

伝統産業の環境変化による事業承継の困難性

—陶磁器流通業者を事例として—

石 川 和 男

論文要旨

事業承継事例では、一般に「成功物語」が取り上げられるが、事業承継に失敗したことはほとんど語られない。本稿は、家族による事業承継の失敗事例に焦点を当て、伝統産業として長期間継続してきた陶磁器産業を支持してきた流通業者を取り上げた。流通業者も長期間経営をしていると、さまざまな環境変化に遭遇する。われわれの生活において陶磁器が足りず、生活に潤いがない時代はそれらを取り揃えようとした。また陶磁器は旅館やホテルなどでの大宴会で幅広く使用された。こうした状況は、われわれの生活環境や社会生活が変化し、企業などでも陶磁器需要が減少することで一変した。

これまで陶磁器流通を担ってきた事業者について、卸売業者では「犬塚家」を取り上げた。同家は18世紀半ばに事業を開始し、佐賀藩の政策的支援を受け、江戸を中心に事業を拡大させた。陶磁器卸は近代になっても製造を経済的にも支え、さまざまな情報を伝達することに貢献してきた。しかし環境変化が忍び寄り、破産するに至った。他方、小売業者では「たち吉」を取り上げた。同社はいわゆるバブル経済期には200億円以上の売上を誇ったが、中心の売場であった百貨店での販売が急減し、2000年代になると売上は最盛期の4分の1以下になった。同社はさまざまな施策により売上を伸張させようとしたが、事業を継続させるため、創業家は経営権を手放すことを決断した。両者の事業承継の失敗にはさまざまな示唆がある。わが国の伝統産業では、製造業者の規模が大きくないことが一般的である。そのため流通業者が販売し続けなければ、伝統産業を維持することはできない。伝統産業を守るために製造業者への支援が殊更強調される。ただ流通業者の事業継続にも焦点を当てるべきであることを示唆した。

キーワード：事業承継の失敗、陶磁器流通、伝統産業、環境変化

はじめに

事業承継が企業経営の重要課題として取り上げられるようになって久しい。これには国や地方公共団体だけではなく、各地の商工会・商工会議所などの経済団体、銀行・信用金庫など民間金

融機関、さらには M&A 専門機関の参入も相次ぎ、その支援に乗り出している。また『中小企業白書』をはじめ、多くの出版物やデジタルニュースでは、事業承継がさまざまな角度から取り上げられる。ただそれらの事例は、承継が順調に進捗したものが中心である。特にビジネスセミナーなどでは、事業承継が達成され、その「成功物語」が披瀝される場合が多い。時折、事業承継の停滞・挫折が伝えられることもあるが、それほど具体的なものではない。週刊誌などでは、大企業や老舗などの事業承継の停滞・挫折は「お家騒動」として扱うに過ぎない。

したがって、事業承継事例を客観的に観察すると、事業承継の「失敗」についてはほとんど語ることがない。特になぜ事業承継に失敗したかについて、当事者が語ることはほとんどない。他方、世間では「失敗から学ぶ」ことの重要性がしばしば説かれる。本稿では、事業承継研究において、失敗事例を扱う意義を明確にしたい。そこでわが国において「伝統産業」と呼ばれる産業において、その製品（商品）の流通を手がけてきた事業者の「失敗」事例とし、事業承継研究に関してやや異なる視座から考察したい。

I 失敗による学び

1 失敗から学ぶことの学術的重要性

これまでも「失敗から学ぶ」ということがしばしばいわれてきた。製造現場では、失敗を体感することで次段階へ進むことが繰り返され強調されてきた。ただ失敗には、さまざまな態様がある。わが国において失敗を学術的・体系的に捉えようとしたのは、畑村（2000）が嚆矢であろう。そして2002年11月には非営利活動法人失敗学会が設立され、失敗を単なる失敗ではなく、そこからいかに学習するかについて正面から研究が開始された（失敗学会ウェブサイト）。こうした学会の設立は、その学習や研究を公式化するためには有意義なものである。

畑村の一連の研究では、失敗が起こる原因に言及し、それを「恥ずかしこと・隠すこと・起こしてはいけないこと」というネガティブな視座による世間の態度について、批判的に指摘している。また失敗情報は、「隠れたがる・変わりたがる」「隣には伝わらない」面がある。さらに失敗は、①起こしてよい失敗（許される失敗・よい失敗）、つまり個人や組織の成長過程で通過しなければならない失敗と、②起こしてはいけない失敗（許されない失敗・悪い失敗）、つまり1つの失敗が起こったとき、それを隠し、知識を歪め、次に伝えられないために不必要に繰り返されるものの2つに区分された（畑村 2001:191-194）。

