

食研
～50年のあゆみ



食研～50年のあゆみ

年表

第1章 創業期、食品機能性素材の開発と事業化

株式会社食品化学研究所設立
2年に及ぶ研究開発
冷凍変性グルテンの販売開始
株式会社食研の発足と大阪工場開設
前年比9倍の売上計上
千葉市新港に新工場を建設
販売規模拡大による売上増
「ハイグル」売上不振と新製品での誤算
二年連続の赤字計上
株主構成の見直し
エンドウ豆デンプンの商品化と売上回復
AF-2事件と大阪工場閉鎖
新天然保存料の開発と販売
戦後最大の不況を乗り越り成長

第2章 冷凍食肉加工事業への参入

新会社ショクレイ設立
豊橋工場の新設
冷凍食肉加工事業の伸張と豊橋工場増設

第3章 新生食研への歩み

創業者の死と、新生食研へのあゆみ～ワンマン経営から全員参加の経営へ
新工場建設を土台に新たな飛躍を目指す～千葉市緑区に新工場建設

The story of SHOKUKEN

1963年6月
(昭和38年)

株式会社食品化学研究所を設立。食品化学の研究を開始

1965年4月
(昭和40年)

冷凍変性グルテンの製造販売を開始

1966年2月
(昭和41年)

社名を株式会社食研と改称。この年本社を東京都品川区東大崎に移転

1970年3月
(昭和45年)

本社を千葉市に移転

1976年1月
(昭和51年)

粉末工場を新設

1977年12月
(昭和52年)

粉末工場に冷凍食品工場を増設

1987年6月
(昭和62年)

豊橋工場の第2期増設工事を完了。豊橋工場冷食ライン新設

1991年
(平成3年)

豊橋工場の第3期増設工事を完了。本格的に冷凍食品の製造開始

2003年10月
(平成15年)

株式会社ショクレイを吸収合併

2005年6月
(平成17年)

中国に食品機能性素材の輸出及び冷凍食肉加工品の委託製造開始

1967年5月
(昭和42年)

千葉市新港に新工場建設

1969年10月
(昭和44年)

植物蛋白食品の研究開発
に対し、農林省より農林水産
企業合理化のための試験
研究費補助金が交付される

1979年11月
(昭和54年)

冷凍食肉製造工場として、
子会社「株式会社ショクレイ」
を設立。日本冷蔵株式会社
と業務提携

1983年10月
(昭和58年)

豊橋工場の第1期工事を
完了し、スプレードライヤー
を設置

1996年10月
(平成8年)

株式会社ショクレイ千葉工
場を新設

1999年4月
(平成11年)

本社工場を増設し、冷凍食
品製造ラインを新設

2002年4月
(平成14年)

株式会社ショクレイの冷凍
食肉加工品の製造部門を
継承

2010年11月
(平成22年)

千葉市緑区に本社・千葉
工場を新設。千葉市美浜
区の本社・本社工場・第二
工場を統合・移転する

【第1章 創業期、食品機能性素材の開発と事業化】

株式会社食品化学研究所設立(1963年)

創業者の福田和光氏(当時31歳)が、資本金100万円で、東京の中野区鷺宮に(株)食研の前身となる(株)食品化学研究所を設立。

福田氏は東京水産大学(現在の東京海洋大学の前身)を卒業後、水産関係、畜産関係の会社で、研究開発や商品開発などに従事していた。同氏はこの過程でタンパク質の持つ多様な物性や機能性に興味を持ち、小麦タンパクと豚脂を組み合わせることにより肉様の食品素材が得られないかと考えた。いわゆる「人工肉」、「植物タンパク」のはしりである。

その初めの仕事は、ハム・ソーセージの「つなぎ肉」の開発であった。同研究所設立から9年遡る'54年3月、アメリカはビキニ環礁で水爆実験を行い、この時、近くで操業していた日本のマグロ漁船第五福竜丸とその乗組員が「死の灰」をかぶり被爆した。その後、この実験によるマグロの放射能汚染が大変な問題となり、それまで魚肉・畜肉ハムソーセージの「つなぎ肉」として重要な原料のひとつであったマグロが高騰し、ハム・ソーセージメーカーは新たな「つなぎ」原料の確保に腐心していたのである。

2年に及ぶ研究開発(1963～1965年)

約2年に及ぶ試行錯誤の研究のすえに、福田氏はハム・ソーセージや助宗すり身の「つなぎ」として、安価で有用なグルテン変性物の開発に成功した。グルテンは、小麦粉から澱粉質を除いた後に残るガム様の粘りと弾力を持つタンパク質である。そのままでは弾力が強すぎ伸展性が悪いためハム・ソーセージのつなぎに使用できないが、あらかじめ小麦グルテンを化学処理することにより適度な粘弾性と伸展性が得られることを見出し、冷凍変性グルテン(商品名「ハイグル」)の製造販売に乗り出すことを決意した。

