

## 一橋の女性たち

各界で、ユニークでエネルギー豊富な人材が豊富と評判の一橋の女性たち、その活躍分野は多岐にわたっています。彼女たちはいかにキャリアを構築し、どのような人生ビジョンを抱いているのか？ HQでは、連載で一橋の女性たちをご紹介します。

第17回は、370年の伝統を持つ和菓子の老舗両口屋是清の13代目であり、東京の表参道ヒルズで新しいスタイルの和菓子の店「R style by 両口屋是清」のプロデュースを手掛けた大島千世子さんにご登場頂きました。聞き手は国際企業戦略研究科(ICS)の大園恵美です。

## 370余年の伝統を持つ和菓子屋のなにを変えて、なにを変えないか “和風”ではなくあくまでも“和”にこだわっていきいたい

### 新しい風を伝統に吹き込む 家業に戻る意味が、それでした

**大園** 和菓子業界は1997年から出荷量が減少傾向で、競争も厳しいそうですね。そんななかで370年もつづいている名古屋の和菓子屋さんが新しいスタイルのスイーツの店を出店されたことには、いろいろな反響があったと思いますが。

**大島** 和菓子業界の状況からお話しますと、先生のご指摘の通り全体の出荷量は横ばいなし緩やかなマイナスがつづいています。個々の会社でいえば、この10年間で業績を伸ばしているところ、横ばいなところ、業績が悪化しているところとちょうど3分の1ずつといった状況です。

あまり知られていないのですが、県別菓子消費量においては、愛知県は全国一です。抹茶の全国生産量の20%を占める西尾市や陶器の産地が近くに点在する愛知県は、京都に匹敵する抹茶の文化圏なのです。

**大園** そうなんですか。それは意外でした。

**大島** 多くの方がそうだと思います。企業関係者が集まる名古屋市観光ブランド協会という会があるんですが、そこでも名古屋は伝統や良さを上手くアピールできていないよね、やっぱり宣伝が下手だといった話がよく出ます(笑) それだけに、名古屋の伝統を伝えたい、自分らしさを伝えたいという気持ちは強いし、そういったものをきちんと伝えられたところが縮小する和菓子業界でも上手くいっているのではないかと思います。

**大園** 「R style」は、370年の伝統を持つ両口屋是清さんにとってのイノベーション・プロジェクトだと思うのですが、なぜこれを始められたのですか。

**大島** 私は一橋大学を卒業後、富士ゼロックスに数年お世話になった後、実家に戻りました。お陰さまで両口屋是清は業績はそこそこでしたし、皆さんそれぞれの役割を果たして頑張ってくださいている。そこに後から加わるわけですから、私が入社する意味はどこにあるんだろうと考えました。大学や東京の企業で得たものや外からの視点で両口屋是清を捉え、伝統を活かしながら新しい方向に変わっていく、その起点になることに自分に戻る意味があるのではと思ったんです。人間は環境に慣れやすいですから、慣れてしまう

前にやろうと行動を起こすことにしました。

**大園** それがプロジェクトの立ち上げになり、「R style」へと結びついていったんですね。

**大島** プロジェクトを立ち上げたのは2004年の春で、当初は新しいスタイルの店を出すのであればどういう店にすべきなのか、仮想店舗を軸にコンセプトを詰めていきました。両口屋是清は昔からの会社ですから、どうしても年功的な側面があります。若い人たちもいろいろなことを考えているはずですから、そこをフォローしたい、意見を吸収したいと思い、プロジェクトメンバーは20代・30代の人、10人に依頼しました。いろいろな人から意見が聞きたいので、営業も製造も加え、名古屋の他に大阪や東京からも参加してもらい、2週間に1回のペースで進めました。折角、集まってもらうのですから2時間程度のミーティングでは申し訳ないし、もったいない(笑) 1日みっちり時間を取りました。当初はあまり活発に意見は出なかったのですが、徐々に何を言ってもいいんだという雰囲気になってきて、最初は何も言わなかった人も、どんどん自分の意見を言うようになりましたね。約半年プロジェクト

