

コロナ禍における不二家の取り組み



講師 河村 宣行氏 (カワムラ ノブユキ)

株式会社不二家 代表取締役社長

日時：10月13日(水) 18:00～19:30 開催形式：Zoom ウェビナー

講演会出席者：118名

講師略歴

1954年 東京都生まれ。東京経済大学経済学部経済学科卒業後、1977年不二家入社。
2003年 執行役員菓子事業本部営業部長。人事総務部長、広報室長、CSR推進部長などを経て、2009年取締役社長室長兼総務人事本部長。
2015年 常務取締役菓子事業本部長兼菓子事業本部マーケティング本部長兼食品事業担当。
2018年 専務取締役菓子事業本部長兼菓子事業本部マーケティング本部長兼食品事業担当。
2019年3月、代表取締役社長（現任）。

講演要旨

1. 不二家の歴史

不二家は今から111年前の1910年、横浜・元町に小さな洋菓子店を開店したところから歴史が始まった。創業者は藤井林右衛門。不二家の社名は、藤井の「ふじ」と、日本一の山である富士山の「ふじ」にちなんでおり、富士山の別表記「不二」という漢字を社名にした。そこには、「二つとない存在でありたい」という創業者の気概が込められている。

その後、不二家は東京・銀座に出店。さらに関西にも進出し、戦前の不二家は洋菓子屋として発展していった。そして、戦後の1950年、ペコちゃんを生み出したことが新しい発展につながった。

ペコちゃん誕生の翌年、1951年にはミルクィを発売。パッケージにペコちゃんとポコちゃんの絵柄をのせたことで大ヒットした。そして、全国の小売店に向けてミルクィの卸売りをを行い、販路を拡大。これにより、「洋菓子店」だった不二家が「製菓メーカー」としても進化していくことになった。

1953年には、現在も不二家のシンボルとして親しまれる東京・銀座の数寄屋橋が開店。ビルはリニューアルされ、看板も姿を変えたが、今も同じ場所で営業を続け、不二家の歴史を伝えている。

また、1963年には洋菓子店のフランチャイズ化を開始。今でこそコンビニエンスチェーンが有名だが、日本のフランチャイズチェーンの草分けは不二家の洋菓子店であった。不二家はフランチャイズ方式により全国拡大を急ピッチに進め、ひとつの成功を収めた。

ところが90年代に入ると、コンビニやスーパーでケーキが販売されるようになり、洋菓子店の売り上げは減少。さらに、フランチャイズチェーンのオーナーの高齢化、後継者不足などの問題もあり、店舗数が減少に転じていった。その結果、洋菓子事業は長期にわたって赤字続きに。しかし、このコロナ禍において劇的によみがえってきている。

一方、製菓事業のほうは、ミルクィはもちろんのことルックチョコレートやカントリーマアムなど日持ちのする製菓を開発し、スーパー・コンビニで販売してきた。現在では、洋菓子事業の3倍もの売り上げがあり、この製菓事業が比較的順調に進んできたため、赤字続きだった洋菓子事業を継続することができたといえる。

2004年には、海外にも進出。中国の杭州でキャンディの製造・販売を開始した。ポップキャンディという商品が人気で、売り上げは日本の数倍にも及ぶ。中国に進出する日本の菓子メーカーは苦戦するケースが多いが、不二家は成功している貴重な例であり、ペコちゃんは中国でも人気のキャラクターとなっている。

不二家は2007年に期限切れ原料を使用するという不祥事を起こし、一時は会社存続の危機に陥った。このときに山崎製パンの支援を受け、グループの一員となった。なお、当時は銀座に本社ビルを構えていたが、資金不足により売却。東洋学園大学と同じ文京区に移転し、今回のご縁にもつながった。

2. 経営における基本的な考え方

不二家は創業者の代から100年近く藤井家が経営に携わってきた。しかし、2007年の会社存続の危機に創業家出身者が辞職し、私の前任の櫻井が社長に就任した。その後、2019年3月に私が社長に就任。藤井家とは血縁がなく、不二家で平社員から叩き上げて社長になった。

