

# 日本の百年企業

最終回

「つぶれない会社」をつくるために  
一〇〇年続く企業の教え

## 商圏人口減に外販事業強化で対処 課題は「次代に渡せる夢づくり」

一年間にわたる百年企業のルポシリーズの最終回。九州・福岡から始まった取材の最後の目的地は北海道・函館だ。食へることが何より好きな私が選んだのは、洋食・カレー・洋菓子の老舗、五島軒。取材に先立って本店レストラン「雪河亭」でわくわくしながらメニューを選び、伝統の味に舌鼓を打った。

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

### 「店名が経営理念の二つ」 初代コック長の名を屋号にした 創業者の思いを今に受け継ぐ

**藤間** 最初に一つ、気になったことがあります。初代コック長の名前は「五島」なのに、なぜ「五島軒」になったのでしょうか。  
**若山** 本人は五島英吉と名乗っていましたが、偽名です。調べると本名は宋近治で、たぶん中国か

ら帰化した家系だと思えます。五島列島出身で、隠れ切支丹であったことまではわかっています。宋の家は長崎通詞として代々一五〇石の禄高をいただいていた。

**藤間** 明治になるまでは侍身分だったわけですか。  
**若山** はい。その宋近治が、幕府の軍事顧問団として来日したフランス人の通訳官として戊辰戦争に従軍し、函館にもついてきました。幕府軍が負けたからといって、新政府軍についたイギリスやアメリカのほうには逃げられないので、幕府・新

政府どちらにもつかず中立を保ったロシアを頼ったのです。具合のいいことに、ロシアの公用語はフランス語でした。

創業者の若山惣太郎は、日本橋蛸殻町生まれのチャキチャキの江戸っ子だと言っています。米相場に手を出したりした商人です。お待たされたコック長に敬意を払う、出身地の読み方にして「五島軒」にしたのではないかと思います。

**藤間** 先ほどレストランのほうで聞きした話のなかで「五島軒」がうちの理念の一つとおっしゃっていました。料理店の主役は料理をつくる

**藤間** 社名が理念を表すと経営者が言う会社は、あまりないと思います。

**若山** 函館は創業の年に大火がありました。一八八六（明治19）年にも大火にあい、それを機に、五島英吉は横浜に引き揚げました。しかし、店名は変えませんでした。彼のためにつけた名前ではあったかもしれませんが、理念からいけば、コック長が誰に代わっても創業時の名前のままでいこう、と。そうした精神を今日まで受け継いできました。

**藤間** マークのほうも、創業期にできたのですか。  
**若山** いえ、マークは二代目がつくったと言っていました。

**作家・船山馨が愛した店  
本店「雪河亭」の名称は  
『蘆火野』の主人公に由来**

株式会社五島軒の本店レストランは「雪河亭」の名称で営業している。

札幌生まれだった作家・船山馨に「蘆火野」という作品がある。これは五島軒を題材にした小説で、本店には「メモリアルホール蘆火野」があり、その生原稿と挿絵が、創業時に使用した洋食器

## 株式会社 五島軒

五島軒の理念

- ①創業時のコック長の名を冠した「五島軒」という社名
- ②「どんな荒れ地でも根を張っていく」という思いを込めたスズランのマーク
- ③3代目が考えたモットー「味はとびきり、値段は手ごろ」



取締役社長  
わかやま なお  
**若山直**

人です。これは素晴らしい考え方ですね。  
**若山** 店の看板をはじめ名刺にも同じマークをつけていますが、店名の英字表記の周りをスズランが取り囲んでいます。これが、二つ目の理念です。スズランは、どんな荒れ地にも根を張る強い

植物です。文字にして店内に掲示したりはしてありませんが、お客様がどんな要求をされるかはわからないにせよ、ここ函館の地に根を張る店になる。その心意気を表したモットーが「味はとびきり、値段は手ごろ」で、これが三つ目の理念です。

