食品産業新聞社創立70周年記念誌

新時代への道しるべ

～岐路に立つ世界で～

食品産業の近未来と企業の戦略

食品企業・団体トップ
100人超の
インタビューから従来の
延長線上にはない未来を考える

持続可能な経済と社会をめざして

新時代の成長戦略を読み解く

食品産業新聞社

【ダイジェスト版】

食品産業新聞社創立70周年記念誌

「新時代への道しるべ」

第１章

食品企業・団体トップインタビュー （順不同・敬称略）

長南収	キユーピー	社長執行役員	28
浦上博史	ハウス食品グループ本社	社長	29
山口聡	カゴメ	社長	30
吉永智征	Mizkan	社長兼CEO	31
小形博行	エスビー食品	社長	32
久野貴久	日清オイリオグループ	社長	33
永谷泰次郎	永谷園ホールディングス	社長	34
八馬史尚	Jーオイルミルズ	社長	35
阿部豊太郎	丸美屋食品工業	社長	36
大森達司	不二製油	社長	37
冨田博之	真誠	社長	38
城詰秀尊	ADEKA	社長	39
辻威彦	辻製油	社長	40
青木時男	マルコメ	社長	41
竹本信二郎	竹本油脂	取締役専務執行役員	42
吉村直樹	マリンフード	社長	43
佐々木孝富	オタフクソース	社長	44
花岡俊夫	ハナマルキ	社長	45
西村允之	アメリカ大豆輸出協会(USSEC)	日本代表	46
中野祥三郎	キッコーマン	社長COO	47
見目信樹	日清製粉グループ本社	社長	48
前鶴俊哉	ニップン	社長	49
新妻一彦	昭和産業	社長	50
中川真佐志	オリエンタル酵母工業	社長	51
藤田佳久	日東富士製粉	社長	52
加瀬晴久	千葉製粉	社長	53
井上猛	兵庫県手延素麺協同組合	理事長	54
炭井孝志	ケンコーマヨネーズ	社長	55
岩尾健一	ソディック	執行役員	56
今里有利	今里食品	社長	57
長澤重俊	はくばく	社長	58
井田純一郎	サンヨー食品	社長	59
藤尾益雄	神明ホールディングス	社長	60
豊留昭浩	明星食品	社長	61
末貞操	三島食品	社長	62
前田守弘	全農パールライス	社長	63
木村良	全国米穀販売事業共済協同組合	理事長	64
須賀稔	東京都米穀小売商業組合	理事長	65
畑佳秀	日本ハム	社長	66
宮下功	伊藤ハム米久ホールディングス	社長	67
横田和彦	スターゼン	社長	68
佐藤勇二	丸大食品	社長	69
千葉尚登	プリマハム	社長執行役員	70
山庄司岳道	米国食肉輸出連合会(USMEF)	ジャパン・ディレクター	71
宮坂正晴	信州ハム	社長	72
野村昇司	カナダポーク	日本マーケティングディレクター	73
塚田務	オランダ農業振興会	代表	74
塚本浩康	六甲バター	社長	75
松田克也	明治	社長	76
牛膓栄一	ロッテ	社長	77

70th Anniversary

～岐路に立つ世界で～

太田栄二郎	森永製菓	社長	78
河村宣行	不二家	社長	79
伊藤秀二	カルビー	社長兼CEO	80
北島大太朗	日本緑茶センター	社長	81
浜田晋吾	日本水産	社長執行役員最高経営責任者	82
池見賢	マルハニチロ	社長	83
黒崎正吉	味の素冷凍食品	社長	84
大櫛顕也	ニチレイ	社長	85
吉岡清史	テーブルマーク	社長	86
大西宏昭	ヤヨイサンフーズ	社長	87
矢野良一	ライフフーズ	社長	88
塚田荘一郎	日東ベスト	社長	89
仲田浩康	イートアンドフーズ	社長	90
池内良彰	ケイエス冷凍食品	社長	91
太田垣公一	京果食品	社長	92
森瀬公一	ノースイ	取締役専務執行役員	93
佐藤健	SL Creations	社長	94
谷口秀一	タニコー	社長	95
菅井正一	日清医療食品	社長	96
富永哲生	ハウディ	社長	97
藤原恵子	フジワラテクノアート	社長	98
松本吉晴	中設エンジ	社長	99
塩澤賢一	アサヒビール	社長	100
布施孝之	キリンビール	社長	101
石渡美奈	ホッピービバレッジ	社長	102
神田秀樹	サントリースピリッツ	社長	103
小西新右衛門	小西酒造	社長	104
野瀬裕之	サッポロビール	社長	105
ホルヘ・ガルドゥニョ	日本コカ・コーラ	社長	106
木村穣介	サントリー食品インターナショナル	取締役専務執行役員	107
本庄大介	伊藤園	社長執行役員	108
米女太一	アサヒ飲料	社長	109
堀口英樹	キリンビバレッジ	社長	110
カリン・ドラガン	コカ・コーラボトラーズジャパン	社長	111
征矢真一	ポッカサッポロフード&ビバレッジ	社長	112
佐藤真至	大塚製薬	常務執行役員	113
朝田文彦	UCC上島珈琲	社長	114
柴田裕	キーコーヒー	社長	115
深谷龍彦	ネスレ日本	社長兼CEO	116
竹内秀樹	味の素AGF	社長	117
京谷裕	三菱食品	社長	118
國分晃	国分グループ本社	社長執行役員	119
磯野太市郎	明治屋	社長	120
佐々木淳一	日本アクセス	社長執行役員	121
柴田幸介	三井食品	社長	122
加藤和弥	加藤産業	社長	123
田中正昭	日本酒類販売	社長	124
鶴繁人	鶴屋	社長	125
佐藤順一	カクヤスグループ	社長	126
岡本均	伊藤忠食品	社長執行役員	127
竹増貞信	ローソン	社長	128
服部哲也	サミット	社長	129
川野幸夫	ヤオコー	会長	130
田代正美	バローホールディングス	会長兼社長	131

INDEX

第2章
サステナビリティと働き方

サステナビリティ座談会 148
伊藤園／キリンホールディングス／サントリーホールディングス／
日本コカ･コーラ／ネスレ日本

食品企業と働き方 158
日清製粉グループ本社／ロッテ／日清オイリオグループ／
アサヒビール／日清医療食品

第3章
時代を超える逸品〜ブランドのプライド〜

湖池屋	湖池屋プライドポテト	178
鈴商	テング ビーフステーキジャーキー	179
ダイショー	焼肉一番	180
宝酒造	一刻者	181
富士パン粉工業	糖減郷（とうげんきょう）	182
山崎製パン	ランチパック	183
味の素	ほんだし	184
赤城乳業	ガリガリ君	184
あづま食品	黒千石小粒なっとう	185
エヌ･ワイ･ケイ	クーリングタンク	185
大阪サニタリー	Ai-conmix（アイコンミックス）	186
大塚食品	ボンカレー	186
ワインアンドスピリッツ文化協会	"SAKURA" Japan Women's Wine Awards	187
薩摩酒造	MUGEN白波シリーズ	187
さとの雪食品	ずっとおいしい豆腐	188
三和酒類	いいちこ	188
シマダヤ	流水麺	189
正田醤油	麺でおいしい食卓 肉汁うどんつゆ	189
昭和産業	昭和天ぷら粉	190
スマイル	コノスル	190
築野食品工業	圧搾一番搾り 国産こめ油	191
東海漬物	きゅうりのキューちゃん	191
東洋水産	赤いきつねうどん･緑のたぬき天そば	192
トモウェルペイメントサービス	Bizプリカ	192
鳥越製粉	S-70 たまごケーキミックス	193
なんつね	ABOT（アボット）M1	193
日油	クックリッチ	194
ニチレイフーズ	本格炒め炒飯	194
日清製粉	リスドオル	195
日本水産	大きな大きな焼きおにぎり	195
ニップン	ニップン ハート スティックタイプ	196
日清食品	カップヌードル	196
にんべん	つゆの素ゴールド	197
原田産業	回転式蒸気釜	197
ヒゲタ醤油	本膳	198
フードリエ	パリッと朝食ウインナー	198
ヒガシマル醤油	うどんスープシリーズ	199
フジパン	おうちで焼きたてマイクラフトベーカリー	199
ブルボン	アルフォートシリーズ	200
フンドーキン醤油	あまくておいしい醤油シリーズ	200
ミヨシ油脂	botanova（ボタノバ）	201
森永乳業	ビヒダス ヨーグルト 便通改善	201

ヤクルト本社	Yakult（ヤクルト）1000	202	ケンミン食品	ケンミン焼ビーフン	206
薮田産業	薮田式連続もろみ搾り機	202	寿がきや食品	みそ煮込	206
ヤマサ醤油	ヤマサ ぱぱっとちゃんと これ!うま!!つゆ	203	スズキ麺工	連続式半生麺乾燥機（スーパードライヤー）	206
雪印メグミルク	MBPドリンク	203	全国農業協同組合連合会	農協ごはん	207
泰喜物産	リソジャミックス	204	帝国ホテルキッチン	ホテルマーガリン	207
大醤	キムチぽんず	204	日本緑茶センター	クレイジーソルト	207
旭製粉	BPO（ブレンディング・プロセス・アウトソーシング）	205	マルコーフーズ	冷凍とろろシリーズ	207
石野味噌	石野の白味噌	205	山本かじの	元祖十割そば	208
尾家産業	サンホーム 大豆ミートのベジ餃子	205	吉原食糧	スウィートポリフェ	208
オリオンビール	オリオン ザ・ドラフト	205	恩地食品	国産 丸うどん	208
カネス製麺	おろし専科太切りそば	206	西京味噌	西京白みそ 上撰だし入りSP 250g	208

第４章

食品産業の未来予想図（敬称略）

製造・流通の最新潮流から近未来予想まで 212

寄稿

子どもから大人まで魅了する工場・見学施設 219

IT・ロボットで変わる食品産業 222

寄稿 「食品産業界におけるIT・AI・ロボット導入の現状と課題、今後の展望」山村 敬一 224

編集後記・奥付



第１章

食品企業・団体トップインタビュー

食品産業は新時代を迎えている。“人生100年時代”となり共働きも増加するなど、ライフスタイルは多様化している。また、災害や新型コロナウイルス感染症への対応、環境への配慮まで、企業の近未来像をどう描くのか。新時代の成長戦略などについて各社トップに聞いた。

世界の食と健康に貢献

フレッシュストック事業で新しい食生活を提案

キユーピー株式会社

代表取締役社長執行役員　長南収氏



PROFILE　（ちょうなん・おさむ）

1956年生まれ、山形県出身。1980年鹿児島大学水産学部卒業、キユーピー入社、生産工場に配属。営業本部などを経て2001年以降、仙台や大阪、東京などの支店長を歴任。2013年執行役員、14年取締役に就任。2017年2月より代表取締役社長執行役員。

変化に揺るがない企業体質へ

── 近年の事業概況は

近年の状況を振り返ると、当社は2019年に創立100周年を迎え、ステークホルダーの皆様に感謝をお伝えするとともに、次の100年に向けてグループが2030年にありたい姿を描いた「2030ビジョン」とその第1章として2019-2021年中期経営計画を策定しました。

社会の変化を見据え、国内の持続的成長と海外での成長加速の実現をめざしてまいりましたが、お客様の購買行動は予想を超えるスピードで変化し、さらに新型コロナウイルス感染症の拡大がその傾向に拍車をかけ、業績に大きな影響を及ぼしました。

このような環境の中、企業体質の転換を図る覚悟をもって中期経営計画を2年で打ち切り、新たに2021年から4年間の中期経営計画を策定するに至りました。「持続的成長を実現する体質への転換」をテーマに掲げ、変化の中にあっても揺るがない体質への転換を進めてまいります。

── ニューノーマル時代への対応と課題は

市場の変化に対応するため、これまで商品軸で進めていた事業担当制から、市場軸の市場担当制へ組織体制を変更しました。まず、「海外」を1つのセグメントとし、グループをけん引する成長ドライバーとして位置づけております。

一方、国内事業は「市販用」「業務用」の2つの市場でとらえ、そこにグループの経営資源を投入していく体制への転換を図ります。

市販用市場において、現在注力している取り組みはフレッシュストック事業です。キユーピーがこれまで業務用市場で培ってきた調理技術や日持ちの技術とグループ各社の販路を活用し、多様化するお客様のニーズや課題解決に向けた新しい食生活の提案を進めており、手応えを感じています。

── 持続的な成長を続けていくために大切なことは

持続的成長を実現する体質への転換を進めるにあたり、「利益体質の強化と新たな食生活創造」「社会・地球環境への取り組みを強化」「多様な人材が活躍できる仕組みづくり」の3つの方針に基づいて取り組みを進めます。

とりわけ、私たちの事業活動は自然の恵みによって支えられています。社会の一員として、食資源の有効活用や環境保全などに真摯に取り組むことで、持続可能な社会を次世代へつないでまいります。

サラダとタマゴの魅力を世界に広げる

── 理想とする近未来の企業像は

当社は「おいしさ、やさしさ、ユニークさを持って、世界の食と健康に貢献するグループ」をめざし、2030年にありたい姿を「2030ビジョン」として策定しました。マヨネーズ・ドレッシングを中心に、サラダとタマゴの魅力を世界に広げるリーディングカンパニーをめざします。

また、お客様の暮らしやそれぞれの食生活にあった提案ができる食のパートナーでありたいと考えます。さらには未来を創る子どもたちに向き合い、子どもたちの心と体の健康を、食を通じて応援するサポーターを担ってまいります。

── 新需要創造に向けた取り組みについて

日本でも健康志向や環境への配慮の観点などから、プラントベースフードへの関心が年々高まっています。

当社は日本で最も多く卵を扱う、卵に精通したメーカーとして、商品開発技術によりお客様に多様な選択肢を提供したいと考え、卵代替食品「HOBOTAMA（ホボタマ）」を業務用市場向けに発売しました。

これからも、お客様の潜在的ニーズをとらえ、新たな価値創出に取り組んでまいります。

笑顔ある暮らしを共創

一企業市民として「3つの責任」果たす

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年慶応義塾大学理工学部卒、91年ボストン大学経営修士課程卒、住友銀行（現三井住友銀行）を経て97年ハウス食品入社。2004年代表取締役副社長、09年代表取締役社長。13年10月ハウス食品グループ本社代表取締役社長就任。

21世紀の大きな分水嶺に

── 最近の業績動向について

新型コロナウイルス感染症によるパンデミックは、さまざまな地球規模の問題が露呈するきっかけをつくり出し、世界がこれらの問題にいかに道筋をつけて行けるかが、21世紀を豊かな世紀にできるか否かの大きな分水嶺になると感じています。

また、このパンデミックは人々の日常生活にも大きな変化をもたらしているだけに、足元での当社グループの業績にもプラス・マイナス両面の影響を及ぼしています。カレー・スパイスを中心とする香辛調味加工食品事業は、巣篭り需要の影響を受けてプラス、海外食品事業も近年の成長トレンドを維持してプラスの影響がある一方で、販売チャネルが限定された健康食品事業と外食事業は大きなマイナスインパクトを受けています。

ポストコロナに適合できる企業グループへ

── 企業として持続的な成長を実現するには

ポストコロナの21世紀を豊かな時代にしていくためには、社会も企業も大きな変革が求められてくるものと認識しています。

当社グループでは、創業100周年にあたる2013年にグループ本社制へ移行しましたが、その際に新たにグループ理念を策定しました。「食を通じて人とつながり、笑顔ある暮らしを共につくるグッドパートナーをめざします。」という私たちのこのグループ理念は、一企業市民として果たさなくてはならない「3つの責任」を基本的概念としております。この「3つの責任」は、「お客様に対して～」「社員とその家族に対して～」「社会に対して～」です。

「責任」というものは、何かのためにするもの（手段）ではありません。当社グループは、ポストコロナの時代に適合し、また貢献できる企業グループをめざして、これら「3つの責任」をより高い次元で実現できる企業グループへと変革するべく、弛まぬ尽力を継続してまいります。

バックキャスト視点で変革を推進

── 第7次中期計画が始まった

具体的な取り組みとして、私たちは2021年4月より、第7次中期3カ年計画をスタートしております。この中期計画では、前の中期計画から引き続き「3つの責任」ごとにテーマを設定して、その実現に向けた取り組みを推進しております。

「社会に対する責任」では、「人と地球の健康」のために、一企業市民としてやらなければならない「循環型モデルの構築」と、食を生業とする企業だからこそより良くできる「健康長寿社会の実現」の2つをテーマとしています。前者ではCO_2削減や廃棄物削減の取り組み、後者では健康価値創出による事業成長の追求を推進してまいります。

「社員とその家族に対する責任」では、ダイバーシティの実現を通して生産性の向上につなげ、社員の成長と豊かな生活、そして企業グループの成長の両立をめざします。実現に向けて、「働きがい変革」の実行、「個性の発揮と融合」への支援、それらを実現できる「人事制度の検討」に注力してまいります。

また、「お客様に対する責任」では、4つのバリューチェーン（VC）にフォーカスして、お客様に「食で健康」をお届けしてまいります。VCとは、原材料の生産から調達・加工・製品・サービス、そしてお客様の口に入るまでの一連の価値の連鎖のことを指しますが、当社グループは「スパイス系VC」「機能性素材系VC」「大豆系VC」「付加価値野菜系VC」といった4つのVCにフォーカスして、グローバルにプレゼンスのある企業グループに変革するべく、バックキャスト視点で取り組みを推進してまいります。

野菜へ事業領域を拡大

「野菜をとろう」CPを最重要戦略に

カゴメ株式会社

代表取締役社長　山口聡氏



PROFILE　（やまぐち・さとし）
1983年東北大学農学部卒、同年カゴメ入社。2010年に執行役員業務用事業本部長。その後イノベーション本部長、野菜事業本部長を経て、2019年に取締役常務執行役員、2020年1月から現職。60歳、静岡県出身。

── 近年の業績は

2020年12月期決算は、売上高は前期比1.2％増の1830億円、事業利益は10.5％増の136億円と、増収増益となりました。野菜果実飲料など国内飲料カテゴリーでは、「野菜をとろうキャンペーン」の広告・販促効果や、コロナ禍での健康志向と「巣ごもり需要」の高まりなどにより、増収を確保しました。トマト調味料など食品カテゴリーは家庭用商品や通販商品は好調でしたが、コロナ禍の影響により、業務用商品は厳しい結果となりました。

また、国内農事業は生鮮トマトの調達量増加と販路拡大などが寄与し、増収黒字化を達成しました。国際事業は、売上高は前期並みでしたが、コロナ禍で米国における外食需要の落ち込みや米国関連会社の減損損失約10億円を計上したことで減益となりました。

野菜の新しい魅力を広める

── コロナ禍における需要活性化策、新需要創造に向けて

コロナ禍での生活者の行動変化は、野菜摂取量を増やす機会になると捉えています。健康志向の高まりは、生鮮野菜や野菜飲料の需要拡大の機会となり、家庭内での食事・調理機会の増加は、トマト調味料などの利用頻度の増加につながっています。さらに、電子通販の利用拡大は、当社の通販事業「健康直送便」を拡大する機会になると考えています。

その上で当社としては、野菜摂取の大切さや上手な摂り方などを訴求する「野菜をとろうキャンペーン」を最重要戦略に位置づけ、全力で取り組んでいます。異業種の企業・団体との「野菜摂取推進プロジェクト」にも注力しながら、野菜の新しい魅力を広めたいと思います。

2021年の具体的施策としては、飲料カテゴリーでは「野菜生活100」ブランドで、含有ビタミン量と1日必要量に対する充足度をパッケージに表示するビタミン訴求や、機能性表示食品のラインアップ強化、豆乳やオーツミルクを使用した植物性領域商品の拡大に努めています。

プラントベースフードを新成長領域に

食品カテゴリーでは、「日本一のナポリタン」を決める「ナポリタンスタジアム2021」決勝戦をオンラインで、4月29日「ナポリタンの日」に実施しました。このイベントを通じ、トマトケチャップの需要喚起に取り組んでいます。業務用分野では7月に当社初のオンライン展示会「ベジタブル・ソリューション2021」を1カ月間開催し、野菜の活用による業態別の課題解決提案を行いました。

新たな成長領域と位置付けているプラントベースフードは、19年から業務用として導入している商品を家庭用で展開し、新しい需要を獲得していきます。

食を通じて社会課題を解決

── 将来的な企業像は

「トマトの会社から、野菜の会社に」という長期ビジョンを掲げています。当社の特徴は農業から生産・加工、販売・マーケティングに至るまで、一貫したバリューチェーンを保有していることにあります。トマトから野菜へ事業領域を広げ、革新的な商品を提供することで、人々の健康に貢献し、企業として収益拡大につなげ、成長していきたいと考えています。

── 持続的な成長を実現するには

2025年のありたい姿として「食を通じて社会課題の解決に取り組み、持続的に成長できる強い企業」と定めています。健康寿命延伸や農業振興・地方創生、世界の食糧問題解決に貢献することを、経営の主要テーマに据え、合わせて環境保全や食品ロス削減など、サステナブルな社会課題にも取り組んでいます。

「ミツカンらしさ」を意識

「未来ビジョン宣言」でありたい姿を規定



株式会社 Mizkan

代表取締役社長兼CEO **吉永智征氏**

PROFILE （よしなが・ともゆき）
早稲田大学社会科学部卒。1993年中埜酢店入社。2016年にミツカンHD執行役員兼ミツカンパートナーズ取締役。2017年10月にミツカンHD取締役兼日本＋アジア事業CEO兼ミツカン代表取締役社長兼CEO兼ミツカンパートナーズ代表取締役兼ミツカンロジテック代表取締役に就任。51歳、千葉県出身。

調味酢や鍋つゆ、納豆が好調

── 近年の業績は

21年2月期決算では、グループ合計売上高は前期比0.9％増の2429億円、経常利益は123.1％増の172億円と増収増益となりました。

日本＋アジア事業では、食酢セグメントは調味酢「カンタン酢」の好調に加え、食酢飲料も新ブランド「フルーティス」が若い世代に支持されています。

ぽん酢セグメントは主力の「味ぽん」が好調です。餃子や鍋のつけだれといった卓上用途や、調理用途の伸長に加え、減塩提案の取り組みも支持されたと考えています。

つゆ・鍋つゆセグメントは、鍋つゆでは野菜を簡単においしく摂取できるメニューや、家族団らんメニューをキーにした通年提案が奏功しています。納豆セグメントは健康意識の高まりを背景に需要が拡大し、トップ商品の「金のつぶ　たれたっぷり！たまご醤油たれ」は引き続き好調でした。また、納豆と焼肉のたれといった意外な組み合わせの商品も好評でして、売上伸長に貢献しました。

海外事業は、北米ではコロナ禍での内食需要の高まりで家庭用のパスタソース、食酢が大きく伸長しました。欧州ではプライベートブランドの改廃を政策的に進めましたが、家庭用のスイートピクルスや食酢の販売は伸びております。

新生活に寄り添う提案

── コロナ禍における需要活性化策は

外出自粛や都市部を中心とした在宅勤務の定着などに伴い、家庭内食は増加し、新たに調理に参加する人や機会は明らかに増えています。さらには在宅時間の増加により、以前は役割分担されていた家事の負担も家族が互いに補い、助け合うものになっているとみております。

こうした新しい生活シーンに寄り添った調理シーンの提案は、当社にとって新たなチャンスだと捉えています。

また、以前に増して健康に対する意識も高まっています。「ZENB」ブランドの素材そのもののおいしさや栄養を大切にする技術の既存事業への活用、これまで積み重ねてきた健康機能の研究成果と発酵に関わる技術を活かして、食酢や納豆がもつ機能面での価値を高めていくことに注力していきます。

業務用市場に向けては、「環境変化に応じた課題解決提案」をテーマに、当社の商品.技術を活かし、業態ごとに各種提案に取り組んでいます。

品質向上で業績向上をめざす

── 理想とする企業像は

ミツカングループは2019年に10年後のありたい姿として、「ミツカン未来ビジョン宣言」を策定しました。「未来ビジョン宣言」では「ミツカンらしさ」として、人と社会と地球の健康に貢献すること、おいしさと健康を一致させることに努力することと規定しています。このことを通じて、生活者と当グループとのコミュニケーションを活発にし、新たな企業価値の創出をめざしてまいります。

── 持続的な成長のために大切なことは

あらゆるお客様の満足を向上させていく「買う身になって　まごころこめて　よい品を」、限りない変革の精神を表した「脚下照顧に基づく現状否認の実行」、この2つをミツカングループの原点としています。

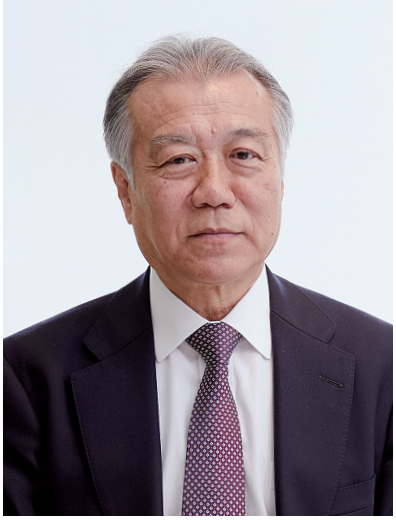
その原点を守りつつ、限りない品質向上による業績向上をめざすことで、企業としての持続的な成長を図っていきたいと考えています。

スパイス&ハーブの可能性を追求

豊かで健やかな暮らしへの貢献めざす

エスビー食品株式会社

代表取締役社長　小形博行氏



PROFILE　（おがた・ひろゆき）

1957年3月5日生まれ。79年3月慶應義塾大学工学部卒、同年4月エスビー食品入社。2008年4月会計業務管理室長、09年6月執行役員、11年6月常勤監査役を経て12年6月取締役執行役員就任。14年6月常務取締役管理サポートグループ担当、16年6月より代表取締役社長。

5期連続で過去最高益を更新

── 近年の業績について

2017年度から2019年度までの第1次中期経営計画においては、基本方針と4つの重点施策を掲げ、スパイスとハーブに関する事業の拡大や、将来の柱となる製品の開発・生産・販売体制の強化などに取り組んでまいりました。ヒット商品となった「きざみ」シリーズの発売や機能性表示食品の発売、工場の大型投資など、重点施策について概ね実行に移すことができたと考えております。

2020年度にスタートした第2次中期経営計画においては、スパイスとハーブに関する事業を通じて、お客様の豊かで健やかな暮らしに貢献することを目指して活動しておりますが、初年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により、当社の事業環境にも大きな変化が見られました。内食需要や手作り志向の高まりなどにより、家庭用製品ではスパイスなどの基礎調味料が伸長する一方で、業務用製品が減少する状況が続きましたが、お客様のニーズの変化に迅速に対応するとともに、製品の安定的な生産・供給に努めました。その結果、売上高は前期比1.5％増の1142億5500万円となり、利益についても5期連続で過去最高益を更新いたしました。

── ニューノーマル 時代の変化への対応は

依然として先行きの不透明な状況が続いておりますが、お客様の消費行動やライフスタイルの変化を的確に捉え、コロナ禍だからこそできる新たなアクションを起こしていく必要があると考えております。

家で過ごす時間が増えたことで、これまで作ったことのない料理に新たに挑戦するお客様も見られ、さまざまなスパイスを組み合わせて自分好みの味わいにするスパイスカレーなどが注目されております。当社の強みであるスパイスやハーブは、料理の味や香りづけだけでなく、「食を楽しむ」ということにも大きな役割を担っており、今後もお客様に食事作りを楽しんでいただけるような提案に注力してまいります。

また、体調に気をつかう日々が続くなかで、お客様の健康志向はより一層高まっていくものと思われます。太古より活力源や生薬として重宝されてきたスパイスとハーブの優れた機能の研究をさらに進め、健康訴求型製品の強化にも努めてまいります。

中期経営計画に非財務目標を設定

── 持続的な成長を実現していくためには

世界的な気候変動や国内の人口減少・高齢化など、社会環境が大きく変化を続けるなかで、企業や製品に求められるものは、これまで以上に多岐にわたってきております。当社グループでは、社会に価値を提供する企業として永続的に存在し、成長し続けるために取り組む重要課題を「エスビー食品ミッション」として掲げております。このミッションのもと、地球環境保全をはじめ、事業を通じてSDGs（持続可能な開発目標）の達成に寄与することをめざし、さまざまな活動に継続して取り組んでまいります。

また、第2次中期経営計画においては、持続可能な調達に関するコミットメント、ダイバーシティの推進、従業員の健康推進を非財務目標として掲げ、達成に向けて全社一丸となって取り組んでおります。

── 理想とする近未来の企業像は

当社グループのビジョン「『地の恵み スパイス&ハーブ』の可能性を追求し、おいしく、健やかで、明るい未来をカタチにします。」の実現に向けて、従業員一人ひとりが同じ方向に向かって活動していくことで、いかなる環境においても継続的に成長し、事業を通じて社会に貢献できる企業となれるよう努めてまいります。

「油脂」を究め成長加速

食の新機能を生み出すプラットフォームに

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）
早稲田大学商学部卒業。1985年4月日清製油（現日清オイリオグループ）入社。2008年執行役員。2014年取締役常務執行役員。2017年6月に代表取締役社長に就任。趣味は散歩。1961年生まれ。

着実に成長路線へ舵を切る

── 近年の概況について

当社グループは2017年度から20年度において、中期経営計画「OilliO Value Up 2020」のもと、「事業構造改革を継承しつつ、より成長路線に軸足を移す」を基本方針として事業を展開しました。その中で、「かけるオイル」の市場創造やBtoB領域でのニーズ協働発掘型営業を通じたソリューション提供などによる売上拡大を図りました。





また、付加価値商品の構成比アップによる商品ポートフォリオ改善やBtoB領域での機能性油の伸長などを通じ、収益性向上に取り組みました。合わせて、エネルギーネットワークの構築によるCO2削減やパーム油調達方針の制定と実践といった、未来を見据えた基盤強化にも取り組みました。その結果、着実に成長路線へと舵を切ることができました。

新中計「Value Up ＋」スタート

── ニューノーマル時代の変化への対応と課題、持続的な成長を実現していくために大切なことは

当社グループは、社会課題の解決を通じた、多様な共有価値の創造（CSV）を成長ドライバーとするとの考えのもと、将来にわたって持続的に成長し、持続可能な社会の実現に貢献するため、長期的な視点で「2030年に目指す姿」と「戦略の指針」を示すことを目的に「日清オイリオグループビジョン2030」を策定しました。

ビジョン2030の実現に向けた最初の4年間の具体的な成長戦略として、2021年度から新中期経営計画「Value Up ＋」がスタートしました。「Value Up ＋」においては、基本方針を「もっとお客様の近くで、多様な価値を創造し続ける企業グループに変革する」としています。

コアコンピタンスである「油脂」を究めることによって、生活を支えるあらゆるチャネルでのお客様との接点を活用して油脂の価値を高めることでCSVを実現し、成長を加速していきたいと考えています。重点領域を通じてCSVを実現するために、社会課題・トレンド・新潮流を捉えてエコシステムの中で価値を提供してまいります。

“生きるエネルギー”をすべての人に

── 理想とする近未来の企業像は

「日清オイリオグループビジョン2030」において、2030年に目指す姿を「私たちは、“植物のチカラ”と“油脂をさらに究めた強み”で、食の新たな機能を生み出すプラットフォームの役割を担います。そして多様な価値を創造し、“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ります。」と定めています。

当社グループのコアコンピタンスである「油脂」をさらに究め、「油脂」を素材として提供するだけではなく、当社が持つ強みを活かし、他の企業が参画して共に新たな価値を創造できる仕組みとして、食の新たな機能を生み出すプラットフォームの役割を担います。

油脂は人が生きるために必要な根源的エネルギーであり、また他の素材・技術・事業との相乗効果によってエネルギーを生み出します。油脂を通じて多様な価値を創造し、すべての人にお届けしていきたいと考えています。

世界になくてはならない会社めざす

新しい「永谷園生産方式」を創り上げる

株式会社永谷園ホールディングス

代表取締役社長　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に就任。家族は妻、一男一女。趣味はテニス。

グローバル市場の開拓が喫緊の課題

── 近年の業績概要について

近年は海外企業のM&Aを行ったことで海外事業の売り上げが拡大しています。2018年度には売上高1000億円を超え、グローバル市場で生き残る最低限の規模に到達できたと考えています。

一方利益面は、グローバル市場で戦うには十分ではないと感じています。原材料価格や物流費の高騰に対し、生産体制や物流体制を大幅に見直すことでコスト削減を図っています。

2020年度は、新型コロナウィルスの影響により大きく変化する環境の変化に耐えうる経営基盤の強化に取り組むとともに、新たな食生活スタイルへの対応に努め、大幅な増益での着地となりました。

日本の食文化を海外へ発信

── ニューノーマル時代の変化への対応と喫緊の課題は

新型コロナウィルスによる内食需要の高まりを受けて足元の業績は堅調ですが、長い目で見ると国内市場は少子高齢化による人口減少で縮小の一途をたどっています。グローバル市場の開拓は喫緊の課題であるといえます。

当社グループでは、新商品の共同開発、製造技術の相互交流、グローバルベースでの販売ルートの相互乗り入れなど、日本、米国、ヨーロッパで行っている事業のシナジー創出に取り組んでいます。その結果、米国を中心としたメーカー機能が充実し、日本文化を海外に発信していく下地ができました。

世界中で健康が意識されている今、日本食は健康面においても味においても世界中から注目を集めています。日本食は当社グループの得意とするところであり、国内外の経営資源を活用して海外に日本の食文化を発信したいと考えています。

また、アフターコロナの世の中を見据えたとき、社会がいかなる状況になろうとも存続できる変化対応型の生産体制の構築も急務です。そこで、今年4月に新子会社「永谷園フーズ」を設立しました。

今後はこの新会社にて、管理手法だけでなく、生産場所や物流についても最大効率を全体最適の中で考えつつ、営業、製造、物流、商品開発、それぞれが一体型としてコミュニケーションを常時回すことのできる新しい「永谷園生産方式」を創り上げていきます。

最大の財産は「永谷園ブランド」

── 持続的な成長を実現していくためには

当社グループの最大の財産は、「味ひとすじ」の企業理念のもと長い年月をかけて築き上げた「永谷園ブランド」です。「永谷園ブランド」の価値向上こそが持続的な成長にとって最も大切だと考えています。

昨年は、より「永谷園らしい商品」を開発するために、永谷園の商品開発部門を大幅に組織変更しました。「お客様に我々が提供すべき価値は何か」という原点に立ち返った商品開発に取り組み、お客様により愛され、信頼され、期待される永谷園ブランドをめざします。

暮らしに欠かせない存在

── どのような企業でありたいか、理想とする近未来の企業像は

めざしているのは「世界になくてはならない会社」です。つまり、世界中の国々で当社グループが人々の暮らしに欠かせない存在となることです。

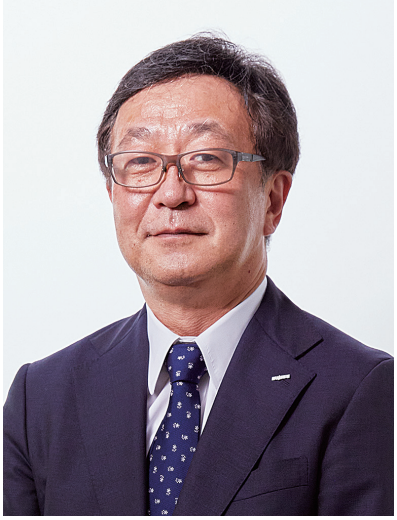
そのために、メーカーの本分として、おいしくて、便利で、心も体も豊かになれる商品を提供することはもちろん、社会の一員としてさまざまな社会課題の解決に取り組んでいきたいと考えています。

食で未来によろこびを

長持ち油や商品機能を最大限発揮できる提案

株式会社Ｊ－オイルミルズ

代表取締役社長　八馬史尚氏



PROFILE　（はちうま・ふみなお）

一橋大学社会学部卒業。83年4月味の素入社。インドネシア、米国での海外勤務を経て、11年食品事業本部外食デリカ事業部長、13年執行役員、15年常務執行役員。15年6月にＪ－オイルミルズ代表取締役社長に就任。兵庫県出身。1959年生れ、61歳。

新たなカテゴリーの構築

―― この5年間を振り返って

第五期中期経営計画（2017～2020年）は、将来に向けた基盤固めの期間と位置づけ、成長戦略、構造改革、経営基盤の強化に取り組みました。成長戦略では高付加価値品の拡売に取り組み、売上総利益に占める構成比が向上しており、海外事業ではタイに続きマレーシアに拠点を設け、第一歩を踏み出しました。

構造改革ではSKU(Stock Keeping Unit)の削減、グループ会社の統合や不採算事業の見直し、再構築に取り組んでまいりました。経営基盤強化では、独立社外取締役を3名以上とするなどガバナンス体制の整備や、人事制度の改定、コーポレート部門の強化に取り組みました。また、21年4月、新たな企業理念体系を制定するとともに、コミュニケーションブランド「JOYL(ジェイオイル)」をスタートさせました。

第六期中期経営計画（2021～2024年）におきましても、グループ一丸となり、さらなる企業価値向上をめざします。

―― 「ニューノーマル時代」の成長戦略は

今年に入って世界の植物油に対する需要は安定的に伸びており、植物油の原料である穀物の価格が非常に高騰しています。短期的な需給要因もありますが、環境問題に対応するバイオ燃料需要など、中長期的な構造的な変化の可能性も踏まえて当社として安定供給を果たす上でも価格改定をご依頼させていただいております。一方で、市場の構造変化やお客さまのニーズの変化を迅速に捉える必要があります。また、新型コロナウイルス感染症の影響によるライフスタイルの変化にともない、食のありようも変化しました。

当社の事業に置き換えますと、厳しい環境に置かれる外食産業のお客さまへの提案活動をより強化すべく、さまざまな油の使い方をされるお客さまに対して、当社商品の機能を最大限発揮できる具体的な提案に取り組んでまいります。コロナ禍でデリバリーやテイクアウトの需要が増えるなか、出来たてのおいしさを維持するという課題が残っています。油脂に加え高付加価値のスターチ商品を有する当社ならではのアプローチでお客さまの課題解決に貢献してまいります。

生活者の健康志向やサステナブルな消費行動への関心の高まりを受け、プラントベースドフードが注目されています。当社ではプラントベースドチーズ（植物性チーズ代替品）の世界的ブランド「Violife（ビオライフ）」をUpfield社と独占的な販売契約を結び、9月に発売いたしました。植物がもたらす価値を捉え、商品として提供していくことで、新たなカテゴリーの構築をめざします。

顧客・社会負荷の低減も重要な取り組みに

環境負荷の低減に対しても重要課題と捉え、取り組みます。長持ちする油ということでご支持いただいている業務用油脂商品「長徳®」シリーズでは、今回、「長徳®」キャノーラ油において、通常の菜種油との比較で20%のCO_2削減効果が認められ、国際規格準拠のCFPマークを取得しました。秋季新商品で採用した紙パック容器のように、プラスチック使用量の削減にも取り組んでまいります。

―― 第六期中期経営計画における高付加価値品の拡大に向けて

業界としての地道な努力もあり、油に対する世の中の捉え方が大きく変わってきました。油は体にとって必要な栄養素であり、バランスよく摂ることが大切であると認識されてきています。そのような追い風を一過性のブームで終わらせず、定着させ、間口を広げることに継続的して取り組むことも含めて社会課題、顧客課題解決に貢献すべく努めてまいります。

家庭の食卓を支え続ける

時間をかけてでも伸ばしていける商品開発を

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。

新商品でブランドの鮮度感を維持

── 近年の事業実績について

2020年は、新型コロナウイルス感染症の影響で「巣ごもり需要」といわれる家庭内食需要が高まり、売上高は5％強伸びました。また、20年から21年にかけては、「鬼滅の刃」が予想以上の人気を博したため、キャラクター商品群の売り上げが大きく伸びました。

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が、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げてきました。

また、多様な新商品の発売により、常にブランドの鮮度感を維持すべく努力しております。

── ニューノーマル時代における販促策は

コロナ禍の中で通常の販促活動が出来なかったこともありましたが、その代わりに、消費者向けTwitterキャンペーンやWEB動画の発信等によるマーケティング活動を積極的に行っております。恒例の「家族の初夢キャンペーン」や「春のふりかけキャンペーン」などは通常通り実施し、コロナ禍中でも大きな反響をいただいております。

毎年協賛しているミュージカル「アニー」は、非常事態の中で2020年は公演中止を余儀なくされましたが、21年は感染防止対策を徹底したうえ上演時間を短縮し、公演規模を縮小して実施しました。また、同じく弊社協賛イベントである東京・高円寺の阿波踊りも2020年は中止となりました。

このように大勢の集客が期待される、いくつかの宣伝機会が失われましたが、WEBを活用するなど従来とは違った形で、新しいマーケティング活動に取り組んでおります。在宅消費が増える中で、弊社商品がテレビ番組で紹介されることも増えております。

既存カテゴリーの周辺を開拓

── 持続的な成長に向けて

これからも既存の商品展開領域を深掘りしながら、その周辺領域を新たに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、今後とも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。

新商品を開発する際には、技術や設備面に加え、弊社のブランドイメージを重視します。お客様が弊社に抱くイメージに合った商品を中核にして商品開発を行うことが重要であると考えております。

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年には売上高が初めて500億円を超え、20年12月期の売り上げは約543億円となり、21期連続で増収となりました。希望的観測になりますが、このままの増収ペースを続けることができれば、2027年頃には売上高はほぼ700億円に届きます。

基幹3群に次ぐ柱育成が課題

もう少しで売り上げの合計が10億円に届きそうな商品群（シリーズ）としては、「麺用ソース」や「のっけるふりかけ」、「春雨」など10シリーズ程度あります。これらを育成し、基幹3群（ふりかけ、中華、釜めし）に次ぐ柱としていくことが企業として成長を続ける重要なポイントになります。

短期間で大きな売り上げを作ることは簡単ではなく、たとえ数年から十数年かかっても、じわじわと伸ばしていって、大きなかたまりに成長するような商品群を多く作っていきたいと考えております。

PBFで社会課題を解決

新しい食品ジャンルをつくり選択肢を広げる

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、08年蛋白食品販売第三部長、09年食品機能剤販売部長、11年蛋白素材販売部長、14年第二営業部門長、15年乳化・発酵事業部長、16年事業統括部門長、17年4月代表取締役社長。

── 近年の概況について

2015年10月に持株会社化によるグループ本社制へ移行しました。当社は、不二製油グループの日本エリアの統括会社として、植物性油脂、業務用チョコレート、乳化・発酵素材、大豆加工素材の事業を軸に展開しています。私は17年に社長に就任しました。業績は順調に推移し、19年度の営業利益は過去最高益となり、中期経営計画の最終年度（20年度）の利益目標をほぼ達成しました。20年度は新型コロナウイルスの影響で減収減益となりましたが、コロナ禍の影響を織り込んだ計画はクリアしました。

── ニューノーマル時代における貴社の強みは

当社では1950年の創業以来、植物性油脂と大豆加工食品を中心に、PBF（植物性由来食品）の可能性を切り拓いてきました。近年、ヨーロッパを起点にミレニアル・Z世代を中心に地球環境に関心のある人が増える中、環境負荷の低いPBFの需要が、世界的に高まっています。日本でも植物性食品市場がこの5年ほど拡大し、大豆ミートを筆頭とするPBFの価値も高まったと見ています。

当社では大豆ミートなどの素材である粒状大豆たんぱくの需要増に対応するため、阪南工場（大阪府泉佐野市）に加えて、千葉工場（千葉市美浜区）内に新工場を20年夏に稼働、生産能力を増強しました。

フレイル、認知症予防に貢献

── 市場への対応、貴社の課題について

コロナ前と変わりません。PBFで社会課題を解決していきます。日本は最速で高齢化社会が進んでおり、健康寿命の延伸にPBFで貢献したいと考えています。フレイル対策には、適度な運動とたんぱく質摂取が必要であり、大豆たんぱく質などを選択肢として提案していきます。

認知症予防にも貢献したいと考えています。特許を取得した、藻類由来の安定化DHA・EPA（油脂）は、酸化による魚臭を抑えているため、パンや乳製品などの一般食品に使いやすく、採用例が増えています。また、少子高齢化に伴う人手不足に対応する機能性製品や、付加価値製品に力を入れます。

当社の喫緊の課題は、2019年に50周年を迎えた阪南工場の再構築です。少子高齢化により日本の総需要が減る中、次の50年のあるべき姿を見据えながら設備を更新していきます。アジアでは確実に高齢化が進むため、日本で作ったビジネスモデルはアジアに横展開できると考えています。

働き方改革も進めています。営業が中心となる東京支社を今年7月に移転し、オフィススペースの効率化を図るとともに、サテライトオフィスを契約しました。生産部門については、福利厚生を充実していきます。

サステナブルな活動を加速

── 持続的な成長のために大切なことは

環境・人権に配慮したサステナブルな原料調達に向けた活動を加速しています。また、一連のサプライチェーンの中で、CO2排出、水使用量、食品ロスといった地球環境への影響を最小限にするよう考えていきます。

パーム、大豆、カカオ以外にも、植物性原料の選択肢を広げ、地球人口の増加と食料問題に対して、食品の選択肢を広く提供できる会社でありたいと考えています。動物性食品や水産物などの代替、再現だけではなく、PBFで新しい食品ジャンルをつくります。その一つが、豆乳クリームバター「ソイレブール」です。「USS製法」で作られた豆乳クリームを使用し、当社の油脂技術により開発したものです。おいしさに加えて、サステナブルな素材としての関心が高まっています。開発を進めている次世代の大豆ミートは、阪南工場のパイロットプラント段階です。市場の反応を見ながら、量産化をめざします。

ごまの可能性を追求

60周年を機に、一層の飛躍へ

株式会社真誠

代表取締役社長　冨田博之氏



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。

付加価値製品の開発を強化

── この5年を振り返って

先代が2019年に逝去したことが、当社にとって大きな出来事でした。1961年2月に当社を設立し、当社を築き上げました。先代への感謝とともに、一層の飛躍をめざすことを、全社で共有しました。

20年からは、新型コロナウイルス感染症の拡大が大きなインパクトを与えています。テレワークなどにより、対面からオンラインで行う業務が大幅に増えました。20年度（20年12月期）の業績は、売上高、利益ともに前年並みで着地し、業務・加工用製品は減少も、主力の家庭用製品は総じて堅調に推移しました。

当社はごま製品を中心に、きな粉製品などの加工食品を展開しています。これまでも好調だったねりごまは料理の「味変」で活躍し、きな粉はパン作りで使われるなど、20年は新たな発見がありました。これまでにない製品やレシピの開発に力を入れます。

── 2021年2月に創立60周年を迎えた

周年記念商品・周年特別販促施策を実施しています。周年記念商品では、「うまかあじすりごま金75g」と、増量品「皮むきタイプいりゴマ増量80g＋20g」を、60周年ロゴ追加デザインで21年4月上旬頃から12月末頃まで販売し、さらなる拡売を図ります。

行動のバリューとして、「安全・安心をお届け」「基礎研究の追求・果敢な製品開発」「積極的な社会貢献」「販路拡大・販売のグローバル化」「笑顔で働ける職場環境」「新たな生産ラインの柱の構築」を掲げています。目標に落とし込み、達成に向けて走ります。

── 持続的な成長に向けて

当社で働くことが社会貢献につながっていると、働く意義や喜びを共有できる会社にしていきます。

コロナ前から女性の活用、活躍を大きな課題ととらえて取り組んできました。営業、生産、管理、それぞれの部門で活躍できる素地ができてきました。

また、ごまもきな粉も健康志向に応える食品だと自負しています。ごまは機能性成分のセサミンがクローズアップされていますが、未知なる成分もあります。全国胡麻加工組合や学会とともに解明し、エビデンスを示し、健康に役立てたいと考えます。

SDGsに向けた取り組みでは、これまでも社会貢献の一環で取り組んできた「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」などを一層推進します。SDGsの活動をコントロールする専門部隊を立ち上げる予定です。

フェアトレード認証ごま製品を発売

21年春から、フェアトレード認証製品の展開を始めました。「いりゴマ煎りたて一番白170g」を、フェアトレード認証製品「FTいりごま煎りたて一番白170g」へ変更して発売したもので、価格は据え置きました。産地に貢献したいと考えています。

製品面では、付加価値製品を強化します。強みの味付けごまやねりごまに加えて、機能性表示食品「だし香るごまあえの素49g」などが、近年育ってきました。ごま加工品は加工度が低く、相場の上下など原料事情の影響を強く受けます。加工度を上げ、付加価値をつけることで、その影響を最小限にする仕組みをつくります。





「60周年記念デザインうまかあじ金」㊧と「60周年記念デザイン皮むきタイプいりゴマ増量80g＋20g」

食品ロス削減製品に評価

油脂加工技術磨き豊かな食生活に貢献

株式会社 ADEKA

代表取締役社長　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 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 6 月代表取締役社長就任。

環境貢献製品を開発し世に浸透へ

── 近年概況について

直近5年（2016 ～ 20年）の業績は、増収増益で推移しました。しかし食品事業においては、利益の面で厳しい年が続き、特に世の中で食品ロス問題が表出した18年頃が大きな変化点で、パンや菓子の生産量が減少し、加工油脂の販売量も落ちていきました。一方、食品ロス削減に貢献するというコンセプトの高機能製品が、お客様から重宝されるようになり、ニーズの変化を感じています。

海外は、中国を主体にアジア地域での拡大が顕著であり、積極的な設備投資を実施してきました。足元は、国内・海外ともにCOVID-19の影響を大きく受けたものの、回復基調にあります。また、原料面では、加工油脂の主原料であるパーム油の稀に見る暴騰の影響が大きく、お客様にはご迷惑をおかけしましたが、価格改定等を実施してまいりました。

── 貴社の強みは

1929年にマーガリンの製造を開始して以来、その時々のニーズに「おいしさ」で応える製品を提供してきました。長年培ってきた油脂加工技術をもとに、「おいしさ」の追求に加えて、お客様の課題を解決する製品を創出できることが当社の強みです。

例えば、20年に発売した機能性練込用マーガリン「マーベラス」は、おいしさが持続する技術でパンの消費期限を当社比1.5倍に延長できる特長を持ち、食品ロス削減に貢献する製品として「20年日経優秀製品・サービス賞 日経MJ賞」を受賞しました。消費期限延長効果に加え、作業性に優れているため、製パン現場の省力化にも寄与しています。

今後さらなる食品ロス削減の鍵を握るのは、パンや菓子の冷凍・チルド流通です。冷凍・チルド商品は、解凍時に作り立てのおいしさを再現させるのが難しいですが、「おいしさ」の追求を大前提に、業界を取り巻くさまざまな課題の解決に資する製品の提供をめざしていきます。

プラントベース食品にも注力

── 持続的な成長のために注力していくことは

プラントベース食品（植物性食）に注力していきます。コロナ禍における健康志向の高まりや食の多様性、カーボンニュートラルの観点からも、畜産物の代替になるプラントベース食品は課題解決の一助となりうると考えています。

SDGs（持続可能な開発目標）の観点で、当社はRSPO認証に対応し、21年4月には「国連グローバル・コンパクト」に署名しました。製造業である当社にとって持続可能な社会への貢献は責務であり、今後さらなる打ち手を考えていきます。

── 貴社にとって課題は

当社における喫緊の課題は、食品事業の利益性向上です。「マーベラス」や、素材の風味を引き立たせる機能性練込用マーガリン「ソシエル」など高機能で利益性の高いヒット製品を有しているものの、その活かし方が途上です。

コストの最適化、高機能品の創出に軸足を置くと同時に、サプライチェーン全体のトレンドやニーズを意識した取り組みに注力していかねばならないと考えています。

── 理想とする近未来の企業像について

我々が提供する製品は、人々の「くらし」に貢献するものでなくてはなりません。材料の材ではなく、財産の「財」で「素財」だと思ってもらえるような製品を創出します。食品事業では、油脂加工技術を磨き、豊かな食生活に貢献していきます。

近年、「環境貢献製品」の開発に注力し、世の中に浸透させていくことを責務としており、社会価値と経済価値の双方を最大化させる企業体をめざしてまいります。

基幹事業は製油とレシチン

フレーバリング、抽出技術で新たな油脂を

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。

機能性表示食品の開発に貢献

── 過去5年（2015～20年）の概況を

当社の基幹事業は製油事業（コーン油・なたね油）と、大豆から抽出するレシチン事業です。コロナ前までは、事業環境は珍しく安定していました。しかし、2020年後半から世界の穀物相場が急騰し、過去に経験のないレベルの原料高騰を受け、製品価格の値上げを実施しています。

コロナ前までは、機能性事業の主力であるレシチンが好調で、分別レシチンの設備を増設し、生産能力を2倍に増強しました。レシチンは乳化剤や美容素材として用いられます。食品用途もさることながら、インバウンドなど中国の需要に支えられ、化粧品、基礎化粧品の用途が絶好調でした。コロナ後はその反動が大きく苦戦していますが、中国の経済回復に伴い、回復傾向にあります。

機能性事業では、コーンセラミドにも力を入れており、基礎研究を積み重ねてきました。顧客が飲料で機能性表示食品を開発するにあたり、コーンセラミドの機能性に関するエビデンスを、三重大学内にある「辻H&Bサイエンス研究所」で取得。顧客の要望に沿った形で、「コーンセラミド」を機能性関与成分とする飲料製品をこのほど実現できました。コーンセラミドの拡販につなげていきます。

創業以来、当社の開発はプロダクトアウト中心でしたが、近年は顧客の声を取り入れ、技術を結集して実現するマーケットインへとスタイルを変えてきています。常にアップデートをめざし、意見を出し合うため、組織改編を行い、風通しを良くしました。

── 組織改編について詳しく

各事業部の中に営業、製造、開発を一本化させました。事業部単位で物事を考えると、発想力がより生まれ、抱えている課題を解決できます。営業面でも、レシチン、油脂、フレーバーオイルと多品種を扱っていると、売りやすいものを売ることができます。事業部で扱っているものに限定すると、それができません。カンパニー制のようなイメージです。事業部ごとに組織をつくる難しさはありますが、細かな組織をつくることで、権限移譲を進めることができ、次世代の育成にもつながります。

フレーバーオイルは第3の柱

── 貴社の喫緊の課題を

製油事業のウエートが大きく、約7割を占めています。単独で存続していくため、フレーバーオイルや、地域産物の有効利用などに取り組んできました。フレーバーオイルは、油脂、レシチンに続く、第3の柱と位置づけています。地場の農産物、魚介類、野菜、きのこ、海藻などさまざまな天然素材を使って、フレーバーオイルをつくることが可能です。

香りを演出するこの事業は、ゆずから始まりました。当社は天然素材が持つ可能性を探る中で、2011年から高知工場でゆずオイル（フレーバー）の生産を始めました。強みの抽出技術により、高品質なゆずオイルを実現させました。フレーバリングだけなら、ヴィーガン（完全菜食主義者）の食事も演出できると考え、国内外への広がりを期待しています。

また、フレーバーオイルを通じて地元三重をPRしたいと考え、これまでもドレッシングなどの商品でコラボしてきた近隣の三重県立相可高校と、バジルオイルを開発しました。農業科に栽培してもらったバジルを使用しています。

── 理想とする企業像

当社は油脂メーカーであり、油脂を使った製品を生み出していきます。当社の基軸から外れないベンチャーのようなイメージです。その成功例が、フレーバーオイルでした。当社にしかできないフレーバリング技術、抽出技術を活用した油脂製品を、世の中に広めていきます。

自律分散型組織を推進

発酵食品、健康創造企業に変わっていく

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、長崎県出身。慶應義塾大学商学部卒業。1984年マルコメ味噌株式会社（1990年マルコメ株式会社に改称）入社。1986年取締役、1992年取締役副社長を経て1998年代表取締役社長就任。

「主体的」「自発的」な動きが良い結果に

── 近年概況（過去5年ほど）について

2016年から自律分散型の組織づくりを進めており、少しずつ社内に浸透しつつあります。組織の在り方や個々の考え方は、従来の管理統制型ではなく、主体性をもった社員がビジョンをもって自発的に活動していくということが、この5年間で、具体的な成果となって表れてきたと思っています。特にコロナ禍では、対面でコミュニケーションがとれない中で、各自がビジョンに従って遂行できたことで、成果が上がり始めています。

みそ以外にも、糀や大豆事業でも開発部隊が自身のビジョンに基づいて、サステナブルな時代の到来により、動物性から植物性へ食の軸が変わってくると判断し、事業を自ら展開しております。

糀甘酒や大豆のお肉を販売するにあたっても、売場の確保という面で大きな障壁がありましたが、現場スタッフの解決能力で日配売場での販売を実現いたしました。主体的に自発的に動けたことが、良い結果をもたらしたと評価しております。

効果起点に立ち仕事のやり方見直す

── ニューノーマル時代の変化における貴社の対応、貴社にとっての課題とは

デジタルトランスフォーメーション（DX）の社会への浸透により、できるだけデジタル化時代への対応を進めております。ZOOMなどによるデジタルコミュニケーションを意欲的に取り入れ、社員同士が情報を共有しながら、アイディアを出し合い、いろいろな解決策をその場で反映させるような環境を構築してきております。

個々においてもDXを駆使して、お客様にアピールしていくことを学習し、競い合うことで成長してきております。

また、効果起点に立ち、仕事のやり方を見直して実践している人が増えてきています。3つの仕事がある場合、すべての仕事をやるよりは、限られた環境の中で間違いなく1つをやる方が、生産性が高いという判断に基づけば、あとの2つの仕事はやらない。こうした考え方が浸透しつつあるようです。

── 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

自律分散型の考え方を核として、各自が自分をどのように動かしていくかを意識した組織づくりを進めてまいります。それをもとに、新商品開発力でも、各自の思い入れや考え方を反映し、その中で商品のキャラクターをピックアップし、ブラッシュアップして、個性をフューチャーしていくようなマネジメントを展開していければと考えております。

── 将来的にどのような企業でありたいか

世界中がコロナ禍により、健康に対する考え方をさらに高めました。それによって、発酵という言葉が従来以上に大きな価値を秘めてきました。みそメーカーというよりも、発酵によって健康を創造していく会社をめざしていきます。発酵食品、健康創造企業に変わっていくべきだと思いますし、またそうしないと生き残れないと考えております。

これからは幼い時代からSDGsの考え方を学びます。将来の生活者は今とは全く違う価値観を持ち、地球環境を意識したビジネスを行っていかなければ、存在を否定される危険性も出てきます。こうした考え方が今急速に浸透しつつあります。当社の「大豆のお肉」にしても、多くの反響があり、地球環境を意識した商品に対する生活者の需要に手応えを感じております。

これからは、自然なものをいかに摂取するかという考え方が加速度的に浸透していきます。そういう時代になった時に、当社の製品が時代の真ん中にいられるような企業でありたいと考えております。

伝統の圧搾製法を守る

一大プロモーションを展開、家庭用拡大へ



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。

家庭用ごま油市場が成長

── この5年で貴社にとって大きな出来事は

「マルホン胡麻油」のブランド認知強化と、家庭用製品の拡販とシェア拡大をめざし、2019年秋から一大プロモーションを展開していることです。当社の顧客は、業務用ユーザーが圧倒的に多く、「昔ながらの圧搾製法」はプロの料理人への認知は高かったものの、消費者には十分伝えきれていなかった点が課題でした。19年秋に家庭用主力製品のパッケージ・サイズを刷新して発売し、大容量品については瓶からペットボトルへ変更し、好評を得ました。プロモーションはテレビCM、ウェブ広告、交通広告、店頭ツールと多面的に実施し、俳優の向井理さんを起用したテレビCMでは「まるっと、本物。マルホン」というキーメッセージを掲げています。

── 家庭用ごま油市場が好調だ

家庭用ごま油市場は毎年、着実に成長しています。2020年は巣ごもり需要も加わって市場は2桁伸長し、当社はそれを上回る伸びとなりました。コロナ前から諸施策を実施して良かったと実感しています。一大プロモーションの実施を検討していた18年3月、今後、家庭用製品の充填能力が不足するだろうと、亀岩工場敷地内（愛知県蒲郡市）に新充填工場を竣工しました。販売面では、プロモーションの効果に加えて、巣ごもり需要の追い風が吹きました。

焙煎・搾油能力アップが課題

── 貴社の喫緊の課題を

焙煎・搾油能力がフルキャパシティに近づいています。2014年に製油第二工場（愛知県蒲郡市）を竣工し、焙煎搾油能力をアップしましたが、順調に販売が増えました。今後さらに販売を増やすためには、焙煎ごま油、生搾りの「太白」ごま油ともに、搾油能力アップが必要です。国内市場でのごま油の用途拡大と輸出の増加により、ごま油市場は今後も成長することが見込まれ、増設を検討していきます。



── 海外市場への展開について

アメリカや中国で流通しているごま油に対して、日本製ごま油は、おいしさを含む品質が高く、価格競争力はトップクラスだと言えます。当社は、ごまに圧力をかけて油を搾り出す伝統の圧搾製法で作り続けています。溶剤を用いる抽出法に比べて歩留まりが悪く、手間もかかりますが、ごま油本来の旨みを活かすため、こだわっています。品質の良さで海外でも勝負できると考えており、輸出を強化します。

「まじめに、ひたすら丁寧に」守る

── 持続的な成長のために大切なこと

「まじめに、ひたすら丁寧にものづくりを続ける」というメーカーとしての本分を守ることです。SDGsの取り組みでは、当社はこのほど、伊藤忠商事と共同で、アフリカ南東部に位置するマラウイにおける原料ごま調達を通じた活動を始めました。原料ごまは99%以上が輸入でまかなわれており、主要産地における高品質なごまの安定的な調達が課題です。貴重なごまを確保するための取り組みです。

── 新需要創造に向けて

ごま油をかけると料理がワンランクアップする風味油使いが定着しました。一方、改めて訴求したいのは、酸化に強いごま油は、加熱調理、とりわけ揚げ油に適していることです。ごま油を揚げ油のスタンダードにしたいと考えています。

チーズ、バターが急成長

新製品開発が重要、21年秋も積極投入

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、テニス、囲碁、映画鑑賞。

── 貴社にとっての近年の特記事項は

1つは、ヴィーガン（完全菜食主義）、食物アレルギー対応商品の育成です。2016年に動物性原料を使わず、植物由来の原料をベースにした「ヴィーガン」シリーズ3品（シュレッド・スプレッド・ホットケーキ）を発売しました。アメリカにおけるヴィーガン市場に注目し、日本でのインバウンドの増加を見据えて開発しました。28品目のアレルゲン原料不使用のため、食物アレルギー対応商品として好評です。また、日本でもヴィーガン市場が拡大し、それに伴って販売も増えています。何より、商品の幅を広げる上で、チャレンジして良かったと実感しています。

埼玉工場が稼働、チーズを強化

さらに、チーズ事業が一段と成長しました。チーズの販売比率は、全体の73％を占めています。中でも、家庭用チーズが著しく伸長しました。家庭用チーズを一層強化するため、全国酪農業協同組合連合会（全酪連）の狭山工場におけるチーズ事業を譲受し、20年7月1日から「マリンフード　埼玉工場」（埼玉県狭山市）として稼働しました。本社工場（大阪府豊中市）、泉大津工場（大阪府泉大津市）、長浜工場（滋賀県長浜市）に続く4拠点目です。当社初の関東圏の工場で、大消費地への物流時間の短縮に加え、東西に生産拠点を持つことができました。スモークチーズや、21年春に発売した「美しい白」シリーズの「美しい白6P」は、埼玉工場で初めて製造可能となりました。

生産面では、埼玉工場の生産量増加と物流効率を上げるため、関東エリアのみで取り扱っているナチュラルシュレッドチーズについて、長浜と泉大津からの製造移管を段階的に進めています。

バターの販売が増えたことも特筆すべきことです。コロナ禍により業務用主体のマーガリンが減少した一方、家庭用主体のバターは一時特需の様相となり、20年度（20年12月期）は、バターの売り上げがマーガリンを上回りました。

植物性の代替食品に注力

── 近未来への戦略を

海外展開の成功をめざします。当社は2012年に国際課を新設し、間接貿易を含めると現在は約8カ国に輸出しています。20年から21年は、コロナ禍の影響で苦戦していますが、海外へのアプローチは年々進化しており、期待できる大型案件も出てきました。

製品カテゴリーでは、チーズ・チーズ代替品を重点販売します。チーズ代替品の「スティリーノ」は、07年に輸入チーズ原料価格が暴騰した中で開発した、乳脂肪を植物油脂に置き換えた素材です。今ではマーガリンを量、金額ともに上回るまでになりました。

── 新たな需要の創出に向けて

当社はフレーバータイプのマーガリンに強みを持っています。技術を活かし、バター加工品のバラエティ展開を図ります。「私のはちみつバター」の好評を受け、「りんごバターホイップ」「ガーリックバターホイップ」を2021年春に発売しました。

21年秋は、原料油脂や原料チーズの高騰への対応が課題です。そのためにも新製品開発が重要です。「スティリーノ」も原料高騰を受けて開発しました。21年秋の発売予定製品は15アイテムを超えます。



長浜工場外観

鉄板粉もの文化を普及

創業100周年、顧客の要望を真摯に実現

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。

海外市場へ注力、積極チャレンジ

── 過去5年（2015年～20年）の特記事項を

海外市場への注力、国内においては生産性向上と地球環境への対応、営業面では「お好み焼の日」（10月10日）、「デーツの日」（12月2日）などの記念日を軸とした販促と提案営業、デリカ業態への注力です。2016年に人事制度を大幅に改定して働き方改革を推進しています。あくなき研究開発を続け、直近の成果では、デーツ（ナツメヤシの実）のGABAに関する特許を取得し、商品化に活かします。2018年にコーポレートスローガン「小さな幸せを、地球の幸せに。」を掲げ、“ボーダレスフード”であるお好み焼の世界への普及と、ブランド認知向上を図っています。

── 海外戦略について

ブランドの認知拡大のため、2018年に英字ロゴを導入し、商品パッケージに反映してきました。また、海外人材を育成する体制を整え、顧客とのつながりを強化しました。中国では生産設備を増強し、マレーシアではハラール対応の調味料を製造する工場を稼働。中国、マレーシア、アメリカの3拠点を有し、業務用商品のみならず家庭用商品を独自に製造・販売しています。2020年夏には輸出用「お好みソース」「焼そばソース」を、ヴィーガン（完全菜食主義者）仕様にリニューアルしました。海外市場へ注力し、積極的にチャレンジしていきます。

── 人事制度と働き方改革について詳しく

能力ではなく、役割に基づく「役割グレード制度」へ変更しました。教育制度も自発的な手上げ制に変えていき、学びたい人が学べる環境づくりを推し進めています。外部変化に合わせた福利厚生、テレワークなどの制度を毎年検討して導入しています。

テレワークは、コロナ前の2019年10月から導入しました。メーカーにとってコロナ禍で大きな課題となったのは、生産部門です。テレワークなど柔軟な働き方が困難なため、残業手当の割増率を増やしたほか、福利厚生に力を入れました。さまざまな環境で働く社員が納得できる制度を整え、働きやすいだけではなく、働きがいのある会社にしていきたいです。今後もやるべきことをやり、進化していきます。

団らんにつながるメニューを提案

── コロナを契機とした新時代への対応は

人と人との接触を減らしてはいけないと痛感し、ビデオ会議システムを積極的に活用しました。お好み焼教室をライブ配信したり、国内外でオンライン開催したり、さまざまな工夫をしました。私をはじめとする役員と社員との個別対話も、オンラインで行いました。人と人とのつながりが大事だと、世の中も再認識したと感じます。お好み焼を筆頭に、団らんにつながるメニュー提案、販促を引き続き行います。

コロナ前から増加する自然災害に対しては、BCP対策の一環で、国内3工場の最適化を図る構想を練っています。

── SDGsの取り組みは

プラスチック容器・包材の問題やエネルギー問題、フードロス削減などに継続して取り組みます。2020年に家庭用商品の賞味期限表示方法を「年月日」から「年月」へ変更しました。賞味期限の延長に向けて、品質保持期限を再検討しています。

── 持続的な成長において大切にしていることは

2022年に創業100周年を迎えます。創業者精神、理念を大切にしてきた当社は、周りを幸せにしたいと強く思う社員力によって成長し、存続しています。

また、当社のコアコンピタンスは、顧客の要望を真摯に受け入れて実現し、それを事業に活かす仕組みです。もう1つは、お好み焼を代表とする鉄板粉もの文化を世界へ広める取り組みです。このビジネスモデルを推進し、世の中の役に立てる企業でありたいと思います。

「塩こうじ事業」で活性化

全社一丸で一つの目標に向かう体制を構築

ハナマルキ株式会社

代表取締役社長　花岡俊夫氏



PROFILE　（はなおか・としお）
1951年長野県生まれ。74年ハナマルキ味噌（現ハナマルキ）入社、84年常務製造本部長、87年専務営業本部長などを経て、88年より代表取締役社長。96年長野県味噌工業協同組合連合会副理事長。2007年全国味噌工業協同組合連合会副会長。

ニューノーマル時代に合った商品

── 近年概況（過去5年ほど）について

みそと即席みそ汁の売り上げ状況はほぼ安定しており、液体塩こうじを中心とした塩こうじ事業は毎年売り上げを伸ばすことができています。液体塩こうじについては、調理技術の開発が進みました。当社内にあるキッチンの稼働率がアップし、お得意先様への調理技術の提案が活発化しています。また、社内の横断会議「塩こうじ事業推進会議」にて、「液体塩こうじ」という商品をどのように売るかという議論を積み重ねることで全社を巻き込み、一つの目標に向かっていく体制を整えることができました。当社が大きく変わることができた5年間だったのではないかと感じます。

── ニューノーマル時代の変化における貴社の対応、貴社にとっての課題とは

新型コロナにより、消費者が求める食のあり方も変わってきていると思います。健康にいい、環境に優しいなど、自身の価値観やライフスタイルにあった商品を選ぶ傾向が出てきました。そのような意味では、発酵食品であるみそや「液体塩こうじ」はニューノーマル時代に合った商品ではないでしょうか。

基幹技術をさらに進化させ既存事業も強化

── 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

これまでの基幹技術をさらに進化にさせて新規事業を進める一方で、既存事業もしっかりと見直して強化していかなければならないと考えています。近年のみそ事業では、全く新しい形態の新商品を市場へ投入できていません。即席みそ汁や「液体塩こうじ」などみそ以外の新規事業は進められていますが、みそという基幹商品でまた新たな展開を目指すべきだと考えました。2021年9月に、当社が70年前に実施していた「追いこうじ製法」を現代の新たな技術で蘇らせ、製造した「追いこうじみそ」という商品を発売します。



70年前の技術「追いこうじ製法」を現代の技術で復活させて作り出した「追いこうじみそ」

「追いこうじ製法」は、熟成させたみそに「こうじ」を追加で配合し、再び熟成させる製法です。二度の熟成による深いうま味や、コメ由来のまろやかな甘みを有する複雑な味わい、そして華やかでフルーティーな芳醇な香りが特長です。「こうじ」は当社標準比の2倍配合しており、20％減塩でもしっかりとしたみその味わいと香りを感じられる商品となっています。

「液体塩こうじ」はグローバルに

── 将来的にどのような企業でありたいか

みそや即席みそ汁については、継続的に新商品を開発し、独創的な商品を消費者に届けていきます。

塩こうじ事業は、まだまだ国内外に成長の余地があります。液体塩こうじは、和食だけに使える調味料ではなく、あらゆるスタイルの食に使えます。「素材の旨味を引き出す」という特徴がありますので、その国の食の特色を活かしながら、おいしさを引き出すことができます。世界中のどこでも展開が可能な調味料です。すでに海外での液体塩こうじの採用事例が増えてきています。今後は海外展開が広がり、将来的には当社はグローバルな会社になっていくでしょう。

サステナブルな米国大豆

SSAPは適切な農業運営と産品保存を認証

アメリカ大豆輸出協会（USSEC）

日本代表　西村允之氏



PROFILE　（にしむら・みつゆき）
2012年10月にアメリカ大豆輸出協会（USSEC）日本代表に就任。日本商社で30年以上、油脂、飼料原料の輸出入業務を担当し、ニューヨーク、サンパウロ、ポートランドに計12年駐在。商社退職後、健康食品会社の海外事業でサンパウロに9年駐在。油脂・飼料業界、食品大豆業界と、長年の関係がある。

東京五輪の食料調達コードにも採用

── この5年間を振り返って

最も力を入れてきたのは、米国産大豆のサステナビリティのプロモーションです。もともと米国産大豆はサステナブルな生産に80年以上取り組んでいます。2018年には、2020年東京オリンピック組織委員会に対し、「米国大豆サステナビリティ認証プロトコル（SSAP）」を紹介し、同委員会から調達コードとして採用が認められました。これにより、SSAPが日本で受け入れられる大きなきっかけとなり、現在では、日本が輸入する米国産大豆は、ほぼSSAP認証付きとなっています。

また、ホームページをリニューアルし、サステナビリティに関する情報発信を強化するとともに、オンラインのプラットフォームを通じての活動や、グローバルな情報発信に力を入れてきました。

ハイオレイン酸大豆（HOSB)のプロモーションも活動の大きな柱です。米国では2026年から27年には大豆生産量全体の30％近くまで増やす計画があり、HOSBの輸出を視野に、まずはHOSBを認知してもらうための活動に取り組んでいます。日本の需要は将来的に伸びるものと期待していますが、まとまった量の供給確保には、スポット契約では難しく、契約栽培が不可欠となり、2年先の需要を見通して、大きな戦略を考える必要があります。したがって、今後ともハイオレイン酸について理解してもらう啓発活動、情報発信に努めていく考えです。

