

## 第37回 横浜経営学会講演会

# これからの社会と企業の在り方 —— 食ビジネスに関わる者として ——

鈴木 博 晶

日時：2015年11月25日（水）14：40～16：10

場所：経営学部講義棟1号館（B棟）営-108教室

<司会> それでは、皆さんこんにちは。今日は横浜経営学会主催の講演会に、鈴廣かまぼこ株式会社代表取締役社長の鈴木博晶さまをお招きいたしまして、「これからの社会と企業の在り方～食ビジネスに関わる者として～」という演題でご講演をいただきます。私は今日の司会を務めます、横浜経営学会運営委員長の河野です。よろしく願いいたします。

それではご講演に先立ちまして、横浜経営学会長、経営学部長の森田洋先生より、ひとことご挨拶をお願いします。

<森田学部長> 皆さん、こんにちは。これだけたくさんの人に来ていただきまして、大変うれしく思っております。経営学会長の森田です。本日は経営学会講演会を開催させていただきます。経営学会というのは、皆さんご存じのとおり、教員のみならず、学生の皆さんも一緒になっての組織であります。ですから学生の人たちのみならず教員も一緒にということでもあるんですが、皆さんで勉強する、そういう場というものを、このような講演会のかたちで開かせていただこうかと、こういうふうにも思ひまして、年1回、開催している次第です。

本日は鈴廣かまぼこ株式会社代表取締役社長の鈴木さまにお越しいただきました。鈴木さま、ありがとうございます。タイトルは「これからの社会と企業の在り方」でお話をいただけるとのことでございます。企業の社会的責任というのは、今日の暮らしでは非常に重要なトピックであるわけですので、経営学部の学生であれば、必ずどこかで学ぶ大切なキーワードになるかと思っております。

また、皆さんご存じのとおり、鈴廣かまぼこ株式会社は神奈川県、日本を代表するかまぼこ等の食品産業の会社でいらっしゃるわけですが、そのような企業の経営、そして食品産業ということで、社会的責任もケアされながらの企業の経営につきましてもお話をいただけるかと思ひます。貴重な機会かと思ひますので、皆さん、本日はぜひこの講演会を学びの糧としていただければと思ひます。簡単ではございますが、開催のあいさつとさせていただきます。

<司会> 森田先生、ありがとうございます。それでは、鈴木さまのプロフィールにつきまして、経営学部の山倉健嗣先生よりご紹介いただきます。山倉先生、お願いいたします。

<山倉> 本日は多くの学生に集まっていただきありがとうございます。鈴木社長のご紹介をいたします。1954年2月10日、神奈川県の小田原市でお生まれになりました。湘南高校を卒業し、東京工業大学に入学、1977年3月に東京工業大学経営工学科を卒業されました。1977年4月に、北洋水産株式会社に入社され、その後、鈴廣かまぼこに入社、1996年より、鈴廣かまぼこ株式会社代表取締役社長となられております。現在は全国蒲鉾水産加工業協同組合連合会の会長理事、NPO法人「みんなでお城をつくる会」の理事長など、さまざまな社会的な活動をされております。

鈴廣かまぼこにつきましては詳しい話はあとからあると存じますが、今年度、創業150周年ということです。大変由緒正しい会社でございます。社是としては「老舗にあって、老舗にあらず」。伝統を重んじながら新しいことに挑戦するという、社是です。

企業の理念としましては、「食するとは、生命をいただき、生命をうつしかえること。その一翼を担うのが私たちの仕事。かけがえのない地球の中で、この役割こそ我が天職」ということがホームページに書いてありますので、ご覧ください。

私は実は、2011年の5月ころだと思いますが、梅野先生と一緒にお会いしました。本当のもくろみは、こういった講演をお願いしようということでした。その際に、言わないでおきました。ただ、3.11があって、鈴廣かまぼこはどうかかなということでお話しをしていただきたいと思っていました。印象深かったことが三つあります。その一つは、今日もお話しの中心になりますけれども、食ビジネスとか食に対するすごく熱いメッセージでした。

それから3.11のときの話で、相模湾にもし3.11と同じような地震がくると、湯本まで来るといってお話で、私にとっては衝撃的な話で、同じようなのが来たら湯本まで同じ状況になるんだと。そういうようなリアルな話です。それからもう一つが、お亡くなりになりましたが、東京電力の吉田所長のことで、同級生ということで頑張っしてほしいということを熱く語られたことを今でも覚えています。鈴木社長の講演は、いつか実現したいと思っていた企画でございまして、本日は実現できて大変ありがたく存じます。

先ほど学長ともお会いしたのですが、これから横浜国大も地域の中で、地域と共に生きる、地域に根ざした大学として生きていくために、多分地域と根ざした企業とどういうふうにつき合っていくのがすごく大事だと思っておりますので、横浜国大ブランドアップ向上の一環だと思っておりますので、きちんと聞いてください。私の今年の授業の初めのところで、鈴廣かまぼこについては触れました。違った観点からの生の話が聞けると思います。今日はお忙しいなか鈴木社長、本当にどうもありがとうございました。

<司会> ありがとうございます。それでは早速鈴木さま、ご講演をお願いしたいと思います。

### <講演>

皆さん、こんにちは。この教室がいっぱいで、こちらも大変やりがいがあるなど、うれしく感じております。今日、私からお話したいことは二つ。まず、これからの社会を皆さんはどうお考えになっていますかという投げかけをしたいと思います。もう一つは、これから本当に世の中ががらがら変わってきますので、企業に求められるものというのをどういうふうにかえたいのかという話をしたいと思います。

皆さん、練り製品、かまぼこはどのくらい召し上がっていただいているのでしょうか。板わさという言葉をご存知のよという方はいらっしゃるでしょうか。1割もないでしょう。

絶滅危惧種産業になってしまうので、絶滅しないように、あと20年、30年後もきちんとこの練り製品、かまぼこ大好き人間が世の中にたくさんいるようにするというのが、自分自身の命題です。

私はもともとかまぼこ屋に生まれ落ちたものですから、あまり紆余曲折しないで今かまぼこ屋をやっておりますが、自分の仕事を何かしっかりと意味があるものにしたいと思い、日々いろいろなことを考えています。そんな雑感が混じりこんでくるとは思いますが、どうぞおつきあいください。

