

## 雑誌送付の案内

月刊朝鮮「Top Class」

2010年8月19日

田島 麗子 様  
株式会社 船橋屋

廉 東浩 (ヨムドンホ、090-9318-6365)  
日本取材担当

時下ますますご清栄のこととお喜び申し上げます。

先日は貴重な時間を割いて頂きまして、誠に有難うございました。

おかけさまで良い雑誌が完成されましたこと報告申し上げますとともに、掲載されました8月号を送付させていただきます。宜しく査収くださいませ。

外国のメディアであるにも関わらず、快く快諾頂きましたこと心より感謝申し上げます。大変お世話になりました。

なお、記事の日本語訳（添付：月刊朝鮮 Top Class 8月号）を添付いたしました。表現などで物足りない部分もあるかと思いますが、宜しく御理解いただければ幸いです。

今後ともよろしくお願い申し上げます。

廉 東浩

月刊朝鮮 日本取材担当

## 206年歴史の和菓子企業の長寿秘訣

渡辺雅司 船橋屋社長

“ビジュアル、音楽、ポジション、なに一つ捨てるものはありません。観客の動きを読んでいるのかのように、あたかも向日葵のように、観客に合わせているかのように絶妙な一体感を演出し、観客を熱狂させます。顧客がどこにいて、何を望むかをよく知っているような演出です。こうした観客コードマーケティングは企業経営者にも多くのメッセージを与えています。”

このように‘少女時代’の公演を高く評する人物は、1805年に創業して以来、くずもち製造を主製品としてきた和菓子企業船橋屋の8代当主渡辺社長である。創業206年の歴史を誇る長寿企業経営者からK-POPのガールグループより経営戦略を学ぶという話は意外ながらも新鮮だ。K-POP少女時代のファンでもある渡辺社長は48才。世間一般でいう若い年齢ではないが身なりから語り口に至るまで20代の若者に劣らないエネルギーギッシュである。

206年歴史の和菓子製造業。単語だけを羅列すると、若者には古くさく感じられると思われるからだが、新入社員5人募集に5,000人のエントリーがあるほどの人気ぶりだ。従業員180人に売上額15億円、1952年の法人化以後60年近く黒字を記録してきた超優良企業でもある。

売り上げは減っても利益を出す企業、年平均キャッシュフロー10%前後の成長を持続し続ける企業の経営秘訣が気になるところである。長寿の秘訣は日々の精進ですが、あえて言うなら、その根底には創業理念からなる‘経営理念’にあると話す渡辺社長。“企業の目的と意義は企業の永続にあります。利益は目的ではなく永続のための手段です。”

社員自らが「企業の歴史の一部になりたい」という企業文化を作り上げた彼は、その根元は創業以来守られてきた家訓である‘売るよりつくれ’にあると話す。これは利益を追わず、製品の品質向上に専念することが永続の秘訣という意が含まれていると説明する。

船橋屋の代表的な商品は小麦粉を発酵して作る和菓子‘くずもち’である。450日間発酵させて作るが、設定された消費期限はわずか二日に過ぎない。そういうことから船橋屋のくずもちは、一瞬のために7年を待つ夏のセミや1週間咲くために1年を苦忍す

る桜の花に比喩されることもある。

出来あがってから3時間以内に店頭で並ぶ新鮮さを追求する。他の業者は添加剤を使ったり真空パックを使うが船橋屋は、防腐剤はもちろんのこと原材料以外に余計なものは一切使わない。材料に対する執着は行き過ぎと言われるほど拘る。厳選された材料から内側の白い部分だけを使うのでとても柔らかくて簡単につぶれてしまう。ここに船橋屋独自の技術で弾力を強化し、材料の軟弱さを補強して淡くて弾力のあるクズモチを作り出している。200余年の間に伝承されてきた技術が他の同業者がまねのできない絶妙の調和を成し遂げているのである。

景気低迷など厳しい条件の中でも一日平均 12,000 式が販売されるのは一度味わった人々が代を引き継いで顧客になってくれているからである。一度顧客は孫の代まで永遠の顧客になる。このように顧客の心を引き寄せる秘訣は、独特の人材養成からなる匠の技による味にあることは言うまでもない。

独自の技量認証制度を通じて職人の実力を評価し、優れた職人にはマイスターという称号を付与する。またそれに相応する賞与金を支払っている。今船橋屋には指先の感覚のみで完成されたクズモチの弾力と食感を判断するマイスターが3人いる。全て20年以上の経歴を持つ凄腕である。今教育を担当している首席マイスターは70才で経歴は50年もある。

新入社員を選ぶ基準は、経歴や学歴より‘誠実’と‘正直’であると渡辺社長はいう。  
“自分を造ろうとする人、現実性のないスペック中心の生活を送ってきた人は採りません。自身に率直な人、仕事と人生観を共有できる人を望みますね。”

選抜された社員が自分自身の人生観と経営理念が同一線上にあると認識できるように船橋屋は社員の成長を応援する。そういう過程で社員は自分たちが被雇用者ではなく、船橋屋の歴史の中に存在するという認識を持つようになる。この連帯意識が船橋屋の最も強い力となっている。

