

経営者の皆様に、次への視野(スコープ)を。  
毎月、かんぽ生命がお届けします。

# かんぽスコープ

Vol.101

## 経営時流

### 娘婿こそ最強の後継者。 外部と内部、両方の視点をもつ 事業承継の切り札。



「豆腐はまだまだ進化しますよ」と語る鳥越氏。

今後2025年までの約8年間、日本の中小企業の3分の1が廃業の危機にあると中小企業庁は警鐘を鳴らします。この「大廃業時代」に救世主となる可能性が高いのが「娘婿」。

例えば最近の研究<sup>※</sup>では、婿養子が経営する企業のほうが好業績をあげていると報告されています。今回紹介する相模屋食料株式会社も、養子縁組こそ行っていないませんが、娘婿社長に迎えてから急成長し、業界トップに上りつめた企業です。娘婿による経営の強さを探るべく、鳥越淳司社長にお話を伺いました。

#### 全国に販売網を広げる豆腐業界のパイオニア。

1951年に創業した相模屋食料は、豆腐の製造販売を事業とする企業だ。「ザクとうふ」と聞けば、ピンとくる人がいるかもしれない。機動戦士ガンダムのキャラクター、ザ

クをかたどった豆腐で、シリーズ累計500万個を売り上げた大ヒット商品だ。このほかにも、チーズにそっくりな「BEYOND TOFU(ビョンドとうふ)」など、ユニークな商品が目立つ同社だが、実は絹や木綿の伝統的な豆腐の売り上げで日本一。豆腐業界としては異例の全国展開を成し遂げたパイオニア企業だ。

もともとは、群馬県内のスーパーへの納入を専らにした中堅メーカーだった同社。現在の発展を主導したのが、3代目社長の鳥越氏だ。雪印乳業(当時)に勤めたあと、前社長の江原寛一会長の三女と結婚したのを契機に、02年、同社に迎えられた。「ゆくゆくは後継者にとのことで入社しました。自分の力で事業を動かすチャンスの前に、胸が高鳴っていましたよ」

だが、「豆腐については何も知らなかった」という鳥越氏。自ら志願して、まずは製造現場に入るところからスタートした。

「ものづくりの会社ですから、現場が第一。最初の2年間は午前1時に工場に行って、ひたすら豆腐を作る毎日でしたが、この経験が今の自分の土台になっています」

#### 豆腐本来の味を追求し、画期的な製法を開発。

鳥越氏が入社した翌年、同社に転機が訪れた。かねてから新工場建設を考えていた江原社長が、本社近くで広大な土地が売り出されたのを受けて計画の具体化を提案。無謀とみた家族の誰もが反対した中、ただひとり賛成したのが鳥越氏だった。

実は、鳥越氏には秘めた思いがあった。日々、工場で豆腐作りに励む中で、「豆腐は型から取り出した直後の状態がいちばんおいしいと知った。「だったら、出来たての熱々をすぐに容器に閉じ込めれば、おいしさも閉じ込められるはず」と、従来は人手で行っていたパック詰め工程を自動化しようと考え、新しい工場に期待したのだった。「豆腐はいったん水にさらすのが当然でしたから、驚かれましたよ」

試行錯誤の末、成形後の温かい豆腐にロボットアームで上から容器をかぶせて封入する「ホットパック製法」が完成した。そしてこの製法は、思わぬメリットを同社にもたらした。

「豆腐の賞味期限は通常5日。一方、ホットパック製法だと豆腐が空気に触れる時間が短いため、それが15日に延びました。おかげで群馬から配送できる範囲が大きく広がり、販路が一気に拡大したのです」

鳥越氏は、「豆腐は誰もが食べているおなじみの食品。新しい味や食べ方を提案すれば、ポテンシャルは計り知れない」と、新製品開発にも力を入れる。クリーミーな味わいの「ナチュラルとうふ」シリーズや、主食にもなる「とうふ麺」など、新しい豆腐の形を提案して人気を集め、成長の原動力になってきた。



製造ラインには13台のロボットを配置している。

相模屋食料株式会社  
〒371-0131 群馬県前橋市鳥取町123  
☎027-269-2345 <https://sagamiya-kk.co.jp/>



※2013年に発表されたカナダ・アルバータ大学と京都産業大学による共同研究。

商品のアイデアは全て鳥越氏によるもの。豆腐を別の食品と結びつける豊かな発想は、雪印乳業に勤めた経験が生きているのかもしれない。

新工場建設前は30億円程度だった売り上げは、今ではおよそ7倍の200億円を超えるに至っている。

## 娘婿だからこそ、先代と良好な関係が築けた。

鳥越氏が大胆な改革を進めてこられたのは、娘婿として外からやって来て、業界の常識や因習にとらわれない視点をもっていたからだろう。しかし加えて、娘婿という立場が好影響を及ぼしたことはないのだろうか。その疑問をぶつけてみると、「先代と良い距離感を保てた点ですかね」との答えが返ってきた。

