

息子に継がせたい

第15回 たねや◆山本徳次 会長

病が背中を押した世代交代 菓子職人が経営者へと進化

辣腕で社員を引っ張り、小さな和菓子屋を全国区へと引き上げた。病に倒れたことを機に超ワンマン経営からの脱却を決意。一流の職人にすべく育ててきた息子に経営の舵取りを委ねる。

文／荻島央江 写真／大亀京助

私が26歳のとき、父親が急死しました。そのとき周囲に「たねやはもう駄目になる」とうわさされましてね。潰さんように必死で頑張りながら「次の代にはわしが元氣な間に渡そう」と思いました。

でも実際はうまくいかなくて、バトンタッチを真剣に考えるようになったのは自分が病気で倒れてからでした。

2000年に心臓の手術を受けたのですが、とにかく仕事のこと

が気になった私は、少しでも早く回復したいと焦りました。大手術を終えてやっと一般病棟に移ったばかりだというのに病院中を歩き回り、その揚げ句に昏倒。何とか一命は取りとめたものの、その後遺症で発声しにくい。今でも、普段は小さなマイクのお世話になることが多いんです。そのうえ02年にも別の病気で再び倒れ「このままでは無理やな」とベッドの上で痛感しました。

それまで私はほんまにワンマンで、会社のことは自分の鶴の一声ですべて決まっていた。急に結論が白から黒に変わることもしょっちゅう。この頃はまた事業を引き継ぐ準備さえしておらず、とても息子に安心して任せられる状態ではありませんでした。

歯がゆい。でも自分では何もできひん。だから委ねるしかなく、実際、息子はいろいろな人の助けを借りながら緊急事態を乗り切ってくれました。

不幸中の幸いというべきか、病床に伏したことがきっかけで、私は今後どう息子に事業を渡していくかを考えるようになり、息子は息子でもっと経営のことを勉強せなあかんというふうを意識が変わった。これが2011年3月の社長交代につながるのです。

たねやは滋賀県愛荘町に本社を構える老舗和菓子メーカー。山本徳次会長の祖父・久吉氏が創業し、140年の歴史を持つ。

山本会長は高校卒業後、家業に入り、1966年に父・脩次氏から3代目を継承した。76

の西武大津店への出店を皮切りに、日本橋三越本店をはじめ東京や大阪などへ販路を拡大。これを契機にたねやは全国区の和菓子メーカーへと飛躍を遂げる。現在、社員数は953人、年商は192億円だ。

まねはするな 人と違うことをせい

たねやの店頭に並ぶ商品の多くは山本会長が考案したもの。83年に発売され、今なお愛され続けている看板商品、手作りもなかの「ふくみ天平」はその1つだ。あんこともなか皮2枚が分包しており、食べる直前にそれらを重ねる。作りたてのおいしさを楽しめる画期的な商品だ。

私はまねが大嫌い。息子にも「人のまねはするな」「みんなと違うことをせい」と小さな頃からやかましく言ってきました。トップのマネをして2番手であらう。それでもそれに甘んじてしまう。それはあかん。

息子が幼い頃は、たねやは従業員60人程度の会社でした。私は1



長男の昌仁氏に和菓子部門を、次男の隆夫氏に洋菓子部門を任せる。「同じ土俵でやらせるとややこしいから。最近はお互いの数字を見ながら切磋琢磨しているようです」と話す山本会長

人何役どころじゃなく、何でも自分でやらなきゃならなくて、とにかく忙しかった。それは妻である女将も同じ。今でも息子に言われますわ。「僕らの父兄参観日には全然来てくれなかった」って。

ただね、子どもたちにはいいものだけを食べさせた。これには自信がある。どんなに忙しくても手料理を作り、出来合いの総菜を食卓に上げなかった女将にはとても感謝しています。

気が付けば、長男は中学生になる頃には「たねやに入って菓子職人になる」と言っていました。私自身もそうだったのですが、親が懸命に働く姿を見てその気になったのと違うかな。

厳しい師匠の下で一人前に鍛える

長男の昌仁氏は高校卒業後、山本会長の勧めもあり東京の製菓学校に進む。その後、東京と兵庫の菓子職人に弟子入りし10年間みっちり鍛えられた。

息子には菓子作りの理論をきちんと身に付けさせたかったので製菓学校へやりましたけど、それだ

けで菓子が作れるようになるとは頭から思っています。だから有名な菓子職人に預けました。

それは厳しかったですよ。最初の3年間はかばん持ちで、技術は自分で盗まなければなりません。それに恥もかかされる。講演などでは息子が助手を務めるのですが、少しでももたもたしていると「これはたねやのばか息子です。こうはならんように」と大勢の人の前で言われる。「なにくそ。早く一人前になりたい」と思うように仕向けられているんですわ。

