

日本・イタリア・中国  
世界の  
ファミリー企業を  
徹底取材

JAPAN  
CASE  
ITALY  
STUDY  
CHINA

父から子、子から孫へ  
脈々と続く創業の精神

強いファミリー企業を求めて、日中伊3カ国のファミリー企業を取材した。

「家業」に誇りを持ち、その理念を脈々と継承せんとする日本。

数々のブランドがひしめく「中小企業大国」イタリア。

市場経済の拡大を追い風に、新興ベンチャーの台頭著しい中国。

ビジネスに対する考え方、家族のかかわりなど、お国柄があり細部は違う。

だが、「家族の絆」が強さの原点であることは万国共通だ。

取材・文◎永井 学、原 武雄（日本編）、中沢康彦（イタリア編）、鈴木信行（中国編）

# 倒産の危機、父のがん発覚 息子は決めた「自分が継ぐ」

龍角散 (医薬品の製造・販売、東京都千代田区)

家業存続のためには、告知して今後を相談しなければならない。  
究極の選択。息子は父親へのがん告知を決めた。  
父親はその真意を察知し、「八代目」に未来を託した。

「先生、親父にがんだと告知してください」

1994年暮れ、同年に龍角散に入社したばかりの藤井隆太(現社長)は、七代目である父・康男の主治医にこう詰め寄った。だが、医師は「なんて非情な息子か」と最初は承知しなかった。

隆太は言った。

「ウチはオーナー企業で個人保証も多い。何の始末もせずに亡くなったら、銀行も社員も動揺します。本人も片付けておきたいことがあるでしょう」

告知しない道も探った。だが、当時の龍角散は、売り上げが右肩下がりで、年商を上回る借入金があったのである。一歩間違えば倒産。ファミリーによる個人保証なしでは存続できない状態だった。フルート奏者を志し音楽大学を卒業した隆太が呼び戻されたのは、そうした事情があった。

(父まで七代、200年以上続いてきた事業をここでやめたら、お客様にもご先祖様にも申し訳ない)

悩み抜いた末の決断だった。

告知は翌95年の正月早々に行った。早朝に父・康男を病院に連れ出し、隆太も待ち構えた。康男は淡々と告知を受け入れたように見えた。

そして、父子関係に静かな変化が訪れた。

それまで率直な意見交換ができていたわけではなかった。経営の話をするうちに口論になり、「会社に入ったばかりで何がわかる!」と激高し、時に灰皿を投げつけてきた康男。それが隆太の話に耳を傾け、腹を割って話ができるようになっていった。康男は理学博士号を持つ生粋の科学者。「クララ」「龍角散トローチ」など新製品の開発に力を発揮したが、「営業やマーケティングは、実はわからなかった」と本音を漏らした。

ある日、仕事の話が一段落すると、隆太は父に頭を下げた。「病気を隠しては仕事の話がでず、次の手が打てない。だから、先生に告知してもらった。つらい思いをさせてすまない」

その言葉に、康男は何度もうなずきながらこう言った。

「そういう判断ができるなら、おまえももう社長が務まる。すぐに交代しよう」

## のどの健康を守る それが藤井家の使命

龍角散は江戸中期の文政年間、秋田藩主の御典医だった藤井玄淵が創製した、藩主家秘伝のせき止め和漢薬が起源。18



当時のチラシ。左下には当時の当主、藤井得三郎の名前が見える



龍角散の名前の由来は、初期の処方「龍骨」「龍腦」などを使っていたことに由来する



創業当時、掲げていた龍角散の看板

写真©高橋久雄 (P55下、P61下も)



# JAPAN



父親への非情のがん告知  
だったが、父はうなずいた。  
「その判断ができるなら、  
おまえにも社長が務まる」





1  
当主・社長  
就任の順番

# 龍角散の FAMILY構成



71年（明治4年）に一般向けに販売を始め、昭和に入ると海外にも販路を広げた。

「当社はのど用家庭薬の専門メーカー。のどを守るのは藤井家の使命という意識が強い」

**周囲が反対しても、経営者が思い切った手を打てるのもファミリー企業の良いところだと隆太は言う。98年に発売し、起死回生のヒット商品となった『おくすり飲めたね（嚥下補助ゼリー）』。薬をゼリーで包み込み、薬に飲み込めるようにした製品だ。介護施設を視察した際に、薬などを飲み込む力が弱く、ごはんに薬をかけて食べる高齢者がいることを知り、製品化にゴーサインを出した。**

