

職業奉仕の今日的課題と永続企業

「職業奉仕の具現化～お江戸日本橋と浅草」



老舗の背骨4つの要因

山本 今日、老舗、永続企業に関して造詣の深い前川先生のお話を軸にしながら日本橋と浅草において老舗経営をしているわれわれの話を加えて、皆さまにヒントを与えるような鼎談をしたいと思っておりますので、限られた時間ですがお付き合いください。

前川 “老舗学”が私の商標登録です。会社員時代は、もっぱら滅私奉公、企業戦士として全力投球してきました。家庭も顧みず、毎日、毎日、無限大のパーセンテージを追うばかりでした。そして定年の頃、バブルがはじけ、ITショックにリーマンショックが来たわけです。そこでリストラで部下の首を切る。会社は新製品が出てこないのに不良品が出てくる。こういう事態に至って、私は本当にこれでいいのかと悩みまして、大きな会社でも小さな会社でも、ちゃんと雇用し、納税し、新開発をしてほしいと思い、なぜ、100年、200年続く老舗と、それ

出席者 (敬称略)

◎パネラー

前川 洋一郎
老舗学研究会共同代表 老舗ジャーナリスト

◎パネラー／モデレーター

山本 泰人
株式会社山本海苔店 代表取締役副社長
中川 雅雄
中川株式会社（浅草中屋） 代表取締役社長

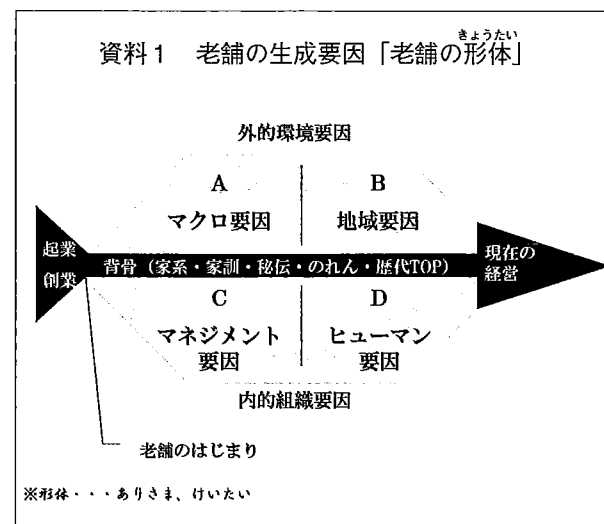
に反してすぐにつぶれたりする会社の差が出てくるのかを研究しようと老舗学を始めました。

今日は老舗の土俵を100年ということにしますが、この10年間で700社の老舗を回って、そのうち350社ぐらいのトップと直接お会いしたり、電話や手紙を交換したりして老舗の極意をまとめました。そこにピックアップした戦略、戦術は20訓ありますが、そ

のうちの全部をやる必要はなく、成功している会社はこのうち2つか3つをやるだけで成功しています。どれをやるかはそこの経営者、創業者の方針次第です。

老舗ができる、できない、続く、つぶれるというのは、大きく4つの要因があります。その4つは、外的環境要因のマクロ要因と地域要因、内的組織要因のマネジメント要因とヒューマン要因です。それを表した“老舗の形体”は、魚のような形です。魚の頭は過去のことに当たります（資料1）。これはしっぽですから永遠に腐らない。魚は頭から腐る。老舗も頭から腐る。その真ん中に4つの要因の背骨があります。この背骨に家系や家訓や秘伝や暖簾などがあります。これを会社の形と言います。会社というのは、大きな会社も小さな店もこういう形があり、そのときの政治経済の中で100年単位か200年単位だけかはわかりませんが、そうした形を繰り返していくのです。

NHKの朝ドラの“あさが来た”という番組は大同生命の話です。大同生命は1625年から精米業、米問屋をやって、米がないときはお米の商品券を世の中に回します。その両替や貯まったお金の大名貸しで両替商になる。米屋が銀行に変わり、明治の中頃に第二創業で今度は財閥化で貯まったものを会社として膨らませていく。いわゆる分社経営で残っていく。加島銀行は昭和12年にやめ、炭鉱もやめ、そして現在のユニチカの尼崎紡績もやめ、生命保険会社をつくる。その生命保険会社が3つ合併して大同生命になる。そして明治35年に生命保険が本業にな



