

老舗和菓子メーカーのコラボ商品開発

食品産業が2020年代に取り組み重要な三つの戦略が農林水産省から提示された。その一つが需要を引き出す新たな「価値創造」にある。山梨県の老舗和菓子メーカー「桔梗屋」が全国のブランド菓子メーカーと手を結び新商品で成功する。常識を覆すようなコラボ商品開発の実態とは――。

二〇一〇年代ビジョンで評価対象

農林水産省が今年四月に発表した「食品産業戦略―食品産業の二〇二〇年代ビジョン―」で、食品産業が近い将来取るべき戦略の方向性の一つに、「需要を引き出す新たな価値創造」を掲げています。商品開発やマーケティングを通じて需要創造によって売り上げを増やし、社会経済的な変化に応じた新たな商品の投入や、従来の商品に新たな付加価値を見だし提供することで需要を掘り起こし、付加価値額を三割増加させることを目指すものです。

その中で、新たな価値を創造する方策として挙げられているのが、①企画・開発力の向上に向けた人材確保・人材育成、②技術開発で今までなかった商品を生み出す、③簡便化・外部化の需要

に応じた商品開発、④高い品質でプレミアムな商品を提案、⑤健康増進や栄養バランスにつながる機能性に訴える商品、⑥包装・容器の高度化による魅力向上、⑦新たな切り口で既存の商品の魅力を訴える、⑧築いたブランドで派生商品を展開、の八点です。

このうち、⑧の事例として、「大手メーカーや流通と地元銘菓の派生商品を全国展開した」と、和菓子メーカーの当社、桔梗屋が紹介されています。とても光栄に思うところです。食品産業戦略の一つとして評価いただいた「ブランドで派生商品を展開」という点に関して、当社の取り組みが具体的にどんなものか、まずご紹介しましょう。

当社は、主力商品である「桔梗信玄餅」の派生商品開発に取り組み、「桔梗信玄餅」とファミ



株式会社桔梗屋 代表取締役社長

中丸 輝江 Terue Nakamaru

なかまる てるえ
1954年山梨県生まれ。マーケティング企画室室長を経て、2012年より現職。商品とお皿のコーディネートや茶道をはじめ作法についての指導など女性の視点を経営に取り入れる。また、働きやすいユニフォームの導入、社内託児所を設立など従業員の働きやすい環境づくりにも尽力している。

リー商品によって、ここ一〇年間で売上高を二倍にするほどの成長を遂げました。また新たな戦略として力を注いできたのが大手菓子メーカーとのコラボレーションです。

その第一弾は、株式会社不二家との「カントリーマム」の共同開発でした。当社では、専務が洋菓子職人として一〇年間のキャリアを持っていたこともあり、「桔梗信玄餅」をロールケーキやプリンに応用し展開していました。洋菓子の基本である両商品を生かせることから、不二家から声掛けがあり、試作を重ねて「カントリーマム 桔梗信玄餅」を発売しました。

アイスクリームでも新規展開を行いました。当社は毎年日本各地で開催される「アイスクリーム万博」に出品していますが、黒蜜ときな粉の味の組み合わせは根強い人気です。そんな中、

水菓メーカーの赤城乳業株式会社から「ガリガリ君」とのコラボレーションのお誘いをいただきました。「桔梗信玄餅」ならではの程よいきな粉の風味を出すことに苦労しましたが、とろりとした黒蜜のテイストや、餅ソースを使った食感を出すことができ、大きな反響がありました。

このほかアイスクリームでは、株式会社セブニーイレブン・ジャパンのセブンプレミアム商品として「ワッフルコーン桔梗信玄餅」を販売しました。他にも、チロルチョコ株式会社の「チロルチョコ」、ネスレ日本株式会社の「キットカット」、山崎製パン株式会社の「ランチパック」など、多岐に渡るカテゴリーとのコラボレーションを進め、今までに一七種類のコラボ商品が生み出されています。

全国ブランドの他の菓子メーカーなどとの共同開発、コラボレーションによる商品を拡大していくことが当社の重要な戦略ポイントです。

ブランド×ブランドで相乗効果

こうしたブランド間のコラボレーションを進めることで生まれるのが、お互いの企業の商品の価値向上・イメージアップだと考えるのです。

一般に「ブランド」とは、他の商品と区別・識別する機能、品質を保証し信頼を獲得する機能、何らかの意味・魅力を発することで引きつける機能、の三つの機能があり、さらにこうした機能を生み出す要素として、伝統・地域性・機能性があるとされます。企業ブランドでは当然こうした三つの機能を持ち合わせてこそ、全国区の知名度や人気を獲得することになります。そして

ブランド同士を掛け合わせることで、その魅力や機能は、従来単独ブランドが生み出していたものの何倍もの効果を発揮するのではないのでしょうか。

当社でも、各企業とコラボレーションを進めたことで、さまざまな波及効果が出てきました。これまで、山梨定番のお土産として慣れ親しまれてきた「桔梗信玄餅」ですが、もともとは東京から人気に火が付き、それが全国に伝播していった経緯があります。「カントリーマム」や「ガリガリ君」のような、全国的な知名度を誇る商品とコラボすることで、知名度や人気における、発火点がさまざまになったと考えられます。

実際、お客さまの中には、これまでお土産として「桔梗信玄餅」だけを購入されていた方が、コラボ商品と一緒に買われていくケースが増えてきました。つまり、コラボ商品を世に出すことで、お互いの企業のブランド価値が高まり、新たな売り上げ増加にもつながっているのです。

いずれにしても、こうした全国ブランドとのタッグによってイメージアップだけでなく商品の競争力アップにもつながっている点はとても重要です。日本国内では菓子だけでも年間一〇〇〇点前後の新商品がプレスリリースされます。その中で、お客さまに選んでいただける商品としてブランド力を持つことは大変重要だと思います。

