

日本の百年企業

7

「つぶれない会社」をつくるために
100年続く企業の教え

正直な商いに徹し、 独自戦略でファンを増やす

米の消費量減少、食糧管理制度の廃止によるディスカウントストアの台頭など、街の米屋を取り巻く環境は激変してきた。そのなかで、常連客に支えられてきた亀太商店(東京都・墨田区)は、従来の米屋のイメージを払拭した店づくりや、店でお客の好みに合わせて精米するなど、独自の取り組みで今もなおファンを拡大している。

取材/TOMAコンサルティンググループ 代表取締役・公認会計士 藤間秋男

創業から三三年 養子が懸命に働いて 屋号を守ってきた

合資会社亀太商店の創業は、一七八二(天明2)年にさかのぼる。
常陸国生まれの初代・亀屋太吉が江戸に出てきて、本所(現・墨田区)で米穀と薪炭の間屋「亀屋」を開業し、生国の縁で水戸家の御用を

賜った、というように伝わっているそう。米穀と薪炭は当時、日々欠かすことのできない生活必需品だ。そして天明年間には、冷害や洪水、大地震、浅間山などの噴火と、天変地異が重なって大飢饉に見舞われた時期もある。太吉さんはさぞかし物資の確保に奮闘したことだろう。

藤間 創業から何年になりますか。

市野澤 今年で三三年です。屋号は亀屋太吉の名前を縮めて「亀太」。うちは古いだけで、関東大震災と東京大空襲で被災して身上を失って

いますから、屋号が残っただけでもありがたいと思います。

藤間 市野澤さんは何代目ですか。

市野澤 八代目です。うちはこれだけ続いていても、直系より養子の家系が多くて、七代目の父と、その前の六代目は、遠縁から養子に入っています。僕の母も亀太商店の家付き娘ではなく、養子に入った父がよそから貰った嫁です。

藤間 うちも初代に子どもがいなかったんで、勤めていた書生を養子に取っています。そうしないと、なかなか会社は続きません。日本橋の山本



■会社概要
創業/1782年
業種/米穀業 従業員数/4名
本社所在地/東京都墨田区
ホームページ/ <http://www.kameta.biz/>

合資会社亀太商店

【亀太商店の家訓】

- ・適正価格で商売しなさい
- ・お店なりの経営をしていきなさい

副代表
い ち の さ わ と し あ き
市野澤利明

海苔店には「直系でも働かないやつには継がせるな」といった家訓があるそうです。ところで、家系図はありますか。
市野澤 家系図はないです。実は五代目の娘は

経済学の学者に嫁いでいて、その息子が私の叔父貴にあたります。叔父貴が調べた五代目以降の資料を最近もらいましたが、四代目以前のことはわからないそうです。

致命的な危機はなかったが
米需要が減少している今が
一番危機かもしれない

藤間 創業から取扱商品は、それほど大きくは変わってはいないのですか。

市野澤 そうですね、基本的には米と炭などの一部燃料だけです。炭は焼き鳥屋や焼き肉屋の業務用の需要があるほか、個人の需要もあるの扱っていますが、売り上げに占める比率は微々たるものです。

父が養子で入ったところは、炭と粘土をこねた炭団や豆炭づくりで手をまっ黒にしていたそうですが、僕が店に入ったときには、もうほぼ米専業になっていました。灯油も以前は扱っていましたが、お米に臭いがついたら商品価値がなくなるので、僕の代になってからやめました。

藤間 それで、今は米一本になったのですか。

市野澤 はい。ほぼ米一本で、現在は売り上げ比

一九九三(平成5)年の米不足を契機に流通販売方針の転換が検討され、九五(同7)年には食糧管理法が廃止となり規制の枠が外れた。本格的な米の自由販売競争の幕開けだ。大手スーパーはもちろん、ディスカウントショップも参入して日常的に安売り合戦が行なわれた。町の米屋にとっては危急存亡の秋。市野澤さんは、旧来の米屋のイメージを覆すため店舗のリニューアルに着手した。

店舗面積は一〇平方メートル。かつては電話注文中心だったから事務所スペースがあれば事足りた

一九九三(平成5)年の米不足を契機に流通販売方針の転換が検討され、九五(同7)年には食糧管理法が廃止となり規制の枠が外れた。本格的な米の自由販売競争の幕開けだ。大手スーパーはもちろん、ディスカウントショップも参入して日常的に安売り合戦が行なわれた。町の米屋にとっては危急存亡の秋。市野澤さんは、旧来の米屋のイメージを覆すため店舗のリニューアルに着手した。

