

日本食研の価値創造のメカニズム解明

1180479 別宮未紗

高知工科大学 マネジメント学部

1. はじめに

本論文は、ブレンド調味料分野でトップを維持し、圧倒的なシェアを獲得している日本食研ホールディングス(以下日本食研と略す)の価値創造のメカニズム解明をするものである。本稿では、「日本食研の価値創造はどのように競争優位に波及しているのか」をリサーチクエストンとして設定し、日本食研の事例に対して定性的な分析を行うことで同社の価値創造のメカニズムを明らかにする。

以下では、まず2節で日本食研の会社概要について述べる。次いで、3節では、日本食研における価値創造の全体像について示す。そして、4節から6節にかけて、社内制度、製品開発、提案営業のそれぞれにおける価値創造の事例を紹介する。最後に、本研究の成果をまとめる。

2. 日本食研の会社概要^[1]

日本食研は、愛媛県今治市と千葉県印旛郡に本社を持つ企業で、代表取締役会長は大沢一彦氏、代表取締役社長は大沢哲也氏である。1971年に創業、1973年に設立され、資本金3億8,800万円で本社を含み12カ所の事業所を持つ。事業内容はブレンド調味料及び加工調理食品の販売、研究開発や持株会社としてのグループ戦略立案及び各種事業会社の統括管理を行う。日本食研グループ15社を合計すると、工場を含む304カ所(国内272カ所、海外32カ所)の事業所があり工場は8カ所(国内5カ所、海外3カ所)持つ。(2017年4月1日現在)資本金は40億7,100万円、営業利益は78億4,000万円、経営利益は86億3300万円(2017年9月期)、従業員4,295人(男3,337名、女958名、2017年10月1日現在)である。

当初は、ミートミックス等ハムソーセージに必要な調味料及び器械器具を発売していた。その翌年には、今治市へ移転して本社工場を新設し、やがて「たれ」の出荷量日本一の企業となった。「焼肉のたれ彩(いろどり)」や「からあげの素No.1」が業務用加工食品ヒット賞を受賞している。

同社は、ウィーンのベルベデーレ宮殿をモチーフにした宮

殿工場やユニークな社内制度が大きな特徴となっている。

2006年10月には、K O宮殿工場や宮殿食文化博物館が完成し、愛媛県の観光スポットにもなっている。2013年には千葉県に千葉粉体工場が完成した。年間売上のうち9割が業務用商品で、その中でもブレンド調味料の分野トップを維持し続け、約40%を占めている。

日本食研には次に示す2大ビジョンが存在している(図1参照)。

日本食研2大ビジョン

1. 豊かな食シーンづくりに貢献しよう
～もっと新しく、もっと豊かに～
 - ・「調理する」「販売する」「食べる」の3つのシーンに新しい価値を提供、豊かさを提供する使命がある
 - ・きめ細かくサポートを行い、食シーンを豊かにするコーディネーターとして世の中に貢献し続ける
2. ブレンド調味料の無限の価値を創造しよう
～もっとおいしく、もっと便利に～
 - ・「美味しさ」と「利便性」により、数多くの付加価値を提供する
 - ・お客様に喜びや感動を提供する
 - ・ブレンド調味料の無限の価値を創造する

図1 日本食研2大ビジョン^[1]

日本食研は、そうしたビジョンにしたがって新しい価値を提供することで競争優位を築こうとしている。

3. 日本食研に競争優位をもたらす価値創造の全体像

日本食研には大きく分けて3つの分野で価値創造を行っている。1つ目はユニークな社内制度での価値創造である。日本食研では、「社員が主役になる経営」が重視されており、社員に自律的に働いてもらうための工夫が多くなされている。それは、離職率が高くなってきたことがきっかけとなっ

て検討されるようになった。当時は、急成長を続けていたが、事業の拡大にともない業績や企業を主役として考えてしまい、社員をコストや手段だと考えていた。そこで、「エンジョイベースボール」をヒントに、社員が主役となって自律的に働くようにすることで、離職率を下げることに成功した^[2]。

そうしたユニーク制度に、「社内結婚神社」「叶える人事制度」「社内インターンシップ」「社内SNS」などがあり、同社の経営は、ユニーク制度のデパートと呼ばれている^[2]。この中の社内結婚神社は、恋愛や結婚で社員が仲良くなる事を目的としてつくられたものであり、気になる同僚がいれば社内にある神社にお参りし、縁結箱に願いを書いてくれる^[2]。そうして夫婦となれば、お互いが動機付けされることになる。同社のユニーク制度のデパートは、社員の離職率を抑えるだけでなく、社員がいきいきと働くように価値創造をしている。

