

## 6次産業化に取り組む生産者・事業者

食品メーカーの6次産業化参入

### 有限会社 紙屋商店

#### 1 経営の概要

設立	昭和33年
経営形態	有限会社
代表	佐藤 昌三 氏
従業者	47人
資本金	600万円
生産品目	こんにやく、しらたき等
お話を伺った方	佐藤 昌三 代表

#### 2 会社の歴史と経営の強み

##### (1) 創業からの流れ

創業は明治期であり、もともとは和紙を集めて売る和紙問屋を会津で営んでいた。副業としてところてんやこんにやくの販売をしていたが、時とともに食品製造がメインの仕事となっていた。佐藤昌三代表が3代目となるが、技術的にも難しいダイエット用のこんにやく食品などの開発・製造を手がけるなどして、攻めの経営で会津を代表する優良企業となった。

機械化には早くから取り組み、佐藤昌三代表の父親も地域で最初に電話を導入し、玉こんにやくの機械を入れたのも福島で最も早い。

##### (2) 実施の経緯

現在、くずきりが大ヒットしている。昨年220万食が売れている。佐藤代表は、「くずきりは高価でなかなか一般家庭では食べられないんですね。そこでこんにやくと寒天をある程度入れて、食べやすい価格のくずきりを作りました」と解説してくれた。原材料の配合を変えてくずきりに近づけようとする努力が実った形だ。

その数年前には米粒と同じような形のダイエット用こんにやくが大ヒット。テレビショッピングでの販売で生産が追いつかないほどの売り上げとなった。

このようなヒット商品を生み出せる大きな要因の1つが、納品先から「困ったときの紙屋頼み」と呼ばれるほどの技術力だ。「こんな商品ができれば売れるのに」という販売側の思いを、短期間に実現させる力が紙屋商店にはある。

また、納品までのスピードを上げる要因として、佐藤代表が競売などを通じて製造機械を購入している点があげられる。現状の機械でいまの使用法以外にどのよう



取材を受ける佐藤昌三社長と本部



用途の違う機械が転用される様子を説明する佐藤社長（左）

なことができるのか、逆に何ができないのかを把握。将来的に必要なようで、なおかつ汎用性の高い機械を購入し倉庫に収めている。そのため現在工場稼働している機械に加えて倉庫の機械も含めて、販売側の「無理難題」に応えられる方法を検討する。製造方法や機械の改造も含めた対応により、米とそっくりな形をしたこんにやくなど、業界の常識を覆す商品を生み出し続けている。

「機械がすでにあるので初期投資がいませんし、常に新商品のイメージとともに機械を揃えていますので、あまり時間をかけずに商品製造にいけます」と佐藤代表は語る。

ビジネスのスピードが年々上がっているだけに、この速度は紙屋商店の大きな武器になっている。

### (3) 従業員からの信頼

従業員から愛されている会社としても地元ではよく知られている。働きやすいからと3世代で勤務する方もいるという。また、アルバイトさせたいからと子どもを連れてくる母親もいるほどだ。

こうした要因の1つは、経営的に安定していることもあるが、それ以上に大きいのは社内の風通しの良さである。キビキビと働いている従業員だが、仕事が終わると楽しそうに話している姿を目にする。また、取材などへの対応も協力的で、笑顔で自社の良さを語る。

現場に顔を出すことが多い佐藤代表は従業員からも慕われており、佐藤代表自身も従業員に圧力をかけるような対応はいいしない。職場としての規律が守られていると同時に、人としての信頼関係が構築されていることが、このような優良企業を作ったと考えられる。

## 3 農業6次産業化の内容

### (1) 6次産業化に取り組むきっかけ

群馬県を襲った台風の影響で、こんにゃく芋の価格が2〜3倍に跳ね上がったことがあり、3年前から自社で畑を持ち、こんにゃく芋の栽培を手がけるようになった。

もともとこんにゃく芋は3年かけて大きくしていくという変わった栽培方法であるのに加えて、国内生産の9割が群馬県という特殊性がある。そのため群馬県の生育状況が悪い場合、他県からの購入でリスクヘッジすることができない。

さらに内外価格差が大きく、TPPなどによって外国から安いこんにゃく芋が輸入されると、国内の農家は完全に淘汰される可能性すらある。

「現在でも国内産のこんにゃく芋の生産量は下がっています。また、農家の高齢化も進んでいますので、このままいけば国内産こんにゃく芋が手に入らない事態にもなりかねません。そうした危機意識もあって始めた6次産業化でした」と佐藤代表。

ただ、もともと農業を営むのが夢だった佐藤代表の思いが形になった側面もある。6次産業化の推進もあり、逆になかなかなくなったが、65歳で会社を息子に譲り、農業を本格的に始めようという計画もあったそうだ。いわば6次産業化を推進することで代表の夢がかなった形だ。

### (2) 農業とメーカーの視点の違い

「メーカーの視点で見る農業の難しさは、計画性の立てにくさと農閑期と農繁期の人員数です」と佐藤代表。

食品加工工場であれば、1時間でどれだけ生産が可能で、いつ、どれだけ量が出荷できるのかがしっかりと



紙屋商店のこんにゃく芋畑

予測できる。しかし農業の場合は、収穫量が天候にも左右されるので大まかにしか予測が立たない。それが経営者側から見るとリスクと感じられる。

また収穫や植え付けなど大量に人員がほしいときと、まったく仕事のないときとの差が激しく、通年雇用を基本としている食品加工メーカーにとっては、やや頭の痛い問題となる。