ここで当社の沿革を少し申し上げます。明治二二年（一八八九年）、中丸熊太郎が市内の和菓子店「満寿太」で菓子作りの修行をした後、親類筋にあたる下連雀の桔梗屋東治郎（野沢家）

からのれん分けを受けて、市内旧若松町の川沿いに和菓子屋を開業したことからスタートしました。店舗は市内の外れに位置していたため地域住民の普段遣いの店として、土産用などの高級菓子よりも「きんつば」の人氣が高く、近隣の町にも評判が知れ渡っていたと言われています。町のお菓子屋さんとして、かき氷なども販売していたようです。

親子の侃々諤々が力の源泉

昭和に入ってから和菓子作りを続けていましたが、一九六八年に三代目に当たる義父母と息子で当時高校生だった夫・中丸眞治（六九歳、前社長、現相談役）が「お土産として、何か一年中出せるお菓子はないだろうか」と考え、開発したのが「桔梗信玄餅」でした。

当時、山梨では甲州ブドウを砂糖に漬けたお菓子「月の雫」や、特産品の果物が定番のお土産でした。

義父母と夫が着目したのが、お盆の時によく食べていたお菓子の「安倍川餅」です。きな粉をかけて食べる餅で、地元ではこれに黒蜜をかけて食べますが、人氣が高く、これにヒントを得て、通年商品として開発しようとして取り組みました。容器はどうするのか、黒蜜を入れる瓶はどうするのかなど、侃々諤々の議論を交わしたと聞いています。

現在販売している容量や形状は、当時から続くものです。ビニールの風呂敷で包むという形は、実は包装にかけるお金がなかったの一番手っ取り早かったのだそうです。発売当初は水

玉模様でしたが、途中から現在の「武田菱」の模様に変更しました。容量も当時と変わっていません。風呂敷を解いて、黒蜜をかけて食べることで、自分で作る楽しさを提供できています。

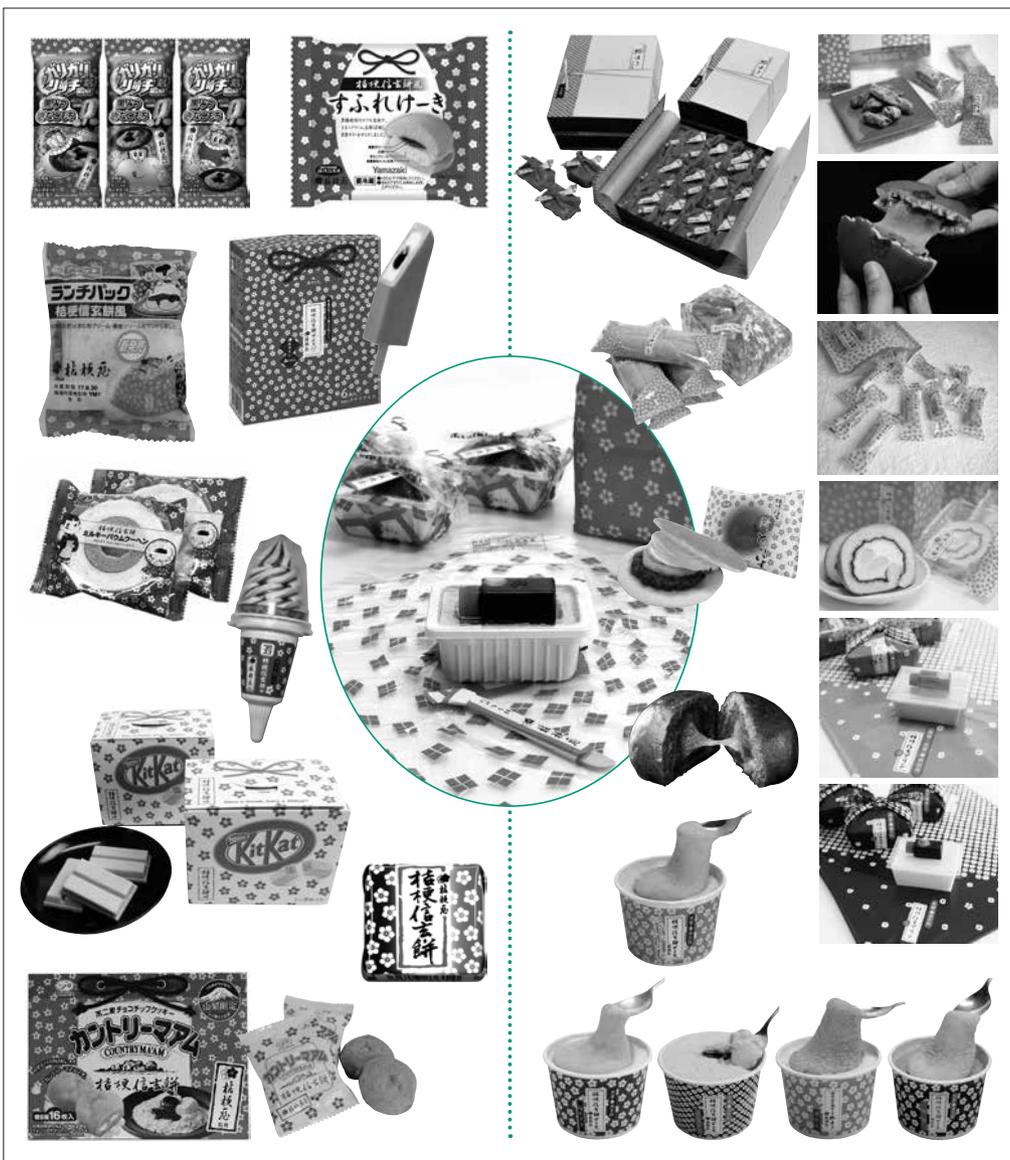
また、箱入り商品は、発売当初から変わらない、手作りの箱が使われています。印刷したポスター紙を機械で打ち抜く印刷箱を使用せず、熟練の職人技で丁寧に貼り合わされ、組み立てられたものです。こうした細部のこだわりを脈脈と受け継いできました。

