



平塚製菓 株式会社

"お菓子 幸せなひと時の創造"を理念として 200年企業を目指す老舗菓子メーカー



平塚製菓 株式会社

代表取締役 **平塚 正幸** 氏

草加市内に本社を構え、チョコレート製造を主力とする平塚製菓は、2021年に創業120周年を迎えた。これまでの道のりは決して平坦ではなく、創業当初の和菓子製造からの転換、その後のOEM路線へのシフトなど、長い歴史のなかで時代の変化に対応し、成長を続けてきた。現在はコロナ禍という未曾有の危機の最中で、千葉県香取市での新工場の立ち上げや、チョコレート史上初となる「東京産カカオ」を原料とした商品の販売など、新しい取り組みを次々と打ち出している。

こうした平塚製菓のこれまでの歩みを振り返るとともに、今後、会社の強みをどのように活かし、さらなる永続企業の道を進もうとしているのかなど、3代目社長である平塚正幸氏にお話を伺った。

LEADER'S PROFILE

1950年、東京生まれ。1973年、立教大学法学部卒業。神戸にある菓子メーカーでの勤務を経て、1975年、平塚製菓へ入社。主に商品開発畑を歩み、常務、専務を歴任し、1990年、代表取締役就任。2021年、食品加工業振興で顕著な功績を挙げたとして「旭日小綬章」を受賞。愛読書は『論語』で、その教えを日々実践するよう心がけている。仕事においてもプライベートにおいても、「継続は力なり」がモットー。趣味の一つが飛行機のプラモデルの収集・製作であり、1936年にイギリスで発売された世界初のプラモデルシリーズ「フログ・ペンギンシリーズ」に始まり、世界屈指のコレクターとしても知られる。それらは『20世紀飛行機プラモデル大全 平塚コレクションの世界』の書籍でも紹介されている。

事業転換につながった終戦後の光景

——平塚家は京都でご商売をされていたようですが、ご創業の経緯を教えてくださいませんか。

平塚家のルーツをたどっていくと、江戸時代には現在の滋賀県で代々、庄屋を務める家柄だったそうです。それが曾祖父の代になって、何かの事情で京都に移り住むことになり、そこで始めたのが豆腐屋でした。二条城への出入りを許されていたようでしたから、結構繁盛していたのでしょう。

長男だった祖父の栄治郎は豆腐屋の家業を継がず、1901年に「平塚製菓所」の看板を掲げました。和菓子作りの習いに出ていた祖父は、自分で作った和菓子で商売を始めたのです。ここから平塚家と菓

子作りとの関わりが生まれました。次第に雇う人も増え、繁盛していったようですが、その後1929年10月のアメリカでの株価暴落に端を発した「昭和恐慌」の荒波を受け、京都での商売は厳しくなってしまう。

そこで新たな活路を見出そうと、1931年に東京市下谷区、現在の東京都台東区入谷町へ居を移し、新たに和菓子の製造を始めました。上野と浅草という東京の2つの繁華街の中間という好立地だったこともあり、家業は見事に盛り返すようになったのですが、やがて戦争という新たな荒波が押し寄せました。1945年3月の東京大空襲で東京の下町は一面焼け野原になってしまい、平塚製菓所も灰燼に帰ってしまったのです。



東京都台東区 当時の工場



埼玉県草加市に移転当時の本社

——終戦を迎え、新たな道を切り拓かれたのが、平塚社長のお父様だったとお聞きしております。原料調達ルートの確立にもずいぶんで苦労されたとか。

1945年8月の終戦直後から父は再興に取りかかり、3カ月後の11月には元いた場所にバラック小屋を建てて和菓子製造を再開させました。当然、戦後の混乱期で原料となる砂糖が手に入りませんでしたので、父のつてを頼って水飴を仕入れるルートを探し出し、急場をしのいでいたそうです。

そうしたなか、父はある日、大勢の子どもたちが街中を走る駐留軍のジープに向かって「ギブミーチョコレート！」と叫びながら、米国人兵士たちに群がる光景を目にしたのです。これを機に「これからの時代はチョコレートだ」と確信した父は、1948年に「平塚製菓株式会社」を設立しました。

