



CENTER FOR ADVANCED RESEARCH IN FINANCE
GRADUATE SCHOOL OF ECONOMICS, THE UNIVERSITY OF TOKYO

C A R F W o r k i n g P a p e r

CARF-J-122

ファミリービジネス・ケーススタディ： 豊島屋本店

柳川範之

東京大学

海出知穂

ファミリービジネス・インスティテュート

2026年1月

現在、CARF は野村ホールディングス株式会社、株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループ、株式会社三井住友銀行、株式会社みずほフィナンシャルグループ、三井住友信託銀行株式会社、株式会社東京大学エッジキャピタルパートナーズ、Brevan Howard Asset Management LLP、EY 新日本有限責任監査法人、株式会社かんぽ生命保険、住友生命保険相互会社、オールニッポン・アセットマネジメント株式会社から財政的支援をいただいております。CARF ワーキングペーパーはこの資金によって発行されています。

CARF ワーキングペーパーの多くは以下のサイトから無料で入手可能です。

<https://www.carf.e.u-tokyo.ac.jp/research/>

このワーキングペーパーは、内部での討論に資するための未定稿の段階にある論文草稿です。著者の承諾無しに引用・複写することは差し控えて下さい。

ファミリービジネス・ケーススタディ：

豊島屋本店 *

柳川範之（東京大学）

海出知穂（ファミリービジネス・インスティテュート）

2026 年 1 月

要旨

本稿は、1596 年創業の豊島屋本店を題材としたファミリービジネスのケース・スタディである。同社は 400 年を超える歴史の中で、3 度の大きな経営危機を経験している。これらの経験もあり、同社は短期的利益よりも信頼関係に基づく長期的発展を重視し、本業である酒造りを堅守する経営を貫いている。本ケースは、老舗企業の存続メカニズムやその特質を顕著に表した事例である。

* 本稿は、柳川範之・星野佳路・水谷公彦・海出知穂著『これからのファミリービジネス承継（仮）』中央経済社（近刊）のために作成されたものである。

1 お客様第一 信用第一 不易流行

「お客様第一、信用第一」という家訓をモットーに400年の伝統を守り続ける豊島屋本店。

ファミリー企業として400年以上の経営を続けてこられたのは、その時代時代の当主がこの家訓に従ってきたからであり、短期的な利益を得るということではなくて、中長期的なお客様、お取引先様、地域の方々、いわゆるステークホルダーとの信頼関係を作り、発展をしていくことが、社長のみならず、会社全体としての考え方であるからだ。

東京で一番古い酒屋となったのも、代々伝わる松尾芭蕉の「不易流行」という言葉、いわゆる「不易は守るべきもの変わってはいけないもの、流行は変わるべきもの」ということをモットーにしてきたからである。

「この不易と流行のそのバランスが必要で、守るべきものを守って、昔からのものをご提供すると同時に、新しい価値もご提供していく必要がある。お酒造りに関しては基本は変わらないが、そこから派生するものが時代共に出てくる。」

と現社長である16代目社長は語る。

2 歴史

400年以上の歴史をもつ「豊島屋本店」は、1596年（慶長元年）に神田鎌倉河岸で酒屋兼一杯飲み屋から始まった。

創業者の豊島屋十右衛門は居酒屋のルーツである一杯飲み屋やお雛祭りに飾る白酒（しろざけ）を作ったりと、江戸時代の酒業界では先駆者の存在であった。

これは江戸時代当時は、「山なれば富士、白酒なれば豊島屋」という言葉が生まれたほど画期的なことであった。また、お雛祭りに白酒を飾るあるいは飲むという風習がこちらの白酒から広がったとも言われており、幕府の御用達になるほど評判も良かった。

現在の豊島屋酒造で代表酒とされる「金婚」というお酒は、明治時代に明治天皇ご夫妻が結婚25周年を迎えた頃だったので、末長くお幸せにという願いを込めて作られた。今では、この「金婚」は明治神宮や神田明神に唯一納められている御神酒となっている。