三〇種類のファミリー商品

おかげさまで、今年で発売から五〇周年を迎えることができました。「桔梗信玄」を冠した当社のファミリー商品も増えていきます。二〇〇一年に発売した「プレミアム桔梗信玄餅吟造り」は、原料に一層こだわり、お餅は甘さを抑え、きな粉には極上の丹波種の黒大豆を使用しました。また、蜜は黒蜜に国内で採れたアカシヤの蜂蜜を加え、一層コクのあるまるやかな味わいに仕上がっています。

オリジナルの「桔梗信玄餅」では普通のようなじを用いるのですが、茶道で用いるような黒文字を使ったようにしたこともポイントです。

一二年には「桔梗信玄餅生ロール」、一二年には「桔梗信玄餅生プリン」「桔梗信玄餅」「桔梗信玄棒」、一三年には「桔梗信玄餅アイスオリジナル」、一五年には「桔梗信玄餅アイスペレミアム」、一六年には「桔梗信玄餅万寿」と「桔梗信玄餅揚げパン」、一七年には「桔梗信玄餅アイス抹



株式会社桔梗屋の代表的な商品である「桔梗信玄餅」、および、その「ファミリー商品」「コラボレーション商品」一覧(中央が「桔梗信玄餅」、右図が「ファミリー商品」、左図が「コラボレーション商品」)。これまで「ファミリー商品」が約三〇種類、「コラボレーション商品」が一七種類開発されてきた。

「桔梗信玄餅」と他の食品の組み合わせは、年代・性別にかかわらず幅広い消費者に受け入れられてもらうため、和菓子にこだわらず、あらゆる食品と随時検討されている。その際、開発・販売の基準となるのは「ファミリー商品」「コラボレーション商品」とともに「桔梗信玄餅」のおいしさが十分再現されていることだ。



上：創業当初の店構え。明治・大正・昭和・平成と経る中で、伝統を継承してきた
下：「桔梗信玄餅」の工程を見学することができる桔梗屋本社工場

茶」と「桔梗信玄茶プリン」をリリースしてきました。工場テーマパークなどで食べられる「桔梗信玄ソフト+」^{プラス}などの和スイーツにもカテゴリーは広がっています。今年一〇月には、きな粉を練り込んだ軍配のしつとりとしたサブレに黒蜜を使ったマシユマロ（ギモーヴ）をはさんだ「信玄軍配ギモーヴサンド」をリリースしました。現在、これらファミリー商品は三〇種類近いアイテムとなり、通年商品として展開しています。

「五〇年間、好調を維持している秘訣は何でしょうか」と尋ねられることもあります。それ

は、率直に申し上げれば、「無理をしなかったこと」が大きな理由ではないかと思えます。

「代々初代」の弛まぬ精神

規模拡大のため、甲府市内から笛吹市の現在の工場に新築・移転する際も、自己資金で行いました。先述の通り、「桔梗信玄餅」は東京から人気が出てきましたが、無理に販路を広げようとせず、確かな職人の技で、確かなおいしさを提供することにこだわり抜いてきたこともあります。

工場見学で来場される方々に「包装体験」を提供するようになったのも、安全で安心な食品作り

を行う姿を体感していただきたかったからです。そうした中で、地道な事業活動を通じて「桔梗信玄餅」の良さが認知され、山梨を代表される和菓子になってきました。派生商品の認知度も順調に向上しており、「桔梗信玄生プリン」は、二〇一五年の「ふるさと祭り東京」で行われた「おみやげグランプリ二〇一五」で部門優勝、J・R・東日本のおみやげグランプリ二〇一八では総合準グランプリを受賞しました。

加えて、コラボ商品の展開で、「桔梗信玄餅」の世界はさらに充実し、厚みを増しています。今まで「桔梗信玄餅」を食べたことのなかった方から、根強いファンの方まで、新しい食べ方・商品を提案することで、新たな価値の提供ができてきたと思います。

私は社長に就任して約八年がたちましたが、前社長から「代々初代」の精神を引き継ぎ、実践してきました。創業からの伝統を継承していく中で、変えてはいけないもの・守らなくてはならないものもありますが、一方で変えなくてはならないものもあります。「桔梗信玄餅」も、常に新しい時代のニーズに対応して派生商品・コラボ商品の幅を広げてきました。人材育成は常に悩ましい課題でもありますが、積極的な意見を求める「社内提案制度」や、グループ会社を含めた効果的な人事異動による「一人数役による多能化」を進めています。

常に新しいことにチャレンジを続け、同時にそれを支える人材・地域の育成を進めてまいりたいと思います。

（文／食品ジャーナリスト 小澤弘教）



市場のニーズを先読み、いち早く海外展開

日本の伝統食品である味噌は海外市場で大きく伸び、いまや「MISO」のラベルで十分通じる浸透度を持つ。信州・長野に本社を置く「ひかり味噌」は、オーガニックニーズに即して欧米に、早くから有機認証の取得など積極的姿勢で輸出を伸ばしてきた。時代のニーズを読む秘訣を探る。



ジャーナリスト

村田 泰夫 *Yasuo Murata*

むらた やすお
1945年東京都生まれ。68年北海道大学農学部卒業後、朝日新聞社に入社。経済部記者を経て論説委員、編集委員。退職後、農林漁業金融公庫理事、明治大学農学部客員教授を歴任。現在はNPO法人中山間地域フォーラム理事、農政ジャーナリストの会幹事。著書に「攻めの保護農政」（農林統計協会）他。

