

卸売から小売に転換、直営店「おかしのまちおか」で急成長 小売業はアイデア勝負。商品に魂を吹き込んで売るのが仕事

正木 宏和 株式会社みのや代表取締役社長



まさき ひろかず
正木 宏和 氏

- 1952年 大宮市（現さいたま市）出身
- 71年 埼玉県立浦和高等学校卒業
- 同年 慶應義塾大学商学部入学
- 76年 慶應義塾大学商学部中退
- 同年 丸福商事入社
- 78年 株式会社みのや入社
- 95年 代表取締役社長に就任

「株式会社みのや」は、菓子専門のディスカウントストア「おかしのまちおか」を関東エリアの1都5県で150店舗運営する会社である。

創業は1954年、実父 正木鑛一しんいち氏が旧大宮市下町で菓子問屋を始める。大阪で修業を積んで家業に戻った三代目正木社長は、事業拡大に取り組む中で卸売業に限界を感じ、社長に就任した2年後の1997年東京都板橋区大山に「おかしのまちおか」1号店をオープン、小売業に進出する。店づくりを店長に任せ、立地に合った地域密着型の販売戦略を展開、2008年には卸売事業を止めて小売業へ事業転換する。2012年には150店舗目がオープン、「ま

ちおかブランド」をさらに強固にするため300店舗を目標に出店ラッシュの速度が緩むことはない。

「メーカーさんにおいしい菓子を作ってもらい、その商品に命を吹き込むのが当社の仕事。それがうまくいったときに喜びがある」と、正木社長は語る。

岐阜県出身の父が菓子問屋「みのや」を創業
菓子問屋でサラリーマンを経験後に入社

—どのような経緯でお菓子の小売を始められたのですか。

実父の正木鑛一は岐阜県恵那市の山奥の出身で、14歳の時に東京の巣鴨の布団屋に住み込みで働き始め、その後6年位で親戚が経営するあられ屋に移り、せんべいを焼いたりして、菓子屋に卸す仕事につきました。これが菓子との出会いの第一歩です。

ところが、父は諦めの早い人で、夏には温度が50度にもなるせんべい焼きに耐えきれずにあられ屋も辞めて、1935年に15円を元手に東京中野で仕入れた菓子や豆を自転車で小売店に売り歩く仕事を始め、お客様も増えてきました。

しかし、戦争の影響で東京での商売がしづらくなり、知り合いをたよって大宮市（現さいたま市大宮区）にある和菓子屋に就職。1940年には独立して、旧大宮市下町の中山道沿いで菓子店を創業します。

夏はかき氷、冬は焼き芋など今のコンビニエンスストアのように季節に応じたものを売っていました。近くにあった製糸工場で働く地方出身の工女さんが仕事帰りに店によって、

店番をしている母とおしゃべりを楽しんでいたそうです。

1954年に、有限会社みのやとして菓子店と菓子問屋を始め、その後、立ち退きによって1973年に旧大宮市本郷に営業所を開設し、1977年に組織変更して株式会社みのやになりました。

——株式会社に組織変更されたころ、社長様は2年間、大阪で修業をされていますね。

大学に進学したものの、ロックアウトで大学が封鎖されていたことなどもあって学校にはあまり行かず、あっさりと中退。それを知った二代目社長の義兄がみつめてきた修行先が丸福商事でした。大阪で5番目の規模の菓子問屋、私から見れば大きな会社でした。そこで2年間のサラリーマン生活をしました。

最初の6か月間は、アイスクリーム担当。マイナス30度の冷蔵庫の中の作業は肉体的にも厳しく、もたもたしていれば先輩から容赦なく怒られました。その後、退職した営業マンの後任としてスーパーや問屋相手の営業を1年半担当しました。営業経験は全くないのにいきなり「お前が担当だ」ですから、乱暴な話です。同じ地区を担当するライバル社の営業はベテランで、担当地域を教えられた順番に回っていくとライバル社の営業が回った後で全て空振り。ならばと、順番を変えて回って今度は私がライバル社の売上も奪ってしまったということもありました。こうした経験から学んだことは、商売はライバルの一步先を行かなければいけないということでした。

