

(2016年6月21日講演)

14. 「～わが社の経営戦略～」

藤尾委員

私が社長になってからことしで10年目を迎えるが、その間で当社の経営をどのように変えてきたかという、大きな目標としては、米の消費拡大を諦めずにやり続けようというところからいろいろなアイデアが浮かんできた。

神明ホールディングは神戸市の中央区に本社を置いており、資本金が22億2,795万円の未上場企業である。設立が1950年10月で、ことしで65年目を迎える。創業は明治35年なので、来年で115年目を迎える。代表者は私、藤尾益雄で4代目に当たる。年商はことしの3月で1,600億円を1,000万円だけ超えた。主な事業としては、米、砂糖、雑穀、小麦粉、その他の食品の卸売業及び加工事業で、もともとは卸売業から始まっている(資料P3)。

資料P4に米穀取扱い数量50万トンと書いてあるが、実際は55万トンぐらいで、全国シェアの7%~8%である。精米工場は埼玉の本庄に関東工場、川口に東京工場、静岡に富士御殿場工場、西宮の浜工場、西宮の北に阪神工場、広島尾道の尾道工場、佐賀に九州工場ということで、全国に7工場ある。後ほどまた紹介させてもらうが、最近始めた炊飯ベンダーが大阪と京都に2つずつ4工場あり、おにぎり、すし、いなりずしなどのほかに、一部弁当も始めている。また、無菌包装米飯、いわゆるパックご飯であるが、富山の入善町という黒部の近くに電子レンジで温めれば食べられるパックご飯の工場があり、ここに2ライン置いている。この工場を見学した方は日本一の食品メーカーの工場だと言われるぐらい、最新の技術を全部導入した工場である。もともとパックご飯は添加物を使っていたが当社は無添加ということで、NASAのクラス100のレベルのクリーンルームを造った。

当社の展開としては、私が社長になったときにグローバル・ライス・カンパニーを目指していこうということで、現在では神明ホールディングのもとに11の事業会社を置いている。農業部門は(株)神明アグリと(株)神明ファーム。(株)神明ファームは、今から10年以上前に岡山に作ったが、当時まだ全農に力があつたころで、岡山の経済連からは米を止められて本当に苦労した覚えがあるが、今は順調に面積もかなり拡大しているし、岡山の米が集まるようになってきたので集荷も順調である。

あと、先ほど説明した7つの精米工場を持っている(株)神明精米。また、販売は(株)神明がやっている。(株)神明は、米以外にも加工食品もやっているし、それ以外にも手広く販売をやっている。運送事業は(株)神明ロジスティクス。あと米飯のほうが先ほど言った入善町にある無菌包装米飯の工場を運営している(株)ウーケと、(株)神明デリカ、これは炊飯米とかおにぎりとかすしを造っている工場である。外食は元気寿司(株)。先週

が株主総会で、元気寿司（株）はもともと栃木の宇都宮で発祥した企業であり、東証1部に上場している。この会社は本当に地元密着で、総会は東日本ホテルという宇都宮で一番大きなホテルに800人ぐらいの株主が来る。ほとんどが高齢の農家の方で、言いたいことを皆さん言われるが、中には宇宙にまで出店しろとか（笑）、意味が分からないことを言われる人までいる。海外などスケールの小さいことを言うなとかと怒られるし、あと自分の家の近くの店舗が閉鎖したがどうなっているのかとか、出す予定はないのかとか、いろいろなことを言われるが、皆さんカメラを持ってきて一緒に私らと記念撮影をしたり、自分のところで育てたニワトリが産んだ卵を持ってきて皆で分けろとか、そういう非常にユニークな株主が多い。お孫さんも連れてきているので学校は大丈夫かと思うときもあるが、そういった意味では本当に地域密着ということでやってきて、今はすしを世界に広めようと取り組んでいる。

SHINMEI U.S.A.は主に冷凍米飯事業をやっている。ことしはおそらくSBSでアメリカの米がかなり入ってくると思う。国内の米の値段が上がってきているのと、飼料用米がかなり積み上がっているのも、特に業務用の米、B銘柄が市場では今タイトである。それが飼料用米にどうしても流れるので、そこの部分に多分入ってくると思う。SHINMEI U.S.A.からの情報では、ことしはアメリカは豊作だということで、やはりその辺はなかなか彼らもよく考えていて、まず日本の市場の動向を見ながら増産に入っているようなので、ことしはアメリカのコメは入ってくると思っている。

その他の海外拠点としてはSHINMEI ASIAと成都栄町食品と2つの会社があり、SHINMEI ASIAは香港にある。香港は、先ほどの元気寿司（株）の店舗が多い。千両香港と元気寿司で70店舗ぐらいあり、香港では香港の会社だと思われるぐらい有名で、そのフォローをやっているのと、日系の外食スーパーが結構あるので、例えば、華御結（はなむすび）というおにぎりや屋への納入も行っており、そこで日本米をフォローしている。香港に対しては輸出も含めてかなり進出しているのも、オフィスを置いて力を入れてやっている。成都栄町食品というのは、中国の成都にあるが、成都是イトーヨーカドーが強いエリアである。成都の2号店はイトーヨーカドー全店の中でも2番目に売り上げているはずで、それぐらい地元では支持されていて、そこに向けての米の供給とか食品の供給ということで作った会社である（資料P4）。

当社の経営理念は「私たちはお米を通じて、素晴らしい日本の水田、文化を守り、おいしさと幸せを創造して、人々の明るい食生活に貢献します。」である。実はびっくりされるが、私が社長に就任したときには経営理念がなかった。走り続けるような会社で、全員で商売をやるのだというような風潮だったので、経営理念とか、中期計画とか、そういうものがあまりなかった。それで、総務のほうから、社長が考えてほしいと言われて、一晩寝ずに考えた経営理念である。今では米を販売することを通じて日本の農業、また食文化を守っていこうということで、全社一丸となって取り組んでいる（資料P5）。

