

老舗に聞く

(平成 25 年 8 月～平成 29 年 3 月)

東京商工会議所 中央支部

◆目次 (INDEX)

- ①社寺建築の伝統 | 松井建設株式会社 . . . P 2
- ②運送業からサービス業への意識改革 | 銚子屋油槽船株式会社 . . . P 5
- ③「住」に関するこだわりを貫く | 株式会社タナチョー . . . P 8
- ④「誠実」と「独立独歩」の両輪で成長 | イワキ株式会社 . . . P 11
- ⑤糸でつなぐ歴史と未来 | 金亀糸業株式会社 . . . P 14
- ⑥「お客様第一主義」で一步先のサービスを提供 | 株式会社人形町今半 . . . P 17
- ⑦日本橋で「おもてなし」の心をつなぐ | 上総屋株式会社 . . . P 20
- ⑧多角化経営で活路を拓く | 柏原紙商事株式会社 . . . P 23
- ⑨寿司の新しい可能性を開拓する | 株式会社玉寿司 . . . P 26
- ⑩革新を続ける香の老舗 | 株式会社日本香堂 . . . P 29
- ⑪和紙を祖業とする老舗 | 小津産業株式会社 . . . P 32

※掲載されている情報は取材時のものとなります。

①社寺建築の伝統 | 松井建設株式会社

企業概要

企業名	松井建設株式会社
創業年	1586年（天正14年）
所在地	東京都中央区新川1-17-22
代表者名	松井隆弘（代表取締役社長）
資本金	40億円
売上高	777億円（平成25年3月期）
従業員数	704名
業種	建設業

1. 戦国時代の城建築から上場企業へ

■1586年加賀藩で築城の普請に従事

松井建設は、1586年（天正14年）に初代松井角右衛門が、加賀藩の第2代藩主前田利長公の命を受け、越中守山城（富山県高岡市）の普請（※）に従事したことから誕生した。以降、伏見城の普請、富山県の瑞泉寺再建など歴史的建造物の建築を次々に手掛け、大正時代まで富山県を拠点に社寺建築に邁進してきた。 ※：建築工事



代表取締役社長の松井隆弘氏

■関東大震災をきっかけに東京進出

1923年（大正12年）9月1日、関東大震災が発生する。偶然震災に遭遇した第15代松井角平は、その被害の甚大さに大きな衝撃を受け、「廃墟と化した首都を復興させることこそ建築に携わるものの使命である」と東京への進出を決意。反対する一族を説得し、東京市京橋区金六町に「松井組東京出張所」を開設。以降一般建築にも事業を拡大し、首都復興に尽力した。

■株式会社化と株式上場へ

東京進出後、築地本願寺の復興工事などで松井組の名前は広く知れることになった。1939年（昭和14年）、組

織強化を目的に「株式会社松井組」（資本金 13 万円）を設立。戦後に入り、「松井建設株式会社」に名称を変更した。その後、1961 年（昭和 36 年）に東証二部上場、1966 年（昭和 41 年）には東証一部に上場。創業 427 年の歴史を持つ当社は、現在約 2,300 社にのぼる上場企業の中では最古の企業である。

2. 「社寺の松井」をつなぐ、伝える

■社会的使命としての社寺建築

松井建設の歴史そのものとも言える社寺建築だが、戦後は、総合建設業として時代の趨勢を反映し、安定した経営基盤を確保するため一般建築 9、社寺建築 1 の割合に比重を置き、会社の安定を図っている。しかし、創業以来手がけてきた数多くの「神社仏閣」・「城郭・文化財」等の伝統技術の伝承は当社の社会的使命と考えており、これからも積極的に取り組んでいく姿勢に変わりはない。



松井組（当時）の看板

■伝統技術をどう守り、育てるか

東日本大震災以降、一般建築の職人が不足する中でも、社寺建築を専門とする分野では若干でも若い世代で宮大工を志す人が増えている。伝統技術を守るため、当社社寺建築技術者や宮大工の仕事が途絶えないよう常日頃考えている。そのために、社寺建築については多少採算性が悪くても当社で獲得し、技術の伝承を守り育てている。

■社寺建築の生み出す可能性

松井建設では、明治以降全国各地で 2000 件超の社寺仏閣、文化財の建築や改修を行ってきた。最近では、東日本大震災の津波で流出した六角堂（北茨城市）再建や、桜田門の改修工事などを手掛けている。これらの経験と実績が松井建設全体の価値を高め、顧客への信頼感となり、一般建築部門の受注にもつながっていると考えている。

3. 強さの源泉は「社風」にあり

■「質素・堅実・地道」と「身の丈経営」

企業の成長を支えてきたのが、大正時代まで拠点としてきた富山県人の気質にも通じる「質素・堅実・地道」という社風だ。社風に基づき、社長業を受け継ぐ際に、経営理念を「社寺建築を使命とし、質素堅実な社風を維持し、環境の変化に機敏に対応しながら地道に本業に取り組む」と定めた。祖父（第 15 代松井角平）の提唱した「信用日本一」を社是とし、無理をしない「身の丈経営」こそが松井建設の特徴であり、負けない企業体質を作り上げる源泉になっている。



修復を手掛けた桜田門

■危機を乗り越える知恵

長い歴史の中で、幾度か危機を迎えたこともある。近年では 2009 年頃デベロッパー企業の倒産が相次いだ際多額の不良債権を抱えてしまったが、速やかに処理を行った。短期的にはリスクもある決断であったが、将来に負

の遺産を残さない事を最優先とした。以降、案件の事前審査体制を強化し選別受注を図るとともに、得意分野を徹底的に掘り下げること注力した。老舗として長期的な視点で物事を見る経験を積んでいたことが幸いし翌年には赤字から脱却できた。

■創業最古の上場企業として

上場企業の会社の代表は最終的に株主が決めるという点は、非上場の企業とは異なる面もある。ただ、最も大切なのは松井建設という企業の存続であり、それは他の企業と変わらない。企業経営を永く続けていく上で重要なのは、まずは建設業の基本である品質・安全・環境を第一に考え、創業以来培われてきた「質素・堅実・地道」の社風を維持し、社員の育成や CSR（企業の社会的責任）活動に取り組み、「お客様に選ばれる対応」や「長期的視野」の基軸を守り続けることだと考えている。

4. 老舗の品格を持った企業に

■時代の変化に対応する

9月から、現在使用していない九州の機材保管施設を活用し、太陽光発電事業を開始した。資源の少ない日本では役立つ事業であり、引き合いも各地から出てきている。

建設業界を取り巻く環境は東日本大震災以降大きく変化している。これまでの慣習にとらわれず環境の変化に応じてしなやかに対応し、自社の持つ資源を最大限に活用して、経営の安定と本業強化につながる新規事業を手掛けていくことも事業継続につながると考えている。



松井建設本社

■企業の老化と戦う

老舗企業にはデメリットもある。長い歴史が安心感を生み、従業員の危機意識が希薄になったり、内向き思考や前例主義に陥りやすくなったりする。「企業の老化」とも言える弊害を打破するために力を入れているのが社員の教育・育成である。階層別に「考える」ことをテーマにした研修を本部主導で実施しているほか、「お客様から選ばれる運動（OEプロジェクト）」と称して、挨拶や言葉遣いなど毎月異なるテーマを設定して企業人としての意識改革を行っている。

■経営者として目指すもの

人口減少が予測される日本で、今後の市場規模は縮小均衡が見込まれる。その中でお客様から選ばれる会社であるためには、社風を維持し、品質・環境・安全を第一に企業市民としての社会的責任を果たしていかなければならない。また、老舗企業としても、会社の品格・思考・理念なども含めて、「さすが歴史ある会社は違う」と言ってもらえるような会社づくりを目指したい。

(取材日：平成 25 年 8 月 21)

②運送業からサービス業への意識改革 | 銚子屋油槽船株式会社

企業概要

企業名	銚子屋油槽船株式会社
創業年	1900（明治33年）年
所在地	東京都中央区湊 1-8-13
代表者名	飯沼和子（代表取締役社長）
資本金	1000万円
従業員数	22名
業種	内航運送業

1. 激動の時代を生き抜く内航海運

■貨物輸送で創業

1900年（明治33年）、千葉県館山市で初代本多清助が内航海運業（※）を始めた。当時の社名は「銚子屋回漕店」で、東京湾内、千葉、神奈川、静岡など近県向けに木材や水などの輸送を行っていた。やがて、拠点を館山から東京都中央区に変えて、輸送物の種類も木材などから燃料として需要が増えてきた石炭やコークスに主軸を移すようになった。



代表取締役社長の飯沼和子氏

■戦争で船を失う

重工業の発展に伴い、工業用燃料として使用量が増えた重油を主な輸送貨物としてから、会社は大きく発展する。1939年（昭和14年）には別会社「飯沼商船株式会社」を設立し、東海・中国地方の近海輸送も始めた。ところが、そこに第2次世界大戦が勃発。船は徴用され、その大半を失うこととなった。

