

澁谷食品の圧倒的シェア獲得のメカニズムの解明

1170425 後藤 真生紀

高知工科大学マネジメント学部

1. はじめに

本稿は、澁谷食品株式会社（以下澁谷食品と略す）が芋けんぴの生産量において、全国シェア 50%という圧倒的シェアを獲得している理由を明らかにし、そのメカニズムを解明することを目的としている。本稿では、「澁谷食品は、なぜ、芋けんぴの生産量全国シェア 50%を達成できるのか」というリサーチクエスチョンを設定し、それを基に議論を進めていく。

まず、最初に澁谷食品と芋けんぴについて述べる。芋けんぴはケンピという高知県の郷土菓子を由来としている。ケンピとは小麦粉を練り、焼き固めて作ったお菓子のことである。芋けんぴは、小麦粉ではなく、さつまいもをポテトフライのように細切りにし、素揚げするとともに砂糖を煮て溶かしたものを絡めて作る。素材は全く別物であるが、芋けんぴはケンピに形状が似ていたため、芋で作ったケンピ、芋けんぴと呼ばれるようになった。

先代社長である澁谷金次郎はもともとケンピを作っていたが、小麦の高騰化により、大量入手が困難になってしまったため、さつまいもからなる芋けんぴに着目するようになった。澁谷食品はそこから芋一筋に事業を行っている¹。先代澁谷金次郎は昭和 27 年に事業を始め、その後、昭和 34 年に澁谷食品を設立した。現在は、2 代目の澁谷伸一に事業が引き継がれ、さつまいもの年間使用量が約 10000 トンに上っている。

澁谷食品の主要な製品は、芋けんぴだけでなく、芋チップやスイートポテト等のさつまいもからなる芋菓子となっている。グループ会社である（有）ヤゴローフーズにて、平成 16 年に農業法人取得して、名実ともに芋を育てそこから芋菓子を作る企業となった。また直営店舗である「芋屋金次郎」を設置して、独自開発した芋菓子をお客様に直接届けることにした。さらに、自社ブランドだけでなく、大手のコンビニエンスストア各社や量販店などのプライベートブランド商品も手がけるようになった【1】。

以下では、こうした経緯をもつ澁谷食品が、芋けんぴの生産量全国シェア 50%を獲得しているメカニズムを明らかに

する。

2. 圧倒的シェア獲得のメカニズム

なぜ、澁谷食品が芋けんぴの生産量全国シェア 50%を獲得できているのかというと、多くのコンビニエンスストアや量販店等の小売に購入してもらえるからである。澁谷食品の製造する芋けんぴが小売に選ばれるにはそれなりの理由がある。それは澁谷食品の作る芋けんぴが高品質で安心・安全であるとともに、素朴で美味しいことが消費者に高く評価されているからである。澁谷食品は、そうした評価を得るために、原材料にこだわり、自社の芋苗をベースとして安心・安全で高品質なさつまいもを厳選して栽培し生産農家より原料であるさつまいもを仕入れている。また、芋けんぴに相性が良い油や調味料を日々探求している。そして、自社で内製した製造工程で更なる品質の向上や美味しさの追求を実施している。これにより、高品質かつ美味しい芋けんぴの製造を実現でき、高い評価を得ることに成功している（図 1 参照）。

