JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	「お菓子工場に変身した学校」：廃校施設を有効活用する取り組み（3）
Author(s)	樋口，元信
Citation	年次学術大会講演要旨集，32：491-495
Issue Date	2017-10-28
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/14950
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

２Ｃ１６

「お菓子工場に変身した学校」：廃校施設を有効活用する取り組み（３）

○樋口　元信（株式会社　山口油屋福太郎）

１．はじめに

少子化や過疎化により廃校となる公立学校は年々増加しているため、文部科学省ではこれら施設を有効活用しようと、民間企業・NPO 法人などに情報を提供することで、その利活用を試みている。株式会社山口油屋福太郎は福岡の創業 110 年を迎える中堅企業である。長年、辛子明太子の製造と販売をしているが、時代の変化に対応し辛子めんたい風味せんべい（商品名「めんべい」）を開発し、大きな支持を得ることで売上を伸ばしていった。

同社は 2013 年に原料であるばれいしょ澱粉不足のために原産地である北海道へ行き、現地の廃校となった小学校を、続く 2014 年にそのノウハウを活かし、生産力向上のために福岡県で廃校となった商業高校を食品工場にリニューアルさせた。このことはそれぞれ本学会第 29・30 回で報告されてある。それから後、これらの工場を加えての業績がどのように変化したのかを、過程の戦略及び外的環境を踏まえ報告する。

２．時流の追い風を受けて

同社は福岡県福岡市に本社を構えており、政令指定都市の中でも人口増加が高くアジアのゲートウェイとして機能が高まっている福岡市の時流の追い風を受けることになる。図１はめんべいの売上推移位を示したものである。工場増設に伴い生産量も増し、売上は毎年 12%以上の増加を示し、本年は 30 億円を越える勢いである。では、同社の取り組みは全て順風満帆だったのだろうか。

まず、人口や旅行者数の増加、インバウンド需要の拡大というマーケットに乗ることが出来たことは業績を伸ばす最たる要因と考える。めんべいは後述するように多数のラインナップを出しているが、プレーン味を代表とするレギュラー商品の比率を変化させるものではなかった。つまり新商品が牽引したというよりは、主力商品が順調に売上を伸ばし続けたことがこの結果につながったと判断される。

しかし、レギュラー商品を出し続けるだけであれば、現在の位置にはいられなかっただろう。同社ではソーシャルメディアも商品開発のツールとして活用しているが、市場は変化を求めており、消費者の発信が次の消費者を生み出す連鎖的効果を確認している。新商品を出すという変化が消費者の支持を得、消費者の発信が次の消費者を生み出すことで、新商品と既存の商品を合わせて買うような正のスパイラルを見ることが出来る。

新商品を出すために同社は、地方のご当地食材を組み入れたご当地めんべいに着手していた。これは味に変化を加えるだけでなく、新商品を出すという目的に合致しており、加えてご当地の市場を生み出すという副次的効果をもたらしている。図２はご当地めんべいの一部を示したものであるが、福岡以外の市場は従来の商品では参入が難しかったものの、ご当地めんべいでは比較的容易にご当地市場へ参入することに成功している。

加えて、図３に示すようにエビやトマトバジルといった高級商材を用いたプレミアム展開も開始し、新たな顧客層の創造という点で、売り方に転機を起こした。但し、この商品は製造に手作りの工程を加えなければならないため、生産数量には制限が生じる。しかしながらこの希少性がむしろ話題となり、消費者の支持を得ている。

工場を稼働させるためには人材が必要であるが、近年は慢性的な人手不足の傾向が高い。同社工場は過疎化が進んだ地域に立地しており、長い通勤時間をかけて都心まで出ていた層に雇用の場を創出したが、先々の運営においては雇用者の年齢層を引き下げる工夫が必要であることを長い経営経験から学習していた。そのため、2016 年に若い社員の雇用を目的として女子ソフトボール部を創

