

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）」

1. 経営理念を守る老舗企業

歴史を重ねてきた老舗企業には、代々受け継がれてきた理念や家訓があり、必ずしも書かれたものがなくても父祖の代から言い伝えられてきた訓えとなる言葉や精神が今に息づいている企業が多かった。

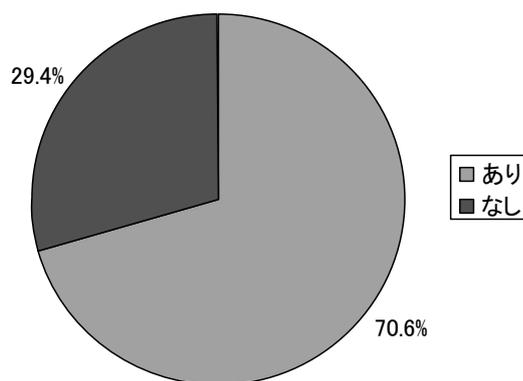
具体的には、「信用」「信頼」「誠実」などの言葉のほか、顧客を重視する姿勢を表していることや金銭にまつわる戒めといったことが大事だとしている。祖父母から言い伝えられてきたことや躰の中で伝えられてきたことは、今でも記憶に残っており、そうした言葉が身体に染みついていると語る経営者もいた。いずれにしても、企業経営に関することのみならず、人生の処世訓にもつながる意義深い内容が多い。

また、経営者自身が、こうした社訓・経営理念を深く理解し、事業を展開しているだけでなく、その社訓・経営理念を従業員との共通認識として社内に浸透させるべく、社内の目につくところに掲示したり、朝礼等の場で常に言い続けている企業、さらには、従業員に理念などを記したカードを作成し配布している企業もあった。

<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

東京商工会議所中央支部が、実施した調査でも、7割以上（70.6%）の企業が「社訓（家訓）や経営理念（社是）がある」と回答している。

図表10 社訓（家訓）や経営理念（社是）の有無（N=51）



その内容は経営に関する基本方針や具体的な行動規範に関するものが多く、「信用」「誠」「誠実」の表現を使った内容が多かった。主なものとしては、「商いは誠に尽くして奉仕するもの」「誠あるところに信あり」「信用を大切に」「誠

実一路」「信は万事の本」等のほか、「信用は会社の命であり、我々すべての方策・言動はこの信用を守り、倍加するものに限られる」といったように文章としての社訓もあった。

また経営姿勢としては、「浮利を追わず」「投機的なことはしない」「拡大にのめりこまない」等、教訓的な表現があるほか、「報恩感謝」「誠実な対応」「お客様に喜ばれるものを売る」「まごころと創意工夫」「時間をかけても手抜きをしない」等、顧客重視の姿勢を表したものもある。いずれも、お客様に対する思いやりの気持ちが感じ取れる表現である。

そのほか、「貢献」「奉仕」についても、多くの企業で取り入れられており、とりわけ、「社業を通じて社会に貢献・奉仕」「優れた試薬を真摯に供給することで人類と社会の発展に貢献する」といったように、企業活動を通じて、社会への貢献・奉仕、社会の発展に貢献するといった表現も見受けられた。

また、上記の表現を散りばめた社訓として「自己に厳しく誠を尽くせ、誠あるところに信あり、信あるところ繁栄がある～（中略）」「社業の発展があるところに幸福があり、社会への奉仕がある」とし、また経営理念として、「信用をもとに社会に貢献する成長企業たれ」としている企業もあった。

（１）経営理念は企業の姿を表す鏡

個々の企業は、掲げている経営理念や社訓に基づいた経営計画をたて、その実現を目指した活動を行っている。従って、個々の企業が有する経営理念や社訓は、その企業の経営姿勢や考え方を表す鏡であると思われる。

①顧客からの信用を得ることが第一

個々の企業によって、経営理念の表現はまちまちであるが、まず共通しているのは顧客からの信用を得ることを第一にすること。そのために顧客に対する約束を守り、誠実に対応することが大事なことだとしている。

また、現在あるのは、顧客のおかげだと感じて顧客に感謝を表す訓えや顧客だけでなく、仕入れ先など取引先への感謝の気持ちを表した訓えもある。

<お客さんを大切に信用第一：国分>

お客さんを大切に信用第一が理念。そのためには、約束を守ることが大事。期日までに品物を届け、期日までにお金を支払うこと。そして、産地偽装や表示違反などの「見かけ商い」をしないこと。そうした体質が社員に染み込

んでいるから、「儲かるが信用を落とすかもしれない仕事」なら「儲からなくても信用を残す仕事」を優先する精神となっている。

<誠実たれ：安田松慶堂>

とにかく誠実たれということ。社訓や社是にしていなくても、朝礼などで必ず、常に誠実に対応しろと言っている。うそをつかず、誠実に対応してお客さんに理解してもらおうことがとても大事なことです。

<「一客、二店、三己」：千疋屋総本店>

千疋屋総本店の店是（てんぜ）は、まずお客さまの信用が第一。次に店が大事。これは物理的な店構えというのもそうだが、店員とか従業員が大事ということ。三番目の己というのは自分。

またクオリティーの高さが信条であり、質を落として量を確保することはない。

<三徳主義：銀座ヨシノヤ>

三徳主義は、「お客様に喜ばれるものを売る。取引先を大切にすることによって、自然に徳が戻ってくる。」という訓え。創業者の矢代徳次郎は、お客様とのコミュニケーションの中から、今流に言うとお客様のニーズを探り当て、それを職人に伝え、さらに店の主張を入れた靴を作らせ販売してきた。それが顧客の信用を得ることとなった。

<餘慶：経新堂稲崎表具店>

まず品物を作って、お客さんに喜んでもらうことが第一。その喜んだ余りを頂戴する。まずお客に喜んでもらうことが重要だという訓え。そのために今でも個人事業主として営業している。またお客さまからの注文に対し、すべての面できめ細かく対応していくことが大事で、そうでないと後々大きな違いとなって現れる。

<適正価格を信条にしている：山本海苔店>

「良品廉価」という言い伝えもあるので、リーズナブルプライスを信条にしている。

<お客様の信頼あればこそ：越後屋>

宝飾業界などから呉服販売と同時に宝飾販売をしてほしいといった依頼

をされたことがあるが断った。呉服の看板を掲げているのに、自分の分からない分野に手を出すと底がみえてしまって信頼を失う。お客さまの信頼を勝ち取るうえで大事なのは販売員、次が商品。最後に屋号だと思う。最初は着物を売るよりも人間を売り込むというか、やはり信頼があって初めて売れると思っている。

＜お客様に感謝、仕入れ先に感謝した商売：魚十＞

「お客さまに感謝して商売しなさいよ」と母は常々いていた。創業以来の地でお客様にほめてもらって、商売をさせていただいている。だから、毎朝、「ありがとうございます。今日も頑張ります」とお礼をいって商売をはじめ。同じように、戦前から付き合いのある築地市場の仲卸などの仕入れ先にも、良いものを入れてくれたときには「ありがとう、よかったよ」と必ず言っている。そうすると「魚十さんのためにとっておいたよ」などと、年末に良いものをうちのために取っておいてくれたりする。

②本業を重視した謙虚な経営

本業を重視する姿勢を示す理念が多い。また金銭にまつわる理念も多い。贅沢や投機的な事業をしないこと、副業は慎むようにといった内容が多いが、こうした理念は裏を返せば本業を重視することが大事だという経営姿勢を示すことでもある。

このように、経営理念や社訓は、シンプルだが非常に含蓄のある内容であることが今回のヒアリングで明らかになった。

＜2とつくことはするな：伊場仙＞

副業、投機、セカンドハウス、二号さんなど、力が分散しちゃうので2とつくことは慎む。そのほか「贅沢はするな」「なるべく借入れはするな」「店と住宅は分ける」「子孫に美田は残すな」などがある。いずれも明文化されていないが、無言のうちに代々引き継がれてきたもの。

＜身の丈にあった商売をせよ：丹波屋＞

代々伝わる家訓のなかで常に意識しているのは「他人の金銭の保証にかか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」。バブルのとき、不動産を買えと言ってきたが全然耳を貸さなかった。おかげで痛い目に合わなかった。

＜お客様にほめていただけるような無理のない商売をする：魚十＞

母から言われた「身の丈にあった商売」をし、「お客様にほめていただけるよう、十分吟味して良いものを出しなさい」「店は大きくしなくてよい。きちった仕事をしなさい」「間違いのない、無理のない商売をしなさい」などは意識して守っている。

＜勤儉、儉約：山本海苔店＞

常に贅沢をせず、気を引き締めなくてはならない。「積善の家、余慶あり」、「先義後利」「先憂後楽」という発想で、非常に強くいつていた。

＜本業重視、副業はあくまで補助エンジン：榮太樓總本舗＞

本業を大事にすることは当たり前。菓子業で甘味喫茶などを経営しているが、あくまで本業を助けるためにやっているもので補助エンジン。副業の方が面白くなってはいけない。手形は出さないし、相場には手を出さない。お客さまから日銭を頂いていながら手形で払うことで資金的に余裕ができたりにして土地などに手を出すようなことは非常に戒めなきゃいけない。

＜本業第一の経営姿勢：千疋屋総本店＞

果物に特化した商いを貫くことは子供のころから刷り込まれている。果物を加工した缶詰やケーキなどもやっているが、あくまで果物という一つの柱から外れない範囲内での商売。取引先の仲卸さんとともに 200 年近く一貫してやっている。家訓として叩き込まれたのは、「おごらず、あせらず、欲張らず」。メディアで報道されたりするとおごったような気持ちになったりするの、謙虚でやっていきなさいということ。バブルのときも株や不動産にも手を出さず、多角経営もしなかった。とにかく果物という一つの柱をぶらさずにやっている。

＜分相応の誠実経営：江戸屋＞

無理せず分相応で誠実な経営が大事。ご注文いただいている今のお取引先を大切にしながら、新しいところにも日々研鑽して応対してきたことをお客様が見ていただいていたことだと思う。挨拶や礼儀を守る、情実におぼれないように、といった祖母から学んだ躰が今に生きている。

(2)老舗企業の経営の秘けつ

歴史を重ねてきた老舗企業には、他にない経営のノウハウや理念があると思われるが、経営者の多くは企業が続けてきたのは何ら特別なものがあるわけではないという。今日まで経営を続けてこられたヒントを、発言から探ることとする。

①伝統は日々を積み上げてこそできるもの

伝統は日々の積み重ねがあったればこそ、と老舗企業経営者は異口同音に語っておられる。このことは、やはり老舗企業という歴史を重ねてきた企業ならでは訓えであると考えられる。また、老舗のブランド、「のれん」に関する訓えや現在も「のれん」を育てている生き方などを紹介する。

<伝統は日々の革新。次代へつないでいくことが大事：山本海苔店>

100年以上の店の連合体である『東都のれん会』では、よく「伝統は日々の革新」といっている。伝統があるから日々がつながっていくのではなく、日々の革新があってこそ、結果として振り返ると何十年、何百年という伝統になり、その人・会社にしかできない歴史ということになっていくということである。

また、海苔の看板を背負っている店であることを鮮明にしていくという先代たちの思いが今もDNAとして残っている。先代たちが築いてきた旗印を鮮明にして、引き継いだ時より強い思いをもった経営をし、次代に継承することが重要であると考えている。

<一日一日危機意識を持って対応：国分>

流通変化の激しい世界なので、今は戦争や災難が比較的少なく順調に推移しているように見えるが、一日一日危機意識を持って対応することが大事。

<「のれん」は守るだけでなく磨き育てるもの：榮太樓總本舗>

書かれた家訓めいた物はないが、コケとカビの違いが老舗なのだと思う。カビはほったらかすとどんどん生えるが、その後の染み跡は醜い。ところが、コケは生えてきても、それを一生懸命育ててやる。もちろん、育て方によっては枯らしちゃうってこともあるが。われわれ菓子屋の同業の中でも、ただひたすらに守ってる店もあるが、「のれん」はコケのように、磨き育てることだということが家訓とも言える。

＜蕎麦のように細く長くやれ：松崎商店＞

祖母から「商いとして大きくする必要はないから、自分たちの煎餅を蕎麦のように細く長くやれ」と、さんざん言われた。そして「ただ一枚一枚心を込めて手を抜くな」「物を粗末にするな」といった精神的なことなどを厳しくいわれてきた。規模の維持や拡大などは考えず、とにかく煎餅を売る形態を維持し続けていくことができればよい。会社名を松崎煎餅でなく松崎商店にしたのは煎餅以外を売ってもいいということのようだが、一番のコンセプトは自分の納得できる煎餅を売り続けること、それだけは絶対に守らなきゃならない。そのために必要ならば多少のサイドビジネスも行っていく。

