



公開シンポジウム

2011年5月28日 コンファレンススクエア エムプラス

Family Business Institute

## ファミリービジネス研究所 公開シンポジウム2011

# 地域経済活性化における ファミリービジネスの役割

ファミリービジネスは地域経済活性化に重要な役割を果たし、地域を盛り上げていく担い手である——。  
これを主たるテーマに、地域経済を大切にするファミリービジネス企業2社と金融機関1行が基調講演に立ち、  
経済産業省によるファミリービジネスの調査成果が発表された。

〈基調講演①〉

## 日本橋と山本海苔店

株式会社山本海苔店 取締役社長 山本 徳治郎 氏

日本橋の歴史は、徳川家康による江戸幕府の開府に始まります。初代の日本橋は、1603(慶長8)年に建造され、翌年に五街道の起点に定められました。

江戸前海(東京湾)で上がった魚は日本橋で水揚げされ、御用魚として江戸城に納められます。あまりは市中で売買され、日本橋北岸の地域は魚河岸として発展しました。

1673(延宝元)年、三越の前身である呉服店「越後屋」が開店。日本橋周辺の地域は、一日に千両のお金が動くほど江戸の商業の中心地として栄えました。

1911(明治44)年、現在の19代目の橋が完成。火事の多かった江戸で何度も架け替えられてきた木造の橋が、石造の日本橋になりました。

時を経て東京オリンピック開催に伴い、交通網が整備される中、1963(昭和38)年には日本橋上空を覆う首都高速道路が開通。しかし地元にとっては、地域が分断され、日本橋の景観が損なわれる悲しい出来事となりました。

1968(昭和43)年に名橋「日本橋」保存会が発足。いずれは高架橋を外し、日本橋の空を取り戻そうという活動を続けています。1999(平成11)年に日本橋は重要文化財に指定され、2011(平成23)年4月に、石造で架橋されて100年を迎えました。

### 日本橋で160年以上 美味しい海苔を提供

魚河岸として栄えていた日本橋に1849(嘉永2)年、初代・山本徳治郎が海苔の専門店として山本海苔店を創業します。初代は、海苔を店で販売する形にし、二代目は焼海苔、味附海苔、進物用、ご自宅用など、お客さまのニーズに合わせた販売を開発。味附海苔は明治天皇が京都へ戻る東京土産として、二代目が苦心して創案したものです。

三代目は、海苔の漁場を東京・大森周辺から浦安まで拡げます。四代目は、関東大震災で魚河岸が日本橋から築地へ移転し、さらに第二次世界大戦の戦災もあり、多くの苦難をくぐりぬけた時代でした。戦後、海苔の生態が解明され、海苔の養殖技術が進歩します。父である五代目は、海苔の生産量が安定し、美味しい海苔も増えて多店舗化を進めました。

初代から五代目まで、先代がよく言うことは、「伝統とは革新の連続である」ということです。それぞれの代が時代に合わせて革新的なことを繰り返しやってきたからこそ、店が残っているのだと。そして振り返ってみたら長く続いていたということなのです。

しかし、すべて変われば良いというものではありません。山本海苔店に

とって変わってはいけない部分とは、お客さまを大事にする心。もう一つは、お客さまに美味しい海苔を提供することです。経営判断をするときにも、この二つが根幹にある。六代目として、現在も次の時代に残っていくための革新とは何かを、いつも頭に描きながら商売をしています。

また160年以上、日本橋で先祖代々にわたり商売をさせていただいているおかげで今日がある。地域とのつながりは切り離せません。日本橋の商店や企業、住民とともに地域の活性化に向けて取り組んでいます。例えば、毎年みんなで橋をたわしでこすり、水洗いする「日本橋・橋洗い」は40年続く行事です。

日本橋は、今後もさらに開発が進み、生まれ変わっていくでしょう。山本海苔店も日本橋とともに一所懸命に歩んでいきたいと思っています。



株式会社山本海苔店  
取締役社長  
山本 徳治郎 氏

1950年東京都生まれ。73年慶應義塾大学経済学部卒業後、株式会社山本海苔店に入社。92年に取締役社長に就任。現在、東京海苔問屋協同組合理事長、全国海苔問屋協同組合連合会代表理事会長を務める