今日お話ししたいことはこの二つでございます。まず一つ目の「世の中がどうなっていくのか」ということを考えてみましょう。日本はこれからとんでもない変化が起きます。これは人口がものすごく影響するわけです。将来の観点から言うと、この人口=需要ですよ。食べ物から言えば人口=胃袋です。例えば皆さんの携帯のようなもので、スマホみたいなものであれば、人口=スマホの販売数になってくるわけです。

企業の事業規模というのか、それを左右するのは、とにかくこの人口によるわけです。今、日本は1億2千万人を切ったのか切らないのか分かりませんが、あと何十年かすると8千万人くらいになると言われています。単純にそんなふうにするだけではなく、10年後、20年後、30年度にどうなっているかを見ると、非常に大きな違いに気づくと思います。

これは今年の人口構成です。5歳幅で何人いるかというものです。ここが0歳から4歳、5歳から9歳、10歳から14歳という5歳幅で、もうここは90歳以上、100歳。こういう山があるわけです。ここに山、ここに山があります。ここが今70歳になろうとしているような人たちの山。ここが40歳前半の山。この山は何というふうに言われていますでしょうか。何世代ですか。

<学生> 団塊の世代。

<鈴木> そうそう。ここは団塊の世代と言われているでしょう。団塊の世代というのは、戦後、戦争が終わって、さあ少しほっとしたから子どもでもつくろうとって、生まれた人たちですね。それからここにいるのは何と呼ばれていますか。

<学生> 団塊ジュニア。

<鈴木> そうです。団塊のジュニアという40代。この人たちは団塊の世代の子どもです。親が多いから子どもが多いわけですね。

ところが、この団塊のジュニアが問題です。この人たちがまともに結婚してまともに子どもを産めば、今15歳から19歳くらいの山があるわけでしょう。ところが、山がないわけです。この人たちがまともに結婚してまともに子どもを産んでくれれば、ここに山があるわけです。日本というのはある程度山があって人口が続いていったはずなのに、困ったことに、山がなくなってしまうわけですね。これが現状です。

では昔を見てみましょう。1950年、私はこの辺りにいますが、先ほどの人口構成と比べていかがでしょうか。今から60年前はこのような状態です。子どもたち、若い人たちにあふれていて、お年寄りほとんどいないというような。こんな日本だったのです。

こちらが5年前です。こんなに違うわけですから、60年前と5年前で、どれだけ消費が違うのか。どれだけさまざまな生活の仕方が違うのかというのは、本当に想像を超えることがありますね。

もっと先まで考えてみましょう。2035年、今から20年後、皆さんは40歳くらいになるでしょう。そのときに皆さんはどの辺りにいるのでしょうか。40歳になると皆さんはこの辺にいます。その

皆さんの下はもっと人数が少ないわけですね。皆さんの上には団塊のジュニアがまだ生き残っていますが、さすがに団塊はおおかた亡くなっているのです、山が減ってきています。

さらに2060年という、今から45年先。皆さんはいくつになりますか。45年先という、会社をリタイアするくらいでしょう。これから何かゆったりと、のんびりといこうかという、そんな時代でしょう。皆さんにも孫ができているかもしれません。皆さんに孫がいて、孫に「おじいちゃん、おばあちゃん、ディズニーランドに連れてって」と言われても、すいていますよ。乗り物乗り放題。そんな時代になってしまうのです。これだけの大きな変化が日本を動かしていくわけです。

別の見方をしてみましょう。これは15歳から65歳という生産人口です。要するに、仕事をし、物事を生み出していくだけのパワーのある生産人口が、この緑の部分に当たるわけです。2060年という、今1億2千万人いる人口が8千万人くらいになります。日本のGDPを8千万人で生み出していたものが、4千万人で生み出さなくてはいけないわけです。そういう時代が皆さんの将来には来るのです。あとたった15年もすれば、すでに大きな変化が出てくるわけですね。

ですから、例えばスマホ。1人が1台持ちますよね。1人が2台も3台も持ちませんよね。飽和マーケットと言いましょか。不飽和じゃなくて、ほとんどみんなが持っていて、1人が1台持っているという飽和マーケットの製品というのは、それしか売れなくなるわけです。自動車であっても2台も3台も4台もいらなわけですから、今のこの社会における会社、企業、工場、半分あれば十分という時代が、じわじわと日本を動かしていくわけですね。

この時代は今までわれわれは経験したことがないのです。明治維新以来、太平洋戦争で相当な数の方が亡くなっている、最終的には人口は右肩上がりだったのですから。今、われわれがこの生きている日本人たちは、「マーケットはどんどん大きくなっていく」という経験しかないのです。そのような経験しかないのに、今度は人口が全く逆の方向へ動いていくのが、実感として想像ができていないのです。イメージができない人たち、イメージができない経営者が、世の中にごまんというわけですね。ですから今だに、東京では次から次へとビルやショッピングセンターがつくられているでしょう。あんなことをしてもいずれお化け屋敷になるのです。それが分からないで、相変わらずやっています。だけど現実はこの通りなのです。

そこで企業はどう動くか。自分だけ生き残りたい。製造業も流通業も、自分だけ生き残りたい。そのためには企業戦略というのが必要になり、こうすれば自分だけ差別化できる、こうすれば自分だけ生き残れる、こうすれば自分だけシェアを取れるといった、そんなことばかりやっているのが今の社会です。

果たしてそれは本当に生活者のためになることでしょうか。いろいろなビルやショッピングセンターをつくっても、20年後にはそこがお化け屋敷になってもいいのでしょうか。いろいろな差別化商品をつくって、食べ物でも飲み物もいろいろなものを次から次へとつくるけれども、それは本当に人々の健康に良いのかということを考えていかなければなりません。

そして自分だけが生き残るために、自分のシェアを拡大するための企業戦略というものも存在しているのです。マーケットは縮んでいきますから、マーケットが縮んでいけば、同じシェアであれば自分も縮みます。マーケットが縮んでも、自分がシェアを拡大すれば何とか維持できますね。ですから、とにかくシェアを取りたいというシェア拡大戦略というのがどの事業にもあり、皆必死でやるのです。

