

共通論題：『老舗と企業家精神』

パネルディスカッション

パネリスト 甲南大学経営学部 教授
同志社大学経済学部 教授
株式会社山本海苔店 取締役副社長
花外桜 女将
司 会 関西学院大学経営戦略研究科 教授

倉科 敏材
末永 國紀
山本 泰人
徳光 正子
宮本 又郎

【宮本】宮本でございます。それでは、パネルディスカッションを始めさせていただきます。今日は前川洋一郎先生の問題提起のあと、帝国データバンク史料館館長の高津隆様から老舗に関する大変貴重なデータに基づいたご報告頂きまして、老舗の現在の概要がよく分かりました。続いて倉科敏材先生には、老舗についての非常に包括的なご講演を頂きました。お二人のお話は、これからのディスカッションの格好の導きの糸となりそうです。このパネルディスカッションでは、東西の老舗の代表者、山本海苔店の山本泰人副社長さんと、大阪の花外桜の徳光正子女将、お2人をお招きしておりますので、老舗の具体的なお話をお伺いする、また長年、近江商人の研究をやってこられました末永國紀先生には近江商人の事例を中心にお話頂く、これらのお話をめぐっている議論する、そういう形で進めさせて頂きたいと思っております。

さて、私は元来ずっと経営史の分野で仕事をしてまいりましたが、この学界では大体この二、三十年ぐらいの間、アルフレッド・チャンドラーの学説が大変はやりました。チャンドラーの学説を信奉する人のことをチャンドリアンというのですが、チャンドリアンが非常に多かったのです。チャンドラーの学説では、雇用経営者が組織する階層的経営者組織によって経営される「経営者企業」というものが、「近代企業」であるということになっておりまして、

家族企業であるとか同族企業というのは、「近代企業」ではないということになっております。こういう議論がずっと常識となってきたのですが、ここ10年ばかり少し風向きが変わってきたように思います。むしろ階層的経営者組織をもたない個人企業とか、オーナー企業、ファミリービジネスへの注目が高まってきました。それを象徴的に代表するのは、昨年訳書が出版されました『ダイナスティ』という書物だと思います。この本の著者はデビッド・ランダスというアメリカの経済史家です。デビッド・ランダスはもとも産業革命の研究者で、彼は昔、フランスの企業はファミリービジネスが多い、だからフランスの経済は停滞したのだと書いたんですね。ところが、この『ダイナスティ』では、ファミリービジネスが今や経済発展の原動力であると、まったく正反対のことを書いているのです。同じ人がこういうふうになるぐらいですから、まあ歴史家というのは都合のいいことを言うものなんですけれども（笑声）、時代は大きく変わったということですね。この背景には、チャンドラーの言うような階層的経営者組織、複数事業単位からなる大企業組織が近年、元気を失っている、むしろ、個人企業、ベンチャービジネスとならんで、オーナー企業、同族企業、老舗などで活力のある企業が少なくない、という事情があります。そういうことで、ファミリービジネスとか老舗企業への関心が非常に高まっているのではないかと思います。

さて、これからのディスカッションの糸口を見つけてもらうために、まず、近江商人研究の第一人者でいらっしゃる末永先生から、歴史研究の立場から老舗企業の存続要因などについて、お話いただきたいと思います。末永先生、よろしくお願ひします。

【末永】同志社大学の末永であります。私は近江商人を大体足かけ40年ぐらひやってまいりました。この近江商人のことを十二、三分で話すのは、随分無理な注文であります。老舗の存続要因についてどう考えているかということについて少しお話をしたいと思ひます。

私は、近江商人というのは老舗企業の重要な一角を占めていると思ひます。近江商人が日本の歴史に登場してきますのは、史的には早くも鎌倉時代なんです。1260年でしたか、文応元年に既に史料の中に出てきております。ですから、それからずっと中世、戦国時代、江戸時代、明治、大正、昭和と、近江商人の系譜を引く企業はかなりたくさんあるわけあります。そういう意味で、近江商人を研究するということは、老舗を研究するということにどうしてもつながるわけあります。

その近江商人というのを私はどういふふうにとらえているかといいますと、広域志向性ということで考えているのであります。広域志向性というのは、活動地域が広いということです。江戸時代には日本全国が活動舞台であった。鎖国が終わってからはアメリカ大陸とか中国、朝鮮にも出かけていっている。そういう地理的な意味での広域志向性だけではなくて、取扱ひの商品も非常に幅広いということですね。そしてしかも業種は、メーカーから商品取引、それから金融業、例えば両替商とか質屋業とか、そういうものまで手がけている。そして、その商法は、一口に言ひますと、現在の商社の活動を先取りしていたような活動であります。江戸時代の言葉で言ひますと、それは「持ち下り商い」というんですね。そしてそれがもっと発展したもの、出店と出店の間を商品を回転させるやり方というのは「諸国産物回し」という言い方で

言ひますけれども、要するに上方から完成品を持っていって、地方から原材料を上方へ持ってくるという商社活動を江戸時代から既にやっていた。そういう先進的な商法をとっていたということが、彼らの富の源泉であると思ひますね。

そういう近江商人の系譜を引く老舗企業というのは、現在でもかなりあるわけあります。具体的な社名を申しますと、例えば伊藤忠、丸紅というような総合商社、それから日本生命だとか、それから醸造業ですね、関東地方の醸造業というのはかなりが近江商人の系統であります。

そういった日本の老舗企業の一角を占めております近江商人を研究しているということで、きょう引っ張り出されたわけあります。そういう観点から日本の老舗企業についてちょっと話をしてみたいと思ひます。日本の老舗企業の数的なことについては、先ほど帝国データバンクの方から指摘がありましたけれども、大体あの数字を見てみましても、日本の100年以上の社歴を持つ企業というのは数万社、先ほどのデータでは3万くらいでしたかね。それから200年以上の社歴を持っているものも3,000近くある。その200年以上の社歴のある企業というのは、世界中で一説によれば4割を占めているんだそうですね。そういう意味では日本は有数の老舗大国であると思ひます。

その老舗企業の存続要因といった場合、二つに分けて見ることができると思ひます。一つは外部的要因ですね。もう一つは内部的要因です。外部的要因というのは、要するに戦災とか災害とか、あるいは規制のきつさとか緩さとかいう制度的なことですね。あるいは技術革新の進展の度合いだとか、あるいは円高不況だとか、あるいはバブル景気といった景気の好不況、そういったもので、外部的な要因というのはどこの企業にとっても平等であるというふうに考えられます。したがって、経営史的な観点から言ひますと、やっぱり内部的要因に非常に私どもは

関心があるわけです。

そういう意味から経営存続の内部的要因というものを考えた場合、私は3つのキーワードがあるんじゃないかと思います。一つは、基本理念とか、あるいは経営理念の継承の問題ですね。それから2番目が、伝統と革新のバランスの問題だと思います。それから3番目は、信用の維持の問題だと思います。

通常の企業であれば、経営理念とか、あるいは基本理念というものを持たない企業というのはあり得ないわけです。たとえ営利の追求を目的とする企業であっても、社会の中で活動する以上、公的な存在として認識できなければ、存在理由というのを失ってしまうわけですね。だから、経営理念というのは企業の社会的認識ということ言語表現したものであろうと思います。

経営というのは生き物だということはよく言われるわけですが、確かに毎日が決断の連続であろうと思います。その際に最終的に経営判断を左右するのは何かといいますと、恐らくそれは、意識するとしないとかかわらず、経営理念だろうと思います。例えば現代でもそうですが、パナソニックの創業者であります松下幸之助さんの右腕とも言われました高橋荒太郎という方がいらっしゃいますね。その方の思い出の中に、自分が経営判断で迷ったときに、経営理念に基づいて判断を下せば大体間違ふことはなかったということを言っておられます。そういう意味では、経営理念というのは決して建前だけではなくて、あるいは床の間の天井というようなものではないわけですね。床の間の天井というのは、その意味は何かというと、みんなあれを奉っているけど、だれも見ないという、そういうものではありますが、そういうものではなかったということでもあります。

近江商人の経営理念について少し申し上げておきたいと思います。近江商人という人たちは、近江に本宅を置いて、全国に出店を展開した人たちであります。私が配りました配布資料ではありますが、全部で12のパワーポイントの絵が

載っておりますが、大体の感じをつかむためにこれを、あえて映像ではなく、紙にコピーの形で配布したわけでありまして。まず1番は、江戸時代の出店の分布図ですね。ほとんど全国にわたって展開していることがわかります。

そして、出店を開いた地域との共生を図る考え方というのが、いわゆる「三方よし」と言われるものであります。「三方よし」の原典となったのが2番目であります。そこに古文書がコピーしてありますが、これは宝暦4年(1754)の、麻布商であります中村治兵衛宗岸という人の書置であります。

2番目の江戸時代の書置を、明治時代になってわかりやすく漢文調に翻訳しましたのが3番であります。「他国へ行商するも総て我事のみと思はず、その国一切の人を大切に私利をむさぼることなかれ」というふうに翻訳されております。そして、それをもとにして、現代の「三方よし」、つまり「売り手よし、買い手よし、世間よし」という言葉がキャッチフレーズとしてつくられたのであります。

もっと具体的に近江商人の経営理念を述べたものに4番の、外村与左衛門家の「心得書」というものがあります。外村家というのは元禄13年(1700)に創業しております。ですから、現在ではもう300年以上の社歴があるわけですね。総合繊維商社と言ってもいいようなものであります。ここは、安政3年につくられた「心得書」という家訓の中で、自分のところの取引のスタンスというのを次のように言っております。まず最初に「古来より我が家相伝の駆引き方、自然天性にして我が勝手ばかりをはからい候こと、一切あいならず、自他ともに相成るべき候ことを深く考え、勤め行いいたすべきこと」という文言が出てくるわけですね。そして次に、利益を優先するのか、人の道をとるか、に関しては次のように書いています。「目先当前の名聞に迷はず、遠き行末を平均に見越し、永世の義を貫き申すはからひなり」、それが自分のところの立場だということですね。つまり、物事というのは長期的に平均で見るということが大

