

トップメッセージ

Top Message

持続可能な農業の実現と 永続的な食の提供に向け、 これからもtry(トライ)し続けます。

代表取締役社長

大崎 善保

私の経歴とデリカフーズにかける想い

デリカフーズとの出会い

デリカフーズグループ初の統合報告書の発行に当たり、まずは私自身のこと、これまで感じてきたことを赤裸々にお話させていただきます。

私がデリカフーズとその創業者である館本会長(以下、館本)に出会ったのは1995年頃。ある会社のご子息の盛大な披露宴に、縁もゆかりもない私が代理で出席した時のことでした。

当時の私は、自身でアパレル会社を設立し事業も軌道に乗っていたことから、青年実業家気取りの非常に未熟な駆け出しの経営者でした。事業に対する思いを持たぬまま会社経営に乗り出し、事業の未来や社会性、経営哲学についてもこの頃はまったく考えていませんでした。そのような折、代理で出席した披露宴の席が隣という、館本との偶然(運命?)の出会いがもたらされ、私の人生は大きく変わることとなりました。

館本とは、披露宴での出会いを機にたびたびお会いする間柄となり、人生観や経営哲学など様々な教えを受けるようになりました。

ある日、館本がいつになく真剣な面持ちで、こう語りました。「野菜には人と同じように個性がある。形の良いもの、悪いもの、

大きいもの、小さいもの、太っちょのもの、痩せのもの。それぞれが生産者の手によって丹精込めてつくられた野菜なのに、形の良いものだけが評価されて、他はみんな捨てられてしまう。野菜は捨てられるために生まれてきたわけじゃないのに。だから**私は畑で採れた野菜を全部、人の胃袋の中に収めたいんだ。**そのためにデリカフーズをつくった」と。

そして続けざまに、「ところで、君の事業に志はあるのか?」と問いました。

当時の私は志などまったく考えたこともなく、ましてや事業と志が同じ土俵にあるなどとは想像すらしたことがありませんでした。この時初めて心の底から**自分は未熟である**と思い知ることができました。

そして、「この方の下で一から全てを学びたい」との強い想いが溢れ、自身の会社を閉じ、アルバイトでデリカフーズに入社することを決意しました。

入社当時のデリカフーズ

当時のデリカフーズは急成長する外食企業を顧客に抱えていたことから、売上や事業規模が日々拡大していました。すでに

カット野菜の技術やノウハウはお客様から高い評価をいただいていたのですが、会社の成長に現場作業や雇用は追いつかず、まるで戦場のような職場環境でした。

アルバイトで入社した私は、野菜の運搬や大根の皮むき、早朝のトラックへの積み込みなど、下積みから徹底的に学ばせていただきました。

日々増加する仕事量により長時間労働、徹夜、休日出勤は当たり前だったことから、作業の工夫や改善、従業員同士の協力が必然であり、私もアルバイトでありながら多くの仕事を兼務し、最も過酷なポジションに身を投じていました。

一方、そのような現場とはうらはらに、町工場的な雰囲気でもいつも私を支えてくれたのは、母親ほど年の離れたパート従業員の皆さんでした。すでに会社は365日24時間体制で稼働していましたので、年末年始もお盆も深夜帯も、社員・パート従業員が協力しあい、支えあうことでお客様に商品をお届けしていました。

過酷な現場を経験することで、**当社の一番の財産は現場で働く従業員である**ことを身をもって学ばせていただきました。この経験は私にとって実に大きな財産となっています。

そして、この先も従業員を大切にしたい会社でありたいと思っています。

農業との関わり

その後、正式に社員となった私は、製造・出荷・システム・営業と様々な部門で経験を積ませていただきました。特に、営業時代にはお客様と産地のマッチングに力を注ぎ、多くの契約産地の開拓を行いました。当時の農家さんは農協や市場への販売が主流であったことから、まだ実績のない加工・業務用野菜の栽培や契約取引に賛同を得ることは難しく、門前払いも何度も経験しました。私自身も**農業の現実や農家さんの想いを汲めていなかった**のだと思います。