②こだわりやコンセプトが生き残るための強みになる

ヒアリングでは、「本業重視」で、譲らない「こだわり」や「コンセプト」を大切に持ち続けることが、結果ノウハウとして蓄積され、強みになっていると自己分析する老舗経営者が多かった。こだわりやコンセプトは、取扱商品やサービスのほか、商圈についての考え方や顧客目線などさまざまであるが、こうしたこだわりやコンセプトが揺らがない視点や軸として重要な経営判断の指標となっていることがうかがえた。

＜本業重視がノウハウ蓄積につながる：伊場仙＞

そもそも江戸時代は、紙とか竹の素材を扱っていたが、付加価値を高めようとうちわを始め、そのデザインで木版技術が高まって、浮世絵の出版も始めた。時代に対応して、商品はもちろん変えなくてはならないけれど、いろんな商品に手を出すのではなくて、基本の紙と竹は一つのコンセプトにしてやっている。

紙と竹という素材に関してのノウハウが、企業秘密であるし、強みということ。副業をやっていると、出てこないけれども、本業をずっと続けていくと、そういうノウハウが蓄積される。質が良くなっていくということで、そういう強みが出てくると思う。

＜専門の老舗としての自負と強み：山本海苔店＞

海苔専業で今日まで商いを継続している会社はそうないという自負がある。うちだけが一番いいものを全部集められるという保証のない入札にあたり、漁連や各地域の生産者や問屋の人たちとの業界の中での横の広がり、いいノリを推奨してくれる人たちの所見が持てるというネットワー

クはやはり他社よりも優れている。

<靴の持つ特性への探究心を引き継いで強みに：銀座ヨシノヤ>

中小中堅企業の限られた資源のなかで、ある特定のところに集中することで、他社にはまねのできない強みをもつことは非常に重要だと思う。私どもの先代は、単純に靴が好きだったのだと思う。あくまで小売として、お客さまの足型の計測の仕方とか、足型と靴型の適合性とかを研究し、消費者に履き心地のよい靴を提供していこうとする姿勢。その姿勢を我々が引き継いできて、今があるのではないかと思う。

<差別化できないものは扱わない：千疋屋総本店>

今の戦略は、高品質路線で、コンセプトは1クラス上の豊かさを提供しましょうということ。輸入物のグレープフルーツとかオレンジなど、ほかとの差別化できない商品は置かなくなった。

<とにかくこの街に沿った仕事をする：魚十>

江戸料理にこだわって味付けを変えない、ということはない。明治・大正の頃は、今よりもっと味付けが濃い関東風の料理だったが、震災後に関西の繊維問屋が周辺に増えたときには関西から板前さん呼んで、関西風の味付けの料理も出すようになった。とにかくこの街に沿った仕事をするんだという姿勢でいる。

<変えずにやることが大事：榮太樓總本舗>

お菓子のもつ個性を大事にしていくことは重要で、時代にあわせて変えるということやっていない。たとえば、創業以来作っている「金つば」、独特な味の梅ぼ志飴など、ずっと変えずにやっていく。長い間お客さまに安心できるものをお届けしてきた信用信頼があるからこそ、お客さまが評価してくださるのであって、自分で老舗だといって名乗るものでない。

<ほかにはない製品をつくる：安田松慶堂>

お客さまが納得した商品、お仏壇、お仏具をおつくりし、販売しお渡しするのが、わたしども生き方。だから、当社が作ったものは同業者からも一目でわかるのが誇りであり、最後の一人になっても、手をかけて納得できる本当のものをつくっていく姿勢が一番大事であり、ものづくりの基本だと思うのでこれだけは守っていきたい。

<時代に左右されないもの売る：眼鏡舗村田長兵衛商店>

「眼鏡は一生物」流行に左右されず、お使いいただく方のお体の一部となり、永くお使いいただける眼鏡をお作りすることを目指す。

<当社だけが手掛ける特徴のある煎餅：松崎商店>

私どもならではの特徴ある煎餅を作っている。絵が載っている瓦煎餅などは、食べ口（歯当たり等）も大事だが、当社はお菓子の味わいももった製品づくりをしているので絵面も大事にする。だから、お菓子と同じ様に煎餅一枚一枚に手間をかけているし、当社だけが手掛ける三味胴をはじめとした商品は特徴がある。これからもこの特徴や煎餅についての考え方は大切にしていく。

2. 幾多の環境変化に対応している老舗企業

歴史を重ねてきた老舗企業は、これまでに戦争や地震をはじめ、幾多の危機に直面しつつも、そうした環境変化を乗り越え、現在まで経営を続けている。老舗企業経営者は、こうした危機や経営課題に対し、なによりも「企業の継続」を意識し、そのうえで、時代の変化や環境変化に相応しく「変化」し、常に「チャレンジ」していく姿勢を示している。

こうした環境変化に対する考え方は、まさに「生き残るのは強いものではなく、環境に最も適応したものである」というダーウィンの適者生存の法則を裏付けるかのようである。

本項では、こうした環境変化や経営課題に直面しながらも、乗り越えてきた老舗企業の経営の秘けつはどこにあるのかについて検証する。

(1) 企業は継続していくことが大前提

①企業が継続していくには変化もし、チャレンジもする

長い歴史を重ねてきた老舗企業は、ともすれば昔のやり方をかたくなに守っていく、保守的なイメージが先行しているが、ヒアリングした企業経営者の多くに共通していたのが、「企業は継続が大事である。そのためには時代の変化に合わせ、その時、その時代に相応しく変化していくことは当然である」という認識であった。また、常に「常に新しいチャレンジが必要」とする意見もあった。

<時代の変化に相応しいことをすることが大事：国分>

企業は継続が大切である。環境の変化が激しいときには、厳しい時でなければできないことがある。そのときに相応しいことを、選択して判断して実行することが大切だと思う。

<老舗は時代に合った商売をする：榮太樓總本舗>

老舗を育てるってことは時代をきちんと見るっていうか、店構えも含めて時流に乗り遅れず、流されず、その時代に一番合った商売の仕方、商売の内容をすること。昔のやり方を守るところもあるが、時代、時流に対応できるような経営をすることが大切。

<お客さんに好かれることをやっていくうちに変化した：丹波屋>

(煙管から雑貨の取り扱いへ変わったが) お客さまに好かれることをや

ればいいのかなど。先祖代々の商売を替えるということよりもお客さんに好かれて続けられることがいいのかなと思う。お客さんに好かれて褒められて、買ってもらえればいいのだから。

<常に新しいチャレンジを続ける：経新堂稲崎表具店>

古いことだけやっているのでは駄目。常に時代に合った新しいものに挑戦していくことが大切。この考えのもとに、デパートに出店するなどのチャレンジをしてきた。

<時代を越えるために試行錯誤はすべき：山本海苔店>

時代を越えることが非常に大切である。次の時代の主たる消費者にも支持されないと、良いものであっても時代を越えられない。そのための試行錯誤はすべきである。時代を越えていくためには、確立されたイメージに捉われず次世代への訴求などのトライアルも行っていくべきである。

<常に迷ったら変える方を選ぶ 越後屋>

常に最終的な判断は自分でするしかないし、常にベストをつくしていかないといけない。本業と副業の区別なく、なんでも迷ったら、現状維持よりも変える方に行こうというスタンスをもっている。

②信頼を損なうようなことはしない

老舗企業は、企業を継続させていくための補助エンジンとして、不動産業などに取り組んでいるが、あくまでも本業を助けるもの。継続にあたっては本業重視で事業の規模を追う必要はないともいっており、長く続けることを第一とする老舗企業らしい考え方と思われる。

<本業を大事にすることは当たり前：榮太樓總本舗>

本業を大事にすることは当たり前。今はいろんな誘惑があって、本業ではないゴルフ場を始めたところもある。当社も土地を買って、多少ビルを持っているほか、甘味喫茶とかもやっているが、あくまでも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。

<本業はあくまでも呉服屋：越後屋>

初代が染物屋から呉服屋に業態を変えていった。呉服というところから

すると、ビジネスはずっと継続している。税金や相続問題などのほか、呉服屋がもうからなくなったため、不動産収入を充てなければならなくなったが、本業はあくまで呉服。

<分相応で無理しない：江戸屋>

分相応で誠実な経営が大事。無理をすると大変な部分もでてくる。

<身の丈にあった商売をせよ：丹波屋>

家訓として伝わっているなかに「身の丈にあった商売をせよ」「投機的な事業をせざる」というものもあり、バブル期にも、金融機関などの提案に全く耳を貸さなかったことで、痛い目に合わずに済んだ。

<拡大せず無理のない商売が大事：魚十>

母から言われ、意識して守っているのは、「お客さまにほめていただけるよう十分吟味してよいものを出す」ほか、「店は大きくしなくてよい。きちっとした仕事をしなさい」「間違いのない、無理のない仕事をしなさい」というもの。

<蕎麦のように細く長くやればいい：松崎商店>

いっぱい売る必要はない。蕎麦と同じで細く長くやればいい。一か所で売ったって別に構わない。ただ、煎餅だけは売る。それは絶対に守らなきゃならない。時代によって、太くなったり細くなったりすることは全然構わない。ただ、続けることというのが、我々の仕事なのかなというふうに思っている。

(2) 時代変化や環境変化への取り組み

これまで老舗企業は、時代の変化や環境の変化に対し、どういう姿勢で取り組み、どう対応してきたのか。

そこには、将来を見据え的確な対応をするために、経営者が個々の企業はもとより業界発展を意識した指導力を発揮し、時代を読み取る感性や分析を怠らない姿勢が見えてくる。

<拡大路線と単品管理が効を奏した：銀座ヨシノヤ>

昭和30年代に、銀座の店1店舗での小売から、百貨店への出店を行うな

ど、拡大路線に踏み出したほか、昭和 50 年代にコンピューターを導入し、その後、単品管理や顧客管理に取り組み始めた。デザイン、色、サイズなど、靴に関する単品管理の項目が多く苦勞もあったが、とにかく単品管理を始めたというのが今となっては大きかった。

<判断の答えはエンドユーザーにある：マツモト交商>

将来の見込みと自分の得意分野とを合わせて絞っていくという判断が必要。興味だけで動くと、何をコアにしていくかという芯がなくなってぶれることになる。エンドユーザーのいる最終場面へ直接行くことによって自分の所の商品、サービスが、何であるか、どこにあるかを見ることでわかることであり、常日頃より社員にもそうするよう徹底している。

<市場を分析し対応できる人材確保が重要：国分>

市場の変化に関する情報を、いかに分析して、変化に対応し、商売に結びつけていく人材が必要になってくる。

<機械と手作業の使い分け：榮太樓總本舗>

お菓子を作る機械は、非常に進化しているので、機械でお菓子を作ることは恥ずかしいことでもなんでもないと思う。だから許される範囲だけは大いに機械を導入して、いい設備でやるべきだと思うが、どうしても成形の手技作業は残るので、全部機械化しようとは思わない。ただ、一概に機械で作るのはだめとか、手作りでないのだめとかということではない。使い分けていくことが大事だと思う。

<流通はローコストオペレーションで：国分>

流通というのは生産者と小売りを一番最適に結びつけて、消費者が望んでいるものを提供すること。流通機能は、最適流通でローコストオペレーションをするということに尽きる。だから、誰がやっても構わない。

<希薄になった仏教観を身近なものにする使命：安田松慶堂>

家族構成の変化により家に仏壇がないなど、仏壇仏具の扱いや考え方が、大きく様変わりしてきている。ただ、初詣への参拝は多いし祖先を敬う気持ちは失っていないと思っている。この気持ちを失わない前に、仏教観をもう一度身近なものに何とか返さなきゃいけない使命感は思っている。だから、仏壇と家のつながりを川柳や俳句で読んでもらうコンテストや毎月

27日を仏壇の日にして、啓発普及を図っている。

<業界団体に入っていないことで客観性を持った：松崎商店>

私どもは、煎餅の業界でなく、和菓子の業界団体には入っていることで、客観的にみることができたのではないかと思っている。かえって、業界の中に入っていたらやりにくかったと思う。

<原材料の確保にむけた業界全体での取り組み：榮太樓總本舗>

和菓子全体としては小豆、もち米とかはどうしても北海道のものでないといけない。和菓子業界の問題として農政に働き掛けるとか、北海道と交渉したりして、原材料確保に取り組んでいる。

(3) 危機を救う経営判断

長い歴史の中で起こる様々な環境変化に対し、老舗企業がどう対応してきたのだろうか。とりわけ、グローバル化の進展により、中国をはじめとする諸外国からの低価格製品の輸入やコピー商品の横行は、企業経営に様々な影響を与えている。一方で、品質やサービス面での訴求を今後も続けていくことで、唯一の事業者として生き残ることを目指す、とする意見もみられた。

<呉服でなく、洋品を販売：越後屋>

戦後、復興のときには呉服は売れなかったので、洋品部を作って、越後屋印のレインコートやワイシャツなどを売っていた。

<顧客との信頼を「のれん」わけで維持：千疋屋總本店>

創業者は幕末に料亭で知り合った大店等の紹介で幕府御用達になった。ところが、大政奉還して明治政権に全く変わったので、さすがに幕府御用達を仰せつかっていて、宮内庁御用達では節操がないので、初めてののれん分けの京橋店が宮内庁御用達となるようになった。