部した（図４）。彼女らは選手専用として雇用しているわけではなく、勤務時間は工場内で勤務をしている。設立にあたっては部員を集めるため高校や大学との接点が増え、これが通常のリクルート活動においても優位に働いている。また、従来からあったバスケットボールチームに加え、今回の創部ということでスポーツに貢献する企業として福岡県からも表彰されている。

工場の生産力向上を背景として様々な商品開発を試みることが出来、積極的な挑戦をした結果、市場の進化及び深化に高く順応していると見ることが出来る。しかしながら、同社は様々な困難にも直面している。未だ復旧が完了していないためその影響については進行形でしかないが、順を追って、直面した問題について述べていく。

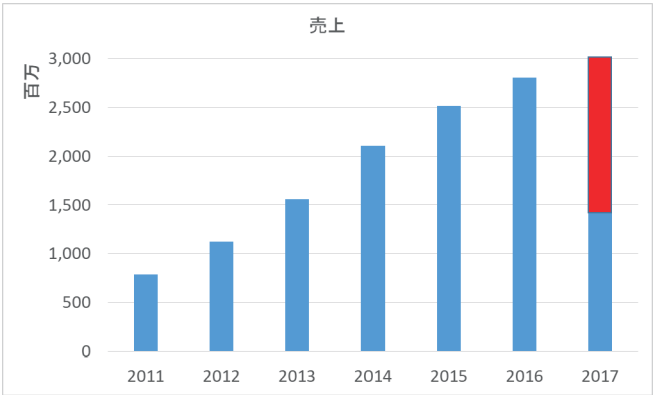

図１　めんべいの売上推移

図３　プレミアムめんべい

図４　女子ソフトボール部創部

図２　ご当地めんべい（同社 HP から）

３．重なる逆風

３．１　災害

2016 年３・４月に熊本を襲った震災は九州に大きな被害を与え、南北の物流を寸断することになった（図５）。熊本のみならず鹿児島からの商品の納品も止まり、代替品として北部九州あるいは中国地方からの調達を余儀なくされた。被災地の傷跡は今なお癒えることがない。4.6 兆円とも言われる被害推定額はその額も甚大であるが、同社の社員にも被災地出身者がおり、近隣の被災がいかに身近な出来事であったかを知ることが出来る。

同年８月、北海道に３つの台風が集中して上陸した（図６）。この結果、インフラだけでなく農作物の収穫に被害が及び、その被害額は 2800 億円と言われている。この影響として、大手菓子メーカーのジャガイモ製品が一時生産停止に追い込まれたことから、既存の事業継続計画の想定以上の出来事であったことを知ることが出来る（図７）。農地の復旧は今なお進行形であり、今秋の収穫で持ち直す計画であるが、結果は現段階では不明である。同社製品も多大な影響を覚悟していたが、工場を建てた経緯のため現地から優先的に原料調達を受けて、予定通りの生産は続けることが出来た。この件で、地元の生産者には深く感謝している。

同年 11 月、博多駅前の交差点が地下鉄工事のために陥没する事故があった（図８）。この事故における死傷者がいないことは奇跡的であると国内･海外からも評価を受ける程の事故であった。尚、結果だけ見ればこの陥没は 1 週間後に驚異的な復旧をするのであるが、演者や関係者は都心で起きる事故であったことから、観光や都市開発への影響について懸念している。

2017 年 7 月、北部九州を大豪雨が襲ったことは記憶に新しい（図９）。報道によるとその被害推定額は 1400 億円と言われている。演者は当日現地にいたのであるが、早急に避難して難を逃れている。この豪雨の結果、同社が工場出荷に使う道路が通行止めとなり BCP 用の迂回路を使っている（解除は９月６日）。そのため物流を確保するために、社員や関係者に大きな負担をかけることとなった。直接的な被害も甚大であるが、道路の寸断は観光客の減少という間接的な影響を示すこととなる。この傷は今尚癒えることがない。