前川洋一郎氏プロフィール

1944年1月6日生まれ、大阪府出身。昭和42年神戸大学経営学部卒業後、松下電器産業（現パナソニック）入社。同社取締役、高知工科大学大学院教授、関西外国語大学教授等を歴任。主な著書に「老舗学の教科書」（共著。2011年2月同友館刊）、「なぜあの会社は100年も繁盛しているのか 老舗に学ぶ永続経営の極意20」（2015年1月PHP研究所刊）等。

り、さらに戦後、1947年に総合会社化する。

これは5回形を繰り返して、ずっと一貫して続いている。これが老舗です。区切りのところに来て、それをうまく切り抜けたら中興の祖と言われ、ちょっとお墓を大きくしてもらえたり、仏壇を大きくしてもらえる。でもそこで失敗したら会社はつぶれる。守って続けることはすごく難しい。守成、革新、両方しんどいのですが、この繰り返しが老舗です。

山本海苔店と浅草中屋という2つの老舗の形

山本 日本橋の本店は正倉院の校倉造りの文様を真似て表の鉄の格子枠をつくったビルですが、今から40年以上前に文化的感性を残した本社屋にしました。この場所は日本橋北側の東4分の1のところ、魚河岸の仲買商が大勢いたエリアです。嘉永2年（1849年）、江戸時代最後の爛熟期の頃、私たちの初代の山本徳治郎が神奈川県網走市から出てきてここに店を開いたところから始まり、以来167



山本 泰人氏プロフィール

嘉永2年(1849年)に初代山本徳治郎が日本橋室町に海苔専門店を創業。二代目による画期的な「味附海苔」の創製、原材料の仕分け確立から「マルウメブランド」創設など日々の革新を経て、海苔ひとすじの専門性に裏付けされた良品の提供に邁進している。地区クラブ奉仕委員長、地区幹事を経て、現在、地区職業奉仕委員長。

年間、商いを続けています。

江戸の老舗と言っても、にんべんは317年、千疋屋は182年、虎屋は500年くらい、扇屋の伊場仙は426年です。つまり、江戸時代の成長過程で商業が盛んなことを見て入ってくるのですが、皆それぞれビジネスチャンスをつかんだ時期が違うというわけです。

私どもは戦後、大森や神奈川県秦野に工場をつくっていましたが、一昨年、佐賀県佐賀市に工場を移し、生産地に近いところでフレッシュな品物を出せるようにしました。

これは二代目がしたことですが、明治天皇の侍従の山岡鉄舟が、陛下が京都に行くときのお土産物に何かないかということで、千葉周作の道場で一緒に稽古をしていた二代目が、海苔に味をつけようという醤油で味をつけたのが味附海苔の始まりだと言われています。

それから、隅田川が東京湾へ出るあたりで海苔を包丁でミンチにして天日で乾かし、1枚の紙状にしたということは、大変な工夫です。「丸に梅」の

マークは明治初年に登録商標になりましたが、一番香り高く上質な海苔が採れるときに梅が最もかぐわしい香りのときなので、丸に梅ということで今日まで来ています。

中川 私どもの本店は浅草にあり、祭り用品という特殊な商いをしています。お祭りは日本全国たくさんありますが、祭りの用品——裃から股引き、腹掛け、足袋といった衣装を販売しています。

私が出版社勤務から今の会社に戻ったときには、こぢんまり商いをしながら日本全国のデパートに出店していました。その中で私の得意分野のITで商売を広げました。北は北海道から南は九州、沖縄まで商売をさせていただいていますが、年に1回、お祭りがある地域は少ないです。一昨年の10月に斎行された伊勢神宮の式年遷宮は20年に1回、出雲大社の遷宮は60年に1回と、弊社が関わるお祭りはスパンが長いのが特徴です。今は6年ごとに開催される諏訪大社の御柱祭のユニフォームの製作をしていて、危険が伴う「木落とし」という行事で使う腹掛けにネームを刺繍させていただいている最中です。