様々な産地に何度も赴き話し合いを重ねることで、農業の実態や農家さんの実情、天候の影響や農業被害、収益構造など農業を取り巻く多くの問題や課題を学ぶことができました。その結果、私もわずかに成長できたのか、少しずつ契約に応じてくれる農家さんが現れ、現在の仕入のうち60%を超える契約産地率へと結びつけることができました。

開拓当時から現在まで三代にわたり契約取引をご継続の農家さんもいらっしゃいます。

野菜を提供してくれている農家さんも、当社の大切な財産です。

FSモデルの全国展開構想

その後社長になった私が描いた未来への成長戦略が**FSモデルの全国展開**です。

それまでのデリカフーズの拠点は大型投資を抑え、小規模工場や賃貸センターを複数活用しながら事業を展開していま

した。そのため、改築の繰り返しや老朽化により昨今の衛生管理基準や顧客の要望に応えられない事態も発生していました。また、上場時に調達した資金も明確な投資計画はなく、競合との競争も激化しており、売上が数年間停滞した状況にありました。

「FS」とは、創業当初のキャッチコピーであった「Fresh & Speedy」を現代に合わせマーケットインから描いたもので、それぞれの頭文字を冠につけて「FSモデル」としました。

生産・出荷などの作業スペースを含め、全ての温度帯を5℃で管理することでコールドチェーンに対応し、食品安全に関する国際規格であるISO22000の取得による安全の担保、最新の機器を導入した大型ラインなど、私が営業時代にお客様から「理想」として得た情報や、現場で学んだ工夫、将来の予見からなる大型の新拠点でした。また、契約産地や研究開発などを活用した「提案型営業」を推し進め、**産地とお客様をつなぐ取り組み**によって関係を構築するものでした。当時の規模から見ればかなり思い切った投資となりますが、私はそこで一から人を育て、技術とノウハウ、人材が融合した新たな当社の在り方を示し、成長戦略へ舵を切りたいと考えていました。当然、私の提案は役員会で何度も反対され、リーマンショックによる計画の白紙化など多くの困難に見舞われることとなりましたが、最後は従業員の支持と私の不退転の覚悟が認められ、2010年にFSモデルの第一号拠点となる東京FSセンターを開設することが決定しました。

そしてその後、FSモデルの事業は全国に展開し、お客様からも高い評価と支持を得るとともに事業も計画通りに進行的ことで、2017年2月にデリカフーズホールディングス(株)の代表取締役社長を拝命するにいたりました。



これからのデリカフーズグループと日本の農業



今のままでは誰もしたがらない？

すでにご承知の通り、現在の日本の農業をはじめ、当社のような労働集約型の事業や物流事業は、それを担う人財がいてこそ事業です。

特に、農業の分野は非常に深刻です。2023年時点の農業従事者の平均年齢は68.7歳。60歳以上の従事者が全体の80%を占め、今後の担い手となる50代以下はわずか20%という状況です。今後さらに減少していく農業従事者のなか、この先は50代以下20%の農業従事者が日本の食糧を支えていくこととなります。

また、農業現場からは度重なる天候不順や震災によって成長や投資意欲が削がれ「次に何かあったら、もう農業は続けられない…」との声が聞こえてきます。もはや現状維持すら限界に達してきているのです。

この先10年後、さらにその先の未来を考えると、この問題を農家さんや農業関連団体だけに委ねているわけにはいきません。あらゆる産業、ひいては国民全体が危機感をもって未来の食糧問題を考えていく必要があります。

