

同伴者たち(3)

(株)白松がモナカ本舗

早坂一取締役会長

「蚕だけが繭を吐くんです」

「いくら腕がよくても、原料がよくなくてはだめなんだということです」

仙台銘菓として知られる「白松がモナカ」を製造販売する(株)白松がモナカ本舗(本社仙台・白松一郎社長)の早坂一取締役会長は、創業者故白松恒二氏(旧姓早坂・昭和29年より白松を名乗る)の菓子づくりの心得をこう伝える。

「蚕だけが繭を吐くんだよ、というんですね」

宮城県加美郡色麻村出身の初代白松氏は、小学校高等科を卒業後菓子職人としての道を歩み出し、仙台、東京を始め、全国の菓子店を巡って修業を積んだ。その後昭和6年、同社の前身となる和菓子店を開業。

ただ初代がそこで売れたかったのはもなかではなく、生菓子などの高級菓子であった。しかし景気の悪い時代的背景もあってなかなか繁盛せず、不振をかっつ日々が続く。そんな中でも、売れ筋として徐々に頭角を現わしてきたのが、同店が安価で販売していたもなかであった。初代はそれを以後のビジネスの主力とす

べく、新しく店舗を買い、翌年もなか専門店として再スタートした。これが同社の創業である。

実のところ、その頃のもなかというのは一般にあまり上等な菓子とは考えられていなかった。というのも、当時の和菓子店が扱うもなかというものは、売れ残った生菓子をつぶして餡を煮なおし、それを皮に挟んでつくるというのが半ば常識とされていたのである。したがって当然味も劣るし、餡の量も少ないことが多かった。白松はそうした和菓子店の副産物的なもなか調製法を排し、最初からもなかのために製餡する方法を採った。その方が品質がよくなるのは言うまでもないが、生菓子の製菓→陳列→売れ残り→再加工という、いわば無駄な工程がない分、価格も無理なく低コスト化することができた。高品質化と低コスト化を同時に実現したわけである。そしてもちろん、これは原料の持ち味を殺してしまうことなく製菓する方法であるから、自ずと原料である農産物に対する要望、期待は高まることになる。

手をかけたものは 大きな価値を生む

同社の農業との付き合いは古い。たとえば、初代が北海道伊達市の小豆を調達してきたことを皮切りに、直接産地へ赴いて仕入れ、栽培契約を結んでくるなどのこと(ソーシング)の始まりは戦前にさかのぼることができる。現在も餡の原料の小豆、大福豆などを北海道に求めている。これらの仕入れについては、業者などに任せるのではなく、役員も赴いて生産者と直接付き合い合う。

付き合い合うというのは、単に商談のために現地に行くということ以上の意味あいがある。たとえば早坂会長は毎年豆類の産地を訪れ、作柄を見聞してくる。

「豆類は連作ができないので、自ずと契約は農協単位になります。以前千歳の農協が、それまでは帯広地方だけが産地とされていた大納言を作ったという。見てみたら納得できる品質だった。それで、買いましょと契約しました。するとその後、申し訳ないけれどもよそにも売っ

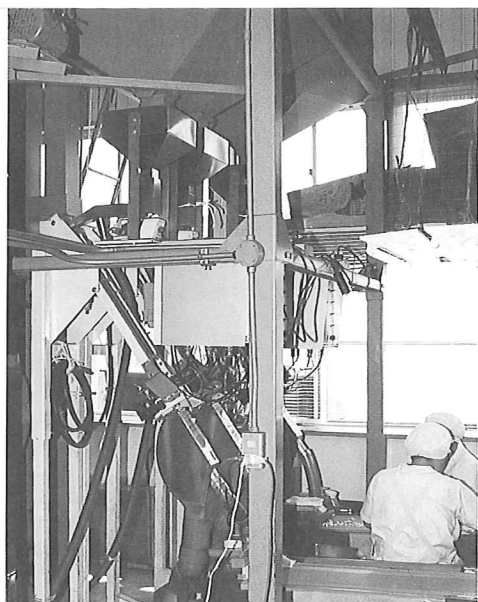


(株)白松がモナカ本舗／昭和6年農家出身の初代早坂(後に白松)恒二氏により創業。昭和7年12月1日、前身である(株)白松が最中を設立。資本金2億円、従業員500名、年商60億円。もなか(最中、モナカの表記はいずれも創業者の発案)を主力商品とする菓子メーカー。原料の供給源である農業にも関心が深く、また事業として実際に営農にも取り組む。早坂一会長は創業者の長男で、平成1年まで社長。■〒980 宮城県仙台市青葉区大町2-8-23 ☎022-222-8940

ていいですか」と聞かれた。うちが買わなかった分までどうこう言う筋合いのものではありませんから、もちろんいいですと言いました」(早坂会長)

