



# 柏屋

リーディングカンパニー訪問

本当にお客様を大切にしている経営とは何か

米、野菜、肉、魚などの食品は、私たちの健全な肉体を作り、社会生活を営むうえで1日も欠かすことのできない大切なものである。それだけに、人類の誕生とともにその生産・加工・流通には多くの人間が携わってきた。しかし、「お菓子」は、米、野菜、肉、魚などとは全く異なる性格をもった食品である。私たちの生存にとって、必ずしもお菓子は必需品とはいえない。しかし、それだからといって、私たちの生活からお菓子がなくなってしまうらどうになってしまうであろうか。おそらく、潤いや夢がない無味乾燥な生活になってしまうのではなかろうか。お菓子とは、こうした性格をもった食品なのである。

ここで紹介する株式会社柏屋は、私たちの生活にお菓子を提供して夢や潤いを与えるビジネスのあるべき姿を追求している。BSEの発生、違法農薬の使用、食品の偽装表示問題、食品企業の不祥事、輸入食品の安全性に対する不安など、私たちの命を支える食に携わるビジネスのモラルが問われている。

薄皮饅頭の柏屋の挑戦は、消費者に夢と潤いを与えるビジネスとしての菓子業界の進むべき方向、さらには食品業界全体が守るべき倫理観やモラルのあり方を提起している。

こうした柏屋の挑戦を社長である本名幹司氏に伺った。

## ■ 創業の原点を大切に150年以上を饅頭一筋に生きる

株式会社柏屋の拠点は、福島県郡山市である。柏屋は嘉永5年(1852年)、奥州街道の郡山宿に門前茶屋として「薄皮饅頭」を発売したことに始まり今日に至っている。まさに、旅人の体と心の疲れを癒すための茶屋が商売の原点となっている。この「薄皮饅頭」は、初代本名善兵衛が考案して旅人に提供し、その後、奥州街道の名物になったと言われている。創業時のモットーを本名社長

本名幹司 株式会社柏屋社長



柏屋の原点“薄皮饅頭”



は、次のように語っている。「創業者の本名善兵衛は、『百歳の翁にも3歳の子どもにも、饅頭は国民の滋養である』『まごころを包む』という家訓を残し、客の立場に立った饅頭づくりを決して忘れてはならないという精神を残してくれました。これが、柏屋の経営の原点です。」

明治・大正期を「薄皮饅頭」一本で商売を展開していた柏屋は、地方の銘菓店として着実に成長していった。こうした柏屋の歴史の中で最大の危機に見舞われたのが、第2次世界大戦と終戦後の混乱期である。原料調達の困難さから、ほぼ昭和18年から23年にかけて営業は完全に休止した。とりわけ終戦の混乱の中で多くのお菓子屋が営業を再開したにもかかわらず、柏屋は納得がいく饅頭の原料が手に入らないうちは営業を再開しなかった。すなわち、「暖簾に恥じるような薄皮饅頭ならつくらない方がまし」という精神を貫いたのである。

昭和23年になり食管法の一部改正により、品質の良い小麦粉、小豆、砂糖が手に入るようになって薄皮饅頭は復活した。柏屋は創業の精神を大切にしながら生産量を拡大していくことになったのである。日本経済の高度成長の波に乗りながら、第一次観光ブーム、モータリゼーションの中で福島のみやげ品の目玉として薄皮饅頭に対する人気は高まっていった。

## ■ 柏屋の成長を支えた お客様本位の技術革新

柏屋は時代の波に乗りながら単純に生産を拡大していったわけではない。その背景には、柏屋独自の技術革新に対する血のにじむような努力があった。この点について

て本名社長は「先代社長はとにかく饅頭づくりに命を賭けていました。そのため、常に職人の技術を上回る高品質な薄皮饅頭を生産できる製造ラインの完成と、消費者の健康を左右する商品を扱うことの重要性を意識した徹底的な品質管理が可能な製造システムの確立に全力を注ぎました。」

その結果、昭和32年に饅頭製造ラインのオートメーシ



饅頭を極めたKDSライン



冷却室：NASAクラス1000のクリーンルーム

連続蒸し機：独自の蒸し理論を具現化した蒸しライン



個包装室：NASAクラス1000のクリーンルーム

ョン化を実現するとともに、38年には世界初の自動包あん機（饅頭ロボット）を試作し41年には製造ラインで稼働し、1分間に1台あたり36個の饅頭の生産を可能にした。また、51年に薄皮饅頭のライン冷却室にクリーンブースを導入するとともに、平成2年には包装ラインにクリーンブースが導入され、薄皮饅頭の無菌ラインが完成した。しかし、これに満足することなく柏屋では年々製造ラインを改良し、ついに念願であったKDS（カシワヤ・ドリーム・システム）ラインを完成させた。このライン開発の目的は、手作りを超える味と品質を創造し、製造ラインに携わる人材を半減することに置かれた。ほぼ8年という長い年月をかけて平成7年についにKDSラインは完成した。KDSラインの特徴は、「しっとりふっくら風味良く」、さらに「皮はできでるだけ薄く」を実現するとともに、その徹底的な安全管理体制を確立したことにあつる。すなわち、冷却工程や饅頭包装工程では、「クラス1000のクリーンルーム」を採用して、万全な安全対策を施している。

