

は じ め に

グローバル化の進展や少子・高齢化、さらには東日本大震災に超円高と、めまぐるしく変化する経営環境や激動の時代にあって、改めて商売を『続けていく』難しさが再認識され、永続企業への関心が高まっています。

こうした中で、東京都中央区には、幾多の危機を乗り越えて脈々と経営を続けている、いわゆる老舗企業が多数存在します。東京商工会議所中央支部では、そうした老舗企業の経営哲学やノウハウ、魅力づくりに学ぶことを目的に、平成 21 年度より「中央区老舗企業塾」事業を実施してまいりました。

これまでに、中央区内の老舗企業経営者からのヒアリングや区内事業経営者へのアンケート調査を行ったほか、老舗企業の経営者自身による講演会やトークセッション、さらに交流会を開催いたしました。また、それを取りまとめた冊子やハンドブックなども発行しております。

こうした活動を通じて、どのように永続企業の強さがつくられているのか、それぞれの家訓や老舗の地位に甘えない心の訓え、そして時代に向かつての意気込みや苦労なども少なからず明らかにできたのではないかと思います。

本報告書は、東京都シナジースキーム事業として 3 ヶ年計画で実施してきた活動を取りまとめたものです。企業経営の難しい時代において、環境の変化に柔軟に対応し、力強く生き残っていくためのヒントや活力の一助となれば幸いです。

終わりに、本事業にご協力いただきました中央区老舗企業塾運営委員会 神田 良委員長をはじめ、関係者の皆様に、この場を借りて厚くお礼申し上げます。

平成 24 年 2 月

東京商工会議所 中央支部
会長 國分 勘兵衛

- 目 次 -

はじめに.....	1
1. 本事業の目的・概要について.....	5
2. 老舗企業へのヒアリング調査.....	7
(1) 調査概要	7
(2) ヒアリング調査から読み解く老舗企業の強さ	8
3. 講演会・交流会等開催実績.....	11
(1) 「永続企業の生きる知恵 ～榮太樓 6 代目細田安兵衛氏と作家荒俣宏氏が語る～」	11
(2) 「食文化と築地市場～老舗の伝統・技術・継承～」	13
(3) 「マツモト交商-老舗意識を脱皮し新たな発展へ- 変化を止めると歴史が止まる」	15
(4) 「和菓子の魅力-中央区に生きる“味”と“のれん”」	17
(5) 「時代を越え、生き抜く 永続企業の条件」	19
4. 企業の継続に向けた経営者意識調査	22
はじめに	22
(1) 何を明らかにするのか：分析の枠組み	23
(2) 調査の概要	26
(3) 老舗は老舗以外の企業とどこが違うのか： 老舗と非老舗の比較	28
(4) 老舗の永続経営の特徴はどこにあるのか： 老舗企業の分析	44
(5) 永続経営を実現する 5 つのマネジメント	54
5. 老舗経営者が語る永続経営の訓え	
トークセッション講演録 「時代を越え、生き抜く 永続企業の条件」	57
6. 活動を振り返って.....	107

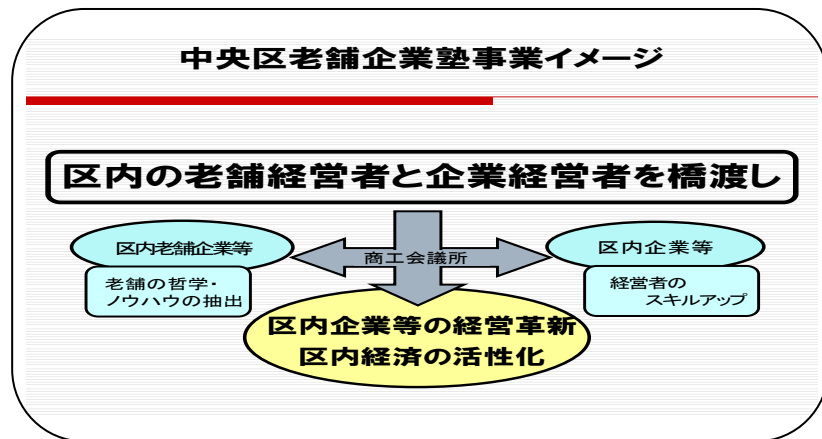
【資料編】

1. 企業の継続に向けた経営者意識調査 資料.....	109
(1) 調査概要	109
(2) 調査票	110
(3) 集計結果	114
①単純集計	114
②老舗と非老舗の比較	137
③老舗企業の因子分析	144
④企業年齢による4分類比較	150
2. 中央区老舗企業塾運営委員会	165
(1) 名簿	165
(2) 活動記録	166

1. 本事業の目的・概要について

歴史を重ねてきた老舗企業のもつ経営哲学やノウハウは、重要な経営資産であるが、直接学ぶ機会が少ないのが現状である。とりわけ、東京都中央区は江戸の昔から続く企業等が多いことから、当中央支部では、区内の老舗企業等とその経営を学びたいという経営者との橋渡しをし、結び付けることを目的とした「中央区老舗企業塾」事業を実施することとした。

主な取り組みとして、①老舗企業のもつ経営ノウハウ、エッセンスの調査・抽出。②老舗企業経営者の経営哲学やノウハウを学ぶことを目的とした老舗経営者による講演・交流会の開催により、企業の経営革新等を図ることを目指している。



なお、本事業は東京都補助事業として平成 21 年度からの 3 ヶ年計画で実施しており、本事業を適正かつ効果的に実施するために、学識経験者、行政関係者（区役所）、シンクタンク、老舗経営者等で構成する運営委員会により事業を推進してきた。

平成 21 年度は、16 社の区内老舗企業へのヒアリング調査からスタートし、経営理念や沿革、経営方針、商品・サービスの内容、顧客や取引先との関係、従業員や後継者教育、事業承継などについて経営者本人による話しをもとに、「老舗企業の生きる知恵」として報告書にとりまとめた。平成 22 年度は同報告書のエッセンスを小冊子「老舗企業の強さに学ぶ」として発行した。また、経営者の老舗企業経営におけるノウハウへの理解を深めることを目的に、永きにわたり事業を承継し経営している老舗企業経営者による講演会や交流会も、定期的に開催した。

平成 23 年度は、代を重ねてきた企業ならではの企業行動や経営に対する特徴的な考え方など、マネジメントの特質を明らかにすることを目的に、これまでのヒアリング調査や講演会等での老舗企業の事例研究から導き出された仮説のうち、企業の永続に重要と思われる項目についてのアンケート調査「企業の継続に向けた経営者意識調査」を実施した。

その結果をもとに、企業の永続に必要な経営者の考え方やマネジメントの特質を、取り組みの優先順位を踏まえて体系化し、永続企業の事例やチェックリストも掲載したハンドブック「永続企業の条件～老舗の訓えが未来をつくる～」を発行した。

さらに、これまでの取り組みの総まとめとして、ハンドブックの内容のさらなる理解を深めるトークセッションを、老舗企業経営者をパネラーに迎えて開催した。

2. 老舗企業へのヒアリング調査

(1)調査概要

- **目的** 中央区の老舗企業には、調査票によるアンケートでは浮き彫りになりにくい強みや優位性がある。そこで、老舗企業経営者と直接面談し、生きた経営哲学や経営手法、ノウハウなどを明らかにする。今後の企業経営と区内経済の活性化の参考とする。
- **対象** 昭和 30 年以前に創業・設立された中央区内企業
- **方法** 経営者本人・経営幹部からの直接聞き取り方式
- **調査期間** 平成 21 年 5 月～12 月
- **調査項目**
 - ・ 社史概略（沿革）
 - ・ 事業承継（理念の承継、技術やノウハウの承継、資産の承継）
 - ・ 事業の変化・変革（時代や市場の変化への対応）
 - ・ 人材育成・教育（後継者・幹部の育成も含む）
 - ・ 地域との関わり …など
- **実施状況**（実施順・敬称略）

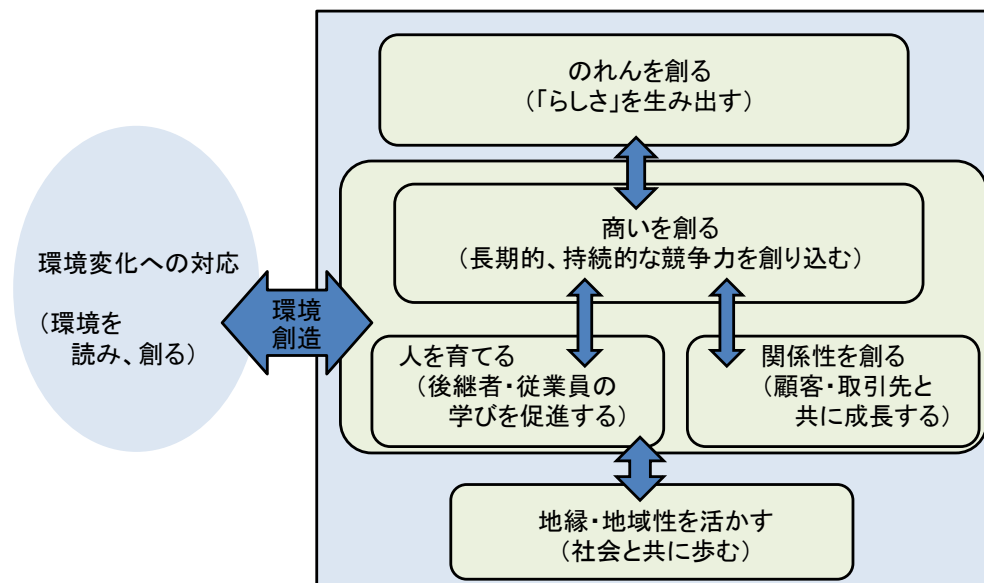
事業所名	業種	創業	ヒアリングした経営者		調査日
(株)越後屋	呉服販売	1755	代表取締役社長	永井甚右衛門	5月15日
(有)大野屋總本店	足袋製造販売	1772	代表取締役	福島康雄	5月22日
(株)安田松慶堂	仏壇製造販売	1792	代表取締役社長	安田松慶	8月19日
丹波屋(株)	ファッション雑貨卸売	1690	代表取締役社長	金井五郎兵衛	8月26日
(株)榮太樓總本舗	和菓子製造販売	1857	取締役相談役	細田安兵衛	8月26日
国分(株)	酒類卸売	1712	会長兼社長	國分勘兵衛	8月27日
(株)山本海苔店	海苔製造販売	1849	副社長	山本泰人	8月28日
(株)千疋屋総本店	果物専門店	1834	代表取締役社長	大島博	9月1日
(有)魚十	割烹	1688	取締役社長	竹内喜美子	9月4日
(株)江戸屋	刷毛・ブラシ製造販売	1718	代表取締役社長	濱田捷利	9月14日
(株)伊場仙	扇子・団扇製造販売	1590	取締役社長	吉田誠男	9月17日
(株)眼鏡舗村田長兵衛商店	眼鏡製造販売	1613	代表取締役	村田長兵衛	9月25日
(株)マツモト交商	化学品卸売	1663	代表取締役会長	松本伊兵衛	10月27日
経新堂稲崎表具店	表具・経師・内装業	1830	代表	稲崎棟史	11月24日
(株)松崎商店	和菓子・米菓製造・販売	1804	代表取締役社長	松崎宗仁	12月3日
(株)銀座ヨシノヤ	靴・バッグ・その他雑貨の小売・卸売販売	1907	専務取締役	矢代裕夫	12月8日

(2)ヒアリング調査から読み解く老舗企業の強さ

老舗企業を対象としたヒアリング調査によって、老舗企業の経営における数多くの知恵を学ぶことができた。訓(おしえ)の解釈は読み手によって様々あるとも思われるが、幾多の時代の大きな変化にもかかわらず長期存続を果たしている老舗企業が、どのようにして持続的な競争力を構築しえたのかを検証することで、今後の企業経営の参考にするため、敢えて老舗企業の訓を体系的に整理した。

以下の5つのマネジメントに日々取り組み、環境変化に的確に対応していることが、老舗企業の強さの源泉であると考えられる。

老舗企業 強さの源泉



『のれんを創る』:「らしさ」を生み出す

老舗企業の経営の根幹には、ビジネスに対する一貫した考え方が存在している。その歴史のなかで、さまざまな環境の変化に直面しつつも、変化を乗り越え、今日まで顧客を獲得し続けることができたのは、変わることのないその企業らしさや顧客への対応があったからだと思われる。家訓や社訓など、守るべき方針や事業を進めていく上での指針を大切にするという価値観を、世代を超えて共有化してきたことが、ビジネスに対する一貫した考え方、ブレない経営を可能にさせたものと思われる。そうした考え

方や価値観を組織内に浸透・共有化していくことが「のれんを創り」「その企業らしさ」を生み出しているのである。

『商いを創る』：長期的、持続的な競争力を創り込む

企業経営における命題は、いかに自社のアイデンティティ（その企業らしさ）や強みを失うことなく、市場の変化に応じてビジネスの在り方を変え、「商い」を創り出していくかということにある。老舗企業は価格ではなく、中核的な技術やノウハウで強みを創り込むとともに、小さな差別化を積み重ねて他にはない特徴的な強みを創りあげている。

また、長期的、持続的な競争力を構築するためには、短期的な動きに対応する一方で場当たりのではなく、将来的な経営ビジョンに基づいて徐々に変革を遂げていくことが求められる。日常的に業務改善に取り組むのはもちろん、大きな変革にあたっては、事業承継時の代替わりを活用するなど、十分な時間をかけて取り組んでいるほか、変化を見越して現在の客ばかりでなく次世代の顧客の確保など新たな市場づくりにも余念がない。

『人を育てる』：後継者・従業員の学びを促進する

ビジネスの構築に連動して「人づくり」にも秘けつがある。ビジネスを動かしているのは最終的には人であり、自社の強みをさらに強化し、弱みを克服していくためにも、従業員の技能や熟練、知識が不可欠であるし、後継者の育成は避けて通れない。

老舗企業経営者は、後継者の育成も自分の大きな仕事との意識が強く、長期的な視点で取り組んでいる。まず、経営者として仕事の楽しさや面白さを見せ、周囲も一体となった事業承継を促す環境の中で、後継者をその気にさせている。そうして意志を固めた後継者には他社での経験など社外の目を養わせたうえで、現場の仕事を学ばせ、社内の承認を得るとともに、後の参謀・右腕となる社内の人脈も作らせている。承継した後は、相談を受けるまでは口を出さず、独り立ちを促すことで、事業の継続がなされているのである。

また、従業員の教育では、事業の中核的な部分に重きを置いて、時には企業の垣根を越えた業界というフィールドも活用して育成している。特に、経験知という時間をかけて習得していくものこそ、容易には真似のできない独自の強みにつながることを、十二分に承知しているからこそその人材育成を行っている。

『関係性を創る』：顧客・取引先と共に成長する

人材育成と並んで、取引先との関係づくり、顧客との結びつきのマネジメントも重要な要素である。老舗企業が長期的に存続し得たのは、顧客との長期的な関係づくりに長けていたからであり、取引先とも短期的ではなく長期的な信頼関係を築き上げてきているからである。

そのためにはまず、商品の個性を主張し、こだわりぬいた個性ある商品を最高の状況で顧客に提供する。その前提として取引先との連携は欠かせない。さらに、顧客からの声に絶えず耳を傾け、顧客視点で情報を提供するなど、最終的には顧客と学び合う関係になることで、信頼関係はより堅固なものとなるのである。

『地縁・地域性を活かす』：社会と共に歩む

中央区内の老舗企業の多くは、地域に深く根をおろして、地縁を大切にしている。平成 20 年度の当支部の「中央区内老舗企業に関する調査」で、老舗企業の強みの源泉の一つとして、地域との関係づくりを大切にしていることが挙げられていることから明らかである。経営に関するさまざまな知恵を学び合い、直接的には利害関係がない人脈によるつながりなど、一社ではできないことも可能にする関係を構築する点においても、地域を基盤とした関係性の価値は大きい。

そもそも地域社会との関係を無しにして企業は存在し得ないことはまぎれもない事実である。老舗企業はその長い歴史から、地域社会との共生がいかに必要なのかを骨身に染みて理解し、実践していると言える。老舗企業が蓄積してきた地域社会との共生の術もまた学ぶべき対象である。

老舗企業は上記 5 つのマネジメントをもとに、ビジネスに対する一貫した価値観に基づいて、時代の風とともに流される環境の変化に対し、目を凝らして変化の方向性を読み取り、積極的にその環境変化に対応している。あるいは一歩進んで、自ら環境を創造していくことも試みる。こうしたことの積み重ねによって、今日を迎えているのである。

3. 講演会・交流会等 開催実績

(1)「永続企業の生きる知恵

～榮太樓 6 代目細田安兵衛氏と作家荒俣宏氏が語る～」

・ 日時・会場

平成 21 年 10 月 23 日（金）ロイヤルパークホテル 3 階

講演会：15：00～16：30 「ロイヤルホールA」

交流会：16：30～17：00 「クラウンB」

・ 参加者数

202 名

・ 内容

a. 講演会

テーマ：

永続企業の生きる知恵

～榮太樓 6 代目細田安兵衛氏と

作家荒俣宏氏が語る～

講師：

株式会社榮太樓總本舗 相談役 細田安兵衛 氏（当支部副会長）

作家・博物学者 荒俣 宏 氏



荒俣氏



細田氏

司会は中央区老舗企業塾運営委員会の山本泰人委員（㈱山本海苔店副社長・当支部副会長）。

講師二人の対談を通じ、老舗企業の持つ経営哲学やノウハウについてのお話や、江戸の昔から繁栄を遂げてきた日本橋の町の特徴・魅力について有意義なやりとりがなされた。

細田相談役からは、榮太樓總本舗の看板商品である「金鰐」「梅ぼ志飴」の発売当初のエピソードのほか、老舗企業の経営をコケとカビに例えて

「のれん」は守るものではなく磨き育てるもの」であるとの話があった。
また、江戸文化に造詣の深い荒俣氏との対話の中では、日本橋のことや日本橋の旦那衆の逸話などについての話があった。

b. 交流会

講演会終了後、会場を移して交流会を開催。約 70 名の参加者があった。

当支部小売副分科会長の松岡肇（㈱マツオカ代表取締役）氏の挨拶で開会。参加者間で、積極的な交流が行われたほか、講師を囲んで意見交換・情報交換する様子も見られた。

また、交流会には講師である㈱榮太樓總本舗の商品に加え、運営委員会の委員企業（㈱山本海苔店、㈱松崎商店、㈱千疋屋総本店）製造の製品等の紹介を兼ねた自己紹介があり、これをきっかけに参加者と老舗企業経営者とが交流する姿が見られた。



挨拶する松岡小売副分科会長



交流会の様子

・参加者の感想

参加者アンケートの結果では、大多数が「大変参考になった」との回答であり、老舗企業経営者の生の声に触れた感想として「軸のぶれない話だった。経営者はこのようにありたい」、「創業の心を持ち続けるのが重要」、「一徹さと創造性を併せ持つことが大切」といった意見がみられた。

また後日、「社内の管理職ミーティングで講演内容のポイントを紹介し、今後、社として進むべき方向を検討する際の参考にした」、「ブログで講演内容を紹介したところ、老舗経営に興味のある読者と思わぬ交流ができた」といった報告も事務局に寄せられた。

(2)「食文化と築地市場～老舗の伝統・技術・継承～」

・日時・会場

平成 22 年 1 月 25 日（月）寿司ダイニング 太老樹 築地

昼食交流会：11：30～12：20

講演会：12：20～13：30

・参加者数

43 名

・内容

a. 昼食交流会

講演会講師の榊玉寿司会長・中野里孝正氏（当支部食・宿泊分科会長）からの挨拶後、参加者を代表して中央区長・矢田美英氏（当支部顧問）が挨拶。矢田区長は「老舗企業は古くからの「のれん」だけで営業を続けているわけではなく、日々、新しいことに取り組んでいる。今はどんな企業にも厳しい



時期だが、だからこそ経営に工夫や努力が必要。老舗企業が取り組んでいる姿勢を多くの方に参考にさせていただきたい」と述べた。

この後、昼食をとりながらの交流会が始まり、参加者間で名刺交換や積極的な意見交換・情報交換が行われた。



挨拶する矢田区長



交流会の様子

b. 講演会

テーマ：食文化と築地市場 ～老舗の伝統・技術・継承～

講師：株式会社玉寿司 会長 中野里孝正 氏

交流会終了後、講師の中野里会長から「食文化と築地市場」と題した講演があった。

主な内容は以下の通り。「創業以来本社・本店を構える築地地域について、築地市場が他の市場と違い取扱量や品質など世界的レベルであり、市場の持つ『仲卸』の機能が日本の食文化に大きく貢献している」、「築地市場が市場機能のみならず、観光資源としても大きな魅力や可能性を持っている」など。また、自身が3代目として社長に就任してからの経営の苦労談などについても触れた。



中野里氏

企業が歴史を重ねていく上で大事なことは、変えるべきものは変える、変えてならないものは変えないという「易不易」を実行できること、そのために経営者に求められる資質として「前向きであること」「ぶれないこと」「決断力があること」などを挙げた。

また、自身が長男に経営を譲ったことについて触れ、「中小企業の事業承継のポイントは、資産の承継ではなく、理念を共有できる親族に継がせることにある」と述べた。

・参加者の感想

参加者にアンケートした結果、大多数が「大変参考になった」との回答であった。主な意見としては「生きた経営の話が聞けた」、「経営者の姿勢が重要であることを痛感した」、「息子に事業を継がせたばかりで、大変参考になった」、「築地市場についてよく知ることができた」などの感想が寄せられた。

(3)「マツモト交商-老舗意識を脱皮し新たな発展へ- 変化を止めると歴史が止まる」

- ・ 日時・会場

平成 22 年 10 月 26 日（火） 14:00～16:00

銀座ブロッサム 7 階 「マーガレット」

- ・ 参加者数

90 名

- ・ 内容

- a. 講演会

テーマ：「マツモト交商-老舗意識を脱皮し新たな発展へ-

変化を止めると歴史が止まる」

講 師：株式会社マツモト交商 代表取締役会長 松本伊兵衛 氏

事務局より開会し、松本会長の講演会を開始した。

マツモト交商の沿革からは、常に新規事業へ果敢に取り組む企業風土について話があった。また、先代から事業を承継した際の苦勞、社長就任後に取り組んだ理念経営、組織経営、人財育成について具体例を踏まえて言及された。最後に次世代への事業承継については、社長の座は奪い取るものと認識させること、継承者の年齢、社歴、個性を踏まえ、新社長を支える体制づくりが必要であるとの話があった。



松本氏



講演会の様子

- b. 交流会

講演会終了後、交流会を開催した。約 40 名の参加者があった。

当支部の食・宿泊分科会長の中野里孝正（株玉寿司・会長）氏の挨拶で開会。参加者間で、積極的な交流が行われ、講師を囲んで意見交換・

情報交換する様子も見られた。

また、参加者からの自己紹介もあり、これをきっかけに参加者同志の交流が広がった。



挨拶する中野里副会長



交流会の様子



自己PRをする参加者



自己PRを聞く参加者

・参加者の感想

参加者からのアンケートでは約7割が「大変参考になった」と回答しており、老舗企業経営者の生の声に触れた感想として「会社経営以上に人間としてどうあるべきかを学んだ気がする」、「社長に就くまでの経緯、考え方の古い幹部にどう対応するか、生々しいお話を披露していただいた」、「働く社員、その家族のための心遣い等、大変参考になった」といった声が寄せられた。

・取材

日刊工業新聞

(4)「和菓子の魅力-中央区に生きる“味”と“のれん”」

- ・ 日時・会場

平成 22 年 11 月 1 日（月） 14:00～14:45

中央区産業文化展（へそ展）会場内中央ステージ
（晴海トリトングランドロビー）

- ・ 参加者数

55 名

- ・ 内容

トークセッション『和菓子の魅力-中央区に生きる“味”と“のれん”』

中央区和生菓子組合

話し手

株式会社清月堂本店 代表取締役会長 水原正一朗 氏

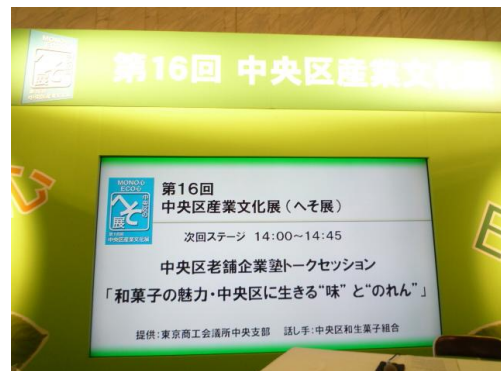
株式会社曙 代表取締役社長 細野佳代 氏

有限会社萬年堂本店 取締役社長 樋口喜之 氏

モデレーター

株式会社松崎商店 代表取締役 松崎宗仁 氏

120 周年を迎えた中央区和生菓子組合との共催により、松崎商店 松崎氏をモデレーターに、和菓子屋の店主から和菓子の魅力や文化性と共にその企業経営（事業承継や経営理念、人材育成、後継者育成策など）についてのトークセッションを行った。また、トークセッションの後には、参加者と話し手の間で名刺交換が行われるなど、積極的な交流の様子が見られた。





松崎氏



話し手の3名



水原氏



細野氏



樋口氏



参加者に配布した和菓子

・参加者の感想

参加者アンケートでは約7割が「大変参考になった」との回答であった。「日頃は聞けない区内の老舗企業経営者の理念や心意気、継続ならびに革新についての苦労がわかった」、「業界は異なっても、お客様とのつながりについての考えを聞き、(大事なことが確認できて) 安心した」といった声が寄せられた。

(5)「時代を越え、生き抜く 永続企業の条件」

・日時・会場

平成 23 年 11 月 25 日（金） ベルサール八重洲

第 1 部 基調講演 14:00～14:50 「ルーム A・B」

第 2 部 トークセッション 15:00～16:35 「ルーム A・B」

第 3 部 交流会 16:45～17:20 「ルーム F」

・参加者数

138 名

・内容

第 1 部 基調講演

テーマ：「老舗企業の強さに学ぶ」

講 師：中央区老舗企業塾運営委員会 委員長 神田 良 氏
(明治学院大学 経済学部 教授)

細田 安兵衛・東京商工会議所中央支部副会長（㈱榮太樓總本舗取締役相談役）より挨拶があった後、第 1 部の基調講演として中央区老舗企業塾運営委員会 神田委員長より、老舗企業はなぜ長期に亘り存続しえたのか、中央区老舗企業塾の活動成果に基づいた話があった。

主な講演内容としては、今年実施した「企業の継続に向けた経営者意識調査」の分析結果をもとに、100 年以上続く企業とそれ以外の企業を比較し、経営理念を活用すること、暖簾・ブランドに重きをおくこと、後継者教育に力を注いでいることなど、永続経営のヒントについての解説がなされた。



神田氏



基調講演の様子

第2部 トークセッション

テーマ：「永続企業の条件」

話し手

株式会社越後屋	代表取締役	永井甚右衛門 氏
株式会社松崎商店	代表取締役	松崎宗仁 氏
株式会社千疋屋総本店	代表取締役社長	大島 博 氏

聞き手

中央区老舗企業塾運営委員会 委員 山本泰人 氏
(株式会社山本海苔店 代表取締役副社長)

聞き手役の山本氏による進行で、永続のための取り組みや後継者への事業承継等について経営者ならではの経験や考え方が披露された。

永井氏からは「物の前にまず人間がいることを忘れないこと。お客様、取引先、社内、それぞれの人間関係が非常に



トークセッションの様子

大事」、松崎氏からは「時代の流れは速く、その流れをいち早く社長として、企業としてとりいれていかなければならない」、さらに、大島氏からは「経営理念をどう社内やお客様にわかっていたかかか鍵になる。理念をわかりやすく『千疋屋の約束』としてまとめ、内外に普及している」など、市場や生活様式等の変化への対応策や工夫、企業を継続していくのだという強い意志や覚悟など、経営の現場での実感や本音が率直に語られた。最後に、山本氏による「いろいろ挑戦する中に、次の時代へつながる可能性が生まれてくるのではないか」との言葉で締めくくられた。



永井 氏



松崎 氏



大島 氏



山本 氏

第3部 交流会

第2部トークセッション終了後、交流会を開催し、約50名の参加者があった。登壇者をはじめ、参加者の老舗企業経営者も紹介し、参加者間で、積極的な交流が行われた。

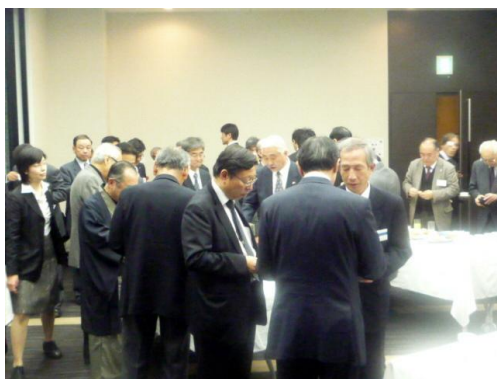
細田氏、山本氏、松崎氏、大島氏から提供された茶菓子について、謂れや開発秘話などが披露され、これをきっかけに登壇者を囲んで意見交換・情報交換する様子が見られた。



自社商品を説明する
(株)栄太樓總本舗
細田取締役相談役

・参加者の感想

参加者からのアンケートでは約7割が「大変参考になった」と回答しており、理由として「3年間の総まとめとして感銘を受けた」、「老舗企業経営者の生の声を聞け、その苦労や努力を理解できた」ことが挙げられている。



また、「経営者の苦労はどこも同じだと安心した」、「肩に力が入っていなかったのが印象的」、「家業を継続させるという強い意識が脈々と引き継がれた結果、当たり前のように永続している奥深さを感じられた」といった声が寄せられた。

4. 企業の継続に向けた経営者意識調査

はじめに

企業にとって存続は、経営の中核的な課題である。もちろん、この課題を達成することは容易なことではないが、長きにわたり存続している企業が多数あることから、この課題を達成するための基本的な考え方や企業行動が存在するはずである。

こうした視点から、まずは長期存続を果たしている老舗企業の経営者へのヒアリング調査によって研究し、事例を通じて永続経営に向けた基本的な考え方やこだわりを整理してきた。

とはいえ、この基本的な考え方は、数に限りのある事例から導き出されたものであるため、それが一般論として適応可能なかどうかを検証することが求められる。さらに、考え方の中でどれがより重要であるのか、その考え方の間にはどのような関連性があるのかといった点も、確かめなければならない。

また何よりも、この考え方は老舗企業だけを調査対象として導き出したものであるという限界も含んでいる。つまり、導出された特質は老舗以外の企業でも見い出せるのであれば、それは老舗の特質とは言えないからである。

以上の経緯から、当委員会では操業期間にこだわらず、中央区内の企業を調査対象とする質問票調査を実施した。原則として、企業経営に責任を負っている経営者を回答者とすることで、経営者の意識に基づいて、事例研究から浮かび上がってきた永続経営に対する考え方を検証しようとしたのである。

