

## 食品メーカーの工場公開：その意義と事例

著者	白石 弘幸
雑誌名	金沢大学経済論集 = Kanazawa University economic review
巻	36
号	2
ページ	99-131
発行年	2016-03-01
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2297/44913">http://hdl.handle.net/2297/44913</a>

# 食品メーカーの工場公開

— その意義と事例 —

白 石 弘 幸

## 目 次

- I. はじめに
- II. 食品の安全と安心
- III. 食品メーカーにおける工場公開の意義
  - (1) オープンであることの重要性
  - (2) 来てもらうこと、見てもらうことの重要性
  - (3) 来場による経験価値とブランディング
- IV. 食品メーカーの工場公開事例
  - (1) 伊那食品工業
  - (2) 春華堂
  - (3) ふくや
  - (4) えびせんべいの里
- V. 事例研究工場の共通点—結びにかえて—

## I. はじめに

産地や原材料の偽装、賞味期限の改ざんなど食品メーカーの不祥事、病原性大腸菌O-157による食中毒の発生、鳥インフルエンザやBSE(Bovine Spongiform Encephalopathy)、いわゆる狂牛病の流行は、1990年代以降日本において食品に対する消費者の信頼を揺るがすこととなった。今世紀に入ってからこの傾向に変わりはなく、むしろこれに拍車がかかっている感さえある。そもそも自分の口と胃の中に入り、品質や成分に問題があれば命に危険が及びかねない食品の場合、他の消耗品と異なり価格や見た目よりも、何よりもまず安全で健康に害がないということが気にされる。自分以外に、配偶

者や子ども、他の家族が口にするといった場合、消費者は特にその安全性に神経を尖らせる。少々の不良品であっても人体に重大な悪影響を及ぼすことが少ない他の日用品と食品ではこの点が決定的に異なるし、前述したように今世紀に入ってから消費者のナーバス化傾向は強まっているように見受けられる。

そのため食品メーカーが売上を維持し拡大するためには、自社製品に対して安心感を持ってもらうことが不可欠である。しかし企業から消費者に向けて発信される情報が爆発的に増えている今日、テレビCM等の広告宣伝で広く浅く製品の安全性を訴求してもそういう安心感を形成することは難しい。そこではものづくりの現場を開示し、実際に見てもらうことで一人一人の心に働きかけることが非常に重要となる。一見、回り道のように見えるが、こういう活動を地道に続けることが実は自社製品への信頼を獲得し、売上を伸ばすために最も効果的であると言えよう。むしろ広告宣伝への懐疑的な態度が消費者側で強まっている今日、ものづくりそのものを自分の目で実際に見て納得してもらう以外に自社製品への安心感を形成し売上を増大させる道はないと言っても過言ではない。

こういうものづくり現場の開示には企業の社会的責任、いわゆるCSR (Corporate Social Responsibility) の遂行という側面もあり、これは他の製品メーカーにとっても大切である。また食品メーカーの当該開示にもそういう意義は当然ある。加えて、人体に対する製品の安全性が決定的に重要な食品メーカーにおいて、ものづくりの開示はブランディングの推進にも必要となる。そしてそれが先にも述べたように売上の維持と拡大につながると考えられる。

このような観点で注目されるのは、一部食品メーカーによって設けられている公開型工場、オープン・ファクトリーである。ここでオープンとは来場・見学に関して常に開かれているという意味で、来場・見学は可能であるが事前予約や複雑な手続きが必要なケース、一年に数日設定された特定の日に近隣住民を受け入れて何らかのイベントを開催する工場開放(大学等で言えばオープン・キャンパス)は該当しない。典型的にはこれは予約も面倒な手続きも行わずに訪問可能で、自由見学通路ないし自由見学スペースが設けられ

ており、当該通路・スペースから工場内部の作業場ないし生産ライン、作業風景を自由に見ることができるようになってきている工場をさす。

生産プロセスの開示が本質的重要性を持つ食品メーカーの工場公開には、食品以外の製品メーカーにおける場合と違った運用上の要点があると考えられるが、これに関する研究は従来ほとんど行われてこなかった。本研究では最新事例として伊那食品工業、春華堂、ふくや、えびせんべいの里の四社を取り上げ、これらに関する検討・比較から当該要点に迫りたい。

## II. 食品の安全と安心

1990年代以降、特に今世紀に入ってから、食品メーカーによる原産地や原材料の偽装、賞味期限の改ざんなどが相次いで起こったこと、また病原性大腸菌O-157による食中毒と、鳥インフルエンザ、BSE(狂牛病)の流行が断続的にあったこと、その他の要因により、「食」の安全に対する関心が日本人の間では高まっている。言い換えれば「食」に対する信頼感が低下し、消費者はその食品がいつ、どこで、どのように作られたのかに従来よりも注意を向けるようになってきている。

実際、吉川・他(2003)が、「安心」ということばはどのような文脈で使われているかという問題意識で日経4紙すなわち日本経済新聞、日経産業新聞、日経流通新聞、日経プラスワンの見出しを検索したところ、生活設計と投資の安全とともに食品の安全への関心が社会的に高まっているという傾向が顕著となっている。すなわち彼女らによれば、「安心という用語が使われる領域としては、生活設計・経済的安心(個人投資)、食品安全が圧倒的に多くなっている」という(吉川・他, 2003, 1, ( )内の補足は吉川らによる)。そして同研究は、このように食品の安全・安心に関する記事(見出し)が増えていることに関して、「食品安全に対する問題の噴出が背景になっていると考えられる」としている(前掲同所)。

さらに同研究によると、厳密に言えば「安心」と「安全」は異なる概念である。安心は安心する「誰か」たとえば消費者としての個人、食材として購入する企業(仕入担当者)が存在するという意味で、「主観的な感覚」と見なすことがで

きる(前掲論文, 3)。たとえば「どこで、どのように生産され、どのように流通しているかが見える商品」というのは一般的には安心な商品であるが、これはそういう商品に消費者等が安心感を抱くからである。それに対して、「『安全』は科学的基準や根拠に基づくもの」で、しっかりとした品質基準を定めて安全な食品づくりに取り組むという言い方がなされる(前掲同所)。

そして、安心には商品やそのメーカー、生産態勢に関して何も知らないことによる無知型安心と、学習や情報提供によりこれらに関してよく知ったことにより生まれる能動型安心がある<sup>1)</sup>。すなわち「『安心』には、知識や情報がないにもかかわらず、無自覚に安心している場合と、知識や情報を与えられた上で安心している2つの状態がある」(前掲論文, 6)。食品メーカーの一連の不祥事、病原性大腸菌O-157、鳥インフルエンザやBSEに関する報道が増大する以前の日本では、何と何を一緒に食べたら体に良いまたは悪いといった食べ合わせへの注意や、何を食べたら太るといったダイエット上の関心はあっても、「販売されている食品に問題があるかもしれないということ意識することはあまりなかった」(前掲同所)。これは「確たる証拠もなく、というよりもむしろあまり考えることすらなく、食品問題については安心してた」(前掲同所)という状態で、従来の日本では食品に関して無知型安心が支配的ないし一般的だったのである。ところが食品メーカーの不祥事、O-157による食中毒、家畜の流行病によりこれが崩壊した。

自社の製品が好調に売れ続け、食品メーカーが存続し成長するためには、その製品は安全かつ安心なものでなければならないが、安全であることがそのまま買い手の安心につながるわけではない。安全性に対する買い手の認識が両者を媒介するのであり、安全な食品づくりを行っていることを実際に見てもらったり、安全性に関する情報を提供したりすることによって、安全性が安心により確実に結びつくことになる。

つまり製品が安全であるから安心であるとは必ずしも限らず、両者が結びつくためには買い手に安全であることを認識してもらう活動が必要となる。先にも触れたように、安全性が安心感に至るプロセスには買い手の認識が介在するのである。

このことは食品に限らず、他の製品に関しても言えることであるが、食品

メーカーの不祥事やO-157, 鳥インフルエンザ, BSEにより食品の安心感が揺らいでいる今日においては, 特に食品に関して重要性を持つ。従来は一般的だった無自覚や無情報による安心, 無知型安心が崩壊状態になっている今日では, 見てもらうこと, 知ってもらうことによる能動型安心を確保することによってしか, 食品に関し買い手の安心感を得ることないしこれを取り戻すことはできないと言える。

そして安全性に対する認識を形成し, 食品メーカーにおいて製品の安全性が買い手の安心に結びつくためには, 「いつ, どこで, どのように生産しているか」が開示される必要がある。食品において, このうち「いつ, どこで」については製品の包装やパッケージ上に生産年月日や賞味期限, 工場所在地等が表示されるものの, 「どのように」に関しては従来, 原材料を除いて詳細がほとんど明らかにされてこなかったし, 積極的にこれを公開しようという意識を持つメーカーも少なかった。しかし自社製品に対する安心感を形成し, 次節で述べるように自社のブランドを確立する上で「どのように生産しているか」の開示は食品メーカーにとって欠かせない。その舞台となるのが公開型工場, 本研究で注目しているオープン・ファクトリーである。