失敗の原因には階層性があり、個人的側面（性）と社会的側面（性）がある。こうした失敗は、無知・不注意・手順の不遵守・誤判断など個人の責任に帰するものにはじまり、組織運営不良・企業経営不良・行政や政治の怠慢・誤判断などが重なって社会的な階層性を有するものまで多様である。そこでは単なる失敗事例や情報のままでは他に伝達することができない。そのため、失敗情報の知識化が強調される。さらに失敗を生かす工夫では、①原因究明と責任追及の分離、②失敗知識の活用、があげられる。そして失敗を防止する工夫では、①「臭い物に蓋」はや

める（個人は勇気をもってその失敗を公開し、次の対策をとる行動）、②「他山の石」を生かす（外で起こっている失敗原因や経過などを考え、自らにも潜在的に同要因が存在する可能性の考慮）、③愚直な努力の継続（失敗は時間経過すると形骸化した知識だけが伝達）、④「封印技術」の度胸を持つ、ことが指摘されている（畑村 2001:192-193）。製造現場では、これらはこれまでも指摘されたような言葉とは異なるが、多様なかたちで伝えられてきた。その結果、失敗を乗り越え、新技術を得る機会に恵まれ、新製品開発や製造効率の向上、コスト削減など成果があったかもしれない。しかし、企業経営面における失敗についてはそれほど明確にされてこなかった。

2 企業経営に資する失敗の知識化

失敗には、それが起こる必然性があるとされる。この背景には、社会変化による失敗の条件が醸成される面がある。そこで企業経営者だけではなく、われわれ自身がこれに気付き、失敗を起こさない努力や活動を継続する必要がある。特に失敗知識の伝達には、知識化をする必要がある。知識化とは「短い文章で記述したり本質的なことだけを記した図で示すこと（畑村 2002:187)」を意味している。また失敗原因は多層であるため、その文脈も伝達する必要がある。つまり、失敗は情報だけでは使うことができず、知識化したときに初めて使えるようになる（畑村 2002:185）。こうした失敗情報は、製造現場の失敗を知識化し、その伝達に重点が置かれている面がある。そのため製造現場以外では、失敗情報の知識化は非常に難しい面がある。

ただ「過去に起こった失敗事例から何も学ばず、同じ愚を繰り返す失敗が世の中で頻発（畑村他 2003:733）」していることを考えると、失敗の出来には、①事象（どんな失敗か）、②経過（どう進化したか）、③原因（その時何が原因と考えたか）、④対処（それにどう対応したか）、という4項目があることがわかる。それゆえにこれらを総括し、その失敗から学ぶ「知識化」が重要となる。つまり失敗の伝達には、失敗を正確に伝達する工夫と、失敗から学び、それを生かすための知識獲得が不可欠である。そこでは単なる事実の羅列でなく、失敗事象から構成要素を抽出し、これらを関連付けし、そこから神髄を抽出することが重要になる。また失敗情報の特性は、先にも取り上げたように誰もが都合の悪いことを言わず、隠す傾向（失敗情報は常に重要な要素が欠落）があるため、それを開示する必要がある（畑村 1996:6）。こうした視座から失敗を観察すると、失敗の知識化は単に製造現場だけではなく、広く経済事象や企業経営へのティップスとなる面もある。したがって、失敗事例（情報）に学び、それを知識化することは、今後の企業経営や社会経済活動において、必要不可欠なものとして認識されよう。

3 失敗に関する既存研究

そこで事業承継について、これまでその停滞・頓挫がいかに扱われてきたかについて考えなければならない。これまで事業者（企業家）が自らの経営を振り返り、長く経営に携わってきた時間の中では、経営や事業の失敗に言及することがしばしばある。それらは長い時間を鳥瞰する

