

石井食品株式会社

1. プロローグ

石井食品株式会社(千葉県船橋市、<http://www.ishiifood.co.jp>)の石井健太郎社長は、八千代工場の会議室で、消費者への情報開示をどのようにすすめていくべきかについて考えていた。

「もう一步進むための一番の課題は、人の意識だ。当社は、“いかに能率的にやるか”、“大きいことがいいことだ”と言う 20 世紀の垢をしっかりと持っている。1 個 1 個に戻れるかが課題になる。ベテランほど大変で、『これはこう』と鵜呑みにしてショートカットされてしまってはダメだ。表示は『目安』というかつての意識から脱し、お客様との『約束事』と捉えることが大事で、この二つは全く違うことだ。」(石井社長)

売上高や利益を圧迫してまで無添加を貫こうとする同社の評価は株式市場で真っ二つに分かれ一時は株価が揺れ動いた。ただ、一般小売用と業務用、自社製品とプライベートブランド製品など、場合によって無添加商品と添加物入り商品を使い分ける食品メーカーと異なり、全商品の無添加化は企業として一貫性があり消費者にとってわかりやすい。石井食品にとっては、消費者のニーズを的確につかむ商品開発、口コミを中心に広がりつつあるファン層を放さないコミュニケーション戦略など、競争優位を確立するマーケティング戦略が重要になる。¹⁾

「競争優位に関しては、ノウハウを社外に出すのはよくないとの意見もあるが、原材料などの情報は出す。業界では既得権をいかに守るかという発想が中心だが、オープンにしたほうがいい。」(石井社長)

2. 石井食品の概要

石井食品は中堅の加工食品メーカーである。²⁾ 安全・安心・ヘルシーで本当においしいものを消費者に届けるという基本方針の下、1997 年から『おいしさ三大原則：無添加調理、厳選素材、品質保証番号』を掲げ、取引企業の再編や生産ラインの刷新と並行して顧客への情報開示を積極的に推進してきた。

2000 年以降、狂牛病にかかった国産牛の発見や、食中毒事件、産地偽装事件など食品メーカーの不祥事が相次ぎ、「食の安全」を求める消費者の声が高まると共に、生産・加工・流通・販売の履歴を管理し、必要に応じて情報の追跡／遡及を可能とする同社が注目されるようになった。

石井食品の製品売上高の 76.6%はハンバーグやミートボールなどの食肉加工品群で、代表的な製品に『ハンバーグ』³⁾『おべんとクン』『こわけちゃん』のシリーズがある。加工食品で無添加を実現し、顧客に対し情報を公開するためには様々な課題があり、製品開発、原材料、調達、加工製造、マーケティングなど複合的な取組みが必要であった。

たとえば、石井食品の工場で余計な添加物を使用しないのは勿論のこと、原材料も無添加であることが必要となる。医師食品は取引先にも無添加であること、及び、それを保障するための情報公開を求めた。しかし交渉の過程で、無添加には対応できない、企業秘密だから情報公開できないといった理由で、サプライヤーは約半分に減った。

無添加のチェックをするためには情報が必要となる。石井食品はこれまでに約 10 億円を投資し 2 次元データコード⁴⁾を用いた品質管理システムを導入した。情報の信頼性を担保する仕組みとしては、定期的あるいは抜き打ちで社員を産地に派遣し農薬検査をす、。調味料メーカーの視察を行うなどの活動を取り入れた。当初、この取組みは生産効率を下げる効果を持ち、導入直後で 2 割、現在でも 1 割ほど下がったままだった。ただし、同時に合理化によるコスト削減効果も現れ、例えば、人員削減を目的とし約 6 億円を投資した生肉倉庫の改装効果は年間 1 億円以上であった。

このような一連の企業努力によって消費者に公開できる情報は格段に増えた。2001 年 12 月にインターネットで公開した「OPEN ISHII」では、製品パッケージに印刷された品質保証番号と品質保持期限を入力すると、原材料や産地、アレルギー情報、遺伝子組み換え情報、農薬の検査情報などが検索できるようになった。情報公開は、石井食品に対する消費者の信頼向上に現れた。このようなブランドイメージの工場が売り上げにも貢献するようになって来た。流通の状況は、商品の入れ違いもあり、すべてが情報公開の効果とは断定できないが、子供向け中心から大人 2 人用の商品も売れるようになってきた、低価格が減りそれ以外が増えてきたなどの変化が見られる。

