

第 1 部

中央区は老舗企業の宝庫

1. 江戸から続く老舗のまち

徳川家康は、大規模な埋め立てや都市整備を行い、今日の江戸、中央区の基礎を築いたことで知られている。また江戸幕府は、参勤交代を義務付けたことから、諸大名の江戸住まいに伴う御用商人や絵師、職人などが江戸に移り、まちを形成してきた。

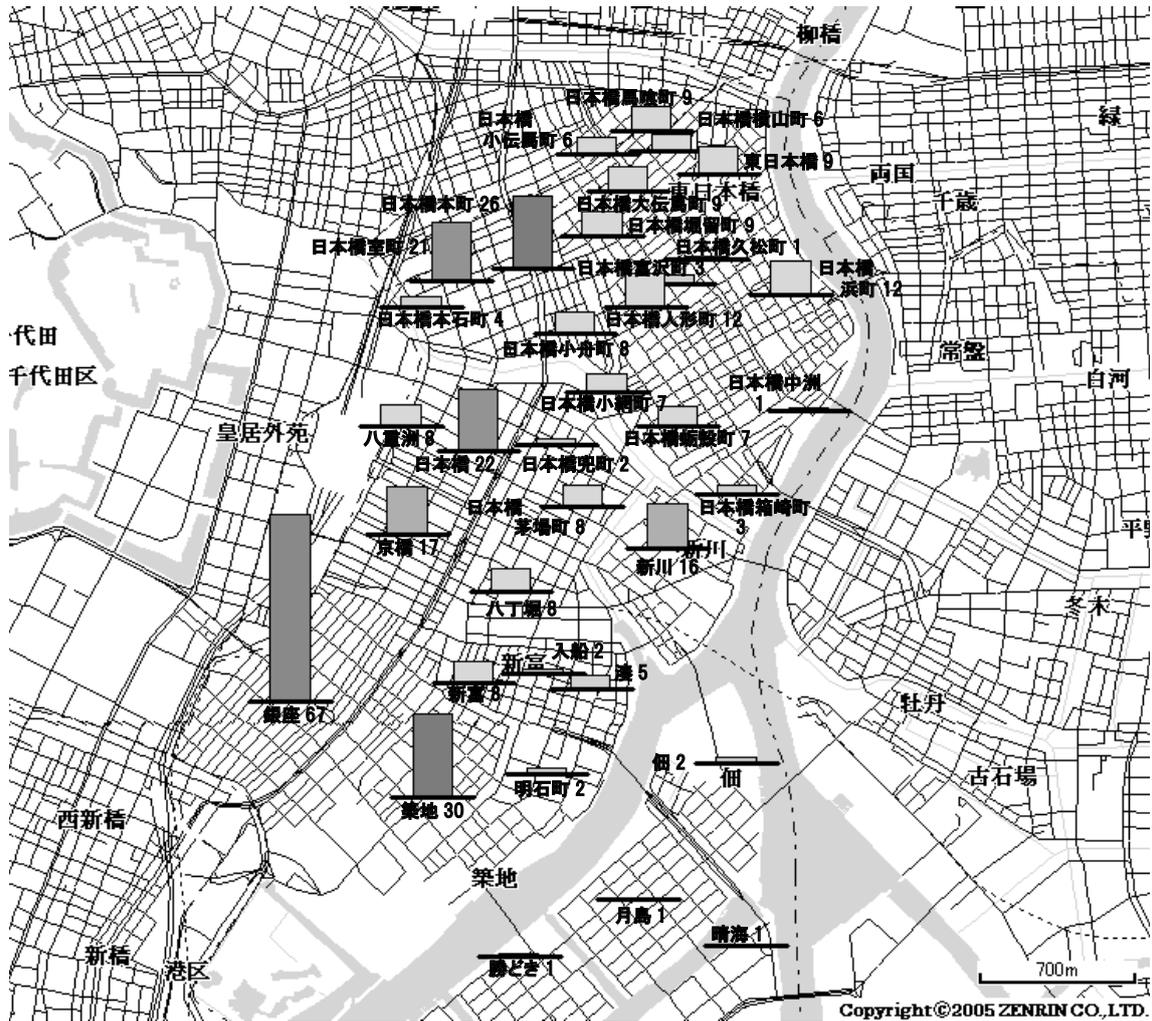
とりわけ、日本橋川の開削や、神田山などを切り崩し埋め立てたことで、中央区内に日本橋や京橋、銀座などの街がつくられ、また区内に張り巡らされた川を活用した舟運による物資の搬入が進んだ。大消費地の江戸を支えるため、区内には、魚河岸ができたことをはじめ、木材や、野菜、呉服、酒、醤油などの様々な物品が流入し、そうした物品を取り扱う事業者や多くの商人が集まってきた。また、芝居小屋や歓楽施設の形成が進み、今でいう盛り場、ショッピングセンター的なまちが形成された。江戸後期には芝居小屋などが浅草に移転したものの、浮世絵や読本などの出版・印刷などの娯楽や情報・文化産業なども盛んとなり、多くの人々で行きかう活気あるまちとなって発展してきたのである。

このように、中央区は、江戸幕府とともに発展してきたまちであり、その後、明治維新、関東大震災、幾度となく行われた戦争を経るうちに、姿を消した事業者や企業もあったが、一方で、江戸時代、あるいはそれ以前に創業し、今でも継続している多くの老舗企業（※1）が区内に集積している。

※1：帝国データバンクが出版した企業調査「百年続く企業の条件」（帝国データバンク編：朝日新聞出版発行）では、創業・設立から100年を経過した企業を「老舗」として定義している。東京商工会議所の登録データでは、江戸時代創業企業でも、法整備された戦後の設立として登録している企業が多かったことから、本書では昭和30年以前に設立された法人・個人事業主を「老舗企業」「老舗」とした。

帝国データバンクの調査（※1）によると、創業100年以上の老舗企業は、全国の企業全体の約1.6%、約2万社という結果が出ている。そのなかで、東京都内に所在している企業は1,675件でナンバーワン。その1,675件のうち、中央区内の老舗企業の数354件で、実に21%を超えている。図でも明らかなように、日本橋をはじめ、銀座や築地など、区内全域にわたり老舗企業が集積している全国でも稀有な地域である。

中央区内 町別 老舗企業 分布



明石町	2	日本橋大伝馬町	9	日本橋馬喰町	9
入船	2	日本橋蛸殻町	7	日本橋久松町	1
勝どき	1	日本橋兜町	2	日本橋堀留町	9
京橋	17	日本橋茅場町	8	日本橋本石町	4
銀座	67	日本橋小網町	7	日本橋本町	26
新川	16	日本橋小伝馬町	6	日本橋室町	21
新富	8	日本橋小舟町	8	日本橋横山町	6
月島	1	日本橋富沢町	3	八丁堀	8
築地	30	日本橋中洲	1	晴海	1
佃	2	日本橋人形町	12	東日本橋	10
豊海町	0	日本橋箱崎町	3	湊	5
日本橋	22	日本橋浜町	12	八重洲	8
				総合計	354

※(株)帝国データバンク調べ

※創業または設立から100年以上(1908年以前に創業・設立)の企業
個人事業主、創業年がはっきりしない企業は除く。

このように、区内に老舗企業が集積していることは、さまざまな意味で地域にプラスになっている。たとえ、歴史のある店や企業があっても、点在しているだけでは、その地域が確固たる魅力を持つまでにはいたらない。先述したように、中央区は、江戸の昔から様々な個性を持ったお店や多種多様な業種が集積してきたことで、にぎわいのあるまちとしての「地域ブランド」が確立され、発展を遂げてきたのである。

そもそも、老舗企業は、先祖代々同じ場所で営業してきた経営者が多く、地域への愛着は強い。今では、住居と事業所が別な場合もあるが、昔は、一緒であったケースが多く、その地域で生まれ、育ち、住民として、また企業経営者として、その地の発展に尽力してきた。

日本政策金融公庫総合研究所の調査（地域貢献のすすめ：日本政策金融公庫総合研究所著、株式会社中小企業リサーチセンター発行）でも、地域貢献に取り組んでいる老舗経営者は、創業者よりも2代目、3代目の方が多い（38.8%→51.7%→65.9%）という結果があるように、代を重ねるに従って、地域に対する愛着や責任感も強まり、地域からの信頼も増している。

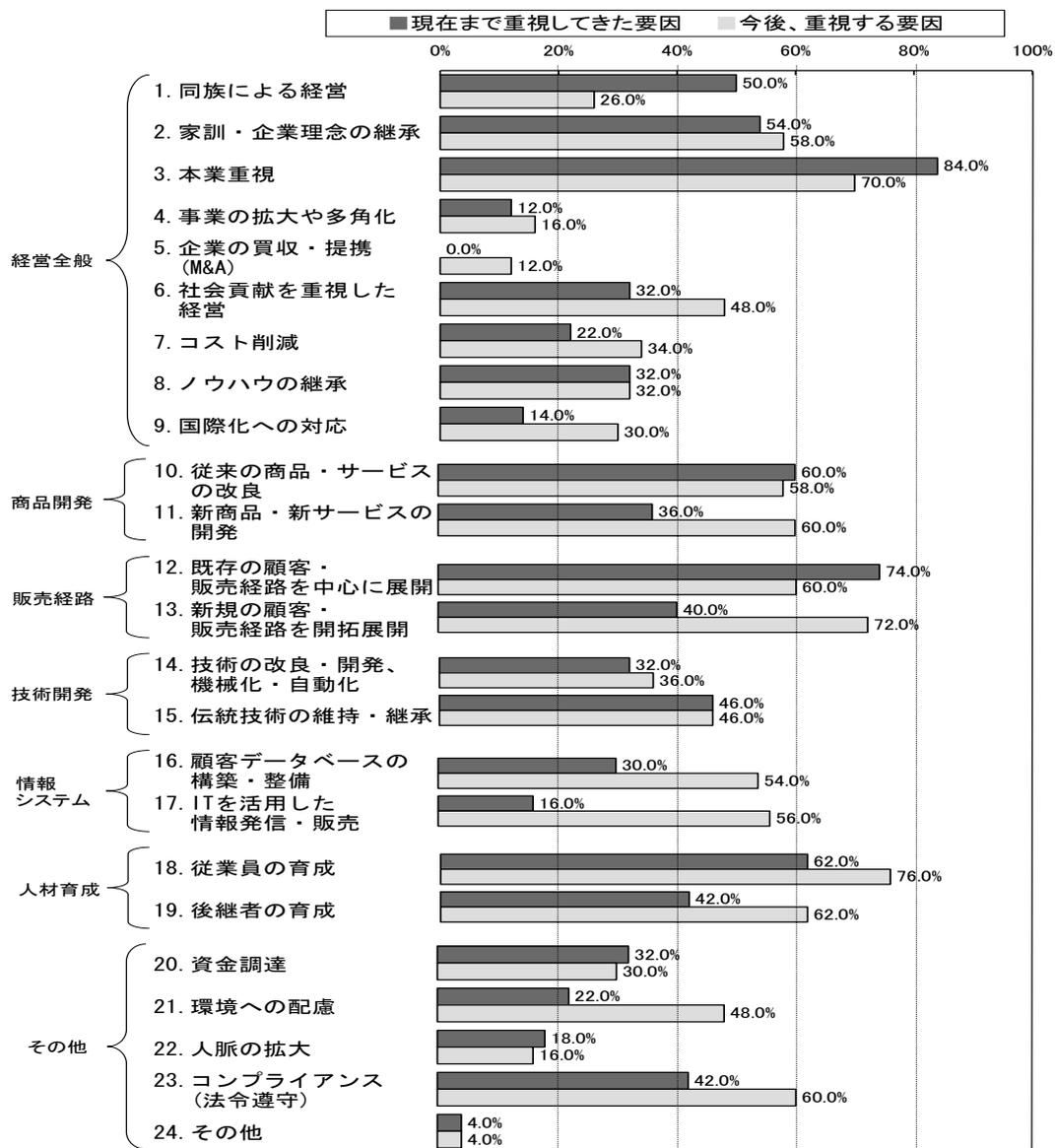
このように、企業は地域に根差し、地域は企業によって成り立っているという相互補完関係にはじまり、両者が繁栄を遂げていく中で、共存共栄関係へと進化していくのである。そして、その魅力にひかれ、来街者が増え、そのまちに進出したい企業が増えることで、彼らとこれまでそのまちの発展を担ってきた企業等とが協奏し、新たなまちの魅力を育み、より確固たる「地域ブランド」へと昇華させていくことになるのである。

そうした相乗効果をもたらすことができるのは、老舗企業の集積があつてこそであり、その結果、来街者や進出企業等が信頼感や安心感をもち、絶えることのないにぎわいのあるまちとなって今後とも発展していくのではないだろうか。

2. 老舗企業から学ぶうえでの視点

老舗企業は、何故、長い年月を経て、今日まで営業を継続してこられたのだろうか。また老舗企業にはどんな特徴があり、経営の秘けつはどこにあるのだろうか。

平成20年に実施した東京商工会議所中央支部の調査では、現在まで経営を続けてこられた要因と今後重視する経営要因についてアンケートした。その結果、「現在まで経営を続けてこられた要因」は、「家訓・理念を継承(54%)」「本業を重視(84%)」「既存の販売経路を中心に展開(74%)」してきたと回答しているが、「今後重視する経営要因」は、「本業を重視(70%)」しつつも、「既存の販売経路を中心に展開する(60%)」よりも、「新規の販売経路を中心に展開する(72%)」と回答している。



