



老舗企業に学ぶ

平成28年12月8日

老舗研代表幹事 柳 義久

# 本日の内容



1. 自己紹介
2. 老舗企業研究会のこと
3. 老舗とは？
4. 日本は老舗企業大国
5. なぜ日本に老舗が多いのか？
6. 老舗長寿の秘訣(まとめ)

# 自己紹介①



氏名:柳 義久(やなぎ よしひさ)

出身地:新潟県十日町市

現住所:千葉県佐倉市上志津

誕生日:1947年3月22日

学歴:1969年 明治大学商学部卒業

職歴:1969年～1987年 日本ビクター(株)

1988年～1990年 (株)東京クラフト

1990年～2007年 エスエス製薬(株)

2008年～現在 自己紹介②

# 自己紹介②



## 柳 義久 / 経営コンサルタント

### ◆専門分野

マーケティング、事業承継、経営改善、創業支援 etc.

### ◆現在

KCGコンサルティング株式会社 代表取締役社長

NPO中央中小企業経営支援センター 副理事長

一般社団法人超人シェフ倶楽部 管理部長

老舗企業研究会代表幹事

ファミリービジネス研究会ふう代表幹事

明治大学大学院経営学研究科博士前期課程2年在学中

### ◆保有資格

中小企業診断士、ターンアラウンドマネージャー、マーケティング診断士

### ◆家庭環境

3人の息子たちは独立し、夫婦2人暮らし。孫3人

## 2. 老舗企業研究会のこと

- ◆当研究会は、江戸時代から今日まで、激動の時代を切り開き、幾多の危機を乗り越えて存在し、今なお元気な企業、いわゆる老舗と呼ばれる企業の経営哲学やノウハウを学び、中小企業の経営支援に生かすことを目的に、老舗企業の経営特性を研究しています。
- ◆毎月第一金曜日18時半から開催しています。
- ◆研究会には、100年以上続く老舗企業当主や老舗研究者をお招きし、経営ノウハウを伺っています。
- ◆2016年度は、「商人道」の基礎をなした石田梅岩の「石門心学」研究者、二宮尊徳の「報徳思想」研究者で尊徳7代目子孫の講演を聞くこともできました。
- ◆老舗研究は、日本的経営の良さを再認識できる研究でもあります。

## 3. 老舗とは？



### 【広辞苑から】

- 老舗とは、「仕似せる」からきた言葉。
- 先祖代々の業を守り継ぐこと。
- 先祖代々から続いて繁盛している店。またそれによって得た顧客の信用、愛顧。

## 3. 老舗とは？

特に定義はないが。

- 100年、200年以上前に創業し、「技術革新の大波」や「幾つもの社会変革」、「生活様式の変化」、「嗜好や気分の移り変わり」、があつたにもかかわらず、今なお在り続け、輝いている。そしてこれからも100年、200年と生き続けていく「底力」をもっている企業、それを「老舗」と呼んでみたい。

(老舗の底力より:講談社刊)

- 老舗の条件

- ◇ 創立100年以上の歴史を有すること。
- ◇ 創業家が過半数の所有権を持ち、経営にも携わっていること。
- ◇ 上場していないこと。
- ◇ 経営状態が良好であること。(老舗の強み:同友館)  
などとしているケースもある。

## 4. 日本は老舗企業大国

- 日本の老舗企業 →5万2千社(創業100年以上)
  - 創業200年以上の会社
    - 日本 4,000社
    - ドイツ 1,850社
    - 英国 467社
    - フランス(376社)、オーストリア(302社)  
中国(75社)、インド(3社)
  - (注)公式な統計はない、実践経営学会(顧客価値研究会、  
後藤俊夫/横澤他・2011年5月集計)
- どんない会社が多いのか
  - 創業期(最古は578年、明治期の設立が多い)
  - 規模(中小・中堅、ファミリー経営)
  - 商圏(6割が地域密着)



