

## 〈研究ノート〉

## 六花亭ブランドの形成

## ～幸運とマーケティング戦略のマッチングが育てた北海道ブランド～

佐藤 はるみ

北海道を代表する菓子メーカー六花亭製菓株式会社は帯広市に拠点を置く菓子店として創業、十勝の開拓の歴史と文化を活かしたお菓子作りに取り組んできた。この大消費地・札幌から遠く離れた街の小さな菓子店が試作、販売していたホワイトチョコレートが1970年代前半、北海道観光ブームの到来とともに大ヒット商品となり、続いてマルセイバターサンドも全国でもトップレベルの売り上げを誇る土産品にまで成長した。しかし、嗜好品であるお菓子の価値は味と歴史、文化のなかから育つとみる当社は、北海道外への進出を図らない。また、広告宣伝による販売促進ではなく、1956年から発行を続けている児童詩誌「サイロ」や中札内村の中札内美術村の建設にみられるように、地域文化の向上とともにお菓子の価値が高まり、ブランドイメージも消費者の間に広まるとこだわりを持った経営を続けている。

ここでは、帯広という地方都市の菓子店が、道内を代表する菓子メーカーにどのように成長していったか、そのおだやかなブランド戦略の軌跡をたどってみたい。

## 1. 創業期

六花亭は北海道札幌千秋庵から札幌千秋庵帯広支店としてのれん分けした1933年が創業となる。現六花亭会長の小田豊四郎の叔母夫婦は札幌千秋庵を経営していた。小田の母親の末弟岡部勇吉が札幌千秋庵の岡部式二から同社の基盤である札幌から遠隔であるため、商圈を荒らさ

ないであろうという札幌千秋庵側の判断から許されて帯広市内に和菓子製造と喫茶の店を開いたのが帯広千秋庵と言われている。この帯広千秋庵開店にあたっての本当の経緯は関係者それぞれの立場からの発言が食違っており、明確には分かっていない。しかし、お菓子の原材料が豊富であることと札幌千秋庵の営業基盤から遠隔に位置していた、という帯広特有の複合的な理由が重なり合ったものとみられる。開店したものの、競合相手が多く経営難に見舞われたことと著しい体調不良により岡部勇吉は1937年に閉店の話を持ち出した。このとき、親戚の間の計らいで、中学卒業後、札幌千秋庵で菓子製造から配達まで修行を積んでいた小田豊四郎が帯広千秋庵菓子店の経営を引き継ぐことになった。

ちなみに、道内の菓子店の歴史を紐解くと、松前藩の菓子職人に由来する1766年創業の松前町の三浦屋菓子舗、1851年新潟新発田藩で創業し1903年に小樽に移った花月堂などが道内菓子店の先駆けとして知られている。千秋庵も歴史は古く、1860年函館で始まり、明治期の1894年に小樽千秋庵が、大正、昭和には旭川と釧路が独立した。札幌千秋庵は小樽千秋庵から岡部式二がのれん分けして1921年に開業した店である。小田が入店した当時の札幌千秋庵は千秋庵の中でも業容が最も大きなものとなっていた。しかし、叔父が経営難に直面したことからもうかがえるように、すでに十数軒の菓子屋がしのぎを削っていた帯広に新規開業した帯広千秋庵の経営は厳しかった。

ところで、和菓子は材料として小豆、砂糖、もち米、しん粉、小麦粉などを用いているが、その品質により味や価格に大きな差が生まれる。使用する材料の品質によって材料費は大きく異なるが、その良し悪しによって味の大部分が決定してしまう。和菓子の世界では、一級品の材料で一流の職人が作れば一流の製品ができるが、二級品の材料であれば一流の職人が作っても一級品は作れないといわれている。札幌千秋庵の叔父から「どんなに高くてもいいから一番いい材料を使って美味しいお菓子を作ること、100しか売れないときは儲からないが、500売れるようになると儲かる」という言葉を贈られて、小田は帯広の地で営業を開始した。

叔父の言葉に従っていい材料を使うならば、販路も拡大しなければならない。和菓子は他の菓子と同様嗜好品ではあるが、桜餅、柏餅、おはぎのように季節性がある商品である。また、葬式、法事、婚礼、誕生祝等、生活の節目に使用され、生活や行事に密接にかかわっているという商品特性をもっている。行事用の菓子の注文次第で売上げは大きく左右されるために、御用聞きをしながら得意先を回るのに加え、葬儀屋、神社、産婆などを積極的に回ることで菓子の注文をとったが経営状況はさほど改善されなかった。

### 最初の幸運

帯広千秋庵を引継いだあと、経営がようやく軌道に乗ったのは、価格統制令が発令される直前に、砂糖を大量に購入することができた幸運に恵まれたためである。1939年10月に価格統制令が出される数ヶ月前、取引先である問屋の社長が砂糖を購入するようにと小田に資金を融資してくれた。当時借金を抱えていた小田はこの資金を借金返済に回したかったものの、言われた約束を守るため大量に砂糖を仕入れた。その数ヵ月後、価格統制令が出され、砂糖の公定価格制が実施された。他の菓子店では砂糖が足りず四苦八苦するなか、帯広千秋庵はふんだんに