私は天ぷらそばをよく例に挙げるのであるが、このあたりが関西の企業かと思うが、「こ

れって和食？ わーショック！」ということで、皆さんの講演を聞いていて、関東の人が中心だと思うが、皆さんなかなか冗談がうまいと思う。関西人の意地として笑いを何か所か取っておかないとということちょっと入れたが(笑)、エビは輸入がほとんどで、90%以上である。そばもそうで、80%ぐらい輸入している。小麦もほぼ90%輸入、つゆの元になる大豆もほとんど輸入で、8割が輸入の食材を使った天ぷらそばが和食と言われている現状を本当に考えていかないといけないと思う(資料P7)。

4 大穀物であるトウモロコシ、小麦、米、大豆について、1992年から2015年までの生産量を調べてみると、トウモロコシは1992年には5億3,560万トンだったのが、2015年に9億9,129万トンということで、4億5,569万トン増えている。トウモロコシは飼料になるので、アジアの食文化の欧米化が進むに連れて需要はどんどん増えて185%増の生産高になっている。小麦も5億6,260万トンから7億2,503万トンということで、1億6,243万トン、129%の増加となっている。米が3億5,400万トンから4億8,000万トンということで、1億2,600万トン、136%の増加となっている。大豆も1億7,500トンから3億1,506万トンということで、1億4,600万トン、180%の増加となっている。この数字を見たら分かるように、世界はもちろん食生活の変化、欧米化の進展、人口増といったものに対してバイオテクノロジーを使いながら多収穫ということで増産に入ってきているが、これからは地球温暖化や、水不足などの影響で徐々に増産も難しくなってくると思っている。

そのような環境の中、日本はというとトウモロコシは25万トン、小麦は85万トンしか作っていない。むしろ小麦は減っているし、米も1992年に1,050万トン作っていたが、今や851万トンということで200万トン減っていて20%減である。また、大豆も23万トンしか作っていない。本当にこのままの状況でよいのかと思う(資料P8)。

輸入量もなかなかショックな数字で、トウモロコシは1,465万トン、小麦は570万トン、米が70万トン、米はミニマムアクセスで基本的に自給できているが70万トン、大豆は270万トンで、日本は年間5,500万トンの食料を輸入している状況である(資料P9)。

私はこれを問題視しており、食料自給率もそうであるが、これは前から問題になっており、もともと政府が食料自給率を上げるということで目標を掲げていたが、最近全く言わなくなり、実際のところ39%から上がっていないような状況である。カナダ、オーストラリア、アメリカ、フランスもそうであるが、こうした先進国の食料自給率が高いのは皆さんもご存じだと思うが、5年くらい前は韓国と争っていたのに、韓国が知らぬ間に50%になっている。日本の食料安保に対する考え方や意識の低さを物語っていると思う(資料P10)。

農業の総産出額はピーク時の1980年は11兆7,000億円あった。現状は8兆3,639億円ということで、3兆4,000億円近く減っている。特に減っているのは米で、米が圧倒的な負け組になっている。最盛期は4兆円あったが、去年は1兆4,343億円ということで、構成比17%、対前年増減率がマイナス19.5%、野菜が2兆2,421億円、果物が7,628億円、畜産が2兆9,448億円で、米が本当に一人負けの状態になっている。当社としては、米の消費拡大で、何とかしてこの辺の問題を解決していきたいと思っている(資料P11)。

資料 P12 は米の生産量・需要量のグラフだが、ご覧の通り右肩下がりで、特に需要に関しては、昭和 38 年には 1,341 万トンあったのが、今やもう 850 万トンにまで落ちている。これに伴って生産量もどんどん落ちていっているような状況になっている。

これに反して農業就業者の平均年齢は 66 歳を超えてきており、農業就業者も、かなり深刻な問題だと思うが、209 万人と落ち込んでいる。分かりやすい例が、昭和 55 年、ちょうど 35 年前が 697 万人だったので、ほぼ 500 万人減っていて、3 分の 1 に近い状況になっている。特に平成 22 年から 27 年にかけて、50 万人、率にすると 2 割ほど減っており、3.11 の影響を大きく受けているかと思う。本当にあの地震をきっかけに農業をやめてしまったりタイアされている方も多くいると思うので、高齢化と就業者数の減少は、このままではますます進む一方かと感じている（資料 P13）。

耕作放棄地であるが、42 万 4,000 ヘクタールということで、昔は 40 万ヘクタールで埼玉県と言っていたが、最近では 42 万ヘクタールで富山県だと言われている。私は先週秋田県の仙北市に行ったが、秋田市から仙北市に行く道中で耕作放棄地が増えたなど実感した。新幹線に乗っていて滋賀県のあたりを見ているともそうであるし、もう一度何とかするために米の消費拡大について考えていきたいと思う（資料 P14）。

資料 P15 は米・小麦の 1 人あたりの年間消費量で青い線が米であるが、このまま放っておくと米がどんどん減っていき、小麦は昭和 40 年ぐらいからわずかであるが伸びている。近い将来、平成 40 年、50 年には逆転するのではと思っている。だから、こういったことをもう一度考えて取り組みをやっていきたいと思っている。

資料 P16 は輸出についてである。先日、農林水産省に行ったが、役人や政治家は輸出については順調で 2020 年に 1 兆円にする目標を前倒しできると言っていた。昨年の実績は 7,452 億円だが、実は水産物が 2,757 億円で構成比 37%。加工食品が 2,221 億円で構成比はほぼ 30%ということで、水産物と加工食品が圧倒的に引っ張っている。下の表は品目別にしたものである。ホタテが 591 億円、サバが 179 億円あり、米が 22 億円である。確かに伸び率だけで見たら 56.4%も伸びているが、これは決して成功とは言えないと私は言った。では、どうしたら米は伸びるのかと小泉進次郎氏に聞かれたが、やはり内外価格差があり過ぎる。米はアジアを中心に主食であり嗜好品ではない。主食なのである程度価格も関係してくる。日本の米が現地の米の 4 倍、5 倍もしている限り手が届かないと言った。従って、この部分は、もう少し国として対策を打つべきではないか。飼料用米にばかり金を使うのではなく、輸出に対してもう少し金を出すべきではないかということも議論している。