この時同社では、白松がモナカが使用している豆であるということが、むしろその産地の宣伝や信用になり、生産物が売りやすくなるならと、同社製品に使用する豆の産地であることを示す看板を圃場に立てることさえ勧めた。産地と川下とでお互いに支えあうわけである。とはいえ、これはもちろん商品力が社会的に認められていて、しかもそれを責任持つて継続していける自信がある企業だからこそ言い出せたことである。圃場に立つ川下産業の看板は、各々のつくるものに相互に責任を持つ、彼らの信頼関係の強さを示すものだといえるだろう。

そうして長年豆の圃場を見てきた早坂会長によれば、豆の作り方で大切な部分は、手入れのよしあしに尽きるという。「同じ農協のもの、同じ地域で作ったものでも、どの畑のがよくてどの畑のがよくないということがある。ということは



手入れが肝心だということです。手入れのよかった小豆は、粒がそろっていて、光っている。作る量はわずかでもいいから、手をかけて作ることもなんです。そして、ほかでもいいから丈夫に育てる。それは野菜でも植木でも、わが子でも同じことではないですか」(早坂会長)

早坂会長がこう言うのは、農業者への一方的な注文では、もちろんない。なぜなら、同社自体がその方法で商品を生産している会社なのである。

「豆はまず、カラーソーターという機械で色によって選別しますが、白松はその後、さらに社員の手で選別するんです。よく、そこまでしなくても同業者の方に呆れます」(早坂会長)

カラーソーター自体、相当に精巧な機器である。それでも、その上さらに人の目で見て厳重に選別する。それは絶対に確かなものしか売らないとする強い姿勢である。そしてそのことが、お客と原料の生産者に対する責任なのだ。「手をかければ価値は増すんですね。わ

ざわざハセガケして干した米は、今、普通の3倍の値段で売ってもいいと言う人もいます。それでお客さんが来るんですからね」(早坂会長)

作り方はどうであれ、同じ外見のものかとはできる。それを丁寧に作ったことで消費者から認められたというのが同社の始まりであるから、この価値創造術の言葉には重みがある。そしてしかも、矛盾することのように聞こえるかもしれないが、同時に同社は生産の機械化に非常に熱心な会社だということが、われわれにさらに重要な示唆を与える。

同社が製菓の機械化に乗り出したのは早くも昭和20年代後半からで、現在では豆の選別、栗の皮剥きなどに始まり、製餡、もなか皮の焼成、餡の充填、組み立て、包装に至るまで、機械による自動化がされていないところを見出す方が難しいほどである。こうした機械化があつてこそ、日産何十万個という破格の量のものなかの製造と、それほど莫大なニーズに應えることが可能なのである。

ただし、どの部署でも作業の主体はあくまでも人間である。前述のとおり豆の選別の最終的な判断を下すのは人間であるし、気圧の急激な変化を用いた皮剥き装置から出てきた栗はすべて残った皮が人の手によって丁寧に除去される。またもなか製造ラインのどの部署でも、もなか皮の扱いのようなデリケートな作業は人が行ない、完成品の最終的な選別ももちろん人間の目で行なっている。

機械化によってある作業の高速化、低コスト化が実現できても、品質が下がってはすべてが台無しになる。そういう種

類の作業はやはり人の手によらなければならぬ。といって、人間の技術を精神的見地から過大に評価しているのでもない。機械化の歴史が古いだけに、同社は機械にできることと人間がするべきことを熟知し、それらを巧みに使い分けているように見受けられる。

よいものを求めて なんでも作ってみる

白松がモナカ本舗の製品づくりでもう一つ特徴的な方針に「自給志向」とでもいうべきものがある。たとえば、羊羹を充填するアルミパックは完成品を仕入れて使う場合が普通だが、同社は工場内で自家生産している。また贈答用の杉箱の製作も、ほとんどの菓子メーカー、菓子店は専門の業者に外注するが、同社はやはり工場内で自社生産している。

こうしたものを自給するのは、単に材料費低減という見地から採られている施策ではない。常に販売から発想してものを作るということなのだ。杉箱などは外部に発注してから納品までに何日かのタイムラグが生じる。ということは、売れる量の急激な変化に対応するのが難しいのだ。ならば、その製作部門を社内において、店舗からの注文によって随時製作した方が有利だという考えだ。

さらに、このように注文の発生にしたがつて生産を行なうのは、箱や包みだけではない。同社の菓子すべてがそうなのである。同社製品を販売する店舗からは毎日注文が出され、工場ではその注文によって翌日の生産量を決定し、注文のあった分だけを生産する。たとえてみれば



白松がモナカ(右)と白松がヨーカン

そば屋と同じ品物の作り方である。そば屋は店先にのびきったそばを何杯も並べて客に売りつけるのではなく、お客に「もり!」と言われて初めて注文の入った分だけのそばを茹ではじめる。

これは鮮度が問われる商品ではとくに重要な生産方法であるが、現在すべてのメーカーがこうした方法を採用しているわけではない。従来、どちらかと言えば主流は見込み生産の「作り置き」で、それゆえに製品を一時的に留め置く倉庫と、商品が食品ならば防腐剤、酸化防止剤などの鮮度保持剤が必要とされてきた。白松がモナカ本舗の場合は、商品は劣化する前に売れてしまうから、防腐剤や酸化防止剤は使用していない。

