

息子に継がせたい それでも

第9回 曙◆植草三樹男 会長

子供は親を超えるように 神様がデザインしている

60年余りのれんを守る、老舗の和菓子店。
情熱の大きさが後継者選びのたった1つの基準。
持ちうる限りの愛情を会社に注ぐ娘に、未来を託す。

文／荻島央江 写真／鈴木愛子

娘婿や長男ではなく、なぜ長女

の細野佳代を社長にしたのか。そ
れは会社に対する愛情や執着が誰
よりも強かったからです。

「後を継げ」と言ったことはない
し、後継者教育もしていないけど、
「私は曙のために存在している。曙
こそが私の人生なんだ」って、彼
女の中ではつきり決まっているん
じゃないかな。たとえ僕が辞めろ
と言っても、聞かないと思う。大
事なのは才能じゃない、やっぱり

情熱なんです。

曙は「銀座あけぼの」の屋号
で知られる和菓子のチェー
ン店だ。植草三樹男会長の父、圭
三氏が1948年に創業した。
圭三氏は戦前、服の仕立てをし
ていたが、戦後は進駐軍相手の
土産物店を手始めに靴店や青
果店、汁粉店などの商売を経
て、和菓子店に落ち着いた。

植草会長は35年生まれ。大学

卒業後、英国系の商社を経て、
父母が働く曙に入社する。

損得勘定しない父 従業員に慕われた母

親父は商売は下手だったけど、
人間的にいい人でした。「こいつに
だけは辞められたら困る」という
社員が退職を申し出たときも、「お
まえが行きたい会社は将来有望だ
から、うちなんか辞めてぜひ行き
なさい」と平気で言う。

僕は「有能な社員の転職を後押
しするなんて、バカじゃないか」
と当時は思ったけど、その社員は
数年後、「親父さんとまたやりた
い」と戻り、定年まで勤め上げて
くれた。一時の自分の損得より相
手のことを考えて行動すれば、最
終的にいい結果を生む。親父には
多くのことを教わりました。

おふくろも従業員に慕われてい
ましたよ。忙しいときには従業員
におにぎりを作って差し入れたり、
誕生日に贈り物をあげたり。親父
よりよほど商才があり、いつも鉛
筆をなめながら原価計算をして、
「このお菓子は1時間にあと何個
多く作ろう」とみんなを盛り立て
ていた。佳代はどうやら、このお

ふくろに似たみたいです。

植草会長が社長に就任した
当時、売上高は1億円程度だっ
たが、全国のショッピングセン
ターや百貨店に積極的に出店
していった。

社長業が忙しかったから、子供
たちのことはママ(妻の故・澄子氏
のこと)にかなりの部分を任せて
いた。佳代は4人兄弟の長女。下
に妹2人と弟がいるのですが、二
女の智子はダウン症という障がい
を抱えていました。障がい児を育
てるのはなかなか大変で、他の兄
弟の協力が必要です。佳代は長女
だし、自然に責任感や自主性が身
に付いたんじゃないでしょうか。

母親はどうしても妹の世話にか
かりきりになりますからね。それ
もあってか、佳代はおばあちゃん
子で、年中遊びに行っていました
よ。銀座の店にもよく連れていか
れて、おばあちゃんにいろいろ教
わったみたい。きつと曙に対する
思いはこの頃から強くなっていっ
たんだと思います。

佳代氏は大学卒業後、曙に入

店名の「あけぼの」のロゴは二女の故・
智子氏が書いたもの。「店とともに智子
が生き続けているような気がします」



社。最初に配属されたのは母が責任者を務め、妹を含む障がい者が働く小さな工場だった。「障がい者の娘が働ける場所を作りたい」という澄子氏の発案で、84年に東京都町田市につくった曙・多摩作業所（現在の町田おかしの家）だ。

妹の智子がうまく作業ができないうちに、佳代は当初いらだっていました。ところが、どんなに佳代が怒ってもへこたれないで懸命にやり続ける智子の姿を見て、気持ちが変わったようです。

作業台の高さが彼女の身長に合っていないから乗る台を作ってあげるなど、どうすれば障がい者の人たちが作業しやすいかを真剣に考えるようになった。彼女は健康者と障がい者、それぞれが働きやすい職場にするのがとてもうまいわが娘ながら、たいした才能だと思っています。

「辞めるくらいなら、 まごころから飛び降りる」

作業所で約3年勤務した後、佳代氏は現場を隅々まで経験。店長や企画室長、営業部長など

を経て、2004年11月、社長に就任する。

社長交代の何年か前だったかな、経営に関して佳代ともめてね。売り言葉に買い言葉で、「そんなに言うなら辞める」と彼女に言ったんです。そしたら、佳代は「辞めるくらいなら、このビルから飛び降りる」って。本当に飛び降りそうな勢いでした。