### Ⅲ. 食品メーカーにおける工場公開の意義

#### (1) オープンであることの重要性

自社製品に対する安心感を確保するためには, 使用原材料を含む製品の詳細や生産プロセス, 事業活動や経営理念を開示したり紹介したりすることが重要となる。日本企業は従来この意識が弱かったし, ある意味であまかった。善良なる精神をもって正しいこと, 良いものづくりを行っていれば黙っていても消費者は必ずわかってくれるはず, ついてくるはずという思い, ないし思い込みがあった。またこういうことを自らアピールすることに, ある種のためらいもあったように思われる。しかし実際には, 黙っていても消費者にも取引先にもこういうことは伝わらない。すなわち内部的に善き精神で正しいこと, 良いものづくりを行うのに留まらず, これが実践されているならばそれを公開したりアピールしたりすることも重要なのである。

なぜならば、多くの製品の生産は今日、企業に委ねられている以上、製品の安全性に対する懸念や使用時の不安を取り除くことができるのもやはり企業ということになる。消費者が製品を安心して使えるかどうか、ひいては平穩に日常生活を送ることができるかどうかに関して、企業は大きな責任を持っていると言える。したがってこのような公開には企業にとって当然の責務を果たすという側面、すなわち社会的責任、いわゆるCSR (Corporate Social Responsibility) の遂行という性格もある。製品とその使用に関する不安を払拭して消費者が平穩に日々の生活を送るためには、自分達の製品やものづくり、事業活動や経営理念を知ってもらうという姿勢が企業には求められるのである。そういう意味では、黙っていても消費者は必ずわかってくれるはず、ついてくるはずというのは、ある意味で独善的、独りよがりということになりかねない。

特にその安全性が人の健康や命に関わる食品の場合、これに対する確信は消費者が日々安らかに暮らす上で欠かせない。端的に言えば、食品に対する安心感是人々の平穩無事な生活に不可欠であると言える。したがって、ものづくり等の公開が有するCSR的意義も食品業界に関しては特に大きい。

翻って考えると、先にも言及したように公開しアピールしなければ、善い心がけて正しいこと、良いものづくりを行っていてもそれが消費者にも取引先にも伝わらない。それどころか、逆に閉鎖的、秘密主義と受け取られかねない。これはブランディングすなわちブランドの浸透度向上とこれへのロイヤルティ(忠誠心)形成を進める上で障害となる。

言い換えれば、責務・責任の遂行という前述の意義に留まらず、製品の詳細ともものづくりの公開にはブランディング上の大きな意義がある。自社への信頼と自社製品への安心感を獲得してブランディングを推進するためには、製品ともものづくりのあり方を公開し知ってもらうことが重要なのである。

高(2013)のことはを借りると、「オープンであることは、競争力の源泉となる」(高, 2013, 528)。つまりブランディングの前提、競争優位基盤としてのオープンさ、オープンネス(openness)という見方を企業経営に取り入れる必要がある。

この点に関し、高(前掲書)は次のような例を出して「オープンである」こと

の重要性を指摘している。「今、ここに2つの工場があると仮定しよう。双方ともに、ペットボトルに入った『水』を製造している。一方の工場を訪ね、見学を申し出たところ、部外者立ち入り禁止ということで、即、入口で見学を断られた。他方の工場を訪ね、同様の申し出をしたところ、『見学コースも用意しておりますので、どうぞ見ていってください』と歓迎された。この2つの工場を比較した時、人は、どちらの工場で製造している水を購入するであろうか。『断る工場には、きっと奥に深いものがあるに相違ない、だから、断る工場の水を購入しよう』などと考える人は、まずもっていない」(高、前掲書、528)。

こういう工場のオープンさが製品ないし企業としての強みにつながるのは、オープンであること、「どのように生産しているか」を開示することが前章で述べた買い手の能動型安心の形成に道を開くからである。またオープンにしているということはそれだけ生産管理と自社製品の安全性に自信があるのだろうという推定にもつながる。特に「食」に対する信頼感が揺らぎ、ともすれば製品の安全性に疑いの目が向けられがちな食品業界では、こういう形で安心感を再形成することによるブランディング効果は大きい。

さらにオープンにすることによって作業者のコンプライアンス意識や倫理感が高まり、製品安全性の基盤をより強固にし、その安全性維持、安全性の担保につながるという効果もある。それを買い手が認識していればブランディングの効果は一層大きくなる。

このように食品メーカーが工場を公開し、ものづくりの現場を自由に見学できるようにすることには大きな意義がある。そしてその見学は後に述べるように、来場者を増やすために事前予約なし、面倒な手続きなしで構わないということにしなければならない。

これに加えて、自由で気軽な見学と、食品メーカーとして本質の重要性を持つ生産現場における衛生管理を両立するために、見学用の通路ないしスペースが設けられていることが望ましい。たとえばガラス越しに生産ラインや作業風景を間近に見られるという空間を設置する必要がある。

すなわち本研究で工場公開とは、このような予約も難しい手続きも行わずに訪問可能で、自由見学通路ないし自由見学スペースが設けられており、当



該通路・スペースから工場内部の設備やライン、生産プロセス、作業の様子を含む従業員の立ち居振る舞いを自由に見ることができる態勢をさす。またそういう態勢を構築している工場が本研究で言う公開型工場、オープン・ファクトリーである。設置趣旨(意識、ポリシー)と物理的なつくり(部分的構造)の両方の観点で、これは「ガラス張りの工場」となる。ここにおけるオープンとは来場・見学に関して常に開かれているという意味で、来場・見学は可能であるが事前予約や複雑な手続きが必要なケース、一年に数日設定された特定の日に近隣住民を受け入れて何らかのイベントを開催する工場開放(大学等言えばオープン・キャンパス)は該当しない。

## (2) 来てもらうこと、見てもらうことの重要性

自社製品に対する安心感を形成するためにテレビや新聞・雑誌等のマスメディアやインターネットによる広告宣伝で自社製品の安全性を広く浅く訴求するという方法もあるが、こういった広告宣伝に対する消費者の忌避意識や懐疑的態度が強まっている今日では、あまり効果は期待できない。

すなわち今日ではインターネットの普及により情報流通が爆発的に増大し、これによる情報入手も容易になっているが、個々人の情報処理能力には限界があるから、現代社会は情報過多であるとか情報洪水(氾濫)の性格が強いと見ることもできる。そしてこのような過剰ないし洪水的側面を有する情報には広告宣伝も含まれる。そういう立場を採っている先行研究の一つ、ローゼン(2000)によれば、「顧客一人当たりが一日に触れる広告の数は500以上に及ぶ」という現代社会では、消費者は広告を通じて商品に関する情報を入手することに躍起になったり、商品情報の入手経路として広告に期待したりするという気持ちにはなかなかならない。傾向としてはむしろ、「このような広告から逃れるには、マスメディアから受け取る情報の大部分を取り除かなければならない」という意識を持つ消費者が多くなるという(Rosen, 2000, 14; 邦訳, 28)。ヒューズ(2006)のこぼを借りるならば、「広告の混雑(clutter)は、アメリカでは耐え難いレベルに達しつつある」のである(Hughes, 2006, 25; 邦訳, 37)。

しかも広告宣伝は基本的に販売促進を意図し購買意欲を喚起するために行

われるものであるから、製品とその生産態勢等に関する事実や実態が洗いざらい伝達されるわけではない。消費者はこのことを認識しているから、広告宣伝を素直に聞き入れたり鵜呑みにしたりはしない。先行研究のことは借りるならば、「マス媒体を通じた広告が有料のものであり、スポンサーの意図に沿った情報であること、したがって、都合の悪い情報は伝えられないと言うことを、受け手である消費者は知っている。そのため、一般に、広告情報を受け止める際には一定の距離がおかれる」(二瓶, 2003, 35)。消費者側には「我々は広告にずいぶんだまされてきた」(Hughes, 2006, 26; 邦訳, 37)という思いがあるから、どうしてもこれに懐疑的な態度を取り、疑いの目を向ける人が多い。実際、近年、広告宣伝(ホームページ)で自社製品の安全性を訴求してきたファーストフード企業で異物の混入、原料の偽装が起こった際も、「驚きだ」「意外だ」という反応ではなく、ある意味で想定の内因という受け留め方をする消費者も少なくなかった。当該不祥事はその企業において顧客離れと業績悪化を招いたものの、驚くに値しないという人も多く消費者全体がパニック状態になったという感じではなかった。裏を返せば、それだけ食品、特に加工食品の安全性に対する広告宣伝による訴求が普段から懐疑的に見られているということなのである。

このようなことから、自社製品に対する安心感を獲得するためには、ものづくりの現場とそこにおける安全性(衛生)重視の態勢を実際に自分の目で見て納得してもらうことが非常に重要となる。しかし工場をオープン・ファクトリーにした上で、当該工場に来てもらいたい、生産現場を見てもらいたいと、たとえ食品メーカー側が思っている、消費者はなかなか工場に足を運んでくれない。すなわち自社製品に安心感を持ってもらい、自社ブランドに対する信頼感とロイヤルティを形成するためには多くの消費者に工場に来てもらい、生産現場を見てもらうことが重要なのであるが、この重要性をメーカー側が認識している、消費者も多忙であるため、なかなか足を向けてはくれない。したがって前項でも言及したように、工場への来訪と見学は事前の予約なし、複雑な手続きなしで可能ということにしなければならない。こうすることにより訪問に対する心理的なハードルが低くなり、来場者数が増大する。また家族や友人と一緒に来場する比率が増し、それによって次項

