

彩の国 企業探訪

株式会社 全菓

株式会社全菓（所沢市）は手作りケーキ、菓子の自社開発と取引先のニーズにきめ細かく対応した商品のOEM（受託生産）、ODM（受託開発）を手掛け、全国のホテル、レストラン、カフェなどに提供している。生ケーキが主流の時代、いち早く冷凍ケーキの開発に取組み、今では業界のニッチトップ企業として成長を続けている。コロナ禍の困難を乗り越えて、人材不足に悩むスイーツ業界の救世主としても知られ、同社が担う役割はますます高まっている。

創業までのあらまし

株式会社全菓は1986年6月、フランスで調理活動をしていた当時33歳の酒匂教行氏さこうきょうぎょうが帰国後、所沢市北秋津に事務所を構え、航空公園駅前にケーキショップ「リトルベア」を始めたのが前身である。店舗では酒匂氏とアルバイト数名で10種類程のケーキを製造販売していた。やがて固定客が付き、いろいろな要望を聞き入れていくうちに種類が増え、外販も手掛けていくようになる。売上は順調に伸びていったが、やがて製造が追いつかなくなり、一部商品は他社のケーキ屋から仕入れて販売することになってしまった。

そこで酒匂氏は本格的な製造工場を立ち上げることを決断した。所沢市中新井に新たな工場と共に、



若かりし頃の酒匂会長（左）とファイティング原田さん

洋菓子の製造卸業として(有)マリーデザートシステムを立ち上げたのが1990年の初夏であった。そこへ新たに迎え入れたスタッフは外販先のレストランと一緒に働いていた当時20代前半の若者二人だ。現社長の豊田雅之氏と現副社長の山崎浩氏の両名である。当時、両名は川越市駅前にあったレストランと一緒に働いていて、仕入先のマリーデザートシステムのオーナー酒匂氏とは親しい関係を築いていた。ある日、「立ち上げたばかりの会社だが、一緒に会社を大きくさせないか？幹部社員として迎え入れたい」と二人に酒匂氏から連絡がきた。当時は「過労死」や「ブラック企業」という言葉は無かったが、二人が働いていたレストランは早朝から深夜まで働く環境であった。明るい未来を見いだせない二人には、酒匂氏からの誘いを断る選択肢は無かった。先ず山崎氏が先に入社し、半年後に豊田氏が後に続く形で入社した。パートも10名程雇い、メーカーとしての歩みをスタートさせる準備を整えた。

生ケーキ主流の時代に冷凍ケーキで勝負する

工場を立ち上げた酒匂氏は予定通り、それまで仕入れていたケーキの販売を一切やめて、全ての商品を自社製造のオリジナル品に切り替えた。商品づくりについては経験、ノウハウが少ないため、最初は外部から専門家を呼んでレシピ開発を依頼した。や

がて多品種のケーキが出来上がった。すべての商品が冷凍ケーキであった。しかも商品は一般には卸さずに業務用に特化して販売を始めた。

1980年代後半、ケーキと言えばまだ“生”が主流の時代、若かった豊田社長、山崎副社長は、自社開発の冷凍ケーキを買ってくれる町の喫茶店などを探し歩いた。“味”については、生ケーキに歩があったが、生ケーキは賞味期限が短く、期限を過ぎるとそのまま廃棄処分にするか、販売したケーキ屋が買い取る、引き取るのが当時の商習慣であった。一方、冷凍ケーキは180日間冷凍保存でき、生ケーキにはないメリットがあった。「努力の甲斐もあり、冷凍ケーキのメリットが、次第に知れ渡るようになった」(山崎副社長)が、やがて大きなチャンスが訪れる。2000年代に入り、全国各地でバイキングレストランが流行し始めたのだ。冷凍ケーキが飛ぶように売れて、工場はフル稼働が続いた。さらに事業飛躍の契機となったのが、大手宅配事業者が冷凍商品を取扱うクール便のサービスを開始したことだ。

