

美味しい笑顔のために くりーむパンの八天堂

株式会社 八天堂 代表取締役

もりみつ たかまさ
森光 孝雅

聞き手
むらたて いさお
室館 勲
(株式会社 潮流社)
代表取締役社長



森光 孝雅 氏

——八天堂のくりーむパンを初めて食べたときの感動を覚えています。美味しい物は、世の中の人に安らぎと感動を与えますね。八天堂の経営には紆余曲折があったと聞いています。まずは森光社長の生い立ちからお伺いできますか。

森光 広島県の三原市生まれです。三原はち

ように中国地方のど真ん中、風光明媚で、新幹線も停まる、交通の要所でもあります。八天堂の創業は昭和8年、祖父が和菓子屋として創業しました。父の代では洋菓子も取り入れて、和洋菓子店として経営をし、その長男として私は生まれました。私の子どもの頃は甘い物は特に貴重で、食べた時に心が安らぎ元気になる。甘い物を食べると、やはり人は笑顔になるんですね。そんな様子を見て育ちました。

中学校まで三原で育ち、高校は千葉県柏市の麗澤高校に進みました。道徳の教育に力を入れていて、父が麗澤高校の卒業生で勤めてくれたというのがあります。全寮制で、上下関係も厳しかったので、そこで礼節や所作などを徹底的に学びました。

——学生時代から跡継ぎを意識されていました

たか。

森光 特に意識は無く、夢もなく、勉強も嫌いでしたので、とても中途半端な学生時代でした。大学に行きたいというモチベーションも目的もなかったのですが、いろんなバイトができるかなという安易な考えで大学進学を決めました。千葉商科大学に進学し、そこでさまざまなアルバイトを経験しました。家業を意識した訳ではないのですが、食べ物を作ることに、特にケーキやパンに接して、強く興味を持ちました。今までは自分の好き勝手にやってきましたが、その道に進もうと決めたときに、大学を中退して厳しい繁盛店で修行をしたい、と親にお願いしました。

大学を中退し、NHKの連続テレビ小説「風見鶏」でモチーフになった、神戸のフロインドリーブというお店で修行します。とて



も繁盛店で、物凄く厳しかったです。「お前みたいなセンスがない奴は見ることがない、早く辞めろ」と何度言われたかわかりません。それでもなんとか鬩りついて、ケーキ、スイーツ、パン、焼き菓子と、技術を磨きました。その中でも一番難しかったパンに、非常に惹かれたんですね。パンは生き物ですから、手を抜くと手を抜いたパンが出来上がりませんし、しっかり心と技術を込めて作ると、良いパンが出来上がります。当時、地元パン屋がなかったことと「焼きたてのパン」ブームの黎明期だったので、平成3年、焼きたてのパン専門店「たかちゃんのパん屋」を開店しました。

——時代の流れに目をつけた。売れ行きはどうだったんですか。

森光 それはもう飛ぶように売れました。地元には朝7時から開いているパン屋が無かつ

た。どんどん展開はできませんが、私はある錯覚をしていたんです。彼らはただ「独立願望」でついてきているのに「私と一緒に『日本一』の夢を追ってくれている」と勘違いしていたのです。

徐々に時代が逆風になってきて、コンビニは乱立し、焼きたてパン屋の後発組もどんどん出てくる。世間も不景気になって売上も落ち始める。すると先程の店長たちは「ここで得るものはない」と、もっと繁盛している他の店に移ります。しかも「できる店長」から順番に辞めていくわけです。これは経営としてはとても痛かったですね。

——それは大きな痛手です。

森光 実は父からは、よく注意されていたんです。「人が育つてないのに次々と店を出している、いざれ店を潰すぞ」と。私は聞く

たこと、24時間営業のコンビニ大手もなかったことで完全にブルーオーシャンでした。さらに、バブル後とはいえ景気も良かったので、外部環境の追い風で、パンを作っても作っても供給が間に合わないくらい売れました。当時私は26歳で「日本一」というハチマキを巻いていました。どうせなら日本一を目指してどんどん拡大していこうと。それぐらい燃えていました。

店舗展開の裏側

森光 作れば売れるような状況ですから、当時の私は、人が育つてもいないのにどんどん店舗展開をしまいます。本来なら、組織をしっかりと固めながら展開すべきですが、当時、独立願望のある若者を集めて彼らに新店舗を任せる、ということを繰り返していました

耳を持てなかったんですね。「いやいや、これだけ人が集まっているじゃないか。うちの立派なスタッフを見てくれ」と。でも動機が違うんですから、上手くいくはずがない。父にはそれが見えていたんですね。私は教育しているつもりでもパン作りしか教えていなかった。人材を「採用」していたんじゃない、店舗展開のための即戦力として「補充」していただけだったんだなど。本当に反省すべき、若気の至りです。