このような環境の中、当社はどのような取り組みをやっているかという点、3 つあり、まずはやはりお客様のニーズに対応した商品作りをしていこうということと、グローバル化への取り組み、また、農業を支援するためのビジネスモデルの構築ということで、この 3 つの取り組みを進めている（資料 P18）。

まず 1 つ目であるが、当社を取り巻く外部環境としては、先ほど言ったように人口がどんどん減っている。2010 年の 1 億 2,800 万人をピークにずっと減っており、2030 年には 1

億 1,600 万人にまで減り、2045 年には 1 億人を切るペースで減っていく。逆に、平均年齢は皆さんご存じのようにどんどん上がっていて、今でも 65 歳以上が 3 割近く、25%以上いるような状況で、2050 年には 40%になると言われている（資料 P20）。

米の消費量はピーク時の昭和 37 年には 118kg あった。大体月 10kg ぐらい食べていた計算だが、去年のデータが先日発表されたが、53kg にまで減っている。米の消費減になかなか歯止めが利かないような状況になっている（資料 P21）。

原因を当社なりに分析したのが資料 P22 である。まずシニア層の増加。先ほど言った 65 歳以上の構成比は 2015 年には 26.7%、さらに 2050 年では 40%になる。ということは、小食になってくる。また、単独世帯の増加ということで、単独世帯数が 2015 年は 1,656 万世帯だったが、2025 年には 1860 万世帯になる。ここで個食化が進むだろう。また、共働き世帯の増加で、これは当社の社員もそうであるが、結婚して子供を産んでも、ほとんどの社員は産休を取って復帰する。中には 3 人ぐらい産んで復帰する社員もいて、昔では考えられないような現状になっているが、話を聞くと、特に東京とか関東方面はやはり生活していくのに旦那だけの給料では厳しいケースが増えているので、共働き世代が増加することに伴い簡素化が進んでいくということで、このような状況を考えた上で商品作りをやっているということである。

当社は先ほど説明した無菌包装米飯（パックご飯）をやっているが、実はこれ当社が一番後発である。パックご飯のパイオニアと言われている佐藤食品工業（株）、「玄関開けたらサトウのご飯」という、あの佐藤食品工業（株）がパイオニアである。シェアで言うと佐藤食品工業（株）がまだ 1 番だと思うが、それにほとんど並んでいるのがテーブルマーク（株）である。テーブルマーク（株）（元加ト吉）は、四国の冷凍うどんなどを造っている会社であったがパックご飯も昔から造っていて、現在は 2 番手になっている。両社とも新潟に工場を持って、結構力を入れてやっている。3 番手は、実はマルちゃんである。皆さん意外だと思うが、東洋水産（株）がやっており、東洋水産（株）は福島県のフクシマフーズ（株）という会社でパックご飯を造っている。それで、4 番手が当社グループの（株）ウーケであるが、これが一番後発で、エスビー食品（株）もやっていたが去年の 12 月にパックご飯事業から撤退した。当社が入ったことによって競争が激化したのも理由の一つとさされた。実際にマーケット自体は伸びているが、大企業ばかりの中に参入したので、当社のウリを出さないといけないということで、無添加にチャレンジした（資料 P23）。

工場が完成して販売がスタートしたのは平成 21 年だが平成 19 年に会社を設立して工場建設に向けて進んでいったわけであるが、会社を作って工場建設が決まったときに、実はイオン（株）に行った。やはり販売の柱を作っておきたかったので、こういうパックご飯の計画がスタートしたので取引してほしいということでいろいろプレゼンしたが、そのとき「藤尾氏、無理だ。無添加は無謀だ」と言われた。pH 調整剤を入れると味や臭いがおかしいとお客さんからクレームが来るということで、イオン（株）は加ト吉時代に無添加にするよう指示して、トップバリュのパックご飯を無添加にしたら菌が発生して大クレーム

になったため、ものすごい量の回収をしたらしい。その当事者に行ったので、「無添加」と言った瞬間に「やめておけ。これは無謀だから今からでも変えろ」と言われた。それで、工場ができてから最初 3 年ぐらいは、無添加というだけでイオン（株）に取引してもらえなかった。3 年ぐらいたって、もう大丈夫だということで今は取引してもらっている。

我々としては、やはり米屋の意地があり、pH 調整剤を入れるとどうしても酸味とかにおいがするので、炊きたてにより近い物をお客様に届けたいということから、無添加にチャレンジした。大阪に（株）日阪製作所という会社がある。最近、牛乳の消費期限が延びているが、あれは日阪で滅菌している。そういう機械を造っている会社で、有名な技術を持った会社である。あと日立プラントを入れて、NASA のクラス 100 の無菌ルームを造り、そこで炊飯してパックに詰めている。

水についてだが入善町は裏にすぐ立山連峰があり、黒部ダムで有名な黒部がある。大山なども候補に挙がってきたが、とにかく水の良いところということで決めた。入善町に行ってびっくりしたのは、本当に皆さんがわき水で生活している。水くみ場があり、そこに水をくみに行って、それを飲み水にしたり、生活用水もすべて全部そのわき水でやっているということで、町長いわくであるが、立山連峰から 80 年間掛けてろ過されてきた雪解け水を使っていると言われている。水質を調べたら超軟水で炊飯適性は抜群に良いということで決め手になった。

平成 21 年に工場が完成してから 3 年後に第 2 工場を造り、今 2 つラインがある。無添加にこだわったために、この 2 つの工場に 70 億円投資している。一度見ていただいたら、食品工場が好きな方は、大概この工場にほれ込んでいただくので、非常に参考になると思う。

資料 P23 に写真を載せているが、（株）タニタ食堂の金芽米ごはんや大塚食品（株）のマンナン光入りのダイエットカロリーオフご飯のような物もやっている。そのほかに（株）ファンケルなどもそうであるが、当社で OEM を受けてやっている。こういうメーカーが当社の工場に任せたいと言われるように取り組んでおり、米の消費拡大にもつながるということで力を入れている。

