

事例2—叶匠壽庵

改善の継続と経営構造改革で利益体質を目指す 三代目が挑む「新たな創業」

Part1. 『寿長生の郷』で“際立つ”和菓子づくりに挑戦 生産改革から経営構造改革へ——商品開発、 販売開発、人材開発の3本柱を強化

新ジャンルの和菓子で売上を拡大

琵琶湖から流れ出る瀬田川のほとり、滋賀県大津市大石龍門。静かな丘陵地に「寿長生の郷」と名づけられた里山が広がる。総面積6万3,000坪の敷地には、1,000本近い梅や桜を始め、数百種類の野の花が四季折々に咲き乱れ、さながら桃源郷のよう。訪れる客は、茶室、食事処、甘味処などで和菓子や料理を楽しみ、菓子作りを体験する。

和菓子メーカーの叶匠壽庵が、大津市長等で創業したのは昭和33年。「寿長生の郷」は、二代目で現会長の芝田清邦氏が梅の菓子に合う素材を求めて全国を歩き、京都の「城州白梅」に惚れ込んで「自社で梅をつくり育てたい」と、昭和60年に開業。本社と工場もこの地に移した(写真1)。

「ちょうどここに移転する昭和60年ごろまでは、当社も急成長を続けていて、工場も手狭になり、広い施設が必要でした。加えて、和菓子作りには、日本の美しい自然や農業と一体となった環境が大

事ということで、思い切ってこの『寿長生の郷』に来たわけです」。

こう語るのは、代表取締役社長の芝田冬樹氏(写真2)。芝田社長は、二代目の芝田清邦氏(現会長)から、昨年、事業を引き継いだ三代目だ。何百年という歴史ある老舗が多い和菓子の中で、初代の芝田清次氏が創業時に目指したのは、現在の顧客のニーズやテイストに合った新しい和菓子を開発すること。実は、清次氏はもともと公務員で、近江を愛し観光課に勤めていた時に、「地元大津に魅力ある名産品を創りたい」と、菓匠の道に入ったという。「当時の和菓子は、昔ながらの伝統的なスタイルが中心でした。そこで、新しい考え方の和菓子を開発するというので、一口サイズを作ったり、3

写真1 「寿長生の郷」のシンボリックな長屋門。時代劇の撮影などでも使われている



会社概要

会社名：(株)叶匠壽庵
所在地：滋賀県大津市大石龍門4丁目2番1号
創業：昭和33年9月
社員数：170人
事業内容：和洋菓子の製造・販売／茶室、茶事(点心料理と茶席)／一般飲食事業(喫茶、甘味処)

写真2 芝田冬樹社長



段引き出しの化粧箱にしたり、包装もきらびやかなものにしたりと工夫して、オリジナルの和菓子づくりを始めたわけです」(芝田社長)。

新たなジャンルを切り拓いた叶匠壽庵の商品は、大物財界人や著名人、有識者などが創業の地「長等総本店」に足を運び最員にしてくれたことから、次第に広がり、百貨店から出店依頼が来るようになった。以後、叶匠壽庵は好景気も追い風に右肩上がりの成長を続け、全国70店舗にまで急拡大した。「多い時は、同時期に10店舗出店した」というから、その急伸びが伺える。

ところが、景気の冷え込みに加え、先駆的に開発した和菓子のコンセプトが他社に真似され、競争も増えたことなどから、30年間快進撃を続けた売上が、ついに頭打ちになった。芝田社長は、「10余年前ごろから、売上が横ばいか微増という体質になり、それまでの『成長と共に売上を上げていく』拡大戦略の見直しが必要になった。多店舗出店で人件費もかさみ、工場設備や『寿長生の郷』開発への投資もあったので、売上を上げてもなかなか利益が上らない体質になっていたのです」と述懐する。

生産改善の成果を経営構造改革に

「このままではいけない」—先代社長の時に、PEC産業教育センターにコンサルティングを依頼して改善活動に着手したのが2002年だった(写真3)。改善は、まず工場の「生産革新活動」からス

写真3 山田所長の指導会では、担当者が取り組んだ改善事例を発表する



タートした。なにしろ、拡大路線で設備を増設した結果、『寿長生の郷』の敷地内には、本工場に加えてプレハブが建ち、「それでも足りないのでプレハブをつぶして新工場を建てようか」という状況だった。

当然、指導に当たった山田日登志所長からは厳しい指導が飛ぶ。「それまで長いベルトコンベヤで流していたのを、いきなり『コンベヤを取っ払って、1人でやれ』と言われました(写真4)。今までとまったく逆のやり方なので、現場的なショックもありましたが、『とにかくやってみてから考えよう』ということで始めたわけです」と語る芝田社長は、当時まだ社長に就任していなかった。陣頭指揮をとったのは、先代社長(現会長)。「現会長が『自らやるんだ』という意識を非常に強く持っていたので大きな反発もなくやれた」(芝田社長)という。

とは言え、トップの号令だけで現場が簡単に動くものでもないし、従業員が納得して自主的に取り組まなければ意味がない。そこで、同社では、生産のキーパーソンを、連続してどんどん研修に送り込んだ。1人ずつ巻き込む形で、研修で身につけたことを全社的に浸透させていく。だんだん味方を増やしていく作戦だ。

生産現場での指導会の開催は、2002年から2012年までの10年間で、累計148回に及んだ。最も多かった2003年は、年間24回。月2回開催の計算