

### 「可視化と提案によって伴走を」

商工中金 新潟支店 日比野 晃さん

SDGsに対する取り組みは企業にとって必要不可欠です。ただ、その取り組みが適切かどうかの判断は簡単ではありません。

PIFは第三者からの評価を受けることが前提になっています。栗山米菓さんはSDGsに関連する事業に以前から取り組まれました。今回の融資をきっかけに同社のさまざまな取り組みが外部から可視化されることが経営に大きくプラスになっていただけたら担当者としては非常に嬉しいです。

米菓市場は寡占が進んでいて、同社も売り上げは拡大傾向にあります。ただ、個人的には海外市場の開拓など成長余地も大きく

映ります。そうしたご提案も含めて引き続き伴走支援していきたいです。



「ファイナンス以外の分野でもサポートしてまいりたい」と日比野さん(左)

### Information



株式会社栗山米菓  
[本社所在地]  
新潟県新潟市北区新崎2661  
[TEL]  
025-259-2801  
[URL]  
https://befco.jp/



### 栗山米菓、商工中金の取り組みをさらに知りたい方に

日刊工業新聞社の運営するニュースサイト「ニュースイッチ」や、動画で栗山米菓の取り組みをさらに深掘しています。詳しくは下記からご確認ください。



**YouTube**  
商工中金公式チャンネル  
PIF(ポジティブ・インパクト・ファイナンス)とは?  
PIFについての説明をわかりやすくまとめています。



**YouTube**  
商工中金公式チャンネル  
PIF支援事例 新潟県 栗山米菓  
栗山米菓の事例を紹介しています。



日刊工業新聞社ウェブサイト  
「ニュースイッチ」にも掲載中!

ニュースイッチとは、「ものづくり」「テクノロジー」「キャリア」を中心とした経済・産業のニュースをより親しみやすく発信するサイトです。



### ニュースイッチ × 商工中金

SDGs(持続可能な開発目標)への企業の前向きな取り組みを評価・サポートする、商工中金の「ポジティブ・インパクト・ファイナンス(PIF)」。企業事例から、その取り組みに迫ります。

# 栗山米菓が描く、持続可能な未来



vol.5  
新潟県 栗山米菓

### PURPOSE

## 企業の未来を支えていく。日本を変化につよくなる。

### MISSION

安心と豊かさを生み出すパートナーとして、ともに考え、ともに創り、ともに変わりつづける。

日本の未来を担う中小企業の皆さまとこの変わりゆく時代を乗り越えるため、私たちは「パーパス」を作りました。



<https://www.shokochukin.co.jp/>

### 「おいしい」の一步先へ 「ばかうけ」を手がける栗山米菓の フィロソフィとSDGs

「ばかうけ」「星たべよ」などの米菓を食べたことがある人は多いだろう。これらの米菓を手がける栗山米菓は「新しい試みに挑戦する精神」をコーポレートブランドとして設定し、従来の枠にとらわれない取り組みを重ねている。その原点には従業員の幸せを追求するコーポレートカルチャーがある。

### About Us 企業概要

新潟県新潟市を拠点に、あられやせんべいなどの米菓を製造する栗山米菓。ヒット商品の「ばかうけ」や「星たべよ」は多くの人に親しまれ、米菓産業を支える国内トップクラスのメーカー。近年では、健康と環境保護に配慮した商品開発や、地域社会への貢献のため学校の工場見学受け入れなども積極的に取り組んでいる。

栗山米菓が描く、  
持続可能な未来

vol.5 2024年2月29日発行 【編集】日刊工業新聞社 〒103-8548 東京都中央区日本橋小網町14-1 TEL:03-5644-7000  
ニュースイッチ×商工中金 【発行】株式会社商工組合中央金庫 〒104-0028 東京都中央区八重洲2-10-17 TEL:03-3272-6111





栗山米菓の売り上げの4割弱を占める「ばかうけ」は1989年に発売した。今では累計出荷枚数が190億枚以上の定番商品に成長している。季節限定やご当地ものなど、これまで300種類近い味も展開しているのが特徴だ。

ばかうけを生産するのが主力工場の「ばかうけファクトリー」。発売25周年を記念に竣工した同社の顔ともいえる工場だけに、製造ライン以外にもいくつもの工夫が施されている。

そのひとつが太陽光発電システムだ。屋上設置では新潟県最大規模となる656枚のパネルを敷き詰めている。発電容量は1001.04kW(1MW)で、年間発電量は一般家庭約300世帯分にもなる。栗山敏昭社長は「季節によっては(設置している工場の)月の電気の約半分をまかなえます。今後は他の工場にも太陽光の取り組みを展開する予定です」と語る。

同社は「ばかうけ」だけでなく、常に新



太陽光発電システムは地域の電力供給にも貢献している

しい商品開発に努めている。

最近の取り組みとしてはこれまで捨てられていたものに新しい価値をプラスする「アップサイクル商品」として「ろっから堂」を発売した。生地には従来捨てられていたサツマイモの皮とおからを使用。また、形状を六角形にすることでせんべいの生地をとる際に隙間なく型を抜くことができる。形状の工夫で、生産時の廃棄ロスを最小限にとどめた。包装も環境に配慮した紙パッケージを採用している。