船橋屋が今順風の中にいられるのは渡辺社長の一步先を読んだ改革があったからこそであろう。1993年家業を家業承継のために7年間勤めて銀行を止め、会社に戻ってきた渡辺社長は、戻って5年後から家訓の‘売ることより作れ’を除いて全てを変える聖域なき改革を進めた。

“入社した時、船橋屋は‘職人中心の企業’でした。勤続年数が数十年の職人が多く、

午後 4 時になると業務が終わったとして若い職員らを集めて酒宴をおこなっておりまして。実力がないとか、仕事を疎かにすることではなかったのに叱ることもできない状況でした。しかしこのままでは若い職員の未来がないと考えました。創造性の発揮や自己開発は期待しにくく、職人の技も単純な技術を覚える段階で終わってしまうのではと思いました。”

直ちに改革が必要だと思ったが、彼は 5 年間黙々と仕事をしながら改革の準備をした。いくらオーナーの息子で、後継者であっても、古い伝統と慣習を一変に変える事は容易なことではなかい。5 年間ほとんど現場で生きるようにして守らなければならないこと、捨てるべきことなどを一つ一つ整理していった。

5 年後、最初に手をつけたのが経費削減などによる合理化であった。今まで数代にわたって数十年間取り引きしてきた取引先との関係を全て見直した。もちろん黒字が持続したので財務状態が良くないとか、経営が危機に直面したわけではない。遠からずまき起る長期沈滞と、その後展開される企業の経営環境が過去とは全く違う新しい時代に入るであろうということを肌で感じていたためであった。その時のために重い荷物を急いでおろさなければならないと考えたのである。よどみなく改革を断行した。荒々しい反発もあった。会社を離れる社員もいれば、真っ向から抵抗してくる社員もいたが、渡辺社長は緩まなかった。

次に手をつけたのが一般社員らも経営に参加できるシステムを作るということだった。社員が会社を作り出すという意識を持つようになれば、経営理念を共有できると思ったからである。その最初が 2001 年 ISO 認証取得のために発足したプロジェクトであった。職人の感性と感覚が全てをいう伝統和菓子の製法で ISO を取得するという事は言葉どおり挑戦意外になにことでもなかった。数多くの障害があったが 3 年後の 2003 年 ISO9001 の認証を取得した。自身を得た渡辺社長は、これを契機に組織という枠を超越した横断てきな統合チームを構成し、全員参加型の品質管理プロジェクトと高度衛生管理システムプロジェクトを稼動させた。

だが、成果はあっても社員の顔からは活気や笑いはなかった。プロジェクトという枠組みは作ったものの、その肝心なプロジェクトを動かす社員の魂が注入されなかったのである。最も大きな問題と考えた彼は新しく‘社員活性化プロジェクト’を立ち上げた。このプロジェクトは渡辺社長の経営観を変える貴重な転機となったという。

“このプロジェクトに参加したある社員が‘社員の満足度が低い’と指摘したんです。啞然と自信を失いましたよ。今まで数年間推進してきた改革が何のための改革であり、本当に正しい改革であったかという根本的な問題に直面したのです。まともに寝られな

いほどでした。”

悩んだ挙句、すべての原因が自分自身にあるということを悟った。“今まで社員らに私が指示するのを聞くことだけを強要したことを悟ったのです。会社の実績は良くなったがそれを実現させた社員の幸福度は下がっていたので、社員が心より従うことを期待するのは無理だったのです。”

過去は変えることができないが今後の人生は選択することはできると考えた彼は、社員と疎通を始めた。だが、社員は戸惑った。合理化を主張して指示だけ行ってきた社長が突然‘未来’‘人生’‘自己開発’‘幸福’‘愛’といった単語を連発し始めたからである。

このような過程を通じて得た教訓が“社員の満足なしで顧客の満足もない。顧客の満足なしで企業の成長もない”とのことだった。

渡辺社長は社員が成長できる環境を提供する方法を考えた。目に見える福利厚生、制度より、社員が会社の歴史の中の主人公となり、会社と共に成長して行くことができることが何より重要だと考えた。

そのためには構成員皆が主人となる企業、誰にでも虚心坦懐に不満と改善点を話せる社風を作らなければならぬと考えたのである。

社員の表情が明るくなり、200年長寿企業で染み付いた垢もむけた。渡辺社長自身も変わった。社員を徹底的に信じることにした彼は日常業務に全く干渉をしなくなった。社長として権限を行使するのは商品の安全に影響を及ぼす事態が発生した時だけにした。その結果、残りの時間に会社の未来ビジョンを考えることができるようになったという。

船橋屋には追求している三つ One がある。オンリーOne、ナンバーOne、ニューOne である。オンリーOne は独自のオンリーOne 技術を発展させて行くことで、業界ナンバーOne の座を不同の地に固めることであり、最後のニューワンは常に新しい挑戦をし続けることによって新製品を研究し、新しい市場を切り開くことである。ここに適正価格と地域密着型経営の考え方を取り入れた船橋屋のビジネスモデルは今後も持続するであろう。

渡辺社長は社員に対して発する口癖がある。“粉塵のような問題でも躊躇せず話して下さい。” 上下を問わず、気軽に話せる社風、そして彼らが提起した問題点を改善できるシステムを作ることが長寿企業の経営者である自分の役割であり、長寿の道だと考えているのである。以上