また、差別化戦略というものもあります。うちの商品のほうがB社よりかっこいいよ、とか、

B社より機能性が優れているよとか、B社より健康にいいよとか、B社よりおいしいよ、などと差別化戦略をはかり、自分が自分がと言って頭を出そうとするわけです。シェア拡大、差別化、この二つが頭の中でバリバリになってしまっているのです。

今度はやぶにらみで、拡大シェア戦略というのがひたすら続くと、どんなことが起きるのか、どんなネガティブなことが起きてしまうのかということをお話しましょう。例えば、流通の過当競争が消費者にもたらすものとは何だろうと考えてみましょう。スーパー、デパート、ショッピングセンター、コンビニエンス、いろいろな流通業があります。

向こうにまた新しいショッピングセンターができた。お客さんが奪われちゃうといけないから、うちはどうしよう。もっと売り場を拡大しよう。テナントを入れ替えよう。このようにいろいろなことを試みるわけです。スーパーでも、向こうのスーパーが同じものを安く売っている。向こうにお客を取られちゃう。うちはもっと下潜りして特売を安くやろう。もう一回お客さんを引っ張ってこよう。そのためには納品業者にもものを安く入れさせよう、と考えます。流通業界も生き残りに必死なわけです。

ではどんなプロセスでどんなことが起きるか、一つ一つお話しましょう。まずは流通業です。流通業はすでにオーバーストアです。デパートでも、20年前の日本の百貨店業界の1年間の年商規模は、20年前は10兆円近くあったのです。20年前は10兆円弱。今は6兆円。それなのに、お店の数や床面積増床、床面積は1.5倍ほどになっていると思います。年商10兆円が6兆円に減っているのに、床面積は1.5倍以上になっていますから、床面積当たりの売上げは半分です。こうして、どこも効率よく商売ができていません。

ところが、総需要は変わらないわけです。皆さん、お金がたくさんあるからといって食べ物を倍食べるわけではないでしょう。お財布の中にお金がたくさんあるからといって、ラーメン2杯にしようとは思わないでしょう。総需要なんてそんなに変わらないわけです。少なくとも、いつも特売品だけけど今日はちょっとプレミアム何々にしようとか、ちょっと上ランクのものに変えるということはあるかもしれませんが、ボリュームとしての総需要は、じたばたしても増えません。スマホにしても、もっと買え、もっと買えと言っても、2台も3台もいらないでしょう。ですから総需要は変わらないわけです。

するとどうということが起きるかということ、総需要が変わらないのに売り場が広がるわけです。売り場が広がるということは、あちこちに商品が分散するわけです。例えば、売り場が1000ありました。1000の売り場に商品が入っていました。ところがショップが1500になると、1500その商品が置かれるわけです。納品は1000の売り場に対して1000納品されて、今度1500に売り場が広がったら、1500の商品が納品されますが、さあ、それが売れるでしょうか。

そこで何が起きるかということ、回転率が低下するわけです。1000の売り場で1000個の商品が並んでいて、1000人のお客さんが来れば1回転で売れますが、1500の売り場に1500の商品が並んで1000人のお客さんが来ても、500個売れ残るでしょう。商品の回転が悪くなるわけです。どんどん入れ替わっていかず、商品の回転率が下がるわけです。

すると、食べ物でいえばどうということが起きるかということ、鮮度が低下するのです。例えば大根、生魚、かまぼこ、それらも一回転でまわってくれば新しい商品がどんどん入ってきますから、いつも新鮮な商品が売り場に並びます。しかし回転が悪くなると、お店に滞留して鮮度が落ちてくるわけです。このように、売り場が広がり、一見どこでも買えるようになって、商品が分散して回転率が下がると、結果的に消費者は鮮度の悪いものを買われるということ

が起きるわけです。

さて、それに対して量販店は、納品ロットをもっと小さくしてほしいとメーカーに頼んでくるわけです。段ボールで毎回10個単位だったけど、今度は毎回6個単位にしてくれないかと言って、納品ロットを小さくする要求が来るのです。するとメーカーは、これは大変な仕事だけやらないと他のメーカーに取られてしまうし、しょうがないな、と言って応えるわけです。ところがそこには高コストが掛かかります。

配送代が1ケース100円で運びますというのは変わらないわけですから、10個100円で運ぶところを6個100円で運ぶのでは、1個当たりの配送コストは上がりますね。このように、商品ロットというものが小さくなればなるほど、物流コストはどんどんかさんでくるわけです。そしてこれはメーカーが負担しなさいと言ってスーパーは持ちません。こうした図式がよくあります。

さて、もう一つは価格競争です。先ほど申し上げたとおり、ライバルがうちより10円安く売っているから、うちは15円安く売ろうと言って、価格競争の下潜りをお互いにやるわけです。これは流通業者だけではなくメーカーであっても、相手が下げてくれば相手にお客を取られてしまいますから、自分もさらに安い商品を出すといったことも起きてしまうわけです。

さらにもう一つは、納価の要求です。納価というのは、小売り値段に対してメーカーが納品する値段です。その差額が流通業界の粗利です。流通業界はものを安く売っても粗利を削りたくない。すると、メーカーに「もっと安く入れてほしい」という要求が来るわけです。すると何が起きるでしょう。結局品質低下が起きるのです。様々な面での配送コストが上がる。そして、納品価格が下がる。すると材料を安くするなど何らかしななければ、メーカーは応えられないわけですね。

ですからこの流通業が生き残りたいために、あまりにも過当競争をしてしまうと、結果的に消費者には鮮度を低下させたり、品質を低下させたりするものが届く、こういう図式になるわけです。

もう一つは、最終的にエネルギーの需要増ということもあります。結局、納品ロットを小さくすれば、トラックもたくさん走らせなくてはなりません。排気ガスも余計に出さなくてはなりません。売り場を大きくすれば、空調、電気、余計にかかりますね。ですからエネルギーがどんどん増えるわけです。省エネにしなくてはならない世の中なのに、やっていることは逆方向なのです。

