

特集 元気な中小企業訪問記12

第1章 「お菓子の力」で 人の心と心をつなぐ

—宮城県仙台市 株式会社こだま



眞里谷 理恵
宮城県中小企業診断協会

会社名	株式会社こだま
代表	代表取締役社長 児玉 康
資本金	2,700万円
従業員	34人
所在地	宮城県仙台市若林区鶴代町 6-77
連絡先	TEL：022-238-9220
URL	https://www.kodama-dorayaki.co.jp/

「家族の団らの歴史をつないでいく想い
出版売業として、人の心と心をつなぐことを
大切にしています」

そう語るのは株式会社こだまの3代目社長
の児玉康氏である。

こだまは、宮城県仙台市で今年創業70年を
迎えた老舗和菓子メーカーである。商品ライ
ンナップは、名物の餅入りどら焼きや子ども
に大人気の「生どら」を中心に、特注品、季
節の和菓子など。それら和菓子の製造技術の
ほか、店頭での接客に至るまで、1つひとつ
の手仕事を大切にしている企業である。

現在、直営店5店舗や、空港や百貨店など
への卸売りのほか、オンラインショップも運
営している。本店は、「朝一番に手土産のお
菓子を買って出かけた」というお客様のニ
ーズに応えるため、開店時間は朝7時30分と
早い。

もちろん、原材料へのこだわりも強い。オ
リジナルブレンドの小麦粉、宮城・山形両県
にまたがる蔵王産の卵、北海道産の小豆、宮

城県産の米粉などを日々厳選し、その時々
の最良のものを使用している。

製造方法も同様で「作り手の心がお客
様に伝わる」を合言葉に、職人による手
作業で1つひとつ丁寧に作られ、日々改
良を続けている。伝統を守るだけでなく、
試行錯誤を繰り返しつつ、おいしさを追
求し続けているのである。

その理由について、児玉社長は次のよ
うに語る。

「変わらない品質というのは常に変化
しているから維持できるのです。お客
様が認めている価値と、私たちのある
べき姿を近づけるためにも、いつでも
変化していく必要があるのです」

老舗企業でありながら、日々成長し
続ける同社について児玉社長に話を伺
った。



どら焼きの皮の焼き印入れも手作業で1つひとつ丁寧に行う



仙台市民なら誰もが知っている人気商品「こだまの餅入りどら焼き」

1. お客様を元気にしたい

こだまは、タクシー運転手をしていた現社長の祖父である児玉久氏が、戦後間もない1949年に創業した。

当初は生活物資を販売していたが、「この焼け跡の中、少しでも人々を元気づけたい。自分にできることは何だろうか」と考えるようになった。そして「甘いものを食べたときのあのほっこり感が人を幸せな気持ちにさせる。みんなを元気にできるのでは」と思い、和菓子店を開業した。もちろん、お菓子づくりの経験はなく、近所の職人さんに簡単な和菓子の作り方を教えてもらうところから始めた。

その後、独創性のある商品を作ろうと開発に取り組み、創業の翌年に「こだまの餅入りどら焼き」が誕生した。同商品は人気を博し、現在に至るまで看板商品となっている。

3代目の児玉社長は大学卒業後、社会経験を積むため金融業界で営業の仕事に就いた。しかし、5年後に父である2代目社長・興氏の体調悪化の知らせがあり、急遽仙台に戻りこだまに入社した。まずはお菓子づくりを一から学ぶため、これまでの貯えをもとに京都の製菓専門学校で1年間勉強し、同社に戻ってからは約5年間、徹底的に製造工程を学んだ。

これから経営について父から学ぼうと考え始めた矢先、興氏が亡くなり事業承継の準備もできないまま、2013年に社長就任。しばらくは社長とは何なのか、経営者とは何をすべ

きなのかと迷い、模索する日々が続いた。

そんなとき、趣味の音楽仲間の紹介で、あるリーダー塾塾長に出会い、「なぜその家業を継いだのか。継ぐことが目的になっていないか」と指摘を受ける。その言葉で、目的と手段を取り違え、会社を継ぐことが目的になり他責思考になっていた自分に気づく。経営者として意思決定をしなければならない人間が他責思考ではいけないと痛感した。

