

# 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

## 泣いてどうにもならないことは 笑って立ち向かうしかない

福岡県北九州市門司区で、店売り一筋の商いを続ける「時計・宝石・めがねのヨシダ」。同社は身の丈経営に徹することで一二九年もの歴史を紡いできた。「門司を安心・安全な街にしたい」と願う四代目の吉田清春社長が語る、地域に愛され続ける長寿の秘訣。

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 撮影／手島雅弘

### 順風満帆ではない道のり 店を戦災で焼失し 土地もなくなった

**藤間** 私は士業事務所の経営を受け継ぐ五代目ですが、吉田社長は四代目だとか。『日本の百年企業』朝日新聞出版)を拝見し、順風満帆にやってくられたという印象を強く受けましたが、**吉田** いや先生、順風満帆なんてとんでもない。わ

が社が存続しているのは田舞徳太郎さんのおかげですよ。もし日創研に行つて学んでいなかったら、わが社は倒産しています。特に業績アップの研修によつてわが社の自己資本比率が三倍にもなりました。私は人生の師の一人が田舞さんだと思つています。朝日の『日本の百年企業』に時計・宝石・めがね販売で選ばれたのは当社だけですが、この業界にはもっと創業の古いところが四二社もあります。なぜ当社なんだと聞いたら、ホームページの差だと。老舗でも新しいものにチャレンジしているところを、朝日は取り上げると言っていました。

**藤間** まずは創業から二二九年の歴史をかいつまんで、ご紹介いただけますか。  
**吉田** うちの創業者はもともと佐賀の下級藩士です。この曾祖父・清一郎が「これからは技術の時代だ」と言つて横浜に出て時計の技術を習得して戻り、佐賀で時計屋を開業しました。その後、港町の門司が栄えてきたので、佐賀を引き払つて支店を出していた門司に移つたという次第です。当初は鎮西橋のほうに店を構えておりまして、ちよつと真向かいで出光さんが創業されました。みなと祭は、門司商工会議所会頭であつた出光さ

んが音頭を取つて一九三四(昭和9)年に始まつた。そのように今の北九州商工会議所のホームページで紹介されていますが、うちの二代目もその立ち上げに参加していたようです。  
**藤間** なるほど。出光興産の出光佐三さんと御社のご先祖にはそんなご縁がございましたか。  
**吉田** はい。祖父の藤吉が銀座の和光さんを真似て、時計塔付きの三階建ての店舗にして門司の名物になりましたが、戦災ですべて灰になつた。三代目にあたる父・泰清は帰還兵を乗せる係だつたため、戦地の北支(中国北部)から戻つてきたのは終戦から二年後の一九四七(同22)年です。その間に門司で吉田家が持つていた土地は戦後のどさくさで大半がなくなつてしまつた。父と母が、場所を変えて再出発して徐々に店を大きくしてダブル崩壊をくぐり抜け、私の代になつてからもリーマン・ショック後に苦労しました。だから、決して順風満帆なんてことはありません。

### ■ 歴代当主の遺訓

初代 —

決して保証人にはなるな、人様の保証が出来るなど思い上がつてはいけない

二代目 —

決して店を大きく(多店舗化)するな、大きくすると内部から崩れる

三代目 —

正しい納税をせよ、納税をした分、店に力がつく

先祖の遺訓を受け継ぎ  
堅実に身の丈に合った  
経営に徹する

戦災で店は焼けたが、修理で預かつていた時計

代表取締役社長  
よしだ きよはる  
**吉田 清春**



## 「時計・宝石・めがねのヨシダ」

# 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

は二代目が大事に保管しており、戦後、一軒ごとにお客様を訪ねて返却。その二代目がおつりで渡すお札にアイロンをあてて折り目やしわを取っていたそうで、ヨシダがつり銭用に千円のピン札を用意するようになった原点はここにある。

初代の遺訓は「決して保証人にはなるな」。これは世間一般の常識とはちよつと意味合いが違い、他人様の保証ができると思うほどうぬぼれてはいけない、という戒めだとか。

二代目の遺訓は「決して店を大きくするな」。内部から崩壊するおそれがあるから店は大きく



北九州市門司区にある社屋

説明書を店のバックヤード(階段踊り場)に掲示しています。

**藤間** うちも掲示していますが、歴代当主の顔写真だけです。

**吉田** そうでしょうね、普通は。後でお見せしますが、僕はそうやって曾祖父、祖父、父とあわせて三〇年以上在籍した社員の方々もたたえているわけです。これにはもうひとつ狙いがある、社員に見せるためです。入社時からこういうものを見せ、物事の考え方を植えつけておかないと、ここから先さらに一〇〇年なんて続かない。

