

変化を恐れず 株式会社 さいとう

【山形県長井市】

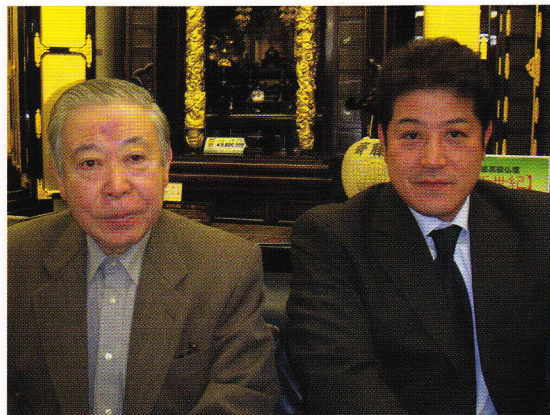
IMコンサルタント代表 平松陽一

100年続く
「老舗」
に学べ!

目利きを大切に

山形県長井市にある仏壇の『さいとう』(株式会社さいとう) 代表取締役 齋藤裕之は、「お仏壇は、日本人のアイデンティティそのものです。ですから、お客様が、ただ何割引だからといった価格で求めることは、ご先祖に対して後ろめたさが残ります。だからと言って、高価なものをお薦めしているのでもありません。」と商人が本来持っていた目利きということを強く意識した経営をしている。

『さいとう』のルーツは、初代清三郎が明治10年に漆器業を始めた時とされている。当時はお膳、お椀の日常使うものを生産販売していた。



左が4代目清吾社長、右が5代目現社長の裕之社長。

漆器というと、今では高級料亭が使うものと思われているが、明治時代にはごく普通の家庭で使われていた。また戦後になっても、東北地方は漆の産地ということもあり、一般家庭でも使われていたのである。齋藤家の5代目現社長が幼い頃には、一人一人に漆のお膳に料理が盛られ、家族一緒に食事をしていた。「今からふり返ると、窮屈な食事であったが、これは家族の序列や社会マナーの基礎になった。」と言っている。

では、仏壇はということになるのであるが、この地方では元々仏壇はオーダー製品であった。注文があつてから半年から1年かけて作り、製品にするものであった。

職人を育て、 跡取りを育てる

そんな『さいとう』が大きく伸びるのは、2代目清之助の時である。初代清三郎は職人氣質の人物であり、商売で儲けるという行為に対しては、あまり前向きではなかったようだ。2代目は、小さな時から初代の商売下手を見て育った。貧しい家族の状況を見て何とかしなくてはと思った2代目は、職人として商人

として大いに奮闘し、商売を繁盛させる。また、人材育成を積極的行った。弟子を取り、多くの塗り物職人を育てた。

これが後に山形県知事に認定され、職業訓練事業所となり、2代目の時に大きく成長したが、清之助には男子がいなかったために、養子取りをして3代目を佐蔵が継ぐことになった。佐蔵は、小学生の教員であり、この時期には3代目夫人が中心となり、家業を支えたが、この時期は『さいとう』にとり商売が踊り場であつたと言える。成長するというよりも、現状維持・縮小というのが現実であつた。

2代目は、そんな時でも4代目清吾の教育には手を抜かなかつた。小さな時から、徹底的に4代目を教育した。従つて、4代目は誰言うこともなく、自然に実家を継ぐことになった。

4代目清吾が家業を継ぐことにより、『さいとう』は飛躍的に伸びた。4代目は戦時下に育ち、戦後の高度成長期に『さいとう』のブランドを高めることになる。

職人との信頼で拡大する

第二次世界大戦が終わり、戦後

1950年頃から仏壇が急に売れ出した。それは、戦没者を弔うことと、戦後復興の経済成長とあいまって仏壇需要が急速に伸びるようになる。

そこで、オーダーメイドの仏壇だけではなく、仕入れ販売もするようになる。この時に役立つのが以前からあつた職人とのルートである。仏壇は多くの職人の手によって作られていくのである。仏壇は、高度な技術が要求されるために、一人の職人で全てを行うことが難しい。仏壇は、次の9人の職人(9師と言われる)により作られる。

1. 木地屋(仏壇の骨格の組立)
 2. 下地屋(木材の表面をなめらかにする)
 3. 彫り師(仏壇に細工をする)
 4. 宮殿師(仏壇の中に入る宮殿をつくる)
 5. 金具師(仏壇につける金具の加工)
 6. 塗師(仏壇に漆を塗る)
 7. 蒔絵師(仏壇の中に置く絵を書く)
 8. 箔師(金箔を貼る)
 9. 組み師(全体を一つにする)
- 4代目は、苦勞しながらこの9師をまとめることに成功する。
よく言われる言葉に、「職人の明

株式会社さいとう

〒993-0015 山形県長井市四ツ谷2-3719-4
TEL.0238-88-3986 FAX.0238-88-3989



日は一週間」というものがある。電話で催促をしても持って来ない時に使う蕎麦屋の出前と同じだ。蕎麦屋の場合は、催促の対象となるのが1件だが、9件もあると一人が遅れると全体が遅れるようになってしまう。土木工事の施工管理に似ているところがある。

このような苦勞をしながら外注を利用して既製品を作るようになる。そのピークが、昭和35・36年である。この時期から仏壇専門のメーカーから仕入れて販売するようになる。ここで、流通機構が大量販売の時代になるのである。