伸びの余地大きい海外市場

わが国が人口減少に伴うさまざまな課題を抱える中で、食品産業もまた、その人口減少のうねりから避けることができない。「人口」とは「人の口」と書く。人口が減るとは、食べ物を食べる口の数が減ることである。

一方、世界を見れば、アジアを中心に人口が激増し、食料品の市場は膨らんでいる。農林水産省の推計によると、世界の主要国の食市場の規模は二〇〇九年の三四〇兆円から、二〇年には六八〇兆円に倍増する。農林水産省がとりわけ農産物の輸出に力を入れるのは、縮小する一方の国内市場と、膨らみ続ける世界市場を見据えることである。食用油、調味料、乳製品、菓子、製茶、酒などの食品製造業でも、海外市場への進出

なくして高い成長は望めない。

農林水産省が一八年四月に公表した「食品産業戦略—食品産業の二〇二〇年代ビジョン—」で、「需要を引き出す新たな価値創造」「海外市場の開拓」「自動化や働き方改革による労働生産性の向上」という三つの戦略を打ち出したのは、時宜を得た適切な提言であった。

農林水産省によると、わが国の食品産業の海外展開は、アジアや米国を中心に展開され、現地法人の数は一五年で一〇七二社。内訳は食品製造業が五七七社、外食産業が一六六社、関連流通業が三二八社である。国内法人数に対する現地法人数の割合は、食品製造業の場合、その他の製造業と比べて約三分の一と極めて低い。ただ、海外法人の売上高は、一〇年の二兆四七八億円から、一五年には六兆二四一一億円へと、五年間

で約二・五倍も増えている。

一三年一二月に「和食」がユネスコ無形文化遺産に登録されたこともあって、海外の日本食レストランの数が急速に増えている。農林水産省の推計によると、一七年一〇月時点の日本食レストランの数は約二万八〇〇〇店で二年前より三割も増えた。これには日本食や日本の食文化の魅力が世界各国で高まっていることが背景にある。

観光庁の一五年の調査によると、日本を訪れる外国人観光客が訪日前に期待していることで、一番多かった回答は「日本食を食べること」だった。ジェットロが一四年に実施した海外消費者意識調査でも、好きな外国料理として「日本料理」を挙げた外国人は六六%を超え最も多かった。しかしながら、食品産業の海外事業比率は、ま

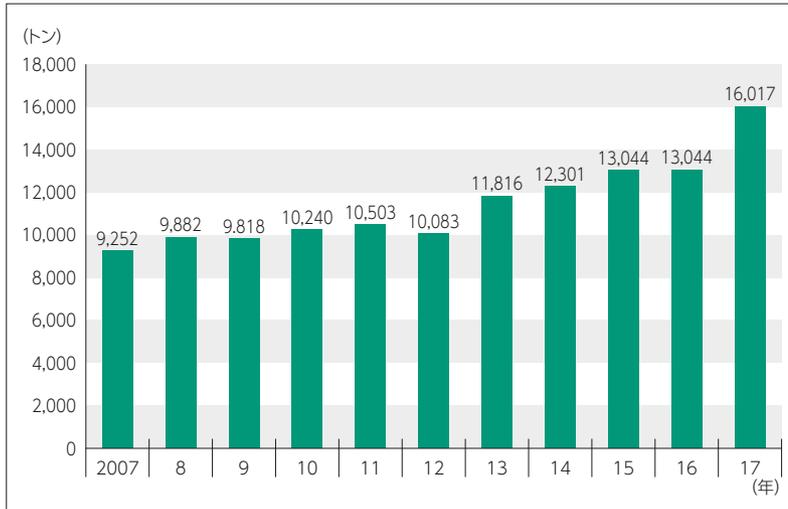
まだまだ低い。それが故に、伸びる余地が大きいというところでもあろう。

経営の柱の1つに輸出

そこで、わが国の伝統食品の一つである大手味噌メーカーの中でも、ことのほか輸出に力を入れている、ひかり味噌(本社・長野県下諏訪町、代表取締役社長、林善博さん(五八歳))のこれまでの取り組みと具体的な輸出戦略から、今後の日本の食品製造業などの海外市場開拓の在り方を考えてみよう。

まず、味噌の海外展開の実情はどのような

図 味噌の輸出数量の推移



のかを説明しよう。

味噌汁として使われる味噌は、海外市場では受け入れられないのではないかと一般的には思われがちだ。在留邦人向けには昔から細々と輸出されていた味噌だが、近年では、日本の伝統的な食品である清酒、緑茶、しょうゆとともに、外国人の間に浸透している。欧米の都市部のスーパーマーケットの棚には、味噌が常時並べられている。世界中で和食がブームなうえ、「発酵食品」や「麹」が健康にいいという知識が広まっていることから、白人層にも味噌が浸透してきている。味噌は英語では「Soybean Paste」と言う。だが今や海外でも豆腐が「TOFU」、枝豆が「EDAMAME」で通じるように、味噌は「MISO」で通じるという。

味噌の輸出数量は、財務省の貿易統計によると〇七年の九二五二トンから、一七年には一万六〇一七トンへ、この一〇年間で約一・七倍になった(図)。輸出金額も〇七年の一八億円から、一七年には三三億円に増えている。輸出数量、金額とも過去五年間、過去最高を更新し続けている。

この間、味噌メーカーの総出荷数量は〇七年の四六万八八〇トンから一七年の四一萬四三二五トンへ、約一二%減っている。生産量はピークだった一九七三年には五九万トンもあったから、ピーク時から二〜三割も減っている。

