

特集：元気な中小企業訪問記 IX

第4章

日本文化としての和菓子を伝えたい

——創業200年の老舗和菓子屋は何を守り、何を变えていくのか

愛知県江南市 有限会社大口屋



稲垣 秀行

埼玉県中小企業診断協会

1. 餡麩三喜羅（あんぷさんきら）

JR名古屋駅の中央コンコース。「ういろう」や「えびせん」, 「赤福」など中部地方を代表する銘菓が並ぶギフトショップの一角で、10年以上にわたって販売されている和菓子がある。「餡麩三喜羅」——創業200年を迎える尾張地方（愛知県北西部）の老舗和菓子屋「大口屋」が誇る代表銘菓である。



「餡麩三喜羅」。生麩の食感と餡の甘さが絶妙

地元では「さんきら」の呼び名でよく知られたお饅頭だ。小麦粉に含まれるグルテンが主成分の生麩で、甘さ控えめのこしあんを包み、山帰来（さんきらい）の葉で挟んだものだ。

生麩と言えば、京都の麩菓子を思い浮かべる方もいるかもしれないが、餡麩三喜羅の生麩はなめらかでコシがあり、独特の食感を楽しむことができる。品質にこだわり、保存料などを使用しないため、賞味期限が2日と日

持ちはしないのだが、いまでは売上の約7割を占める人気の和菓子となっている。

大口屋の創業は文政元年（1818年）。浮世絵師で有名な葛飾北斎などが活躍していた頃だ。欧州では、後に資本論を書くカール・マルクスが生まれた年でもある。

元々は地元の小さな和菓子屋だったが、先代である6代目社長の伊藤文仁氏が5代目とともに、地元料理に麩がよく使われていることから着想して、1973年頃に餡麩三喜羅を創作。

その後、徐々に口コミで評判が広がり、現在では直営店舗6ヵ所に加え、JR名古屋駅や中部国際空港（セントレア）、その他中部、関東、関西の百貨店でも販売を行い、年商4億円、従業員数100人を抱える地元を代表する和菓子屋に成長した。現在は、6代目社長夫人がご子息である専務とともに経営にあたっている。



老舗の趣が漂う本店の店構え

2. 大学卒業後、いきなりの事業承継

「大学時代、財務会計のゼミで大企業の企業分析をしていましたが、ROEやROAの数値を元に負債を増やしたり、株主に収益を返したりといった話には違和感がありましたね。中小企業とはまったく考え方が違うな、と」

柔らかな物腰と丁寧な語り口が印象的な専務の伊藤寛朗氏。大学時代は東京の大学に通い、経営学を学んだ。先代の体調不良という事情もあり、卒業後はすぐに実家の大口屋で働き始める。先代が健在の間は工場で一職人として働いたが、就職した年の8月に他界。母が社長、自身が専務となり、社会人1年目にして事業承継の場を経験することになった。

当初は、相続の手続きや当年度の決算対応などで落ち着かない日々が続いたが、大学時代に学んでいた経営学が役に立つこともあったという。そうした中、一代で大きく事業を成長させた先代が不在になったことで、日々の商いが混乱するなどの影響はなかったのだろうか。

「先代がいないことで、お客様や仕入先にご迷惑をおかけしたことは特にありませんでした。主任クラスの方が現場をしっかりと回してくれて、何か起きても自分たちで相談して解決する、そういった習慣ができていたように思います。その点は本当にありがたかったですね」

社長の強いリーダーシップで事業を拡大させた企業にとって、社長交代が大きなリスクになるという話はよく聞かれる。トップがいなくても、問題なく現場が回り続ける体制はどのように構築されてきたのか。先代の経営理念や手法に俄然興味が湧いた。

3. 漢数字の「一」をひたすら書かせる父

「非常に厳しい父でしたので、父が家にいるときは雰囲気がピリッと変わりましたね。芸術家肌というか、職人氣質の人でしたので、

習い事もかなりさせられました…」

まずは先代の人となりを知りたいと思い、幼少の頃の思い出について伺ってみた。

「書道を習っていたのですが、まず墨汁を使わせてもらえないんですね。墨をすれと」

「それはお父様の方針ですか？」

「はい。ほかの子は皆墨汁だったんですけど、私だけ墨をするところから始めるんです。当然、その分、時間がなくてあまり書けないんですけど、家に帰ると『何だ、この少なさ！』って叱るんです。あるときは『字が汚い！』と言われて、漢数字の「一」の字だけひたすら書かされたりもしました。

『これが基本だから。これができていない』と。ほかに、学校の試験では何点を取ったかよりも、父がその答案の中身を確認して、基本的な問題を間違えていると叱るんです」



大口屋の伊藤寛朗専務。先代のこだわり話に花が咲く

4. 基本の徹底こそが価値を高める

子どもの教育で見られたこだわりは、和菓子づくりにおいても同様だった。「材料はどこよりも一番のものを持ってこい」と仕入先に求めたり、着色料もすべて天然のものしか使わなかったりと、品質の維持向上には一切妥協しない。そうしたこだわりは、和菓子そのものだけではなく、パッケージデザインや包装の仕方、お店での接客など事業全般にわたって発揮された。



約200種類の色とりどりの和菓子が並ぶ店内

たとえば包装に関しては、包む箱ごとに「こういうふうに入れて、ここに切れ目がきて、ここに折り目がくるように折り、ここは小指を使って伸ばすとキレイに見える」といったように、自ら手本を見せて細かく教えていたという。

