

[論文]

水産練製品の生産組織に関する比較研究

—スギヨと紀文の組織理念—

白 石 弘 幸

〈目 次〉

- I. はじめに
- II. 水産練製品とその国際化
- III. 組織理念の概念規定
- IV. 株式会社スギヨの生産組織と事業活動
 1. 沿革
 2. 組織理念
 3. 研究開発
 4. 海外向け事業
 5. 製品の安全確保
 6. 環境・社会貢献
- V. 株式会社紀文食品の生産組織と事業活動
 1. 沿革
 2. 組織理念
 3. 研究開発
 4. 海外向け事業
 5. 製品の安全確保
 6. 環境・社会貢献
- VI. 比較検討と考察
- VII. 結び

I. はじめに

周知のように、海に囲まれた島国・日本では、古来より海産物が広く食され、これが良好なたんぱく質源としての役割を果たしてきた。水産加工品についても、これは言える。中でも、かまぼこ、ちくわ、さつま揚げ等の練製品は日本の食卓では、副菜の代表的素材、鍋物等の料理、その他に欠かせない食材として重宝されてきた。そういう意味で典型的な和食の食材ではあるが、これは今日、かに風味のかまぼこ（カニカマ）を中心に諸外国のマーケットにも浸透しており、海外における消費量も多い。すなわち「水産練り製品の国内消費量は、水産加工食品の中で最も多く3割強を占め、欧米でもカニカマが『surimi』と呼ばれ、人気を博している」¹⁾。こういう食材としての重要性と国際化を反映して、これに関する食品学的または生産工学的な論文も国内外で多数発表されている。

その一方で、これを生産する組織に関する経営学的な見地での先行研究は少ない。考えられるその理由の一つは、「工場」というよりは「厨房」で少数の熟練職人により水産練製品を生産している小規模事業者が多いからということである。たとえば福岡県に立地する水産練製品の製造事業者に関する先行研究では、経営規模に関し会社形態を取らない個人事業者も多く「小規模層が過半」であること、生産形態に大きな企業間の相違が見られること、個人事業者では「伝統の継承」が強く意識されていることが報告されている²⁾。こういう小規模事業者の強みは伝統的な手作りに近い製法であり、敢えて誤解を恐れずに言えば、多様な属性を持つ従業員の統合や自動化された生産プロセスの合理的運営、海外事業の拡大といったことは相対的にはクリティカルな課題とはなりにくい。

しかし大規模工場でこれを大量生産している企業も存在する。本研究で取り上げる株式会社スギヨと株式会社紀文食品が売上規模的に見てその代表例である³⁾。そしてこれら大規模生産ラインで操業する水産練製品メーカーには、沿革や立地、コア・コンピタンス等を反映したそれならではの組織理念や経営管理等、組織的な特徴があるはずである。また日本の伝統的食品の輸出や海外における現地生産と販売促進には、自動車や電子機器、家電、アパレル等におけるそれとは異なる特有の課題があると考えられる。水産練製品の大量生産者はそういう課題にどう取り組み、海外市場向けのビジネスをどのように展開しているのだろうか。

これらの問題について知見を得るために、本論文では先に示した二社、スギヨと紀文食品に関して、比較事例研究を行う。比較する事項としては、日本企業に関する比較事例研究のさきがけ、またはその古典的名著と見なしうる岡本（1979）を参考に、両社の沿革、組織理念、研究開発、海外市場向け事業を取り上げ、加えて食品メーカーでは一回の不幸事が経営の存続に致命的打撃を与えうる製品の安全確保、企業の評価で重要性が近年増している環境と社会への貢献活動を見ることとする⁴⁾。このように、沿革、組織理念、研究開発、海外向けビジネス、製品の安全確保、環境・社会貢献に焦点を当てたスギヨと紀文に関する比較事例研究を通じて、大量生産を行う水産練製品メーカーの管理や組織に関する特徴、海外向けビジネスにおける課題とそれへの対応について探究するのが本研究の目的である。特に経営管理と事業活動の土台である組織理念の比較に相対的に大きな紙幅を割く。

- 1) 植木暢彦・松岡洋子・万建栄（2019）「伝統的職人技の科学的解明による水産練り製品の品質向上」（『日本水産学会誌』、第85巻5号、474-477）、474。なお本論文の表記は「水産練製品」であるが、ここでは原文に即し「水産練り製品」とした。
- 2) 杳沢隆（1998）「地域における企業の競争と存立構造に関する一考察：福岡県の水産練製品製造業を対象として」（『北海道女子大学短期大学部研究紀要』、第34巻、231-248）、247。
- 3) 広義の水産加工品業界で最大手企業はマルハニチロ株式会社であるが、同社の扱い商品で多いのは冷凍食品・缶詰食品・瓶詰食品・レトルト食品で、ドメイン（事業領域）上、練製品は主力事業とは言えないので、本研究では取り上げない。
- 4) 岡本康雄（1979）『日立と松下—日本経営の原型—』上下巻（中央公論社）は、日立の経営理念、松下の経営理念、日立の研究開発、松下の研究開発、日立の海外活動、松下の海外活動というように関心事項毎に株式会社日立製作所と松下電器産業株式会社（現パナソニック株式会社）の比較が行われる形で構成されている。換言すれば、日立を扱う章と松下を扱う章が交互に現れる。本論文では、スギヨの組織理念、研究開発、海外向け事業、その他を一つの章にくくり、紀文食品のそれらを別の一章でまとめて扱う。なおここで「経営理念」とせず「組織理念」としているのは、創業者や現在の経営者による表明に限らず、ボトムアップ的に形成されて組織として言明されているミッション定義等を広く含むためである。この点については第三章で詳述する。

II. 水産練製品とその国際化

本研究で取り上げる水産練製品とは一般に、魚肉を主原料とし、これに食塩を添加してすり潰して整形した後、加熱によりゲル化して弾力性を持たせた食品である。言い換えれば、「水産ねり製品は、原材料の魚肉からは想像もできない、ぷりぷりとした弾力のある食感を特徴に持つ日本の伝統的な水産加工食品である」⁵⁾。うどん等の麺類の弾力を「腰」と言うのに対し、この練製品特有の弾力は「足」と呼ばれる。そして「水産練り製品の商品価値は、美味しさや風味、見た目の美しさのみならず、その特有の弾力『足』の良し悪しに大きく左右される」⁶⁾。

一般に、「水産練り製品は、断頭や内臓除去などの原料魚処理、採肉、水晒し、脱水、塩ずり、加熱工程を経て製造される」⁷⁾。先ほど述べた練製品特有の弾力は塩ずりと加熱の工程で得られる。

今日の大規模練製品メーカー、たとえば本研究で取り上げる株式会社スギヨと株式会社紀文食品はこれらの工程を自動化の程度が高い近代的な設備により担っている。しかし手作りでも、そうした大量生産システムでも、基本的な生産工程は変わらない。言い換えればこうした練製品は近代的な大量生産システムや機械を使わなくとも、人手により作ることができる。このためその生産は古くから行われていたと思われ、実際、平安時代の古文書「類聚雑要抄」に既に「蒲鉾」の記載がある。こうした練製品の手作りが盛んだったのは、魚肉の入手が容易な海辺、特に漁港のある地域、または魚介類の集積地であったと考えられる。本研究で取り上げるスギヨも漁港が点在する能登が発祥地であり、紀文は日本を代表する魚介類の集積地、東京築地から出発している⁸⁾。

今日、これを生産する水産練製品製造業は、日本標準

産業分類では中分類09「食料品製造業」のうち小分類092「水産食料品製造業」、細分類0923「水産練製品製造業」に当たり、これは「主としてかまぼこ、焼ちくわ、揚げかまぼこなどの水産練製品及び魚介類（鯨を含む）を原料として魚肉ハム・ソーセージを製造する事業所をいう」と定義されている⁹⁾。

水産練製品は前述したように「日本の伝統的な水産加工食品である」が輸出、海外における生産と消費も多い。そして輸出増大の契機について述べると、「ねり製品が本格的に輸出されるようになったのはカニ風味かまぼこの出現による」¹⁰⁾。これに続いて、「カニ風味かまぼこなど seafood analog を主としたねり製品が米国をはじめ多くの国で現地生産されるようになった」¹¹⁾。近年では、「カニカマの生産は、いまや日本よりはるかに海外が多い。ヨーロッパでは『SURIMI』（すり身）という名前で広まり、フランス人にとって日常的な健康食となった」という指摘もある¹²⁾。