砂糖を使って菓子を製造できた。そのため、帯広千秋庵が作る菓子は一躍地域で評判の店となった。翌年には菓子の公定価格制が実施され、菓子も配給切符制となったが、作った菓子は毎日完売となり、ようやく経営も軌道に乗ることとなった。

しかし、1943年に小田は戦地に応召され、さらに1944年4月には工場疎開によって解体され、菓子製造は休止状態となる。小田は1946年6月復員するとすぐに営業を再開した。統制品が入手できなくてもできる蜂蜜、卵、牛乳を使ったアイスクリームやかぼちゃ饅頭などを商品開発し、作れば売れるという状態を続けた。サッカリン、ズルチンなどを入れた非常に甘いお菓子が好まれる中、砂糖をたくさん使った美味しいお菓子をつくるということを心がけた。戦後の物不足のなかお菓子が面白いくらいに売れた時代であった。

## 2. ブランド形成の初期

### 地域文化に根ざしたネーミングとパッケージ

経営が安定し、資金力が備わるにつれ、小田は新しい技術を積極的に導入していった。ほとんど手作業で行っていた製造過程を見た出入りの業者から、大阪の菓子製造機器メーカーの精魁堂を紹介されると、大阪まで出向き各種の機械を購入した。京都、大阪の菓子店や菓子原料店を紹介してもらい、その技術に接する機会を得た。こうして、激しい競争にさらされてきた関西の菓子店が価格競争ではなく、最終的には「味と品質」で生き残っていること、他人の真似ではなく自分で考えだしたお菓子を作り出すことの重要性などを悟る。

小田にとって転機となったのは、講演会で聞いた「お菓子は文化のバロメーター」という言葉だった。また、菓子のネーミングについても、そのものズバリという名前ではなく、連想が浮かぶような名前が好ましいということを学んだ。これがその後の六花亭の商品開発の大きな指針となる。以後、発売された商品群には、

十勝の地域文化に根ざした菓子名がつけられた。萩原実の『北海道 晩成社・十勝開拓史』に出ていた依田勉三の句「開墾のはじめは豚と一つ鍋」からとった最中の「ひとつ鍋」はその嚆矢である。これは帯広開基70年、市制施行20年の記念式典用にと1952年に帯広市から注文を受けたものであり、地域に根ざしたオリジナル菓子第1号となった。最中は両面同じ形をしたものを張り合わせるのが一般的だが、「ひとつ鍋」という名前にあわせて、片方を鍋、もう片方を平らな鍋の蓋にした最中にし、中に白とピンクの紅白の求肥を入れるという工夫をした。

十勝にちなんだネーミングやいい材料を使った商品開発は地元自治体のための記念式典用の引き出物がきっかけであった。しかも、上品なイメージを持ちやすいお菓子にはなじみ難いと思われがちな「豚」にちなんだネーミングであった。ところが、式典終了後もこの商品を求めて店頭を訪れる客が現れるようになり、1日10万円の売り上げをあげるようにまでなったのである。店頭に列ができるほどのヒットである。前述したように、菓子の材料は限られており、職人や経営者が創造できる価値の範囲は限られている。しかし、時代を経て消費者に愛され、生き残ってきた菓자에郷土の匂いを連想させるデザインやエピソードを結びつけた商品開発によって小田は新しい価値を創造できることを体感した。競争が激しい関西で生き残っている菓子店の姿に一步近づいたのである。こうして、小田は帯広・十勝の歴史や文化にこだわることで、自らの店が開発したお菓子の魅力や価値を掘り起こし、差別化への道を切り拓くブランド戦略に目覚めていった。

小田が取り組んだ商品開発の戦略は他社製品と差別化し、自社の商品価値を高めるブランド戦略の第一歩である。周知のように、マーケティングという言葉は「ひとつ鍋」が発売されてから3年後の1955年に石坂泰三率いる経済団体連合会の米国視察団が行った帰朝報告の際に我が国で初めて紹介された。戦争前後の配給制度

に慣れ、その後は高度成長を謳歌して、消費者本位の経営になじむ機会の乏しかった当時の我が国の生産者にとって言葉は新鮮でも実践にまではたどり着けなかった概念であった。そのような時代背景にありながら、現代にまで綿々と続くブランド戦略を思い浮かべながら実践を重ねた小田の先見性にあふれた経営感覚、時代感覚には見るべきものがあると言えよう。

「ひとつ鍋」を契機に時代の流れのなかで生き残ってきたお菓子に時代にあったアイデアを取り入れた商品開発を立て続けに行った。1品だけだと客にあきられると考えたからである。1954年にはバター煎餅「郭公の里」を発売した。これは函館と札幌の千秋庵を代表するヒット商品であるバター煎餅の「山親爺」を参考に、柏の樹海であった十勝にちなみ、柏の葉を3枚合わせたデザインを採用している。1956年には十勝小唄の囃し言葉からとった「らんらん納豆」を発売、1958年には北海道を代表する作物、馬鈴薯の形をした饅頭「男爵」を、1959年にはサイロを模ったチーズサブレー「リッチランド」、さらに銘菓詰合せ「十勝日誌」を発売している。「十勝日誌」は松浦武四郎が調査した「東西蝦夷山川地理取調図」のうちの一冊の名であり、それをデザイン化した箱の中にいまままで発売した十勝にちなんだ菓子を詰め合わせた。