「つぶれない会社」をつくるために100年続く企業の教え

や調度品などとともに展示されている。

**藤間** レストランの名称「雪河亭」には、どういういわれがあるのでしょうか。

**若山** 小説家の船山馨は五島軒の常連でした。その作品『蘆火野』の主人公・河井準之助はフランス料理のコックを目指して明治初期にパリへ行き、帰国してから亡くなる間際、妻のおゆきに、出す店の名は雪河亭にするんだと言いつづけます。それで船山さんから、五島軒の中のレストランは「雪河亭」にし、ホールをつくる時にはぜひ「蘆火野」とつけてくれと頼まれました。枯蘆の野原に文明の灯火が一つだけ、あかあかと燃えている。そんな象徴的なタイトルを彼はつけたのです。

**藤間** なるほど、「おゆき」の雪と「河井」の河を合わせて雪河亭ですか。

**若山** 森繁久彌という昭和を代表する俳優は、来店されるたび、『蘆火野』を題材に舞台をやりたいと言われていました。上演されたとき、われわれもツアーを組んで帝国ホテルに泊まり、帝国劇場まで芝居を観に行きました。当時の帝国ホテルの支配人は函館の人で、そういうご縁もあって今、うちの次男坊が帝国ホテルで修業しています。

**藤間** 先ほど見せていただいたホールに掲示された写真に、村上信夫シェフ(元・帝国ホテル総料理長)も写っていました。



1997年、北海道初の国登録有形文化財に指定された本店旧館

のメニューで今まで続いているのがカレーライス、ハヤシライス、オムライス、ライスグラタン。これらはみんな、原形も変わっていません。

**藤間** 撤退や失敗をしたことのない会社はありますか。長い間には撤退もあれば失敗もあるのが経営です。その辺のところを伺えますか。

**若山** 失敗や痛手は多々あります。大きかったのは終戦後、ホテルを含めて五島軒の建物を連合軍の南北海道軍事司令部として接収され、五年間はろくに商売ができなかったことです。函館は、空襲はあつたけれど被害は軽微でした。占領後のことを連合軍は考えていたのでしょうか。その当時の

**若山** そもそも、うちの二代目が若いころに一年ほどですけど、帝国ホテルで働かせてもらったという縁があり、村上さんとは昔からお付き合いがありました。

**藤間** そういふご縁がありましたか。

**若山** 『蘆火野』執筆前には船山さんに頼まれて当社から資料を出しました。こちらから宣伝のために名前を出してほしいと頼んだことはありませんが、テレビに使わせてほしいとか、頼まれることは結構ありますね。

## 創業期にケータリング 戦後混乱期にテイクアウト 函館に根づいた洋食の味

(株)五島軒は現在、函館市末広町の本店のほか、五稜郭タワー二階にカレー専門店を出店。料理店経営とあわせて缶詰やレトルトのカレー商品、ケーキ・冷菓の製造販売のほか、土産物販売や通販事業も行なっている。

**藤間** 創業時の洋食から始まって、戦前はホテルの経営もなさっていたと伺っています。いろいろ変遷があったようですね。

社長は私の父親、三代目の若山徳次郎ですが、コック、ウェーターも何人かもふくめて、進駐軍に徴用されました。私が生まれたのは一九四五(昭和20)年七月二〇日ですが、五歳になるまでそんな状態だったのです。

**藤間** コックさん、ウェーターさんたちは、進駐軍の世話係で使われたわけですか。

**若山** はい。ホテルは市役所がわりに使われ、維持管理のために一〇〇人くらい衛兵が寝泊まりしていました。幸か不幸か、函館の治安がよかったのはそのためです。こういう料理を出したらどうかと父親が提案したら、なんでこんな田舎で、こういう料理が出せるんだ、ニューヨークの師団司令官もこれほどのものは食べていない、と驚かされたそうです。函館の文化水準を知らしめるにはよかったですね。