<参考> 中央区内老舗企業に関する調査 (東京商工会議所中央支部：平成20年) から

この回答からも明らかなように、老舗企業経営者には、「本業を重視」しつつも、「新規の顧客・販売経路を開拓する」取り組みを重視していく姿勢がみられる。老舗企業というと、昔ながらの事業を続けている、あるいは頑なに昔のやり方を守っているという印象があるかもしれないが、決してそうではないことが、上記調査結果から明らかになっている。

とりわけ、明治維新や関東大震災、戦争など、幾多の危機的な状況乗り越えてきた要因として、老舗企業経営者は、「日々革新してきたこと」「漫然と同じやり方をせず創造的な破壊を行ってきたこと」「変革を恐れない「攻め」の姿勢があったこと」「常に先を読んで手を打つチャレンジ精神があったこと」などを挙げている。

もとより、老舗企業の多くは、中小企業であり、経営資源である資金や人材などに様々な制約がある。しかしながら、守るべきものは愚直なまでに守る姿勢を持っていると同時に、大胆に変えるべきところは変えていく、知恵と独創性もそこにはあるのだ。

「当たり前のことを日々積み重ねてきただけ」ということを話す経営者も多いが、困難な状況においても「当たり前のこと」を続けていくことが実は一番難しい。老舗経営者の語る言葉を「当たり前のこと」と聞き流してはいけない。それを長年続けてきて、今でも続けているのが老舗の本当の強みであると思われる。

環境変化を乗り越え、現在まで継続し、長年顧客に選ばれ続けてきたのはどこにポイントがあるのか。また老舗企業を支えてきた人材の育成にはどんな特徴があるのか。老舗企業の持つ知恵を見直し、学んでいくことは企業経営を考える上で大変重要であると思われる。

そこで、東京商工会議所中央支部では、中央区老舗企業塾事業を立ち上げ、中央区内の老舗企業の調査・研究を行うとともに、当支部を支える老舗企業経営者と意欲ある企業経営者を結び、交流する場をつくることとした。本年は、今後の企業経営に資するべく、老舗企業経営者へのヒアリングを行うとともに、老舗企業経営者による講演会・交流会を実施し、参加者との交流を図った成果を報告書としてとりまとめた。

第2部では、老舗企業経営者に聞く「老舗の訓（おしえ）」と題して、区内老舗企業経営者からのヒアリングを行った内容を踏まえ、経営理念や人材育成、事業承継など、いくつかの視点で分析した。また、老舗企業の強さの源泉がどこにあるか、分析し、検証した。

第3部では、老舗企業経営者の講演会と、同時に開催された区内企業経営者・経営幹部等が参加した交流会の様相についてとりまとめた。平成21年度は、平成21年10月23日に実施した細田榮太樓相談役と荒俣宏両氏との対談・交流会、平成22年1月25日に実施した中野里玉寿司会長の講演会・交流会の2回開催した。

3. 平成 21 年度ヒアリング調査の概要

- **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** 原則として、経営者本人からの直接聞き取り方式
- **調査期間** 平成 21 年 7 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)千疋屋總本店	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・扇子製造販売	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

4. 平成 21 年度講演会・交流会の概要

(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～

①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」

②参加者数

202 名

③内容

a. 講演会

テーマ：

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～

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



講師の荒俣氏



講師の細田氏

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（株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（株）榮太樓總本舗の商品に加え、運営委員会の委員企業（株山本海苔店、株松崎商店、株千疋屋総本店）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

④参加者の感想

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」といった意見が見られた。

また、「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とした」「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ている。

(2) 「食文化と築地市場～老舗の伝統・技術・継承～」

①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



②参加者数

43 名

③内容

a. 昼食交流会

講演会講師の(株)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。



講師の中野里氏

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。

④参加者の感想

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。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。

徳川家康と共に江戸で400年

株式会社伊場仙

I. 江戸幕府・御用達で脈々と400余年

初代・伊場屋勘左衛門が徳川家康と共に上京

正確な創業年が不明なために初代の誕生年を以って創業年としている。当初、初代・伊場屋勘左衛門が徳川家康と上京して江戸湾の埋め立て工事に従事。やがて、江戸・日本橋堀江町（現小舟町）に店を出して商いの道に入り、和紙や竹製品などを仕入れ、武家などに販売することをはじめた。

「和紙・竹製品」から、「団扇・扇子」扱いに

18世紀に入ると、和紙や竹の相場が安定せず、また競争も激しかったために、和紙と竹を利用して「江戸団扇や扇子」を作り始めたのが、現在の商売のキッカケになっている。

また、19世紀に入ると浮世絵人気が高まったために「初代豊国・国芳・広重」等の版元になると共に、浮世絵を団扇の絵柄として利用してヒットさせたという話も残っている。

危機を乗り越える

長い歴史の中で、「安政の大地震」で世継ぎを失うとか、関東大震災や第2次世界大戦で店舗を焼失する悲運に見舞われている。また明治維新により「幕府御用達」の仕事はなくなるなど影響を受けたが、浮世絵の版元としての仕事や暦の販売を行った。海外で団扇・扇子・浮世絵の人気もあって、今では大英博物館やボストン美術館に「当時の伊場仙作品」が展示されている。

伊場仙

IBASEN CO.LTD. SINCE 1590



伊場仙の商標

II. 「血筋を守る」よりも「のれんを守る」ことが大事

代々受け継がれてきた家訓

明文化されていないが、次のような家訓があって、言い伝えられている。

「二」の付くものには手を出すな。（セカンドハウス・セカンドカー）

贅沢をするな。（なるべく借入れをしないで「預金」を心掛ける）

③地域に貢献せよ。（商売は周りの人々に支えられていることを忘れるな）

④子孫に美田を残すな。（無駄なお金があれば、余分なことに手を出すことになる）等々

「自分で好きにやりなさい」と無言で応援

次男である吉田社長は「老舗」の事業承継と言っても特別なことはない。」と語る。ご自身、父親である先代から会社に呼び戻され社長を引き継いだ時

も、何かを言われたということは全くないとのこと。ただ、時を経て、自分なりに「伊場仙のモノ作りの理念」の様なものを感じ始めた頃からは、「先代」が無言で「自分で好きな様にやりなさい」と応援してくれている様に感じていた。だから、「伊場仙らしいものづくり」を受け継ぎ、こだわっていこうと思っている。そのためには、「血筋を守る経営」より、「のれんを守る経営」が大事であると語っている。



竹や紙にもこだわった扇子

代表者：取締役社長 吉田誠男（14代目）

創業：1590年（天正18年）

資本金：1000万円

売上高：3億円

従業員数：10名（2008年12月現在）

業種：団扇・扇子・和紙製品の製造・販売

Ⅲ. 「老舗」と云えども「事業戦略」が命

赤字部門はやめる決断

先代までの取扱商品は「団扇・扇子・暦」が主力商品であり、中でもカレンダー売上は4割を占める程であった。ただ売上に較べて手間が掛かり赤字であったことから、断腸の思いで「カレンダー事業」をとりやめた。反対も多く、当時は本当に大変だったが、今は正しかったと思っている。

伊場仙らしさを失わない「企画性」がポイント

かつては、「営業+デザイン」という構成で「内作」が多かったが、最近は「お客様の好みの幅」が広くなり、「移り変わりのスピード」も早い。デザイン作業も企画性が問われるため、外注が多くなっているが、だからといって、伊場仙らしさ、江戸らしさを失うことがないように、スタッフに「目利き」力を求めている。

伝統の良さを見極めて「守るもの」

昔から団扇や扇子の素材にこだわっている。「竹」は国内・滋賀県産のしなりのあるものを厳選しており、「和紙」は国際的に高級美術品の修復に使用される特殊な素材を使用している。色彩についても「江戸らしさ」をどの様に守って行くのかと言うことが重要であり、「京の雅」に対して「江戸の粋」を見極める目を養うことが求められている。



広重に依頼して作成した嘉永年間の江戸団扇

Ⅳ. 「顧客の変化」を確実にキャッチ

「若者」にも支持される団扇や扇子

団扇や扇子といった小物は元々ニッチな商品であり、「着物愛好家・舞踊愛好家」を中心に支持されて景気の影響もない市場だと言われていた。しかし、最近は客層も変化しており、「成人式・茶会」等で若者に支持が広がっている部分もある。特に最近は「ゆかた人気」が高まっており、「ゆかた+団扇」の組合せの新しさが若者に評価されている。

「インターネット通販」は外国人にも人気

最近は団扇や扇子の販売経路にも大きな変化が見受けられる。これまでの「百貨店・着物屋・小物専門店」等の販売から「DM・雑誌記事・通販カタログのほか、インターネット（HP）」を見て問合せして来るお客様が増えている。今後は英語や中国語でのホームページ対応に加え、ほかの国々に対して

も、団扇・扇子の世界観を幅広くアピールして行くことも必要だと考えている。



14代目・吉田誠男社長

地元の顧客にかわいがられ、元禄時代から300年 有限会社魚十

I. 町人文化の花開く元禄時代に創業

仕出し料理屋として創業。その後、大丸呉服店御用達に

元禄年間に現在地にて仕出し料理屋として創業。初代は魚屋の重助（うおやのじゅうすけ…店名の魚十（うおじゅう）の由来）と呼ばれ、近隣の間屋や大店に仕出し料理を納めていた。今でいうケータリングである。その後、店の目の前に開店した大丸呉服店が顧客に出す料理を一手に引き受けるようになり、大丸の料理部門として「大丸魚十」と称する時代が長く続いた。

震災・戦災などを乗り越えて

明治末期、周辺の区画整理に伴い大丸呉服店が移転してからは、再び仕出し料理専門店として近隣の間屋を中心に顧客を広げてきた。その後、関東大震災や昭和金融恐慌、戦災といったを乗り越え店を続けてきた。震災・戦災の際には、店が焼け落ちてしまったにもかかわらず炊き出しをして地元の人々を元気づけたという。

昭和52年、本格的に店内に客席を設ける

かつては仕入れ客に間屋が食事を提供する文化があり、仕出し料理の需要が多かったが、戦後はそれが徐々に減ってきた。そのため、しばらくは仕出し弁当を中心に営業していたが、昭和52年の店舗建替の際、本格的に店内で食事ができるように客席を設け、近隣企業社員の昼食や接待の需要を取り込むようになり、現在は割烹としての営業が主流となっている。



江戸時代に描かれた、当時の店舗と周辺の様子

II. 祖母と母の背中を見て育つ

直近の三代は女性経営者

13代目・竹内喜美子社長は、祖母と母が店を切り盛りする様子を子供の頃から見ていた。祖父も父も料理人で、仕入れと厨房のこと以外は分からない人だったため、その分、祖母と母が経営全般を仕切っていたという。女性が経営者をするという時代ではなかったため、従業員が言うことを聞いてくれなかったなどの苦労があったそうだ。

13代目は、その祖母と母から言われた「お客様にほめていただけるよう、吟味して良いものを出さない」「店は大きくしなくていい。きちっとしたまじめな仕事を、無理のない商売を続けなさい」この二つの言いつけを意識して守っているという。

14代目への承継に向けて

本来は13代目の兄が店を継ぐ予定だったが、早世

してしまったため、妹である喜美子が事業を承継した。14代目は、大手ホテルの和食部門に勤めている兄の次男が継ぐことになっている。スムーズな事業承継のために、創業以来この地で続けてきた魚十の「のれん」をしっかり守り、地元のお客様のご最厚を受け、継ぎやすい環境を整えてやりたいと13代目は語っている。



13代目・竹内喜美子社長

代 表 者：取締役社長 竹内喜美子（13代目）

創 業：1700年頃（元禄年間）

資 本 金：300万円

売 上 高：5200万円

従 業 員 数：2名

業 種：割烹

Ⅲ. 従業員も取引先も、ほめて育てる

従業員の教育

13代目の人材育成の方針は「ほめて育てる」である。厨房にいる板前にも、フロアの担当者にも、ほめてやる気が出るように接している。ほめて育てることで、従業員全員が、いつも自然と笑顔がでるような、気持ちの良い接客ができるようにしている。直接、顧客と顔を合わせる機会の少ない厨房には、意識して、今日はお客様からこんなふうにはほめていただいた、と伝えるようにしているそうだ。

取引先もほめて育てる

料理に出す魚は、戦前から付き合いのある築地市場の仲卸業者から仕入れている。この仕入先にも、良いものを入れてくれたとき、顧客からほめてもらったときには「ありがとう、良かったよ、お客様に喜んでもらえたよ」と必ず言うようにしている。そうすると、当店のために、良いものを取っておいでくれることなどがあるそうだ。



くつろげる雰囲気店内

Ⅳ. 地域とともに

町の変化に合わせて、味付けや料理も変化

江戸料理にこだわり、味付けは変えないといった考えはない。むしろ時代の変化、商環境の変化に応じて顧客ニーズを捉え、味付けも柔軟に変えてきた。関東大震災の後、関西から問屋が多数進出してきたときには、関西から板前を呼んで関西風の味付けの料理を出すようになった。今は、店の周辺に増えてきたマンションに居住する新住民に利用してもらえよう、メニューを工夫しているところだという。

地域に根ざした仕事をするのが大切

13代目は、祖母や母に言われていたように、無理をせず、ともかく店を続けることを大事に考えている。魚十には創業当時からレシピを変えていないという玉子焼きがあり、各種メディアにも取り上げられる看板商品のようにになっているが、焼き方が難し

いため数を作れない。冷凍技術を使って通信販売するような提案が何度もあったが、そのような無理なことはしない。しっかりした仕事を次の代に引き継ぎ、魚十ののれんを伝え続けることを心掛けている。