このような問題の解決法として、佐藤代表は「機械化と省力化」をあげた。そもそもの人員を必要としなければ、農閑期と農繁期の人数の差も小さくなる。また機械化によって、より安定的な収穫を目指すこともできる。

さらに食品メーカーとしての本業があるので、収穫など、どうしても人手が必要な場合は、工場などから人を集めて作業するといった融通を利かせることもできる。

機械化については、工場と比べて資本投下が大きいわけではないので、現状でもかなり進んだ状況にあるという。ある程度以上の大きさのメーカーが農業に参入した場合の利点を、紙屋商店に教わったような気がした。

### (3) 6次産業化の将来展望

3年前は1.5ヘクタールの畑から始まったこんにゃく芋栽培だったが、現在は6.5ヘクタールまで増えている。30ヘクタールあれば自社で消費する量をまかなえるため、この数値が現在の目標となっている。

会津若松でも耕作放棄地が多く、かなりまとまった形で、農業委員会から土地の紹介もあるので、順調に土地を増やしていくことが可能と思われる。

「あと2年ぐらいすると収穫量も相当に上がるので、ここ2年は重要だと思っています」と佐藤代表。生産量が上がってくれば、商品に占める粗利率も大きく変わってくるのが予想され、原材料の確保が収益率の高さをともなうという好循環に入っていくことになる。

#### 4 食の6次産業化プロデューサーへの期待

##### (1) 情報の提供

6次産業化を進めるにあたって、6次産業化プランナーや指導員からの情報提供は役立ったとの声を、佐藤代表からいただいた。具体的な情報提供の種類は次のようなものがある。

- ・補助金の制度や使い勝手などの情報
- ・展示会などの情報

食品メーカーから見れば農業関連の補助事業は豊富にあり、しっかりと活用すれば資本投下を抑えられるだけではなく、地域にどのように還元できるのかという視点も改めて確認できる。一方で事業計画は補助事業とは別にあるため、融資のスピードや手間などによっては使わないという選択肢もある。そのため補助事業に関連した情報が、定期的にもたらされることは重要だという。

食品メーカーとして新しい販路は常に開拓している。そのため展示会などの情報は重宝しているとのことだった。これまでに出席した展示会は案内などが届くが、新規のものについては調べる時間もなく、どのような客層なのかもわからないため、実情を知った方からの情報は重要になるようだ。

食の6次産業化プロデューサー（以下「食Pro.」という）からも同様の情報提供を期待している側面があり、食Pro.が紙屋商店にかかわる際の1つの基準が示されたと感じている。

##### (2) 商品開発への刺激

紙屋商店のヒット商品は、「こんな商品があつたいいな」とか、「こんなことができたら」といった雑談から始まることが多いという。そうした要望を早期にかなえることで、紙屋商店は食品メーカーとしての強みを発揮してきたのである。

そのため佐藤代表は常に新商品開発につながる「刺激」を求めている。社内で新商品に向けて雑談をすることもあれば、セミナーに参加したり、異業種との懇談会に出向いたりすることも多いという。

「社内にいるだけでは、新商品のきっかけはなかなか得られないので、いろいろな人と話すようにしています」と佐藤代表。

食Pro.はマーケティングなどの基礎知識に加え、実践力を保障する制度でもある。そのため食Pro.のプロレベルの方と話し合うことで、新商品に向けた新たな刺激が生まれる可能性もある。食Pro.は6次産業化にかかわるコンサルタントの実力を測る物差しともなるので、忙し

い佐藤代表の時間を奪うことなく、新商品開発の発端となる「刺激」を与えることが可能になると期待されている。

コンサルタントの経験だけではなく、食Pro.で学ぶ座学の知識なども含めて、経営者からは期待されていると感じた。

##### (3) 食Pro.認定取得について

「社内で食Pro.の認定を取りたい人がいる場合は？」との質問に、佐藤代表は「できる限り援助したいですね」と即答してくれた。

商品開発に向けた雑談などでも、勉強したことが役立つ可能性もある。また食Pro.の認定取得が、従業員にとってのモチベーションになるケースも予想される。そうした経営者としての期待が、佐藤代表の回答にも表れていると感じた。

また工場での研修など、食Pro.の育成に向けた協力も惜しまないとの佐藤代表の発言もあった。もともと地域などへの貢献度が高い企業であり、「自分が教えられることは、何でも聞いてほしい」とのお話もあった。食Pro.を取ったコンサルタントは、現場で経営者と話し合う中で成長する。しかも紙屋商店は、従業員から慕われる優良企業でありながら6次産業化を推進するという希有な企業であるので、食Pro.を取得したコンサルタントあるいは取得を目指す人にとっても大きな存在だ。

食Pro.の育成と企業の協力関係についても、将来的には話し合うことが、この制度の充実のためには必要かもしれないと感じた。

有限会社紙屋商店

〒965-0102 福島県会津若松市真宮新町北4-2

平成27年3月

執筆：株式会社ドウーイット 本部 映利香  
(食の6次産業化プロデューサー レベル4)



工場前で話し合う佐藤代表と佐藤修専務取締役