「ハイグル」の製造は東京五反田で行い、原料のグルテンは製粉業界の中堅である千葉製粉(千葉市)より供給してもらうことにした。五反田の工場は冷蔵庫の一角を間借りした小さなスペースであり、カッター1台、100kgのミキサー1台があるだけ。製造員1名からのスタートであった。冷凍グルテンの原料をカッターに入れるには大きな塊を裁断する必要があり、草刈カマで裁断していたという。

「変性グルテン」は、現在では粉末化された「バイタルグルテン」、「活性グルテン」等の名称で知られ、水産・畜産練り製品、ベーカリー製品、麺類等に広く用いられ、'08年度で国内需要量

は1万トンを超えている。

福田氏は、小麦タンパクが持つ特有の粘弾性、保水力、乳化力、抱脂力等、天然高分子物質としてのさまざまな基本的機能に着目しつつ、これに化学的変性を加えることにより水産・畜産練り製品に有用な素材を完成させたのであるが、いまだ半世紀近く前にこの点に着目して商品化に至ったのは、やはり先見の明があったといえる。そして、同氏の着眼と研究の繰り返しは、その後の会社創成の基礎となる「冷凍変性グルテンの製造販売事業」へと発展してゆく。

冷凍変性グルテンの発売開始(1965年)

福田氏は、某畜産メーカーの研究所にハイグルを持ち込んだ。しかし、開発当初の製品は肉の結着性は非常に良かったものの、つなぎ部分がマグロのような自然な色合いではなく、ショーケースに並べるとそこだけ目立ってしまっていた。そこで、グルテンの脱色や着色、配合割合などに関して試行錯誤を重ねた結果、ようやく販売できるレベルに到達し、植物を起源とする「つなぎ肉」でつくられた新しいプレスハムが発売された。

プレスハムは、ハムの中でも価格が安く一般市民が購入しやすい商品であったが、当時はつなぎであるマグロの入手が困難だったことから価格が高騰していた。しかし、つなぎ用のマグロ肉の10分の1の価格の「ハイグル」の使用により安価なプレスハムが実現でき、他のハム・ソーセージメーカーは目をむいたという。

こうして、「ハイグル」の販売は水産練り製品メーカーやハムメーカーに急速に拡大し、'65年には初めての売上1360万円を計上した(記録によればほとんどの大手水産・畜産メーカーに納入されている)。

またこの年、福田氏は日本冷蔵株式会社(現在の株式会社ニチレイ)の副社長を退任した三宅二郎氏を顧問に迎え、経営に関してさまざまな指南を受けるとともに同社への販売促進を図った。三宅氏は明治36年生まれ、宮城県出身で福田氏の出身校である東京水産大学の先輩でもあった。



■1963年 6月 株式会社食品化学研究所を設立。食品化学の研究を開始。

■1965年 4月 冷凍変性グルテンの製造販売を開始。

株式会社食研の発足と大阪工場開設(1966年)

'66年、社名を株式会社食研に改称するとともに本社を品川区東大崎に移転した。さらに「ハイグル」の販売が急速に伸びたため、関西地区の生産拠点が必要になり、大阪府貝塚市に大阪工場を開設した。この大阪工場は千葉製粉の紹介により、関西を中心に小麦粉やスパゲティを製造していた奥本製粉から原料のグルテンの供給を受けることになった。

「ハイグル」はまた、すり身加工船に積み込まれ、魚肉すり身の船上加工にも増量剤として用いられた。

前年比9倍の売上計上(1966年)

こうして、'66年度の売り上げは一気に1億円を超え、前年の9倍以上となり利益も320万円ほど確保した。売り上げ増とともに従業員も29名となった。

千葉市新港に新工場を建設(1967年)

事業の更なる拡大を予見した福田氏は、生産量の拡大にむけて模索していたところ、原料グルテンの供給を受けていた千葉製粉の食品事業部長桜井氏より、千葉港に新たに開発された「食品コンビナート」への進出を勧められ、千葉市新港に新工場を建設することを決断した。当時、千葉製粉は食品コンビナートに10,000坪の土地を取得し、グルテン生産ラインを含む製粉工場を新設し稼働していた。

- 食研と千葉製粉は、この年「事業提携覚書」を締結した。その主な内容は、
- (1) 千葉製粉は食研の新工場建設及び事業計画に協力する
 - (2) 千葉製粉は原料グルテンの安定供給に努力する
 - (3) 食研が資本金を400万円から1000万円に増資するに当たって、増資分のうち200万円を千葉製粉が引き受ける



(4) 千葉製粉は食研に取締役1名を派遣する（上記、桜井氏）などであった。また、新工場の建設費は4,209万円であったが、千葉製粉の斡旋により地元の千葉信用金庫から3,000万円の借入調達ができた。

こうして食研は製粉工場に隣接することにより安定的な原料調達が可能となった。

同年、さらに、新工場建設予定地の近くに1000坪の工業用地を購入し将来の拡大に備えた。

販売規模拡大による売上増（1967～1968年）

'67年度は売り上げ、利益ともに伸ばし、前年のほぼ2倍となった。翌'68年度はさらに売り上げを伸ばし、約3億円まで販売規模を拡大した。

■1966年 2月 社名を株式会社食研と改称。

■1966年 8月 本社を東京都品川区東大崎に移転。

■1967年 5月 千葉市新港に新工場建設。



「ハイグル」売上不振と新製品での誤算(1969年)

