

中食産業における企業の戦略

ケンコーマヨネーズ株式会社

●普及指導員派遣研修の狙い

中食産業の市場規模は、8兆円を超える規模で推移しており、外食産業と並ぶ大きな市場を形成しています。ケンコーマヨネーズ株式会社は、この中食市場においてサラダを中心にさまざまな商品開発を行っており、常に新しい商品価値を提案しています。

本研修では、ケンコーマヨネーズ株式会社を持つ「売れる」商品開発のためのノウハウを、生産サイドの受講者に伝え、両者間で商品開発のための「共通言語」を生み出すことを目指しました。研修を通じて、受講者に生産から消費までの一連の流れ、および商品開発の要諦を理解いただくことは、6次産業化に資する取り組みであると考えました。

研修では、消費者の求める商品を開発するために同社が行っている商品開発戦略および実例を学んだ上で、企業と生産者が共通して注力すべき点、意識すべき点の提案・議論を行い、生産者が企業ノウハウを活かして「売れる」商品企画を立案できる研修を目指しました。

また、ケンコーマヨネーズ株式会社は、これまでの事業経験の中から、収益性を満たしつつ良い素材を仕入れるためには、生産者との密なコミュニケーションと信頼関係の構築は不可欠であると考えており、副次的にそのような機会を創出するチャンスになることも期待されました。



参加者による自己紹介の様子

企業の概略

ケンコーマヨネーズ株式会社は、「心身（こころ・からだ・いのち）と環境」を経営理念とし、「サラダNo.1企業を目指す」、「品質、サービスで日本一になる」ことを経営方針として掲げています。また、従業員の宣誓として「お客様と社員の幸せ作りの為に考え工夫する」、「資源と環境を大切にする」、「成長を目指し果敢に行動する」という三つの誓いを立てています。『食育』という考え方に基づき、食を通じて世の中に貢献し、全ての皆様に満足していただけるような商品、サービスを提供し続けることでこれからも長期的な繁栄と成長を目指している企業です。

食品メーカーとして「安心・安全・安定・美味しい」食材の安定供給に努め、美味しいマヨネーズやドレッシングづくりを追求し、地域の農家と連携してサラダ事業およびこれに関連した事業の拡充・促進によりグループ全体の一層の付加価値創出に努めています。企業体として緻密に計算された生産フローや、徹底した衛生管理体制は、食材を扱う多くのその他企業や事業者の参考となります。

●実施準備・検討過程

研修の実施にあたり、担当FACOが以前より交流のあったケンコーマヨネーズ株式会社関連戦略本部の加藤久和氏と山室裕氏に同事業への協力を依頼しました。本事業の狙いに大いに賛同いただくとともに、地域の生産者に関わる普及指導員の方と接点を持つ点にも魅力を感じていただき、研修への協力を同意いただきました。

研修の実施までに、計6回のミーティングを行いました。研修の内容としては、企業として収益をあげるためにどのように事業計画を立てているのか、またどのように消費者の需要を引出し、価値を創造しているかを伝えることとなりました。より実践的な研修とするために、研修で使用するワークは、実際に社内で使用されている商品開発シートを元に新たに開発しました。

各地域の素材を使用したオリジナルサラダを開発する実習では、受講者自身も自分の地域素材を持ち込み、実際の商品開発を行うことで、現場の臨場感を持った研修としました。

実施に際しては、施設の確保等で、調整が必要でしたが、最終的には商品開発の環境が整っている子会社の株式会社関東ダイエツクックにご協力いただき、実施する運びとなりました。

研修のプレゼンテーション資料の作成は、担当 〃で社員教育等で用いている資料を元に、受講者に FACOと議論の上、ケンコーマヨネーズ株式会社がす 〃合った形に構成し進めました。