また、この頃から、酪農地帯・十勝のイメージを意識するようになり、伝統的な和菓子から一步踏み出した商品開発にも取り組むようになった。こうして1963年には試作を重ねたうえでマドレーヌを開発、十勝のフレッシュバターを使用していることから「大平原」と命名した。1972年には「五十万坪」、「万作」など、単なる地方都市の菓子店という枠組みから抜け出し、帯広という土地柄を前面に押し出したネーミングと商品開発を追い求めていった。

ところで、お菓子の包装紙は、はがし取るなり丸めて捨てられるというのが一般的な考え方であったが、捨てる前に、眺めて見てくれる包

装紙を作りたいと願った小田は、当初はうすグリーンの地に道東地方の俯瞰図を描いたものを、二代目としては十勝の絵物語の図柄を包装紙に採用した。六花亭が発行した児童詩誌「サイロ」の表紙絵を依頼した縁で、1961年には十勝在住の画家坂本直行の花の包装紙が出来上がった。5色で印刷した花柄の包装紙は珍しく、社名を書き添えなくても、花柄から帯広千秋庵と人々に認識されるようになった。後に坂本の絵はホワイトチョコレートのパッケージなどにも使われている。

このパッケージングによって消費者の注意を引き付けるのもマーケティングにおける重要な商品戦略の一つである。パッケージや包装が良ければ、消費者はすぐに企業名やブランドを認知することができる。これを「5秒間のコマーシャル」と呼ぶ研究者もいる。ただし、効果的なパッケージングのためには、パッケージングがどうあるべきか、製品にどのような付加価値をもたらすか、という明確なパッケージング・コンセプトを持っていなければならない。小田の場合、パッケージング・コンセプトは早い段階で出来上がっていたようである。

#### ホワイトチョコレート

小田は1967年に欧州旅行に出かけた際、現地のチョコレート工場を見学、今後日本の菓子業界はチョコレートが大きな売上げを占める時代がくるであろうと判断した。帰国後不二家の研究室で長く菓子の研究をしていた松田兼一にチョコレート製造の指導を受けながら、工場を建設した。1968年ホワイトチョコレートをはじめ各種チョコレートの製造を開始したが、普通のチョコレートは売れたもののチョコレートの常識とは大きく異なった商品であるホワイトチョコレートは敬遠され、在庫となった。

ホワイトチョコレートが売れるようになるのは1971年の夏からであった。1970年10月、旧国鉄は大阪万博の終了後の観光客の落ち込み対策として「ディスカバー・ジャパン」のキャンペ

ーンを打ち出した。やはり万博に対応させて従業員が膨れ上がっていた日本交通公社もこの旧国鉄のキャンペーンに呼応したため、SLブーム、札幌冬季オリンピック開催等で、北海道ブームが巻き起こった。ブームを担ったのは若者であった。リュックを背負ったカニ族といわれる若者が道内各地に出没した。ユースホテルは満杯となり、駅にごろ寝するカニ族も出現し、1971年8月には帯広駅前に女性のカニ族用のテントも用意された。北海道ブームで沸き立っていた1973年、NHKの新日本紀行「幸福への旅～帯広」が放送されたことがきっかけとなり、北海道ブームは加熱した。旧国鉄広尾線の「愛国から幸福行き」の切符が4年間で1000万枚以上売れるという現象までおきたのである。

カニ族達は、ホワイトチョコレートと「愛国から幸福まで」の切符を買って全国に持ち帰ったため、雑誌等にも紹介されるようになった。このため、北海道ブームが起きるまでは売れ残っていたホワイトチョコレートの販売が1972年には軌道に乗るようになり、帯広千秋庵の売上げの3分の2がチョコレートで占めるようになった。主力であった和菓子と違い、賞味期限が長く収益性も高いチョコレートの販売は、以後の六花亭の発展の基礎となる。

ホワイトチョコレートのヒットはある意味で幸運に恵まれたところが大きかったとみることができる。しかし、地域性にこだわることをブランド作りに結びつけ、北海道らしさを前面に打ち出した商品戦略とチョコレートの将来性を見抜いていた小田の先見性が、折からの北海道観光ブームでシナジー（相乗）効果となって現れたとみることにもできる。実際、在庫として売れ残っていた頃には売る側としても販売に期待していなかったため、ありあわせの包装紙に包んで店頭で並べていた。ところが、反響が起こるようになってからは、白い包装紙に坂本直行が描いたふきのとうの絵をデザインした包装紙に代えている。これは、白い地にふきのとうの絵柄があることによって、春の北海道の雪景色

を思い浮かべたストーリーを顧客自身が作り出すことを演出したものであった。

ここにも連想が浮かぶような名前を商品に付けることによって、新しい価値を創造するお菓子作りを追及する小田のこだわりが生んだお菓子作り文化を結びつけた世界がみられる。こうして、それまでは地方都市でちょっと話題性のある商品を販売していた菓子店が、急速に発展しテイクオフ（離陸）するステージへと移っていった。

