



商店街会議室にて 廣井晴雄社長

## 経営者インタビュー【1. 株式会社白牡丹】

地域商業の特徴はその地域を代表する老舗がどれほどその街に残っているかということで決定づけられます。街がチェーン店で埋めつくされたら、街の顔がなくなり、なんの特徴もない街になってしまうでしょう。近年、多くの街から老舗が消えていっています。今回は、横浜伊勢佐木町で1901年創業の老舗、株式会社白牡丹社長の廣井晴雄様から老舗がその経営を永続していくにはどのようなご苦労をされているかについてお話を伺いました。

### 社長プロフィール

廣井晴雄（ひろいはるお）。昭和37年3月に慶應義塾大学経済学部卒業。（株）横浜銀行に勤務。1980年に（株）白牡丹に戻り、2007年代表取締役役に就任。協同組合伊勢佐木町一・二丁目商和会理事長。

# 時代の荒波を乗り越える老舗経営

## 銀座の老舗の商法の継承

**前田** 私が伊勢佐木町の商店街とお付き合いをさせていただいてから早くも20年近くが経とうとしています。その間に随分チェーン店が増加したような気がします。それはそれで便利になりましたが、その陰で歴史ある横浜の老舗がたくさん消えていってしまいました。廣井社長は、この商店街の代表理事としても活躍されていますが、ご自身は老舗化粧品店の3代目経営者であり、化粧品組合の役員もされています。今回は、お店のを中心に老舗経営をどのように維持してこられたのかについてお伺いしたいと思います。よろしくお願いします。

**廣井** よろしくお願ひいたします。

**前田** 御社は、すでに116年を超える老舗企業と伺っています。御社がどのようにして老舗企業となり、維持し、また、その歴史をどのように継承していこうと考えていらっしゃるのかについてお聞かせ

ください。

**廣井** 「白牡丹」は、今はなくなっていますが、もともとは東京銀座4丁目の和装ハンドバック、装身具、化粧品などを販売していた老舗でした。夏目漱石の本などにも出てきます。私の祖父の実家は小田原で染物屋（紺屋）を営んでいましたが、祖父はこれを継がずに、白牡丹で丁稚奉公をし、「白牡丹支店」として暖簾分けをしていただいたのが、今の私ども店の始まりです。

**前田** 社長で3代目になるということですが、お店を継いだ当時はどのような状況でしたか。

**廣井** 私は大学卒業後、銀行勤めをしておりました。弟が2人おりますが、時代が良くなって勤めていた各々の会社が繁栄し、実家の商売に戻れなかったため、1980年、長男である私が40歳で、当時化粧品店になっていた当社に戻ることにしました。

**前田** その経営が今日まで継続されているのですね。

**廣井** そうではありません。私は化粧品店の経験が

なかったのので、新しい商売を探しにアメリカに行きました。

**前田** ご祖父が新しい商売、しかも当時、最高の商売が学べる銀座へ向かったことが思い出されますね。どうになりましたか。

**廣井** 当時アメリカで、マクドナルドのようなスタイルのデリカショップ、テイクアウトショップをサンフランシスコ、ロスアンゼルス、シアトルなどで見て、これを日本でやろうと考えました。

**前田** ファストフードの新事業はできたのですか。

**廣井** そうはいかず、父親から「白牡丹を継がないのなら出ていけ」といわれ、結局化粧品店をやる決意をしました。その後、1987年に店舗が老朽化していたので銀行から借入金をして本社ビル(地上7階、地下1階)を新築しました。バブルになる前でした。

**前田** 老舗を維持するための大変革でしたね。

**廣井** 父は軍隊から帰って化粧品店を再興しましたが、当時、店には戦地帰りの元番頭さん達がいまいたから苦労していました。しかし、私が事業承継するときには、時代は資金運用をして儲ける時代といわれていましたので、自己資金がなくても銀行は貸してくれました。私が銀行の時はできなかったことでした。

**前田** 前職の経験を生かして、時代の変化を見逃さなかったのですね。

**廣井** バブル崩壊後には、銀行から借入金の追加担保を差し入れるよう言われましたが、約定通り支払ってきていましたので、お互いにノーリスクというわけにはいかないと銀行にお願いして、ご協力をいただきました。



大正十二年関東大震災前の白牡丹化粧品店



創業時の面影を残す大正期、昭和2年頃の白牡丹廣井商店

## 老舗を一等地で永続していく革新

**前田** 資金繰りをいかに乗り切っていくかが老舗経営の重要なポイントですが、金融機関での経験をフルに生かして乗り越えたのですね。しかし、銀座白牡丹の歴史を継ぐ老舗ですが、このような一等地で化粧品店経営だけでは、税金問題などで、結局は店を閉めていくという不安はありませんでしたか。

