



COMPANY INTERVIEW

企業インタビュー

ソントンホールディングス株式会社

明るい未来を目指せ 若手が主導する究極の現場力構築活動 「SSI活動」

1960年の発売以降、半世紀以上の長きに渡って、日本の食卓で愛され続けてきた、超ロングセラー商品ソントンファミリーカップシリーズ。親子孫3世代で愛用されているご家庭も多いのではないだろうか。その製造・販売を行うソントンホールディングス株式会社の創業者・石川郁二郎氏がピーナッツバターの製造を始めたのは1942年。師と仰ぐアメリカ人宣教師J・B・ソントン氏から、ピーナッツバターの製造技術と、栄養状態が悪かった当時の日本人のために、ピーナッツバターの製造で役に立ちたいという思いを引き継ぎ、事業を立ち上げたことが現在のソントンホールディングスの礎となった。そしてその社名は郁二郎氏が尊敬したソントン氏に由来するものだという。以来事業を通じた健康的で豊かな食生活の実現というテーマは同社の変わらぬ想いだが、企業理念「人と技術の力で世界の人々の健康と豊かな食文化の発展に貢献する」に示されるように、その想いはさらに大きく拡大している。このように幾多の時代を経て、さらに成長の道を歩み続ける同社では、今一度メーカーの原点に立ち戻ることを目指しており、現在その中核を担うべき生産部門のコンサルタントの育成という重要な取組みを推進している。今回の企業インタビューではソントンホールディングス株式会社の人材育成を中心とした改善活動の取組みについて、生産事業本部長 執行役員 丹羽 昭吉氏、生産事業本部 副本部長 執行役員 石岡工場 工場長 結城 馨氏、人事総務部 部長 清水 章司氏、石岡工場 製造1課 A2班 班長 井野口 民弥氏からお話を伺った。

◆まずソントンホールディングスの会社概要について お聞かせください

丹羽氏 弊社の創業経緯としては、大正時代に兵庫県中心に布教活動をされていたJ・B・ソントン氏が深く関係されています。同氏は当時の日本の農村部の状況を見て、非常に栄養不足であると感じられ、アメリカの製造技術で作ったピーナッツバターを、栄養補給のために提供する慈善事業と教会運営の資金として販売事業に活用していました。ソントン氏の弟子であった創業者の石川郁二郎は、その活動に非常に感銘を受け、事情がありアメリカに帰国することになったソントン氏の活動を引き継ぎ、ピーナッツバター作りを事業化し、それが弊社の起源となりました。当初は甘くないピーナッツバターの販売をしていたのですが、その後1952年に現在の弊社のピーナッツクリームに近い、少し白濁した甘いピーナッツバターの開発に成功し、コッペパンを販売しているパン屋さんに業務用として販売していたところから、事業として軌道に乗ってきたという歴史があります。その後1960年には家庭用の紙カップが出来て、以降続けてジャムなどが発売されました。弊社の事業は大きく分けて2つあります。一つはBtoBの業務用の事業で、大手企業から町のパン屋さんまでを対象にして、フィリングと呼んでいるパンの中身を販売しており、付加価値創造ビジネスを通じてソントンブランドの認知を拡大しています。そしてもう一つは家庭用の事業です。家庭用の紙カップ「ファミリーカップ」は来年で発売60周年。ピーナッツ、イチゴ、チョコ、オレンジは不変で60年選手です。現在の販売割合はピーナッツ、イチゴが同数でその次がブルーベリー、チョコの順。最近はその下にカスタードが続いていて、カスタードは当社ならではの技術力を評価いただきウエイトが増えています。



生産事業本部長
執行役員
丹羽 昭吉氏



事業割合は家庭用2割、業務用8割となっていて、家庭用では弊社の場合、元々お得なカップというイメージがあるため、経済状況がデフレ志向になった時、瓶入りなど高価格ゾーンは上げにくいのが実態です。そのため

やはり軸足はきちんと、家庭用のジャムと業務用のフィリングに固めた上で、販売されるパンの種類が昔とは比べ物にならないほど増えていることから、その需要に対する業務用の構成比を拡大させています。業務用のフィリングでは大手企業が作られているパンの中身が圧倒的に多いのですが、それ以外にも街のパン屋さんが店で絞ったり、中に詰めたりするものも作っています。