——ピークを経て、崩れていくきっかけはどういったものでしたか。

森光 一番大きなきっかけは、私の夢だったパンの本場、神戸・三宮への店舗展開のときでした。社内で一番手の店長を擁して、設計図から備品の手配、人の採用などずっとやってきた彼が、地鎮祭をそろそろ迎えようという



思い出します。

弟からの2千万円

時に「辞めたい」と言うてきた。これが大きな転機です。そこから一気に崩れ始めました。

彼は一番手の人材でしたから、社内でも影響力があり、彼が辞めるといふことで、彼を慕う社員が、店長クラスも含めて次から次へと辞めていきました。

当時は、長時間労働になって、残業代も満足に出せない、有給も休みもなかなか取れない。完全にブラックな労働環境になっていたのです。店長と従業員やパートさんが結託してポイントする「総上がり」という状況にもなりました。自ら撒いた種ですから、こちらは謝ることしかできません。経営もガタガタで、本当に大変でした。当時のことを今でも時々

——そういつた中で、心の支えはありましたか。
森光 当時は非常に孤独でした。八方塞がり、銀行から貸し剥がしのようなことも言われて、民事再生手続きの話もされ、これももう潰れるな、と覚悟を決めるところまで来ていました。

いよいよこれまでか、という時、宇都宮でパン屋をしていた弟から「貯金があるので、これで乗り切ってくれ」という電話がありました。なんと2千万円。これは本当に救われて、ありがたかったです。それとともに、情けないのと申し訳ないのとでさまざまな感情が芽生えました。
 ——弟さんからの助け舟があった。

森光

この時に私は、親の存在を軽視していたことに気づきました。店舗数の大小を物差しにして見下していたように思います。ただ、親は、弟のような素晴らしい人間を育てているんです。しかし私には、そんな人間を育てるだけの器はなかった。私が大変なときに財を投じてくれた弟。その弟を育てた両親。いままでの非礼を詫びに、親に謝りに行きました。すると、いままで散々ひどい言葉を平気で言ってきた私に、親は泣きながら「申し訳なかつた。死ぬなよ」と言ってくれたのです。

——重い言葉です。

森光 私はこの時、自分がここで経営を立て直さないと、生きていく価値がないなと思いました。絶対にやり直そうという決意が固まった。これからは周りの皆さんのために生きようと思いました。過去にお付き合いをして

くださった方々に、皆さんの役に立ちたいですと行って回りました。そこから少しずつ、小売だけではなく卸の事業でも、お取り扱いをいただき、地産地消や、無添加、天然酵母といったこだわりのパンをスーパーに卸していきました。普通のおんパンなら100円くらいのところ、こだわりのおんパンだと単価が130円でも売れて粗利益も生まれます。こうやって一つずつ信頼を回復しながら利益を重ねて、3年間でやっと経営を立て直すことができました。

100種類から1種類へ

森光 しかし次の問題が発生します。当初ブルーオーシャンだった市場は、後発組で溢れ、すでにレッドオーシャンになっていました。ライバルは次から次へと取引先に営業をかけ、

どんどんひっくり返されていきます。このままでは厳しい状況になると思いました。

八天堂は、祖父が和菓子屋として始め、父が洋菓子も取り入れて和洋菓子店に業態変更、そして私がパン屋に業態変更してきました。パン屋でも小売から卸に変更して、なんとかやってきましたが、それも厳しくなってきた状況です。それぞれの業態で散々やりきってきたので、あとは「捨てる覚悟」しか無いなと思ひ至ります。

2005年当時、東京では一品専門店の流れが生まれていました。東京で本当に良いものを一つ提供する。そんな画が浮かびました。しかし私にはその一品が無かった。パンは当時100種類ほどありましたので、これを一品にする挑戦を始めました。商品開発は私が一番得意でしたから、そのエネルギーを100

もう一つは何かと時間をかけて考えた結果、行きついたのが、日本人が大好きな「くちどけ」でした。それを表現できるのはクリームパンだと思い、要冷蔵のくちどけの良いクリームパンを作り、ショーケースに入れて売ること、ジャンルがパンから「スイーツ」に変わりました。スイーツパンという新たなジャンルのもと、箱入りで手土産にするものとして、「冷やして食べるくりーむパン」が誕生したのです。

