



お菓子で笑顔をつなぐ  
竹内製菓株式会社

調査研究部 主任研究員 藤 貴伸

概要

所在地 石川県加賀市大聖寺三ツ町ワ101-1  
 代表者 代表取締役 竹内 裕貴  
 創業 1949 (昭和24) 年 5月  
 設立 1959 (昭和34) 年 4月  
 資本金 1億円 (グループ計)  
 従業員数 161人 (2025年6月現在)  
 事業内容 和洋菓子の製造販売  
 関連企業 菓子製造：株式会社清華堂  
 菓子卸売：竹内商事株式会社 (北陸地区)、  
 株式会社千珠庵 (全国)、株式会社千寿 (九州地区)



本社外観

竹内製菓株式会社は、石川県加賀市にて一般菓子および土産物用の菓子製造・販売を手掛ける企業グループの中核会社である。

同社は顧客の多種多様なニーズに確かな品質と安定した供給で応えることにより取引先からの信頼を高め、創業以来着実に成長を遂げてきた。2024 (令和6) 年には前社長の長男・竹内裕貴氏が30歳の若さで3代目社長に就任。前職は大手医療機器メーカーでエンジニアを務めていたという、異業種からの社長就任であった。今回は、同社のこれまでの足取りを紹介するとともに、この若き経営者が描く将来への思いを伺った。

**菓子の卸売業から製造へと事業を拡大**

同社の創業は、現社長の祖父にあたる竹内裕氏の母が営んでいた八百屋が、1949 (昭和24) 年に大手菓子メーカーの販売代理店として菓子の卸売業を始めたことに端を発する。その翌年、菓子卸売業のみを裕氏が引き継いで独立し、「竹内商店」を開業した。

当時の販売方法はいわゆる「売り歩き」で、移動式店舗により一般店向けに菓子を販売していた。あるとき地元の旅館に商品を納入した際に、女将から「部屋出しで土産になる菓子が欲しい」と言われた

ことがきっかけとなり、1951年には観光用菓子の取り扱いを開始したとされる。永平寺参道の土産物店や加賀温泉の旅館など、周辺の主要観光地とは当時からつながりがあったようだ。

その後は、菓子の卸売りから製造へと事業を拡大していく。1959年には、洋菓子リテール「モンドール」(現在の清華堂の前身) を設立し、ケーキをはじめとした洋菓子の製造を開始。1966年には、大聖寺錦町にある教育施設の居抜き物件を活用して製菓工場の操業を開始した。そして、翌1967年には、「竹内製菓」を設立し、観光用菓子の製造を本格化。その確かな仕事ぶりは取引先から高く評価されてきた。現在では全国に販売網を展開しており、北は北海道から南は沖縄まで各地の土産物店で同社製品を目にすることができる。

なお、同社が本社を構える加賀市は、「菓子王国」とも呼ばれるほど観光用菓子メーカーが多く集積している地域である。各社は得意とする技術や商品領域が重複しないようにすみ分けを図りつつ、それぞれが個性や強みを磨いているが、竹内製菓が強みとしているのは、専用機を使った洋菓子や羽二重餅の製造、とりわけ長方形の「折餅」と呼ばれる菓子である。

### コロナ禍による大ダメージ

創業以来、順調に業容を拡大してきた同社であるが、一度大きな試練に見舞われている。2020年に拡大した新型コロナウイルス感染症の影響だ。緊急事態宣言の発令により全国的に観光客数が激減し、観光用菓子の需要も大きく落ち込んだ。売上は通常の1割程度にまで減少し、工場がまったく稼働しない月もあったという。

そこで、同社が力を入れたのがスーパーマーケットをはじめとした小売店向けの菓子である。同社ではもともと、清華堂が製造する冷凍どら焼きを2013年頃より小売店向けに納入していたが、創業以来観光用菓子の卸売りが主業で、一般店向けの取引にはそれほど注力していなかった。しかし、コロナ禍を機に方針を見直し、売上に占める割合は大きくないものの、観光用菓子の落ち込みを補う上で重要な役割を果たした。

また、このときに支えとなったのが、取引先との強固な信頼関係である。長年、上質な菓子を安定的に供給し続けてきたことが、取引先からの厚い信頼につながっていた。コロナ禍が最悪の状態を脱し、観光用菓子の需要が徐々に回復し始めると、「早く商品を送ってほしい」との声が次々と寄せられ、業績は次第に回復。2024年元旦に発生した能登半島地震の影響はあったものの、2024年度は過去最高の売上を記録するに至った。