と、わずかの時間に過ぎず、結果として事業規模や企業規模を拡大してきたとする成功体験がほとんどである。それは企業家が自ら執筆し、あるいは他者が執筆した社史や経営史においても同様の傾向がある。奥村・加護野(2016)のように著名企業を取り上げることにより、一時期の経営停滞を描いたものは多い。他方、経営史の著作では、経営資源を中心にその動きを観察したり、経営行動を中心に観察したりするなど、執筆者の視点は多少異なる場合もあるが、紙数のほとんどを失敗について取り上げているものはほとんどないといってもよい。最近ではほぼ一冊を経営や事業承継の失敗について言及しているのは、林原(2014)くらいしか見当たらない。同書は、世界的な食品素材、医薬品素材メーカーであった林原について、経営破綻の真相、家族の宿痾、同族経営の是非について言及している。こうしたことを書籍というかたちで公にすることは、これまでのわが国の文化では、「恥」を晒すことと捉えられてきた面があるのかもしれない。それが失敗を公にすることを妨げてきた要因となった面があったのかもしれない。

他方、個別企業には言及していないが、ファミリービジネスに焦点を当て、事業継続の断念に言及した後藤監修(2018)や老舗企業で起こった危機については横澤編(2012)の言及などもある。また各地で長く生きながらえてきた中小企業を新聞記事の特集として組み、書籍化した朝日新聞編(2011)もある。他方、中村編(2017)のように、事業承継手法・対策の相違により、事業承継の停滞を法制上から取り上げたものもある。これらは、学術的視点から事業承継の失敗、あるいは停滞に言及しているものの、個別企業や業界を取り上げているにすぎず、そこにおける事業承継の失敗などについて具体的に言及した部分は少ない。したがって、各企業や業界についての長い歴史における困難な時期をわずかに取り上げたに過ぎないといえる。それゆえ個別企業や当該業界や環境にも焦点を当て、失敗から学ぶ重要性を明確にする必要がある。

II 伝統産業としての陶磁器流通

1 陶磁器流通を対象とする理由

わが国では、古くから特定地域で生産された製品(商品)が、当該地域外へ流通し、人々の生活に役立てられ、その生活を彩ってきたものは数知れない。いわゆる「伝統産業」として括られる産業を構成する事業者(企業)が製造した製品は、「地産地消」ではなく、その多くは「地産他消」という特徴がある。本稿では、現在の佐賀県を中心に400年以上製造が継続し、当該地域外に流通した陶磁器について、その流通を担当した流通業者(卸売業者・小売業者)における事業承継の困難性に焦点を当てる。当該産業に焦点を当てたのは、近世から近代、現代にかけてわが国の生活環境が変化中、柔軟に環境変化に対応し、生産・流通が行われてきた側面があるためである。一方で急激に使用・消費環境が変化し、流通業への影響やそれを手がけてきた家族が事業継続を断念した状況を観察できるためである。そこで陶磁器流通における流通業者の事業承継の断念について焦点を当てることとした。

伝統産業においては、既に廃れてしまい、産地と呼ばれていた場所が崩壊した地域もある。国内の陶磁器産業は、市場が縮小し、それに関係する事業者も減少している。しかし、現在も産業としての存在感があり、新製品提案など新しいマーケティング要素を訴求したり、海外展開などの努力が重ねられていたりしている。この面から考えると、他の伝統産業と呼ばれる産業や地域、事業者に対する示唆も多い。そこで佐賀県の産地卸（卸売業者）と、全国の陶磁器産地から商品を仕入れ、消費者に販売してきた小売業者の事例について取り上げることにした。

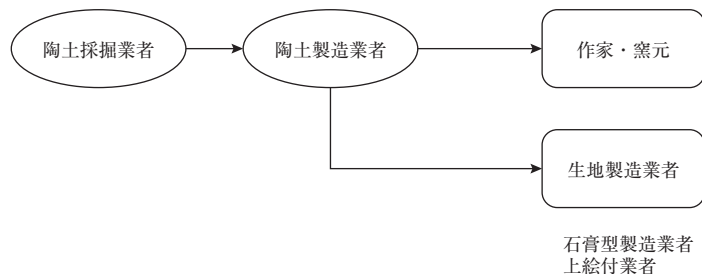
2 陶磁器流通の典型的パターン

次節では、伊万里焼・有田焼と呼ばれる西肥前地域で製造された商品の流通を取り上げる。通常、流通の起点は、製造業者（生産者・メーカー）が一般的である。ただ陶磁器産業では、製造業者が使用する陶土の良否が陶磁器の品質を決定するため、陶土採掘業者を起点とした原材料調達（流通）にもしばしば言及される。陶土は、図表1のように採掘業者から陶土製造業者、そして窯元や生地製造業へと流通する。

