

# 型破りな発想と 伝統が融合する商品開発



## 株式会社 小松製菓(岩手県二戸市)

株式会社小松製菓は、約600年前から伝わる南部せんべいを中心とした事業を展開し、積極的な商品開発を行っている。南部せんべいの既成概念を覆した「チョコ南部」は、消費者層を広げるとともに、二戸の観光拠点を作るきっかけになった。南部せんべいを土産品だけでなく普段使いの菓子として全国に広めることを目指す小松豊・代表取締役社長に伝統と革新の道について伺った。

### 受け継がれる伝統の味

—— 南部せんべいは土産品としてもよく知られています。どのようなルーツがあるのでしょうか。

**小松社長** 南部せんべいは南部藩に伝承されるもので、約600年前から野戦食として食されてきたと言われています。他のおせんべいの主原料は米ですが、南部せんべいは小麦粉です。小麦粉、塩、重曹を混ぜ合わせて練った生地を丸い鑄型に流し込み、

圧縮しながら焼き上げます。ゴマを入れたものが昔ながらの南部せんべいですが、盛岡以南では落花生を入れたものが好まれています。

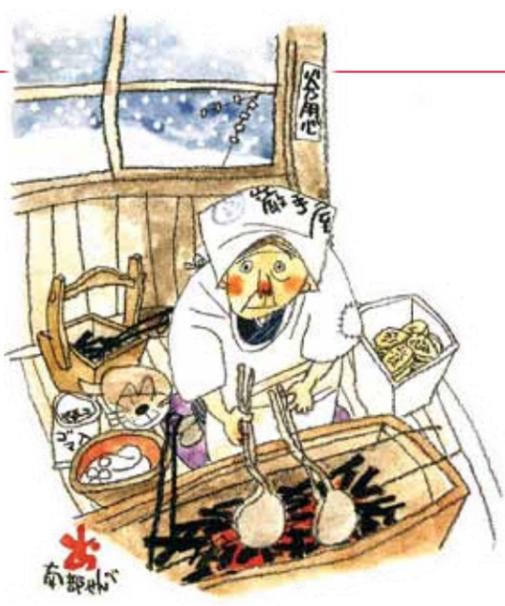
—— 古くから伝わる南部せんべいを事業化したきっかけについてお聞かせください。

**小松** 実質の創業者である祖母の小松シキは父を早くに亡くし、幼いころから奉公や行商で生活費を稼いで家族を支えなければならず、大変苦労したと聞いています。奉公先でせんべいの手焼きを習得していたこと

従業員・お客さま・お取引先の皆さまへの「感謝」と、既成概念にとらわれない商品やサービスを開発する「創造」が成長には不可欠と考える小松豊代表取締役社長



店舗から「チョコ南部」の製造工程も見学できる「見て楽しい施設」2doorの店内



漫画家おおば比呂司先生による懐かしく温かみのある巖手屋の世界

から、祖父が21丁の鑄型を買い、祖母に南部せんべいを焼くのを勧めたのが始まりです。

1975年には関連会社である株式会社若手屋を設立しました。若手屋では土産品や観光地向け商品の開発や直営店である巖手屋を展開し、小松製菓では全国のスーパーやコンビニエンスストアに卸すブランドを中心に展開しています。

——小松社長ご自身は創業者との思い出はありますか。

**小松** 祖母との思い出はたくさんあります。私が幼かった頃、祖母は本社の実務は息子夫婦にまかせ、もっぱら私の実家に併設された二戸本

店を切り盛りしていました。両親は本社で毎日夜遅くまで働いていたので、私は祖母と過ごした時間のほうが長かったと思います。祖母は周りの人から慕われていて、大勢の人が祖母に会いに二戸本店を訪れていました。毎日のように人生相談をしに訪れる人もいて、祖母と話をして安心した顔で帰っていった姿が今でも記憶に残っています。

事業が成長していく中で、祖母のことが知られるようになり、地元テレビ局の強い勧めもあって、自伝「むすんでひらいて」を出版しました。評判が良かったため、その後テレビドラマ化され、全国放送されたこともあり、そのおかげもあって、会社が広く知られるようになりました。

**型破りの「チョコ南部」で新たなファン層を獲得**

——現在、商品点数はどれくらいありますか。

**小松** 1990年代後半には400アイテムほどありましたが、現在は170〜180アイテムです。当時は新商品を数多く発売して売上を伸ばそうという売上至上主義に陥り大量の在庫を抱

えていましたが、コストバランスを見ながら徐々に減らし、現在のアイテム数に落ち着いています。

昔はパリッと割れる固いせんべいが好まれましたが、最近ではソフトな食感が好まれる傾向にあるため、クッキータイプのせんべいも開発しています。また、二戸を代表する地域資源である鶏肉を広めるべく市内の企業と共同開発した「南部せんべいBBQ味」や「巖手とりから」など、他企業とのコラボレーションも行っています。新商品を積極的に投入していますが、既存商品の見直しも同時にやることでアイテムのバランスを保っています。