── ニューノーマル時代の変化における対応は

毎年8月に米国の大豆生産者代表（米国大豆協会，米国大豆基金財団）と製油メーカーや輸出入協議会とのパートナーシップミーティングを日米両国で交互に開催しています。また、製油メーカーや食品大豆業界の若手チームを米国に派遣し、さらに11月に新穀の品質に関して、情報を提供する「アウトルックカンファレンス」を開催していますが、いずれも新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、バーチャル会議方式となりました。オンラインでは、毎月発表される米農務省の世界農業需給見通しの解説や、大豆油市場や東南アジア市場などについてセミナーも開催しています。輸入業者や製油メーカーの購買担当に対して、大豆をはじめ穀物原料調達マネジメントの学習コースも用意しており、さまざまなバーチャルイベントを毎月のように開催しています。

米農務省傘下の団体とコラボ

── 持続的な成長のために大事なことは

継続的なサステナビリティを軸とする情報発信を行っていくことと、過去に捉われない、より広いサプライチェーンメンバーとの協業です。例えば、米国食肉協会と共に、アメリカンポークを大豆油と醤油を用いて、中華風調理を提案しました。米農務省の傘下には、USSECのような団体が40ほどあり、農産品の輸出に力を入れていますが、それぞれの団体がバラバラに取り組むのではなく、各団体とコラボレーションした取り組みに力を入れています。

── 理想とする近未来の姿について

グローバルな組織の強みを活かし、グローバルかつローカルな活動をめざしています。ローカルな活動としては、納豆業界、豆腐業界の各団体が取り組まれる地方での活動をサポートします。大豆業界に留まらず、食品全体に、業界の垣根を越えて影響を及ぼせることをめざしています。今でこそ、サステナビリティという言葉が世の中に広まり、各企業が社会的責任のもと、積極的に取り組んでいますが、我々USSECは、まだなじみのなかった2013年からサステナビリティを業界に紹介し、早い段階からサステナブルな米国産大豆を広めるよう取り組んできました。今後も、大豆・食品業界とのウィンウィンの姿をめざしていく所存です。

新たな価値創造に挑戦

生活者が共感できる食生活を提案

キッコーマン株式会社

代表取締役社長 COO 兼
キッコーマン食品代表取締役社長 **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 年に執行役員経営企画部長。2011 年に常務執行役員、2015 年に取締役常務執行役員 CFO。2019 年には同社代表取締役専務執行役員兼キッコーマン食品代表取締役社長、2021 年 6 月から現職。64 歳、千葉県出身。

「いつでも新鮮」など好調

── 近年の業績は

2021年3月期決算では、売上高は前期比0.1％減の4681億円と減収ながら、営業利益7.0％増の426億円、経常利益6.1％増の414億円、当期純利益8.4％増の288億円と増益を確保しました（日本基準）。

国内では、「いつでも新鮮」シリーズや「濃いだし本つゆ」「豆乳飲料」など家庭用商品の出荷が好調でしたが、コロナ禍で業務用は厳しい結果となり、全体の売上高は減少しました。

海外においては、しょうゆ部門で家庭用が大きく増加することで業務用の落ち込みを補い、全体として売上高を伸ばしました。また、食料品卸売事業も家庭用分野の貢献により前期並みの売上高となりました。

当面はコロナ禍の影響は継続すると予想されますが、市場動向を注視しながら、事業を展開していきたいと考えています。

変化を新たなビジネスチャンスに

── コロナ禍における需要活性化策、新需要創造に向けて

生活者の行動や考え方が変わり、食や健康への関心も高まっています。それらにどう応えられるかによって、企業としての成長が決まると思っています。こうした変化を新たなビジネスチャンスと捉え、新たなニーズへの対応を図っていく必要があります。

具体的に申しますと、コロナ禍により場所と時間に制約を受けない働き方が進みました。この傾向は今後も継続すると思います。結果として家庭で調理する機会が増加しています。

日々の料理に負担感を感じずに楽しめるように、料理メニューや簡便調味料の提案に力を入れています。また、健康訴求では「いつでも新鮮　超減塩しょうゆ」や、通常のトマトケチャップ（同社家庭用JAS特級品との比較）と比べてリコピンを1.5倍多く含む「リコピンリッチ」といった商品の提案を行っています。

業務用分野では、飲食店の調理の手間を軽減できる調味料や、単価アップに寄与するアレンジメニューの紹介、消費者の衛生意識の高まりに応じて卓上しょうゆの密封ボトルでSIAA（抗菌製品技術協議会）認証の抗菌フィルムを採用するなどの取り組みを行っています。合わせて、デジタル技術の活用によるコミュニケーションと業務プロセスの改善も進めています。

「進化」により持続的成長を実現

── 理想とする近未来の企業像は

当社では2018年にグループの未来に向けた「グローバルビジョン2030」を策定しました。「キッコーマンしょうゆをグローバル・スタンダードの調味料にする」「世界中で新しいおいしさを創造し、より豊かで健康的な食生活に貢献する」「キッコーマンらしい活動を通じて、地球社会における存在意義をさらに高めていく」という3つのめざす姿を掲げています。

それぞれの企業が提供できる強みを活かした、新たな価値創造への挑戦が重要と考えています。

── 持続的な成長を実現していくためには

当社は江戸時代から社会的要請に応え進化することで、持続的成長を実現してきました。これからも当社グループの多様な人材が社会との繋がりを感じながら、活き活きと課題に取り組むことで、生活者の皆様に共感していただける食生活の提案を繰り返すことが大切であると思います。

食のインフラを担う

社会課題の解決で循環成長を実現

株式会社日清製粉グループ本社

代表取締役社長　見目信樹氏



PROFILE　（けんもく・のぶき）

1984年日清製粉（現・日清製粉グループ本社）入社。2013年６月日清製粉グループ本社取締役・日清製粉専務取締役、15年４月日清製粉取締役社長、15年６月日清製粉グループ本社常務取締役、17年４月日清製粉グループ本社代表取締役社長・日清製粉取締役会長（現任）。

成長事業へ積極的な戦略投資

── 近年の近況（過去5年ほど）について

日清製粉グループでは、2015年度スタートの中期経営計画「NNI-120Ⅱ」で、収益基盤の再構築、利益成長と株主還元の強化を掲げて取り組んできました。成長事業に対する積極的な戦略投資を実施し、特に19年度には、豪州製粉事業（アライド・ピナクル）と、国内の中食・惣菜事業（トオカツフーズ）で大型のM&Aを2つ同時に実施し、既存事業のモデルチェンジを推進しました。

また、事業ポートフォリオの強化として20年3月末に、ペットフード事業を譲渡するなど、企業価値の向上に向けた施策を実施しています。戦略投資を実施した海外事業と中食・惣菜事業の売上高比率は、21年度にそれぞれ25％、22％となり、合わせてグループ全体の47％にまで高まる見込みであり、成長に向けた取り組みを加速しています。

この間の業績は、19年度までは概ね中期経営計画の最終年度目標の年平均成長率に沿って成長していましたが、20年度は新型コロナウイルス感染症の影響で目標は未達となりました。その中でも株主還元は、連結配当性向40％以上を基準とした連続増配を実施しています。

「時代への適合」を実践

── ニューノーマル時代における貴社の対応、喫緊の課題は

デジタル技術の発展は目覚ましく、日清製粉グループでは、デジタル化による業務改革や事業モデルの変革を最重要施策の一つに位置づけ、「グループDX」として、長期的視点での取り組みを開始しています。

この施策は、社是である「時代への適合」の実践でもあります。サプライチェーン全体にわたる業務改革等を通じて、生産性の飛躍的向上、既存事業のモデルチェンジ、新事業モデルの創出を図り、事業競争力を高めていくことが狙いです。

── 持続的成長を実現していく上での課題や新需要創造に向けて取り組みは

日清製粉グループでは、長期ビジョン「NNI“Compass for the Future”」において、事業を通じて社会課題を解決することで企業価値を向上させていく「循環成長」の実現を掲げており、その中で優先的に取り組むべき5つの注力分野を「CSRの重要課題」として定義しました。

社会（S）では、「健全で働きがいのある労働環境の確保」等が重要課題です。食を通じた「健康」という価値を世界に発信し続けている当社グループ社員が、健康で活き活きと活躍できるよう取り組み、2021年3月には経済産業省が実施する「健康経営優良法人2021（ホワイト500）」に認定されました。

環境（E）では、気候変動・水問題への対応、食品廃棄物・容器包装廃棄物への対応等を重要課題としています。

ガバナンス（G）では、19年に監査等委員会設置会社に移行するとともに、社外取締役の比率を高め取締役会による業務執行状況等の監督機能を強化しました。

食を通じた健康を世界へ

── 理想とする近未来の企業像は

当社グループのめざす姿「未来に向かって健康を支え、食のインフラを担うグローバル展開企業」を実現すべく、国内で確固たる事業基盤を維持強化するとともに、積極的に海外事業展開を図っていきます。

展開エリアは環太平洋地域を中心に、インドのイースト市場への参入も図っています。

多角的総合食品企業へ

製粉を基盤に事業領域の拡大図る

株式会社ニップン

代表取締役社長　前鶴俊哉氏



PROFILE（まえづる・としや）
1961年1月生まれ。83年4月日本製粉（現・ニップン）入社。2015年6月取締役執行役員生産・技術副本部長兼生産・技術部長、17年6月取締役常務執行役員生産・技術本部長兼生産・技術部長、20年4月取締役専務執行役員生産・技術本部長、20年6月代表取締役社長社長執行役員C.O.O.（現任）。

海外事業に精通した人材を育成

── 近年（過去5年間）の概況について

2015年度以降の5年間は、財務面では大型の資金調達を実施し、M&Aも含めて事業規模を拡大し、着実な成長を続けてきました。営業利益面でも、連結ベースで安定的に100億円を超え、新型コロナウイルス感染症禍においても、その水準は維持しています。祖業である製粉事業は、効率運営に努め、新規取引先の獲得等により、営業利益を安定的に確保し着実な成長を続けています。食品事業も順調な成長を継続しています。プレミックス、冷凍食品、中食事業いずれも生産能力アップを図ることができ、将来に向けた礎を築けたと考えています。事業領域の拡大と今後の持続的成長に繋げるべく、2021年1月1日には社名を現在の「株式会社ニップン」に変更しました。海外事業はコロナ禍の中で苦戦する場面もありますが、中国・タイ・米国では、生産能力の増強へ投資を行い、新たにインドネシアへの進出も始めています。海外事業に精通した人材の育成も進めています。

国産小麦で小麦粉を開発・製品化

── ニューノーマル時代の対応と喫緊の課題は

ニップンの強みは、製粉からスタートし、プレミックス、加工食品、冷凍食品と展開する中で培った幅広いリソース・技術を持っていることです。素材系の加工技術を、お客様の最終製品にも活かすことができます。また、冷凍食品のトレーから始まった環境配慮型商品群の展開も特徴的です。

商品開発には継続的に力を注いでおり、家庭でのアレンジ次第で活用の幅がひろがる家庭用「オーマイ 生パスタシート」（2021年秋冬新商品）や、大豆・豆腐技術を応用し自社開発した新素材「ソイルプロ」などを誕生させています。ヘルスケア事業では、素材探索から取り組み、「アマニ」関連商品の展開を進めています。機能性の高い野菜（ケール・ニンジンなど）の評価研究や商品開発、国産小麦の研究機関等との20年を超える共同研究など、粘り強い取り組みを行っていることも当社の特徴です。すでに、日本初のデュラム小麦「セトデュール」を使用したパスタの開発や、「パンが硬くなりにくいという特徴のでん粉をもつ」国産小麦を原料とする小麦粉の開発・製品化の検討を進めています。

── 持続的成長のために貴社にとって大切なことは

グループの企業・事業は確実に広がっており、これが社名変更にも繋がっていますが、製粉事業を基盤にしながら、多角的総合食品企業として成長していくことが狙いです。多様な面での強みを活かし、「ニップンと付き合って良かった」と言われる企業にしていこうと考えています。

グループの素材・技術・知見を活かす

── 需要活性化、新規需要創造に向けた取り組みは

既存事業基盤を確固たるものとしつつ、新規事業を拡大させる方向性に変わりはありません。また、食品企業として、「美味しくて健康に繋がるもの」を供給し続けていくことが大切です。すでに機能性素材を一般食品に取り入れており、自社開発の素材である「セラミド」「マスリン酸」など、さなざまな食品分野での展開を始めています。また、レトルト食品、冷凍食品でも栄養素に着目した商品開発を進めていきます。食品の基本は、「美味しさ」と「健康」です。また、企業は「人」です。食品事業の人材強化に取り組んでおり、成長分野である冷凍食品では、事業体制の強化に見合った、製造・販売双方が分かる人材の育成に取り組んでいます。成長分野や新規分野への人材投資を着実に進め、その人材を活かしながら、当社グループの持つ素材・技術・知見を組み合わせた事業展開を進めていきます。

将来の夢を羅針盤に

社会的価値と経済的価値の両輪で事業を回す

昭和産業株式会社

代表取締役社長　新妻一彦氏



PROFILE　（にいつま・かずひこ）
1957年生まれ。福島県出身。明治大学経営学部経営学科卒業後、昭和産業入社。広域営業本部長、製粉部長、執行役員、常務取締役、専務取締役を経て、2016年より現職。製粉協会会長、日本植物油協会副会長なども務めた。

中期経営計画を３つのステージで展開

── 近年（過去5年ほど）の概況を

昭和産業グループでは、2025年度の創立90周年に向け、2016年にありたい姿を描いた長期ビジョンを策定し、3カ年の中期経営計画を3つのステージで展開しています。グループの将来の夢を語り、経営判断の羅針盤としてきました。ファーストステージの「中期経営計画17－19」（2017年度～ 19年度）では、「基盤事業の強化」として、コンビニエンスストア向けパンの生産一貫体制を確立し、また糖質事業での設備投資を行い、過去最高益を確保するなど、充実した3年間となりました。セカンドステージの「中期経営計画20－22」（2020年度～ 22年度）では、初年度で新型コロナウイルス感染症の影響を受け、イメージしていた1年とは相当なギャップが生じましたが、油脂食品事業におけるボーソー油脂、糖質事業におけるサンエイ糖化の子会社化によって「基盤事業の強化」や「事業領域の拡大」を進めています。海外事業においても、長年のパートナーである台湾・大成集団との合弁で、台湾の製粉・飼料事業に参入し、昭和産業グループとしては初の海外持分法適用会社を持つことになりました。また、アグリビジネスへのチャレンジも続けています。その他、新たな人事評価制度の導入や、サンエイ糖化取得資金の調達として23年ぶりに普通社債の発行を行いました。

課題は原料穀物相場高騰への対応

── ニューノーマル時代への対応と、喫緊の課題は

アフターコロナの状況を見据えつつ、大きく変化した消費者の購買行動に対応したソリューションの取り組みを強化しています。2021年4月には、各事業部門横断の「ソリューション営業部」を設置し、各事業の壁を越えた提案営業を行っています。例えば、お客様企業の開発部門とのコンタクトを強化し、お客様の店舗、デリバリー、テイクアウトそれぞれで求められる品質について学び、提案力の強化を図っています。さらに、ボーソー油脂、サンエイ糖化の持つ技術、知見、素材も含め、グループシナジーを発揮した開発、販売活動に努めています。喫緊の課題は、何といっても原料穀物の相場高騰への対応です。今回の相場高騰は、世界的に穀物相場が急騰した2008年に匹敵するとも言われています。メーカーとしてコスト削減の企業努力は行っていますが、安定供給を続けるためには、消費者・事業者にもご理解をいただき、コスト上昇への対策を進めなければなりません。

── 持続的成長を実現するための貴社の対応は

昭和産業グループでは、ESG戦略をさらに強化していきます。持続可能な社会と環境の両立を実現させるためには“社会的価値”とグループの“経済的価値”の両輪で事業を回していくことが必要です。また、生産工程の効率化はもとより、新たなビジネスモデルを開発するためにDX（デジタルトランスフォーメーション）の活用も必要です。そのための人材育成にも注力していきます。CO_2削減では、主力の鹿島工場のエネルギーを石炭から都市ガスへ全面的な切り替えを進めており、グループ全体でCO_2排出量を2013年対比で46％削減としています。この他、「水使用量削減」や「食品ロス削減」にも取り組んでおり、社内に各部会を作り対策を進めています。

誠実な会社として持続的に成長

── 近未来の企業像としては

理想とする企業像は、すべてのステークホルダーから“共感”していただける誠実な会社として持続的に成長していくことです。昭和産業グループは安全・安心な食品を安定的に供給し続ける企業であることを大前提として、「新しい価値」の創出に取り組んでいきます。

バイオ事業で食生活提案

精度の高い酸化・糖化分析技術の確立へ

オリエンタル酵母工業株式会社

代表取締役社長　中川真佐志氏



PROFILE（なかがわ・まさし）
1978年4月オリエンタル酵母工業入社、2003年6月取締役バイオ事業部ライフサイエンス部長、05年6月取締役バイオ事業本部長、07年6月常務取締役食品事業本部長、09年6月常務取締役事業本部管掌、11年6月代表取締役社長（現任）、19年6月日清製粉グループ本社常務執行役員（現任）。

国内外へ診断薬原料を供給

── 近年（過去5年ほど）の概況について

日清製粉グループのオリエンタル酵母工業の食品事業にとって、この5年間はインドでのイースト事業開始に向けた準備の期間でもありました。それが、2020年の新型コロナウイルス感染症の拡大で、総額約160億円を投じたイースト工場建設が完成間近でストップしている状態ですが、2022年には再開できるようになってほしいところです。一方で、先行して現地販売を開始していたパン品質改良剤、ケーキジェル（スポンジの気泡を作るジェル）は堅調に推移しております。国内では、約半分のマーケットシェアを持つイースト（酵母）のほか、主に中食分野向けに展開を図ってきた日持向上剤「フレッシュロン」シリーズや果物等の褐変を抑制する品質向上剤「クッキングメート」シリーズ等が堅調に推移し、酵母機能製品の納入増や具材たっぷりのソースが初めてファストフードチェーンで採用されるなど、製パン市場以外でも徐々に売り上げを伸ばしています。また、パン業界向けに提案していた旨味成分が多く含まれる発酵液が、減塩食品に活用できるとして評価をいただいています。これは国内外での展開が可能です。バイオ事業では、国内外において健康診断で用いられる診断薬原料の供給を行っています。新型コロナウイルス感染症関連では、コロナ検査のための炎症マーカーとなる抗原（特許取得済み）は当社が国内外に供給しており、輸出も順調です。60年以上前から供給している培地用酵母エキスも今、出荷が伸びている状況です。細胞培養向けの培地も売り上げに貢献しています。

パン酵母培養濃縮液を惣菜事業で活用

── ニューノーマル時代への対応、喫緊の課題は

イーストの原料は糖蜜液ですが、その副産物・パン酵母培養濃縮液は処理に費用がかかります。それを有機肥料や土壌改良剤に使うべく開発を進めています。既に大手コンビニエンスストアのベンダー企業等との取り組みでは、野菜・食品残渣の肥料化等でパン酵母培養濃縮液を使用したところ、発酵時間が従来の3分の1から4分の1に短縮され、臭いも抑制されています。この技術は、惣菜事業等でも活用できます。このパン酵母培養濃縮液を使った土壌改良剤で、連作障害を回避できる可能性も出ており、農業生産分野へ貢献することも可能になると考えられるため、今後、開発を進めていく予定です。

また、当社の関連会社である北山ラベス（長野県伊那市）では、太陽光発電に取り組んでおり、この技術は今後、インドのイースト工場でも活用していくことができます。

「排水を外に出さない工場」めざす

── 持続的成長を実現するために大切なことは

当社の本社工場は東京・板橋区にありますが、イースト製造には大量の水が必要です。現在は最高時の半分以下まで水使用量を削減し、さらにパン酵母培養濃縮液の肥料・土壌改良剤化で、産業廃棄物も減らしています。インドのイースト工場も、排水規制が非常に強いインドの実情に対応し、「排水を外に出さない工場」をめざして建設しています。自家発電装置を導入し、東京ドーム3.3個分の広大な面積のある同工場に太陽光発電も組み合わせていきたいと考えています。

── 新規需要創造に向けた取り組みは

当社のバイオ事業で、人々の食生活提案ができるのではないかと考えています。酸化・糖化の分析は当社の得意分野でもあります。精度の高い分析技術の確立から始め、それをより簡易な方法で測る技術の開発を進めていこうと考えています。

5つの重点戦略を推進

グループの部分最適から全体最適化へ

日東富士製粉株式会社

代表取締役社長　藤田佳久氏



PROFILE　（ふじた・よしひさ）
1986年4月三菱商事入社、2010年5月ASIA MODIFIED STARCH CO.,LTD. MANAGINIG DIRECTOR、14年4月三菱商事生活原料本部糖質部長、16年4月生活消費財本部製粉製糖部長、日東富士製粉取締役（非常勤）、19年6月日東富士製粉代表取締役社長（現任）。

「点」から「面」の事業展開図る

── 近年（過去5年ほど）の概況を

日東富士製粉では、2017年度～20年度の4年間を期間とする「2020中期経営計画」において、「新しい市場」「新しい商品」「新しい分野」への展開を事業戦略として取り組んできました。数値目標では、連結純利益20億円を掲げましたが、初年度から達成し、後半の2019年度、20年度には連結純利益35億円前後の事業規模に成長するなど、当初計画以上の実績を出せています。この期間中には、国内では増田製粉所（神戸市）を完全子会社化し、西の事業拠点としたほか、両社の持つ生産設備、技術、ブランドを含めた一体経営を進めてきました。特に、増田製粉所の菓子用粉「宝笠」ブランドを加えることで、商圏・事業領域の拡大に繋がっています。海外では2006年設立の日東富士インターナショナルベトナム社に加え、海外事業第2の拠点となる日東富士インターナショナルタイランド社を設立し、20年春から操業を開始しています。ともに、付加価値が付くプレミックスでの展開ですが、1拠点時代の「点」から、2拠点化で「線」へ、さらに「面」へと、事業展開を図ってまいります。

国内では健康を基軸とした、全粒粉の「インテグラーレ」シリーズやふすまを使用した「ブランサワー」、雑穀・ライ麦などおいしさと機能性を合わせ持つ商品を開発・提案してきました。2016年に第一製粉から引き継いだパン用粉「モンブラン」によって、高級ベーカリー市場にも事業領域を拡大してきました。

製粉事業のプロフェッショナルに

── ニューノーマル時代における貴社の対応は

新型コロナウイルス感染症禍の影響で、外食産業において「お持ち帰り」の需要が増えるなど、マーケットは変化しています。お客様の課題をお客様の立場で考え抜く、顧客視点での商品開発が求められています。小麦粉を起点に、お客様が求める最終製品を描いた開発力の強化に取り組んでおり、お客様と共にマーケティング視点での商品開発が増えています。また、当社の外食事業を展開している「さわやか」はケンタッキーフライドチキンのフランチャイジーですが、もともと持っていた機能（テイクアウト、ドライブスルー）が活き、環境が厳しい中でも当社事業を下支えしています。さらに、コロナ禍であっても、主食である小麦粉を安定供給する責務を果たし続けることが我が社の社会的使命であり、国内外において感染防止対策を徹底し、事業活動の継続に取り組んでいる社員に感謝しているところです。

── 持続的成長を実現していくための施策は

日東富士製粉グループでは、2021年5月に新計画「2024中期経営計画」を策定しました。「市場、経済、環境、DX等の変化に対応しつつ、さらなる成長のためのゆるぎない土台となる事業基盤を確立し、連結純利益40億円を実現する」を目標に掲げています。基本方針は、「原料調達・製造・販売・開発・物流」全部門の連携を強化し、全社一丸となって「食の安心・安全・美味しさをお届けする」ことにあります。数値目標は、2024年度の連結経常利益56億円、連結純利益40億円、連結ROE8.0％です。

重点戦略は5つあり、①成長を支える設備・人財投資②グループ経営基盤及び連携の強化③海外ミックス粉事業の面展開と小麦粉の輸出拡大④美味しさと健康を軸とした製品ラインナップの拡充⑤「主食を通じた食と健康の課題解決」につながる新規事業機会の創出――に取り組んでいます。

── 近未来の企業像は

当社の企業ビジョンは「製粉事業のプロフェッショナルとして、お客様とともに成長し、社会にとってなくてはならない存在となります」です。また、三菱商事グループの製粉事業会社として存在感を増していきます。

未来に繋げる企業体へ

次世代を見据えた食品素材の基礎開発

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）
1958年生まれ。1977年4月千葉製粉入社。2011年6月理事 製粉・ミックス事業本部副本部長兼業務部長、13年6月取締役、14年取締役製粉・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月代表取締役社長（現任）。

小麦粉挽砕能力を2割増強

── 近年（過去5年程度）の概況は

2015年度以降はある意味、当社の生産能力増強の投資期間でもありました。2015年度～17年度を期間とする第11次中期経営計画で、製粉能力増強第1期として粉体加工棟（小ロット対応専用粉設備新設、焙焼粉設備の更新）を建設し、15年7月に完成・稼働しました。第2期として粉サイロの増設を行い、17年4月に完成・稼働しています。第2期工事完成後の小麦粉挽砕能力は、それ以前の年間18万tから21.5万tと約2割増強しています。さらに、2018年度～20年度を期間とする第12次中期経営計画では、機能素材部門の柱である植物由来化粧品素材「レオパール」の第2工場を建設（21年4月本格稼働）し、年間供給能力を従来の1.5倍の300tに引き上げています。

新規需要を掘り起こす

── ニューノーマル時代への対応と喫緊の課題は

ビーガン・ベジタリアン市場が拡大する中、「プラントベースフード」が注目されており、それらに向けた風味・食味・食感改善製品の提案を強化しているところです。当社の機能素材「ギガバイトM-1」や小麦グルテン等を活用した植物肉（繊維状・粒状大豆たんぱく）の食感改善製品の開発提案を行っています。また、化粧品素材「レオパール」は、植物由来認証である「エコサート」、持続性社会認証である「RSPO」認証を取得しており、世界的に評価の高い製品になっています。さらに、フードロス削減への取り組みとして、お客様が使い切れる単位での供給システムを構築し、製造途中などで発生する残渣の有効活用も検討しています。

当社にとって喫緊の課題は、販売数量の減少、売上高の減少に歯止めをかけ、成長軌道に戻すことです。既に新規需要の掘り起こしを任務とする新部署「市場戦略部」を設置し、結果を出しつつあります。さらに、現在2店舗展開しているコンビニエンスストア事業では、グループシナジー強化で立て直しを進めており、いずれも業績改善に繋げていくつもりです。このほか、ニューノーマル時代となって、これまでの夜間勤務を含む勤務体制についても、時代に合った見直しが必要になってきています。より効率的で人にも優しい体制にすべく検討を進めています。

成長分野の強化で利益向上図る

── 持続的成長実現のために大切なことは

基本的には、中期経営計画（現在は第13次中期経営計画 2021年度～23年度の3カ年）の単年度計画の達成をめざし、企業経営のPDCA（計画・実行・評価・改善）のサイクルを着実に回していくことです。先の第11次・第12次中期経営計画期間中に整備した粉体加工棟、粉サイロ増設の設備を有効活用し、受託生産も含めた展開によって稼働率を向上させる施策に取り組んでいます。また、製粉・ミックス事業以外の成長分野を強化し、利益向上を図る施策も併行して進めていきます。一例では、プラントエンジニアリングの関連会社であるネオテック社が持つNBS（ニューバルクシステム＝特殊布サイロシステム）は食品メーカー以外の製造加工事業者にも幅広く採用されており、応用力のあるシステム装置として、さらに拡販を進めていきます。海外事業では、タイで展開する合弁企業・CFM社（チハマフードマテリアルズ、食品用品質改良剤の製造）、CFS社（チハマフードシステム、販売会社）で展開しており、販社のCFS社は3期連続黒字、製造会社のCFM社は2年連続で黒字化を達成し、2021年度も好成績で推移しています。CFM社ではコンビニエンスストア食品向け、ペットフード向けの品質改良剤が引き続き好調に推移し、今後はライン増設も検討していきます。

進化する「揖保乃糸」

変わらぬ品質の強化と多様化するニーズに対応

兵庫県手延素麺協同組合

理事長　井上猛氏



PROFILE　（いのうえ・たけし）

1956年生。揖保乃糸を製造する井上製麺所の３男に生まれ、29歳で製麺業に専念。2001年理事長に就任。13年藍綬褒章受章。現在は龍野商工会議所会頭としても地場産業・商工業の発展に尽力する。趣味は庭木の剪定・観光。働きやすい組合づくり、法令順守のもと進化し続ける組合運営を行う。

── 近年の概況は

手延そうめん「揖保乃糸」の売り上げは、2020年が前年比3％増、内訳は家庭用6束包装が7％増、ギフトが5％減、出荷量は110万ケース（18kg）でした。全体の構成比から家庭用の比率の推移を見ると、18年66％、19年69％、20年70％と年々高くなっています。2年で4ポイントの変化は、ギフトのシュリンクを現してもいますが、ギフト商材の「揖保乃糸　特級品」は、近年6束パックが家庭用商品としても存在感を増しています。

時代背景を前向きに見つめる

── ニューノーマル時代への対応は

“ニューノーマル”という言葉は、どうやら2000年くらいには登場していたようです。ネット社会が到来し、ITバブルと言われたころです。その後、IoTが開発され、リモートワークやオンライン会議が可能になりましたが、多くの企業はそれらを敬遠しているような雰囲気でした。それが、2020年からのコロナ禍で加速し、一気にブレイクしました。これは進化であり、しっかりと切り替えて前進できているということです。

農閑期の仕事として始まった手延そうめんが加工食品として一つの産業になり、今やHACCPを取り入れています。時代背景を前向きに見つめてきました。販売促進についても、動画配信やSNSを活用するなど、「生のニーズ」に応えています。企業間の情報交換、海外の取引先ともリモートで情報交換しています。

── 持続的な成長の実現のためには

変わらぬ品質の強化、多様化するニーズに対応できる商品づくり、この2点です。多様化するニーズに対応する商品とは、ニューノーマルの流れと大きくは違いません。時代を先取りする、目を引く提案ということです。玩具メーカーやアウトドアメーカーといった異業種とのコラボにも取り組んでいます。CMも時代背景にあったものができています。

資源を大切に、原点に立ち戻る

人口減少、ニーズの多様化、生産現場の高齢化、生産者の減少、さまざまな課題があります。海外市場への広がりをしっかりフォローし、新規開拓が進む一方で、生産者は減少しています。そのような中で生産工場を大型化しながら、品質強化を含めた商品の品質安定と生産量確保、スマートな経営が必要になってきます。より多くの取引先と良好な関係をつくり、良いインパクトのある人間関係を築くことができれば、関係は続いていきます。次の世代に伝わっていくよう、持続的な教育を行い、「揖保乃糸」の価値を伝えていきます。それが乾めん業界全体を底上げすることになるでしょう。



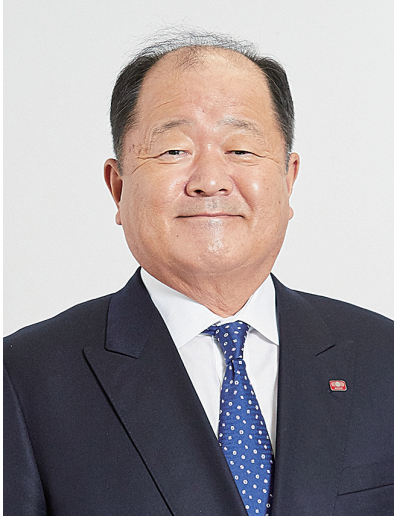
食品ロスという課題についても、そもそもそうめんという保存食の原点はここにあります。長期保存できる食べ物をつくり、夏場の食品としても重宝されてきました。資源を大切に、原点に立ち戻らなければなりません。その上で、時代に合った商品づくりに取り組んでいます。基本を大切に、前に進んでいきます。

心身と環境を大切に

情報発信と接点を増やし消費者にも貢献

ケンコーマヨネーズ株式会社

代表取締役社長　炭井孝志氏



PROFILE（すみい・たかし）
1953年8月7日生まれ、香川県出身。78年東京水産大学（現・東京海洋大学）卒業後、ケンコーマヨネーズ㈱入社。98年に管理部門 部門長、99年6月に取締役、2000年6月より代表取締役社長（現職）に就任。全国マヨネーズ・ドレッシング協会副会長も務める。

飲食店への貢献策を日々模索

── 近年の概況について

当社は2018～2019年にかけ、今後のさらなる成長・発展を見据えて生産体制の強化を行いました。株式会社ダイエットクック白老新工場、株式会社関東ダイエットクック神奈川工場の新設、静岡富士山工場 第2工場、西日本工場の増設を完了させ、当社グループの生産拠点をフルに活用していこうと考えていたところ、新型コロナウイルス感染症拡大となりました。

コロナ禍で、外食業態は緊急事態宣言や外出自粛の影響を大きく受けています。このような環境の変化、食の変化に対応した商品づくりをめざすため、例えばテイクアウト弁当の添付用に小袋ソースのラインアップを拡充し、衛生面や使い切り需要から既存商品の小容量化を進めています。

生活様式の変化も新たな事業チャンスと捉え、飲食店様に向けどのように当社が貢献出来るのか、日々その策を模索しています。

── ニューノーマル時代の変化への対応と貴社にとっての喫緊の課題は

喫緊の課題の一つは、原料価格の高騰です。特に食用油と鶏卵は、当社の主要原料であり、非常に大きな影響を受けています。価格改定のお願いを行うとともに、原価低減対策や固定費削減、業務の効率化などを図っていきます。

この厳しい環境を生き抜くためには、変化へ柔軟に対応する企業体制が求められます。当社は何が出来るのかを常に全従業員と考え続けることで、皆様のお役に立てる企業であり続けられると信じています。

また今後は、ノンエッグマヨネーズやプラントベースフードなど、価格にとらわれにくい高付加価値商品の開発にも注力していきます。

サステナビリティ方針定め変革にチャレンジ

── 持続的な成長のために大切なことは

企業価値の向上が不可欠です。当社では、2021年4月より新中期経営計画「KENKO Transformation Plan」をスタートしました。4つのテーマ（①BtoBtoC②イノベーション③構造改革④グローバル）と持続可能な社会の実現に向けて環境、社会、健康に貢献するため当社グループのサステナビリティ方針を定めています。これらを軸に、企業価値向上と持続的な成長へ向けた変革にチャレンジしていきます。

── 理想とする近未来の企業像は

当社はこころを大切にし、からだを育み、いのちを守る（護る）企業であり、命の源となる食べ物を育む地球環境の保全に取り組んでいくという思いを込め、グループ経営理念として「心身（こころ、からだ、いのち）と環境」を掲げています。

コロナ禍では、健康の大切さを再認識し、日々の食生活について考えた方も多いと思います。食生活を楽しみながら、心身と環境を大切にする商品、情報を提供し続け、皆様にとって身近な企業であり続けたいと願っています。

── コロナ禍における需要活性化策や、新需要創造に向けた取り組みは

コロナ禍により当社の売上構成比にも変化があり、量販店や生協、宅配などの販路が拡大しました。これらの業態に向けて、高付加価値商品の開発や、商品使用方法をパッケージに記載するなどの取り組みを進めています。また、当社の認知度を上げるためにSNSも引き続き活用しながら、サイト上では商品やレシピ情報の充実に加え、食育動画、工場見学動画の作成を進めています。今後も消費者の皆様に向けた情報発信と接点を増やし、「ケンコーマヨネーズ」と「当社商品」をより知っていただき、安心して商品をお召し上がりいただけるよう努めてまいります。

食文化の発展通し社会に貢献

総合食品機械メーカーとして何ができるか

株式会社ソディック

**執行役員食品機械事業部
営業統括部統括部長　岩尾健一氏**



PROFILE　（いわお・けんいち）

1967年生まれ。96年㈱トム（現・㈱ソディック 食品機械事業部）入社（製造部技術課配属）、2012年ソディック食品機械事業部営業部部長、16年食品機械事業部海外営業部部長、18年食品機械事業部営業部部長（現）、21年食品機械事業部営業統括部統括部長（現）、執行役員（現）。趣味はゴルフ。

── 近年の概況は

どこも同じことと思いますが、コロナ禍に尽きます。2019年からの好調を受けて、20年は期待していたのですが、2月からのコロナ禍により国内外で動きが止まってしまいました。現在（21年7月時点）は回復傾向にあり、今期（21年12月期）が過去5年をさかのぼってみても一番の売り上げになりそうです。

近年、海外売上高比率が高まっており、コロナの影響で渡航もできず、右往左往することになり苦慮しました。ただ、20年後半からはリモートによるやりとりが普及し、全般的にスムーズに活動することができるようになりました。また、この環境下で困っているユーザーが増え、そのようなユーザーに対して、隔離期間をしっかり取るなど安全対策を万全にした上で海外へも赴き、対応したことが奏功しました。このような困難な状況にある時こそ、真摯な対応が問われると考え、しっかりと対策をとることで、トラブルなく進めることができたと感じています。コロナを理由に「動けない」と考えていたら、この回復はありませんでした。

海外市場では4、5年前から米飯プラントの需要が高まっています。国内外ともに、B to Bが落ち込み、B to Cが好調で、一時は止まっていた生産が再開され、増産傾向にあります。増産傾向のもと、メンテナンスの要望も多く、海外にもスタッフを派遣しています。社内でコロナ対策の委員会を起ち上げ、厳しいチェックのもと、安全対策を万全にして取り組んでいます。

現地対応できる仕組みづくりを

── ニューノーマル時代への対応は

リモートによる営業活動などは定着してきましたが、製造現場はリモートというわけにはいきません。部門間を隔離し、なるべく顔を合わせずに作業を進めるよう制限を設け、製造を続けました。テレワークやリモート会議は慣れてみると非常に便利でした。海外の取引先ともカジュアルに話ができるようになり、コミュニケーションは深まりました。コロナ収束後も活用することになりそうです。ただ、打ち合わせなどは問題ありませんが、機械の据え付けになるとそうはいきません。今回は安全対策を徹底した上で作業に赴きましたが、今後またこのような事態に陥った時にどう対応するかは課題の一つです。

海外では、代理店、駐在員を置くなど、強固な協力体制を作り、現地で対応できるような仕組み作りが必要になります。当社の工作機械事業部は世界各地に拠点を持っています。食品機械部門は中国にのみ拠点を置いており、今後は事業部をまたいだ展開を考えていきます。22年には中国・厦門に新工場を竣工・稼働予定で、食品機械と産業機械の2つの事業部でシェアする工場となります。

食品ロス低減のためにできること

── 持続可能な成長のための取り組みは

食品製造のプラントメーカーとして食品ロス低減のために、できることがあるはずです。現在も賞味期限を長くしたいという要望が非常に多く、特にチルド業界では鮮度延長は一番の課題です。製造機械の技術に負うところも多く、開発に取り組んでいます。これまでより賞味期限の長いチルド米飯にも可能性を感じています。総合食品機械メーカーとして、既存技術を応用して何ができるか。大きな柱を持って、事業の安定と成長につなげたいと思います。

── 近未来の企業像は

まずは、事業部の理念でもある「食文化の発展を通して社会に貢献すること」です。ユーザーにとって必要な企業であることはもちろんですが、社員にとっても魅力ある企業でありたいと考えています。100年企業をめざし、努めてまいります。

食べる幸せを届けたい

価格から価値へのシフト、おいしさにこだわる

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）本田技術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年代表取締役社長就任。趣味は食べ歩きとゴルフ。大切にしている言葉は「KKD（経験と勘と度胸）」。

平均売価は50円以上アップ

── 近年の概況は

この5年間（2015年～20年）は、商圏拡大をめざして準備を進め、2019年に八潮工場（埼玉県八潮市）を開業しました。当社は、製めん業として発祥しましたが、デリカ向けはコンビニエンスストア・量販店ともOEM（受託製造）、PB（プライベートブランド）受託が中心で、独自ブランドを確立するには至っていませんでした。そこで、20年以上の歴史を持つブランドロゴである“さとちゃん”を活かして、NB（ナショナルブランド）商品としてのブランドの確立を企図しました。しかし、PB商品を前提に考える得意先の同意をなかなか得られず、ロゴ表記は散発的にしか出来ておらず、売り上げは量販店向けでもPBが過半でした。働きかけの結果、13年冬の発売商品から、全品統一で「さとちゃんマーク」の表記が認められました。



2014年、消費税が8％に上がったタイミングで一部の得意先で税込298円の商品を税込322円となるように切り替えました。値上げに伴い、全商品を改良し、翌年には全得意先で価格を変更しました。これらの取り組みを経て、価格重視からおいしさ重視にシフトし、がむしゃらに突っ走ってきた5年間でした。結果、5年間で平均売価は税抜で50円以上アップしました。ざるそばメーカーという印象があった当社ですが、今は冷やし中華、ぶっかけうどん、パスタなどバラエティ豊かな商品構成になっています。

八潮工場の稼働により、関東市場にも本格参入となりました。これまでの取り組みを活かして、価値と価格について、流通・消費者の意識を少しずつ啓発していきたいと思っています。

── 持続可能な成長と企業のありかたについて

当社の社是「日本の伝統食文化を継承しその発展向上に寄与すると共に人類の健康と及び平和な世界づくりに貢献する」に尽きます。東日本へ進出してから、お客さまから「おいしい」という声を直接いただくことが、月1回以上に増えました。このような声を聞くと、我々も幸せです。コロナ禍で、苦労も辛いこともありますが、根本は何も変わりません。惣菜メーカーの営みで幸せを感じてもらえること、それをいかに成し遂げられるか、です。

売るのは食べる「こと」の幸せ

── ニューノーマル時代の対応は

社是にある「伝統食文化の継承発展」という言葉から、食べ物は「もの」、食事は「こと」であることに注目します。売っているのは「もの」ではなく、食べる「こと」の幸せです。このことをコロナ禍で再認識しました。メニューの豪華さ、素材の産地、本物の美味しさ、容器の使いやすさなど、食べるシーンを意識した商品づくりを始めています。

つゆは鰹節や昆布など自然の素材のみでだしをとり、添加物には頼りません。めんはそばなら石臼挽きのようなそばの風味を感じられるものに、中華めんはたまごめんと、外食に匹敵する味と食感にこだわっています。惣菜の加工調理技術は業界全体で高まっており、切磋琢磨の結果、今の市場があります。脱プラといった環境についての課題にも業界全体で長く取り組んできました。「今日の食事はこのメーカーのこの商品を」というように、選ぶ楽しさと幸せを提供したいと考えています。

「人こそ全て」再認識

「人が生き生きと活躍する会社にしたい」

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）
1966年、山梨県に生まれる。1985年に山梨県立甲府南高等学校を卒業。1989年に東京大学経済学部卒業。同年に住友商事㈱入社。1992年に㈱はくばく入社。2003年から同社代表取締役社長（現職）。

もち麦は次のステージへ

── 近年（過去5年程度）の事業状況は

ひとことで言うなら「もち麦」が大きく成長した期間になりますね。2020年に入ってからはその反動減がややありますが、当社としてはもち麦が踊り場に入ったと捉えていて、さらに次のステージに行くための準備期間と考えています。

当社は「The Kokumotsu Company」を掲げ、大麦・雑穀といった穀物をおいしく食べていただき、健康に過ごしていただくことを事業目的としています。ただ、あえてどの穀物が一番大事かというと、社名の由来にも成っている大麦です。もち性の大麦である「もち麦」が受け入れられたという意味で、非常に有意義で意味のある時期でした。

── 2021年7月に富士吉田工場を創業した

新工場で製造できる商品がこれまでの当社の商品と違うのは、味が付いていてすぐに食べられるということです。大麦や雑穀、乾麺の味や食感についての技術は積み重ねてきましたが、それ以外の「味」ということでは、乾麺製品のつゆ・スープのノウハウくらいしかありませんでした。既に大麦をおいしく炊きあげたり、粉にしたり、麺にしたりするノウハウは持っています。これから、さらに味付けをするノウハウを身につけていきます。

素材メーカーを脱却／磨き込み

当社はこれまで素材メーカーでした。これからは、素材メーカーからの脱却を図っていきます。また、矛盾しているように聞こえるかもしれませんが、同時に素材メーカーとしての磨き込みをしていきます。素材メーカーとしての原料へのこだわりや加工技術こそ、当社の競争力の源泉です。

── 今後の御社の姿は



当社がめざすもののひとつに「穀物の感動的価値の創造」があります。では、これを誰が創造するのか。結局、創造できるのは人しかいません。

会社を経営する上で、「人こそ全て」だと改めて感じています。当たり前のことですが、これに本気で取り組んでいきます。あえて口にすることが自分への戒めになると思っています。私が会社を経営してもう20年近くになります。父（長澤利久相談役）が言っていた、「人が生き生きと活躍する会社にしたい」という考えに共感して後を継ぎました。それを実現するべく、「人こそ全て」と言っています。外に向かって発信することで、応援してくれる方もいて、ありがたいことだと思っています。

── 事業を通しての目標は

大麦を食べていただくことで多くの方が健康になり、国全体の医療費を下げるところまで成長していきたいですね。大麦にはそれだけのポテンシャルがあり、社会的に意味がある事業だと思います。

当社は2021年4月15日、創業80周年を迎えました。そのタイミングで、社員で「夢のディスカッション」を行いました。皆に「はくばくの夢はなにか」を語ってもらいました。経営陣では「信頼できる仲間と、はくばくの商品で世界中の人に幸せになってもらい、その喜びを皆で分かち合いたい」という目標を立てました。そのための課題について、具体的に考えていきます。

不断の「良い味の創造」

新たな価値観の全てに即席袋麺は合致

サンヨー食品株式会社

代表取締役社長　井田純一郎氏



PROFILE（いだ・じゅんいちろう）
1962年生まれ。1985年立教大学社会学部卒。同年、富士銀行に入行。1992年にサンヨー食品㈱に入社。1996年に取締役就任。1998年に代表取締役社長（現職）。サンヨー食品販売の代表取締役会長、太平食品工業の代表取締役社長も務める。

「ひとてま荘の春夏秋冬」を展開

── 近年の事業状況は

2020年度のサンヨー食品の連結決算は売上高1816億円、経常利益395億円となりました。過去5年間で売上高・経常利益共に増加しており、順調な経営を続けています。

── ニューノーマル時代への対応は

ポストコロナにおけるニューノーマル時代の消費者心理は「食費の節約」「食品のストック」「アレンジレシピ」が定着しており、その全てが即席袋麺に合致した価値観だと言えます。当社の強みである「サッポロ一番」を中心とした即席袋麺をさらに拡大する施策を強化していきます。

2021年度からは袋麺「サッポロ一番」の新キャンペーン「ひとてま荘の春夏秋冬」でWEB動画を毎月配信し、従来のファミリー層に加え、単身世帯などターゲット層を拡大して、アレンジ提案の頻度を高めて袋麺の価値訴求をさらに強化しています。

美味しさ、簡便性、保存性、コストパフォーマンスなど、即席袋麺はニューノーマル時代においても価値が再認識されており、これらの価値訴求をさらに深めるコミュニケーションを行うことで、次代に向けての対応を始めています。

5つの重点課題

── 持続的な成長の実現に向けて

当面の重点課題は、①国内即席麺の強化②海外事業の強化③デジタル化の推進④財務体質の強化⑤SDGsの強化になります。

国内の即席麺事業は当社の核心的な存在で、その強化は優先順位の筆頭です。グローバルな事業展開を支えるのは国内の先端技術やマーケティングです。市場環境や価値観など変化に対応するため、2020年に新開発棟を建て、商品開発力の強化を推進しています。

また、即席麺は未来の食品として世界的にも求められています。国や地域の人口増加や経済発展に伴い、さらに大きな発展の可能性を秘めています。

AI・IoT・5Gなど加速化するデジタル技術に対して、将来的なデジタルトランスフォーメーションに備えて生産・物流・労務・管理など、事業インフラ全体に関わる部門での必要な投資を進め、業務の効率化や迅速性を高めていくことも必須です。また、対外的にはスマートフォンやSNSの普及によるデジタルコミュニケーションを引き続き充実させ、マスメディアとの最適なバランスの上でユーザーとのコミュニケーションを拡大・深化していきます。

財務面では国内外の積極的な投資を進めるために、強固な財務体質の構築が不可欠です。これまでの5年間における連結ベースでの経常利益は順調に推移しており、引き続き適性利益の確保をめざし、サンヨー食品の健全な経営とグループシナジーの強化に努め、永続的な成長と社会的貢献に配慮した取り組みを積極的に推進していきます。

世界規模で食文化の一端を担う

── 将来展望を

サンヨー食品の企業理念である「良い味の創造」が普遍的理念です。この「良い味」は単においしいというだけでなく、安全・安心やコストパフォーマンスなどを含んだ意味になります。市場に対して柔軟かつ果敢なアプローチを力強く継続することで、我が国のみならず、世界規模で食文化の一端を担うグループ企業として、着実な成長を遂げていきたいと願っています。サンヨー食品の社名は太平洋・大西洋・インド洋に由来しており、長期的な視点に立ち新規市場開拓を継続して、積極的なグローバル展開を進めていきたいと考えています。

めざすは日本最大最強

アグリフードバリューチェーンを

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）
1902年（明治35年）創業の4代目に就任すべく、祖父である2代目・藤尾豊氏に帝王学を学ぶ。1989年（平成元年）芦屋大学卒、㈱神明（当時）入社。常務取締役営業本部副本部長、専務取締役営業本部長などを経て、2007年（平成19年）から代表取締役社長。兵庫県出身の56歳。

── 近年の御社というと異業種をM&Aで取り込んで大きくなってきたイメージですが

確かに異業種ではありますが、無目的にM&Aを繰り返してきたわけではありません。私が社長に就任した際、企業理念を「私達はお米を通じて、素晴らしい日本の水田、文化を守り、おいしさと幸せを創造して、人々の明るい食生活に貢献します」に定めました。その後のM&Aは、全てこれに基づいています。

例えば寿司や鯖の外食を買収したのは米穀の用途（仕向先）を拡げるためです。水産関連の企業は、その原材料の効率的な確保のため。物流は文字通り物流効率化ですね。キノコや製麺業者との提携は、ごはんとの食べ合わせの問題です。青果物卸を4社も買収したのは、むしろ生産面を考えてのこと。稲単作で成立している日本の稲作生産者なんてほとんどいません。転作を除いて最も多いのが青果物ではないでしょうか。そこでその受け皿、つまり出荷先の必要性から、青果物卸を取り込んだわけです。この生産面では、ストレートに生産法人や関連ベンチャーも買収しています。

全ては水田のため異業種買収

── M&Aに限らず米穀本体でも用途を拡げてこられました

そうですね。早くからパック米飯の子会社を作りましたし、海外拠点（現地法人）も複数立ち上げました。国内精米工場のSFFC取得は当然としても、おにぎり専門店の出店やデリカ（食材宅配）企業との提携などは、中食・外食の裾野を広げるためのものです。米穀そのものの小売形態としてモデル店を出店しましたし、米粉や「飲む米糠」など新規用途にも取り組んでいます。

── 今後もその基本方向はブレない

もちろん。今はちょっと表現が変わっていて、「日本で最大最強のアグリフードバリューチェーンを作る」と標榜しています。実際、当社の売上の3分の2までが米穀以外で占められています。ただ、もとが米屋ですから、どこまでいっても米穀の扱い数量を増やすことにはこだわっていきます。

他の食品と違って、米穀流通業界は中規模業者の集まりでしょ。当社はトップといっても、ピーク時でも55万tくらい。主食用需要が年700万tしかないなかで、せめて100万tは早期に達成するのが当社の当面の目標です。

諦めるつもりない米消費拡大

── とはいえコロナ禍でブレーキがかかってしまいした。ニューノーマル時代の課題は

当社は地元の阪神・淡路大震災だけでなく、その後の様々な災害時、機動的に安定供給路の確保と被災地支援に取り組んできました。結果的にコロナ禍における食品企業の対応は、災害対応に似ていませんか。この点、当社の今までの取組みが結構活きてくるはずなんです。

それとは別に、コロナ禍で得られた唯一の収穫があります。それは、改めて国民がお米のもっている力を感じたであろうということ。「米を主たる食事としているアジア民族、なかでも日本では、欧米に比べコロナ罹災者数や死亡者数が少ない」という論文も発表されています。少なくとも「やっぱり和食」と見直された結果が今なのではないでしょうか。

そのことは、先ほどの災害対応からも明らかです。被災地で最も行列ができるのが自衛隊の炊き出しですし、オリンピックの選手村で最も人気があるのがコンビニのおにぎりだそうです。バブル崩壊やリーマンショックも含めて、何が来ても廃れないのが食、なかんずく米穀です。基本的に私は、何があっても消費拡大を諦めるつもりはありません。

キラリ☆と光り輝く会社に

「麺神」を第4の柱へ育成

明星食品株式会社

代表取締役社長　豊留昭浩氏



PROFILE　（とよとめ・あきひろ）
1960年8月生まれ。兵庫県出身。関西大学商学部卒業後、1983年に日清食品に入社。カップヌードルのブランドマネージャー、広報部長、マーケティング部長などを歴任し、2008年に取締役就任。2015年に日清シスコ代表取締役社長。2016年に日清食品ホールディングス執行役員（現任）。2021年4月から現職。

―― 2021年4月に明星食品の社長に就任した

就任前の話になりますが、2020年9月に明星食品は新ブランド「麺神（めがみ）」を立ち上げました。当時、前職（日清シスコ社長）の立場から見ても、「これは大したもの」と思っていました。コロナ禍で袋麺の需要が急拡大し、既存品に生産が集中したことで、新商品の投入が難しい環境が続いていました。その中、新ブランドを立ち上げるというのは、なかなかできることではありません。

まずは、限定販売でスタートし、2021年春に全国展開をしました。そして、21年の秋には「麺密もっちり製法」で麺をさらに強化し、スープも濃香（のうこう）にしました。パッケージも一新し、さらに販売を強化しました。「麺神」は明星食品にとって、「チャルメラ」「一平ちゃん」「中華三昧」に次ぐ第4の柱に育てていきます。「一平ちゃん」を発売して26年になります。そろそろ、明星食品を代表する次のブランドを作らなければなりません。

チャルメラ「宮崎辛麺」躍進

―― 「チャルメラ」「中華三昧」も好調

両ブランドでは、私のマーケティング人生でも経験したことがないことが起きています。「チャルメラ」では2020年3月に「宮崎辛麺」を発売しています。テレビCMを投下した秋から売り上げが伸び、直近ではナンバーワンフレーバーの「しょうゆ」に迫る勢いで売れています。店頭カバー率でいえば、ロングセラーブランドの看板商品である「しょうゆ」がまだまだ高く、「宮崎辛麺」はそこには届きません。しかし、取り扱い店舗当たりの販売金額では「宮崎辛麺」の方が上回っているのです。これで店頭カバー率が上がっていけば、「しょうゆ」を抜くことになります。

「中華三昧」は、「広東風醤油」「四川風味噌」「北京風香塩」といったフレーバーが基本でしたが、「酸辣湯麺」を発売したところ徐々に売り上げが伸び、ブランド40年目にしてナンバーワンフレーバーになりました。

ロングセラーブランドのナンバーワンアイテムが入れ替わるというのはなかなかありません。しかし、「チャルメラ」「中華三昧」ではそれが起きています。上の世代にとっては慣れ親しんだ味があるでしょうが、若い世代は新フレーバーをどんどん取り入れてくれます。ブランド内で主役交代が起きて、ターゲットの若返りにつながっています。

グループ内で「共創」と「競争」

―― 日清食品グループの一員として

二つの「きょうそう」を行っていきたいと考えます。食品の安全に関わる基礎研究や環境への配慮、生産、資材調達、物流などは、日清食品と「共創」してグループのシナジー効果を最大限に発揮していきます。マーケティング、製品開発、営業は当社の個性を発揮して日清食品と切磋琢磨して「競争」していきます。

女性の活躍を推進

―― 100年ブランドカンパニーの目標に向けて

当社はCSV（共通価値の創造）経営をめざしています。そのような企業でなければお客様に選ばれなくなってきました。

また、前職の菓子業界では商品開発などで女性がかなり活躍していました。明星食品でも女性目線の商品開発をはじめ、女性の活躍を推進していきたいと思います。

創業71年目に社長に就任し、100周年に向けた30年のスタートを任されました。明星らしさを磨き、「キラリ☆と光り輝く元気な会社」にしていきます。

良い商品を良い売り方で

誠実に高品質な商品をつくり、適正価格で販売

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年に営業本部長を兼任。2017年より現職。

今期は家庭用商品が好調を持続

── 近年の概況は

2010年から18年まで増収を続けてきましたが19年、20年と減収しました。家庭用と業務用商品の割合は半々ぐらいで推移していましたが、SNS等での話題化が追い風になり、家庭用の売り上げが大きく伸びてきました。特に21年2月に家庭用で発売した新製品「ひろし」は、想定の10倍の反響があり、原料である広島菜の不足に直面し、急遽春先に追加で植えて増産を図るなど、嬉しい悲鳴となりました。

また20年は「炊き込みわかめ」が発売50周年でしたが、「ゆかり®」誕生50周年と重なり、わかめの企画をしなかった代わりに21年の秋冬に「炊き込みわかめ51周年中途半端企画」を実施します。業務用はコロナの影響で20年にかなり落ち込みましたが21年は回復基調にあり、21年上期は過去最高の売り上げとなりました。

災害時の経営機能維持を図る

── ニューノーマル時代の変化への貴社の対応は

会議等はリモート化が一気に進み、在宅勤務も営業および間接部門で実施しました。災害時の経営機能保持を図り、さまざまなことを行いましたが、出社しなくても仕事が回る仕組みが出来てリスクマネジメントにつながったのは思わぬ副産物でした。

また、営業部門では新しい試みとして自社でPV動画の作成に挑戦し、訪問できないデメリットをいろいろな工夫でカバーしています。製造部門ではDXおよびロボットの研究を進めており、新しい世の中に対応し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の課題は

原材料の確保が喫緊の課題です。当社の原料は天然の作物が主体なので気候変動や貿易問題にも左右されます。自前で赤しその農園や水耕栽培にも取り組み、青のりの陸上養殖にも力を入れています。

また、消費者のアンケート等で見られる要望と購買行動は必ずしも一致しないことを踏まえて、その先回りをするセンスが肝要と感じています。良さそうなことはダメ元でも構わないので、当たりをつけて環境の変化を見ながらチャレンジしようと考えています。

前向きな面白い会社でありたい

── 理想とする近未来の企業像は

一言で言うと誠実な企業でありたいと願っています。当社の基本方針は「良い商品を良い売り方で」というものですが、これに尽きると思います。誠実な心で品質の高い商品をつくり、適正な価格で正直な商売をしてお客様に喜んでもらえる形が理想です。

弊社では変化を起こす人、奇跡を起こす人を「変人奇人」と呼んでいますが、こういう目で社員を見ると実に面白いです。人を大事にして常に前向きな面白い会社であって欲しいです。

「ゆかり®」で赤しそ生活を推進

── コロナ禍における需要活性化策や新需要創造に向けた取り組みについて

コロナ禍で大きく進んだものはリモート会議です。ドラえもんの「どこでもドア」かと思いました。移動のムダが少なくなり、すり合わせの回数を増やすことができたので組織の運用に変化が見られます。災い転じてです。新需要の創造では、主力製品の「ゆかり®」が関与する赤しそ生活を推進していきます。ご飯のお供だけではなく各種の料理、ドリンク、お酒まで網羅して、皆様の健やかな生活に資する提案をしていきます。

創立50周年へ信頼第一に

売上伸長、パールライス統合で拡大強化図る

全農パールライス株式会社

代表取締役社長　前田守弘氏



PROFILE（まえだ・もりひろ）
1956年5月12日生まれ、兵庫県赤穂市出身。1979年4月兵庫県経済農業協同組合連合会入会。2012年10月全農パールライス西日本㈱常務取締役、2014年6月専務取締役。2014年10月全農パールライス㈱専務取締役、2018年4月代表取締役社長。

精米の取り扱い量は順調に伸長

── 近年の概況は

米の取り扱い数量は、2014年11月に全農パールライス東日本と全農パールライス西日本が合併して以降、順調に伸ばしてきました。精米販売量は2015年度で27万4000tだったのが、2019年度で32万5000tまで拡大しています。売上高についても同様で、右肩上がりとなっていました。しかし2020年度はコロナ禍が響き、精米販売は前年比99％の32万2000t、売上高は前年比96％の1141億円となりました。主な原因は、やはり外食や中食、酒造好適米の落ち込みです。一方で、家庭用の米は特に生協や通販が伸長しました。小中高等学校に休校要請が出された2020年2月には瞬間的に家庭用が伸びましたが、工場では感染防止対策を徹底し、24時間体制で稼働して万全な供給体制を整えました。コロナ禍で宅配や通販が伸びたように、消費者の購買様式は大きく変化しています。当社は消費者に直接販売をしておらず、加工メーカーや小売店を介して販売を行っていますが、コロナ収束後の時代には取引先のニーズに応えるのはもちろん、消費者の動向をいち早く見極め、きめ細やかな対応をしていくことが大切だと考えています。また、コロナ禍での社内対応としましては、社員の健康を第一に考え、早急に在宅勤務やWEB会議の体制を整えました。誰も経験したことのないこの状況下で、考えたことを実行に移していかなければ状況は変えられないと思っています。

── 全農パールライス一社化については

もともと全農の県単位ごとに設けられていた販売（パールライス）事業が統合してできたのが全農パールライスです。各地に事業拠点や工場が分散し、事業や業務の合理化・集約化が不十分な点があることから、現在組織の拡大強化のために、統合や合併を進めています。近年の動きとしては全農の方針のもと、2019年に福岡と大分のパールライス事業を統合、2020年には福岡県筑後市に精米工場を新設し、北部九州エリアでの販売体制を整えました。2022年度にはさらに2県のパールライス卸との合併・統合を検討しており、工場の再編強化や倉庫事業も展開していきます。最終的には全農パールライス一社化をめざしています。

付加価値向上、食の総合企業へ

── SDGsへの取り組みは

当社の経営理念は「国産米の販売を通じ、日本の『食』と『農』に貢献する」です。消費者への安心・安全な国産米の提供は、日本の食文化や健康の支えとなります。また、消費拡大の一環として生産者と消費者の交流企画に取り組んでいますが、これは食育活動や稲作農家のコミュニティ支援に繋がります。水田の環境保全機能の維持という観点からも、当社の事業そのものがSDGsに貢献していると言えます。今後はさらに開発目標を明確にし、社員への周知を徹底してまいります。

── 今後のめざす姿は

全農パールライスは2022年10月に創立50周年を迎えます。まずは「信頼」を第一にしていきたいです。当社が売上高1000億円を超えることができたのは、生産者やお客様の信頼があってこそです。信頼を失うのは一瞬ですが、信頼を維持していくには企業としてたゆまぬ努力が必要です。今後も気を緩めることなく、全農パールライス一丸となって事業に取り組んでいきます。米の国内市場は人口減少・少子高齢化によって縮小傾向にありますが、稲作を守るためにも輸出拡大に取り組みます。将来的には精米販売を主軸としながらも、付加価値の高い炊飯米や米加工品の取り扱いも充実させ「総合食品企業」をめざします。生産者や消費者の皆様に信頼され、日本の食と農に貢献する企業でありたいと考えております。

米の強みをどう活かすか

過剰供給のなか、米政策のあり方議論すべき

全国米穀販売事業共済協同組合

理事長　木村良氏



PROFILE　（きむら・りょう）
1948年生まれ。慶應義塾大学卒、1971年木徳入社。1992年代表取締役社長。2000年、神糧物産と合併、現在の木徳神糧に。2007年から取締役会長。同年から全米販理事長。現在は米穀安定供給確保支援機構理事長、日本精米工業会会長も兼任。

日本人に不可欠な米は在庫過剰

── 日本の米の現状は

食糧という観点から見たときに、米は日本人にとって一瞬たりともなくなってはならないものです。特に目下のコロナ禍のような緊急事態時には、消費者は米をストックしておきたい気持ちに駆られ、現実にコロナ禍の初期には瞬間的に買い急ぐような動きもありました。とはいっても、米の国内消費量は人口減少等によって年々減少しています。農水省は主食用米から飼料用米に作付転換する取り組みを進め、その生産量は平成28年産（2016年）で9.1万ha・51万t、平成29年産（17年）で9.2万ha・50万tと増加していました。その効果もあり平成30年産（18年）は主食用米の価格が上がりました。しかし令和元年産（19年）も主食用米の価格が高値で維持されたため、飼料用米から主食用米生産に戻ってしまいました。その結果、コロナ禍による外食・中食の需要減少も加わり、現在の主食用米の需給状況は大幅な過剰供給になっています。

── 日本の米政策はどうあるべきか

国の制度として、米を買い上げていざというときのためにストックしておく備蓄用米がありますが、飼料用米は純粋に飼料穀物も踏まえた政策上の議論が必要ではないかと思います。国は主食用米の過剰対策として、令和3年産の作付に対し、補助金を付けて飼料用米への大規模な転換を進めました。しかし、需給調整のために飼料用米への転換をやみくもに進めることに不安と不満を感じています。飼料用米専用の種子の開発が進んでいるようですが不足気味なのが現状で、今の政策では主食用米の品種を飼料用米として申請しても補助金を受け取ることができます。ただそうすると必然的に安価な主食用米が飼料用米に流れ、従来需要があった業務用米が不足する事態が大いに懸念されます。現在は飼料用トウモロコシの価格が上昇しており、飼料用米にも引き合いがきています。世界的には人口が増加しており、今後、飼料穀物の価格は上がっていくものだとすると、「需給調整のための飼料用米」ではなく「トウモロコシの代替としての飼料用米」としていかに増やしていくか、今後の政策のあり方を考える時期にきています。輸出用米も同様で、地球全体で気候変動が起き、食糧不足が危惧されるなか、我が国の食糧供給の強みといわれる米をどう活かしていくか、将来の食糧問題として議論を進めるべきです。

米のポジティブな面を発信

── 今後の米業界に求められることは

「米余り」と言われている一方で、米の流通には食管法の時代から決められた枠のようなものがあり、その枠分を確保しておかなければ、売るものがないという状況が続いてきました。契約で枠を決めてしまえば安定しますが、近年は生産者等が卸を介さずに実需者に直接販売するケースも増えています。実需側もコストを考えたときに「従来の流通に頼っていては高い」と自ら買い始めています。その中で我々米卸は、実需者ニーズを的確に捉え、ニーズに即した米作りを生産者と一緒になって取り組み、コーディネートしていくことが求められます。また消費拡大の面では、消費者に米のポジティブな面を発信していかなければなりません。米はどうしても「糖質＝太る」というネガティブイメージがあり、また高齢化もあって、エネルギー源として米を推していくには限界があります。全米販の青年部会でも、若い世代の発想を活かして筋トレブームに米を繋げられないかと議論しています。米にも良質なたんぱく質が含まれ、パンや麺に比べて腹持ちが良いとされています。今後、栄養成分・機能面に関する研究がより進むことにより、米を食べることが「魅力あること」だという認識を広めていきたいです。

生き残る「東京の米屋」

全国団体と横並びで受け皿づくり

東京都米穀小売商業組合

理事長　須賀稔氏



PROFILE　（すが・みのる）
1823年創業、東京都江戸川区東瑞江・株式会社 須賀米穀店の５代目。2018年、東米商理事長に就任。18年の長きにわたって務めた前任者の後任という重責も４年目。「後継者を探すのが最大の使命」と語る67歳。

── 東京都の米穀小売店の団体でありながら、全国団体と並ぶ存在となって3年目に入った

全国団体である旧・日米連（日本米穀小売商業組合連合会）が協同組合をやめ、一般財団法人として新・日米連（日本米穀商連合会）を発足させたのは、主に米屋（米穀小売店）を直接会員とすることが目的でした。東米商（東京都米穀小売商業組合）も都内だけではありますが米屋を組合員に抱える団体ですから、新・日米連に参加しない決断をしたことで、はからずも全国団体と並ぶ立ち位置になってしまいました。

ただ私どもも、1969年の設立当初は約5000軒あった組合員数が、2021年3月末時点で763軒まで減少しています。減少そのものが問題なのではなく、問題はその原因です。バブル期に儲けて不動産を保有した米屋が多く、今になって米屋で儲けられないものだからやめてしまい、単なる不動産賃貸業者になる。米屋としては「自主廃業」です。逆に言うと今は「倒産」に追い込まれるほどの経営環境になく、儲からない商売をやめてしまって継がせることもしない人が多いわけです。そうではなく、やる気も能力もあるけれど、経験則だけがない若い方々も沢山います。そうした方々をさまざまに支援し、生き残らせることが、基本姿勢だと思っています。

全員取得の資格「東京米スター」

── 具体的には

ここまでは日米連の事業の受け皿づくりを中心とした仕事にならざるを得ませんでした。一つは、日米連「お米マイスター」の東米商版「東京米（マイ）スター」です。米屋として必要最低限な知識を盛り込んだテキストを作成し、ロゴマークも商標登録しました。2020年10月時点で資格取得者は203店舗244名に達しましたが、できれば全組合員に取得して欲しい「東京の米屋」の必須の資格と捉えています。

もう一つは「TOKYO米（こめ）HACCP事業」です。HACCPは2021年6月までに導入義務化されていたため、まずは全組合員に無償で記録簿を配布し、その上で有償の「記録確認店」事業を展開しました。東米商が記録の担保を受け持つことで、もし何かあったときに東京の小さな米屋の防波堤として機能します。現在200店舗以上から申し込みが来ています。さらに改正食品衛生法の施行に伴い、米屋も食品衛生責任者の取得が必要になりました。通常ならば個別で講習会を受講して取得するのですが、コロナ禍によって開催頻度が減るなど円滑に取得できなくなっていました。そのため2020年度に2回、東米商独自で講習会を開催しました。

付加価値的上位資格「匠」確立へ

── 今後の展望は

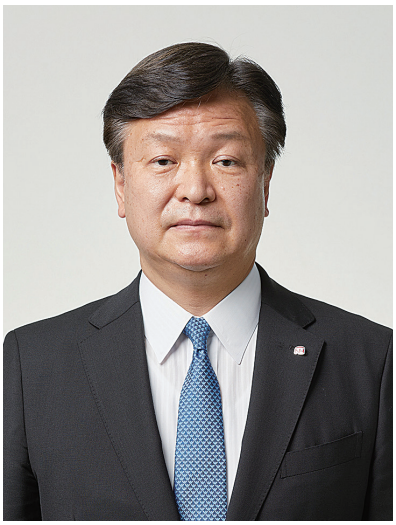
新たに取り組みを進めているのは「東京米スター」の上位資格の設定です。これは「米屋の資格」として組合員全員が持つべき「東京米スター」の上に、付加価値として備えるものです。「東京米スター匠（たくみ）」という名称で2021年度中の確立をめざしており、主に米の栄養関係の知識について、テキストなどを通じて習得していただく予定です。また、東米商が米卸として仕入れを受け持つことを視野に入れています。東京の米屋は規模が小さいがゆえに、「販売」力はあっても「仕入れ」に苦手意識を抱いていることが多いので、個別に産地とのパイプを持ってもらうべく「産地マッチングフェア」を開催していますが、これも規模の壁を越えられません。そこで、言わば共同購入の仕組みを形づくることを想定しており、すでに準備を始めています。

Vision2030を策定

中計は事業戦略とサステナビリティ戦略の両輪で

日本ハム株式会社

代表取締役社長　畑佳秀氏



PROFILE　（はた・よしひで）

1958年生まれ、兵庫県出身、81年日本ハム入社、09年執行役員経理財務部長、11年同情報企画部担当、11年取締役執行役員、12年同常務執行役員グループ経営本部長、経理財務部・IT戦略部担当、15年代表取締役副社長執行役員コーポレート本部長、18年1月から現職。

―― Vision2030（ビジョン2030）について

当社グループは、中期経営計画2020の総括を踏まえ、企業理念を追求する上でのマイルストーンとして2030年時点でのありたい姿をVision2030「たんぱく質を、もっと自由に。」として策定しました。

その背景には、「2030年は持続可能な社会の実現に向けたSDGsの達成年度であること」「中長期的な視点で2030年のビジョンを描き、そこから振り返り次期の中期経営計画を策定すること」「2030年時点における、ニッポンハムグループの企業理念『食べる喜び』をお届けする、具体的な姿や提供価値を定義していくこと」の3つの要素があります。

Vision2030を実現するため、当社グループの強みである「これまでの提供価値」に加え、「環境変化への対応」と「新たな強みの獲得」を進めるとともに取り組むべき社会課題をニッポンハムグループ5つのマテリアリティ（重要課題）として再構築しました。「たんぱく質の安定調達・供給」「食の多様化と健康への対応」「持続可能な地球環境への貢献」「食やスポーツを通じた地域・社会との共創共栄」「従業員の成長と多様性の尊重」の5つです。世界では急激な人口の増加による食糧危機が懸念されており、食糧の安定供給には生産効率の向上が不可欠です。同時に、増大する環境負荷を軽減することは社会全体の課題となっております。そして自由貿易の進展に対しては、よりグローバルな視点が重要となります。

「食べる喜び」の創出を追求

これまで当社グループは、「体を構成するたんぱく質の安定供給」、「食卓においしさをお届けする」こと、さらには「品質No.1経営を基盤とする安全・安心」をお客様にお届けしてきました。また、食べる喜びをお届けするために、各バリューチェーンにおいて組織力を磨きこんできたことで、競争優位を築き上げてきました。

これからは消費者ニーズの多様化に合わせた、新たな「食べる喜び」の創出を追求してまいります。たとえば、「食卓に届くまでのストーリーを重視」することがあげられます。購買決定において、環境負荷や生産背景を重視する人が増えています。また、「食を通じて得られる体験や特別感」も重要です。さらには高齢者の方の咀嚼力の低減といった課題や単身世帯の食の簡便志向など、1人ひとりのニーズ、状態に合わせた食の提供がますます求められます。