「市場が存在しない」と反対す

る古参の幹部役員に、「ウチの使命は、のどの健康を守ることだろう。失敗したらワシロット全部、私個人で買い取って責任を取る」と言われて押し切った。商品化すると、高齢者ばかりでなく、幼児にも需要があることが分かり、一大市場を生み出した。今では同社の売り上げの30%近くを占める。

**「人のためにただ必死に」その積み重ねが伝統**

200年以上も家業が続いてきた理由を藤井社長は、代々の経営者が必死でやってきたからだと言う。

「何かしら特段の英才教育とか、秘密があったわけではない。

自分も継ぐ気はなかったから音薬をやっていた。ただ藤井家には『仕事は人様のためにやれ。金は人様のために使え』という家訓がある。自分も曾祖父や祖父がそう話しているのを、子供の時から聞いてきた。何かあるとすればそれだろう」

初代が創製したせき止め薬を、二代目は西洋生薬を加えて改良、三代目が現在の鎮咳・去痰剤に進化させた。明治中期に当主となった四代目は、生薬を微粉末状化する機械を開発し、龍角散の工場生産を実現。五代目、六代目は広告宣伝戦略や販路開拓に手腕を発揮した。そして康男がクララ、龍角散トローチなどを開発した。

「私は科学者ではないから、父

- 1 龍角散の藤井隆太社長。音楽家を多数輩出する名門・桐朋学園、桐朋学園大学を卒業後、親せき関係にもある小林製薬、三菱化成工業（現三菱化学）で営業やマーケティング部門に在籍。94年に龍角散に入社した。（右ページ）
- 2 前社長の藤井康男氏（故人）。弊誌93年1月号のインタビューでは、「そろそろ息子を呼び戻そうと思っているんですよ。呼び戻したら『同族並び立たず』で私は退く。研究開発の会社だけ残してもらって、好きなことをして暮らします」などと語っていた。（右ページ上）
- 3 1871年（明治4年）、藤井家は藩医から薬種卸商に。一般薬として「龍角散」を発売した。（下の写真）



# 沿革

江戸中期	秋田・佐竹藩の家伝薬として龍角散の元となる薬が伝えられてきた。
江戸末期	藤井正亭治が改良し、龍角散の名が付けられる
1871年	東京・東神田で創業
1893年	四代目・藤井得三郎が微粉末状の製剤を完成
1928年	株式会社に改組（藤井得三郎商店）
1940年代	株式会社龍角散に社名変更
1963年	藤井康男が就任
1964年	クララ新発売
1967年	龍角散トローチ発売
1982年	「タイガーバーム」の輸入業務を開始
1995年	藤井隆太が社長就任
2001年	「おくすり飲めたね」を発売

のように次々と製品を開発することはできない。会社員時代の経験を生かして、マーケティングの手法を用いて商品をブラッシュアップすることが自分の役割と考えている」

04年、長年親しまれてきた『ゴホン！』と言えば龍角散』のキャッチコピーを、『ノドをキレイにひとさじの龍角散』に変えた。龍角散のブランドイメージを調査したところ、『ゴホン！』のコピーが浸透しすぎて、風邪を引いた後や、のどがいがらっぽくなった後にしか服用しない人が多いことがわかったためだ。新コピーは、龍角散を風邪やせきの「予防薬」としてアピールすることを狙った。

「いくらブランド力があっても、それだけでは売れない。人々のライフスタイルの変化に合わせて、営業方法や提案方法を変えて

ることが必要」

ドラッグストアの台頭に合わせることで販路を見直したことも功を奏し、長く右肩下がりがだった龍角散の売り上げは回復。今冬は暖冬のせいで風邪薬市場が縮小する中で、龍角散の売り上げは前年比120%を記録した。

**世代を超え、国を超え  
ヒット商品が生まれる**

「ファミリー企業の強さとして、自分の任期中に何らかの成果を出すことが求められるサラリーマン社長と違って、世代を超えた事業展開が可能な点もあるのではないか」

例えば1964年に康男が開発し、今も龍角散の主力製品の一つであるクララ。水なしで淡雪のように口の中で溶けていく顆粒は画期的で、世界のどこを見てもいまだに同様の製剤は開