◆長い歴史における経営の転換点についてお聞かせください

丹羽氏 弊社の経営の転換点としては元々業務用からスタートした会社なので、家庭用のものを手がけたことが一つの転換点だったのかなと思います。私が入社したころは、業務用6割、家庭用が4割程度でその比率を半々にすることを目指していました。弊社では創業以来ずっと業務用の比率が家庭用より高い状況にありますが、元々業務用の品種は現在の4分の1程度でした。しかしCVSとのお付き合いの中、メニュー展開のサイクルがどんどん速くなり、同業者の間でもこのスピードにどこまで付き合っていくのかという議論が交わされていましたが、弊社は甘さ、辛さなど、CVSの色々なこだわりオーダーメイド的に丁寧に応えていこうという方針をとりました。その結果現在の業務用はものすごく品種が増え、それを造るための原料も増えました。CVSとのお付き合いの中から業務用ビジネスが拡大してきたこの20年～30年の流れもある意味大きな転換点であったと思います。

また食品メーカーとしての安心・安全への取組みという観点から考えると、弊社は原料であるピーナッツに関して品質面で過去に大きな壁に当たったことがあります。メディアの報道などでも取上げられ、経営的にも一時非常に厳しい状況となりました。しかしこの苦境を実質1年で乗り越えて、当時の経営トップであった前社長の指示により、原料に対する品質の裏づけを行う研究を徹底することになりました。この取組みは品質基準を厳格化し、安心・安全の軸を確立しようという大きな転換点であり、歴史的に優秀な技術者が育成されてきた背景にもなっています。現在弊社の原料に対する規格は厳しく、それに対する検査基準や現場でのインスペクションなども非常に厳格に行っています。私はこれが現在まで弊社が独立企業として70年以上継続できた大きな力になっていると考えています。

また業務用ビジネスでCVSから採用をいただくと、一時に何十トンという単位のオーダーがありますが、その際最も求められるのがトレーサビリティです。イチゴにしてもピーナッツにしても基本的には、この原料は何処

と何処で集めて作ったものかということも明確に発信できる原料を確保しなくてはならず、工夫しながら世界中から原料を集めています。安全基準に沿ったものを集める必要があるため、使えるものも限られますし、当然風味や味の要求も満たしたものでなければなりません。CVSは色々な情報を持っていて、その情報に基づいたニーズが非常に高いところまでいっているのです。そういうものに応じて、なおかつトレーサビリティの面から安全なものも確保していくことが、今一番の課題と言えます。CVSの拡大と共に弊社も成長してきたと考えていて、彼らの高いレベルの要請をクリアできることがある意味で会社の力なのかなという理解をしています。そして、この経験を活かして、別の角度で高水準を求められる外食関係の会社とも今少しづつお付き合いが広がってきています。元々2013年のホールディングス設立のタイミングから、パンに軸足をおきながらも、多角的に供給できるゾーンにトライアルするという方針を掲げて、現在の中計でも打ち出しており、それが今、少しづつ実を結びつつある状況と言えます。

◆グローバル展開の状況についてはいかがでしょうか

清水氏 海外事業に関してはまだまだ足を踏み入れた段階で、まずはインドネシアに工場を設置し、中国では合弁先の工場に設備を入れ展開しています。インドネシアを中心に、周辺のASEAN諸国に展開していく戦略で、当初インドネシアを中心にパン市場でのビジネスを展開するイメージを持っていたのですが、実際に行ってみるとインドネシアのパン市場の商品単価が非常に低いということがあって、現状ではパンより洋菓子の方に需要を見出して、カスタードクリームが展開が広がっている状況です。当社の場合パンはやはり菓子パンですが、菓子パン文化というのが今後インドネシアに定着するのかもしれないということを慎重に見極めていく必要があると考えています。PT SONTON FOOD INDONESIA



◆コンサルティング導入時の課題、背景とはどのようなものだったのでしょうか

丹羽氏 技術力、品質、コストという製品に求められる力の中で、技術や品質はある程度のレベルで出来ているのですが、生産段階においてコストを追求する大きなテーマ付けが少し中途半端かなと考えていました。もち