また、接客についても『「いらっしゃいませ」1つをとっても、和菓子屋、洋菓子屋、スーパーにそれぞれの『いらっしゃいませ』がある。和菓子屋なりの声の出し方や抑揚で、こういうふうと言いなさい』と、その指導は細部にわたり徹底されていた。そのため、先代がいるだけで、家庭内と同じく現場の空気がピリッとしたそうだ。

5. 人に任せたことには口は出さない

何事にも妥協せず、自身が描く和菓子屋の理想を追求した先代。しかし一方で、現場の意思決定は現場に任せる、といった懐の深さも併せ持っていた。

「たとえば、パートの方でもベテランになると、『今日はちょっと蒸しが悪いね』などと判断ができますので、現場で相談して蒸し時間を変えるなどしています。現場が『こうやります』と決めたことについては基本的に任せて、必要に応じてフォローをする感じだったため、現場が自主的に動く風土が自然とできていったように思います」

一般的にこだわりの強い人は、他人に任せることを苦手にする場合が多いように思えるが、先代は「任せることは任せる」ことがで

きる人だったようだ。

「先代は若い頃から体調に不安があり、いつまでも自分がやれるわけではない、という思いが常にあったようです。あとは、地域の仕事などが増えて、お店のことは必然的に人に任せなければならない事情もありました。ただ、日々の味の確認や売上数字については全部自分で見ていましたので、そこで特に問題がなければ、現場はうまく回っている、と判断をしていたと思います。自分がやる範囲を意図的に絞って、それ以外は人に任せることができていた人でした」

6. 日本文化の文脈の中で和菓子を語る

偉大な先代の跡を継ぎ、新たなかじ取りを担っていく専務。老舗の看板を守りつつも、一方で時代の変化に合わせていくことも必要だろう。将来に向けて大口屋は何を守り、何を変えていこうとしているのか。

「そうですね。言葉にするのは少し難しいのですが、日本文化の中での和菓子の位置づけは意識していきたいですね。季節感を大事に、地に足がついた地域文化としての和菓子、たとえばよいでしょうか。単なる砂糖が入った食べ物としての和菓子ではなく、端午の節句などの五節句や二十四節季といった文脈の中で和菓子を語る。和菓子を通じて、そうした文化的背景を伝えていければ、と考えています」

大口屋の和菓子を通じて季節を感じ、地元歴史に触れる。大口屋を通じて得られるその体験価値を守っていく。そうした意気込みを強く感じられた。

「一方で、お客様の生活スタイルがどんどん変わっていく中で、洋菓子的なものについては一切使わないのか、という点は模索していて、和菓子づくりに影響のない取組みは実験的に始めています」

かつて先代の頃にも洋菓子ブームが起ころ、洋菓子も取り扱い始めた和菓子屋が多かった中、大口屋は和菓子一本で行く道を選び、結

果として現在がある。しかし、過去の成功体験が今後も通用するとは限らない。時代にどう適合させていくのか、試行錯誤は続く。

ヒントは、お客様とのやりとりの中にある。あるとき、お店を訪れた中国人観光客の方に、「自国の羊羹はひどく甘くて食べなくなかったが、大口屋のものは甘さ控えめでおいしい」と喜んでもらったことがあった。外国の方にも大口屋の和菓子の味を認めてもらえる、と自信を持てる出来事だった。

「いまの和菓子でも、英語表記であったり、パッケージに工夫をしたりと、お客様に合わせて切り口を少し変えて見せることで、十分に気に入ってもらえるのではないかと思います。『大口屋の和菓子の持つ価値をどう伝えていくか』を考えていくことを本筋として取り組んでいます」

7. 大口屋のタスキをつなぐ「使命感」

先代から言われたことは特になかったが、専務自身は跡を継ぐことについては、自然なこととして捉えていた。専務にとって「何代も続く老舗を継ぐ」ことは、どのような感覚なのだろうか。

「跡を継いだら自分が好きにやる、というよりも、それをまた次の世代に受け継いでいかなければならない、という使命感のほうが強くありますね。将来、息子ができて任せられると思えば任せるとしますし、そうでなければ、別の方をお願いすることも含めて考えなければなりませんね」

事業承継と聞くと、私たちは経営者と後継者の二者の関係で考えがちであるが、専務は次の世代にどう継がせるかまでをすでに考えている。大口屋の暖簾を、ひいては日本文化をつないでいく覚悟、と言えよだろうか。「使命感」という言葉から、その強い意志がにじみ出ているように感じた。

「ちょうどこの子が生まれたときに、2店舗目を出したんですね。最初は一店舗主義だと言っていたのですが、長男が生まれたこと

で俄然やる気が出たのか、途中からどんどん自分の中でイメージがふくらんでいったようで、名古屋まで行きたいと言いはじめました」

取材に同席された伊藤かね子社長が話す先代のエピソードからは、仕事人としてはない、家族のために頑張る父親としての姿があった。2年後の創業200年、そしてその先の未来へ。受け継いだタスキをまだ見ぬ次世代へつないでいくために、若き7代目は走り始めている。



本店脇に植わる大口屋の象徴、山帰来

<会社概要>

企業名：有限会社大口屋

代表取締役：伊藤かね子

所在地：愛知県江南市布袋町中67

TEL：0587-56-3067

URL：http://www.ooguchiya.co.jp/

稲垣 秀行

(いながき ひでゆき)

愛知県出身。大学卒業後、大手事務機器メーカーにて、新規市場開拓の専門営業職として従事。2016年5月独立。創業や新事業創出のためのビジョン策定や顧客関係性強化など「自社の価値を顧客に伝える」仕組みづくりのサポートを行う。