そうした経営成果が饅頭会社としては、脅威の正社員197名、パート197名の企業組織を確立して、平成16年は年間50億円近い売上高、経常利益3.0億円という経営成績を実現している。

## ■ 柏屋の成功は明確な経営哲学の伝承とお客様・地域を大切にすること

柏屋では社長の早期交代が伝統である。その理由を本名社長は、次のように語っている。「柏屋ではいつ社長交代があってもいいように、子どもの頃から家訓を教わられます。すなわち、柏屋の創業の精神、経営の哲学を伝えておくのです。この基本的な考えさえ踏み外さなければ、あとは時代の流れとお客様のニーズ、そして若い社長の感性を大切にしたい新しい経営を展開した方がいいと考えています。」



家訓で伝える経営哲学

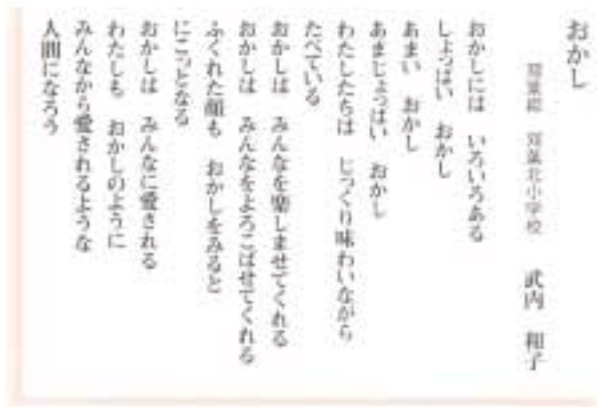
柏屋の家訓は200余りに達するが、その内容は商売の経験に基づき代々伝えられた言葉から、母親の言葉、名人の言葉、そして子どもたちの素直な言葉まで多種多様である。

その内容を見ると、いずれもお菓子を作る人間の心構え、お客様を最優先する考え方、前向きでポジティブに生きることの重要性、感動と研究心の重要性、人のために生きることの充実感など、経営者である前に人間として守るべき、また挑戦すべき目標を示している。

## ■ お客様の立場にたった店舗展開

柏屋のお客様を大切にする精神は、その店舗づくりにも現れている。その基本理念を本名社長は、次のように述べている。

「お客様の立場に徹底的に立脚することにより百年経過してもすたれない普遍性をもった店づくりを展開しています。基本的には、全店に『広い駐車スペース』『お客様にくつろいでもらうための店内スペース』『無料のコーヒー・お茶・ジュースなどのサービス充実』『店内での十分な試食』により、気楽に立ち寄れる空間づくりを



お菓子の素晴らしさを伝える子どもの詩から力をもらう

目指しました。また、お客様と一体となった店舗運営を実現するために店の運営を直営店主体に切り換えていきました。」

こうした発想から、新しい直営店舗を出すたびに常にプラス1の提案をするという経営戦略を柏屋では一般化した。福島柏屋(平成9年)、開成柏屋(平成13年)では「みんな いっしょ、 みんな かいてき」の考え方で、トイレをはじめ、段差のない入り口、だれでも自由に集えるスペースなど、年寄りや子ども、障害者にやさしい店舗を作り上げた。さらに、東京柏屋(平成13年)ではアトリエかしわTOKYOを開設し、絵画、書、陶芸、各種クラフト作品の気軽な創作展示の場を提供している。福島柏屋御山店(平成13年)では、子どものための「こども文庫かしわ」を設け、お母さんが買い物をしている時間に子どもが絵本を楽しめる空間を整備した。

## ■ 顧客の声の集約と迅速な危機管理対応を可能とする組織への転換

食品企業の不祥事をテレビや新聞で見ていると、必ずといっていいほど「部下がしでかしたことなので私は知りませんでした」「私は一切部下に指示を出していません」といった社長の言葉である。それならば、「企業にお

