

次世代を担う若手経営者・後継者のみなさまへ

# 永続経営の 秘訣を学ぶ



東京商工会議所中央支部では、中小企業・小規模事業者の更なる発展と経営の永続を目的とし、2017年11月～12月にかけて、若手経営者・経営幹部・後継候補者のみなさまを対象とし、「永続経営の秘訣を学ぶ」と題したシリーズセミナー（全3回）を実施いたしました。中央区には、環境変化の波を乗り越え、永く事業を続けている企業が多数集積していますが、円滑に世代交代をしながら、事業を発展していくにあたっては、次世代を担う若手経営者・経営幹部・後継候補者の手腕が要（かなめ）となります。

本冊子では、各セミナーでのエッセンスをご紹介します。  
是非ご一読いただき、今後の経営の参考にさせていただきたく思います。



## 株式会社玉寿司 代表取締役社長 中野里 陽平 氏

### 略 歴

1972年生まれ。2005年、32歳の若さで、築地玉寿司4代目として社長に就任。米国留学で学んだマーケティング理論やホスピタリティの精神を胸に、「老舗の暖簾」を守るため多くの社内改革を手掛けた。

32歳のときに家業である当社を承継して以降、今日まで13年間堅実に黒字経営を続けてきました。これは、理念を持って一貫した経営に取り組んだ成果だと考えています。

基本にあるのは、「勝つ経営」ではなく、「負けない経営」です。身の丈を守りながら、良い習慣や良い仕組みを取り入れることが大切だと考えています。私が、事業承継後に大切にしている6つのことを紹介します。

### ① 経営理念の確立 ぶれない経営のための主軸

当社の経営理念は、『海の幸の美味しさに真剣です』というものです。この理念が出来たことで、新しい事業形態にむやみに手を出すことなく、選択と集中を実践出来ました。

そして、1年ほど熟考の末、考え方の指針「私達の心がまえ七箇条」と、行動指針「私達のあたり前四箇条」を掲げました。

当初は1店舗ずつ1人ずつ面談をし、真摯に理念を伝えていきました。5,6年目くらいから社員に浸透し、指針に沿って社員が自発的に動いてくれるようになり、嬉しく思っています。

### ② 経営理念を収益につなげる4つの力

#### 『商品力、接客力、店舗空間力、企画表現力』

上記の理念を会社の利益につなげるために、4つの力『商品力、接客力、店舗空間力、企画表現力』を磨き続けています。社内接客技術コンクールの開催を始めて、もう40年になります。またアルバイトも含め700名近くの従業員全員を対象に、玉寿司が大切にしたいことの研修を続けています。

**経営理念**  
私達は海の幸の美味しさに真剣です。

**私達の心がまえ七箇条**

一、私達は、お客様の気持ちを思いやり、親切な心がけをします。  
一、私達は、鮮度と美味しさにこだわり、技術を磨いています。  
一、私達は、職場全体を把握しながら、助け合っています。  
一、私達は、成長する可能性を信じ、あきらめません。  
一、私達は、できない理由ではなく、できる方法を考えます。  
一、私達は、いつ来ても美味しく、会話が楽しくて楽しいわ  
とされる店づくりを心がけます。

**私達のあたり前四箇条**

一、私達は、多くの方の命の努力があつての今に、感謝します。  
一、「清潔」は、あたり前です。徹底します。  
一、「笑顔」と「あいさつ」は、あたり前です。徹底します。  
一、「感謝の良言葉（葉づか）」は、あたり前です。徹底します。  
一、「日配り」「気配り」は、あたり前です。徹底します。

「経営理念」「私達の心がまえ七箇条」「私達のあたり前四箇条」

### ③ 良い習慣を身につける 元気朝礼の実施

私は、良い会社の共通点は良い習慣を身に付けることだと思っています。当社では毎朝「元気朝礼」を実施しています。どんなに疲れていても、笑顔で元気に挨拶をすると、前向きな気持ちになります。



元気朝礼の様子

### ④ 経営意識を持たせる 月次損益書の作成

「入るを計りて、出づるを制す」という二宮尊徳の言葉がありますが、収入以上の支出をしなければ、利益は必ず残ります。各人がそれを意識することが大切で、当社では毎月店長同士で各店舗の月次の目標や損益計算書をもとに話し合いを行うことで、経営意識の向上を図っています。