3. 食品業界の状況

食料品製造業は、日本の製造業の中で輸送機械、一般機械、化学につぎ第 4 位の製品出荷額を誇る。

また、食品業界は、農業分野の保護政策の変遷によって大きく揺さぶられてきた業界でもある。1955 年の GATT（関税と貿易に関する一般協定）への加盟以後、経済の発展に応じて貿易の自由化が行われ、食品業界の自由化率は 1962 年には 92%に達した。しかし、農産物の自由化は政治的な圧力により先送りされ、特に米麦分野では米消費の縮小による過剰供給、減反政策などにより農家の生産意欲の減退、日本の農業の国際競争力の劣化を招いた。食品業界にとって、輸入の自由化は海外の巨大食品企業との競争にさらされることを意味する。その一方、原料となる農産物の自由化の遅れは、割高の原料という不利な条件を持つことである。1994 年のウルグアイ・ラウンド農業交渉の決着、1995 年世界貿易機構（WTO）設立以降、日本の米輸入のミニマムアクセス設定、米以外の 20 品目の関税化、既に自由化・関税化されている品目の関税率引き下げなどが行われたことで、このようなゆがんだ構造は徐々に解消に向かっていた。しかし、1990 年代以降、自由化と規制緩和の流れの中で、これまでの生産者保護優先の政策が消費者保護へと転換しつつあるにもかかわらず、BSE(牛海綿状脳症、いわゆる狂牛病)問題や食品メーカーの不祥事などが相次ぎ、消費者の利益や消費者への説明責任をないがしろにしてきた食品業界の問題が表出した。

食生活の変化に伴い食品市場も大きく変遷した。戦後の民主化は食生活の洋風化と

簡便化をもたらした。主食は米麦からパンへ、粉末ジュースの流行から缶ジュース・缶飲料、ペットボトルへ、そしてラーメンやスープ、カレーを皮切りとしたインスタント食品の普及といった変化があった。また、所得水準の向上と都市化、核家族化、女性の就労機会の増加は、外食機会の増加、弁当などの利用の増加だけでなく、家庭内の食事でも調理済みの食品や、調理が簡単な生鮮食品が好まれるようになった。

食品は加工度によって生鮮食品と加工食品に分かれる。生鮮食品は第一次産業で生産・収穫・漁獲され素材のまま商品として出荷・販売される。生鮮食品は素材のまま消費される場合と加工されて消費される場合がある。加工食品は、工業製品として生産・出荷・販売される。消費者にとっては、そのまま食べる商品と調理して食べる商品がある。加工の目的としては、保存と調理の二つがあり、例えば保存食品には、冷凍、チルド食品、瓶詰め・缶詰などがある。加工食品の、もう一つの重要な分野は調味料である。最終消費者に使われるだけでなく、食品加工や飲食業者の調理にも使われる。

4. 食への不安とトレーサビリティシステム

「以前は『無添加がいい』といいながらも、添加物による見栄えや保存性が消費者の商品選びを左右した。今は『本当に安全でおいしいもの』が求められている」（石井食品専務⁹⁾ ¹⁰⁾

健康志向の高まりに加え、2000年以降、狂牛病にかかった国産牛の発見、雪印乳業の食中毒事件、日本ハムの産地偽装事件など食品メーカーの不祥事が相次いだこと、農薬の違法使用が全国で発覚したことなどによって、食品メーカーや生産者に対する信頼が崩れたことで、「食の安全」に対する消費者のニーズが高まった。¹¹⁾

このような初回の動きを反映し、産地から食卓まで、食品のライフサイクルを把握し安心・安全な食を実現するために不可欠な「トレーサビリティ」という概念が注目されてきた。生産・加工・流通履歴を管理し、必要な時に必要な情報を遡及／追跡できる仕組みがトレーサビリティシステムである。