私どもの商品は浅草の三社スタイルで、これが一番得意としているスタイルです。三社祭が昭和20年に女性もお神輿を担げるようになってから、股引き、腹掛け、裃、草履掛けという形で普及しました。おかげ様で日本全国、このスタイルで売っていますが、お祭りによってはその仕様にあった商品をお売りしています。

衣装のなかでも一番変化している商品が足袋です。これは明治以降、土木作業をする方々の足袋だったのですが、お祭りに使うためにアスファルトの上を走るとか歩くと非常に使い勝手が悪く、特に底面のゴム爪が長いものですからつまずくことがありました。お客様の要望でソールは運動靴型の地下足袋を開発しました。非常に好評で、年間で約10万~20万足を売っています。その後、さらに開発したのが「エアージョグ」という足袋で、外見は足袋ですが中身は全部スニーカーです。

暖簾に隠れている永続繁盛の要因と意義

前川 中川さんも山本さんも作り方、売り方など新しい時代、社会に合わせて変えて、長く続けてき

ておられる。今度はその永続の要因をまとめてみたいと思います。

私が大学で教えている若い人は、暖簾と言えば、風呂屋とかラーメン屋、呉服屋さん、お饅頭屋さんとか答えますが、この暖簾に永続して繁盛する要因が隠れていて、8つの意義があります。

一つは、物理的な目隠しです。買い物をしている人の秘密を守る。そして日光やほこりを入れない、遮蔽の意味があります。機能、旗印としては、外と奥の仕切り、公私を分ける。そして商品名を入れたり、「開店中」と書いたりするように宣伝、表示の意味があります。5番目、6番目は、外に対して「商売をしています」という信用の宣言、選手宣誓のようなものであり、内に対しては先祖のおかげ、皆仲良く一致団結しようという約束の意味です。7番目が、担保力、暖簾代です。1億円の会社を100億円で買ったら99億円を暖簾代とってください。8番目は、暖簾を分けたり、地盤を分けたり、従業員が分かれるときにネットワークにも似た暖簾で証明できます。老舗学的に言った場合は表と裏、「うちは何百年続いている」と宣言すると、それと同時に責任も生まれます。もう一つは「一致団結しよう」、これがあるから商売ができるというガバナンスの象徴です。

それから、「暖簾とブランドは同じですか」と聞かれることがありますが、これは似て非なるものです。暖簾というのは次の3つを足したものです。一つ目がブランド、これは商品、サービスにつくものです。お客さんに対する対価の説明責任を伴います。2つ目が屋号、社名社章、そして概要です。3つ目が家訓、社史、社風。以上の3つを足したのが暖簾です。形あるもの、形ないもの、空気のようなもの全てを含みます。暖簾というハード、ソフトの得体の知れないものを大事にしているということが、僕は永続長寿の第一じゃないかと思っています。山本さんも浅草の中屋さんもそういった面では大変ご苦労なさっているし、大変成功なさっていると思います。

山本 暖簾のことは若い頃いろいろ聞かされ、いわゆる俗界と商いの聖域の境目が実は暖簾なんだということを言われたように思います。池田弥三郎



中川 雅雄氏プロフィール

明治43年(1910年)東京市本所區吾妻橋にて浅草中屋創業。その後、浅草に移転。祭り用品専門店となる。ITの活用により「浅草中屋」を祭り用品のトップブランドに育てる。その結果、経産省の「中小企業白書」に事例企業として紹介された。2012年RIバンコク国際大会職業奉仕分科会パネラー。地区環境保全委員長を経て、現在、地区職業奉仕副委員長。

さんは「店の歴史は店の歴史だが、同時に顧客の歴史でもあり、両方の歴史があるから永続企業になっている」と言っていました。その一つの境界のようなものが暖簾の意味するところだと思われます。

信用の確立、これは長い間やっておりましても、何かあれば一日でその信用は失墜します。信用の確立は大変時間のかかることでもありますから、丹念に毎日過ごすという中で暖簾はだんだん風格を帯びてくる。ちょっと怠ると一日にしてその暖簾の色があせることにもつながります。この暖簾を守っていくのは、守っていくというよりも不易流行のイノベーションの概念があって初めて永続できると思います。暖簾の内側は保守的であるだけでなく、その中にイノベーションの種がたくさん含まれていてこそ、その暖簾がまた次の世代に移っていくのではないかと受け止めています。

