

NewsLetter

第3回 F.B.N. Japan 静岡企業訪問



Contents

(Vol.13)

Tour Report(1)	静岡銀行法人部	久保田 純子氏
Tour Report(2)	フューチャーフィナンシャルストラテジー(株)	北川 信之氏
Tour Report(3)	宝印刷株式会社 公開開発部	田中 祥一氏
Tour Report(4)	光産業創成大学院大学	後藤 俊夫 教授
Information	F.B.N. Japan 2007年の活動概要	

有限会社春華堂の視察

静岡銀行法人部 久保田 淳子

真っ白な外壁に、赤・黒・黄色の「うなぎパイ」のパッケージが大きく描かれている。有限会社春華堂の「うなぎパイ工場」。裏口から2階の事務所に上がると、お菓子の甘い香りの中、社員の方たちが立ち上がり、明るい声で「いらっしゃいませ」と迎えてくれた。



事業の展開

「静岡のお土産」といえばほとんどの人が「うなぎパイ」と口にするほど親しまれている銘菓。そんなロングセラー商品をつくった春華堂の「うなぎパイ工場」を訪問し、三代目の現社長山崎泰弘氏と四代目を継ぐことになっている息子の貴裕氏にお話をうかがった。

「企業理念というほどの理念はないんですね。」という山崎社長のさりげないお言葉に一瞬拍子抜けしてしまった。しかし、お話を伺っていくと、春華堂の事業がここまで発展してきた理由には、代々山崎家に受け継がれてきた目に見えない精神が社風に活きているのがわかった。

春華堂の創業は明治20年。初代山崎芳蔵氏が浜松市で露店式の菓子屋を開いたのが始まりである。芳蔵氏は、新しい菓子づくりを探求し続け、浜松名物「浜納豆」をヒントに「甘納豆」を考案。甘納豆は、旅行者の評判を得て「春華堂」の名とともに全国に知れわたった。二代目山崎幸一氏が手がけたタマゴ型最中「知也保(ちゃぼ)」は、甘納豆とともに全国菓子協会長を受賞。その後昭和26年より洋菓子づくりへ参入し、昭和36年、浜名湖特産のうなぎを使った「うなぎパイ」を開発した。うなぎパイは、東海道新幹線や東名高速道路の開通も相まって売上げを伸ばし、春華堂は大きく飛躍することになる。春華堂は、常に新しい菓子づくりに挑戦し続け、数々のヒット商品を生み出してきた。

そのような先代の姿勢を三代目の現社長も受け継いでいる。今回訪問した「うなぎパイ工場」も、そのような気風から生み出されたものではないだろうか。



三代目の現社長山崎泰弘氏(四代目)

「うなぎパイ工場」に見る春華堂の企業風土

平成17年に竣工した「うなぎパイ工場」は後継者の貴裕氏が中心となって進められた。建設には、貴裕氏が学校を卒業し5年ほど勤めていた人形屋で培った経験が大いに活かされていた。「工場を建てるなら、お客様にお見せするようなものはどうか？」と発案し、社内に企画チームを組成。また、自社にない良いところを取り入れたいと、社員とともに他業種の工場へ積極的に見学に行った。

夜のお菓子 ~ 「夜、一家団らんのひと時に楽しんでほしい」という思いからつけられたキャッチフレーズの「うなぎパイ」。だからこそ、工場も「家族で楽しめるようなファクトリーに」と考え、特に子供の目線に配慮した設計を心がけたという。

確かに、工場を見学すると、あらゆるところに細かな工夫が施されており、まるで小さなテーマパークのようであった。製造過程が見える窓は、大人も子供も自然な姿勢で覗ける大きさがある。包装ラインは2階の大窓から見下ろす形で見学でき、最先端のロボットが箱詰めをするところや、人間の手で一つ一つ検品されるまでよく見える。うなぎの形をデザインした手すりの支柱など、遊び心も忘れていない。

