

---

---

論 文

---

---

ファミリービジネスと地域活性化  
Role of Family Firms in Community Development

倉 科 敏 材  
(甲南大学経営学部)

I はじめに

バブル崩壊後、長期にわたり低迷を続けていた日本経済も2005年に入り回復の兆しを見せ、企業の多くが過去最高の企業業績を記録するまでになった。しかし景気回復は、二極分化を顕著にした。業種間、企業間の二極分化といった面だけでなく、地域発展の格差が拡大した。東京を中心とした首都圏およびトヨタ自動車位置する三河圏の経済回復が顕著の反面、北海道や九州といった地域経済は依然として低迷を続けている。関西圏も回復が見られるとはいえ首都圏とは大きな差がついている。地域経済を回復させる手段として奨励された官主導の先端技術をベースにした産業クラスターの形成は、現状では顕著な成果を見せているとはいえない。

バブル崩壊や中国を中心とした海外地域への進出後、企業のリストラを通じて大企業の多くの工場とそれに伴う下請け工場が数多く閉鎖され地方はますます疲弊した。企業を長期にわたって育成しようとする株主が減少し、それに替わり短期の企業収益のみを追及する個人株主が増したことも収益性や生産性の低い地方工場の閉鎖をさらに強く促すこととなった。

こうした背景から真に地域を活性化するためには地域に長期にわたりコミットが可能でかつ民間の中心となる伝統的家族企業、ファミリービジネスが主体的に地域開発に参画することが必要とされている。特にこれからの時代は経済力だけではなく、日本ブランドの発信や文化力が、日本の国としての活性化に不可欠といわれている。地域に根ざし歴史や伝統を有するファミリービジネスが、主体的に地域開発を可能にする条件を第一回の研究成果として明らかにする。

注) ファミリービジネスとは

ファミリービジネスの定義は各国で異なっておりさまざまなのでここでは、米国経営学の泰斗 A.D.チャンドラーの定義を引用しておく。すなわちファミリービジネスには、企業の創業者が企業を所有し経営する創業者企業と創業者の家族によって所有され、経営されている家族企業の双方が含まれる。一般的には家族企業をファミリービジネスと呼称してい

る。

## Ⅱ ファミリービジネスの役割と地域活性化

ファミリービジネスの経営に関わる3つの課題すなわち、ビジネス課題、ファミリー課題およびオーナー課題については制度的、社会的、宗教上の差異はあるにせよ世界各国で共通する部分も多い。これに対してファミリービジネスと地域との関係性については日本と諸外国ではかなり様相が異なっている。まずヨーロッパについて見てみよう。

ヨーロッパの家族企業と地域との関わり方については、以下に示す3つの類型が考えられる。すなわち①コラボレーター型、②企業一家型および③ファミリー中心型の3つである。

- ① コラボレーター型；イタリアのファミリー企業であるファッションメーカー、ベネトン社は、地域の零細または中小繊維業者をネットワーク化し、それぞれの役割を明確にしながらネットワーク全体の調整とまとめをする重要な役割を果たしている。コラボレーターとしての役割を果たすことによって地域の活性化に間接的に寄与するタイプである。ハードの建設などは伴わない地域との関わり方である。また地域における役割はあくまでも自社の利益を優先して考えている。
- ② 企業一家型；イタリアのファミリー企業である高級紳士服メーカー、ゼーニャは、それまでヨーロッパを席卷していたイギリスの高級紳士服の市場を奪い返すことにより企業として興隆を誇るにいたった。このため従業員のために20世紀初頭には病院、従業員が通えるに必要な道路、社宅、学校などの建設が行われた。自社の従業員に必要な範囲で地域の開発を行うタイプである。
- ③ ファミリー中心型；イタリアのファミリー企業である高級ファッションメーカー、フェガラモは、フィレンツェの郊外にあるイル・ボッロを村ごと買収した。ムツリーニが使用したという飛行場、葡萄畑、ワイナリー、教会、広大な畑、牧場、アトリエ、レストラン、宿泊用のヴィラなどを整備し、多くの古い建物を修復し、アグリツーリズムの根拠地とすると同時にファミリーの別荘としても活用している。ファミリーのためおよび自社の事業多角化が中心に考えた地域開発のタイプである。

