



## 株式会社 右門

菓匠 右門

# バランス経営を重視しながら 全国に顧客を増やす和菓子メーカー



株式会社 右門 代表取締役

まちだ あけみ  
町田 明美 氏

川越でサツマイモが栽培されるようになったのは1751年からで、青木昆陽が栽培方法を確立させてから16年後のことだった。それ以降、栽培が盛んに行われ、江戸の町では焼いた「川越イモ」が大ヒットする。その地元の特産物であるサツマイモを使った「いも恋」という和菓子をつくり、観光地・川越のお土産としてトップ10入りを果たしているのが和菓子の製造販売を行っている「右門」だ。あえてアイテム数を20～30に絞り込んだり、埼玉県内のみでの直営店舗の展開に限定するなど、独自のバランスを重視した戦略を打ち立て、地元企業としての地歩を固めてきた。そうした戦略の狙いや、創業期からの苦労、そして2020年の新型コロナ感染拡大に伴う経済活動自粛による影響などについて、専業主婦からいきなり社長に就任したという異色の経営者でもある、町田明美社長にお話を聞く。

### LEADER'S PROFILE

1958年（昭和33年）、創業者である内田右二氏の次女として東京都で生まれる。跡見学園女子大学を卒業後、安田火災海上保険（現在の損保ジャパン）に入社、営業事務職として6年間勤務する。結婚を機に退職し、専業主婦となり12年間を過ごす。この間、2人の男の子に恵まれる。そして39歳だった1996年10月に、第2創業した右門の社長に就任し、現在に至る。趣味の一つが生け花で、「いろいろな角度からお花を見て、どうしたら一番映えるのかを考えるのは、人材を活用することにも通じているのではないだろうか」と言う。また、最近始めた社交ダンスで汗を流すのも楽しみにしている。経営学者であるドラッカーの著書を読み、事例研究を行う地元経営者の集まりにも積極的に参加し、そこで得た知識やヒントを、右門の経営に活かしている。

### 宅配・配食で再起を果たして第2創業

—1957年の創業の経緯から教えていただけないでしょうか。

父である内田右二が、東京の神楽坂で和菓子を製造販売する「右門」を創業しました。もともと父は、いまでもよく百貨店で開催されている「物産市」や「うまいものめぐり」といった催事の仕事をしていました。全国各地の銘菓を多くの人がこぞって買い求めている姿を目の当たりにして、和菓子という商品に将来性を感じたようです。そして、百貨店の食品売り場にテナントとして入り、「菓匠右門」の看板を掲げながら、求肥入りの最中や豆もちなどの和菓子の販売を始めます。

その創業は、私が産まれる1年前のことです。現在の東京メトロ・東西線の神楽坂駅から徒歩2、3分のところに工場と事務所、そして従業員の寮と私たち家族の住居を兼ねた建物がありました。20人ほどいた従業員と一緒に食事をとり、大家族のような雰囲気の会社で活気があったことを覚えています。高校生になると、日本橋の三越本店の売り場にアルバイトとして応援に駆り出されたこともありました。それくらい右門は繁盛していたのです。

—しかし、その菓匠右門の看板を下ろさなくてはならない事態に陥ったと聞いております。

やがて高島屋や東急百貨店などにもテナント先が増えたこともあり、父は埼玉県寄居町に製造能力の増強を図った新工場の建設を計画しました。奇しくも73年の第1次オイルショックにぶつかってしま



LEADER'S INTERVIEW  
COLUMN

## お菓子を通して人と人をつなぐ 心豊かな笑顔あふれる地域社会をめざして――



### ◀ いも恋

#### 1996年、菓匠右門の 第2創業と同時に誕生

店頭で蒸し器を置き、お客様にあつあつのいも恋を提供するスタイルは今も変わらない。  
彩の国認定優良ブランド品



菓匠右門時の鐘店

### 芋おこわ▶

もち米に、さつま芋と、ビタミンEを豊富に含んだ芋の茎を入れて蒸し、秘伝の醤油だれで調味。冷凍食品として通信販売もしています。

彩の国認定優良ブランド品



### ▲芋ぼて

保存料、着色料などの添加物を一切使わず、まごころを込めて焼き上げた、ぼてりとした自家製スイーツポテトです。コーヒーにもお茶にもぴったり！



芋納糖



林檎の焼き芋パイ



川越けんぴ



芋ようかん

### 季節の和菓子



花びら餅



いちご大福



うぐいす餅



さくら餅

ったのです。物価が急上昇し、建設費用が膨れ上がり、右門の経営は立ち行かなくなりました。当時、京都に本社があった和洋菓子メーカーのタカラブネ（現在のスイートガーデン）が東京に進出するのに当たり、同社に右門は吸収合併され、看板を下ろすことになりました。

