

## 経営理念を引き継ぐ

「社員、取引先、地域、そしてお客さま、全てを幸せにできるようなせんべい屋を目指しています」

愛知県碧南市に本社を置くスギ製菓株式会社代表取締役社長の杉浦敏夫さん（四一歳）は二年半前に創業者で父親の杉浦三代枝さん（現会長、六七歳）から事業を継承した際、二〇〇年存続企業を目指し「楽しさの創造」を掲げる会社の経営理念を作り直すかどうか悩んだという。研修会の参加などを通じ、ビジネスに軸足を置いた経営理念にも心が動いたが、長く存続するためには、先代の理念を変える必要はないと判断し、引き継ぐことを決めた。「おいしさを提供し人が幸せになれば、スギ製菓が社会に存在する価値があるということ。私の役割は、先代が築いた創業の魂をしつかりと腹に落とし込み、日本一幸せなせんべい屋を目指すという夢を社員と共有していくことです」

理念を具体化する上で、社員が必ず取り組むことは、徹底した清掃活動だ。社内の清掃は、トイレなどを含め社員が分担して行う。また、定期的に会社の周辺地域の草刈りやごみ拾いを行う。「食品会社

特別企画「アグリフードEXPO東京2015」

## 経営紹介

# 日本一幸せなせんべい屋 200年後の存続を目指す



直営店「えびせん家族」に立つ杉浦敏夫さん



愛知県碧南市

スギ製菓株式会社

設立 ● 1982年9月

資本金 ● 1,000万円

代表取締役社長 ● 杉浦 敏夫

社員 ● 257人

業務内容 ● エビやイカなどの海鮮せんべいの製造販売ほか

URL ● <http://www.sugiseika.com/>

として衛生対策が大切なのは当然ですが、あえてごみや汚れと向き合うことで、見えるものもあります。社員が人間として成長した分だけ会社も成長できると考えています」と杉浦さんは言う。

だから人材育成には力を入れる。杉浦さんは「気づきの研修」を重視している。清掃もその一つだが、実際に社員が体を動かし体験する研修やイベントを数多く開いている。インターネットなど便利な道具が普及する中で忘れられがちな触れ合いや周りの人たちとの支え合いを学ぶ。一つのことを共に達成したときの高揚感は何事にも代え難い経験になるからだという。

えびせんべい製造を柱とするスギ製菓は、一九八二年に設立された。碧南市一帯は、古くから三河湾で大量に捕れたエビを利用した産業が発達し、えびせんべいも特産の一つとして多くの企業が生産をしていた。スギ製菓は、後発企業として下請け生産や大手問屋向けの生産を始め、九〇年頃から直売店を少しずつ増やし、自社ブランド商品の比率を高めてきた。自社のブランドが浸透するにつれて、収益性も着実に向上した。

現在、直営の「えびせん家族」が九

店舗、観光土産店「えびせんべい共和国」が1店舗あり、通販も加えた直販部門が売り上げの四割を占める。残りの六割は菓子問屋やスーパーを通じた市販に加え、OEM（相手先ブランドによる）生産だ。

## サクッとえびチョコ発売

近年、経営をめぐる環境が厳しさを増している。

一つは急激な原料高だ。円安や原料相場の高騰が調達コストを押し上げる。また、製品に大量に使うイカなどの水産物は、気候変動の影響もあって漁獲量が減っている。さらに中国からの買い付けが増え、原料を確実に手に入れるためには仕入れ価格を上げざるを得ない。しかしながら製品価格への転嫁はなかなか進まないのが現状だ。

もう一つは直営店売上高の伸び悩みだ。スーパーなどの量販店が高級品の取り扱いを増やし、高級品は専門店、大衆品は量販店というすみ分けの構図が崩れた。企業や一般家庭が、贈答品を減らしていることも響く。周辺には自動車関連企業が多い土地ですが、景気回復の実感がありません。会社の成長を支えてきた直営店が今後も大切な部門であることは確かです。しかし、短期

的には足踏み状態にあり、改善をする必要があると考えています」と杉浦さんは説明する。

長期的に取り組んでいることはブランド力の強化だ。高品質のイメージと共に「えびせん家族」や「スギ製菓」の名前を消費者に浸透させることで、市場で優位な立場に立つことを狙う。そのためには、主力のえびせんべいになじみが薄かった若い人たちにも受け入れられる商品の開発が急務だ。