批判するわけではありませんが、アマゾンが1時間以内に届けますというサービスを始めましたよね。あれは本当に良いのでしょうか。本当にそんな世の中をつくってしまっても良いのでしょうか。先日誰かが論説を書いていて、うん、そうだなと思いましたが、結局これも全部エネルギーを増大させる方向にしか働かないわけですね。どこまで本当にやってしまうのかということが、今の世の中、走り続けています。

先ほどはシェアの戦略について話しましたが、今度は差別化の戦略についてお話します。これは食品に絞らせていただきます。差別化というものには二つあると思います。ひとつは、自然な差別化。ふたつ目は、恣意的な差別化。差別化と言っても二つあるのです。

自然な差別化とは、「あそこのうちのあれはおいしいよ」とか、「あれは本当にきれいな製品で美しいな」というものです。消費者がその品質に感動してくれる、そして純粋にそのブランドがいいという、自然においしい製品や美しい製品を、メーカーが純粋に追求することで、製品そのものの評価から「あそこのやつはいいよ」という差別化を得られるというものです。

一方では、ライバルとの違いをとにかく鮮明にしなければなりません。あそこがこう出たらうちはこう出ようと言って、恣意的な差別化をするといったことです。あるいは、不必要ないろいろな機能を盛り込むのです。後ほどお話しますが、カロリーオフやゼロ飲料、皆さん飲んでいませんか？

僕も驚いたのですが、最近ノンアルコールビールにも人工甘味料が入っているのですね。昔は入っていませんでした。それは、何かちょっとした味の違いを、他社と差別化したいが為に入れているのだと思いますが、恐ろしいことに、ライバルとの差を明確にしたいと言って今食品は様々なことに毒されています。機能性や味など、自然につくるのではなく、様々なものを入れて差別化をするということが非常に増えています。これらを恣意的な差別化と呼びたいと思います。

ここから食品を例題にしてさらにお話を進めていきたいと思いますが、その前に、やはりかまぼこ屋ですから、かまぼこの宣伝をさせてください。とにかく皆さんに、「そうか、今日から食べなくちゃ」と思っただけないと、ここに来た意味がないので、そこだけはお話をさせてください。

まず、おさかなたんぱくの話をして。皆さん、牛や豚や鳥、そのタンパク質と魚のタンパク質とどちらがいいと思っていますか。どちらが血肉になると思いますか。どちらがパワーのもとになると思いますか。基本的にタンパク質だけ取り出すと、ほとんど変わらないのです。

タンパク質が豊富な食べ物、特におさかなの場合はこの筋肉がタンパク質です。筋肉は筋原繊維というものでできており、それは様々なタンパク質からできあがっています。このタンパク質がおなかの中に入ると、分解されてペプチドになり、さらにアミノ酸になります。

タンパク質というのはアミノ酸でできていますね。アミノ酸が何万個、何千個とくっついてタンパク質のかたちを構成しているわけです。それがおなかの中に入ると、アミノ酸が三つや四つにつながっているペプチドという大きさになったり、さらにばらばらになって単体のアミノ酸になったりするわけです。

これはグリシンというアミノ酸の分子式ですが、このようなかたちをしているのがアミノ酸で、この地球上には、アミノ酸は20種類しかありません。グリシン、トリプトファン、グルタミン・・・といった、様々なアミノ酸が20種類あります。タンパク質というのは、その20種類のアミノ酸の組み合わせでできています。21種類はありません。われわれの体には20種類のアミノ酸が全部入ってくることで再合成をされて、われわれの血肉になります。

まず、タンパク質がおなかに入ります。タンパク質は分子が大きすぎるので、腸管の穴は抜けません。いきなりわれわれの体に様々なタンパク質が入ってくると、危ないのです。変なタンパク質が入ってくると変なものができてきますからね。角が生えてきたり、変な違う動物の目が出てきたり。ですからこれは絶対に入ってきては困るわけです。これらのタンパク質をばらばらにして、ペプチドくらいの大きさにすると体の中に入ってきます。もちろん、最終的なアミノ酸でも入ってきて、われわれの体にはこれらが吸収されます。

このように吸収され、もう一度体の中でわれわれのDNAが持っている設計図、すなわちメッセンジャーRNAという設計図に変わり、このアミノ酸とこのアミノ酸を組み合わせよと、その設計図どおりに様々なタンパク質が体の中で合成されるわけです。

さて、魚たんぱくには20種類のアミノ酸が全部入っています。タンパク質がリッチと言われている大豆も、20種類のうち19個は完璧ですが、一つ足りません。白米も18種類は十分ですが、

2種類が少ないのです。皆さん、20種類の部品からなる機械を思い浮かべてください。20種類の部品があると仕上がる機械があります。ところがそこに1個でも2個でも部品がないと、その機械は仕上がりにません。すると18個、19個のアミノ酸は全部無駄になって、排泄されてしまうのです。ですから20種類は全員必要なのです。

ではクイズです。おさかなたんぱくの塊と言えば何でしょう。そうです、「かまぼこ」です。かまぼこは本当に魚のタンパク質をぎゅっと濃縮したものなのです。完璧なたんぱく栄養食なのです。ですから運動している人たちは、よくアミノ酸の粉のようなものや、ペプチドパウダーを牛乳に溶かしてがぶがぶ飲んでいますが、かまぼこを毎日食べれば絶対にOKです。さらに、美容にもOKです。

さて、この高タンパク低カロリーという触れ込みが練り製品にはありますが、最近はいろいろな研究をし、機能性というものも追求してみました。

続々とエビデンスが得られまして、例えば医学界でいろいろなものを食べてもらったところ、活性酸素を除去する、がんを抑制する、血糖値の上昇を抑制するといった結果が出ています。一例だけお話ししますが、進行がんをマウスに植え付けて、餌の違いを見ました。腰のところにがんを植え付け、餌の25%をかまぼこに入れ替えたもの、かまぼこが入っていない普通の餌を比べたところ、普通の餌ではがん細胞はこんなに大きくなっているでしょう。かまぼこが入っている餌ではかなり抑制されています。