真空、無洗米の 1 合パックを、「パキッと割ったら 1 合分！」というキャッチフレーズで販売している。米は鮮度が大事で、そのためには一度開けたものをそのまま冷蔵庫に入れたら鮮度を維持できると言われるが、実際乾燥したら米は割れてしまう。こういう真空状態であれば鮮度は保てるので、冷蔵庫に入れても鮮度は保てるし、また、できるだけ簡素化しようということで無洗米を使い、1 合食べきりにこだわった。今順調にこれが売れている。

当社は食の安心・安全にも取り組んでいる。米業界では三笠フーズ（株）の事故米使用とか、三重県の三瀧商事（株）が中国米を混ぜていたとか、数々の不正や事故が起きていて、当社も業界のイメージを何とかして変えないといけないということで、FSSC22000 を米業界で初めて取得した。2013 年 7 月に中四国工場を取り、2014 年 6 月末には富士御殿場工場、2015 年 11 月には東京工場、九州工場を取った。ことし中に本庄の関東工場、西

宮浜工場、西宮北にある阪神工場、残りの3つの工場で FSSC22000 を取る計画でやっている（資料 P24）。

総菜市場についてだが 2013 年に 8 兆 8,000 億円の市場が、2014 年には 9 兆 2,000 億円、2015 年には 9 兆 5,000 億円ということで、近い将来総菜は 10 兆円のマーケットになると言われている。特にコンビニで伸びている。例えばセブンイレブンのおにぎりとお弁当で米を年間何万トン炊いているかというところと 20 万トンである。それはどれくらいの規模かというところ、例えば当社の扱いが年間 55 万トンである。吉野家で年間 3 万トンぐらいである。セブンイレブンは吉野家の 6 倍、7 倍ある。あとローソンが年間 6 万トンぐらいである。ファミリーマートは、サークルKとユニーと一緒にいるが、そこでおにぎりとか弁当、デリカの米使用で全部合わせて大体 10 万トンと言われている。セブンイレブンの話をしたが、セブンイレブンのおにぎりは多分ことし 20 億個以上売れていると思う。だから、いかにこのマーケットが大きいかということで、消費者のニーズから考えるとまだ増えると思うので、当社としてはここに力を入れていくということで、(株) 神明デリカを作った。平成 26 年に大阪にあったコメックス(株) という会社を伊藤忠商事(株) の子会社の伊藤忠食糧(株) から買収し、平成 27 年 4 月から(株) 神明デリカに商号変更した。大阪に 2 つと京都に 1 つの 3 工場がある。目標としては、米の消費拡大を目指していくためには精米を販売するだけではなくて、炊飯・加工を行い、お客様の口元まで届けることである（資料 P25）。

近日中に大阪 2 工場、京都 2 工場の 4 工場体制となる予定で、今月末に発表するが、京都で 1 社 M&A をして、京都に 2 工場を持つことになった。それによって、(株) 神明デリカは前期 40 億の売り上げが、今期はおそらく 65~70 億になる見込みで、この業界は右肩上がりに伸びていくと考えている（資料 P26）。

米の消費拡大に対する、もう一つの取り組みとして、できるだけリテールというか、すしに力を入れている。先ほど説明した元気寿司(株) であるが、栃木県宇都宮に本社があり、2016 年の 3 月の売り上げが 323 億 1,800 万円だった。3 月末の店舗数が、国内は 133 店舗、海外が 147 店舗でフランチャイズが 130 店舗である。ハワイではアラモアナショッピングセンターやワイケレのショッピングモールなど、割と有名なところに入っていて、ハワイを中心にアメリカに 17 店舗あり、子会社のゲンキ USA でやっているが、それ以外の 130 店舗は現地にパートナーがいて、そのフランチャイズ展開でやっている。平成 26 年 3 月時点の売り上げは 268 億円だったが、現在は 323 億円にまでなり、この勢いで行くと平成 30 年 3 月には 400 億円を突破する見込みで、3 年後の平成 31 年の 3 月は 450 億円という目標を立てている。すしは、特に子供を中心に非常にファミリー層に人気があるので、良い物を出せばどんどん売れる状況である（資料 P27）。

元気寿司(株) は宇都宮が本社だったので北関東を中心に展開していた。だから、関西の人は全く知らない状況で、当社が出資したときに「ハワイにある元気寿司か」とか、「香港の元気寿司か」などとよく聞かれた。昨年 8 月 7 日に 1 号店を京都にオープンした。これが順調だったので、すぐに 2 号店を姫路市広畑に 10 月 7 日にオープンして、3 号店が

ことしの3月10日に東大阪市オープンした。これはスシローが目の前にあるが、ここの店は関西の店の中でも特に順調にスタートしており、店長と話をしていたら、平日で700人～800人、土日は1,200人～1,300人、平均1,000人ぐらいのお客さんに毎日来ていただいていると言っていた。売り上げは月間大体3,000万円ぐらいである。今後の予定として、6月、これは先週の月曜日にオープンしたが、寝屋川店。あと8月には姫路2号店。これはイオンモールの駐車場に出す。9月には西神南となるが、年が明けてからも加古川や、垂水などにも出店するが、関西でもUOBEIは非常に受けている。受けている要因の一つとして、ここはオールオーダーである。だから、回らない回転ずしを売りにしている。回転レーンを取っ払ってしまい、F1とスペースシャトルと新幹線、この3つが走ってくるようになっている。高速3段レーンになっている。iPadでテーブルの上でも注文できて速い商品だったら1分以内で届くようになっている。鮮度を非常に大事にしている。元気寿司は非常にお買い得なので、できたら皆さんにも行ってもらいたいが、実は原価率が非常に高い。多分回転ずし業界では一番利益率が悪いと思う。だが、原価率が高いことを誇りに思っている。マグロやサーモンは多分赤字である。それでもいいと、やはりお客さんに来てもらえれば必ず会社の経営は成り立つからということで、とにかく客数を意識してやっている。お客様の支持をとということが非常に受けており、お客さんに心配されるときがある。あのような大きなマグロを出して大丈夫なのかとか言われるぐらい大きい。アンダーポーション撲滅運動をやっている。社長の法師人が店回りしたときにアンダーポーションを出していたら怒るくらい徹底的にやっている。きっかけとしては、私が社長の法師人に、米というのは入れ目があると言ったことである。入れ目というのは、例えば5kgの米に5kgピッタリを詰めると、乾燥して水分が飛んだときに欠量するから、その辺を計算して多めに入れているのだと言った。産地からの玄米にも絶対入れ目がある。その話をしていたときに、その方針が浮かんだらしい。小さいネタは怒るが、大きいネタで怒るお客さんはいないということで、ネタを大きくしたのがやはり良かった。関西も順調に進んでいるので、もっとすしを世界に広めていきたいと考えている（資料P28）。

