

『食と健康』のプロとして、一歩先を行く価値を提案

# 川村和夫

株式会社 明治 代表取締役社長

プロフィール かむむら かずお  
1953年8月、宮城県生まれ。早稲田大学法学部卒。  
76年明治乳業株式会社入社。本社経営企画室長、  
本社取締役栄養販売本部長、取締役常務執行役員  
などを経て、2011年株式会社 明治取締役専務執  
行役員、12年6月より現職。12年6月明治ホール  
ディングス株式会社取締役(現職)。

聞き手  
ACAP理事長  
島谷克史



お客様にとって存在感のある会社でありたいと語る川村社長

そして健康と安心の期待に応えることなどと共に、「私たち明治グループは、『食と健康』のプロフェッショナルとして、常に一歩先を行く価値を創り続けます」としています。お客様は弊社への期待などを率直には表現しにくい。だから、私たちがお客様の

長い歴史を持つ明治乳業と明治製菓が経営統合した株式会社 明治の川村和夫代表取締役社長を訪ねました。経営統合に当たり、グループ理念体系を策定。その理念に基づき、お客様にとって存在感のある会社を目指しています。統合後に改めてISO 10002の自己適合宣言を行い、ホールディングスとして消費者志向自主宣言にも取り組んでいます。(2018年1月30日収録)

## お客様を起点とした「明治グループ理念体系」

**島谷理事長** 御社は幅広い年代の方に愛され、健康と安心に関わる商品を提供されています。まずはグループ理念や経営姿勢などについてお聞かせいただけますか。

**川村代表取締役社長** 弊社は2009年に明治ホールディングス株式会社を設立し、明治乳業株式会社と明治製菓株式会社が経営統合してできた会社です。2年後には食品と薬品の事業再編を行い、現在に至っています。経営統合に

当たり、「明治グループ理念体系」を策定しました。歴史ある会社同士の経営統合だったので、「グループ理念」策定は、統合における極めて大事なものであり、時間を掛けて、こだわりを持って作りました。「明治グループ理念体系」は、「グループ理念」、「経営姿勢」、「行動指針」の3本柱と「企業行動憲章」で構成されています。

**島谷** 「グループ理念」では、真っ先に健康・安心への期待に応えていくこと、そして、お客様の気持ちに寄り添うことが掲げられています。

**川村** 5つの基本からなる「経営姿勢」においても、最初に『「お客さま起点」の発想と行動に徹する』。そして、社員の「行動指針」を示した「meiji way」でも1項目目に「お客さまと向き合って、お客さまから学ぶ」を明記しています。消費財のメーカーですから、お客様とどのように向き合っていくのか、会社としての思いが込められています。

**川村** 「グループ理念」は、使命としておいしさと楽しさ、

お客様の気持ちをくみ取って、「一歩先を行く価値」を提案することが重要であると思っています。さらにプロフェッショナルという言葉も加えて、お客様の気持ちに寄り添い、高い志を持って業務に励むという意味を込めています。

**島谷** 行動指針の中でも「先を見る勘を鍛え、先駆ける技を磨く」は、インパクトのあるフレーズで、私はこのスピリットが素晴らしいと思いました。

**川村** お客様の気持ちをくみ取り、提案型の企業でありたい。そのためには「先を見る勘を鍛え、先駆ける技を磨く」ことが必要です。

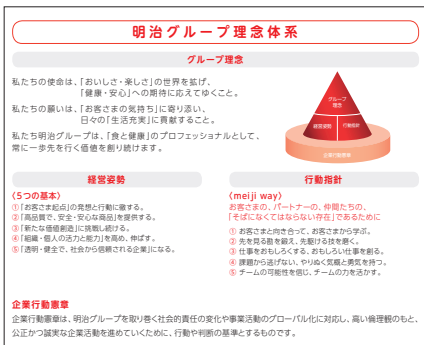
## 持続可能な調達に向けたCSRの取り組み

**島谷** CSRは本業を通じてグループ理念を実践し、社会的責任を果たすことを基本とされていると伺っています。なかでもアフリカのカカオ豆の原産地では、品質の良いものを生産するための農業支援やインフラの整備など、一歩先を行くCSRに取り組まれていると思いました。

**川村** CSRは全てのステークホルダー、全ての活動において、全方位的に抜け落ちることなく実践していくことを重視しています。カカオ豆に関して言えば、弊社ではカカオ農家を取り巻く環境を改善することで、カカオ豆生産を持続可能なものにしていくための支援活動「メイジ・カカオ・サポート(MCS)」を2006年から始めています。カカオ豆は赤道直下帯の決して豊かではない地域で栽培されており、生産形態も組織的とは言い難いし、知識も不足していました。そこで、例えば栽培技術やカカオ豆の発酵法などを指導しています。MCSによって、カカオ豆の品質や価値は上がり、カカオ農家のフィーが増える。最近は農機具の貸し出しも行っており、労働の軽減にも資するし、収穫も多くなります。カカオ豆は赤道直下帯でしか採れない希少なものです。私たちにとっては、その希少な原料調達の安定性を高めることにつながっています。