研修スケジュール 実施期間:平成23年年11月8日～11日

実地研修 スケジュール の概略	研修スケジュール			
	第1日(火)	第2日(水)	第3日(木)	第4日(金)
午前	<ul style="list-style-type: none"> ○実地研修オリエンテーション ○概略:顔合わせ、自己紹介 ○事業目的の共有、ケンコーマヨネーズ(株)の紹介 ○教材:プリント資料 ○担当者:FACO高橋修一郎、ケンコーマヨネーズ(株)(加藤、山室) 	<ul style="list-style-type: none"> ○中食事業座学① ○概略:食品企業が事業運営をしていくなかで注意していることを伝える。 ○教材:プリント資料 ○担当者:ケンコーマヨネーズ(株)(加藤) 	<ul style="list-style-type: none"> ○商品開発実習① ○概略:持ち込み製品を使った商品の開発。コンセプトシートの作成。 ○教材:プリント資料 ○担当者:ケンコーマヨネーズ(株)(中島) 	<ul style="list-style-type: none"> ○工場見学および成果プレゼンテーション ○概略:試作品の試食をし、ディスカッションを行う。各自学んだことをまとめ、発表を行い、学びを共有する ○教材:プリント資料 ○担当者:FACO高橋修一郎
昼食	ケンコーマヨネーズ(株)社内食堂にて	ケンコーマヨネーズ(株)社内食堂にて	ケンコーマヨネーズ(株)社内食堂にて	
午後①	<ul style="list-style-type: none"> ○所沢工場視察① ○概略:ケンコーマヨネーズ(株)の施設見学 ○教材:プリント資料 ○担当者:ケンコーマヨネーズ(株)(日下) 	<ul style="list-style-type: none"> ○中食事業座学② ○概略:商品開発の際にどのようなことが考えられているかを学ぶ。コンセプトシートについて。 ○教材:プリント資料 ○担当者:ケンコーマヨネーズ(株)(加藤) 	<ul style="list-style-type: none"> ○商品開発実習② ○概略:コンセプトシートの内容をもとに商品の試作を行う。 ○教材:プリント資料 ○担当者:ケンコーマヨネーズ(株)(中島) 	
午後②	<ul style="list-style-type: none"> ○所沢工場視察② ○概略:ケンコーマヨネーズ(株)の施設見学 ○教材:プリント資料 ○担当者:ケンコーマヨネーズ株式会社(日下) 	<ul style="list-style-type: none"> ○実地見学 ○概略:サラダの中食salad cafeを見学し、座学で学んだ内容が実施されている現場を理解する。 ○教材:プリント資料 ○担当者:ケンコーマヨネーズ(株)(加藤) 	<ul style="list-style-type: none"> ○商品開発実習③ ○概略:試作した料理のプレゼンテーションを行い、商品をお客様に届けるポイントを学ぶ。 ○教材:プリント資料 ○担当者:ケンコーマヨネーズ(株)(中島) 	

●研修の実施状況

研修は株式会社関東ダイエツクックの所沢工場の一室をお借りして実施しました。初日の午前中に、受講者同士の自己紹介を行うことで、各人がそれぞれの職場でどのような活動をしているのか、およびそれぞれの地域の特徴などを理解でき、初対面の方たちばかりにも関わらず頻繁に質疑の声が上がる環境を作ることができました。

初日の午後と4日目の午前中の2度にわたり、スーパー用のパック惣菜の工場見学を行いました。管理区域入口で徹底的に異物の持ち込みを防ぐ仕組みや、雑菌の繁殖を抑えるための室温管理、そしてコンベアを前に並んだ大勢のアルバイトスタッフがそれぞれの作業にプロ意識を持ちながら取り組んでいる姿が印象的でした。受講者はスーパーからの受

注・納品までのリードタイムの短さや、日勤・夜勤の交代制での24時間の稼働体制に驚いている様子でした。



関東ダイエツクック所沢工場見学の様子



参加者が企画、試作したオリジナルサラダ

2日目は午前と午後に事業計画および商品開発に関する話を伺い、その内容が実際に活かされている池袋駅東武百貨店内のサラダカフェの現地見学を行いました。商品のプライスゾーンの設定やディスプレイの手法など、ターゲットとなるお客様にどのように品物を届けるのかを見ることができました。

3日目には商品開発を担当している中島聡氏が講師に加わり、それまで座学や見学で学んだ点を踏まえた商品開発の実習を行いました。

受講者には地域の素材を活かし、開発商品のどこに価値を設定し、その価値をいかにして伝えるかをポイントに、コンセプトシートを使ったメニュー提案を行っていただきました。

最後にロールプレイング形式で受講者に開発商品をプレゼンテーションしていただき、商品のコンセプト・市場性について討議することでマーケティングの理解を深めました。

●研修の結果(アウトプットとアウトカム)

「もっと儲けているのかと思っていました」そう言われた高知県の中島さんの言葉が印象的でした。実際に、サラダ1パックを売って数円の利益しかでないという世界で勝負をしている実情を理解し、受講者の中食に対するイメージは大きく変化したと思います。「共通言語」を生み出し、相互理解を深めるという本研修の目的に沿った研修が実施できたと考えています。また、副次的な成果として、栃木県の大谷さんが持参した「かき菜」は価格・質の面からも中食惣菜の素材となり得るものであったため、今後、本研修をきっかけとした商品が誕生する可能性も出てきました。

文：民間企業等民間派遣研修〔ケンコーマヨネーズ(株)担当]
株式会社リバネス
代表取締役COO 高橋 修一郎
(食農連携コーディネーターFACO)