このようにヨーロッパにおけるファミリービジネスを中心とした地域開発は、自社の利益に結びつくことを優先しているケースが多い。これに対し日本における家族企業は、全く別の類型④一所懸命型が多い。自社の収益拡大のためというよりは地域を懸命に守りぬこうとする一所懸命型は、一般に以下の特徴を有する。

- ①) 土地に対する執着心が諸外国にくらべても強く、永続的に地元に関わっていかうとする傾向が顕著である。地域の発展がすなわち自分達の発展に繋がる

ということを実感している。岡山県の企業、林原グループはインターフェロンの世界的な企業であるが、社員の公募をしていない。公募をすると全国から研究者が集まり、地元の人材が入れなくなるとし、現在社員の99.9%を地元から採用している。徹底的に地元こだわっている。

- ②) 欧州を中心とする家族企業の多くは職人を出自としている。これに対し日本における地域の中心となる伝統的家族企業の多くは庄屋を中心とする上流階層で地域の発展を商売とは別に真剣に考えていた。特にお米の集積をする庄屋階級が副業として米を原料とする酒、味噌・醤油、和菓子事業などを起こしこれらの業者が今でも多くの町づくりの中心となっている。
- ③) ②)とも関連し、家族企業のリーダーは地域において強いリーダーシップを有する人が多い。今でも伝統的家族企業のリーダーに、商工会議所の会頭とか町長や市長経験者が少なくない。また伝統的家族企業の多くが、町の中心に広大な土地を所有していることも町の再開発でリーダーシップを発揮できた要因にもなっている。
- ④) 歴史の長い伝統的な家族企業の多くは、家憲または家訓といった現在で言えば企業ビジョンまたは企業理念といったものを持っている。その中で幾つか共通して伝えるべき代表的な教えがある。その一つに地域との共生がある。近江商人の伝統的精神として代表される「三方よし」がそれである。「三方よし」とは、「売り手よし、買い手よし、世間よし」を意味する。Win-Winの関係などとアメリカのマーケティングの教科書に教えられる数百年まえから関係する人すべてが満足する関係の重要性が認識されている。金儲けだけではなく地域や社会に認められ、その存在が評価されなければ企業として永続できないことを早くから認識していた。

二つ目には「代々初代」という教えである。代が替わるごとに初代になったつもりで新しいことに挑戦しなさいという教えである。伝統的家族企業というと保守的で現状維持を重視していると考えられがちであるが、それは実態と違うということをこの言葉は示している。歴史があり永続している企業ほどイノベーションに積極的でありだからこそ永続できたと言って良い。町づくりを通じて自社も変革させることを意図している。事例であげる小布施町の町づくりのプロモーターである栗菓子「小布施堂」社長市村次夫氏は長野21世紀ニュービジネス協議会の会長でもあり新事業創造のベテランである。創業期水飴屋であった林原グループの三代目社長は、創業事業とはまったく異なる「Hayashibara City」の建設を通じて世界に発信しようとしている。

### Ⅲ 具体的事例

ここでは地域開発に主体的に取り組んでいる伝統的家族企業の事例をあげ、さまざまなタイプの開発の特徴を分析している。

具体的には、岡山駅前開発（林原グループ）、小布施町創り（小布施堂）、おかげ横丁（赤福）、萬寿神社（柏屋）の4事例を取り上げている。

#### 1) 岡山駅前開発（林原グループ）

林原グループは、創業者である林原家のファミリーが企業の所有と経営を行っている典型的な家族企業である。林原グループの原点は、明治16年に創立された水飴製造・販売の「林原商店」にある。生命と深い関わりを持つデンプンからはじまった林原は模倣を嫌い、一貫して独創的な姿勢を保ってきた。いまでは酵素・微生物といったバイオテクノロジー産業のトップ企業として活動領域をライフサイエンスにまで広げつつある。大きな発展を遂げた現在ではマネジメントグループ、海外拠点法人、コアグループ及びメセナグループの4つのグループから構成される岡山県を代表する企業に発展している。グループの売上高は約900億円、社員数は約1,500名である。