新しいものは柔軟に取り入れていく。しかし、「絶対ダメなものはダメ」と貴裕氏は明かす。例えば、水を使ったオブジェをつくるという提案は、社長には通らなかった。「お金が流れていから」というのが理由だそうだ。「温かい懐と絶対曲げないところ」そんな貴裕氏の言葉が、春華堂の企業風土をよく表している。

ファクトリーのオープン初日は1万人もの客が訪れた。オープン前は「年間10万人」を目標としていたから、社員は驚いた。日を経ても客足は衰えず、工場までの道では渋滞が起こり警察から注意されるほどで、「周りに迷惑をかけてまで商売をしてはいけない」との信念から、今では宣伝を控えめにしているという。

昔ながらの店構えがお出迎



うなぎの形をデザインした手すりの支柱



誰でも楽しめる工場見学で製造工程を拝見



“和菓子屋”として新商品の開発にも意欲的に取り組む



今後の展望

貴裕氏は今、春華堂に新たな目標を掲げようとしている。「温故創新」。これは「温故知新」に因んだもので、「伝統を大切にしながらも時代に合わせて変化していかななくては」という思いを込めたものである。現在、うなぎパイは売上げの8割を占める。うなぎパイの人気はもちろん保っていきたいが、その陰に隠れてしまっている、「春華堂原点の和菓子・洋菓子の売上げを伸ばしていきたい」というのが課題だそう。そして、年商100億の企業を目指したいと、社長は語る。

F.B.N. ツアーの参加者から、「上場はしないのですか？」という質問が出ると、「今は全く考えていません」とのこと。「顔を見たこともない人のために……」と、社長は言葉を濁した。

培われた技術や伝統を大事に、家族を大事に、社員を大事に、そして何よりもすべての人の「楽しさ」を追求しながら成長していく春華堂。企業理念を額縁に納め飾らなくても、家族会議を開かなくても、呼吸で受け継がれていく信条が山崎家にはある。

レポーター雑感

当社のホームページに“うなぎパイ 誕生秘話”が載っている。

その最初のセンテンス「うなぎパイが世に出た昭和36年当時、私は高校生でした。先代の社長が『浜松にないお菓子を作れ』と号令をかけ、……と聞いています。」を思い出しながら、今回、山崎社長と将来当社を継ぐ貴裕氏のお話をうかがった。

子供の頃から親父の働く姿を見、会社のにおいを嗅ぎ、からだ全体で自然に家業を感じ取っていく中で、家業のDNAが伝承されていくんだな……と、ファミリー・ビジネスの強さを見たような気がした。

春華堂には、世に出すお菓子もさることながら、ファミリー・ビジネスならではの魅力が詰まっていた。



株式会社マルハチ村松 訪問記

フューチャーフィナンシャルストラテジー株式会社
マネジャー 北川 信之

沖縄金融特区プライベートバンキング研究会の活動ならびに昨年に引続き2007年1月開催の「沖縄金融特区ファミリービジネスフォーラム」の企画につきF.B.N.Japan関係各位にご相談させて頂いているご縁で、今回の企業訪問に参加しました。

「世界の天然調味料メーカーの“マルハチ村松”」様訪問では、5代目代表取締役社長村松憲行氏より、創業期からの経営につき当時の時代背景も交えた素晴らしいプレゼンテーションを聞くことができました。その内容を以下にご紹介します。会社の歴史は明治初年焼津で創業の村松善八商店の鰹節製造に始まります。初代善八氏は、当時品質の安定しない鰹節の品質向上に尽力します。鰹節製法の標準を確立し、その技術を惜しみなく全国に伝授します。また、明治17年焼津に魚商人組合を創設する等、初代の経営思想は「公共のために尽力する」ことでした。

