

## 第1部 基調講演

## 後継者からみた老舗企業のリスク管理

山本 貴大氏

株式会社山本海苔店専務取締役

皆さん、こんにちは。私自身も Zoom でお話しさせていただくのが初めてでございまして、いろいろお聞き苦しいところとか分かりにくいところとか、ご迷惑をおかけすると思いますが、よろしくお願ひします。

スライドを皆さんと共有しながらやっていききたいと思ひます。

今回、事業承継学会ということですが、今回に限らず、「事業承継のコツは何ですか」とか「長年続く理由を教えてください」というお話は、ありがたいことにたくさんいただいています。しかし事業承継に関しては、今、私の父親が6代目でございます、6代目まではうまくいったというか、とりあえず承継されているということで、私も息子がおりますけれども、それでもこの先うまくいくか分かりませんし、長寿、長寿といっても、銀行に急にそっぽを向かれてしまったらどうなるかわかりません。それこそこのコロナの時代、来年、再来年にあっさり廃業でもしたら、「あいつ、2年前に何偉そうにしゃべっていたんだろうな」と言われてしまいますので、お話しすること自体、とても緊張します。とりあえず過去に山本海苔店が何をやってきたかみたいなお話をしようと思ひますので、その中から皆様が何か感じるところや思うところがあればいいなと思ひています。

まず私の紹介です。私は1983年生まれの37歳

です。私の父親が社長で、私は今専務をしております。ここにいろいろ書いてありますが、後藤先生、横澤先生がお話しされる前に私が話すのはどうかというところもあるので、手短かにきたいと思ひます。

本日の内容です。山本海苔店の話をするにあたり、海苔の話をして少ししないとけないと思ひますので、まず海苔の話をしていただきまして、それから山本海苔店の歴史、それから、今日は番頭制度とか事業承継の話ということで、私と山本家と山本海苔店について、そして今海苔業界が置かれている状況とか、後で話しますけれども、私、銀行に4年いてから山本海苔店に入りましたので、いろいろ山本海苔店が抱える課題や業界が抱える課題があつて、それに対してこれからどうしていこうかという話をしようと思ひています。

まず海苔の話です。そもそも海苔はいつから食べられているの？という話です。

貝とか魚と同じような食べ物ですので、縄文時代から食べられていたと思ひます。海苔の話になるとついつい長くなりますが、潮間帯という満潮と干潮の間、要するに海面で育つ生物です。ですので、縄文時代は岩や草に付着し、それを摘み、乾かした状態で、今でいう「ふえるわかめちゃん」のような状態で食べられていたと思ひます。それが18世紀に、和紙をつくる要領で、板状になり食べられています。

次に養殖の歴史が始まります。海苔は冬に採れる生物というか、冬に育つ生物で、夏の間、海苔はどこにいるのか分かっていませんでした。ところが夏の間は貝の中にいるということを解明したのがイギリス人のドリュエ博士という方で、夏は貝の中において、渡り鳥みたいに冬を生物として感じると、そろそろ冬が来たなということで貝から海苔の胞子が出てきて網に付着して、それが伸びていくというのが海苔の生態です。それが解明されたのがすごく最近で、1949年のことなのです。

それまでは養殖といっても、天然養殖と言われますが、海苔の胞子が夏の間どこにあるか分からなかったので「去年この辺に網を出しておいたらたくさん海苔が採れたから、今年もこの辺に出しておこう」というレベル感での養殖をしていました。海苔の生態が解明された今は海苔の胞子を人工的に貝につけて、その上に網を、というか網の下に海苔の胞子つきの貝をぶら下げるといって養殖をしているのが海苔です。ですので、今でも半分人工、半分天然みたいなところがあります。すごく海が荒れていたりすると、網に海苔が全然つかなかったりということがあるので、天産物であり、いろいろ安定しなくて大変な食べ物です。

私、いつもリアルでやっているものですから、この辺で皆さんからいろいろな質問を頂き、それについて答えています。が、「そもそもどうして海苔とお茶と一緒に販売されていることが多いの？」ということをよく聞かれます。確かに巢鴨の商店街とか行くと、よく「お茶と海苔」とか書いてあると思います。その理由の話です。先ほどもお話しした通り、海苔が採れる時期は冬です。一方、お茶というのは採れる時期が夏です。ですので、仕入れの時期が真逆です。ということで、お互い商売の邪魔をしないということが1つ。そして海苔とお茶の両方とも、保管に大事なことは防湿なのです。両方とも湿度に弱い食べ物ですの

で、冬の間には海苔を採って防湿された部屋に入れておく。夏の間にはお茶を採って防湿された部屋に入れておく、ということです。ということで非常に相性がいい食べ物ということで、海苔とお茶というのはよく一緒に売られていますけれども、山本海苔店は「海苔ひとすじ」で歩んできましたという、宣伝も含めまして、お話をさせていただきました。

もう一つ、今日、三、四十人の方が参加していただいています。山本海苔店と山本山さんを混同されている方が非常に多く「山本海苔店という山本山の海苔部門でしょう？」と言われてたりすることもあります。実は全然違う会社でございます。たまたまというか、弊社は日本橋にありますが、山本山さんも日本橋にあって、その距離が500メートルぐらいしかなくて、両方とも社長が山本。山本海苔店は1849年創業なので、まだ172年目なんです。山本山は創業300年を超えています。実は山本山さんのほうが老舗なのです。しかしどうして山本山さんに海苔のイメージがそんなについているかということ、山本山さんは戦後になって海苔の取り扱いを始めたのです。それによって日本橋の町は大混乱に陥りました（笑）。ということで、山本山さんはもともとお茶屋で、当社とは全く関係はございません、ということをごひお含みおきください。