思い切った店舗移転

さて、現社長の5代目裕之(昭和36年生まれ)であるが、地元の高校を卒業して、関東の大学へと進学することとなる。その後、大手の仏壇店で3年間の修業をして実家に戻る。実家に戻った5代目が手をつけたことは、商店街にあった店舗を郊外に移転することであった。すでにモータリゼーションの兆しはあったが、山形市長井市ではまだそこまでは至っていない。

新しい店舗を構えようとした場所、田んぼの中にあり、周囲の人からは、「あんな場所で成功するはずがない。やめろー」と言われた程であった。それでも5代目は周囲の猛反対を押し切り、新生『さいとう』をオープンする。



創業期からの看板

山形県知事認定看板

著者は、地方の商店街にお伺いするが、そのほとんどがシャッター通りである。どこで商店街に見切りをつけるかであるか、あるいはそこでやるならば、考え抜いた営業戦略とそれをやり通す信念を持つていなければならぬ。ところが、多くの場合が見切りをつけないで何となくそのまま商店街にいて、やがて低落していくという道筋を歩んでしまっている。

経営に「やがて何とかなる」などというものはない。自らが働きかけなければどうにもならないのだ。

『さいとう』においても、かつて商店街にあった店舗では大広間があり、そこに客を上げてお茶を飲みながら世間話をして売っていた。まさに、人間関係をベースとする売り方をしていたのである。多くの老舗が誤解しているのは、この人間関係の

内容が実は単なる『しがらみ』であるということに気がついていないことなのだ。『しがらみ』である以上、客から見ればその『しがらみ』をほどこけたいし、面倒くさければ切ってしまえばよいのだ。

5代目社長には、秘策があった。それは、営業に打ってでるというものであり、当時それも東北山形では考えられないものであった。

事実、人の死に関する商売ほど営業活動のしにくいものはない。多くの人が仏壇を買うのは、一生に一回あるかないかということなのだ。未経験な領域については、紹介営業が有効なのである。従って、人を連れてきてもらい、店舗に上がってもらい、お茶を飲みながら話すという営業は極めて有効であった。今もそれに変わりはない。しかし、それだけは限界があるのである。そういうことをお客様が好まなくなっている。そこで、現社長は修業先の大手の仏壇店で身につけた営業力により外に打って出るということを考えていたのである。

お客様が来るか来ないかがつきりしないのであれば、こちらからお客様のところを訪問しようというものである。これが効を制し、以後、順調に業績を伸ばすことになる。

ところが、ここ何年かで日本人の宗教や仏壇に関する考え方が変わってきた。その昔は、寺を中心に回っていた宗教事業が、ビジネスとなることにより、そうではなくなった。今や葬儀はセレモニーホールで行い、お坊さんも紹介してくれる。更に住宅の狭小化、洋風化ということもあり、仏壇を買う人が減っている。

業界関係者によると、全盛期の1/3とも、1/4ともいわれる市場規模になってしまった。事実、仏壇店は店舗を閉めたり、人員を削減するリストラ策が目立つようにな

宗教・人が変わる



ってきた。しかし、現社長は、仏壇需要がなくなるわけではない。今ここで耐えて生き残ることだと言う。そんな『さいとう』がこの時期に業績を少しずつ伸ばしている商品がある。

それは、仏壇のリフォーム（お洗濯）である。仏壇は、そう簡単に壊れるものではないが、時が経つとどうしても変色したり、金箔が剥がれてしまう。そこで、リフォームをして長持ちさせようとするのである。お洗濯とは、業界用語であるが、事実しつかりした作りの仏壇なら、特殊な洗濯をするだけで、新品同様になるという。

『さいとう』が強いのは、単なる仏壇店ではなく、漆器からスタートしていることから、修理に必要な職人が確保できることにある。販売専門の量販店では、修理は外部に出すだ



株式会社さいとうの店内。

けであり、細かいところの修正や変更ができないことが多い。その点、漆職人にこだわってきた『さいとう』には、それをするだけの余力がある。

日本全体が成熟市場に入っている中、リフォーム市場は大きな市場であることに間違いはない。

ここに良いものを永く使っていただくという『さいとう』の企業精神が生きているのではないだろうか。

しがみつくよりも変化を求める

さて、6代目についてであるが、現在長男が小学5年生であり、具体的に跡取りというところまでには至っていない。

そこには、仏壇市場が今後の拡大が望めないというところから息子に対して親心があるようだ。しかし、当社の歴史が示す通り漆器から始まり、仏壇、郊外出店、リフォームと時代の変化に対応してきたという対応力がある。

『さいとう』が5代に渡り持ち続けているものは、時代への対応力であろう。仏壇という商品そのものではないのかもしれない。

前年(2007年)は、老舗の不幸事が目についた年であった。その一

つ一つをよく見ていくと、一つの商品にこだわり、いやこだわるといよりも、しがみつくことにより小手先の技を安易に使ったことにあるのではないだろうか。

私がこれまで見てきた老舗の多くは、そのルーツをたどっていくと現在扱っている商品からは想像がつかないような商品を扱っているという店が数多くある。

また、銀座の人達と「この街が衰退していくのは、変化を受け入れなくなった時ではないだろうか」ということを話す。

『さいとう』の5代目が勇気を持って旧商店街から郊外へ移ったというところで忘れてはならないのは、5代目の意思決定もあるが、いろいろ反対があつたかもしれないが、それに従った4代目夫妻の懐の広さではないかと思う。この懐の広さが老舗を支えるのである。

このことが次の時代への生き残りの可能性を十分に持っていることを示してい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」(以上すばる舎)など多数。