<人材難から分業制にする：大野屋總本店>

足袋製造を分業にしたのは、いつ辞めるか分からない人に職人になってもらってもしょうがない。だから1カ所だけ教えて、1カ所やってもらう。人手不足の苦肉の策でやったその分業のおかげで、毎月同じ程度の物を作ることができるようになった。かえっていいのかなと思っている。

<海苔生産の危機への対応：山本海苔店>

東京湾埋め立てによる工業地帯拡大の為、漁業権を政府が買い上げた。また、海苔の成育が自然状況に左右されることから、将来の安定的な生産量確保に危機感が募ったことから、海苔の陸上培養を研究することになった。業界としてはいち早く昭和 36 年に研究所をつくり、大阪万博で海苔の陸上培養を発表した。現在は、海苔の栄養や旨味成分、作柄、あるいは純粋な浅草海苔をつくれぬか等の研究をしている。

<大のお得意様が移転するなど周辺環境変化への対応：魚十>

大丸呉服店が大伝馬町に店を出していた寛保の頃から明治末まで御用達の仕出し屋でもあった。その後、震災、戦災を経て、皿盛りの仕出しから弁当類の仕出しに切り替えた。さらに昭和 52 年の店舗建替にあたり、店での飲食に力を入れるべく客席を設けた。現在では仕出しと飲食の割合は 1：9。近隣企業の社員の昼食や宴会・接待などで可愛がってもらっている。

<海外生産による価格競争の激化：眼鏡舗村田長兵衛商店>

中国をはじめとする東南アジアで生産されるフレーム、レンズ（品質レベルがここ数年上がってきており、見た目だけは国産品と遜色がない）が、日本国内の流通の多くを占め、その価格競争の中、消費者の意識も大きく変わり、従来からの技術的にも品質的にも眼鏡としてちゃんとしたものを作らなくちゃいけないという思いだけでは立ち行かなくなっており、対応に苦慮している。

<知的所有権への対応が必要：江戸屋>

刷毛屋が減っている。刷毛を使う機会は昔から変わらないと思うけれど、量販店で扱う刷毛は、中国、韓国で作っている。見本制作の注文はあっても、生産注文は来ないで向こうで作っちゃう。この間もうちで指物屋さんにあるのについている「孫の手ブラシ」というのを作った。実用新案を出すなら 60 万から 100 万かかるといわれ、そんなに売れないからと出さなかったら、すぐパクられた。今対策を考えている。それはわれわれが悪いので、これからは勉強する。ただ、金がかかりすぎ、もう少し簡単な制度になればいい。

<価格競争はやらない：大野屋總本店>

中国など海外生産で低価格のものもあるが、うちは、そういう価格競争はやらない。その代わりに、よそではできない別あつらえなどでやっていくつも

り。

今は、誰も足袋履かない時代になったが、足袋を履く人の減るスピードよりも足袋をつくる人の減るスピードのほうが早い。だから、これからはうまく残れば希少価値で、宣伝もしない、何もしないでも、向こうから来てくれる時代になるのではないか。今は大変だけど、もう少したてば、周りがみんな作れなくなり、足袋が要る人はうちに来る以外になくなってしまわないかと思っている。

<競争相手の少ない分野への進出：安田松慶堂>

仏壇とは別に、寺院建築などを手掛ける宮大工（10人ほど）を中心に、木造の寺院建築や仏具製作を3割位扱っている。最近、古いお寺さんの修復のご依頼がとて増えている。専門職の者が、割合少ないので、この分野に関してはもう、ここしかないというふうなところですね。そういう道に入ってくるのは、一つの大事なことではないかと思っている。

(4) 代替わりは変革のチャンス

事業承継を機に、新しい経営者のもとで、変革を図っているケースがあった。ここで取り上げるのは、経営者の交代を機に、経営を引き継ぐことで、企業の継続を最優先に考え、前の経営者が行ってきたことをやめたり、経営方針を変更したりすることで変革を図っているケースである。いずれの企業も変革をする勇気と決断は経営者のリーダーシップに負うところが大きい。

<取り扱い製品の全面転換：丹波屋>

1960年代に使い捨ての100円ライターができて、(キセル・舶来品ライター専門の)うちは駄目になると思った。そこで、日本中の職人のものを扱う商売も始めたが、高度成長期の中ではうまくいかなかった。「お客さん来ないのは、何か違う」という、おしゃれ好きの家内のアドバイスがあつて、婦人物とか、手技の物でもうちちょっとポピュラーな楽しい物、買いやすい物、送って喜ばれるようなギフト商品 시작했다。先代が亡くなったのを機に従来の取り扱い製品をやめ、本格的にギフト商品に扱いを変えた。

<ブランド戦略を開始、人事制度も見直す：千疋屋総本店>

私がお店に入ってから、ロゴや社内機構を見直すなどブランディング戦略に取り組んだ。ビジネス的な戦略としては、一つシンボリックなお店があ

って、あとはネットなどで販売していけば、流通（宅急便）が発達している現在、結構マーケットをとっていくことができると考え、日本橋店を重視したやり方をして、展開している。

また、先代は徹底した年功序列制をとっていたが、人事制度についても見直しを図り、現在は実力主義が優先している。

<赤字部門は全て切る：伊場仙>

継ぐべきところと、変えるべきところって、この判断が、当主によって、一応、一番肝になると思う。私が変革に取り組んでいる見極めは、赤字部分を必ず切るということ。苦労はしたが、赤字部門であるカレンダーや採算の取れない店舗の撤退などを行った。

<家業から企業へ転換：マツモト交商>

先代（父）が勘でやったものや丁稚のやり方では限界があると思ったので、社員全員で共有していこうと考えた。家業から本当の意味でのビジネス・企業に変えていく仕組みを作るため、企業理念の共有や社内教育にも取り組み始めた。特に父から引き継いだ当時は、こうした変化を理解できない社員も多かった。つらい判断の結果、現在、先代の社員は一人もいない。

3. 顧客との「きずな」を作り続ける老舗企業

「老舗」というと、長い歴史で培われた特定の顧客との閉ざされた関係の中で、保守的な経営をしているという印象を持たれがちだが、今回のヒアリングからは、「黙っていてもお客がくるという意識に甘えるから失敗する」「お得意様も新規のお客様も差別はしない」というような、むしろ一般的に持たれているイメージを戒めるような意見が聞かれた。古くからの顧客が未来永劫ついてきてくれるという訳ではないようだ。

老舗企業といえども、新たな顧客を取り込むために、たゆまぬ努力を続けてきている。一度選んで頂いた顧客から、選ばれ続けるために、自社の商品・サービスに徹底的なこだわりを持ちつつ、飽きられないための工夫を重ねている。「2. 幾多の環境変化に対応している老舗企業」で見たような変化を遂げるためには、常に顧客との接点の中で、時代や顧客ニーズの変化をとらえることも必要である。

(1) 老舗の顧客

「子にも孫にも伝わっていく」「家族関係まで分かっている代々のお客が多い」というような古くからの顧客に支えられながらも、時代の変化とともに顧客も変化しているとした企業が多く見られた。

老舗企業には、古くからの顧客との関係に甘えるのではなく、選ばれ続ける努力と、絶えず新規顧客を開拓し続ける努力が求められている。

<代々のリピーターが多い：松崎商店>

リピーターは多い。当社の商品は、ご自分の家で食べる方も多く、家庭の中で、子供にも孫にも伝わっていき、リピートしていただく方が多い。「この煎餅を昔から食べていたんだ」と、ご進物に使っていただくこともある。

<長い付き合いの顧客が多い：眼鏡舗村田長兵衛商店>

一見のお客は少なく、家族関係とか何かまで存じ上げている代々の長いおつきあいのお客が多い。眼鏡を見ただけでどなたの眼鏡か分かるくらい。「今度息子が50になったから、ちゃんとした眼鏡を買わなくちゃいけない」と、ご子息をお連れになる方もいる。

<時代とともに顧客が変化：大野屋總本店>

明治の頃から歌舞伎役者さん、芸者さん、一般の方、3種類の足袋を作ってきたが、今は芸者さんがすっかりいなくなり、日常的に足袋を履くことも

なくなった。私の代になってからは、歌舞伎役者さんと、足袋を履かないと仕事ができない方（芸能関係、神社、お茶、料亭等）がお客様になった。

<新規顧客の開拓は不可欠：伊場仙>

お客様はどんどん入れ変わっている。ベースには100年ぐらい続くお客様もいるが、それだけに頼れない。ウェブや雑誌媒体を経由してせっかく新規のお客様がはいつてきて、売上が増えるかなと思うと、今までのお客さんがやめてしまう。続けるためには、新規のお客様の開拓は不可欠。

<変わるお客様、変わらないお客様：千疋屋総本店>

法人のお客様は常に入れ替わっており、主に中小企業でその時々の方々の景気のいい業種、特に卸売業のように特定のお客さんとお付き合いをしているような会社が多い。長くごひいきにして頂いているのは、個人では宮様や、宮様の所にご挨拶に行くような方に当社の商品券をご利用頂くことが多い。

<顧客との関係は切磋琢磨：マツモト交商>

老舗で一番問題なのは「黙って座っていたって、向こうから商売が来る」という意識。それに甘えていると間違える。顧客との関係は切磋琢磨していかないと長続きしない。歌舞伎が時代に合わせて変化して何百年も続いているのと同じ。

<お客様と新規のお客様は区別はしない：越後屋>

何代も続いたお客様がいても、こういう時代の流れで、着物を着なくなったり、お金を持っていても着物を買わなくなれば仕方がない。従業員には、お客様だけでなく、新規のお客様も平等に大事にするよう教育している。

(2) 選ばれ続けるための工夫

①品質にこだわる

「1. 経営理念を守る老舗企業」で見られたような、お客様に喜んでもらうのが第一という経営姿勢を反映して、自社商品・サービスの品質を高めることに徹底的にこだわり、顧客との関係の深化に努めている老舗企業が多かった。

<自社製品へのこだわり 1000年前のデザインを踏襲：安田松慶堂>

当社は奈良・平安時代以来のシンプルなデザインのもを主として、一貫した作り方をしてきた。和菓子職人が木型を大切にするように、当社では昔からの図面が保管してある。同業者は、一目見れば当社の仏壇だとわかるようだ。こうしたことは、大変な誇りである。代々、今までよくぞそれを守ってきたと思う。

<一流品を最高の状態で食べて頂きたい：千疋屋総本店>

当社の高品質な果物も、食べ頃に食べていただければそのおいしさを味わえない。メロンには食べ頃説明書をつけ、ミカンやモモ等はお客様の意向を聞き、召し上がっていただける日付のものを販売している。通販では着いた後に食べ頃になる品物を送っている。

お客様の召し上がり時期をお聞きして、お客様のご希望に合ったお品物をご提供している。もし、ご希望にそえなかった場合はご希望に添えるまでお客様のご要望をお聞きする。

<眼鏡は直接、お客様の顔に合わせたい：眼鏡舗村田長兵衛商店>

地方のお客さまがお越しになって、時間がないから今、寸法を取って、出来上がったら送ってくれということがあるが、大変困る。寸法どおりに作っても、お客様がどうお感じになるか不安なので、やはり、眼鏡を直接お顔に合わせたいから。

<お客さんの満足が大前提：大野屋総本店>

お客さんの希望通りに調整して作っている。洋服でもきつめを好む人と緩めを好む人がいるのと同じで、作る方が見た目がいいとか悪いとか判断するのではなく、ご本人が満足されればそれでいい。

どんどん大きくなっている日本人の足を、小さく綺麗に見せるような工夫も求められている。

お客さんからのご要望に応えられるかどうか大切に。最近はそういうリクエストに応えられる店は少なくなった。

<味へのこだわり 個性は変えない：榮太樓總本舗>

これを作ったら絶対お客に受ける、うまい、とって作ることはない。問題は、お客さまが食べてみたらおいしいか。各地に銘菓があるが、どれも叡智を集めて作られたもの。どれを好むかはお客様次第。ここのまんじゅう以

外は食えないという事は有り得ないので、個性は変えずにやっている。

<おいしさへのこだわり：山本海苔店>

海苔は焼き立てが一番おいしい。当社では店頭で焼き海苔機で、焼き立てを販売している。焼き立てのおいしい海苔を食べる習慣は、時代を超えて伝えていきたい。日本の食文化の伝承、継承も、当社の使命の一つと思っている。当社の海苔は、味も色艶も柔らかさも量販店のものとはまるで違う。そのためうちがどれだけのコストをかけているか、消費者に知ってもらいたい。

<玉子焼き：魚十>

玉子焼きは唯一、創業当時から味を変えていない。「油町（かつての町名）の玉子焼き」ということで、ずっと続いていた。弟が、父からしっかり教えられて守っている。他の者では同じように焼くのは難しいようだ。