### 大島千世子(おおしま・ちよこ)

平成8年一橋大学社会学部卒業。平成18年一橋大学大学院国際企業戦略研究科(ICS)修了。  
富士ゼロックスを経て家業である創業370年の老舗和菓子屋、両口屋是清の経営へ。  
東京の表参道ヒルズでは、和のスイーツ店「R style by 両口屋是清」をプロデュース。  
本人は13代目にあたる。





大園恵美 (おおその・えみ)  
国際企業戦略研究科 (ICS) 准教授

「自分たちがやりたいことに似ていると思ったんです。それから現地を見に行き、急遽プレゼンの準備を始めましたから、他店よりはだいぶ遅いスタートだったと思います。」

大園 窓の外に見える表参道の欒並木が季節を感じさせて素敵ですが、窓がある店舗は表参道ヒルズの105店舗の中で6店舗しかないそうですね。

大園 ゆったりしたアプローチを通して欒並木にまた出会うことができる点にすごく惹かれました。他の場所だったら見合わせていたかもしれませんね。

でも、下見にいったときは8月で青々としていたのに、オープンしたのは2月で木の葉が落ちてしまっていて寂しい思いをしました(笑)。

大園 御社の上層部から反対や心配はなかったんですか。

大園 最終決定権はもちろん会長・社長にあるわけですが、好きにしていよいよと言われました。製造部門の方は昔からの技術者ですから、多少危惧は感じていたと思いますが、特に反対はありませんでしたね。両口屋是清は東京の百貨店に30店舗出していますが、ここにもいい刺激を与えたい。両口屋是清らしく、かつ新しいスタイルの店をつくらうと思いました。

をつづけ、コンセプトがまとまったときに表参道ヒルズがオープンするという告知と出会った。即刻応募することにしました。

大園 エッ、一般公募でアプローチされたんですか。

大園 はい。実は名古屋に候補地を見つけ、そこに店舗しようと準備を進めていました。

それがたまたま表参道ヒルズの「大人のたのめゆったりした空間をつくります」という



伝えたいということです。和菓子にはいろいろな種類がありますが、手作りの生でしか本当の美味は伝えられないというものも多いんです。お茶会の席などでは、つくり立てを召し上がっていただくためにその場所まで職人がうかがって茶席の脇の水屋できんとんなどのお菓子をおつくりすることもあります。ただ、お持ち帰りのお菓子に対しては、100%の美味しさと万全の品質管理をご提供できるのは店頭までなのです。お客様がどんなところで食べられるかわかりませんし、どう保管されるかもわかりませんから出来立てを店で食べていただきたいのです。それができるのが、カフェの良さです。「R style」で食べていただくお菓子は、全てここで手作りしています。若い人の和菓子離れが進んでいるのも、本当に美味しい和菓子にめぐり合う機会が少ないからだと思うんです。ですから、こうした出来立ての和菓子を東京の人にも食べていただきたい、和菓子の良さを知ってほしいという思いが根底にありました。

大園 出来立ての美味しさは、はかない美味しさですね。私は自分でサンドイッチをつくるときはマヨネーズも手作りすると決めているのですが、チューブやビンに入ったマヨネーズとは全く別の美味しさがあります。ところで、メニューも季節感を感じさせる、きめ細かい配慮と想いが感じられますね。

大園 このお店では、大きくメニューを3つのカテゴリー(極味・暦味・好味)に分けています。極味は、和菓子の基本である餡のもの。小豆の美味しさを味わっていただけのあんみつなどですね。これには丹波の小豆を使っていますが、お菓子によって最も合う小豆は違うので、小豆を使い分けています。暦味は季節のものです。従来、和菓子の季節感は旧暦に合わせていたのですが、それですとあまりにも今の季節感とずれてしまいますから、ちょっと季節を先取りするという姿勢は残しつつ、今の季節感に合わせてメニューを変えています。また、和菓子には背景となる和歌があることが多いのですが、ここではお皿の上にその世界観を演出することで、和歌を知らない方にもなんとなくその世界観が伝われば良いな、と思っています。お菓子以外の部分は自由に遊べる場所でもあるので、背景にあるこの紅葉の色も先月はもう少し緑がかったしていました。好味は新しいスタイルの和菓子です。

