

あのプロジェクトの

舞台

裏

森永製菓

王者「ウイダーinゼリー」の地位死守 取引先との共働でアスリート体質に

フェンシングの太田雄貴やテニスの錦織圭でおなじみの「ウイダーinゼリー」。

森永製菓は5割のシェアに安住せず、筋肉質な現場を目指す共同改善を生産委託先に提案。

活動は二人三脚で進んだものの、仕入れ価格改定の交渉の場では両者に緊張が走った。

普段明かされることのないギリギリの交渉の様子を、当事者たちが語る。(文中敬称略)

プロジェクトの概要

2010年8月、森永製菓は機能性ゼリー飲料「ウイダーinゼリー」などの生産を委託する仕入れ先のトップらを集め、現場を共同で改善するプロジェクト「MI-T30-S(森永イノベーションターゲット30-サプライヤー)」を提案した。1個当たりの生産コストを引き下げて商品の競争力を高めるためだ。森永の担当者として仕入れ先の担当者の信頼関係を強める狙いもあった。

「改善で削減できたコスト効果は折半する」など、森永のプロジェクトオーナーである専務が仕入れ先にとっての3つの利点を提示。仕入れ先の理解を得たことで、改善活動は順調に進展した。仕入れ価格の改定交渉の場では緊張が走ったが、商品の中長期的な競争力を高めるという認識で理解を求め、合意にこぎ着けた。「公約」通りに改善の効果を仕入れ先と分け合いながら、1億円以上のコスト削減に成功して競合対策の販促費を捻出した。



秋田屋本店の洞戸工場で森永製菓の「ウイダーinゼリー」を受託生産する様子。多品種を柔軟に生産するため、一部で手作業を取り入れているライン。改善活動で25人以上を省人化した

7月27日に始まったロンドン五輪。スポーツ関連商品を保有する各社の売り込み合戦が熱を帯びてきた。機能性ゼリー飲料「ウイダーinゼリー」シリーズを販売する森永製菓もその1社だ。俳優の松山ケンイチや、森永の社員で北京五輪銀メダリストのフェンシング選手、太田雄貴らアスリートを起用した販促に力を入れている。

市場シェア50%前後といわれるウイダーinゼリーは森永の稼ぎ頭の1つだが、自社だけで全量を生産しているわけではない。1994年の発売以来、粘化物を製造するノウハウを持つ秋田屋本店(岐阜市)と共同で生産してきた。森永はウイダーの他にも様々な商品の生産を約20社に委託している。

これら仕入れ先との関係は、生産を委託した商品を仕入れるだけにとどまらない。2010年秋から、森永の生産管理部門のスタッフが仕入れ先の工場を訪れ、共同で現場改善に励む「MI-T30-S(森

永イノベーションターゲット30-サプライヤー)」に取り組んでいる。サプライヤーと二人三脚でコスト削減に取り組むのは自動車業界などでよく見られるが、食品業界ではまだ珍しい。競合他社の追い上げもあり、森永は危機意識を強めている。

現場改善で仕入れ先との結束を固め直す

MI-T30-Sを推進するのは、生産畑出身の専務取締役である野田修だ。2006年に生産管理担当役員に就いた野田は、旧態依然とした現場を見て危機感を抱いた。「川下の流通で値下げ圧力が強まっているのに、川上の生産が現状のままでは利益が出ない」。まず自社工場の生産性改善に励み、2010年夏までに3割以上の省人化を達成した。

自社工場のぜい肉を削ぎ落とした野田の目は、仕入れ先に移った。生産を委託する商品も価格競