(1)何を明らかにするのか：分析の枠組み

事例研究から明らかになった「老舗企業のこだわりや経営の考え方・実践」を論理的に体系化して、全体像を明らかにしつつ、個々の考え方や行動を整理したものを質問票に表し、検証した。これによって、実践的な永続経営のエッセンスを、より体系的に抽出できると考えたからである。

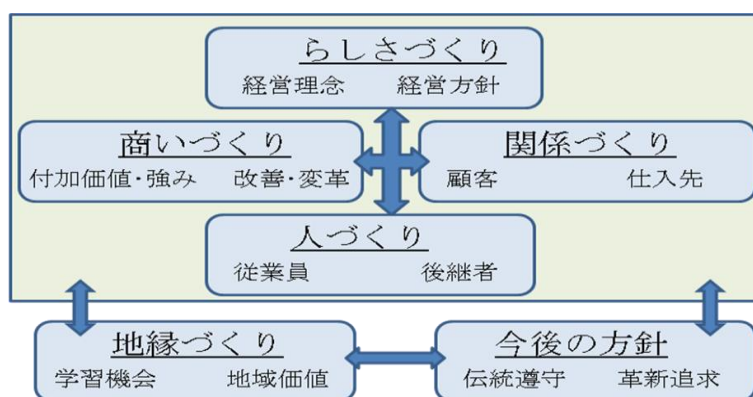
永続経営の要諦：永続経営を捉える枠組み

企業が永続するためには、まずその企業が永続するという意志と経営ノウハウをもっていることは当然であるが、他方では、その企業の永続を利害関係者が求めていることが不可欠である。この意味では、企業内の経営手法だけでなく、多様な利害関係者との結びつきに関する考え方や知恵も忘れてはならない。こうした永続経営に関する基本的な想定を基礎として、事例研究から永続経営を捉えるための基本的な分析の枠組みを構築した。

ここで再度、その基本的な想定に基づく枠組みを確認してみよう。

永続経営に向けた5つのポイント

永続経営を実現するためには、次の5つのポイントを押さえる必要がある。



まずは、「らしさづくり」である。企業が存在するのは、その企業が提供する商品やサービスを必要不可欠であると感じるお客様がいるからである。お客様にとって、提供される商品・サービスは“他の企業のものとは違う何か特別のものがある”、“他では手に入らないといった価値を認めるものである”ことが必要である。いわば企業個性が市場からの要請に合致し続けることが、永続を導いていると考えられる。

もちろん、こうした企業個性は市場からの要請に受け身で対応するだけでは構築することはできない。むしろ企業が積極的に市場に向けて発信することが出発点である。わが社はこういう企業でありたい、こういう理想に向けて日々研鑽していく覚悟を持っているというメッセージを伝える。それが単なるお題目ではなく、経営の成り立ちを反映していて、かつ経営の実態に反映されていることで、市場に伝わり、その企業“らしさ”が認められていくことになるのである。

次は、「商いづくり」である。“らしさ”を実現するためには、在りたい姿を具体的なビジネスのしくみに落とし込まなければならない。残念ながら、他の会社ができない、全く独自のビジネスを展開することは難しい。多かれ少なかれ、似たようなビジネスになってしまうことは避けられないが、むしろ、微妙な相違にこそ、独自性が求められる。微妙とはいえ、ここにこそ知恵の活かし方が効いてくる。

知恵の活かし方としては、顧客が求める価値をどのように創り込むのかという付加価値創造のしくみがポイントになる。競合する、競合するかもしれない他社と比較して、顧客が自社を選んでくれる決め手をどこに求めるかに関する知恵である。こうした知恵は、一朝一夕には創り込めないために時間がかかる。また、たとえ創り込めたとしても、競争者も顧客の好みも変化するため、たえず修正しなければならない。つまり、改善・改革・変革が不可欠となる。変化を仕込んでいく知恵もまた求められるし、ここにも知恵の活かし方の違いが現れてくる。こうした商いの創り込み競争に、勝ち抜くことが永続をもたらすのである。

第3は、「関係づくり」である。老舗企業が永続できるのは、その企業だけの努力に依存するわけではない。素材・原材料を供給してくれる仕入先の協力がなければ商いは続けられない。また、卸売や小売といった流通業や運輸業者などのロジスティック産業の協力も不可欠であろう。しかも、直接的な顧客だけでなく、エンドユーザー（消費者等）など間接的な顧客との関係性も配慮しなければならない。これらの関係者との間で、お互いに学び合い、成長し合うつながりをつくり、長期的な関係性を構築することも、永続経営にとって必須となる。

第4は、「人づくり」である。らしさづくり、商いづくり、そして関係づくりも、結局は、人によって実現される。らしさを理解し、商いでの価値の創り込みを納得し、関係づくりの知恵をもった人が協力し合うことではじめて、実を結ぶことになる。

人づくりでは、従業員の教育と後継者の育成が焦点となる。老舗企業は中堅・中小企業が多い。そのため、職場を離れた集合研修を中核とした、体系化された教育スタイルを求めるよりも、より実践に結びついた、現場での教育の質を高めることが第1であると思われる。この視点から見ると、どのような考え方で従業員の育成を図っているかは興味深い。

また、家族経営・同族経営が多いことも特徴である。そこで、どのようなルールに基づいて、どのように後継者を育成しているのかも、大きな課題である。事業を継いでいくときには、企業理念である志を継ぎ、経営スタイルを継ぎ、取引先との関係性を継いでいく。こうしたさまざまな継ぐべきものを、どのように継いでいくのか。その際の基本的な考え方も、永続経営にとって必須のものである。

最後は、地縁づくりである。一見、地域コミュニティなどとの結びつきを重視することはビジネスには直接的には関係しないようにも見える。しかし、老舗企業は、商いを始めて以来、その地に根を深く下ろすことができたからこそ、商いの基盤を堅固にできたとも言える。現在、企業市民という言葉があたかも新たな概念であるかのごとく語られるが、老舗企業は地域市民としての責任を果たし続けたからこそ、現在があることを、その血の中に受け継いでいる。こうした繋がりが持つ意味を、もう一度永続経営の視点から学ぶことは意味のあることである。

5つのポイントと並んでわれわれは、変化が激しい現在、老舗企業が将来ビジョンとして、永続経営をどのように発展させていこうとしているのか、という点についても関心を持った。よく言われるように、老舗企業の経営のエッセンスの一つは不易流行、つまり伝統と革新の組み合わせの妙にある。従前の5つのポイントは、どちらかという是老舗の過去から現在に至る知恵・ノウハウといった経営資産に目を向けたものである。こうした資産を将来に向けてどう活かそうとしているのかについても、垣間見ようと試みた。

「老舗」以外との比較

既述のように、老舗の永続経営から学ぶためには、老舗以外の経営との相違も明らかにしなければならない。老舗だけを対象にした調査からは、老舗経営の特徴は導き出せるが、それが老舗ではない企業と違うのか、それともおよそ企業経営では、それほど大きな違いはないのかということに

対して判断を下すことができない。

そのため、今回の質問票調査では、業歴の長い企業だけでなく、創業して間もない企業、老舗というにはまだ歴史が浅いものの、それ相当な業歴を積み重ねてきた企業も含めて、調査を実施した。これは企業年齢の長さの違いによる経営の差異を明らかにすることで、老舗の永続経営の姿をより鮮明に描こうとしたためである。

老舗経営の特質

また、本調査では、多くの老舗企業も調査対象とした。したがって、老舗企業だけの回答に基づいて、老舗に共通する永続経営の特質についても明らかにしようとした。多くの経営行動は、それぞれ重要であると思われるが、個別的な行動での重要性を超えて、いくつかの行動は連動して実施してこそ意味がある。これも考慮し、重要性の違いについても、改めて注目してみることにした。

中小企業には経営資源に制約のある場合も多いため、老舗の永続経営から学ぼうとするときには、あれもこれも、すべてを行うわけにはいかない。その場合に、老舗の経営行動の中で連動性が強いものを選んで実施することができたり、相対的に優先順位が高い行動から導入することも可能であれば、より効果的に学ぶことができると考えられる。

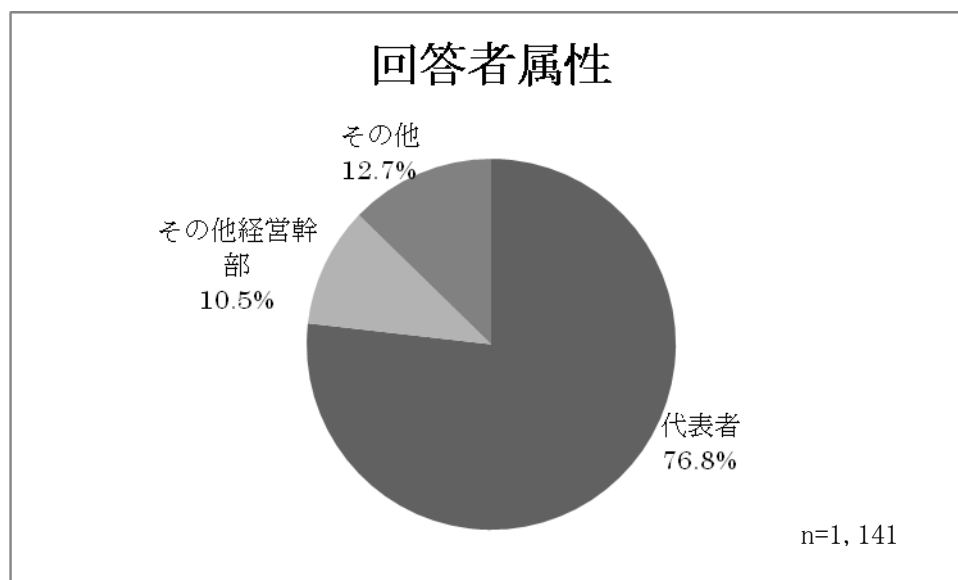
(2)調査の概要

調査は郵送による質問票調査である。配布は郵送を原則としたが、一部は中央区内の経済団体等の協力を得て実施した。質問票の回収については、郵送あるいはFAXを用いた。

調査対象は、東京商工会議所会員企業 6,356 社を含む、中央区内の事業者 7,000 社であった。調査期間は平成 23 年 3 月 30 日に発送して、4 月 1 日から 20 日にかけて回収した。有効回答は 1,332 社で、有効回答率は 19.0%であった。

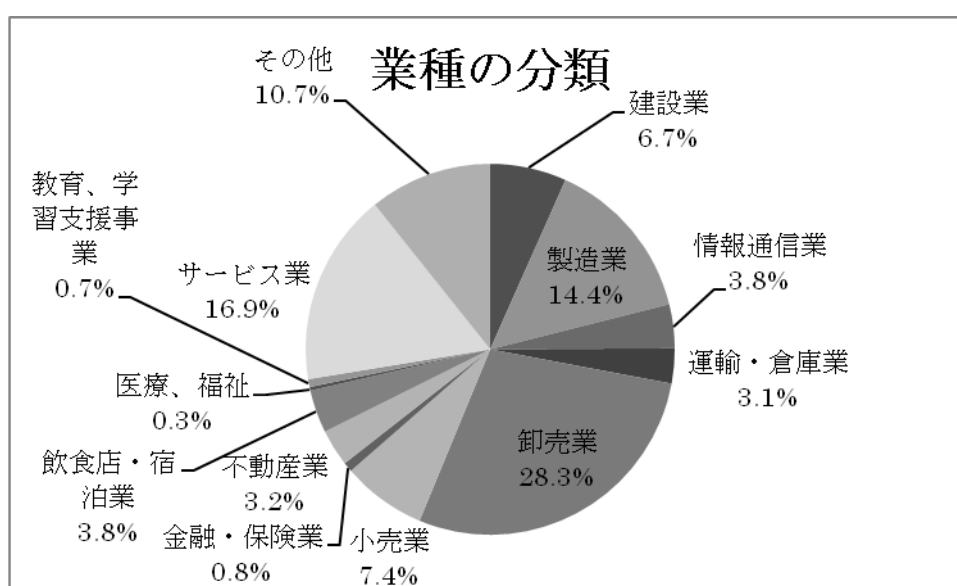
回答者

今回の調査は経営者の意識を尋ねるものであった。そのため原則として経営トップ層に回答を依頼した。回答者の属性をみると、1,141社(87.3%)が経営幹部であった。この意味で経営者の意識を集めたものとする。



業種

回答者の業種をみると、最も多いものは卸売業の369社(28.3%)であった。また、製造業は188社(14.4%)であることから、広い意味でのサービス業が多くを占める結果になっている。



回答者の属性や個別項目に関する全体像は、付属の資料を参照されたい。

(3)老舗は老舗以外の企業とどこが違うのか：老舗と非老舗の比較

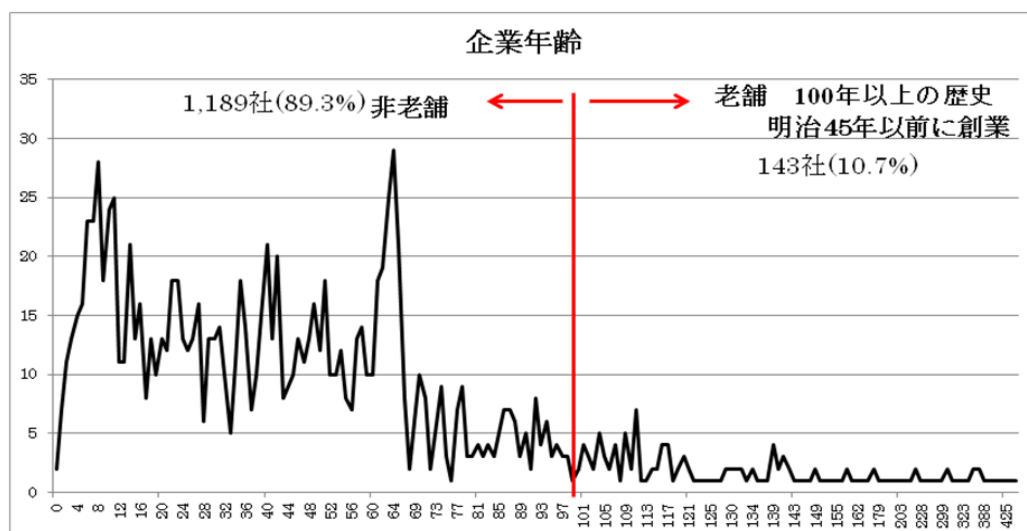
老舗経営の特徴を明らかにするためには、老舗以外の企業の経営と比較することが必要である。老舗のデータだけから導いた特質では、それが本当に老舗だけの特質なのか、それともおよそ企業年齢に関わりなく見られるものかは判断できない。老舗以外の企業と比べて、はじめて確信を持って老舗の特質であると判断できる。

本調査では、創業間もない企業から 460 年を超えて永続している企業まで、幅広い企業年齢の企業データを集めた。これによって、老舗対非老舗の比較が可能となっている。

老舗の定義

本調査では、経営の特質について、操業年数すなわち企業年齢に基づいてグループ分けして比較することでその違いを明らかにすることとした。そのため、老舗の定義については諸説あるが、本調査では 100 年を一つの目途としてとらえることとし、少なくとも一世紀の永きにわたって企業として存続している企業は、老舗と呼ぶにふさわしいほどに社会に受け入れ続けてきたと考え、創業以来百年を経ている企業を老舗と定義した。

以下の記述において、老舗とは調査時点で 100 年以上の業歴をもつ企業（創業が 1911 年/明治 45 年以前の企業）を指し、また、非老舗とは、創業が 1912 年、つまり大正元年以降に誕生した企業を指すものとする。



この定義によって、有効回答企業 1,332 社のうち、老舗は 143 社、10.7% を占めることになる。およそ 1 割が老舗で、9 割は非老舗である。

比較の視点

質問票は、原則として 5 点尺度（1：当てはまらない、2：あまり当てはまらない、3：どちらともいえない、4：概ね当てはまる、5：当てはまる）で尋ねており、比較にあたっては、老舗と非老舗の 2 つのグループの間の平均値に統計的に有意な差があるときに両者の間で違いがあるものとしている。

老舗と非老舗の違いについては、回答企業数がやや少ないことを勘案し、5%の有意水準を判断基準とした。以下の分析では、統計学的にみて 5%以上の有意な差がある各項目に「*」印を付けている。

ただし、一部には、分類項目の中から選択するものもあり、その際には両グループの当該分類項目に対するパーセンテージを比較した。ここでも、統計学的に優位な差がある時に、相違が存在すると判断した。

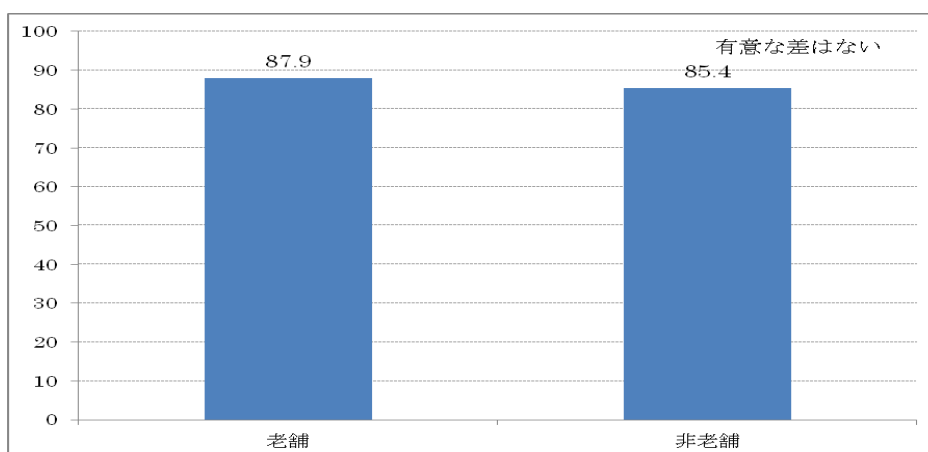
以下、老舗と非老舗との間で違いが存在するか否かをみていく。

① らしさづくり：経営理念

＜老舗が考える経営理念の役割とは＞

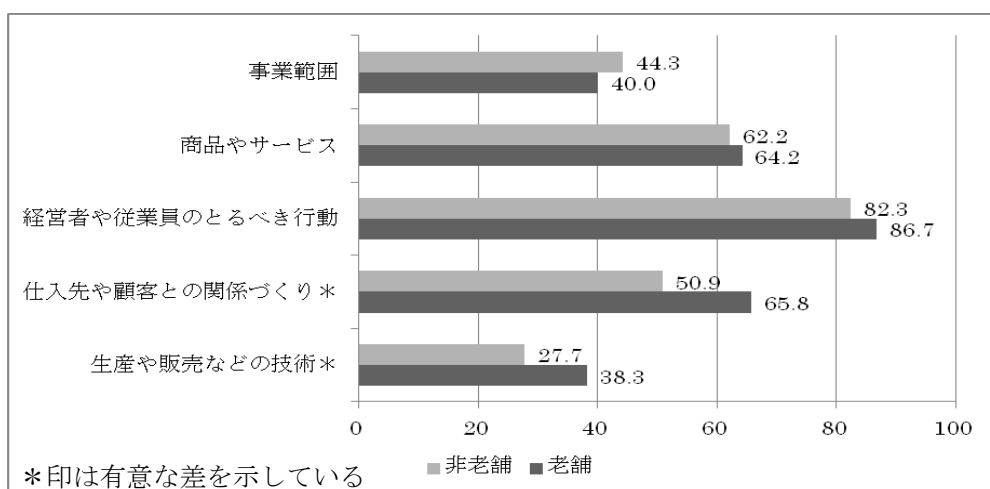
経営理念の存在をみると、老舗も非老舗も8割以上が経営理念をもっているのですが、理念があるだけでは永続経営につながるわけではないことになる。むしろ、その内容や活用の仕方に違いが存在するものと思われる。

経営理念の存在（％）



経営理念の内容ないしは定義をみると、企業年齢にかかわらず、多くの企業が経営理念で経営者や従業員のとるべき行動に関して言及している。また商品やサービスに関しても、さらには事業の範囲についても、老舗と非老舗との間に大きな差は見られなかった。

経営理念で定義される内容（％）



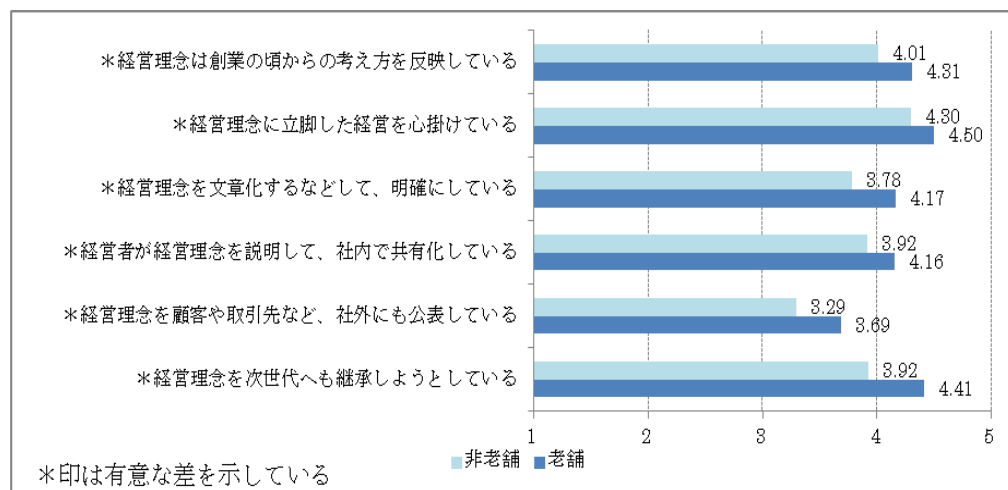
しかし、仕入先や顧客との関係づくり、そして生産や販売の技術に関しては老舗のほうがより多く、理念で言及している。ビジネスパー

トナーとしての仕入先の重要性や顧客との関係づくりの大切さなど、社外により多くの注意を払っている姿がうかがえる。こうした長期的な関係づくりにこそ、永続経営の知恵が存在しているものと考えられる。また、生産や販売技術に関して言及することで自社が培ってきた広い意味でのノウハウや技術の重要性も忘れずに、戒めており、そうした技術やノウハウを長期的に蓄積してきたからこそ現在があるし、将来があるのである。

また、経営理念の活用に関しては、すべての項目に関して、老舗のほうが高い得点となっており、顕著な相違が現れている。老舗のほうがより体系的にまた、より積極的に経営理念に基づく経営に取り組んでいるといえる。

具体的には、経営理念に立脚した経営を心掛けていること（経営への活用）が、老舗のもっとも大きな特質になっており、非老舗に比べてその位置づけも高くなっている。また、経営理念を文章化するなどして明確にしている（明示化）ほか、経営者が社内で説明して共有化にも努めている。さらに、社外にも公表して、顧客や取引先にも明らかにしており、積極的に自社のアイデンティティを社内外に向かって表明している姿がうかがえる。

経営理念の活用・継承(平均値)



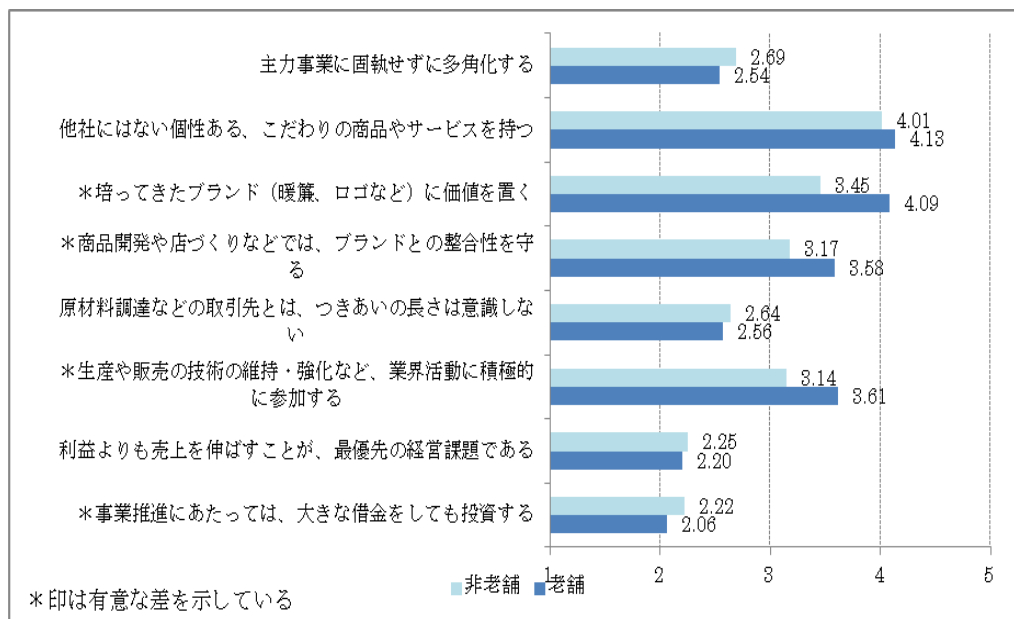
経営理念の継承についても、創業からの考え方を反映した理念であるとの認識が高く、それを次の世代にも継承していこうという意志も高い。経営理念に表されている価値観を、世代を超えてつなげている姿勢がうかがえる。

② らしさづくり：経営方針

＜老舗によって立つ経営方針とは＞

経営方針では、全体を通じて商品やサービスの個性にもっともこだわりをを見せている。しかし、この特徴は老舗と非老舗ともに共通したもので、両者に間に有意な差はない。また、関係性を通じた個性についてのこだわりや取引先との関係づくりについても、老舗と非老舗の間には大きな相違は見られなかった。

経営方針（平均値）



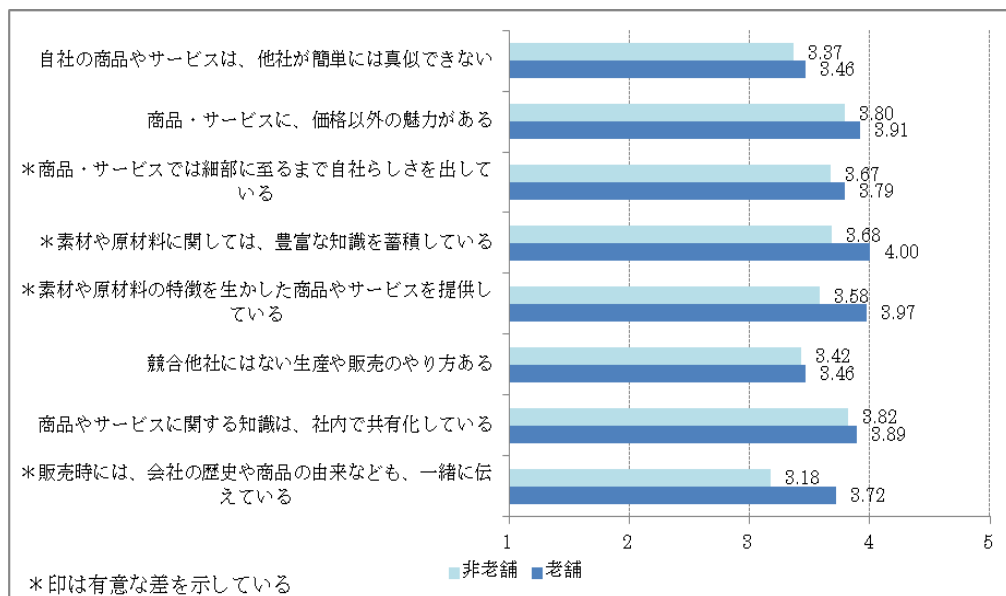
他方、ブランド（のれん・ロゴ）については、老舗は明らかに非老舗とは相違する方針をもっている。ブランドに関連する質問項目に関しては、すべてにおいて有意な差を示している。培ってきたブランドに価値を置き（ブランド価値）、ブランドに矛盾しない商品開発や店づくりに心を配っている（ブランド認識）。また、生産や販売の技術を維持・強化するために、業界活動に積極的に参加しており（業界を通じたブランド維持）、このことから老舗は、のれんを大切にするブランド経営を、より積極的に実践していることが理解できる。

③ 商いづくり：付加価値・強みづくり

＜老舗の強みづくりとは＞

商品やサービスに価格以外の魅力を持たせること（魅力づくり）で付加価値や強みを創り込むことについては、老舗、非老舗ともに重要視しており、顕著な差はみられなかった。しかし、商品やサービスの細部にまでこだわりをもって自社らしさを引き出そうという努力（差別化）に関しては、老舗のほうが高いポイントを示している。付加価値や強みは商品・サービスの細部に宿るとの考え方が、老舗の強みづくりの基本にあると考えられる。

付加価値・強みづくり(平均値)



商品・サービスを提供するための素材・原材料については、老舗のほうがより強いこだわりをもっており、豊富な知識に裏付けられたノウハウに基づき、素材・原材料の特徴を活かした商品・サービスを提供する姿勢を、非老舗よりも強く示している。

商品・サービスに創り込んだ付加価値や強みを社内で共有し、組織的な競争力に結びつけるという姿勢については、老舗と非老舗の間には大きな差は見られなかったが、自社の歴史や商品の由来（物語性）を市場に対して発信する点については、歴史の長い老舗に一日の長があるように思われる。

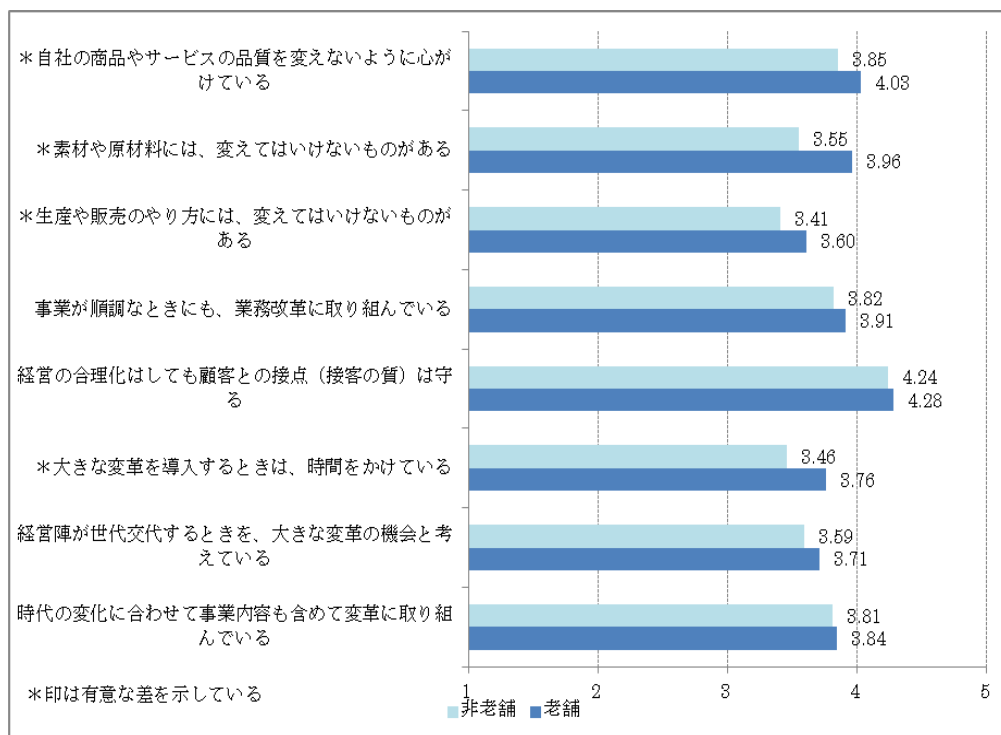
とはいえ、自社の商品やサービスに他社が真似できないものがあるかという点については老舗も非老舗も、ともにそれほど高いポイントではなかった。模倣しにくさを創り込んでいくことは、やはり容易なことではないと思われる。

