トップ
インタビュー

出来立て惣菜のぬくもりを届けたい
～新業態・新サービスに挑戦～

株式会社まつおか
代表取締役社長　松岡 まち子 氏

株式会社まつおか　会社概要
本社所在地：名古屋市中区大須二丁目23番38号
事 業 内 容：惣菜、弁当の製造・販売
設 立 年 月：1987年2月
資　本　金：50百万円
売　上　高：7,564百万円
従 業 員 数：1,100名

●インタビュアー
名古屋中小企業投資育成株式会社
専務取締役　五十嵐 健二

松岡 まち子 氏 プロフィール
1945年　滋賀県生まれ
1987年　会社設立と同時に
代表取締役社長就任
趣　味　旅行、バレーボール

≪“お母さんの代わりをしたい”≫

【五十嵐】日本食糧新聞社主催の「第56回食品産業功労賞（外食部門）」の受賞、誠におめでとうございます。まずは、会社の沿革や事業内容を教えてください。

【松岡】名古屋三越でハムと香豚煮の店を出店したことが創業のきっかけです。この香豚煮が評判を呼び、全国の物産展で、出来立ての香豚煮を「美味しい」と言っていただけたこと、当時百貨店の食料品売り場（以下「デパ地下」という。）に魅力的な和惣菜を扱うお店が無かったことから、「お母さんの代わりをしたい」と1994年に現在のまつおかの原型となる惣菜店を立ち上げました。現在では、全国の百貨店を中心に65店舗を展開しております。

【五十嵐】貴社は「デパ地下3大ブランド」と呼ばれ、全国の百貨店に出店していらっしゃいますね。お店作りにはどのようなことを意識されているのですか。

【松岡】理念にも含まれていますが、出来立てのお惣菜にこだわってきました。当時の百貨店で販売されていた和惣菜は、その多くが工場で作られた製品であり、小さなパックで冷蔵ケースに陳列されていました。家で食べる惣菜の味と、工場で作り冷蔵庫で冷やした惣菜を比べると、どうしても味が落ちます。加えて、日持ちをさせるために様々な添加物が入っています。私は全国の物産展で、出来立ての香豚煮で好評を得たことから店内調理による出来立てにこだわりました。

また、まつおかを立ち上げる際に百貨店の方からプロの料理人の招聘を勧められましたが、「お母さんのおかずだから、主婦が作った方が良い」と妹の板橋久子相談役（後の総料理長、前専務取締役）にメニューの開発を任せ、家庭の味、おふくろの味を大切にしてきました。

＜人気商品の「生芋こんにゃく」＞

【五十嵐】出来立てのおふくろの味は、貴社の魅力ですよね。私も度々星が丘三越のお店にお世話になっていますが、お店の外観にもこだわっておられますね。

【松岡】そうですね。まつおかの大鍋をのせてあるディスプレイコンロは、当時、まつおかのお店の近くにあった豆腐屋さんの湯豆腐のディスプレイを参考にしました。その豆腐屋さんから厨房道具屋を紹介してもらい、実際にその道具屋へ行くと、大鍋のディスプレイコンロやおばんざいを盛る大皿、囲炉裏の自在鉤、そして、プライスカードとして使う小鍋の蓋など、お店のイメージがどんどん膨らんでいきました。道具屋さんに希望を伝え揃えてもらい、ないものは自身で捜し歩き、現在のまつおかの店舗デザインが出来上がりました。

＜惣菜まつおか店舗＞

＜大鍋と自在鉤を使ったロゴ＞

【五十嵐】確かに細部へのこだわりが伺えます。それにしても初出店から早いペースで全国へ展開していらっしゃいますね。

【松岡】ご飯と店頭の惣菜を詰めた「気まぐれ弁当」がヒットしたことで、知名度を高めることができました。今では考えられませんが、当時は原価計算をきっちり行っておらず、これでもかというほどぎゅうぎゅう詰めにして売っていました。現在のように賞味期限や消費期限、アレルギーなどの表示の規制がなく、自由にその場で詰めることができてお客様から評判を得たことが大きかったです。その後、JR名古屋高島屋が名古屋駅にでき、出店したところ、ある日、伊勢丹の食品担当の部長さんが立ち寄られ、まつおかの出来立てを表現した大鍋、大皿の陳列をみて、今までにない売り方、見せ方のお店ということで、出店のお声がかかりました。その後、全国各地の百貨店から声が掛かるようになりました。

≪新業態へのチャレンジ≫

【五十嵐】主力である和惣菜以外の業態にも度々チャレンジされたと聞きましたが、どのようなお店を出しましたか。

【松岡】デパ地下惣菜の同業他社は、一つの百貨店の中に複数業態の店舗を持っています。私も様々な新業態にチャレンジしました。健康を意識した野菜惣菜の「良菜なずな」やお米の惣菜パンを主力としたご飯°(ゴパン)の店「シャンスグラン」、和テイストの洋惣菜の「ママぴこりーね」など、新しい業態を開発し出店しましたが、軌道に乗りませんでした。現在の店舗数は、65ですが、退店した店舗を含めますと90店舗近くのお店を出しています。