事だということを言っているのであります。そして、永世の義を貫くというのはどういうことかということ、利益をとるのか、人の道をとるのかというぎりぎりのところでは、自分のところは人の道をとるんだということを宣言していると言ってもいいと思います。つまり、目先の利益には右往左往しないということですね。そういうことをきちんと家訓の中に残しているんです。

次の課題は、伝統と革新のバランスという問題であります。家訓というのは大体保守的なものでありますから、商売替え無用というようなことがよく書かれているのでありますが、それは字面どおりではないわけでありまして、商人にとって才覚とか、あるいは工夫ということは何より重要なんですね。それは、井原西鶴という江戸時代で最初に経済小説を書いた人が、自分の筆名、ペンネームを、才覚というところから西鶴というのに取っているわけですよ。それぐらい井原西鶴は才覚と工夫ということを重視したわけであります。だから、商人にとりましては、時代に合わせて工夫あるいは出精することとは非常に重要なことだということ、そのことまでも禁止してはいないというふうに考えていいのではないかと思います。

それから、3番目の課題であります信用の維持ということですが、老舗ということとは信用ということとほとんどイコールなんですね。同じ言葉の感じがあるぐらい結びつきが強いものだと言えます。それだけに、信用の維持には近江商人の家訓でも注意を払っているわけであります。要するに、商家の本当のねらいあるいは目的というのは、投機的な商いではなくて、信用を重んじることが大事だということは、もうどんな家でも言っていることで、これは当然のことです。

塚本定右衛門という、今もツカモトコーポレーションという1部上場の企業がありますが、ここは社歴が200年であります。そこは例えば次のように言っているんです。「店も老舗づき金の融通もよくなれば、我知らずして無理

を言うても通ることあり、心得べし」というふうに、だんだん老舗と見られるようになると、取引でもちょっと奢ったような態度でもそれが通用することがある、だから、それは気をつけなさいというようなことを、老舗の慢心を戒めた言葉が続く家訓が残っております。

だから、やっぱり商家の信用のもとというのは、まず本業における品物あるいはサービスにおいて、本物を提供するということであろうと思います。だから、近年のバブル期でも、副業の不動産などに手を出して傾いたり、あるいは倒産したりした近江商人の場合も幾つか見られるわけですが、ただ、変化の激しい現代において、経営の核としての理念をいかに継承し、そして革新と伝統のバランスをどんなふうにとりながらやっていくか、あるいは信用を維持していくかという、この3つというのは、やっぱりいつの時代にも変わらない経営者の課題と言えるのではないかなと思います。

【宮本】歴史家に十二、三分でしゃべれというのは酷だというのは、そのとおりなんで、申しわけありませんでした。3つの点をご指摘いただきましたけれども、これからのディスカッションの重要なポイントになると思います。

申し遅れましたけれども、きょうのパネルディスカッションでは、4つほどのトピックスを取り上げたいと思っております。

1つは、今、末永先生にお話しいただきましたが、老舗の永続要因とは何かということ。第2は、事業継承の秘訣は何か。これには人材育成の問題も絡みます。3番目には、最近、老舗といえどもいろんな企業不祥事とかが起っておりますけれども、ファミリー問題といえますか、ガバナンスとリスクマネジメントの問題を話題にしたい。そして最後に、老舗はそれぞれのまちづくりの核となっているというお話がございましたけど、地域と老舗の関係というお話をしていただきたいと思っております。

お待たせいたしました。続きまして、今日ゲストでお越しいただきました山本さんと徳光さんにお話しいただきたいと思っております。最初にそ

れぞれ、山本海苔店さんと花外楼さんの歴史などの紹介をしていただきまして、そして、両方とも100年以上続いてこられている企業でございますけれども、どうして100年以上にわたって継承されてきたのか、そのポイントは何なのか、お話頂きたいと思えます。これもまた100年の企業について7、8分でしゃべれという(笑声)、非常に酷なことを申し上げているのですけれども、よろしく願いいたします。

【山本】 ご紹介いただきました山本でございます。今ご紹介をいただきました通り、東京の日本橋から参りました。老舗の永続・存続要因という大変難しい課題でございます。私どもの会社では決して自分たちのことを老舗と言っちゃいかんぞと、そういうのは人様が言うことであって、自分たちで老舗だなんて絶対言っちゃいかん、なんてよくたしなめられておりましたけれども、結果として160年の歴史をはんだのでございます。

私どもの会社は1849年の創業ということで、代々山本徳治郎姓を継ぎながら今日まで6代数えております。ただ、戦前から大家族主義のようなものをとっておりまして、各代ともに複数の山本の一族がこの事業に携わってまいりました。例えばのれん分けですとか、分社化するとか、そういうことは一切せずに、やはり1社でやっていく、一枚岩の中でやっていくという1つの目線合わせの中でこれまで仕事を続けてまいったと、こういうことでございます。

翻りますと、海苔の歴史というのは大変古くて、紀元700年ぐらいまでさかのぼってまいります。ちょうど租庸調の調という貢ぎ物に海苔という言葉が、紫菜、シーツァイという言葉で初めて出てくるのが歴史上に登場するスタートでございますが、それから約1000年ほどたちまして1700年ごろになって、今の海苔、1枚の紙のようにすかれる海苔が世の中に登場してくると、こんなふう聞いております。ちょうど浅草周辺の河口に自然発生をするように海苔が自生をするわけでございまして、ちょうど隅田川の河口域でございます。そこに海苔が自生して

いたものを、当時は冬になって自然発生したものを摘み取って、それを食に供していたということでございます。浅草の紙をすく製法がかなり普及しておりました関係から、だれか大変な発明者がいまして、海苔もそうやったら絶対いいんじゃないかということで、これはだれが発明したかわかりませんが、今のような1枚の紙のような海苔が生まれてきたと、こういうふうなことでございます。

それがちょうど1700年前後で、ちょうど浅草の浅草寺の境内などでは、永楽屋さんですとか、今日はもうないのですが、大変著名な海苔屋さんが何店かあったそうでございます。しかし、その後、海苔の産地も隅田川の河口からだんだん品川の沖ですとか羽田沖のほうに少しずつ移ってくることもありまして、また商業の中心も浅草からだんだん日本橋のほうへ寄ってくる、こんなこともございました。そんな関係で、一方、魚河岸が、河岸でございますが、これが日本橋のたもとにございましたことから、ちょうどあの周辺が大変賑わいの場所となってきたわけで、こういった海苔の消費地としても、浅草周辺からだんだん日本橋のほうに移ってきたというふうなことでございました。余計なことを申し上げますが、日本橋のあたりは魚河岸があり、それから芝居小屋があり、それからいわゆる花柳界というんですか、そういうものもあって、大変人々が賑わってお金をたくさん落としてくれた場所だというふうに伺っております。

そういう歴史を追いながら、1849年に山本海苔店が魚河岸の商店として身を起こしたということでございます。ちょうど関東の神奈川出身の、初代山本が出てまいりまして業を起こしたのが始まりでございます。その後、海苔ひとすじということで今日まで来ております。

その中で2代目という人がおりまして、この人は神田のお玉池の千葉周作の道場で剣道の稽古にいそしんでいたというふう聞いておりますが、たまたま山岡鉄舟がその道場で同じように稽古をしておりましたことから、親交がござ

いました。それで、明治天皇陛下が京都にお帰りになるときに、何か東京らしい土産物はないのかと、こんなご下問を受けまして、それでは何か考えましようと言った2代目は、味付海苔をそのとき初めて提案をしたというふうなことでございます。これは海苔の歴史等にも出てくることでございますが、そのような事例があり、しかもその2代目は、そういうことですから山岡鉄舟をはじめ色々な方々との交流もあり、また社内の管理でも、海苔の品質を極めて厳密に区分けをして、焼き海苔に合うもの、味付海苔に合うもの、家庭用に合うもの、佃煮用ということで細かに分けたというので、もう我々として見ると本当に神様みたいな人のように思われておりますが、そこが1つ、宮内庁御用達という1つの看板を得ることもつなだったので、今日の山本海苔店の礎をある意味では築いてくれたのは2代目か、こんなふうにも思っております。

それで、さらに歴史をはみまして、いよいよ震災、戦災、こういうものに遭遇していくわけでございますが、三代目、四代目と海苔専業で歴史をつないでまいります。ここまではほとんど女系でございまして、男子を外から入り婿のような形で迎えて商売を継続してきております。

そんなことですから、震災、戦災のときには店は全部焼失して焼け野が原でございますので、2度ほど完全な再興をなし遂げております。特に戦災のときには、日本橋からもう神田周辺まで全く何にもない焼け野が原になったと、こういうことでございましたが、そのときに、よし張りから始めて店をつくり、その後昭和40年に鉄筋のビルがおかげさまで建ったわけでございますけれども、それまでは木造の建築で昭和40年までいったということでございました。そのときに戦後やっぱり、先ほどの大家族でございましたから、戦争が終わってから、山本一族がその焼け跡に集まって、こののれんを何とかせにゃいかんだろうということで鳩首協議をしたと聞いています。

そして、昭和21年に株式会社に転換をいたしておりますけれども、そのときの社名としてどうするかという話があったようでございますが、例えば山本商店でもいいということなのですが、あえて山本海苔店ということで、社名に海苔を入れようということをそのときみんな協議をして決定して、今日まで来たということです。何かそのときのことが今日の1つの指針を我々にも示してくれているような、そんな感じもいたします。