④ 商いづくり：改善・変革

＜老舗の企業変革論とは＞

老舗は長い時間をかけて蓄積してきた、広範にわたる技術、そしてそれを活かした商品・サービスを有しており、それを商いの基盤としている。実際、生産や販売のやり方に変えてはいけないものがあり、素材・原材料でも、さらに商品や・サービスの品質についても、継承すべきものがあり、常にそれを認識している。こうした継承への思いは、非老舗に比べ、すべてにおいて明確な違いを示している。

業務改善・企業変革(平均値)



これとは対照的に、改善や変革の方法については、老舗と非老舗の間で大きな違いは見られなかった。経営の合理化を推進するときには、顧客との接点であるフロントヤード（店頭など）を重視すること、また、経営が順調なときにも業務改善に取り組み、経営陣が交代するときは大きな変革の機会として捉え、時代の変化に対応して変革に取り組むとの認識にも大きな差は見られなかった。

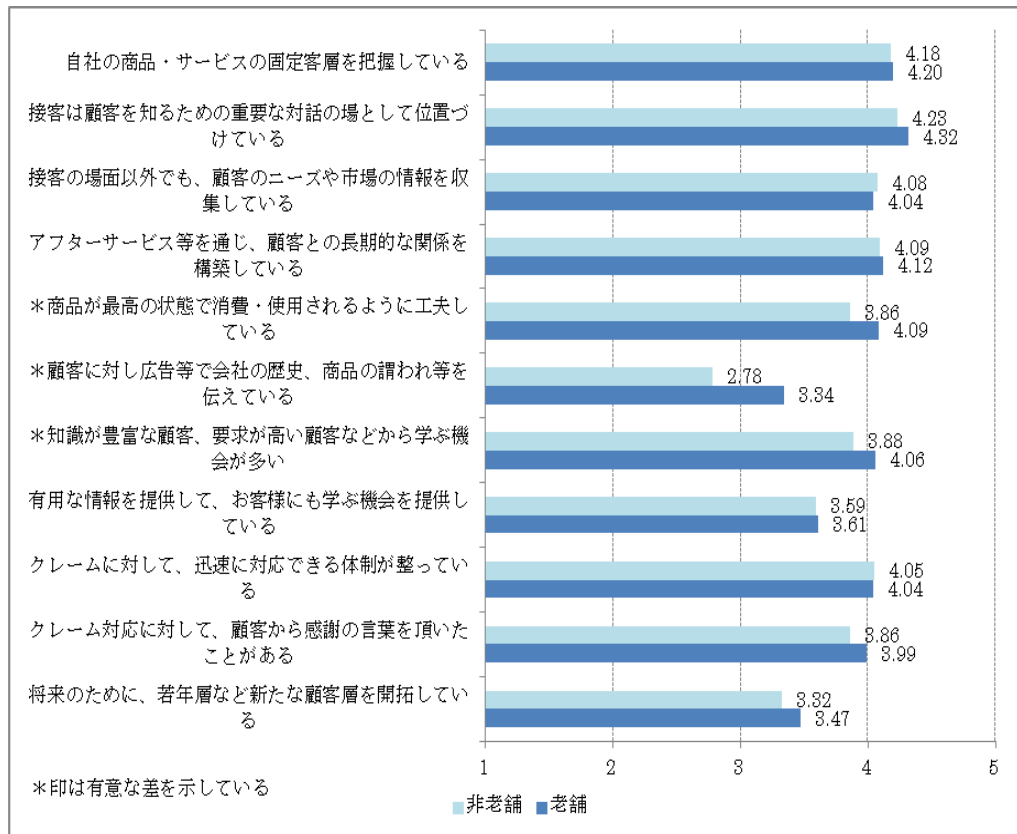
しかし、大きな変革を導入するときにはゆっくりと時間をかけて取り組むという点に関しては、老舗のほうが高い得点を示しており、漸進的な変革が老舗のスタイルであることが判明した。

⑤ 関係づくり：顧客

＜老舗の顧客づくりとは＞

固定客を把握して、顧客の情報を多岐にわたって収集することは、老舗も非老舗も同じように重要と考えており、また、接客における対話重視についても大きな違いは見られなかった。

顧客との関係づくり(平均値)



しかし、実際に知識が豊富な顧客や要求が高い顧客から学ぶ点に関しては、老舗のほうが機会が多いと感じている。また、顧客に対して有用な情報を積極的に発信することや、顧客に学習機会を提供することについては、企業年齢に関係なく実施しているが、自社の歴史や商品の謂われについての情報発信については、商いづくりでの物語性を重視する姿勢と連動して、老舗のほうがより積極的である。

アフターサービスなどを通じて顧客との間で長期的な関係を構築するという点については、老舗も非老舗も同じように重要視しており、またクレーム処理についても目立った違いはなかった。

しかし、提供する商品が最高の状態で消費・使用されるように工夫するという消費の演出については、老舗のほうが努力していることが

うかがえる。これは、商品が最高の状態で消費されるようにすることで、消費という経験価値を高めるという姿勢を貫いている現れであり、顧客との長期的な関係とは、こうした経験価値にこだわることで築かれるのである。

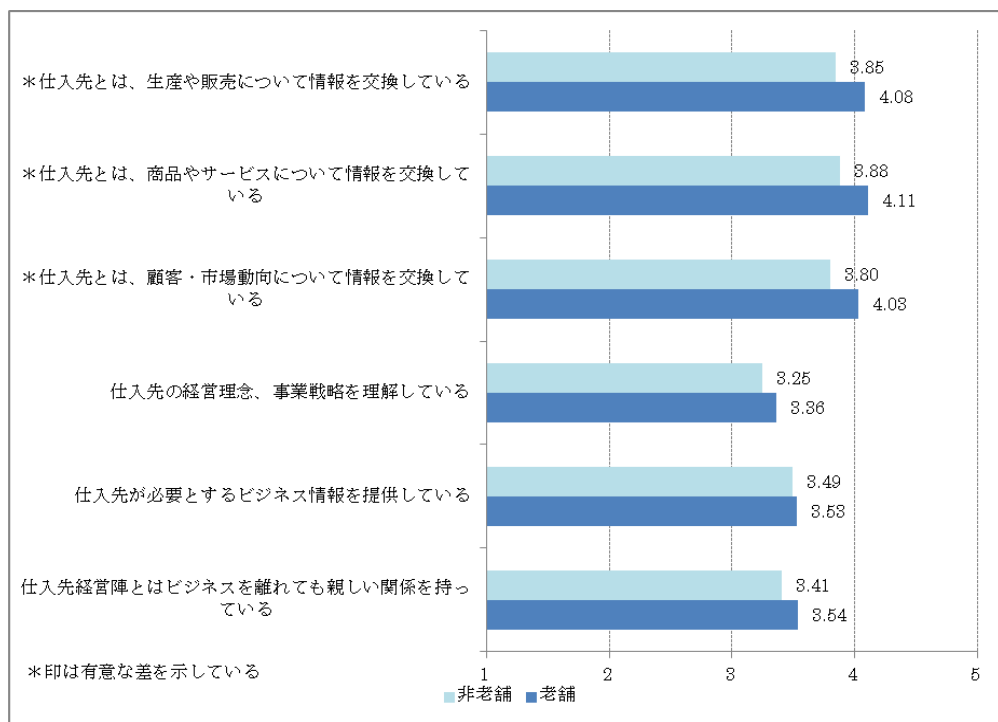
最後に、将来に向けて若年層などの新規顧客層を開拓するといった将来市場の開拓については、企業としては当然の活動であることから、両者に顕著な相違は見られなかった。

⑥ 関係づくり：仕入先

＜老舗の仕入先との関係づくりとは＞

仕入先との情報交換については、老舗のほうが、非老舗に比べて、より積極的に情報を交換しており、生産や販売、商品やサービス、さらには顧客や市場動向など、幅広い分野で非老舗に比べ高いポイントを示している。他方、仕入先が必要とするビジネス情報の提供では、老舗と非老舗で大きな差は出なかったがこれは、ビジネス上の必須な情報を提供するの、一般的な対応であるため、そこでは差が現れにくいものと思われる。

仕入先との関係づくり(平均値)



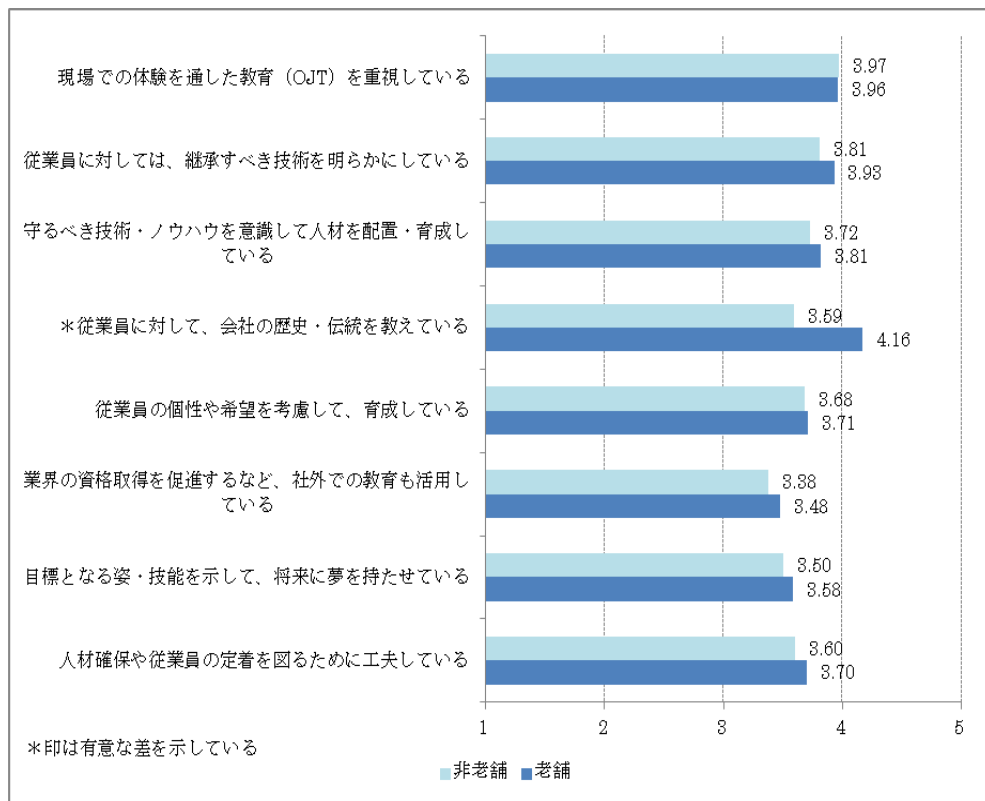
仕入先をどの程度まで理解しているかという点については、仕入先の経営理念や事業戦略を理解するという点や、仕入先の経営陣とビジネス以外でも交流を持ち、彼らをより深く知るという点でも明確な差はなかった。

⑦ 人づくり：従業員教育

＜老舗の従業員教育とは＞

従業員教育に関するデータでは学習の場について有意な差は見られなかった。これは、OJTといった現場重視の姿勢が従業員教育の基本であり、また業界の資格取得を促進するなどの社外教育の機会提供も、老舗、非老舗ともに重視しているためであると考えられる。

従業員教育(平均値)



しかし、会社の歴史や伝統を伝えるという点については、老舗はより多くの努力を払っており、ここでも自社の歴史的な資産に対する価値観を共有化しようという強い姿勢がうかがえる。

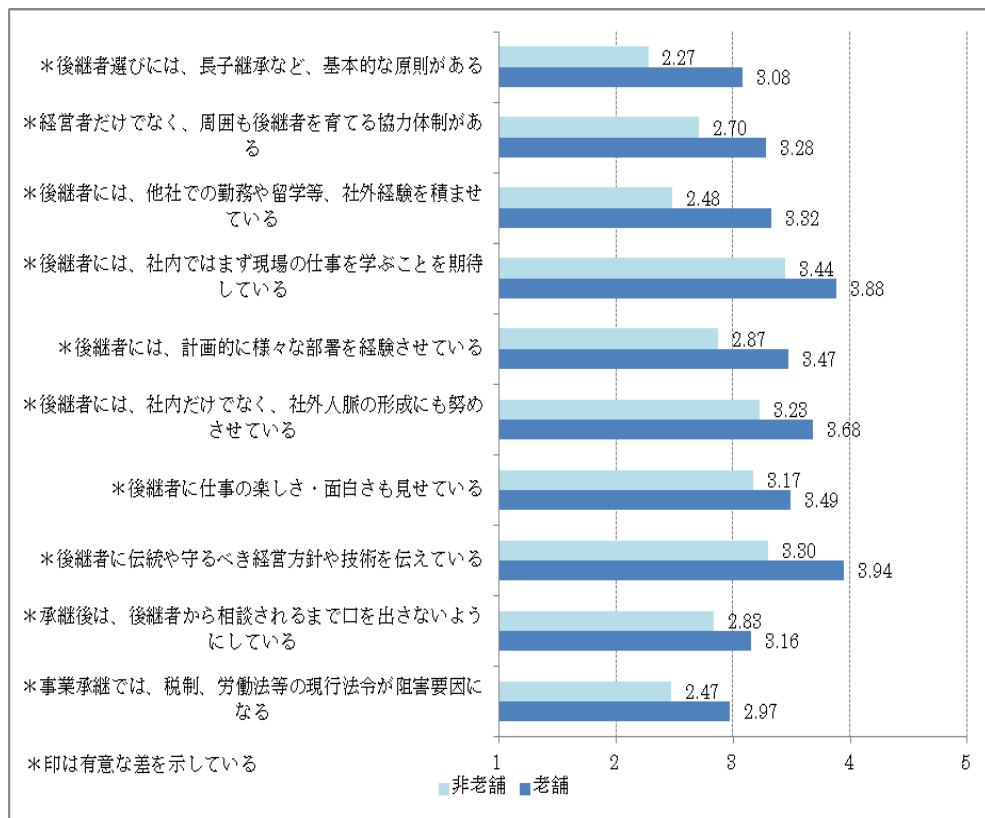
従業員の定着化について、老舗と非老舗の間で大きな差は見られないが、両者とも個々の従業員の個性や希望を考慮した育成、目標となる姿や技能を示して、成長努力を通して将来に夢を持たせる動機づけが重要と考えているものと思われる。

⑧ 人づくり：後継者育成

＜老舗の後継者育成の知恵＞

従業員教育とは対照的に、後継者育成では、老舗と非老舗の間で大きな違いが見られた。質問項目のすべてについて、老舗は非老舗よりも有意に高いポイントを得ており、後継者育成を体系的に実践していることが理解できる。

後継者育成（平均値）



後継者育成では、まずは後継者選定に関する原則の有無が重要であるが、とりわけ後継者の選定にあたり長子継承などの基本的な原則が存在していて、それが提示されていることが重要である。また後継者選びで社内に軋轢ができないようにするためには、ルールの提示とその遵守も不可欠である。非老舗に比べて老舗には、そうした原則が存在していることが多い。長い間にわたって代々、経営を継承してきた知恵がここにある。

後継者育成は経営者だけの仕事ではなく、社内で育成に対して協力するという態勢が整っていることも、老舗の特徴である。また、選ばれた後継者には、守り伝えていくべき伝統や技術、経営方針も伝えて

おり、経営の継承を経営者の継承に連動させるための工夫がある。

現経営者の仕事は、伝承することだけでなく、仕事の面白さや楽しさも見せ、速やかに後継を決意するように促すことも期待されている。さらに、後継者が経営を受け継いだ後には、相談されるまでは口を出さないようにして、後継者が自立していくことを助けることもまた、大きな仕事である。

社内における育成では従業員と同様に、入社後はまずは現場で仕事を覚えることから始まり、さらに計画的に社内のいろいろな部署で仕事を体験させることで、次世代経営者の社内人脈の形成にも役立てている。

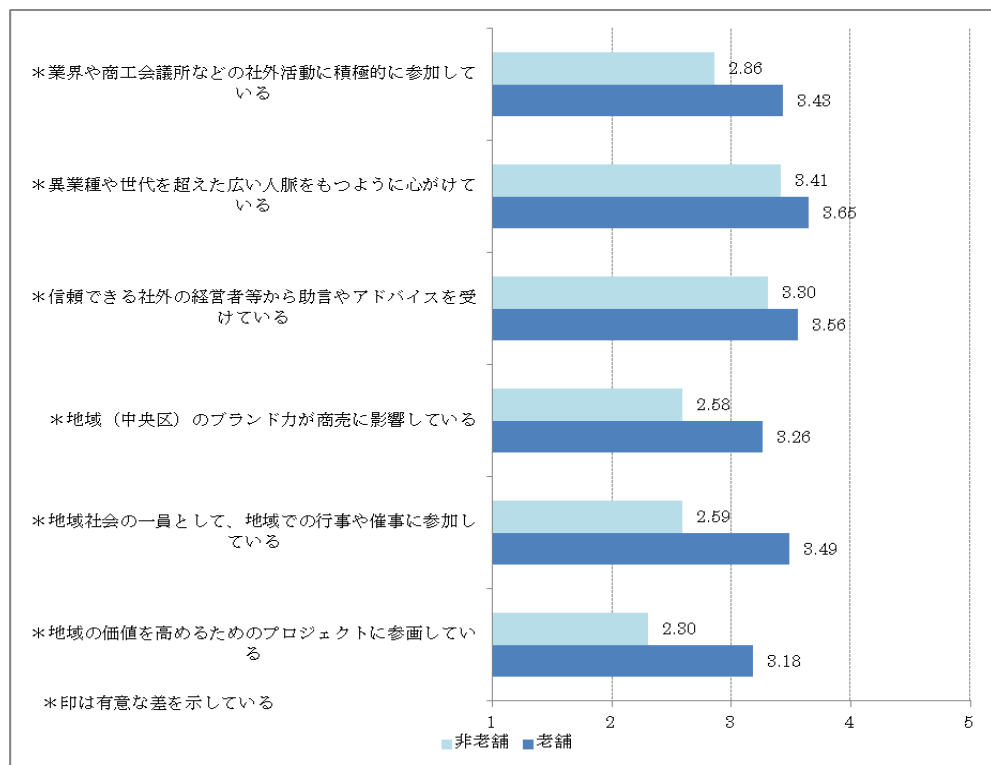
社外での育成について、入社前に他社で仕事を経験させたり、留学などを通して社外の目で社内を見られるように、意識して異なる経験をさせている。また、入社後も、社内に閉じこもるのではなく、社外人脈の形成に努めるように促している。後継者は、自社のビジネスや経営の在り方などに対して、たえず異なる視点から客観的に見るように育てられていることがわかる。

⑨ 地縁・地域性を活かす

＜老舗の活縁術＞

長期にわたってビジネスを営んできた老舗は、業界にとっても、またその地域にとっても欠くことのできない存在である。実際、すべての質問項目で老舗は非老舗よりも高い数値を示していて、その差は明確であった。老舗は業界や商工会議所などの社外活動に積極的に参加しているし、そこで異業種や世代を超えた広い人脈を創り込み、社外からのアドバイスや助言を得ている。学習機会として、こうした社外活動を十分に活かしている姿がうかがえる。

業界・地域との関係づくり（平均値）



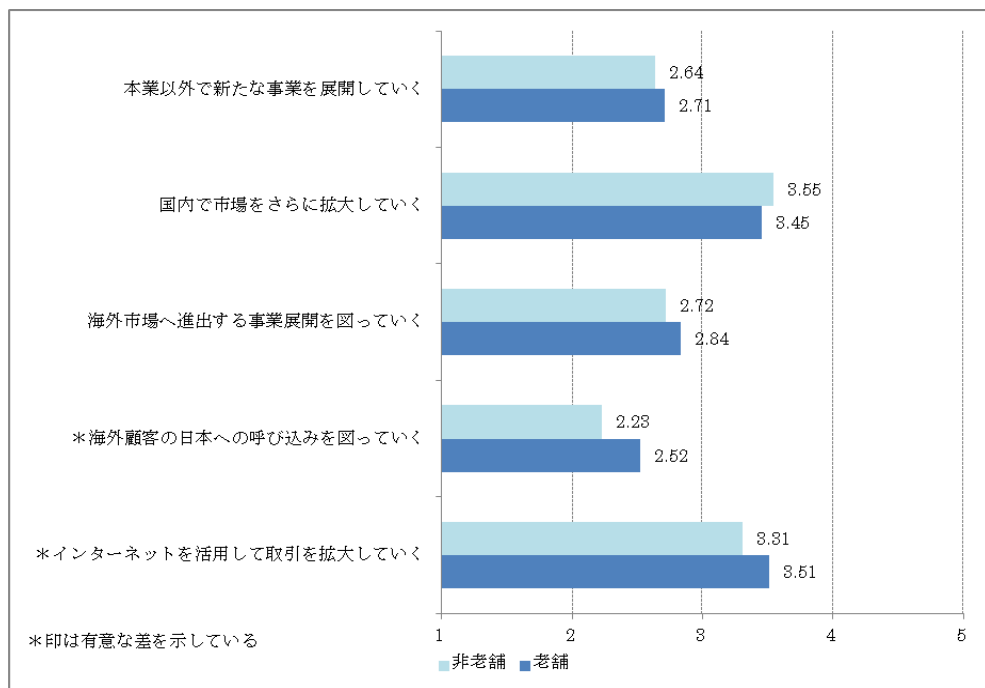
また、地域がもっている地域価値に対して高い感度をもっていることも、老舗の特徴であることが確認できた。直接的ではなくとも、自社のビジネスが成り立ってきたのも、またこれからのビジネスを成り立たせていくためにも、地域価値が不可欠であると考えている。それ故に、地域の一員として、地域の行事や催事に参加することはもちろんのこと、さらに地域の価値を高めるためのプロジェクトにも参画しているようであり、老舗は、非老舗に比べ活縁のマネジメントに長けていると考えられる。

⑩ 今後の経営方針

＜革新と伝統にこそ＞

伝統と革新を標榜する老舗とはいえ、革新はどのような企業にとっても必須のものである。事実、本調査からも、国際市場をさらに拡大する、海外市場へ進出する事業展開を図っていくということに関しては、老舗と非老舗との間で明確な差は見られなかった。

今後の経営方針（平均値）



しかし、海外顧客をもっと日本へ呼び込んでいくという点では、老舗のほうが積極的であり、インターネットを活用して新たな取引を拡大していくという情報化の対応についても、老舗のほうがより積極的であった。

こうしてみると、老舗のほうが革新に対してより前向きであることが理解できることから、老舗経営の本質は「伝統と革新」というよりも、「革新と伝統」と言うべきなのかもしれない。

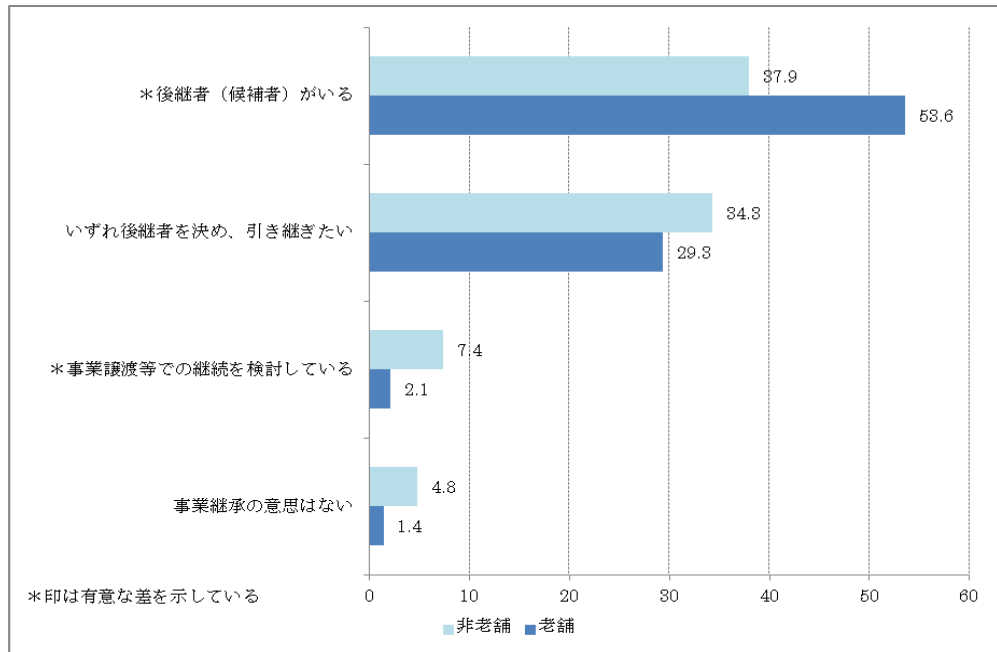
他方、伝統を守っていくということに関しては、本業重視主義があげられる。

しかし、この点については、むしろ老舗と非老舗の間に有意な差は現れなかった。企業年齢にかかわらず、ビジネスを展開するときには、やはり本業での強みを意識しており、将来の事業展開においても、本業の強みを活かしていこうという基本姿勢は同じであった。

＜企業の将来展望＞

後継者については、明らかな差が見られた。すでに後継者を決めている老舗は53.6%で、非老舗の37.9%を大幅に上回っている。また、事業譲渡を考えている企業は相対的には少数であるが、それでも老舗のほうが譲渡を考えている企業は、非老舗に比べて圧倒的に少ない。

後継者の選定（％）



永続経営にとっては、事業をさらに発展・強化してくれる次の世代をできるだけ速やかに決め、育成していくことが、避けて通ることができない重要なポイントと考えられる。

(4)老舗の永続経営の特徴はどこにあるのか：老舗の分析

本調査のもう一つの目的は、老舗の永続経営の全体像をつかむことにある。前述の老舗と非老舗との比較から、経営理念から後継者の選定までの個々の項目については、老舗経営の特質が明らかになった。しかし、永続経営を考える上では、個々の要素も重要ではあるが、各要素間の関係性をおさえることも必要である。別の行動と連動して行うことによってはじめて効果を発揮する行動や要素もあることも考えられる。また、相対的に重要性が高い行動や要素がある場合には、その重要性に応じて実施しなければ、結果として永続経営にはつながらないこともありうる。

そこで、老舗だけを分析の対象とし、因子分析※という手法により、個別的な行動の間に存在する関係性、個々の行動の間に存在する優先順位を明らかにしてみた。これにより、老舗の永続経営の本質により深く迫ることが可能となるものと考えられた。

※因子分析とは：回答データに基づいて個々の質問項目間の関係性とその優先順位を明らかにするための分析手法。個別データを関連性の高い項目群として明らかにするもの。併せて項目群間の重要性の順位も示す。第1因子が項目間のばらつきをもっともよく説明してくれる項目群であり、第2因子、第3因子と説明力が高い順に因子として導き出される。さらに、関係の強い項目群の中でも、重要性の高さを数値で示すもの。詳しい因子分析の結果については、添付の資料編(P144～)を参照されたい。

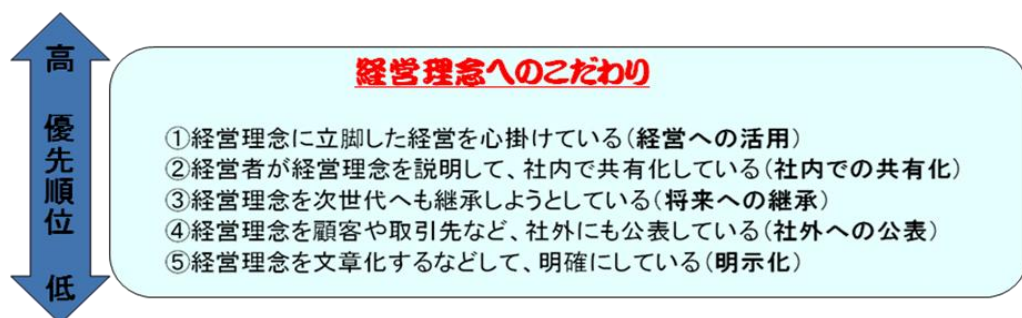
以下では、因子分析の結果に基づいて、老舗の永続経営での行動要素間の関連性を明らかにする。

① 「らしさづくり」の考え方

＜経営理念へのこだわりが強い＞

経営理念の質問項目の因子分析の結果、「経営理念へのこだわり」が明らかになった。その優先順位については以下の図のとおりである。

経営理念の因子分析結果のポイント



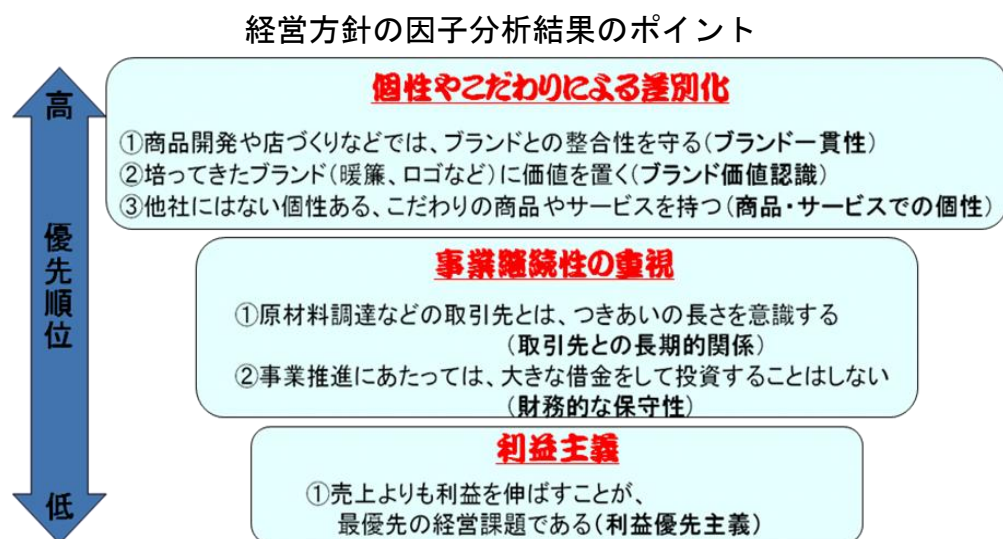
経営理念の質問項目間の関連を見てみると、創業以来の考え方を反映していることのみが、その他の項目との連動が小さく、他の項目は相互に強く連動し合っている。経営理念が創業以来の考え方を表していることはあまりにも自明のことであるため、それ自体が他の行動に大きな影響を及ぼすことがないものと思われる。

