

# 総会記念シンポジウム開催

## 静岡県中部未来懇話会

一般社団法人静岡県中部未来懇話会の平成26年度定時総会記念シンポジウムが6月5日、静岡市葵区のホテルアソシア静岡で開かれた。総菜製造ヤマザキ（静岡市清水区）の山崎寛治代表取締役社長が「事業にける夢～料理を社会分業に」と題して基調講演を行った。パネル討論「産業イノベーション～飛躍する企業に学ぶ」では、少子高齢化を踏まえ、新規需要を掘り起こす独自の取り組みや成長戦略などをそれぞれ熱く語った。

### 基調講演

## 事業にける夢

### 「料理を社会分業に」

ヤマザキ代表取締役社長 山崎 寛治氏

▽今は元気も勢いもない

私は1950年の生まれで、戦後の豊かさの芽が出始めたころの時代に育った。小学生のころに三井三池炭鉱闘争があり、エネルギーが石油・ガスに転換するのを間近に見た。1971年、大学3年のときニクソン・ショックがあった。日本が大きく変わっていくのを実感した。ゼミの仲間たちとインドに行ったのもこのころだ。せっかく経済学を学んでいるのだから貿易などの実務を通じて世の中をよくしたいと本気で思っていた。

卒業後、日綿実業（現双日）に入り、最初は米西海岸から丸太を積んで日本に降ろす仕事をした。清水港にも丸太を相当入れた。当時は日本列島改造ブーム。自分たちが日本の住宅の基礎を担う

## リスク恐れず新事業に挑戦を

のだという使命感に燃えていた。売り上げは200億くらいだったか、60億のもうけ。すごい迫力のある時代だった。そして、会社に入った翌年はオイル・ショック。

なぜこんな話から始めたかというところ、いろいろリスクは冒していたが、日本には勢いがあった。今の日本は元気がない。昔のようにバカなこと考えられなくなった。リスクを恐れずに新しいことに挑戦することが大事ではないか。戦後日本では豊かさの方向はこっちだといって少々のリスクは冒しても無理してやって来た。もちろん失敗した人もいっぱいいた。

▽4億から1000円の商売に

その後、シアトルの駐在員になると親父に言ったら怒り出して地元の蒲原に戻され

### やまざき・かんじ氏略歴

1950年、静岡県生まれ。慶応大経済学部卒業後、日綿実業に入社。1975年、ヤマザキに入社。89年、ユニデリ設立、社長に就任。91年、ヤマザキ代表取締役社長に就任。95年、ユニフーズ設立、代表取締役社長に就任。

た。当時、会社の従業員は11人。煮豆を作っていて2000円、3カ月前には4億円の小切手を切っていたので1000円を手にしたときは「俺は何をしているのか」と涙が出た。そのころ新興のイトーヨーカドーの富士出店でテナントに入る話があり、営業先から「料理を商品にする」という言葉を聞いた。帰りの電車の中で本当にいい言葉だとつくづく思った。今の会社のキャッチフレーズ「料理を社会分業に」もここから来ている。

では社会分業について別の観点から話すと、人間の暮らしには3つの要素、つまり衣食・住が必要だ。まず住から。

今では住宅を自分で作る人はほとんどいない。つまり分業が進んでいる。衣も昔は母さんが裁縫で縫ったものを着せていたが、今の子供たちはユニクロなどほとんど同じ服を着ている。食もお母さんがせっせと作っていたが、今は違う。

昭和51年当時、総菜業という言葉が使われるようになり、セブン・イレブンもできた。料理は事業になると思い、総菜業に乗り出した。ただ、確信があったわけではない。セブン・イレブンでも総菜を置いたが、最初はフレッシュ総菜ということでもって2日。従ってロスも多かった。コンビニのオーナナーが、ロスが多いので値下げして売ろうとしたが、セブンは認めず訴訟になった。結果、セブンは負けたが、総菜の鮮度保持の難しさ、ロスの多さを実感した。そこで低温殺菌という技術を駆使し、味も保てる総菜を開発してスーパード売り、反応が良かったので吉田に工場も作った。その後今のように

セブンでも扱うようになった。▽世帯構造の変化に対応

食が社会分業になるという根拠は2005年ころ、1世帯が2.5人を割り、核家族化が一層進んだことによる。1人暮らし、2人暮らしが半数を超え、昔のように母親が4人、5人の家族のために料理を作る時代ではなくなった。



家庭での食材の無駄も膨大となった。そうした背景もあってセブンのロングライフ総菜コーナーが爆発的に売れるようになった。総菜を始めたころの売り上げはグループ4社合計で80億円くらいだったが、今では210億円までになった。

なぜそこまで伸びたか。吉田町の工場を建てた目的は川

## 高齢化で機械化と生産性向上は不可欠

上に上りたかったから。スーパーは便利だが、基本的には料理の材料を売っている。例えば2本1パックのニンジンが農家が店頭で並べるまでに傷があるとかで40%を捨てている。畑でとったままだとキロ35円がスーパーだと200円。この構造を何とかしたかった。つまりこうしたコストを社会全体が負担している。料理の社会分業とは自分の母親や祖母の生活をモデルにしている。母親は鎌を持って畑に行き、子や孫のために料理を作る。大根も最初は抜き菜を食べ、大きくなったら葉っぱを味噌汁に入れたりして食べる。今のママたちは大根の葉っぱを見たこともない。1つも無駄のない、捨てなくて済むような構造を作りたい。

### ▽先進国は新興国の模範に

食に関するイノベーションは無敵だ。今は種の研究もしている。保鮮、栽培の問題から種に入ろうとしている。ポテトサラダが売れてジャガイモが間に合わなくなったので北海道の旭川に工場を建て

た。野菜は極力動かさない方が鮮度が保たれるため、現地で商品化している。ポテトサラダは現在、セブン・イレブン16000店で各店1日2.7個売れている。

日本の農業は実に素晴らしい技術を持っているが、農産物を何と粗末にしているのか。地元の農家には多少傷があっても全部買うと言っている。北海道の網走近くで農家と法人を作って年間2200トンの野菜を作っているが、そこでは機械化を中心に取り組んでいる。

今後の少子高齢化を考えれば装備率を上げなければだめだ。リスクに躊躇してはいけない。今でも借金王だが、うちの100%機械化。かなりの重装備だ。夜中に人を集めて仕事させるなんてだれも喜ばない。ツケのツケ回しの社会に進歩はない。1人当たりの生産性が低い事業は絶対、長続きしない。経営者に求められるのは第一に生産性の向上だ。先進国は新興国に模範を示す責任がある。