100年続く「老舗」に学べ！

薄利こそ商売・儲けは還元する
株式会社タテノコーポレーション

【東京都・中央区】

IMコンサルタント代表 平松陽一

株式会社タテノコーポレーション代表取締役　館野浩一氏

ランプ灯油からのスタート

東京日本橋界隈は、明治の黎明期から今日まで日本経済を支えてきた。残念なことであるが、今日まで生き残っている企業は少ない。そんな中で異彩を放つのが株式会社タテノコーポレーション（代表取締役社長館野浩一）である。

株式会社タテノコーポレーションは、明治17年（1884年）の創業であり、現社長で5代目となる。同社の創業者である館野栄吉は、栃木県の商家（館野商店）の次男として生まれる。館野商店は、桐材の取引を行っていた。創業者は商家という家庭環境の中で商売を自然に身につけていったようだ。

やがて同じ栃木県にある伊藤商店の長女と結婚することになる。この若夫婦が東京に出て、日本橋小網町に店を構えるのである。初代は、貿易港であった横浜から石油を船で小網町の末広河岸まで輸送し、ランプ灯油として売ることからスタートした。そして、スタンダード石油の東京代理店となり業容を拡大し、輸入メリケン粉の卸売りもしていた。

創業当時は、『伊藤芳次郎館野商店』という店名であった。初代は、自分の実家の名称である館野商店とはせず、夫人の実家の名称を先につけて使用しており、初代が他界するまでこの名称を使い続けた。今となっては、なぜ夫人の実家の名称にこだわったのかその理由は明確ではないが、初代としての想いを貫きたかったようだ。

勤勉誠実な経営

初代は勤勉誠実を第一としており、以後この考えが百年企業を支えることになる。

当時の日本橋小網町は、問屋が集積しており、大八車が行き交うなど大いに賑わっていた。そのような状況の中にあっても、朝早くから夜遅くまで働く伊藤芳次郎館野商店は、近所でも評判の働き者と言われていた。

こんな話がある。世界金融恐慌が我が国にも押し寄せ、預金者の取り付け騒ぎが起こり、夫人の実家の伊藤銀行が倒産寸前に追い込まれた時、資金繰りに困った初代が、当時近所に住んでいた安田善次郎に資金援助を求めた。すると安田翁は、「館野さんは朝早くから生懸命仕事をしている。いつもそれを見ていた。」と言うのである。それが興じて安田善次郎から200万円の援助をしてもらうことになる。実は、更にこんな後日談もある。

この安田善次郎からの援助を恩に感じ、没後30余年に渡り、善次郎の毎月の命日には墓参りを人知れず続けていたということだ。ある日、安田家と富士銀行が、安田善次郎翁の菩提寺である護国寺で盛大な法要を開いた。この時、護国寺の関係者から「いつも熱心にお墓参りをしている人は今日はいないのですか」と質問が出た。後日調べてみると2代目館野栄吉であることがわかったのである。以後、富士銀行の新入行員用の教育題材として、長くその話は語り継がれる。

もう読者には察しがついたのではないだろうか。当社に脈々と流れているのは、勤勉・誠実ということだ。例えば、終戦の混乱期にも当社はヤミをやらず、家を処分したり、株を売ったりして難局を乗り切った。

利の少ないものこそが商いだ

ただ勤勉であるだけではなく、そこには一つの経営哲学がある。

初代は、儲けの大きいものは商売ではなく、薄利のものが商売であるとした。更に、商売で得た利益は分け与えるようにするのが商売であるともした。この考えが2代、3代と受け継がれることとなる。

2代目栄吉も先代に劣らず、勤勉誠実な人であった。府立一中、東京高等商業（現一橋大）という秀才コースを進む。

しかし、初代は2代目に対して、住み込み店員以上に厳しい態度で接し、汽車に自転車を積んで地方回りをするという商いをさせた。今日で言えば、新幹線とレンタカーを組み合わせた営業活動だ。