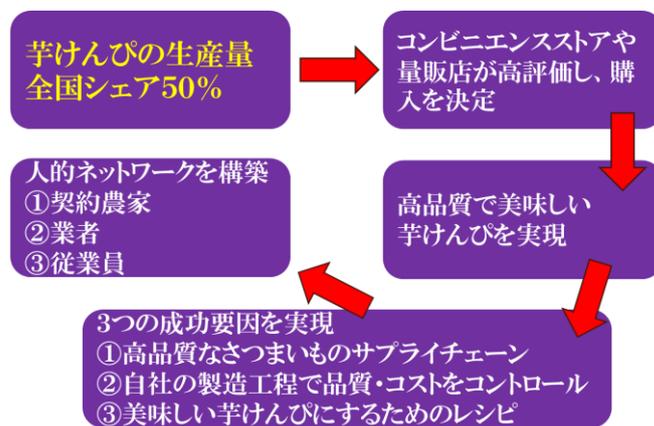


図 1 圧倒的シェアのメカニズム

澁谷食品が安心・安全で高品質な芋けんぴを生産できる要因は次の三点に集約される。

- ① 高品質なさつまいものサプライチェーン
- ② 自社で内製した製造工程で品質・コストをコントロール
- ③ 美味しい芋けんぴをつくるためのレシピ

同社がこの3つの成功要因を継続できるのはそれぞれでしかるべき人材との関係構築に成功しているからである。そうした人材とは、契約農家、業者、従業員である。同社は、社内外で人的ネットワークを構築していて、それぞれの人材との関係性を維持することに成功している。それは澁谷食品が芋けんぴの安定した生産のために築きあげた基盤ともいえる。

3. 生産量全国シェア 50%を支える3つの要因

澁谷食品の芋けんぴの生産量全国シェア 50%を支える成功要因は次の3つであった。

- 要因① 高品質なさつまいものサプライチェーンの確立
- 要因② 自社で内製した製造工程で品質・コストをコントロール
- 要因③ 美味しい芋けんぴにするためのレシピ

以下ではそれぞれの要因について詳しく述べる。

要因①：高品質なさつまいものサプライチェーンの確立

昭和40年代になると、先代社長の澁谷金次郎は、芋がおいしく育つ場所を全国各地で探すようになった。その結果、鹿児島県の大隅半島のシラス台地でさつまいもを栽培することにした。なぜ先代がこのシラス台地を選んだかという点、火山灰によるシラス台地は水はけが良いというのと、鹿児島県は日照時間が長いという要因があり、良質なさつまいもを作る環境としては最適な場所だからである【1】。

今では、約250軒の契約農家に自社の芋苗を扱ってもらうことで、病気になりにくい安心・安全なさつまいもを年間約10000トンの規模で収穫できるようになっている。同社は、テスト農場で約50万本の種芋を品種改良して、高品質な芋苗を確実にしている。

また、昭和56年に九州工場を設立して、産地に生産拠点を構えることにした。その結果、高品質なさつまいもの安定確保及び維持管理を可能とする効率的なサプライチェーンを確立することに成功した(図3参照)。

要因②：自ら内製した製造工程で品質・コストをコントロール

同社は、芋けんぴの長さをそろえて均一にしている。そのためには製造工程において複雑な加工が必要となる。それは

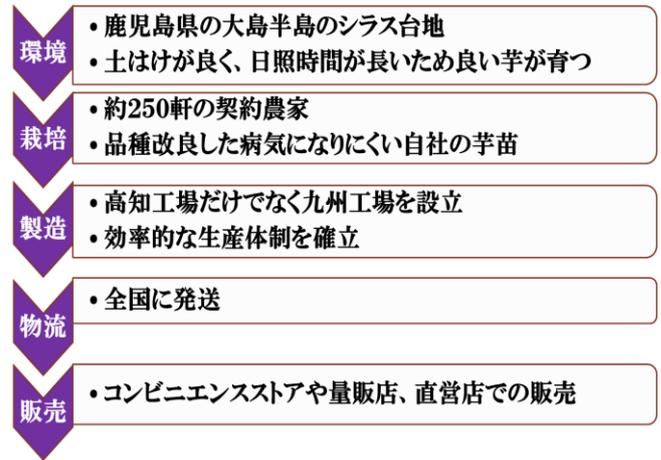


図3 高品質なさつまいものサプライチェーンの確立

原材料である芋の形や大きさがそもそもバラついているからである。したがって、まず、手作業に近いトリミングという下地処理が必要となる。それは、たいへん手間のかかる作業である。

同社は、高品質の芋けんぴを低コストで大量生産するために、芋をカットする機械や工程部品の仕様を自社で策定している。さらに、なじみの業者に特注している。また、破損等の問題に対してすぐに対処するために、鉄工所を自社所有するとともに、設計・配管も自前でやり、コンベアーや芋けんぴを揚げる油槽を内製化している。