二〇一三年に農商工連携等事業計画の認定を受けた、北海道産の高品質馬鈴薯でんぶんの特に粒子の大きいものだけを使う「サクッとえびチョコ」シリーズは、その一つだ。大きなでんぶんは純度が高く、きれいな白色で膨張度が高い。そのため、ふわっとした新食感のせいべいに仕立て上げることができるといふ。塩味の生地にはチョコレートを染み込ませ、若い人の味覚に訴えるのが特徴だ。日本公庫の融資を受けて、新製品の製造設備を増強した。

同時に重視しているのが、OEM生産の拡大だ。六次産業化が広がる中で、特産農産物の加工に関心を持つJAや農業者が増えている。そこで、全国各地の水産物や果実、畜

産物などの名産品を生かした土産品など商品企画を行ってきた経験を活かして「積極的に提案をしていきたい」と杉浦さんは意気込む。

## 販路拡大に向けアクション

今年八月に日本公庫が開催する展示商談会「アグリフードEXPO東京」に、初めて出展する。新商品開発と並行して、新しい販売チャネルの開拓に取り組む。これまでOEMの注文は、ホームページなどを見て舞い込むことが多かった。「待ちの姿勢ではなく、こちらから攻めていくような気持ちが大切だと思いい展を決めました。アグリフードEXPOでは具体的な販路拡大に向けたアクションを起こしたい」

これまで参加した他の食品展示会の経験などを踏まえて、商品の見せ方や商談の進め方を工夫するなど準備中だという。

また、製品輸出にも意欲を持っている。これまで三年間、地元愛知県内の食品輸出プロジェクトなどで可能性を探ってきた。マーケティング調査を行い、現地でのパイプづくりなどにも取り組みながら、実際に足を踏み出すタイミングを探っている。そこで、アグリフードEXPOでは「輸出のきっかけになる情報

を得たい」と杉浦さんは話す。

冒頭に紹介したように、杉浦さんは二〇〇年後にもスギ製菓が存続していることを大切な目標に掲げている。企業として安定した収益を確保することが前提だが、個別企業の努力だけでは解決が難しいリスク管理の必要性も感じている。想定されている東南海大地震の可能性は、その一つだ。本社や工場が海岸の埋め立て地にあつて、大地震が起きた場合には、地域一帯の甚大な被害は避けられないと考えている。仮に地震の直撃を免れても、液化などの被害があれば長期間の休業が強いられるかもしれません。事業継続を確実なものにするためには、今からリスクを低減させる努力をしています」

今年一〇月、宮城県塩竈市に製品製造工場と隣接した販売店をオープンする。イカ、海藻などの水産物、北海道産でんぶんなどの原料調達のコスト削減や東日本市場への進出による売上高の増大、東日本大地震の復興支援などが直接の狙いだが、東南海大地震が万一起きた際には、全国の顧客に向けて製品を供給し続ける基地にするという目的もあるという。

（農業ジャーナリスト 山田 優）

# 河一敏雄さん

石川県  
有限会社かわに

## 加賀野菜「五郎島金時」加工で六次化 チーム力で数字に強い経営を目指す

市場評価の高い伝統野菜である加賀野菜のサツマイモ「五郎島金時」の生産にとどまらず、有限会社を設立し、加工や販売の分野に進出。焼き芋のパック詰めの商品化や、お菓子用の

上げた農家らしい、農家しか作れないサツマイモのスイーツを取りそろえた直営店です。農家の存在をアピールしようと思っています。

焼き芋ペースト加工を手掛ける六次産業化の経営を強みとする。事業継承の際、父親から「これまでの農業と違うことをやれ。そのためには数字に

加賀野菜そのものでも十分価値が高いのですが、私たちは一歩進めて、その商品化に取り組みました。新規事業には、日本公庫からも融資してもらいました。

強くなれ」と言われ、また経営の指導者たちからもアドバイスを受けながら、数字に強い経営を目指す。

——北陸新幹線の開通で金沢への観光客も増え、経営のプラスに？  
河一 大いに期待したいですね。石川県は、加賀野菜ブランドを持ちながら、農業生産高が四七都道府県のうち四位と意外に低いのです。ところが、農林水産大臣賞などの受賞回数は北海道に次ぎ全国二位。要は面白い取り組みを行う、チャレンジ精神旺盛な農業者が多いので、頑張

### 「農家屋」で売る焼き芋

——加賀野菜のサツマイモ「五郎島金時」を生産だけでなく、加工して「農家屋」の名前で売っているんですね。

河一 「農家屋」はJＲ金沢駅の大型ショッピングモール「あんと」に立ち

りがいがあります。

——五郎島金時を焼き芋やペーストの加工にまで手を広げたのは、変革者ですね。

河一 五郎島金時は加賀野菜というブランド力の高い伝統野菜で、昔から郷土の美味として地元で親しまれていました。私は五郎島金時の栽培農家の二代目ですが、父親の世代には加工の発想はなかったのです。私も農業生産に関わった当初は、考えもありませんでしたし、五郎島金時をただ生産し続けるだけでした。

