

理想の実現へ

おいしいお菓子と一期一会のおもてなしで お客様に喜びと感動を

株式会社 青木松風庵

御菓子処 — おいしさとの出会い —



青木松風庵 深日店（創業時）

株式会社 青木松風庵

代表取締役社長：青木 一郎
 創業：1984年（昭和59年）1月8日
 従業員数：401名（単体）
 525名（グループ全体）
 事業内容：和菓子、洋菓子の
 製造及び販売

大平サブローさん出演のテレビCMでおなじみのみるく饅頭「月化粧」。さまざまなメディアに取りあげられ大阪みやげの新定番として広く知られるようになりました。今月は月化粧のほか、オリジナリティあふれるお菓子を創作し続けている(株)青木松風庵を訪問し、社長の青木一郎様にお話を伺ってきました。

4つの経営理念

青木松風庵は私の曾祖父が1927年、泉南郡田尻町に御菓子司「青木」を開店したことから始まります。その後1984年に父（青木啓一氏・現会長）が独立し、父・母・祖父母の4人で(株)青木松風庵を設立しました。今年で33年目となります。

経営理念

1. お客様を大切にすること。
2. おいしいお菓子を創ること。
3. 仲間とその家族を大切にすること。
4. 地域社会に貢献すること。

当社では「従業員」という言葉は使わず「仲間」と呼びます。4つの経営理念を仲間525名で達成しようとしていますが、「この中でも特に最初の2つが大事ですよ」といつも伝えていきます。「もっと自由においしいお菓子を創りたい」「一期一会のおもてなしをしたい」という創業時の2つの想いを達成することがまず最優先です。それができて初めて仲間を大切に思い、その家族を大切にすることができます。

そして地域社会に貢献する会社でありたいと考えています。現在行っている地域貢献の一つに「松風庵基金」があります。当社の主力商品である「月化粧」を1個販売するごとに1円を「大阪府みどりの基金」と「公益財団法人 和歌山県緑化推進会」に寄付し

ています。一方、金銭面だけでなく今まで食べたことのないようなおいしいお菓子を創作しお客様に喜んでいただく、大阪のご当地銘菓を創っていくといった食文化の上での貢献もしていきたいと思っています。

成長を支えてきた3つの商品

今まで当社の成長を支えてきた3つの商品があります。まず1つ目が創業3年目に発売したいちご大福の「おしゃれ」です。これは関東でいちご大福が売れているという情報を得て、もっとおいしい関西風のいちご大福を創りたいと考えたのがきっかけです。

関東では小豆の粒餡で作られているいちご大福ですが、関西の方は白餡をイメージすると思います。その白餡のいちご大福の元祖こそ青木松風庵が作った「おしゃれ」です。発売当初、関西と関東の食文化の違いとして取材を受けるくらい話題となりました。約20年間、一番の売上を誇っていました。

「おしゃれ」は先述の通り一番の売上でしたが、同時に一番悩ましい商品でもありました。最も売れているのでいちごの入手が難しい夏場も販売をやめることができません。そのため北海道からいちごを取り寄せて販売していたのですが、コストアップになっていきました。現在では旬ではない時期はいちご大福の販売をやめ、代わりにピオーネやシャインマスカットを使った

青木松風庵の成長を支えてきた代表的な3つの商品



おしゃれ

試食をした人が「おしゃれなお菓子だね」と言ったことからその名がつけました。白餡とやわらかい求肥を使い、関西風のいちご大福の原点となりました。



朝焼みかさ

原材料だけでなく鮮度にもこだわり、毎日朝5時から焼きあげたものだけを販売しています。



みるく饅頭 月化粧

大阪みやげ、贈答用としても人気のある商品です。モンドセレクションで3年連続最高金賞を受賞しました。

大福を提供しています。

次に主力となった「みかさ」は、国産小麦、北海道十勝産の小豆、ヨード卵・光を使いイメージアップを図ることで「おしゃれ」の売上を超えました。

そしてこの「みかさ」の売上を超えたのが、今日の当社の顔でもある「月化粧」です。

月化粧のヒットと大胆な挑戦

2010年4月に販売を開始した月化粧は、上質なバターとミルクたっぷりの西洋和菓子です。餡は北海道産いんげん豆「大手亡」と「白金時」の2種類をオリジナルブレンドし、瑞々しく炊き上げています。しっとりやわらかな皮とやさしい味わいの餡がひとつとなり、とろけるような味が楽しめます。