これからもこの地で

この地域の環境はここ十数年で大きく変化した。問屋の転廃業が相次ぎ、月に数回あった売出しの際に数百個単位で納めた仕出し弁当もなくなった。昼食会議をする企業も減った。ビルのマンション化が進んで客層が大きく変わってきているが、13代目は、顧客の変化に対応しつつ、これからも創業以来のこの街に根付いた商売を続けていきたいと語っている。



現在の店舗

安政年間創業の江戸・菓子屋

株式会社榮太樓總本舗

I. 安政4年、独立店舗を構え創業

金鏝から始まる

三代目細田安兵衛（幼名榮太郎）が、父の代まで「井筒屋」と称して金鏝を売っていた屋台店をたたみ日本橋で、独立店舗を構えて創業し、屋号を「榮太樓」に改めた。創業時の名代の金鏝に加え、有平糖、梅ぼ志飴／甘名納糖（文久年間）／玉だれなどを創製し、江戸の庶民に親しまれるお菓子の製造・販売を目指した。

ロンドン万国博出品

明治18年（1885年）5月から6ヶ月間 イギリス、ロンドン、サウスケンジントンで開催された「万国発明品博覧会」に榮太樓が参加、出品している。出品にあたり、製造工程を説明するために、柴田真哉画伯に描いてもらった「榮太樓工場の図」（中



「榮太樓工場図」明治18年ロンドン万国博覧会出品 柴田真哉（是真の二男）筆

央区の有形文化財）が6代目当主・細田安兵衛の手に現存している。

関東大震災、太平洋戦争を乗り越えて

関東大震災で店舗・工場が全焼し大きな試練を受けたが、スピード復興を成し遂げた。太平洋戦争においても、東京大空襲で店舗・工場を焼失したにもかかわらず、いち早く事業復興の機を掴んで企業の基礎を固め、平成19年（2007年）には創業150周年を迎えた。現社長は8代目で現当主6代目細田安兵衛（4代目社長）の長男である。

II. 家訓として書いたものはないが、言い伝えがある

暖簾は守るものではなく、磨き育てるものである

「創造なき暖簾は真の暖簾ではない」という人がいるが、細田家現当主は暖簾を「苔とカビの違い」と例えた。苔は何でも育てれば良いというものではないが、育て、手入れをしないと繁茂しないが、カビはほったらかしたらどんどん生えて、その染み跡は醜い。

本業を大事にする

本業を大事にすることは当たり前。甘味喫茶などもやっているが、あくまで本業を助けるための補助エンジン。副業の方が面白くなってはいけない。手形は出さないし、原材料となる砂糖、大豆などの相場にも手を出さない。お客様から日銭を頂いていながら、手形で払うと資金的な余裕ができて、相場や土地に手を出してしまう。

一族で結束

親兄弟で争うと、百年の暖簾でも3日ももたない。昔は家長制度で、家長が圧倒的な力を持ち、抑止力になっていたが、今は権力で押さえることはできない。上に立つ者ほど人間の器量、人格形成に努め、下の者から敬われるようにならないといけぬ。正月や初代の命日などには、一族が集まって、結束を固めている。



榮太樓初代
（三代目 細田安兵衛・幼名 榮太郎）

代表者：代表取締役社長 細田眞
取材者：相談役 細田安兵衛（6代目）
創業：1857年（安政4年）
資本金：2500万円

売上高：40億円
従業員数：300名
業種：和菓子製造販売

Ⅲ. 時代や市場の変化への対応

時代に対応した経営

時代に迎合すると流される。流されないことは大切だが、乗り遅れてはいけない。時代にあったやり方を選ぶことが「暖簾の育て方」である。伊勢丹限定で展開している「あめやえいたろう」では、新しいタイプの飴を開発、販売し、若い購買層の掘り起こしを行っている。新製品は常に開発していかなくてはならない。

のれん街への出店

昭和26年（1951年）10月、東横のれん街への出店を始めた。魚の集まるところに網を張る、遠洋漁業と同じ発想で、東京の渋谷を皮切りに都内主要百貨店・駅ビル初め、名古屋・京阪神・広島・博多・札幌と地方へ出店し、商圈を拡大していった。のれん街の魅力は、接客する販売員から包装紙まで日本橋本店と同じ姿で買える点であった。

機械と手作業の使い分け

和菓子は全て職人の手作りでなければ駄目ということではない。最近の機械は性能が良く、餡などは機械で作ったほうが、品質が安定する。但し、成形などでは手わざも必要で、機械では絶対にできない工程もある。全てを機械化すると、原材料を機械に合うよう配合しなければならず、コストは抑えられるが、かたさ、粘り、水分など味・品質に問題がでてしまう。機械が菓子を作るのではなく、機械は飽迄手わざの一部に利用されるだけのものであるから、使い分けていくことが大事。



明治10年代ごろの店頭風景

Ⅳ. 老舗のこだわり

経営へのかかわり

江戸の老舗は養子を迎えているところは多いが、築太楼では養子はいない。後継者に譲ったら、ものは言わない。相談があれば、相談には乗る。先代も口出ししなかったのは、大体分かっているだろうと思って任せてくれていたのだと思う。

味へのこだわり

お菓子には各々個性がある。甘いものは甘いからおいしい。甘すぎると感じるかどうかはお客様の感性による。だから、「金鰐」の味も「梅ぼ志飴」味も変えるつもりはない。老舗としての味へのこだわりは守りつつ、顧客第一主義で、顧客に近づき合わせていく。

日本橋をよくしたい

代々商売を続けてきた日本橋に深い思い出がある。日本の中心・東京、東京の中心・日本橋に立地している事を誇りに思っている。日本橋地域のコミュニティ、絆は強く、日本橋を良くすれば、結果として、みんなも良くなるからと、本気で日本橋のまちづくり、活性化に取り組んでいる。



現店舗入り口の「のれん」と看板

銀座の呉服屋として250年余 株式会社越後屋

I. 1755年 藍染屋として創業

初代永井長助が創業

1755年（宝暦5年）創業。創業者は現在の越後高田（現在の新潟県上越市）から江戸に上がり、現在の京橋でのれんを染める紺屋（藍染屋）を創業。初代長助は後に甚右衛門と改め、現在（8代目）まで代々甚右衛門を名乗ってきた。

銀座で250年

2代目が、銀座（幕府の銀貨鑄造所で、現在の銀座2丁目周辺）前の新両替町に店舗を移した。木綿や麻といった太物から、絹織物である呉服へ商いを広げ、250年を越える現在まで営業を続けている。

徳をもって経営することが大事

越後屋3代目が顧客からいただいた教訓「以力勝者家不久」（力をもって勝るもの、家久しからず）、「以德勝者家久栄」（徳をもって勝るもの、家久しく栄える）を家訓として位置付けて経営を続けてきた。そのなかの〈家久栄〉を生かし、商標として「四角の中に栄の字」をかたどったものを使っている。



3代目から使い続ける商標
（四角の中に栄の字）

II. 一に販売員、二に品物の良さ、三に店の信用

人を売り込むことを第一に考えている。人を売り込むことは、信頼を売ることにつながる。そして、着物という商品を通じて人と人との関係づくりを行うことが基本だと考えている。お客様の方が着物の知識が深いこともあるので、逆にお客様から教えられることもある。だから、従業員に対して、お客様と接するにあたって、謙虚な姿勢で、徳をもって接するように伝えている。

お客さまの要望から生まれた着物リサイクルの店

お客様の声を謙虚に受け止め、聞き上手になることが大事。そうしたなかから、着物のリサイクルをはじめた。着物を着ないのに持っている方、着物を着るけど着ない着物がある方などのお声に応じて、着物リサイクルの店「甚右衛門」を展開している。骨董品感覚の古着屋があってもいいと思って、「日本一高い古着屋」として頑張っている。本業と相乗効果ができればいいと思っている。

自分自身が自信を持って判断できる物をお客様に提供する

本業は呉服屋であるが、呉服に付随する宝飾関係も手掛けないかとの要請もあったが断った。本業を優先し、本物を提供したいと思っているので自分にわかることしか手は出さない。ただ、銀座で営業しているのでビルを作り、不動産業にも取り組んでいるがあくまで、本業を補うものとしてとらえている。

着物を着る「ハレの場作り」を念頭に

着物を着る機会が減っている。お茶会や踊りの会、結婚式など限られた場しかなくなっている。そうした非日常のハレの場として、着物が位置付けられがちであるが、将来のことを考えると、とにかく着物を着る機会を増やすことが大事だと思っている。



着物という商品を通じて人と
の関係づくりをこころがける

代 表 者：代表取締役 永井甚右衛門（8代目）

創 業：1755年（宝暦5年）

資 本 金：1000万円

売 上 高：5億9400万円

従 業 員 数：20名

業 種：呉服販売

Ⅲ. 職人の育成が急務

技術の喪失は大きな損失

神田川流域の新宿区落合や練馬区周辺では昔から染物が盛んで、今でもその名残が残っている。現在でも、染物の一部はこのあたりの職人さんをお願いしている。しかし、古い技術者が亡くなり、現在再現できない「織物・染物技術」が増えているのは大きな課題である。業界としても努力しているが、職人の育成は時間がかかるので国などの施策として取り組んでいかないといけない。

後継者の育成、適材適所の人材育成

すでに後継者にある程度のことは任せている。後継者には、「家訓・ポリシー・新しさ」とかでなく、「自分らしさが重要だ」と考えている。人材育成に当たっては、教育が大事だと思い、力を入れている。年月の中で、その人の良いところを伸ばし、見合った仕事をさせている。たとえば、営業

マンでも、タイプによって店舗向きとか訪問販売向きとかを見極め、使い分けるようにしている。



大正時代の店舗

Ⅳ. 事業の承継、社長の決断

迷った時にはやってみる

「社員に恵まれ、しっかりしていたから商売が続けてこられたのではないかと思っている」と永井社長は語る。小さい頃から「反物の整理」の手伝いをしており商売が好きであったこともあり、特に「家訓めいた教え」や引き継ぎもなく自然体で引き継ぎやってきた。敢えて言えば「小さく稼いで大胆に使う」「天使の大胆さと悪魔の繊細さ」といったところ。永井社長は、「自分でわかる範囲のことを一生懸命にやるのが重要だと思う。」そして、一生懸命考えたうえで、「迷った時にはやってみる」ことをモットーにしていると語っている。

銀座稲荷社を祀る新しいビルの建設

代々銀座で営業してきたことを誇りに思っている。昭和6年に建てたビルに愛着もあったが、耐震

とアスベストの問題があって2007年に全面建て直しをスタートさせ、2010年に完成する。屋上にはそれまでもあった銀座稲荷社を祀る予定である。



8代目・永井甚右衛門社長

創業292年、当代は12代目

株式会社江戸屋

I. お台場の大砲ブラシから新幹線車体の洗浄ブラシまで

お上が認めた刷毛屋

初代・利兵衛は京都で刷毛職人として修行を積み江戸に戻り職人として仕事を始めたのが1718年。吉宗が8代将軍になった頃である。当初は卸問屋（幕府御用商人：山城屋）に商品を納めていた。そこにお上から山城屋を通じ「江戸屋・利兵衛」と名乗るように許され、現在の旧日光街道前に店を構えるようになる。

誰も作ったことがないものでも

幕府は幕末に国防のために西洋列強からカノン砲を購入し江戸湾にお台場を作り設置したが、メンテナンスのための掃除道具までは考えが及んでいなかった。そこで幕府は、江戸屋に砲身の煤払い用のブラシを依頼した。当時、日本では誰もそんなブラシは見たことも作ったこともない。幕府の期待に応え無事ブラシを納入し、その功労を称えられ幕府か

ら銀杯を賜る。今もその実績から警視庁や自衛隊の小銃等の掃除ブラシを納入している。

古いものと新しいもの

江戸屋の店内を見回せば昔ながらの刷毛が数多くある。漆刷毛などは伝統工芸そのものである。しかし一般の顧客には知られていないがJR新幹線基地にある車両洗浄ブラシも江戸屋は納入しているのがある。その技術はミクロン単位の精度を要求される半導体製造ラインでも発揮されているのである。



江戸屋看板

II. 老舗のイノベーション

日々、研鑽

江戸屋は、誰が見ても「昔からある刷毛屋」とわかるノスタルジックな店構えを持つ。しかし、その建物からは想像もつかないほどの最先端技術で時代を支えている。どうやってそういう仕事を獲得していくのであろうか。12代目・濱田捷利社長はその疑問にこう答える。「日々、研鑽。そして奉仕の精神で顧客の声を大事にして刷毛1本でも作ることが大事なのです」。顧客のニーズの中にこそ新商品開発のヒントがあり、また新市場への道が開けることを老舗江戸屋は本能的に知っている。老舗江戸屋の強みはこのように絶えず経営革新を行ってきたところにある。

分相応で誠実な経営

とにかく無理はして来なかった。はにかみながら

そう答える12代目・濱田捷利社長の優しい顔からは分からないが、その口調には時代の変化にぶれない強い信念を感じる。分相応で誠実な経営こそが今日の江戸屋の礎となっているのである。



江戸屋の正面社屋写真

代 表 者：取締役社長 濱田捷利（12代目）	売 上 高：1億7000万円
創 業：1718年（享保3年）	従 業 員 数：6名
資 本 金：1000万円	業 種：雑貨卸・小売

