

100年続く小商い（こあきない）

2016年2月6日

船戸 明

1. 「小商い」という発想

【1】直接のきっかけ

- ・『小商いのすすめ』（2012/1、ミシマ社、平川克美さん）

→前提：経済成長しない国（人口減少、ものあふれ、成熟化）

→別のモデルが必要

「わかりやすい例でいえば「家内制手工業」です。「もう一度ヒューマンスケールに還る」ということ。**自分の手の届く距離、目に見える範囲**で、小回りをきかせてコミュニケーションをしながらビジネスをしていくということですね。

身の回りの人をちゃんと見て大切に**する。規模を追い求めるのではなく、個々の生存戦略として、差別化のできる小さなビジネスを自覚して、安定した仕事を積み上げていく**ということですよ。」

（『スペクテイター』第27号 2013年4月26日、(有)デジタル・デパートメント）

- ・『田舎のパン屋が見つけた「腐る経済」』（2013/9、講談社、渡邊格（いたる）さん）

→経営理念：利潤を追求しないこと

「僕が考える「小商い」の大切なポイントは、「**利潤**」を追求しないということ。

・・・

「利潤」を生まない商いを、どうやって実現するか。

それには、「利潤」が生まれる仕組みを思いだしてみしてほしい。「利潤」は、もらう給料よりも多く労働者が生みだしたものを、資本家（経営者）が吸いあげることから生まれてきた。ということは、話をとっても単純だ。**労働者が生みだした分は、労働者にきっちり渡せば、「利潤」と無縁でいられるのだ。**

・・・

ただし、「利潤」を追求しないと言っても、赤字を垂れ流すようでは、もちろん店が成り立たない。収支をトントンにして、損益分岐点クリアを目指すのが重要だ。「利潤」ゼロ、損益分岐点に着地させれば、投資した分は必ず戻ってくる（給料だって投資のひとつだ）。それで店は続いていく。「**利潤**」で膨れ上がることもなく、**損失で萎んでいくこともなく、明日も変わらずパンをつくって届けることができるのだ。**

「利潤は次の投資のために必要だ」という話をよく聞くけれど、それは結局、生産規模を拡大して、資本を増やしていくためでしかない。**同じ規模で経営を続けていくのに「利潤」は必要ないのだ。**」（P.183-186）

【2】さらに遡って

- ・2001年 監査法人トーマツを退職し、独立
 - 大きい組織を離れるという状況
 - 自分自身が、1人で事務所を切り盛り
 - 同業者との会話に感じる違和感と焦り（売上規模、従業員数、新規営業・・・）
 - （大きさに言えば）1人でも「ブランド価値」を高めることができないか、と発想。

2. 事務所便りの発行

【1】概要

- ・2011年3月 第1号～2014年11月 第45号
- ・20～32ページ
- ・紙のみ。HP掲載、データ配信なし。
- ・お客様や希望者に送付

【2】発想

- ・中小企業の経営者が読んで楽しいもの
- ・1人で事務所を切り盛りしつつ、その発信力を高めたい

【3】紙面構成

- ・会計／税務の解説、批判的検討
- ・知人からの寄稿による海外事情
- ・経営者を訪ねてのインタビュー
- ・書くことの好きな知人のコラム

3. 経営者インタビュー

【1】インタビューした方々 → 別紙一覧参照

【2】いくつかのキーワード

- ・規模を大きくしない
- ・お客様に迎合しない
- ・こだわりは当たり前
- ・商品にはストーリー
- ・地域に根ざした経営
- ・守りつつ変えていく

4. 規模について

(通圓さん)

「取材を受けるとよく「家訓は何ですか」と聞かれるのですが、実はないのです。今でこそ、経営者は家訓、経営理念を作ってこうしていかなければならないという考えを浸透させますね。ただ、うちの場合は、**毎日毎日の積み重ね、決まったことの繰り返し**が**850年という歴史を作ってきた**のだと思います。毎朝、神様にお水を供え、ろうそくに火をともします。そしてご先祖様にもお線香をあげ、お茶を供えます。その繰り返しで850年たった、というのが正直なところだと思います。」



(おかめ堂さん)

「大型店から出店の誘いや「かぼちゃパイ」を卸して欲しいという依頼は過去にありました。ただお菓子を卸す流通過程でどうしても鮮度は落ちてしまいます。うちだけで売っていれば鮮度管理は全部自分で出来ますが、**大型店に卸すと自分で鮮度管理が出来ない**という問題もあります。とにかく鮮度を大事にしようと卸の依頼は全て断り、**規模を大きくするよりも、ずっとこの店を守っていく**という方向でこれまで通してきました。」

