

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

日本の歴史と文化を背負い 勾玉製作の家業を守り抜く

後継者として期待されていた兄が若くして急逝。弟である新宮寛人氏は自らの意志で故郷の島根に戻り、五代目を受け継いだ。「勾玉製作の家業は絶対守り抜く」という覚悟の一方、「ティファニーのような存在になりたい」とアクセサリ事業の夢を語る。

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

勾玉製作を事業の核とし 天然石の加工という 広い領域にもシフト

藤間 創業時はどのようなことをされていたのでしょうか。

新宮 勾玉を中心とした製作加工と販売です。初代が腕利きの職人で、メノウ細工の製作加工・販売を行なっていました。その店を保ちつつ、現在

の形にしたのが父である四代目になります。

藤間 新宮社長は五代目ということですが、家系図はご覧ですか。

新宮 実物を見たことはありませんが、祖母から古い家系図がお寺に残されていると聞いたことがあります。新宮家は戦国大名の尼子氏あまこを先祖にもつ家系です。

藤間 資料を読ませていただくと、お父様の代で事業を大きくされたという印象を受けました。

新宮 そうなりますね。

藤間 創業時と現在では、事業内容がかなり変

わつてきています。その辺のところをお話いただけますか。

新宮 祖父である三代目までは勾玉製作が主で、観光客の方々にお土産として販売していました。バブルの時代、私が小学生のころですが、地元たまけりの玉造温泉は全国で屈指の温泉地です。こい賑わいでした。それがだんだん寂れてきて、このままじゃいかんということで、先代社長の父が大型バスでやってくる団体客の需要を見込んだ「伝承館」というロードサイドショップを始めました。ただ当初は良かったのですが、これも観光客の減少と

※日本古来の装飾具・神具の一つ

株式会社めのや

【基本理念】

この店があってよかった
ありがとう

この店にあなたがいてくれて
よかった ありがとう

【経営理念】

従業員にこの会社においてよかったと
言われる会社をめざします。

お客様にこの会社があってよかった
と言われる会社をめざします。

地域社会にこの会社があってよかつ
たと言われる会社をめざします。

先人達にこの会社があってよかつ
たと言われる会社をめざします。

社員一人ひとりの日々の新たな成
長こそが会社の発展となり豊かな社
会作りに貢献し、そして世界平和を
願う会社です。



代表取締役社長
しんぐうひろひと
新宮寛人

もに徐々に売り上げも減ってきたため、先代は

一九九九(平成11)年に「アナヒータストーンズ」と
いう天然石を使ったアクセサリ事業を開始しま
した。半貴石といわれる天然石の素晴らしさを
もっと知ってもらいたいということで、ショップピン

センターを中心に出店する現在のビジネスを始め
たのです。勾玉製作が核であることは変わりあり

ませんが、天然石という広い領域にも移ってい

た、と言うほうが正しいかもしれません。

藤間 商圏が今までは地元だけだったのが、ア
クセサリ事業によって全国に広がっていったので
すね。

新宮 はい。今こそ天然石のプレスレットを付
けている方はいっぱいいますが、アナヒータス

新宮 黒字ではありませんが、安泰あんたいというほどでは
ありません。

藤間 やはりロードサイド店舗は難しいですか。

新宮 二〇一三(同25)年は出雲大社様の大遷宮
があったので伝承館は過去最高益を出しまし
た。どうしても外部環境に左右されるところが
あります。それを踏まえた経営努力をしていかな
ければなりません。

社長就任から二年間は 守りの経営に徹し 筋肉質な企業体制に

「アナヒータストーンズ」一号店は、一九九九(同
11)年に米子サティ内にオープン。出足好調だった



天然石アクセサリーや雑貨を通して、生活に安らぎや楽しさを感じてもらいたいという思いのもと、全国各地に店舗展開をしている。写真はアナヒーダストーンズ岡崎店（愛知県）

ことから二年間でサティの四店舗に出店し、天然石アクセサリー事業は拡大の一途をたどる。

現在は、都心の大型店や駅ビルで「karasade（からさで）」、「観光地の路面店は「たまゆら」「みずまる」と、立地と店舗業態に合わせた展開をしている。それらを合わせた店舗数は、新宮寛人氏が五代目社長に就いた二〇一二年（同24）年には一〇〇店舗を優に超えていたという。