### 大手医療機器メーカーを退職し、家業の道へ

昨年社長に就任した竹内裕貴氏は、加賀市の小学校を卒業後、金沢市内の中学・高校を経て、都内の大学へ進学。大学では工学部で学んだ。幼い頃から製菓工場が身近にある環境で育ち、工場を見学する機会も時折あったというが、父である先代社長から家業を継ぐように言われたことはなかったという。そのため、大学卒業後は大手医療機器メーカーに就職し、胃カメラで撮影された映像をもとに、AIを活用して食道など他の器官にがんが発生していないかを検出する技術の研究開発に携わった。

家業を継ぐことは、家族からの要請ではなく、自らの意志による決断だった。大手医療機器メーカーでは最先端の研究に携わることができ、やりがいも感じていた。一方で、業務に対する裁量は限られており、将来のキャリアがある程度見通せる分、自分の手で切り拓いていく面白さには乏しいと感じるようになった。このまま安定した職場で働き続けるこ

ともできたが、将来を想像したとき、「本当に自分がやりたいことは何か」と考えるようになった。

ちょうどその頃、コロナ禍で観光用菓子需要が低迷し、家業が厳しい状況にあるとの声が聞こえてきた。跡を継ぐように言われたことはなかったが、幼少期から自社製品を口にする機会が多く、わが家の商品ながら、そのおいしさには自信があった。心のどこかに家業への愛着があったのは間違いない。自分が別の道を歩んだ未来と、跡を継いでベストを尽くした未来。両方を想像したとき、自分が家業を継がなかったことで会社の業績が傾いていくことになれば、自責の念に駆られるのではないかという思いもあった。

当時はコロナ禍による業績の落ち込みから回復途上にあり、明るい兆しが見えつつあった。「この苦境が10年続けば厳しいが、コロナ禍が終息し、数年で回復するのであればチャンスはある」と考え、入社を決意した。

### 突然の社長就任

前職は家業とはまったく異なる業界であり、業務の詳細も把握していない状態での入社だった。そのため、すぐに実務を担うのではなく、まずは会社全体の業務や菓子製造の現場について理解を深めることに専念したという。具体的には、製造工程をはじめとした社内の業務について学びながら、1年をかけて全従業員と個別に話す機会を設け、従業員が日頃会社に対してどのような思いを抱いているか、どのような気持ちで業務にあたっているかを把握しようと努めた。また、社内のさまざまな会議にも参加し、自社における課題や違和感の洗い出しに注力した。

全従業員と対話することは「かなりきつかった」



あんバターパン



2024年に就任した竹内裕貴社長

と振り返るが、その中で、従業員たちの「やると決めたことは必ずやり遂げる」というストイックな姿勢が自社の強みであるとの発見があった。一方で、業界水準と比べても決して低くない賃金でありながら、「賃金が低い」「報われていない」と感じている従業員がいるなど、実態と認識にギャップがあることも明らかになった。

こうした準備期間を経て、入社から1年後、社長への就任が決定した。先代が体調を崩したことにより想定よりも早い就任となったため、怖さもあったというが、社長交代の手続きが着々と進んでいくなかで、次第に覚悟を固めていったという。

### 「報われる」会社を目指して 人事評価制度を改定

社長就任後、まず着手したのが人事評価制度の改定だった。入社後に全従業員と対話を重ねたなかで、従業員が「報われている」「会社からさまざまな恩恵を受けている」と実感できるような、満足度の高い会社にしたいという思いがあったからである。

改定において重視したのは「透明性」の向上である。以前から評価制度は存在していたが、従業員が自分の評価内容や、評価が昇給にどのように反映されているか十分に理解されていなかった。そこで新制度では、習得スキル、担当部門におけるロスの発生状況、衛生意識の徹底度など、複数の指標に基づいて客観的な評価を実施。その結果が昇給・昇格に平等に反映される仕組みを導入した。評価結果は従業員に適宜フィードバックされ、自分で目標を設定しチャレンジすることで、自らの努力で給与を上げやすくする環境が整えられた。

賞与についても、これまでは原資の開示がなかったが、新制度では一部を業績連動型とし、一定の支給額を確保しつつ、利益が増えれば賞与額も増える

仕組みとした。

大きな改革の過程では従業員からの反発があるのが常だが、同社の場合は「自分の評価を高め、待遇を改善するにはどうすればよいか」が明確になったことで、従業員のモチベーションが向上するなど、好影響が生まれているという。

また、製造部門から「こうやって営業したらどうか」、営業部門から「こうすれば製造の無駄が減るのでは」といった部署を越えた提案に対し、インセンティブを与える制度も導入した。従業員目線での改善提案がすぐに実行に移されることも、現場の活性化につながっている。

### 経営理念を刷新

経営理念も刷新した。従来の経営理念は、「私たちは、時代のニーズに応える独自性あるお菓子を、社員一人ひとりの思いを込めて安心・安全に創り、笑顔を通じてすべての関わる人々をつなぎます」。これは、昭和の時代から受け継がれてきた考え方を、現代的な表現に置き換えたものだが、今の時代にマッチした、よりコンパクトなフレーズにできないかと考えた。

