

4代目豆屋のつぶやき

吉田直斗
(吉田ピーナツ食品株式会社)
代表取締役社長



「吉田ピーナツ食品 株式会社」という会社の説明を手短に申し上げますと、110年ほど前、私の曾祖父である吉田音五郎が「食っていくため」に創業したと思われ、80年ほど前に現在の土地で豆菓子を作り始め、図らずも現在に至っている会社です。私は、その会社の4代目社長となります。「よくある生い立ちですね」と言って頂けると安心です（笑）。

豆・ナッツ業界における自社

自社の話をするにあたり、業界全体の情報もお伝えした方が全体像を掴み易くなるかと考えました。「豆・ナッツ業界」とは、主原料である落花生やアーモンド・くるみなどを仕入れ、焙煎・フライ・味付け等の加工を施し、小分け包装したものを自社で販売あるいは流通業者に納める、若しくはこれらの工程の一部を生業とする会社を総称したものと勝手に定義しております。2022年現在、①売上1億円以上の会社で300社以上、②売上10億円以上の企業で50社前後、③シェア10%程度・売上200億円以上のリーダー的位置付けの企業が3社、という比較的業容の拮抗した会社がひしめく構造です。この業界で、当社の規模は10位前後という微妙な位置に存在します。

真っ暗な雰囲気から一変した外部環境

かつての自社は、落花生・そら豆・天津甘栗といった主原料を中国に大きく依存していました。2005年、当時31歳の私が家業に戻って間もなく、まさにその国との関係悪化が始まりました。冷凍餃子事件、主原料の残留農薬問題、政治的な衝突といった事象が次々と起こり、自社と業界は大ダメージを受けました。その後、直接の影響は少なかったものの、リーマンショック、東日本大震災と全ての雰囲気が暗くなる中で「私の役割は、この会社を穏便に閉じるのか」と真剣に考えました。

ところが転機は突如訪れました。2012年の半ば、アーモンドが美容と健康に良いとの情報が広まり、その他のナッツ市場も急伸しました。落花生商材がメインであった当社にも、ナッツ商材の注文が殺到、短期間のうちに決算数字が息を吹き返すほど急激なものでした。自社の努力や意思とは関係なく、会社運営の方向性を大きく変える必要が発生しました。

自社のものごとを前には進めてみたものの

増加する受注に対して、会社を挙げて地道に努力を重ねました。設備投資、労働環境改善、システム投資、新商品開発、物流改善、等。その結果、5年ほどで売上は3倍程度の60億円を超すまでになりました。勿論、運転資金・設備資金を商工中金様に支えて頂いたことも大きな要因です。昨今のコロナ禍において、食の需要がスーパーマーケットなどの量販店に集中した

ことで、自社の経営数値は安定したものが残ることとなりました。しかし、浮かれた気分で見直ししてみると、実は業界内での自社のポジションは、殆ど変わらないものでした。当然ですが、追い風環境は同業者の誰にとっても同じでした。

業界の悩み—その1：利益は相場次第？

この数年、自社も同業他社も、そこそこの利益を残すことはできたものの、主たる要因は相場の動きによるものです。商売の構造を刷新したことによるものではありません。現在の構造での問題点は次のようなものだと考えています。

- ①商品原価に占める原材料費比率（主原料のみ）が非常に高く、50%以上になることも多い。
- ②大口顧客である全国スーパーやコンビニエンスストアの交渉力は強大で、価格コンペの上に原価計算書まで開示したPBや留め型商品の取引価格は、製造会社にとって魅力に乏しい。
- ③為替相場とナッツ相場価格が掛け合わされる原料価格は、1年以内で30%以上変動することも珍しくない。
- ④納入価格を値上げ改定することは極めて困難。ちなみに値下げはすぐに受諾。
- ⑤同格の同業者、品質も代替可能なものが多く、同業者間で値上げに対する警戒感が強い。

結果として、ひとたび商品供給が始まった後、利益が出るかどうかは商品相場と為替相場の動きに委ねられます。ただし、原材料費の振れ幅が不確実であることを言い訳にし、モノづくりや品質安定の努力を怠った場合には、確実に未来がありません。

業界の悩み—その2：スケールメリットを得にくい？

市場規模が小さい、差別化要因が少ない、繁忙期や賞味期限が生産ラインに制約を課す、商品の原価構造が良くない、顧客の求める細やかな要望に対応せざるを得ない、といった複数の要因によって、この業界ではスケールメリットを得にくいと個人的には考えています。TVCMや販促活動費用を投入できる原価構造の大量生産商品も存在し難い状況です。たとえM&Aで何社かを統合しても「買い手」の交渉力に対抗し得うる力や、生産効率の向上を望む規模まで達することが困難です。シェアを追求する活動がコストに見合わなそうです。

業界の悩み—その3：競争・淘汰が進むものの相当な時間を要する？

この数年の豆ナッツ業界の活況を見られて、一部では新規参入する業者さえ現れていますが、トータルでは業界の会社数は減少しています。競争・淘汰の最終局面の様子は… 少々生々しいので、ここでは省略致しますが、これまで自分の目で見えてきた顛末は、「生き残った側の会社たちも相当に体力を削がれ、次の打ち手に遅れが出たことは否定できない」ものでした。容易に「競争・淘汰」を選択することはできず、同業者数が目に見えて減少するには相当な時間を要することが予想されます。少なくとも私が生きている間には大きな環境変化はないと考えます。

今見えるもの

このような経緯や背景の中で、悲観的な気分支配されると「業界リーダーではない限定的な選択肢しか持ちえぬ自社が、競争力と活力を徐々に奪われ、縮小・敗退していく姿」が見えてしまいます。激しく大きな流れの中で、自社だけが最善の努力をしても、どれほどの影響力を持ち得るでしょう。一方、楽観的な気分が漂うと「何かしら隙を突く商売や顧客を見つけ、生き残っている姿」が見えることもあります。

現状「まめにまじめな」会社は機能しているようです。大正の時代に「とりあえず食べていくため」に発生した組織が、昭和と平成の時代を生き延びるご縁を頂き、令和の時代にSDGsやESGなどと整合させる機会を与えられた幸運は、認識せねばならないと感じます。

結論のない、つぶやきを並べてしまいましたが、また似た境遇の方々、知見をお持ちの専門家の方々と、様々な場で交流できる機会がありますことを願っております。