そんなことを連綿と経まして、今日まで来ております。海苔の生産技術の改良と生産量増大、時代にあった商品開発、また、常に上質な商品を製造する為に、2000年にはいわゆるHACCPの認定工場にするとか、見えない部分の改善、改良はやってきてました。表向きはやはり海苔だということで、その範囲の中で仕事を進め、また商品開発もその範囲の中で、もうちょっと幅を広げた商品に対応できるようなもの、こういうものをつくりながら、何とか世の中の皆様に喜んでいただくように努めている訳でございます。

一方、東都のれん会ということに一言だけ触れておきますと、これも戦後集まりました。最初35店舗が集まった会でございますが、100年以上、3代以上にわたる老舗というお店が、戦争で価値観がもう完全に混乱したときに、もう一度日本の古き良きもの、江戸の古き良きものはやはり継承者がちゃんとつなげていかなきゃいかんという思いのもとに結集しました。たまたま私の祖父が初代会長になりまして、それこそ革新なき伝統は空虚であるというような、きょうお話のいろいろあるようなことを申し述べながら、結集したわけでございます。現在53店舗で構成をされておまして、今日までに約15店舗が入って出たということで、おやめになった方々も15店舗ほどあったというふうなことで、そこにはそれぞれのまた理由がございまして。この東都のれん会の中で榮太樓さんですとか、虎屋さんですとか、こういう方々とともにお互いに、老舗は一体どこまで、どういうこと

をやるべきかということをごろいろいろと意見交換をしながら、仕事にいそしんできた、こんなふうな状態でございます。

まず、自己紹介的にご説明を申し上げました(拍手)。

【宮本】 それでは次に、花外楼女将の徳光正子さんをお願いしたいと思います。

【徳光】 ただいまご紹介いただきました花外楼の徳光と申します。大阪のれん会の副会長ということで、この場に立たせていただいておりますが、あまり難しいことよりも、日々仕事にいそしんで家業を守っているというのが本来のところでございます。私どもは、先ほど山本海苔店の副社長様がおっしゃいましたけど、老舗というのはやはり私どもでも、人様から言っていただく言葉で、自分のほうから名乗るものではないということをいつも父や母から言われております。

創業は天保でございまして1830年で、ぼつぼつ180年を迎えようとしています。ただ、花外楼となりましたのは明治8年のことでございます。もともとは加賀国、加賀温泉、加賀友禅の加賀国から出てまいりました。そちらでは庄屋のようであったようでございますが、大阪に出てまいりました。当初は日本橋のあたりに、何か文化文政のころに違うお商売をしたようですが、今は北浜の川のほとり、船場の北の浜側で北浜と申しますけれども、そこに料理屋旅館のようなものを始めたのが始まりでございます。そのときには、自分の出身地の加賀に、代々、伊助という名前を名乗っておりましたので、伊助の伊の字をとって、加賀伊という屋号でお商売を始めました。

ちょうど幕末のころ、皆様方ご承知のように、前の川は旧の淀川でございまして、京都のほうに通じております。また、そのあたりからこの中之島にかけて、本当に一番多いときには百二十五、六の藩の蔵屋敷が並んでいたようでございますが、大変な天下の台所で、京・大阪の行き来も川の便が利用されたようでございます。従って当時は川添いにたくさんの料理旅館、

船宿のようなところがあったそうです。

その中の、私どもは小さな1軒の料理屋でございましたが、その当時の伊助が非常に男気があって正直者だったらしいです。そして、とりわけ桂小五郎——木戸孝允が京・大阪を行ったり来たりなさるときの常宿としてご利用いただいたようです。それゆえ、どちらかというところと長州の人たちが主だったのですが、いろんな幕末の志士と呼ばれる人たちの隠れ家といえますか、ご利用をいただいたということです。初代の建物のときには、天井裏にも数人ぐらい隠れるところがあったとか、あるいは、近くに新撰組の事務所がございまして、近藤勇あたりが、ここに桂が隠れているんじゃないかというようなことを言ってきたようですが、伊助には小さな女の子がいて、自分ではそういうのははばかったのか、子どもには、そんな人が来たら、いてはらへんと答えなさいよというふうなことを申しておりましたそうです。

いずれにいたしましても、私共ご最願いただいた人たちが維新後の新しい時代のリーダーたちとなられました。しかし、新しい時代の政局を收拾していくには大変で征韓論、征清論等々、考え方がそれぞれ違って野に郷里にもどってしまった方々もあったのです。なかでも、大久保利通は、やはりこれからの日本のためには、木戸孝允をもう一度中央政府に呼び寄せたいとの強い意向があって、可愛がっておられた伊藤博文に相談をもちかけられた。そして、それならばと伊藤博文が、わざわざお願いをするのに呼びつけというのも失礼な話だし、かといって中央の重鎮が出向いて行って、戻ってくれとお願いするのもいかなものかと、天皇陛下のお許しを得て、浪速あたりに温泉にでも入ると言っていらっしゃいませんかと、私が木戸君に、使いを出して、大久保さんの真意はここにあるということを伝えますからと提案なされたのです。それで、伊藤博文、井上馨といった人たちの斡旋によってこの加賀伊に集まられたのです。なぜ集まったかと申しますと、先ほど申しましたように、当時の伊助が結構男気が

あって、非常に正直者だったからだと思います。例えば、鳥羽伏見の戦いとかで、応援したら戦利品にあずかったようでございますが、伊助はそういったものをいただくことを潔しとしなかったようで、全部お断りをしたようでございます。ま、堅物だったのか、変人だったのか、でも、いずれにしても、幕末の志士達にとっては、口が固くて信任を得たこと、また、それほど店が大きくなかったことも、かえって自分たちの我が家のような形でご利用いただいたのではないかと思います。

また、ちょうど川辺にあったということも、陸から来て京都のほうに逃げていく、また京都から川を渡ってきて大阪に逃げていくというのでしょうか、いろいろと便利でもあった。また、当時の豪商と呼ばれるお金持ちの方々と、片や、そういう志を抱いた人たちの連絡パイプ役を務めたようでございます。その結果、先ほど申しましたように、明治8年の2月11日に、大阪会議という小さな会議が私共で行われました。これは、大久保利通、木戸孝允、そしてそこに板垣退助も加わりまして、いわゆる薩長土の3人が集まって、もう一度仲直りをして政局に帰ろうという約束の和議が調ったのでございます。このとき木戸孝允は、諸外国をごらんになりまして、やはりこれからの日本の国は開かれた民主主義、議会制の民主主義に移行していかなければならないということを提唱されて、それを大久保さんが条件としてのまれて、めでたく話し合いがまとまったというふう聞いています。私どもの玄関のところに、大阪会議開催の地という碑がございますが、この集いが小さな会議であったにもかかわらず、日本の国が新しい時代、議会制の民主主義に歩み出していく小さな第一歩だったということで、緒方洪庵塾と並んで第1回目の大阪の史跡に指定されました。

また、会議がうまくいったことをとても喜んで、今の、花の外の楼と書きまして「花外楼」という名前を揮毫してくださったのが木戸孝允でございます。楼というのは、水辺にあって、

2階建て以上の建物のことを中国では言うようでございます。花の外と、あんまり料理屋らしくない名前でございますけど、恐らく華やかなこととあまり縁がなかった伊助の性格をあらわしているのかとも思いますけれども、花外楼という名前をいただいて、その当時の伊助は大変喜びまして、今で言う社名を変更して花外楼となり現代に至っています。そのときの伊助から数えまして、私は5代目でございます。

その後、伊助は大きく信任を得て店は繁昌させていただいて、ちょうど川べりに私どもはお店がございますけど、通りを隔てまして3階建ての本座敷をつくったようでございます。山本様のほうは2代目の方が非常にすばらしい、今の地位を築かれたとのことですが、私どもの2代目はむしろ非常に文化人であったようでございますが、人さまを信用して、危うく私どもの家も傾きました。当時、船場というところはやはり家を守るということがとても大切だったので、家を守るために一たん夫婦別れをする形をとって、私の祖母は他家に養女のような形で出されております。そのときには、いろんな方々にお助けをいただいたそうですが、2代目の娘が一生懸命頑張りまして、そして3代目の祖母に引き継いだということでございます。祖母が一番末っ子でございましたが、どうしてもこの跡目を継ぎなさいということをして、当時の桂太郎さんから言われて、めんめんと諭されて継いだようでございます。だから、180年近い歴史のうちにも、本当にいい時代ばかりではなくて、紆余曲折がございました。

また、父たちの両親の時代には、日本の高度成長とともにいろいろ多角化もできましたし、幅広く事業展開もいたしましたけれども、私たちの世代が継ぐ時代にはちょうどバブルが崩壊いたしましたして、また日本中から料理屋というのがなくなってきた時代でございます。だから、今振り返れば、わずか自分たちが生きてきた時代だけでもいろんなことがあったんだというのが実感でございます。現在は、私たちの代を、何とか皆様に支えられて家業にいそしんでいる

というところがございます。

料理屋の歴史で申しますと、もともと日本では、これは西洋でも一緒でございますが、外食をするという歴史はそれほど古くございません。旅の発達とともに食べ物屋というのが誕生してきましたので、おそば屋さんとか鰻屋さんとか、そういった形で古くからお店を営んでおられるところもおられますが、我々のような料理屋、人さまをお呼びしてご接待をする、商談の場、あるいは、おもてなしをするというようなスタイルは、主に江戸のほうで、参勤交代の折、江戸の留守居役が自分ところでお世話をするよりは、料理屋を使ったほうが便利だろうという形の中から誕生いたしました。そういう歴史から申しますと、20年ぐらい後に大阪で誕生したのが、私どもの料理屋でございます。