日本人の食生活が洋風化し味噌汁の需要が減ったことと、人口減少が国内市場の縮小をもたらし、業界全体としてはマイナス成長を余儀なくされてきたのである。

味噌の輸出数量はまだ少ないが、国内市場が

縮小する中、伸び率の高い海外市場には期待が持てる。

前述した通り、過去五年間、わが国の味噌の輸出は数量、金額とも年率一〇%程度の安定した伸びを示している。海外市場開拓に力を入れているひかり味噌は、この間、輸出を年率一〇〜一五%の伸びで増やしてきた。中でも二〇一八年九月期決算では、売上高約一四〇億円のうち九%近くが海外事業によるもので、その伸び率は前年比二〇%と極めて高い。

なぜ、ひかり味噌は輸出に力を入れるようになったのか。林さんが「輸出を経営の大きな柱の一つに据える」ことにしたのは、同社の置かれていた状況にある。

ひかり味噌の創業は一九三六年で、八〇年余りの歴史があり、立派な老舗企業である。ところが、江戸時代や明治時代に創業した老舗の多い味噌業界にあって、同社は「歴史の浅い会社」だそうだが、国内の流通チャネルは先発の大手に押さえられていた。後発の企業が業界内で優位に立つにはどうしたらいいのか。林さんは「海外市場を積極的に開拓する」ことを決断したのである。

米国市場から始めた本格輸出

林さんは大学卒業後、セイコーエプソン(当時の社名は信州精器)に入社、得意な英語を活かして海外営業で活躍した。一二間年在職した後、父親に請われてひかり味噌に入り、二〇〇〇年に父の後を継ぎ三代目の社長に就任した。

海外戦略を立てるに当たって市場を事前に徹底的に調査し、ターゲットを定めた。

ひかり味噌が輸出に本腰を入れて取り組んだのは、二〇〇三年からだ。米国ロサンゼルスに営業所を設け、〇五年に現地法人化した。アジアには日本の味噌のルーツともいえる発酵食品があり、アジア向けから輸出を手掛けるのではないかと思われがちだが、ひかり味噌はそうではなかった。本格的な輸出は米国市場から始めた。

その理由を、林さんはこう説明する。まず、米国は事前調査の結果、味噌の市場が意外と大きいことが分かった。味噌の輸出先(二〇〇三年)を調べると、国別では米国がダントツで多く約四〇%も占めていた。二番目の韓国向けが約一〇%だから、米国向けがいかに多いかが分かる。

米国市場が大きいのは、味噌になじみのあるアジア系の人口が多いことも一因だ。日系人がいるほか、中国系、韓国系、それにヒスパニック系が多く、しかもそれらの人口増加率が高い。さらには、味噌を初めて口にする層にも受け入れられた。「二〇〇〇年の伝統のある発酵食品である味噌は、プロバイオティクス(健康に良い微生物を含む食品)を代表するクールな食品だと思われています」と林さんは言う。

さらに、林さんによると、米国は法律や税制がしっかりしている法治国家なので、投資や営業活動を安心して展開できることも魅力だという。

次に取り組んだのが欧州市場である。食文化や生活スタイルで、欧州は世界の最先端を行く。その最先端の市場で自社の商品が受け入れられることを証明してみたかったのだろう。「グルメの国であるフランスで、わが社のだし入り味噌が、うまいと高い評価を得ている」

中華料理屋の中には、味噌汁を提供しているところがある。味噌汁は日本国内の和食店より多頻度で提供されるという。日本では和食のコース料理の最後に、白いご飯とともに味噌汁が出ることもあるが、欧米では、味噌汁は食事の最初に出てくる。スープ感覚なのだろう。

一方、東南アジアは今後開拓に取り組むという。東南アジア市場を軽視していたわけではない。経済成長率の高い地域であることから、市場の将来性については注目していた。ただ、東日本大震災による東京電力福島第一原子力発電所の事故で、中国が長野県産の食品の輸入を制限するなど、力を入れにくい事情があった。

認証や規格取得が武器

海外市場への進出に当たって、ワールドワイドで通用する有機認証や食品安全規格を先行して取得している。

食品会社は特に、市場からの評価が会社の命運を左右する。健康に悪影響が疑われる添加物を使うのは論外だが、健康に良い食材を使用し、環境に負荷を与えない方法で製造するのは、食品会社の責務である。そのことを第三者に確認してもらい、を経営上の優先事項に据えた。

ひかり味噌が特に力を入れたのが、有機認証の取得である。繰り返すが、林さんが前職のエブソンからひかり味噌に移ったのが、二五年前の一九九四年だ。そして入社三年後の九七年、自ら渡米して、米国の有機農産物・加工食品の認定機関OCIAから認定を受けている。日本農林規格(JAS)に有機JASの規格ができたのが二

〇〇年だから、日本国内で有機認証の制度ができるより前に、ひかり味噌は米国で有機認定を受けているということだ。

その一〇年余り前の八八年、先代である林さんの父は地元長野県産の有機大豆と有機米を使った「頑固屋さんの味噌」を売り出している。有機認証の制度のない時代だから、いわば「自称有機」の味噌だが、こだわりの食品を世に出したいという先代のDNAを林さんも継いでいたのである。こうした土台があったことから日本で制度ができたばかりの有機JAS認定の有機味噌を、二〇〇一年に発売することができた。

また、欧州の有機認証機関であるECOCERT^{ユココサート}の有機認証を〇八年に取得した後、一三年には国際的な食品安全規格であるBRCの認証を取得した。これらの認証や規格取得を先行したことが、米国や欧州での売り込みに効果を発揮した。有機食品であることの消費者のこだわりが、欧米では日本以上に高いからである。海外向け商品のパッケージには「Organic Mission」の文字が躍る。

日本でまだ有機認証の制度ができていない時代から米国の有機認証を取得したのは、将来の海外市場開拓を見据え、「有機」が他社と差別化できるコアとなる商品の戦略からだ。

有機認証の商品は、自社ブランドの存在感を高めてくれたし、競合が少ないことから収益を確保することにもつながった。早くから有機認証を取得したことで、会社として先進性を誇ることができたうえ、取引先や消費者から高い信頼感を得たことも、販売にプラスに働いた。