■石油専門の内航海運業へ

戦後、飯沼商船と銚子屋回漕店は合併し、他社からの支援を受けながら、燃料輸送船会社として再起した。以降、重油・軽油・ガソリン・灯油の油類専門の内航運送業として、東京湾内から隅田川等の河川沿いにある工場や油槽所への輸送業務にあっている。1999年（平成11年）、社名を「銚子屋油槽船株式会社」に変更した。

※内航海運…国内の港から港へ船舶を使って物資を輸送する。海外の輸送は外航輸送と呼ばれる。輸送する物資

は石油製品やセメント等の産業基礎資材や食料など日用品など幅広い。(銚子屋油槽船(株)では、東京湾内で石油精製所から備蓄基地等への石油燃料の輸送に特化して事業を展開している)

2. 事業環境の激しい変化を乗り越える

■原油需要の減少

戦後の高度成長期を支えた石油だが、近年では製油所での原油処理量は減少しており、輸送量も年々少なくなっている。時代とともに石油元売会社が商社機能を持ってきたこともあり、グループの傘下に入らず業務を受注するのは厳しい時代になっている。東京湾内では、河川まで輸送できる平水船(写真参照)で石油を専門に運んでいる企業は、当社を含め数社しか残っていない。



平水船は5隻保有している

■求められる高度な安全性

海外でのタンカー事故などを受けて、近年石油元売各社がインスペクション制度を用いて安全基準を強化している。頻繁に更新が入るほか、英語のマニュアルを渡されることもあり、非常に苦労した。現在は、安全基準対策のための人員を配置して対応している。各船員にも協力してもらい、高い安全性を維持している。

■価格変動へ機敏に対応

石油価格は、WTI(ウエスト・テキサス・エンターミディエート)での先物取引によって短時間で大きく変動する。現物輸送の発注は先物の動きに左右されるため、昔のように受注を読むのが難しい。自社での対応が難しい場合は、いつもはライバルになる別の船会社とも連携し、一度受けた仕事は絶対にやり遂げるという強い思いを持って仕事に当たっている。

3. 生き残るために変えること、守ること

■「サービス業」という意識改革

数ある内航海運の会社の中で生き残ってきた理由の一つは、「運び屋」ではなく「サービス業」に意識を転換していったことにある。船員は積揚荷役場では各自が営業マンという意識を持って働いているし、取引先に対して到着時刻など役立つ情報をこまめに提供している。当社は小売業のような「のれん」はないが、「人的サービス」がのれんの役目を果たすよう努めてきた。



平水船「興銚丸」。白油500KL積載可能

■雇用の維持が最大の使命

雇用を守ることを一番に考えている。幼い頃から船員とともに過ごした時間が長く、社長に就任した際、業界では珍しい女性経営者ではあったが、男社会の中でもなんのてらいもなく溶け込めた。体力的に厳しい船員には3カ月に1回1週間の休暇を設けるなど、働く側の心を掴むような制度を導入している。社員の定着率が高いことは、会社を存続させる上では非常に重要だ。社内では相撲部屋の「おかみさん」のような役割を引き受け、社員の気持ちに寄り添っている。

■目配りの利く大きさ

保有船舶5隻、船員17名というのは、内航海運業としては大きい規模ではない。ただ、大規模でないからこそ、安全基準の見直しや業界の変化に対して、社員が一丸になって意識を統一していち早く応じられ、経営者としても隅々までしっかり管理ができる。取引先から求められるのは安全性と迅速な対応であり、目配りの利く規模を維持してきたことはプラスに働いている。

4. 次代へ企業をつなぐために

■会社とは「生まれ育ったところ」

以前は船とは全く関わりのない仕事をしており、後継者になるという特別な意識もなかったが、親戚からの打診もあり、生まれ育ったところをないがしろにできないという思いから会社を引き継いだ。船員の世界は女性が非常に少なく、心配な気持ちもあったが、父親の背中を見ながら色々な仕事を直に学び、違和感なく引き継ぐことができた。現在では、自分の後継者も育ちつつある。自分とはやり方が違うとしても、歴史ある会社を守り育ててほしいと願っている。

■「絶対に生き残る」という強い意識

事業環境の変化だけでなく、事故や思いがけない従業員の引き抜きなど、これまでさまざまな経営上の危機を迎えてきた。それでもここまで商売を続けてこられたのは、各代の経営者がその時代のニーズを読んで積み荷や経営方針を変えてきたことと、何より「絶対に生き残る」という強い意識によるものだと考えている。同業者との競争はさらに厳しくなっていくことが予想されるが、先代から受け継いできたものを守り、次につなげたい。

(取材日：平成25年8月28日)

③「住」に関するこだわりを貫く | 株式会社タナチョー

企業概要

企業名	株式会社タナチョー
創業年	1894年（明治27年）
所在地	東京都中央区日本橋室町3-1-10
代表者名	田中廣（代表取締役社長）
資本金	3億8866万円（平成25年12月時点）
売上高	約100億円
従業員数	100名
業種	板ガラス、サッシ等建材の販売・工事施工等

1. 畳から高層ビルのガラスサッシまで

■明治末期に長崎で創業

タナチョーは、1894年（明治27年）に初代田中長一が、「田中商店」という名称で長崎で創業した。創業当初は主に畳や木製建具を取り扱っていた。当時ガラスは高級品で一般ではほとんど利用がなく、豊富なイグサや木材資源を活用した建具の製造・販売が主たる事業だった。やがて旭硝子と日本板硝子の特約店として、国産ガラスの販売を手掛けるようになった。



代表取締役社長の田中廣氏

■ガラス需要の急増と東京進出

1950年（昭和25年）、本社を取引先との関係により東京に移転した。戦後から昭和30年代にかけて、復興需要を背景に住宅資材の需要は著しく増加した。「夜露をしのぐための建材提供は社会的な使命」として、当初は木質建材を提供していた。その後、英ガラス大手 Pilkington 社が開発したフロート製法（※）による生産方法でガラスの大量生産が可能になると、日本国内の一般家庭にもガラスは爆発的に普及していった。ガラス需要の増大に伴い、取り扱う商品は木製建具からガラスやアルミサッシに移り変わり、売上も拡大していった。

※融解した金属の上に溶かしたガラスを表面張力で浮かせ、薄く延ばしてから平らに冷やしていく製法

■卸売から工事まで

1973年（昭和48年）、(株)タナチョーに改称する。高度経済成長期に盛んにビルが建設されるようになると、資材の卸売だけでなく職人を育て、高層ビルへの窓取り付けなど最新の工法を取り入れた建築工事も受けるようになった。その後も、一戸建て向けのガラスサッシの販売やリフォーム・リニューアルへの対応など、現在に至るまで事業領域は日々変化している。

2. 社会のニーズに応えることが利益に

■守り継ぐ社是・社訓

創業当初からの社是は、「商根一徹」。「商魂」ではなく、商人道の根本を意味する「商根」に徹することを社是として掲げている。社訓は「建材製品を中心に、社会的に必要とされる財・役務を、最適な社内分業及び社外との連携により提供し、結果として社会より利益を戴く」としている。社会的に必要なものを提供していけば、結果として利益を得ることができるという考え方だ。逆にいえば利益が出ないというのは社会的ニーズがない、もしくは社内外の分業が間違った方向に進んでいるので、そこを直していくのが当社の方針で、創業当時の理念となっている。



昭和初期の「田中商店」

■長崎での被爆経験から

社是・社訓と同様に、精神的支柱として受け継いでいることがある。まだ本社が長崎市内にあった1945年（昭和20年）8月9日、長崎市に原爆が投下された。爆心地の浦上地区に近かった本社はほぼ壊滅状態で、社員の8-9割が命を落とす事態となった。二代目社長田中正行は、このようなことを二度と繰り返してはならないとして、昭和29年から慰霊法要を開くようになった。現在も毎年京都で慰霊法要を開催しており、「残された者は社会へ恩返しをしなければならない」という訓えは代々受け継がれている。

3. 生活必需品である住へのこだわり

■移りゆく需要への柔軟な対応

創業当初は木製建具の製造・販売、それからガラス、アルミサッシの卸売、やがて工事を手掛けるなど、当社の事業は大きく変化を遂げている。窓ガラスの提供だけではなく、取引先との関係の中からニーズを読んで事業を変化させることで会社は成長してきた。事業内容については、ガラス・サッシメーカー、ハウスメーカー、ゼネコンなどさまざまな立場の取引先との付き合いの中で決めており、現在の事業はその積み重ねで出来上がったものと考えている。



現在の本社ビルの様子

■建材は生活必需品

事業内容は柔軟性を持って変更していく一方で、創業時から今まで変わらず持ってきた考えがある。建材は生活必需品であり、どのような時代でも必要性は失われないとする考え方で、「住」に対するこだわりを持って事業を行っている。建築業の先行きについては厳しい見方もあるが、「住」は「食」と同じように、人が生きていく上での必需品だ。これからも、住空間へのニーズを満たすことで利益を戴くという社是の精神を守っていきたい。

