

# トップに聞く

## わが社の羅針盤



第27回

創業以来「よりよい品を、より安く、より衛生的に」を守って

### 信州ハム 株式会社

代表取締役社長 中村 幸男 氏

聞き手／伊藤 光之氏（長野ビジネスコンサルタンツ代表）

- 本 社 上田市下塩尻950
- 代表者 中村 幸男 氏
- 従業員数 510名
- 事業内容 食肉加工品製造販売・食肉販売
- 売上高 227億円
- U R L <http://www.shinshuham.co.jp/>
- 沿革 1941年創業。1947年(株)久保商店設立。1950年信州ハム(株)と改称。1970年信州ハム販売(株)を合併。1990年上田市下塩尻に上田新工場完成、本社移転。1998年上田工場加熱食肉製品がHACCPの承認取得。2002年全社でISO14001の認証取得。2004年軽井沢にハム工房オープン。

信州・上田市は年間降雨量がとても少なく、湿度も低い地域です。そして太郎山水系から「酒の仕込み水」にも使われる良質な地下水脈が流れ出る山紫水明の地です。信州ハム株式会社はそういう恵まれた自然環境を食肉加工生産の基礎条件として活かし、頑固なほどの職人気質と、充実した生産設備で「食品の安全性とおいしさ」を追求しています。「グリーンマーク商品」や「軽井沢コースハム」に代表されるハム・ソーセージのトップブランド商品を作り出してきた経緯を、上田市下塩尻の本社工場で中村社長にお聞きしました。

#### 「安全・安心」を企業理念の根幹に

伊藤：こちらへ伺う前に過去の新聞情報等に目を通しましたら、日経MJ紙のバイヤー調査・ヒット分析に、御社の「グリーンマーク商品」が、商品コンセプト、原料・製法、ターゲット設定等の項目で、大手他社を抜いて第1位にランクされていました。まずこのような地位を得るに至った経緯と経営戦略についてお聞かせいただけますでしょうか。

中村：創業は現在の久保会長のお父さんが、篠ノ井の漬け物屋の次男坊だったことから、独立

して生計を立てるために、上田市で昭和15年頃にウサギを集めて、毛皮は軍用用の耳当て等に加工し、肉は食肉加工して販売したのが始まりだと聞いています。

戦後、昭和22年株式会社久保商店として法人化し、その後昭和25年に「信州ハム株式会社」と改称しました。そこから今日へとつながっています。最初は上田城の下で小さな食肉加工工場を立ち上げました。事業内容拡大に伴い、平成2年に現在の西上田・下塩尻に本社工場を建設、全面的にこちらへ移転しました。それまでの生産規模は年産3,000～4,000トンでしたが、新工場

へ移転して8,000トンくらいを生産できるようになりました。上田工場完成に伴い三重工場の生産を全量上田工場へ移管して三重工場を閉鎖し、更埴市にあるコックフーズという子会社を合わせて加工品については業界6位くらいの生産量となっています。

販売の中身は「無添加加工食品」が40パーセント、「軽井沢関係」が13パーセントくらい。残りが「一般商品」といった内訳となります。

主要なお取引先は、イトーヨーカ堂、イオン、ユニー、ダイエー、西友ストアに加え、日生協および主要単協、CGCジャパン(日本最大のスーパーマーケット・チェーン)とその加盟店グループ、関東の「私鉄八社会」という共同仕入れ機構等です。

「無添加加工食品」という商品特性から全国チェーンの商流に乗りやすいものですが、このようにお得意先が広がったのですが、関東中心、生協中心という傾向が強いのです。賞味期限が短く、小ロットの配送になることから、面で業績を拡大することができず、線で伸ばさざるを得ない。そのため物流費がかさむというのが当面の課題です。

伊藤：お取引先名を伺っていると「こだわりの食材を小ロットでお届けする」というご苦労が想像できますが、いかがですか。

中村：CGCジャパングループにPB商品などをお届けしているのですが、まずおいしくなくてはならない。そして安くなくてはならない、という二律背反するような課題を解決することに全力を傾けています。そのおかげで同グループの「コースハムパック」は、日本で一番売れるトップ商品になりました。

伊藤：御社のホームページには「おいしさ、安全・安心、適正な価格」という優先順位で商品造りのコンセプトが表現されていますが、具体的には

そういうことなのですね。

中村：「よりよい品を、より安く、より衛生的に」というのが創業以来のモットーですから、最近食品業界で「安心・安全」ということが改めて注目されていますが、当社はもとよりそれを企業理念の根幹に据えてきました。ですから、なぜ今さら？という気も致します。私たちは当たり前前の事と考えていましたから。

