



企業の持続可能性と消費者志向経営との 関係性に関する研究

－四国における老舗企業（創業300年以上）を中心として－

－事例集－

2023年3月

【掲載事業者一覧】

・株式会社和泉商会	1
・馬居化成工業株式会社	5
・太田石材有限会社	10
・叶石材株式会社	13
・五色そうめん株式会社	17
・佐藤阿波藍製造所	22
・株式会社シンツ	27
・瀬戸久	32
・千代の亀酒造株式会社	36
・司牡丹酒造株式会社	41
・有限会社永木屋	45
・有限会社西川屋老舗	49
・西野金陵株式会社	53
・村田文福老舗	60
・名門サカイ株式会社	64
・株式会社若林	68

（五十音順）

株式会社和泉商会

創 業	1633 年（寛永 10 年）	主な事業内容	石工品製造業
所在地	香川県高松市牟礼町牟礼 3720-451	従業員数	3 名
キーワード	庵治石、墓石・石碑、多角化、同業者との協業、職人氣質		

沿 革

株式会社和泉商会（以下「和泉商会」という。）は、1633 年（寛永 10 年）に創業した¹。香川県の有力地場産業である庵治石の採石業・加工業を生業とし、現在では庵治石の産地である高松市牟礼町に本社を構えている²。石材産地である牟礼庵治地域では、卓越した石工が根付き、採掘から加工までを一貫して行えるのが大きな特徴である。技は代々受け継がれ、産地としての価値が高められている³。和泉商会はこの地域において最古参の事業者である。

現代表取締役社長は和泉道明氏（以下「和泉道明氏」という。）である。和泉道明氏は、先代の急逝により事業を引き継いだため、事業や技術に関する引継ぎを受けることはできなかった。しかし、和泉道明氏は、石や宗教に関する知識について独学で習得している。

図表 1：沿革

1633年（寛永10年）	和泉商会 創業
1965年（昭和40年）	株式会社和泉商会 設立
2009年（平成21年）	香川県高松市牟礼町牟礼3720-451（現在地）に移転
2016年（平成28年）	和泉道明氏が代表取締役社長に就任
	今日に至る

出所：株式会社東京商工リサーチ（2021）を参考に筆者作成⁴

庵治石の中でも最高級とされる石が大丁場で採掘されている。大丁場について、元々は高松藩の松平家が所有する御用丁場であった。その後、明治時代に廃藩置県とともに封建制度が改められると、この御用丁場は旧高松藩の筆頭家老であった大久保家の所有となり、この頃から大丁場と呼ばれるようになったとされている。庵治石の品質について、石材の中でも最高級に位置付けられている。経年変化が少ないといった利点があるものの、水晶と同程度の硬度があるため、加工が難しいとされている。

図表 2：庵治石に関する年表

1130年代（平安時代後期）	京都石清水八幡宮にて庵治石が使用される
1643年（寛永20年）	年号が刻印された庵治石製品第一号が製作される
江戸時代初期	高松城築城、大阪城大改修に庵治石が使われる
江戸時代中期～明治30年代	庵治石が埋立て、塩田の石垣、石窯の釜石として大量に使用される
1894年（明治27年）	落成の旧香川県庁、同年皇居の御造営に大量の庵治石が使用される
1897～1906年（明治30年代）	丁場（採石場）で火薬の使用を開始
1899年（明治32年）	「道後温泉本館」に皇室専用「又新殿 ^{ゆうしんでん} 」の御湯殿竣工 庵治石の湯釜、湯槽が鎮座
大正時代初期	伏見桃山御陵に大量の庵治石が使用される
1951年（昭和26年）	「サンフランシスコ平和条約」により好景気の第一波が起こり、戦死者の墓碑が建て始められる
1955～1959年（昭和30～34年）	神武景気、岩戸景気により、復興した都市部から石庭、灯籠などの受注が増加
1956年（昭和31年）	彫刻家 イサム・ノグチ氏 が初めて庵治石産地を訪問
1969年（昭和44年）	イサム・ノグチ氏 が牟礼町にアトリエと住居を構える
1983年（昭和58年）	牟礼町と花崗岩の産地 米国ジョージア州エルバートン市と姉妹都市協定締結
1996年（平成8年）	牟礼・庵治の石の民俗資料（丁場・加工・運搬・鍛冶、生活の各用具）791点が国の重要有形民俗文化財に指定される
2002年（平成14年）	新首相官邸が竣工、首相執務室がある5階フロア石庭などに庵治石が使用される

出所：石翔会（2013）⁵、高松市石の民俗資料館⁶を参考に筆者作成

事業概要

和泉商会は、石材の採掘加工のほか、石碑・石灯籠・建築用石材の販売が事業の主体となっている⁷。また、取引先は香川県を中心に、全国に及んでいる。

先代までは採石も行っており、良質な庵治石を多く保有していた。しかし、近年は墓の需要が減少するなど石材業を取り巻く環境が厳しくなったことを受け、現在では運送業、縫製業などへ進出し、事業の多角化を図っている。なお、石の在庫については、次世代の負担を軽減するために、過剰な在庫を抱えないよう留意し、見直しを図っている。

写真 1：本社外観



出所：筆者撮影（2021年8月6日）

消費者志向経営における取組

1. 顧客ニーズへの対応

石材業は分業制・世襲制のため、単独では成立しない。彫像、彫字、研磨、加工、建立などの各工程にそれぞれ職人が存在している。そのため、墓を造るに当たっては、顧客からの要望に対応できる技術を持った職人を選定することが最も重要である。また、和泉商会では、庵治石の中でも最高ランクの石を取り扱っている。そのため、価格重視の顧客には希望に沿う他事業者を紹介することもある。

近年、山頂にある寺院の大規模な墓地の造成を請け負った際、人力で石材を運搬していたのでは2～3ヵ月にかかるところであったが、多角化した事業の一つに運送業があったことが功を奏し、ヘリコプターにより山頂へ運搬するという発想に至り、迅速な対応が可能となった。

2. 寺や神社、地域社会との関わり

和泉商会は、周囲の寺や神社との付き合いはあり、過去には寺への寄附のほか、寺の修復工事を請け負ったこともある。しかし、総代を務めるほど深く関与していない。あえて深い関わりは持たないことで、どの宗派の顧客であっても注文を受ける際に支障がないよう配慮している。

また、和泉商会は、地域の文化施設に対しての寄附を行っている。高松市にある石の民俗資料館に石工の資料が展示されているが、和泉商会も工具や資料を寄附している。

そのほか、屋島山頂への道路開通を記念した石碑を建立するなど、和泉商会は、地元である香川県内において事業を多数手がけているとのことである。

写真 2：石工道具①

(高松市石の民俗資料館展示)



出所：筆者撮影（2022年4月9日）

写真 3：石工道具②

(高松市石の民俗資料館展示)



出所：筆者撮影（2022年4月9日）

写真 4：高松市石の民俗資料館



出所：筆者撮影（2022年4月9日）

写真 5：屋島山頂にある石碑（和泉商会作製）



出所：筆者撮影（2021年12月19日）

3. 職人気質

和泉商会には「**寅**（マルトラ）の心条」という訓えが伝えられている。和泉道明氏は、「初代がその父の名前を基に定めたものであり、道筋を立てて考え行動する心という趣旨ではないかと考えられる」としている。

また、和泉商会は、利潤追求を第一とするのではなく、職人気質という価値観を重視している。そして、同様の価値観を持つ同業者で、次世代を担う若い世代との交流を深めている。

写真 6：旧今治事務所の看板



出所：筆者撮影（2021年8月6日）

【参考文献】

石翔会（2013）『庵治石のひみつ』．

株式会社東京商工リサーチ（2021）『TSR REPORT』調査年月日 2021 年 4 月 30 日 [TSR 企業コード 800093542] ．

¹ 株式会社東京商工リサーチ（2021, p. 4）。

² 株式会社東京商工リサーチ（2021, p. 11）。

³ 石翔会（2013, p. 13）。

⁴ 株式会社東京商工リサーチ（2021, p. 4）。

⁵ 石翔会（2013, p. 9）。

⁶ 館内に展示されている資料。

⁷ 株式会社東京商工リサーチ（2021, p. 11）。

馬居化成工業株式会社

創 業	1599 年（慶長 4 年）	主な事業内容	化学工業
所在地	徳島県鳴門市撫養町黒崎字松島 60	従業員数	72 名
キーワード	製塩業、硫酸マグネシウム、エプソルト		

沿 革

1599年、阿波藩主の蜂須賀家正公により播磨荒井村（現：兵庫県高砂市）から製塩技術者として招かれた馬居七郎兵衛が、鳴門市に塩田を開拓したのが創業である。創業時は、潮の干満差を利用して海水を塩田に引き入れ、かん水と呼ばれる濃い塩水を作る入浜式塩田を鳴門市内に開拓し、明治時代の末まで製塩業を行っていた。しかし、1905年、塩専売法により個人の製塩が禁止されたことを機に、製塩業は塩業組合に移管され、馬居家は製塩業から退くことになった。そこで、塩の副産物であったにがりに着目し、1918年には、にがりを原料にした製菓業を創始した¹。その後、1944年に株式会社馬居商店を設立し、にがりなどの無機化学品を販売する商社に転換した²。

しかし、1967年に塩田が廃止され、製塩業にイオン交換膜法が導入されると、海水から塩の成分だけが取り出されるようになったため、副産物が発生しなくなり、にがりを仕入れることができない状況に陥った³。そこで、にがりの一成分である硫酸マグネシウムの化学合成に全国で先駆けて取り組み、生産に成功、それを機に商号を馬居化成工業株式会社（以下「馬居化成工業」という。）に改め、無機化学薬品メーカーに転換した⁴。創業から現代に至るまでに、塩専売法の施行や取引先の技術革新に対応するため、製造業から商社、そして再び製造業へと転換を繰り返した。

硫酸マグネシウムの製造に当たっては、当初、技術面やコスト面は厳しいものだった。しかし、高度経済成長期に、プラスチック樹脂の生産に硫酸マグネシウムが必要になり、需要が拡大した。そこで、馬居化成工業は、高品質を維持しながらも生産規模を拡大したことでコストを抑えた生産を可能とし、事業を軌道に乗せることに成功した。現在、硫酸マグネシウムの生産・販売においては日本一のシェアとなっている。硫酸マグネシウムの用途は広く、試薬・医薬品原薬・化粧品・食品添加物・飼料添加物・肥料・工業用などに向けて多数のグレードを揃えており、純度99.99%を達成する高純度品も製造している⁵。

図表 1：沿革

1599 年（慶長 4 年）	馬居七郎兵衛が鳴門にて塩田を開拓し製塩業を創業
1918 年（大正 7 年）	製塩副産物のにがりを原料とする製菓業を開始
1944 年（昭和 19 年）	株式会社馬居商店を設立
1965 年（昭和 40 年）	馬居化成工業株式会社に商号変更
2014 年（平成 26 年）	B to C ビジネスとしての自社ブランドを立ち上げ
	今日に至る

出所：株式会社東京商工リサーチ（2020）を参考に筆者作成⁶

事業概要

馬居化成工業は、硫酸マグネシウムの生産、販売において日本一の無機化学薬品メーカーである。本社を拠点に大阪支店、東京支店を配し、300種類を超える化学品を取り扱う商社としての一面も持っており、大手企業との取引を主力とした営業基盤を構築している⁷。また近年では、BtoCビジネスとしてバスソルトブランド「NEHAN TOKYO」を東京都で立ち上げ、硫酸マグネシウムを使用した「エプソルト」などの入浴剤を販売している。長らくBtoB企業として大手企業の下請が中心であったが、現在では消費者向け商品の販売を手掛けるなど、BtoC事業の展開も進めている。そのほか、老朽化した橋脚などのコンクリート構造物の延命化に取り組むためにコンクリート改質劣化防止剤「リアクトライズ®&カルサプリ®」の開発、乳牛の乳房炎予防剤などの動物用医薬品やクリーンディーゼルに必要なNOx還元剤の製造にも取り組んでいる⁸。

新事業への進出について、馬居家15代目で現代表取締役社長の馬居正治氏（以下「馬居正治氏」という。）は、「最終消費者からの需要がなくなれば、商品を製造することができなくなる。そのため、自社で開発力・製造力・販売力が持てるように転換を図っている」としており、柔軟で強固な経営体質を目指している⁹。

写真 1：精製硫酸マグネシウム（7水和物）



出所：馬居化成工業株式会社ウェブサイト¹⁰

写真 2：エプソルト



出所：馬居化成工業株式会社ウェブサイト¹¹

写真 3：リアクトライズ®&カルサプリ®の施工事例



出所：馬居化成工業株式会社ウェブサイト¹²

消費者志向経営における取組

1. 経営理念に基づいた事業展開

馬居化成工業の経営理念は、「諸行無常 諸法無我 涅槃寂静」である。「変わりゆく世の中で立ち止まってはいけない。世の中の変化に自らも変化していかなければならない。人は一人では生きていけず、企業も成り立つことはできない。この二つを理解することで穏やかな経営をすることができる」という意味である。馬居化成工業では、顧客・社員・株主・地域の幸福のため、経営理念に基づき、安定的に存続することを目的とした事業展開に取り組んでいる¹³。

経営理念に基づいた考えについては、馬居家に伝わる資料からも読み解くことができる。幕末から明治期における製塩業の登録証には、今後も事業が継続するように「永遠」と「円満」を象徴する記号、そして馬居家の「屋号」が記されている。また、馬居家で製造する塩が高純度であること、長期保存しても品質が変わらないことも記されており、馬居家は当時から徹底して高品質な塩を製造していたことを示している。

馬居化成工業は、取り巻く環境の変化に対応してきた経験から、危機感を持ち、常に新しい事業を開拓し続けなければならないと考えている¹⁴。そこで、創業以来400年余りの間に製塩業や無機化学薬品の製造で蓄積した技術を駆使して新商品の開発に取り組んでいる¹⁵。現在は、社内ベンチャーとして開発に取り組んだB to C事業に本格的に参入し、自社での販路拡大に取り組み、徐々に売上を伸ばしている¹⁶。

写真 4：社内に掲示されている
製塩業の登録証



出所：筆者撮影（2021年6月25日）¹⁷

2. 柔軟で強固な組織体制の構築

馬居正治氏は、品質、コスト、納期について、取引先からの要望にしっかりと応えるという方針を先代から引き継いでおり、大手企業を主力とした取引先の要望に応じた製品開発に取り組んでいる。しかし、主力であったトンネル工事に使用する地盤硬化剤が新工法の広まりにより発注が途絶え、数億円規模の売上が減少したことや、二次電池向け原料の開発で海外勢との競争に敗れるなどの苦難を経験している¹⁸。その際は、従業員の解雇を検討するほど厳しい経営状況であったが、「従業員を解雇しないこと」を独自の方針としていることから、まずは余剰人員を新商品開発に配置転換することで解決を図っている。

このような経験から、馬居正治氏は、変革が激しい時代に柔軟に対応し、今後も新たな製品や技術、サービスを追求するために、リーダーの指示を仰がなくとも従業員が自ら考え行動する組織の構築に取り組んでいる¹⁹。そのため、生産性の向上には社内でのコミュニケーションが重要であると考えており、DXを積極的に活用した部門ミーティングの実施やコミュニケーション理論の勉強会を実施し、社員間の活発な情報共有を図っている²⁰。

3. 顧客ニーズへの対応

馬居化成工業は、入浴剤関係などの消費者向け商品の販売を開始するなど、BtoC事業の展開も進めている。馬居正治氏は、自社ブランドの入浴剤について「品質については国内最高水準であり、この品質は世界でもここでもしか製造できない」としている。また、これらの商品を契機に就職を希望する学生が増えていることから、自社ブランドを立ち上げ消費者向けに商品を販売したことが、会社の認知度向上につながっていると考えている。

馬居化成工業が消費者向けの入浴剤へ参入した発端は、硫酸マグネシウムを販売してもらいたいという消費者からの問合せであった。調査の結果、硫酸マグネシウムには発汗作用があり、昔から欧米では入浴剤として利用され、近年はデトックスの目的で海外の富裕層も愛用していることが分かった²¹。そこで、1年半余りの開発期間を経て商品化し、2014年に「エプソルト」の販売を開始した²²。

当初、ECサイトで販売していたが、全く注目されなかった。その後、雑貨専門店と知人が経営するアパレルにおいて同時に販売を開始したところ、前者では売れず、後者では順調に売れるという結果になった。その原因を調査すると、後者では、スタッフが顧客に対して商品を丁寧に説明していることが判明した。そのため、馬居正治氏は、顧客と対面でのコミュニケーションが重要であると再認識し、顧客のニーズに応じた丁寧な説明や商品の提案ができる店舗が必要だと考え、2015年には東京にセレクトショップをオープンした。

また、販売店をオープンする際、知人から紹介を受けた企画担当者が、小売店や雑誌の関係者に取り次いでくれた。それが契機となって雑誌やテレビ番組でも取り上げられ、現在では大手百貨店での販売に至っている。この経験から、事業展開に当たっては、畜産関連では海外の獣医師と、また土木関係では大学と共同研究に取り組むなど、関係者の協力を得ながら進めている。

4. 地域貢献活動

馬居化成工業は、地域貢献活動にも取り組んでおり、塩釜神社の再建や、地域の高校が甲子園へ出場する際にその都度寄附をしている。また、従業員も自主的に事業所付近の清掃活動に日々取り組んでいる。さらに、2021年に高齢者施設を運営する社会福祉法人と協力し、高齢者施設での入浴の質を高めるための「日常をちょっとやわらかくするプロジェクト」に取り組んでいる²³。

そのほか、馬居正治氏は、公益社団法人鳴門法人会で副会長を務めている²⁴。そのため、馬居化成工業では、法人会の活動を通じて、各地域の小学生向けの租税教育活動に取り組んでいる²⁵。

写真 5：再建された塩釜神社



出所：馬居化成工業株式会社ウェブサイト²⁶

写真 6：高齢者施設での入浴支援



出所：馬居化成工業株式会社ウェブサイト²⁷

【参考文献】

石田徹 (2018) 『長寿企業の秘密 [西日本編/69 社]』 日本商工会議所, pp. 220-223.

株式会社東京商工リサーチ (2020) 『T S R R E P O R T』 調査年月日 2020 年 9 月 15 日 [TSR 企業コード 840005628] .

<Web 資料>

馬居化成工業株式会社ウェブサイト: NEHAN TOKYO (<https://nehan.tokyo.jp/product.html> [検索日: 2022 年 3 月 10 日]) .

馬居化成工業株式会社ウェブサイト: 会社概要 (<https://umaichem.co.jp/aboutus.html> [検索日: 2022 年 3 月 10 日]) .

馬居化成工業株式会社ウェブサイト: 採用情報 (<https://umaichem.co.jp/careers.html> [検索日: 2022 年 7 月 19 日]) .

馬居化成工業株式会社ウェブサイト: 自社製品 (https://umaichem.co.jp/products/mgso4_1.html [検索日: 2022 年 3 月 10 日]) .

馬居化成工業株式会社ウェブサイト: トップ (<https://umaichem.co.jp/> [検索日: 2022 年 3 月 10 日]) .

公益社団法人鳴門法人会ウェブサイト: 情報公開

(<http://hojinkai.zenkokuhojinkai.or.jp/naruto/public/> [検索日: 2022 年 7 月 12 日]) .

畠山周平 (2017) 「売れる化学品 潮目読む 馬居化成工業、高級入浴剤で個人開拓」『日本経済新聞』 2017 年 8 月 25 日 (<https://www.nikkei.com/article/DGXMZ020357600U7A820C1LKA000/> [検索日: 2022 年 3 月 10 日]) .