企業がトレーサビリティシステムを導入するとなると、導入目的や実現する機能などにもよるが、生産管理、在庫管理など既存の基幹システムと連携し履歴情報をやり取りすることが必要になる。製造工程や収集する履歴情報は企業ごとに異なるため、各企業が個別に開発しているケースがほとんどである。しかし、一部には、洋服で言えばオーダーメイドではなくイージーオーダーといえる「パッケージ・ソフト」といわれる商品も登場している。導入費用も様々で、佐賀県の鳥栖工場のベビーフード製品でトレーサビリティシステムを導入したキューピー株式会社（東京都渋谷区）の場合、その導入コストは1工場で3000万円だった。キューピーのシステムは、既存の工程管理システムを強化することで実現したもので、各工程で、作業者が原材料の袋や機器、自分の従業員証のバーコードを読み込むことで、モノのIDと履歴情報を関連付けて蓄積する。最終的には個々の製品に製造ライン番号と製造時刻（年月日時分）が印刷される。¹²⁾

5. 石井食品の沿革¹⁷⁾

石井健太郎氏が代表取締役社長に就任したのは1988年だった。同氏は1940年千葉県生まれ。早稲田大学商学部で3年まで在籍し、その後4年間、米国カリフォルニア大学食品加工部でフード・サイエンスを学んだ。「何もかもが新鮮に見えた。カルチャー・ショックという意味では食生活も大変な違いだった。例えば、バイキング。自分のほしいものをほしい分だけとって食べるといった感覚は日本ではおよそ考えられなかった。アメリカのパワーはすごかったし、消費は美徳という時代の全盛期でもあった。日本へ帰ってから3年くらいは、あまりの違いについていけなくて、立ち直るのに苦労した。」石井氏は1966年に同大学を卒業後帰国、石井食品に入社した。その後は1973年イシイフード取締役、1977年石井食品専務取締役、1985年副社長を経て現在に至っている。

石井食品の前進は、石井健太郎氏の父親である毅一氏が1945年（昭和20年）5月に設立した資本金18万円の石井電気工業（株）である。終戦を間近に控え、飛行機増産の必要から電気ドリル需要を見込んでのスタートだった。その後、終戦、失火などで市場と工場を失いながらも、食糧難だった1946年、東京湾の小魚類の繁殖に注目し佃煮製造へと事業を転換し、1949年に石井食品株式会社に改称した。「一つのものを成し遂げるすさまじい執念が創業者にはあった。集中力がない限り、新しいものを作ることはできない。会社の大小に関わらずそれは経営者の意識の問題だと思う。時代が変化しているのであればこれまでやってきたものにとらわれず、何時もエンド・ユーザーの原点に立って考えることが大事だと思う。」（石井健太郎氏、1987年談）

その後、真空包装煮豆のヒットを受け1961年に八千代市に工場を建設、翌年には資本金を1億円に増資し東京証券取引所第二部に上場を果たした。1966年に直販部門を分離し、千葉県下と都内の一部を商圈とするイシイ産業（株）を設立した。

1970年に、創業社長の石井毅一氏が食卓で人気のおかずハンバーグが上げられていることに着目し、簡単・手軽に食べることができ、おいしい調理済ハンバーグ「チキンハンバーグ」（チルド）¹⁸⁾を業界で最初に発売した。当時は第一次ベビーブーム世代が親になり、特に1969年の女子労働力率（15歳以上に占める労働人口の割合）が調査開始から初めて50%を超えるなど、女性の社会進出が増え、家族や食事にかかる時間が短縮され、食や生活の考え方も変化しつつあった時期だった。¹⁹⁾

1973年、関西以西の需要増に対応するため（株）イシイフード（現石井食品九州（株））を設立し佐賀県に工場を建設した。1974年には、業界No.1商品となる「おべんとクンシリーズ『ミートボール』」（チルド）²⁰⁾を発売し大ヒットした。1978年に八千代工場内に業界最大のハンバーグ工場を建設、1986年には関西方面の製品供給のため（株）関西石井食品（現石井食品関西（株））を設立し、京都府にも工場を建設した。この間、1977年と78年に増資を行い現在の資本金を築いた。

6. 「おいしい、無添加」への取り組み

石井食品は、1997年「おいしさ」「安全」「ヘルシー」な食の開発と提供を目指して、新ブランドを作成、新しいCI（コーポレートアイデンティティ）戦略として、チキンハンバーグ、ミートボールなど主力商品をリニューアルした。新ブランドは『イシイ

の』と表示された赤い噴出しで無添加調理の証とした。この無添加を軸とした活動を徹底させるため、1999年には売上げの1割強を閉めていた添加物を使わなければできないコンビニエンスストア向け惣菜から撤退した。

