



人形焼専門店『山田家』 山田昇社長

株式会社山七食品は、東京銘菓として名高い人形焼の製造販売の老舗である。創業73年の歴史を誇る和菓子店「山田家」の2代目社長山田昇氏より、下町錦糸町で評判の当店の経営のノウハウと事業承継などについてお話を伺った。

社長プロフィール

山田 昇（やまだ のぼる）。1948年生まれ。会社経営の他に商店街の活性化に尽力し、全国商店街振興組合連合会副理事長、東京都商店街振興組合連合会副理事長、錦糸町商店街振興組合理事長を務めている。

経営者インタビュー【株式会社山七食品 人形焼『山田家』】

時代の波を乗り切り現代に生きる 下町老舗経営の秘訣

時代の変化に対応した歴史

前田 本日は、人形焼の老舗として長く堅実な経営をされている株式会社山七食品（人形焼「山田家」）の経営の秘訣などについてお話を伺います。はじめに、山田家の歴史からお聞かせください。

山田 創業者は先代の社長で私の父である山田実です。当社は戦前から食品卸をしていたのですが、父が戦争から復員してきた後に食糧統制があったため、食品卸をあきらめ、電気屋を開業したことから始まります。その後、食糧統制が解除され、昭和26年に有限会社を設立し、鶏卵卸問屋を創業しました。卵の取引先のなかに浅草界隈の人形焼店があり、その評判を知った先代社長が人形焼をつくり始めたことで、人形焼「山田家」の歴史が始まりました。

その後、半世紀の間、製造小売である人形焼と食品卸である鶏卵卸売業の2つの事業を柱に経営を続けてきましたが、5～6年前にやむを得ず鶏卵卸売業を撤退いたしました。現在の若い人は、御用聞きや配送を好まなくなり、人材不足になりました。とはいえ、おいしさを保つためにはコールドライン流通が必須で、そのための対応が過負荷であったことが主要因でした。

中川 大革新でしたね。

山田 現在は製造小売である人形焼に集中して経営しております。鶏卵卸業を行っていた頃の売上は3億円程度ありましたが、人形焼専門になってからは1.6億円程度になりました。しかし、鶏卵卸業の利益は薄いが、製造

小売の利益率は高いので、経営へのインパクトは少なくてすみしました。

生産者の協力でできた「安い、うまい、大きい」人形焼

中川 甘いものが巷にあふれているなか、山田家の人形焼が愛されている秘訣を教えてください。

山田 下町は「安い、うまい、大きい」が揃っている必要があります。山の手では小さなケーキが400円～500円で売れますが、下町のお客様が求める「安い、うまい、大きい」が受け、山田家の人形焼はこれにきめ細かく対応してきました。

「安い」については、人形焼で一番人気の「たぬき」で、1個130円で販売しています。他社であれば1個150円以上はすると思います。他社と異なり山田家には食品卸の免許があるので、粉、砂糖、卵などの良い材料を安く仕入れるネットワークがあります。

また、「うまい」については、生地と餡にこだわりがあります。外国産には食材がセットになった一斗缶入りの価格が3分の1のものもありますが、自社で素材を厳選して製造しています。生地はミックス粉を使用せず、卵は、鶏卵卸問屋であった強みを活かして清流久慈川の近くで生産されている奥久慈卵を提供してもらっています。奥久慈卵は黄身がしっかりとっていて高さがあるのが特徴で、焼き上がりの生地がフワッとやわらかく仕上がります。生地には良質な蜂蜜も使用しています。蜂蜜を



インタビューに答える山田社長（右）と中川

加えることにより焼き色の仕上がりが良くなります。奥久慈卵と蜂蜜と当社の職人の技術によって、風味がよくしっとりとした食感の人形焼ができあがります。

餡は使用する水、小豆、砂糖にこだわっています。水も水道水に含まれるカルキが餡の良い香りを飛ばしてしまうので、アルカリイオン水を使用して良い香りを大切にしています。小豆は北海道産の小豆だけを使用しています。現在は廃棄物処理の問題がありますので、仕入先の餡製造会社から半製品（さらした大豆）の良質のものを提供してもらっています。砂糖は極上のザラメを使用しています。このように、山田家では素材にこだわっていますので、多くの生産者の皆様の協力をいただけてきました。



また、甘さも時代に合わせて変化させています。昔はお客様から「餡子はもっと甘いほうがいい」というお声がありました。現在は甘さが控えめになってきました。そこで、昔と比べて甘さを抑えた餡にしています。甘さを抑えると日持ちが短くなりますが、皮に蜂蜜を加えていることにより日持ちが良くなり、さらに味や焼き上がりの色も良くなっています。また、餡の種類は、こし餡のみを使用しています。つぶし餡は、鯛焼きのような皮が固いお菓子に合いますが、人形焼のような皮が柔らかいお菓子に合う餡は、こし餡であると考えています。

