



Chubu

ビジネスづくり編

「新しいビジネスづくり」に成功している中部の中小企業を紹介する特集。今回は、愛知県岡崎市で1946年に創業した栄屋乳業(株)。アイスクリーム類、シュークリーム、プリンなどの商品を、年間300種類も生み出す商品開発力の秘密から事業戦略までを紹介する。

栄屋乳業(株)
代表取締役副社長
野田 陽太郎 さん(37)

若手や女性が活躍できる仕組みが機能し コンビニやスーパーのスイーツ市場を席卷

夏場のアイス中心から年間通して売れる商品構成へ

人々に「甘いもの」で幸せを届けたい

食料事情のよくなかった戦中から戦後にかけての時代、栄屋乳業を中核とするエイコウグループの創業者は、人々の飢えに苦しむ姿に心を痛めていた。「甘いものを味わうことによって幸せを感じてほしい」。その一心で、終戦翌年の1946年、アイスクャンディーを製造販売する栄屋(現・栄屋乳業)を創業した。

1956年にはアイスクリームの製造を本格的に開始し、事業は拡大していった。そんな折に、映画館の売り子たちからアイスがすぐに溶けて困っているとの声が創業者の耳に入り、「アイスクリーム保存器」を発明。全国で飛ぶように売れた。これに続いて生み出した「ソフトクリーム製法」「あずきかき氷製法」は創業者の三大発明といわれ、今のアイスクリーム業界の礎を築いたといっても過言ではない。

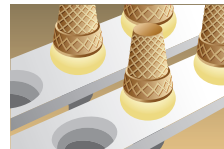
創業者の三大発明

1957年
アイスクリーム保存器



★ ※イメージ
アイスが溶けるのを防ぐために、ブリキ缶に塩水と小麦粉を混ぜた保存器を発明

1963年
ソフトクリーム製法



★
店頭でつくる方法と異なり、逆さに充てんすることで大量生産が可能に

1968年
あずきかき氷製法



★
小豆の粒をつぶさずに氷の中に入れる方法を発明

アイス専業から冬にも売れる商品開発へ

あずきかき氷製法によってつくられた商品はヒットとなり、栄屋乳業はこれをきっかけに関東や関西、そして北陸にも営業所を開設するに至った。

そしてさらなる事業拡大を目指すにあたって考えたのが、売れる季節の偏りの解消だった。従来はアイス系が中心のため夏に売上が集中。また、冷夏の年は

企業 DATA

企業名:栄屋乳業株式会社 代表者:代表取締役 野田 篤文 創業:1946年(1962年栄屋乳業設立) 従業員数:411名
事業内容:アイスクリーム類、シュークリーム、エクレア、ワッフル、プリン、ゼリー、カップデザートなどの企画・開発・製造・販売
本社所在地:岡崎市東牧内町字甲田 45番地 TEL:0564-33-1111 FAX:0564-33-1090 URL: <http://www.andeco.co.jp/>

大打撃を受けることもあった。この状況を打破しようと生み出したのが生プリンやシュークリームだった。

ブランド名『アンデイコ』の由来

エイコウグループの中で、全国のコンビニやスーパーなどの販売を担う『アンド栄光』。その呼び名から、「アンド エイコウ」→「AND EIKO」→「アンデイコ」と変化し、ブランド名となった。



その後も「アンデイコ」のブランド名を冠し、アイス（アイスクリーム、アイスキャンディー、ソフトクリームなど）に加え、バイクド（シュークリーム、エクレア、ワッフルなど）やチルド（プリン、ゼリー、カップデザートなど）に商品ラインナップを広げ、現在ではアイス30%、バイクド45%、チルド25%の売上構成となっている。

若手や女性が生き生きと仕事できる体制がヒット商品につながった

技術の組合せで他社にないものをつくる

「大企業が“つくらない”“つくれない”ものを“つくる”ことが我々の強み」と語るのは、栄屋乳業代表取締役副社長の野田陽太郎さん。創業者の孫にあたる。例えば、1976年に開発したシューアイスは、栄屋乳業が全国シェア90%を誇る中心的商品だ。「大企業はアイス工場とバイクド工場が別々の場所にあるため協業が難しい。当社は両方の工場が同じ敷地内にあるため、アイスとバイクドの技術を結びつけることが可能だった」と野田さんはいふ。具体的には、シュー皮の焼成工程からアイスの充填工程までの一貫した自動ラインを導入。開発当初は画期的な商品として注目され、しかも1時間あたり5万個という大量生産が可能なおもあり、全国のコンビニやスーパーなどのプライベートブランド(PB)商品を中心に、市場をつくりだしていった。