このような生産拠点と販売先（販路）のみならず、原料魚の調達においても海外の重要性は増大している。すなわち、「現在、水産ねり製品では、地産の魚介類の原料使用は大きく減少し、これに代わって輸入の冷凍魚や冷凍すり身に依存したねり製品の生産となっている」¹³⁾。

III. 組織理念の概念規定

経営組織により言明された信念、イデオロギー、価値観、世界観、指導原理は一般に「経営理念」と呼ばれる。経営理念の同義語として使われてきたのは「経営思想」「経営哲学」「経営信条」であることからわかるように、それが組織的に共有されていても、内容の本質や源泉は本来、創業者、またはその後ないし現在の経営者個人の価値観や思い、「経営者が企業経営をする際によりどこ

5) 野田誠司 (2018) 「水産ねり製品の弾力に影響を及ぼす要因」(『日本調理科学会誌』、第51巻4号、236-240)、236。

6) 植木・松岡・万、前掲論文(注1)、474。

7) 植木・松岡・万、前掲同所。

8) ほかに前者の例として、宮城県の塩竈があげられる。

9) 平成25年10月改定、平成26年4月1日施行の日本標準産業分類による。

10) 岡田稔 (1987) 「SURIMI とかまぼこ」(『化学と生物』、第25巻8号、535-539)、538。

11) 岡田、前掲同所。

12) 吉村克己 (2021) 「山口のカニカマ製造装置メーカーが世界トップシェアにまで急成長した理由」(『ダイヤモンド』オンライン版、10月26日配信)、1。

13) 辻雅司 (2008) 「水産ねり製品におけるブランド継承と地産原料に関する考察—冷凍すり身原料不足への対応としての地産魚活用の課題—」(『地域漁業研究』、第48巻3号、13-30)、17。

ろとした信念や信条」であると考えるのが妥当である¹⁴⁾。この経営者の理念は、「現実の企業行動について経営者が観察者の立場から単に祖述したものではない」¹⁵⁾。その本質は客観的な分析結果ではなく、主観的な信念や価値観、思いである。つまり「そこでは経営者の、一定の価値観が含まれ、あるべき企業の姿が語られる」¹⁶⁾。時にはこれは「実行可能性についての十分な裏づけが必ずしもない願望」の場合もある¹⁷⁾。

このようなことから、厳密な意味での、ないしは狭義の経営理念とは「創業者や経営（継承）者の思想・哲学を表現し、経営組織全成員で理解（共有）すべき行動指針を明示した、コミュニケーションのベース」とも定義される¹⁸⁾。要するに経営理念には従来、自社の「経営に関する理念」という意味合いと、当該企業における「経営者の理念」という含意があった。

しかし今日では、このように経営者の頭の中にあるもの、悪く言えば固定観念が表明されて組織的共有が図られている場合以外に、社員によるプロジェクトチーム等で企業理念、基本理念、社是、企業指針、企業行動憲章、行動指針、行動規範、めざす企業像、フィロソフィといった名称で経営理念が「策定」されるケースが増えている。見ようによっては、これは経営理念を可変的なものとして、「経営環境にあわせた方針を打ち出し、環境の変化に柔軟に対応すること」を担保していると捉えることもできる¹⁹⁾。

本論文では、前述の従来型の経営理念に加え、このような今日的なボトムアップ形成型の経営理念も含め、組織的に既に相当程度共有されているか共有が図られている「かくあるべき」という考え方や信念、価値観を組織

理念と呼ぶ。

こうした組織理念にはある種の内部統合機能がある²⁰⁾。すなわち組織理念の趣旨や方向性を考えた場合、特に経営者の思いを言語化した従来型の経営理念には、第一に「慢心は破綻を招く。初心忘るべからず」といったような経営者が自身に対して発した自戒的なもの、言い換えれば経営者が自分の肝に銘ずるもの、第二に「成功を生むのは一人の卓越した個人ではなく従業員の協働である」といったように従業員の管理・統制を目的として行動や思考の規範として示されるものがある。このほか、第三に従来型の経営理念にもボトムアップ型の経営理念にも、「常に市場の声に耳を傾ける」といったように組織内外に示される方針的なものがある。ただしこれらのいずれかに重点があるが、他の側面も多少あるというように組織理念が複合的な性格を有する場合もある。

第一の自戒型の理念が従業員の意識や行動に作用し、結果的に組織の統合に機能することもある。むしろ「何らかの程度において、経営者と価値観を異にする経営構成員の行動に対しても、相当程度一定の影響力をもつ時、それは、単なる経営者理念から経営理念へと飛躍する」²¹⁾。また「優れた経営理念は、経営構成員の価値的態度に何らかの形で内化（ビルトイン）することによって経営の基本方針あるいは戦略的意思決定を通して、具体的な企業行動の中に、部分的にではあれ、長期的に実現されていくと考えられる。そうでない経営理念は、単なる経営者の空想的、超越的な個人的願望に過ぎない」²²⁾。

本論文の言う組織理念と関係がある概念に組織文化があるが、広義に解釈する立場ではこれに社屋の構造等の人工物、あいさつの仕方や会議の進め方等の目に見える

14) 廣川佳子・芳賀繁 (2015) 「国内における経営理念研究の動向」(『立教大学心理学研究』、第57巻、73-86)、74。

15) 岡本、前掲書(注4)上巻、4。

16) 岡本、前掲同所。

17) 岡本、前掲同所。

18) 瀬戸正則 (2009) 「経営理念の組織内浸透に係わる先行研究の理論的考察」(『広島大学マネジメント研究』、第29巻、25-35)、26。()内の補足は原文による。

19) 廣川・芳賀、前掲同所(注14)。

20) 鳥羽欽一郎・浅野俊光 (1984) 「戦後日本の経営理念とその変化—経営理念調査を手がかりとして—」(『組織科学』、第18巻2号、37-51)、38-39; 北居明・松田良子 (2004) 「日本企業における理念浸透活動とその効果」(加護野忠男・坂下昭宣・井上達彦編著『日本企業の戦略インフラの変貌』、白桃書房、93-121)、95。

21) 岡本、前掲書(注4)上巻、3。

22) 岡本、前掲書上巻、5、()内の補足は原文による。

表1 組織理念と組織文化の比較

	人工物・可視的慣行	未定着・共有化中
広義の組織文化	含む	含まない
狭義の組織文化	含まない	含まない
組織理念	含まない	含む

慣行が含まれる²³⁾。組織理念にはこれらは含まれない(表1)²⁴⁾。

ただし組織文化を狭く捉える立場では、これは「組織の構成員に意味を与え、組織体の中での行動ルールを提供する、共有された価値観および信念の体系」である²⁵⁾。これは本論文で言う組織理念に近い。

このように組織理念と狭義の組織文化は概念規定上、共通性が高い。相違点は本論文の組織理念が先に「共有されているか共有が図られている」としたように、共有化が現在進行中ないしこれを意識的に推進中の考え方や価値観を包含するのに対し、狭義の組織文化はこれを含まず、既に共有がなされているものをさすという点である。

なお一部の先行研究は存在意義としての「ミッション」、未来の姿としての「ビジョン」、共有価値観としての「バリュー」とは別に、「パーパス」の重要性を指摘している²⁶⁾。これは、自らの思いと社会の思いが同心円を描くもので、その企業の本源的思いに根ざして原点と未来をつなぎ、「社外にとってはその会社らしさが強く伝わり、社内にとっては外と未来に向けて熱い思いを束ねていくパワーの源泉」と説明されている²⁷⁾。

IV. 株式会社スギヨの生産組織と事業活動

1. 沿革

株式会社スギヨの起源は加賀藩治世、江戸時代の寛永年間に能登半島の七尾で網元として漁業を営んでいた杉野與作(杉野屋与作)にまで遡る²⁸⁾。この杉野與作が幕末に「杉與」(すぎよ)の屋号を使い始めた時、スギヨの歴史が始まった。明治時代となって、杉野家はぶりの定置網漁業と鮮魚問屋を生業とするようになった。そして明治終わりの1907年、後裔の杉野作太郎が倉庫を改築し、たら等近海でとれた魚を原料に焼きちくわの製造を開始する。初期のちくわの製造法は、竹串にすりつぶした魚肉を巻きつけて、木炭で手焼きするという素朴な手作りであった。こうしたちくわの作り方は日本各地の水揚げ地では広く行われていたと考えられ、七尾あるいは作太郎限定のものというわけではない。

