

長寿企業の長期存続プロセスに おける経営継承と事業転換

——山中漆器産地のビジネスシステムと
株式会社我戸幹男商店に関する事例研究——

柴 田 淳 郎

1. は じ め に

本論文は、長寿企業である株式会社我戸幹男商店（以下、我戸幹男商店と略す。）を取り上げて、その長期存続プロセスを特に経営継承と事業転換に注目しながら明らかにすることを目的としている。山中漆器産地は北陸地方の石川県加賀市山中温泉に立地する日本を代表する漆器産地のひとつである。この山中漆器産地に所属する企業は大きく2種類の企業に分類可能である。①伝統的な木製漆器生産に従事する企業である。もうひとつは②合成樹脂を用いたプラスチック製の近代漆器生産に従事する企業である。本論文で取り上げる我戸幹男商店は①の伝統的な木製漆器生産に従事する企業に分類される。伝統工芸産地は山中漆器産地に限らず、バブル経済崩壊以降、多くの産地が苦境に直面している。我戸幹男商店は山中漆器産地の伝統的な工芸技術を基盤技術としながらも、事業転換に成功し、伝統工芸産地に所属する企業としては注目すべき成長を遂げた希少な企業であると言える。

その技術は国内ではグッドデザイン賞、中小企業庁長官賞、デザインプラス賞を受賞し、さらに国外ではドイツで最も権威があると定評のあるドイツ

長寿企業の長期存続プロセスにおける経営継承と事業転換（柴田淳郎）

連邦デザイン賞銀賞を受賞するなど、海外においても極めて高く評価されている。

その契機となったのは金沢美術工芸大学のデザイナーである安島諭と共同で開発した「KARMI」と銘打たれた茶筒の開発であり、その開発を主導したのが現在の我戸幹男商店代表取締役である我戸正幸である。この成功はこれまでの山中漆器産地の成長を主導したプラスチック製の近代漆器生産とは一線を画するものであり、我戸幹男商店を山中漆器産地の伝統工芸を支える中核的企業としての位置づけを与えることとなった。

本論文では、事例研究としてこの我戸幹男商店を取り上げ、我戸幹男商店の経営継承と事業転換に注目しつつ、その長期存続プロセスを記録していくことを目的としている。

我戸幹男商店は衰退する伝統工芸市場の中で、独自の事業転換によって世界的評価を獲得した企業であり、その成功は多くの伝統工芸産地やそこに所属する企業にとって模範となるべき企業である。我戸幹男商店の長期存続プロセスを明らかにすることで、本論文が多くの伝統工芸産地や伝統工芸産地に所属する企業の事業転換のあり方を考えるひとつの資料となれば幸いである。

2. 分析視角と調査方法

2.1. 分析視角

ビジネスシステムとは「企業ないし企業間の協働の制度的枠組み」として定義される（加護野，1999；加護野・井上，2004）。近年、地場産業や伝統工芸産地の研究分野においては特にビジネスシステムという概念を中心に多くの研究蓄積がなされてきた（加護野・石井，1993；加護野，2007；西尾；2007；柴田，2008a；柴田 2008b；山田・伊藤，2008；加藤，2009；山田，2013；柴田，2016；柴田，2017；出口，2017；山田・伊藤，2013；曾根，

2019)。

本論文の構成は大きく2つのパートに分けられる。①我戸幹男商店の山中漆器産地内部での位置づけを明確化する目的で山中漆器産地の歴史とビジネスシステムのあり方の一端を明らかにするパートである。これは本論文の3節にあたり、伝統的な木製漆器生産のビジネスシステムと合成樹脂を活用したプラスチック製の近代漆器生産のビジネスシステムが明らかにされる。ただし、このパートは本論文のサブテーマである。

本論文のメインテーマは②山中漆器産地のビジネスシステムを構成する一要素として我戸幹男商店という長寿企業の長期存続プロセスを明らかにすることである。長寿企業とは一般に「業歴100年を超えて存続する企業」を意味する⁽¹⁾。我戸幹男商店の起源は明治41年(1908年)その前身である我戸木工⁽²⁾所の創業にまで遡ることができる。我戸幹男商店は少なくとも110年以上の業歴をもつことから長寿企業であると定義できる。

本論文では4節と5節とでこのテーマ、すなわち我戸幹男商店の長期存続のプロセスが明らかにされている。4節では我戸幹男商店が創業されるまでの我戸家の家業である温泉旅館我谷屋の経営継承と事業転換のあり方が明らかにされる。ここでは生存者がいないため、詳細をインタビューによって明らかにすることが困難であるので、主に「我戸家直系図」という史料が利用される。5節は「我戸家直系図」を補完する目的で実施された数回のインタビュー調査を基に、バブル経済崩壊以前と以後に分けてその経営継承と事業

(1) 例えば帝国データバンクの長寿企業の実態調査(2014)では創業100年以上の企業を長寿企業と定義している。また、落合(2016)も調査にあつて長寿企業を選別する基準を創業から100年の企業としている。この分野を代表する研究として曽根(2019)がある。ここでは長寿企業とせず、老舗企業という概念が使用されている。両者の定義の相違点については後学の課題としたい。

(2) 後に明らかとなるが、我戸木工所が創業される以前の我戸家の家業は我谷屋という温泉旅館であり、その業歴も加味するならば、約160年以上となる。

長寿企業の長期存続プロセスにおける経営継承と事業転換（柴田淳郎）

転換のプロセスが明らかにされる。

2.2. 調査方法

本研究は我戸家へのインタビュー調査の際に発見した「我戸家直系図」という家系図及び我戸家の家業の様態や経営継承、事業転換のプロセスに関するインタビュー調査に基づいている。インタビュー調査は山中漆器産地木地師である北野宏和に1回（2017年8月27日）、現在の株式会社我戸幹男商店代表取締役我戸正幸に3回（1回目は2017年9月21日、2回目は2018年6月14日、3回目は2019年4月5日に実施した。）のインタビューを、さらに我戸正幸の父にあたる当社の前代表取締役であった我戸彰夫に1回（2019年4月5日）のインタビューを実施した。我戸正幸には滋賀大学経済学部での講演（2018年12月3日）もお願いし、その際に得た情報も論文では活用されている。以上の調査をまとめた結果が本論文である。