Ⅲ. 家こそ企業のインキュベーションである

人は人が育てる

12代目はこう振り返る「自分は特段、社長業の教育を受けて来た訳ではない。ただ祖母が躰に厳しかっただけである」と。祖母は挨拶やお金の使い方、人としてどうあるべきかなど、躰についてはとても厳しかった。12代目は、幼いころから仕事とは、商売とは、そして人生とはどうあるべきなのか、自然と祖母から教わっていたと感じている。祖母の教えが骨身に染みているのである。

技術はこころを媒介して伝わる

12代目は職方一人ひとりを大事にしてきている。それは大家族の中で育ってきたことの影響が大きいと思われる。大家族の中では人の気持ちに敏感にならざるを得ない。そういう気働きが自然と職方にも向けられる。職方と家族的な付き合いをすることで、彼らの作る「品質」が見極められる。腕が判らない

職方には仕事を任せられない。その信念こそ確かな鑑識眼を育てるのである。こころと心のふれあいを大事にすることで職方の技術の承継にも寄与しているのである。江戸屋は「家」を大事にした事業承継を行ってきたのである。



店内の写真

Ⅳ. 地域貢献に寄与する江戸屋

江戸屋を育てたこの街

江戸屋はずっと分相応の経営をしてきた。祖母の教えを守りバブルの流れにも呑まれなかった。江戸屋には驕ることなく謙虚で、地域への感謝の心を忘れていない。それは江戸屋ブランドが創業時から何百年とかけてこの街が育んで来たと感じているからではないであろうか。江戸屋の存在は企業が顧客や仕入先だけでは成り立たないということを論じていると思える。

べったら市の中の江戸屋

12代目が「べったら市保存会」の会長となって3期目。この会には30代の頃から関わっている。社員にも伝統ある祭事への関わりは良い影響（プライド）を与えている。また2日間のお祭りでは店の前に出店を出す。若い女性が列をなして化粧ブラシを求め

ている様にはとても何百年の歴史のある老舗とは思えない活気と威勢を感じる。これからもこの日本橋界隈は益々発展、開発される場所になるであろう。しかし江戸屋がある限りどんな風景になろうともこの街の人達が大切にしてきた江戸屋の想いは必ず変わらずにあり続けると確信できる。



べったら市風景

日本舞踊用の足袋の名店

有限会社大野屋總本店

I. 安永年間創業、役者に愛される「新富形」

役者・芸者・一般向け、3種の足袋

美代吉と名乗った初代は装束の仕立て屋だった。安永年間（1772～1780年）に創業した当初は現在の千代田区神田の辺りに店があったが、江戸の終わりから明治の初めにかけて、新富町の周辺に花柳界や劇場ができたので、店を現在地に移転。その頃から、歌舞伎役者用、花柳界の芸者用、一般用の3種類の足袋を作るようになった。

生活様式の変化に伴い顧客が変化

6代目・福島康雄社長の代になり、生活の洋式化が一気に進み、一般の人が着物を着る機会は激減した。それに伴い足袋を使う機会も減っていったが、舞踊用的高级品を中心に品揃えすることで生き残りを図った。現在の顧客は、歌舞伎役者のほか、日本舞踊や茶道を嗜む人、神社の神主さん、料亭の女将さんなどである。

足を美しく見せる「新富形」

大野屋總本店の足袋の特徴は、足を美しく見せる「新富形」。5代目が考案したもので、舞台上足幅が細く、綺麗に見えるように足袋の底の幅を狭くしてあり、とくに役者や、日本舞踊などをしていて舞台上上がる人に好まれている。



昔ながらのたたずまいの店先

II. 舞踊用足袋のエキスパート

歌舞伎役者の御用達

大野屋總本店の足袋には、上記「新富形」以外にも、舞台上で栄えがするように様々な工夫が凝らしてある。例えば、柄は小さいと客席から見たときに無地に見えてしまうので、通常の4倍ほどの大きさにしている。また、色は照明が当たると白っぽく見えてしまうことが多いため、同じ色でも役者向けの者は濃い色目にしてある。このような工夫は大野屋總本店ならではのものである。役者向けの足袋は足型を取っての完全な別注品となるが、要望があれば個人顧客にも同様の対応をしている。

顧客の好みに合わせて微調整

足を綺麗に見せることにこだわりを持ちつつも、顧客にそれを押し付けるようなことはしない。「洋服でもきつめを好む方と緩めを好む方がいるよう

に、お客様の好みに応じて調整している。足の形に特徴のあるお客様でも。うちだったら大丈夫。品質はもちろんだが、お客様の要望に応じられるかどうか」が大事」と6代目はいう。



既製品のサイズ表。足幅に合わせて4種類から選ぶ

代表者：代表取締役 福島康雄（6代目）

創業：1780年頃（安永年間）

資本金：500万円

売上高：未公開

従業員数：10名

業種：足袋・和装雑貨の製造販売

Ⅲ. 「生活の洋式化」「職人不足」二つの危機を乗り越える

需要は減ったが高級品に特化して活路を見出す

戦後の急速な生活の洋式化は、足袋を扱う大野屋總本店にとっては大きな危機だったが、これを役者用・舞踊用の高級品に特化することで乗り越えた。6代目は「海外で作っている安い製品と競争するのは大変だと思うが、うちはそういう価格競争はやらない。その代り、他所ではできない別あつらえなどでやっていくつもり」と話す。

また、足袋の需要減少に合わせて競合先も減っていけば、その分、自分のところに注文が入るようになると予想して足袋の製造を続けることを決めたそうだが、事実、その通りになりつつある。

職人不足は分業制で乗り越える

足袋の需要が減った際、同時に作り手も急速に減少したが、この危機も、生産を分業制とすることで解決した。もとは職人のなり手がなく、アルバイト

やパートタイマーに、ある工程だけに特化して分担して任せるといった苦肉の策だった。しかし、これが功を奏して、むしろ品質の安定化につながったという。



6代目・福島康雄社長

Ⅳ. 次代への承継

7代目は長男

6代目の長男の福島茂雄常務が、7代目として家を継ぐ予定となっている。7代目は、6代目から継ぐように言われたわけではなく、大学卒業後は商社に勤務していたが、小さい頃から見ていた店の仕事を継ごうと、10年ほど前に自ら戻ってきた。

職住一致のメリット

6代目は「一緒に住んでいて日頃から家の仕事を見ていたから、自分が出来るか出来ないか分かる。店と住まいが一緒なのは、仕事を継がせるというところでは利点大きい」と、職住一致のメリットを説く。7代目には子供の頃に随分手伝わせたというから、店の仕事は自然と身に付いていたのだと思われる。7代目の長男も、毎日のように店に顔を出し、保育園でも足袋を縫うミシンを踏む真似をしている

そうだ。

一方、6代目は注意すべき点も挙げている。「仕事で辛い様子は見せないこと。おやじががっかりしているのを見ていたら、誰も継ごうとしないと思う」



後継者の福島茂雄常務

創業395年、当代は14代目長兵衛

株式会社眼鏡舗村田長兵衛商店

I. 御用鏡師から、明治5年日本初の眼鏡専門店開業へ

400年余以前から京都御所の御用鏡師

村田家は、400年余以前から京都御所の御用を勤めた鏡師であった。元和元年大坂夏の陣の年、幕府に請われて京都から江戸にくだり「御用御鏡師・村田山城守藤原」として徳川家をはじめ、幕府の御用を一手に引き受けていた。皇女和の宮ご降嫁の際、鏡を上納したのを最後に鏡師を廃業した。

日本初の眼鏡専門店の開業

11代目村田長兵衛はメガネの技術を習得し、明治5年日本初の眼鏡専門店の日本橋室町の地に開業。当時、眼鏡は一種のステータスシンボルであり特注眼鏡が主流であった。納品まで4ヶ月から1年を要したが、「眼鏡は一生もの。眼鏡ではなく技を売るのが商売」という職人芸に拘る本物への追求が人気を博した。

「長兵衛」世襲の由来

当代は14代目で、7代目から「長兵衛」の名を世襲している。7代目長兵衛が、湯島天神下の町奴の頭領・幡随院長兵衛の荒れ果てた墓を見て、同名の誼で50回忌を盛大に営んだことが、瓦版で「いま長兵衛」と報じられ、情に篤い江戸っ子の人気を博したことがきっかけとなった。



日本橋三越百貨店前の村田長兵衛商店本店

II. 歴史上の人物から支持される

錚々たる顧客

当店の眼鏡は、多くの著名人からも支持されてきた。伊藤博文、後藤新平といった明治政府の立て役者たちも「村田長兵衛」の特注眼鏡を求めた。東郷平八郎、乃木希典、吉田茂なども愛用し、夏目漱石、島崎藤村、など錚々たる文士達も顧客に名を連ねている。

昭和天皇の眼鏡は、当店謹製

リムレスの眼鏡が似合った昭和天皇の眼鏡は、当店の謹製である。昭和天皇は、大正13年（1924年）のご成婚の折、すでにこの眼鏡をかけておられ、生涯同じ型・一山型ブリッジを愛用されている。以来皇室の御用を賜っている。今上天皇の眼鏡は万一に備えて何時でも修理できるよう予備を備えている。

眼鏡ではなく、技術を売る

人の顔の左右は非対称であり、瞳の中心にレンズの焦点を当てる微妙なセッティング技術が要求される。卵一個分ほどの重さがある眼鏡、その重さを感じさせることなくいかに顔にフィットさせるか。当店の技術力は、顧客に「眼鏡をかけたまま、気づかずに顔を洗ってしまった」と言わせるほどであった。



村田家で製作された鏡

代 表 者：代表取締役社長 村田長兵衛（14代目）
創 業：1615年（元和元年）
資 本 金：未公開

従業員数：未公開
業 種：眼鏡小売業

Ⅲ. 言葉ではなく、先祖から受け継いできた仕事そのものが家訓 ——

言い伝えや家訓はない

当店には文書や、口頭で伝わるような家訓はない。「言葉ではなく、先祖から受け継いできた仕事そのものが家訓」、「本物を伝え、本物を知る人を残していきたい」という。

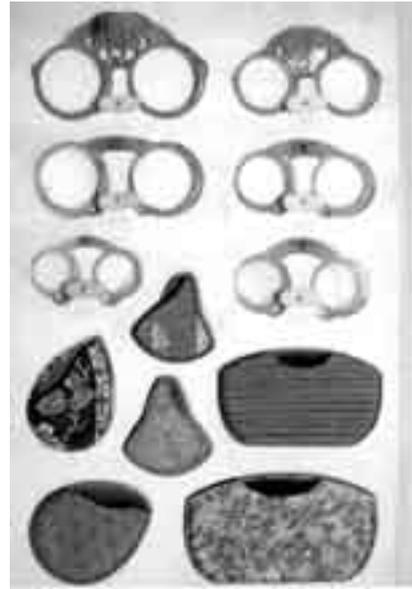
お客様との信頼関係を維持できる範囲で商売を

お客様への目が届かなくなってしまうから、多店舗展開はしていない。カウンターに置かれた眼鏡を見ただけで、どのお客様の眼鏡か分かる。お客様と信頼関係を築き、維持していける範囲で商売するというポリシーは、先代も同じだった。

お客様データは宝、何よりも大切

もし今火事にあったら、お客様データを持って逃げる。眼鏡屋はいかにお客様のお話をお聞きし、何うかに尽きると思っている。お客様のお好みや、こ

の方はこうしたほうがよいという情報、お作りになった眼鏡の図面など、全て残してある。家族で来店されるお客様も多く、ご家族の情報も記録している。蓄積されたお客様の情報は店の宝である。



当店の宝に保存されている眼鏡の数々。今では作れないものもある。

Ⅳ. 技能の伝承に体系はない。ひとつ一つ体で覚えるしかない ——

人を育てるのに体系だった教育はない

新入社員の教育には、マニュアルもあるが、それよりも先輩とお客様とのやりとりを聞いて覚えるのが一番役に立つ。息子が店に入って以降、当店は外の役職をできるだけ辞退し、店で一緒に過ごす時間を長くしている。時間を共有することで伝統を紡いでいくためである。歴史のある店はどこもその店の雰囲気ってものがある。店の者や息子がうちの雰囲気をわかってくれれば良いと考えている。

息子は、ドイツの眼鏡店で修行

息子は5～6年間ドイツの眼鏡店で修行してきた。日本では修行を受けるのが大変でなかなか受け入れ先がない。ドイツでは、経理から技術まで個人商店ができるような修行をさせてもらった。

大きな変化は、若い世代が受け止める

日本橋室町地区は再開発が進められ、どんどん変わっている。昔からの馴染み客が他へ転出し、新しい人が入ってくる。また、当店では扱っていない中国製の低価格商品の品質も、ここ2年くらいで飛躍的に向上している。環境や市場が大きく変化している。変化に対応するのは若い世代が良い。息子が15代目として跡を継ぎ、やってくれると期待しているし、自分もそうやってきた。黙って見守っていく心算である。



大正時代から変わらずに提供し続けている眼鏡

日本橋で技術と感性を磨き続ける

経新堂稲崎表具店

I. 技一筋200年

初代は名字帯刀を許された職人

初代は1830年頃、天保年間に現在の日本橋2丁目付近に店を構え、表具師の筆頭「大経師」として名字帯刀を許されていた。5代目・稲崎棟史は、初代は四国地方の地侍で、江戸に出てきて経師職人として仕事を始めたのではないかと推測している（関東大震災で区役所が被災して戸籍が焼失したため、口伝などからの推測である）。

自ら家を継ぐ決意

5代目は1970年、32歳の若さで家業を継いだ。家業を手伝い始めたのは18歳で高校を卒業してから。4代目（父）は継げとは言わず、大学や他社に行っても構わないと言ったそうだが、長男ということもあり、自然と自分の体の中に“表具屋”としての心構えが出来ていたと振り返っている。また、自ら選んだ道なので頑張れた、とも語っている。