**廣井** はい。私の場合は祖父や父が商売で増やし残してくれた遊休土地がありましたので、相続対策も考え不動産事業を始めました。

**前田** 化粧品店で先代が蓄えてきた資産を再活用することで、時代を乗り切っていく新たな活力になったのですね。御社にとって重大なターニングポイントでしたね。全国には、いい御商売をしていますが、一業種では、業界が悪化するとそのまま廃業する老舗が少なくありません。一等地にある店ほどその傾向が強くなります。ところで、御社は化粧品業界にも大きな貢献をされてきましたが、そこにも何らかの革新が必要であったと思いますので、そちらのお話も伺わせてください。

**廣井** 当時は、資生堂、カネボウ、コーセーなどメーカー扱いが強い時代でした。どの店も近隣に薬局なども含めて化粧品が増えていく時代でしたので、私も化粧品販売業に本腰を入れ始めました。

**前田** 商店街では老舗はどのような状況ですか。

**廣井** 3年前には伊勢佐木町1・2丁目地区商店街には、創業100年を超える老舗が12軒程ありましたが、歴史ある横浜松坂屋を含め4店が廃業しました。

**前田** 老舗とはいえ時代を先読みしての対応が必要なのがわかります。

**廣井** そうですね。祖父は最初は紺屋が嫌だと言って親からこっぴどく叱られたそうですが、紺屋のままで生き残る難しさを感じたのだと思います。祖父は銀座でお礼奉公しながら、老舗に集まる世界情勢、株のこと、土地のことを学び不動産を増やしていきました。父はバブルの時代それらの資産を増やし、私はこの遊休不動産を活用してきました。

**前田** まさに事業家は現在の商売の知識だけでなく、いろいろな知識やノウハウが必要ですね。

**廣井** 祖父は、銀座の老舗を通じて世界の情勢を見る目を養い、父は化粧品の事業でさらに販路拡大をしました。私も銀行にいろいろな情勢を体験しましたのでこの不動産の遊休部分を活用することができたのだと思います。

**前田** 思えば、世界のラグジュアリーブランドのオーナーたちも、女性をきれいにする商売と同時に不動産や株などに関わってきていますね。

**廣井** もう一つは、良い立地でしたけれど、私が引き継いだ化粧品店は約15坪の小さな店でしたから、メーカーから専門店になるよりは、オンリーショップになるように強く誘いを受けました。

**前田** どのようにご判断されましたか。

**廣井** 当時、メーカーは、美容部員の派遣や改装などもしてくれました。しかし、多くのニーズに応えるために、資生堂、コーセー、カネボウ、アルビオンも扱いました。今では、メーカーの支援も少なくなりましたし、メーカーを絞っていなかったことがかえって幸いしたかもしれません。

**前田** ドラッグストアなども出現しています。化粧品業界も競争が激しいと思いますがどのような革新をされていますか。

**廣井** 大きい店ではありませんので、利益のとれる一般化粧品も拡大したいと思っています。エステ専門の化粧品であるフェイス、敏感肌に効果的で漢方薬局などに卸していたシェルクルール、白粘土を使った化粧品洗剤のルナレーナなどなど、エステとその素材にも力を入れていきたいと思っています。



2011年リニューアルした本社ビル

**前田** 化粧品組合のリーダーとしても活躍されていますね。

**廣井** 神奈川県化粧品協同組合(元副理事長、現監査役)の一員ですが、力を合わせて業界の発展のためにも、顧客志向のメーカーを大切にしていきたいと思っています。5割の利益がとれることが専

門店として生き残る重要な点です。メーカーを特化し、おんぶにだっこのように過度に依存する昔の業界体質の店が激減しました。小さいメーカーでも連携して顧客ニーズに対応していけば、業界も専門店としてやっていけると思っています。

## 自力自己変革型の専門店化を目指して

**廣井** 2011年に創業110周年を迎えました。そこで思い切って大改装をしましたが、景気も下火でしたが、期待した収益が得られませんでした。私も含め従業員も高齢化してまいりましたので、自力で思い切った転換をしました。

**前田** どのように変えたのですか。

**廣井** 人を切り替える必要を感じました。60歳を超えた従業員もおりましたし、30～40年勤めてくれた人もいましたので、彼女らを囑託とするとともに新しいスタッフで経営改革マニュアルを作成し、目標をたて実践しました。3年で売上5割増しという計画でした。小さい店ですが、ミリオン店の計画を立てました。