少々刺激的ですが、こちらはのがん細胞を抽出したものです。かまぼこがまったく入っていない餌で飼うと、がんは目いっぱい大きくなります。1%入っているだけでも少し異なります。10%、4分の1入っていると、このように抑制されます。これらのことがここ10年程の研究の中で分かってきました。ですから、さまざまなペプチドに機能性があるのだらうということが見えてきましたので、これからどのようなペプチドにどのような機能性があるか、さらに突っ込んだ研究を、この業界としてもしている最中です。アンチエイジング効果とひと言で言いますが、抗酸化、抑制、血圧の安定、腸内の整腸、アトピー改善からアルツハイマーの防止まで、完璧でしょう。これを聞いたらもう絶対食べなくてはと思うでしょう。皆さん、ぜひ明日から、おさかなたんぱくを取りましょう。

話を元に戻します。私は自分の仕事が、このかまぼこの仕事ですから、自分のつくっている製品で、やはり社会に役立つものでないと面白くないでしょう。ですから自分の命題、使命というものを考え、とにかく良質な動物性タンパク質を人々に供給して、人々を健康にする、そのように自分の仕事をしようかなと考えています。

さて、本論に戻ります。先ほどお話ししました、差別化戦略がもたらすもの。自然な差別化と恣意的な差別化があり、恣意的な差別化をすることでどんなことが起きているか、具体例を示したいと思います。

恣意的な差別化の例です。カロリーオフ、人工甘味料、アスパルテーム、アセスルファムカリウム、ステビオサイド、スクラロース、皆さんが飲んでいるものを見てください。さらに、最近はこの難消化性デキストリンといった訳の分からないものを入れます。消化しにくくなり、いくら飲んでも吸収されません。おかしくないですか。難消化性デキストリンが入っていますから、いくら食べても吸収しませんって。

さらに驚いたことですが、最近コーヒーで、シリコンと書いてあるのに気がついたことがありますか？缶コーヒーにシリコンですよ。消泡機能があるのでつくりやすい、コップに注いだ

ときに泡立ちしないからクリームになりにくいといった理由で、シリコンが実際に入り始めています。このように恣意的な差別化をする食品メーカーが今世の中に増えてしまい、困ったことだなと思っているのです。

一昨年の中NHKのニュースで、そうだろうなと思ったニュースが一つありました。それは子どもの味覚に異変が生じているというニュースでした。東京医科歯科大で、苦い、甘い、酸っぱいといった、五つの味の試薬を少々子どもになめさせて当てさせるものです。ほとんどが識別できるはずですが、分からない子どもたちが30%もいたという衝撃的なニュースでした。

全部の五つの味を見分けられないこの30%の子どもたちの食生活を調べたところ、やはり、と感じます。人工甘味料が入っている清涼飲料水といったものを普段から飲んでいて子どもたちなのだそうです。明らかに70%の子どもたちと30%の子どもたちで、食べているもの、飲んでいてものが違っていました。

体に優しいというのはどういうことか、考え直したいのです。安心、安全、無添加だけが良いということなのか。そのように単純な話なのでしょう。先ほどのアスパルテムにしても何にしても、今、安心、安全といえば、例えば添加物一つに対しても、急性毒性や長期毒性、発がん性だけを調べます。とにかくたっぷりとマウスに与え、急に変なことになるか、発がん性にならないとか、こうしたことが検査項目です。ですから国の負荷基準には、味覚にどう影響するかという検査指標がないのです。このような現状で良いのでしょうか。

さらにもう一点です。本当に食べて、消化吸収しやすいのかといった検査基準もありません。評価基準も、味覚への影響もありません。

世の中でいろいろ安全安心とか言われている評価基準というのは、急性毒性長期毒性発がん性だけなのです。それが通れば何を入れたって構わないのです。どのような作り方をしても構わないのです。消化吸収があまりよくなかろうが、味覚を狂わせようが、関係ありません。法律上、何の問題もありません。特に日本はひどいそうです。

まず、消化性についてです。こちらは私どもと他社のかまぼこの消化性の比較です。かまぼこをダイス状に切り、人工消化液に入れました。私どものものはきちんと溶けました。他社のものは溶けません。様々な作り方によってこうした差が出てくるわけですね。

次に味覚への影響です。日本人の繊細な感覚は本当に大丈夫でしょうか。ここからは添加物だけの話になります。精製されすぎたものをわれわれは取り過ぎているのです。例えば塩。塩というのはNaClですね。海水中にはNaCl以外に、あらゆる元素が入っています。マグネシウム、カリウムから鉄から銅から亜鉛から、ストロンチウムまで入っています。鉛まで入っています。全部入っています。しかし昔の人はそれを全部、海水の塩をそのまま食べていました。今のわれわれは、精製しきって、NaCl99.99999%のような塩をJTがつくり、食料品のベースとして供給しているわけです。そこでは全ての元素を取り除いているわけです。なぜでしょうか。

日本全国の塩の消費のうち、食品に使われているのは何割くらいだと思いますか。例えば食品といっても、塩鮭に漬けてわれわれのおなかには入らない、梅干しに漬けてわれわれのおなかには入らずに流してしまうという加工用の塩も全部入れて、何割くらいだと思いますか。ではクイズです。全部が10です。7割くらいは食品でしょう。少なくとも3割くらいでしょうか。いえ、もっと少ないです。1割です。9割は化学工業原料です。皆さんが朝シャンをするときのナトリウムになったり、ボールペンの芯のビニールのClになったり、化学原料が9割です。

化学原料としてどういう塩が便利でしょうか。純度が高いほうが良いですよ。他のマグネ

シウムや亜鉛が入っていない、NaClオンリーのほうが使いやすいですよ。ですから日本の戦後の製塩技術というのは、いかに純度を高めるかという、その技術の集大成なのです。もともとNaClは約97%で、他の元素が約3%、それを戦後の50年間のあいだに98, 99, およそ100まで上がっていくのです。それを食卓塩として、おい、国民よ食べると支給されたわけです。ですからその他のミネラルが全然入ってこないでしょう。

まだ今から50年程前は、あまり精製技術が進んでなかったため、食卓塩に他のミネラルも全部入っていました。それが10年刻みで純度が上がり、今は化学試薬みたいな食卓塩です。そんなものを食べていけばわれわれの体には、他のミネラルは何も入ってこなくなるでしょう。