今話題になっているのは、「米処四代目 益屋」である。四代目である私の名前の益を取って「四代目 益屋」としたが、まず去年の11月に阪急のうめだ本店に出した。それから、阪急の大井食品館に11月11日に出し、それから、先日4月20日に川西阪急店、西宮阪急店に6月1日にオープンした。特にうめだ店がオープンしたときに非常に話題になったのは、生産者が一生懸命作った米を当社がお客様に提案して行って、安心しておいしい米を食べてもらい幸せを感じてもらおう架け橋になろうということで始めた。実は阪急百貨店はテナント料が非常に高いので採算が合っていないが、これは当社としてやはり生産者の顔が見えるように、例えば最近では「ゆうだい21」という当社が宇都宮大学と一緒に取り組んでいる米も置いているし、青森の「青天の霹靂」のようなこだわった米を中心に売っているが、特徴として特にうめだ阪急は安い米が売れない。お薦めはキロ600円の米でそれでも高い方だが、それが売れない。むしろキロ1,000円以上の米が売れる。私がお客さん

に聞いたら、「あと何年生きられるか分からないのに、ご飯ぐらいおいしい物を食べたい」と言うわけである。特に戦後育ってきた人にとっては、おいしい米を腹いっぱい食べる幸せがあるのだと感じて、できたらそういうのを当社としても広げていきたいと思っている。中には 50 万円分ぐらい贈答で買ってくれるお客さんもいて、「いろいろな物を贈ってきたが、米を贈るのが一番喜んでくれる。それもおいしいお米」と言われていたので、そのようにして米の消費を延ばしていきたいと考えている（資料 P29）。

新商品開発について。「おいしい」「健康」「手間なく」ということで、まいにち続くおいしさ「まるで白ごはん」、まいにち続くおいしさ「もちぷちごはん」という商品を去年の 12 月に発売した。コンセプトとしては、大麦や発芽胚芽米などの雑穀を入れるのであるが、別売りが基本で、それを入れて食べるようにしているが、やはり面倒くさいと言う人もいる。また、雑穀を入れたらおいしくなくなる、白ご飯が一番おいしいという声があったので、まず入門編として「まるで白ごはん」を食べてもらおうと、ほとんど白ごはんと変わらなく食べられる、しかも、ヘルシーということで、大麦とか発芽胚芽米が入っている商品として売り出した。その後に「もちぷちごはん」も続いて販売したが、この「もちぷちごはん」が爆発的に売れている。もち麦が今ブームになっており、クックパッドではナンバーワンだと思う。タレントの虻川美穂子がダイエットで 3 キロ痩せたとテレビで放映されたそうである。実際にこのもち麦はやせる。実は私もやった（笑）。気が付かれた方がおられるか分からないが、実は私、72kg の体重が今 65kg である。去年作ったスーツ全部アウトである（笑）。ことし慌ててスーツを作り直したが、もともとコレステロールと中世脂肪が少しだけ高かった。医者にどうしたら下がるのかと相談したらやせるしかないと言われた（笑）。それで、ちょうど（株）はくばくの長澤社長が非常にやせたのでなぜか聞いたら、会社としてもち麦に力をいれているからもち麦を食べているということだった。3 割入れて 3 カ月間食べたら七、八 kg やせたと言う。それを聞いて試してみたが、本当にやせる。ベータグルカンが豊富にあり、このベータグルカンは消化されにくく、腸まで行ってコレステロールを吸収して、腸内フローラと言われているが、腸内改善につながるようである。非常に便通が良くなったり本当に食べた次の日にびっくりするくらい効果があるので、できたらこの「もちぷちごはん」を買ってってもらったほうがよいが（笑）。店頭にほとんどない状態かも分からない。当社はあらかじめ契約していたので、当社の商品は切れることはないが、生産が追い付かなくて、営業部隊が製造を手伝いに行っていた。それぐらい出ている。だが、それによって米の消費が見直されることは、当社にとっても非常に良いことだと思うので、こういった取り組みをどんどん進めていきたいと思う（資料 P30）。

資料 P31 は業界最速の 10 分で米が炊けるということでことし話題になっている炊飯器である。0.5 合、1 合、1.5 合と炊ける。上段の 3 色が最初に販売された。下段は、実は今製造に入っている。若い女性や独身のお客さんが多くて、もう少しおしゃれな色という要望があったので、3 色追加することにした。何が良いのかというと、まず 10 分で炊けるのもそうであるが、ポッディーというネーミングとデザインが非常に女性に受けが良くて、皆

「かわいい」と言ってくれる。上のふたのところがとんがっている。ここから蒸気が出るが、ここがとんがっているのを、男性には神明にちなんであかふじの富士山かと言われる。実はこれデザイナーは動物のしっぽをイメージしている。ペットをかわいがるように炊飯器をかわいがってほしいというコンセプトで造った。0.5・1・1.5 合と炊けるのということと、価格が 4,980 円ということにびっくりされる。炊飯器メーカーからはブーイングでたたかれている。何をやるんだという感じである。実はこれ利益がない。コマースを打っているのは全部赤字である。私、この場であるからぶっちゃけて言うと、1 台売って 300 円にしかならない。だが、当社は炊飯器を売るためにやっているわけではなく、米の消費拡大のためにやっている。特に忙しい朝食のマーケットをできたらパンから米に変えたい。そういう点ではパックご飯は便利で良いのであるが、パックご飯と炊いたご飯だったら、炊いたご飯のほうがおいしい。我々も何回もテストしたが、やはり炊いたご飯のほうがおいしい。パックご飯にはやはり限界がある。だから、そういった意味で、本当に 10 分で炊けるというのが売りで、ソフトスチーム米と書いてあるが、これは早稲田大学と開発した米でこれを使用してもらると、0.5 合が 10 分で炊ける。10 分で炊こうと思ったら、ソフトスチーム米を使わないと駄目だが普通の米も炊ける。だから、中には普通の米を炊く炊飯器として買われる方もいる。ソフトスチーム米はブドウ糖がしっかりと出ていて、甘くて非常においしいと好評である。