当花外楼には家訓と呼ばれるようなものは、「誠実」ということ以外何もございませんでした。多分、伊助はとても誠実に対処したのだと思います。世間では、古い歴史のある、のれんのあるところが、どのようにして続いてきたのかというふうに言われますが、働いている私どもにとりましては、日々の仕事に勤しんで、当たり前と言われてきたことをやっているというのが精いっぱいところで、偉い先生方がいろいろ指摘されると、あ、なるほど、そういうことだったのかなと改めて振り返るような次第でございます。

ただ、本当に変わらないものというのは、ポリシーとか基本的な理念と呼ばれるものだと私は思っています。大阪は商いのまちでございます。土農工商で言うと、一番身分が低かったわけですね。武士のようにも、公家のような身分もなかった商人たちが、本当に自分たちがそれで立っていくためには、必ず自分たちがみずからの徳を積んで、そして信用を高める以外なかったということでございます。したがって、船場は、商人のまちと呼ばれますけれども、船場には、昔から3つの言葉があるそうです、「奉公」「体面」「分限」と。

「奉公」というのは、社会のルールを守ると

いうか、きちっとルールに従い違えないということ、「体面」というのは文字どおり、信用を傷つけるようなことはやらないということ、「分限」というのは身のほどを知ることなんだそうですが、多分船場の商人たちはみんなそういうことを一生懸命頭に置きながら、みずからの徳を高め信用を高めるために努力したのではないかと考えています。

私は、よく父や母から、大阪の商人というのは、口で約束したことは絶対違えないのだ、契約書がどうだとか、判子を押しているとか、そんなことより、口で約束したことは絶対守るんだということを耳にタコができるほど言われてまいりました。そういうことも、商人として生きてきた船場の人たちの心意気であったのではないかと考えております。商道というか、商売というより商いの道、商モラルを守ることが非常に重要であって、私どもだけでなく、大阪のれん会のいろんな方々もみんなそういった認識を、多かれ少なかれ、業種、業態は違ってもお持ちであったのではないかと考えています。

また、私どもでは、例えば闇のお商売は絶対しなかったようです。戦時中、金銀抛出の時代には率先して行動し、お刺身を盛る古い南の器なんかも供出しようとしたそうですが、いやいや、これはあなたとこの商売道具なんだから、こんなものまで出す必要はないよと言って、むしろ他人様や関係の方々が見守ってくださったというようなお話も聞いております。そのときだけの損得で考えると、ひょっとしたらばかみみたいなことだったかもしれませんが、あくまでも正直な姿勢を貫いてきたようでございます。

売って喜び、買って喜び、世間よし、三方よしの近江商人様のお話がありましたけど、やはりそのことはいつも言われてきました。お取引するところとは、きっちりと大切に下さいと。けんかしてもいいけど、自分だけもうかるようなことじゃなくて、お互いに繁栄するようにと

いうことを厳しく戒められてやってまいりました。そして、本当に心を込めて大切にしてください。一番簡単なようで、本当は一番難しいことだと思います。そういう基本的なことは、ずうっとどんな時代にも、バブルの時代にも、ブームの時代にも、そうじゃない時代にも、きっと変わらないことだと思います。ただし、ライフスタイルの変化に合わせて、私どもも宴会のあり方も変わってまいりましたし、ご利用の仕方も変わってまいりました。日本人の食のスタイルも変わってまいりました。それらに対して、幾つかのことを変化に応じながら対応してまいりました。

目に見える大きなことはできなかったかもしれませんが、そのときそのとき与えられたことでチャレンジをして新しいことを試みたり、食以外のことは私どもはいたしませんでしたけれども、食に関するものでなら、ただ食べる時代から、楽しくいただく、また食べ物を通しているようなものを共有する、あるいは日本の伝統の文化としてどんなことができるかというふうには、食の周辺を見詰めたが、いろいろなことに挑戦させていただいた。大変厳しい時代ですが、日々悩みながらですけれども、何とか今日も、みんなとともに仕事をさせていただいていることを感謝しています。

【宮本】 はい、ありがとうございます。(拍手)

大阪の船場には、昔はたくさん料亭がありまして、今、花外楼さんの店がある北浜にもたくさん店があって、ほかにも灘万とか、つる家とかがあったわけですが、いまはほとんどなくなってしまって、花外楼さんだけがあるということですが、なぜその北浜にこだわっておられるのかということについても、後でお聞きしたいと思います。

続きまして、お2人のお話を聞かれて、きょうの基調講演をされた倉科先生は、どのような感想を持たれたか、そのあたりちょっと、感想を漏らして下さいませうでしょうか。

【倉科】 非常に貴重なお話をありがとうございます

いました。2つのケースとも非常に言えることは、足が地についているというか、決して極めて斬新な、これまでなかったようなことというよりは、日々連続的にお客さん第一という考え方のもとで、それに合わせて改善をしてきたということは共通していると思うんですね。

もう1つ気がついたのは、特に花外楼さんの場合には、先ほどから何度も、いろんな理念の継承とかいったお話がありましたけれども、その前提になっているのは、あくまでも親子のコミュニケーションがやっぱりよかったということだと思うんですね。よく、態勢が整っていたとか理念があったとか、いろんなことを言うんですけど、やっぱりそれは相当親子の間のコミュニケーションがよくて、本当に何をやらなきゃいけないのか、なぜそれをやらなきゃいけないのかということが理解されてなければ何の意味もない。経営理念ですごくすぐれたものを書いた商店なんかも、私も行ったことはあるんですけど、全然うまくいかないんですね。なぜならば、親子がほとんど話をしたこともない。子がここで何を考えているか、親は理解しない。親が何か考えているか、子は理解しない。お互いに全く理解しないままにいる。

先ほどのお話、特に花外楼さんのケースを見ていると、やっぱり何をしなければいけないのか、何をすればいいかということが、ある面では暗黙知のうちに伝わってきているということがあると思いますね。それは非常に恵まれたことだと思いますけれども、私が見た限りにおいては、やっぱり今の問題というのは、その辺のコミュニケーションが、親子のコミュニケーションが非常に悪いというところが非常に目立っているんじゃないかというふうに感じます。

【宮本】 どうもありがとうございます。それでは続きまして、2番目のトピック、事業継承の問題に移りたいと思います。老舗が永続できるかどうか、いかにして事業継承者を見つけしていくか、人材育成の問題があると思うのですが、山本海苔店さんのお話も、少し異なるとこ

ろがあったけれども、花外楼さんのお話も、2代目がポイントだったような感じですね。このように代々のなかでも、何代目かにポイントがありそうですね。

また、山本海苔店さんでは、のれん分けをせずに、同族が一体となって、一致して家業を守ってきたというふうにおっしゃいましたね。

花外楼さんは、料亭一般に言えることですが、女将が前面に出てきますよね。きょうも女将が出てきておられるわけです。先ほどの倉科先生のお話では、これからは女性が大事、いやメインだとおっしゃいましたけれども、料亭では昔から女将が大事ですね。そのあたりも含めて、どういう風にすれば巧く継承者をつないでいくことができるのか、そのためにはどんな教育をしているのか、そのあたりを、今度は徳光さんのほうからお話しいたしましょうか。

【徳光】 そうですね、一言で言うと、私どもの場合は特別なことはなかった。でも、結果的に見たら、親の背中を見てきたということに尽きるのかなというふうに思っております。私の父は養子でございます。母が3人姉妹の長女だったので店を継ぎました。祖母が継いだのは、兄が新聞記者になりまして、結構有名だったようですが、好きな新聞の道に入ったために、妹である祖母が継いだ。その新聞の道に入った兄に、養子である父は非常にかわいがっていただいた。父はほかの仕事につく予定だったようですが、伯父貴と申しておりますが、祖母の兄に見込まれてかわいがられ、意気に感じたようです。立派な大きなお店じゃなくて、小さかったから継いだんだよ、これこそやりがいがあると思う仕事だからだというふうに言っております。父は養子でございましたけど、祖母はとても父を信頼いたしておりました。

さっき、料亭は女将さんと言われましたけど、今、私は女将をしておりますけど、母が前の女将で大女将でございます。父と母は非常に夫婦のバランスがよかったと思います。母は料亭を守り、父は高度成長のいい時代に、対外的なこと、経営的なこと、いろんなことを2人が仲良

くうまく役割を担いながら協力してやって参りました。女将さんが料亭を守るというより、多分夫婦のバランスよく料亭を守ったんだと思います。だから、祖母は一言の遺言もなく亡くなりましたけれども、息子、息子と呼んで非常に父を信頼いたしておりました。そして父はその祖母を、とても難しい人だったけど、立派なお母さんだったと尊敬をいたしておりましたし、また父と祖母の関係がとてもよかったこと、母はそれをとても喜んでおりました。

今、私と弟はきょうだいで、弟が社長をして、私が女将をいたしております。弟と父は全然タイプが違います。私は間に入っていろいろ取り持つことで苦労したこともございますが、不思議なことに年を経るごとに、最初はけんかしていても、何やら年を経ると、やはり父親の言っていたようなことを口にするようになりました。また、私どもは、周りにどなたがおられようと、仕事のことでも何でも親子で言い争いをするんです。それを見てほかの方が、おたくは幸せですね、私達はそんな会話もありませんよという声もよく聞きます。人目をばかすることなく言いたいことを言い合えるというのも、考えようによっては、幸せだったのかなと思います。今まではそうして恵まれてやってまいりましたが、これからどのように事業を継承していくのか、本当にこれといって特別なことはございません。