<マーケットとプロダクトアウト：松崎商店>

30年以上前から、商品の中にお客様カード（会社の紹介とお客様窓口の案内）を入れている。当社のプロダクトアウト的な意思とマーケットをつなぐことは大事で、いかに市場を捉え、当社ができる範囲で製造、販売していくかが重要。ニッチな分野でも、その分野で認められて商売できるのは大変素晴らしい商売の仕方だと思う。

<お客様は呉服通：越後屋>

お客様は呉服通の方が多く、社員よりもずっと知識がある方も多い。新規事業で着物の古着屋を始めたが、自分の特性を活かすため、高級品を扱っている。安価な若者向けのものは競合店も多く、同じ土俵では戦いたくなかった。新品を買うか、古着を買うか、お客様に選んでいただけるようになった。

②仕入れ先とのつながり

老舗企業が、こだわりの品質をもった商品を提供し続けるには、仕入れ先の協力は不可欠となる。各社とも、仕入れ先との深いつながり、信頼関係といった「きずな」づくりにもかなりの力を入れている。

<顧客対応のためのこだわり フルラインで商品を揃える：国分>

当社の特徴の一つは、成長分野や収益の高い分野に限定せず、フルライン

で品揃えしていること。商品を絞り込んだ方が安くなるという発想もあるが、当社は常に複数の選択肢がある中でローコストをどう実現するかを考えている。お醤油やビールはいろんなメーカーさんがあるが、当社は全てのメーカーのナンバーワン卸先にならなくてはならないと思っている。

＜一番大切なのは仕入先―利は基にあり：マツモト交商＞

社員には日頃から「利は基にあり」を忘れるなど教育している。仕入先の原料メーカーを大切にということ。買って下さるお客様も大切だが、同じように我々に有形、無形のサービスを提供してくれるあらゆる人に感謝しなければならない。

＜取引先との銀座ヨシノヤ会を運営：銀座ヨシノヤ＞

お互いに徳のある関係をつくるために、取引先とも一緒に努力し成長する必要がある。そこで、昭和8年「銀座ヨシノ会」が発足。その後100周年に、私どもが母体となり、仕入先、製造元、さらにそこへの材料供給元など約70社をまとめ「銀座ヨシノヤ会」を運営している。主に親睦が中心だが、相互の情報交換の場として活用している。

③顧客ニーズを探る、データを整備する

老舗企業ならではの顧客ニーズの捉え方、各種データの整備や活用などについての発言をまとめた。

＜顧客ニーズは会話の中に：丹波屋＞

店員は8割弱が女性で、仕入れに来たお客様が女性だと、随分長く立ち話していることもある。そういう話、無駄に見える会話の中から情報をキャッチする。バイヤーの好みも分かってくる。だから、「このお客様にはこれ」とお勧めして、それがばっちり当たっていることが多い。返品は少ない。

＜お客様と、とことんディスカッションする：経新堂稲崎表具店＞

お客の好みや意向を知るために、とことんディスカッションする。それで決まったら、さらにそれ以上のものを付加して差上げるのが大切。決まったらただ進めていくだけではなく、それに何か、少しだけけれど良いものを使ってあげるとか。そうするとお客さんに喜んでいただける。

<お客様から学ぶことは多い：銀座ヨシノヤ>

お客様から学ぶことが多いと販売担当者からよく聞く。人材育成の面からみても、長い間接客してきたキャリアというのは大きい。お客様と接する、その経験をさらに自分の接客や販売に活かしてもらいたい。また、その経験をロール・プレイングに活かし、セールストレーニングにより後輩たちを育成してもらいたい。

<顧客情報は商売の命：銀座ヨシノヤ>

単品管理、顧客管理のシステムは商売上の要になっている。とりわけ顧客管理では、ヨシノヤカードに登録している方には、お買い物履歴に応じて催事をご案内するなど、お得意様であり続けていただくために活用している。

<いかにお客様のお話を聞くか：眼鏡舗村田長兵衛商店>

もし店に火事があったら、お客さまのデータを持って逃げる。眼鏡屋はいかにお客さまのお話をお聞き、伺うかっていうことに尽きると思っているので、お客様のお好みやこの方はこういうふうにした方がいいといった情報、お作りになった眼鏡の図面など、全て残してある。

<営業体制の整備・データの整備：国分>

全国の地域別、小売店の形態別で様々な商品情報・消費者動向が総合的に分かるような仕組みができており、全ての営業担当者がデータを見られる。そのデータを各部署・各支店で分析し、戦略を練っている。

④飽きられないための工夫

「①品質にこだわる」で述べたように、「品質へのこだわり」を持っている一方で、市場や顧客の変化に柔軟に対応して、顧客に飽きられないような工夫、あるいは新商品の開発に取り組んでいる老舗企業が多かった。変えてはならないことは変えず、変えるべきことは大いに変えていくという「易不易」を実行できるということが、企業の永続性のカギではないだろうか。

<柔軟性をもって顧客の好みに対応：魚十>

江戸料理にこだわって味付けを変えない、ということはない。明治・大正の頃は、今より味付けが濃い関東風だったが、震災後に関西の間屋が周辺に増えたとき、味が少し濃いと指摘があった。そのときに関西から板前を呼んで、関西風の料理も出すようになった。「こうでなくてはいけない」とい

うことはない。とにかくこの街のお客様に沿った仕事をするんだという姿勢でいる。

<流行はバランスを考えて取り入れる：松崎商店>

社会や環境の変化に合わせて、味付けや食べ口など、ものによっては変えていかななくてはならない。世の中のトレンドを取り入れつつ、バランスを考えてやっている。新商品の開発のために、日頃から取引先などの関連先、業界を見ている。

<支持され続けるために試行錯誤する：山本海苔店>

時代を越えることが非常に大切である。次の時代の主たる消費者にも支持されないと、良いものであっても時代を越えられない。そのための試行錯誤をしている。160年の伝統のイメージは大切にしながらも、次世代への訴求に挑戦し続けていくべきである。

<伝統商品は新商品から：榮太樓總本舗>

新商品は、常に開発していくべき。常に「のれん」を磨くということにつながっていく話。新製品10のうち1つ、100のうち1つでも、100年続けば「のれん」の伝統商品になってくるわけだから。

⑤信頼を得る

老舗企業はいずれも丁寧できめ細かな接客・サービス、クレームへの対応を心掛けて、顧客の信頼を得るよう努めている。顧客の信頼こそが、長い業歴を支えてきたといえる。

<顧客から信頼されるために「分からない商売はやらない」：越後屋>

宝飾業界などから呉服と一緒に宝飾など販売してほしいと依頼されたことがあったが、断った。自分の分からない分野に手を出すと底が見えてしまって信頼を失う。信頼があって初めて商品が売れると思っている。

<まじめな仕事 細かいことの大切さ：経新堂稲崎表具店>

息子たちには、細かいことでも全てきちっと対応することがとても大事だと何度も注意し、伝えている。たとえばお客様にご注文の品を送る際、一言「今日送りました」と連絡する。当然、いいに決まっている。そういう細かいことが出来るかできないかが、後々大きな違いとなって現れる。

<当たり前のことをやり続ける：マツモト交商>

メールの問い合わせには、毎日当日中に対応している。こうした当たり前のことが信頼関係を築いていく。ただし、当たり前のことを当たり前にやるというのは大変なことだ。

<難しいものでも他社には出さない：経新堂稲崎表具店>

表具の世界では完成する期間が長期にわたることがある。作業工程すべてを自社でできることから安心してお客さまから作品をお預かりすることができる。途中で作品が紛失するなど心配を与えてはならない。

<クレーム対応で信用を得る：千疋屋総本店>

クレームがあった際の対応が、信用に結び付いていると思う。場合によっては、新幹線や飛行機を使ってでもお取替えに行く。ギフトを受け取った方からのクレームの場合は、しっかり対応すると、その方が購買してくれるようなこともある。こういった対応は付加価値の1つで、味もサービスもさすがと言われるようにやりなさいと常に社員に言い聞かせている。

<叱ってくれる顧客は大事：魚十>

以前、お客様から言葉遣いのよくない従業員の指摘をいただいた。本人には私から注意した。ご注意くださいお客様は本当に大事。そのときは叱られて動揺するのだが、お客様にいていただけるのは一番ありがたいこと。すぐに対応するようにしている。

<これまでのノウハウの蓄積が財産：江戸屋>

お客様からのご要望に、材料から選んで作り上げていく。材料は何千種類とあり、金属や化学繊維、色々ある中から選んでいく。洗浄ブラシなら、どういう洗剤で、どういう洗い方をするのか、重さはどうするのかなどを伺って、ご提案する。今までのノウハウが蓄積されており、目的に合った製品を提供できるので、引き続き使っていただけるのだと思う。

⑥商品を売るだけではない

顧客との関係を深めているのは商品の販売だけではない。顧客への情報提供、アフターフォローや利便性向上のための対応、店頭での顧客との遣り取りなど、様々な取り組みや工夫があった。

<無料で情報提供『原料基礎セミナー』『コンセプトシート』：マツモト交商>

当社で情報を加工して提供することが顧客へのサービスだと思う。現場をよく見れば、顧客が何を期待しているのかが分かる。

10数年前、大手顧客でさえ、社員教育が行き届いていなかったことから、顧客の新入社員を対象に、無料で化粧品原料基礎セミナーをはじめた。当社の宣伝はせず、純粋なセミナーで、同業者との差別化にもつながっている。

また、化粧品原料の特性とそれを生かすための処方箋を「コンセプトシート」として無料で提供している。顧客に活用してもらえるだけでなく、社員にとっても見えない営業となっており非常によい。

<顧客・取引先への幅広い提案力が強み：国分>

当社の強みは提案力だと思う。小売業者には、全国ネットでその店にあった商品を、メーカーには販路拡大を提案できるので、非常に大きな仕事ができる。そのためには、ネットワークをいかに張り巡らすかが大事。

<顧客のために流通センター内に修理工場を設ける：銀座ヨシノヤ>

靴を修理して履くお客様も多いので、お客様へのサービスのために流通センター内に修理工場を設けた。取引先の修理業者には、流通センター敷地内の工場で作業してもらうようにした。

<日本の自然・風物に合わせた色付けを伝えたい：伊場仙>

現代の日本人は、日本の自然や風物に合わせた色付けを知らない。だから、製品に添えるしおりに、「お茶を煮て染色した色が茶色」などと書いて、説明してあげる。こちらからすると当たり前のことだが、発信させていくと感激してくれる。いってみれば色という日本文化を売っている。それができる店になりたいと思っている。

<親に代わって店が教える：伊場仙>

今の若い人は母親や祖母から扇子の使い方を教わることがなくなったので、我々が代わって教えてあげている。若者は発想が豊かだから、新しい発

見に感激していて、我々も嬉しい。その若者が親になったら、娘に教えてあげてくれればと思う。

<お話をしたくて店に来る顧客も：銀座ヨシノヤ>

昔からの当社のファンである高齢のお客様の中には、お話をしたくて来るという人も随分いる。販売員というのは物を売るのが仕事だけれども、お客様のいい聞き手になることはすごく大切なのではないかな。

<得意客向けのサービス「見計らい」：丹波屋>

地方のお得意様向けに「見計らい」というサービスがある。お客様から電話で「何かない？」と言われると、そのお客様の日頃の買い付けの具合やお店のイメージから、商品構成を考えてお送りする。担当者とお客さまの感覚が合っているので、あまり大きな返品になったことはない。

(3) 新規顧客開拓への取り組み

① I T の活用

I T (情報技術) の進展、インターネットの普及は企業規模や業種・業態を問わず、企業経営に影響を与えている。老舗企業も、時間や距離に制約のないインターネットを利用して海外展開するなど、新たな事業展開に取り組んでいる。

<インターネットで情報発信、英語版、中国語版も：伊場仙>

既存のお客様にはDMやメールなどで情報提供しているが、新規顧客開拓のために、ホームページでの情報発信や通信販売に取り組んでいる。良いものなら黙っていても来店してくれる時代ではないので、良いものを伝えていくために、あらゆる手段を使って情報を発信しなくてはならない。

江戸商品は信頼性が高く、世界でも人気がある。中国の富裕層、特に戦前の日本古来の良さを知っている層が日本に注目し始めていると聞いている。既にある英語版に加え、近々中国語版も立ち上げる。

<店頭でできないことをインターネットで 話題性も意識：松崎商店>

インターネットでは、店頭ではできないことをしたい。従来の商売の仕方だと限界が見えているので、情報はこちらから発信しなくてはいけない。また、話題性を出していくことも必要だと思う。

＜インターネットで新規開拓、海外からも：経新堂稲崎表具店＞

これまでは口コミが主だったが、息子がインターネットで情報を出してから、ネット経由で仕事を取るようになった。最初はどんなお客様から問い合わせがあるのか、対応できるのかどうか、心配で仕方がなかったが、やってみたら問題はなかった。思いがけず海外からも、写真を掛け軸にして個展で使いたいなどの依頼もあった。海外には、修復が必要な日本のものがいっぱいあると聞いており、仕事の広がりを期待している。