しかし、その他の行動は密接に関連し合っており、その関連性の実現なくして、経営理念に基づいた経営とはならないということだと考えられる。

老舗における永続経営の第一の特質は、この意味において、経営理念を基盤とした経営理念重視主義であると言えよう。

＜経営方針では、まずはブランドに基づく差別化＞

経営方針については、「個性やこだわりによる差別化」「事業継続性の重視」「利益主義」の大きく 3 つの考え方が確認できた。考え方の優先順位は以下のとおりである。



まず重要なのは、「個性やこだわりによる差別化」である。つまり、商品開発や店づくりなどで自社が培ってきたのれん（ブランド）と矛盾しないようにすることである。ブランドは守るだけでなく、ブランドの価値を認識して、それに基づいて他にはない、こだわりをもった独自の商品やサービスをもつことも心がけている。これが老舗の企業らしさを生み出す、基本的な考え方なのである。

次に重要なのは、「事業継続性の重視」である。事業を継続するためには、仕入先など取引先との長期的な関係を意識することが重要で、老

舗はそうした関係性を継続させるという点を重視しながら自社の存続を考えている。また事業継続性において、財務的な保守性も重要で、老舗は絶えず、次の世代へ事業を継承することを意識し、取引の継承と並び、投資による無謀なリスクを避けることも必要と考えている。

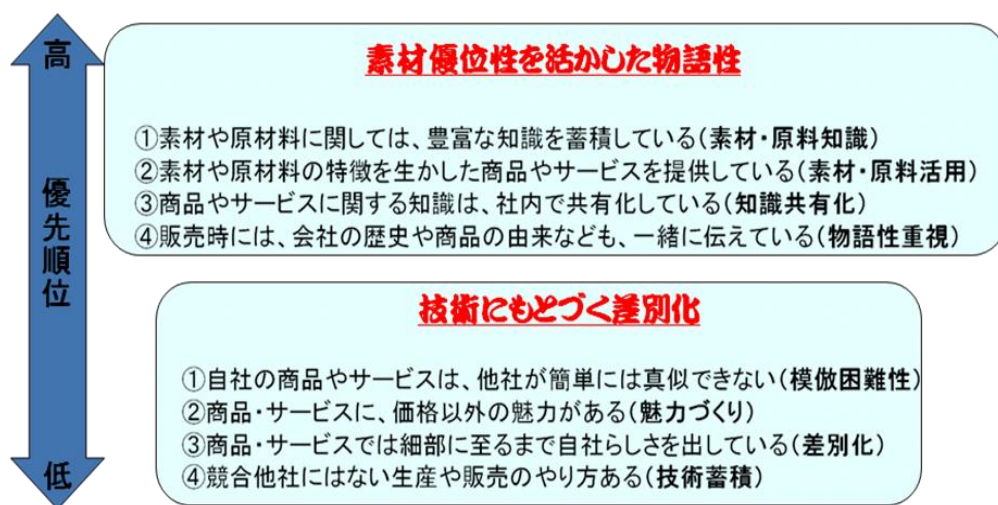
最後が、利益優先主義である。極端に売上に走りすぎると、一時的な成長は望めるかもしれないが、長期的に見れば将来への投資のために必要な利益を確保することが難しくなる。着実な成長路線にとっては、利益を優先することは外せない条件なのである。

② 「商いづくり」の考え方

＜素材優位性と物語性を活かす＞

ビジネスで競争優位性を構築することについては、以下の通り「素材優位性を活かした物語性」と「技術にもとづく差別化」の2つの考え方が確認できた。

強みづくりの因子分析結果のポイント



最も重要なものは、「素材優位性を活かした物語性」である。経営方針でも仕入先との長期的関係性を重視していることが理解できたが、それを商いづくりに活かしている。長期的関係によって蓄積されてきた素材や原材料に関する豊富な知識を武器として、それを活かした商品・サービスを提供している。しかも、そうした知識や知恵を社内で共有化して、組織の知恵としている。そうした知識・知恵の厚みがあってはじめて、商品・サービスを販売するときに、謂われや由来を告げることができることになる。老舗の物語発信力は、こうした商いづくりの思想の表

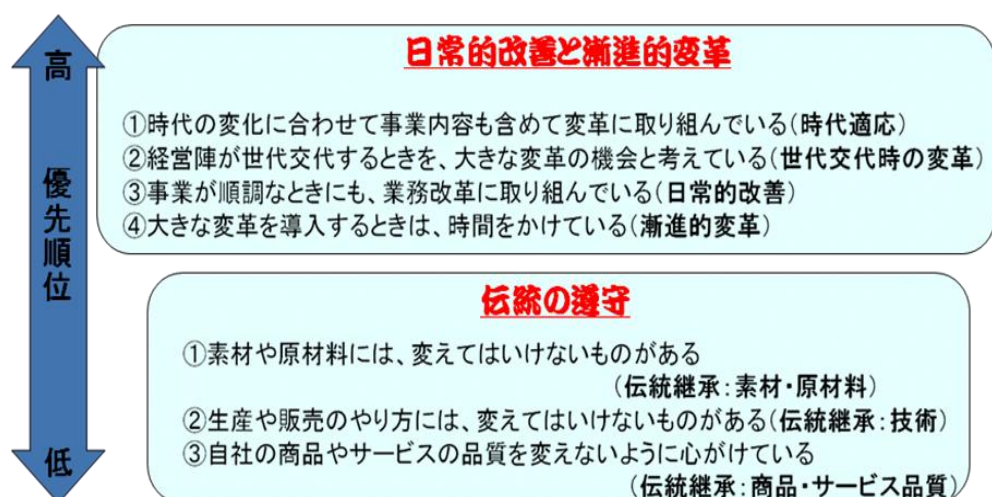
れなのである。

競争力を築く上で次に重要なのは、「技術にもとづく差別化」である。老舗は自らの商品やサービスが他には真似できないものであると認識している。そうした認識が生まれるのは、商品やサービスが価格以外の魅力を持つように努力し、その細部に至るまで自社らしさにこだわってきた結果である。しかも、こうした魅力づくりや差別化を可能にしているのは、蓄積・強化されてきた生産や販売に関する技術の存在である。老舗の強みの源泉は、やはり技術（ノウハウ）なのである。

＜まずは変革、次に伝統＞

ビジネスに改善・変革を導入するときの考え方も、「日常的改善と漸進的変革」と「伝統の遵守」の2つのポイントに集約されることが確認できた。

改善・変革の因子分析結果のポイント



最も重要なものは、「日常的改善と漸進的変革」である。老舗が最も重視しているのは、時代の変化に合わせて事業内容も含めた変革に取り組むことである。また、大きな変革を導入するときは、世代交代時がチャンスであると考えている。こうした基本的発想は、事業が順調なときにも業務改革に取り組むといった日常的改善と、時間をかけて着実に変革を実現していく漸進的変革によって実現されている。変革の実現にあたっては、急激な変化を導入するのではなく、むしろ日々の改善と緩やかな変革といった、長期的な時間軸の視点をもっているようである。

その一方、老舗は変革に対して手を打つと同時に、伝統への気配りも

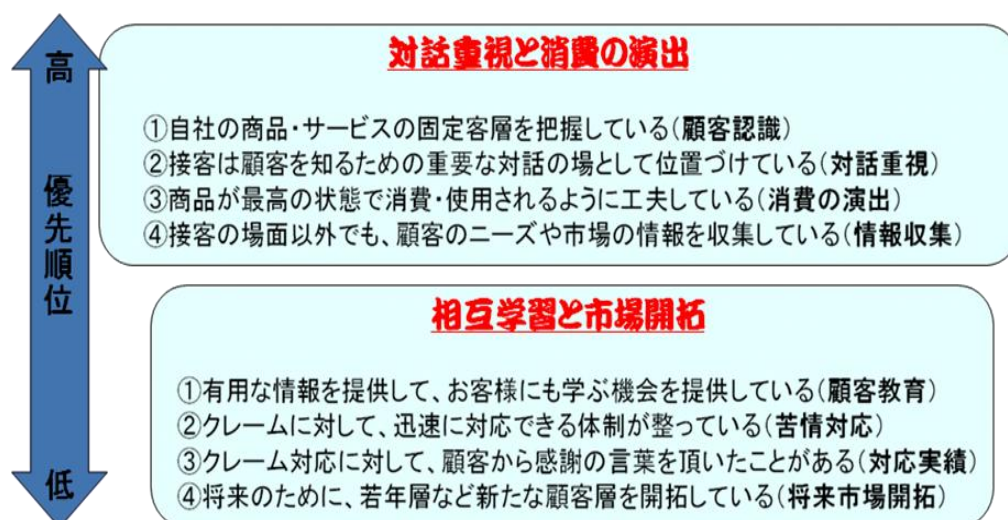
忘れていない。この「伝統の遵守」が次に重要となる。ここでは、第一に素材や原材料で変えてはならないものがあり、次に生産や販売の技術の中で変えてはならないものがあると考えている。こうした考えのもとに、商品やサービスの品質で変えてはならないものを守っており、「改善・変革」と「伝統の遵守」の2つが老舗の強みづくりと連動し、永続経営につながっているものと推察される。

③ 「関係づくり」の考え方

＜対話と学び合い＞

顧客との関係づくりでは、以下の通り「対話重視と消費の演出」と「相互学習と市場開拓」の2つのポイントが明らかになった。

顧客づくりの因子分析結果のポイント



まず、第一のポイントは、「対話重視と消費の演出」である。自社の固定客を把握していることは、顧客に対峙するときの基本である。接客では一方的にこちらから話すのではなく、顧客の話に傾聴して顧客をより深く理解することが基本姿勢となっている。また接客での対話を通して、販売する商品やサービスがどのような場面で使われるのか、どのようにして消費されるのかを把握する。これによつてはじめて、最高の状態で自社の商品・サービスが使われるように演出することが可能となる。もちろん、対面での接客以外の場面でも、積極的に顧客のニーズや市場情報を収集することは忘れてはいない。とはいえ、老舗の関係づくりは、接客を中心に据えている。

顧客との関係づくりでは、学び合う関係を作り上げていくことも大切

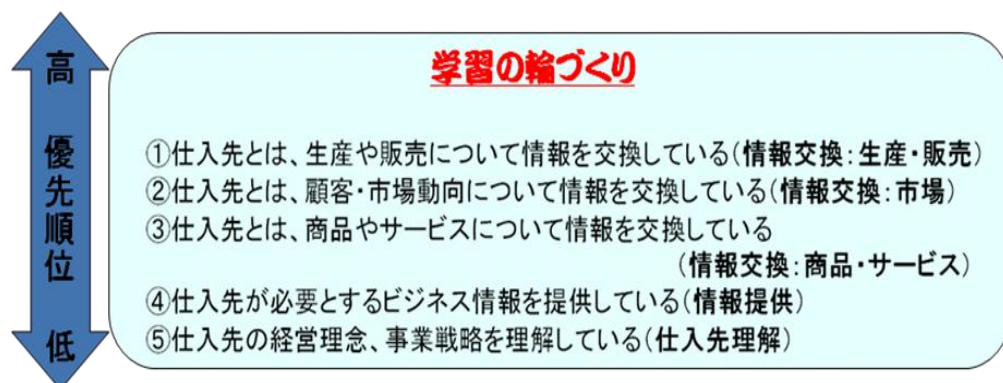
で、第2のポイントは、「相互学習と市場開拓」である。学び合うときには、こちらから積極的に情報を提供することが出発点となる。まずはギブである。そうしてはじめてギブ・アンド・テイクの関係を築くことが可能となる。顧客が必要とするであろう情報を提供し、学習を通じた発見や驚きの機会をさりげなく提供するのが老舗の手法である。

顧客との関係では苦情が生じることもありうる。クレームに対する対応能力が問われることになるが、迅速な対応は基本である。むしろ、ここでの対応の良さは、かえって良好な関係を築く機会にもなる。老舗は、苦情を改善につなげ、それを将来の顧客の開拓にも結びつけようと努力している。

<情報は命>

仕入先との関係づくりでは、今回の質問項目のすべてが連動しており、その優先順位は以下のとおりであるが、最終的に仕入先との「学習の輪づくり」に帰着するように思われる。

仕入先との関係づくりの因子分析結果のポイント



学習の輪づくりでは、情報交換がポイントとなる。生産や販売、顧客や市場情報、さらには商品やサービスに関しても、仕入先と密に情報を交換することで、お互いに学び合う関係を築くことができるようになる。仕入先がビジネス上で必要とするであろう情報を、こちらから積極的に提供することも学習を促進させる。それには、相手の経営理念、手法、業務など全般について、より深く理解しようとする姿勢も必須となる。

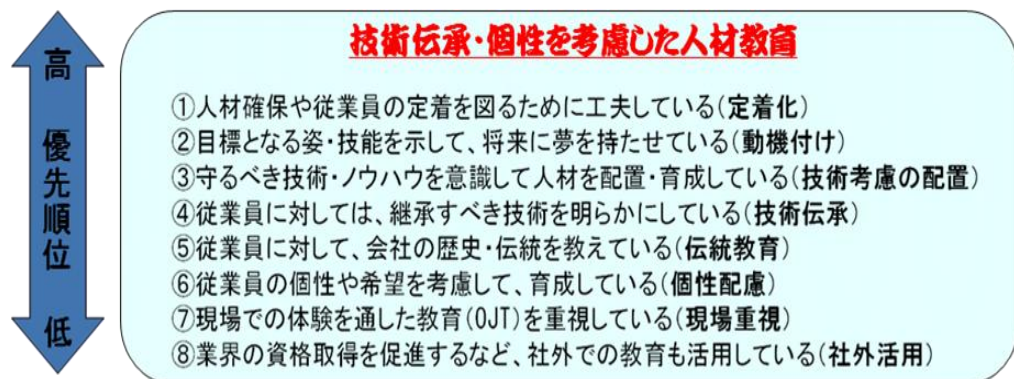
老舗は、自社の強みの源泉の一つである仕入先とは、お互いに最終顧客に向けて学び合う同士であるとの意識を持っているように思われる。

④ 「人づくり」の考え方

<技術伝承と個性配慮>

従業員を対象とした教育についても、今回の質問項目のすべてが連動しており、個々の取り組みがばらばらに実施されるのではなく、統一的・体系的に実施されることが重要と考えられる。その重要性の順位は以下の通りであり、一言で言うならば「技術伝承・個性を考慮した人材教育」といえる。

従業員教育の因子分析結果のポイント



長い歴史を誇る老舗では、従業員が長く働き続けてくることを最も重視しており、定着化に最も力を入れ、次に将来に向けて目標となる姿や技能を示し、また、時間をかけて成長するように動機づけを行っている。

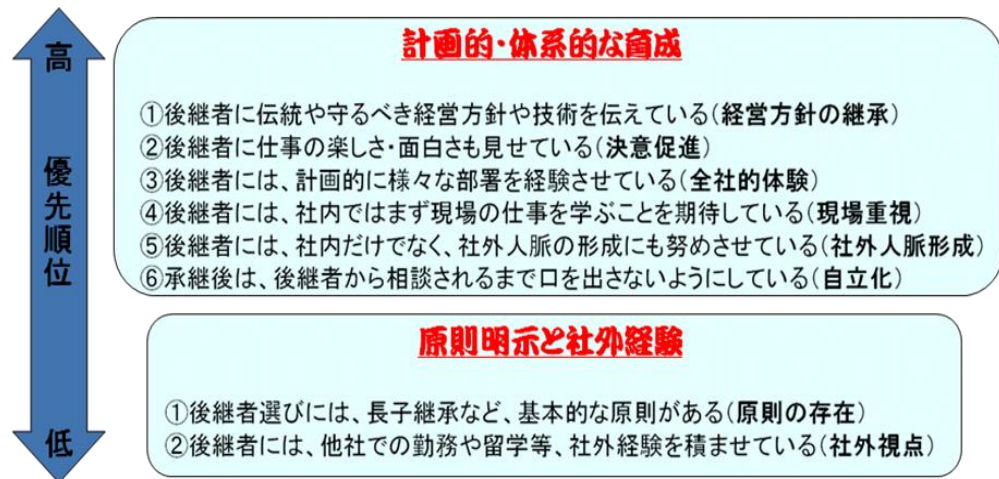
同時に、こうした人材を自社が守るべき技術やノウハウを考慮したうえで配置し、育成するという形で活用している。さらにそれと連動して、継承すべき技術を明らかにするとともに、技術だけでなく会社の歴史や伝統も教育し、技術の継承を会社の継承と連動させている。

教育の場では、やはり現場を重視しており、それを補完するものとして社外での教育も活用しようという姿勢をもっている。

＜後継者は計画的・体系的に育てる＞

後継者育成では、以下の通り「計画的・体系的な育成」と「原則明示と社外経験」の2つがポイントとなる。

後継者育成の因子分析結果のポイント



第1のポイントは、「計画的・体系的な育成」である。育成は守るべき伝統や経営方針、技術を伝えることから始まる。しかし、守るべきものだけを伝えるだけでは、ややもすると保守的になったり、意欲を失うことになりかねないため、経営者としての仕事の面白さや楽しさも伝えることで、継承に向けて積極的な関与や決意を引き出すようにしているものと思われる。

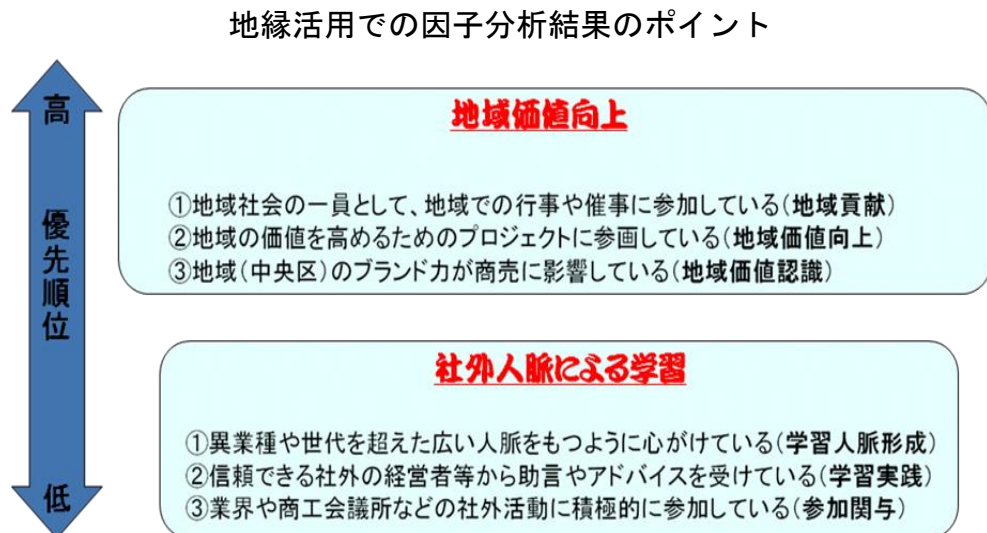
また、入社後の育成については、計画的にさまざまな部署を経験させ、現場での仕事を理解させるとともに、社内人脈を形成させることにも注力している。加えて、社内だけに閉じこもるのではなく、社外での人脈も形成させている。

さらに継承後には、自立を促す意味でも、先代はあまり経営に口を出さないように心がけている。まさに、隠居としての位置づけを意識している。

第2のポイントは、後継者としての要件が整備されていることであり、具体的には後継の原則を明示することと、入社前の経験に関するもので、「原則明示と社外経験」である。要件整備で特に注目すべきは、社外経験である。学校を卒業してすぐに後継者として入社させるのではなく、むしろ社会人としてまずは外の飯を食うことで厳しさを学ばせることや、外の目を養わせることを重視している。この意味では、入社前から計画的に育成しているとも考えられる。

⑤ 「地縁を活かす」考え方

地縁を活かすポイントは以下の通り「地域価値向上」と「社外人脈による学習」の2つが確認できた。



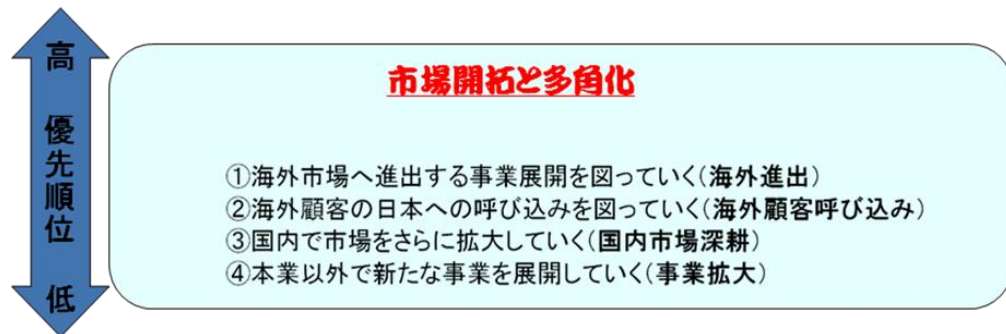
まずは「地域価値向上」である。地域の一員として行事や祭事に参加することで地域に貢献することは基本である。しかももう一步踏み込んで、地域の価値をさらに向上させるためのプロジェクトにも積極的に参画することも重要であると考えている。地域のブランド力が自らの商売に影響しているとの地域価値認識も重視されているが、優先順位からすると第1のポイントの中では一番低い。老舗は地域貢献や地域価値向上への関与は、それ自体が重要なものであり、必ずしも直接的には商売とは関連しなくてもよいと考えているようである。

第2のポイントは、「社外人脈による学習」である。老舗は世代を超え、業界を超えた社外人脈を通して学習の輪を構築している。この流れの中で、業界や商工会議所などの社会活動に積極的に参加していることがうかがえる。

⑥ 「将来の経営方針」の考え方

将来に向けての経営方針では、以下の通り「市場開拓と多角化」が確認できた。

将来の経営方針の因子分析結果のポイント



調査結果ではインターネットを活用した取引拡大については、国際化や多角化等に関する質問項目との連動は見られなかったが、一般的な老舗の動きとしては、インターネットの活用はそれほど大きな位置を占めていないことがわかる。

これに対し、市場開拓のための取り組みには積極的な姿勢を見せている。市場開拓では、まずは海外市場に目を向けており、海外市場への進出、そして海外からの顧客の呼び込みを重視している。海外市場の次に国内市場への対応が位置づけられている。老舗が少子高齢化で成熟した国内市場よりも海外市場に目を向け始めている点は興味深い。

本業以外の事業への多角化については、優先順位が最も低い。もちろん、市場開拓に積極的な老舗ほど多角化にも積極的な姿勢をもっているのですが、まったく本業以外の事業を考えていないという訳ではないが、老舗にとって本業を離れることは、自らの強みの点からもそう容易なことではないことも理解できる。

(5) 永続経営を実現する5つのマネジメント

今回の調査のまとめとして、永続経営を実現するためのマネジメントの在り方として、老舗の永続経営のエッセンスをまとめてみたい。

<5つのマネジメント>

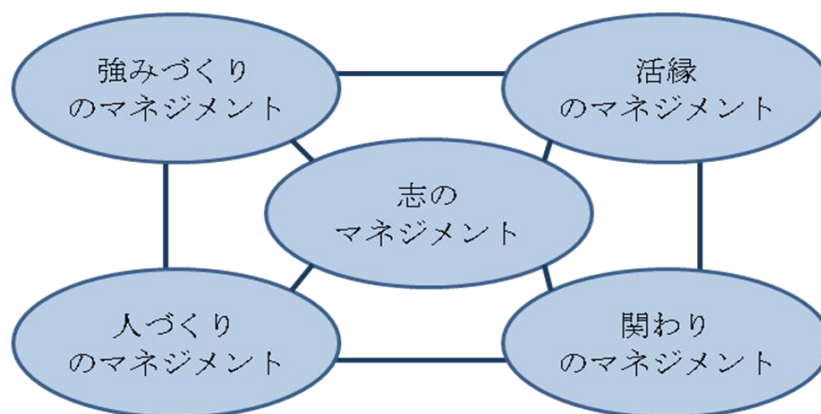
企業が永続するためには、世の中がその会社を必要とする、他の会社にはない個性、その企業らしさがなければならない。これがあってはじめて、存在し続ける企業価値が出てくるからである。顧客が、そして取引先が他ではなく、まさにわが社を選び続けてくれることが、鍵となる。

そのためには、何か市場を惹きつけるものが不可欠となるが、老舗が長きにわたってその光を失わなかったのは、惹きつける何かをもっていたからであり、また、その企業らしさが光り続けていたからである。この意味で、老舗の永続を可能にさせる根本には、企業の個性を創出し続けるマネジメントが息づいているものと考えられる。

その企業らしさ、すなわち企業の個性を維持するマネジメントとは、どのようなものなのであろうか。本調査の分析結果から、そうしたマネジメントのエッセンスは、以下の5つのマネジメントから構成されることが明らかになった。

まず、5つのマネジメントの要となるのは、「志のマネジメント」である。顧客にとって、取引先にとって、コミュニティにとって、従業員にとって、どんな企業になりたいのか。つまり、企業を取り巻く利害関係者にとってどうなりたいたのかが明確であるとともに、それが利害関係者から受け入れられるものでなければならない。それが経営理念であり、経営方針である。

らしさづくり(企業個性)のマネジメント



企業の基本的な方向性を明文化している企業理念が存在し、それに基づいた経営方針が確立されていることが出発点である。しかも、それが長期にわたってブレることがない。企業としての基本姿勢に一貫性が保たれ、それが企業の個性として社会に受け入れられるように努力する。これが必要不可欠なのである。老舗が創業以来の社是・社訓などにこだわるのは、このためである。

もちろん、志があれば、それがすぐに形になって表れてくるというわけではない。志をビジネスとして実現することが求められる。これが、第2の「強みづくりのマネジメント」である。具体的には、競合他社に対して、何を強みや付加価値とし、長期的な競争力の源泉をどこに求めるのか、この点を十分に考え、実現することである。

強みの源泉は、なんといっても自社が提供する商品やサービスとして提供されることになるが、強みづくりには、最適な原材料の選択と調達に始まり、独自の生産方式、販売手法にこだわるが必要になる。いわゆるバリューチェーン（付加価値連鎖）の構築で、こうしたビジネスの仕組み・仕掛けを創り込むことが求められる。老舗が商品の細部にまで個性を出そうとしたり、素材・原材料にこだわり続けたり、背景にある「物語」も含めて販売しようとするのは、こうしたバリューチェーンを実現するためなのである。

経営環境は絶えず変化しているため、いったんバリューチェーンを構築すれば、それですむわけではない。常にそれを検証し続け、改善や変革を怠らず、変化にあわせて更新し続ける。こうした変革のマネジメントも強みづくりのマネジメントの重要な要素となる。老舗の変革方法は改善と変革を組み合わせることで、しかも急激に変えるのではなく、時間をかけて変革を導入するというものである。変えてはいけないものへの愛着と変えるものへの覚悟といった矛盾を発展的に解消する手法なのである。

企業活動は、つまるところ人によって行われる。人なくして、企業活動はあり得ないため、第2の「人づくりのマネジメント」が必要となる。志すなわち経営理念や経営方針を日々の活動を通して実現するには、人づくりは欠かせない。従業員教育を体系化し、従業員を戦力化するのは、なんにも老舗に限ったことではなく、人づくりでの大きな違いは、後継者の育成にあった。老舗が代々ビジネスを継承してこられたのは、後継者という「人の継承」を上手に「事業の継承」に結びつけてこられたからである。他社での修行なども含めて入社前の育成計画、さらには入社後の社内キャリア

設計、社内外の人脈形成など、老舗の後継者育成は時間をかけて仕組んでいくものである。これによって、長期に受け継がれてきた事業、人脈などが世代を超えて伝わっていくことになる。

企業の永続は自社単独で可能となるわけではない。ビジネスは多くの取引先、さらには顧客との関係が継続することではじめて成り立つもので、第4の「関わりのマネジメント」も重要である。

自社の川上にある取引先、川下に位置する販売先、さらにはその先にいるエンドユーザー。これらの多くの取引関係者との間で、一緒になって学び合い、成長し合うことができる関係を構築することが、永続のためのもう一つの決め手となる。老舗が取引先と長期的な関係を築き上げることにこだわり、また顧客との間で学習の輪を作ることに心血を注ぐのは、関係性を存続させるためなのである。

関係性については、同業者の集まりや、商工会議所などでの社外活動や、事業を行っている地域との関わりもまた忘れてはならないものである。いわば縁を活かすことであり、第5は「活縁のマネジメント」である。

会社が存在する場所は、縁があつてのものである。地域で愛されない会社が、その地域を越えて支持を得ることは望めない。まずは身の回りの縁を大切にすることが重要である。事実、多くの老舗はコミュニティ活動に積極的に参加し、地域の価値をさらに向上させるための活動にも熱心に取り組んでいる。地域価値の向上にむけた取り組みは、すぐには目に見えた成果を出すことがないかもしれないものの、老舗は長期的には自社の価値向上に跳ね返ってくることになるとの信念をもっている。

業界などでの社外活動や業界を超え世代を超えた交流もまた、老舗経営者の学びの場になっている。ややもすると内向きなる発想を乗り越え、多くの異質な知識や知恵を獲得する絶好の場として位置づけている。こうした縁を活用し、自社のマネジメントの在り方を自省するように心掛け、時代の変化に対応して、経営を深化・進化させていこうとする志をもつことも、永続経営の秘訣なのである。

5. 老舗経営者が語る永続経営の訓え

トークセッション 講演録

「時代を越え、生き抜く 永続企業の条件」

平成 23 年 11 月 25 日

於：ベルサール八重洲

《第 1 部：基調講演》

「老舗企業の強さに学ぶ」

中央区老舗企業塾運営委員会 委員長 神田 良 氏
(明治学院大学 経済学部 教授)

■講師紹介 (敬称略)

●神田良 かねだまこと 明治学院大学 経済学部 教授

1953 年生まれ。一橋大学商学部卒業。一橋大学大学院博士課程修了。明治学院大学経済学部教授。専門は経営学で、主要研究テーマは長期存続企業の経営、戦略学習する組織、急成長企業の戦略。主な著書に「老舗の教え」(共著、日本能率協会マネジメントセンター)、「企業不老長寿の秘訣」(共著、白桃書房)など。

こんにちは。先ほどご紹介いただきましたが、私は実は長野の山奥出身でありまして 13 代続いた百姓の子どもであります。商売はしてないですけども、一応長続きした農家の次男坊であります。マネジメント経験のない研究者の一人です。

