

儲かりまっか？の経済学

コンビニ弁当に革命を起こしたナニワのゼラチン

第30回：幾度となく訪れた天国と地獄を乗り越えた信念とは？



上泉 雄一

2017年9月6日（水）

関西ローカルながら、不思議な人気を持つテレビ番組「～オトナ度ちょい増しTV～おとな会」。そこでは、独自の手法で成功した会社などが取り上げられています。関西ならではの着眼点、ど根性、そしてユーモア——、そのエッセンスを伝えていきます。第30回は、地味ながらもなくてはならない「ゼラチン」メーカーの波乱万丈の歴史をお送りします。

こんにちは。大阪はMBS（毎日放送）のアナウンサー上泉雄一です。私は今「～オトナ度ちょい増しTV～おとな会」（水曜深夜0時59分から放送・関西ローカル）という番組の司会をしております。

みなさま、ランチタイムにお一人で食事に出かける機会も多いかと思います。その際、男性は「牛メシ屋」や「スタンド蕎麦」なども含め選択肢が割りと多くありますが、女性の場合、「お1人」となるとかなり場所が限られるのではないかと、勝手に大きなお世話の想像をしたりしております。

そんな方におススメなのが、大阪・梅田の中崎町にある Pasta と ドリア のお店「コジコジ」です。

何がおススメって、小さな店構えからは想像もできないメニューの多さ！パスタだけでもトマトやクリームの定番をはじめとする6種類のソースそれぞれに、エビやズッキーニなどの具材が組み合わさり30種類、ドリアもホワイトソースをベースに19種類のメニューがあって正直目移りしちゃいます。このメニューを選ぶのが楽しみのひとつ。さらにココにその日だけの、おすすめパスタやドリアが加わりますからもう……たまりません！フォカッチャパンやサラダ、ドリンクのついたランチセットにすることもできます。さらに女性の皆様に喜ばれ



るのがドリアはハーフサイズも可能なこと。

そして、お味。筆者のこの日の注文は「ズッキーニとピリ辛ミートソースドリア」のランチセット。これが、ズッキーニの食感と、スパイシーなミートの弾力。そこに熱々のドリアが融合し、どんどんとお皿のドリアが口に運ばれていきます。普通サイズのドリアだと、しっかりボリュームありますが、ペロリと頂戴しました。これでお値段 1210 円はお値打ちです。

「ズッキーニとピリ辛ミートソースドリア」はボリュームもしっかり

こんなかわいいお店に、筆者は番組プロデューサー（男性）と 50 歳を目前に控えた中年 2 人で行きました。が、正直、全然違和感ありませんでした。きっと大丈夫だったはずです。男性のお客様ももちろんいらっしゃいます。男性読者の方、大阪出張の時に女性とのランチとなったら是非行かれてみてはいかがでしょうか？

コンビニ弁当にスープが登場したワケは？

日々お忙しく、「そんなに、ゆっくりとランチを取っている時間がない！」と、お嘆きのビジネスパーソンも多いかと思います。近くのコンビニエンスストアでお弁当を買って何とか急場を凌いでいる皆さん。その「コンビニ弁当」に、ここ数年大きな変化が起きているのをお気付きになりましたか？ これまでは、揚げ物や焼き物が多いイメージでしたが、最近ではパスタやラーメンなどの麺類に加えて、具材のたっぷり入ったスープなどの汁物の数が増えているんです。

コンビニの商品で「汁物」は、持ち帰る時に汁がこぼれてしまったり、麺が伸びてしまったりというデメリットがあるので、これまではメニューになっていても満足なものではありませんでした。

「なんとか美味しい汁物メニューを実現させたい！」という想いで、とある材料にスポットがあたりました。その材料がコンビニ業界に革命を起こしたといっても過言ではありません。

その材料こそが「ゼラチン」です。

お菓子の材料としても使われるゼラチンが、なぜ汁物に活用されるのでしょうか？

ゼラチンは、冷えるとゼリー状に固まりますが、お湯などで温めると溶けて液状になる、という性質があります。この性質を利用して、麺や具とは別に、スープだけをゼラチンで固めてパッケージします。これを電子レンジで温めると、ゼラチンが溶けてスープになるんです。なるほど！ すると、商品を持ち帰る際に汁がこぼれることもなくなり、麺も伸びません。さらに、ゼラチンは、丼モノのダシを固めたり、パスタのソースを固めたりすることもできるので、おかげで、コンビニ弁当のメニューが飛躍的に増えたのです。