僕はその言葉を聞いて、それほど曙が好きで、曙で仕事がしたいんだったら、社長をやらせてもいいかなと思ったんです。ちょうどママが病気になって、これからの人生はママを最優先にしようと考えていたときでした。いろいろな面で事業承継にはいいタイミングだったのかもしれない。

現在、曙は首都圏を中心に約100店を構え、従業員は約480人。佳代氏の夫の細野一美氏はコピーライターから転身、現在専務として佳代氏をサポートする。また弟の英一郎氏は、子会社の曙フーズで常務を務めている。

植草会長のように豪腕で社



1975年頃●植草会長夫妻と佳代氏（前列右端）ら4人の子供たち。「家族旅行に行く車中、兄弟全員でよく合唱をしてくれました」



1974年●銀座本店の前で。ベストセラー『流通革命』（林周二著）に大いに影響を受け、事業拡大に燃えていた

員を引っ張るスタイルではなく、佳代氏は社員1人ひとりの声に耳を傾けながら、経営の舵を取る。

佳代氏が社長になってから始めたことに「お客様の声ノート」がある。販売員約300人にノートを持たせ、お客からの声を漏らさず書きとめてもらうのだ。佳代氏は本社に送られてくるこのノートすべてに目を通し、返事を書く。

そんなことは僕は到底まねできない。本当によくやっているとと思う。これからは彼女の色を出してやってくれば、それでいいと思っている。僕が教えたことは、「売り上げを上げるには現場を見て考える」ということくらいかな。

でも、つい口出しすることもある。2、3日前も大げんかしたばかり。「こんな状況でどうするんだ。どう改善するつもり？」って聞いたたら、「パパは私のやっていることを認めてくれないで、私のことを責めてばかりだわ」って。

年に2〜3回、大げんかをやっちゃうんだよね、みっともない話だけ。今回は2時間くらいやっ

曙の歩み

- 1948年 植草圭三氏が東京・銀座に開いたかき氷と汁粉の店が発祥
- 69年 ショッピングセンターや百貨店に出店を始める。
日本初の郊外型ショッピングセンター、玉川高島屋に出店
- 76年 植草三樹男氏が社長に就任
- 2004年 細野佳代氏が社長に就任、植草三樹男氏は会長に



2012年●和菓子や米菓など商品数は約350点。写真は人気定番商品の「もちどら」



2004年●細野佳代氏(右)が社長に就任。佳代氏は64年生まれ

ていたかな。

少しして向こうから電話がかかってきてね。謝ってきたから、僕も「申し訳なかった」と言ったよ。「本音を話せるのはパパと、(夫の)専務だけ」ってこぼしていた。何でも話せる人がいないと疲れちゃうから、いいんじゃない。

やり合った後はね、何だか娘がすごくかわいくなるんだよね。「誕生日に何もしてあげなかったから、今度祝ってあげよう」とか、そんなふうに思う。

佳代は僕が言ったことを素直に聞くわけじゃないんだけど、様子をよく見ていると、僕の言っていることを理解して、自分なりにやってみようとしてくれる。やはり僕のことを一番よく分かっているのは彼女だと思っ。

「今度生まれた子供を会社の基準にしなさい」

智子が生まれたとき、父にこう言われたんです。「これからは今度生まれてきた子供を基準に経営していきなさい」と。

当時はその言葉の真意が分からなかったのですが、会社経営をしていくうち、気付いた。智子を智



子として受け入れるように、社員1人ひとりを、いろいろな苦しみを負う個々の人間として受け入れること。みんなが自分らしさを発揮し、働くことに充実感を味わえるような会社にしていくことが、智子を基準にする会社経営じゃないか、と。

僕は家内が病気になったときに一緒に洗礼を受け、クリスチャンになったんだけど、「子供は親を超えるように神様がデザインしている」と教会で学んだ。ごちゃごちゃ言わなくても、子供の能力が発揮できるように自由にやらせればいいのかなと最近は思えるようになりました。でも結構口出ししちゃうんだけどね。E

うえくさ・みきお
1935年東京都生まれ、77歳。早稲田大学卒業後、英国系商社を経て、父が創業した曙に入社。76年に社長就任。百貨店に積極出店し、全国区の和菓子店に成長させた。売上高は約55億円。2004年、長女の細野佳代氏に社長を譲り、会長に就任。社会福祉法人「愛の鈴」の理事長も務める