

老舗企業経営者のことば 2010

中央区老舗企業塾 平成22年度講演録

平成 23 年 3 月

東京商工会議所中央支部

はじめに

長い年月の間、代を重ね、経営を継続している「老舗」企業は、明治維新や関東大震災、戦争など、幾多の困難を乗り越え、今日まで歴史を刻んできました。こうした「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って、企業経営の参考になるものと思われます。

とりわけ、東京都中央区は、東京23区の中でも2番目に小さな面積であるにもかかわらず、ほぼ区内全域に、「老舗」企業が多数集積している特異な地域であります。

そこで、東京商工会議所中央支部では、こうした中央区の特性を踏まえ、平成21年度から3年計画で「中央区老舗企業塾」事業をスタートさせました。

本事業は、「老舗」企業経営に関する調査・研究事業に加え、「老舗」企業経営者から直接その経営について学ぶ機会を設けることで、企業経営者の今後の経営の参考に資することを目的に活動しております。

初年度の平成21年度は、「老舗」企業経営者へのヒアリングや老舗企業経営者による講演会・交流会事業を実施いたしました。その成果は、平成22年3月にとりまとめた「老舗企業の生きる知恵～時代を越える強さの源泉～」として発表いたしました。おかげさまで、区内外の経営者をはじめ、東京都や学識経験者など幅広い方々からも高い評価をいただきました。

2年目にあたる本年度は、1年目にまとめた報告書のエッセンスを抽出した小冊子「老舗企業の強さに学ぶ」を平成22年10月に発刊したほか、このたび、22年度に実施した講演会・交流会、トークセッションの模様を「老舗企業経営者のことば2010」として本冊子にとりまとめることができました。

本冊子が、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23年3月
東京商工会議所 中央支部

目次

1. 講演会

「変化を止めると歴史が止まる マツモト交商
ー老舗意識を脱皮し、新たな発展へ」…………… 1

2. トークセッション

「和菓子の魅力～中央区に生きる」味“と”のれん“」…………… 25

講演会 講演録

「変化を止めると歴史が止まる」～老舗意識を脱皮し、新たな発展へ～

平成 22 年 10 月 26 日

於：銀座ブロッサム

講師： 株式会社マツモト交商 代表取締役会長 松本 伊兵衛氏

■講師略歴 （敬称略）

●まつもと いへい

昭和 14 年 2 月 25 日生まれ 明治学院大学 経済学部卒業

昭和 37 年 4 月 株式会社松本伊兵衛商店入社

(昭和 45 年 11 月 株式会社マツモト交商へ社名変更)

昭和 58 年 5 月 同社 代表取締役社長 就任

平成 16 年 5 月 同社 代表取締役会長 就任

<はじめに>

ただいまご紹介を受けました株式会社マツモト交商の松本です。よろしくお願いします。

これから「変化を止めると歴史が止まる」ということでお話をするんですが、本日のきっかけになりましたのは「老舗企業の生きる知恵」という東京商工会議所中央支部の中央区老舗企業塾から出されている報告書の作成に当たりまして、ヒアリング調査にご協力したことであります。



講師：松本 伊兵衛氏

これがきっかけになりまして、今日のような話になったわけですが、講演をお受けするにあたっては、自分の今までやってきたことが、皆さまからご覧になってどんなふうに映るのか、それから、企業理念とか、会社の歴史をお話することがどの程度ご参考になるのかなど、いろんなことを考えました。そんな若干の迷いがありながらこれからお話しすることになりますので、皆さま、よろしくお付き合いのほどをお願いしたいと思います。よろしくお願いします。

会社の歴史を振り返ってみますと、その時代、その時代によって経営がされてきたんだろうと思うんです。その内容をこれから一つ一つお話ししてまいり

たいと思います。それから、私がこれからお話しすることに、皆さんから後ほどいろんなご意見を伺えたら、さらに私のこれからの会社の運営の仕方について参考になるでしょうし、私の将来についてもう少し成長といいますか、新しいことを発見して、皆さまから刺激を得て役立つんじゃないかと思ひまして、勇気を持ってお話しさせていただく訳です。

<いわしや松本伊兵衛商店>

それでは、これから会社の大方の歴史についてお話ししてまいります。

マツモト交商 沿革

- ▶ 1663年 「いわしや松本伊兵衛商店」創業 堺水産物卸屋
- ▶ (1651年 第4代将軍 徳川家綱)
- ▶ (1776年 アメリカ合衆国独立宣言)
- ▶ 1795年 仙台伊達藩 “桂山公治家記録”より「服及び酒肴賜る」との記録
- ▶ 1880年 大手某化粧品Maker共同広告
- ▶ (1868年 江戸を東京市と改称)
- ▶ 1960年 日本初 “有機金属化合物” 製造販売
- ▶ 1961年 日本初 “瞬間接着剤” 製造販売
- ▶ 1970年 称号「株式会社マツモト交商」に改める
- ▶ 1983年 代表取締役社長 就任
- ▶ 2004年 代表取締役会長 就任
- ▶ 2008年 安全性試験受託 事業開始

1663年に堺の水産物問屋から江戸に出て、いわしや松本伊兵衛商店という名前で創業いたしました。1715年、大阪の薬種問屋さんに対抗して、江戸で漢方薬の組合をつくったんです。そのときに松本伊兵衛という名前を使っていました。その後1795年に、その当時の仙台藩に漢方薬を献上したようです。その漢方薬が大変役立ったということで、仙台藩から礼状をいただきまして、酒肴をもらったという書類、記録が残っています。

1880年に第9代の松本伊兵衛でございますけども、この松本伊兵衛は大変いろんなことをする人でした。それまでずっと漢方薬だったらしいんですが、日本で初めての生命保険会社である帝国生命、今の朝日生命を創設しました。今

でも朝日生命の会社の記録の中に、創立者の1人として載っています。

その他にも、この人は大変変わっていきまして、ビロードの洋服を着て、馬に乗って、いわしや松本伊兵衛商店というのぼりを立て、「松本伊兵衛商店ここにあり」と言って東京市内を練り歩いた。それが広告業の歴史の中に載っていて、今のちんどん屋といわれる一番の元祖だというふうに出ております。

1880年頃、明治の初めですが、ある大手の化粧品メーカーさんと新聞広告を出しました。新聞広告のパイオニアだったんだと思います。第9代は、斬新的でいろんなことをやっていたと思います。

ここにありますように、大博士という、日本で初めて練り歯磨きを開発しまして、製造販売したという記録もあります。そのほかに、当時から痔でいろいろ困った方がいらしたようで、痔疾丸（ジショウガン）という漢方薬を製造販売したりしておりました。



日本初の練り歯磨き「大博士」

この人は、いろんな仕事を始めていますが、どの歴史を見ても大成したとは書いていないんですね。いろんな仕事をしているんですけども、あっちをやってはちょっとけんかして、こっちをやってはちょっとけんかしていたようです。今でも朝日生命の株主になっていたら、豪いことだと思うんですけども、全然恩恵がなくて、私の子どもは、その恩恵はどこへ行ったんだと言っていますけども。それから、資生堂さんとも仲良くやっていました。いろんなことをやった人のようです。

＜株式会社マツモト交商へ＞

1960年、第12代である父の代になりました。この人は大変苦労したと思います。父は、大学を出まして技術屋だったものですから、化学に興味を持って、いろんな新しいことをやりました。

その中で一番苦労したと思いますが、戦争中は医薬品の製造に当たりまして、それが松本製薬工業といって、私どもの関連会社、マツモトファインケミカルの前身にあたります。今はマツモトファインと名前を変えています。

戦後になりまして、私どもは漢方薬からだんだんと離れ、父が技術屋だったという背景もありまして工業薬を作るようになりました。日本で初めて、アメリカから有機金属化合物というものを輸入しておりました。この有機金属化合物というのは塗料とかインクとかに使われる耐熱性の薬品なんです。そして、

又、日本で初めて「ビスカ」という名前の瞬間接着剤を製造販売しました。今はビスカは販売をしていませんが、今でいうアロンアルファのようなものです。私の父は、その当時いろんな新しいことをやっております、大変苦労しただろうと思っているんです。

その後、1970年に株式会社いわしや松本伊兵衛商店から株式会社マツモト交商に改めました。そして、1983年に私が社長に就任し、その後2004年に会長に就任したわけです。



日本初の瞬間接着材「ビスカ」

<入社、そして退社>

この後、私が社長に就任したと同時に何をしたかというお話をしてまいりますけれども、まず社長就任前のいわしや松本伊兵衛商店、さらにマツモト交商はどんな会社であったか。そして、その中でどんなことを私が感じていたか。その感じ方が、今の理念になってきているんだろうと思います。その当時の会社の状況をお話しすることによって私の考え方、理念について少し理解を深めていただければと思ひまして、社長に就任する以前の会社の状況をお話ししたいというふうに思います。

私は学校を卒業しましてすぐに松本伊兵衛商店に入りました。ところが、私は二世だったものですから、ほかの社員からは、「あいつは社長の息子だ」とか、「社長の息子に何をいっても、俺たち社員の話は分かってくれない」という、初めにバリアといいますか、色眼鏡で見られているようでした。私は学生時代にはいろんな友人と話してまして、一種の差別感といいますか、疎外感といったものを感じたことはなかったんです。それが嫌で、耐えられないで、このまま私が松本伊兵衛商店にいたら自分の人生が変になるな、ひねくれてしまうんじゃないかと思ひまして、実は辞めました。それが、初めの疑問でありました。

<2度目の入社での疑問>

退社してから2年間経ちまして、帰ってまいりまして、今のマツモト交商に勤務するようになりました。その時にも、まだ何となく違うんですね。今度は、違和感に対しては乗り越えることができました。ただ、「みんなとおれは違うんだ。おれは次の経営を担うんだ」という自負心がすごく強くなりまして、社員との交流とか、みんなと仲良くしようとか、そういう気持ちは消えました。「自

分は自分」ということになりました。

それはそれでよかったんですが、やはりこれは老舗の一番の欠点だと思うんですけれども、社員がそれぞれ独立してしまっていて、個人商店なんですね。これにはものすごく抵抗感がありました。会社にあってもA君はA商店、B君はB商店というふうになってしまっていて、会社全体としてのベクトルが合っていないんです。何となく一人一人が別々のところを歩んでいるんですね。各々が自分の仕事を抱え込んで絶対に人に渡さないんです。ですから、社内の交流も何もないんです。これは組織ではない、会社じゃないじゃないかという強い疑問を持ち始めたわけです。

そこで、いろんな提案をしたんですが、私より当然社員の方が古いし、年齢も上なんですね。私のような27～28歳のいうことは聞かないんですね。自分たちは、20年、30年やってきたけどおまえは何も知らないじゃないか、社長の息子が何をいっているんだと、こういう雰囲気です。

そして、この中でベクトル合わせをしなきゃいけないと強く思ったわけです。それから、社員の意識の問題ですね。その当時は、幸いなことに会社は赤字ではなかったんです。黒字であるんですが、翌年度の投資とか人材を育成するとか、新規事業をやろうとか、そういうような余裕はとてもないんです。でも、社員は会社が黒字であればいいじゃないかという意識でした。ですから、次への投資ができない、開発する力もないという時代が続きまして、社員は倒産しなければいいというようなことをずっと思っていたと思います。