そんなゼラチンを専門に製造している会社が、大阪府八尾市にある「新田ゼラチン」です。



【「新田ゼラチン」DATA】

- ・創業 1918年
- ・年商 365億円（2017年3月期 連結）
- ・社員数 1324名（17年3月末現在 連結）

ゼラチンの国内シェア 59%と圧倒的な生産量を誇る会社が大阪にあるとは、筆者は、恥ずかしながら知りませんでした。

しかし、これほどの規模を誇る新田ゼラチンも、ここまでの道のりは苦難の連続だったそうで、何度となく危機が訪れ、そのたびになんとか乗り越えてきたと言います。

尾形浩一社長をして「それまでフル生産していた工場の生産が激減したことも。ひどい時期は、社員みんなで1日草むしりをしていたほどですから……」と。

え？ 草むしりですか？ そんなに厳しい時期があったのですか？ 想像できません。



苦しい時期も乗り越えてきた新田ゼラチンの尾形浩一社長

そんな新田ゼラチンは、いかにして立ち直り、業界ナンバーワン企業と成り得たのでしょうか？ そのメソッドをひも解いていきましょう。

【新田ゼラチンの「日本一を目指す」メソッド】

【メソッド1】(???)を捉えた(???)が大飛躍の原動力に

【メソッド2】(???)が(???)革命を促した

【メソッド3】たゆまぬ(???)が(???)を生んだ

では、メソッド1から見ていきましょう。

【メソッド1】(???)を捉えた(???)が大飛躍の原動力に

大阪府八尾市にある新田ゼラチン。創業1918年という老舗メーカーです。



まもなく創業100年を迎える老舗メーカー

マッチから写真用フィルムへ最初の大転換

その新田ゼラチンは日本で初めて工業的手法でゼラチンを作り始めました。当初は牛の皮を原材料としてゼラチンの一種である「にかわ」を主に製造していました。にかわは接着剤として使われますが、当時爆発的に普及したマッチの火薬を軸と接着するに使われ、新田ゼラチンが大きく業績を伸ばすきっかけになりました。

しかし、ここで最初の転機が訪れます。

ライターの普及や化学的接着剤の登場とともに、にかわの需要も減り始めてきました。そこで35年、大規模なゼラチン工場を建設しにかわからより純度の高いゼラチンの製造へと本格

的に切り替えたのです。というのも、当時ゼラチンにはある大きな需要が期待されていました。

それは「写真用フィルム」です。

ゼラチンは写真の色を美しく出すのにフィルムに欠かせない材料です。戦前、ヨーロッパからの輸入が止まったことをきっかけに、国内でフィルム用ゼラチンの生産をしなければならなくなったタイミングとちょうど重なりました。

それに加えて、より良いフィルムを作るために、より高品質なゼラチンが求められるようになり、新田ゼラチンはさらにその技術力を高めていきます。

それまでの牛皮に変えて、牛の骨を原材料とした高品質ゼラチンの製造に成功し、新田ゼラチンのゼラチンは高品質フィルムに欠かせない存在となります。この高品質なゼラチンを使ったフィルムは、ある大ヒット商品の根幹を支えます。

そう、それがレンズ付フィルム「写ルンです」です。

おそらく読者の皆様も一度は使ったことがあると思います。コンパクトで高品質でありながらお値段も安価。これが爆発的ヒットとなり、2001年には全世界で1億本の売り上げを記録しました！新田ゼラチンの工場でも、約半分でフィルム用の製品を作っていた時期もあったそうで、会社も大いに活気づきました。「写ルンです」大ヒットの影には新田ゼラチンの高品質な牛骨ゼラチンがあったんですね。

しかし、その絶頂期がいつまでも続かないことは、読者の皆様をご存知の通りです。……そう、デジタルカメラが登場するのです。

考えてみると、マッチの代わりにライターが、フィルムの代わりにデジカメが……新田ゼラチンは世の中の進歩とともに浮き沈みを繰り返してきました。

デジタルカメラが、21世紀初頭に世に普及し始めると同時に、もちろんそれまで主力だったフィルム用ゼラチンの販売が極度に落ち込んできました。さらに不幸な出来事が会社を襲います。それは……。