で述べる経験価値も大きくなりやすい。

一方、事前予約と難しい手続きが必要ということになると、訪問に関してある種の「気構え」が必要になる。また予約後は来週の金曜日に予約を入れたから訪問しなければならないという義務感、スケジュール上拘束されているという感覚が生まれる。このため予約が必要という形にすると、これが障害になり来場者数は伸びない。こういうことを念頭に置くと、工場公開では軽い気持ちで訪問してもらって構わないというポリシー、気軽な感覚の来場者も歓迎するという姿勢を採らなければならない。

さらに、なるべく多数の人に工場への来訪を促して生産現場を見てもらい、また次項で取り上げる経験価値を大きくするためには、何らかのホスピタリティやアミューズメントの要素が必要となる。

### (3) 来場による経験価値とブランディング

工場公開にはメーカーがものづくりの現場を公開してこれに関するCSRを遂行するという意義もあるが、そのほかに、当該活動が来場者に製品、ブランドに関する経験価値を形成し、ブランディングを促進するという効果がある。本節の第一項でも触れたように、こういう工場公開によるブランディングの有効性と意義は特に食品業界において大きい。このブランディングについては、来場者内部の好感形成に加えて、来場者が口コミを発信することにより非来場者間でその企業や製品、ブランドに対する関心が高まったり、その知名度が高まったりするという効果も生じうる。

より詳しく述べるならば、自社ブランドに対するロイヤルティを形成するためには、シグナル価値、経験価値の形成、特に後者による顧客内部での心理的差別化が重要となる。シグナル価値とは本社の外観や顧客の顔ぶれ、広告宣伝等によって形成されるイメージ的な価値である。ただしこれでは「個人に彫り込まれた」消費すなわち情緒的要因によるロックイン型購買、長期的な指名買いは実現しない。一方、経験価値とはそのブランド、製品、メーカーとの関連で経験されたことから生ずる個人的、心理的な価値である。ブランド、製品の認知度向上という観点ではインパクトのあるテレビCMも重要であるが、ブランド・ロイヤルティを高めて「個人に彫り込まれた」消費を

実現するためには経験価値の提供が欠かせない。そして経験価値の付与とブランディングに関して公開型工場は有力な舞台となる。

ただし前項の最後でも述べたように、そこではホスピタリティ(おもてなし)やアミューズメントの要素も必要となる。これは、そういう要素が来場して見学したり回遊したりした際の思い出をより快いもの、より楽しいものとするからである。そして快く楽しかったから度々思い起こされるという記憶、すなわち繰り返し想起される好ましい体験により形成された大きな経験価値が、その企業を応援したいという心理、ひいては積極的に当該企業の製品を選ぶという行動を導く。さらにそういった記憶や思い出は容易には消え去らない以上、応援したいという心理やその企業の製品を意識的に選ぶという行動も持続的となり、「個人に彫り込まれた」消費の実現につながる。

実際、次節で紹介する伊那食品工業の公開型工場を含む「かんでんばばガーデン」は本社において「もの言わぬ営業マン」と位置づけられている(塚越, 2004, 190)。またこれを開設した趣旨を同社の経営者は、「ファンづくり」をキーワードにして語っている。すなわち塚越(2009)によれば、マス媒体を使った広告宣伝などを見て同社の製品を買った客は大切な顧客ではあるが、まだ「ファン」ではない。かんでんばばガーデンを訪れ敷地内を散策し同社製品を試食してもらうことで、いわば「顔の見える関係」ができ本当のファンになる。そしてそのファンが同社製品の言ってみるならば「会社の素粒子」、ブランドのいわゆるプロモーター(伝道者)となる。塚越(2009)では、このことが次のように述べられている。「テレビや新聞・雑誌で宣伝した方が早いだろうと思われるかも知れませんが、私は逆だと考えています。(中略)一人ひとりのお客様を大切に、ファンになって頂く。そうすれば、そのファンの方が当社のことを周りの人たちに伝えてくれます。それは、マス媒体の宣伝より遥かに効果的である。そうしてネズミ算式に、ファンが広がっていけば、その方が『会社の素粒子』は増えていきます」(塚越, 2009, 126-127)。

かんでんばばガーデン内にあるレストラン、和食店(そば処)、インテリアショップの経営にも、利益があがらなくともブランディングに機能すれば良いというポリシーが貫かれている。すなわちこれらの運営に関しては必ずしも「採算は取れない」が、たとえ赤字であっても「意に介さない」という姿勢が

保持され、「会社のイメージが上がればよい。ファンづくりが大切」という立場が取られ続けている(日本経済新聞・長野版, 2008年10月3日)。

このようになるべく多数の人に工場に来てもらい生産現場を見てもらうために、また来場した人に対して大きな経験価値を付与してブランディングを促進するためには、何らかのホスピタリティやアミューズメントの要素が必要となる。次章では公開型工場の先進的な事例を取り上げ、どのようなホスピタリティとアミューズメントが実践されているかについて見てみる。

#### IV. 食品メーカーの工場公開事例

##### (1) 伊那食品工業

伊那食品工業株式会社(以下、伊那食品工業)は1958年に設立され、長野県伊那市西春近5074に本社を置く食品メーカーである。事業領域は家庭用食品および業務用食材とこれらの関連分野で、そのほぼすべてが寒天を活用している。すなわち同社のコア・コンピタンスは寒天に関する大量生産技術と製品開発力である。同社はこれを土台に48期連続で増収増益を達成し、業務用寒天では8割のシェアを握るリーディング・カンパニーのポジションを築き維持している。このように同社の事業活動および製品は寒天抜きには語れない<sup>2)</sup>。

寒天は海藻であるテングサ(天草)、オゴノリの粘質物を凍結・乾燥させたもので、日本古来の伝統食品である。従来は製菓材料としての使用が多かったが、食物繊維が豊富でカロリーゼロであること、また便通の改善やコレステロール値の低下、動脈硬化・糖尿病の予防等に効果があることから、近年は健康に良い食品あるいはダイエット食品として注目されている。

従来の手工業的な寒天作りは後継者が年々減少し、また生産量や品質が天候など環境に左右されやすいという問題を抱えていたが、同社は大量生産技術を確立してこれを近代工業化し、高品質な寒天製品を安定的に供給する道を開いたのである。より具体的には、会社が設立された1958年に業務用粉末寒天の製造が開始され、1964年には家庭用寒天「かんでんクック」および粉末食品の製造が始められた(伊那食品工業, 2014, 27)。

同社の工場はいずれも伊那市西春近に置かれている。具体的には家庭用製品「かてんぱぱ」や「イナシヨク」などの外食産業向け製品の生産を担う北丘工場、寒天の製造工場である沢渡工場、「伊那寒天」「イナゲル」等の業務用製品を製造する藤沢工場、生産設備の設計・製造を行う化工機部がこの西春近地区に置かれている。

このうち北丘工場が公開され、ガラス越しに見学自由になっている。本社と同工場のある敷地には、和食処やレストラン、水汲み場、美術館、その他が併設され、「かてんぱぱガーデン」として整備されている。その敷地面積は3万坪で、すべての施設と展示をゆっくり見て回ると半日かかる広大な園地が丘陵の斜面に広がる。年間来場者数は約35万人である。

この開設はもともとは社員に対する福利厚生の一環であった。すなわち同社では1980年代前半において、沢渡工場が手狭になり建て増しでは対応しきれなくなった。これを受けて、「従業員に公園のような快適な環境で働いてもらいたい」という思いで、かてんぱぱガーデンの整備計画が具体化されていった。工事が開始されたのは1988年である。施工に際しては元々あった自然の地形を生かし、また自生していたアカマツが1本でも残るように意識された。植栽については南信州に自生する植物のうち、花の咲く草本類と紅葉が美しい木が重点的に植えられた。このようにすることで、社員や来訪者にこの地域の美しさを感じてもらったり、訪れる子供たちに地元を愛する心をはぐくんだりすることができるのではないかと考えたのである。これが今日のかてんぱぱガーデンの充実へとつながっている。なお、かてんぱぱガーデン内にある北丘工場は、社内的には現在「公園工場」とも呼ばれている。

園地は広域農道をはさんで西地区と東地区に分かれており、各々に「かてんぱぱガーデン・ウエスト」(以下、ウエスト)と「かてんぱぱガーデン・イースト」(以下、イースト)という名称が付けられている。自然の地形を生かし先に触れたアカマツと植栽が豊かで全体が庭園風となっていること、そのゆったりとした庭園を自由に散策できること、敷地内に美術館やフォトギャラリーがあること、休憩コーナーが数箇所ありそこに試食用の同社製品とお茶のサーバー(給湯器)が設置されていること、ガラス越しに同社製品の生産プロセスを見学できること等が特徴として挙げられる。