〈基調講演②〉

# 筆は道具なり～地場産業を活かす～

株式会社白鳳堂 取締役統括部長 高本 光 氏

会社のある広島県熊野町は、約200年前から筆作りが盛んな地域です。江戸時代末期に筆作りの技術を外から導入し、農閑期の農家の内職として筆作りが広まりました。

白鳳堂は、1974年に父である現社長が、実家の筆作り店から独立して新たに設立した筆メーカーです。書道筆や絵筆など一通りの筆を作っていますが、中でも化粧筆は売り上げの95パーセントを占めます。化粧品メーカーからのOEM生産(相手先ブランドによる製造)のほかに、白鳳堂ブランドの商品を東京・青山の直営店と百貨店の中の8店舗で販売しています。従業員は203人で、そのほとんどが製造に携わっています。

## 動物の毛が原料 これを幾度も製毛

筆の原料に使われる原毛は動物の毛で、長さや種類を選別したものを主に中国から輸入しています。

筆作りには、大きく「精毛」「混毛」「製穂」「毛植え」「軸付け」「仕上げ」「検品」の7つの工程があり、すべての工程を自社の職人が手作業で行います。

特に、白鳳堂の筆の品質を支え、非常に手間をかけているのが「精毛」です。筆の毛に櫛(くし)をかけ、カミソリの刃などの道具を当て、傷んだ毛や逆さになった毛だけを取り除きます。筆作りのどの工程でも、これを幾度となく繰り返します。最終的に製品になるとときには、原料の毛が半分に減っていることもあります。

お客さまから「白鳳堂の筆はいい筆だね」と思っていたために、精毛の作業は手を抜くことなく地道に徹底してやっています。ちなみに、自社ブラン

ドの筆はすべて、社長が一本ずつ検品して出荷します。このため、不良品が市場に出ることはほとんどありません。

## 伝統工芸用の筆作りの技術 化粧筆に生かす

社長が実家の筆作り店から独立したのは、量産化されている筆作りに疑問を持ったことがきっかけです。

戦後、熊野町の筆産業は、子供が使う書道筆や絵筆の需要が増え、作れば売れる時代が続きました。生産能力を上回るほどの注文がある中、生産量を増やすために筆作りの工程を簡略化し、筆の品質を落とす企業が増えました。その後、日本より価格の安い中国や韓国からの輸入品に押されてしまいました。

ようやく最近になって、熊野筆は品質のいい高級なイメージを取り戻しましたが、ほんの15年くらい前までは「しまふで」と呼ばれ、値段は安い品質が悪いといわれていました。

手間のかかる高級筆を作る人がほとんどいなくなる熊野町で、人形作りや陶器といった日本の伝統工芸を作る職人が使う専門筆を取り戻したいという思いから、会社はできました。しかし、職人の使う筆は多品種少量で、市場も小さい。そこで、需要のある化粧ブラシを作りながら、本当にやりたい専門筆作りに取り組みました。

当時作っていた化粧ブラシは、化粧コンパクトの付属品でした。あるとき、「こんな化粧ブラシで、本当によい化粧ができるのか」という疑問がわきました。化粧専門の筆がまだ確立されていないと知り、化粧筆の開発に着手しました。伝統工芸用の筆は、紙などの平面に書く書道筆や絵筆と違って、丸みを帯びた立体に書く機能が必要に

なります。その機能を、化粧筆を作る技術に応用することにしました。

## 4つのことを実践 家族、地域、取引先を守る

ファミリービジネスとは、家族、地域、取引先の生活を守ることだと考えています。ファミリービジネスである白鳳堂では4つのことを大事にしています。

第一に、永続性。絶対に倒産をしないということです。倒産すれば従業員、取引先、お客さまに迷惑がかかります。

第二は、適正な規模(身の丈を考えると)。売り上げの拡大のみを目的にせず、利益を重視するということです。

第三は、ステークホルダーを大切にするということ。自分の属する市場や業界を壊さない、安易な値下げをしないということです。

最後に、地域への取り組みでは、地域の多様性を理解し、それを大切にすることだと思っています。

※ ※ ※

白鳳堂は筆という道具を提供しています。道具には人を早く、ラクに、カンタンに感動させたり、楽しませたり、和ませる力があると考えています。これからも、いい道具としての筆を永続して作っていきたいと思っています。



株式会社白鳳堂  
取締役統括部長  
高本 光 氏

1969年広島県生まれ。93年日本大学法学部卒業後、株式会社広島銀行に入行。2003年同行を退社し、株式会社白鳳堂に入社。取締役統括部長として主に財務・労務を担当し現在に至る



## 〈基調講演③〉

## 近畿大阪銀行の情報経営～問題解決力のある信金モデル～

株式会社近畿大阪銀行 取締役兼執行役員エグゼクティブアドバイザー 桔梗 芳人 氏

大阪に114店舗、全体で128店舗を展開する近畿大阪銀行は、地域密着型の金融機関です。近畿大阪銀行には、ファミリービジネスに似ている特徴が二つあります。地域との共生を大事に思っていることと、長期的視点での経営がなされていることです。