#### 「グリーンマーク商品」への道

伊藤：御社の自然派製品の先駆的存在である「グリーンマーク商品」について、開発のいきさつをお聞かせいただけますでしょうか。

中村：合成甘味料チクロなど、食品添加物の発ガン性が社会問題になった昭和48年頃、主婦の消費者団体から「安全なものを子供たちに食べさせたい」という声があがりました。台東区に「王様の会」という消費者団体があり、「添加物の無いハムが作れないか？」と相談された事で、当社が「無添加加工食品」へ注力して取り組むきっかけとなりました。

ハムというのは正直なところ「おいしくするために、また保存するために何を加えるか」という添加物の歴史でしたから、なかなか順調にはいかず、最初はウィンナソーセージから取り組みました。元々のコンセプトを否定した中でハムを作るわけですから、「ハム」になりませんでした。第一にうまく固まらない。その後約3年かけて「このハムは、保存性が低いから、2～3日以内に召し上がってください」ということで、安





全・安心な無添加ハムを求める流通ルートに限定して出荷を始めました。

そこを起点として「無添加でありながら保存性のあるハム」という難しい課題を解決するための商品開発が始まりました。

昭和50年に、無添加でありながら10～15日くらいの賞味期限で販売できるハムの製造技術が確立されました。それでも価格が割高だったため、なかなか売れずに在庫となり、賞味期限を迎えてしまい、半分位が返品されることもあり、正直、私たち当時の若手社員は「もうやめましょうよ」と言っていたところ、久保会長が「もう少しがまんしろ」とおっしゃり、その通りにしたところ、2～3年くらいして徐々に売れ始めました。それが今日では当社の看板商品になった「グリーンマーク商品」です。

伊藤：無添加でありながら保存性の高いハムというのは究極の商品開発でしたね。

中村：ええ、固くならない範囲での加熱処理とか、風味を維持できる範囲での加工処理など合わせ、天然成分の添加物(岩塩や天日塩など)を加えることにより、難しい課題をクリアしながら味付けの面からも「グリーンマーク商品」を製品化することができました。

伊藤：薫蒸することによって保存性を高めるといった伝統的なハム、ソーセージの加工技術もそれに寄与しているのですか。

中村：それもありません。薫蒸時間の長さなども



工夫しました。しかし、一番の課題は「色」の問題なのです。従来は亜硝酸を使って色を出していたのですが、それには発ガン性の恐れがあるということでやめました。ところがなかなかうまく行きません。どうしても色ムラができたり、全体的に茶色っぽくなってしまいます。それについては「発色剤を使っていない証明です」などとホームページで説明して、ご理解いただけるようになりました。

伊藤：御社のホームページにある「お客様相談室」が製品に関する情報公開と、そうした問題に対する受け皿になっているのですね。

中村：そういうことですね。保存料を使えば30～40日保たせることはできるのですが、あえてそれはやらない。当社独自の加工技術だけで何とか無添加ハム、ソーセージの賞味期限を15～20日まで延ばすことができました。私もスーパーマーケットの食品売り場などを自ら調査するのですが、主婦の皆さまが当社の「グリーンマーク商品」を何のためらいもなく安心して買い物かごに入れてくださる姿を見ることができ、大変うれしく思います。

### ■プレミアム商品「軽井沢シリーズ」への対応

伊藤：2004年以降、日本の人口が減り始め、少子高齢化が進む消費構造の中、「安く大量に」というかつての消費者の価値観が「良いものを、多少高くても少量でお値打ちに」という方向に変化しつつあるように感じますがいかがでしょうか。言い換えれば「食の安全・安心」にかかるコストを容認できる消費者マインドが育ってきているような気がします。

中村：ますますそういう傾向は強まるでしょうね。当社が時間をかけて育ててきた「グリーンマーク商品」が、本当の意味で消費者の皆さまから認められる時代がやってきたと感じています。

さらに当社は大手メーカーのように大量生産を行って安く売ることではできませんから、プレミアム商品である「軽井沢ハム」などを、納得して買っていただけるお客さまに絞って販売する方向へシフトしています。「原材料を吟味し、手作りで良いものを作る」という事です。

伊藤：御社の軽井沢工房では「ハム・ソーセージの体験工房」を展開していらっしゃいますが、どのようなお客さまがいらっしゃいますか。

中村：はい、だんだんクチコミでお客さまが増えています。夏休みや春休みなどの長期休暇には子供さん連れの若い家族客が中心です。リピーターのご家族が増え、団体が軽井沢へ観光にお越しになった団塊世代のお客さまも体験工房にいらっしゃいます。