¹ 石田 (2018, pp. 220-221)。

² 馬居化成工業(株)ウェブサイト: トップ。

³ 石田 (2018, p. 221)。

⁴ (株)東京商工リサーチ (2020, p. 4)。

⁵ 馬居化成工業(株)ウェブサイト: トップ。

⁶ (株)東京商工リサーチ (2020, p. 4)。

⁷ (株)東京商工リサーチ (2020, p. 12)。

⁸ 馬居化成工業(株)ウェブサイト: 自社製品。

⁹ 畠山 (2017)。

¹⁰ 馬居化成工業(株)ウェブサイト: 自社製品。

¹¹ 馬居化成工業(株)ウェブサイト: NEHAN TOKYO。

¹² 馬居化成工業(株)ウェブサイト: 自社製品。

¹³ 馬居化成工業(株)ウェブサイト: 採用情報。

¹⁴ 畠山 (2017)。

¹⁵ (株)東京商工リサーチ (2020, p. 12)。

¹⁶ (株)東京商工リサーチ (2020, p. 21)。

¹⁷ 馬居正治氏からの提供資料を撮影したもの。

¹⁸ 畠山 (2017)。

¹⁹ 石田 (2018, p. 223)。

²⁰ 馬居化成工業(株)ウェブサイト: 採用情報。

²¹ 畠山 (2017)。

²² 畠山 (2017)。

²³ 馬居化成工業(株)ウェブサイト: NEHAN TOKYO。

²⁴ (公社) 鳴門法人会ウェブサイト: 情報公開。

²⁵ 馬居化成工業(株)ウェブサイト: 会社概要。

²⁶ 馬居化成工業(株)ウェブサイト: 会社概要。

²⁷ 馬居化成工業(株)ウェブサイト: NEHAN TOKYO。

太田石材有限公司

創 業	1644 年（正保元年）	主な事業内容	石工品製造業
所在地	香川県高松市庵治町 6391-74	従業員数	4 名
キーワード	庵治石、墓石リフォーム業、専業		

沿 革

太田石材有限公司（以下「太田石材」という。）の創業年については、1644年（正保元年）とされている¹。香川県の有力地場産業である庵治石の採石業・加工業を生業としているが、現在採石業は行っていない。庵治石の産地である高松市庵治町に本社を構える。

図表 1：沿革

1644年（正保元年）	太田石材 創業
1962年（昭和37年）	太田石材有限公司 設立
	今日に至る

出所：竹茂和（2012）²、株式会社東京商工リサーチ（2022）³を参考に筆者作成

事業概要

墓石販売、墓石設置工事業、建設石材販売⁴、墓石リフォーム業

写真 1：牟礼営業所（外観）



出所：太田石材有限公司ウェブサイト⁵

写真 2：丸山工場（外観）



出所：太田石材有限公司ウェブサイト⁶

写真 3：丸山工場（内部①）



出所：太田石材有限公司ウェブサイト⁷

写真 4：丸山工場（内部②）



出所：太田石材有限公司ウェブサイト⁸

消費者志向経営における取組

1. 顧客ニーズへの対応

墓は住宅と同じで高価かつ一生に一度のため、こだわりのある顧客が多い。そのため、太田石材の取締役である太田春樹氏は、顧客のニーズを的確に把握し、反映するために、「墓は見なければ分からないと思うため一度来てもらい、そこから先は顧客自身に決めてもらう」「顧客の人となりを良く見るように心掛けている」ことを方針としている。

石材については、顧客の希望を最優先し、顧客の予算に応じた庵治石を提供するようにしている。価格重視の顧客には希望する予算に沿った石材を使用するほか、他の事業者を紹介することもある。

石材業は戒名を掘る職人、採掘業者や加工業者と分業している。採掘業者でも規模が大きくなると加工業にも着手するケースがあり、太田石材も同様である。加工については、洋風な形や丸い形を希望する顧客や、絵や写真でこだわりの形を伝えてくる顧客もあり、専門の加工業者と連携を取り、できる限り再現できるように努めているが、専用の機械が必要な場合は外注することもある。

このほか、太田石材では自社制作の墓石や庵治石でなくとも顧客のニーズがあればリフォームも請け負うことにしている。

2. 寺や神社、地域社会との関わり

先々代が寺院に寄附をしていた経緯があり、過去に寺の修復工事を請け負ったことがあった。また、祭事でのちょうさ（神輿のような太鼓台）への寄附や自治会に寄附したというのは聞いたことがあるとしている。

拠点としている地域は、石を投げれば石に当たるくらい、石屋が集まっている。地域一体が同業者ばかりであるため、繁忙期には互いに協力し合うなど、持ちつ持たれつの協力関係にある。場合によっては、付き合いのある下請、外注先に仕事を振ることもある。

現在、太田石材は、高松市牟礼庵治商工会のほか、高松市近郊の異業種間の組合にも所属している。

3. 専業こそその視点

太田石材は石材業を専業としており、身の丈経営を心掛けている。太田春樹氏は、「自分の懐に見合った経営をしている。投資などはせず、本業以外で楽をして儲けることは考えていない」としている。今後については、業界が下火であると感じており、令息に対しては、自身の将来は自ら切り開いていくよう伝えている。太田春樹氏は、自身が幼い頃から先代が山で石を採掘している姿などを見ており、技術の習得についても「現場に同行して見て覚えろ」と言われてきたとのことであった。

【参考文献】

竹茂和（2012）『創業、安土桃山時代の会社も　T S R 120 周年記念　香川県「老舗企業」調査』香川ビジネス, p. 7.

株式会社東京商工リサーチ（2022）『T S R　R E P O R T』調査年月日 2022 年 7 月 29 日 [TSR 企業コード 800152263] .

<Web 資料>

太田石材有限会社ウェブサイト：展示場／会社概要（<https://ootasekizai.com/about.html> [検索日：2023 年 1 月 25 日]） .

¹ 竹茂和（2012, p. 7）。

² 竹茂和（2012, p. 7）。

³ 株東京商工リサーチ（2022, p. 1）。

⁴ 株東京商工リサーチ（2022, p. 10）。

⁵ 太田石材(有)ウェブサイト：展示場／会社概要。

⁶ 太田石材(有)ウェブサイト：展示場／会社概要。

⁷ 太田石材(有)ウェブサイト：展示場／会社概要。

⁸ 太田石材(有)ウェブサイト：展示場／会社概要。

叶石材株式会社

創 業	1617 年（元和 3 年）	主な事業内容	石工品製造業
所在地	愛媛県大洲市大洲 421	従業員数	3 名
キーワード	御用石工、墓碑、デザイン		

沿 革

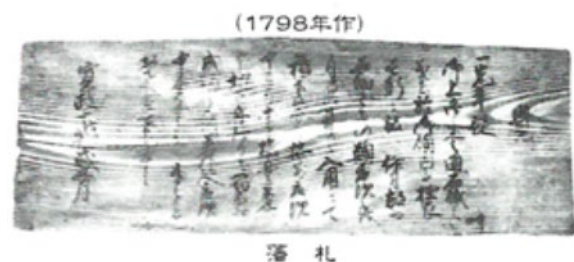
叶石材株式会社（以下「叶石材」という。）は、創業406年を迎える愛媛県の老舗企業である。

1617年、加藤貞泰公が伯州米子（現：鳥取県米子市）から大洲への国替えに伴い、石工であった初代尾崎九兵衛が移住し、大洲藩の石工として仕えたのを創業としている。米子市の博物館には、尾崎家が造ったとされる石碑の記録が保管されており、移住以前から石工を生業としていたとされている。その後、加藤家歴代の藩主に仕え、御用石工として扶持米や帯刀御免の格式が与えられていた。現在でも叶石材には、御用石工としての藩札が家宝として代々伝えられている¹。

九代目の尾崎安治郎の代に、叶家の一人娘と婚姻することとなった。安治郎は一人息子であり、石工の棟梁として職人を抱え、業を承継する必要があったことから、尾崎家が叶姓を名乗ることで両家が合意し、それを機に姓を叶に改めた。

1946年には、愛媛石材企業組合を創業した。その後、1959年に法人化して有限会社叶石材工業所を設立し、1990年に叶石材株式会社に組織変更した²。長年の業歴と当地での高い知名度により、大洲市及び周辺の一般顧客や寺院を中心に受注基盤を構築している³。

写真 1：叶家に代々伝わる藩札



出所：叶石材株式会社（2007）

図表 1：沿革

1617 年（元和 3 年）	初代尾崎九兵衛が大洲藩の御用石工として仕える
江戸時代末期から明治時代初期	九代目安治郎が姓を尾崎から叶に改める
1946 年（昭和 21 年）	愛媛石材企業組合を設立
1959 年（昭和 34 年）	有限会社叶石材工業所に法人化
1990 年（平成 2 年）	叶石材株式会社に組織変更
	今日に至る

出所：叶石材株式会社（2007）を参考に筆者作成

事業概要

叶石材は、長年の業歴を有する石工事業者であり、大洲市を中心とした営業基盤を構築している。2019年12月期での受注比率は、民間元請工事96.3%、民間下請工事3.7%となっており、民間元請工事の大半が大洲市及び周辺の西予市、内子町、伊予市の一般顧客からの注文である⁴。

事業内容の中心は、一般顧客や寺院などを対象とした墓石及び石碑等の工事であり、周辺の寺院にある石碑の多くを手掛けている。また、過去の主な事業としては、大洲藩加藤家歴代藩主の墓碑や記念碑がある。

写真 2：事業所の外観



出所：筆者撮影（2021年10月25日）

図表 2：歴代の主な事業

加藤泰興（月窓）公廟碑	加藤家藩主七代墓塔他墓碑群	加藤公墓碑
中江藤樹銅像台座	矢野玄道奥津城	道しるべ
佐伯秀雄句碑	今川七郎句碑	田舎の四季歌碑
大洲高等学校校歌碑	桝山翁顕彰碑	平和之塔
東大洲土地改良区記念碑	ノーベル物理学賞受賞中村修二博士顕彰碑	

出所：叶石材株式会社（2007）を参考に筆者作成

写真 3：今川七郎句碑



出所：叶石材株式会社（2007）

写真 4：田舎の四季歌碑



出所：叶石材株式会社（2007）

写真 5：桝山翁顕彰碑



出所：叶石材株式会社（2007）

写真 6：東大洲土地改良区記念碑



出所：叶石材株式会社（2007）

写真 7：平和之塔



出所：叶石材株式会社（2007）

写真 8：ノーベル物理学賞受賞
中村修二博士顕彰碑



出所：叶石材株式会社⁵

1. 石工としての誇り

叶家では、華やかな生活を嫌い、質素倹約に努めている。いわゆる職人氣質を代々受け継ぎ、本業に専念している。代表取締役の叶豊氏は、「本業以外に進出することがなかったことで、長きにわたり石工を継続することができた」としている。また、「政治に手を出さなかったこと」も長く続いた理由の一つに挙げている。

叶家は、江戸時代には大洲藩の御用石工として、藩の受注を一手に担っていた。当時、叶家以外の石工は認められておらず、叶家は石工の総棟梁として多くの職人を抱えていた。明治時代になると、藩の許可がなくても石工をできるようになった。また、一般顧客の墓石等に対する需要が増えたこともあり、各地で石工が増えた。しかし、現在では需要の減少や海外から安価な石材の輸入もあり、過去に18件程度あった地域の同業者も現在は11件となり、その数は年々減少している。

また、後継者がいる同業者は3件程度であり、叶石材においても後継者の育成が課題となっている。叶豊氏は、「誰かに石工は継いでもらいたい」「名前は継いでほしい」と事業の継続を望んでいる。しかしながら、「石工は無くなりほしくない職業」としつつも、「近年は仕事も利益も少なく、石工のみに専念していると生活ができなくなる可能性がある」「石工に対する誇りと資本を元手に事業転換する必要もある」としている。

2. 叶家の家訓「相手により品質・コストの飾りをしない」

叶家には、明文化された家訓は存在しないが、「相手により品質・コストの飾りをしない」という言葉を引き継いでいる。他地域の高級石材が高騰した時代もあったが、周りに影響されることなく、常に顧客の予算に応じた商品を提案するよう努めている。

また、叶石材では、顧客との会話からデザイン等の好みを把握し、顧客の要望に沿ったデザインの商品を提案している。叶石材の加工技術やデザインに対する評価は高く、実際、大洲市外の寺社からも信用があるところに頼みたいということで受注があった。叶豊氏は、「職人の世界では、その時代における技術の知識と、周りに信頼されることが重要である」としている。

デザインへのこだわりや予算の問題など、顧客の要望は様々である。そのため、叶石材では、顧客を取り込むために、顧客ごとの要望に柔軟かつ的確に応えることとしている。そして、顧客の期待を上回る内容で応えてきたことで実績と信頼を獲得しており、その取組が長きにわたり選ばれる要因となっている。

3. 地域社会における活動

叶石材は、同業組合の組合長のほか、地域の青年会議所や商工会議所の役員を代々務めており、地域の事業者の連携を高める役割を担っている。地域との関わりについては、地域の祭りにも積極的に参加している。そのことについて、叶豊氏は、「地域で商売をする者にとって、地域で愛されるために至極当然のこと」としており、その地域で愛されるために取り組んできたことが長く事業が続いた要因としている。

そのほか、叶豊氏は、国や文化の枠を超え歴史的建造物などの文化遺産の保護・保存を行っているワールド・

写真 9：少彦名神社参籠殿



出所：大洲市公式観光情報サイト⁶

モニュメント財団（以下「WMF」という。）⁷日本委員の知己を得ている。また、大洲市に所在する少彦名神社の専務総代を務めており、再建に取り組んだ参籠殿の修復事業がWMFの「2014年文化遺産ウォッチ」に選ばれている⁸。加えて、2016年には、その活動が国連教育科学文化機関（ユネスコ）より、アジア太平洋地域における建造物等への優れた保全・修繕活動と評価され、「アジア太平洋文化遺産保全賞」の最優秀賞に選ばれている⁹。

【参考文献】

叶石材株式会社（2007）『石匠叶家三百九十年の歴史』。

株式会社東京商工リサーチ（2021）『TSR REPORT』調査年月日 2021 年 4 月 19 日 [TSR 企業コード 820025429] 。

＜Web 資料＞

大洲市公式観光情報サイト：見どころを探す (<https://jp.visitozu.com/archives/highlight/211> [検索日：2022 年 5 月 17 日]) 。

産経新聞（2016）「愛媛の神社社殿に最優秀賞 ユネスコ文化遺産保全賞」『産経フォト』2016 年 9 月 1 日 (<https://www.sankei.com/photo/daily/news/160901/dly1609010039-n1.html> [検索日：2023 年 2 月 27 日]) 。

「添付資料 2 ワールド・モニュメント財団」『ワールド・モニュメント財団』（不明¹⁰）

(https://www.wmf.org/sites/default/files/press_releases/Backgrounder-World-Monuments-Fund%20%28Japanese%20Version%29.pdf [検索日：2022 年 5 月 17 日]) 。

「ワールド・モニュメント財団、「2014 年文化遺産ウォッチ」を発表」『ワールド・モニュメント財団』2013 年 10 月 8 日 (https://www.wmf.org/sites/default/files/press_releases/2014-Press-Release-JPN.pdf [検索日：2022 年 5 月 17 日]) 。

¹ 叶石材(株)（2007）。

² 叶石材(株)（2007）。

³ (株)東京商工リサーチ（2021, p. 11）。

⁴ (株)東京商工リサーチ（2021, p. 11）。

⁵ 叶石材(株)より提供いただく（2023. 2. 25）。

⁶ 大洲市公式観光サイト：見どころを探す。

⁷ ワールド・モニュメント財団（不明）。

⁸ ワールド・モニュメント財団（2013）。

⁹ 産経新聞（2016）。

¹⁰ ワールド・モニュメント財団にて公表されている資料であるが、発行年月日等の記載なし。

五色そうめん株式会社

創 業	1635 年（寛永 12 年）	主な事業内容	食料品製造業（麺類）
所在地	愛媛県東温市南方 2283-1	従業員数	40 名
キーワード	五色そうめん、手延べ、キッチンカー		

沿 革

五色そうめん株式会社は、創業388年を迎える愛媛県のお舗企業である。1635年、松平定行公の松山藩への国替えに伴い、伊勢桑名（現：三重県桑名市）から松山に移住した初代長門屋市兵衛が素麺商を始めたのが創業である。それ以来、一貫して素麺の製造・販売を続けている。1722年、8代目長門屋市左衛門が全国的にも先駆けて色麺を製造・販売した¹。

1957年に法人化して有限会社森川商店を設立し、1971年には五色そうめん株式会社森川に商号を変更した。その後、業績の低迷が続き、2015年には主要取引先である近藤物産株式会社（愛媛県新居浜市）の完全子会社となり、経営体制の再構築が行われた³。また、2022年1月には、商号を五色そうめん株式会社（以下「五色そうめん」という。）に変更している⁴。

写真 1：色麺



出所：五色そうめん株式会社ウェブサイト²

図表 1：沿革

1635 年（寛永 12 年）	初代長門屋市兵衛が松山で素麺商を創業
1722 年（享保 7 年）	8 代目長門屋市左衛門が色麺を開発
1957 年（昭和 32 年）	有限会社森川商店を設立
1971 年（昭和 46 年）	五色そうめん株式会社森川に商号を変更
2015 年（平成 27 年）	近藤物産株式会社の完全子会社化
2022 年（令和 4 年）	五色そうめん株式会社に商号を変更
	今日に至る

出所：株式会社東京商工リサーチ（2021）を参考に筆者作成⁵

1722 年、8 代目長門屋市左衛門は、娘が椿神社（正式名は「伊豫豆比古命神社」という⁶。）に参拝した際、美しい五色の糸が下駄に絡みついたことから発想を得て、五色そうめんを考案した。五色そうめんはその彩から評判になり、参勤交代の献上品として扱われるようになった。江戸幕府 8 代将軍徳川吉宗公から「格別上品至極」と賞賛され、朝廷からも「美麗五色は唐糸の如く美し」との綸旨を賜っている。さらに、江戸時代から現在まで唄われ続けている、愛媛県を代表する座敷歌「伊予節」により、全国的にその名が知られるようになった⁷。

また、五色そうめんは各界の著名人たちにも郷土の美味として評価されていた。近松門左衛門は「味は言うまでもなく、その美しい姿はまるで冬の日に輝きながら、舞い踊っている陽炎のよう」と賞し、

正岡子規は「文月のものよ五色の糸そうめん」という句を残している⁸。

写真 2：椿神社



出所：五色そうめん株式会社ウェブサイト⁹

写真 3：伊予節

伊予節
伊予の松山 名物名所
三津の朝市 道後の湯
おとに名高き五色そうめん
十六日の初桜
吉田さし桃 小かきつばた
高井の里のていれぎや
紫井戸や片目ぶな
うすびみ桜や緋のかぶら
チョイト 伊予がすり

出所：五色そうめん株式会社ウェブサイト¹⁰

事業概要

五色そうめんは地域での知名度は高く、百貨店やスーパーマーケット、土産物店などを中心に幅広い販路が構築されている。事業内容は麺類の製造・販売であり、製造量全体の約80%が素麺、約10%がそばであり、うどんはわずかとなっている¹¹。製法については、「五色そうめん」という名が付いた商品は、現在も昔ながらの手延べである。

業績低迷により、2015年に近藤物産株式会社の完全子会社となった。それに伴い、同社の取締役である矢田義久氏が代表取締役社長に就任した。矢田義久氏は、「生き残れるのは変化に対応できるもの」と考えており、変化を恐れず柔軟に対応できる企業へと経営改善を図っている¹²。

五色そうめんは、経営理念として「老舗としての本分を貫き社会のお役に立つ～日本のよき伝統食文化を通して心豊かな生活を提供したい～」を掲げており、日本の伝統食文化を大切にして、特に松山、愛媛、四国等の地域の食文化を残したいとしている¹³。そのため、伝統食文化である「五色そうめん」を後世に伝えることが重要であると考えており、全国各地の物産展での販売活動や、現在では地域の学校給食やイベント会場でも普及啓発に取り組んでいる。

写真 4：会社外観



出所：五色そうめん株式会社ウェブサイト¹⁴

写真 5：手延五色そうめん



出所：五色そうめん株式会社ウェブサイト¹⁵

写真 6：みきゃんのおうどん



出所：五色そうめん株式会社ウェブサイト¹⁶

消費者志向経営における取組

1. 消費者との情報共有

五色そうめんは、地域で高い知名度を有しているが、更なる知名度の向上に取り組んでいる。主に愛媛県内を中心に、スーパーマーケットでの宣伝活動、イベント会場や学校などの施設でも素麺を提供している。素麺はかつて「あげるもの、もらうもので、買うものではない」と言われ、贈答文化が盛んな時代はお中元用によく購入されていた。しかし、近年では贈答文化の衰退から、日常の消費を増やすための活動に取り組んでいる。そのため、周知活動にも積極的に取り組んでおり、現在ではSNSを活用した周知にも力を入れている。

五色そうめんは、消費者ニーズについて、各地の営業所を通じて取引先などから収集し、新商品の開発や改善にいかしている。新商品の開発では、消費者からの要望やSNSでの感想も考慮している。加えて、パッケージなどの開発には印刷会社とも連携している。「ケンカしないそうめん」は、昔から親しまれている地域の消費者の意見を反映した商品である。高齢の消費者からの「昔は子供の人数が多く、赤いそうめんの取り合いをした」というエピソードをもとに、子供たちがけんかをしないようにとの思いから、通常の五色そうめんに比べて色麺の割合を多くしている。また、色麺のパッケージをクレヨン風に表現した「いろいろそうめん」は、スーパーマーケットや百貨店以外にも家庭用流しそうめん機を扱う雑貨店等に販路を拡大し、近年のヒット商品となっている。

写真 7：ケンカしないそうめん



出所：五色そうめん株式会社ウェブサイト¹⁷

写真 8：いろいろそうめん



出所：五色そうめん株式会社ウェブサイト¹⁸

2. 消費者の健康へ配慮した商品作り

五色そうめんは、安定して均一な商品を作ることにこだわっている。「五色そうめん」は、その日の気温や湿度により塩水濃度や加水率が変化する上、製造過程で素麺に色素を加えるため均一にならない場合がある。そこで、熟練した職人による伝統技術と最新設備の融合により品質の確保に取り組ん

でいる。原材料については、昔から自然の素材を使用し、その時代に適したより質の高いものを使用している。

色麺については、創業時の素材から変更している。創業時はクチナシやベニバナなどの食用色素を使用していたが、梅や抹茶などを使用するようになった。また、近年まで、黄色は卵、茶色はそばを使用していたが、食物アレルギーへの対応からそれぞれみかんやもち麦に変更している。その結果、地域の学校給食に、特に幼稚園で採用されるようになった。五色そうめんは、昔ながらの製法を守りながらも消費者の健康へ配慮した商品作りに日々取り組んでいる。

3. 伝統食文化を次世代へ

五色そうめんは、地域の消費者、特に子供に対して、地域の伝統食文化である「五色そうめん」を伝えることに力を入れている。取組の背景には、地域における高齢者の認知度は高いが、子供の認知度は低いという現状がある。

そこで、五色そうめんは、子供への普及啓発や商品開発を通じて、素麺に触れる機会を積極的に作り出している。愛媛県内のイベント会場や祭りではキッチンカーを出店し、そうめんを提供している。また 2020 年には、素麺戦隊ゴシキメンというキャラクターを作り、幼稚園や小学校、各種イベントなどで展開している¹⁹。ゴシキメンを地元新聞紙で掲載する際は、主に購読者が高齢化しているということもあり、子供から高齢者まで楽しんでもらえるような内容に工夫した結果、2022 年にはシリーズ広告として日本新聞協会の新聞広告賞を受賞している。五色そうめんは、将来の消費につなげる活動を通じて、地域の伝統食文化の承継を図っている。

写真 9：キッチンカー



出所：五色そうめん株式会社ウェブサイト²⁰

写真 10：素麺戦隊ゴシキメン



出所：五色そうめん株式会社ウェブサイト²¹

【参考文献】

株式会社東京商工リサーチ(2021)『T S R R E P O R T』調査年月日 2021 年 4 月 9 日 [TSR 企業コード 820092959] .