但し、インバウンド需要への影響は、観光庁が発表した 2016 年の九州への外国人入国数によると増加を示す結果となっている（図１０）。九州への外国人入国者数が好調な要因としては、継続的な各種プロモーションによる訪日旅行への関心の高まりに加え、ビザ緩和や消費税免税制度の拡充、Wi-Fi や多言語表記など受け入れ環境整備の強化などが追い風となり、更には、九州内各空港への LCC の相次ぐ就航や、中国発クルーズ船の九州への寄港増も大きな要因と思われる。

また、昨年４月の熊本地震以降、一旦、落ち込んだものの、5 月 31 日に政府によりとりまとめられた「九州の観光復興に向けての総合支援プログラム」に基づき、九州ふっこう割の他に、海外の有力メディアやブロガー招請の前倒し実施、日本政府観光局（JNTO）による九州への集中的訪日プロモーションなどが功を奏し、地震の影響は受けたものの、過去最高だった一昨年を上回る入国者数になったものと考えるという分析が国土交通省九州運輸局から発表されている。結果として、災害が農作物や物流に及ぼした影響は大きなものであったが、観光客需要については負の影響は軽微であったと言える。

図５　熊本大震災（2016 年３・４月）

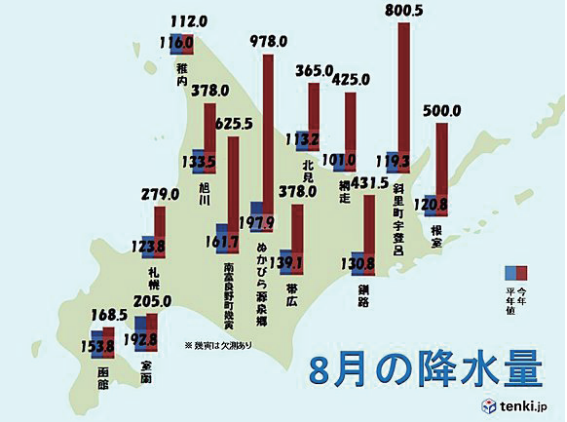

図６　北海道台風（2016 年８月）

2017年４月10日
カルビー株式会社

お客様各位

馬鈴薯不足に伴う「ポテトチップス」商品の休売及び終売に関して

昨年８月に発生しました北海道地区での台風の影響による原料馬鈴薯不足により、弊社「ポテトチップス」の一部商品につきまして、販売を一時休売または終売させていただくことになりました。

お客様ならびに関係各位におかれましては、大変ご迷惑をお掛けいたしますことを心からお詫び申し上げますと共に、今後も引き続き弊社商品をご愛顧いただきますよう、よろしくお願い申し上げます。

【休売対象商品】

		休売日	発売地区
ポテトチップスBIGBAG うすしお味	170g	4月22日	全国
ポテトチップスBIGBAG コンソメパンチ	170g	4月22日	全国
ポテトチップスBIGBAG コンソメWパンチ	150g	4月22日	全国CVS
ポテトチップスLサイズBAG うすしお味	135g	4月22日	全国

図７　大手メーカーの休売

図８　博多駅前陥没（2016年11月）

図９　北部九州大豪雨（2017年７月）

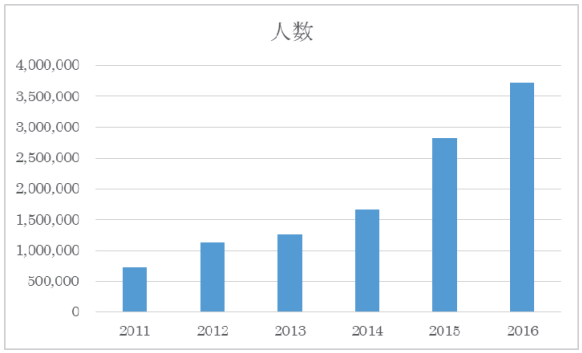

図１０　九州の外国人入国者数の推移

３．２　リソースの不足

当初、北海道に工場建設を計画したのは、生産量の拡張に加え原料であるジャガイモの確保するためであり、その点で今回の災害の中でも生産量を落とすことがない供給が受けられたことはBCPの点で優れていると考えられる。しかし近年、めんべい生産に欠かすことが出来ないイカの確保も難しくなってきている（図１１）。海産物の不足が農産物より深刻であるのは、海洋資源が国際的な流れも勘案しなければならないためである。イカの確保のために原料高に対して、現在のところ商品の値上げは据え置いているが、イカの漁獲に関しては改善の流れは見えないため、代替材料が見つからなければ価格の変更は避けられない状態である。

