



本社ショールーム

一人前の職人になるには10年を要し、人手が足りない。しかし、どんな名人だって、

経営の「ひみつ」を尋ねる 第16回

創業150年の重みを「コツコツと」紡ぐ 5代目ならではの偉業



三村 邦雄氏
三村松社長

慶応大経済学部卒。1970年三村松入社と同時に専務に就任。76年社長に就任。1948年1月6日生まれ、広島市出身。

永続する企業、伸び続ける企業、経営には職人的な勘所がある。月1回連載でインタビュー。一生来千鶴が経営の「こつ」を尋ねる。

22歳の若さで旋風を吹き込む

大学は慶応。学友たちと同じように、自分も大手商社か金融機関に就職するつもりだった。事実、行き先も内定していた。しかし、帰省した折、前日に深夜まで仕事をしていたにもかかわらず、早朝から起きて仕事にかかる父の後ろ姿を見て、後を継ぐ決心をした。

「戻ったら、工場を造るから用地を見つけておいてほしい」

そう約束して大学を卒業し、専務として入社。本社から程近い中区の南吉島に用意された土地に、工場を建て、合理的で近代的な生産方式を取り入れたことが、同社の飛躍的な発展につながった。

時代は、高度経済成長期。生産が問に合わないほどの受注がある中、当時の仏壇造りは手工業のため、

一人前の職人になるには10年を要し、人手が足りない。しかし、どんな名人だって、

もとは素人から始まったはずだ」

そう考え、仕事を細分化することによって短期間で技術の習得を可能にし、人手不足を解消した。

仏壇造りの主な工程は「七匠」と組み立て。すなわち「木地・狭間・須弥・宮殿・塗り箔押・蒔絵・鍍金具」と組み立て仕上げ。しかし、塗りの中にも「研ぎ」や「漆を塗る」など、さまざまな作業があるわけで、これをさらに細かく分けて1点だけに集中すれば、習得は早い。

また、別々の場所で制作していた行程も全て一つの工場に集約し、一定ペースで効率的な製造ができるようにした。生産能力は一気に上がり、売り上げは激増した。

ヒントは、大学時代に学んだイギリスの産業革命時の毛織物産業にあったという。弱冠22歳。その才覚に驚かされた。

慶応3年から続く老舗が受け継ぐもの

創業は、慶応元年（1865年）。来年、創業150年を迎える同社。三村社長は5代目に当たる。初代、三村屋嘉助さんは、信仰の厚い人だったという。台屋町（現中

区京橋町）で川の管理賃や、橋の通行賃などで財を成した。妻を亡くしたことを機に、職人さんを集めて自宅近くに住ませ、材料費や工賃などを先払いして仏壇を造りだしたのが始まり。これが、仏壇造りの仕組みとして受け継がれた。

2代目、元次郎さんは、人望のある人だった。孤児を引き取って育てるなど、ほとけもどきと呼ばれるほどの社会奉仕家だったという。他人の保証人になったことから財産の大半を失い、副業だった仏壇仏具の製造業を本業として生計を立てなければならなくなった。

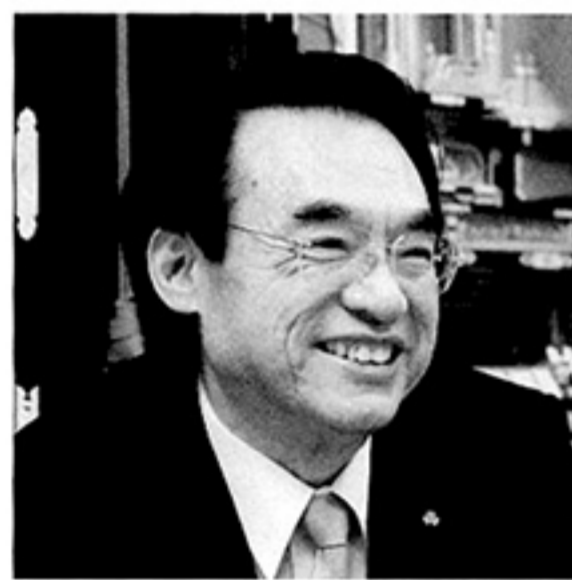
3代目、松次郎さんは、そんな父の苦勞を見て育った。「木地」や「彫刻」、「塗り」など分散化していた職人さんを集めてチームをつくり、問屋制手工業的な仕組みをつくり、広島仏壇を全国ナンバーワンにまで増やした。中区の欽楽街にある通称「仏壇通り」に当時、48軒もの仏壇屋が軒を連ねていたという。社名の「三村松」は、松次郎さんの名に由来する。

