

老舗和菓子店を超人気企業へと再生した 八代目社長の“人財”育成の取り組み

社名 株式会社船橋屋（ふなばしや）
所在地 東京都江東区亀戸3-2-14
電話 03-3681-2784
代表者 渡辺雅司 代表取締役
創業 文化2（1805）年
従業員 180人



HPIはこちら

船橋屋

東京都江東区



▲創業当時から小麦粉をじっくり発酵させる製法を貫く。そこに含まれるくず餅乳酸菌の健康効果が注目されている

老舗企業には、
経営者が学びたい「ヒミツ」がある

特集1

長寿企業の 人材育成術

わが国には、創業100年を超える長寿企業がおよそ3万社あるといわれている。規模の大小にかかわらず、企業として長く続けてこられた秘密は、常に先を読み時代に合わせた経営努力と、それを支える人材の育成にある。そこで、人材の育成と活用に取り組む各地の長寿企業を取材した。

くず餅ひと筋に200年余の歴史を誇る和菓子店、船橋屋。伝統を守る一方、旧態依然とした社内を変えるため、「組織活性化プロジェクト」など数々の改革を断行する。多くの痛みを伴いながらも、着実に活気と魅力のある組織へと生まれ変わり、新卒採用ではピーク時に1万7000人を超えるエントリーを得る人気企業に成長した。

旧態依然とした組織にカルチャーショック

船橋屋八代目社長の渡辺雅司さんに、今講演依頼が殺到している。その理由は、数々の社内改革と人材育成を実践して増収増益を続け、新卒採用では希望者が殺到するほどの人気企業に再生した手腕に、熱い視線が注がれているからだ。同社は、参詣客でにぎわう東

京・亀戸天神隣に本店を構えている、200年以上続く老舗和菓子店だ。看板商品のくず餅は、添加物などは一切使わず、店頭に並ぶまで450日以上を費やす独自製法をかたくなに守り、多くの人に親しまれてきた。渡辺さんはそんな家業を継ぐため、勤めていた大手都市銀行を辞め、1993年に専務として入社した。ところが、すぐに大きなカルチャーショックを受ける。社内は職人気質が跋扈する、旧態依然のタテ型組織だったからだ。「職人たちは仕事が終わると、上の者のひと声で就業時間内でも酒盛りを始めた。土日は場外馬券場に行ったりすることもしょっちゅう。気がよくて腕も確かですが、常識に欠けていました。それでも上の者が言うことは絶対で、若手はだまって従うという状態だったんです」

社内改革を推進するも強い反発に遭う

まず行ったのは、職人の意識や

やり方を切り替えることだ。具体的には、職人の勘に頼っていた製造工程をすべて計測して見える化し、誰がつくっても、季節が変わっても、同じ品質に出来上がる仕組みを目指した。また、取引先も見直す。長い付き合いのせいではあなになりに、砂糖や大豆の価格がバブル時代のまま高止まりしていた。資材も同様だ。そこで新しい業者との相見積もりを取り、比較検討した。その結果、多くの業者を入れ替えた。「方々から恨みを買いましたね。売り上げは順調なのに、なぜやり方を変えなければいけないのか。社員からは強い反発に遭い、7年の間に約6割が辞めていきました。しかし、バブルがはじけて先行きが不透明な中、このままでは未来はないと思っていたので、改革の手を緩めませんでした」

社員もきついが、渡辺さん自身も辛い日々だった。そんなとき、ふと着目したのがISO（品質管理）だ。社内全体でISOの取得に取り組むことで、改革につなげようと考えたのだ。しかし、当時和菓子店でISOを取得しているところなどなく、父親からも反対された。それでも2001年にISOプロジェクトを立ち上げ、いくつもの困難を乗り越えて、2年