藤間 私は講演をするときには必ず、三〇年以上続いている会社の方に「来年会社が残っていると思いますか」と質問するのですが、はつきり「残っています」と答える社長さんがいらつしやいます。

そこで私は「残っていますという社長がいちばん危ないんです」と伝えます。企業というのは常に経営者が危機意識をもっていないといけないのです。危機感の中で、新商品やいろいろな対応が

できるので、「これいい」と思うと終わってしまうわけですね。御社は過去に経営危機を乗り越えられて、常に危機意識をもっていると思うのですがどうでしょうか。

新宮 危機意識は当然のことくあります。先代社長もいろいろな失敗をしてきたと思います。伝承館を行いつつ、いろいろな事業を展開しようとしていました。それも父の危機意識の表れだったかもしれませんね。

藤間 私は、たくさん失敗した企業が成功すると思います。先代はそういった意味で、事業を大きくしたけれども、失敗もいっぱいしてきて今がある、ということですね。

新宮 そういう感じですね。そんなことを言うとな怒られますけど（笑）。

藤間 ただ、資料によれば、当時はサティから全国展開の要請が何度来ても、断っているようですね。何でもかんでも飛びついたわけではなく、「身の丈を知って」というところがあつたのではないのでしょうか。

新宮 島根の田舎の企業にしてみたらリスクが大きすぎたということですね。いきなり五〇店舗、一〇〇店舗なんて、誰がどう見ても現実的には不可能な話です。

藤間 そういう流れがあつて、次の代になった新宮社長は、こういうスタンスでやっていたと思う

ていますか。守りか、攻めか。

新宮 今現在のところは、まず守りですね。社長になったときに、店舗数は一七ありましたが、それを二年間で九一まで減らしました。韓国などの海外事業も私が主導して展開していたのですが撤退しました。就任してからの二年間は、とにかく体質強化に努めました。現会長の父とは、そういう方針で異なる部分もあつたとは思いますが、今後長く会社を続けるためには何をしなければならぬかを考え、徹底してやるところです。社員みんなの協力もあつて、おかげさまで経費も二年前に比べてかなり減らすことができました。二月末で終わる今年度までは、とにかく筋肉質な体制にしようとしています。もちろん、その先は新しいことにチャレンジしていかなければならないという思いは当然あります。

発展より継続。

ただし、守るだけでなく攻めるところは攻める

藤間 究極の選択で守りと攻め、どちらをとるかといえば守りをとる、と。

新宮 そうです。われわれが扱っている勾玉は、日

本の伝統文化にとつて、なくてはならないものです。三種の神器の一つであり、日本の伝統文化の中心でもある勾玉を長年扱ってきた会社です。うちがなくなると、日本の伝統文化の一部が無くなってしまうのではないかと考えると、究極の選択としては、発展よりも継続を選びます。

ただ、あくまでも究極の選択であり、もちろん攻めるところは攻めます。

藤間 守る一方で攻めの姿勢もとるということです。日本の人口が一〇〇年後には半分になる予測です。そういう意味では海外展開にもう一度チャレンジするべきか、国内で徹底してやるのかということはありません。

新宮 海外事業は現在、アセアンを中心に展開していますので、完全撤退ではありません。会社の発展は目的でも何でもありません。会社の発展は目的でも何でもありません。会社に幸せにするための手段の一つだと思います。逆に、社員を守りつつ勾玉も守れるのであれば、それはそれで二つの形かなとも思っています。従業員の満足度を高めるためにいろいろな取り組みをしていますが、従業員と同じくらい勾玉も守つていかなければならないと思っています。

藤間 大切な会社を守るために、社員を大切にしなければいけないということですね。

新宮 はい。僕が常務として営業を担当していたときですが、毎月の売り上げ成績によって自分の

給料を変動させていました。達成できなかったら「自分の責任だから」と思つて、五割カット、一〇割カットをしていました。それをみんなにも見せていましたし、それが当たり前だと思っています。何かあつたときの責任は全て自分にありますし、それがみんなを守るための方法の一つだと考えていました。