ワタミ（株）との提携についてだが、当社は、元気寿司（株）以外にも外食産業と提携することによって米の消費拡大や農業の活性化につなげていこうということで、ワタミ（株）の場合は宅食事業に力を入れているので、その部分で当社とクロスセラーズをやっているということで、幅広く食材も含めた販売をやっている。あと、米を含む食材の安定調達ということで、当社もワタミ（株）と取り組んでいる。ワタミ（株）も、千葉やいろいろなエリアで、ファーム事業を 600 ヘクタールほど所有しておりほとんど有機栽培である。有機栽培のため卵も作るのに 1 個 50 円かかり、そんなに高い卵が売れるかと言われるらしい。タマネギもすべて倍以上かかっている。利益を上げないといけないので非常に厳しくて、当社へ売ってくれと頼んでくるので、神戸にオートボックスや、業務スーパーを中心に経営している（株）G7 ホールディングスという会社があるがそこで「めぐみの郷」という直売所をやっている。兵庫県にも 25 店舗以上と結構あり生産者が商品を持ち込んで G7 がスペースを貸している。そこで先週の日曜日、ワタミのタマネギの販売をやった。試食もやったが、そうしたら甘いということで非常に評判で順調に売れたのでそういった取り組みも今後やっていきたいと思っている（資料 P32）。

（株）アスラポート・ダイニングというのは、関西のほうで牛角とか、とり鉄などのフランチャイズもやっている。あと九州の（株）弘乳舎とか、茨城乳業（株）や九州乳業（株）なども傘下に持つ会社で、ここと一緒に国内外における外食での協業や、米を含む食材の安定的な供給を当社がやっていくとか、海外で外食産業を共同展開しようとか、そういう話になっている。ワタミ（株）が約 100 店舗、元気寿司（株）が 150 店舗ぐらいあるの

で、両者合わせて約 250。ここに今度（株）アスラポート・ダイニングも入ってくるので、また少し店舗の拡大をやっていけるかなということである。食品関係では共同で商品開発をしていこうということでやっている（資料 P33）。

（株）鯖やとの業務提携であるが右田社長は大阪出身で、もともと水泳のインストラクターだったのが、サバを売ることになったようである。水つながりだと本人は言っていたが。オーストラリアにすしトレインというすしのチェーンが 50 店舗ほどあるが、その立ち上げを手伝った人で、そこから独立して（株）鯖やを展開している。この（株）鯖やは、SABAR という店を中心に非常に人気がある。恵比寿にもあるが、SABAR は多分予約が取れないと思う。それぐらい人気がある。また、ここが面白いのは、サバ料理が 38 種類。SABAR のオープンも 5 時 38 分、クローズは 11 時 38 分、「いいさば」で締めくくる。右田社長の誕生日会ではろうそくが 38 本だったので「だいぶ違う」と言うと、「私は永遠の 38 歳だ」と言っていたが、すべて 38 に語呂を合わせている。名刺にも鯖博士と書いてあるくらい本当にサバに取りつかれている。右田社長は JR 西日本と共同で「お嬢サバ」という鯖を養殖していて、これは新聞にも取り上げられたが、要はアニサキスがない。鳥取で海洋深層水を使用したプールの中でサバを育てている。虫がつかない箱入り娘ということで「お嬢サバ」と言う。そのほかにも静岡で海洋養殖を始めると言っていた。社長がこだわっているのは「とろサバ」と言って、600g 以上のサバで、これが日本近海にいなくなってきた。それで、やはり本当においしいサバを日本から世界に発信していきたいということで取り組んでおり、当社と一緒にこれからもっと拡大していきたいということで業務提携を発表した（資料 P34）。

あとグローバル化への取り組みとして、資料 P36 になるが、世界の人口は増加傾向にあり、2050 年には 90 億人を突破して、2080 年に 100 億人になると予想され、日本の人口と全く逆になっている。

当社にとってプラスなのは、和食がユネスコの無形文化遺産になったが、外国人が訪日する前に期待することの 1 位が食事で 62.5% である。これは本当に自信につながると思う。当社が渋谷の道玄坂でやっている UOBEI という店は月間 2,800 万円ぐらい売る。ただ、ここは非常に狭い店で、80 席ぐらいしかない。アイドルタイムもほぼ 8 割埋まっているような店で、ピーク時は常に満席のプレートが掛かっている店である。外国人比率が 50% である。タッチパネルも、韓国語と中国語と英語に切り替えられるようにしている。英語を話せる店員がいる。それぐらい食事というのが非常に支持されている。また、外国人が好きな外国料理、これは複数回答になるが、日本料理が 83.8% で断トツである。以前はメジャーな外国料理といえば中華料理だったので、それを抜いたということである。ただ、どこからどこまでが日本料理かは難しい。ラーメンもカレーライスもすべて日本料理になる。そういう意味では、日本は和食で世界に進出していける力はあるかなと感じている（資料 P37）。

資料 P38 は日本食レストランの店舗数の増加についてである。2015 年 7 月で 8 万 8,650

店舗、2013年と比べて1.6倍である。特にアジアを中心に、北米でも非常に伸びている。

さきほど元気寿司(株)の海外店舗について、フランチャイズが130店、直営店が17店と説明したが、香港が75店舗、中国が43店舗ということで、圧倒的にこのエリアが強い。ただ、インドネシアはことし5店舗ぐらい増やす予定なので、すぐに10店舗は超えると思う。非常に順調に推移している。シンガポールも順調である。このように日本食やすしを中心にどんどん広まっているような状況である(資料P39)。