2つ目は製品開発における価値創造である。同社には「サクッと揚がる天ぷら粉」「業務用白味噌シート」「シェフ NO. 1 ホワイトソース」「しょうが焼きのタレ・フレッシュ」「焼肉のタレ B フレッシュ・焼肉のタレ C フレッシュ」「からあげの素 No. 1」などといった商品が存在する。これらはどれも業務用として販売されている。この中の総菜店向けの業務用洋風あんかけソース「シェフ NO. 1 ホワイトソース」は、エビや魚などのフライにかけるソースとして総菜店で使用されるものである^[3]。この商品の特徴は、フライの衣にソースが浸透しにくいというものである。そのため、販売時にソースが流れ落ちたり、衣に浸み込んだりすることがなく、商品価値を長時間保つことが可能となっている^[3]。同社の製品では、こうした特徴が顧客にとって便益をもたらす価値となっている。同社は製品開発において常に価値創造を心掛けている。

3つ目は提案営業（ソリューション営業ともいう）における価値創造である。これは、同社の顧客であるレストランやスーパーなどに社員が直接出向き、顧客の課題や不満や要望を聞くとともに、商品のより良い方法を顧客と一緒に考えるというものである^[2]。提案営業の際に、顧客に深く関与することでより多くの情報を得ることができる。同社では、そうして集めた情報を共有するとともに活用することで、たくさんの社員が顧客に対して新しい価値を生み出している。したがって、同社は、提案営業において、同社の製品の新しい利用価値を創造して、他社との差別化を図っている。

以上で述べた3つの価値創造には、共通する流れがある。それは、コスト発想→モノ発想→情報収集→利用方法の考案→実際のプロセスである。

このプロセスで一番大切にされているのは、「コスト発想」である。同社は、様々なプロセスにおいて、積極的に「コスト発想」を持ち込むことで、商品やサービスを性能や品質といった「モノ」の観点だけでなく、新たな価値を創造しようとする。また、コスト発想とモノ発想に続いて、顧客や従業員から情報を収集し、社内で共有するとともに、それらをコスト発想とモノ発想に還元して完成度を高める。その後、あらためて商品やサービスの利用方法を考え、それを実行に移す（図2参照）。

以下に、同社のユニーク制度、製品開発、提案営業のそれぞれにおいて価値創造の事例を紹介する。

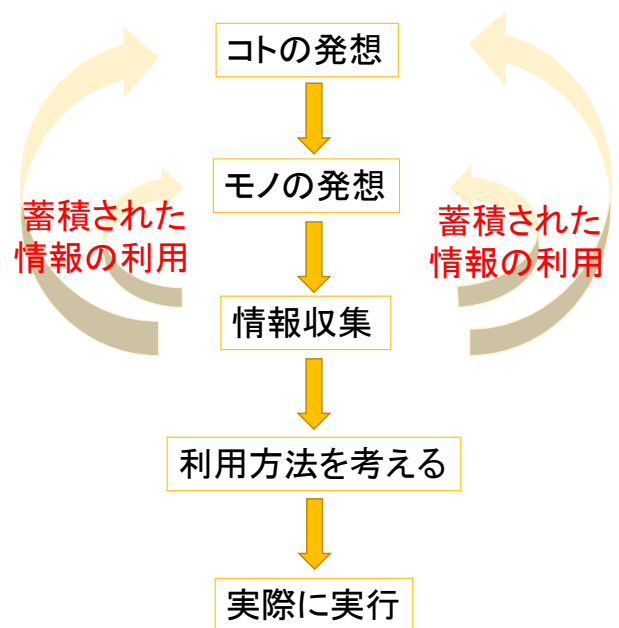


図2 日本食研の価値創造の流れ

4. ユニーク制度による価値創造^[2]

ここでは、ユニーク制度の一つの例として「叶える人事制度」を取り上げる。この場合のコスト発想は、社員が主役として自律的に働いてほしいというものである。また、モノ発想は、働く部署を社員が選ぶことが出来るというものである。社員は、その際に、SNS や口コミを活用して情報収集を行う。社員は、その後、行きたい部署を希望することで叶える人事制度の利用方法を考えることになる。その結果、希望者本人

と受け入れ先の責任者の思いがマッチしたら原則的に発令がなされて、叶える人事制度が実行されることになる。

ユニーク制度による価値創造は、「社内インターンシップ」でも同様になされている。この制度では、社員同士のコミュニケーションの活性化がコト発想として考えられている。そして、インターンシップ制度がモノ発想として設けられている。この制度の対象となる社員は、叶える人事制度のときと同様に情報収集を行って、行ってみたい部署を希望することで利用方法を考える。その結果、社員は、他の部署で3日間インターンを体験できる権利が与えられて、その部署で実際にインターンシップを行う。