明治末期より2代目村松善八氏が「基盤確立・成長期の経営」を実践します。発動汽船就航で可能となった遠洋漁業による鰹の安定確保、東海道線開通による物流革命等もあり、焼津は鰹節発展の時代を迎えます。この時期、2代目善八氏は、マルハチの起源となる焼津水産製造株式会社(8人の鰹節屋で立ち上げ屋号がマルハチ、善八の8ではありませんでした)を買収、大正元年には通年で鰹調達を目的に台湾へ進出、国内他地域から調達した荒節をかび付けし付加価値の高い「焼津鰹節」として販売、鰹節包丁改良による生産性向上等に取組みます。特筆すべきは、(当時は販売不芳も)現在も形を変えて製造販売されている「鰹エキス、鰹の素」の研究・開発に成功したことです。



第1次大戦景気後の株価暴落で倒産する鰹節屋がある中、2代目善八氏は投機に走らず本業に徹し、不況期を生き延びます。昭和初期より3代目村松正之助氏の「戦乱期・衰退期の経営」の時代です。日中戦争で好景気を謳歌するも、第2次大戦に伴い大型漁船は軍に徴傭され、焼津の鰹水揚高は大幅減となります。更に、国策に従い南方各地に焼津村を開き鰹節を製造するためボルネオとフィリピンに有志600名で南進するも、戦争末期には300人が戦死してしまいます。3代目正之助氏は、犠牲者を弔うため、戦後焼津神社に祠を作りました(現在も毎年10月の郷魂祠式典で霊を弔っています)。

終戦後は、戦中国策金融機関より調達した資金返済のため資産を処分したり、初代夫人、2代目、正之助氏といった同族が相次ぎ亡くなり、会社は一時休眠状態となります。期を同じく、2代目3代目の兄弟が鰹節業を開始し、戦前の主力販売先、百貨店の販売権で発展を遂げます。また、現会長の新井満氏(当時国際水産勤務)が養子として迎えられ4代目「村松善八」を襲名し、昭和の第2創業期を迎えます。

高度成長期には、鰹節の付加価値は天然調味料へ移ります。4代目善八氏は、2代目善八氏の時代に開発した「鰹エキス・鰹の素」の製造技術を改良し量産に成功します。当時は学校・病院や加工食品メーカーを主な販売先とし売上を伸ばします。昭和末期の経済安定成長期は加工食品需要が更に伸び、またファミレス等の外食産業向け需要も伸び、事業は拡大します。それに伴い、大卒採用開始、組織化(開発・製造・営業の分業化等)、プロパーの役員登用、金融機関や大手メーカー研究所からの中途採用、社内規定・規則の制定等、人材・組織強化の礎を築きます。



5代目代表取締役社長村松憲行氏

その後、バブル期には2代目善八氏同様、4代目善八氏も投機に走らず本業に集中し、バブル崩壊の影響も限定的なものでした。

時代は平成の低成長期に入りますが、天然調味料の需要は外食から中食に拡大し、消費者の健康志向・本物志向に伴い、市場は拡大します。平成の成長期には、社員数も急激に増加し、組織の業務分掌や各人の職務分担の明確化することが求められました。

平成8年より、現社長の5代目村松憲行氏の「展開期・継承期」の経営が始まります。健康・安心・安全志向の更なる高まり、高齢化社会の到来を背景に、現社長の取り組みは、あくまで鰹にこだわり続け（おいしさを醸し出すダシ＝天然調味料）ながらも、機能性を持つダシ（健康食品・介護食品）、バイオ医薬素材としてのダシ（培地用）といった新分野へ拡がり、これらが現在のダシ・ビジネスの3本柱となっています。これからは、（バイオ医薬素材まで到達したので）原点回帰で鰹節を極めたいとおっしゃっております。

