

—老舗企業に学ぶ—

日本の味「ふりかけ」をつくり続けて1世紀  
新工場建設を機に「健康食品」企業へ！

田中食品株式会社(広島県広島市)



原爆投下によって多くの命が一瞬にして奪われ、廃墟となった広島だが、戦後、中国・四国地方の経済文化の中核を担う国際平和都市へと発展した。  
この広島市にあって、深刻なデフレ不況下にもかかわらず、ここ数年着実に売り上げを伸ばし、利益を増大させている企業がある。明治34(1901)年の創業以来今日まで、日本人の食卓に欠かせない「漬物」や「ふりかけ」の製造・販売を行ってきた田中食品株式会社だ。同社の100余年にわたる歴史を振り返りながら、今後の成長に向けた経営戦略について田中茂樹社長に伺った。

海軍からの要請で開発したロングセラー「旅行の友」

**炊**きたての白いご飯によく合う「ふりかけ」。その市場規模は年間約400億円といわれる。田中食品の売り上げは約56億円。単純計算で14%のシェアを有する業界第3位の老舗企業だ。

同社の創業は明治34年。田中茂樹社長の祖父・田中保太郎氏が18歳のときに、呉市の中通りで漬物や缶詰を製造・販売する田中商店を開いたのが始まりだ。

保太郎氏は、明治以降、軍都・広島に隣接する軍港として栄えた呉市で、漬物だけでなく、缶詰に味噌とネギ、麩を入れて、兵隊が戦地で飲

める味噌汁を作ったアイディアマン。保太郎氏を盛りだてた夫人のトモさんは、当時では珍しくベッドに寝て、朝食にパンを食べる「モダンガール」だった。

ある日、トモ夫人の知人の海軍将校から、軽くて持ち運びが便利で、日持ちがする、しかも栄養価の高い食品を作れないかという要請があった。

この要請に保太郎氏は応える。田中商店の向かいには煮干しを粉末にした、インスタントだしを製造・販売する店があった。保太郎氏はこの店を工場ごと買い取り、大正5年、だしの作り方をベースに、魚粉にコマとアオサ(のり)を加えた

「ふりかけ」の商品化に成功する。今日まで売れ続けている超ロングセラー商品「旅行の友」の誕生だ。

軍によって大量に一括購入されたこと、加工食品の走りで珍しかったこと、そして何より、日本人に

なじみの深い味であることから、「旅行の友」は売れに売れる。昭和3年には田中商店は広島に拠点を移すとともに、広島漬物製造株式会社に法人化。保太郎氏は総白木造りの800坪の大邸宅を構えるまでになった。

しかし昭和20年、原爆ですべて灰になってしまった。保太郎氏はすでに世界していたが、トモ夫人が原爆によって亡くなる。ジャワで終戦を迎えた保太郎氏の次男耕輔氏は、一年後に復員し、廃材でバラック工場を建て、ゼロからのつくりを始めた。

創業者のあとを継いで会社の再建を図る耕輔氏であったが、漬物を作るうとするがうまくいかない。漬物の製造法が記された書類は、金庫もろとも溶けてしまっていたからだ。

これを機に、徐々に漬物から撤退し、昭和26年には社名を田中食品株式会社に変えた。



代表取締役社長 田中 茂樹(たなか しげき)  
昭和49年、立教大学卒業後、当社に入社。東京都内の食品問屋の営業を経て、平成4年、代表取締役社長に就任。



広島市内にある田中食品の本社屋

社名 田中食品株式会社  
本社 広島県広島市西区東観音町3-22  
代表者名 代表取締役社長 田中茂樹  
資本金 1,000万円  
従業員 145名  
事業内容 ふりかけ等の製造・販売  
創業 明治34年(1901年)  
ホームページ <http://www.tanaka-foods.co.jp>



昭和初頭の工場の様子と当時の「旅行の友」パッケージ



現在の「旅行の友」

# 中小企業だからこそ人材育成に力を注ぐ

**日** 本が高度経済成長に向かい始めた昭和30年代末に放映された人気TVアニメ『エイトマン』。番組のスポンサーだった業界最大手の丸美屋食品がふりかけのCMを流した。あれでふりかけ業界が明るくなった」と田中茂樹社長は語る。

田中社長は、その10年後の昭和49年に大学を卒業し田中食品に入社。翌年、東京の食品問屋に修行に出た。そこで、業界の先輩から「丸美屋さんのような大手と同じものを作っても東京では売れない」と助言される。

考えた末に4種類のふりかけを小さなパック詰めにした「ミニパックシリーズ」を携帯用(弁当用)として発売したところ大ヒット。「作っても作っても生産が間に合わない」ほどの売れ行きで、これが昭和54年に新工場を建設するきっかけになった。