発されていないという。

しかし、クララそのものは現在、国内で2種類発売されているだけで、40年前と比べて用途開発が進んでいるとはいえない。それが今、アメリカで爆発的に売れている。

「アメリカでマーケティング調査し、メンソールやブルーベリーなどのフレーバーを加え、パッケージや用量を変えて『アイス・タップス』の名称で販売したところ、今では日本より売れるヒット商品になった」

社長就任から10年。龍角散も、より品質が良く、リスクの少ないものにするため、成分研究を日々続けていると隆太は語る。「私のしたことは、龍角散の歴史のたった5%」。世代を超え、「のどを守る」という使命は脈々と受け継がれていく。

（文中敬称略）

父・康男が開発した「クララ」は、米国で「アイス・タップス」としてヒットした



# 会社概要

龍角散 本社	東京都千代田区
売上高	40億円
創立	1871年（明治4年）、 会社設立は1928年
事業内容	医薬品・医薬関連 製品・食品の製造・ 販売

# BSE騒動で赤字転落 胸を去来した「母の教え」

柿安本店（レストランや精肉店の展開、三重県桑名市）

BSE騒動で赤字転落。銀行は人員整理を迫った。「従業員を大切に」という母の教えを守り、リストラは拒否。逆に「攻め」の経営を展開。ピンチをチャンスに変えた。

2001年9月、国内で初の

BSE（牛海綿状脳症）の感染牛が発見された。だが精肉店やレストランを展開する柿安本店の社長、赤塚保（当時）はどこ

かのんきにかまえていたという。「肉骨粉？ 和牛は関係ない。ウチは大丈夫だろう」

大丈夫どころではなかった。業界を揺るがした「BSE騒動」。その渦に、同社も巻き込まれたのである。01年12月の歳



ビュッフェ形式のレストラン【柿安 三尺三寸著】が危機を救った

ラしない。一つ頼むね」

## 女手一つで家業を切り盛りした母の教え

「母の教えが、ふっと頭をよぎった」。保はそう振り返る。

柿安本店の創業は1871年（明治4年）。保の曾祖父、赤塚安次郎が三重県・桑名で始めた牛鍋店がルーツである。1968年11月に株式会社化。牛肉のしぐれ煮の販売のほか、精肉、

総菜、レストランの4つが事業の柱だ。

保は7人兄弟の次男である。父・二三雄が保が19歳のときに急逝して以来、母・ひでが家長として家業を切り盛りしてき

た。保は営業を担当。01年に長兄の安則の後を継いで社長になった。

兄弟はこの母・ひでから多くを学んだ。

もはや赤字転落は避けられない。「人員整理するべきだ」。取引銀行など周囲はリストラの必要性をほめかした。

しかし、保は集まった社員の前で言った。

「ウチは最後の最後までリストラしない。一つ頼むね」

「お客様。従業員。仕入先。商売はこの人たちに喜んでもらうのよ」「自分たちは始末（節約）して、人様にお金をきちっと先に払いなさい」「借金して、返せなくなりそうになったらすぐに相手に伝えること」

特に従業員である職人を大切にする。周囲への感謝の気持ちを持つことについては厳しかった。

「勉強ができなくてもいい。ただ、礼儀はきちんとしなさい。ごちそうしてもらって、その場でお礼を言うのは誰でもできる。次に会ったときも、二度三度と『この前はともありがとう』と言いなさい、と母からよく言われた」