具体的に述べると、「ウエスト」(西地区)には植物細密画の美術館、山岳写真を主体にしたフォトギャラリー、種々の測定器具で健康状態をチェックできる健康パビリオン、発表会・講演会・展示会が行なわれる多目的ホール(かてんばばホール)が点在する。このどれもが訪れた者に対しブランドの経験価値形成に機能していると考えられるし、また社内的にもこれらの開設は『会社案内』の「沿革」の中でその年度が紹介されているといったように重要な出来事として位置づけられている。

これらのうち美術館とフォトギャラリーについては、伊那市に同種の施設がなかったことから文化と芸術の発展に寄与するという思いで設けられた。健康パビリオンでは、専用端末に食事内容を入力して栄養バランスやカロリー量を分析・表示したり、自分の体の筋肉量や脂肪量を各部位ごとに計ったり、内臓脂肪量や基礎代謝量を測定したりといった体験ができる。かてんばばホールには、同社が主催している「かてんばば小学生絵画コンクール」の応募作品すべてが展示される。ホールに自分の絵が展示されたという思い出はその子にとって貴重な財産となるだろう。

これらに加え、「ウエスト」には中央アルプスの伏流水を自由に汲める水汲み場がある。これは地域貢献のために設けられたもので、開設に際しては地下130メートルまで掘削工事が行われた。ここは水汲みに訪れた地元住民が世間話をする憩いの場にもなっている。

なお健康パビリオンの上層階は伊那食品工業のR&Dセンターとなっており、「ウエスト」の北側に本社社屋がある。本社社屋は避暑地にある保養所風の瀟洒な建物で同ガーデンに違和感なく溶け込んでいる。

「イースト」(東地区)には山野草園、子供が走り回れる芝生、寒天料理中心のレストラン、和食店(そば処)、インテリアショップ、かてんばばショップ本店、公開型工場の北丘工場がある。また「ウエスト」にあるのと同様の水汲み場が設けられている。

「イースト」のちょうど中央にあたる位置には、びかびかに磨き上げられた木製テーブル、数人が座れる木製のベンチと一人がけのいすが置かれている。その傍らには郵便ポストが設置され、上部には「旅の思い出を絵はがきにこめて……絵はがきをあの方に出しませんか」と書かれたプレートが掲げられ

ている。絵葉書と切手は目の前のインテリアショップで購入できる。なお冬の間、花壇には「只今、花壇は冬眠中。春にはかわいいお花が咲きます」という立て札が出される。

北丘工場内、かんでんぱショップの横に設置されている休憩コーナーに入ると、ゆったりとしたソファとテーブルがあり、テーブルの上には使い捨ての紙おしぼり、試食用の紙スプーンが置いてある。さらに奥には食堂に置かれているような長いテーブルが並べられ、大人数が一度に座れるようになっている。窓側に設置してある冷蔵庫の上方には「試食です。ご自由にお召し上がり下さい。」「ゆっくり、よくかんで食べてね。」と書いてある。横には50インチくらいの薄型ディスプレイ、正面奥の壁には大型ディスプレイがあり、前者では子供が同社製品を使ってクッキングに挑戦している映像とスポンサー提供をしているテレビ番組の放映日時に関するメッセージが流れ、後者では伊那食品の会社概要や生産態勢に関する紹介ビデオが映し出されている。

この休憩コーナーから北丘工場内に進むと、同社製品の生産風景や竣工時における北丘工場の写真が壁に掲示してある。突き当りを右に行くと生産ラインを窓ガラス越しに見学できる。ガラスの下にはステップ(踏み台)が置かれており、幼児がその上に立って工場内を物珍しそうに見ていることもある。筆者が訪問した時は、窓ガラス前に立って作業風景を見学していると、一番近くの従業員が目礼をした<sup>3)</sup>。

## (2) 春華堂

有限会社春華堂(以下、春華堂)は静岡県浜松市中区神田町553に本社を置く食品メーカーである。主力製品は菓子で、茶屋を営んでいた創業者の山崎芳蔵が1887年に甘納豆を手作りして売り出したのが同社における菓子作りの原点と見なされる。会社設立は1949年で、1961年に浜名湖特産のうなぎをヒントに「うなぎパイ」を商品化し発売した。同商品は現在、静岡県浜松地域の代表的なみやげ品になっている。これ以外の製品には「田舎みそまん」「麦こがし」「ぶどうの王様」等の加工菓子があるほか、生菓子やケーキ類も扱っている。



春華堂は浜松市西区大久保町748の51に大久保工場、浜松市浜北区染地台6丁目8の7に浜北工場を置いている。このうち前者すなわち大久保工場を核にして「うなぎパイファクトリー」を設け、ガラス越しに見学自由に行っている。同ファクトリーの竣工は2005年で、2007年には見学者累積100万人、2011年には累積300万人を達成している。

見学コースでは仕込み・仕上げ、焼き上げ、検品、包装・箱詰めという、うなぎパイ製造の主要工程を見たり学んだりすることができる。見学の流れは以下の通りである。

まず受付横の机で所定用紙に日付、氏名等を記入し「事前のご予約」欄の「なし」に○をつけて受付に手渡すと、袋に「ファクトリーツアー・工場見学記念」と印字された記念品をもらえる。この中には、うなぎパイ・ミニが3個入っている。もちろん事前に予約した上での見学もありうる<sup>4)</sup>。

工場見学スペースの壁は、白い自然の岩壁を模したデザインになっている。最初にあるのは仕込み・仕上げ工程に関するパネル展示である。ここでは熟練した菓子職人の手作業による生地作り工程を展示パネルで紹介している。パネルは2枚あり、2枚とも扉(ドア)の形になっている。1枚目の表には「仕込みの工程」「1. 冷蔵庫からバター、粉室から小麦粉を取る」「2. バター・小麦粉、うなぎの粉をボールに入れる」「3. 水を入れてかるく練る」「4. 手でひとつひとつ生地玉をつくる」「5. 生地玉を手で荒折りしていく」「6. もう一度生地玉を手で荒折りしていく」「7. 生地玉を手で折りながらめん棒でのばしていく」「8. のばしたうなぎパイの生地を4つに切る」「9. 冷蔵庫にしまう」という作業内容が書かれた金属のプレートが貼られている。このドアを開けると、職人が生地玉を両手で練っている光景を描いた壁画がある。2枚目の表には、「仕上げの工程」「1. 冷蔵庫から生地を出す」「2. 砂糖をふってめん棒でつぶす」「3. 生地をのばしながら手で折っていく」「4. のばした生地に砂糖をふる」「5. 生地を手でのばしながら折っていく」「6. 折った生地をめん棒で力強くのばしていく」「7. もう一度生地をのばしながら折っていく」「8. 折った生地に砂糖をふり、めん棒で力強くのばす」「9. オープン釜へ」と書かれた金属板が貼られている。この扉を開くと、職人がめん棒で生地をのばしている様子が描かれた壁画がある。

焼き上げでは、焼き上がる前のうなぎパイの姿と状態が公開され、小さく折りたたまれた生地が専用釜の中でどんどん大きく膨らみ、微妙な温度調節により同製品特有のサクサクした食感に仕上がっていく様子を見学することができる。具体的には、前述した自然の岩壁を模した白い壁面に木枠で囲まれた小さい窓が二つ、最後に大きな窓が一つある。これは長さ12メートルの焼き上げライン(オープン)の一つを真横から見る形になっている。最初の窓は焼き上げスタート後1メートル地点で、ライン上の生地はまだ白くて細長い。2番目の窓は中間地点で、生地がだんだんと膨らんでいるのがわかる。最後の大きな窓では、生地はうなぎパイ特有のきつね色に焼き上がっており、その上をハケが自動で左右に動きタレを塗っているのが見える。

階段を2階に上がると、1階の工場を見下ろす形で見学スペースが設けられている。上がってすぐの所は2階フロアが半円形にせりだす形になっている。2階の奥は直線的に見学スペースが設けられており、工場全体を見わたせるようになっている。場内では従業員が忙しそうに作業をしている。着用している帽子、ユニフォーム、マスク、長靴はすべて白色である。この見学スペースで窓ガラスの下はずっと木製のベンチになっている。靴を脱いでこれに上がって見ている幼児、その両脇を背後で手で押さえながら見ている親、片ひざをついて見ている若者など、来場者は思い思いの格好で見学をしている。窓ガラスの反対側にはレンガ張りの円柱形の建造物がある。

窓ガラスから見える1階場内の検品工程では、専門の検査員の目視と手作業により割れたり形の良くないものが取り除かれ、良品だけを出荷するために厳格な検査が行われていることが開示・訴求されている。包装・箱詰めにおいては包装ラインが機械化・自動化されており、そこでは手荒れ扱うと形が壊れるデリケートな菓子であるうなぎパイに無用な圧力が加わらないように工夫がなされている。安全な商品を買手手に届けるために、衛生管理に細心の注意が払われたライン上で一つ一つ大切にパッケージングがなされている様子を来場者は見ることができる。