同社は宅配事業者と組んで冷凍ケーキを全国に運ぶビジネスをスタートした。「最初はケーキの破損も多かったが、それでも各地にケーキが届ききっかけになった」と豊田社長は当時を振り返る。並行して、この頃になるとファミリーレストランやテーマパークとの取引がスタートした。工場立ち上げ当初、10人ほどの従業員は、取引先が増えて売上が拡大するに従い、パートを含めて150人という大所帯になり、工場も手狭になったため、2008年、市内緑町に新工場を立ち上げた。

創業者が突如、出家。異例の経営陣の交代

新工場を立ち上げた翌年の2009年。豊田氏と山崎氏は突然、酒匂社長に呼び出された。“俺は出家する。明日から1年間、高野山に山籠もりして修行するので後は頼む”と告げられた。酒匂社長の思いもよらぬ発言に2人は驚かされ、“この人は一体何を考えているのか”と真意を測りかねた。フランス料理のシェフをしていた過去の経歴からはとても想像できなかったが、1年が経過し、高野山で修業した酒匂社長は真言宗の僧侶の資格を取得して2



人の前に再び現れた。そして今度は、「この会社は豊田に託す。頑張っておマエたちがやれ。俺は坊主の世界に入る」と告げられた。社長命令とは言え、あまりに想定外の言動に「びっくりしました。社長をやってくれないかではなく、オマエがやれ、やらないなら辞めろと反論の余地はなかった」と豊田社長は振り返る。

当時、取締役工場長を務めていた豊田氏は、すでに会社の業務全般は把握していた。20代前半から山崎氏と二人三脚で会社を支えてきた自負と、何より、オーナーが修行に出かけた時点から、実質、山崎氏と2人で経営を見てきた“準備期間”があったことから、社長を務める自信はあった。2011年4月、豊田氏が社長、山崎氏は副社長に就任し、社名を(株)全菓と変更した。そして酒匂氏は、会社の近くに私財を投じて寺(高野山真言宗 玄祥院)を建立し、その寺の住職となった。

ニッチトップ戦略を目指す

全菓のビジネスモデルの特徴は、マリーゼデザートシステムの創業時から自社ブランドケーキの製造、販売とお客様専用のケーキをOEMで請け負う二本柱で進めてきたことだ。OEMはOriginal Equipment Manufacturerの略で、「お客様から、こういうケーキを作って欲しいと依頼されると、それを具現化して提案していく」(豊田社長)ケーキの受託生産である。OEMビジネスでは、依頼を受



けると約1 - 2週間で試作品を完成させ、3カ月後には商品として販売される流れである。現在はOEMビジネスをさらに進化させたODM (Original Design Manufacturing) と呼ばれるオリジナル商品の設計から生産までを手掛けており、ブランド力の高い商品づくりをサポートしている。

また、ケーキづくりでは“手づくり”にこだわっているのも同社の特徴の1つで、ベルトコンベアで大量生産されるケーキとは異なり、1つ1つのケーキを職人が丹精込めて作る。そのため同社は受注の最小ロットが業界他社よりも小さい。他社が1オーダー10万食から製造するのに対して、全菓は1,000食単位で製造を請け負う。「大手のコンペティターと市場競争になれば、安い値段で勝負するか、数で勝負するしかない。そうなれば勝てない」(豊田社長)という危機感が、新たなアイデアや付加価値を生み出した。

それがケーキを一口サイズにカットして納品するサービスだ。他社が通常、ホールサイズで納品する商品を全菓では工場でもカットした後に納品している。“切っていないケーキ”が主流の時代。お客様は自分たちでケーキを切らねばならず、そこに“もう一手間掛ける”というビジネスアイデアを見出した。その結果、“あそこは切ってくれるから”と評判が一気に広まった。「うちの箱にはメモリが印刷されている。この目盛りに合わせて包丁を入れると、必要に応じてケーキを等分できる」(山崎副社長)。サービスを始めた当初、その作業は人間の手でやっていた。社員とパートが朝から晩まで総出で作業を行い、「クリスマスが近づくと徹夜で作業を