女性の“ほしい”視点から商品が生まれる

近年、栄屋乳業は新しい動きを見せはじめている。その一つが、若手と女性が活躍しやすい環境づくりだ。栄屋乳業の商品開発チームは、平均年齢がつねに、商品のメインターゲットと同年代の20歳代後半になるよう編成。一定年数を経た者はその経験を製造や営業などの現場で生かし、また新たな若手がチームに加わるという循環を生んでいる。現在15名ほどのメンバーがおり、大半が女性だ。技術面に詳しくないからこそ、実現性を考えない大胆な発想を打ち出し、市場動向をベースとしながら、あくまでも自分たちが“ほしい”と思う商品を開発していく。実際、現在PB商品として大ヒットしている新食感アイスバーを考案したのは、

開発チームに入って2年目の若手だった。

この新食感アイスバーは、コンビニで販売するスイーツとしては高価格帯の商品だ。このようなアイスと、ケーキ店で販売されるケーキが競合商品になるというカテゴリーを超えた競争が起こり、市場の変化も生み出している。



アイス関連だけでも数10万個/日の生産能力を持つ製造ラインが何本もある

少人数のプロジェクトチームに権限を委譲

現在、栄屋乳業ではアイス商品80品、バイクド商品50品、チルド商品50品ほどの定番を持つ。それに加え、季節商品やパッケージを季節にあわせて変えた定番商品を含めると、年間300品ほどの商品を市場に投入している。そのスピードを達成するためにも、若手女性の“ほしい”から生まれる発想を大切にしている。

また、営業のプロをプロジェクトリーダーに据え、開発や製造のメンバーを加えた少人数のプロジェクトチームを横断的に編成している点も、栄屋乳業の商品



ヒット商品の開発者に対する表彰制度があるなど、社員一人ひとりの活躍をきちんと評価している

開発の特徴としてあげられる。こちらも若手を中心となり、権限を大きく委譲。トップダウンではなく若手の意見を吸い上げやすいフラットな組織だ。いくつもの小さなチームが、それぞれの

視点からのアイデアを組み合わせながらつねに商品開発を進めており、値決めや最終判断は経営陣が担うものの、プロジェクトリーダーが売れると判断すれば、取引先への営業が開始される。発想から営業開始まで、短ければ1週間ということもある。若手主導で進められるからこそ、スピードと現場のやりがいにもつながっている。

全国シェア90%を目指す戦略的商品を開発

商品開発において成功の連続という印象を受けるがそうでもない。例えば、150円の価格帯で展開していた無添加プリン^{きわみ}は、デフレ化の中で競争力がなくなっていた。そこで野田さんが中心となり、「専門店の高級プリンを手ごろな価格で提供する」というコンセプトのもと、2011年に『こだわり極プリン』を開発。無添加でありながら100円という価格で、高級店で提供されるプリンを超える食感と味わいを生み出し、全国を席卷した。

「世界中から厳選した原料を集め、10年後も残る商品を合言葉に夢とロマンを詰め込んだ」と野田さん。



また、『北海道チーズケーキ』を皮切りに2019年稼働予定の新カップデザート工場

全国シェア90%を狙うと意気込んでいる。その理由は、「大手が進出していないニッチな商品を開発するのが中小企業の取るべき戦略。90%以上の全国シェアを取れないと、大手に類似品をつくられ、大量の広告などによってあっという間に市場を奪われてしまう」からだという。これは、過去に大きなシェアを取りながらも、大手メーカーの進出により撤退を余儀なくされた経験から学んだもの。成功の背景には、このような戦略も不可欠だった。

自社ブランド商品を開発する一方で、コンビニやスーパーの独自の品揃えに対応するためにPB商品にも力を入れている。そのヒット例が前述の新食感アイスバーだ。マンゴーなどフルーツの食感がそのまま味わえると高く評価され、日本全国での販売に加え、コンビニの店舗網の展開により、中国、台湾、タイ、ハワイなどでも販売。海外においてもヒット商品となる兆しを見せている。