父はタカラブネの東京法人の副社長に迎えられました。しかし、山口県内で焼き物を扱う商家に生まれ、根っからの商売人であった父は、自分で物事を判断して前進していくタイプの人でした。結局、組織の枠に納まっていることが我慢できず、76年にお弁当を対面販売する「デリカシー」を設立します。お持ち帰り弁当の先駆けで、川越市内の脇田新町の国道16号線沿いの工場兼店舗の前には、オープン

前からトラックが行列をつくって待つほどの盛況ぶりでした。

——その事業をバネにして、右門の第2創業に至るわけですね。

その後、デリカシーは事業所向けの給食サービスに乗り出し、生産設備を増強するために川越市内の西小仙波へ工場を移転します。さらに、介護が必要な人向けの宅配・配食サービスにも進出しました。そのように新しいもの好きで、先見の明のあった父の事業は順調に拡大していきます。しかし、心の片隅で和菓子の事業に対する愛着が残っていて、「いつかは再興を」という思いを募らせていたのでしょう。96年10月にデリカシーから和菓子部門を独立させる形で、父は右門を第2創業させたのです。

## 菓匠 右門 川越のまちに 7店舗



一番街店



一番街店隣接の「浪漫茶房 右門」では、芋おこわを中心としたお食事が人気です。



菓子屋横丁店



川越けんぴ工房直売店



ルミネ川越店

### 宿命「多品種・小ロット」に打ち勝つ戦略

——そして、専業主婦だった町田社長が、第2創業した右門の社長に就任されます。

実は、1歳年上の姉が結婚して嫁ぐときに、父から「家も会社も明美についてくるからな」と言い渡されました。「そんなものなのかな」と漠然と受け止めていましたが、いざ白羽の矢が立つと大きなプレッシャーを感じました。マネジメントの経験は皆無だったので、当然のことだと思います。そして、社長としての最初の仕事が、本社兼和菓子工場を建設する資金を金融機関から借り入れることでした。契約書に押印する際、経営者としての責務の重さを心の底から感じたことを、いまでもよく覚えています。

社長の椅子に座っているだけでは、本社内の動きも、現場の状況もわかりません。そこで、時の鐘店と一番街店の店先に自ら立ち、和菓子の販売を始めました。そうしながら、どの時期にどんな和菓子が売れ、お客様の年齢によって好まれる和菓子にどんな変化があるのかなど、自分の目と耳を使いながらマーケティングを行ったのです。また、店舗のスタッフと一緒に、どういったセールストークならお客様の心に響くかなども考えていきました。

——看板商品である「いも恋」は、発売当初から売れ行きがよかったのでしょうか。

菓匠右門を代表する商品の必要性を痛感し、第2創業から間を置かずに開発したのが、川越特産のサツマイモの輪切りと北海道産小豆を使ったつぶ餡を、山芋ともち粉の生地で包んだおまんじゅうの「いも恋」でした。もちろん知名度はゼロで、黙っていたら誰も買ってはくれません。そこで店頭で蒸し器を置き、熱々のいも恋を販売することを思いつきます。そして試食のいも恋を提供すると「初めて味わうおいしさだわ。ぜひ、いただくわね」と言って、数多くのお客様にお買上げいただけるようになったのです。

その一方で、関越自動車道の三芳パーキングエリアでは、休憩室にいるバスガイドさんたちに蒸し立てのいも恋を試食してもらいました。すると評判は上々で、バスに戻ると乗客の皆さんに「川越にはこんなにおいしいおまんじゅうがありますよ」と紹介してくれるようになったのです。バスガイドさんたちの口コミのインパクトは大きく、「川越に行ったらいも恋」との認知度が徐々にアップしていきました。そしていまでは、全国各地にいも恋ファンの方々がいらっしゃるようになったのです。

——そのサツマイモを使ったお菓子のラインナップが充実していますね。



サツマイモ本来の風味が生き、しっとりした味わいのスイートポテト「芋ぼて」や、シナモンが香る焼き菓子の「いもっ子」、サツマイモでできた甘納豆の「芋納糖」などがあります。一番街店に併設された「浪漫茶房 右門」で提供したところ好評を得た、秘伝の醤油だれで調味した「芋おこわ」は冷凍食品としても通信販売していて、新型コロナ禍での「巣ごもり需要」で売り上げを大きく伸ばしました。