大園 好味の「きんとんフロマージュ」や「わらびもちフォンデュ」の和と洋の融合という発想は、とても新鮮ですね。しかし、これは「和」なのですね。

大園 和菓子には動物性の素材を使わないという暗黙のルールがあるのですが、それは和菓子が発展した江戸時代に手に入りやすかったためではないかと私は思います。小豆の可能性を引き出し、餡の美味しさを引き立ててあげられるなら、洋の素材を加えたり、新しい工夫をしてもいいのではないかと思いました。新しいブランド名をつけたからこそできる、和の心を今に伝える手段ともいえますね。「きんとんフロマージュ」は、餡に合うクリームチーズを徹底的に探しました。自信作です。「わらびもちフォンデュ」のきな粉も、そのまま食べるときに粉が飛び散ってしまうでしょう。ソース状にしてかつしっかりきな粉味にしました。

### こだわったのは、出来立てでないと美味しくないと旬であること、文化的背景を踏まえていること

大園 応募から1年でオープンされたわけでしょう。この間、相当大変だったんじゃないんですか。

大園 もうしっちゃかめっちゃかでした(笑)。応募前に半年間の助走期間があったことと一番得意なところで頑張ろうと決めていましたからメニューはそう迷わなかったのですが、自分らしく・かつ新しいということをどう表現するか。この店の内装は日本庭園をイメージしているのですが、敷石にする石を探し回り.....と、内装にはとても苦労しました。あと仕器や備品などの細かいものを一つ一つ選び、決めていくのももう時間との戦いでしたね。

大園 「R style」のオープンにあたって一番こだわられたのはどんなことですか。

大園 一つは「和」の心を伝えたい、和の定義を一つ大きくしてみたいということ。いわゆる「和風」にはしたくないという気持ちは、とても強くもっていました。もう一つは、出来立ての本物の和菓子を





**大園** 好味のシリーズは冒険ですね。周囲の方々の反応はどうだったんですか。

**大島** 事前に会長・社長にいろいろ相談はしましたが、基本的には自分たちの好きにやっていいと後押ししていただきました。製造部門の方は、最初は少しびっくりされたみたいです。私たちも、最初から受けがいいと、十分冒険していないんじゃないかと、かえって心配になったりもしました。そのうちに、私たちの意図を理解してくれて、いい方向に議論がかみ合うようになりました。初期のプレゼンの時、表参道ヒルズの方々に「スティックですね」と言われたことがあったんです。私たちはかえって、その反応が嬉しいと思いました。このメニューも、あくまで和菓子が中心で、ドリンクは最後にちょこっとあるだけなんですよ。

**大園** 普通はドリンクで儲けるのに。職人さんの反応はどうですか。

**大島** 職人さんは、すごく楽しんでやっているみたいです。和菓子と洋菓子ではもともと職人のあり方が違うんです。洋菓子のパティシエが個人の技術と味を追求するのに対して、和菓子はあくまで店の味です。その分、よくも悪くもアットホームですし、人の異動も少ない。うちでも20年前の写真を見ると、ほぼ全員が今でもいます(笑)。和菓子業界そのものも、リアル意識が希薄で仲がいいんです。商品も伝統も人も、とてもいいのをもっている業界ですから、「R style」では両口屋是清の宣伝だけではなく、和菓子自体を広報したいという気持ちでやっています。時々、和菓子屋だと知らなくて入ってきてくださるお客様があられるのですが、そういう方に「美味しかったね」と言っていたら、本当に嬉しく思います。



**大園** 大島さんは社会学部とICSとポート部(笑)の卒業生ですが、ご自身は、学生時代から和菓子店経営ということを視野に入れて一橋に進学したのですか。

**大島** 一人っ子ですからいずれはという気持ちはありましたが、高校のときは国連で働きたいなんて思っていました。正直に言うと一橋大学を選んだのは国立キャンパスの美しさに惹かれたからなんです。でも、そこで出会った人や学んだものは今も生きています。「R style」でも、プロジェクトの立ち上げからオープン準備、そして現在まで、社内外で多くの人との出会いがありました。それがとても楽しかった。両口屋是清という名前があったから会えたような方もいます。いろんな人の力があつたからできたわけですから、「R style」をみんなの財産にしていきたいですね。

