



梅花亭本店にて 井上社長 前田

和菓子を製造販売して83年の歴史を誇る老舗和菓子店「梅花亭」の4代目社長、井上豪氏より、和菓子業界の激動の時代を乗り越え現在まで連綿と繁栄を続け、世界から注目を浴びるようになった経営のノウハウを伺いました。

社長プロフィール

井上豪(いのうえ たけし)。1971年東京都生まれ。10年前より4代目を継承。2014年全国和菓子協会優秀和菓子職に認定。2015年新宿区ものづくりマイスター「技の名匠」の認定を受ける。2016年「東京マイスター」の認定を受ける。

経営者インタビュー【合資会社梅花亭】

時代を見つめ、 本質を磨き続ける老舗経営

和菓子店の原点「礎の時代」

前田 本日は、比較的小規模な店舗で高い利益率を実現し、海外からも注目される企業にまで成長された和菓子の製造小売店としての考え方、経営のノウハウなどについてお話を伺いたと思います。まず、梅花亭の歴史からお聞かせください。

井上 創業者は先々代社長で、私の祖父である井上松蔵といえます。新潟県出身で南魚沼市の浦佐出身です。1935年(昭和10年)に西新宿の十二社(じゅうにそう)で創業しました。十二社は現在の西新宿4丁目付近で、現在都庁があるあたりです。当時そのあたりには熊野神社や温泉もあって、遊興の場所で、店のすぐ脇には公園もあり、賑やかな街だったと聞いています。松蔵社長は、当時大変贅沢だったお菓子をいつでも食べられる和菓子屋さんになりたいという思いから、台東区柳橋の梅花亭で足掛け10年くらい修業しておりました。梅花亭はもともと江戸時代末期から続く、「どら焼き」や「焼き菓子の元祖」を創案した由緒ある和菓子屋でした。その主人が十数代目で途絶えてしまったらしく、その当時の職長さんが跡目を継ぎました。それが霊岸島(中央区)新川の梅花亭とその弟さんが継いだ柳橋(台東区)の梅花亭です。独立した2つの梅花亭は今でも残っていますが、血族以外で暖簾を継がせていただいたのが松蔵で、私どもの梅花亭の始まりです。

前田 当時の状況をもう少しお話いただけますか。

井上 当時は次第に戦争の色が濃くなってきた時代で、

配給だけでは和菓子が作れなくなってきたので、祖父は電車に乗って秩父まで行き、原材料の砂糖、小豆を仕入れ、疎開先の飯能の自宅で和菓子を作り、それを柳橋に持って行って販売してもらうという苦勞をして経営をつなぎました。柳橋は六花街の一つで、料亭には芸者がいて、「戦争でみなひもじい思いをしているが、どんなに不景気になろうとも金持ちはいる」と祖父は話しておりました。料亭はお客様へのお土産としてお菓子を使っていたようで、柳橋に行けばどんな時代もおいしい和菓子が食べられるということで祖父も有名になり、立役者、功勞者の扱いを受けたそうです。

前田 飯能疎開時代に苦勞をして、お菓子を作り続けてきたことが、御社の地位の礎を作り上げる結果となりましたね。池袋を選んだ理由は何だったのでしょうか。

井上 理由は聞いておりませんが、飯能から都心に出るのに交通の便がよかったのかも知れません。当初は、裏通りの掘っ立て小屋のようなところで営業していましたが、表に出なければ商売にならないと、柳橋梅花亭のご主人に相談したところ、資金などを含め応援していただき、川越街道と明治通りが交差している場所に本店を構えたと聞いています。祖父は、「戦前のお務めが恩として返ってきた」と喜んで話をしていました。

老舗企業を襲った突然の出来事、 家族の絆で事業を継承

井上 2代目は腕の立つ人でしたが、39歳で若くして

亡くなっています。私の実の父です。当時は「クリスマスケーキ」とか「洋菓子」が売れる時代になってきており和菓子と洋菓子を並行でやっていた時代でした。いわゆる「町のお菓子屋さん」で、奥の方では喫茶も提供していました。