営業の仕事はノルマがあるうえにお客様に怒られるなど厳しかったです。仕事を離れば仲間と愚痴を言い合い、ワイワイと盛り上がり、この2年間は楽しい思い出の方が



昭和40年頃の発祥の地旧大宮市下町にあった「みのや」の様子

多かった気がします。サラリーマン同士の強い連帯感を知ることもできました。

儲かっているときにこそ次は何をすべきか。大阪繁盛店の帳簿に衝撃を受け小売業へ

——卸売業から小売業に進出されたのは、どんなきっかけがあったのでしょうか。

26歳で修業から戻って43歳で社長になるまでの17年間、卸売業というものに対してずっと感じていることがありました。それは、相手の要望に対して決して「ノー」といえない商売だということです。他にも問屋はいくらでもあり、話をしても常に「お前のところはいらぬぞ」という空気感が漂っているのです。

それともうひとつ、コンビニエンスストアの普及で、お客様は当社の卸している小規模な菓子店や酒屋などで菓子を買わなくなってきました。コンビニエンスストアは最初のうちは地域の問屋からも仕入れていましたが、一度本部から仕入れると二度と戻ってはきませんでした。

卸売業にそんな限界を感じているときに、大阪で卸売りと小売りの両方をやっていた小



大宮駅東口のすずらん通りにある大宮店とその店内

売りが伸びている会社があると聞き、その社長に会いにいきました。社長に連れていかれた尼崎店で見たのは、売上が記載されている帳簿でした。ぱっと見ると売上の単位が10万ではなく100万円なのです。これは衝撃でした。その瞬間に「これからは小売業しかない」、「早速物件を探してとにかくやってみよう」と決心しました。小売業を始める決意をしたのは、そんなきっかけからでした。

ここで重要なのは、卸売業の将来に不安を感じながらも真剣に仕事に取り組んでいたのが経営的には増収増益基調であったことです。資本が貯まっていたから次の投資ができたのです。儲かっているときに、次は何をするか。手許に資金があるうちに再投資をしないと先はありません。

——「おかしのまちおか」1号店は、1997年12月に東京都板橋区大山でオープンしていますが、なぜ板橋区だったのでしょうか。

卸の販路を拡大するために特売品のプライス表を遊技場などにダイレクトメールで送ったところ、板橋区大山の商店街にあるパチンコ店から反応があり商談が成立しました。初めての納品の日に、なんと営業担当がチョコ

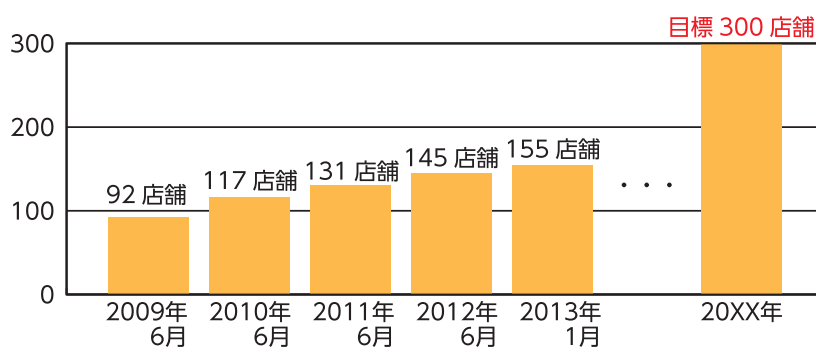
レート一箱を積み忘れて届けにいつてしまったのです。プライス表を手書きして新規開拓した思い入れがあるお客様だから積み忘れたチョコレート一箱を自分で届けることにしました。納品が無事に済み、商店街を歩いてみると人通りや雰囲気、自分がやりたい小売店のイメージと一致するのを感じ、近くにある不動産屋に寄って空き店舗を探していることを告げ、名刺を渡して連絡を待ちました。半年後、不動産屋から電話があるとすぐに行き、吹っかけられた賃貸料金にもかかわらず即座に契約、開店に向けて準備を始めました。新規事業だったこともあり社員やメーカーさんには迷惑をかけないと宣言し、常務と二人でチラシを印刷し、POP 広告を手作りし、商品をぎっしりと陳列して、定番品を定価より安く、特売品は日替わりで10円にしました。見学に行った尼崎の店で特売品が10円だったのをうっすらと覚えていたからです。すべての準備が終わったのが、開店当日の朝の5時。仮眠を取ってお客様を待ちました。ところが、開店してみると行列どころかお客様が一人も