今回、中央区老舗企業塾ということで、中央区の多くの皆さんからお知恵をいただいて、それをアカデミックにまとめていますので、ひょっとしたら多少堅い話になるかもしれません。私の役目としては、ずっとやっていた研究課題、とりわけ質問票調査でわかったこと、つまり全体像としての老舗の経営の特徴はどこにあるのかというあたりのお話をさせていただきます。

さて、どうしてこういった研究をしたかという基本的な問題意識であります。老舗というと、長期にわたってお客様から愛され続けてきて現在に至るというようなイメージを持っております。多分それが本質だと思うのですが、なぜそんなことが可能であったのかというあたりを知りたいというのが、基本的な問いでございました。そのために、老舗の皆さんから実

態としてお話を聞いて、その知恵がどこにあるのかを捜したいというのが、そもそものこの中央区老舗企業塾の始まりでございます。

中央区老舗企業塾は、約3年間にわたって事業に取り組んできましたが、この手順に従って調査を続けてまいりました。最初は何もわからないものですから、幾つかの代表的な老舗の経営者にお話を伺うということをしました。それから、こういうあたりが永續のポイントではないかというような仮説をつくり上げたわけでございます。これは、あくまでも仮説であり



講師 神田 良氏

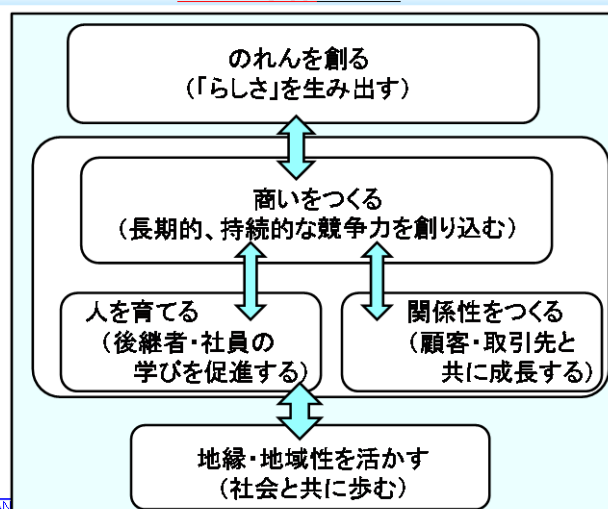
ます。しかも老舗の皆さんに聞いたのでありますから、老舗ではない企業と比較して本当にそうかどうかというのが実はわからないわけであります。

そこで、仮説を質問に落とし込んで、仮説が正しいかどうか、どこが正しいかというあたりを調べましょうというので質問票調査をしました。実際に7,000社ぐらいにお送りさせていただいて、老舗と老舗でないところの比較をしたということでございます。今日は、その調査結果のお話をさせていただきます。

さて、老舗企業の経営者の方々へのインタビュー結果から考えると、老舗経営の本質は大きく分けると5つのポイントに集約されるのではないかと考えました。老舗という、ほかではない「その企業らしさ」というのは輝いているというふうに

何を具体的には学ぶか：調査の枠組み

5つの条件でみる



思うわけです。それは、「のれん」という言葉で代表されるようなことだと思います。

そういった企業の個性はどういう形で作っているのか。それが根本にあって、それをベースにしながらビジネスをつくり込んでいく。それを「商いを創る」というふうに考えました。商いをつくるときには、長期的に競争力を高めていくということが老舗の特質だと思うんですね。そのときに、長期にわたった企業価値をどういう形で作くり込んでこられたのか。強みをどういう形で作くり込んでこられたのかというあたりに、もう1つのポイントがあるのではないかとこのように考えました。

さらに、100年以上続いていますと、当然のことながら時代は変わってしまうわけであります。だとすると、変わっていかなくちゃいけないところも当然あるわけであります。その変革の仕方に、新しい企業とは違った特質があるのではないかと。その2つの特質で、商いのつくり方というのを学びたいと思ったわけです。

商いをつくるのと連動する形で、人をつくるということが当然ポイントになると考えたわけです。人というときには2つのポイントがあります。1つはもちろん従業員であります。何やかや言っても、結局従業員の皆さんがその老舗のビジネスをつくり込んでおられるわけですね。実際にお客様とも会うし、製品をつくり込むのも従業員の方であります。ということは、従業員の育て方にやはり何か特定のものがあるのではないかとこのように考えたわけです。

もう1つ、何といっても老舗は代々続くということからすると、後継者のつくり方が非常にうまいのではないかとこのように考えたわけです。後継者づくりに何かポイントがあるのではないかと、それを捜してみたいというのが2つ目でございます。

もう1つ、商いをつくるときには当然のことですけれども、老舗は1社だけでは生き延びることはできません。多くの関係者、原材料を納めてくださる方、物を売ってくださる方との多くのつながりの中で生きてこられたのではないかと。関係性のつくり方に学ぶべきところがあるのではないかとこのように考えたわけであります。

さらに、よくよくインタビューをしてみますと、地域に対する思い入れの高いほうが多い。地域と一緒に学んでいくというのでしょうか、地域価値を高めていくということも含めてやっておられるのではないかとこのように思ったわけです。これも老舗のもう1つの特質ではないかとこのように考えました。この5つの条件で、具体的にどうかということ調査したわけでございます。

では、老舗とは一体何か。どれをもって老舗ということとであります。経営の内容から、こういう内容を持っているのが老舗だと言うのはなかなか

難しいですから、外観的にぱっとわかる定義でするのがいいのではないかとこのように考えました。

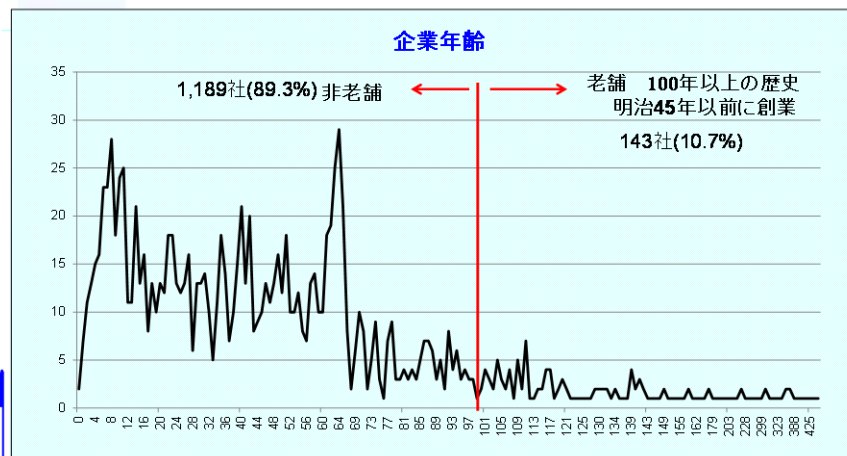
今回は、一応 100 年を定義とする。1 世紀を生きる、これはなかなか大変なことであるということで、1 世紀以上生きてこられた企業の方を老舗と呼びましょうというふうにしました。その調査票を送ったときから 100 年を数えると、明治の終わりの年がちょうど 100 年。つまり、明治の間までに生まれた企業を「老舗」と考えました。

調査票は 7,000 社に送ったのですが、1,300 社ぐらいの回答を得ています。ほぼ 9 割が非老舗でした。つまり、1 割程度の企業が 100 年以上続いてきたということになります。この 2 つのグループを比較することによって、何かわかるのではないかとこのように考えたわけです。

回答者はできるだけ経営者の方にとこのようにお願いしました。結果的に 9 割以上は幹部の方が書いてくださいましたので、意識調査ということからすると、トップはどうお考えになっているかということが一応表現されているなというふうに考えております。

さて、冒頭で少し申し上げたように、従来、老舗の経営論というのは、大体老舗しかみていませんでした。それが果たして本当の意味の老舗とそうでないものとの違いなのかどうか分かりませんでした。今回は一応質問票に答えていただいたものですから、平均値を見てその差で違うところをはっきりさせましょうというふうに思いました。

質問票調査概要 2011年4月実施



東京商工会議所会員企業および中央区内の事業者7,000社
回答は1,332社(有効回答率19.0%)。回答者のほぼ9割は経営幹部

© MAKOTO KANDA

さて、初めに「らしさ」というところを見てみました。よく言われるのは経営理念です。経営理念というのは、家訓等を含めた形で老舗の醍醐味や特質だというふうに考えてまいりました。ただし、調査票を見るとほとんどの新しい企業は社是をちゃんと持っておられるわけです。それが存在すること自身で、老舗と老舗でないということは区別できませんでした。

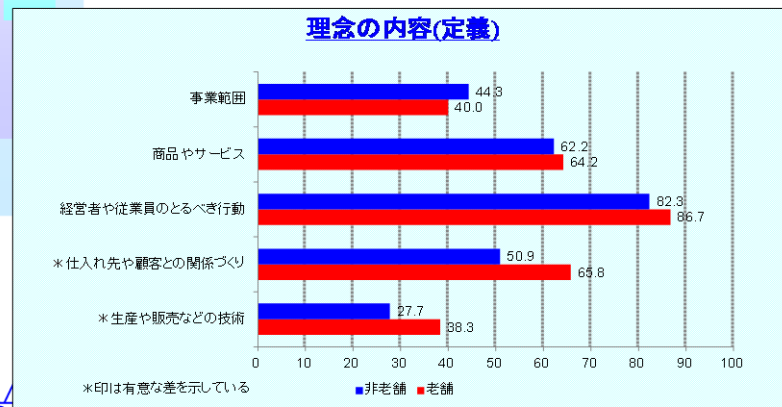
むしろ経営理念をどういうふうに解釈できるか、どういった内容で理念を持っておられるかというところに一種の意味があるのではないかというふうに考えたわけです。それがこのグラフに示したものでございます。経営者とか

従業員が
とるべき
行動とい
ったところ
が、その
会社を示
している
というふ
うに考
えたわけ
です。

統計的
に見て一

のれんを創る：らしさを生み出す 1

- ・経営理念は、存在するだけではダメ
- ・行動規範や商品・サービス、さらには事業領域は当たり前
- ・仕入れ先や顧客との関係づくり、そして生産や販売の技術の言及する



番差が出てきたのは、実は仕入れ先とか顧客との関係づくりについて何か一言ある。または、生産や販売という広い意味の技術に対してある種の基本的な考え方を持っておられる。ここに、統計的に見ると有意な差がありました。つまり、老舗の方のほうが関係性を大切にしようと、うちの持っている技術を大切にしようという基本的な方針を持っておられる。ここが実は違うのではないかということが明らかになりました。

活用の仕方を見ますと、これは圧倒的に違います。多くの場合、理念というのは掲げるだけで、飾っつけというのがあるかもしれません。でも、老舗の方々はそういうことはしていません。実際にそれを活用されているというのが、このグラフから理解できることであります。つまり、有意な差が全部に出ました。ということは、すべてに関して老舗のほうが意識が高いということでもあります。

こうして
見ると、今
まで継承し
てきたもの
を次の代ま
で継承して
いくという
意識も非常
に高い。う
ちが持って
いる理念は
どのような
ものであると
いうことを、

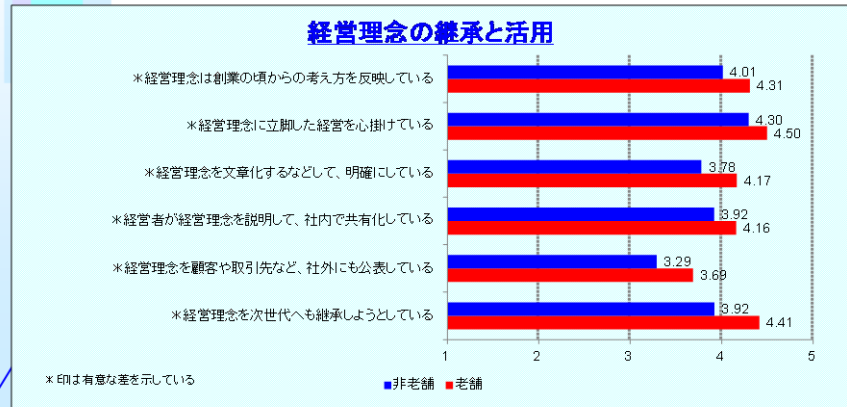
社長の口から従業員にちゃんと知らせる。なおかつ、文章化する。場合によっては、取引関係とか外部に対しても公表するという形で、自分が拠って立つところを明確にしている。当然のことですけれども、それから逸れた、間違っただけをすることはできないわけです。自分を律していくことを含めた形で、理念をちゃんと持って、理念経営をされているということが見えたわけです。

さて、経営
方針ですが、
これも、「ら
しさ」をつく
るところのも
う 1 つの
ポイントで
あります。経
営に対する
基本的な考
え方であり
ます。大きく
差が見えた
のは、ブラン

ドと言われるものです。のれんというふうにも書いてもいいかもしれません。

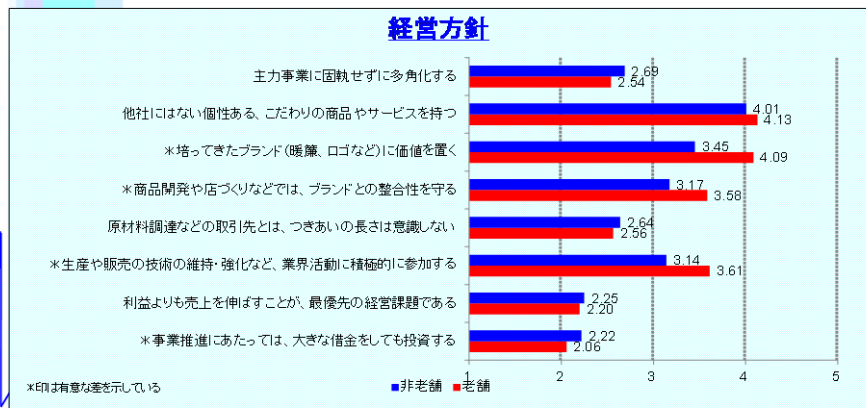
のれんを創る：らしさを生み出す 2

- ・経営理念の継承と活用については、すべて老舗のほうが高い得点である
- ・創業からの継承と将来への継承に対して、より積極的である
- ・活用に対しても明示化、共有化、公表も含めて積極的である



のれんを創る：らしさを生み出す 3

- ・培ってきたブランドに価値を置き、商品や店づくりなどでブランド整合性を重視する
- ・技術を維持・強化するために業界活動に積極的に参加する
- ・事業拡大では、財務的により保守的である



のれんに価値を持っておられて、これと齟齬するような店づくりとか経営はしないぞという意識を高く持っておられます。

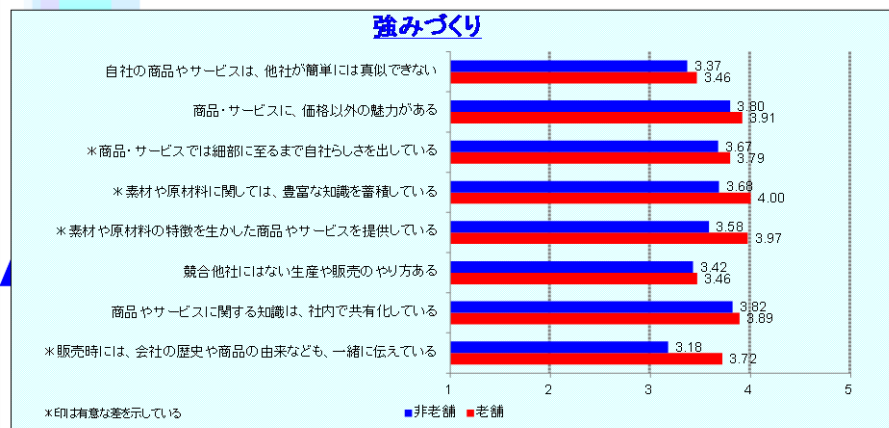
もう1つあるのは、ブランドを強化するときに業界とともに何かやる。1社ではできなくても、例えば原材料では、業界の活動をするることによって原材料を維持できる。そういうところも含めた形で、ある種連動している活動に対して大きな力を注いでいくという姿勢を持っておられます。

もう1つは、財務的には保守的でございます。危ない賭けはしない。ここに、基本的な経営に関する考え方で老舗とそうでないところとの違いがあります。

次に、商
いづくり、
特に強みづ
くりのとこ
ろでありま
す。全部に
差が出たわ
けではあり
ませんけれ
ども、大き
く差が出た
ところは、
商品・サー
ビスで細部

高いづくり：付加価値・強みづくり

- ・商品・サービスでは、細部つまり小さな差別化にまでこだわる
- ・素材・原材料に関する豊富な知識を持ち、それを活かした商品・サービスを提供
- ・市場に対して、会社の歴史、商品の謂われなどの物語も積極的に発信する



のところの差別化というのでしょうか。商品ではそれほど大きな差はできないけれども、よくよく見てみると、細部に至って非常にこだわりがあるというところが、老舗の方たちの強みづくりのポイントでないかと思えるわけです。素材・原材料に対してこだわりがございました。そういったことに関する知識を多く持って、それに基づいた形で商品に具現化する、さらにそれを蓄積・強化するということです。

なおかつ、販売されたときに自分たちが培ってきた素材、会社の持っている意味も付け加えた形でお売りになっている。私はそれを物語性というふうに申し上げているわけですが、そういった姿勢を持っておられる。それが、長期にわたって老舗の強みをつくっているベースではないかというふうに思われるわけです。

次に変革
であります。
変革という
のは、あれ
も変え、こ
れも変えと
いうことが
あり得るわ
けですけれ
ども、老舗
の方たちが
やっている
のは非常に
明確な形で、

例えば原材料に対してこれだけは変えてはいけないというもの、または製造ではこれだけは変えてはいけないという形で、それぞれの価値をつくり込むところで、これだけは変えてはいけないということを明確に持っておられる。それなるがゆえに、それをベースにした形で、ほかは変えてもいいという姿勢を持っておられるのだと思います。

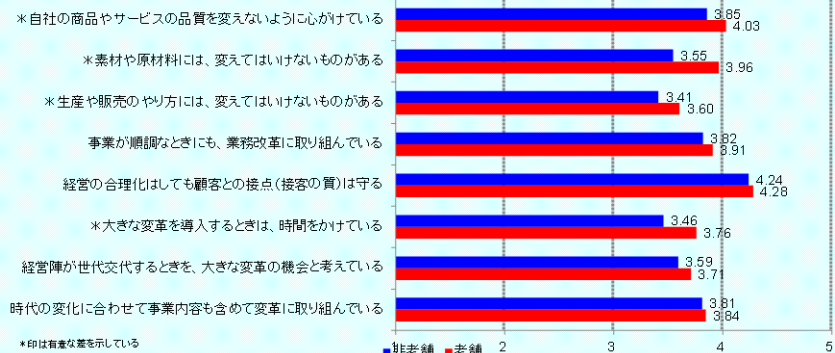
ただし、変えるところにもこだわりがございまして、急に変えるということはありません。老舗の皆さんの時間軸は非常に長いわけでありまして、変革も少しずつ変えていくというスタンスを持っておられます。この2つの意味で、
変革・改善
の特質がある
のではない
かという
ふうに思わ
れるわけ
です。

さて、顧
客との関係
づくりで
ございます。
顧客のご愛
顧というの

高いづくり：改善・変革

- ・商品・サービス、素材・原料、生産・販売技術について、
変えてはならないものをもつ
- ・大きな変革は、時間をかけて導入する

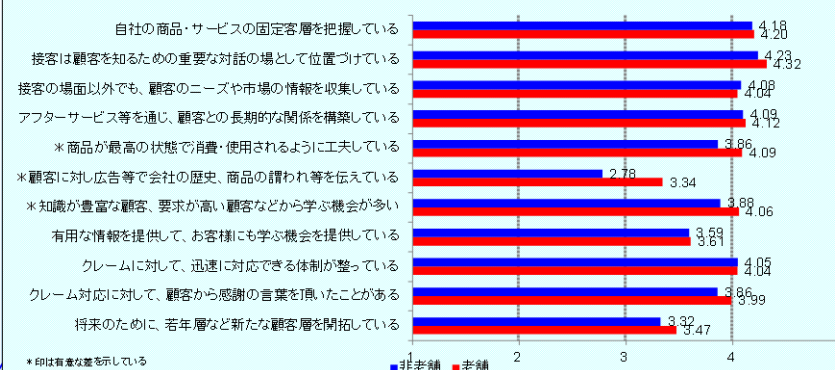
業務改善・企業変革



関係づくり：顧客

- ・知識が豊富な顧客から学ぶ姿勢をもつ
- ・自社が提供する商品・サービスが最高の状態で使われるように演出する
- ・会社の歴史、商品の謂われなどの物語を伝える

顧客との関係づくり



は老舗の特質だと思うわけです。そういう中でよくよく考えて質問してみたのですが、普通の非老舗の方たちも顧客との関係はよくつくりたいというふうに思っておられるわけで、この意味では大きな差があるとは言えませんでした。ただし、次のような点については大きな差があるところでもあります。

1 つは、お客様から学ぶという姿勢を持っておられます。多くの場合、どちらかというと長く続けば続くほど、自分たちはよく知っているというスタンスになるわけですが、老舗の方々というのは、ずっとご愛顧されているお客様のほうがある部分については知識を持っておられるのではないかと。それに対しては、むしろお聞きするという形のほうがいい。そういった緊密な関係をつくり込んでいくというスタンスをとられる。

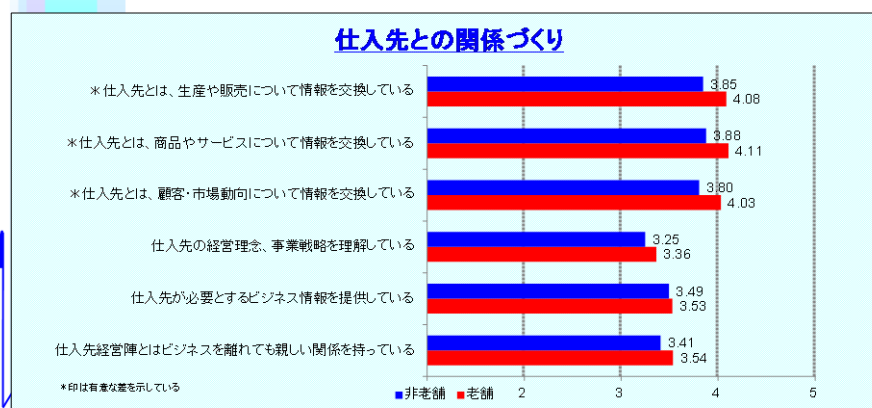
もう1つおもしろいのは、「消費の演出」という言葉で表現されると思うのですが、老舗の方はお客様と対峙してお話をする、お客様が自社の商品をどういう形で使われるかということを実はおっしゃるわけです。自社の商品が一番最高の状況で使われるような形、これをお客様にしてあげようというようなスタンスを持っておられる。これが圧倒的に違います。つまり、売り切りではなくて売った後のお使いになる場面までちゃんと想定した関係づくりを考えておられるというのが老舗の特質だろうと思えるわけです。で、先ほど来申し上げたように、自社の歴史の長さ、商品の謂われということに関しての物語性についてもこだわりを持っておられる。

仕入先との関係であります。原材料等に関して非常にこだわりを持っておられるということと連動しているわけですが、多くの仕入先との関係

を密にしようというふうに考えておられます。一番大きい差は情報交換についてであります。徹底的に多くの情報を仕入先と交換しているという

関係づくり：仕入先

・仕入先とは、生産・販売、商品・サービス、さらには顧客・市場動向などについても、より積極的に情報を交換している



形であります。最終顧客に対して、一緒に活動する仲間であるというスタンスを持っておられて、情報を共有化することによって、よりよいサービス・商品を提供しようという姿勢を持っておられるのではないかというふうに考えられるわけです。

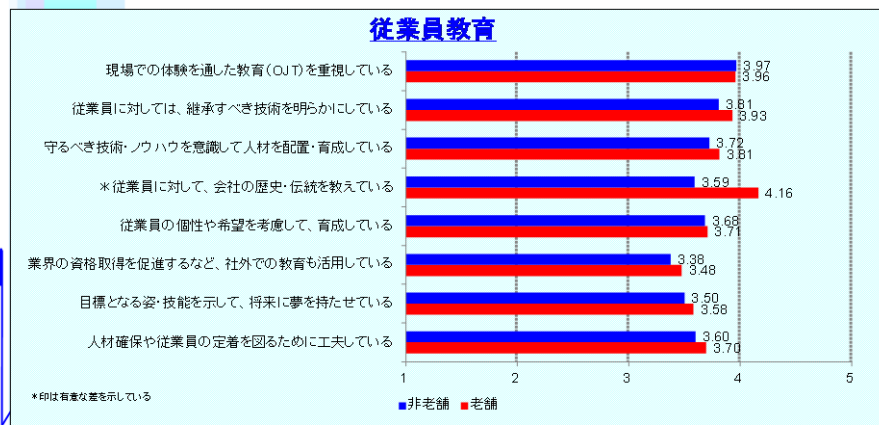
次に従業員教育といえますと、私はもう少し差があるのかなというふうに思っていたのですが、実はそんなに差はありませんでした。唯

一差があるのは、やはり歴史の長さですね。拠って立つ会社としての個性は何かということに関して非常にこだわっておられる。したがって、歴史を含めた形で従業員の方たちを教育しているというところだけが大きな差になりました。つまり、歴史をつなげてきた、つなげていくという姿勢を従業員教育にまで落とし込んでおられるのが特質かというふうに思われるわけです。

後継者、これは圧倒的に差がありました。全部の項目に関して老舗のほうが高い得点です。後継者教育に関連することすべてに対して、

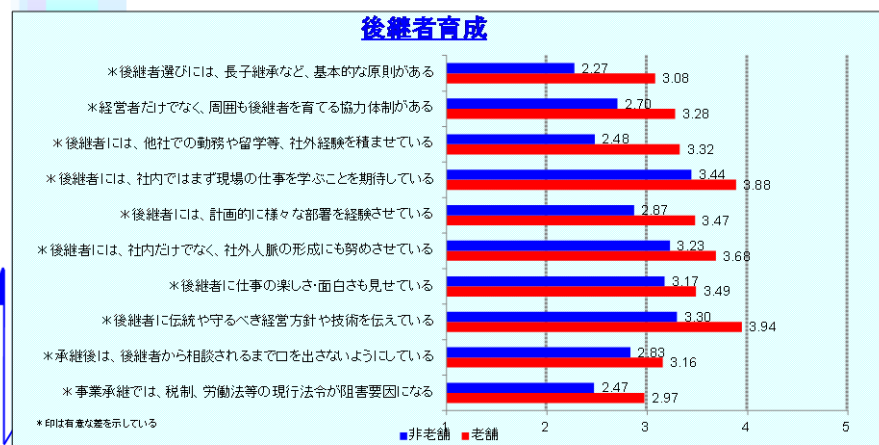
人づくり:従業員教育

- ・従業員教育に関しては大きな差はないが、従業員に対して自社の歴史や伝統をより熱心に教えている



人づくり:後継者育成

- ・後継者育成では、すべての項目で、老舗が高い得点を示している
- ・後継者育成により体系的、積極的に取り組んでいる
- ・老舗の6割はすでに後継者を決めているが、非老舗は4割にとどまる



こだわっておられるというふうに考えられるわけです。一言で言うと、より体系的に、積極的に自分の後継者を育てていくという姿勢を持っておられるし、その仕組みを持っておられるという状況になっているのではないかと考えられるわけです。

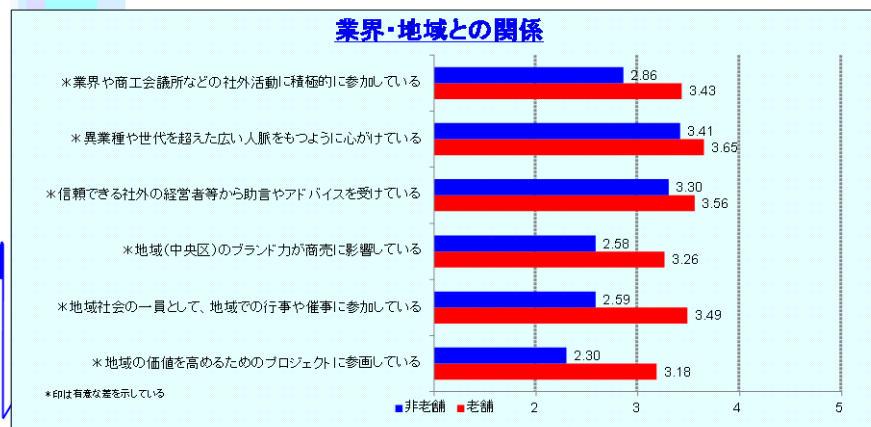
「実際に後継者を選んでおられますか」との質問に、6割が後継者はいるという状況でありました。非老舗は4割であります。この2割の差は、統計的に見ると非常に大きい、明らかに差があるという状況であります。早くから次の人たちを選んで育てているという状況が、これからも特徴として理解できると思われます。

さて、老舗の方は、先ほど申し上げたように非常に縁を生かすというところにも長けていると思ったわけです。業界とか拠点を構えておられる地域との関係はどうされているか。これを見たら、老舗のほうが高

地縁を活かす

- ・業界活動などの社外活動に積極的に参加して、人脈づくりに心がけ、そこで学ぶ姿勢をもつ
- ・地域の価値を認識して、地域貢献するとともに、地域価値向上に参画する

業界・地域との関係

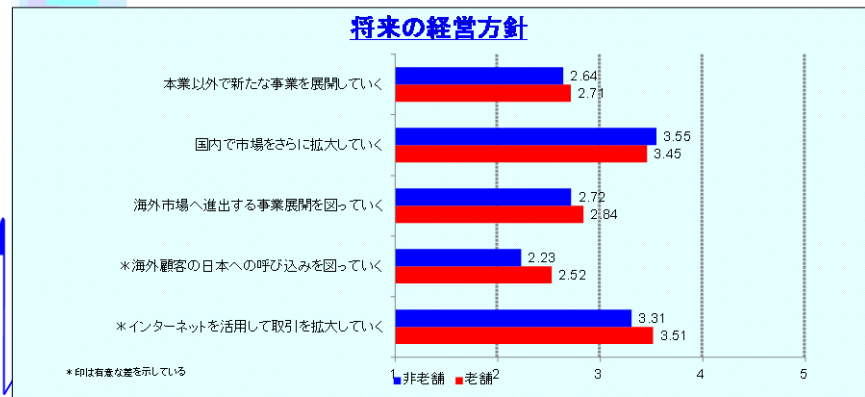


い得点を示しています。社外活動に非常に積極的に参加されている。自分たちの地域に対して貢献して、なおかつその地域の価値をさらに高めるところに非常に積極的に関与されている姿勢が見える。そういう意味では、地域とともに育っていくというのでしょうか、こういった歴史というのでしょうか、姿勢を持っておられるというふうに考えられるわけです。