“高次の品質No.1経営”を継続

―― 「中期経営計画2023」について

2021年4月からスタートした「中期経営計画2023」はVision2030の実現に向けバックキャスト視点で策定しました。「中期経営計画2023」は、事業戦略とサステナビリティ戦略の両輪で進めていきます。事業戦略と合わせて、社会的な課題解決に取り組み、グループの成長・発展を同時に遂げることで当社グループの提供価値の向上をめざします。中長期視点で既存事業の構造改革と強化、成長領域における事業育成を進めるため、中期経営計画2023、同2026を通した次の6カ年の経営方針を策定しました。経営方針は、「収益性を伴ったサステナブルな事業モデルへのシフト」「海外事業における成長モデルの構築」「新たな商品・サービスによる、新しい価値の提供」「ビジョン実現に向けたコーポレート機能の強化」の4つを掲げています。今後、激変する環境に合わせ、柔軟かつ機敏な対応を行います。そして4つの経営方針に基づく各部門の推進戦略とともに、シナジー効果を最大化する4つの部門横断型推進戦略、①事業横断戦略②新規事業戦略③北海道プロジェクト④コーポレートコミュニケーション戦略を推進します。これらの戦略を支えるものが、これまで継続してきた“高次の品質No.1経営”であり、またコーポレートガバナンスであると考えています。

新中期経営計画を策定

既成概念の打破と強みの認識による成長・飛躍

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　宮下功氏



PROFILE　（みやした・いさお）
1968年生まれ。90年三菱商事入社。02年フードリンク取締役。03年ジャパンファーム取締役。07年米久執行役員経営企画室長、08年同社取締役常務執行役員、13年同社代表取締役社長、16年4月から伊藤ハム米久ホールディングス代表取締役社長、伊藤ハム取締役、米久取締役。

成長力向上へ4つのテーマに注力

── ホールディングスの設立から現在までを振り返って

2016年にホールディングスを設立し、グループ理念として「私たちは事業を通じて、健やかで豊かな社会の実現に貢献します」と定めました。これは、事業会社である伊藤ハム、米久ともに安全・安心な商品を安定供給し、よりおいしいものをお届けすることを事業活動の中心軸とし、ぶれることなく今後も取り組んでいきたいとの考えでした。振り返れば、非常に予測が困難で大きな変化があったと考えています。また、昨年からは、新型コロナウイルス感染症により、さまざまな領域に影響を及ぼす変化がありました。このような激動の事業環境下にあっても、当社グループ従業員は前向きに行動し、着実にそのレベルを向上させていると考えています。

── 現在のグループとして注力している点は

2023年を最終年度とする新中期経営計画（新中計）を策定しました。この計画では、これまで実施してきた流れへの対応と、新たな動きへの対応に分けて考えています。また、新型コロナウイルス感染症やデジタル化の進展による購買行動や生活様式の変化、ESG・SDGsへの関心の高まりなど生活者ニーズの急速な変化や多様化が起こっています。このような新たな動きは、当社グループの強みが発揮できる事業機会の増加と捉えています。新中計では、このような環境に対して課題を整理し、経営基盤と収益基盤を強化して競争力を高めることに加え、新たに生まれた市場ニーズや社会的価値へ対応することによって成長力を高める必要があると考えており、注力していくテーマとして4項目を掲げています。1つ目は経営基盤の強化として、両事業会社を軸とした組織体系から加工品事業と食肉事業という戦略セグメント単位での組織に移行することです。2つ目として収益基盤の強化を掲げており、コスト低減の取り組みに最も注力していきます。さらに、商品の付加価値の向上、とくにマーケティング機能を強化することで、ブランドとして、あるいは企業としての付加価値の向上に取り組みたいと考えています。3つ目は、新規事業・市場への取り組みです。新たな収益の柱を確立するために、事業領域を拡大すること、あるいは生産地域、販売地域、販売市場を拡大することです。4つ目は非常に注目度、重要度、要請が高まっている分野としてサステナビリティへの取り組みを設定しました。当社グループでは、これまでも環境に配慮した取り組みや社会貢献活動を行ってきましたが、今後はできる限り定量化した数値目標などを設定し、グループ全社を挙げて推進し、対外的にもお知らせしていきたいと考えています。

一丸となって変化への対応力を発揮

── 今後の展開について

新中計では、「既成概念の打破」と「強みの認識」によるさらなる成長・飛躍を指針として掲げました。今後も当社グループを取り巻く事業環境について、予測が非常に難しい変化にさらされるのではないかと考えています。このような状況下では、前例や習慣を元にした発想や手法のみでは、対応の遅れや対応できないといった結果になるのではないかと思います。また、当社グループの強みの一つとして、ブランド力があると考えています。これは、伊藤ハム・米久という両事業会社が長年培ってきた調達力・生産技術・マーケティング力、商品開発力、販売力など総合的な取り組みが評価されている結果であり、生活者・得意先から支持していただいているものと考えています。既成概念にとらわれず変化への対応力を発揮し、今後もご期待に応えるべく、グループ一丸となって取り組んでいきたいと考えています。

“チームスターゼン”が浸透

誰もがスターゼンとわかる商品を世に出す

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、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。

売り上げと利益を安定的に出す会社に

── 近年の概況は

2017年前後の売上高は3000億円を少し超える程度でしたが、18年以降は3500億円程度まで増加しました。前社長の指揮のもと経常利益も60億円から70億円を確保し、21年3月期は経常利益で86億円と、このコロナ禍で過去最高益となりました。ちょうどその期間、私は5つの販社を統合した販売会社の社長を務め、また20年4月に販売会社がスターゼンに統合された後は営業本部長として、部門別で分かれていた営業活動に横串を通してきました。その“チームスターゼン”がこの5年で浸透してきたと言えます。

営業の内容自体も、昔のように卸売業として原料を売るだけではなく、お客様の要望に応じた規格・スペックや、味付け等加工度を上げた商品が増え、売り上げと利益を安定的に出せる会社に変わってきたという実感があります。

当社は、川上の処理・加工工場の衛生管理レベルに自信があります。この強みをどのように活かすかに集中していった結果、評価をいただける商品が徐々に増えてきました。

多くの食品メーカー様とのコラボで、新たなアイデアや新たな技術を活用した商品開発に取り組んでいます。食品メーカー様は、商品開発や基礎研究の人たちの層が厚いのですが、それに対し、当社は新鮮で上質な素材としての食肉を安定的に供給できる点が強みであり、長所を掛け合わせることでさまざまな挑戦ができると考えています。

尊い家畜の命を頂戴した商品を無駄なく

── 持続的な成長を実現するためには

サステナビリティ部署を中心に、当社がどのように取り組んでいくか検討を進めています。われわれの商品のほとんどが尊い家畜の命を頂戴して作られています。頂いた貴重な命は必ず食として繋ぐという使命感のもと、消費期限延長の技術を導入したり、工場を衛生的に保ち初発菌数を抑えたり、商品が一日でも長く、おいしく食べていただけるようにしていきます。さらに排ガス削減に向けて、物流改善や工場での太陽光発電も実施しており、定量的に目標を定めて取り組みを公表していきます。

コロナ禍で外食のプロの味の販売をお手伝い

── 将来どのような企業でありたいか

経営理念に「スターゼンと取引をしてよかったといわれる会社にしよう」「スターゼンで働いてよかったと思える会社にしよう」「仕事を通じて自ら成長しよう」を掲げています。

加工度の高い商品を増やす方針ですが、単に食品メーカーをめざすということではありません。当社としての存在意義、価値として「美味しい商品を作って売ってくれる、スターゼンにしかない」というものを連続して打ち出せる会社になりたいと考えます。

スターゼンから誰もが知っている商品を世に出したいと社員に話しています。当社はハンバーガーパティなど業務用で多くの方に食べていただいている商品があります。加えて、誰もが「ああ、スターゼンの商品」と分かる商品、子どもから大人までずっと愛されるロングセラー商品を世の中に出したいと思います。これは決して夢物語ではないと思っています。

── コロナ禍の中の需要活性化策は

外食でしか食べられないものを、中食、内食で食べていただけるようにとミールキットなどの開発に取り組んでいます。特に外食では、調理のプロが持つおいしさに向けたこだわりを、いかに当社がお手伝いして異なる売り場で展開していくかに、集中して取り組んでいます。コロナが明けてもこうした商品は残ると思っています。

経営理念を真摯に実践

「食を通じて社会に貢献する企業」であり続ける

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、05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、18年安曇野食品工房㈱代表取締役社長、21年6月から丸大食品㈱代表取締役社長。

笑顔あふれるおいしさを食卓へ

── 社長就任にあたって

当社の経営理念「日々の活動に精一杯の真心を込め、誠意を尽くすことにより、社会に貢献します」を真摯に実践し続けることが、小森敏之創業社長から引き継いだ使命であると胸に刻み、食品メーカーとして持続可能な社会の実現に向けたさまざまな課題に積極的に取り組んでまいります。

新型コロナウイルス感染拡大により緊急事態宣言の延長が続く中で、世の中の流れとしては、世界人口の増加の一方で、日本では少子高齢化、生産年齢人口の減少、人手不足、物流コスト上昇、気候変動による自然災害の増加等、厳しい環境が続いていくと思われます。ニューノーマル（新しい生活様式）を見据えた新しい環境に適応していくためには、世の中になくてはならない企業、真に社会的存在価値が認められる企業として、常に新しいチャンレンジを行い、お客様に喜ばれる価値ある食品を創り続け、笑顔があふれるおいしさを食卓にお届けすることで、心と体の健康を支えるサポートを続けてまいります。

── 現在、注力している取り組みは

当社グループの存在意義である「食を通じて社会に貢献する企業」であり続けるために、経営理念を具現化した経営方針が重要となります。当社グループでは、2021年度より新中期経営計画がスタートしております。5つの基本方針（①商品競争優位戦略②収益構造改革③多角化戦略④人財育成と働き方改革⑤企業価値向上戦略）に沿った政策を進めてまいります。総合食品メーカーとして、より一層「お客様視点」を原点とした商品作りをめざし、スピード感を持って対応するために組織変更を行っています。マーケティング、企画・開発、生産、営業、物流機能を一体化した事業部制により、お客様視点に立って、自由な発想で商品アイデアを出し合いながら「もっと美味しく、もっと楽しく、もっと新しく」をスローガンに掲げ、商品開発に取り組んでいます。

世界が認める技術力

当社のメーンブランドである「燻製屋熟成あらびきポークウインナー」が海外の由緒ある食品の品評会で3冠（モンドセレクション・DLG国際品質競技会・ITI：国際味覚審査機構）を達成しております。当社の技術力は世界でも高く評価されており、これからもお客様に喜ばれる商品づくりにチャレンジしてまいります。

── 今後の展開について

コロナ禍において、私たちを取り巻く環境は大きく変化し、その中でも世界中で地球環境を限りある資源と捉え、サステナビリティ（持続可能）な社会の実現に向けた流れが大きく動き出しています。当社グループにおけるESG経営やSDGsの取り組みとして、さまざまな環境問題に対応すべく、CO2排出量削減をはじめ、包材の軽量化による廃棄物削減、賞味期限延長による食品ロス削減等、環境に配慮した商品作りを積極的にすすめてまいります。

当社グループの5年後、10年後の「ありたい姿」をめざし、事業規模の拡大や新たな領域へのチャレンジに向けて、今までの常識を打ち破り、新たな改革に取り組んでまいります。





燻製屋熟成あらびきポークウインナーなど幅広い商品を展開

各事業のDXを推進

ブランド戦略は販促含め長期的なスパンで

プリマハム株式会社

代表取締役社長 社長執行役員 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（現）、19年6月社長執行役員（現）。岩手県出身。

── 近年の経営概況は

私がプリマハムに入社した2016年度と20年度を比較すると、連結売上は約1.2倍、利益項目では営業利益、純利益ともに1.4倍となっています。その背景として、生産性の高い商品の販売が伸びており、国内ハム・ソーセージ4工場の生産数量はこの5年間で1.3倍に増加しているところです。

SCIデータによると、ハム・ソーセージの売り上げも1.3倍となっています。特に伸びているのが「香薫あらびきポークウインナー」で、2個バンドルと大袋タイプの2つは、この5年間で2.2倍に大きく伸長しています。それだけお客様からプリマの商品を評価していただいていると捉えており、現場の営業部隊もこれまでの努力が報われたと非常に喜び、会社全体の士気が上がっていると実感しています。

宮城に新たな養豚場を新設

──「ニューノーマル」など時代の変化への対応は

コロナ禍で消費者の行動がどう変化するのかを考えながら、さまざまなPDCAを回していきます。とくに販売面では、ECや宅配サービスなど、ネット社会のなかで食品を購入する消費者が増えており、そのような新しいニーズも想定しながら商品開発をしていく必要があります。そこで加工食品事業では、今まで以上に食べる方、料理する方、あるいは商品を配送する方が求める商品を提供することができるよう、開発体制を強化していきます。

また、食肉事業では、特に養豚事業において、「スマート養豚」といったAIを活用した畜産DXの取り組みを進めていきます。現在、宮城県で新しい養豚場の建設を進めており、22年度中に完成し、生産を開始する計画です。

多くの人がスマートフォンを使うようになるなど、私たちの生活環境はここ10年、20年で大きく変わってきました。そこで、いま当グループでもDXを推進するための「Prima Next Project(PNP)」を実行しています。ここでは、社内システムを刷新することはもちろん、各自のいまの仕事のやり方を見直していくことも重視しています。BPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）の取り組みにも、社内の「イノベーション推進部」を主体に進めており、こうした分野は、今後いっそう力を注いでいく方針です。

「香薫」に次ぐ看板ブランドを育成

── 持続的な成長を実現するために必要なことは

中長期の考え方として、少子高齢化は待ったなしの状況であり、コロナ禍を機にEC市場がさらに進展していくとみています。工場も働き手の確保が難しくなることを想定し、ラインの自動化などさらなる効率化を進めていく必要があります。こうした事業環境や大局観に基づいた成長戦略を検討しています。そのなかで、当社が注力していくのがブランド戦略です。「香薫」に次ぐ第2の看板ブランドを販売促進まで含めて長期的なスパンで取り組んでいきます。

ブランド戦略は食肉も同様で、カナダ産ポーク「ハイライフ」ブランドの活用や、宮城県の新養豚場を筆頭に、肉質について成分を数値化しおいしさを追究していること、アニマルウェルフェアに配慮した環境で生産していることなどの特長を踏まえたブランド化を考えています。

── プリマハムがめざす近未来像は

全ての従業員が上司からの指示を待たず、ある程度自分で判断して行動する企業文化を醸成することです。理想論に近く、簡単なことではありませんが、まずは全従業員がめざすベクトルを合わせるため、21年度から、めざす姿として「おいしさと感動で、食文化と社会に貢献」を掲げました。そのうえで、今後も当社が関わる全ての人々に対して「いつも、ずっと、愛され、支持される会社」を従業員とともに作り上げていきます。

消費者向けCPを強化

アメリカン・ビーフ、ポークの供給量は年々増加

米国食肉輸出連合会（USMEF）

ジャパン・ディレクター　山庄司岳道氏



PROFILE　（やましょうじ・たけみち）
1957年岐阜県生まれ。80年名古屋市立大学経済学部経済学科卒業、同年株式会社ダイエーに入社、99年まで主にダイエー商品部食肉部門にて商品開発、買い付けに携わる。90～95年は米国駐在。99年USMEF、2016年にジャパン・ディレクターに就任。

── 近年のアメリカン・ミートの動向は

ここ5年間の米国農務省の輸出統計（内臓除く、加工品含む）によると、ビーフの日本向け輸出量は、2020年が25.9万tとなり、16年と比べて27.2%増と約3割も拡大しました。米国のビーフ産業にとって日本は、輸出数量・金額ともに最大の輸出国です。ここ数年の傾向として、「アンガス」をテーマにしたものを含めて、パッカーや卸売、流通企業によるさまざまなブランドが増え、差別化が進んでいます。また、米国の格付けシステムで最高ランクに位置づけられる「プライム」の発生率も10%以上に達しており、それに伴い肩ロース部位を中心に「プライム」の輸入が増えている状況です。

アメリカン・ポークの輸出量は20年が38.1万tとなりました。16年比では1.1%増ですが、19年と比較すると6%増加となりました。ブランドも過去5年間で非常に増えており、特にメジャーパッカーのブランド導入が進んでいます。USMEFとしても、プロモーションを通じてアメリカン・ポークの品質やおいしさの訴求に力を注いでいきます。

アメリカン・ラムは、18年7月に15年ぶりに輸入が再開されました。アメリカン・ラムは、肉用種の血統を含む生体に穀物を与えて育てており、世界でも最高級ラムとして評価されています。ハイエンドのレストランや小売を中心に販売されており、プロモーションを展開しているところです。

SNSによる情報発信も注力

── ニューノーマル時代におけるUSMEFの対応は

消費者向けキャンペーンについては、ビーフ、ポークともに強化しています。回数は過去と比較して約2倍に増えており、年間を通じて途切れることなくさまざまなキャンペーンを展開していきます。SNSやウェブセミナーなどを通じた情報発信、個別企業とのタイアップキャンペーン、LINEなどを通じて参加できるキャンペーンにも注力しています。特にSNSを使ったプロモーション、PR活動を拡充しており、Twitterの公式アカウントをフォローするとアメリカン・ビーフ、ポークやグルメバーガーの引換券などが当たるといった消費者参加型のプロモーションを増やしています。個別企業とのタイアップキャンペーンにも力を入れており、一例として複数の企業（計511店舗）と同時タイアップキャンペーンを実施しました。YouTubeの公式チャンネルでは、料理レシピやレストラン情報、米国の食肉産業、部位の特長などを紹介しており、今後もコンテンツを拡充させて消費者・業界への情報発信を強化していきます。また、アメリカン・ミートに関する各種ガイドブックは、これまで約30種類を発刊してきました。実用的な内容で業界の皆様からの評価も高く、今後もマーケットのトレンド・ニーズに応じて発刊・刷新していきたいと思います。

アメリカの食スタイルを提案

── 将来に向けてUSMEFがめざす姿は

常に全国キャンペーンや個別企業のプロモーション支援などの販売促進を通じて、新しい部位の提案と商品化を進めること、メニュー・レシピの提案、さらにアメリカンスタイルのBBQやプルドポークといった、「新しいアメリカの食スタイル」をこれからも提案していきます。シニアエイジやグルメバーガーなど、新しいマーケットを開拓し、提案することも重要です。何よりも業界の皆様から、“次はどんな仕掛けや、販促提案を行うのか”と期待される存在でありたいと強く思っています。

日本は世界のなかでは国民1人当たりのビーフ、ポークの消費量はまだ低い方です。USMEFとしては、ポークとビーフの食の機会をさらに増やしていくことで、日本の牛肉・豚肉全体のパイを大きくすることに貢献したいと考えています。

丁寧に作って質を売る

グリーンマークと軽井沢の構成比を60%に

信州ハム株式会社

代表取締役社長　宮坂正晴氏



PROFILE　（みやさか・まさはる）

1953年1月生まれ、千曲市出身、立命館大学産業社会学部卒、1975年信州ハム入社、96年7月第2販売部部長、08年9月取締役営業本部長、12年7月常務取締役営業本部長、14年9月専務取締役事業本部長（当時は営業本部と生産本部を統合し事業本部としていた）、16年9月から現職。

74期は過去最高の経常利益を確保

── 近年の概況（過去5年）について

当社は2021年7月から75期(2022年6月期)に入っています。売り上げの推移は、70期から72期は98%から99%と若干の前年割れとなりました。しかし73、74期は前年を上回り、増収増益を達成できました。ただ、売り上げが前年を下回る時期も、利益は順調に伸ばすことができました。74期の売上高、経常利益は、ハムソーのみの販売になってから過去最高で、経常利益は5年前に比べ3割近い増益となりました。

これは、一つは先代の中村幸男社長から引き継いだ無塩せき「グリーンマークシリーズ」、長期熟成の「爽やか信州軽井沢シリーズ」の構成比を上げてきた成果です。74期は、中期3カ年計画の真ん中の年度で、75期が着地の年度となります。計画では、この構成比を売り上げの60%まで上げることにしています。5年前は40%で、74期は54%と10%以上上がりました。1%、2%伸ばすだけでも大変です。全体の売り上げが多少落ちても、売るべきものを伸ばしていきます。近年では、営業の力点を置くところが従来と変わってきました。

きっかけはTPP、EPAなどにより、海外からハム、ベーコンが安価に入ってくることです。その時に、どう対応するかが発想の原点です。ブランド力のない商品は駆逐されてしまうので、いかにブランドを大きくするかがこの間の一番の使命でした。中計最終年度の75期については、無塩せきと熟成群の構成比を60%に引き上げることが最大の課題です。

── ニューノーマル時代への対応と喫緊の課題は

この間、伸びてきたECサイト、オンライン通販など新しいチャネルはさらに強化していきます。このため7月から新しい組織を立ち上げました。また、中期3カ年計画では、大手のように「量を作って量を売る」ではなく、「丁寧に作って質を売る」をテーマとして掲げました。当社のような規模の会社にとって、生産量だけを追う時代ではありません。丁寧にとは、ロスやミスがなく、クレームがないのもそうですし、いわゆる付加価値を作ることにもつながります。そして、営業は質を売っていきます。結果として、量が多少落ちたとしても、売り上げや利益は確保できるような形にもっていきたいと考えています。

もう一つブランドを育成

── 持続的な成長を実現するために大切なことは

現在、当社には前述の2つのブランドがありますが、もう一つブランドを育成したいと思っています。信州をキーワードにして、信州の素材でもいいし、食文化でもいい、それらを取り入れた商品シリーズを作りたいと思います。他のハムソーメーカーが作らないもの、その一つが信州ブランドをいかに活用するかです。「信州産の○○を使って作った」は、信州ハムが作って初めて意味を持ちます。そういったものをクロスマーチャンダイジングしてシリーズ化することができれば、ブランドとして折れることのない3本の矢となります。

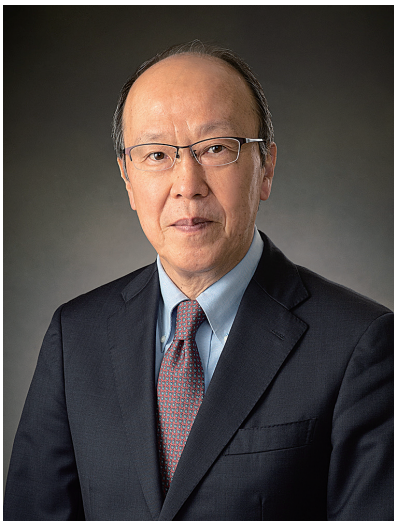
── 将来的にどのような企業でありたいか

100年企業をめざします。75期を迎え、そのために何をすべきか逆算して考えていかなければなりません。なくては困る会社、そのような会社はなくなりません。グリーンマークキャンペーンでは、返信に一言書いてもらいますが、あるお母さんが東京の大学に行った息子のアパートに行ったら、昔から食べさせていたグリーンマークのベーコンが冷蔵庫にあり感動した、2世代、3世代にわたり食べ続けていると書いてありました。本当にありがたいことです。グリーンマークは45年かけてここまで来ました。これが歴史であり、信用であると思います。ここに安閑としている訳ではなく、さらに「レッドオーシャンからブルーオーシャン」をめざしてまいります。

消費者向けに認知拡大

日本の輸入豚肉市場シェアを二分するまで拡大

カナダポーク



日本マーケティングディレクター　**野村昇司氏**

PROFILE　（のむら・しょうじ）
1978年東京経済大学卒、㈱アマイに入社。2001年商社系輸入食肉部門を経てカナダビーフ輸出連合会マーケティングマネージャーの就任。2010年から現職。趣味はバスケットボールとゴルフ。1955年3月生まれ。

── この5年間の取り組みは

日本事務所を2010年に開設し、2016～17年がチルドポークの輸出数量増加幅のピークでした。当時はとくに食肉業界へ向けた働きかけを強化していました。日本のコストコでの取り扱いに始まり、多くのスーパーマーケットで採用され、取り扱いが拡大し、日本への輸出は拡大が続いています。一方で現地カナダでの生産状況には変化があり、収益が厳しく倒産の危機を迎える養豚企業がありましたが、大手食肉パッカーによる支援や買収などにより、業界が再編成されました。

農場から食卓まで高品質な豚肉を約束

── ニューノーマル時代において注力ポイントは

新工場への投資になります。大手の支えもあり、供給体制を維持して輸出拡大を続け、市場が求める品質と供給量に応え続けてきました。高品質のカナダポークの販売はスーパーの利益にもつながると考えます。そのため供給量を維持・拡大しながらさらなる品質向上を図っていきます。今では輸入チルドポークのシェアを米国産と二分するまでに拡大しています。今後は消費者向けにもカナダポークの良さを伝えていきます。

カナダポークは徹底的な安全管理システムが導入された農場で飼育され、すべての肉豚が飼育から流通までの過程を管理することで追跡できます。豚のアニマルケアに関しても細かく規定し、成長ホルモン剤や畜産薬剤は使用していません。加工はHACCP承認を受けた工場で行っています。そしてカナダは広大な土地と澄んだ水に恵まれ、寒冷な気候と低い飼養密度のため病気の発生や感染が起こりにくく、養豚に最適な環境と言えます。農場から食卓まで安心で高品質な豚肉を約束しています。この約束、品質保証プログラムが業界に受け入れられ今日の拡大につながりました。今後はこのプログラムを消費者向けにも発信していきます。

カナダポークの良さを知っていただき、正しい知識を持って豚肉を選んでいただけるようになれば、スーパーに足を運び、カナダポークを購入していただけます。コロナ禍では試食販売が難しいこともあり、インスタグラムを使用したPR活動を開始するなど、消費者向けにカナダポークの認知拡大を図っています。

供給拡大には機械導入・自動化促進

── 今後の成長に向けて

コロナで身動きが取りにくい中でも、企業との協働に取り組んでいきたいと考えます。何よりも大事なのは消費者向けた情報発信です。おいしさや品質の高さなど、カナダポークの良さを引き続きアピールしていきます。

── 将来の姿は

日本国内の豚肉生産は、農家の高齢化や公害問題などもあり、増えることはなく、減っていくと思われます。対してカナダなど海外は、少なくとも5～10年間は増えていくでしょう。さらに貿易協定により関税低減も続くため、販売を拡大していくチャンスがあると考えています。一方で、現地では熟練ワーカーの不足が深刻になりつつあり、供給体制を維持・拡大するには工場への機械導入・自動化を進めていくことが求められると考えています。

世界の豚肉産業をリード

「スマートアグリ」でSDGsを早くから実践

オランダ農業振興会

代表　塚田務氏



PROFILE　（つかだ・つとむ）
1956年生まれ。大学卒業後専門商社で食肉業界に。1993年ＡＭＨ日本支社入社、1997年ConAgra Japan社（現JBS Japan）入社、2003年Tyson日本支社入社、2006年Cargill Japan社入社、2008年Maple Leaf Foods Japan社入社。2015年６月にオランダ農業振興会代表就任。

── 近年の取り組みは

1993年にオランダ王国から日本向け豚肉輸出が始まってから約30年、また日本市場でのマーケットサービスを本格化させるべく、振興会を設立して10年になります。この間、輸入商社・食品メーカー・外食産業の皆様にご愛顧をたまわり、豚肉・豚肉製品の対日向け輸出量は、年間5万tを超えるまでになりました。今後も日本市場へ向け、安定的に製品をお届けすることに注力していきたいと考えております。

高い環境基準をクリア

オランダの国土は25％ほどがポルダーと呼ばれる干拓地ですが、農産品の輸出額は世界第2位の農業大国です。ご存知のようにオランダと日本には400年以上にわたる交易関係があるものの、養豚・豚肉産業に関して、一般的にはまだあまり知られていないかもしれません。オランダは世界でも有数の養豚国であり、世界の豚肉産業をリードしている国の一つです。EU及びオランダ自国の高い環境基準をクリアし、環境に過大な負荷をかけず、小さな国土を有効活用して行う先進的な農業を実践するスタイルは「スマートアグリ」と呼ばれ、SDGsを早くから実践している国として世界中から注目されています。

長期的視野で取り組み継続

── ニューノーマル時代への対応や課題は

近年では世界各地で家畜疾病の発生による供給面での不安定さが、グローバル商品の一つである豚肉の世界相場に大きな影響を与え、またCovid-19（新型コロナウイルス感染症）の大流行が豚肉生産工場の稼働率を落とし、世界経済の停滞と各国の経済回復状況の違いにより、豚肉需要にも深刻な影響を及ぼしています。

オランダでは過去の疾病被害を教訓に、国と関連業界が一丸となってさまざまな体制を構築し、環境に適した養豚を行い、豚肉・豚肉関連製品の輸出だけでなく繁殖豚や肥育素豚・と畜向け生体豚の輸出にも力を入れています。世界経済の影響を受けざるを得ない現状ですが、日本のニーズに確実にこたえられるよう、長期的視点に立った取り組みを続けていきたいと考えています。

生産・輸送過程も選ぶ基準に

── 今後の成長に大切なことは

加工原料用・テーブルミート用と用途を問わず、汎用性の高い製品を供給するだけでなく、加工歩留まり・調理歩留まりの良さ、遺物夾雑物の混入防止等、表面価格以上に価値のある製品をいかに安定してお届けするかが、供給サイドにとって非常に重要です。「製品の良さ」は、使い勝手だけではなく、養豚農家や養豚場地域の生活者、豚肉の生産者、工場地域の生活者、その輸送・輸入など、すべての過程で関わる人達が幸せでなければ最終消費者に選ばれない時代になると考えます。

養豚・豚肉生産で地域の生活者が環境問題等で厳しい状況下にあると分かった場合、消費者に積極的に選択していただけるでしょうか。そのような生産が持続可能な生産と言えるのでしょうか。今後はオランダ産豚肉のご紹介とともに、オランダのスマートアグリの一翼であるオランダの養豚やSGDsへの取り組みも併せてご紹介して、オランダの農業・養豚・豚肉生産の認知度を上げて行きたいと考えています。

「これしかない」を追求

チーズで新しい価値を作り続ける

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、2000年六甲バター入社。13年取締役稲美生産部長、15年常務経営企画部担当兼人事総務部担当兼品質保証部担当兼購買部担当、17年専務、18年副社長開発本部長、19年代表取締役副社長、21年3月25日代表取締役社長。

時代に合ったスピードと感覚で中長期的な成長と発展

── 近年の概況について

2018年12月に70周年を迎え、19年には稲美工場に替わる新たな主力工場「神戸工場」（神戸市西区）を新設しました。IOT、AIなどの技術を導入し生産性の向上に努めたほか、企画・開発、製造、品質の一体型体制を実現しています。

業績面では、20年度（20年12月期）の売上高は549億4800万円と16年度比で16.6％伸長し、年々右肩上がりで推移しています。ただし、20年から新型コロナウイルスの影響で環境が一変し、家庭用チーズを主体とする当社では巣ごもりや家飲み需要がけん引し好調ですが、業務用チーズには逆風です。状況に適宜対応し、成長し続けたいと考えます。

── 21年3月25日付で社長に就任した

私が入社した当時（2000年）は、社員の平均年齢は40代後半でした。今では30代まで若返っています。トップも20歳以上若返り、時代に合ったスピードと感覚で中長期的な成長と発展をめざします。

若手や女性が一層活躍できるよう、制度面を含めて働きやすい環境を整えます。女性社員については、比率を社員の半分を目標にしたいと考えます。

世界でプロセスチーズNo.1めざす

── 持続的な成長のために大切なことは

アフターコロナにおいても、きらりと光る会社であり続けるため、「新製品の発売」「海外事業の拡大」「SDGsへの取り組み」「新規事業の開発」に力を注ぎます。

新製品については、2021年、家庭用主力のベビーチーズから、おうち時間を意識した「おうちDE居酒屋ベビーチーズ」を発売し、春夏、秋冬の期間限定フレーバーを展開し、売り場を盛り上げます。業務用では、高齢化社会を見据えて老健メディカル向けの新ブランド「Q食」を立ち上げました。

当社は、プロセスチーズを主にチーズ業界をけん引していきたいと考えてます。プロセスチーズは、形を変え、食べ頃のおいしさを長く保持でき、フレーバーもいろいろ変えられます。そういった価値をもっと認識してもらえれば、チーズ業界全体の発展に貢献できます。今後もライフスタイルの変化をとらえた商品やワクワクするような商品を発売し、新しい価値を作り続けます。



海外事業については、インドネシアにおける三菱商事との合弁事業のほか、東南アジア諸国への輸出をさらに拡大し、日本にとどまらず世界でプロセスチーズナンバーワンをめざします。

SDGsへの取り組みでは、サステナビリティ宣言「『おいしい』で未来を健康に」のもと、地球環境やステークホルダーにやさしい経営を実行します。

主力のベビーチーズに加え、時代の変化に合わせて事業の幅を広げていくことが、アフターコロナ時代の生き残り戦略だと考えます。今年から事業環境の変化に本格的に対応するため、事業開発部を新設しました。中長期的な視点で新規事業の開発・開拓をめざします。売れる商品は、「安い」か、「便利」か、「これしかない」もの。「これしかない」を追求し、おもしろい商品、記憶に残る商品を出し続けます。

独自性こだわり圧倒的存在感

牛乳、ヨーグルト、チョコレート 国内シェアNo.1

株式会社 明治

代表取締役社長　松田克也氏



PROFILE （まつだ・かつなり）
1980年慶應義塾大学法学部卒業、明治乳業（現、明治）入社。2011年乳食品事業部長、12年執行役員、17年取締役専務を歴任し、18年社長に就任した。20年明治HD取締役執行役員COO。組織を再編し事業構造を改革。海外事業では中国に重点的に投資し成長基盤を確立した。静岡県出身。64歳。

グローバルで健康栄養の社会課題を解決

創業の精神「栄養報国」に基づき、赤ちゃんからご高齢の方までの幅広い世代に寄り添う食品を手がけ、牛乳、ヨーグルト、チョコレートの分野で国内シェアNo.1です。「明治が提供する栄養」を追求し、チョコレートでは、高カカオポリフェノールを多く含んだ「チョコレート効果」の定着によって、ネガティブなイメージを健康的なチョコレートのイメージへと変えることができました。その後、「オリゴスマート」も発売し、健康志向チョコレートという新しい市場を創造してきました。ヨーグルトは、乳酸菌の新たな可能性を追求した「明治プロビオヨーグルトLG21」と「同R-1」の発売によって、「乳酸菌でヨーグルトを選ぶ」という新しい市場を切り拓くことに成功しました。世界初のキューブタイプの粉ミルク「明治ほほえみらくらくキューブ」は、計量の手間なく使いやすい点などが、ダノン社と提携してテスト販売中の欧州でも受け入れられ、手ごたえを感じています。21年には、中国で「LG21」と「R-1」のドリンクタイプの販売を開始しました。今後も海外へ商品を展開していく予定です。

健康に生きることへの関心の高さ

新型コロナウイルス感染症の拡大により改めて感じたのは、人々の「健康に生きることへの関心の高さ」です。「健康と栄養」に対するニーズは底固く、希少性を持つ商品が売れてくるとみています。20年に発売した「TANPACT」は、たんぱく質の摂取不足という社会課題の解決を目的とした商品です。ラインアップの拡大中ですが、乳たんぱく質の配合量を高めた乳製品や菓子、冷凍食品などが一定層に支持されています。当社の考えに賛同いただいた山崎製パン様や伊藤ハム米久HD様、マルハニチロ様などと連携して、パンやソーセージなどへラインアップを広げ、お客様との接点を増やしています。

これからも明治らしい“栄養”を提供していくために、「栄養ステートメント」を策定しました。当社が考える“栄養”とは、商品や情報、サービスの全てです。明治らしい“栄養”を提供し、お客様の健康と人生の充実へ貢献していきます。

明治らしいサステナビリティ経営による企業成長をめざして

社会課題解決・環境配慮と利益成長を同時実現する「サステナビリティ経営」を掲げています。その一環で、高品質で持続可能な原料調達を実現するために、原料生産から携わっています。取り組みが先行しているカカオ豆では、社員が生産地の農家に直接訪問して、栽培技術の指導や生活支援を行うことで、生活向上と高品質なカカオ豆の調達を実現できています。生乳を生産する酪農現場においても、高品質で持続可能な生乳の調達に取り組みます。

私は、社長就任後、収益力アップのための体質改善に注力してきました。コア事業の成長を図りながら、事業の見直しや不採算商品の撤退、工場の再編などを進め、営業利益率の改善を図りました。同時に海外への投資も中国を中心に積極的に行いました。26年度までに海外売上高比率10%以上をめざします。

社員には部門の専門性を高めるだけではなく、幅広い視点から考え、判断、行動できる人財になることを求め、意欲ある人がチャレンジできる場を設けています。これからも、明治だからこそできる独自性にこだわり、「自分たちの商品は他とは違う」と自信をもってお客さまへ提案していく、そのような働きがいのある会社、そして国内外で圧倒的な存在感のある企業に成長させることが私の使命です。

「お口の恋人」を具現化

海外事業の販売構成比20%以上へ

株式会社ロッテ

代表取締役社長　牛膓栄一氏



PROFILE（ごちょう・えいいち）
神奈川県出身。1983年明治大学政経学部卒、同年ロッテ商事入社。2008年執行役員営業統轄部長、2010年取締役営業統轄部長、2015年より常務取締役、同年ロッテホールディングス取締役（兼任）、2016年ロッテ商事代表取締役専務（兼任）。2018年4月傘下の3社合併により新会社ロッテ代表取締役社長に就任。

持続的成長のための4つの戦略

── 近年の概況について

直近5年間（2015年～20年）の業績は、主力事業中心に伸長しました。2020年度は新型コロナウイルスの影響を大きく受けたものの2015年度対比ではチョコレート23%増、アイス4.5%増、海外事業4.6%増となりました。昨今はVUCA（将来の予測が困難な現代の状況）の時代と言われますが、コロナ禍を経て、ますます不確実性や複雑さが増していると感じます。このような状況下において、当社では「ブランド強化」「海外事業拡大」「ESG経営推進」「CSV取り組み」を持続的な成長のための戦略として推進しています。

カテゴリーを超えた商品展開へ

── 具体的には

ブランド強化では、「キシリトール」「ガーナ」「チョコパイ」「クーリッシュ」「雪見だいふく」などを重点ブランドとし、生活者のニーズや販路に適した商品開発、プロモーションを展開します。そのブランド力を活かし、従来のカテゴリーを越えた商品展開にも乗り出します。例えば「チョコパイ」は常温流通品ですが、チルド温度帯の商品をテスト販売するなど、新たな取り組みに挑戦します。海外事業については、東南アジアと東欧を中心に、各地域内におけるシェアアップと周辺国への輸出拡大に努めます。当社のブランドを世界中に広め、海外事業の販売構成比を20%以上に引き上げることが目標です。

「噛むこと」で健康寿命延伸に貢献

── ESGについて

ESG（環境・社会・ガバナンスへの配慮）経営では、「食の安全・安心」「食と健康」「環境」「持続可能な調達」「従業員の能力発揮」という5つのマテリアリティについて、2028年までのESG中期目標を定め、達成に向けた取り組みを推進しています。

例えば、主要なボトルガムのプラスチック容器において、胴体部のプラスチック重量を19.2gから15.0gへと減らします。年間合計で103.7tのプラスチック使用量を削減できる見込みです。

── CSVについては

CSV（社会問題の解決と同時に企業も利益を得ること）の取り組みにおいては、「噛むこと」の啓発活動を進めることで、健康寿命の延伸や生活の質の改善に貢献したいと考えます。

2018年に発足した「噛むこと健康研究会」では、歯学だけでなく、医学や栄養学、スポーツ科学など複数の分野の研究者にご協力をいただき、多面的な研究を重ねてまいりました。それらの研究結果をもとに、「噛むこと」の効能を広く発信してまいります。

甘いものはむし歯の原因になるというこれまでの常識を覆した「キシリトールガム」は、当社のCSVの代表的な商品です。この商品の普及により、むし歯のない社会という世の中の課題解決に貢献したいと考え、幼児期からキシリトールの摂取を習慣化していただけるよう、地方自治体との連携・協力による普及活動も行っています。

サステナブルな社会と環境を実現

── 将来的にどのような企業でありたいか

「お口の恋人」ロッテとして、お菓子やアイスにできることを「ロッテノベーション」（ロッテが取り組むイノベーション）により具現化し、人々に笑顔と豊かな生活をお届けするとともに、すべてのステークホルダーの皆様とともに、サステナブルな社会と環境の実現に取り組んでまいります。

成長し続ける永続企業

ウェルネスカンパニーへ生まれ変わる

森永製菓株式会社

代表取締役社長　太田栄二郎氏



PROFILE　（おおた・えいじろう）

1959年生まれ、兵庫県出身。1982年同志社大学商学部卒、森永製菓入社。2011年取締役就任、冷菓事業本部長委嘱。14年取締役営業本部長委嘱、同年取締役上席執行役員、15年取締役常務執行役員、17年取締役専務執行役員を経て19年代表取締役社長。

新たな企業理念、2030ビジョン策定

── 2021年5月に新たな企業理念を発表

森永製菓は1899（明治32）年の創業以来、時代やお客様の暮らしの変化に寄り添い、常に新しい価値と感動を創り出すべく挑戦を続けてまいりました。

2019年、創業120周年の節目に私が社長に就任した際、これまで歩んできた歴史に想いを馳せ、未来に向けて森永製菓グループの存在意義を考えようと従業員の声を広く集め、議論を重ね、今後の企業活動の拠り所となる新たな企業理念を策定しました。

新たな企業理念は、「私たちの使命（パーパス）」「わたしたちが目指す未来（ビジョン）」「わたしたちが大切にする想い（バリュー）」とこれらを一言で表した「コーポレートメッセージ」“おいしく、たのしく、すこやかに”で構成しました。この企業理念を森永製菓グループにおけるすべての活動の拠り所とし、お客様と信頼を築き、成長し続ける永続企業として持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

── ニューノーマル時代の変化への対応は

「2030経営計画」を策定しました。これは新たな企業理念のもと、持続可能な社会の実現に貢献しつつ中長期的な成長を遂げ、企業価値を高めていくための長期経営計画です。そして「森永製菓グループは、2030年にウェルネスカンパニーへ生まれ変わります。」という2030ビジョンを掲げました。森永製菓グループはウェルネスを「いきいきとした心・体・環境を基盤にして、豊かで輝く人生を追求・実現している状態」と定義し、顧客、従業員、社会に対して、心・体・環境の健康の3つの価値を提供し続ける企業をめざしていきます。

現在、コロナ禍でストレスや不安が増し、体だけでなく心の健康も含め、トータルで健康意識が高まっています。こうした中、菓子が持つ情緒的な価値を科学的なアプローチで深掘りし、これまで培った信頼と技術を進化させ、あらゆる世代のウェルネスライフをサポートしてまいります。

重点領域へ経営資源を集中

── 新たに中期経営計画も策定した

「2030経営計画」を達成するため、2022年3月期を初年度とした3カ年の「2021中期経営計画」を策定しました。この3年間を1stステージに位置づけ、「飛躍に向けた新たな基盤づくり」をテーマとして事業活動を推進してまいります。

長期トレンドとして、原材料費の高騰や人件費の上昇など厳しい経営環境が続くことが見込まれますが、高い収益力が見込める「in事業」「通販事業」「米国事業」「冷菓事業」の重点領域への経営資源集中により成長をけん引していきます。また、菓子事業と食品事業、国内事業子会社等の基盤領域および機能部門を中心とした構造改革により、重点領域の投資原資を安定的に創出してまいります。

世界の人々の笑顔を未来につなぐ

── 持続的な成長の実現に向けて

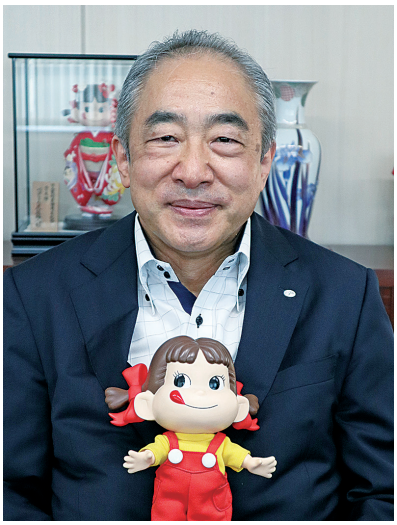
森永製菓グループは120年を越える歩みの中で、お客様の暮らしに寄り添い、社会との信頼を紡いでまいりました。過去、現在、そしてこれからも成長し続ける永続企業の実現に向け、パーパス「森永製菓グループは、世代を超えて愛されるすこやかな食を創造し続け、世界の人々の笑顔を未来につなぎます」を全ての企業活動の拠り所としていきます。また事業を支えるのは「人」に他なりません。森永製菓グループに集う一人ひとりの従業員を大切にし、その個性・能力を最大限に発揮すべくダイバーシティ＆インクルージョンを推進し、全員経営でお客様や社会への価値創造に挑み続けることで、永続的に成長する企業をめざしてまいります。

“オール不二家”を推進

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、代表取締役社長（現任）。

上半期単体洋菓子事業の黒字化を達成

── 近年の概況は

2019年3月の社長就任時から、洋菓子事業の黒字化を最大の課題として取り組んできました。近年、全社的に高品質化、高付加価値化の取り組みが軌道に乗りはじめ、そこにコロナ禍の巣ごもり需要が追い風となり、21年度上期に単体の洋菓子事業で黒字化を達成することができ、このペースを維持できれば、通期でも黒字化できる見込みです。洋菓子事業の黒字化は約20年ぶりのことで、当社にとって非常に大きな意味を持つことだと感じます。

社長就任の翌日にオープンした直営店「西洋菓子舗　不二家」は、当社の過去と未来をつなぐ新業態の店舗です。おかげさまで大変好評をいただき、日本橋本店を皮切りに全国の三越様の店舗へと出店が広がり、この露出効果もあいまって不二家ブランドの価値が底上げされ、スーパーなどへ出店している納品店にも好影響を与えています。

── 貴社の強みは

社長就任時から“美点凝視”を意識してきました。当社の美点、すなわち強みは洋菓子と卸売菓子、2つの事業を持っている点です。この両輪が上手く回り始めたきっかけのひとつが、2020年秋に事業の垣根を越えて全社連携で実施した販促策です。ジャニーズの人気グループ「Snow Man（スノーマン）」を「ルックチョコレート」のテレビCMと洋菓子のケーキの販促に起用したことが、不二家ブランド全体の活性化につながりました。このような“オール不二家”の取り組みを推進していきます。

設備投資が次のヒット商品を生む

── アフターコロナへの対応は

今後もプチ贅沢需要は続くとみており、洋菓子はもちろんのこと、卸売菓子においても高品質化、高付加価値化を深掘りしていきます。

設備投資をしなければ、卸売菓子の目新しい商品は生まれません。3年前に「ホームパイ」にチョコレートをコーティングするため、富士裾野工場（静岡県）に約10億円を投じ、チョコレートのエンローバーラインを導入しました。このラインを使って「ホームパイ 大人のリッチチョコ」を製造し、その合間に「カントリーマアム チョコまみれ」を作り稼働率を上げました。ところが「チョコまみれ」は我々の予想を上回ってよく売れ、秦野工場（神奈川県）にも製造ラインを整備し、製造体制を増強しました。

── 海外事業の状況は

海外は中国を拠点にしています。従来はキャンデー中心でしたが、今後はより市場性の大きいビスケットの販売を強化します。この一環で、2022年秋をめどに中国第二工場を稼働させる予定です。ゆくゆくは中国以外のASEAN諸国にも進出し、海外売上構成比を現状の10％から2030年には35%まで引き上げたいと考えています。

モチベーション向上を最優先に

── 今後へ向けて

会社の成長のためには既存事業の充実強化はもちろんのことですが、工場や事業所などにおける自然エネルギーの活用や設備の省エネ化などの環境対策によるCO2削減や食品リサイクル率の引き上げなど、環境に配慮した取り組みの強化が必要です。

また、私自身、新卒から不二家の社員として働いてきたため、給与水準を上げて社員の生活を向上させること、当社で働くモチベーションを上げることが重要と考えています。120周年を迎える2030年には、不二家はいい会社だと胸を張れるようにしたいです。

「食の未来」をつくりだす

事業環境の変化に向き合い変革と挑戦を

カルビー株式会社

代表取締役社長兼CEO　**伊藤秀二氏**



PROFILE　（いとう・しゅうじ）
1957年生まれ。福島県福島市出身。法政大学経営学部卒。1979年カルビー入社。2001年執行役員東日本カンパニーCOO、2005年取締役常務執行役員などを経て2009年に代表取締役社長兼COOに就任。2018年6月より代表取締役社長兼CEOに就任し、現在に至る。日本スナック・シリアルフーズ協会会長。

海外市場で収益基盤を確立

── 近年の概況は

国内では少子高齢化や単身世帯の増加といった市場変化が進み、商品に対する健康価値や簡便性、個食ニーズなどが高まっています。海外においても、経済成長している国を中心に価値観やニーズの多様化が顕著で、日本製の高品質な食品に関心が寄せられています。こうした流れは、海外事業の成長をめざす当社にとって追い風です。国内の既存事業の変革に加えて、海外事業で収益基盤を確立することは、当社にとって喫緊の課題と考えます。

── ニューノーマル時代の変化における対応は

新型コロナウイルス感染症の世界的な蔓延は、ビジネス面だけでなく、人々の購買行動や生活様式、価値観などにも大きな変化をもたらしました。

当社も一企業として、このような変化に伴う課題の解決を事業の継続と成長に結び付け、持続可能な社会の実現に貢献していかなければならないと考えます。実際、当社はこれまでも、その時代の社会的な要請にこたえることで成長を続けてきました。

例えば、かつてデンプンとして消費されてきたジャガイモを丸ごと使ったものがスナック菓子のポテトチップスで、その規格に合わないジャガイモを活用して「じゃがりこ」が生まれました。このように、1949年の創立以来、培ってきた原料・素材の活用に関するノウハウや強みを、現在は豆をはじめとするたんぱく質含有量が多い原料・素材に応用することで、新たな商品やサービスを生み出しています。1988年に参入したシリアル事業においては、近年の健康志向の高まりをふまえ、機能性に優れたラインアップの拡充と喫食機会の多様化をとらえた新たな商品形態の開発に取り組んでいます。



他方では、事業全体の継続的な成長へ向け、機動的で強靭なサプライチェーンの構築を進めてきました。サステナブルな社会への対応策としては、商品の賞味期間延長や年月表示への切り替え、CO_2排出量削減に向けたポテトチップスのパッケージ刷新などを行っています。

新たな食領域の成長を加速

── 理想とする近未来の企業像は

当社グループでは、2030年に向けた長期ビジョン「Next Calbee 掘りだそう、自然の力。食の未来をつくりだす。」を打ち出しました。自然の素材を調達・加工し、そこに価値を付加して需要を創出することで求められる商品を作り出すという事業を通じて、国内外で「新たな食領域」の成長を加速させてまいります。

社会や環境面においては、資源獲得競争の激化や気候変動による農作物への影響などが懸念されており、地球環境や社会課題に対する経営的な配慮への要請は今後ますます高まっていくと考えます。気候変動や資源枯渇、サプライチェーン上の労働負荷や人権問題といったさまざまな課題へ向けて、社内をはじめ生産者様、お取引先様、地域社会など、多くのステークホルダーの皆様と共に取り組んでまいります。

当社グループは、ライフラインをつなぐ食品企業、そして持続可能な社会に貢献する企業としてさらなる成長をめざします。

二代目の挑戦

パイオニア精神を貫き市場拡大へ

日本緑茶センター株式会社

代表取締役社長　北島大太朗氏



PROFILE　（きたじま・だいたろう）
1972年11月21日生まれ。東京都出身。獨協大学経済学部経営学科を卒業後、父・北島勇氏が創業した日本緑茶センターに入社。2007年営業部長、2012年代表取締役副社長を経て2014年から代表取締役社長。2012年には「やさしいデカフェ紅茶」シリーズを立ち上げ、国内のカフェインレス紅茶市場の発展に貢献。

世界中のハーブ＆ティーを日本に

── 日本初の商品が多い

当社は、世界各国の高品質なティーやハーブ、オイルなどを日本へ紹介し、市場を創造してきました。なかでも1969年の創業当初から輸入しているのが、ドイツの老舗ハーブティー「ポンパドール」です。現在も当社の基幹商品となっています。

ハーブと岩塩を組み合わせた万能調味料「クレイジーソルト」も、1980年からアジア総代理店を務めています。今後の健康・美容志向の高まりを見据え、本国アメリカのメーカーに当社から商品化を提案し、2020年に誕生した「オーガニック クレイジーソルト」は、狙い通り、新規ユーザーを掴んでいます。



── アルガンオイルも日本に初めて輸入した

駐日モロッコ王国大使から要請をうけ、1995年にアルガンオイルの輸入を始めました。アルガンの植樹促進による環境保護、農村地域に住む女性の経済的自立支援に加えて、アルガンオイルを使う人の健康や美容にもつながるという循環型ビジネスです。こうした持続可能性が高く評価され、2021年3月に、毎年5月10日を「国際アルガンツリーデー」として国連で採択されました。

2009年に当社が設立した日本アルガンオイル協会を通して定期的にレシピコンテストを開催し、食用・美容用として広くその魅力を伝えることで、引き続き国内市場の活性化に努めていきます。

── 新型コロナウイルスの影響は

おかげさまで家庭用商品は、巣ごもり需要を追い風に大きく伸長しています。直営の中国茶専門店「茶語（チャユー）」で茶葉の物販が好調なのも、お茶を飲むことで気分をリフレッシュする人が多いからでしょう。

当社は輸入品だけでなく、自社商品も展開しています。時代のニーズを取り入れて商品化する速さは、原料の輸入から製造、小売までを一貫して手がけている当社ならではの強みです。2020年にはいわゆる〝コロナ太り〟を心配する人が増えたことから、美味しくダイエットをサポートする「5種のハーブをブレンドした プーアール茶」を発売しました。

将来的に100億円到達めざす

── 二代目としての抱負と貴社の未来像を

社内のコミュニケーションには心を配っています。社員が一丸となり、かつ多様性を認めながら働くことは、会社全体の力の底上げにつながるからです。人材という視点では、今後は新卒採用を積極的に行っていきます。今、当社を支えてくれている30代後半～40代に続く、若い世代の育成が課題です。

事業面では「挑戦」を続けます。既存事業を軸に中長期的には新たな分野を開拓していきます。具体的にはハーブやオイルを活用し、それらと親和性の高いアパレルや香水、化粧品カテゴリーへ進出します。

先代が成し得なかった、さらなる全国展開も目標です。同時に、メーカーとしての物づくり力の向上を図りたいと考えており、その礎として2018年に初の自社工場、静岡工場を立ち上げました。

これらの取り組みを通して、現在の売上高約34億円（2020年度）から、将来的には売上高100億円到達をめざします。常に時代に先駆けた商品開発を試行し、パイオニア精神で市場拡大に努めていきます。

進取の気性に風土改革

良いものを手頃に、メーカーの志守る

日本水産株式会社

代表取締役社長執行役員 最高経営責任者　浜田晋吾氏



PROFILE （はまだ・しんご）

1959年1月7日生、東京都出身。東京大学大学院農学系研究科水産学専門課程修士課程修了。1983年4月日本水産入社。R&D部門12年、生産部門24年を経験、その間国内外の主要工場で工場長など歴任。2014年執行役員、17年取締役、19年代表取締役専務執行役員を経て21年6月社長就任。

新たな事業拡大の段階に

── 近年の概況を振り返って

10年ほど前まで、海外を中心にさまざま事業を拡大してきましたが、トータルで見ると足を引っ張る事業も多く、2012～14年度に不採算事業を整理しました。その結果、直近のコロナ禍の影響を除いて、15年度以降は安定した業績を上げられるようになりました。

事業を積極的に拡大していく中ではマイナス面も出てきますが、それを素早く見極めて整理する作業を繰り返していかねば、トータルでの事業拡大は難しいと考えます。今はそれが一段落し、また新たに事業を拡大していく時期に来ています。多少のリスクを取ってでも、新しいことをやっていかねばならないと思います。

── ニューノーマル時代への対応

新型コロナウイルス感染者数は恐らくこの先もゼロにはならず、インフルエンザのように常に共存するものになっていくのではないでしょうか。おおむね収まった段階でリベンジ消費があるとしても、それが落ち着けば、食の消費動向は以前と大きく変わらなくなると思います。基本的には高品質でありつつ、健康・簡便性・環境にも配慮したものをお求めやすく提供するという流れは、これまでもありましたが、それが加速していくとイメージしています。したがって、当社の今までの方針は間違っておらず、それをどう強力に推進するかだと思います。

内部的な面では、コロナ禍以降、本社でフリーアドレスやテレワークを採用し、サテライトオフィスを検討するなど働き方を変えました。一方で、FAX受注など非効率な業務がまだまだあり、それを見直すきっかけになりました。2021年度から業務変革プロジェクトを設置して業務を1つひとつ見直し、生産性向上に繋げる取り組みを進めています。

今年度は体質強化の1年に

── 現在の貴社の課題は

コロナ禍の影響があり、国内養殖事業では魚価が下がり、去年の特に前期は苦しい思いをしました。コストをさらに下げなければ緊急事態に対応できません。また、ずっと右肩上がりだったCVS向けのチルド事業も大きな影響を受けました。コロナ禍で事業の弱い部分が見えてきたので、安定性を高めるため今年度は体質強化の1年としています。

もう1つ大事なことは、今後の飛躍のためには新規事業を育てなければならないということです。今期、若手を抜擢して新たに事業開発部を立ち上げ、既存事業にとらわれず、当社のミッションに合うような新しい事業を探ろうとしています。これは新規事業を生み出すことのみならず、若い社員たちに進取の気性を持ってもらい、会社を変えようという風土改革につなげることも大きなテーマと考えています。

── 持続的な成長のために大切なことは

まずはメーカーとしての志です。当社の創業の理念は、水産物の生産配給を水道のように実現しようというものです。品質の良いものを手頃な価格でお届けするという理念を受け継ぎ、体現していきたいと思います。

また、海外展開を1つのエンジンにしたいと考えます。というのも日本の水産物消費量は減っている一方、海外では右肩上がりです。その旺盛な需要を取り込むことは重要です。

そして我々は資源を扱っており、サステナビリティについてもCSRとしてだけではなく、会社の成長にとっても重要なものとして経営に採り入れていきたいと思います。それを支えるものとして当社の強みでもあるR&Dの力があり、一番の土台に「創業の理念」があります。それを愚直に続けることがグループの成長にも繋がると思います。

魚の価値訴求を率先

水産物起点で世界有数の総合食品メーカーへ

マルハニチロ株式会社

代表取締役社長　池見賢氏



PROFILE　（いけみ・まさる）
1957年12月22日生、兵庫県出身。京都大学農学部卒業。1981年4月、前身の大洋漁業入社。2008年4月マルハニチロ食品海外部長。以降、海外勤務歴が長く、グループ現地法人社長などを歴任。14年6月マルハニチロ取締役、17年4月常務執行役員、19年4月専務執行役員を経て20年4月より現職。

ニーズを捉えた開発にチャンスあり

── 近年の概況を振り返って

現在の中期経営計画（中計）は2018年度にスタートし、21年度が最終年度となります。当社の強みは、水産資源調達力に、加工技術力を統合したところにあります。現中計期間を振り返れば、資源調達ではコロナ禍の影響を受けましたが、世界的に見て大部分は順調でした。ただ、国内クロマグロの完全養殖、米国鮭鱒事業は想定以上に厳しい状況で、全体の業績にも影響しました。後者は20年末、撤退を決断しました。一方、加工事業は、コロナ禍の巣ごもり需要による家庭用食品の需要拡大となり、業務用食品への逆風の影響を差し引いても順調に来ています。

── ニューノーマル時代の変化への対応について

コロナ禍を受けて非接触や公衆衛生への関心の高まりなど、人々の生活様式が大きく変化しました。たとえば従来、冷凍食品が伸びていた理由の1つに個食化があり、世帯人数の減少傾向も相まって成長していました。そこに輪をかけて外出自粛などがあり、市場はさらに拡大しました。お客様のニーズも変わっていく中で、それをどう捉えて具現化できるかによって、今後に大きなチャンスがあるのではないかと思います。

内部的には、当社は統合企業のため管理面などで無駄が残っている部分もあり、以前からこれを片付けていかなければ本当に強い組織にはなれないと感じていました。ところがコロナ禍への対応の中で、結果的に想像以上のスピードでさまざまな合理化が進みました。今後もさらに踏み込んで、生産性向上を図っていきます。

限りある水産資源に配慮して調達

── 持続的成長のために注力していくことは

縦割り組織ではなく、垣根をなくし、総合力が出るようにすること、各事業の顧客ニーズをとらえながら対応していくことなどがありますが、我々にとっては資源の確保が一番大事なことだと思います。ただ調達するのではなく、限りある水産資源の持続可能性に十分配慮しながら調達をしていくことは、もはや我々に課された義務です。単に売上高が世界一の水産会社ではなく、そうした姿勢も含めて世界一でなければならないと考えます。

そして、持続可能性という意味では現在、苦戦気味であるクロマグロの完全養殖を、多少時間がかかったとしてもきっちり立て直していきたいと考えています。

さらには、持続可能性に配慮した取り組みに価値があるということを市場へ自ら知らしめていかなければならないと思います。

「海といのちの未来をつくる」志に立つ

── 理想とする近未来の企業像は

現中計では、当社が10年後にありたい姿を掲げています。水産物を起点として、調達力と加工技術力を合わせてバリューチェーンを構築することです。今以上にグローバルなブランド力を高め、水産を起点に世界有数の総合食品会社と言われる企業になりたいと考えています。

日本の水産物消費量は徐々に減っていますが、欧米をはじめとして世界では需要が拡大しており、日本のデフレ環境下では、報道されるような「買い負け」が出てくることも事実です。それならば魚の価値が高まっている海外で売れば良いという考え方もあるでしょうが、あくまでも国内で、マルハニチロのブランドステートメントとして掲げる「海といのちの未来をつくる」という志に立ち、健康価値を意識した魚の価値訴求を率先して行いつつ安定的に供給していくことが当社の使命です。

冷食事業50年、高品質貫く

失敗恐れず、チャレンジする企業文化を醸成

味の素冷凍食品株式会社

代表取締役社長　黒崎正吉氏



PROFILE　（くろさき・まさよし）

1960年4月6日生。早稲田大学法学部卒。85年味の素入社、2011年同社海外食品部長、15年同社執行役員 食品事業本部副事業本部長、17年同社常務執行役員 食品事業本部ラテンアメリカ本部長兼ブラジル味の素社長、19年から味の素常務執行役員兼味の素冷凍食品社長としてグループの冷食事業を主導。

味の素の冷凍食品事業は昨年50周年を迎えました。「味の素レストラン食品」という会社からスタートしましたが、当初から高品質・高付加価値の路線で、他社とは一線を画す比較的単価の高い商品を展開していました。その価値を生活者に認めていただき、卸・小売企業ともウィンウィン（win-win）の関係を築くように努めてきました。事業統合して味の素冷凍食品を設立してから20年経ちましたが、そのDNAは現在にもつながっています。

同質化からの脱却や持続的成長のため付加価値をつけ単価を上げること、国内冷食事業で圧倒的な地位を築き、さらにはそれを海外に敷衍（ふえん）していこうとしてきたこと、これらは現在にも通じています。

このように大きな方向性は変わっていませんが、基本戦略にSDGsの項目を組み入れるなど、環境変化に応じて徐々に進化させてきたといえます。

No.1のおいしさ、楽しさ、健康そして環境

直近5年の業績を振り返ると、2016、17年度は非常に好調でしたが、18年度に一転して利益が半減しました。根本的な原因は、それまで好調であったがゆえに18年以前から存在していた課題を見つけ出せなかった点にあったのだと思います。

私が赴任した19年から20年にかけて、課題を徹底的に洗い出す一方で、味の素グループの基本戦略ASV（Ajinomoto Group Shared Value＝社会課題の解決と価値創造を両立する考え方）にそって何をしていくかを検討しました。

当社のASVでは、簡便・時短やフードロス削減など冷食の基本価値の提供に加え、味の素グループならではの付加価値として、ナンバーワンのおいしさ、楽しさ、健康、そして環境負荷の低減を具現化することで、生活者の方々や地球環境に貢献し、同時に事業の安定成長をめざしています。

健康・栄養で冷食業界No.1めざす

2020年から22年度の中期経営計画では事業構造の強化を徹底していきますが、23年度からは事業規模の拡大を図る計画です。めざすのは事業規模の拡大とともに利益率も上がるという“真の成長”です。高い志すなわちパーパスをもって挑んでいくことが重要です。

特に健康・栄養の分野ではグループのアミノ酸技術や調味料の知見を活用して、今後数年で冷食業界ナンバーワンをめざします。「健康・栄養といえば味の素冷凍食品」といわれる地位を築きたいと思います。老若男女、健康な方、未病の方それぞれに対応した製品を提案していきたいと考えています。

また、今後の成長のためにはスモールマスでもしっかりした利益構造を構築することが必要です。それを実現するためにも、構造強化の中では、購買・生産・物流、事業部門・営業部門、すべてにつながりをもった改革を行おうとしています。

コーポレート改革も進めています。従業員がもっと活き活きと、幸せを感じながら働ける会社にしていくため、事業と従業員の状況をリンクさせ、ともによりよくしていくことを意識しています。

そのために必要となるのは、失敗を恐れない、チャレンジしていく文化を浸透させていくことだと考えています。失敗したときに原因を明確にすることが必要ですが、さらに再チャレンジを応援する文化を醸成していきたいと考え、取り組んでいます。



次世代に向け投資拡充

冷凍温度帯の幅広い経営資源を強みに

株式会社ニチレイ

代表取締役社長　大櫛顕也氏



PROFILE　（おおくし・けんや）

1965年1月15日生。九州大学農学部卒。88年ニチレイ入社、10年にニチレイフーズ商品本部・部長、11年に同社事業統括部長。13年にニチレイ経営企画部長、14年に執行役員就任。15年ニチレイフーズ常務執行役員経営企画部長、取締役就任。17年に同社社長に就任し、2年後の19年から現職。福岡県出身。

ニチレイグループには4つの基幹事業会社がありますが、主力事業の加工食品を担うニチレイフーズと低温物流を担うニチレイロジグループの業績がここ数年、グループの成長をけん引し、計画以上の進捗でした。

冷凍食品事業では10年ほど前にタイにチキン加工品の生産工場を設け、6年前に国内の米飯工場に新ラインを導入しました。この2つの大型投資がしっかり実を結び、チキンと米飯の2カテゴリーが業績をけん引しました。

低温物流はインフラ事業に近いので、計画的に投資してきたことが、収益基盤の安定につながっています。特に東京、大阪を結ぶ幹線事業に注力しました。物流の柱となる部分を押さえ、これを地域の保管・物流につなげて一貫サービスを提供できる体制を整えることができました。

現中期経営計画「WeWill2021」の3年間は、中核の2事業にこれまでにない1000億円を超える設備投資を振り向けています。次の世代にとって有効な経営資源となるように、各事業会社の評価指標も変えて、目先の利益にとらわれずに取り組んでいます。

ただ海外事業では、検討していた生産拠点投資を保留しました。新型コロナウイルス感染症の影響で市場が大きく変わったことから、将来的に価値のある資産になるよう、改めて中身を見直しています。

家庭用・業務用の垣根がなくなる市場へ

コロナ禍によって生活者のライフスタイルは大きく変わりました。従来の大量生産・大量消費というマーケットはこれからもあると思いますが、一方でお客様のニーズが多様化し、これに対応できる商品開発の体制、モノのつくり方、運び方という部分を変えていかなければ、ニューノーマルの新しい時代に対応できないと思います。

他社には無い当社の強みは、原料調達から生産、それを届ける物流まで、冷凍温度帯の食領域に幅広く経営資源を持っていることです。これを、どう組み合わせていくかが求められているのだと思います。

ニチレイフーズでは今期からマーケティングと商品開発の部門を、これまでの家庭用・業務用の縦割りから一本化しました。コロナ禍を契機に、業態の垣根が急速になくなっています。これまでのように業態別に機能を発揮させるよりも、市場を広く見渡すことで、より効率的にお客様ニーズにこたえていくことができると考えています。

持続的成長に向けて、変わっていく市場をしっかり見つめ直し、どう対応していくかを皆で考えていかなければなりません。その時に既存の考え方や技術にとらわれずに、新しい価値を生み出す仕組みのひとつとして、持株会社であるニチレイに事業開発推進部を新設しました。中長期的視点から、また経営に近いところに置くことで、経営資源の投入もできるようにしています。

また、イノベーション・マネジメント・システムを導入し、グループ全体で新しい価値を創り出すことにも取り組んでいます。すでに数多くの新規事業のアイディアが寄せられています。

やりたいことをやれる職場づくり

自分がやりたいと思うことをやれる職場づくりをめざします。それがベースになければ、良いもの、新しい価値は生まれてこないのではないでしょうか。そのためにオンラインを活用し、もっとフラットに交流できるようにしていきたいと考えています。

ESGやSDGsが注目されています。環境や人権など、社会的課題の解決に視点が根付いた事業活動が今後は必要です。短期的な業績も重要ですが、三方良し（売り手良し・買い手良し・世間良し）に未来の視点を加えて、次の世代にも良いという考え方を経営、事業活動に据えることも大事だと思います。

生産再編次のステージへ

“テーブルマークらしさ”実現する開発力強化

テーブルマーク株式会社

代表取締役社長　吉岡清史氏



PROFILE （よしおか・きよし）

1962年6月8日生。香川県出身。松山商科大学卒、1987年加ト吉入社、同新潟魚沼工場工場長、テーブルマーク魚沼水の郷工場初代工場長を経て、16年に執行役員、19年に常務執行役員製造本部長、21年1月から現職。本場のさぬきうどんを食べて育ち、外食では麺の状態へのチェックを怠らない。

── 近年の動向は

直近の5年間を振り返ると、2017年まで順調に売り上げを伸ばしていましたが、18年19年は戦略的に水産フライや畜肉製品の取り扱いを縮小させ、また17年からの工場再編の影響で一時的な供給能力の低下が生じたため、売り上げは若干減少しました。

利益面も18年はタコや畜肉の原料価格の高騰や物流費の上昇があり、6期ぶりの減益となりました。19年も引き続き厳しい環境でしたが、コスト低減策によって増益となりました。業界内で浸透してきた共同配送もコスト低減に寄与しています。

20年は新型コロナに尽きます。確かに市販用では急激な需要増加がありました。当社の売上構成比は市販用が半分以上を占めるものの、業務用の落ち込みはカバーできませんでした。21年に入ってからもコロナ感染は収束が見られず、当面は厳しい状況だと思います。商品構成の見直しやコストダウンによって、増収・増益をめざしているところです。

素材麺№1メーカーとして戦略分野定める

── 環境の変化への対応は

コロナ禍の当初は即食型の冷凍食品の需要が増えました。その後、家庭での料理機会が増えて素材型の商品の需要が出てきて、現在は二極化していると思います。その両面を見据えて商品戦略を立てる必要があります。

素材麺はさぬきうどんを中心に展開していますが、うどんで順調に売り上げを伸ばしてきただけに、ほかの麺種の展開が若干遅れたと思っています。これからは細麺や中華麺、そばにも徹底的に注力します。

素材麺では業界でナンバーワンを自負していますが、一方で即食型の具付き麺では他社が先行しています。そこに切り込んでいきます。

現在、「冷凍麺」のほかパックご飯、ごっつ旨いシリーズの「お好み焼」、「焼成冷凍パン・冷凍デザート」という4つの柱を戦略カテゴリーに位置づけています。

業務用中心の「焼成冷凍パン・冷凍デザート」はコロナ禍の影響で厳しい状況ですが、いずれは回復する時期が来ます。また老健や学校給食など底堅い需要もあります。今後はさらに市販用にも取り組んでいきたいと考えています。

今は焼成冷凍パンと冷凍デザートを合わせて1つの柱としてますが、将来それぞれ一本立ちさせていきたいと考えています。

企業認知の向上は商品づくりから

── 将来に向けて

2017年から取り組んでいる生産体制の再編は、22年春に一旦完了する計画です。これをステージ1としてしっかりやり遂げますが、それを土台として商品戦略とともに次のステージの姿を描いていくことが今後の課題です。

テーブルマークに社名を変更して12年になりますが、コーポレートブランドの認知はまだまだです。メーカーとして商品づくりから認知を高めていきたいと考えています。

“テーブルマークらしさ”があらわれた商品開発力を高めるために、R&Dを強化していきます。そのためには小手先ではなく、技術に立脚した開発を行っていかなければなりません。例えば、当社のお好み焼は、職人が作る手順を製造ラインに再現して商品化しました。冷凍パンやデザートでも、技術に根差した商品を作り上げたいと思います。

これからは環境への取り組みも重要です。お好み焼では今年、内袋フィルムを廃止しました。これにより、年間34tのプラスチック原料削減につながります。パッケージへのバイオマスインキの使用やプラスチックトレーの小型化にも取り組んでいます。

No.1の業務用冷食メーカーへ

大前提は「すべての基本は安全・安心」の理念

株式会社ヤヨイサンフーズ

代表取締役社長　大西宏昭氏



PROFILE（おおにし・ひろあき）
1957年12月10日生、徳島県出身。慶應義塾大学商学部卒業。1980年4月大洋漁業（現マルハニチロ）入社。2014年4月マルハニチロ業務用食品部長、2018年4月執行役員業務用食品ユニット長兼業務用食品部長。2020年4月ヤヨイサンフーズ取締役、同年6月専務取締役を経て2021年4月社長就任。

伸長する通販市場向けを育成

── ニューノーマル時代の変化への対応について

当社は業務用冷凍食品専業メーカーですが、量販店やコンビニエンスストアで売られるナショナルブランドの商品以外はすべて業務用に位置づけて対応しています。コロナ禍では外食市場が特に大きな影響を受けましたが、当社は中食市場向けの構成比が高いことや、大きく伸びた生協や通販も含め幅広いルートにコロナ禍以前から対応していたことが強みとなり、苦戦はしたものの比較的影響を軽微に抑えられました。