同社では、以上で述べた価値創造のプロセスを経て、ユニーク制度が社員のやる気につながり、自律的に働く動機づけになる。

5. 製品開発による価値創造

以下では、日本食研のいくつかの商品を取り上げ、同社の製品開発による価値創造について述べる。

「焼肉のタレBフレッシュ・焼肉のタレCフレッシュ」の場合のコト発想は、タレ漬けた肉の難点である変色を防ぐことである^[3]。また、モノ発想は、肉の酸化、変質、変敗を防止するとともに、ビタミンなどの栄養分を含むというものである^[3]。

「からあげの素No.1」のコト発想は、油を汚さない、そして冷めてもジューシーであるということである^[4]。また、モノ発想は、油に入れるとすぐに衣の表面が固まり、肉をコーティングして、衣を介した加熱によって肉を油の中で蒸し焼きにするというものである^[4]。

「業務用白味噌シート」のコト発想は、味噌漬けを作る際に、入れ物や手に味噌が付くことが能率や歩どまりを悪くすることを防ぐというものである^[3]。モノ発想は、シート状になった不織布製の袋に白味噌をパックして、不織布の間に食材を挟み込めるようになっている^[3]。

これら3つの業務用調味料の製品開発では、客先での季節ごとのメニューの提案や、現場での試作などを行う際に、顧客から直接不満や課題、要望を聞いて情報収集を行う。それを製品開発にフィードバックするとともに、店ごとにより良い利用方法も考えていく。そして、実際にどのような場面で食べるのか考え、朝食と夕食のシーンまで想定して試食す

るという実行がなされて製品を完成させる。

6. 提案営業による価値創造

日本食研の「焼き込みチーズソース」は、レストランやスーパーに向けて作られたものであり、発売して10年以上たつ定番商品であった^[5]。それが価値創造のプロセスを経て3カ月でヒット商品になった。同商品は、複数のチーズがブレンドされたガーリック味のソースであり、パンや野菜にかけてオーブンで焼くなどの使い方をする^[5]。

この商品がヒットした最大の理由は、ユニーク制度の一つである社内SNSも大きく関係している^[5]。この社内SNSはグループ全社員が活用しており、現場社員の意見交換や成功事例、失敗事例を共有する役目を果たしている（図3参照）。この商品のもともとのコト発想はトッピングが自由自在で、焼き上がり後の見栄えが抜群であるというものである。そして、モノ発想は、3種類のチーズを使用したスパイシーなチーズソースというものである。

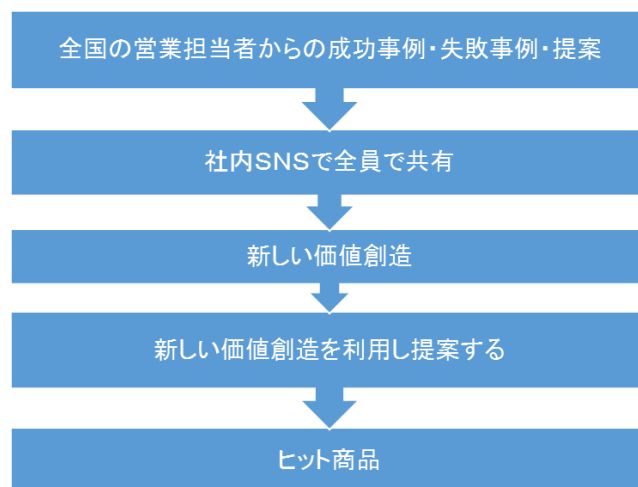


図3 ベストプラクティスの活用

一方、提案営業でのコト発想は、ある営業担当者が社内SNSに書き込んだ写真付きの使用事例をそのまま客先で提案したところ、その評判が良かったというものである^[5]。全国の営業担当者がベストプラクティスを横展開したことで、商談数が増加するようになった。この提案営業におけるモノ発想は、ベストプラクティスとなった使用事例のレシピである。ベストプラクティスの横展開というコト発想がレシピの先にあった。

以上から、日本食研では、成功事例や失敗事例などの様々

な情報を営業担当で共有しながらベストプラクティスの活用を実践していると考えられる。ベストプラクティスの横展開の結果もまた営業担当で共有して、それを新たな提案営業に活かしている（図3参照）。