「時を同じくしてBSE（狂牛病）の問題がありました」と尾形社長。

確かに問題が起きたのは2000年初頭でした。

「もともとゼラチンというのはBSEとはつながらない物質なんですけど、風評被害といいますが、牛由来の原料はもうダメだとなりまして。その時期が同じだったので非常に大きな打撃を受けました」。原材料である牛骨の輸入が完全にストップし、工場が稼働できない日が100

日間も続いたそうです。フィルム用がダメで残った食品用に頼ろうとしたところに、BSE 禍。まさにダブルパンチでした。

おわकारの通り、振り返る 100 日と、先が見えない 100 日の違いはかなり大きな差があります。しかも 1 年の 3 分の 1。コシは長いです。冒頭で紹介した、敷地の草むしりをしていたのは、まさにこの時期で、赤字が数年続き、会社はいよいよ存亡の危機を迎えました。

そこで当時の社長だった八杉重雄さんは決断します。

「牛がダメなら豚や魚でいこう！」

八杉社長が最も頼りとしていたのは、社員たちがこれまで培ってきた柔軟な製品開発力でした。当時、すでに豚の皮からゼラチンを抽出する技術を持っていた新田ゼラチンは、その大量生産に力を注ぎました。そしてさらに魚のウロコや皮から良質なゼラチンを作る技術を研究し、苦心の末、開発に成功します。

苦労の末、牛に代わる原材料として豚と魚を獲得した新田ゼラチンはフィルム用に変わる食用品ゼラチンの販路を広げるべく、どのように活用すればよいかと、幅広い使い方を研究し始めます。

【メソッド 1】（ ニーズ ）を捉えた（ 柔軟な対応 ）が大飛躍の原動力に

【メソッド 2】（ ??? ）が（ ??? ）革命を促した

ちょうどその頃、競争が激しくなってきたコンビニ弁当メーカーから、とある要望が届きました。「チルド惣菜の具を、見た目が綺麗なまま陳列したい。作ってから運搬する間に具が崩れないようにできるゼラチンを作ってほしい」とのこと。この要望に応えるには、ゼラチンの強度や粘度、溶ける温度や速度の微妙な調整が必要になります。そんなことができるのでしょうか？

運搬しても具が崩れない弁当を開発

ヒントは原材料にありました。原材料からゼラチンを搾り出すのは、一度だけではなく、同じ原料から二度三度と複数回搾り出すことができるそうです。その段階によって、それぞれ硬さや溶ける温度が異なるため、それらをブレンドすることによって、様々な性質のゼラチンを作ることができないかを考えました。新田ゼラチンは、研究に研究を重ねて、お弁当の運搬時に具が崩れない程度に固まるゼラチンの開発に成功したのです。

今や、日常見かけるパスタのソースや親子丼のダシなどは、陳列されているときは見た目も美しく食欲をそそります。それを電子レンジで温めれば、具材が溶けてパスタやご飯全体に広がるので、作りたてのような食感を味わうことができるのです。



ゼラチンのおかげでコンビニ弁当のメニューが豊富に

技術開発部の龍崎美智子さんは「ゼラチンの種類だけでも 200 種類以上ありますので、組み合わせは数え切れないですね」と話します。

に、に、200 種類ですか！！ゼラチンにそんなに種類があるとは想像していませんでした。

「お客様から言われたことは、よほど無謀じゃない限り NO とは言わない。とりあえずチャレンジします」と、尾形社長。

原材料の変更を余儀なくされる、会社の存亡の苦難に立ち向かい、お客様の要望に NO と言わずチャレンジを続けたことが、200 種類以上のゼラチンを生み出し、結果、コンビニ弁当に大きな革命を起こしました。