3. 山中漆器産地の歴史とビジネスシステムの全体像

前節でも言及したが、ここでは山中漆器産地の歴史とビジネスシステムの特徴が明らかにされる。本論文のメインテーマはあくまで山中漆器産地のビジネスシステムの一構成要素である我戸幹男商店の長期存続プロセスを明らかにすることにある。しかし、本会社が産地内でどのような位置づけにあるかを理解せずして、我戸幹男商店の特徴を知ることは困難である。よって、ここではあくまで我戸幹男商店の山中漆器産地での位置づけを知る目的で山中漆器産地の歴史とビジネスシステムの全体的特徴が明らかにされる。

3.1. 山中漆器産地に関する歴史の概略

山中漆器産地が立地する山中町は古くから「温泉と漆器の町」として全国的に有名である。その起源は古く伝承によれば8世紀前半に活躍した名僧行

基が国分寺の候補地を求めて諸国遍歴の旅の途中に山中温泉を発見したと「山中町史」(若山, 1959)には記載されており、古くからの温泉地であった。一方、山中漆器産地の発祥は西谷村真砂部落であると言われ、この真砂部落は日本全国を漂流していた職人集団の一種である木地師が越前国から良木を求めて移住し開拓された集落であると言われている(山中漆器漆工史編集委員会, 1974)。この真砂では杓子・椀・盆等の日用品を製作していたが、下流の山中温泉との交流を深めるにしたがって湯桶等の製品も生産していたと言われる(山中漆器漆工史編集委員会, 1974)。木地挽きの技術は次第に川下の方へ発展し、我谷盆となり、さらに江戸時代の正徳の頃には湯治客の求めに応じて挽物のお土産を制作し、元禄の頃には燭台・茶托・その他の温泉土産物用玩具等も製作されていたという(山中漆器漆工史編集委員会, 1974)。当時の山中で生産された漆器は栗色塗と呼ばれ、この栗色塗は後に赤溜塗となり、山中塗の特色となったと指摘される(山中漆器漆工史編集委員会, 1974)。寛政年間には、山野屋九郎衛門・山崎屋佐吉が大阪・京都に販路を求めて以来、山中塗の名声が全国に宣伝されるようになった(山中漆器漆工史編集委員会, 1974)。文政8年(1825年)には京都から湯治に訪れた蒔絵師善介から笠屋嘉平がその技術を伝習し山中蒔絵が始まったとされる(山中漆器漆工史編集委員会, 1974)。山中漆器の発展は需要面だけでなく、技術面でも温泉地である山中温泉と密接な関係の下に発展してきたと言えよう。

3.2. 山中漆器産地のビジネスシステムの全体像

現在の山中漆器産地のビジネスシステムの特色は垂直分業体制に求められ⁽³⁾る。山中漆器産地の分業体制は1部から9部で構成され、第1部は製造卸、

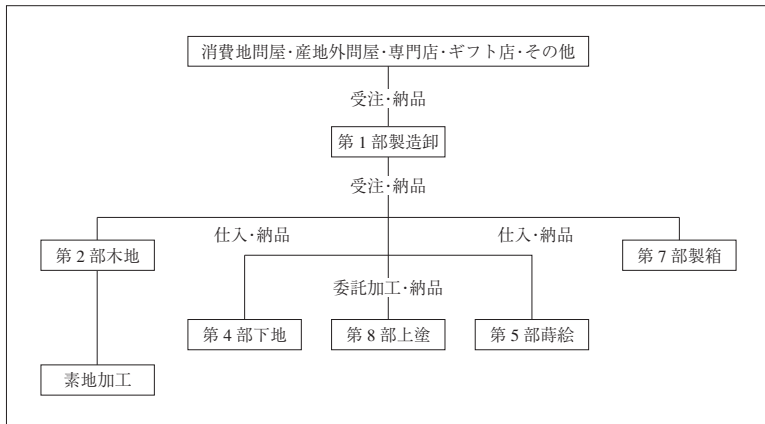
(3) 垂直分業体制という特徴は彦根仏壇産業のビジネスシステムと一致する。彦根仏壇産業のビジネスシステムについては柴田(2016)が詳しい。両ビジネスシステムの詳細な比較については今後の課題としたい。

長寿企業の長期存続プロセスにおける経営継承と事業転換（柴田淳郎）

第2部は木地、第3部は塗装、第4部は下地、第5部は蒔絵、第6部は成形、第7部は製箱、第8部は上塗、第9部は拭漆となっている（伊藤他，2019）。この垂直分業体制は山中漆器連合協同組合の分業構造に対応している。しかし、実際のビジネスプロセスは伝統的漆器である木製漆器と合成樹脂を活用したプラスチック製の近代漆器とでは異なっている。それぞれのビジネスプロセスは以下の図3-1、図3-2のように概念化される。

まず、木製漆器分野のビジネスプロセスは図3-1のように第1部製造卸・第2部木地・第4部下地・第5部蒔絵・第7部製箱・第8部上塗の6つの職能部門に基づき分業化され、第3部塗装と第6部成形の職能部門は除外されている。第6部の成形はいわゆる樹脂加工であり、これら第3部塗装と第6部成形はいわゆる合成樹脂を活用したプラスチック製の近代漆器生産を担う職能部門である。木製漆器分野のビジネスプロセスで重要な役割を果たすのは第1部製造卸であり、ここが他の職能部門に仕事を発注することでビジネスプロセスが起動する。

図3-1 木製漆器分野の分業構造とビジネスプロセス



（出所）『山中町市』287頁（体裁のみ変更）

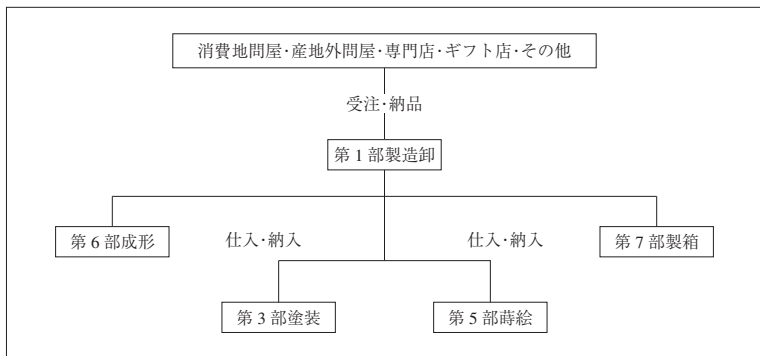
第1部製造卸はいわゆる経営の職能を担当しており、各種加工の品質管理や納期などを含めたビジネスプロセス全体を管理し、取引ガバナンスの機能を備えている。