山田家は浅草の人形焼に比べて後発でしたので、時代のニーズに合わせて比較的自由に味を変化させていくことができました。伝統的な人形焼は皮が固めで、山田家も創業当時は伝統的な人形焼を製造していましたが、徐々に改良を加えて、独自の味を創ってきました。山田家は鶏卵卸業の強みを活かして生地を沢山入れることにより柔らかい皮を作ることに成功し、柔らかい餡子との絶妙なマッチングを実現させて、お客様にもご納得いただけてきました。この味と品質の強みが長く経営できた要因のひとつと考えています。

中川 お客様の声はいかがですか。

山田 なかなか良い意見はいただけないのですが、時間が経過しても美味しく食べられると言われます。一般的な人形焼は1日経過すると固くなって蒸かさない食べられないのですが、山田家の人形焼は1日経過すると餡の水分が皮へ浸透してしっとり感が出てきて、焼き立てとは別の風味が楽しめます。

前田 このことはお客様へお知らせしたいですね。

流行を追わない

中川 お客様の年齢層はいかがですか。

山田 お客様は女性が圧倒的に多い状況です。若い方もいらっしゃいますが、総じて年配の方が多いと思います。人形焼に合う飲み物はコーヒーより煎茶ですから。

前田 最近、若い女性の間ではタピオカが流行のようです。御社では流行についてはどのように感じていますか。

山田 通年の品揃えの点では、瓦せんべいやピーンズ煎餅も定番商品として品揃えしており、私が社長を引き継いだ約20年前には、私自身も人形焼・瓦煎餅・ピーンズ煎餅を焼いていました。しかし、日持ちが悪くコントロールできなくなりますので、嗜好の変化に対応していますが、山田家は流行を追うことなく地道に革新を行っています。

生産設備の近代化

中川 本店にある工場を拝見させていただきましたが、生産形態についてはいかがですか。

山田 先代社長の頃は完全に手作業で生産していました。しかし、私は機械化・自動化を進めてきました。先代には怒られましたが、機械化・自動化の理由は、第一に衛生面で非常に有利であることです。製品に直接人が手を触れることが無いまま人形焼を完成させることができます。第二に労働環境の改善があります。手作業の頃は餡を絞り出すために腕が腱鞘炎になってしまう職人が多くいました。現在では皆無にすることができました。また、機械化・自動化による生産スピードの向上により、労働時間が短縮できました。手作業の頃は、朝5時頃から夜7時、8時頃まで生産していましたが、現在では朝6時から始めて、午後2時頃には生産を終了することができます。第三に材料の歩留まりが向上しました。この効果で高級な材料も使えます。第四に人材の育成に効果があります。現在の生産設備であれば、1週間くらいで機械の操作ができるようになります。



人形焼の自動化・機械化設備

売上の季節変動・品揃え

中川 売上の季節変動はありますか。季節変動があれば、品揃えなどで売上維持の対策などされていますか。

山田 日々の生産量は前年度の実績をベースに天候などを考慮して毎日現場で決定しています。人形焼は暑い時期には売上が落ちます。しかし、夏でもお盆の時期は帰省などの手土産として人気があるので、お盆の時期は売上が高くなります。かつては、夏の売上維持を目的に水羊羹などを販売していた時期もありましたが、現在は止めています。いまは特に対策をしていません。

「本所七不思議」の活用(物語性をプラス)

前田 本店で作家の宮部みゆき先生の色紙を拝見しました。

山田 宮部先生は以前から山田家のファンになっていただいています。先生は本所のご出身で高校時代には通学路として山田家の前を毎日通学されていたようです。先生が吉川英治文学新人賞を受賞された「本所深川ふしぎ草紙」は、山田家の包装紙に描かれている「本所七不思議」をヒントに創作された作品です。包装紙には漫画家で江戸文化研究家の宮尾しげを氏による江戸の伝承話「本所七不思議」が描かれています。



「本所七不思議」の包装紙 (<http://yamada8.com/>)

やはり、商品に「本所七不思議」の物語性があることが人気の秘密ではないかと考えています。人形焼の種類も「本所七不思議」にちなんで、「たぬき」、「太鼓」、「芦」、「提灯」、「囃子」、「椎の葉」、「行灯」を品揃えしていました。しかし、「たぬき」が圧倒的に人気で売上の7割を占め、他の種類の売上が少なかったため、現在では「たぬき」、「太鼓」、「三笠」、「紅葉(餡なし)」の品揃えになっています。

私としては「人形焼き本所七不思議セット」のような商品売りたいたのですが、生産が大変ですから、従業員の意見も大事にして商品売れ筋に絞っています。



現在の人形焼の品揃え (<http://yamada8.com/>)

経営形態の強み

前田 大きく儲けるのではなく堅実な経営が御社の強みです。その秘訣をどのように考えていらっしゃいますか。

山田 山田家は人形焼を原料から製造して、これを最終的にお客様に直接販売しています。このため、製造業としての利益と小売業としての利益の両方を得ることができますので、売上の拡大を図らなくても、比較的利益を確保しやすい経営形態になっています。さらに食品卸としての側面もあり、これが仕入を比較的の低原価で有利にできるのです。