【メソッド2】（ NO と言わない姿勢 ）が（ コンビニ弁当 ）革命を促した

次は、メソッド3です。

【メソッド3】たゆまぬ（??？）が（??？）を生んだ

さらに、BSE 問題で牛の骨が使えず、豚や魚からゼラチンを抽出する技術を開発したことが、思わぬ副産物を生み出しました。

それは、原材料の種類によって食品の微妙な味の違いが出せるようになったのです。

「豚からのゼラチンは、とんこつスープをイメージしてもらおうと分かりやすいかと思うのです。魚のゼラチンは、和風だしのスープに使うなどしています」と緒方社長。

なるほど！

ゼラチンを、これまでの運搬のために固めるという用途だけではなく、和洋中といった料理の種類によって使い分けることで、コンビニ弁当のクオリティーがさらに上がったのです。

美味しい弁当を作りたいという思いが、新たなチャレンジにつながりました。

運送の便利さと味の追及。それらを融合させたのが冒頭にご紹介した近年増えつつある、うどん・ラーメン・野菜スープといった汁物弁当。たゆまぬ努力でゼラチンの研究を続けたことが「汁がこぼれない」という便利さだけではなく、味が格段に上がった汁物弁当を生み出し、コンビニ弁当を大きく飛躍させたのです。

新しいことを常に探していく

コンビニ弁当になくってはならないものとなったゼラチン。ここまでお読みいただいた読書の皆様はお考えになりませんでしたか？

新田ゼラチンは、これまでマッチの代わりにライターの登場、フィルムに代わってデジカメの登場と、抗うことのできない技術革新の前に何度も厳しい経験をしてきました。もしかすると、コンビニ弁当も今の時代に生きる我々には想像もできないようなものの出現で、その需要がなくなるかもしれません。



努力を続け新しいゼラチンを探し続ける

やはり尾形社長も考えていました。「既存の分野だけに頼っていると、今までに経験してきた

ようにそれがなくなることもあります。新しいことを常に探していかなければなりません」。

そうですね、もう同じ経験は二度としたくありませんよね。その新しい分野は何かあるんでしょうか？

「いま、iPS といった再生医療が注目されていますが、その分野にゼラチンはなくてはならない素材で様々な形で使われています。まだまだ市場は小さいですけども、再生医療用途のゼラチンが伸びています」

なるほど、こちらは時代の最先端の分野。今度は自分たちの力で市場を拡大しようという尾形社長の思いが伝わります。

【メソッド3】たゆまぬ（ 研究開発 ）が（ 汁物弁当 ）を生んだ

では、ここで新田ゼラチンのメソッドをまとめてみましょう。

【新田ゼラチンの「諦めない」メソッド】

【メソッド1】（ ニーズ ）を捉えた（ 柔軟な対応 ）が大飛躍の原動力に

【メソッド2】（ NOと言わない姿勢 ）が（ コンビニ弁当 ）革命を促した

【メソッド3】たゆまぬ（ 研究開発 ）が（ 汁物弁当 ）を生んだ

毎回番組では、取材の最後に、「おとなフィロソフィ」と名づけて、経営者やリーダーに企業理念や経営哲学を端的に語ってもらっています。

現在、国内で原材料からゼラチンまで一貫生産しているのは「新田ゼラチン」ただ1社。オンリーワン企業となりえた「おとなフィロソフィ」とは？

「コンビニエンスストアに行かれたら、えっ？と思われるところにゼラチンが使われていることが結構あると思います。我々は、大いなる黒子に徹していますが、世の中になくてはならない商品であると自負しています」

これまで、この連載で「大いなる黒子」と話される会社に幾度となくお会いしました。黒子ゆえに、もし、その存在がなくなっても誰も気が付かないのかもしれませんが。しかし「大いなる」という言葉には、幾度の危機を乗り越え他の追随を許さない企業へと成長したという自信と、もし自分たちが存在しなければ様々な事業が成り立たないという矜持とを感じるができます。本物の苦勞を乗り越えたときに見える景色があるなら、これから訪れる苦勞も少しは耐えられるかと想像する筆者でした。ま、言うのは簡単ですが……。

（この記事は「～オトナ度ちょい増しTV～おとな会」2017年1月25日分の放送を元に構成しました。編集：日経BP 総研 中小企業経営研究所）

新田ゼラチンの波乱万丈の歴史はいかがでしたか？ 主力品の販路が失われても諦めずに次を探す、まさにゼラチンのようにしなやかな粘りがこの会社の生き残りにつながっています。