もし卸をするのであれば品質保持剤を入れる方法があります。**今の「かぼちゃパイ」を美味しく頂ける期間は1週間ですが、入れると20日くらいは日持ちするようになります。**ただ、品質保持剤は酸素を吸ってしまうので、お菓子の味が微妙に変化します。本当に美味しいお菓子を食べたいと思われるお客様には嫌われてしまいます。」



(オオマエさん)

「(2店目に関して) それはないですね。リスクが増えて利益が出ないだろうと思うのと、**大きくするとどうしても品質、人の面で自分の目が届かなくなります。**大きな事業意欲を持つよりも、とにかくこのお店を守っていくことに集中していきたいと思っています。」



(IL SARTO さん)

「以前は、将来何人、何店舗、という目標が先にありました。ただ**規模拡大のためには人の育成が肝になりますし、そう簡単に見つかるものでも育つものでもありません。**今は、

規模が目標ではなく、まずは目の前のことをしっかりやっつけていこう、そうすれば結果は自然とついてくるだろうと考えています。」

(ミシマ社さん)

「一番の問題は、取次を介しての流通システムという 1 つの仕組みしかないこと。大手だと初版何部以上といった企画しか手をつけられず、その結果、読者の方は多様な本を読む機会を失ってしまいます。小部数の本や切り口を変えて違った見方をする本を作って届けるには、小出版社がたくさんあった方がいいのです。」

5. お客様について

(湯主一條さん)

「父から世代交代した時、とにかくお金がなかった。いろんな整理に 3 年くらいかかりました。でもそのどん底を見たことで、変なことが出来ません。いい気になると忘れてしまいますが、そういう経験を出来たことに対して「ありがとう」と言えなければならないと思います。中途半端な人多すぎますね。自分の信念を貫くことが大事で、それを理解してくれる人は少なくともいい。理解してくれるお客様だけ来てくれればいい。そう考えています。」



(BROOKLYN MUSEUM さん)

「ご来店いただいたお客様に必ず情報として提供させていただいて、あとはお客様の判断ということでしょうね。来店していただき、接客し、使ってもらって、ウキウキする。そして、少しずつ広がる。そこが一番大きいですね。やっぱり持っていて褒められたりとか、たまたまうちの商品を相手が持っていて、そこで会話がはずんで共通の価値観がわかり、仕事がスムーズに行くとか。やっぱり価値観の共有って、仕事でも何でも大事ですよ。そこが出来てしまえば、何か提案しても、なるほどそうだよね、と理解してもらえるんですね。これ、価値観が違っていると、何でスーツに 20 万円？ 9800 円であるじゃない、とかね。そういう人に素材がとか、着心地がとか言っても、いい悪いじゃなく求めるものが違いますよね。スペックだけで選ぶということじゃなくて、最低限度のスペックでもデザインが好きだったらこっちを選ぶとか。そうすると、選ぶ基準が全然違うんですね。そういうものの良さとか、持った時の印象とか、我々もお客様に話をさせていただきますが、最終的に判断していただくのはお客様なんです。」



6. こだわりについて

(BROOKLYN MUSEUM さん)

「今、「こだわり」とよく言いますが、我々からすると、**こだわりって当たり前と思うから、言葉としては使わない**わけですね。ところが、今までやってなかった方が、少し近づけるためにこだわって作りました、っていうことになる、結局、どっちが良く見えるかというと、「**こだわり(という言葉)を使ったほうが良く見えちゃうんです**。そうすると、お客様に知識があって見てもらえれば判断は出来るんですけど、文章だけ読んでると、言葉を使ったほうにどうしても行ってしまいますね。そういう意味で、**ものの本質を、いかにエンドユーザーの方にご理解いただけるか**ですよ。」

(タイムテリアさん)

「**作った後は手を離れる**からね。その先はお客さんが判断すること。それで評価があればもう1回来てくれはるし、頼んでくれはるしっていうのがあるから、自分のごり押しで、これが絶対に美味いだろうっていうのはない。よく天ぷら屋さんとかで、これは絶対塩だよ、とかあるよね。**絶対塩で食べると強制されるのは嫌かな**。そういう意味では、絶対これで食べてくれっていうこだわりはないね。そらあ、出した料理いきなり醤油とか塩とかかけられたら、あんまりいい気はしないけど。」

