

# 日の丸経営塾 企業研究レポート



## 株式会社 豆福 様

豆菓子の老舗企業から、経営を学ぶ

## 株式会社 豆福 様

銘菓「山海豆(さんかいまめ)」で知られる名古屋市の「株式会社豆福(まめふく)」は、創業から77年、時代の波にもまれながらも地道に信念を貫き、地域に根付いてきた豆菓子の老舗です。同社の経営にはどんな哲学があり、どんな理念が息づいているのか？

「日の丸経営塾」の発起人であり世話人を務めます佐藤昌弘が、福谷正男社長(ふたに・まさお様、71)に話を聞いてきました。

(取材日 2016年2月23日)



(福谷正男 社長)

### 戦中・戦後の動乱をくぐり抜けた「豆福」

—まず「豆福」の歴史について教えてください。

「昭和14年に、父(初代・正敏氏)が創業したお店です。父は、8人きょうだいの長男でした。とても貧しい農家で、広い田畑ではなかったものですから、尋常小学校を出ると、豆菓子屋さんをやっている親せきのおじさんのところに入って、丁稚奉公したんです」

—そうでしたか。すると丁稚さんから、創業者に。

「ええ。10年間奉公したあと、のれん分けで独立したんです。それがこの『豆福』。製造卸と小売りもしていましたが、そのうち戦争が激しくなって、原料も入ってこなくなりました。父はいろいろヤミの商売をやったりして、私たちを支えてくれたように聞いております。戦争が終わって、やっと原料が入り始めてから、また豆菓子の製造を始めまして。昭和23年ぐらいでしょうか。ここ、現在のお店の住所がある(名古屋市西区)新道へ移ってきました」



(創業者：福谷正敏氏)

—そのころ、正男社長は？

「僕は昭和20年生まれですから、3歳か4歳ぐらいですね。それまでは東区や中村区で商売していたんです。しかしこの新道という地域は、昔から、お菓子の街として問屋さんや原料屋さん、資材業者、機械屋さんなんかが集まっていたものですから、いろいろとお菓子の情報も取れるし、お客さんも見つかるだろうということで、こちらに移って来まして。それからずっとこの店で商売をやったわけですね」

—当時の「お菓子業界」は、どんな様子だったんでしょう。

「戦後は、とにかく何もかも無い無い尽くし。だからお菓子は作れば売れる時代でした。当時は問屋さんが『旅問屋』といって、見本を持って、全国にお菓子を売りに行ったんですね。菓子屋は、自分のところで営業マンを持たなくても、問屋さんがそうやって一生懸命売ってきて、代金を回収してくれるものですから、製造に専念することができたんですよ。そのころ、この辺はお菓子屋さんが大変多くなって、愛知県の豆菓子の組合も最盛期は 30 社ぐらいあった。お菓子というのは、大変な成長産業だったわけですね」

## 銘菓「山海豆」はこうして生まれた

—看板商品の「山海豆」は、どのようにして生まれたんでしょうか。

「そんな中で父は、そこら辺の豆菓子屋さんと同じようなものではなくて、何かうちならではのものをつくりたい、もっと付加価値のあるものをつくりたいと考えたんですね。当時、海苔巻きあられは高級品で、百貨店の名店街でも、詰め合わせはご進物用で売られていたんです。海苔そのものが高級品でしたし、ひとつひとつ手巻きですからね。父はそこに着目しまして。僕が小学生のときだと思います。当時のこと、姉たちがよく覚えていました。火鉢のそばで『こうやって、豆をのりで巻いたらどうかなあ』って父が言ったら、母が『そんな面倒くさいものを…』とかなんとか言っていたんだそうです」



(山海豆)

—それが昭和 30 年ぐらいですか。

「そうですね。最初は、本当にぼちぼち始めたのです。あられに海苔を巻いたお菓子なわけですが、あられプラス、海苔の代金よりももっと高く、付加価値が付いて売れるようになっていった。当時は、これを珍味問屋さんという、いわゆる業務用のおつまみを専門に扱う問屋さんに持って行くんですよ。名古屋に何軒もありました。そこからバーとか、キャバレーだとかのおつまみで出るようになっていったのです。また、東京のあられ屋さんとかメーカーとか、お豆屋さんとかにも持っていったりして、これが大変もてはやされたんです。だから最初にこの山海豆が名前を売ったのは、名古屋じゃなくて、東京なんです」