それから、海苔の生産はどこでされているのかという話です。

まず、今、ここに日本産70億枚と書いてありますけれども、そもそも1枚って何なの？という話です。海苔の一番大きな形は、19センチ×21センチという何とも中途半端な形ですが、それが1枚です。コンビニのおにぎり、最近、海苔が巻いてないものとか、三つ切りと言われていたりちょっと細い系、ごはんが見えないくらい巻いてあるのが半裁と言われていたりあるのが半分です。あ

れが2倍になったものが、太巻きとかでしか使わないんですけれども、原形というか、あれを1枚と数えて日本産70億枚です。日本人の人口がざっくりと1億人だとすると、1人あたりは1年間で70枚ぐらい食べている計算になります。おにぎりに換算すると140個ぐらい食べているんじゃないかということです。何となく「そうだなあ」という感じがすると思いますがいかがでしょうか。

韓国には韓国海苔というのがありますが、これがすごい消費量で、韓国は日本の人口の半分ぐらいですけれども、国内消費量が日本と同程度の80億枚といわれています。つまり1人あたりの消費量が日本人の2倍以上です。要するに何が言いたかったかという、日本と韓国で消費される海苔はほぼ自国産なのです。ということで、日本人にとっても海苔というのはソウルフードだったり、韓国人にとってもソウルフードとか言っていますので、どっちが海苔の本場だみたいなことはよく日韓で戦ったりしています。

一方、中国は40億枚採れる能力があるんですけれども、自国消費されるのが10億枚ぐらいですので、残りの30億枚が欧米、オーストラリアにディストリビュートされているというイメージです。ですので、これが山本海苔店だったり日本の海苔業界の悩みだったりするんですが、「海苔はどうしてお寿司に巻くんですか？」という「ご飯が手につかないためでしょう」と考えている方が非常に多いです。特に欧米とかに行くと、日本人のシェフだったらまだいいんですが、特に海苔にこだわりがない人がシェフだと、「海苔はご飯が手につかなくしゃいいんだから何産でもいいでしょう？海苔じゃなくてもOK」となります。すると、安い中国産で事足りてしまうわけです。今韓国が国として輸出をいろいろ考えているので、韓国もなかなか海外市場においてはライバル

ですけれども、基本的には価格の安い中国産が強い、そんな海苔全体の需給バランスのお話をしました。

ということで、海苔の話は以上です。

続いて、山本海苔店の歴史の話になります。初代が1849年に日本橋室町一丁目に創業しております。どうして日本橋室町一丁目なのかというと、今築地から豊洲に移転した魚河岸が、築地の前は日本橋にありました。当時の物流というのは、今のようにトラックや飛行機があるわけではないので、川、つまり船を使った物流でした。この日本橋と書いてあるところ、真ん中に見える川が日本橋川という川なのですが、東京湾でとれた魚や貝や海苔がどんぶらここと上がってきて、日本橋のたもとで陸揚げされて、そこから江戸城や江戸城下町にディストリビュートされていました。今でもここに、一番有名なところだとにんべんさんとか、山本海苔店もあって、あと神茂さんとか鮎佐さんとか大和屋さんとか、海系の海産物問屋だったり海産物の小売店だったりがたくさんあるのはその名残でございます。逆サイドに行くと三越側になりますが、ここには千疋屋さんや、川を越えると榮太樓さん、西川布団さん、これも創業400年の大老舗なのですが、海系の問屋さん以外の老舗がすごく多いのです。ここに山本山さんが入っているので元がお茶屋さんの証明のひとつでもあると思います。川の手前にあったら海苔の老舗の可能性もありますけどね笑。ちなみに日本橋と名のつくエリアで100年以上続く老舗は200以上あると言われておりますので、日本橋に來た際には、ぜひ老舗巡りみたいなものを楽しんでいただけたらと思います。

しかも日本橋は、左下にあるのが東京駅でございまして、徒歩10分なのですが、日本橋は都市伝説的な所というか、地図を見せられて、「渋谷ってどこですか」と言われたら、「ここです」、

「新宿ってどこですか」、「ここです」、「池袋はどこです」とか、だいたい分かるんですが、「日本橋ってどこですか」と言うとみんな指せない、というちょっと幻的なところなのです。東京駅からこんなに近いですし、ぜひ機会があれば行って、山本海苔店にも遊びに来てくださいと思っています。

これはかの有名なドラッカーの写真なんですけれども、山本海苔店の歴史を語るときに、マーケティングとイノベーションをずっとやってきました！という話でドラッカーを出しました。

2代目、また山本徳治郎になっています。以前の講演で「誤植ですよ、初代と同じ名前が書いてありますよ」と言われたことがあります。しかしこれは誤植ではなく、山本海苔店は代々襲名というスタイルを採っていて、2代目も山本徳治郎、3代目も4代目も5代目も、現在の6代目も山本徳治郎を現在襲名中でございますので、誤植ではございません。2代目、3代目、4代目と、それでしか区別できませんので、そのまま呼びますので、お含みおきください。

ということで、2代目が中興の祖というか、今の山本海苔店の基礎をつくった人でございまして、実施したイノベーションが大きく2つございます。

1つは、味付け海苔の発明ということです。

先程話しましたとおり、18世紀にやっと板状になっていますので、それまでは生海苔、乾海苔と焼海苔しかありませんでした。これは1869年のことですが、明治天皇が京都に還幸するときに、何かお土産ないですかという話で、この写真にある山岡鉄舟、後に侍従になる山岡鉄舟——侍従というのは今でもある職で、要するに天皇の付き人のことをいいますが、この山岡鉄舟に、明治天皇が「京都へ行く際の、お土産を何か考えてほしい」と言われました。実は山本家は剣道をずっ

とやっている家でございまして、2代目の山本徳治郎と山岡鉄舟が、千葉道場、龍馬も行ったと言われる道場で剣友だったのです。明治天皇からご下命を賜った山岡鉄舟が2代目の山本徳治郎に、「明治天皇からお土産を頼まれたので、何かいいものない？」と言って、想像ですが、当時から浅草海苔という言葉が、文献でも確認されているので東京から持っていく土産として海苔という選択肢はあったと思いますが、それだけでは何も芸がないということで、このときに味附海苔を創案して天皇陛下に献上したのです。