自由販売競争の幕開け 一般客の来店を凶り 店舗を大幅に改装

ぐらい列ができました。突然ふらっと来た人に「六〇キロよこせ」なんて言われて、あまりにも恐くなって、三日ほど店を閉めました。焼き打ちにでも遭うのではないかと思いましたが、ただ、なるべく普段からお付き合いのある常連さんにお米を回したので、業務用の常連さんには別入り口を開けて対応しました。その辺、人情つものがありますよね。

が、それではお客が店に入りにくい。市野澤さんは、異業種の繁盛店を見学したり勉強会に参加したりするなど、売り場構成や店舗の雰囲気を一変させた。

そんな、米袋リサイクル運動を兼ねたりピート購入促進活動も行なっている。



店内に並べられた全国各地の珍しい米の数々。来店客のなかには、独自で米をブレンドし、好みの味を探す人もいます

市野澤 ええ。先日も税理士と、株式会社に変えるべきかどうか話していました。父親に元気でいてほしいから代表を続けてもらっていますが、もうそろそろ引退時期ですし、先年、母も亡くなっていますのでそろそろ変えた方がいいかなと。でも、一度株式にするともう合資会社には戻せないとも言われました。

市野澤 ええ、そうだと思います。だから、それを立て直してくれた。先祖には感謝しています。ただ、昔のお米は、米穀通帳で管理統制されていて、競争ではありませんでした。味が悪くても枳の盛りがよくなくても、住んでいるブロックの米屋に行くしかなく、そういったなか、亀太商店はご近所の主婦の間でけっこう評判がよかった聞いております。

で業務用が六、一般家庭用が四という割合ですが、入社した当初は業務用が八、一般家庭用が二でした。当時はお届け先の家庭も一〇〇軒ぐらいあって、午前中に業務用を配達し、午後家庭に配達をしていました。番頭さんが店でせつせと精米して、一升の一〇倍の一五キログラム入る一斗袋に詰めていましたが、それだけ昔はご飯を食

べていたわけです。昭和三〇年代、四〇年代の成人男子は一年で米一石、一五〇キログラムを食べていました。それが今では六〇キログラムぐらいまで減っています。

市野澤 僕は今も無限責任社員です。株式にして会社が立ち行かなくなっても責任を取らなければいけないから、似たようなものだと考えました。

た。自分の店なのに、給料の出し方も知りませんでしたからね。

番頭さんがいなくなつてからは責任感も出て、米の品種とともに精米機も変わっていくなか、その都度、時代に合わせた精米機のこと勉強しました。代々続く米屋だと、親父が「おれの目が黒いうちは機械にさわらせないぞ」と古い機械をそのまま使うところがありますが、うちの父は非常に機械が好きで、全部さわらせてくれて、僕が継いでからはほとんど精米機も変えちゃいました。

藤間 お父さまも、その機械の良さが理解できるから認めてくれたのでしょうかね。

市野澤 そうですね。請求書も、番頭さんがやっていた当時は手書きだったので、オフィスコンピュータを入れました。そのほうが効率的ですからね。

藤間 先代と後継者の葛藤はどこにでもある話で、その葛藤のなかでうまくやっていく会社と、うまくいかず後継者が辞めて出ていくケースがあります。

市野澤 せっかく後継者になったのに、というのがありますよね。

藤間 それは結局、先代の技量と度量です。

市野澤 僕はまだ、大学生になる息子に一度も言っていないんですが、僕が学生のときは五代目の

需品だから「ぼったくるな、適正価格で商売なさい」。あとは、「お店なりの経営をしていきなさい」というのがずっとあります。

番頭さんがいた時は正直、経営に余裕がありませんでした。さらに昔は、雇った若い人を夜間の高校・大学まで通わせたら、みんな大企業に飛び出していったという話もあって、人を使って苦労した部分があります。

藤間 今、何人でやっておられるのですか。

市野澤 父と弟、私と家内の四人です。弟が外で業務用の配達を回り、僕は精米だとかお客さまとの対応をやらせてもらっています。

藤間 じゃあ、家族だけでやっていらっしゃるのですね。

市野澤 人を使っているところからは「亀太さんが羨ましい」と言われますが、会社は大きくはなりませんね。

藤間 ただ、今、市野澤さんが経営者として描いている夢があったとき、その夢を実現するために、人財がいるのかなと思います。そこをどう考えるか、ですね。

市野澤 そうですね。あと一〇年もすれば子どもも入つてくると思っています。そうなつてくると変わつてくるかもしれません。

藤間 この会社をどうしていきたいのかという夢はありますか。

親戚や学者の叔父貴とか、みんな僕のことを「若旦那、若旦那」と、いかにも継がせようとするわけです。そうなつてきて僕も「冗談じゃない」と反発して、四年間よそに勤めました。でも、外に出たことで客観的に家というものを見ることのできたので、すごくよかったです。だから僕は、息子が大学を卒業してすぐ店に入ると言っても、「ダメだよ、外の飯を食わなくちゃ」と言うつもりです。