—そうだったんですか。

「東京で、そういう高いものはよく評価していただいた。東京の方が、名古屋の人に『名古屋で、こうやって海苔で巻いたおいしい豆があるらしいから、今度来るとき、それを土産に持ってきてくれ』と言うくらい、東京でまず評価されて、東京の百貨店なんかで売り出されて、それが、だんだん名古屋でも売れるようになってきたわけなのです。で、それが、いくらつくっても間に合わない。なにせ、今でもそうですけど、1本1本手巻きしているものですから、いくらつくっても間に合わなかった。そんなときに私が大学を出て、この豆福に入ってきたわけなのです」

## 容赦なく襲ってきた時代の波

—それはちょうど山海豆が東京でヒットし始めたころですか。

「そうですね。昭和 30 年代から 40 年ぐらいにかけてです。その頃の豆福は、昔からやっていた、いわゆる特色のない豆菓子には少なくして、山海豆専門で製造卸をするようになっていました。父は山海豆の製造卸として豆福の土台を築いたのですけれども、私は私で、豆福に入って何年かたつと、何か独自の展開をしたいなと考え始めました」

—なるほど。豆福が次のステップに入っていくわけですね。

「今のお店の、4分の1か5分の1のスペースで小売りを始めたのが、昭和 45~46 年。ところがその後、流通がどんどん変わっていったんです。高度経済成長を背景にして、珍味屋さんがいろいろ工夫を凝らしたおつまみ、つまり山海豆なんかを、バーとかキャバレーといった飲み屋さんに持っていくと、高い酒と一緒に『食べたことがない珍しいおつまみ』としてもてはやされた」

—社長が 2 代目を継いだのが昭和 54 年ですよ。

「そうです。その後、バブル絶頂期も山海豆はもてはやされていましたよ。しかしやがて、バブルがはじけた。すると夜の街のおつまみ事情が激変します。今度は『グリコのポッキー』を出しても、お客さんは怒らなくなった。むしろ『高いものが売れていく時代』から『おつまみは、その程度でいいんだという時代』に変化していった。するとそういうものを扱っていた珍味問屋さんが、だんだん販路を失っていったわけです。結局、私どもの山海豆を一番たくさん売ってくださった珍味問屋さんは、10 年以上も前に廃業しています」

—そうなんですか！？

「ええ。それからもう一社、2 年前に『廃業しました』と、案内がきまして。名古屋でも珍味問屋さんと看板を掲げていらっしゃるの、金城軒さんという、大変古い会社ぐらいで。あとはおそらく、ほとんど珍味問屋さんはつぶれていますね」

—それで一体、豆福さんはどうしたんですか？

「それで私どもは、まず製造卸で食べさせていただいて、その利益を、とにかく『豆福』というブランドを掲げる店舗づくりに、どんどん注いでいったんです。結果的には昔ほどの知名度や、バブル全盛期のようなお得意さんがなくなっちゃったけれども、小売業の方の商売先をせっせと育てまして、お客さんをつくって来ました。それで今、私どもは、生き残ってきているというよなわけです」

—独自の信念やビジョンがあった。

「自分たちで小売りの店をやっていくということは、自分のところに価格決定権があるわけです。そして自分たちが本当に作りたいものを作れる。こんな高いもの売れるかと思われるようなものでも『いや、うちにはそういうモノを買ってくれるお客様がちゃんという』という考え方もできるわけです。その結果、私どもは、業界の中では、独自の地位を得ることになったわけです」

—製造と小売り、両方やることの強みですね。

「みなさんがよく耳にされるような、大規模な豆菓子屋メーカーさんは、製造と、コンビニや量販店向けの販売をされていて、つまり生産力と価格競争力を持ってらっしゃるわけです。一方で、そのほかの多くの豆菓子屋さんというのは、自分のところで小売りするブランドは持っていませんから、いろいろなお菓子屋さんの下請けをやったりしているわけです。つまりウチのように、製造して小売りをしているというのはとても少ない。日本の豆菓子業界では、10軒もないですね」

—直販の小売りルートを、自社でちゃんと持っていたからこそ、ですね。もし流通ルートに売上を依存していたら、維持できなかった。

「ええ。だから生き残れた。価格競争でね、大手に勝てるわけがありませんもの、われわれが。だから、自分のところで独自の製品を作って、直接対面販売でお客さまに売ることによって、お客さまが『高いけど、手間が掛かっている』『おいしい』ということで買っていただくことができるわけです」