中川 先々代からよく言われた社訓、家訓がありまして、それを社員、従業員に「商いは飽きずやれ」、「お客さまの顔が見える商いをやれ」、「日本伝

統文化の継承を進めよう」という3つのキーワードとして守ってもらうよう話しています。

“浅草中屋”シールは、お客さまがお買い上げになったときの包装紙などに付けるものですが、千社札型にして浅草のイメージで作らせていただきました。また、ロゴフェイスについても、全国展開をし、しかも約100社の協力工場の中でトータルのアパレルのブランドとしてやっていこうというときに非常に悩みましたが、デザイナーの方々と相談しながら、アパレルメーカーでITやネットにも強いということでnakaya.co.jpというドメインを加えた型でロゴフェイスを作っています。これはすべての従業員と私の名刺にも統一ロゴとして使っております。

浅草には有名な“浅草おかみさん会”があり、私どもの浅草の会社にもおかみがいます。私の母親が大おかみで、家内が若おかみとして店に出ています。おかみさんが中心になって商売を切り盛りしているのが、浅草のお店の特徴です。

三社祭りのときにお神輿を担ぐ人たちを見て、「自分もああいう格好したいな」というお客さまが多く、そこで和太鼓やお神輿などの製造をしている宮本卯之助商店さんと共同で、三社祭りの当日2日間にわたって、宮本さんのお神輿をバックに私どもの絆纏を着て写真を撮る“笑顔フォト集”というイベントをしています。とても人気で、外国人のお客さまや、毎年、毎年、写真を撮影して壁紙にする方もいらっしゃいます。

日本型経営の歴史

前川 日本型経営についてですが、長期志向、永続取引、定年尊重、企業内組合、組織大事、人本主義、年功序列、労使協調、利害関係者公平、これが日本型で、この反対が欧米型です。それを進めるための日本型経営システムですが、これは年功賃金昇進システム、企業内組合、話し合いプロセス尊重、定期採用、終身雇用、年金保証、それからトップと現場のコミュニケーション、ブルー・ホワイトの一体行動等々です。

その日本型経営の原点は7つあります。作道洋太郎先生の『江戸時代の上町人』と茂木正雄先生の『江戸商人の経営哲学』という本に出てくる、上方

町人と江戸商人のキーワードを多い順番に並べると7つにまとまります。

一番目が、血統を大事にする。息子、娘、それから親戚。それでだめな場合は、同じ仲間集団で引き継ぎ合いをする。2番目は、多角化を禁ずる。3番目は、始末、才覚、算用。「事業計画と決算をちゃんとしろ」、「よそと違ったことをしろ」、「収支現金を合わせろ」ということです。4番目は、独断専行の戒めです。江戸時代は上が決めたことでも話し合いをします。5番目は、終身雇用。それと毎年、能力に関係なく年功によって給与を上げていく。出来不出来で差をつけるから、ずっと上がっている人とそうでない人とは差はつくが、最低でも上がっていくというシステムです。6番目が、先義後利、自利他利でして、最後7番目、一発勝負はだめです。

この日本型経営の流れを見ますと、今から1400年前の600年代に、聖徳太子が和の精神、十七条憲法を作ります。みんな仲良くということ。次に、天皇制が始まり、律令制。そこで順法精神が始まる。そして、中世に武士道が始まる。前半の戦国時代は、殺し合いで勝たなければならない。そうでなかったら家が滅びる。背中を見せて逃げたら家名の恥である。恥の文化はここから出てきました。近世になると戦いがなくなり、武家は何をするかという、公に尽くす。上に服従する精神が出てくる。そして、二宮尊徳、石田梅岩、近江商人が実業の世界から学問を導き出し、武士道と合併します。リストラになった武士がまとめた商人の家訓は、商人道と武士道が合併したものになり、だから江戸と上方でできた商人道は、良い意味でも悪い意味でも武士道を引きずっています。その後、国家奉公主義が出てくるのが、渋沢栄一、岩崎弥太郎、廣池千九郎の実業道ですが、大正になって事業を通じて社会に役立てる企業家が出てくる。戦後は、GHQの統治の後、社会貢献の考え方をする経営道を買ったのが、松下幸之助、稲盛和夫とされています。