2000年4月、商品一つ一つの品質を徹底管理するため、ミートボールなどの主力商品に「品質保証番号」を導入、8月には前アイテム・全工場に拡大した。2001年には八千代工場デリカカンパニーが「ISO9001-2000年版」認証取得、翌年には本社、工場を含む全グループが認定された。

2001年12月にインターネット上で情報開示サービス「OPEN ISHII」を開始し、翌2002年のリニューアルで、原材料、アレルゲンなどに加え、農薬情報、産地情報を追加した。

石井食品の取組みは1997年、他社との差別化戦略として「おいしい、無添加」という方針を打ち出したことに始まる。根底には、「消費者の求める安全な食品なら高く買ってもらえる。何より特徴のないメーカーが生き残れる時代ではない。」という危機感があった。

7. 無添加調理への道

石井食品で行われた無添加調理への取組みを、製品開発、原材料、調達、加工製造、マーケティングなどの分野に分けてみていく。

〈製品開発〉

「製造現場では当初『無添加では製品が作れない』という不満の声が強かった。添加物は見栄えをよくする、日持ちをよくする、簡単にうまみを出す。しかしそれは作り手側に大きなメリットがある供給者の論理で、商品づくりはあくまで消費者側に立つべきだと判断した。」(石井食品専務)

「社長は『(添加物を使うと)切れが悪いんだ!添加物を使わないで素材の風味を出せ!』という。開発の苦労は大変だった。結局、フレッシュ肉を使うことになった。通常業界では鶏肉の使用期限は1年だが、石井では1ヶ月。生産カンパニーが入力したデータ(期限1ヵ月等)に不適合だと使わない。鶏肉を納入してくれるある企業は、最近他の供給先にも『石井さんと同じように情報を出してくれ』といわれるようだが、逆に『情報公開をどうやるつもりだ』と聞いているらしい。」(八千代工場長²⁴⁾)

〈原材料、調達〉

原材料では、主材料となる鶏肉や野菜で、石井食品の工場に入荷された後の工程で余計な添加物を使用しないのは勿論のこと、入荷前の生産・加工・流通過程でも無添加であることが必要となる。また、主材料だけでなくソースなどの副材料の無添加でなければならない。石井食品は取引先にも無添加であること、および、それを保証するための情報公開を求めた。取引先との話し合いは約2年間に及んだが、600社あった取引先は250社になった。

〈加工製造〉

無添加調理で食品の工業化を狙うには、温度、重量、粘度などによる品質管理が要だった。

その取組みは、1995年に栗きんとんから始めた。原材料となる栗は、中国産／韓国産、漂白／無漂白、S/M/Lサイズのように多様で管理は複雑だった。栗きんとんのロット管理では、生産ラインの各工程で、栗をはじめ餡子、砂糖など投入する材料が、決められたもの以外のものであればラインを止め、先に進ませないという徹底して「はじく」システムを作った。

生産ラインに加え、2000年11月には工場内の生肉倉庫を刷新した。人手による仕分けを省き人件費を削減する狙いだった。2次元データコードを活用し、生肉を従来の100分の1に当たる10キログラム単位で自動的に蔵出しできるシステムを構築した。生肉業者が倉庫に納入する際に使う容器も、段ボール箱から通い箱に切り替え、箱を開ける手間を省くと共に廃棄ロスを減らす。品質を高めるため、入庫の早い順に材料を出荷する「先入れ先出し」も徹底した。生肉倉庫の刷新では、取扱の60%以上を占める八千代工場（千葉県八千代市）では4億円を投じて310平方メートルの倉庫を新設した。子会社が運営する九州工場（佐賀県北波多村）と関西工場（京都府丹波町）は、それぞれ1億円程度をかけて倉庫を改装した。入庫時に入力した日付、肉の種類、産地などの条件により生肉を10キログラム単位で呼び出し、自動的に生産ラインに乗せることができるシステムを導入した。これまでは20キログラム入りの段ボール箱50箱単位でしか自動的に蔵出しできなかったため、生産ロットに適した量を倉庫から出すには常駐スタッフが仕分けする必要があった。納入時の容器を通い箱に切り替えることで、段ボール箱を開ける手間も省ける。常駐のスタッフを5人から2-3人に減らせるため、3工場合わせて年間1億円以上の節約となった。²⁵⁾