ろん機械化や効率化など、ポイントの作業はやっていたのですが、これを体系的に大きな筋書きで行うという整備はあまり進んでいなかったのが実態でした。このような状況下、現場の統廃合、稼働率の問題などを色々改善すべきテーマがあると考えている中、先に稼働率の整備から入ってしまったため、若干現場の負荷のバランスが悪く出ている時期があり、その際弊社にとって本当に必要な生産性とはなんだろうということを考えました。その結果、現場メンバーの力量を見極め、可能性を引き出す機会をより増やす考えに至りました。まず最初は様々なコンサルティング会社のセミナーに参加し、関連する書籍も読み、実際に現場に来てもらったり、会社で打合せしたりと、色々やってみたのですが、提案としてはコンサルタント主導により、実際の現場で指導を行って、改善を進めていくという主旨のものが大半でした。もちろんある意味外部の力を借りることは必要なのですが、私が考えていたのは、コンサルタントが指導するようなことが出来る社員を自社内に育成しようということ、そういうことが実現できる当社の目線に近いパートナーを模索していました。今回のコンサルティング導入は言わば社内コンサルタント育成が大きな目的となっていたのですが、テクノ経営のコンサルタント・佐竹さんから提示されたテーマが「若手が主導する究極の現場力構築実践活動」であり、私が考えていたことと合致すると判断し、コンサルティングの依頼を決断しました。

◆今回活動の対象となった生産部門の概要についてお聞かせください

丹羽氏 対象となる事業所は石岡、大阪、宮城、和田山の4事業所で、石岡と大阪のラインは連続生産ラインで主にカスタードクリームの生産を担当。宮城と和田山は小規模なタイプのバッチ生産ラインでジャムの生産を担当しています。ライン単位でその役割が決まっていますが、原料はなるべく共有できるようにしています。弊社の生産部門では石岡工場が稼働の歴史では一番古く、工場として本格的な生産をスタートした発祥の地でもあります。この地に構築した理由は、昭和30年代当時石岡が落花生の産地であったことに起因しています。石岡工場外観



◆生産部門の文化・風土についてお聞かせください

丹羽氏 私が生産部門を担当するようになって5年ぐら

いになります。以前営業の部署から見ていた時に感じていた印象は、一つは閉鎖的でなかなか姿が見えないということで、もう一つは非流動的で人があまり出入りしている感じがしない、人の活性化というのが感じられない雰囲気でした。ただ職人気質であり、いい意味ではプロ集団的に見えていて、たまに工場に行くと、現場の人たちの動きには大いに感心させられたのですが、逆にそれは人に紐づいていることであり、それが本当に組織の力になっているのかと考えていました。

結城氏 現在私が担当している石岡工場は建屋がA棟とB棟、1課と2課というように分かれています。それぞれが別の工場のような雰囲気がありました。丹羽生産本部長が工場長を担当されて以降、私も含めて3名全員が営業出身という状況が続いて、生産部門とは違う感性で少し組織を動かして、交流などしようと考えてきました。



生産事業本部
副本部長 執行役員
石岡工場 工場長
結城 馨氏

今回のコンサルティング導入に際しても、本部長、事業所長どちらも動くことを厭わないので、各事業所に行って、いろんな層との人的交流も図って、話し合いができるような場を持つことができました。また以前は課長クラスしか人事異動が無かったのですが、ここ数年で担当者クラスの人事異動も始まっています。

丹羽氏 元々石岡、大阪は一つの企業の工場でしたが、宮城、和田山は後からグループに入った工場で、人事制度も運用方法も違っていました。グループとしての成長を考えた時、ここをそろえていく必要があると考え、人事総務部の協力も得て、幹部だけではない人的交流を行うことを始めました。現場で悩みを抱えている人間を、他工場でいい事例があるなら習ってくるというような取り組みを3年前ぐらいから始めたのですが、その中でも期間が短すぎて充分学びが得られないという声もあり、グループとして学びの部分の一つの流れにしないと、きちんとした成果を中に取り込めないという課題をずっと持っていたため、一度きちんとした学びに大きな投資をするしかないと考えていたことが今回のコンサルティング導入につながっています。制度など外枠の整備は並行して進めていたため、後はこれに人がちゃんと乗っかることが必要であり、そういう意味から今回の活動は大きな流れを作っています。制度も少しずつ整備して働きやすい環境になってきているし、実際に現場で働いている社員が、会社には色々な可能性があることを感じてもらえればと思っています。

◆今回の活動には経営幹部の方も積極的に参画されているとのことですが

丹羽氏 弊社の活動は独特で、どこの事業所の活動にも4拠点の幹部がオブザーバーとして必ず参加し、場合によっては細々としたセッティング等の雑用を行うこともあります。これは幹部もコンサルタントから吸収できるものは吸収しようという考えから来ていて、幹部は吸収、若手は定着という2面的に活動を進めています。空き時間、機械の稼働率など、日々の課題の数字は出ますが、もう一度リセットして根本の理論をやり直さないと大きな意味で、改善の持続性が無いだろうと考えているため、若い人は先ずは現場に出て、現場の人間と話しをしながら、目標を達成していくための色々な施策を実施し、幹部は全体像を見ながら、ここをポイントとして攻めれば改善できるのではということを中心に検証するという2面性が今回の狙いです。これは最初からコンサルタントにもお伝えしていて、幹部の移動コストも馬鹿になりませんが、それをさておいても、この方法がベストであると考えていて、これが当社の取組みの特色と言えます。