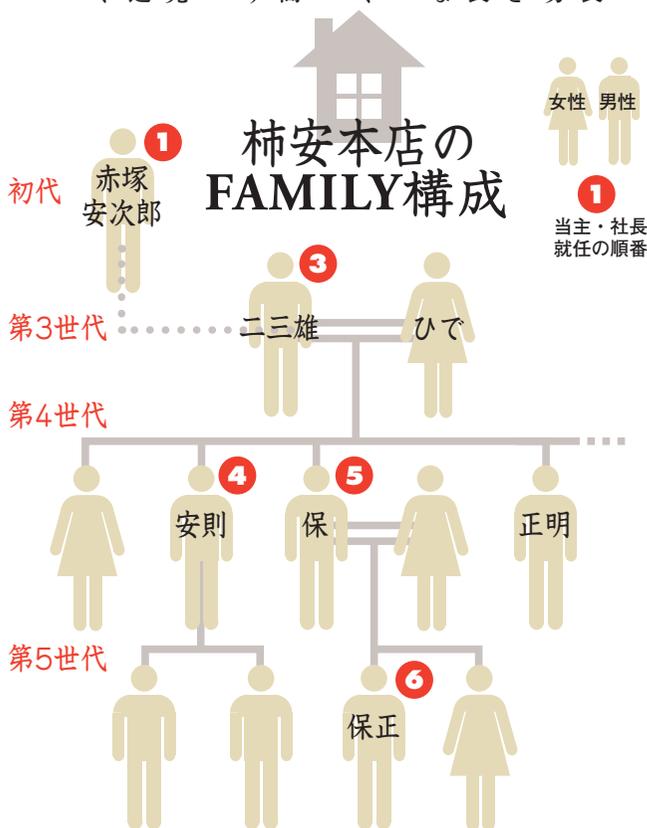
保の長男で、06年12月に社長に就任した保正は当時常務だった。「赤塚家が先祖代々、今まで商売をやらせてもらってきたのは、人を大切にしてきたから。それがファミリーの共通の認識

だった」と言い、こう振り返る。「親父の『一つ頼むね』という言葉に、社内は奮い立った」

## おいしいものをお値打ちに それ以外は変えていい

リストラはしない。だが会社は立て直す。保が選んだのは攻めの経営だった。当時、レストラン事業の新業態として作った「柿安 三尺三寸箸」。この出店を積極的に進めたのである。有機野菜などをたっぷり使い、職人が丹精込めて作った80種類以上の料理を、ビュッフェ（バイキング）形式で食べられるというコンセプトの店だ。たちまち行列店となり、後に追隨する店

## 柿安本店のFAMILY構成



# 沿革

- 1871年 初代・赤塚安次郎が桑名市相川町に牛鍋屋を開く
- 1954年 二三雄氏が死去、妻のひでと7人の兄弟が残される
- 1957年 二三雄氏の長男、安則氏が社長就任
- 1968年 「株式会社柿安本店」を設立
- 1972年 「牛肉しぐれ煮」の販売を開始
- 1997年 店頭市場（現ジャスダック市場）に店頭登録
- 1998年 総菜の新業態店舗「柿安ダイニング」の第1号店を開設
- 2001年 二三雄の次男、保氏が社長就任
- 2001年 9月 国内初のBSE感染牛が報告
- 2003年 新業態のレストラン「柿安 三尺寸箸」を出店
- 2006年 保氏の長男、保正氏が社長就任

赤塚保会長(右)と息子の赤塚保正社長(左)。保氏は上の写真の安則氏、弟の正明氏の3人で経営してきた。01年に社長に就任。BSE騒動のピンチに攻めの経営で乗り切った

写真◎陶山 勉 (P51も)



「理念である『おいしいものをお値打ちに』。それ以外はすべて変えてもいい」。保は語る。さらに肉が全く売れない時代に、精肉事業でも攻めた。資金繰りが厳しくなり、事業を続けられない同業の店を次々に引き

「ファミリービジネスとしての特徴に、母・ひでの子供のうち、長兄の安則、保、弟の正明と3人が経営に携わってきたことがある。01年に保が社長に就任する前は、長兄の安則が社長とし

て企業全体を統括し、営業や新店開発など攻めが得意な保が専務、数字に強い弟の正明が経理などの管理部門を担当する形で役割分担していた。「兄弟経営はうまく行かないとよく言われる。たいがい給料や株でもめるからだ。当社の場合、先代の安則がその辺りに非常に神経を細かく配ってくれた」。保はそう感謝する。安則は「今さら長子相続の時代ではない」という考えで、給料も兄弟ほとんど同じだったという。



長兄で先代社長を務めた赤塚安則氏 写真◎岡崎利明

を受けていったのだ。BSEの影響で赤字転落したものの、同社は本来、無借金企業で財務体質は良好だった。財務部門は長年、保の弟である正明の担当で、母親の教えを守って「始末」を大事にしてきたのが生きた。