■高機能化需要と人材育成

高度経済成長期にビル建設で求められたのは量と速さであり、現在でも都心には当時のビルがたくさん存在しているが、品質が高いとは言い難い。欧米は古い建物をリニューアル・リフォームして使う文化が浸透しているが、日本ではまだ高付加価値化が進んでおらず、建物をリニューアル・リフォームして高付加価値化・高機能化する潜在需要が国内にはまだ多数あると考えている。一方で、建設業界では職人不足が大きな課題になっているが、当社では若手の職人を抱えているし、協力会社でも若手人材の育成を進めている。業界団体へも育成を呼び掛けており、今後の高機能化需要に対応できるような体制を作っていきたい。

4. 都心に生きる建材会社として

■取引先と地域に根付いた経営を目指す

当社は代理店として、建材を作るメーカーと建材を取り付ける工事店や販売店、その先にある建設会社などさまざまな関係性を構築して商売を続けている。当社は取引先に必要とされることを使命とし、必要性に応じて事業を拡大したいと考えている。同時に地域性も重視しており、今いる地域を大切にするとともに、取引先から愛されることに生きがいを感じている。

■事業の拡大より継続性を重視

「住」という事業の中核に対するこだわりは強くもっているが、時代のニーズには柔軟に対応している。建材という住空間に対する事業は、社会的必要性が絶対であると信念を持って経営しており、建築業界全体が厳しい時代であっても、大手ではなかなか手がまわらない事業領域を確保して経営を継続してきた。儲かるから拡大せよというより、ほどほどに安定性を保っていくことを重要視している。

■5代目は初の長男相続

当社は現在5代目だが、初めて長男が会社を引き継いだ。事業は必ず長男が引き継ぐものとは決まっていない。事業承継の際は、ふさわしい人間を一族の中で会議を開いて都度決めてきた。代表者にとって事業承継は大きな課題のひとつであり、承継には時間をかけ、ノウハウなどをしっかり受け継ぐ。ファミリービジネスとしての連帯感も強く、一族全体で協力する体制をとっており、今後も継続していきたい。

(取材日：平成 25 年 12 月 11 日)

④「誠実」と「独立独歩」の両輪で成長 | イワキ株式会社

企業概要

企業名	イワキ株式会社
創業年	1914年（大正3）年
所在地	東京都中央区日本橋本町4-8-2
代表者名	岩城修（代表取締役社長）
資本金	25億7200万円
売上高	約530億円（平成25年11月期）（連結）
従業員数	約870名（連結）
業種	医薬品、医薬品・化粧品原料、化成品、食品原料の製造販売等
HP	http://www.iwaki-kk.co.jp/index.html

1. 小さな薬問屋から問屋商社に発展

■日本橋の薬問屋として創業

イワキは、1914年（大正3年）、薬種問屋が立ち並ぶ日本橋本町3丁目で小さな薬問屋として始まる。創業者の岩城市太郎は、日本橋室町の薬問屋で奉公しながら薬学校に通い、奉公先が廃業したことを機に23歳の時独立し、「岩城市太郎商店」を創業した。四軒長屋の1軒を借りて始まった店は、荷物の出し入れにも苦勞する規模だったという。



代表取締役の岩城修氏

■二度の戦争と震災を経て

創業時は第一次世界大戦の直前で、欧米からの医薬品輸入が途絶え、価格が暴騰する中、市太郎は奉公時代からの経験と勘を活かして事業を軌道に乗せた。1923年（大正12年）の関東大震災で店が全焼してしまうが、3日後には仮営業所を立て業務を再開。医薬品製造や外地販売を開始するなど、事業範囲も順調に拡大していった。ところが、第二次世界大戦や太平洋戦争が始まると、製薬工場は空襲により焼失。社員も10人に満たない状態となり、長く厳しい時代を迎えることになった。

■復興と問屋商社業としての成長

戦争からの復興には時間がかかったが、焼失した製薬工場の再建、医薬品原料の販売体制の再構築などを通じて、徐々に復興を遂げる。1963年（昭和38年）に株式公開を前に、イワキ株式会社に改称。2代目社長岩城謙太郎が就任した後は、問屋が持つ営業・備蓄・配送機能と商社が持つ貿易・情報収集・研究開発などの機能を結合した、これまでにない「問屋商社業」としての発展を続け、2005年（平成17年）には東証二部から東証一部へ指定替えを果たした。

2. いかなる時も「誠実」であり続ける

■創業者の志を受け継ぐ

「誠実」「信用」は創業者岩城市太郎が最も大切にしていたことだ。震災や戦争の際に、医薬品の価格が高騰する中、薬種問屋には通常では考えられない高い値段で商売するところもあったが、市太郎は自分の店では「商売は暴利をむさぼってはいけない」として高い価格で売った社員を叱っただけでなく、取引先に代金を返しに行ったという。その分商売に対しては人一倍努力を重ね、「利は労して稼げ」というのが、市太郎の信念であり、商売の基礎となる考えだった。



昭和初年の岩城市太郎商店の様子

■「IWAKI WAY」を胸に

現在もその想いは受け継がれており、社訓には「われわれは常に正しい道を歩み愛と知と誠実を信条とする」「『信用』は会社の生命である」と謳っている。入社式の際には、「働くというのは『傍（はた）＝他人』を楽にすること。私たちは世のため、人のため、お客さまの喜ぶ顔が見たいから働くのであって、お金が第一目的ではない。」と話し、当社の考え方を若い社員にも理解してもらっている。3代目社長に就任した20年ほど前に、社訓からコンプライアンスまでを取りまとめた「IWAKI WAY」を策定した。IT大手の米ビューレット・パッカード社が作成した、創立者の想いをまとめた「HPWay」という企業理念を知り、当社にも取り入れた。社員には、朝礼で話し合ってもらったり、何かあった時にはIWAKI WAYに立ち返って考えてもらったりするよう伝えている。

3. 成長のカギは「独自性」

■双方向の事業展開を強みに

医療用医薬品卸売業は、大手企業の寡占化が進んでいる業界だ。その中で当社が成長してこられたのは、単にメーカーから製品を仕入れて病院や薬局に届けるのではなく、医薬品原料をメーカーに売り、その上で製品を仕入れるという双方向ビジネスの図式が成り立っているからだ。問屋であり、メーカーの立場でもある。行き来がある商売という意味で、スペースシャトルになぞらえて「シャトルビジネス」と名付けた。独自性のある事業展開が、サービスや製品に付加価値を与えてきたと考えている。



イワキ株式会社を象徴する「みずとりマーク」

■東京タワーの足である4事業

当社では、「医薬品」「医薬品・化粧品（化粧品の原料）原料」「食品」「化成品・化学品」の4つの事業を柱としている。この4事業のことを、2代目（岩城謙太郎氏）は、4本あれば1本が細くなっても倒れないし、足を太くすることによって上に伸びるという意味で、「東京タワー」に例えた。4事業は分野が隣接しており、各事業を強化することで会社全体が成長してきたが、レストランなど本質的に関連のない事業には絶対に手を出さなかった。「多角化はしない」というのが先代からの方針で、経営資源はあくまで本業に集中してきた。

■意識的に独立系を維持

合併が多い医薬品業界において、当社は敢えて独立系であることを維持してきた。取引先だけでなく、金融機関も含めて、偏らず等距離で関係を築くのがスタンスだ。一部門で特定の企業との取引が4割以上を占めるのは避けるよう、バランスを意識して取引するようにしていて、結果的にそれが経営の安定性につながっている。

4. 千年先を見据えた会社に

■老舗と上場企業の両立

上場企業と老舗企業というのは、ある意味相容れない部分があると思う。創業者の志を守ることは、必ずしも株主の意見と合わない場面もあるからだ。最近では、上場企業に求められることは財政上の安定や事業の発展だけではなくなくなったかもしれないが、課せられるものも多くなっていて、老舗と両立を続けていくのは簡単なことではないと思う。



日本橋本町にある現本社

■後継者「自分で考えること」を大切に

私が入社した時は、当社の倉庫部門から始まり、いろいろな部署を回った。だが、後継者候補である長男は、コンサルティング企業に勤めた後で、関連会社のイワキ総研に入り、業務改革を担当した。社員には自分で考えることを意識してもらうことが大切だし、加えて当社の基本的な考え方が次の代へつながっていくことも重要視している。

■千年企業を目指す

当社は値段ではなく品質と信用で勝負する、創業者の信念を継いで今日まで続いてきた会社だ。IWAKIWAYは、千年経っても光り輝いていられる会社でありたいという想いをこめて、創業者の想いをわかりやすく伝えたいと考えて編纂した。当社は今年創業100年を迎えるが、「千年企業の礎（いしづえ）をいま作っている」という熱き思いを持っている。