「そらあ、**素材にこだわるとかき、味付けで化学調味料を使わないとかき、そんなんは当たり前やんか**。もともと化学調味料を使ってる中華が嫌いやったからなあ。こんな鳥を使ってます、とか、こだわった豚を使ってます、とか、そんなんもなんか違うような気がするからさ。**それは値段に反映してるやろ、って。**」

7. ストーリーについて

(無手無冠さん)

「焼酎は寝かせるとうまくなる。それは分かっていたけれど、長期間寝かせる場所がなかったんや。そんな時に、**この洞窟**があるのを知ってな。もともとは窪川が生姜の産地で、生姜の貯蔵庫やった。それが使ってなくて空いてるいうから、ここで**焼酎を寝かせる**ことにしたんや。縦に1本、そこからクモの手みたいに横に8本の通路があって、それぞれの年ごとに長期貯蔵しておくんや。ただ寝かせるだけじゃなく、**そこには物語が必要やと思うたんや**。たまたま当時、近所の田んぼのオーナーを募集していて、**それが年間40,010円やった。四万十やからな**。そこにヒントを得て、よし**40,010時間寝かそう**、てなもんや。やっぱり物語があったからか、これを始めてから一段と人気が出たし、テレビでも何回も取り上げられたわ。」



(スガハラさん)

「(富士山グラスの反応は) 上々です。私どももデザイナーも、当初これほど評判になるとは思っていませんでした。今では、海外の方がお土産に、あるいは海外に行く日本の方が手土産にお求めになられたりしています。あるいは、引き出物に使って頂くこともありますね。

・・・

このグラス 1 つで 3,776 円ですよ。高いと言えば高い。でもそこにストーリーがあるから買って頂けるのだと思っています。」



8. 地域について

(無手無冠さん)

「兵庫の米を使って、広島杜氏が、高知で造る。そのどこが地酒や。そんなもん嘘やないかと。地元の米を使い、地元人間が造り、その土地の匂いがするのが地酒じゃないか。土地の匂いがなくなり、みんな同じように造るから清酒は廃れていったんや。酒屋が自分で天に唾はいてるのと同じやな。焼酎造る前に地元の米にこだわり始めて切り替えていた最中やった。焼酎の免許を取れたのも、地元こだわったことを評価してくれたのもあると思う。」

9. 続けていくということ

(齊吉商店さん)

「私たち、決して大きくなりたいわけではなくて、続いていきたいと思っています。家業のようなお仕事であっても、営々と続いている会社さんがいっぱいあって、これこそが、日本の文化というか、そういう商いをしている会社が地域にどれだけあるかっていうところで、人の豊かさが変わってきますよね。豊かというのはお金持ちということではなくて、暮らしの豊かさだとか、人を育てる土壌だとか、そういうものにいろいろ関わってくるものが生まれる地域になるんじゃないかな、と。小さい会社がいっぱいあって、それがずっと続くということの大事さというものを、今回、震災後、余計そういうことを感じるようになって。」



(とようけ屋山本さん)

「大きくするかですか？ 私は人と違うんですよ。例えば「とようけ茶屋」が当たった、と。同じものをどこかに出さへんかという話はようけあるんです。そやけど私は、**ほんこで押したような同じもん作って、何が面白いのかと思うんですよ。それは自分の見栄が先立っているんじゃないかと思うんです。**こんなこと出来るんですよ、という職人としての面白さがあることであって、**よその商売をつぶしに行く気はないんです。**そういうことはしたくないんです。そこはそこでいいと思うてるんですよ。ここにあいつがこんなもん作ってやっつとるぞ、と思ってもらえたらそれでいいと思ってるんです。そこに、チェーン展開して、どんどん大きくしようと思う人との違いがありますね。これはもう、**個人的な趣味の問題**で。ただ、その方が、長続きするかなとも思うんです。」



(安藤漢方薬局さん)

「きっと、ネット販売してはる業種の方もいろんなところがあって、ちゃんとお客さんに問診しつつやってはるところもあるし、店舗も構えずに注文が入ったら倉庫からぽんと送るといところもあるとは思ってます。もちろん、私たちも近隣の人ばかりではないので、遠方の人には毎日宅急便で送りますから、送るのは必要なんですけど、何か困った時とか、使い方に迷った時とか、電話かけてもらってやり取りが出来るというのはとても重要なことだと思ってます。**相手の顔が全く見えない人に売るというのは嫌**なんですよ。副作用があつたり、きつい作用があるようなものは、安易に出したりはしないけれど、**何かあった時に、全く顔の見えない人に売ったものに対して、自分が何が言えるかなと思うと、やっぱり怖くてしたくない**ですね。」