'69年10月には農林省から「植物蛋白食品の研究開発」に対し、「農林水産企業の合理化のための試験研究費補助金」が交付された。しかし、この頃から「ハイグル」の売り上げの伸びは鈍化した。外注していたハイグルの粉末化製品も大幅に売り上げを減らし、販売が前年の半分近くに落ち込んだ。これに加えて、同年に新製品として発売した初めての冷凍食肉加工製品「ニューステーキ」で、大量の返品が発生した。当時この製品の販売先であった小口店舗では、冷凍ショーケースなどの設備は必ずしも十分ではなかったため、解凍により不良品が大量に発生してしまったのである。このために新設した設備も遊休化して、当期は1,300万円の赤字を出し、資金不足に陥った。

そこで、取締役経理担当の芝辻氏(第一勧銀出身)と三宅ニ一郎氏は千葉製粉に救援を求めた。千葉製粉は千葉信用金庫とも対策協議を重ね、食研は、これを受けて1970年2月、次のような経営危機乗切り策を決定した。

- (1) 三宅ニ一郎氏の代表取締役会長就任、奥本製粉奥本晋介社長の監査役就任等、役員体制の強化
- (2) 資本金を1000万円から2000万円に増資
- (3) 株主構成の見直し
- (4) 千葉信金、千葉製粉、奥本製粉からあわせて1500万円の資金調達

二年連続の赤字計上(1970年)

'70年3月に本社を千葉市に移転した。この年は納入先の手大ハム・ソーセージメーカーが生産を中止したため、ハイグルの売り上げも減少した。また、外注の粉末製品も売上減少となったことで、売上高はさらに2割近く減少し前年に続き経常赤字となった。2年連続での赤字計上となったため'67年に取得した工場用地1000坪を売却し、この年、当期利益1,347万円を計上した。



株主構成の見直し(1971年)

前年に決議された経営再建策に則り株主構成の見直しが行われ、千葉製粉・奥本製粉・原野産業の3社が資本構成の44.9%を占める形となった。

エンドウ豆デンプンの商品化と売上回復(1972年)

天然高分子物質への関心が深かった福田氏は、タンパク質だけではなく、多くの作物に含まれるデンプンにも興味を持った。その中でも同氏は特に「エンドウ豆」のデンプンに着目し、これを「ゲラスター」という商品名で発売した。

当時デンプンといえば、トウモロコシ、馬鈴薯、小麦のデンプンが一般的であり、エンドウ豆のデンプンを食品の改良剤として利用するという考え方はなかった。エンドウ豆のデンプンは、他のデンプンにはない独特な物理化学性をもっていることに着目したのである。

'72年、水産練り製品の弾力改良材として利用されたこの「ゲラスター」の販売が急伸長し、売上高は再び回復して3億円を超えた。

- 1969年 10月 植物蛋白食品の研究開発に対し、
農林省より農林水産企業合理化のための試験研究費補助金が交付される。
- 1970年 3月 本社を千葉市に移転。



AF-2事件と大阪工場閉鎖(1974年)

'74年、豆腐や、魚肉ソーセージの防腐剤として使用されてきた食品添加物のAF-2(フリルフラマイド)に発がん性があるとして、食品への使用が禁止になった。この頃食研は、これまで変性グルテンやエンドウ豆デンプンで開拓した市場への更なる浸透・拡大を目指していた。そのため、この分野に導入可能な食品添加物にも着手していたが、その中にはAF-2を含む保存料も含まれていた。AF-2の使用禁止により大量の返品が続き、これらの製剤の販売は断念せざるを得なかった。

また、変性グルテンもその需要が減退したため、大阪工場を閉鎖し6名の社員の解雇が行われた。

新天然保存料の開発と販売(1974年)

しかし福田氏は直ちに新しい保存料の開発に着手する。「化学品はいかん。天然物でやろう」…そう言ってAF-2に替わって取り上げたのは「柿渋」だった。千葉市内の豆腐屋に通い続けて、豆腐作りをしながらでき上がる豆腐の保存性を見た。常温72時間の保存性が目標であったが、これはその年のうちにクリアした。ところが問題が一つあった。製品が黒ずんでしまうのだ。この原因はなかなか分からなかった。結局、これは柿渋中のタンニンが製造機械の鉄分と反応して黒く発色するということが分かり、脱タンニン処理をして、なおかつ保存性を持たせた保存料「STF」が完成し、開発の翌年の'74年には仕入商品を除く自社製品の売り上げの40%を占めるまで急成長する。

転んでもただでは起きない、危機を好機に変えるたくましさと情熱が、危機の真っただ中にあった食研の生命(いのち)をつないだ。



戦後最大の不況を乗り越り成長(1975～1978年)