（取材日：平成26年1月22日）

⑤糸でつなぐ歴史と未来 | 金亀糸業株式会社

企業概要

企業名	金亀糸業株式会社
創業年	1893年（明治26）年
所在地	東京都中央区東日本橋 1-2-15
代表者名	栗田和雄（取締役社長）
資本金	2340万円
売上高	8億2860万円（平成26年3月期）
従業員数	33名
業種	糸・パッチワーク関連用品・布地の企画・卸・輸出入、シルク製品の企画・卸
HP	http://www.kinkame.co.jp/

1. タイヤ販売から手芸用品大手へ

■近江から上京

1893（明治26）年、初代栗田直太郎が上京し、日本橋富沢町で創業した「栗田糸店」が始まりである。栗田家はもともと近江の出身で、直太郎は長男だったが、当時としては珍しく家督を姉に譲り、上京したという。創業当時は主にタイヤを販売していたが、京都の糸会社で修業をしてきた人材が入社したことを契機に、家庭用必需品として縫糸の販売へと多角化したことにより、事業が発展した。



栗田和雄社長

■和裁縫糸が主力に

当初、中心となっていたのは和裁用の縫糸で、呉服の仕立て糸の取り扱いが主軸だった。2代目の栗田英太郎は、縫糸の染色加工・製品加工の工場を神奈川県内に設立。「絶対的品質の商品を、自信を持って提供する」をモットーに、絹の中でも一番品質の良いものを扱ったところ、和裁業界の中でも栗田糸店の名前が広く知れ渡り、推薦してもらえるようになった。

■手芸用品への転換

1947（昭和 22）年、金亀糸業株式会社に名称を変更。金亀の名は、創業者栗田直太郎の出身地である滋賀県彦根にある彦根城、別名金亀（こんぎ）城に由来する。その後、一般家庭へのミシン普及などに合わせ、商品の中心は和裁用縫糸からパッチワークキルトなど手芸用の糸や生地などに移っていった。

2. 輸入で活路を切り開く

■石油製品の台頭

昭和 40 年代、石油製品が多く日本に流通するようになる。糸や布の業界でもその影響は大きく、ポリエステルやレーヨン、ナイロンなどが市場に出回るようになった。一方で、金亀糸業は綿や絹製品に重きを置いていたため、石油製品の波に乗り遅れ、事業の立て直しを迫られた。



金亀糸業で取り扱う手芸用糸

■アート需要に勝機あり

そんな中、英国から糸を輸入する機会があり、提携の小売店で販売したところ、予想外に反応があったことを知る。購入客の追跡調査を実施すると、パッチワークキルトといった、日用品というよりは美術・趣味を目的にした購入者が多いことが分かった。和服からアートに需要は変化するのではないかと考え、手芸用品中心の方針に舵を切った。

■キルトの流行を足掛かりに

パッチワークキルトは、その後主婦層を中心に大きな流行となり、有名デパートでもキルトの展示会に合わせ、関連商材を取り扱うようになった。金亀糸業の事業部は手芸関係の生涯学習事業部と絹製品の健康事業部に分かれているが、手芸用品は現在でも主力事業となっている。

3. 発信力で市場を作る

■愛好者のモチベーションを高めるために

手芸用品事業が軌道に乗った後も、パッチワークキルトの業界の発展と当社のファンを増やすために、様々な仕掛けづくりをしてきた。「国際キルトウィーク横浜」や「東京国際キルトフェスティバル」などのイベントは、作品披露の場として定着しており、毎年多くの来場者がある。作品を展示する場があるということは、愛好者のモチベーションを高めることになり、市場の維持・発展につながっている。



国際キルトウィーク横浜

■新たな顧客層の開拓へ

キルトを通じて生涯学習の場を提供するという観点から、栗田社長は一般社団法人日本ホビー協会の会長を務めている。協会主催で「日本ホビショウ」を開催しており、次回で39回目を迎える。最近では、親子で工作を楽しむ「ホビッ子ランド」など、若い世代に向けたイベントを打ち出している。一方で、和裁の流れを汲んだ絹製品の事業部では、巣鴨で始めた肌着やニットなど絹衣料品の小売店「絹康屋（けんこうや）」が好調に推移しており、顧客の幅が広がってきている。

4. 事業継続のカギは「挑戦」と「ニーズの見極め」

■海外展開で新市場開拓を

石油製品の波に乗り遅れた当社を救ったのは、海外から輸入した糸だった。昭和 30 年代から 40 年代にかけて、同業者の中ではかなり早い時期に輸入を開始しており、海外への抵抗感を全く持っていないことは当社の強みと言える。主力のキルト関連商品は、人口減少により市場の縮小が予想される日本国内以外に、シンガポール・マレーシア・タイなどへの展開も考えており、日本で親しまれたキルトの文化をアジアに広げようとしている。



東日本橋にある現本社

■糸に対するこだわり

売上に占める和裁縫糸の割合は、全体の 5%未満に過ぎない。最盛期は 70%以上が和裁向けだったことを考えると、和裁業界の規模縮小には著しいものがある。ただ、金亀糸業はそもそも高品質の和裁縫糸で大きくなった会社で、糸の販売をやめるという考えはない。「続ける」という字は糸を売ると書くように、糸を全く売らなくなっ

■消費者の心を読み解く

事業を継続する上で最も難しいのは、消費者の捉え方だ。心理・行動が読めなければ、企業は取り残されてしまう。人と人とをどう結び付け、その縁からどのような商売をさせてもらうかが重要だ。創業以来の企業成長の原動力であった、消費者がどう変わっていくのかをしっかりと見極め、お客様に喜んでいただくモノづくりに徹するという経営に心がけている。

(取材日：平成 26 年 9 月 26 日)

⑥「お客様第一主義」で一步先のサービスを提供 | 株式会社人形町今半

企業概要

企業名	株式会社人形町今半
創業年	1895年（明治28）年
所在地	東京都中央区日本橋人形町2-9-12（本店）
代表者名	高岡慎一郎（代表取締役社長）
資本金	4300万円
従業員数	1143名
業種	飲食店、精肉惣菜店、ケータリングサービスの運営等
HP	http://www.imahan.com/

1. 牛鍋屋「今半」から「人形町今半」に

■庶民向け「牛鍋」から始まる

今半は、創業者の高岡が開通間もない山陽本線で岡山から上京し、明治28年に本所で牛鍋屋を始めたことに端を発する。その後、同郷の資産家相澤半太郎と共に、大正元年浅草で「今半（＝現今半本店）」を開店。政府から認められた正規の食肉工場があった白金町今里村の「今」と、半太郎の名前から一文字とって屋号を「今半」としたと言われている。



高岡慎一郎社長

■今半御殿で一躍有名に

今半本店は関東大震災で焼失したものの、当時の店は「今半御殿」と呼ばれた豪華な建物で再建される。木造3階建ての店舗は地下に浴場が備えてあり、風呂上りに黄金の鍋ですき焼きを楽しむことができた。その後、昭和3年に暖簾分けで国際通りに新たな今半（＝現浅草今半）が開業した。今半本店の経営は順調だったが、今半御殿は東京大空襲で焼失してしまう。

■人形町今半として独立

人形町今半が誕生したのは昭和27年で、当初は国際通りの今半が、人形町店として出店した。その後、国際通

りの今半は長男が、人形町の今半は次男がそれぞれ店を切り盛りしていくこととなり、昭和31年に「浅草今半」「人形町今半」として各々が独立した。

2. 上質な肉が上質な店を生む

■少し高い価格でもよいものを

創業当時、牛鍋屋は都内に500店舗以上（現在の東京の人口に換算すると約2500店舗以上）もあったと言われているが、その中で現代まで生き残った企業は多くない。今半は、時代に合わせて庶民的な牛鍋から関西風の高級なすき焼きへメニューを変え、少し高めの価格帯で高品質の食材だけを扱うというこだわりを持っており、それが競合との差別化となり、生き残りにつながった。



現在の本店の様子

■仕入れは10年で一人前

人形町今半では、現在日本全国から肉を仕入れているが、一頭丸ごと仕入れが基本である。仕入担当者は高い目利き能力が必要とされ、一人前になるまでには10年以上かかる。適正な価格でお客様に有利になるように仕入れることが担当者の仕事であり、そのノウハウを修得するのは、非常に難しい。仕入れは利の元。人形町今半の「肝」だと考えている。

■いいものを出せば人も育つ

質の高いものを出していると、自然と従業員も育つ。店ではお客様の期待以上のものを常に出すことを念頭に置いて仕事に取り組んでおり、お客様によって従業員が育てられている面も大きい。品質にこだわるといった価値観は店の大切な文化として現在も持ち続けている。