(飯尾醸造さん)

「私とこは、会社をどんどん大きくしていこうという気持ちは全然ありません。**何から何まで全部自分とこでやっていますから、そういうことをすること自体が、物理的に無理**があります。例えば、今の生産量を2倍に増やそうとすると、私とこの年間売上の2倍くらいの借金をしないと設備投資が出来ません。酢のメーカーで、お酒まで自分のところで造っているのはほんのわずかしかないわけです。**大手は、お酒と言っても簡単な造り方でやってますけど、うちのよ**うに造り酒屋さんと同じような造り方をするとこは本当に少ないんです。」



(新澤醸造店さん)

「何が先に来るか。何で拡大したいかと言うと、利益ですよね。でも、僕らの考えは、まず、いいものを造りたい。いいものを造るために、20本造るより、30本造った方が技術成長が速いという考え方なんです。でも、量が増えれば管理が行き届かなくなる。だから、特約店さんがいる。特約店さんは、3件あると3件の情報ですけど、30件あると客観的な情報に変わりますよね。なので、ないよりはあった方がいい。でも、これが100件になるとどうなるか。30件の時は1日1件電話すると1か月で回れたのが、100件になるとFAX一斉送信ですよ。その瞬間から、情報が何も入らなくなるんですよ。・・・うちは、取引先1件入れたら、1件やめるとするのはそこなんです。いつも電話したいんです。直接話をしたりね。人をメールだけで引き止められるかって、止められないですよ。FAXだけで関係が築けるかって言ったら、築けません。やっぱり電話して、「体調悪そうだけどどう」「ちょっと売上下がって」「じゃあ明日行くから」「えっ、明日ですか」。この方が、絶対濃い関係になれる。そのためには、明日、僕がすぐ行ける体制にしないといけないんで、社員たちに勝ってもらわないといけないんです。僕対社員というか。だから2チームあるような感じですね、僕と社員と。僕は社員に負けないように勉強するし、社員は一部分だけ勉強すればいいから、すごいスピードで伸びてきますよね。望むところです。」



(笹屋伊織さん)

「自分が家業に携わって初めて、300年というのは大変なことだなあと感じます。ひと言では言えないですよ。嫁いで20年で、300分の20ですけど、これを続けていくのが一番です。大きくするとか、繁盛させるとかいうことよりも、とにかく続けていくこと。うちの店個人の問題ではなく、うちを継続させていくことが日本の宝だと思っていますので、日本のために残していかないといけないことですし、続けていかないとね。」



ただ、続けていくといっても、ただ単に守っているだけでなくっていったお店もたくさんあります。絶えず新しいことはやっていかないと。大きくして、機械化してという意味ではなく、私どもでしたら、全国の1人でも多くのお客様にうちを知っていただくことが大切なことだと思います。昔のいいお菓子を残しながらも、今の世代に受けるようなお菓子を開発していくということも、暖簾を守っていくためにはしないといけないことなんです。「大きくする」といった場合の「大きく」という価値観は、いろんなお店さんによって違うと思うんですけど、やっぱり守っていくだけでは継続はできませんし、

続けていくためには絶えず新しいことに挑戦はしていけないといけないと思います。業種以外のことに手を出さず、今の業種を特化していくということが大事なことやと思います。」

(さいちさん)

「2店舗、3店舗はやらないって決めたんです。一時的に売上を増やして、規模を求めるんだったら別ですけど、規模じゃないんだと。まずお客さんにね、1人でもいいんですけど、本当に心底喜んでもらう店づくりをするには、基本をきちんと守って正しいことをやろう、としたわけですよ。そうするとね、2店舗、3店舗なんて出来なくなっちゃう。なぜかって言うと、お惣菜は女房ですよ



ね。これ、誰かに教えても同じような味には絶対出来ないんです。よく冗談でね、うちの女房が双子だったら良かったな、って言うんです。それでも、ある程度違いますけどね。

それとね、オーナーの気持ちと、どんな立派な方でも従業員という立場の人は、部長であつても役員であつても、意識の問題は違いますね。責任の所在が違いますね。オーナーは会社つぶしたらみんなに迷惑かけますからね。だから多店舗には出来ない。1店舗でいきますよと。」

(平川克美さん)

「もちろん、今の右肩下がりの時代は、いいものしか売れません。だから価値のあるものを作らなくてはだめです。確実に売れなければいけない。そして**拡大よりも持続**——これが僕の考える小商いなんです。」(前傾書)