また、2004年早々には、省力化となる自動倉庫を作る計画である。前回、配送センターのシステムを構築した時はベンダー任せにして失敗した。以降、工場のシステムは全て自社でノウハウをしっかりと作ってからシステム化するようにした。「ノウハウとは工程の意味を整理していくこと、目的をはっきりさせること」（石井社長）だ。

販売先でも、1999年、当時総売上高の1割、約15億円を占めていたコンビニエンスストアやスーパーから撤退した。提供していたプライベートブランドのチルド惣菜は、日持ちさせるため添加物として保存料や、殺菌する際のジア塩素が必要で、しかも「同じ味」が必須だったからだ。「消費者に私たちの姿勢やブランドイメージが浸透すれば、長期的に見て生産性や収益は上がってくるだろう。製品に特徴があれば、単純な価格競争にも巻き込まれないで済む」（マーケティング担当長島取締役専務執行役員）

〈マーケティング〉

マーケティングでも様々な試みを行った。例えば、店頭販売での取組みを紹介しよう。

試食や試飲、試供品の提供により商品の知名度を高める「サンプリング」は販売促進の有力手法だが、最近では、やみくもにばらまくのではなく、実際の購買につながるヒット率を高めるため精度向上に取り組む食品メーカーや化粧品メーカーが出てきた。

ターゲット顧客に的確に配布できる実施場所を綿密に選ぶ、イベント要素を盛り込み注目を集めるなどが行われている。

石井食品では、加工調味料「野菜がおいしくなるソース」の販促として、2004年4月から全国のスーパー店頭で「試食バイキング」を展開した。調味料売り場ではなく、青果売り場に、「チンジャオロース」や「麻婆ナス」といった家庭料理の定番とも言える中華料理を五種類以上並べ、盛り付けや調理に必要な材料と一緒にアピールした。「野菜を切って炒めてソースを絡めるだけで簡単に調理ができることをお知らせするのがポイント」（石井食品専務）。夕食のメニューに悩む主婦に、そのまま使ってもらおうという狙いだ。調理済み惣菜を少量ずつパックした「こわけちゃん」をアピールする際に、弁当箱の盛り付け例も演じよう、中高生用、お父さん用などを展示して具体的なメニュー提案まで踏み込んだ。

8. 工程・品質管理と情報公開

情報公開の取組みは、工程・品質管理の取組みと表裏一体の関係にある。

石井食品の品質管理システムは、製造工程で2次元データコード、物流工程で、ITFコードを組み合わせることで実現される。2次元データコードを用いた品質保証番号システムにはこれまでに約10億円を投資した。投資は大きく3分野に分かれ、その内訳は、①衛生関連（ゾーニング変更、部屋の空気の与圧変更）に3割、②情報関連（ソフトウェア、コンベアシステム、HPの更新）2割、残りが③省力化であった。初期投資が大きく、このほかに情報と省力化の運用コストがかかる。

加工の各工程で、情報の伝達は番号管理を通して行われる。種分けなどの工程を経て子番号、孫番号が発行されても、それらは全て親番号に紐付けされる。全ての情報は、最終的には重点工程で製品パッケージに印刷される8桁の品質保証番号と品質保持期限に紐付けられる。消費者にとっては、この2つのデータが、自分が購入した商品の原材料の情報やアレルギー情報にアクセスするためのキーとなる。

八千代工場では、1日20万食のミートボールが生産される。①受入、②種分、③製造、④充填、⑤殺菌、⑥仕上、⑦出荷というミートボール製造の各工程では、担当者が投入材料の2次元コードラベルの情報をハンディ端末で読み取り、正当性をチェックする。

例えば受け入れ工程では、鶏肉は20kg入りの箱ごとに二次元コードラベルが貼付されている。受け入れ担当者はハンディ端末で一箱ずつ情報を読み取り、パソコンの画面で受入予定の情報との整合性を確認する。

原材料の情報を公開するためにはサプライヤーとの連携が不可欠である。岩手県山形村の養鶏農場では、9万羽の鶏がトウモロコシを中心に抗生物質を与えられずに育てられる。農家は毎日、鶏舎の消毒日時、病気予防のワクチンを何回与えたか、などを記録する「育成日誌」という管理記録をつける。農場で約2ヶ月飼育された鶏は農場から1時間ほど離れた久慈の鶏肉工場、十文字チキンカンパニーに運ばれる。この工場には、172の農場から鶏が運ばれてくる。鳥は各農場の鶏舎ごとに区分され、加工される間に別の農場の鶏と混じらないように管理される。工場のオフィスでは、鶏が工場に入荷した日付、どんな加工をしたか、生産農場をコンピュータ入力、石井食