京都に天皇陛下が持っていかれて、そこで広がったと言われているので、もしこの中に関西圏の方がいらっしゃったら分かると思いますが、今でも関西の海苔はほとんど味付け。私は味付け海苔文化圏と呼んでいまして、コンビニのおにぎりに巻いてある海苔すら味付け海苔です。関東のほうに来ると、焼き海苔文化圏で焼き海苔が主流で、私も、味付け海苔を発明した会社にいながら、味付け海苔の使い方がよく分からなくて、しょうゆをつけたら濃過ぎるし、つけなかったら薄過ぎるし、どうしていいか分からない。山本海苔店の進物、ギフトセットも、焼き海苔と味附海苔のセットというのはいくつもありますが、関東では焼き海苔のみのセットにしてくださいとわざわざ言われたり、関西のほうへ行くと味附海苔のみのセットにしてくださいと言われることがあるので、そんな文化の違いを生んだのも、もしかしたら2代目が明治天皇に献上したからかなと言われております。

もうひとつが海苔の仕分です。

それまで、東京湾で採れた海苔を、「海苔が採れました、海苔はいかがですか」というレベル感で売っていましたが、2代目が初めて、「これはお寿司用の海苔です、これはおそば用の海苔です」みたいなことで、用途別に仕分をしたんで

す。これは This is marketing ですがけれども、今風に言うと、卵かけ専用のしょうゆとかあるように、おそば屋さんが「山本海苔店に行けばそば専用の海苔があるらしいぞ」となって、山本海苔店がこの時期にもすごく流行りました。

この2つ、味付け海苔を発明したことと、仕分をやったことが今の山本海苔店を支えるコアコンピタンスみたいなものになっています。

そして、3代目山本徳治郎の時代になります。2代目が仕分ということを徹底したので、3代目が残した言葉も面白くて、「山本の看板がついた海苔は一帖たりとも不良品があってはならない」ということで、徹底的な仕分をして山本のブランド価値みたいなものを高めたと言われています。

もうひとつ大きなことは、海苔の形。実は3代目のときまではばらばらだったんです。大判とか小判とかいろいろな形がありましたが、この人のときに19センチ×21センチ、正方形でもなければ、手巻きに使うんだったら丸がいいのとか、いろいろな話がありましたが、なぜこんな中途半端な形なのかという話をするとまた長くなりますので、とにかくこの形に落ち着いたということですね。

4代目になりますと、4代目の時代というのは、1884年から1941年という、関東大震災があったり第2次世界大戦があったり、日本全体が厳しい時代だったと思います。関東大震災を受けて壊滅的なダメージを受けましたが、20日後に営業再開という偉業とか、それまで本店でしか商売していませんでしたが、今は支店や百貨店、銘店などを含めると100店舗以上ありますが、初の支店を築地にオープンしたということ、150を151にするのは大したことないと思いますけれども、0から1にするというのはそこそこイノベティブなことじゃないかと思しますので、これが4代目がやった大きなことです。

そして5代目、これが私の祖父になりまして、5代目の時代は、ついに百貨店という船に乗ることを決めました。先程ドリュエさんの話のときに、1949年に海苔の生態が解明されたので、1950～1960年ぐらいに海苔の生産量、今日本は70億枚と言いましたけれども、このときまでは30億枚ぐらいだったのがぐんぐん伸びて、最大で100億枚ぐらいまで伸びました。それと同時に、海苔というのは軽くてすごく高いものだったので、高度経済成長時代に、お中元、お歳暮にぴったりマッチしたんですね。ということで、このときにも山本海苔店がすごく大きくなったという感じです。

もうひとつ、これはメディアにもよく取り上げていただけるネタですが、この人のときに、アメリカに行ってすごいモータリゼーションを目の当たりにして、これから日本も必ずこのモータリゼーションの時代が来るということで、日本初のドライブスルーを作りました。皆さん、最初はマクドナルドかスタバか？とか言っていますけれども、あれは全部うちのパクリだという「うそ」を私はよく講演ではしています。もちろんアメリカのほうが先ですので。でも、日本では山本海苔店が一番最初にやっております。

これは私の父親になりますけれども、山本徳治郎6代目ということで、この人は現存しているのになかなか言いづらいのですが、それまで海苔はおにぎりを巻くものだったりおそばにかけるものだったり、主食じゃない、副食みたいな立場のものでしたが、お米の消費量がここ30年で、日本人1人当たり120キロぐらい食べていたのが、今は60キロぐらいになってしまったと言っています。もしかすると今はもっと減っていると思います。そうすると、「ご飯に合うもの」みたいな感じだけでは海苔の消費もどんどん少なくなってしまいますので、海苔だけで食べてもらうような

商品ができないかと考えて作ったのが、海苔だけでそのまま食べておいしい「おつまみ海苔」という商品です。もし召し上がったことがある方がいたらうれしいのですが、海苔と海苔の間に梅やウニ、おかかなどいろいろな顆粒を挟待っています。ただの味付け海苔は海苔にしょうゆベースの味たれを塗って焼き上げるもので、ご飯に合うためにそういう味つけにしてあるのですが、海苔だけで食べてほしいという願いがあったので、ツナマヨとかカレーなど、ちょっと変わった味もたくさん、今は全部で10種類ぐらいの味が出ていますので、ぜひその辺も皆さんいつか召し上がっていただけたらなと思っています。

それと、今は結構取っていますけれども、HACCPを海苔業界で初めて取ったりしております。

これは皆さんご存じのことと思いますけれども、ブランドというのは、そもそも牛の話からです。他人の家畜と間違えないように焼き印、burnedという英語からきているのですよという話です。