### 3. 六花亭ブランドへの転換

#### 六花亭の誕生

ホワイトチョコレートは順調に売上げを伸ばしていったが、ホワイトチョコレートの人気の高まりとともに、札幌で類似品が出回るようになった。札幌に進出すれば札幌千秋庵の商圏を侵害することになる。しかし、大消費地の札幌で類似品が流通するのを放置することは自社の経営にとって痛手が大きい。このディレンマから脱するため、札幌千秋庵に対して札幌進出を申し入れたが調整はつかなかった。このため、別会社を作ってホワイトチョコレートを製造販売するため、まず千歳空港で売り出したが、商圏が侵害された札幌千秋庵側は商標権の使用中止を求めてきた。結局、札幌千秋庵にのれんを返上し、1977年5月、六花亭製菓に社名を変更した。そして同時に、社名変更を記念した商品として「マルセイバターサンド」を発売した。これが思わぬ大ヒットとなって新生六花亭のブランドの確立につながった。

六花亭という社名は奈良県東大寺管長の清水公照が、北海道らしさをイメージして雪の結晶を意味する六花（りっか）から採って命名したといわれている。

#### マルセイバターサンド

マルセイバターサンドは東京、代官山のレストラン小川軒が売り出し、大きな話題となっていたレーズンウィッチを参考に問屋の勧めに応

じて開発したものである。小川軒のレーズンウィッチはショートニングをサンドクリームにしていたが、六花亭は当時の主力商品ホワイトチョコレートと北海道のフレッシュバターで作ったレーズン入りクリームをビスケットでサンドした商品を開発した。サンドするビスケットが、クリームと相性がよく時間がたってもサクサクした食感が残るようにするため、材料を吟味し開発には時間をかけた。また、明治期に十勝で最初に作られたバターの缶詰のラベルをデザイン化した包装紙も受け、大ヒット商品となり、量産化にも成功した。和菓子製造からスタートした同社がチョコレートに取り組んだことがきっかけとなり、より幅広い商品開発へと展開したことが同社の飛躍につながったのである。現在、マルセイバターサンドの販売額は六花亭の売上高約180億円の4割を占め、お土産商品の販売額としては、単品では三重県伊勢市の「赤福餅」、石屋製菓の「白い恋人」と並ぶ大型商品へと育っている。

#### 商品戦略

しかし、現在では、「マルセイバターサンド」が発売されてからすでに4半世紀以上が経ち、次の商品開発が必要となっているが、その有力候補として「ストロベリーチョコ」と「霜だたみ」が成長を続けている。ストロベリーチョコは新婚旅行でオーストラリアに行った社員が現地で見つけたものを応用して商品開発したものである。六花亭がここまで成長した第一の要因は、戦後の物不足の時期であってもよい材料を使って手間を惜しまない真摯な姿勢と新商品開発へのたゆまぬ努力が実ったからである。これは六花亭を育てあげた小田の一菓子職人としての一面と関わるころが大きい。しかし、菓子メーカーへと飛躍した現在においては個人から組織へとシステム化された商品開発が求められるようになる。このための試みとして1995年には新商品開発のための機関として六花亭研究所を設立、ストロベリーチョコのように、社

員の様々な試みのなかから、新しいヒット商品を生みだす仕組み作りの模索を続けている。このような試みは包装や広告の面でも行われており、現在ではグラフィック関係はすべて社内のスタッフが製作しているし、その取組みにあたっては、商品から様々な文化や歴史などの連想を抱きやすいようにシンプルなデザインを心がけているようである。ここに地域性をほのかに漂わせるという創業以来のこだわりが引継がれている。

#### 4. 生産と販売の体制づくり

##### 生産体制

六花亭の成長過程を振り返ると、その設備投資のタイミングの良さが際立っている。敗戦後の菓子を作れば売れていた時代に関西からミキサーを調達したことに始まり、「ひとつ鍋」で評価が定着し「郭公の里」<sup>かつこう</sup>を販売した後の1955年には製菓工場（延べ72坪）を改築している。なお、同工場は1957年に優秀食品衛生工場として厚生大臣表彰を受けている。坂本直行デザインの花の包装紙ができあがった1961年には店舗を大改装するとともに、自動包装機やトンネルオーブンなどを購入し、生産性の向上と合理化を図っている。さらに、チョコレートの発売を開始した1968年には工場を新築し、自動化生産体制を構築することにより、生産性向上を確立させている。マルセイバターサンドを発売した翌年の1978年には帯広工業団地に入手した敷地9670坪に1500坪の工場を新築している。さらに1979年には帯広工場第2期工事として製餡工場を新築、1988年には第3期工場として和生、洋生工場を新築するなど、休むことなく増産体制を積み上げている。最近では、1998年に中札内村にマルセイバターサンドの一貫工場を建設し、一層の量産体制を敷いている。

##### 店舗網

販売戦略に関して、六花亭の店舗戦略をみると、本店だけで長く営業を続けていた

が、1966年に帯広ステーションデパート、1975年にイトーヨーカドー帯広店に進出するなど帯広市内の大型店へのテナントが中心であった。1974年、帯広市内に開店した西3条店が初の直営店となる。その後、1978年の札幌そごう開店とともに初めて札幌に出店したのを皮切りに、相次いで札幌地区に出店を開始した。1979年には札幌ヨークマツザカヤ、1980年には札幌東急、1981年には札幌丸井今井本店に出店しており、これも製品イメージやブランド意識を反映した戦略とみられる。この大型店を中心にした店舗戦略は最近まで続いており、1990年に札幌五番館西武、札幌三越、2003年には大丸札幌店に出店し、札幌の全てのデパートに進出している。その一方で、直営店としては1986年に円山店を開店、1991年に真駒内店、1993年には福住店、北大エルム店、1996年には森林公園店と郊外の住宅地を中心に店舗を続けており、やはりブランド意識を考えた店舗戦略がうかがえる。現在札幌、道央地区の直営店は9店、大型商業施設への出店は17カ所となっている。札幌以外の出店では、1981年にイトーヨーカドー釧路店への出店を皮切りに現在7店舗、函館の五稜郭店は2004年に出店している。