上：海外市場を開拓してきた林善博さん
下：ひかり味噌が海外で展開する各種商品



一二年にはハラール認証を業界で初めて取得している。ハラール認証とは、イスラム教の戒律にのっとって調理・製造された食品であることを証明する認証だ。イスラム教徒は豚肉や酒類などを口にしてはいけないことになっている。インドネシアやマレーシアなどにはイスラム教徒が多いことから、東南アジア市場を開拓するにはハラール認証が不可欠と林さんは判断した。一九九九年、ひかり味噌の長野県下諏訪町の本社と同県飯島町にある工場が、ISO14001の認証を取得した。これは「環境規制」と言われるもので、会社が環境に負荷をかけないで

製品を製造しているとお墨付きを得たことを意味する。業界でISO14001を最も早く取得したことになる。翌、二〇〇〇年には品質のよい製品を作る仕組みを備えているというISO9001（品質保証）の認証をひかり味噌の工場は取得した。

「第三者による企業の社会的評価のお墨付きが消費者の心をつかむと確信しました」と林さんは話している。

市場ごとに細かな販売戦略

現地のニーズに即した販売戦略をとるために

さまざまな工夫をしていることも大きな特徴だ。イスラム圏には酒の成分を使わないで生産した商品であることのほか、欧米市場向けには色の濃い赤い味噌より、概して好まれる白い味噌を主に出荷している。また、パッケージデザインも市場に合わせて変えており、欧米市場向けには英文でなどその国の言葉で商品名や使用方法をパッケージに書き込んでいる。

「日本製だということ的印象付けたくて、日本語と英語の両方の言葉を刷り込んだら、欧米市場では不人気でした」と秘話を明かす。

一パックの量も、国内向けは七五〇gのものが多いが、海外市場向けには五〇〇gにした。市場ごとに細かな対応ができるのは、主要の市場に、専任の担当者を張り付けているからである。現地駐在員が得意先のスーパーやレストラン・チェーンと直接商談し、その際、現地のニーズを拾い上げている。海外営業は商社頼みにはせず、自ら販売網を築く意気込みで、専任の営業担当者を九人も配置している。工場を除く社員八〇人の企業としては手厚い体制を取っている。

わが国の伝統的な食材である味噌の業界にあって、海外に積極的に打って出たひかり味噌では、今後も海外市場の見通しに期待できることから「五年以内に、営業利益の三〇%を海外事業で稼ぎたい」と林さんは語っている。

ひかり味噌の輸出戦略を見てきた。海外市場の開拓のあり方を問うと、林さんは「ブランドは自ら育て、自分の足で販路を開拓しなければいけない」と強く言い切った。この言葉は、海外市場開拓を目指すにあたっての指南となるだろう。



生産効率化で、先ず生産性向上を図る

自動化や働き方改革による労働生産性の向上は当然ながら、先ず食品製造業特有の不安定な生産ラインの見直しが重要な課題である。特に必要なのは生産現場の作業を分業化して、効率的にすることであり、現場のロボットやAI（人工知能）の導入でなく、経営工学的な取り組みである。

労働力が有効に活用されず

農林水産省が今年公表した「食品産業戦略」に記されている通り、食用農林水産物の国内生産額は九・二兆円だ。しかしながら、食用農林水産物の生産には種苗代、肥料代、餌料代、燃料費などのコストが掛かるため、生み出す付加価値額は極めて少ない。しかも、農林水産省予算は二・三兆円であり、このほとんどが農林水産物生産関連につき込まれているので、これを差し引いた農林水産物生産の正味の付加価値額はいかほどになるだろうかと思えてしまう。

これに比して食品製造業の出荷額は三三・四兆円で、自動車製造業、化学工業に続く規模である。その付加価値額は出荷額から原材料費（国産・輸入食用農林水産物の額）を差し引いて算出

されるが、これが現在二〇兆円を超えており、国内農林水産物の正味の付加価値額の数倍になるはずである。

このように食品製造業は大きな付加価値、すなわち日本のGDPに大きく貢献している。にもかかわらず、その価値創出に対する評価はなぜか意外に低い。

実際、食品製造業は巨大な産業で、その付加価値額は巨額だが、生産性は極めて低い。特に食品製造業の過半を占めるプロセス（加工）型食品製造業の生産性は、製造業平均の約五〇％しかなく、多くの労働力が有効に活用されていないのが現実である。

産業ごとの生産性とその産業の労働者の平均給与には相関性があり、生産性の低いプロセス型食品製造業の労働者の平均給与は相当低い。



テクバ株式会社 代表取締役

弘中 泰雅 Yasumasa Hironaka

ひろなか やすまさ
1950年山口県生まれ。76年鹿児島大学大学院水産研究科修了。農学博士(九州大学)。日本生産管理学会理事。日本穀物科学研究会理事。食品産業研究会主宰。著書に「食品工場の生産管理」「食品工場のトヨタ生産方式」「食品工場の生産性2倍」(全て日刊工業新聞社)など。