業容拡大に伴い問題となったのが、深刻な人材不足だった。中途採用した社員が3ヶ月くらいで辞めていく。新卒採用のため大学回りをしても「あなたのところに回す学生は余っていない」と言われる。営業で

各地を回ったとき、必ずその地の大学を訪ね、時間をかけて教授との人間関係を作り、一人、二人と確保していったという。

ところが、今度は入った社員を教育する人間がない。コンサルタント会社の研修に社員を次々と送り込んで、研修で仕事の仕方がわかってくと、社員が定着するようになった。

社員だけではなく、田中社長自身も多くのコンサルタント会社の研修に積極的に参加し、「たぐさんのコンサルタント会社のいいところ取り」をしたオリジナル社員教育マニュアルを作った。「若い人は精神論だけではついてこない。マニュアルに基づいて指導した方が動く。社員の親御さんから、『田中食品に入ったからこんなに立派に育った』と言われるような教育をしたい」と田中社長は言う。

## 田中食品略年表

明治34年	呉で味噌・漬物・瓶・缶詰の製造、販売
大正 5年	呉海軍御用達、海軍軍需部納入。 ふりかけ「旅行の友」発売
昭和3年	広島漬物製造株式会社として法人化
昭和20年	原爆被災により工場焼失
昭和26年	田中食品株式会社へ社名変更
昭和38年	2月大阪営業所開設 4月名古屋営業所開設 6月東京営業所開設
昭和40年	全国衛生優良施設工場として厚生大臣賞受賞
昭和48年	広島区西区に本社ビル竣工
昭和50年	日本で最初にミニパックシリーズを発売
昭和54年	東広島市吉行工業団地に東広島工場を新設
平成元年	株式会社サンリオとのライセンス契約
平成16年	廿日市市の広島工場が本格稼働
平成22年	広島市より「ザ・広島ブランド」の認定を受ける



当社が初めて商品化した人気のミニパックシリーズ。



自身が心がけているのは「謙虚であれ」ということだ。若い時に問屋やスーパーの経営者に会った際、立派な経営者ほど挨拶をするとき深く頭を下げることに気づいたからだ。

# 「健康ふりかけ」で売り上げ倍増にチャレンジ

多品種少量生産に対応するため、何台もの自動包装機がひとつの梱包ラインに繋がっている

**現** 在社は、東広島工場(東広島市)と平成16年に稼働を始めた広島工場(廿日市市)との2工場体制で生産を行っている。工場では、PEC産業教育センターの山田日登志所長が提唱するトヨタ生産方式に基づく「カイゼンによるムダトリ」が行われ、製造工程の徹底した効率化が図られている。

機械自体がコンパクトになったという。ムダな在庫も溜まらないため、工場に50%もの空間が生まれた。しかし、田中社長は現状に満足していない。来年の夏頃完成を目指し、広島工場敷地内に新工場を建設する予定だ。新工場では、最新鋭の多品種少量生産に対応可能な自動化ラインの導入と、昆虫や異物の混入を完全に防ぐ無人化生産システムへの切り替えが狙いだ。

「カイゼンでムダをなくしたことで利益は上がってきた。これからは若い人の感性を活かした商品開発に取り組みなければならない」と話す田中社長の商品開発のコンセプトは、ズバリ「食べて健康」だ。

田中社長は、「ご飯にかけて食べたら、健康管理ができて肥満になりません、心臓病にも糖尿病にもなりません、といえるようなふりかけを作らないといけない。人々の健康に役立つ製品を作るのが食品会社の使命」と強調する。

「私が4代目の社長に就任したのが平成4年。先代から受け継いだ松明は赤々と燃えている。その火を消すわけにはいかない」。田中社長の将来への意気込みは力強い。

「私が4代目の社長に就任したのが平成4年。先代から受け継いだ松明は赤々と燃えている。その火を消すわけにはいかない」。田中社長の将来への意気込みは力強い。



天然素材、着色料・保存料無添加で作られた新製品の「しぜんのおいしさでつくりました」シリーズ



商品は過去の販売数からランキングされ、販売実績が高いほど入口付近にストックされる。出荷効率を高めるカイゼンの一例

コスト面での改善すべき点を、率直に指摘してもらえるのがありがたい」と田中社長は話す。

新工場の建設と同時に、同社は商品構成を大きく変える予定だ。現在のふりかけ類は、半分以上が天然素材を使った「健康ふりか

## 老舗企業に学ぶ ここがポイント

- 1 創業者の経営理念を継承しながら、時代が求める新商品の開発に取り組み
- 2 中小企業だからこそ、社員教育マニュアルを整備し、人材育成に力を注ぐ
- 3 「カイゼンによるムダトリ」で徹底した効率化を図る