### ⑤ 社員を承認する 社内報『TAMA通信』の発行

毎月『TAMA通信』という社内報を発行しています。どうすればエンプロイーハピネス（従業員の幸福感）を提供できるかと考え、取り組んだものです。社員ひとりひとりの活躍や人生観などを2時間程インタビューし記事にしたり、普段なかなか言えない感謝の気持ちをパトリレーで繋ぐ、「ありがとうパト」などを掲載しています。社員も自身の載った記事を家族に見せる等、喜んでくれています。

### ⑥ 歴史を共有する

#### 焼野原から立ち上がってきた歴史をわすれるな

関東大震災の焼野原から立ち上がってきた玉寿司の歴史を忘れない、これが一番大事だと思っています。今年で94年。暖簾を引き継ぎ、守ってきた創業の想いがあり、さまざまな社員がいてくれました。逆境に立たされたときも、それが大きな支えとなっています。

中小企業が長く経営するためには、経営理念はもちろんですが、「どんな大変なときに、どんな思いで乗り越えたかという、先人たちの想い」を共有することが、大変重要だと考えています。

株式会社玉寿司(築地玉寿司) 創業 1924年(大正13年)

業 種 江戸前寿司業 本店所在地 東京都中央区築地1-9-4(築地本店)

H P <http://www.tamasushi.co.jp/>

2017年12月13日開催 次世代を担う若手経営者シリーズセミナー

「銀座松崎煎餅8代目松崎宗平氏に聞く 商売を続けるための新しい挑戦  
～新規顧客層を広げるための方程式～」より抜粋



## 株式会社松崎商店 代表取締役副社長 松崎 宗平 氏

### 略 歴

1978年生まれ。松崎煎餅、8代目。グラフィックデザイン、ウェブデザインの仕事を、現在は株式会社松崎商店(屋号:銀座松崎煎餅)の副社長。プロミュージシャンでもありバンド「SOUR」のベーシストとしても活躍中。

2006年に家業である当社に入社をし、通販サイトをはじめとするIT化や、新卒採用をはじめとした組織改革などに、積極的に取り組むことから始めました。

松崎煎餅は「細く長く、いつまでも煎餅屋でいること」を目指しています。これは、祖父母が繰り返し言っていた言葉です。当社の煎餅を欲しいと思う人に、いかに商品を届けるかを考えながら、新規ファン獲得のために取り組んだ3つの戦略を紹介します。

### ① 松崎煎餅をもっと生活の中に

当社の商品は、近年ギフト用の購入は多いですが、私は「もっと生活の中に松崎煎餅の登場回数を増やし、その中で、気に入っていただいた方にギフト商品としても買ってもらう」という本来の流れをもう一度作ろうと考えました。当社の煎餅を暮らしの中に取り込んでもらうためには、百貨店だけでない新たな販路が必要と考え、衣食住の住に近い場所で「地域密着・原点回帰」のコンセプトストアを開くこととしました。物件探しにもこだわり抜き、3年間を掛けて世田谷線、松陰神社前駅の商店街を選びました。

また、生活の中で「煎餅が買いたいタイミング」は多くないと考え、「喉が渇いたな」「甘いものが食べたいな」というきっかけも得られるよう、店舗にはイートインを設けました。(写真下)



松陰神社前店(コンセプトストア)

重視したのは「居心地=繰り返し来なくなる体験の提供」です。特に、若いファミリー層をターゲットとして店舗づくりを行っています。子供向けに瓦煎餅への絵付けのワークショップ等も行っていますが、大人が思う以上に子供が楽しんでくれ、それ以降お店に来てお煎餅を食べてくれたりしま

す。こういった子供を育てていくことが、100年後200年後のお客様作りにつながると思っています。

### ② ストロングポイントである瓦煎餅をフロント商品に

銀座本店は、建替えに伴い2017年にフラッグシップショップとして再オープンをしました。目指したことは『煎餅の再定義』です。商品の良さを最大限に打ち出し、新しいギフト需要や自家需要を作り出すことがこの店舗の目的です。世田谷のコンセプトストアはマーケット、すなわちそこに住むお客様が主役ですが、本店ではプロダクトが主役、あくまでも商品を最大限に目立たせることとしました。