また、農業はSDGsをはじめとした社会課題や環境改善とも密接な関係にあります。豊かな国と豊かな生活、豊かな環境は農業の発展があってこそです。

誰がこの先の農業を担っていくのか。

今から行動に移さなければ、農業や食の担い手がこの国からいなくなってしまうのでは?と強い危機感を抱いています。

これからの成長に必要なもの

これまでの第一次中期経営計画(2013年3月期～)から第四次中期経営計画(～2024年3月期)では、当社の成長を実現する成長基盤とインフラの構築に力を注いできました。2010

年の東京FSセンターの開設を機に、仙台や奈良、愛知、埼玉、福岡、札幌、大阪などの主要都市部に生産・衛生管理能力を増強した拠点を設置し、日本全国に安全・安心なカット野菜をお届けする体制と、それらをつないだコールドチェーンの構築は概ね完成の域に達しています。また、2014年に設立した物流子会社・エフエスロジスティックス(株)は順調に事業を拡大し、130台を超えるチルド配送用トラックと200名に及び配送員により、当社グループの物流機能を担っています。

今後、当社が第二フェーズに進むためには、人的資本経営が欠かせません。これまでも当社はあらゆる分野において人財の登用・育成に力を注いできました。私自身も現場の経験や様々な部門での経験を活かし、直接指導や後継者育成に取り組んでいます。また、毎年40名を超える新卒社員と数十名のキャリア社員が入社し、日々業務に励むとともに多様性や働き方改革の広がりを見せています。その姿には、「日本の農業を支える」ことや「安全な食の持続的な提供」への想いや誇りが溢れています。

当社の持続的成長を支える最も重要な経営資本は人財です。これはアルバイト時代に私が身をもって経験し、強く心に刻み込んだ方針でもあります。

まずは経営理念から変える

2020年以降、3年間にわたるコロナとの闘いのなか、事業ポートフォリオの変革や新規事業・新規商品の開発に力を注ぎ、事業の立て直しと次世代に向けた新たな成長基盤の育成に取り組んでまいりました。

一方、私たちが入社した頃と比べ、現代の働き方や価値観は大きく変化しています。当時の私たちは「会社は道場」の教えのもと、全身全霊をかけて仕事に打ち込むことで社員の義務を果たしてきました。しかしながら、今はそういう時代ではありません。世界的な潮流と時代の変化から、会社も社員も多様性や個の尊重が非常に重要視されるようになりました。

そのようななか、当社が「変わる」ためには、いま一度、経営理念の共有と共感、理念経営の推進が必要です。また、それらは上から与えられるものではなく、デリカフーズグループで働く社員・従業員が、各々の志や誇りから沸き上がるものであるべきと考えました。経営理念の真髄は普遍的なものではありますが、表現や解釈、行動指針は時代の変化とともに変わるべきものだと思います。そして、多くの社員と議論を重ね、2024年に掲げた新たな経営理念が、

「**野菜の未来を変える。野菜で未来を変える。**」のPurpose・Mission・Vision・Value(*詳細はP.2参照)です。

野菜の未来を変えることで、私たちの未来も変える

これまでデリカフーズグループは、青果物の流通を通じて、農と食を“つなぐ”役割を担ってきました。しかし、この先の未来

を考えた時、それだけで私たちの社会的使命を全うしているとは言いきれません。

現在、世界的な気候変動や温暖化、担い手不足や物流難など、農業を取り巻く環境は年々悪化の一途を辿っています。

一方、野菜の価値はなかなか見直されず、形で優劣を評価され、丹精込めてつくられた野菜が特売の対象になるなど、生産者の所得減少やフードロスの原因にもなっています。

野菜は本来、そのおいしさや栄養素、健康効果が評価されるべき食材です。私たちの身体は日々の食事によりつくられ、未来の健康と密接な関係にあります。

人生100年時代といわれるなか、健康を支える食の主役は野菜が担う時代になると私たちは確信しています。

しかしながら、今のまま儲からない農業を放置しては、農家さんが減少し、未来の子供たちにおいては日本の野菜やお米を食べられない時代になることも危惧されます。

デリカフーズグループは長年にわたり、契約産地や研究機関との連携をはじめ、様々な取り組みを行ってきました。当社の研究部門では、形で評価されてきた野菜が、おいしさや栄養価で評価される時代の羅針盤となる「野菜の中身評価」を提唱し、40,000検体を超える分析データの蓄積に取り組んできました。これは世界に類を見ないデータベースとなっています。