次に完成した陶磁器の典型的な流通チャネルについて取り上げる。陶磁器流通の起点が原材料供給者となっていることは前段でふれた通りである。西肥前地域には、柿右衛門、今右衛門など有名「作家」と呼ばれる製造業者が約30名から40名存在している。他方、単に「窯元」と呼ばれる製造業者も存在している。窯元と作家との区別は難しいが、流通現場では区別されているようだ。現在の窯元は、有田陶磁器組合に加入し、ほぼ有田・伊万里・嬉野地区に所在している。特に窯元は、原材料を入手し、単独で製品を完成させるのではなく、その工程はいくつにも分かれ、複数者の手によって製造過程が構成されている。こうした製造工程が何段階にも分かれていることから、各工程の担当者の規模は、大規模化することではなく、中小零細規模に留まったままというのが、この産業や産地の特徴である。

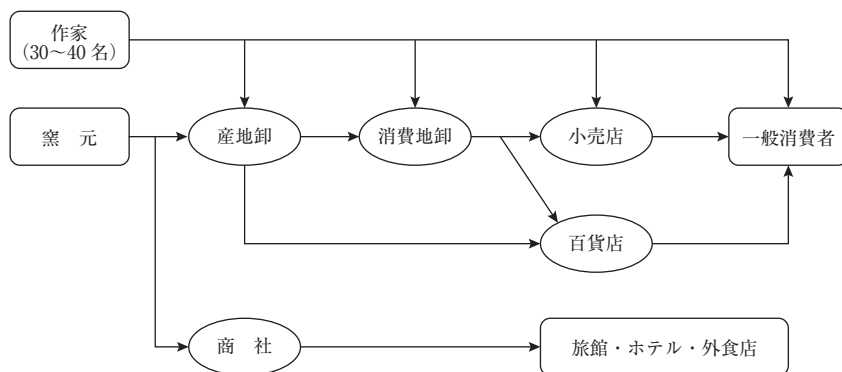
製造段階が終わると、いよいよ流通段階へと移行する。陶磁器の流通チャネルは、産地卸（産地問屋）から消費地卸を経て、小売段階（小売店や百貨店）、そして一般消費者というチャネルが存在する。また産地卸を経て、百貨店、そして一般消費者というチャネルも存在する。他方、

<図表1 製造業者までの原材料流通>



(出所) 有田焼工業組合資料 (一部改)

<図表2 西肥前の陶磁器流通チャネル>



(出所) 有田焼工業組合資料 (一部改)

窯元からホテルや旅館・料理店などの業務用使用者が終点であるというチャネルも存在している。こうしたチャネルには、専門卸売業者が存在し、現在も有田焼工業組合に加入する事業者は約120社存在している。図表2にある商社は、この地域の陶磁器流通の特徴となっている面もあるが、窯元に代わり集金を代行している。

3 陶磁器の使用場面の減少

われわれは、しばしば商品を製造地名で呼ぶことがある。陶磁器では「唐津」「瀬戸物」がその代表である。ただ「伊万里」については、元来は有田地域で焼かれた磁器が積み出された港(津)の名前であったため、製造地名ではない。陶磁器は、かつてはこうした呼び名で呼ばれてきたが、最近では産地名や積出港ともにあまり聞かれなくなった。それはわれわれの生活において、こうした陶磁器を使用する場面やその量に変化しているためもある。

他方、いわゆる商店街の中には、かつては陶器屋あるいは陶磁器屋という業種店が多く存在していた。時代が下り、百貨店には各産地の陶磁器を扱う小売ブースがやはり存在していた。現在、それらの店舗やブースは縮小・消滅している。かつては陶磁器が、贈答品として結婚式の引出物や企業の周年記念品として多く流通していた。またさまざまな懸賞やプレゼントの定番としても重宝された時期もあった。

さらに高度成長期から急増した会社の慰安旅行などでは、大きな旅館やホテルの大広間で何百人規模にもなる大宴会が毎夜開かれ、多くの陶磁器が使用されていた。会食場面では、料理が多様な陶磁器に盛り付けられ、料理だけでなく、多くの人の目を器でも楽しませてきた。さらに企業では、会議の際には温かいお茶が出され、多くの湯呑が使用された。しかし現在では、ペットボトルのお茶が置かれている。家庭でも以前は急須でお茶を淹れていたが、最近では急須さえない家庭も増加している。陶磁器の以前とは異なる使用状況は、製造業者だけでなく、流通業者の事業活動にも大きな影響を与えるものであった。