のれん会の中でも、おまえが事業を継ぐんだよと中学生のころに教えられたという方もあれば、そうじゃなかった方もあります。また、お父様が商売人として全うされたのに、自分は全くそういう道には向かないと思った方が仕方なく、息子さんであるために継がれた。そのときには商売を継ぐという点では自分は向かないと思ったけれども、その方はあるお香の会社だったんですが、これはものづくりなのだと思ったときに、これなら自分でも継げると。同じ事業でありながら物の観点を、お父様は商売をするという点で継がれたんですが、その方は、これはものづくりなのだということで、自分の新し

いアイデアを出して継いでおられる方がございます。

私は、女将をしながら、自分自身はとても人見知りで、正直こんな場面が苦手なのです。でも、幸いいろんな人たちに支えられて今日まで来たと思っています。父も、自分が養子としてこの道を継いだ以上、もし私たちが好きでなければ、自分がやろうという意思でなければ、子どもたりとも継がせないということは昔から申しております。いやいやながら継いだら、きっと社員もみんなも迷惑するということです。ただ、私は、祖母が亡くなりますまでの2年間、仕事一筋の人だったので、病院で看病いたしました。2年間、大学卒業を挟んで病院生活をしまして、それで就職の時期を逃したので、お嫁に行くまで家の手伝いをしてくれと言われて、ずるずると今日に至りました。幸い同族というのは、いい意味でも悪い意味でも周りの方々が色々な面で支えてくださいました。

もう1つは、結構こういう仕事をいたしておりますと、外部の方の力というのが大きいと思うんです。親子というのは幾ら言っても、なかなか家族の言葉というのは素直に聞けないものですけれども、私も若いころから父や母について出かけていくと、若造である私に対して皆さん丁寧に接してくださる。それは本当に大きなことでございます。どうしてだろう、自分に力もない、能力もないのに。そのときに改めて先人たちの力というのを非常に感じました。のれんを守り引き継いでゆけるのは、自分の力ではないということを、だれよりも私が一番よくわかっています。それを自分の力だと過信したときにむしろ継続は本当に難しくなるんじゃないかなと。

私と弟には、後継者となるべき子供がいないのです。でも、幸い、妹に子どもがおります。だれが強制したわけでもないのに、そのうちの一人が本人のほうから継いでくれると申しました。私どもの業界では、自分の子どもであっても今の時代に継がせるのが本当にいいのかなというような厳しい時代なんですけど、幸い全く

畑の違う甥っ子が継いでくれます。そして先日、養子縁組をして実は徳光のほうに名字も変えてくれました。これも私どもからじゃなくて本人の父親のほうからの申し出でございました。妹は亡くなりましたんですけど、亡くなった四十九日明けてすぐに主人のほうから、花外楼を継ぐのなら徳光にしてくださいあとは、お任せしますとありがたいお申し出をいただいたのです。父や母も非常に喜びました。ですから、自然な形で後継者が備えられたことを感謝しております。まだまだ何もわかっていないので大変ですけど、彼が今回むしろお客様や、働いている社員や、古い社員や、あるいは取引先の方から、あたたかいご声援と励ましを受け、いろいろ教えていただいたことを通して、自覚を深めたのではないかと考えております。

それからもう1つ、我々の業界では修業という制度がありますね。他人の飯を食ってくる。創業者と違って、順調な時代の後継者は、余り苦労がなく、かえって難しいので、そうして修業に出されると思いますが、幸い、私の甥っ子は一番厳しい時代に継ぐことになったので、商売はそんなに甘くないというのを若いときに知っておく、いい経験だったかなというふうに今思っています。

【宮本】 ありがとうございます。それでは、山本さん、お願いいたします。

【山本】 事業の承継ということで、花外楼さんの場合は大変すばらしい後継者を得られて、誠にうらやましく思っておりますけれど、私の場合も祖父、父とずっとこの家業についております関係で、そこには、のれん会というのはやっぱり非常に大きい存在でございました。それで、例えば春ですとお花見の園遊会ですとか、夏になると川を下る園遊会みたいなものが開かれて、これは家族連れで行なったりなんかしておりますから、まだそれこそ祖父なんかには手を引かれて、こんなものに参加をしたこともあります。だから、そのときには別に私も何の目的もなく、ただ家族で出かけていったと、これだけのことですが、結局そういうところから、ほ

かの古い家のご主人の方々やなんかの訾咳に接してみたり、いろんな声をかけてもらったりということで、何とはなしにそういうものが身の中にじんできたというのがあるので、私は、のれん会というのは非常にそういう意味で代々継承していくには大きい存在だと、こんなふうに思っております。

あと、これは会社へ入ってからでございます。私も卒業しましてから4年ほど銀行の経験を積みまして、それから、ちょうど私たちも大家族でしたから、今社長をやっております徳治郎と、私と、それからもう1人、山本が3人入りました。それで、力を合わせてみんなでやろうということで、先代会長の徳治郎がまだ元気なところでございましたので、ともかく3人で力を合わせてやりなさい、ということで、ちょうど入ってすぐに社長室という研修の場みたいなものを、当時の会長、社長や常務から、歴史や生産や製造、仕入れや商品のこと、又、販路の拡大等について、年間のカリキュラムを組みまして、僕ら3人がそこに毎回、週に1回ずつぐらい呼ばれて、それで、海苔の歴史も含めて、ずうっと1年間の講義を聞いたというのがありました。

うちの伯父や父がシーソーを組んでやっておりましたけれども、後進を育成するという意味では、時間をそういうことに割いてくれたのは今となってみると、もうその2人の先人はいませんけれども、大変ありがたいことでした。終わったときにレポートをちゃんと出すんだぞとか言われまして、つたないレポートを出して、それから、たしか役員にさせてもらったというふうなことがあったかと思えます。

そんなこととか、学生のころからアルバイトのようなことで家業に何となく密接な関連を持っていましたから、家にいても何となく、あるいは銀行に就職するときも、いずれはやっぱり家業の仕事をしなきゃいけないのかなということを、頭の半分ぐらいでは感じながら来ておりました。こんなふうなことなので、これから、次の世代というのは大分、物の考え方が違うん

ですけど、のれん会も次の世代の人たちが大分今育ってきていまして、その人たちはネットの世界ですとか、あるいはパソコンの世界、そういうところはかなり情報の源を持っている、そういう人たちで、これが意外と我々の古き良きものもある程度吸収しながら、新しい人たちでのれんを支えようとする動きを、非常に実質的に活発にやってくれております。そこに我々は一つ上の世代として、一緒に、のれんとか、のれんのお店がこれからどうあるべきなのかというふうなことを考えています。これがいわば次への伝承に結果としてはつながっていくのではないかな、こんなふうな気がしております。

【宮本】ありがとうございます。近江商人はやはり、丁稚の育成であるとか、あるいは後継者の育成に非常に工夫を凝らしてきたと思うのですが、そのあたりところ、近江商人のケースについて末永先生、お話を頂けますでしょうか。

【末永】事業承継の問題につきましては、2つのことを申し上げたいと思います。1つは女性との関係、それから長寿であるかどうかということですね。これは物すごく大きな意味があったと思います、近江商人の場合ですね。

女性を活用するというのはこれからだとおっしゃっていましたが、近江商人の場合はもう既に早くから、奥さんというのは事業のパートナーだったんですね。今でも中小企業の奥さんというのは恐らく、奥さん然としている方もいらっしゃるかもしれませんが、大部分がやっぱり主人を助けるパートナーであろうと思います。近江商人の場合もそうですね。後方支援といいたいでしょうか、従業員の教育から、出店に送る食料品だとか、あるいは仕着せとか、そういうものをちゃんとやっておかないと、出店と自宅間のコミュニケーションがうまくいかないわけですから、商売ができないわけですね。そういう意味では、もう完全に近江商人の奥さんというのは事業のパートナーであったとすることができようかと思えます。

それから、パートナーという意味では、今も

昔もそうでありますが、女性のほうがどうしても長生きしますよね。そうすると、残った息子を教育するのは奥さんの役割なんですね。だから、そういう意味でも後継者の育成という点でも、母親のというか奥さんの役割というのは大きかったと思います。ですから、実際にそういう、例えば二十歳前後になって初めて地方の出店へ若主人として出ていく場合の心構えとか、そういうようなことをきちんと諭すことのできるような見識ある女性が、奥さんになっているということがあります。

それからもう1つは、長寿ということであり、ます。事業承継の場合、長寿ですね、代々が長寿であるということはやっぱりすごく重要だと思います。

お手元の配布資料の8番は「示合之條目」といまして、小林吟右衛門という創業200年の老舗の家訓であります。嘉永年間につくられたものでありますが、この中に「押込め隠居の規定」というのがちゃんとあるんですね。つまり、不徳の当主が出た場合は排除していいと、強制的に隠居させて別の者を立てていいという規定があるわけです。しかも実際にそれは発動されているんですね。ですから、決してお飾りではなかったということです。

それからもう一つは、今の花外楼さんも山本さんも、要するにうまく承継ができていたというのはなぜかという、やっぱり若い後継者が育つための後見人の役割を果たす人がいたんですね。ですから、そのこともやっぱり事業の承継がうまくいったということだろうと思います。ですから、その点につきましても近江商人は、やっぱり当主は長寿を心がけないといけないと言っているんですね。長寿を心がけるということは、要するに好き勝手なこと、飲みたいほうだい、やりたい放題のことをやって長寿ということはあり得ないですが、やっぱりストイックにならないといけないわけですね。ただ始末して頑張るといっただけではなくて、そのことによって長寿であるということが必要である。