## 「こたつから抜け出しても食いたい」豆菓子づくりのために

—実際の商品に、具体的にはどんなこだわりがありますか。

「私の代になってから、節分の豆に力を入れてきました。『袖振大豆(そでふりだいず)』という、これは大豆の中で一番甘みがあっておいしい大豆だと思っているんですがね。秋に採った新豆を12月ぐらいに取り寄せて、3~4日ぐらいかけて、水を掛けては寝かせて、徐々に水分を含ませて、直火で炒るんです。そうすると非常に甘みがあって、口溶けがいいです。噛んでいるうちに、スッと口で溶けているぐらいです。『大豆って、こんなに甘かったの?』って、皆さんびっくりするんです。値段だけ比べたら、スーパーで売っている節分豆がはるかに安い。ただお客さまは、ウチの節分豆を納得して買われて、食べてから『本当においしかったね』って言われるんですね。



—豆そのものにこだわっているわけですね。

「山海豆もそうなんです。大豆でつくって、化学調味料を一切使わずに、椎茸や昆布でお出汁を引いて。寒梅粉(かんばいこ、もち米の粉)をまぶして炒って、それを出汁で味をつけて海苔で巻くという。最高の材料ばかり扱ったのが、この山海豆なんです。そういうことは、ほか

の豆菓子屋さんではあり得ないです。落花生は、ここのところ天候不順や、千葉でだんだん後継者がなくなってきて、生産量が激減しているんですが、それでも国産にこだわっています」  
—価格競争に押し負けたり、量販ルートに飲み込まれずにこだわりを守るのは、大変なことでは？

「父が昔、問屋さんとかいう話をしていたことを覚えています。寒い冬に、こたつに入っても、あれが食べたいなあとと思って、こたつから抜け出していくような、そういうものをつくらんといかんと。決してそんじょそこらにあるようなものじゃなくて、うち独自のものをつくらなきゃいかんって。その部分は、非常に頑固な人でしたね。そして本当にいつも、工夫をする人でね」

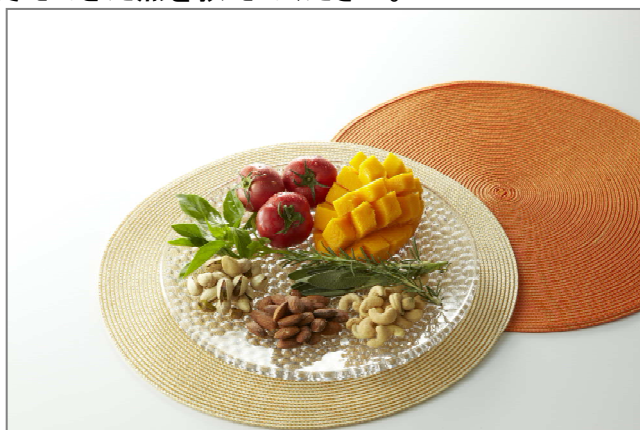
—お父様からの教えがあったわけですね。

「豆菓子屋ですけど、戦時中は何でもつくらなければいけなかったから、例えば、おこしを作ったり、いろいろやったようですよ。山海豆も 10 本を発泡スチロールのトレーの上に引いて、袋に入れていたのが最初なんです。包装のために機械屋さんに行って『こんな機械が作れるかね』と言って、いろいろアイデアを言って作っていました。よく名古屋弁で『あの人はよう、かっこーする人だね(※)』って言うね。そんな言葉が当てはまる父でしたね」

※「勘考する」から、熟考する、よく考える、工夫する、などの意。

## お客さんを飽きさせないための仕掛けとは

—正男社長の代になって取り組んできたこと、変えてきた点を教えてください。



「大学を卒業してウチに入ったころは、とにかく山海豆の卸販売は好調で、いくらつくっても間に合わないということで、もう、すべてをそれに注いでいたわけです。けれども、小売店舗を始めるとなると、品ぞろえが重要になってくる。私の代に入ってから、原料メーカーの顧問の人に来てもらったりして、いろいろな製品展開を始めました」