前田 初代から2代目に引き継がれたのは何年前でしょうか。

井上 今から50年位前です。父が亡くなった時は、私はまだ10歳で、後を継ぐことができず、餡子の専門職人として一緒に働いていた父の弟（叔父）が、3代目として店を引き継ぐことになりました。私たちは、3代目社長に実の子同様に育てていただきました。3代目は40歳まで餡子を中心に作ってきており、本格的な和菓子作りは店を継いでから始めましたので、一度引退した祖父がメインのお菓子作りをやり、3代目がその作業を補助し習いながらやってきました。3代目は2代目を早くに亡くしたということから食に拘り、生活様式や食べ物を見直した人でした。「添加物なし」、「リズムよく食べる」ことを重要と考えて、実生活から「安心」「安全」に心を注ぎました。現代でこそ「安心安全」はどこでも叫ばれていますが、その先駆けであったことは評価できると思います。現在の当社経営のモットーも、「安全、安心、見て楽しく、食べておいしい」を掲げています。私も4代目として、その思想を前面に出した菓子作りをしています。

前田 初代は、高くても本当においしいものを作ろうという本物志向であり、2代目はこの思想に時代の流れを組み入れ、3代目は安全安心を積み重ねたという感じがすね。

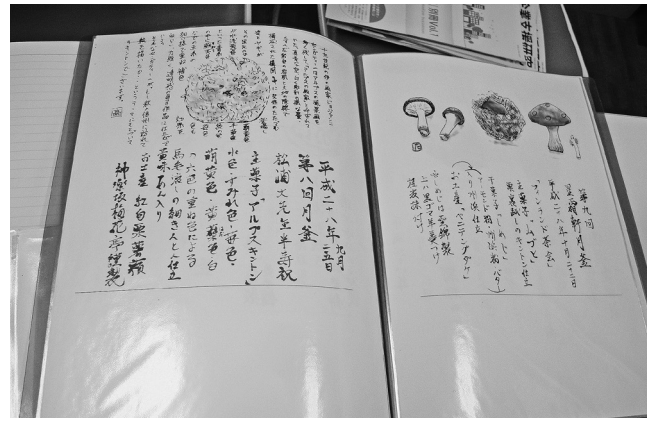
融合の時代、4代目の継承

前田 4代目が事業承継をする際にはどのような考えがありましたか。

井上 私が10歳の頃、和菓子業界も洋菓子ブームなどで大変な時代で、子供心にも何とかしなきゃという思いは強かったですね。小学校から工場に入って、高校生の頃には任される仕事が多くなってきました。でも初代と一緒に現場にいてくれたので、職人としての技術を学ぶことができました。

前田 私が最初に御社と出会うきっかけを作ってくださったお母様もすごく熱心な方で、一生懸命に販売や店の演出をされていました。

井上 子供が3人いて必死だったと思います。私は、大学時代は絵描きになりたくて西洋画家の大家、荻太郎のいる大学に進学させてもらいました。最初の8年間は、画家と和菓子職人の2足の草鞋を履いていました。これが今の仕事にも生きています。今は町田の鶴川で、お茶会の創作菓子作りとお菓子の懐紙絵を描いています。茶道は勉強のつもりで始めましたが、今年裏千家のお家元より「宗豪」という茶名をいただきました。



理想の立地を求めて心機一転、神楽坂へ

前田 現在はここ神楽坂に店舗を構えていますね。一時期は有楽町や池袋でも店を出し順調に見えましたが。

井上 有楽町はビジネス街で常に新規のお客様をキャッチしていくのが大変でした。他の場所もいろいろ検討しましたが、ここという場所がなかなかなく、今の店に腰を据えるまで10年ほどかかりました。ここ神楽坂を見つけた時は、父も母も私も、3人が頷きました。坂の上下に大きな寺社があつて、通りが細く、渡ることが容易にできる。商店街に活気がある上、大きなスーパーが2、3軒あり、夕方になると住人の皆さんが買い物に集まってくる立地だからです。それに、ここには和の雰囲気がありました。ここしかないという気持ちでした。本当にタイミングが良くラッキーでした。