社員は、自分は会社に来て何をすべきかという認識がないんですね。毎日同じようなことを繰り返して無事1日を過ごせれば、それでいい。何も新しいことを開発する必要もないという意識です。

<老舗というブランドへの甘え>

私がいっているお客さまというのは2つありまして、1つは物を売ってくださるお客さま、私の会社は問屋、商社ですから、物をとにかく仕入れて売ってくださらなければ仕事にならないんです。それから、当然ながら物を買ってくださる方もお客さまです。ところが老舗なものですから、老舗というブランドに、社員が甘えているんです。何となく自分の意識の中では松本伊兵衛商店という社名を知らない化粧品屋さんはない。仕事は向こうから来るものだという認識がだんだん強くなってきました。従って、お客さまに対して有効な情報や提案力もありませんし、いわれたままのお仕事です。何の努力もしないということで、だんだんだんだんと社員の気持ちが緩み始めたわけです。

この中でいろんな疑問がわきました。このままでいいのかということ強く

思っていましたから、私が専務のとき、その当時の幹部社員を何人か呼びまして、うちの会社はこのまま行ったら将来、5年先、10年先に確実に駄目になる線をたどっているからどうしたらいいのかということを議論いたしました。

そうしたら先ほどのように、赤字になっていないのに何でそんなことをいうのかという話になったわけですが、議論している最中に、「そんなに心配するならば、自分たちの給料を来月から倍にすれば倍の仕事をしてみせる。給料を出せばいくらでも仕事をしてやる。」という話になりました。夜中の2時か3時ごろまでその議論を続けまして、いろんな話をしました。

しかし、お金が出れば翌月から急に倍の働きをやって、倍の能力を発揮するなんて絶対にあり得ないと思いませんか。私はその議論をしました。私は人間がいて、その創造力で仕事を一生懸命やって、自分の将来をかけて、この仕事に張り合いがあるからやるんだという気持ちがなければ、ただお金を追いかけるためだけに仕事をやっても、絶対続かないと主張したんです。お金より何より一番大切なのは人間だ、企業は人間によって成り立つんだということを一生懸命言いました。夜中の2時か3時までそういう議論をしても、議論は全然かみ合いませんでした。

最終的には「君たちが辞めるか、おれが辞めるか、どっちかにしよう、それで決着をつけよう」ということになりました。私は脅かしではなく自分で辞めようと思っていたんです。そんな人間とずっと仕事をやっていられないじゃないですか。私は本当に2回目の辞める気になりました。

その後、しばらくの間はまずい雰囲気になりましたね。そのうちにだんだんとそういうことを主張している人たちが元気でなくなっていくといひますか、私の言うことが伝わっていったのだと思います。辞めていったりしました。

そういう状態で会社は緩みに緩んできたんです。ここで何とかしなきゃいけないというふうに当然ながら思うわけでありまして、業績はどんどん低下して、倒産の道へと進んでまいりました。

<経営理念のバックグラウンド>

私は、学校を卒業して2年ばかりいわしや松本伊兵衛商店にいて、いろんな色眼鏡で見られて、これでは自分の人生は変わってしまう、駄目になってしまうと思ったので辞めました。そのとき以来、自分の人生をどう変えていくかということを考えるようになりました。

学校を卒業して間もないころにケネディが暗殺されました。私は大変ケネディが好きでして、ケネディのようになりたいと憧れていましたので、ケネディの本を読みいろんなことを勉強いたしました。同時に会社が変になるというこ

とがありまして、一体この会社はどうしたら普通の会社に戻ってくれるのか。特別優れた会社じゃなくていいんです、先ほどいったように、緩んだ会社からごく普通の、どこにでもある会社になって欲しいと心から強く思いました。

そのためにどうしたらいいか。そこで、有名な田辺昇一さんのタナベ経営相談所へ行って教えを請いました。経営をするためにはどんな知識が要るのか、何をしなければいけないのか、自分の役割は何なのか、場合によっては自分は何なのかということも勉強しました。そのようにしていろんな疑問を抱くたびにいろんな方に会ったりしました。

その中で同時に、本田宗一郎さんとか、松下幸之助さんの本を読むようにもなりました。そのうちに、その方々の考え方の基本は何なんだろうと思うようになりました。そこで、例えばジャック・ウェルチの本や、今皆さんご存じのドラッカーの「マネジメント」とか「断絶の時代」といった本をよく読みまして、これからのマネジメント、これからの会社のあり方というものを勉強いたしました。

そうしているうちに、例えばジョン・F・ケネディは、何であんな若いのに大統領になれたのか。大統領以前の過程はどんな教育を受けたんだろうということに興味を持つようになりまして、伝記物にどんどん入っていったんです。チャーチルの本とか、ロックフェラーが何であれだけ世界で石油王になれたのか。その過程でどんな教育を受けたのかなどに興味を持ちまして、彼の伝記とかそういう本をどんどん読むようになっていきました。会社の緩みを戻すためにはどうしたらいいかと読んでいるうちに、ジョンソン・アンド・ジョンソンの理念にも刺激されました。

そんな中、1983年に私が社長になったのですが、就任と同時に経営理念を発表いたしました。今後こういって会社は行くと明示したんです。後ほどそれについてお話ししたいと思います。

このようにして段階を踏んで理念が出来てきた。一挙にできるものじゃないんです。明日理念を考えて、明日発表するということじゃないんです。ある程度の時間が経過し、その中でいろんなことを経験したり、教わったり、いろんな人と話をする中で自分の理念が出来てきたんだろうと思います。

<社長に就任するまで>

社長就任にあたっては、1978年に12代目のおやじに対して、将来私を社長にする気があるかないかを聞きました。もし社長にする気があるならば、5年間の猶予が欲しいと言いました。ただ単に、息子だからといって安易に跡を継がせるような、そんな無責任なことはしないで欲しい、とっておやじに食い

下がりました。5年のうち、最初の2年間は、私どもはその当時、銀行から融資を受けていましたから、銀行の目を見て、将来この男は社長になるだけの能力があるのか、それだけの資質があるのかをよく見てほしいと言いました。これは大変重要な問題です。次の2年間は、物を売ってくださるお取引先、同時に物を買ってくださるお取引先の目を見て、私が社長となり得るかどうか、よく観察して欲しいと言いました。そして、最後の1年間は、社員自身の目で私のことをよく観察してくれということを行った覚えがあります。生意気だったと思います。

5年後の1983年の春に、もう一度、おやじに私のことを社長にする気があるかないかを聞きました。というのは、何も答えがなかったんです。私は本当にその5年間で勝負だと思っていました。そして何もありません。そこで、おやじに、「社長、あなたは私に対して何の回答もありません。5年の猶予期間は本当に真剣にいったんです。あなたから回答がないのは、私は社長になる器じゃないとあなたが判断し、それが言えなくて黙っているんだらうから辞めさせていただきます。」と辞職願いを渡したんです。そうしたら、その晩に母親から電話がありまして、「あなたには今後ずっと繋いでもらわなきゃいけない。この老舗が途絶えてはいけない。だから、あなたに社長になってほしい」と言われたんです。実に簡単なもので、それじゃ分かったと言って社長になってしまった。

というのも、いったん辞めまして、再入社した時は、「よし、継ぐぞ」という気力で来たんですよ。ところが何も言わないから、「それじゃ、辞めりゃいいんだらう」と簡単な発想です。また、母親に「辞めないで」と言われて、引き継ぐことになったわけです。女性の声は強いものだなと思いますよ。ここまでの私の社長に就任するまでの、これからお話しする理念のバックグラウンドです。なぜこういう理念に至ったかということのを少し理解していただけるんじゃないかと思って長々とお話ししました。

<社長就任時の信念>

この間考えましたのはこの3つであります。「理念経営」と「組織経営」、そして「人材の育成」でありました。

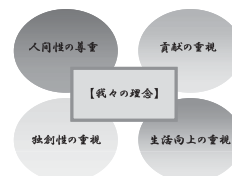
緩みに緩んだ会社で、ベクトルが全然合っていなかったというお話をしました。それは会社として、うちの会社はここへ向かうんだという強い信念が、その当時なかったんだと思うんです。それに賛成してくれる、それに賛同してくれる社員を1人でも増やすという努力を会社はしてこなかったんだと思うんですね。今振り返ってみると、社員も一人一人が個人経営になってしまったんじゃないかなと思うんです。やはり、そこには経営者が、おれはこの会社をこう

するぞという、強い意志がなければならなかった。社員がそれに賛成するかどうかは分かりません。賛成できなければ辞めてもらわなきゃしょうがないわけです。実際にそういう場面に私は何回もぶつかりました。「理念」を徹底させるために、「組織経営」を徹底させるため

社長就任時に取り組んだ事

▶ 理念経営・組織経営・人材育成

- ・企業理念明確化
- ・老舗の緩みを断つ
- ・退任時期決定



に、「人材育成」を徹底させるために、私より 10 年、20 年長くいる人とぶつかりました。不幸なことにそういうことが理解できない方は辞めていきました。

しかし、「理念経営」と「組織経営」、「人材の育成」、この 3 つを徹底させなければならぬと心から思いまして、明確化していきました。この内容は次にお話ししてまいります。

それから、老舗の緩みを絶つことです。絶つためにこの 3 つを盛んにやりました。本当に会社がつぶれるか、新しい人材を入れなきゃいけないか、これは迷いました。古くからいる人たちが辞めていくことは非常に大きな痛手です。1 人新しい人間を入れてきても、会社がうまく回るか、自信がないです。しかし、その道を行かなきゃならない。進まなきゃならないんです。そこが私の選択の苦しさでもあったんですが、幸いにしてこうやって皆さまとお会いしてお話しできるだけの安全運転といえますか、営業をしていますから、ありがたいことだと思います。

< 退任時期を決定 >

次に、緩みを絶つために私は自分の退任時を決めました。就任の挨拶でそれを伝えたのです。その当時の三菱銀行に行きまして、「社長になりました。何といっても若く経験不足なので、ご指導のほどよろしくお願いします。」と支店長にご挨拶を申し上げました。更に私が「ついては支店長に言っておかないといけません。私どもの会社は個人業ですから、いつまでも仕事はでき、歯止めが利かなくなるんです。しかし、それをやっていると私の責任がなくなるような気がするので私は 65 歳で定年いたします」と支店長に宣言申し上げました。

そしたら、「おまえ、就任の挨拶に来てすぐに退任の挨拶をしたやつは初めてだ」としかられました。私は自分を 65 歳で定年にしておかないと、65 歳まで

に自分が何をすべきかを見失うような気がしたんです。時間を設定し、その歳までに自分はどうか後継者をつくるか、65歳までにどんな会社になりたいのか、65歳までに何を自分がすべきなのか、という自分への枠組みをつくることはいだろうと思って支店長に申し上げたんです。

