トップは語る

企業を継続発展させるために変化を恐れずに挑戦する

井村屋グループ株式会社 代表取締役社長 **浅田 剛夫** 氏

「あずきバー」や「ゆであずき」といったロングセラーを続ける定番商品を送り出す一方で、非常食用の「えいようかん」や塩分を補給する「スポーツようかん」など、時代のニーズをにらんだ新商品開発にも力を入れる井村屋グループ。2010（平成22）年にはグループ内の活性化とシナジー効果を狙い、「自立と協働」のテーマのもと持株会社制へ移行、海外市場の拡販にも積極的に取り組んでいる。この一環として、2012（平成24）年秋には中国市場での肉まんあんまんの販売に本格的に着手する。

あさだたけお／1942年生まれ。三重県津市出身、中央大学卒業。1970年に井村屋製菓株式会社（現井村屋株式会社）入社。1973年からスタートした「アンナミラーズ」レストランチェーン展開では中心的存在として活躍。その後、東京支店長、調味料事業部長、営業本部長などを歴任し、2003年より現職。座右の銘のひとつは「偶然は準備のないものを助けない」という科学者パスツールの言葉で、偶然のように見える幸運も常日頃からの「準備」が生み出すものであるという意味であり、準備の大切さを企業経営の根幹にも考えている。

井村屋グループ株式会社
- ●所在地：〒514-8530 三重県津市高茶屋七丁目1番1号
- ●TEL：059-234-2131（代表） http://www.imuraya-group.com/
- ●創業：1896年
- ●設立：1947年
- ●資本金：22億5,390万円
- ●売上高：326億円（連結売上高 2012年3月）
- ●従業員数：847名（グループ合計 2012年3月現在）
- ●関連会社：井村屋株式会社、井村屋シーズニング株式会社、日本フード株式会社、株式会社ポレア、イムラ株式会社、北京京日井村屋食品有限公司、井村屋（北京）食品有限公司、IMURAYA USA, INC.

変化を自分への栄養にしながら成長を続ける

入社以来、さまざまな業務の中でバラエティに富んだ経験をしてきました。未経験の分野でゼロから挑戦することも多かったのですが、すべてが現在の私にとって大きな糧となっています。

当社に入社したのは、井村屋グループ創業者・井村二郎氏の長男で中学時代の親友でもある井村正勝氏に偶然再会し、大阪万博で高級アイスクリームビジネスに井村屋が挑戦するが、そのメンバーとして参画しないかと持ちかけられたのがきっかけです。一大イベントに参加する醍醐味、新たな分野へ取り組む井村屋の進取の精神に大きな魅力を感じ、転職を決意したのです。

そして、私のビジネスマン人生の原点ともいえるアンナミラーズのレストラン事業。食材の仕入れから調理、ホスピタリティサービスに至るまで覚えることは多く、またいろいろなビジネスを展開する中で、モノと人の流れに細心の注意を払ってマネージメントするなど、経営の概念を学んだことが、とてもプラスになりました。

このときの経験は、東京支店長時代に成し遂げた流通システムの変革でも、大いに役立ちました。当時、支店では、工場からの荷物をおろした後、各方面へ向かう車に積み直すという旧態依然の物流形態をとっていました。ちょうど、コンピュータで受注と配送を結びつける動きが出始め、共同配送という言葉も出てきた頃で、その仕組みに乗り、システマティックに動く物流に変えたのです。

そして、調味料事業部（現井村屋シーズニング㈱）で事業部長を務めるという思いがけない異動も経験しました。50歳を目前にして、今まで全く経験したことのない分野に飛び込むのはいささか躊躇もしましたが、変化を進化にと肝に銘じ挑戦しました。結果的に、原料の仕入れ・調達、生産、保管、物流まで一貫した事業の流れを把握し、財務や生産管理、人材育成まですべてをマネジメントする実務経験は、経営を考える上での大きな糧になりました。また消費財とは違う生産財メーカーとしての、今までの経験と異なるビジネスの拡がりをもたらしてくれました。

新たなことへの挑戦には困難がつきものです。しかし変化の機会を積極的に受け入れイノベーションを目指すことにより、自分自身への大きな栄養となることを私は身をもって経験してきました。加えてさまざまな機会に培った人脈は、現在の私と井村屋グループにとってかけがえのない財産になっているのです。

Azukiを世界語に 井村屋の新たな世界展開

長きにわたりお客様に支持していただける商品を持っていることが井村屋の強みですが、それだけでは事業の発展はありません。常に新たな商品開発や市場展開への挑戦が必要です。

海外進出は10年以上前から取り組んでいますが、さらなる世界展開を目指し「Azukiを世界語に」というスローガンを掲げました。学術名でもある「Azuki」を用いることで、新鮮な感覚で小豆の魅力をアピールしたいと思います。小豆はビタミンB群や繊維質、ポリフェノール、サポニンなどが多く、健康志向のニーズに合致する食品ですから、この点をデザートとしてのおいしさと共に訴求ポイントとしていきます。

最初に調味料の分野で中国進出を果たしたのが2000（平成12）年。その後カステラの販売を始め、販売店舗数が3,000店を超えるまでになりました。現在はギフト販売やインターネットサイト淘宝（タオバオ）での販売まで拡張しています。今秋には、肉まんあんまんの販