しかし1923年、作太郎は独自の試みとして、アブラツノザメ(油ザメ)を原料にちくわの生産を始める。宮城県の気仙沼から職人を招くまでして、当時あまり食べられていなかった油ザメを使ったちくわの製造に乗り出した。この製造を安定的に行えるようになり、販売したところ、大変評判が良かった。

1952年には、サメから採取されるビタミン油を入れた

23) Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey-Bass Inc., San Francisco, 9 (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』、ダイヤモンド社、1989、13)。

24) 白石弘幸(2021)「日中韓たばこメーカーの人的資源とD&Iに関する組織理念」(『日本海域研究』、第52号、67-80)、69。

25) Davis, Stanley (1984) *Managing Corporate Culture*, Harper & Row, New York, 1 (河野豊弘・浜田幸雄訳『企業文化の変革』、ダイヤモンド社、1985、4)。

26) 名和高司(2021)『パーパス経営—30年先の視点から現在を捉える—』、東洋経済新報社、41。

27) 名和、前掲書、42-43。

28) 株式会社スギヨのホームページ (<https://www.sugiyoko.jp/>) 内の「スギヨの歴史」における表記は「杉野與作」で(最終閲覧日2022年6月3日)、株式会社スギヨ(2021)『Food Presenter SUGIYO From Noto』の「HISTORY」(年表)では「杉野屋与作」とされているので、ここでは両者を併記した。なお企業の同一報告書等を再引用した際には、注の社名表示で「株式会社」を略す。本文中で同一社名を繰り返す際も同様である。

「能登特産ビタミン竹輪」を発売する。このヒットで、同社は全国に商品の販路を広げていった。この頃の屋号は杉与商店であった。

1962年、杉与商店は株式会社化され、さらに1972年、これが株式会社スギヨに商号変更される。同年、カニ風味かまぼこの「かにあし」を発売している。

2007年には、農業事業に参入し、自家栽培した農産物を商品の開発・製造に活用するという取り組みを始めた。近年、耕作地は能登島、穴水町、志賀町に広がり、耕作放棄地を再生したという場所も多い。

現在の本社は石川県七尾市西三階町10号4の1で、資本金は3億円である。石川（金沢）、東京、名古屋、大阪、札幌、仙台、長野、広島、福岡に営業拠点があり、石川県以外に茨城県、北海道に工場、山口県に流通加工センターがある（2022年6月3日現在）。

2. 組織理念

株式会社スギヨの発祥地は能登で、同社は現在も能登の七尾を本拠としている。これについて同社は、「豊かな自然、伝統の文化、農山漁村の暮らし、長い歴史の中で育まれてきた多彩な食文化—スギヨのホームタウン、能登・七尾には、日本の原風景が、そのままの形で今も残っています。創業以来スギヨは、この豊かな風土の恵みを活かした様々な商品を開発し全国へ、世界へ、おくりとどけてきました」と述べている²⁹⁾。そして、自社のアイデンティティについて、「風土とともに歩むフードカンパニー。私たちは、能登に生まれ、能登で育ち、能登とともに歩み続けます」、また「風土とともにある食の豊かさ、奥行きを深さを先進の技術で耕し、新しい可能性を切り拓いていく—スギヨは、風土とともに歩む総合食品メーカーです」と語られている³⁰⁾。

同社が企業理念として述べているのは、「我々は健康を尊び、国際性溢れる食文化造りに貢献することで社会の発展に寄与します」というものである。子会社を含むグループとしてのビジョンについて、「スギヨグループは、水産加工食品を中心とした開発型食品メーカー群として、消費者の皆様へより美味しく、より健康的で、よ

り食事が楽しくなる商品を届けてまいります」と語られている。社訓は「健康は最大の幸福なり」と「努力は最後の勝利なり」である。企業風土については、「一人一人に独自の仕事風景と充実した時間がある。業務分野や内容は違っても、共通するのは能力を伸ばそうとする気概と努力。そして、自由で温かい職場環境。これらが当社の企業風土です」と述べられている。企業の特徴およびコア・コンピタンスは、「スギヨは昭和47年に水産練製品業界を激震させる大ヒット商品『かにあし』を発売しました。その後『かに風味蒲鉾』は水産練製品業界の救世主的な役割を果たしました。この事から弊社は“技術のスギヨ”“珍味のスギヨ”と言われております。さらに、国内市場はもとより世界にも向け昭和51年輸出を開始しました」と説明されている³¹⁾。

同社の組織風土については、同社社員による次のようなコメントも見られる。「当社の社風は、業界に先駆けて商品を開発し『世の中を驚かせて、お客様を喜ばせよう』というもの。世の中になく新しいものを作りたい、という思いがあります。当時もまた『人工クラゲ』という目的にこだわらずに、さまざまな可能性を模索できたのでは、と考えています。また、現行の商品を改良したり、新たな切り口で提案したりと、メーカー視点だけでなくお客様視点の発想を重視する開発型企業なので、多様なアイデアを取り入れていく傾向があります」³²⁾。

このように同社の場合、アイデンティティ、企業理念、グループビジョン、社訓、企業風土、企業特徴およびコア・コンピタンスが、自社により体系立てて明確に語られている点が特徴的である。またこれがインターネット上のホームページでも明示されている。

3. 研究開発

スギヨは水産練製品に新カテゴリーを創造した大ヒット製品、かに風味かまぼこの「かにあし」を開発した企業として知られる。この開発は1970年代前半のことで、偶然の産物であった。中華料理に使われるクラゲの輸入が難しくなった1960年代後半、開発部門の清田稔主任（当時）は人工クラゲの研究開発に取り組んでいた。そ

29) スギヨ（2021）『Food Presenter SUGIYO From Noto』、2。

30) スギヨ、前掲同所。

31) 企業理念、グループビジョン、社訓、企業風土、企業特徴およびコア・コンピタンスは、スギヨのホームページ（<https://www.sugiyoko.jp/>）より引用した（最終閲覧日2022年6月3日）。

32) 真島加代（2020）「人工クラゲ開発がカニカマに化けた！失敗から生まれたヒット商品列伝」（『ダイヤモンド』オンライン版、3月21日配信）、2。次節で述べるように、かに風味かまぼこは人工クラゲ開発中に生まれた製品である。

の過程で、卵白やアルギン酸を原料にクラゲに近い食感を再現できたものの、しょうゆをかけると化学変化で食感が変わってしまうという難題に直面する。ところが、杉野芳人専務（当時）の一言で光明が差す³³⁾。それは試作品を何とか生かす方法がないかを模索している時に、「失敗作を細く切ってみたらカニの食感になった」というものであった³⁴⁾。その後、人工かにへと開発目標が転換されることとなる。そして、かに風味かまぼこの製造技術を高度化させ、1990年にはロングセラーとなる「ロイヤルカリブ」の発売に漕ぎ着けた。さらには、「ロイヤルカリブに食物繊維を取り入れ、業界初の特選保健用食品に認可された『ファイバーカリブ』を開発」というように、健康面での顧客価値増大を実現している³⁵⁾。

近年、同社はカルシウムや食物繊維成分の取り込みを強化したり、乳酸菌を加えるなどした機能性食品の開発に着手している。また魚肉のすり身と野菜を組み合わせた揚げ物「加賀揚げ」や、おでんなどの調理済み食品も商品化している³⁶⁾。

研究開発に関する同社の方針は、「発酵・微細化・冷凍加工技術と素材で新しい価値を創造する」というもので、「スギヨはいま『おいしさ』『楽しさ』『健康』という3つのテーマを掲げ、食品工学やバイオ、発酵技術や微細化技術などを駆使し、様々な角度から『食』の可能性にアプローチしていく企業へと、大きく変貌を遂げよう」と述べている³⁷⁾。具体的な例は、「物理的な播漬（らいかい＝原料などのすりつぶし）に加え、発酵技術を用いて従来の練り製品に新しい価値を加える。あるいは、食品素材を凍らせて解凍しても組織が変化しない食品デリバリー／保管システムを構築する」というものである³⁸⁾。

このように同社の研究開発で重点が置かれているのは、食物繊維の取り入れ、機能性の付与など健康面での付加価値増大と可能性追求である。「新しい価値を創造する」「新しい価値を加える」と同社自身が表現しているように、基礎研究よりは高付加価値の創造に重点があり、機能性など健康面での製品価値を増大させたり、品質保持を可能とする新しいデリバリー・保管システムを構築したりするというアプローチもその一環であると見なしうる。同社の歴史を遡ると、その兆候は太平洋戦争が終わった数年後に早くも現れている。すなわち沿革でも触れたように、同社は明治時代から製造を続けていた焼きちくわを戦後に改良し、1952年に「能登特産ビタミン竹輪」（後、ビタミンちくわ）と改名して市場に投入し直している³⁹⁾。この製品改良と改名に既に、研究開発上の同社の特徴が現れていると言える。