現社長によると、2代目は「この人は社長か」と思えるほどに誰に対しても物腰が柔らかかったというのである。

こんな話がある。2代目が自分が跡を継ぐということは、他の弟妹よりも恵まれているという理由から、大の酒好きが酒を断ち、以後口にしなかったということである。

株式会社タテノコーポレーション
■本社住所
〒103-0016　東京都中央区日本橋小網町19-7
TEL.03-3668-7211（大代表）
FAX.03-3668-7550
http://www.tatenocorp.co.jp/
■仙台営業所
〒980-0011　宮城県仙台市青葉区上杉3-3-48
■郡山営業所
〒963-0531　福島県郡山市日和田町高倉字大口原1-64

養鶏の事業化を促進する

昭和3年に農林省が養鶏振興政策を打ち出す。今日でこそ大規模な養鶏ファームが数多く存在しているが、当時の日本では庭先で片手間で行っている程度であり、事業というレベルのものではなかった。当時、配合飼料は、価格が高く、販売を拡大するのが難しいのではないかと思われていた。

まず、2代目は同業者と日本配合飼料研修所を設立し、鶏卵販売のルートを持っていた三井物産に経営参加してもらい、日本配合飼料株式会社として発足する。スタートはしたものの農家からの反応はもう一つ盛り上がらないものであった。

そこで、各地で講演会を開催したり、飼料の冊子を配布するなどして、啓蒙活動からスタートした。このようなことをして、徐々に販路が広がっていった。

しかし、戦争により、配合飼料は統制品とされてしまう。戦後、昭和25年に統制解除となり、当時の食料増産事情により再び事業が拡大することとなる。更に、高度成長期になり、急成長することとなるのである。

これと同じように、昭和16年に『三栄商店』を設立する。この三栄商店がドイツのバイエル社と提携して、日本特殊農薬株式会社へと発展していく。後に、農薬に力を入れるようになるのであるが、特に戦後、米の自給増産の流れに乗って、農薬が急速に普及することになる。

以後、2代目栄吉の弟が3代目社長となり、栄吉の長男栄一が4代目となる。

暴利はよくない、儲けは返す

4代目でこんなエピソードがある。

オイルショック時に、暴利はよくないということを社内に徹底するために社員を集めて暴利をむさぼるようなことをしないようにと説明会を行ったほどである。

儲けるためには何でもやる。儲けることが第一であるというのが最近の風潮であろう。そんな中で、企業家としてのあり方を貫こうとする姿勢から学ぶものがある。

4代目栄一は、昭和36年に財団法人『報農会』を設立する。設立資金提供は栄一が行ったが、彼自身は理事長とはならず、ひらすら裏方に徹するということをした。

その考えの裏には、利益は社会に還元するという基本的な考え方があった。更に、もし自分が理事や理事長になってしまえば、館野は自分

株式会社タテノコーポレーション発展の構図

	出来事による流れ ＼ 経営の視点	戦略						家訓		視点					かかわり		
		先見性	革新的	必需品	普及推進	顧客ユーザー	仕入先	信用・誠実	感謝	利益分け合い	質素倹約	約束	順法	長期視点	ミッション	地域	社会性
創業	1 輸入品よりのスタート（スタンダード石油）	○		○			○										
創業	2 金融恐慌時の創業者夫人実家への対応							○							○		○
成長	3 安田善次郎翁への感謝（30年墓参りを続ける）								○		○	○					
成長	4 社内組織運営等の先進性（番頭制度から企業組織へ）										○				○		○
成長	5 大豆油普及のための活動	○	○				○					○					
飛躍	6 日本配合飼料（株）の設立				○												○
飛躍	7 約束履行のための決死の中国出張（日華事変時）				○	○						○					
飛躍	8 関連会社日本特殊農業の設立の新しい流れ	○	○										○				
還元	9 戦後オーナーはヤミ商売をやらず収支の不足は、会社の売却、商権の縮小、自己資金の売却、自己現金の企業投入等で切り抜けた							○		○				○	○		
還元	10 関連農業会社は自社利益よりも普及と農業需要の充足中心の政策			○		○		○	○								
還元	11 利は元にありと購買代理的経営方針	○	○									○					
還元	12 報農会の設立（理事に入らず支援に徹する）				○	○			○			○					○
還元	13 単肥肥料に力を入れる←土作り	○		○	○												○
見極め	14 石油危機時の対応（暴利を得ない）								○	○							
見極め	15 子会社株式構成変更時のあり方								○	○							
見極め	16 関連会社の環境問題対応方針	○						○						○		○	○
展開	17 社外リソースの活用と中途採用の促進	○													○		○
展開	18 誠実な取組姿勢の再確認と新しいプロジェクトとオープンミーティングの推進		○					○							○		