転換期は明治時代であった。それまで（江戸時代）はお侍さんからの掛売りで商いをやっていたが、時代が変わり、それが難しくなったため、蕎麦屋を中心とした業務用の食品を卸すという商いを増やした。これにより、令和となった現在は老舗の蕎麦屋から町の蕎麦屋まで、東京の蕎麦屋の半数近くと取引がある。

(1) 3度の危機

豊島屋本店の400年という長い歴史の中で、危機は3度あった。1度目は明治維新で、キャッシュフローが詰まり危機に陥る。2度目は関東大震災で、店が倒壊してしまい何もできなくなった。3度目は東京大空襲である。再生して神田の近くで店を始めたが空襲で燃えた。

このように、事業が立ち行かなくなりかけた時期が3度あった。それでも現在まで続いていることについて、吉村社長は「3度の危機がありましたが、その中でも家訓であるお客様第一信用第一ということで続けておりましたので、豊島屋が困っているから助けてあげようという思いの地域の方々やお得意様に助けていただきまして、なんとか細々とでも通過させていただいたということで、日々私自身は感謝をしながら商いをさせていただいております。」と語る。

(2) 経営方針

短期的利益よりも、信頼関係に基づく長期的な継続発展をモットーに日々経営してきた。16代目吉村社長は【身の丈に合った商い】という言葉を常々、口

にしている。事業拡大の方法に、それが現れている。

江戸から始まった酒業も今では羽田空港の免税店なども含めてアメリカなど約10カ国の中でも拡がっている。が、「一気に拡大したということではなく、徐々にゆっくり少しづつできる範囲の中で身の丈に合った形で日本のお酒、特に東京のお酒は知らないものですから、楽しんでいただければという気持ちで商いをさせていただいている状況でございます。」と吉村社長は語る。

(3) 事業継承 —「基本がお酒」をベースに商い

家訓にある【不易流行】については、これ以外は変えるなとか、そういうことが特に残っているわけではない。しかし、基本がお酒をベースにした商いであったため、最初は立ち飲み居酒屋をやり、その後、酒づくりが始まって、酒を中心とした卸をやってという形で、お酒を背骨として、業態を少しづつ変えてきた。

つまり、明文化されてはいないものの、お酒を商いするという方針から外れるなというのが、不易流行の実質的な意味だと、16代目吉村社長は捉えている。

「お酒づくりに関しては基本は変わらないけれども、そこから派生するものが時代共に出てくるというふうに、私は理解しております。」

「白酒みたいなものは何百年も同じような作り方でご提供させていただいている。その一方で、新しいお酒、新しい感覚のものを作るということに対しては、いとはないということによって、豊島屋は古いけれど面白いことやっているね、と感じていただける、そういう価値につながっているのかもしれないと思っております。」

吉村社長はこのように「変化」と「伝統」を整理している。

3 様々な経歴をもつ代々の後継者

現在の16代目吉村社長は電子工学の博士号を持ち、株式会社日立製作所中央研究所で半導体の研究開発を行っていたという異色の経歴を持つ。

2年ほど米国外資系のコンサルティング会社で経営を学び、40歳で稼業に入る。このような経歴は16代目だけではない。先代も銀行員から養子で入り商いを広げ、化学の研究者だった先代は40歳のときに家業に入った。そして次世代の後継者候補であるご子女はデザイナーであったり、数理系のドクターコースで学び中であったりと、やはり家業とは遠い分野で活躍している。

「それぞれかなりいろいろ好きなことをやって、いずれかは戻ってきて家業をやるという形がたまたまここ数代続いておりまして。それに関して良い面、悪い面がございます。」

と吉村社長は語る。

「良い面としては、やっぱり他の世界を見たことがあるので、客観的に家業を見ることができるということかもしれません。

逆に、悪い面としては圧倒的に知識が少のうございますもんですから、家業に入ってから人の3倍以上のスピードで知識を吸収しなければいけない。今でも修行中だと思っております。」