—というところ。

「逆に言えば、それまでは、いわゆる効率のいい仕事をしていたわけです。付加価値の高い製品を集中生産すればいいということで、あれこれ作らなくてもいいと。だけど、やっぱり小売店舗というのは、お客さまに何度も来ていただくために、お客さまが飽きないように、いろんな製品をつくって、季節ごとの商品、今年はこんな新製品ができましたよというふうに、飽きずに喜んでもらわなきゃいけないから、製品開発が不可欠になったわけです」

—バリエーションを増やしたわけですね？

「たくさんの商品を展開して『どこにも負けない品ぞろえがあるのは豆福です』という点をウリにしました。和菓子屋さんは桜餅や草餅が並んで、お客さまが季節を感じるというところがあるでしょ。豆菓子だって、そういうことをしなければいけないと思うんです。桜の葉っぱを使って、食べると桜餅の香りがするソラマメだとか、いろんなものを作りました」

—それらの商品を売るための工夫も必要でしょうね。

「そこで情報発信です。例えば、裏通りに構えた店舗に関しては、どうやってお客さまに来てもらうか？ が重要なわけです。基本的にはこのあたりで働く人や生活をしている人しか、この前を通らないんですよ。で、お店をつくってから、ハガキで情報発信をして、豆のことをお客さまによく知っていただくということをやったりとかですね」

—PR 活動に力を入れたわけですね？

「僕が社長になった後の昭和 59 年、名古屋で、名古屋城博覧会というのが開催されました。その中で昔の城下町を模したような催しがあるということを知り付けまして、思い切って、店を出したんです。そしたらもう、予想以上の売れ行きで。そのときにあわせて商品開発もして、品ぞろえを増やして、豆福全体に弾みが付きました。そこでいろいろとお客さまの名簿もいただいたりして、だんだん知名度が増えていったわけです」

—博覧会が大きな転機になった。

「ええ。それで昭和 63 年の秋、増築して今の本社ビルをつくったんです。そのときから、うちは今、これだけのものをつくったんだから、全国から足を運んでいただくということになりました。そのためにはやっぱり、わざわざここに来ないと買えない豆を売ろうと。それから、豆について情報発信をして、いろいろな催しをやるということで、料理研究家の坂本廣子先生という方にご縁ができて、豆のお料理教室を始めたりしました」

## 「豆の伝道師」として大切にしたい「日本人の心」

—社長自身、豆に対する並々ならぬ愛情がありますね。

「おまんじゅうやケーキだったら、毎日あっても飽きないわって言うでしょ。お父さんが会社の帰りに、ケーキを買って帰ったら喜ばれるかなと。でも豆菓子は、会社の帰りに買うとか、豆も毎回おかずで食べるものではないでしょ？ でも私は思ったんです。日本人は家庭において

は、いつもお豆にご厄介になっているんだよと。お豆腐、油揚げ、納豆、湯葉、豆乳。調味料だって、お醤油やみそ。豆を広める伝道師みたいな役割を、僕はしていこうということだね」  
—豆の伝道師ですか。

「豆福のお客さんになると、豆についていろいろ勉強する機会があるよと思ってもらえれば、お店にも来てもらえるわけですね。先ほどお話した料理教室のほかにも、伝承料理研究家や、大学の教授を呼んで講演会をやったりしました。私自身も勉強させてもらいながらね」  
—そうした中で、分かってきたこと、感じることはありますか。

「日本人は長いこと、米と大豆の絶妙なバランスで栄養を取ってきたわけです。僕らは子どものころなんか、肉というのは、月に1回食べられるかどうかの貴重品だったわけです。ところが今は、朝はハンバーガー、昼は牛丼、夜はビーフカレー。ひょっとしたら、そんな生活をしているかもしれないぐらい肉食が多くなったでしょ？ じゃあ、昔の日本人というのは、肉を食べていなかったから非常に体が弱々しかったかということ、そうではない。明治になってから外国人が日本に来て、日本人は小柄なのに、すごいスタミナがあるということが分かるのです。人力車を引く人たちは、小柄だけどいくら走っても疲れな。で、彼らは何を食べているんだとなったわけです」

—つまり、豆ですね。

「ちゃんとタンパク質を大豆で取って、あとは、そんなにカロリーはたくさん取らなくても、健康だったわけです。大豆をもっと食べることで、日本人が本来の体に合った食生活ができるのです。だから僕は、日本人が、日本人のことをもっと知らないといけないと思うのです。ここのところ、名古屋市立大学で、学生さんに話をさせてもらっているのだけれども、節分」と、あなたたちは、恵方