予想外だったのは、現社長は大手通信会社での勤務経験もあり、ITに対する造詣の深い経営者であったということです。経営情報をリアルタイムで把握するための情報システムの導入（SAP R/3）や、社内コミュニケーションを迅速・円滑にするツール導入（Lotus Notes）、インターネットの活用（バイオ企業との協業もネットが契機だったそうです）を現社長主導で実践されてきました。ITに疎い経営者が多い中、正直驚かされました。

マルハチ村松がこれまで存続しつづけてきた要因を、5代目憲行氏は以下のように考えておられます。

思想が明確であった（＝お客様・同業者・地域を大事に、オーナーの社会的責任感が強い）

好況期の本業集中（＝第1次大戦後の株価暴落やバブル崩壊の影響が限定的）

不況期でのマーケティング（＝拡大市場でのビジネス、不断の新規市場開拓）

次世代のための商品開発力（＝2代目の「鰹エキス・鰹の素」研究開発と4代目での量産化技術開発）

目に見えない世界を大切にする（＝神様、先祖、戦中犠牲者の魂祠）

最後に、創業期からの歴史が凝縮されています「株式会社マルハチ村松 社是・徳目十ヶ条」を皆様にご紹介して、わたしからの報告とさせていただきます。

（社是）

当社および当社社員の使命は、伝統あるマルハチ鰹エキスの旗印の元に集まり、常に時代の顧客の要望に応じ、鰹エキス、鰹の素をはじめ、一切の水産物および調味料を開発、製造、買付、販売することにより、世界の水産業、調味界に開拓者的、指導者的役割を果たすことを目的とする。

（マルハチ社員 徳目十ヶ条）

素直で礼儀正しい人、身体強健なる人、至誠を一貫し得る人、産業人として明朗活発でファイトある人、意志強固で継続力のある人、責任感の強い人、共同の連帯感を持ち、協力協調性のある人、常に向上心、向学心のある人、他人に負けない根性のある人、常に心に日の丸を掲げ、日本の将来を考えられる人。



かつおをさばく
多様な包丁

家庭に浸透した
各種ダシの基



東海の名園 浮月楼を訪ねて

宝印刷株式会社 公開開発部 田中祥一

浮月楼の概要

浮月楼は、元来 徳川幕府の代官屋敷であったものを明治元年、徳川慶喜公駿府移転に際し慶喜公の住居として改築が施され、明治2年より20年間慶喜公のお屋敷として、その後 現在に至るまでの110年間 静岡の迎賓館として静岡の街の歴史と共に歩んで参りました。明治21年慶喜公転居の後、一時静岡市有財産となり、明治23年地元の有力地主3名に払い下げられ、辻氏を支配人として明治24年に料理屋「浮月亭」がオープンしました。

翌年の大火から復興の後、名前を現在の「浮月楼」に改められ、経営も辻氏より杉本家に引き継がれ、3代続いた後の昭和30年代に現在の久保田家が株式を買い取り今日に至っております。

久保田社主のお話では、当時の都市開発に伴う浮月楼分割計画を偶然に知った当時の当主が、浮月楼を守るために莫大な資金を投じて株式を買い取った経緯があったとのことでした。浮月楼への並々ならぬ愛着が感じられるエピソードだと思えます。

徳川慶喜公や皇室縁の品々が保存され、創業当初より明治の元勳やその時代時代の政・財界の大物、海外の要人に愛された浮月楼は、まさに幕末・明治維新以降の静岡の迎賓館にふさわしい場所であると思えます。このような由緒ある建造物が、2度に亘る大火や戦災からの復興を遂げ、先程述べました存続の危機をも乗り越え、この静岡という都会のしかも繁華街の真ん中に2000坪を越す土地と共に今尚残されているのは奇跡に近いものであると感じます。

明治初期、日本随一といわれた京都の庭師 六代目小川治兵衛の手になるこの庭園はまさに静岡市民の憩いの場であると共に静岡の町の歴史そのものといえるでしょう。

「この庭の木々が好きであった」との久保田社主のお言葉と、このツアーをアレンジいただいた静岡銀行の村上法人部長のご挨拶での「木を護ることは文化を護ることである」というお言葉はまさに久保田家や静岡市民の浮月楼への誇りや愛着を表しているものだと実感いたしました。