<Web 資料>

伊豫豆比古命神社ウェブサイト：伊豫豆比古命神社について

(http://www.tubaki.or.jp/002/002_00_00.php [検索日：2022 年 4 月 5 日]) .

五色そうめん株式会社ウェブサイト：お知らせ (<https://goshiki-soumen.co.jp/news/news1451/> [検索日：2022 年 4 月 5 日]) .

五色そうめん株式会社ウェブサイト：会社案内 (<https://goshiki-soumen.co.jp/company/> [検索日：2022 年 4 月 5 日]) .

五色そうめん株式会社ウェブサイト：五色そうめんの商品

(<https://goshiki-soumen.co.jp/product/#posi02> [検索日：2022 年 4 月 5 日]) .

五色そうめん株式会社ウェブサイト：五色そうめんの歴史 (<https://goshiki-soumen.co.jp/history/> [検索日：2022 年 4 月 5 日]) .

¹ 五色そうめん(株)ウェブサイト：五色そうめんの歴史。

² 五色そうめん(株)ウェブサイト：五色そうめんの歴史。

³ (株)東京商工リサーチ (2020, p. 11)。

⁴ 五色そうめん(株)ウェブサイト：お知らせ。

⁵ (株)東京商工リサーチ (2020, p. 4)。

⁶ 伊豫豆比古命神社ウェブサイト：伊豫豆比古命神社について。

⁷ 五色そうめん(株)ウェブサイト：五色そうめんの歴史。

⁸ 五色そうめん(株)ウェブサイト：五色そうめんの歴史。

⁹ 五色そうめん(株)ウェブサイト：五色そうめんの歴史。

¹⁰ 五色そうめん(株)ウェブサイト：五色そうめんの歴史。

¹¹ (株)東京商工リサーチ (2021, p. 11)。

¹² (株)東京商工リサーチ (2021, p. 11)。

¹³ (株)東京商工リサーチ (2021, p. 5)。

¹⁴ 五色そうめん(株)ウェブサイト：会社案内。

¹⁵ 五色そうめん(株)ウェブサイト：五色そうめんの商品。

¹⁶ 五色そうめん(株)ウェブサイト：五色そうめんの商品。

¹⁷ 五色そうめん(株)ウェブサイト：五色そうめんの商品。

¹⁸ 五色そうめん(株)ウェブサイト：五色そうめんの商品。

¹⁹ (株)東京商工リサーチ (2021, p. 20)。

²⁰ 五色そうめん(株)ウェブサイト：会社案内。

²¹ 五色そうめん(株)ウェブサイト：お知らせ。

佐藤阿波藍製造所

創 業	1700 年頃（江戸時代中期） ¹	主な事業内容	化学工業（天然染料）
所在地	徳島県板野郡上板町下六条字中西 87－2	従業員数	8 名
キーワード	阿波藍、藍師、手板法、檀家総代、氏子総代		

沿 革

佐藤阿波藍製造所は、300年以上にわたり藍染の原料であるすくもを製造・販売している。事業所の名称は、19代目佐藤昭人氏から称している。

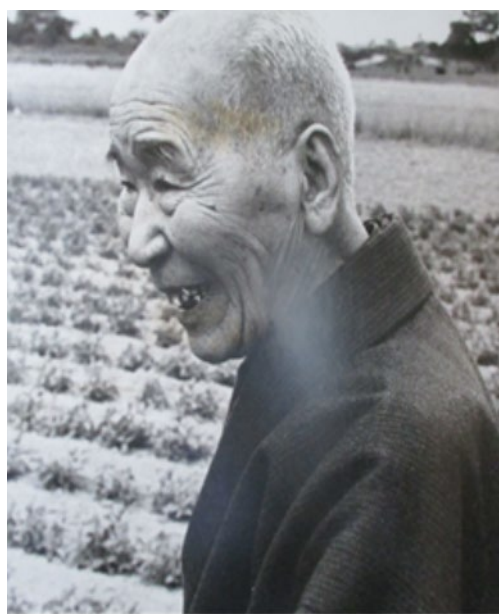
創業時期について、吉野川の氾濫により佐藤家の家系図や系譜等を保管する寺社が度々流失したため、詳細は不明であるが1700年頃と考えられている。創業時、佐藤家は、徳島県を流れる吉野川の北岸で藍の栽培を開始した。その後、度重なる吉野川の氾濫により土地の移転を余儀なくされたが、17代目佐藤平助氏が現住所地で事業を本格的に再開している。現在は、19代目の佐藤昭人氏と20代目の佐藤好昭氏の2人が中心となって事業を展開している²。

藍の栽培に始まり、染料である阿波藍（徳島県で製造される「すくも」をいう。）作りまで行う職人を藍師と呼ぶが、佐藤家は徳島県内でも有数の藍師の家系である³。特に、17代目佐藤平助氏は、製造技術や鑑定技術において卓越しており、昭和42年には藍製造と手板法（少量の阿波藍を数滴の水で練り、手に伝わる感触や和紙に押捺した藍汁の濃度などで染料としての完成度を評価する⁴）の技術保持者として徳島県の無形文化財の指定を受け、昭和43年には勲六等単光旭日章を受章した。また、19代目佐藤昭人氏と20代目佐藤好昭氏は、2代続けて阿波藍製造の卓越した技術を評価され、厚生労働省の「現代の名工」に選定されている⁵。

17代目佐藤平助氏は、現当主である佐藤昭人氏の祖父に当たる。14歳で大阪市の阿波藍株式会社へ奉公に出たが、20歳のときに兄が逝去したため、跡取りとして帰郷した。以後、阿波藍の製造販売をする藍商人となった。

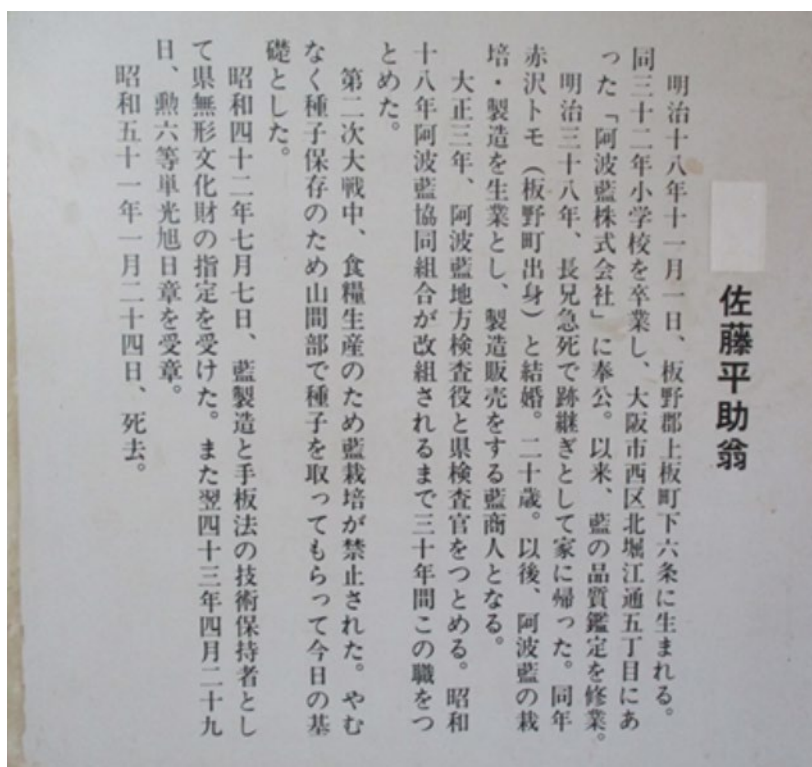
第二次世界大戦の際、食糧増産のために藍の栽培は禁止された。しかし、一年草である藍は毎年栽培しなければ種子が途絶えてしまうため、17代目佐藤平助氏は山間部で密かに栽培を続けた。終戦後に藍の栽培が認められた際、この取組が佐藤阿波藍製造所の礎となっている。

写真 1：17代目佐藤平助氏



出所：筆者撮影（2021年6月21日）⁶

写真 2：17 代目佐藤平助氏について



出所：筆者撮影（2021 年 6 月 21 日）⁷

事業概要

佐藤阿波藍製造所では、藍染で使用するたで藍の栽培及び染料の原料となる阿波藍の生産・販売を行っており、事業内容は農業、製造業及び小売業と多岐に亘る⁸。

例年 4 月に植え付けし、6 月から 8 月まで刈取り、9 月から 11 月までに 100 日間発酵させる。出来上がったすくもは、12 月下旬頃から次年度の栽培が始まる前までに販売を行う。たで藍の栽培は、佐藤家が保有する畑（2.3 ヘクタール）に加え、契約農家の畑（15 ヘクタール）でも行っている。また、それらを原料とした阿波藍の生産量は、現在国内における生産量の 60%を占めている⁹。

取引先は北海道から宮崎県まで幅広く、取引先のほとんどが県外であり、これらの大半は 19 代目佐藤昭人氏が開拓している。

写真 3：事業所にある石碑



出所：筆者撮影（2021 年 6 月 21 日）

写真 4：作業所の様子



出所：筆者撮影（2021 年 6 月 21 日）

1. 伝統的な製造技術へのこだわり

佐藤家は、阿波藍の品質について強いこだわりと自信を持っている。過去には、藍の品評会で最優良品に選定されており、現代のトロフィーに該当する賞牌板が贈られている¹⁰。19代目佐藤昭人氏は、「他の藍商より品質が悪ければお金は要らない」と取引先に告げるほどであり、無形文化財に登録された阿波藍の製造技術に強いこだわりを持って取引先のニーズに応えている。伝統ある仕事だからこそ目先の利益を追うのではなく、品質を維持しなければ信用を失うという信念を持っている。

佐藤家で栽培するたで藍の品種は、高品質の阿波藍が製造できる「白花小上粉¹¹」である。他の藍商が栽培する品種は真っすぐ太い茎が伸びるため、機械での刈取りに適しているが、「白花小上粉」は横に広がるので機械での刈取りに適しておらず、栽培には手間がかかる。そのため現在、佐藤家以外では栽培されていない。しかし、阿波藍の品質に対するこだわりから、佐藤家では現在も「白花小上粉」の栽培を続けている。

また、佐藤家は、伝統的な製造技術にもこだわりを持っている。阿波藍の製造工程においては、藍師の触感、嗅覚といった五感を頼りにした伝統的な手板法を継続している。過去には、たで藍の乾燥工程において機械による火力乾燥を導入したが、品質の低下を経験したことから、現在も昔ながらの天日干しを続けている。19代目佐藤昭人氏は、品質を維持するには昔ながらの取組を維持することが必要であるとしている。

2. 地域の住民、寺や神社との関わり

佐藤阿波藍製造所では、数名の職人を雇用しており、職人は畑での栽培や収穫のほか、作業所での乾燥作業にも携わっている。職人の多くは周辺の住民であることから、地域の雇用の創出にもつながっている。

そのほか、地域社会における取組として、佐藤家は代々、地域の寺の檀家総代や神社（牛瀧神社、鎮守社神社）の氏子総代を務めている。

寺では檀家総代として、約200軒の檀家の世話係をし、寺の修繕が必要な場合は寄附を募るといった活動も行っている。その際、檀家の最高責任者という立場から、生活が困窮している人々に代わって寄附を行うなど、多くの寄附をしている。

神社では、毎年秋に開催する祭りの世話役は5年に一度の連番制であり、佐藤家は氏子総代として

写真 5：賞牌板



出所：筆者撮影（2021年6月21日）¹²

写真 6：藍の花（白花小上粉）



出所：著筆者撮影（2021年6月21日）¹³

携わっていたが、現在は高齢のため、後進にその役割を譲っている。また、正月には、年間の方針を話し合う地域の集会の開催にも携わっている。

17 代目佐藤平助氏は、これら地域の活動に積極的に取り組んでいたこともあって、地域の住民からの信頼も特に厚かった。現当主である 19 代目の佐藤昭人氏も、氏子総代と檀家総代を 38 歳から 70 歳過ぎまでの 30 年以上の間務め、地域の名士としての役割を担っている。

3. 技術の保存と承継

20 代目佐藤好昭氏は、「本物の藍の色を後世へ残したい」との思いから、全国各地の取引先の工房や藍染め作家から寄せられる染め液の作り方や染めの技法などの問合せに応じながら、次世代を担う人々との交流を深めている。また、母校の県立城西高校（徳島市）の生徒や藍住町の地域おこし協力隊員にも製造方法を指導するなど人材育成にも取り組んでいる¹⁴。

また、佐藤阿波藍製造所においても、当社の阿波藍を使用する地元生産業者と連携、工場見学や学生に向けた製造方法の指導を実施するなど、阿波藍文化の保存に取り組んでおり、徳島県における地域貢献活動という意味合いでも重要な役割を担っている¹⁵。

この阿波藍の製造技術は、文化財として保存すべき染料品の材料である染料の製造に不可欠であることから、文化庁から選定保存技術に選定されている。さらに、1978 年には阿波藍の保存と発展を目的に後継者育成事業を行う「阿波藍製造技術保存会」が設立され、現当主の 19 代目佐藤昭人氏が会長を務め、技術の保存と発展に寄与している¹⁶。（当会も文化庁から保存団体に認定されている¹⁷。）

【参考文献】

- 藍のふるさと阿波魅力発信協議会（2021¹⁸）『藍のふるさと 阿波』, pp. 37-39.
- 川人美洋子(2010)「保存と振興のための団体」『繊維と工業』66(7), 一般社団法人繊維学会, pp. 234-236.
- 川人美洋子(2015)「阿波藍の製造（藍師・栽培・染料作り）とその染料液の作成」『特産種苗』第21号, 公益財団法人日本特産農作物種苗協会, pp. 98-102.
- 佐藤昭人(不明¹⁹)『資料 阿波藍づくり』佐藤阿波藍製造所.
- 株式会社東京商工リサーチ（2021）『T S R R E P O R T』調査年月日 2021 年 4 月 22 日 [TSR 企業コード 138501319] .
- <Web 資料>
- 松尾俊二(2020)「本物の藍の色、後世に 阿波藍の伝統を継承する 20 代目」『朝日新聞デジタル』2020 年 11 月 29 日(<https://www.asahi.com/articles/photo/AS20201128002077.html> [検索日：2022 年 3 月 5 日]) .
- 吉野川市ウェブサイト：芸術・文化 (<https://www.city.yoshinogawa.lg.jp/docs/2022020400019/> [検索日：2022 年 7 月 19 日]) .

¹ (株)東京商工リサーチ(2021, p. 3)。

² (株)東京商工リサーチ(2021, p. 3)。

³ 川人 (2015, p. 98)。

⁴ 藍のふるさと阿波魅力発信協議会 (2021, p. 37)。

⁵ 松尾 (2020)。

⁶ 佐藤昭人氏からの提供資料を筆者が撮影したもの。

⁷ 佐藤昭人氏からの提供資料を筆者が撮影したもの。

⁸ 川人 (2015, p. 99)。

⁹ (株)東京商工リサーチ(2021, p. 9)。

¹⁰ 藍のふるさと阿波魅力発信協議会 (2021, p. 39)。

¹¹ 佐藤 (不明)。

¹² 佐藤昭人氏からの提供資料を筆者が撮影したもの。

¹³ 佐藤昭人氏からの提供資料を筆者が撮影したもの。

¹⁴ 松尾 (2020)。

¹⁵ (株)東京商工リサーチ(2021, p. 9)。

¹⁶ 川人 (2015, p. 98)。

¹⁷ 川人 (2010, p. 235)。

¹⁸ 吉野川市ウェブサイト：芸術：文化。

¹⁹ 佐藤阿波藍製造所にて発行されている資料であるが、発行年月日等の記載なし。

株式会社シンツ

創 業	1580 年（天正 8 年）	主な事業内容	卸売業（建築材料・食料品）
所在地	愛媛県松山市空港通 2-12-5	従業員数	74 名
キーワード	廻船問屋、グループの総合力、リスクテイク、宇和島本店		

沿 革

株式会社シンツは、食品・セメント・建材などを取り扱う13社（2023年2月時点）で構成されるシンツグループの中核企業であり、創業440年を超える四国内最古の老舗企業である¹。

創業年について、株式会社シンツは起源である北近江で調査を行った。その結果、北近江の戦国大名浅井長政公に仕えていた武将が、主に米などを取り扱う宇和島の廻船問屋「三間屋」の婿養子となった1580年を創業年としている²。その後、1615年に伊達秀宗公が宇和島に入部し、三間屋は宇和島藩の御用商人として地位を確立した。江戸時代末期には、藩が現在の宇和島市栄町港付近に新たに整備した港を管理する番所を設け、その番所の管理を任された。後にその功績が認められ、新しい港という意味である「新津」の名を授かり、屋号を「三間屋」から「新津」に改めた³。

明治時代に入り、廃藩置県が行われると、藩札を使用することができなくなり、宇和島の各地で藩札の換金を求める一揆が勃発した。そこで、新津家は私財を用いて藩札の換金に応じたため、多くの資産を失うことになった。しかし、明治時代から大正時代にかけて、所有した5隻の貨物船による朝鮮半島や台湾との交易により、セメント等の輸出や米穀の輸入で再び栄えた⁴。

1928年、法人化して合資会社新津商店を設立した。しかし、第二次世界大戦後、物資の仕入れに困窮し、主力の米穀を販売できない状況に陥った。一方で、焼失した街の復興が急がれていたこともあり、石油・食品・建材などを取り扱う商社への事業転換を図った⁵。この事業転換が、現在のシンツグループが本格的に総合商社として歩むきっかけとなった。