4. 海外向け事業

スギヨの海外向け事業が本格化する契機となったのは先にも紹介した1970年代前半における「かにあし」の開発で、「このヒット商品を足がかりに海外へも販路を拡大し、グローバルに事業を展開する企業へと成長」した⁴⁰⁾。最初の大規模な輸出先はアメリカで、商社を介してであった。1986年にはアメリカでかに風味かまぼこの生産を行う現地法人、Sugiyo U.S.A., Inc. をワシントン州アナコルテス市に設立し、これにともない輸出を中止している。この点に関して、同社の社長は「当時、急激に円高が進んだものの市場を失うわけにいかず、赤字でも無理して輸出している面があった」と振り返っている⁴¹⁾。

さらに同社では、「カニの風味と食感の技術を向上させ、平成16（2004）年に高級カニ風味かまぼこ『香り箱』

33) 後に社長就任。故人。

34) 北國新聞、2022年4月28日夕刊、第6面。

35) スギヨ、前掲冊子（注29）、6。

36) スギヨ、前掲同所。

37) スギヨ、前掲冊子、8。

38) スギヨ、前掲同所、（ ）内の補足は原文による。

39) 物資不足が続く中、1950年代に入っても、国民の食生活でビタミンが足りないという問題が未解決のまま残っていた。そういう状況下で、サメから採取される肝油が豊富なビタミンを含有することから、同社はこれをちくわに入れて製造することを考案し、1952年、商品化した。同商品には、他のちくわよりも特にビタミンAとビタミンEが多く含まれている。この商品もその後、ロングセラーとなる。

40) スギヨ、前掲冊子、6。

41) 嶋村光希子（2018）「狙いを聞く：スギヨ杉野哲也社長『アジアにカニかまを』」（北陸中日新聞、2月27日、第9面）。円高における海外現地生産は自動車メーカー等でも行われた。

を開発、これを機に、食品市場の急激な成長が見込まれる中国や東南アジアへの進出を目指す」こととなった⁴²⁾。その背後にあった当時の状況認識と対応について同社の社長は、「2006年ごろからアジアの食品市場が拡大しているのに着目し、中国、香港、台湾、東南アジアを強化した。現地ではすしなど日本食を好む人が増えている。所得の高まりで品質の良いものは多少値段が高くても購入すると確信した」と述べている⁴³⁾。

ただし、「中国や東南アジアは、非常に魅力的な市場ではあるものの、言葉の壁や商慣習の違いから、取引相手との交渉など、参入への検討当初から、日本人では対応が困難になると予想」された⁴⁴⁾。一方では、「商社を通しての輸出では販路開拓に限界がある」⁴⁵⁾。このようなことから、「より積極的な販路開拓に向けて、海外事業推進部に、外国人社員を配置し、アジア圏を中心に日本人では困難な販路開拓、市場ニーズの把握、複雑な商談に対応するとともに、商社を通じた間接輸出に加え、自社輸出体制の構築」を図った⁴⁶⁾。

このように米国と中国で事業展開のあり方を変えたことと外国人社員を採用し本社の輸出部門に配属したことに関して、同社の社長は次のように述べている。「米国では当社は商品を作るのみで、取引は商社に全て任せていた。しかし、それでは市場の状況が分からず、価格設定などの主導権は商社側に握られてしまう。アジアは自前でやろうと輸出部門に専任の人材を確保した。中国人を含む四人が貿易業務や保険など細かく担当し、競争相手の出現や政情などによる市場の変化に臨機応変に対応できる。現地のバイヤーと直接商談することで、食文化やニーズも把握でき、その土地に合った食べ方を提案できるようになった」⁴⁷⁾。

このように方針と戦略を変更した結果、平成18（2006）年に東南アジアへの輸出を開始して以降、「市場ニーズ

に応じた商品開発により販路が拡大」している⁴⁸⁾。また「巨大市場である中国において、中国の輸入業者との商品開発、販路開拓の分野で協力関係が強化され、平成27年以降に輸出が拡大」した⁴⁹⁾。同社の社長は今後の目標として、海外事業の売上を「15～20億円に引き上げたい」としている⁵⁰⁾。

5. 製品の安全確保

1978年に、スギヨは他の食品メーカーに先駆けてクラス1000の無菌工場を完成させている。この「クラス」はクリーンルーム等における洗浄度を一定体積の空気中に含まれる微粒子の数で表わしたもので、クラス1000は当時、食品業界では最高水準にあった。

1995年に竣工した北陸工場は最新鋭の生産設備と先進の衛生管理体制を整備していた。このため、いち早くHACCP対応工場としての認定を受けるとともに、厚生省（現厚生労働省）から「総合衛生管理製造過程承認工場」の認証を得た。1996年には、「天皇・皇后両陛下が行幸啓されるという栄に浴する」ことができたと紹介されている⁵¹⁾。

エアシャワーやハンドローラーによるユニフォームのちり・ほこり・頭髮の除去、マグネットストレーナー（磁性金属吸着除去機）および金属探知機とX線検査機による異物の混入チェックと排除、一定時間ごとの作業者の手洗い消毒と製造ラインのアルコール洗浄等を行っているのは他の食品メーカーと同様である。これらに加えて同社は、金属検査を受けた箱詰め前の商品を抜き取り、細菌検査や保存試験、サンプルを直接口に入れて風味をチェックする官能検査、製造ラインの監査的チェックを行う「品質保証部」を設けている。これは同社のホームページでは「安心安全を含めたトータルな品質管理の砦」と紹介されている。さらに、HACCPを運用できる人材を育成するための研修会には全社員が参加し、年4回、

42) 農林水産省（2018）『（平成29年度）輸出に取り組む優良事業者表彰：受賞者の取組内容』、5、（ ）内の西暦年補足は白石による。

43) 嶋村、前掲同所（注41）。

44) 農林水産省、前掲同所（注42）。

45) 農林水産省、前掲報告書、6。

46) 農林水産省、前掲同所。

47) 嶋村、前掲同所（注41）。

48) 農林水産省、前掲同所（注45）。

49) 農林水産省、前掲同所。

50) 嶋村、前掲同所（注41）。

51) スギヨ、前掲冊子（注29）、6。

定期的な社員教育テストも実施して、品質管理の意識を高めている⁵²⁾。

6. 環境・社会貢献

同社の環境・社会貢献で特筆されるのは、ヒーローもののオリジナルキャラクター「スギヨ仮面」を派遣して行う食育活動である。出張訪問するのは主として石川県内の保育園・学校である。同社ではこのスギヨ仮面を「食育戦士」と位置づけている。

スギヨ仮面が自ら赴き、バランスのよい食事の大切さ、残さずに食べることの意義をわかりやすく説明する以外に、スギヨ仮面が主人公として登場する紙芝居とDVDコンテンツ、YouTube 公開動画も用意されている⁵³⁾。子供の心理として保護者や先生が言ってもなかなか聞かないが、ヒーローであるスギヨ仮面の言うことなら受け入れやすく、バランスのよい食事の重要性理解、好き嫌いの軽減、食べ残しの防止、食べ物と食品生産者に対する感謝の醸成等に関し食育の実効性を高める効果があると考えられる。

加えて、法人化60周年の記念事業として、災害時の食事「災害食」への関心を高めてもらうためのイベントを開始している。これは地域のコミュニティセンターで大学教授による講演、ワークショップや試作を行うものである。「イベントと並行して、災害食の商品開発を進める」とし、また「参加者から有志を募り、材料や調理器具などの制限がある中でも、おいしく味わえる食事を考えていく」と表明されている⁵⁴⁾。

V. 株式会社紀文食品の生産組織と事業活動

1. 沿革

株式会社紀文食品の実質的な原点は、保芦邦人（ほあしくにひと）による紀伊国屋果物店の開業にある⁵⁵⁾。これは1940年のことで、場所は東京の築地場外市場であった。1941年から海産物の卸売も行うようになり、1947年には魚肉加工品の製造に着手している。そして1948年、