株式会社タテノコーポレーションホームページ

の私利私欲のために報農会を設立したと世間の人が見てしまい、やがて本来の設立主旨を見失ってしまうのではないかというところにあった。

報農会は、日本の農業のための研究資金を長年に渡り提供し続けている。

現社長のところに、大学や研究機関の人から報農会のお陰で研究ができたというお礼の言葉が今でも聞かれる。

段階的に社長としての修業をする

さて、現社長館野浩一は、昭和16年生まれであり、4代目の死去により39歳の時に社長となる。大学卒業後、ドイツのバイエル社に1年半在籍をした。ここで、今日につながる人間関係をつくることとなる。更に、バイエルジャパンに移り、染料部で6年間直販の仕事をすることになる。この6年間は、日本がファッション化に走る時代であり、これまでに目にしたことのない様々な商売に接することができ、これが今日の経営者としての視点に役立っているという。

著者がよく質問を受けるものに、後継者は直ぐ家に入れるべきか否かということがある。これに対しては、外で修業をさせるようにと話をすると、多くの現役社長が納得をする。

この場合に、少なくとも何らかの意味で将来自分の会社経営に参考になるところを経験してみるということが大切である。そのためには、学校を出る時に心のどこかにやがて会社に戻るという意識を本人が持っていることだ。そして、そのために就職先の相談にのるということではないだろうか。当社は、その好例ではないだろうか。

修業後、現社長は当社へ32歳で入社する。そして、関連会社の環境問題処理で長期間を費やす。

環境問題で逃げず

それは、関連会社の工場の土壌から水銀が検出されたことにある。

現社長は、「これは将来的に経営に影響がある」「大きな禍根を残してしまうことになりかねない」という判断から、自ら市と国に名乗り出る。

ところが、国や市からしてみれば、自ら名乗り出るなどということは、前例になく対処に戸惑ったというのが本当のところであった。

しかし、現社長はこれに対して腰を据えて対応することになる。今では、工場跡地を売買時には土壌検査が行われている。調査の結果、環境汚染が発見されると、大問題になり、結局土地に手つかずの状況となってしまうということになりかねない。現社長が入社した頃はそのような認識の薄い時代であった。

そのことにいち早く気づき、手を打った現社長の先見性の裏には、当社の誠実な商売の教訓が生きているのである。

体験を活かし、更に体験する

さて、6代目であるが、現社長には3人の子息がいる。それぞれが自分の意思で人生を歩んでいる。何といっても、自分の意思で戻ってくることが大切なことであると現社長は言う。そして、これまでの体験を活かしながらも入社後役立つような体験をすることが求められるという。後2年位で入社し、米国農業について学び、その後にビジネスを展開をするということである。

その布石として、2000年に大豆部を設置、2004年のデリカ商品部の設置をした。当社の将来と6代目の動き方が見えてくるのではないだろうか。

今後の同社の課題としては、

○社内リソースの活用と中途採用の促進

○誠実な取組み姿勢の再確認と新しいプロジェクト

○それらのためのオープンミーティングの推進

さすがに、創業して122年となる同社においても、創業当時の野武士的な雰囲気が弱くなっているのではないかと、現社長は指摘する。過去に何回かあった同社の節目を考えるのであれば、確実にそれを乗り越えていくのではないかと思うのであるが、その過程を通して5代目から6代目へのバトンタッチがされているのである。

利とは金ではなく信頼であるという考え方は、今後も当社を支えていくのではないだろうか。6代目がいかに戦略を展開していくかに、大いに期待したいところである。F

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、IMコンサルタント代表となる。現在、経営コンサルタントとして、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」（以上すばる舎）など多数。