### 老舗企業を継ぐ ネットワークは軽くていい

**大園** さて、両口屋是清の方です。老舗ブランドが活力を失わないでいつけるのは簡単ではないと思います。

**大島** 今日は「R style」を中心にお話ししてきましたが、私の現在の仕事の約8割は両口屋是清本体の仕事です。370余年の伝統を持つ組織に、どう刺激を送り続けられるかが私の役割だし、当面の課題でもありますね。

技術の伝承の仕方ということに関しては、伝統的な和菓子の世界は、やはり独特な体質があります。今までは、教えてもらうというよりは、先輩の技を盗むという形で伝統が受け継がれてきました。でも、今の若い人たちは教えてもらうことに慣れてしまっています。環境の変化に応じて、新しい教育体制を整えているところです。

お菓子に関しても、「両口屋是清らしさ」というものはあります。通常お店で販売する生菓子に関しては、2週間ごとにお菓子が変わっていきますが、その都度、5種類のお菓子を決めるために50種類くらいの案をつくってもらいます。色使い・甘さ加減・大きさ・デザインなどいかにも両口屋是清らしいものもあれば、中には若い人の案には「らしくないもの」もあります。お菓子は嗜好品ですから時代の好みに合わせて少しずつ変わっていくべきだと思います。いかに「らしさ」プラス を選び取っていくかが重要だと思います。

もう一つの私の役割としては、みんなの想いを掘り起こして具現化していくことだと思っています。社員一人ひとりが、こうしたい、ああしたいという展望がある。握りつぶしているわけではないけれど、なかなか日の目を見ない意見の中にもいいものはたくさんあるはず。そういう隠れた想いに光をあてて、会長・社長とみんなとの掛け橋になればいいと思います。

**大園** 「R style」は今は一店舗だけですが、今後、他にも出店されていけるんですか。

**大島** できればいいとは思っていますし、引き合いもありましたが、急いではいけません。私たちの想いを表現できる場所があれば、ということです。

両口屋是清の場合、経営としては、職人による手作りや機械で生産するお菓子のバランスをマネジメントすることが大事だと思います。そんな中で、急成長しなくてもいい、身の丈を知った成長を大事にしたいです。私は13代目にあたるわけですが、今日の両口屋是清を築いてきた多くの人のことを考えると、確実にバトンを次の世代に渡していくことが大事だと思うんです。一時的な成功は追わないようにしたいと思います。フットワークは軽くなくていい、ゆっくり考えて結論を出す。それでチャンスを逃したら、次の機会につかめばいい、くらいに考えています。

### 日本文化の格好良さ、素晴らしさを 日本人にこそ伝えたい

**大園** 最後に、大島さん自身が、これからやりたいことを教えてください。

**大島** 日本の文化の格好良さや素晴らしさを、日本の方々に知ってもらおう手伝いをしていきたいと思っています。和菓子を例にとっても、そのデザインはすごくシンプルですが、その先には広い世界観が広がっているんです。そういう先人の知恵や自分たちを育ててくれたものに対して、何らかの恩返しをしていきたい。海外の方が評価が高い、海外の人に掘り起こしてもらってようやく気づくというのは、とても寂しいことだと思います。

### 対談を終えて

なにを変えてなにを変えないか。時代や環境変化に適応しつつ、本質でぶれない経営、これこそが、優れた老舗企業を支えてきた遺伝子ではないだろうか。大島さんの「一時的な成功は追わない、

ゆっくり考えて結論を出す」という姿勢は、自社にとって本質的に何が重要なのかを見極めるために伝承された経営姿勢なのだと思う。両口屋是清ほどは古くないけれど、今年70年を迎えたトヨタ自動車にも、「こすいこと(短期で目的を達成できても長期的な結果につながらないこと)はする

な」という戒めがある。

一人っ子で子供のときから13代目、「継ぐ者」としての覚悟を育んできた大島さんの、地域へのまなざし、日本文化への想いは広い。大企業では、どうやったら一人ひとりの従業員にリーダーとしての覚悟と人格を備えてもらえるだろうか。(大園恵美)