今後についてもどうかということをお聞きしました。今後、どういう形で事業を続けていかれるかというところで、将来の経営方針についてお聞きした結果です。こ

今後の経営方針

- ・インターネット活用した取引拡大により積極的である
- ・海外顧客を日本へ呼ぶ込むことにもより積極的である



れはあまり差がなくて、差があったのは2つのことであります。1つはインターネットです。経済環境が変わってくると高度情報化という形で、ビジネスの仕組みを変えなきゃいけないときがあるわけです。それに対しては、どちらかというとな老舗の皆さんのほうが、どうにか対応していこうというスタンスを強く持っておられるということです。

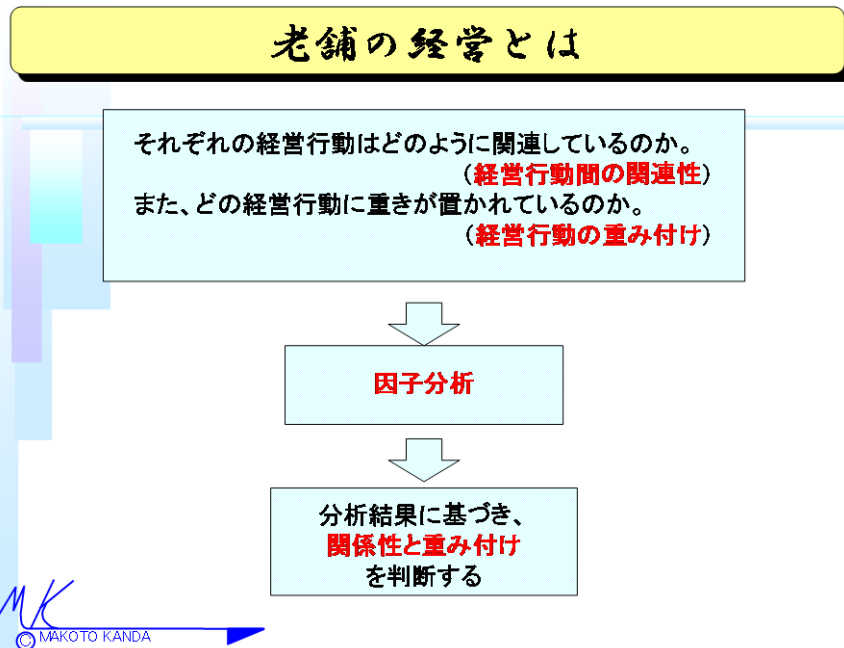
さらにおもしろいのは、海外の市場も射程距離に入れて何かやっていこうというふうに考えておられる割合が高いということです。つまり、老舗の時間軸からすると、変革に対しては非常に時間がかかるわけです。ゆっくりやられるということになるんです。そのことを裏返ししますと、早くから着実に少しずつ手を打っていくという姿勢を持っておられると考えられます。それがまさにここに表れておりまして、高度情報化に対しても遅れないようにちゃんと手を打つ。国内の市場が縮小しているときに、どうやって次の市場に対して手を打っていくか。私の代では先行しているかもしれないけど、次の代でそれがうまくいけばいい。したがって、早く手を打つという姿勢を持っておられる。その点がここに如実に表れているのではないかとこのように考えられるわけです。

さて、今までお話ししてきたことは、個別の項目に対して、老舗と老舗でないところにどんな差があるかをはっきりさせたものであります。しかし、よくよく考えてみますと、老舗の皆さんの経営にとって、一つ一つの項目はもちろん重要であります、それは連動しているはずなんですね。

別々にやるということは意識されていないはずです。いろんなことを連動させてやるというのが、老舗の経営の本質だと思っています。そうすると、今まで聞いてきたような項目の間には何かしらの関係があるのではないかなと思ったわけです。

それはどういった関係で、恐らく優先順位（プライオリティー）もあるだろう。老舗から学びたいのは、時間がなかった場合にまずどれから手を打ったのか、

どれをやったら、より
永続経営の
確率が高まるのかとい
うふうに考
えるわけ
です。老舗の
皆さんの経
営の中から、
老舗はこう
いうプライ
オリティー



で考えておられるのではないかなということが理解できるとしたら、まずそこから学んでいけばいいというふうに思ったわけです。

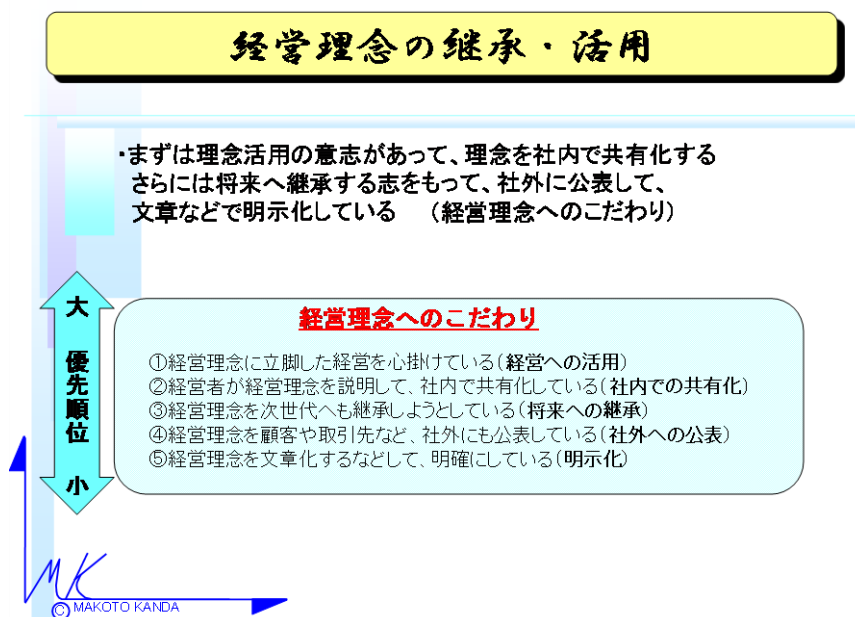
因子分析というのがありまして、これを説明するとややこしい話になりますが、単純な話、いろいろな質問の中でお答えいただいたときに、質問間に関係があるのではないかな。その関係性を調べる手法の1つであります。この手法がいいのは、関係性が一番強く、説明力が一番高いものから、第1因子、第2因子、第3因子という形で順番をつけてくれます。つまり、プライオリティーとして順序がわかるというのが1つです。固まりでどちらのほうが重要視されているかというのがわかる。それともう1つ、その固まりの中でもどれが重要か、これも得点を出しております。この固まりの中でも比較的重要なもの、そうでないものがあるというような順番をすべて示してくれます。

老舗の皆さんからいただいた答えだけを対象として因子分析にかけますと、どういった発想で老舗の方は経営を考えておられるのかということが見えるのではないかなと思ったわけです。その結果は数値で表されますが、お見せしてもおもしろくないかと思ひまして、それを要約して示したもの

が次の絵でございます。

理念に関してであります。因子分析にかけてみますと、因子としては 1 つしかありません。つまり、全ての行動が連動しているということです。つまり、これらの項目はすべて一緒に動かすことによって意味があるという状況だったわけです。その中で 1 番から 5 番まで示していますが、これがこの中の優先順位であります。

最初の基本的なスタンスは、理念を経営へ活用するんだという志をちゃんと持っているということです。それをベースにした形で、社内の共有化を図ると



というのが次であります。次世代へもそれを継承しようとする。内部の体制を整えた後で社外に公表し、それを文書化するという形で、理念のところでのこだわりを持っているのではないかと思います。

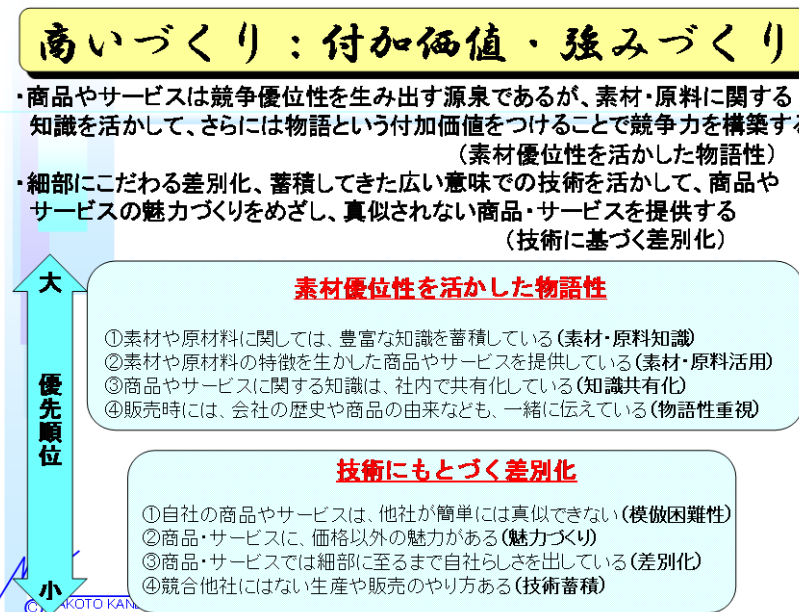
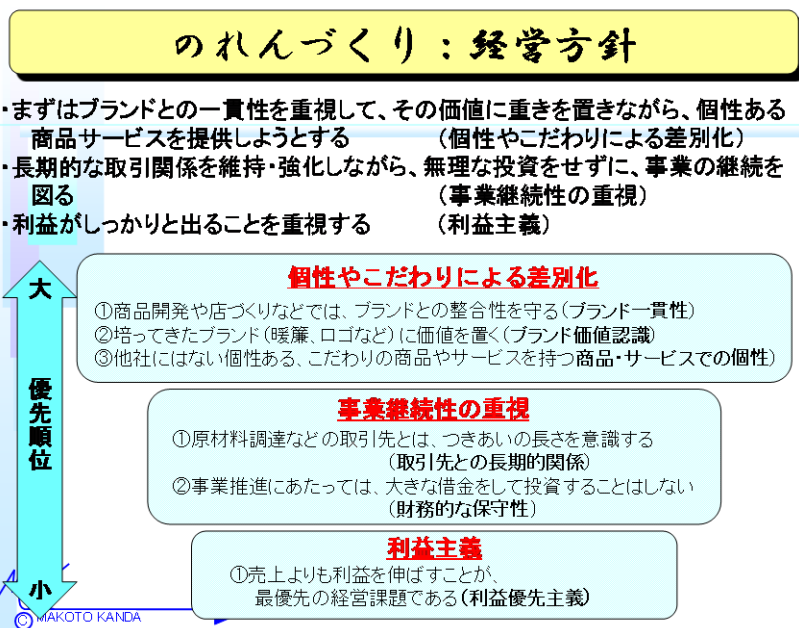
次が経営方針についてです。これは 3 つの因子に分かれます。一番重要なものが、この一番大きい絵で描いたものでありますが、個性やこだわりによる差別化が一番重要であると考えておられるのではないかと思います。つまりブランドです。自社が培ってきたのれんの価値を一貫してずっと重要であると考えておられる。そこに齟齬がない商売をしているかどうか、常に一番に考えておられる。これをベースにした形でブランド資産をどう活かしたらいいかというので、こだわりがある商品をつくり込んでいくというスタンスを持っておられるのが重要なところで、これが経営方針として基盤にあるというふうに思われます。

その次が事業継続、これを重視するという考え方であり、特に取引先との関係をより重視しておられる。この取引先との事業継続と並んで次に、危険

な投資は避けようという形で継続性を図りましょうということを考えています。

老舗というのは利益が大きいとされていたのですが、方針からすると、利益も重要ですが、やはり一番大きいのは個性なんだと。「らしさ」をつくり込んでいくことが重要だと。それも長く続けていくことが重要である。利益は後からついてくるという発想を持っておられるのではないかと考えられるわけです。

次に、強みや価値をつくる時にどうことを考えられるか。素材についての知識を優先し、これを活かそうということを一番に考えられています。つまり、素材

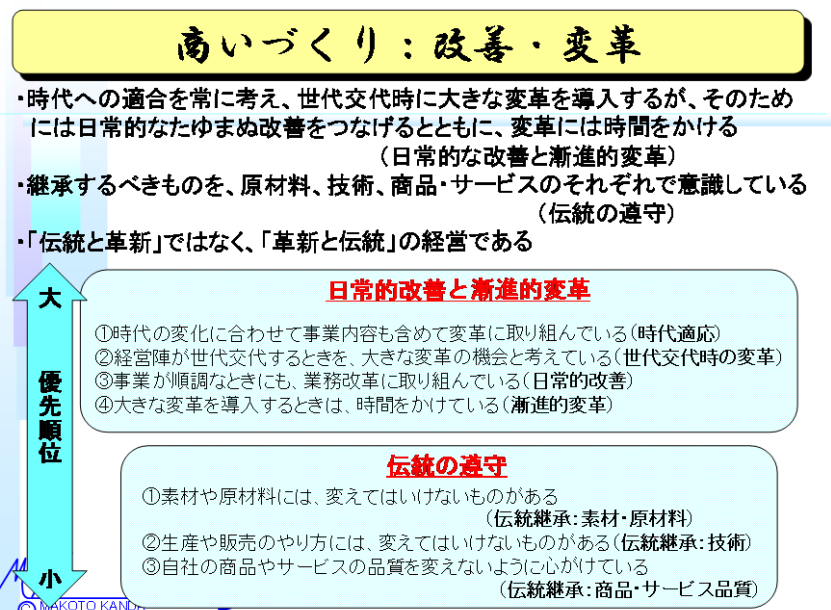


に対する知識を豊富に持っていて、それを商品やサービスに具現化する。しかもそれは社内で共有化するんだという考え方を持っておられます。

そういったベースがあるがゆえに、そうした思いを物語として商品・サービスにつけて提供するという流れになっているようです。こうした根拠がなく、何かつくった形で物語という底が浅いわけでありまして、それはすぐにわかってしまう。やはりその裏手にあるこういったものがちゃんとそろった上で、物語というのは生きてくると思われます。

さらに2番目の重要なポイントとしては、自分たちが培ってきた技術に基づいた形で差別化をするというのが基本的な考え方ではないかと思われます。他社がまねできないものをつくり込む。しかも価格以外の魅力を考える。細かいところにまでこだわりを持つ。こういったことを実現するために、技術の蓄積に注力するんだという考え方を持っておられるのではないかと思います。

さて、変革に関しての基本的な考え方。これは当たり前前といえは当たり前ですが、日常的な改善と変革を組み合わせるとい考えでございます。時代適合を



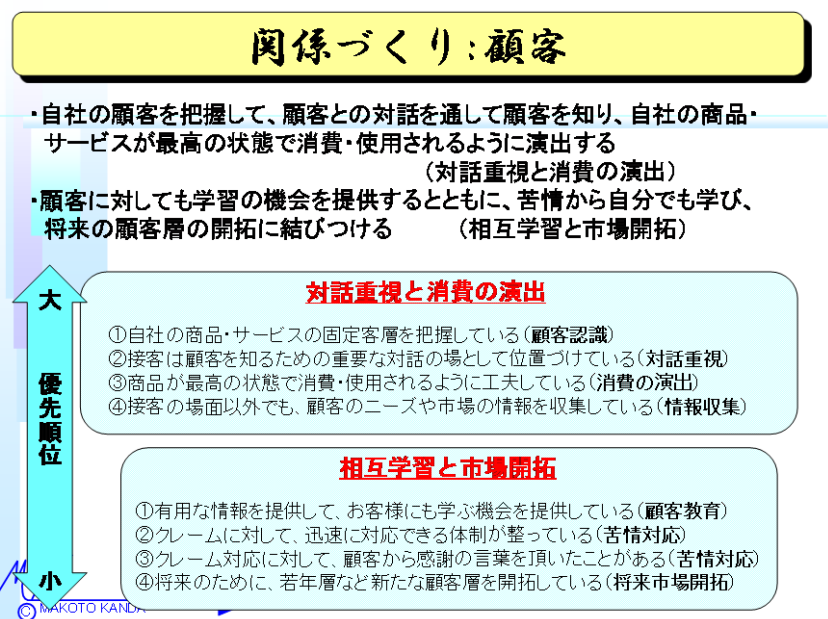
一番先に考えておられて、なおかつそれを大きく変えるのは、世代交代のときを考えられている。ただしその場合にもすぐにならと変えればいいのかというと、そうではなくて日常的な業務改善を積み重ねて、大きな変革は徐々にやっていくんだというスタンスをとっておられる。これをひとまとめにして、老舗の改善や変革論になっているのではないかと思うわけです。

興味深いのは、変革のほうが優先順位は高く、次に伝統を守るという形になっていることです。伝統を守るということにも順番があるわけです。

老舗という、ここに書いてあるように「伝統と革新」と申し上げていたわけですが。老舗の皆さんの考えは逆でありまして、革新が最初に来る、プライオリティーが高くて、次に伝統が来るという発想を持っておられるのではないかと思います。トータルからしてみると、そういった発想のほうが強い。つまり、先ほどの平均値で見てもインターネットに対してはかなり積極的に対応されるし、海外に対して早く手を打ちたいと考えておられることからすると、変えることに関してある種こだわりがあるのではないかと思います。

もっと単純に言いますと、老舗というのは、伝統を守ることに关してはやりやすいのだと思います。だから、むしろ意識的に変革のほうに軸足を置くことによって、時代にフィットしていくという感じではないかと思うわけです。

関係づくりでございます。顧客との関係は、対話を重視して消費を演出するというのが、基本的に一番重要な顧客との関係づくりです。お客様と会



話するのは当然のことですけれども、接客はやはり対話です。対話というのは一方的にこちらが話すわけではなくて、お客様からいろいろ話を聞く。お互いに対話をする。対話をするから、お客様はこの商品に対してどういうことをお考えになって、どういうふうにしてお使いになりたいのかということがわかるわけですね。それをベースにした形で演出を仕込んでいくという形で、お客様の満足を引き出していく。

2 番目としては相互学習。お互いに学ぶということをやっておられるのではないか。その際には、まずはこちらからお客様に必要と思われる情報を積極的に出していく。学ぶというのは、こちらからまず情報を出す。それによってこちらに情報が来るという流れをつくり込むということ、ど

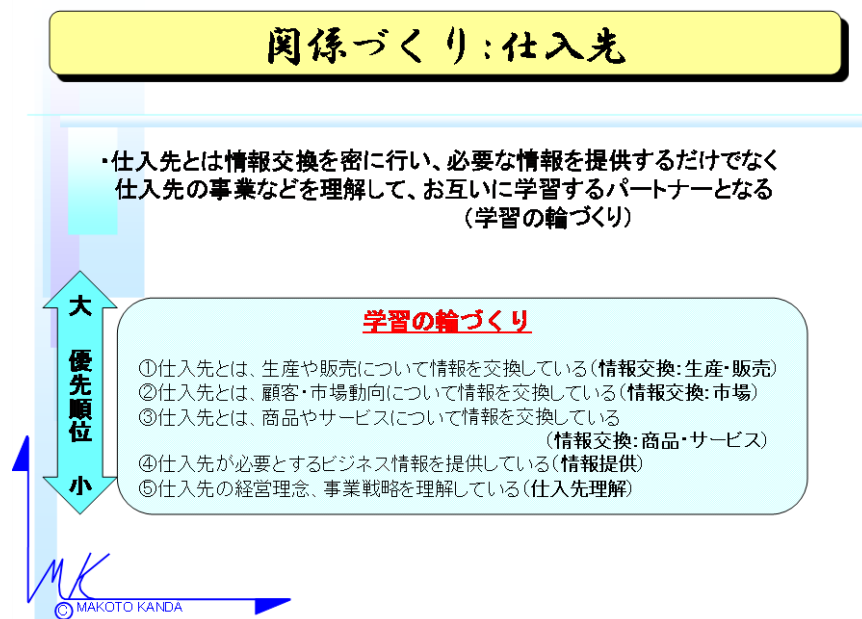
うもやっておられる。場合によっては、長い関係でいくとクレームが来ることもあるわけです。クレームに対しては素早く対応して、なおかつそのクレームに基づいた形で、将来の市場をつくり込むということに活かそうとされているのではないかと思います。

さて、仕入先との関係です。これは完全に学習の輪です。基本的なポイントは、学び合う関係性をつくり込むということです。老舗はお客様とも学び合うし、仕入先ともそうだという、これは一貫している姿勢でございます。特に仕入先と学ぶときには、一番はやはり情報を交換するということでありま

す。だから、上位には情報交換ということがあります。場合によっては情報を提供するという形になります。

取引だけではなくて、その会社そ

のものを知るという姿勢も持っておられます。つまり、自分たちのビジネスだけではなくて、相手のビジネスについても理解するという態度を持っておられます。ただ、もちろん中心は自分たちのビジネスの部分に関してどうやって学び合う関係をつくり込むかです。プラスアルファで、仕入先のビジネスを考えた形でより深い関係をつくり込むということをされているかと思うわけです。



従業員、
これは先ほど申し上げたように、老舗、非老舗の間では個別項目ではそんなに大きな差はございませんでした。そうしてみると、個別ではなく全

体として違った発想で老舗の方たちはやっているのかなというふうに思うわけです。その1つは、一番先に定着や動機づけなんですね。従業員が辞めていってもらっては困るわけです。せっかく歴史を教え、いろいろなことを教え込んでいる従業員がさっさと辞めてもらっては困るわけでありませう。その意味からすると、定着化はプライオリティーの非常に高い位置づけに持っておられます。

当然のことですけれど、そのためには動機づけをしないといけない。職人さんの技というのは時間がかかるわけです。若ければ若いほど途中で嫌になっちゃうわけです。長期的な視点でいくと、一体どういう形で覚え育っていけば成長していくんですよという、長期的な動機づけをされている。なおかつ、伝承というところをずっとやっておられる。伝承をするときに、単に技術というのではなくて、自社の歴史も加えた形で教え込んでいく。これが違ったところでないかなというふうに思うわけです。

その教育の場では、現場のほうが上であります。現場重視があって、最後は社外を活用するという形です。やはり今のような発想で、まず自社内の現場でちゃんと技、スキルを教え込んでいる。場合によっては自社だけでできないものは、社外を活用するというスタンスをとっておられる。

さて、後継者であります。これは先ほど申し上げたように、非老舗とは全く違うところであります。老舗はどういう形で後継者育成を考えておられるか。一番重要なのは、計画的・体系的な育成です。後継者をどうやって育てていくかというプロセスに沿った形のところを一番重要と考えます。

人づくり:従業員教育

・定着化や動機づけは当然として、守るべき技術を考慮し、さらに個性に配慮した人づくりに心がけている
(技術伝承・個性を考慮した人材教育)

技術伝承・個性を考慮した人材教育

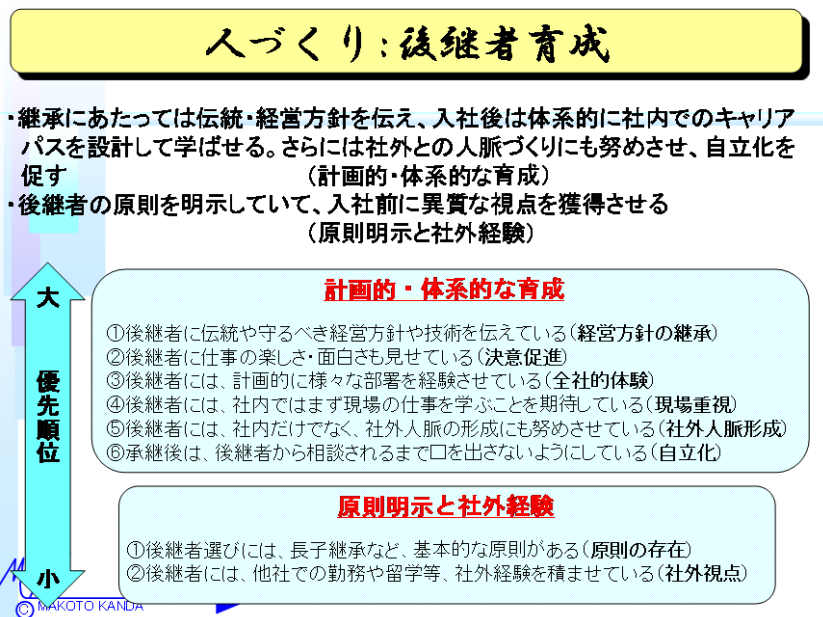
- ①人材確保や従業員の定着を図るために工夫している(定着化)
- ②目標となる姿・技能を示して、将来に夢を持たせている(動機付け)
- ③守るべき技術・ノウハウを意識して人材を配置・育成している(技術考慮の配置)
- ④従業員に対しては、継承すべき技術を明らかにしている(技術伝承)
- ⑤従業員に対して、会社の歴史・伝統を教えている(伝統教育)
- ⑥従業員の個性や希望を考慮して、育成している(個性配慮)
- ⑦現場での体験を通じた教育(OJT)を重視している(現場重視)
- ⑧業界の資格取得を促進するなど、社外での教育も活用している(社外活用)

大
優先
順位
小

MK
MAKOTO KANDA

最初に経営方針を伝達する。こういうことを伝えていかなければいけない、変えてはいけないうところを明確にしておられます

しかも、
がんじがら



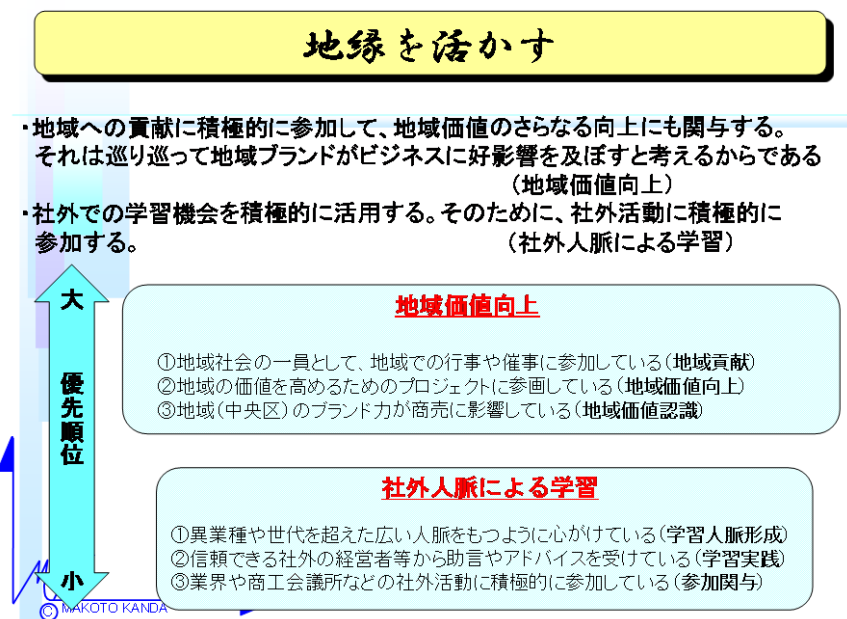
めに変えてはいけないということ、継ぐほうはつまらないわけです。意識して仕事のおもしろさを伝えるということです。つまり、工夫の余地がいろいろあるわけです。それを意識して伝えることによって、後継者が「じゃあ、やってみようかな」「つないでいこうかな」と考えるようになることを促しておられるのではないかと思います。社内に入って教育するときには、意識して全体が見える形の経験をさせておられる。なおかつ、現場を重視しているということです。

このことは、内部人脈をつくり込むということになります。先代ではなくて今度の代というのは、彼らが中心になったときに一緒に志を一にして、変革または伝承の仲間をつくり込まなきゃいけないわけです。後継者が場所を変えることによって、現場を知ることともに、こいつには任せてもいい、これは仲間だねと。その逆もあるわけです。要するに従業員も、「この人だったらついていこうかな」という、仲間づくり、社内人脈づくりにも役立っている。これを意識しておられるということです。社内人脈が形成された後で初めて、社外にも注意を配りなさいという形の位置づけになっています。

いったん後継者に任せたら、先代はできるだけ口を出さないというスタンスであります。ヒアリング調査をしたときに、隠居制度が重要だというふうにおっしゃった方がおられました。先代というのは、つい口を出したくなるんです。でも、そこはぐっと我慢する。できるだけ次代の若者が育つような環境づくりを意識されている。とはいっても口を出してしまうのですけれども、そこを意識するということが重要であると思うわけです。

内部の体系的な育成を補完する形で、2 番目に重要なものがあると考えられます。つまり、原則を明示化するということ。もう 1 つ、社内に入る前に、できるだけ違った視点、自社とは違った見方を経験させておられる。入ってくる前から実は育成は始まっているわけであります。この部分でちゃんとやって、原則がはっきりして、それに沿った形で会社に入ろうねという形になる。さらに、体系的に育成していくというプロセスをとっておられるというふうに思うわけです。

最後は、地縁を活かすということ。私の想定では、どちらかという自分のことを先に考えるほうが重要性が高いかと思っていたのですが、実は違いま



した。地域の価値を向上させるところに、圧倒的な価値を置いておられます。しかも、地域貢献が一番大きいわけです。さらに、地域の価値を向上させるためのプロジェクトに参加しておられる。この地域はうちの商売に結びつくんだというのは最後なんです。このデータから見る限り、先に地域ありというぐらいの意識を持っておられる。その辺が私の想定とは違って、無理にやっているのではなくて、地域との関係というのは日々伝わってきているというのがここに表れていると思うわけであります。

あとは学習するという形で、世代を超え、業界を超えて学ぶというスタンスを持っておられるというのが、次のところで見えるところであります。こういった形で地域とのかかわりで学んでおられるのが、老舗としての特徴だと思います。

最後、今後の方針について。市場開拓と多角化、本業以外のところに積極的な姿勢を持っておられます。これも順番が非常に面白いわけでありまして、

今後の方針

・今後の経営に関して、老舗はより積極的に海外展開を意識していて、場合によっては、本業以外への事業展開までも視野に入れている
(市場開拓と多角化)

大
優
先
順
位
小

市場開拓と多角化

- ① 海外市場へ進出する事業展開を図っていく(海外進出)
- ② 海外顧客の日本への呼び込みを図っていく(海外顧客呼び込み)
- ③ 国内で市場をさらに拡大していく(国内市場深耕)
- ④ 本業以外で新たな事業を展開していく(事業拡大)

MK
© MAKOTO KANDA

総体として海外市場に対して重きを持っておられます。次に、国内市場の深掘りを考えましょう。一番低いのが本業を変えるということであります。本業は守りたい。でも、難しい場合は多角化せざるを得ない。その前にやることではないかというので、プライオリティーを考えておられるというのが、老舗全体としての発想ではないかと思われます。

こういう形で、老舗の方から学ぶことが非常に多かったです。ただ、まだまだ学ばないといけないというのが正直な話です。幾つかありますが、一番重要なのは、本業を変えて永続する方法論がないか。幸せにして、自分のコアビジネスがず

