

# 「守るべきもの、変えるべきもの」を見極め 発想を変えれば菓子の可能性は広がる。

老舗であればあるほど、企業規模が拡大すればするほど、経営は難しい選択を迫られることが多い。特に「守るべきもの、変えるべきもの」の見極めは重要だ。だが、41歳の若さで株式会社たねやを継ぎ、現在はたねやグループCEOの重責も担う山本昌仁社長に迷いはない。「種屋末廣として創業以来140年。長い生業の中で培われた、商いの心、を買えばいい」。地元・近江八幡を愛し、お菓子で眼の前のお客さまに喜んでもらう。ただそのために全力を注ぐたねやの姿勢。山本社長に現在の、たねやの挑戦についてお聞きした。



たねやグループ / 株式会社たねや

たねやグループCEO  
株式会社たねや代表取締役社長  
**山本 昌仁氏**

interviewer

頭取 **大道 良夫**  
八幡支店長 **西川 剛正**

## 近江八幡の観光振興に貢献する 「日牟禮ウィレッジ」

**大道** ●本日お訪ねした「日牟禮ウィレッジ」は、たねやグループさんのシンボルゾーンであり、周囲の趣ある町並みとともにいまや近江八幡観光の拠点です。平日でも数千人的お客さまでにぎわうとか。今日もたくさんの方が来店されていました。  
**山本** ■近江八幡は日牟禮八幡宮が鎮座するこの宮内町界隈を中心に形成された近江商人の町。歴史と文化に裏打ちされたゆめをきかないもの、そばに店を構えたいと憧れてきた土地です。たねやグループにとって家同然のこの町を次世代に守り引き継いでいくためにも、菓子屋としてできることをしていきたいと思っています。

**大道** ●たねやさんの歴史は江戸時代の材木商にまで遡ります。山本社長の曾祖父にあたる久吉さんが明治5(1872)年に「種屋末廣」を創業して和菓子商を営むようになり、父親の徳次会長が滋賀を代表するエクセレントカンパニーへと発展させました。2001年に当対談へ会長をお招きした際は、商いに対する心得と近江商人の精神を大成した「末廣正統苑」に関する奥深いお話を聞きました。4代目を山本社長が継がれたのは2011年。

41歳の若さで、しかも偉大な先代の手からプレッシャーは大きかったことでしょう。

## 32歳で迎えた大きな転機が たねやを継ぐ自信を与えた

**山本** ■若い頃は父の存在が大きすぎて、たねやを継ぐ自信はなかったですね。それを察したのか、父から「自信が持てるものを一つ、つくってみろ」と促され、東京と姫路の和菓子の師匠に弟子入りし、16歳から延べ10年ほど修業しました。しかし、菓子に触れたのは最後の3年ほどです。大半は身の回りのお世話を下積みでしたが、師匠の気持ちに察して動くかを常に考えたこと、菓子づくりでは「ひと粒のお米、ひと粒の小豆を無駄にするな」と徹底的に叩き込まれたことがいまも大きな財産になっています。おかげで全国菓子大博覧会の最高賞「名誉総

裁工芸文化賞」を24歳で受賞でき、「たねやで頑張ろう」と思えるようになりました。90年にたねやへ入社してからは八日市店に住み込んで、お客さまの気持ちに察しながら接客する実地修業を積み重ねました。当時の八日市店は観光客がほとんどでなく、地域のみなさまにご愛顧いただけないと成り立たない小さな店。一軒一軒ご家庭を挨拶にまわったこともありました。

**西川** ●2000年頃、徳次会長が病気で倒れました。  
**山本** ■「たねやはどうなるんや」とスタッフや協力業者さんが不安がる姿を見て、「本当に自分が経営に携わらなアカン」と覚悟を決めました。私は当時32歳。折しも守山玻璃絵館のオープンや愛知川の本社工場開設といった重要懸案が山積していて、自分たちが弱気になったらたねや