POP 広告……紙を媒体として商品名、価格、イラストなどを手描きし、個性的な店の雰囲気を演出するもの

来ないので。30分経ったころ一人のお客様がふらっと入ってくると、そこからポツポツと入り出し、その後は閉店までお客様が店にあふれて特売品も定番品もすっかり売り尽くしました。初めはポツポツ、そのあとザーっと、まるで夕立のようでした。

オープンした12月12日から大みそかに向けて毎日盛況で、その月のうちに「これはいける。結構おもしろいぞ」と、小売りに十分な手応えを感じました。もちろんその時はチェーン展開なんて考えてもいませんでした。店名もそのままストレートに「まちのお菓子屋さん」として店舗数を増やすうちに、あるところから商標侵害のクレームがあり店名が登録済みで使えないことがわかりました。そこで「まちのお菓子屋さん」を略して「まちおか」、その前に「おかし」をつけて、「おかしのまちおか」としました。

視察にいった先（大阪）から何かを教わったわけではなく、「お菓子屋ほどいい商売は無い」と言う社長の言葉をただひたすら信じ、帳簿の数字をちらっと見ただけ、何も判らないところから自ら考えて店をつくり込んでいきました。50店舗ぐらまでは「仕入過ぎて倉庫に入らないときには、翌日は原価割れで売る」など、細かいところには拘らずトータルで儲かればよいという乱暴な売り方もしていました。その当時はすべて自分で考えて店づくりをし、全身全霊を打ち込んで売る。それが「おかしのまちおか」のDNAとなって今も生き続けていると思います。それがなければ、菓子だけを売って1年あたり1億円という売上を全店舗で維持し続けることはありえないでしょう。



当社の店舗数の推移と今後の目標

——最初の10年で50店舗、その後3年毎に50店舗のペースで増え、2012年には150店舗、それだけお店があつて店舗同士で競合するようなことはないのでしょうか。

まず、店構えがそれぞれ違います。そして、店づくりは店長にすべて任せています。だから、同じ店は2つとないのです。店長は、地域の客層などに応じた品ぞろえや陳列を行っていますから、お客様はその時々ニーズに応じて店を選択することができます。

品ぞろえの豊富さについては、メーカーさんが「まちおかさんだったらどういった売り方をするのだろう、ぜひ売って欲しい」と多くの商品が当社に集まってきます。そういった意味で仕入れも有利に行われています。

——同じチョコレートならどこで買っても同じはずなのに、なぜ「おかしのまちおか」にはお客様が集まるのでしょうか。

7年前に、クッキーに定評のある菓子メーカーさんがチョコレートとビスケットを組み合わせた商品をつくりました。同業他社では「そんなに売れないだろう」と言っていたが、素材はいいし食べてみるとおいしい。「これは売れる」と、店頭においてPOP広告を書いて目立つように工夫をして地道に売り続けると、売上が150%ずつ伸びたのです。「どうやって売ったのですか」とメーカーさ



今後の発展が期待されている当社のPB商品「緑茶」と「ジャスミン茶」とパートナー社員のモチベーションアップとスキルアップを図る「エリアNO.1」（まちおか賞）の受賞者