同社の「自給志向」は、さらに原材料にまで及ぶ。

現在同社が菓子に使用する主な農作物と調達先は以下のとおりである。

- もち米(みやこがね)・・・自給(40%)と宮城県産
- 栗(主に銀寄)・・・自給(45%)と宮城県産、四国産、九州産、海外産



右頁 豆の選別はカラーソーターだけでは済まず、さらに人の目と手で丹念に選り分ける左 赤坂工場裏の水田(右)と色麻町の山林に設けられた栗園。管理のよさに目を見張る

●豆類…北海道産100%。委託栽培と買付け

●ゴマ…茨城県産、千葉県産

●砂糖…海外産サトウキビから同社専用製糖した白双糖(純度99・98%)

●くるみ…カリフォルニア産

●梅…100%自給

「自給率」とは、文字どおり同社が生産している作物の割合である。1年間に生産されるモナカ皮の4割、栗モナカ、栗ヨーカンに入っている栗の約半分、梅ヨーカンの梅のすべては、同社が真正正銘イチから作っているものである。

実は、同社は創業以前から農業を営んでいる。というのも、初代の生家であり現会長が継承している早坂家は、もともと農業と専職人の半農半工の生計で、終戦後すぐに稲作7aを再開した現役の「農家」なのである。現在の主な作付内容、水田約14ha、栗約11ha、梅6aなどで、他に試験的に豆類なども栽培している。早坂会長によれば、優良な原料を求めて「なんでも作ってみる」のが白松がモナカ本舗の社風でもあるという。もち米は、全国各地から苗を送ってもらい、製菓と県内での栽培に適したものを探したといった経験がある。

一直線につながる

栽培、製造、販売

水田が7aから14haにまで増えたのは、いろいろないきさつがある。たとえば、同社の赤坂工場周辺の圃場の場合こうだ。同工場は昭和39年、寒天工場としてスタートしたもので、仙台市青葉区の農村地帯に囲まれた丘陵の上に位置す

る。その後拡張して現在では同社の主力工場となっているが、その働き手として工場に集まったのが、工場のある丘陵の麓一帯の農家の人々であった。

ところが製菓の仕事に愛着を覚えるにつれ、次第に彼らに悩みが生じてくる。工場で働き続けたいと思う一方、そのことがいつの間にか圃場に出る人手を減らしていったのである。ついに、彼らから「水田を見る人間がいけないので、実は耕作をやめようかと思っている」といった旨の相談が役員に持ちかけられるようになった。だが、人々が工場で働き出した結果として、田畑が打ち捨てられてしまふというのは、同社の本意ではない。

「農業のない国というのは困ります。農は人間のもんですから。外国の豊かな国は、どこもみんな農業国です。日本の歴史を振り返っても、偉い人はみんな農民を可愛がっていたものです」(早坂会長)

自身農業者としての意識を持ち、こうした思いを抱く会長であるから、自社の工場で働く人々が離農を考えると知った時には、少なからずショックを受けたに違いない。そこで「なんにも耕作をやめてしまふことはない。だったら会社のみんなでやろう」ということになった。現在同社は、赤坂工場周辺に2・97haの水田を耕作しているが、これらはそうした経緯によって早坂家が借地したり、あるいは事情によっては買ったりした圃場である。これらの圃場は工場の製造部門の1つとして、建物の中で製菓工程にたずさわるのとまったく同様に、従業員たちの手によって耕作が行なわれている。また、早坂家先祖伝来の田畑がある色

麻町でも、たとえば労働力不足で営農の継続が困難になった農家や、なんらかの事情で資金繰りのつかなかった家などから、請われて借地したり買うことになったりといったことがあった。その色麻町と赤坂との合計で、同社が耕作する水田は一時は最大20haにまで増える。色麻町の圃場の内の一部は、その後町内の学校のグラウンドに求められたが、その代替地として同町の山林を譲り受け、昭和53・54年にそこに栗園(9・92ha、800本)を設けた。

「色麻町の栗は今年17・18年目。栗にとっては今がいちばんいい時で、一昨年までが20tくらいの収量だったのが、去年は30t穫れた」(早坂会長)

収穫の折りには、バスを仕立てて従業員がそろって山に入るといふ。栗はこの他にも赤坂工場の裏手から水田に至る斜面で、昭和40年ころから栽培に取り組んでいる(1・48ha、101本)。同じ場所には、100%自給の梅(0・5ha、118本)も植えられている。これらの手入れ、収穫も従業員が行なう。

白松がモナカ本舗の人々は、自分たちが汗をかって育て、収穫したものを売って、自分たちの手で菓子を作り、そしてそれを買ってくれる人たちの顔を知っている。その一直線につながった仕事は、どんな作物がよい菓子になるか、換言すればどんな作物がお客の笑顔を取ることができているかを見極める目を彼らに与えているに違いない。「蚕」と「繭」の関係をしつかりとらえている彼らの目とは、現在のわが国の農業に最も望まれる目ではないだろうか。(齋藤訓之)