これまでみてきたように、六花亭の成長を大きく転換させたのは、北海道観光ブームが追い風となったお土産需要であった。六花亭の主力商品である「マルセイバターサンド」は売上げの約4割を占めているとみられており、福岡県の明太子や三重県の「赤福餅」などと比べられる全国でもトップレベルの土産品販売額を誇っている。しかし、観光客の市場構成をみても、道外客の600万人に対して道内客はその何倍もの数となっている。したがって、贈答用だけではなく家庭で手軽に食べてもらう、いわば「おやつ菓子」として市場に浸透させることが販売戦略上は重要になる。このため、ばら売りを中心に販売員数を抑えてセルフサービス方式で販売する「花六花」を1997年から展開している。現在までのところ札幌、帯広のスーパー内に19

店を展開している。

このような設備投資や店舗展開は同社の積極果敢な経営姿勢が推し進めたものであった。このため、資金調達のために1992年にドイツマルク建普通社債1,200万マルクを発行、1996年には日本初の銀行保証付ユーロ円建普通社債10億円を発行するなど、地方の菓子メーカーらしくらぬ先進的な資金調達手法を取り入れていたことも特筆すべきこととして触れておきたい。

## 5. 六花亭ブランドを支える要素

ここで改めて六花亭とブランドについて考えてみたい。ブランドと言っても企業そのものがブランドになっている場合と商品がブランドになっているケースがある。六花亭の場合、ホワイトチョコレートがヒットしていた時期がありながら、ブランドとしては成り立たなかった。また、マルセイバターサンドについても、似たような商品が現れているため、六花亭(企業そのもの)以上のブランド形成にまでは至っていないとみられる。これを検証するためにインターネットの検索エンジンであるGoogleで検索し、検出された総ページ数とそのページを紹介している簡単な文書(テキスト)のなかでの企業名と商品名の関係のみてみた。ブランド力を推測するためにこのようなことを行ったのは、Googleの持つ特性を利用することで、少なくとも膨大なインターネット情報のなかでのブランド力を推測できると判断したからである。

ちなみに、Googleで検索した結果から出てくるページ・ランクはウェブ上の膨大なリンクを活かしてページAからページBへのリンクをページAによるページBへの支持投票(リンク数)とみなしたものである。Googleはこの投票数からそのページの重要性を判断している。また、重要度の高いページによって投じられた票はより高く評価されて、それを受け取ったページを重要なものにしていく仕組みとなっている。このような分析を通じて高評価を得たペー

ジには高いページランク(検索順位)がつくようになっていく。したがって、検索に用いるキーワードが支持投票(リンク数)につながりやすい適切なものであれば、情報としての重要度の高さに応じて検索結果順位は高くなる。つまり、商品や企業名であればよりインターネット上の口コミ数(リンク数)が多いものが検索結果順位が高くなっていて、ブランド力もあるとみることができるのである。

2006年2月15日午後3時時点で「マルセイバターサンド」をキーワードに入力してみると、約11万5000件のページがリストアップされた。その最初のページは「マルセイバターサンド(単品)～六花亭」となっている。一方、「六花亭」をキーワードに入力すると、29万3000件のページがリストアップされた。この最初のページは六花亭の公式ホームページであり、なおかつその公式ホームページの最初のページは包装紙と同じ花柄のデザインとなっている。これらことから、会社としても商品名よりは六花亭そのものをブランドとして打ち出すことを意識していることがわかる。

これと対極にあるのが石屋製菓と白い恋人との関係である。石屋製菓で入力して出てくるページ数は5万1200件にすぎず、最初のページも白い恋人パークとなっており、次いで石屋製菓の公式ホームページとなっている。一方、白い恋人をキーワードに入力すると、30万2000件のページがリストアップされて出てくる。つまり、少なくともインターネット上では、石屋製菓よりは白い恋人の方が圧倒的な口コミ力、すなわちブランド力を有しているとみることができるのである。

このように、商品名よりも企業そのものから生み出される話題が多く、ブランドを支える要因となっているということは、それにふさわしい特色ある経営戦略があることになる。それが、①商品開発・販売戦略、②ブランド作りにつながる人事戦略、③文化(メセナ)活動、という3本の柱である。

## 商品開発・販売戦略

### ①原料の差別化

六花亭が生まれ、成長した十勝の大地からは、豆、乳製品、砂糖などがとれるため、これらの材料を豊富に用いて成長を享受してきた。六花亭が販売する量だけを考えるなら十勝産だけで十分だったが、現在のように消費者の舌が肥えてくると、十勝産の原料だけで菓子をつくるのは困難になっているという。このため、小豆は京都丹波地方、黒砂糖は奄美大島、レモンは四国産と厳選して取り入れるようになっていく。このため、仕入れ担当者は質のよい材料を求めて全国に出かけているが、有力な問屋の情報は他の菓子メーカーも知っているため、独自の材料を手に入れる努力を払い、その上でさらに製造工程にまで様々な工夫を凝らさなければ、差別化が図れなくなっている。