儲けるつもりはない、顧客の喜びが一番

経新堂稲崎表具店は、法人化していない。その理由について5代目は、法人になると会社の利益を最優先に考えるようになるが、自分は職人であり、自分の仕事で顧客に喜んでもらうことを一番に考えるべきだから、と話している。職人にとっては技術が全てで、それを追求すれば自然と利益は付いてくるものだと考えている。



店頭にある看板

II. 技術は伝えようと思っただけ出来るものではない

職人には孤独な修行が必要

経師に限らず職人の世界は徒弟制度が原則である。しかし、手取り足取り教えてもらえる世界ではない。同業者から学ぶものは多くあり、絶えず競争意識を持って仕事をすることが必要だ、と5代目は言う。5代目には、娯楽を一切断ち、徹底して仕事にのみ没頭した時期が5年ほどあったという。先代を超えるためである。

教えないことが教えること

何も教えてくれなかった4代目が初めて仕事を教えてくれたのは、亡くなる2～3日前だったという。急に枕元に呼ばれ、道具と材料を持って来いと言われ、仕事の手ほどきをしてもらった。それが初めて最後であった。

5代目も、息子達の仕事に具体的な指摘はしない。

ただ駄目だとしか言わず、最初から作り直させる。自分で何が悪いのか考え抜くことこそ、体が技を覚えるのに一番必要なことだからだ。先代は自分にそれを伝えてくれたと5代目は考えている。



経新堂稲崎の作品のひとつ（掛軸）

代 表 者：稲崎棟史（5代目）

従業員数：4名

創 業：1830年頃（天保年間）

業 種：表具、経師、内装業

Ⅲ. 職人の心構えとは

感性を磨き続ける心

経新堂稲崎表具店では、昔ながらの表具師としての仕事以外に、海外アーティストからの仕事や洋画修復の仕事など、常に新しいことに挑戦し続けている。「新しいものを作り続けるにはそれなりの努力も必要だが、職人としての感性を磨き続けることが何よりも大事だ」と5代目は言う。

勉強する心

最近の住宅には、床の間がないものが多い。そのため、掛軸を使って楽しむ層が減ると同時に、表具屋としての仕事も減りつつあるが、5代目は「床の間がなくなってきたのであれば、軸は床の間から出ればいい。色々なものを見て勉強すれば商売の種はいくらでもある」と指摘する。この発想から、マンションにも合う屏風を作るなど、時代の変化に適應すべく常に努力している。

感謝する心

経新堂稲崎表具店には「餘慶」という信条がある。まず品物を作って、顧客に喜んでもらい、その喜んだ余りを頂戴する、というもの。「ひとつ仕事をやったら儲ける、ということではない。まずお客様に仕事を評価していただき、喜んでもらうのが大事」と5代目は語っている。



全国の展示会・催事に積極的に出ている

Ⅳ. 日本橋で技を磨き続ける

感性を育む街、日本橋

5代目は、仕事で地方を廻って帰ってくると、日本橋という地域が他所と明らかに「違う」ことを感じるという。人間が違う。センスが違う。もともと花柳界であったため、粋という感性が日本橋にはあるという。日本橋の職人が当たり前と思ってやっていることが、全国的に見ると、斬新で目新しいものとして受け入れられることがある。それに加えて多くの異業種との出会いも可能な日本橋は、感性を磨くことが重要な職人にとって、一番良い場所であるといえる。

次代への事業承継

5代目の長男は建築士、次男は自動車メーカー勤務だったが、自ら家に戻ってきた。学生の頃に手伝っていたためか、細かい手先のことは非常にうまいと

いう。小さな家で一緒に暮らして仕事を見ていたから、ものを作るということに興味を持っていたのだろう、と5代目は言う。ちなみに前述した海外の仕事、洋画の仕事は、息子達がWebサイトを通じて情報発信したことから引き合いが来たものである。ここに、「新しいことに挑戦し続ける職人」がまた誕生した。



5代目・稲崎棟史氏

お客様本位の靴作り一筋に、お客様に支えられる 株式会社銀座ヨシノヤ

I. 個性豊かな経営者が事業を伸ばす

1907年、初代・矢代徳次郎が創業

初代は、1877年京橋南伝馬町にあった「唐物屋・トモエヤ」に入店し靴の仕入販売を担当した。当時の靴店は、製靴技術を持った職人がお客さまの注文を受けて靴を作り納めるのが普通であったが、トモエヤの商売は既製靴の仕入販売で繁盛していた。しかし、日露戦争後の大不況で倒産してしまった。初代はトモエヤの残務整理の後、1907年尾張町二丁目に「吉野屋」の看板を掲げ、下職に作らせた既製靴を並べて売る販売専門店ですスタートしたのである。

2代目・恒太郎の先見性が作った婦人靴

1927年に「合資会社ヨシノヤ靴店」に改組し、2代目・恒太郎が社長に就任。2代目は、研究熱心な人物で靴型の研究と共に高級婦人靴の開発を積極的に進めた。特に、婦人靴の名人級の職人を集める一方、研究部門を創設して自らの靴型、紙型の設計をし、靴作りのプロデュースに努めた。2代目がヨシノヤの婦人靴を確立する中で求めたものは、「高級品」「オリジナリティー」「機能性」であった。そして、都会的でモダンな感性をもった現代の女性をターゲットとした。以上のように、2代目の求め

た婦人靴はヨシノヤのよりどころとなり、併せて専門店としてのこだわりが「婦人靴のヨシノヤ」の評価に繋がっていった。

3代目・乙吉のマスマーケットの時代への対応

1950年東京製靴連盟の製靴技術協議会において、紳士靴・婦人靴・子供靴各部門で通産大臣賞を受賞し、その後、全国の有力百貨店からの取引要請が増え1951年卸部を開設し、卸の業務にも力を注ぐようになった。一方、直営店は、1956年に澁谷東急文化会館に支店一号店を出店。続いて1957年に大阪・阪急百貨店内と名古屋・名鉄百貨店内に出店。その後、札幌・京都と徐々に店舗が増えていった。1969年3代目・乙吉が社長に就任。1970年代には、直営・卸で日本全国主要都市中心に出店が加速した。このように時代の進展とともにマス化した市場に対しても、専門店としてのお客さまへのきめの細かいサービスは忘れず、店舗には自社店員を置き接客をさせた。



初代・矢代徳次郎

II. 「お客様本位のサービス」で事業拡大

創業時より「三徳主義」で商売

初代・徳次郎は商売を始めた当初より「三徳主義」を掲げながら事業に取り組んでいた。

- ①お客様に喜ばれるものを守る
- ②取引先を大切にすること
- ③そうすることによって自然に徳が戻ってくる

ということであるが、この教えは100年経った今でもヨシノヤの原点となっている。

仕入にこだわり、製造しない。是はお客さま第一で靴作りに妥協しない姿勢の現れである。

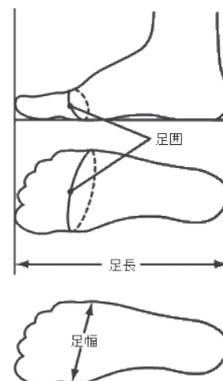
ヨシノヤ独自の「足型タイプ別サイズ表示」

通常の「JIS規格」では靴のサイズを「足長×足囲」の2軸で表示するが、ヨシノヤでは「足長×足囲×足幅」の3軸で表示する独自のサイズ表示、「足型タイプ別サイズ表示」を採用している。この

ことでお客様の足の形状を立体的にとらえることが出来る。また、履きごこちサイズ表示の精度を高めるために社外からモニターを募集して、商品の開発過程で必ずフィッティングチェックをしている。

靴修理サービスで「履き続けたい」を長くサポート

最近「気に入った靴」を長く履きたいというお客さまもいる。修理には部品の確保や、新たに一足製造するのに近い手間が必要だが、お客さまに気に入った商品を長くお使い頂ける様に、流通センターに修理工場を開設し対応している。



婦人靴に足幅を加えた独自のサイズ表示

代表者：代表取締役社長 日高孝一（4代目）
取材者：専務取締役 矢代裕夫
創業：1907年（明治40年）
資本金：1億5000万円

売上高：86億4600万円
従業員数：450名
業種：高級婦人・紳士・子供靴・ハンドバッグ・
その他雑貨の小売・卸売販売

Ⅲ. 計画的な従業員教育でサービス向上

「現場最優先」の教育制度

ヨシノヤでは、一定期間の新人研修が終わると必ず「流通センター」と「(地方支店を含む)小売店舗」に1年ずつ勤務を行うことになっている。これは商品の入荷から在庫の物流を理解することと商品知識を得るためには「流通センター」の作業を経験することが一番の勉強であり、接客技術とお客様のニーズを得るためには店頭での接客経験が一番だからである。

「単品管理」と「POS情報」で商品管理を徹底

1983年のコンピューター導入により独自システムを構築し、単品管理に取り組み始めた。靴は項目(デザイン、色、サイズ等)数が多く、単品管理には苦労もあったが、商品のサイクル把握や在庫など管理面では非常に良かった。又、1990年POSシステム導入。全国の支店の地域の特色によって、商品や商売のあり方は全く違っているためPOS情報を店の商品構

成、仕入に活用している。近年は、仕事の質の変化と供に新しい形でお客様サービスの向上に寄与している。

「シューフィッター」の育成

「お客様に喜ばれるものを売る」という三徳の理念に基づき、お客様の足型計測から足型タイプ判定とフィッティングまでを一貫してフォローするシューフィッター制度を導入。一定期間の研修と外部試験を社内の認定制度として活用。フィッティングというお客様の足の形と靴とのマッチングを、強く意識しながら売り場で販売するヨシノヤでは、社員の資格取得を義務化している。



矢代裕夫専務取締役

Ⅳ. 「新生ヨシノヤ」への取り組み

顧客管理システム「ヨシノヤパスポートカード」を最大活用

1990年顧客管理システム導入。現在ヨシノヤでは登録名簿の全てが有効ということではない。3年間で一度でもお買い物をして頂いているお客様は顧客になる。このお客様には様々な催事案内を行っている。

「銀座ヨシノヤ会」がヨシノヤを支える

経営理念のとおり、お互いに徳のある関係をつくるために、取引先と共に努力し成長する必要があると考えている。そのためにヨシノヤが母体で、仕入先、製造元、もしくはそこに材料供給してくれる材料屋、靴型屋などが主体となる「銀座ヨシノヤ会」がある。親睦がメインだが、情報交換の場にもなっている。

「新生ヨシノヤブランド」への取り組み

100周年を迎えたのを機に、これまで大切にしてきた品質や機能性に加え、今流の感覚やファッション性を取り入れるための取り組みが始まっている。お客様の多様化がどんどん進むなかで、残さないといけない部分は残しながら、いかに新しい感覚を取り入れ、次世代層の顧客を獲得していくか、これからの100年のための一番大きなテーマである。



2007年の創業100周年記念広告

創業以来、「信用」を大切にしている300年、食を通じて豊かな暮らしを提供する 国分株式会社

I. お客様に支えられた「国分」の歴史

4代目国分勘兵衛宗山が「醤油工場」を土浦に建設

国分家は元々「伊勢の松阪」の出身。1712年（正徳2年）に4代目宗山が土浦に「醤油醸造所」を建設したのと同時に、江戸・日本橋本町に店を構えたのが現在の「国分」の始まりである。その後1756年に5代目勘兵衛が日本橋西河岸に移転し、「亀甲大」マークの使用を始めている。

明治維新と共に「問屋業」に転向

明治維新による「廃藩置県」が行われると、それまで各藩に貸し付けていた御用金が焦げ付き「国分」の経営も危機的な状況を迎える。そこで9代目勘兵衛は「土浦・醤油醸造所」を閉鎖して「醤油問屋業」に専念する。その後は全国より優良な製品を取り寄せ、薄利多売の方針を貫き、現在の「国分」の基礎を築いている。



5代目が使い始めた「亀甲大」マーク

II. 「信用第一」「人を大切にする」伝統

「信用が第一」が商売の基本

國分会長兼社長は、「家訓めいたものはないが、「お客様を大切にする」「信用が第一」が商売の基本」と語る。こうしたことを徹底しているので、「お客様の信用を得ることを第一にする」ことは、頭だけでなく社員の身体に定着している。

「信用」を得ることは「約束」を守ること

信用を得るためには、約束を守ることが大事だと國分会長兼社長は語っている。そのためには、お客様に対しては品質を保証する、納期を守る、支払い条件を守ることが鉄則である。これらのことを継続することが出来て初めて「お客様の信用」が得られるのである。「見かけ商い」はしない。目先の利益よりは信用第一。



現在の本社社屋

代表者：代表取締役 國分勲兵衛（12代目）
創業：1712年（正徳2年）
資本金：35億円
売上高：1兆4273億円

従業員数：4544名（2009年12月現在）
業種：酒類・食品の卸売および関連
資材の製造・販売業

Ⅲ. 「時代の変化」を見極める

商品を見極めた販売

国分は、まだ国産ビールの市場が確立していない明治21年、国産「エビスビール」開発の心意気に動かされて、全社を挙げて販売に邁進した。また明治41年には、池田菊苗博士が開発した「グルタミン酸調味料」である「味の素」に対しても、いち早く販売に全面協力した。いずれも現在に続くヒット商品となる礎を築いている。国分には、商品を見極め、販売していく力がある。

