

他人頼みにしない経営 有限会社丸屋商店

【三陸釜石】

IMコンサルタント代表 平松陽一



有限会社丸屋商店 代表取締役 丸木久忠氏

100年続く
「老舗」
に学べ!

ラグビー7連覇から22年

岩手県釜石市という何を連想するだろうか。

スポーツ好きな読者は、新日鉄釜石ラグビー部が日本選手権で7連覇をしたことを憶えているのではないだろうか。しかし、新日鉄釜石ラグビーが7連覇したのは、1985年(昭和60年)のことであり、22年前のことなのである。

今では、高炉は解体され、その頃の面影はない。ピーク時の昭和38年釜石市の人口は9万2千人であったが、平成18年は4万3千人という状況である。ここまでなら人口が減っただけかと思われるかもしれないが、実は釜石は災害の街でもある。

明治から今日までに、3回の津波(明治29年、昭和8年、昭和35年)に襲われ、壊滅的な被害を受けている。また、昭和20年の7月14日には米国戦艦により、8月9日には米国とイギリス軍艦に艦砲射撃を受け、1千人が犠牲者になり、全市が破壊されている。

このような自然の災害、人的災害を受けながら、何回も家を流され、焼失されても今日まで生き残っている企業がある。有限会社丸屋商店(代表取締役丸木久忠)である。

丸屋商店は、丸木幸八(明治以前は丸屋幸八)が初代であり、代々漁業を生業としていた。明治に入り、3代目丸木栄之助の時代から小売業に進出する。以後昭和20年の終戦までは、小売業と漁業を合わせ



丸屋店内に設けたモロゾフのケーキコーナー

て経営する地域を代表する大店であった。

当時三陸地方は、カツオ・マグロの豊漁が続いていたのである。そのため全国各地から漁業を志望する人が釜石地区に集まってきた。その人達を泊めて面倒を見たのが丸屋であった。事実、戦後を過ぎても昭和30年代まで丸屋会という親睦団体があり、かつて丸屋と一緒に働いていた人達が年1回会い、旧交を温めるということもあったのだ。しかし、昭和20年に軍隊から船を徴用されたことにより、漁業は廃止せざるを得なくなった。

4代目夫人が商品構成を変える

一方、現在も続く小売りの丸屋商店は、創業当初は酒・米・塩・タバコという専売品を扱うことにより



10倍の売上を上げたケーキの予約チラシ

堅実に業績を伸ばしていった。その丸屋が大きく変身するのは、4代目丸木栄一の夫人が東京から嫁いできた時からである。夫人は、良家の出身であり、関西女子医専を卒業し、当時としては珍しい女医であった。その人が栄一を慕い、戦後間もない釜石の小売店の嫁となるのである。当時は3代目が健在であり、釜石では商売に専念するために女医を辞めるようにと説得され、それに従った。

ところが、元々ハイカラな生活をしてきた女医である。この4代目夫人が当時としては珍しいケーキ材料などの商品を扱うようになる。この商品構成が、釜石製鉄所の幹部夫人に喜ばれるのである。これには次のような背景がある。戦後の復興期にあった釜石製鉄所は大増産の時期であり、同社の幹部は家族同伴で大都会から釜石に来ていたのである。以後、製鉄所の業績向上と併行して丸屋商店の業績は向上した。

いつも一番良いものを

ところが、良いことはそう長く続くものではない。昭和38年の9万2千人をピークに人口が減少しだし、昭和51年には7万人を割り、昭和61年には6万人を切り、平成8年

有限会社丸屋商店

〒026-0013 岩手県釜石市浜町1-2-5

TEL.0193-22-4125 FAX.0193-22-4124

E-mail: charchanmaru@apost.plala.co.jp

■丸屋五代

初代 丸木 幸 八 (生没不明)
二代目 丸木 忠兵衛 (弘化4年～明治25年)
三代目 丸木 栄之助 (明治5年～昭和31年)
四代目 丸木 榮 一 (大正12年～平成17年)
五代目 丸木 久 忠 (昭和23年～)



には5万人を割り込んでしまうのである。このような状況により、釜石商店街もシャッター通りへと変貌していくのである。

多くの商店が閉鎖していく中で、丸屋商店を救ったのは、丸屋商店のモットー「いつも一番良いものを」であった。

こんな話があった。人口が減っていく中で、何とか核となるブランド商品の必要性を感じた4代目夫人が、モロゾフ製菓との取引を思いついたのである。ところが、モロゾフが対象とする取引先は、有名百貨店であった。岩手県の片田舎の小売店と取引をするということは不可能と思われた。ところが、「何とか取引

を」という信念で、モロゾフとの交渉は4年間に渡ったが、最後にモロゾフは丸屋商店との取引に応じたのである。

5代目は、このような商業環境の悪化の中でも巧みな戦略で生き残ろうとする両親の背中を見て育った。

酒造会社の再建で経営を学ぶ

現社長(5代目)は、昭和23年生まれであり、地元の高校を卒業、東京で4年間の大学生活を送り、釜石に戻る。ところが、丸屋商店に戻るのではなく、丸屋商店が出資をしていた株式会社釜石酒造に昭和45年に入社した。今日では、全国的に著名となった清酒「浜千鳥」の醸造元であるが、当時は経営状況が思わしくなかった。株式会社釜石酒造の初代社長は、丸木栄一(助)丸屋

商店3代目)である。丸屋商店の現社長は、やがて株式会社釜石酒造の4代目社長となる。この会社で、現社長は経営の手腕を身につけ、それは同時に「浜千鳥」の奇跡的な復活をさせることとなる。