していた。ケーキを作るよりも、そっちのほうに時間がかかった」と豊田社長は笑う。

現在、同社の売上比率はOEM(ODMを含む)が60%、自社ブランドケーキが40%。これまでに開発した商品数は実に1,000種類に及ぶ。全菓の冷凍ケーキは全国各地に提供され、一部は問屋経由で海外でも売られている。「さまざまな場所で、知らず知らずのうちにうちのケーキを食べていただいている」(山崎副社長)と話すが、大手と同じ土俵で戦うのではなく、独自のアイデアで差別化することでニッチトップ企業へと地歩を固めてきた。

6年前からは新たにペット用ケーキの商品化で市場参入を果たした。新型コロナウイルスの感染の影響で自宅で犬や猫を飼う人が増えたことから、感染期間中、ケーキ、菓子類の販売はすべて下がった中でペットフード商品の売上だけが上がった。現在、同商品の売上は全社売上高の約15%を占めるほどに成長している。

コロナがもたらした現象が新ビジネスに成長するとは言え、2020年に新型コロナウイルスの感染拡大が国内で始まると、前期8億円あった売上は1年間で5億円にまで減少した。2020年4月から3カ月間、ケーキ、菓子類の売上は8割ダウンして一気に注文がなくなった。テレビのニュースで、バイキングレストランが感染経路の1つとして危険性が指摘されると、全国各地でバイキングレストランが閉鎖されたことが全菓の経営を直撃した。この事態に、豊田社長、山崎副社長は大変なことになったと対応策に追われた。最悪の事態では、社員全員を解雇して、一から出直す覚悟すら決めていた。しかし、幸いにもそうした事態は避けられた。逆にぼっかりと空いた時間を有効活用して、食品安全マネジメントシステムに関する国際規格「ISO22000」の勉強会を社内で開催して取得することができた。「通常の状態なら、恐らく忙しくて取れなかった。コロナは大変だったが、暇な時期にそういう勉強をするなど、足元をしっかりと見直すための時期になった」と豊田社長は振り返る。新型コロナウイルスの感染拡大が落ち着きをみせて5類感染症に変更されると、経済活動が次第に感染前の状態に戻り始め、



創立 30 周年式典の集合写真（2016 年 5 月 12 日川越プリンスホテルにて開催）

同社には新たな追い風が吹き始めている。

新型コロナウイルスの感染を契機にパティシエがいない人手不足のレストランが増え、そのため同社に「ケーキの土台となるスポンジだけを焼いて納品して欲しいという依頼が去年から増えている」（山崎副社長）。町のケーキ屋やチェーン展開するケーキ屋でも、スポンジは自分のところで焼かない。また、結婚式場は土台だけを仕入れて、自分のところでは最後のデコレーションだけをする。そういうスタイルが新たな主流になろうとしている。

今後 10 年で 10 億円の増収を目指す

豊田社長は創業者である酒匂氏から経営のバトンを引き継いだ際、売上目標として 20 億円を目指すよう命を受けた。現在、達成率は 50%を超えた。

自分たちが引退するまでに 20 億円にしようというのが一つの目標だが、現有工場、現有設備で売上高 20 億円は達成できない。実現するためには商品の製造をアウトソーシングとして協力工場を増やし、自分たちが開発した商品を作ってもらうこと。取り組みは 3 年ほど前からやっていて、既にその売上だけで約 2 億円ある。

「今後はその事業を強化してゆく」と豊田社長は話す。全菓が目指しているビジネスモデルは OEM で培った経験、ノウハウを進化させるもので、ファブレス（工場を持たない会社）型の生産体制ネットワークを構築していく。「今後 10 年でもう 10 億円増やしたい。その時には次の世代にバトンタッチできたらいい」（豊田社長）。明確な目標に向かい前進を続けている。

企業概要

株式会社 全菓

<https://zenca.jp/>

代表取締役社長：豊田雅之

創業：1986 年 6 月

事業内容：冷凍スイーツ製造・菓子全般卸

本社：所沢市林 1-64-2

電話番号：04-2937-4477

取引店：下山口支店