一方で、第1部製造卸以外の役割は木製漆器生産の土台となる各種加工を担当し、第4部の下地、第8部の上塗、第5部の蒔絵の工程を通して木製漆器が生産され、第7部製箱で生産された箱でパッケージングされ、第1部製造卸に納入・販売されることでビジネスプロセスは完了する。各種工程は専門化されており、山中漆器産地の木製漆器職人たちは自身の職能分野に専念できる体制が採られている。

一方、合成樹脂を活用したプラスチック製の近代漆器分野のビジネスプロセスは図3-2のように概念化される。つまり、近代漆器分野のビジネスプロセスは第1部製造卸・第3部塗装・第5部蒔絵・第6部成形・第7部製箱というように5つの職能部門に分業化され、それぞれの職能部門に所属する企業が協力することで成立しているのである（伊藤他，2019）。

近代漆器分野でも重要な役割を果たしているのは第1部の製造卸であり、ここが経営の職能を担当しており、各種工程の品質管理や納期などを含めた

図3-2 近代漆器分野の分業構造とビジネスプロセス



(出所)『山中町市』287頁 (体裁のみ変更)

長寿企業の長期存続プロセスにおける経営継承と事業転換（柴田淳郎）

ビジネスプロセスの全体的管理を担当すると共に取引ガバナンス機能を備えている。

第1部製造卸が第6部からプラスチック成形された素地を仕入れ、第3部塗装、第5部蒔絵を施すことで製品が完成することになるが、ここでの塗装は木製漆器分野とは異なり、プラスチックの器面に吹き付け塗装を行い、基本的には近代的なシルクスクリーンや転写の蒔絵が施される。⁽⁴⁾このようなプロセスを経て生産された近代漆器は第7部の製箱工程を経てパッケージングされ、第1部の製造卸によって市場へと届けられる。以上が山中漆器産地のビジネスシステムの全体像の概略である。

4. 我戸幹男商店の長期存続プロセスと事業転換Ⅰ： 温泉旅館我谷屋廃業と我戸木工所の創業

ここまで今回の分析対象である我戸幹男商店の産地に位置づけを把握することを目的に山中漆器産地の歴史とビジネスシステムの全体像について明らかにしてきた。本節では我戸幹男商店が成立する前段階で我戸家の家業がどのように継承され、また家業がどのように変化してきたのかを「我戸家直系図」という我戸家所蔵の家系図を元に纏めていきたいと考える。

4.1. 我戸幹男商店の成立前史：「我戸家直系図」の分析を中心に

現在の我戸家の家業の起源は江戸時代にまで遡る。山中漆器産地の歴史でも言及したように山中漆器産地の歴史は山中温泉と密接な関係がある。我戸家の家業も例外ではなく、江戸時代における我戸家の家業は現在の木製漆器生産ではなく、温泉旅館業⁽⁵⁾であった。

(4) 今回の論文の焦点は木製漆器分野であり、ビジネスプロセスの詳細については今後の追跡調査で明らかにしたいと考える。

(5) 我戸正幸と我戸彰夫は現在のような立派な温泉旅館ではなく、湯治客に簡単な

図4-1「我戸家直系図」⁽⁶⁾に記載されているが、当時の家業を主管していたのは我谷屋吉与在⁽⁷⁾ヱ門であった。我谷屋吉与在ヱ門の生年、家族関係、事績等については十分にわからないが、我谷屋という旅館業を経営していたことと没年が天保8年(1838年)7月13日であったことがわかる。現在、実証的に明らかにできる範囲で言えば、我戸家の家業の起源は江戸時代にまで遡ることが理解できる。⁽⁸⁾

我谷屋吉与在ヱ門の家業を継承したのは我谷屋六在門である。ここも我谷屋吉与在ヱ門と同様に、我谷屋六在門の生年、家族関係、事績等については不詳であり、現在では旅館業我谷屋を経営していたことと没年が文久3年(1863年)10月5日ということを知るのみである。

我谷屋六在門の後に家業を継承したのは我戸六在門である。ここもこれまでとほぼ同じで我戸六在門の生年、事績等については何も記されておらず、旅館業我谷屋を経営していたことと没年が明治19年(1886年)7月4日であることが記されている。ただし、我戸平三郎が天保13年(1842年)7月14日に我戸六在門の養子となったことが記されている。平三郎は生年天保13年(1842年)7月2日で江沼郡山中村の岡野庄八の二男であった。また、この時点で屋号であった我谷屋から現在の苗字である我戸と記されている。明治に入り苗字を名乗ることが許されたからだと考えられる。