んが聞きに来るほどで、その製品の売上は5倍、100億円にまでなりました。

だから、メーカーさんには「いいものを作ってください。私は売るアイデアを出します」と言っています。「卸」出身だから小売りにはないアイデアが出せるんです。そして、ずっと菓子専業でやってきたから、菓子の概念がしっかりと自分の中にあるのです。メーカーさんから新しい商品が誕生し、「おかしのみちおか」で売ることによって思ったとおり、あるいはそれ以上にお客様に支持された時、商品に命を吹き込んだという喜びがあります。おいしい菓子はいっぱいあります。この菓子はおいしいから売れる、そう信じて魂を入れるのです。「これは売れる」と言って売れなければ格好がつかない。だから何とか売ろうとするのです。その愛情や執念が店舗にも出ます。それがお客様を惹き付けるのだと思います。

——店舗数がどんどん増える中で人材育成をどのようにしているのですか。

入社した社員は、一般社員→副店長→店長→A店長→S店長→エリアマネージャーなどのキャリアを積んでいきます。店長は、販売

情報システムを見て検証しながら自ら考えて、商品の陳列、手書きのチラシやPOP広告、特売品の決定、パートの面接まで店舗運営のすべてをやります。責任の重さとやりがいは比例しています。言われたことだけをやるだけではだめで、+αがないと評価は上がっていきません。

エリアマネージャーからが管理職で、一人で約12店舗を担当しています。エリアマネージャーには、「君たちは経営者で、責任を負っている」と、クレーム処理にも行かせます。若いときに失敗を重ね、修羅場をくぐって経験を積ませる。「習うよりも慣れる」で、人材育成なんて小難しいことは考えずにとにかくやらせます。若い人にチャンスを与え、多少の失敗にはそのうち慣れると片目をつぶらなければだめです。父は50歳で引退して、その後は何も口を出しませんでした。それが究極のマネジメントです。

毎年20～25店舗出店でスケールメリットを株式市場への上場は自分へのチャレンジ

——今後の事業展開について、どのようにお

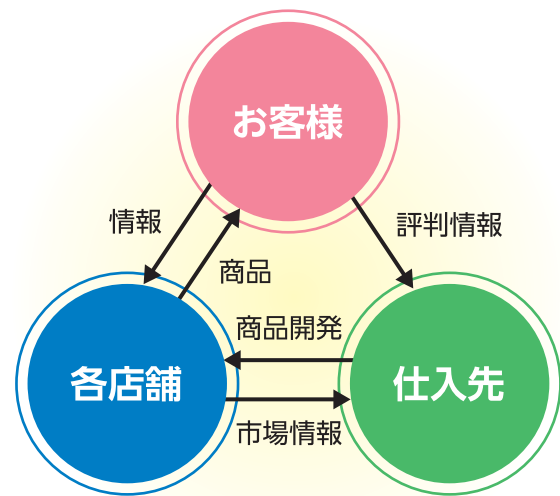
考えでしょうか。

2012年に150店舗を達成し、今後も毎年20～25店舗ペースで出店していきます。「まちおかブランド」をより強固なものにしてスケールメリットが出せるところまで持って行くため、300店舗達成を目標にしています。現在、プライベートブランド（PB）緑茶「まちおか緑茶」を販売し、年間80万本以上が売れています。これなどもブランド力を示すものだと思います。今後は飲料2アイテムをPB化していきます。

——株式市場への上場も視野に入っているのでしょうか。

今まで投資家や外資などということあまり深く考えずに「上場」と言ってきたような気がします。今は、時期をいつと決めるのではなく、自分へのチャレンジと位置付けて上場を目指したいと思っています。