——右門の特徴として商品のアイテム数を絞り込まれているように思われます。

和菓子店は「多品種・小ロット」が、どうしても宿命になります。でも、そのことが収益を圧迫する要因にもなるのです。かといって定番商品だけにして、季節に合わせたお菓子の提供を怠ると、途端にお客様に足を運んでいただけなくなってしまいます。そのために、いも恋をはじめとする定番商品と、その日のうちに食べなくてはいけない「朝生菓子」とのバランスを常に意識する一方で、トータルのアイテム数は20～30の範囲に抑えるようにしているわけなのです。

もう一つ当社の経営の特徴として、私の名刺の裏側にある「弊社は埼玉県のみ直営店舗にこだわりをもって展開しております」ということがあります。“ここでしか買えない”“ここでしか味わえない”という付加価値を大切にしたいと考えました。そこで経営学者のドラッカーが指摘するように、埼玉県外には出ないという「やらないこと」を決め、県内での展開に集中するようにしました。そして地元の商工会の皆様などと一緒に川越の魅力を情報発信し、全国からお客様を呼び込みながら販売を拡大していく戦略をとったのです。

### ボトムアップでスタッフの自主性を引き出す

——お父様でいらっしゃる右二氏と、町田社長の経営姿勢の違いを教えてください。

父は正真正銘のカリスマ経営者で、何事も自分で決めて、それを実行していくタイプでした。違った言い方をすると、「トップダウン型の経営者」になります。スタッフに対しては、まず「こうするから」



創業者の内田ご夫妻と神楽坂にあった右門のビル（1960年代）



と自ら下した決定事項を伝えます。それから「何か意見があったら言ってほしい」と付け加えていました。そうは言われても、社長が決めたことに口を挟むのは躊躇してしまうでしょう。しかし、第1創業期の右門やデリカシーという新しい会社の立ち上げに当たっては、そうした強いリーダーシップで新境地を切り拓いていくパワーが必要だったのだと思います。

一方、私は、「こうしたいと思うのだけれども」と自分の考えをスタッフに伝えたいと、「どうしたら実現できると思うかしら」と意見を促すようにしてきました。新規事業のプランニングにしても、新商品の開発にしても、一緒に形にしていけることでスタッフに経営に参加している意識を持ってもらい、同時に自主性を高めていってほしいと願っているからなのです。

——ということは、町田社長はボトムアップ型の経営者で、お父様とは180度違いますね。

父は新しいことに挑戦するのが大好きで、立ち上げた事業を育てることに目が行き届かなくなってしまいがちなことに気が付いていたのかもしれない。そして、私に第2創業した右門の経営を任せることで、経営の基盤を安定させる狙いがあったような気がします。結局、真逆のタイプの経営者が補完し合うことで、今期で25期目を迎えられているわけであり、結果的にはよかったのだと思います。右門の会長職に就いた父は、スタッフに直接指示することを一切しなくなりました。そうやって任せながら2006年に亡くなるその日まで、私を経営者に育

右門のお客様感謝祭

## いも恋フェスタ



「地元の方々に楽しんでいただけることが、何かできないか?」。お客様感謝祭の初回は2006年、右門・時の鐘店のすぐ隣の空き地で開催されました。

その後、右門本社前広場に場を変えて、年に一度開催される「いも恋フェスタ」は年々参加企業も増え、つきたて餅や和菓子の販売、各種体験教室など、イベント盛りだくさんのお祭りです。地元有志によるお囃子実演や城西高校生徒による和太鼓演奏の実演などを楽しみに、たくさんのお客様が訪れます。



て続けてくれた父に、心から感謝しております。

そうしたなか、先ほどのスタッフの自主性の点でも、目に見える成果が現れるようになりました。たとえば、「サツマイモのダイレクトな味わいが特徴であるいも恋のファンのお客様なら、フルーツが丸ごと入った大福も好きなのでは?」という発案に営業部長と工場長が試行錯誤して大粒のイチゴを入れた大福の商品開発をしてくれ、見事にヒットしたのです。それからは、すももやパイナップルなどを入れた大福を季節に合わせて提供するようになり、このフルーツシリーズは人気商品になっています。

——いまある8店舗には、売り上げのノルマを課していないとか。

できるだけ現場にいるスタッフの権限や裁量を大きくしています。現場のことは現場のスタッフが一番よく知っているからなのです。ノルマはないものの、店舗ごとに売り上げの目標を自主的に立てられています。日々の販売状況の変化を、肌身を通して知っているだけに、精度の高い目標数値が上がっ

てきます。万が一、未達になる恐れが出てきても自分たちで決めた目標であり、自ら打開策を考えながら目標達成に懸命に取り組んでくれます。

——それは心強いですね。本社や工場のなかを見ると女性の方が多くいらっしゃいます。女性の方が働きやすい職場にするために、日ごろから何か心がけていらっしゃることはありませんでしたら教えてください。