現在、3秒に1個売れているほどの人気商品となったこの月化粧ですが、実は発売後1年間で売れたのは50万個程度で、とてもヒット商品とは言えません。ところが2年目にモンドセレクションで金賞を受賞してから売上が一気に1.5倍に伸びました。ここからさらに売れるきっかけとなったのが、大平サブローさんが出演するテレビCMです。

月化粧を模した被り物を被って大平サブローさんが登場するCMはお菓子の広告とは思えない奇抜なものでした。インパクトを重視したこのCMの影響は大きく、月化粧の名は近畿一帯

に広く知られるようになりました。

単純に販売個数も定着度や知名度の指標となりますが、感覚的にも大きく変わりました。それまでは「青木松風庵です」と名刺を差し出しても通じなかったものが、「月化粧を販売している会社です」と言うとうわかってもらえます。月化粧がわからずとも「大平サブローさんがCMに出ている」と言うだけで、「ああ、あのCMの」と言っていただけで、泉州の一ブランドであった当社が広く認知されてきていることが実感できます。

このように今では大成功を取めたCM放映も、当初和菓子業界では「青木松風庵は大丈夫か」と批判的な見方をされていました。1個当たりの利益がさほど大きくないのに、高額なテレビCMをしても採算が合わないというのが業界の通念でした。実際、CMへの投資を回収するのに1年程かかりましたが、大阪みやげとして駅での販売が飛躍的に伸び、CMの効果を実感しました。テレビCMは数パターン制作し、現在も放映しています。

これだけ月化粧に投資するようになった背景には、うなぎパイで有名な春華堂の故大鹿光信専務から教わった言葉があります。「うなぎパイで得られた利益は、うなぎパイのために使ってあげる」というものです。月化粧がなくとも黒字経営をしていたこともあり、CM放映後3年間は月化粧が売れ

た利益はすべて月化粧の宣伝に投資しました。

また、当社はコンサルタントに頼らずに事業展開をしています。それというのも、コンサルタントは成功事例を上手にまとめて提案してくれますが、それでは二番煎じとなってしまいます。先頭を走っていかねば勝てない時代となった今、青木松風庵として何をやっていくかは社内で考え抜き、仲間の知恵を集めて決めていくべきだと考えています。

東京を意識したもう1つのブランド

当社が地盤としてきた泉州エリアや和歌山県は、2050年になると2000年に比べ人口が約50%になると予想されています。お客様が減る一方となる中で業績を伸ばしていくため、人口の減らない首都圏へどうやって展開していくかを考えた結果、2006年12月に「天平庵」という新しいブランドを奈良で立ち上げるに至りました。

和菓子=京都というイメージが強い中で奈良に着目したのは、京都よりも古い歴史を持ちながらも奈良を代表するような和菓子が思い浮かばず、多店舗展開する菓子店がなかったからです。さらに飛鳥時代からチーズの原型となる「蘇」を作っていたことなどから、伝統的な和菓子だけでなく洋菓子も創ることができると考えました。

また、2010年には奈良が最も注目さ

れる遷都1300年祭が控えていました。それまでに奈良でNo.1になって東京の百貨店のバイヤーから声がかかることを見込み、勝負をかけた結果、奈良県内で2番手メーカーに倍以上の売上の差をつけることに成功し、目論見通り東京駅の構内に出店するに至りました。新鮮な生菓子を供給するために小平市に工場も建て、現在は東京に3つの店舗を展開しています。

