



## 「べっぴんさん」の経営の金融論

神戸大学 経済経営研究所  
教授 家森 信善

昨年、戦後の神戸を舞台にしたNHK連続テレビ小説「べっぴんさん」が放映されましたが、経済経営研究所の建物が病院のシーンの撮影に使われるなど、研究所にとっても縁の深い放送でした。そこで、人脈と着想の豊かな上東貴志所長の発案で、経済経営研究所主催（社会システムイノベーションセンター共催）の公開シンポジウム『「べっぴんさん」の経営学』が開催されることになりました（昨年11月29日）<sup>\*1</sup>。幸い、500名近い方々に参加していただき、大盛況のシンポジウムとなりました。

私は、当初、共催組織の社会システムイノベーションセンターの副センター長として挨拶を担当するだけの予定だったのですが、いつの間にか「金融機関による地域企業の創業・成長支援」というタイトルの講演をすることになってしまいました。

私の専門は金融機関経営で、最近の重要なテーマは、金融機関が顧客の成長（創業を含む）にどのような支援ができるかということです。これは、私が参加している金融庁の「金融仲介の改善に向けた検討会議」や、やはり委員を務めている中小企業庁の中小企業政策審議会・金融WGが持っている問題意識でもあります。たとえば、日本の創業率は欧米先進国に比べて低く（たとえば、日本4.8%、アメリカ9.3%、イギリス14.1%）<sup>\*2</sup>、それが経済の活性化を阻害しているのではないかと危惧されています。『日本再興戦略（アベノミクス）』（2013年6月）では、「我が国の起業・創業を大幅に増加させ、開業率が廃業率を上回る状態にし、開業率・廃業率が米国・英国レベル（10%台）になることを目指す」とし、近年、創業期の企業に対する支援制度は充実してきています。

ただ、こうした一般論だけをお話ししても『「べっぴんさん」の経営学』の参加者にとっては、興味を引かないだろうと心配しました。どのような切り口で話をすると良いのか思い悩んだのですが、「べっぴんさん」のヒロインのモデルが、株式会社ファミリア創業者の一人である坂野惇子さんだということから、ファミリア社の成長過程での金融機関の関与を金融論的な視点で紹介してみることにしました。

昭和25年創業のファミリア社の足跡をたどるのに重要な資料が、会社が編纂した会社の歴史を記録した社史です。ところがこうした社史はどこにでもあるわけではありませ

<sup>\*1</sup> [http://www.kobe-u.ac.jp/NEWS/event/2016\\_11\\_29\\_01.html](http://www.kobe-u.ac.jp/NEWS/event/2016_11_29_01.html)

<sup>\*2</sup> 出所、<http://www.boj.or.jp/announcements/release.2015/data/rel150612b1.pdf>

ん。幸い、当経済経営研究所の附属企業資料総合センターは、企業に関する文献、資料、データを収集・整備していますが、その一環として、多数の社史を所蔵しています。実際、ファミリア社の社史『ファミリア 30年のあゆみ』（1980年）や『ファミリア 50年のあゆみ』（2000年）も所蔵していました。

そこで、その社史を最初から読みながら、講演の準備をすることにしました。創業が成功するには創業者の優れた理念とビジネスモデルが不可欠です。まず、それが表れている、坂野氏の言葉を『50年史』に寄せた随想のタイトルからいくつか紹介しておきます。

「出会い、良き友・良い先達」

「ものづくり、その基本理念」→「自分の子供に着せるつもりで商品をつくったし、お客様が選びやすいように工夫したのである。」

「組織に対する考え、人材活性」→「能力を生かす生かさぬは人事次第」

「感動と謙虚な心いつまでも」

「原点回帰、ファミリアらしさ」→「なくてはならない商品を提供する」

さて、ファミリア社に対する金融機関のサポートはどうだったかといいますと、実は、『社史』の中ではほとんど言及されていませんでした。ファミリア社の業績を見ると、創業後、ほぼ順調に成長をしてきたために、金融上の深刻な問題を抱えることがなかったからのようです。なお、創業期には資金が不足するのが普通ですが、実際、ファミリア社の場合も、「開業のための準備資金は21万円。惇子、光子そして江つ子がそれぞれ7万円ずつ出し合うことにした。しかし、3人とも手元の現金が乏しく、資金の半分は現物出資にした。」（「創業への気運」）とのことでした。

創業期に金融機関からの融資を受けるのは難しいのですが、上述したような政策的なイニシアチブのおかげで、最近では、日本政策金融公庫による融資や信用保証協会の創業保証などの国の関与が充実してきています。坂野氏が今創業するなら、もっと多額の資金を当初から集めることができ、より早く成長できたかもしれません。

ファミリア社の社史に、金融機関が全く登場しないわけではありません。ファミリア創設の時期に、「ファミリアがスタートした頃、会計担当者をおいていたものの、正式な記帳や決算は外部の人に頼っていた。それを見かねた、三菱銀行の神戸支店長の田実渉氏（のちの頭取、会長）が、人材を推薦してくださった。」（「ファミリア創設」）とあります。創業したばかりの企業では創業者（とその仲間）があらゆることをこなすのが普通ですが、規模が大きくなるにつれて、内部管理態勢の整備が不可欠になります。ファミリア社の場合も、メインバンクである三菱銀行が人材の紹介という形で支援を行ったようです。

次に「1971年4月に神戸元町の三菱信託銀行の8階へ（本社が）移った。1974年11

月、三菱信託銀行の好意で、同ビルの7階全フロア825mを借り増したのである。これによって、ファミリアが最も大切にしている、商品制作のブレーンを一堂に集めることができ、商品企画から生産企画の総合的な推進が可能になった。」「(「さらなる歩み」)という部分で「銀行」が登場します。ファミリア社の業容が拡大し、さらなる発展のために、社屋の移動が必要になり、ここで銀行が支援します。私が実施している企業アンケートや銀行アンケートでも、不動産の紹介は銀行の行う企業支援の代表例であることが確認できます。ファミリア社の場合も、そうした支援を受けて成長したようです。

もう一箇所「銀行」が出てきた箇所があります。銀座ファミリアの設立に関連して、「外部からは、三菱銀行の奈良久弥人事部長(元副頭取)のご配慮で、藤井康を迎えることができた」という箇所でした。東京への進出に伴って内部人材が不足した同社に対して、メインバンクが専門性の高い人材の紹介という支援を行っています。

このように、「べっぴんさん」の経営を金融の視点で眺め直してみると、人材や情報(不動産の物件情報など)の面での支援を行うことが、金融機関の重要な役割であったことが確認できます。今、金融庁は、金融機関に顧客の事業性をしっかりと評価して、企業に有益なアドバイスとファイナンスを行い、顧客の企業価値の向上を実現するように促していますが、ファミリア社の例を見れば、こうしたことは、金融機関と企業の間でこれまでも行われてきたことだということが確認できました。逆に言えば、こうしたことが普通でできなくなっている点に、日本の銀行の課題があると言えます。