### 阪神淡路大震災の経験

——どんなきっかけで付加価値を付けた加工や販売に？

河一 実は、二〇年前の阪神淡路大震災で、私が学生時代に過ごした場

所が被災したため、五郎島金時一〇トンを支援物資として提供しようと考えたのです。しかし、被災地でサツマイモをふかす場所がなく、無駄に終わってしまいました。この悔しい経験から、「五郎島金時で人の役に立つものを」という思いが芽生えました。

偶然、アルミホイルに包んだ焼き芋を食べる被災者を目にして、五郎島金時を調理しなくても、すぐ食べられる焼き芋に加工して提供しようと考えたのです。

——それが農業生産法人の有限会社かわにの設立につながった？

河一 そうです。阪神淡路大震災から六カ月後の一九九五年七月に一生に一度の人生だと思いついて金沢に会社を設立しました。

これまで有効利用されていなかった





五郎島金時の畑を背景に経営を語る河二敏雄社長

Profile

かわにとしお

一九六五年石川県生まれ。五〇歳。近畿大学農学部卒業。農協副組合長などを経験した父親から農業経営の厳しさを教えられ、複式簿記を学ぶと同時に農業者仲間とアグリネットワークを作って農業経営や技術習得の勉強会を行う。八八年に実家の農業を引き継ぎ、九五年に有限会社を設立。五郎島金時サツマイモ生産から加工販売に踏み出す。石川県農業法人協会会長。「損得よりも善悪を考えよう」など農業一〇訓を経営の基軸に置く。妻と二男三女。

Data

有限会社かわに  
石川県金沢市に本社。資本金二〇〇万円。河二敏雄社長。一九九五年に有限会社を創立。サツマイモ七鈴、スイカ三鈴を生産。九六年に焼き芋加工、九七年に焼き芋ペースト加工に乗り出す。二〇一〇年に自社加工工場を新設。一四年にJ.R金沢駅大型ショッピングモールに直営店「農家屋かわに」をオープン。従業員は二〇人。年商一・八億円。

た下位等級品を加工して、地域の生産農家の所得向上にもつながりました。翌九六年に焼き芋パックスの商品化に取り組み、九七年には主力の焼き芋のペースト加工も始めました。

— 焼き芋商品化の手応えは？

河二 焼き芋はシンプルな食べ方ですが、一番のお薦めです。商品化し、焼き芋を三本詰めパックで販売したら、なかなか好評でした。

五郎島金時は、焼酎用途のサツマイモと違って、日本でも有数の粉質系の水分が少ない品種で、地元の言

葉で「こっほこほ」と呼ぶほど、ほくほくとした独特の食感があるのです。

— 焼き芋は熱々で食べるイメージがありますが、冷めても商品価値は十分あるのでしょうか？

河二 むしろ冷めているものの方が味はいいのです。もちろん、賞味期限はあり、守っていただく必要はあります。

— 焼き芋のペースト加工はどんなきっかけ？

河二 パック詰め焼き芋が消費者に定着し始めたころ、あるイベントでお菓子屋さんから「スイーツ用に五郎島金時の焼き芋をペーストにしても「ええないか」との要望があり、ビジネスチャンスと考え、ペースト加工にも乗り出しました。

他県農業者に加工の勧め

— 農家が焼き芋やペーストにして販売まで行うビジネスモデルは全国にない？

河二 焼き芋をパックにして販売したのは、うちが最初でしょう。でも、私は有限会社かわに一社で独占的に取り組むのではなく、むしろ五年ほど前から、全国の有名なサツマイモ生産農家に焼き芋やペーストへの加工にも取り組んだ方がいと勧めてきました。

福井県の「富津金時」や静岡県「うなぎいも」(浜名湖名産のうなぎの頭や骨を肥料にして栽培された遠州産サツマイモ)は、同様のビジネスモデルで経営が軌道に乗っています。うれしいですね。

— ライバルにもなりかねないのに、太っ腹ですね。

河二 全国各地にサツマイモ加工の核を作りたいのです。マーケットが広がれば、認知度も上がって生産者にはプラスです。私は生産者が喜んで味のいいサツマイモを生産し続けることが重要だと思っています。

— 地域によっては焼酎用のサツマイモに向いている品種も？

河二 もちろんです。「黄金千貫」というサツマイモは焼酎用に向いています。

— 最近、サツマイモの六次産業化で見学に来る人も？

河二 サツマイモ加工の裾野が広がる、という意味では歓迎です。ただ、私はそれらの生産者に六次産業化には生産管理や損益分岐点分析、労働生産性などを意識して、経営数字をしっかりと押さえる必要があると思っています。