# 老舗創業年次ランキング

**第一位 金剛組 創業578年**

ギネスブックにも載る世界最古の企業とされる。

**第二位 慶雲館(旅館) 705年創業**

**第三位 古まん(旅館) 717年創業**

**第四位 法師(旅館) 718年創業**

**第五位 源田紙業(株) 771年創業**

# 1位 金剛組(世界最古)

金剛組は、578年創業で日本最古。しかし2006年高松建設の傘下入り。

- 聖徳太子が、四天王寺建立のため百済から3人の工匠を招いた。

金剛組の初代「金剛重光(柳重光)」はそのうちの一人。

- 江戸時代までは、四天王寺お抱えの正大工で、決まった禄にあずかり一安泰であった。



2位 慶雲館  
4位 法師

3位 古まん  
5位 源田紙業

2位、705年創業、山梨県西山温泉旅館



3位、717年創業、兵庫县城崎温泉旅館



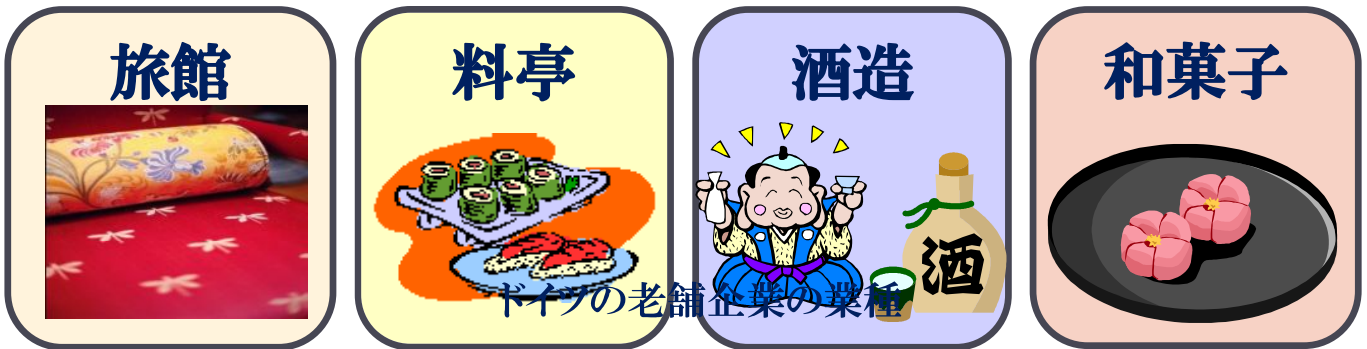
4位、718年創業、石川県粟津温泉旅館



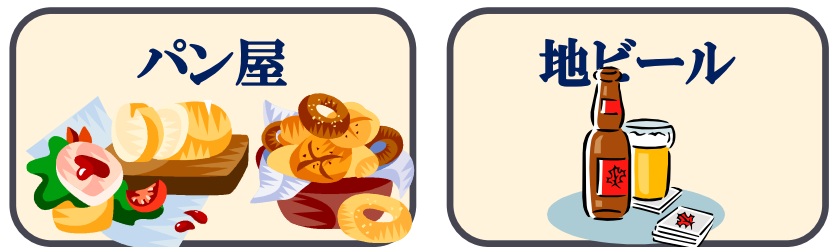
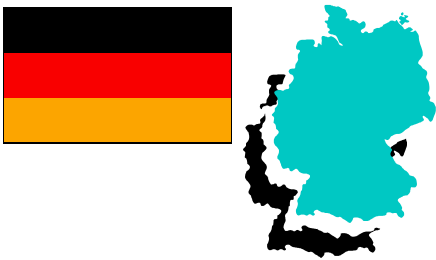
5位、771年創業、京都市水引・結納品



# 老舗企業の状況(業種別)



が4割を占める



ドイツの老舗企業の業種

# 日本の老舗企業一覧(業種別)

<u>分野</u>	<u>企業数</u>	<u>最古の長寿企業</u>	<u>(創業年)</u>
酒造	447社	須藤本家(株)	(1141年)
旅館	425	法師	( 718年)
和菓子	304	あぶり餅一和	(1000年)
工芸・仏具	252	田中伊雅佛具店	(889年)
料亭/割烹	185	たけ庄	(1334年)
醸造	129	まるや八丁味噌	(1337年)
衣服・繊維	126	高田装束店	(1346年)
薬局・製薬	96	菊岡漢方薬局	(1205年)
機械・金属	72	伊藤鉄工	(1189年)
建築・工事	53	金剛組	( 578年)
石材	32	石長	(1243年)

## 5. なぜ日本に老舗が多いのか？

諸説あり

### ①横澤利昌教授(前亜細亜大学)

- ・伝統的な家制度、日本の家制度は、存続のために血縁以外の人を家の維持運営に取り入れる。日本では経営の要諦は経営体の維持。

### ②後藤俊夫教授(日本経済大学)

- ・江戸時代に企業の各種マネジメント・システムが確立されてきた。(複式簿記の存在、本支店間連結管理、丁稚・番頭に至る人事管理・教育制度の普及など)

- ・江戸時代200年間の経済は平均年率2%成長で市場経済の長期的拡大。

- ・家業の継続発展を目指す強い意思の存在。

(出典)横澤利昌「老舗企業の研究」p4、後藤俊夫「三代、100年潰れない会社のルール」p92

## 5. なぜ日本に老舗が多いのか？

### ③前川洋一郎氏

・日本の老舗の家訓や社訓に武士道の影響がある。江戸時代に、武士道を背景に各地域の農工商から独自に経営手法や価値観・倫理観が生まれ、実業の現場から商人道の萌芽といえる実学が誕生した。