だから、もし何かの都合で父親と息子がうまく承継できなかった場合は、息子は二十歳ちょっと過ぎたぐらいで数万両の身代を受け継ぐことになるわけですね。その場合に、そのことに浮かれてしまって、家業を危うくする場合が起こったわけですね。山本兵右衛門家という、これも300年ぐらいの社歴のあるお家ですが、文政12年、4代目が21歳で継いだときに、この人は家業に身を入れなかったわけです。そこで奉公人一同が、自分たちはもうあなたには仕えることができないという通告をしているんです。「恐れながら申し上げ奉候」というんですね、「尊君に遣ひ候事、不安心に御座候間、一統余儀なく御暇申請度所存に候」という、全員もう辞めるということを突きつけているんですね。こういう、まあ言ってみれば忠義の奉公人だったと思いますが、そのために当主のほうは、いや、私は今からちゃんとやるというようなことを申し入れているんですが、でも、一向に改まらなかったですけどね（笑声）。だから、この家は物すごくピンチになるんです。4代、5代とわたってですね。

だから、やっぱり長寿であるということはずごく大事なことなんですね。後継者がちゃんと育つまで前任者が見守ることができるかどうかということは、非常に重要なことだというふうに思います。確かにそのとおりだろうと思いますね。

【宮本】 どうもありがとうございました。今日の午前中の自由論題で、沈政郁さん（一橋大学）から「日本の同族企業の縁故主義の弊害」という研究報告がありましたが、そこで同族企業の1つの問題は、事業継承者を選抜する人材のプールが非常に小さい、小さいプールの中から選ぶから、変な人が選ばれる確率も高いという指摘がなされていました。いかに人材のプールを狭くせずに広くするかというのは、大変重要なことで、その1つの知恵が、同族団を大きくするとか、あるいは養子を入れるということだと思っただけです。養子がなぜいいか？「ようし、やるぞ！」という気になるからだ（笑声）・・・

というのはつまらぬダジャレですが、皆さんの気分がほぐれたところで3番目のトピックに参りたいと思います。最近、同族企業でも、老舗企業でも、いろんな不祥事が起こりました。具体的な名前を挙げませんが、大阪の某料亭でも問題が起こりました。山本さんとか花外楼さんは同族で非常に仲よくやっておられるようですけれども、この料亭の場合は、同族の他店も一体となって事にあたるという感じではなかったようです。山本さんや徳光さんに尋ねると、同族というのは仲がいいんですというお話になるのかもしれませんが、同族間のガバナンスはどうあるべきか、その辺の話をお伺いしたいと思います。今度は山本さんからお願いできますでしょうか。

【山本】 難しいことでありますけれども、ともかく分社化とか、いわゆるのれん分けはしないということで、一枚で来ておりますので、その意味では、会社内のガバナンスというのはまあ一元化されているのかなというふうに思われます。

しかし、これを、のれん会の各店のいろいろな家訓めいたものの収録されたものがありました、それをきょう来る前にばらばらと見ていましたら、やっぱりのれん分けはしない、分散してしまつて存在がわからなくなる危険性があるというので、これは江戸千代紙のいせ辰さんですとか、それから、団子をやっている隅田川の言問団子さんですとか、それから、浅草の駒形どぜうさん、こういったようなところの方はのれん分けはしないということをしつちり、これは先代から引き継いだこととしてというので、本人たちがそれを言っておられます。

それからもう一つは、笹乃雪という豆腐屋さん、根岸にあるんですけども、ここは支店はずくらない、こういうことを明言、それを伝承されてきていると、こんなふうに聞いております。ということは結局、味のガバナンスができなくなっちゃう、こういうことのようなので、支店はつくらない、こういうふうなことで、その味の一貫性を保っているということのように

思われます。

どうでしょう、いわゆる同族企業でやってきますと、やはり同族の中では持ち株の問題もあり、またそれが今日、相続税の問題もあり、いろんな意味で、その辺の資金繰りをどう乗り越えるかということも具体的な課題としてはあります。また、企業経営、その一元化ということを考えていきますと、うっかりすると非常に難しい問題にぶつかる場合もありますので、企業が一枚看板を維持していくためには、やっぱり主張と我慢は五分五分というふうなところもないと、こういう仕事で一団となってガバナンスをうまくやっていくというのは難しい点もあるのかなと、こんな気がいたします。

【宮本】 徳光さん、お願いします。

【徳光】 私も大変難しい問題だと思います。親兄弟だからこそ言えないことというのはあると思うんですね。仲が悪いという意味じゃなくて、かえって他人同士だったらもっとビジネスライクにいくのにと思うところがあって、かえって相手を思うあまりに言えなくなってしまうこと、そういったことが空気をよどませることもあるかと思えますけれど、それと、やはりどんな企業でもアントロピーの法則といいますか、下支えをしようという努力がなかったら、本当に難しいことになってしまうと思っています。

私どもは川のほとりにありますけど、私は川が流れるというのはすごく好きなんです、湖より、水がたまっているより、川が流れていく。世の中には、低いところから自分の力で高いところまで流すという方はいらっしゃるかも知りませんが、私は、基本はやはり高いところから低いところに流れるのが水の流れだと思うんですが、当社の歴史も、あまり無理をしなかったということが言えると思うんですね。

例えば出店一つでも、地方の出店があったら、まずその地元の方々のお料理屋さんがいらっしゃって、その方のお許しをいただく。あるいは、よそから職人さんが回ってきたときに、よく存じ上げているお店からのご出身であれば、

そこのご主人様にきちっと筋を通してお許しをいただく。あるいは、私ども、閉店致しましたが、以前、自社ビルでパンを焼いて焼きたてパンの店を出したことがあります。そのすぐお隣は地下の喫茶店でしたので、焼きたてのパンと見晴らしという点ではうちのほうが条件はよかったです。それがために、お隣りのお商売の邪魔をしないようにモーニングサービスはやらないとか、そういったことの配慮をいつも怠らないように心がけて参りました。

私たちも、同族なればこそ陥りやすい危険というのはいっぱいあるかと思うんですけど、当社は、多角化したときも花外楼は一つというのが合い言葉だったんです。洋食部門があったり、いろんな部門があって。和食と洋食、世間一般では、日本料理の職人と西洋料理の職人が小さな厨房の中で一緒に仕事をするというのは、今は普通かもしれませんが、二、三十年前はやっぱり考えられなかった。そんなときも合い言葉は「花外楼は一つ」ということ。

だから、社長である弟ともいつも「花外楼は一つ」の姿勢を大切にやってまいりました。弟と私も、タイプも違いますし考え方も違いますが、花外楼は一つを合い言葉に、自分たちの代だけじゃなくて次の代にどのようにバトンタッチしてゆくのが大きな課題でもあります。良い時代を引き継ぐ者もあれば、2代目のときのように、また私たちのように、ある程度苦勞しなくちゃならない時代もある。でも、自分がヒットを飛ばして主役になることよりも、花外楼というのれんを支えてくださった今までの方々に報いるためにどうつなげていくかということをいつも焦点に置いておかないと、なかなか難しく、我が我がという思いになってしまうんじゃないかと、それをいつも私たちは戒めております。今日あるのは、自分達の力ではなく先人達の精進のおかげなのです。そのためには、親の異なることはあっても互いに信頼し協力し合うことがとても大切です。だから、無理をせずに、尊重し助け合う気持ちをいつも心の中に抱いておかないと、同じような過ちや思い

上がりに陥ってしまう危険性というのは、多分にあるんじゃないかと思っています。

【宮本】ありがとうございます。それでは、お2人の研究者の方にお聞きしたいと思いますけど、倉科先生、いかがでしょうか。

【倉科】明快な回答はありません。今までも相当カバナンスの問題とかコンプライアンスの問題というのは研究されてきたと思うんですね、いろんな研究者の間で。しかし有効な手だては、はっきり言って、私が見る限りでは、ないと思うんですね。それだけ難しい。

なぜ難しいか。特にファミリー企業や老舗の場合に難しいのは、今までの不祥事の原因を見てみますと、サラリーマン経営者企業の不祥事は大体末端社員が起こすんですね。例えば大変な放射能の問題が起きるにもかかわらずバケツでくんでいたとかですね。当人が知らないうちに運転手が重大な事故をおこすというのがまあ普通なんですよ。ほとんどです。

ところが、ファミリー企業や老舗の場合には、トップがみずから不正を犯す、暴走するというのがほとんどなんですね。末端の社員が問題を起こさないために、どういうふうに企業内部の仕組みをつくるとか、コンプライアンスの体制をつくるかとか、第三者を入れるとか、いろんな手だてが考えられるし、ある程度はできると思うんです。しかし経営トップ自身が暴走し始めるということ、誰が止められるのかということになると、幾ら体制をつくっても、はっきり言って、ほとんど止められないんじゃないかという感じがするんですよ。一言で言えば自律、自分で律するということが一番大事ですね。

アメリカだとかヨーロッパでも研究されていますが、例えば、取締役会で第三者を入れるとか、これはやっていますね、いろんなところで。それから、第三者の監視機関をつくるとか、ファミリー会議を開くとか、ああだこうだと書いてありますが、結局はファミリー会議を統治するのはだれかということ、やっぱり経営トップということになってしまう。それから、第三者を入れるといったって、やっぱり社長の知り合いを

連れてくるということがほとんどですし、なかなか、現在は江戸時代よりも難しいんじゃないかと。

ここに専門の末永先生がいらっしゃいますけど、昔は番頭さんがいましたよね。番頭さんは、社長の鼻垂れ小僧のころからよく知っていて、弱点を全部握っている、そういう番頭さんや大番頭さんがいて、「馬鹿たれ、何やってんだ」ということで、暴走し始めようとするれば、その大番頭さんがこれを戒める。実際に今でも、上場企業でファミリービジネスを見ていると、大番頭さんのいる会社は何人もいます。とっくの昔に定年を過ぎていてのに何でいるのかなと思って聞いたところ、いやいや、これはもう完全に昔の大番頭さんという形で入れていると。実際にそれを牽制、統制の機能にさせているところもありますけど、すべてがそんなことをできるわけでもない。