設立当時はまだカカオが手に入らず、デンプンを加水分解して作る単糖類のグルコースを利用した「グルチョコ」と言われる商品が飛ぶように売れたそうです。「会社の前に菓子問屋の担当者が毎朝列をなして待っていたんだ。わざわざ配達する必要もないし、作ったそばから売れていくんだから、儲かって仕方がなかったよ」と言っていたのを今でもよく覚えています。

その後、カカオ豆の輸入解禁が近いと聞きつけた菓子メーカーや父たちは、1949年に日本チョコレート工業協同組合を設立し、カカオ豆の共同購入の道筋をつけたのです。そこから本格的なチョコレ

ートの国内製造が始まったのは1950年でした。「平塚チョコレート」のブランドを冠し、とくに人気だったのが半球型のクリームの上にチョコレートをコーティングした「玉クリームチョコ」や、指の長さほどのビスケットにチョコレートをコーティングし、銀紙で巻いた「フィンガーチョコレート」でした。1961年には埼玉県草加市に本社を移転して現在の西工場を併設し、季節商品であるチョコレートの弱点をカバーするために、ウエハースや焼き菓子の製造も始めました。

OEM 路線へのシフトチェンジを決断

——平塚社長は1975年から平塚製菓にご入社されたのですね。

長男である私は、子どもの頃から「平塚製菓の跡継ぎはお前だ」と言い聞かされてきました。少しでも早く仕事を覚えてほしいとの父の思いから、大学4年間はずっと「アルバイトは平塚製菓で」と厳命されていました。実際に工場の製造ラインに入ること、製造工程を詳しく知ることができましたし、営業に同行して顧客回りをする中で、商品がどのようにお客様の手元に届くのか、自分の目で確かめることもできました。大学卒業後は、兵庫県神戸市にある菓子メーカーに2年ほど勤務し、1975年に平塚製菓に入社した私は、主に商品開発畑を歩んできました。当時は、バレンタインデーにチョコレートを贈る風習がちょうど根付き始めた頃で、ハー

ト型のチョコレートを作ったり、かわいらしいパッケージをあつらえたりといった企画を進めてきました。

—— 常務、専務を経て社長に就任され、OEM（相手先ブランドによる製造・供給）体制に移行されることになるのですね。

1990年より私が3代目として社長に就き、父は会長を務めることになりました。2人とも代表取締役でしたので、常に父と相談しながら経営を進めていました。私が50歳になった2000年前後からは、市場環境が大きく変わりました。街中のいたるところにあった個人経営のお菓子屋さんは次々と姿を消し、コンビニエンスストアの存在が大きくなってきました。都市部では当社の出店先である百貨店が衰え始め、代わって大型商業施設が台頭するようになっていました。次第に当社の業績は厳しい状況が続くようになり、2001年に予定していた創業100周年の記念事業も見送らざるを得なくなってしまったのです。

そのため改めて私は、平塚製菓が持つ強みとは何かをよく考えました。そこで「設備」「現場スタッフ」「開発力」という当社の強みを再認識でき、それらを組み合わせることで何ができるかを追求した結果、「開発提案型OEM企業への転換」という答えに辿り着いたのです。商品開発と製造に集中することで、貴重な経営資源をフル活用することができると考えました。

—— OEM路線を進まれるに当たっては、いろいろとご苦労もあったと思われます。

父からは、「ウチが百貨店に出店するのに、どれだけ労力を費やしてきたのかわかってるのか」とか、「コツコツと自社製品を世に送り出し、それが受け入れられることで会社は飛躍できるのに、お前のやろうとしていることは真逆だ」と批判されたこともありました。

OEMのスタート当初は、1日100件近くの営業電話をかけても話を聞いてもらえるのは1社あるかないか。それでも“継続は力なり”で、続けているうちに「平塚製菓さんに任せるよ」と言っていただけのお取引先が現れるようになってきました。



2013年に竣工した埼玉県・草加工場

—— OEMを軌道に乗せるため、特に心がけた点とはどのようなことでしょうか。

何より安心安全を追求し、お取引先のご要望に沿った商品提案や対応をすることが第一です。お取引先の品質管理担当者による製造ラインのチェックは当たり前で、第三者機関のチェックを受けることもあります。食品安全マネジメントシステム「ISO22000」を取得し、衛生的な施設・設備の環境整備だけでなく、検査・保証の体制づくりや、日常業務を支えていく従業員の教育制度拡充にも早い段階から取り組んできました。

