

『老舗再生の第一歩は「番頭経営」の排除』

(2005年11月号)

Q.

当社は江戸時代から200年続く陶器メーカーです。その昔、茶器を大名家や旗本・御家人相手に売りさばき大繁盛したと言い伝えられています。

今でこそ業態は多角化しましたが13代目として老舗の伝統を維持し、その発展に尽くすのが当主の役目だと承知してきました。

しかし、当社の取締役をしている2人の愚息に伝統や家訓を継承させようとする、話は違ってきます。というのも長男のほうは線香花火タイプで当社の歴史にはほとんど無関心です。次男はといえば金さえもうかればというタイプです。2人とも外面だけは良く第三者からの評判は高いのですが、一緒に仕事をしているとイライラすることばかりです。

伝統産業であれ身内に事業を継承するやり方が通用する時代でないことぐらいは先刻承知しています。私もそろそろ「老害」呼ばわりされる歳になっていますが、2人の息子に期待できない以上、生涯現役でやろうと腹を固めようと考えています。「あとは野となれ山となれ」という今日この頃の心境です。

A.

町人文化の爛熟した文化文政期、これを下支えたのは流通経済の発展でした。新興の商工業者が「天下の台所」を瞬間に自らの支配下に置いた時代でした。

かたや、300年の幕藩体制は制度疲労甚だしく「公方様」をはじめサムライ階級は見る影もなく衰退の一途をたどる時代でもあったのです。幕府や諸藩が小手先の財政改革を施しても山のような借金を減らすどころか増える一方の末期的状況にありました。やがて体制の綻びは血生臭い動乱の幕末を招き一挙に「ご維新」を迎えます。変革の嵐はサムライ相手の「御用商売」を跡形もなく潰えさせてしまいます。

貴社はその激動期を耐え忍び200年の家柄を守り発展させてきたのですから大変なものです。しかし、長い歴史を積み重ねて来ただけに溜まりに溜まった「ぬえ」みたいな伝統的慣習があちこちにへばり付いているのです。そうかといってこれさえ取り除けば「お家安泰」かといえば、一概に言い切れないところに「伝統と共に生きる」悩ましさがあります。

300年続いた和菓子老舗が破綻

さて、日本海の城下町で歴史的な暖簾を300年守り続け「日本の銘菓」と謳われた老舗のS社が激年前、数十億円の負債を抱え破綻しました。

様々な理由があったにせよ「ぬえ」のような伝統に縛られていたことも一因になったのではと、考えています。全国に知れ渡っていたS社の22代目を継いだO社長は地方名士としての品格を備え、どこから見ても貴公

子然とした風格です。伝統を重んじてきた町の雰囲気これほどピッタリとはまる人物も稀有なことでした。ですから、周囲は彼を放っておくはずもありません、あらゆる場に担ぎ出そうと画策するのは当然のことです。

本人も政治の世界にはことのほか「色気」を示し一時その気になったこともあったという話です。そんな O 氏でも社長就任以来、連綿と番頭の手に乗ねられていた S 社の実権を「大政奉還」させるべくまじりを結して改革に取り組んでいたのです。彼らは日常茶飯事に起こっていたクレームも「些細なことに大店の主が口出しすべきでない、それが 300 年の伝統だ」とうそぶいていました。ですから O 氏は業界の会合や非公式の場で自社のことを耳にする有様だったといえます。

いくら「大店の若旦那」と言われようとこれだけ揺れ動く時代に「よきに計らえ」で済むはずもありません。焦る O 氏が対策会議を招集しても逃げ回ってしまう幹部が後を絶たず、大番頭の専務に代わっては「私に任せてください」の一点張りにホトホト手を焼いていました。

顧問会計士からは「このままでは評判は落ちる一方、財務的にも厳しい」と緊急対策を促されていたのです。O 氏は遠回りだとは承知しつつも「グレーゾーン」になっていた「顧客情報管理システム」を外部ブレーンの手を借りて再構築します。半ば番頭たちが避けてきた領域でもあり大した抵抗はないはずでしたが、現場は使いこなそうとはしませんでした。

彼が期待した「大政奉還」へのキッカケにはならなかったのです。ほかにも形骸化していた予算制度やりん議制度の見直しに着手します。しかし、時既に遅く、だれの眼から見ても破たんの際にあることは明らかでした。

伝統の何を捨て、何を残すか

1996 年の暮れ、債権者会議の席上「S 社 300 年の灯は消せない」との大口債権者の発言に O 氏は込み上げてくる涙を拭おうとはしませんでした。

S 社再生に与えられた 7 年間は伝統にこびり付いた「ぬえ」を取り除くに十分な年月になりました。苦渋の間だったとはいえ、名士の自尊心をかなぐり捨てた O 氏の開き直りは多くの可能性を生み出すことになります。

そして、今を生き抜く活力にみなぎった O 氏は何を捨て何を後世に残すべきか、この 7 年の歳月から学び取りました。

老舗が強いのは伝統の継承にあるといわれています。なぜなら何代にもわたる先人たちが繰り返してきたトライ & エラーの積み重ねがあったからです。人間の「喉もと過ぎれば暑さを忘れる」という御し難い習性を戒め続けたからこそ、数百年前の「家訓」が今も脈々と生き続けているのです。

血を絶やさず事業を継承させたいというあなたの思いは痛いほどわかりますが、だれしも自分を取り巻く歴史や伝統に関心を持つまで相当な年月がかかります。あなたには頼りなげに見えても第三者の評価が高いのであればあながち間違っていないかもしれません。

余計なお節介を承知のうえでお伝えしておきます。行く末、2 人のご子息が跡目を巡って争いを起こさないかと考えないことのほうが心配です。