お客さまの好みの変化や流行に合わせて味を変えていくのはもちろん大切なことですが、「奇策は短命」と言うように、1回食べて満足するものであれば長く愛されるお菓子になりません。驚きとともに、飽きない美味しさを追求しています。

——2009年に発売された「チョコ南部」は、消費者からすると大きな驚きだったと思います。

**小松** 南部せんべいという手のひらサイズの丸い形状でまわりに耳がある、という古くから伝わる形状が

特徴です。この伝統の形をそのまま継承し、味のバリエーションを増やすだけでは同業他社と差別化できないと考え、営業担当者が「チョコ南部」を企画しました。

チョコ南部は、一口サイズの半球状の型に細かく刻んだ南部せんべいを入れ、ピュアチョココートと呼ばれるグレードの高いチョココートを流し入れて固めた、クランチ状のチョココートです。

「南部せんべいを粉々に砕くなんてとんでもない」と最初は却下されました。しかしその後も「形を変えただけです。伝統は守ります」と粘り強く訴えて周囲の反対を押し切り、とうとう発売にこぎつけることができました。

チョコ南部が発売されると、今まで南部せんべいあまり馴染みなかった若年層のお客さまの心をつかみ新たな市場を開拓、発売当初から予想の10倍以上を売り上げるヒット商品になりました。

さらに試行錯誤を重ね、2015年には「チョコ南部PREMIUM」ブランドを立ち上げました。世界的にも珍しい台湾産力力豆を使用しており、すべての工程が手作業で

す。商品パッケージには力力豆の皮を再利用した紙材を採用しました。このようなこだわりが評価され、2018年には世界的なチョココレート大会で銅賞を受賞しました。既成概念にとらわれない自由な発想により、南部せんべいの新境地を開けたと自負しています。

——印象深いエピソードはありますか。

**小松** 以前は砕いた南部せんべいを協力工場に送ってチョココートを加え、送り返してもらっていました。しかしこの方法ではリードタイムが長くなるため、品薄状態が続いていま

した。ある時バレンタインデーの季節ということもあり、チョコ南部の品切れを防ぐために前もって大量に発注したことがありました。これが不良在庫になっているのを先代の社長に見つかり、すべての在庫の破棄を命じられました。在庫の商品は賞味期限内だったのですが、先代の社長は「お客さまに作りたてを食べたいだけのが当社の使命。賞味期限ギリギリの商品を売るわけにはいかない」と言ってくれました。破棄したチョコ南部はおよそ3万箱、金額にして約1,000万円にもなります。もちろん大きな痛手でしたが、会社全体で初心に帰り、改めてお客さまに向き合う姿勢を確立することができました。

**観光拠点として地域に貢献**

——2016年に「北のチョココレート工場&店舗 2door」(ツードア)をオープンしました。

**小松** チョコ南部の売上が好調だったため、チョココレートを加える工程を内製化するための自社工場を作りたかったのと、「南部煎餅の里」としてこの地域の観光拠点としたいとい



魅力を高めた地域の若者から憧れられるような会社を目指したいと語る小松社長

う思いがありました。周辺は観光地が少ないため、盛岡から十和田湖や八戸に行く途中で立ち寄っていたとき、地域を盛り上げたいと考えていました。

そこで2階にはせんべい工場、1階にチョココレート工場と店舗を併設し、店舗からチョコ南部の製造工程をつぶさに見学できる「見て楽しい施設」にしました。定期的にイベントを開催して、観光のお客さまだけでなく地域の皆さまにもお越しいただいています。2doorは、「二戸」の文字を直訳した、いわゆるダジャレなのですが、話の種になってみなさんに親しまれています。

——「南部煎餅の里」としては他にどのような施設があるのでしょうか。

**小松** 2doorの隣には、もともと祖母が作った自助工房「四季の里」という郷土料理を提供するレストランがあります。自助工房というのは、定年退職する社員が引き続き働ける場所として始まりました。

現在、当社では65歳まで勤務可能で、それ以降も希望すれば繁忙期に



「ふるさとの味」をもっと幅広い世代にお届けするため、新しい味を提案し続けている

全国から大きな反響がありました。また、南部せんべいはもともシンプルな素材で作られていることから、ヴィーガン認証も取得しています。南部せんべいは、日本はもちろん

— 今後の事業展開についてお聞かせください。  
**小松** この1年はコロナ禍の影響で直営店の売上は戻ってきていません。一方で巣ごもり需要の影響によ

**南部せんべいを全国区に**

への感謝を忘れてはいけないという「感謝」と、既存概念にとらわれない商品やサービスを開発する「創造」、この両輪が成長には不可欠と考えています。伝統を守りつつ時代に合わせ、新しい世界を作っていく人材に未来を託したいと考えています。