そんな私が、コロナ禍でも変えずに続けてきた経営方針についてお話したい。私が社長になるにあたって、改めて自分の人生を振り返り、大事にしてきたものは何かと考えて思い至ったのが「美点凝視」という言葉だ。これは、「人の短所ではなく、長所を見つめることが大事」という意味であり、この言葉を経営方針の大前提とした。

不二家の美点、つまり長所は何かと考えたときに、「洋菓子と製菓の2つの事業を柱として持っていること」であると思い、これを強みにしていこうと決めた。

また、もうひとつの美点は、「業界一の若さ」である。不二家の社員の平均年齢は34.9歳で、他社と比べて5～10歳ほど若い。2007年の会社存続の危機を経て、若手をどんどん採用したことで若返りが進んだ。若い人が増えたおかげで、かつては交流がなく別会社のようにだった洋菓子と製菓の2部門の壁も取り払われてきている。

3. コロナ禍における事業活動

先述のような基本方針をもとに、コロナ禍ではさまざまなことに取り組んできた。まずは昨年2020年度の不二家グループの業績からお話しすると、連結売上高は990億8500万円。2019年度の1033億円に対して95.9%となり、前年を下回った。これは、コロナの影響で苦戦したことが大きい。

一方、2020年度の経常利益は30億3600万円で、前期比129.4%。ちなみに、経常利益が30億円を超えたのは、不二家にとって実に32年ぶり。今年2021年はさらに業績が上向き、上半期だけで純利益高が前年比106.9%。経常利益は前年比の5倍近い486.4%にまで伸ばすことができている。

コロナ禍にもかかわらず、なぜ業績が上向いたのか。最大の要因は、長年にわたって不振が続いた洋菓子事業での取り組みが功を奏したことにある。

洋菓子事業においては、コロナ禍前から原料の産地や品種にこだわった製品を開発し、高品質・高付加価値化を進めてきた。その結果、高単価にもなり、利益拡大につながった。当初、フランチャイズチェーンからは「不二家のカットケーキは300円を超えたら売れない」と心配する声もあったが、現在では600円近いカットケーキもお客様に受け入れられている。

そんな中、コロナ禍で世の中に暗いムードが漂い始めた。そこで、我々のスイーツでご家庭を明るくしたいとの想いを込めて、「おうち時間スイーツ応援」という施策を始めた。週替わりで新しいケーキを展開していく施策で、現在も継続している。

店舗スタッフによると、お客様から「今度のケーキは何？次が楽しみ」とお声がけいただく機会も多いという。私も実際に店舗を巡回してみて、我々のケーキがご家庭に明るさや癒しをお届けできていると感じられた。店舗スタッフたちも「社会のお役に立っている」と実感できたことで、接客にやりがいを感じており、好循環につながっている。

また、昨年からは洋菓子のブランドキャラクターにジャニーズの若手グループSnow Manを起用したことも売り上げ向上につながった。不二家の洋菓子店は、これまで比較的年配のお客様が多かったが、Snow Man効果で10代・20代のお客様が増え、店が活性化した。

洋菓子店は過去数年間、売り上げ・客数ともに前年を下回り続けていたが、こうした施策を行った結果、2020年から前年を上回るようになった。また、店舗数も減り続けていたが、2020年は122店増加し、全951店まで盛り返した。店舗数が著しく増加したのは、「納品店」という形態の店舗が増えたことにある。納品店とは、スーパーのサービスカウンターなどに小さなショーケースを置いただけの売り場だが、お客様と不二家の洋菓子の接点を増やす機会になっている。我々としては、ケーキを納品するだけでよく、販売や運営はスーパー側にお任せできるし、本部との交渉が成立すれば急速に店舗を拡大できるというメリットがある。私は社長就任時、この納品店の拡大を目標にしていた。現在は359店舗にまで増え、不二家の洋菓子