「兄弟経営はうまく行かないとよく言われる。たいがい給料や株でもめるからだ。当社の場合、先代の安則がその辺りに非常に神経を細かく配ってくれた」。保はそう感謝する。安則は「今さら長子相続の時代ではない」という考えで、給料も兄弟ほとんど同じだったという。

06年12月、保は息子の保正に社長を譲った。実は今回の取材では、先に保正に話を聞いた。そのときに保からどのような「帝王学」を受けたか尋ねた。「原価計算や器の良しあしに至るまで、毎日の食事の時間も勉強みたいなものだったが、うる

## 会社概要

- 柿安本店
- 本社 三重県桑名市
- 創業 1871年(明治4年)
- 売上高 約314億円(06年9月期)
- 事業内容 精肉店、レストランの展開

# 父の無念を息子が晴らす 世代を超えた商品作り

**石村萬盛堂** (菓子の製造販売、福岡市博多区)

父の代で失敗した洋菓子作りが、息子の代で軌道に乗った。

何を変えるべきで、何を変えてはならないか。

「守・破・離」の精神を胸に、地域に愛される店作りを目指す。

「あれはよか。続けたら絶対に花開く」

父親は亡くなる前、新製品の立ち上げに苦しむ息子を病床で逆にこう励ました。

福岡県の菓子製造業、石村萬盛堂。1905年(明治38年)に創業し、博多銘菓『鶴乃子』が知られている。現当主の石村僭悟社長は三代目。事業を和菓子から「ボンサンク」などの洋菓子に広げ、チェーン化などを



—昨年、石村萬盛堂は創業100年を迎えた

土産物以外の菓子需要に対応しなかった」

そもそも石村萬盛堂は、江戸時代から博多で広く作られていた、卵の黄身を原料とする菓子

『鶏卵素麺』を作っていた。その製造過程で余る卵の白身を使ってマシユマロを作り、中に黄身餡を入れたのが鶴乃子だ。初代・石村僭太郎は「競争はするな勉強をせよ。人が角いものを作ればこちらは丸いものを作れ」と人まね

せずに鶴乃子を生み出した。新しいことに挑戦し、経営革新を続ける気質は、石村家に代々刻まれた「DNA」のなせる業か。

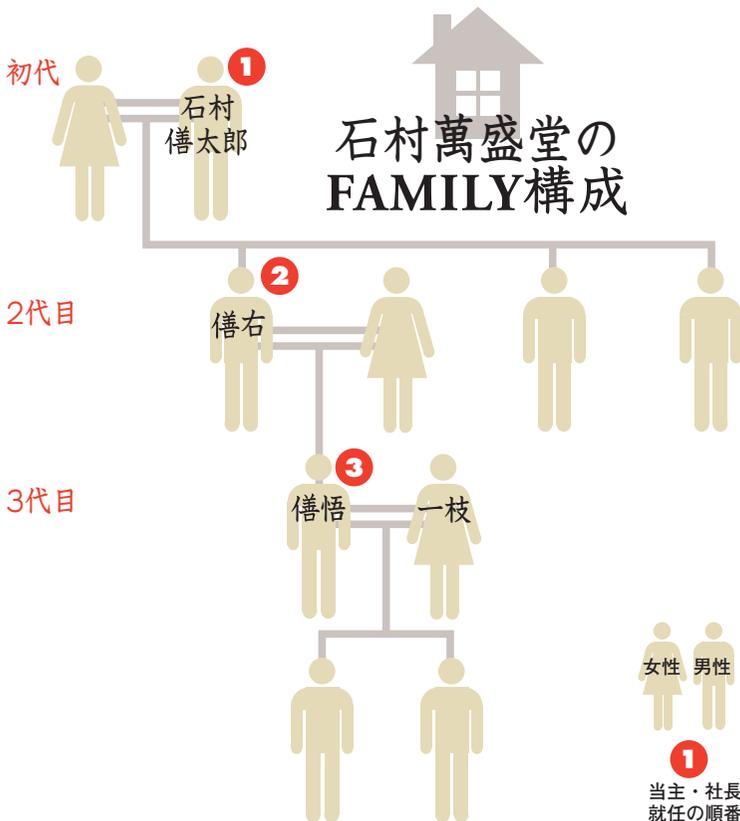
## 先代の教えを念頭に「守・破・離」で革新

推進。売上高80億円の企業に成長させた。父親の「あれ」とはボンサンクのことだ。実は父・僭右も、53年ころに洋菓子に取り組んだ。だが、時代が早すぎたのか、うまく育たずそのときは撤退した。「リベンジ」は世代を超えて息子が果たし、今や売上高の60%を占めるまでになった。「鶴乃子は土産需要がほとんど。景気動向に左右されやすい