創業110周年に当たる2011年には新工場建設に着手し、2年後に稼働した草加工東工場では、内部の気圧を高めた陽圧状態にして清浄な空気を保つ設備や、エアシャワーなどを初めから導入するなど、衛生管理を徹底させました。トータルの生産能力は以前から5割増しとなり、OEM需要に十分応えられるようになりました。

—— OEM先にはどういったところがあるのでしょうか。

百貨店に入っているような高級菓子店や、観光地や空港・駅などで販売される土産物の菓子メーカーが主なOEM先です。2012年5月に開業した東京スカイツリーのお土産向けチョコレートは、企画段階から試行錯誤し、ツリーの原寸から正確に縮尺し成型したところ、飛ぶように売れ、東京スカイツリー関連のお土産のなかで売上は1位、2位を争うようになりました。



2020年に竣工した千葉県・香取工場

コロナ禍で再び自社ブランド商品を復活

——そうしたなかで、昨年の新型コロナウイルスの感染拡大はどのような影響がありましたか。

全日本菓子協会がまとめているデータを見ますと、菓ごもり需要などもあり、現状はコロナ禍前の国内総生産額をわずかに下回る程度にとどまっています。周囲からも「平塚製菓さんは大丈夫でしょう」と言われることもありますが、実態はそうではありません。百貨店の売り場が営業自粛となり、観光地でも観光客が激減したことなどから、大打撃を受けています。社長に就いてから30年以上経ちますが、今が私にとって最も苦しい時期になっています。

——打開策として、どのような手を打たれているのでしょうか。

かつて取りきしていた卸問屋を約20年振りに訪ねて回り、OEMだけでなく流通菓子と呼ばれる、



人気のウエハースチョコレート

卸問屋を通してスーパーやコンビニエンスストア、量販店で販売される自社ブランド商品の製造を再開しました。皆さまからは好意的に受け止めていただき、なかでも「ブリリアントタイム」という3種類のウエハースチョコが楽しめる商品などが好調です。ほかには、スーパーやコンビニエンスストア向けプライベートブランド（PB）商品の営業開拓にも注力しています。

2020年9月からは千葉県香取市に約30億円を投じて、延床面積4,823㎡の平屋の新工場を稼働させました。ウエハースの製造ラインは長さが約80mもあり、オートメーション化を進め、大幅なコストダウンを実現しました。低価格商品などは新工場で作成し、付加価値の高い商品は草加東工場で作るといった分業体制を確立し価格競争力を高めました。新工場では、大手コンビニエンスストア向けPB製造に対応できる認証も受け、いつでも受注できる体制が整いつつあります。新工場の生産能力を倍増させ、老朽化した草加の西工場を来春に閉鎖し、草加東工場と合わせた全体の生産能力を年間約4,000トンにまで引き上げる計画です。

史上初「東京産カカオ」を使用した純国産チョコレートを商品化

——自社ブランドという点では、原料となるカカオ豆を東京・小笠原村で栽培し、それを使った商品が注目されていますね。栽培の経緯から教えていただけますでしょうか。

カカオ豆は赤道を挟んで南北の緯度が20度以内



草加直売店

で、かつ年間の平均気温が 27℃以上でないと栽培ができないと言われています。そのカカオ豆のプランテーションを初めて訪れたのが、2003 年のガーナ旅行のときでした。1 本のカカオの木に多くのラグビーボール大のカカオポッド（実）がなっているのを見て、「1 本でいいから日本で栽培してみたい」という思いが湧いてきました。それがやがて、「東京産カカオ」でチョコレートを作りたいと熱望するようになっていったのです。

具体的な栽培地として選んだのは、東京の小笠原村でした。北緯 20 度より若干北に位置していますが、ここで栽培したカカオ豆なら「TOKYO」というブランドを付けることができ、世界にアピールすることが可能だと思いました。ただ現実には厳しく 2010 年に母島でプロジェクトをスタートさせ、1,000 粒ほど種を蒔きましたが、発芽した 167 本すべてが枯れてしまい、国内での栽培の難しさを痛感しました。

