



村さん、ケー

トップ直撃インタビュー

不二家

河村宣行 社長

洋菓子・菓子の両輪で好業績の背景は

不二家の2021年12月期業績は、増収大幅増益となった。特に、懸案であった洋菓子事業が不二家単体で黒字化、製菓事業も「カントリーマムチョコまみれ」のヒットが収益に大きく寄与した。本紙は好業績の背景について、河村宣行代表取締役社長に話を聞いた。

(聞き手 高瀬恵一)

――21年12月期の好業績は、菓子事業でのヒット商品の寄与に加え、単体の洋菓子事業の黒字化が大きな要因となりました

「3年前の社長就任時の最大の課題は、洋菓子事業を黒字化にすることでした。社長就任以前から洋菓

子は、高品質・高付加価値化に取り組み、一部商品の販売価格も上がっていました。私自身、菓子の経験はありますが、洋菓子は新入社員時の店舗実習ぐらい。

まずは店舗を回りました。

その時、不二家洋菓子店を運営しているフランチャイジー(FC)のオーナーさんから言われたのは、『河

村さん、ケー

キは1個300円を超える」と売れませんでした。しかし現在、店舗に並ぶケーキは300円はおろか、500円を超えるケーキが並んでいます」

高品質・高付加価値、コロナ禍で再評価

「このようは変化が起

こった要因の一つとして、20年春先からのコロナ禍で都心の百貨店で購入していた方が、遠出を避けて自宅から近い不二家の洋菓子店舗で買い求めるようになったようです。コロナ禍のなか店舗を回ると、店舗スタッフから『久しぶりに不二家のケーキを食べたが、おいしかった』というお客様の声が多くあるとの話を聞きました。品質向上に取り組んでいたことを、久しぶりに来店したお客様が改めて評価してくれたので

「この共同プロモーションは非常に効果があり、若いお客様が店舗へ来店するようになりました。もとものと不二家は中高年のお客様が多かった。毎週木曜日にSnow Manがラジオ番組をやっていますが、メ

す」

――創業110周年を迎えた20年には、菓子事業の「ルック」と洋菓子事業の「ケーキ」の共同プロモーションを展開、新たにブラ

ンバーが紹介した商品は翌日の金曜日にはすぐに反応があり、非常によく売れます。反応が本当に早いのです」

「コロナ禍だと店頭での試食ができません。そこで、ある期間だけ『試食』のようないやしい価格で販売するセールを行うと、通常価格に戻っても売れるということがわかりました。品質の良さを『試食』セールで実感してもらい、継続して購入していただくという、いい循環が生まれました

Snow Man起用で10、20代購入が拡大

た」

――高品質・高付加価値化と併せて、新たな販路の開拓も進めました

「社長就任時にスノーマンなどの納品店を500店目指し進め、ほぼその水準までくることができました。FCはオーナーさんが高齢のなかで納品店の拡大で売り先が増えました。百貨店では、三越伊勢丹に『西洋菓子舗 不二家』という新

業態の高付加価値店舗を、他の百貨店、駅の商業施設には『FUTURIA CO FECTORY』を出店。ブランドイメージ向上に貢献しています」

――菓子事業でも「カントリーマムチョコまみれ」のようなヒット商品が登場。ルック、ミルキーなどブランドも好調。企画・プロモーションに若手社員が積極的に加わっています

「不二家の社員の平均年齢は、34・9歳。07年の時点では今より10歳以上高かった。当時人事を担当していました。会長は山田からの助言で毎年70名前後

きました

「2030年には創業120周年を迎えます。それまでにより良い会社にしよ」と、全社横断型で経営指標や環境指標を策定、昨年の正月に発表しました。その中には私は、年収を業界1位にすることを入れました。社内には響きましたね。一歩踏みだせたと思います」

「洋菓子と菓子を本当の意味で両輪にしなければいけない。両事業を融合し一つにできればと思っています。工場はかなり近くなっています。洋菓子の野木工場では『カントリーマム』のお土産品を作っています。製造面では融合ができていあるので、営業面でも進んでいければと思います」

「海外は、丸紅と共同でベトナム進出へ動き出しました。中国は新たにバンドイと共同でキャラクターを活用したIP菓子事業の拡大を目指します。中国は『ポップキャンディ』からスタートしビスケットも展開しています。今後はグミやチョコレート製造も考えています。今後の成長が楽しみです」