藤間 そうでしたか。ところで、資料によればお兄様が亡くなられて、次男のあなたが継いだ格好ですよ。どんなことから、後継する覚悟に至つたのでしょうか。

新宮 兄が亡くなったと聞いた瞬間、ほぼ同時に「じゃあ、跡を継ぐのは自分だ」と思いました。そこには何の違和感もありません。おそらく、何代か続いた家の次男なら、一〇〇人中八〇人ぐらいは普通にそう思うと思います。

藤間 お父様にとっては非常にショックな出来事だったと思いますが、あなたが戻つてきたときは、うれしかったでしょうか。

新宮 うれしかったです。父は知らなかったかもしれませんが、跡を継ぐために就職先も自分で考えて決めましたから。

藤間 先代は「任せただけだから、俺はやらぬ」というタイプですか、それとも「おまえ、俺の言うことが聞けないのか」というタイプですか。

新宮 恐らく後者です（笑）。社長就任当初はい

ろいろ言われましたが、今はどう思っているのかは分かりません（笑）。

「めのや」に関わる皆様から「ありがとう」と言ってもらいたい

藤間 次の後継者はいらつしやるのですか。

新宮 まだ何も考えていません。うちは「めのや」という会社と、伝承館を運営している「しんぐう」という会社があつて、その上に「めのやしんぐうホールディングス」があります。僕は「めのや」の社長は、誰がやってもいいと思っています。うちは三人の娘がいますが、娘が継ごうが社員が出世して継ごうが、どちらでも問題はないと思います。

ただ、ホールディングスは、新宮家の跡取りになりますので、三人のうちの誰かが継いでくれたらいいな、とは漠然と思っています。とはいえ、まだ子どもも六歳と三歳と一歳なので、僕自身こそ真剣に考えている訳でもありません。

藤間 うちもホールディング・カンパニーをつくっています。それぞれの会社は、実務的に能力がある人がやつていく。それが続けられるいちばんのこ

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/1901(明治34)年
業種/勾玉製作、天然石アクセサリー企画・製作・販売
従業員数/642名(グループ全体、パート含む)
本社所在地/島根県松江市 資本金/1,000万円
ホームページ/http://www.anahitastones.com/

■会社沿革

- 1901(明治34)年 初代・新宮福次郎、めのう細工の店を開く。
- 1913(大正2)年 大正天皇の御大典に際して献上勾玉の製作に栄を賜る。
- 1955(昭和30)年 3代目社長の新宮薫が「南めのやしんぐう」を設立。
- 1985(昭和60)年 「いずもめのう細工 伝承館」をオープン。
- 1988(昭和63)年 新宮正朗が4代目社長に就任。
- 1991(平成3)年 「南めのや」を設立(2004年に株式会社へ組織変更)。
- 1999(平成11)年 アクセサリー事業を開始し、ショッピングセンター、米子サティに1号店を出店。
- 2012(平成24)年 5代目社長に新宮寛人が就任/基本理念にある、従業員を大事にしたいという強い思いが評価され、第2回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞の審査委員会特別賞を受賞。

シエアを占めています。店舗数や売上高は別に、商品開発でも人の面でも負けていないつもりですが、他業界と比べたらどうか。比較対象が難しいので、あまりそういうことは考えられません。



どうま・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

新宮 勾玉の裏側にある歴史とか文化を背負っているところですね。一二年の歴史がある会社というのもそのひとつではありますが、そのうえに神話時代からの歴史、伝統、文化がある。これはさすがにどこにも真似はできないであろうところがいちばんの強みではないかな、と思っています。
僕は毎月初めにお寺と神社へお参りに行き、兄をはじめご先祖様への墓参りと報告をしています。社長になってからは、玉作湯神社という、新宮家の氏神様である玉を造る神様に、毎月のお礼をしています。