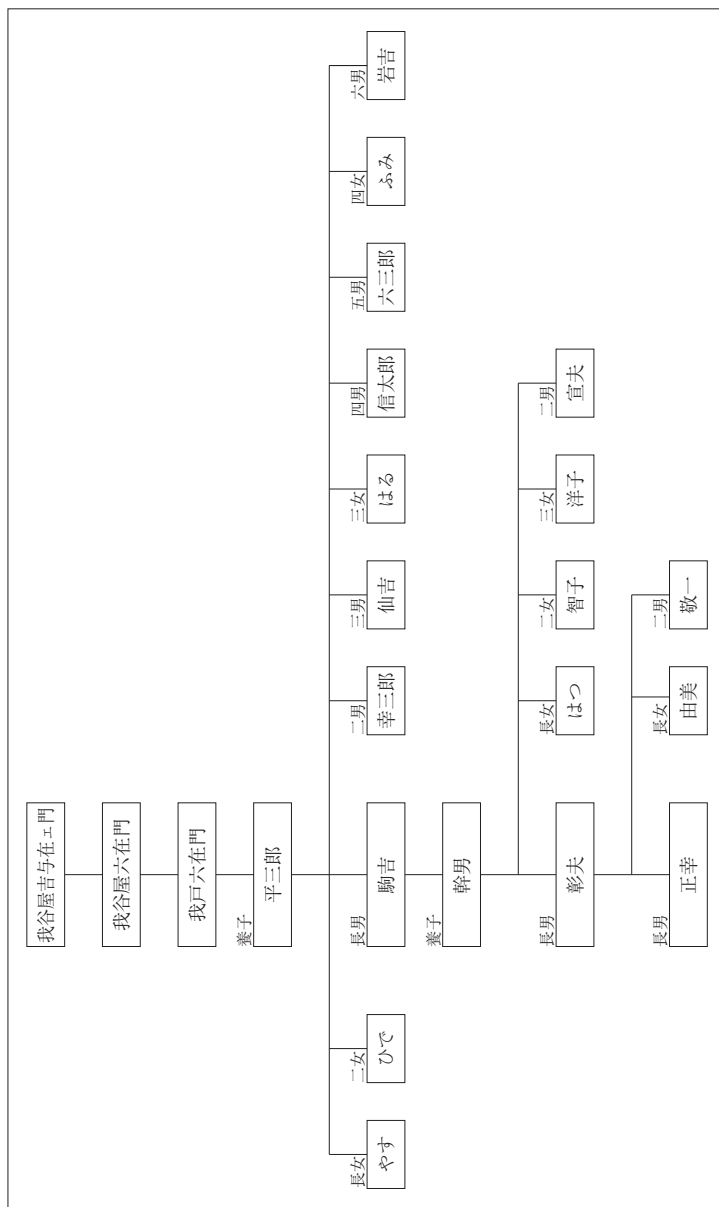
食事と寝床を提供する旅籠のようなものだったのではないかと指摘している。

(6) この直系図はそれぞれの世代の婚姻関係、嫡出子、養子、生年と没年、法名等が詳細に記載されており、我戸家のプライバシーに配慮して問題がないと判断した部分のみ抜粋し、経営継承と関連付けて整理している。また、本図は家業の継承者が理解しやすいように継承者を直列で表記すること、そして六三郎の嫡出子を省くこと等、図表を見やすくするために家系図に必要な修正を加えている。

(7) 我谷屋吉与在ヱ門が我谷屋という旅館の創業者であるかどうかは不明であるとのこと。ただし、温泉旅館業を営んでいたことは事実である。

(8) 歴史分野の専門家であればさらに我谷屋吉与在ヱ門の家族関係や事績について明らかにできる可能性があり、また我谷屋吉与在ヱ門以前の系譜についても明らかにできる可能性がある。この問題については後学の課題としたい。

図 4-1 我戸家直系図



（出所）『我戸家直系図』 3 頁に基づき筆者加筆

我戸六在門の後に家業を継承したのは前述の養子として他家から我戸家に迎えられた我戸平三郎である。我戸平三郎は元治元年（1864年）に家督相続戸主となり、旅館業我谷屋を継承したことが記されている。明治に入り、我戸家直系図も詳細に記されるようになり、我戸平三郎は慶応元年（1865年）9月29日に江沼郡山中村の津田津次郎の四女であるせひと婚姻し、六男四女を授かったと記されている。

この我戸平三郎の跡を継いだのが長男である我戸駒吉である。我戸駒吉は明治5年（1872年）我戸平三郎の第3子長男として生誕した。明治29年（1896年）3月21日に家督相続戸主となり、我戸家の家業である温泉旅館我谷屋を経営していたがうまくいかず、これまで5代に渡って継続してきた家業を廃業し、白木地製造業に事業転換することとなったのである。廃業の理由については不明である。⁽⁹⁾ここでいう白木地製造業とは前節で明らかにした山中漆器産地における木製漆器分野の分業構造の第2部木地部に所属する木地師（木地職人）である。我戸家の家業であった温泉旅館我谷屋の経営は我戸駒吉の代で終わりを迎え、現在に連なる山中漆器産地での木地師としての家業が始まることとなったのである。これが現在の我戸幹男商店の起源となる。ちなみに、この我戸駒吉は昭和12年（1937年）12月28日に逝去された。

5. 我戸幹男商店の長期存続プロセスと事業転換Ⅱ：

我戸幹男商店の成立と発展

ここまで我戸幹男商店成立の前史として主に「我戸家直系図」を参照しながら温泉旅館我谷屋の経営継承と事業転換に注目し、その長期存続のプロセスを明らかにしてきた。ここでは、主としてインタビュー調査を基に明らかとなった我戸幹男商店の成立と発展のプロセスを二つの期間—バブル経済崩

(9) 廃業の理由については我戸家で一応の伝承はあるが、本当かどうかはわからないということで、ここでは割愛することとした。

長寿企業の長期存続プロセスにおける経営継承と事業転換（柴田淳郎）

壊以前と以後－に区分して明らかにしていきたい。

分析を二つの期間に分ける理由はバブル経済崩壊を契機にこれまでの山中漆器産地木製漆器分野の企業はその主力商品を転換しなければならなかったからである。我戸幹男商店は伝統的な木製漆器分野で新しい商品を開発することに成功し、世界的に評価されることとなった。ここでは我戸幹男商店の成立までのプロセスを明らかにすると共に事業転換のプロセスをも明らかにしていきたい。

5.1. 我戸幹男商店の成立と発展：バブル経済崩壊以前を中心に

5.1.1. 温泉旅館我谷屋の廃業と我戸駒吉による我戸木工所の創業

現在の我戸幹男商店代表取締役我戸正幸の曾祖父である我戸駒吉がそれまで我戸家の家業であった温泉旅館我谷屋を廃業し、木地師として新しく我戸木工所を創業し、山中漆器の木地生産を開始したことは前述した。この我戸木工所を設立した年が明治41年（1908年）であり、ここが現在の我戸幹男商店の起源であると言える。山中漆器産地は産地全体が第1部から第9部までの職能部門に基づき分業化されている点はすでに言及したが、この我戸木工所は山中漆器のビジネスシステムの位置づけとしては第2部に所属することとなる。前述したように、山中漆器産地は垂直分業体制を取っており、この垂直分業体制の存在により、木地屋としての独立は比較的容易であったものと推察できる。

その後、我戸木工所は我戸駒吉から養子であった我戸幹男へと継承された。我戸駒吉には子どもがおらず、我戸幹男が生まれた病院から生みの親に抱かれることなく、直接本家の我戸駒吉に養子に出されたという。「我戸家直系図」には「大正2年4月20日 我戸六三郎の二男 幹男を養子として入籍する」と記載されており、1913年に養子となったことが理解できる。ちなみに六三郎は我戸駒吉の弟であり、我戸家の5男であった。つまり、分家筋から

本家に養子を迎えた形となる。この我戸幹男が家督相続戸主となったのが昭和12年（1937年）12月28日とあり、我戸駒吉の逝去に伴い、我戸家の家業である我戸木工所を主管したことが理解できる。

当時の我戸木工所の事業は木地屋として、山中漆器産地で生産される様々な漆器の木地を生産し、山中漆器産地の産地問屋に商品を供給していた。つまり、この時代の我戸木工所は販売機能を備えていなかったということである。しかし、この我戸幹男が木地職人として奮起し、現在の我戸幹男商店の基礎を形作ったと言われている。