巻きを思い出すのだけれども、あれは、非常に商魂にたけた方たちが考え出した、販売促進のキャンペーンなんだよと。本当は日本人は、季節の変わり目に体を壊しやすいから、厄を払うようにと祈ってまいったのが、節分の豆なんだよと。そういう昔の日本人の心を知ってほしいというふうに話すのです。豆と関わり合って、豆を通して勉強したり、話をする事ができる。ありがたい仕事をさせてもらったなと思っています。だから、豆がライフワークになったということが、非常にありがたいことだと思うのです」

—そういった「食」への興味や探究心は、いつごろから起きたんでしょうか？

「僕は、食べ物の本があると、わりと見境なく買っちゃうほうで……それはもう、大学生ぐらいのときからかな」



—へえー！ そうでしたか。

「うん、若いころから。だから食べ物の本がたくさんあるんです。うちに入りきらなくて、トランクルームの中に置いてあるのですが。そう考えると、情報収集は高校生ぐらいからもうやっていたかもしれませんね。好きだったから。まあ、食いしん坊だからね(笑)」

## 「地域」あってこそその「豆福」と「豆福」が育ててくれた「家族」

—正男社長は「アクセルとブレーキ」をうまく踏み分けてきたように見えます。つまり成功で有頂天になったり、逆に投げ出したりすることなく、積極的な仕掛けと自重のバランスがとれているということなんですか。

「商売ってというのは、ずーっとこの土地で生活して、この土地の方にいろいろお世話になっているわけですよね。だから、そういうことを抜きにして、自分勝手なことはできないと思っています。僕はもう、町内会長を今年で8年やりました。よくないことをすれば『あそこの社長はね』と、後ろ指をさされることになるわけでしょ。絶対そういうことはできない」

—地域とのつながりは、やはり大切ですか。

「そうですね。この地域の『まちづくり協議会』というのがあって、この土地を、もっとたくさんの人に来ていただける魅力ある町にしようとか、住みやすい安全な土地にしようということを、5～6年やっている会があります。そこの代表にもなっているんです。お役に立てたらいいなあと」



(お店外観写真)

—商売で忙しいから、公職はちょっと無理、と断る人もいます吗？

「商売屋さんというのは、やっぱりどうしても、その土地で知らず知らずにいろいろお世話になっている。やっぱりやれる限りはやらなきゃいけないと思いますよ。ウチの家内も、子どもが小さかったころは、学区内の母親代表をやったりしましたしね」

—経営者の方々と接していると、仕事、社会的な成功、家庭やプライベートをいずれも充実させるのはなかなか難しいと感じることがあります。

「ウチは本当に、子育てについては、僕もかみさんも、ほったらかしで全然構わなかった。だか

ら、息子はよく『グレてやる』って言うんだけど、家内が『グレルならグレなさい』ってね。子どもに『勉強しなさい』っていうのも、全然言わなかった。そのぶん、子どもは僕が働いている姿を見ていたのかもしれないね。息子には『何が何でも跡を継げ』と言うつもりはありませんでした。僕も父からは、そんな風には言われませんでしたしね」

—今、息子さんは？

「大学を卒業したら、ちょっとやりたい仕事があるからということで、IT関係の仕事をやっていました。そして5年前、豆福に入って来てくれました。彼は今『豆福ブランドを大切に、世界に一つしかないモノづくりをする』という基本路線を守りつつ、たくさん増えた品ぞろえを整理しています。春夏秋冬の四季の豆。そして月代わりの豆を提案するようにして、アイテムは絞ったけれども、やっぱり変化は出そうという方針になっていますね」

—先代が定番を作り、社長がバリエーションを増やし、息子さんがそれらのいいところを受け継いで残しているということですね。

「私も70歳になりました。4月で71歳になります。今は健康のためもあるって、若いときにかじった社交ダンスを、かみさんと一緒に、また始めたんです。金婚式には、二人で踊りたいな、なんて思ってますね」

(了)