新宮 お寺でも神社でもまず「先月はありがとうございました」と言いました。そして、「勾玉を中心とした日本の歴史・伝統・文化を日本中、世界中にもっと発信できるように頑張りますので力をお貸しください」と祈っています。
漠然とした領域という意味では、そういった方向に事業をもっていきたい。逆にいうと、それがうちのありべき姿、やるべきことだと思っています。
藤間 具体的に、店舗づくりとか社員の接客、商品開発とか、そういう面の強みはありますか。
新宮 どこと比べての強みかということになりますが、当社ともう一社で全体の七、八割の圧倒的シェアを占めています。店舗数や売上高は別に、商品開発でも人の面でも負けていないつもりですが、他業界と比べたらどうか。比較対象が難しいので、あまりそういうことは考えられません。

藤間 それは逆に接客業ということで、例えばシャネルとか、ティファニーとか、目標を決めるべきかもしれませんね。これからの夢はどんなことですか。
新宮 夢とは少し違うかもしれませんが、今名前の出たティファニーの存在は意識しています。僕が大学生のころ、すごくブームになりました。今でも女の子にとってティファニーは憧れの存在です。恋人から何を贈ってほしいかと問われた女性が真っ先に答えるのがティファニー。そういうときに「アナヒータストーンズの商品」と言ってもらえるような存在になりたいですね。だからライバルは、ティファニーです(笑)。ただ、売り上げや利益でということではなく、お客様のうちの優先順位として、ティファニーを抜くことが重要だと思っています。ティファニーに勝つというより、同じような存在になると言ったほうがいいかもしれません。
藤間 何か記念品を買おうときに、めのうやか、ティファニーかというような存在になるというのが夢だということですね。本日はありがとうございました。

ツじゃないかと思っています。

新宮 うちがオーナー企業になってしまいます。そうすると、どうしてもオーナーの発言力が強くなってしまふのですが、僕はどちらかというと、社員みんなと一緒に考える感じなので、幹部会議でもみんなに考えて、発言してもらおうようにしています。

でも、みんなから見ると、まだオーナー企業のオーナーですので、遠慮するところがあると思います。これはしょうがないことですが、だからこそ、資本と経営の分離ではないですけど、ホールディングスは新宮家が継いで、関連会社は実力がある人に任せるほうが本来の姿かなと思います。そこに、実力があるなら娘たちが社長をやってもいいですし、実力がないなら誰かが社長をやればいいと思っています。

藤間 そのためにそれぞれの社長を育てていかなくてはダメですね。人材は、考えさせて、発言させて、行動させて、反省させるといって一巡を常にやらせていないと育ちません。だから、今おっしゃったように、社員に考えさせることがこれからの経営で重要だと思っています。

新宮 御社は理念や家訓はあるのでしょうか。
新宮 家訓はないですが、「このお店があつてよかったありがとう」「この店にあなたがいてくれてよかったありがとう」という基本理念があ

ります。

藤間 シンプルでいいですね。
新宮 いろんな関係者やお客様を含めて、「めのう」に関わる皆様から「ありがとう」と言ってもらいたいという思いです。

藤間 うちが「明るく、楽しく、元気、前向き」です。私の個性なので、みんなに「明るく楽しく元気は幸せになれるぞ」と言っています。

新宮 うちも店舗スタッフに、売り上げは「ありがとう」の数、お客様からの「ありがとう」が数字に表れたものが売り上げなんだ、だから「ありがとう」と言ってもらえるように、いつも伝えていきます。

藤間 「ありがとう」は結果的に売り上げなので、ですね。

新宮 うちの場合は商品をお買い上げいただいた方以外からは、「ありがとう」と言っていたら、チャンスがめつたにないと思います。だから、「ありがとう」をいっぱい頂くには、うちの商品などを通して「いい買い物をした」「癒しや安らぎを感じられた」など、何かいいことがあれば「ありがとう」と言っていただけでいいということですね。

だから、売り上げが低いということは、それだけ満足していただけていないということだろうと。売り上げのことを社員に話すときは、大体こういう話につながります。

アナヒータストーンズを ティファニーのような 世界観のある商品に育てたい

藤間 御社の強みは勾玉製作、天然石の加工だと思えますが、商品以外ではどういう強みがあるとお考えでしょうか。



商品の一例。天然石を使用したプレスレット