日本型経営の基本は、公の文化、公私を分ける、公私混同をしない。恥の文化としては、逃げない、うそをつかない。そして、和の精神。そこから、活動目的は社会第一という、世間良し、お客さま良し、我が身良しというものになり、これが日本型経

営のバックボーンです。

中川 これは日本型経営というよりもむしろ観光地としての思いですが、私どもの本社はちょうど浅草寺境内の端にあり、三社祭りは大変有名なお祭りですが、本社の官神輿が見られるのは1週間くらいしかございません。ぜひ、1年中見ていただきたいということで、三社祭の官神輿を6分の1のモデルでつくって本店の店頭飾っています。

山本 日本型経営と山本海苔店の経営とどういう関係があるか意識していませんが、山本海苔店に入ってしばらくしたときに、“良品廉価”、“先義後利”、“積善の家に余慶有り”が家訓で、「悪いことするやつには金を出してでも外に出してしまえ」とか、「火の元には気をつけろ」と伝えてきていることを教わり、すごい会社に入ったなと思いました。

徳川家康が1603年に江戸城を築城してから、町人の町が日本橋を中心に発展するわけですが、先ほどの“先義後利”や“三方良し”のものの考え方は、うちのオリジナリティーというよりはむしろ江戸全体の理念で、そのことがうちでも今も強い教えとなって伝承されていたんだということもわかりました。

顧客に対してフレキシビリティを持たなければいけないと考えれば、もっと売れるものをつくればいけないかというほうへ目線が行くこともありますが、うちは海苔一筋できております。戦後、日本橋界隈はすべて灰燼に帰し、何もない状態になり、先代の人たちが集まって「とにかくやろう」と。これは日本の文化だから次世代に伝えていくことが使命だということで、そのときに社名に海苔が入り山本海苔店となりました。このことは今も私たちを縛っていて、正面から考えていく姿勢につながっています。すなわち、海苔の目線でものを見て今の人たちの満足度を高めていくという、軸ぶれしない社名の決定であり、強いある種の家訓を越えたものとして伝わっていて一貫性があります。

どんなことでも気づくということは大事

前川 やっぱり地域貢献とか、社名の縛りというのは本当に大したもの。最後になりますが、私が勤めた会社の創業者が松下幸之助です。松下幸之

助は不思議なことに、九十何歳で死ぬまでずっと、写真に映るときはいつも松下電器のバッチとロータリーのバッチをつけていました。死んだときもその写真です。

その幸之助が戦前、経営の苦しいときに、新年会で従業員を集めて「新年おめでとう。今年1年頑張ろう」という話をし、解散した後で、「皆に言うことを忘れた。集まってくれ」と200~300人の従業員をもういっぺん集めたのです。従業員は臨時の金一封が出ると思って喜んで集まってきたわけですが、そのときに幸之助が言った言葉が「経営のコツこなりと気づきし値が百万両」というものです。従業員は皆がっかりしたそうですが、松下系列の一番古い代理店のご主人がそれを暖簾に聞き書きして書いたその暖簾をもらって、そのご主人の番頭だった私のおやじがその暖簾の現物を退職金代わりにもらった。

おやじが死んだとき、それが仏壇から出てきて今日ここに持ってきたんですが、この言葉は味がある。私は気づくのが遅れて人生失敗したと思うこともあります。学校生活でも夫婦関係でも親子関係でも職場の中でも国家のことも、気づくということは大事です。今日のまとめの言葉に代えたいと思います。

山本 時間ですのでこの辺で締めくくりたいと思います。アーサー・シェルドンの述べた「He profits most who serves best.」、シェルドンは「He profits most」なんですが、「serves best」が先に来て、それで「He profits」と脈絡をつけるのが、日本人のものの考え方の順序かもしれない。こんなことを今日は感じた次第です。

これからはデジタル化が進んで、世界の政治的な状況も混沌と変わっていくことが予測されますが、何百年にもわたって培われてきたわれわれが持っている宝としての商業理念、概念がベースを貫くものとしてあって対処していくのが、日本人として最も重要なことではないかと感じました。

最後に生意気なことを申し上げましたが、今日は前川先生、中川さん、長時間のお付き合い、ありがとうございました。

(文責：記念誌委員会)