時はあたかも'73年の石油ショックと、これに次ぐ戦後最大の不況といわれる時期であったが、食研はこの約5年間で売上高を12億円へと大きく伸ばしていく。その背景には、水産すり身の主原料であった助宗たらの漁獲量の激減があった。助宗たらの漁獲量は、'72年の290万トンピークに'78年には120万トンまで減少した。助宗たらの漁獲量の激減によりもっとも大きな影響を受けたのは、水産練り製品業界であった。食研ではすでに水産練り製品の改質と増量用に変性小麦グルテンやエンドウ豆デンプンの商品と利用技術を保有しており、これが売り上げを大幅に押し上げた。

■1976年 1月 粉末工場を新設。

■1977年 12月 粉末工場に冷凍食品工場を増設。



【第2章 冷凍食肉加工事業への参入】

新会社ショクレイ設立(1979年)

'79年に入ると、福田氏はさらなる事業の拡大に踏み切った。かねてより交流のあった日本冷蔵株式会社の資本参加を得て、冷凍食肉製品の新会社ショクレイを設立。この新会社の事業として、初めに手掛けたのは鶏肉のサイコロステーキであった。福田氏はかねがね、「安価な素材にいかにして高い価値を付加することができるか」を志向してきた。そして、この時手掛けた鶏肉のサイコロステーキが、やがて21世紀の食研の事業の柱である冷凍食肉加工製品の第1号の商品だったのである。

ショクレイはこのあと、約24年間、ステーキ、トンカツ、焼き肉など現在の食研の事業の骨格となる製品を作り続け、'03年には食研に合併され、食研の第二工場として冷凍トンカツ中心の製造を行うことになる。合併前年のショクレイの売上高は10億円であった。

豊橋工場の新設(1983年)

'83年、食研の商品の一部を受託生産していた豊橋市の原野産業が倒産。食研は同社の従業員の一部を引き取り、委託品の自社生産のために豊橋工場を建設した。ここでは、小麦グルテンを変性、粉末化するためスプレードライヤーを導入した。また、天然の機能素材を中心とした食品機能性素材の製造設備も併せて新設した。

しかし、当時日本はまだ戦後最大の不況から立ち直っておらず、食品機能性素材の主な売り先であった畜肉ハム・ソーセージ、佃煮、漬物、珍味の各業界は販売不振に苦しんでいたため、豊橋工場の稼働率は60%程度にとどまっており、このあと数年間は売り上げの低迷が続いた。



冷凍食肉加工事業の伸長と豊橋工場増築(1987～1992年)

一方、豊橋工場で始めた冷凍食品は、当初は試行錯誤の繰り返しでなかなか思うように伸びなかったが、その後順調に伸び始めたため、'91年、2億5千万円を投じて豊橋工場を増築し、冷凍食品設備の大幅な増強を行った。こうして'92年には冷凍食肉加工品の売上高は12.7億円となり、食品機能性素材の売上高13億円とほぼ匹敵するまでに成長した。

子会社ショクレイの出荷量はその後順調に伸びたので、'96年には、千葉本社工場の近くに1000坪の用地を購入し冷凍豚カツの製造を主にした新工場を建設した。

こうして、トンカツを中心にした冷凍食肉加工食品は、'98年には24億円、更に6年後の'04年には36億円と大きく成長していく。

一方、創業のきっかけとなった「冷凍変性グルテン」の売り上げは、'72年に約3億円を売り上げたのをピークとして次第に減少していった。食研はこの間、さまざまな天然系の素材を主剤とする食品用の改良製剤を開発、販売していったが、主たる市場である水産練り製品、豆腐、漬物、珍味等の業界は市場が縮小の傾向にあった。特にグルテンに関しては、国内メーカーとの競争の激化に加えて、諸外国からの安い輸入品におされ、その販売量は次第に少なくなっていった。

変性グルテンを含む食品機能性素材は、その利用技術を後続の冷凍食肉加工製品に刷り込みつつ、外部への売上高も'92年をピークとして減少の一途をたどり、2012年現在はピーク時の約4分の1となっている。にもかかわらず、食研がその後も順調に成長を続けることができたのは、食品機能性素材の技術を刷り込んだ冷凍食肉加工製品の急成長があったからである。

このように順調な成長を遂げることができたのは、食品化学研究所の創設以来一貫して追いつけてきたタンパク化学、澱粉化学を駆使した技術の蓄積により、高品質の食肉加工製品を市場に提供し続けてきたからといえる。それは例えば、加工中の肉汁の流出を防いでジューシー感を維持する保水技術であったり、硬い肉を軟らかく食べやすくする技術であったり、熱により収縮するトンカツのコロモをしっかりと肉に接着する技術であったり、電子レンジで調理してもびっくりするようなサクサク感を実現できるコロモの調製ノウハウであった。もし、タンパク、澱粉を中心とする機能性素材の技術、応用のノウハウがなかったら、食研のトンカツは、どこにでもある平凡な商品であったに違いない。食研が積み上げてきた食品機能性素材とその利用技術は、まさに食研の冷凍食肉加工技術のDNAとして、現在に受け継がれているのである。