同社の製造工程の内製は、年によってばらつく材料の品質を加工調整によって安定させ、1日に最大30トンの芋けんぴの生産を可能にした。こうした芋けんぴの製造技術は、他社には真似できないオリジナルの製造ラインであり、これにより品質・コストをコントロールできている(図4参照)。芋けんぴの大量生産に成功したのは澁谷食品が初めてであった¹。

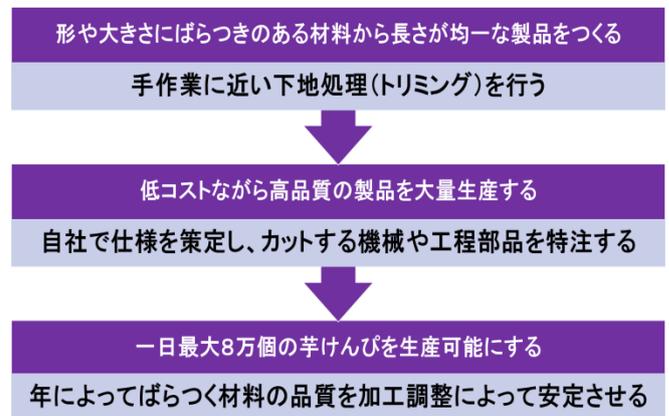


図4 自社で内製している製造ライン

要因③：美味しい芋けんぴにするためのレシピ

澁谷食品は、芋けんぴを作るにあたって、添加物や人工甘味料を一切使用せず、さつまいも、油、砂糖だけを材料として使用している。

澁谷食品が、選んださつまいもは、黄金千貫という白色のさつまいもである。黄金千貫は、他のさつまいもと比べて甘さはないが、風味がとても良く加熱するとさらっとした糖質になるため、油との相性が良く、味つけもしやすい。

油は、オリジナルブレンド油を使用している。また、芋けんぴの味付けのための素材として、黒糖、黒胡麻、海水塩などの昔ながらの自然素材にこだわっている。

油菓子はどうしても酸化しやすく、揚げてから時間が経つほどに油の味が強まって、芋の風味が落ちてしまう。工場では一日に何度も、揚げりはどうか、味はどうか、従業員全体で芋けんぴを食べてチェックすることになっている。工場には油の分析室があり、食品衛生法の油菓子の品質基準に示された数値よりも早い段階で、惜しげもなく新しい油に交換している【2】。

4. 人的ネットワークの構築

澁谷食品では、上述した3つの成功要因が、芋けんぴ生産量全国シェア50%を支えているといえよう。そして、図5に示すように、しかるべき人材がそれぞれの成功要因を担っている。以下では、澁谷食品が安全・安心かつ高品質の芋けんぴの生産にあたって構築した人材ネットワークについて説明する。

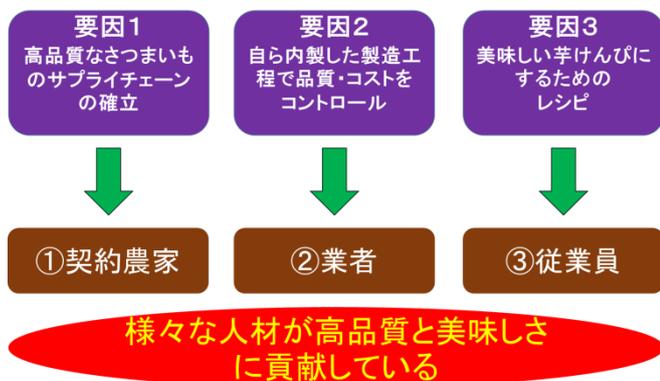


図5 それぞれの成功要因に対する人的ネットワークの構築

①契約農家との関係性の構築

澁谷食品が栽培場所を大隅半島のシラス台地に決めて以来、先代金次郎の芋へのこだわりを良く知る契約農家が、現在もほとんどすべてのさつまいもを栽培している。澁谷食品は契約農家に対して7つの品質基準を定めている。