そこから社長として自分がやりたいこと、やるべきことを模索するため、塾では徹底的にリーダー哲学やプレゼン力などを磨き上げ、経営関連の書籍も読み、勉強に励んだ。

そして、祖父・久氏のように自分も、「おいしいお菓子で人を元気にしたい」、「家族の団らんの歴史や人の心をつなぎたい」と心の底から思うようになった。そこから意識が変わり、学んだことを生かして経営に関する意思決定や実行スピードが一気に加速したのだ。

祖父・久氏が工場を建てた昭和59年は、売上高が約8億円もあった。その後、バブルの崩壊や、主力だった個人宅配が、大家族構成から核家族化という環境変化にビジネスモデルとして合わなくなったなどのさまざまな要因が重なり、社長就任時には売上高が約1.3億円にまで悪化していた。

そこで、まずは総合和菓子メーカーから転換し、「こだまのどら焼き」を核に品種を絞った専門菓子店を目指した。そして、メディアやホームページを活用したPRなど「どら焼き屋」としてのブランドの強化や、外装の改良で賞味期限を延長し販路開拓を行うなど、さまざまなことに取り組み、就任後数年で売上高を約2億円にまで回復させている。

2. 次の世代に伝えるために

児玉社長は現在2つのことに注力している。1つが、次世代を担うNo.2の人材を育成するための組織改革。もう1つが、リブランディングである。その実行スピードを速めるため、意識的に外部専門家を活用している。

(1) 従業員を大切にすることから

筆者は取材のため工場と本店に伺ったが、若手からベテラン職人まで、従業員の方々は明るくあいさつをしてくれて、生き生きと働いていた。

これには理由があるのだ。児玉社長は、「おいしさの秘訣は人に尽きる」と言い、従業員を大切にしている。特にコミュニケーションの円滑化と情報共有には心を配ってきた。

朝6時には朝礼後のハイタッチを行っている。これは、社長や従業員全員の心をつなぐ一体感を醸成する日課だ。ハイタッチの後は自然と笑顔がこぼれ、職場が明るくなる。

また、情報共有は、状況や目的によってツールや手法の使い分けを徹底している。

たとえば、スピード重視の業務連絡にはSNSツールであるLINE WORKSを活用し、各部門での連絡事項や報告、店頭でのお客様からのお褒めやお叱り・要望等をすぐに全員が見られるようにしている。

一方で、ツールに頼るだけではなく直接話す機会も増やしている。従業員からの意見の収集や考えを促す必要があるとき、重要事項を伝えるときは、納得できるまで話し合えるように、会議やミーティングを意図的に多く設けている。実際、従業員からの意見を生かして実施した施策も少なくない。

これらの取組みの結果、「お客様を元気にしたい、人と人の心をつなぎたい」という児玉社長の思いは、共通認識として従業員全員の行動にまで落とし込まれている。また、ITツールの使用に当初懐疑的だったベテラン従業員には使用を後押しすることで、今ではLINEなどを普通に使いこなしている。

そして今期2019年度は、次世代を担うNo.2の人材を社内で育成するために、5ヵ年計画を作成し組織改革を行っている。「こだまの次世代リーダーとは、自部門の課題発掘から解決策を定量的に分析でき、改善施策の立案から実行まで行うことができる」とあるべき姿を示し、各部門のリーダーには自部門の利益管理を行う役割や裁量権も与えている。

もちろん、各部門のリーダーの役割、必要な基礎スキルまでを全員で共有し、社長自らリーダーのフォローも行っている。加えて数字への意識を高めるために、試算表・決算書も社内でオープンにしている。社長の役員報酬を全員が知っている状況からも社長の本気度が伝わってくる。

(2) ベクトルを再度合わせる

創立70年を迎え、お客様へ、これから入社する未来の従業員へ、「自分たちはどのような会社なのか」を明確に発信する必要性を児玉社長は感じた。そのためには、今の時代に沿って再度従業員全員のベクトルを合わせる必要があり、存在意義を再確認する作業としてリブランディングに取り組んでいる。