今までお話したように正木家は諦めが早いです。父は、若いころ次々に仕事を変えて50歳で引退し、私は大学を中退しています。もし、上場を目標にしなければ、諦めずにやりとおすという最後のチャンスを逃す気がするのです。他に経営の目標があればいいのですが、今は上場以外には考えられません。個人的な思いが先行して申し訳ない気はしますが、一番厳しい基準の市場に上場してこそ、という思いがあります。その基準を満たすまでは「そろそろ上場しては」という甘い言葉にはのりません。当社を応援してくださる方々のためにも、力がついてきてもう大丈夫、みんなの意見が一致した時が上場のタイミングだと思っています。満願叶うかどうか、自分への最後のチャレンジです。上場を目指すことによって、コンプライアンス違反をしない、時間の管理をきちんとするなど社内の雰囲気もとてもよくなってきています。そこに



お客様との「和」、社員同士の「和」、
お取引メーカー様との「和」が当社の事業理念

も上場を目指す意義を感じます。

**和の精神で相手の立場で考える
吸収力とチャレンジ精神でアイデアを形に**

——経営で大切にされていることは何でしょうか。

事業理念を簡潔に語れば「和」です。お客様との和、社員同士の和、そしてお取引メーカー様との和、人間は感情の動物ですから気持ち非常に大事です。特にメーカーさんは当社のことをどう思っているのだろうと非常に気にしています。本当に真剣に付き合おうとしているのか、儲けのためのツールなのかということです。メーカーさんが商品を持ってきてくれなければ、売るものがありません。当社のバイヤーは、メーカーさんに対し常に売らせていただいているという姿勢を崩すことはなく、それがメーカーさんからみれば売ってもらいたいにつながるのです。年に一回、メーカーさんをご招待して懇親会を開いています。

そして、お客様に対しては、地元で愛され



当社のマスコットキャラクター「まちこちゃん」

るお菓子屋さんであり続けるために、お子様からご年配の方まで気軽に利用していただける親しみのある店づくりをしています。

——社員に期待することは何ですか。

小売業はアイデア勝負です。森永、明治、ロッテ、グリコなどみんなどこでも売っているものです。それなのになぜ「おかしのみちおか」に来てくれるのか、目を引く、選びやすいなどの商品陳列のこだわりがあるからです。そのためにアイデアが必要なのです。

今以上にもっともっと自分のアイデアを出してほしいですね。こんなことをしたら怒られるのではなく、怒られても出すくらいの積極性が必要です。そして、吸収力です。それぞれの店舗がいろいろなアイデアを出しています。まず、そのよいところを吸収する。次に、それを膨らませて自分のアイデアを形にする。吸収してからではないと、無闇やたらにやっても、たいしたものはありません。

社員には、そういう吸収力とチャレンジ精神、そして経営者意識を持つことを期待しています。

——座右の銘、尊敬する人物はいらっしゃいますか。

座右の銘は、「希望のあるところにアイデ

アあり」。本田宗一郎の言葉です。希望に満ちあふれている会社でありたい。そうした会社には、斬新なアイデアが泉のように湧いてくるのです。また、私は若い人と話するのが大好きです。尊敬する本田宗一郎も若い人と話すのが大好きだったと聞いています。

——最後の質問ですが、ご趣味は何ですか。

ドライブが好きです。先日は一人で宿をみつけながら石見銀山から宮島を回って2,000キロ位走ってきました。さすがに帰りはフェリーを使いましたけれども。あとは、スポーツのテレビ観戦です。頭をさっと切り替えて集中して見えています。ロンドンオリンピックの時は完全に時差ボケでした。もちろん仕事に支障をきたさない程度にしていますが、そうでもしなければ菓子のことばかり考えてしまうのです。

——卸売業から小売業に転換し、その熱い思いをじっくり伺うことができました。陳列一つで売上げが大きく変わってしまうとは…。消費者は無意識のうちにも魅力ある店を選び、その店の魅力をつくり出すのは店で働く人の熱意だと知りました。

本日は、ありがとうございました。

株式会社みのや

創業	1940年
設立	1977年
資本金	1億2,000万円
売上高	159億円 (2012年6月期)
従業員	295名
本社	〒338-0002 さいたま市中央区下落合1050-2 与野太平ビル3F
電話	048-823-8550
ホームページ	http://www.machioka.co.jp/
取引店	大宮支店