昨年は通販市場が大きく伸び、今後も大事に育てていきたいと思います。特に、他社と差別化できる商品、介護食の「ソフリ」やプラントベース食品の「イートベジ」といった商品はBtoCとはいかなくとも、BtoBtoCといったルートでの拡大も図っていきたい。

また、当社でのシェアが大きい中食惣菜市場ではコロナ禍以降、感染拡大防止の観点から、売り方がバラ売りからパック売りへと変化しました。今後もこれは続くと見られ、店頭で目につきやすく、バックヤードで詰めやすい袋を別添するなどの取り組みを進めています。

さらに、以前から食品業界全体で人手不足が課題ですが、コロナ禍においても状況は変わらず、今後さらに深刻化すると思います。したがって、調理現場での簡便性が高く、かつ業務用としてプロが認めるおいしさを備えたものがますます求められるようになるでしょう。このようなニーズに対応した商品開発・投入を強化していきたいと考えています。

── 持続的な成長のために大切なことは

食品メーカーである以上おいしさは重要ですが、大前提として、創業以来の理念でもある「すべての基本は安全・安心」を確実に守っていかねばならないと思います。安全・安心という当社にとって当たり前のことを大切にしながら、お客様に満足いただけるような価値を創出し、「食」を通じてお客様の健康で豊かな生活づくりに貢献し、信頼される企業でありたいと考えています。

また、物流の人手不足は食品業界に限らず課題となっています。今後、メーカー同士の共同配送などの連携も進められるようになると思います。カートンのモジュール化や、パレット輸送による物流効率の改善、ひいてはCO2の削減に向けても動きを進めていく必要があります。商品以外の部分でも評価されるメーカーにならねばならないと思っています。

商品面では、シェア1位の商品をダントツに、2位・3位の商品を1位にするためにどうすれば良いか、これまで蓄積してきた技術を活かしながら取り組んでまいります。

介護食市場もリードする企業に

また、ソフリを中心とする介護食分野（UDF区分「舌でつぶせる」）では、現在業界3位にあり、1位が親会社のマルハニチロで、両社を合わせると市場の3分の1以上のシェアを持っています。2020年に稼働した気仙沼工場では、従来以上に生産効率・製造能力の大きいラインを備えています。価格競争をするつもりはありませんが、コストダウンによりユーザー様のご期待に沿える商品を提供できるようになっています。さまざまな観点から両社の連携を深め、業界をリードして市場を拡大し、さらに大きく育てていきたいと考えています。

── 近未来にめざす企業像は

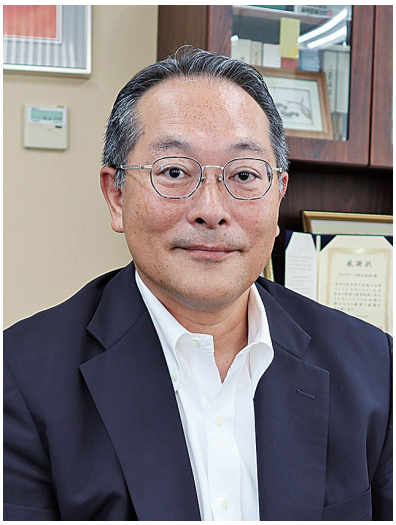
売上高を追い求めるだけではなく、商品力や品質はもちろん、提案力などでもユーザー様から信頼され、支持をいただけるという意味でもナンバーワンの業務用冷凍食品メーカーという姿を思い描いています。そうすれば自ずから、社員1人ひとりが誇りを持って働ける企業になれると思います。

冷凍フルーツトップへ

家庭用の先駆者として拡大市場に臨む

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。88年味の素入社、2000年味の素冷凍食品出向。01年にライフフーズ入社、翌02年取締役に就任、常務、専務を経て08年5月から現職。「常に新しいことに挑戦し失敗もありましたが、その経験が宝物です。今後も失敗を恐れず、チャレンジしていきます」。

大阪万博が開催された1970年から拡大し続けてきた冷凍野菜の輸入量が100万tを超えたのが、2017年です。業務用を中心に拡大してきた冷凍野菜市場は昨今、一般消費者へ浸透が進み、家庭用にも急速に広がりを見せています。

当社は創業以来、冷凍農産品を中心に事業展開してきましたが、こうした背景の中、20年度は当社が主体的に販売する商品の売上高は19年比で横ばいとコロナ禍において善戦していると評価しています。

その要因として、一つは家庭用フルーツ類を充実させてきたこと、もう一つはお米の代替として利用されているカリフラワーライス「カリフラ」のような独自商品を市場に投入してきたことにあります。

コロナ禍において売り先や売れる商品は変わってきています。居酒屋など外食が中心だった枝豆、ほうれん草は販売が苦戦しているのに対して、宅配や量販店は大きく伸び、ブロッコリーやフルーツは家庭への浸透が進みました。近年ドラッグストアやコンビニエンスストアに冷凍農産品の市場が拡大していたところに、コロナ禍が契機となりそのスピードが加速しました。

当社では2001年から家庭用フルーツに力を入れてきました。他社の参入やスムージー需要等をとらえて拡大してきた市場は、今後さらに大きくなるでしょう。「冷凍フルーツといえばライフフーズ」と言われるようにトップシェアをめざしていきます。

良い製品は良い原料から

喫緊の課題は、コロナの影響でコンテナの予約が取りにくくなっており、輸送費も上昇していることです。海外では感染拡大により生産に影響が出ている工場も見られます。安定供給を使命として、欠品を起こさないよう日々奮闘しているところです。

国内外の異常気象による農産物への影響も懸念されます。そうした中でいかに規格にあった原料を確保できるか、原料価格の高騰も避けられそうになく、加えて為替動向に注視する必要もあります。

ただ当社には48年間、冷凍野菜に関わってきた歴史があります。世界中に信頼できる情報源があり、現地の生産に関しては海外渡航が制限される現在も、現地パートナーやスタッフを通じてしっかりと品質管理ができています。こうした確固たるネットワークが当社の強みです。

良い製品は良い原料からしか出来ない――というのが創業以来の信念です。原料は常に高品質を追求し、その上でいかにリーズナブルに安定供給できるか、が持続的成長につながると思います。そのためには国内外の生産工場とのコミュニケーション、ディスカッションがますます重要になってきます。

メーカー視点を活かして営業領域を深化

当社と同業他社との違いは、社員にメーカー出身者やコンビニベンダーの開発者が多いことです。メーカー志向の強い商社といえる。長年培ってきた野菜・フルーツの知見を、惣菜の提案や調理品の商品開発に生かせれば、営業領域はもっと広く、深くできると考えています。

また当社の市川リパックセンター（千葉）も大きな武器です。原料輸入が増える中で、今後も国内選別やリパックの重要性はますます高まると思います。

最も大切にしていることは社員の成長です。担当者がひとりで原料調達から開発、販売まで手掛けられることを理想として、カテゴリー別・業態別といった縦軸・横軸でいろいろな勉強ができる仕組みを作っているところです。チャレンジ精神を持った人にはやりがいを感じてもらえると思います。

9月22日にオリンピック選手村近くに本社を移転します。広さは1.5倍になります。2年後に会社は満50歳を迎えるので、新しい環境で気分一新、節目の年を迎えたいと思います。

山形県を代表する企業

ワンランクスピードを上げて新事業に投資

日東ベスト株式会社

代表取締役社長　塚田莊一郎氏



PROFILE　（つかだ・そういちろう）

1964年、千葉県生まれ、57歳。1991年専修大学卒業。1994年日東ベスト入社、2013年取締役生産本部副本部長、2015年九州ベストフーズ㈱代表取締役社長、2018年専務取締役、2020年現職兼営業本部長就任。座右の銘は「走頭無路」。趣味はゴルフ・車の運転。

営業生産の両方を知る強みで新事業

── 社長就任1年を振り返って

コロナ禍でお得意様へご挨拶の訪問ができず、歯がゆさがあります。現在は私が東京、会長の大沼（前社長）が本社山形と、2人体制に大きな変化はありません。私は営業で入社し、弁当製造等のグループ会社㈱爽健亭に5年勤めてから生産部へ移り、生産本部長を務めたので、営業と生産の両方を知っています。

山形には約1400人の従業員がいますが、65歳定年制による雇用継続や企業内保育園の設置などで職場環境の充実を図ってきたこともあり、社員皆から激励、応援されている安心感があります。前期の売り上げは10％減少しましたが、一昨年に価格改定したこともあり、利益面では持ち直しました。経費削減には苦労しましたが、やはり新人社長らしく生産と営業で培ったノウハウを活かして、今後は社員皆の力で新事業など、さまざまなことに挑戦しようと考えています。

一般消費者にも認知される商品展開

── 貴社の現況と今後の方向性は

外食事業が停滞し、蕎麦屋や喫茶店も減って全体のボリュームが減少しています。さらにホテル等へのバンケット向け商品も振るわない中、外食比率の高い企業に比べて減少幅は抑えることができたと思います。惣菜や給食分野は堅調です。売上構成比で約15％の爽健亭は減収増益となりました。

今後も当社の強みである畜肉関連の商品開発に力を入れる一方、牛肉価格が高振れし、牛丼チェーンとの競合がネックになるなど商品のシフトが必要となっています。もちろん外食店は必ず戻ってくるので、それまで種蒔きをして繋いでおく必要があり、こまめにコンタクトを取り、情報提供を行うように努めています。

またコロナ禍で業務用市場は縮小傾向にありますが、病院・介護施設分野は影響をあまり受けていません。ただ特化しようにも顧客への直接営業は難しく、町場の医療施設に開拓の余地があると考え、注視しているところです。

売り上げの減少幅を抑えたのは、主力分野の惣菜・外食・給食・医療施設の4本柱があったからですが、喫緊の課題として5本目、6本目となる事業では育成が必要と考えています。例えばC＆C分野では、業務用スーパーのショーケース向けにパッケージを斬新にして売り込むなど、当社の商品が業務用関係者から一般のお客様にも認知されるように努めます。

なお当社の卵・乳・小麦不使用のフレンズスイーツとフレンズミールは現在90％が学校給食ですが、今後は個数減などして対応し、保育園など児童施設の需要増を図ってまいります。

── 設備投資については

持続可能な成長のため、まずは事業継続を可能にする工場設備の老朽化対策が急務です。現在、山形県内に8工場あり、工場の集約が必要です。当社の強みを絞り込み、おいしさも安全性も向上させながら高度な品質を実現することが重要となります。労働環境の安全確保と共に8工場を集約するプランニングも重要と考えています。

そしてハンバーグ、ハムカツなど畜肉製品の工場の充実を図っていきます。焼肉など伸びている分野に積極投資していく勇気は必要です。正直、20年前と今の商品に大きな違いはありません。次の20年後もまた同じであるとするならば、商品の選択や絞り込みはとても重要だと思います。

山形工場は現在2階の75％のスペースが空いています。既存事業で利益を上げていかないと工場投資はできません。ワンランクスピードを上げて、従来の実績を活かしつつ新たな事業へ向け、大きな投資ができるよう舵を切っていかなければなりません。

餃子から「中華」メーカーへ

小さなイノベーションを積み重ねていく

株式会社イートアンドフーズ

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修了。2000年イートアンド入社、04年取締役、09年取締役常務執行役員、12年4月専務取締役を経て17年6月社長就任。2020年10月より持株会社制に移行し、イートアンドホールディングス社長とイートアンドフーズ社長を兼務。

「羽根つき餃子」業界有数の商品に

── ここ5年ほどの概況を振り返って

冷凍餃子市場はコロナ禍前の2019年時点でも5年間で1.6倍、10年間では3倍近くと大きく拡大しました。当社の業績もそれに沿って伸びており、昨年は主力の「大阪王将 羽根つき餃子」の売り上げが末端価格ベースで115億円と、冷凍食品業界でも有数の商品に育ちました。

家庭用冷凍食品はコロナ禍の追い風があったとはいえ、それが一巡した2021年3月～5月でも当社の売り上げは前年を超えています。堅調にベースが上がり、まだ拡大傾向にあると見て良いでしょう。

当社では、2019年秋に関東第二工場（群馬県板倉町）を稼働しましたが、すでに生産能力が限界に近づいています。21年12月には、同工場に隣接して関東第三工場の着工を予定していますが、竣工までに1年半かかります。その間は生産を大きく増やすことは難しく、既存工場のライン改装により生産効率を高めながら乗り切ろうと考えています。

── ニューノーマル時代への対応について

生活スタイルが変わり、今まで冷凍食品を使っていなかった方々にも使っていただけるようになり、簡便性の高い冷凍食品市場は拡大しました。一方で、手間がかかる手作りの料理をする人も増えていると言われています。冷凍餃子はフライパン調理が必要で、電子レンジ調理が多い冷凍食品の中では手間のかかるカテゴリーです。そのことが逆に、手作りをする人にも受け入れられやすかったのではないでしょうか。しかも、当社の餃子はきれいに簡単に、プロが焼いたような焼き目を付けられます。多少の手間がかかっても「コト」として楽しんでいただけているのではないかと思います。

消費行動にも変化が起きています。今春発売した「大阪王将　羽根つきスタミナ肉餃子」はマスク生活が当たり前になり、しかもリモートワークが増え、ニンニクの匂いが気にならなくなったことに着目した商品です。通常、新商品は初期配荷から徐々に落ちていくものですが、この商品は、リピーターに支持されて落ちませんでした。ニューノーマルの時代に、ニンニクを気にせず食べられるというコンセプトがピタリとはまったのだと思います。この秋冬も、ニンニクやニラを使い、簡単に電子レンジで調理ができ、主菜として食べていただける水餃子として「スタミナ肉ニラ水餃子」を発売しました。

外食部門は「帰着駅」に着目

外食部門についてもお話すると、大阪王将店舗は都心の駅前立地では大苦戦し、戦略的に撤退もしました。そうした中、現在の出店地域は都心ではなく、郊外「帰着駅」の駅前立地に変わってきています。駅に着いてからテークアウトして家で食べるというスタイルが増えていて、郊外駅前立地の店舗は好調です。それまで新宿・渋谷・池袋といった都心部に出店してきた会社が、乗降客数2、3万人という立地に移しているわけで、大きな変化です。コロナ禍がなければ考えられなかった転換が起きています。

── 今後の成長のために大事なこと

現在の「餃子メーカー」から、将来的にはより幅広い「中華メーカー」と言われるような商品作りを進めていきたいと思います。将来を見据え、それに合わせたカテゴリー商品も随時、考えていきたい。

また、社内では、小さなイノベーションを積み重ねていこうと話しています。「羽根つき餃子」で油いらず、水いらずに加えてフタいらずにしたこともイノベーションではないでしょうか。主力商品を年に1、2回、必ずリニューアルして、それこそ小さなイノベーションを積み重ねることで、どんどん使いやすく、おいしくなっています。そのことが市場拡大にも繋がっているのではないかと思っています。

新しい食文化をつくる

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　池内良彰氏



PROFILE　（いけうち・よしあき）

1963年7月9日生。Big Bend Community大学（米国）卒。94年ジェイティフーズ入社、2009年加ト吉へ出向、11年テーブルマークに入社し、首都圏家庭用常温販売部長、広域量販販売部長、開発事業部長などを経て、21年1月から現職。石川県出身。長く続けてきたバスケを最近引退「けがをする前にやめました」。

主力商品に経営資源を集中

── 近年の事業概況について

当社は冷凍ミートボール（MB）のトップメーカーです。近年の売り上げは2016年をピークに、18年までは家庭用の苦戦が続きましたが、19年以降、家庭用の主力商品である「鶏つくね串」に経営資源を集中することで持ち直しました。レギュラー商品に加えて、期間限定品を春・秋の毎シーズン発売し、店頭に複数商品を並べてもらう「2SKU化」戦略や、お弁当だけでなく家飲みのおつまみとしての利用を促すために、公式Instagramの活用やキャンペーンなど拡販施策によって配荷を広げてきました。

20年は新型コロナウイルス禍の影響で、業務用市場が打撃を受けました。当社は近年、インバウンド需要の拡大などもにらんで、ホテルや外食業態への拡販による成長をめざしていたのですが、そこが大ダメージを受けました。一方、家庭用の冷凍食品市場は伸びましたが、家庭用の中でも弁当カテゴリーは休校や在宅勤務の影響で苦戦しました。当社は弁当商材の売上構成比が高いことから、20年は家庭用も小幅ながら減収となりました。

私は21年1月1日付で社長に就任し、売り上げのV字回復を掲げましたが、コロナ禍の影響が予想以上に長引いています。1～7月は家庭用は19年と比べても増収となっていますが、業務用のホテル・外食は先行きが見えない極めて厳しい状況です。

グループ会社間の連携を強化

── 新常態における事業戦略について

当社が冷凍食品に軸足を置いていること自体に優位性があると考えています。人口減少の中でも日本の冷凍食品市場は、まだ伸びていくと思います。ただ新規参入も増えて競争は激しくなるでしょう。

当社としては、1つは工場の省力化を含めて生産性の向上に取り組み、ボトムラインの改善を図ります。そして商品開発力の強化策として、グループ会社のテーブルマークとの連携を深めていきます。これがテーブルマークからケイエス冷凍食品に来た、私の重要なミッションの1つです。

「鶏つくね串」シリーズはコロナ禍においても好調に推移していますが、配荷の拡大も限界に近付いていると思います。次の軸になる商品が必要です。

コロナがなかったとしても、弁当カテゴリーは縮小していったでしょう。いま市場が拡大している、食卓向け商材に注力していくことが必要です。

2021年秋、家庭用ではロングセラーの「肉だんご」を大きく食卓向けに振った商品設計にしました。また新たに、常備食材として料理素材の肉だんご・つくねを発売しました。冷凍品の便利さと品質の高さを知ってもらえるように育てていきます。

業務用では、ビュッフェなどの提供形態が変化していることもあり、ホテル・外食ルートは先行きが見通せません。まずは老健施設や学校給食など、伸びているルートに注力します。

── 今後の成長のポイントについて

当社の「小型ミンチ加工技術」は冷凍食品企業の中で唯一無二と自負しています。冷凍MBでトップシェアを維持してきましたが、新しい食文化をつくるという次のステージに入りたいと考えます。

日本ではミンチ肉の料理はハンバーグになってしまい、MBの市場規模は小さいというのが実情です。欧米ではメーン食材として、食卓への出現頻度も高いですが、逆に言えば、日本でもミートボールのとらえ方が変わることで新たな市場を創出できるのではないかと考えています。

現在の売上規模は大企業と違い、ヒット商品が出れば倍にすることも難しくはありません。利益率を高め、給与水準も上げていくことで、良い人材を獲得できる会社にしていきたいと思います。

日本の食文化を守る

「食の総合流通サービス企業を目指す」

株式会社京果食品

代表取締役社長　太田垣公一氏



PROFILE　（おおたがき・こういち）

1952年生まれ、東京都出身。75年明治大学政治経済学部卒業、同年日冷スター販売入社。東京ニチレイ直販を経て独立。88年日本マッケイン・フーズ設立に伴い入社、取締役大阪支店長に。97年取締役営業本部長、2000年代表取締役に就任。07年京果食品入社、16年代表取締役社長就任。

「5つの適正化」を実施

── 近年の概況は

2016年に迎えた50周年を一区切りと考え、次の50年に向けて改革を行っています。営業活動、品質管理、人材の育成、在庫管理、利益の「5つの適正」を掲げ、推進しているところです。21年は前年の同時期に比べ、売り上げは伸長しています。営業活動においてはテレワークにも慣れ、リモート会議やリモート商談を積極的に行い、コロナ禍での効率化による成果も徐々に出はじめております。

また在庫の管理では、コロナの状況下で販売数が大きく変化するなか、販売予測を徹底的に精査し、20年度末には実態に応じた適正在庫量に修正することが出来ました。

品質管理においては、海外の工場へ監査に行けなくなったため、オンラインによる現地スタッフとのやり取り、生産ラインチェックなどにより、綿密な管理を行っています。また社員が製品をより深く理解するための社内勉強会なども行っています。そうすることで、顧客からの問い合わせにも即座に対応することができるようになりました。

冷凍野菜のニーズは安心安全

── ニューノーマル時代に対応する上で強みは

当社の強みのひとつは、細やかな配送網です。コロナの状況下において細かいニーズに応えるため、小ロットでの配送にも対応したことでお客様に喜んでいただくことができました。今後も多様化するニーズに対応できるよう、さらに磨きをかけていきます。

また、輸入に関しては、大手商社と連携し、役割を分担することで組み立てています。工場への指示、監査等のやりとりは当社が行い、緊急時は商社の現地スタッフを活用し、よりスピーディに対応できるよ



うにしています。冷凍野菜のニーズは安心安全、そして安定供給が重要であり、そのための体制づくりを常に考えています。

産地においては国産、中国産はもとよりベトナム、ミャンマーに工場を設けて製品開発を進めています。ベトナムにおいては原料にこだわったさつまいも製品を中心に幅広いお客様にご愛顧いただいています。ミャンマーにおいては良質なおくら原料を栽培契約し、製品は加工メーカーや外食から色や形に大変高い評価をいただいています。そのほか、ヨーロッパや南米からのルートも積極的に開拓し、コロナ禍における産地リスクも視野に入れ、ニーズに応えられるよう取り組んでいます。

考える力が会社の成長に

── 持続的な成長をしていくための取り組みは

当社は京果グループの経営指針である「食の総合流通サービス企業を目指す」を基本にしています。その中で今後もニーズが高まるであろう冷凍野菜を安定供給することで、社会へ貢献していきたいと考えています。これからの時代に必要なことは、社員一人ひとりの「考える力」です。時代の変化をとらえ、常に先を見た提案、モノづくりができる力こそ会社の成長に必要不可欠と考え、実践してまいります。

食料危機は指呼の間に

国内外に自前拠点の整備を進める



株式会社ノースイ

取締役専務執行役員
全社営業統括　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業。富士銀行（現みずほ銀行）から日商岩井（現双日）に移り、ノースイに出向後、97年にノースイに移籍。剣道初段、少林寺拳法3段、書道2段。日課は朝稽古と御母様特製の野菜ジュース。食事は夜の1食。9時間睡眠を心がけている。

当社はノースイという社名の通り、“農”産と“水”産に関連した、素材と素材の一次加工品に特化した事業を展開していますが、いま食品産業を俯瞰して最も大きな問題は、食料不足の状況が必ず訪れるということです。その根拠として1つは耕作適地が世界的に毎年減少していること、そして異常気象の恒常化です。2021年夏も国内外で大干ばつが発生しており、減産につながるでしょう。その一方で、世界人口は増大していきます。

私はこの食料危機を指呼の間に差し迫った問題ととらえています。それを見据えると、昔のように単に商社経由で買い付けて販売するだけでは立ち行かなくなることは間違いありません。供給元を押さえること、つまり自前の拠点を国内外に整備していくことが必要です。産地に直結した工場にヒト・モノ・カネを注ぎ、名実ともに関係工場といえるサプライソースを整備していかなければなりません。

完全子会社や投融資先工場は現状、国内・海外にそれぞれ7工場あります。直近では、20年春にびえいフーズ（北海道）の新工場が竣工し、21年は新たに合弁した熊本大同フーズ（熊本県）の工場が竣工しました。子会社のノースイ食品では20年にリパックの新工場を竣工し、22年には、さらに1ライン増設する計画です。海外でもベトナムのダラットに融資先の工場を建設中です。

業界随一の農産部門の品管体制

重点施策は3つです。1つは安全安心を含めた品質、これを第一義に挙げたい。例えば、当社には農産部門専任の品管管理担当が9人います。どんな大手メーカーにも負けない人数です。この人員で世界26カ国124の農産工場を監査しています。今後も品質保証体制は人員、教育を含めて拡充していきます。

2つ目は販売先の“一番主義”です。業界内で最も成長している業態、また成長が鈍化している業態の中でも一番手の企業と取引をしていくことが事業成長のために必要です。いま好調で、これからも成長を見込める相手先に営業力を傾注していきます。近年は医療食やドラッグストアに注力しています。

市販用の冷凍農産品市場もコロナ禍を受けて大きく売り上げを伸ばしました。当社では冷凍野菜やフルーツで流通のプライベートブランド商品を製造していますが、この事業の2020年の売り上げは、商品数の増加もあり5割増と伸長しました。いまや商品数は150品を超えています。

3つ目が徹底したマーケットインの開発です。当社の限られた開発・マーケティングの経営資源の中で勝負できることを行っていきます。変化する世の中のニーズに合わせた商品を、単品ではなくシリーズ化して面で展開していきたいと思います。

例えば、医療食の現場では人手が足りず、生鮮野菜を一から下処理できません。その現場から吸い上げた声をもとに冷凍野菜の「ミリベジ」や「プチベジ」「千切り」というカットの仕方を変えた商品をつくりました。それも単品ではなく、最初から10品ほど品ぞろえしてシリーズ展開を図りました。

問屋・商社・メーカーのハイブリッド

当社はもともと水産問屋ですが、これからは問屋と商社とメーカーのハイブリッドをめざします。伝統的な問屋機能と、直接買い付けを行う商社機能、そしてメーカー機能として国内外に拠点を整備していきます。農産と水産の事業特性によってその機能に濃淡はありますが、会社全体として、この3つを兼ね備えた企業をめざすということです。

農産は全世界から幅広い品目を展開していますが、水産はエビが核です。大型甲殻類から小型のむきエビまでフルラインアップで展開している企業は限られています。「エビならノースイですべてそろう」という問屋機能をさらに磨いていきます。

冷凍食品の地位向上めざす

食で免疫力を上げ健康や命を守ることが使命

株式会社 SL Creations

代表取締役社長　佐藤健氏



PROFILE　（さとう・けん）
1966 年 4 月 27 日生まれ。神奈川県出身。慶應義塾大学卒、米コロンビア大学大大学院卒。香港博報堂を経て 1997 年㈱シュガーレディ関西入社。2010 年代表取締役社長就任。座右の銘は「健体康心」。趣味は合気道。

社名変更機にさまざまな新事業を展開

── 近年の概況について

当社は創業50周年を迎えた2020年に「(株)SL Creations」（旧シュガーレディ本社）へ社名を変更するとともに、さまざまな事業展開を図り、20年度はコロナ禍にもかかわらず増収増益を果たしました。

当社の販売方法は、全国の販売員約1万人が、主婦層を中心にしたお客様にオリジナル商品を個配する形ですが、コロナ禍において試食会の開催や、チラシを配ることが困難な状況が続き、オンライン改革を断行しました。各種の会議や料理教室、試食会をオンライン化する中で、商品情報をSLクラブ会員メンバーへWEB配信し、お客様自身がオーダーサイトから注文するという施策が奏功したと実感しています。

── 2020年に新開発した「Z's MENU」シリーズは

「Z's MENU」はこだわり抜いた品質を誇る冷凍食品ブランドで、六本木・芦屋のグランドフードホールのほか、21年6月にオープンした阪急百貨店うめだ本店「Z's MENU」コーナーでも販売しています。また、全国の百貨店から中元や外商などの引き合いもあり、特に「明洞で食べた参鶏湯」は、品薄になるほどの人気商品で、売り上げは順調に推移しています。百貨店への出店はグループ50年の歴史でも初めてのことです。グランドフードホールや阪急百貨店うめだ本店、その他百貨店などの外販を機に、「法人事業課」を新設しました。今後は介護施設や産婦人科、外科病院にもアプローチし、新たな販路を築いていきます。

「Z's MENU」に次ぐ新ブランド誕生

── 社員食堂事業も順調

常備型社食「オフィスプレミアムフローズン」事業は、現在320件の契約となっています。同事業は、食の福利厚生サービスとして企業の食堂や休憩室に冷凍庫と電子レンジを設置し、導入企業が固定費を支払う代わりに従業員が特別価格100円～ 200円で商品を購入できるというものです。21年には400件契約獲得を見込んでいます。

── 21年の実績状況と今期の目標は

2021年1月から7月は前年比微増で推移していますが、8月以降が勝負と考えています。後半戦は「Z's MENU」に続く新ブランドとして「おやつシリーズ」に加え「Z's MENU」おせちを新発売する予定です。コロナ禍の状況にもよりますが、「安全でおいしいものを家庭で食べる」という基本スタンスは変わらないと考え、今期は前年実績超えを目標にしています。

日本の食をリードする存在に

── 最後に抱負や企業の理想像を

コロナ禍だからこそ私達は人々の健康と幸せのために、正しい食、おいしい食、家族を笑顔にする楽しい食を提供していくとともに、おいしくて安全な食品を一人でも多くの方に知っていただきたいです。各種プロジェクトを充実させ、我々の食で多くの方の免疫力を上げ、健康や命を守っていくことをグループの使命と考え、それを日本中に、世界中に広めていきたいと願っています。

同時に、冷凍食品の地位向上もめざしたいと考えます。「Z's MENU」は日本一高価な冷凍食品と取り上げられましたが、こだわり抜いた原材料とおいしさを誰もが納得する適正価格で提供できるということを証明しました。ある意味、冷凍食品の汚名をそそぎたいという思いがあります。

栄養と睡眠は「人間の生きる基本」であり、これからも自社に誇りと責任をもって日本の食をリードしていきたいと思っています。

業務用総合厨房メーカー

お客様の要望を具現化するDNA

タニコー株式会社

代表取締役社長　谷口秀一氏



PROFILE（たにぐち・しゅういち）
1961年、東京都生まれ、60歳。1983年武蔵野音楽大学卒業。データ通信システム（現DTS）を経て、1986年北陸タニコー（現タニコーテック）入社。2006年タニコーに移籍、2010年代表取締役社長に就任。趣味はピアノ演奏。クラブ・プロスペール・モンタニェ日本支部会員。

業務用IHコンロ「FreeZone IH」を開発

── コロナ禍の業務用厨房機器業界は

外食は時代の転換期に入りました。コロナ禍で、お店を出す条件はむしろ揃っています。多くのシェフが出店を考え、当社との商談も進んでいます。例えばIHは電磁波の規制が海外よりも日本のほうが厳しく基準値をクリアする機器造りは難しかったのですが、当社はシェフとの共同開発で実現しました（業務用IHコンロ「FreeZone IH ～ドコニデモ～」）。

当社には困っているお客様の要望に応え、具現化するというDNAがあり、これは創業以来の伝統です。東日本大震災時、メーン工場が壊滅的打撃を受けた際、対策本部で一番に困ったのは信用にかかわる月末の支払い先を究明することでした。取引データが届いておらず、約1万件を明らかにするため、本社社員が福島工場へ行き、コンピューターをサーバーごと持ち帰り、問題を解決しました。

総合的な改善に尽力

当社の売上高は55期（2018年3月期）の524億円を境にやや減収し、特に58期はコロナ禍で大幅に減少しました。2019年の外食の阻害要因は人材不足と物件不足でしたが、20年はコロナ禍により状況が一変し、21年は水面下で次の時代に移り始めており、当社も第1四半期は売上計画比100％を達成するなど、設備投資が伸びてきています。

人手不足や物件不足が解消され、シェフの思いを実現するための資金調達や開業の手助けが必要となっています。チェーン店の別業態への動きも盛んで、高級ホテルの厨房機器の受注が相次ぎ、好調なベーカリー業態へ異業種から参入する流れもあり、基礎的条件の好転により、どこかの時点でマーケットは急速に回復すると予想されます。

また、衛生面や安全性が叫ばれる中、当社は主力の板金製品を見直し、デザインの大幅刷新を行い、ホール側の内装やレジ、配膳ロボットの導入など総合的な改善に尽力しています。

情報収集能力を高めて価値観を共有

── SDGs対策や新規設備機器の現況は

当社はSDGsへの取り組みとしてフライヤーを2021年秋から投入します。これは使用する油を捨てずに下部に取り付けた濾過機で循環させる機器で、食用油のコストダウンや廃油対策にもなります。

また在宅勤務が増え、コミュニケーション不足を補う必要が出ています。画面越しでは限界があり、当社はどこにでも配置できるオフィスキッチンを新しく開発しました。保育園・幼稚園・こども園では食育が重視され、教育用にガラス張りの厨房設備のある園も注目されています。

── 今後の抱負を

お客様の困った問題を解決する新設備やサービスなど、ビジネスチャンスが広がっています。その中で情報収集能力を高める原動力と、全社で価値観を共有することが重要です。一緒にマーケットを開拓する企業とのパートナーシップや不動産会社と連携し、物件情報を把握する必要もあります。資金調達の手伝いを含め、相思相愛のパートナーは強大な力となります。アルコール離れと言われていた若者がコロナ禍では路上飲みの行動を見せました。単価問題などさまざまな課題を飲食業界が解決できれば新しい視点での出店も増えていきます。

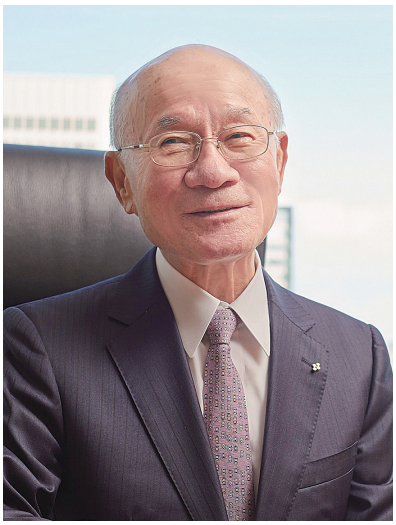
チェーン店の設備投資は回復基調にあり、個人向け店舗用サービスも伸びています。コロナ禍でお客様との繋がりを維持し、衛生面での貢献など再開の準備をお手伝いできれば信頼もついてきます。これに加え、新製品の生産を前倒しで行うなど、今できることを確実に行っていきます。

メディカル給食を継続

セントラルキッチンと働きやすい環境整備へ

日清医療食品株式会社

代表取締役社長　菅井正一氏



PROFILE　（すがい・しょういち）
1970年5月、綿久寝具㈱（現ワタキューセイモア㈱）に入社。91 年、日清医療食品東北支店に支店長として出向。東京支店長、本社営業本部長、本社商品統括本部長を歴任し、2008 年より副社長を務め、16 年6 月代表取締役社長に就任。

従来の食事提供サービスからの脱却

── 近年概況（過去5年ほど）について

おかげさまでこの近年は売り上げ・利益とも順調に推移してきていますが、問題点も多い状況であり私自身は危機感を持っています。社会情勢を見ると、食材、物流、人件費と高騰を続け、少子高齢化による人手不足に異常気象、コロナ禍と外部環境は今までにない大きな変化が起きており、従来までの成功事例では対応できない状況になってきています。

「ピンチの時こそイノベーション」と「現状維持即脱落」。これは私が社内で伝えているメッセージですが、当社では今後を見据えた様々な取り組みを実施しています。従来の食事提供サービスから脱却するため、セントラルキッチンへの積極的投資を行っています。食事内容では、食べる方に寄り添った取り組みとして、刻まない介護食「やわら御膳」の開発、外食産業とのコラボによる「みんなの日曜日」などを実施してきました。また、社員が仕事と家庭を両立しながら働き続けられるように育児支援制度を変更し、働きやすい環境を構築してきました。

── ニューノーマル時代への対応と喫緊の課題は

コロナ禍によりメディカル給食の重要性を同業他社も再認識され、リソースを投入してきています。多くの企業が参入する中で当社が選ばれるためには、様々な努力が必要です。対面営業が行いにくい中、いかにわかりやすく情報発信をするかが、ニューノーマル時代には求められると思います。

当社の強みは、1日130万食の食事提供を可能とする体制です。どのような状況でも、安全・安心な食材を安定的に届けられる体制は当社の食事サービスを支える根幹であり、今後も大きな強みとなるでしょう。また食事提供を行うためのノウハウや各種システムも、当社の重要な資源です。

しかしながら、今後の社会環境では委託化の勢いが鈍化する可能性もあり、そうした場合に備えた取り組みも考えなければなりません。当社の資源を生かした新しいビジネスモデルも模索しています。

社員から選ばれる会社に

── 持続的な成長のために大切にしていることは

会社が持続的に成長するにはやはり人が大切です。ワタキューグループ　基本方針では、

- お客様には仕事をさせて頂いている
- 仕入先には売って頂いている
- 協力企業の方々には仕事をして頂いている
- 会社のみなさんには働いて頂いている

この考えをもとに「感謝の気持ちと謙虚な姿勢」を忘れずに行動することが大事だとしています。このワタキューグループ基本方針を遵守することが、持続的な成長につながると考えています。

また、食事の原点はおいしいことだと思っています。治療食だから「おいしくない」「仕方がない」というのではなく、食べる方に寄り添った食事サービスの提供を行うことがこれからの業界全体で求められます。おいしい食事は作る人が楽しく笑顔であることが大事です。そのために社員が「勤めて良かった」と思える企業にすることが大切です。

── 将来的にどのような企業でありたいか

どのような社会情勢でも継続して食事サービスの提供ができること。これは絶対条件です。私たちは社会のインフラの一部であると認識しています。

今後も社会から選ばれる企業であることが目標です。その実現のためには働く人が大切です。社員の皆様が、勤めている企業を周囲に誇れるようになることです。そのためには、日清医療食品のことを知り、好きになってもらう必要があります。社員の皆様が「勤めて良かった」と思い、「笑顔とありがとう」がつながる企業であることをめざしています。

地域貢献する企業めざす

SDGs宣言で食文化の未来支えるビジネス構築

株式会社ハウディ

代表取締役社長　富永哲生氏



PROFILE　（とみなが・てつお）

1967年1月生まれ、54歳、熊本県出身。早稲田大学政治経済学部卒。伊藤忠商事勤務を経て2001年ハウディ入社。05年常務、08年専務を経て11年7月より現職。業界関連では日給連副会長、（株）JFDA社長、全給協副会長、熊本県栄養士会賛助会会長。21年4月から熊本経済同友会副代表幹事就任。

外食不振と学校休校が大きく影響

── 近年概況について

新型コロナ以前の2019年6月期には連結ベースで売上高208億7000万円を計上しましたが、2021年6月期は同185億6000万円を見込んでいます。利益も減少しましたが、経費節減などに努めた結果、売上減少率と同程度の減少幅に抑えることができました。

売上減少の主な要因は、全国的な外食産業の不振と学校休校が大きく影響しています。当社営業エリアの中心地である福岡県・熊本県は、兵庫以西の西日本の中で新型コロナ感染者数が多く、緊急事態宣言や蔓延防止法の影響でホテルをはじめとして外食店の時短、休業や宴席の中止、酒類提供禁止による影響を大きく受けました。また直近の2021年8月にも新型コロナ感染者数の増加により販売減の影響を受けています。地方でのお盆に集まる行事なども減少し、従来販売していた大皿オードブルの需要が半分程度に減少しました。

さらに新型コロナウイルスの蔓延状況から、当初の予想よりも外食市場の回復は遅くなると考えられることから、新規開拓に力を入れています。特にシルバーマーケットはコロナ禍においても落ち込みが少ない業種であり注力しています。

医療ニーズ対応した食材等情報提供

── ニューノーマル時代の変化における対応と喫緊の課題は

従来行ってきた試食等も可能な大型対面展示会が開催できない状況を踏まえて、期間限定のWEB展示会（オンライン展示会）を開催しています。そこでは商品を並べるだけでなく、動画掲載や特価販売なども含め、お客様が期間内に何度も閲覧していただける仕掛けを行っています。このため、お得意先からは常時データベースとして活用したいという声もいただいています。

特に当社が得意とする病院・老健等のシルバーマーケットのお得意先からは、人材不足を補える美味しい簡単食材などのニーズが高まっていて、メニュー提案も含めたサービスを構築できるよう、管理栄養士のスタッフを増加するなどで対応にあたっています。またアレルギー対応商品などのデータをきちんとお伝えして提案をすることで信頼にもつながっています。

── 持続的な成長を実現していくために大切なことや理想とする企業像は

2021年6月にハウディグループとして「SDGs宣言」を行い、安心・安全な食品の提供や食文化の未来を支えていく使命を担い、地球環境や社会に配慮したビジネスを構築し、地域に貢献できる企業をめざしています。

そのためには経営理念を従業員が共有し、一歩先を見据えた顧客満足、社会満足を追求していくことが重要だと考えています。SDGsで消費電力や燃料を見直したり、コピー用紙、封筒、トイレットペーパーを森林保護ブランドに切り替えたり、さらに会議ではタブレット使用によりペーパーレス化を進めることでSDGsに適合するだけでなく、大きなコストダウンにもつながってきています。また業務効率化につながるWEB受注やタブレット受注などのDX化を進めています。

こうした取り組みにより当社だけではなく、当社を取り巻く多くの関係者がパートナーシップのもと、よりよい方向へ進むべきと考えています。



新ビジョンに向け前進

ありたい姿は「新価値提供し続ける企業」

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）
1951年生まれ、岡山市出身。神戸女学院大学卒、2000年8月取締役、01年2月代表取締役社長。同年9月全国醸造機器工業組合理事に就任。07年日本醸友会監事、同年9月全国醸造機器工業組合理事長、08年5月財団法人日本醸造協会理事、11年9月全国醸造機器工業組合理事就任。趣味は旅行、読書。

── 過去5年ほどを振り返って

2016年頃から、時代に合わせた経営理念の刷新に着手しました。守るべきものと変えるべきものを見極め、「心豊かな循環型社会への貢献」をめざして、中長期的な「開発ビジョン2050　醸造を原点に、世界で『微生物インダストリー』を共創する企業」を掲げました。SDGs宣言、グローバルコンパクトへの署名、新たな市場と技術開発に向けたプロジェクトの推進、人事評価制度の整備、経営基盤強化などを活発に行いながら、ビジョンの浸透を図ってきました。最近は社外でもビジョンへの共感が得られることが増え、活動の幅が広がっています。途上ではありますが、前進した実感の持てる5年間でした。

「感性」を深掘りして見出した存在意義

── ニューノーマル時代の変化を受けて

コロナ到来前から、「未来がどう変わるか」をワークショップなどで全社的に議論していました。人口増加や食料問題を背景とした食をめぐる変化、働き方の変化など、価値観や消費者ニーズの変化を想像しながら、ビジョンを策定しました。

大きな変化がめまぐるしく訪れる時代に、ブレることなく前進し続けられたのは、「フジワラテクノアートの感性」を深掘りし、自分たちの存在意義を改めて見出すことができたからだと思います。顧客の要望に向き合い、リスクを背負いながらも挑戦を続けてきたことこそが我々の強みだと再認識しました。その自信と誇りが、機械の改良や開発に対する意欲を醸成しています。

フルオーダーメイドのさらなる高みへ

── 喫緊の課題と、現在注力している取り組みは

今後3年ほどかけて、技術開発とフルオーダーメイドのさらなる高度化をめざします。より高度な技術を生むには、考える時間の余裕を持つことが不可欠ですし、新しい価値を提供するためには、多様性を活かした組織づくりが求められます。これを実現するには、ワークライフバランスの推進、ナレッジの共有、DXの推進など、相互に関係する課題を克服しなければなりません。組織づくりの面では社員のエンゲージメント向上を重要視しています。多様な社員一人ひとりが働きがいを実感できる環境を整え、共通の未来イメージの醸成を図っています。

── 持続的な成長のために大切なことは

一人ひとりの内在的動機が大切です。ビジョンとつながりを持てる人ほど仕事にやりがいを感じる傾向にあります。職場環境や福利厚生などの制度整備はもちろんのこと、経営陣が直接旗振りをせずとも各人が自律的に誇りを持って働ける環境を整えていきます。

── 理想とする近未来の企業像は

新たな価値を提供し続けられる企業です。お客様により良いものを届けるとともに、いち早く課題を発見し、解決策を提供したいと考えています。また、固体培養技術など醸造分野で培った技術を他分野で活かすことも可能です。一般食品をはじめとする他分野の企業や機関と積極的に協働することで、イノベーションを起こせる企業でありたいです。



2021年3月竣工の「みらい技術開発センター」

理想の食品工場を

食インフラ支えるトータルエンジニアリング

中設エンジ株式会社

代表取締役社長　松本吉晴氏



PROFILE（まつもと・よしはる）
1951年生まれ、大阪府出身。1975年神戸大学経済学部卒業、同年伊藤忠商事入社。2006年伊藤忠商事執行役員広報部長。2008年伊藤忠商事執行役員名古屋支社長、中央設備エンジニアリング（現、中設エンジ）取締役就任。2009年伊藤忠商事常務執行役員名古屋支社長。2013年中設エンジ代表取締役社長就任。

コロナ禍でも受注は堅調

── 近年の概況を教えてください

私が社長に就任した2013年当時は、大型案件と言われているプロジェクトでも、10億円前後の規模でした。まず当社がするべきことを旗幟（きし）鮮明にし、60％程度だった食品工場の案件を80％まで上げ、食品工場のエンジニアリングに特化した会社へとシフトしていきました。現在では、平均で20億円前後の案件がほとんどで、大型案件ともなると80億円以上のプロジェクトもあります。14年から19年は、6期連続で最高益を出し続け、急成長を遂げました。受注数は大きく変わりませんが、一つひとつの案件の付加価値を上げていき、顧客ニーズの実現に注力していった結果が、成長に繋がりました。

20年は新型コロナウイルスの影響を受け、工場建設の中止や延期が相次ぎましたが、受注は堅調に推移しました。中でも食品スーパーのセントラルキッチンやプロセスセンター、冷食や中食工場の増設などの引き合いを多くいただき、21年はコロナ禍前と同等以上の忙しさになっています。

業界のトップランナーに

── ニューノーマルに対応する上で貴社の強みは

建築、空調などの設備、生産ラインまで一括して行える、コンカレント・エンジニアリングが一番の強みです。通常、食品工場の建設には、建屋はゼネコンに、設備などはエンジニアリング会社に相談しなければならないのですが、当社ではトータルエンジニアリング会社としてすべてを一括して行えるため、スピーディーに対応できます。設備面でも、人手不足に対応する自動化・省人化に、例えばAGV（自動搬送）やパレタイジングロボットを提案するなど、あらゆる角度からサポートしてまいりました。業界のトップランナーとして、食品会社の方々に困りごとがあれば「まずは中設エンジに話を聞いてみよう」と、真っ先に思い浮かべてもらえる会社になっていきたいですね。

一流企業をめざす

── 持続的な成長をしていくための取り組みは

「働き方改革関連法」の適用について、建設業には猶予期間が設けられており、2024年4月から適用となります。当社では、作業の効率化を図り、週休2日を定着させる取り組みを5年以上前から行ってきました。23年には4週8閉所を徹底できるように改革を進めています。

このほか、従業員のエンゲージメントを高める取り組みも行っています。個人の成長が会社の成長につながると考え、リベラルアーツを高めるため全事業本部に図書コーナーを設置しています。新しい発想のためには一般教養が必要と考え、様々なジャンルの本を置きました。広い知見を持つ、本当の意味で信頼される社員になってもらいたいのです。

持続的な成長に奇策はなく、社是・企業理念・行動指針に愚直に向き合うことで、顧客に貢献していきたい。当社の社員数は240人ほどなので大企業とは言えませんが、一流企業にはなれます。豊かさや幸福度に直結する「食文化」を支え、その一助となる会社として、これからも成長を続けていきます。



中設エンジが設計・施工した
AFURIセントラルキッチン

「いつもいいことアサヒから」

「スーパードライ 生ジョッキ缶」人気沸騰

アサヒビール株式会社

代表取締役社長　塩澤賢一氏



PROFILE （しおざわ・けんいち）
1958年9月19日生まれ、東京都大田区出身。81年慶應義塾大学商学部卒業、同年アサヒビール入社、2006年大阪支社長、13年取締役兼執行役員経営企画本部長、14年常務取締役兼常務執行役員、17年アサヒグループ食品取締役副社長、19年3月アサヒビール代表取締役社長。

── ビール業界にとって大変な時代となった

昨2020年は「ビールに特化」する方針を掲げましたが、3月から新型コロナウイルス感染症拡大に突入し、緊急事態宣言に伴う業務用の売上減少や東京2020大会の延期など、さまざまな事象や急激な変化への対応を余儀なくされました。しかし、そのようななかでも“プレミアムビールのようなうまさを目指した新ジャンル”の「アサヒ ザ・リッチ」が、当社過去10年間に発売したビール類新商品のなかで、初年度最高の売り上げを達成しました。また、ボトル缶を採用したプレミアム缶チューハイ「ザ・レモンクラフト」なども、多くのお客様の支持を得ることができました。

2021年も、4月に発売した「スーパードライ 生ジョッキ缶」は、開栓するときめ細かい泡が自然に発生し、まるで飲食店のジョッキで飲む樽生ビールのような味わいが楽しめると、特にソーシャルメディアを中心に大きな反響をいただいています。発売以降、一部休売や数量限定発売となり、お得意先様やお客様には大変ご迷惑をお掛けしました。

また、お酒の新たな楽しみ方・コミュニケーションを提案しており、オンラインイベント「アサヒ スーパードライ バーチャルバー」を展開し、若年層のビール需要喚起に取り組んでいます。

「スマートドリンキング」を宣言

── 持続的な成長のために必要なことは

アルコールの弊害を低減することは、国際社会で取り組むべきグローバルな課題となっています。これまでの当社は、アルコールが好きで、飲める方を中心とした商品やサービスを提案してきましたが、アルコールが飲めない方や、あえて飲まない方の潜在ニーズを掘り起こし、新たな市場を創出したいと考えています。

2020年12月には、「スマートドリンキング」を宣言しました。不適切な飲酒を撲滅し、さまざまな人々の状況や場面に応じた“飲み方”の選択肢を拡大し、多様性を受容できる社会の実現をめざします。本年3月から、主要商品に含まれる純アルコールグラム量をホームページで開示したほか、8月以降は、缶体への表記を順次開始しています。また、アルコール度数3.5％以下の商品の販売容量構成比を、25年までに19年比の3倍強となる構成比20％をめざします。3月には“微アルコール”第1弾としてアルコール分0.5％のビールテイスト飲料「ビアリー」を発売しました。お客様からは「こんな商品が欲しかった」とご好評の声をいただいています。



アルコール分0.5％の“微アルコール”「ビアリー」。ビール業界の常識を打ち破るアサヒらしい挑戦だ。

社員には「自ら考え、自ら行動する」

── 理想とする近未来の企業像は

昭和50年（1975年）代に社内で使っていた「いつもいいことアサヒから」というキャッチフレーズにふさわしい会社にしていきたいと思います。「生ジョッキ缶」の発売により、このようなイノベーション・挑戦の姿勢を発揮できました。

また、社長就任以来、社員に対して伝えていることは、「自ら考え、自ら行動する」ということです。自らが主体となって考え、行動することで、成果を上げることができ、人は成長できます。アサヒの“挑戦”のDNAを受け継ぎ、お得意先様やお客様に、ワクワクとした期待感を持っていただけるような、常に前向きで明るい会社にしていきたいと考えています。

お客様に一番に愛される会社に

正しい戦略にCSVマインドを掛け合わせる

キリンビール株式会社

代表取締役社長　布施孝之氏



PROFILE　（ふせ・たかゆき）
1960年2月17日千葉県生まれ。82年早稲田大学商学部卒、キリンビール入社。神戸支店、東京支社を経て2008年近畿圏統括本部大阪支社長、10年3月小岩井乳業社長、14年3月キリンビールマーケティング社長、15年1月キリンビール社長。

―― 2014年3月に社長就任以降、新商品やリニューアルが着実に成功している

就任当時は業績が右肩下がりのときで、いわば「他責」の組織風土がありました。本社は「現場が悪い」、現場は「本社の戦略・方針が悪い」といがみあう。これをストップして成長するというのは相当なエネルギーが必要です。前任の小岩井乳業の社長のときもそうでしたが、小岩井乳業を高速ボートに例えれば、キリンは大型タンカー。面舵一杯にしても、そう簡単には曲がれません。

私が一貫して言ってきたことは「お客様に一番に愛される会社になろう」「社内のいがみ合いはもうノーサイドだ」ということです。

17年の春からは、抜本的に組織風土を変えるために、いわゆる“布施改革”をスタートさせました。社員全員が、危機感と過去の反省をスタートラインにして「いま、現場で何が起きているのか」「何が変革の押しボタンなのか」と膝詰めで議論を重ねました。「正しい戦略」にマインドが掛け合わされれば成果はついてきます。新商品や季節限定品に分散していたマーケティング戦略は“絞りと集中の効いた戦略”に切り替えました。

そして17年に主力ブランド「一番搾り」の味とマーケティングを抜本的にリニューアルし、これが成功します。18年には、最後の課題であった麦系の新ジャンルで「本麒麟」を上市し、現在、非常に強固なポジションを確立しています。「本麒麟」はこの改革なしには誕生しなかったと言ってよいでしょう。お客様の本音を徹底的に聞き、それをバックボーンにして開発したからです。

経営哲学を伝承する“布施塾”

―― 組織として活性化している印象だ

各部門にはかなり自由に任せています。それがなぜできるかというと、「お客様と向きあう」ということをぶれずに組織として共有できているからです。理念実現に向けて「自走」しています。周囲からは、組織の一体感や理念浸透、ベクトルを合わせていることなどは、よくは理解できないと思います。「お客様のことを一番考える」というのはBtoC企業である以上、原則的なことで、ある意味当然と言えば当然のことです。しかし、形だけ真似ても、その実現は難しいと思います。外から見えないからこそ「競争優位」です。

3年前から“布施塾”をスタートし、現在は100人くらい卒業生がいます。全国からリーダー一歩手前のクラスを選抜し、経営の基礎的な知識から経営哲学まで学んでもらいます。塾生はいろいろな場所で、上下左右にいい影響を与える“火種”になっています。

「世のため人のためになっているか」を自問

―― 未来のキリンビールはどんな会社になるか

「ブランドやマーケティングといったらキリンだよね」と世界で評価される会社にしたいと考えます。世の中から愛される会社、世界の先進的なCSV企業をめざします。CSVやSDGsはお題目ではありません。本気で「世のため人のためになっているか」「お客様に喜んでもらえているか」と自問し続ける、その想いがにじみ出るような会社にしたいです。これが社員自身のやりがいにつながり、生産性の向上にもつながります。そういう会社が生き残っていくと思います。

お悔み：布施孝之氏は2021年9月1日、永眠されました。キリンビール社を大きく発展させた故人を偲び、功績を遺すために、インタビュー（2021年7月16日実施）を掲載いたします。謹んでご冥福をお祈り申し上げます。

ホッピーを通じて幸せ実現へ

コロナ期をホッピーのあり方を考える好機に

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　（いしわたり・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、97年にホッピービバレッジ入社。2003年取締役副社長、10年4月ホッピービバレッジ三代目として社長就任。

コロナ禍でこそ「真の事業承継が始まった」

── コロナ禍で「ホッピー」は深刻な影響を受けた

100年に一度、しかも世界が共通の体験をしているという未曽有の事態です。なかでも首都圏の飲食業界は、最も過酷な状況に置かれていると言っても過言ではありません。当社は、売り上げの7割が業務用、しかも首都圏を主な営業基盤としているため、大変な影響を受けています。

しかし、価値観を変えるには千載一遇のチャンスともいえます。飲食業界はいま最も価値観が変わる業態であり、そのあり方、またそこで提供されるホッピーもまた、新しい価値観が求められると考えています。人々が幸せになるお手伝いをさせて頂いている「ホッピー」もこれからのあり方を考えていかねばなりません。

首都圏を中心とした居酒屋様の多くが、73年に渡りホッピーを大切に育てて下さっている大切なお客様です。生活スタイルが大きく変わった今後、人々が求める居酒屋のあり方についても進化がもたらされるのではないでしょうか。弊社もなんらかお役に立てないものか、お客様のリアルな声を参考に、微力ながらもできることから実行に移す日々です。

寸暇を惜しまず技術革新と市場の創造に取り組んだ先代

── ホッピー3代目、バイタリティーの源は

仕事が好きなんですね。他社で働いていたのですが、そのことに気付いて、1997年当時、社長（父、故光一氏）に跡取りになりたいと伝えました。そして、2010年に社長を拝命しました。父からはその後も会長としてアドバイスを受けていたのですが、19年に他界しました。20年、いよいよ3代目の独立のときだと意気込んでいた矢先のコロナ期の到来です。しかし、この危機のなかでこそ“真の事業承継が始まった”というのが私の実感です。

当社は116年前に祖父の石渡秀が創業しました。歴史は長いですが、そこに甘んじることなく、経営は常に世の中を先に読んで、常に最新でなければならないと考えています。それが長寿企業に課されている命題です。私の恩師のお一人の教えですが、経営には時代・国・業種・業態・企業規模といったものを越えて、不変の原理原則があるということです。それを愚直なまでにやり続けられるかどうか、それが企業の永続性を支える鍵になります。創業者、そして2代目が愚直なまでに“ホッピー屋”であったということ。とにかくホッピーをおいしくするために寸暇を惜しまず、技術革新と市場の創造・拡大に人生を懸けました。

だから、弊社のような小さな会社が、これだけ大きな嵐に揺さぶりを受けてもしっかりと立っていられるのだと思います。

故光一会長の想いを社員全員が承継

── 人財育成にも積極的だ

会長は2003年くらいから「いつか来る第三の創業期に向けて、想いを共有する社員をつくっていきなさい」と言っていました。父の言葉に背中を押されて06年から新卒採用に力を入れています。複雑化かつ不透明な時代において、何が来ても逞しく乗り越えて社会の役に立ち続け、自らの幸せも実現できる真の「生きる力」をもった社員の育成に努めています。

コロナ期という初の経験に辛さや不安を感じる時も当然ありましたが、総じて心身ともに健康でいられたのは、会長の想いをそれぞれの立場で承継してくれた社員の存在と、地元・赤坂を同じく愛し、この街のためにと共に活動を続けている地元の仲間の存在があるからです。100年に一度の経験を糧に、創業120年を目標にして歩み続けます。

洋酒文化創造の歴史と挑戦

需要創造に取り組み、市場をけん引

サントリースピリッツ株式会社

代表取締役社長　神田秀樹氏



PROFILE　（かんだ・ひでき）
1963年生まれ。87年早稲田大学卒業、サントリー入社。人事部課長、サントリービア&スピリッツ北陸支店長を経て、2011年サントリー酒類スピリッツ事業部ウイスキー部長、14年サントリーホールディングス人事部長、16年同執行役員、19年同ヒューマンリソース本部長。20年1月から現職。富山県出身。



新生活様式に新しい価値を提案

コロナ禍という厳しい状況下でも、2021年上半期は前年並みの売り上げを達成しました。料飲店の時短営業や酒類提供禁止による業務用のマイナス分を家庭用でカバーしました。特に好調なのがハイボール缶で、年初から展開したハイボール缶単独CMも奏功し、「角ハイボール缶」「ジムビームハイボール缶」は2ケタ増と好調に推移しています。

さらに、ご家庭でも気軽にプレミアムウイスキーを楽しんでいただきたいと、ハーフボトル戦略を強化した結果、「碧Ao」「知多」「メーカーズマーク」など、ハーフボトル展開ブランドは前年を大きく超える実績となりました。

今後は、“ハーフボトルで獲得したトライアル需要をフルボトルへ”という流れを作り、長期的視野でウイスキーの楽しさを伝えていきます。

RTDでは「こだわり酒場のレモンサワー」ブランドが前年比14%増と伸長する中、健康志向のトレンドを捉えた「のんある晩酌レモンサワー　ノンアルコール」を21年3月に発売しました。発売後4カ月で当初計画の8割を達成し、目標を当初計画の約2倍に上方修正しました。味わいへの満足度も高く、レモンサワーのヘビーユーザーからも支持されています。

業務用比率が高いスピリッツ・リキュールは市場全体が停滞する中、20年に発売した国産ジン「翠」は前年を大きく上回る推移で、21年6月には販売計画を25万ケースに上方修正しました。バーで飲むものと思われていたジンをソーダ割りにして食事と楽しむ提案が新たな需要を創造し、エントリー層の取り込みに成功しました。今後はハイボール、レモンサワーに続く第3のソーダ割りとして育成します。



コロナ禍以降のニューノーマル時代では、「健康志向」「ちょっと贅沢なものを求める志向」「安価・安心」のニーズがさらに高まると思われます。「健康志向」においては、伸長するノンアルカテゴリーへの対応に加え、糖質オフのRTD「グリーンハーフ」を発売。味にも健康にもこだわる層に訴求します。

「家でちょっといいものを飲みたい」需要に向けた新商品の開発も進めています。プレミアム需要が堅調な反面、先行きの不透明感からコストパフォーマンスに優れた酒類へのニーズは根強く、大容量も伸びています。消費者の安心に応える「品質」にも絶対の自信があり、信頼に応えていきたいと思います。

世界で最も愛される酒類企業に

今後の持続的成長に向けては、洋酒文化を創出してきたリーディングカンパニーとして、市場をけん引する需要創造に取り組みます。お客様がわくわくするような新しい価値を提案すると共に、挑戦を忘れず、事業の成長を加速させます。

グローバルでは、ジャパニーズウイスキーをはじめとするジャパンブランドの展開に加え、RTDのブランディングやものづくりのノウハウを世界へ発信し、世界で最も愛されるスピリッツカンパニーになりたいと考えます。

また、当社は料飲店に育てていただいた会社です。ワクチン接種の広がりとともに、料飲店に寄り添った活動を強化すべく準備を進めています。

めざすは「世界にはばたく白雪」

「酒の価値が生きるシーン」を創っていく

小西酒造株式会社

代表取締役社長　小西新右衛門氏



PROFILE　（こにし・しんうえもん）
1952年５月生まれ。兵庫県伊丹市出身、75年甲南大学経営学部卒、同年４月小西酒造入社、英国留学、市場調査のため渡米。91年社長就任。04年伊丹酒造組合理事長、16年日本酒造組合中央会副会長、19年伊丹商工会議所会頭就任。20年８月 15代新右衛門を襲名。21年兵庫県公安委員会委員に就任。

── 過去5年ほどの概況は

当社の変化としては、大容量パック商品から中容量付加価値商品へと方向転換しました。規模は縮小しましたが、付加価値商品は着実に伸長しています。特徴ある商品を育ててきた証として、2020年には「世界酒蔵ランキング」で5位を獲得しました。

海外市場展開では、近年非常に大きな変化が起きています。国を挙げた農産物加工品の輸出促進の動きと機を一にして、海外での日本酒の認知度が向上しています。この流れは今後も続くでしょう。当社も一層力を入れていきます。

また、昨年6月には「『伊丹諸白』と『灘の生一本』下り酒が生んだ銘醸地、伊丹と灘五郷」が日本酒分野では初めて日本遺産に認定されました。歴史的背景に鑑みて、これらの地域が酒にとって重要なストーリーを持つ場所であることを示せたと思います。

マーケティングの発想「一層重要」

── ニューノーマル時代の変化を受けて

コロナ禍を経て、コミュニケーションの方法はがらりと変わりました。酒を飲んでリラックスし、会話が弾み、楽しい時を過ごすことは、本来歓迎されるべきことですが、コロナ禍では抑制されています。しかし人間にとって、ストレスや悩みを解消できるひとときは、なくてはならないものです。だからこそ、酒を生業とする我々の商いが470年続いてきたのだと思います。

コロナ後、需要はいったんは戻ると予想していますが、長期的に見て単純に元通りというわけにはいきません。今後は、酒の本質的な価値が生きる場面を創っていく必要があります。シーンを創出することが、酒自体を造ることと同じくらい大切になるでしょう。少子高齢化で飲酒人口も減っていますし、デジタル化の流れの中で、マーケティングの発想は一層重要になってきます。

社会もニーズもどんどん変化しているにもかかわらず、業界は同じことしか発想しないというのでは、消費者が離れてしまっても仕方がありません。若者がどこにお金を使っているのか、どんな場面を求めているのか、どんな飲み方をおしゃれと感じるか、さまざまなツールを駆使して探る必要があります。海外で日本酒がブームになったとき、日本の若者がこれを誇りに思えるか、酒のおもしろさを感じられるかという点も、注視したいと思います。

── 喫緊の課題や、注力している取り組みは

喫緊の課題は、市場が読みにくいことです。中でも輸入ビールは、輸入した時点で課税されるため、イベントが中止となった際の影響も甚大です。システムの力では克服しきれない難しさがあります。

また、アフターコロナの市場に向けて今から手を打つことが肝要です。例えばSNSやYouTubeを利用する層は、コロナ禍を経て高齢層にまで広がっています。交流方法が変化し、検証しやすくなった側面もあります。オンライン購買の利便性を実感している人も増えていますし、価値を伝えるツールの選択肢も広がりました。

地域に貢献し、世界にも目を向ける

── 持続的な成長のために大切なこと、また理想とする近未来の企業像は

まずは足元である「地域」を大切にすることが基本です。県を越えて、国を越えて輪が広がっているからこそ、地域への貢献は忘れてはなりません。

社長就任時から、「世界にはばたく白雪」をめざしてきました。技術を磨き、マーケティングを研究しながら、日本酒の幅広さやおもしろさを海外にも伝えていく決意です。世界の市場に目を向けながらも、「我々の造る酒を通じて楽しい時間、食卓、コミュニケーションを提供する」という原点を大切にしたいと考えています。

イノベーションを起こし続ける

「黒ラベル」缶、7年連続でプラス成長へ

サッポロビール株式会社

代表取締役社長　野瀬裕之氏



PROFILE　（のせ・ひろゆき）

1963年２月３日福岡県生。1986年３月九州大学経済学部卒、同年サッポロビール入社、2012年エビスブランド戦略部長、2015年サッポロホールディングス取締役戦略企画部長、2019年サッポロビール取締役常務執行役員営業本部長、2021年３月代表取締役社長。

―― 2021年3月に社長に就任した

1986年入社以来、私はずっとお酒の無限の可能性を信じています。お酒は、楽しい時も、悲しい時も必ずそばにあるものです。これからも新しいストーリーを提案できる会社にしていきたいと思います。まず求めていく形は、北海道の地で開拓使が国産原料のビールを生み出したという原点に立ち戻る「イノベーション・カンパニー」であり続けることです。2つ目に、世界の多くの方に支持される個性豊かな「ブランド・カンパニー」をめざします。

2020年に掲げた新ビジョンは「誰かの、いちばん星であれ。」としました。当社への熱狂的なファンをつくりたいとの思いからです。長い歴史の中で、お客様との対話を継続し、評価いただいてきました。お酒のもつ無限の可能性を信じ、これからも新しい未来を創っていきます。

ビールの歴史で常にイノベーションを発揮

―― ビールの歴史で都度、エポックメイキングしてきた

日本に現存する最古のビールブランドである「サッポロラガー」を持ち、1995年には現在では発泡酒の主流となっている麦芽使用比率25％以下の発泡酒「ドラフティー」を発売しました。2003年には「ドラフト・ワン」で新ジャンルという新たな価値を創造しました。21年9月には「ビール好きがビール・新ジャンルの次に選ぶビールテイスト」という位置づけで、アルコール0.7％の「ザ・ドラフティ」を発売します。

しかし、新商品開発だけがイノベーションではありません。ブランドに対するお客様の反応を変えていくのもイノベーションです。主力ブランドである「サッポロ生ビール黒ラベル」缶の出荷は、今年（21年）7年連続で前年を超えることはほぼ確実です。この10年、マーケティングのターゲットを20～30代に絞ってきました。テレビCM「大人エレベーター」がその世界観の象徴と言えますが、若い方たちの見る目が変わりました。「昔からあるビールなのに、カッコいいブランド」として認識されています。

コロナ禍で、人々とビールの関係性が様変わりし、ビール缶商品がスーパーなどで売れ始めています。味覚の多様性と体験の多様性を追求していけば、ビールの出荷は、まだまだ増やすことができると思います。

国内外の多くのブランドを擁するビール会社

―― 「ブランド・カンパニー」とは

サッポログループは、ビールの他に不動産・外食・飲料・食品といった事業を展開しています。その柱である酒類事業のコアコンピタンス「サッポロ生ビール黒ラベル」の出荷が伸び続けているというニュースは、国内外の社員を鼓舞し、コーポレート全体の価値を上げています。

国際事業の拡大も私にとって大きな経営テーマです。2019年の海外2000万箱を、26年には3000万箱まで引き上げる考えです。カナダでは成長する低アルコールのRTD市場へ商品を投入し、また米国ではサッポロブランドの機能系商品を展開しています。今後は、19年に事務所を設立した欧州でも販路を拡大していきます。これら国内外の多くのブランドを通じて「ブランド・カンパニー」を実現していきます。



20～30代から新鮮なブランドとして再認識されている「黒ラベル」。マーケティングの進化も同社の掲げる「イノベーション」だ。

変革を促進し、より強く

世界中をうるおし、さわやかさを提供する

日本コカ・コーラ株式会社

代表取締役社長　ホルヘ・ガルドゥニョ氏



PROFILE

メキシコ出身。1992年ザ コカ・コーラカンパニー入社 メキシコ、2005年コカ・コーラ コロンビア GM、2012年コカ・コーラ チリ GM フランチャイズオペレーションズ、2015年コカ・コーラ イベリア スペイン・ポルトガル・アンドラ地域リジョン GM、2017年日本コカ・コーラ代表取締役社長。

サスティナビリティーに積極対応

── 近年の概況について

日本のコカ・コーラシステムは、日本の消費者の多様な嗜好やライフスタイルに寄り添い、炭酸飲料、コーヒー、ジュース、ミネラルウォーター、茶系飲料、スポーツドリンクといった多種多様な製品ポートフォリオを展開してきました。その過程で誕生した数々のイノベーションは、世界のコカ・コーラシステムと比較しても大変ユニークで際立った存在です。

2020年からの新型コロナウイルスの影響を受け、私たちが決定したのは戦略的変革を加速させることです。かなり前から変革の種まきを始めており、例えば日本は、グローバル目標よりもさらに高い独自の環境目標である「容器の2030年ビジョン」を2018年に策定し取り組んでいます。世界で135年、日本で65年にわたり事業を継続してきたコカ・コーラシステムは、過去も困難に直面するたびステークホルダーの声に耳を傾け、自らビジネスの変革を促進して、いっそう強くなり立ち上がってきました。コロナの困難にも必ず立ち直ることができると考えています。

── ニューノーマル時代の変化と課題について

新型コロナの感染が拡大し、私たちの生活は大きく変化しました。在宅時間が長くなり、家での時間を充実させる方法を探していること。自分や家族の健康への関心が高まったこと。そして、身の回りのものに関して、何が環境に良いのかという意識が高まったことなどです。これらに応えるためには、サスティナビリティーの推進が大切だと思っています。

また、コロナ禍で非接触を求める傾向にあるため、自動販売機のニーズが高まると考えられます。当社は自動販売機のリーダーであり、自動販売機と連動するスマートフォンのアプリである“Coke ON”は、非常に多くの方に利用されています。タッチレスで購入することが可能で、さらに注力していきます。

── 持続的な成長の実現に向けて

サスティナビリティーの活動は、業界のリーダーとして積極的に進めています。2020年に「多様性の尊重」「地域社会」「資源」の3つのプラットフォームと9つの重点課題を特定しました。「多様性の尊重」を重視するのは、私たちが向き合う市場や消費者が多様性に満ちているためです。2025年までに女性管理職比率50%達成をめざすほか、2021年5月には、システム全社で同性婚の法制化への賛同とそれに伴う就業規則の改訂を実施しました。

「地域社会」との関係強化に向けては、2020年は各地での活動やイベントは中止し、新型コロナ感染症への対応にあたられている医療従事者の方々を応援するため、約130万本の製品を医療機関などに寄贈しました。このような支援を通じ、地域社会のみなさまと新たな信頼関係を築けたと考えています。

「資源」においては、持続可能な容器への取り組みを加速します。コカ・コーラ社は2022年にはリサイクル樹脂使用率を50%まで高め、2030年には容器への新たな石油由来原料の使用ゼロを達成する計画です。2020年3月には「い・ろ・は・す」にいち早く100%リサイクルPETボトルを導入し、2021年5月には旗艦製品「コカ・コーラ」の容器を100%リサイクルPETへ切り替えました。全てのリサイクル可能な容器には共通の「リサイクルしてね」ロゴを導入し、資源循環利用の啓発を強めています。

── 将来的にどのような企業でありたいか

コカ・コーラの事業目的は、「Refresh the World. Make a Difference. (世界中をうるおし、さわやかさを提供すること。前向きな変化をもたらすこと。)」です。私たちは日本のみなさまにさわやかなひとときを提供するため、取り組みを強化してまいります。

「人と自然と響きあう」

人々の生活文化に貢献し一番愛される会社をめざす

サントリー食品インターナショナル株式会社

取締役専務執行役員　木村穣介氏



PROFILE（きむら・じょうすけ）
1961年1月生。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3月サントリー食品インターナショナル取締役常務執行役員、4月ジャパン事業本部長（現任）、2019年取締役専務執行役員（現任）。

潤い豊かな生活へコアブランド磨く

── 近年の概況について

サントリーグループは、“人と自然と響きあう”を使命として活動しています。“自然を守りながら”ということではなく、“響きあう”のでお互いが能動的です。「天然水」も含めて自然の恵みを受けながらビジネスをしているので、潤い豊かな生活文化をつくることが使命です。

お客様に喜んでいただくような潤い豊かな生活文化をつくるために、コアブランドを磨くことに取り組み続けています。昨年は「伊右衛門」のリバイタライズ（ブランド刷新により再活性化を図ること）を行って大成功し、2年目の今年も順調です。「クラフトボス」は、2017年から発売して、コーヒー・紅茶市場に新しいサブカテゴリーを築いてきました。ただ、競合が参入し一般化してしまったので、今年はブランドが再び輝くために、手触りにまでこだわったボコボコな形状の容器を採用するなど、全てをやり直しました。

コアブランドというものは、常識的な考えや理屈ではやらない方がいいものにも挑み、ひとつずつ乗り越えていくことではじめて磨かれていきます。我々は今そのスタンスで取り組んでおり、それを評価いただいたことで実績を伸ばすことができていると思います。これは、ブランドに携わる事業部の商品担当だけではなく、生産からコミュニケーションに至るまでの全員が、ブランドとお客様との関係を見続けることを習慣化できているからだと思っています。