2007年には、企業イメージを刷新するため、社名を株式会社シンツ（以下「シンツ」という。）に変更した。その後、2012年には村上高志氏が代表取締役社長に就任するとともに、実質的な本社を松山市に移転した⁶。現在、営業地域は愛媛県全域から高知県西南地区にも拡大しており、グループの総合力をいかした事業展開を図っている⁷。

図表 1：沿革

1580 年（天正 8 年）	主に米を取り扱う廻船問屋「三間屋」に婿養子入りし創業
江戸時代末期 ⁸	屋号を「新津」に改める
1928 年（昭和 3 年）	法人化して「合資会社新津商店」を設立
2007 年（平成 19 年）	「株式会社シンツ」に社名変更し、組織変更
2012 年（平成 24 年）	実質的な本社地を松山市に移転
	今日に至る

出所：株式会社シンツウェブサイトを参考に筆者作成⁹

事業概要

シンツは、食品（砂糖・小麦粉他）・飼料・セメント・建材・砕石などを取り扱う総合商社であり、13社（2023年2月時点）で構成されるシンツグループの中核企業である。シンツグループでは、「食品・飼料事業」「土木・建築事業」「石油・保険・運輸事業」の3事業をコア事業とし、関連企業も含めて様々な事業を展開している¹⁰。1992年に、現代表取締役会長の新津昌雄氏が19代目社長に就任して以降、M&Aによりグループ企業が増加し、経営の多角化が進んだ。2012年には、実質本社を松山市に移転し、宇和島市を中心とする南予地域から松山市を中心とする中予地域へと事業を拡大している¹¹。現在では、創業の地である宇和島を中心とした南予地域の活性化に取り組むため、地域の一次産業の生産者や食品加工業者等と連携して、素材や製法、品質等にこだわった高級品を「廻船問屋 みまや」ブランドとして販売することを検討している¹²。

<シンツグループ>

株式会社シンツ、シンツ石油株式会社、宇和島生コン株式会社、シンツ硝子テック株式会社、シンツ建工株式会社、株式会社シンツ保険サービス、愛新物流株式会社、川内コンクリート工業株式会社、名門サカイ株式会社、八幡浜生コンクリート株式会社、AKMアルミ工業株式会社、株式会社大和石油、椿アルミ建材有限会社

シンツグループのロゴマークには、廻船問屋として始まり、宇和島港から貨物船で活躍した歴史、多業種に及ぶグループの広がりや未来に向けて成長、発展していく姿が表されている。3つの扇形は「シンツ」の片仮名をイメージした船であり、3隻の船が船団を組むことでシンツグループを表している。扇形の黄色は石油類、灰色は建材・セメント類、緑色は食品・肥飼料類を表し、幅広い業種に取り組むシンツグループの柔軟性を表現している¹⁴。また、2020年には創業440年の記念ロゴを作成して従業員の名刺に加え、会社の歴史について顧客に伝える機会を意図的に設けるなど、顧客や従業員に会社の歴史が浸透するような取組を行っている。

写真 1：シンツグループのロゴマーク



出所：株式会社シンツウェブサイト¹³

消費者志向経営における取組

1. 地域や消費者のニーズへの対応

新津家は藩の御用商人であり、港の番所の管理を任されるなど、藩から重用されていた。廃藩置県により藩札の換金を求めた一揆が勃発した際には、私財を用いて換金に応じた。この行動について、村上高志氏は「昔から、地域に貢献し、共に成長するという思いがしっかりと根付いている」としている。

その後、第二次世界大戦において宇和島は9回もの空襲を受け街が荒廃し、新津商店も社屋や船、倉庫などを焼失した。戦後、事業を再開したが、主力で取り扱ってきた米が仕入れられず、事業の見直しを迫られていた。そこで、当時の社長であった18代目新津三郎氏は、荒廃した街を一早く復興したいという地域ニーズに応えるべく、生コンクリートや建材、砕石の事業に着手し、宇和島地域のインフラ整備に取り組むこととした。それまでの、主に米を取り扱う廻船問屋から未経験の新しい事

業に大きく転換を図ったことが、現在のシンツの礎となっている。

また、シンツの最大の強みは「グループの総合力」である。経営の多角化によりリスクを分散し安定化させ、グループとしての方向性を合わせることで、積極的な情報共有を行い、顧客ニーズへ対応することに注力することを可能としている。村上高志氏は、トップダウンによる明確な指示でリスク分散をいかした経営をしているが、多少のリスクを取る経営をしなければ企業として成長しないと考えている。しかし、従業員にとってリスクテイクの判断は容易でないことから、「多少のリスクを取ってでも、果敢にチャレンジすることが大切である。社長が責任を持つので、積極的に取り組んでもらいたい」と従業員に発信している。迷ったときには従業員の背中を押し、その責任を取ることが社長の大きな役割としている。

2. 地域との関わり

シンツは、2012年に、今後の事業展開を見据えて、実質的な本社を松山市に移転した。しかし、伊達家とのつながりや宇和島で成長した会社であるという強い認識があり、これからも宇和島に貢献するとの思いから現在も登記上の本店を宇和島に置いており、今後も移転する予定はない。そのため、実質の本社が松山市にある現在でも、商工会議所での活動や金融機関との関わりは宇和島本店が中心となっている。村上高志氏は、全国や海外といった広域展開には慎重であり、まずは創業450年、そして500年に向けて、今後も愛媛県を中心とした営業基盤の構築に取り組みたいとしている。

新津家は、伊達家から重用されていたことから、宇和島では名士とされる家柄であり、宇和島商工会議所の会頭を務めるなど、業界や地域経済の振興にも取り組んでいた。村上高志氏も、宇和島の発展に貢献したいという思いから、現在は同所の評議員として活動している。

また、シンツは、夏の花火大会や催し物など、宇和島市が関わる行事には積極的に寄附などの支援を行っている。主家である伊達家が南予地域の広範囲を治めていたこともあり、西予市の乙亥相撲や八幡浜市の世界マーマレードアワードへの支援も行っている。

そのほか、学生に対しては、地域の高校生向けに職業体験の開催、特別支援学校へは社内見学及び就職説明会の実施、従業員に対しては、地域の自治会や消防団等に参加するよう積極的に呼びかけるなど、事業活動以外の手法で地域社会の振興に取り組んでいる。

加えて、村上高志氏が愛媛県剣道連盟副会長（剣道教士七段）を務めていることもあり、シンツの従業員にも有段者が多いことから、松山をはじめ、宇和島や新居浜など県内各地で剣道を通じて青少年の育成を図っている¹⁵。

3. 地域産業を振興するための取組

シンツは、「地域に貢献する総合商社」として、地域の活性化に取り組んでいる。現在、南予地域では農林水産業に携わる生産者の減少や高齢化といった課題を抱えており、更に2018年には豪雨災害による甚大な被害を受けた¹⁶。このような厳しい状況において、南予地域を応援するために、南予地

写真 2：宇和島本店の外観



出所：筆者撮影（2022年5月21日）

域の特産品である鯛やハマチなどの海産物やブラッドオレンジなどの柑橘を最大限いかした商品を「廻船問屋 みまや」ブランドとして開発に取り組み、地域の特産品と事業活動を結び付けようと模索している¹⁷。

また、事業者との連携にも取り組んでいる。名門サカイ株式会社（以下「名門サカイ」という。）は創業 400 年を超える宇和島の老舗企業であるが、南予地域の人口減少や過疎化、大手小売の進出により業績が悪化し、厳しい経営状況にあった。そのような状況の中でシンツに M & A の打診があり、厳しい選択ではあったが、歴史のある名門企業を無くしてはいけないという考えがあったこと、また名門サカイの社是がシンツと同様に地域貢献につながるものであったことから、2016 年にシンツグループに迎え入れた。その後、名門サカイはシンツグループの資本参加を受け経営基盤を強化し、現在も更なる経営の安定化を推し進めている¹⁸。シンツでは、地域の産業や文化を守り、特産を最大限活用した商品開発に取り組むことで他社との差別化を図っている。

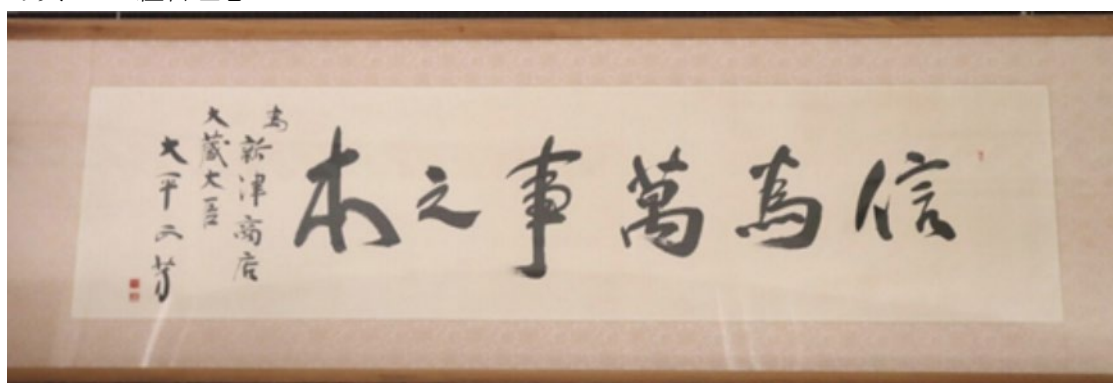
そのほか、地元の業界団体内でも旗振り役を務めることで経済活動の維持に取り組んでいる。生コンクリート事業では、同業者と事業の集約化や合理化を図りながらインフラ整備、脱炭素の取組から SDG s の達成などの社会貢献を考えている。そして、食品においても、過度の競争にならず安定供給できるように、また災害時には食糧支援として提供できるように業界団体の事業者に働きかけている。地域の人口減少により経済の拡大が見込まれない中、地道な活動から地域社会の維持に取り組んでいる。

4. 受け継がれる訓え

シンツの経営理念は、「信為萬事之本」（信は萬事の本を為す）である。企業においても社会的信用が大切であり、継続し発展するためには地域社会や顧客との信頼関係が大切だと考えている。この経営理念は、新津家の祖先にあたる岐阜県不破関ヶ原出身の僧侶が家訓として代々伝えていた言葉である。現在シンツでは、藩から重用された実績や戦後の復興に一早く取り組むなど、地域から信頼されることで事業活動を続けてきた経緯を踏まえて、経営理念に事業活動の根幹があることを従業員に伝えている。また、シンツが地域を大切にする背景には、創業者の生まれが近江であり、近江商人が大切に考えていた「三方よし」における地域貢献の考えが代々受け継がれているとしている¹⁹。

シンツのこだわりは、一流の商品を取り扱うことであり、これは昔から変わらない考えである。また村上高志氏は、入社時に、上司から「良いものをより安く」「安かろう悪かろうという商品是不取り扱わない」との指導を受け、「シンツが扱うものは一流でなければならない。それを安く提供して地域に貢献する」という考えを承継している。

写真 3：経営理念



出所：株式会社シンツ²⁰

【参考文献】

株式会社愛媛ジャーナル(2020)「トップに聞く」『政・経情報誌 月刊愛媛ジャーナル』第33巻11号, pp26-39.

株式会社東京商工リサーチ (2020)『T S R R E P O R T』調査年月日 2020 年 6 月 23 日 [TSR 企業コード 820000221] .

<Web 資料>

株式会社シンツウェブサイト：沿革 (<https://www.shintsu-group.co.jp/company/history/> [検索日：2022 年 4 月 8 日]) .

株式会社シンツウェブサイト：企業情報 (<https://www.shintsu-group.co.jp/company/symbolmark/> [検索日：2022 年 4 月 8 日]) .

株式会社シンツウェブサイト：事業部案内 (<https://www.shintsu-group.co.jp/business/stone/> [検索日：2022 年 4 月 8 日]) .

-
- ¹ (株)東京商工リサーチ (2020, p. 14)。
 - ² (株)愛媛ジャーナル (2020, p. 27)。
 - ³ (株)愛媛ジャーナル (2020, p. 28)。
 - ⁴ (株)愛媛ジャーナル (2020, p. 29)。
 - ⁵ (株)愛媛ジャーナル (2020, p. 29)。
 - ⁶ (株)東京商工リサーチ (2020, p. 5)。
 - ⁷ (株)東京商工リサーチ (2020, p. 14)。
 - ⁸ (株)愛媛ジャーナル (2020, p. 28)。
 - ⁹ (株)シンツウェブサイト：沿革。
 - ¹⁰ (株)シンツウェブサイト：事業部案内。
 - ¹¹ (株)東京商工リサーチ (2020, p. 14)。
 - ¹² (株)愛媛ジャーナル (2020, p. 38)。
 - ¹³ (株)シンツウェブサイト：企業情報。
 - ¹⁴ (株)シンツウェブサイト：企業情報。
 - ¹⁵ (株)愛媛ジャーナル (2020, p. 26)。
 - ¹⁶ (株)愛媛ジャーナル (2020, p. 37)。
 - ¹⁷ (株)愛媛ジャーナル (2020, p. 38)。
 - ¹⁸ (株)愛媛ジャーナル (2020, p. 35)。
 - ¹⁹ (株)愛媛ジャーナル (2020, p. 30)。
 - ²⁰ (株)シンツより提供いただく (2023. 2. 11)。

瀬戸久

創 業	1585 年（天正 13 年）	主な事業内容	小売業（菓子製造）
所在地	徳島県徳島市眉山町大滝山 7	従業員数	2 名
キーワード	滝の焼き餅、大滝山、錦竜水		

沿 革

瀬戸久は 1585 年（天正 13 年）に現在地にて創業した。眉山のふもとにある常慶院滝薬師の仁王門付近、参道前に位置していたため、昔から、参拝客や眉山の花見客等が多く訪れていた¹。

1954 年には第 13 回全国菓子大博覧会にて特等賞を受賞する等、高い評価を受けてきた²。

過去には百貨店での出張販売や茶会への提供等も行っていた³。

図表 1：沿革（2021 年時点）

1585 年（天正 13 年）	現在地にて創業
1954 年（昭和 29 年）	第 13 回全国菓子大博覧会にて特等賞を受賞
1985 年（昭和 60 年）	現代表者の瀬戸隆次郎氏（8 代目）が事業承継

出所：株式会社東京商工リサーチ（2021）を参考に筆者作成⁴

事業概要

瀬戸久では徳島銘菓「滝の焼き餅」の製造・販売を行っていた。

「滝の焼き餅」とは、米ともち米で作った粉を、地元の名水である錦竜水で練り、中にさらし餡を包み、薄く伸ばして焼いた菓子⁵である。錦竜水は阿波藩主蜂須賀家政公の御用達であった名水であり、焼き餅の製造にあたってはその使用が許可されていた⁶。

瀬戸久が所在する眉山のふもとには、古くから多くの神社仏閣が存在していた。このため、主に参拝客や花見客が訪れていた⁷。

瀬戸久の目の前にも、かつては寺の仁王門や手水鉢があり、参拝客が多く行き交っていた⁸。手水鉢は瀬戸久のシンボルとなり、包装紙にも描かれているが、戦時中に供出されたため現在に残っていない⁹。

また、戦前の大滝山周辺の写真が瀬戸久に所蔵されているが、写っている建物は、戦時中の空襲によって多くが焼失している¹⁰。

錦竜水は瀬戸久の近所においてくむことができる良質な湧水で、藩政時代は藩主の飲料水としても用いられていた¹¹。その後も、上水道が普及するまでは、市民の飲料水として販売されていた¹²。

写真 1：店舗外観



出所：筆者撮影（2021年7月12日）

写真 2：瀧の焼き餅



出所：筆者撮影（2021年7月12日）

写真 3：錦竜水



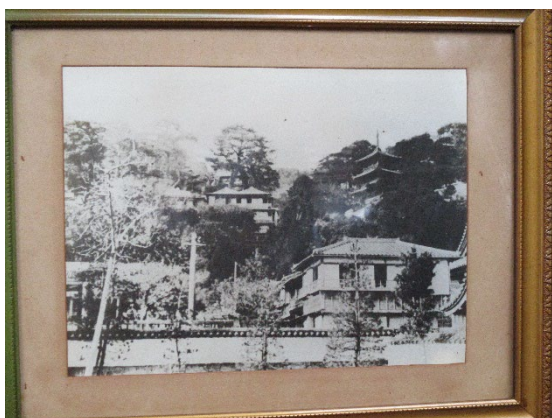
出所：筆者撮影（2021年7月12日）

写真 4：手水鉢が描かれた包装紙



出所：筆者撮影（2021年7月12日）

写真 5：戦前の大滝山周辺の写真



出所：筆者撮影（2021年7月12日）¹³

消費者志向経営における取組

1. 製品へのこだわり

瀬戸久の「滝の焼き餅」の要はさらし餡である。その作り方は秘伝として受け継がれており、味を決して変えないよう言い伝えられていた。

製造過程においては、さらし餡の製造を代々男性（夫）が行い、焼く工程を女性（妻）が担うこととなっていた¹⁴。

このため、現在の店主である瀬戸隆次郎氏も、さらし餡の作り方を自身の父から学んだ。明文化された製造方法は存在しないため、父が製造する現場を見て、小豆のアク抜きや砂糖との合わせ方を身に付けていった¹⁵。

小豆は昔から変わらず北海道産のものを使用し、最も重要であるアク抜きは、タイミングにこだわって3回行う。小豆の膨らみ具合をよく見て、膨らんだところで1回目のアク抜きを行い、皮が割れかけたところで2回目のアク抜きを行う。最初に小豆を炊きすぎるとアクを吸い、餡の色が赤く（濃く）になってしまうため、瀬戸久の特長である上品な薄い色のさらし餡にならない¹⁶。

また、同業者と比べて、粉に対するさらし餡の割合を多くしていることで、独特の味わいとなり、瀬戸久の作る「滝の焼き餅」でなければ食べないという顧客も存在した¹⁷。

さらに、焼き立てを提供することにもこだわっており、事前に作り置きすることなく、注文を受けてからしか焼かないようにしていた¹⁸。顧客の依頼で提供時間が早朝になる場合でも、遠方への発送を行う場合でも、時間が経ったものを提供することを避けて、極力直前に焼くことにしていた¹⁹。

2. 同業者との協働

瀬戸久が所在する眉山のふもとは、同業他店が複数所在している。古くから店同士での付き合いがあり、人手や材料が不足した折には貸し借りを行ってきた²⁰。また、近隣の同業他店と組合を結成したこともある²¹。

店ごとに製造方法にはこだわりがあり、粉とさらし餡の配分等がそれぞれ異なるものの、困りごとがある際には同業者間で協働して「滝の焼き餅」の製造・販売を行ってきた歴史がある。

【参考文献】

株式会社東京商工リサーチ（2021）『T S R R E P O R T』調査年月日 2021 年 4 月 20 日 [TSR 企業コード 138501149] .

「日本の食生活全集 徳島」編集委員会（1990）『日本の食生活全集 36 聞き書 徳島の食事』, 農山漁村文化協会, pp. 330-331.

<Web 資料>

徳島市ウェブサイト：錦竜水

(<https://www.city.tokushima.tokushima.jp/kankou/keikan/kinryousui.html> [検索日：2022 年 4 月 7 日]) .

徳島市ウェブサイト：滝のやきもち

(https://www.city.tokushima.tokushima.jp/kankou/shimin_isan/culture/037.html [検索日：2022 年 4 月 7 日]) .