日々危機意識をもって対応する

これまでに明治維新・関東大震災・第2次世界大戦等の時には取り扱う製品もなく商売として危機であったが、何とか乗り越えてきた。その時の苦労とは違うが、今は変化が激しい時代なので、第四の危機ではないかと考えている。日々危機意識を持って対応することが大切だ。逆に言うとそうした努力を

たえずしてきたので、今まで続けてきたのだと國分会長兼社長は語っている。



12代目・國分勲兵衛会長兼社長

Ⅳ. 国分の経営の特質

「短期計画」と「長期計画」を組合せる

時代の回転が早まっているので最近では単年度毎の事業計画に目が行きがちであるが、国分は5年程度の長期ビジョンを立てた計画を基に経営に取り組んでいる。そのうえで、「短期計画（1年）」と「長期計画（5年）」を組合せる形で事業を進めている。日々の変化を把握すると同時に、そのポイントを長期計画に反映させることが大切である。

「ローコスト・オペレーション」が卸売業の基本

「消費者の変化」が激しい時代なので、卸機能の充実を計りながら、国分は常に「ローコスト・オペレーション」を徹底し、かつフルラインでの商品を取り扱い、それぞれの商品での取扱いナンバーワンを意識して取り組んでいる。

顧客ニーズを踏まえて時代を先取りした「提案」をする

卸売業にとってお客様との関係を高めることは基本であり、「マーチャндаイジング+ロジスティクス+リテールサポート機能」を駆使して「顧客への提案力」を高めることがカギである。国分は全国のネットワークを活かし、情報のアンテナを張り巡らせ、時代の変化を先取りして、商品を発掘、提案している。ここが国分の強みとも言える。



ローコストオペレーションを追求した八潮流通センター

1クラス上の豊かさを追求し、日本一の果物をお客様に届け続ける 株式会社千疋屋総本店

I. 大島流「槍術道場」から「果物商」へ

2代目文蔵の妻の功績

初代弁蔵は、千疋村（現在の埼玉県越谷市）で槍術道場を経営していたが、幕末で経営が苦しくなり、地元の果物を船で運び東京の庶民を相手に商売を始めた。2代目文蔵の妻むら（鯉節問屋の娘）は、地方藩主の詰所近くの料亭でお茶をたてる仕事をしていましたが、そこで多くの有名人と知り合いになったことが契機となり、高級路線へと転換していった。

暖簾分けという戦略

明治時代に、2代目文蔵の娘キヨが番頭冶郎吉と結婚し、暖簾分けで店をもたせた。当時の商圏は非常に狭く、日本橋の本店からやっと見えなくなる京橋のたもとに京橋千疋屋をつくった。その10年程後に、番頭の義政が新橋に銀座千疋屋を開業した。全部で7～8店舗暖簾分けしたが、現存するのはその2店。

後継者に叩き込まれる果物の味

6代目・大島博社長は、幼い頃から主食のように果物を食べてきた。果物を売るには商品のことをよく知らなければならない。そのことを代々受け継いできている。現在小学生である6代目の長男も、日常的に多くの果物に親しんでおり、りんごを食べただけで品種が分かるまでに成長している。



親父橋と千疋屋

II. 一客、二店、三己

「勿奢（おごらず）、勿焦（あせらず）、勿欲張（よくばらず）」

店是には、「一客、二店、三己」と掲げている。第一にお客様、次にお店とそこで働く従業員、最後が自分自身ということ。日本橋本店は、地域再開発に伴い装いも新たになったが、事務所は依然質素なままである。大島家に代々伝わる家訓は「勿奢、勿焦、勿欲張」である。店にあってはお客様第一・内面を謙虚に、の姿勢は脈々と引き継がれていく。

従業員には「空気が読める」接客を

従業員にも、「一客、二店、三己」の精神を徹底している。特に販売員は、果物の味、食べ頃などの知識に加えて、お客様の求めるものを察知する（空気が読める）能力も必要で、成長するまでに長い時間がかかる。販売員には商品を試食させ、その味を説明できるよう教育している。また、資格取得や歴

史の勉強など幅広い知識をもつことを求めている。

最高品質の果物で1クラス上の豊かさを提供する

最高品質の果物を通じて、お客様に1クラス上の豊かさを提供し続けている。果物が最も美味しいも旬の時期だけに、選りすぐりの商品を仕入れている。輸入のオレンジなど他の商品と差別化しにくいものは扱いが少ない。



店是

代表者：代表取締役社長 大島博（6代目）
創業：1834年（天保5年）
資本金：3250万円

売上高：約40億円
従業員数：約200名
業種：果物小売業

Ⅲ. 変化する市場に合わせた事業転換

日本橋新本店のオープンに合わせ、ブランド戦略を刷新

6代目は社長就任後、それまでの経営方針が市場とずれていると認識し、ブランド戦略を練り直した。それまでは、庶民には手が届かないほど高級なイメージだった。そこで、日本橋三井タワーに新本店をオープンする際は、若い世代にも親しんでもらえるよう、明るく入りやすい空間を意識した。

最高級品を提供することにこだわる

千疋屋は、最高品質の果物を販売することにこだわっている。品質の良い商品は数が少なく、東京の大田市場に集中して入るので、地方への出店は難しい。地方へは、デパートの催事への出店に留めている。東京駅や羽田空港の店では、地方のお客様へ手土産として利用していただいている。

「デーメテール」ロゴの存在意義

ロゴのモチーフになった「デーメテール」は、ギリシャ神話の収穫の女神で、先代が当社のレストランにつけた名前である。当社のイメージをより柔らかな印象にするため、今までの漢字のマークから変えた。海外輸出の際にも、通用しやすくなった。



「デーメテール」を用いたロゴ

Ⅳ. 日本の果物を世界へ

インターネットで市場は拡大、クレームもダイレクトに

インターネットのショッピングサイトで通信販売も始めた。実店舗との相乗効果があるようだ。インターネットからは、お客様からのクレームもダイレクトに入ってくる。クレームには誠心誠意対応し、再発防止のため情報共有もしている。こうした積み重ねがお客様からの信頼を得ることにつながっている。

ドバイなどの中近東からの反響

海外への果物の輸出は、検疫の問題で難しい国があるが、ドバイなどの中近東の国では、問題が少なく、定期的に発注いただくお客様が存在する。特にメロンは、現地の到着日に合わせて食べ頃の商品を選んでお送りできるので、大変喜んでいただける。

海外市場は、今後も期待大

これからは、アジアにも積極的に展開したい。香港では、富裕層向けに通信販売し、反響が大きかった。タイでは加工品を中心にした常設店を構えた。これからも海外でも高い評価を得ている日本の果物や加工品を紹介していきたい。



千疋屋総本店がお届けする果物

誠実な経営で創業100年を目指す

株式会社玉寿司

I. 1924年 築地で高級寿司店創業

初代・中野里栄蔵が「中野里」と高級寿司店「玉寿司」を創業

1924年（大正13年）に初代が「中野里」と現本店所在地に高級寿司店「玉寿司」を創業。戦時中の統制経済を経て、1948年（昭和23年）からは、委託加工という形で寿司業界は新たなスタートを切ったが、それと共に、玉寿司も高級寿司店としての地位を確立していった。

多店舗化を進めた3代目

1965年（昭和40年）に母より事業を承継した3代目・中野里孝正・現会長は、高度経済成長を背景にした渋谷東急プラザへの出店を皮切りに、全国に出店、多店舗化を進めた。一方で、世界に誇る築地市場近くの江戸前寿司店として、日本の食文化の伝統技術の継承を強く意識し、時代にあった新しい技術や素材の研究開発を進めるなど、玉寿司ブランドを一躍有名にした。

さらに愛される江戸前寿司店を目指す4代目

3代目の長男 陽平・現代表取締役社長が4代目として社長に就任したのは2005年（平成17年）。『私たちは海の幸のおいしさに真剣です』という経営理念を掲げて、玉寿司の創業以来のこだわりと味は守りながら、食べ放題・おきまり中心・値段均一など、時代や地域のニーズに合わせた江戸前寿司を提供している。



玉寿司の看板メニュー「末広手巻」

II. 玉寿司を支える経営理念

「誠実な会社」に。常に感謝の気持ちを大切に

一番大切なことは「いつでも誠実であること」。企業は社会において責任ある立場であることを認識し、どんなときも、言っていることとやっていることが一致していることが大切である。それはお客様に対してばかりでなく、商売を支えてくれる仲卸などの取引先、さらには社内においても同様であるとして、玉寿司では常に感謝の気持ちをもって真摯に取り組むことを徹底している。

老舗に秘伝はない

2024年に創業100年目を迎える玉寿司だが、「うちには秘伝はない。あるのは、毎日毎日の繰り返しだけ」という。「日に日に新しくするものは新しく、きちっと守るものは守る。それをやっていくしかない。当たり前のことをやり続ける」ことを3代目、4代目とも強調する。

事業承継は血縁に限る

長男に経営を譲った3代目は、「中小企業の事業承継は、資産の継承ではなく、理念を共有できる親族に継がせることこそポイントだ」という。「継承」というとプラス面ばかりを考えがちだが、マイナス部分も多く、そうしたものも含めて、丸ごと引き継ぐには親族でなくてはできない」というもの。そのためには「日頃から率直に経営状態について語れるようにしておくことが大切であり、承継後の理念については文言が変わっても、その精神が引き継がれていけばいい」という。



創業100年に向けて奮闘する
4代目・中野里陽平社長

代表者：代表取締役社長 中野里陽平（4代目）
講師(取材者)：会長 中野里孝正（3代目）
創業：1924年（大正13年）
資本金：3000万円

従業員数：45億円
業種：420名（パート・アルバイト含む）
業種：寿司調理販売（江戸前にぎり寿司）

Ⅲ. 3代目が行った寿司業界におけるイノベーション

寿司料金「均一化」で値段がわからない不安を解消

1971年（昭和46年）銀座コア店の出店を機に、それまでの「いくらかかるかわからない」という寿司店のイメージを打ち破る均一料金「1個40円」での提供を初めて行った。値ごろ感を大切に、従来の高級な銀座に立地する江戸前寿司への敷居の高さに一石を投じる取組みに若い顧客が反応。大きな反響を得た。寿司に対する意識も大きく変わり、現在の回転寿司などの業態の多様化につながっている。

従来の添え物を『末広手巻』として昇格させる

全国で親しまれている手巻き寿司は、1971年（昭和46年）に玉寿司で開発されたもの。従来、江戸前寿司では添え物であった巻物を『末広手巻』として、握り寿司と同等の地位に引き上げ、以来、看板メニューとなっている。現在でも、仲卸や海苔店等、取引先の協力を得て、毎月8の日を『末広手巻の日』

として、35種類を発売当初の料金105円均一で提供。一日に1万本を売り上げた記録もある。

店舗内装もイメージ一新。天井をガラス張りに

現在では飲食店の内装でも珍しくはないが、昭和46年当時の伝統の江戸前寿司店としては異色となるガラス張りの天井を銀座コア店に施した。高度経済成長がはじまり、団塊の世代が社会人となって消費の主流となるという時代の風を読んだ戦略は見事に成功し、料金均一、末広手巻と共に高く支持された。



3代目の笑顔をモチーフに「つきじたまずし」をもじった築地玉寿司の顔マーク

Ⅳ. 創業100年にむけて社員と一丸となって走る

働く人の気持ちや考えに合わせた支援体制

玉寿司では従来の職人の世界とは一線を画す教育方針をもち、社員自身がステップアップを意識できるような教育を行っている。見習い期間から一人前の板前になるまでの明確な仕組みが存在しなかった職人の世界を、現在の働く人の気持ちや考えの変化に合わせて、教育体制を整備。調理の習得は徒弟制度ではなく、1年目から段階的に教える。また、年1回社内で寿司技術コンクールが催され、早く一人前になるための努力目標を設けている。さらに、年齢の近い先輩が新入社員をサポートするマイスター制度なども整えられている。

4代目の心意気

4代目が社長に就任してまず行ったのは全社員300人以上のスタッフとの個人面談。コミュニケー

ションを大切にするのは3代目譲りだが、4代目としての自身の思いを伝えると同時に、現場のスタッフの考えを理解し、共通認識を持つことが非常に重要だと考えている。会社のビジョンや価値観を共有し合い、目標に向けて走っていくことで、ゆっくりではあっても着実にお店のクオリティを上げていきたいと奮闘している。



毎年開催される社内寿司技術コンクールの風景

元禄年間創業。横山町で「気持ちの良い生活」を提案し続ける 丹波屋株式会社

I. 元禄から300余年、横山町で商売を続ける

創業当初は煙管問屋

1690年（元禄3年）に初代の金井五郎兵衛が現在地で煙管（きせる）問屋として創業。以来、1690年代まで喫煙具を中心に取り扱っていた。現社長の14代目・金井五郎兵衛社長（代々「五郎兵衛」を襲名している）が子供の頃には、社内で煙管を作る職人を抱えており、高級品を中心に製造もしていた。

戦後、取扱商品を変更

戦後の混乱期を乗り越えて、初代以来の喫煙具を扱っていた丹波屋だが、1960年代に100円ライターが登場したことを受けて、取扱商品を喫煙具からギフト・ファッション関係を中心とした生活雑貨に転換。これが成功し、現在も創業から300年以上にわたり店を構え続けている横山町で、生活雑貨を中心に全国の小売店に卸している。

受け継がれきた家訓

伝わっている家訓はいくつかあるが、14代目が常に意識しているというのは次の3つである。「他人の金銭の保証に関わることはせざること」「身の丈に合った商売をせよ」「投機的事業をせざること」。とくに3つ目については、この家訓があったおかげでバブル期に投資することもなく、本業に集中することができた14代目は語っている。



