

は じ め に

わが国は、欧米諸外国と比較して、長い年月継続して経営している企業が多い、いわば「老舗」大国であります。なかでも、東京商工会議所中央支部が所在する中央区は、東京 23 区のなかで 2 番目に小さな面積でありながら、東京商工会議所 23 支部最大の会員を擁し、全国的にも稀有なほど「老舗」企業が集積している地区であります。

こうした「老舗」企業は、江戸以来、明治維新や関東大震災、戦争など、幾多の困難があつたにもかかわらず、今日まで歴史を刻んできました。「老舗」企業の経営に触れ、その強さの源泉を探ることは、多くの企業経営者にとり、企業経営の参考になるものと思われます。

そこで、東京商工会議所中央支部では、「老舗」企業経営者とその経営を学びたいと考えている経営者とを結びつけることを目的とした「中央区老舗企業塾」事業を 3 年計画で推進することといたしました。

初年度である本年は、「老舗」企業経営者の方々へのヒアリング調査を行い、そのご意見をとりまとめたほか、「老舗」企業経営者の講演会・交流会を開催してまいりました。本書では、こうした調査結果や講演会・交流会の模様に加え、ヒアリングにご協力いただきました企業の概要などを掲載いたしました。本書が企業経営者の皆様をはじめとする幅広い分野の方々にご活用いただき、今後の企業経営や経営環境整備の一助となれば幸甚に存じます。

終わりに、「中央区老舗企業塾」事業にご協力いただきました神田委員長をはじめ、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 22 年 3 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
-----------	---

第 1 部

中央区は老舗企業の宝庫.....	11
1. 江戸から続く老舗のまち	11
2. 老舗企業から学ぶうえでの視点	14
3. 平成 21 年度ヒアリング調査の概要	16
4. 平成 21 年度講演会・交流会の概要	17
(1)「老舗企業の生きる知恵 ～榮太樓 6 代目細田安兵衛氏と作家荒俣宏氏が語る～」...	17
(2)「食文化と築地市場～老舗の伝統・技術・継承～」	19
5. 調査等協力企業の概要	21
① 株式会社伊場仙.....	22
② 有限会社魚十	24
③ 株式会社榮太樓總本舗	26
④ 株式会社越後屋.....	28
⑤ 株式会社江戸屋.....	30
⑥ 有限会社大野屋總本店	32
⑦ 株式会社眼鏡舗村田長兵衛商店	34
⑧ 経新堂稲崎表具店	36
⑨ 株式会社銀座ヨシノヤ	38
⑩ 国分株式会社	40
⑪ 株式会社千疋屋總本店	42
⑫ 株式会社玉寿司.....	44
⑬ 丹波屋株式会社.....	46
⑭ 株式会社松崎商店	48
⑮ 株式会社マツモト交商	50
⑯ 株式会社安田松慶堂	52
⑰ 株式会社山本海苔店	54

第2部

第1章 区内老舗企業経営者に聞く「老舗の訓（おしえ）」 .. 59

1. 経営理念を守る老舗企業 59

（1）経営理念は企業の姿を表す鏡 60

①顧客からの信用を得ることが第一 60

②本業を重視した謙虚な経営 62

（2）老舗企業の経営の秘けつ 64

①伝統は日々を積み上げてこそできるもの 64

②こだわりやコンセプトが生き残るための強みになる 65

2. 幾多の環境変化に対応している老舗企業 68

（1）企業は継続していくことが大前提 68

①企業が継続していくには変化もし、チャレンジもする 68

②信頼を損なうようなことはしない 69

（2）時代変化や環境変化への取り組み 70

（3）危機を救う経営判断 72

（4）代替わりは変革のチャンス 74

3. 顧客との「きずな」を作り続ける老舗企業 76

（1）老舗の顧客 76

（2）選ばれ続けるための工夫 77

①品質にこだわる 77

②仕入れ先とのつながり 79

③顧客ニーズを探る、データを整備する 80

④飽きられないための工夫 81

⑤信頼を得る 82

⑥商品を売るだけではない 84

（3）新規顧客開拓への取り組み 85

①ITの活用 85

②長期的な視点で経営している老舗企業 86

4. 老舗企業ならではの人の育て方 87

- (1) 人材のとらえかた、活かし方 87
 - ①従業員は人財であるという意識 87
 - ②従業員に求める資質 88
 - ③適材適所で活かす 89
- (2) 職人の育成 90
- (3) 人材育成への取り組み 92
 - ①実践・体感重視の従業員教育 92
 - ②業界としての人材育成の取り組み 94

5. 老舗企業の事業承継 95

- (1) 経営者に求められる資質 96
- (2) 後継者の選出 98
 - ①円滑な事業承継のための‘決まりごと’ 98
 - ②後継者を‘その気’にさせる仕組み 99
 - ③血縁より‘のれん’を優先させる場合も 101
- (3) 後継者教育 101
 - ①他社で修行を積む 101
 - ②入社後、まずは現場をおさえる 103
 - ③承継後は口を出さず、独り立ちを促す 104
 - ④語らずとも伝わるもの 105
- (4) 資産の承継 106

6. 地域と共生する老舗企業 108

- (1) 地域とともにあるという意識 108
- (2) 地域価値を高める 109
- (3) 地域価値を享受する 110

第2章 老舗企業の強さを読み解く 112

1. 老舗企業の強さの源泉 112

- (1) 強さの源泉とは 112
- (2) 「のれん」づくり 114

①存在意義を問い続ける	115
②生存領域を定義する	116
③「技術」を磨き続ける	117
(3) 商いづくり	118
①身の丈の経営にこだわる	118
②外部環境への適応力を高める	120
a. 上質な顧客と長期的な関係を創る	120
b. 小さな差別化を大事にする	121
③起業家精神と客観的視点を育む	123
a. 危機を事業機会とする	123
b. 周辺視野を広げる	124
(4) 関係づくり	125
①顧客とともに進化する	126
②価値を共創する	127
③関係を体系化する	128
(5) 人づくり	129
①従業員を育てる	130
a. 時間をかけて	130
b. 中核に重きを置く	130
c. 業界として育てる	131
②後継者を育てる	131
a. その気にさせる	131
b. 社外を見てから自社に戻る	132
(6) 地縁づくり	133
①地域社会に貢献する	133
②生業を超え、世代を超えて学び合う	133
2. 老舗企業のスタイルに学ぶ	135
(1) 希少価値を大切にする	135
①独自性にこだわる	135
②規模にはこだわらない	136
(2) 真似されないようにする	136
①無形資産で強みを創る	136
②つながりで強みを創る	137
(3) 市場との対話から学ぶ	137
①「個」として対応する	138

②顧客から学ぶ	138
3. 老舗企業のさらなる価値向上にむけて	139
（1）課題に立ち向かう	139
①承継に備える	139
②成長のジレンマを克服する	139
（2）老舗企業の地方への影響力	140
（3）老舗企業の価値向上に向けて	141

第3部

講演会・交流会 講演録	145
1. 「老舗企業の生きる知恵」	
～6代目榮太樓 細田安兵衛氏と作家 荒俣宏氏が語る～	145
2. 「食文化と築地市場」～老舗の伝統・技術・継承～	170

資料編

1. 平成20年度調査概要	185
2. 中央区老舗企業塾運営委員会	205
（1）名簿	205
（2）活動記録	206