新日鉄釜石ラグビー部が7連覇をした昭和60年は、同社の合理化により、6万人の市民が4万8千人になってしまった。

この当時、浜千鳥は釜石を中心に販売しており、市民数の減少はそのまま販売数の減少につながるという状況であった。全盛時2千800石あった出荷量が当時1千石になり、更に800石となることが予測されたのである。当時は、現社長も子供が生まれたばかりであり、不安が募り、先の見えない状況であった。社内では、酒造を辞めようということが本気で論議された程であった。

そこである日、外部から人材を入れて、一日を潰して、今後どうしたらよいかということを話し合ったのである。その結果、外部の有識者から言われたのが、「世間の人が認めるお墨付きをもらわなければダメだ。自分達だけでよい酒だと言ってみたところで、そんなものは何にもならない」と指摘されたのである。

そこで国税庁の品評会で金賞を

取ることが何としても必要であるということになった。具体的には5年後に取ろうとなったのである。そのためには、社員や杜氏の言うことを積極的に取り入れていくということとに前向きに行ったのである。

このようにやらざるを得ない状況をつくったのである。すると、不思議なもので今まで社内にあった後ろ向きの発言が前向きな発言に変わってきた。物事が好転するようになってきたのである。やがて、5年後に金賞を取ることとなる。こうして少しずつ知名度が上がり、いくと不思議なもので、今まで置いてくたさいと言つても置いてくれなかった著名な百貨店が置いてくれるようになってきたのである。

次はホテルの社長に

このようなことをしているうちに、株式会社釜石酒造は業績が好転し、今度は平成10年ホテルサントリー釜石の社長に就任することとなる。

この時期、釜石の人口は5万人を切り、衰退傾向にあることは明らかであった。しかし、代表者になった以上は、そんなことは言い訳にならない。前職で学んだ手法を応用したアイデアにより、業績を向上させる

100年続く 「老舗」 に学ぶ!

平成17年に父親が亡くなり、有限会社丸屋商店の社長に就任し

5代目を継ぐ

ことができた。この時に街の活性化のために、ホテル経営を通して企業城下町釜石市の人達と接することになる。そこでは、かつて新日鉄釜石という企業を支えていた人達が、いかに荒い商売をしていたかということを実感した。事実、釜石地区は背後を山に囲まれ閉鎖的であり、他地域に比べて物価が高いということと著者も体験している。

つまり、地域限定の殿様商売であったということだ。



人通りの少ない釜石商店街

た。社長に就任して驚いたことは、会社の業績が予想していた以上に悪化しているということであった。

しかし、現社長は永く外の会社にいたことから老舗の経営に染まっていなかったという強さがあった。5代目になって、まず手を打ったことは社員の意見を聞き、相互理解を深めるため社内会議を開くということだった。ところが、酒類を販売しているということから夜の配送があり会議が開けない。そこで、会議の日を事前に顧客に知らせ、割り切ることで、より会議を開くことができたのである。

すると不思議なもので、これまで続いていた前年割れの売上が反転して伸びるようになってきたのである。そうすると、仕入れ先の同社を見る目も変わってきて協力をしましようということになる。

これまでは売れ残ったらどうするという視点が強かったが、仕入れ先に信用してもらい売上を確保するためにどうするかと変わってきた。

平成19年5月の母の日に、記録的な結果を出した。それは、母の日用のケーキを対前年の10倍以上売ったのである。これまでは残ったかどうかと考えたために、できるだけ発注数量をおさえていたのがあるが、これを一気に10倍売ろうと

目標値を明確にしたのだ。そこで手製のチラシを作り、これにより予約販売を行い、対前年10倍の売上を達成したのである。ケーキに限らず丸屋商店では、予約販売を強化している。

要は、仕入れてから考えるのではなく、仕入れの時点ですべてに営業活動が終わっているということだ。ここに来て、経営が負から正の反転をしているのは確実である。ただ、気を抜けないのも現実であろう。

5代目は言い切る。

「人のせいにしてもダメだ。新日鉄の人がいなくなったからというのでは言い訳にはならない。企業城下町の欠点は、街を街の人が作った経験がないことにある。だから他人頼みになってしまふのだ。ただ、自分の歳を考えれば、若さとエネルギーがある6代目に継いでもらいたい。だからやり通すというエネルギーを持つてもらいたい。思っているやらないのが一番の困りものだ。やってみることだ。結果は後から着いてくる。」というのである。



溶鉱炉の火が消えた新日鉄釜石

現在6代目については、5代目の長男が継ぐ意志であるが、本人がそうするかどうかは30年先を見て決めているかならないという。

人口が減少している地方の市町村の中には、大手の企業さえ誘致すれば何とかなると思っているオーナーが多い。しかし、それでは他人頼みであり、街の個性が弱くなってしまうのである。放っておいても、企業の方から進出したいという活力ある街づくりをしていくことが求められる。そのためには、当社のように他人に頼らず自立した個店が集積することが求められるのではないだろうか。

ひらまつ よういち 玉川大学工学部経営工学科卒業後、経営コンサルティング活動（会社経営研究所）を経て、I-Mコンサルティング代表となる。現在、経営コンサルティングとして、指導業務、教育、講演を行っている。コンサルティング活動の傍ら、企業に入り管理職を兼務。主な著書「この老舗に学べ」（フォレスト出版）、「必ず売れる営業マンになれる」営業幹部のための指導力倍増講座」以上する舎」など多数。