皆さん気になってくれているとうれしいですけれども、山本海苔店は創業当時から、見方によっては「海の書き間違いか！」みたいなところがありますが、〇の中に梅、と書いた「まるうめマーク」を使っております。これをブランドロゴにしています。これを使っている理由が2つございます。ひとつは、先程申しましたように、海苔は冬に採れるものですが、梅がきれいに咲く2月頃にとてもおいしい海苔が採れるのです。すごく寒い季節なのです。つまり「この海苔は寒い季節に採れたおいしい海苔ですよ」という意味です。

もうひとつは、日本の花というと大体皆さん桜をイメージされると思うんですけれども、桜は見て美しいんですが、実は香りがありません。一方、梅というのは、美しい&香りがとてもいいと

いうことで、海苔も同様、食べておいしいのは当たり前で、香りもよくないといけません、ということで、この「まるうめのマーク」がついた商品は、「梅が咲く寒い時期に採れた、とても香りがいいおいしい海苔ですよ」というサインなのです。ということで、創業1849年から今日まで、ずっと使っております、恐らく今後もずっと使い続けるマークだと思います。

山本海苔店の看板商品には「梅の花」とか——（これを最近若い子に見せると、「おばあちゃん家にあった」と言われるのがちょっと悲しい商品なのですが）セカンドブランドの「紅梅」、「旭の海」という商品があります。実はこの「旭の海」というのは梅の種類の名前なんですね。ということで、梅の名前にちなんだ商品名が多いのはそのためです。

いよいよ私の話ですけれども、ここからやっと事業承継の話っぽくなります。

私は予定の7代目ですが、5代目、6代目からは、山本海苔店を継ぐようにとは一度も言われておりません。時代も時代だったんでしょうけれども、母方の祖父、祖母からは、私が言うのも恥ずかしいんですけど、「娘が大変なおうちに嫁に行ってしまった」というのがあって、基本的に子供というのは母方につきますので、おじいちゃん、おばあちゃん家に行って、「私は将来サッカー選手になるんだー」みたいな話をすると、おじいちゃん、おばあちゃんは「おまえ、何言ってんだ!」「うちの娘はどういう教育をしているんだ!」みたいな話になって、ちょっとざわついたことがあるので、幼少期から、山本海苔店の当主というんですかね、リーダーみたいなものになるんだらうなという意識はずっとありました。ですので、山本海苔店を継ぐんだらうなと思いつつながら、本当に小さい話からすると、クラス委員に立候補しておいたほうがいいのかーとか、そ

ういうレベルのことも含めて、そういう経験を積んだほうがいいかなと思ってやってきました。

大学を終わった後、4年間銀行に就職しました。何で銀行なんですかという話をすると、また15分ぐらい使っちゃうんですけども、とにかく銀行に入りまして、山本海苔店に入りました。最初の役職は仕入部です。何で仕入部かという話だけはちょっとしたいと思いますが、業界によって、例えば営業をやるとこの業界が大体分かるよとか、この業界は経理をやると大体分かるよとか、いろいろあると思いますが、海苔業界は仕入がそれなのです。というのも、先程申し上げたとおり、海苔の仕入れは1シーズンなのです。冬しか採れないので、例えば佐賀県で海苔が採れ始めたよといったら、全国の海苔屋が佐賀県に行くのです。そうすると、ライバル社がどの海苔を買ったかということまで分かるんです。あのライバル社があそこで買った海苔がこの商品になっているんだとか、そういうことまで分かるようになるので、仕入れに行くと海苔業界がだいたい分かるよということなのです。しかも海苔というのは、需要がある程度安定しているので、仕入れさえうまくいけばその会社の1年の決算もほぼ決まるみたいな性格があります。長男、次男でやっているような海苔屋さんがあったら、だいたい長男が仕入担当、次男が営業みたいな、要するに、もともと仕入れをすごく大事にする業界なのです。

元銀行マンですので、いろいろな違和感があって、その違和感こそが長寿の秘訣なのかなと私なりに分析しています。銀行員はどうしても割り算が好きなのです。例えば、今年海苔を何万枚買いました、仕入れ金額は幾らです、要するに、1枚当たり仕入れ金額を出したくなっちゃうんですね。それで単価を計算して、経理の担当部長に、「今年の仕入れ単価はいくらいくら安くなったんですね、よかったですね」みたいな話をすると

「そうだよ、よかったんだよ」という話になりますが、仕入担当取締役、これが私にとっての教育係＝番頭さんだったのかもしれませんが、これは私の叔父さんになるんですが、「貴大君、海苔のリーディングカンパニーである山本海苔店がこんなに安く海苔を買っているようでは海苔業界の未来はない」みたいなことを言われて、銀行マンのときは、安く仕入れて高く売れる会社こそすばらしい会社だと信じていたのに、うちの番頭さん、番頭といっても叔父さんなのでちょっと言いづらいんですけども、叔父さんは高く買いたいと言っているの、何を言っているんだろうとそのときは思いました。しかしよく考えると、ものごとを短期的ではなく、長期で業界を見るとそうなる、ということが理解できるようになりました。

また違和感の話です。山本海苔店はいろいろなことにこだわっているのですけれども、そのことを、ほとんど言わないのです。これはどちらかというと、日本橋という土地柄、粋という文化があって、例えば「うちは老舗です」とか、「うちの海苔はおいしいですよ」とか言うのは粋の逆で野暮といって、ほとんど言わないのです。それはなぜかということ、我々の商品は分かる人だけ分かればいいんだみたいなところとか、既存のお客様にとっては、お客様が変に増えなかったり品質がキープされたりするので、顧客のセグメントを明確にする意図があったのかなというのがありました。

もうひとつ、税金について。元銀行マンですので、節税のご提案というのはたくさんしていました、銀行マン時代は。ベンチャーとかでさえ、従業員の給料を遅らせてはいけなとか、そういうメンタリティーはあると思うんですけども、山本海苔店は税金を払いたいみたいなメンタリティーがあります。それはなぜかということ、日本橋で生まれて日本橋で育ったので、区や都にはお