**前田** 化粧品店は小規模な売上の店が多く、独立店が少なくなりました。計画の結果はどうでしたか。

**廣井** 3年半で目標を達成しました。リニューアルの思いを明確にして、接客、品揃え、在庫管理などに力を入れ、お客様への商品の取り寄せシステム、メーカー枠を超えた販売、月一回のお手入れ習慣の定着など詳細に計画し、経営、人、教育を変えて、メーカーも人も変えました。

**前田** 計画を拝見するとメイクアップの写真撮影サービスやスタッフとのコミュニケーション、自己目標の発表を月別、メーカー別、スタッフ別に作成し、中間報告会もされていますね。

**廣井** 従来のように美容部員に依存してはいるのではなく、店員とともにやらないと成果は出ません。エステ専門店だけで長く続く店はそう多くはありません。化粧品専門店がエステ業務をとり入れて、30年、50年と続く店をつくる必要を感じています。

**前田** お客様と相互作用して価値を共に創造することが重要ですね。サービスを実施するのは直接接触する店員さんですから、エステを通じて彼女らがど

のようにお客様のニーズをとらえ、行動に移していくのかを重視した点は大切ですね。

**廣井** 店舗の地階でエステを強化し、有料メニューにしました。初めての方にはお試し券も差し上げています。従業員にもモチベーションとなるインセンティブを考え、成果の発表と管理に「夢をもってあたってもらおう」ように言っています。専門店がやるエステをしっかりとやりたいと思います。

**前田** 社長が現場にいらなくても動くシステムが出来上がりましたね。

**廣井** これからだと思いますが、お客様から「あの子は脂がのっているね」などと従業員を褒めていただくことも多くなりました。

**前田** エステルームには白日展にまで出展される奥様の絵画がありましたが、店舗でも奥様の貢献が大きいですね。

**廣井** 常務として全体をきめ細かく配慮してまとめてくれています。感謝しています。私たちと従業員4人と派遣店員3人にアルバイト2人が全員体制で頑張っています。

**前田** 化粧品店では珍しい、頼りになる人材がいる、強い企業組織が出来上がっていますね。



廣井社長を支える崇子夫人と



地階で展開するエステ部門は経営の大きな柱に

## 次世代への期待

**前田** 化粧品業界のリーダーとしても3代にわたって「女性をより美しくする事業」に深く関わり、ご自身では事業から得た収益を活用して、次の時代の存続・成長・発展につながる老舗の革新を継続してこられました。この御社の魅力を次の時代にどのように継承していかれる予定ですか。

**廣井** 娘が一人おりますが、外資系会社に勤め英語が好きです。本社ビルで新たな事業を経営に加えてくれるかもしれません。従業員の中からも娘と一緒にやりたいと言ってくれる人がいます。経営と営業は違いますので、そのあたりを調整しながら、娘と従業員の希望するような革新をしながら事業をつないでいってこれればと思います。

**前田** 3代にわたって革新を続けてきた御社を、今度はグローバルな情報力を持った若い新たな組織形態と新事業で革新していかれるかもしれませんね。

**廣井** 横浜の人は昔から新しいものが好きですから新しい商品、新しい事業にも目を向けていくことは大切なことと思っています。

**前田** 商いの心、経営の哲学をしっかりと、美を提供する技術を売るだけでなく、お客様や従業員とコミュニケーションを活発にとりながら進めていくことで、地域に必要な店として老舗が永続していくことになるのかもしれない。本日はありがとうございました。

### ■会社概要

企業名	株式会社白牡丹
代表者	廣井晴雄氏(76才)
所在地	神奈川県横浜市中区伊勢佐木町2-86
資本金	10百万円
創業	1901年(明治29年)5月東京銀座白牡丹横浜支店として吉田町にて創業(2007年6月株式会社白牡丹に社名変更)
業種	化粧品販売業(コスメ&エステ)および不動産賃貸サービス業
取扱商品	化粧品、洋品、アクセサリ、ウイッグ、たばこ、雑貨、シェービングエステ
営業時間	10:30~20:00
年商	化粧品部門(約150百万円)、不動産部門(約50百万円)
社員数	化粧品部門7人(内家族2人)

### ■インタビュー

前田 進…… 千葉商科大学商学研究科客員教授