「一年持てば良いですね」

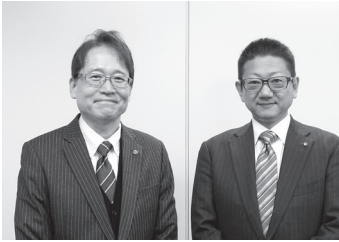
森光 ありがたいことに、2008年以来、ロングセラーでご愛顧をいただいております。今でも忘れないのが、J Rの駅ナカ店舗を展開したことです。行列ができて大人気となりました。そこでJ Rのバイヤーさんに

0種類に注ぐよりも、1種類に注げば、100倍のエネルギーをかけられると思ったのです。先程の命の恩人であるスパーさんたちに、3年足らずのうちに今度は「辞めさせてください」と言わないといけない。この、ある意味では不義理を断行するためには、相当な覚悟が必要でした。たくさんのお叱りも受けましたが、それらを真摯に受けとめて、それでも前に進もうと。数年は生きながらえたとしてもその先は無い、と覚悟を決めて力を注ぎました。

——覚悟を決めた。
森光 経済学者シュンペーターは、イノベーションを「今あるもの同士を、新結合すること」と言いました。イノベーションの種はスタンダードなものであると。パンにおいては、あんパン、クリームパン、メロンパンなど。

言われたことが「大人気で良かったですね、一年持てば良いですね」でした。これは嫌味ではなくて、それくらい都内は競争が激しいのです。常に新たなお店が出店しては撤退、を繰り返すのです。しかし私にはこの一品しかありません。人気が終わってしまっただけでもアウトです。その危機感の中で続けてきて、ありがたいことに今では国内20店舗、海外3カ国の展開をしております。

——素晴らしいです。ライバルは現れましたか。
森光 ヒットすればすぐに真似をされますから、たくさん現れました。個人店も合わせて100社くらいの競合がいます。しかしそれも織り込み済みで、大手も真似できないよう、手作りにこだわりました。多いときには一日6万個を手で包みました。これはどこも真似できません。現在は、品質の観点で一部機械



くつていくことです。
政治に関心の薄い若者が増えたと聞きます。ただ、無関心でいられたとしても「無関係」ではいられません。皆さんの人生に関係するわけですから、関心を

も導入しています。
また、味に飽きられてはいけないので、素材本来の味わいを感じられる優しい甘さや味わいを大切にしています。もう1個食べたくなる。それが八天堂のくりーむパンの味なのです。

私はライバルは必要だと思っています。もし一社独占になったら、一時のブームだけで終わってしまうという歴史があるからです。だからある程度の市場に育つには、多くのライバルが参入して「冷やして食べるくりーむパン」というジャンルを皆で確立していく必要があったのです。弊社一社だけでは、これだけの発展は無かったと思います。

——今後のビジョンなどありますか。
森光 クリームパンに商品を絞る前から、20年以上続けていることがあります。福祉施設

で、障がいを抱えた子どもたちにパン作りを教えることです。福祉施設への訪問は、経営が良い時も悪い時も、ずっと続けてきました。それは、彼らから勇気をもらえたからです。子どもたちはいつでも、楽しそうにパンを作り、「ありがとう」と言ってくれます。五体満足ではない子どもたちがパンを作っている、一生懸命生きている姿を見て、私たちのほうが学ぶことが多かった。赤字でも、こんな自分でも求められているんだと。

近年では、社会福祉法人と連携し、福祉・農業領域の課題解決に貢献することを目指しています。就労継続支援B型としても機能する「八天堂きさらづ工場」、生活困窮者の就労による自立支援に取り組む「八天堂ぶどう園」があります。障がい者の賃金は世の中の的に安いと言われていますが、少しでも付加価値

値をつけ賃金の向上にも貢献できるように、尽力しています。

——次世代の若者に、メッセージをお願いします。

森光 この日本の素晴らしさを知ってほしいと思います。明日の命の危険や食べ物の危険を考えずに、生活ができること。これは先人たちが築いてきてくれた平和のおかげです。この恩に気づいて、我々がより良き未来をつ

持ってもらいたいです。
政治家の方々は、民意の上で選ばれている方々ですから、政治への志を忘れず理想を追い求めてほしいと思います。理想通りいかなことはたくさんありますが、それでも、国を良くするために理想を掲げて、求めてほしいと思います。

私も未来の若者のために、日本をより良い国にしていきたいと思っています。

■もりみつ・たかまさ■

1964年 広島県三原市生まれ。

1991年 広島県三原市で「たかちゃんのパン屋」を開店。県内に13店舗出店。

1997年 株式会社八天堂代表取締役就任。

2008年 冷やして食べる「くりーむパン」を

販売開始。国内20店舗、海外3カ国へ展開。

