

# 探訪

経営者

INTERVIEW



## 笑顔と健康は いちまさから

### 一正蒲鉾株式会社

「サラダスティック」に代表されるカニかま市場で全国トップシェアを誇る一正蒲鉾。おせちなどの伝統食品だけでなく、「瀬戸内レモン風味」のような常識にとられない新ジャンルの開拓にも取り組んでいます。創刊号となる今回は、新潟県を代表する企業である同社の野崎社長より、創業からの経緯や今後の経営ビジョンなどについてうかがいました。

#### ■ 事業の概要を教えてください

当社の事業は、大きく「水産練製品・惣菜事業」と「きのこ事業」の二つに分けられます。前者は当社の主力事業であり、カニ風味かまぼこ「オホーツク」「サラダスティック」等のかまぼこ類のほか、

代表者 代表取締役社長 野崎 正博<sup>のぎき まさひろ</sup>  
所在地 新潟市東区津島屋7丁目77番地  
創業 1965年1月  
社員数 923人(連結)  
事業内容 水産練製品・惣菜の製造およびきのこの生産販売

(2020年12月31日現在)

ちくわ・はんぺん・さつま揚げ等の揚物類、調理済おでん等の惣菜類の製造を行なっています。

一方後者は、1996年に阿賀野市の五頭連峰山麓に栽培センターを設立し、まいたけの生産・販売を行なっています。



▲新潟市東区の本社および本社工場

当社は創業以来、常に「お客さまに愛される味づくり」をモットーに、誠実かつ謙虚に美味しい商品を追求してきました。おかげさまで水産練製品では全国第2位、カニ風味かまぼこでは全国第1位、まいたけでは全国第3位と、いずれも一定のシェアをいただいています。

## ■ 創業からこれまでの経緯について ■ お聞かせください

当社の歴史は、創業者である私の父・野崎正平が1965年にかまぼこ製造会社を興したことに始まります。社名は物事のはじまりを意味する「一」と自身の名前の「正」に由来しており、より多くのお客さまから覚えていただきたいとの思いを込めて「一正蒲鉾」と名付けました。

創業からしばらくは、主にかまぼこやちくわ等を製造していましたが、大きな転機となったのがカニ風味かまぼこです。初代カニかま「かに太郎」が1974年に誕生した後、改良を重ねて1979年に発売した「オホーツク」が大ヒット商品へと成長を遂げました。この「オホーツク」は、カニ肉に近い食感・風味を実現したことに加え、テレビコマーシャルを積極的に展開した営業戦略が功を奏して、一躍カニかまの代名



▲カニかまをはじめとした豊富な商品ラインナップ

詞として確固たるブランドを確立することができました。累計販売数は100億本を超える当社の看板商品として今なおロングセラーとなっています。

## ■ 昨年は、創業55周年を迎えられました

当社は2020年1月に創業55周年という節目の年を迎えることができたが、創業以来固く守り続けているのが、社是に掲げている「人生はやまびこである」の精神です。これは「正しきことは正しく報われる」という創業者の信念に基づいた言葉であり、自分の周りのすべてがお客さまであると考え、常に誠実・謙虚・感謝の心を持って行動していこうという「一正の心」を表しています。



◀当社が創業以来掲げる社是

当社は、このやまびこ精神のもと、平安時代から受け継がれてきたわが国の伝統食品であるかまぼこ文化を、今後も末永く継承していくことがひとつの使命だと思っています。

## ■ 業界を取り巻く環境は、近年どのような状況にあるのでしょうか

近年、水産練製品の国内市場は食生活の多様化や若年層の練り製品離れなど縮小傾向が続いており、直近2020年の生産量はピークであった1975年の104万トンから半分以下となる44万トンにまで落ち込んでいます。



▲写真上はサラダスティック、左下は香ばし生ちくわ、右下はさつま揚げの製造工程

一方で、練り製品の原料となる魚のすり身に関しては、新興国の経済成長に伴う世界的な需要の拡大によって近年では価格が高止まりで推移しており、業界各社のコストを圧迫する要因となっています。

また、食に対する消費者ニーズの変化も業界全体に影響を及ぼしています。特に現在は、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大を受けて、自宅で食を楽しみたいとする消費者が増えているほか、食を通じた健康維持・感染予防への関心が高まるなど、食に対するニーズはますます多様化しています。

激変する業界環境のなかで、当社としては新たな市場の開拓はもちろんのこと、生産ラインの合理化・効率化、商品アイテムの見直し等の経営改革を推し進めながら、引き続き「お客さまに愛される味づくり」を追求していきたいと考えています。

### ■ 最近ユニークな商品も数多く登場しています

当社では、練り製品離れが続く若年層の需要喚起を図るため、2017年に若手社員を中心とするプロジェクトチームを立ち上げました。メンバー全員で若年層にターゲットを絞った新商品の開発に取り組んだ結果、辿り着いた商品の代表例がサラダスティッ

クの「瀬戸内レモン風味」と「ソーダ風味」です。

従来は、カニかまといえば赤色であり、青色や黒色のような色合いの商品は食欲減退につながりかねないとして敬遠されてきましたが、今回はあえて色彩を強調した商品としました。販売戦略にもSNSを活用したところ、カラフルなカニかまがSNS映えすると評判を呼び、メディアにも取り上げていただきました。

この成功は、前例にとらわれない若手社員のチャレンジ精神とSNSを活用したマーケティング戦略の相乗効果が生み出したものであり、私としても大変嬉しく感じています。

### ■ 新商品の開発にあたっては、どのようなテーマで取り組んでいるのですか

2016年に発売したうなぎの蒲焼風かまぼこ「うなる美味しさ うな次郎」は、資源枯渇が危惧されるうなぎの保護というサステナブルな社会課題に取り組んだ商品です。開発担当はうなぎ蒲焼の名店に何度も足を運び、納得のいくレベルに至るまで試行錯誤を繰り返しました。結局、構想から販売までに6年を費やしましたが、その甲斐あって完成度は高