2階のさらに奥に進むとシアターがある。ここでは、うなぎパイのおいしさの秘密、材料選びから出荷までの製造プロセス、製造において意識されていること等が映像で紹介される。コンテンツは、うなぎパイをモチーフにし

たキャラクター「うなくん」、小学校低学年と思われる少女「つむぎちゃん」が登場し、二人で工場内に入って作業風景を見て回るというものである。うなくんは見習い中の職人という設定になっており、少女(つむぎちゃん)の質問にうなくんが答えられない場合には、二人の会話に時々、男性の従業員一人が加わり、うなくんに代わって説明を行う。最初は、うなくんはねじり鉢巻姿、少女は胸元に白い大きなりボンの模様をあしらった赤いワンピースを着て、頭には同じ赤色のカチューシャをつけている。

うなくん「何でもきいてね」、少女「うん、わたし、うなぎパイ大好き。うなぎパイって何でおいしいの?」、うなくん「ひとつひとつ手作りだからおいしいんだ」、少女「そうなんだ」というやり取りから工場内の映像が始まる。この工場内に入るところから二人とも服装は同社従業員と同じ白いユニフォーム姿になる。ここから二人の無邪気でユーモラスな会話が続く、前述したように男性の従業員一人が時々、助け舟を出す形でこれに加わる。たとえば、少女「素材は何が入っているの?」、うなくん「あれえ、何だっけ?」、従業員「素材はうなぎパイのおいしさを決めるポイントなんだ」、また従業員「これはうなぎパイ特注の砂糖なんだ。食べてみるかい?」という問いかけに対し、砂糖をなめたうなくんと少女が声を合わせて「あまーい」といった具合である。

仕上げと焼き上げの工程でも、途中でうなくん自身がライン上で平たく延ばされてしまい、うなぎパイにされかかるというハプニングもあるが、基本的にはこういうほのぼのとした会話が続く。シアター内ではあちこちで、親や祖父母が映像を見ながら「かわいいね」と隣にいる自分の子どもや孫に話しかけ、子ども、孫がそれにうなずいているという光景が見られる。

検品の作業風景では、うなくん「次は検品の作業だよ」、少女「検品って、なあに?」、うなくん「検品というのは、割れたり形が悪いものをとりのぞく作業なんだ」、少女「職人さん、真剣そうだね」というやり取りがなされる。

倉庫への搬入段階では、うなくん「できあがったうなぎパイは倉庫に運ばれるよ」、(倉庫を見ながら)少女「ひろーい」、出荷段階ではトラックの運転席に座ってハンドルを握っているうなくんに対し、少女「あれ?うなくん運転できるの?」というやり取りが交わされる。最後に、二人とも最初の服装、ねじり鉢巻姿と赤いワンピースに戻り、「バイバイ」という形で映像は終わる。

何気なく観察していると、シアター内に留まって二度、三度と見ていく親子連れもおり、工場紹介ビデオとして秀逸である。

シアターを出ると、内部が庭園風の暗いトンネルに入ることになる。これは前述したレンガ張り(円柱形)の建造物内部にあたる<sup>5)</sup>。内部にはうなぎパイに関するクイズが掲示されている。たとえば「Q うなぎパイの夜のお菓子ってどういう意味なの?」とあると、反対側の壁には「A うなぎパイの『夜のお菓子』とは、家族団らんの一時に召しあがっていただきたい、という意味です」という答が掲げられている。「Q うなぎパイの隠し味って?」に対しては「A うなぎパイに少量のガーリックを入れると味に深みがでるんです」といった具合である。トンネル奥、正面の壁にはディスプレイがあり、それには過去に放映されたうなぎパイのテレビCMが流れている。

トンネルを出た所には高さが2メートル位あるうなぎパイのオブジェが三つあり、来場者が入れ替わり立ち代わり記念撮影を行っている。その先は右が吹き抜け空間、左がうなぎパイを使った創作スイーツを出すカフェ、奥の階段を下ると土産物店になっている<sup>6)</sup>。

### (3) ふくや

株式会社ふくや(以下、ふくや)は福岡県福岡市博多区中洲2丁目6番10号に本社を置く食品メーカーである。ドメインは食品の製造・卸・小売全般であるが、主力事業は明太子の製造・販売で、創業者の川原俊夫は明太子を福岡県の名産として広く普及させ、これを同県の代表的なみやげ品にした功労者の主要な一人である。

同社の創業者・川原俊夫は朝鮮半島の釜山生まれで、青年期を満州で過ごした。同社の歴史は太平洋戦争終戦後、川原が満州から福岡に引き上げた後、博多の中洲市場へ移り住み1948年に食品卸商のふくやを創業したことに始まる。翌1949年、生まれ育った釜山で食べた「明卵漬け」を日本風に味付けしたオリジナル製品を発売し、好評を博した。

1957年に、川原はこの製品に「味の明太子」という商品名を新たに付けた。これがきっかけで当該食品すなわちスケトウダラの卵を素材とし唐辛子等と調味液で味付けした食品の名称として明太子が定着し、また一般化すること

となる。

川原は製造法の特許を申請せず、また商標登録もせず、製造方法を地元の同業者に教えたため、その後いろいろな風味の明太子が生まれることとなり、扱い店も増加して明太子は博多の名産となっていく。すなわち、「俊夫が製法特許や商標登録に無関心だったことが、結果的に、製造業者が続々と現れて裾野を広げ、明太子の存在を全国に知らしめることにつながった」(川原, 2013, 80)。

1970年、同社は航空便利用による全国配送を開始した。コストが高いながらも航空便を利用するというのは、後述する鮮度保持と品質管理を徹底するためであった。

この後、生産力の拡大と品質管理の強化を図るために、工場の新設が行われる。すなわち1985年、福岡市東区多の津に新鋭工場として第一工場が建設された。ここではエアシャワーとクリーンルームを設置した完全無菌生産体制が取られた。1994年には、同様の体制をとる工場としてふくやフーズファクトリーが竣工となった。これが現在、後に詳述するようにハクハクにおける公開型工場となっている。

こういった工場新設と併せて、新しい製品の開発にも取り組まれ、2010年には新製品としてオリジナルせんべいが発売された。製品名は「博多かわりみ千兵衛」である。これとほぼ同時に、ほのぼの感や可愛さを意識した着ぐるみを用いるキャラクター、ゆるキャラとして「かわりみ千兵衛」も登場させた。この「かわりみ千兵衛」は、地元の各種イベントのほか、「ゆるキャラグランプリ」などの全国的な大会にも参加している。

同社は鮮度の保持、品質管理を徹底するため、他社に製品を卸さず、自社直営店舗とコールセンターによる通信販売、インターネット通販による直販体制を貫いている<sup>7)</sup>。トップマネジャーから現場の従業員、パートまで全員が販売士の資格を取得するなど、顧客志向の企業経営と店舗運営が高く評価され、経済産業大臣より「消費者志向優良企業」として表彰されたこともある<sup>8)</sup>。

このように販売の維持・促進上、鮮度保持・品質管理と人的ファクターによる顧客志向こそが重要であるという信念があるので、同社は「伝統的に、各

種媒体を使った商品や企業の広告宣伝をしない」(ふくや50周年記念実行委員会, 1997, 203)。このポリシーには「宣伝してまで売らないかんのやったら、売らん方がいい」という創業者の哲学が反映されている(前掲同所)。

同社の地域貢献およびCSRに関する意識は後に取り上げるハクハクを開設した際の挨拶文に見て取れる。具体的には、「ふくやは、博多に生まれ、博多の街に育まれながら、ともに歩んできました。私たちはこの街への感謝の気持ちを忘れず、これからともに発展していきたいとの願いから、数々の文化・スポーツイベントや伝統行事などへ積極的に協力し、地域貢献活動を続けています」という文章がそこに記されている。こういう精神で、サッカーJリーグチームの「アビスパ福岡」のユニフォーム・スポンサーとなり、同チームを財政的にも支援している。

環境経営、ダイバーシティマネジメントにも力を入れており、1999年に環境マネジメント規格ISO14001の認証を取得し、2002年には第1回「福岡県男女共同参画企業賞」を福岡県知事より授与されている。

同社は工場見学スペースを内部に設け、また博多の文化を体験学習できる施設であるハクハク(博多の食と文化の博物館)をプロデュースし運営している。所在地は福岡県福岡市東区社領2丁目14番28号で、オープンしたのは2013年である。コンセプトは「博多・福岡の観光の楽しみを一同に体験することができる博物館」「『見る』『学ぶ』『触れる』『体験する』『食べる』『買う』と、いろいろな知的体験と博多・福岡の食や文化が短時間で体験できる施設」というものである(同施設ホームページより)。