久保田社主

このような奇跡が可能となった裏には、分割の危機を救った久保田家をはじめとし、静岡市民の浮月楼への思い入れの深さがあることを、久保田社主のお話から痛感いたしました。

久保田社主のお話の後、浮月楼にて会席料理をご馳走になりました。席上、久保田社主は参加者全員の席に来られ一人一人にご挨拶をされていたのが大変印象的でした。久保田社主に限らず、訪問した会社のトップの方々は皆さん、ご多忙にも拘らず大変心のこもったおもてなしをしていただき、また非常に分かり易くご自分の会社の成り立ちから今日までを説明していただきました。受け継いでこられた創業者の理念や、代々の経営者のご苦労や会社への想いが脈々と息づき、現在の経営者の方にしっかりと受け継がれていることが感じられた次第です。

まさにここに企業のIRというものの本質があるのではないかと思います。昨今のIRでは、企業の業績や今後の見通しといった定量的な情報の報告に終始する嫌いがあるように感じられます。勿論上場企業の株主にとってはこうした情報が重要であることはいうまでもありませんが、原点に戻って、ファミリー・ビジネスの代表の方々のように会社の創業当りの話や理念といった、より会社そのものの話を株主に訴えていくことも併せて大事なIRではないかと、そうした意味からも大変勉強になった訪問でした。

400年の持続的成長に学ぶ

光産業創成大学院大学 教授 後藤 俊夫

丁子屋は地元名産の自然薯を用いた「とろろ汁」を売り物にしている有名な料理店で、徳川家康が幕府を開く数年前の慶長1(1596)年、今から実に400年以上も昔に創業しており、藁葺屋根がシンボルマークになっている。12代目である柴山信夫(82)会長の生活も波乱万丈だった。

近隣の岡部町で7人兄弟の家に生まれた12代目柴山信夫会長は、家計への負担を減らすため満州に出征し、敗戦で4年余のシベリア抑留から帰国し、1951年に柴山家に養子として入る。農業するつもりで来た同家が飲食店をしており、しかも安藤広重の東海道五十三次「鞠子宿」に描かれた歴史的な店と知り、本人は仰天したという。なお、宿場名の鞠子は伝統的な地名で、後世に現在の地名表示「丸子」へ変更されたものである。

10年後に方向転換を決意して、東海道の生い立ちや松尾芭蕉、十返舎一九、広重の3大文化人など歴史的背景の勉強を始める。「このままで安住するわけにはいかない」という気持ちだったと推察できる。

「ここには豊かな文化的背景があるし、文化・歴史に対する関心も高まる時代に入ってきていたので、旗をあげたら客が集まるようになった」と述べる12代目は淡々としていたが、当時は大きな賭けだったに違いない。

その後、会長が一直線に進んだのは、地域起こしと自然農法だった。しかし「丁子屋が自然薯を買うので山が荒される」との風評が地域で立ち、「大変なショックだった」。このままでは丁子屋の将来はないと思いつめ、材料の自然薯を栽培することを思いつき、この動きは自然を科学した生態系農法へと発展。

12代目が商売よりも丸子という地名を世に出そうと一生懸命だった裏では、家族が商売を支えてがんばっており、今では息子の柴山馨氏(52)に社長を譲り、孫の広行氏(28)も入社し、3代揃って店を支えている。次代をになう現社長は「会長が土壌を作ってくれた。引き継ぐのは大変だが、プレッシャーというより支えにしていく。今からは自分の時代と考え、会長から教わった“振り返れば未来が見える”を支えに新しく切り開いていきたい。他には手を出さず、とろろ汁一本でやっていく他、地域の仲間と一緒に丸子の再生をしたい。丸子があるから丁子屋がある」と語った。