5.1.2. 我戸幹男商店の成立：我戸彰夫と我戸宣夫による共同経営

昭和50年（1975年）2月5日に我戸幹男が他界し、その家業は我戸幹男の嫡子である我戸彰夫に継承された。これを契機に名古屋の問屋で働いていた我戸彰夫の弟である我戸宣夫が呼び戻され、兄弟での共同経営が開始された。代表取締役が彰夫で、伸夫は専務取締役であった。ちなみに、この昭和50年（1975年）は現在の我戸幹男商店代表取締役の我戸正幸が生誕した年である。

この当時、木地屋としての我戸木工所は数人の職人を抱えるまでに発展していたこともあって、木地以外にも製箱分野にも進出していた。しかし、我戸彰夫はこの函屋事業は10年程度で廃業し、昭和54年（1979年）に我戸幹男商店となった。

我戸幹男商店という商号で事業を開始した理由は、ひとつは我戸彰夫と宣夫の父である我戸幹男の名前を会社名として冠することで、父の事業を継承したことを忘れず、兄弟が協力しあえることを願ったことと、もうひとつの理由は我戸木工所が販売事業にも着手したことによる。これまでの木地屋として山中漆器の木地を生産する事業を継続しながら、山中漆器産地の分業体制でいうところの第1部である製造卸事業にも着手したのである。商号が商店となったのは、つまりは販売機能を内部化したからである。これにより我

長寿企業の長期存続プロセスにおける経営継承と事業転換（柴田淳郎）

戸木工所は木地屋から木地屋商人（きじやあきんど）となった。

ちなみに、木地屋商人とは山中漆器産地では木地職人が販売事業を手がけることを意味し、木地屋商人以外にも、塗師商人や蒔絵商人という呼び名がある。山中漆器産地の各職人が販売事業にも着手することで商人の呼称が与えられるのである。この我戸幹男商店が株式会社として法人化されたのは、昭和61年（1986年）頃である。現在の株式会社我戸幹男商店はこの時に成立したと言える。

この当時の我戸幹男商店の主力商品は DC ブランド（DC は Designer's & Character's の略）ものがあり、その後作家ブームというのがあり、百貨店を中心に商品に作家の判子を押し込んだものが売れたという。我戸幹男商店では、代表取締役である我戸彰夫の「彰」と専務取締役である宣夫の「宣」の字をとって、「彰宣」というブランドや「宝生」というブランドでカタログを作り、お茶まわりの商品—具体的には、銘々皿、茶托、菓子器、菓子鉢など—や当時、旅館で頻繁に利用された汁椀等の商品を生産した。これらの商品は消費地問屋や都市部の小売店、陶器屋を中心に販売され、当時のバブル景気という状況下であって飛ぶように売れた。特に菓子鉢は DC ブランドギフト商品として主力商品であった。当時、山中漆器産地で特に菓子鉢が主力商品となった理由は、山中漆器産地が漆器のベースとなる木地を作る技術に非常に優れており、他の輪島漆器産地や越前漆器産地とは異なり、漆を薄く塗り重ねる「拭漆」という伝統技術が山中漆器産地の独特のデザインコンセプトとして市場に受け入れられたことによる。我戸幹男商店もその恩恵に預かる形で発展を遂げ、結果的に従業員 4 人でありながら約 2 億円もの売上を上げた（伊藤他，2019）。

5.2. 我戸幹男商店の事業転換：バブル経済崩壊後を中心に

日本の高度成長とバブル経済を背景に山中漆器産地は大きく売上を伸ばす

こととなり、それに軌を一にする形で、我戸幹男商店も大きく売上を伸ばすことができた。その主力となったのは、「拭漆」という伝統技法によって製作された菓子鉢を中心としたお茶まわりの商品であった。この菓子鉢は加飾挽きと縦木取りと呼ばれる伝統技法を活用すれば、量産が可能であったため、バブル経済による好景気の波に乗る形で山中漆器産地の経済は大きく潤ったのである。しかし、このような順風満帆の状況は、バブル経済の崩壊と共に終焉を迎え、伝統工芸技術を活用した山中漆器産地は長い不況に直面することとなった。もちろん、我戸幹男商店も例外ではなく、その対応に迫られていくこととなったのである。

5.2.1. 我戸幹男商店が直面した苦境と新商品開発への取り組み

バブル経済の崩壊と共に我戸幹男商店も大きく不況のあおりを受けた。平成16年（2004年）に現在の代表取締役である我戸正幸が東京日本橋の武藤株式会社という消費地問屋での8年間の修行を終え、我戸幹男商店に帰った際には、従業員こそ1名増えて5名となっていたものの、売上は大きく下落し、1億円を下回る8000万円程度と低迷していた（伊藤他，2019）。バブル期に主力商品であった菓子鉢を中心としたDCブランドギフト商品の売れ行きも急激に下落し、またその他のお茶まわりの商品もほとんど売れなくなったのが原因である。

そのような苦境の中で、我戸正幸は武藤株式会社での営業職の経験を活かし、東京を中心に菓子鉢を売り歩いたが、全く売れなかったと言う。このような苦境下で父我戸彰夫や叔父である我戸宣夫が我戸正幸に求めたことは、現代の若者の感覚に適合した新商品の開発であった（伊藤他，2019）。

我戸正幸が新製品の開発のため、積極的に推進したのはデザイナーとのコラボによるDCブランドギフトの開発であった。前述したように、山中漆器産地におけるDCブランドギフト開発は今に始まったことではない。バブル

長寿企業の長期存続プロセスにおける経営継承と事業転換（柴田淳郎）

経済崩壊以前においてもむしろ産地全体で積極的に展開された商売の常套手段であった。これは山中漆器産地だけでなく、他の伝統工芸産地でも同様である。バブル経済の際に、森英恵、KENZO、山本寛斎などがデザインした商品は、漆器だけでなく、陶磁器やタオルなどの他業界でも積極的に開発され、バブル期の大量の需要を背景に一大ブームとなっていた（伊藤他，2019）。しかし、それだけに、この時期の山中漆器産地においては「DCブランドギフト開発」は禁じ手と呼ばれるほど、売れない商品として位置づけられていたのである。その理由は、まずデザイナー自身が綿密な市場調査を重ねているわけではないこと。それにも関わらず、DCブランドギフト開発は問屋が販路から扱うアイテムの選別、仕立てまでのすべてのプロセスをデザイナーに丸投げしていたからである（伊藤他，2019）。我戸正幸も様々なデザイナーと組み、多くの DC ブランドギフトの開発を実施したが、そのほとんどが売れなかったという。我戸正幸はその原因を以下のように分析している。