-
- ¹ 瀬戸久へのインタビュー（2021 年 7 月 12 日）。
 - ² (株)東京商工リサーチ(2021, p. 9)。
 - ³ 瀬戸久へのインタビュー（2021 年 7 月 12 日）。
 - ⁴ (株)東京商工リサーチ(2021, p. 9)。
 - ⁵ 徳島市ウェブサイト：滝のやきもち。
 - ⁶ (株)東京商工リサーチ(2021, p. 9)。
 - ⁷ 瀬戸久へのインタビュー（2021 年 7 月 12 日）。
 - ⁸ 瀬戸久へのインタビュー（2021 年 7 月 12 日）。
 - ⁹ 瀬戸久へのインタビュー（2021 年 7 月 12 日）。
 - ¹⁰ 瀬戸久へのインタビュー（2021 年 7 月 12 日）。
 - ¹¹ 「日本の食生活全集 徳島」編集委員会（1990）。
 - ¹² 徳島市ウェブサイト：錦竜水。
 - ¹³ 瀬戸久からの提供資料を筆者が撮影したもの。
 - ¹⁴ 瀬戸久へのインタビュー（2021 年 7 月 12 日）。
 - ¹⁵ 瀬戸久へのインタビュー（2021 年 7 月 12 日）。
 - ¹⁶ 瀬戸久へのインタビュー（2021 年 7 月 12 日）。
 - ¹⁷ 瀬戸久へのインタビュー（2021 年 7 月 12 日）。
 - ¹⁸ 瀬戸久へのインタビュー（2021 年 7 月 12 日）。
 - ¹⁹ 瀬戸久へのインタビュー（2021 年 7 月 12 日）。
 - ²⁰ 瀬戸久へのインタビュー（2021 年 7 月 12 日）。
 - ²¹ 瀬戸久へのインタビュー（2021 年 7 月 12 日）。

千代の亀酒造株式会社

創 業	1716 年（享保元年）	主な事業内容	酒類製造業
所在地	愛媛県喜多郡内子町平岡甲 1294- 1	従業員数	7 名
キーワード	千代の亀、内子町、契約農家、適正取引、地域雇用		

沿 革

千代の亀酒造株式会社（以下「千代の亀酒造」という。）は、愛媛県喜多郡内子町を拠点に土木工事を展開する久保興業株式会社のグループ企業であり、長年の業歴を有する酒造業者である¹。創業から現代まで、300年以上にわたり一貫して酒造りを続けており、創業からの製法を承継し、手作業による酒造りに取り組んでいる。

1716年、初代亀岡久平氏が亀岡酒造を屋号として創業した。1948年には法人化して合資会社となり、1970年には中岡建設有限会社として設立、同社が債権者として亀岡酒造の経営存続を図った。その後、消費者の日本酒離れに伴い廃業へと進んでいたが、当時の愛媛県議会議員であった岡田^{つぎのぶ}己宜氏の「地域の地場産業を残さなければいけない」との強い思いにより、1995年には、地元を拠点に土木建設業を営む久保興業株式会社に経営権を譲渡した²。その後、2001年には中岡建設株式会社、2010年には株式会社りくう、そして2013年に千代の亀酒造へと商号を変更した³。また、酒蔵の老朽化もあり、同年に酒蔵を現所在地へ移転した。「千代の亀酒造」という社名は、「千代の亀」という銘柄を亀岡酒造の時代から販売していること、「千代に八千代に」という言葉には縁起の良い意味があり、創業家である亀岡家の「亀」が含まれていることから、社名が顧客や取引先にもスムーズに広まると考えたことが由来である。

代表者については、現在の代表取締役社長である岡田将太郎氏が11代目になる。創業家は9代目まで続いたが、それ以降は久保興業グループから選任している。また、創業から1995年に事業所を現所在地に移転するまで地域の神社の近隣を拠点としていたこと、また神社の玉垣にも名前が残されているなどもあり、創業者については当時から地域の有力者であったとしている。

図表 1 : 沿革

1716 年（享保元年）	亀岡久平氏により亀岡酒造の屋号として創業
1948 年（昭和 23 年）	法人化して合資会社を設立
1970 年（昭和 45 年）	「中岡建設有限会社」として設立
1995 年（平成 7 年）	久保興業株式会社に経営権を譲渡
2001 年（平成 13 年）	「中岡建設株式会社」に商号及び組織変更
2010 年（平成 22 年）	「株式会社りくう」に商号変更
2013 年（平成 25 年）	「千代の亀酒造株式会社」に商号変更し、現所在地に移転
	今日に至る

出所：株式会社東京商工リサーチ（2019）を参考に筆者作成⁴

写真 1：事業所の外観



出所：筆者撮影（2022 年 8 月 8 日）

写真 2：千代の亀



出所：筆者撮影（2022 年 8 月 8 日）

事業概要

千代の亀酒造は、代表銘柄である「しずく酒」「銀河鉄道」の製造販売を手掛ける酒造会社である。9 代目亀岡 徹^{あきら}氏の「本物を造るべきである」との強い意志により、1985年に「しずく酒」、1987年に「銀河鉄道」が開発された⁵。原材料となる米については、地元の契約農家で栽培した無農薬の米を使用している。また、酒の品質向上に取り組むために、2013年の移転を機に低温保存が可能な冷房設備を導入するなど、酒造りの環境整備や衛生管理の徹底に取り組んでいる⁶。

2008年にはカンヌ国際映画祭の公式レセプション酒として提供された「梨風」、2012年には地元の大學生との協働による「i-sole hasty^{アイソーレ ハスティ}」、2015年には愛媛酵母EK-7を使用した「夏生純米吟醸EK-7^{なつなま}」を販売するなど、新商品開発に積極的に取り組んでいる⁷。大学生と連携した商品開発については、多くは大学生からの提案であることから、岡田将太郎氏は「こちらからの情報発信ができていえる」と考える。大学生との商品開発に携わることで自社を応援してもらえるようになり、また自分の考えを整理する良いきっかけとなる」としている。今後は、中国圏を中心に、オーストラリア、フランスやオーストリアなどのヨーロッパなどにも輸出を増やす予定であり、引き続き積極的な新商品の開発や海外展開などに取り組むとしている。

写真 3：しずく酒



出所：千代の亀酒造株式会社ウェブサイト⁸

写真 4：銀河鉄道



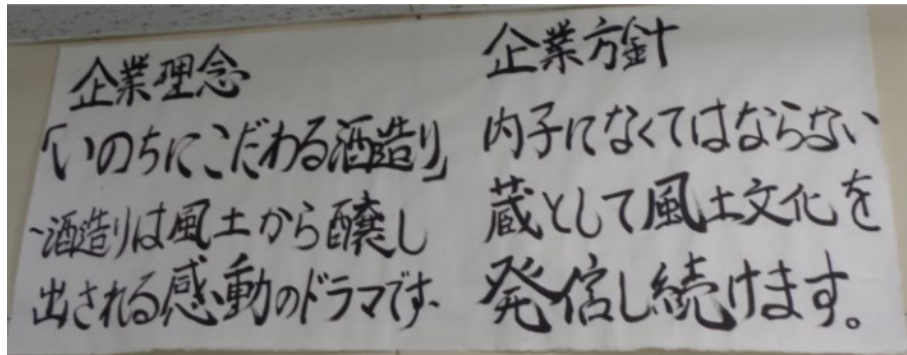
出所：千代の亀酒造株式会社ウェブサイト⁹

消費者志向経営における取組

1. 地域の田園風景を守る取組

千代の亀酒造の企業理念は、「いのちにこだわる酒造り」であり、「内子になくてはならない蔵として風土文化を発信し続けます」との企業方針の下、地域振興を第一に考えた事業展開に取り組んでいる。毎日の朝礼でも経営理念や企業方針を読み上げるなど、従業員への浸透を図っている。

写真 5：社内に掲げられた「企業理念」「企業方針」



出所：筆者撮影（2022年8月8日）

千代の亀酒造は、地域ならではの酒造りにこだわりを持っており、酒の原材料となる米は地域の契約農家を主体に仕入れている。契約農家との関係性の構築に当たっては、従業員が契約農家での田植えや収穫に参加して米への理解を深めることで、コミュニケーションを図っている。そのような関係性を築くことで、契約農家は自身が栽培した米が地酒になることを実感することでき、喜びを得ている。千代の亀酒造では、双方の取組を共有することで、契約農家の方との信頼関係を構築している。

また、地域雇用の観点から、杜氏ではなく製造責任者を置いており、従業員として年間雇用している。酒造りの技術については、杜氏がいた頃から代々引き継いでいるが、その時代の米や水、気温の状況に加え、消費者のニーズに合わせて改良が加えられている。また、機械での生産ではなく、職人の手作業により造られている。千代の亀酒造は、現在も手作業での酒造りを続けている理由として、地域の雇用に貢献するという考えがあるとしている。

岡田将太郎氏は、従業員を大切にすることを先代から引き継いでいる。朝礼や休憩時間にもコミュニケーションを図り、些細なことでも報告できるよう風通しの良い職場環境に取り組んでいる。加えて、「他社との差別化を図るために^{もろみ}醪にクラシックを聞かせているが、従業員の疲労を軽減させる癒し効果の目的もある」としており、従業員の健康管理も図っている。

地域を大切に理由について、岡田将太郎氏は、「生粋の内子町民なので、それが影響している」としている。商談の際には、地域の田園風景を残すために地域の特産の米で造っていることを積極的にアピールしている。過去には、既存の販路を活用した地域の特産品を取り扱う総合商社への転換を検討するなど、地域の活性化に向けた事業展開に取り組んでいる。

2. 農家との共存に向けた取組

千代の亀酒造では、酒造りで地域の好循環につながる役割を担いたいとしている。そこで、肥料の高騰や不利な取引により、農業の継続が困難な状況になっている地域の農家の現状を克服するため、契約農家とは適正価格で取引し、無農薬の米は相場よりも高い値段で仕入れている。また、米は契約農家以外に組合からも仕入れているが、契約農家の収穫量に余剰が生じた場合には、組合からの仕入

れを調整することで契約農家からの米を優先的に買い取っており、契約農家の利益を確保している。

千代の亀酒造では、契約農家との関係を代々守ることが、地域の農家との共存・共栄につながっているとされている。毎年作付け前に協議を行っているが、地酒を造る考えもあり、地元の品種を使うことにこだわっている。岡田将太郎氏は、先代から顧客や契約農家との丁寧なやりとりを引き継いでおり、現在でも顔を合わせた会話を重ねている。そのため、契約農家との関係は長く続いている。また、契約農家においても、高齢化等により農業に携われなくなった場合は、別の方に引き継いでもらうなど、農業の継続に取り組んでいる。

3. 消費者や取引先への情報提供・情報交換

千代の亀酒造では、SNSや各種イベントに加え、マスコミに対しても積極的に情報発信している。また、インターネットで商品を販売した際は、消費行動が田園風景を守ることにつながることを消費者に実感してもらうために、商品1本につき稲10束を贈っている。さらに、法人会や愛媛県酒造組合にも加入しており、イベントや研修会があれば積極的に同業者と情報交換を図っている。愛媛県酒造組合が主催するイベントなどでは、組合が中心となって酒の販売や輸出に注力していることもあり、自社の商品をアピールするだけでなく、各地の地酒を購入するよう呼び掛けている。

情報収集については、営業活動や各イベントのほかに、自社の蔵開きをする独自のイベントでも参加者から意見を収集している。また、2年前には、今後の体制について見直しをしていたこともあり、愛媛県内の小売店を対象として覆面でのアンケートも実施している。このようにして得られた顧客や取引先からの要望については、取締役会で対応を検討し、商品に改良を加えている¹⁰。具体的には、飲み比べができれば良いという消費者の声を元に、4種類が飲み比べできるように小瓶に見直した商品がある。

写真 6：4種類の酒が飲み比べできるセット



出所：千代の亀酒造株式会社ウェブサイト¹¹

4. 地域振興の取組

千代の亀酒造では、所縁のある神社で先代が氏子総代を務めており、神事の際には酒を奉納するなど、地域の神社とは長年にわたり密接な関係を続けている。現所在地に蔵を移転する以前は、神社の近くを拠点にしていたこともあり、神社とのつながりは強かったとしている。

花火大会などの行事について、商工会や役場からの依頼があれば積極的に支援している。また、観光協会と連携し、外国人旅行者向けのパッケージ商品として、事業所を訪れた観光客に升づくりを体験してもらうイベントなどを催している。そのほか、地域の小中学生に対しても、工場見学などの依頼があれば受け入れており、原材料や製法について学んでもらうとともに、地域で長年続いていることを知ってもらうことで、将来の消費に結びつけようとしている。

近年では、他社との連携強化にも積極的に取り組んでいる。商品の一部について、地元産の和紙を使用するなど、地域の事業者を中心に取り組んでいる。自治体では、内子町はもちろんのこと、酒蔵の無い近隣自治体からもふるさと納税の商品として取扱いの依頼があるなど、周辺地域を応援する取組にも協力している。岡田将太郎氏は、今後は内子町以外の周辺も含めた地域全体を応援したくなるような活動方針への見直しを検討している。

【参考文献】

株式会社東京商工リサーチ(2019)『T S R R E P O R T』調査年月日 2019 年 11 月 28 日 [TSR 企業コード 025640135] .

<Web 資料>

千代の亀酒造株式会社ウェブサイト：お知らせ/イベント情報

(<https://www.chiyonokame.com/news/topics/1546.html> [検索日：2022 年 8 月 18 日]) .

千代の亀酒造株式会社ウェブサイト：オンラインストア

(<https://chiyonokame.shop-pro.jp/> [検索日：2022 年 8 月 18 日]) .

千代の亀酒造株式会社ウェブサイト：千代の亀酒造について (<http://chiyonokame.com/about/> [検索日：2022 年 8 月 18 日]) .

¹ 株式会社東京商工リサーチ (2019, p. 1)。

² 株式会社東京商工リサーチ (2019, p. 11)。

³ 株式会社東京商工リサーチ (2019, p. 11)。

⁴ 株式会社東京商工リサーチ (2019, p. 11)。

⁵ 株式会社東京商工リサーチ (2019, p. 11)。

⁶ 千代の亀酒造株式会社ウェブサイト：千代の亀酒造について。

⁷ 株式会社東京商工リサーチ (2019, p. 11)。

⁸ 千代の亀酒造株式会社ウェブサイト：オンラインストア。

⁹ 千代の亀酒造株式会社ウェブサイト：オンラインストア。

¹⁰ 千代の亀酒造株式会社ウェブサイト：お知らせ/イベント情報。

¹¹ 千代の亀酒造株式会社ウェブサイト：オンラインストア。

司牡丹酒造株式会社

創 業	1603 年（慶長 8 年）	主な事業内容	酒類製造業
所在地	高知県高岡郡佐川町甲 1299	従業員数	39 名
キーワード	司牡丹、土佐藩、仁淀川、山田錦		

沿 革

司牡丹酒造株式会社は1603年（慶長 8 年）に現在の佐川町で創業したとされている¹。土佐藩主山内一豊公の首席家老である深尾和泉守重良が佐川を所領として入国した際に、深尾家に従って同じく佐川に移り住んだ御用商人のうち、酒造りを生業とする「御酒屋」が同地で醸造を始め、これが司牡丹酒造の礎となった²。

その後、佐川の地では醸造が受け継がれ、1918年（大正 7 年）には「笹の露」「野菊」「若柳」及び「日の本」の 4 軒が合併して、佐川醸造株式会社を設立する。このとき酒の銘柄を「千歳鯛」に統一するが、他社の銘柄と重複していたため翌年「司牡丹」に改称した³。

1932年（昭和 7 年）には社名を現在の「司牡丹酒造株式会社」（以下「司牡丹酒造」という。）とし、社名変更後の初代社長には竹村源十郎氏（現社長の曾祖父）が就任した⁴。

1999年（平成11年）には竹村昭彦氏が代表取締役社長に就任し、現在に至っている⁵。

「全国清酒品評会」、「全国新酒鑑評会」及び「全米日本酒飲評会」等、国内外の様々な鑑評会等において多くの受賞歴を持つ⁶。

図表 1：沿革

1603 年（慶長 8 年）	深尾氏に従って佐川に入国した御酒屋が醸造を開始（創業）
1918 年（大正 7 年）	「笹の露」「野菊」「若柳」「日の本」が合併し「佐川醸造株式会社」を設立 竹村源十郎氏（現代表取締役社長の曾祖父）が専務に就任 酒の銘柄を「千歳鯛」に統一
1919 年（大正 8 年）	「千歳鯛」から「司牡丹」に改称
1932 年（昭和 7 年）	「佐川醸造株式会社」から「司牡丹酒造株式会社」に社名変更 竹村源十郎氏が社長に就任 「全国清酒品評会」において優等賞受賞
1938 年（昭和 13 年）	「全国清酒品評会」において 3 度目の優等賞を受賞し、名誉賞を授与される
1941 年（昭和 16 年）	四国で唯一、特等格 27 銘柄の一つに選抜され、特等酒の指定を受ける
1999 年（平成 11 年）	竹村昭彦氏が代表取締役社長に就任
	今日に至る

出所：司牡丹酒造株式会社（2018）を参考に筆者作成

事業概要

司牡丹酒造では「司牡丹」等の日本酒の製造を行っている。

「司牡丹」の名付け親は佐川町出身の田中光顕伯爵である。伯爵は佐川の酒を愛飲しており、佐川醸造株式会社時代の司牡丹酒造に対して、「天下の芳醇なり、今後は酒の王たるべし」との一筆を寄せ、「牡丹は百花の王、さらに牡丹の中の司たるべし」との意から「司牡丹」と名付けた⁷。

社是は「源・和・創・献」で、竹村昭彦氏が制定した。中でも、「源」は司牡丹酒造の初代社長であり、司牡丹酒造にとっての「中興の祖」である竹村源十郎氏から取られている。大正から昭和にかけて司牡丹酒造の舵取りを担い、酒造りの基礎を作り上げた氏に恥じない酒造りを続けていく、という思いが込められている⁸。

また、司牡丹酒造は長らく佐川の地で商いを行っていることから、高知県（土佐藩）出身者や、高知県にゆかりのある歴史的偉人との縁がある。例えば、高知県選出の吉田茂元首相は司牡丹酒造の酒を愛飲しており、1960年（昭和35年）には同社を訪問したこともある⁹。他にも、前述の田中光顕伯爵や浜口雄幸元首相からは、司牡丹酒造への賛辞の一筆が送られている¹⁰。

このようなつながりは、消費者だけでなく取引先にも及んでいる。竹村家の先祖は1831年（天保2年）に、坂本龍馬の本家である才谷屋から酒造りの株1軒分を購入している。また、1905年（明治38年）には、元は植物学者牧野富太郎の生家であった酒店を譲り受け、これが「日の本」となった¹¹。

「源」はこうした人物たちの心とつながることも意味している。400年以上の歴史を持ち、有名な歴史上の人物との縁を持っていることは、司牡丹酒造のブランドイメージの重要な構成要素であり、新たに他社がまねることのできない強みでもある¹²。

写真 1：竹村源十郎氏（左）と吉田茂元首相（右）¹³



出所：筆者撮影（2021年11月22日）

そして、代々受け継がれてきた価値観として、「進取の気性¹⁴」がある。上述のとおり長い伝統を持つ司牡丹酒造ではあるが、伝統を守ることだけに執着するのではなく、新しい要素を取り入れ、時代や季節に応じた新製品の開発・製造を続けてきている。

消費者志向経営における取組

1. 消費者・取引先との交流

司牡丹酒造では、消費者や小売店に対する積極的な情報発信を行っている。消費者向けには、公式ウェブサイトやブログ等におけるオンラインでの発信に加え、隔月発行の情報紙「オトゴチ」で読者からの投稿を掲載し、交流を行っている。さらに、酒販店等もまた顧客であるという考えから、取引先を対象とした情報紙「司牡丹時報」も発行しており、司牡丹酒造製品の紹介等を行っている。

また、新型コロナウイルス感染症の流行前は、社長や杜氏、従業員が実際に消費者と酒を酌み交わし、交流する場を積極的に設けており、その機会は国外にも及んでいた。他にも、大学やカルチャースクール等の講演や、地元飲食店とのイベント開催等、様々な手段で消費者への情報発信を行ってい

る。コロナ禍においても、オンラインでの酒蔵見学イベント¹⁵等により、消費者との交流を図っている。

竹村社長は「一番大切にしているのは、それはもうお客さん。飲んでくれる人がいなくなったら全て終わる。逆にお客さんさえいれば、全部後からでも立ち上がれる。だからやはりお客さんだと思っている。お客さんさえいれば何にもなくてもスタートできている」と話し¹⁶、司牡丹酒造の事業に関わる存在のうち、最終的に酒を飲む消費者を、最も重要なものと考えている。

2. 同業他社との協働

竹村社長が理事長を務める高知県酒造組合では、加盟している全 18 軒の酒蔵の酒造データをお互いに共有している¹⁷。

高知県工業技術センターが中心となり、酒造りの時期には 18 軒の蔵を回り、得られたデータを全て共有している。そのため、ある酒蔵が新しい酵母を使って何らかの製品を開発した場合には、その造りのデータを全て、他の酒蔵にも共有することになる。自社の酒造に関するデータを隠すことなく、同業他社に公開しあうことによって、全体のレベルアップを図る取組である。

