また、常に美味しさを追求し、うま味・コクなどを見直し、消費者の嗜好に合わせた商品に改良し続けている。



ふんわり食感、食後血糖値の上昇を抑え、脂肪の燃焼を高める

「大麦+希少糖 レンジDE蒸しパン」
吉原食糧株式会社
(2024年8月発売)

レンジで2分半、健康機能の蒸しパン

香川産はだか麦（大麦）を100%使用した、袋のまま水（牛乳・豆乳）を加えてレンジで2分30秒の簡便調理の「レンジDE蒸しパン」シリーズ第2弾となる。「大麦+希少糖」の“ダブルで手軽に健康生活”を謳った機能性表示食品として販売中。

大麦には豊富な水溶性食物繊維「大麦β-グルカン」が含まれ、食後血糖値の上昇を抑える機能が認められている。また、希少糖「アルロース」には脂肪の燃焼を高める機能が認められている。

やさしい甘さも特徴で、ココアや抹茶を加えて、ベーコンとチーズを混ぜて、と様々なアレンジを楽しめる。同社ホームページでは様々なアレンジメニューを紹介中だ。

編集後記



コロナ禍を越え、食品業界は困難な環境の中でも、変化に対応しながら懸命に努力を続けてきました。その後も、戦争や災害、異常気象などを背景に国内外で不安定な状況が続き、原材料価格の高騰から多くの業界で価格改定を余儀なくされる厳しい局面が続いています。日本でも地震や大雨などの災害が相次ぎ、食の安定供給の重みは改めて強く認識されました。そうした中でも、食品企業は安全・安心をベースに供給責任を果たしながら、環境対応という大きな課題にも向き合ってきました。今回の創立75周年記念誌では、そうした時代に食品産業が果たしている役割と、その先の可能性を見つめるため、各社トップの言葉やサステナビリティをめぐる議論をはじめ、未来につながるテーマを取り上げました。本書のタイトル通り、「未来への航路」として、食品産業の現在地とこれからを考える一助となれば幸いです。

食品産業新聞社は1951年(昭和26年)創立、現在は食品産業新聞(週2回刊)、日刊専門紙5紙、月刊誌などを発行し、食品産業の健全な成長を応援しています。また、近年では「食品産業新聞社ニュースWEB」や各ニュースサイトを通じ、生活者のみなさまに向けた食品関連の情報発信を強化しています。

こうした時代だからこそ、食品産業新聞社は「食品産業の健全な成長を応援する」というパーパスのもと、業界の歩みと挑戦を丁寧に伝えていきたいと考えています。食は世界とつながる大きな営みである一方で、毎日の食卓に並び、生活者にとって最も身近な存在でもあります。

私たちは、食には人々の幸せを支え、未来を形づくる大きな力があると信じています。学生をはじめ次の時代を担うみなさんにも、本誌に収めた各社トップの言葉やサステナビリティをめぐる議論などを通じて、いまの食品業界が社会課題の解決にどのように貢献し、人々のニーズにどう応えようとしているのを感じ取っていただければうれしく思います。食品業界の専門紙として、食品産業の価値と可能性を、これからも確かな言葉で伝えていきたいと思えます。

最後になりますが、ご多忙のなか取材にご協力をいただいたみなさま、協賛していただいたみなさまに心より感謝申し上げます。

食品産業新聞社は、食品産業の健全な成長を応援するという原点を大切にしながら80周年、さらにその先に向けて、現場の挑戦と価値を、これからも誠実に伝え続けてまいります。

株式会社食品産業新聞社
代表取締役社長 菊池美智世

食品産業新聞社 創立75周年記念
「未来への航路 ～食品産業その先へ～」

2026年5月15日 初版発行

発行人：菊池美智世

発行所：株式会社食品産業新聞社

【本社】〒110-0015東京都台東区東上野2-1-11サンフィールドビル
TEL03-6231-6091 FAX03-5830-1570

【大阪支局】〒530-0044大阪市北区東天満1-11-15若杉グランドビル別館
TEL06-6881-6851 FAX06-6881-6859

<https://www.ssnpc.co.jp>

企画・編集・デザイン：創立75周年記念プロジェクトチーム

印刷所：日本ハイコム株式会社

頒布価格：2,000円(税込、送料別)

※本書の無断複製(コピー、スキャン、デジタル化等)を禁じます。

※落丁・乱丁本は弊社総務部(TEL03-6231-6091)へご連絡ください。

送料弊社負担にてお取り替えします。



「DX」「少子高齢」「人手不足」
「人口・労働人口減少」「インフレ」…
製造・流通の最新潮流から近未来予想まで

目次より

- | | | |
|-----|-----------------|-------------------------|
| 第1章 | 食品産業その先へ part 1 | 最新のフードテック事例・サステナビリティ座談会 |
| 第2章 | 未来への航路 | 食品企業・団体のトップインタビュー |
| 第3章 | 食品産業その先へ part 2 | DX・EC、機能性表示食品の動向etc |
| 第4章 | 逸品は時代を超えて | 各社の主要商品を紹介 |