銀座本店(フラッグシップショップ)

また、土地の利も活かし、インバウンドも意識しました。照明や木目にこだわったほか、地下では煎餅制作の様子をプロジェクションマッピングで常時流しています。煎餅の絵付けが手作業で行われていることが、言葉で説明するよりも一目瞭然です。

### ③ もっと煎餅を知ってもらうために

PR戦略にも力を入れています。メディアの影響は大きく、露出が増えると売上が増加するだけでなく、求人にも好影響を及ぼします。雑誌や新聞でコンスタントに情報を発信していくことも自社のブランディングに直結すると考えています。但し、メディアに出るとお客様からの問い合わせも増えますので、店舗で店員が困らない様に、社内間の情報共有には特に留意しています。

株式会社松崎商店(松崎煎餅) 創業 1804年(文化元年)

業種 小売業(煎餅の製造・販売) 本店所在地 東京都中央区銀座5-6-9

HP <http://matsuzaki-senbei.com/>

2017年11月30日開催 次世代を担う若手経営者シリーズセミナー  
「～世界最大の100年企業データベースから読み取る～  
100年続く経営の要諦」より抜粋



日本経済大学大学院特任教授／(一社)100年経営研究機構代表理事 **後藤 俊夫** 氏

略 歴

1942年生まれ。東京大学経済学部卒。ハーバード大学ビジネススクール(MBA取得)。経営戦略(企業の持続的成長)を専門分野とし、日本における長寿企業、ファミリービジネス研究の第一人者。

私は、ファミリービジネスが100年以上続く理由はどこにあるのかを調べてきました。  
多数の経営者/企業のデータより見出した、100年続く経営に必要な6つの定石を紹介します。

### 定石 1 長期的な視点に立って経営に取り組むこと

過去、私がインタビューをした経営者で「短期10年は事業承継の準備をし、中期30年は自分自身が社長として頑張り、長期100年は孫の世代まで見据えた布石・ビジョンをつくる期間」と話してくれた経営者がいました。私の研究データでは、社長の平均任期は28年であり、中期30年の視点が、まさにこの期間と合致します。特に、次代がイメージしやすいファミリービジネスではこのような視点に立った経営に取り組みやすいという、有利な側面があります。

### 定石 2 身の丈経営を忘れないこと

ハイリスクハイリターンよりも確実性を重視し、流行や短期的な変化には惑わされないことが大切です。身の丈経営を英訳するとぴったりの言葉が見つかりません。永続企業の多い、日本ならではの考え方ではないかと思います。

### 定石 3 自社の優位性の構築と、それを徹底的に強め活用すること

100年企業が続く中では、創業時と同じ事業だけでなく、新事業に取り組むことも必要かと思えます。しかし、多角化の際にも進出分野を自社の強みを持つ分野、すなわち「土地勘」のある周辺に特化していくことが重要です。私の保持している100年以上続いている企業のデータを見ても、こういった戦略の企業が多いことが分かります。

### 定石 4 利害関係者との長期の関係性を大切にすること

企業にとって信用こそ最大の財産となります。取引先・顧客・地域との長いつながりが、ひいては「企業は社会の公器」という在り方に結びつきます。永続企業においては3代続けて当社の従業員、顧客といった話も珍しくありません。

### 定石 5 安全性＝リスクマネジメントに取り組むこと

ここでいうリスクマネジメントとは、不況があっても立ち向かえる、不況抵抗力のことです。これは、財務面と経営面の両面において重要で、他者に頼らずに企業が独立性を保つことがカギだと考えます。

### 定石 6 「経営者自身の継続の強い意志」

これは永続経営の大前提で、紹介した6つの定石のうち、一番大切な点だと考えています。永続経営にあたっては「次の世代に繋げたい」という経営者の想いが何より重要なのです。



発行

東京商工会議所 中央支部

〒104-0061 中央区銀座1-25-3 中央区立京橋プラザ(3階)

TEL. 03-3538-1811

印刷

金山印刷株式会社

2018年3月(地域持続化支援事業) ※無断転載・複製を禁ずる