の未来はないと弟と二人で腹をくくり、懸命に難局を乗り切りました。この経験のおかげで経営を継ぐ自信が持てました。

## カリスマ経営から 組織経営への転換を決意

**大道** ●会長が倒れてから、山本社長の就任まで10年間。いうにいわれぬご苦労があったでしょう。

**山本** ■修業時代に「師匠ならこうするだろう」と察知してきた経験を生かし、父ならどうするかを考えながら、専務の立場で経営を代行した10年間でした。また、トップが倒れたことで揺らぐ経営体質を変えるときが来たかと痛感しました。父のカリスマ経営から、各分野のスタッフに任せられる、権限委譲型の組織に変革しなくてはなりません。そう考え、権限と責任を担う人材を10年かけて育ててきました。私が社長に就任して驚いたのは、半年ほどたつと父が一切、何も言わなくなったことですね。一から十まで自分でやってくる、一店舗から今のたねやを築いた父です。思いもあり、言いたいこともあらずですが、すべてから手を引いて任せられたその姿勢を本当に尊敬しています。次の世代を育てるときに一番重要なことを父から学びました。

**大道** ●一時代を築いた山本会長だけに、



創業当時の伝統銘菓「栗饅頭」



フレッシュなオリーブオイルをかけて楽しむ「オリーブ大福」



たねやグループCEO/株式会社たねや 代表取締役社長

**山本 昌仁氏**(やまもとまさひと)

1969年生まれ。90年、株式会社たねや入社。94年、第22回全国菓子大博覧会で名誉総裁工芸文化賞を受賞。2002年、株式会社クラブハリ工代表取締役社長、株式会社たねや専務取締役に就任。2011年、株式会社たねや代表取締役社長、株式会社クラブハリ工取締役会長に就任。2013年、たねやグループCEOに就任。

**経営理念**

「天平道」てんびんどう  
商道は人道である  
「黄熱行」あきない  
手塩にかけること  
「商魂」しょうこん  
今日如何にお客さまに  
よるこんで頂けたかの心

【会社概要】

**たねやグループ**

- グループ/株式会社たねや、株式会社クラブハリ工、株式会社ソルレヴァンテ、有限会社たねや、株式会社可美物倶楽部、株式会社たねや農場、たねやアカデミー、おにぎり保育園(企業内)
- グループ資本金/2億3千万円
- 従業員数/941名(正社員)
- 事業内容/和菓子・洋菓子の製造販売、喫茶・食卓
- 本店所在地/近江八幡市内町3
- グループ本社/滋賀県愛知郡愛荘町長野415
- URL/http://taneya.jp/

【プロフィール】

- 1872年 「種屋末廣」の屋号で菓子業を創業
- 1972年 株式会社たねや設立
- 1984年 たねや日本橋三越本店オープン
- 1998年 有限会社たねや永源寺農園設立(現在の株式会社たねや農場)
- 1999年 クラブハリ工B-studio阪神梅田本店オープン
- 2002年 愛知川工場竣工
- 2003年 近江八幡 日牟禮ヴィレッジ グランドオープン
- 2004年 おにぎり保育園開園(企業内保育園)
- 2012年 クラブハリエキッズうめだ阪急本店オープン
- 2013年 たねや、クラブハリ工B-studioあべのハルカス近鉄本店オープン
- 2014年春 「ラ・コリーナ近江八幡」和・洋菓子総合ショップオープン(予定)