戦前まで使われていた看板

II. 喫煙具から生活雑貨・ギフト雑貨への取扱商品転換

「お客様に好かれることをやればいい」

高級ライターを中心に喫煙具を扱っていた丹波屋に転機が訪れたのは1970年代の初め。社長を継いだばかりの14代目はこの頃登場した100円ライターの台頭を目の当たりにして危機感を抱き、取扱商品を喫煙具からギフト・ファッション関係を中心とした生活雑貨に転換することを決めた。その背景には「店はお客様のためにある。お客様に好かれることをやればいい」という14代目の経営ポリシーがあった。「周囲には感心されるが、自分としてはずいぶん自然体でやってしまった」と振り返っている。

転換を後押しした14代目の夫人

生活雑貨・ギフト雑貨への転換の陰には、14代目の夫人の後押しがあった。夫人はたいへんお洒落な、銀座などでの買い物が好きで、良いもの・

売れるものが良く分かっていたという。その夫人の勧めで、買いやすく使って楽しい生活雑貨、贈って喜ばれるようなギフト商品を扱うようになった。今でいう「生活提案型ショップ」の先駆けだったといえる。



左：14代目・金井五郎兵衛社長 右：金井直樹専務

代表者：取締役社長 金井五郎兵衛（14代目）

創業：1690年（元禄3年）

資本金：1000万円

売上高：21億円

従業員数：60名

業種：生活雑貨・ファッション雑貨卸売

Ⅲ. 経営者の感性を経営に活かす

経営者の感性を育んだもの

14代目の趣味は写真で、一時期、日本を代表するプロ写真家に師事していた。師匠の撮影旅行に同行し、各地で様々な一流のものに触れることができたという。また、1968年に、当時としては珍しく1ヶ月ほど欧州旅行に行っている。現地で百貨店などを見て、生活の質の高さに触れ、大いに感銘を受けたと語っている。

「時代の気分」を感じる事が重要

顧客のニーズに合わせたものを揃えるには「時代の気分」を読むことが必要であると14代目はいう。14代目は、常に好奇心を持って、業種を問わず新しい店や評判の店を見に行く。そして、なぜその店に行くか、気分がいいのか、お客様は何を求めてその店に来るのか、常に探っている。それが丹波屋の商品のセレクトに反映されている。

物の持つストーリーをお届けしたい

丹波屋Webサイトには次のようなメッセージが掲載されている。「ものがあふれる時代だからこそ時間や雰囲気といった、ゆとりの『気分』を買っていただく。ものがもつストーリーをお届けしたいと丹波屋は考えます。300年を超えた初代からの変わらぬ思いです」



店頭の様子。金井社長は「ライブ感」を重視しているという

Ⅳ. 丹波屋流の人材育成

従業員に体験させる

いい気分であげよく過ごせるような商品を提供するためには、売る側が生活・文化の楽しさを感じていないといけない、と14代目は語る。

かつては従業員を海外に研修に行かせて、現地の生活・文化を実体験させていたそう。最近はそのままではしないが、金井社長が目をつけた「良い店」に、従業員を自ら連れていくことはあるという。そこで従業員が見て、感じたことが、丹波屋の品揃えやディスプレイ、店内の雰囲気作りなどに生かされている。

このように、店内の構成は社長の感性に導かれた従業員の感性・自主性により決まってくるため、仕入れに関して金額の仕切りはあるものの、丹波屋には従業員マニュアルは存在しない。

お客様向けサービス「見計らい」

丹波屋では地方の顧客向けに「見計らい」というサービスをしている。顧客から「何かない？」と電話があると、担当する従業員が金額を聞き、いつもの買付の具合から商品構成を考えて顧客に送るといふもの。従業員は日頃の会話から顧客の好みや店のイメージを把握しているので、顧客との息が合っており、返品は殆どないという。従業員の感性や自主性を重視している丹波屋ならではのサービスといえる。



小売店を意識したディスプレイ

「瓦煎餅」から「和菓子・あられ・おかき」まで。 大江戸の菓子文化・生活文化を伝え続ける。 株式会社松崎商店

I. 創業以来、常に「変化」を続ける

1804年、芝・魚らん坂で創業する

初代・松崎惣八が芝・魚らん坂で「瓦煎餅」を焼き始めたのが始まりと言われている。当時「瓦煎餅」は関西が本場であり、関東では珍しかったと思われる。その後2代目惣七、3代目宗八に引き継がれて行き、1865年には現在の銀座の地に移転する。その間に商品の種類も「瓦煎餅」だけでなく「和菓子」「せんべい」「あられ」「おかき」等が加わっている。

5代目・松崎房吉が「菓子業」の基礎を固める

5代目・松崎房吉は根っからの「菓子職人」で、煎餅や菓子作りに相当のこだわりを発揮していた様である。今でもこの頃の「見本帳・菓子型」が多数残っていることからこだわりが伺える。また、この頃に「職人の心得」的なものが生まれて、「家業を守る、一枚一枚丁寧に焼く、モノを粗末にしない、職人を大切にすること」といったことが言われ始めた。

6代・松崎五男が「事業化」の取組みを進める

1948(昭和23)年に株式会社化すると、その後徐々に多店舗展開を図りながら「事業の拡大」を進めている。1953(昭和28)年に新宿伊勢丹に初めて支店を出した後は、渋谷東急百貨店や主要ターミナル駅等に支店を増設している。また、これまで銀座本店内で行っていた生産も「佃島」に本格工場を設立し、多店舗展開に対応した「生産体制の強化」を行っている。



銀座 松崎煎餅

大江戸菓子匠

江戸の文化を伝えたいという想いから「大江戸菓子匠」と入れられたロゴ

II. 「本物」を提供することが原点

「職人魂」を生かす雇用

従来の煎餅業界における、煎餅職人が一日に焼いた煎餅の枚数で手当てを払う「歩合制(契約)」に対し、「松崎煎餅」は昔から「給与制(社員)」を採用。このことで職人の生活が安定してゆとりが生まれ、レシピだけでは伝えきれない「丁寧な煎餅作り」の技術が継承され、新しい煎餅の研究にも積極的に取り組む様になっている。

「お客様の信頼」に応える

1998(平成10)年に7代目・松崎宗仁社長が就任したが、「お客様原点」の考え方は変わらない。

- ① 丁寧な煎餅作りが「松崎煎餅」の原点である。(これからも煎餅職人を大切にすること)
- ② 無理して事業拡大を進めるつもりは全くない。(お客様に愛される店作りを進める)

- ③ 今後も新しい商品開発には取組んでいきたい。(お客様の变化には柔軟に対応する)

松崎ならではの「独自性」にこだわる

松崎煎餅は「瓦煎餅」を始めとした「和菓子・あられ・おかき」等の品揃え自体に特徴があると考えているが、今後は各商品作りにも更に特徴を出して行きたいと考えている。

これまでの「職人へのこだわり」に加えて、外部の「材料供給会社・1次加工会社」との連携を強化したり、材料そのものの安心・安全対策にも充分に対応できる体制を整えたい。



小麦粉の煎餅に江戸の絵柄を描いた松崎煎餅オリジナルの瓦煎餅「三味胴」。

代 表 者：代表取締役社長 松崎宗仁（7代目）

創 業：1804年（文化元年）

資 本 金：2100万円

売 上 高：未公開

従 業 員 数：未公開

業 種：和菓子・米菓の製造・販売

Ⅲ. 「時代環境の変化」を踏まえた取組み

「煎餅の買い方」にも変化あり。新たな消費スタイルを提案していきたい

「煎餅」は昔ながらの食品だということもあり、お客様は比較的高齢で、リピート性が高いことが特徴であるが、最近はインターネットを利用した問合せ・申込みがかなり増えている。今後は後継者の8代目が得意なWEBも活用して、煎餅とチーズ、煎餅とワイン、煎餅とスープ等、新たな消費スタイルやシーンを提案していきたい。

「ITやWeb技術」を生かす

最近、7代目の息子が8代目としてが会社に戻って来た。これまでに「IT関連企業」で仕事していたこともあり、まずは社内でのシステム構築やインターネット環境整備等の手伝いをしている。今後は「IT・Web関連」だけでなく、「製造・研究分野」「販売・マーケティング分野」でのIT活用を視野に入れながら研究・開発を進めてほしいと考えている。

「銀座という町の変化」に負けないこと

7代目が小さい頃の「銀座」は「旧朝日新聞や服部時計店」が唯一目立った建物というような町であったが、この50年程で全く変わってしまった。世界第一とも言われる商業集積地 銀座で店を構え続けるには、自分自身がよい意味で変わっていかないと生き残れない。互いに刺激し合いながら、この地域を盛り上げて行くことであると信じている。



銀座の街の変化に合わせたスタイリッシュな本店

Ⅳ. 煎餅の新しい可能性を追求したい

これほど「健康的な食材」はない

米自体のカロリーが比較的低いことは既に知られていることであるが、味についてもほのかな甘みはあるものの他の食材と喧嘩をする程の個性は主張しない良さがある。最近では国際的にも「健康食」としての評価が高く、健康志向派の間でも人気が高まっている。

また、米を主食ないしは常食としているのは世界の総人口の半数ともいわれ、非常に多くの国で生産・消費されている。

情報を発信していく

お煎餅の市場を意識する部分もある反面、市場全体を相手にするのではなく、江戸から続く松崎煎餅ならではの独自のポジションや意思をいかに発信していけるのかということが重要だと思っている。そのためにこちらの意思とマーケットをつなぐシチュエーションをどうつくるのが大切だと考えている。

これからは「グローバル」な視点も

これまでに日本人でも外国人でも、「煎餅」を食べたくないとか、嫌いだという人に会ったことが殆どない。各々の人に好みはあるものの「煎餅」という素材自体にはそれ程抵抗がないと思われる。それなのに「国内のみのビジネス」を考えている様では余りにもったいないことであり、これからは更に幅広い視点に立ってビジネスを考えるべきである。



煎餅の可能性について語る7代目・松崎宗仁社長

「老舗意識」を脱皮して、新たな「企業発展の礎」を構築する 株式会社マツモト交商

I. 1663年 日本橋で薬種商としてスタート

初代・松本伊兵衛が「いわしや松本長兵衛商店」を創業

1663年（寛文3年）に日本橋で薬種商を創業したのが始まりである。それ以来300余年に亘って化学用品材料を供給する事業を展開しているが、中でも化粧品原材料供給では大きな実績を築き、新しい所では「資生堂」の創業にも大きな役割を果たしている。

明治10年には、松本伊兵衛商店と資生堂の共同広告が掲載されたという記録もある。

初代・伊兵衛は偉大なアイデアマン

先々代はベンチャー精神が豊かな人間で、本業である「薬種の取扱い」以外にも「朝日生命」の創業に携わっていたり、「日本初の歯磨き剤」の開発を進めたり、広告の原点ともいえる「チンドン屋」を日本橋で新たに始めたりといった具合であった。思いついたら何にでも直ぐチャレンジする性格だったが、個人としての事業範囲を超えるものではなかった。

12代目・伊兵衛は研究熱心で、様々な新素材を開発

12代目は「千葉大・薬学部出身」で研究心の旺盛な人間だった。現在子会社の「マツモト・ファインケミカル」で扱っている新素材などは先代が自ら研究開発したものである。また、今では当たり前になっている「瞬間接着剤」をはじめ、日本で始めて当社が紹介したと思われるものが多数ある。



明治時代の広告

II. 自ら先代に宣言して「事業承継」を行う

「老舗」としての実績に胡坐をかいてはいけない

「マツモト交商」は300余年の歴史があるが、その歴史に胡坐をかいて、「待っていれば客が来る」と考えるのは大きな間違いである。こうした認識がまかり通る旧態然の体質に相当な危機感を抱き、13代目・松本伊兵衛会長はこれまで、明確な経営理念の共有や社員教育など様々な面で変革を進めてきた。現在、社員に老舗の意識はほとんどない。

社長就任時に20年後の引退を宣言する

13代目は40歳で取締役になった時、その後の5年間について、計画的に「得意先・取引先」、「金融機関・監督官庁」、最後に「自社従業員」の評価・信頼を得る期間として、先代に自ら宣言して社長の座を獲得している。さらに社長就任時に、期間が限られているからこそやれることがあるとの信念から、

20年後の「65歳での引退」を宣言。以来、後任社長にふさわしい人材を探し求め、宣言どおり65歳で会長に就任した。

会社が生きていければよい。経営は血縁にこだわらない

13代目は入社している息子を後継に指名していない。「指名は簡単だが、必ずしも社長になるとは限らない。血縁者が継がなくても会社が生きていければいい」と、息子に対しても「経営したければ奪え」と日頃より言っている。



13代目・松本伊兵衛会長

代表者：代表取締役会長 松本伊兵衛（13代目）
創業：1663年（寛文3年）
資本金：3000万円
売上高：80億円

従業員数：51名（2008年12月現在）
業種：化粧品・医薬品原料・食品・有機金属化合物・接着剤等の輸出入・販売

Ⅲ. 経営理念や経営ビジョンの必要性を痛感。

「企業の使命」や「社員の使命」を自覚させる

理念がなければ、会社がどこに向かうのかわからない。社員、経営者を含め、全員で共通する目標が必要である。そのために現会長は「会社の目指すもの」「社員の行動指針」として「人間性の尊重・顧客への貢献・独創性の実現・生活の向上」等を明確に掲げ、社員が理解・共有できるよう携帯可能なカードにして配付している。