・18世紀前半、石田梅岩(1685～1744年)の石門心学が大きな影響を与えた。心学の基本思想は、商人といえども聖人の道を歩むべき。商人の得る利益は、武士の禄と同じく、世の人々に役立つことで得られる。商人の商行為による適正利益を正当化した。

## 5. なぜ日本に老舗が多いのか？

### ④その他の見解

- 1) 日本は島国で気候変化に富んだ地形(地理的要素)
- 2) 日本人の思想や宗教の中に、異質な物を排除するのではなく、共存共栄を目指す考えがあった。
- 3) 庶民レベルまで根こそぎ変わることのなかった統治統制
- 4) できるだけ良いものを作りたいという姿勢。  
働くことに喜びを感じるメンタリティー。  
技術を大切にする日本の思想。  
武士が農民出身なので身体を動かして働くことを当然視されてきた歴史など。

### (長寿企業が多い背景)

- 明治維新、第2次大戦により大きな政治改革があったものの統治体制は安定していた。
- 日本人の思想、家制度のあり方(血族の考え方)
- 島国として外からの侵入が困難であったこと。等



## 事例1 丁子屋(創業1596・慶長元年)

- 静岡市駿河区丸子(マリコ) = 鞠子
- 創業:1596(慶長元年) 420年
- 当主:13代目 柴山馨
- 業種:とろろじる (食事どころ)
- 沿革:柴山馨氏の父はシベリアに抑留されていたため、終戦後数年経ってから帰国。

帰国後、柴山家に婿入りし、農業をやるつもりでいた。とろろじるをつくる「自然薯」は通年収穫できるわけではなく、もともと半農半商であったと思われるし、戦争で商売も途絶えていた。

## 丁子屋

- 調べていくうちに、広重の描いた「鞠子の宿」の「丁子屋」の絵を見つけたり、
- 十返舎一九や松尾芭蕉に読まれた、自店を発見する。
- 「家は、すごい店」ではないかと思い、継続を決意する。
- 少しずつ継ぎ足しながら店を拡大。
- 昭和45(1970)年、古民家の納屋を譲り受ける。
- 広重の絵にあるイメージを再構築する。
- 自然薯の自家栽培＝品質の向上。

## 鞠子の宿「丁子屋」の今昔



名物のとろろそば屋が代々続いています。時代が変わっても、昔ながらの味を守っています。伝統のあるお店がいつまでも続いています。↓

↑ 鞠子の宿には、名物のとろろ汁を商う店が14～15軒のきを連ね、旅人達は、これから先の宇津谷峠を越えるため、腹ごしらえをしたという。早春の茶店の景である。 歌川広重



# 鞠子の宿「丁子屋」の今



# 鞠子の宿「丁子屋」の今



## 事例2 伊場仙(創業1590・天正18年)

### (1)江戸時代

- 創業者伊場屋勘左衛門が浜松から江戸へ移住。
- 創業当初は和紙、竹を扱うが元禄期には団扇を手掛ける。
- 江戸後期に浮世絵版にした団扇を販売

### (2)明治時代

- 13代目吉田直吉、浮世絵が衰退したため歴表事業に進出
- 14代目が1976年に家業を継ぐ。赤字のカレンダー事業を廃止、本業の扇子と団扇に専念
- 吉田誠男氏は日本橋活性化のために活動している。

伊場仙

創業1390年(元禄18年)



江戸手ぬくい柄 布扇子



© Fujiko-Pro



## 事例3 日本橋弁松総本店 創業1810年

### 1. 初代による弁当屋の始まり

・1810年(文化7年) 初代・樋口与一が越後(新潟県長岡)から江戸に出てきて、日本橋の魚河岸で「樋口屋」という食事処を開業。

・初代の奥様が日本橋室町生まれで土地を所有、その土地に食事処を開設。

・初代の食事処は、魚河岸で働く人に盛りの良い食事を提供し、それが評判で繁盛した。魚河岸の人達はせっかち、食事を全部食べきる前に席をたたねばならなかった。

当時は、冷蔵庫も冷凍庫もない時代。食事処では、朝仕入れた魚を昼までに売り切らなければならなかった。そのため魚河岸の人達に、残った料理を経木や竹の皮に包んで持って帰ってもらったところ、そのサービスが大変好評であった。

・そのうち、最初から全部持ち帰りで作って欲しいとの注文が入るようになった。

・イートインとテイクアウトが併存。

・これが、弁松の折詰弁当のルーツである。



## 事例3 日本橋弁松総本店

### 思い出の中に残る弁当

- ①食べた人の人生の大切なシーンに登場
- ②単にお腹を満たすためだけの弁当ではない
- ③人の味覚と記憶は密接な関係がある
- ④うちの弁当を食べるたびに思い出が蘇る