藤間 息子さんも店の二階に住んでいらっしゃるのですか。

市野澤 店には両親が住んでいて、僕の家族は隣のマンションに住んでいます。

藤間 後継者候補がなくなった最大の理由に、職住が別々になったことがあります。御社の場合、すぐ隣なら息子さんは親父の背中を見られるということですね。よく「継げ、継げ」と言わないほうがいいと言われますけど、継ぐような方向にもつていかないと継がないですからね。これは本当に人間模様だと思います。後継者の気持ち、なるべく継ぎたいと思う方向にもつていかないと、継がなくなつてしまいます。

市野澤 そうですね。

藤間 御社のお話を聞き、お店を見せてもらうと、すごくプライドをもてる、継ぎなくなる仕事だと思えます。配達するだけではなくて、全国の

市野澤 僕がリーダーシップをとれるようになって店を変えてきましたが、今の状態に甘んじるのではなく、さらにいろいろなことをやっていかなきゃいけないかな、と思います。

お米は贈答品としての価値は、海苔や羊羹ようかんには敵かたいませんが、やり方次第では贈答にも使えると思えます。その辺の取り組みを始めています。赤ちゃんが生まれた内祝い用に、お客さまのご希望する金額分のお米を入れて、のしに赤ちゃんの写真やお母さんが抱っこしている写真などを入れたものをつくったり、異動や引越しの多い春先には、三合パックに貼れる「お世話になりました」「よろしく願います」という二種類のシールをつくれれば、ちょっとしたギフトになるのではないかと、いろいろやっています。

藤間 御社のお米は個性があるので、一種の嗜好品しょうひですよ。お客さまが選べるという楽しみがあります。あとは、世界の市場に目を向けると可能性が広がると思えます。

市野澤 アメリカなんかは、玄米だとお米が栽培できるからだめですね。ただ、日本の農家は「俺らがつくった米がナンバーワンだ」って自信もっていますし、僕自身、お米は彼らがつくった芸術作品だと思っています。墨田区すみだのこの地域は外国の方が多いのですが、うちのお米をお土産に買っていただく方もいます。フィリピンでも

おいしいお米を探してきて、それを精米したての一番おいしい状態でお客に提供する。テレビの取材もあって、すごくカッコいいし、世の中に期待されていると思います。

市野澤 最初はテレビの取材が来ると、子どもたちも「すごいね」と言っていました。最近「もう、いいかげんにしてくれ」と。学校でいろいろ言われてうんざりしているみたいです(笑)。

藤間 いいじゃないですか。だけどそれは、息子さんにすれば悪気があって言っていることではないでしょうかね。

市野澤 思春期ですからね、照れているのかもしれない(笑)。

現状に甘んじるのではなく
さらにいろいろなことを
やらなくてはいけない

藤間 脈々と伝わっている理念や家訓のようなものはありますか。

市野澤 「分に応じた経営」ということですね。それこそ、「屏風びょうぶと商いは広げすぎると倒れる」というやつです。叔父貴から聞いたところでは、亀太の家訓としてあるのは、米・薪炭は生活必

日本の品種をつくつてはいるけれども、全然味が違うという情報も入ります。

藤間 今、TPPもお米の問題があつて、いつか完全な自由化になるかもしれません。そのときに御社のビジネスはかえってチャンスがあるような気がします。

市野澤 きちんとしたものを、きちんと商売していればお客さまも来てくださいますからね。でも結局、お米好きの人たちに来ていただければいいのです。私たちを支えてくれるのはそういう方々ですから。

藤間 最後にお好きな言葉がありましたらご紹介ください。

市野澤 作詞家の阿久悠あきゆうさんに「何もしなければ道に迷わなければ、何もしなければ石になつてしまふ」という言葉があります。テレビ番組で紹介されていて、ぐっとくるものがあつて本も買いました。

藤間 いい言葉ですね。本日はすごく勉強になりました。ありがとうございました。



(撮影 小川佳之)