例えば、マルセイバターサンドのホワイトチョコレートはミルクの加工工程が他社とは違っている。半製品の段階で差別化が実現できたときに初めて価格決定権をもつことができ、収益力が生まれる。単なるコストオン方式で値段を決めなければいけないものと、原料段階や製造工程で差別化できる条件を加味して価格決定権を持つことが競争力をつけ、差別化へとつながっていくのである。

### ②品質管理

六花亭の成長の過程において、その様々なステージでよい指導者に恵まれ、その助言を商品化に結びつけたことも大きな成長要因である。例えば、雑誌『商業界』の創刊に協力した新保民八の損得よりも善悪を説く「正しきによりて滅ぶる店あらば滅びてもよし、断じて滅びず」の言葉に感銘を受け、それを実行してきたのもその一つであるし、1978年に食品公害を説く食品研究家、磯部晶らが提唱した「よい食品をつくる会」に入会している。この会からは、①原料の厳選、②加工段階の純正、③一徹で時代環境にまげられることのない企業姿勢、④消費者

との関係重視を会の4原則とし、①安心して食べられること、②ごまかしのないこと、③味のよいこと、④品質に応じた妥当な価格をよい食品の条件としている。六花亭はこの会の理念にもとづいて、安全性が実証された原料だけを使用している。

また、1991年には菓子メーカーとしてのイメージ向上と健康管理を考慮して、全社禁煙を実施、1997年からは無条件で自社製品の返品、返金を受け付ける満足保証制度を始め、安心感を持って買える商品づくりに努めている。

### ③北海道限定販売

大消費地に近いところに商品を置くばかりが良いとは限らない。逆に手に入らないことが価値を創造する場合がある。とりわけ、嗜好品の場合はこの傾向が強くなる。工場廃水などが街中を流れる川の近くに立地する酒造メーカーのイメージは良いものとは言えない。帯広は歴史的にみても豆の産地である。この豆の産地で和菓子を作ることは六花亭のイメージを好ましいものにしていないのは間違いない。しかも、道外には進出していないだけでなく、道外向けの広告宣伝も一切していないという。それにもかかわらず約180億円も売り上げ、全国的にも知られているのは、千歳空港での販売に力を入れ、土産品としての名声を獲得したことが大きい。六花亭の販売戦略は直営店を基本としているが、千歳空港に限っては多数の売店に商品を卸している。道外に出店して販売するのに比べれば効率がよく、豆の産地である北海道でしか買えないという希少性や見えない価値を自然な形で演出できる。ただし、全国の百貨店などで開催される北海道物産店には積極的に取り組んでいる。また、1996年からはインターネットのホームページからの通信販売を始めているが、このような場合であっても“産地直送”というイメージは傷ついていない。



### ブランド作りにつながる人事戦略

六花亭には人事担当のセクション、つまり人事課がない。会社側の説明によると、採用も異動も昇給もすべて社長が決めているとのことである。さらに、社長室はなく管理職もないという。一般的に人事は経営管理にとって最も重要な業務である。これを社長がすべて掌握するためには社内の膨大な情報を把握していなければならない。もしくは、社長が細かく管理しなくても、安心してまかせられる社員だけを採用する必要がある。このため、すべての社員は1人1日1情報を社長に直接提出できる権利をもっている。その日の出来事、仕事の改善点、提案などテーマは自由。翌朝にはトップがすべてに目を通し、翌日の日刊新聞「六輪」に掲載する仕組みができあがっている。社長は毎日届く情報を見ることで、社員が何を考え不満に思っているかを把握しているという。

このような人事方針を採用するきっかけとなったのは、ホワイトチョコレートが突然売れ始めた1970年代前半、売れすぎて休む暇もない多忙な日々が連続したため、毎日社長のデスクに辞表が置かれて大量の退職者が出た経験から、社員の心の動きをできるだけ社長が直接知るために始めたことがきっかけとなっている。

また、菓子作りは文化であるという観点に立つと、広い意味でサービス業とみることもできる。顧客に喜んでもらえる質の高いサービスは、短期間のマニュアルや教育や研修によって身につくものではないというのが社長の考え方でもある。したがって、一般的に好かれるタイプであるはずの明るく元気な人が菓子作りに必ずしも向いている訳ではなく、こつこつ粘り強くやる職人タイプの方が菓子作りに向いている場合もあると考えている。また、顧客は六花亭という文化を買いに来ているという視点に立つと、これを誠実に伝承するにふさわしいコミュニケーション能力を備えた人材を店頭に立たせることが必要となる。さらには、六花亭という文化は、小田から現在の社長にまで受け継がれ