「子どもには、後を継ぐことに関して一切何も言っていないんです。私も実際何も父に言われなかったんです。だから次の代にはまだ今は何も言っていないんです。おかげさまで私は今まだ元気ですので、あと10年15年はがんばれるだろうと。その間に彼らに感じてくれればな、というふうに思っています。」

吉村社長自身、日立に骨を埋めるつもりで入社したので、家業を継ぐことは考えていなかったという。

しかし、御神酒を納めていた明治神宮や神田明神の元旦の朝7時から行われる歳旦祭に、小さい頃、祖父に連れ行ってもらっていたという経験等は、強く印象に残っている。

「そのお祭りが終わった後に懇親会があるんですが、そこでうちの酒で乾杯していただく、ということがあったり。あるいは小さい頃は、当然、酒は飲みませんけども、麹は食べたり、あるいは蔵に行ったりして、私の体の中に酒屋の血は流れていたのかな、という気はしております。」

「ファミリーで過ごすことによってその家の価値観みたいなものが共有されて、次の代につながっていくというのはあるかもしれないなと思います。」

と吉村社長は自身の継承や後継者について語る。

4 繼いだら任せてもう何も言わない

吉村社長によれば、自分が承継したあとは、先代は全部任せてくれたという。小さい議論はあったものの、大きな流れに関しては一切何も言わないというのが、先代であった。

継いだら任せてもう何も言わないという方針が豊島屋では代々受け継がれてきた。「私も次世代に継承した場合はそうしようと思っております。」と吉村社長はいう。

「ある程度若いうちに、どんな分野でもいいから、自分なりに世界を切り開いてその後に家業でそれを生かす。そういうことが、むしろ求められ

ているのかもしれない。1500 年代から続いているのには、そういう点も大事ではないかと思っております。」

「また、ある程度社会人経験を積んで、家業に入ることによって、リスクマネジメントなどもある程度わかっているがゆえに、任せても大丈夫という確信になるのかもしれない。」

という吉村社長の言葉は、豊島屋の大きな方針を顕著に表している。

「もちろん、並走はします。私も 2001 年に家業に入りまして、社長になったのは 2006 年でございますので、5 年間並走期間がございまして、その間いろいろと引き継ぎですとかいろんなことを学んできました。しかし、バトンタッチしてからは、一切何も言わないという形で父はやってくれました。ですので、私も子どもに継がせるときはそのようにするつもりでおります。」

5 社長・営業・作り手の三位一体で未来に繋ぐチャレンジ

身の丈に合った経営で少しづつ事業を拡大してきた豊島屋。そこには時代と共にお酒の味を変えながら、社長・営業・作り手の三位一体で行う経営スタイルがある。

「時代に合わせてお酒の味を変えていくとの最終決断は私がします。しかし、その情報源や企画に関しては、私であったり、営業からの意見、それから作り手の意見も反映されます。」

「実際最終的に作るのは蔵のもので、それも杜氏のものでございますので、彼らと議論しながら作っていかなくちゃいけない。彼らができないということはできないんです。」

という吉村社長の発言は、酒造りという事業の特徴を物語る。その一方で、嗜好の変化や時代の変化は、しっかりと察知し、対応していく必要がある。

「今後のお酒について、こういう趣向のものはできるだとか、時代がこういう風に流れているという情報は作り手に常に伝えて新しい挑戦をしてもらおうということは進めています。」

「また、営業からお客様がこういうお酒が欲しいというご意見があったというのを適宜インプットして、それを蔵人（くらびと）に伝えるということも大切にしております。ですから、トータルに新しい商品を作るということに関しては、共同作業で作っているというふうに考えていいかなと 思います。」

という吉村社長の発言から、豊島屋の変化にたいする方針が読み取れる。