本業を変えて生き続ける：丹波屋

1690(元禄3)年	初代金井五郎兵衛(当代14代五郎兵衛)
↓	煙管問屋で開業 煙管職人がいて製造も
1960年代	煙管中心の商売を続ける
↓	高級ライターなど喫煙具も販売
百円ライター出現	→ 手技もの、良いものを求めて日本中の職人さんに
↓	奥様のアイデアで 婦人物の手技もの
1973年	セレクト問屋(セレクトショップへの卸: ギフト・ファッション関連の生活雑貨卸)へ変身
	「ゆとりの気分、ものがもつストーリーを届ける。初代からの思いです。」

<経営資源の解釈変更と掘り起こしの論理>

自社が培ってきた

「販売技術」

(煙管問屋の煙管の強調から問屋の強調へ)

を核にした本業転換

MK
© MAKOTO KANDA

っと続くということはあるわけですが、商品そのものが世の中で必要とされなくなってしまうということが場合によってはあるわけです。そういうときには、どういう形で老舗は生き延びていかれるか。ここについては、残念ながら知見をまだ得てございません。

ヒアリングでお聞きしたなかに丹波屋さんがございます。丹波屋さんは金井五郎兵衛さんが1690年にご商売を始められて、煙管をお作りになりながら問屋をやられていました。これがずっと続くわけですが、1960年代にライター等の商いを始められました。ところが100円ライターが世の中に出回ってしまい、これではどうやってもこの商売はやっていけないというふうにご判断されました。

そのときに何をお考えになったかというところ、煙管問屋であるという問屋が持っていた問屋力といいましょうか、これを生かす方法で次のビジネスをお考えになったのではないかと思います。

煙管問屋として培ってきたのは単に問屋ではなくて、手作りの良いものを扱うノウハウを持っているというところ、ここにこだわられたわけです。幾つかトライをしてみられたんですけど、奥様のアイデアで婦人物の手技物とおっしゃっているそうですが、これに活路を見出したという歴史があります。現在、セレクトショップへの卸をビジネスとして展開されています。つまり、自分たちが持っているノウハウのどこをどういう形で生かして、次につなげるかという1つの考え方です。販売ノウハウをコアにして、ビジネスを変えていこうというふうに思われた1つの事例だと思います。

かつて帝国製帽といわれた、テイボー株式会社というところがあります。フェルトの帽子を作っていた会社です。残念ながら帽子がなくなってしまう、彼らはフェルトという素材を扱う生産技術でフェルトペン、ペン先に打って出ました。この場合は、生産技術をコアにして次につなげていくというようなことを考えた。

つまり、幾つかのパターンがあるのではないかと。そのパターンがどのぐらいあって、それぞれに対してどういったやり方があるのかということ学んだら、これもまたもう1つの永続企業のポイントになるのではないかと思います。

もう1つは、今回の事業での調査は単体のビジネスでした。要するに、何々屋さんだけしか見ていない。ところが、今までご説明申し上げたように、関係

残された課題: まだ学べる

- 本業を変えて永続する老舗の経営論を学ぶ
- 取引先を含めた、老舗のビジネスモデルを探究する(純粋な日本的ビジネスモデル)
- 老舗を核とした地域の価値・魅力を向上させる、地域活性化の考え方を学ぶ
- 経営者の口から直接、話を聞く(圧倒的に情報量が多い)

 MAKOTO KANDA

先との関係が非常に密な形でビジネスをつくり込んでおられます。そこに特質があるわけです。日本型のビジネスは、老舗を核にしながら、どんなところに、どういう形で取引関係をつくり込んでこられてきたのか、どこを強くしてきたのか、これがやはり重要だと思うわけです。実は扇子の業界を調べ始めているのですが、今は京都のほうでしか作っているところはないようです。問屋と職人をまとめているところと売るところが別な形での関係をずっと続けていて、うまく成長させてきたというのが彼らのやっていることであります。

全部一括して何がビジネスモデルのコアになるのかを分析できると、関係性という一般的な言葉で言うのではなくて、もう少し違った意味のビジネスのつくり方で学べる場所がもっとあるのではないかと思います。

それと連動する形で、地域活性化ができるのではないかと思います。とりわけ中央区でご商売されていると、素材が日本全国なわけですよ。ここが活性化するということは、地域も活性化するという形になるわけです。このやり方はまだ何か学ぶべきことが結構あるのではないかと。これは中央区を超えた形で、経済の活性化というところに思いをはせられるのではないかと思います。

私はアカデミックな世界におりまして、実際のところは自分で商売をやっていません。したがって、本当のところを経営者から実際にお話を聞く。



基調講演の会場

具体的に、こういうことなんです、こういうことをやっていますという話のほうが、本当は情報量が多いはずです。これで3年間のプロジェクトは終わりますが、直接お話を聞くような場を少しずつでもいいから設けていただけたら、もっと学べるのではないかと思います。

その思いを次のトークセッションに託すということになりますが、そのための前のご報告は以上です。ありがとうございました。

《第2部：トークセッション》

「永続企業の条件」

話し手：株式会社越後屋 代表取締役 永井 甚右衛門 氏
株式会社松崎商店 代表取締役 松崎 宗仁 氏
株式会社千疋屋総本店 代表取締役社長 大島 博 氏
聞き手：中央区老舗企業塾運営委員会 委員 山本 泰人 氏
(株式会社山本海苔店 代表取締役副社長)

■登壇者・店舗紹介 (敬称略)

●永井甚右衛門 ながいじんえもん 株式会社越後屋 代表取締役

宝暦5年(1755年)に初代 永井長助が越後・高田(現・新潟県上越市)から江戸へ丁稚奉公に上がった後、暖簾などを染める藍染屋を京橋伝馬町に始めたのが始まり。その後、名を甚右衛門と改め、商いも太物(木綿物)から呉服(絹物)へと広げ、二代目甚右衛門の時、銀座2丁目の銀座(幕府銀貨鑄造所)前に店舗を移して以来、250年を超える現在まで、激動の時代を銀座と共に生きている。当代甚右衛門は8代目。

●松崎宗仁 まつざきむねひと 株式会社松崎商店 代表取締役

文化元年(1804年)港区魚藍坂にて創業。三代目宗八が慶応元年5月、現在地銀座に店を移し、春秋を重ねること200余年。「大江戸菓子匠」として大江戸の菓子文化・生活文化を伝える。瓦煎餅「三味胴」は、小麦粉に砂糖や卵を加えた優しいお煎餅に四季折々な江戸の風刺を花鳥風月に織り交ぜた絵柄を描く、季節感豊かな逸品。現社長は7代目。

●大島博 おおしまひろし 株式会社千疋屋総本店 代表取締役社長

天保5年(1834年)埼玉県越谷市千疋の侍であった初代弁蔵が江戸、葺屋町(現日本橋人形町3丁目)に「水菓子安うり処」の看板を掲げ、果物と野菜類を商う店を構えたのが始まり。二代目文蔵の妻むらの茶の湯奉公の縁で、浅草山谷の料亭八百善に上がるようになり、各界の寵を受けたのを契機に、高級路線へ転換。最高品質の果物を通じて1クラス上の豊かさを提供している。現社長は6代目。

●山本泰人 やまもとたいと 株式会社山本海苔店 代表取締役副社長

嘉永2年(1849年)に初代山本徳治郎が日本橋室町の現在地に海苔の専門店を創業。二代目徳治郎による画期的な「味附海苔」の創製、三代目の商品の仕分け強化と「マルウメブランド」確立など、日々の革新を経て、海苔ひとすじの専門性に裏付けされた良品の提供にまい進している。新製品開発へのこだわりは今も強く、「おつまみ海苔」やサンリオ キティちゃんとのコラボ商品も提供している。山本徳治郎現社長は6代目。

山本 ただいまご紹介をいただきましたが、本日のトークセッションの進行をさせていただきたいと思います。私は山本海苔店の副社長をやっております山本でございます。企業経営者の生の声ということでトークセッションをさせていただくことになりました。



(株)山本海苔店 山本 泰人 氏

よく株式会社榮太樓總本舗の細田相談役から、苔とカビの違いとい

うお話を伺うのでございますが、老舗はカビであってはいけません。カビはほっといても生えるものだけれど、苔は常に水をやらないと育たないところが違う。日頃からそういう教をいただきながら、仕事に勤しんでいるところでございます。

私の商売は山本海苔店でございまして、海苔も水の中で丹念に葉体を育成しなくてはなりません。中には、海に浮かんでいるものをただ拾ってきて、そのまま食品にしているんじゃないかというようなことを言われる方もおりますが、そんなことはありません。海苔はスローフードでございまして、あそこまで育てるには相当の手間暇がかかります。また手間をかけないと良い海苔はできないということで、まことに老舗の苔とカビの話にも通ずるのではないかと、こんなふうな気もいたしております。

実は、大変古い歴史を持っていらっしゃるこのお三方とともに、中央区老舗企業塾運営委員会で神田先生と何度か打ち合わせをいたしました。「老舗の訓えが未来をつくる」という、今回まとめましたハンドブックをお手元にお配りしていると思いますけれども、これらをつくっていくプロセスの段階で、このメンバーとともにいろいろなことを語り合ってまいりました。そのまとめたことにもなるのでございますけれども、今日のセッションをまことに僭越な立場ではございますが進めさせていただきたいと思っております。

帝国データバンクの資料によると日本には、創業100年以上の企業は2万5千社ぐらいあるそうでございます。その数は、日本の企業全体の約1.6%になるそうで、東京に1,675社、そして中央区内に354社ございます。本事業では、昭和30年以前に創業・設立された企業および個人事業主については一応老舗という扱いをしてヒアリングですとか、また今年は皆様のご協力のもとにアンケート調査をさせていただきまして、その結果がここにまとまったということで、ご理解をいただければと思っております。京

都などへ参りますと、もっと古い、300 年、400 年、500 年の企業もございます。恐らくこれは世界に類を見ない、日本の企業文化の特色の 1 つになっているのではないかと思います。

永続企業というものは、日本の企業文化形成の大きな要素になっているのではないだろうか。日本の企業体としてこれからの時代にさらに増進させていくという方向性が、日本の特色を生かしていく意味でも、またその強さの根底をつくっていくという意味でも、とても重要なことなのではないかと思ひまして、今日は「時代を越え、生き抜く 永続企業の条件」ということで、皆さんのお話を特に生の声というところで伺ってまいります。内容的には、前半では皆さんの体験から振り返ってお話しいただいて、中盤以降ではこれからどういうふうにしていくかという、当代の経営者としての気合い、想い、そういうようなところをお話しいただいて、ファイナルにしていきたいと思っております。

＜経営者になるまでの経緯＞

山本 それでは早速トークセッションに入りたいと思います。最初は、皆さんのお仕事を通してのプロフィールをそれぞれ語っていただくところから入りたいと思います。

越後屋さんは 1755 年から、千疋屋さんは 1834 年、松崎煎餅さんは 1804 年からということで、押しも押されぬ歴史を持っていらっしゃるわけでございます。皆さんはそれぞれもう何代目かでいらっしゃるって、家業に入っていくときのご決心、ご決断というところも盛り込んでいただきながら、ご自身のこと、またご家業のことの自己紹介をまずしていただきたいと思ひます。

ではまず、越後屋の永井さんからお願いいたします。

永井 越後屋の永井でございます。こちらのテーブルの前にございますように、永井甚右衛門という名前でございます。これは本名でございます。ちなみに歌舞伎役者さんなんかは芸名でございます。本名は別にあるというわけでございます。かといって 5 歳のときから永井甚右衛門かという、そうではございません。やはりそれ



(株)越後屋 永井 甚右衛門 氏

はちゃんとした名前でございまして、後に永井甚右衛門になったわけでございます。

私の祖父が 89 歳で他界いたしました。その後、私の父が永井甚右衛門を継ごうと決心したわけでございます。祖父の代は戦前でございますので、名前を変えるのは割合と簡単だったようでございます。戦後は父が苦勞したようでございます。永井甚右衛門という名前が代々継がれているということ。越後屋という企業が代々続いていること。それぞれの永井甚右衛門という人が越後屋と代々つながっていること。これが一番難しかったと聞いております。そんなわけで父は資料を集めまして裁判所をお願いし、許可が出て晴れて永井甚右衛門になったというわけでございます。父は 57 歳で永井甚右衛門になりました。こんなじじくさい名前でかわいそうだなと思いましたが、大したものだなとも思いました。

その後、時がたちまして今度は父が 74 歳で亡くなり、私は永井甚右衛門を継ぐのをどうしようかな、と考えたわけです。そのとき私は年がまだ 44 歳でした。父が 57 歳で甚右衛門を継いで年寄りの名前でおかしいと思いましたが、「はて、待てよ」と考えまして、意外と若いのが永井甚右衛門なんていうじじくさい名前を名乗るとおもしろいんじゃないかと、非常に軽い考えで、永井甚右衛門になろうと思ったわけでございます。

おかげさまで、父が裁判所でいろいろと手続をして名前を変えたという判例がございましたので、私は世間話を 10 分位した後、書類をいただきました。「はい」と渡され、その書類を自分の好きなときに区役所へ持っていけば戸籍が変わるという、非常に簡単な手続きでございました。

さて、私がいつ越後屋という呉服屋を継ぐ決心をしたかという話でございますけれども、特にまだ決心してございませぬ。(笑) 私の場合はきょうだいが姉と妹で、男一人なものですから中学生ぐらいのころ、そのころはまだ呉服が大変売れましたので、店でバーゲンやイベントをやりますとお客さんが見える。手が足りないので店へ行って品物を片付けたりする。そうするとお小遣いをくれる。そんなことでもって少し出入りはしてございましたけれども、特に継ぐという意識はございませぬでした。

大学を出まして、自然に店へ戻ってきたわけでございますけれども、その後うちの古い番頭から、「よく越後屋に入ってくれました。ありがとうございます」と言われたのを私は今でも覚えております。ただ私はずるずると来ちゃったので、すごい決心をしたわけではないのですが、この言葉が大変にうれしかったです。そんなわけで、私が今ここにおるわけでございます。

山本 ありがとうございます。まだ決心していないらしいです。(笑)

では、松崎さん。

松崎 松崎煎餅の松崎でございます。銀座 4 丁目の並木通りで、煎餅、和菓子の製造・販売をしております。私どもは 1804 年（文化元年）に芝魚籃坂で商売を始めました。当初は三河屋という屋号でやっていたようです。その後、3 代目が慶応元年（1865 年）に芝魚籃坂から今の並木通り 4 丁目に移ってまいりました。昔は並木通りといっても普通の生活道路に面したところのしがない煎餅屋で、今でもそのとおりだと思っております。

当初は、煎餅といいましても小麦を原材料にします瓦煎餅から始めました。瓦煎餅はもとは関西から来たものでして、東京は米の煎餅のほうが一般的でございますので、大正のころから、うるち米やもち米の煎餅も扱うようになりました。小麦が原料ということもあって和菓子なども少しずつ作って、やってきたようでございます。



（株）松崎商店 松崎 宗仁 氏

私は 7 代目になります。経営者になるまでの経緯ということですが、永井さんと同じで、そんな意識は全くなかったです。というのも、私は銀座で生まれていますが、店が 1 階にありまして、店の奥で煎餅を焼いておりました。その上に住んでおりました。

当時は昭和 30 年代の初めぐらいです。袋に煎餅を入れて湿気を防止するためのフィルムがまだない時代でしたので、販売はガラスのケースの中にお煎餅を入れて売っている時代でございました。小さいときに店に遊びに行き、後ろでふたをちょっと開けて中のものをつまみ食いしたりしていました。50 年前ですのでもう時効だと思っておりますが、そこで自分の店の味を覚えたのかなというふうに思っています。

私が生まれたとき祖父はもう他界していたのですが、私は数十年ぶりの男子でしたので、厳しい祖母だったのですけれど私はかわいがってもらいました。「おまえは後継ぎなんだから」「7 代目なんだから」とさんざん聞かされてきました。店の上に住んでいますので、仕入れ先の方、同業の方がいろいろお見えになるのですが、その方々からも跡取り、跡取りというふうに言われまして、経営者云々というより、小さいときから洗脳されていたと私自身は感じています。

店に入る云々というよりも成り行きで来てしまったというか、意識はあったのかなというか、何とも曖昧なことしか申し上げられないのですが、大

学を出ましてから他人の飯を1年間食ってまいりまして、店に入りました。ある面、非常に気楽なというか成り行きなので、覚悟するということは正直なかったですけども、経営者になった時点でやはり責任は非常に感じております。企業の継続というか、私どもは老舗なんていう言葉に当てはまらない店ですので、妙な気負いはなくやってきたというふうに感じております。

山本 ありがとうございます。では、大島さん。

大島 千疋屋総本店の大島でございます。店の創業は1834年（天保5年）、今から177年前ですけども、そのときから私でちょうど6代目になります。初代はもともと侍で、槍の道場を経営しておりました。その場所が埼玉県の越谷市東町というところなんですけれども、当時は千疋というのが町の名前で、そこから船に載せて江戸のほうに行商に行って、当時は果物だけではなくて野菜を含めて



(株)千疋屋総本店 大島 博 氏

行商していたそうです。それで出生地の名前を呼ばれて、千疋屋という名前をつけたそうです。それから177年間商売をしているわけですけども、それぞれ代々の当主の知恵とやる気で乗り越えてきたようなところがあります。

私の場合は、小学校から大学まで一貫教育の私立に行っておりましたので限られた価値観の中でしか育っていなくて、価値の多様性を見たいなと思ひまして、親にお願いして大学を卒業してから海外へ留学させていただきました。場所は、ニューヨークに2年半、ロンドンに半年いました。当時、商品は今みたいに国産品が主ではなくて、輸入品が多かったんですね。輸入といっても加工品が多くて、瓶詰、缶詰、フルーツの関係商品としてワインも扱っていらしたので、そんなところも見たいなと思ひまして海外へ行かせてもらいました。

そのときはニューヨーク大学という学校だったのですが、老舗経営学みたいなもののかじりました。ただ、まだ実際には働いていなかったもので、経営学といってもあまり実感はなかったですね。それから海外から帰ってきて、銀行に紹介してもらって貿易商社に2年ほどいて貿易みたいなのを覚えて、それから会社に入ったわけです。学生のころは、販売員やら、免許を取ってからは配送、お届けのアルバイトをしていたんですけども、実際に会社に入ってみると何もわからず、販売員から始めて、市場での仕

入れということをやってきました。

本当にそれが自然に流れてきて、実際に家を継ぐというふうに思ったのがいつかはわからないですけども、私の場合は、父が結婚する前まではお店の上に家を持っていたのですが、結婚してからは文京区に住んでおりました。幼少のころ、週末お店へ父に連れられていくとおかみさんとして番台に座っている祖母が店の商品を持ってきて「これも食べなさい、こっちも少し食べなさい」と、そのころはとにかくフルーツを主食のように食べさせられました。思い返すと、当時はお通じがよかったですね。それが普通だと思っていたのですが、要するに果物の食べ過ぎです。そうやって味を覚えて果物が好きになっていったことが、自分が果物屋の店主になるもとだったのかなと思います。

私もそうやって自分の息子に、息子は中学1年生ですけども、店頭で売れなくなった半分腐っているような商品が実は一番おいしいので、そういうのを家に持って帰って食べさせています。私もそうだったのですが、息子も小学校に入ったばかりのころには、リンゴを食べただけで、ふじ、王林、津軽、世界一と品種を当てられるぐらいになっていましたので、やはりそれがもとだったかなというふうに思っています。

そんなことで会社に入り、二十歳そこそこでやったのは丁稚奉公的なことでした。30代になってからは青年会議所（JC）で、この中には先輩が多いですけど、ほとんど仕事もせずJC活動をやっていました。あとは地元の法人会のメンバーになって、会社で仕事をしている時間は少なく、そんな活動をしていました。40歳になるとJCは卒業で終わるんですけども、そこから社長をやれということで社長になりました。そんなことで現在に至っております。

私のところも襲名制度がありまして、代次郎という名前を襲名しているんですけども、まだ父が健在ですから、そのうち襲名ですが。襲名されたのは3代目からなんです。江戸時代は初代が弁蔵、2代目が文蔵といいまして、明治に入ってから3代目が代次郎という名前を付けて、それを襲名しています。以上です。

山本 ありがとうございます。お三方からお話がございまして、やはり子どものころから共に生活する、あるいは一生懸命果物を食べさせられるとか、別に家訓めいたものを教わっているということではない、生活の重なりの中で何となく体の中に、老舗の後継なんだということを自然に導き込むというところが、家業として仕事をしていく場合の伝承のあり方のように思います。

かくいう私は、おばあちゃんが双子の姉妹でございました。そして私は、

その妹のほうの孫にあたり、父から私へと家業に入ることになりました。父からは、「おまえは家業をやるのだぞ」と言われた覚えはあまりないんです。「山本の中で仕事をいずれはせにゃいかんよ」というのは、おばあちゃんやら母からは言われていました。親父からはあまり聞いたことがないですけれども、後ろ姿を見ることで自然にすり込まれていたのかなという感じがしています。

私もご多分に漏れず4年ほど銀行員の生活を送りまして、そっちへ行っちゃうともうずっとそっちへ行っちゃうから、「そろそろ決断したほうがいいんじゃないか」と父からそのとき初めて言われました。外国部のほうにおりましたものですから、そんなところでおまえさんにずっとやられた日には、戻ってこない人になっちゃうんじゃないかというふうなこともあったのでしょう。「そろそろ帰りなさい」という話もあって、それで戻る決断をしました。

そのときに感じたのは、大企業から中小の企業へ僕は行くんだなということで、そこで新たな方向性を自分でつかむのに大変苦慮したような、そんな覚えもございます。それでずっとやってまいりますと、その中から見えてくる道があり、そういうことを1つの糧としながら仕事を進めてきたということでございます。これを覚え込みなさいとか、やりなさいとかはあまり言われずに、自然に自分の心の中にそういうものが育成されていったというような感じだと思います。

今の皆さんのお話でも、別に家訓を見せられてどうこうということではないように思います。私共では、2代目のころの戒めとして「贅沢をしてはいけない」とか、「悪いことをするやつがいたら、お金をあげてでもいいから家業から出してしまわなくてはだめだ」等ということは聞いています。火事ですとか震災が多かったですから、そういうことに対して十分に気を付けるようにというような、基本的な戒めは一度受けておりますけれども、それ以外のことで、経営はこういうふうにしなくてははいけないとか、そういうような具体的な示唆を受けたことはなかったと思います。

ただ、会社に入りましてから、僕ら若手の同族に対してこれまでの家業の歴史を伝えると共に、一緒に家業を盛り立てていこうということで、先代の会長や社長が社長室という室をつくってくれましてね。海苔の古くからの歴史ですとか、東京湾で昔は海苔がとれていましたので、海苔を仕切るときの分口銭のあり方だとか、そのころには残っていない海苔の業者のしきたりみたいなものですとか、製造技術にかかわることですとか、本には書いていないようなことについて、我々若手を呼んで週に一遍ずつ50回ぐらいのカリキュラムを僕の親父やおじさんたちが組んでくれました。

ちょうど3年間、僕らにそれを教えてくれたというのをいまだに覚えています。それで終わるころになって論文を書きなさいというわけで拙い論文を出して、それで社長室はおしまいになったわけです。僕らにしてみれば知らなかったことで、今そのノートはちゃんと残っていますから、次の時代にも伝えていかなくてはいけないことなのかなと、貴重な勉強をさせてもらえたという気がしております。

＜永続企業の価値とは、企業の永続をどう考えているか＞

山本 そんなことで皆さん、すり込みをいろいろとされた自然の伝承によって、自分が一番その気にさせられるという、具体的なことではないけれども、子どものときからそうやっていくと血の中に染みついてくることがあるんじゃないかと思います。そういう中でご決断されてお仕事に入られて、そこで数年たってだんだん仕事というものがわかってきても、今日は永続企業というのが1つのテーマになっていますが、その辺のところに思いが至るかという、自分はまだ至らないと思うんですね。しばらくの間は目の前のことを自分の修業だと思ってやっていくことで、日々が過ぎていくでしょうから。永続企業ということ、それから老舗ということを意識していく、あるいは企業が永続することにどんな価値を皆さんは感じになっているか。大変難しい質問ですけども、どうでしょう。大島さんから行きますか。永続企業の価値とは何か。

大島 どうして永続してこられたかという部分では、やはりブランドを重視してきて、今でも扱う商品は果物とそれに関係する商品です。果物を使ったケーキですとか、お酒もワインですとか、シャンパンですとか、ブランデーですとか、ブドウを使った、果物を使った商品であるという軸をぶらさない。フルーツパーラーですとかレストランもやっていますけれども、フルーツを使ったメニューでやっていくということでございます。

あとは経営理念をぶらさないということでもあります。家訓等々もありますが、根本は一緒なのかもしれないですけども、その時代時代の価値観で解釈が変わってきます。自分は40歳で社長になりまして、3年間は父の、先代のやり方を踏襲していましたが、やはり時代感覚とずれているぞというところを感じましてね。そこからアンケート調査等をして、お客様からどのように見られているかという分析をしまして、今はブランディング経営を重視しております。守らなければいけないものは守って、常に時代のニーズに合ったやり方をしていかないと、老舗とはいえ永続性はないと思います。

私の中で永続するためにどういうふう乗り越えてきたかを考えると、

古い店なので番頭さんがいっぱいいます。私が社長をやって代表になっても、番頭さんの価値観は先代の価値観でがっちり固められております。こちら辺を徐々にではありますけれども自分の価値観に変えていく。番頭さんも年を取り定年になって退職していくので入れ替えもありますが、先代からの価値観をいかに進化させるかというところが、永続するために一番苦労した点だと思います。

山本 独自の価値観と番頭さん方がそれまで古くから持っていた価値観が必ずしもマッチングするものではなかったところを、どう溝を埋めていくかということですか。

大島 具体的に言いますと、社員に対する態度、それからお客様に対する態度も、今の現代とは違っておりました。昔の番頭さんたちは強く指導していくんですが、それは今の若い人にはパワハラ的なことになってしまいます。

そういったものから始まって、会社のロゴをもっとビジュアル的にしたり。人間がブランドを感じるのは、ビジュアル的なところが7割なんですね。まず目に見えるところから入ってブランディングを始め

ました。ブランドとはどういうものかという、企業のあり方そのものになりますので、人事制度や社内のものをすべて変えていって、まだまだ途上ですけども、そういったことを今やっております。

山本 ありがとうございます。松崎さん、永続企業の価値とは何か。

松崎 先ほど申し上げましたとおり祖母から洗脳されていたのですが、祖母から「蕎麦のように細く長く商売をしろ」と言われていました。どうして蕎麦だったのかなといまだに疑問のままですけども、祖母は更科さんの御前蕎麦が好きだったので、「ああ、それでか。そういう意味か」と思っております。(笑)

要は、大きく広げなくてもいい。煎餅屋をやれと。「おまえ、煎餅屋をやらないとご先祖様から罰が当たるぞ」とさんざん言われて洗脳されてまいりました。「事業を続けていくことはおまえの本分なんだから、それやりなさい」と言われました。両親からはそういうことを聞いた記憶はないですけども、祖母からはそういうふうになんと言われ続けました。直接経営的な部分の話ではないですけども、マインド的な部分でずっと言われ続けました。



「デーメテール(ギリシャ神話の収穫の女神)」を用いたロゴ

細々でもいいから、とにかく煎餅屋を続けろと。煎餅屋を続けるためだったら、ほかに何かしても構わないぐらいのつもりで言っていたのだと思います。そういうふうな腹積もりでいれば気も楽になるだろうという祖母の気持ちもあったのかなと、今になってみれば感じている次第です。

承継的な部分とはまた別の話だと思いますけれども、今は時代の流れ、社会の流れが非常に速くなっております。その中で事業を永続していくということは、難しい時代だとは思っております。逆に言えば、マーケットもいろいろ増えていると思います。違うところに目をやることも大切だと思います。私も息子がおるんですけれども、学生のときから本業とは全く別な趣味や遊びの部分も含めて、いろいろなことを見させてきたつもりでおります。よそを見ていくことで自分の本業に役立てることは非常に大きいと思うんですね。

そういったことを踏まえながら、細く長くでいいのであれば煎餅屋を続けていくことはできるのかなと。樂觀しちゃうといけないと思いますけれども、そういうふうに感じております。永続という点ではそれぐらいです。

山本 細くということであっても永続させることに何か価値があると思われるから、そうするわけですよ。

松崎 そうですね。何度も言うように洗脳ですから、「煎餅屋をやれ」というそれだけです。おまえがやらないと罰が当たるぞと。どんな罰が当たるのかなと真剣に考えたことも小さいときにありましたけれど、祖母の気持ちには「おまえの宿命なんだ」という強い意志があったのだと今になっては思っています。

山本 わかりました。では、永井さん。

永井 「企業の永続をどう考えていくか」「企業を永続させるために最も大事だと思うことは何か」。これはとんでもない質問ですね。

と申しますのは、我々は何百年かやっておりますけれども、その時代時代でもってそれぞれの当主が、そのときのお店の人たちと力を合わせてですけれども、社会情勢に合わせて、努力もありましょうし、才覚もあったと思うんです。そのときそのときでもって動いてきて、私は8代目でございますけれども、やっとバトンタッチされたというわけであります。そのときそのときで一生懸命やってきただけと思うんです。

たまたま8代続いたわけでございますけれども、例えば昨日できた会社の方も、自分の会社はずっと続けていきたいと考えているわけでございます。たまたま運がいいのが長く生き残っただけであって、それが特に偉いとか、正解がわかるかという、果たしてどうかわかりません。少なくとも私はわかりません。自分の状況に応じて、そのときのベストと思われる

ことをやっている。それでうまくいけば、次の代にバトンを渡していきたいと思います。

社長になったときに、「社長になって大変ですね。どういう気負いがありますか。」と聞かれましたが、全然ないのです。ただ自分の心の片隅に、これは父親から預かった仕事だ、次の代にバトンタッチしていきたいという考えはありますけれども、それに対してどうのこうのというのはあまりないです。永続というのは、ここにいらっしゃる全員の方がご自分の会社を永続したいと考えていらっしゃると思うんです。それぞれの時代とか、それぞれの会社の状況が違いますので、今回のお話も参考になさりながら、ご自分で考えていくしかないと思うんです。

私どものところで例えば新入社員が入った場合、1つ教えることがございます。お客様に対して「ありがとうございます」、これは当たり前です。ところが、例えば職人さんですか、品物を卸してくれるメーカーさんに対しては、越後屋がお金を払っていますから、こっちがお客なんですね。でも、そういう方たちがいらっしゃらないと、いい品物が手に入らない。そうすると、いい品物を作ることができない。ですから、やはりそちらに対しても感謝の念を持たなきゃいけない。自分のお店、自分の会社の仲間に対しても、やはり一生懸命力を合わせてお互いに助け合っていかなきゃならない。お互いに足を引っ張らずに仲良くやらなきゃいけない。お客様、取引先、それから社内、それぞれの人間関係が非常に大事だと思うんです。