金をきちんと還元するのが当たり前だろうみたいな感じで、それも最初の驚きのひとつでしたね。

企業が潰れる原因というのは幾つかあると思いますが、例えば関東大震災や第2次世界大戦で復興できなくて潰れたところとかあると思うんですけども、先程4代目のところで説明しましたとおり、たった20日間で復興したということは、当然周りの地域の助けがなくてはならないと思うので、そういう関係づくりを大事にしていたことや、売り先じゃなくて取引先、我々がお金を払うほうを大事にすることで、最近すごく海苔がよくないんですけども、山本海苔店のために良い海苔を用意してもらったり、そうすると山本海苔店の品質自体が安定することもありますので、今SDGs経営なんて言われていますが、それを随前からやっていたんだなということを学びました。

ということで、会社の周りの地域でどういう活動をしているかということ、箱根駅伝の黄色い服を着ているのがうちの社員だったりするんですが、こういうこととか、神田祭にも積極的に参加して地域とのつながりをやっていたり、あと橋洗いといって、これもまた面白い。要するに日本橋を洗うだけなのですが、何万人だったかが参加するイベントで、こういうのにもどんどん積極的に参加していますよということです。

ここからですが、いよいよ私が入社して、仕入れのときはまだ佐賀県だったり、本社から大分離れていますので感じなかったのですが、銀行マンのときは同期の人から、私は「ヤマ」と呼ばれていましたが、「ヤマはいいよな、たとえ平社員で入社しようが何しようが、社長の息子だって分かっているから、部長、取締役クラスも「はー」みたいな感じなんじゃないの?」と。「そうだよな、気をつけなきゃいけないよな」なんて私も思っていたんですけども、全然違って、実

際は全社員、社長の社員なのです。私にごまぐらいすってくるだろうなと思っていたのに1ミリもしないという感じで、しかも取締役になって気づいたのですが、百貨店を中心とした事業をやっておりまして、売上げはどんどん下がっているのに、それを社内に公開してないのです。社長はそういうのを公開したくない人で、今風には透明性とかトランスペアレンシーとか言いますけれども、そういう項目はほぼ零点です。「いろいろ新しいことをやりましょうよ」とか「普通はこうだと思いますけどこれはやらないんですか?」みたいなことが全く受け入れてもらえないという感じで、面従腹背すらしらない。ここは勢い余って話してしまいましたが、面従腹背ぐらいいしろよと思って話しているのですけれども、それもしない。むしろ、これは山本海苔店のいいところでもあるんですが、山本海苔店の社員は、社長の無邪気な質問や意見に対し、しっかり現場を把握して「いやいや、こうこうこうで、実際はこうこうこうなので、こっちのほうがいいと思います」とちゃんと社長に反発できる人が優秀みたいな文化すらあります。社長ですらそうなんだから、私の意見は当然聞いてもらえない、受け止めもしないというような感じの数年間でした。

しかし実は反対最大勢力はいつも社長で、私が「あれやりましょう、これやりましょう」と提案しても「いや、それはちょっと…。みんなにもっとよく聞きなさい」とほとんど賛成してもらえませんでした。売上が伸びていけばよいのですが、下がり続けていることを知っていたので辛かったです。

というのが入ったところまでで、ちょっと話が飛びますけれども、山本家についての話をちょっとだけ挟みます。

実は山本海苔店、2代目、3代目、4代目が養子でございまして、いろいろな老舗のお仲間と話



していると、養子の時代に会社というのは大きくと伸びると言われて、先ほども御説明したように、養子である2, 3, 4のときに山本海苔店も伸びているのです。京都のほうの老舗ファミリーカンパニーでは、女の子が生まれたほうが男の子が生まれるより拍手だということを聞いたことがあります。男の子が生まれてしまうと、その男の子がばかでもその人に継がせなきゃいけないけれども、女性が生まれたらば優秀な人を選び放題だからそっちのほうで会社は長く続く、と言われてたりしておりますので、私は結構悩みました。わざと婿っばいような発言をしなきゃいけないとか、いろいろ変なプレッシャーもあったりしました。

もうひとつ、3代直系が続くと会社は潰れるみたいな噂があるので、4から数えたら父親か、だけど5からだ俺じゃないかみたいな、そんな悩みもありながら、今こういう家系でやっています。

もうひとつ、先程叔父さん、叔父さんと言っていましたけれども、山本家は本家が1つあって分家が2つあって、その本家、分家、分家の3家体制で運営していくということが5代目の時代に決まっておりますので、今もやっております。

ちなみにムコーズという団体がございまして、この業界にはお婿さんが結構いらっちゃって、飲み会をやっているだけといえそうなのですが、婿のときに会社が伸びると知っていたので、ムコーズに潜入したりしていろいろ婿の研究をしています。どうして婿は成功したりイノベーションを起こしやすいんだろうと。

大前提として、企業存続にはイノベーションが必要、だとすると、過去のしがらみに関係なくいろいろなことができるんじゃないかというのがあります。私ですら、私の祖父、5代目の徳治郎さんがこう言っていたということが書いてあるので、それはちょっとまずいんじゃないのみたいな

ことを思ったことがあります。逆に、文明堂の今の社長はお婿さんですけれども、今文明堂は、新宿と東京と銀座を一緒にするなど、どんどん改革されているのですが、それも婿ならではのかなと思います。

あと、これはちょっと笑い話なのですが、会社でもまだ義理のお父さんがいて、家でも奥さんには頭が上がらないということで、社員から「社長も大変なんですよ」みたいな感じで同情されていて、チームビルディング的な観点からいってもいろいろなことがやりやすいんじゃないかと。これは私の説なんですけれども、3つ目が最近気づいた決定的なことで、「過去を否定しないマネジメント」と名づけているのですが、息子だと、父親に反発とか、基本的には前任者がやっていることを変えたがる。変えたがるのが普通ということを知っていても変えたがっちゃうんです。ですけれども、婿だと、うまく変えないように、社員もみんな社長の社員ですので、前任者がやっていたやり方の中でちょっとずつというか、速度がちょっといいというか。