伊藤：まさに2007年以降退職された団塊世代の皆さんは「可処分所得が多く、時間があり、まだまだ元気」というマーケティング上、最もコアになるターゲットのように思います。

中村：そうですね。当社の軽井沢工房で販売している「軽井沢シリーズ」は、ドイツの伝統的ハム・ソーセージ製法にこだわり、手作りにしていますから、通常商品の2～3倍くらいの価格になるのですが、そうしたお客さまに大人気です。高速道路の横川SAにも「軽井沢シリーズ」を置いているのですがよく売れています。土日の高速道路が1,000円で利用できるようになったこともあり、軽井沢工房のスタッフが急遽自家用車で商品補充に走らなければ間に合わないほどの売れ行きです。

それと、体験工房にいらして、ご自分でハム・ソーセージ作りを体験したお客さまは、「こんなに手間暇かけているのなら「軽井沢シリーズ」は高くても当たり前」という意識を持ってくださるようです。「自分が作ったハム・ソーセージはおいしい」という思いもあるのでしょうか。化学的な尺度では測れないおいしさがあるのだと思いま



す。軽井沢工房は4年になります。単独決算で捉えると「健全なる赤字部門」です。信州ハム全体で捉えるとアンテナショップという位置づけと、地道な広告宣伝・販売促進費だと考えています。伊藤：都心から新幹線で1時間アクセス可能な「軽井沢」という特殊性もありますね。ここで認知した「信州ハム」を、地元のスーパーに行ったとき、ちゅうちょ無く買い物かごに入れていただけるという作戦ですね。

中村：はい。軽井沢工房の売り上げが少しずつ増えてきているというのは、徐々に私たちの取り組みがお客さまに浸透して、地道に成果を上げているということだと思います。

### ■精肉部門の頂点に位置する「信州・蓼科牛」

伊藤：もう一つのプレミアム商品である「信州・蓼科牛」についてもお聞かせください。

中村：こちらは加工食品ではなく「精肉戦略」のひとつです。ハム・ソーセージメーカーは、どちらのメーカーも6～7割くらいの生肉・精肉部門をもっていますが、当社も精肉部門が40パーセントくらいあります。「信州・蓼科牛」は長野県畜産部にもお願いして「信州」というブランドのついたプレミアム畜産物として育ててきた経緯があります。

ただ、一般の牛肉に比べて高いですから難しい面があります。当社・精肉商品ピラミッドの頂点に位置する商品として、2番目が他の国産牛、





エアシャワー▲  
クリーンなバック室▶

次いでアメリカ輸入牛、最も裾野が広いのがオージービーフというラインナップです。

必ずしも「国産和牛(信州・蓼科牛)」だけにこだわっているわけではなく、当社の厳密な基準に基づいて用途に応じて穀物を食べて育ったUSビーフの上物を輸入したり、牧草を食べて育ったオージービーフを輸入したりして使い分けています。日本の農林水産省は強力に国内農業保護施策を打ち出していますから、バランスを取りながら様子を見て、国内自給率を向上させることを目指します。

### 徹底した食品衛生管理への取り組み

伊藤：次に環境保全、品質向上、衛生管理等、直接生産に携わる従業員には、どのような社員教育をしておられますか。

中村：皆さんお気づきでは無いと思いますが、工場内に「生花」を持ち込むと「虫」が付いてきますので、当社の工場内には一切「生花」は置きません。それと工場周囲には1メートルの「犬走り」を設けて、地上を這う動物の進入を防いでいます。外来者には入口の粘着ローラーで髪の毛やホコリを除去してから事務所へお越しいただいています。工場内はさらに厳しいクリーンルーム並みの管理をしており、白衣を着用してエアシャワーを浴びてからでないと入場できません。また、製品の保存性を高めるため工場内の温度は10℃以下に保たれており、ワーカーは白衣の下に防寒

アンダーウェアを着用してもらっています。

伊藤：従業員の食品に対する衛生管理意識を高めるために(\*) HACCP 認証チームの取り組みもされているのでしょうか。

中村：はい、1998年にHACCP認証を取得し、詳細なHACCPレポートが私の手元に上がってきます。全従業員が真剣に取り組んでくれている様子がよく分かります。ただ、最近は日系ブラジル人や中国人ワーカーが増えており、ポルトガル語や中国語で徹底するのに苦労しています。衛生に対する意識というのはまさにその国民固有の文化だと思います。ですから、言葉だけでなく「絵」に描いて分かりやすく伝えるように工夫をしています。