た無形の財産であるから、これを一番熟知しているのも社長であるという理由から、採用や異動も社長自らが決めていると考えることもできるのである。

### 文化(メセナ)活動

六花亭が文化活動に取り組むのはお菓子のあり方と深く関わっていることは前述した通りである。その具体的な活動としては1960年から毎月一回発行している児童詩誌『サイロ』が最初であり、現在まで40年以上続けている。これは、福島県郡山の同業者柏屋から1958年に送られてきたガリ版刷りの子供の詩誌に小田が感動したことがきっかけである。地元小学校の教師たちの賛同と協力を得て十勝管内の小中学生の詩を載せる詩誌を作った。この表紙絵を担当したのが十勝で開拓生活を送りながら北海道の風物を描き続けた農民画家、坂本直行である。この縁から六花亭のシンボルとなる白地にハマナスや水芭蕉が描かれた花柄の包装紙や、ホワイトチョコレートのパッケージが誕生した。

また、1982年に創業50年記念事業として室内楽演奏会と古典落語寄席を開催。地域の声に支えられ、こちらも20年以上続いている。

さらに、1992年、中札内村の柏の原生林に坂本直行記念館(現、北の大地美術館)をオープン、その後、帯広市内の石造りの銭湯を移築して相原求一郎美術館として開館するなど、3万坪もの敷地の中に美術館やレストラン、売店など7つもの建築物が点在する中札内美術館村を建設している。1997年には十勝に根ざした芸術文化活動に対して、メセナ普及賞を受賞している。

また、5千冊の蔵書をもつ「六花亭文庫」や帯広の音楽ホール「六花亭ホールKyu」、月に一度、店舗がコンサートホールになる「六花亭ホール店」などを建設している。

これらの活動は、企業のイメージをつくることが第一の要因であるが、物であれば減価償却することになり、いずれは利用価値が消滅する

が、時間をかけて使っていくうちに文化はその価値が増し、社会資本として地域や社会のなかに残っていく、と考えた結果だという。すなわち、言葉を変えて考えてみると、おいしいという言葉をつかわずに消費者にお菓子のおいしさを伝えることである。

このような考え方は、現社長の小田豊の体験にも根ざしている。小田は大学卒業後、京都の鶴屋吉信で3年間修行後、1972年に帯広千秋庵に副社長として入社、1995年には六花亭製菓の社長に就任した。この3年間の京都時代に茶道の修行をし、入社後、経営に茶の心を取り入れたという。茶の湯には衣食住の全てがあり、建物だけでも器だけでもだめで、もてなす気分がなければいけないと考えたからである。歴史的な建造物には関心を示し、古くなり利用できなくなったからと言って全てを減価償却するのではなく、物を使っていくうちに作り出される価値を大切にするというのが小田の文化を重んじる姿勢の根幹にある考え方である。このため、店舗にも自らの考え方を採り入れてデザインを検討している。

## 6. まとめ

六花亭の成長要因としてブランド戦略に注目してここまで述べてきた。しかし、六花亭ブランドの構築に結びついた要因は多くの幸運からもたらされたものが多い。ホワイトチョコレートのヒットは在庫品が北海道観光ブームの追い風に乗ったものであった。現在でも主力商品であるマルセイバターサンドは社名変更にあたって試作した3つの商品のひとつが意図せぬヒットとなったものである。何よりも、六花亭というブランドは帯広千秋庵という社名を使えなくなったことから生まれたものである。仮に、帯広千秋庵のままの社名ならば、マルセイバターサンドも六花亭というブランドも生まれず、地方の菓子店のままで留まっていた可能性すら否定できない。

しかし、菓子は文化であるという考え方に立

って、地域の歴史や文化を商品のネーミングや包装用紙などに取り入れていたことがこのような幸運の呼び水となっていることも事実である。つまり、ささやかで地道なマーケティングへの努力、すなわち消費者の嗜好や時代や社会の要請に合致した商品の提供、そして社名変更のような偶然と見事にマッチしたことが大きな成果を生み出したとみることもできる。北海道内だけで展開する六花亭は売上高が100億円を超えたとき、もうマーケットの拡大は見込めないと感じたという。しかしながら、目覚ましい成長を遂げたイノベーション（革新）の多くが、たゆまぬ企業努力と意図しない僥倖の出会いから生まれているように、六花亭が創り出した文化が新しい時代にあうことでブランド構築につながり、また新しい市場を創造する可能性に期待したい。

## 〈参考文献〉

- 北海道新聞社編『私のなかの歴史5』、1985年  
北海道新聞社  
北海道新聞帯広支社報道部『お菓子のくに』、2002年 北海道新聞社  
企業メセナ協議会編『いま、地域メセナがおもしろい』、2005年 ダイヤモンド社  
デザイン&ビジネスフォーラム編『デザイン・エクセレント・カンパニー賞！』、2005年 ダイヤモンド社  
『帯広市史（平成15年編）』、2003年  
フィリップ・コトラー、ゲイリー・アームストロング『コトラーのマーケティング入門』、1999年 トッパン  
ケビン・レーン・ケラー『戦略的ブランド・マネジメント』、2000年 東急エージェンシー  
『生活みなおし型観光をめざしてⅢ』、2004年  
財団法人北海道開発協会  
磯部昌策『食品を見わける』、1977年 岩波書店  
国民金融公庫調査部『日本の加工食品小売業』、1983年 中小企業リサーチセンター