とすると、もう1つはメンター的な役割ですね。いわゆる経営者になるまでの研修が重要じゃなくて、経営者になってからの研修が重要だ、教育が重要であると。先ほどのお話もありましたけど、そういう意味で言えば、研修者、第三者、非常に信頼の置ける人、メンターという心理的にも支えてくれる人、そういう人をどこまでつくれるかということだと思うんですね。

それ以外、はっきり言って、よく問題になるので、体制としてどんなことがあるかとか、仕組みとしてどんなものがあるかは幾らでも話せますけども、それが有効かどうかということになると、途端にあまり自信がないので、その辺は末永先生に譲りたいと思います。

【末永】 ガバナンスとか、あるいはリスクマネジメントというのは、先ほど申し上げました小林吟右衛門家の「押込め隠居の規定」が参考になります。これはまさに現代風にいうと、取締役会が機能したということですね、取締役会が社長を罷免にしたということです。日本の社会ではクーデターとか何とかという、何か派手に取り上げられることが多いわけがあります

が、まさに江戸時代の商家でも、そういう不徳の、不祥事を起こすような当主が出たときには罷免してもいいということが条文化されているということですね。

ということは、そういう当主がかなり出るということを予想していたわけですが、事実、近江商人の場合でも、不祥事を起こしてつぶれた家の例というのはたくさんあるんですね。たまたま記録されているものがありまして、近江商人の衰亡譚という記録が残っているんですね。どこの家がどういう理由でつぶれたかということを書き連ねているんです。なぜそういうことをしたかという、子孫の戒めとして、家業永続を願ってそういうことを明治時代に書いている、まとめてあるんです。その衰亡の理由をずっと調査してみますと、衰亡の理由というのは要するに不祥事ですね。不祥事の理由というのはさまざまです。例えば強欲であったり、色欲であったり、酒乱であったり、あるいはぜいたくをやったり、そういうものは表現の仕方、あらわれてき方は違うのですが、結局その根っこところは一緒なんです。何かというと、それは奢りだということですね。

近江商人の家訓の場合でも、子孫の奢りを防ぐために自分はこれを今書いているんだということが、よく書いてあります。人間の奢りというのは何かというと、結局自分の欲望をコントロールできないということですね。そういう欲望のコントロールというのは、人間ですから確かに難しいんですね。物すごく難しいことだと思います。だからこそ、近江商人の場合は、悪徳の当主が出た場合は排除してもいいということ、自分の子孫にいい子孫が出ますように祈れと言っているんですね。もう次の段階に移るような話になりますけれども、例えば、いい人が出るように、自分の亡くなった後に、3代、4代と続いて、いい子孫ができるように、そのためには祈れと。ただ祈るだけではだめなんだということも言っております。「陰徳善事」をしながら祈れということを言っているんです

ね。それはやっぱり自分が築いた財産といいましょうか、資産というのは、まっとうな手段で、まともな正当な利益を積み重ねてできたものだ。だから、それを子孫に受け継いでもらいたいというのは当然のことだという、堂々たる自信があったんですね。

ですから、そういう意味では、人間の奢りというものがいかに恐ろしいかということをよく言っております。「松居左久衛門遊見」という近江商人がいました。この人はすごく商才もあった人でありまして、同時に人間としても非常にすぐれていた人ですが、84歳まで生きた人ですね。この人がモットーにしておりましたのは「奢者必不久」ということです。奢りということはやっぱり非常に警戒したのであります。莫大な資産を受け継ぐわけですから誘惑も多いと思います。その子孫の奢りというものを一番警戒して、自分の肖像画と、その中に自分の揮毫を入れた、モットーを書き入れたのであります。

だから、奢りということ、それはもういつの時代でも、別に商人だけではなくて、企業家でも、政治家でも、だれでも惑わされるものでありますから、いかにそれを飼い馴らすかということですね。だから、近江商人の場合は、やっぱり信仰を持ってと言っているんですね。特に利益に対しては薄利でいいということを言っております。11番目の資料は、西川布団店、現在の西川産業の家訓であります。これは、棚卸目録というのがありまして、毎年番頭が本宅へ勘定書きを持っていくわけですが、その文末に必ずこの家訓が書いてあるんですね。文言は少しずつ違いますけれども、同じことが書いてあります。文化4年（1807）の棚卸目録の中に次のようなことが書いてあります。

「商内事、諸品吟味致し、薄口銭にて売り捌き、譬え、舟間の節にても余分口銭申し請けまじく候」。つまり、商いについては品質をよく吟味して、薄い口銭で売り捌きなさいというんですね。そして、「譬え、舟間の節」、舟間の節というのは何かといいますと、商品が品薄のとき、

商品を積んだ舟がやってくる、その次に又やってくる、その中間のちょうど品薄のときであっても余分の口銭を取ってはいけないということ、毎年これを書いているんですね。ですから、そういう意味では、奢りを防ぐための1つの手段として、棚卸目録の後ろに必ずこれを書かせているということです。それだけ徹底を図ろうとしたということですね。

【宮本】ありがとうございました。かつて、大阪の船場の老舗の方に聞いた話があります。「最近はどうも隠居制度というのがうまく機能してないようだ。近年の株式会社には会長とか、相談役とか、名誉相談役、顧問とか歴代社長の引退後の役職がいっぱいあるけれども、どうもあれはうまくいってないのが多い。昔の船場の隠居というのは、当主から何か相談があったときにはしゃべる、意見を言う。ただし、当主が隠居の意見を聞くかどうか、受け入れるかどうかは当主の判断、責任である。隠居は全く責任はない。だから、隠居は何を言っても構わない、遠慮せずしゃべることができる。ところが、最近の相談役とか会長というのは、何でもしゃべりたがる人と、全くしゃべらん人と、どっちかだ。これは両方とも良くない。意見があれば遠慮せず言った方がよいが、言ったからといって現役の社長がそれを受け容れないからといって怒ってはいけないし、また、現役の社長が煙たがろうといって何も言わないのも良くない。要するに、隠居は好きなようにしゃべったほうがいい。それがまさしく江戸時代の商家の隠居の役割、モニター役の役割だと思うのだが、そういう役割がなくなったというのは非常にまずい。

こういう隠居制度というのが、大阪の商家では機能していたと思うのですが、近江商人の場合も同じだったんですね。

それでは、ちょっと時間がなくなってまいりましたが、4つ目のトピックに移りたいと思います。

山本さんと徳光さんにお伺いしますが、先ほどから「東都のれん会」であるとか、「大阪のれん百年会」の話が出ておりますが、まちの中

での老舗の役割という点について、お話しただけませんか。

【山本】 そうですね、代々見ておりましたが、やっぱり地域社会、特に日本橋やら中央区、のれん会、こういったところに対する、これも社会貢献というんですかね、地域社会に対する貢献は、それから、近所で言うと神田明神の氏子総代なんかもずっとやっていたり、菩提寺の檀家総代をやりましたり、先ほども信仰という近江商人のお話があったんですけども、その辺はかなり「積善の家に余慶あり」みたいな、このような言葉は私どもにも伝わっていますので、やっぱり商売、利を上げることだけじゃなくてという思いは相当傳承されてきていたんじゃないかと思います。それで、地域社会に対する貢献もかなり一生懸命やってきてまして、今も日本橋の問題やら、大通りでどういうふうに全体の商店として盛り上げていくのかというふうなこと等々にかかなり時間も割き、やっております。

いろいろ考えますと、やっぱり老舗といえるのは、社内でうまい傳承が行われなければいけませんし、そのときに品質ですとか商品がやっぱり大きな過ちを起こしちゃいけないという信頼性が非常に重要で、同時に、それはお客様が判断してくれるので、お客様も代々つながっているというのは、池田彌三郎さんやなんか本の中でもよく言っていたことです。店の者があり、業界があり、そしてお客様があり、さらには地域社会の方々、こういう方々も代々その信頼性というものを、山本に対する信頼性というものを引き続いて持っていていただけること、こういうことも非常に、1つの古い企業がブランドとして残っていくためには、それを支える意味ではとても重要な要素のように僕は思いまして、あだやおろそかにせず、これらにも邁進しているという現状でございます。

【宮本】 東京や京都に比べると、大阪はその点でどうも老舗が地域にうまく残ってないという気がするんです。しかし、花外楼さんはちょっと別でありまして、まさしく北浜にこだわって

ずっとおられるようですが、そのあたりのことも含めてお話し下さいますでしょうか。

【徳光】 私は北浜が大好きです。大阪の中で本当に、川があって、緑があって、本当にすばらしいところだと思っています。大阪にもこんなところがあるんだというのをいろんな人に知っていただきたいし、とかくマスコミでは、キタとかミナミだけが大阪のようなイメージで紹介されがちでございますけど、やはりそうじゃない大阪を知ってもらいたいと。ただ、店の目の前なので、手前みそになるような誤解を招くんじゃないかという思いはありますが、私自身もとても好きなどころですし、そこから見る夕陽も素晴らしくすてきですし、時には虹もかかります。春夏秋冬、四季折々の風情を楽しむことができ、また朝、昼、夕暮れ、夜と全然風景が違うのです。北浜の街を愛しています。食べ物屋という仕事を通して、こういう大阪もぜひ知っていただきたいという熱い思いがあります。また、歴史的な史跡にもなっているので、私たちはやはりこの北浜の地にこだわりたいというふうに願っています。