3. 二代目社長として

■後を継ぐという意識

先代が人形町今半として独立し、幼いころから「二代目」と言われ続けて育ち、「後を継ぐのだろう」という思いは持っていた。一方で別の世界を知りたいという意欲も強く、大学卒業後はコンピュータ会社に入社し、飛び込み営業も経験した。営業ノウハウを知るという意味では貴重な体験をしたが、その後先代に強く説得され、人形町今半に入ることになった。



本店では精肉・惣菜も販売している

■さまざまな業務を経験して

最初に築地の仕入れ業務を2年ほど担当し、購買や弁当の営業など様々な業務を回った後、最大規模の支店である上野広小路店の開店から店長として携わった。店の運営から従業員管理まで、面白いが苦勞も多い期間を過ごした。その後、飲食店舗全体の統括担当を経験し、2001年に社長に就任した。

■BSE（牛海綿状脳症）を乗り越える

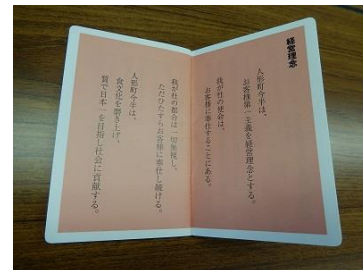
BSEは大きな危機をもたらした。売上が落ち、銀行も資金を貸してくれない。ボーナスも削り、幹部の給与カットにまで追い込まれた。それでも社員は辞めず、ついてきてくれた。この経験を通して会社はオーナーのもの

ではなく、社員のものだとつくづく感じた。結局、BSEの中でも来店して下さるお客様がいて、こうしたお客様のためにも、より良質の牛肉を迫及することが、我が社の使命との思いを新たにしました。結局は、売上は1年ほどで回復することができた。BSEの混乱があったからこそ、今の人形町今半があると云っても過言ではない。

4. お客様第一主義を掲げて

■創業者の心意気を引き継ぐ

経営理念である「お客様第一主義」などの要素は、先代が創業者の心がけを文字に起こしたもの。現在では、25か条の行動指針を「人形町今半のこころ」という手帳サイズの冊子にまとめ、社員全員に配布し、朝礼の際に一項目ずつ読み上げることにしている。自分自身も、「お客様第一主義」について時間をかけて理解を深めてきた。今では、この理念を実現するのは社員であることから、お客様を大事にすることは社員を大事にすることだと考えている。



経営理念を冊子にまとめている

■マニュアルのない接客

以前、ある店の常連だった高齢のお母様とお嬢様のお客様がいらっしゃったが、お母様が亡くなった後、お嬢様お一人だけで来店されたことがあった。店長は、お母様が来店していた頃と同じ6人掛けのテーブルに案内し、以前と同じように接客したところ、その後お嬢様から「昔と同じ対応をしてくださってありがとう」と感謝の手紙をいただいた。こうした対応を、一人ひとりが状況に応じて考え実行できることが重要であり、それはマニュアルでは表せない。そのため、人形町今半の接客にマニュアルはない。その時々によって最高のものを提供し、一步先回りの接客をする。目先の売上でなく、経営理念にのっとったサービスを行うことこそが「お客様第一主義」の本髄だと感じている。

■海外から来たいと思わせる店に

海外進出を検討した時期もあったが、リーマンショックや東日本大震災が起こる中、海外に出ていくより、海外の人を日本に呼び込めることを通して、日本を元気にするようなことができないかと考えるようになった。世界中から「人形町今半に来てみたい」と思っていただけのような企業になることを目指している。

(取材日：平成26年9月30日)

⑦日本橋で「おもてなし」の心をつなぐ | 上総屋株式会社

企業概要

企業名	株式会社上総屋旅館（ホテルかずさや）
創業年	1891年（明治24）年
所在地	東京都中央区日本橋本町4-7-15
代表者名	工藤 哲夫（代表取締役社長）
資本金	1000万円
従業員数	16名（除く役員）
業種	宿泊業（ホテル営業）、不動産賃貸業
HP	http://www.h-kazusaya.co.jp/

1. 養蚕業から旅館業への転身

■長野から上京

1891（明治24）年、長野で養蚕を営んでいた創業者の工藤由郎が上京し、日本橋本町で旅館を営んでいた「上総屋旅館」を買収したことが創業のきっかけとなった。東京で旅館を持つことを考えていた創業者は、2度目の上京で上総屋旅館の買収を決めた。由郎はまだ20代後半と若く、これまでの商売とまったく違う世界に飛び込むことは大きな決断力が必要だったと思われる。



工藤哲夫社長

■旅籠から旅館へ

江戸時代の日本橋本町近辺は、近くの馬喰町に民政訴訟を扱う関東郡代屋敷があり、裁判のため上京する旅人を対象とした公事人宿、旅人宿等が並び、旅籠の一大集積地として栄えていた。上総屋旅館も当初はカジュアルな旅籠として始まり、その後は問屋街である馬喰町を訪れる商人をターゲットとした旅館へと徐々に変化していった。

2. 二度の焼失からホテルへの転換

■二度の全焼から再建果たす

創業から約10年経った1902（明治35）年、もらい火が原因で、上総屋旅館は全焼してしまう。初代工藤由郎は、直ちに再建に取り掛かり、同年中に事業を再開した。その後、1923（大正12）年、関東大震災が発生し、日本橋を含め東京は一面焼け野原となってしまう。上総屋旅館も再び全焼してしまったが、翌年には家屋の復旧を完了し、営業を再開する。由郎は2度の大火から、わずかな期間で旅館の再建を遂げたことになる。



明治36年頃の上総屋旅館

■戦争による休業

1937（昭和12）年、二代目工藤誠一が社長に就任する。この頃から戦況が激しくなり、1943（昭和18）年から旅館の営業を休止することとなった。終戦後の1946（昭和21）年4月に再開するまで、約3年を要した。創業以来これだけ長期で休業したことはなく、非常に苦しい時代だったが、社長の努力と従業員の協力によって、何とか切り抜けることができた。

■ビジネスホテルに商機あり

昭和40年代に入ると、日本橋地域の旅館は急激に数が減少した。今までの「旅館」というスタイルを都心部で続けることが難しくなり、旅館業をやめて貸ビル業に転身する企業も多かった。実父である三代目の工藤誠太郎は、そのような環境の中でも宿泊業への思い入れが強く、旅館からホテルへ業態を転換することで生き残りを図り、1980（昭和55）年、上総屋旅館は「ホテルかずさや」として新たにスタートを切った。東京駅を利用するビジネス客を中心に利用が増え、旅館からホテルへの転換は順調に進んだ。

3. 「心和む、暖かいおもてなし」を目指して

■和の心を活かす

1993（平成5）年に四代目として代表に就任した。その後、2006（平成18）年に、創業115周年を迎えたことを契機に、創業時からの想いを元に、次のように経営理念をまとめた。「日本橋本町に江戸の伝統を引き継ぎ、創業以来115年。創業精神の心和む暖かいおもてなしをモットーに安全、清潔、快適なサービスを提供致してまいります。」

ホテルは、建物など「装置」に目が行きがちだが、前身の旅館としての味付けを活かして、朝食の和定食などに力を入れ、和の心を活かした特徴を持たせている。



現在のホテルかずさや外観

■変革と伝統の両立

旅館業の伝統を守り、接待での質を高め、安心とくつろぎを与えるサービスの提供を一番に考えている。旅館に比べホテルはお客様との接触機会が少ないが、逆に少ない機会を大切に、コミュニケーションを重視することが「おもてなし」の質を上げることと考えている。一方で、インターネットを活用した集客やバリアフリー化の推進など、時代に合わせて変革することも重要だ。最近ではビジネス客以外に、HPを通じて外国人観光客の利用も増えており、新たなニーズに対応する重要性も感じている。

■日本橋の魅力を伝えたい

日本橋は江戸文化や老舗が多い地域ではあるが、浅草のように分かりやすく目に見えるものは少ない。外国人観光客には、なかなか伝わらない部分がある。現在、日本橋の活性化を話し合う日本橋地域ルネッサンス100年計画委員会で観光部会長を務めている。日本橋にどうすれば人が集まるのか、どうすれば回遊してくれるのか考えながら、様々な取り組みを進めている。ホテルかずさやの宿屋としての価値づくりと合わせ、街や地域としての価値づくりを両立させていきたい。

(取材日：平成27年10月23日)

⑧多角化経営で活路を拓く | 柏原紙商事株式会社

企業概要

企業名	柏原紙商事株式会社
創業年	1645年（正保2年）※設立は1884年（明治17年）
所在地	東京都中央区日本橋1-2-6
代表者名	柏原孫左衛門（取締役社長）
資本金	2億円
従業員数	47名
業種	パッケージ関連板紙卸売
HP	http://www.kashiwabara-kami.co.jp/