地域との共生や長期的視点での経営に求められるのは、「継続するための革新性」です。時代の環境変化に適應し、新たな価値を創造することであり、近畿大阪銀行ではこれを“情報経営によるサポート”として取り組んでいます。情報経営による企業継続のサポートには、ビジネスマッチング(アジアビジネスを含む)サポート、第二創業に向けてのサポート、事業承継(後継者の育成含む)に向けてのサポートなどがあります。

私は今年4月に近畿大阪銀行の社長を退任しましたが、副社長1年、社長5年を務める間に「近畿大阪銀行の情報経営」をまとめ、一昨年初に近畿大阪銀行のビジネスモデルを「問題解決力のある信金モデル」と位置づけました。これは、りそなグループのシステムを利用したローコストオペレーションにより業務運営の経費を抑制し、お客さまと信用金庫並みに深いリレーション(つながり・関係)を構築しながら、付加価値(=問題解決力)を提供する——というものです。これにより、お客さまの満足と収益の極大化を図る。いちばん大切なのは、お客さまの本業支援だと思っています。

### 全営業担当者が情報入力 有効情報は1日約600件

お客さまと有機的に結びつきリレーションを深め、強化するために、情報を一極集中させて、サービスにつなげる仕組みを作りました。

全営業店の営業担当者約800人全員は、毎日の訪問スケジュールやお客さまから得た情報100%を独自のシステムに入力し、データベース化しています。1日約2万件の情報が集まり、それを自動的に47項目に分類します。

2万件中、サポートを必要とするニーズやビジネスとして有効な情報は、約600件あり、約500件は融資や運用などの本業の案件で、営業店ごとに金融サービスを提供します。約100件はビジネスマッチングやアジアビジネス、創業・新事業、事業承継などで、“情報リレーション部”の専門スタッフがきめ細かく継続的にサポート。情報リレーション部の発足から約3年9か月間で、約37万件の情報が蓄積されています(2011年3月末現在)。

近畿大阪銀行のビジネスマッチングは、データで“マッチング”する「データマッチング」、要請のあった営業店やお客さまを直接訪問し、商談をセッティングする「コーディネーターマッチング」、「情報トレーダー」が選定した商談候補先へ足を運び、自らも商談の場に立ち会ってマッチングする「ナビゲーターマッチング」があります。訪問する担当者には、電機メーカー、システム開発、百貨店など異業種業界を経験したOBを採用しています。平成22年度は年間5,491件のビジネスマッチングの実績があります。

### 資産承継と事業承継 二つの視点で支援

アジアビジネスのサポートでは、最近、工場を海外に作るよりも、アジアを新たな市場とする販路拡大や仕入れ先を拡充したいというニーズが多くなってきました。アジアに拠点を持つりそなグループや、JETRO(日本貿易振

興機構)など公的機関の協力を得て、サポートしています。

経済産業省が進める「中小企業支援ネットワーク強化事業」に取り組んでおり、中小企業にアドバイスや相談のできる“上級アドバイザー”という人材が常駐しています。

事業承継に向けてのサポートでは、自社株評価を切り口にした事業承継のプランニングや後継者選びなどの社長の悩みに、膝詰めで相談に乗っています。

以前、事業承継の株価対策で「自社株評価をして欲しい」という依頼がありました。いろいろな話を進めていく中で、会社の事業や経営の話に及び、ファミリーの問題と同時に、会社を強くしようという話になりました。そこで、グループであるりそな総合研究所と連携し、その会社とオーナー個人を総合的に見ていく流れとなりました。ファミリービジネスの事業承継をサポートするには、資産承継の視点と経営承継の視点が必要だと思っています。

近畿大阪銀行は地域のお客さまの立場に立って気持ちを込めたサービスを届けるDNA(遺伝子)を、今後も絶やさずにやっていこうと思います。



株式会社近畿大阪銀行  
取締役兼執行役員  
エグゼクティブアドバイザー  
桔梗 芳人 氏

1955年東京都生まれ。78年慶應義塾大学商学部卒業後、株式会社協和銀行(現りそな銀行)入行。ニューヨーク支店主任調査役、新富町支店長、りそな銀行執行役東京営業推進部長など数々の要職を歴任。05年6月近畿大阪銀行代表取締役副社長を経て、06年6月同社代表取締役社長兼りそなホールディングス執行役に就任。11年4月に社長退任後、現在は同社取締役兼執行役員エグゼクティブアドバイザーを務める