52) スギヨのホームページ (<https://www.sugiyoko.co.jp/>) を参考にした（最終閲覧日2022年6月3日）。

53) YouTube 公開動画は「ヘルシー&ハッピー、スギヨ」というタイトル画面で始まり、時間的には約12分30秒の長さである。概要（流れ）は以下の通りである。海辺の芝生で遊んでいる子供たちの映像がまず流れる。そこに悪の一員「イヤヨヤダー」（悪役の怪人）が現れ、サッカーボールを蹴っている一人の少年（しょうた）に「おい、おまえ、魚や野菜は好きか」と尋ねる。しょうたが「苦手だけど」と答えると、イヤヨヤダーは「よおし。決めた」と言って、しょうたに「好き嫌いビーム」を浴びせる。するとしょうたは魚と野菜が大嫌いになってしまう。ここで漁船上に悠然と立っているスギヨ仮面に「緊急指令、緊急指令。七尾市内にイヤヨヤダー出現。被害者は、しょうた君、8歳」という通報が入る。スギヨ仮面が芝生に倒れているしょうたの所に現れ、助けにきた旨を告げる。この時取るスギヨ仮面の決めポーズはスギヨの「ス」の形になっている。その後、二人はスギヨの北陸工場に瞬間移動する。清潔な服装に着替え、粘着テープでほりを取り除き、両手をよく洗い、エアシャワーを浴びた後、しょうたは工場内に入り、かにかまぼこ生産の様子、ちくわ生産の様子を見学する（こういう衛生の徹底ができないイヤヨヤダーは工場内に入れない）。後者の生産ラインでは一日に約30万本のちくわが生産されているという。スギヨ仮面が「しょうた、できたてのちくわだ」と言って、ちくわを試食させると、しょうたは「うん。おいしい。できたてだから、まだ温かいね」と答える。そこでスギヨ仮面が、そのちくわやかにかまぼこは、しょうたが嫌いな魚のすり身でできていることを教える。同社の加賀揚げには野菜が入っており、しかも同社の農園で自家栽培されているものであるという。ここで映像は野菜類が育っているスギヨファームの風景に切り替わる。そして同社が農業に参入した三つの理由が明かされる。第一に地産地消で輸送距離を短縮することにより新鮮な野菜を調達する、第二に能登の自然の恵みを生かし食品をおいしくする、第三に新しいことにチャレンジする、ということである。さらに社長の「毎日、スギヨは研究や開発に頑張っているんですよ。この努力は江戸時代から続いているんですよ。これからもスギヨは栄養のある食品を一生懸命作っていきます」というメッセージが流れる。そして再びスギヨ仮面としょうたが海辺を歩いている映像になる。しょうたは「ぼく、魚も野菜も大嫌いって、ひどいこと言っちゃった。今は苦手だけど、絶対に好きになっていっぱい食べられるようになるんだ。好き嫌いなんかしてたら、一生懸命作っている人が悲しむじゃないか」と前向きな態度で決意を語る。そこにイヤヨヤダーが「二人とも待っていたぞ」とまた現れる。スギヨ仮面は、「残念だったな。しょうたはもう以前のしょうたじゃない」と言って、かにかまフラッシュ光線を浴びせてイヤヨヤダーを退治する。スギヨ仮面は自分のことを「おじさん」と呼ばれるのが嫌なのだが、しょうたが「おじさん」と呼んでしまい、その度にスギヨ仮面がずっこけるというユーモラスな映像も時々入る（視聴日2022年4月12日）。

54) 北國新聞、2022年5月7日、第3面。

55) 紀伊国屋果物店の開業に先立つ1938年、保芦邦人は個人事業として山形屋米店を東京八丁堀に設置している。これ以降で述べる同社の沿革は、株式会社紀文食品（2021）『有価証券届出書（新規公開時）』中の「沿革」、株式会社紀文社史編纂委員会（1989）『KIBUN 革新と挑戦と夢』、および同社ホームページ (<https://www.kibun.co.jp/>) 中の「企業情報・紀文ヒストリー」に基づく（最終閲覧日2022年6月4日）。

株式会社紀文商店が設立され、前述の果物店も紀文と改名されている。

1950年に銀座松坂屋から出店依頼があり、1952年に同百貨店の名店街に店舗を開設する。そして同百貨店で品質の良い練製品を提供して好評を博したことが、飛躍のきっかけとなった。つまり他の百貨店からも出店要請が相次ぎ、販売が拡大していくこととなった。

1959年、大阪市西区に大阪出張所が開設された。これは後に株式会社紀文西日本営業統括部となる。1961年には名古屋市中村区に名古屋出張所（現中部支社）、1970年には北海道札幌市に札幌紀文（現北海道支社）および福岡県福岡市に九州支店（現紀文西日本九州営業部）というように、全国に営業拠点が展開されていく。生産体制について言えば、1970年に静岡県島田市で静岡工場、1978年に千葉県船橋市で船橋工場、1997年に千葉県伊藤郡栄町で東京工場、2007年に岡山県総社市で岡山総社工場が稼働開始となっている。

本社業務に関しては、都内各地に事務所が相次いで設立される過程で業務遂行機能が分散化していくこととなる。その弊害を解消するために、1970年代後半に本社ビル建設の構想が浮上する。そして本社の役割・機能に関して社内で議論を積み重ねた結果、「分散していた機能を集約・統合することによって合理化をはかるとともに、機動力を高める」、また「単なるビジネス空間としてとらえるのではなく、積極的かつ効率的にコーポレート・コミュニケーションのメディアとしての機能を有するものとする」というコンセプトが打ち出された⁵⁶⁾。このコンセプトのもとに、本社ビルが1982年2月、東京都中央区銀座に竣工となった。さらに2007年には、本社事務所機能を東京都港区海岸2丁目1番7号の住友不動産竹芝ビル（現野村不動産海岸ビル）に移転し、呼称を日の出オフィスとした。この間の1985年にコーポレート・アイ

デンティティ（CI）活動の一環として、現行のハートフラワーマークを導入している。2021年に東京証券取引所第一部に上場し、現在は東証プライムに指定されている。

なお同社は発祥の地、築地にある前述の店舗を築地総本店として保存している。それだけでなく、この店は現役の店舗として練製品の販売を継続している⁵⁷⁾。

現在、登記上の本社は中央区銀座5丁目15番1号であるが、実質的に本社機能を担っているのは先に言及した日の出オフィスである。資本金は63億6,878万円である（2022年3月31日現在）。

2. 組織理念

紀文食品とその子会社を含む紀文グループの経営理念は「革新と挑戦と夢」であり、また経営方針が「おいしさと楽しさを『タンパク加工技術』と『品質衛生管理技術』の融合により実現し、お客様の満足度を向上し続けます」「食に関する幅広い事業展開により、社会の発展と豊かなライフスタイルの確立に貢献するグローバルな企業グループを目指します」と語られている⁵⁸⁾。社是は「感謝し実行すること」（感謝即実行）で、ビジョンは「食を通じておいしさと楽しさを提供し、お客様の明るく健康な生活に貢献する会社」である⁵⁹⁾。会社の最大目的および東証への上場理由は、お客様と同様、社員が幸福になるためであると語られている⁶⁰⁾。

そして「コスト競争力のある強靱な企業体質」を形成するために「工場設備の刷新や自動化・省人化の推進により生産性を向上させ、製造原価の低減」を図っており、「社会に求められ、支持される存在であるために、また社会的ライフラインの一端を担う食品の製造と流通に携わる企業グループとして、お客様へ健康と安全・安心をお届けするという責務を果たすべく、事業のサステナビリティに関する課題に取組み、経営の進化」を続けると

56) 株式会社紀文社史編纂委員会（1989）『KIBUN 革新と挑戦と夢』、312。

57) 当該店舗、すなわち紀文築地総本店は築地場外市場の一角、晴海通りから30メートル程の所にある。墨字風の太文字で「紀」「文」と書かれた約30センチ四方の白いのれんが風で揺れている。そして正面と横の路地沿いに、下半分が木目、上半分がガラスになっている高さ1メートル位のショーケースが置かれている。正面側には、いか天、えび天、ごぼう天、えび団子、焼きちくわ等が並べられており、横の路地側には甘酒の素、焼き海苔、パック入りのご当地おでん等が置かれている。紺色ジャンパー、紺色の前掛けを身につけた従業員の胸には赤い字で「紀文」とある（訪問日2021年11月13日）。