1. 京都から江戸へ進出、多角化の道へ

■柏原家（柏屋）の経営手法

柏原家は江戸時代に屋号を「柏屋」といい、1645（正保2）年に初代の三右衛門が京都五条問屋町で京呉服や小間物の販売店を開業したことから始まる。その後、天和・貞享期（1680年代）に江戸の日本橋本町で呉服店を開業し、関西で仕入れた商品を江戸の店舗で売るといふ、当時の商人の理想だった「江戸店持京商人（えどたなもち きょうあきんど）」と言われる形式を確立する。1700年代以降は、高級絹織物から庶民向けの着物である「木綿」の取り扱いが主となり、木綿問屋として急速に発展した。



柏原孫左衛門社長

■買収による多角化へ

1700年代後半に入り、1774（安永3）年に漆器店の黒江屋、1781（天明元）年に和紙販売店の松坂屋を買収。「一業専心」の老舗が多い中、柏屋では新たな事業を取り込みながら「経営多角化」による事業全体の安定化を図った。「モノ」にこだわるのではなく「時代の変化」に合わせる柔軟性を重視した経営手法により、様々な商品を扱っていたからこそ、結果的に現在に至るまでの長期間における経営存続が実現したと言える。

■時代を読み、主軸を移す

明治に入り、木綿と漆器の2つを事業の柱としていたが、1884（明治17）年に木綿問屋の一部で洋紙販売の「柏原洋紙店」を始めると、徐々に事業の主軸は紙事業へと移っていく。1916（大正5）年に、欠損が続いていた木綿問屋を廃業し、洋紙販売と漆器販売を経営の2本柱とした。その後、1964（昭和39）年から始めた不動産賃貸業が加わり、現在は紙・漆器・不動産が事業の柱となっている。

2. 企業存続をもたらした3つの秘訣

■別家制度による「資本」と「経営」の分離

江戸時代、多くの老舗が取り入れていた3つの制度が、柏屋の発展を支えた。まず一つが、初代が取り入れた「別家制度」。京都の本家が「資本」を、江戸の別家が「経営」を担う。歴代当主は基本京都に居住し、江戸は「別家」「番頭」に任せていた。別家はただ家業を守るだけではなく、必要があれば本家当主を諫めるなどの力を備える必要があった。実際に、養子として五代目当主となった源蔵は浪費癖の悪さを別家衆に諫められ、離縁されたという話も残っている。



京都の柏屋は期間限定で公開している

■家法・店法による経営引き締め

享保期に、経営引締めと家業永続を守ることを目的に制定したのが「家法・店法」で、いわゆる家訓にあたる。五代目当主の時代、1736（享保21）年に出された「家内定法帳」が最も古く、その後何回か改訂されながら受け継がれてきた。中には、「利益に迷い不実の品々の仕入れをしない」等商売の道を説いたものや、必要な時は費用をかけるよう、商機を失わないための方策等が記されている。

■11回に及ぶ儉約令

柏屋では、経済情勢や火事による店舗焼失、多額の納税などを背景に、1796（寛政8）年から71年間で計11回もの儉約令を実施した。本家・別家関係なく、柏屋に関わる全ての人々が食事・衣類・交際費等の節約を行った。儉約令の実施期間は1回につき3年とされており、71年間の中で半分ほどが儉約令の期間にあたっており、厳しい経営環境を柏屋全体で乗り越える体制を作っていたことが分かる。

3. 2つの経営危機を乗り越えて

■関東大震災からの再建

1923（大正12）年9月に発生した関東大震災は、日本橋地域にも甚大な被害をもたらした。柏原洋紙店は本店、倉庫、商品すべてが焼失し、取引先も大きな被害を受けたため売掛金の回収も難しい状況に陥った。仕入先からの焼失した商品代金の一部支払い免除や社員全員の営業努力などが奏功し、震災後、柏原洋紙店は順調に業績を回復。震災による損害を数年で回収することができた。

■第二次世界大戦からの復興

関東大震災からの再建を果たした後、第二次世界大戦が勃発。1945（昭和20）年3月10日の東京大空襲で東京に黒江屋、同24日には大阪支店、5月には東京本店を次々に焼失するという大損害を受けた。しかし1946（昭和21）年2月に黒江屋が焼け跡でバラックを建てて営業を再開すると、12月に柏原洋紙店も業務を再開するこ

とができた。震災・戦災の被害は甚大なものだったが、社員一丸が試練に耐え努力したことで、二つの困難を乗り越えることができた。

4. 「不易流行」で事業永続を目指す

■「不易」と「流行」を両立させる

柏原家 370 年の商売を支えたのは、「不易流行」の考え方だ。商売にあてはめると、不易（＝守るべきもの）は信用・品質・暖簾などであり、流行（＝変えるべきもの）は新商品開発・販売形態・顧客開拓などにつながる。柏原家は、「京呉服」「小間物類」から始まり、「和紙」「木綿」「漆器」「洋紙」など、時代に合わせて主力事業が変遷を続けてきた。「不易」である歴史と伝統を守りながら、「流行」である革新を繰り返しながら、事業永続を目指している。

■12 代目当主として

子供のころから、祖父や父に家業を継いでほしいと言われていたので、経営者になるという意識はあった。当社に入社する前に自動車会社に就職し、社会人としての基礎を学んだ。当社入社後は、さまざまな部署を回りながら、営業以外のすべての業務を経験した。4 年前に 11 代目である実父が他界し、「孫左衛門」の名を受け継ぐことになった。社長就任後は、基本的には先代までのやり方を踏襲しているが、チャンスがあればこれまでとは違った分野にも投資し柔軟に対応したいと考えている。



日本橋一丁目の本社ビル

■日本橋で商売する意味

日本橋という地域は、和紙の紙問屋の集積地で、問屋同士のつながりもかなり強いと感じている。日本橋がひとつのブランドにもなっており、この地域で長く商売を続けることができていることは素晴らしいことだと思う。地域のつながりも大切にしていきたい。

(取材日：平成 27 年 10 月 30 日)

⑨寿司の新しい可能性を開拓する | 株式会社玉寿司

企業概要

企業名	株式会社玉寿司
創業年	1924年（大正13）年
所在地	東京都中央区築地1-9-4（本店）
代表者名	中野里陽平（代表取締役社長）
資本金	3000万円
従業員数	565名
業種	江戸寿司業
HP	http://www.tamasushi.co.jp/

1. マグロ問屋から寿司店へ

■震災で「問屋」から「寿司店」へ

元々は、魚河岸が日本橋にあった頃、「柳兼（やなかね）」という屋号でマグロ問屋を経営していた。1923（大正12）年に起きた関東大震災による柳兼の店舗焼失をきっかけに築地に移り、1924（大正13）年に初代・中野里栄蔵が、現在の本店所在地で高級寿司店「玉寿司」を開業した。



中野里孝正会長

■空襲による店舗焼失

築地での営業は順調に進んでいたが、1941（昭和16年）に始まった太平洋戦争の戦況が激化し、寿司店としての営業継続は徐々に困難になった。1943（昭和18）年から2年ほどの間、外食券食堂（※）として営業し、寿司業は休止せざるを得なかった。しかも1945（昭和20）年2月には初代が病気で逝去、3月の東京大空襲で築地2丁目の本店があった区域が全焼し、店舗も住居も失ってしまった。

※戦中・戦後にかけて発行された、外食する際に必要だった「外食券」を利用した食堂のこと

■寿司店復興に向けて

終戦後、店の再建に向けて母・ことが築地市場で必死に働き、ようやく店を持つことができたのが委託加工店（第一号）と認可を受けた1948（昭和23）年。当時は米が配給制だったため、客が持ってきた米一合と引き換えに

寿司 10 貫を提供するという委託加工の形式をとって、創業の志をつないでいた。

昭和 30 年代に入り、木造 2 階建の店を構え、母の要望を受けて三代目として寿司店を継ぐことになった。

2. 2つの困難を乗り越えて

■多店舗展開での失敗と成功

1965（昭和 40）年、株式会社玉寿司として法人化。同年、渋谷東急プラザに第 1 号の支店を開店する。駅ビルかつ商業施設内で駅近という立地も支えになり、半年で本店を上回る売上げを記録した。

渋谷の成功を受けて 2 年後に開店した五反田店は、面積も大きかったため、寿司割烹として始めた。ところが、開店直後から苦戦を強いられ大幅赤字に陥り、半年で閉鎖を決めることになる。「大型店」「割烹」と見た目を重視した戦略が敗因と反省し、この失敗を教訓に、本業の寿司を重視した戦略に回帰。この経験を踏まえ、同年にオープンした目黒店、関内店はいずれも繁盛店となり、ピンチを救った。

それから 3 年、地道で堅実な経営により 10 店舗まで拡大した玉寿司に夢のようなオファーが訪れる。日本最大の繁華街、銀座への出店だった。その出店に向け、導入したイノベーションの一つが明朗会計だった。当時、時価が常識だった寿司業界に一石を投じるかのごとく、適正な価格で職人が握る寿司を提供するという画期的な営業形態。ターゲットとした若者（団塊の世代）にも見事に受け入れられ、新たな顧客層を開拓。その後の出店の基本戦略となった。