■1979年 11月 冷凍食肉製造工場として、子会社「株式会社ショクレイ」を設立。

日本冷蔵株式会社と業務提携。

■1983年 10月 豊橋工場の第1期工事を完了し、スプレードライヤーを設置。

■1987年 6月 豊橋工場の第2期増設工事を完了。豊橋工場冷食ライン新設。

■1991年 豊橋工場の第3期増設工事を完了。本格的に冷凍食品の製造開始。

■1996年 10月 株式会社ショクレイ千葉工場を新設。

■1999年 4月 本社工場を増設し、冷凍食品製造ラインを新設。

【第3章 新生食研への歩み】

創業者の死と、新生食研へのあゆみ ～ワンマン経営から全員参加の経営へ(2002年)

'02年2月、創業者福田和光氏死去。

この時をもって、食研はそのタンパク、澱粉化学の応用技術という貴重なDNAを受け継ぎながら、一方で、これまでのオーナー経営から組織的経営への転換を求められることとなる。

創業者である福田氏の亡きあと後継者が手掛けたことはいくつかある。まず後継社長が手掛けたことは、とかくワンマンのきらいのあった経営を、「従業員参加型の経営」に切り替えていくことであった。これがのちに、従業員持ち株制度や執行役員制度の創設などにつながり、従業員の経営参加への道を開いた。また、実質上福田氏一人に依存していた開発体制を強化するとともに、経営的にはいかなる特定の企業にも従属しない自主独立の立場を明らかにした。

あわせて、「経営理念の策定」により食研が社会に約束し貢献する基本姿勢を明らかにして、食研の「社会的な存在意義」をあらためて確認するとともに、「中期計画の策定」により従業員とともに今後の事業運営の課題を議論し、今後のあるべき姿の方向付けを明らかにしていく努力を重ねてきた。

【経営理念の策定】

「全員参加の経営」をスタートさせるには、まず、会社が目指す基本的な考え方と将来に向かっての事業展開の道筋を従業員に示すこと、つまり、経営理念の策定と、中期にわたる事業計画を明らかにすることが必要であった。これまでは、創業者である福田氏自身の理念と構想がそのものであったといえるが、これからはそうはいかない。経営理念の策定に当たっては、企業価値を高め、従業員の力を余すところなく引き出していくために何がもっとも重要であるかが検討され、最終的に三つの理念が示され、実行に移された。

経営理念① 「安全・安心」

第一には、食品メーカーとして「安全・安心」を高いレベルで確保することである。

食品を扱う以上、「安全・安心」の確保は当然のこととはいえ、過去に食品メーカーはこの問題をめぐって、多くの辛酸をなめてきた。古くは「森永ヒ素ミルク事件」('55)、「カネミ油症事件」('68)などが知られ、その後も「グリコ森永事件」、「熊本辛子レンコン食中毒事件」(ともに'84)、「雪印集団食中毒事件」('00)、中国製冷凍餃子事件」('08)等、事故や事件性の高いものまで枚挙にいとまがない。

食研が安全のためにいま最も力を注いでいることは、自社工場における製造の安全・安心の確保は当然のこととして、購入する数多くの原材料、資材の安全・安心、物流における安全・安心をいかにして確実なものにするかということである。

初期の頃から自社で内製できる副原料等は可能な限り内製化しているが、やはり外部から調

達する原材料・資材は圧倒的に多い。これらの原材料・資材の安全性については、現在では、工場で直接使用する原材料の安全確認だけでは不十分というのが常識であり、食研でも、すべての原材料の二次・三次原料や、それらを作るための加工助剤に至るまで、その起源や安全性についてのデータベースを構築しており、常にそのメンテナンスを行っている。

例えば、「○○カツ」という商品を製造するために工場で直接使用する原材料は、豚肉をはじめとして全部で28種類である。しかしこの28種類の原材料を製造するための二次、三次原料や、その際用いられる加工剤などにさかのぼっていくと、最終的に250種を超える材料が使用されることがわかる。これらすべての材料について、原産地、品種、遺伝子組み換えの有無、原料製造過程で用いられる添加物や化学薬品などの情報が、すべてデータベースとして管理されている。

上白糖の製造過程では、糖液の脱色工程で「骨炭」が用いられるが、その骨炭の原料に「牛骨」が用いられている。このような場合には、その牛骨がどこの国で生産され、BSEの危険部位を除いたものであることが証明され、保証されていることが明らかでなくてはならない。

上白糖と同様に極めて一般的な原料である「食塩」については、こんなことがあった。当社が使用していた食塩は、原料として海水が、また、加工助剤として4種類の化学品が使用され、その海水は「福島県いわき市周辺の海水」であることがデータとして把握されていた。2011年3月11日（金）、東日本大震災とこれに伴う福島第一原発の大規模な損壊による放射能漏れの危険の報に接した時、三日後には食塩の新たな安全な供給先への変更を行うことができた。

もちろん、製品の安全はたとえサプライチェーンの詳細にわたるデータベースが管理されていたとしても、それで完全に守られるものではない。当社が調達している原料や包装資材の製造元には、購買担当者や品質管理担当者が定期的に訪問して製造現場を確認し、“Face to Face”で意見交換等を進めながら、安全の向上と確保に努めている。また、資材納入業者の担当者やそこで作業している人達に当社の製造現場を見てもらい、当社の安全管理の姿勢や努力を肌で理解してもらうことも行っている。