高知県酒造組合ではこの取組を、「技をなかまにする」と呼んでいる。「なかまにする」とは、土佐弁で「共有する」を意味する。

3. 品質向上への取組

司牡丹酒造の酒造には、佐川町を流れる清流仁淀川水系の湧水が用いられている。この水は軟水であり、かつては酒造に不向きな水質であると言われていた¹⁸。そこで竹村源十郎氏は全国の醸造地を回り、軟水で優れた酒を造ることのできる杜氏を探し、最終的には広島県から杜氏を招いた。1932 年（昭和 7 年）には新杜氏の造った司牡丹が、全国清酒品評会で優等賞を受賞している。

また、米についても、司牡丹酒造はほぼ全ての特定名称酒において、酒造用の米として高い評価を受けている山田錦を麴米に使用している。米の品質の向上のため、栽培法にこだわった上で、現在では県内においても生産を行っている¹⁹。

4. 信頼の確保

取引先や消費者からの信頼を、司牡丹酒造は品質によって得てきた。

例えば、高知県内において生産を行っている山田錦は、台風等の自然災害によって等外米となり、本醸造酒等の特定名称酒に使えなくなった年もあった。そのような場合でも、司牡丹酒造が全て買い取って普通酒の原料とする等²⁰、取引先の栽培農家を重視して取り組んできた。

また、戦時中には、物資の統制のために酒造に必要な米を十分に確保できず、醸造石高が 1/10 まで低下する事態となった。同じく経営危機に陥った酒蔵の中には、水で酒を薄め、「金魚酒」と呼ばれる粗悪品を出荷する者も存在したが、司牡丹酒造は品質の維持にこだわり、生産高を落とすことを選んだ。

さらに、味噌やアイスクャンディー等の他製品の製造を行う等によって経営を続け、雇用を維持することにも努めた。戦時中においても品質を落とさなかったことが取引先からの信頼につながり、戦後には四国内外から注文が殺到した²¹。

当時の源十郎氏の行いや心意気は社是の「源」に込められており、現代においても社内で受け継がれている。

【参考文献】

- 司牡丹酒造株式会社（2018）「司牡丹酒造株式会社設立百年記念年表」.
- 株式会社東京商工リサーチ(2021)『T S R R E P O R T』調査年月日 2021 年 2 月 9 日 [TSR 企業コード 830028501] .
- 日本経済新聞社編（2013）『200 年企業Ⅲ』, 日本経済新聞出版社, pp. 166-169.
- <Web 資料>
- 楠瀬健太（2020）「オンラインで酒蔵巡り 佐川町の司牡丹を阪急交通が取材」『高知新聞』2020 年 12 月 22 日 (<https://www.kochinews.co.jp/article/detail/423249> [検索日：2022 年 4 月 7 日]) .
- 高知県酒造組合ウェブサイトより：TOSA NAKAMA 18 (<https://www.kbiz.or.jp/kumiai/sake/nakama/> [検索日：2022 年 4 月 7 日]) .
- 司牡丹酒造株式会社ウェブサイト：歴史と文化「司牡丹と偉人・著名人」(https://www.tsukasabotan.co.jp/history_culture/ijin.html [検索日：2022 年 4 月 7 日]) .
- 司牡丹酒造株式会社ウェブサイト：歴史と文化「司牡丹の『米』『水』『技』そして『心』」(https://www.tsukasabotan.co.jp/history_culture/trick.html [検索日：2022 年 4 月 7 日]) .
- 司牡丹酒造株式会社ウェブサイト：歴史と文化「司牡丹の社は『源・和・創・献』」(https://www.tsukasabotan.co.jp/history_culture/syaze.html [検索日：2022 年 4 月 7 日]) .
- 司牡丹酒造株式会社ウェブサイト：歴史と文化「司牡丹の由来」(https://www.tsukasabotan.co.jp/history_culture/yurai.html [検索日：2022 年 4 月 7 日]) .

¹ 竹村昭彦代表取締役社長へのインタビュー（2021 年 11 月 22 日）。深尾家の菩提寺である青源寺（高知県高岡郡佐川町）の創建が 1603 年と言われており、この年を司牡丹酒造の創業年としている。

² 日本経済新聞社（2013, p. 166）。

³ 司牡丹酒造株式会社（2018）。

⁴ 司牡丹酒造株式会社（2018）。

⁵ 司牡丹酒造株式会社（2018）。

⁶ 司牡丹酒造株式会社（2018）。

⁷ 司牡丹酒造株式会社ウェブサイト：歴史と文化「司牡丹の由来」。

⁸ 司牡丹酒造株式会社ウェブサイト：歴史と文化「司牡丹酒造の社は『源・和・創・献』」。

⁹ 司牡丹酒造株式会社ウェブサイト：歴史と文化「司牡丹と偉人・著名人」。

¹⁰ 司牡丹酒造株式会社ウェブサイト：歴史と文化「司牡丹の由来」。

¹¹ 司牡丹酒造株式会社ウェブサイト：歴史と文化「司牡丹と偉人・著名人」。

¹² 司牡丹酒造株式会社ウェブサイト：歴史と文化「司牡丹酒造の社は『源・和・創・献』」。

¹³ 司牡丹酒造所蔵の写真を撮影したもの。1960 年（昭和 35 年）に吉田元首相が来社した際の写真。

¹⁴ 社長インタビュー（2021 年 11 月 22 日）。

¹⁵ 楠瀬（2020）。

¹⁶ 社長インタビュー（2021 年 11 月 22 日）。

¹⁷ 高知県酒造組合ウェブサイト：TOSA NAKAMA 18。

¹⁸ 日本経済新聞社（2013, p. 167）。

¹⁹ 司牡丹酒造株式会社ウェブサイト：歴史と文化「司牡丹の『米』『水』『技』そして『心』」。

²⁰ 社長インタビュー（2021 年 11 月 22 日）。

²¹ 日本経済新聞社（2013, p. 167）。

有限会社永木屋

創 業	1642 年（寛永 19 年）	主な事業内容	卸売業（木箱・厨房器具等）
所在地	香川県高松市鶴屋町 2-28	従業員数	2 名
キーワード	材木、折箱、木箱		

沿 革

有限会社永木屋（以下「永木屋」という。）は1642年（寛永19年）に木材卸売業者として創業し、380年の歴史を誇る。創業年に水戸より松平頼重公の入部とともに高松に移り、材木商を営んできた。屋号である「永木屋」は頼重公より拝名したと伝えられている¹。

2005年 7 月に永崎隆一氏が代表取締役社長に就任し、現在に至る。

図表 1：沿革

1642年（寛永19年）	木材卸売業者として創業
1967年（昭和42年）	有限会社永木屋を設立
2005年（平成17年）	永崎隆一氏（4代目）が代表取締役社長に就任
	現在に至る

出所：株式会社東京商工リサーチ（2022）を参考に筆者作成²

写真 1：店舗外観



出所：筆者撮影（2022 年 10 月 7 日）

事業概要

永木屋は、折箱・木箱・日用品・厨房用品・食品包装容器等卸売を主業としている³。木材卸売業者として創業して、昭和に入り、徐々に折箱・木箱の製造販売へ移行した。四国内の主な駅弁、連絡船の弁当の折箱として納品していた。職人を多く雇い折箱・木箱等の製造を行っていた時代があったが、現在は製造しておらず卸売が主体となっている。

写真 2：折箱



出所：筆者撮影（2022年10月7日）

消費者志向経営における取組

1. 地域とのつながり

高松市鶴屋町の現店舗の所在地は、元々高松城内であった。当時、永木屋の周辺は木具職（材木屋、桶屋、杓屋）が多く所在しており、永木屋から近隣店舗に材料等を卸していたとされている⁴。城内では、地域でお互い協力し合っており、終戦直後の材料が入ってこない時代は分け合っていた。

永崎隆一氏の父である先代は「地域の活動を大事にしなければならない」「できる人が寄附すれば良い」「お互いに貢献する」という考え方から積極的に地域と関わっていた。寺や神社の総代や、商工会議所の要職を務めており、消防団に寄附も行っていた。過去には、儲けを地域に還元させるとの考えから、店舗の裏にある井戸を船乗りに無料で開放していた。

また、近隣の土地を殿様から地域に譲り受けており、永木屋はこの地代をどのように地域で使うか検討するための組織を立ち上げている。

2. 折箱・木箱の製造

現在は折箱・木箱の製造はしておらず、卸売が主体である。以前、永木屋はほとんどの物を材木で作っており、戦前は四国内のJRの駅弁や連絡船の弁当の折箱として納品していた。当時は折箱・木箱を製造する工場があり、大勢の職人が働いていた。先代が職人に製造作業を教えていた。

製造方法として「ひき曲げ」と言われる曲げたい面の内側に鋸で切り目を入れて曲げる加工方法があるが、永木屋は経木の板を糊で貼り合わせたもので角のある折箱を作っていた。側面、蓋等の部位により素材が異なり、複数の木材を使用している木箱もある。折箱・木箱以外には、杓や曲げ物、金刀比羅宮の神事で使う道具や餅入れも製造していた。

写真 3：木箱



出所：筆者撮影（2022 年 10 月 7 日）

写真 4：慶事用の折箱



出所：筆者撮影（2022 年 10 月 7 日）

3. お客様第一主義

永木屋は経営の原点として顧客から要望されたことはまずは探す、対応する、できることはやってみるという姿勢を持っている。取引先からの「数が足りない、在庫が切れた」等の要望に昼夜問わず対応し、折箱・木箱の大きさ、形、模様、入れやすさ等のこだわりについても、できる限り応えている。折箱・木箱を製造していた時代も、卸売をする現代も、顧客の要望を聞き、対応する姿勢を貫いている。

写真 5：木箱底の模様



出所：筆者撮影（2022 年 10 月 7 日）

永木屋は取引先と共存共栄の関係を構築している。取引先相手に商売するだけでなく、取引先のサービスを利用する等している。永崎隆一氏は「お互いに貢献しながら、自分だけが儲かるのではなく、相手も儲けさせてあげようというのが社会だ」と言及している⁵。

事業を継続するために時代の流れに合わせて事業を変遷させているが「お客様第一主義」の精神を持ち続けている。

【参考文献】

高松商工会議所（不明⁶）『創業 130 年以上の事業所を紹介！今に伝える伝統と暖簾』, p. 9.

株式会社東京商工リサーチ（2022）『T S R R E P O R T』調査年月日 2022 年 7 月 27 日 [TSR 企業コード 802022359] .

＜Web 資料＞

高松市公式ウェブサイト：高松城（玉藻公園）外堀

(<https://www.city.takamatsu.kagawa.jp/kurashi/kurashi/shisetsu/park/tamamo/sotobori.htm>
〔検索日：2022 年 12 月 5 日〕).

¹ 高松商工会議所（不明）。

² ㈱東京商工リサーチ（2022, p. 4）。

³ ㈱東京商工リサーチ（2022, p. 29）。

⁴ 永崎社長インタビュー（2022 年 10 月 7 日）。

⁵ 永崎社長インタビュー（2022 年 10 月 7 日）。

⁶ 高松商工会議所にて発行されている資料であるが、発行年月日等の記載なし。

有限会社西川屋老舗

創 業	1688 年（元禄元年）	主な事業内容	小売業（菓子製造）
所在地	高知県高知市北竹島町 270-7	従業員数	29 名
キーワード	ケンピ、梅不し、土佐藩、山内一豊		

沿 革

有限会社西川屋老舗（以下「西川屋老舗」という。）は1688年（元禄元年）に、現在の高知県香南市赤岡町にて創業した¹。

「西川屋」という名前は、西川屋老舗を経営する池田家の祖先がかつて住んでいた西川村（現在の香南市）を由来としている²。1601年（慶長6年）には夜須出口（同じく現在の香南市）に移り住み、土佐藩主山内一豊公の入国後は御用商人として仕え、素麺や菓子の製造を行っていた³。水不足の折にも、農民の灌漑用の水を用いて水車を回し、小麦をひくことを許される等、御用商人として格別の保護を受けていた⁴。

創業年として定めている 1688 年は、香南市赤岡町に店を構え、一般への菓子の販売を開始した年に当たる⁵。

その後、西川屋老舗は赤岡町から高知市へと拠点を移した。1968年（昭和43年）には法人を設立し、現在に至る。

図表 1：沿革

1600 年以前	池田家の祖先が西川村から夜須出口（いずれも現在の高知県香南市）に移り、素麺や菓子の製造を開始
1601 年（慶長 6 年）	初代土佐藩主の山内一豊公に素麺や菓子を献上、御用商人となる
1688 年（元禄元年）	屋号を「西川屋」とし、現在の香南市赤岡町にて一般への菓子の販売を開始、この年を創業とする
1953 年（昭和 28 年）	高知市追手筋に高知支店を開店
1971 年（昭和 46 年）	「有限会社西川屋老舗」として創業
1975 年（昭和 50 年）	高知市知寄町に知寄町店を開店
1981 年（昭和 56 年）	池田聰博氏（十二代目池田再平）が代表取締役役に就任
	今日に至る

出所：有限会社西川屋老舗（2011）を参考に筆者作成

図表 2：受賞歴

1955年（昭和30年）	全国菓子観光大博覧会 名誉総裁賞
1973年（昭和48年）	第18回全国菓子大博覧会 名誉大賞
2001年（平成13年）	土佐のいい物おいしい物発見コンクール 審査員特別賞
2002年（平成14年）	第24回全国菓子大博覧会 全菓博会長賞
2006年（平成18年）	神戸スイーツハーバー ナムコ・ナンジャタウン プリンの殿堂 2006 グッドデザイン大賞
2008年（平成20年）	第25回全国菓子大博覧会 中小企業長官賞
2012年（平成25年）	第26回全国菓子大博覧会 農林水産大臣賞
2015年（平成28年）	よしもと47 シュフラン 2015 金賞

出所：有限会社西川屋老舗（不明）を参考に筆者作成

事業概要

西川屋老舗では、「ケンピ」や「梅不し」等の和菓子を製造・販売している。県内の直営店、土産店のほか、全国の百貨店でも販売を行っている。

「梅不し」は鎌倉時代の僧侶が土御門上皇に献上した菓子を、池田家が追想して作った菓子⁶である。「ケンピ」は素麺の製法を元に池田家が創成した菓子⁷で、両者とも1601年（慶長6年）に土佐藩主山内一豊公に献上されている⁸。

そのほかにも、ようかん等の伝統的な和菓子や、坂本龍馬や牧野富太郎といった高知県（土佐藩）出身の歴史的偉人をモチーフとした菓子のほか、近年では、フルーツ大福やアマビエどら焼きといった、新たな顧客の開拓につながる製品も製造・販売している。

近年は、製造方法においてこれまで明確な言葉としては受け継がれてこなかった部分である職人の勘やコツをマニュアル化し、社内で共有できるものにすることを目指している。

消費者志向経営における取組

1. 消費者の要望への対応

ケンピ等の西川屋老舗の代表的な製品は、前述のとおり長い伝統を持つが、その製法は西川屋老舗を取り巻く状況に合わせて変化しており、顧客の声も柔軟に取り入れている。

西川屋老舗が販路拡大のため県外の百貨店での販売を始めると、ケンピの焼き上げに使用する油のにおいが、製品に慣れていない新規の顧客からのクレームとなったことがあった。西川屋老舗ではこの声に応え、試行錯誤の末に油を使用しないレシピを開発した⁹。

2. 環境変化への対応

顧客の声のみならず、地球環境の変化により製造方法の変更を行う場合もある。気温や湿度が時代とともに変化していることから、原材料（小麦粉）の変更や配合を調整することにより、異なる環境下においても昔ながらの味を再現している¹⁰。

西川屋老舗には明確に受け継がれている家訓や社是といったものは特に存在しない。だからこそ、特定の方針に縛られることのない自由さがあり、製法の変更や、新たな製品の開発ができるという利点につながっている¹¹。

3. 県の菓子文化への貢献

前述のとおり、西川屋老舗はかつて土佐藩主山内一豊公の御用商人で、長年にわたって藩の庇護下にあり、素麺や菓子を納めていた。香南市赤岡にある旧本店は、現在「西川屋おりじん」という資料館となっており、御用商人時代の、土佐藩からの注文書や製品の製造に用いられた道具等、当時の史料が展示されている。これらは高知県の商業における歴史史料としての価値を有しており、西川屋では「西川屋おりじん」においてこれらの保存を行うとともに、同県の菓子文化を発信している¹²。

また、西川屋老舗では、高知城において行われるイベント等に自社製品を提供している。土佐藩の御用菓子であり長い歴史を持つという背景を含めて参加者に味わってもらうことにより、商品の価値や認知度を高めるとともに、地域でのイベントに貢献を続けることが評価され老舗企業としての長年の支持を得ている¹³。

土佐藩や山内家とのつながりは、西川屋老舗のブランドイメージの核となっているものであり、重要なものとして扱われている。

写真 1 : 「西川屋おりじん」の外観



出所：筆者撮影（2022年4月9日）

写真 2 : 「西川屋おりじん」前の看板



出所：筆者撮影（2022年4月9日）

4. 新規顧客層の開拓

歴史と伝統とを有する事業者であることはブランドイメージを高める一方で、若者等の新規の顧客となりうる層にとっては、店舗に入りづらいという印象を与えている可能性もある¹⁴。

そこで西川屋老舗では、近年、若年層に訴求する製品として、みかんやはっさく等の「フルーツ大福」の販売を開始した。また、新型コロナウイルス感染症の流行に伴い、疫病封じの妖怪と言われるアマビエをあしらった「アマビエどら焼き」を製造している。

新型コロナ禍では観光客が減少したために土産物としての菓子の需要が低下したものの、時局に合わせて新商品を開発し、新たな顧客層の開拓に努めている。また、「フルーツ大福」や「アマビエどら焼き」を目当てに店舗を訪れた新規の顧客が、店頭で既存の商品に触れる機会を得ることにより、これまで入店へのハードルが高く、縁がないと思っていた商品について理解を得て、購入につながるケースもある¹⁵。

また、RKC 高知放送のラジオ番組を持っており、和菓子についての情報発信を行っている¹⁶。番組の内容としては単に自社の売上げにこだわり、自社製品の宣伝に終始するのではなく、一般的な和菓子に関する知識の話も取り入れている。これによって、聴取者に和菓子そのものへの関心を抱かせ、業界全体を盛り上げていこうとする意向がある¹⁷。

【参考文献】

有限会社西川屋老舗（2011）『西川屋ケンピものがたり』.

有限会社西川屋老舗（不明¹⁸）『会社概要』.

山本博文（2014）『江戸時代から続く 老舗の和菓子屋』株式会社双葉社, pp. 44-45.

<Web 資料>

お菓子何でも情報館（全国菓子工業組合連合会ウェブサイト）：各地の菓子店探訪「脱・入りづらいお店」
（<http://www.zenkaren.net/archives/19911> [検索日：2022 年 4 月 7 日]）.

