

## ブランドづくりとは「信頼をつくる」こと

### 六花亭製菓株式会社（北海道帯広市）

- ・北海道帯広市西24条北1-3-19
- ・1933年7月設立
- ・事業内容 和洋菓子製造販売
- ・従業員数 1297人（パート、アルバイト含む）
- ・お話をいただいた人 文化広報部 斉木 由紀子さん

#### 「チョコレートは黒か茶色しかできないのか？」から始まった六花亭の歩み

六花亭製菓は北海道を代表する和洋菓子メーカーである。良質な農産物で名高い十勝地域に本拠を構え、地域に根ざした菓子づくりに取り組んでいる。創業は1933年、道内に数店舗あった千秋庵という和菓子店の一つとして開業した。1937年に前名誉会長の小田豊四郎氏（故人）が経営を引き継ぎ、1952年に帯広千秋庵製菓株式会社を設立した。

同社の転機は1967年、小田会長が欧州に視察研修に行った際、欧州各地の菓子店でチョコレートが主力商品となっているのを見たことに始まる。「日本でもチョコレートの時代が来る」と感じた小田会長は帰国後チョコレート工場を増設、チョコレートの製造に乗り出す。小田会長はチョコレートの色は黒か茶色しかないと思っていたが、指導に来てもらっていた先生より白いチョコレートの製法を聞いた。「北海道の雪のイメージにも合う」と、試行錯誤を重ねて商品化にこぎつけた。日本初のホワイトチョコレートの誕生である。

1970年代前半に当時の国鉄が展開した「ディスカバー・ジャパン」キャンペーンがこのホワイトチョコレートを全国に知らしめるきっかけとなる。十勝平野を走る広尾線（現在は廃線）にある2つの駅、「愛国」駅から「幸福」駅への切符が、「愛の国から幸福へ」という言葉とともにブームとなり、全国から若者が帯広を訪れるようになった。このとき、初めて「白いチョコレート」を知った若者達の口コミで、帯広千秋庵のホワイトチョコレートは全国に

ホワイトチョコレート



知られるようになった。

ホワイトチョコレートは帯広千秋庵の製品を真似て他社でも作られるようになったが、ここで問題が発生した。他社のホワイトチョコレートを買った観光客から「味が違う」という苦情が寄せられるようになったのである。ホワイトチョコレートを全道で販売したいと思うものの商圏の問題が立ちはだかっていたこともあり、小田会長はこれを契機に 45 年続いた千秋庵ののれんを返上し、「六花亭」に商号を変更する決断をした。1977 年のことである。社名変更を記念して発売したのが「マルセイバターサンド」。クッキーでバターとレーズンを挟んだ菓子で、現在では年間に 8,000 万个、同社の年間売上高の 5 割近い 80 億円を売り上げるロングセラー商品である。これが同社の第 2 の転機であり、成長への最大の要因となった。現在の従業員数は 1,300 人、商品ラインアップはおよそ 300 種類に達する。

## 商品開発の基本は「六花亭らしさ」の追求

実はマルセイバターサンドにはモデルがある。東京の有名菓子店が発売していた商品である。しかし、ただ真似るのでは能がない。六花亭らしさをどう出すか？

苦心の結果、レーズンバターにホワイトチョコレートを混合した。ホワイトチョコレートは同社のアイデンティティともいえるべき商品であり素材である。それ自体が他社に真似のできない味を持っている。これを使うことで、同社オリジナルとも言うべき商品が完成した。また、商品名は十勝開拓の祖といわれる依田勉三翁が興した晩成社が明治 30 年代に北海道で初めて商品化したバター「マルセイバター」に由来し、包装紙にもこのマルセイバターのラベルを複製使用した。

菓子は歴史もあり、また世界中で作られていることから、全く新しい製品を開発することは難しい。だから、世の中にある菓子にどう手を加えれば六花亭らしいものになるか、それが開発の起点となる。

六花亭の商品開発の思想は、この「六花亭らしさ」をどう出すか、ということに集約される。六花亭らしさとは、「最上の原料を使うこと」「地域に根ざしたストーリーや季節感を現していること」であるという。そしてその六花亭らしさを支えるものの一つがホワイトチョコレートであり、現在も様々な製品に活用されている。

マルセイバターサンド



## 「最上の原料」と「地域に根ざしたストーリー」

「最上の原料」は美味しい物を作るための基礎である。むしろ、美味しい物を作ることを前提に原料が選ばれている。十勝地方は良質な原料の宝庫であるが、十勝産にはとくにこだわっていないという。小豆や卵など、生産者を指定して作らせているものもあるが、地元で最上のものが手に入らなければ外から持ってくるものもある。小麦粉はその一例であり、マルセイバターサンドの場合はマルセイバターサンド専用の粉を用いている。