林原グループは、短期の利益を超えて社会が必要とするものを創造し使用することを信念とし、地域の発展なくして企業の発展はないとの硬い信念を有し、その信念に基づき数々の地域活性化、社会貢献を実施している。林原グループは地方企業としては最大のメセナ活動を実施しており、その範囲は学術、文化、芸術、地域交流、教育および福祉など多方面にわたっている。メセナ活動の基本方針の中で重要なのは“地域に根ざした活動をする”であるとし、平成3年には地球に根ざした文化活動を評価され、第一回企業メセナ大賞を受賞している。地域の学術研究のために「林原フォーラム」、がん研究の推進と撲滅のための「林原賞」、障害を持ちながらも芸術文化活動を行う人々に奨学金を提供する「小児がん基金」などがその具体的な事例である。

現在林原グループが力を入れているのは、岡山県に人を集め岡山県の活性化を目指す「岡山駅前開発プロジェクト=Hayashibara City プロジェクト」である。キーワードは地域再浮上。21世紀にふさわしい街として、世界に発信できる街として、古くから中国四国地方の結節点だった岡山が、西日本の中核都市として世界に向けて発展するという高邁なビジョンを有している。岡山からの人口流出を防ぎ、地域に密着した地元還元型プロジェクトで心を豊かにする町づくりを目指し2009年に開業を予定している。

プロジェクトの総投資額は、約1,500億円を予定し、岡山駅前の自社所有地15,000坪にホテル、オフィスビル、分譲マンション、百貨店、美術館、博物館などの文化施設の建設を計画している。このプロジェクトの行方は未だ定かではないが、その構想の大きさと地元との緊密な関係性の協調は高く評価されて良い。

林原グループによる町づくりは、以下の特徴を有している。

##### ① 強いリーダーシップ

林原グループを率いるのは林原家の3代目社長林原健氏である。健氏は、父親の林

原一郎氏の急逝に伴い慶応大学2年に在学中の19歳の若さで父の跡を継いでいる。

昭和36年の社長就任以来既に40年以上社長の座にあるが、会社にはほとんど通わず、日常の経営意思決定ではなく大局的な立場からの経営意思決定に関わっている。経営者に求められる要素としてはコンセプトチュアル・スキル、ヒューマン・スキルおよびテクニカル・スキルが必要とされている。残念なことに学問の場ではテクニカル・スキルを重視する傾向が強いが、本当に必要なのは前二者である。林原社長はコンセプトチュアル・スキル（構想力）が優れており、それがリーダーシップの源となっている。

## ② 明確な基本理念

林原グループが創業以来変えない点が二つある。一つは麦芽による水飴づくりでスタートしてからずっと、酵素や微生物に関わってきたこと。そしてもう一つは他社が手がけない困難なことに挑戦しようというチャレンジ精神である。

誰もがなしえない独自の発想とそれを実行する勇気と可能にする技術。そして短期の利益を超えて、社会が本当に必要とするものを創造しようとする信念は創業以来不変である。売上高をはるかに凌ぐ大胆な投資をするというチャレンジを可能にしたのはこの基本理念である。

## ③ 民主導の町の創造

1,500億円規模の町づくりでは官の協力がなければ成り立ち得ないが、主導権を握ったのはあくまでも林原グループである。その大きな理由は、グループの所有地を中心に開発が行われることも大きい。