まずは、同社を「想い出販売業のお菓子屋」と、商品だけでなく価値まで提供すると位置づけた。そして、フードコーディネーターのアドバイスを受け、おいしそうな色・どら焼きを彷彿させる色・過去の包装紙の色をもとに、黄色と茶色をコーポレートカラーに設定。統一した色使いの法被や販促物を作成し、箱のデザインも祖父の時代のものを復刻させた。

また、経営理念の明文化にも取り組んでいる。「人の心と心をつなぐ」などの共通認識は社内に浸透しているが、経営理念は創業から今まで明文化されていなかった。これは3代目社長である自分の役割だと考え、取組みを進めている最中である。



黄色と茶色のコーポレートカラーの法被を着た、こだま3代目社長の児玉康氏

(3) 外部専門家の積極活用

児玉社長は、リソースの補完や相談、施策の整合性確認のため、ITや組織人事などに種々の専門家を積極的に活用している。当然、意思決定は社長自身で行うことが基本である。

児玉社長は、「必要に応じて専門家の方の良いところ取りをさせてもらっています」と言うように、何が必要なか、その専門家から何を提供してほしいのかを考え、目的に合った得意分野を持つ専門家からアドバイスを受けるようにしている。納得性を高めるため、同じ内容を複数の専門家と議論することもあるという。

現在、中小企業診断士からもアドバイスを受けているが、メンターでもあり、苦手な部分を補ってくれる存在だそうだ。情報や課題整理、資金繰りなど、幅広くサポートを受けている。こうしたパートナーのような関係性を持つ専門家の存在があるからこそ安心して意思決定を行えるという。

自社だけではできないことを見極め、目的に合った専門家を戦略的に活用することは、事業推進のスピードを速めるコツといえる。

3. 家族の団らんや人とのつながりを

「お菓子の力で、人の心と心をつなぐ」ため、オリジナルデザインの焼き印やメッセージ・絵柄などをプリントするどら焼きに注力し、お客様との心をつなぐを大切にしてきた。

特に企業のロゴやメッセージを焼き印したオリジナルのどら焼きは、多くの企業で組織のチームワークを深めるためや、顧客との関係性を深めるために活用されている。児玉社長はその経験から、お菓子には人を笑顔にし、心と心をつなぐ力があると実感している。

児玉社長は、祖父・久氏が戦後の混乱期に人を元気にしたいと創業したように、お菓子の力を生かすことで家族の団らんや人とのつながりを提供し、地域コミュニティの再生に貢献したいと考えている。また、そのつながりを増加する外国人にも提供したいという目



心をつなぐための、絵や言葉などの焼き印を押したどら焼き（提供：株式会社こだま）

標もあり、すでにチャレンジが始まっている。

4. こだまの元気の秘訣とは

今回の取材を通して筆者が感じたこだまの元気の秘訣は、「家族の団らんの歴史をつないでいく」、「人の心と心をつなぐ」という共通認識が全従業員に浸透していることである。その共通認識で従業員が一丸となり、お菓子の力を信じ業務に取り組んでいる。

その大きな要因となっているのが、①児玉社長のリーダーシップと3代目としての矜持、②従業員を大切にし、コミュニケーションの円滑化や情報共有に取り組んできたこと、③守るべき伝統は守り、変化を恐れず新しいことにも取り組んでいく社風などである。

次々とアイデアを実行してきた児玉社長だが、まだまだチャレンジしたいことが数多くあると語る。筆者は一仙台市民としても、児玉社長とこだまのこれからのチャレンジが大いに楽しみである。

眞里谷 理恵

(まるとに りえ)

大学卒業後、現・イオンリテールに勤務し、2店舗の開店を担当。その後営業職に転身し、2018年中小企業診断士登録。2019年夫の転勤を機に独立。小売業、サービス業の経営支援、消費税軽減税率対策支援、新規顧客開拓支援を中心に活動中。