7. おわりに

日本食研では、ユニーク制度による価値創造と製品開発による価値創造と提案営業による価値創造が連鎖をして、相乗効果を生み出すとともに、競争優位の源泉となっている。それは、叶える人事制度や社内インターンシップといったユニーク制度による価値創造が従業員のポテンシャルを高め、そうした従業員が製品開発や提案営業で価値創造することで差別化を達成し、ひいては圧倒的シェアへと繋がるというものである。例えば「叶える人事制度」であれば、自分の働きたい部署を選べることで従業員のモチベーションが高まる。それは、従業員間のコミュニケーションが増える要因にもなる。それが従業員に顧客に積極的に働きかけるよう促すことにもなる。そうすると、従業員は、顧客ごとにより良い商品の利用方法を提案したり、商品開発のヒントを顧客から収集したりするようになる。その結果、社員が直接顧客と向き合い、顧客とともに考えることで、顧客のニーズにマッチした効果的な差別化戦略の達成が可能となる（図4参照）。

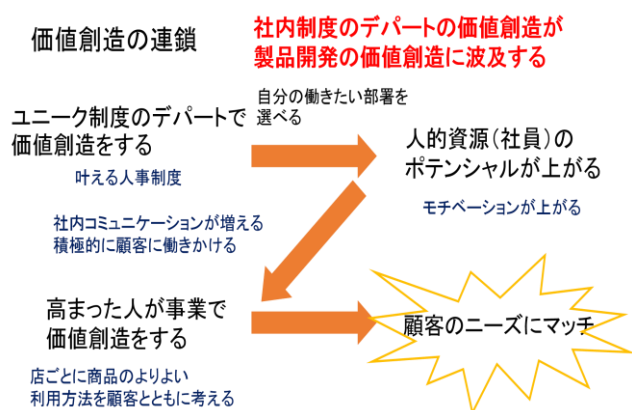


図4 価値創造の連鎖

日本食研の2大ビジョンを具現化したものがユニーク制度による価値創造と製品開発による価値創造と提案営業における価値創造である。これら3つの連鎖が顧客ニーズへの適合となり、他社との差別化に繋がって競争優位を確立している（図5参照）。

日本食研の価値創造の競争優位への波及

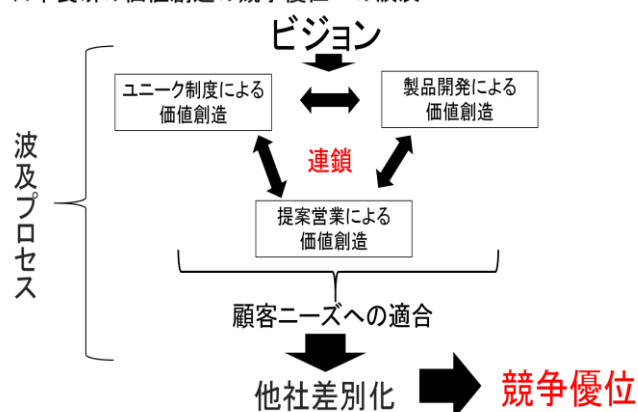


図5 日本食研の価値創造の競争優位への波及

参考文献

【1】日本食研HP

<http://www.nihonshokken.co.jp/company/index.html>

【2】日経BP 大沢哲也氏[日本食研ホールディングス社長]ユニーク制度のデパート

http://bizboard.nikkeibp.co.jp/houjin/cgi-bin/nsearich/md_pdf.pl/0000337435.pdf?NEWS_ID=0000337435&CONTENTS=1&bt=NB&SYSTEM_ID=H0

【3】日経テレコン

1988/12/22 日経流通新聞 総菜店向けのホワイトソース、日本食研（新製品）

1991/09/21 日経流通新聞 肉や魚はさみみそ漬け簡単、日本食研（新製品）

2010/01/27 日経MJ（流通新聞）サクッと揚がる天ぷら粉（食の新選組）

1983/10/28 日経産業新聞 日本食研、業務用しょうが焼きの「たれ」発売

1983/05/30 日経産業新聞 日本食研、変色防ぐ焼き肉のタレ2種を発売

<https://t21.nikkei.co.jp/g3/CMNDF11.do>

【4】業務用ストア から揚げの素 N0, 1

<https://www.nihonshokken-gh.com/shop/shopdetail.html?brandcode=000000000014&search=%A4%AB%A4%E9%CD%C8%A4%B2&sort=>

【5】日経BP 3カ月で定番の売り上げ倍増 3400人の社内SNSが支援—コミュニケーション改善 日本食研ホールディングス

[http://bizboard.nikkeibp.co.jp/houjin/cgi-bin/nsearch
/md_pdf.pl/0000334890.pdf?NEWS_ID=0000334890&CONTENTS
=1&bt=NC&SYSTEM_ID=H0](http://bizboard.nikkeibp.co.jp/houjin/cgi-bin/nsearch/md_pdf.pl/0000334890.pdf?NEWS_ID=0000334890&CONTENTS=1&bt=NC&SYSTEM_ID=H0)