野菜が形ではなく中身で評価されることは、「畑で獲れた野菜を残さず食べる」ことへと結びつき、フードロスの削減、生産者の生産意欲向上や所得の向上へとつながります。

また、野菜の価値が認められ、食べ方(メニュー)や健康効果が広がりを見せることで、野菜の消費量も拡大し、私たちの未来もより豊かで健康的な生活へと変わります。

「**野菜の未来を変えることで、私たちの未来も変える**」それが私たちのパーパスに込めた想いです。

第五次中期経営計画『keep on trying』

2024年4月から、当社の成長戦略は第二フェーズへと進み「10年後のありたい姿」を明確にするとともに第五次中期経営計画をスタートさせました。

第五次中期経営計画では更なる成長への変革期間ととらえ、『keep on trying 2027 ～未来に向けて、なんでもやってみよう!～』をスローガンに掲げました。これは、「新たな当社の未来を創ろう!」、そのために「今までの領域を飛び出して挑戦していこう!」という従業員へのメッセージであり、ステークホルダーの皆様への決意表明でもあります。

第四次中期経営計画までの第一フェーズにより、すでに同業界の中において当社ははずば抜けた生産能力と配送能力を有しています。今後は、これらを武器に更なる技術・ノウハウの磨きこみと、日本の農業を支える調達面の再構築が必要です。そして、新たな事業や新たな商品へと展開し、利益率の向上と強固な財務基盤の構築を目指します。

また、持続可能な農業の実現には、当社だけではなく多くの

同志や連携が必要です。

当社は2018年にJA全農との業務提携、2023年にはエア・ウォーター(株)および(株)ベジテックとの3社協業、そして2024年には3社協業に(株)神明ホールディングスが加わった4社連合を立ち上げ、アライアンスによる関係の強化を図ってきました。特に、エア・ウォーター(株)を中心とした4社連合では、産地から物流、加工・販売と多くの分野で協業の成果が上がっています。今後はM&Aやアライアンスなど、同業界や青果物を取り巻く関連業界との関係強化を図り、事業の拡大と合理化を推し進めてまいります。

また、野菜の自給率向上に本気で取り組むべく、これまで適宜利用してきた輸入野菜から脱却し、国産野菜へのシフトを開始します。

企業の垣根を超えた連携、業界全体をけん引する活動、これらの実践はいずれ持続可能な農業の実現と持続的な食の提供につながると確信しています。

第五次中期経営計画では、業界ならびに他企業との連携においても挑戦し続けていきたいと考えています。

最後に

当社の事業は世の中から必ず必要とされ、社会になくてもならない事業です。

その使命を全うするには「理念経営の推進」と「人的資本経営」が最も重要であると同時に、農業界や当社が適正な利益を得て、持続的に食の提供を担っていくことが必要です。

世界情勢の変化や度重なる天候不順・天候災害など、その実現にはまだまだ険しい道のりが予測されますが、当社の事業展開そのものがSDGsへの貢献、社会貢献につながると私たちは信じています。

今後も当社は挑戦を繰り返し、社会から必要とされ、社会に貢献する企業として邁進してまいります。

ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

10年後(2034年)のありたい姿

野菜の総合加工メーカーとしてのポジションを確立
(野菜の価値と可能性を徹底的に追求して農業と健康に貢献)

持続可能な農業の実現
(社会課題・環境課題に真摯に向き合い持続可能な農業の実現に貢献)

個人の幸福と会社の繁栄の両立を実現
(人々から選ばれ、社会から必要とされる企業)