「最初は何か飛び道具的なものをね、何かヒットを生みたい、おもしろいものをやりたい、みんながあっと驚くようなものをやりたいっていう感じで（DCブランドギフトの開発を）やっていたんですけど、やっているうちに何かこんなことしてもしょうがないなと言うか、どうしても商品がどんどん変化していった、あっというまに売れなくなってくる。」

すなわち、DCブランドギフト開発は短期的には注目されるが、一過性のブームに終わる傾向があり、息の長い定番商品にはなりえなかったのである。新しく開発された DC ブランドギフト向け商品は、これまで我戸幹男商店が販売していた商品とは異なる用途のものが多く、新しく販路を開拓しなければならないだけでなく、開発費用が企業に重くのしかかる結果となったのである。我戸正幸が着手した DC ブランドギフト向け開発は長く我戸幹男商店の主力商品とはならない状態が続くこととなったのである。

5.2.2 安島諭との共同開発と「リ・デザイン」

我戸正幸の現代の若者のニーズに適合した新商品開発が成功する契機は、南部鉄器の業者からドイツのフランクフルトで開催される見本市への出品を勧められたことにある。南部鉄器は東北地方の岩手県で生産されている伝統工芸品であり、現在、欧州だけでなく、アメリカや中国でも爆発的な人気を博している。我戸正幸はこの業者から南部鉄器と調和する茶筒を製作することを勧められたのである。この時に製作された茶筒がのちに我戸幹男商店のフラッグシップ商品となるまで成長を遂げた「KARMI」と名付けられた一連の茶筒であり、そのデザインを担当したのが、金沢美術工芸大学の安島諭であった（伊藤他，2019）。

我戸正幸と安島諭は共同開発に着手する2年前に開催された伝統工芸品産業振興協会主催のフォーラム事業（デザイナーと伝統工芸に携わる事業者との出会いの場を設けることで、デザイナーとの共同開発に基づく新商品の開発を促進することを目的としている。）で出会っている。この時は安島諭から「茶筒」を製作する提案を受けたが、その提案を断り、別の事業者とのDCブランドギフト向け商品の開発を選択したという。ただし、この時に安島諭から「茶筒」製作の提案を受けたことは覚えており、フランクフルトの見本市への「茶筒」製作の提案を受けて、安島諭と組むことを決めたのである。

安島諭が新商品開発のプロセスで強調した考え方は「リ・デザイン」であった。「リ・デザイン」とは読んで字のごとく、「デザインしなおす」という意味で、「一からものを作る」のではなく、伝統工芸を今の時代や生活様式に適合するように、「デザインしなおす」という考え方である（伊藤他，2019）。この考え方は我戸正幸がDCブランドギフト開発の過程で学習した「誤り」とも合致し、これまでの既存の販路でも扱うことができる商品を開発することを意味していた。そして、これまでの話題性重視のDCブランドギフト開

長寿企業の長期存続プロセスにおける経営継承と事業転換（柴田淳郎）

発とは一線を画した息の長い商品の開発を目指すことを意味したのである。この考え方は安島論が提唱する「ベストセラーではなく、ロングセラー」という考え方にも適合しており、シンプルだが、飽きのこない南部鉄器とも調和するデザインが目指されたのである。

5.2.3 新商品開発における問題解決プロセス

実際の新商品の開発過程で問われるのは、デザインだけではない。南部鉄器に調和するデザインを実現することが最重要課題ではあったが、商品として成立するためには先鋭的なデザインと生産効率を両立することが要求される。この新商品開発のプロセスはまず安島論が何十種類にもものぼる石膏モデルを作成するところから開始された。この石膏モデルから新商品のベースとなるモデルが選別されることとなったからである。このモデルは大きくジャパニーズ・ミニマム、アジア、ヨーロッパという3つのデザインカテゴリーに区別され、それぞれのカテゴリーごとに2個から3個のモデルが作成されることとなった。

商品の絞込みは困難を極めたという。安島論と我戸正幸がやりたいと思うデザインについて徹底的に議論し、両者のニーズを反映する商品を絞り込んでゆく作業もさることながら、生産上の要求とも調和する設計が求められたからである。この生産上の問題が新商品開発のプロセスにおいて最大のボトルネックとなったのである（伊藤他，2019）。どれだけデザイン段階で卓越したものが完成したとしても、それを実際に形にするのは山中漆器産地の職人たちである。職人たちの加工技術で実現可能なデザインを実現しなければならない。さらに、生産効率も考慮する必要がある。効率的に商品を生産しようと考えれば、商品を構成する材料や部材も可能な限り共通化する必要があるだけでなく、生産プロセスで使用される型などの道具が複雑になりすぎないように工夫しなければならない。生産効率が犠牲になれば、商品の単価

が自ずと高くなり、売り物にはならなくなるからである（伊藤他，2019）。この点を熟知しているのはもちろん山中漆器産地の製造卸である我戸正幸である。この新商品開発は南部鉄器のデザインコンセプトに適合するという条件を前提に、安島論と我戸正幸の好むデザインや生産効率等、すべてを総合的に評価した上で実施されていったのである。

5.2.4 新商品「KARMI」の完成と国内・海外での評価

以上のような開発プロセスを経て上市された茶筒の商品群は「KARMI」と名付けられ、ドイツのフランクフルトで開催される見本市に出品されることとなった。この見本市に出品された商品群は国内だけでなく、海外においても高く評価されることとなった。例えば、国内においては、平成22（2010年）のグッドデザイン賞及び中小企業長官賞を受賞し、翌年の平成23年（2011年）にはデザインプラス賞を受賞することとなった。また、海外においては平成22年（2012年）にはドイツ連邦デザイン賞銀賞の榮譽に浴した。これら国内外での受賞は「KARMI」という新商品が国内だけでなく、海外でも高く評価されたことの左証であると言えよう。この「KARMI」と名付けられた商品群の成功の原因を我戸正幸は以下のように言及している。

「そうですね・・・。ちょっと細かいことをいいますと、まずお茶の種類による体積の違い。こういうことをこの機会（フランクフルト見本市への出品のこと）で初めて知ったんですけど、みんな「お茶 100g」ていって茶筒を作るんですけど緑茶ベースなんですよね。で、よくよく調べてみると、例えば加賀棒茶の100gは大きいし、烏龍茶も緑茶とは違う。どこにターゲットを絞ろうってことで、世界一飲まれているお茶は何だろうって調べたら、今度はダーズリティーだったと。で、ここの100gで想定して容器をつくらうと。で最初に作ったのが細長い茶筒で、ダーズリン 100gの茶筒だった。」