## その他六花亭製菓株式会社内部資料

## 沿革

- |       |  |             |   |
|-------|--|-------------|---|
| 1933年 | 現会長小田豊四郎、札幌千秋庵菓子店に入店<br>帯広市西2条南9丁目(現本店)において現会長小田豊四郎の叔父岡部勇吉が和菓子製造ならびに喫茶営業を開始。札幌千秋庵帯広支店としてスタート | 1972年       | 帯広市開基90年、帯広市制40年を記念し、「五十万坪」「万作」を発売                              |
| 1937年 | 創業者岡部勇吉が病気のため、帯広千秋庵菓子店の経営を引継ぐ  | 1973年       | コンピュータ導入、事務の合理化を図る  |
| 1940年 | 戦時中の物資統制により企業合同  | 1975年       | イトーヨーカドー帯広店に出店  |
| 1944年 | 工場疎開のために工場解体される  | 1976年       | 関連会社「(株)ふきのとう」を設立   |
| 1946年 | 営業再開。蜂蜜入りアイスクリーム、かぼちゃまんじゅうなどを発売  | 1977年       | ホワイトチョコレートが全国菓子博覧会にて最高賞を受賞<br>帯広千秋庵ののれんを返上し六花亭に商号変更             |
| 1952年 | 砂糖、小麦粉の統制解除<br>帯広市開基70周年、市政施行20周年記念品として「ひとつ鍋」を納入、発売開始<br>帯広千秋庵製菓株式会社を設立                      | 1978年       | 「マルセイバターサンド」を発売<br>「よい食品をつくる会」に入会                               |
| 1954年 | バター煎餅「郭公の里」を発売   | 札幌そごうに出店    |   |
| 1955年 | 製菓工場改築   | 帯広工業団地に工場新築 |   |
| 1956年 | 甘納豆「らんらん納豆」を発売   | 1979年       | 札幌ヨークマツザカヤに出店<br>ニチイ帯広店に出店<br>帯広工場第2期工事として製菓工場を新築               |
| 1957年 | 優秀食品衛生工場として厚生大臣表彰  | 1980年       | 札幌東急に出店   |
| 1958年 | 郷土銘菓「男爵」を発売。一般公募によりネーミングを決定  | 1981年       | 札幌丸井今井本店に出店<br>イトーヨーカドー釧路店に出店<br>本店喫茶室改装                        |
| 1959年 | チーズサブレー「リッチランド」を発売<br>銘菓詰合せ「十勝日誌」を発売<br>児童詩誌「サイロ」発刊  | 1982年       | 藤丸(帯広)にシューショップとして開店<br>帯広市開基100年、市政施行50年の記念銘菓「百歳」「おかげさま」「晩成」を発売 |
| 1961年 | 坂本直行デザインの花の包装紙完成<br>店舗大改装  | 1983年       | 丸三鶴屋(釧路)に出店   |
| 1963年 | 登録銘菓「大平原」を発売   | 1984年       | 「シフォンケーキ」を発売<br>長崎屋釧路店に出店                                       |
| 1964年 | 社内報「大平原」を創刊  | 1986年       | 六花亭商事設立<br>札幌市内で初めての独立店である円山店を開店                                |
| 1965年 | 本店新築   | 1987年       | 日刊紙『六輪』を創刊  |
| 1966年 | 帯広ステーションデパートに出店  | 1988年       | 帯広工場第3期工事、和生・洋生工場、本社機能を移転新築                                     |
| 1968年 | 工場新築、自動化生産性向上を図る<br>ホワイトチョコレートをはじめとする各種チョコレートの製造開始   | 1989年       | 本店改築<br>「醍醐」発売<br>釧路フィッシャーマンズワーフに出店                             |
|       |  | 1990年       | 札幌五番館西武に出店  |

- 札幌三越に出店  
「十勝春秋」を発売  
長崎屋帯広店に出店
- 1991年 札幌真駒内店開店
- 1992年 坂本直行記念館が中札内村の柏林(27,000坪)にオープン  
外債発行 1,200万マルク
- 1993年 中札内柏林ゾーンに直行デッサン館開館, 建物は旧三井金物店より移築したレンガ造  
札幌福住店開店, 北大エルム店開店
- 1994年 OK帯広店出店, サテイ釧路店に出店
- 1995年 小田豊四郎が会長に小田豊が代表取締役社長に就任  
六花亭研究所開設
- 1996年 札幌西友手稲店に出店, 札幌森林公園園店が開店  
中札内柏林ゾーン相原求一郎美術館, 帯広市の歴史的建造物「帯広湯」を移築
- 1997年 マックスバリュー恵庭店に札幌初のおやつ菓子店「花六花」開店  
帯広市内に25年ぶりに直営店「西帯店」を開店  
釧路に喫茶室を併設した直営店「春探店」開店
- 1998年 本社第4工場竣工  
札幌市内に直営店6店目の「百合が原店」開店  
マルセイバターサンド増産に伴い, 工場を拡張, 機械増設  
中札内村工場稼働
- 1999年 本店3階に食に関する書籍を集めた「六花亭文庫」を開設
- 2000年 北海道神宮内に六花亭神宮茶屋オープン
- 2001年 ストロベリーチョコの人気に応えビッグサイズが登場
- 2002年 創業70周年, 帯広開拓120年を記念し, サクサクカプチーノ「霜だたみ」を発売
- 中札内村工場増築, マルセイバターサンドの製造を中札内村に一本化, 1億個の製造体制  
真駒内ホール店オープン, 記念コンサート開催
- 2003年 特定非営利活動法人小田豊四郎基金設立