現在の本店の様子

■初心に立ち返って

2 つ目の困難は、バブル時代の不動産投資によるものだった。本業の寿司事業は順調であったが、バブルが崩壊し不動産投資の損失による影響は深刻だった。金融機関との交渉は、主に息子（四代目中野里陽平氏）が受け、自分は「玉寿司」ののれんを守るため本店以外の資産をすべて売却し、債務返済に充てた。その後なんとか借金返済のめども立ち、社長を退任し、四代目に経営を任せることになった。初心を忘れてはならないということを改めて思い知らされる出来事だった。

3. 寿司の可能性を広げるために

代表取締役就任後の事業展開について、中野里陽平社長にお話を伺いました。

■強みの再定義

事業承継後、当社の強みについて考え直すことから始めた。当時は回転寿司など比較的安価に寿司を楽しめる業態の店舗が急増し、価格だけで勝負するのは難しい環境になっており、玉寿司としての強みを再定義する必要がある。その結果たどり着いたのが、「職人」の存在だった。職人が生み出す握りたての寿司、おろしたて、さばきたての食材といった強みを生かせる店舗展開を考えた結果、顧客ニーズと自社の強みが最も合致すると考えられる都心に支店を集約していくことにした。



中野里陽平社長

■人間力が企業をつくる

人材の確保には力を入れている。地方の学校への働きかけを地道に続け、若い良い人材に入社してもらおう。各店で先輩が指導し、社内コンクールなどに出場しながら技術を磨いていく。技術だけでなく、店長やベテラン社員から管理能力や人間性なども学んでいく。朝礼は週1回、すべての店舗と本社を音声でつなげて実施したことにより、会社全体としての連帯意識も持てるようにした。このような取り組みの結果、仲間を大事にする社風が根付いており、社員同士の連携がしっかりできているため、離職率も非常に低い。また、個を埋没させない仕掛けをつくったことが、企業力の強化につながっている

■新しい寿司店を目指して

ターゲットとするお客様のニーズを重視してきた三代目の姿を見てきた。オリジナル商品の「末広手巻」に行列する人を見て、店と商品づくりを工夫すれば、人の流れが変わるという面白さを肌で感じた。寿司には、まだ新たな可能性があると考えている。例えば、近年では女性同士が入りやすいお店、様々なシーンを想定しての商品開発に取り組んでいるが、従来の寿司店にはあまりなかった視点だと思う。これからも、新しい環境に柔軟に適応しながら、寿司の持つ可能性を広げていきたい。

(取材日：平成 27 年 11 月 12 日)

⑩革新を続ける香の老舗 | 株式会社日本香堂

企業概要

企業名	株式会社日本香堂
創業年	1575年（天正年間）年
所在地	東京都中央区銀座4-9-1
代表者名	小仲正克（代表取締役社長）
資本金	9000万円
従業員数	約300名
業種	お線香・香・香関連商品の製造販売
H P	http://www.nipponkodo.co.jp/

1. 創業450年老舗香舗としての歩みとブランドの確立

2.

■天正年間創業 香の老舗として

当社の起源は、天正年間に「薫香」を扱い、当時の宮中御用をつとめた香の専門職「香十」。2025年には創業450年を迎える。天正年間は茶道・華道等の日本文化が花開いた時期であり、それらと共に香道が発展してきた歴史を持つ。

現在は銀座に本社を構える当社だが、当時は京都を拠点としていた。独自の調合技術は、豊臣秀吉や徳川家康にも愛用される等、由緒ある香舗である。

一方で、新しい香りの取り入れにも積極的であった。国外から取り寄せた漢方薬を香に使用する等、現在グローバルに展開する当社の片鱗が既に当時よりみられる。



小仲正克社長

■危機を乗り越え、時代にあったロングセラー商品を生み出す

株式会社日本香堂の前身となる「東京孔官堂」は1942（昭和17）年に、現社長の祖父小仲正規氏により立ち上げられる。当社は大阪のお線香の老舗「孔官堂」がブランドの所有権を持つお線香「蘭月」を主力製品として生産販売を行っていた。

1947（昭和22）年、当社に転機が訪れる。天才調香師鬼頭勇治郎により開かれた「鬼頭天薫堂」から、ヒット商品「毎日香」「花の花」の有名ブランドを譲り受けることとなったのだ。これにより、当社は全国展開を実

現した一方で、社内に2つのブランドが競合することとなった結果、「蘭月」の販売権を失うこととなる。その際、起死回生を図って開発した商品が、日本人なら誰もが知るお線香「青雲」である。「毎日香」と新商品「青雲」の2大ブランドを掲げた当社は、業界のリーディングカンパニーとしての地位を不動のものとした。1966（昭和41）年に、社名を現在の株式会社日本香堂に変更する。

2. 香文化を世界へ～グローバル展開の取り組み～

■グローバル展開の取り組みとホールディングスの設立

当社は日本文化を背負う老舗として、グローバル展開にも、いち早く取り組んでいる。1965（昭和40）年には、米国ニューヨークに現地法人である「NIPPON KODO, INC.」を設立。1996（平成8）年には仏国ルームフレグランスメーカーESTEBAN社を買収。この経験が、その後の当社のグローバル展開に拍車をかけ、1999（平成11）年には、米国2位で創業75年の老舗インセンスメーカーGENIECO社を買収、2003（平成15）年にベトナム工場設立、2005（平成17）年に韓国線香トップメーカー萬福堂と合同会社「萬福香堂」の設立をはじめ、世界を舞台に次々と躍進する。

「日本から世界を見るのではなく、世界から日本を見るとどうか」という視点の重要性を感じ、その仕組みづくりの一環として2011（平成23）年には、日本香堂ホールディングスを設立。多数あるグループ企業の意味統一のため、月に1度は海外法人も含め、テレビ会議で直接コミュニケーションをとることとしている。



当社製品：「青雲」

■ハイエンドなルームフレグランスとしてニッチ市場を狙う外国人からも、改めて日本の伝統文化が高く評価されている。当社は現在、月に2回パリで香席を開催するほか、アメリカ・韓国・中国でも定期的に香席を行っている。これは、営利目的よりも企業のブランディング活動としての色合いが強く、一般的な芳香剤とは市場を異にすることを意識している。1575年創業という歴史、老舗のブランドは、海外でも非常に強いブランド価値を持つ。

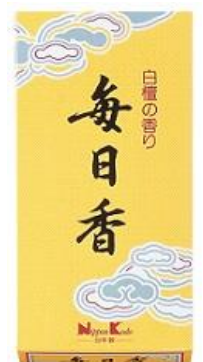
当社の香席には、高級ラグジュアリーブランドの上顧客が、足を運ぶことも珍しくない。商品だけでなく、我々の繋いできた「文化」そのものを上手くアピールしていくことが、結果的にブランディングに繋がると考えている。

3. 業界のリーディングカンパニーとして

■業界の危機を「機会」に変え、新市場を生み出すアドベンチャー精神

国内の供養意識の薄れは当社にとって大きな課題である。核家族化が進むにつれ、仏壇のない家庭が増え、毎日先祖に手を合わせる習慣のない子供が増えた。そこで、当社は供養意識を高めるため「お盆になったらお墓参りを」というCMを流すことにした。

しかし、お盆休みは、墓参りよりも旅行に行く家族が増加する一方。そこで、地域の石材屋さんなどとコラボレーションをして、墓掃除や墓修理を代行するビジネスを始めた。変化は、新たな事業機会を生むチャンスであり、前向きに対応することが大事だと考えている。また、近年は家族葬の増加等により大規模な葬式が減る一方で、喪中はがきで亡くなったことを知るケースが



当社製品：「毎日香」

増えている。

そこで、故人を偲ぶ気持ちの表し方として、喪中はがきを受け取った方が、お線香を送る「喪中見舞い」の提案を始めた。この着想により、年末がお盆と同じような需要期となった。自社の売上だけでなく、業界の市場そのものを拡大することも、業界のリーディングカンパニーとしての役割であると考え、今日も新たな挑戦を続けている。

■地域・お客様との繋がりを大切に

毎年、5月から6月にかけて松竹や笑点の一座を連れ、全国を回る観劇会を30年間続けている。一会場500～2000名ほど集まる会を、60～70回上演。地方のお客様と直接対面で会話が出来る貴重な機会として捉えている。特に通常講演の少ない地方からは非常に喜ばれている。

また、2011（平成23）年には被災地ファンドを創設。観劇会で売れた線香の売上を全額寄付している。主旨を知るお客様も、賛同して購入してくれる。東日本大震災の直後である2011（平成23）年6月にも、被災地応援の気持ちを込め、被災地での観劇会を実現した。このような、利益だけでなく「思い」を大切にしたい方針をトップの判断で行える点も、オーナー企業の良いところだと考えている。