この3つの理由でいろいろなイノベティブなことが起こせるんじゃないかなと私は分析しています。

次は海苔業界の悲しい話に入ります。海苔だけじゃなくて果物とか、食べ物は何でも、業務用の大きな市場があって、家庭用というのが少しあって、贈答用というのがほんの少しあるというのが一般的な市場かと思います。海苔業界もほとんど業務用で、70%は業務用です。しかもそのうちの半分がコンビニのおにぎり、手巻き用。そして家庭用というのがスーパーに売っているような海苔で27%くらい。そして贈答用というのはずっと3%弱。枚数にして3億枚ぐらいしかありません。特筆すべきは単価の違いです。業務用と家庭用がこれぐらいの値段差ですけれども、贈答用に

なると1枚当たり100円ぐらいまで跳ね上がるんですね。まずこれをお含みおきいただきたくて、要するに贈答用というのは高く売れる市場なので。

1993年、これはバブルの崩壊直後ですけれども、まだ日経平均は多分高かったんでしょし、いい時代だったんですけども、このときは贈答用の需要が16億枚もありましたが、これが10年後の2003年になって6億枚まで減ってしまって、2013年以降ずっと3億枚ぐらいで、ずっと低い状態で保たれてしまっている。これは海苔業界にとってすごくよくないんです。

そもそも何で海苔は贈答用として重宝されているかという、1つ目は軽さです。もともと贈答用というのは、今みたいに配送技術が発達しておりませんので、持っていくものだったんですね。しかもたくさんの人に渡すので、贈答品としてのライバルはお茶とかタオルとか、そういう軽くて高級なものが好まれました。

2番目は保存食品ということで、これは今でもそうなのですが、誰かに何かをプレゼントするときに大事なことは、その人にプレッシャーをかけることだと思っています。例えば、温度管理が非常に難しいワインのような、「こんなもらったってどこに入れておけばいいんだよ」みたいなものとか、すごく足が早い食べ物とか。「これ、すぐ食べろってことか？たくさん届いて困るんだけど」なんて思われてしまったら最悪です。一方、海苔はすごく保存が利きます。常温で2年ぐらいもちますので、いつ食べてもいいですよ、好きなのところに置いておいて、好きなのときに食べてくださいね、みたいな商品なのでギフトとして重宝されています。

もうひとつの理由が、これはあまり知られていないんですが、海苔の生体が解明される前は、どこに海苔網を出せば海苔が採れるか分かっていな

かったんで、海苔が採れたら運がいい、ということで、運草という別名で呼ばれていました。今でもお年賀とかでは結構使われるんですけども、お年賀で海苔を渡すときは、今年も1年あなたにいい運がありますよという願いが込められているのです。海苔は軽いので葬儀でのお返しによく使われるようになってしまっているの、ついつい「海苔は地味だし、仏系のギフトなんじゃないの？結婚式とかに使っていいの？」とか、そんな雰囲気になっているのですけれども、今でも出産祝いとか結婚祝いでも多く使われていますので、皆さんもぜひお歳暮、お年賀にどうぞという話です。

繰り返しになりますけれども、何で贈答用の海苔の市場がこんなにも縮小してしまったかという、一番は配達技術の向上です。先ほどご説明したとおりで、三つ巴みたいな感じですけども、配達技術が向上したことによって選択肢が広がってしまったんです。ということで、今の最大のお歳暮、お中元のライバルはビールです。ビールはめちゃくちゃ重いじゃないですか。そうすると逆に、いただいたときにずっしりしていると、何かいいものをもらったような気持ちになるんです。海苔だと「この軽さは何だ、何か安いものを送ってきたんじゃないか？」とか、そういう取られ方もしてしまいますので、軽さはマイナスになりつつあります。

もう一つは虚礼廃止です。これが一番大きいです。昔だったら学校の先生にはみんなが送っていたのですが、公務員だから受け取れませんか、それこそ建設業界などはたくさんお中元、お歳暮をやっていたいたのですが、やれカルテルだとかいろいろなことを言われ出して、そんなことできませんみたいなことになってしまっているの、厳しい時代が始まっています。

山本海苔店本体の中歳比率の推移ですが、

「なーんだ、中元、歳暮以外でこれだけ伸びているならいいじゃん」と一見見えるのですが、これはパーセントですので、全部足すと100になります。つまり実はたいへんなのです。額にしたらあまりにもリアリティーがあるので、パーセントにしています。

しかも5代目の時代に進出した百貨店は、現在も7割ぐらいが百貨店の売上げですが、これも10兆円近くあった市場が今や5兆円を切る勢いです。またこのコロナでさらに落ちていて、どうなってしまうんだと思っています。要するに、「中元と歳暮を百貨店で売る」というのが山本海苔店のここ30年ぐらいの商売だったわけですが、いろいろ相まって海苔の進物市場は縮小し、百貨店市場も縮小してしまい、要するに、高価格帯の海苔がどんどん売れなくなっています。これが何を引き起こすかという、おいしい海苔が世の中からなくなってしまう可能性を秘めているのです。というのも、まずどうしておいしい海苔の値段が高いかという話です。おいしい海苔になるために、海水温とか気温とか海に流れ込んでいる栄養の量とか、いろいろなファクターがあるんですが、その中でも一番大きいとされているのが、摘採という言葉を使うんですけども、漁師さんがいつ刈り採るかということなのです。

あまり評判のよくない例なんですけれども、海苔は羊の肉と似ています。羊の肉というのは、生後12か月以内はラム肉といって、とても軟らかく、香りもよくて、フランス料理とかにも使われるようなお肉ですが、成長すると硬くて臭いも強くておいしくない。カレーなどの煮込み料理にしか使えないお肉になり名前もマトンに変わります。ですが、海苔は名前が変わりません。短く切れば切るほど味も香りも色艶も全て良い可能性が高いのですが、採れる量は当然少なくなります。