▲SNSなどで話題を呼んだサラダスティックのラインナップ。明太子・ソーダ・みかん・トリュフ風味は販売終了。枝豆風味は6～8月限定販売



▲昨年リニューアルした「うなる美味しさ うな次郎」は完全うなぎフリーを実現

く、大ヒットにつながりました。昨年は、うなぎ由来の原料を一切使用せずに、うなぎの風味と食感を実現するリニューアルを行ない、更なる美味しさの追求と貴重な海洋資源の保護を両立させています。

難しい商品開発が長期間に及んだことで社員には苦勞をかけましたが、私は自分たちが美味しいと信じるものを納得のいくまで追求することこそ食品メーカーの原点だと考えています。若い社員には、失敗を恐れず何度もチャレンジし、ものづくりに対する姿勢や考え方を学び取って欲しいです。

また新型コロナウイルス禍において食を通じて社会貢献を果たすためにも、従来以上に時代のニーズに即した商品開発・提案活動に取り組んで欲しいと思っています。

## ■ 今後はどのような事業展開を予定していますか

保存性向上のために塩分を多用しているという練り製品のネガティブなイメージを払拭すべく、当社



▲練り製品を健康的な食品として伝えるため、技術研究部では魚肉たんぱく質の研究が続く

では早くから美味しさはそのままに、塩分を大幅にカットした商品づくりを進めてきました。その結果、NPO法人日本高血圧学会(東京都)が主催する「JSH減塩食品アワード」において金賞を6年連続で受賞するなど、健康面に配慮した取り組みも着実に成果を上げています。

また練り製品に含まれる魚肉たんぱくに関しては、近年の研究で高たんぱく・低脂肪・低カロリーという健康機能への注目が高まっており、あらゆる世代が手軽に魚肉たんぱくを摂取できる食品として、改めてその価値が見直されています。これをきっかけに、当社では練り製品という総称を「魚肉たんぱく製品/フィッシュプロテイン」に改めて、より健康機能を追求した新しい価値をお客さまにお届けしたいと考えています。

## ■ SDGsや環境保全などにも力を入れておられます

当社は、社是である「人生はやまびこである」の精神に基づき、食を通じてお客さま・お取引先さま・社会に貢献する企業を目指してきましたが、当社が目指してきた姿と、現在国連が提唱している持続可能な開発目標「SDGs (Sustainable Development Goals)」の概念には、多くの共通点があると感じています。



▲減塩シリーズの商品。美味しさはそのままに30~50%の減塩を実現。更なる減塩を目指す



▲各地で環境保全活動を展開。写真左上は琵琶湖清掃、写真右下は谷根川さけの森づくり植樹(柏崎市)の様子



特に環境問題に対しては、かねてから省エネルギーや食品リサイクルの推進、廃棄物の排出抑制に努めており、今後は生産活動に伴って発生する温室効果ガスの抑制のほか、太陽光発電等の自然エネルギーの活用を進めることなどにより、従来以上に環境負荷の低減につなげたいと考えています。同時に、食品ロスが社会課題となっていることを踏まえ、賞味期限の延長に対する技術研究についても継続的に推進していく予定です。

## ■ 現在進めている「ICHIMASA30ビジョン」の狙いはどこにありますか

当社は、2016年に30年後の未来において自社のあるべき姿・なりたい姿を掲げた超長期計画「ICHIMASA30ビジョン」を策定しました。目標達成のためのロードマップでは10年毎に3つのステージを設けており、現在はファーストステージ前半5年間の最終年度を終えようとしている段階です。この5年では、今後の成長・発展のための「成長基盤創り」を目標として、主力商品の付加価値向上、採算性の低いアイテムの見直し等の生産効率化などを進めてきたところです。

また2021年7月からは「成長軌道への5年」と位置付けたファーストステージ後半がスタートします。ここでは持続可能な社会の実現と企業価値向上の両立を目指した「ESG経営」をベースとしていますが、このESG経営を実現するうえで最も重視しているのが社員の「働きがい」であり、「働きや



▲「ICHIMASA30ビジョン」は2016年から2045年までの30年間にわたる超長期計画

すい」職場づくりです。当社では仕事（ワーク）の前に生活（ライフ）が優先されるべきという想いを込めて「ライフ・ワーク・バランス」と称しています。社員一人ひとりが夢と希望を持ち、働きやすい環境で能力を最大限に発揮することが組織力を高め、企業価値の向上に結び付くと考えています。

今後も新型コロナウイルス禍で変化した社会状況に注視しながら「安全で安定した商品供給」「健康への貢献」「社員エンゲージメントの向上」などに取り組んでいきます。

## ■ 社長として、日ごろから心掛けていることをお聞かせください

複雑性・不確実性が増し将来予測が極めて困難となった時代に対応するには、常に問題意識を持ち、目の前の問題を謙虚に受け止め、勇気を持って真摯に向き合うことが重要です。社員には、迷ったときは「社是」に立ち返り、自分に誠実に謙虚と感謝の心で「お客さまのために今なにをすべきか」を問うよう伝えています。大きな問題にぶつかっても、解決までの道筋を顕在化させ、バックキャスト思考で今すべきことを焦らず地道に取り組むことで必ず乗り越えることができます。この積み重ねが社員を成長させ、ひいては当社の発展につながると信じています。(2021年2月26日取材 柴山、神保、生亀)