12代目(右)と13代目(左)柴山家

農法宣伝では13代の嫁である光代さん(52)が全国を駆け巡り、まさに家族総出の毎日である。

柴山会長のお話は、まさに「丁子屋一代記」と表現するにふさわしい中身と迫りに満ちており、普段めったに聞けない貴重な内容である。

私が印象に残っている点が多いが1点だけに絞るならば、「私は親の背中を見て育った。次の世代である息子も今年7月から加わった」という柴山馨社長の一言葉である。まさにFBならではの言葉であり、また先代(12代目)にとって最大の励みではなからうか。

丁子屋の4世紀にわたる持続的成長から学べる教訓は無数に指摘できるが、要約すれば次の3点であろうか。

- 1) 時代の変化に対応して「伝統と革新」をバランスよく織り交ぜた柔軟な事業展開
- 2) 数々の出会いを大切に、地域社会との共生を図るネットワーク
- 3) 家族の団結を基本とした事業の円滑な承継と後継者育成

今後とも丁子屋の益々の発展とご家族一同のご健勝を祈念すると共に、この場を借りて今回の意義ある催しを企画推進いただいた関係者各位のご努力に対し、深甚の謝意を表したい。

新年明けましておめでとうございます。旧年中は多大なご高配を会員の皆様、関係各位より賜りました。今年は正式にNPO法人として、会員を募ってから3年目の節目の年となります。また、News Letterも13号となりました。

今年は年初に沖縄県の金融特区主催による第二回FBフォーラムの開催への協力からF.B.N. Japanの活動がスタートいたします。秋はドイツ・ベルリンにて世界大会が開催される予定となっております。首都圏におけるセミナー、分科会開催はもとより、昨年ご好評をいただきました地方での企業訪問も企画する予定でございます。

どの活動も懇談会形式で意見を交換しながら、FBを取り巻く環境、現状、提案などを吸収していただける機会になることを願っております。

F.B.N. Japan 事務局長 今井

F.B.N. Japan

- | | |
|---------------------|-------------------------------|
| ➢ FBフォーラム | 2007年1月25, 26日 @沖縄県・万国津梁館(名護) |
| ➢ F.B.N. Japan セミナー | 年内に2~3回開催予定 |
| ➢ F.B.N. Japan 企業訪問 | 年内に1, 2回程度開催予定 |
| ➢ F.B.N. 世界大会 | 2007年9月 @ドイツ・ベルリン |

F.B.N. J サテライト (当面无料)

金融・税務・業務改善等、経営実務に関する諸課題を小グループにて取り上げます。

開催予定日: 毎月1度開催(定員15名になり次第、締め切ります)

第四回 :

F.B.N. J 次世代会 (参加実費)

- ・ 主に関東方面に在住の次世代FB経営者を対象に次世代が抱えるテーマを語ります。

開催予定日: 毎月第二土曜日あるいは木曜日

連絡先: F.B.N.事務局(河田) 電話: 03-3586-1796 Eメール: jun.kawada@lodh.com

老舗会(参加実費)

- ・ 価値経営研究会等の学術研究者の方々が月に1度、老舗に関する勉強を行っています。

連絡先: F.B.N.事務局(佐藤) 電話: 03-5770-8866 Eメール: ysato@gtjapan.com

発行人 F.B.N. Japan事務局 (特定非営利法人 番号: 0199-05-006328)

理事: 横澤 利昌

理事: 高梨 一郎

理事: 佐藤 陽一郎

理事: 河田 淳

理事: 今井 妙子

監事: 木村 祥代

〒107-0052

東京都港区赤坂8-5-26 赤坂DSビル西館9F ASGマネジメント(株)内

TEL: 03-5770-8814 FAX: 03-5770-8820

* 事務局が移転いたしました。

編集・デザイン: F.B.N. Japan

印刷: (株)リケンプリント