従業員の自由な発想を促す環境作り

お客様の満足のためには、従業員自身に自由で豊かな発想が必要である。古いしきたりや既成概念からの解放のために、約35年前からカジュアルウェアでの勤務を推奨し、その当時、会議は土曜日に集中させるという工夫をした。また、家庭の影響は仕事に、仕事の影響は家庭に現れることから、家族との長期休暇の推進金を支給したり、社長名で家族宛に業績と目標についてのレターを送っている。

「自ら考える力」を身に付ける企業風土作り

社員教育に力を入れ、「自ら考える力」を身に付ける企業風土は、日常の切磋琢磨の中で社員が相互に認め合う形でリーダーが決まる「仕組み作り」にも繋がっている。

我々の理念

- ☆ 人間性の尊重
- ☆ 貢献の重視
- ☆ 独創性の重視
- ☆ 生活向上の重視

我々は、この理念を
企業活動の判断基準とする。

株式会社 **マツモト交商**
マツモトファインケミカル株式会社

マツモト交商の理念

理念行動指針

ひとがいて 自分がいる。
お互いの利益のために
自ら学び 拓き 働きかけよう。

Ⅳ. 取引先・顧客の信頼を高めることが最大の差別化

「利は元にある」

社員には、「買ってくださるお客様も大切だが、有形・無形のサービスを提供してくれるあらゆる人への感謝が必要」と日々教育している。お客様ばかりに感謝しがちだが、取引先をはじめ、オフィスの清掃まで、様々な人に支えられて初めて営業できるのである。特に原料メーカーをサポートと呼んで、感謝の日を設けるなど大切にしている。

顧客への情報提供に一工夫することこそ重要

時代を読んだ独創商品の提供にあたり、情報に効果を加える「情報加効」をして提供することがお客様へのサービスと考えている。エンドユーザーの現場で何が期待されているかを把握し、提供しているのが、化粧品メーカーの新入社員向け「化粧品原料基礎セミナー（無料）」であり、よりよい処方のため

の「コンセプトシート」である。高い評価と共に、お客様の囲い込みにも十分に役に立っている。



機能性化粧品原料の情報をわかりやすく提供、提案するコンセプトシート

美術彫刻師、大仏師、仏壇師という肩書

株式会社安田松慶堂

I. 1792年 芝増上寺の大仏師となる

大仏師元慶が創業

1792年（寛政4年）創業。創業者は現在の滋賀県の近江八幡の出身で、鎌倉時代の彫刻家・運慶の流れを汲みこの運慶の一字をとって元慶と名乗った大仏師。大仏師は、法橋の官位と苗字帯刀を許されている。その創業者元慶から数えて7代目の時に松慶と名乗り、以後、代々松慶を名乗り、現松慶氏は7代目、創業者から数えて13代目になる。

親子三代、彫刻家・高村東雲、光雲父子に師事

現松慶氏の曾祖父（松慶四代目）は彫刻家・高村光雲氏の父・東雲に弟子入り、祖父（5代目）と父（6代目）はともに現東京藝術大学の彫刻科木彫部で光雲の弟子である。親子3代にわたり、高村東雲、光雲父子に直接指導を受け仏像作りを学んだ。

先代は、紺綬褒章、勲五等旭日双光章を受章

先代は、全国神仏具業界組合、日本宗教用具協同組合、日本宗教用具懇話会、東京宗教用具商業協同組合などの理事長や会長を歴任し、業界の指導育成と発展に尽力した人でもあった。仏壇の起源を「日本書紀」に求め、3月27日を「仏壇の日」に決定、新聞、テレビなどマスコミを動員して仏壇普及に全力を尽くした。



黒漆艶消塗春日厨子型

II. 二百有余年の歴史を重ねた、感性豊かな荘厳仏具

荘厳な仏具を生む感性や伝統技法

埼玉県三郷市にある当社工場には、古の先輩たちの遺した確かな伝統技法を受け継ぎ、日々製品づくりに励んでいる仏匠たちがいる。彼らは、仏像と声なき対話を交わす人々の心に想いをめぐらし、「仏具を見る目」、「豊かな感性」を磨くため日々研鑽を積んでいる。

「とにかく誠実たれ」

字に書いた家訓などはないが、とにかく「誠実たれ」といわれてきた。今でもそれを受け継ぎ、朝礼などでも常に話している。低価格の仏壇なども出ているが、最後の一人になっても、お客様に納得していただける製品を誠実に作っていきたくと考えている。

「仏壇」を商用レベルから美術品レベルへ

仏師として匠であった先代はプライドも高く、「仏壇」を商用レベルから美術品レベルへとステータスを高めようとしていた。商人としては矛盾するような話ではあるが、仏壇は、安く売る「物」でも、売るためにつくる「物」でもないという考え方をしている、同じものを沢山作るようなことはしなかった。



工場の様子

代表者：代表取締役 安田松慶（7代目）
創業：1792年（寛政4年）
売上高：12億円
従業員数：80名

業種：仏壇仏具・神具の製造販売、寺院神社
建築設計施工、寺院荘厳仏具設計施
工、結婚式場設計施工

Ⅲ. 兄に代わり急遽登板

内定を辞退し、事業を承継する

安田松慶堂では、男兄弟が大勢いた場合一人しか家業に携わることができないことになっている。そのため、次男である現松慶氏は、大手銀行に就職する予定であった。ところが、当時新聞記者をしていた兄が事件の取材に出かけたまま行方不明になり、急遽自身が事業を承継することになった。

入社後はすぐ大阪へ、丁稚奉公に出る

現松慶氏は6代目の次男で慶応大学の文科系の出身である。3代続いた匠の当主から商人として活路を見出すべく、入社後すぐに大阪の同業者へ丁稚奉公に出た。丁稚奉公では商人精神を学ぶことができ、この経験で商人としてやっていく覚悟を決めた。先代からはいろいろ教わり、とくに経営の基本を学んだ。

大きな仕事で自信を深める

昭和42年の大本山成田山新勝寺（真言宗）新本堂荘厳仏具施工のほか、西新井大師総持寺（真言宗）本堂荘厳仏具施工、大本山芝増上寺（浄土宗）新本堂荘厳仏具施工など、若い時に大きな仕事に携わったことで自信がついた。昭和61年に第7代を継いで代表取締役社長に就任した。次を継ぐ予定になっている子息にも、同様の経験を積んで今では任せられるようになっている。



本社外観

Ⅳ. 仏教観の希薄化、仏教行事の衰退に危機感

市場の変化に対しても理念を貫く

昭和の初期、お客様の要望を聞いてから2～3年かけて作って納めていた待ちの商売から、戦後すぐの仏壇が売れた時代、百貨店へ進出した時代を経て今に至っている。その後、これまでに、家具メーカーの参入や外国製品の輸入など安価な製品が販売されてきたが、当社はお客様に喜ばれる製品を誠実に作っていく姿勢を貫いていきたいと社長は語っている。

ライフスタイルの変化による仏教観の希薄化

家族構成の変化により、日本古来の仏教行事が伝承されなくなっている。先祖を敬う気持ち、感謝の気持ちをもっていても、何をしたらいいのか分からない。葬儀もシステム化され考える余地がなく、住職も演出に乗ってそれによしとしている風である。

昨今の仏教観、仏教行事の理解不足には危機感もっている。

仏事コーディネーターの創設で次代を担う人材の育成

仏事は、宗派や家の様式、家族事情、予算など、様々であり、一定の経験がないとお客さまも不安がるところがある。そこで、仏事コーディネーターという資格を作り、社員にも資格取得を勧めている。今では、全国に約2000人いるが、相談者が安心してアドバイスを受けられる存在になっている。



店舗

「伝統は日々の革新」、挑戦し続けることを忘れない 株式会社山本海苔店

I. 1849年 日本橋室町で創業

初代・山本徳治郎が現本店の地に海苔の専門店を創業

1849年（嘉永2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した。日本橋に魚河岸があり、天秤棒を担いでの商売もあった時代である。良質の海苔が大森や品川でも採れるようになってきたのを知り、日本橋が商いの中心となることを感じとっての創業である。

二代目徳治郎は偉大なアイデアマン

二代目徳治郎は、革新的な販売方法や製品を導入し、山本海苔店発展の礎を築いた。画一的に売られていた海苔を顧客の嗜好に合わせ8種類に分類して売るという革新的なマーケティングを行った。また、1869年（明治2年）の明治天皇京都御行幸の際には、江戸土産として革新的な製品「味附海苔」を創製した。

「海苔の神様」が「マルウメブランド」を確立

海苔の仕分けでは右にでるものはおらず、「海苔の神様」といわれたのは三代目徳治郎。商品の仕分けを強化するとともに、「マルウメブランド」を朝鮮や米国でも最高品質を示すブランドになるまで育て上げた。また新しい海苔採取場の開発や、業者の育成に尽力し、海苔の生産革新をもたらした。

その後、関東大震災という一大試練に遭った四代目はいち早く仮店舗を構えると同時に、日本橋から築地に移転した魚河岸にも初めての出張所を設け、売上を飛躍的に伸ばした。さらに、五代目は大戦中の統制経済期を経て、終戦の年（1945）の末には山本の「のれん」を掲げた。以来、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。



山本海苔店を代表するのれんの味「梅の花」

II. 海苔・商品開発へのこだわり

商品の開発へのこだわり

二代目徳治郎が創製した味附海苔にみられる新製品へのこだわりは、最近でも強い。従来の海苔を食する場面とは異なる付加価値のあるものを提供するため、「おつまみ海苔」を開発した。また、サンリオ キティちゃんとのコラボ商品。これは、時代を越えて次の世代の若い人達に訴求したいとの思いから開発したものだ。

生産現場へのこだわり

現在、海苔は天候に左右される自然産品であるうえに、仕入れは公開入札であるので、必ずしも最良の海苔を一定量確保できる保証がない。海苔の目利き力、産地に対する強固なネットワークをもつのが山本海苔店の強みである。生産現場にあくまでこだわり、仕入れ担当はその年の作柄、生産者の状況を見極めていく。

品質へのこだわり

登録商標は[®]。海苔の品質へのこだわりは強い。海苔の作柄は毎年異なり、同じものを確保できるとは限らない。また、一枚一枚のチェックが難しいなか、仕訳技術室で丹念な選別作業を行っている。そのような厳密な原料選定の中で、商標[®]の品質にあった海苔を見極め、提供してお客様の信頼を絶対に裏切らないという老舗の執念がみられる。



仕訳技術室での選別作業

代表者：取締役社長 山本徳治郎（6代目）
取材者：取締役副社長 山本恭人
創業：1849年（嘉永2年）
資本金：4800万円

売上高：未公開
従業員数：未公開
業種：海苔食品の製造・販売

Ⅲ. 人材適用にみる老舗の智恵

後継者にも厳しく

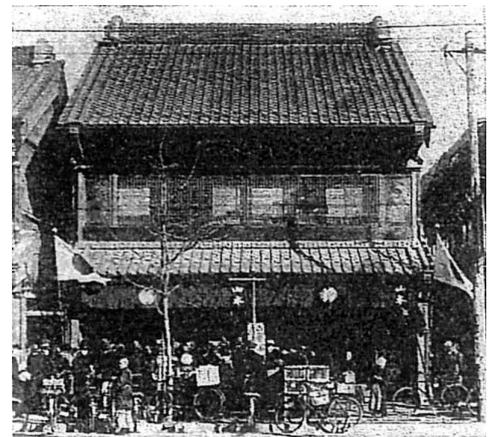
「不埒なものがいたら、金をつけてでも出す」といった厳しい考え方が山本海苔店にはあるようだ。そこに永続している老舗企業の深い智恵をみることができる。最近ではガバナンスとあって経営者に注意を払うようになったが、永続企業の老舗にとってそのような考え方は昔から言い伝えられている考え方である。

いろいろやらせて適性をみる

営業職の人を仕入れ現場に1年間派遣することや、営業・仕入・生産の分野で人事ローテーションをすることがある。そのうち、色々と意見が出て人それぞれの持ち味がみえてくる。そして、社員からの提案に真剣に耳を傾けていくなかには積極的に支援したいものが出てくることになる。

血族のつながりで時代を超えていく

老舗の業あるいは時代を超えた文化（価値観）を次の世代に伝えていくことを重視して経営している。山本家は戦前は大家族で、大森に居をかまえていた。そのため今でも複数の同族から役員がでて経営している。



1930年代の山本海苔店

Ⅳ. 日々の積み重ねが伝統になる。伝統は日々の革新

過去からの人間関係の連鎖という縦糸

企業にとっては、過去からの人間関係の連鎖を縦の糸ととらえることができる。脈々とつながり、日々の革新、不易流行のなかで伝統は育まれている。そこには多くの人間関係の連鎖があり、その関わりの中で現在があるのだ。この過去からの縦糸をもっと強くしていく。

地域や業界へのかかわりという横糸

地域社会や業界との関係を大事にしている。現在は全国海苔問屋協同組合連合会をはじめとして東都のれん会、名橋日本橋保存会などの活動を行っている。実はこれが現代的価値観をとらえる横糸となるのだ。各種団体活動を通していろいろな方と交流し刺激をうけながら、世の中で起こりつつあることを感じとっている。

日々の革新が伝統になる

東都のれん会や山本海苔店では、よく「日々の革新が伝統になる」と言っている。過去からの人間関係の連鎖と、業界や地域社会との関係で紡がれ現代的価値観を創りだす横糸。両者の整合性をとりながら、現代的感覚に適合する商品や売り方を創造し、顧客の支持を得ていくことが、伝統といえるのではないだろうか。



地域行事へも参加