長寿企業の長期存続プロセスにおける経営継承と事業転換（柴田淳郎）

すなわち、一口に茶筒と言っても、日本で飲まれているお茶ごと、ドイツを含むヨーロッパで飲まれているお茶ごとに様々な種類が存在するのである。これによって、茶筒の大きさは異なり、デザインも変わるのである。我戸正幸はこの見本市に出品する「KARMI」の開発プロセスでこのことを認識し、先鋭的なデザインを考案するだけでなく、国や地域によって異なるお茶に適合した機能性を備えた茶筒を開発したのである。その結果、その商品群は国際的に評価されただけでなく、市場ニーズにも適合したことで、国内だけでなく、海外においても爆発的なヒット作となったのである。各国や各地域のニーズに適合した「用の美」を追求したことが、「KARMI」という商品群の世界的成功の秘訣であったと理解できるのである。

ドイツ連邦デザイン賞銀賞受賞作品「KARMI」



提供：我戸幹男商店

平成25年（2015年）我戸正幸は正式に代表取締役役に就任した。これにより、先代の父我戸彰夫から我戸正幸に経営が継承されることとなった。我戸正幸は平成29年（2017年）11月17日に山中温泉の観光の中心地である「こおろぎ橋」に近い場所に我戸幹男商店初の直営店「GATO MIKIO/1」を開店することになった。製造卸から小売業にも進出することとなったのである。この直

営店は「鶴仙溪谷」を一望できる山中温泉の一等地である。我戸幹男商店は山中漆器産地で代々継承されてきた伝統工芸にアレンジを加え、現代のニーズや生活様式に適合するように「リ・デザイン」することで成功を収め、山中漆器産地の伝統的な木製漆器分野を代表する中核的企業のひとつとして産地内だけでなく、国内外においても広く認知されるに至ったのである。

我戸幹男商店の現在の成功は、この「KARMI」という茶筒を中心とした商品群が菓子鉢に代わるフラッグシップ商品にまで成長を遂げたことを契機としている。

この成功を皮切りとして、我戸幹男商店は次々と新商品の開発に成功していくこととなった。具体的には、「KARMI」の後に開発された商品群である「SINAFU」シリーズがある。この商品群は、平成27年（2015年）に国内ではデザインプラス賞を受賞し、ドイツではドイツ連邦デザイン賞にノミネートされることとなった。本商品群の開発は前述の「KARMI」の共同開発者であっ

我戸幹男商店直営店「GATO MIKIO/1」



提供：我戸幹男商店

長寿企業の長期存続プロセスにおける経営継承と事業転換（柴田淳郎）

表 5-1 我戸家の長期存続プロセスと事績の概略

経営継承と事業転換	経営継承者	続柄	事績
温泉旅館我谷屋	我谷屋吉与在 五門	不詳	生年不詳 天保 8 年（1838年）7 月13日逝去する。
温泉旅館我谷屋	我谷屋六在門	不詳	生年不詳 文久 3 年（1863年）10 月 5 日逝去する。
温泉旅館我谷屋	我戸六在門	不詳	生年不詳 天保13年（1842年）7 月14日平三郎を養子に迎える。 明治19年（1886年）7 月 4 日逝去する。
温泉旅館我谷屋	我戸平三郎	養子	天保13年（1843年）7 月 2 日誕生する。 元治元年（1864年）我戸家家督相続戸主となる。 大正 5 年（1916年）8 月 4 日逝去する。
我戸木工所	我戸駒吉	長男	明治 5 年（1872年）11 月25日誕生する。 明治41年（1908年）我戸木工所を創業する。 大正 2 年（1913年）4 月20日幹男を養子に迎える。 昭和12年（1937年）12 月28日逝去する。
我戸木工所	我戸幹男	養子	明治41年（1908年）5 月25日誕生する。 昭和12年（1937年）家督相続戸主となる。 昭和50年（1975年）2 月 5 日逝去する。
我戸幹男商店	我戸彰夫	長男	昭和25年（1950年）3 月25日誕生する。 昭和50年（1975年）2 月 5 日我戸家の家業を継承する。 昭和54年（1979年）我戸木工所を我戸幹男商店とする。 昭和61年（1986年）我戸幹男商店を法人化し、株式会社とする。 同年株式会社我戸幹男商店代表取締役就任する。
我戸幹男商店	我戸正幸	長男	昭和50年（1975年）年 7 月18日誕生する。 平成 8 年（1996年）高校卒業後、武藤株式会社にて修行に出る。 平成16年（2004年）修行先の武藤株式会社を退社後、我戸幹男商店に戻る。 平成22年（2012年）グッドデザイン賞及び中小企業長官賞を受賞する。 同年ドイツ連邦デザイン賞銀賞を受賞する。 平成23年（2013年）デザインプラス賞を受賞する。 平成25年（2015年）代表取締役に就任する。 平成29年（2017年）11 月17日我戸家初の直営店舗「GATO MIKIO/1」を出店する。

「我戸家直系図」及びインタビュー調査に基づき筆者作成

た安島論と行われたわけではない。「リ・デザイン」という新商品の開発方針が代表取締役我戸正幸率いる我戸幹男商店に実践的に根付いた結果であると理解することができる。

この成功を契機として、我戸幹男商店は飛躍的に成長を遂げ、バブル経済崩壊以後に8000万円台にまで落ち込んだ売上はバブル経済崩壊以前の水準にまで回復することとなった。「KARMI」の世界的成功は我戸幹男商店に経済的成功をももたらした。それを主導した我戸正幸は傾きつつあった家業を立て直すと共に山中漆器産地の伝統工芸の名声を国内外に広げることにも成功したのである。

ここまで長寿企業である我戸幹男商店の経営継承と事業転換に注目しつつその長期存続プロセスを「我戸家直系図」及びインタビュー調査を基に明らかにしてきた。以上の事実は以上の表 5-1 にまとめられる。