— 「四季の里」のエピソードからも従業員を大切にされていることがうかがえます。働きやすい環境づくりとして取り組まれていることはありますか。  
**小松** 当社の従業員の7割は女性です。以前は産休・育休を取得すると復帰しにくくなり退職してしまうケースがありました。当社としても経験豊かな人に継続して働いてほしいので、産休・育休の制度のほか、

り量販店での売上は拡大しました。西日本からの消費者の注文も増えており、南部せんべいが東北のお土産品としてはもちろん、日常使いのお菓子として全国に広がりつつあるという手ごたえを感じています。  
 2020年には「南部せんべいの歌を歌ってみたキャンペーン」を実施しました。南部せんべいの歌を歌う動画をSNSに投稿いただき、厳正な審査を経て各賞を決定するという企画で、受賞された方には南部せんべいとチョコ南部一年分をお贈りしました。コロナ禍以前からの企画でしたが、オンラインで楽しめるイベントとして

— 小松製菓は後発企業でありながら今や業界を牽引する企業にまで成長しました。全国の中小企業経営者の皆さんに向けたメッセージをお願いします。  
**小松** 南部せんべいに限らず、日本

ん世界中の皆さんに安心して食べていただけるお菓子です。未長く愛されるお菓子になるように、一人でも多くの方に知っていただく機会を増やしていきたいと考えています。  
 — 公庫に期待することをお聞かせください。  
**小松** 直営店舗の展開や2doorの建設の際には、公庫に大変お世話になりました。また2011年の東日本大震災の際は、復興のための資金を融資いただき大変感謝しています。引き続き長期で安定した資金の融資はもちろん、日頃からさまざまな情報交換をさせていただければ幸いです。

には多くの地場産業が存在します。地場産業を支える一人の人間、一つの企業として知恵を出し合いながら新しい世界を作っていく気持ちを忘れずに進んでいけば、お客さまの期待に応えられると考えています。業界を盛り上げることで地域活性化に貢献し、社会に還元していく企業に育てることが私の使命です。同じ考えを持つ経営者の方が増えてくれば、生き生きとした日本になると確信しています。  
 (聞き手 ライター 山際貴子)

**株式会社 小松製菓**  
 本社：岩手県二戸市石切所字前田41-1  
 代表者名：代表取締役社長 小松豊  
 資本金：1,000万円  
 従業員：269名(2021年3月現在)  
 事業内容：南部せんべい製造・販売  
 会社設立：1970年  
 ホームページ：<https://www.iwataya.co.jp>

小松製菓 に学ぶ 3つのポイント

- Point 1 **働きやすい環境を整備し、社員のアイデアを尊重することで革新の発想に導く**
- Point 2 **伝統を守りつつ、時代に合ったデザインに再構築して新たな価値を生み出す**
- Point 3 **工場と店舗を併設し、観光拠点とすることで地域に貢献する**



「南部煎餅の里」として二戸の観光拠点となっている『北のチョコレート工場&店舗2door(ツードア)』(上)『お食事処 四季の里』(中)『小松シキ・記念館』(下)

臨時で働くことが可能です。このような制度を整備したこともあり、現在の四季の里は退職者ではなく従業員が運営していますが、年に2回は退職した方を四季の里に招待して、食事を開催しています。その際に「小松年金」としてプールしておいた年金を手渡しするのも恒例になっています。

**働きやすい環境は社内の雰囲気づくりから**

また祖母の足跡を残し一つの観光名所にするために、「小松シキ・記念館」を開館しました。祖母ゆかりの道具や遺品、資料を祖母の人生の歩みとともに展示しています。  
 以前は四季の里しかありませんでしたが、2doorや小松シキ・記念館を訪れたお客さまが四季の里で食事をしてくださるといふ流れ

— 「四季の里」のエピソードからも従業員を大切にされていることがうかがえます。働きやすい環境づくりとして取り組まれていることはありますか。  
**小松** 当社の従業員の7割は女性です。以前は産休・育休を取得すると復帰しにくくなり退職してしまうケースがありました。当社としても経験豊かな人に継続して働いてほしいので、産休・育休の制度のほか、

未就学児を持つ家庭と子育ての両立を支援するための保育手当を出して子育てから復帰しやすい環境を整備しました。2019年には「いわて子育てにやさしい企業等」認定も取得しました。  
 制度の整備はもちろんですが、復帰した時に温かく迎える雰囲気何よりも大切だと考え、会社全体で雰囲気づくりには力を入れて取り組みました。それでも最初に復帰した人は勇気が必要だったと思いますが、今では多くの人が復帰しており、育児休業を何度も取得している人もいます。

— 「ユースエール認定企業」として認定を取得されました。若手人材の雇用・育成も積極的に取り組んでいます。



当社の育成計画により、伝統を守りつつ新しい世界を作っていく人材を育てている

— 働く環境を整備し、社員のアイデアを尊重することで革新の発想に導く  
 働く環境を整備し、社員のアイデアを尊重することで革新の発想に導く  
 働く環境を整備し、社員のアイデアを尊重することで革新の発想に導く