## お客様の声を生産者に届ける

**川村** 国内に目を向けると、酪農家が減り続け、生乳生産も減っています。とりわけ、家族経営や規模の小さい酪農家が離農しています。酪農家の方はプロですから、酪農経営や飼育管理をすることについては使命だと思っています。しかし、生乳の集乳や牛舎の管理



などについて、生乳を二次加工するメーカーにしか分からない視点もあります。二次加工する立場から衛生管理や品質の向上などについての考えを伝えていくと、やはり良くなっていきます。先ほど酪農家が減り続けていると話しましたが、実は乳価は上がり続けています。就農者の高齢化も影響しているとは思いますが、大事なはいかに消費者から酪農家が必要とされているかということ伝えることだと思います。

**島谷** 消費者の声は、酪農家の方に直接は届きにくいと思います。

**川村** そのとおりです。私たちはメーカーの立場として、日々、お客様の声を聴いています。「酪農家の皆さんが一生懸命作っている生乳がおいしいミルクや乳製品となり、感謝されています」ということを伝えていくことは、酪農家の皆さんの使命感となり、「がんばろう」というモチベーション向上につながります。酪農家の方も、お客様の声に関心があり、聴きたがっています。これからメーカーの立場からお客様の声を届けていきます。

### 年間8,000件の相談が寄せられる「赤ちゃん相談室」

**島谷** 食育活動は重要な取り組みです。なかでも「赤ちゃん相談室」は40年以上に渡って開設されています。

**川村** 1976年に開設し、赤ちゃんと母親の栄養や育児について相談を受けています。私は赤ちゃんのための粉ミルクは、最も明治らしい商品ではないかと思っています。その粉ミルクの飲ませ方や発育などについて、年間約8,000件の相談が寄せられます。少子化により、子育て経験のある方が減っていることもあり、相談内容には変化が見られますが、豊富な情報と経験を活かして対応しています。

### 2015年に明治として ISO 10002自己適合宣言を実施

**島谷** 御社は経営統合後も ISO 10002の自己適合宣言をされています。経緯などを教えていただけますか。

**川村** ISO 10002の自己適合宣言は、2009年に前身である明治乳業株式会社が行っています。経営統合後の2015年4月に、改めて株式会社 明治として宣言をしました。ISO 10002という外部の尺度をもって、お客様対応の品質をアップし、標準化しなければならないという思いでした。弊社の商品の出荷数は1日に約3,000万個。年間で約100億個です。全数検査により品質の確保を行っていますが、一方でお客様対応についての信頼性をどのように高め、標準化を図ればよいか、それが100億個に対応する大事な側面だと思います。現在、年間で約15万件の相談を受け付けています。そのうち「ご指摘」は2万件です。ISO 10002によって、これらについて標準化された体系的なサポートをすることができるようになりました。

### お客様の声を商品や企業経営に反映する仕組み

**島谷** お客様の声を社内で共有する仕組みや企業経



消費者志向経営について語り合った川村社長と島谷理事長

営への反映などについて教えていただけますか。

**川村** ISO 10002を導入・運用することによって、お客様対応のプロセス管理が十分に図れるようになりました。その上で、15万件のお客様の声を全てデータ化し、一元管理する「スマイルシステム」によって、社内で情報共有を行っています。今日、どのような問い合わせやご指摘をいただいたかが分かります。また、年2回、全役員が加わって、お客様相談部からお客様対応のプロセスや課題などを報告し、経営側と意見交換する「マネジメントレビュー」を実施しています。さらに、粉ミルク、流動食、菓子など10部門の関連部署ごとに、お客様相談部と実務者が一堂に会する「VOC会議」を年2回ほど実施しています。この会議から具体的な商品の改善や生産工程などの改善案が提案されています。

**島谷** お客様との接点であるお客様相談部の役割は、大変重要だと思います。

**川村** お客様の声を聴き、それをデータ化し、全社で共有し、さまざまな改善につなげていく大切な業務を担当しているのがお客様相談部です。皆、高い感度を持ってお客様対応に当たっています。どのような内容であれ、弊社に電話をしていただくということは大変幸せなことです。それを改善につなげていくことが、お客様への私たちができる唯一の答えと認識しています。

**島谷** 2017年1月に消費者志向自主宣言をされています。

**川村** お客様との接点が多いのは食品ですが、グループには製薬もあります。「明治グループ理念体系」を踏まえ、明治ホールディングス株式会社として宣言しました。

### お客様にとって存在感のある会社であるために

**島谷** 最後にACAPへの期待と川村社長が考える消費者志向経営についてお聞かせください。

**川村** これからSDGsの中でも、さまざまな社会課題に対して企業がどのような役割を果たすのか、期待されています。一方で、例えば食品ロスの問題をみても、一企業の努力だけではなかなか解決できない。ACAPには課題に対して、社会全体で解決していくためのムーブメントをリードしていただきたい。私が考える消費者志向経営とは、明治がお客様にとって存在感ある会社であることです。これからもお客様の気持ちをくみ取って、食と健康のプロフェッショナルとして、一歩先を行く価値を創り続けてまいります。