そこで、新たに掲げたのが“お菓子で笑顔をつなぐ”だ。菓子メーカーとしての存在意義を端的かつわかりやすく表現することで、従業員一人ひとりが経営理念を理解し、自分の言葉として共有できることを目指している。これにあわせて、中長期的な方向性を示す「ビジョン」の改定も進めている。

一方で、守るべき価値は変えずに受け継いでいく。同社では創業以来、「思いやり」「言葉づかい」「実行」「感謝」の4つの言葉を“竹内イズム”と称し、大切にしてきた。変えるべきものと変えてはならないもの、それぞれを見極めながら経営理念や行動指針を社内に浸透させ、組織としての一体感を高めていく考えだ。

### IT活用による生産性向上

裕貴氏の社長就任以降、業務へのIT活用による効率化も積極的に推進されている。具体的には、QRコードによる商品のトレーサビリティ管理の仕組み構築、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）を活用した注文データの取り込みや工場内の人員配置計画の作成、ビジネスチャットツールによる社内コミュニケーションの円滑化などが挙げられる。

さらに近年では、生成AIの活用にも取り組んでいる。取引先へのメール作成や、社内向けの手順書作成などに導入しており、従来は数日かかっていたものが、たった数時間で作成できるなど、作業効率の大幅な向上につながっている。今後も営業戦略の策定など、さまざまな分野での活用を検討しているという。

### 輸出の本格化と新たな商品開発

最近では、海外への輸出に向けた取り組みも進めている。これまで、同社の菓子が納品先企業によって海外で販売されるケースはあったが、今後は自社で直接輸出したいという思いがあり、展示会への出展など、活動を本格化させている。輸出に必要な規制をクリアしながら、海外の消費者に喜ばれる商品づくりを目指し、商品の改良を重ねている。現在、輸出先として検討しているのは、台湾、香港、米国などである。

また、商品開発のプロセスにも見直しを加えた。従来の開発会議では参加者が多く、さまざまな意見が飛び交うあまり、結論が出るまでに時間がかかり過ぎるという課題があった。そこで、商品開発会議の構成員を絞り込み、それ以外の会議についても、部門長会議、部門別会議、プロジェクト単位の会議などへと細分化。各会議の目的がより明確になったことで、意思決定のスピードが向上した。

そのほか、特に力を入れているのが自社ブランドの立ち上げである。「どこにでもある商品」ではなく、ひと目で上質さが伝わるような、価値のある商品を届けたいという目標のもと、新たなプロジェクトが発足している。同社はこれまで、OEM生産を中心とする体制のもと、時代の変化に応じた顧客のニーズに応えることで信頼を積み重ねてきた。しかし、今後は「顧客が求める価値」を提供するだけでなく、「私たちはこういうことができます」「私たちが考える“価値”とはこういうものです」と、自らの視点で世の中に発信していく機会を増やしたいと考えているようだ。

### “お菓子で笑顔をつなぐ”

社長に就任して約1年。今後達成したい目標や、描いている夢について伺った。

中長期的な目標としては、観光向けおよび一般向けの菓子製造・販売の分野において、より広く自社商品を届けていくこと。目指すのは、全都道府県の

サービスエリアやスーパーマーケットの制覇だ。また、前述の自社ブランドについても、今後数年のうちに足腰を固め、定着させることを目標としている。

さらに、長期的な夢として語られたのが、「直営店の開設」と、それを核とした「複合観光施設」の実現である。他地域では複数の菓子メーカーが共同で直営店と製造工房、カフェ・レストラン、農園などを備えた複合施設を開設し、地域ににぎわいを生むとともに、自社のブランド価値向上に成功している事例もある。そのように、直営店を開いてただ販売するだけでなく、観光目的でも人が集まる場所をつくることは、創業以来、観光用菓子を主力商品としてきた同社にとって、ひとつの憧れだという。

すべての根底にあるのが、経営理念として掲げる“お菓子で笑顔をつなぐ”という思いである。商品づくりやビジネスを通じて、取引先も、最終消費者も、そして自社の社員も、関わるすべての人が笑顔になれる。それが目指す姿だ。

竹内社長はまだ就任から1年あまり。エンジニアからの転身ということもあり、経営については現在も日々学んでいる最中である。多忙な業務の合間を縫って、経営塾やセミナーなどに参加するほか、取引先の企業を頻繁に訪れ、またさまざまな業界の企業経営者との人脈も広げながら、会社経営に対する考え方などについて情報交換に努めている。社長がこれから何を学び、何を吸収していくのか。それに応じて、これから描いていく夢や目標もまた、形を変えていくだろう。

竹内製菓は今後どのような夢を描き、それをいかにして実現していくのだろうか。これからの展開に、ますます目が離せない企業である。



加賀百万石蒸しきんつば