どうも・あきお
1952年東京都生まれ。公認会計士、税理士、司法書士、社会保険労務士等、150名の専門家集団であるTOMAコンサルタンツグループ代表取締役。同社も1890年に創業した百年企業。事業承継をライフワークとする実力派コンサルタントとして活躍。『どんな危機にも打ち勝つ100年企業の法則』(PHP研究所)など著書多数。

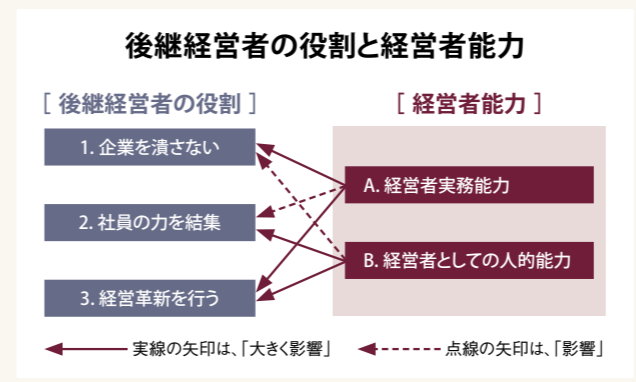
経営革新は事業承継のチャンス

法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科客員教授 久保田 章市



(撮影 小川佳之)

先月号で述べたように、経営者に子どもがいるのなら、後継者にすることを想定して育てる。それが中小企業の事業承継の基本だと思えます。現実には、どういった人間に育つかわからないにせよ、後継者になることを視野に入れて



育てるといふスタンスがまず重要です。目標とすべきことの第一は、やはりなんといっても人柄です。人柄がいい人間に育てば友達も増え、大変な事態に遭遇したときに支援の手を差し伸べてもらえるようになります。

第二として、熱意をもって物事に取り組み子どもに育てるといふこと。経営に困難はつきものですが、熱意があればなんとかそれを乗り切ろうと努力するようになるはず。前回、受験勉強だけでなくクラブ活動などをさせるとよいと述べたのは、スポーツなどを通して歯をくいしばって練習し、勝負の喜びや負けたときの悔しさなどを経験できるからです。

第三は、これからの百年企業に不可欠になってくると思われる経営革新に、本気で取り組める子どもに育てるといふこと。経営革新に取り組むため

には、そもそもいろんな知識が必要で、す。だから、学ぶことに前向きな人でないと経営革新はできません。さまざまな本を読み、テレビの経済経営番組を観て知識を貪欲に吸収し、自分にできないことは人の力を借りてもやり通す。好奇心旺盛でアンテナを立ちこちに張って、そうやって蓄えた知識をもとに考えて思いついたことを実行に移す。そんな子どもに育てようと努力すべきです。

そういう人間に育てば、父親の会社が苦しくなると経営革新をしなければいけなくなると、十分その担い手たることができます。教育に無関心で年齢が三〇歳、四〇歳になつてから「おまえ、次の社長なんだからやってくれ」といきなり言つたつて、子ども側にも準備と覚悟ができていなければどうにもなりません。

実際、後継者と経営革新の関係を研究した結果、同族企業の後継者は、社長になる前から経営革新に取り組んでいます。普通の企業なら課長や部長の立場で、その会社の将来を左右するような経営革新を自ら発案して「やります」と言つたら、出る杭は打たれるだけです。ところが、世襲企業では、後継者と目される人間が「やります」と言えば、経営革新ができるのです。社長の息子、娘あるいは娘婿で年齢が少々若くたって問題ありません。そういう意味で私は、世襲後継者を前向きにとらえています。

現代のように変化のテンポの速い時代は、社長になつてからでは遅い。ぜひ社長になる前に後継者に経営革新をやらせるべきです。新しい部門を別会社にし、そこで社長をやらせるのもひとつの手です。何年か後に社長にさせようと思つたら、商品開発、新事業進出、海外進出など難しいプロジェクトの責任者にする。その過程でいっぱい苦労をし、人を使う難しさもわかります。うまくいけば自信になるし、失敗してもクスリになる。後継者を育てる最後の仕上げとしておすすすめです。

くぼた・しょういち 1951年島根県生まれ。三和銀行(現・三菱東京UFJ銀行)に30年間勤務し、1,000人以上の経営者と面談。法政大学大学院教授に転じて中小企業経営、後継者育成等を研究。著書に『百年企業、生き残るヒント』(角川SSC新書)などがある。島根県浜田市市長でもある。