**藤間** 徴用されたかった社員の方はどうされていたのですか。

**若山** 函館市民会館の前身の建物の一部を借りて惣菜をつくり、買い求めに来るお客さん向けに販売していました。テイクアウトですね。五年間、ほかの料理店は普通に営業していたわけだから大変でしたが、建物設備の接収が解除されて改修したら、お客さんがすぐ戻ってきてくれました。それは、五島軒の料理をテイクアウトで食べてくれたお客さんがたくさんいたからです。

**若山** 五島英吉がコック長だった創業期の七年間は、ロシア料理とパンの店でした。うちがはじめて新聞広告を出したのは八六(同19)年です。それまでも、大火のときだって一日も休まず営業していました。そう言うと、文献主義の学者の方から「おかしいじゃないか」と言われるのです。でも、事実です。広告を出す必要もなかった。

**藤間** 大火のとき、お店は焼けなかったのですか。

**若山** 店は焼けても、五島軒の厨房の巨大なあのストーブは鉄だから焼け崩れなかった。だから小麦粉と水があればパンはできるじゃないですか。うちの創業期は外国船に料理とパンを卸していたので、店舗に来ていただかなくても食べられたわけです。

**藤間** 明治の初期に、今でいうケータリングをやっていたのですか。

**若山** はい。ケータリングの届け先が船というだけの話。函館市内が全部焼けたといっても、船は焼けていません。陸上でパンを焼き料理をつくらせて、運ぶだけです。そこまで説明しないと、学者の方にはなかなかわかってもらえません(笑)。

**藤間** それまで函館在住の人たちには売っていなかったわけですね。

**若山** 八六(同19)年に新聞広告を出してから、函館市民も食べてくれるようになりました。当時

## 減っていく函館の食人口 売り上げ維持のため 商圏外向け商品を自社生産

**藤間** 逆に、大成功したというような例はありますか。

**若山** 実は戦後に、馬鹿売れした商品が一つあったんです。当時は、乳製品を食べると腹がゴロゴロするという人が結構いました。まだ日本人の胃腸が牛乳に対応できていなかったんですね。それで、純度の高いアイスクリームは駄目だけど、水で伸ばしたアイスクリームを売り出したら、夏場に大ヒットしたそうです。

**藤間** 今までたくさん百年企業を取材してきて思うのは、みなさん、しぶといんです。いろいろな危機があつても、あきらめずに生き延びる道を探す。虎屋さんや榮太樓さんも、プライドを捨てて我慢した時期があると言っていました。

御社の場合も、経営者として不本意な状況であろうと、ケータリングやテイクアウトの惣菜で売り上げを確保してこられた。やはり、しぶといですね。というか、洋食の味を函館に広めたのはケータリングやテイクアウトのお陰かもしれませんね。

**若山** 函館は外国船がいっぱい入ってきて、パンが

# 日本の百年企業

「つぶれない会社」をつくるために100年続く企業の教え

## ■会社概要

創業/1879年  
業種/飲食店経営、菓子・冷蔵、惣菜の製造販売等  
従業員数/115名  
本社所在地/北海道函館市 資本金/3,920万円  
ホームページ/http://gotoken.hakodate.jp/

## ■会社沿革

**1879 (明治12) 年** 初代・若山惣太郎が函館に渡り、五島英吉を初代コック長に据えて創業。  
**1945 (昭和20) 年** ホテル施設等が連合軍の司令部施設として接收され、3代目社長・若山徳次郎氏や従業員の一部が5年間、徴用される。  
**1984 (昭和59) 年** 「(株)五島軒」に法人化する。  
**1985 (昭和60) 年** 若山直氏が4代目社長に就任。  
**1993 (平成5) 年** カレールー缶詰の自社工場(現・第一工場)を竣工。