精製され過ぎたものは駄目です。そして、効率よく分解抽出されたものもあまりよくありません。例えば調味液などでもそうです。魚醤や砂糖の精製など、何でもそうです。例えば魚のエキスをつくるときにも、ゆっくりと微生物を使い、じっくり時間をかけて熟成させたものと、もっと簡単に加水分解で必要なエキスだけぽんとつくってしまうものがあるわけです。世の中にある基本調味料であるグルタミン酸ナトリウムも、ゆっくりつくるやり方もありますし、加水分解でさっとつくるやり方もあるわけです。

このように効率よく分解抽出されたものというのはどこか違います。また、先ほどの消泡剤のシリコンなど、安易な目的で使われるもの、そんなものは入れないでよというものが今いろいろ日本の食をゆがめています。これらは全部差別化をしたいために、結果的にゆがめてしまったのです。安心安全の無添加というのはいろいろな尺度で考えたいものです。

食品の役割と目指す方向というのは、そうじゃないだろう、と考えます。やはりわれわれが本当に食品に求めるものは、バランスの優れた栄養素がきちんと整っていることであり、自然な素材と自然な製法でつくったものであり、そして日本人の繊細な味覚を呼び戻すようなものでなければなりません。こうした基本理念にのっとって、食品メーカーというのはきちんといいものをつくらなければならないわけですね。ところがやはり差別化をしたいために、先ほど話したようなことをしてしまうわけです。それが今の実態です。

製造業にも流通業にも、生き残りたい願望があります。そのための企業戦略があります。果たしてそれは生活者のためになっているのでしょうか。企業戦略が差別化戦略をもたらす結果、そしてシェアの拡大戦略がもたらす結果、これにはどのようなものがあるでしょう。企業は公器と言われながら、生み出される製品は果たして本当に公器としての自覚の元につくられたものなのでしょうか。そして行われる販売戦略は、俺だけが勝ち残りたいということとでなされている販売戦略なのかどうか。経営者というのは自分にこの物差しを当てて、自分がやっていることというのは果たして正しいことなのかどうかということを考えていかなければいけないと思います。

最後になりますが、これらの製品や販売戦略というものは、世の中にいろいろな影響を及ぼします。どのような影響を及ぼすか、いくつか並べます。一つは、人々の健康に影響を及ぼします。食品は当然です。食品以外のいろいろな道具もそうです。エアコンでも何でも、人々の健康に影響を及ぼします。

感性にも影響を及ぼします。美しいものを出せば、みんなやはり美しいものに自分の感性が磨かれていくわけですね。しかし変なデザインのことを次から次へと出されたら、みんな感性がおかしくなります。一つ例を挙げれば、今の日本の自動車のデザイン、ひどいと思いませんか。乗っている本人はカッコいいと思っているのかもしれませんが、それが目の前を通り過ぎて

見なければならない人間のほうが圧倒的に多いわけですから、その人たちに対する害は非常に大きいものがあります。自動車メーカーがもう少しきちんと考えてもらわなければと思うのです。

パソコンにしても何にしても、スマホにしても、やはり美しいデザインでないと使っていて楽しくないでしょう。美しくないものは、自分の感性もおかしくしますから、世の中にモノを生み出していく、製品を送り出していく企業というのは、そこまでの影響を考えていかなければならないのだと思います。

さて、残るは利便性ですね。確かに頼んで1時間以内に届けばそれは便利でしょう。しかしその利便性の陰で、どれだけのみんなの価値観を変えてしまうかということをよく考えないといけないわけですね。

さらに、人の能力というのを引き上げると思います。例えば、運動においても、昔は水飲むな、死ぬまで走れ、そうだったでしょう。今は血液を採って様々な酵素の量を見て、筋肉が疲れているからこうしろといったケアをするでしょう。こうしたケアのサイエンスがきちんとしているから、やはりみんなが故障しないで成績を上げているわけです。このように、新しいテクノロジーが人間の能力を上げていくという例もたくさんありますね。

もっと根源的に言えば、生活様式も変えてしまいます。例を挙げるまでもなく、本当に変わってきました。そして価値観ですら変えてしまいますよね。さらに、社会的ないろいろな格差を生んでしまうかもしれません。こうしてメーカーも流通業も、自分の製品や自分の販売戦略がどのように世の中に影響力を及ぼすのか、影響させてしまうのか、そうしたことを絶えず考えていく経営というものが、これからはますます重要になるのだと思います。

企業のあるべき姿として生み出される製品、行われる販売戦略は、本当に世の中のためになるのかどうかという物差しを当てて考えていくという経営を、ますますこれからしていかなければならないと思います。

企業のあるべき姿とは、シェアの拡大戦略ではありません。差別化戦略ではありません。社会のためになる需要の創造、価値の創造、そうしたことに自分の視点、発想を向けていかなければなりません。ますますこれからの日本は、そのようにしていかなければならないと思います。

より言葉を圧縮すれば、人も企業も自分が社会をデザインしている一員だということです。社会に何らかのいろいろな影響を及ぼす、社会をデザインしている一員であるという、こうした意識を持っていくと、皆さんはこれから社会に出て、いろいろな仕事をなさっていく上で、自分自身の存在価値や自分の仕事の意義を感じられる生き方ができるのではないかと思います。ご静聴ありがとうございました。

<鈴木> それでは、時間が少しあるようですから、質疑応答をなんなりと。

<司会> せっかくの機会ですので、鈴木さまにご質問をしていただきたいと思います。

<鈴木> 今お話をしたことと関連のない質問でも何でも構いませんので。

<質問者1> 貴重なご講演をありがとうございました。一つ質問なんですけれども、人口減少が進んでいく中で、日本だけで売ること以外にも、世界で売っていくという考えもあるかと思うんですけれども、その辺りも特にかまぼことかですと、日本食という面で広がっていくというのはどのように考えていけばいいのかなと思ひまして、よろしくお願ひします。

<鈴木> 答えは二つあります。一つは、国内のマーケットが縮小するといつても、私どもの場合は、先ほど申し上げた飽和マーケットではなく、不飽和マーケットです。まだ潜在してい

る方がたくさんいるので、総人口から考えてもOKでしょう。

今、例えばかまぼこをしょっちゅう食べるよという人はせいぜい10人に1人だと思います。それが、10人に2人にできるだけ需要は倍になりますね。分母が5に減ってしまっても、今の需要が維持できますね。そのように楽観的に考えていけないなと思っています。不飽和マーケットの商品というのは、日本の人口減少の中でもやりようがまだあるだろうなと思っています。