ける最高責任者の役割とは一体何なのか」「本当に企業に社長は必要なのか」と反論したくなってしまふ。

組織の規模が大きくなった柏屋にも、社長の業務があまりにも忙しく、お客様や社員の声を十分に聞けなくなるという問題が生まれかけていた。そうした状況を敏感に感じた本名社長は、柏屋の組織の改革を実践した。この点について、「じょうご型組織の形成をめざしました。じょうご型組織は、お客様の様子や社内の実情がより正確かつ迅速に社長に伝わることを意図して作ったものです。また、食品業界が頭を悩ますお客様からの苦情処理についても、柏屋では『まごころ対応で、苦情を寄せてきたお客様を柏屋のファンにする』という姿勢で行っています。そのため、どのような苦情に対しても責任者(場合によっては私が行きます)がどこにでも出かけ誠意をもって迅速に対応することを基本にしています。」と述べている。

## ■ 企業メセナ活動の展開によりお客の心と喜びをつかむ

柏屋4代目社長本名善兵衛は、高度経済成長の中で失われつつある子どもたちの思い出の場の復興を強く願うようになった。こうした夢を幼なじみ4人と実現するために生まれたのが、「児童詩集 青い窓」の創刊(昭和33年)であった。創刊当初は、ガリ版刷りの1枚詩集であったが、創刊以来44年間一度も休むことなく続けられた。こうした児童詩集は柏屋各店のウィンドウに飾られるとともに、市内公共施設への展示、ラジオ福島での番組放送、詩集の出版やCDの製作、子どもアトリエのオープンと、地道ながらも着実かつ夢のある歩みを続けている。

柏屋では、企業が存在するのはその商品を購入してくれるお客様が存在するだけでなく、企業が立地する地域の人々の直接・間接の支援があるという考え方を徹底している。そのため、柏屋では朝茶会とまんじゅう祭りを

実施している。

この試みは宿場の茶屋から出発した柏屋の原点である「人々と毎朝縁側でお茶を飲む出会いの場を提供する」という発想のもとに昭和49年から開始されたものである。1月を除く毎月1日の朝6時から8時まで、柏屋本店2階の「薄皮茶屋」でできたての薄皮饅頭を食べながら世間話をする会である。参加費用は「おはよう」「いってきます」の元気な挨拶だけである。「こうした出会いの場を提供することにより、本当に飾らないお客様の生の声が聞けるようになり、社員の間にも饅頭づくりで社会に貢献しているという自負と自信、そして責任感が生まれました。」と本名社長は評価している。



朝茶会でお客様に感謝

昭和60年に開成柏屋に神社が建てられ「開成林神社」と名づけられた。これを機に4月の第3日曜日に本格的な祭が行われるようになった。平成12年には「田道間守命」「林浄因命」「初代本名善兵衛」の3人の菓祖神を祀る「菓祖神萬寿神社」と改名された。萬寿神社で開催される「まんじゅう祭り」では昭和56年に柏屋の創業年数に1を足した130kgの「薄皮大饅頭」が林浄因命を祀る奈良の林神社に奉納された。以後、毎年1kgを足した薄皮大饅頭が林神社に奉納されることとなった。こうした大饅頭の製作や運搬の失敗の連続の中から新しい技術が生みだされていった。

## ■社長の経営哲学

最後に、柏屋における経営に関するインタビューの中で、本名社長が述べたうんちくに富む経営哲学を脚色を加えないで掲載しておく。

「商品ロスを信用費用ととらえる。信用獲得のためには売上や利益を下げてもいい」

「自信もてるまで市場に商品を出さないのが原則」

「お客様が好むものを開発するのが従来のマーケティング、私たちは自分たちが食べて美味しいものをお客様におすすわけするという発想で商品開発をしている」

「柏屋は売上至上主義ではない。未来への投資をするために利益率をさげてもいいと思っている。これまで拡張路線を採用してきたが、最近は毎年億単位の市場から撤退している」

「ローカルに徹して全世界に発信していく」

「個性化の時代であり、柏屋が光れば郡山が光るという考えでいる」

「お菓子を買うのが目的でなく、柏屋に行くのが目的になるような商売をする」

「定価販売が大原則である。コスト削減努力の成果は、同じ価格でより品質の良いものを供給する。値引きは一切しない。自分が付けた価格を値引きすることは、自己否定になる。定価を下げる経営努力をすべきである(マクドナルドの販売戦略は全く理解できない)」

「トータルなブランドロイヤリティを確保するのが目的。そのためお客様参加型の店舗運営、商売展開を基本にしている。1人当たりのお客様の店舗滞在時間を長くすることを目指している」

「安全 ⇒ 新鮮 ⇒ 美味しいという順番で経営を展開し、お客様に喜んでもらうという視点で常に考えている」

(レポーター：門間敏幸)