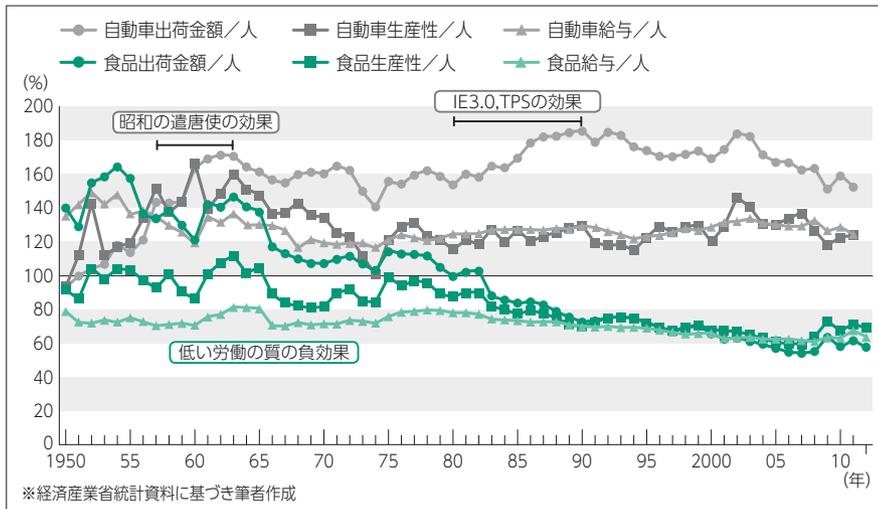
また、少子高齢化により労働力不足が叫ばれる現代日本において、食品製造業が低生産性のために労働力を浪費しているのは、日本経済にとって大問題のはずである。将来的にプロセス型食品製造業の生産性を製造業の平均程度に向上できるとしたら、五〇万人の労働力を他の産業に移動することも可能で、そうなれば、日本の労働力不足問題もかなり改善するはずだ。

食品製造業の歴史的な経緯

このように食品製造業労働者の給与の上昇、労働力の他産業への移動の面からも、官民共に力を合わせて食品製造業の生産性向上に至急取り組むべきであると言いたい。

その産業規模に比して、食品製造業の低生産性に対する一般の意識は低い。ところが、当事者

図1 製造業平均を100としたときの自動車製造業と食品製造業の相対値



である食品製造業関係者の間では、生産性向上に対する認識に徐々に変化が生じている。関連業界や関連官庁による働き掛けもあり、食品製造業の生産性向上の手段として自動化、ロボット、モノとインターネットをつなぐIoT、AIなど技術活用が話題が議論される機会が増えているためだ。

これらの技術は自動車、電機などの製造業で過去に大きな成果を挙げているが、筆者は現状のままの食品工場にこれらを導入しても、残念

ながら直ちに成果を挙げることは難しいと考えている。

その理由は二つある。第一に食品製造業が置かれた歴史的な経緯に由来する生産状況、第二に独特な生産形態に由来する食品製造業の生産特性が原因として挙げられる。

一つ目については、食品製造業は明治初期以前には主要製造業の中でおそらく最先端であり、時の政府は食品製造業にてこ入れをする必要を感じていなかったであろう。そのため、食品製造業の生産性向上に関する施策は長年にわたりほとんど実行されてこなかった。

やがて第二次大戦後の日本経済が破滅的な状態であったとき、日本生産性本部が国力回復のため輸出競争力をつける目的で、GHQ(連合国最高司令官総司令部)のリードにより、「昭和の遣唐使」と呼ばれた海外視察派遣団(注)を創設した。

しかし、当時は食品が輸出品目ではなく、また食品製造業が当時の旧通商産業省の管轄でなかったために、食品製造業のほとんどの経営者は欧米のマネジメントを習得する機会に恵まれなかった。

結果として、経営者の意識は旧来のままであり、生産管理などのマネジメント能力も低い状態が続いてしまった。食品製造業のマネジメント能力の不足は、食品製造業の現在の低生産性の主原因と言えるかもしれない。

野球などのスポーツの采配者を日本では「監督」と呼ぶが、米国ではマネジャーと呼ぶ。辞書を見ると「監督」は目を配り指図したり、取り締まる人のようだが、「マネジャー」は経営者、管理

者、支配人、責任者となり、意味合いはやや異なるようである。早い話が、監督は取り締まる人、マネジャーは経営する人なのである。

マネジメント能力不足に問題

中小規模のプロセス型食品製造業の経営者・管理者と、自動車や電機製造業の経営者・管理者には、言葉の上での監督とマネジャーの違いと同じものがあるように感じる。これまで多くの食品企業では、マネジメント能力不足の技能者を職人管理職として任命するなど、固有技術の熟練度や血縁などで管理職を選ぶことが多かった。

「昭和の遣唐使」に参加できなかったことに端を発する経営者、管理者の意識やマネジメント能力不足が、現在の食品企業の組織の状況をつくり出したと言っても過言ではない。

やがて一九七〇年代後半から、第三次産業革命(IE三・〇)の時代になる。NC(数値)制御の機械が導入されると同時に、多くの主要な製造業はトヨタ生産方式(TPS)などの経営工学(IE)を取り入れた。しかし食品製造業では、経営者の意識は旧来のままだったため、生産状況は旧態依然であった。

その上、以前から食品製造業の平均給与は他の製造業に比べて相当低く、そのため優秀な人材が食品製造業に入ることは少なく、これが労働の質を低下させ、経営者や管理職のマネジメント能力やIT(情報通信)リテラシーなどの組織資産を形成できないというさらなる悪循環を生んだ。このため、他の製造業のようにIE三・

○の成果を取り入れて生産性を向上させることができなかつた。食品製造業はIE三・〇を通過していない製造業であるとも言える。

筆者がこの結論に至った背景を述べよう。前頁の図1に自動車製造業、食品製造業の一人当たり出荷額、生産性、給与の今日までの推移を示した。製造業平均を一〇〇としたときの自動車製造業と食品製造業の相対値を示したが、最終後は食品製造業の出荷額／人は極めて高い。また、生産性は自動車、食品製造業ともに遜色ないにもかかわらず、一九八〇年ごろからの食品製造業の凋落は著しい。この事実から、食品製造業は八〇年ごろのIE三・〇を通過しなかつたと考えている。