◆石岡工場の現場で実際に活動を推進していく立場として活動の状況をお聞かせください

井野口氏 工場内ではこれまで他部署に対しての改善提案などは言いにくい雰囲気でしたが、今回のプロジェクトでは各人が普段思っていることを実践する良いきっかけになったと実感しています。活動当初、ターゲットラインを担当する現場の人たちの間には、何で自分達のラインが対



石岡工場 製造1課
A2班 班長
井野口 民弥氏

象なんだというような感じもありました。そのあたりを事務局メンバーが色々試行錯誤し、工場長からアドバイスなどもいただきながら、徐々に輪になっていったような気がします。最初は事務局主導で進めて行ったので、実際に活動を進める人たちには色々な想いがあったと思います。自分の説明力も不足しており、ターゲットラインだけに負荷がかかり、人を減らすことが目的ではという風に誤解され、言い合いのようになることもありました。しかし活動が半年ほど経過し、掲示しているラインのスコアボードを見て、これだけ上がったんだという声が聞こえるようになり、じゃあ次はこうやってみようかと逆に現場から提案をもらえるようになってきました。この頃から現場の活動への理解が得られてきたと思います。



結城氏 「伝える力」というのが、私もこの活動で勉強になった部分で、相手のレベルに合わせて説明することの難しさを実感しました。当初事務局メンバーはコンサルタントから習った手法を、ダイレクトに現場に伝えてしまっていて、現場の人間は今やっている作業の方法が一番いいと思ってやっているの、それを変えられることにもものすごく抵抗があるのです。そこをまともに、ここがだめだから、こう変えますという風に進めてしまったので、反発を受けたんだと思います。

井野口氏 コンサルタントの佐竹さんから教わった中で「場作り」というのがありますが、それに失敗していることに後になって気づきました。自分の説明不足もあって対立的な場作り、言い合いの様な感じになっていました。それらを解消して、お互いのわだかまりが取れ、改善に前向きになることが出来たのが、半年を過ぎてからで、成果が見える化できて、改善の効果をみんなが実感できたことが一番大きな要因だと思います。元々現場は品質の良い製品をつくることに改善活動が障害になると思っていたようなのですが、実は改善を進めることで、品質面でも良い成果があることを理解してくれて、最後には当初言い合いをした人間からも色んな改善の提案がもらえるようになりました。今は現場の考え方や提案内容についても変わってきていると思います。一つ感じているのは、活動で無駄な作業について学んでいる中、空歩行というのがあるのですが、それが日常的に無くなってきました。例えば休憩から戻ってくる時にも、材料を運びながら戻ってきたり、手ぶらで行くようなことは無くなってきている、そういう意識の変化が起こっています。

◆活動推進の上で工夫した点を教えてください

井野口氏 集まったメンバーがすごく個性的だったので、誰かまとめ役がいなくてチームとして成り立たないように感じました。自分はメンバーの中で一番年上でしたが、メンバーのモチベーションを上げるために、各人のいいところをまず探して、好きなものなどを調べて、コミュニケーションをとって、ついでに活動でこんなことをお願いできるかなというように進めて行きました。これまで仕事でしか関係が無かったのが、今回のプロジェクトを通じて若手リーダーの中に絆のようなものが出来てきたよう

に思います。当初はばらばらだったメンバーが今は忘年会でもやろうというように意気投合する関係になってきています。現場で人の作業を見ていて、手待ちが多いなどの専門用語も自然と出るようになってきて、人の作業への関心も以前より高くなっていると感じます。