「実の親子だと腹を割って話しやすいのですが、場合によっては、それが衝突につながりかねません。娘婿だから、頼るときは父、譲るべきときは上司と、二面性を使い分けながら、互いを尊重し合う関係を築けたのだと思います」

次は「1000億円の売り上げをめざす」と気を吐く鳥越氏。これは入社当初からの自身の目標だが、先代の思いも込められているようだ。「業界の地位向上に寄与できるような規模の会社にするのが、先代の願いでもあります。会社を継いだからには、その意思を引き継ぐことも自分の責務だと思っています」

## 円滑な事業承継へ向けて準備は始めていますか？

後継者が困らないように、そして存分に力を発揮できるように、事業承継へ向けた環境を整える。「事業承継のタイミング」と「準備の目的」に応じて、必要になる資金の備え方を考えます。



ぜひご覧ください

マンガで楽しく、分かりやすくご案内しています。

かんぽビジネスライブラリ  
「事業承継のために」の巻



## 資料をご要望の皆さまへ

ご覧の資料をお届けします。  
ご要望の方は、お手数ですが、かんぽ生命保険の最寄りの支店までご連絡ください。



## 病気のサインを見逃すな!

### 舌に表れる病気の兆候

文=石原結實  
ゆづみ  
インハラクリニック院長、長崎大学医学部卒業、同大学院博士課程修了。医学博士。著書は「病気のサインを見逃すな! 自分でできる健康診断」など300冊超。

#### 血行不良や貧血は、舌の色に表れる

舌は咀嚼や嚥下(飲み込み)、発声など口の中で行われる多くの活動に関わっています。常にエネルギーを必要とすることから、多くの毛細血管が集まっているため、舌は体の健康状態が表れやすい場所です。昔から医師が舌を見て診断していたのも、こうした理由によるものです。

舌の異常として分かりやすいのは、色の変化です。健康な状態であれば、舌は鮮やかなピンク色をしています。暗い紫色をしていれば、血行不良のサインです。白っぽい色に、表面がテカテカと光っているのなら、ビタミンB12や葉酸の不足で起こる悪性貧血の所見とされます。

また、舌が赤くなるのは体内に熱がこもっているサインです。その赤みが著しく、舌の表面に赤いブツブツが表れる、いわ

ゆるイチゴ舌の状態になったら、しょうこう熱(溶連菌感染症)の疑いがあります。

#### 形や動きの異常は、重病の可能性も

色だけでなく、舌の形や動きの異常にも病気のサインは表れます。舌のむくみは、体内の水分過剰が原因であることがほとんどです。しかし、大きく腫れ上がっている場合は、脳下垂体からの成長ホルモンの分泌過剰で起こる末端肥大症や、甲状腺ホルモンの分泌不足で起こる粘液水腫が疑われます。

また、舌の上皮の一部に硬くて白い斑点、または板状の病変が表れれば、舌がんの前兆の症状である白板症がみられるかもしれません。舌の側面にできやすく、痛みなどの自覚症状を伴うことが少ないので注意が必要です。

舌がうまく回らない、まっすぐ出せずに

曲がるといった場合は、脳卒中の可能性もあります。脳の血管が詰まったり、出血したりすることによって、舌を正常に動かす神経が侵されているために生じる症状です。形や動きの異常は重病の危険があるので、気がついたらすぐに病院で検査しましょう。

#### 舌に表れるサインと病気

	サイン	疑われる病気など
色	暗い紫色	血行不良
	色が白く、テカテカと光る	悪性貧血
	赤みが著しく、表面に赤いブツブツ	しょうこう熱(溶連菌感染症)
形	むくむ	水分過剰
	大きく腫れ上がる	末端肥大症や粘液水腫
	硬くて白い斑点や板状の病変	白板症(舌がんの前兆)
	うまく回らない、まっすぐ出せずに曲がる	脳卒中

(注)

記事中に記載の法令や制度等は取材当時のもので、将来変更されることがあります。詳細につきましては、各専門家にご相談いただきますようお願いいたします。

Copyright © 2018 JAPAN POST INSURANCE Co.,Ltd All Rights Reserved.

(2018.6.1)