### 省エネルギーと 限られた工場スペースの有効活用

伊藤：百年に一度と言われる経済危機の中、御社の「業務改善」への取り組みについて、お聞かせいただけますでしょうか。

中村：新工場の建設以来、コ・ジェネレーションシステムを導入してエネルギーの40パーセントのコストダウンを実現しました。また、食肉加工工場には「I型ライン」という、原材料の投入から加工→蒸煙・ボイル→スライス→パック→梱包→出荷という一方通行で逆戻りをしない生産ラインを稼働させると同時に、一人のワーカーがなるべく多能工化する方向でベルトコンベアラインを減らしています。そうすることで「手待ち」が無くなり、時間にして2~3割削減、生産金額にして1~2割の生産性を上げることができます。そのようにコスト競争に勝てるような体質強化を図っています。それと合わせて一人ひとりの従業員に責任と権限を持たせることで製品の品質向上にも寄与しています。

(\*) HACCP (ハサップ)：食品製造工程全体の中で、重要な管理ポイントを特定し、そこを重点的に管理する一連のシステム

伊藤：御社の業務改善による生産性向上で、お客さまにはどのくらいの「値ごろ」で代表的商品を提供できるようになりましたか。

中村：「軽井沢シリーズ」はちょっと高いのですが、グリーンマーク商品は「298円/60gの値ごろ」で提供しています。当社は無添加にこだわっていますから、結着剤を使いません。そのためハムをスライスするときに割れてしまったり、他社の添加食品より歩留まりは悪くなっています。そのため単位当たりのコストは2倍くらい高めになってしまいます。また、お客さまにご提供する価格ですが、かつて消費税導入のとき、298円に税を上乘せただけで約10パーセントくらい売上げが落ち込みましたので、すぐに値ごろである税込み298円に戻しました。

伊藤：先ほど製造プロセスの見直しで1~2割の生産性を上げることでコスト競争力を向上させたとお話していましたが、原材料価格高に対してはどのように対応されましたか？

中村：昨年度は飼料高の影響で、9月頃まで肉類も高騰しましたが、その後安定しましたので前期/後期をならせば、だいたい前年と同じくらいで着地することができました。

### 今後目指している方向性と夢は？

伊藤：それでは最後に御社が今後目指す方向性と中村社長の夢をお聞かせください。

中村：現在の「無添加ハム・ソーセージ」生産量は4,000トン程度なのですが、これだけで6,000~7,000トン生産できるような生産体制を実現したいと思います。私個人の夢としては、上田本社工場を「無添加生産工場」に特化したいという気持ちを持っています。上田市下塩尻という自然環境条件に恵まれた本社工場ですから、特徴ある工場として、そういう方向を目指していきたいと考えています。

### ◆◆ インタビューを終わって ◆◆

「経済環境の悪い時期だからこそ、腰を据えて業務改善に取り組む。生産効率を高めた分、商品価格を抑えたい」というのが中村社長の基本的なスタンスだ。

昨年春以降、食料品の輸入原材料価格は軒並み高騰した。そうしたなかであって、輸入原材料の最適粗利ミックスポートフォリオを組み、原材料価格の平準化を図ると同時に、労働集約産業的な食肉加工工場の人件費比率を下げること、人を減らすのではなく労働生産性を上げることで、相対的に人件費比率を下げることに成功したのが、同社「業務改善」の取り組みだ。

トヨタ生産方式などの改善策を手本に「品物の工場内移動は無駄だ」という理由でベルトコンベアを除去して「セル方式」にし、多能工化した従業員が守備範囲を広げ、工場内スペースの有効利用が図られている。付加価値を生まない無駄な動きも削減しようとしている。

「業務改善プロジェクト」は、期間の定めのないエンドレスの取り組みだが、目安として今年を起点とし2年計画で重点的に臨むという。

「百年に一度の経済危機」を嘆くのではなく、逆境をバネにして乗り越えてこそ本物の「業務改善」だ。信州ハムの朝礼では工場内の各持ち場で「やるぞ!」「やってみせるぞ!」という元気な「やるぞコール」が聞こえてくる。仕事を始める前に自分自身を奮い立たせているのだ。活気にあふれる同社の「元気の源」は、案外このようなどころにあるのかも知れない。

### 聞き手◆ 伊藤 光之

1977年中央大学法学部卒。20年の会社勤務を経て1997年に中小企業診断士として独立。酒類業、生活衛生営業、ネットビジネス、創業等のコンサルティングを手掛ける。現在は地域力連携拠点のコーディネーター/専門家として活動中。