〈報告〉

# 地域経済活性化とファミリービジネス

—— 経済産業省 地域経済産業活性化対策調査より

ファミリービジネス研究所事務局長 (プライスウォーターハウスクーパース株式会社 パートナー) **大澤 真**

経済産業省は「平成22年度地域経済産業活性化対策調査(地域経済活性化とファミリービジネスに関する調査等事業)」を行い、事例集がまとまりました。

## ファミリービジネスは地域に根ざし まちづくりや産業再興に寄与

事例集の類型の一つは、「まちづくり・地域づくり」。

三重県伊勢市に、1707年創業の和菓子メーカーでファミリービジネスの赤福があります。1992年に140億円の私財を投じ、まちの中心部にある2700坪の土地に昔の伊勢参宮街道の賑わいを再現する「おかげ横丁」を整備しました。80年代に年間20万人まで落ち込んだ観光客が、2009年には412万人に増加し、伊勢の地域経済やまち全体の活性化につながりました。

宮城県仙台市には、「オープンイノベーションによる地域ブランドの創出」の取り組みがあります。阿部蒲鉾(かまぼこ)店は、独自に開発した「笹かまぼこ」の自動蒲鉾焼き機による製造法を地域の同業者に開示。「笹かまぼこ」を地域ブランドや名産品に高めることに貢献したのです。

第二の類型は、「伝統地場産業のト

ランスフォーメーションや水平連携」。

例えば、海外製品との価格競争に苦しんでいた山形県では、2003年に地場産業を支えるファミリービジネス数社が、山形県出身の工業デザイナー奥山清行氏を中心に集まり、「山形カロッツェリア研究会」を発足させます。そこで、「山形工房」という地域ブランドを立ち上げ、「モダンビンテージ」というコンセプトで地場産業の鉄瓶や家具など付加価値の高い製品を開発し、世界に向けて情報発信しています。

また岐阜県多治見市では、2008年に地場産業の衰退と夏の猛暑という二つの課題を解決しようと、地元のファミリービジネスを中心に大学、商工会議所が連携。太陽熱を反射させて気温を下げる効果のあるタイルや瓦などの製品を開発しました。

第三の類型として、「日本の近代工業化を支えてきたものづくり企業の連携」。

栃木県鹿沼市は、もともと、細かい金属を削る技術を持った下請けの中小企業が集まっていて、各企業は、部品加工の複数の工程を分担して受注してきました。しかし大手企業が一括発注の形態に変更したため、受注量が減少。新たな需要にも対応できなくなっていました。そこで、ファミリービジネスのスズキプレシオンが地元メーカー11社を集めて研究会を結成して技術を持ち寄り、一括受注の取りまとめ役になりました。また、関西や九州の異業種とも連携し、受注力の強化に取

り組んでいます。

このほか事例集では、「東京都のまちづくり」として、銀座や日本橋の地域再生にファミリービジネスの方々が中心になっている取り組みを紹介しています。

## ファミリービジネスが より活躍できる環境整備を

今回の調査結果から、ファミリービジネスが地域で重要な役割を果たしていること、地域を盛り上げていく担い手であることを、改めて再認識しました。ファミリービジネスがより活躍できる環境を整えていくことは、地域活性化にとって有益だということです。

研究会では、企業が直面する問題と解決策について意見交換し、議論を深めました。例えば、地域のファミリービジネスがより活躍できる環境を整えるときに、エクイティ(資本)をどのように確保するかという大きな問題があります。ファミリービジネスにとって、事業承継のときに非上場株式の相続税の負担は大きく、内部留保の蓄積が難しいといった現状があります。また、後継者の人材育成の話をよく耳にします。そして、ファミリービジネスを包括的にサポートする専門家集団として「ファミリーオフィス」の存在が目ざされ始めています。

今後とも、ファミリービジネスが事業を継続していくために抱える課題と解決の方向性を検討していく必要があると思っています。



1959年生まれ。81年慶應義塾大学卒業後、日本銀行に入行し、金融市場局金融市場課長、那覇支店長等を歴任。2008年7月より現職。ファミリービジネス研究所理事・事務局長、倒産実務家日本協会事務局長等など多数の公職を務める

プライスウォーターハウスクーパース株式会社  
パートナー  
大澤 真

お問い合わせ先 **ファミリービジネス研究所事務局**  
(プライスウォーターハウスクーパース株式会社内)  
大澤 真

TEL.03-3546-8480 (代表)  
office@fabis.jp