その後は、東南アジアのプランテーションを訪ねたり、文献で研究したり、5 m もの高さに育つカカオの木に合わせたハウスを作り、土壌の改良にも努めた結果、2013 年によく初めてのカカオ豆を収穫することができました。改良を続けた結果、数年で 500 本のカカオが栽培され、年間約 800kg のカカオ豆が収穫できるようにまでなり、2019 年 9 月、「TOKYO CACAO（東京カカオ）」ブランドとして商品化できたのです。板チョコ 2 枚が入った 1 パッケージで税込 3,000 円でしたが、大きな話題となって瞬く間に用意していた 2 万個が売り切れ、皆



小笠原カカオ農園



東京カカオ（写真上）と直売店の店内（写真下）

で喜びました。

——今後の販売強化に向けた取り組みなどはどのようにお考えでしょうか。

当社は長らく OEM 中心だったこともあり、EC（電子商取引）の取り組みが遅れています。ただ、自社ブランドでの展開を復活させたからには、EC から目を背けているわけにもいきません。今後、EC で強くアピールできるのは、他社には決して真似のできない東京カカオだと考えています。板チョコだけでなくもっと商品バリエーションも広げ、よりお求



カカオ農園で収穫されたカカオポッド



めやすい価格設定で近くインターネット販売をスタートさせる予定です。

——かねてから平塚社長は人材育成にも力を入れていらっしゃるとお聞きしております。

『仮名論語』を著され、論語普及会を設立された伊與田覺先生の下に8年間通った私は、社会人は「仕事力50%・人間力50%」でなければならないとの考えに至りました。いくら仕事ができても、人間的な魅力に満ちていないと、真に社会で役立つ人材にはなり得ないからです。2006年に「お菓子 幸せなひと時の創造」という経営理念を掲げ、それを実現していくために、毎日の朝礼でも行動指針を全従業員で唱和することを始めました。私も社内のトイレ掃除を行い、従業員にも身の回りの掃除を奨励しています。

普段目につかないところを掃除することで、細かいことに気が付くようになり、人の気持ちを察せられるようになります。職場の仲間との付き合い方も円満な方向へ変化し、お客様やお取引先に対して気配りのきいた対応ができるようになり、経営理念に基づいた行動の実践が進むようになりました。唱和も掃除も継続していくことによって全従業員の心が一つになり、どんな時でも力強く前進していけるようになったと感じています。

——そうした“一騎当千”の心強い従業員の方々とともに、コロナ禍を乗り越えていけそうですね。

コロナ禍によるマイナスの影響は受けましたが、夜が明けるのはもうすぐだと見えています。OEMと自社ブランド展開の両輪をバランスよく回していく強固な体制を早期に確立し、できるだけ早く年商

取材後記

武蔵野銀行 草加支店

池田 淳志 支店長



平塚製菓株式会社様は、草加市内に本社事務所・工場を構え、業歴120年を有する歴史と伝統のある菓子メーカーです。自社ブランドとOEMにてチョコレート、焼き菓子、ウエハースなどの生産を行っております。2020年には、千葉県香取市に新工場を新設。生産能力の向上により、既存設備と併せて、低価格商品から高付加価値品まで、お客様の幅広いニーズに対応可能となり、今後も更なる業容の拡大が期待されています。各工場内には直売店を設け、季節限定品やお得な商品を提供しており、地元の皆様から長年愛されております。

当社ブランドである「東京カカオ」は、東京産カカオでチョコレートを作りたいという社長様の熱い想いを、10年以上掛けて試行錯誤の結果、実現されたものです。また、社長様は、「飛行機プラモデル」の収集家としても有名です。

魅力ある社長様と、社長様の理念を受けた社員様が一丸となり、「高い品質力、開発力、対応力」でお菓子作りに取り組みされており、常に時代に合わせた革新を続けてこられた平塚製菓株式会社様の益々のご発展のお力になれるよう、これからも尽力していく所存です。

60億円の壁を突破していきたいです。そして将来は200年以上の歴史を有する企業のみが加盟を許される「エノキアン協会」に加盟できるよう、しっかりと礎を築いていき、後進に道を譲っていければと考えています。



東京カカオ

■平塚製菓 株式会社 概要

創業：1901年

設立：1948年2月

資本金：6,000万円

従業員：約200名

本社：埼玉県草加市八幡町628

取引店：草加支店