**藤間** それは素晴らしいことですな。

**吉田** でも、「いいね」とおっしゃつても、真似までされることはありません(笑)。三代目はめがね部を創設したとか、歴史がすべてわかるようにビジュアル化している会社つて、ほとんどないのです。このバックヤードは「教育の場」だと、僕は思っています。

**藤間** 社員の皆さんはじじゅうここを通るわけですから、社員教育にもなりますね。そういう家訓とかの話は社員の方にされるのですか。

**吉田** 朝礼ではしようちゅうやっています。物事は三つの見方しかない。短期で見ると、長期で見ると、表から見ると、裏から見ると。ポジティブに見るか、ネガティブに見るか。百年企業はみんな一緒だと思つていますが、長期で物事を見る。一般の企

せず、身の丈に合った経営に徹せよということだ。三代目の父が亡くなる前に現社長の清春氏に直接言い遺したのは「正しい納税をせよ」。正しい納税をした分だけ、店に力がつくという考え方からだという。

そして四代目の清春社長のモットーは「地域の人が喜ばれるようにしよう」。これは「地域の人が店を守ってくれる」という清春氏の信念に基づく。ヨシダの経営理念は「お客様の笑顔のお役立ち」とシンプルだが、それを補う営業理念が次のとおり策定されている。

- ・店格…お客様の居心地の良い空間にします。地域一流店を目指します。
- ・商格…あとで責任を取れる品しか販売させません。
- ・価格…リーズナブルな価格設定、安心価格にします。

- ・人格…ニコニコ、ハキハキ、キビキビ、気配りできる様に日々研鑽致します。

同社ホームページを見れば、その歴史から企業としてのあり方、取扱商品やスタッフ各人の顔ま

ではがっつきわかる。現スタッフ一八名のほか、清春社長の母親である倭子さんの近況や、三〇年以上勤務して二〇二二(平成24)年に退職した二名の女性社員、迷つて店に入つてきて居着き、広報部長の肩書を与えられた猫の寅矢くんのプロフィー

業とはその辺が違うかもしれないですね。A J O Cというめがね店のボランティアチェーンに加盟していますが、他社は多店舗ですが、うちは二店舗しかない。加盟三三社のなかで売り上げは今、二〇番目ぐらいかな。でも、一店舗あたりの売り上げでは、上位だと思う。高度成長時代に多店舗化して量の拡大に向かうところがたくさんありましたが、当社は質の充実を大切にしてきました。身の丈経営で一生懸命やつていればお客様が店を守つてくださると信じています。

## 「人生、山あり谷あり」

## 長寿経営の神髄は山の時期に蓄えて谷で吐き出すこと

終戦後に次ぐ経営危機は、バブルが弾けたころと、リーマン・ショック後にあったという。いずれも売り上げが激減したためだが、黒字決算で「正しい納税をせよ」の遺言はしっかり順守しておられる。

社名に残る時計の売り上げシェアはすでに一割もなく、めがねと宝石、さらに最近では補聴器、流行のブランドバッグなどの取り扱いに力を注いでいる。とはいえ、宝石の市場規模もバブル絶頂期の三分の一ほどに縮小している。なのに、ごういう経営

ルまで紹介されている。老舗とは思えない軽妙な時代感覚。そこに朝日新聞の記者は魅せられたのかもしれない。

このほか「地域活動」のページを見ると、吉田社長がいかにか門司の街を愛しているかが伝わってくる。「門司を美しくする会(街美化運動)」の副会長を務め、主に「らく書き消し」を行なっているほか、二〇二二(同23)年には官民一体の街づくり団体「門司港レトロ倶楽部」副会長に就任し、社員有志もこの活動に携わっているそうだ。さらに付け加えれば、清春社長は大変な音楽愛好家で、地元歌を作詞したり、地元FM局でDJとしても活躍。老舗経営者であると同時に、門司の名物男として八面六臂の活躍をされている。