資料P40は元気寿司(株)のシンガポールの店である。空席待ちが続いてにぎやかな状況である。ここでは神明グループである限りはあかふじ新潟コシヒカリを使おうということでやった。コストが上がるので最初マネージャーは渋っていたが、ふたを開けてみると日本米を使ったすしということで売上高が30%伸びた。

また、千両という香港にある高級店舗では、15店舗に青森の「まっしぐら」という米を供給しており、月間30トンぐらい使っている。「青森米使用」というプレートを立ててやっているの、青森の三村知事にも非常に喜んでもらって、わざわざ神戸までお礼を言いに来られたが、それぐらい日本の米というのは本当に世界に通用すると私は思う(資料P41)。

資料P42はローソンとの取り組みとして、去年の4月からスタートしたものである。この写真は日本の店舗ではなく、ワイキキシェラトンにあるローソンの店舗であるが、日本語で「おにぎりはやっぱり日本のお米」というプレートを出している。どこで作っているかという、実はシェラトンの厨房を借りている。そこで「あかふじ米」を炊いて、手で握って、袋に詰めてやっている。結構手間が掛かることをやっているが、非常においしいということで、私もハワイに行ったときには必ずこの店に行くようにしているが、最近ではワイキキビーチに行くサーファーが結構買ってくれる。サーファーの間でおにぎりがブームになっているようで、以前は500~600個だったのが、この取り組みに変えてから1,100個~1,200個売れている。ワイキキのロードサイドのローソンもこのおにぎりに変わった。

資料P43はライスパテ事業の概要である。冷凍ライスバンズということで、去年8月13日に完成し、10月から工場が稼働している。すでにSQFも取っているし、5種類ぐらいの認証を取得した。

冷凍ライスバンズという言葉は聞きなれないと思うが、当社の目的はパン食中心のアメリカで米食を広げていくことである。資料P44の写真のようなイメージで、メニューとして提案していこうということで、米を炊いて食べるという文化がない国であるから、いきなりそこに行くとハードルが高いので、まずは電子レンジでチンというところから始めようということでやった。工場ができてまだ1年はたたないが、大手のCostcoからオファーが来ていて、現在テストに入っているの、それがクリアできればCostcoでの採用がこの秋に決まるかと思う。これが決まるとほぼフル稼働になっていくので、次の増設を検討しないといけない状況になってくる。グルテンフリーやオーガニックがかなり話題になっているので、そのマーケットにびたりとはまったかなという感じがする。

韓国における無菌包装米飯事業だが先方のパートナーとのことがあったのであまり大々

的には発表しなかったが、実はもう建設に入っている。(株) HS フーズという会社を立ち上げて、資本金が 170 億ウォン、日本円で 17 億円ぐらいである。当社が 50%、(株) ハリムホールディングス 50%で、(株) ハリムホールディングスは韓国の人はほとんど知っているが、もともと鳥肉などを扱っている会社である。ハリムの全社的な売り上げは 5,000 億円規模で、かなり大きな会社であるが、食品に力を入れている。実はハリムのキム会長が、当社の(株) ウーケの工場を見て、それまでは別のメーカーでパックご飯の工場を建設する図面まで引いて、見積もりまで取っていたのを、その場で電話して白紙撤回して当社とやると決めた。創業者であるから判断が非常に早く、急遽当社と一緒に会社を作ろうという話になった。それほどほれ込まれた。入善町にある(株) ウーケと全く同じ仕様の工場を建て、来年の 10 月から運転が開始できるペースでやっている(資料 P45)。

松本委員の(株) ファーム・アライアンス・マネジメントと JR 西日本と業務提携を結んでいる。グローバル GAP を取った米が、あと先ほどの益屋の話ではないが、米にこだわる方も結構おられる。特に年配の方を中心に、安心・安全も非常に大事であるので、グローバル GAP を取得する取り組みを行っている。関西にイオングループの光洋というスーパーがあるが、イオングループの中ではアッパーなスーパーである。ここで滋賀県の(有) エコ農業ニシサカに作ってもらった、グローバル GAP を取った米を販売したが、非常に好評で、光洋のほうからは、これをおにぎりにしてくれと言われて、当社のほうで一部そういうおにぎりも造ったり、デリカのほうでも使っている。これから、この取り組みにもう少し力を入れてやっていきたいと思う(資料 P47、48)。

そのほかにヤンマー(株)とも連携を取っている。資料 P51 に写真があるが、向かって左が私、真ん中に宇都宮大学の学長、右が現在はローソンの会長になられたが、当時の玉塚社長である。宇都宮大学が開発した「ゆうだい 21」という新品種の米を、当社が生産を広げて、ローソンが販売しているまちかど厨房という味にこだわって炊いたおにぎりなどに使用している。平成 26 年産が最初で数量にして 50 トンぐらいで始めた。平成 27 年産が 1,500 トン、ことしは 3,000 トンを目標に田の面積は確保している。ヤンマー(株)が農機具を販売している生産者の方に「ゆうだい 21」を勧めてもらい、その生産者に作ってもらった「ゆうだい 21」を当社がローソンに販売するという流れを、ヤンマー(株)と一緒に作ったわけである。これからこういう流れは増えてくると思う。ヤンマー(株)も、農機具を売るだけでなく、生産者が作った野菜や米を販売するルートを作るということの重要性を理解して、農協の強みはここだったが、そういったところに取り組むということで、実はヤンマー(株)と連携を取った(資料 P49)。

農地を有効活用する取り組みは(株) 神明アグリでやっている。嶋崎委員や福永委員と違って、サラリーマンの集まりの中でこのようなことをやるのかと思われるかもしれないが、バナナとパイアを作るために岡山と兵庫にビニールハウスを借りた。岡山や兵庫では、ビニールハウスや食物工場など、投資はしたが採算が合わないために放置されているものがたくさんある。放置しているなら貸してくださいということから始めて、当社の若