店の約1/3を納品店が占めている。

また、2019年3月には「西洋菓子舗不二家」という新業態の店舗をスタート。これは三越伊勢丹グループ専用の店舗で、不二家ブランドの中でもさらに高品質・高付加価値・高価格の商品を展開している。同様の高付加価値型の店舗として「FUJIYA CONFECTIONERY」も立ち上げ、駅の商業施設や百貨店などで展開。こうした高付加価値型の店舗が不二家のステータスを高め、ブランド価値の向上につながっている。

一方、もうひとつの柱である製菓事業は、コロナ禍の巣ごもり需要で家庭向けの大袋商品が好調となり、2020年の業績がアップ。同年発売の新製品「カントリーマアムチョコまみれ」も、品切れになるほど爆発的に売れた。また、ルックチョコレートのイメージキャラクターにSnow Manを起用し、将棋の藤井総太さんとも広告契約を結んだ。彼らも不二家の製菓のイメージアップに貢献してくれている。

ちなみに製菓事業では、環境対策にも取り組んでいる。おなじみのミルクィーは、もともと紙の個包装だったが、外装包材も紙に変えた。紙の包材はコストがかかるが、こうした取り組みが評価され、70年以上親しまれてきたミルクィーが一段と売れている。また、先述した大袋製品も、外側の包材を切り詰めてプラスチック使用量を減らしている。かつては「小さい袋では見栄えが悪くて売れない」と言われたが、外袋を小さくしても売り上げは伸びており、プラスチック削減にもつながっている。

不二家では、コロナ禍をきっかけに働き方改革も進め、2020年から本社と営業支店でテレワークを開始。その結果、出勤日数を減らすことができ、一人ひとりが効率的に働けるようになった。テレワークを機に、本社オフィスは個人用のデスクを廃止してフリーアドレスに。また、いろいろな部署の人が集まって情報交換ができるフリースペースも設けた。

ここで、子会社の状況にも触れておく。子会社のレストラン事業は、コロナ禍で最もダメージを受けた。休業や閉鎖を余儀なくされたが、人員を業績好調な事業の工場に配置転換するなど、雇用を確保しながら事業を縮小できた。そして、2021年7月、不二家本体に吸収合併。洋菓子事業の一部門として、洋菓子の強みを活かしながらレストラン事業を行うことにした。

また、子会社のダロワイヨ・ジャボンもコロナ禍で大打撃を受けたが、マカロンのサブスクや、インターネット販売を始めたことが功を奏した。売り上げは下がったものの、黒字化できそうな見込みだ。

中国の杭州にある子会社・不二家（杭州）食品有限公司は、コロナの影響で2020年1～2月頃は事業がストップしたが、その後、急速に回復。特にインターネット通販が好調だ。現在、第二工場を建設中で、今後はビスケットの製造にも注力していく。

4. 不二家グランドデザイン2030

不二家はコロナ禍を乗り越え、上昇に転じているが、持続的に伸びていくためにどうすべきか。130周年を迎える2030年に向けて、長期ビジョンを考えるチームを今年2021年に立ち上げた。

そのチームが考えたビジョンが、不二家スイーツトランスフォーメーション（SX）。お菓子を通じて人生に彩りを添えたり、文化や人をつなぐことを目指そう。そして、世界が目指すSDGsの実現にも貢献していこう、という想いがベースになっている。

このSXの一環として、「ペコちゃん保育園」や「研修牧場」などの取り組みを始動。「研修牧場」は、ミルクィーの原料産地としてつながりのある北海道・八雲町と組んで進めており、「地域共生」がひとつのテーマ。こうしたさまざまなテーマを掲げながら、2030年に向けて動いている。

私が社員に常々言っているのは、「不二家をいい会社にした」ということだ。自分自身が「いい会社だ」と誇りを持って言える、そして、家族からも社会からも「いい会社だね」と言ってもらえるような、新しい不二家にしていきたいと考えている。