4代目で三村社長の父、繁巳さんは、体も大きく丈夫で、多くの人に頼られる存在だった。業界のリーダーとして組合長も務め、職人さんの価格基準を決めて問屋との関係を円滑にするなど貢献。戦争で原爆によって焼け野原になった広島を見て、もう仕事はすまいと思ったというが、「再起してほしい」と、毎日押しかける職人さんたちの声に心え、現在地にバラックを建てて仕事を再開したのだという。

5代目、三村社長は、このバラックで生まれた。父が42歳、当時としては遅い年での子だったので、「早く大きくなれ」と体をさすられて育ったという。

三村社長が三村松に入社して、今年で44年。現在、同社の自己資本は45億7000万円（2014年4月期）。自己資本比率は93%。56期連続の黒字決算という超優良企業に成長

(第3種郵便物認可)



「早く気付いて、早く近代的な経営にかじを切ったことが良かった」と、当時を振り返る三村社長。

5代にわたる経営者1人1人が、その時代、時代の役割を担い、紡いできた結果と考えると、感慨深いものがある。

国税局にしかられ雨降って、地固まる

長男も生まれ、28歳の時、70歳の父から社長を託された。32歳で本社を建設。考えることが次々とカタチになり、面白いように会社は急成長していった。毎日が忙し過ぎて、ためらい考えるなんてことはなかった。そんな頃、国税局にしかられたことがある。当時は、昔ながらの古いやり方をしており、企業経営の理念がなかったのだ。

「税をたくさん納めるには成長しなければならぬ。成長するためには勉強しなければならない」

そう考え、全てを自分に対応し、なんとその国税局の方に、教えを請うた。在庫管理や財務管理を学び、財務の数字を見て投資をし、大卒をリクルーティングするために採用計画も立てた。

「早く気付いて、早く近代的な経営にかじを切ったことが良かった」と、当時を振り返る三村社長。

その時の縁で、国家公務員共済組合の指定店にもなったという。

「雨降って、地固まる」と三村社長。

逆境をチャンスに変える。それは、的確な判断と決断、柔軟でスピーディ

イーな対応、その全てが成されてこその、たまものと思われる。

人の「心」の変わり方を注意深くみる

35年間連続で業界日本一の三村松。吉島工場の成功後、鹿島工場、宮崎工場、さらには直営店を次々と展開し、「松は松でも三村松」のコマースタルも放映した。

「企業は、人の心の変り方を、注意深く見る必要がある」

成熟産業と思われがちな業界の中で、同社が黒字経営を続ける理由は、現状に慢心せず、時代に合った新製品を造るなど、世の中の変化に常に敏感に気を配り、移り変わりに付いていくからである。

「過去の成功体験に引きずられないこと」

その言葉通り、三村松は後継者不足で造ることが難しくなった彫刻などの部品を海外で製造し、国産漆が採れなくなったので中国産をブレンドして良質漆を漆店に作ってもらったり、漆塗り仏具を自社開発製造したりと、老舗ならではの長い歴史の積み重ねに、国際化とスピードを加え、さらに強固な経営基盤を築いている。

遠い将来より、近い将来小さな積み重ねが大切

社員採用の基準は、

「忍耐強さ」

「自ら考え、自らが作って、自らが確かめるのが社風だ」という。変化に付いていけるのは、その時に考え自分があること。それを行動に移し、正しかったかチェックする。その繰り返しだ。

「コツコツと、長くやれば必ず成功する」

会社も同じで、本当にいい会社と云うのは、長く続く会社であり、「安定」と云うのは簡単だが、「つぶれない会社をつくるのは、な

(第3種郵便物認可)

「インタビュアー」牛来 千鶴
ソアラサービス代表取締役社長。人肌感覚のクリエイティブ共同オフィス「ソアラビジネスポート」を運営。「広島に。あつたらいいな」をカタチに」を理念に掲げ、地場企業とのコラボ商品開発や人材育成など、地域を元気にするプロジェクトを推進している。

【主な公職】中小企業基盤整備機構 経営支援アドバイザー、県立広島大 経営審議会委員、広島市産業振興センター理事ほか。



無茶な拡大や一攫千金を狙うと、「おできと同じで、大きくするとつづれる」

過去を振り返りながら、お客さまに来ていただくためにコツコツと日々実績を積み重ねる。その地道な努力を繰り返して続けた。三村社長の言葉には説得力がある。150年という長い歳月を紡いできた、三村松の底力を感じた。