## ●取材を終えて

福谷正男社長にインタビューさせていただき、改めて確信したこと、印象に残った点は主に3つあります。

### ◆ひとつめは「商売には『誇り』が大切だ」ということです。

豆福さんに取材に伺った時も、取材をしている間も、帰る間際でも、私はこの会社の「雰囲気の良い」を感じていました。

つましくも凜としていて、山水を思わせる「品格」のようなもの。

それは、いわゆる「セレブっぽさ」や、きらびやかな「優雅さ」とは違いました。

「和風だからじゃないの？」いいえ違います。

単なる洋風・和風という違いではありません。和風でも豪華でセレブっぽいものはあります。そういう豪華さではない。

洗練されたスタイリッシュさではないかもしれませんが、地に足をつけてしっかりと商売をしてきたという自負。正男社長の表情やお店には、この会社が刻んできた歴史といっしょに、そんな「誇り」がにじんできているように思えました。

もちろん「誇り」さえ持っていればいい、というわけではないでしょう。

「プライドが高い」という言葉もあるように、必要以上の気位の高さというのは、鼻について嫌なモノです。しかし商売をしている以上、確固たる実績を土台とした「誇り」は、やはり持たなくてはならないと思いました。それがあからこそ、自信を持って情報発信もできるはずです。

自分の商売においても、全部ではなくとも「これだけは！」という部分を持てるように頑張らなければならないと思いました。

### ◆ふたつめは、豆福さんの「情報発信のあり方」について。

豆福さんは、「山海豆」を看板商品として売っていますが、その情報発信は「山海豆の PR」に終始してはいません。

むしろもっと大きな視点から「豆という食べ物のセールスポイント、重要性」を伝えようとしています。

だからこそ料理教室や大学での講義、豆菓子のルーツについてまで情報発信ができるわけです。

我々は、そこに気づくべきです。これは、私自身も反省させられました。

例えばここに、一軒のギフトショップがあるとしましょう。

その店が「自分の店舗を PR」するのではなく、贈り物の素晴らしさやサプライズの工夫、包む文化について発信したらどうでしょうか。アピールの幅は限りなく広がって行きます。ラッピング教室の開催や専門家の招へい、大学の先生による講義など、想像するだけで「ちょっと話を聞いて

てみたい」「どんなことを教えてもらえるのだろうか？」とワクワクさせられるのではないのでしょうか。これは私が本業にしている経営コンサルタントだって同じです。

あくまでも経営について戦略を練り、提案をしていくのが目的ですが、時には軍事の専門家や、歴史を研究する大学教授をお呼びして、あえて別の視点からアプローチするのです。この手法は、そう簡単に思いつくものでもなければ、たどり着けるものでもありません。それでも、こうした姿勢は、是非、参考にすべき点です。

### ◆みつつめは「自分の持ち味を活かすことの大切さ」。

正男社長は、創業者である父について「あれこれ工夫する人だ」という記憶があるとおっしゃっていました。事実、創意工夫を続けた結果として、「山海豆」という商品を新たに開発しました。

一方、正男社長は新しいものを作る創意工夫の精神を受け継いだうえで、会社そのものや豆全体のこと、商品などを巡る「情報の発信」を大切にしているのだなと気づかされます。

インタビューでは、少し照れながら「私はね、小さいころから、食べ物の本を、集めてました」と答えてくれました。そこには「情報を集め、情報を伝える」ことへのこだわりの「たね」が見え隠れしていると思います。「自分が活かすべき持ち味」というのは、意外にも、小さい頃からその人に備わっており、変わらないものなのかもしれません。

創業者さんは「商品造りの工夫」をし、正男社長は「情報発信の工夫」をし、それぞれが持ち味を十二分に発揮していらっしゃる事が、とても経営に役立っているのがわかりました。

「お金もうけは大事だけれども、それだけはいかん」。これを言うのはたやすいですが、実行するのは本当に大変なことです。お金もうけ以外にも大事なことを実践し、経営者として成功している諸先輩方に「どうしてそのようなことができたのか？」を伺おうと思ったのが、今回の狙いでした。

取材した結果、豆福さんはやはり「ただ商品を買っている会社」ではないことがよくわかりました。

様々なショッピングモールや百貨店から出店の依頼が来るほどの人気商品「山海豆」を製造、販売。

あちこちに出店して規模を拡大してもよさそうなものですが、地道に、社風と信念を守っています。積極的にPRしていく「アクセル」と、謙虚さを忘れない「ブレーキ」を上手に使い分けながら、バランス経営をしているように見えました。

ぜひ、皆さんにも、参考にさせて頂きたいと思いました。

日の丸経営塾 代表 佐藤昌弘