当社製品の安全・安心は、それにかかわるすべての人々とのチームワークなくして実現できないというのが基本的な考えである。

経営理念② 人材育成

経営理念の第二は、「豊かな人材の育成」である。

これも、企業にとってはごくあたりまえのことだ。今更の感もあるが、企業にとって人材育成は永遠の課題である。とりわけ食研の場合は、天才的でもありまた独占的であった創業社長の支配が長く続き、自主的、自律的に発言し行動できる人材は十分に育っているとは言えなかった。

そこで、これまでのトップダウン型のやり方を、ボトムアップ型の自律的な組織に作り替えていくために、様々な角度から改革が進められた。

食研はメーカーであり、モノ造り企業である。従業員の6割以上が、生産関係の業務に従事している。これらの従業員のモノ造りの良しあしは、そのまま会社の評価と信頼につながる。これをふま

え、まず生産現場の意識改革が必要と考え、会社の業績や今後の展望についてそれまでのように主だった経営幹部だけに公開するのではなく、全従業員に定期的に説明することに着手した。

この「業績説明会」は、画面や写真等を使うなどパートタイマーでもわかりやすいように工夫された。業績説明会が繰り返し行われるにつれて、従業員は自分たちが毎日作っている商品が、どんなところに売られ、どう評価されているかが見えるようになっていった。そして、モノ造りの「当事者」としての自覚や社会との結びつきを感じることでできる「働き手」としての誇りが少しずつ芽生えていった。しかし、この業績報告会はあくまでも「説明会」であり、その意味ではトップダウンであった。

そこで次に、生産現場を中心とする「5S運動」を展開した。すべての従業員が責任区分を持ち、自らの作業環境を安全で快適なものとし、働き易く無駄のない職場作りに参加できるようにした。生産現場は、見違えるように清掃や整理整頓が行き届くようになり、クレーム事故も年々減少していった。

そのほか「従業員持ち株会」の組織化、中期経営計画の説明会の実施、若手幹部の合宿制の「経営者学校」への長期派遣などを実施するようになった。また、最近では生産現場の若手リーダー候補を中心にした職場改革のための「生産研究会」や社内塾「れんが会^{※1}」の発足、生産幹部を対象にしたコミュニケーション技術「ロジカルシンキング」、その新理論の発表時には革命的といわれたエリヤフ・ゴールドラットの「制約条件理論」の集団学習を千葉、豊橋の両工場で行っている。

これらはすべて、「会社はみんなのもの」、「従業員の成長があって会社も成長する」という考え方に基づくものである。そして、これらの活動を通じて従業員の心を開き、社会的役割を目覚めさせ、向かうべき理想の姿へのベクトルを揃えながら、2011年から実施したのが「新人事システム^{※2}」である。

れんが会^{※1}の発足(2012年)

2012年には、“人”に磨きを掛け“個”の強さで組織力を強めたいとの考えから社内塾“れんが会”を発足する。“れんが会”の名称の由来はとんかつ発祥の地とされている銀座の「煉瓦亭」にあやかり、新しいことを始める、自分たちで造り上げることに掛け合わせたもので、社内公募から選ばれたものである。また、ドラッカーの「レンガ積み」の話にも通ずるものがあり、自分達の行動は全て目的がある、その目的を理解して行動する様になりたいとの想いも込めてのことである。

企業変革の源泉は“一人ひとりの学びとその共有である”とも言われている。継続的な学びの環境を作り、そして企業の文化を醸成したい。目的は、個人が学習・経験によって得た知識・スキルを組織として共有し、且つ継続的な学習の環境を整えることである。

新人事システム※2の導入(2011年)

'11年、新工場の完成を機に、これまでの組織・職制・人事システムを一新した。

組織面では、規模の割に部署が多いため「縦割り意識」が強く、部門間調整に時間がかかる、部署間に「スキマ」が生じ責任転嫁が起きやすい等の弊害が見られた。そこで、明確な指揮命令系統とスピード感のある伝達を目的に、シンプルでフラットな組織に変更した。

従業員の処遇や評価の面では、職制上の必要性和処遇上での必要性が混在して実施されていたため8階層からなる役職が存在し、指揮命令系統や責任の所在があいまいになっていた。能力評価や適材適所といった人材を生かす点でも問題が多く、その改善が急務であった。そこで、これまでの職制や処遇をすべて白紙に戻したうえで、あらためて「能力評価」と「適材適所」の観点からすべての社員の人事配置、役割付けを行い、あわせて「透明感のある評価システム」を導入した。その切り口は、①担う仕事の出来栄を見る「役割基準」、②自ら設定した目標の達成度を見る「目標基準」、③社会人・食研の従業員としての基本行動を見る「アクションポイント」の三つである。

システムの運用に当たっては、評価する者の訓練と被評価者へのフィードバックを重視し、相互の納得度を高めることを重視している。このシステムの目指すところは、すべての従業員の役割遂行能力を高める「育成型」のシステムである。