また、販売先の面でも人形焼に商品力があるので、百貨店などに出荷する場合、全品買取の取引条件でお願いできることも利益確保に貢献していると考えています。しかし、生産力に限界があるので、期間限定の出荷しかできていません。

中川 店舗が錦糸町駅前に本店、錦糸町駅ビルに支店、東京スカイツリーと東京江戸博物館に売店、と4か所ありますが、出店戦略などあれば教えてください。

山田 本店は創業時から同じ場所で事業を行っております。自社ビルを、本店・工場・事務所・倉庫として使用しています。

支店や売店の出店は、全て先方様から依頼を受けて出店しています。このため、出店の条件はやや有利になります。本店や工場に賃借料が掛からないことや、支店や売店を有利な条件で出店できていることが、堅実経営の要件になっていると考えています。

口コミで拡大する認知力

中川 御社の人形焼については知名度も高いですね。

山田 おかげ様で口コミで多くのお客様のご愛顧をいただいています。テレビの取材も受けますが、最近では、インターネットの「Tastemade Japan」に取り上げられ、製造工程の動画がインターネット上にアップされています。無料で製作していただきました。

前田 動画を拝見させていただきました。アクセス数を確認すると17万件以上もありましたね。



その場で焼いた
できたてをお届け！

出典：Tastemade Japan

<https://www.facebook.com/tastemadejp/videos/270765120517913/>

山田 インターネットでは他に、料理評論家の服部幸應先生の「服部幸應のお取り寄せ はっとりよせ.com」に掲載していただいています。これは、インターネット販売を目的としたものになります。おかげさまで遠方からもお客様に来ていただいております。

家族の協力

前田 工場では御長男が頑張っておられました。全国では事業承継が問題になっていますが、事業承継についてのお考えをお話しいただけないでしょうか。

山田 基本的に事業が儲かっていることが大切と思っています。食べるビジネスになっていけば、継いでもらえます。

当社では現在、長男が製造を統括しています。自ら職人として、当社の経営のコアである品質の高い人形焼の製造を行ってくれています。今後はマネジメントも身につけて欲しいと考えております。

また、私の家内は販売や経営について応援してくれています。なじみのお客様のなかには家内のファンの方も多く、お店にいないと帰ってしまうお客様もいらっしゃいます。目配り、気配りをして助けてくれています。

私自身は全国にご縁をいただいていますので、宣伝役だと思っています。家族の協力で山田家が経営できていますが、私も家内も高齢になってきましたので、若返りを図ることができれば、もっと良いと思っています。



製造を統括する後継者

商店街の振興について

前田 山田社長は東京都の商店街連合会の副理事長も務めておられ、商店街の振興にもご尽力されていらっしゃいますが、錦糸町商店街の状況はいかがでしょう。

山田 錦糸町商店街は約200店あり、全盛期は昭和30～

40年代で、当時は物販8割、飲食業2割程度の割合でした。現在は物販1割、飲食業・サービス業が9割に変化しています。また、現在も継続している店は10～20店くらいです。同じ事業で継続しているのは山田家だけになってしまいました。昔は知り合いのお店で買い物して、飲食することが生活に定着している下町文化でした。商店街のイベントとしては、毎年夏に「すみだ錦糸町河内音頭大盆踊り」を開催しています。



すみだ錦糸町河内音頭大盆踊り

出典：すみだ錦糸町河内音頭大盆踊り

オフィシャルサイト <https://www.kinshicho-kawachiondo.jp/>

中川 商店街の将来についてはいかがお考えですか。

山田 お客様の利便性を考えて、出店した大型店が撤退する場合、同様の他社を誘致しないと撤退できない規制を創ることができないものかと話しています。大型店が出店して、周りの商店が廃業に追い込まれて、その後に大型店自身の都合で撤退することにより、買い物難民を発生させることは非常に問題と考えています。

前田 このことは商店街の問題というだけでなく、街づくり全体にかかわって、地域全体で考えていかなければならない大きな問題ですね。

中川 お話を伺い、長期にわたり堅実に経営されてこられた点に感銘を受けました。

経営の秘訣としては、第一に品質にこだわりがあり、かつ、物語性を加えた商品を販売していること、第二に時代の変化に対応して、味や生産方法、さらに宣伝方法を改善してこられたこと、第三に仕入ネットワークの強みを活かした仕入れやお客様の支援に支えられた販売、自社に有利な出店条件、第四に家族が協力して経営をしていることが挙げられます。

本日はどうもありがとうございました。

■企業概要

企業名……………株式会社山七食品
所在地……………東京都墨田区江東橋 3-8-11
資本金……………10,000 千円
創 立……………昭和 26 年
業 種……………和菓子製造販売
年 商……………1.6 億円
従業員……………20 名 (パート含む)
店 舗……………本店・支店・売店 (2 か所)

包装紙等の写真は山田家HPより許可を得て掲載しました。<http://yamada8.com/>

■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) マネジメントコア代表取締役

■アシスタント：中川浩…千葉商科大学経済研究所客員研究員 中小企業診断士