

### 経営の「こころ」を尋ねる 第13回

## 売り場に立ち お客さんの声を聴く 発想はそこから生まれる



大谷 博国氏  
にしき堂社長

1976年東海大理学部物理学科を卒業し、黒光製菓に2年間勤務。78年ににしき堂入社。2001年代表取締役社長に就任。1953年3月15日生まれ、広島市出身。

永続する企業、伸び続ける企業の経営には、職人的な勘所がある。月1回連載でインタビュー。一生千鶴が、経営の「こころ」を尋ねる。

### 社長も、工場勤務の社員も 店に立ち現場に触れる

幼少期の頃から、創業者である父の姿を見て育った。当時は松原町(広島駅の南口あたり)にあった工場。その2階に住んでいたため、

「機械の音を聞きながら育った」

365日、休みは無い。水の冷たい寒い冬にも、餡子を炊いて、熱さが厳しい夏にも、早朝から働き、重い物を運ばねばならない菓子作りの厳しさを覚えてきて、正直、後を継ぐという意思はなかった。

星が好きで、小学生の頃は、段ボールで天体望遠鏡を手作りして月のクレーターなどを見ていた。大学で専攻したのは天体物理。土星や火星なども観察した。

「長男だから仕方ない」

と、後を継ぐかと思いつたが、覚悟を決めたとかそんな仰々しい感じではなく、自然な流れだったという。

大学を卒業後は、菓子屋で修業した。餡子を炊くことから始めて2年を経て、にしき堂に入社。入社後も6〜7年は工場で餡子を炊くなどし、菓子作りに励んだ。

「菓子作りは、目の前ですぐにカタチになる」

自動車の部品などと違い、自分たちの考え一つで完成させることができる。買ってきたお客さんの様子も、目の前ですぐ分かる。

「だから、挑戦できる」

と、大谷社長。

店には、社長自ら、そして工場勤務の社員も交代で立つという。お客さんの声から、昨年は新たに5つもの商品を生み出した。

「ちょっと出し過ぎました」

と、人なつっこく笑う大谷社長からは、星を見て楽しんでいた少年時代の思い出が伝わった。

インタビュアーの場が、一気に和んだ瞬間だ。

### 「百試千改」

#### 菓子作りへのこだわり

昨年、アンデルセンとのコラボレーションで商品化した「あたらしもみじ」は、瀬戸の柑橘、藻塩、レモンの3種類。地元素材にこだわった。

「洋と和のコラボは難しかった」

と言う。自然界には無い新しい味を生み出す洋菓子と、素材を大切に

し、レモンの食感や風味などを生かそうとする和菓子とは、発想が違う。開発には3年かかったが、自信作が出来上がった。

にしき堂の社是である「百試千改」

は、「百回試して新商品を創り、千回改めて今ある商品を良くする」という意。

看板商品の「生もみじ」は、京都に「生八ツ橋」があるように、もみじ饅頭にも「生」があってもいいんじゃないかとお客さんに言われたのがきっかけ。ひろしまアジア大会の折に商品化した、餅食感の「やき餅咲ちゃん」とは似ているが、製法は全く違い、「生もみじ」には餅を使用している。

餅の扱いは難しい。時間がたつと硬くなるし、焼くと膨らんでつぶれる。試行錯誤を繰り返しながらも、生菓子らしい食感を出すことにこだわり、米粉と餅だけで作ることに。なんと、10年を要したという。県内外のお客さんに指名買いされる人気商品となった理由もうなずける。

苦労はあるが、

「お客さんが新商品を初めて手にし、喜んでくださる姿を見るのは楽しい」

と、本当にうれしそうに話す大谷社長。

実は、もみじ饅頭の餡や生地の場合も、お客さんの嗜好の変化や季節によって変えているという。甘くない和菓子が求められる昨今。しかし

「甘味」は「うま味」でもあるため、砂糖は減らさず、数種の砂糖を使って配合を変えることで甘味を抑えている。また、種類によって生地の配合も変えるなど、菓子作りへのこだわりは半端ではない。

「もみじ饅頭にも旬があるんですよ」

と、大谷社長。

小豆の収穫期は9月下旬。北海道の小豆農家には、毎年、大谷社長自ら訪れ、その年の生産状況を自分の

(第3種郵便物認可)



### 創業時、素人だからこそできた 発想の転換

創業は1951年。戦後、海軍の飛行機パイロットだった父が25歳という若さで開業した。菓子屋になるには、下積金として学ぶという時代。しかし、広島の実業家は戦争でほとんど無くなっていた。また、もみじ饅頭といえは炭で焼くのが当たり前だったが、炭火の調節は、素人には難しい。

そこで、機械科出身の父が考えたのは、自分の力を生かして素人でもできる方法。ガスで焼く機械を作る

「子どもたちに、もっとものづくりの現場を見せるべき」

と、大谷社長。

85年に総額10億円を投じて完成した本社ビルの3〜4階の菓子工場では、年間170件もの社会見学を受け入れている。うち7割は小学生。

白い帽子と白衣に身を包み、見学コースとして作られた場所ではなく、

あえて菓子作りの現場に通し、機械の近くで見てもらうという。

「ものづくりに興味をもってもらいたい」

そして、ものづくりの会社として「ローカルでありたい」

県外で売るのはなく、

「新幹線を途中下車してでも買ってもらえる饅頭を作りたい」

その言葉は、印象的だ。

「100年続く会社になりたい」

にしき堂が、もみじ饅頭を作り始めて100年となる2053年。同時に100歳の誕生日を迎えることになる大谷社長の、満面の笑顔が想像される。

### ローカルにこだわり 100年続く会社

現在、グループ会社は同社のほか、にしき堂本店、にしき堂海田工場、にしき堂福山の3社。グループの従業員数は250人、年商は40億円。もみじ饅頭業界のトップを維持している。

和菓子屋も洋菓子屋も、減少傾向にあるという。スイーツという言葉だけにあこがれて飛び込む女性も多いが、盆、正月、クリスマスなどはもちろん、年中無休の辛い仕事。現状を知って、多くがやめていく現実。だからこそ、

「子どもたちに、もっとものづくりの現場を見せるべき」

と、大谷社長。

85年に総額10億円を投じて完成した本社ビルの3〜4階の菓子工場では、年間170件もの社会見学を受け入れている。うち7割は小学生。

白い帽子と白衣に身を包み、見学コースとして作られた場所ではなく、

あえて菓子作りの現場に通し、機械の近くで見てもらうという。

「ものづくりに興味をもってもらいたい」

そして、ものづくりの会社として「ローカルでありたい」

県外で売るのはなく、

「新幹線を途中下車してでも買ってもらえる饅頭を作りたい」

その言葉は、印象的だ。

「100年続く会社になりたい」

にしき堂が、もみじ饅頭を作り始めて100年となる2053年。同時に100歳の誕生日を迎えることになる大谷社長の、満面の笑顔が想像される。

### 「インタビュアー」牛来 千鶴

ソアラサービス代表取締役社長。人肌感覚のクリエイティブ共同オフィス「ソアラビジネスポート」を運営。「広島に、あったらいいな」をカタチに」を理念に掲げ、地場企業とのコラボ商品開発や人材育成など、地域を元気にするプロジェクトを推進している。



(第3種郵便物認可)