賃金についても、職能給から役割給(職務給)に変更した。今後日本のマーケットは縮小し、低価格・デフレ経済が続くと予想される。そして、今後の社員の年齢動態を見ると、現在の年功序列賃金体系はいずれ大きな負担になると考え、早期に改訂を図ったものである。この改定は、マーケットにおける競争力をつけるためにも、また社員とその家族を守るためにも、不退転の思いで決断したものであった。

経営理念③ 企業倫理を忠実に守る

経営理念の第三は、「企業倫理の遵守」である。企業倫理を踏み外した企業がどうなったかは、過去、現在にわたり残念ながら多すぎるといってよいくらいの事例がある。これらは企業規模や業種を問わず、それだけ陥り易いリスクであるのかもしれない。企業倫理を踏み外した企業は社会からその存在を否定される運命にある。企業倫理はトップの責任事項であり、これが守れない企業は会社も従業員も幸せにはできないことを明記した。

【中期経営計画の策定】

過去の資料によれば、福田氏の生前に「中期事業計画」等の類は見つからない。

おそらくオーナーとしての福田氏は、いつも事業の将来や会社の将来について考え続け様々な

シナリオを描いていたであろうし、また悩み苦しんでいたに違いない。

組織的な経営に転換するに当たっては、会社がこれから先歩むべき道、それを実現するためにやり遂げなければならない課題、これを実現した時の姿や展望を示し、全従業員の心を一つにまとめてその活力を引き出していく必要があった。

食研は、これまで三回にわたって「中期事業計画」を策定し、実行している。

第一次中期三カ年計画(2005年)

'05年(平成17年度)を初年度とする「第一次中期三カ年計画」では、消費の変化の方向として高額消費と低額消費の使い分けが進むこと、高齢者や単身世帯の増加により「個食化」傾向が一段と進むこと、食品の安全に関しては原材料履歴等に一層の関心が高まることを予測した。これらの予測をふまえ、商品に求められる価値は、本物、こだわり原料を使用した商品や健康イメージの高いものであったり、より簡便に調理できる商品、カット類でいえば未加熱の製品より工場で一次フライ済の様な「簡便調理商品」が大きく伸びることを予想している。

実際、'05年度の電子レンジ用加熱済冷凍カツの出荷量は994トンであり、冷凍カツ全体の20%に過ぎなかったが、'12年度、その出荷量は2500トンを超える見通しであり、冷凍カツ出荷量全体に占める割合も50%を超えるところまで成長している。簡便調理食品としての加熱済冷凍カツがこのような大きく伸びた背景には、家庭においては油調理による熱さ、汚れ、においや廃油の処理等が敬遠されつつあること、高齢者世帯などでは油や裸火を使用することによる火災の危険性の大きさに比べ、電子レンジ調理の方がはるかに安全であること、また業務分野では集合ビルなどでは火災防止上、裸火が使用できないケースが増えていることなどがある。

ただ、通常のカツをそのまま油で調理、冷凍しても、それはレンジ用カツとはならない。レンジで調理しても、衣がはがれてしまったり、やわらかく煮えてしまったりして、油で揚げたてのようなサクサク感を出すのは難しい。食研がレンジ用カツをこのように大きく伸ばすことができた裏には、これまで蓄積されたタンパク化学、澱粉化学に基づく様々な応用技術が大いに寄与している。そして、電子レンジ用カツの出荷の急速な伸びが、のちに述べる新工場建設に大きく繋がっていくこととなる。

第二次中期三カ年計画(2008年)

'08年(平成20年度)を初年度とする第二次中計では、我が国における人口減少と高齢化の急速な進行により食品需要の増大は見込めないことを予測している。また一方で、世界的には人口爆発と新興国経済の発展により国際的な資源争奪戦が激化し、原材料、資材の高騰が避けられない見通しの中で、「低成長、低収益の時代」をどう生き残るかが検討された。そして結論は、「量産型のモノ造りをやめ高付加価値商品のモノ造りに転換すること」であった。

当時の食研にとって、電子レンジ用冷凍カツがまさに「高付加価値商品」の中核をなしていた。電子レンジ用冷凍カツは、第一次中計の終わりには既に三年前の1.7倍の出荷を記録しており、トンカ

ツ全体に占める割合は32%になっていた。しかも、電子レンジ用加熱済冷凍カツは、未加熱の冷凍トンカツに比べ平均売価も利益率も高い。顧客は、カツという物品を購入すると同時に、電子レンジで調理できる「簡便さ」と「安全性」、「調理時間の節約」などの「付加価値」を購入してくれているのである。

第二次中計の策定に当たっては、若手で構成されるプロジェクトチームを中心に検討が行われ、その結論は、上に述べたように「本業を深耕し、高付加価値のモノ造りに転換する」であった。この第二次中計では、「電子レンジ用加熱済冷凍トンカツ」の生産基盤の増強とともに、千葉の2工場による分割生産の非合理性を解消するため、3年後に新工場を建設することを決定した。

新工場建設を土台に新たな飛躍を目指す ～千葉市緑区に新工場建設(2010年)