＜海外から果物の注文が来る：千疋屋総本店＞

インターネット経由で、中東方面、オマーンやドバイからの引き合いがある。もともと日本企業が現地を訪問する際、富裕層に手土産として当社の果物をご持参いただいたことがきっかけで、当社の商品を気に入って頂けたようだ。アジア各国や欧米諸国からも引き合いはあるが、こちら方面は検疫がネックとなっている。

②長期的な視点で経営している老舗企業

長期的な視点で経営している老舗企業は、若い世代を「将来の主要顧客」と捉えて、若年層に向けての積極的なアプローチを心掛けている。

＜新たな顧客獲得に向けた取り組み：山本海苔店＞

若い人に訴求するために、㈱サンリオと共同でハローキティを使った新商品を開発した。時代を越え、これからの消費者に知ってもらうための挑戦である。様々なシーンで海苔を食べてもらうきっかけになるとともに、山本海苔店というブランドが認識されることを期待している。

＜長期スパンで顧客を開拓：千疋屋総本店＞

若い人たちに千疋屋の味を知って、頭に擦り込んでもらいたい。その方達が、将来成長したとき、ギフトはうちのブランドを使ってもらえたらと思う。そのために単価の低いフルーツケーキの販売や、フルーツバイキングをやっている。味を知ってもらわないことには他社との違いを分かっていただけない。

＜若者の「祭ニーズ」を取り込む：伊場仙＞

最近では浴衣を着てカップルで花火大会に行く人が多くなっている。いわゆる祭ニーズ。それに合わせて、浴衣に合う柄の団扇を作っているが、高校生くらいに売れている。自分好みの自分だけのものに魅力を感じる世代なので、結構品揃えをしておかないと厳しい。その若者達が、自立して働くようになった時、少し高価なものを買ってくれるようになる。

4. 老舗企業ならではの人の育て方

東京商工会議所中央支部が平成20年8月に実施した「中央区内老舗企業に関する調査」（資料編参照）からは、老舗企業が、顧客満足度の向上や時代変化への適応、さらには社訓・理念の実現に向けて、従業員を長期的な視点で育成している姿勢がうかがえた。

回答企業の多くは、「接客は情報の交差点」という観点から、たとえば、お客様のご意向をお伺いし、お応えすることができる接客力を身に付けさせることや、コミュニケーション能力の向上を図ることなどが人材育成・教育のポイントであると回答している。

また、時代の変化や顧客ニーズの変化に適応するため、「多様な変化に適応できる人材の育成」「何にでも興味を持ち、多方面にアンテナをめぐらす人材の育成」が重要であるという回答もあった。

（1）人材のとらえかた、活かし方

老舗企業経営者は、企業を支えている従業員をどうとらえ、どう活かしていきたいのか。ここでは、老舗企業経営者の人材についての考え方や従業員に求める資質等をみる。

①従業員は人財であるという意識

老舗企業経営者は、一様に人材は大切な財産と語っている。国分では従業員のソフト力が財産と語っているほか、ヒトが財産と語る榮太樓總本舗など、従業員を大事に考えていることがうかがい知れる。

<従業員ソフト力が財産：国分>

当社は全国にネットワークを持ち、個々の営業マンが商品に対する知識や特徴などの情報を有している。そうした商品情報を生かした提案力が、当社の強みであり財産である。そのために、入社してから現場を中心に学んでもらっているほか、基本的な教育プログラムも用意している。学び方はいろいろあるし、勉強するチャンスはある。それをうまく自分のものにするかどうかは、自分の努力ということになるが。ただ、当社の強みは信用と人材だと思っている。

<ひとは財産：榮太樓總本舗>

昔は、ひとは資源であり財産だったと語る。昔は雇う、雇われるでなく寝食をともにする家族のようなもので愛情もあったが今は人件費、人間が

コストみたいになっていて残念だ。奉公人には、一種の退職金のようなものとして「のれん」を与えていた。誰でもやるわけじゃなく、相当尽くして、任しても大丈夫な者に30ぐらいでのれん分けをさせた。がんばって貢献して腕を磨けば、自分の店が持てると、やりがいの元になったと思う。今、のれん分けはない、今退職金倍払うから辞めてくれとか、お金だけのことでやりとりしている。

<お客様の信頼を勝ち取るうえで大事なものは販売員：越後屋>

お客さまの信頼を勝ち取るうえで大事なものは販売員、次が商品。最後に屋号だと思う。最初は着物を売るよりも人間を売り込むというか、やはり信頼があって初めて売れると思っている。

<企業は家族と共にある：マツモト交商>

成功体験を共有する機会として年に1回、前年の業績発表会を開催するとともに、社員の家族にあて社長のサイン入りで昨年度の業績と今年度の目標を送る。理念にも社員の家族とともにいることをうたっており、感受性を豊かにすることを願っているのも、芸術に触れる援助や家族長期旅行援助などもしている。心の面の豊かさがすべての発想を豊かさにつながり、人生の明るさにつながっていく。家庭の影響は、会社や仕事に現れ、一方、会社の影響は、家族に出る。教育面でも、その点を非常に意識している。

<よい職人の確保のために物心両面でのサポート：江戸屋>

全国で250人位の職人を抱え、約3,000種類ある製品を作る。製品によって職人が全部違うので、いい職人と付き合っ、いいものを作ってもらうことが社長の仕事だが、職人は家内工業なので、ビジネスだけじゃなく、経済的な面倒などもみたりするなど、いろんな付き合いをして関係をつないでいる。だから、職人の腕をある程度把握していて、これは彼だったらできるとか、無理だなというのは分かるし、その仕事ができる職人を探しとくこともできる。

②従業員に求める資質

老舗企業経営者にとって大切な従業員であるが、完成された知識などは求めているようである。むしろ、感性や感覚、相手の気持ちがあくみ取れる心といったものが必要であるとするコメントが多かった。

＜風を読み、空気を読む：千疋屋総本店＞

果物は在庫管理が難しい商品なので、ある程度感覚というか、風を読み、空気を読んで、仕入れをするよう伝えている。果物のみならず、常に社会のいろんなことにアンテナを張り、臨機応変な対応をすることが大事。買いたくても物が無いときもあるので。

＜徳をもつことが肝要：越後屋＞

着物を扱っているので、和に関して触れる機会は多いので、OJTなどで先輩から学んだりして自然と引きだしは増えていくとは思いますが、あくまで個人の感性を磨いていくものであると考えている。知識が増えると自信にはつながるが、それだけではだめ。徳が生まれてこないといけない。

＜職人に求められる資質：伊場仙＞

職人にも社員にも江戸らしさを見極める、作り上げる目、腕を養ってほしいと思っている。そのためには、素材の良さ、色の深み、品質の高さなどが重要である。だから、技術の継承も大切だが、ものづくりの心も大事。またそれをどのように受け継ぐかも大事だと思っている。

＜いずれは人を使う立場になる：銀座ヨシノヤ＞

銀座ヨシノヤに正社員で入るということは、やがて店長として人を使う立場になってもらわなきゃいけない人なので、厳しいようだけれど靴の基本的な知識をはじめ、流通センターや多くの販売現場を経験させ、教育をしている。

③適材適所で活かす

老舗企業経営者も多くの企業経営者同様に適材適所がよいとの結論である。また、良い従業員とはいっても、それは経営者からみた一面でしかないと言語る姿は、人に支えられ続けてきた老舗企業経営者ならではの人を活かす心得のあらわれと思われる。

＜適性を見極める：山本海苔店＞

従業員の適性をみるため、仕入れ、製造や営業の現場などを体験させ、適性を見極め担当（専門）分野を決めていく。

<適材適所：越後屋>

わたしの代も父祖の代もそれぞれにいい従業員が居て、それが続けてこられた最大の理由である。良い従業員というのはわたしが見て良い従業員。彼らの短所長所を見極め、その人に向くような仕事を与えている。

<果物好きには楽しい職場：千疋屋総本店>

もう果物が好きで好きで、毎日果物を見て触って、食べてないと駄目だっという果物おたくや、お客様との会話や販売が向いている人にはすごく楽しい職場だと思う。給与体系も営業・販売系を一番重視している。ノルマは与えていないが、販売員の個人のスキルで、売れ方の差は大きくある。いくらそろばんがうまくても、売れない。

(2) 職人の育成

職人の育成は時間のかかる問題であるので、老舗企業においても様々な取り組みや工夫により、技術の継承、品質の維持に努めている。また、行政等でも職人育成のための支援に早急に取り組んでいく必要があるという意見があった。

<職人は身体で覚えるもの：経新堂稲崎表具店>

職人の仕事は身体で覚えるものだからノートにメモなどしてもダメという。ここが悪い、ここを直せとか指導しても職人は育たないので最初から作り直させる。一番必要なことは、自分で何が悪いのか考え抜くこと。何も教えてくれなかった先代が亡くなる直前、枕元で始めてあれこれ仕事の手ほどきをしてもらった。その1回きりであった。昔の職人は、手取り足取り教えない。背中を見て仕事を覚えろということ。腕の立つ職人は人には教えない。仕事は盗むものだから。

<給与制で職人の育成：松崎商店>

細かな調整や手焼きの技術まで習得するとなると10年以上の年月がかかる。気候の違いや焼き方の違いなど、微妙なことでコストは大きく違ってくるものなので、11人の職人が分業体制でやっている。

レシピもあるがレシピにない部分が非常に大きいので、そういう部分は職人から職人へ伝えてきた。私どもの扱っている瓦煎餅の職人は一般的には歩合給のところを給与制でやってきた。歩合制と違い時間的には割とゆとりをもってきたので、職人から職人に伝えられる部分があったと思う。そういう

ことが商売としてはよかったのかなと思っている。

<人材確保が出来ないが故の分業体制：大野屋總本店>

作業全部をマスターするには時間がかかり、途中で辞めてしまう場合もあるので、部分部分ができるよう分業体制にしている。足袋を縫うには慣れが必要だから、縫うのに難しいところは確かにあるが、部分部分ができるようになればトータルで製品ができるようになる。

<昔と同じ原材料が手に入らない：大野屋總本店>

足袋作りに当たり、昔から継続したおつきあいをしているところからでも、昔と同じものが手に入りづらくなっているのもこれまでと同じものができなくなる心配がある。

<職人の育成・確保に苦勞。国は伝統産業に配慮を：伊場仙>

職人の後継者不在や高齢化の進行により、職人の育成・確保することは切羽詰まった問題。今は景気が悪いので、後継者の人たちが自動車メーカーなどから帰ってきているところもある。時間がかかるので年齢的に遅いかなという人もいるが、10年後に期待している。染色の工房でも同じような話を聞いているが、国自体が伝統産業の育成に関する労働力のシフトをしないといけないと思っている。

また、日本の場合はイタリアなどと違い、伝統産業が観光とも密接につながっているにもかかわらず、着実に守っていこうという発想やその育成に対する思いが感じられない。

<伝統的製品を作る職人の育成は急務：安田松慶堂>

仏壇や仏具は宗派の決まりもあって、様式や色の違いなどがまちまち。また作りおきのできない製品ばかり。基本的な決まりごとに対する知識もさることながら、作り手としての才能、センスなどが求められるので長期的な育成が必要になる。人は一定数確保できればいい業種ではあるが、職人も亡くなると廃業してしまうこともあるので育成は重要だ。

<職人の育成は急務：江戸屋>

われわれは製品を見る目があるので、職人の技術指導やアドバイスはできるが、長い年月がかかる職人の採用や育成はできない。職人の育成は大きな問題である。

＜一工程でも職人がいなければ製品が作れない：越後屋＞

職人を専門的に養ったりしていないので、着物を作る過程で1人だけ職人が「できません」というと、全部できなくなってしまうということがある。代わりになるような人をいろいろ探すこともあるが、去年まであったのが、もうできないということはある、困っている状況。呉服の団体で、技術の確保に取り組んでいるが、呉服に限らず、生産技術は非常に危機的である。努力によって何とかなる状況でなく、技術自体が失われつつあるゆゆしき事態だと思っている。

＜職人を育成する施策やコーディネーターが必要：経新堂稲崎表具店＞

表具屋に必要な和紙の職人も、腕の立つ人が亡くなってしまい、後を継ぐものがなくなった。少しはいいかなと思うものは急に値段が高くなっている。本当のいいものをつくることができなくなる危機を感じている。また、例えいい技術を持った人がいても、頭が古いので世の中の需要にあった製品を作れない。職人を育てるような施策や職人の技を生かすコーディネーターがいないと技術が残っていかなくなる。

（3）人材育成への取り組み

従業員への期待を現実のものとするために老舗企業も様々な教育を施している。特に実践、体感させることで従業員の理解を得て、自ら率先して動けるようになるように育てようとする取り組みが多くみられた。