## ④ 長期にわたる町づくり

構想から実現まで15年以上を要しており、長期的に経営コミットが出来る企業でなければ実現は困難であった。

## 2) 小布施町

小布施町は、長野市の郊外に位置する人口1万2千人の小さな町である。江戸時代は千曲川を利用した船での交易拠点として栄えたが、明治に入り鉄道が物流の主役になるにつれ町として衰退していった。稲作に適しない土地のため主要な産業は園芸、果実であり、栗をベースにした和菓子で有名である。

1950年代に人口流出が始まり、その後長野市のベッドタウンとして人口の増加が始まったが、地域住民と都市住民の交流はないままであった。こうした状況を打破するために暮らす人にとって楽しい町、住民の交流を大切にするをコンセプトに街作りが始まった。町づくりを主導したのは300年の歴史を有する栗菓子の老舗である小布施堂と耕一市村酒造の市村次夫社長で修観事業という呼称で推進していった。町が主導するマスタープランをベースに進行したのではなく、民間が手本を示せばみなそれぞれについ

てくるといった考えで進めていった。

市村次夫氏次のように語っている。「行政の力はそれなりに評価するが、仕組みとして前例のないことを行政がやる力はない。その弱点を補う民活が重要で、町民の意識が高まれば大スポンサーや行政の後押しがなくても成し遂げられる」 時間はかかるが、着実に皆の納得を得ながら進めることを重視した手法をとった。町は一地権者としてプロジェクトに参画していった。昭和50年代から始まった町づくりは様々な困難を乗り越えながら進み、昭和61年には「潤いのある町環境デザイン協力基準」を作成し、歴史、風土を活かした町づくりを全町に広げるために建物の形式、色彩や素材などについて地域ごとの誘導指針を示した。こうした努力に対し小布施町は、昭和61年度には「潤いのある町づくり優良地方公共団体」として自治大臣表彰、昭和63年度には「町づくり功労者」として建設大臣表彰を受けている。昭和62年度には建設省の指定を受け「地域住宅計画」を策定した。平成2年度には町づくりをさらに発展させる「うるおいのある美しい町づくり条例」、さらに平成4年度には「景観づくりの指針」、「住まいづくりマニュアル」や「広告物設置マニュアル」が策定された。平成9年には「あかりづくりマニュアル」が策定された。

こうした条例は町が一方的に策定したものではなく、「未来の小布施まちづくり討論会」として毎週1回から2回各自治会ごとに住民が自由に討議する仕組みがあり、多くの住民が集まり討議をしている。

暮らす人にとって楽しい街であれば、何度でも人は来てくれると確信を持って進めてきており、実際1万2千人の町に毎年130万人をこえる人々が訪れている。観光収入としては毎年30億円ほどあるが、観光産業を盛んにすることが町づくりの目的とは考えていない。人が定着し、交流する場を提供することが最大の目的でテーマパークを作ることではないとし、とくに長野に通勤する新小布施人ともとの小布施人との融合が町づくりの目的であることは興味深い。こうした町づくりの特徴は、以下のように纏められる。

#### ① 民主導一町民と共に

前述したように小布施には町づくりのマスタープランはない。すこしずつ町づくりを具体化していく過程で関係者の納得を得ていく慎重なプロセスを踏んでいる。このため町づくりに30年以上かけており、いまだに完成を見ているわけではない。また毎年の投資額も限定的である。町づくりの主体者である小布施堂の投資額はこれまでの総計で20億円程度である。

#### ② 強力なリーダーシップ

江戸時代の庄屋であった市村家という背景もあり、小布施堂の市村社長がリーダーシップをとった。町づくりには小布施堂の競争相手である和菓子屋3社も巻き込んで大局的な見地から公平性を尊重しながら調整を進めてきた。