Ⅲ 陶磁器流通の担い手における変化（卸売業—犬塚家）

1 チャネルリーダーとしての卸売業者

前節で取り上げたように、陶磁器製造は作家や窯元のみによって、単独で製品を完成させるのではなく、製造段階は分業化され、それぞれの作業を専門業者が担当した分業が行われている。ある段階が終われば、次の段階に移行する。そのため単独で製造が可能な大規模な窯元はほとんど出現しなかった。1960年代以降、わが国では「流通革命論」の議論（林（1960）佐藤（1971）など）が喧しかった。そこでは、大規模製造業者が出現し、同様に大規模化した小売業者と直接取引を行うようになると卸売業者の存在（介在）意義が薄れ、流通過程から排除されることが主張された。しかし、陶磁器製造において大規模製造業者は出現せず、卸売業者が小規模な窯元から陶磁器を仕入れ、それを流通チャネルに乗せ、流通させていた。

近世は「問屋経済」といわれ、卸売業者が多くの商品の流通チャネルにおいて、チャネルリーダーシップを握っていた時代であった。それは卸売業者が単に窯元から商品を仕入れていただけではなく、窯元に対して原材料を斡旋し、その購入資金が不足した場合には融通もしていた。さらに卸売業者は、窯元に商品代金を前払したり、商品代金以外の金銭を貸し付けたりする金融機能も果たしていた。また西肥前の陶磁器流通では、卸売業者は伊万里津まで陶磁器を運搬し、それを海外や国内へ移出する機能を担っていた。他方、西肥前では近世を通して有力な卸売業者が存在していたわけではなく、ある商家（家族）から別の家族へとチャネル・リーダーシップの移行がみられた。19世紀には犬塚伊左衛門（以下、人名の敬称略）や石丸源左衛門、松尾彦兵衛、武富七太郎らが現れ、彼らの家族は江戸や大坂を中心に全国に陶磁器を流通させていた（伊万里市郷土研究会 2020a）。中でも犬塚家は、近世末期の陶磁器卸としての取扱量は群を抜いていた。

2 犬塚家の隆盛

犬塚家の祖先は、筑前姪ノ浜から東山代村長浜（現、伊万里市東山代町）へ塩づくりの指導に来た千葉氏家臣であった。同家は伊万里に移住した後、1764年に3代與次右衛門が陶磁器卸を開始した。犬塚家は、伊万里津の問屋仲間から大量に陶磁器を仕入れ、丸駒（駒に丸）の商号により大坂や江戸へ陶磁器を積出していた。これらの取引状況は、江戸向けの陶磁器の積出高記録である『江戸積荷根居帳（天保13（1842）年）』に記されている（伊万里市郷土研究会 2020c）。

犬塚家の事業は、1852年に5代伊左衛門の弟駒吉が江戸陶器蔵元となったのを契機により拡大した。彼は日本橋蛸殻町に出店することを許され、関東一円から東北地方を商圈とし、犬塚家＝丸駒のイメージ浸透のため、積極的に自家ブランド（家印）を訴求した（伊万里市郷土研究会 2020b）。こうした手法は異なるが、現在盛んに行われているブランド戦略を既に行っていたことになる。

犬塚家は、「陶器仕入所」の印判が物語っているように伊万里の陶器商人から大量に商品を仕

入れ、主に江戸へ積出せる利権を有していた（伊万里市歴史民俗資料館 1996:59）。これは佐賀藩が陶器流通を統制する中において、特権を得て5代伊左衛門と船頭（輸送責任者）の勝助、江戸販売元の駒吉という一族による一貫した経営体制を構築した。まさにこうした体制構築は、一家挙げての陶磁器卸であり、制度的にも犬塚家に味方していたといえる。その後犬塚家の子孫は、陶磁器の積出が船から鉄道に変化したことによって、1917年に伊万里から有田町へと移転し、陶器商（犬塚商店）を継続した。この移転は9代長作が、鉄道が有田まで延伸されたため、鉄道輸送の利便性を生かすために決断した。また彼は、屋号を丸駒から角駒（1915-1916年）に変更した（伊万里市郷土研究会 2020c）。これは丸駒の〇は転び、商家の家印として縁起が悪いためであった（伊万里市郷土研究会 2020b）。ここでは取引において験を担ぐ商人の姿を垣間見ることもしきる。