売も本格的に始めますが、海外で食品販売を展開する際はローカルな味にどうやってアジャストするかが難問。現地の味に似せるのではなく、井村屋の商品の特長を活かしながら、受け入れてもらえる味にすることが大事で、グローバルな展開の中で、ローカルにも適応するという意味で「グローカル」と言っています。今、日本のコンビニエンスストアも中国に進出していますので、肉まんあんまんを取り扱っていただけるチャンスを大いに期待しています。さらに今秋、天津の新しい開発区の伊勢丹2号店に、アンナミラーズをパイショップとして出店することを決めました。また新しい挑戦です。

次に海外展開を図ったのはアメリカで、2010（平成22）年に現地法人のアイスクリーム受託加工も始め、次いで新工場を設立して大福餅やアイスクリームの現地生産を開始しました。アメリカ市場では和食の需要が伸びており、和食系のレストランはおよそ13,000店舗。そこでのデザートとして、和風アイスクリームや大福餅のサービス定着を狙っています。アメリカの工場では厳選されたカナダやミシガン産の良質の小豆を使い、素材は天然のみ、ほとんどすべての素材を米国産で賄っています。

日本、中国、アメリカという3拠点に工場ができたので、2012（平成24）年に初めて海外事業専任の生産管理部門を作りました。世界で共通の品質管理基準を設け、井村屋ポリシーにのっとった安全・安心な生産体制を確立しています。食品に関係する法律や基準は国によりまちまちですが、井村屋ではそれらを遵守した上で、お客様にとってより安全なQuality Policyを適用し、海外進出を図っていきます。

同時に、各工場で生産する商品を、最適なタイミングやコストで世界各国へ流通できるように体制を整えています。すでに中国の工場で生産したカステラをアメリカで販売する計画が進んでおり、コスト低減を図りながら、各工場が互換性を持って流通を行えば、当社の大きな強みになると考えています。

商品力と人材力がビジネスを育む

井村屋グループは2012（平成24）年4月、設立65周年を迎えました。社長就任以来、社会全体の経済情勢も含め、道のりは険しいと言わざるをえない状況でしたが、2010（平成22）年には持株会社制へ移行し、将来の発展を見据えた変革と新投資にも取り組むことができました。

厳しい中でも致命的な業績悪化を受けずに存続することができたのは、根っこのところにある商品力の強さだと自負しています。「あずきバー」や「ゆであずき」などに代表されるロングセラー商品を持っていること、グループ各社それぞれが持つ商品をコラボレーションして新商品を作り出す体制ができていることが厳しい情勢に打ち勝つ源になっています。

これは、社員をはじめ取引先や仕入れ先の方々、株主も含めたステークホルダーが優秀なおかげです。それと共に地域社会が井村屋を応援していてくれていることも大きい。友人や知人が良いところも悪いところも含め井村屋に対する意見を言ってくれる、また行政や官公庁に出かけても、しっかり応援していただいていることを感じます。地域社会に貢献して恩返しをする企業にならなければいけないと強く思います。

当社では、「Be always for Customers!」をビジョンとし、お客様の立場に立って、お客様を意識し、行動することを心がけております。そのひとつの事例として「一Qさん活動」という、社員一人ひとりが商品・サービスについて、疑問に思うこと・質問したいこと・提案したいことなどを取り上げ、それらを商品・サービスの改善につなげる活動を行っています。井村屋グループでは多様な商品を作っているために、他企業、他部署の仕事や商品の中身が見えにくくなります。そこで、社員間で素朴な疑問や質問をかわし、お互いに気づきを与えようという試みです。質問力は非常に重要で、内側にいるときには気づかなかった疑問やアイデアが生まれ、それが改革につながり、商品づくりに生きてくるのです。

目指す企業像は「明日も行きたくなる会社」

持株会社制に移行する際に目標としたことが徐々に成果となって現れてきました。グループ企業が成長をしながらシナジー効果を発揮する、次代の経営者層を育成する、など経営改革が進んでいます。ひとつの事業で完結するのではなく、そこから生み出されたものが他に波及するような事業形態を目指し、井村屋ならではの特色ある経営スタイルを確立したいと考えています。

そして2012（平成24）年度は、経営品質向上活動を推進しています。経営品質の定義は難しいですが、社員には「良い会社を作る」活動だと伝えています。私自身が理想とするのは「明日も行きたくなる会社」。小学生時代、朝起きたら早く学校に行きたくてワクワクした、あの心境になれたら、間違いなく良い会社だと思うのです。従業員をコアに、仕入れ先などステークホルダーが明日も行ってみようと思える会社になる。そのために、当たり前のことを当たり前にやれる、そして継続的に行うことができる会社を目指しています。

私は、社長就任時のスピーチで経営に関する5つのテーマ「技術を活かす経営」「つながり経営」「人材の人財化」「商品の三安（安全・安心・安定）の実現」「常にNEWを見つける努力」を掲げました。現在10期目というひとつの節目に入りましたが、思いは当時と少しも変わっていません。このテーマを追いかけながら走り続けています。そして、私自身の使命として、渡されたたすきの順位を一つでも上げて、次へつなぐことができるよう力を注ぎたいと思います。

トップは語る こぼれ話はウェブサイトへ ▶
eふぁみり もあわせてご覧ください!
eふぁみり
http://jp.fujitsu.com/family/honbu/family/