石村社長は企業経営に、芸事の世界に古くから伝わる『守・破・離』の考えを取り入れている。守＝先代から引き継いだものを踏襲し、破＝革新の手を加え、離＝自分独自のスタイルを確立するという経営手法だ。「私は新しいことが好きで、破・離から入ったが、失敗して守、すなわち先代の教えに戻った。

それからベースを守に置き、破・離を行うよう心掛けていた」ボンサンクはなかなか赤字体質を抜けられなかった。そんなとき、善右の言葉を思い出した。善右が亡くなる直前、博多駅の店舗改修話を持ち上がった。善右は、石村が出した銀行借入を当てにした3000万円の見積もりが気に食わず、手持ちの800万円ですれどと激怒した。それでは陳列ケースしか並べら

れないと反論すると、「空いたところは幕は降ろして隠しておけばよか」と真顔で言う。「経営は分不相応なことをするところからほころび始める。金などどこからでも引つ張ってこれるといふ甘い考えを戒めたかったのだと後で気付いた。守るときはなりふり構わず、徹底して守れという経営哲学を教わった」。着実に機をうかがい、そして洋菓子の時代が来たときに



# 沿革

- 1905年 12月 創業者の石村僊太郎氏が石村萬盛堂を開業。博多の演劇家で、「オッペケペー節」で有名な川上音二郎の家の一階を間借りして開業。餡をマシュマロで包んだ銘菓「鶴乃子」がヒットする
- 1943～45年 戦争で2年間社業を休止
- 1945年 二代目の僊右氏が業務を再開
- 1977年 三代目の僊悟氏が3月14日を「マシュマロデー」として、現在の「ホワイトデー」に相当するイベントを考案
- 1979年 三代目の僊悟氏が社長就任
- 1980年 洋菓子「ボンサンク」を開発、チェーン展開など事業拡大に乗り出す
- 1993年 FC（フランチャイズチェーン）展開を開始



同社はホワイトデーが定着する以前の77年から、3月14日を「マシュマロデー」と名付けてイベントを開催している

## 会社概要

- 石村萬盛堂
- 本社 福岡市博多区
- 代表者 石村僊悟
- 創業 1905年（明治38年）
- 売上高 87億円（グループ売上高）
- 事業内容 菓子の製造販売

店舗を積極展開。事業拡大に結びつけた。

**長く存続することが企業にとつての使命**

一昨年、創業100年を超えた石村萬盛堂。しかし、近年は老舗企業が生き残りにくい時代だと石村社長は嘆く。博多でも百貨店の岩田屋など老舗が経営不振に陥り、創業家が経営から退くことがあった。

「長く存続するためには商品はもちろん、その会社が持つ文化などが地域社会に受け入れられることが前提」と語る。同社は太平洋戦争が終わった45年11月、いち早く営業を再開した。「砂糖もない時代に再興できたのは、地域の人たちの支持があったからだと思う」

近年、重視しているのが社員

との関係、とりわけ女性社員たちへの支援だ。同社は、福岡県が03年から行っている『子育て応援宣言登録制度』に登録。子育て中の女性社員に対し、月額3万円の子育て支援費を支給するほか、子育て中も役職を保証し、昇格させる制度を導入している。

「当社は女性社員の力がたいへん大きい。その女性たちに子育てのために退職されたのでは人材がもつたいない」

もともと同社は地元女子学生の就職先として人気が高く、「人は何のために働くのかや同社の経営理念などを熟く語ると、石村社長の学生への会社説明会は毎回満員となる「名物」という。地域社会に愛され、永続する企業。それが石村萬盛堂が目指す姿だ。

石村萬盛堂の石村僊悟社長。「経営は守・破・離のバランスが大事」が持論だ



写真◎菅 敏一（p53も）