2000（平成12）年からはお盆の習慣を子供たちに引き継ぎたいと、「ふるさとのお盆の思い出絵画コンクール」を開催し、今年で17回目。当初は7,000点ほどだった応募が、7万点近く集まるようになり、日本最大規模の子供向け絵画コンクールとなった。

自社の成長のみならず、地域・お客様との繋がり、そして未来への広がりを大切にする当社の志が、このような取り組みにも反映されている。

（取材日：平成28年11月11日）

⑪和紙を祖業とする老舗 | 小津産業株式会社

企業概要

企業名	小津産業株式会社
創業年	1653年（承応2）年
所在地	東京都中央区日本橋本町三丁目6番2号
代表者名	今枝 英治（代表取締役社長）
資本金	13億2,221万円
従業員数	89名
業種	不織布、洋紙・紙製品などの国内販売・加工、輸出入
HP	http://www.ozu.co.jp/index.html

1. 1653年創業 和紙を祖業とする老舗

■江戸大伝馬町にて紙商として創業

当社は、伊勢松坂から江戸の紙商に奉公に出た初代・小津清左衛門長弘が1653（承応2）年に江戸大伝馬町（現・日本橋本町）において紙問屋「小津清左衛門店」を開業したのが始まり。

以来、一貫して創業の地を離れず日本橋で事業を営んでいる。1698（元禄11）年には木綿店を創業する等、商勢をふるい、江戸商人番付にも小津清左衛門の名が載っている。

■経営を番頭にゆだね組織の近代化を図る

明治になってからも、紡績会社の設立や銀行の設立等、さらに事業を拡大し続けたが、1923（大正12）年の関東大震災、1927（昭和2）年の金融恐慌等のあおりを受ける。

経営の危機に立った小津本家は、1929（昭和4）年、東京にあった3つの店舗を別々に法人組織化するという大きな決断を下す。当時の番頭達が出資金を出し合い、責任社員となって合資会社を発足させた。これにより創業以来276年経営を担っていた小津本家は、14代清左衛門長謹を最後に、経営から身を引くことになった。法人組織化した店のうち、和紙の生業を引き継いだのが「合資会社小津商店」である。江戸以来の伝統を持つ和紙の小津は、その後さらなる経営の近代化を図り、「小津商事株式会社」を東京市日本橋区（現 本社所在地）に設立、1944（昭和19）年には商号を「小津産業株式会社」と変更。温故知新という企業理念のとおり、江

戸を代表する老舗としてその伝統を守るとともに、先見の明で時代のニーズを汲み取り、数多の挑戦を続け、現在に至る。

2. 現代の小津産業～温故知新の理念のもとに～

■小津の文化

「伝統、それは継続的な開拓の歴史である」－このような教訓が当社に存在する。和紙を祖業とする当社の364年の歴史を見ると、その時代時代に必要な変化を遂げている。企業理念である温故知新も、この認識に基づいている。

戦後は、和紙から洋紙・家庭紙の販売に主力を移し、その後原料である靱皮(じんぴ)繊維(楮、マニラ麻など)や木材が国内で不足したときには、化学素材に目をつけメーカーと共に新商品を開発し、不織布という「新しい紙」の道を切り拓いた。紙にこだわりながらも、時代の動きを鋭く見つめて、新規事業を開拓し続けている当社の道のりは、まさにこの企業理念を体現したものだ。

小津ブランドは「伝統・日本橋・和」と考えている。この「和」は「なごむ」という意味もあり、グループ内の「和」ともいえ、日常の業務や会社行事などを通して先輩から後輩に伝統を継承している。また、現在、和紙事業は関連会社の小津商店が運営しているが、2005(平成17)年に本社ビルに移設した同社の「小津史料館」においても、歴史の中での当社の在り方を見直すことが出来るようにしている。過去に立ち返って今後の事業展開を見据えられることは、老舗だからこそ可能となる強みである。



今枝英治社長



当社不織布製品

エレクトロニクス向けワイパー「ベンコット」シリーズ

■5つの経営戦略と小津グループ

現在、当社は、革新と挑戦をテーマに掲げて5つの中長期的な経営戦略(①グローバル展開の更なる推進②革新的新事業・新商品の創出③コンバーター機能の強化拡充④小津グループ各社の連携による事業推進⑤次世代を担う人材育成)を展開している。

当社は、不織布と出会うことで「ものづくりする商社」になった。グループ企業で不織布の加工工場を2社持っており、顧客ニーズに合わせた不織布製品を提供している。ここ数年の動きとしては、2013(平成25)年に、ウェットティッシュを取り扱う株式会社ディプロの発行済み株式を全取得し、子会社化した。ディプロがグループに加わったことで、メーカーとしてのポジションの事業も得た。これは、もともと商社である当社にとって、さらなる革新を遂げる挑戦の一つだと考えている。経営戦略の「③コンバーター機能の強化拡充」で掲げる、「特長ある製品の開発・加工に注力」する取り組みの一つだからである。

現在当社の主力商品は不織布であるが、「単に不織布を販売するだけでなく、これを加工することによって新たな付加価値を創出する商社」を目指している。日本が世界に誇る資源である「水」を活かしたウェットティッシュは、品質の良さから世界に向け発信できる商品だと考えている。

小津グループは、このディプロのほか、ティッシュペーパー等の家庭紙を扱うアズフィット株式会社、シーダーテープという農業資材を取り扱う日本プラントシーダー株式会社、不織布の加工を行うオズテクノ株式会社、中国での営業拠点である小津(上海)貿易有限公司、3月27日に設立した過酢酸ビジネスを展開



コスメティック向けフェイスマスクシート

するエンビロテックジャパン株式会社、そして当社から構成されている。グループ経営では、各社の独立採算を非常に重視した経営を行っている。一方で、小津産業の持つ歴史や伝統をグループ全体に伝えていく努力も日々続けている。自分（今枝社長）が役員に就任していないグループ企業の役員会には、オブザーバーとして出席し、自立性とグループシナジーを両立させている。

■中国化粧品市場での需要

海外展開に関しては、1998（平成7）年に「海外開発室 中国駐在所（のちの武漢事務所）」を開設したのを皮切りに、積極的に取り組んできた。現在の売上構成で見ると、約8割が国内、約2割が海外である。海外売上のうち、7割近くを中国が占める。当社の主力製品は、エレクトロニクス機器の製造工程で使われる拭き取り用の不織布製品（ワイパー）であるが、現在、海外、特に中国市場において伸びしろがあると捉えているのは、美容用フェイスマスクの素材となる不織布である。メイドインジャパンという確かな素材品質と、商品コンセプトに合わせた最適な素材提案が市場で高評価を得ている。中国の化粧品類市場は一説に6兆円と推定されているが、そのうちの2割近くがフェイスマスクといわれる。日本の化粧品類市場が2兆円、うちフェイスマスクのシェアは2%ほどという状況と比較すると、いかに中国が巨大で魅力的な市場かが分かる。2011（平成23）年には上海に現地法人「小津（上海）貿易有限公司」を設立し、地域密着型の営業を実現していることも強みである。

■営業畑出身だからできること

「悩むぐらいなら外に出なさい」と社員に助言している。それは、現場＝お客様を知ること、現場に立ち戻ることが小津の源泉だと考えるからだ。自分（今枝社長）自身、営業畑に長く在籍し、「自分が動いて初めて教えてもらえる」ことを、身をもって実感している。

また、約2年前に社長に就任した最初の全体会議では、社員に「自分の持ち味は何なのか」を考えてほしいと話した。「持ち味」を活かしてこそ良い営業ができるし、お客様にも喜ばれる。

「自分（今枝社長）の持ち味はどこにでも顔を突っ込むところ」であり、社員にもお客様のところと一緒に連れて行ってほしいと伝えている。それもあって、社員からは同行訪問の依頼が多くあり、会社にとってもプラスの方向に働いている



本社ビル

（1～3階は小津和紙店舗となっている）

■商売の神様に守られている

本社ビルの裏に商売繁盛の恵比寿様を祀る宝田恵比寿神社がある。当社は今でも、恵比寿講の名残があり、年に2回ほど紅白の大福餅が社員全員に配られる。小津の今日までの繁栄は、経営努力はもとより、商売の神様にも守られているような気がする。

当社は老舗企業でありながら、「老舗」という言葉から一般的に連想されるファミリービジネスではない。東証一部に上場する会社でもある。従業員には外国籍の方が複数いるし、女性も比較的多い。多様な社員がそれぞれの能力を発揮して生き生きと働く、ダイバシティー経営を地で行っている。それでいて風通しが良く、家族のような一体感があるという社風は、老舗ならではの良いところなのかなと思う。

「きちんとした経営が出来ていれば、小津のこだわりや老舗として守りたいものも、ステークホルダーは理解してくれる。小津グループ全体でこれからもシナジー効果を強め、きちんと小津らしさを発信し続けられる企業でいたい。」

（取材日：平成29年3月27日）