<組織経営のための人財育成>

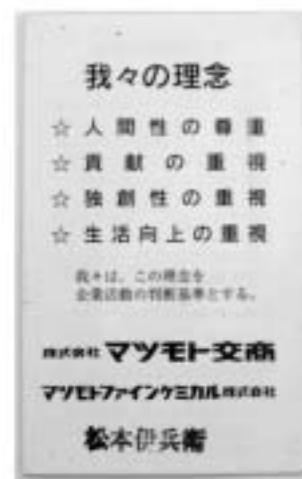
それから、次に人財の登用、育成です。これは、社内研修だけではなかなか上手くいかなかったんです。それで、社外から有能と思われる方に応援を頼みました。社内はベクトルがめちゃくちゃですから、ベクトル合わせのために組織経営ということを考えました。組織経営をするためにどんな人がいいかを慎重に選びまして、今の会社はおかげさまで組織経営がある程度、満足とは言わないですよ、ある程度上手くいっているように思います。これは、社外から助けてもらったこの方に対しては深く感謝していきまして、今でも電話で、あなたが来てくれたおかげで上手く現在までいるということをお礼申し上げたいと思っています。

<経営理念がすべての企業活動の判断基準>

次に、具体的な経営理念の内容についてお話しします。

ここに「我々の理念」というふうに書いてあります。これが1983年、私が社長に就任すると同時に社員に配ったカードです。私の名前がここに書いてありますが、現在でも私以下六十数名の社員、パートさんであろうと、派遣社員であろうと、全員が自分の名前の入ったこのカードを持つことになっておりまして、何かあるとこのカードを見直す。すべての企業活動の判断が、理念である「人間性の尊重」、「貢献の重視」、「独創性の重視」、「生活向上の重視」という基準のもとに下されています。すべての判断はここから始まるんです。どこへ進んでいくか。迷ったときにはこれを見るというふうにしております。

昨年度、リーマン・ショックがありました。その時に、社内では基本に戻るということを徹底しました。それが年度の方針でありました。そのためにこの理念をもう一度1年間みんなで読み直しまして、本来自分たちは何をすべきか、何をしなければならないか、これからどのような会社になっていかなきゃいけ



全社員に配布する
経営理念のカード

ないかということの判断基準にいたしました。

その内容について、これから一つ一つお話ししてまいります。

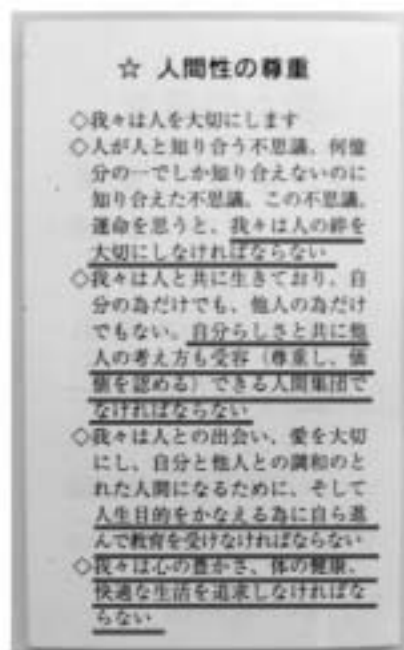
<理念「人間性の尊重」>

まず、「人間性の尊重」であります。会社は緩みに緩んでいまして、会社のベクトルがばらばらでした。そこで何とか人間の絆、人の気持ちを束ねなきゃいけない、同じ方向に向かわなきゃいけないということがありまして、「我々は人の絆を大切にしなければならない。」と書くようになったわけです。そして、自分らしさを出すと同時に、他の人たちの言っていることを受容できる、共有できる関係をつくりたいと思っています。

当時、各社員は一人一人自分のテリトリー、自分の城に一切人を入れなかったんです。私の言うことも誰の言うことも聞かない。そういう意味で、お互いに情報交換をして、絆を深くし、組織で行こうという思いがありましたので、こんなふうに冒頭に書いているわけです。これは現在でも僕は必要だと思っています。

次に、「自ら進んで教育を受けなければならない」と書いています。今でもそうですが、教わったこと、言われたことがないから、自分は知らないと言う社員がいます。このときにすごく僕は怒るんです。うちの会社では自分から教育を率先して受けなきゃいけない。教えられるものもありますが、自分が何をしたいか、自分の夢は何なのか、自分はこれをしなきゃいけないと思ったら、人に頼らないで自分がそこに行くんじゃないかと僕は思うんです。そこでこういうふうにしてあるわけです。

それから、「心と体の健康を保たなければいけない」と書いています。これから仕事をしていくと、いろんな変化があると思いました。まさに私が社長になったときは変化をしようとしている最中です。老舗から組織経営、理念経営に移ろうとしているわけですから、社員は戸惑いを受けます。そうすると、今までやってきたことがある程度否定され、バランスが狂うことがあります。そこで心と体の健康をここで強調したわけです。今、社会現象として心と体の健康について問題になっておりますけども、その当時からこういう問題が起こるんじゃないかなと思って書いたわけでありまして。



理念「人間性の尊重」

<理念「貢献の重視」>

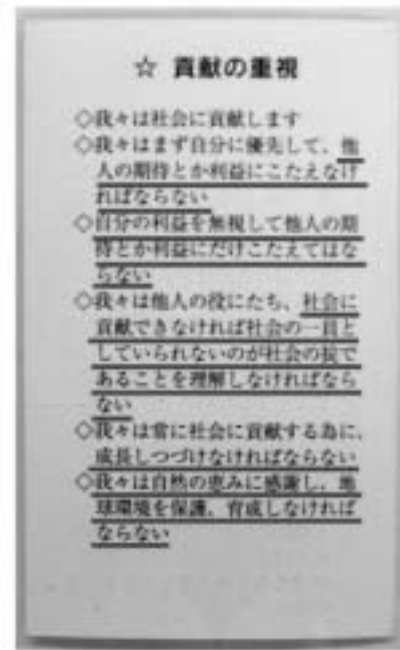
次に、「貢献の重視」であります。「貢献の重視」は、「他人の期待に応えて、他人の利益に応えるからこそ貢献している」と考えています。人に貢献するということは、その人にとって役に立っているのです。今、私が会長職を務めています。私がもし会社に貢献していなければ、私は辞めざるを得ないと思います。私が会長職を務めているということは、幸いなことにまだまだ会社に貢献している人間ということなんです。それが70%か80%か100%かは知りません。ですから、貢献をする、人の利益、期待に応えなくてはならないと思っています。

ただし、人の利益だけに応える、これもよくないと思います。やはり自分の利益、自分のためでもあるんです。同時にそのバランス、この当時、私は知りませんでしたけども、今でいうウイン・アンド・ウインの関係だと思います。自分の利益だけでも、相手の利益だけでもない。バランスが取れている必要があると思って書いています。

この貢献があるからこそ、社会から認められるんです。物を買ってくださるお客さまは、まだまだマツモト交商で物を買うことによって情報があったりするから買ってくださいなんです。また、仕入れ先は、適切な仕事をしてそれなりの活動をしているから物を売ってくださるんです。それだけの機能がなければお客さまは絶対に私どもの商品を販売してくださらないと思うんです。

物やサービスを買ってくださる方は、何らかの理由で、私どもの存在を認めてくださっています。それは、何らかの格好で貢献しているからだと思います。その貢献の度合いによりまして、お客さまが私どもに利益をくださる。貢献の度合いが多ければ多いほど付加価値になって利益をくださることもあります。貢献の幅が少なければ少ないほど付加価値がなくなって、利益もだんだん少なくなってきました。老舗であれば、自然に仕事が来るという社員の認識は間違えていました。利益がだんだんと減ったというお話をしましたけれども、貢献がだんだんなくなってきたということだと思います。

同時に、「地球環境の保持に努めなければならない」と言いました。そうしたら、ある社員からは、地球の環境なんて人間が保てるわけがないとしつこく言われました。そうかもしれません。1983年のころは誰もそんなことは言ってい



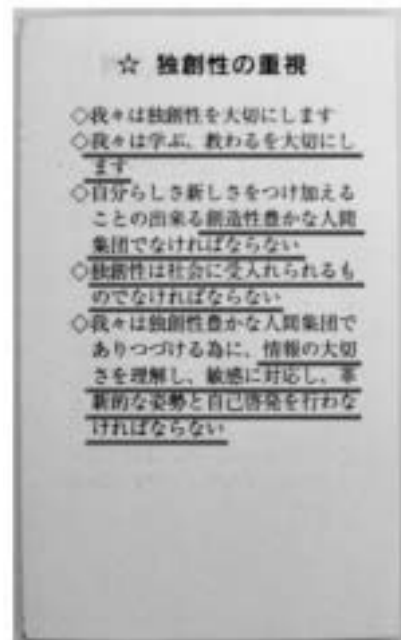
理念「貢献の重視」

ませんでしたから、そういう反応があったのだと思いますけれども、その当時から人間も自然の一部であるから、地球を守らなきゃいけないとつくづく思っ
てこう書いたわけです。

この理念に基づいて地球環境を守るための理念の絵を社員に描いてもらいま
した。どんな絵かといいますと、最初に家庭からお父さん、お母さん、息子さ
ん、お嬢さんが会社へ勤めます。会社からお客さんのところへ参ります。お客
さまが物を作って街で売ります。街の絵なんです。街の先には世界があって、
その世界の先にはいろんな国の自然がある。人間も自然のごく一部だというこ
と、そして、地球は宇宙の一員だということを理念として描いてもらいました。
下手な絵ですけども、会議室に全部飾ってあります。その当時の社員に描い
てもらったんですが、大変な不評でありまして、こんなことは二度とやらない
と言われました。もう1回やろうと思っているんですけども、そんな反対があ
りましたので、今はやめております。

<理念「独創性の重視」>

次に、独創性の重視です。ここでの独創性とは、
創造力から出ると思うんですけども、常に自分で
「どうして？」だとか、「何故？」とか、疑問を
持とうと言っています。大人になると疑問を持た
なくなるような気がするんです。例えば、今、紅
葉の時期ですけども、紅葉を見に行くことはあり
ますけども、「どうして、何故、日本の紅葉は外
国よりこんなにきれいなんだろう」とか、そうい
う疑問を持たなくなってしまう。子どものときは、
お父さん、お母さんに「おまえ、うるさい」と言
われるぐらい、「何故なの？」と聞いたと思うん
ですよ。子どもの頃のように、どうして、何故と
疑問を持とうと言っています。



理念「独創性の重視」

この学ぶというやつはそれだと思うんですね。そこから初めて知ろうとする
力が出てきて学ぼう、教わろうとする。ところが、大人になってしまうと教わ
ることに躊躇してしまう。変な自尊心といいますか、知らないのに知っている
ふりをしてしまう。私は、大変勇気のいることですが、正直にいうことが必要
だと思うんです。社員には、分からなければお客さまのところへ行ってみるの
が一番いいとよく言っています。お客さまは全部教えてください。社員に
は今もよく自分から学ぼう、自分から教育を受けようと言っています。

私どもは独創的になるために、いろいろと社内で勉強する機会を設けています。ある部門ではオンリーワンになりたいし、ある部門ではナンバーワンになりたいんです。その部門によって変わってくるんです。独創性とは「やっぱりマツモトらしい」と言われるものです。例えば、今私がこうやって話していますが、松本伊兵衛というのは松本伊兵衛らしい表現で、松本伊兵衛らしいことを言っているなど、この「らしさ」というのが出ますね。その「らしさ」を自分が素直に世の中に伝えていくことができるか。これは会社の存続、利益にかかわることだと思っています。