1. 掘ったさつまいもは時間が経つごとに糖化が進むので前日、当日掘りのさつまいもしか受け取らない
2. 黒い袋に入れて運ぶ
3. 生産履歴を提出する
4. 規格サイズであること（直径4cm、100g以上）
5. 病害虫による被害、病気に侵されていないこと
6. 著しく形状不良でないこと（切れ芋、割れ芋）
7. 芋の尻尾、ひげ根、茎、ツルなどは完全に取り除くこと²

1979年から付き合いのある契約農家は、「当時は芋だけで食べて行ける時代ではなかった。それを澁谷食品が指導し、買ってくれることで農家が安定した。そのお陰で大隅半島の栽培技術が上がり、芋で生きていく自信ができた。品質基準が悪いと受け取ってもらえないので必死に芋を作っている。澁谷食品に芋を出していると周りからの信頼も得られる。」と述べている【2】。

澁谷食品は、契約農家との関係性をうまく構築した結果、大島半島全体の栽培技術が向上させ、高品質なさつまいものサプライチェーンを確立することができた。

②業者との関係性の構築

芋をカットする機械や工程部品の製造を委託している加工業者は、先代から懇意にしている業者である。先代は、倒産の危機に陥った業者を支援してまでも関係性を維持することにしたが、それは地元の企業を大切にするという思いが強かったためである。

九州工場が水害で被災にあった時、復旧作業のために多くの業者が手伝いに来た。それは、先代にお世話になったことに恩義を感じたことでなされた行動であった。

先代が築き上げてきた人脈がこうして現在も続いているのは、澁谷食品は、次の基本方針を打ち出しているからである。

- ・地元の企業を大切にする
- ・企業同士のつながりを大切にする
- ・お互い様の精神で Win-Win の関係を大切にする

- ・互いに切磋琢磨し、フラットな関係を大切にする²

したがって、澁谷食品に関わっている業者との関係性の構築は先代が鍵となっており、先代の意思を継承することによって成立していると考えることができる。

③従業員との関係性の構築

従業員は洗浄・スライス、下揚げ、本揚げ、砂糖づけ、乾燥などの製造工程や品質管理に従事しており、それぞれが芋けんぴの製造において重要な役割を担っている。澁谷食品では、そうした従業員との関係性を構築するために次に示す施策を実行している。

澁谷食品は、決起集会や研修旅行、慰安旅行、マラソンやスポーツイベントなどのコミュニケーションの場をもうけて、従業員全体の関係性を維持しようとしている。また、工場では、工場長が、強制しないマネジメントを推進するとともに、率先垂範により従業員に意識改革もたらしている。年2回行われる面談では、日々の不満や悩み等を聞き入れることによって、職場の雰囲気やモチベーションを向上させ、意識改革を行っている²。

5. おわりに

結論として、澁谷食品は自社で内製してこだわった製造工程で、他社には真似できない安定的で丁寧に安心・安全な芋けんぴをつくっており、そこに関わってくる開発と生産に携わる人材との人的ネットワークを構築、維持することによって、高品質かつ美味しい芋けんぴがつくれている。そして、これまでに築きあげてきた基盤である製造工程と人的ネットワークによって芋けんぴだけでなく、芋チップや芋焼酎、スイートポテト等の自社ブランド商品や高級感を引き出すパッケージなどを巧みに商品開発することができ、小売のバイヤーの評価を高め、澁谷食品の商品を購入していただくことによって芋けんぴの生産量シェア 50%を獲得できている。

澁谷食品は今後も直営店である芋屋金次郎の店舗を全国的に展開するために人脈を広げさらなる店舗数の拡大を展望としている。さらに、大隅半島だけでなく、高知県の大月町で試験的に契約農家を育成しており、さらなる生産体制の構築を試みている。

謝辞

本研究を行うにあたって、ヒアリング調査、インタビューに協力してくれた方々に深くお礼を申し上げます。

脚注

1. 10月25日福田管理部長に実施したインタビュー
2. 2月2日 福田工場長に実施したインタビュー

参考文献

【1】澁谷食品株式会社 HP

http://www.shibuya-foods.co.jp/shibuya_foods.html

【2】芋屋金次郎 HP

<http://www.imokin.co.jp/>