厳しい修業のかいもあって、昌仁氏は94年、全国菓子大博覧会・工芸菓子部門で最高賞の名誉総裁工芸文化賞を当時最年少の25歳で受賞する。

息子には最初から工芸菓子を徹底的に教えました。菓子技術の粋を競う工芸菓子は順序からいくと、10年くらい経験してやっと触らせてもらえるもの。そこはお菓子屋の息子の特権でね、入るなりすぐに工芸菓子を作らせました。やるうちに「わしのはなんでああならぬないんだらう」と知恵と工夫が生



2011年●社長の昌仁氏は1969年生まれの43歳。90年、たねやに入社。11年3月、4代目社長に就任



1872年●たねやの原点は材木商。後に馴染みの客から「たねや」と親しまれた種苗を扱う商いに転じ、その名を残して菓子舗「種家末廣」を創業

まれてくる。職人として腕を磨くのに一番手っ取り早いんです。

やはり腕がないと社員にもの言えません。だから長男にはしっかり技術を仕込みました。ただ経営に関しては「見て習え」というだけで、帝王学のようなものは何も授けていません。ただ、唯一伝えたいことがあるとしたら「売れない菓子は作るな。売れる菓子を作れ」ということです。

それができるようになるには外に目を向け、他の人が作ったものを見なあかん。だから会社に入つてすぐの2年間、息子を全国のお菓子屋に連れ回しました。「いいと思う菓子はどれや？自分が欲しいと思う菓子があつたら買え」と

たねやグループの歩み

- | | |
|-------|---|
| 1872年 | 山本久吉氏が滋賀県八幡町(現・近江八幡市)に菓子舗「種家末廣」(現・たねや)を創業 |
| 1951年 | 洋菓子の製造を始める |
| 66年 | 山本徳次氏が3代目を継承 |
| 84年 | 日本橋三越本店に出店。県外に初進出 |
| 2011年 | 山本昌仁氏が社長に就任、徳次氏は会長に |



2012年●現在、和菓子の「たねや」(写真は近江八幡・日牟禮の舎)と、ガラス張りの工房で職人が焼くバームクーヘンが人気の洋菓子店「クラブハリエ」を合計39店舗展開する

言ってね。

私自身、社長になってから10年くらいは仕事をしながら全国を歩きました。そうやってたくさんものを見ているからこそ人まねでない、新しい商品のアイデアが浮かぶのです。

先方の社長と話す機会が持てたことも、息子にとつていい勉強になったようです。「あの社長はすごい」「あんなやり方はあかん」とかいろいろ反応が出てきた。きっと自分の将来と重ねて見ていたのでしょう。

大規模な路面店を出したときも、本社工場を移転したときも私は病床におりましたが、長男は、洋菓子部門を任せている次男と力を合わせて、無事にやり切りました。経営のことは特別教えてこなかったけど何とかなるもんですわ。

自分の息子のことを褒めたらあかんのやけど、最近はどうやっとなるなど感心しています。以前、長男は人前でちゃんと話ができなかった。それこそどがつくぐらい大人しくてね。これはどうしたもんかと思って、JIC(日本青年会議所)に強制的に入れました。やっぱり修練しないと考えましてね。



そこでもまれたおかげか、今はちよつとしゃべり過ぎるぐらい。昔とはずいぶん変わりましたわ。

困ったときに 相談する相手がいるか

今後は頭の痛いこと、思いも寄らんことが必ず出てくるでしょう。そんなときに相談する相手がいるか。単なる友達じゃない、生死を

ともにする、自分の代わりに資金を投げ出すくらいの覚悟がある相手でないとかあかん。それがいるかないかでずいぶん違う。

私の場合は兄貴がいた。何も言わんでもいてくれるだけで安心できました。家族というのはそういうもんちやうかな。息子たちが私のこととをそう思ってくれているかは分からんけどね。

■

やまもと・とくじ
1940年滋賀県近江八幡市生まれ、72歳。県立八幡商業高校卒業後、祖父・久吉氏が創業した菓子舗に入る。66年に父・脩次氏より3代目を継承。東京や大阪などの有名百貨店への進出を図り、全国区の和菓子メーカー「たねや」に育て上げた。2007年、厚生労働省より「現代の名工」として表彰。11年、長男の昌仁氏に社長を譲り、会長に就任