¹ (有)西川屋老舗（2011）。

² (有)西川屋老舗（2011）。

³ (有)西川屋老舗（2011）。

⁴ 社長インタビュー（2021 年 11 月 22 日）。

⁵ (有)西川屋老舗（2011）。

⁶ 山本（2014, p. 45）。

⁷ 山本（2014, p. 45）。

⁸ (有)西川屋老舗（2011）。

⁹ 社長インタビュー（2021 年 11 月 22 日）。

¹⁰ 社長インタビュー（2021 年 11 月 22 日）。

¹¹ 社長インタビュー（2021 年 11 月 22 日）。

¹² (有)西川屋老舗（2011）。

¹³ 社長インタビュー（2021 年 11 月 22 日）。

¹⁴ お菓子何でも情報館（全国菓子工業組合連合会ウェブサイト）：各地の菓子店探訪「脱・入りづらいお店」。

¹⁵ 社長インタビュー（2021 年 11 月 22 日）。

¹⁶ 社長インタビュー（2021 年 11 月 22 日）。

¹⁷ 社長インタビュー（2021 年 11 月 22 日）。

¹⁸ (有)西川屋老舗にて発行されている資料であるが、発行年月日等の記載なし。

西野金陵株式会社			
創 業	1658 年（万治元年）	主な事業内容	酒類製造業、卸売業（化学品・飲料）
所在地	香川県高松市紺屋町 9-6 高松大同生命ビル 8F	従業員数	170 名
キーワード	清酒金陵、清酒醸造、金陵の郷		

沿 革

西野金陵株式会社（以下「西野金陵」という。）は、創業 360 年以上の歴史がある老舗企業であり、「清酒金陵」は全国的な知名度を誇る¹。酒名「金陵」の命名の由来は、江戸時代に儒学者の頼山陽が琴平を訪れた際に、琴平の地が中国の古都金陵（南京）を思わせるものがあるとして琴平の地を金陵と呼んだとされている²。

写真 1：金陵の由来



出所：西野金陵株式会社ウェブサイト³

1658 年（万治元年）、初代西野嘉右衛門が阿波で染料となる藍の商いを始めたことが起こりである。これより代々嘉右衛門を世襲するようになる。

1779 年、7 代目嘉右衛門が阿波芝生（現：徳島県小松島市）で酒造業を併営、1789 年、8 代目嘉右衛門が讃岐琴平（現：香川県琴平町）でも酒造業を開始し、事業を拡大した。これ以来、金刀比羅宮の御神酒は金陵となる。

1918 年、15 代目嘉右衛門のとき、それまで個人事業であったものを、酒造業は株式会社金陵西野商店に、藍化学染料と工業薬品は有限会社西野商店として法人化した。

1948 年に株式会社金陵西野商店と有限会社西野商店を合併し、株式会社西野商店となる。

1982 年に現在の西野金陵株式会社に社名変更。その後、瀬戸大橋開通の年である 1988 年に資料館「金陵の郷」を金刀比羅宮の参道口に開村し、観光業にも参入した。

1997 年上海事務所を開設、2008 年 NISHINO KINRYO (THAILAND) CO., LTD. 設立、2011 年 PT. NISHINO KINRYO INDONESIA 設立等を経て、今日に至る。

図表 1：沿革

1658 年（万治元年）	初代嘉右衛門 阿波藍の扱い開始
1779 年（安永 8 年）	7 代目嘉右衛門 酒造業を阿波芝生で併営
1789 年（寛永元年）	8 代目嘉右衛門 酒造業を讃岐琴平にて展開
1918 年（大正 7 年）	15 代目嘉右衛門により、酒造業は株式会社金陵西野商店、藍化学染料と工業薬品は有限会社西野商店として法人化
1948 年（昭和 23 年）	株式会社金陵西野商店と有限会社西野商店を合併し、株式会社西野商店を設立
1982 年（昭和 57 年）	現在の西野金陵株式会社に社名変更

出所：西野金陵株式会社ウェブサイトを参考に筆者作成⁴

事業概要

西野金陵の事業内容は、清酒醸造、酒類・清涼飲料・食料品の製造並びに販売、染料・顔料・医薬品・化学工業薬品・油脂・合成樹脂等の販売、及び輸出入、観光地における郷土資料館の経営を核とした観光業と多岐にわたる⁵。

国内及び国外に支店を持つが、香川県を拠点とする酒類部と、大阪府を拠点とする化学品事業本部が主軸である。近年では化成品事業が総売上高の約 60%を占めるまでに伸展し、酒類部を上回る展開となっている⁶。また、チルド・冷凍食品卸売事業に着手しており、香川県での新規顧客の開拓に取り組んでいる⁷。

写真 2：多度津工場外観



出所：筆者撮影（2022 年 7 月 15 日）

写真 3：大阪本社外観



出所：西野金陵株式会社ウェブサイト⁸

消費者志向経営における取組

1. 西野家の訓え

西野家では「陰徳を大切にすること」が言葉として代々引き継がれている。18 代目⁹である現代表取締役社長の西野寛明氏（以下「西野寛明氏」という。）が祖父や先代の父を見て感じたことは、従業員を重要視して大切にすることである。両名共に質素儉約であったため西野寛明氏も、「派手なことをしようとは思わないが先代のときよりも従業員にとって良い環境となるようにしたい」と考えている¹⁰。また、「陰徳」とは、奥ゆかしく目に見えないところで良いことをするとのことから、詳細は不明であるが、戦前には返済不要の奨学金により学生を支援していたとされている¹¹。

事業は代々このやり方でなければならないという決まりやこだわりがないため、変化に合わせて柔軟に対応できることが西野金陵の特徴である。西野寛明氏は「最先端は常に変化するため、無理に最

先端を追いかけず、一歩引いて自社のペースで進むのが一番」と考えている¹²。地道で堅実な経営スタイルが代々引き継がれている。

2. 従業員との関係性

西野寛明氏の祖父である 16 代目は、従業員のみならず、従業員の子供の名前も把握し贈り物をすることもあったとの話が伝わっている。西野寛明氏も、従業員の冠婚葬祭の際に祝儀や香典を贈るほか、従業員の子供の誕生日に直筆の手紙を添えて図書カードを贈る等、従業員の家族も含めて大切にしている¹³。高松本社常務取締役の多田謹士氏（以下「多田謹士氏」という。）は、「経営陣は『親が勤める会社を誇りに思ってもらいたい。金陵を知ってもらいたい。』と言っていた」と言及している。従業員に感謝の気持ちを持つことが承継されている。

西野金陵は長く働く従業員が多いことも特徴である。新入社員は多度津工場にて入社式を行い、西野家の歴史を学ぶ。西野寛明氏は実際に得意先で「知り合いや親類が金陵で働いておりすごく良かった」と耳にすることがあると言い、長い歴史があり信用を積み重ねた会社であることが取引上の強みになっていると考えている¹⁴。

経営面では現場を重要視している。従業員を信頼しているからこそ、従業員が提案してきた事案について、リスクが大きい限りは採用しており、現場に判断を任せることができる。

3. 酒造りの承継¹⁵

酒類部では、現在は卸売業が 90%以上を占め酒造業は数%であるが、社員にとって「清酒金陵」は精神的支柱であり、酒造りは未来永劫続けなければならないと考えている。多田謹士氏によると、入社以来伝わっている言葉は「蔵清ければおのずと酒清し」「酒造りは人の輪」である。近頃は「商品もサービスも品質一番」「宇宙一の酒を造れ」の言葉も酒造りの場で言われている。酒造りは 11 月～3 月頃の寒い時期に行う。以前までは冬の間職人を季節雇用して酒造りをする製造形態であった。しかし季節雇用の人材の場合、酒は製造して残してくれるが、技術は伝わらない。技術を残していきたいとの思いから、現在は年間を通して地元の人を雇用している。技術の承継方法としては、ベテランの蔵人の間に新入社員を配置してチームを作り、蔵人の技術を吸収するようにした。

西野金陵の清酒の味のポイントは水と考えている。香川県の地元の中硬水を使用している。多度津工場製造課長の酒井史朗氏は「同じ水を使うことで、西野金陵で扱う高価格から低価格の酒まで“金陵”の香りが共通している」としている。「金陵は我が子」との思いで造られた酒は、長年金陵ファンに親しまれている。

写真 4：製造タンク



出所：筆者撮影（2022 年 7 月 15 日）

4. 地域とのつながり

西野金陵は、金刀比羅宮の参道口に「金陵の郷」を開村し、観光地における郷土資料展示館を展開している。金刀比羅宮は古くから「さぬきのこんぴらさん」として親しまれている海の神で、年間通じて約 300 万人が参拝に訪れる¹⁶。

写真 5：金陵の郷



出所：西野金陵株式会社ウェブサイト¹⁷

開村したのは西野寛明氏の叔父にあたる人物である。瀬戸大橋の開通年に開村され、食文化を通して社会への貢献、琴平の地域活性化への願いがこめられている¹⁸。

金陵の郷は、金陵の郷を案内する「讃酒館」、酒の文化を紹介する「文化館」、江戸時代の酒造りの作業を紹介する「歴史館」がある¹⁹。また、ここでしか買えない限定商品を取り扱うミュージアムショップを併設している。

数年前まで観覧料を徴収していたが、現在は無料である。西野寛明氏の多くの人に知ってもらいたいとの思いから無料にした経緯がある。一般観覧のほか、マルシェや地元の産業に関する催し等のた

めに金陵の郷のスペースを積極的に貸し出している²⁰。

また金刀比羅宮との関わりは深くは御神酒のみならず、遷座祭のときには寄附を行っている。年に一度は主要幹部で欠かさず参拝している。

写真 6：御神酒



出所：西野金陵株式会社ウェブサイト²¹

写真 7：金陵の郷



出所：筆者撮影（2022年7月15日）

遡ると、創業の地である徳島県小松島市では、西野本家は近隣の寺や神社の総代を務めているほか、小松島港を造ることに携わってきた。現在のように本州へつながる陸路である明石海峡大橋、瀬戸大橋等が無かった時代に、小松島港は関西と結ぶ航路であった。港を造り、地域を活性化させることは港周辺土地を所有しているのが西野家であったからこそその取組であるが、結果的に地域貢献へとつながっていった。西野寛明氏は本家である小松島市に盆・正月に必ず帰省して、本家の行事に参加することを続けている。

近年での取組としては、ひまわりの花が有名な隣町の自治体（香川県まんのう町）からの依頼を受け、ひまわりオイルを搾ったかすで焼酎を製造した。このように、西野金陵は地域と前向きに関わりを持っている。

5. 社内の連携について

西野金陵の酒類部と化学品事業本部はそれぞれ香川県と大阪府に分かれており、人事交流や異動はない²²。しかしながら酒類部の経営状況が厳しいときは化学品事業本部が助ける等して、双方が協力し合って今日に至る。

2014年には、酒類部と化学品事業本部が連携して新商品を開発している。化学品事業本部と付き合いのある企業が開発した、高い透過性や分離性を持つ高機能膜素材「ゼオライト膜」を活用した。その膜分離技術を使って日本酒の旨味とアルコール成分を濃縮させ、なめらかな甘み重厚な酸味が調和した「琥珀露^{こはくつゆ}」が開発された。新しいジャンルの酒として注目され、ヒット商品となった。酒類部と化学品事業本部が長年継続し、連携してきたからこそ実現できたことである。

写真 8：琥珀露



出所：西野金陵株式会社ウェブサイト²³

【参考文献】

株式会社東京商工リサーチ（2021）『TSR REPORT』調査年月日 2021 年 1 月 25 日 [TSR 企業コード 800054636] .

西野金陵株式会社（不明²⁴）『金陵の郷』 .

<Web 資料>

公益社団法人香川県観光協会うどん県旅ネットウェブサイト：金刀比羅宮

(<https://www.mykagawa.jp/konpira/feature/kotohiragu/about> [検索日：2022 年 12 月 2 日]) .

金陵オンラインストア (<https://www.nishino-kinryo.co.jp/store/> [検索日：2022 年 12 月 2 日]) .

西野金陵株式会社ウェブサイト：会社概要

(<https://www.nishino-kinryo.co.jp/company/> [検索日：2022 年 12 月 2 日]) .

西野金陵株式会社ウェブサイト：金陵の郷

(<https://www.nishino-kinryo.co.jp/museum/> [検索日：2022 年 4 月 8 日]) .

西野金陵株式会社ウェブサイト：蔵元紹介

(https://www.nishino-kinryo.co.jp/warehouse_overseer/ [検索日：2022 年 12 月 2 日]) .

篠原正樹（2017）「歴史と伝統背負い 旨い酒を追う」『ビジネス香川』2017 年 3 月 2 日

(<https://www.bk-web.jp/post.php?id=361> [検索日：2022 年 12 月 2 日]) .

¹ ㈱東京商工リサーチ（2021, p. 1）。

² 西野金陵㈱ウェブサイト：蔵元紹介、「金陵の郷」パンフレット。

³ 西野金陵㈱ウェブサイト：蔵元紹介。

⁴ 西野金陵㈱ウェブサイト：会社概要、蔵元紹介。

⁵ 西野金陵㈱ウェブサイト：会社概要。

⁶ ㈱東京商工リサーチ（2021, p. 14）。

⁷ ㈱東京商工リサーチ（2021, p. 14）。

-
- ⁸ 西野金陵㈱ウェブサイト：会社概要。
- ⁹ ㈱東京商工リサーチ（2021, p. 5）。
- ¹⁰ 西野社長インタビュー（2022年2月7日）。
- ¹¹ 多田常務取締役、酒井製造課長インタビュー（2022年7月15日）。
- ¹² 西野社長インタビュー（2022年2月7日）。
- ¹³ 西野社長インタビュー（2022年2月7日）。
- ¹⁴ 西野社長インタビュー（2022年2月7日）。
- ¹⁵ 多田常務取締役、酒井製造課長インタビュー（2022年7月15日）。
本項に関してはインタビュー内容を中心としている。
- ¹⁶ （公社）香川県観光協会うどん県旅ネットウェブサイト：金刀比羅宮
- ¹⁷ 西野金陵㈱ウェブサイト：金陵の郷。
- ¹⁸ 西野金陵㈱ウェブサイト：会社概要。
- ¹⁹ 西野金陵㈱（不明）。
- ²⁰ 多田常務取締役、酒井製造課長インタビュー（2022年7月15日）。
- ²¹ 西野金陵㈱ウェブサイト：金陵オンラインストア。
- ²² 西野社長インタビュー（2022年2月7日）。
- ²³ 西野金陵㈱ウェブサイト：金陵オンラインストア。
- ²⁴ 西野金陵㈱にて発行されている資料であるが、発行年月日等の記載なし。

村田文福老舗

創 業	1624 年（寛永元年）	主な事業内容	小売業（菓子製造）
所在地	愛媛県大洲市大洲 183	従業員数	4 名
キーワード	げっそうもち ばんけいもち 月窓餅、盤珪餅、御用菓子司		

沿 革

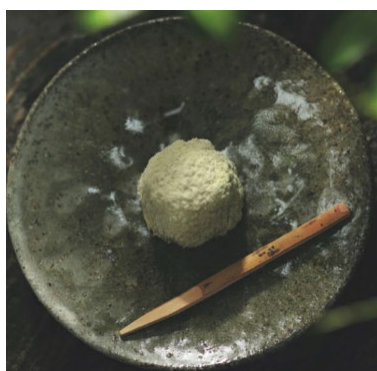
村田文福老舗は、創業399年を迎える愛媛県の老舗企業である。村田家は、加藤貞泰公の伯州米子（現：鳥取県米子市）からの国替えに伴い大洲に移住した。1624年、大洲藩の第二代藩主であった加藤泰興公の御用菓子司として菓子を製造し、献上したのが創業である¹。それ以来、一貫して菓子の製造・販売を続けている。

主力商品である「月窓餅」は、本わらび餅で北海道産小豆のこしあんを包み、青大豆のきな粉をまぶした菓子である²。加藤泰興公が好んでいた菓子であったため、泰興公の死後に、第三代藩主の加藤泰恒公が泰興公の号である「月窓」から命名したとされている。また、妙法寺を建立した臨済宗高僧の盤珪禅師の名を冠した「盤珪餅」もあり、「月窓餅」と同様に古くから続く菓子の一つである³。

2006年に大洲市内を流れる肱川が氾濫し、本店が浸水する被害が出た。加えて、本店には駐車場が無く、物流の点からも難があったこともあり、本店から2キロメートルほど離れた地に新たに妙法寺店（大洲市田口甲2624-6）を構えた。

創業以来、「わらび粉」を使用した変わらない製法を守り続け、大洲市内を主体とした販売基盤を構築している⁴。

写真 1：月窓餅



出所：大洲市公式観光情報サイト⁵

写真 2：月窓餅（2個入り）



出所：筆者撮影（2022年5月27日）

写真 3：月窓餅（10個入り）



出所：筆者撮影（2022年5月27日）

写真 4：月窓餅（包装）



出所：筆者撮影（2022年5月27日）

図表 1：沿革

1624 年（寛永元年）	大洲藩第二代藩主加藤泰興公の御用菓子司として創業
1700 年前後 ⁶	加藤泰興公の死後、第三代藩主加藤泰恒公が「月窓餅」と命名
1984 年（昭和 59 年）	村田耕一氏が「文福十四世」を冠し事業承継
	今日に至る

出所：株式会社東京商工リサーチ（2021）を参考に筆者作成⁷

事業概要

村田文福老舗は、創業以来変わらない製法を守り、主力商品である「月窓餅」を中心として、大洲市内を中心に販売基盤を構築している⁸。営業店舗は本店と妙法寺店の 2 箇所であり、仕込みから袋詰めまでの全ての工程を後者で行っている。営業店舗以外に、大洲市内の主要なスーパーマーケットや道の駅のほか、定期的に松山の一部百貨店でも販売している。

現在では、「月窓餅」「盤珪餅」を主力としつつも、フルーツ大福を製造（手作り）し、地域のイベントなどでの販売に取り組んでいる。

写真 5：妙法寺店の外観



出所：筆者撮影（2021年10月25日）

写真 6：店舗の様子（月窓餅）



出所：筆者撮影（2021年10月25日）

写真 7：店舗の様子（盤珪餅）



出所：筆者撮影（2021年10月25日）

写真 8：本店の外観



出所：筆者撮影（2022年5月22日）

写真 9：本店の内観



出所：筆者撮影（2022年5月22日）

消費者志向経営における取組

1. 代々の訓え「店を大きくしない」

村田文福老舗は、「店を大きくしない」という訓えを代々受け継いでいる。そのため、一日の生産量は決まっており、販売先の大半が大洲市内となっている⁹。事業を拡大しないという訓えを忠実に守ってきた結果、新型コロナウイルス感染症が流行した際は、多くの事業者が打撃を受ける中、従業員を解雇することや国からの補助金に頼ることなく、従来どおりの営業活動が続けている。そして、今後も販路を拡大する予定はなく、現在の販売基盤を維持するとしている。村田文福老舗は、事業を拡大することなく地域に密着した事業を展開することが長く続いた要因としている。

現代表者で14代目である村田耕一氏は、400年近く続いた老舗を継ぐことに対して、「過去からの歴史を中断させると取り戻すことはできない。そのため、店を潰すわけにはいかない」としており、老舗と言われる企業の中でも、相当の重圧の中で経営を担っている。そのような背景には、老舗に生まれた運命、周囲からの期待、そして長きにわたる歴史の灯を消してはならないとの思いがある。また、先代が取り組む姿を見て、自身も継がなければならないという気持ちがあった。現在、子息も事業に携わっており、次世代への事業承継の筋道が立っていると見られる。

このように、村田文福老舗では、身の丈にあった経営を貫き、長きにわたる歴史の灯の価値を代々大切に受け継いでいる。

2. 消費者に配慮した製造販売

村田文福老舗では、現在も創業当時の製法を守り、毎日商品の一つ一つを手作りしている。包あんの技術は非常に高度であり、過去に一度機械化を検討したが、あんをわらび餅で包むことができず、導入には至らなかった。また、村田耕一氏の恩師である菓子専門学校教師が来訪した際に、試しに包あんに挑戦したが、やはりうまくできなかった。村田耕一氏は、「先代から教えてもらったことはなく、作る姿を見て覚えた」としており、技術を習得するまでに8年程度を要した。現在では、一つ30gのうち誤差は±0.5gと常に均等な商品を作ることができるなど、包あんの技術には強い自信を持っている。また、あんの製造においても、熟練した職人の腕前により、糖度計を使用せずとも常に同じ味に調整することができる。

村田文福老舗では、原材料の仕入れ先の廃業等により取引先を変更した経緯もあり、仕入れにおいては常に2先以上と取引するようにと先代から伝えられている。そのため、現在でも常に2先の取引先から仕入れており、安定して商品を提供できる体制を整えている。

また、アレルギーのある消費者への配慮についても徹底している。商品にアレルギー27品目の一つである大豆が含まれていることや、顧客からも原材料についての問合せが寄せられていたこともあり、世間の関心が集まる以前から、アレルギー表示については情報開示を徹底している。

そのほか、店舗を訪れるのは多くが観光客であるため、元日の午前中以外は無休としている。村田耕一氏は、「各地からの観光客をがっかりさせないように、何があっても営業する」としている。

村田文福老舗では、伝統製法を守り一貫して創業当時の商品を作りながらも、その時代の消費者に配慮した商品作りに努めている。

3. 地域社会における活動

村田文福老舗における歴代の代表者は、愛媛県菓子工業組合の幹事や大洲本町一丁目商店街振興組合の理事長を務めるなど、地域や業界の要職に就くことが多い¹⁰。村田耕一氏も、過去には地区長や消防団などを務め、また商工会議所の青年部や評議員としても活動していた。商工会議所の青年部で

は、ポイント事業や、観光事業としてライトアップを提案するなど、地域に密着した活動をしている。現在でも、地域の花火大会やお祭りなどの行事があれば、大洲市から事前に相談を受けた事業に対して提案をするなど、地域振興に積極的に携わっている。2004 年の大洲城再建に当たっても、多くの寄附を行っている。

また、村田耕一氏は、大洲藩主加藤家の菩提寺である龍護院曹溪院の檀家総代を務めている。先代の死去に伴い 35 歳で引き継ぎ、それ以降長年にわたり寺の運営や会計、住職と檀家との調整や灯籠流しなどの行事に携わっている。村田耕一氏は、取り組む背景に「加藤家の菩提寺なので、守らなければならないという使命感がある」としており、寺の行事に関わることがひいては地域貢献につながるとしている。

写真 10：龍護山曹溪院



出所：筆者撮影（2022 年 5 月 22 日）

【参考文献】

株式会社東京商工リサーチ(2021)『T S R R E P O R T』調査年月日 2021 年 4 月 16 日 [TSR 企業コード 138563004] .

