



株式会社クロワッサン
代表取締役 山崎貞水さん

工場を見学する越智議員(右)と山崎さん

青年部OB 越智俊之参議院議員が行く

逆境を乗り越えて活路を 見出したパン製造会社の挑戦

福岡県大野城市で給食などのパン製造を手がける会社が
経営危機やコロナ禍を乗り越え、奮闘している。

赤字からのスタート 経営セミナーで勉強

越智 山崎さんが会社を継がれたのは、かなり厳しい経営状況のなかでのことだったと伺っています。まずはその経緯から聞かせてください。

山崎 弊社は1980年に、先代の父が創業し、学校や医療機関、福祉施設などへの給食の卸を中心に事業を展開してきました。しかし、借金が膨らんで会社の経営が厳しくなり、私は15年前の30歳のときに父とともに代表取締役となり、借入金の連帯保証人として事業を承継。いかに会社を存続させて従業員を守るか、という課題を背負いながらのスタートでした。

越智 私自身も会社が厳しい時期に重い保証を背負った経験があるので、当時の心境はよくわかります。ご苦労されたことでしょう。

経営者保証については現在、商工会の先輩議員の尽力もあって、国としてできるだけなくしていく方向に進んでいます。

山崎 会社を引き継いで立て直すべく5年計画を立てたのですが、実際に黒字にするまでには8年くらいかかりましたね。なにしろ承継したときは、経営のことは何もわからず、決算書も読めなかったので、まずは商工会が実施している経営の初歩的なセミナーに参加するところから始めました。パン職人の作業着のままで参加するのは正直恥ずかしかったですが、そ

れどころじゃないという危機感の
ほうが強かったですね。以来、商
工会には本当にお世話になってき
ました。

越智 商工会では、決算書の読み
方のような基礎から経営者同士の
つながりまで、身近な地域で学ぶ
ことができます。とくに、これか
ら経営を担おうという若い世代に
は重要な存在でしょう。その扉を
叩く勇気が、大きな差になると思
います。

減塩・アレルギー対応など 小ロットのパン製造へ

越智 医療機関などに特化した減
塩パンづくりに取り組まれている
と伺いました。どのような経緯だ
ったのでしょうか。

山崎 先代の頃から長年にわたっ
て学校給食の納品を手がけてきま
したが、今や食べ物があふれてい
て、何でもコンビニやスーパーで
すぐには買える時代です。そんな
か、我々の中心事業である給食を
商売道具としてあらためてどう位
置づければよいのかを考えました。
そこで目指したのが、「白ご飯」
のような存在。毎日でもストレス
なく、安心して食べられるパンで

す。

とくに、医療機関などで病気や
アレルギーといった健康上の理由
で食事に制約がある人でも食べら
れるパンを提供することが、我々
の役割だと考えました。そこで、
減塩パンをはじめ、小ロットにも
対応し、グラム単位で調味料や原
材料の分量調整、カロリーコント
ロールなどをしたパンの開発・製
造を進めてきました。

越智 最初からその戦略だったの
でしょうか。

山崎 私は一時期、厳しい経営状
況を改善すべく、とにかく数字を
積み上げようとOEMの仕事を次
々と受注していました。しかし、
そのせいで従業員たちがとても疲
弊してしまいました。「何のため
に仕事をしているのか」つくった
パンがどんな使われ方をしている
かわからない」という声を聞き、
我に返って反省したんです。

そこから、できる限り地域に貢
献できる仕事を選ぶようになり、
医療機関や福祉施設、保育園・幼
稚園などの給食の仕事に舵を切っ
ていきました。



工場入口に直売所を設置し、一般のお客様にも販売

株式会社クロワッサン

住所：福岡県大野城市下大利 1-6-29

事業概要：パンの製造・卸・小売など

電話：092-584-0755

従業員数：25人

HP：<https://croissant-factory.com>

事業者としての自らの体験と重ね合わせながら、
山崎さんの話を傾ける越智議員。事業者の
悩みや気持ちを自分ごととして受け止めてきた



リスクを負う経営者が、 安心して挑戦できる社会に

商工会の支援で業務効率化 「職人レスの工場」へ

越智 小ロットで塩分量をグラム単位で変えるような細かな対応は簡単ではないと思いますが、どのように生産体制をつくってきたのでしょうか。

山崎 国立病院や大学病院に納品

をするようになったことで、会社の衛生管理体制が底上げされたのは間違いないと思います。そうした衛生管理体制が大きな信用となり、保育園や幼稚園の給食の仕事にもつながりました。小ロットでも製造できる体制を整えていますので、幼稚園の年少向けと年中向けでパンのグラム数を変えてつく