日牟禮ヴィレッジたねや

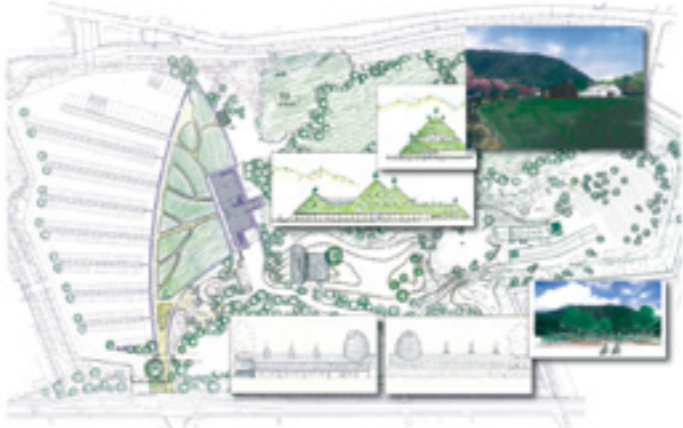


すべてお菓子の材料でつくられた「工芸菓子」の前で、左から西川支店長、山本昌仁社長、大道頭取

菓子で、いかに事業拡大しようともそれを忘れたらおしまいです。例えば、たねやの栗饅頭も140年前と同じ味を提供しては、現在のお客さまに「おいしい」と喜んでいただくけません。昔に比べて砂糖を約半分に減らし、栗を3倍以上増やしています。それでも「昔と同じ味やね」と言ってもらえるのがプロの技なのです。移り変わるお客さまの嗜好を察知し、新しい技術も積極的に活用しています。先代もその気持ちから、新感覚の最中「ふくみ天平」を考案しました。私のオ

山本 ■ ありがたいとございます。菓子を売るだけでなく、菓子の新しい楽しみ方を提案する。たねやはずっとその道を拓いてきました。日持ちする固いパームクーヘンしかなかった時代に、しっとりとした食感のパームをつくったのはその好例です。  
西川 ■ 昔は婚礼の引き出物だったパームが買つて帰るお菓子に変わりましたね。  
山本 ■ 当初は邪道とされたやわらかいパームもいまでは常識になりました。和菓子でいえば「上生菓子は畳に座つてお抹茶とともにいただく」という常識に縛られてはたねやは続かないと思います。フローリングの生活に合う和菓子。それがオリブオイルをかけることにつながりました。自分で寒天を突くあんみつも、今年から日牟禮の舎や銀座三越など一部店舗で販売したところたいへん好調です。お皿にひとり分のパームを盛り、キャラメルソースやマンゴーソースをかける新しい楽しみ方など、食べ方提案で菓子の可能性はどんどん広がります。

もしろい試みですね。  
山本 ■ 高級化、高価格化で大人向けになった洋菓子の楽しみを、子どもたちに戻してあげたいという思いがありました。コック帽をかぶつてお菓子づくりに挑戦できるレッススタジオがあり、おかげさまで、ご好評をいただいています。焼きたてのお菓子を丸かじりする、私たち兄弟が堪能した、菓子屋の子の特権を体験してもらえればうれしいですね。  
「原材料を自ら見極める」  
決して崩せない素材へのこだわり  
大道 ■ たねやグループには「たねや農場」や菓子職業訓練校の「たねやアカデミー」



北之庄で進められている「ラ・コリーナ近江八幡」プロジェクト。ラ・コリーナとは「丘」の意味

その潔さには驚かされます。ところで、山本社長の代になつてから、大福にイタリア産オリブオイルをかける「オリブ大福」、「たねや寒天トマト」といった新しい和菓子を次々と打ち出されていますね。  
山本 ■ 「末廣正統苑」に基づくたねやの経営方針には「人の在る処、必ず道がある」との教えがあります。どんな商いをするにせよ、額に汗をして、道を極めることが大事。私どもが極めるべき道は当然

リーブ大福やたねや寒天トマトも同じ発想から生まれたものです。  
発想を少し変えてみれば  
菓子の可能性はぐんと広がる  
大道 ■ イタリアを視察された時に出合った最高級のオリブオイルから発案されたそうですね。和菓子にオリブオイルという発想には驚きましたが、食べて納得。とてもおいしかったです。

山本 ■ 北之庄は里山の風情を色濃く残す土地です。八幡山と安土山のあいだ、西の湖に隣接する「ラ・コリーナ近江八幡」は、近江八幡の美しさを世界に発信する拠点になります。森があり、赤米黒米などをつくる棚田や畑があり、この場所のでつくる素材を使うケーキのお店やアイスクリーム、チョコレートのお店が点在します。訪れた人は近江の原風景に包まれます。訪れた人にも、ラ・コリーナの畑や近隣のオーガニック畑で収穫された野菜を販売するマルシェ(朝市)を開催して、その場で調理したサラダやスープも提供したいですね。自然に学び、訪れるたびに新しい発見がある。お客さまに喜んでいただく空間づくりを目指しています。