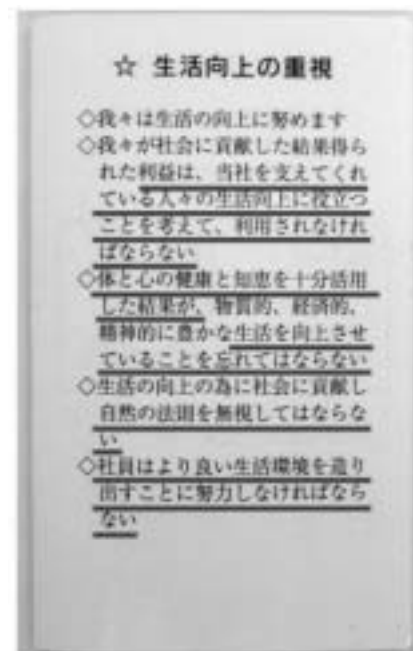
次に、「情報の大切さ」を掲げました。これは、先ほどお話したように、当時の社員はみんな自分のテリトリーを持っていまして、自分で苦労して経験して覚えたことは他の社員に伝えるわけにはいかない。おまえもおれと同じように努力して苦労して覚えてこいという風潮でした。それでは会社が組織としてなっていきませんので、それを何とか一斉に破りたいなと思ったのが情報の交換であります。

今、私どもの会社では「情報加効」という言葉があります。造語ですが、情報に効果を加えてお客に送り出すという意味なんです。自分の持っている情報や、お客さまからいただいた情報に自分で何らかの情報を加えてより有効な情報としてお客さまにお届けするということが大切であると思っています。そういう意味で効果を加える、「情報加効」ということを今やっております。そのためにどうやっているかについては後ほど具体的な例でお話ししていきたいというふうに思います。

情報の大切さ、敏感に対応するとか、こういうことについては後ほどお話ししたいと思います。

<理念「生活向上の重視」>

次に、「生活向上の重視」であります。利益は、私どもの会社を支えてくれた方にまず還元すべきだという考え方をしております。そして、お客さまに対してお礼を申し上げなければ、我々の会社は成り立っていかないんです。利益を得たからといって自分のものだけじゃないと思っています。それを支えてくれた方に対して、利益の還元を何らかの格好でする必要があると思っています。後ほどどのようにしてその利益を還元するか具体例をお話ししたいと思います。



理念「生活向上の重視」

それから、「心と体の健康」については、先ほどお話ししましたので省かせていただきます。

それから、この当時は非常に景気が良かったので、どうしてもお金とか物とか、そういう豊かさを求めていましたが、果たしてそれでいいのかという疑問を持っていました。「生活の向上」とは、心と体の健康を保ちながら、財政的、物質的にも豊かになる。両方を追求しなければならない。成長は遅くなるかもしれないけれども、その方がいいと思ってここに書いたわけです。

<理念の具体例>

ここまで理念についてお話ししてまいりました。ここから具体的な内容について触れてまいります。理念には、「人間性の尊重」、「貢献の重視」、「独創性の重視」、そして「生活向上の重視」というのがあります。

これからは独創性であったり、ある部分は生活向上につながっていたり、貢献のところでつながっていたり、人間性のところでつながっていたりいたしますので、これがここに入りますということはいえませんが、そういうことでお話ししてまいります。

<女性営業社員の登用>

1970年代に女性の営業マンを登用いたしました。この当時、女性の営業マンはいませんでした。何故男性だけが営業をしているのか、何故女性がしてはならないのかと思ったわけです。私は「何故、どうして」が強いんですね。そして、身近にいる女性社員に聞いたんです。先ほどお話ししましたように、私どもの商品の瞬間接着剤が浅草橋のおもちゃ問屋さんで売られていました。この分野に女性の営業マンでやってもらいたいんだけど、「君はどう思う」と話したんですね。そしたらその女性が、「それじゃ、私が行きます」と言ってやってくれたのがきっかけでありました。おかげさまで、近辺の瞬間接着剤の7割から8割ぐらいが当社の製品になったときがありました。その後、ずっと女性社員を営業マンとして登用しておりました。現在は化粧品関係の原料、それから工業薬品分野も女性が営業マンとして働いております。

<ビジネスカジュアルの採用>

次に、これも同じ年代であります、今で言いますとビジネスカジュアルを採用しました。その当時はそうした言葉もありませんでした。その当時、隔週土曜日は出勤でした。どうせならもったいないから、出勤する土曜日は1日社内会議を開き、月曜日から金曜日までは社外でお客さまを訪問して仕事をし

ようと決めてスタートさせました。

ところがここで変な現象が起きたんです。普段家にいるときの格好で出勤していらっしやいと言ったんですが、これが出来ないんです。ノーネクタイで来いといってもネクタイを外せないんです。今は外せると思いますよ。

当時、いわゆる会社で勤務をしている人は白いワイシャツを着て、ネクタイをして、背広を着ていたら安心なんです。あいつは変なやつだと見られず、とにかくサラリーマンとして、安心して電車に乗っていただけるんです。ところが、ネクタイを取ると何かいわれるんじゃないかと思ったんでしょうね。それだけ独創性がなく、自分の発想に自由を失っているんだと強く感じたものです。

ますますビジネスカジュアルにしなければいけないというので、できるだけネクタイを取って、できるだけ自由な格好で会社に来てくれと言いました。会議はできるだけ社外で、桜の咲くときには北の丸公園へ行って、そこに新聞紙でも何でもいいから敷いて、会議をやったらいいいとも言ったのですが、これは1回も行われていません。しかし、このように自由に発想する訓練をしようというときに、人間はものすごく自分の既成観念に縛れているとつくづく感じました。まさに自由がない。いかにこの自由を回復するかといいますか、発想を豊かに、独創性を豊かにするためにどうしたらいいかと本当に考えました。

私が自らいろいろなカラーシャツを着ました。自分からやらなきゃならないんですから。それからファッション雑誌も置きました。みんなこれを見ないですね。不思議なことに、堅い観念、一種の殻に閉じこもった状態が今でもあります。これは不思議なものです。今だから自由になれると思うんですが、そうではない。大げさに言いますと、ルネサンスですね。人間性の復活を考えたわけです。一生懸命何とか出来ないかと。後ほどいろんな、こうやったらできる、ああやったらできるという工夫をしているので、そのお話をしてまいります。人間性の復活、人間性の尊重であります。

<メディカル基金>

2003年にメディカル基金をつくりました。

私は2002年に、もしかしたら病院から無事帰ってこれないかもしれないという大きな病気をいたしました。幸いにしてこうやって皆さんとお話することが出来るようになったわけですが、その当時は真剣に、もしかしたらこのまま駄目になるか、皆さんさようならだと言わざるを得ない状況でした。仕入れ業者の方に1年に1回感謝の機会を設けているのですが、その日がちょうど私の手術の日にあつかりました。ちょうど朝の8時半、皆さんはゴルフに行くというような時間、私はストレッチャーに乗って手術室に行く時間に電話を

して、「皆さんはティーオフ、私は手術室に行くためのティーオフであります。皆さま頑張ってください」と電話でお話しし、同時に事前に用意したテープを皆さまに放送したことがありました。

このメディカル基金は、そのときに感じたことが発端です。その時、保険屋さんは、何かあったらすぐに保険料を払いますと言ってくださいました。実際に私は何でも1回はやってみるんです。おやじがBMWに乗っていきまして、最高速度が250キロと書いてありました。本当に250キロが出るかとやってみました。やっぱり出ましたが、そのようにして何でも一度はやってみたいんです。それで保険屋さんに電話をして、手術代のお金はどうなるか聞いてみました。入るのは3〜4カ月先になるというんです。私はびっくりしました。私は本当をいえば財政的に、そんなに困った状態ではないけども、社員はもしかしたら何十万からの大きな手術をして払わなくてはならなくなったら困る人がいるかなと、本当にそう思いました。

それがきっかけになりまして、私個人と会社で半々でお金を出しまして、社員並びに社員の家族が大きな病気になっても困らないように基金をつくってあります。幸いなことに今までこれを活用したことはないですから、ありがたいと思っています。これも敢えて言えば人間性の尊重かもしれませんし、社員を思う気持ちからであります。

<芸術文化に触れる会>

2007年に芸術文化に触れる会をつくりました。

私は、社員に対して本物を見なさい。絶対に偽物に手を出すな。本当の物を見ておかないと偽物が分からなくなる、目を濁らせちゃいかんと言っています。そのために本物の芸術、例えばオペラでもいいです。オペラは私も何回も聴きに行きますが、イタリア語のオペラを聴くのと、日本語のオペラを聴くのとでは、違いがあるんです。日本語のオペラの方が分かりやすいですが、イタリア語のオペラというのはものすごく迫力があるんです。イタリア語は分かりませんが、イタリア語で歌うからオペラというのは何となく、ああ、本物だと、すばらしいと思うんだと思うんです。

例えば「蝶々夫人」の詠唱「ある晴れた日に」の有名な個所、あそこへ行くと実にピンカートンに対する思い、イタリア語で歌うとその部分でピンカートンに対する恋い焦がれる心、感情が出てきて、イタリア語はよく分かりませんが、これはすばらしいものだ、たまには涙することがあるわけです。

このように本物に触れる、芸術の文化の会というのをつくって社員に奨励しております。

＜旅行援助金＞

家族、家庭があって自分があるのであり、自分があって家庭があるのではないのです。例えば私の女房はそうだと思います。毎朝私の靴を磨いてくれ、私のために毎朝食事を作ってくれ、私より 30 分早く起きて私のためにいろいろなことをやってくれます。それは、女房の「きょうも健康で会社へ行ってね。そして無事に帰ってくるのを待っているわよ」という気持ちだと勝手に自分で理解しています。私のことを送り出してくれるということに対して感謝する。家族に感謝するという意味で、1 年に 1 回はあなたのお父さん、お母さん、兄弟、姉妹を連れて、旅行して 24 時間、3 日、4 日一緒にいることが大切だと思っています。会社としては、その家族が旅行に行くときには援助して家族を大切にしようという考えです。

＜モバイル化促進＞

モバイル化の促進ですが、これはポケベルから始まりまして、今は全社員、パートさんであろうと、アルバイト、派遣社員であろうと、パソコンを持ち、先ほどお話ししましたように情報というものを大切にすることによって社員間で、情報を交換しております。

＜ユニセフ、WWF、日赤＞

ユニセフ、WWF は、これは先ほどの貢献でありまして、自然の環境を保持しなければいけないということで、毎年少額でありますけども、長年続けています。

＜化粧品原料基礎セミナー＞

それから、化粧品原料基礎セミナーというのがございまして、これは先ほどお話しした、利益を得たら、そのお客さまに対して利益を還元するという考え方で行っています。

これは、いつも 6 月の中旬ですが、東京、大阪、九州、延べ 5 日間ぐらいやります。無償で大体 1,000 名ぐらいのお客さまがお見えになります。大変なお金がかかりますが、経費をかけてもこれはやっております。