品向けの 2 次元バーコードラベルとして印刷し、製品に貼付する。十文字チキンカンパニーでは、情報公開のための年間コストを数千万円と見込んだが、あえて対応することを決定した。「お客様が要望していることに対応してやってきているのがうちの会社の成り立ち。時代の流れにあわせてしっかり要望にお答えする。」(十文字社長)
27)

9. 情報開示システム「OPEN ISHII」

いくら無添加といっても、お客さんは信じてくれない。生協が無添加の証明を要請してきたことが情報公開の取組みの契機となった。それ以前から社内では JIS 企画などのチェックは既に実施していたが、最低限のもので証拠として外部に見せられる情報ではなかった。チェックをするためには情報が必要となる。「以前は食品業界も楽だった。カロリー表示の規定なども“目安”だと思っていた。今はプラスマイナス 20%を超えると違反になる。ミートボールなどでは、使用する鶏肉の部位が胸肉かもも肉でカロリーは全く違ってくる」(石井社長)。チェック済みとして表示・証明したことに嘘があってはいけない。何かあった場合に流通に出てから回収するのは遅く、情報をどれだけ早く集められるかも重要だった。

石井食品では BSE 騒動の一年前 2000 年 4 月から、品質保証番号を用いて電話で 1 日 500 件の問合せに対応していた。当初、品質保証番号の表示は、八千代工場で製造している「イシイのハンバーグ」など一部製品だったが、2000 年 8 月から残る関西工場、九州工場の全製品に拡大した。消費者が製品パッケージに印刷された 8 桁のシリアルな品質保証番号と品質保持期限を伝えるだけで、同社の製品は原料、製造された生産ライン、保管された倉庫、出荷先などの詳細情報がすぐに分かる。

2001 年 12 月に、インターネット上のホームページに「OPEN ISHII」という情報公開ページを開くと一日 1,000 件のアクセスがあった。

OPEN ISHII では品質保証番号と品質保持期限を入力すると、原材料や産地、アレルギー情報、遺伝子組み換え情報、農薬の検査情報などが検索できるようになっている。³⁰⁾

無添加である点は「他社との差別化の最大の武器」(石井食品専務)であり、2001 年 3 月期からは商品パッケージにも「無添加調理」を表示し始めた。³¹⁾

10. 目安から約束事へ

石井食品にとって今後の一番の課題は人の意識だと石井社長は考えている。

社内の意識改革を徹底するための施策としては、経営方針を毎年発表しそれを朝礼や集会では必ず読む、ビデオマンスリーを地方の営業所など全部署に配布し全社員に見せる、部署別に社長との面談を行うといったことを実施している。現在の従業員は臨時雇用も含め、営業 200 名、八千代 270 名、関西 120 名、九州 80 名、本社 60 名で合計 730 名ほどになる。これだけの人数の意識を徹底するためには、経営が一貫して「フェア」で無ければいけない。かつて、中国産の絹さやから残留農薬が検出された。洗えば添加物は残らないが、そういうことはせずに全て廃棄した。表でいっていることと違えば、従業員は「結局あんなことやっているのね」と感じ

意識改革はできない。内部告発の恐れもある。実際の社内の変化としては、営業のモラルが向上し、営業と工場の組織間の争いがなくなった。かつては営業側から「品質が悪いから売れない（工場が悪い）」という声が出た。一方、工場側では食品の数値管理のノウハウがたまった。BSE 騒動以降、全社的に、「自分達はよそより旨いものを作っている、苦勞してやっているんだ。」という認識が広まった。

今後の課題は、競争優位性を確立するマーケティング戦略である。いいかえれば、情報公開によって形成しつつある消費者からの信頼をいかに収益に結び付けていけるかにある。

「みてくれと価格の多量生産・大量販売の時代は終わり。21世紀はロスをなくす時代、『質』の時代です」、「表示は『目安』と考えるかつての意識から脱し、お客様との『約束事』と捉えることが大事で、この二つは全く違うことだ。石井食品は“お母さんの代行”を目指す。生産者の理論と使う側の理論は違うから、社会に貢献しながら利益を出すには価値観の転換が必要になります。」と、石井社長は語った。