例えば近くの三越さんが閉店したときに、私の母なども最後の写真を撮っておりました。やはり古い、皆様方になじんだお店がなくなるといことは、地域の人たちにとっても、とても寂しいことだと思うんです。お客様にも、花外楼さん頑張っってねというお声をいただきますことは、本当にありがたいと思いますけど、自分で創業してないだけに、自分のものであるというよりは大阪のものというような意識が私たちの中にはあります。ある意味で公共のものだと思います。だから、そういう意味では、のれんを引き継いでいくお店というのは、自分たちだけのためじゃなくて、いろんな人たちの、料理屋で言うなら思い出の場面、あるいは出会いの場面であり、集いの場面であるのですから、そんな歴史や、思い出をも消し去ってしまうことにならないように、そういう意味では山本さんと同じように、あだやおろそかにできず、やはり自分たちの商品に精いっぱい誠意を込めると

いうことが必要なんだなというふうに思っています。

私どもでも地域のいろんなお役はさせていただいておりますし、また地域の方々にかわいがっていただかなければ成り立たず、決してかけ離れたものではないと思っています。中央区は、住んでいらっしゃる方が少なくなり、私どもの旧東区は大きなお会社ばかりになりました。両親の住まいは、今天王寺でございまして、住民票を移さないでくれと頼まれて、いまだに選挙区も中央区のままで残しております。細々ですけど、大したことは私たちできませんが、地域の方々のお役に立てばという思いでいたしております。

【宮本】 ということで、一応4つのトピックスについて駆け足で議論して頂きました。、残念ながら時間は15分ぐらいしか残されていませんが、フロアからのご意見とかご質問を承りたいと思います。

【加護野】 神戸大学の加護野でございます。お2人の老舗の方にお伺いしたいんですが、神戸では兄弟喧嘩をする会社が随分多いんです(笑声)。山本さんのところは、兄弟だけではなく、従兄弟さんとも一緒に今仕事をされているわけです。花外様さんも姉弟で仕事をされていますが、何かうまく運営される、何か昔から伝わっているような秘訣はございますでしょうか。

【山本】 これが一つの融和の要因になっているかどうかわかりませんが、さっきの2代目が剣道をやっていたので、今の徳治郎と私は2人ともやっぱり剣道部でございましたから、いつかは一緒に釜の飯を食べておりました。今では、一緒に稽古することはもうなくなってしまいましたけど、そんなようなことが一つはあり、あとは、やっぱり物事を決めるときにはほとんど会議で、合議で決めますので、いろんな意見が、いろんなところから、いろんな形で持ち込まれてきますけども、それはいろいろな役員の会議の中で、そのかわり、そこはもう喧々譁々になることもありますけども、そこで結論

が出たら、それでノーサイドでいくというぐらいのさっぱりした感じで、全部衆議で一決していけますので、その辺のところは割とわだかまりなくいけている。もちろんいろいろな心理的なやりとりですとか、いろんなことがあるのも事実でありますけれども、その辺はそういう組織的な動きの中で、一つのバランスをとりながら物事を決定していくので、それはあくまでも会議の中というふうなことで、割り切って身を処しております。

もう一つ、親族がいつも仲よくしようということで、正月になりますと親族の合同の懇親会をやるとか、やれ結婚式などと冠婚葬祭があると、それをみんなでお祝いをどうしようなどと相談します。そんなささいなことを語り合いながら、なるべく一族がみんなで融和していこうというふうにやっております。そんなことも大事なことかなと、こんなふうな気がいたします。

【徳光】 私どもはそんな大きな資産でもございませんですけど、ほぼ山本さんと同じでございます。さっき、奥さんがいないとお商売というのはいまうまくいかないとおっしゃいましたけど、やはり女性と力を合わせてということが、代々我々の家業にも必要でございます。うちも家族がみんな仲よくしると。父は早くに両親を亡くし、随分年が離れていた兄弟達に、めんどろを見てもらったそうです。だけど、本当に仲のいい兄弟だったようでございます。母も長女なので店を継ぎましたけど、妹たちが、母が継ぐのを応援してくれたようです。

私どももお盆やお正月、親族が父方、母方と代々にわたって集まります。これからは、いとこ会もしようよという意見が出て、いとこ会が誕生致しました。仕事も異なり、また会社勤めの者もおりますけど、ふだんは忙しくしていても、折にふれ集まり、いとこの子どもたちが結婚をして、またその仲間入りをするという形で、お互いの交流をあたためて大切に参りました。お店がはやるには仲よくしなければならぬ。まず夫婦とか家族という最小の社会の単位が仲よくなくて、仕事なりをまとめていくこ

とはできない。お店もある意味で1つの家族だという延長線上にあるわけですが、日頃から仲よく信頼し合うようにとっておりましたので、何となく私たちも、そういうことが当たり前なのだ、大切にしなくちゃいけないんだ、先祖を大切にすると同時に、家族間、意見の違いはあっても、お互いを大切に認め合っていこうという姿勢は、ずうっと体験的に感じてきたかなと思っています。

あとは、お仕事の上ではいろいろ協力するけど、お互いのプライバシーに関してはあんまり深く立ち入らないということにしています。それぞれの趣味や、ほかの世界では自由にお互いにやりましょうということで、あんまり根掘り葉掘り必要以上にいろんなことまで立ち入り過ぎないで、お互いを尊重し合うようにということを中心に心がけています。

【宮本】 ほかに、いかがでしょうか。

【徳永】 もと松下電器、この前までは大阪府立病院機構、現在は済生会茨木病院に勤務しております徳永と申します。

今日は、基調講演者のご講話、パネリストのお話、非常に心に沁みました。花外楼さんですが、関西鹿兒島県人会の広報委員長をしていたものですから、史跡めぐりで、五代友厚の関係で3回か4回ぐらい、取材をさせていただきました。そしたら、お父さんですね、養子さんだと言っておられました。女将を支えるのはやっぱり旦那のほうやなあと思いました。トップとして女将を立てて、そして外構周り、江戸城でありましたら外堀をきちっとして、女将が働きやすいようにされているんだと感じました。

老舗というのは、日本の経営の原点だと思うんですね。「三方よし」という近江商人の流れ、これが日本の経営の原点であると思います。現在、世界はグローバリズム、市場原理で、非常に疲弊をしております。株を操作して架空の商売をして、世界がみんな路頭に迷う。そういう面から見ますと、商いの中に、「三方よし」の理念をこの企業家研究フォーラムから世界に発信してほしいという気がいたしました。

【宮本】 それでは最後に、問題提起をされた前川先生に、自分の問題提起にみんなが答えたかどうか（笑声）、そのあたりをお話したいです。

【前川】 問題提起、大変おこがましいことをしたのですが、帝国データバンクさんは、老舗の概念、老舗のイメージを巧くまとめて下さいました。倉科先生からは、同族中小企業の問題と老舗の関連について、示唆深いお話を頂きました。今パネルディスカッションでは、宮本先生のご指導で4つのトピックスについて、ゲストスピーカーを交えて本当によい議論を聴かせていただきました。

結論は出てないんです。しかし、「老舗はゴールのない駅伝競走」と申しましたが、山本海苔店の副社長も、花外楼の女将も、その先祖、先輩の方たちも、たすき、バトンを受け継いでいくにあたって、事業とは社会のもの、みんなのもの、お店のもの、お客さんのものというかなり高い意識を持っていらっしゃるのことが分かりました。ただ個人的に楽しんでやっているわけではない、やはり公の精神があらわれるところが、老舗になりえた所以ではないかということを感じました。やはり、公の心が企業家精神の原点の一つかなと、きょうのお話を聞いて大変勉強になった次第でございます。

【宮本】 ありがとうございます。私はかつて、江戸時代の商家は明治以降どのくらい生き残ったのかということ、長者番付の経年変化で調べたことがあります。それによりますと、嘉永2年（1849）の長者番付に掲載されていた231家の商家は、その約50年後の明治35年（1902）年の長者番付には、20家しか残っていないことが判明しました。わずか50年の間に江戸時代の旧商家はバタバタとつぶれたわけですね。いかに事業の長期存続が難しいか、分かるということです。

江戸時代の豪商ということになりますと、三井、住友、鴻池さんという事例が頭に浮かびますが、この3家は、いわゆる事業継承というか

財産継承の仕方が随分違うんです。三井家というのは9軒もしくは11軒ががっちり連合を組みまして、その同族11軒だけが財産をずっと継承するという形を取りました。山本さんのお店のよな感じの承継の仕方だったのです。住友家は、住友吉左衛門1人がずうっと承継してきました。鴻池家は、分家を多く出した方でありまして、「のれん分け」をしてきたのですね。その3家のうちで現在までビジネスとして残っているのはやはり三井と住友ということになります。鴻池家は残っていますが、ビジネスの主体としては影が薄くなっています。

経営者に目を向けますと、三井と住友は、明治初期に旧来の番頭さんと違う人をぽっと入れて、大きな家政改革をしたんですね。鴻池も外部から人を入れたのですが、昔からの番頭さんの力もかなり残ることになった。これが非常に大きな違いだったわけです。これは一例にすぎませんが、やはり江戸時代から続いている豪商といえども、工夫をしなければ、動乱期には残るのが難しかったということを示していると思います。

今日はまさしく、幕末・明治維新时期に匹敵する経済の動乱期だと思いますので、老舗といえども、持続はなかなか難しいと思います。しかしやはり、何とかして残ってほしいと思います。その点で、本日の山本海苔店さんと花外楼さんのお話は、随分参考になるのではないのでしょうか。

ということで時間が参りましたので、この辺で終わらせていただきたいと思います。

(文責・宮本 又郎)