また、人件費の上昇や求められるスキルの向上から、人材に関しても不足を生じるのは避けられない。前述の通り、同社はリクルート活動で戦略的な対応をしているが、それ以上に環境の変化が著しい。「食を通じて笑顔を創り続ける」という共通の目的の下に、社員は一丸となって働いており、経営陣はそれをサポートしてきた（図１２）。現在は業務の見直しや改善を中心に進めているが、以前は空想と思っていたロボットやAIと言った新技術の導入も、真剣に検討しなければならない。

イカ生産・供給・在庫とも最少、全漁連２８年需給動向

2017年3月29日

ＪＦ全漁連は２７日、平成２８年のイカ需給動向をまとめた。国産スルメイカの記録的な不漁と高値を背景に供給量、需要量、期末在庫のいずれも、記録の残る昭和５９年以降の最少記録を更新した。

供給のうち生鮮スルメイカは北海道東部や三陸など太平洋側を中心に全国的な不漁に見舞われ、低水準だった２７年からさらに半減。中型イカ釣り船による冷凍（船凍）スルメイカも同６％減と生鮮より小幅だったものの史上最低を記録。生・冷トータルでは４０％減の６万３６６０トンと低迷した。

アカイカは北太平洋公海漁場での夏期操業が順調に推移し、６％増の３１６０トンと増加。ニュージーランドスルメイカも６７％増の８００トンと伸びた。しかしスルメイカの減産をカバーするにはほど遠く、これら３種による国内水揚合計は６万７６２０トンと、前年を３８％下回った。

輸入は国内加工原料の逼（ひっ）迫を受けた割当の増加もあって、１２％増の８万７３７０トンと史上２番目のボリュームを築いた。しかし、国内と輸入を合わせた「新物」の生産量は１８％減の１５万４９９０トン。期首在庫を合わせた総供給量も１８％減の２１万９９９０トンにとどまった。

供給の激減を受け、スルメイカの平均単価が９割方上昇するなど、イカ価格が全般的に跳ね上がったことで需要も縮小。国内向けは１６万７８１０トンと、低水準だった前年からさらに１３％減少。輸出も伸びず、合計需要量は１４％減の１７万４９９０トンと、初めて２０万トンを割った。
期末在庫の減少も一層進み、３１％減の４万５０００トンと、過去最低水準まで圧縮されている。[....]

図１１　確保が困難なイカ原料

図１２　会社を支える社員

４．未来に向かって

順調に見える表面の裏側には多数の関係者の協力があった。ご当地食材を用いた商品開発や高級食材を用いたプレミアム商品は生産力の向上のために成し得た新事業であり、今後もこの路線を元に地域から発信する 6 次産業の担い手となることが期待される。加えて、2019 年ワールドカップラグビー、2020 年東京オリンピック、2021 年世界水泳大会と国際的なスポーツイベンドが開催されるため、これらの対応をすることでインバウンドのみならずアウトバウンドへも展望を広めている。

しかしながら、近年に連続して起こった BCP の想定を超えた災害は終わったことではなく、生活にしても農作物の収穫にしても今尚傷跡を残すものであるし、今後予想を超えた災害は再び起こり得る。今回の教訓を元に BCP については練り直す必要があるし、ロボットや AI といった新技術の導入も視野に入れる必要がある。

以上を踏まえ、魅力ある地域の担い手、地元の人々に信頼される企業とはどうあるべきか、次回以降の発表で引き続き明るい報告できることを期待している。