この動機付けは何かと言いますと、社員教育ということに非常に興味がありまして、ある化粧品会社に行った際、社員教育はどうなさってるか質問をしました。その会社の方は、技術なんて自分で先輩を見て覚えるもので、教える必要はないと言っておられました。私はそれに対して、これではうまくいかない

んじゃないかと生意気ながら思いまして、業界のためにも、自分たちの得た利益を何とか還元しようということで始めました。お客さまにいわせますと、これは有料でいいから更に続けてくれというお話がありますが、私どもは有料にいたしておりません。そうしないと私の言が通らないというので無料にしています。

私どもの仕入れ業者の方に協力を得まして、大体十数社の方々から化粧品に関わる基礎的な原料のセミナーについてお話をさせていただいています。これも皆さんの援護なくして出来ないことであります。

<幹部社員の育成>

それから、中期経営計画を中堅幹部社員に作成させています。これは人材の育成であります。私と社長はたいしたことを言わないです。3年先ぐらいにこんなふうになりたいねという概略は言います。そうすると、部長とか課長が集まって3年先までの売り上げ、利益、経費、キャッシュフローまで全部をまとめまして3年計画を作ります。会社は、いくら社長が1人頑張っても、中堅幹部が動かなかつたら会社は絶対動かないんですね、従って中堅幹部を育成することは非常に大切です。組織経営であるためには、中堅幹部に中期計画を作ってもらっています。それを承認するかしないかは役員会で決定して、3年間の計画をそこからスタートするような形になります。

<実務研修>

次に、実務研修というのがあります。これは日常的に行っておりまして、例えばパソコン、エクセルの使い方にはじまり、心と体の健康をどう保ったらいいか、ライフプランをどうしたらいいかというようなこと、日常営業としてお伺いするときはどういう姿勢でなければならないかなどです。おもしろいところでは、「できる男に見せかけます」という研修で、服装はどうしたらいいか、ネクタイと洋服はどのようなバランスを取ったらいいかと、そういうような研修もいたします。それから英会話、私どもの営業マンはすべて英会話を受講してもらっています。外国の方がいらっしゃると、私どもは通訳なしに営業マンとその外国の方とが話しするようにしております。

<タイムカードがない>

私どもにはタイムカードがありません。これは人間性の尊重にもつながるんですが、ビジネスカジュアル導入のとき、人間が非常に束縛されていると思いました。タイムレコーダーを押すと、会社に来て時間に縛られちゃうんです。

人間は時間の中で生きているのであって、時間に縛られて生きているんじゃないんだと思うんです。もちろんお客さまとの約束があればその時間に縛られます。しかし、毎朝9時に来てレコーダーでカチンと押さなければならない。あのカチンと押す機械の音が私は嫌なんです。それで、今は自分は何時に来たか自己申告します。それは上司も認めます。残業も早出の出勤も自己申告制でやっています。

ノルマ制がないというのも縛られたくないからなんです。いくら売り上げにしなければならぬか、いくら利益を稼がなければならぬか。ねばならぬということはしていないんです。もちろん経営ですから、売り上げとか利益の数字は追わなくては成り立っていきませんから当然のことではありますが、しかし、それが本命の追求じゃないんです。私は、売上や利益は間接目標と言っています。

じゃ、間接があれば直接目標は何かというと、その売り上げとか利益を達成するために何が行われるかというと、行動であります。行動が直接目標そのものなんです。ですから、社員が1年間の計画を立てるときには行動目標というのが一番に入っています。売り上げは重視していません。行動を行った結果、売り上げとか利益が出てくるのであって、この行動を直接目標と言って、行動を一番重視しております。

<理念の研修>

それから理念の研修です。これも1年間に何回かやっております、特に中途採用と新卒採用時期に、必ず研修をしています。

<オープンラボ>

それから、オープンラボ。私どもは研究室を開いていまして、そこで社員が処方法の研修をいたします。そこで組まれた処方法は、お客さまに無償で差し上げます。これも、もちろんコストはかかっています。しかし、その分をお支払いいただくことはしません。それは、私どもがお客さまからいただいている利益の中から少しでも還元したいというつもりでこのようなことをしております、常にお客さまは私どもの研究所へ来て、そしてうちの社員とともに自由に器具を使って、新しい処方法の研究をしていただくことができます。このようにして場を提供しています。

<感謝の会>

感謝の会、これは先ほどお話ししましたように、多くの方々に対して感謝を

することが大事です。仕入れの方に対しては感謝の会を開いています。先ほど、皆さんがゴルフのティーオフで、私は病気でティーオフで行ったというお話をしましたのでそれは省略させていただきます。

＜社員の家族向けの手紙＞

社員の家族向けの手紙ですが、これは1年に1回、私どもは4月から新年度が始まりますが、4月の第1週の金曜日に新年度発表会という社内セレモニーがあります。この時期に合わせて家族に手紙を送ります。その手紙の内容は、常日ごろあなたの旦那さま、あなたの奥さま、あなたのお嬢さん、息子さんが私どもの会社に来てこういうことをやってくださったおかげで、今年も業績がこういうふうになりましたという感謝の言葉です。同時に、新年度の目標も列記します。

今年の目標は何かと言いますと、価値観の変化であります。社会が大きく変わってまいりました。この価値観の中で我々はどう生き残るか。問屋、商社というものは、ひょっとすると価値観が変わってくるんじゃないかという心配が少しあります。その中でいかに生き残るか、どのような付加価値をつけたらこの価値観の変化の中で生き残れるかを今年1年間考えようというのが、今年度の宿題であります。

そういうことを家族の方に伝えて、そして家族のご協力を得るということをしております。これは手書きであります。ワープロで打ったものじゃないんです。全部、社長が必ずあて名、それからご家族の、旦那さまの名前をちゃんと明記します。そのときに肉筆で書くようにします。ここで印刷屋に頼んだらいけないんです。自分のサインを自分で書くから意味があるんです。字の温かみが違います。字の上手い下手は関係ないんです。肉筆で書くということが家族に対して、私どもの感謝の念を少しでも伝えたい、また少しでも家族との間の距離感を詰めたいという思いがありまして、このようなことをしています。

＜成果主義による評価制度、加点主義＞

それから、成果主義と評価制度ですが、私どもの成果主義は世の中で行われている成果主義と違いまして、若干日本的な成果主義であります。この評価方法もいろいろありますけれども、時間の関係で、省略させていただきたいと思います。

それから、加点主義。これは年度初めに加点をいたします。目標が達成されれば加点されます。目標が達成されなければ減点ではなく、そのままゼロになるわけですが、この加点主義の中で、上司に対して年に1回、部下は上司

を査定します。上司がどのぐらい役立っているか、どの程度貢献しているか、会社に貢献しているか査定するんです。あくまでも部下が査定するのであって、絶対的ではありません。役員会でその上司をもう1回見直して、なるほど社員が言っているとおりであれば、マイナスになります。社員が言っているとおり貢献しているとすればプラスであります。そのようにして部下が上司を査定するということも含め、いろんな査定をしております。

＜事業承継に必要なもの＞

それでは、最後に、私の後継者問題に移りたいと思います。

私は父に5年間で私のことをよく観察してくださいと言ったとお話しました。しかし、何の答えもなかったのです。そして父に、あなたは私に社長を譲る気があるかないかを聞きました。譲る気がなければ、私は辞めさせてもらうと言いました。そして、母親から電話がありまして、私は社長になったのでありますが、よく二世の方に私は申し上げるんですね。これは何も社長だけじゃないと思います。部長職であろうと、課長職であろうと、その席は自分で取りに行くものであります。高級レストランへ行って、あたかもボーイさんがその席を引いてくれて、どうぞここへお座りくださいと言われるようなものではないんです。

奪い取ってやろうという気持ちが大切です。自分が社長になったら何をしたいか、会社をどのように持っていきたいか、どんな経営をしたいかなど、夢があるから奪い取りに行くんだと思います。社長とか部長とか課長でもいいんですが、絶対にその席は自分で取りに行くものだと思います。与えられるものでは絶対はない。それぐらいの気概を持っていかないと駄目だと思っています。

継承には、ある程度年齢も必要だと思います。やはり社会経験がある程度ないといけないんじゃないかなと私は思っております。それと社歴ですね。その会社へ入って、会社の雰囲気、歴史、社員との間合い、自分を社員にも分かってもらう、こういう時間が必要だと思います。最低でも、早ければ5～6年でしようけども、10年ぐらいは必要かなと思っております。

＜社長のリーダーシップスタイル＞

それから、個性であります。社長になる人、部長になる人、課長になる人によってだいぶ個性がある。部下はそれで気遣いをします。リーダーのスタイルを4つに考えました。このうちどのリーダースタイルが最もいいというものではありません。それぞれの環境において適切なリーダーがあると思うので、そういう目で見ていただきたいと思います。

社長のリーダーシップスタイル



縦軸を俺の言うことだけが絶対に正しいという専制君主型と、横軸に皆さんの、そして社員の言うことを聞いて、それを中心にして考える同好会型としてみました。

専制君主型でもないし、同好会風でもない。その時、その時の都合で考えていこう、みんなで考えて何とかその場を乗り越えていこう、場当たりのいいですか、こういうリーダーシップもあると思います。これでもいいと思います。こういう組織があったって構わないと思います。しかし、外から見るとちょっとひ弱に見えるかもしれませんね。誰かが何かを強く持ってこないといけないかもしれません。

続いて、同好会的な雰囲気ではありますが、ここは自分の考えはさておいて、まず社員、部下の言うことを第一に聞いて、その上でまとめていく。社内を上手くまとめて、そしてつくり上げていこうというようなタイプかもしれません。従って、新社長を支える体制としてはどのようなものが必要かという、やはりここには相当強力な部下が、もしかしたら指導者、リーダーにとって代わるといいですか、不足しているものを相当強力に推し進める人がいないと上手く行かないかもしれないと思っています。

専制主義、この専制は、とにかく社員や部下がどうであろうと、俺の言うことが絶対だというようなタイプだと思いますが、ここにおいてはいささかブレーキを踏むような人が必要かと思います。

実は私は、自分では専制主義とは思っていません。しかし、社内では、あえ

て私に対してノーと言う人間をずっと役員会に入れていました。これはとてもやりいくいです。自分はこれが正しいと思っても、何かというと議論のための議論になってしまいます。その人がよく何でそんなに議論をするんだと言いましたが、議論が好きです。しかし、それに耳を傾けるのは必要だと思いました。反対意見を言う人のことを謙虚に聞き、自分をもう1回振り返ってみる。実際には聞けないんですよ。けれども、葛藤の時間が必要だと思ひまして、長らくその人にいてもらいました。だから、私は自分の思うとおりになりたくなかったんです。裸の王様になりたくなかったんです。そういう意味でブレーキを踏む人が必要でありました。

それから統制型、専制と同好会のちょうど中間にあります。部下の言うことも聞くけども自分の考えもきちっと持っていて、そして自分の理に沿って会社を運営するという方だと思いますが、ここには幹事長的な、社長の言っていること、部長、課長の言っていることを忠実に守って、そして実行部隊との調整を図るという人がいたらいいかなと思っているわけです。