前田 それだけ求めていたからでしょうね。

局所的超激戦地での工夫

井上 この神楽坂周辺には和菓子屋が10店舗あり、かなりの激戦地です。小さなお店から大手の出店もあり、どう差別化を図るかが大切です。池袋の時と同じで、店の奥で作るという形式で運営し、出来立て感を出すため店の奥に窓をつけて実演しながら販売しています。また、お客さまが直接手に取って一個から買えるようにする一方、一個からでもきちんと説明して販売しています。美味しかったらまた戻ってきてくれますから。

小原 商品の特長はどのような点ですか。

井上 餡にも拘っていて、お菓子毎に23種類に分けています。饅頭には饅頭の餡子、大福には大福の餡子というようにです。普通の店は、並餡、中割餡、上割餡、と三種類くらいしかやりません。とにかく豆から炊くことに拘り、渋の切り加減とかから独自の風味にように調整しています。

前田 製造工程が見えるというのは大切ですね。

井上 レストランで鯛がどこ産と言われるのと言われるのとは、味わいが違うのと同じです。

前田 見せるということは大変で、お客様の目線からも綺麗にしていないといけないし、いい加減なことはできませんね。



梅花亭本店

和菓子に魂を吹き込む職人、 率先垂範の人材育成について

井上 製造スタッフは10名いて、九州から北海道まで全国の和菓子屋の子息を預かり、彼らは3年から5年くらいしたら実家に帰ります。入社した職人達には一つの目標を持たせています。国家資格の菓子製造技能士の資格取得です。1級と2級があり年1回の試験で、うちの合格率は99%です。勤務中は仕事の中でポイントを見つけて指導します。そして終業後に、修業の時間として別途指導しています。

小原 色々なお菓子作りの工程が経験できそうですね。

井上 店頭には和菓子が常時40種類位並び、それが1ヶ月毎に変わります。上生菓子は15日周期で変わるため、年間になると数百種類の和菓子を覚えることができます。さらに、今は店舗で接客までできるように指導しています。

前田 社長ご自身も腕を磨いていて、社員に良い刺激を与えているとか。

井上 弟子たちから国家試験を受けたいという声があり、それならまずは自分が取らなければと、お菓子検定（国家試験）1級を取りました。次に狭き門でしたが、憧れの「選・和菓子、優秀和菓子職」にも挑戦して認定されました。

前田 口で言うほど簡単なことではないですよ。今は社内の目標の一つになっているでしょうし、外に向けたブランド力の強化発信にもつながっているのではないのでしょうか。

井上 特に、内部の若い弟子たちから目指したいという

人が出てきたり、またブランド価値を高めることによって発言力を増し、製菓学校から講演を依頼されたりもします。

小原 実践的なOJTを実施されていますが、OFF-JTも取り入れていますか。

井上 OJT中心にやっていて、常にそばで目を配っています。そうすると一人で見るとには限界があるので、少し腕の立つものはその下を見るようにして、ある程度組織化しています。

前田 お母様の販売力をどうやって伝えるかも大切ですね。

井上 販売方の組織化に向けた人材育成が今の母の課題です。製造部門は組織化が進んで私が抜けていても作ることができるのですが、販売は個々のお客様への対応という難しさがあります。

前田 そうすると今後の目標は接客と販売力強化ですね。

井上 もう一つ、陳列についても強化が必要と考えています。たくさんの商品が並んでいると初めてのお客様は何を選んだらいいかわからなくなってしまう。お遣いものに適したお菓子を選び分けるなど工夫が必要です。

前田 製造スタッフの独立制度のようなものはありますか。

井上 梅花亭の名で暖簾分けすることはできませんが、独立することに対しては、開店に際し少し補助を出したりします。



甘い和菓子なのに「苦いどら焼き」、 この苦さが暖簾を守る

小原 商品についてですが、人気のラインナップはどんなものがありますか。

井上 「浮き雲」ですね。かつては数ヶ月先まで買えないという状況でしたが、今でも年間1番の人気商品です。2番は、祖父が考えたお菓子で「鮎の天ぷら最中」ですね。これはネーミングの妙と特殊な技法があります。3番目は「3代目正男のレモン大福」です。父が引退するにあたり自分のものを残したいということで、商標も取りました。