── ニューノーマル時代の変化への対応は

ニューノーマルを特別に意識はしていません。お客様はこれまでも常に変化しているからです。もちろん、コロナ禍になり、在宅で飲料を飲むシーンが増え、その一つとして濃縮飲料のニーズが増えたことについては意識して対応しています。ただ、突然に濃縮を始めたわけではなく、過去から何度も苦戦しながら取り組んできたからこそ、しっかり対応できていると考えています。

現在、大事なのは、環境問題に対して飲料業界としてしっかり取り組んでいくことです。当社は使用済みの容器を新しい容器に生まれ変わらせるボトルtoボトルリサイクルの取り組みにいち早く着手し、業界をリードしてきました。技術革新が急速に進んでおり、ボトルtoボトル比率も50％以上という目標を当初計画より3年前倒しして2022年には達成する見込みです。

日本のお客様は、使用済みペットボトルをきちんと洗い、ラベルを剥がしてくれます。一方で、残念ながらニュースなどで出てくる話は海洋汚染などが目立ち、お客様の行動とつながっていませんでした。しかし、技術開発が急速に進むとともに水平リサイクルを浸透させることで、お客様は自分たちのリサイクルへの取り組みは間違っていなかったと実感していただけるようになると思います。また、今後はCO2削減の活動にも引き続きしっかり取り組んでまいります。

── 将来的にどのような企業でありたいか

当社は“人と自然と響きあう”を使命に掲げる生活文化企業です。人々の生活文化に一番貢献することで、お客様に一番必要とされて、一番信頼されて、一番愛される会社になりたいと思っています。

── これからの需要活性化策について

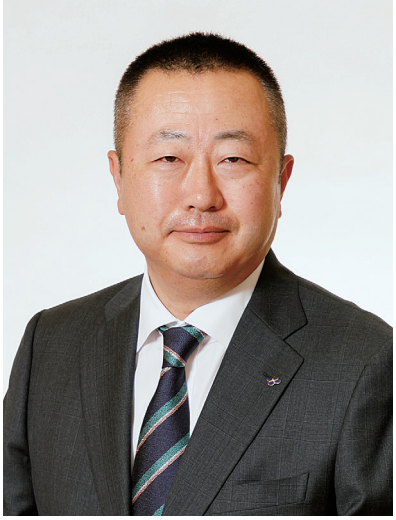
グループ内の自販機事業を来年1月に統合し、自販機事業の強化を図ります。これにより、きめ細やかな商品・サービスを展開できるようになります。自販機1台あたりの収益は、数年前まで毎年下がっていましたが、現在は改善してきました。DXの時代を迎え、いろいろな取り組みができるようになったので専門性に磨きをかけ、需要活性化に向けて意志を持って取り組み続けます。

お客様第一主義を貫く

「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 執行役員　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 執行役員就任。

── 近年の概況について

我々の祖業はお茶屋なので、主にお茶の魅力をお客様に発信する活動を進めています。リーフを例にとると、茶葉やティーバッグ、インスタント製品を量販店中心に販売しているほか、商業施設や百貨店内の直営店舗で茶葉を販売し、お茶の専門店を強化しています。2017年には、三越日本橋本店にお茶の生産農家とお客様を繋ぐ、日本の伝統“茶文化”を感じていただける「日本橋 和の茶 伊藤園」を出店しました。

一方、2019年には、渋谷に令和のお茶屋をイメージして、“お茶の新しい楽しみ方”や“お茶との新しい接点”をコンセプトとした未来型の店舗「ocha room ashita ITOEN」を出店しました。従来型と未来型のお茶屋を磨き上げ、時代に合ったお茶の楽しみ方を提案しています。これは、「お〜いお茶」ブランドの強化にもつながるものです。

そして、近年注力しているのは抹茶です。敷居の高いイメージの抹茶を日常的に飲んでいただけるように“振ってつくれる抹茶”や、機能性表示食品「お〜いお茶 お抹茶」を展開し、手軽に楽しめる飲み物にしました。また、むぎ茶も強化し、「健康ミネラルむぎ茶」を夏の止渇飲料としてだけでなく、通年で飲んでいただけるよう水分とミネラルの同時補給を前面に出しました。“和風の無糖スポーツ飲料”としても訴求しています。

── ニューノーマル時代の変化における対応は

創業以来、「自然・健康・安全・良いデザイン・おいしい」をコンセプトとして製品開発を行ってきました。近年の健康意識の高まりを踏まえ、それに応えられる製品をさらに強化していきます。また、良い製品を作っても、お客様に知っていただかなければ意味がありません。製品開発に真面目に取り組む姿勢を、製品を通じてお客様にお伝えしていきます。当社の製品の原料は、ほぼ全てが自然の畑から採れるもので、添加物も自然由来にこだわっています。そして製品全体の約75％が無糖であることも当社の特徴です。今後もお客様の健康に資するもの以外は作らないという姿勢を貫いていきます。

── 持続的な成長を実現するために大切なことは

最も重視していることは、味も含めた「品質」です。いろいろと加えて味をつくることもできますが、自然由来の原料を使用し、素材のおいしさを活かして味づくりを行うのは簡単ではありません。しかし、私たちは自然素材の持つ価値を活かし、無糖でもおいしいと言ってもらえることにこだわっています。例えば、「お〜いお茶」は、原料茶葉や火入れ加工、充填、容器にもこだわります。品質の追求は、現状に満足することなく、継続的に取り組みます。

伝統から最新技術までお茶の価値提供

── 将来的にどのような企業でありたいか

“唯一無二のユニークな企業”をめざしています。それぞれのブランドがカテゴリーの中で品質によって評価され、ナンバーワンをとれる企業にします。宣伝やマーケティングの力で実績を伸ばすことも重要ですが、それがなくともお客様に品質を評価いただき、“お茶を飲むなら伊藤園”、“コーヒーを飲むならタリーズ”と選ばれる企業でありたいです。世界中のお客様に「お茶」の伝統から最先端の技術に至るまでの価値をお届けし、健康で豊かな生活を提案する「世界のティーカンパニー」をめざします。

── 新需要創造に向けた取り組みについて

高品質茶葉の安定調達と茶農家の安定経営を目的とした「茶産地育成事業」は、栽培面積が2000ヘクタール超へ拡大しました。国や自治体の協力を得ながら生産者とタッグを組み、日本のあらゆるお茶の産地へ活動を広げ、生産者の方々と共に茶業界、さらには日本の農業の発展に向けて活動します。これは伊藤園ならではのユニークな取り組みの一つと考えています。

社会に新たな価値を生み出す

「100年のワクワクと笑顔を。」を約束

アサヒ飲料株式会社

代表取締役社長　米女太一氏



PROFILE（よねめ・たいち）
1961年9月生まれ、高知県出身。早稲田大学法学部卒業。1986年アサヒビール入社、1998年内閣中央省庁等改革推進本部事務局、2000年アサヒビール流通企画部プロデューサー、2009年アサヒ飲料人事総務部長、2016年アサヒ飲料取締役兼執行役員、2020年アサヒ飲料代表取締役社長、現在に至る。

“しなやかで強い経営”を実行

── 近年の概況について

ここ数年は、ブランド価値を高めることや経営基盤を強くすることに取り組みました。2020年の社長就任時には、「ブランド価値をますます高めていくこと」「新しい価値を生み続けること」「しなやかで強い経営」という3つの方針を打ち出しています。コロナ禍となり、業界全体で大きな影響を受ける厳しい状況ではありますが、引き続き「三ツ矢」「ウィルキンソン」「カルピス」などのブランド価値向上を大きな方針として進めています。

── ニューノーマル時代の変化への対応について

コロナ禍となり、家での食事機会が増えるといった消費形態の変化だけでなく、健康や環境などへの関心が高まるなど、消費者の価値観も変わってきました。消費者にとって何が新しい価値なのかを的確に捉え、それを先取りすることが重要だと考えます。

例えば、ECチャネルの伸長に伴ってペットボトルのラベルをはがす手間が増えたことから、箱売りのラベルレスボトルが脚光を浴びていますが、当社はいち早くラベルレスに取り組みました。そして、2021年春からは、単品の「『アサヒ おいしい水』天然水 シンプルecoラベル」の店頭販売を開始しました。環境が刻々と変わるので生産体制を含めて柔軟に対応する必要があります。今後も社内の連携を強化し、お客様に新しい価値を提供していきます。

── 持続的な成長を実現するために大切なことは

アサヒ飲料のビジョンは、「社会の新たな価値を創造し、我々の“つなげる力”で発展させ、いちばん信頼される企業となる」ことです。そのためには前述の3つの方針が重要です。社会で価値ある存在になるということを第一にしながら、社会的な価値と財務的な価値を両立させることが必要だと思います。

サステナブル（持続可能）な成長に向けては、「三ツ矢」「ウィルキンソン」「カルピス」といった100年超のブランドにおいて、本質的な価値に加え、時代に沿った価値を付加することが大切だと考えます。

「しなやかで強い経営」は、新価値を創造するしなやかさや、経営がどのような環境でも社会的価値を提供し、お客様の満足を守ることが大事だと思います。

さらに、環境や健康、地域共創の分野への取り組みは、メーカーの本質的な使命と捉え、これらを軸として私たちができることに、オリジナリティ溢れるやり方で取り組み、サステナブルな社会に貢献します。

── 将来的にどのような企業をめざすか

お客様との約束として「100年のワクワクと笑顔を。」を掲げています。私たちの使命は、商品や活動を通じて社会を明るくすることです。それとともに、しなやかで強い経営を実現し、新しい価値を創造し続けます。そういった企業は社会的な価値が高く、信頼され、業界をリードする存在だと思います。アサヒ飲料といえば、「世界中の人が笑顔になるような会社」と言っていただけるような企業をめざします。

── 新需要創造に向けた取り組みについて

お客様が望むものに対し、より良いものや期待を越えるものを次々と提供することが、社会を明るくすることと考え、新しい価値をどんどん提供していきます。

また、環境や健康、地域共創の取り組みに独自性を加えていくことも考えていきます。例えば健康では、研究機関との連携で科学的に裏付けられた商品開発にとどまらず、全社員で歩いた歩数に応じて飲料を寄付する活動「Walk for a smile」を2021年4月に始めました。私たち自身が歩いて、飲んで、健康になることで、社外のお客様に共感いただき、私たちの健康や商品への考え方を共有したいと思います。そこが当社らしいお客様に寄り添うやり方であり、新しい価値の創造につながると考えます。

CSV経営を推進

「健康」と「環境」を軸にCSV活動強化

キリンビバレッジ株式会社

代表取締役社長　堀口英樹氏



PROFILE　（ほりぐち・ひでき）
1962年1月生まれ、神奈川県出身。慶應義塾大学商学部卒業。1985年キリンビール入社。2007年キリンホールディングス経営企画部グループブランド室長、2009年フォアローゼズディスティラリー（米国）社長。2014年小岩井乳業代表取締役社長。2016年キリンビバレッジ代表取締役社長に就任。

── 近年の概況について

2020年は新型コロナウイルス感染症の影響に加えて気候要因もあり、飲料業界全体で前年実績を下回りました。お客様の行動や購買接点は変化し、オフィスや学校、公園の近くにある小売店や自動販売機が影響を受けた一方、巣ごもり需要でECやドラッグストアでの売り上げが伸びました。また、感染症の拡大により、お客様の健康意識がいっそう高まりました。

── ニューノーマル時代の変化と課題は

短期的には3つの課題があると思っています。

ひとつめの課題は、変化したお客様との接点です。チャネル別の販売数量は、自動販売機が減少し、ECは大きく成長しています。どう資源をシフトし、問題を解決するか、いち早く進める必要があります。

2つめは、高まる健康意識への対応です。これは無糖製品を中心とした「摂りすぎない健康」と「プラスの健康」、「そのままの健康」という商品展開で進めます。特に、プラズマ乳酸菌入りの機能性表示食品「イミューズ」に代表される「プラスの健康」領域を、いかに広げられるかがポイントです。

3つめは、コロナ禍で働き方が大きく変わる中で、従業員の働きがいの向上を図ることです。個人のモチベーションやパフォーマンスに関わってくることなので、より仕事の理解を深め、主体性を持って働いてもらえるように取り組んでいきます。

その他では、今後の日本は人口減少で、飲料市場は縮小に転ずることが考えられます。その中で健康領域の強化や既存ブランドにおける新しい価値創造など、成長領域をいかに見い出すかは次の課題です。

ヘルスサイエンス領域で持続的成長

── 持続的な成長を実現するために大切なことは

持続的な成長を実現するには、2つの柱と強み、そして組織力がポイントだと思います。ひとつめは、ヘルスサイエンスの中で、「プラスの健康」の領域を成長の柱として育てることです。2つめは、「午後の紅茶」や「生茶」といった、これまで築いてきた当社のブランド資産について、いろいろな楽しさやおいしさを含めて“新たな価値”を提案することです。柱である「プラスの健康」と既存ブランドにおける新たな価値創造の両輪で取り組むことが大切です。

2つの柱を実現するには、独自の強みが必要です。ひとつめの強みは「技術力」です。ヘルスサイエンスの分野では大きく影響するので、キリングループ全体のR&D（研究開発）の総合力を活用することで高めていきます。もうひとつの強みは、「お客様との関係力」の強化です。お客様との接点は、ECの拡大やDX（デジタルトランスフォーメーション）推進により、コミュニケーションがより直接的になっているので、この関係力を強化します。

これらの強みを支えるのは、人や組織です。組織力のイノベーションが必要であり、そのためには人の多様性が重要です。将来に向け持続的な成長を実現するためのフレームワークとなる柱と強み、それらを支える組織力を今後しっかり作り上げます。

── 将来的にどのような企業でありたいか

キリングループは、長期経営構想で「食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となる」ことを掲げています。当社はグループの一員として、社会的課題の解決と経済的価値を両立して持続的に成長できる企業をめざしています。そのため、CSVの健康・環境・地域社会の3領域で自社の強みを生かし、解決するメカニズムを作ります。

ただし、飲料会社ですので、やはりおいしさや楽しさ、ワクワク感が大切です。そのようなことを通じてお客様の生活を豊かにし、楽しい時間をサポートできる企業になりたいと思います。将来の企業像という意味ではCSV経営と心の豊かさをめざしていきます。

価値創造へ変革を推進

すべての人にハッピーなひとときを届ける

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　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業。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。

これまでのやり方は選択肢にない

── 近年の概況について

当社は2017年に東西のボトリング会社を統合して誕生しました。製造・販売から空容器回収に至るバリューチェーンを担っています。2019年には中期経営計画を発表し、全事業分野で変革を加速しています。

たとえば、新規で7つの製造ライン設置や物流ネットワーク最適化をめざすメガDCの建設など、機敏かつ柔軟な供給体制を構築しています。広島の新工場は2020年に2ラインを新設し、自動化や最新技術の導入で省人化を実現しました。埼玉メガDCは、国内最大の物流拠点として2021年2月から稼働しています。私たちはコアビジネスである飲料ビジネスの維持・成長に取り組んでいます。

── ニューノーマル時代の変化における対応は

お客様、お得意先様、地域社会、従業員の安全・安心を最優先に考えています。また、在宅勤務が可能な社員は、リモートワーク中心へ勤務形態を移行したほか、厳格な衛生基準を取り入れ、職場での感染リスクを減らすなど感染症対策を継続して実施しています。

国内飲料業界では、在宅勤務の浸透や外出自粛による影響からコンビニエンスストア、自動販売機などでの需要が減少しました。その中で、私たちは飲料寄贈など地域社会への継続的なサポートに優先して取り組むとともに、現在のリスクを軽減しつつ、将来の成長に向けた変革を推進しています。それは、消費者の行動変化に機敏に対応することやコストマネジメントに注力すること、さらにデジタルとオンラインへのシフトを加速していることです。コロナ禍は、私がこれまで言ってきた「これまでのやり方は選択肢にない」を、実践する時だと考えています。

── 持続的な成長を実現するために大切なことは

将来に向けた機敏かつ柔軟な基盤を構築していくことだと思います。コカ・コーラシステムは、SDGsを踏まえ、「多様性の尊重」「地域社会」「資源」の3つをサステイナビリティーのプラットフォームとし、優先すべき9つの重点課題を特定しました。これらの課題解決に向け、当社は独自の非財務目標「CSV Goals」を策定して活動を進めています。長期にわたり選ばれる飲料メーカーであり続けるために、社会との共創価値、つまりCSV（Creating Shared Value）の取り組みは重要だと考えています。

最近加速しているのは、「World Without Waste（廃棄物ゼロ社会）」の実現で、特に100%リサイクルPETボトルの使用を拡大する活動を進めています。

また、ダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）は経営戦略の優先事項のひとつです。消費者の嗜好や行動が多様化し、さまざまな知見を取り入れなければニーズに迅速に対応し、イノベーションを生み出せません。競争力のある会社になるためにD&Iは重要です。当社の女性管理職比率は今年1月に6.2%となり、2025年までに6%の目標を前倒しで達成しました。引き続き25年に10%、30年には20%をめざします。また、LGBTへ平等な機会を提供するために社内規定の改定を実施するなど、誰もが生き生きと働ける職場づくりに取り組んでいます。

── 将来的にどのような企業をめざすか

企業理念である「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」の実現を図ります。総合飲料メーカーとして、安全な製品を安心して飲んでいただけるようお届けするのはもちろん、多様化するニーズに応え、新しい販売チャネル、カテゴリーやパッケージを提供して新たな飲用機会の創出に努めます。

また、少子高齢化による人口減少が進んでいますが、イノベーションを通じて持続的な成長を実現するとともに飲料市場の発展に貢献していきます。

「未来の食のあたりまえ」を創造

「H（健康）＋ESG」活動で持続的成長へ

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　征矢真一氏



PROFILE　（そや・しんいち）
1963年9月生、千葉出身。横浜国立大学経営学部卒。1986年サッポロビール入社、2006年北海道本社戦略企画部長、2009年ポッカコーポレーション取締役、2016年サッポロHD取締役、2019年同常務取締役、2020年ポッカサッポロフード＆ビバレッジ代表取締役社長、サッポロHD常務グループ執行役員。

開拓者精神と創業者の魂を受け継ぐ

── 近年の概況について

コロナにより中期経営計画から変更した部分はありますが、未来に起きると予測されたものが早まったと捉え、劇的に変わったとは思いません。ただ、計画を前倒ししたので準備が間に合わない部分もありました。一方、サステナビリティは中期でなく、長期的な視点で物事を考えています。私たちは持続可能な世界と企業の実現に向け、ESG（環境・社会・ガバナンス）に、Health（健康）を加えた「H＋ESG」という機軸を打ち出しました。

メーカーにとっては、モノ作りの現場である工場が原点です。現在、「未来の食のあたりまえ」を作り出す工場として、各工場の特色に着目しています。操業30周年の群馬工場は、「H＋ESG」のフラッグシップ工場として、名古屋工場は、手作り感を鍛えていくクラフトマンシップ工場として、また、サッポロビール仙台工場内に設置したカップ入りスープを製造する仙台工場は、ダイバーシティを超えたインクルージョンファクトリーをめざす考えです。商品には、人の夢や思いが詰まっています。結果的に、機械ではなく人が作るものだと思いますので、それを具現化できるように後押ししたいです。

── ニューノーマル時代の変化における対応は

デジタル・DX化といった流れの中ですが、アナログを大事にしたいと考えています。デジタルを駆使して時間を作り、アナログの部分で差別化を図ることに目を向けます。膨大な情報を扱う際にはデジタル化が必要ですが、例えば1000万人分のデータよりも10人の営業社員のデータの方が大切です。ビッグデータは、どの会社も持っているので差別化が難しいことも背景にあります。アナログのスモールなデータを、いかにビックデータに変えられるか。その一つが、「TOCHIとCRAFT」のような産地と一緒に取り組む地域色を活かした商品の提案や、健康を軸にする商品だと考えています。

ニューノーマルという言葉は、今回はコロナでしたが、今後も次々と不確実な要素が出るでしょう。そういった時代の中で不確実なことを繰り返し乗り越えられるかが今後さらに重要になると思います。

── 持続的成長を実現していくために大切なことは

やはり「H＋ESG」だと思います。レモンを扱う企業だからこそ、通常のESGにとどまるのではなく、健康という軸を貫いていきたいと考えています。SDGsの活動では、身近なことで楽しくやっていこうという思いから、社内で独自のマテリアリティ表を策定し、幅広い部署で取り組んでいます。

健康というブレない軸で事業を展開

── 将来的にどのような企業でありたいか

一人の創業者が立ち上げた会社が、種から木になり、森になっています。創業者のスピリッツは絶対に忘れません。社員もそうであってほしいと思います。私たちは、サッポログループの開拓者精神とポッカのパイオニアスピリッツを大切にします。

経済成長期でモノがない時代もありましたが、現代はモノで溢れています。その中で「未来の食のあたりまえ」を作ることをめざしています。それには創業者精神を持ちつつも、これまでのあたりまえを壊すことが大事です。昔はこの世にないものを作ることでしたが、今後のイノベーションの原点は組み合わせの力です。そこに長けた人や会社が新しいモノを作り出せると考え、挑戦していきます。

── 新需要創造に向けた取り組みについて

健康というブレない軸で需要を創造していきます。私たちの考える健康は、お客様が日常的にとる食の中で、健康を維持して健やかに暮らすことを応援するものです。この軸がブレないように、商品やサービスを開発していきたいと思います。

世界の人々の健康に貢献

医療関連とNC関連の両輪事業で強みを発揮

大塚製薬株式会社

常務執行役員　佐藤真至氏



PROFILE（さとう・なおし）
1991年大塚製薬ニュートラシューティカルズ事業部入社、2011年福岡支店支店長、2016年営業部ヘルスケア営業部長、2018年ソーシャルヘルス・リレーション部長（兼）宣伝部長、2019年執行役員、2020年常務執行役員ニュートラシューティカルズ事業部長補佐、現在に至る。

それぞれの地域で健康課題の解決へ

── 近年の概況について

当社の企業理念として、「Otsuka-people creating new products for better health worldwide ― 世界の人々の健康に貢献する革新的な製品を創造する」を掲げています。それを実現するために、疾病の診断から治療までを担う医療関連事業と、そのノウハウを活かして日々の健康をサポートするニュートラシューティカルズ（NC）関連事業を両輪で展開しています。

NC関連事業は、製品を提供するだけでなく、研究開発で得られた資産を活かして健康啓発活動にも力を入れており、社員が地域の方々と対話を重ねることで、地域ごとの健康課題を導き出し、協働で課題解決のサポートを続けています。

これまで、健康、教育支援、スポーツ振興、メンタルヘルス、女性活躍、食育、生活習慣病対策、防災・災害支援など多岐にわたって自治体や関連団体と一緒に取り組みを続け、地域と信頼関係を築いてきたことで、日本全国47都道府県と連携協定を締結しました。

中でも熱中症予防の啓発活動は、2022年に30年目を迎え、現在は深部冷却に着目した「プレクーリング」の考え方を普遍化するよう新たな取り組みを始めています。

── ニューノーマル時代の変化における貴社の対応は

新型コロナウイルスの感染拡大の影響は、世界中が初めて体験する大きな変化をもたらし、多くの人の生活に影響を与えました。当社としても、感染症による直接的な影響だけでなく、社会環境や生活様式の変化で、私たちにできることは何か、改めて考える機会になりました。

新しい健康課題も浮き彫りになるなか、医療関連事業ではメンタルヘルスケアを、NC関連事業は生活者の方の体調管理のサポートなど、それぞれの強みを活かし一体となり取り組んでいます。

エビデンスのある製品で信頼高める

── 今後、持続的な成長の実現に向け貴社にとって大切なことは

人生100年時代を迎え、社会環境が変化し、生活が多様化する中で、各々が持つヘルスケアの課題に対し、必然性のある解決策を提供していきたいと考えています。そのためにも、いま何が求められているか、何が必要とされているか、社会課題・健康課題を見極める力が重要です。全国各地域に活動拠点があることを強みとして、生活者の潜在的なニーズを掘り起こすことで、新しい健康価値を提供していきます。

また、健康課題が高まるとエビデンスを持ち合わせた当社の製品がより利用されるようになりますので、企業としての信頼感を今以上に高めていきたいと思います。

生活者の健康維持から治療まで

── 将来的にどのような企業でありたいか。理想とする近未来の企業像は

常に既成概念にとらわれない独創的な発想で、医療関連事業とNC関連事業の二つの事業が一体となり、生活者の健康維持から治療まで、シームレスに生活全般を支え、生活者の皆様が健康で、幸せな生活を送るために、なくてはならない企業でありたいと思います。

大塚グループは2021年9月に100周年の節目を迎えました。未来を見据えて新たな価値を創造し続けることにより、人々の心と身体の健康に貢献していきます。

“Good Coffee Smile”実現

コーヒー専業メーカーとして市場を牽引

UCC上島珈琲株式会社

代表取締役社長　朝田文彦氏



PROFILE　（あさだ・ふみひこ）

1966年3月生まれ、大阪府出身。同志社大学商学部卒業。1989年プロクター・アンド・ギャンブル・ファー・インク（現P&Gジャパン）入社、取締役執行役員営業本部長、取締役海外事業開発担当、渉外担当を歴任。2018年UCC上島珈琲入社、取締役副社長、2019年1月代表取締役社長就任、現在に至る。

多様化するニーズに対応し需要拡大

── 近年の概況について

コーヒー全般に関わることでお客様を笑顔にしていく“Good Coffee Smile”を実現するため、コーヒーの需要拡大をポイントに活動を続けてきました。

付加価値という点では、味覚を分析・数値化する「フードマッチングシステム」という特許技術を活用し、食べ物との相性でコーヒーを提案しています。

また、少子高齢化で健康が課題となる中、コーヒーを健康飲料として飲んでいただく提案として、食後の血糖値上昇を緩やかにする機能性表示食品「UCC 珈琲生活プラス」を発売しています。さらに、個々の嗜好に合わせたサービスの「My COFFEE STYLE」にも取り組みました。飲んだコーヒーの感想を味覚評価としてデータ化し、サブスクリプションを活用して好みの商品を選べるコーヒーの楽しみ方です。このような活動でコーヒーの楽しみ方を広げ、新需要創造により市場拡大に努めてきました。

── ニューノーマル時代の変化への対応は

家庭で過ごす時間が増えたことで、“家淹れコーヒー”を楽しむ人が増え、こだわり消費や豆を挽いて飲むような需要が拡大しています。実際に、家庭用コーヒー豆の市場は伸びています。より家庭でコーヒーを楽しんでもらう提案として、高付加価値やこだわり消費へのシフトはコーヒービジネスの大きなチャンスです。また、1日に飲む杯数が増えたことから、カフェインレスを飲む方も増えています。

社内における働き方は、ニューノーマルをひとつのきっかけとして、リモートワークやデジタルシフトが進んでいます。例えば営業の仕事では、自宅からのリモートワークで直行直帰の体制を取り入れて効率的になりました。より柔軟な働き方は、生活に時間の余裕を作り、QOLの向上にもつながります。新たな挑戦を成長の機会と捉えて進めていきます。

── 持続的な成長の実現に向けて大切なことは

私たちのビジネスは、コーヒーの原料である生豆の安定供給がなくては成り立ちません。これからも生産国との友好的な関係を続けながら、生産における効率化につながる技術などを提供することで、生産者のより豊かな生活や継続的にビジネスが行える環境を作ることが重要なポイントだと思っています。

そのためにも、より高付加価値で高単価な商品の開発に取り組み、適正価格で健全にコーヒー市場を成長させたいと思います。結果としてメーカー、流通、生産者が継続的にこのビジネスに関わることにより、お客様に満足や幸せを提供し続けたいです。

── 将来的にどのような企業でありたいか

UCCグループの根幹は、コーヒーの専業メーカーであることなので、コーヒーを追求することが非常に重要です。単に自社の売り上げを増やすのではなく、生産者から消費者まで満足していただけるような、健全なコーヒー市場の成長を牽引できる企業をめざします。そのためには、私たち専業メーカーとしての知識や経験、研究開発にさらに磨きをかけながら、市場をリードしていきたいと考えています。

── コロナ禍の需要活性化策について

コロナ禍における需要活性化という点では、“家淹れ”需要における高付加価値の提案がポイントになると考えています。お客様が家でいろいろなコーヒーを楽しめるような話題や情報の提供を行い、需要喚起に取り組んでいきます。

そのために、「My COFFEE STYLE」などのお客様一人ひとりの嗜好に合わせたコーヒーを提供するサービスに取り組みます。また、マーケティングやお客様の情報収集がデジタル化しているので、デジタルにおける情報提供というのは、コロナ禍における需要活性化策の1つだと考えています。

コーヒーの二極化に対応

「情熱を世界へ、感動を未来へ。」

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課程）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。2020年には食にまつわる幅広い分野の研究に対して助成する「一般財団法人キーコーヒー柴田裕記念財団」を設立。

持続可能なコーヒー生産の活動継続

── 近年の概況について

2020年8月に創業100周年を迎え、「情熱を世界へ、感動を未来へ。」を100周年メッセージに制定しました。近年は、もともと家庭用商品をいっそう伸ばそうと考えていましたが、コロナ禍となり、自宅でコーヒーを飲む方が増えています。スーパーや量販店向けの商品が伸長するとともに、もっとコーヒーを深く知りたいということからミルやドリッパーなどのコーヒー器具を用意して豆を購入する方も増えました。流通企業やECチャネルへの取り組みをよりいっそう強化してもいいと思います。

── ニューノーマル時代の変化への対応は

新型コロナが収束した後も、新しい生活様式が続くこともあるでしょう。世の中の会議などはオンラインが増えると思います。当社では、オンラインでできることにいろいろとトライし、プロを講師とした「オンラインコーヒーセミナー」を始めました。全国の生活者と画面越しにコーヒーを手に乾杯したこともありました。2021年の創業記念日である8月24日には、親子で参加できる「オンライン工場見学会」も実施しています。

一方、業務用市場への支援では、感染症対策グッズを提供したほか、温泉旅館などでミニコーヒー教室を開催しました。これはコーヒーの勉強がしたいというお取引先の従業員の方向けに、各地の営業担当社員がコーヒーのおいしい淹れ方を紹介・アドバイスする試みです。また、豆から挽くドリップコーヒーシステムの「KEY'S CAFÉ EX」という、無人でコーヒーを淹れられるオペレーションを提案し、専用マシン約40台を導入して、好評を得ています。

── 持続的な成長のために大切なことは

企業理念として、「コーヒーを究めよう。お客様を見つめよう。そして、心にゆたかさをもたらすコーヒー文化を築いていこう。」を掲げています。

これまで、私たちは喫茶文化の醸成やコーヒー文化の発展に取り組んできました。それとともに、インドネシアのトラジャ地方で、「トアルコ トラジャ事業」に40年以上前から取り組んでいます。現代のSDGsにも通じる活動で、現地の生産農家や地域社会との関わりを大切にしながら、産地支援や環境問題に取り組んできました。また、国際的な研究機関とともに、気候変動の適応に向けた国際品種栽培試験や新たな精選技術を開発しており、持続可能なコーヒー生産に向けて取り組みを続けています。コーヒーにまつわるいろいろな変化に対応することが、持続的な成長に向けて大切だと思っています。

── 将来的にどのような企業でありたいか

創業時の日本におけるコーヒーは、一般向けの商品というより憧れの存在でした。これまでの100年間は、誰もがコーヒーのある豊かな生活を送れるように、「誰でも、簡単に、おいしく」飲める価値を提供することに努めてきました。コーヒー教室の開催や直営ショップにおける試飲やご紹介、一杯簡易抽出型の「ドリップ オン」や、誰もがおいしく淹れられる抽出器具「Noi」シリーズの商品提案などです。

現在では、コーヒーは身近な存在に感じられるようになりました。これからの100年は、さらに「興味深く、楽しく」を加えてコーヒーの魅力を伝えていきたいです。マシンを含め、コーヒーシステムの開発も引き続き進めていきます。そして、“手間暇（てまひま）×楽しさ”を両立させたいと思います。本社横にある「CRAFT SHARE-ROASTERY 錠前屋珈琲」は、プロから教わり自分でコーヒー豆の焙煎体験ができることから好評で、遠方より訪れる人も多くいます。コーヒー好きの方々が、先進的な焙煎機を活用しながら、手間暇をかけて楽しまれています。このような経験から喫茶文化に興味を持たれる方も増えるでしょう。先進的で便利なものと手間暇をかけたもの、この二極化するニーズに応えていきたいと思います。

CSVで事業活動を推進

食の持つ力ですべての人の生活の質を高める

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長、2013年ネスレS.A.ゾーンAOAアシスタント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。

── 近年の概況について

コロナ禍で家庭内商品は好調でした。消費は二極化しており、家にいる時間が長くなり、安いものや大容量が買われる傾向にある一方、ちょっと良いものを飲みたいというニーズも高まっています。私たちはコーヒーで、「ネスカフェ」や「ネスプレッソ」、「スターバックス」（家庭用）といった3つのブランドを展開し、お客様の二極化に対して両方のニーズを捉えられたことが好調要因のひとつとなりました。

もう一方の注力商品であるチョコレートの「キットカット」は、家庭内向けの売り上げは順調ですが、土産品として買われていたご当地「キットカット」が、インバウンド需要の消失や国内旅行者の減少で打撃を受け、全体でみると厳しい状況でした。ただ、2021年春発売の「キットカットミニ 全粒粉ビスケットin」は、想像以上の売れ行きとなりました。さらに、「ネスレ ピュリナ　ペットケア」は、在宅需要増が追い風となり好調です。また、栄養補助食品の「ネスレ ヘルスサイエンス」も在宅療養の方が増えて成長しています。

── ニューノーマル時代への対応について

先行きが不透明な状況で戦略を修正するのは容易ではありません。ただ、課題だと捉えていた社内の情報を素早くシェアすることは改善できました。これまでは、地域の営業チームで成功した販売事例をシェアするには、まず本社で情報共有し、全国の支社に共有するという段階を踏んでいました。それが、もともと社内にあった情報をシェアするプラットフォームの活用が進み、各地の情報が直接全国へ格段に早く共有されるようになりました。これはニューノーマル時代を受けての副産物です。

社員一人ひとりの個を活用し成長図る

── 持続的な成長を実現するために大切なことは

1つめは、社員一人ひとりの個の力を活用すること。2つめは、強いブランドに向けイノベーションを推進すること。3つめは、ネスレのパーパス（存在意義）を実現するためのサステナビリティの推進です。この3つは成長の糧になります。

「食の持つ力で、現在そしてこれからの世代のすべての人々の生活の質を高めていきます」というネスレのパーパスを、いろいろな機会に社員へ伝えています。年頭には「衆知（しゅうち）」という言葉も送りました。社員一人ひとりのアイデアが結集するとパワーが大きくなるので、風通しの良い環境を作りたいです。

サステナビリティでは、まず「キットカット」の大袋製品の外袋を紙化しましたが、今後もお客様に選んでいただける商品、競合とは差別化できるブランドをめざし、ブランド価値を高める取り組みを推進します。

他のサステナビリティ活動では、国産コーヒー豆を栽培する「沖縄コーヒープロジェクト」や「ネスプレッソ」のカプセル回収もあります。入り口としてわかりやすい事例では、「ネスカフェ」で「JAXA」や「宇宙兄弟」とのコラボにも取り組んでいます。

── 将来的にどのような企業でありたいか

企業存続のためには、売り上げや利益が必要ですが、それを生み出す源泉・原資はサステナビリティです。ネスレは、「CSV（Creating Shared Value＝共通価値の創造）」を事業活動の根幹としており、ビジネスを通じて、コミュニティやお客様にとっての価値を創造していきます。サステナビリティといえばネスレと思われる企業になりたいです。

── 新需要創造に向けた取り組みは

おいしさや健康が世の中の役に立つというのは当然ですが、環境にも配慮された製品やサービスを提供することがネスレでは大切だと考えます。昨今のプラントベースフードの広がりを見ていると、サステナビリティとイノベーションを組み合わせることで私たちもまだ成長の余地があると考えています。

「いつでも、ふぅ。」を実践

「ココロ」と「カラダ」の健康に貢献

味の素 AGF 株式会社

代表取締役社長　竹内秀樹氏



PROFILE （たけうち・ひでき）

1961 年 1 月生まれ、兵庫県出身。早稲田大学法学部卒業。1984 年味の素入社、2009 年九州支社長、12 年味の素冷凍食品執行役員マーケティング本部副本部長、15 年味の素執行役員、16 年常務執行役員食品事業本部副事業本部長、19 年味の素 AGF 取締役副社長、21 年 6 月味の素 AGF 代表取締役社長。

日本発の愛される嗜好飲料メーカーに

── 近年の概況について

コロナ禍で人の動きが激減したことにより、アウトホーム（家庭外）のカウンターコーヒーや給茶機などの業務用商品が厳しくなる一方、家庭用商品は伸長しました。インスタントコーヒー市場はユーザー層の高齢化もあり微減でしたが、コロナ禍でインホーム（家庭内）需要が高まり、20～30代の若年層で飲用される方が増え市場が伸びました。スティック市場も好調で、「ブレンディ」は市場を牽引している強みを発揮でき、ビジネスの強化につながりました。

レギュラーコーヒーも、家庭でカフェの味を楽しみたいというニーズから支持されています。当社は原田知世さんを起用した「ちょっと贅沢な珈琲店」の本格・リッチというイメージ戦略も奏功し、本格的なコーヒーメーカーとしての基盤強化が進みました。

── ニューノーマル時代の変化への対応は

これからも自宅でコーヒーなどの嗜好飲料を飲んでリラックスするというニーズは拡大すると思います。外で飲むカフェの味やコーヒーのおいしさを自宅で楽しむこと、ゆとりができた自分の時間を有意義にすること。この2つによりインホーム需要は、これからも低減することはなさそうです。

一方、自宅やカフェで仕事をする人が増え、今後アウトホーム需要がどう変容するかは課題であり、ビジネスチャンスでもあります。家で簡便でありながらカフェと同じ味が楽しめることや、自分で作る楽しさなど、新しい価値を付与する必要があります。変化するビジネス環境をチャンスとし、価値観や変化を早く捉えて提案することが重要だと思います。

また、在宅時間が増えて、家庭用は大容量で手頃なものと少量で付加価値の高いもので二極化が進みました。「ブレンディ」ブランドを中心にバラエティ豊富な商品を展開し、市場拡大をめざします。

── 持続的な成長を実現するために大切なことは

技術的な面では、よりおいしくするために、R&D（研究開発）を磨くことが大切だと思います。味の素グループの知見も活かしながら当社の強みを発揮し、商品を強化していきます。サステナブルな原料調達も重要です。商品開発の軸として、「パーソナル」「プレミアム」「健康栄養」「社会課題解決」を掲げていますが、新たに「エシカル消費」を加えました。産地支援を行い、そこで収穫した豆を商品に使用するというサステナブルな調達を強化して、よりエシカルな趣向に対応する商品展開などを行います。

── 将来的にどのような企業でありたいか

当社のスローガンである「いつでも、ふぅ。」というキーワードは、コロナ禍で生活者だけでなくステークホルダーにも届いたのではないかと思います。例えば、コロナの第一波の際にソーシャルワーカーの方にスティックコーヒーなどを寄贈した際、飲むことでほっと一息つけたという声と共に、パッケージに印字した「これ以上頑張らなくて良いよ」「たまには休憩してね」といったようなメッセージや、鳥のキャラクターを見て心が和んだという声が多く寄せられました。“カラダ”だけでなく“ココロ”の健康にも貢献し、なくてはならない企業であり続けたいです。

また、当社は「クレームゼロ」をめざしています。これは、お客様のご不満の声をすぐ製品開発に反映して改善することにより、クレームを削減する取り組みです。それにより、商品に対する愛着や共感を生んでファンを作りたいという思いとともに、お客様自身の心の安らぎにつなげたいと考えています。

新たな需要創造に向けては、社員一人ひとりがチャレンジできる企業風土づくりをさらに進めます。日々の活動や領域拡大も含め、チャレンジを評価する風土をAGFの気質として磨いていきたいです。

食を起点に多様なチャレンジ

変化対応の「中経2023」を大きなステップに

三菱食品株式会社

代表取締役社長　京谷裕氏



PROFILE　（きょうや・ゆたか）
2021年4月1日付で社長就任。1962年1月7日生、東京都出身。早稲田大学商学部卒。1984年4月三菱商事入社。前職は同社常務執行役員コンシューマー産業グループCEO。座右の銘は「至誠通天」。「孟子の言葉で、謙虚に信じて日々少しずつ努力すればいつか想いは叶うといった意味」。

今こそ3層の連携による全体最適が求められている

── 社長就任の抱負を

まさに今、コロナ禍が長期化する中で、食のサプライチェーン全体が、生活者の皆さんのエッセンショナルなパートナーとして、距離が縮まってきたと思います。

今後、アフターコロナの時代に向かう中で、国内では人口の減少、気候変動による災害多発といった課題もあり、これからどのように食のサプライチェーンを維持していくかが問われるようになります。その最前線でもある三菱食品の社長に就任したことは本当に運命であり、会社人生の最後を賭ける光栄な仕事として、苦しみもあるでしょうが、楽しく前向きにチャレンジしたいと考えています。

── 業界の課題や展望について

デジタルの浸透でコストは下がりますが、参入障壁も下がり、差別化が難しくなります。そうした中では、部分最適よりも全体最適が必要となってきます。これまでも生・配・販3層の連携に向けた取り組みはさまざまに成されてきましたが、コロナ禍の中でより具体的な動きとなってきました。今後も、ドライバー不足やインボイス対応など変化への対応が必要で、今こそ3層の連携による全体最適が求められます。その中で何ができるかは、大きな経営課題となってくるでしょう。

── 持続的な成長に向けた重点施策は

現在は変化対応の時代であり、5年後、10年後をこれだと具体的に描くよりも、成長の源泉となる人財、組織を固め、変化対応力をどう強化するかが重要だと考えています。

もう1つ、企業の価値が財務的な数字だけでは測れなくなってきています。日本ではまだまだとはいえ、社会的価値、環境的価値といったものが評価されるようになる中、実は食のサプライチェーンはこうした価値が大きいのです。こうした価値観をしっかり持った上で経営に当たりたいと思っています。

── 中期経営計画「中経2023」と、そこで掲げたパーパス、ビジョンについて

環境が大きく変わるのは確実で、あまり具体的に示したくはありませんでした。めざす在り方を再定義し、パーパスを「食のビジネスを通じて持続可能な社会の実現に貢献する」としました。業態ばかりか産業も境がなくなる中で、新たなビジネスの構想にチャレンジしていこうということです。

ただ、当社の強みはこれまで食のビジネスで培ってきた知見やネットワークであり、まずは食を起点にしなければ差別化はできません。このパーパスは大きくは変わらないと思いますが、10年、20年という単位で考えればこれも変わる可能性があります。

一方で、3年ほどのタームでビジョンを「次世代食品流通業への進化」としました。これは今まで掲げていた「総合食品商社」と大きく変わりません。中身は結局、時代の流れで変化し続けるものなので、変化をより感じ取ってもらうために「次世代食品流通業」とすることで、新しいものを自ら創り出していくという姿勢を示しています。

中経発表以降、リモートも活用して社員全員と対話しました。少し概念的なものであり、さまざまな質問をもらいましたが、実は意図的に余白を多くしているという話をしました。皆で考え、決定し、この余白を埋めて、新しいことに取り組むマインドセットを持ってもらうことが「中経2023」の本質だと考えます。皆にどんどん意見を出してもらい、微修正を繰り返しながら次のステップに向かっていきます。この繰り返しで皆の意志が固まってくれば、次の中経ではもう少し具体的な形にしても良いと思います。

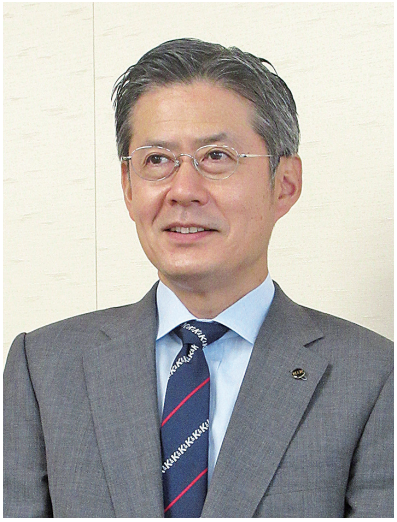
いずれにしても、時代の変化に皆のマインドセットを合わせるという意味で、「中経2023」は大きなステップとなります。

300年紡いだ商いを次代に

食の目利きとしてサプライチェーンを繋ぐ

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、17 年社長。

── 前期（2020年度）を振り返って

2020年の2月末以降、新型コロナウイルス感染症が急速に拡大し、世界的パンデミックに陥り、緊急事態宣言発出による自粛生活など今までに経験したことのない事態が次々と発生しました。

食品業界においても、外食を中心に深刻な影響を受け、当社においても、フードサービス、酒類事業が大きな打撃を受けました。20年のコロナ禍以降、売上高が急減したチャネルは運営体制を見直し、損益分岐点を下げることに取り組みました。

食を通じて世界の人々の幸せと笑顔を創造

── ニューノーマル時代の変化における対応、喫緊の課題とは

まず、変わる働き方が挙げられます。テレワーク等で働き方を変化させながら、全社一丸となって食のライフライン維持に努めました。テレワークをきっかけに業務プロセスをよりシンプルなものに見直し、業務の効率化、コスト削減が進んでいます。

また、ライフラインとしての食のインフラ維持を受け持つ責任をはたすため、全社での感染予防策に加え、万一に備えた物流BCPの策定、感染者発生を想定してのリカバリー策など、あらゆる場面を想定して対応策を用意しました。

── 持続的成長をしていくために大切なこと

ビジネスの根幹にある食のサステナビリティをはじめとして、SDGsに取り組むことは、当社にとって当たり前のことと捉えています。国内外、1万社を超えるメーカーから、食の目利きとして仕入れた商品を小売外食店などの様々な業態のお得意先に届け、その数は3万5000件以上に上ります。食産業のサプライチェーンをつなぐ中間流通業としてSDGsに果たす役割も大きいと考えています。

2020年9月に国分グループSDGsステートメント、「300年間紡いだ商いを、次世代に繋げていく。私たちは食を通じて世界の人々の幸せと笑顔を創造します」というものを策定しました。

長い歴史の中で、醤油の醸造販売から卸売業への事業転換、社会情勢の変化への対応、社会課題への取り組みなど、事業を存続し、成長させるためにさまざまな施策を行ってきました。SDGsにおける持続可能な成長目標は、まさに、国分グループがめざす経営理念と一致するものと感じています。

4つの価値創造目標を設定

── 将来的にどのような企業でありたいか、理想とする近未来の企業像は

2021年にスタートした第11次長期経営計画に4つの価値創造目標を設定しています。1つめが顧客満足度No.1。食を扱う全ての事業者の満足度を追求し、新たな価値創造を図る中で、見返りを獲得することをめざします。

2つめは、共創圏の構築拡大です。グループに加え、出資の有無に関係なく、思いを同じくする企業と協働し、一緒に目標に向かって協業を行っていくものです。昨今は、業種、業界の境が無くなってきています。従来繋がりの無かった企業との取り組みプラス100件を目標とし、食のマーケティングカンパニーの進化した姿として、新しい食の価値を創り出し続ける取り組みを推進します。

3つめは、コト売りにおける経常利益比率30 ～ 50％をめざします。卸売業からの進化として、従来のモノ売りに加えて、物流事業、システム外販事業、マーケティング事業などコト売り事業を拡大発展させ、「モノ」プラス「コト」の2輪化を確立させます。

4つめは、従業員の仕事における幸福度の向上です。顧客満足度だけではなく、社員の仕事における幸福度の向上をめざします。社員一人ひとりから、会社全体、社会へと幸せな状態を広げていく循環を作っていくことをめざしています。

伝統の継承と大胆な変革を

スピーディーかつ柔軟に時代のニーズに応える

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年生まれ。2000年慶應義塾大学法学部卒業、伊勢丹（現三越伊勢丹ホールディングス）入社。2015年明治屋取締役、20年常務。東京都出身。趣味は、ドライブ。

デジタル化の推進に注力

コロナ禍の2021年、9代目社長兼小売事業本部長に就任しました。創業以来の歴史と伝統を守りつつ、時代のニーズに応えた柔軟で大胆な変革への取り組みは、創業家直系である私の責務。スピードをもって、決めたことは最後まで徹底してやり遂げます。

小売事業本部では、コロナ禍に求められる非接触や移動制限を受けたデジタル化の推進に取り組んでいます。お客様の利便性を第一に考え、21年春には、定評のある生鮮を含む約4000アイテムを揃え、当日配送が可能なネットストアを立ち上げました。まだエリアは限られていますが、多くの支持をいただいております。また、信望のある「明治屋」ブランド同様、「明治屋ストア」の知名度を全国区に広げるべく、デジタルからのブランド発信も強化します。BtoBや社内コミュニケーションでもデジタルへの移行を早急に進めます。

出店戦略の方向性も再考しました。店舗数をやみくもに増やすのではなく、商品の品質やスタッフのホスピタリティで築いたお客様との信頼関係を大切にしていきます。コロナ禍で商業施設の客足は鈍りましたが、19年にリニューアルした旗艦の広尾店をはじめ、生鮮を扱うスーパー業態は好調です。19年比で2ケタ以上の伸び、買いだめ需要のあった20年比でも伸長しました。一方で、商品事業本部の酒類事業や、創業時からの基盤である海上事業本部のシップチャンドラー（船舶納入事業）は苦戦していますが、規模は縮小せず、復活する日を待ちたいと思っています。

「明治屋でないとできないこと」

弊社の事業範囲は多岐にわたりますが、「シームレス」もキーワードのひとつ。小売と商品開発の垣根を越えた取り組みを強化しています。例えば生ハムやナチュラルチーズを原木のまま輸入して、日本でカットして販売することで、専門店と同等のクオリティを実現しています。また、直輸入ワインに合わせる食材を提案できるのも当社ならではの強みです。

創業以来の伝統である「食文化の発信」も継続します。浦和の新店舗ではチーズやワインをはじめとするワークショップを開始し、モノだけでなくストーリーも含めた発信が高く評価されています。同時に、開発者や担当者がセミナー講師を務めることで、新たな発見やモチベーションにもつながっています。

商品開発においては21年秋、提案型商品として商品事業本部から「サラダビーフ」を投入しました。赤身主体の高たんぱく質商品で、牛肉ならではの贅沢感と満足感の高いアイテムです。20～30代をターゲットに、コンビニエンスストアなどでも展開し、新しいトレンドに育てます。

また、22年春にオープン予定の恵比寿店では、広尾店でも大きな柱となっている生鮮売場に注力します。対面でのコミュニケーションをさらに進化させるほか、ギフトなどの需要に応え、スイーツのプロモーションスペースを導入するなど、「足を運んでよかった」と思っていただける店づくりを進めています。

当社の柱は、小売・商品・海上・不動産の4つです。今後は事業規模を拡大するより、「明治屋でないとできないこと」を常に考えながら、付加価値があり、いつも輝いている会社にしたいと思います。



「サラダビーフ　ハーブ＆スパイス」㊧と
「サラダビーフ　ブラックペッパー」

食品のNo.1総合卸売企業へ

フルライン化・次世代事業・DXを推進

株式会社日本アクセス

代表取締役社長 社長執行役員 佐々木淳一氏



PROFILE （ささき・じゅんいち）
1955年11月26日生、香川県出身。1979年3月神戸大学経済学部卒、同年4月伊藤忠商事入社。化学品部門など経て2007年より中国駐在。10年常務執行役員中国総代表（北京駐在）、11年常務執行役員アセアン・南西アジア総支配人（シンガポール駐在）を経て16年6月日本アクセス社長就任。

── 社長就任から丸5年を振り返って

近年、フルライン卸、次世代ビジネス、DXの推進という3つに注力して取り組んできました。

5年間一貫して取り組んできたことは、フルライン卸としてインストアシェアを高めることです。もともと強みのある低温食品に加え、ドライ食品、酒類、菓子、生鮮・デリカ、ノンフードも含めてしっかりと取り組みを進め、足元の売上高は食品卸でトップに立てるところまで来ました。売上高ばかりを追い求める時代ではありませんが、1つのベンチマークとして、フルライン化が実った結果だと思います。

また、18年からは次世代ビジネス管掌を設置し、EC分野の取り組みを強化してきたことに加え、ノンフードビジネスでも全社横断型の組織を作り、拡大していくよう動いています。これらは、22年度からの新しい中期経営計画の目玉の1つになるでしょう。

さらにDXの推進は当たり前で、当社でも攻めと守りの両面で取り組んでいます。攻めはデジタルマーケティングの分野で、情報卸を標榜し、子会社のD&Sソリューションズを通して、ID-POSの購買履歴を紐解いた販促活動による売上拡大支援などを進めています。守りではAI導入による配送効率の向上等、生産性を上げる取り組みを検証しており、これをすべてのセンターに導入すれば相当の費用削減に繋がると考えています。

「変革」掲げ課題に取り組む

── ニューノーマルの変化における対応は

コロナ禍がいつ収束するか分からない中で、今年度の経営テーマを「変革」としました。コロナ禍で顕在化した課題を先送りせず取り組む決意です。

課題の1つはコンビニエンスストアのビジネスで、これを変革せねばなりません。より具体的には、ロジスティクスの一層の効率化や、AIを使った自動発注、配送効率改善等による生産性向上、今まで以上の連携強化による日商アップへの貢献などです。

もう1つの課題は外食ビジネスです。チェーン外食企業はコロナ禍で大きな打撃を受けていますが、彼らはブランドを持っています。それを市販用に転用するような商品提案や、ロジスティクスのさらなる効率化など、機能面の強化を図っています。

こうした変革をしながら、次期の中計に備え次世代ビジネスの強化に引き続き取り組みます。EC取引はコロナ禍の中で食品に限らず伸びており、EC企業と実際の連携も含め取り組んでまいります。

EC事業ではBtoC分野へも

また、ネットスーパーに対しては我々のセンターからドロップシップで直接消費者にお届けするという、店舗からのデリバリーより効率的な仕組み作りを進めています。そのためにも、BtoC分野では「SmileSpoon」の屋号でEC店舗を実際に運営しており、2021年度は日持ちせずハードルの高いチルドでもドロップシップができるようになります。大手EC企業も鮮度管理が必要な商品の配送には苦労しており、全国に低温倉庫を持つ我々がこうしたノウハウをしっかり作ることは、将来にも活きると思います。

── 将来的にどのような企業でありたいか

食品流通を支えるナンバーワンの総合食品卸企業としてバリューアップしていきたいと考えます。売り上げを競う時代ではないとはいえ、一定のプレゼンスを確保するためにも売上高3兆円、経常利益率1％という目標は降ろさずに挑戦したいと思います。

そのためには海外、特にアジアでのビジネスをどう拡大するかがテーマになります。コロナ禍の影響もありますが、海外での日本食ニーズは非常に高まっており、外食チェーンの海外進出も盛んになるでしょう。それに対し、まずは中国で、商物一体の機能がある外食卸事業に現地のパートナーと共に取り組み、今後に繋げていきたいと考えています。

卸の役割として物流を重視

三井物産流通HDのもと、4社のシナジーで新たな展開めざす

三井食品株式会社

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日生まれ、54歳。1991年3月一橋大学商学部卒、4月三井物産株式会社入社合成樹脂第二部。2014年9月食品事業本部戦略企画室長、2016年4月流通事業本部商品流通部長、2020年4月流通事業本部リテール事業開発部長。2021年6月三井食品株式会社代表取締役社長。

収益性を重視した経営めざす

── ニューノーマル時代に中期的にはどのような会社をめざすか

現在は、先を見通すのが難しい環境となっています。そうした中では、売り上げもさることながら、収益性をきちんと担保していくことが大事だと思っています。人口減、少子高齢化の中、日本のマーケット全体のパイは大きく伸びません。限られた中で、売り上げを取りあえば、最終収益が落ちることも考えられます。売り上げを確保して最終収益が落ちるよりも収益性を重視した経営をめざしていきたいと思っています。

卸にとって物流は不可欠な機能

── 物流投資についてはどう考えているか

卸には、いろいろな機能があり、その中の1つとして、情報機能があります。今は、インターネットの時代となり、情報を取ることが気軽にできるようになりました。情報が少なかった時代は、信頼する小売店が並べているものならば間違いないということで購買されていました。

それが今では自分で食品の情報を次から次に得て、極端なことを言えばＥコマースで直接メーカーから買うこともできる時代になっています。以前の卸は、情報を持っていることそのものが機能でしたが、今は情報の非対称性というものが無くなってきています。ここは、価値を失っていく可能性があると考えています。そうした時、卸の強み、卸の役割は何かと考えると、この姿も時代の変化とともに変わっていくだろうと思います。

しかし、物理的にものを動かしていく、即ち小売に納めることも、BtoCで消費者に直接届けることも、ものを動かすことそのものは無くならないだろうと考えています。卸にとって、物流は欠かすことのできない機能です。

当社は物流投資については、やや遅れをとっていると認識しており、ここは素早くキャッチアップして機能を磨きたいと考えており、大型の投資を企画検討しています。

シナジー効果を生む取り組み進める

── 近未来の企業像は

2020年に、三井物産流通ホールディングスが設立され、すでに本格的に稼働しています。コーポレート機能の合理化、効率化、ホールディングスの4社がそれぞれ持つ機能を1つに集め、より効率化し、進化させた取り組みや、各社が持っているそれぞれの機能をよりうまく活用し、シナジー効果を生む取り組みを進めます。リテールシステムサービス、ベンダーサービスの両社は、物流の機能はあるが売り先は限られていて、対して三井食品は大きなネットワークを持っています。この機能とネットワークが重なることで、新しい商売が生まれるだろうと考えています。

2021年6月に社長に就任し、お客様と会話するなかで、プラスチック包材に関わった経験を伝えると、脱プラスチックの中、包装材料に関する興味関心、どうプラスチックを減らすのか、包材をこれからどうしていくのがよいか、といった会話になることがあります。

そういった包装材料に関連する知識、ノウハウ、経験はベンダーサービスが深掘りして持っています。三井食品単独では、プラスチックについての課題感を引き出すことは難しかっただろうと思います。しかし、グループが集まると、三井食品スタッフのアンテナも高くなってくる。

そうしたことから、新しいビジネスが生まれることをめざしていきたいと考えています。

豊かな食生活を支える

顧客と仕入先の“つなぎ”の役割を果たす

加藤産業株式会社

代表取締役社長　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年常務ロジスティクス担当兼営業担当補佐、2001年専務管理本部長・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。

海外事業を強化、M&Aを加速

── この5年を振り返り、印象的な出来事を

2020年から21年にかけて大きなインパクトを及ぼしているコロナ禍と、相次ぐ自然災害です。当社でもロジスティクス、商品供給の面で影響がありました。また、物流のコストアップがじりじりと響き、生産性向上で補おうと、地道な努力を続けています。自社だけでは補えない部分があり、小売業を含めた食品流通における全体最適の動きが出てきました。

── 貴社の概況は

2018年度（18年9月期）に売上高1兆円、経常利益110億円という目標を達成しました。過去の先輩方の積み重ねでステージを上がれました。海外事業では、16年から一気にM&Aを加速しました。20年10月にマレーシアの卸売業メリソンがグループ入りし、マレーシアで売上高500億円をめざす段階に入りました。21年7月には、ベトナムの卸売業SMRCがグループ入りしました。海外事業を成長軌道に乗せていきます。当社単体では、提案型営業や物流生産性の向上などに地道に取り組んできた成果が、数字の上でもあらわれ、インパクトが出てきました。

── ニューノーマルへの対応は

2020年度は、オンラインの活用で柔軟に業務できるようになり、ピラミッド型の縦の指示系統の強さに加えて、自律的な組織へのスタート台となりました。今後も、世の中の変化をみながら対応します。

コロナ収束後の生活者には、外食に戻る力が強まる一方で、料理を経験して内食の楽しさ・意味合いを再確認した力が残るでしょう。当社は内食と中食がメーンターゲットであり、少しチャンスをもらえました。とはいえ、コロナという非常事態において仕方なく料理している人もいます。デジタルマーケティングを含めて生活者にリーチし、料理を継続して楽しんでもらうような取り組みが必要です。

── 流通、小売業の変化は

コロナ禍による内食需要増という猶予期間が終わったとき、隠れていた借金が一挙に出てくる時期が来るでしょう。日本では少子高齢化が進み、食品マーケットは長期低迷トレンドを脱していません。下り坂になる時期が訪れ、上位集中化が進むでしょう。生き残るにはいろいろな道があるでしょうが、「なぜ来店してくれるのか」理由を説明でき、それを維持し、強くしていける会社は強いです。

会社と社員のベクトルを一致

── 持続可能な成長のために必要なことは

今の時代、会社が進もうとしている方向性と、会社で働いている人が自分の人生で求める方向性が一致しないと、パワーのベクトルを一致させるのは難しいと考えます。ミレニアル世代などの若い人は、社会的課題への意識が高く、会社が社会の役に立っており、その一員であることに喜びと誇りを感じる傾向が強いです。当社ではグループミッション（社会的使命）とそれを達成するための長期ビジョン（未来像）を掲げ、浸透させてきました。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、長期ビジョンは、商品・情報・ロジスティクスの総合力を発揮して豊かな食生活を支える基盤をつくる「食のインフラ」、「食のプロフェッショナル」、価値を創造する「食のプロデューサー」になることです。足元のビジネスでしっかり階段を上がっている事実があってこそ実現できます。企業として、利益を持続的に出し続けます。

── 理想とする未来像は

社員がいきいきと目的意識をもって働き、自分と会社の成長のベクトルが一致している状態です。そして、顧客と仕入先に貢献できていることです。当社は、顧客と仕入先をつなぐ役割を“つなぎ”と意味づけており、大事にしていきます。

豊かで安全な国民生活を守る

働き方改革の継続を前提に営業力強化

日本酒類販売株式会社

代表取締役社長　田中正昭氏



PROFILE　（たなか・まさあき）
1951年5月31日生。1974年3月一橋大学経済学部卒業。同4月、大蔵省（現財務省）入省。2006年7月、国税庁東京国税局長。2012年6月、日本酒類販売代表取締役副社長就任。2016年6月29日付で日本酒類販売代表取締役社長就任。

「酒のコーディネーター」めざす

── 前期の振り返りを

コロナ禍の中、業務用市場の激減の影響を受けた一方、量販店取引などにおいて家庭内需要を何とか取り込むことができ、結果として減収減益ではありましたが、粘り強い対応により、業務水準を何とか維持しました。

コロナ禍以前から、ローコストオペレーションの観点からの業務効率化や育児中の女性の働きやすさの向上等の面からの、テレワーク導入など、働き方改革に取り組んできました。コロナ禍において、従来の取り組みのさらなる強化と質的向上を伴いながら改革を継続しており、かなり進展したものと認識しています。

── ニューノーマル時代への対応と喫緊の課題は

働き方改革の継続と強化を前提として、営業力強化・拡大を図っています。これまでの当社の酒類卸としての専門性を活かし、「酒のコーディネーター」をめざします。具体的にはアソート提案の強化、PBマーケティングの強化、「モノ・コトを育てる」ことの具体的対応などです。

また、食品への取り組みを強化するとともに、オリジナル商品の開発についても、従来の営業力・経験をベースに新たなる活動内容・範囲の拡大を図ります。これらは、変転する市場への対応が企業の成長に不可欠であり、取り扱い商品の多様化、販売機会の拡大に繋がります。

── 持続的成長のために大切なことは

これらの取り組みを継続して実施し、質的向上を含む具体的成果に結びつけます。そのためには各取り組み策の具体的成果実現に向けての課題・リスクを認識し、それらを解決し、乗り越えていくことが重要です。

その際、これまでの営業活動・業務遂行のさらなるレベルアップを図るとともに、取引先や同業者との理解・連携をさらに強化する必要があります。

安全・安心を担保しながら適正な価格で市場に提供

── 理想とする近未来の企業像は

“中間流通として、酒類・食品の安全・安心を担保しながら、適正な価格で市場に提供し、豊かで安全な国民生活を守る”ということが当社の変わらぬ最重要の使命であり、この認識が基本にあります。

この基本を踏まえ、コロナ禍において、これまでとはかなり変化しつつある消費者の行動・ニーズの実態および今後の予想を正確に捉えてまいります。さらに、こうした状況下において取引先メーカーでも商品の多様化、従来とは異なる新商品の開発を積極的に行っていることを踏まえ、これまでの当社の業務運営方針を基本としたうえで、営業力強化のためのさまざまな施策をローコストオペレーションを適切に行い、実施・実現していくことが理想の姿です。

── 需要活性化、新需要創造に向けた取り組みについて

需要活性化策としては、自宅での消費の増加傾向への対応をさらに強化していきます。また、業務用市場の復活へ向け、業務用酒販店と協働してまいります。具体的には、業務用代配のさらなる強化をはかり、首都圏・近畿圏で物流拠点を整備しています。

新需要創造に向けて、EC市場へのさらなる取り組みとして、ネット通販事業を強化します。また、BtoCを含む「コト」消費として、イベントへの積極的な参加を進めます。

これらは、一時的な思い付きでやみくもに動いても成果は期待できませんが、十分なマーケット分析やこれまでの取り組みの成果・課題の分析を踏まえた上で具体的な戦略を立て、中期的なスケジュール感をもって新たなる行動を起こすことにより成功をもたらすものと考えています。

100年の歴史と信頼守る

食の特徴は「地方性」と「嗜好性」にあり

鶴屋株式会社

代表取締役社長　鶴繁人氏



PROFILE　（つる・しげと）

1957年9月1日生まれ、大阪府堺市出身。80年東京農業大学醸造学科卒業。同年松下鈴木株式会社（現・伊藤忠食品株式会社）入社。84年鶴屋株式会社入社、2004年取締役高松支店長、06年代表取締役副社長、16年代表取締役社長就任。趣味は釣り、料理。

── 過去5年ほどの概況は

食べ物を扱う会社として、近年の国内における少子高齢化と人口減には危機感がありました。これを乗り越えるべく、インバウンドを含め海外人口を視野に入れた消費の取り込みを図ってきましたが、コロナ禍に見舞われ、活動をいったん凍結せざるを得ない状況になりました。想定とは異なりますが、日本の食文化を守り、和食を実体験として味わってもらうための取り組みを地道に続けていきたいと思います。

地方の資源大切に守り育てる

── ニューノーマル時代の変化を受けて

オンラインを取り入れた新たな営業スタイルを模索しながらも、これが最良の方法なのかと思案しています。オンラインでは、雑談などを通して見える人間性や困り事が見えにくく、画一的なビジネスになる恐れがあります。食べ物に特徴的な要素は、「地方性」と「嗜好性」。気候や人々の方言など、土地の空気感を含めた全てが「おいしさ」を醸成し、非日常で味わう豊かさを生んでいます。これが画一的なものになった途端、味気ないものになってしまいます。

人間に「おいしいものを食べたい」という願望がある限り、直接の対話を基礎としたビジネスが求められるのではないでしょうか。たゆまぬ努力によって「食」にまつわる商売を続けてきた地方の中小メーカーも多く存在します。オンラインがひとつのツールとして社会に浸透しても、対面での交流や人と人とのつながりは絶やさないようにしたいと強く思います。

── 喫緊の課題や、注力している取り組みは

巣ごもり需要でメニュー提案型調味料は好調ですが、地方ごとの調味料を使って一から調理する消費者は減る一方です。情報提供や時代に即した提案で仕入先やメーカーを支援しながら、特色ある調味料を守っていきたいと思います。

鶴屋版SDGsにも取り組んでいます。徳島県宍喰の厳しい環境下で「実生のゆず」を育てる農家を盛り上げる取り組みもそのひとつです。かけがえのない地方の資源を大切に守り、広めていきたい一心です。SDGsの枠組みで整理してみたところ、課題も見えてきました。身近なところから実践していきたいと思います。



「問屋機能」が問われる時代

── 持続的な成長のために大切なことは

人件費高騰や人手不足などを背景に、物流事情が大きく変化しています。そのような中、問屋にも物流の機能が求められるようになっています。必要とされ続けるには、いかに問屋機能を発揮できるかが肝となります。インターネット上に情報が溢れる時代、必要とされるのは隠れた情報です。全国で築いてきたネットワークがあるからこそ得られる情報を強みに、「必要とされ続ける会社」でありたいと思います。

── 理想とする近未来の企業像は

「小さくても光り輝く会社」をめざします。100年の歴史というバックボーンに支えられ、ありがたいことに、お客様から信頼を寄せていただいています。築いてきた信頼を守りながら、落ち着いてビジネスをしていきたいと考えております。

100周年は家庭用拡大へ

コロナ禍の中でも物流を維持、徹底的な自社配送に強み

株式会社カクヤスグループ

代表取締役社長　**佐藤順一氏**



PROFILE（さとう・じゅんいち）
1959年東京都生まれ、81年筑波大学卒業後、カクヤス本店（現カクヤスグループ）入社。93年3代目として代表取締役社長就任。2019年に東京証券取引所市場第二部へ上場。

100周年キャンペーンを多数実施

── 100周年に当たって、取り組みの手ごたえは

2021年の11月1日に当社は100周年を迎えます。現在、外食市場は、緊急事態宣言などで飲食店がお酒を売ってはいけないという状況で、収束するまでどれだけの時間が必要かもわかりません。しかし、業務用のBtoB、家庭用のBtoCの両建てであるのが我々のビジネスの強みでもあります。当社が上場した際には、業務用が7割、家庭用が3割でしたが、2021年3月期決算時には、約半々の状況となりました。こうしたコロナ禍の情勢の中、急務である家庭用強化に舵を切り、その一環として100周年のキャンペーンを多数実施していきます。

さらに、これまで電波媒体のCMを実施してこなかったことで、リーチしていないお客様は必ずいらっしゃると考えています。そういった層に向けてTVCMを実施しました。家庭用の宅配は、2年間で3割程の伸びとなっています。TVCMも効果を発揮し順調に新規顧客が増えています。

── 地域展開や取り扱い品目の拡大について

地域については、当社は繁華街モデルであり、飲食店があり、一般家庭も集中している必要があるため、大都市が対象となります。昨年、福岡のダンガミ社、サンノー社の両社を買収し、福岡に進出しようと考えました。両社はBtoBの企業であり、BtoCのお届けもできれば伸びしろとなります。コロナ禍がある程度落ち着いたころには、エリアを開拓、展開していけると考えています。

また、2月には、牛乳宅配サービスなどを行う明和物産社を買収しました。当社はこれまでお酒等ドライ物流がメーンでしたが、商品では健康訴求の強化、物流面では3温度帯を強化するために実施しました。お酒のほかに、玄関先に届ける際に、何を一緒に届けたらお客様が喜んでくれるか、商品軸を中心に横展開しなければなりません。

また、ペット用品の販売も開始しています。なぜ酒屋がペット用品なのかという話がありましたが、当社の物流では、12時くらいまでが忙しく、昼過ぎから落ち着いて、夕方になると夜に向けての注文が増加します。ピークに対してさらに物流を載せるとなると難しく、ピーク外に運べるもの、備蓄品等で重たいもの、届けてもらうと楽という点で可能性はあると考えました。売れ行きは好調と感じています。

徹底的な自社配送に強み

── 業務用販売の情勢は

飲食店でお酒を提供できないことから、業務用は極めて厳しい情勢です。そうした中で、一つ言えるのは、現在の物流の状況に合わせてサイズダウンするのかということです。サイズダウンすると飲食店が復活した際に、満足に運べなくなります。マックスの物流能力そのものは維持していかなければなりません。365日の物流は絶対に維持しよう、営業も積極的にお客様のフォローをしています。

── 「なんでも酒やカクヤス」の強みについて

運送業では、顧客は荷主ですが、我々は届け先がお客様であるため、お客様の声に直接対応できます。その中で、玄関先の接客水準を上げることをめざしています。毎回同じ人間が訪問することで、お客様の頼み事を聞いたり、台所までビールを運んだり、関係性が築けることが強みです。その中で新商品やサービスの情報を直接提供したりと、新しい商売に繋がる可能性もあります。徹底的に自社配送にこだわったことが大きな強みとなっています。

我々にとって商品を届けるのは、配送ではなく販売行為であり、直接買っていただいてありがとうございますと伝えられます。大手ECサイトには、サイトの部分での差別化では勝てないため、足回りで勝つのが我々の生きていく道だと考えています。

売り場を魅力的な場所に

卸のビジネスモデルそのものを進化

伊藤忠食品株式会社

代表取締役社長 社長執行役員　岡本均氏



PROFILE （おかもと・ひとし）

1956年6月14日生まれ。80年早稲田大学法学部卒、伊藤忠商事入社。10年6月同社取締役常務執行役員、14年4月同社取締役専務執行役員、16年4月同社取締役専務執行役員 CSO・CIO。18年4月伊藤忠食品社長執行役員、6月代表取締役就任。

消費者起点での売り場づくり

── ニューノーマル時代の対応と注力している取り組みは

コロナ禍は消費者のライフスタイルに劇的な変化をもたらし、社会全体に大きな影響を及ぼしています。足元で再び感染者数が増えているなかで、ワクチン接種率の向上による収束を願っていますが、先が見通しづらい経営環境が今後も続くと想定しています。

当社は2020年4月に新たな中期経営計画「Transform 2022」を策定し、売り場を魅力的なものとするため「リテールサポート機能進化」を推し進め、「消費者起点」で取り組むことの重要性を説いてきました。本中計はコロナ禍の前から練っていましたが、ニューノーマルの時代により一層求められる内容であると確信しています。

コロナ禍では商品の購入や消費する場所に偏りが生まれ、自宅やその近隣で消費するための商品が売り上げを伸ばしました。ただ、この1年を振り返ると時期によって消費者ニーズは徐々に変化しました。また、当然のことながら地域や所得の違いも嗜好を左右します。これらの流動的で多様なニーズを充足するためには、消費者に最も近い売り場を有効活用する必要があると考えています。

当社は㈱エブリーが運営するレシピ動画「DELISH KITCHEN」のデジタルサイネージを活用した販促を推し進めることで、この課題を解決していく方針です。コロナ禍で内食が続き、献立に悩む消費者は多いと推察します。地域・季節ごとのイベントや旬の食材をテーマにしたレシピ動画などを流すことで、売り場が消費者の気づきや発見に繋がる魅力的な場所となるよう製配販で連携し売り場作りを進めていきます。