## 教育の場として

## 歴代当主と番頭さんなどの写真と功績を掲示

**藤間** ご先祖の遺訓がそれぞれ違っていますが、基本的な考え方は同じで、「堅実にやれ」ということだと理解しました。

**吉田** はい。そういうことも含めて功績等がわかるように歴代の経営者と番頭さんなどの写真と

をすれば黒字決算を維持できるのか。ここからヨシダならではの経営の神髄に切り込んでみたい。

**藤間** 経営的に困難な時期でも赤字に転落しなかった。どうしてそのようなことができたのでしょうか。

**吉田** 皆さん不思議がられますが、別に難しいことではありません。「人生、山あり谷あり」と僕はいつも絵に描いて説明します。仕事だけ直線的に上向きなんて、そんなことはあり得ないのです。大切なことは、山のとときに貯金をしておいて、谷のときに吐き出す。これだけの、当たり前の理屈です。個人の所帯も、会社も同じです。日本は人口が減るのだから、日本経済はどうしたって落ち込んで、谷の時期に向かう。だったら、それに合わせた経営をやる以外にありません。

ただ、嘘があつてはいけなもので申し添えますが、リーマン・ショックの直後は実質、赤字決算になりました。ずっと生命保険というかたちで貯金をしていたので、その保険を解約して営業外の雑収入で埋めて利益を出しました。正直申し上げて二〇二二、二三年も経常収支黒字ながら、多かれ少なかれ営業収支は赤字です。

**藤間** であるにせよ、立派なものです。御社は自己資本率が高いという数字を見せていただいて、すごいなと思いました。

# 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/1885(明治18)年 業種/時計・宝石・めがね販売  
従業員数/18名(めがね部10名、宝石部8名)  
本社所在地/福岡県北九州市門司区 資本金/1,000万円  
ホームページ/http://www.yoshida-moji.com/

## ■ヨシダの概略史

1883年(明治16) 初代吉田清一郎が時計技術を学ぶため横浜にて修業  
1885年(明治18) 清一郎、郷里佐賀にて時計店を開業  
1894年(明治27) 門司の鎮西橋に支店を出す  
1903年(明治36) 佐賀を引き払って門司へ移る  
1923年(大正12) 2代目藤吉が店を継承  
1932年(昭和7) 3階建て時計塔付き店舗を新築、門司の名物となる  
1942年(昭和17) 宝石、めがね、カメラ等の取り扱いを開始  
1945年(昭和20) 戦災により店舗焼失  
1947年(昭和22) 3代目泰清が戦地より復員して再開業  
1963年(昭和38) めがね業界日本最大のボランティアチェーンAJOCに加盟  
1977年(昭和52) 宝石・時計部の駅前店を開設し、本店をめがね部として専門店化  
1985年(昭和60) 門司港栄町にめがね部の支店(門司港店)を新設  
1989年(平成1) めがね部を分社化  
1998年(平成10) 本店を駐車場付きの3階建てビル(3階は自宅と事務所)に建て替え、宝石・時計部を併合  
2001年(平成13) 1951年生まれの4代目清春が店を継承  
2004年(平成16) 門司港店を隣接地にビルを新築して自社物件にする  
2008年(平成20) プライダルコーナー「遙」をオープン  
2012年(平成24) 「第2回日本でいちばん大切にしたい会社」大賞で審査委員会特別賞を受賞  
2013年(平成25) 「第3回北九州オンリーワン企業大賞」を小売業として初受賞

## 強みは地域への貢献と責任を取れる品しか販売しないこと

**藤間** 売り上げの減少傾向が続くなかで、身の丈経営に徹する。それはそれで大変な苦労だと思いますが、ヨシダさんならではの強み、コアコンピタンスはどのように強めておられますか。

**吉田** 原爆だろうが水爆だろうができるものをつくりきるのが文明で、できるけれどもやらないのが文化です。できるけれども、やらない。そこを守っていることが、ひょっとしたらうちの強みなかもしれないですね。具体的には営業理念にも掲げた「あとで責任を取れる品しか販売しません」。宝飾品でいえば、10金とか9金の品位の落ちたものを数売れば売り上げは取れますが、当店はそういうものは扱いません。

**藤間** 責任の取れないものは扱わない。素晴らしい見識です。すぐく地域の方を大切にされると伺っていますが、その辺も強みではありませんか。

**吉田** 皆さん、地域密着と口にされますが、地域密着時代は終わっていて、地域貢献でないといけない、と僕は思っています。あと五年経ったときに

**藤間** 吉田社長は、先代から事業承継で何か学ばれたということがありますか。

**吉田** もってまわった答えになりますが、ちょっと聞いてください。先日、地元で麻雀をしたときに気づいたら面子が四人とも百年企業の社長でした。それぞれ業界は違いますが、「跡を継ぐとき、迷ったやつはおらんね?」と聞いたら、誰一人いない。これは四人とも「職住一体」だからで、これしかない。職場と住居が一体になっているから、継ぐか継がないかで迷うこともない。老舗企業仲間でも職住別々の友達がいますが、彼らは小さいとき、