「地域に根ざしたストーリー」については、商品名やデザインにこだわりがうかがえる。十勝の歴史・風土や先人の苦労を商品に投影することを常に意識している。開拓の昔をしのぶ「ひとつ鍋」、十勝平野をイメージさせる「大平原」「ひろびろ」、松浦武四郎の日記を原本から模した箱に入った銘菓詰め合わせ「十勝日記」などである。

## 「十勝の人の日常のおやつ」を作るための不断の努力

そして、そうした「地域に根ざしたストーリー」は、必ずしも観光客に向けたものではない。六花亭の商品開発の理念は、「十勝の人が日常食べるおやつ」を作ることである。地域の人が美味しいと思うものでなければならぬし、地域の人が美味しいと思えば自然と他地域に広めてくれる。そうした発想から、価格も毎日おやつとして食べられる価格帯を想定して設定している。高くても見た目が良いから売れる菓子も世の中には多いが、そういう商品は長続きしないと考えている。また、あくまで地域の人に向けた菓子であるから、商品ラインアップの中には日持ちのしない商品、数時間以内に食べなければ味が落ちる商品も含まれている。地域の人に季節感を感じて欲しいという想いもそこにはある。

そうした発想から、商品づくりは丁寧である。生産量が増えたことから機械化も進んでいるが、手でやった方が味が保たれる工程については、手作業で行うことにしている。「機械に合わせた菓子づくりはしない」というのが故小田豊四郎会長のポリシーであり、小田豊社長が指揮を執る現在も受け継がれている。

現在の商品開発の手順は、小田社長や社員が発案したものを開発室メンバー（5名）が試作、それを小田社長が試食し、改良を重ねていく。小田社長が納得するものが出来たら、その味や品質を維持しつつ実際に生産することが可能かどうか検討し、更にラインを含めた試作を重ねる。このプロセスでひとつの製品が完成するのに、これまで最長で2年を要している。発売された後も、商品には改良が加えられる。マルセイバターサンドも現在の商品に至るまで何度も改良されている。

## ブランドづくりとは、「信頼を作る」こと

六花亭のブランド戦略とは何か、という問いに「信頼を作ることです」という答えが返ってきた。良質であること、毎日食べられること、安くて美味しいこと。それらの取り組みが全て消費者の自社製品への信頼を高め、顧客満足につながる。

例えば、商品の中に「十勝川西長いもシフォンケーキ」というものがある。シフォンケーキのふんわりした食感を出すためには、これまで膨張剤を使うことが一般的であった。しかし、同社としては合成添加物は使いたくない。どうすれば膨張剤を使わずにシフォンケーキを作ることが出来るか？ 研究を重ねた結果たどりついたのが、長いもを使うことであった。帯広市内の川西地区で獲れる長いもは、「十勝川西長いも」と呼ばれ良質な産品として知られ、地域団体商標としても登録されている。地元のものを使い、添加物を使わずに良質で美味しいものを作る。これが六花亭のブランドづくりにつながっている。

また、六花亭には「満足補償制度」というシステムがある。小田社長が導入したもので、消費者が六花亭の製品を食べて満足できなかつたら返金するというものである。購入した当人でなく、もらい物でも持ってきてもらえば返金するか他の商品と交換する。しかしながらこの制度は導入以来殆ど使われたことがない。消費者の信頼に応える努力の結果とも言える。

商標については、地域のストーリーを感じさせる商品名を、商品開発とは別に専門に考える社員を配しており、候補段階で商標登録を行うようにしている。いわば、地域を感じさせる商標のストックを常時持っている状況である。「こういう商品名にしよう」と思ったときに他社が商標登録をしていて使えなかったことが過去にあり、それを回避するためにこうした体制をとっている。

## 「1,000 引く 1 はゼロ」の想いを共有

小田社長は、「1,000 引く 1 はゼロ」であると言う。「1,000 人の社員（実際には 1,300 人）のうち 1 人でも手を抜けば、その会社の製品はダメになる」という意味である。それを回避するためには、社員全員が想いを共有する必要がある。現在、六花亭では「一人一日一情報」という取り組みを行っている。店舗であったこと、生産現場であったこと、あるいは生活の中で感じたことなど、何かひとつでいいから情報を出そう、という取り組みである。毎日 400~500 枚の「一情報」が集まるが、小田社長は午前中をかけて全てに目を通す。改善が必要なことは即対応

「一人一日一情報」



を指示し、また社員が共有すべき情報については社内新聞に掲載して、社長の想いととも毎日伝えている。

六花亭の「基本方針」は次のようなものである。

「美味しいお菓子を作ろう。楽しいお買い物の店を作ろう。みんなの豊かな生活を作ろう。そして成長しよう」

難しい言葉ではない。大切なことをシンプルに表現し、なおかつ奥が深い言葉である。この想いが共有できている限り、六花亭のブランド（＝信頼）は揺るぎないものであり続けることだろう。

本事例で紹介した知的財産の例

- ・「マルセイバターサンド」(商標登録第 4724618 号)
- ・「六花亭 \ 十勝川西長いもシフォン」(商願 2006 - 037387)

ほか