<Web 資料>

大洲市公式観光情報サイト：見どころを探す (<https://jp.visitozu.com/archives/highlight/211> [検索日：2022 年 5 月 18 日]) .

肱川橋橋梁架替工事連絡協議会（2015）『大洲だより』第 2 号

(<https://www.skr.mlit.go.jp/oozu//michi/oozu/02.pdf>[検索日：2022 年 5 月 18 日]) .

¹ (株)東京商工リサーチ（2021, p. 10）。

² 肱川橋橋梁架替工事連絡協議会（2015）。

³ (株)東京商工リサーチ（2021, p. 10）。

⁴ (株)東京商工リサーチ（2021, p. 10）。

⁵ 大洲市公式観光サイト：見どころを探す。

⁶ 明確な年代は不明。

⁷ (株)東京商工リサーチ（2021, p. 10）。

⁸ (株)東京商工リサーチ（2021, p. 10）。

⁹ (株)東京商工リサーチ（2021, p. 10）。

¹⁰ (株)東京商工リサーチ（2021, p. 10）。

名門サカイ株式会社

創 業	1592 年（文禄元年）	主な事業内容	卸売業（酒類等）、酒類製造業
所在地	愛媛県宇和島市高串 2 番耕地 1045	従業員数	7 名
キーワード	酒造、宇和島伊達文化、熟成古酒		

沿 革

名門サカイ株式会社（以下「名門サカイ」という。）は、2022年に創業430周年を迎えた愛媛県南予地域有数の老舗企業である¹。

1592年、京都で鳥羽氏一門が「久代屋」を屋号に雑貨屋を始めたのが創業である²。その後、江戸時代初期に、鳥羽氏は、宇和島藩初代藩主伊達秀宗公の御用商人として宇和島に入国した。当初、金融や土木を行うために入国したが、宇和島地方には酒造業がなかったことから、鳥羽合名会社を設立して酒造業を始め、伊達家に献上酒を納めていた³。1879年には、宇和島藩 7 代藩主の伊達宗紀（春山）公から、「香りの良い美酒」を意味する「醸芳 明治己卯歳 九十翁春山」の扁額が贈られるなど、伊達家から重用されていた⁴。

写真 1：扁額「醸芳 明治己卯歳 九十翁春山」



出所：名門サカイ株式会社ウェブサイト⁵

1954年に法人化して鳥羽酒造となり、1971年には愛媛県南予地方の大久保酒造、谷口酒造と合併して名門酒造株式会社を設立した。その後、酒造業だけでなく大手飲料品メーカーの卸売に取り組むため、1981年に酒類卸小売業者である合名会社酒井商店と企業合同し、名門サカイを設立した⁶。1999年、株式会社シンツが資本参加し、現在は株式会社シンツのグループ企業となっている⁷。

図表 1：沿革

1592 年（文禄元年）	京都にて鳥羽氏一門が「久代屋」を創業
江戸時代初期	「鳥羽合名会社」を設立し、酒造業を開始
1954 年（昭和 29 年）	「鳥羽酒造」に法人化
1971 年（昭和 46 年）	大久保酒造、谷口酒造が合併し、「名門酒造株式会社」を設立
1981 年（昭和 56 年）	合名企業酒井商店と企業合同し、「名門サカイ株式会社」を設立
1999 年（平成 11 年）	株式会社シンツが資本参加
	今日に至る

出所：名門サカイ株式会社ウェブサイトを参考に筆者作成⁸

事業概要

名門サカイは、代表商品として清酒「名門」「うしおに」等の日本酒を取り扱う酒類卸売であり、愛媛県内では酒造メーカーとしても知名度を有している⁹。近年は、ブラッドオレンジを使用したりキュールの開発にも取り組んでおり、ブラッドオレンジ梅酒は2021年の全国梅酒品評会にて金賞（最高位）を受賞し、加えて2022年2月には第4回宇和島大賞を受賞している¹⁰。さらに、2016年6月には、伊達秀宗公の宇和島入国400年を記念して、海底熟成本格焼酎「海すずめ」を数量限定で発売を開始しており、2023年4月には第8期の発売を予定している。

写真 2：

ブラッドオレンジ梅酒①



出所：名門サカイ株式会社¹¹

写真 3：

ブラッドオレンジ梅酒②



出所：名門サカイ株式会社¹²

写真 4：

海底熟成本格焼酎 海すずめ



出所：名門サカイ株式会社¹³

現取締役社長である松爲教輔氏（以下「松爲教輔氏」という。）は、株式会社シンツの出身であり、2002年12月から経営に携わっている。就任後、不採算部門の酒造を委託製造するなど、本格的な経営の合理化を進めた¹⁴。現在は、主要営業エリアである南予地域での販売に加え、ECサイトを利用した通信販売事業に力を入れるなど、販路拡大に取り組んでいる。

写真 5：事業所の外観



出所：筆者撮影（2021年11月26日）

写真 6：事務所の商標登録



出所：筆者撮影（2021年11月26日）

名門サカイの社是は、「品性・誠意・礼節・信義・意欲」である。常にその時代の消費者が求める嗜好や価値観に対して何が出来るかを考え、より多くの消費者が満足できるよう地域に密着した販売活動を展開している¹⁵。

消費者志向経営における取組

1. 消費者ニーズの把握

名門サカイは、その時代の消費者ニーズに対応しなければ生き残れないとの考えに基づき、商品・サービスの提供に取り組んでいる。そのため、現在はECサイトを利用した通信販売事業に力を入れている。また、首都圏の大規模な販売店とはオンラインで商談を行うなど、新型コロナウイルス感染症の影響下においても柔軟に対応し、販路拡大に取り組んでいる。

消費者ニーズについては、様々な展示会へ参加し、新商品の発掘に取り組んでいる。また、従業員全員が取引先からの発注内容を確認できる仕組みにしており、消費者からの要望については社内で共有し、具現化や改善に取り組んでいる。

さらに、松爲教輔氏は、社内の風通しが良くないと取引先や消費者のニーズが把握できず、後にそれが原因で大きなトラブルにつながる恐れがあると考えている。そのため、従業員と日常的にコミュニケーションを図り、意思疎通を円滑にしている。また、従業員には取引先の状況を日報で必ず報告させるようにしており、全ての日報を確認することで従業員との情報共有を図っている。

2. 地域や業界の活性化に向けた取組

名門サカイは、主力の営業地域である南予地域の人口減少や大手小売業の進出により、販売シェアが縮小している状況においても、地域に密着した販売活動に取り組んでいる。

当地域では過去に、遠路で配達できない事業者に代わって配送するなど、事業者同士で様々な協力をしてきた。そのような経緯から、事業者と手を組み、共同仕入れで手間を省くなど、効率化を図った取組を模索している。そのほか、松爲教輔氏は、四国卸酒販組合理事長や愛媛県酒造組合理事のほか、宇和島商工会議所卸売商業部会部会長を務めており、業界や地域経済の振興にも取り組んでいる。

また、名門サカイは、伊達家の許可を得て「天赦^{てんしや}」という銘酒を製造・販売するなど、宇和島伊達文化の発信することで南予地域の活性化に取り組んでいる¹⁷。松爲教輔氏は、宇和島伊達家の歴史に関する文化遺産の維持管理、伝統文化の発展を目的に設立された公益財団法人宇和島伊達文化保存会の評議員として活動している¹⁸。さらに、伊達家と共同で海外向け商品のデザインを考案するなど、現在も伊達家と交流を続けている。

写真 7：熟成古酒「天赦」



出所：名門サカイ株式会社ウェブサイト¹⁶

3. 地域の魅力を発信する取組

名門サカイは、人口減少や高齢化により地域市場の縮小が避けられない中、流通先を確保・拡大し、生産者の所得の増大を図るために、「地産地消」に加えて「地産外消」に取り組んでいる。そのため、地域の一次産業の生産者と連携し、代表的な特産品であるブラッドオレンジを使用したリキュール類の開発に力を入れている。その背景には、高齢化や後継者不足による生産者の減少に加え、2018年に起きた西日本豪雨災害で被害を受けた生産者を応援したいという目的がある¹⁹。松爲教輔氏は、地方から積極的に商品を発信していくことが必要であり、地場産業（一次産業）を活性化するためには今後も地域の生産者と連携した商品開発に取り組むとしている。現在は、アメリカ・中国・香港・台湾・

シンガポールを中心とした海外戦略に取り組んでおり、宇和島では既に海産物などを海外に出荷していることから、漁協関係者などと連携した販路拡大を模索している。

【参考文献】

株式会社愛媛ジャーナル(2020)「トップに聞く」『政・経情報誌 月刊愛媛ジャーナル』第33巻11号, pp26-39.

株式会社東京商工リサーチ (2020)『TSR REPORT』調査年月日 2020年6月5日 [TSR 企業コード 820119954] .

<Web 資料>

公益財団法人宇和島伊達文化保存会: 役員・組織図 (<http://wwwb.pikara.ne.jp/off-date/officer.html> [検索日: 2022年3月15日]) .

名門サカイ株式会社ウェブサイト: お知らせ・ニュース (<https://www.meimon.co.jp/company/> [検索日: 2022年3月14日]) .

名門サカイ株式会社ウェブサイト: 会社案内 (<https://www.meimon.co.jp/company/> [検索日: 2022年3月14日]) .

名門サカイ株式会社ウェブサイト: ショップ (<https://www.meimon.co.jp/shop/> [検索日: 2022年3月14日]) .

¹ (株)東京商工リサーチ (2020, p. 12)。

² (株)愛媛ジャーナル (2020, p. 35)。

³ (株)愛媛ジャーナル (2020, p. 35)。

⁴ (株)愛媛ジャーナル (2020, p. 35)。

⁵ 名門サカイ(株)ウェブサイト: 会社案内。

⁶ 名門サカイ(株)ウェブサイト: 会社案内。

⁷ (株)東京商工リサーチ (2020, p. 4)。

⁸ 名門サカイ(株)ウェブサイト: 会社案内。

⁹ (株)東京商工リサーチ (2020, p. 12)。

¹⁰ 名門サカイ(株)ウェブサイト: お知らせ・ニュース。

¹¹ 名門サカイ(株)より提供いただく (2023. 2. 7)。

¹² 名門サカイ(株)より提供いただく (2023. 2. 7)。

¹³ 名門サカイ(株)より提供いただく (2023. 2. 7)。

¹⁴ (株)東京商工リサーチ (2020, p. 12)。

¹⁵ 名門サカイ(株)ウェブサイト: 会社案内。

¹⁶ 名門サカイ(株)ウェブサイト: ショップ。

¹⁷ (株)愛媛ジャーナル (2020, p. 39)。

¹⁸ (公財) 宇和島伊達文化保存会ウェブサイト: 役員・組織図。

¹⁹ (株)愛媛ジャーナル (2020, p. 37)。

株式会社若林

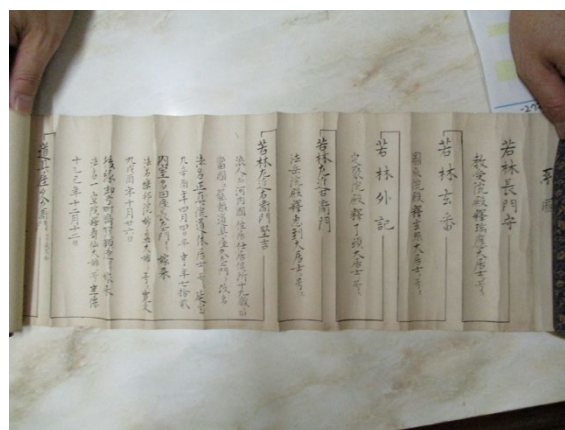
創 業	1633 年（寛永 10 年）	主な事業内容	小売業（かばん）
所在地	徳島県徳島市東新町 1－18	従業員数	9 名
キーワード	家訓「萬代記」、五人組、限定商品		

沿 革

1633年（寛永10年）、河内国（現在の大阪府南東部）の武家であった若林長門守から五代目にあたる久左衛門堅吉が戦に敗れ徳島に移住し、道具屋久左衛門を名乗り、「道具屋 薬・順栄湯」として、柳行李・風呂敷・雑貨・袋物・薬の商売を始めたのが創業である¹。明治時代になると、日本でかばんが一般的に使われるようになり、株式会社若林（以下「若林」という。）においても明治時代中期からかばんの取扱いを始め、第二次大戦後からはバッグや靴の取扱いも開始した。

先代であり若林家第16代目である若林宏幸氏は、若かりし頃、東京銀座の一流皮革製品店であるタニザワカバン店に創業家以外の子弟としては初めて店の修行者「預かり（他店後継者を教育する制度）」として受け入れられ、皇室担当の御用聞きなどの経験を積んでいる²。現代表取締役の若林宏典氏（以下「若林宏典氏」という。）も、東京銀座のアパレル専門店に入店して幅広い知見を蓄えた後、1998年に代表取締役に就任した³。

写真 1：若林家の家系図



出所：筆者撮影（2021年7月26日）

図表 1：沿革

1633年（寛永10年）	久左衛門堅吉が徳島へ移住し、柳行李・風呂敷・雑貨・袋物・薬を商う
明治時代中期	かばんの取扱いを開始
第二次大戦後	バッグ、靴の取扱いを開始
1956年（昭和31年）	「株式会社若林」として法人化
1998年（平成10年）	若林宏典氏が代表取締役に就任
	今日に至る

出所：企業情報とくしま（2017）⁴、株式会社東京商工リサーチ（2017）⁵を参考に筆者作成

事業概要

若林の事業の主流は、かばん・革製品の小売である。徳島県内はもとより、全国でも古参のかばん専門店としての高い知名度を有している⁶。

東新町商店街の本店、イオンモール徳島2階にある店舗販売に加えて、ネット通販を展開している⁷。

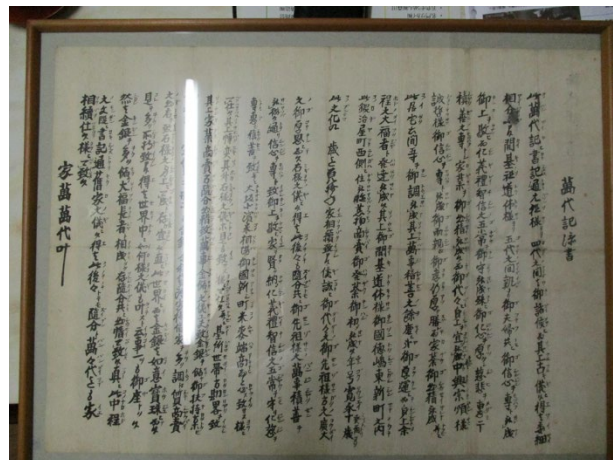
吉田カバン、イケテイなどの老舗かばんメーカーと取引を行っており、両社とは創業初期から良好な関係が現在も続いている。

消費者志向経営における取組

1. 代々受け継がれる家訓「萬代記」

若林家の家訓は「萬代記」であり、文化年間（1804～1818年）から伝えられている。その内容は、「借金・米相場・押印（保証）」の三つを戒め、「仁・義・禮（礼）・智・信」の五常を守ることである⁸。若林宏典氏は、「ご法度については先々代（祖父）からも口酸っぱく言われ、幼いときから見せられてきた」「先代（父）もそうであったが、融資を受けていたり、全てを頑なに守っている訳ではないが、一応はこれを肝に銘じて生活してきた」としており、時代に応じて訓えを柔軟に解釈している。一方、五常については、現在も商売の基本として忠実に守り続けている。

写真 2：若林家の家訓「萬代記」



出所：筆者撮影（2021年7月26日）

顧客への対応について、若林宏典氏は、「いくら安く売れているものでも、品質が保証できず、お客様にアフターケアも行えないものは扱わない」「良い製品は子に受け継いでも使える。だからこそ間違いないサービス届けたい」としており、セレクトショップである以上、プロの目で厳選した、自信を持って薦められる商品のみを取り扱うとしている⁹。また、本店では古くから馴染みの顧客が多いため、個別相談カウンターを設置し、顧客ごとにきめ細やかな対応を心掛けている¹⁰。

取引先であるメーカーとは、適正価格での取引を行っている。メーカーと仕入価格をしっかりと決め、そこからは一切値切ることとはしていない。その代わり、商品の品質については厳しくチェックをする。チェックをクリアしないような商品は返品するか、そもそも取り扱わないこととしている¹¹。また、顧客のニーズを把握するために、メーカーとの密な情報連携に取り組んでいる。

これらの対応について、若林宏典氏は、「顧客にもメーカーにも礼節を尽くすことであり、信頼につながる」「物を売るということは、良いものを売りたいし、買ってもらい、使ってもらい、喜んでもらうというのが商売の喜びだ」としている¹²。この方針を徹底するため、メーカーごとに担当者を決め、専門的な知識を学ばせるなど、用途や性能、扱い方がそれぞれ違う商品に対して顧客に合った商品を提案できるよう従業員への教育を行っている¹³。若林宏典氏はイオンモール徳島店には頻繁に訪れ、新規従業員に接客の仕方や商品知識についての教育を続けている。

2. 寺や神社、地域社会への貢献

若林家は、寺町の長善寺の檀家総代を代々務めてきた。檀家としては若林家が一番古く、寺の世話や行事には家族の誰かが参加しており、寺との関係は密である。

また、若林宏典氏は、徳島県商店街振興組合連合会副会長のほか、徳島青年会議所理事長や徳島県商工会議所青年部連合会会長を務めるなど、地域や業界での活動にも積極的に関わっている。これらの経歴をいかし、2019年（令和元年）7月には徳島青年会議所と東新町商店街との橋渡し役を担い、「とくしまeスポーツフェスティバル」の開催に取り組むなど、商店街を含めた地域の振興に寄与している¹⁴。

その他、江戸時代には「五人組」という組織があり、阿波藩主蜂須賀公から認められ世話役を任されるなど、若林家は古くから地域の第一人者として活動している。

3. 時代に合わせた商売

今後も事業を継続するための心構えとして、若林宏典氏は、「時代に合わせた商売をすること」としている¹⁵。本店については創業の地として守りながらも、ネット通販や大型ショッピングセンターといった時代や場所に適応した販売方法を今後も開拓するとしている。また、イオンモール徳島店への出店を機に、品揃えの見直しを行っている¹⁶。現在はインターネットの時代であり、顧客のニーズを一早く捉え商品を展開することを重要としている。そのため、「どこにでもある商品と、メーカーとの長年にわたるつながりで若林にしか取扱いできない『限定商品』とを区別して、限られた店舗スペースに厳選して展開する必要がある」としている。

今後の事業承継について、若林宏典氏は、「次世代に何を残せるか日々考えるところで、事業の管理・承継にあたってはこれから更に考えなければならない。知恵を絞りながら、次につなげられるようにしたい」としている。

【参考文献】

企業情報とくしま (2017)『徳島の企業 100 年企業に学ぶ』No. 409, pp. 4-5.

株式会社東京商工リサーチ (2017)『TSR REPORT』調査年月日 2017 年 1 月 30 日 [TSR 企業コード 84-008079-4] .

徳島商工会議所 (2019)「第 48 回徳島商工会議所賞」被表彰候補者推薦書.

¹ 企業情報とくしま (2017, p. 4)。

² 企業情報とくしま (2017, p. 4)。

³ 企業情報とくしま (2017, p. 4)。

⁴ 企業情報とくしま (2017, pp. 4-5)。

⁵ 株東京商工リサーチ (2017, p. 3)。

⁶ 株東京商工リサーチ (2017, p. 1)。

⁷ 企業情報とくしま (2017, pp. 4-5)。

⁸ 企業情報とくしま (2017, p. 5)。

⁹ 企業情報とくしま (2017, p. 5)。

¹⁰ 徳島商工会議所 (2019)。

¹¹ 企業情報とくしま (2017, p. 5)。

¹² 企業情報とくしま (2017, p. 5)。

¹³ 企業情報とくしま (2017, p. 5)。

¹⁴ 徳島商工会議所 (2019)。

¹⁵ 企業情報とくしま (2017, p. 5)。

¹⁶ 企業情報とくしま (2017, p. 5)。