「御社は地域貢献にどんなことをしていますか」という質問が来たときに、すらすらと回答できないような企業は、消費者から見放されるのではないのでしょうか。地域貢献という大げさに聞こえますが、僕は心底、門司を安心・安全な街にしたいと願っているから「らく書き消し」を、ライフワークの一つにしています。

**藤間** ニューヨークも、らく書きを消したら犯罪が減ったというニュースがかつてありました。

**吉田** 私は何でもデジタル化するのが好きで、会社の歴史も一〇分ほどにまとめた自前のDVDを制作していますが、街美化の活動もビデオにちゃんと撮っています(笑)。

## 肌身に触れて会社と親の背中を見る 職住一体が後継者を育てる

ヨシダは「外販なし、ノルマなし、残業なし、会議なし、定年なし」の方針を貫く、珍しい会社だ。現代はいつ肩を叩かれるかわからない、従業員にとって不安とストレスに満ちた職場が増えている。ところが、ヨシダは「ここにいて安心、幸せ」と思える会社であり続けている。だから、定着率がきわめ

寂しい思いをしたと言う。僕や兄弟は寂しい思いをしたことがないし、一五歳になる息子もおそらくそうでしょう。それはどうしてかということ、私親がいないところでも、悪いことをしたら社員が叱ってくれるからです。お医者さんでも、跡継ぎがしっかりしているのは「一階が医院で、二階が自宅。辛いことも嬉しいことも、子どものころからずっと親を見ていますから。

僕は父から「おまえ、跡を継げ」なんてことは一度も言われたことはなかったけれど、大学時代から継ぐものだと決めていました。

で良い。

会議がないのは、朝礼で伝えたいことはすべて伝えてしまっから。お客様向けの大きなイベントをやるときなどは、社員の方からやらせてくれという要望が出て、例外的に会議を開くのだとか。

平均年齢は三〇年以上勤続の女性社員が二人退職し、若手が二人加入したことで下がっているが、それでもやっぱり高い。吉田社長は「北九州市自体、政令指定都市のなかで最も住民の平均年齢が高いのですよ」と、平均年齢の高さは気に留めていない。こちらで解放してくださいと社員が言っても、引き留めて、引き留めて七〇歳に……というケースもあるという。

「社員に甘すぎると、いつも家内には怒られています」と吉田社長は苦笑いを浮かべられたが、社員にとって安心して働ける環境が、お客様を大切にするということにつながっているのではないか。そんな感想を申し上げたら、次のような回答が返ってきた。

「七〇歳を超えたって稼ぎ手なのです。母親がよく言います。社員は居てください、稼いでください」

辞めたいというのを引き留められ、最後に惜しまれて辞めて、バックヤードに写真などが掲示される。まさに、社員にとって理想的、夢のような会社だ。最後に事業承継について伺おう。

**藤間** やっぱり、小さいころから肌身に触れて、会社と親の背中を見ているから、継ぐという気が自然となるのでしょうか。

**吉田** だから、みんなでキャンプに行くぞと、定休日の水曜日に子ども連れ出す。社員も子ども連れで来る。ファミリー経営というか、そういうことでやっております。

**藤間** それは重要なことなんですよ。そういうことをしないから、最近では子弟が継ぐとうしない。

**吉田** それはそうですよ、親の責任です。

**藤間** 子どもの責任ではなく、絶対に親の責任ですよ。やっぱり、そういうことを意識して行動しないと、百年企業はできません。うちは「千年企業になろう」とうたっています。では最後に、好きな言葉を一つ披露ください。

**吉田** 「泣いてどうにもならないことは、笑って立ち向かうしかない」——これは僕が、生きてきて得た信条ですね。泣ける悩みは、悩みじゃない。失恋程度なら泣けばいい。でも、本当の悩みなんて、泣いたぐらいでどうにもならんわけでしょう。銀行決済ができないとなったら泣いたってどうにもなりません。

**藤間** 最後に良い言葉を伺いました。立ち上がったことまでお聞かせいただき、本当にありがとうございました。

てしま・まさひろ 1951年生まれ。(有)スタジオクリエイションプラン代表。2005年、銀座にて「その後のチェルノブイリ」写真展を開催。