また、老舗企業は、業界のリーディングカンパニーとして業界の発展のための人材育成にも取り組んでいる。

①実践・体感重視の従業員教育

従業員教育は、通常の内研修や職場での先輩からの実践指導に加え、業務の現場で理解、体得させようとする様子が数多くみられた。

＜商品開発も人材育成の機会：伊場仙＞

次世代の若者をターゲットにした商品を開発するために、まず色や材質、デザインなどに関する勉強を従業員教育からはじめている。そのうえで江戸らしさの研究や色あい、京都との差別化など、いろいろ研究している。こうした研究や月1回の営業会議などを積み重ねることで伊場仙らしい製品を開発していく。

<現場で施す従業員教育：眼鏡舗村田長兵衛商店>

私は番頭から村田流の仕事を学んだ。教育用マニュアルで基礎教育をするが、あまり役に立たない。やはり現場にて先輩の仕事を見、後は自分の体で覚える以外、上達の道はないと考える。一人前になるのに約10年。今は私が週一回の若手勉強会で村田流を教えている。

<OJTの重要性と管理者研修に変化した従業員教育：銀座ヨシノヤ>

高度成長期に販路が拡大するまでは、先輩からの教えがほとんど。いまではOJT教育ということになる。教科書にないような先輩からの教えが、実は実践的で役立つもの。今のうちの中堅クラスは、ロール・プレイングによる現場での教育という形で引き継いでいる。むしろ近年では、管理者研修という形での教育に変質していった。

<中期計画策定作業を通じて納得の人事へ：マツモト交商>

経営にあたっての理念を共有するために従業員教育を重視、徹底するとともに、従業員に中間計画を考えさせている。経営者からの方針レベルの目標を具体的な計画へ従業員が検討し、まとめ上げる作業を通じ、お互いの得手不得手等が明らかになり、幹部候補生がだれかというような認識も生まれる。計画策定作業の派生効果として納得の人事ができるということもある。

<商品理解のために体験させることを重視：千疋屋総本店>

店頭はお客さまとのコミュニケーションのとれる場所なので非常に大事にしている。お客さまの希望や当店のおすすめなどを会話の中で紡ぎだしてギフトを選んでいただくように、OJTを重視している。

また、宮崎マンゴーのように店頭に並ぶ期間の短い商品の食べ頃をアドバイスするには10年位かかるが、そのために初物は必ず食べさせるほか、産地見学などをし、実際に生産者の顔を見て、話を聞いて人柄に触れさせたりしている。そうした経験をすると売る方も品物に対して自信がつくので生の物販は全部正社員でないと対応できない。こうした人材教育にすごい手間暇かかるので、大手がなかなか参入できないのは、こうしたところにあると思う。

<ほめて育てる：魚十>

「お客さまにほめていただけるように」商売をするために、従業員もほ

めてやる気を出させるようにしている。とくに接客はお客様に気持ち良く食事をしていただくため、笑顔でニコニコお迎えできるように、自ら率先してやっている。私がそうすることで、見習うようになるというより、自然とニコニコするようになってくる。

<お客様に提供している「気持ちよさ」を実感させる：丹波屋>

お客さんに気持ちのいい生活を提案するのがうちの商売の基本だと考える。そのために、まずは、従業員に実感し体験してもらい、そのよさを伝え気付けさせるようにしている。

②業界としての人材育成の取り組み

老舗企業は業界をリードしている企業が多いことから、業界としての人材育成の取り組みが見られた。

<シューフィッター制度：銀座ヨシノヤ>

シューフィッター制度は日本独自の制度で、26年前に日本靴総合研究会という業界団体（今は「足と靴と健康協議会」）が中心で作ったもの。わが社も大きくかかわってできた制度で業界独自の制度として資格認定を行っている。当社でも養成講座や社内教育などで資格取得を義務付けている。

<業界としての資格制度創設：安田松慶堂>

仏具業界の長になりたがる人が少ないが、業界としての人材育成も大事だと思っている。仏事関係は、ある程度の人生経験がないとわからないようなことが多く、お客さんの相談にも応えられない。そこで、業界として、仏事コーディネーターという資格を5年前に立ち上げた。受験資格は在社3年以上で76点以上が合格。今、全国で1500人、2000人近く居る。社員にはその資格を取らせている。お坊さんには相談しにくいことも、第三者のわれわれだからこそ、安心して相談できるようになりたい。

<組合で仏壇展示コンテストを開催：安田松慶堂>

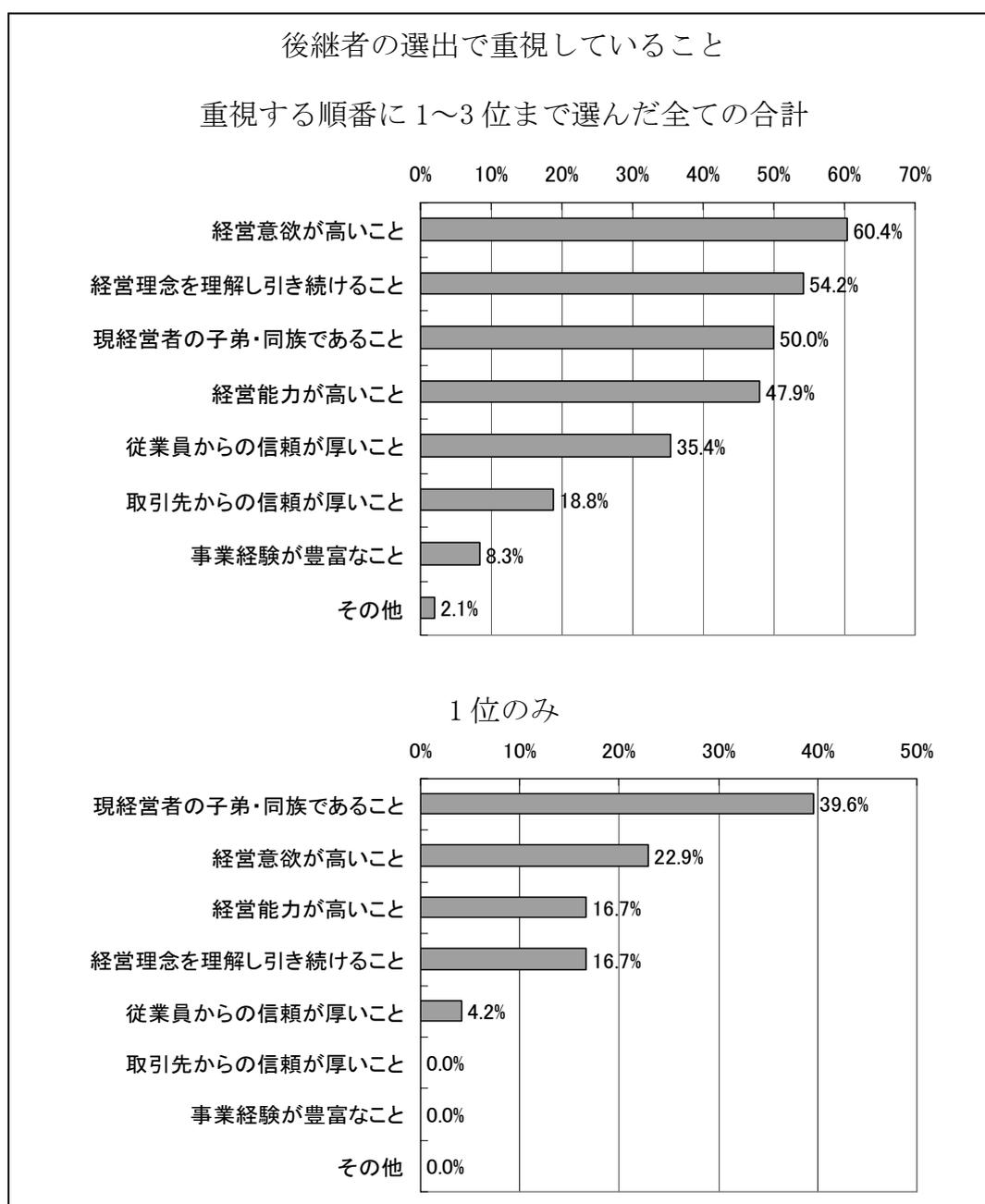
東京で仏壇をつくる人たちは、ほとんどが親子、兄弟の3、4人でやっているから勉強しようという雰囲気じゃない。また今ある技術の継承が中心で新しいことまで始められないのが現状。そこで、商業組合で、毎年、展示コンテストを開催し、技術やデザイン面の進歩を目指している。こちらで設計図を無償提供して、それを参加者が自分の解釈で作るようにしている。技術の進歩になると思っているが、売れるものではないので我々が引き取ることが前提でやっている。ただ、やる気を起こさせるには、この方法しかないと思っている。

5. 老舗企業の事業承継

老舗企業は中小企業で同族経営である場合が多く、事業承継にあたり、後継者の決定や資産の承継、税制上の問題など、解決すべき問題は多岐にわたる。

平成 20 年 8 月に当支部が実施した「中央区内老舗企業に関する調査」（資料編参照）では、後継者の選出で重視していることについて、以下の回答があった。

<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



重視する順番に1~3位まで選んだ全ての合計では1位「経営意欲が高いこと(60.4%)」、2位「経営理念を理解し引き継げること(54.2%)」であり、3位「現経営者の子弟・同族であること(50.0%)」を上回った。同族であることよりも経営意欲の高さや経営理念の理解・継続を優先させるという結果が出ているが、その一方で、1位のみを見た場合は「現経営者の子弟・同族であること(39.6%)」がトップとなっている。

老舗企業が円滑な事業承継のために後継者に何を求め、どういう育成を図ってきたのかについて検証する。

(1) 経営者に求められる資質

経営者に求められる資質は何か、経営者の仕事とは何か等について、経営者としての基本姿勢や、オーナー経営だからこそ自らを厳しく律する必要性を説く声などがあつた。

＜経営者は時代感覚を読むことが一番大事：千疋屋総本店＞

商品知識はわたし以上に優れている社員はいる。しかし、時代感覚を読むという意味では、経営者の力が一番大事なんだと思っている。

特にこれからは、社内・社外ともに空気(時代)を読む力が大切だと思う。

＜経営者の感性：越後屋＞

当主の目が肥えているかどうか、商売に影響してくる。感性の源泉は、和物も着物も好きだったことにある。同じような育ち方をしている、父親と祖父とは、仕入れたものが全然違う。

＜大事なのは経営者の感性：経新堂稲崎表具店＞

今の時代に合った新しい商品を出し続けるには、技術もさることながら、一番大事なものは経営者の感性である。

＜経営者の仕事 社員に夢や情熱を伝えたい：マツモト交商＞

わたしは、いつでも半歩先を行って、常に情熱をもっていたい。社員ともお互いに情熱のある会話をしたい。そのために年2回、一般社員と自分の生き方、夢や情熱を伝える機会を作っている。社員50人ぐらいだから、みんなの顔が分かり、反応も分かる。

＜経営者の仕事は店の顔として常に店に居ること：越後屋＞

呉服屋の社長の一番の仕事は、常に店で、店の顔として居ることだと思う。自分ではできない。息子はよくそうしており、商売は、私よりずっとうまいんじゃないかと思う。

<オーナー経営は自分を律する難しさ：マツモト交商>

オーナー経営は、自分をよほど律していかないと難しい。曾野綾子の「いい人をやめると、気が楽になる」の通り、あるときから飾らずになんでも正直に話すようにした。なるべく実践して、確かに楽。それでも本能的に嫌なところは隠したりしている。

<常にベストな判断を心掛ける：越後屋>

常に自分でベストを尽くして考え重大な判断をしている。判断に迷ったときには変える方に行こうというスタンスを持っている。ただ、呉服に関しては、非常に保守的にみえるかもしれないが、自分の思っているスタイルは曲げたくない。

<経営者自身の反省：丹波屋>

私はマネジメントをあまり意識しないで、感覚でやってきてしまった。説明が足りないままだったので、もっと丁寧に伝わるようにしなくてはいけないと反省している。元気なうちに伝えておかななくてははいけないことはいっぱいある。

<後継者として求められること：江戸屋>

製品を作る職人は全国にいるが、後継者ならば製品を見極める目をもつことが必要である。

<ブレーンの必要性、議論できる人材の必要性：マツモト交商>

経営者には自分を支えてくれるブレーンが必要である。自分に魅力がないと、ついてきてくれない。ブレーンを育成することは、本当に大変なことだと思う。また、常に議論ができる体制を整えておくのも大切。常に意識して、議論、反論できる人材を入れておく必要がある。

<承継の際のポイント 入社後は仕事を覚え、人間関係を築く：国分>

入社後は、できるだけ多くの部署を回って、仕入から販売までの流れ、仕組みを人脈等も含めて覚えることは大事。従業員とも人間関係を良くしなけ

ればいけない。仕入先やお得意先、同業者や金融関係者との付き合いも、自分のバックグラウンドになっている。

(2) 後継者の選出

①円滑な事業承継のための‘決まりごと’