設置・運営主体のふくやはハクハクを開設するに際しての思いを次のように述べている。「博多の食と文化をまるごと楽しむ。おいしい博物館、できました。(中略)福岡・博多が全国に誇る『食』と『文化』を広くお伝えすることで、地域をもっと盛り上げたいとの思いから、『博多の食と文化の博物館』<ハクハク>をオープンいたしました。様々な展示や体験コーナー、博多の名産品やレアアイテムも揃うショップなどをご用意していますので、ゆっくりとお楽しみください。知っていたつもりの福岡・博多の魅力、きっと再発見できるはずです」。このようなコンセプトを具体化すべく、ハクハクには「祭」「食」「工芸」の各展示ゾーン、体験工房、明太子に関する学習コーナーと

工場見学コーナー、沿革コーナー、カフェが設けられている。

「祭」のゾーンでは博多祇園山笠、放生会、博多どんたく港まつりに代表される博多をいろどる四季の祭とその歴史が紹介されている。これらの祭との関連で受け継がれているしきたりや儀式もクローズアップされ、博多の歴史、礼を重んずる博多の人々の気質を感じることができるようになっている。ゾーン内には博多どんたく祭のテーマソング「ぼんち可愛や」が流れ、3Dシアターでは博多祇園山笠のビデオが放映されている<sup>9)</sup>。

「食」のゾーンでは、水炊き、博多ラーメン、もつなべ、辛子明太子、うどん・そば、饅頭、ようかんなど、博多の名産が紹介されている。それぞれの名前を書いたのれんの下に、屋台風のブースがあり調理器具や料理のサンプル模型が置かれている。ここでは博多の食文化が持つ豊かさや奥深さを感じることができる。

「工芸」のゾーンでは、博多織や博多人形、博多こまなどの工芸品が展示されている。また福岡・博多をモチーフとした絵画などの企画展示が行われていることもある。

体験工房では、自分の好みの辛さで明太子を手作りするという体験ができる。キャッチコピーは「やってみたかった！世界でひとつの『my明太子』を作ろう！」である(同施設ホームページより)。基本的な流れは、タラコを入れる、唐辛子を振りかける、調味液に漬け込むというもので、持ち帰り後2日間冷蔵庫に入れて熟成させたら出来上がりとなる。

1階の「祭」ゾーンと体験工房の間の通路を奥へ進むと、明太子に関する学習コーナーがある。これは2階の片側へと続く。この学習コーナーについているキャッチコピーは「『なるほど！』や『すごい！』がいっぱい！明太子の作り方や歴史を楽しみながら学んじやおう！」で、同コーナーは実際、このコピーにふさわしいつくりになっている。明太子に関する疑問としてまず抱かれるのは一般的には「そもそも明太子って何が原料？」「どうやって作られているの？」「いつぐらいから食べられているんだろう？」というものであるが、「そんな、知ってるようで知らない明太子のヒミツの数々をご家族やご友人と楽しみながら味わってみませんか」(同施設ホームページより)というコンセプトのもと、こういった疑問に対するわかりやすい解説が展示やパネルに



よって行われている。「ご家族やご友人と楽しみながら」というのがポイントで、クイズ形式を取り入れるなど、子どもに苦手意識を持たれたり敬遠されたりしがちな「学習」をも楽しい思い出となるように工夫がなされている。さらに材料の厳選、厳しい品質管理、検査が行われていることがさりげない形でアピールされている。

たとえば1階の「メンタイコのママを探してみよう」という展示では、海の中に数種類の魚がいる絵が描かれており、その魚の下には五百円玉位の小さくて丸いガラス窓がある。そこを片目で覗くとサケの所にはイクラ、ニシンにはカズノコ、チョウザメにはキャビア、スケトウダラにはめんたいこ、トビウオにはトビコ、ボラにはカラスキと書いてあるのが見え、明太子はスケトウダラの卵からつくられることがわかるようになっている。その横にある「スケトウダラ魚を見てみよう!」と題されたディスプレイではスケトウダラ魚の映像が流れている。前者のパネル展示の背後にあるガラスケースにはスケトウダラの実物標本も置かれている。

さらに奥に進み、階段を上がると窓ガラス越しに工場を見学できる通路になっている。向かって左側が工場で、反対(右側)の壁には学習コーナーが続いている。見学通路は明太子の漬け込みから梱包までの一連の流れを実際に見ながら、明太子の製造工程について知識を深められるように様々な工夫がなされている。窓から見える最初のスペースは漬込室、次が計量パッキング室、最後が包装室である。学習コーナーでは計量体験ゲームや香辛料の匂い比べといった体験学習が提供されている。

漬込室では水色のユニフォームを着て白いエプロンをつけた従業員がひしゃくでタレをすくって、それをコンテナに入っている明太子の仕掛品にかけているのが見える。この部屋には、あちこちにクリーム色(薄い黄色)のコンテナが積み重ねられ、壁際に手押し台車(カート)がたくさん置かれている。次の計量パッキング室では、小さい容器に入れられた明太子を載せたラインが、向かって左から右へと流れている。水色ユニフォーム、白いエプロンの作業員のほかに、目立つのは赤・黄・緑の表示灯(いわゆるアンドン)と計器類で、ずっと緑が点灯していた前者が点滅に変わったり、見学通路側に向いている検査機のモニター表示、たとえばOK数、質量値といった数値が刻々



と変わったりするところに生産現場の迫力がある。三番目の包装室では、手前のラインをパック詰めされた明太子が流れている。ここにいる作業員は黒いユニフォームに白い帽子を着用している。部屋の数箇所に、折りたたまれたダンボールが積まれている。ライン付近に「運転中」という赤い電光掲示も見える。

それぞれの窓ガラスには赤い文字で、そのスペースで行われている作業内容が書かれている。たとえば最初の漬込室ならば、①エアシャワー、②漬込用タレ作り、③選別・唐辛子ふりかけ、④タレかけ、⑤熟成室→、といった具合である。それぞれの作業場・作業台の上には、白抜きの番号が書かれた赤い小さな垂れ幕がかかっている。この番号は前述のガラスに書かれた番号に対応している。たとえば①の垂れ幕がかかっている部分にはエアシャワーがあり、②の垂れ幕の下は漬込用のタレが作られている作業場であることを表している。⑤の垂れ幕にはガラスの表示と同様に、矢印(→)が付されている。これは隣の計量パッキング室と行き来するためのゲートがそこにあることを示している。

さらに窓ガラスと窓ガラスの間の壁には、工場の平面図が描かれ、見学中の部屋がどの部分に当たるかが赤い囲みで表示されている。さらには平面図のラインや設備上には、前述したのと同じ番号が付され、余白には設備や作業内容の説明が書かれている。たとえば「①エアシャワー 風速23メートルの風を浴び、服の表面についた小さなチリやホコリを落とします。この後、長靴洗浄プールを通り、最後に手袋をつけて、いよいよ作業スタート！」「②漬け込み用タレ作り タンクでは、一度に140ℓのタレを作ることが出来ます。ヒミツのタレを作る大事な仕事は、数名の担当者だけで責任を持って行います」といった具合である。また大小のディスプレイがあり、材料の工場搬入(たらこの入庫)、入場準備、エアシャワー、タレ作り、選別、唐辛子ふりかけ、タレかけ、たらこがタレを吸っていく様子、計量、密封、容器洗い、金属探知・ウェイトチェック、粒明太子自動計量機を紹介するビデオが放映されている。一部の壁には「食品安全を考えたふくやの道具」と題して、場内で使われているユニフォームやインナーキャップ、マスク、ブラシ、タイマーなど各種道具・器具類の実物展示も行われている。

工場見学用の窓ガラスの反対側は1階に引き続いて学習コーナーになっている。たとえば「みんなでチャレンジ! Let's Try! 色や匂いでわかる? 香辛料」というコーナーでは、ビンに入っている香辛料の名前を見た目と匂いから当てるという体験学習が用意されている。明太子の正確な計量をグループで競う「明太子計量競争」のコーナー、ふくやにおける地球環境問題への取り組み、食品安全管理、生産性管理をマンガで表した「がんばれ工場長～ふくや製造管理劇場～」等の展示パネルもある。

2階の最後にあるのは沿革コーナーである。ここでは、創業当時のふくや店頭が再現され、また創業者・川原俊夫の一生が紹介されている。ふくやが発足した頃の店の姿が復元され、味の明太子誕生秘話や歴史が映像や当時の写真、遺品によって明かされている。一部は写真のはめ込みであるが、店頭には干しいたけ、こんぶ、にぼしが並べられ、棚には昔の缶詰が入っている。店の奥には川原俊夫の等身大パネルが置かれ、来場者に微笑みかけている。

2階奥の階段を下るとカフェとショップがある。カフェのコンセプトは「博多のうまかもんをギュッと集めた憩いスポット」で、「福岡・博多の魅力に『見て』『学び』『触れた』あとは、お楽しみ、『食べる』のコーナーです」と紹介されている(同施設ホームページより)。もちの中に明太子とマヨネーズを入れて焼いた「明太子焼きもち」など、このカフェでしか味わえないオリジナル・メニューが用意されているのが特徴である<sup>10)</sup>。