<浮き草に咲いている花>

だいぶ時間を過ぎてしまいました。最後に私はこういうふうに思うんです。この写真は浮き草に咲いている花なんです。私は今こうやってお話ししています。幸いにして健康に戻りました。今回こうやって皆さまの前でお話しするに当たって、自分の人生と自分



を振り返ってみました。そして、いかに多くの方に助けられてきたかをつくづく感じたんです。会社の社員であつたり、友人であつたり、家族であつたり、仕入れ先であつたり、販売先であつたり、コンサルタントであつたり、諸団体であつたり、非常に多くの方にお世話になったり、助けられました。そういう方に感謝しながら今のお話をこれで締めさせていただきます。どうもありがとうございました。

(了)

トークセッション 講演録

「和菓子の魅力 - 中央区に生きる“味”と“のれん”」

平成 22 年 11 月 1 日

於：第 16 回産業文化展（へそ展）

スピーカー：株式会社清月堂本店 代表取締役会長 水原正一朗氏

株式会社曙 代表取締役社長 細野佳代氏

有限会社萬年堂本店 取締役社長 樋口喜之氏

モデレーター：株式会社松崎商店 代表取締役 松崎宗仁氏

協力：中央区和生菓子組合

■登壇者・店舗紹介 （敬称略）

●水原正一朗 みずはらせいいちろう（株）清月堂本店 代表取締役会長。

明治 40 年（1907 年）8 月 27 日、現在本店の銀座 7 丁目（旧京橋木挽町）に創業。創業月は 8 月で、和菓子屋の開店には難しい月といわれていたが、初代・水原嘉兵衛氏の、井戸水を使った水羊羹と葛桜が大評判となる。家号の由来は、創業地の近くに日本橋、新橋、京橋と橋が多く、橋からながめた水面に月がきれいに写っていたことから命名された。現会長は 3 代目。

●細野佳代 ほそのかよ（株）曙 代表取締役社長。

まだ焼け跡の焦げ臭かった終戦直後、銀座四丁目の交差点近くに、冬はおしるこ、夏はカキ氷の店として誕生。甘いものが大変貴重な時代、敗戦で疲れ果てた人々にその一膳のおしるこは心を和ませ、明日への活力の素となった。当時の人々の「新しい日本の夜明け」を願う気持ちが、店名「あけぼの」に込められている。現社長は 2 代目。

●樋口喜之 ひぐちよしゆき（有）萬年堂本店 取締役社長。

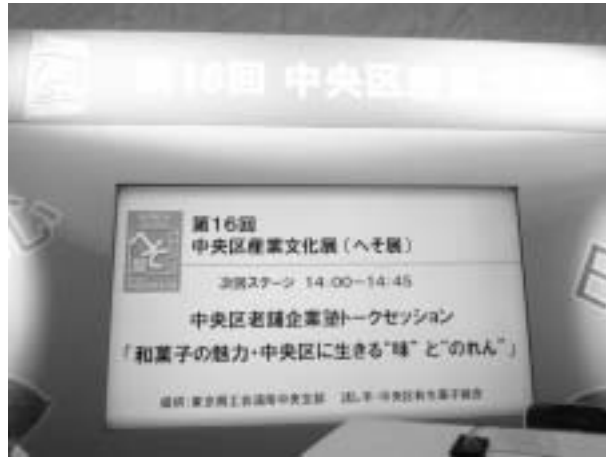
元和 3 年（1617 年）、京都寺町三条にて、「亀屋和泉」を名乗り創業。御所、所司代、寺社等に菓子を納める。各種生菓子、干菓子に加え元禄頃より高麗餅（御目出糖の原型）をつくり始める。明治五年遷都に伴い東京八重洲北槇町に移転、「亀屋和泉萬年堂本店」の看板を掲げる。明治中頃よりそれまでの高麗餅を赤飯に見立て「御目出糖」と名付け売り出す。震災、戦災で八重洲の店舗を消失、銀座に移転。現在は銀座八丁目三原通りにて営業。現社長は 13 代目。

●松崎宗仁 まつざきむねひと（株）松崎商店 代表取締役。

文化元年（1804 年）港区魚藍坂にて創業。三代目宗八が慶応元年 5 月、現在地銀座に店を移し、春秋を重ねること 200 余年。「大江戸菓子匠」とし

て大江戸の菓子文化・生活文化を伝える。瓦煎餅「三味胴」は、小麦粉に砂糖や卵を加えた優しいお煎餅に四季折々の江戸の風刺を花鳥風月に織り交ぜた絵柄を描く、季節感豊かな逸品。現社長は7代目。

司会 会場の皆様、本日はお忙しいなか、「第16回中央区産業文化展（へそ展）」にお越しいただきまして、本当にありがとうございます。お待たせいたしました。ただいまのお時間より、こちらのステージにおきまして「中央区老舗企業塾トークセッション『和菓子の魅力ー中央区に生きる“味”と“のれん”』」を始めてまいりたいと思います。



会場風景

さて、東京商工会議所中央支部では、昨年、2009 年度より、中央区内に多数存在している老舗企業の経営の強さを学ぶことで企業経営の参考にしようとする「中央区老舗企業塾事業」をスタートさせました。これまでに、区内の老舗企業経営者にヒアリング調査を行ったほか、老舗企業経営者の生の声を聞く講演会、老舗企業の経営に興味を持つ経営者同士の交流を深める交流会を開催しております。本日のトークセッションは、この事業の一環として、今年120周年を迎えた中央区和生菓子組合のご協力をいただき、『和菓子の魅力ー中央区に生きる“味”と“のれん”』と題し、和菓子の魅力や文化性、さらに企業経営についてのお話を伺ってまいりたいと思います。



スピーカーの方々

それでは、本日ご登壇の皆様をご紹介いたしましょう。ステージ中ほどより、株式会社清月堂本店代表取締役会長 水原正一朗さんです。

続きまして、株式会社曙 代表取締役社長 細野佳代さんです。

有限会社萬年堂本店 取締役社長 樋口喜之さんです。

そして、本日のトークセッションの進行役をしていただきますのが、株式会社松崎商店代表取締役 松崎宗仁さんです。

それでは、これからのお時間は、司会進行を松崎さんにバトンタッチをしまして、お願いしたいと思います。では、よろしくお願いいたします。

松崎 松崎でございます。どうぞよろしくお願いいたします。日ごろは和菓子を召し上がっていただきまして厚く御礼を申し上げます。ありがとうございます。今、お話がありましたとおり、東京商工会議所中央支部では「中央区老舗企業塾」という事業を行っておりまして、私もその運営委員として末席を務めさせていただきます。



株式会社松崎商店 松崎宗仁社長

また、中央区和生菓子組合は今年 120 周年を迎えますが、20 年ほど前に東京全体の和菓子組合と対等合併しまして、私どもは中央支部ということになっています。私が支部長を務めさせていただいていますので、今回、モデレーターをすることになってしまいました。どうぞお付き合いのほどよろしくお願いいたします。和菓子のように甘い雰囲気していきたいと思います。皆様の和菓子の楽しみが一つ増えるお話ができればと思っております。

<清月堂本店について - あんこへのこだわり>

松崎 それでは早速、皆様からお話を伺いたいと思います。まず、水原会長さんにお話を伺いますが、水原さんは、東京和生菓子組合の前副理事長を務めていらっしゃる方です。また企業としては、後継者に社長を譲られたところがございます。清月堂本店さんの和菓子のことを含め、和菓子全般についてお話いただければと思いますので、よろしくお願いいたします。

水原 皆さん、こんにちは。今日はお忙しいところを大勢の方にお集まりいただきまして、本当に恐縮でございます。私どもの業界の先輩方、また中央区で大変ご繁昌の皆様方、先輩方がお見えで、いささかとまどっております。私の今までの経験をお話しして、何か皆様のお役になればと思っております。

清月堂というお菓子屋は私で3代目ですが、うちのお祖父さんからは、清月堂というお菓子屋は代々一つのお菓子を守っていくお菓子屋ではないんだということを、小さい時からよく言われていました。初代の水原嘉兵衛も、夏に開店いたしました。水羊羹と葛桜を非常に得意とした人でございました。2代目、3代

目は、何を自分の菓子とするのかという答えが出るまで奉公に行ってこいと、学校を出てから大阪のほうへ修行に行ったわけでございます。

大阪に行って一番びっくりしたのは、私は学校を出るまで小豆というと北海道だけかと思っていたんですが、見習いに入れていただいたお店のあんこは、備中岡山の小豆、京都丹波の小豆、それから北海道の小豆、3種類の小豆をブレンドしているんですね。備中の小豆は粒が一番小さくて、色が一番鮮やかで赤いんです。



北海道は色が一番薄くて藤色で、丹波の小豆はその中間なんです。毎年、小豆のできに応じて職長さんがブレンドする分量を決めて小豆を混ぜまして、一緒に煮てあんこをつくる。その色が、私としては生まれて始めて見る新鮮な色で、こんなに小豆によっておいしく味も変わるのかというのが、第一の印象でございます。

株式会社清月堂本店 水原正一朗会長 いました。

そういうふうに伝統を守っていくためには、まずは味にこだわる。備中の小豆は本当に小さくて赤くて鮮やかで、丹波の小豆は風味があって、北海道はさらっとしていて色が薄い。それをうまくブレンドして、そのお店のあんこを作っていく。そういうことにいたく感銘を受けまして、長い歴史の中でそれだけ努力しているんだということをしみじみと感じました。私も戻りましてから、2種類はブレンドしてやっておりましたんですけど、なかなか3種類というのは材料がそろわない。やはり長い歴史を守っていくためには、それぞれのお店によって努力があるということをしみじみ感じました。

その後、あんこの種類で卵あんに非常に感銘を受けました。東京では一般的に白あんに生卵を入れて混ぜるんですが、ゆで卵から卵あんをつくるというのを勉強させていただきまして、それがもとで、私どもの代表銘菓になっている「おとし文」ができてきたわけなのでございます。

ちょっと長くなりましたけれど、和菓子をおいしく召し上がっていただくには、それなりの見えないところの努力・こだわりが大事ではないかということを申し上げて、私の最初のご挨拶とさせていただきます。どうもありがとうございました。

松崎 どうもありがとうございました。

＜銀座あけぼのと女性としての和菓子について＞

松崎 続きまして細野さんから、銀座あけぼのさんの和菓子という観点をどういうふうにとらえていらっしゃるのか、また女性としての和菓子というのはどうとらえているのかということをお話しいただきたいと思います。

細野 銀座あけぼのの細野と申します。私どもは創業してから 60 年ちょっとということで、こちらにいらっしゃるお菓子屋さんからすると、まだまだ日の浅いヒヨッコみたいな菓子屋です。私どものお菓子に対する思いは創業してから変わっていませんが、そのことと、女性としてお菓子を見たときとダブるものがありまして、そこで私は仕事をずっと続けています。