老舗企業は同族経営が多いため、一族間での争いがあると経営が立ち行かなくなる。そうした争いごとを避ける工夫や知恵が老舗企業にはある。

<家業を継ぐのは一人だけ：安田松慶堂>

売上ばかりを追うとどこかで手が抜ける。売上を追う商法でないので、店数は増やさない。だから、男の兄弟が何人いても、家業を継ぐのは1子のみ。同じ「のれん」は家の中では分けないことにしている。

<経営を継ぐのは一人だけ 会社と家庭は分ける：江戸屋>

祖母の教えで弟や親族と一緒に商売することはない。会社と家庭は分けなければ、会社の利益を家族の生活費にあてたりして、社員がやる気を起こさなくなる。家内も経営にタッチしていない。そのために、社員にある程度の権限を与え、経営者としてもものを考えてもらっている。

<親族から複数の役員：山本海苔店>

大家族主義の流れをくむ結果、複数の同族役員によって、議論しながら経営している。複数による善し悪しはあるが、ともかく皆が仲良くやる。家業として受け継いでいくためには、それが最も重要だと思う。

<先代も家族で経営：千疋屋総本店>

私は3人兄弟の長男で妹と弟が居る。ずっと長子相続を続けているが、当社では弟が専務、いところが常務を務めている。父の代も、長男の父とともに弟の叔父が当社にいる。家業を続けるには、兄弟・家族が円満に居ることが大切である。そうした意味で、家長が気を配ることが大切で、家長を皆で支えていく両面がないとファミリービジネスはうまくいかない。

<一族の結束づくり：榮太樓總本舗>

老舗は同族経営が多いので、兄弟仲良くしなければ、商売は続けられない。我が家は、正月や初代の命日に、一族が集まって結束を固めている。

家長の絶対的な力で一族を束ねられた以前と違い、今は上に立つ者ほど下の者から敬われるような人間形成が求められる時代になった。

<時間を掛けて祖母から承継：江戸屋>

当代は12代目、昭和54年に40歳で祖母から引き継いだ。10代目の父が戦場から帰国後昭和25年に亡くなり、私が経験を積むまでの間、祖母が11代目として約30年つないだ。父が亡くなったので、小さいころから私が継ぐことは決められていた。

<就任時に事業承継時期を決定：マツモト交商>

45歳で社長を継いだときに65歳で辞めることを決め、各方面への挨拶の際それを表明した。何事も最後があるから一生懸命がんばれる。20年の間に後継者がいないか探し続け、実際、65歳を迎えるときに社長を交代した。長く探してきてきちんと引き継いだからこそ、今、会社がある。

②後継者を‘その気’にさせる仕組み

同族経営の多い老舗企業の場合、後継者が幼いころから間近に自分の家の商売を見て、跡を継ぐことが自然と身についているようだ。また、意識して後継者に楽しく生き生きと仕事をしている姿を見せることで、跡を継ぐ気になる効果があるようだ。

<職住一体、自然と心構え：榮太樓總本舗>

店のある場所で生まれ育って、生まれた時からしょうがない、この店を、このうちを継ぐんだと思っていた。子供の頃は自宅と工場、店先が一緒に、しょっちゅう工場に遊びにいった眺めていた。そうした環境で、実に商売が染み付いていた。

<孫も仕事の真似をしている：大野屋總本店>

店と住まいが一緒に、子供の頃から店を継ぐつもりだった。娘たちにも小さい頃から年中手伝わせた。孫も保育園の登下校時に毎日店に立ち寄って、保育園でもミシンを踏む真似をしているらしい。商売を身近に見て育つのは良いと思う。見ていれば、自分ができるか分かる。

<周囲からも跡を継ぐものと言われていた：松崎商店>

親から跡を継げとは言われなかったが、小さい頃は工場も売店も住まい

も全部一緒に、取引先から何代目と言われて育ったので、跡を継ぐものと思っていた。息子にも跡を継げとは言わなかったが、一人息子だったので当然周囲から言われる環境で、継がなくてはならないと感じていたと思う。

<継ぐことが自分の中に組み込まれていた：経新堂稲崎表具店>

高校卒業後、本格的に家業に入った。大学進学や就職も構わないと言われたが、長男なので、継ぐことは自分の中に必然的に組み込まれていた気がする。長男は建築士、次男は自動車メーカー勤務だったが自分達から家に戻ってきた。小さな家で一緒に暮らし、仕事を見ていたからだと思う。

<子供の頃から味を覚えさせられる：千疋屋総本店>

子供の頃から家を継ぐものと思っていた。主食のように果物を食べ、味で覚えさせられた。小学校の夏の研究課題は、夏の果物やモモについて等だった。小5の息子にも同じように食べさせている。息子は、学校給食のリンゴを見て、王林、ふじ、紅玉とか、種類はいえる。

<楽しく仕事をしている姿を見せる：経新堂稲崎表具店>

父親が、汚い格好で働きっぱなしで、仕事が終われば安酒を飲んで寝るような姿を見せていたら、誰も継ごうとは思わない。楽しく、生き生きと仕事をしている姿を見せるのが一番いい。こんなに楽しいなら俺もやろうという気になる。

<周囲につらいことは見せない：大野屋総本店>

息子にはつらいことや嫌なことはあえて見せない。父親ががっかりしていたら息子も継がないと思う。生活できるようにすれば継ぐだろうけど、生活もできないような職業なら、息子に無理やり押しつけられない。

<祖父と父の隠居生活を羨む：越後屋>

祖父は父に引き継ぐと、俳句やお茶、邦楽など和ものを楽しむ隠居生活だった。私はそれを見て優雅でいいなと思っていた。父と祖父が一緒に働いているところを見たことがない。父も60歳で引退してからは、ゴルフや銀座の早稲田大学の会をつくり会長になるなど、楽しんでいた。

③血縁より「のれん」を優先させる場合も

同族経営の多い老舗企業が今日まで経営を続けてこられたのは、血縁にこだわらず「のれん」を守ること、また、後継者を選出する、また一族に相応しくないと判断した者は追放することも辞さない等、「のれん」を優先させるという考え方があったからである。

<血縁よりも「のれん」の継続を優先 やる気とセンスが問題：伊場仙>

うちは「血より「のれん」」で、血縁はあまり意識してない。長男が居ても、やる気のある番頭や甥、姪が居たら、そちらに継がせる。絶えず、親せきの中で経営センスや能力、やる気のある人を見ている。店が続けばいいので、後継者は長男である必要はない。

<会社が生きていけばいい：マツモト交商>

社長就任当時から20年間、後継者を探し続け、入社十数年の商社出身の人に決めた。息子が社内にいるが、必ずしも社長になるとは思っていない。息子が継がなくても、会社が生きていけばいい。経営はマツモトファミリーの名誉ではない。

<「のれん」を守るためには後継者にも厳しく：山本海苔店>

一族内にあまりにも放埒な人間がいた場合、家を守るために、金を持たせてでも外に出さなくてはならないというような申し伝えが、今も残っている。

(3) 後継者教育

①他社で修行を積む

後継者が経営を引き継ぐにあたっては、まず、他社で修行することが多い。他社での修行経験のある経営者の多くは、商売に対する自らの考え方の醸成や、新しい事業展開のために、その経験が家業に戻ったときに大役で立ったと語っている。

<自分の意思で他社に修業へ：国分>

大学卒業後、自分の意思で味の素に5年在席した。入社前に一度他社を経験しておきたかった。

＜輸入代行業に就職、家業には貿易部長として戻る：千疋屋総本店＞

大学卒業後、3年ほど海外留学し、帰国後は輸入代行業社に就職した。当時、商社、輸入代行業者を通じて輸入していたワイン、パイン等のフルーツ缶詰を、自社で輸入するためのノウハウを学んだ。入社後は貿易部長から常務を経て、社長になった。海外での生活が、日本を客観的に見る力をつけてくれ、日本の良さを気づかせてくれた。

＜大阪の同業者に丁稚奉公へ：安田松慶堂＞

私は次男だが、長兄が行方不明になり（読売新聞記者で金門島事件に巻き込まれ）、急に家業を継ぐことになった。最初に大阪の同業者で1年半ほどでっち奉公をした。大阪の「商い」、ものに対する考え方、人との接し方が大変勉強になり、わたしの人生を大きく変えた。

＜京都で1年間修業：松崎商店＞

私は大学卒業後、父に言われて1年だけ京都に行った。何をやってこいではなくて、他人の飯を食ってこいということでき、それで戻って家業に入った。

＜後継者教育 他社での修行：榮太樓總本舗＞

わたしは、戦後の昭和25年に大学卒業後、すぐ入社した。戦後の復興のためにみんな必死で、どこかよそへ行って、勉強できる時代じゃなかった。現在、社長を務める長男は多少よその会社へ出した。

＜後継者は複数の修行先へ：安田松慶堂＞

息子は卒業後、銀座和光で3年、その後2年ぐらい神戸の同業者で見習いし、27歳で帰ってきた。和光では大きな企業の組織づけを経験し、学んで貰いたかった。当社は、従業員90名程だが、いいトレーニングをさせていただいたと思う。今ではもうだいぶ任せられる。

＜ドイツで修行させる：眼鏡舗村田長兵衛商店＞

日本では、眼鏡制作の修行を受けてくれる所がない。息子にはドイツで5年間、日本の丁稚奉公と同じようなことをやらせた。

＜修業させたい先が見つからなかった：越後屋＞

息子は大学卒業後、全然違う業界に行き、その後修行もせずに店に入っ

た。息子を修行させたい先が見つからず、自分も父も修行せずにやったからいいだろうと考えている。

②入社後、まずは現場をおさえる

後継者は入社すると、最初に本業の根本となる現場を経験している。同族経営の老舗企業とはいえ、ひと通りの実務的な経験を積み重ねながら、経営者としての資質を高めていくのが、一般的なキャリアパスのようだ。

＜まず仕入を担当、その後に工場・店頭へ：山本海苔店＞

入社後は仕入れで有明などの産地をみた。その後、店頭販売、工場、海苔の原料管理を経験した後、営業に入った。先代の人達もいろいろ経験してから管理職になった。

＜最初は営業所に勤務：国分＞

入社後は、東京の立川の営業所で5年間従事した。卸商、二次店商売、スーパーマーケット、百貨店、酒屋など、多様な顧客を総合的に見ることができた。その後、本社で課長としてビールの仕入れを担当した。きちんとしたキャリア計画があった訳ではない。

＜17歳元服で店に出る 入社後は最初に製造を担当：榮太樓總本舗＞

後継者は17歳の元服のとき1回店に出される。学校が休みのとき店を手伝う程度だが、お客様に挨拶をしたり、包装したりなど、お客さまに接する心遣いを身に着ける。卒業後は最初に製造をやる。3年程度ではあるが、多少のことは分かるようになる。作ることを知らなければやはり駄目。

＜経営者一族でも下積みからはじめる：銀座ヨシノヤ＞

最初に任されたのは紳士靴。商品企画、仕入れの仕事が長かった。その後、銀座の店に出て、店長を何年かやった。流通センター計画が立ち上がったときには、経営計画室で流通センターの土地手配から建設、センター内の流れ、単品管理と流通を結びつけるシステムの構築などを担当した。

＜後継者には徐々に経験を積ませる：松崎商店＞

息子はウェブ系の会社にいた。家に戻った時、ちょうどホームページを作っていたので、その仕事を任せた。今は企画を担当し、何とか任せられるようになった。工場の内容はある程度分かっているので、もうちょっと

したら、工場内の少し高い位置から見られるポジションにつければいい。

③承継後は口を出さず、独り立ちを促す

後継者に事業を承継した後、先代は経営を任せて後継者を見守り、隠居するというケースが多い。これは、後継者が先代に遠慮せずに思い切って経営判断ができるように、また、早く独り立ちができるように配慮していることの表れだと思われる。

後継者をバックアップ可能することが可能とする隠居制度は、円滑で確実な事業承継・事業継続を効果的に支え続けてきたといえる。

<先代から経営について言われたことはない：越後屋>

父から店の運営のことで言われたことは何もない。資金繰りに困っても、誰にも相談せず、すべて自分の考えでやった。同様に、息子の商売を見て、言いたいことはもちろんあるが、あまり言わない。私の方が先に死ぬのだから、今任せておけば、そのときにどたばたしないで済む。

<後継者は自分で学ぶもの：大野屋總本店>

製造を分業体制にしているので、全体が分かる私が居なくなると困るかもしれないが、困ったら自分で学んでいくので、今から教えようとは思っていない。

<先代からいきなり実印を渡された：伊場仙>

家業に入って半年後、先代からいきなり実印を渡され、あしたから来ないよと言われた。それが一番教育になると思っていたようだ。その後は先代の病気もあって相談もできなかった。