した記憶が甦ります。車を町はずれに停めて中心街までのんびり歩きました。ラ・コリーナも効率至上主義では味わえない。本当の豊かさを提供されるのですね。  
山本 ■ 地元の人には近江の魅力を再発見してもらい、遠方からの人、世界中の人には近江八幡や滋賀に興味を持ってもらう。そんな自然と文化、歴史の発信拠点にすることで、たねやを育ててくれた近江八幡に恩返しできればと思っています。  
和・洋菓子の総合ショップは来年春頃にオープンする予定ですが、自然とともに歩むラ・コリーナに完成はありません。私の次の代、その次の代でも進化し続けていくでしょう。  
大道 ■ 確かな哲学に貫かれた壮大なロマン、本当に楽しみです。本日はありがとうございました。

があり、ヨモギを自社で栽培したり、次代の業界人を育てたりと、幅広く取り組まれています。  
山本 ■ お菓子を極めていくと原材料を大切にすることに行きつきます。たねやが自分たちで見極めた素材で、自分たちでつくって、商いをする「こと。ヨモギは滋賀でいいものがあるので、今は自社農場で年10トン収穫しています。一から栽培に取り組むことで学ぶことは多いですね。素材を仕入れる際でも業者任せにせず、スタッフ自ら産地に向いて確認しています。  
大道 ■ 全国に広がる店舗網と多様なグループ企業。情報交換や意疎疎通はどのように工夫されていますか？  
山本 ■ そこが一番難しいところで、常に悩んでいます。いろいろと試しましたが、

今はできる限り、私が各店舗、各現場へ顔を出すのが一番大事だと思つています。実は本社での会議をやめてしまつたんです。それよりもスタッフを家に招いて、食事をしながら意疎疎通を図っています。たわいもない会話から重要な言葉や意見が出たりしますね。会議を重ねるより効果的なので、仕事以外でスタッフと交流する時間をつくるよう心掛けています。  
近江の原風景の魅力を発信する  
「ラ・コリーナ近江八幡」計画  
大道 ■ たねやさんに関する話題は尽きませんが、最後に近江八幡市北之庄の3万5000坪(11万5500m<sup>2</sup>)もの敷地で進められる「ラ・コリーナ近江八幡」プロジェクトをご紹介します。

山本 ■ 北之庄は里山の風情を色濃く残す土地です。八幡山と安土山のあいだ、西の湖に隣接する「ラ・コリーナ近江八幡」は、近江八幡の美しさを世界に発信する拠点になります。森があり、赤米黒米などをつくる棚田や畑があり、この場所のでつくる素材を使うケーキのお店やアイスクリーム、チョコレートのお店が点在します。訪れた人は近江の原風景に包まれます。訪れた人にも、ラ・コリーナの畑や近隣のオーガニック畑で収穫された野菜を販売するマルシェ(朝市)を開催して、その場で調理したサラダやスープも提供したいですね。自然に学び、訪れるたびに新しい発見がある。お客さまに喜んでいただく空間づくりを目指しています。

した記憶が甦ります。車を町はずれに停めて中心街までのんびり歩きました。ラ・コリーナも効率至上主義では味わえない。本当の豊かさを提供されるのですね。  
山本 ■ 地元の人には近江の魅力を再発見してもらい、遠方からの人、世界中の人には近江八幡や滋賀に興味を持ってもらう。そんな自然と文化、歴史の発信拠点にすることで、たねやを育ててくれた近江八幡に恩返しできればと思っています。  
和・洋菓子の総合ショップは来年春頃にオープンする予定ですが、自然とともに歩むラ・コリーナに完成はありません。私の次の代、その次の代でも進化し続けていくでしょう。  
大道 ■ 確かな哲学に貫かれた壮大なロマン、本当に楽しみです。本日はありがとうございました。