前田 知財戦略を考えてのことですか。

井上 もともと明治期より梅花亭に「三笠山」という「どら焼き」の名前がありましたが、他店が昭和23年

に商標登録をしてしまいました。苦い経験です。商標はしっかり守っていかなければいけません。

前田 どのような商品に対し登録を行っていますか。

井上 定番的な商品で「神楽坂石畳」、「神楽坂古梅」など、神楽坂にちなんだ商品は登録しています。



オリジナル和菓子

突然の海外講演依頼、肌で感じたお菓子文化

前田 海外で和菓子作りを実演されたこともあるそうですね。

井上 昨年、外務省の日本ブランド発信事業でご指名いただき、イギリス、スコットランドに渡航することになりました。急にお話をいただいて、何もわからず、巨大なスーツケースに餡子を満載して行き、現地では、お客様の目の前で上生菓子の実演や講演をしてきました。海外にもニーズはすごくあると実感しました。彼らは「全植物性で」、「こんなに美しくて」、「甘くておいしい」ものができるなら、私たちが作りたいという人が多く、豆がこんなものになることに、すごく驚いていました。

時代の変化を捉えチャンスをつかむ、確かな経営哲学

前田 訪日外国人が増えています。外国人向けの対応は考えていますか。

井上 多くの方が抹茶を求めてきます。池袋時代の「浮き雲」の抹茶味をリバイバルしました。でも外国人の売り上げは1割も満たず、メインはやはりここに住んでいる方です。また、この6月に神楽坂にオープンするデンマーク発の実力派レストラン「INUA」で、当社の餅を使ったデザートを一日150食限定で提供することになりました。

前田 安定した仕事になりますからいいことですね。このように新たな道が開けていく中でどのように将来をお考えになっておられますか。

井上 この先、両親が引退し、私一人となれば支店を閉め、規模を小さくし、この店舗だけという選択肢もあります。あるいは組織化して従業員を役員的なものの上

げ、やっていく方法もありますが、まだ明確なビジョンではありません。増店しても今以上は生産できません。海外も和菓子の開拓余地は大きいですが、手作りに拘ると今が限界です。ここは梅花亭の「肝」であり「魂」です。

前田 社長の経験を語ることが、これからの役割の一つかもしれませんね。ところで、最近のコンビニスイーツの躍進をどう見られておりますか。

井上 自分たちが売るものに対して、差別化してきた商品です。価値観の異なるターゲットを対象にしているので気にしていません。

前田 純国産の材料にこだわっていますか。

井上 基本的にそうですが、「柏の葉」などは採取する人がいなくなり、国内産がなく中国製に頼らざるを得ません。一次産業は地方の高齢化でどんどん外国産に転換しています。そのうち全てのものがそうなるのではないのでしょうか。

前田 お話を伺い感銘を受けたのは、時代時代への対応力と消費の中心はお客様であることを常に忘れずにいること。お客様とどう向き合えば支持を得られ、継続的繁栄を手にできるのか。その秘密は目に見える表層の部分ではなく、初代から無形という形で受け継がれている和菓子への想い、つまり「和菓子作りはどうあるべきか」という「梅花亭哲学」が貫かれていることでした。本日はありがとうございました。



イギリス/ロンドンで日本の和菓子作りを披露

■企業概要

企業名……………合資会社梅花亭
所在地……………東京都新宿区神楽坂6-15
資本金……………90万円
創業……………1935年(昭和10年)
業種……………和菓子製造販売
年商……………1.3億円
従業員数……………18名(内役員3名)
本店……………5坪
支店……………1店舗 20坪

■インタビュー：前田進…千葉商科大学大学院商学研究科客員教授
(株)マネジメントコア前田代表取締役

■アシスタント：小原久明…千葉商科大学経済研究所客員研究員
中小企業診断士