<後継者への引継ぎ：眼鏡舗村田長兵衛商店>

父からはあまりものを教わらなかった。だから、息子には仕事の姿とか、ものの考え方を伝えるよう、一緒に多く時間を過ごしたい。私の代で、市場も地域特性もこれまでになく大きく変わった。かなり危機的な状況をどう進んでいくか、僕が育てた者と息子に、口は出さずにやらせている。

<跡を継がせるための環境整備：魚十>

早世した兄の息子に継がせる予定だが、継いだ後は口出しせず、好きなようにやらせたいと思っている。「こうでなくちゃいけない」ということは

ないので。そのために、継ぎやすい環境を整えてやり、継ぐ気・やる気が出るようにしたい。

<後継者から相談があれば乗ってやる：榮太樓總本舗>

時代が変わってきたから、今は基本的には経営にはタッチしていない。相談があればもちろん乗ってやる。

④語らずとも伝わるもの

先代から特別なおしえはなかったが、日頃一緒に過ごすことで、自然と仕事の仕方や商売に対する考え方などが伝わってきたと語る経営者が多い。

(2)「②後継者をその気にさせる仕組み」で挙げたような職住近接のメリットがここにも現れている。

<先代から「独自のおもいを大事に」とのメッセージ：伊場仙>

父も、自分の生き方はまねされたくはないと、商売を教えることはなかった。独自のおもいを大事にしろ、ということだったと思う。おかげで跡を継いでからも斬新的なことができた。

<背中を見て身に付く：魚十>

口に出さずとも、教えなくとも、背中を見て感じる場所がある。祖母や母からは教えられたというよりは、一緒に生活する中で自然と真面目にきちっと商売することが身に付いた感じ。自然にそうなる。

<父からの影響：安田松慶堂>

父はたいへん堅実な人で、大きく影響を受けた。芸大出身でプライドの高かった父は、仏壇や仏具を美術品、芸術品にしようとしていた。父の影響で、私も安く多く売ろうという考え方がない。細い道でも、できるだけ深く、物事は何でもより深く知る事が必要だということを父から学んだ。

<先代からのおしえ：眼鏡舗村田長兵衛商店>

先代は僕が40歳ぐらいになると、僕が作る眼鏡を見て教えてくれるようになった。物を教わるには、あるレベルになってないと分からないからだったと思う。私も社員に教えるとき「こうだよ、分かるだろ」という教え方しかできない。眼鏡屋の技術は手で覚える以外に方法がないからである。

<毎日一緒に仕事 必然的に同じ型にはまる：経新堂稲崎表具店>

先代は昔の職人で、背中を見て仕事を覚えろと手取り足取り教えはしなかった。ただ、毎日一緒に仕事をしていると必然的に同じ型にはまってくる。亡くなる2-3日前、急に枕元に呼ばれ、始めて仕事の手ほどきをしてもらった。その1回きりであった。

<味の基準は積み重ね 小さいころの味覚が大事：松崎商店>

私も息子も、小さいときから嫌でも煎餅はいっぱい食べている。そういう中で「うちの煎餅ってこうなんだ」というものが培われていく。小さいときからの味覚はやはりすごく大きい。

(4) 資産の承継

後継者は、事業承継することで、有形・無形の資産を承継している。

<「のれん」のありがたみ：魚十>

創業以来、この地を離れずに13代続けてきた「のれん」のありがたみは強く感じる。何代か続けてひいきにしてくれている会社もあり、この大変な時期に、「のれん」の持つ信用のありがたみをしみじみと感じながら商売させていただいている。その分、十分に吟味してきちっとしたことをやる心掛けでいる。

<老舗の「のれん」に感謝：越後屋>

展示会や訪問販売のときにブランド力があると実感することはないが、問屋さんやメーカーさんには浸透していて飛び込みで入ってもちゃんと対応してくれるのはありがたい。

<「のれん」の維持・発展への取り組み：千疋屋総本店>

千疋屋は、日本橋の総本店から、明治時代に京橋店と銀座店をのれん分けし、現在は3社あり、それぞれに店舗展開をしている。ブランドである「のれん」を傷つけることのないよう、経営トップの三社会を月1回、全体での三社交流会を年1回開いて、お互いに議論を重ね、3社のクオリティを合わせて協調していく努力をしている。また、3社で部門別会議を開き、新商品やメニューを共同開発している。

<番頭のサポートで無事に事業承継：眼鏡舗村田長兵衛商店>

店を継いだ時、幼い時から私の面倒を見てくれた3人の番頭さん達が、だいたいやってくれたので、仕事上で困ることはあまりなかった。

<番頭・先輩社員との関係：伊場仙>

父が突然辞めても、先輩社員に伝わっていたので問題はなかった。ただ、私が革新的なことをしようとする、番頭、社員は、そこまで革新的なことはしたがらない。難しいことだが、お互いに持ち寄って融和している。

<自社株の相続の問題：マツモト交商>

社長は自分の意思で辞めたが、会長を辞める時期は、自社株相続の観点から非常に判断が難しい。私が所有している株をいかに相続していくか、証券会社と相談を進めている。オーナー業は皆その辺が苦しみだと思う。業績を良くすれば、株価が上がり、相続がさらに難しくなる悪循環と矛盾がある。

<歴史的な建物の承継：江戸屋>

関東大震災の後に建ったこの建物を守っていくことが私の使命だと思う。これがうちの一番のシンボルになっている。都会のビルの中で1軒だけあんな建物なので、マスコミにも取り上げられ、ありがたい。いつまで持つか分からないけれども、できたら形状も外観も何とかしてこのまま残したい。

6. 地域と共生する老舗企業

(1) 地域とともにあるという意識

区内の老舗企業の多くは、代々その地で生まれ育ってきたことから、地域をよくしようという意識も強くきずなも強い。

一方で、決して排他的でなく、外国人も含め、新しく入ってきた人とも、コミュニケーションをとって活動していく懐の深さが感じられる。

<みんなで良くなろう：榮太樓總本舗>

今の日本橋は少し元気がない。日本橋が活性化され、見直されれば、結果的には榮太樓も三越もみんな良くなる。日本橋の老舗連中は、日本橋が良くなるなら、何でもやろうというコミュニティー、きずなは非常に強い。

<地域と一緒にあるために変化する：松崎商店>

銀座にいられるというのは本当にありがたいし、私どもの店がよくなればいいというのではなくて、銀座自体、周りがよくなって、私どももよくなるんだということは非常に強く感じている。地域と一緒にあるというのは本当にそのとおりだと思う。

銀座は商業集積のすごい場所で、時代の変化が激しいところ。時代の流れの早い場所にいるので、その流れに乗り遅れないよう自分自身がいい意味で変化していかないと生き残れないと思っている。

<ロングレンジでの取り組み：伊場仙>

老舗が多い日本橋では、当主達は、30年単位で経営しているので、そう簡単には辞められない。長い期間で育てていくものには、非常にマッチしている。

<だれでも受け入れ好きになる街：榮太樓總本舗>

江戸っ子は、参勤交代で来た田舎の武士や大名たちだったから、保守的とか排他的ではない。外資系のホテルや証券会社もあり、外国人も行きかいし、祭りに参加したりしている。彼らがいつの間にか日本橋が好きになり、日本橋っ子になってしまう。

<日本橋地域：眼鏡舗村田長兵衛商店>

この辺は同じ感性をお持ちの方が多く、商いの仕方とか、物の考え方の話が合う。日本橋は下町で古い部分も残っているが、意外と昔風じゃない、べ

たべたした付き合いは少ない。

＜地の利：大野屋總本店＞

この辺り（新富町）は花柳街の一部で、新富座や築地小劇場などもあったので、かつら屋さんや衣装屋さん、提灯屋など、歌舞伎の関係が集まって便利だった。今でも、歌舞伎座や演舞場には、近いので幕間に足形を取りに行ったりできるので足袋づくりには地の利がある。

＜日本橋は感性を育む街：経新堂稲崎表具店＞

日本橋の風土は、他所にはないもの。方々廻って日本橋に帰るとよく分かる。人間が、センスが違う。ましてこの辺り（浜町）は花柳界、花街だったから、粋という感性が徹底してある。我々は当たり前と思っている色の取り合わせなどでも、全国の皆さんからは驚かれる。

（2）地域価値を高める

長い歳月とともに街が変わっていく中、そこにあり続けている老舗企業だからこそ、自分たちの街はどうあるべきなのかを真剣に考え、まちづくりに取り組んでいる。

＜江戸の受け皿としてのまちづくり：榮太樓總本舗＞

世界的にも江戸ブームであるので、外国人を日本に誘致する受け皿として日本橋がきちんと存在すべきだと思っている。江戸の薫りを残しつつも、日本橋ブランド、イコール江戸ブランドで、世界に発信できるようなまちづくりをやっていきたい。

そのためにも、日本橋の上の高速道路は、いただけない。これまでのまちづくりは景観とか美観が2の次になっていた。今となって反省されているようだが、早いうちに何かやらなければいけない。

＜地域としての取り組みの必要性 伊場仙＞

ミラノは、繊維産業が壊滅的になってしまい、町、金融機関を挙げて、ミラノ再興をやった結果。パリにも匹敵する町になった。50年ぐらいかかったが、やるべきことだと思う。日本橋の場合、そこまで追い込まれてはいないが10年後はわからない。問題意識をもっている人もいるので、火がつけば、連動して強い力になると思う。当社もこの地で育てていただいたので地域への思いは強い。

<ホームページの活用による発信：伊場仙>

ホームページや、取材を積極的に受けて情報発信している。日本に住んでいる外国人や日本を知りたい外国人は、ホームページぐらいしか接点がない。国土交通省の「YOKOSO! JAPAN」でも、本当に日本を紹介するような取り組みをしていない。文化の宣伝もしてほしい。

<べったら市（いち）：江戸屋>

江戸中期から続く「べったら市」の保存会会長をやっている。会長は3期目、会には30代から入っていて一番古い。大伝馬町は、八雲神社が神田神社より先にできていて、歴史のある町。だから、神田祭りでも、日枝の祭りでも、大伝馬町の山車が常に一番。そういう歴史のある町の祭りは、文化なので継承していかななくちゃならない。

<地域のために炊き出し：魚十>

関東大震災のときに店が全て焼失したが、2-3日後には、地域の人々のために炊き出しをした。少しでも地元の人を元気づけたい、復興を早めたい、という祖父母の想いがあったようだ。

(3) 地域価値を享受する

老舗企業の経営者の多くは、代を経ても、地域での活動を大事にし継承している。長年同じ地域で商売をしているご近所同士でもあり、根底に流れる商売の考え方を議論する場を持っていたり、地域の祭りや催事での交流がある。地域で築いてきたネットワークや活動を、次代が継承していくことで歴史が繋がっていくとする経営者が多かった。

<代を経ても大事な地域活動：山本海苔店>

長い歴史の中ではぐくんできた文化は、先代や先々代からのつながりにより形成されたものと、業界や地域社会のつながりにより形成されたものがある。老舗企業はその地で代を重ねて活動をしていることにも意義があるものと思う。

<地域の活動がいろいろな面で生きる：眼鏡舗村田長兵衛商店>

先代が亡くなったとき、商いだけでなく、ほかの場面もすぐ仕事を継げたのは、父が商工会議所などいろいろ一生懸命やっていたから。ずいぶん助けていただいた。

<地元のライバルを見習う：丹波屋>

この地域（日本橋横山街）に居て、色々なことを学べるのはありがたい。先代はライバルと切磋琢磨しあい、よく一緒に飲みに行っては商売のやり方を聞いて、見習っていた。

<地域とのつながり：魚十>

弟が日本橋周辺の飲食店の若手グループに参加しているので、周辺情報も入手できている。また、地域・町会の売出しやお祭りのときには、手伝っている。町会でも古手になったので昔の話をしたりするなど、できることがあれば手伝っている。ただ、問題となってくるのは地価の高さであり、相続には入念な準備が必要だ。

<日本橋の価値は高い：国分>

日本の中心地、日本橋 1 の 1 の 1 番地に居ることは大変な価値である。ご先祖様に感謝しなければならない。

<日本橋：榮太樓總本舗>

日本の中心は東京、東京の中心は日本橋だと。やっぱり日本橋の辺りは歴史があり、自負も誇りも持っている。だから、「日本橋榮太樓」ということは、おかげさまで大変ありがたい。

<創業の地を守り続ける使命感：丹波屋>

何百年とここに入っているのだから、もう離れることは考えられない。絶対これは守らなくてはいけないという、使命感が身に付いている。

<銀座の立地が効を奏する：越後屋>

銀座というネーミングが地方のお客さんに受けている部分があるかもしれないが、250年前の創業当初の銀座は工業地帯で、当時お金がなかったからここに店を出した。たまたま今、非常に大繁華街になって、恩恵を受けている。ただ、税金や相続の問題に加え、呉服屋だけでは大変なので、ビルを建てている。あくまで本業は呉服だが、サイドビジネスとして不動産収入も大事である。