お菓子作りの技術継承

当社の強みの一つは、和菓子の命ともいえる餡を100%自家製としていることです。和菓子業界の中でも自家製餡している菓子店は全体の1割にも満たないのですが、当社は餡のレシピだけで185種あり、商品一つ一つに適した餡を使用しています。

和菓子作りは職人の経験と勘というイメージが強いと思いますが、それでは多くの数量を生産できませんし、身体で覚えようとすると長い時間が必要となります。したがって職人の技術をすべて数値化し、新入社員でも作れるようなレシピに表す作業が必要になってきます。

従来のレシピは使用する材料と量だけで、少し丁寧に書かれたものでも混ぜる順番が記されている程度でしたが、現在はすべての作業要領や条件を数値化しています。卵の黄身や白身を固まる温度を科学的に分析したり、糖度計で甘さを計ったり、比重計を使い材料を混ぜるタイミングを設定したりといったようです。こうすることでいつも変わらない味を作り上げることができます。

しかし誰でも作れるようになった反面、ベテランになってもお菓子作りの本質にまでたどり着けていないといった状況がみられます。そこで、勤続3年以上の者の中から立候補制で各工場から一人ずつ夜間の専門学校に学びに行かせています。管理職になるためには体系的、論理的な知識が必要となるためです。学費は会社が全額負担していますが、半年もの間仕事の後に学校に通うというハードなスケジュールで

青木松風庵の中でも限られた人しか見ることのできないレシピ集



餡のレシピだけで2冊分！他の4冊にはこれまで創作してきたお菓子のレシピがすべて詰まっています。

新商品は主に会長が考案し、創る様子を品質管理の仲間がデータを取って数値化することで新たなレシピが完成します。

過ごします。立候補制にしているのは本気でやりたい人こそが上に立つべきだと考えているからです。

自由と公正を支える「360度評価」

基本方針の一つに「自由と公正を基に良い社風をつくり、豊かな明日を手に入れよう。」という文言があります。自由と平等ではなく「公正」を謳っているのは、誰もが認めるようなやる気と能力のある人材が上へあがっていく仕組みになっているからです。実際、今年の新入社員の中には能力が認められ、すでに店長会議に出席している者もいます。

この公正さを支える仕組みが「360度評価」です。工場長や店長、パートタイマーまで全員が分け隔てなく日頃の仕事ぶりや人間性を含めて同部署の仲間を10点満点で採点します。この結果は役員だけが見ることができ、上司であっても部下からの評価を知ることができません。この結果により昇格や降格、異動が決まります。職場の全員から見られていると思うと普段から手を抜くことができませんから緊張感があります。この仕組みも最終的にはお客様への満足度へ繋がっていきます。社内の人間関係を円滑にし、お客様への対応や商品作りの助け合いができなければ結果的にお客様にご迷惑をおかけすることになるからです。実力のあ

と仕事をしている人は評価されて昇進していくのでプライドも満たされています。

青木社長の夢

経営理念の4つを、去年より今年、今年より来年とより良くしたいという思いが常にあります。その目標をわかりやすく言い表せば売上と利益を伸ばすことに繋がります。売上はお客様からの青木松風庵のお菓子やおもてなしへの満足度を計る一つの指標となります。さらに、利益が上がり仲間の収入が増えていけばお嬉しいです。

創業からの30年間は右肩上がりでした。私が社長となってから今年で3期目となりますが、この間も順調に売上が伸びています。

しかし、菓子業界も競合は激しく、今までのようにうまくいくとは思えません。菓子の伝統と精神を大切にしながらも、従来の考えに捉われない新たな発想やチャレンジが不可欠です。チャレンジしてすべてが成功することはありませんが、やらないことこそが一番の失敗です。これからも常に挑戦し、進化し続けながら成長を果たしていきたいと考えています。

貴重なお話をいただき、誠にありがとうございました。