もう一つは、日本が駄目なら外国さという道もいろいろあると思うのですが、長いトレンドで見れば、おそらく世界の人口は減っていく方向に行くのでしょうか。もう少し近視眼的に見ても、特にこの水産物というものは限界があります。農産物は、割と人為的に増やしていくことができますが、海のもの、そう簡単に人間の意思では増えないため、限られているわけです。それを世界中の人がわっと食べてしまうと、本当になくなってしまいます。ですから水産物に関しては、そう簡単に安易に世界に需要をどんどんつくっていけばよいという話ではないのです。つくってしまうと、ぐるっと回って自分の首を縛るといって、そうした要素も含めて、物事を単純に考えずにやっていくことが大事だと思っています。

<質問者1> ありがとうございます。

<質問者2> とてもユーモアのある面白い講演をありがとうございました。質問をさせていただきたいのですが、企業が世の中のためになろうということが消費者にとってよいことであるというのはよく伝わってきたんですが、しかし、企業側からすると、世の中のためになろうということがどんなメリットがあるのかなと思ひまして、それは世の中のためになろうとすることが、企業の利益追求という目標にかなうためのいわば道具、手段として機能するのか、それとも利益追求という目標と世の中のためになろうという目標の二つの目標が同じ立場にあって、それぞれを企業が追求していく、そもそもしていきたいと思っているものなのか、どちらなのかなと。

<鈴木> 世の中に経営者はごまんといってしまうけれども、それはそれぞれ皆さんの物差し、価値観で仕事をしているので、「だからこれが正しい」というのではないと思いますが、長い目で見ると、存在意味や存在価値がない企業というのは、歴史上見ていなくなりますが、必要性がない、おまえはもう世の中にいなくていいよという企業は、結局消えていっているのです。ですから、やはり本質的に世の中にきちんと求められる企業であるということが、長く生きていくということだと思っているのです。

短いスパンで言えば、きちんと利益を上げてどうということがありますが、きちっとした永続的な事業を継承していこうと思うと、やはり結構真面目に青臭く、何をやっていけば本当に存在価値をちゃんと世の中に認められるか、求められるかということを考えていくしかないのだろうなと思います。

それが今後、20年後、30年後、40年後に答えが出てしまうので怖いのですが、今の世の中は本当に、先ほどの恣意的差別化のようにぐりぐりやっている企業のほうが売上げをがんがん伸ばしてシェアをがんがん取っているわけです。これが実態なのです。こつこつ真面目にやればどんどん押されて、体力がなくなってもう消えていくという、そうした実態もあるのです。しかし、かといって同じような戦い方をしていくと、そんなに長いあいだ、そうした恣意的な戦略で生き残れるとは思えないので、本質的なやるべきことというのは何かとしっかり持ってやっていくしかないのじゃないかな、と思っています。

<質問者2> 長期的な戦略として、いわばそれを採択していくと。

<鈴木> そうですね。どこまでいろいろな企業が世の中に対して啓蒙的な発信をできるかわかりませんが、あそこの会社がやっているああいうことはいいことだよねと言われるような、そういうことが発信できればいいなと思いますけどね。それをみんな見習って、やっぱりこっちの方向だけ、と行って行けるような世の中が早く来ないかなと思っているんですが、みんな逆のほうに行ってしまうから。

<質問者2> ありがとうございます。

<質問者3> お話をありがとうございます。就職を考えている身として、ちょっとお聞かせいただきたいんですけども、私自身はこつこつ頑張っ、本当の質のよさを社会の中で実現するという企業に入って働きたいと思っているんですけども、大企業は先ほど言ったように、恣意的な競争をしようとしているところが結構多くて、中小でもいいから、本質的なものを出せるような企業はどうやったら見つけれられるのかというのが、ちょっと経営者の視点から聞かせてもらえるとありがたいです。

<鈴木> 一つは、もしそこが生産物の会社であれば、そこがつくっているものはやはり自分で使ってみるとか、食べてみるとかして、あ、ここのはどうも本物だとか、ここのはちょっと危ないとか、そういう見極めもする必要があるかもしれませんね。

あとは、なかなかそこが一つ一つの会社の人のお話を伺う機会もないでしょうから、やはりご自分でその製品をじっくり眺めてみるしかないかもしれないね。それが一つの方法だと思います。

<質問者3> ありがとうございます。

<質問者4> お話ありがとうございます。お話の中ですごく板わさが食べたくなりまして、お正月に帰ると食べるのが楽しみになりました。

<鈴木> お正月まで待たないで、すぐに食べて。

<質問者4> あ、すぐに。それで、鈴廣さまのかまぼこで板わさという食べ方はすごくマストだと思うんですけど、その他に打ち出すとしたらというか、何かあれば。

<鈴木> 普通は板のかまぼこね。あれは皆さん意外になじみがなくて、お正月にしか食べないなと思っているかもしれませんが、わさび漬けと日本酒では渋いなとか思っているでしょう。おっさん臭いなと思っているでしょう。意外なのは、オリーブオイルをかけるだけ。少しバジル風味がついているバジルオイルでもいいし、オリーブオイルをかけると、ワインでも合います。ビールでもいいし。これはとても簡単。ぜひオリーブオイルで召し上がって。

<質問者4> あしたにでも試してみます。

<鈴木> あと、アボガドは女性は好きでしょう。アボガドがすごく合いますよ。カナッペの土台みたいにかまぼこに乗けて、そのままでもいいし、少しマヨネーズつけてもいいし、さっきのオリーブオイルをかけてもいいし、すごく合いますから、ぜひやってみてください。

<質問者4> ありがとうございます。

<質問者5> お話ありがとうございました。鈴廣のかまぼこって、住んでいる地域の近くで、よく食べます。いつもおいしいなと思うんですけど、150年という歴史の中で、人の味覚も多分徐々に変わっていったりして、先ほどの自然的に食べ尽かされるというふうには、多分おいしさを追求していくに当たって、味は変えられているのかなというのすごく気になりまして、変えているとしたら、どういうところを変えているのかなと。結構長いあいだ食べているんです