58) 株式会社紀文食品（2021）『有価証券届出書（新規公開時）』、14、および株式会社紀文食品（2022）『会社案内』（3月4日開示資料）、4。

59) 紀文食品、前掲案内、2、4。

60) 長田貴仁（2021）「1938年創業の紀文食品が今になって上場した理由、堤裕社長『企業価値を高め社員に喜ばれる会社に』（堤裕社長へのインタビュー記事）」（『東洋経済』オンライン版、7月21日配信）、1。

いう組織の存続と事業の継続、いわゆるゴーイング・コンサーンに関わる報告と方針表明がなされている⁶¹⁾。

これらはいずれも紀文食品本体だけでなく子会社を含む紀文グループ全体の定義・目標として設定され示されている。これは一部業務、一部地域における局所的な不祥事でも紀文というコーポレート・ブランドの価値を毀損しかねないからだと考えられる。

3. 研究開発

研究開発について紀文は、「将来の成長に向けた『おいしさ与健康』といった新たな商品価値創造の基礎となる基礎研究、また、『安全・安心』という商品価値向上のための商品の保存性・安全衛生の向上、容器包装の改良に向けた研究開発を推進」している⁶²⁾。ここでは新商品の開発だけでなく、基礎研究を行っている点、容器包装に関する研究開発も自社で行っている点が特徴的である。

また同社では製品の開発・改良において「健康」につながる糖質制限・減塩・高たんぱく・低脂肪を意識し、これが糖質0グラム麺、塩分をカットしたかまぼこやさつま揚げの商品化につながっている。これとともに、食生活におけるこうした糖質制限等の重要性をガイドブックにより訴求している。同社の新規事業部が発行している山田悟監修『「ゆるやかな糖質制限食」ガイドブック：ロカボで楽しく&おいしくダイエット』がその例である。

今後の研究開発に関する方針・方向性としては、「原材料の研究と製品の機能性向上に関連する新技術・新工法の開発、製品の健康価値に関する研究及び新規事業に関する研究が大きなテーマ」として表明されている⁶³⁾。

4. 海外向け事業

紀文の海外ビジネスで重要な役割を果たしているのは、現地国に設立された連結子会社である。具体的には、まず1980年1月、北米における販売会社である KIBUN PRODUCTS INTERNATIONAL INC. (KPI) をアメリカのカリフォルニア州に設立している。同社では、この

KPI が設立された1980年が「アメリカへの進出を本格的に開始した年であり、また、本業である水産練製品をもって国際市場進出を展開していくスタートを切った記念すべき年である」とされている⁶⁴⁾。

この米国市場参入の際に同社が最初に行ったのは綿密な市場調査である。「一般消費者が魚および水産練製品について、どのような意識をもっているか。また、実際に水産練製品を食べてみての反応はどうか」が、この年、すなわち1980年の6月から7月にかけて、カリフォルニア州サンタモニカ市とニューヨーク州マサピクア市で調査された⁶⁵⁾。結果としては、「魚も練製品も健康食品として大いに関心をもたれており、味覚の点でもおおむね好評であったが、練製品、特に蒲鉾についての反応は、『ガミィー（ゴムのようだ）』『チューイー（かみにくい）』といった感想が多かった。日本人に好まれるあの独特の弾力“アシ”が、食感の点で問題であることが判明。蒲鉾・はんぺんなどを主体に販売する当初の計画を修正して、“シェルフイッシュ・アナログ”、つまりカニ風味蒲鉾などに代表される商品と伝統食品との二本立てで市場開拓にあたることとなった⁶⁶⁾。

その後、1982年3月にはアジア圏における水産練製品の販売を目的として香港に KIBUN HONKONG CO.,LTD.、1982年6月にはシンガポールに KIBUN FOODS SINGAPORE PTE.,LTD.、同年同月、海外における生産の拠点としてタイに HOSHO BANGKOK CO.,LTD.（現 KIBUN THAILAND CO.,LTD.）を設立している。さらに2012年12月に韓国での水産練製品の製造販売を目的として KIBUN KOREA INC.、2019年6月に中国における水産練製品の販売を目的として KIBUN CHINA CO.,LTD. を発足させている⁶⁷⁾。アジア、たとえばシンガポールにおいても、北米市場参入時と同様、最初の業務は「現地の味、嗜好を確実に把握する」ということであった⁶⁸⁾。

海外ビジネスにおいて、「主な製品は、カニカマを中

61) 株式会社紀文食品（2021）『第83期有価証券報告書』、12。

62) 紀文食品、前掲有価証券報告書、14。

63) 紀文食品、前掲有価証券報告書、25。

64) 紀文社史編纂委員会、前掲社史（注56）、319。

65) 紀文社史編纂委員会、前掲同所。

66) 紀文社史編纂委員会、前掲社史、320、（ ）内の補足は原文による。

67) 紀文食品、前掲有価証券報告書（注61）、5-6。

68) 紀文社史編纂委員会、前掲社史、327。

心とした水産練り製品であり、大半を北中米、アジア、オセアニア、欧州に供給」している⁶⁹⁾。こういう販売先のみならず、同社で海外は原材料である水産物と農産物の仕入先としても重要性が増している。たとえば「すり身はアラスカ産すり身を調達し当社グループの水産練り製品の生産地である日本及びアジアに供給しており、その他の商品は主に北中米にて輸出入及び販売」している⁷⁰⁾。

このように、海外における製品の販売に加えて水産物と農産物の調達を世界規模で行っているのが同社の特徴である。同社も原材料の仕入において「グローバルワイドで安定量を確保」する原材料調達力が自社の一つの強みであると分析している⁷¹⁾。以上のように同社では、調達拠点、製造拠点、販売拠点という性格・役割の比較的はっきりした現地法人を設立し、国際的・機能的分業が行われていると言える。

5. 製品の安全確保

製品の品質とブランドに関する同社の考え方で注目されるのは、『紀文』の焼印は「私たちが品質を保証します」という責任の所在を明らかにするものです」と述べているところである。またこの品質保証の意味については「商品を通して、お客さまにおいしさと健康をお届けする－商品の『焼印』に象徴される品質責任の明確化」とも記されている。そして同社では、品質はメーカーにとって生命線であるという考えのもと、『疑わしきは仕入れせず、製造せず、販売せず』という紀文ものづくり哲学に基づき、食の安全への意識を社員一人ひとりに定着」させることが図られ、当該意識を組織的に共有する努力が行われている⁷²⁾。ここにはコーポレート・ブランドの本質的意義と製品の安全性に関するメーカーとしての責任認識が明確に語られている。

2016年には、『食の安全・安心』を追求することに特化し、紀文グループの品質衛生に関わる、検査分析、コンサルティングを実施する『株式会社紀文安全食品センター』を設立」した⁷³⁾。同センターは、微生物の検査、分析、測定に関して ISO/IEC17025:2005 の認定を取得している⁷⁴⁾。

同社は機器や装置等により合理的な工場の衛生管理を行っているのに加え、全社員を対象に年2回、手洗いの重要性から各種ウイルスの危険性等にまで及ぶ種々の情報を提供し、健康管理や衛生管理に関して理解を深める基礎教育の場を設けている。また職場や担当職務に応じ、食品関連法規の教育等も実施している。

6. 環境・社会貢献

同社の環境・社会貢献に関する基本方針は、「私たち紀文グループは、社是である『感謝即実行』に基づき、自然の恵みとお客様・ステークホルダーに感謝し、SDGs の達成を柱として ESG に配慮した経営を推進する」というものである⁷⁵⁾。

このうち「社会」(S) と密接に係る事柄として、人材の活性化、働きやすい環境の整備、人権・個性の尊重、各国・地域の伝統と文化の尊重等が示されている⁷⁶⁾。

環境 (E) については、温室効果ガス排出量の削減に関し CO₂ 総排出量2013年度比30%削減、食品廃棄物の削減に関しフードロス2019年度比20%以上削減、食品廃棄物の再利用率99%達成、持続可能な原料調達に関し MSC 漁業認証等を受けた持続可能な漁業によるすり身の使用率75%以上、IUU 漁業からの調達ゼロといったように、2030年度までの目標が詳細かつ具体的に示されている⁷⁷⁾。