2020年度は有力チェーンへサイネージの導入を進めました。21年度は新規導入を進めつつ、小売店様やメーカー様のデジタル販促をサポートすべく、「DELISH KITCHEN」のアプリ・SNS広告などの施策も提案していきます。

コロナ禍において家庭で食材を冷凍保存することが、これまで以上に浸透してきています。確かに生ものなどは冷凍することで捨てずに済みますが、おいしさが損なわれる可能性があります。その点、当社の冷食ブランド「凍眠市場」は冷凍してもとれたて・出来立ての風味や食感を再現でき、味も満足できます。

また、限定された地域でしか味わえない食材を凍眠凍結することで鮮度を保ったまま長期保存ができ、全国への配送を可能にし、地域の活性化にもつながります。ひいては食品ロス削減にも繋がると考えています。消費者がこの「凍眠市場」のメリットを実感できるよう当社で食材・料理をピックアップし製品化、ブランディングを行っていきます。

エコシステムの一翼を担う存在に

── 将来的にどのような企業でありたいか

2021年度は中計の最終年度である22年度に向けて「卸のビジネスモデルそのものを進化」させ、役割分担された機能を果たすだけではなく、食品流通のバリューチェーンにおけるエコシステムの一翼を担う存在として、成長基盤を築いていきたいと考えています。

そのうえで欠かせないのが持続可能な社会の実現に向けた取り組みです。当社でもマテリアリティを公表し、食品ロス削減や物流の効率化、働き方改革などの課題を抽出しています。20年度は、食品廃棄物の再生利用率向上や、ダイバーシティ推進室の活動開始などに取り組みました。

今後はこれらの活動を加速させていきます。また、世界的な潮流となっている温室効果ガスの削減に向けた動きにも取り組んでいきます。

日常生活に寄り添う店舗へ

町にローソンがあれば安心という存在に

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年生まれ、大阪府出身。93年大阪大学経済学部卒。93年三菱商事入社（畜産部）。2002年米国Indiana Packers Corporation出向。05年三菱商事広報部、10年総務部兼経営企画部社長業務秘書。14年ローソン代表取締役副社長、16年代表取締役社長（現任）。

100年に1度の危機をチャンスに

── アフターコロナを見据えた取り組みについて

コロナ以前、コンビニエンスストアは便利という切り口で成長してきました。通勤途中で朝食を買う、仕事中に昼食を買う、外出時に飲み物を買ったり、小腹を満たしたりすることで、外出時のニーズをつかんできました。一方で夕食の需要はつかめず、コロナ前から夕夜間を強化してきました。日常の3食をローソンで購入してほしいと考えていました。

コロナで人の移動が減り、朝食・昼食需要も落ちました。巣ごもり需要で食品スーパーにお客様が集中し、人の移動に伴う需要もなくなり、100年に1度の危機を感じました。

食品スーパーが密になっています。しかも自宅から距離があります。それより近くのローソンで、日常の必要なものが短時間で買い回りできればいいのではないか。コロナ禍の利便性とは、コロナ前からめざしていた「3食ローソン」という方向と同じでした。100年に1度の危機が、裏返すとチャンスだと気付きました。2020年の夏から全店で野菜を扱い、冷凍食品を強化し、毎日の食卓を想定した惣菜の新ブランド「マチのデリ」も立ち上げました。近くに住む人の日常生活に入り込み、寄り添っていくことに方針を切り替えました。

──「ウーバー・イーツ」などのデリバリー、店内調理の「まちかど厨房」など、コロナ以前からの取り組みが、コロナ禍で強みになってきた

デリバリーはコロナで需要が急増し、現在2000店規模で展開しています。「まちかど厨房」は外食をしにくい中、店でコメを炊き、できたてのおいしさを提供することで非常にご評価をいただいています。2021年度期初は6500店での導入でしたが、今期中に8500店まで増やします。店舗規模の問題などでハードを導入できない店舗もあります。加盟店には複数店経営を推奨しています。近隣の店舗で作ったものを持ち込むことで、全店で「まちかど厨房」の商品を販売していきたいと考えています。

── 東北の一部店舗で、AI（人工知能）を使った値引き販売の実験を始めた

発注はデータとデジタルで需要予測ができますが、100％当たるわけではないので、売れ残った商品を値引きして売り切っていくことも大事です。しかし、これまで値引きのタイミングと額は経験と勘に頼っていました。AIを使えば売り切り予測もできます。値引き販売開始を店外のお客様にもアプリで知らせることで、客数が増え、食品ロスも減り、店の利益も上がります。23年度中に全店に拡大します。

人や地球へのやさしさを約束

──「無印良品」導入店舗が100店を超えた

「圧倒的なおいしさ」「人へのやさしさ」「地球へのやさしさ」この3つを約束してあらゆる商品・サービスを揃え、ローソンを指名してもらえる存在をめざしています。無印良品の無駄を省き、ありのままの地球を活かし、自然に暮らしていく、そのようなところに共感し、一緒に取り組みを始めました。当社の日用雑貨は緊急購買のための品揃えで、日常使いには足りません。共感する無印良品さんの商品を扱い、一緒にPBも作ることができれば、ローソンで扱う衣食住の必需品が、すべて指名買い商品になります。

── 未来のコンビニエンスストア像とは

ローソンには子どもも来店します。地球に生まれて、最初に触れる店がローソンかもしれない。その店がどういう店かということは重要です。プラスチックや食品ロスの削減、そういうことに日頃から取り組むことで、子どもたちにそれが地球にとって大事だということを発信していきたいと思います。日常も有事も、町にローソンがあれば、健康で安心な生活がおくれるという存在をめざしていきます。

全員連携、個々が創意工夫

SMを超えた生きる糧を分かち合える存在に

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・てつや）
1964年生まれ、東京都出身。86年明治大学商学部卒。87年サミット入社、2010年執行役員、12年常務執行役員、14年取締役常務執行役員、17年取締役専務執行役員、20年4月代表取締役社長。

7連休取得9割以上

── 既存店売上高が2015年から6期連続で伸長している。サミットが支持される理由は

食品スーパー（SM）は店舗数が多く、従業員も多いです。しかもバラバラに働いているので、決めたことを全員に徹底するのは難しいです。

なぜこれをやるのかということを全員が理解できる風土を、長年かけて作ってきました。当社は部門ごとの収支は見ていません。店全体で収益が上がればよく、店長を中心に部門の壁を超え、全員が連携し、決めたことを全員で成し遂げる力があります。

ここ数年でさらに変わってきたのは、1人1人の創意工夫が加わるようになり、1+1が2ではなく、2.5や3になり、期待以上の成果が上がってきています。従業員も楽しそうで、いい雰囲気になってきました。それがお客様にも伝わっているようで、魅力的なお店と感じてもらえていると思います。

──「サミットが日本のSMを楽しくする」という事業ビジョンを掲げている

お客様、社員、取引先、社会から見て、SMを楽しい場所にしていきたいです。サミットだけが楽しい場所になるのではなく、同業他社も共鳴してもらえれば、地域にとってSMは楽しい場所になります。そういう店舗が1店でも増えてくれればいいです。

── 年2回7連休の制度を2020年から始めた

もともと6連休制度はあったのですが、店長が6連休を取れば、その間副店長が出ずっぱりになるので、取得する人がほとんどいませんでした。

コロナ禍の20年7月から21年1月の間に、7連休を取りましょうということを決めました。店長同士が連携し、連休中は近隣の店舗から応援が入り、チーフがいなくてもパート従業員だけで運営できる体制を構築するなど、自分たちで考えて90％以上が取得しました。しっかり休みが取れることは、「楽しいSM」としては重要なことです。現在、2回目の7連休を取れる期間に入っています。

私が社長に就任した1年前、働きたい会社ランキングを上げたいと宣言しました。コロナの影響で応募者は増えています。SMは大切な存在だと認識してくれた若い人も増えているようです。

小さなことからSDGs

── 21年7月に「GO GREEN」チャレンジ宣言を制定した

中期経営計画では単なるSMを超え、お客様や地域と「生きる糧」を分かち合える存在をめざすことを決めました。生きる糧とは、物理的な食べ物だけでなく、精神的なものもあります。サミットに毎日来ることが生きがいだと言うお客様もいます。

地域や社会と共生していくことも大事です。これはSDGs（持続可能な開発目標）だと気付きました。事業ビジョン「サミットが日本のSMを楽しくする」は、地域とともに地域を良くしていき、生き生きと暮らせる社会にしていくことです。従業員がSDGsを自分事化して、そのために何ができるのかを考えてみようということで出した宣言です。

5つの項目を立て、それぞれがSDGsの17項目のどれに位置付けられるのか、わかりやすくまとめました。会社として何かをするのではなく、従業員1人1人が小さなことでいいので、自分で考えて取り組み、その総和で大きな成果を上げていきたいと考えています。

精肉部門なら肉の整形を丁寧に行い、可食部分をゴミにしないことでフードロスを減らせる。こまめに電気を消すだけでも省エネ、ゴミをしっかり分別するということだっていい。地球に住む1人1人が、きちんと地球環境のこと考えていくことが1番大事で、そういうことを考えているSMだということを、広く知ってもらいたいと思っています。

食は大切な生活のシーン

価値と値頃のライフスタイル提案型商品で集客

株式会社ヤオコー

代表取締役会長　川野幸夫氏



PROFILE　（かわの・ゆきお）
1942年埼玉県生まれ。東京大学法学部卒。1969年八百幸商店（現ヤオコー）入社。74年3月ヤオコー取締役、同年10月専務取締役、81年代表取締役、85年代表取締役社長、2007年代表取締役会長（現任）。09年一般社団法人日本スーパーマーケット協会会長（現任）。

SMが地域の生活レベルを決める

── 2010年から過去11年間既存店売上高が伸長し、客数も増やし続けている。ヤオコーが地域に支持される理由は

スーパーマーケット（SM）が扱う商品は2種類あります。日常の生活必需品、いわゆるコモディティ商品と、顧客が自分のライフスタイルに合わせて選ぶ商品。当社はライフスタイル商品の魅力で来店してもらう商売です。おいしいもの、鮮度のいいものを豊富に品揃えし、特に生鮮食品とデリカに力を入れてきました。ヤオコーにしかない価値ある商品を値頃で販売しています。

一方でコモディティ商品は安さが価値で、ディスカウントストア（DS）やドラッグストアが安さで集客しています。コモディティ商品は様々な合理化で、他社に負けない価格で販売しています。値頃感あるライフスタイル商品、相対的に安いコモディティ商品の両方を持つことが大事です。

DSにもチャレンジし地域を活性化

── 8月にヤオコーとは180度コンセプトが異なるDS「フーコット」の展開を埼玉県で始めた

当社は地域でのシェアが2割ありますが、8割はまだ取れていません。ある顧客にとって、ヤオコーは商品は良いけれど価格が高い、買いづらいと思われています。当社としては、その顧客のニーズに応えられていないということです。そういう顧客にも、ヤオコーグループで満足してもらえるようなお店を作りたいと考えています。

当社は数年前コモディティDS型店を展開する「エイヴィ」（神奈川県横須賀市）を子会社化しました。仕組みで低価格を実現する業態ですが、プロセスセンターや物流センターは神奈川にあり、当社のドミナントエリアの埼玉へは出店できません。埼玉にセンターを作り、エイヴィをコピーした業態として「フーコット」を埼玉で展開します。

ヤオコーは毎日のおかずを買いに行くところ、フーコットはまとめ買いをするところ。コンセプトが異なるので補完関係になります。ヤオコーのドミナントエリアの周りにフーコットを出店し、幅広い客層に対応し、地域全体を活性化させていきます。

── 震災や災害などを通じ、SMが地域のインフラとして再認識されている

コロナ禍の中でリモートワークが進み、多くの人が改めて家庭での生活を見直し、食は大切な生活のシーンだということを再認識されました。

お客様は食の豊かさや楽しさを求めています。近所に自分のニーズにあったSMがあるかないかで、地域の食生活のレベルも決まってしまいます。SMは重要な役割を担っています。

東京23区の居住者が、食生活では一番不便を感じているかもしれません。デパ地下が支持されるのは、満足な品揃えのSMがないからです。普通のSMの課題は、ご馳走がないということです。毎日大ご馳走である必要はありませんが、ちょっとしたご馳走があることが大切です。しかし、それが高価では手が出ません。値頃も重要で、それが当社がめざす豊かで楽しい食生活を提案するSMです。



商品力で広域から集客

生鮮強化のデスティネーションストアめざす

株式会社バローホールディングス

代表取締役会長兼社長 **田代正美氏**



PROFILE （たしろ・まさみ）

1947年生まれ。早稲田大学法学部卒。1971年山武ハネウエル入社。77年バロー（現バローホールディングス）入社、79年取締役事業本部長、84年常務取締役、90年専務取締役事業統括本部長。91年中部薬品社長。94年バロー社長。2005年中部フーズ社長。15年バローホールディングス会長兼社長（現任）。

製造小売で差別化・利益確保

── SM（食品スーパー）がめざすべき姿は

人口が減少している地方では、小商圏対応の従来型SMでは生き残れません。近くにあるという優位性は、食品を拡充しているドラッグストアやコンビニにすでに奪われています。今後生き残れるSMは、圧倒的な商品力で、広域から集客できる店舗です。

当社がこの間取り組んできたことは、生鮮品の構成比を高めた毎日売り切り型の店舗への転換です。夕方には売り切れるということは、従来のSMでは考えられませんでした。しかし毎日新鮮なものを仕入れ、質の良いものを値頃で販売していると理解してもらえ、遠くから買い物に来てくれる「デスティネーション（目的地）ストア」になることができました。大型店の改装は終え、現在は店舗数の4割を占める中型店の転換を進めています。

── 圧倒的な商品力とは

良い産地、生産者とつながりを多く持ち、それらを素材のままだけではなく、加工もして、売り切る力を当社が持つことです。仕入れて売るだけでは他のSMやドラッグと差別化できませんし、現在のSMの高コスト構造では利益も出せません。SPA（製造小売）になることで商品力がつき、製造段階で利益を出せば、小売段階では顧客に価格で還元できます。ハイ＆ローをやめ、EDLP（エブリデーロープライス）に移行することで、SMのオペレーションコストも下がります。



これまで当社は製造機能、物流機能に大きな投資をしてきました。当社のこれらの機能はグループ内だけで利用するのではなく、他社への販売・配送も視野に入れて投資してきました。当社製造の商品が商圏内の他のSMで販売されていることもありますが、単品だけでは競争にはなりません。質と値頃のバランスがいい商品を、どれだけたくさん持っているかが重要になります。

都心は専門店でシェア向上

── 名古屋など都市部の店舗は順調だ

人口の都市集中は今後も続きます。都心への出店も成長のもう1つの柱です。都心に今後新たに500坪のSMを作ることは難しいですが、30坪あれば惣菜製造子会社の中部フーズが展開している惣菜専門店「デリカキッチン」を出店できます。デパ地下や駅ビルなどへの出店を加速させており、都会のデリカニーズへの対応でノウハウを蓄積しています。80坪あれば惣菜と精肉を組み合わせた専門店も考えられます。都心では以前ミニSMの実験もしましたがコストが合いませんでした。いろいろあるけれど、欲しいものがないという昔のGMS（総合スーパー）のような中途半端な店舗しかできませんでした。GMSも専門店にシェアを奪われ衰退していきました。都心は専門店の出店でシェアを高めていきます。

郊外のデスティネーションストアで得た生鮮のノウハウを都心の専門店に生かし、都心のデリカキッチンで得たノウハウを郊外の店舗に導入する。各部門がそれぞれ専門性を追求し、立地や規模に応じて、それらを組み合わせることで、多くのお客様に本当においしいものを、値頃で提供していきます。

第２章

サステナビリティと働き方

食品産業は人々の心と身体の健康に大きく影響しており、生活者にとても身近な産業だ。持続可能な成長に向けて、個人・地域・地球の各領域で課題解決の取り組みが重要となる。また、いきいきと働ける職場づくりも注目されている。本章では先進企業の取り組みを紹介する。

特別企画　新時代を生き抜くアイデアを

サステナビリティ座談会

「サステナビリティは事業そのもの」。生活者も企業も自治体も、ここ数年で意識が大きく変わりました。この座談会には、食品産業新聞が4年前から始めた「サステナビリティ特集」に毎年登場している食品・飲料企業5社に参加していただきました。業界をリードする企業はどのようにサステナビリティと向き合い、浸透させてきたのでしょうか。必見の内容です。

Thema 1　食品企業のサステナビリティの注力分野

Thema 2　サステナビリティ活動を社内で浸透させるには

Thema 3　自社以外の食品・飲料企業と協力できることは

伊藤園

株式会社伊藤園

「お〜いお茶」を中心に、茶葉関連と飲料関連の事業を行う。1976年から耕作放棄地増加や後継者不足が進む日本農業の課題解決と、原料の安定調達の両立をめざし「茶産地育成事業」を開始。お茶の講習会も数多く開催し、日本茶の価値向上に貢献している。

よろこびがつなぐ世界へ KIRIN

キリンホールディングス株式会社

キリンビール、メルシャン、キリンビバレッジ、協和キリン等の事業会社を持ち、食領域、ヘルスサイエンス領域、医療域で事業を展開している。酒類・清涼飲料の製造・販売では、「一番搾り」や「午後の紅茶」などを展開。CSV経営を実践している。

水と生きる SUNTORY

サントリーホールディングス株式会社

サントリービール、サントリー食品インターナショナル等の事業会社を持ち、「プレミアムモルツ」「サントリー天然水」などを展開。創業時からの精神として「やってみなはれ」「利益三分主義」がある。人間の生命の輝きに満ちた社会の実現をめざして活動する。

Coca-Cola

日本コカ・コーラ株式会社

「コカ・コーラ」「ジョージア」「アクエリアス」等、清涼飲料（原液）の製造・販売を行う。日本は1957年に創業。2019年にはコカ・コーラのグローバル目標よりも高い環境目標「容器の2030年ビジョン」を定めた。さらに、「多様性の尊重」にも積極的に取り組んでいる。

Nestlé Good food, Good life

ネスレ日本株式会社

飲料の「ネスカフェ」、菓子の「キットカット」、ペットフードの「ピュリナ」等を製造・販売する。ネスレは世界最大の食品飲料企業で、日本は1913年に創業。2005年に世界に先駆けCSV（共通価値の創造）の概念を発表し、世界中から注目を集め続けている。

※50音順



参加者 ※50音順

伊藤園 ESG推進部部長 中垣 英子氏	**キリンホールディングス** 執行役員CSV戦略部長 野村 隆治氏	**サントリーホールディングス** サステナビリティ推進部長 （オンライン参加）北村 暢康氏
日本コカ・コーラ ジャパン&コリアオペレーティングユニット 広報・渉外&サスティナビリティー推進本部 サスティナビリティー推進部部長 飯田 征樹氏	**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 （オンライン参加）嘉納 未來氏	**聞き手** **食品産業新聞社** 常務取締役新聞本部長兼ICT部長 菊池 美智世

健康・地域・環境に貢献する食品産業

Q1、サステナビリティ活動の注力分野について、自社紹介とともに教えてください。

飯田　私どもコカ・コーラ社は、グローバルで特殊なビジネスモデルをとっています。コカ・コーラシステムと私たちは呼んでおりますが、いわゆるフランチャイズの関係ということで、日本では日本コカ・コーラとともにボトラー社という存在があります。複数の会社が一緒の方向を見て、通常のビジネスやサステナビリティも推進していくような、非常にユニークかつチャレンジングな課題があります。

国によっても各ボトラー社によっても事情が違いますので、この一つの方向に向けてベクトルを合わせていくということが、我々にとってはここ数年で大きなチャレンジでありますが取り組みを続けています。その中で、2020年にシステム全社が、サス

テナビリティの方向性を一つに合わせ、コカ・コーラシステムとして一つの方針を持ってしっかり取り組むことが合意に至りました。

大きく分けると3つのプラットフォームがあり、「資源」「地域社会」「多様性の尊重」です。飲料会社ならではの形で日本社会や地域社会に貢献できることを推進しています。

ここにいらっしゃる皆さまも展開されている通り、「資源」においてはペットボトルのリサイクルやボトルtoボトル、省プラスチック化などに取り組んでいます。「多様性の尊重」においては、コカ・コーラシステム全6社において、従業員に対して同性婚にきちんと対応できるような就業規則や福利厚生の改定を行いました。まだまだ我々が取り組めていないところや至らないところはありますが、私どもの注力ポイントは、このような点が挙げられます。

嘉納　ネスレグループは、「Good food,Good life」がコーポレートスローガンで、この中に私たちのさまざまな思いや大事にしていることが含まれています。ひとつはネスレのパーパス（存在意義）です。なぜ社会にネスレが存在するのか、これは「食の持つ力で、現在そしてこれからの世代のすべての人々の生活の質を高めていきます」と定義しています。

皆さんの会社とも、“食の持つ力”ということで共通しているかと思いますが、今もまだ分かっていないような栄養素の力をはじめ、身体の健康だけではなく心の健康においても、さまざまな食の持つ力を発揮し、人々の生活の質を高めることに取り組んでいます。

私たちがパーパスを実現する上で、社会にプラスの影響を与えるエリアを3つ掲げています。ひとつめは「個人と家族のために」、2つめは「コミュニティのために」、そして3つめが「地球のために」です。「個人と家族」では、食品や飲料の商品・サービスで、個人や家族のお客様に幸せで健康な生活を実現していただきたいと考えて取り組んでいます。「コミュニティ」では、私たちの事業に関わる全ての人たち、例えばネスレの社員、バリューチェーンを支える農業従事者やビジネスパートナーの方々も含まれ、コミュニティが困難に負けない活力ある状態にするということに貢献しています。最後に、「地球のために」では、環境・資源を守るということであり、ここにプラスチックごみ問題の取り組みや食品ロスの問題が含まれています。パーパスを実現するため、事業を通じて社会問題の解決に取り組んでいます。これをCSV-共通価値の創造と呼んでおり、ネスレの事業の根幹となっています。

北村　サントリーのサステナビリティの取り組みですが、その前に考え方からお伝えします。理念体系のピラミッドの一番上にあるのは、企業理念「人と自然と響きあう」です。私たちは自然の恵みを商品という価値に変え、人や社会と関わりを持っています。つまり、自然と人・社会の間に介在する存在として、単につなぐだけでなく響きあう、双方をよりよい関係へ導く存在でありたいと願っています。約30年前に制定した企業理念ですが、サステナビリティ経営そのものの考え方だと思っています。言い換えれば、サステナビリティの推進は、企業理念をいかに正しく実現するかに尽きると考えています。

その考え方で作ったのが現在のサステナビリティビジョンです。グループの事業会社はじめ関連各部門の方々と約2年かけて議論し、当社にとっての重要度、ステークホルダーにとっての重要度という軸で7つのテーマ、「水」「CO2」「原料」「容器・包装」「健康」「人権」「生活文化」を設定し、それぞれのテーマを推進しているところです。

7つのテーマの中でも2030年に目標を設定し、特に注力しているのが「水」、プラスチックの「容器・包装」、「GHG」（温室効果ガス）です。包装容器に使われるプラスチックは、2030年までにリサイクル素材もしくは植物由来素材100%とし、化石由来原料の新規使用をゼロにする目標を掲げています。温室効果ガスも、自社拠点のGHG排出量を50%削減、バリューチェーン全体においては30%削減を、2019年の排出量を基準として進めています。

プラスチックは、「プラスチック基本方針」を定めて取り組んでいます。我々としては、これまで社会にとって有用な役割を果たしてきているプラスチックと上手に付き合いつつ、なおかつ地球環境へのネガティブな要素を減らしていくという、企業理念「人と自然と響きあう」を推進する形でプラスチックの方針を決めました。

製品開発のコンセプトは
「自然・健康・安全」

── 伊藤園・中垣さん

中垣　伊藤園は、「お客様第一主義」の経営理念の下、消費者の皆様のみならず、株主、販売先、仕入先、金融機関、そして地域社会の皆様をお客様と定義し、事業活動に取り組んでいます。お客様と積極的に協調し、企業として社会的責任を果たしていくことでお客様と共に発展していきたいと考えています。サステナビリティの重点課題としてはISO26000の7つの中核主題を参照し、その中から「消費者課題」「地域・コミュニティ」「環境」を3つの重点領域と定めています。「消費者課題」では、「健康」を最重要と考えています。お茶を祖業とし、「お〜いお茶」をはじめとする茶系飲料が主力ということもあり、販売する飲

料製品のうち約75%が無糖製品です。もともと健康に良い製品を取り扱っていますが、高齢化社会等を背景に、新たなお茶の価値を提供していきたいと考えています。



伊藤園
中垣 英子さん

「地域・コミュニティ」の取り組みで代表的なものは、「茶産地育成事業」です。当社の製品開発のコンセプトには「自然・健康・安全」があり、古来から生活の中で親しまれているものは、実は体に良いなど、何かしらの理由があるのではないかと考えています。お茶も時代と共に変化するライフスタイルに合わせて提供したいと考え、1984年に缶入りの緑茶を初めて開発し、その後、「お〜いお茶」ブランドが1989年に誕生しました。そして、飲み方も変われば原料の作り方も変わると考え、茶農家の方々と製品に合った原料の作り方を長年研究してきました。それを実現する「茶産地育成事業」は、耕作放棄地を茶園に変える「新産地育成事業」と「契約栽培」がありますが、高品質の茶葉を一定価格でお取引することで茶農家の安定経営につながるなど、Win-Winの関係を構築しています。今後も国内農業のサステナビリティに貢献していきます。

「環境」面では、プラスチック問題を重要課題と捉え、2030年に100%リサイクル素材等への転換をめざしています。また、「茶殻リサイクル事業」は、緑茶飲料を抽出する際に出た茶殻を乾燥させず、CO2を固定したまま、さまざまな工業製品にアップサイクルできる技術で、2001年から外部のお取引先様と協働し、茶殻から畳やベンチなどを開発しています。

野村　キリンのサステナビリティ活動をご紹介するために、CSV（Creating Shared Value）のことをお話します。2013年からCSVを経営の根幹にし、2019年に「キリングループ・ビジョン2027（KV2027）」という長期経営構想を策定しました。「食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となる」ことをめざしています。

イノベーションによって社会課題を解決し、同時に企業価値も向上させ、得た利益を再投資していきます。従来のようなCSR的な要素では費用の話にスポットが当たりがちでした。事業に近い部分で企業価値が向上すれば、再投資して社会課題の解決に向けて継続的に取り組むことができ、周囲の賛同を得やすくなります。CSV経営を推進することで、両方の価値を継続的に向上させていきます。

CSVパーパスに掲げているのは、「健康」「地域社会・コミュニティ」「環境」「酒類メーカーとしての責任」です。我々は食を中心とした同領域で事業を行っているので、どうしてもめざすところが似てきます。キリンとしては、実現に向けてはサステナビリティガバナンスの体制を構築し、社会におけるビジネス強化に活かすことに取り組んでいます。我々のビジネスは自然資本が欠かせず、社会の要請も急速に高まりました。特に「環境」領域に注力しています。

「キリングループ環境ビジョン2050」では、「ポジティブインパクトで、豊かな地球を」と掲げています。環境に与える負の影響を減らすだけでなく、ポジティブなインパクトを与えながら、未来の子どもに豊かな地球を引き継ぐことが基本的な考えです。なお、環境では、「生物資源」「水資源」「容器包装」「気候変動」の4つを大きなテーマに挙げています。

新型コロナの影響を受け、CSV経営に取り組む中で、その方向性は正しいということを再認識でき、さらに加速していきます。ヘルスサイエンス事業という医と食の間の領域を成長領域に位置付け、まず免疫の分野で取り組みを広げていきます。

サステナビリティは競争優位のビジネス戦略

Q2. 世の中でも環境や健康などへの意識が高まってきました。貴社のサステナビリティへの理解や取り組みはどのような変化が出ていますか。

飯田　おそらく現在も、社内の理解という意味では道半ばの部分はあると思います。ただ、やはり我々も2020年に先ほど申し上げたサステナビリティのフレームワークをコカ・コーラシステム全体で合意した際に、同時に中期経営計画を作っているのですが、その中できちんとサステナビリティが、「エネイブラー（成功因子）」として明確に位置付けられ、そこ

でしっかり取り組まなければならないという公式な合意がなされたと私自身は感じました。

「サステナビリティがビジネスを進める上での前提条件に」

── 日本コカ･コーラ･飯田さん

「エネイブラー」という、ビジネスを進めていく上での前提条件となるものに、サステナビリティはいよいよ位置付けられました。“あったらいいね”というような話ではなく、ビジネスに欠かせない要素のひとつですという風に、コカ･コーラシステム全体で位置付けております。それに基づいて、100%リサイクル樹脂のペットボトルを、「い・ろ・は・す 天然水」だけでなく、「コカ･コーラ」や「ジョージア」といった通常市販している主力商品においても導入しようという計画がビジネスプランに入る流れになっているので、そういう意味ではずいぶん変わったと思います。

先日、日経MJの2021年上半期のヒット商品の項目で、「サステナブル商品」が1位にランキングされました。世の中の流れも含め、ヒット商品としてそういうものが取り上げられることは、非常に重要なことだと思います。やはり、きちんと対策をしてその商品が売れていくように、我々メーカー側が努力することでお客様の意識も変化していきます。それにより流通のお客様の認識も変わり、その先にいらっしゃる、より多くの消費者の皆様の認識も変化するということが、徐々に起こっていると感じています。



日本コカ･コーラ
飯田 征樹さん

嘉納　「サステナビリティは競争優位をつくるビジネス戦略である」ということを、社員に明確に伝えています。これは、社員全員がサステナビリティに取り組むように号令が出ているということです。各事業部や製造部門、サプライチェーンや調達の担当者たちが、自分たちの日々の業務の中でどのようにサステナビリティを実現するかということを考えています。日本の社会課題を自分の問題として認識し、どのように解決するかということに取り組み、それが全社に広がっています。

一方で、日本におけるSDGsの認知はどんどん上がり、関心が高まっています。営業部門もお取引先様からSDGsの取り組みについてお問い合わせが増えており、消費者対応の部門でも、SDGsが学校指導要綱に入ったことで子どもたちからのお問い合わせが非常に増えています。外からのSDGsの熱が高まり、営業現場や消費者対応の部門も、広報も含めてサステナビリティということを意識して取り組み、それからコミュニケーションもしっかり行うことの意識づけが、どんどん強まっていると思います。

また、弊社はイノベーションにより日本市場で持続的に成長していくことをめざしています。そこで、「イノベーションアワード」という、社員一人ひとりが自分のお客様の問題を見つけて、自分の仕事を通じてその問題解決に取り組み、その成果を年に1度応募する全社の取り組みを10年続けています。社員が取り組むお客様の問題はサステナビリティに関わることが増えました。昨年の受賞者の中にもサステナビリティに関する問題に取り組んだものがありました。ただ、全社員がサステナビリティに関する問題意識を高く持っているかというと、まだまだ自分の中で落とし込めていない社員もいるかもしれません。先行者がいて、それを他の社員がフォローするような形で、全社一丸となって取り組んでいます。

「自分ごと化が大切、腹落ちしないと人は動かない」

── サントリーHD･北村さん

北村　皆さんも感じていると思いますが、“自分ごと化”がひとつのキーワードだと思います。当社はホールディングス制です。事業会社、各部門、各部が「サステナビリティというのは、推進部がやっていればいいものだ」ではなく、「自分のところで取り組むべきもの」という流れになってきています。当たり前ですが、環境に配慮した取り組みだったとしても、投資は事業単位で行われることになるので、その意味合いを各社や各組織が腹落ちして進めていくことが大事です。

最近の事例では、2つ挙げられます。「グリーンダ・カ・ラ やさしい麦茶」は、今年4月から容器のペットボトルを100%リサイクル素材にしました。プラスチックを減らすことができ、結果的にCO2も削減できます。もうひとつ工夫を重ねたのが“またあえるボトル”という名称をラベルに入れたことです。これはマーケティング発想で、ターゲットであるお子様や親御様に向けた取り組みです。アイコンを作り、“また会える”という日常の言葉を採用す

ることでお客様の気付きにつなげています。それをフォローする動画も用意し、もっとリサイクルを進めようと呼びかけています。これは各社・各部でのサステナビリティの実践が進んでいることの表れだと思います。



サントリーHD
北村 暢康さん

もうひとつは、使用する電気を、再生可能なエネルギーに変えるという大きな方策に取り組めたことです。これは2022年までに日本、米州、欧州のお酒と飲料と食品の生産研究拠点の電力を、100%再生可能エネルギーに切り替えるものです。当然投資が伴うので、われわれサステナビリティ推進部も原案を作りますが、最終的に各社、各部門の合意形成がなければこのようなことは始まりません。これも、サステナビリティの取り組みの進展事例です。各組織でサステナビリティの意味合いの理解浸透が進んでいる証だと思います。

中垣　製品を通じた取り組みなど、消費者の皆様にわかりやすい活動が課題だと思います。100%再生樹脂のリサイクルボトルは、「お〜いお茶」の加温ボトル345㎖で採用しており、525㎖や600㎖に関しても一部エリアからリサイクルボトルに切り替えています。その取り組みを、お客様や社員にもっとわかりやすく伝えていけるように活動を加速していきたいと思います。

そのためにも北村さんがおっしゃったように、“自分ごと化”することが大切だと思います。今までのような「CSRセクションが取り組めばいい」ということではなく、それぞれの業務に落とすことが重要で、社内でも具体的な取り組みの検討を進めている段階です。中でも、ペットボトルに関する社内からの問い合わせが増えたことに加え、長年取り組む「茶産地育成事業」や「茶殻リサイクル」にも意識や関心が広がっていることは大きな変化です。

もともと「お〜いお茶」の収益の一部を「お茶で日本を美しく。」のプロジェクトとして、全国47都道府県で桜の植樹や地域の環境保全に寄付する活動を続けており、社員が琵琶湖の水質改善のため葦刈りに参加していることなどから環境への貢献意識は比較的あると思います。ただ、業務を通じてお取引先様からサステナビリティについて質問される機会が増えていることなどをきっかけに、「茶産地育成事業」や茶殻で作った自販機の抗菌シールについて改めて知りたいという問い合わせが社内で増えています。

また、ボトルtoボトルの取り組みはまず本社からということで、排出したペットボトルをボトルに再生するため、中身が見えるリサイクルボックスを設置し、社内啓発を進めています。実際に9月からボトルtoボトルに再生される予定です。

健康については、厚生労働省認定社内検定「ティーティスター」資格保有者が2300人程おり、お茶の健康機能性を勉強しながらお客様にお伝えしています。環境に関心を持つメンバーも多く、ここを軸にした社内発信も考えていきたいと思います。

野村　サステナビリティについて、私たちはCSVに置き換えて話しています。CSVの社内浸透は、最初は大きな課題でした。なんとなくCSVに関連する案件は、全てCSV戦略部に話が来ていました。その後、ミッションを変えて「CSV戦略部だけが取り組むのではなく、各部門、各事業会社が、それぞれのミッションにおけるCSVをしてください」と話す中で浸透していきました。

昨年の社内調査で、「CSVに共感しますか」と尋ねると80%が共感するとしました。指標として75%あれば強みとされるのですが、さらに高めていきたいと考えています。そして、「CSVを自身の業務として実践しているか」の問いには約70%が実践していると答えました。75%には達しておらず、自身の業務に落とし込ませていくことは今後の課題です。

30 〜 40代の世代は、SDGsを知らない人たちが多いように感じます。その世代に向けて一番効果があるのが、お得意先である流通企業様の存在です。流通企業様からのSDGsに関するご相談やご要望をきっかけに、従業員はCSVやサステナビリティについてしっかり学んでくれますし、ようやく営業にも活用できるようになってきたと感じます。その意味では、先進的な流通企業様の力は大きいです。あとは子どもから親へ伝達することも、ひとつの大きなきっかけになると思います。

ただ、日本ではエシカル消費への意識は上がって来たものの、購買行動に移るかというと、まだそこは上がってきていません。しかし、我々はそこに市場を作らなくてはならないと考えています。そのひとつとして、スリランカでの取り組みを具現化し、環境に配慮したレインフォレスト・アライアンス認証の茶葉を使用した「午後の紅茶 ストレートティー」(250㎖紙容器)を今夏から発売しました。

ここにお集まりのみなさんの取り組みが、私たちの刺激になっています。お互いにエシカル消費の意識を高め、実践に移すと、各社のCSVになります。よりサステナビリティ活動が推進できると思います。

トップのメッセージと流通からの働きかけで浸透が加速する

Q3、社内でサステナビリティへの意識が高まったと感じたのはどのタイミングでしたか?

嘉納　ここが皮切りになったというタイミングはないですが、重要なのは“トップダウンのメッセージ”と、北村さんも話していた“自分ごと化”の2つだと思います。弊社には、さきほど紹介した「イノベーションアワード」という全社の取り組みがあります。

> ***「お客様の問題を考える訓練が、社会問題を自分ごと化する」***
>
> ***── ネスレ日本・嘉納さん***

もともと、これはCSVやサステナビリティを推進するために始めたのではなく、イノベーションでビジネスの成長をめざすねらいで取り組んでいます。この10年の状況を見ると、サステナビリティや日本の社会問題を自分ごと化するために、このイノベーションアワードがうまく働いていると感じています。自分たちのお客様の問題を考える訓練が、実は日本の社会問題の縮図を考えることにつながったり、サステナビリティのテーマに合致する取り組みにつながっています。一人ひとりが考えることで、会社全体でどんどんサステナビリティの意識が高まっています。



ネスレ日本
嘉納 未來さん

北村　大きく二つあります。私が推進部の部長として来た時、大事なのは自分たちの社内におけるプレゼンスをあげることだと思いました。私はいろいろな部署を経験したこともあり、こちらからいろいろな部署へ話にいったり、ちょっとしたネタをつかんでどんどん接点を作りにいったりなど、社内で辻説法的にコミュニケーションの機会を増やしたことが挙げられます。

もうひとつは、嘉納さんや野村さんも話されましたが、営業から火がつくことも多いです。流通企業の大手が「サントリーさんは、○○のサステナビリティでは、どんなことをしているの?」という問い合わせが、営業経由で来た時がチャンスです。つまり、サステナビリティに対する感度・関心が高くなったタイミングで、情報をINする。それを連鎖的につなげていくことですね。

中垣　1つめはお客様からのお問い合わせが増えたことと、2つめは製品に直結するプラスチック問題です。どちらかというと当社はサステナビリティ課題に対し、そもそも茶産地育成事業や茶殻リサイクル事業に取り組んでいたり、健康的な製品を多く展開していることから、社内ではやっているという認識がありました。しかし、海洋プラスチックごみ問題が世界的に注目され、自社製品に関わることから、急速に意識が高まりました。

野村　我々の会社も「キリングループアワード」というものがあります。その賞をとる条件のひとつがCSVです。評価理由がCSVで表彰されるということで、従業員は自分たちでCSVとは何かを理解しながら、応募するようになりました。われわれのグループアワードの場合は、会社単位の表彰があるのですが、キリンビールなどは表彰されると、その表彰金でキリンビール内にCSVアワードを立ち上げるようになりました。そこで提案制度のようなものの中に、CSV要素の強いもの、しっかりCSVになっているものを表彰するようにしています。

大事なところは、キリンホールディングスの「キリングループアワード」はきっかけにすぎず、グッと広がってきたのは事業会社が自ら取り組んだ時に、全従業員が盛り上がってきたということです。現在では、いろいろな工夫が出てきて、社会的価値と経済的価値を考えながらフレームワークを自分たちで作り、その意味を理解した上で取り組んでいます。それは、より社会的価値や経済的価値の高まる方向へ流れるので、もっと盛り上げていきたいです。

飯田　時系列で振り返ってみたところ、まず2018年1月に「World Without Waste（廃棄物ゼロ社会）」をめざし、容器の2030年ビジョンを、グローバルで発表しました。その後、日本市場で大きな転機になったのは2019年にセブン&アイ社と取り組んだ「一（はじめ）緑茶 一日一本」という商品です。セブン&

アイ社の店頭で回収したペットボトルを、この専売商品の容器としてリサイクルし、再び店頭に並べていただくというものです。その際に両社の社長で記者会見させていただき、お客様からも大変ご評価いただきました。ちょうどそのころ、自販機の営業担当者のもとへ設置している自販機からペットボトルを抜きたいといったお客様からの声が聞かれるようにもなりました。

このトップダウンと営業からのフィードバックがあったことから、意識が大きく変わりました。あと、他の方もおっしゃっていましたが、社内でも海洋プラスチックごみの問題について、しっかり考える者が増えました。そのタイミングでサステナビリティの専任部門が日本コカ・コーラ社の中にも立ち上がり、製品はもちろん、容器に関する対外コミュニケーションやステークホルダーとのリレーション作りも含め、もっと本腰を入れて取り組んでいくことになりました。

食品業界が一丸となればムーブメントを起こせる

Q4、サステナビリティの取り組みで、他の食品・飲料企業と協力できるテーマはありますか。

嘉納　サステナビリティの実現には、さまざまな要素が必要だと思いますが、個人的には、実現に向けて4つのことが必要だと思っています。まず社内では「全社横断の取り組み」が必要で、もうひとつは技術的なものだけでなく、発想の意味での「イノベーション」が必要です。社外においては「パートナーシップ」と「コミュニケーション」が必要だと思っています。特に後者は、食品企業が一丸となってムーブメントを起こせるのではないかと思っています。というのは、食は最も毎日関わるものであり、楽しさがあって、おいしさがあって、ちょっとほっとするものがあり、日常生活に身近なものだからこそ、ちょっと遠いかなと思うような社会問題も引き寄せられると思うためです。

競争しなくてはならないところもあると思いますが、たとえばプラスチックごみ問題であれば、回収やリサイクルにおいて、清涼飲料業界で取り組みが進んでいますが、もっと他の食品や飲料も含めて食品企業全体が一丸となって、課題解決できるのではないでしょうか。

あとは、野村さんもエシカル消費についておっしゃっていましたが、消費者の皆様をどうやって楽しみながらこの問題解決に巻き込んでいくかというところです。これこそが同じゴールだと思うので、消費者の皆様に一緒になって取り組んでいきましょうという呼びかけも、個社だけではなく横でつながってできることもあると思っています。そういう取り組みのディスカッションをできる場からスタートできればと思っています。

北村　嘉納さんがおっしゃったように、戦う競争と、共につくる共創の両方があると思っています。基本的には競争をしつつ、組んでやれるところは組んでやった方がいいと思います。たとえば、リサイクルひとつとっても、われわれ事業者と自治体、さらには生活者のような3者がそれぞれの責任の中で三位一体となり初めて成立します。同じように世の中の環境課題は、個社でできることは限られています。セクターの壁を超えてやっていく方向ですし、飲料の同業の方々とは、課題認識の多くは同じなので、一歩踏み出して前に進んでいろいろな取り組みができると思っています。

また、サントリーでは、当社と付き合いのあったアメリカのバイオベンチャーの技術が、使用済みプラスチックから新たなプラスチックへの再資源化にも応用できるものだったので、プラスチックにまつわるバリューチェーンの方々にお声がけし、2020年6月に新会社「アールプラスジャパン」を立ち上げました。この技術の芽を投資により花を開かせるというスキームの投資会社です。実用化の際には環境に大きく貢献できると思います。

中垣　「茶殻リサイクル事業」などは、いろいろな



企業様とタイアップさせていただいています。残渣（ざんさ）として本来捨てるものを資源循環として有効利用するため、協働しやすいと思います。一方で、一番の課題は使用済みペットボトルの回収です。当社はルートセールス方式であり、社員が自販機の補充から横のリサイクルボックスの中身の回収まで行っています。街中からごみ箱がどんどん消えていき、ごみを捨てる場所がない状況では、自販機横のボックスにゴミを捨てられてしまうケースが多いです。残渣物が入ってしまうと廃棄物処理費用の負担も増え、リサイクル効率も悪くなります。一部では自販機横のリサイクルボックスは撤去した方がいいという声もありますが、単純な問題ではないと思います。

資源循環経済を成り立たせていくことを考えると、飲料メーカーが一体となって回収などの面で協力できたらと思います。実際には難しい問題があることも理解していますので、全国清涼飲料連合会などの業界団体の取り組みを通じて協力できることもあると思います。

一番大切なのは消費者への啓発です。しっかり分別・排出していただき、自販機横のリサイクルボックスはゴミ箱でないことを各社が協力してお伝えし、ペットボトルは資源との認識を高めていけたらと思います。

「社会課題が大きいと競争領域に至る前にだめになることも。あるところまでは協調でもいい」

── キリンHD・野村さん

野村　社会課題が非常に大きいので、スキルを考えても単社ではできないと思います。やはり、規模を大きくして影響力を出していかなくてはなりません。協調してやるべきことをしっかりと進めていかなくてはならないと思います。競争領域であっても、社会課題が大きすぎると、競争領域に至る前にだめになってしまう可能性もあります。あるところまでは協調して、そこから競争ということも考えられます。課題を乗り越えてから、さらに、われわれ業界の発展を考えるという発想も必要なのではないかと思います。



キリンHD
野村 隆治さん

気候変動は、炭素税の話が盛り上がっているので、逆に取り組まないと大きな損失になるリスクを抱えており、気候変動は理解がだんだん得られるようになってきています。一方、海洋プラスチックごみはなかなか難しい。あまりにも対策に費用がかかりすぎるためです。あとは高いレベルの技術が必要になります。そして、素材がたくさんあり、用途も飲料だけが使っているわけではないところが複雑で、どんな解決方法があるかをいま考えているところです。

ひとつ伺いたいのは、2030年にペットボトルの100%リサイクル再生樹脂または植物由来樹脂に切り替えるとされている企業様もありますが、達成について見通しはいかがですか。

飯田　まず、野村さんの質問に対しては、次のように考えています。2030年までにはサステナブル素材を100%使用するとコミットしています。ただ、その内訳はリサイクルペット90%、バイオペット（植物由来原料）10%です。企業である以上、当然前年を上回る売り上げを毎年めざしておりますが、それを達成するためには、全て100%の完全な回収が実現したとしても、それを上回る商品を作れなくなるわけで、だからこそバイオペットの技術も必要というのが現状です。2030年まではそういう考え方でめざしていますが、もう少し長いスパンで考えた時にペットボトル以外の容器での提供の仕方もチャレンジする必要があると思っています。

今年5月にはフリーズドライ製法の「1,2,キューブ」（緑茶・麦茶・珈琲）を発売しました。パッケージのベースには紙素材を用いました。2030年目標に向けては、既存の形にとらわれない発想の柔軟さが求められます。それは、コミュニケーションや容器のあり方、もしくはどの容器をどのくらい使うかというバランスの話かもしれません。

そして、最初の質問である他の企業様と協力できるテーマについての話に戻りますと、ペットボトルの回収やリサイクルを、業界や会社の枠を超えてやっていかなくてはならないと皆さんおっしゃっていましたので、私はあえて違う観点からお話しします。

サステナビリティというのは、非常に広いテーマです。残念ながら清涼飲料業界は、まだまだ男性社会の傾向が高いことも否めません。やはり日本で労働力が減っていく未来が見えている中で、より多くの方々に活躍していただく必要があります。また、新しいアイデアや製品を生み出す観点からも、ダイバーシティの重要性が増すと考えています。

そういう意味でも同業他社や、業界の枠を超えた形でパートナーシップが組める機会はあるのではないかと思っています。



（前列左から）飯田さん、中垣さん、野村さん、（後列左から・オンライン参加）嘉納さん、北村さん

座談会を終えて

食品産業新聞社　菊池 美智世

「サステナビリティは事業そのもの」。新型コロナウイルス感染症が世界中に拡大した2020年以降は、持続可能な社会をめざす動きがいっそう強まっています。その進捗を測る羅針盤である国連のSDGsは、解決しなければいけない経済、社会、環境の課題を17の目標で示しました。そして、達成に向けては、民間企業の取り組みに注目が集まっています。事業活動の一環として取り組んでいる投資・イノベーションにより、社会課題を解決することが期待されているためです。

食品業界においては、2019年からサステナブルな活動がこれまで以上に目立ってきている印象です。清涼飲料業界では、海洋プラスチックごみ問題に対していち早く取り組んでおり、使用済みペットボトルを新たなペットボトルへ生まれ変わらせる「ボトルtoボトル」リサイクルが拡大しています。その他のカテゴリーでも、環境問題についての取り組みは広がっている傾向です。

ただ、持続可能な社会の実現に向けて、現在は環境問題だけでなく、取り組み範囲が広がっています。コカ・コーラシステムは、「多様性の尊重」への取り組みの一環として、2021年5月から同性パートナー（戸籍上の性別が同じパートナー）にも対応した福利厚生および就業規則の整備を完了しました。ネスレ日本は、納品期限超過のキットカット・ネスカフェ商品などを販売する、業界初の無人販売機「食品ロス削減ボックス」の設置を同年6月から開始しています。

また、生活者が目に見える川下部分だけでなく、川上部分への取り組みも注目されるようになっています。その代表例が農業です。伊藤園は、日本のお茶農家を支援し、安定的な調達をめざす「茶産地育成事業」を50年近く取り組んでいますが、その活動への注目が高まっています。キリンは、2007年からスリランカの紅茶農園と持続可能な農業の取り組みを本格化していますが、2021年8月に「午後の紅茶」でスリランカ産のレインフォレスト・アライアンス認証茶葉を使った初の商品を発売し、話題を集めています。

そして、今後注目がいっそう高まるのは、地球温暖化による気候変動が世界の大きな課題になっていることから、二酸化炭素を中心とした温室効果ガス削減の取り組みでしょう。サントリーは、2022年までに日本・米州・欧州の自社生産研究拠点の電力を、100%再生可能エネルギーに切り替えることを発表しました。他の企業も温室効果ガス削減に向けた取り組みを強化しており、この動きはさらに大きくなりそうです。

今回の座談会では、サステナビリティ先進企業のみなさんが、戦略や社内で意識を浸透させるための取り組みを紹介してくださいました。サステナブルな社会に向けた活動に取り組む皆様のご参考になれば嬉しく思います。

特別企画　新時代を生き抜くアイデアを

食品企業と働き方

ー未来の社員のみなさんへ伝えたいこと

コロナ禍で「働き方改革」が加速するなか、これまで当たり前のように存在していた仕組みを変えながら、仕事の最適化を進めることが日本社会全体で求められている。労働の質を向上させながら社員の働きがいを高めるために必要なことは？　食品業界の働き方の未来を各社の現状から探る。

日清製粉グループ本社

製粉事業を柱にプレミックス、加工食品、冷凍食品などさまざまな素材を取り扱う。2021 年度の海外売上高比率は 25% 台に達する見込み。

ロッテ

菓子やアイスなどの製造販売を行う。新しい価値を創造し続け、現代社会の課題解決に取り組む姿勢“ロッテノベーション”を推進。

日清オイリオグループ

日本初のサラダ油「日清サラダ油」を発売した食用油のリーディングカンパニー。価値創造の原点に“植物のチカラ”をかかげる。

アサヒビール

ビール類をはじめ、総合酒類の製造販売を行う。飲む人も飲まない人も互いを尊重しあえる社会をめざす「スマートドリンキング」を提案。

日清医療食品

ヘルスケアフードのオンリーワン企業として、医療から保育まで幅広く給食事業を展開し、日本の医療福祉サービスの質向上に貢献。

安定供給責任を遂行 業務改善の取り組みを推進

株式会社日清製粉グループ本社

1900年創業。製粉事業をコアにプレミックス、加工食品、冷凍食品など、さまざまな素材を社会の「力に変える」ことをビジネスとして展開し、事業領域は酵母・バイオ、プラントエンジニアリング、メッシュクロスなどにも及ぶ。海外事業も拡大しており、製粉事業では売上高比率約5割の水準まで拡大する見込み。

── コロナ禍で貴社の働き方への影響は

影響は大いにありました。未曾有の事態により社会不安が広がる中、主要食糧である小麦粉をはじめ、安全な製品を安定的に供給するという当社グループの社会的使命を従業員全員が改めて認識しています。また、新型コロナウィルス感染拡大下でも、業務を安定的に遂行していくために、柔軟な制度の整備とその定着が進み、ITを活用した業務の効率化に繋げています。かなりの部分がペーパーレスになり、オンライン上で完結するようになりました。従前の前提条件にとらわれず業務を最適化するという意識が社内に芽生えたと考えています。

状況に合わせ最適化していく

── 新しい働き方による業績全体への影響は

働き方を変えることに加え、業務自体も前例に習うのではなく、新しい状況に合わせて最適化していく必要があります。当社ではコロナ禍以降、プロジェクトを立ち上げ、社員一人ひとりの意見や提案を集めながら、業務改善を推進しており、さまざまな成果に繋がっていると認識しています。コロナ禍はあくまできっかけであり、今後も継続して業務改善の取り組みを続けていきます。

── 在宅勤務中の評価制度、実施方式は

コロナ禍でも目標管理制度をベースとした評価制度自体は変えていません。但し、在宅勤務下では対面からWEBのコミュニケーションが主体となることから、今後、在宅勤務が継続する中でも納得性のある評価制度としていくため、より成果物を重視する評価ができるようにしているところです。そのためには、日頃から上司部下間のコミュニケーションを充実させることが肝要であり、評価者となる管理職層に対しては例年実施してきた研修に加え、昨年度は全管理職社員に部下とのOne on Oneや、フィードバックスキル向上のための動画学習ツールを視聴させるなど、日常の部下とのコミュニケーションや、業務指示に関するブラッシュアップも行っています。

── 社員間コミュニケーションを促す取り組みは

在宅勤務時のマネジメントに関する指針を管理職宛に発信するなど、出社勤務時以上に、積極的にコミュニケーションを図ることを徹底してきました。マイクロマネジメントに陥らないように留意しながら、組織の連帯感を維持するように、各管理職が試行錯誤しながら取り組んでいるところです。社歴の浅い若手社員の横の繋がりを増やすため、部署や本部をまたいでオンラインで自由にコミュニケーションがとれる時間を試験的に設けるなど、信頼関係や帰属意識を醸成するための工夫も重ねています。

── 産休・育休制度について

当社は女性活躍にも積極的に取り組んでおり、当社で働く社員が誰でも仕事と子育てを両立できるように環境を整えていく必要があると考えています。育休制度では、女性社員の育休満了後の復職率は3年連続で100%となっていますが、男性社員の育休取得率は過半数程度に止まっているのが現状です。今後の課題は、男性社員の育休取得率を高め、同時に男性社員の育休取得日数の増加だと考えています。

✉ 未来の社員のみなさんへ

当社が求める人物像は「周囲との信頼を大切にする人」「ボーダレスに行動できる人」「自分の考え・想いを周囲に浸透できる人」です。当社グループの社員には、食品会社社員として時代の変化に合わせ食料の安定供給を推進していくことを期待しています。



取締役常務執行役員総務本部長
増島 直人氏

製粉業務部門に従事した後、グループ本社では国際部門、経営企画、IR室長を経て、2017年総務本部長、2021年6月取締役常務執行役員。

「創造力」「情熱」「ビジョン」に期待

株式会社ロッテ

1948年に創業し、菓子やアイスの製造販売を中心に事業を展開している。看板商品はチューインガムの「キシリトール」やチョコレートの「ガーナ」、アイスの「雪見だいふく」など。既成概念にとらわれることなく、社会や時代と共創しながら新たな価値をつくる“ロッテノベーション”を推進。

生活と仕事の調和が重要

── 新しい働き方の導入状況は

当社では、在宅勤務制度やサテライトオフィスの開設、スライドワークや交代制による出勤など3密を避けると共に働き方に多様性を持たせています。同一の場所や時間で仕事をしない状況が当たり前となり、仕事の仕方自体にも変化が出てきました。その一方、生産現場では、従来通り出社して勤務せざるを得ない状況です。

コロナ禍以前から総労働時間の削減にも取り組んできました。働く時間や場所の制約を緩和したことでより生産性の高い業務を行うことが求められていることを経営からのメッセージとして発信しています。特に、管理職のMBO（目標管理）を設定したことで、「残業削減＝業務の効率化」への意識は高まっていると感じます。

── ライフワークバランスについて

一人ひとりが能力を最大限に発揮できる、働きやすく、かつ働きがいのある職場をめざすためには生活と仕事の調和が重要と考えています。2017年に人事・労政部門の中に「働き方改革推進委員会」という横断型のプロジェクトチームを組織し、長時間労働の是正と勤務形態の柔軟化に取り組んできました。

具体的には、総労働時間と有給取得日数の社内目標を定めて各職場の管理職の目標管理に取り入れる、在宅勤務制度、スライドワーク制度、フレックスタイム制度（一部の部署）を導入する、サテライトオフィスを設置するなどの施策です。

ライフワークバランスというと子育てや介護両立などファミリーについての切り口で語られる事が多いですが、個人が会社以外のところで社会との結びつきをつくるため、または自己研鑽のためなど、さまざまな理由や価値観によって、会社で働く時間以外の時間をつくるということの必要性を感じています。

現場経験を起点にキャリアを展開

── 新卒採用の状況と求める人物像を

新卒採用は、5つの職種（営業・研究・管理・エンジニアリング・生産）に分けて行っています。「作る」「売る」といった現場経験を起点に、その後さまざまなキャリアへ展開していきます。また経理・法務・ICTなど専門性の伴う「管理系」枠も設けています。2023年卒の採用活動についてはオンラインの利点を活かしつつ、対面との併用を検討しています。

当社は、時代を超えてお客様を第一に夢ふくらむ商品やサービスを提供している企業です。そのため「創造力」「情熱」「ビジョン」を持ち続ける人材に期待します。自分で考え、責任を持って行動する人です。何事にもチャレンジし最後までやり抜く人。将来を見通して何をしなければいけないのかを考え、実践できる人。そのような人材でロッテの想いに共感していただける方を求めています。

✉ 未来の社員のみなさんへ

キャリアセンターや先輩方からのアドバイスを参考にしながら、ご自身の強みや適性などを自己分析し、納得のいく就職活動をしていただきたいと思います。ロッテで活躍し、会社とともに成長したい！と思われる方は、是非エントリーしていただけると嬉しいです。



人事部部長
山田 謙一氏

1992年ロッテ商事（株）入社。販売促進や経営企画部、営業推進課長などを経て2012年（株）ロッテ人事部へ異動し、2018年より現職。

食用油のリーディングカンパニー

日清オイリオグループ株式会社

創業以来114年に亘って食用油のリーディングカンパニーとして、市場を牽引し続けてきた。今年4月、さらなる成長に向けて「日清オイリオグループビジョン2030」をスタート。“植物のチカラ”と“油脂をさらに究めた強み”で、食の新たな機能を生み出すプラットフォームの役割を担っていく。

「働き方改革の取り組み」を評価項目に

── 在宅・テレワークの実施方法や評価制度は

在宅勤務、社外のサテライトオフィス勤務、移動中や出先での時間を活用するモバイルワークといったテレワークを導入しています。

テレワーク実施にあたり、本人が前日までに社内イントラネットの専用データベースに日時・業務内容・スケジュールなどを申告します。実施後、同様のデータベースにて、実際の業務内容および進捗状況、アウトプットなどを報告する仕組みです。上司は、部下のテレワークでの業務計画、実施報告を都度確認・承認しており、タイムリーにアドバイスや業務指示を行えます。

評価制度については、テレワークを含めた働き方改革の推進を目的として、年2回の業績評価において、「働き方改革の取り組み」を全社員の評価項目のひとつとしています。これによって、職場や各人の業務特性に応じたメリハリのある働き方を一層促進するなど、更なる生産性向上に向けてより主体的で実効性のある働き方改革の実現に取り組んでいます。

── 産休・育休制度の考え方と取得状況は

20年度における育休取得率は、女性社員が100%、男性社員が29%となりました。24年度までに男性社員の育休取得率100%をめざしています。男性・女性社員ともに育休や育児経験で得た生活者としての視点なども活かすことで、仕事においても一層の活躍ができるものと期待しています。

主役となって活躍できる多数の舞台がある

── 貴社が求める人物像は

当社の人材に関する基本理念は「自立と協創」です。この基本理念に基づき、当社は社員に対して、「自身を磨き主体的に考えて行動すること」「チームの一員として連携・協働して新たな価値を創造すること」を求めています。

当社にはさまざまな事業分野があり、一人ひとりが主役となって活躍できるたくさんの舞台があります。若いうちから幅広い業務を担当することになりますので、それを成長のチャンスと捉え、自発的に自身の能力を高める、自らが主役となって社内外の関係者と協力し最後まで仕事をやりきる、といった意欲や行動力がある方は、当社で必ず活躍いただけると考えています。また、当社はコアコンピタンスを「油脂」としています。「油脂」は生きるために必要なエネルギーであり、おいしい食事で人を笑顔に、栄養機能で人を健康に、美を演出し活力を与える無限の可能性を秘めたエネルギーであると考えています。この「生きるエネルギー」を通じて、「健康的で幸福な美しい生活（Well-being）」を提案・創造することこそ当社が社会にもたらす価値です。

このような当社の社会的意義や使命、価値観に共感し、日清オイリオという舞台で自身の能力を思う存分発揮したいとお考えの方には、是非、当社の門戸を叩いて欲しいと考えています。

✉ 未来の社員のみなさんへ

油脂の魅力は「利用用途の幅広さ」で、無限の可能性を秘めた素材です。家庭用の「BtoC」、外食・中食・加工用向けなど業務用の「BtoB」、素材の強みを活かしてマーケット起点に新たな価値を共創する「BtoBtoC」の3領域があり、幅広い仕事にチャレンジできます。



執行役員 人事・総務部長
瀬川 高志氏

1987年入社、34年目。経理、人事、生産部門での総務、海外駐在を経験。2014年から現職で人事・総務・法務の全分野の責任者となり現在に至る。

勤務実態に合った制度を柔軟に導入・見直し

アサヒビール株式会社

アサヒビールビジョンは「すべてのお客さまに、最高の明日を。」。主力商品「スーパードライ」をはじめ、同社が持つ強みや技術で、“うまい! プラスアルファの価値”を生み出し、すべてのお客さまの幸せな人生に貢献したい、日本だけでなく世界をより良いものにしていきたいという想いを込めている。

育児休業制度、2020年の取得率は100%

── 新型コロナ下での貴社の働き方改革は

2020年8月から事務・営業職を対象にリモートワークを基本とした新しい働き方を標準とした取り組みを推進しています。事務職はリモートワーク勤務を基本とし、出社を併用した働き方とし、営業職は、自宅から営業先まで直行直帰を基本とし、出社を併用した働き方に取り組んでいます。

また、自宅における効率的な業務推進と、アサヒグループ3社（アサヒビール・アサヒ飲料・アサヒグループ食品）の全国の営業拠点を3社でシェアする「グループシェアオフィス」として活用し、グループ間のシナジーを加速します。在宅勤務は、資料作成や情報分析など集中して個人で業務を進める場と位置づけ、自宅とオフィスのそれぞれの特性を活かし、最適な働き方を推進します。

アサヒグループは、これまでも2007年からコアタイムを設けないスーパーフレックスタイム制度を導入するなど、勤務実態に合った制度に柔軟に見直してきました。出産や育児、介護と仕事を両立させるための育児休業制度は、女性の2020年の取得率は100%、復職率も100%となっています。

入社後もキャリア形成を支援

── 社員間のコミュニケーションを促す取り組みは

リモートワーク主体の働き方により、社員同士の接点の減少、他部署との関係構築機会が減少しつつある中、オンラインを活用し、エリア・部署を跨いだコミュニケーション機会を通じて、人脈形成を図り、知識の共有・相互に高め合う文化の醸成を図っていく場として、2021年から「アサヒサークル座談会」を展開しています。

また、過去実績のある“1対複数名の座談会形式”ではなく、相談をしたい側と相談を受ける側のニーズをマッチングさせて、1対1で社員同士を繋げる個別面談形式での通称「アサヒサークルマッチ」を展開しています。

これらを通して、自らのキャリアについて考え、毎年5・6月に実施される「キャリアデザインシート」（自己申告制度）を用いたキャリア面談で、上司にキャリアの希望を伝え（上司とともに考え）、秋以降の人事異動の検討材料の一つとして反映されるイメージです。

またオンラインを活用し、社長と新入社員や全国の社員との間でオンライン座談会・懇親会を定期的に開催し、コミュニケーションを促す取り組みを行っています。

── 貴社で活躍する人、求める人物像は

①明るく元気で素直②自ら考え自ら行動して新しい価値を作り出す③チーム全体の目標に向かって協力・協調できる④最後まで徹底的にやり抜く⑤自らの成長と共にチームの成長に貢献できる。この5つを新卒採用で求める人材像としています。

✉ 未来の社員のみなさんへ

食品業界の広がり続けるフィールドの中で、例えば当社に入社するなら「アサヒビールに入ればこんなことが成し遂げられる」という夢をもって飛び込んできてほしい。食品業界各社が歴史の中で積み上げてきた信頼、文化は、みなさんの活躍の場を一気に押し上げることができると信じます。



経営創造本部理事人事総務部長
加賀屋 睦氏

1990年アサヒビール入社。工場総務部、人事部など、主として人事総務部門を歴任。2018年9月より現職。アサヒグループホールディングス日本統括本部人事部長も兼務。

働きやすい労働環境の醸成に努める

日清医療食品株式会社

日清医療食品は、全国の病院・福祉施設・保育施設などの食事サービス業務を受託する給食サービス企業である。顧客数は全国約5300カ所。給食受託市場シェアは病院向けが30.3%、福祉施設では20.2%で共に業界No.1である。在宅配食サービス事業として「食宅便」や低糖質食「ハーモグ」も展開している。

小学校卒業まで「所定外労働の制限」

── ダイバーシティの進捗状況は

当社では、働いていただいている社員が最も重要な経営資源であると位置付け、一人ひとりの個性や自主性を尊重すると共に、勤めて良かったと思える企業作りをめざしています。

例えば、社員の利益保護、社員が働きやすく性差のない職場環境を維持することを目的として、「セクシャルハラスメント防止規程」を2008年より制定し、相談窓口を設置。防止および問題の早期発見、適切な解決に必要な措置を定めています。

また、仕事と育児・介護の両立や多様な労働条件の整備をめざして2020年10月に出産・育児制度を改正しました。今までは、「育児短時間勤務」と「時間外労働の制限」の利用は子どもが3歳になるまで、「所定外労働の制限」と「深夜業の制限」の利用は子どもが小学校に入るまでというものでした。それを今回の改正で、これらの制度全てを子どもが小学校卒業まで、利用できるようにしました。またこの制度は、週3日以上、1日6時間以上勤務している人であれば、正社員問わずパートの方でも利用していただけるようにしています。

── 産休・育休制度について取得状況は

これまで以上に個人がそれぞれの状況に合わせて制度を利用できるようになると思います。

特に子どもが小学校に入学する際は、慣れない環境に溶け込むまで心が不安定になりがちです。そのような時に子どものそばにいて支えられるのは、お母さんにとってもよい環境だと思います。制度を利用することにより、仕事と子育てをうまく両立できる働き方が叶えられるのではないでしょうか。

自分が子育てで大変なときは制度を利用して仕事との両立に取り組み、自分の状況が一段落したときには次に制度を利用する人を支えていく、というゆとりのある働き方を、制度の改正によって実現できると良いなと思います。

食べる人も働く人も嬉しい「みんなの日曜日」

── 貴社ならではの働き方改革は

多くの企業が「有給休暇義務化」に向けて取り組んでいると思いますが、当社では以前より労働人口がこれから想定以上に減少していく事を見据えて、クックチル商品「モバイルプラス」を導入しました。出勤時間を短縮するなど現場の作業負担軽減に努めています。また、吉野家やモスフードサービスなど外食企業と提携し、塩分を控え食べやすくした牛丼やハンバーガーを病院・介護施設内で提供する「みんなの日曜日」も実施することで、食べる人も働く人も嬉しい取り組みを行っています。その結果、2019年には、厚生労働省「就労条件総合調査」における全業種の有給休暇取得率52.4%を5.1ポイントも上回ることができました。今後も、社員が働きやすい労働環境の醸成に努めます。

✉ 未来の社員のみなさんへ

お客様においしい食事、心のこもった食事サービスを提供するためには、自分たちも心身共に充実していることが大切です。そのためには、よりよい環境で働けること、安心して働けることが重要です。当社はこれからも労働環境整備に取り組んでいきます。



総務本部人事部労務課兼人事企画課課長
田中 勉氏

1995年入社。2016年より本社人事部へ。総務業務の統一化・電子化や勤怠管理の可視化、障がい者雇用、労働災害防止等を担当。

第３章

時代を超える逸品
～ブランドのプライド～

食品業界を代表する商品やブランドに対して、プライド（誇り）に焦点を当てて紹介する。長年の販売戦略による知名度の獲得や、独自技術による商品開発は、時代を超える逸品を生み出す。「ここがPRIDE!」では取材を通じ、担当記者が感じたプライドを紹介する。





品質にこだわり
年間売り上げ40億円

「新生・湖池屋」を象徴するブランドに

「湖池屋プライドポテト」
株式会社湖池屋
（2017年2月発売）

日本で初めてポテトチップスを量産化

湖池屋は1953年創業の老舗スナックメーカーで、1962年に看板商品「ポテトチップス のり塩」を発売し、67年に日本で初めてポテトチップスの量産化を実現した。その後、1984年に発売した「カラムーチョ」で辛味系スナック、1993年発売の「すっぱムーチョ」で酸味系スナックというように、新たなカテゴリーを確立し、国内ポテトチップス市場の創造と発展に貢献してきた。

2016年10月、複数あったコーポレートブランドを湖池屋に統一し、「新生・湖池屋」がスタートした。その際、企業を象徴するブランドをつくろうと、品質や、素材にこだわった商品、創業当時への原点回帰に重きを置いた。

1秒に1個売れるヒット商品が誕生

「新生・湖池屋」の第一弾として2017年2月に誕生したのが、品質にこだわり抜いたポテトチップス「湖池屋プライドポテト」だ。厳選した国産ジャガイモを100%原料に使用し、その品質の良さを最大限に活かすため、3つの温度帯を見極めながら揚げることで、芋のうまみを残したまま、絶妙なパリッと感を生み出している。

これまでポテトチップス市場のメーンユーザーだった20～40代を中心とする男性層ではなく、あえて女性やスナック離れしていた大人をターゲットに想定し、白基調のパッケージにポテトチップスの写真を1枚ずつ並べるという斬新なデザインを採用した。2020年のリニューアルでは「神」や「感激」などSNSからヒントを得たインパクトのあるネーミングや、食塩不使用の「芋まるごと」、さわやかな味わいの「凛凛レモン」といった、なじみのある味わいながら目新しさが感じられる商品を投入することで、次々と新規ユーザーを獲得。

年間20億円を売り上げればヒット商品と言われるなか、2020年度はコロナ禍の巣ごもり需要を追い風に売り上げを伸ばし、年間売り上げは約40億円を記録した。1秒に1個以上売れたことになる。

地域の課題解決でSDGsに貢献

現在「湖池屋プライドポテト」は、定番5品「神のり塩」＝写真上左＝「感激うす塩味」「豪快和牛コンソメ」「芋まるごと 食塩不使用」＝写真上右＝「凛凛レモン」（2021年8月末時点）体制としている。これに加えて、2018年2月に「湖池屋JAPANプライドプロジェクト」を始動し、この取り組みから生まれた商品を「JAPANプライドポテト」シリーズとして展開している。

同プロジェクトは、「日本の誇り」である風土・文化や、それが生み出す素材を「湖池屋プライドポテト」の商品に込めて発信。自治体や企業、教育機関などと協働で活動している。

この一環で2021年春には、金沢の海の幸・甘えびを使った「JAPANプライドポテト 金沢の甘えび」のパッケージデザインを金沢美術工芸大学の学生たちが金沢をイメージして作成し、その案について金沢市内全小学校の5年生をはじめ一般投票を実施した。1位となったデザイン案と湖池屋が選んだデザイン案は21年9月に商品化された＝写真下。

このように「JAPANプライドポテト」シリーズでは、ポテトチップスを起点に商品の枠を越えたさまざまな活動を行い、地域の課題解決でSDGsに貢献している。

湖池屋では国内ポテトチップス市場の活性化とポテトチップスを起点とする各地域との多角的な取り組みを通して、将来的に「湖池屋プライドポテト」を次代の湖池屋を担うブランドへ育成していく。





ここがPRIDE!
ポテトチップスの原点を極め こだわりの逸品を届ける

米国LA生まれの高品質なビーフステーキジャーキー



主力製品の国産化でラインアップを拡充

「テング ビーフステーキジャーキー」
株式会社鈴商
（1983年日本発売）

日本のビーフジャーキー市場で、圧倒的な人気を誇る「テング ビーフステーキジャーキー」シリーズは、赤身のステーキ肉にしょうゆ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根強いファンが定着している。

生みの親は米国LA生まれの日系2世のケン大崎氏。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。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、日本人になじみのあるしょうゆで味をつけた。1年ほど試作を重ね、秘伝のしょうゆだれのコクが牛肉にマッチした「テング」が1970年代初めにようやく完成した。

商品自体は満足のいく出来栄えだったが、販売は苦戦した。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。現地で人気のあった日本人を起用し、話題化を狙った。

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」の日本向けの輸入を開始した。



85年のプラザ合意でドル高是正に向けたG5各国の協調行動への合意が示されたこと、日本国内のバブル経済の影響で海外旅行が一般化したことなどにより、日本人旅行者の間でハワイが人気観光地となると、その土産として口コミで広がり、これが国内輸入品の販売拡大を後押しした。



幅広いラインアップでユーザー獲得へ

その後、より安定した品質と供給体制の構築へ向けて、2014年からは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。

例えば、健康志向の高まりをふまえた「レギュラー 50%減塩」は、シニア層や女性などに好評だ。激辛ブームをとらえた「ビーフステーキジャーキー 激辛」なども生まれSNSを中心に話題となっている。

さらに、新規ユーザーの開拓をねらい、ウルグアイ産のグラスフェッドビーフ（牧草肥育牛）を使用したソフトな食感で一口サイズの「ビーフステーキジャーキー バイツ」「同 ホット」（ウルグアイ産）を開発。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を開拓している。

運動後やアウトドアシーンで需要を拡大

近年は商品開発と合わせて、宣伝活動にも力を注ぐ。神宮外苑球場や各種イベントでのサンプリング、スポーツチームとのスポンサー契約など多方面で施策を展開し、さらに公式ツイッターやインスタグラムなどSNSを活用した情報発信も強化している。

年々、伸長している「テング」だが、課題は、若年層への認知拡大だ。今後はお酒に合うおつまみとしてだけでなく、ステーキ用の牛モモ肉を使った高たんぱく商品という特徴を活かし、スポーツ関連やアウトドアシーンなどで需要拡大を図る。

ここがPRIDE!
100%牛モモステーキ肉と秘伝のたれで日本人好みの味に



「焼肉一番」
株式会社ダイショー
（1966年発売）

発売55周年で
原点回帰のリニューアル

自家製秘伝のたれが創業の逸品に

ルーツ商品誕生のきっかけ

1960年頃、福岡市東区箱崎で人気を博していた“店は小さいけれど、おいしい焼肉屋さん”の「大昌園」で特に好評だったのが、店で出す自家製の焼肉のたれだった。「たれを分けてほしい」と客から要望が相次いだことをうけ、店主の金澤俊輔氏は改良を重ねて商品化。それと同時に1966年12月、ダイショーの前身会社となる大昌食品を設立した。



ダイショー旧社屋

発売を始めた時期は高度成長期と重なり、それまで魚中心だった家庭の食卓に、肉料理がのぼり始めていた。しかし、輸入自由化前の牛肉は高価な食べ物で、焼肉に使うのは主に豚肉やマトン、鶏肉、ホルモン、ハラミなどだった。焼肉のたれが発売される前は、これらの肉に、しょうゆやすき焼きのたれを使って味をつけていたという。

こうした状況をふまえ、元祖「焼肉一番」は、焼肉店の味を家庭でも楽しめることにこだわり、さまざまな種類の肉に合うしょうゆベースのたれに、香辛料や味が濃くなるみそなどをきかせた甘口の味わいのたれに仕上げた。

しかし、満足できる商品はできたものの販売は苦戦した。小さな焼肉店だった同社のたれに注目するスーパーや食品問屋がなかったからだ。そこで金澤氏が目をつけたのが精肉店の店頭だった。精肉店であれば、「焼肉一番」の良さを理解してもらえると考えたのだ。

やがて1988年のソウルオリンピックで韓流ブームが起こり、日本国内に焼肉ブームが到来。1991年には牛肉の輸入自由化で牛肉の価格が下がり、焼肉メニューの定着を促していった。ホットプレートの登場も追い風になり、人々のライフスタイルや嗜好が変化するなか、「焼肉一番」は、その時代にあわせたリニューアルを重ねてきた。

「おうち焼肉」ブーム機に活性化促す

55年目を迎えた2021年には復刻版を発売した。その背景には、コロナ禍の「おうち焼肉」ブームがある。同社の20年度の売り上げは、バーベキューなど大人数の場で使われる大容量品が低調だったものの家庭で使われる中容量品が大きく伸長した。こうした内食需要の高まりを機に、家庭でさまざまな肉を楽しんでほしいという同社社員の思いが膨らんだ結果、「焼肉一番」の当時のレシピを再現した商品の開発に至った。パッケージデザインでも昭和レトロ感を演出している。

みそやねりごまでコクを増したしょうゆベースのたれに、香味野菜のうま味を加え、ごま油で風味よく仕上げた伝統の味「焼肉一番 CLASSIC 甘口」＝写真左、甘口と同じベースのたれにコショウ・赤唐辛子を入れてピリッと辛みをきかせた「焼肉一番 CLASSIC 中辛」＝写真中＝に加え、国産のじゃばら・すだち果汁の酸味と苦みをきかせた新味「焼肉一番 柑橘」＝写真右＝の3品体制とした。

柔軟な発想で市場を創造

福岡で生まれた55年の歴史を持つ食品メーカーとして、企業理念「おいしさで・しあわせをつくる」のもと、豊かな食文化の創造をめざし、「焼肉のたれ」「味・塩こしょう」「鍋スープ」などを他社に先駆けて提案してきた。柔軟な発想で市場を創造してきたダイショーは、今後も焼肉のたれをはじめとする調味料の開発と提案に力を注ぐ。



ここがPRIDE!