01／補助金などを活用して工場には各種設備を導入 02／パン職人でなくても安定して生産できる環境をつくってきた。IT導入補助金を活用して勤怠管理や情報共有のための従業員向け業務アプリも導入している

るようなこともしています。

越智 まさに、大手メーカーが手を出さない需要を捉えていますね。業務の効率化においても、工夫をされているのでは。

山崎 弊社の従業員の8割は女性でママさんワーカーが多いのですが、彼女たちでも十分に戦力になる「職人レスの工場」をつくるという目標を掲げました。

事業承継後からずっと商工会の職員さんが「山崎さんはどうしたいのか」と問いかけ続けてくれたおかげで、「職人レスの工場」などの目標を言語化し、実現に向けて取り組むことができました。

越智 補助金も活用されてきたと

と思いますが、チャレンジすることでは気が得ることも多かったのではないのでしょうか。

山崎 ものづくり補助金ははじめ、さまざまな補助金を活用させてもらいました。

補助金活用には、自分の頭の中かの構想を誰もが見える形に落とし込む作業が必要です。これは、自分の考えの整理とともに、審査員へのアピールという点で、説得力を身につけることにもつながります。

越智 「自分が何をやっていて、何がしたいのか」を計画に落とし込む、それが経営の勉強の第一歩になります。そして、採択され



「今があるのは会社の45年の歴史があったからこそ。そして、お世辞ではなく、私のこれまでの15年は商工会の支援なくしては語れません」と山崎さん



各種パン製品を手がけるクロワッサン。店舗でも減塩や無塩の食パンを販売し、地域の人たちからも愛されている。コロナ禍においては、2万3000食のパンをNPO法人を通じて地域の子どもたちに無償提供した

ば自信になり、次のチャレンジへの勇気になるものです。

コロナ禍の奮闘を経て 過去最高益のV字回復

越智 コロナ禍では大きな影響を受けられたと思いますが、何か対策をされたのでしょうか。

山崎 やっと黒字に転換した矢先のコロナ禍でした。全国一斉休校が決まったときには、給食の仕事がなくなるわけですから、頭が真っ白になったことを覚えています。売上が大きく落ち込んだため、

起死回生を狙って東京五輪（2021年）の仕事にエントリーしようと取り組みました。残念ながらこの挑戦はハードルが高くて実現できませんでした。このときの経験がその後の世界水泳（2023年、福岡県開催）の選手村への納品につながりました。さらに、我々が「高付加価値パン」として開発したビーガン対応のパンが関西万博（2025年）で採用されました。今では、無添加のバーガー用パンズも全国的に使用されています。

越智 まさに医療分野に対応したゆえの体制づくりが、「高付加価値

値パン」を生んだんですね。

山崎 現在は、3年連続で過去最高の売上高と営業利益を計上しています。コロナ禍からのV字回復を実現できたのは、東京五輪に手を挙げる挑戦をしたからこそだと思っています。また、災害時などにこれまでは違ったかたちでお届けできるパンの開発も事業の柱の一つに育てられればと考えています。

越智 昨今の原材料費の高騰や、中東情勢などの影響はいかがでしょうか。

山崎 包装資材などのナフサ関連の原材料の値上げが利益を圧迫しています。価格転嫁をしないつもりなので、値上がり分がそのまま利益を損なうかたちになっています。経営者としてリスクを抱えながらも、努力している足元がひっくり返らない、安心して経営ができる国や地域であってほしいと思います。

越智 小規模事業者の皆さんが安心して事業を続けられる環境をつくるべく、私は全力で取り組んでいきます。本日はありがとうございました。