#### (4) えびせんべいの里

株式会社えびせんべいの里は、愛知県知多郡美浜町北方吉田流52の1に本社を置く、えびせんべい等の菓子を中心とする食品メーカーである。主要产品としては、えびやたこを練り込んでうすく焼き上げた「はません・えびうす焼き」「はません・たこうす焼き」、えびまたは小さなたこを丸ごと焼いてフライにした「えび姿」「多幸・たこの唐揚」、野菜類を練りこんだ「たまねぎせんべい」「ごぼうせんべい」等が挙げられる。社是は「わが社は、お菓子を通して、すべての人びとの健康で豊かな生活文化の向上に役立ち、社会の信頼を得て、発展する企業を目指す」というものである。

同社の前身は1948年に創立された白藤商店で、同年に知多郡豊浜町に工場を設立している。美浜町の河和に工場を開設したのは1972年で、1988年には現在本社が立地する同町内の北方に公開型の新工場を建設している。同社の沿革ではこれが、「昭和63年8月、業務拡張に伴い美浜町北方に新工場を設立し本社工場、美浜の各部門を移し一貫製造工場とし併せて同所に見学工場を置く」と記されている。このように同社では公開型工場の設置が比較的早期に行われている。さらに1999年には、隣接地に観葉植物見学施設の「花の里・ハーツガーデン」を開設している<sup>11)</sup>。

同社の一つの強みはISO9000とHACCPの基準をクリアした独自の一貫生産システムを確立しているということである。この生産システムはえびやたこ等の海産物原材料の解凍から、原材料の異物除去、調味料の配合、生地の手練り、袋詰め、出荷までをカバーしている。

より具体的には、えびやたこ等、えびせんべいの原料はマイナス25度の冷凍庫に保存されている。一貫生産では、ここから出された原料が解凍され、大きな刃物を装備したサイレントカッターで荒く刻まれた後、隣のミンチ機で細かく刻まれた状態(ミンチ)にされる。これが仕込み工程に送られ、つなぎである馬鈴薯でんぷん、各種の調味料、水が加えられて「せんべい種」と呼ばれる生地になる。次に、この生地が形成機に入れられ、一定の大きさにされて規則正しくライン上に並べられる。そして配列された種は、140度後半から160度後半に熱せられた上下2枚の鉄板で高温プレスされて一気に焼き上げられる。この焼成に要する時間は約1分である。焼きあがったせんべいはベルトコンベア上で冷まされながら、選別・検査工程に送られる。ここでは画像、X線、人の目による多重的・多角的な検査が行われている。これらのチェックを通過した商品だけが包装工程に送られる。ただしこれがそのまま出荷されるわけではなく、さらに金属探知機による検査と重量チェック等が行われる。

美浜本店と本社工場の一部は一体として公開され、「えびせんべいの里」と呼ばれている。したがって消費者や取引先からすると「えびせんべいの里」は、えびせんべいの代表的メーカーとしての同社(会社名)を意味する場合と、公開されている同社の本店施設をさす場合がある。公開施設としてのえびせん

べいの里は見学工場、資料展示コーナー、体験コーナー、休憩コーナー、販売コーナー等からなっている。

入って直ぐの所にあるのは販売コーナーである。ここではできたての工場直売せんべいを試食できる。試食品は半透明の大きな箱に入れられており、スーパーの惣菜コーナーにあるようなトングですくって手の平に載せて食べるようにされている。また約40種類のせんべいが並べられ、自分好みのものを購入できるようになっている。横にいる家族や友達に、「こんなせんべいもある」と話しかけながら長時間歩き回っている来場者も見られる。

その奥に7段程の階段があり、これを下がった半地下部分に休憩コーナーが設けられている。ここは天井の高い体育館風のスペースで、木目のベンチが多数並べられており、優に100人以上が同時に一休みできる。一方の壁際にはファミリーレストランにあるようなコーヒーと緑茶のサーバーが設置されており、セルフサービス(無料)でこれらを飲めるようになっている。サーバーの脇には紙コップがあり、横のテーブルには砂糖と粉ミルク、プラスチックのマドラーも置かれている。南の片隅には「イカのワイン焼き」売場、西側の片隅にはジェラートの売り場がある。

休憩コーナーの正面奥には、ガラス越しに体験コーナーが設けられている。これは170度以上の温度に熱せられた鉄板上でえびせんべいを焼くというもので有料、先着順受付で実施されている。対象年齢は5歳以上で、小学生以下は保護者同伴が条件になっている<sup>12)</sup>。休憩コーナーとの仕切りガラス前に、幼児や小学生の焼いたせんべいが芸術作品のようにイーゼルに置かれて展示されているのがユーモラスである。その下には、そのせんべいを焼いた子どもの名前、住所(県ないし市)、コメントも掲示されている。

休憩コーナーへの階段を下りずに、販売コーナー先の通路を奥に進むと、見学工場と資料展示コーナーがある。ここでは前述したえびせんべいの一貫生産態勢を見学することができる。

手前の建屋には包装工程ラインと資料展示コーナーがあり、奥の建屋には焼成工程ラインが入っている。工程順に工場見学を行うならば、手前の建物は素通りしてまず奥の建屋に向かうことになる。

奥の建屋の見学スペースは工場裏(屋外)から場内を覗き込むような感覚で

ある。画像検査機から続くラインと乾燥機から始まるラインが立体交差しており、その上を多数のえびせんべいが流れている。前者のラインは手前に上りになっているため、見学者にとっては奥から自分に向かってせんべいが沢山流れてくように見える。窓の下には、工程に関する手描きのイラストと説明が書かれたパネルが並んでいる。窓のすぐ向こうにはディスプレイがあり、窓下の赤い箱にある黄色のゴム製ボタンを押すと、工程に関する説明映像が映し出され、見学スペース内に音声による解説が流れる。この映像と音声解説は、七福神をモチーフにしたと思われるキャラクター、えびせんべい博士の「えび福丸」によって進められる。たとえば「皆さんの正面奥、たてに数多くならぶ機械がえびせんべいを焼く焼成機じゃ」「右側手前の白い箱で囲まれた機械は画像検査機じゃ。CCDカメラでおせんべいを撮影し、プログラムされている画像と照らし合わせて表面のコゲ等の検査を行っているのじゃ」「左手、手前側にあるのは冷たい空気を送ってせんべいを冷ます冷却機じゃ」といった具合である。

包装工程の建屋では、選別作業と袋づめが見られる。場内の床は、見学スペースよりも1メートルほど低い位置にあるため、見学者はかなり奥の方まで見渡せる。ここで生産されているえびせんべいは3枚が重ねて個別包装されるため、ラインは途中まで3列、包装機の後には1列になる。その上を多数のえびせんべいが流れている。3列になっている前半のライン前では従業員が目で見、割れたせんべいを取り除き、代わりに良品を置くという作業を行っている。そして包装機を通過して1列になったラインは途中で重量検査機をくぐり、ここで重量が重すぎたり軽すぎたりした製品はサイド(横)にはじかれて、下の箱に落ちる。窓の前には、タッチパネル方式の説明用端末が設置されている。メインメニューで設定されているコンテンツは「えびせんべいQ&A」「おいしき・安全へのこだわり」「工場これな〜に」「えびせんべいのみまめちしき」「えびせんべいができるまで」である<sup>13)</sup>。

資料展示コーナーではえびせんべいに関連するパネルや道具、模型の展示が行われており、えびせんべいの歴史を学ぶことができる。江戸時代後期に愛知県周辺に伝わった打瀬<sup>うたせあみ</sup>網漁法で活躍していた打瀬船の模型、創業当時に同社で使われていた機械と道具類もここには陳列されている。その中にある

昭和20年頃に活躍していた焼成機は前述した体験コーナーで使われているものとそっくりである。それを見て、自分は実際に行われていたのと同じやり方(昔の生産方法)でえびせんべいを焼き上げる体験をしたのだと気付く来場者もあろう<sup>14)</sup>。

## V. 事例研究工場の共通点—結びにかえて—

本研究で事例研究の対象とした四社が設置している公開型工場には、いくつか共通点がある。単刀直入に述べると、その最も重要な特徴は「見せてやっている」という意識よりも、事前の思いとして「見てもらいたい」、事後の思いとして「見てもらって、ありがたい」ということが強く伝わってくるということである。

すなわち工場を公開し来場者を多数集めるために、本気で投資を行って快適に過ごせる空間を形成し、充実したホスピタリティや体験プログラムを用意している。このため、各々特有の個性というのはもちろんあるものの、一概に言えるのは工場にありがちな無機質感や殺伐とした雰囲気とは全く異なる空気に包まれているということである。またそのような取り組みをホームページ等で主要なコンテンツとして扱い積極的に訴求している。そして実際、来場者した人にはおもてなしをもって接し、良き思い出が形成されるように組織的に努力している。

たとえば、これら食品メーカーの公開型工場では、試食用の自社製品が比較的多量に用意されている。しかも試食したら、商品を購入しなければならないという心理的な圧力(プレッシャー)もない。試食して、ただ単においしかったというだけで構わないという態勢、気まずさを感じなくて済む雰囲気になっている。端的に言えば、商品を「買ってもらう」ための試食品ではなく、「知ってもらう」ための試食品あるいはおもてなしのための試食品という感じを受ける。さらに伊那食品工業、えびせんべいの里のように、無料でお茶ないしコーヒーを提供している工場もある。こういう態勢からは、工場を「見せてやっている」という意識ではなく、工場を見に来てくれたことに対する感謝の気持ちが伝わってくる。受け留め方や感じ方には多少個人差があるか