けれども、いつもおいしいと思うんですが、だからこそどういふふうにならなくなってきているのか、ちょっと実感しにくかったりするんで、その点を教えていただければと思います。

＜鈴木＞ 例えば、一番分かりやすい例があります。伊達巻きってあるでしょう。甘いよね。もうさすがにこの甘さは時代に合わないと思うわけです。これの甘さをとにかく控えたものをつくろうと。一応試作を何回も何回もして、これでいいだろうと。しかし現行品と新しくしようとするのは、誰が食べても違うんです。誰が食べても違うものをいきなり出すというのは、これはすごく危ないことなんです。どうしたと思いますか。

＜質問者5＞ 少しずつ。

＜鈴木＞ 3年かけて少しずつ少しずつ変えて、3年かけてここまで持ってくる。そうすると分からない。別に品質を落としたわけではないですよ。品質をよくしようとしたわけですが、メーカーがおいしく改良しましたといったものをいきなり食べると、前の味と違うなというかどうかというふうに思いますか。「あ、味落とした」と絶対に思う。ネガティブに絶対思う。メーカーはそのつもりがないのに、ですからそのリスクを避けるには、そういう手間暇をかけるのです。味だけでなく、例えばマークやロゴもそうです。僕はキリンがすごいなと思っているのですが、キリンのマークがあるでしょう。あれを昔から今までずっと並べてみると、はって思うわけです。だけど、気がつかない。気がつかないうちに変わっているのです。少しずつ少しずつ変えているのですね。そのように、やはり多くの人が食べるものや、多くの人が使うものというのは、皆さん上手に工夫してやっているようですね。

＜質問者5＞ ありがとうございます。

＜質問者6＞ お話ありがとうございます。おいしい商品や美しい製品を追求していれば売れて、そういう企業は生き残るという話はなるほどなと思ったんですけども、おいしい商品だと知ってもらうためには、一度食べてもらったり、おいしさを知ってもらわないといけないと思うんですけど、そういうのを知ってもらう策としてはどんな戦略を取っているのか、あれば教えてもらいたいと思います。

＜鈴木＞ そこが一番難しいのです。教えてください。本当に一番の課題なのです。僕はこういう大学の学園祭みたいなものにどんどん乗り込んで行って、そこで何かこう、利き酒ならぬ利きかまみたいのをやってみようとかね。いろいろ考えているので、もしこの中でそういう実行委員会をやるよという人がいたら、後で連絡ください。必ずやりますから。今、冗談じゃなく言っているのですよ。

今、私どもで一つやっているのは、体験型の教室です。自分でかまぼこの手作りする教室を、1日40人を5回、1日200人こなせますが、ほとんど毎日、満杯で動いています。そこには小さい子どもを連れた親子連れや、皆さんくらいのカップルデートでかまぼこをつくって、いろいろな世代の人たちが来てくださるので、そういうところで地道に味を知ってもらうというのは必要だなと思いました。

全国のかまぼこ業界というのは、今800軒くらいのかまぼこ屋があるのですが、そのうちの1社、2社が頑張ってもなかなか需要促進するようなトレンドが起こせません。今その全国かまぼこ連合会にかかわっていますが、みんなでとにかく需要を掘り起こそうよというようなことをやっています。

今日は一つ、スマホでも何でもいいので見ておいてください。広報サイトがあるので。(※[kamal000.jp]) かまぼこ連合会のサイトです。かまぼこはもう千年日本人が食べているので、

こんなサイトをつくっています。全国の小学生に、100年後にこんなかまぼこがあったらいいねという絵を書いてもらいました。全国から1万点ほど作品が集まって、それを実際にその中からつくってみたり、イラストで表現したりした、その作品発表サイトです。こんなことをこつこつやって、需要をつくる努力をしています。

とにかく次の世代の消費者を育てることが何としても大命題ですので、味を知ってもらうだけではなく、かまぼこというものを身近な存在にしてもらうということがすごく大切なことなので、いろいろなことを今、トライしています。

<質問者6> ありがとうございます。

<鈴木> じゃあラストでいきましょう。

<質問者7> ご講演ありがとうございました。お話の中で、自然の差別化をしていって、恣意的な差別化ではなくて、おいしいものをつくっていけば自然に生き残っていけるんだということ、とても積極的に感じました。そこで、どうして他の会社さんがそういうある意味当然な考え方を持つことができないのだろうかということ、鈴廣さんのどういう会社の歴史ですとか文化ですとかがそういう考え方と結びついていたのかということをお伺いしたいです。

<鈴木> 難しい質問です。それだけで一つのテーマになってしまって、1時間くらい話さなければいけないですね。自分の仕事として、自分の仕事ってかっこいいと言えるように屁理屈をつけないと面白くないと思ったのです。皆さんはこれからいろいろな仕事をするでしょうが、かまぼこ屋などというよりも、銀行だとか、ロケットの開発だとか、どこかの大きい商社だとか、どこかの研究機関だとかのほうが職業としてかっこいいでしょう。ですが、自分の職業はもっとかっこいいぞと思うには、どういう屁理屈を自分自身で組み立てて自分自身に納得させればいいのかと思って、いろいろ考えています。「自分はこういう仕事をして世の中にきちっとしたものを出す、世の中に役立つ価値ある仕事をしているんだ」という自覚を持つことです。

私自身だけではなく、うちの社員もそうした価値観の下に、自分の仕事に誇りを持って、自分の仕事はこういう仕事ですし、うちの会社はこういう方向へ進んでいるというので、誇りを持って仕事をするというか、自信を持って自分の職業の胸を張れるというか、そこが大事だと思っていますので、いろいろ考えた、屁理屈の結果です。

世の中にはいろいろな企業がそれぞれあり、いろいろな事情もあり、人はいろいろな価値観があって世の中が動いているわけです。それぞれに考えるべき事でしょう。

<司会> ありがとうございました。ちょうど時間になってまいりましたので、議論は尽きないところなんですけれども、これまでとしたいと思います。今日は本当に貴重なお話を熱く語っていただきましてありがとうございました。

<鈴木> ありがとうございました。

[すずき ひろあき 鈴廣かまぼこ株式会社代表取締役社長]