コック長の頭からすれば、どういうふうにも味が変わっていくかが心配になる。だから、缶詰の自社工場を建てた。そのときの決断として正しかったか、どうか。今は、正しかったというしかありません。藤間 今後も、外販六・店舗四といった比率でいくのか、それとも外販をもっと増やすのか。そのあたりはいかがですか。若山 バランスの問題で、状況に合わせていくことになるだろうと思います。今、レストランは本店と五稜郭タワーの「函館カレー EXPRESS」だけですが、以前はほかにも出していました。藤間 東京に出店するとか、そういうことは考えられていませんか。今日いただいてみて、このメ

もなっています。長男は入社して四年で、まだ役員にいません。社長をいつごろ交代するかは、まだわかりません。本人次第だと思います。当代社長が決められるとは思いません。私もそうでしたから。四〇歳のとき、別館の融資借入れをするとき、父親と私の名義で借りるという契約で融資を受けました。藤間 保証人になれと言われ、そこで覚悟ができた。と。当代との並走期間が長いほど次代は自信がつく。当代がいつまでも譲らないと、次の代は経験を積みません。保証人になるというのは社長の覚悟ですね。

ニューだったら倍の値付けでもやれるなと思いましたが、いろんなところから誘致は来ませんか。若山 そこは、次の代が考えたらいいんじゃないか、と思っています。長男が三十一歳で、販売部でキーキなどを売る担当をやり、次男は前述したように帝国ホテルで修業中です。この二人がそろったあたりに考えてもううしかいではないです。藤間 ほかに社内にご親族はいらっしゃいますか。若山 私の弟の子どもも入っています。藤間 それが増えていくと、一族だらけになる。若山 それも、ちょっと困ります(笑)。藤間 今、後継者は息子さんということで教育もされていますか。

若山 長男は入社して四年で、まだ役員にいません。社長をいつごろ交代するかは、まだわかりません。本人次第だと思います。当代社長が決められるとは思いません。私もそうでしたから。四〇歳のとき、別館の融資借入れをするとき、父親と私の名義で借りるという契約で融資を受けました。藤間 保証人になれと言われ、そこで覚悟ができた。と。当代との並走期間が長いほど次代は自信がつく。当代がいつまでも譲らないと、次の代は経験を積みません。保証人になるというのは社長の覚悟ですね。



とうま・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

若山 どういうふうにするか、これから一、二年のうちに決めないといけないと考えています。函館自体、北斗市の新幹線駅舎がオープンすると、青森から四〇分ほどで来られることになりました。そうすると、かなり物流や人の流れも変わる。一五年先は、札幌から函館まで四五分ですから、そうするとかかなり大きく変わると思います。札幌の中心部で夕方まで観光し、函館の夜景が見られて五島軒で食事ができる状況になる。チャンスと思わないと、次の代に渡す夢がありません。そのためにも、五島軒の社長だけがその気になっても駄目です。行政もふくめて産学官の足並みがそろわないといけません。藤間 ところで、「味はとびきり、値段は手ごろ」という言葉はどなたが考えられたのですか。若山 父親です。矛盾するところもあって、なかなか難しい課題だと思いますけれど、挑戦し続けたいですね。藤間 すごく素晴らしいことだと思います。ありがとうございます。

早くから普及しました。加えて、洋食を市民に食べてもらおう感覚で売る店がほかにもあったことが大きいと思います。藤間 カレールーの缶詰やレトルト食品、ケーキの製造販売を始められたのは若山社長の代になつてからですか。若山 はい。私が社長になって一〇年ほどして気づいたのが、函館の食人口がどんどん減っていく傾向にあるということ。藤間 函館の人口は今も減っているようですね。もともと、多くの地方都市がそうなってきたりしているわけですが。若山 料理店の売り上げ規模は、その商圏の胃袋の数で決まります。ということは、やっぱり外に向けて売らなければいけない、ということですね。それで、函館にも缶詰工場があったので、ルーを持ち込んで缶に入れてもらったのを引き取り、ラベルを貼って販売したのですが、専用工場ではないので納期がずれる。コラボで五島軒のなかに缶詰ラインをつくらないかと提案したら断られた。それが自社工場を建てた最大の理由です。藤間 百貨店などで販売されている高級ホテルの缶詰やレトルト食品は外部工場へのOEM依頼が当たり前だと思えますが、自社工場を建てる決断をされた、ということですね。若山 はい。そういうことがあって、まず缶詰が