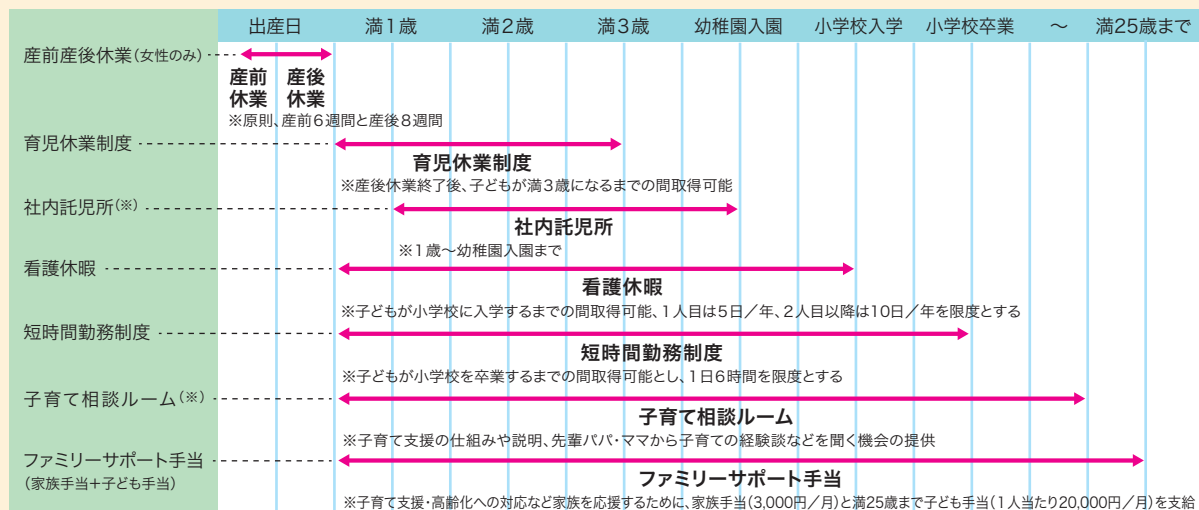
すべての従業員が長く働き続けられる環境づくりに注力

現在、日本企業の多くは人材確保に苦勞している。栄屋乳業においても人材確保はもちろんのこと、人材の定着を重視し、福利厚生を充実させることで長く働き続けられる環境づくりに力を入れている。

特に6割以上を占める女性従業員のために子育て支援の充実を図り、育児休業後に復帰した従業員がキャリアアップして長く会社で活躍できる体制を目指している。

子育て支援の他にも、各課の目標達成時に交流会費の負担、毎年の慰安旅行、勤続15年以上の従業員を対象とした5年毎の海外旅行、スポーツ系のクラブ活動やイベントの実施など、福利厚生の充実にも努めている。

栄屋乳業の子育て支援制度



(※)は、計画具体化には至っておらず、将来に向けた検討項目となります

市場変化を見極めながらチャレンジし続ける

BCMや物流効率の観点から 第二工場の敷地を取得

順調に伸びる業績を背景に、栄屋乳業を中心とするエイコウグループは、栃木県佐野市の1万坪以上の土地を第二工場予定地として取得した。好調な業績と今後の成長に向けた生産力の増強という意味だけでなく、BCM（事業継続マネジメント）の観点からも有用だと判断した。

「自然災害に対するリスク分散、コンビニなどのM&Aによる多店舗化への対応、今よりも基準が厳しくなっていく安全・安心へのさらなる対応、実験的な製法や商品開発など新たな挑戦をするためのライン構築など、大きな可能性を秘めている」と野田さんはいふ。さらに、第二工場予定地では冷凍倉庫を設け、他社の商品も扱う冷凍倉庫業としても展開する予定だ。また、最大の消費地である東京に近いことや、東北へ搬送する際に交通渋滞が発生しやすい東京を通らずに済むため時間ロスがないというメリットもあり、物流効率化への貢献も期待している。

食シーンの変化にあわせて変わり続ける

これまで栄屋乳業は、アイスを皮切りに、ペイコドとチルドにおいても、「スイーツ」と呼ばれるカテゴリでの商品開発を得意としてきた。このような既存分野での開発を進める一方で、次なる商品戦略を検討すべきときに来ているとも考えている。

現在、働く女性や単身・共働き世帯の増加により、コンビニやスーパーの中食（惣菜・弁当・調理パンなど）が順調に拡大。また、節約志向の強まりなどから朝・昼・夕におけるメインの食事機会が減少し、間食機会が増えている。栄屋乳業では、変化する市場ニーズに対応すべく、「働く大人の女性のためのちょっとした贅沢なおつまみカップデリカ」の開発を視野に入れ、これまでのスイーツとは異なるデリカ市場への参入も一つの選択肢として考えはじめている。失敗を恐れずチャレンジし続けてきたDNAが生きる栄屋乳業は、創業70年を超える老舗企業ながら今の成功に満足せず、新たなチャレンジを続けていく。



Chubu
ビジネスづくり編

文：(株)広瀬企画 広瀬 達也
写真：無印/西澤 智子 撮影
★印/栄屋乳業(株) 提供

シューアイスの 製造工程



1 原料・計量

シュー皮の原料をチェックし量を正確に計ります



2 生地調合

ミキサーで原料を混ぜ仕込みます



3 焼成

オーブンで生地をじっくり焼きあげます

4 シュー皮の冷却

冷たいアイスを入れるために皮を冷やしておきます

5 アイスの充填

シュー皮にアイスを入れます



9 お店へ配送

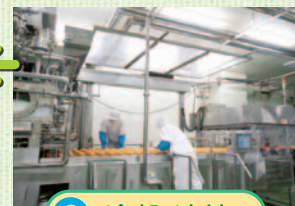
コンビニやスーパーに届けられます

8 包装・箱入れ



7 検査

重量チェックや金属などの異物検査をします



6 冷却・凍結

アイスが溶けないようにすぐにトンネルフリーザーで凍らせます