い社員に勉強だということで、ことしはバナナを 1,848 株、パパイヤを 2,000 株。バナナは温室ハウスでやっている。基本的には無農薬、糖度 20%を目指している。バナナのことしの目標は 36 万 9,600 本である。パパイヤは露地でやっており、10 万個を作ろうと予定している。今のところ順調に成育していて、11 か 12 月ぐらいには収穫できる見込みである。ただ、売り先が問題で、実はバナナ 1 本 300 円ぐらいで売らないと採算が合わないくらいコストが掛かっているのです、そこが一番の問題かと思う。だが、とりあえずこの取り組みをやっつけようということである（資料 P50）。

戦略的イノベーションプログラムへの取り組みとして、お客様のニーズに合った米を作ろうということで京都大学と理化学研究所がタッグを組んだ。これまではプロダクトアウトの農業が中心だったが、これからはマーケットインにしていけないといふことで、イズミヤ（株）などいろいろなスーパーを呼んで消費者はどのような米を求めているか会議をした。その結果、2 つのテーマが出てきた。その一つがすぐ炊ける米。先ほどの 10 分で炊ける米のように、吸水率が良くてすぐ炊ける品種を作ってほしいというものだった。これは利便性とか、そういった問題がある。それと、もう一つは、糖尿病の患者さん用の低糖の米、この 2 つがテーマになっている。実は低糖のほうは食味の問題があり、少してこずっているが、すぐ炊ける品種はことし京都のテスト農場で植えている。この秋に収穫できるが、もしこれが成功したら、実は石垣島に農地を用意するよう指示しており、種づくりを始める予定である。本州では米は一毛作なので、どうしても種の進むスピードが遅いので、石垣島ではそれが順調にいくだろうということで、すぐ炊ける米の品種改良をする。理化学研究所でレーザーを掛けていたら、遺伝子の突然変異が起きたらしく、京都大学の教授から連絡が入り、「できた」と言うので、「では、すぐ植えてよいか」と言うのと、「すぐ植えてほしい」と言われた。非常に楽しみにしている（資料 P52）。

資料にはないが大阪大学とも協働している。大阪大学の中村教授は 30 年ほど前に肝細胞増殖因子 HGF というものを発表した。肝臓は 3 分の 2 を切っても、3 分の 1 が元気だったら再生する。それは血中に肝細胞増殖因子があるからでそれを発見した。何でそれが米とつながるのかというと、血中の HGF は年齢とともに減っていくので、自然治癒能力が落ちていくが、自然治癒能力を引き出す誘導因子が米ぬかに一番入っているということである。米ぬかからその誘導因子を取り出すことを、大阪大学と当社の研究員がやっている最中である。これが早くできれば来年ぐらいに発表したいという話をしている。なぜ当社がこのようなことをやっているかということ、若い人たちに農業に対して関心を持ってもらいたいからである。米を作れば、米は売れる、むしろ米は健康にも良いということで、きっかけになるのではないかとこの取り組みをやっている。

資料 P53 は当社のビジネスモデルの転換についてである。従来は上の図のように全農・農協から調達した米を精米や玄米でスーパー、外食、小売、消費者に販売していたのを、先ほど説明したように、パックご飯にしたり、すしにしたり、炊飯米、おにぎり、また野菜や水産にも取り組んでいくことによって、日本の農水産物を元気にしていくということ

に取り組んでいる。

現状としては、ちょうど3月が決算だが、売上高が今期は1,600億円を超えた。営業利益43億8,200万円、経常利益43億3,100万円ということで、2期連続の増収増益になっている。今期、29年3月は売上高1,826億円ということで予算を組んでいる。営業利益のほうは35億円と少し控えめに組んでいるが、これは多分米の相場が少し乱れるかということで想定しているが、今のところ順調に推移している。とにかく当社が強くなると、日本の農業を守るのだと格好良いことを言っているが結局実現できないので、当社ができるだけ強くなるようにこのような予算を組んでいる（資料P55）。

平成30年には売上高2,000億円、平成32年には2,500億円、平成37年には3,500億円ということで、右肩上がりの予算を組んでいる。私は日本の経営者は不言実行が多過ぎると思っており、私は有言実行で行くということで、言ったからには自分をそこまで追い込んでいくということで、こういった取り組みをやっている（資料P56）。

その中で、この取り組みをやるにおいては、当社は今まではグローバル・ライス・カンパニーと言っていたが、これからは食のグローバルカンパニーとして、既存の事業に加え、新たな事業領域を創出していくこと、また、世界に向けてエリアを拡大していくことを表している（資料P57）。

さらに優先順位の見直しも行っている。先ほど説明したように、海外展開に非常に力を入れている。米も野菜も日本の農水産物は世界に誇るべきものであるし、また、食文化もそうであるが、そういったものを当社の力で何とかして世界に広めていきたいということで、経営資源の投下を見直している。海外展開、B to C、B to B、加工米飯、精米事業ということで、精米事業が一番下になっているが、精米事業の手を抜くというわけではなく経営資源の投下先の見直しと優先順位の見直しということである（資料P58）。

創業150年に向けてということで、社内と一部は社外に対してもメッセージを送っている。当社が強くなると日本の農水産業を守っていくことなどはできないので、35年後、創業150年に向けて売上高を今の5倍、利益を6倍にして、米の卸以外の事業を70%、7,000億円にまで持っていきたいという大きな目標を掲げて取り組んでいる（資料P59）。

そのためには、社内で4つの力を大事にしていこうということで、イノベーション、改革をする力、当社の原点である商売をする力、それには製販が連携を取ることが一番大事だと思う。また、最強のチームを作る力ということで、とにかく人材育成が大事で、人材は人の宝ということで、どんどん優秀な人材を作っていく。また、理想を追求する、経営理念、大きなこういう社会的存在価値の認められる企業になっていくことが大事だということで、この4つの力を持って創業150年1兆円に向けて取り組んでいきたいと思っている（資料P60）。

以上である。