ものづくりはいろいろありますけれども、ものづくりをしているのは人間ですから。その人間に対していい環境がなければ、いいものは手に入らない。私は、本にも書きましたが、物の前にまず人間がいるのではないかと考えてやっているわけでございます。永続とはという答えはわかりませんけれども、そんなことでございます。

それから、最も苦勞したことは何かという質問ですが、私は苦勞が嫌いです。苦勞したことはないです。同じことをやっても、苦勞と思うか、苦勞と思わないか。それぞれの人の感性でございましていろいろですが、苦勞は買ってでもしろという諺がありますけれども、私は苦勞が落ちていたら拾わないで、どこかへ行ってしまう。

過去にはいろいろ決断のときがございました。それは苦勞とは思いませんが、大事は大事、ピンチはピンチで、もちろんプレッシャーはありました。夜寝られないときが何回もありました。でもそれは苦勞とは思わず、大変だなと思うときは自分を第三者的に見るんですね。8代目甚右衛門、ここは踏ん張りどころだぞ。おまえだったらどうする。先代の立場に立って先代だったらどうしただろうか。そういうふうにしてやると意外と、「あ

っ、そうか。こっち方向に行けばいいんじゃないかな」と自ずと方向が見えるような気がいたしました。

大事な決断のときには心を軽く持って、かといって日常たくさんある簡単な判断も簡単にやると後で蟻の一穴になる場合がありますので、それは軽々しく決めてはいけないというのが、戒めとしてやっているわけでございます。いつまで続くかわかりませんが、今のところは何とか続けているわけでございます。

山本 ありがとうございます。大変貴重な、大事のときに心は軽く、平時は決して軽々しく扱ってはいけないというあたりは、3代ぐらい前の方の伝承のような含蓄のあるところでございます。

越後屋さんの家に、「以力勝者家久（力をもって勝つ者の家は久しからず）。以德勝者家久栄

（徳をもって勝つ者の家は久しく栄える）」、こういう言い伝えがあるということです。第一に販売員、二に品物の良さ、三に店の信用、最後に自分らしさが大切。こういうことが、皆さんにわたっておりますハンドブックにも入っております。



ステージの様子

千疋屋さんは、「一客、二店、三己」「おごることなかれ、あせることなかれ、欲張ることなかれ」、こんなふうなことが言い伝えられているそうです。「お客様第一、内面を謙虚に。果物を子どものころから食べて味を知る」。こういうことが伝承されているようです。

松崎さんのところは、先ほどから松崎さんが言っておられるように、「家業を守る、一枚一枚丁寧に焼く、物を粗末にしない、職人を大切にする、お客様原点、丁寧な商品作り、無理な事業拡大はしない」。こういうようなことがこの中に盛り込まれております。ただ1つ、銀座という地域で商売していくには、銀座はものすごく転変の多い地域なので、自分が変わる努力をしないと取り残されるということは、ご自身を戒めて言っておられます。

私のところも永続企業ですけれども、まだ162年にしかなっておりません。言われておりますのは、いいものを安く売る、「良品廉価」が仕事の上での理念のようなものになっております。「先憂後楽」や「先義後利」とい

うことは常々言われていて、世の中のために貢献することが結果として商売になると我々は教わってきました。ただ最近、そうやっていても自分たちのほうにすぐにはね返ってこないということがありますので、もうちょっと違った意味でも企業の経営は考えていかないと、難しい時代に来ているような感じもいたしますが、そんなことが伝えられているところでございます。

これは私個人の考えですが、企業が永続しますと、日々の仕事でお客様に大変なご満足を皆様は与えていらっしゃる。結局、長く続くというのは、顧客の支持がずっと続かなければ仕事は続かないわけです。50年、100年とつながると、それが今度は1つの価値になってくるんじゃないかという感じがします。永続企業はそれを重ねることによって、自分が海苔を売っていることだけではなくて、もう1つ別の企業文化としての価値、お客様からの信用だとか信頼、あるいは商品に対する期待感、そういうものがより一層増幅されてくるというんですかね。そういうような永続ということの価値が、僕はあるのではないかと思います。

そう考えると、やはりおろそかにしてはいけません。この厳しい経済状況ですから、長く続いた商売をやめられる方もおられます。例を出していいかどうかはわかりませんが、新橋のある老舗の天ぷら屋さんは、我々も愛好しましたし、新橋周辺の皆さんから愛された天ぷら屋さんでしたけれども、時代の波でお仕事を当代でおやめになりました。それから、別のうなぎ屋の名店は、100年以上にわたってずっとうなぎ屋さんをやってこれた名門でございましたけれども、おやめになりました。

それも1つの選択でございます。しかし、時代を超えてつながるところに何かもう1つ新しい価値が、そこに別の価値が生まれてくるのが私はあると思います。長く続くということをそう簡単にあきらめてはいけなと、教訓として承っているという次第でございます。

<永続のためにどんな取り組みをしているか>

山本 さて、それでは今度は企業を永続させるために、これまでのご努力もあり、また当代でのご努力が、これから、あるいは今やっという中にも含まれているだろうと思います。そう考えたときに世の中は不易流行で、変えるものは変えて、変えない理念は変えないというのはよく言われることで、確かに重要な物の考え方であろうと思います。そういうことも含めて、これからの時代あるいは今の時代に対して永続企業がどういうふうに残っていったらいいだろうかと、今、当代の経営者のお考えとして伺えたらありがたいと思います。今度は松崎さんか

らいきましょうか。

松崎 日々、時代が流れている中でどういう取り組みかという、そう深い思いは正直言っていないと言ったらうそですけども、先ほど申し上げたとおり細く長くですから、細く長く生きられる方法論を考えないとならない。毎日食えていけばいいじゃないというのが正直な本音なんですけれども、確かに世の中がどう動いていくかわからない。日本もですけども、ヨーロッパも大変だという中で、なかなか難しい時代だと思っています。

よく取材でも「こだわりは何ですか」と聞かれます。自分のところで作っているものにこだわりなんていうのは正直言てなくて、自分のところで自分でやっているものだけですから、はたから見るとこだわっているのかもしれませんが、自分のところでは別にこだわっているわけでもなんでもなくて、普通にやっております。手間をかけて、時間をかけて、やることをなるべく増やしていくことが、お客様に喜んでいただけることかなと。それが全部とは申し上げないですけども、なるべくそういうものを増やしていく。こういう時代ですので、よりそういうことに努めていかなければならないと痛感しております。

ただ、どうしても経営ですから、コストの問題がかかってきます。手間をかけるのとコストは同じことなので、手間をかければかけるほどコストは高くなります。そこをどう折り合いをつけていくか、どういうふうにして手間をかけてもコストを吸収できるかというのは非常に難しいところで、その辺は腐心しているつもりではおります。



松崎煎餅オリジナル瓦煎餅「三味銅」

時代は速く流れていますから、これから先恐らく息子が経営者になっていくと思いますが、そういう中で経営者が代わるということは、スタッフや社員も含めてリフレッシュしていかないと、永続はなかなか難しいと思います。昔からいらっしゃる会社の方々は非常にいい知恵も持っていられちゃるのですが、逆に悪い面も持っています。時代に対応できない部分もあると思います。いい意味で前向きにリフレッシュしていかないと、企業はなかなか前へ進んでいかないのかなというふうに思っております。

特にこういう時代です。それこそ私が煎餅屋に入ったときは、世界を見て煎餅をどうのこうのなんて甚だ思っていませんでした。この時代になってくると、私の息子なんかもアジアに向けてどうのこうのなんて偉そうな

ことを言っています。確かにアジア関係というのは米どころ、米文化の国ですし、十分にアジアにも通用するものだと感じています。それだけ感覚的にずれてくるんですね。

私どもの小麦の煎餅、瓦煎餅というのは、私は今年 58 歳になるんですけども、私が食べても古臭い味だと感じています。今年 33 歳になる息子がおりまして、小さいときからもちろん食べさせました。友達と一緒に来ると、友達にも自分の店のものを食べさせるんですけども、瓦煎餅を新鮮な味というふうに受け取ってくださるんですね。非常にありがたいことですけれども、それぐらい感覚的にずれがある。そのずれをより速く企業として修正していかないと、継続していけないのではないかと感じております。流れをどれだけ速く個人として、また企業として取り入れられるかということが、永続する 1 つの知恵かなというふうに思っています。

山本 ありがとうございます。大島さん、いいですか。

大島 こだわりという言葉が出たんですけども、確かに私もこだわっております。ただ、一番もととなる経営理念をどういうふうに社内に浸透させて、お客様にもわかっていただくか。千疋屋のブランドコンセプトをどういうふうに普及させていこうかということで、一番もとになる形を、自分で言うのも恥ずかしいですが、千疋屋の約束ということで提言しています。それがどこに表れているかという、商品に入れてあるツールですとか、社員に対しては私から説明したり、いろいろな形で内外に普及していくということでやっております。

千疋屋の約束というのは具体的にどういうものか、読ませていただきます。「千疋屋は日本でいち早く新しい食文化（果物）を取り入れ、その普及・定着に努めてきました。その姿勢は 21 世紀を迎えた今日でも変わりません。私達はどこよりも新鮮かつ厳選された果物を中心としながら、お客様の生活に『1 クラス上の豊かさ』を提供するブランドであり続けます」。お客様に対しての約束で自分を律していくためのこだわりとして、「1 つ上の豊かさ」をコアバリューにしております。

具体的なアイテムとしては、もちろん商品ですが、それから、商品を包むパッケージ・包装紙ですとか、店舗自体もそうですし、人ですね、従業員です。それからウェブですとか、広告、風評といったことにも、「1 つ上の豊かさ」をコアバリューにした展開をしております、そういったものをツールで表現しております。

商品では、全商品にわたって徹底して 1 つ上の本格派にこだわった商品開発や選定をする。店舗では、ライティングで 1 つ上の豊かな時間を過ごせる店舗デザインとか、空間演出。それぞれアイテムを全部統一して見直

しをやっています。

商品についてもう少し具体的に言うと、果物は追熟商品で食べごろというのがあります。メロンなんかも食べごろを必ず表示してお渡しする。お客様がギフトで人様にあげるときに、先方でいつごろに食べごろが来るのが一番いいかということをお聞きして、それに合わせた商品を提供しております。

生ものですから、100に2〜3は品質の悪いものも出てきます。商品には保証書をつけておりまして、意に沿わない場合はお取り換えしますということでやっています。時には、大事なお得意様だと飛行機に乗って取り換えに行くようなこともしております。そういったことが信頼に結びついていっているのかなと思っています。

あとは、社員教育ですね。果物というのは季節商品でありまして、短いものは1年間に2〜3週間しか店頭に並ばない。それを見ながら、食べごろを判断して、いいものか悪いものかを判断するには10年ぐらいかかるんです。それはOJTで、基本的には現場で味見をさせて味を知ることとを大事にしています。生産地に行って産地見学等々もやっております。実際に店頭に来る品物というのは上のランクのものしか来ないので、産地に行かないと、いいものも悪いものもわからないんですね。産地に行くというのは非常に大事です。

あとは、売るということに対してマネジメントという意識を持ってもらって、店の利益も追求していかなければ企業としては成り立っていない。客商売は営業時間が長いので、従業員を一同に会してセミナーとか教育をする機会がなかなか持てないので、商工会議所の宣伝になるかもしれないですけども、流通業界唯一の販売士検定試験というのがあります。商工会議所の検定試験の一環ですけども1級から3級までありまして、従業員に3級は必ず受けさせております。商品を見ることも大事ですけども、店舗店舗でマネージングの意識をつけさせることにも力を入れてやっております。

先ほど言ったことを全部説明すると切りがないですけども、こだわりは大事にして経営をしております。

山本 ありがとうございます。では、永井さん。

永井 何にこだわるか。一番基本は商品でございますけれども、私どもの商品は一点一点作っていく、もしくは本当に少量であるというのが、販売している商品になります。今は息子がやっておりますけれども、それまでは私がやっておりましたので、結局、自分の好みに合った色、柄、素材、そういうものでやっているわけでございます。昨今はだんだん材料で

あるとか職人さんが減っていったとか、そんな文句を言っていてもしようがないので、今ある最高の材料と職人さんでもって商品を作っていく。そういうようなことでやってきております。

私はもう 63 歳なんですけれども、感性として、お召しになる方と作る人間もしくは販売する人間が同じぐらいの年齢が、割合と価値観を共有しやすいのではないかと考えています。ある程度年を取ったら、やはり若い者にバトンタッチしなきゃいけないのではないか。そんなことがありますて、それぞれの時代時代、当主の好みによってこだわりが変わってしまいますけれども、そういうことでもって自分のところのカラーを出していこうと努めているわけでもございます。



銀座越後屋 12 月の一品「吉祥文様の袋帯」
毎月 HP で今月の一品を紹介している

商品もそうですけれども、売り方もございます。自分のところの越後屋という看板がございますので、つまらない売り方はしない。こういう時代ですので、経費を削減するということはございますけれども、それは見えないところでやって、お客様に対してはそういうことは見せないようにする。要は、江戸っ子の見栄っ張りじゃないですけれども、格好良さといえますか、その辺のところで頑張っているというのが現在のところでございます。

山本 ありがとうございます。松崎さんと大島さんのお話でも、それぞれの会社が持っておられるこだわりをさらに強くしていく。こだわりも、自分たちが勝手にこだわりだと思っているだけでは世の中に伝わらない。それをどう伝えたらいいかというところに、工夫が要ることかと思えます。

手前みそのようなことを申し上げますと、私どもでいうと、2 代目が海苔を用途別に分けて、焼、味、棚、食、佃煮用の大和など 8 種類に分けたんです。そのころは魚河岸が日本橋のたもとにあったころでございます。江戸前でとれた海苔が、日本橋の川を上って日本橋のたもとにあった魚河岸へ届いて、そこで商いがされていた当時に、用途別に 8 種類に分けて、それぞれの供給先、需要家たちを見つけていったということでございます。そのことは今日でも生きているんですね。8 種類がそれ以上になるとか、いろいろな細かいことはありますけれど、そのときその人が考えた物の考

え方は今でも残っているということなのです。

今はもっとおびただしい数に分けられています。それこそみ海苔の「梅が香」になる海苔から、梅の花やら旭の海という極上品に仕分けられるものとか、いろいろございます。大島さんのところもそうかもしれせんね。細かく分けて用途ごとに品物にしていくということをやっているのは、2代目がそういう発想をして、今日までつながってきているということでございます。

その分け方も精度を高める。海苔の場合も天産物ですから、毎年毎年グレードが違ってくるんですね。同じ梅の花という海苔であっても、今年皆様に供給した梅の花と来年とれる海苔で選んでいく梅の花は微妙に違う。作柄そのものもいいときもあれば、悪いときもあるということの中で、なるべく均質に仕分けしたもので、皆様に召し上がっていただくようにしていかなくてはいけないというあたりは、なかなか難しい問題なんですね。

そんなことなどを苦労しながら私どもの場合は今、産地でいろいろな海苔がとれますけれども、基本的には試食することを導入するようにしています。見た目だけですと海苔というのは、格好はいいけれどおいしくないとか、硬いというのがいっぱいあるんです。見た目だけではわからないから、試食をして、この口なら大丈夫だということまで見定めて仕込んでくるということをするようになったのは、この15年ぐらいでしょうか。その辺をよりの確に、いいものはいいものとして伝えていく工夫を強めているということとは言えるのではないかと思います。

あと、商品開発のことかというと、紙のように漉かれた海苔が発明されたというのは、江戸時代の17世紀か18世紀のころで、浅草は紙を漉く製法があったので、浅草寺周辺の河口域でとれた海苔を1枚に漉くということが発明されて、これが一大工夫だったので今日までこれだけの商品が成り立っているわけです。

その後に、手前どもで味付海苔を考案したということになっています。これは、2代目が山岡鉄舟と剣道を通して親交があったそうです。明治天皇が京都へ帰るときに江戸のお土産が欲しいといって、山岡鉄舟が当時剣道を一緒にやっていた2代目の山本に「おまえ、何か作れないか」と言ったところ、いろいろと創案をして作ったのが味付海苔だということです。商品開発的なセンス、物を作っていないと時代に対応できないということは、代々傳承されていることです。

これはいいかどうか分かりませんが、おつまみ海苔を30年ほど前に作りましたが、その缶のデザインにキティちゃんを入れてみようという話でございます。社内ではかなりの議論になったのでございますけれど

も、これまでのユーザーではないユーザーをつかむことを考えると、これもまた1つの試行錯誤であろうと。本来ならもうちょっといかめしいデザインを採用しなきゃいけないのでしようけれども、そういうことを今やっています。これからの



山本海苔店の
「はろうきてい 味つけのり」

若い人たちの中にも海苔を愛好する人、海苔って結構おいしいねと思ってくれる人をつくっていかないといけないだろうというので、これも1つの商品開発的なことなのかもわかりません。新しいものを作っていくということは、社内的に盛んにやっていることの1つかなと。

そういうことをやりながら時代に対応するため、うちの会社でも「日々の革新が伝統」ということを、身を持ってやっていくということでございます。これからの時代で永続企業になっていくために、不易流行の流行も手を抜かずにやろうということで私どもの会社は考えて、いろいろなことにトライしているというのが現状ではないかと思います。

<後継者への事業承継>

山本 だいぶ時間も押してきましたが、最後になります。これからの仕事の方向性、それから企業が永続するということですが、後継者とうまくすり合わせ、滲み込ませ、あるいは決断をしていく基盤をつくっていくところに、次の世代への伝承が可能になるのだらうと思います。後継者のことについては永井さん、いかがですか。

永井 後継者の前に、私の場合ですけれども、私の父は60歳になったらリタイアするよと公言しておりまして、その公言どおり60歳になったらリタイアいたしました。私がちょうど30のときでございます。30で社長になるというのは銀座で何人かいらっしゃいました。ただその場合も、お父さんが後ろで判子を握っていて、名前だけの社長というのがたくさんいました。うちの場合には判子をポイと渡して、「おまえ、おやりよ」というのだったわけでございます。

資金繰りは大変でした。苦勞したんですけれども親父は何も言わない。ただ、親父がいるということだけで何とかなったということでございました。60歳で親父はリタイアして、その後74歳で他界したわけでございます。74歳で他界したときには、私も判子をもらって14年たっておりますから、特に仕事の面では何も不安はなかったです。

それは今でも感謝しているのですけれども、これがいいかということで、私も60になったらリタイアするよと断言して着々と進めておりまして、息子にもそう言うておりました。ところが現在63歳、まだやっているんですね。ちょっと計画が狂いまして、銀座のビルが古くなりましたので建て替えました。去年竣工したんですけれども、そういうことがありまして多額の借金をいたしました。銀行さんが下ろしてくれないんですね。(笑)ですからしょうがなく代取の社長をやっておりますけれども、息子には代取の専務をやらせておりまして、呉服に関しては一切口を出さない。

若いころはいろいろ自分でお客様のところで商売して、お店のことをやったり、物作りをしたりとか、大変でしたけれども非常に楽しかったです。息子に「おまえがやれよ」ということで譲って、初めはいろいろ教えていたんですけれどももうまくいかない。しょうがないから、「おまえが勝手にやれ。おれは言わんよ」ということでやらせたんですね。見てはいるんですけれども、物を言わない。この状況が一番つらいです。これは本当につらい。よくうちの親父はそれをやったなと思いましたね。

親父が亡くなった後に人から聞いたのですが、私に社長を譲った後、うちの古い番頭が親父に直訴したらしいです。それをうちの父親は全部蹴って、私は知らないで、のほほんとずっと社長になっていたというのが現状でございます。社長業というのはいつまでたってものほほんとできないなというのが、今の心境でございます。早いところ辞めたいと思っております。(笑)

山本 では、松崎さん。

松崎 同様に早く辞めたいです。(笑) いつどんな形と言われても、考えがないわけではないですけれども、せがれは入社して5年過ぎたところです。現状は後ろ姿を見ながら、こいつ、こんなことをしているな、あんなことをしているなと。親子というのは意外に、仕事のことで口を利かない。私どもの場合だけかもしれないですけれども、あまり会話しないほうなので、こっちは後ろ姿を見ながらチェックをしていると。あのやろう、このやろうという部分もいっぱいあるんですけれども、そういうところを感じながら、方向性を見ながら、口出すつもりはないですけれども、ただ一線は引かなきゃならない。ここだけは絶対にだめだということがあったときには必ず言うつもりでおりますが、そうでない限りは割とおおらかに見てあげようかなと思っています。それで彼の色を出しながら、承継できればなと感じています。

私のところは息子1人と娘1人なので、息子が跡を取ということで本人も、小さいときから煎餅を食べさせたかいがあつて跡を取ってくれるよ

うなので、そういう面ではありがたいなと。息子に一言だけ「おまえは煎餅屋をやるんだよ」と。祖母から言われたことをしっかり申し伝えて、「煎餅をやらなくなったら、おまえは罰が当たるんだ」と私からも言いました。「そのことはわかった」と本人がまじめに答えてくれたので、これはありがたいことだなと感じています。

これから順調にいけばいいですけども、永井さんからいいことを聞きました。私どもはぼろビルなので、震災があると怖いので早く建て替えなきゃならないと思っていますが、建て替える前に社長を代わっておいたほうがいいなと。(笑) 今日はいいいサジェスチョンをいただきましたので、そういうふうにながけていきたいなと思っています。

実際に何かしているかという、何もない。息子は私どもの会社に入る前にウェブ系におりましたので、そういうノウハウは強いです。今の時代、ウェブがなかったら立ち行かない時代だと思っています。煎餅を焼くのにどれだけ役に立つか私では何とも言いようがないですけども、息子曰く、やり方はいろいろあるんだということです。

我々の時代とは違い、現代はうまくいけば世界中に情報が YouTube、Facebook でも何でもつながる時代です。商売も当然変わっていくと思います。その中で私が経営していくのは無理だと思いますので、そういうことを見越してうまくバトンタッチができればなと感じています。

山本 ありがとうございます。大島さん、いかがですか。

大島 事業承継がいつ、どんな形でということですが、まず事業承継する段階で伝わっているのは、のれんを輝かせて次の代へつなぐ。のれんを磨き込んで光らせて、次の代へ渡すんだということはずっと言われております。代次郎という名前も、代は代々の代、それに次と。要するに次の世代を考えて、店主をやっていきなさいという意味だと言われております。代次郎というのは3代目からですけども、2代目がそれを考えたのだと思います。自分の息子にその名前をつけたわけですから、そのときから次の代にバトンタッチするときは、店を繁盛させてやりなさいということだと思ふんです。

自分としては、時代の感性とか、時代感覚が鈍ってきたときが渡し時だなとは思っています。もうそろそろ鈍りそうなんです、なかなか次の世代が育っていないもので、もうしばらく頑張らにやいかんという気がしています。

山本 ありがとうございます。世の中の大企業というのは、親子で傳承しているわけではないですね。親子あるいは家族の中で傳承することについては、ほかの傳承の仕方とは異なり独特なことですけども、いかが

ですか。

永井 今回のセッションの中で、永続企業については神田先生が一生懸命やっておられますが、私に言わせれば、空気でもって伝承するんだの一言です。うちも松崎さんと同じように、息子と会話はいいです。会社でもってビジネスライクに話すぐらいなんですね。

ただ、ここで息子がいろいろと物を作っているのを見ていますとびっくりいたしましたし、ある意味ではがっかりいたしました。新しい感性が入ってどんなものができるか。半分怖いし、半分楽しみでした。できてきたものを見ると、私も非常にいいなと思うものなんです。それは逆に言うと、私と同じ感性になっている。それがいいことか悪いことかわかりません。本当にこれが今の世の中に受け入れられるものなのかはわかりません。その辺はこれから見守っていきたいと思っているんですけども。要は、空気伝染かなと思うんですけども、いかがでしょうか。

山本 それが伝承、永続することの要素にはなっているんですけども、家族で伝承していくことについてはどうですか、松崎さん。

松崎 息子の結婚披露をしましたときに細田さん（株式会社榮太樓總本舗 取締役相談役 細田 安兵衛氏）から嫁に、「嫁さんではなくて、おかみさんになれ」とおっしゃってくださいました。本当に私どもは小さな煎餅屋ですけども、私の家内が店に出ていますと、お客様も昔からの方がいらっしゃると、昔のこの店はああだったよね、こうだったよね、昔ここにあれがあったよねというようなことを聞かれるんですね。家内は私からも昔の銀座のこと、また母や祖母からもいろいろなことを聞いていますので、銀座のこと、店の周りのこと、商品のことをよく知っていますのでお客様にも対応できる。親父と息子はあまり仲良くないですけども母親と息子は割と仲がいいので、母経由で息子に行くという流れがうまくできているせいか、そういうことをちゃんと息子も聞いていますし、また息子から嫁さんにもそういうことが行く。

小さくやっていますけれども、奥さんもしっかり店のフォローができるように、家族で店を盛り立てていくようにということは非常に強く感じています。それが、お客様にも喜んでいただけることかなと強く思っています。

山本 大島さん、家族継承についてどうですか。

大島 家族経営のいいところもあるでしょうし、悪いところもあると思うんですが、扱う商品や業態によって違ってくると思います。私どもの商品というのは生もので、季節物で、限られた数しか商品がないんですね。毎年同じいいものができるとも限らないので、臨機応変に小回りが利かな

きやいけないんです。そういうことは一日二日の経営者ではできない。血肉に滲んだ、長年親のやり方を見てきた知恵がないとできない商売ですので、大企業は私どものような業種には参入してこないんです。そういった意味から考えると、家族経営のほうがうちの業態には合っているのかなと思っています。家族以外の経営者が代を継いだことがないのでよくわからないですけども、そういったことかなと思っています。

山本 ありがとうございます。我々も家族で伝承していますが、例えばのれん会の方々や周りも同じように老舗で、連合会などで一緒に意見交換をする方々も皆、代々なんですね。日本橋の地域社会もまた代々ということで、おじいちゃんにお世話になったよねということがいまだに生きていところであります。海苔業界も、ほかの間屋さん方も親子代々でずっとつながっている。それぞれが縦の根っこを代々持ちながら、今の当代を横の連携でともにやっているというのが、我々を取り巻いている環境です。そういう意味でいうと家族内での伝承のほうが、我々の業界、または我々のような会社では、周囲の人たちの理解も得やすいし、またそこでいろいろな話し合いもできるということは感じております。

家族内の伝承は、先ほどのお話の中にあつた空気のような、それから滲み込むような、そういうものであると。もちろんそこに明文化された家訓があればもっとさらにいいでしょうけれども、仮にそういうものがなくても、果物の仕事を一緒にやるだけ、ハンドブックの中に紹介されている村田眼鏡舗さんも眼鏡の仕事を一緒にやるだけで伝承だということを言っておられます。

日ごろの伝承の中で仕事を次に伝えていく。仕事がつながっていくチェーンの中でも、普通に誰か次の代が仕事をやってくれればいいよねというのと、その一族なり家族がそれをやろうというときの使命感は全然違うものがあるような気がします。私のところもそのことに支えられて今日まで来たような気がします。

企業は次の社長に移せばいいんだよね、あとは任せるんだと言っているのと、家族内で同じような伝承の仕方をしていくというのでは、根本的に大きな違いがある。そこには通常のチェーンよりも強い結びつきもあれば、この会社のために何とかするんだという気持ちの入れようが違うだろう。日本の家族で伝承していく経営のありようが、ほかにはない価値を持っているのではないのかなという感じがいたしました。

時間も参りましたのでこれで終わりにするのでございますけれども、永續企業ということで私が思いましたのは、虎屋の黒川さんが、時代とともになければ、いくら商売を頑張ってふんぞり返っていてもだめだと。時代

とともにあって初めて、仕事というものは伝わっていくんだということを言っておられます。そこにはそれぞれの不易流行があつて、いろいろなトライをしていく。そしてその中に、恐らく次の時代へつながっていく可能性が生まれてくるということではないかという気がした次第でございます。

長時間まとまりのない進行でまことに恐縮でございましたが、お三方のパネラーからいろいろな示唆を皆さんお受けになられたと思います。何かご参考になれば、まことにありがたいと思う次第でございます。私が言うのも変ですが、このお三方に拍手をお願いいたします。

(了)

6. 活動を振り返って

東京商工会議所中央支部では、この3年間の「中央区老舗企業塾事業」を通じてこれまであまり意識されずにいた地域の老舗企業の生きざまや経営基盤の強さを浮き彫りにし、数多くの企業にその息吹を伝えることができたものと考えている。

一般的に老舗企業は過去に培われたのれんに守られ、安定した経営を続けているように見られがちである。しかし、天災や戦災、また幾多の経済危機を乗り越えてきたその経営の裏側には経営者・従業員が経営理念のもとに一丸となり、のれんを守り、また育てるためにさまざまな工夫をこらし、日々のマネジメントの中で着実に実行できる仕組みを築き、愚直に実行する姿があった。

老舗企業の果たしている役割は単に地域に雇用の場を提供するだけでなく、地域価値の向上や伝統文化の伝承、さらに全国にある取引先の繁栄を支えるなど、地元経済や地域の活性化だけでなく地方経済にも大きな貢献を果たしていることも明らかになった。

2011年8月に発表された(株)帝国データバンクのデータによると100年以上続く老舗企業の数是全国で約2万5千社と言われているが、企業数からみると1%にも満たないのが現状であり、企業永続の難しさが浮き彫りにされている。

経済のグローバル化、IT化の進展、ニーズの多様化、自然災害など経営環境が目まぐるしく変化する中、ただ規模の拡大だけを追うのではなく、企業を永続させることの重要性が認識されつつあり、多くの苦難を乗り越えてきた老舗企業に学ぶべきことは多い。

永続には企業の自助努力が不可欠であることは言うまでもなく、家族経営・同族経営という日本型経営の良さを再点検し、すべての中小企業が老舗企業への可能性を秘めているという認識を持ち、多くの企業が永続への第一歩を踏み出すための動機付けやサポートを行うことが重要である。

また、老舗企業が今後も永続し、また新たな永続企業を育むためには、とりわけ円滑な事業承継が不可欠であり、老舗企業の果たす大きな役割に十分配慮した諸制度の拡充が必要である。

さらに、老舗の商いは、日本の伝統や価値を今に伝えていることから、その存在は地域資源であると共に、観光振興の点からも多くの役割を担っている。今後は、日本の資産としての視点で捉え直してみることも求められよう。

東京商工会議所中央支部では、3年間にわたる「中央区老舗企業塾事業」を通じて区内に多数存在している老舗企業の一部を紹介してきたが、企業永続の手本となる老舗企業を数多く発掘し、またその事例紹介等を通じて企業永続への意識向上に取り組む所存である。

この3年間に実施した「中央区老舗企業塾事業」の成果を多くの企業や支援

機関に活用いただき、全国各地に永続企業が数多く誕生することを願って本事業のまとめとしたい。