店の味わいを食卓へ
焼肉のたれ市場のパイオニア



原点回帰の販売戦略 ロイヤルユーザー化を軸に

全量芋焼酎「一刻者」
宝酒造株式会社
（2001年発売）

「全量芋」にこだわり20年



6年掛けて「良質な芋麹」の開発に成功

2021年9月に発売20周年を迎えた宝酒造の「一刻者」は、米麹を使用せず麹までサツマイモでつくる「芋麹」を使っており、芋と芋麹だけの「全量芋焼酎」にこだわり続けている。

2001年の発売以来、「全量芋」という商品特長を全面に訴求し続けており、本格焼酎ブーム当時から「芋100%」だからこそ実現できる芋本来の華やかな香りと、上品ですっきりとした味わいが消費者から注目され、人気・知名度が拡大した。取り扱う料飲店も次第に増えていき、現在に至るまで多くの焼酎愛好家から支持されている。

芋で麹をつくるのは非常に難しく、良質な「芋麹」を開発するまでに6年もの年月を要した。同社の商品第一部蒸留酒課長の高井晋理氏は「サツマイモを麹にする際に問題となるのは、水分量と熱のかけ方だ。ただ乾燥させればよい、ただ熱をかければ良質な麹に仕上がるというわけではなく、当時の開発陣もその程度の調整にかなり苦慮したと聞いている。しかし当社が特許を取得している『焙炒製法』を応用することで、サツマイモでも麹に適した『外側は硬く、内側は柔らかい』状態を実現することができた」と説明する。

2019年にはさらなる品質の向上を目指し、「黒壁蔵」（宮崎県児湯郡高鍋町）に通年で温度変化が少なく、貯蔵に適した一刻者専用の石蔵＝写真上＝を建設した。温度が高くなりすぎることで増える雑味や、低温すぎることで熟成が進まなくなることなどを回避できるようになった。

発売時や本格焼酎ブームの際には「芋100%」で実現したクオリティの高さを訴求し、消費者の支持を獲得した。高井氏は「当社が行った調査では新しい愛飲者はもちろんいるが、本格焼酎ブーム時期にファンとなった人が今でも愛飲していただいているケースが、我々が考えていたよりも多いということが判明した」とユーザー調査の結果を明かす。

現在は、原点に立ち返り、愛飲者のロイヤルユーザー化を軸とした販売戦略を進めており、今一度「芋100%」による「芋のうまさ」を最大限に引き出した品質の高さと宮崎のローカリゼーションをアピールしている。「販売戦略ではある意味20年前の原点回帰となる施策を実行していく」と話す。

その一環で5月には一刻者ブランドでは初めてのアンバサダーとして、俳優の永瀬正敏さん（宮崎県出身）を起用しており、商品名の「一刻者（＝南九州の話し言葉で頑固者）」に掛けて、「お酒選びは頑固にこだわりたい。」を新たにブランドメッセージとして設定した＝写真右。



加えて「かつて愛飲していただいていたファンの方にも改めてブランドの魅力を再発見してもらえるような取り組みを行っていく。さらに、プロモーションと売り場を連動させ、商品の魅力をよりわかりやすく発信していきたい」と今後の施策を語る。

ここがPRIDE!
特許製法による「芋麹づくり」一度も変えることなく今に至る



糖質40%オフの本格パン粉

小麦粉由来の素材使用 ユーザーからも高評価

「糖減郷（とうげんきょう）」
富士パン粉工業株式会社
（2021年発売）

パン粉の生産量は年間約16万tにのぼり、日本各地のパン粉工場で、パン粉用のパンを焼き上げ、それを砕いてパン粉にしている。パン粉は乾燥状況によって、ドライパン粉、生パン粉に分けられる。家庭用は概ねドライパン粉で、どちらかというと細かめの仕上がりになっている。一方、とんかつ専門店など、カツ・フライを毎日揚げる店舗では、生パン粉が利用されている。ドライパン粉に比べてボリューム感があり、ざっくりした食感を楽しめる。パン粉は8～9割が業務用で、外食・中食・加工食品向けと幅広い用途がある。そして、味や食感はもちろん、販売形態に合わせた最終製品の経時変化耐性など、ユーザーの要望に応える機能をもったさまざまなパン粉がある。富士パン粉工業（東京都江東区）は2021年、新たな機能をもったパン粉を投入した。

新商品「糖減郷（とうげんきょう）」は低糖質のパン粉で、同社の一般品比べて糖質40%オフ（成分分析では43%オフ）を実現した。低糖質パン粉はこれまでもあったが、今回の「糖減郷」は「おいしさを損なわず大幅な低糖カットを実現したパン粉」という自信作だ。一般的にパン粉の原料中の小麦粉比率は約85%で、「パン粉の味や食感を維持しながら大幅な糖質オフは困難」とされてきた。

開発に当たって社内でも「1～2割程度の糖質カットに留めて、おいしさを維持すべきだ」、「そもそも大半が小麦粉なため、大幅な糖質カットはできない」といった声があった。「かなり激しく営業担当、開発担当が意見を戦わせることになった」（小澤幸市社長）。その中で、「『大幅な低糖質カットをしたパン粉が欲しい』というユーザーの声に応えるべき」との意見を重視して開発が進められた。

開発には約1年半を要した。低糖質を実現するには、小麦よりも糖質量が少ない原料に置き換える必要がある。多種多様な穀物や穀物由来の素材を試験して、たどり着いたのが小麦粉由来の素材だ。原材料メーカーの協力も得て、特注品を仕入れて製造している。

バッターミックスメーカーとも協力し、糖質40%オフのバッターミックスも開発した。フライやカツの衣の糖質オフ分が見えやすいため、ユーザーの製品開発に使用しやすくなっている。ハンバーグへの使用に対する関心も高く、冷食メーカーはもちろん、産業給食や施設・病院給食からの問い合わせがかなりあるという。また、給油率が従来のパン粉よりも10～15%低いのも特徴だ。小澤社長は「製品化まで非常に苦労した商品なので、しっかりと根付かせていきたい」と力を込める。



鴻巣工場全景

ここがPRIDE!
「ユーザーの声に応える」
激しく意見戦わせ商品化







豊富なバリエーション、多彩なコラボ

これまでに約1800種類 フルーツサンドが話題に

「ランチパック」
山崎製パン株式会社
（1984年1月発売）

「たまご」「ツナマヨネーズ」「ピーナッツ」と、フレーバー名を並べるだけで、多くの人の頭にブランド名が浮かぶであろう。山崎製パンのロングセラーブランド「ランチパック」は1984年に発売した。手軽さ・バリエーションの豊富さから国民的な人気食として親しまれている。これまでに発売したフレーバーは約1800種類。1年間に発売される新商品は約150種類だ。常時40～60品をラインアップする。年間の売上高は約350億円と製パン業界でも屈指のビッグブランドだ。

当初の開発コンセプトは「手軽に食パンを楽しんでもらいたい」とし、「ピーナツ」「小倉」「青りんご」「ヨーグルト」の4品で発売を開始した。2000年代に入り、手軽にお腹を満たすことができるランチパックのニーズが次第に高まり、06年からブランディングの強化を開始。ランチパック専用食パンの品質改良を行い、味のバリエーションも増やした。07年にはブランドのパッケージを統一し、認知度が飛躍的に向上していった。

ランチパックの特徴として、多彩なコラボがある。食品メーカーをはじめ、ご当地グルメを素材にした地産地消商品や異業種とのコラボなど幅広い。2020年だけでも、「チコちゃんに叱られる」「Jリーグの10クラブ」「不二家」「香薫あらびきポークウィンナー」「TANPACT」など、食品業界に留まらないコラボ商品が登場している。

製造時に余る耳の一部も商品に生まれ変わっている。2012年発売の「ちょいパクラスク」だ。こちらも多彩な商品展開で「チョコ味」「フレンチトースト味」といった定番フレーバーに加えて、限定アイテムやご当地商品もある。


ランチパックフルーツサンド

果肉感と風味にこだわった「フルーティーシリーズ」は、最近の増えるおうち時間に、フルーツを使って、華やかなフルーツサンドが手軽に作れるとSNSで話題になっている。

また、「店中ランチパック」というランチパックファン垂涎の専門ショップ「TX秋葉原店」＝写真＝を都内に構える。さらに、2019年には東京駅構内に「ランチパック専用自販機」が登場した。おなじみの味で全国各地からの駅利用者を出迎えている。



2021年には14年ぶりとなる全パッケージのフルリニューアルを実施した。フィリング名を大きくして、見分けやすさを向上し、より身近な商品に生まれ変わった。

ここがPRIDE!
誰もが知る国民的な人気食
多彩なコラボ商品も展開

時代が求める味を提供



発売50周年を契機に
品質とデザインを一新

「ほんだし」
味の素株式会社
（1970年発売）

「ほんだし」は1970年の発売以来、プロのかつお節職人と共同で専用のかつお節を開発するなど、こだわり抜いた味と香りの良さ、そして、時代にあわせて求められている味を提供するため、品質向上やラインアップの拡充を続けている。

「ほんだし」には、専用に開発された3種のかつお節を使用している。深燻しのかつお節は、最も一般的なかつお節で「ほんだし」のベースとなり、極深燻しのかつお節は、削りたての強いロースト香、そして浅燻しのかつお節はふわっと広がるマイルドな香りが特長だ。これら3種のかつお節を絶妙にブレンドすることで、かつお節ならではの香りを実現している。

2020年には発売50周年を契機に、品質向上とパッケージデザインを一新するリニューアルを行った。品質面では具が多くてもだしがきいて、素材の味が引きたつよう、かつおの節やエキスを改良し、だしの香り・風味の向上を図った。近年、子育て世帯を中心に、みそ汁が「具だくさんのおかず」として食卓に登場する機会が増えていることを踏まえた。パッケージは「おいしさ決める3種のかつお節」「削りたての香り」というキーワードによって特長を表現し、四季折々の彩り豊かな和食をイメージした華やかなデザインとした。

「ほんだし」の今後の方向性としては、生活者に寄り添うコミュニケーションや品質向上を継続していく。具体的には、家族の絆を感じられるメニューであるみそ汁を、よりおいしく楽しめる「うちの満菜みそ汁」の提案や、「お塩控えめの・ほんだし」を使った、おいしい減塩レシピの提案強化を図る。

ここがPRIDE!
3種のかつお節をブレンド
削りたての香りを実現

大胆な発想と遊び心



かき氷を屋外で食べやすく
持ち運べるスティック状に

「ガリガリ君」
赤城乳業株式会社
（1981年発売）

2021年は発売40周年、海外への輸出、現地子会社での製造・販売も進み、日本での年間の販売本数は約4億本（1本70円換算）だ。

開発は1970年代のオイルショックに伴うコスト高で、他社に先駆け値上げした当時の看板商品「赤城しぐれ」が売れず、直面した経営危機がきっかけ。カップ氷の「赤城しぐれ」を、外で片手で食べられるように斬新なスティックで開発し、空をイメージする「水色」、味は「ソーダ」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、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、コンビニの急拡大とともに、「ガリガリ君」も全国に広がった。

2000年にキャラクターをリニューアルし、テレビCMを投入。1本（当時）60円の商品への多額な投資が注目され、取り扱いスーパーが広がった。05年からは口コミを狙ったプロモーションを開始。レインボー売り場作り、ゲームや雑誌とのコラボ、部活動「ガリガリ部」始動、妹分「ガリ子ちゃん」や付加価値品「ガリガリ君リッチ」の発売と、衝撃作「ナポリタン味」の挑戦など、大胆な発想と遊び心のある企画に取り組んでいる。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。

2021年は、次世代ユーザー獲得に向け、ガリガリ君ダンス企画などで若いファミリー層の取り込みを進めている。食品業界で圧倒的な個性を確立し、奇想天外なこともやってのける面白さが人々を惹きつけている。

ここがPRIDE!
突き抜けた面白さにこだわる
全世代と接点があるブランド

幻と呼ばれた大豆を使用



希少な「黒千石大豆」長い歳月かけ復活に成功

「黒千石小粒なっとう」
あづま食品株式会社
（2004年7月発売）

「黒千石小粒なっとう」は、幻の大豆と呼ばれ、7年の歳月を経てよみがえった「黒千石大豆」で製造した希少性の高い納豆だ。

「小粒の黒大豆があったら、納豆の新しいおいしさが生まれるのではないか」との思いから「黒千石小粒なっとう」が誕生した。

開発までの長い道のりは、大豆探しから始まった。1970年代に栽培が途絶え、幻の大豆と呼ばれた北海道の在来種「黒千石大豆」を、冷凍保存されたわずか数十粒の種から、多くの人の協力と熱い想いにより、長い歳月をかけて復活させることに成功し、原料として使用している。

黒大豆の豊かな香りと上品な甘味、コクのある味わいが特長の納豆だ。大豆の表面はしっかりとした食感を残しながら、中はふっくらとやわらかな食感が味わえる。

一般的な黄大豆から製造された納豆に比べ、粘り・特有のにおいが少なく、食べやすさも消費者から高く評価されている。

甘口のたれに加え、黒大豆納豆の香りを一層引き立てるわさびを添付している。

小容量ニーズに応える食べやすい30gカップ（×2）で展開する。

パッケージにもこだわり、希少な「黒千石大豆」を原料とした付加価値の高さが伝わるよう、黒を基調とした高級感のあるデザインとし、売場での視認性も高めている。

なお、「黒千石小粒なっとう」は業務用もラインアップしており、リゾートホテルの朝食メニューなどに採用され、高評価を得ている。

ここがPRIDE!
豊かな香りとコクのある味わい 食べやすさも高く評価される

温度管理を遠隔制御で実現



汎用アプリ導入でシステム構築も低コスト

遠隔監視機能対応「クーリングタンク」
日本容器工業グループ 株式会社エヌ・ワイ・ケイ
（2021年発売）

「クーリングタンク」は、同社が2015年から販売している冷凍機一体型のタンク。

タンク本体はエポキシ樹脂ライニングタンクを採用しており、清酒の大敵である鉄分が溶出しないほか、洗浄性、衛生性にも優れる。

冷却方法の特長は、ジャケット全面で冷却できる高い伝熱効率や、氷点下の貯酒への適応である。更に冷凍機のメンテナンスが比較的簡単にできること、タンクごとの温度管理が可能であることから、その使い勝手の良さに高い評価を得ているが、2021年には従来の温度制御に加えて、品温の自動計測・スマートフォンやタブレットによる遠隔監視に対応した機種を発売した。

遠隔監視対応の「クーリングタンク」は、無線通信により「もろみ日誌」と連携し、別途設けられたゲートウェイを通じてインターネット上のサーバー（クラウド）に品温データを保存する。専用アプリである「もろみ日誌」で品温の監視・管理および帳票の印刷などを行うことができる。

「もろみ日誌」はラトックシステム社の製品で、酒造用に特化した汎用アプリとなっており、計測・監視・記録・グラフ化などの機能を搭載。パソコンでは帳票印刷もできる。汎用アプリを導入することで低コストなシステムの構築が可能となった。

また、既存の従来型「クーリングタンク」についても、現地にて必要機器の追加・ゲートウェイの設置および専用アプリ「もろみ日誌」の導入を行えば、遠隔監視機能の実装が可能となる。（「もろみ日誌」の利用には別途、アプリライセンス契約が必要）

ここがPRIDE!
50年以上にわたる実績のエポキシ樹脂ライニング

マルチパーパス自動撹拌機

AI搭載も視野に開発 調整過程データを蓄積



「Ai-conmix（アイコンミックス）」
大阪サニタリー株式会社

大阪サニタリーは、バルブやポンプなど各種機器、タンクや撹拌機などを製造、販売する。さらに、顧客の目線に立った設備を設計、施工、トータルプロデュースする総合サニタリーメーカーだ。

同社が開発した「Ai-conmix（アイコンミックス）」は、自動調理家電をイメージすると理解しやすい。温度、圧力、pHほか各種センサーとインライン粘度センサーにより常時測定を行う。

また、原料投入から撹拌状態（脱泡など含む）や加水、昇温、冷却などを最適化する。それにより、原料産地や製造する季節に影響されず、いつでも同じクオリティの製品製造を実現する。

試運転時などでデータの収集、分析を繰り返すことで、さらに精度は高まる仕組みだ。従来は人が介在せざるを得なかった領域も担い、省人化に貢献できる。

現時点ではクラウド上に各種データ蓄積を行うことで遠隔監視や指示ができるが、将来的にはAIを搭載することも想定し、さらなる自動化や最適化を目論む。

また、2020年1月には特定建築業許可の建築工事業も取得した。従来の製造設備に限らず、建屋、店舗、基礎、防液堤などまで施工可能となった。一貫して施工を担うことで、顧客と共にコストダウンに取り組む。

同社は「お客様の困りごとを解決し、今後もさらにマーケットインの視点、消費者インサイトを捉えた製品開発をしていく」とし、プロ集団としての矜持で、常に革新的な発想と技術で新商品を生み出していく。

ここがPRIDE!
革新的な商品を生み出す
顧客目線のプロ集団

レトルト食品のパイオニア

進化を続ける国民食 箱ごとレンジでより簡単



「ボンカレー」
大塚食品株式会社
（1968年2月発売）

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。

「ボンカレー」シリーズは、辛さごとに具材やスパイスを変更し、最適な味わいを追求していることが特徴だ。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。

さらに、09年には、大きめにカットした国産野菜や自家製ルウを使用した「ボンカレーネオ」を発売し、そのおいしさから高い評価を受けている。2016年には、「ボンカレーゴールド」の具材が全て国産野菜になり、より安全・安心のニーズに対応した。

2021年8月に発売した「ボンカレー」の新シリーズ「ボンカレークック」（甘口・中辛、各3袋入）は、具材と組み合わせて自分好みのカレーにする、具なしの調理用レトルトカレーだ。「ボンカレー」として具の入っていない製品は初めてになる。昨今の調理ニーズの高まりを受けた提案で、野菜や缶詰などの具材と「ボンカレークック」をフライパンで温めればすぐできる簡便性が特徴だ。

ここがPRIDE!
世界初の市販用レトルト
辛さ別に具材やスパイス変更

女性が選ぶおいしいワイン

注目集めるアジア最大のワインコンペティション

「“SAKURA” Japan Women’s Wine Awards」
一般社団法人ワインアンドスピリッツ文化協会
（2014年より開催）

“SAKURA” Japan Women’s Wine Awards（以下、サクラアワード）は2014年に始まった、女性が審査する国際ワインコンペティションだ。「日本の食事にあったワインを選ぶ」「日本のワインの消費量を伸ばす」「女性の活躍の場を広げる」を3つの柱とし、ソムリエやワイン醸造家、インポーターなど、ワイン業界に関わる女性が審査するサクラアワードは、「日本女性による新しいワインの選択基準」として国内外から注目を集め、3年目にはエントリー数4000超と、アジア最大のワインコンペティションとなった。

2021年2月に審査会を実施した「第8回」には、世界32カ国から過去最多の4562アイテムが出品。今回は海外からの直接エントリーが56%に達したほか、国内生産者のエントリーも前年比3割増の360社となるなど、国内外のワイン生産者からの評価も高い。量販や卸など販売協力会社136社との提携で、ダイレクトに販促に繋がるコンペティションであることも理由のひとつだろう。

同アワードを主催するワインアンドスピリッツ文化協会は今年6月、クレディセゾンの子会社となった。クレディセゾン2700万人の会員へ向けたワインの普及活動に取り組むと共に、サクラアワードの認知拡大にも繋げることで「ワイン業界と消費者の橋渡しの役割を果たしたい」（同協会代表理事でサクラアワードを主宰する田辺由美氏）。

今年も10月1日から2カ月にわたり、エントリーを受け付け、来年2月に東京・大阪で審査会を実施。コロナ禍で中止になっていた授賞式も「来年は開催したい」と期待する。

ここがPRIDE!
ワイン業界で働く女性の活躍とワイン市場活性化に貢献

伝統守りながらも常に進化

固定観念にとらわれない本格芋焼酎



「MUGEN白波」シリーズ
薩摩酒造株式会社
（2019年7月第一弾発売）

本格芋焼酎「さつま白波」で知られる薩摩酒造のプレミアムシリーズ「MUGEN白波」は、「本格焼酎の“無限”の可能性を追求する」というコンセプトのもと、固定観念にとらわれない本格焼酎として2019年に初登場した。2021年7月にはシリーズ第二弾「MUGEN白波 The Tropical Wave（TTW）」＝写真左＝も仲間入り。本格焼酎造りの伝統を守りながらも、新たな味わいや香りに挑戦し、変わりゆく社会情勢やニーズに応じて常に進化する姿勢を体現した新ブランドだ。

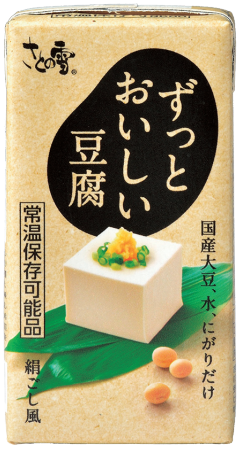
第一弾の「MUGEN白波」＝写真右＝には、コガネセンガン（サツマイモ）を土の中でじっくり熟成させて甘味を引き出す特許技術で育てた「土室糖化芋（つちむろとうかいも）」を全量使用し、原料由来の甘味と香りを十分に引き出した。蒸留段階では、豊富なウマミ成分を凝縮する新たな技術を取り入れ、トロミのあるコクやボディ感にこだわった。

第二弾の「MUGEN白波TTW」には、独自開発したサツマイモの新品種サツマアカネを使用している。柑橘系と紅茶の香りを生み出すβ-カロテンの多い鮮やかなオレンジ色の品種だ。本格焼酎の新たなフレーバーを生み出すべく10年近くかけて600品種を検証した結果、同品種にたどり着いた。その香り豊かで軽快な味わいは、同社ブレンダー考案の「常圧蒸留」と「減圧蒸留」の原酒の黄金比ブレンドによって一層高められ、フルーティーで炭酸割りに最適な芋焼酎に仕上がっている。その名のとおり南国を思わせるカラフルなデザインも相まって、焼酎愛飲者のみならず、潜在層に向けても魅力を放つ“新感覚”の芋焼酎だ。

ここがPRIDE!
時代を超えて「本格焼酎の“無限”の可能性を追求する」

常温長期保存が可能な豆腐

新たな食シーンを創出 備蓄やアウトドアにも



「ずっとおいしい豆腐」
さとの雪食品株式会社
（2021年5月発売）

四国化工機グループのさとの雪食品が販売する、紙容器入り「ずっとおいしい豆腐」は、常温で長期保存（120日間）が可能な豆腐だ。国内の量販店において、豆腐が常温で販売されるのはこれが初めて。

常温・長期保存可能という特長から、災害時に備えた備蓄食品、キャンプや登山といったアウトドアなど、冷蔵保存が一般的なこれまでの豆腐では活用が難しかった食シーンにおいても、豆腐が楽しめるようになった。

国産大豆100%で、大豆固形分の高い濃厚豆乳を使用し、厚生労働省「おいしい水研究会」が定めるおいしい水の要件・全7項目を満たした四国の水、にがりのこだわり素材で製造している。保存料・消泡剤は使用していない。

四国化工機グループの三事業（機械・包装資材・食品）、それぞれが長年培った技術とこだわりを結集し完成させた。常温流通の上で障壁となっていた大豆由来の菌の殺菌条件を導きだした豆乳無菌化技術、無菌空間で容器を成形し、豆乳とにがりを密封する無菌充てん技術、豆腐の風味を損なう原因の酸素と光をブロックし、環境にも配慮した特殊紙容器を採用している。さらに同社の300g充てん豆腐容器と比較し、プラスチック使用量を60%削減している。

商品名の「ずっとおいしい豆腐」には、こだわりの素材によって「はるかに・ますます」おいしいという意味の「ずっと」と、「長い期間」という意味の「ずっと」で、長期間おいしい豆腐を楽しんでほしいという2つの意味を込めている。

ここがPRIDE!
グループの技術を結集し こだわり素材で製造

ブランド史上初のRTD発売

チャレンジ精神から うまれた主力ブランド



「いいちこ」
三和酒類株式会社
（1979年2月発売）

三和酒類の原点は、発酵技術と創意工夫でおいしい酒をつくろうとする「チャレンジ精神」にある。1958年、宇佐市内の4つの造り酒屋が共同瓶詰場を設けて同社を創立したことが、大いなるチャレンジの第一歩だった。その後、清酒のみならず、焼酎、コメ酢原料、果実酒へと製造を拡大。試行錯誤の末、1979年に本格麦焼酎「いいちこ」を発売した。以来、「いいちこ」ブランドは全国で広く支持される本格焼酎へと成長を遂げた。

しかしながら、時代は常に変化する。ものづくりにおいては、時代の変化に対応しながら、おいしさと価値のあるものづくりへの絶え間ないチャレンジが求められる。本格焼酎市場では、コアユーザー層の高齢化、人口減少、若者の焼酎離れなど、さまざまな問題を抱えるようになった。

これを打開すべく同社は、リキュールやスピリッツ、食品素材の開発にも乗り出した。こうした挑戦の象徴とも言うべき商品が、和酒と洋酒のクロスオーバーを標榜して2020年に発売した「いいちこ」ブランド史上初となるRTD（Ready To Drink）タイプの缶入り商品「いいちこ下町のハイボール」だ。近年急速に本格焼酎の「炭酸割り」が定着したことを受け、発売に至った。

同社の根底にはいつの時代も変わらず、日本における酒づくりの精神、そして麹と共に長年蓄積されてきた技術と伝統を極めていくための「麹文化」がある。未来に向けて、焼酎に馴染みのない人たちにも本格焼酎の魅力を伝え、本格焼酎の入り口に立ってもらいたいとの願いを胸に、今日も挑戦を続けている。

ここがPRIDE!
麹文化を未来へつなぐ 発酵技術と創意工夫で挑戦

チルド麺の新市場を創造

厳格な衛生管理で製造 「麺の刺身」とも



「流水麺」
シマダヤ株式会社
（1988年5月発売）

シマダヤの創業は1931年で、2021年に創業90周年を迎えた。製麺設備や製麺工場の近代化をリードしてきた同社が1988年に発売したのが、「ゆでずに水でさっとほぐすだけで食べられる『流水麺』」だ。

発売から30年以上、「流水麺」はゆでずに食べられるチルド麺のトップを走り、市場を拡大してきた。その原動力は絶え間ない品質向上への取り組みだ。味はもちろん、麺のコシに加えて、ほぐれ性もポイントになる。

「お客様の声を聞きながら、常に改良を続けてきた」（同社）。

「麺の刺身」ともいわれる「流水麺」の衛生管理は非常に厳格で、現在のようにHACCPという言葉が認知されていない時代から、徹底した衛生管理を行ってきた。近年になり大手チルド麺メーカーがゆでずに食べられるチルド麺市場に参入してきたが、依然としてシェアの大半を持つパイオニアブランドだ。

「そば」「うどん」を中心に、「そうめん」が拡大し、「冷し中華」も定着した。同社は現在、5K（健康、簡便、高品質、経済性、買い置き）を掲げて製品開発を進める。「簡便」はもちろん、品質改良により消費・賞味期間を伸ばして来た（6～10日）ことで、「買い置き」需要にも対応する。外食と比べて「経済性」が高く、アレンジメニューにより「健康」志向にも応える。何より、市場を作り上げてきた「高品質」な製品だ。

「これからも『おいしい笑顔』をお届けしてまいります」（同社）。

ここがPRIDE!
絶え間ない品質向上
進化続ける独自製法

繁盛店のおいしさを追求

あえてひと手間で おいしさを向上



「麺でおいしい食卓 肉汁うどんつゆ」
正田醤油株式会社
（2019年2月発売）

正田醤油（群馬県館林市）の家庭用つゆ「麺でおいしい食卓 肉汁うどんつゆ」は、昔から親しまれている味とおいしさの追求をコンセプトとしている。

古くから小麦の産地である関東地方では、温かいつゆに冷たくしめたうどんを食べる文化が根付いている。そのため元々は郷土料理として、家庭の味が主に親しまれていたが、今日では外食店で食べるのが一般的であり、「肉汁うどんつゆ」も繁盛店の味を参考に、おいしさを追求している。

商品特徴は、あえてひと手間かけることにより、おいしさとボリュームをアップできる点にある。具材として豚バラ肉、ネギを加える簡単な調理工程を加えることで、夕食でも満足できる手作り感のある一品として楽しむことができる。同社が強みとする個食タイプ（1人前×3袋入り）なので、1人前から手軽に作ることができるのも特徴だ。

だしには枕崎産かつお節と乾燥シイタケを使用し、昆布のうま味も加えコク深い味わいに仕上げている。さらに、自社仕込みのしょうゆを3種類ブレンドすることで、しょうゆとだしの風味のベストなバランスを追求し、外食店で食べるような味を再現している。

同社では「肉汁うどんつゆ」が目指す方向性として、「テレビで地方のメニューがクローズアップされることがあるが、『肉汁うどんつゆ』も例外なく同様だ。しかし、裏を返すと各地のメニューの流入により、昔からある味が忘れ去られることもしばしばで、『これぞ地元の味』と評価されるような商品を目指している」とコメントしている。

ここがPRIDE!
しょうゆとだしの風味
ベストなバランスを追求

愛され続けて60周年



天ぷら調理を簡便に
米国LAから逆輸入

世界初の天ぷら粉「昭和天ぷら粉」
昭和産業株式会社
（1960年米国にて発売）

「昭和天ぷら粉」は、1960年にアメリカ合衆国のロサンゼルスで「SHOWA TEMPURA BATTER MIX」を発売してから2020年に60周年を迎えた。

翌年1961年には「家庭で誰でも簡単に」をコンセプトとした、国内初となる家庭用天ぷら専用粉「昭和即席天ぷら粉」を発売した。水に溶くだけで衣が簡単に作れ、カラッとおいしい天ぷらが揚げられることから、国内でも大ヒットとなった。「昭和天ぷら粉」はその後も同社を代表する商品として、昭和、平成、令和と3つの時代にわたって愛され続けている。当時からパッケージに使用されていた太陽やひまわりをモチーフとしたデザインは、「昭和天ぷら粉」の顔となっている。

2019年には和食の代表料理のひとつである天ぷらの一層の普及を目指し、天ぷらの知識、技術、技能の次世代への継承を目的に、社内認定制度「SHOWAマイスター（天ぷら）」を導入した。

また、多種多量の穀物を取り扱う当社ならではのシナジーを発揮し、プレミアムひまわり油「オレインリッチ」などの食用油と天ぷら粉の関連販売で「新たな価値」の提供を行っている。

世界で初めて天ぷら粉を発売した企業として、同社は天ぷらと天ぷら粉のファンを増やしていく活動を推進していくとともに、「これからも人々の健康で豊かな食生活に貢献していく」と、パイオニア企業として、日本の食文化の発展に努めていく考えだ。

ここがPRIDE!
健康で豊かな食生活に貢献
穀物ソリューション・カンパニー

自転車ラベルに込めた思い



オーガニックワインで
日本市場最大ブランド

チリワイン「コノスル」
株式会社スマイル
（日本での展開開始：1994年）

今でこそオーガニックという選択肢は定着したが、スマイルでは15年以上前からオーガニックワインへの取り組みを進めてきた。基幹ブランド「コノスル」のオーガニックシリーズは、日本市場におけるオーガニックワインのトップブランドに成長。さらに世界のワイン産地から選りすぐったオーガニックワインの拡充を進め、「オーガニックワインのスマイル」との評価はすっかり定着した。

「コノスル」の有機農法プロジェクトは1999年、コルチャグア・ヴァレーにある40haの畑から始まった。3年間の移行期間を終え、有機認定を取得し、2003年には、業界に先駆けてオーガニックワインをリリースした。その後もオーガニック認定畑の拡大を続け、現在は300haを超えるオーガニック畑を所有する南米大陸最大のオーガニックワイン生産者となった。ラベルに描かれた自転車は、自然のサイクルを尊重した栽培と、自転車で畑へ向かう農夫への敬意の象徴だ。

「コノスル」では、ぶどうの絞りかすなどを発酵させて堆肥を造り、ガチョウが毎日「出勤」して害虫を駆除するなど、自然に由来したサステナブルでオーガニックな農法を確立した。生物多様性を尊重しながら、土地とぶどう樹の生命力を育んでいる。

さらに、チリにおけるピノ・ノワールの先駆者としても知られるほか、価格という縦軸と、品種という横軸の両面から展開する多彩なポートフォリオも魅力のひとつだ。

「おいしいワインであることは大前提で、環境にも身体にも優しいワインとして、日常的にオーガニックを楽しんでほしい」（同社）。

ここがPRIDE!
環境への革新的な取り組みと
多彩なポートフォリオが魅力

圧搾製法のこめ油で差別化

長年の研究が実を結ぶ 業界初の量産化に成功



「圧搾一番搾り 国産こめ油」300g・600g
築野食品工業株式会社
（2021年9月1日発売）

食用油の搾り方は、大きく分けると、溶剤で抽出する一般的な抽出製法と、原料に圧力をかけて、出てくる油分を搾る圧搾製法の2つがある。市場の食用油の大多数が、効率の良い溶剤抽出が主流だ。しかも、こめ油の原料となる米糠はもともと油分が少なく、圧搾で搾り切るには多くのハードルがあった。研究や製造設備の課題をクリアすることで、「圧搾一番搾り 国産こめ油」の商品化を実現した。

同社は、「10年以上前から、こめ油の専業メーカーとして差別化を図れる商品をラインアップできればと考え、開発に取り組んできた」と振り返る。

米糠から圧搾で取れる油分は非常に少なく、商品化するにあたっては、全国的に流通させる製造量を確保することに一番苦労したという。「圧搾こめ油としては、業界初の量産化に成功した」と強調する。

こめ油市場は、2020年度に100億円を突破し、好調な食用油の中でも特に伸長が目立っている。「消費者のニーズが多様化する中、選んでいただける選択肢が1つ増えるという位置づけの商品」としており、従来のこめ油とともに販売に注力していく。

同社のこめ油は、家庭用商品の原料を全て国産でまかなっている。また、科学的な根拠をしっかり持つことにもこだわっている。昔から「おいしい」「揚げ物をしても嫌なニオイが少ない」と評価されていたという。「なぜそう感じるのか、科学的な根拠を持って説明できるデータを取り続けることに、20年ほどかけて取り組んできた。その蓄積が自信のある営業にもつながっている」と強調する。

ここがPRIDE!
家庭用商品の原料は全て国産 科学的な根拠にこだわり

いつの時代にも寄り添う商品

一番おいしい厚みに到達 塩分は約4分の1に



「きゅうりのキューちゃん」
東海漬物株式会社
（1962年7月発売）

2022年7月に60周年を迎えるロングセラー商品の「きゅうりのキューちゃん」は、これまで10回以上のリニューアルを重ね、新しい時代にフィットする商品へと進化し続けている。

20年3月のリニューアルでは、キューちゃん史上初めてとなるきゅうりの厚みの変更を行った。1mm単位で一番おいしいサイズを見つけ出し、従来の10mmから8mmに変更した。キューちゃんの特長であるパリパリとした食感が増し、しょうゆの染み込みも良くなり、新たなキューちゃんとして生まれ変わった。

しょうゆのブレンドと製造方法も刷新した。味にこだわり、配合などを変えた結果、発売当時と比較すると、塩分は約4分の1になっている。

キューちゃんが発売された1962年当時、「しょうゆ漬け」は画期的な商品で、ごはんのお供として消費者の心を掴んだ。約60年が経った現在、日本人の食生活が豊かになるにつれ、漬物は嗜好品となり、おかずという位置づけではなくなりつつあるという。

同社は「キューちゃんはヘビーユーザーに支えられているブランドだ。これから若い世代にどう継承していくかを常に考えている」とし、HP内の「Q's CAFE」で、現在のライフスタイルに合うようなレシピ提案なども積極的に行っている。

キューちゃんは2022年に「還暦」を迎え、リスタートを切る。「昔からある商品という位置づけではなく、いつの時代にも寄り添う商品」として、これからも時代に合った味を提供していく。

ここがPRIDE!
バターやマヨネーズにも合う 進化するしょうゆ味を追求

和風カップ麺市場をけん引



こだわりの「だし」
地域ごとに味を変化

「赤いきつねうどん」「緑のたぬき天そば」
東洋水産株式会社
（1978年8月・1980年8月発売）

「同じ俳優を起用したテレビCMを、最も長い間放映し続けている商品」というギネス記録があることをご存じだろうか。東洋水産が「マルちゃん」ブランドで展開する「赤いきつねうどん」は1978年発売で、1980年に「緑のたぬき天そば」を発売した。ともに40年を超えるロングセラーブランドで、そのテレビCMには変わらず武田鉄矢さんが登場し、2019年にギネス記録に認定された。常に和風カップ麺市場をけん引してきた商品だ。

耳なじみの良い「赤いきつねと緑のたぬき」というワードだが、当初「赤いきつねうどん」は「熱いきつねうどん」という名前で発売される予定だった。しかし、店頭で目立つことなどから「赤」を基調色としたデザインを採用。商品名も「赤いきつねうどん」となった。「緑のたぬき天そば」は和風即席麺を開拓した「たぬきそば」（1963年）をルーツに持つ。

商品へのこだわりはなんといっても「だし」だ。スープに厳選したかつお節の粉末を使用する。この粉末の最適な粒の大きさを実現するのには、グループの水産物を扱うノウハウを活かしている。また、かつを節ベースの「東日本向け」、昆布だし・鰹節・煮干などを合わせた「西日本向け」に加え、北海道産利尻昆布使用の「北海道向け」、うるめ鰯使用の「関西向け」と、地域ごとのだし文化を商品の味に取り入れている。

2018年には「赤いきつねうどん」の40周年を記念して、「緑のたぬき天そば」との食べ比べ企画を実施した。19、20年にも実施し、同社は「さまざまな発見のある企画だった」と、絶え間なくブランドの活性化を図る。

ここがPRIDE!
両ブランドとも発売40年突破
唯一無二のCMがギネス認定

経費精算業務を効率化



社内キャッシュレスで
小口現金を削減

「Bizプリカ」
トモウェルペイメントサービス株式会社
（2019年サービス開始）

多店舗（多拠点）運営をしている企業では、従業員の小口現金や仮払金の発生が問題になっている。そのような課題を解消するのが、トモウェルペイメントサービスが提供する法人企業向けの事業経費用プリペイドカード「Bizプリカ」である。従業員の自腹立替や給与以外の個別振り込みを削除し、経費精算にまつわる業務を効率化して従業員の生産性を向上する。さらには、従業員一人ひとりの経費を可視化して経費のコントロールも実現する。

利用イメージは次のとおり。担当者がパソコン上でチャージしたカードを従業員に貸与する。従業員は世界中のMastercard®加盟店（一部利用不可店舗あり）でカードを利用して商品を購入する。利用情報を会計ソフト・経費精算ソフトと連携すれば、簡単に情報を共有できて、会社全体でも、各事業所、プロジェクト単位でも管理が簡単だ。チャージした金額だけを利用することが可能で、イメージとしては、PASMOやSuicaなどの交通系電子マネーと似ている。クレジットカードと比べて保有リスクが低く（管理しやすく）、新入社員や外国人従業員、パート・アルバイトでも持つことができる。

そのような従来のムダを省く画期的なプリペイドカード「Bizプリカ」だが、導入コストはたったの月額100円（税別）/1枚。

主な導入メリットは4点。①社内キャッシュレスで経費の使いすぎやトラブルの防止。②各店舗の口座への送金手数料をカット。③従業員の自腹立替を削除しガバナンス強化。④経費精算に関わる業務の効率化。

ここがPRIDE!
現場、本部ともに業務軽減
経費の可視化に貢献

しっとり食感のたまごケーキ



作り方はとても簡単
豊富なメニュー展開可能

「S-70 たまごケーキミックス」
鳥越製粉株式会社
（2008年4月発売）

しっとりとくちどけの良い食感のたまごケーキができる業務用ミックス粉だ。たっぷりと卵を使用したたまごケーキは、素朴な甘さと風味が世代を超えて支持されている。

標準配合は、ミックス粉とマーガリン、全卵、サラダ油、水という5つの材料を混ぜて成形するだけと、作業工程が簡便なことも大きな特長だ。餡やクリーム、チョコレートをかける、包むなど、フレーバーやサイズも、バラエティ豊かなメニュー展開が可能だ。ベーカリーではレジ横に置く小袋の商品として重宝されている。標準的なたまごケーキだけではなく、ドーナツやフルーツバーといったメニューにもアレンジ可能で、アイデア次第でさまざまなメニューに応用できる。

発売は10年以上前にさかのぼり、長い時間をかけて、少しずつ伸長してきた底堅い製品だ。たまごケーキの類似品にありがちな、パサつくような食感がなく、しっとりとしたくちどけ、適度な弾力が根強く支持されている。大きなブレイクがあったわけではないが、変わらぬおいしさが浸透し、広がっている。小売ベーカリーから大手メーカーまで、ユーザーの規模もさまざまだ。

人手不足に悩む現場においても、オペレーションの簡便さが重宝されている。ベーカリーでの「もう1品」というニーズにもぴったりの商品だ。

「おうち時間」がキーワードとなりつつある昨今、家で過ごすひと時にホッとするお菓子や、プレーンな朝食など、さまざまなシーンにあったメニューを提供できるミックス粉だ。

ここがPRIDE!
適度な弾力のある食感
素朴な甘さが世代を超え支持

高速で段ボールを自動開梱



AIが形状認識し判別
ランダム投入できる

段ボール自動開梱機「ABOT（アボット）M1」
株式会社なんつね

段ボールの開梱工程を自動化する段ボール自動開梱機「ABOT（アボット）M1」を一推し機種として展開している。ファナック社製の6軸ロボットハンドと高精度の画像解析システムを中心に構築されている。

事前登録したワークの種類を自動で判定するため、サイズごとの仕分けや設定変更が不要でランダム投入が可能だ。高精度の画像解析システムと3D測定で、さまざまなサイズの箱や角がつぶれた箱なども常に正確に開梱することができる。また、1時間あたり最大450箱の処理ができ、切断深度は0.1㎜単位で設定でき、常に正確な切断ラインをカットする。開梱作業の安全性はもちろん、ブレード交換も完全自動で行う。シングルラインとデュアルラインのいずれかを選択でき、導入後の拡張も可能となっている。専用サイトでは、製品の特徴や動画を見ることができる。

さらに同社では、食品工場の改善などを提案するエンジニアリング事業も展開している。どのようにすれば省人化が実現できるのか、生産力を上げることができるのかという課題に対して、エンジニアリングチームがサポートする。

エンジニアリングチームには、食品工場長や、外食産業の商品開発経験者、スーパーマーケット出身者などのスペシャリストが在籍し、食品加工に携わる業界すべてを顧客と考えている。コスト削減や生産性の向上、HACCP対応と品質改善、食材の廃棄ロス削減などの課題に対して、顧客と一緒に真正面から取り組む。解決策の提案や実行を通じて、顧客の利益を創造している。

ここがPRIDE!
最大450箱/hの高速処理
角がつぶれた箱も開梱可能

冷凍ひき肉製品の課題解決



ジューシー感の向上効果 植物性代替肉にも

ゲル状乳化油脂「クックリッチ」
日油株式会社
（2020年10月発売）

業務用ゲル状乳化油脂「クックリッチ」は、ハンバーグなど冷凍ひき肉加工食品に配合すると、製品のジューシー感を向上させることができる。冷凍ひき肉加工食品は、複数の加熱工程を経るため油脂がドリップしてしまい、肝心の喫食時に油脂が流れ出ず、パサついてしまう課題がある。この課題解決に貢献するのが「クックリッチ」だ。

冷凍ハンバーグなどに添加すると、優れた耐熱性により、製造工程のうち一次焼成では油脂のドリップを抑えることができ、その後の冷凍工程においてゲルが壊れることで二次加熱時（食べる時のレンジアップなど）に初めて油脂が放出され、ジューシー感のある製品に仕上がる。

一般的にジューシー感の付与を目的として、牛脂やラードを添加したり、熱硬化性ゲル化剤が使用されることがある。しかし、牛脂やラードの添加量を増やしても焼成工程で一部がドリップしてしまい、焼成時の歩留まりが低下する。熱硬化性ゲル化剤は、油脂のドリップは止められても、喫食時に油脂が放出されず、求められるジューシー感を出すことが難しい。

「クックリッチ」は、日油の乳化コントロールの技術を駆使することで、これらの課題をクリアし、冷凍ひき肉加工食品のおいしさ向上に寄与する。動物性原料不使用のため、昨今広がりを見せている植物性代替肉を使った製品にも適している。植物性代替肉は原料に大豆が使われることが多くパサつきやすいのが難点だが、「クックリッチ」を配合することでジューシー感が飛躍的に向上する。

ここがPRIDE!
乳化コントロール技術を駆使 おいしさアップに貢献

売り上げ世界一の冷凍炒飯



新・三段階炒め製法 さらに風味香ばしく

「本格炒め炒飯」
株式会社ニチレイフーズ
（2001年春発売）

発売20周年を迎え、国内の冷凍炒飯カテゴリーで20年連続売り上げNo.1を達成した。2021年は冷凍炒飯売り上げ金額世界一として、ギネス世界記録に認定された。

冷凍炒飯に炒める工程を初めて導入したのが「本格炒め炒飯」だ。それまでは、ご飯に調味料と具材を混ぜ込んだだけの、いわば中華風混ぜご飯だった。「本格炒め炒飯」以降、競合他社も炒める工程を導入し、日本の冷凍炒飯の業界水準を飛躍させる役割を果たした。

「本格炒め炒飯」の特徴は3点。第1は「レンジでも驚きのパラパラ感」、第2が「プロの料理人の技術を研究し再現したおいしさ」、第3が「20年間常に進化する生産工程と品質」となる。

プロの料理人が作る本格的なおいしさをめざして独自の製造ラインを完成させた後も、香ばしい風味やコメの食感、焼豚のゴロゴロ感などの改良を続けることで、より多くの喫食者に満足してもらえるよう、日々研究を重ねてきた。

15年には約30億円を投じて大幅改良を行った。一次炒めでご飯に卵をコーティングし、次に250度以上の高温熱風により、プロの料理人が鉄鍋をあおる効果を再現、最後に仕上げ炒めを行う「三段階炒め製法」（特許製法）を取り入れた。

20周年を迎えた21年は、仕上げの炒め方を改良した「新・三段階炒め製法」で、パラパラ感と香ばしい風味がさらに向上した。

21年は「日本のNo.1から世界のNo.1」となるべく、世界中の冷凍炒飯の市場規模を調査し、20年の冷凍炒飯売り上げ世界No.1としてギネス世界記録の認定を獲得した。

ここがPRIDE!
改良重ね「炒めてきた時間は、誰にも負けない。」20年間No.1

フランスパンの普及に貢献

黄金の百合を冠して 本場の味と香りを再現



フランスパン用粉「リスドオル」
日清製粉株式会社
（1969年4月発売）

フランスパンが日本で作られ始めた当時、国内の小麦粉では、パリッとしたクラスト（表面）と不規則な気泡のクラム（内層）を作るのは難しい状況だった。まだ日本にはフランス産小麦が持ち込まれておらず、本格的なフランスパンの知見も十分ではなかった時代である。

そこで同社は、知見を持つ社外の関係者の指導・協力を仰ぎ、経験のない配合や製粉方法など、幾度とない大きなチャレンジを経て、1969年4月にフランスパン用小麦粉「リスドオル」を完成させた。コンセプトは、「本場の味と香りの再現」で、小麦粉に麦芽粉末を配合させることで、風味にすぐれ、ふんわり食感に仕上がるのが特徴となっている。

「リスドオル」という商品名はフランスブルボン王朝の紋章である「百合」と、最高品質であることを示す「金」から、「黄金の百合」と名付けられた。同商品は、その味と風味、また作り手によってパンの表情を変える、挑戦しがいのある小麦粉として高くご評価されており、今や「フランスパンと言えばリスドオル」と言われるまでに成長した。

同社は「完成から50余年、『リスドオル』を通じ、日本におけるフランスパンの普及拡大に貢献できたことを、日清製粉は誇りに思っております。これからもフランスパンの伝統を『リスドオル』を通じて70年、100年と伝承していけるよう、全力を尽くしていく」とし、さらなる普及へ向けた挑戦を続ける。

ここがPRIDE!
社外の協力を得て続けた挑戦
伝承めざして止めない歩み

発売32年で成熟も進化継続



こだわりの原料使用 味や使いやすさの改良重ねる

「大きな大きな焼きおにぎり」
日本水産株式会社
（1989年9月発売）

市販用冷凍食品「大きな大きな焼きおにぎり」は、1989年の発売以来、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、30年以上にわたりその中核商品として焼きおにぎりカテゴリーをけん引してきた。

シンプルな商品なだけに、原材料にこだわり持った商品づくりを続けている。コメは食味値の高いコシヒカリと特選ブレンド米を使用し、ほどよい米粒感と粘りのベストバランスを実現。しょうゆは、濃口しょうゆのほか再仕込みしょうゆを使用し、表面は香ばしく内側はほどよい味付けで最後までおいしく食べられるように仕上げている。

発売以来、細部にこだわったリニューアルを続け、使いやすさも進化させてきた。トレーごと電子レンジ加熱を実現（1996年）、切り離しトレー導入（2001年）、パッケージ形態のスリム化（08年）、電子レンジ加熱時の加熱ムラを解消するトレーの工夫（09年）などの改良を行ってきた。こうした積み重ねもあり、03年には、市販用冷凍食品おにぎり市場で販売金額がナンバーワン（インテージSRI）に輝いた。

さらに、09年の発売20周年の際、キャラクター「やきおにお」を生み出し、テレビCMだけでなくSNSや店頭イベントなどの顧客接点でのコミュニケーションを重視してきた。

2021年で発売32年目を迎え、商品として成熟しているが、今後も継続しておいしさの追求とブランディング強化に取り組む方針だ。近年投入している具入りおにぎりも合わせておにぎりカテゴリーを拡大し、家族みんなが幸せな気持ちになれる商品づくりをこれからもめざしていく。

ここがPRIDE!
冷凍米飯の新カテゴリー創出
ロングセラーとして市場けん引

計量不要で手軽な小麦粉

おうち時間が増えるなか ひと手間加えた料理にも



「ニップン ハート スティックタイプ」
株式会社ニップン
(2020年春発売)

今年創立125年を迎えた同社は、2021年1月1日に社名を「日本製粉」から「ニップン」に変更した。多角的総合食品企業として、また新しい生活様式においても必要不可欠な企業として、引き続き成長をめざしていく。

同社商品ブランドとして、「ニップン」「オーマイ」「REGALO」などが消費者に支持されている。

家庭用小麦粉で代表的な「ニップン ハート」は、単身世帯の増加や女性の社会進出など、人々の働き方や生活パターンの変化と、それに伴って変わる消費者ニーズ　に応え、進化してきた。

2020年春には家庭用新商品として、「食品ロスを減らしたい」「手軽に調理したい」などの消費者の要望に応え、より使いやすい分量の小分け袋の小麦粉「ニップン ハート スティックタイプ」「ニップン ハート ミニパック」を発売した。

中でも、「ニップン ハート スティックタイプ」は、いつでも開けたてフレッシュで、計量の手間なく手軽に小麦粉を使用できる。この特長が評価され、2020年10月には、公益社団法人日本包装技術協会（JPI）主催「2020日本パッケージングコンテスト」の「2020包装部門賞〔食品包装部門賞〕」を受賞した。昨今のコロナ禍でのおうち時間の増加に伴い、一手間加えた料理にも役立てられている。

「今後も、社名、商品ブランドとしての『ニップン』により親しみを感じていただくよう、努めていく」と決意を新たにする。

ここがPRIDE!
いつの時代も親しみやすく ライフスタイルに合わせ進化

カップ麺の代名詞

強みは「間違いない味」 選ぶ楽しさも提供



「カップヌードル」
日清食品株式会社
(1971年9月18日発売)

ブランド名がそのままジャンルを表すというのは珍しいことではない。「サランラップ」「宅急便」といった、特定企業の商品・サービス名でありながら、そのカテゴリの代名詞となるブランドはいくつかある。日清食品の「カップヌードル」もその一つだろう。1971年9月18日に発売し、2021年で発売50周年を迎えた。カップ麺カテゴリのパイオニアであり、代名詞として今も売上ナンバー1ブランドとして市場をけん引する。

「カップヌードル」の強みは「間違いない味」の安心感と幅広いニーズに応えた多様性だ。「四天王」と位置づけられるレギュラー、シーフード、カレー、チリトマトに加え、近年は欧風チーズカレー、しお、味噌、旨辛豚骨を合わせた「八福神」を軸として展開。それ以外にも多数のシリーズをラインアップする。「品質に対する安心感と、選ぶ楽しさも提供する」ことで、カップ麺市場をけん引し、拡大させてきた。

2019年度には、日本国内の売上1000億円を突破（国内出荷実績をもとに販売単価データから算出）し、2020年度も4期連続で過去最高の売上を更新した。

日清食品は「100年ブランドカンパニー」をスローガンに掲げる。「100年ブランドカンパニー」とは、日清食品とその大きな収益源であるブランド群が100年経っても消費者から愛され、鮮度を維持し成長し続けるようにしようというスローガンだ。長く愛されるブランドとして価値を最大化し、企業としても成長し続けるために、日清食品の多面的な取り組みはこれからも続く。

ここがPRIDE!
100年ブランドカンパニーへ 価値を最大化し、成長続ける

ワンランク上の「つゆの素」



「つゆの素ゴールド」
株式会社にんべん
（2003年発売）

1.5倍のだし素材配合
減塩やロカボ対応も

元禄12年（1699年）に創業したにんべんは、320年以上つづく老舗の鰹節専門店だ。日本の食卓に欠かせない食材、調味料として重宝され、数百年にわたる歴史を持つ鰹節やだしを使った商品を展開している。

1964年に発売した主力商品「つゆの素」は、鰹節だし入りの画期的な液体調味料で、そのワンランク上の商品として、2003年に「つゆの素ゴールド」が誕生した。有機大豆と有機小麦で作られたしょうゆに、通常品（つゆの素）の1.5倍のだし素材を配合し、うま味調味料・保存料・着色料を無添加で仕上げた。にんべんの付加価値提案型商品の代表的な存在と言える。

近年は健康志向の高まりをうけ、ヘルシーニーズに応える商品を拡充している。「塩分ひかえめつゆの素ゴールド」は、通常品「つゆの素ゴールド」と同じ原材料を使い、配合比の調整だけで塩分30%減を実現した。塩化カリウムなどの食塩の代替素材を使っていないため、カリウムの摂取制限がある人にも支持されている。また、ロカボ（低糖質）を提案する「糖質70%オフつゆの素ゴールド」においては、甘味の質にこだわり甘味料を厳選して使用し、糖質オフながらおいしさを追求した。

これら2品の発売により、シンプルで良質な原材料へのこだわりと相まって多様なプレミアムニーズを捉え、ゴールドシリーズ全体で着実な成長軌道を描き、2010年から11年連続で増収を達成している。

日常において、「無理なく続けられるプレミアム」を実現し、さらなる成長をめざす。

ここがPRIDE!
320年以上つづく老舗が日常におけるプレミアム実現

納豆の蒸煮工程を自動化



「回転式蒸気釜」
原田産業株式会社
（2020年9月リニューアル発売）

省人化でき品質が安定
既存釜の改造にも対応

大豆をはじめとした穀物選別機メーカーのパイオニアである原田産業（埼玉県上尾市）の「回転式蒸気釜」は、納豆業界におけるロングセラー製品だ。

納豆の製造工程には、納豆菌を付着させて発酵させる前に、十分に水を吸わせた大豆を煮る「蒸煮」という工程がある。蒸気釜を導入することで、通常3～4時間要する蒸煮工程を、大幅に短縮することが可能になる。それに加えて、同社の蒸気釜は、自動蒸煮システム「NJC」と組み合わせることで、蒸煮を自動化できるのが特徴だ。

一般的に、蒸気釜は圧力ゲージやタイマーを見ながら、手作業でバルブを開閉して蒸気を出し入れし、釜内の圧力を調整する必要がある。そのため、1時間ほど現場につきっきりになってしまう。手動で蒸気を調節するのは職人技となり、作業員の熟練度によって品質にムラが生じてしまう課題もある。

自動化することができれば、省人化とともに、誰が作業しても常に同じ品質の納豆が安定して作れるようになる。また、既存の蒸気釜を改造し、ソフトで自動制御できる制御盤を取り付ける工事対応も可能だ。

安全な作業環境を実現することも強調する。古いタイプの蒸気釜のリング（蓋）は手動でネジを締める仕様となっており、万一締め忘れると、蒸気が漏れる事故につながる。同社の蒸気釜は自動ロックができるため、安全対策で入れ替えたいという声も寄せられているという。また、圧力が残っている場合は蓋が開かない仕組みで、「安全を考えると、導入した方がいい」（同社）と推奨する。

ここがPRIDE!
納豆メーカーから確かな信頼
安全な作業環境を実現

プロの料理人に認められた味

素材の味を引き立てる 芳醇な香りとうま味



「本膳」
ヒゲタ醤油株式会社
（1988年発売）

「本膳」は、ヒゲタ醤油独自の醸造技術によって、濃口しょうゆのうま味を極限まで追求した高級割烹しょうゆである。どこにもまねのできない、おいしいしょうゆを作りたいという強い信念のもと完成した、同社のシンボル的商品だ。

「本膳」は1988年に、懐石割烹「つきぢ田村」初代社長の故田村平治氏監修のもと、改良に改良を重ねた上で業務用商品として発売した。味に厳しいプロの料理人に認められ徐々に全国へと広まった。

さらに一般消費者からの要望に応え、家庭用商品として、360ml、720ml瓶のほか、密封容器を採用した200ml、450mlを展開した。さらにシリーズ商品として「本膳生200ml」「減塩本膳200ml」をラインアップしている。

「本膳」の特長は、しょうゆ本来のうま味を最大限に引き出すために、厳選した大豆、小麦を多く使用する「濃厚仕込み」を行うと共に、「濃厚仕込み」による発酵不足や、酸化褐変反応を解消するために独自の醸造技術（低温発酵・低温熟成）と、特殊な酵母菌を使用するといった、こだわりの製法にある。

近年は、「本膳」の芳醇な香りと豊かなうま味が、加工食品の味を引き立てると評価されている。そのため、食品メーカー、コンビニエンスストアで採用されるケースが増え、用途の幅が拡がっている。2021年春には、濃縮つゆ「本膳つゆ」を新発売し、好評を得ている。

同社では、「今後も『本膳』シリーズのブラッシュアップを図っていくとともに、基礎調味料であるしょうゆの可能性をさらに追求していきたい」としている。

ここがPRIDE!
強い信念でうま味を極限追求
シンボル的商品に成長

パリッと朝食リニューアル

あらびき製法に変更 新イメージキャラ登場



「パリッと朝食ウインナー」
株式会社フードリエ
（2021年9月リニューアル）

主力商品「パリッと朝食ウインナー」を2021年9月1日から全面リニューアルした。天然羊腸を使ったパリッとした食感が特長で、うま味のある豚肉とあっさりとした鶏肉をバランスよくブレンドすることで、あっさりとした飽きのこない味わいに仕上げている。

今回のリニューアルでは、「朝からあっさりおいしく食べやすい」「子どもからお年寄りまで家族みんなで楽しめる」の2点で満足度を上げて、若年主婦層などの新規顧客獲得、リピーターの増加をめざしている。主な変更点として、プレート目が5㎜以上のミンチ機で原料肉を挽肉にする「あらびき製法」を採用し、ジューシーさをさらに感じることができるようにした。よりうま味を感じられるように原料肉の配合で豚肉を増量。パッケージでは基調の緑はそのままに、あらびき製法を強調したロゴを追加して食感をアピールしている。新たなキャッチフレーズとして「“新”あっさり食べやすい！」を掲げている。

また、「パリッと朝食ウインナー」の新たなイメージキャラクター「プリンセス・パリット」が誕生。「楽しい、おいしい、笑顔」をコンセプトに、漫画家・イラストレーターとして幅広く活動している窪之内英策氏が、“お弁当の世界”を楽しく、面白く表現している。オカーズ王国を統治するウインナー家の「プリンセス・パリット」のほか、たこさんウインナー頭の「セバッス（執事）」、辛口な言葉ばかりが目立つ「チョリッソ（弟）」などが登場し、「パリッと朝食ウインナー」をはじめ、同社が提案する食の楽しさ、おいしさの情報発信を担っていく。

ここがPRIDE!
あっさり食べやすい
家族みんなで楽しめる

飽きのこない万能調味料



粉末だから表現できる
だしがきいた深い味

「うどんスープ」シリーズ
ヒガシマル醤油株式会社
（1964年発売）

ロングセラー商品の「うどんスープ」は、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2億食以上を全国で販売し、ファンに広く愛されている。

淡口（うすくち）しょうゆのメーカーとして、関西風のつゆのおいしさにこだわり、だしがきいた深い味わいを表現するために、粉末タイプで開発した。液体のうどんつゆを乾燥したものではなく、あえて粉末にしたしょうゆ、細かく粉末にしたかつお節と昆布などを原料に使用している。そうすることで、器にお湯を注いだときに、ひきたての「だし」のおいしさが味わえる。粉末淡口しょうゆとだしにこだわったおいしさこそが「うどんスープ」の一番の特長だ。

淡口しょうゆベースなので、うどんだけでなく茶碗蒸し、おでん、パスタや浅漬けまで使える万能調味料として使用できる。飽きのこない上品な味わいと汎用性、簡便性がファンに支持されている。

うどんスープシリーズは、「カレーうどんスープ」「ちゃんぽんうどんスープ」などのフレーバーに加えて、「赤ちゃん用うどんスープ」、塩分が気になる人に向けた「減塩うどんスープ」まで幅広い世代向けに展開している。うどん向けだけではなく、関西だし味を生かした「そばスープ」も発売。

2021年秋、「うどんスープ」を中心とした粉末商品の「おいしいひとときキャンペーン」を実施する。テレビCMで人気のうどんスープのキャラクターを使用したオリジナル丼鉢や同社商品の詰め合わせを抽選でプレゼントし、新たなファン作りの活動を進める。

ここがPRIDE!
淡口しょうゆをベースにした関西風のつゆのおいしさ

ひと焼きでおいしさ最高！



コロナ禍から生まれた
自宅で楽しむパン

「おうちで焼きたて
マイクラフトベーカリー」
フジパン株式会社
（2020年10月発売）

コロナ禍の昨今、日々の暮らしの潤いである「食」の重要度は高まっている。外食が減り、自宅での「食」を充実させたいと思う人が増える中、「フジパンとしてお客さまに喜んでいただけることが何かできないかと考えたときに、卸売商品でありながら自宅で焼きたてのおいしさを楽しんでもらえるパンが提供できないか」との発想が浮かび、それがシリーズ開発の原点となった。

同社グループの小売部門において、半世紀以上にわたる展開から認識した「焼きたて・揚げたて・作りたて」の“3たて”に勝るおいしさは無いという信念のもと、温め直す、リベイクとは異なるおいしさを、卸売商品として提供するという、新たな挑戦を具現化したのが「おうちで焼きたてマイクラフトベーカリー」だ。

商品はいずれもパンの表面が白く、未完成品のように見えるが、この状態でも食べることができる完成品だ。仕上げのひと焼き「ラスト・ワン・ベイク」を楽しんでもらうため、意図的に白くなるように製品化し、「焼いてみよう」という行動の喚起につなげている。

ハード面では小麦粉の配合、焼成の温度や時間など、焼き色状態を保つためさまざまな工夫を凝らした。「外出が制限されて楽しみが少なくなった今、作ることで楽しい気分になる」といった喜びの声が多数届いている。また、試食販売が出来ない中で、代替策としてARプロモーションを導入し、焼き方やアレンジレシピも動画で紹介しており、これからの展開に期待が高まる。

ここがPRIDE!
これまでにない着眼点で楽しい焼きたてのパンを実現

高級感のあるチョコビスケット

帆船を模し
物語性を付与



「アルフォート」シリーズ
株式会社ブルボン
（1994年発売）

「アルフォート」は、帆船を模したマイルドなミルクチョコレートに、全粒粉入りの香ばしい「ダイジェスティブビスケット」を組み合わせた高級感のあるチョコビスケットだ。ストーリー性を持たせたいとの思いから、数多くのアイデアのなかで帆船のデザインを選んだという。発売以来、ティータイムのお供として、くつろぎのひとときを提供してきた。

小箱タイプの「アルフォートミニチョコレート」も展開し、おいしさ・価格・食べごたえへのおどろきと満足感によって、幅広い年齢層から支持され続けている。

開発に際しては、「チョコレートと組合せたビスケット・クッキー」をテーマとした。人気のあった「ダイジェスティブビスケット」とチョコレートの組合せを考えるなか、存在感を高めるために板状のチョコを使うことにした。そのうえでビスケットとの比率について検証を重ね、ようやく最適な比率にたどり着いたという。この比率は2021年秋現在も変わっていない。

発売から四半世紀が過ぎ、国内菓子市場で確固たる地位を築いている「アルフォート」。国内ではビスケットナンバーワン商品となれるよう、今後もブラッシュアップするとともに、食品スーパーやコンビニエンスストアをはじめ、さまざまな販路で購入できるよう商品展開を行っていくという。

同社は「モチーフの帆船が掲げるように、日本から世界への航海をめざし、ワールドワイドな商品に育て上げていきたい」と帆を一層高くあげる。

ここがPRIDE!
板チョコとビスケットを最適な比率で組合せる

九州発の甘口だし醤油

かつお風味をきかせた
うま味ある甘口仕上げ



「あまくておいしい醤油」シリーズ
フンドーキン醤油株式会社
（2011年発売）

「あまくておいしい醤油」は、濃口醤油をベースに砂糖と本みりんで甘口に仕上げ、かつおの風味をきかせた九州発のだし醤油だ。「甘口でもっとおいしいかけ醤油を開発してほしい」という声から、2011年に誕生した。当時出荷量の少なかっただし入りの甘口醤油をベースに開発。「しょっぱい」だけでなく、甘味とうま味があり、“甘口醤油党”を中心に、抜群の支持を得ている。

豆腐や刺身などのつけ・かけ用途はもちろん、料理の味付けにも使える。煮物、魚の煮付け、照り焼きなどの料理に使うと味が決まり、料理の味がワンランクアップする。

ラインアップは、「あまくておいしい醤油」、塩分25%カットした「あまくておいしい醤油 塩分控えめ」（720mlペットボトル、20ml密封ボトル）、2021年春に発売した、さらに甘い「あまくておいしい醤油 極あま」（200ml密封ボトル）。空気が入りにくい密封ボトルタイプは、開封後も醤油の酸化を防いで、風味が長持ちする。

醤油のような伝統調味料には地域特性があるが、最近では、甘口醤油は九州など主流の地域にとどまらず、辛口醤油が主流の地域にも広がりつつある。「あまくておいしい醤油」の愛用者の中にも、甘口醤油を好む家族などを通じて、やみつきになった人も多いという。

「今では九州から東京まで売れる地域が拡大している。甘口が受け入れられつつあり、東京以東のエリアでも売れることを期待している」と同社。九州発の甘口だし醤油を、全国区の商品に育てていく。

ここがPRIDE!
つけ・かけ、料理の味付けに“甘口醤油党”に抜群の支持

植物性食品のおいしさ向上



植物性原料のみで
動物性油脂に近いうま味

「botanova」ブランド
ミヨシ油脂株式会社
（2020年9月発売）

業務用加工油脂「botanova（ボタノバ）」ブランドは、植物性原料のみで動物性油脂の特長を活かしたおいしさを創り出した。ラインアップは、「植物のおいしさ バター風味」と「植物のおいしさ ラード風味」だ。動物性油脂に近いコクやうま味で、注目が高まっているプラントベース（植物性）食品のおいしさ向上に寄与する。

「植物のおいしさ バター風味」は、バターに含まれる香りや呈味を徹底的に分析し、同社独自の風味を組み立てる技術を駆使し、バターの良さを取り入れた新しいおいしさのマーガリンだ。口溶けの瞬間から最後まですっきりとしたコクが持続する。卵や乳製品を使わないパンや菓子にもしっかりとした風味、濃厚感を与えることができる。

「植物のおいしさ ラード風味」は、動物性原料を使っていないラード風味の食用油脂で、甘みやうま味を香味油に閉じ込めることで、ラードの香ばしさを再現している。

動物性油脂のようなうま味、コク、芳醇な香りが特長で、添加するだけで「炒め風味」や加熱調理の味を表現することができる。

市場で広がりを見せている大豆ミート使用のハンバーグや餃子・中華まんの餡などへの練り込み油脂、チャーハンや野菜炒めなどの炒め用油、フライ油、ラーメンやスープのコクだしなどとして、幅広い用途で活躍する。

2品とも、プラントベース食品に活用されることの多い大豆製品の青臭さをマスキングすることができる。ヴィーガン認証を取得しているほか、RSPO認証油を使用している。荷姿5kg段ボール箱入り。

ここがPRIDE!
独自の風味を組み立てる技術で
バターやラードのようなコク

便秘気味の方の便通改善



ビフィズス菌が20億個
大腸の腸内環境を改善

「ビヒダス ヨーグルト 便通改善」
森永乳業株式会社
（2020年4月発売）

独自の「ビフィズス菌BB536」を20億個配合した、ヨーグルト業界初の便秘気味の方の便通を改善する機能を表示したヨーグルトだ。ビフィズス菌BB536を配合したヨーグルトには同社のロングセラー「ビヒダス プレーンヨーグルト」（1978年発売）があり、これとの違いはビフィズス菌のエサとなり、ビフィズス菌が増えるミルクオリゴ糖（ラクチュロース）を配合したヨーグルトであることだ。