‘10年、食研は約20億円を投じて、千葉市緑区の「土気緑の森工業団地」に新工場を建設した。資本金4500万円、売上高35億円程度の中小企業が、新工場にこれだけの巨額の投資をする例は少ない。そして、極めて大きなリスクを背負い込むことになるというのが一般的な見方であろう。しかし、経営陣は「現状にとどまるリスク」よりも、「進んで未来展望を切り開くリスク」を選んだ。

「量産型のモノ造りから高付加価値商品のモノ造りへの転換」を目指した第二次中計で示した高付加価値商品の中核は「電子レンジ用加熱済カツ」であることは既に述べたが、当時食研でこれを作れるのは豊橋工場に限られていた。その豊橋工場は、年々増大する電子レンジ用カツの需要にこたえるため、正月休みを除くすべての日をこれに充てなければならなかった。夜間生産も含め、新工場が完成するまで4年間に亘り休むことなくこの生産を続けてきたのである。この間の社員、なかでも工場幹部社員とその家族の苦労は大変なものがあつた。高付加価値商品の中核をなす製品の生産を、このような無理な形で継続すること自体が無謀といえた。

一方で、千葉の2工場のうち本社工場の老朽化は著しかった。‘67年の建設より既に43年を経過し、工場建物の仕様も今の時代に顧客が求める水準を大きく下回っており、これから先十分な対応ができるとはとも思えなかった。

経営計画上一つの決め手となったのは、「2工場での分割生産の経済性の低さ」の問題であった。千葉では、本社工場で原料加工を行い、これを第二工場に運んで切り身、衣つけ、パン粉付け、凍結、包装の最終加工を行うという形をとっていた。ところがこれを詳細に分析してみると、一工場で一貫生産をした場合に比べ、かなり割高なコストがかかっていることが分かった。将来にわたって、この無駄ともいえるコスト流出をそのままにしておいてよいわけがない。この問題の解決は経営者としての責任であった。

こうして食研は、現在のままとどまるリスクより、将来に向かって進むリスクを選んだ。これから進化、革新をすべき課題は尽きないが、ひとつひとつ、大胆かつ着実に足を前に進めていきたい。

第三次中期三ヶ年計画(2011年)

'11年(平成23年度)からスタートする第三次中計の策定にあたっての環境認識として、世界経済は、低成長を余儀なくされている先進国と高度成長で沸き立つ途上国とで明暗が分かれており、円高傾向で苦戦を強いられている輸出企業の業績は、海外投資のリターンに依存する構図を呈していた。また、海外投資やIT技術の発達が情報をスピード化させ、人・モノの動きを活性化させていた。今後、「経済障壁の緩和」気運が世界規模で加速されることが予測された。

一方、わが国においては、'08年秋のリーマンショックの影響が冷めやらない中、'09年外食市場規模が初の30兆円割れになるなど人口減少・少子高齢化の波が景気低迷に拍車を掛けていた。そして、消費者の生活防衛がもたらした「外食」から「肉食」への変化は、時代の転換期としての象徴的現象であった。また世帯環境も“単身”の台頭が著しく、ファミリー世帯の終焉を物語っていた。

当社も例外なくその影響を受けることとなり、売上の挽回が最大の課題となっていた。

折しもH23年度からスタートする中期計画は、千葉工場の本格稼働の年であると同時に創業50年を迎える節目の時期ともなっていた。

このような中で第三次中計の方針は、前中計の「本業中心」、「高付加価値経営」、「加熱商品の強化」の基本方針を踏襲し、「成果」の早期実現に集中することとした。過去に習わない新たな切り口として「お客様到達力の向上」、「多品種小ロット生産に挑戦」などの実行項目に加え、新生“食研”の環境作りとして「新人事制度の導入」、「品質保証体制の強化」、「リスクマネジメントの構築」などの基盤を整える“体制固め”と位置付けた。

次期中計(H26年度)は、取り巻く環境に構造的なテーマが多く、中長期的な視点で五ヶ年計画を想定している。尚、単年度の変化にスピード感を持って施策の追加・修正を行う体制としたい。

■2002年 4月 株式会社ショクレイの冷凍食肉加工品の製造部門を継承。

■2003年 10月 株式会社ショクレイを吸収合併。

■2005年 6月 中国に食品機能性素材の輸出及び冷凍食肉加工品の委託製造開始。

■2010年 11月 千葉市緑区に本社・千葉工場を新設。

千葉市美浜区の本社・本社工場・第二工場を、統合・移転する。

これからの50年にむけて ～今後の食研～

食研は'13年に創業50年を迎え、新たな50年に踏み出していく。

まだまだ解決すべき課題は山ほどある。

しかし、課題があるということは、

成長し前進する可能性がおおいにあるということだ。

食研は“「食」を通じてあらゆるお客様に「お役立ち」と「感動」を与え”たい。

各家庭の冷凍庫には

“食研ブランド”が常備されていることを目指す。

そして食研に集う従業員が幸せを感じ、

その思いを商品に込めて届けられる、そんな企業でありたい。

(完)