いま社員とパート合わせて120人強のスタッフがいて、そのうち約8割が女性で占められています。私が専業主婦から会社経営者になって、いまこうしていただけるのも同じなのですが、夫をはじめとする家族の協力なくして女性が家庭の外で働き続けることはできません。ですから、年末年始の挨拶などを通して間接的にはありますが、スタッフの家族の皆様へ感謝の気持ちを伝えてきました。また、毎年6月に開催してきた「いも恋フェスタ」のイベントにご家族の皆様にも遊びに来ていただき、感謝の言葉を述べさせていただくようにもしてきたのです。

### 後継者に託す企業としての強い倫理観

——昨年1月には新工場が完成したものの、新型コロナウイルスの感染拡大で出鼻を挫かれる形となってしまいました。

旧工場は作業場が1階と2階に分かれていて、さらに少し離れた場所に別な作業場もあったことから生産効率が悪く、1日に製造するいも恋は1万個がせいぜいでした。新工場では、作業場を1フロアに集約して、いも恋を1日当たり1万2000～1万3000個製造できる体制にしました。しかし、4月7日の緊急事態宣言の発令でルミネ川越店を除いた店舗を閉めざるを得なくなり、新工場の稼働もセーブする必要に迫られたのです。

そこでパートのスタッフには休みをとってもらい、その間は休業手当を支給することを決断しました。そのことを告げると、「社長、だいじょうぶ?」と自分たちのことはさて置き、私のことを気遣ってくれました。また、休業中の間に「コロナに負けないでください」と書かれた帯をつけた千羽鶴を届けてくれたスタッフもいて、「この人たちの生活を守



るためにも、右門を絶対に潰してはならない」との思いを改めて強くしたのです。

— その後の状況はどのようになっているのでしょうか。

5月31日の緊急事態宣言の解除にともなって、全ての店舗を開けられるようになりました。また9月19日～22日までの4連休は、川越の街に大勢の観光客が戻ってくださり、開店から閉店までレジ打ちが中断することがなかったくらいの盛況ぶりです、ありがたく思っています。

— 息子の佳太氏が常務として働かれています。後継の社長になるべく、どのようなことを教えていらっしゃるのでしょうか。

私自身、父から経営者としての考え方や立ち振る舞い方を事細かく教わったわけではありません。数少ない教わったことのなかから一つをあげるとしたら、「商売十訓」のなかにある「損得より先に善悪を考えよう」になります。強い倫理観なくして商売を存続させることはできません。この原理原則は佳太にも受け継いでいってもらいたいと考えています。

— これから力を入れていかれる点と、右門がどのような会社であり続けてほしいと願っていることについて教えてください。

今回のコロナ禍で、まずは地元のお客様を大切に、そのうえで市外、県外からの観光のお客様をお迎えする。お客様の構成も、地元と広域のお客様とのバランスが重要なことを強く認識しました。そこで、住宅街に近い新工場の一角に地元のお客様に気軽に立ち寄っていただける新店舗を、できるだけ早

## 取材後記

武蔵野銀行 川越支店  
渡辺 幸紀 支店長



株式会社右門様は、川越市内に6店舗、さいたま市内に1店舗を構える和菓子の製造販売会社です。

町田社長による地元川越や埼玉にこだわった商品の継続的な改良、徹底した試食販売の実施、食べ歩きスタイルの提案が奏功し、主力商品のいも恋は「川越=いも恋」というブランドを確立させました。

また、女性社長ならではのきめの細かい視点は、接客方法や社員教育にまで及び、社内は風通しが良く活気に満ちています。

同社の経営戦略や町田社長の行動力など団結力の強い組織作りを是非、当店の支店運営にも参考にさせていただきたいと考えております。

くオープンする方向で動いています。先ほどのいも恋フェスタは、もともと地元の方々への感謝を示す場であり、コロナ禍が落ち着けばぜひ再開したいと考えています。

また、会社のあり様としては、一人ひとりのスタッフの居場所がしっかりと存在し、組織全体の役に立っていることを実感しながら仕事のできる場であってほしいと願っています。売上高や利益の目標数字を掲げ、その達成に向けて遮二無二働く必要などありません。むしろ一人ひとりの社員が充実感を得て、幸せになっていけば、自ずと会社も伸びていくと信じているからです。



## ■株式会社 右門 概要

創 業 1996年  
資 本 金 1,000万円  
従 業 員 120人 (パート含む)  
本社・第一工場  
〒350-0837 川越市石田120  
店 舗 川越市内▶時の鐘店、一番街店、浪漫茶房右門、川越けんぴ工房直売店、菓子屋横丁店、ルミネ川越店  
JR 大宮駅構内▶ecute 大宮店  
取 引 店 川越支店