売れました。東京の高島屋さんに持ち込んで折衝しました。本店レストランの壁紙はイギリスの製品で、高島屋さんの輸入部にお問い合わせしたので。缶詰にしては値段が高いと言われましたが、試食してもらって自社工場生産ということで納得してもらい、そこから全国のデパートに広まりました。もともと二〇〇〇年代初頭のBSE問題のときは、イギリスの牛肉を使っているわけでもないのに風評被害で売り上げがガタガタになりました。一時は二億くらいあったのが今は八〇〇〇万円くらいまで落ち込んでいます。缶切りを使わない家庭も増え、環境ホルモンとかゴミの選別の問題もあって、レトルトへの切り替えを始めています。

## 北海道新幹線がまもなく開通「チャンスと思わなければ次代に渡す夢がない」

若山 年商一三億から一四億円の間に推移していますが、六割がたが商圏外向け商品です。レトルトはポークカレーが主です。「道産ポーク使用」今、(株)五島軒全体の売り上げはどのくらいですか。藤間 今、(株)五島軒全体の売り上げはどのくらいですか。若山 ある一定の数を超えると、自社ではつくられませんが、OEMだとしてもいいと思います。OEMだとリスクはないともいわれますが、たしかにそういう一面があることはわかります。託して生産してもらっています。藤間 OEMというのは結構ありますね。若山 ある一定の数を超えると、自社ではつくられませんが、OEMだとしてもいいと思います。OEMだとリスクはないともいわれますが、たしかにそういう一面があることはわかります。託して生産してもらっています。

と明記していますけれど、それでも「産地は大丈夫か？」という問い合わせがきたりします。藤間 美味しいカレーだからビーフだろうという思い込みもあるのかもしれないですね(笑)。それで、若山社長の代でいろいろな商圏外向け商品をつくられてきたんですね。若山 大きく分けてレストランと宴会と外販事業があつて、父親の代はほぼ三分の二ずつできていたのですが、最近の傾向からいくと六割近くが、レトルト商品やケーキなど外販の売り上げで、残りがレストランと宴会です。藤間 京都に二〇〇年近く続く味噌屋さんがありまして、そこは地元向けの伝統的な味噌・醤油等を守る本店とは別に、スーパー向け商品などを扱う関連会社をもち、両方をうまく使い分けています。そういう戦略も重要かもしれません。若山 五島軒の場合、まだそれに踏み切るだけの設備投資等の体制ができていません。本当はそうしなければいけないのかもしれないけれど、その規模までいけないのです。最近ヒットした、うちのコック長がつくったものを、OEMで外部委託して生産してもらっています。

若山 大きく分けてレストランと宴会と外販事業があつて、父親の代はほぼ三分の二ずつできていたのですが、最近の傾向からいくと六割近くが、レトルト商品やケーキなど外販の売り上げで、残りがレストランと宴会です。藤間 京都に二〇〇年近く続く味噌屋さんがありまして、そこは地元向けの伝統的な味噌・醤油等を守る本店とは別に、スーパー向け商品などを扱う関連会社をもち、両方をうまく使い分けています。そういう戦略も重要かもしれません。若山 五島軒の場合、まだそれに踏み切るだけの設備投資等の体制ができていません。本当はそうしなければいけないのかもしれないけれど、その規模までいけないのです。最近ヒットした、うちのコック長がつくったものを、OEMで外部委託して生産してもらっています。