③ 人の交流・定着が主体

テーマパークとすることではなく、人が交流する場の提供を目的としている。このためハードの整備だけではなくさまざまなイベント、フォーラムを企画している。

3) おかげ横丁（赤福）

年間600万人をこえる入りこみ客がある伊勢神宮の門前町でありながら道路の整備によってかえって商店街に人が流れなくなり、おほらい町は衰退の一途を辿り危機的な状態にあった。昭和50年代初頭には入りこみ客年間10万人にまで減少した。このままではいけないという危機感から昭和54年に町は委員会を設置、魅力ある町づくりについて検討を開始するがなかなか名案が浮かばなかった。そのとき協力を申し出たのが宝永4年創業と300年の歴史を有する和菓子屋、赤福であった。「伊勢らしい伝統的な町並みを取り戻したい。伊勢人のおもてなしの心が生きる空間を」をモットーに町づくりが始まった。町づくりを成功させるために以下のような条件整備が行われた。

- ① 補助金制度のもと、一般の融資より有利な条件で地元住民の建物の改築、新築に対して低利で融資を可能にした
- ② 町づくりの中心となった赤福は、まず資金的提供を行った。5年間毎年1億円総計5億円の寄付を行った。また自社のビルが景観を損なうことから自主的にビルを取り壊した。おかげ横丁の運営は関連会社の有限会社伊勢福が行い、赤福は債務を引き受けて。
- ③ 保全条例の設定
- ④ 当時の赤福の売り上げに匹敵する140億円を6年かけて投資した。

平成5年におかげ横丁が出来上がった。約2,700坪の敷地内には、江戸から明治にかけての伊勢路の代表的な建築物が移築・再現され、この地方の魅力が凝縮されており、三重の老舗の味、名産品、歴史、風習、人情まで経験されるようになっている。こうした努力の結果、10万人の入りこみ客は、平成16年には320万人に増加している。町づくりの中心となったのは赤福前社長の濱田益嗣である。濱田社長は、慶応大学卒業後23歳で赤福に入社し昨年まで約40年間社長を勤めている。赤福を中心としたおかげ横丁の成功の秘訣は、以下に示す3点にある。

① リーダーシップ

地域に根ざし、長期にわたり地域の中心企業であった赤福という会社の社長として地域経済には大きな影響力を有していた。また積極的に待ち作りに協力していった。具体的には5億円を寄付したことと景観に不都合ということで4階建ての本社ビルを壊したことなどのほか積極的に調整役を引き受けている。

② 民が主導し官が協力

町づくりは官が主導してマスタープランを策定したわけではない。赤福を中心とする民が主導した事例でもある。

### ③ 地域住民との協働

地権者を説得し、町づくりに協力させたという意味では、地域住民との共同作業での町づくりといえる。

他の事例と異なり、濱田社長はおかげ横丁をテーマパークと位置付けている。したがっておかげ横丁を運営する赤福の子会社伊勢福は事業採算については厳しくチェックをしている。

## 4) 萬寿神社（柏屋）

柏屋は嘉永5年創業の154年の歴史を有する老舗の和菓子屋で“薄皮饅頭”で関東以北で名が売れている売り上げ高25億円の中堅企業である。福島県の郡山市を中心に関東に店を出店している。

柏屋は、大規模な施設の建設を伴う町づくりではなく自社の周辺を環境整備することで住民との交流の場を提供している。

先代の本名善兵衛氏以来、周辺に饅頭にちなんだ神社・公園を整備しお祭りをおこなっている。また朝茶会を毎日開き誰もが参加できる場も開いている。さらに子供たちの詩や絵の会「青い窓」を開催し、児童の健全な成長を支援し、その成果物はすべての店舗に飾っている。

大規模な町づくりではないが、自社を中心とした交流の場の提供という意味では町づくりの一端を担っていることは間違いないし、本格的な町づくりのきっかけになる可能性もある。

## IV 総括

### 1) パターンと特徴

こうした伝統的企業が主導する町づくりの代表的な事例が示すように、基本的にはいずれも一所懸命型であるが、その中でも大きくは4つのパターンに分類できる。第一は近代的な複合施設を大きな規模でかつ伝統的企業が大きなリスクをかけて主体的にプロジェクトを推進するような林原グループによるパターンである。町づくりは心の癒しを期待するノスタルジックなものではなく機能性を最大限に追及したものとなっている。短期間に大規模な開発を伴う。