右下に書いてありますが、贈答用は平均単価

100円で売れますが、業務用になると14.6円しか売れないということですので、例えば、漁師さんが20センチで切ろうと思っていたのに10センチで切ってくださいとお願いするためには、2倍以上の価格で買うよとお伝えした上でないと漁師さんは短く切ってくれないのです。大きな問題というか、どんどんおいしい海苔がなくなっているぞというのが次の図です。要するに高く売れる海苔の市場がなくなると漁師さんから高く海苔が買えなくなってしまうので、漁師さんは効率を求めて芽を伸ばし出すのです。10センチと言われたけれども、山本海苔店はそんなに高く買ってくれるとは限らないし、15センチぐらいにしておこうかなとか、そういう感じになってしまいます。そうすると海苔がおいしくなくなってしまいますので、おいしい海苔が世の中から消滅しちゃうんですね。そうするとおいしくない海苔がばかりです。そういう海苔は贈答用として使えませんが、贈答用として使えないとなると、より高く売れる海苔の市場がなくなってしまうということで、どんどん負のスパイラルに陥ってしまうリスクがあるというのが今の海苔業界の悲しいところなのです。

ところで、「おいしい海苔って何なのよ？」いうところですが、海苔業界一般は入札会で海苔を買う。例えば馬とか牛の入札会は、もちろん肉を食べて入札をしているわけではないですよ。見た目の肉付きとか肌艶で判断する。海苔もほとんどそれと一緒に、完全に相関関係があるわけではないのですが、色艶がいい海苔はおいしい可能性が高いです。ですので、もしスーパーで違う会社の10枚1,000円が並んでいたら、より色艶がいいほうを選んだほうが…私は高級車のベンツのような黒光りしたような海苔を選んでいただいたほうがおいしい可能性がありますので、それを選んでくださいとお伝えしています。しかし山本海苔

店はその中でも「いやいや、食べ物だから色より口溶け、味が大事でしょう」ということをずっと言っていて、先程言ったみたいに、芽がまだ短い段階で、早摘みとか若摘みとか、いろいろな表現があるんですけども、早摘みした海苔というのはすごく軟らかいんです。口溶けがすごくいいので、舌に入れたときにぱっと溶ける、そうすると味を感じる速度が必然的に速くなりますのでおいしく感じるんですけども、そういう海苔をおいしい海苔と評価してやっています。

どうして海苔はおいしいのと、随分上から言ったな、みたいなところもありますが、ここから海苔の宣伝です。

三大うまみ成分、昆布のグルタミン酸と、かつおぶしのイノシン酸と、シイタケのグアニル酸というのがありますが、この3つのうまみ成分が入っている天然の食品は海苔だけなのです。ということで、山本海苔店を含む海苔業界全体が今こういうプロモーションをしているかというところ、海苔は天然のうまみ調味料」と宣伝しています。もちろん、いわゆる人工のうまみ調味料、「味の素」にはこの3つはしっかり入っていますが、それを天然で取ったほうがいいんじゃないですか？というのが海苔業界のプロモーションです。味の素も、それだけだと別に大した味はないなと思っても、何かと合わせると、うまみの相乗効果で1 + 1 = 7といった、中学校の家庭科とかで皆さん習ったような、それで味が格段に強くなりますので、そんな効果が海苔にはありますよ、そうすると塩分も少なくすることができるんじゃないでしょうか、というようなプロモーションを今しています。

本当は、ここがリアルだったら、看板商品の「梅の花」の口溶けのよさと、普通に売っている海苔を持ってきて皆さんで食べ比べしていただいて「何だ、全然違うじゃん」ということを体感し

ていただくのですが、今日はリモートですので、見た目だけ覚えておいていただいて、どこかでこれを見かけたら使っていただけたらなと思っています。

これからの山本海苔店という話ですけれども、百貨店を中心に商売していた山本海苔店の売上が下がってきたのは、今に始まったことではなくて、バブルがはじけたのが89年だとしたら、85年ぐらいからもう始まっています。つまり私が入る前からとくに始まっています、百貨店以外の売上を作ろうと広域流通課というのを発足したり、海外事業室を発足したり、ダイレクトマーケットという通販とECを専任としたところを発足してはいたんです。

一方、私は2008年に入社しています。最初は仕入部、そして上海、そして海外事業室。本店営業部長というのは、何だか営業本部長っぽい名前ですけども、これは本店系の営業部長ということで、要するに百貨店以外をずっと担当してきました。社長からは、「貴大なんぞに百貨店を担当させてしまったら今の百貨店との関係がめちゃくちゃになってしまうから、絶対百貨店担当はさせぬ」ということで、ずっとさせてもらえず、取締役にになるまで百貨店は担当してこなかったのです。

取締役になったときにまず私が何をやったかという話ですけども、ある意味正しいことではあるんですけども、山本海苔店のプレステージを高めているものは百貨店に出店しているから、と信じて疑わない人たちがいましたので、その人たちは、量販店を担当している社員に「君たちは山本海苔店のブランドを地に落とす活動をしているんだよ、分かっているよね、だけど売上げのためには仕方ないから君たちがいるんだからね」みたいなことを言われるなど、スカートを踏まれながら背中を押されるみたいな状態だったと聞いてい

ます。これは非常によくはない状況です。海外もそうですね。「海外で山本海苔って、何やってるの?」と言われながらやっていました。これはよくないと思ひまして、まずは山本海苔店の経営理念をつくりました。