6. おわりに：今後の課題

ここまで経営継承と事業転換に注目しながら長寿企業である株式会社我戸幹男商店の長期存続プロセスを明らかにしてきた。我戸幹男商店は山中漆器産地の工芸技術を活用し、伝統的な木製漆器を生産する産地内企業でもあった。その歴史全体を鑑みるに、我戸家は必ずしも山中漆器産地内の中核的企業とは言えない周辺の企業であった。しかし、現在の我戸幹男商店はそうではない。バブル経済崩壊以後、苦境に直面する山中漆器産地にありながら、「KARMI」という新商品の開発に成功し、国内だけでなく、海外においても高い技術的評価を獲得し、一躍山中漆器産地の伝統的な木製漆器分野再生の旗手となった。その手法は一過性のブームに終わるようなデザイナーとのコラボ商品の開発ではなく、「リ・デザイン」というこれまでの山中漆器産地の伝統工芸品を現代の時代や生活様式に適合するようにデザインしなおすという手法であった。現在、多くの伝統工芸産地が山中漆器産地と同様に苦境に直面している。それを再生させる手段として、多くの伝統工芸産地ではデザイナーとのコラボ商品を開発する取り組みが継続されている現状がある。しかし、その多くが話題性はあるが一過性のブームに終わっている。私見で

長寿企業の長期存続プロセスにおける経営継承と事業転換（柴田淳郎）

はあるが我戸幹男商店で実施された「リ・デザイン」という新商品の開発手法ないし考え方がこれからの日本の伝統工芸産地を再生させるひとつの切り札となるのではないかと考える。

最後に、本論文の今後の課題についてまとめ、本論文を締めくくりたい。

本論文の最大の課題は、ここで明らかにされた事例の理論的貢献について検討することができなかったことである。本論文は現在進捗中の研究の成果を事例研究として公表することが目的であり、今後、さらなる調査を実施し、学術的意義も含めた新たな論文を作成することでこの問題に対応していく予定である。

また、本論文は我戸幹男商店が世界的評価を受ける契機となった「KARMI」の新商品開発プロセスを分析しているが、このプロセスで注目しているのは直接新商品の開発に携わった安島論と我戸正幸の共同作業のみである。本来、このような新商品開発は山中漆器産地のビジネスシステムを活用することで達成されているはずである。つまり、本論文では、山中漆器産地のビジネスシステムと我戸幹男商店との関係性については十分に明らかにすることができなかった。山中漆器産地のビジネスシステムが新商品開発プロセスにどのように貢献したのか、また逆に我戸幹男商店の成功が山中漆器産地のビジネスシステムに与えた影響についても今後の調査で明らかにしていきたいと考える。

さらに、今回の論文では経営継承のプロセスの一端を明らかにしているが、先代の経営者と経営の継承者との関係性についても十分に明らかにすることができなかった⁽¹⁰⁾。この点も今後の調査によって補っていきたいと考えている。

様々な未解決の問題があるが、本論文は事例研究であり、以上の問題は後学の課題とすることを許していただきたい。

(10) 特にこの点は落合（2016）が詳しい。

謝辞

本論文を作成するための調査段階から上智大学経済学部の上智大学経済学部の山田幸三先生を筆頭に滋賀大学経済学部の伊藤博之先生、名古屋市立大学経済学部の出口将人先生には様々なアドバイスと支援をいただいた。また、調査では我戸幹男商店現代取締役我戸正幸氏及び先代の我戸幹男商店代表取締役我戸彰夫氏には長時間にわたるインタビューにご協力をいただいただけでなく、貴重な史料もご提供いただいた。さらに、今回の調査の契機は彦根仏壇産業の木彫職人である井尻彫刻所の井尻一茂氏に山中漆器産地の木地師である北野宏和氏をご紹介いただいたことにある。これらすべての関係者に感謝の意を表したい。

なお、本論文は文部科学省科学研究費・基盤研究C(16K03887.代表：山田幸三)の支援を受け、執筆された。この場を借りて感謝の意を表したい。

参 考 文 献

- 伊藤博之・柴田淳郎・出口将人・山田幸三(2019)「山中漆器産地の存続の企業家活動」『滋賀大学経済学部ワーキングペーパー』285号, pp.1-21.
- 落合康裕(2016)『事業継承のジレンマ：後継者の制約と自律のマネジメント』白桃書房.
- 加護野忠男(1999)『<競争優位のシステム>』PHP 新書.
- 加護野忠男(2007)「取引の文化：地域産業の制度的叡智」『国民経済雑誌』196巻1号, pp.109-118.
- 加護野忠男・井上達彦(2004)『事業システム戦略』有斐閣.
- 加藤厚海(2009)『需要変動と産業集積の力学—仲間型取引ネットワークの研究』白桃書房.
- 柴田淳郎(2008a)「地場産業のビジネスシステムと競争行動—九谷焼産地と瀬戸焼産地の人材育成システムに焦点を合わせて—」『国民経済雑誌』197巻4号, pp.103-123.
- 柴田淳郎(2008b)「企業間協働と会社制度—有田焼産地の事例分析—」『国民経済雑誌』197巻2号, pp.95-112.
- 柴田淳郎(2016)「経営と技能伝承のビジネスシステム—彦根仏壇産業の制度的叡智—」加護野忠男・山田幸三編著『日本のビジネスシステム—その原理と革新—』有斐閣, pp.167-182.
- 柴田淳郎(2017)「長寿企業とアントレプレナーシップ—ビジネスシステムは伝統産業をいかに存続させたか?」山田幸三・江島由裕編著『1からのアントレプレナーシップ』硯学舎, pp.175-186.
- 曾根秀一(2019)『老舗企業の存続メカニズム—宮大工企業のビジネスシステム—』中央経済社.
- 出口将人(2017)「地域の産業集積の多様性とその決定要因—岐阜県東濃地域の陶磁器産地と他産地の比較を通じて—」『組織科学』50巻4号, pp.41-53.

長寿企業の長期存続プロセスにおける経営継承と事業転換（柴田淳郎）

西尾久美子（2007）『京都花街の経営学』東洋経済新報社.

山田幸三（2013）『伝統産地の経営学－陶磁器産地の協働の仕組みと企業家活動』有斐閣.

山田幸三・伊藤博之（2008）「陶磁器産地の分業構造と競争の不文律－有田焼と京焼の産地比較を中心として－」『組織科学』42巻2号，pp. 89-99.

山田幸三・伊藤博之（2013）「陶磁器産地の分業構造の変化と企業家活動－信楽焼産地の事例を中心として－」『組織科学』46巻3号，pp. 4-15.

町史類（刊行年順）

若山喜三郎（編）（1959）『山中町市』山中町史刊行会.

山中漆器漆工史編集委員会（編）（1974）『山中漆工史』山中漆器商工業協同組合.

山中町史編集委員会（1995）『山中町史 現代編』山中町役場.

西島明正（編）（2006）『山中町史 完結編』加賀市.