臨床試験では、ビフィズス菌BB536を含む食品の摂取2週間で、便秘気味の人の排便回数が増加したことを確認している。

開発の背景には、慢性的なお通じの悩みを抱える人が数多くいるといわれていることと、大腸が全身の健康において重要な働きを持つことが近年注目されていることだ。「便通に対する悩みを日々食べる食品でサポートできたら」と50年余のビフィズス菌研究、腸内フローラ研究の成果をベースに商品開発した。ヨーグルト自体に期待される整腸作用をより明確にした、誰に向けたどういう商品かを、機能性表示商品化によって分かりやすく訴求したヨーグルトになる。

売れ行きは、コロナ禍の外出減少による運動不足に伴い、お通じ問題も出てきて、需要が拡大し好調に推移している。便通の悩みは加齢とともに鈍くなる腸とも関係しており、この先の超高齢化社会を見据えた新時代のヨーグルトともいえる。ドリンクタイプ＝写真左＝と、食べるタイプ＝写真右＝の2商品（ともに100g、税別133円）を展開し、「ビヒダス」ブランドの機能性表示商品として、女性のみならず幅広い世代に受け入れられそうだ。

ここがPRIDE!
腸内研究50年余の集大成
日々の食品で便通をサポート

ストレス緩和、睡眠の質向上

ヤクルト史上最高密度の「乳酸菌 シロタ株」



「Yakult(ヤクルト)1000」
株式会社ヤクルト本社
(2019年10月発売)

ヤクルト史上最高密度となる1本（100ml）に1000億個の「乳酸菌 シロタ株」を含む、乳製品乳酸菌飲料だ。1本税別130円で、同社初の機能性表示食品になる。販売チャネルはヤクルトレディによる訪問販売が主体で、関東1都6県限定で2019年に発売し、徐々に販売エリアを広げて2021年4月に全国へ拡大した。

特長は、「乳酸菌 シロタ株」のはたらきにより、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）を高める機能があることだ。腸内環境の改善機能も有する。

発売当初から好調な売れ行きとなり、主なターゲットである30 ～ 40代のビジネスパーソンを中心にユーザーを取り込んだ。ビジネスパーソンから支持された理由の一つとして、インターネットを通じて、共働き世帯や単身者でも気軽にヤクルトレディによる宅配を注文できる「ヤクルト届けてネット」の存在がある。時代に合わせ、希望に応じた届け方や支払い方法の選択ができるようになったことが後押しした。

さらに、コロナ長期化で生活環境が大きく変わる中で、ストレスや睡眠に対する関心が高まったことも、売れ行き好調の背景だ。「Yakult1000」の飲用で、ストレスや睡眠に対する機能の体感が継続飲用につながっているようだ。

21年10月、スーパーなど店頭向けの商品「Y（ワイ）1000」（110ml、税別150円）を発売した。「Yakult1000」「Y1000」ともに、「高機能高付加価値のヤクルト」として今後も底固い需要が見込まれる。

ここがPRIDE!
独自のプロバイオティクス乳酸菌研究パイオニアの底力

酒造りの省力化に多大な貢献

累計納入台数2500台超



「薮田式連続もろみ搾り機」
薮田産業株式会社
(1963年発売)

日本酒業界に「ヤブタ」を知らない人はいない。そう言い切っても過言でない程、薮田産業の「薮田式連続もろみ搾り機（通称ヤブタ）」は、業界の酒造りの省力化と品質向上に多大な恩恵をもたらしてきた。累計納入台数は実に2500台以上にのぼる。

日本酒の製造工程には、醪（もろみ）を搾って液体（日本酒）と固形物（酒粕）に分ける「上槽（じょうそう）」という工程がある。上槽は従来、「槽搾り（ふなしぼり）」や「袋吊り」といった方法で行われていたが、まる2日かけていた同工程が、「ヤブタ」の登場によって半分の24時間に短縮された。

同装置は、横長の巨大な本体フレームに「ろ板」と呼ばれる畳1枚大の板を縦にはめ込み、左右から強い圧力をかけて日本酒を搾る装置だ。醪の袋詰めから粕処理に至るまでの重労働の大部分を自動化することで、酒造現場の労働環境が大いに改善されることとなった。

業界で圧倒的な存在感を放ち続ける理由は、絶え間ない品質向上と効率化の探求にある。新型のポリプロピレン（PP）製のろ板は、従来のアルミニウム製と比べて腐食性がなく、薬剤を使って迅速かつ清潔に洗浄できる。さらに、平均重量が20kgと、従来比約10kgの軽量化を実現した。ろ板は酒造りが終わった春にプレス本体から取り外し、秋にセッティングし直される。その度に、数十枚のろ板の脱着と洗浄を要する。導入先からは、「PP製はハンドリングがいい」と重宝されている。高齢の杜氏・蔵人や酒造現場での女性の活躍も目立つ昨今、ろ板の軽量化のメリットはとりわけ大きい。

ここがPRIDE!
たゆまぬ品質向上と効率化でロングセラーの地位確立

これ1本でおいしいメニュー

様々に使える万能つゆ「ただのめんつゆではない」



「ヤマサ ぱぱっとちゃんと これ!うま!!つゆ」
ヤマサ醤油株式会社
（2020年2月発売）

ヤマサ醤油の家庭用濃縮つゆ「ヤマサ ぱぱっとちゃんと これ!うま!!つゆ（500ml）」は、めんつゆとも白だしとも違う、洋風も含めたさまざまなメニューに使える万能つゆだ。2020年春の発売開始以来、着実に市場での存在感を増している。

特長は「これ1本で、ぱぱっと簡単で、ちゃんとおいしいメニューができる」とのうたい文句のとおり、だしのうま味とコクで簡単に味が決まり、上品なうすい色なので素材や料理の色を引き立て、見た目も良く仕上がる点だ。

そのため、めんつゆとしてだけではなく、鶏の照焼き、野菜の焼き浸し、親子丼などの丼物、パスタの味付け、炊き込みご飯など幅広いメニューに活用することができる。料理の初心者から上級者まで、日々の家庭調理の課題や悩みを解決する、ある意味で究極の調味料と言える。

パッケージは、既存のつゆ商品との差別化を図るため、料理シズルを配置したり、横文字で商品名を表記するなどの新しいデザインを採用している。

同社では「これ!うま!!つゆ」が今後目指す方向性として、「ただのめんつゆではない」万能つゆとしての訴求を継続するとともに、肉料理や魚料理など幅広いメニュー提案を行うことで、指名買い（リピート）される主力商品に育成したいとしている。

秋冬シーズンに向けては、塩味・甘味・うま味のバランスに優れた「これ!うま!!つゆ」の特長を活かして、米と具材などの材料を炊飯器に入れてスイッチを押すだけの簡単釜飯メニューの提案に注力する。

ここがPRIDE!
簡単に味が決まり
見た目も良く仕上がる

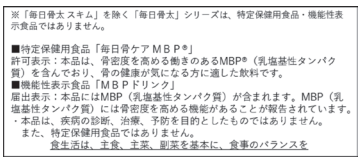
骨密度高める機能性表示食品

永年の研究の集大成 健康な骨を保つ成分配合



「MBPドリンク」
雪印メグミルク株式会社
（2021年3月発売）

「MBP®」は、牛乳にはカルシウムのほかにも骨の健康に役立つ成分が含まれているのでは、と1980年代後半に研究に着手し発見した希少な機能性たんぱく質だ。骨の新陳代謝を担う細胞に働きかけることで、骨からカルシウムが過剰に溶け出すのを防ぎ、カルシウムを骨に定着させるのを助ける2つのメカニズムを確認した。2001年にMBP®配合の乳飲料「毎日骨太 MBP®」を発売し、その後ヨーグルト、チーズ、スキムミルクなどへ広げシリーズ化している。02年に特定保健用食品の「毎日骨ケア MBP®」を通販限定で発売した。2021年3月には、飲料タイプとしては日本初の骨密度を高める機能性表示食品「MBPドリンク」（乳酸菌飲料、100g、税別130円）を発売、具体的な機能をパッケージ表記した＝写真。永年の研究の集大成ともいえる看板商品だ。


※「毎日骨太 スキム」を除く「毎日骨太」シリーズは、特定保健用食品・機能性表示食品ではありません。
■特定保健用食品「毎日骨ケアＭＢＰ®」
許可表示：本品は、骨密度を高める働きのあるMBP®（乳塩基性タンパク質）を含んでおり、骨の健康が気になる方に適した飲料です。
■機能性表示食品「ＭＢＰドリンク」
届出表示：本品にはMBP（乳塩基性タンパク質）が含まれます。MBP（乳塩基性タンパク質）には骨密度を高める機能があることが報告されています。
・本品は、疾病の診断、治療、予防を目的としたものではありません。
また、特定保健用食品ではありません。
食生活は、主食、主菜、副菜を基本に、食事のバランスを

骨密度は、健康意識調査（日本能率協会総合研究所2019年度調べ）で気になる事項の上位にあがり、気になる人の約6割が改善したいと考えている。高齢化が加速し骨の健康への関心が高まる中で、「MBPドリンク」は骨の健康と、その先の健康寿命を支える商品としての役割も担うこととなる。骨の健康は大人だけの問題ではなく、成長盛りの子どもやスポーツをする人にも関わる。「MBPドリンク」や「毎日骨ケア MBP®」などMBP®商品を、子どもからお年寄りまで届け、健康な骨を保つサポート商品へ育て上げていく。

ここがPRIDE!
ミルクの新たな価値を追究
技術結集し乳酸菌飲料に具現化

グルテンフリーのミックス粉



植物性クリーム合わせ 乳不使用の商品開発も

「リソジャミックス」
泰喜物産株式会社
（2021年9月発売）

泰喜物産は、大豆粉と米粉をブレンドし、ベーキングパウダーを加えたグルテンフリーのミックス粉「リソジャミックス」を新発売した。ドーナツはもちろん、スポンジケーキやシフォンケーキ、クッキー、焼き菓子まで用途は幅広く、から揚げ粉やたこ焼き粉、お好み焼き粉などにも使うことができる。フランス語で米（リ）と大豆（ソジャ）がネーミングの由来で、すでに特許も出願している。同社が独自開発した動物性原料不使用の植物性クリーム「ソイホイップクリーム」と合わせることで、乳製品を使わない商品の開発も可能だ。

原料の大豆粉は特殊な製法で大豆の青臭さを取り除いている。米粉は100%国産米のノングルテンで、アルミニウムフリーのベーキングパウダーを使用している。焼くとしっとり感が出て、米粉入りのためモチモチした食感が特徴だ。

薄力粉の代わりに使えることが分かり、商品のバラエティーが一気に増えたという。パウンドケーキやブラウニー、マカロンなどのスイーツも試作済みで、「都内の洋菓子店の数社が驚く風味に仕上がった」（同社）と手応えを得ている。

「ソイホイップクリーム」でデコレーションしたケーキも試作済みだ。「ソイホイップ」は、α化（糊化）したデンプンと塩、レモン汁を加えるとクリームチーズを再現でき、加熱して乳不使用のチョコを混ぜることで、乳フリーの生チョコもつくれる。チーズケーキ風、ロールケーキ風などもラインアップすることができる。

ここがPRIDE!
試作を繰り返したスイーツは洋菓子店が驚く仕上がりに

やみつきになる辛さ



うま味たっぷり 爽やかな風味のぽんず

「キムチぽんず」
大醤株式会社
（2002年発売）

大醤は、品質にこだわった醤油と、醤油をベースにしたつゆ、たれ等の加工品を手掛ける。「キムチぽんず 360ml（瓶）」は、2002年に日本・韓国で開催された「2002 FIFAワールドカップ」を記念して発売。日本を代表する調味料「ぽんず」に、韓国の食を代表する「キムチ」の風味をつけたピリ辛調味料だ。発売以来、ロングセラー商品として人気で、国際的な品評会「モンドセレクション」において、2013年から連続で金賞を受賞している。

本醸造特選醤油にかつおや昆布などのうま味、豆板醤・コチュジャンの辛味、たっぷりのゆず果汁をバランス良く加えた。独自技術により、キムチを使わずして、キムチの持ち味であるうま味たっぷりのピリ辛味とほどよい酸味を出し、ぽんずの清涼感で全体を包みこむように調えた。やみつきになる辛さが、ファンをとらえている。

ラベルとキャップは赤色を基調とし、「辛さ」を強調しており、キムチぽんずの真っ赤な見た目から、唐辛子の強烈な辛さを連想させる。しかし、ただ辛いだけでなく、マイルドで爽やかな風味を持ち、見た目とのギャップに驚く人が続出した。一度食べるとやみつきになるヘビーユーザーが多い。ぽんずとして鍋料理に、たれとしてかつおのたたき、お好み焼き・チヂミにと、ぽんず、たれ、ドレッシングとして用途が広い。

発売当時、一味や七味入りのぽんずは市場に多くあったが、キムチ鍋の素のような真っ赤な見た目のぽんずはなかった。今後も、食生活を豊かにする新たな価値とストーリー性を持たせた調味料の開発に力を注ぐ。

ここがPRIDE!
2002サッカーW杯を記念 日本と韓国の食文化を融合

現場の悩みを解決
技術力でサポートを

「BPO」(ブレンディング・プロセス・アウトソーシング)
旭製粉株式会社

小ロット対応でユーザー急増

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だ。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砕・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。

ここがPRIDE!
粉体のプロが提供する
ありそうでなかったサービス



良質の水にこだわり
味の決め手は米麹

「石野の白味噌」
株式会社石野味噌

はんなりとした甘味と風味

石野味噌は天明元年(1781年)の創業で、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、良質のコメと大豆、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麹だ。米麹が多く、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、正月の雑煮はもちろん、調味料として活用できる。

ここがPRIDE!
創業来9代にわたる伝承の技
伝統の味を守る京都の白みそ



皮はパリッ!
具はジューシー!

「サンホーム 大豆ミートのベジ餃子」
尾家産業株式会社

環境とおいしさにこだわる

世界中で注目が高まっている大豆ミートを使用した業務用冷凍餃子で、動物性素材を使わずに、肉のような食感とジューシーな風味を再現した。パリッとした皮は焼いても揚げてもおいしく、水餃子やスープ餃子としても楽しめる。にんにく不使用で汎用性の高い一品だ。肉に代わるたんぱく源として注目される大豆ミートを使うことで、地球環境へ配慮しつつ、おいしさもキープしている。高たんぱくで食物繊維やイソフラボンが豊富な大豆ミートは、そのヘルシーさも大きな魅力だ。

ここがPRIDE!
動物性素材は不使用
キーワードは地球にGood



沖縄県伊江島産大麦と
やんばるの水仕込み使用

「オリオン ザ・ドラフト」
オリオンビール株式会社
(1959年5月発売)

地域に貢献する「沖縄クラフト」

2021年2月に大幅リニューアルした。20年6月から使用している沖縄県伊江島産大麦の使用量を増やした。また発酵由来の自然な炭酸をビールに残す製法を採用することで、のどごしの良さと、澄んだ麦のうまみが感じられる味わいを実現した。パッケージデザインは、これまでのデザインをベースに、新たに「沖縄県素材」のアイコンを使用し、「伊江島産大麦使用」「やんばるの水仕込み」という文言を記載し、「沖縄クラフト」であることを訴求している。

ここがPRIDE!
全身で感じる柔らかな香り
絹のようになめらかな泡



QRコードで
レシピにも
アクセス

「おろし専科太切りそば」
カネス製麺株式会社

簡単調理で食べ応え

大根おろしをたっぷりのせて食べる「おろしそば」は、1人前90gに小分けした標準4人前の商品で、調理は沸騰したお湯で約7分間茹でるだけで簡単に作ることができる。太めのめん（同社標準品の約130%）に仕上げることで大根おろしが絡みやすく、食べ応えが生まれた。パッケージのQRコードから、大根おろしの辛味成分イソチオシアネートの効能や、消化を助けるアミラーゼ、プロテアーゼ、リパーゼの3種類の消化酵素による健康効果をチェックでき、レシピにもアクセスできる。

ここがPRIDE!

大根おろしがしっかりと絡む太めのそばに仕上げた



リニューアルを重ね
圧倒的シェア誇る

「ケンミン焼ビーフン」
ケンミン食品株式会社
（1960年発売）

独自の味わいで野菜をおいしく

「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ている。発売当初は昆布だしを使用していたが、2013年のリニューアルの際、すりおろしたタマネギやショウガ、鶏だしを加えた。クセがなくどんな食材の味も引き立たせる味となっている。中でも野菜との相性は抜群だ。2021年春には内容量は変えずビーフンを丸型にした。さらに包装サイズを約10%カットすることでプラスチックゴミ削減に貢献する。

ここがPRIDE!

食材の味を引き立たせ日本人の食をサポート



3世代に
受け継がれる
「名古屋の味」

「みそ煮込」
寿がきや食品株式会社
（1966年発売）

スープに圧倒的な支持

1966年に発売し、50年以上にわたり、地元名古屋で愛される即席袋めんだ。外食店で食べられていたソウルフード「味噌煮込うどん」を家庭で手軽に、というコンセプトをもとに開発された。コシのある太めんと、豆みそを100%使用した赤みそ仕立てのコクと深みのあるスープが圧倒的な支持を得ている。親、子、孫と3世代にわたって受け継がれる「名古屋の味」だ。この50年、食の多様性は広がったが、変わらぬ地元の味、ひいては家庭の味として、愛され続けている。

ここがPRIDE!

豆みそを100%使用して名古屋の食文化を体現



コンパクトな設備で
半生めん製造を実現

「連続式半生麺乾燥機（スーパードライヤー）」
株式会社スズキ麺工

高付加価値化に貢献

コンパクトなスペースで半生めんを連続製造できる乾燥機だ。高さや長さが定寸の物ではなく、製造条件、乾燥条件、建屋などの諸条件に合わせて調整できる。生めんを「島田掛け」し、装置内で半乾燥状態にする。

近年、賞味期限が長く、物流の温度帯を問わない半生めんは、そのおいしさも相まって、高付加価値商品として注目されている。大がかりな装置になりがちな乾燥設備を省スペース化することで、半生めん製造のハードルを下げ、製品の高付加価値化に貢献する。

ここがPRIDE!

賞味期限を延ばしつつ食感の良い半生めんに



農協シリーズに
パックごはんが登場

「農協ごはん」
全国農業協同組合連合会
（2021年7月発売）

国産米をこだわり製法で

国産の農畜産物を全農グループがこだわりをもって製造・販売する農協シリーズから、新商品「農協ごはん」を発売した。

こだわりの「ガス直火炊き」・「シャリ切り」製法にて、国産のおいしいコメを強火で大釜で炊き上げる。炊き上がったあとにシャリ切りし、余分な水分をとばし、ふっくらつややかなごはんに仕上げている。さらに、添加物不使用でコメ本来の味に仕上げた。ECサイトの「JAタウン」で販売中だ。

ここがPRIDE!
ふっくらつややかなごはん
コメ本来の味に仕上げた



帝国ホテルブランドに
相応しい商品作り

「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）

45年愛され続ける味

帝国ホテルの高品質でぜいたくな味わいを、レトルトや冷凍食品などで家庭に届けている。発売から45年間、愛され続けるホテルマーガリンは、高オレイン酸の紅花油を中心とした高級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。発売当時の帝国ホテル総料理長、村上信夫氏も納得のおいしさを実現させた。香料・酸化防止剤・着色料は使用しておらず、トランス脂肪酸量も1食分で0.05gとわずかだ。

ここがPRIDE!
高質原料を使用して仕上げた
誰もが納得のぜいたくな味わい



シーズニングソルト
の草分け的存在

「クレイジーソルト」
日本緑茶センター株式会社
（1980年日本発売）

ひと振りでシェフの味わいに

アメリカ生まれの岩塩とハーブのミックススパイス調味料「クレイジーソルト」は、2020年に日本発売40周年を迎えた。肉や魚、卵料理、サラダまで幅広いメニューに合う万能調味料で、欧米の一流レストランのプロに愛用されている。日本でも簡便志向の高まりから年々シーズニングソルトの需要が拡大し、その草分け的なブランドとして根強い人気を誇る。現在、オーガニック含め7種で展開。2021年には日本記念日協会の認定をうけ、9月21日「クレイジーソルトの日」が制定された。

ここがPRIDE!
6種ハーブと岩塩をブレンド
幅広い料理に合う万能調味料



強い粘りと風味
和食以外の利用拡大

「冷凍とろろシリーズ」
マルコーフーズ株式会社

急速凍結でおろしたての風味

冷凍とろろシリーズは、粘りが強く風味の良い国産大和芋や、さっぱりとした食感の国産長芋を契約産地から仕入れ、すりおろしたての風味を生かして急速凍結したものだ。山芋専用のすりおろし機を使い、風味・食感を引き出している。和食専門店向けやコンビニなどの総菜・弁当向け製品に加え、家庭用も取りそろえている。今後は、和食以外のメニューへ利用拡大を図るほか、従来の外食・総菜用食材といった業務用製品から、家庭内でもよく利用される食材となることをめざす。

ここがPRIDE!
創業以来変わることなく
国産材料にこだわり開発



おいしさを
国内外に発信

「元祖十割そば」
株式会社山本かじの

日本初の乾めん十割そば

「元祖十割そば」は日本初のそば粉100％の乾めんで、通常「つなぎ」として使用する小麦粉、食塩を一切含まない。そば粉と水だけで造ったこだわりのそばで、茹でた湯で濃厚なそば湯が取れる。製造元の山本食品は、2018年に長野県上水内郡飯綱町に、世界初となる十割そば製造の専用工場「飯綱町十割そば専用工場」を竣工した。海外市場に向けても、グルテンフリー製品として十割そばを輸出しており、国内外に向けて、おいしさを発信し続けている。

ここがPRIDE!

原料はそば粉と水のみ、添加物を一切使用しないこだわりのそば



甘さと高抗酸化性
2つの強みを実現

「スウィートポリフェ」
吉原食糧株式会社

ポリフェノールは小麦粉の約9倍

小麦の胚芽を抽出・加工することで甘さと高抗酸化性の両方を併せ持った素材を開発した。菓子の場合、薄力粉に20%配合することで、砂糖の量を30%減らして同等以上の甘さとコクを出すことができる。一般的な小麦粉に対してポリフェノール含有量は約9倍、食物繊維は約4倍となり、高い抗酸化性も訴求できる。甘味を持っている分、砂糖の使用量を減らせるため、ダイエット効果や健康志向を訴求するスイーツに大きな力を発揮する。深いコクと甘みというおいしさも魅力。

ここがPRIDE!

プロの製粉加工技術で甘味が強い粉体を開発



角がない
大阪うどんの
原点に戻る

「国産 丸うどん」
恩地食品株式会社

食塩不使用、熟成のおいしさ

角がなく、断面が丸い「国産 丸うどん」は、国産小麦と水のみで作られている。製めんにはグルテン形成のために塩が不可欠とされているが、うどん生地を熟成させることでグルテンを形成し、コシのあるうどんに仕上げた。つるみとねばりのある食感は丸いうどんによって、より際立つ。

大阪府枚方市に拠点を置く同社は、丸いめんが特徴の「大阪うどん」の原点に立ち戻りつつ、減塩という現代の課題にも取り組んだ。

ここがPRIDE!

最適な湿度と室温で熟成することで、無塩製めんを実現



まろやかな甘み
白みそ雑煮や料理に

「西京白みそ 上撰だし入りSP 250g」
株式会社西京味噌
（2011年11月発売）

白みそとだしの絶妙なバランス

白みそを代表するブランド「西京味噌」から、発売当時珍しかった簡便なだし入り白みそを提案した。発売後も、だし感や溶けやすさ、使いやすさを進化させ、白口浜産の真昆布と枕崎産のかつお節のだしを使い、西京白みそのやさしい甘さを活かしつつ、だしのうま味が感じられる絶妙なバランスを実現した。

まろやかな甘みが特徴の万能調味料として、白みそ雑煮などの汁物、西京漬や和え物、洋食のコク出しなど、幅広い料理に使える。今後、SNSなどで汎用性の高さを伝えていく。

ここがPRIDE!

だし感や使いやすさを進化万能調味料として広める

第４章

食品産業の未来予想図

「食卓の未来予想図」では、流通の最新潮流からプラントベース食品など新しい食の可能性を探り、環境アクティビストが実践を通し獲得した社会への問題意識を共有する。IoTやロボット導入による食品産業の変化を先取りし、いまや人気スポットの食品工場から一押しを紹介する。



規模拡大でない流通の道
独自発展する植物性食品

５～10年先の近未来、われわれの食卓に届くまでの食品の流通過程や、店頭に並べられている食品はどのように変化しているだろうか。現在の買い物手段は、スーパーマーケット（SM）やコンビニエンスストア（CVS）が中心だが、Amazon（アマゾン）や楽天などのネット通販の利便性がより一層高まり、自動走行ロボットやドローンなどで無人配送サービスが当たり前になっている可能性もある。新型コロナウイルス禍を契機にフードデリバリーは定着しつつあるが、SMやCVSの商品にまでその対象範囲を拡張する動きが加速しているかもしれない。

本章では、まず「食卓の未来予想図」と題し、流通の最新潮流から近未来の食生活について、イメージを膨らませることを試みた。少子高齢化が進んでいることから、日本の食品市場は長期低迷トレンドにあるとも言える。流通業界を俯瞰すると、SM、CVS、ドラッグストア、ディスカウントストア、アマゾンなどのEC勢も加わり、業種業態を超えた競合が激化し、価格競争に陥っている。生き残るには、規模拡大しか道はないのだろうか。パイの取り合いしか手はないのだろうか。それだけではない道を模索するため、進化する食品流通・小売業の最新潮流を紹介し、「近未来の流通」を展望する。

現在の食のトレンドを見渡すと、環境問題や食料供給の課題解決につながるものとして、たとえば、プラントベース（植物性）食品への期待が高まっている。すでに欧米ではプラントベース食品は定着しており、やや遅れて日本にもその潮流が訪れ、話題を集めている状況だ。しかし、単に海外で流行しているものをそのまま受容するだけではなく、日本独自の食文化に対する深い理解、ものづくり立国としての高い技術力、この2つの翼が揚力を生み、独自の発展を遂げていく道筋も見えてくる。「近未来の食生活」では、今後間違いなく拡大していくであろう植物性食品の可能性を探った。

近未来の流通

技術を駆使、社会課題の解決へ

生協、組合員の特性に応じた提案力を強化

コロナ下の2020年、スーパーマーケット（SM）やドラッグストア以上に伸長し、強さを発揮したのは、生活協同組合（生協）と食品宅配だ。日本生活協同組合連合会（日本生協連）によると、全国120の地域生協の20年度の総供給高（売上高）は11.8%伸長、中でも宅配事業は14.9%増とけん引した。新規利用者の6割以上を20～30代が占め、若年層に利用が広がった。21年4月から、日本生協連主導のもと、全国の地域生協のデジタル活用を推進する「DX-CO・OPプロジェクト」が本格始動した。おすすめのレシピや1週間分の献立をAIが提案し一括で必要な食材を注文（みやぎ生協）、ID管理で個人に合ったサービス提供（コープ東北）などの実現に向け、実証実験を進めている。組合員の特性に応じた、パーソナルな提案が可能になる日も近い。

食品宅配が躍進、ローソンはデリバリーを拡大

食品宅配大手のオイシックス・ラ・大地の20年度業績は、食材宅配サービスの需要増により、売上高は40.9%伸長した。同社はウェブサイトなどで有機野菜、無添加加工食品など安全性に配慮した食品・食材の販売を行い、若い世代の支持が厚い。コロナ下で会員数が伸長し、「Oisix」など3ブランド計で年間約8万人の純増と躍進した。

同社は、最先端のテクノロジーを活用して食の持つ可能性を広げるフードテックにも意欲的で、スタートアップの支援に注力しており、子会社Future Food Fundを通じて活動している。EC販売ページ「Oisixクラフトマーケット」を展開して販売支援も行っている。21年3月には、初のリアル店舗での販売も始めた。7月には、植物肉とプラントベースフードの市場拡大のため、亀田製菓、フードテックベンチャー企業のグリーンカルチャーと資本業務提携した。

コンビニエンスストア（CVS）で先進的な取り組みが目立つローソンは、デリバリーサービスを急ピッチで拡大している。思い立ったら注文でき、ネットスーパーよりも迅速に届けてもらえるサービスで、新しいライフスタイルを提案している。19年8月から「ウーバーイーツ」を開始。弁当や総菜だけでなく、洗剤や紙製品など生活に必要な日用品も一緒に配達しており、コンビニならではの利便性で、利用者が急増している。20年11月からはドイツに本社を置く「フードパンダ」、21年4月からはフィンランド発祥の「ウォルト」を開始した。

買い物難民の救世主、とくし丸

買い物難民の救世主、移動スーパー・とくし丸が、成長を続けている。20年度は、流通総額は前年比54.0%増の165億1000万円に達した。急成長の背景には、全国143社（2021年3月期末）を超えるSMとの提携がある。とくし丸は、16年にオイシックスグループ企業入りした。移動販売を担う販売パートナー（個人事業主）の人間力で成り立つビジネスモデルの魅力を生かしながら、グループの強みであるデジタルの力でビジネスモデルが一層進化しそうだ。

買い物難民の課題解決に向けて、楽天と西友と神奈川県横須賀市は、21年3月23日から1カ月間、自動走行ロボットによる無人配送サービスを横須賀市馬堀海岸の公道で行った。スーパーの商品を、公道を使ってロボットが配送するのは国内初となる。



西友と楽天は無人配送ロボットの実証実験を神奈川県横須賀市で実施

食品ロス削減に向けて

CVS各社と大手スーパーは、食品ロス削減の動きを加速している。ローソンは21年6月22日から、消費期限が迫った商品の値引きを、AIが判断する実証実験として東北地区の一部店舗で始めた。店舗ごとの天候や販売データ、在庫数などをもとに、AIが値引きのタイミング、値引き額を判断する。対象商

品は消費期限が短く、廃棄ロスが発生しやすい弁当、おにぎり、寿司、調理パン。実証実験を踏まえ、23年度中に全店に拡大したい考えだ。同様の取り組みは、大手スーパーのイオンが、本州と四国の店舗の総菜売り場へ導入している。東海・北陸が地盤のバローホールディングスは、人口が減少している地方で、生鮮品の構成比を高めた毎日売り切り型の店舗への転換を図っている。毎日新鮮なものを仕入れ、質の良いものを値頃で販売していることが強みとなり、広域から集客できる「デスティネーション（目的地）ストア」を実現している。



従来は経験と勘で決めていた値引率をＡＩが判断（イオン）

京都に量り売りスーパーが誕生

21年7月、京都市上京区に量り売りSM「斗々屋本店」がオープンした。店から出るゴミを限りなくゼロにする「ゼロ・ウェイスト」をめざす。寺岡精工とスタートアップの斗々屋が共同で、あらゆる食品のセルフ量り売りを可能にするシステムを開発して実現した。野菜やハーブ、乾物や液体調味料、重曹などの生活雑貨までが、性質に応じた瓶容器や什器に入れられて陳列される。客は持参した袋や瓶、シリコンパックなどリユース可能な容器に、必要な商品を必要な量だけ詰めて購入する。店舗で売れ残った食材は、総菜や店舗奥で営むレストランで利用し、調理の過程で出た生ゴミは、野菜の納入時に農家がコンポスト用に回収して循環させる徹底ぶり。環境意識の高いミレニアル世代やZ世代を惹きつけている。

これら最新潮流に共通するのは、デジタルを含む最先端の技術を駆使し、社会課題解決のために進化する食品流通、小売業の姿だ。AI導入による非接触・非対面の無人店舗の出店は今後も増え続け、無人配送も発達するだろう。その一方で人間力を必要とするアナログな業態も独自の進化を遂げるはずだ。業種業態を超えた競合だけでなく、さまざまな業態でリアルとオンラインの融合が進み、強みを持ち寄った連携も進むだろう。社会課題を解決しながら進化し、それぞれの強みで勝負する。同質化競争を脱し、多様化へ進むに違いない。

近未来の食生活

植物性食品、環境のため不可欠に

欧米では、すでにプラントベース（植物性）食品が選択肢として当たり前になっている。環境意識の高まりなどを背景として、ミレニアル世代を中心に受け入れられ、ヴィーガン（完全菜食主義者）や、フレキシタリアン（準菜食主義者）といった新しいライフスタイルの登場も後押ししている格好だ。

日本でも注目されるようになってきた。大手食品メーカーが大豆ミートを加工食品の具材として採用するケースが増え、外食チェーンや流通店頭でも存在感が高まりつつある。ハンバーガーやコーヒーチェーンなどの身近な外食店では代替肉がメニュー化され、食品スーパーでは代替肉などのプラントベース食品を集めた専用コーナーを設けるところも増えており＝写真、2021年春には、複数の大手スーパーが畜肉売り場で代替肉のパック販売を開始している。



環境面での背景を整理しておこう。国連の予測では、世界人口は2030年までに85億人、50年には97億人まで増加するとされている。その一方で、環境意識の高まりもあり、森林伐採などで新たな農地は広げられず、単収（単位面積当たりの収穫量）の増加は見込めず、忌

避感の強い遺伝子組み換え作物（GMO）にも頼れない。食料供給量が人口増に追い付かず、飢餓の国が増えていくことが懸念されている。

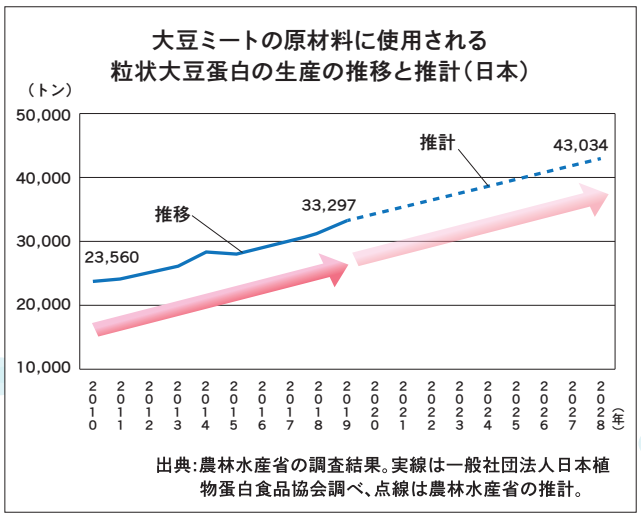
また、中国やインドなどの人口大国をはじめ、発展途上国の経済成長による生活水準の向上は、食用油の需要増とともに、大豆やとうもろこしなど大量の飼料を必要とする牛や豚などの畜肉の消費へとつながるのは、先進国が辿ってきた道からも明らかだ。さらに、本来は食用であるはずの大豆油や菜種油などの植物油はバイオディーゼルとして、とうもろこしやサトウキビなどから作られるバイオエタノールとともに、石油由来の燃料に変わるバイオ燃料の需要が世界的に高まっている。

大豆ミートをはじめとしたプラントベースの代替肉は、牛や豚などの家畜を肥育する場合と比べ、必要な穀物や水の量を大幅に減らすことができる。環境負荷を軽減できる食品として、注目を集めているのはそういった理由からだ。

メイドインジャパンの独自技術と日本人の味覚に合わせ改良を重ねた資産

食品業界は他業界と比べて安定していることもあり、変化のスピードは比較的緩やかだ。発売数十年のロングセラーが根強く支持されている。ただ、食カテゴリーにおいて、変化のスピードが速く、1年前とは状況が一変しているのがプラントベース食品市場で、それをけん引しているのがネクストミーツやDAIZといったフードテックベンチャーだ。フットワークが軽く、商品の開発スピードも速い。代替肉だけにとどまらず、代替卵、代替ツナ、代替乳などの開発も発表している。

ネクストミーツは、焼肉用代替肉「NEXTカルビ」「同ハラミ」が焼肉チェーンで採用され、大手スーパーの全店に採用されるなど、家庭用、業務用の両面で注目を集める。海外では、台湾、シンガポール、ベトナム、香港などで展開しており、総合商社の豊田通商と戦略的なパートナーシップを締結し、代替肉製品の国内外への流通を強化し始めた。「地球を終わらせない」という理念のもと、さらなる世界展開を見据えている。



出典：農林水産省の調査結果。実線は一般社団法人日本植物蛋白食品協会調べ、点線は農林水産省の推計。

熊本県発のDAIZは丸紅や兼松など総合商社や、味の素やニチレイフーズなどの大手食品メーカーと業務提携を次々結び話題を集めた。大豆ミートの一般的な原材料は粒状大豆たん白で、通常、油を搾った後の脱脂大豆が使われているが、同社が独自開発した「ミラクルミート」は搾油していない発芽させた丸大豆が使われるため、うま味成分が豊富なのが特長だ。商社の国際的なネットワークを活用し、メイドインジャパンの独自技術で差別化した代替肉として、世界市場を席捲する可能性は十分にある。

2013年12月、「和食;日本人の伝統的な食文化」はユネスコ無形文化遺産に登録された。世界に誇る健康食である和食には、豆腐や納豆、味噌や醤油など、大豆由来の食品は多い。大豆ミートも数十年前から開発されており、大手製油メーカーの不二製油をはじめ、中小メーカーもベジタリアンなどのニッチな需要に応え、日本人の味覚に合わせ改良が重ねられてきた。海外の代替肉メーカーが一朝一夕には真似できない資産といえるだろう。

主食からスイーツまで幅広く、今後ますますの多様化を期待

大手食品メーカーが有する高い開発力や地道な研究データの蓄積により、代替チーズやバター、大豆麺、植物性ヨーグルト、小麦粉の代わりに大豆粉を使ったプレミックス（調製粉）など、代替肉以外のプラントベース食品はこれまでも存在し、少しずつ市場を育ててきた。この1～2年でさらに多様化が目立つ。

2021年に入ってからは、味噌・豆乳メーカーのマルサンアイが「豆乳スライス」を新発売し、フジッコは新ブランド「Beanus（ビーナス）」で、大豆が主原料の「ダイズライス」を開発した。キユーピーは植物性の代替卵「HOBOTAMA（ほぼたま）」を業務用で投入し反響を呼び、ハーゲンダッツジャパンは「ハーゲンダッツ」ブランド初の豆乳アイスを北海道限定で発売した。これら以外にも、主食からスイーツまで幅広く商品が登場しているが、今後も新たな商品開発が進んでいくことが期待される。

いまやサステナビリティ（持続可能性）は企業活動を続ける上で必須となり、消費者にもその必要性が徐々に浸透してきつつある。今後、環境問題がますます深刻化し、世界的な人口増加による食料不足という現実的な問題が表面化してきたとき、プラントベース食品が、近未来の食品として必要不可欠と認識されている可能性は高い。







子どもから大人まで魅了する工場見学・体験施設

食品の工場見学は、もはやブームではなく、定番の人気スポットと化している。人気を博している背景には、食卓に馴染み深い商品が一体どのように作られているのかを知るだけでなく、子どもから大人まで楽しみながら「五感」で学べる体験が用意されているからだ。工場で生産された出来立てのおいしさを味わえるのも、食品企業の工場見学ならではの楽しみだろう。ここでは、面白いと好評を得ている食品企業の工場見学・体験施設、最先端技術を駆使した工場など注目の食品工場の一端を紹介する。

※新型コロナウイルス感染防止のため、見学を休止している施設もあります。各施設のホームページをご確認ください。

01 アサヒ飲料

注目の食品工場 一度は行きたい！ 見学・体験施設

「カルピス」みらいのミュージアム

カルピス香る「発酵のへや」



歴代の広告やパッケージなどを展示

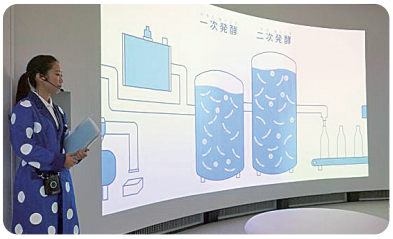
DATA
- 群馬県館林市大新田町166
- 東武佐野線渡瀬駅から徒歩約15分
- 0276-74-8593
- 年末年始、指定休日
  ※新型コロナウイルスの影響により、営業時間・定休日については下記HPを確認
- https://www.asahiinryo.co.jp/factory/gunma

国内で初めての乳酸菌飲料として誕生した「カルピス」の100周年を記念し、群馬工場に新設したのが「カルピス」みらいのミュージアムだ。

見学は「はじまりのへや」からスタートし、アニメーションを通じて、カルピスの生みの親・三島海雲氏の原体験エピソードを知ることができる。オープンスペースの「カルピス」100年ギャラリーでは、歴代の広告やパッケージなどを展示している。



エントランスでは巨大なオブジェが迎えてくれる



円型スクリーンの空間を生かし「カルピス」製造のこだわりを学ぶ

ここにも注目！

カルピス創設者・三島氏のエピソード映像は、日本を代表する作画監督・小田部羊一氏がキャラクター原案で参加、三島氏の声は俳優・松田洋治氏が担当している。

次に「発酵のへや」では、「カルピス」独特の優しい香りが漂う円型スクリーンの空間を生かし、まるで発酵タンクに入ったかのような体験ができる。ここでは「カルピス」製造のこだわりを学ぶ。

ミュージアムを出てバスに乗って移動すると、実際に「カルピス」製造ラインの見学ができる。見学の最後となる「『カルピス』ラボ」では、群馬工場で生産した「カルピス」を味わいながら、クイズを楽しんだり、ミュージアムでの思い出を共有できる場となっている。

02 ハナマルキ



雪化粧を施した山々のような外観が特徴の「みそ作り体験館」

DATA
- 長野県伊那市西箕輪2701
- 伊那市駅又は伊那北駅から車で約15分
- 0265-95-1260
- 年末年始、指定休日
  ※新型コロナウイルスの影響により、営業時間・定休日については下記HPを確認
- https://misotaiken.jp

みそ作り体験館
自然を眺めながらみそ作り



南アルプスの雄大な自然を眺めながらみそ作りを体験できる



仕込んだみそは約３カ月間の発酵期間を経て、出来立ての状態で体験者のもとに届けられる

ここにも注目！

国内外の数々の建築・デザイン賞に入賞し、訪れた人の目を引くデザインとなっている。

大手みそメーカーのハナマルキが、創業100周年を記念し、伊那工場敷地内に開館したのが、雪化粧を施した山々のような外観が特徴の「みそ作り体験館」だ。

メインはなんといっても、ワイドウィンドウから南アルプスの雄大な自然を眺めながら体験できるみそ作りで、仕込んだみそは、専用発酵室で約３カ月間の発酵期間を経て、出来立ての状態で体験者のもとに届けられる。

１階のシアタールームでは、みその基礎知識や製造工程について学ぶことができる。みその基礎知識を学んだ後は、隣接する伊那工場の見学通路へと移動し、みそが生産、出荷されるまでの様子が紹介される。通路には歴代のテレビＣＭを閲覧できるコーナーもあり、なつかしのＣＭから最新のものまで閲覧できる。

03 日清食品



最新鋭設備とIoT技術を駆使

DATA
- 滋賀県栗東市下鈎21-1
  （敷地面積9万9865㎡、延床面積11万8108㎡）
- 見学は近隣小学校の社会科見学が対象
  ※新型コロナウイルスの影響で変更の可能性あり
- https://www.nissin.com/jp/（日清食品グループHP）

関西工場
次世代型スマートファクトリー



即席麺製造ラインの見学通路はコーポレートカラー「NISSIN RED」で統一



見学者で創り上げたステッカーアート

ここにも注目！

約200メートルの見学通路の壁面は、アートディレクターの佐藤可士和氏がデザインした。エントランスには見学者で創り上げるステッカーアートが配置されている。

世界初の即席麺「チキンラーメン」や、「カップヌードル」など年間最大10億食の生産能力を持つ関西工場は、日清食品グループの研究所「the WAVE」が独自開発した最新鋭設備とIoT技術を活用した「次世代型スマートファクトリー」。自動化と効率化を追求し更なる製品の安全性とコスト競争力の向上を図っている。ロボット技術により、これまで人力で行っていた確認・検査・資材の移動の自動化を実現。不良品の発生率はなんと100万分の１以下に抑える。

ロボットや検査機器の情報を管理するのが「NASA（Nissin Automated Surveillance Administration）室」で、工場内の全ての情報を一元管理できる体制を構築し、製品１つ１つを瞬時にトレースすることができる。

同工場には、世界に１つだけのオリジナル「カップヌードル」が作れる「マイカップヌードルファクトリー」、即席麺製造ラインの見学通路も設置している（※近隣小学生の社会科見学などが利用対象）。

04 キユーピー



マヨネーズの「なるほど！」が体感できる見学施設（上から見た図、左に大きなマヨネーズドーム）

マヨテラス

マヨネーズの秘密や工夫を知る

DATA
- 東京都調布市仙川町2-5-7仙川キユーポート
- 京王線「仙川駅」から徒歩7分
- 03-5384-7770
- 土・日・祝日・その他臨時休館日
  ※新型コロナウイルスの影響で変更の可能性あり。下記HPを確認。
- https://www.kewpie.co.jp/entertainment/mayoterrace/



木の温もりが溢れる巨大なマヨネーズドームの中。実際の450gボトルの50万倍の大きさ



巨大なマヨネーズキャップに描かれたキユーピーのロゴマークが来館者をお出迎え

ここにも注目！

年間を通じて季節ごとのイベントや食育イベントも実施している。20年10月からオンライン見学会もスタートしている。

1925年にキユーピーが日本で初めて製造販売したマヨネーズ。マヨテラスは、マヨネーズの「なるほど！」が体感できる見学施設だ。

巨大なマヨネーズキャップに描かれたキユーピーのロゴマークが来館者をお出迎え。実際のキユーピー マヨネーズの50万倍の大きさで、巨大なマヨネーズボトルを模した木の温もり溢れる「マヨネーズドーム」に入ると、マヨネーズのおいしさの秘密や工夫を知ることができる。「キユーピーキッチン」では、試食をしながら野菜やマヨネーズの新しいおいしさが発見できる。

そのほかにも、マヨネーズの歴史やおなじみのメニューが壁一面に広がる「キユーピーギャラリー」や、「ファクトリーウォーク」に移動すると、おいしいマヨネーズを届け、品質を守るために行われている数々の工夫を体験できる。

05 明治



坂戸工場外観

明治なるほどファクトリー坂戸

宇宙探検ツアーの世界観を演出

DATA
- 埼玉県坂戸市千代田5-3-1
- 東武東上線若葉駅から徒歩約15分、タクシー約5分
- 049-283-1398
- 土曜日、日曜日、その他工場指定の休日
  ※新型コロナウイルスの影響で変更の可能性あり。下記HPを確認。
- https://www.meiji.co.jp/learned/factory/



宇宙船ゲートをくぐると「アポロ」製造ラインが登場



ウェルカムボードには宇宙服を着たアポロちゃん

ここにも注目！

カカオ農園をイメージした見学通路では、チョコレートの原料であるカカオ豆についても学べる。貴重なカカオ豆の現物を見たり、カカオマスの香りを体験できる。

チョコレートの歴史や栄養・健康効果などが学べ、製造の様子を間近で見ることができる明治の見学施設だ。20年2月には、「月面・宇宙探検ツアー」の世界観を演出した、同社の看板商品のひとつ「アポロ」の見学ラインが新設された。

「アポロ見学ライン」のプロローグゾーンは、宇宙船に乗り込む演出で、これから始まる宇宙探検（工場見学）への期待が高まる。製造ラインゾーンでは、宇宙船のゲートをくぐると、まるで宇宙船の内部から「アポロ」の製造ライン（成型から包装まで）を眺めるような体験ができる。

商品PR・サンプリングゾーンでは、「アポロ」の歴史や誕生秘話の紹介、お土産コーナーでは、ボタンを押すと「アポロ」が出てくる楽しい仕掛けが用意されている。

そのほかにも、まるで板チョコの中に入ったような見学通路から、明治ミルクチョコレートとツインクルチョコレートの製造ラインが見学できるワクワクが詰まった見学内容となっている。

IT・ロボットで変わる食品産業

少子高齢社会の進展により、労働力不足や市場減少は避けられない状況にある。とくに労働力不足は食品や食材の生産現場だけではなく、販売や運搬などの各過程でも課題となる。IT（情報技術）やAI（人工知能）の導入による機械・ロボット化の推進は、労働力不足解消への一つの回答といえる。そこで市場拡大が続くフードデリバリーサービスの現場や、社会インフラともいえるコンビニエンスストアなどの流通現場での導入事例を紹介する。また、IT・AI・ロボット導入の課題や、展望についてジャーナリストの山村敬一氏に寄稿いただき、食品産業界におけるロボット導入のメリットに迫った。

AI活用の事例
デリバリー業界

職人にしかできないことをAIで

AI（人工知能）の活用は多くのシーンに広がっている。デリバリー業界も例外ではない。海外で展開しているデリバリー事業者は、他の国で得たデータを基に日本での活用を急いでいる。出前館でもAIの活用を進めており、おすすめのメニューの表示や、配達員の受注の予測などに活用することをめざす。

そもそもAIでどのようなことができるのか。

出前館のプロダクト開発部の吉川英興部長は「分かりやすく言うと、すでにあるデータを基に、さまざまな予測を行うことですね」と話す。

地域によって売れる商品や時間帯などは異なる。人間の場合、感覚で情報を捉えて予測につなげられることもある。配達員の場合、曜日や天気などの情報を基に受注予測を立てて、多くの注文に対応できる人もいる。しかし、これは誰しもができることではない。AIを導入すれば誰もがそれに近いことを行えるようになるという。

プロダクト開発部でエンジニアマネジメントなどを担当する米山輝一さんは「AIに向いていることの1つに、こうした職人技の置き換えが挙げられます。職人ほどではなくても、それに近い水準になればより多くの商品を配達できるのではないでしょうか」と話す。

仮に雨が降った場合、晴天の日より注文件数や配達員の稼働状況などに多くの変化が起こる。米山さんは「昔は『風が吹けば桶屋が儲かる』なんて言いましたが、AIを使えば天候の違いなどで起こる変化を予測できるので、実現できる可能性はありますよ」と期待を寄せる。さまざまなデリバリー企業が参入する中で、配達員の確保は各社とも急務となっている。AIで効率的に配達ができるようになれば、配達員の「稼ぐ力」も向上する。「そのために、さまざまなことを進めている最中です」（米山さん）。

同社で取り組むレコメンドの表示でもAIを活用し始めている。吉川部長は「店舗によっては最低注文金額を設定しており、例えばハンバーガーを購入した際、それを下回っていたら、過去の購入データやそのユーザーの属性を基に、おすすめのサイドメニューを表示しています」と語る。

さらに、全国展開を行うことで、地域差など幅広い情報を収集でき、LINEアカウント連携もAIを活用するうえで有効に働くという。吉川部長は「さまざまなユーザーデータや属性情報など、個人を特定できない形にして分析に役立てています」と明かす。また、「提携によって当社のエンジニアの数も増え、今までできなかったこともスピード感を持って取り組めるようになりました。本当に変わってきています」（米山さん）という。



レコメンドの表示にも活用



到着予想などに役立てている

AI活用で将来どのようなことができるのか。米山さんは「アイデアの話ですが、食事のカロリー計算なども織り込むのは面白いなと思っています」と期待を寄せる。例えば、ダイエットをしたいと宣言した時に、注文した料理のカロリーなどを基に、おすすめを紹介できるようになる可能性があるという。実現すれば利便性は一層高まる。「究極のパーソナライズ化かもしれません。これもAIだからできることですね」（米山さん）。

AI活用の事例
小売業

無人決済でコンビニ従業員を1人に

食品小売業におけるAI（人工知能）の活用事例としては、店舗運営の省人化、需要予測などで実証実験が進んでいる。

TOUCH TO GO（東京都、以下TTG）が開発した無人決済システムは、天井に設置したカメラと店内の赤外線、商品棚に設置した重量計のデータを組み合わせ、誰が何を買ったのかをAIが判断する。顧客は商品をスキャンする必要もなく、商品を取ったら、自分のバッグに直接入れていい。出口にモニター付きの精算機とゲートがあり、モニターに表示された購入商品を確認し、現金や電子マネー、クレジットカードなどで決済するとゲートが開く。従業員はバックルームに商品補充と酒類購入時のモニター確認などを行う1人のみ。



AIを活用した無人決済システムを導入した
JR目白駅構内の「紀ノ国屋sutto」

TTGはJR東日本の出資を受けるベンチャー企業で、2021年には大手コンビニのファミリーマートの出資も受けた。JR東日本駅構内のコンビニやスーパー、都内のファミマで、同社の無人決済システムを導入した実証実験を行っている。顧客の動きを正確に把握するために設置されたカメラは、2018年にJR赤羽駅のホーム売店で最初の実験を行った時は100台が必要だったが、現在は精度が上がり、ファミマでは50台以下に減らしている。TTGによると同システムは、単に人手を減らせるだけでなく、人口が少なく、これまで出店できなかった地域への出店が可能になり、買い物不便地域の解消にもつながるという。

製配販最適化、買い物体験向上も

トライアルカンパニー（福岡市）傘下のリテールAI（東京都）は、店内での顧客の動きや、売り場の欠品状況をデータ化するAIカメラと、顧客自身が商品をスキャンし、専用ゲートを通過するだけで決済が完了するスマートショッピングカートを導入した「スマートストア」の実証実験を地盤の九州と関東で行っている。

カートにはモニターがあり、商品の前を通過すると、その商品のクーポンや、その商品を使ったレシピなどの情報がタイムリーに配信される。スマートストアで蓄積・分析されたデータは、メーカーにとっては商品の製造・納品タイミングの適正化、効果的な販促、ニーズに合った商品開発などに活かされる。リテールAIではスマートストアの展開で、流通の川上から川下までの最適化やコストダウン、顧客の買い物体験を向上させるシステム「リアイル」を他社小売への外販を進め、参画するメーカーや卸売業も広く募っている。

経験による判断をAIで最適化

大手コンビニのローソンは2021年6月から、消費期限が迫った商品の値引きを、AIが判断する実証実験として東北の一部店舗で始めた。店舗ごとの天候や販売データ、在庫数などをもとに、AIが値引きのタイミング、値引き額を判断する。対象商品は消費期限が短く、廃棄ロスが発生しやすい弁当・おにぎりや調理パン。同社は約8割の店舗で値引き販売をすでに行っているが、値引きの判断は従業員の経験に頼っていた。AIの導入でより効果的な値引きを行い、食品ロスの削減につなげる。23年度中に全店に拡大したい意向だ。

同様の取り組みは大手スーパーのイオンが、本州・四国にある店舗の総菜売り場でも導入している。過去の販売データに天候などのデータを加味してAIが分析したデータに、現在の残り個数の情報を加えると、いくら値引きしたら、残り個数をすべて売り切れるかが判断できるシステムだ。従来は従業員の経験と勘で値引き額を判断していたが、同システムの導入で、経験の浅いパートやアルバイトでも値引き対応ができるようになった。精度も高く、廃棄ロスが従来の半分に減ったという。商品によっては値引きしなくても売り切れるという判断が出ることもあり、無駄な値引きによる売り上げロスも抑制できるという。

食品産業界におけるIT・AI・ロボット導入の現状と課題、今後の展望



ジャーナリスト
山村 敬一 氏

米ブルームバーグ通信政治・経済部の編集者・記者として橋本龍太郎～安倍晋三首相をウオッチ。守備範囲は政治、経済、財政、税制、金融政策、貿易、産業、テクノロジー、エネルギー、環境、外交、安全保障、医療、社会保障など全方位。歴代首相の海外出張に政府専用機で同行（31回以上、延べ61カ国超）。主要国首脳会議（サミット）や二国間首脳会談など現地取材。（公社）日本記者クラブ（JNPC）、（公社）日本外国特派員協会（FCCJ）の会員。早稲田大学政治経済学部政治学科卒

食品産業界に顕在化する諸課題 ロボットSIer業界にも複数内在

人口減少や高齢化に伴う労働力不足を受け、他の産業界よりも労働生産性が低い食品産業界ではIT（情報技術）やAI（人工知能）を用いたロボットの導入促進が期待される。しかし、食品産業界には、小さくて柔らかく不定形な食品の取り扱いや、変種変量生産への対応、衛生管理、費用対効果やロボットを操作する技術者不足といった課題が顕在化している。

これに対して、食品産業界にとどまらずさまざまな業界からのロボット導入の要請が強まっていることなどを背景に、提供する側のロボットシステムインテグレータ（以下、ロボットSIre）業界のビジネスは活況だ。経済産業省のアンケート調査によると、大手・中小を問わずロボットの引き合いと売り上げは共に増加傾向だと回答したロボットSIerが多い。しかしロボットSIer業界にも、社会的地位や業務対価の低さ、ロボットシステムエンジニア不足といった課題が内在する。

このように、ロボットを導入する側の食品産業界と、提供する側のロボットSIerの双方にそれぞれ解決が求められる諸課題が存在することから、食品産業界でのロボット導入は進んでいない。政府も導入促進への後押しを強力に進めているものの、目に見える形で大きな成果が表れていないのが現状だ。

就業者数の減少が課題

総務省によると、2020年平均の就業者数は6,676万人。農林水産省によると、2020年の食品産業の就業者数は805万人で、就業者総数の12.1%を占める。食品産業の就業者数は2013～2015年に横ばいで、2016年に増加し始め、2018年をピークに減少傾向にある。

2020年工業統計調査によると、全製造業の従

食品産業の就業者数

単位:万人

	平成25年	26年	27年	28年	29年	30年	令和元年	2年
就業者数合計	804	803	803	813	814	836	832	805
就業者総数に占める割合(%)	12.7	12.6	12.6	12.6	12.5	12.5	12.4	12.1

資料:労働力調査(総務省)、国勢調査(総務省)を基に農林水産省作成

出典:農林水産省

業者数769.8万人のうち、食品製造業は113万人（14.7%）で、日本の製造業の中で食品製造業が最も大きな産業規模を誇る。

食品産業の国内生産額は増加継続

農水省によると、2019年の食品産業の国内生産額（概算値）は101.5兆円で、全経済活動の9.7%を占める巨大な産業規模だ。このうち7割を食品製造業（37.9兆円）と外食産業（28.9兆円）が占めており、食品製造業の国内生産額の推移を見ると、増加の基調が続いている。

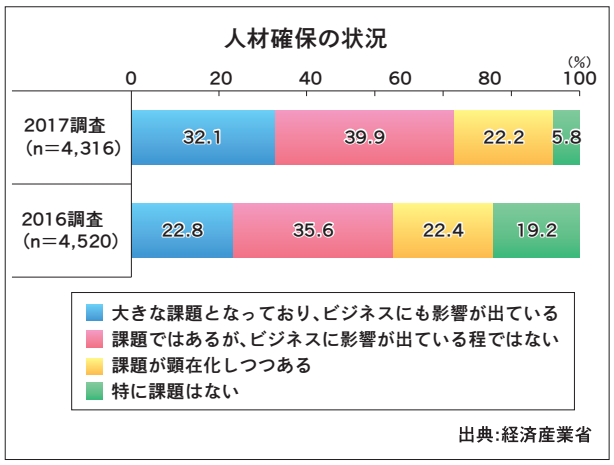
低い労働生産性が課題



日本の食品産業界が直面する課題の一つが、低迷する労働生産性だ。農水省は「食品産業戦略」（食品産業の2020年代ビジョン）で、食品産業界の労働生産性は他の産業界に比べて低いとして、その向上のためにはロボット導入などの設備投資が重要だと提唱。そして労働生産性向上のための手引書「食品産業生産性向上のための基礎知識」＝写真＝をまとめている。

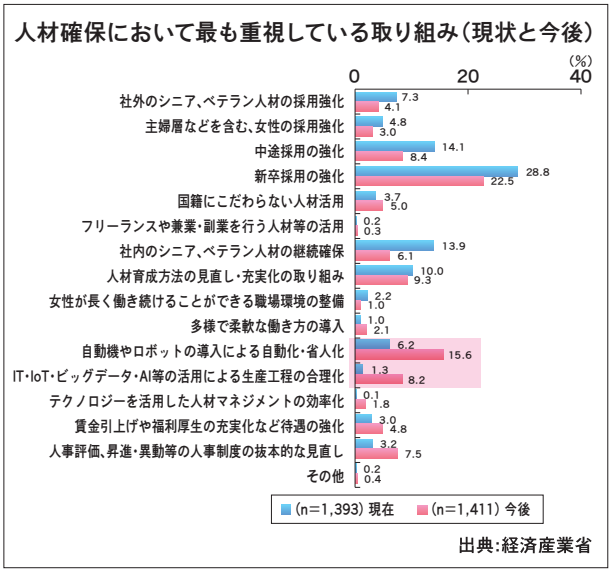
製造業全体で人材確保が深刻な課題

経産省が2017年12月に実施したアンケート調査によると、日本の製造業全体で、人材確保が深刻な課題となっている。具体的には、人材確保が「大きな課題となっており、ビジネスにも影響が出ている」との回答が32.1%と、前の年の22.8%から9.3ポイントと大幅に増加した。



出典:経済産業省

経産省のこのアンケート調査によると、人材確保に向けて最も重視する取り組みとして、「現在」から「今後」の変化に着目すると、「自動機やロボットの導入による自動化・省人化」、「IT・IoT・ビッグデータ・AIなどによる生産工程の合理化」の増加幅が突出しており、ロボットやITなどの先端技術活用への期待が高いことが分かる。



出典:経済産業省

食品製造業で人員不足感続く

食品製造業の労働力需給は、他の製造業と比べて雇用人員不足感が高い状況にある。日銀短観によると、「食料品製造業」（中小企業）の雇用人員判断（DI）は2017年3月にマイナス30だったものが、2019年3月にはマイナス38まで悪化。直近では2021年6月にはマイナス9となっており、「製造業全般」（中小企業）のマイナス7よりも深刻な状況だ。

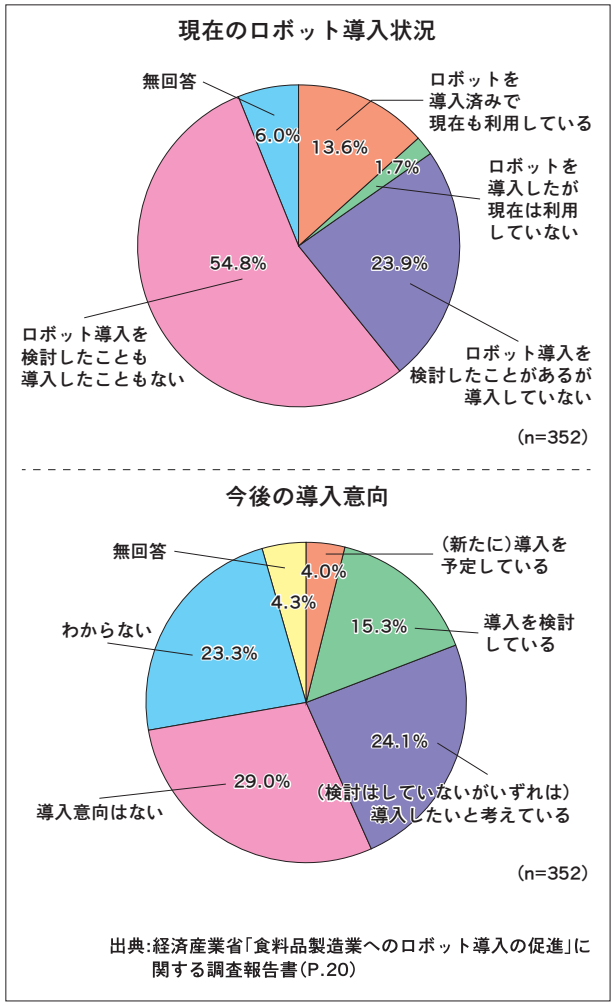
食品分野のシェア2.2%、進まぬ導入

ロボットを導入することのメリットには、省力化や業務効率化、労働生産性の向上、人の重労働や危険作業、過酷作業の軽減・解消への寄与が期待できることなどを挙げることができる。しかし、2020年のロボットの国内出荷台数に占める食品分野（食料品、たばこ、飲料）のシェアは2.2%と低水準にとどまっており、他の業界に比べて、食品産業界のロボット導入が進んでいないことがうかがえる。

8割がロボット導入「検討せず」「意向なし」

経産省の「食料品製造業へのロボット導入の促

進」に関する調査報告書によると、「ロボットを導入済みで、現在も利用している」が13.6%だった一方、「ロボット導入を検討したことも、導入したこともない」が54.8%と過半数を占めた。将来のロボット導入については「検討はしていないが、いずれ」（24.1%）、「導入意向はない」（29.0%）、「分からない」（23.3%）の合計が76.4%に上り、8割近くがロボット導入を直ちに解決すべき事項として位置付けていないことが分かる。



出典:経済産業省「食料品製造業へのロボット導入の促進」に関する調査報告書(P.20)

この調査報告書によると、ロボット導入に踏み切った動機は、重労働や過酷作業などの「従業員の苦渋作業の軽減」が58.6%、「人手不足への対応」が55.2%、「生産性の向上」が58.6%といずれも過半数を上回っている。

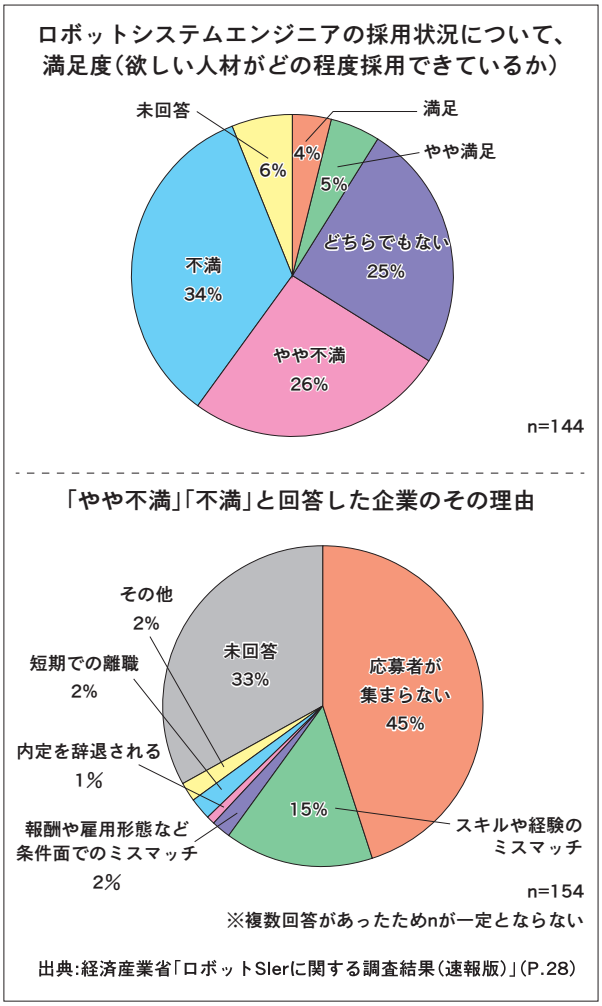
ロボットSIer、売上増加も利益率振るわず

ロボットを提供する側のロボットSIerは、導入する側の食品産業界の各企業の現場が抱える課題を把握、分析し、最適なロボットシステムの企画・立案、設計、構築に向けてさまざまな機械装置や部品などの中から必要なものを選別、システム構築などを行う事業者だ。

経産省の「ロボットSIerに関する調査結果（速報版）」によると、ロボットSIer業界全体のビジネスは活況だ。引き合いは増加傾向にあり、6割の企業の売り上げが増加傾向にある。しかし開発・設計コストが回収しにくく、ロボットSIerの社会的地位が低いことなどを背景に、「仕事量の増加」が「利益率の増加」に結び付いていない状況が浮き彫りになっている。

ロボットシステムエンジニアの人材確保に関しては、9割がエンジニア不足に陥っていると回答。ロボットシステムエンジニアが「やや不足」、「非常に不足」と回答した企業に「ロボットシステムエンジニアの不足が自社に及ぼす影響」を聞いたところ、52%の企業が、引き合いがあっても受けられないなど、ビジネス機会を逸失している状況だと答えたという。

そして回答企業の6割が、ロボットシステムエ

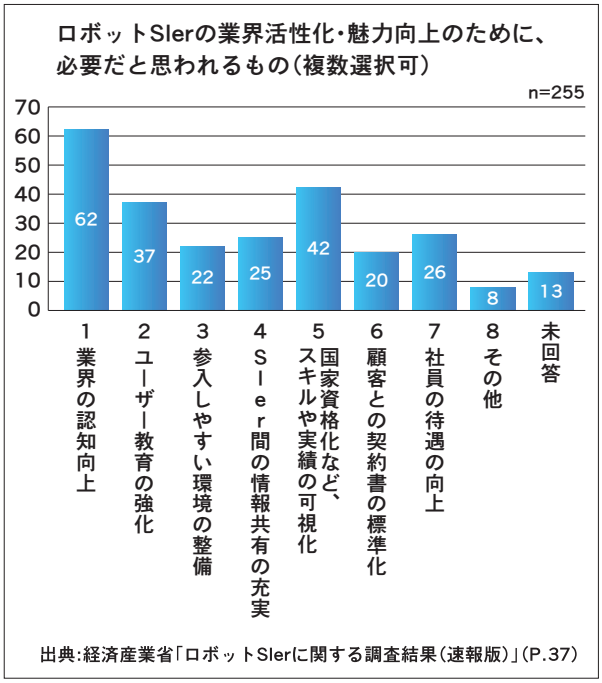


出典:経済産業省「ロボットSIerに関する調査結果(速報版)」(P.28)

ンジニアの採用状況に満足していないことも判明している。

「認知度向上」など急務

そしてロボットSIer業界が取り組むべき課題については、ロボットSIerの業界活性化・魅力向上のために、必要だと思われるもの（複数選択可）を尋ねたところ、最も多かったのが「市場に対する業界の認知向上」、次いで「国家資格化など、スキルや実績の可視化」が多かった。



出典：経済産業省「ロボットSIerに関する調査結果（速報版）」（P.37）

経産省は、ロボットSIer分野に携わろうと考える人を対象に、ロボットを使用した機械システムの導入提案から設計、組み立てなど一連のプロセスを体系的に説明するガイドブック「ロボットSIerのスキル読本」を策定している。

農水省は2018年3月から12月に全国各地で、専門家の講演や取り組み事例などを紹介する「食品産業生産性向上フォーラム」（全9回）を開催。その後も、ロボットやAI、IoTといった先端技術の導入支援や、導入の橋渡し役となるロボットSIerとの接点作りを支援している。経産省もロボット活用の各種情報や、導入促進に向けて、ロボットSireを紹介する活動を積極的に展開している。

Web「ロボット活用ナビ」で情報入手を

また、日本ロボット工業会（JARA）は、全国のロボットSIerを「業務内容」や「分野別」などで検索できるウェブサイト「ロボット活用ナビ」を公開しており、「コロナ禍におけるロボット活用事例」や「導入企業インタビュー」など、さまざまな情報の入手が可能だ。



日本ロボット工業会「ロボット活用ナビ」

「継続的な自動化への投資」検討を

日本ロボット工業会の高本治明氏は「食品産業生産性向上のための基礎知識」（P.4）の中で、ロボット導入に関して「他の競争相手よりも常に生産性を高くして競争力を保つためには、継続的な自動化への投資を考える必要がある」と指摘。「経営層、ロボット担当、ロボットを導入する企業がしっかりとコミュニケーションを取ることで多くの問題は回避することができる。ぜひ社内一丸となって自動化に取り組んでいただきたい」と話す。

ロボット導入で業界の競争力強化に期待

食品産業界に限らず、労働生産力の向上には、各企業の社内構造の改革や、積極的な教育を通じた従業員の能力向上、給与水準引き上げと労働の質の向上などを同時並行で推し進める必要があるだろう。

また、それぞれの企業の経営層や事業責任者などは、現場における生産性の現状を正確に把握するとともに、ITやAIを用いたロボットを活用することのメリットなどを十分に理解した上で、ロボット導入の是非を真剣に吟味、検討するのが肝要だろう。

食品産業界が、ロボット導入の担い手であるロボットSIre業界などと緊密に連携して導入の加速・本格化に結び付け、業界として目指すところの競争力強化という好機が一日も早く到来することを期待したい。

編集後記

新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大は、私たちの生活を一変させました。今回の創立70周年記念誌では、こうしたコロナ禍からニューノーマル時代を見据え、食品企業・団体トップの皆様にインタビューを行い、成長戦略について語っていただきました。また、避けては通れない食品企業とサステナビリティの座談会を行うとともに、食品企業の働き方改革に向けた取り組みにも注目しました。さらに、時代を超えるブランドの紹介、食品産業の未来予想図など、この時期ならではのテーマを選びました。本書タイトルの通り、「新時代への道しるべ」として役立てていただければありがたく思います。

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3雑誌などを発行し、食品産業の健全な成長を応援しています。また、食品産業新聞社ニュースWEBを通じ、一般生活者の皆様へインターネットでの食品関連の情報発信を強化しています。こうした時代こそ、あらゆる食品の生産・加工から流通・消費を結ぶ専門新聞社として、業界の指針となる情報を発信していく所存です。

最後になりますが、ご多忙のなか取材に協力をいただいた皆様、協賛していただいた皆様に心より感謝申し上げます。ニューノーマル時代の評価については、10年後の80周年記念誌に託し、食品産業新聞社の次世代の皆さんには、ニューノーマルを超え、さらに未来に向けた発信をしてもらいたいと思います。

株式会社食品産業新聞社
代表取締役社長　馬上直樹

食品産業新聞社 創立70周年記念誌
「新時代への道しるべ ～岐路に立つ世界で～」
2021年 9月28日　初版発行
2021年12月22日　2刷発行
発　行　人：馬上直樹
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.ssnp.co.jp
企画・編集・デザイン：創立70周年記念誌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。

70th Anniversary

目次より

第1章 食品企業・団体のトップインタビュー
第2章 サステナビリティと働き方
第3章 時代を超える逸品〜ブランドのプライド〜
第4章 食品産業の未来予想図

就活生に伝えたい
食品企業トップの声
多数収録！