加えて、同社の静岡工場はフロンに代わる自然冷媒を

69) 紀文食品、前掲有価証券報告書、7。

70) 紀文食品、前掲同所。

71) 株式会社紀文食品 (2022) 『紀文グループの強み』(3月4日開示資料)、9。

72) 紀文食品のホームページ (<https://www.kibun.co.jp/>) より引用した (最終閲覧日2022年6月4日)。

73) 長田、前掲記事 (注60)、5。

74) 株式会社紀文食品、プレスリリース、2017年10月12日。この規格は試験報告書等の国際的保証に関するものである。

75) 株式会社紀文食品 (2022) 『紀文のサステナビリティについて』(3月4日開示資料)、1。

76) 紀文食品、前掲資料、1-2。

77) 紀文食品、前掲資料、3。MSC 漁業認証は Marine Stewardship Council (海洋管理協議会) による持続可能で適切に管理されている漁業であることを認証する制度、IUU 漁業は Illegal, Unreported and Unregulated 漁業 (違法・無報告・無規制に行われている漁業) という補足説明が付されている。

採用した冷凍機を導入している⁷⁸⁾。また東京工場は効率的なエネルギー利用を目的として、天然ガスを発電燃料として電気と熱の二つのエネルギーを同時に生産し供給するガスコージェネレーションシステムを2018年度より導入している⁷⁹⁾。

VI. 比較検討と考察

株式会社スギヨも株式会社紀文食品も、沿革を見ると立地的に水産練製品と縁の深い場所、その素材が入手しやすい土地で発足している。すなわちスギヨは漁港が点在する能登、魚の水揚げ地から出発し、国内全体、さらには海外に製品を供給するまでになった。この飛躍を支えたのは、大ヒット商品のかに風味かまぼこであった。紀文食品は日本を代表する魚介類の集積地である東京築地で創業している。成長のきっかけとなったのは銀座松坂屋への出店とそこにおける高い評判である。

スギヨと紀文の共通点として、両社は単体ではなく子会社を含むグループとしての存在定義やミッションの設定、強みの分析を行っている。これは両社ともスギヨ、紀文というコーポレート・ブランドをグループ全体で共有共用し、その価値の維持と向上にグループ各社が共同で責任を負っているからであろう。

そしてスギヨはその表明をアイデンティティ、企業理念、ビジョン、社訓、企業風土に分けて行っている（表2）。卑見では、これらのうち企業理念、ビジョン、社訓の三つが本論文で言う組織理念にあたる内容となっている。それに対し紀文食品は組織理念として経営理念、社是、ビジョン、経営方針、ものづくり哲学を公表している（表3）。

紀文食品でビジョンが「～に貢献する会社」という単刀直入で端的な体言（名詞）の形式で記された将来的な存在定義であるのに対し、スギヨではこれが「～します」という体裁を採っており、存在の将来的方向性、ミッションの自覚・表明であると同時に、これに関する決意と社会に対する約束という性格も併せ持つ。紀文食品では、そういう決意・約束が経営方針として語られ、かくあり

たいという存在定義がビジョンに加えて経営方針でも語られている一方、この経営方針で自社のコア・コンピタンスに対する認識も示されている。

スギヨの場合「企業理念」もミッションの表明、決意と約束であるのに対し、紀文食品の「経営理念」は重視していること、大切にしたいことである。紀文食品のビジョンは将来的にそういう会社をめざすというメッセージとも考えられるが、現在の社員の統合的な意識ないし意思でもあり、また同社は既にかかなりの程度そういう存在になっていると見ることもでき、スギヨの表明におけるアイデンティティ（存在定義）という性格も有する。

スギヨのアイデンティティに関する表明では、立地する能登への思い入れ、能登に貢献したいという意識、能登とともに成長したいという思いが強く現れている。また同社の場合、自社の組織風土に関する自己認識が「これらが当社の企業風土です」という形ではっきりと明言されている点が特徴的である。

第V章で述べたように、紀文食品は東証上場の理由において従業員の幸福を重視しているところが注目される。近年顧客満足度（CS）とともに従業員満足度（ES）を重視したり、後者が前者を導くという考え方が現れているが、その先駆的な企業であると見なされる。

第三章で述べたように、組織理念には経営者自身を対象とした自戒型、従業員を意識しその行動や思考を方向付ける規範型、組織内外に示される方針型がある。スギヨと紀文食品の組織理念は基本的には方針型の性格が強いが、より厳密に述べれば会社としての考えや思いの社外に向けた発信に重きを置いたコーポレート・メッセージ型である。すなわち敢えて誤解を恐れずに言うならば、最初から社外の人、消費者や投資家・株主等のステークホルダーに読まれることを想定していると思われるような内容である。

方針型は内外に示されることを前提にしているが、自戒型や規範型の組織理念は従来、社内に掲示されたり、社員手帳に印刷されたりする形で表明され、これが外部に公表される場や機会というのはせいぜい会社案内位で、極めて少なかった⁸⁰⁾。発信対象は社内すなわち自社

78) 紀文食品、前掲資料、5。

79) 紀文食品、前掲資料、6。

80) 段々と減ってきたが、従来は年度初めに社員手帳を配布する日本企業が多く、その冒頭には社訓や社歌が載っており、そのほかに自社の年間予定、事業所一覧、各種手続き方法等が印刷されていた。ビジョン共有のためのツールとして意識的にこれを導入

表2 スギヨの自社分析と理念等の表明

アイデンティティ	存在の定義
「風土とともに歩むフードカンパニー。私たちは、能登に生まれ、能登で育ち、能登とともに歩み続けます」「風土とともにある食の豊かさ、奥行きを深さを先進の技術で耕し、新しい可能性を切り拓いていくスギヨは、風土とともに歩む総合食品メーカーです」	
企業理念	かくありたいという存在定義、ミッションの表明、決意と約束
「我々は健康を尊び、国際性溢れる食文化造りに貢献することで社会の発展に寄与します」	
ビジョン	かくありたいという存在定義、存在の将来的方向性、ミッションの表明、決意と約束
「スギヨグループは、水産加工食品を中心とした開発型食品メーカー群として、消費者の皆様へより美味しく、より健康的で、より食事が楽しくなる商品を届けてまいります」	
社訓	信念、座右の銘
「健康は最大の幸福なり」「努力は最後の勝利なり」	
企業風土	組織風土
「一人一人に独自の仕事風景と充実した時間がある。業務分野や内容は違っても、共通するのは能力を伸ばそうとする気概と努力。そして、自由で温かい職場環境。これらが当社の企業風土です」	

第IV章およびスギヨのホームページ (<https://www.sugiyoko.co.jp/>) に基づく筆者の整理 (最終閲覧日 2022年6月3日)

表3 紀文食品の自社分析と理念等の表明

経営理念	重視していること、大切にしたいこと
「革新と挑戦と夢」	
社是	意識していること、心がけたいこと
「感謝し実行すること」(感謝即実行)	
ビジョン	アイデンティティ、かくありたいという存在定義、存在の将来的方向性
「食を通じておいしさと楽しさを提供し、お客様の明るく健康な生活に貢献する会社」	
経営方針	コア・コンピタンス、決意と約束、事業展開の方針、かくありたいという存在定義、存在に関する将来的な目標・方向性
「おいしさと楽しさを『タンパク加工技術』と『品質衛生管理技術』の融合により実現し、お客様の満足度を向上し続けます」「食に関する幅広い事業展開により、社会の発展と豊かなライフスタイルの確立に貢献するグローバルな企業グループを目指します」	
ものづくり哲学	意識していること、自戒
「疑わしきは仕入れせず、製造せず、販売せず」	

第V章および紀文食品の有価証券届出書(新規公開時)と第83期有価証券報告書に基づく筆者の整理

組織で、主たる目的は自己統制や内部統制であったから、たとえば広告宣伝や広報の題材になることもほとんどなかった。しかし今日ではこれがインターネット上の

ホームページで明示されているのが一般的である。そしてそのように社外の不特定多数の目に簡単に触れる形になっているならば、それは自戒型や規範型の組織理念で

したという企業もある。その具体的プロセスについては、桂山雅樹・田中宏和・浜田由朗(2009)「中小企業変革の方法論に関する考察」(『2009年秋季経営情報学会研究発表大会要旨集、F3-2』)で報告されている。