経営数字に強くなれ

— すごいアドバイスですね。

河二 実は、私が近畿大学農学部を卒業後、金沢に戻って実家のサツマイモ生産に関わろうとした際、父親から同じことを厳しく教えられたので、「これまでの農業と違うことをやれ。そのためには数字に強くなれ。それが嫌なら農業に手を出すな」とまて言われました。

——厳しい注文ですが、どう対応されましたか。

河二 数字との格闘でした。大学でも取り組んだことのない複式簿記を必死で勉強し、貸借対照表の読み方も少しずつ分かってきました。農作業日誌も毎日つけましたよ。

そればかりではありません。当時、石川県総合農業試験場の門をたたき、小林一さんという、私の人生の先生と会えたのも大きいです。

——と言いますと？

河二 小林先生は父親と同じ考え方でした。農業は勘ではなく数字で経営を把握することが大事だ、複式簿記を学んで青色申告も自分でやって、農作業労働は投入労働時間、コストなどを綿密計算するのだと。

——それら指導者を得たことがその後の人生のプラスに？

河二 そうです。小林先生は私にとって大きな存在です。その後、鳥取大学の助教授に転身されました。学

び続けることの重要性を知り、さらに経営コンサルタンの福田義昭さんに出会う機会を得ました。

——福田さんからは経営のイロハを教わった？

河二 そのころ、農業者仲間二〇人ほどで、アグリネットワークという勉強会の組織をつくり、福田さんに指導を仰いだのです。

最初の会合で、福田さんから「農業は赤字経営が当たり前、という発想ではダメだ。黒字経営を目指せ。そのためには自分の複式簿記をつくって経営判断しろ」と、やはり経営数字重視を言われました。

### 毎月必ず経営会議開催

——今でも経営数字を大事にされている？

河二 ええ、当然です。うちの会社の場合、毎月一回、中小企業診断士や税理士の方々、それに会社のスタッフ全員で経営数字をチェックするための会合を持ち、問題意識を共有しています。それを基に何が翌月の経営課題かなど話を詰めます。チーム力で勝負する手法です。

——今の経営課題はズバリ、どんな点だと思われていますか。

河二 私たちはサツマイモ生産の農業生産法人ですが、「農家屋」経営、つ

まり経営の主軸を加工に移しました。課題は製造する焼き芋やお菓子屋さん向けの焼き芋ペーストが農家らしい、農家しか作れないサツマイモのスイーツとして、どこまで貫けられるかどうか、という点です。

——「農家屋」で販売する焼き芋水ようかん、焼き芋プリンのスイーツ類の製造をどうするかがポイント？

河二 これらのスイーツは今、お菓子屋さんに生産委託して作っていただき、「農家屋」ブランドで売っています。正直なところ原価率が高いことなどの悩みがあります。

——そこは辛いところですね。

河二 ええ。しかし、それほど心配していません。毎月の経営数字を分析する会で、中小企業診断士の方やスタッフ全員でしっかり議論していきすので。最後は、経営責任を持つ私が判断します。

——焼き芋や加工用ペーストの需要が安定して多いのですが、サツマイモ生産の規模拡大は？

河二 今、自社保有地の二畝を含め一〇畝の砂丘畑でサツマイモ七畝、残りはスイカを栽培しています。サツマイモに関しては一五〇ト生産で、加工用には決定的に不足しています。ただ、規模を拡大するよりも農協経由

で買い付けすることで十分に対応可

能と思っています。

——日ごろから培った農業者ネットワークが生きる？

河二 もちろん、そのネットワークは重要なんです。ただ、私はJ.A金沢市農協に加入していて、農協の集荷力を活用することでウイン・ウインの関係を

——と言いますと？

河二 農協の五郎島金時の集荷力は二五〇〇トもあること、農協自体に加工ビジネスを手掛ける考えがないことなどから、うちの加工用サツマイモの不足分は農協経由で調達できるのです。

さらに、周辺農家からはB級品つまり味に何の問題がなくても見栄えが悪いものを加工用サツマイモとして買い取りも可能です。だから、うちが生産規模を拡大する必要は全くないのです。

——日本公庫主催のバイヤーとの出合いの場である「アグリフードEXPO」に常時参加されているのもネットワーク作りのため？

河二 そうです。人脈ネットワーク作りのアンテナを張ること、そして顧客ニーズをいち早く知ることは、モノづくり企業には重要ですからね。

(経済ジャーナリスト 牧野義司)