山本海苔店は経営理念がもともとない会社で、経営理念がないけれども行動指針はちゃんとあって、経営理念がないのでビジョンもないし中計もない。今期経営計画もあるんだかないんだかよく分からないんだけど、各部には今年やることを発表する機会がある、という会社だったので、まずは経営理念をつくろうと思ひました。——その前に、「あれ、行動指針はあるんだ」という話ですけれども、2代目が「お客様が最も必要とされる商品を最も廉価で販売せよ」と、進物市場に出ているので高く売っていると見せかけて、実はすごく高く漁師さんから買っているの、適正価格で売ちなさいというのが2代目が言った大事なことで、3代目は「山本の看板が付いた海苔は一帖たりとも不良品があってはならない」ということを言っています。この2つは行動指針として昔からあるし、残すべきだなと思ったので、残してあります。

本当は経営理念をつくる時は、コンサルとかを入れて2年ぐらいかけてつくるものじゃないかと思うんですけれども、経営理念というのはこういうのですよとか、ここの会社はこういうのを使っていますとか、「我々は」から始まって「〇〇で社会に貢献します。」で終わることが多いですよ、みたいな話を社員に紹介した後、みんなで経営理念作成ワークショップをして、みんなから出てきたのを、まとめてつくったのが、みんなの寄せ集めでつくったので無骨なんですけれども、「我々は世界一の海苔屋として誇りを持ち、より多くのお客様によりおいしい海苔を中心とした日本文化を永きに亘って楽しんで頂くことで社会に

貢献します。」です。そしてショートバージョンとして「より多くのお客様に、よりおいしい海苔を楽しんで頂く」にしました。

ここに「百貨店なんていう言葉は1つも出てこないじゃん」みたいな話をみんなにして、百貨店以外の営業担当を責める人たちに対してストップをかけるというか、「いやいや、だって、みんなで決めた理念はこれなんだから、これにちゃんと従いましょうよ」みたいな動きすると同時に、今度は経営理念と営業戦略をつなげようと思いました。日本文化は中元、歳暮ですよとか、より多くのお客様によりおいしい海苔を、と言ってるし、量販店でもよりおいしい山本海苔を置かせてもらうことはみんなの想いですよね?別に私が言っているわけではありませんよ?みんなで決めたんだからね、なんて調子で、今は経営理念を御旗にやっています。

その他にもこの「焼きのり箱」。これは海苔をおいしくするグッズです。それまで山本海苔店は海苔以外での売上げを立てたことがない会社だったんですけれども、これも「みんな、お客様に海苔を楽しませたいんでしょ?」みたいな話で社員の反対を押し切り、これは1万5,000円くらいするんですが、こういうのをつくりました。これも「若ご乱心」「頭おかしくなった」みたいなことをさんざん言われたのですが、今200個くらい売れている商品です。こういうことをやっています。

それまではかなり中元や歳暮に偏った営業をやっていたんですけれども、中元、歳暮という市場自体は下がっていて、一方それ以外の父の日、母の日…今回はコロナですごくしぼんでしまっていると思いますけれども、ハロウィンなんていうすごく大きい市場がありましたので、中元歳暮以外をしっかりとやろうよとか、百貨店以外もしっかりやろうよとか、言わない美学ではなくてちゃん

と伝えようよと言って「海苔を楽しむ会」というイベントを連発したりしました。それもこれも、最初やったときは「若ご乱心」みたいなことで大層言われました。

昔の山本海苔店というのは、進物、まさに中元・歳暮ギフト屋さんだったので、取扱商品の価格帯は3,000円、5,000円、1万円、1万5,000円、2万円です。「いったいそんな海苔を普段誰が買うの？」みたいな話で、お土産の市場は1,000円、1,500円、2,000円でございますので、今はその辺の市場を充実させましようと言っています。つまりこれまでは「中元、歳暮を、百貨店で、販売員によって、高級品だから売る」ということをやっていましたが、これからは、「いつでもどこでも、お土産・デイリーも含み、営業によって、おいしいから売る」んです、みたいな流れを今つくっています。

ということで、経営理念ができて、行動指針はもともとありましたが、ビジョンがなかったので、ビジョンを去年つくりました。ビジョンの定義から話し合ったのですが、「10年後の山本海苔店の姿」をビジョンと定め、これはコンサルも入れてみんなで決めました。たくさん議論を経て「愛される企業になりましよう」と決め、そこから誰から愛されたいんですかという、主に生産者ですが、今は山本海苔店はそこまで高く売る力がなくなってきてしまっているのが高く買えないんですけれども、その昔は、山本海苔店に買ってもらえば海苔御殿が建つなんて言われていたので、そういう企業をもう一回目指そうよとビジョンを決めました。

でも、さらにまた危機が訪れていまして、

ちょっと言いましたけれども、不作により海苔の価格自体がめちゃくちゃ上がってきているのです。しかも、原因の中心は温暖化だったりして、温暖化と言われると、結構未来はない感じがしますけど、温暖化とともにエルニーニョ現象とかラニーニャ現象とかいろいろなのが起きてしまって、海苔は寒い冬においしくなる生物ですので、冬が暖かいと全然おいしくなかったり量が採れないのです。これは別の問題で、いろいろ考えなきゃいけないなという感じはしています。

ということで、コロナを迎えて今何するんですかという話です。先ほどお話ししました通り、2019年に2030年のビジョンをみんなでつくったので、そのときも、2030年にはどういう世界が来ているかを話し合いました。百貨店という市場はもっと狭まって小さくなっているのではないかと、そのときはインバウンドがすごかったんですけども、インバウンドの波も、もうないという感じだったので、コロナで10年後の世界が今来ちゃっただけだ、やることは変わらない、やることのスピードを上げるだけだとなりました。

最後のページです。新施策として、今度は日本橋の再開発の話とつながるんですが、日本橋はかつてどういう街だったかという、金融街で、3時過ぎたらシャッターは閉まり、土日はやってないというところでした。やはり休日も夜ももうちょっと盛り上げようということで、つまり飲食を増やしましようという流れがあります。2022年には今山本海苔店がある場所から移転しなければならないのですが、そこで何か新しい仕掛けを、これも若手と一緒に考えてやろうとしているところでございます。