あっても、基本的にコーポレート・メッセージの意味合いを併せ持ち、社会に対する約束という性格を帯びることになる。

企業の不祥事は現代に限らず2000年代以前にも同様であったと考えられるが、テレビのニュースや新聞記事で題材として取り上げられる頻度が増し、またその扱っても年々大きくなっている。さらに近年インターネットが普及した。このため、これが消費者や投資家に知られる機会が格段に増えた。卑見では、特に目にする機会が多くなったのが食品への異物混入や原材料の偽装、機械や自動車の検査不正や欠陥、製品データの改ざん、これらの隠蔽である。こういうことを背景に、食品をはじめとして製品の安全性に対する信頼が揺らいでいる。そしてこれにともない、買い手は「安心して購入してよいメーカーかどうか」という企業の本質を見極めたいと思うようになった。そういう時、組織理念はその企業の本質を示す一つの材料となる。したがって組織理念を表明する際には、消費者や投資家の目、社会やステークホルダーにどのように受け留められるかということも意識せざるを得なくなった。仮に内部向けのメッセージだったとしてもインターネットで公開すれば買い手の目にも触れるようになるから、これは必然的な流れである。

このように今日の組織理念は消費者や株主・投資家、取引先等の目を意識する必要がある。そういう観点で見た場合、スギヨと紀文食品の経営理念は訴求度が高いと思われる。

一方で、ある会社で「アイデンティティ」として語られていることが別の企業では「ビジョン」として語られていたり、同じ「経営理念」であってもそれがミッションの表明であったり、価値観や信念、存在の定義であったりすることがあり、見る者にとっては並列的な比較検討が困難であるということになりかねない。そうならば一般的に、経営理念やビジョンそのものの表明に加えて、当社における経営理念あるいはビジョンとはこういうものであるという定義も示した方がステークホルダーに対して親切で良からう。

研究開発に目を転ずると、スギヨでは「開発」に重点が置かれており、国内外の多様な顧客ニーズへの対応とその充足、機能性等に関する付加価値の向上が意識されている。端的に言えば、マーケットイン、ニーズ志向の立場を取っている。

それに対し、紀文食品の研究開発では基礎研究にも力が入れている。発見した知見や発明した新技術を核にして新製品開発を行っており、そういう意味ではプロダクトアウト、シーズ志向の性格が比較的強い。

海外向けビジネスに関して述べれば、両社とも海外の関係者とのコミュニケーション、現地市場の食品に関するニーズや嗜好が不確実性の要因となっている。そしてかに風味かまぼこの開発を契機に海外ビジネスが本格化しており、両社ともこれが長らく戦略的商品になっている。ただしスギヨは相対的に見て輸出中心である。すなわち米国でカニカマを現地生産している以外は、基本的には日本で生産したものを国外に向けて出荷する自社輸出体制が取られている。市場流通に関してアメリカでは商社の協力を得ていたが、アジアではこれを変更し、海外事業推進部が主体的にこれを担う体制を築いた。そして販路の開拓、ニーズの的確な把握、複雑な商談の円滑化を図るために、この海外事業推進部に外国人材を配属している。

それに対して、紀文食品の海外事業では直接投資が進められている。すなわち同社は海外現地法人（連結子会社）を相当数設立しており、これを通じて海外におけるビジネスを展開し、またニーズ把握やコミュニケーションにおける不確実性を吸収している。加えて、市場参入前における自社主体の市場調査にも力が入れている。

同じように水産練製品を近代的な大規模工場で大量生産しているスギヨと紀文食品ではあるが、このように研究開発の重点と方向性、海外ビジネスの運営には大きな相違がある。繰り返しになるが、スギヨはニーズと付加価値向上を意識した製品開発が中心であるのに対し、紀文は基礎研究や健康科学的な研究も行っている。また前述したように、スギヨにおける海外事業管理の主体は本社であるが、紀文は現地法人を比較的多数設立している。海外とのコミュニケーションの困難性と食文化の相違は、両企業にとり市場の不確実性および参入リスクであり、スギヨは海外事業部門に外国人を配属し、紀文は海外現地法人を設立する直接投資でこの不確実性とリスクの削減を図っているのである。

環境・社会に対する貢献活動については、スギヨはヒーローもののオリジナルキャラクターであるスギヨ仮面による食育に力を入れている。この食育という貢献分野

は水産練製品（加工食品）の製造という事業領域、いわゆるドメインの規定を受けていると見ることができる。紀文では温室効果ガス（CO₂）排出量等に関する細かい数値目標が設定されている。こういう数値目標は上場企業のサステナビリティレポートや統合報告書、ホームページ内の投資家向けコンテンツとしてはある意味で「定番」で、上場企業というポジションを反映したものと見なしうる。ただしフードロス削減のように、スギヨと同様、食品製造というドメイン（本業）の影響が色濃いものも見られる。

一方では、食の安全と安心の確保に関しては同様の取り組みがなされている。これについては食品メーカーとしてある意味で当然の活動であり、また HACCP や FSSC で基本的な枠組みが制度化されており、加えて今日の大規模食品メーカーではシステム化がなされているので、違いが出にくいということが考えられる。

また創業地に対する思い入れが強いという点も両社は共通している。すなわちスギヨは能登とともに歩み続けるという意識を前面に出して、これを表明している。新規参入した農業も創業の地を活性化するという意義のある能登で展開されている。紀文については、大企業となった今でも創業した時の店舗を築地総本店として残している。

しかもスギヨの場合、農業事業は商品素材としての新鮮な野菜を提供することにより新製品開発の可能性を広げ、また商品の付加価値を高めるとともに、耕作放棄地の有効活用にもつながっている。したがって、これには「攻めの CSR」遂行、本業による社会的課題の解決、自社利益と社会的利益の両立、企業と社会の共通価値創造、いわゆる CSV（Creating Shared Value）としての意義がある。こうしたスギヨの組織理念と事業展開は創業地の影響を強く受けていると見ることができ、そこにはいわば創業地効果ないし沿革効果が見られると言える。

このような創業地への思いは、ある意味で情緒的であると感じられなくもない。しかし企業としてのアイデンティティを維持する意味合いがそこにはあると考えられる。

加えて、成長した後も自己が生まれ育った場所への感謝を忘れず、これを大事にするという精神は、日本人の儒教的な価値観に合致している（日本人好みである）と

も言える。さらに、魚の水揚げ地である能登、魚介類の一大集積地である東京築地を発祥の地として明確化することは、水産練製品事業者としての正統性のある素性を示し、コーポレート・ブランドに「本物感」「本格感」を形成することにつながっていると考えられる。和食料理に使われる水産練製品は家庭における消費でも贈答品市場でも、どちらかと言えば革新性（新興感）よりもこのような伝統とそれによる安心を感じさせるコーポレート・ブランドが好まれる。したがって、うがった見方をすれば、創業地の能登、築地は両社においてブランド力の拠り所としての側面を有し、その明示には販売促進上の効果もあると思われる。

Ⅶ. 結び

本研究では、同じように水産練製品を近代的な大規模工場で大量生産しているスギヨと紀文食品ではあるが、組織理念、研究開発の重点と方針、環境・社会貢献活動には、沿革とドメイン、ポジション等による特徴と相違があることがわかった。すなわちこれらには創業地の影響が強く表れているもの、ドメインの規定を受けていると思われるもの、上場企業かいなか等のポジションを反映したものがある。

一方では両社とも、組織理念が子会社を含む自社グループ全体に関わるものとして、また存在定義や価値観、ミッション別に整理して示されている。また安全と安心の確保に関して同様の取り組みがなされており、これは立地やポジションに関わらず、食品製造という業界の規定を受けている。また創業地に対する思い入れが強いという点で両社は共通している。

海外向け事業について述べれば、外国市場へ本格参入した際の契機はかに風味かまぼこの開発で、両社ともこれがその後も戦略的商品となっている。そして輸出中心のスギヨは石川県の本社で外国人材を採用することで海外市場に関する不確実性を吸収し、調達・生産・販売の国際分業を行っている紀文は現地法人を設立することで、現地に関わる不確実性の軽減を図っているように思われる。

本研究の限界は、水産練製品の近代的な大量生産システムを構築している企業のうち、2社の比較であるということである。スギヨと紀文食品に関して見出された傾

向がどの程度の普遍性を持つのか、すなわちグループ全体としての体系だった組織理念の定義と表明、創業地に対する思い入れと訴求、ドメインまたはポジションによる環境・社会貢献活動の規定等が他企業にも見られるかどうかについては、今後確かめなければならない。

謝辞

株式会社スギヨに関する資料の一部は同社の販売管理

課・五島未奈子氏より提供・紹介を受け、株式会社紀文食品に関する資料の一部は同社の営業本部中部支社・埴本重雄氏に提供・紹介して頂いた（両者とも筆者の金沢大学在職時）。この場を借りて心よりの御礼を申し上げます。なお本研究は科学研究費・基盤研究（C）課題番号20K01879の助成を受けて行った調査研究の一部である。