◆1年目の活動結果についてはどのようにお考えですか

丹羽氏 1年の活動を通じて格好はだんだんつくようになってきましたが、その数字が身になっているのかということと、本当に結果として出るのかなということには半信半疑で、正直まあ格好だけでもしょうがないかなと思っていました。ところがA3ラインという今回のプロジェクトのターゲットラインの成績は、トップクラスの良い結果でした。もちろん生産量増減の影響は大きいのですが、それを抜きにした労働生産性においても、高い位置にあって業績に反映できている。これは石岡工場以外の工場も同じ状況で、ターゲットラインは全て業績改善出来ているし、ターゲットラインだけでなく工場トータルとして見ても良い結果となっていました。この手法がどんどん広がってくれればと思っていますが、そんなに簡単ではないこともわかっているので、継続していくことが大事と考えています。そのためこれは最初から案を出していたのですが、今回の活動の1期生は全員新たに作り出した生産管理チームに入れることにしました。彼らにはターゲットラインを自分達でテーマ付けしてもらい、この活動を生産部門の習慣の一つ、仕事にしてしまおうと考えていて、2期生もそうなります。トップだけは幹部を置いています、チームのメンバーには、今までやってきた目線と活動を活かしながら、自分達が得た気付きをどんどんテーブルに持ち寄せて自由に活動を進めてもらい、その成果が出たところはどんどん評価していく。そういう流れを活動1年目が終了した時点で作って、生産管理チームを組織に織り込むということにしました。正直これを1年目でやるか2年目でやるかという議論はありましたが、事業所長とも相談して、せっかく盛り上がっている時に一気に組織化しようという判断になりました。現在すでにその取組みがスタートしていますが、1年目の活動報告会の内容を見ていて、いけるかなという気持ちになりました。

結城氏 1年目の活動報告会でホールディングスの代表が最後に石岡に関しては、活人化でこれだけ数字が上がるんですねとコメントしてくれました。これが事業所の代表としては一番嬉しかったことです。報告会の最後にコンサルタントの佐竹さんとも話しをしましたが、会社にとって活人化の手法を学ぶというのは企業の財産として

残っていくので、これが一番の収穫だと考えています。

◆2年目以降の活動の目指す方向性についてお聞かせください

井野口氏 2年目の活動では、基本的な手法から着手してもらって、いろんな側面から会社の利益につながるような活動に取り組んでいってもらえればと考えています。自分も積極的に次のメンバーの話し合いの場に参加するようにしようと思っています。

結城氏 1期生が学んだことを、2期生にうまくつないでいくため、先日引き継ぎを兼ねたミーティングを行いました。ミーティングのやりかたをもっと自由な環境で実施できるようにしたいと考えています。また2期生からは佐竹さんの提案もあり各チームに女性を入れました。これも効果があって1期生よりだいぶ早いペースで活動が進んでいるし、チームとして早くまとまっていっているよ

うに思います。

◆最後に中長期のビジョンで生産部門の目指す方向性についてお聞かせください

丹羽氏 安心・安全の絶対的確保、アイデアやニーズをきちっと現場に取り込める開発力、コストをきちっとアウトプットすること、この3つは大方針として今後も変わりません。変わるのは、キャパシティマネジメントの観点から、今後求められるニーズに適合した、より高いレベルの生産拠点の構築にあります。「理想の現場とは」ということを今関係者の中で色々意見を聞き始めているところで、持っている強みを増幅し、弱みを克服することでより高い持続性を備えた現場を新たに構築する、これが今の大きなタスクになります。

◆本日はありがとうございました

インタビューにご対応いただいた方

ソントンホールディングス株式会社

生産事業本部長 執行役員	丹羽 昭吉 氏
生産事業本部 副本部長 執行役員 石岡工場 工場長	結城 馨 氏
人事総務部 部長	清水 章司 氏
石岡工場 製造1課 A2班 班長	井野口民弥 氏



左から：清水氏、丹羽氏、井野口氏、結城氏

企業概要

商号	ソントンホールディングス株式会社
創業	2010年8月
代表者	代表取締役社長 石川 紳一郎
本社所在地	東京都江東区東陽6丁目3番2号イースト21タワー
従業員数	528名（グループ連結）2019年3月31日現在

SONTON

担当コンサルタント

株式会社テクノ経営総合研究所 佐竹 陽一

大手電機メーカーにて研究開発から設計、製造技術、営業技術、技術管理、商品企画、事業企画など、『モノづくり』の現場に様々な角度からリーダーとして携わる。現場を巻き込んだ変革の陣頭指揮を取るとともに、新規事業プロジェクトにおいて、責任者として関連セクションを統括し、数多くの業界初製品を開発、事業の垂直立ち上げを実現する。その後、原価低減、現場改善などの成果を上げた後、現職に至る。