### ● 社員ひとりひとりの働き方のベクトルを合わせた「栗山フィロソフィ」

国内の米菓市場はここ10年ほど生産量、売り上げともほぼ横ばいで推移している。市場規模は変わらないものの中小零細事業者が淘汰され、寡占化が進み、大手が売り上げを伸ばす傾向にある。同社も1991年度に100億円程度だったが売上高は足元では200億円を突破している。

ただ、同社のこれまでの道のりは決して平坦ではなかった。

栗山米菓の歴史は1947年にジャガイモを加工するでんぶん製造工場を立ち上げにさかのぼる。1949年には現在の栗山米菓の前身となる栗山食品加工所を設立している。右肩上がりの成長

を続ける中、転機となったのが1996年。1993年の記録的冷夏による米不足で赤字に転落し、栗山社長は自身の経営者としての考え方や会社のありかたを一から見直したという。

そこで生まれたのが栗山フィロソフィだ。「社員一丸となって働き、熱く戦う有言実行の集団を目指します」という方針を掲げ、行動指針を定めた。いわば社員ひとりひとりのベクトル合わせだ。朝型の推進や朝礼での開催に加え、自己啓発勉強会の開催などで会社全体の意識変革を目指した。



栗山米菓 代表取締役社長 栗山敏昭氏

「生きていて働いていれば誰でも悩みはありますが、悩みを抱えたままでは仕事も捗りません。仕事の小手先のテクニックではなく、会社とは生きるとはと根本的なところからみんなで考えることで会社の雰囲気も少しずつ、変わりました」。(栗山社長)

当初は社員から戸惑いの声も上がったが今では完全に定着した。運動会やバーベキュー、食事会、社員大会など行事も開催されるなど一体感の醸成にも余念がない。

近年はSDGsの重要性から環境配慮や従業員の働きやすさ、安全などを企業が考えるのは事業の前提条件になっている。ただ、「会社とは」「働くこととは」を90年代から見直し、追求してきた同社にしてみれば、SDGsの対応は高いハードルではなかった。商工中金からのPIFの提案にも「特に違和感はない」(栗山社長)のも当然だろう。

PIF(ポジティブ・インパクト・ファイナンス)は商工中金がSDGs(持続可能な開発目標)の三つの柱(環境・社会・経済)への企業の前向きな取り組みを評価し、支援する枠組みだ。環境負荷低減と企業の収益向上で社会面、環境面、経済面でKPI(重要業績評価指標)を設定することで積極的な取り組みを促す。

栗山米菓の場合、すでにSDGsに関連する取り組みを実施していたので、KPIは従来の取り組みの延長線上に設定した。従業員の健康や安全面では、健康診断

のみならずストレスチェックも100%実施し、産業医と連携したフォロー体制を今後も継続する。時間外労働時間を2026年度までに10時間に短縮(2022年度14時間)を目指すなど働きやすさを追求する。もちろん、災害防止にも引き続き努める(過去10年間、重大な労働災害ゼロ)。

ダイバーシティ経営の推進もKPIに盛り込んだ。

同社は従業員の60%超が女性で、上位階層(係長級)における女性比率も25%を占める。仕事と家庭の両立ができる環境整備をさらに加速し、2025年度までに30%程度まで引き上げる。

省エネルギー推進でも目標を定めている。

各事業拠点での照明をエネルギー消費量の少ないLEDに転換し、CO2(二酸化炭素)の排出削減につなげる。現在の導入率15.3%を2026年度までに20%まで高める。

PIFは毎年外部から評価を受け、評価結果が公表されるのも特徴だ。

栗山社長は「環境重視や従業員の健康や安全などにはかなり意識的に取り組んできましたが、PIFを提案いただくまでは、



工場の現場では多くの女性社員が活躍

外部から評価されることは意識していませんでした。取り組みを外から評価されることで、自社の方向性が間違っていないことも確認できます。うれしいですね」と語る。

### ● 企業経営を通じ地域振興に貢献

新潟県は米菓の一大生産地で、国内生産量の約6割を占める伝統産業である。

同社も本社の旧工場跡地にテーマパーク「新潟せんべい王国」を開設。製造工程を間近で学べるだけでなく、「せんべいの手焼き体験」「ばかうけ味付け体験」など体験コーナーを設けている。来場者は年間18万人に上る。米菓産業への理解を深められる体制を整えるなど、地域産業への貢献意識は強い。

栗山社長は「企業経営を通じて地域を盛り上げていきたい」と地域への貢献を強調する。最近では地元のホテルの再建を引き受けたり、バスケットボール協会の会長を務めたり、地域振興に汗を流す。

働き方がどう変わろうとも従業員にやりがいを持って仕事してもらうためには、小さな改善を積み重ね、従業員の幸福度を高めていかなければいけない。

ただ、変化が速く大きい時代だからこそ、自社だけでは難しい局面もあり、信頼できるパートナーが不可欠な時代にもなっている。事業のパートナーはもちろん、常に寄り添って、伴走できる金融機関の存在感も増すだろう。



工場内全体