## 事例4 豊島屋本店



創業1596(慶長元年)年 創業から420年

口伝の家訓「お客様第一・信用第一」短期的利益追求より長期的な発展を求める。

### (1) 商品・サービス力

- ・初代、酒類、焼酎などを関西から仕入れ、**原価**で販売  
→空いた樽を販売すると、醤油・味噌・油屋で高く売れた。
- ・初代、白酒の考案者。白酒を醸造販売、ひな祭りで飲む習わしを広めた。  
→女性が酒を飲める機会を与え、大繁盛した。
- ・曾祖父(12代、政次郎)、自ら関西に出向いて灘と京都の酒屋で三栄合名会社を創業。ブランド「清酒金婚」の醸造始めた。  
→この時にできた製品「金婚正宗」、全国新酒鑑評会で金賞。  
→大正9年に明治神宮の御献酒となる。

### (2) 明治維新で危機に陥る

- ・武士からの代金回収が不能。  
→そば屋を新規販売先として開拓。

# 事例4 豊島屋本店



# 事例5 にんべん創業1699(元禄12)年



## 1. 創業からの経緯

元禄12年(1699)に創業、315年の老舗企業  
先代(父親)は12代目で、2014年2月の死去。  
現社長が13代目を襲名

## 2. 看板の主製品

鯉節、つゆの素、フレッシュパック  
新事業として飲食等、多様な業態

## 3. 当社は販売会社

(株)ふしいち、(株)にんべんフーズ2社が関連会社  
資本金8,800万円、男性113名、女性69名  
計182名

# 事例5 にんべん 創業1699(元禄12)年

## 4. “にんべん”に見る長寿企業の経営の秘訣

### (1) 攻めの経営

第1は、絶えず時代に合わせて新しいことに挑戦していくこと。

- a 現金掛値なし商法
- b 仕入先の開拓
- c 庶民とは異なる大名との販路拡大
- d 商品券の発売
- e 百貨店で全国展開、貿易業務開始
- f 新商品開発「つゆの素」「フレッシュパック」を業界に先駆け開発と販売

### (2) 守りを固める姿勢

リスクに対する危機管理(チャンスに活かす)

第2は健全な財政

- a 節約計画書の策定で守りを固める。予算統制を確立  
(冗費見積節約書の浸透)
- b 大火で寄贈(ケチではない)
- c お客様への信用力をつけていく

## 事例6 山本海苔店 創業1849(嘉永2)年

- 初代、1849年(嘉永2年)に創業(169年経過)
- 2代目山本徳治朗  
「お客様に最も必要とされる商品を最も廉価で販売せよ」利益はほどほど。  
山本海苔店が業界をリードするポジション(価格支配力あり)  
2代目が海苔のイノベーションを起こす(養子で優秀な人物)
  - ①日本で初めて「味付け海苔」作る
  - ②「海苔の分類」を行い、仕分けをした。  
食・棚・焼き・味・寿司・蕎麦・裏・大和の8区分  
用途別の海苔を使い分けたので、海苔の需要が広がる。
- 3代目「山本の看板がついた海苔は、1帖たりとも不良品があってはならない」海苔の神様  
3代目は海苔の形を統一(標準化)
  - 5代目は、海苔の養殖技術を確立させた。
  - 6代目は中国進出

# 事例6 山本海苔店創業1849年



▶ 梅の花



▶ おつまみ海苔



▶ 焼海苔



▶ 一藻百味



## 6. 老舗長寿の秘訣(まとめ)

### 1. 不易流行の実践

- 変えてはいけないもの: 顧客第一主義
- 変えなければならないもの: 顧客ニーズへの対応

### 2. 身の丈経営

- 無理な投資はしない: 本業重視
- 事業拡大より利益の確保: 堅実経営

### 3. 事業承継

- 早くから後継者を見つけて教育をする: 長期的視野
- 身内にこだわらない適任者探し: 事業の存続重視

### 4. ガバナンス

- 家訓、家憲、社是、経営理念、
- 押し込め隠居



# 代表的な経営理念

## 1. 先義後利

- 大丸
- 利は後からついてくる

## 2. 三方良し

- 売り手良し、買い手良し、世間良し
- 近江商人

## 3. 売りにて悦び、買いて悦ぶ

- 顧客第一主義
- 三越

## 4. 浮利に走らず

- 住友家
- 信用を重んじ確実な商売をすべき。



ご清聴ありがとうございました。

平成28年12月8日

老舗研代表幹事 柳 義久