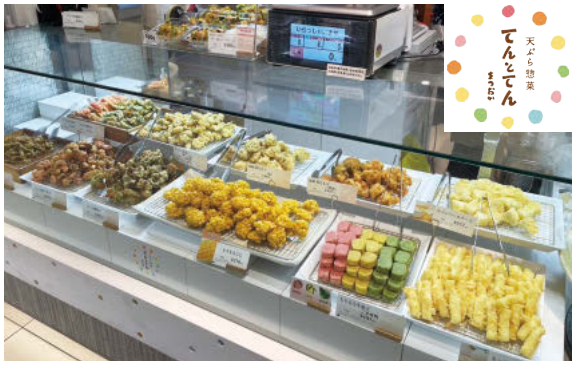
【五十嵐】色々なチャレンジをされたのですね。

【松岡】どのお店も魅力的でした。ただ、コンセプトが弱く、原価コントロールもできず、うまくいきませんでした。現在は、新たな業態として、天ぷら惣菜の店「てんとてん」をJR名古屋高島屋に出店しています。

＜天ぷら惣菜「てんとてん」店舗＞

これまでの百貨店の天ぷらのお店は、素材をそのまま揚げて販売しているお店が大半です。一方で、てんとてんは、天ぷらショップとして、えびの摘まみ揚げや三色生麩天、名古屋海老天、チーズ入り天ぷらなど、ひと手間加えた天ぷらを販売しており、従来のお店とは異なります。自宅で温めなおすリベイクによって、揚げたてに近い味わいを再現できるほか、見た目にもこだわった天ぷらを提供しています。揚げ物は手間がかかることから自宅で作りにくい一方で、天ぷらは日本人が慣

れ親しんだ食べ物であり、チーズ入りや西洋野菜を使うなど、若年層に訴求できる製品を投入していったところ、順調に売上が伸びています。



＜バラエティーあふれる天ぷら＞

≪任せる経営≫

【五十嵐】急激に全国に展開する中で、人材の確保はどのように行いましたか。

【松岡】部署ごとに専門性の高い人材を置き、任せることで会社を成長させることができました。東京に進出した頃、出張の時は新幹線普通車指定席に乗っていましたが、ある人に勧められて初めてグリーン車に乗りました。何気なくそこにあった雑誌「Wedge」を読んでいたところ、ある社長さんのインタビュー記事に「自分は社長だが、会社を1人で回すことはできない。だから自分の周りには、部署ごとに自分より専門性の高いプロフェッショナルを置いて、任せる。しばらく任せて様子をみて、自分の考えと違うと思ったら、話を聞いて修正する。」と書いてありました。当時、私の下には店長しかおらず、店舗運営はできても会社経営ができていなかったため、この記事に共感し専門性の高い人材を採用するようになりました。当初、外部から上場会社の営業や仕入物流の経験者を招聘し、社員を教育してもらいました。その社員一人一人が力をつけ、現在では、店舗開発や仕入物流、IT、会計、労務など各分野で専門性を身につけた人が活躍しています。

Wedgeとの出会いは、私の会社経営の大きな転換点となりました。

≪ロングライフ惣菜でぬくもりを届ける≫

【五十嵐】外部から専門人材も上手く取り入れていらっしゃるのですね。最後になりますが、今後のビジョンを教えてください。

【松岡】まつおかの第四次中期経営計画「中計2025」では、攻めと変革+俊敏性を掲げ、過去に育ててきた事業の種を伸ばし、まつおかの飛躍と新しい柱の育成を目指しています。現在の主力事業である和惣菜事業を振り返りますと、働く主婦の増加や核家族化、高齢化社会の進行などによって、自宅で食事を作らない、作れない人が増えていく中で、「お母さんの代わりをしたい」という思いが時代背景とマッチした部分が大きかったと考えています。今後の百貨店の方針を伺いますと、「高付加価値で上質な商品をお客様にしっかりと提供していく。」とのことです。まずは豊山工場や東京セントラルキッチンを有効活用し、まつおかの魅力である店内調理を維持しつつも下処理や下ごしらえを事前に行うことで高単価・高付加価値の製品を提供し、しっかりと百貨店の方針についていきます。

＜豊山工場＞

＜東京セントラルキッチン＞

また、冷凍惣菜やチルド惣菜を「ロングライフ惣菜」と称して、外販に力を入れています。まつおかの惣菜を食べたいけれど、様々な事情で来店できないお客様に対して、これらをお届けできたらと考え、最近では3か月間にわたってまつおかのチルド惣菜をお届けする「ごちそう便」という宅配サービスも始めました。昨年12月に名古屋の限定したエリアで試験的に実施したところ、想定以上の申し込みを頂き、今後、他のエリアでも順次展開していきます。今夏には、外販事業を拡大するにあたり新会社「株式会社Matsuokaぷらす」を設立し、新たに経営の専門家を迎え入れました。これまで大切にしてきた「出来立てのお惣菜を忙しいお母さんの代わり」に、「いつまでも美味しい」を加えて、これからも日本の食卓にぬくもりを届けていきます。

【五十嵐】今後のまつおかさんの新しい事業展開を楽しみにしております。本日はお忙しいところありがとうございました。

＜新会社「Matsuoka ぷらす」ロゴ＞

＜ロングライフ惣菜＞

＜チルド惣菜「ごちそう便」＞