私たちが創業から基本としてずっと守ってきているのは、お菓子はおなかを満たすものではない、心を満たすものだという事です。ただ、心を満たすといっても、時代時代によって、お客様が求める「満たされる」という部分は変わってくるものだと思います。今のお客様の心を満たすということを、私たち銀座あけぼのの基本理念としています。昨今はお菓子といっても、和菓子だけではなくて、洋菓子などいろいろなお菓子が食べられます。私が和菓子の中ですごくいいなと思っているのは、油をあまり使わない部分です。油を使わないで、基本的には小豆を使ったお菓子を主としていますので、とてもヘルシーで健康にもよいところが、和菓子のいいところではないかと思っています。



株式会社曙 細野佳代社長

特に私たちがお菓子をつくるときに気をつけていることは三つあります。一つは、「素材の味を生かす」ということです。日本には本当にいい素材がたくさんありますので、小豆の味をどこまで引き出せるのかということにとっても気を使っております。

もう一つは、当たり前なんですけれども、「心を込めてつくる」ということです。私たちは、毎日毎日同じお菓子を何千個とつくります。そのときに、ただ作業として行ってしまうのではなくて、大切な方に差し上げるお菓子だと思ってつくってまいしょうと心がけております。

三つ目は、銀座という名前のついた菓子屋なので、「新しいおいしさ」ということにも心がけております。新しさというと、例えば和と洋のミックスといったこともあるのですが、そういうことだけではなくて、例えば寒天だったら寒天の新しい食感の出し方ですとか、そういったことにもこだわってお菓子をつくっています。そうしていかないと、今のお客様の心を満たすことは難しいのではない

かと考えております。

松崎 ありがとうございました。

＜萬年堂本店の和菓子への思い＞

松崎 それでは3人目の中央支部の青年部の会長を務めておられる樋口さんから、萬年堂本店さんのお菓子への思い、また若手としての和菓子とは何だろうかというところをお話しいただきたいと思います。

樋口 銀座萬年堂の樋口と申します。よろしくお願いいたします。もう既に、諸先輩2人に素晴らしいことを言われてしまい、影響を受けて同じことを言いたいような気もしますが、手前どもなりのことを少しお話しさせていただきたいと思います。



有限会社萬年堂本店 樋口喜之社長

手前どもは400年ぐらい前から古く残っているお菓子屋なんです、京都で商売をしておりまして、そのころは生菓子、干菓子に加えて、仕出しのようなものもやって、慶事やご法事への出入りもしていたようです。それから、明治の遷都のときに明治天皇について東京に出てきまして、今は銀座で商売しております。

その歴史の中で何があったかと申しますと、商売の形態が全く変わってきていると思います。最初は呼び出しを受けて何々をつくれということでした。明治になってからも、特に店舗を構えて商売をするということではなくて、お寺だとか御所だとか、あとは財閥の方のお屋敷や何かに御用聞きに行っていました。時代も変わって、いま残っているものは当時とは全く違いますが、多少なりとも時代を受け入れてきたというのが、今の手前どもの残っている理由だと思います。

お菓子の味に関してですが、私が考えておりますのは、味というのは主観的なものだということです。主観だから、昔は甘いものはぜいたくで、甘ければいい、甘いものをたくさん食べるのがぜいたくでした。今はそういった主観を持つ方の人数が減ってきて、何かに特化したものになってきていると思うんです。

もちろん、つくるほうの主観でつくっていいものかなとも思うんです。それも少しずつ変わって行って、今の萬年堂があるのだと思います。御目出糖というお菓子が私どもの看板のお菓子なんです、それでも100年です。何百年も受け継いできたお菓子ではないわけであって、何かの変化は入れていかなければいけないのかなと思っています。

松崎 ありがとうございます。

＜「のれんを守る」ための工夫＞

松崎 それでは、水原さんにお伺いしたいのですけれども、今は会長になられて、ご子息が社長になりました。のれんを守っていくこと、また味を守っていくこと、そういった点をどういうふうに後継者に伝えられていったのか、ぜひお話しいただければと思います。

水原 それはお店お店によってポジションがあると思います。今、萬年堂の樋口さんがおっしゃったように、「御目出糖」をより進化していくという考え方、それはもっともだと思いますし、大事なことだと思います。

それから、和菓子が完成された元禄の時代、江戸時代の末期から比べれば、生活様式というのはすごく変わっているわけですから、生活様式に適応して和菓子に何か求められているものがあれば、そういうものを取り入れていってもいいんじゃないかと思います。今の時代を生きるご主人方の考え方一つで、自分のところはこのスタンスで、あるいはまたこういうスタンスで新しいものを取り入れながらやっていきたいというのでもいいと思います。



清月堂本店の代表銘菓「おとし文」

細野さんもおっしゃっていましたが、どういふふうにししさを出すかということも大切な要素です。寒天の食感とか、お砂糖の使い方ですね。和三盆が最近非常に注目されておりますけれども、普通の精製された砂糖のほかに、和菓子の伝統的なそういうお砂糖を使って味に逆にししさを出す。

絶えず新鮮にというのがお客様の求めているものではないかと思うので、新しい感覚ですね。細野さんが、和洋折衷ではなくて、和菓子の本来からある中でのししさということを強調されていましたが、本当にそのとおりです。それぞれのお店がどういふふうにししさを出していくかということが、大事ではないかと思います。

今日は、お寿司屋さんの会長さん、社長さんもお見えになっていらっしゃるんですけど、お寿司でも、マグロの握りが一番おいしいんでしょうけれども、そこに人を呼ぶためのパフォーマンスや、ししさということを考えていらっしゃるんじゃないかと思います。何かの機会に、また教えていただければありがたいです。

松崎 ありがとうございます。

＜「のれんを守る」ことと「新しさ」との両立のために＞

松崎 細野さんは先ほど、お菓子にのれんの味、心を込める、新しさとおっしゃられて、私もそのとおりだと思うんです。のれん、味を守るということと、新しさというのは、ある面ちょっと違う部分もあると思いますが、その辺はどのようにお考えでいらっしゃいますか。

細野 のれんを守るということと新しさということは本当に難しいところですが、私どもはいつも銀座の菓子屋として今のお客様がどういうことを求めているのかをよく考えながら、そのバランスを取っていくようにしています。そのときに一番大切になってくるのが、お客様の声だと思っております。お客様の声をどこまで聞けるのか、今のお客様がどう感じているのかということ、日ごろから気にするようにしています。



銀座あけぼの日本橋浜町店

父の代から私どもは、販売スタッフ全員に「お客様声ノート」というのを持たせておりまして、お客様が「この間これを食べたけれども、こういうふうにおいしかった」と言ってくださったことですか、「このお菓子はここがおいしくなかった」「何かいつもと違っている」といった声を各スタッフが書きとめております。それを全部集計しながら、今このお菓子はお客様に

にとってどういうものなのか考えながら、新しさを出すようにしています。

そのときに、創業当時からあるお菓子でも、微妙な甘さですとか微妙な食感を少しずつ少しずつ変更することもあります。新商品として出すときには、新商品としての驚きが求められます。どういう驚きを出していくのかを考えながらつくっていますが、うまくいくことばかりではなくてお客様からお叱りを受けることもございますし、思っても見なかったところでお褒めの言葉をいただくこともございます。

松崎 ありがとうございます。

＜時代の変化にあって守るもの＞

松崎 樋口さんに質問です。のれんを守り、味を守っていくことを伺いたいのですけれども、今は世の中が食べるものにしてもどんどん変わっていく時代です。それを若手としてどうしていくのかということ、長く続いていらっしゃるの、

家訓とか口伝とかはおありになったのか教えてくださいませんか。

樋口 長く続くための口伝などがあったかというご質問ですが、「すべてのお客様にも、お店の中の者にも、“正直であれ”」ということを言われ身につけています。

また、時代が変わってきて、そこでどうやって生き残っていくのかということですが、もしかしたらそこが今でも店が大きくならないで細々とやっているところなのかも知れません。何百年の歴史のフィルターを通過してきたものがたくさんあります。味もそうですし、商売の仕方もそうです。お客様の意見を無視するわけではないですが、自分たちのものをつくり続ける。

先ほど水原さんがあんこの話をなさいました。細かい話になりますが、手前どものあんこは、渋切らずあんと言って、渋をほとんど切らないあんこをつくり続けているんです。今の時代、渋を切って、色も薄紫に近かったりグレーに近かったり、味もあっさりとしたあんが多い中、うちの渋切らずあんは、小豆の香りが強くて、色も濃くて、粘りけが強いあんこをつくり続けています。



萬年堂本店に伝わるお菓子見本帳

そうしますと確実に、先ほど申した自分の主観としてうちのお菓子を気に入ってくださっているお客様は、間違いなくうちのお菓子は満足できるお菓子だとおっしゃってくださるんです。なので、そこは曲げずに一步一步行こうかなと思うんです。

世間が変わるし、うちも今まで変わってきたと申し上げたのですが、やむにやまれず変わらなければいけないときは絶対にあると思うんです。それ以外のときは、違う業界でよく言う言葉で、伝統とは革新の連続であるということです。すごくいい言葉だと思いますし、私もそう思うところがありますが、それを拡大解釈して革新に革新を重ねると、自分の立ち位置というか屋台骨が何だかわからなくなってしまうことがあると思うんですね。あくまでスパイスというか、何かの一步が革新であって、あとは伝統。屋台骨があって次の一步であると思うので、そこは間違えないようにしていきたいと思います。

また、青年部としてということですが、それはもう本当に実務的な問題で、同業、横のつながりはすごく大切です。この業界にいて小さいお店ですと、工場に入って、店に立ってと、社会に出ることが少なくなってしまうんです。社会での

つながりを持つ意味だけでも、青年部活動というのは意味があるかなと思っており
ます。

松崎 ありがとうございます。今、和生菓子組合中央支部では 38 店舗の和菓子屋が加盟しています。ずっと昔から一緒に商売しているお店が本当に多いんですけれども、皆さん非常に仲がよいです。同業なので仲がよいのはおかしいんじゃないか、本来ならば商売敵ですので仲が悪くてもいいんじゃないかと思ってしまいうんですけれども、お互いに非常に仲良く気心知れた組合活動をしております。業界のためにいいことでないかと思っております。

今まで老舗の主人という頑固だと思っていらっしゃった方もきっと多いと思いますが、お話を聞かれて意外に柔軟なというか、時代に対応しているなど感じられた方がいらっしゃるのではないかと思います。ただ、守るところは守るということの大事さについては、私もお話を伺いながら強く感じた次第でございます。

＜清月堂本店における事業承継＞

松崎 水原さんにまた質問させていただきます。社業はご子息に譲られたんですけれども、小さいときから譲る方向性が決まっていたのか、どういうふうにやられたのか、企業を継続していく上で地元の地域云々に関してどういうことをされたのか、継続の道を含めてお話しいただけますでしょうか。

水原 これはなかなか難しいご質問です。何年か間を置いて、やっと最近お互いの信頼関係ができてきました。最初はやはり親子ですと、いろいろ心配したりということはありませんでした。まあ、彼は彼なりに頑張ってくれているだろうと、こういう難しいときにどういうふうに和菓子屋として生きていくのかなと見守っております。