特殊な生産特性が新技術阻む

二つ目の食品製造業自体の生産特性について考えてみたい。

素材型・装置型製造業を除いて、日本が優位に立ってきた自動車や電機などの製造業はデイスクリート(組立)型フローショップ(ライン配置)製造業であり、製品は一個流し生産されている。もともと自動車生産で発展したTPSはデイスクリート型製造業に当然なじんでおり、多くの製造業で生産性を継続的に向上させていった。

ところが、大半のプロセス型食品製造業ではバッチ単位で生産されるため、断続的なだんご生産になりがちである。食品製造は一個流し生産ではないため、工程ごとに時間当たりの処理速度が異なり、一定のリズムで生産することが難しい。また、多品種少量生産という条件も加わ

り、生産に切れ目が生じてしまう。

さらに原材料の特性として変質しやすく、賞味期限などの制約もある。日配食品であるためにまとめ生産や平準化が難しく、安定的な連続生産を行うことが困難である。デイスクリート型製造業と異なる食品製造の不安定な製造特性が、新技術の導入を阻んでいるのである。

例えば自動車工場の溶接ロボットは同じ仕事を終日、何日にもわたり続けることができるが、食品工場で同じロボットを終日使い続けることは現実的に難しい。特に日配食品生産では多くの場合ロット数量が小さいため、稼働率という制約により投入コストを償却できず、特定機能を持つロボットを終日使うことは難しい。

以上のように、歴史的な背景と生産条件の二つの点から、食品製造業ではロボットなどの新技術を導入する前に、前述の生産上の制約を改善することが先決であると筆者は考える。

現在はIE四・〇の時代であるが、食品製造業は近代的な製造業として通るべきIE三・〇を通過していない。従ってロボット、IoT、AIといった先端的な手段の前に、IE三・〇以前のIEを利用した生産性向上にまず取り組み、他の製造業並みの生産性に近づけることが必須であると考えている。

非効率な個人完結型の座作業

生産性向上のために当社テクノバが関わった一つの事例を示したい。

図2は香川県のばいこう堂株式会社の御干菓子工場が、サトウキビ栽培から御干菓子を完成

させるまでの工程である。

特に、後半の「⑩和三盆を⑪御干菓子に成型して⑫化粧箱に詰める」という、最も人手が掛かる工程を効率化するまでに注目されたい。

当社が関わる以前には、この工場では個人完結型の座作業で箱詰め工程を行っていた。これは一人の作業者が椅子に座り箱詰め作業の全てを担う、典型的な一人完結型作業である。分業がないため生産に流れをつくれず、材料・包材・完成品などが作業台上にあふれ、全ての作業が山積み・山崩しで処理されていた。

この状態を改善するため、まずは立って作業してもらうことにした。作業者は多少の抵抗を示したが、二、三カ月後にはなじんでいった。次に、作業者に流れ作業に慣れてもらうため、手送り流れ作業を行った。続いてベルトコンベアを導入し、タクトタイム(工程作業時間)を安定化するためにコンベア上にマーキングし、生産量を確保した。

これらの作業改善が生産性向上につながり、その成果で新工場を建設することができた。その後はコンベアを延長して作業者数を増やして、分業をさらに細かくして生産速度を上げて生産性を向上させた。多種類の御干菓子が入るものは長いコンベアで、種類の少ないものは短いコンベアで生産するなど、ラインの使い分けを導入した。作業者の割り振りが煩雑になるため作業分担表を作成し、作業量と供給労働量を調整して労働力を無駄にしないように配置した。

このように箱詰め工程の生産性は向上したが、箱詰め工程と包装工程の同期化がされていない

図2 和三盆製糖と御干菓子の製造工程



①立ち流れ作業での箱詰めに変更。この時点では手送り ②ベルトコンベアを導入した流れ作業に変えタクトタイムを安定化 ③コンベアを延長し作業者を増員。また、商品別にラインを使い分け ④箱詰め工程と包装工程の同期化 ⑤包装機と同期した箱詰めラインの完成で生産性が1.5倍以上向上した

ライン見直しで生産性二割増

このように二工程を同期化することにより、余分な山積み・山崩し作業を回避でき、これだけのために、工程のつなぎ目の仕掛け在庫は相変わらず山積み・山崩し作業をせざるを得なかった。これは箱詰め作業に比べて包装機の能力が高く、そのまま実施すれば包装機を断続運転にせざるを得ないことに起因した。

箱詰め作業と包装作業を同期化するには箱詰めラインのタクトタイムを短くする必要がある。解決策として、コンベアを連結して作業者数を増やし、一人当たりの作業量を減少させた。

このように二工程を同期化することにより、余分な山積み・山崩し作業を回避でき、これだけ

で生産性を二割程度向上させることができた。この工場への初回訪問時からの生産性向上度は、結果として一・五倍以上になった。生産性向上には従業員の理解と協力が何よりも必須である。ばいこう堂では、従業員全体に対して生産管理などに関する座学を適宜、実施してきた。

このように、多くの食品工場の生産性向上には基本的な経営工学的取り組みが有効であり、必須である。工場は従来の状況のまま、例えばロボットやIOTを導入して効果が得られるであろうか。

筆者はこの事例のように、多くの食品工場現場にまず生産管理の基本的な考えを導入するこ

とで、生産性を二割程度は上げてきた。

筆者はロボットなどの新技術を否定するわけではない。もちろん当社でもロボットの導入についての模索を始めている。

ただ、新技術を導入する前にせめて「現状の生産の流れはどこがボトルネックになっているか」「新技術導入時の稼働時間はどのくらいあるか」など、生産管理学を基に生産ラインを見直す必要があると思う。

(注) 日本生産性本部の生産性向上に関する海外視察派遣団は、GHQの指導により、アメリカの経営管理方法の積極的な導入を目指して、一九五〇〜六一年までに約四〇〇〇人を派遣した。