もしれないが、場内に人間的な「温かみ」があるので、居心地も良い。

また工場見学との関連でなされる体験、その前後における経験も充実するように、各種のスペースや施設が併設され、一部の企業ではアミューズメント(アトラクション)の要素も取り入れられている。総合的な魅力のなかに工場見学が含まれるという形になっており、工場見学以外の目的で訪れた消費者がついでに工場を見学していくという可能性も確保されている。

具体的には、伊那食品工業では、工場の周囲が植栽と芝生、写真ギャラリー、美術館、和食処やレストラン、水汲み場、美術館、その他からなる「かんとんばばガーデン」として整備されている。春華堂では、うなぎパイをモチーフにしたキャラクター「うなくん」がうなぎパイに関する種々のエピソード、その他を映像で紹介するシアターが設けられているのに加えて、「わくわく感」のあるトンネル型の庭園ゾーン、オリジナル・スイーツが味わえるカフェが置かれている。一方、ふくやでは博多の文化を紹介する博物館「ハクハク」が併設され、「祭」「食」「工芸」の各展示ゾーン、体験工房、明太子に関する学習コーナー、沿革コーナー、カフェが設けられている。そしてえびせんべいの里では、えびせんべいを自分で焼く体験コーナーが設けられている以外に、えびせんべい作りの歴史等を学べる資料展示コーナーがある。こういった付帯施設の設置、おもてなしやアミューズメントが、消費者や取引先、地域住民とのコミュニケーション重視という明確な意識、すなわちこれを表明した社是や明文化したコーポレート・メッセージないし経営理念のもとで実践されているというのが四社の特徴である。

こういう形でブランディングを進めている食品メーカーは現段階ではまだ少ない。しかしながらブランディングにおいて製品の安全と安心感が決定的に重要である一方、実体験をとまなわない広告宣伝等のこれに関する訴求力が限定的であることを考えると、食品メーカーにおいて現実的で有効性の高いブランディングのアプローチは自ずとこういう形になると考えられる。すなわち四社の取り組みは食品メーカーにおける一つのあるべき姿、ブランディングの方向性を示していると言えるだろう。



## 脚 注

- 1) 食品トレーサビリティ開始時の一つの趣旨は、「安心して食品を食べるために必要な情報開示」(越塚・坂村, 2005, 353), つまり能動型安心の確保にあった。一方, 不安については, 何も知らないことによる無知型不安と, 何かを知ったことにより生まれる能動型不安があるという(吉川・他, 2003, 6)。なおここで「生産体制」ではなく「生産態勢」としたのは, 設備やライン等のハードだけでなく, 生産上のポリシーや作業方法, 従業員訓練の状況など広義のソフトを含むためである。
- 2) ハメル及びプラハラード(1994)は, 未来に向かって企業を成長させるためには, 企業の中心的アイデンティティをドメイン(事業領域)ではなく能力, 特にその企業の事業活動を根底で支えている能力, あるいは顧客に高い付加価値を提供しうるその企業にとっての中核的な能力である「コア・コンピタンス」とする必要があると説いている。そして彼らは企業の能力をコア・コンピタンスと見なせる条件として, 次の三つを挙げている(Hamel & Prahalad, 1994, 204-206; 邦訳, 260-264)。第一に, コア・コンピタンスは顧客に認知される価値を他の何よりも高めなければならない。言い換えれば, その能力があるから当該企業は極めて高い付加価値を顧客に提供できるというものでなければならない。第二に, コアの企業力として認められるためには, 他社にはあまり見られないユニークな能力, 独自性の強い能力である必要がある。逆に言えば, どの企業にも見られる能力, 業界のどこにでもあるような能力はコア・コンピタンスとは見なせない。その企業ならではの能力というものでなければならない。第三に, その企業力に基づき, 新製品や新サービスの具体的なイメージが描けなければならない。言い換えれば, コア・コンピタンスの一つの重要な機能は, 新製品・新市場への参入の基礎を形成するということである。
- 3) 本項の記述は2014年から2015年にかけて4回訪問調査を実施した際の知見に基づく(直近訪問は2015年7月)。
- 4) 事前予約の際に希望すればコンシェルジュに場内を案内してもらってもできる。
- 5) トンネルの天井部分は竹が組まれたようなデザインである。床は両側が透明で, 下に枯山水の白砂が見え, 中央部分が通路になっている。錯覚で通路は浮いているかのように見えるので, 前を歩いている親子連れのベビーカーの車輪が通路から外れると最初のうちはどきっとさせられる。
- 6) シアターのコンテンツ等は2015年10月訪問時点。
- 7) 製造直販を保持する理由に関して創業者の川原俊夫は次のように述べている。「うちの明太子は生もの。お客様に一番おいしいときに食べていただくため, 卸や委託販売はしない。自分で責任の持てるものしか売らない。お客様には, 直接うちの店で買っていただきたい」(川原, 2013, 80-81)。
- 8) こういう消費者志向の裏にある思いを川原(前掲書)は次のように述べている。「商売は, 単なる品物と代金の交換ではない。そこにおもてなしの心があってこそ成り立つものだ。それでこそ, お客様はふくやで買ってよかったと感じ, ファンになって



くださる。『商売の神髄はファンづくり』と言い換えてもいいのではないか(川原, 前掲書, 130)。

- 9) シアターに入ってすぐの右横の壁に黄色の専用めがねがかけられており, これをかけると迫力の映像が見られる。なおハクハクの入り口前には博多祇園山笠で担がれるものと同じ大きさの「ひき山」が展示されている。
- 10) 展示内容等は2015年10月訪問時点。
- 11) この施設(花の里・ハーツガーデン)は筆者訪問時には休園中であった。
- 12) 体験の流れとしては, 受付で手袋と帽子を受け取って着用し, 生地をもらったら焼成機に向かう。生地を鉄板中央に盛るようにして流したら, もう一枚の上側鉄板の取っ手を持ち, これをゆっくり下ろして生地をプレスする。次に下側の鉄板にぶら下がっているレバーを上側鉄板の取っ手にかけてハンドルを回し, 上下の鉄板を締め付ける。焼き上がるまでにかかる時間は3分ほどで, 焼き上がりはブザーで知らされる。プレスとは逆の作業, すなわちハンドルを反対に回して上の鉄板をあげて, せんべいを取り出す。焼きあがったせんべいは30センチほどの大きさである。体験者は好みによってこれにソースやしょうゆで味付けをしたり, お絵描きをしたりする。乾燥機でこれを乾かせば出来上がりである。この自分だけのオリジナルせんべいは休憩コーナーですぐに食べることもできるし, 思い出の品として持ち帰ることもできる。
- 13) 「工場これな〜に」では工場内で使われている機械の名前, 役割と仕組みが紹介され, 「えびせんべいができるまで」ではえびせんべい生産における各工程の内容が解説される。なお一部のコンテンツには, 焼成工場前のビデオと同じキャラクター「えび福丸」が登場する。
- 14) 展示内容等は2015年11月訪問時点。

#### 引用文献リスト

- ふくや50周年記念実行委員会(1997)『博多明太子物語ーふくやの50年ー』。
- Hamel, Gary and C. K. Prahalad(1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts (一條和生訳『コア・コンピタンス経営: 大競争時代を勝ち抜く戦略』, 日本経済新聞社, 1995)。
- Hughes, Mark (2006) *Buzzmarketing: get people to talk about your stuff*, Portfolio, New York (依田卓巳訳『バズ・マーケティングクチコミで注目を確実に集める6つの秘訣ー』, ダイヤモンド社, 2006)
- 伊那食品工業(2014)『COMPANY PROFILEー会社案内ー』。
- 川原健(2013)『明太子をつくった男ーふくや創業者・川原俊夫の人生と経営ー』, 海鳥社。
- 吉川肇子・白戸智・藤井聡・竹村和久(2003)「技術的安全と社会的安心」, 社会技術研究会『社会技術論文集』, 第1巻, 1-8。

- 越塚登・坂村健(2005)「食の安全・安心を実現するためのユビキタスコンピューティング技術」, 『電子情報通信学会誌』, 第88巻5号, 349-354.
- 二瓶喜博(2003)『うわさとくちコミマーケティング』(第2版), 創成社.
- Rosen, Emanuel(2000)*The Anatomy of Buzz: How to Create Word-of-Mouth Marketing*, Doubleday, New York (濱岡豊訳『クチコミはこうしてつくられるーおもしろさが<sup>3</sup>伝染するバズ・マーケティングー』, 日本経済新聞社, 2002).
- 高巖(2013)『ビジネスエシックス』, 日本経済新聞出版社.
- 塚越寛(2004)『いい会社をつくりましょう』, 文屋.
- 塚越寛(2009)『リストラなしの年輪経営ーいい会社は遠きをはかりゆつくり成長ー』, 光文社.