和菓子屋も、昔は四季にこだわって、材料にこだわって、五感の芸術とか言われて、健康に優しいとか言われていたんですけれども、最近は少し垣根が低くなって、おいしいものをつくろうというような雰囲気も業界に出てきているのではないかなという感じもしております。いみじくも細野さんがおっしゃったように、新しさというのを絶えずお客さんに提



清月堂本店の店舗外観

供していくということが、大事なことではないか。それが、のれんを守っていく基礎になるのではないかと私もしみじみ感じております。お答えになったかどうか分かりませんが、そんなところでございます。

松崎 ありがとうございます。中途半端な質問になったようで申しわけございませんでした。

＜企業を継続するうえでいちばん注意を払う点＞

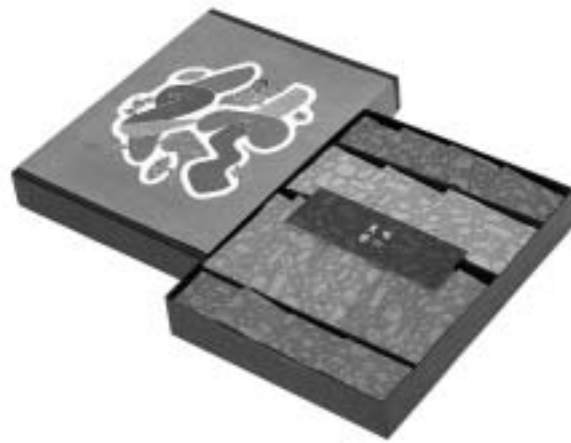
松崎 細野さんに伺います。お若いので後継ぎ云々という話はまだないでしょうけれども、企業を継続する上で一番注意を払うところは何でしょうか。

細野 まだまだ力不足なのでお答えできるかどうか分かりませんが、日ごろ意識していることは、私どものお店に関わってくれるあらゆる方々のことです。お客様のことは、先ほどお客様の声ということでお話しさせていただきましたが、原材料ですとか資材関係を私どもに提供してくださっている取引先の皆さん、それから私どもで働いている社員、このように関わってくれている人たちの心も満たさなければいけないと思っています。皆さんに助けてもらえるから、継続ができると思っています。

社員の教育については、日ごろ本当にいろいろな苦労はしているのですが、なかなか結果が出せずにいらしてしまいうこともあります。結局のところ、自分が先頭になって一生懸命頑張っているときに、社員が成長しているのかなと思います。例えば何か苦しいことがあって、お客様に満足した商品が届けられなくて困っていたときに、私が知らないところで全く違った部署の者が工場に行って調べてきたり、びっくりするような成長を見せてくれることもあります。計画的な教育はもちろん大切ですが、頑張らなきゃいけない、自分たちも参加しなくちゃいけないというような器をつくることも大切と思っています。

お取引先の方々についても、自分たちの要望ばかりをお話ししてしまうことはよくあるのですが、お互いにうまくいく関係を意識し続けることが、継続につながるのではないかと考えております。

松崎 ありがとうございます。



銀座あけぼのの「味の民藝」

＜円滑な事業承継のための環境＞

松崎 樋口さんに先ほど伺ったら、ご子息はまだ中学1年生だそうですが、これからご子息に商売を継がせるかどうか、継がせるとしたらどんなことを考えているのか、それを教えていただけますか。

樋口 うちには本当に小さい店ですが、子どもが3人いるんです。自分のことを振り返って考えてみますと、大学を卒業するころは学校に行ってクラブ活動を一生懸命やって、あとはどうやって遊ぼうかとかしか考えていませんでした。仕事を考えると、うちの商売よりも、テレビでコマーシャルをやっている会社に入りたいなとか、スーツ着て丸の内に行きたいなとか、本当にそういうことだけを考えて就職をしたんです。

ただ、就職してすぐに1カ月、2カ月で思ったのは、親父がやっている小さい和菓子屋は、何だ立派じゃないかと、世間から後ろ指される商売じゃないということです。尊敬を得られているし、自分のことを幸せに育て上げてくれてよかったなと思いました。辞めたのは何年かたってからですけども、自分のうちの商売を継ぎたいなと社会に出た瞬間に思いました。



萬年堂本店の蒸物製「御目出糖」

ただ、自分の子どもたちに対して私は何ができるかということ、大学を出るときにはほかの会社に行きたいなと思われるのは正直不安です。今、僕は42ですが、ここ3～4年、自分の商売を自分でやってすごく楽しくて、一步一步進めているなという気がしております。本当に小さい店で、工場があって、上が事務所で、その上に住まいがあるものですから、何ができるかわかりませんが、そうした姿を日ごろから子どもたちに見せられることが幸いかなと思っています。

本当に忙しくて、うちの家内にも手伝わせて、子どもの食事がおざなりになってしまうときもありますけれども、それを子どもが最近理解してくれています。忙しいときに疲れた顔をしていても、夜中まで働いて朝早くから働いて、でも楽しそうに働いている姿を見せられるのが一番なのかなと思っています。

中学1年の長男、小学校4年の長女がそれを見て、何かちょこっとした、例えば箱にシールを張るだけでも「手伝おうか」と言ってくれることがあって、何よりも楽しく働いている姿を見せるのがいいのかなと思っています。息子、もしかしたら娘が継ぐかもしれませんが、同じように思えるようになってくれればいいなと思います。

松崎 ありがとうございます。

＜事業承継を支える組合・地域活動＞

松崎 和生菓子組合の中央支部には家族会がありまして、樋口さんは本当にまだ赤ちゃんのときから来てくれていましたし、樋口さんのお父様もお祖父様も存じ上げていますし、細野さんのお父様ももちろん存じ上げています。そういうふうに家族で付き合っています。お店のご主人が集まっていると、お互いに監視の目じゃないですけども、樋口さんが「正直」とおっしゃいましたけれども、同業で商売していたら正直でないといけません。「あいつのところは……」なんて言われるのは絶対に嫌なことですし、正直を通さなければしょうがないんですね。それが同業の仲間の良さではないかと思っていますし、企業の継続につながるものではないかと思っています。

時代も非常に厳しいですし、逆風にさらされている部分もありますが、和菓子屋は皆さん堅実に歩んでいらっしゃる。細く長くというか、しっかり一步一步着実に足を踏みしめて歩いていく業界なのかなと思っています。今日は、銀座のお店が4軒そろってしまいました。中央区の組合ですから本来は人形町から日本橋からもっともっといっぱいあるんですけども、私が銀座だったために、ついつい身近でそろえたと思われてしまうかなと反省しています。

皆さん、銀座の地域のこともすごくよく考えてくださっています。銀座のお祭りは、わっしょいわっしょいはない

ですけども、いろいろなイベントに協力してくださっています。そういうことから、銀座の中で生きていく企業なのかなと深く感じております。それがお店のご発展につながることで当然だと思いますし、ある面、衆知の目の中で自分の店を見直すいい機会になっているんじゃないかと思っています。お店が発展するためにも、企業を継続していくためにも、必要なことではないかと痛切に感じています。



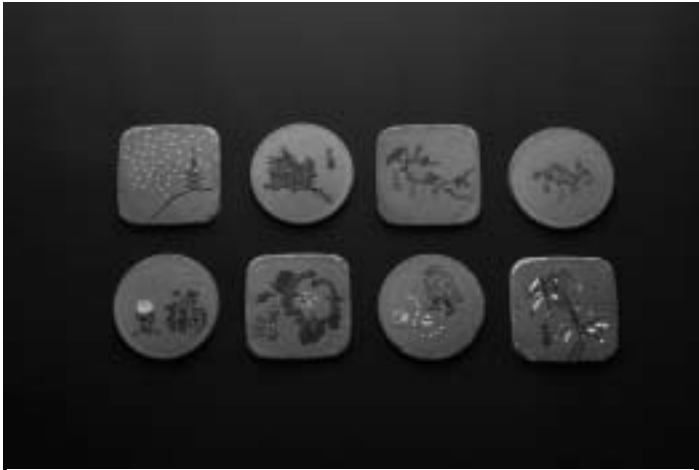
中央区内に 38 店舗もある和生菓子店

＜和菓子の魅力＞

松崎 和菓子の和というのは、和み、和むという字なんですね。

随分前の話ですけれども、私のビルの一部をあるテナントさんにお貸しするときに、内装工事の打合せをしたことがありました。私どもからするとお恥ずかしい話ですけれども、借りる方にとっては目くじらを立てるような話をしなければならぬことになり、これは困ったなと思っておったんです。

私どもは甘味喫茶も営んでおりますもので、そこで工事の打ち合わせをしましよ



松崎煎餅オリジナルの瓦煎餅「三味銅」

うということで、少々陰悪な雰囲気です。6～7人に集まっていたいただいたんです。ちょうど一区切りお話が一応終わったので、そのときに「どうぞお召し上がりください」と和菓子をお出しして、召し上がっていただいたんです。甘いものを食べると、人間は顔つきが変わるんですね。何となく和むんです。柔らかい顔

になる。私どもは煎餅の部分が強いですが、和菓子も昔から扱っていきまして、そのときに和菓子の力ってすごいなとつくづく思いました。

世の中、目くじらの立つような話が多い時代です。その中で、和菓子の良さというのはあるのかなと強く感じております。夫婦げんかをされたときに和菓子をさっと出すと収まることもあり得ると思いますので、ぜひお試しください。いいなと勝手に思っております。

本日集まっていたいただいた方々は、経営の仕方が本当にそれぞれ別なので、いろいろなスタンスからのお話だったと思います。皆様のお役に立てたかどうかはわかりませんが、細野さんが先ほどおっしゃったとおり、お菓子というのは心を満たす食品だと思っています。私も、心を温める食品だと思っています。甘いものを食べると太ると言いますが、ご覧のとおり、決してそういうことはございません。私は煎餅も和菓子も食べていますが、そんなに太ることはございません。ぜひどんどん食べていただいて、我々の業界を支えていただければと思っています。

本日のお話しが、多少でも参考になったらうれしいと思っています。今後とも、和菓子の業界をよろしく願いしたいと思います。いいことが書いてありますので、ぜひ、東京商工会議所中央支部の中央区老舗企業塾の報告書「老舗企業

の生きる知恵（平成２２年３月発行）」と小冊子「老舗企業の強さに学ぶ（平成２２年１０月発行）」を読んでいただければと思います。

これにて締めさせていただきますが、ご清聴いただきましてありがとうございました。また、ご登壇いただきました皆様には、ご協力いただきましてありがとうございました。



会場風景

司会 ありがとうございました。会場の皆様、いかがでしたでしょうか。本日、進行役をお務めいただきました松崎さん、そしてスピーカーの皆様、本当にありがとうございました。どうぞ今一度、大きな拍手をお送りください。ありがとうございました。これをもちまして、「中央区老舗企業塾トークセッション」を終了させていただきます。

（了）

老舗企業経営者のことば2010

中央区老舗企業塾 平成22年度講演録
(東京都シナジースキーム事業)

発 行 平成 23 年 3 月
発行所 東京商工会議所中央支部
〒 104-0061 東京都中央区銀座 1 - 25 - 3
中央区立京橋プラザ 3F
電話 03 - 3538 - 1811
印刷所 金山印刷株式会社

※無断転載・複製を禁ずる