第二に規模的には中規模で伝統的企業が大きなリスクをかけて主体的にプロジェクトを推進する赤福のようなパターンである。機能性を追及するというよりは、古き良き街



の良さを前面に打ち出したものとなっている。短期間に中規模な開発を伴う。

第三は、小規模で伝統的企業を中心に地権者、行政が積極的に協力し合い、古き良き町の良さを前面に打ち出している。長期にわたり小規模の投資を行うもので小布施の町づくりがこのパターンに該当する。

第四は、伝統的企業が単独で自社の周辺を整備し、町づくりの一端をなすといったパターンである。このケースは全国の小規模の伝統的企業に多く見られる。事例としてあげた柏屋や北海道の六花堂などがその例である。

## 2) 事例が示唆するもの

地域発展に不可欠なものが何かを上記の事例は示している。すなわち以下の四つの要因である。

### ① リーダーシップ

数百年の長きにわたり地元で根付いた信頼される企業のリーダーが積極的に町づくりを主導することが不可欠である。伝統的企業も地元で生かされているという強い意識を有しており真剣かつ真面目に町づくりの調整役を買って出る場合が多い。

### ② 地元住民との信頼関係

小布施町の隣に須坂市がある。江戸時代生糸の交易の中心として栄え数多くの蔵が現存する。その数は蔵の町で有名な川越を凌いでいる。須坂の駅前には立派なガイドセンターがあり、街中にも複数ある案内書では立派なガイドブックが配布されている。有カスポットを巡る観光バスも運行され、様々なイベントも催され、立派なホームページも整備されている。しかし町には小布施に見られるような活気はない。地元住民が主体的かつ積極的に関与しようとする意識が低いからである。住民を巻き込んだ仕組みづくりの整備も不可欠であろう。

### ③ 長期的視点を持ったコミットメント

町づくりには時間がかかる。小布施の場合には30年かかっても完成を見ているわけではない。長期的視野で町づくりにコミットできる企業やリーダーがもためられている。

### ④ 民主導官支援の調和

官がマスタープランを策定し、民がそれにしたがって町づくりを行うのではなく、あくまでも民が主体の推進体制を作る必要がある。また町の状況に応じ時間やお金をかけてマスタープランを作ることなく、少しずつ実績を積みながらやってみるということも必要とされる。

第二回研究成果報告では、より具体的に伝統的家族企業による町づくりのあるべき姿とその実践に関して記述したい。

【参考文献】

- ・チャンドラー〔1979〕、『経営者の時代』、東洋経済新報社
- ・星野妙子〔2005〕、『ファミリービジネスの経営と革新』、アジア経済研究所
- ・伊藤元重〔2003〕、『流通戦略の新発想』、PHP出版社
- ・Joachim Schwass〔2000〕、『*Wise Growth Strategies in Leading Family Businesses*』、Palgrave Macmillan.
- ・K.E.Gersick〔2003〕、『*Generation to Generation*』、Harvard Business School Press
- ・清野由美〔2003〕、『セーラが街にやってきた』、プレジデント社
- ・倉科敏材〔2003〕、『ファミリー企業の経営学』、東洋経済新報社
- ・Lansberg〔2001〕、『*Succeeding Generations*』、Harvard Business School Press
- ・森川英正〔1985〕、『地方財閥』、日本経済新聞社
- ・中沢孝夫〔2002〕、『地域人とまち作り』、講談社現代新社
- ・ナポレターノ〔1996〕、『イタリア中小企業の勝者たち』、三田出版会
- ・セーラ・マリ・カミングス〔2002〕、『小布施シヨン』
- ・W.T.O'Hara〔2001〕、『*Centuries of Success*』、Adams Media
- ・横澤利昌〔2000〕、『老舗企業の研究』、生産性出版