現在の姿を客観的に提示し、ビジョン実現に向けた道へと導く

「テクノ経営の1日工場診断プログラム」

1 「テクノ経営の1日工場診断」とは

- ▶ 現場主義に基づき貴社工場内を調査分析し、その特性やレベルを評価して、「あるべき姿」を明確にします

2 「テクノ経営の1日工場診断プログラム」4つの特色

- ▶ 生産部門をはじめ、設計・開発、購買・調達など全ての部門の診断が行えます

POINT
1



工場診断当日は1日で実施

「見るべきポイント」に精通したコンサルタントが、必要な情報を1日で把握します

POINT
2



第三者視点で現場の事実を客観的に確認

現場観察とインタビューにより過去・現在・未来の視点から課題を抽出します

POINT
3



経営層と現場それぞれを対象としたヒアリングを実施

経営者の想い、現場管理者の悩みの間に潜むギャップから、「あるべき姿」を考察します

POINT
4



フリーディスカッションによる率直な意見交換

終了時に経営層、管理職の方と意見交換を行い、提案に向けた意思疎通を図ります

3 期待される効果

- ▶ 他社事例では知りえない貴社独自の課題と解決策を知ることができます

客観的な姿がわかる

プロの目による第三者視点で自社の現状を確認できる

工場診断結果報告書

具体的な課題解決策がわかる

将来を見据えた経営課題の解決策が見えてくる

コンサルティング企画
提案書

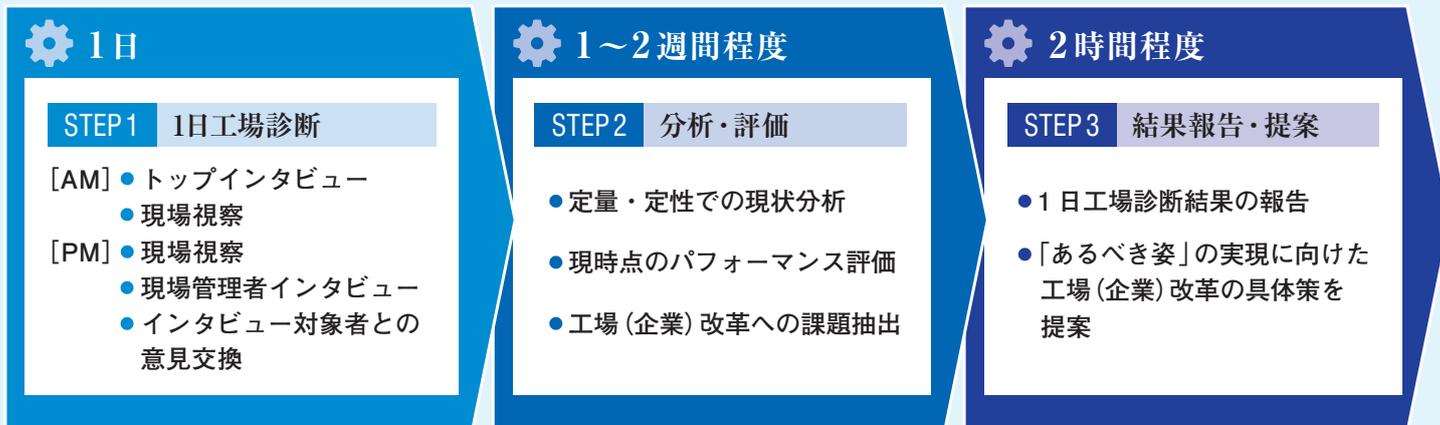
変化のきっかけを作れる

社内変革に向けた機運を醸成することができる

工場診断／報告会

4 「テクノ経営の1日工場診断プログラム」実施のステップ

▶ 三現主義に基づき、貴社の課題を定量・定性の両側面で把握します



※工場(企業)様毎に、具体的なスケジュールを事前に打合せさせていただきます

5 「テクノ経営の1日工場診断プログラム」3つの安心

▶ 1日工場診断プログラムはご負担が無い、未来に向けた有効な手段です

- 1 機密保持契約の締結** → 貴社の貴重な情報を大切に扱います
- 2 当日の操業への支障無し** → ありのまま平常時の状況を視察します
- 3 財務資料の準備不要** → 診断に際してのご負担をおかけしません

お気軽にご相談・お問合せください

「1日工場診断プログラム」の
お問合せ・お申込先

フリーダイヤル



0120-35-34-35

株式会社テクノ経営総合研究所 / 株式会社テクノ経営ウェブソリューションズ / Techno Management Consulting (Thailand) Co., Ltd.

〒540-0037 大阪市中央区内平野町2-3-14ライオンズビル大手前 TEL:06-6910-6797 FAX:06-6910-5897

URL: <https://www.tmng.co.jp> E-mail: info@tmng.co.jp