3 第二次世界大戦後の陶磁器流通環境の変化

現在の犬塚家12代目当主は光夫である。先にあげた9代長作は光夫の祖父にあたる。長作は全国の取引先を巡り、特に東北地方には多くの得意先を有していた。20世紀になる頃には、犬塚家では主に火鉢を年間3,000鉢ほど扱っていた。その後、陶磁器にはいくつかのブームがあった。唐子、白磁のブームがそれであった。高度経済成長期の後半、光夫の兄信夫は犬塚商店に入り、光夫も大学卒業後、同様に犬塚商店に入ると番頭4名、荷造り人1名の体制となった。そして11代目として信夫が家業を継承した頃には、犬塚商店は有田町だけで50~60軒の窯元と取引をしていた。取引先が多かったのは窯元によって製品（商品）が異なっていたためである。さらに犬塚商店は、大内山、波佐見などの産地を含めると約100軒の窯元と取引をしていた。取引は1ヵ月後に125日の手形を振り出すのが一般的であった。他方、同地域には有田焼工業組合、商工業組合、直売組合（解散）があった。

12代目の光夫が犬塚商店に入り、20年弱が経過した1980年代後半は、わが国はいわゆるバブル経済の時期を迎えていた。価格の高い陶磁器も例に漏れずよく売れた時期であった。1990年には有田では205億円の陶磁器が販売された。しかし、バブル経済が崩壊すると、旅館やホテルでの宴会が減少した。またそこでの食事は、バイキング形式が主流となり、ペットボトルの使用が急速に進み、急須も湯飲みも需要が急減した。ちょうどその頃から犬塚商店は、時代の流れに追いつけなくなっていた。その1つが取引のインターネット化への対応であった。取引の電子商取引化は、陶磁器流通を大きく変化させた。同商店ではキャンペーン用の商品として国内の大規模小売業からの引き合いもあったが、大量の取引には対応できず、断らなければならない状況となった。他方、有田に拠点を有する卸売業者の中には、「web陶器市」の開催に注力する事業者が現れ始めた。これには特に若い事業者が積極的であった。また行政においては、有田焼卸団地を整備し、世界からデザイナーを招くなど窯元がかなり積極的になった。

4 陶磁器流通における商習慣

犬塚商店では、長い間、番頭2名体制であり、半世紀も勤務した番頭もいた。近世の商家では番頭を務めると暖簾分けが許され、独立する者が多かった。しかし、陶磁器卸の番頭は、資金面での独立が難しかった。それはなかなか蓄財できない構造となっていたからである。一方、陶磁器の小売では、独立意欲が高く、独立がしやすいとされてきた。また西肥前地域では、陶磁器製造の伝統が長いから、商習慣もかなり強固であり、長い間変化しないものも多くあった。たとえば、20世紀になってから百貨店との取引を始めた卸売業者は、波佐見の方が多かった。有田の卸売業者は、高級料亭や旅館、ホテルなどに高級業務用食器を販売する色彩が強かったからである。つまり、地域により流通チャンネルが異なることにより、棲み分けがされていた。

陶磁器の原料である陶土は、窯元が組合を経由して購入していた。16世紀初めに有田焼の陶祖とされる李參平が使用した泉山のものには粘りがなく、天草の方が使いやすくとされてきた。こうした陶土は窯元が購入していた。さらに生地屋は、同じ生地屋と取引を継続する商習慣があった。また卸売業者が窯元に支払う金額は商品の出来次第という面もあった。そのため、陶磁器製造・流通では、商人（卸売業者）の地位が高く、作家を除いて窯元の地位はそれよりも低いという伝統があった。通常、「土農工商」の伝統があるわが国では、製造業者の地位が流通業者よりも上とされる。しかし、陶磁器産業ではそうではなかったことは非常に興味深い。その理由は、これまで取り上げてきたように製造業者が大規模化することはなく、その販売を卸売業者に依存するしかなかったことによる。また価格設定権を流通業者が握っていたことがこのような状況を生み出したといえる。

近年は、窯元（製造業者）と卸売業者の地位は対等となっている。それは、1980年代に入札制度を導入しはじめた時期において、窯元と流通業者の地位に変化が起こったようだ。入札制度は、1980年代から1990年代に展示会の際に開始されるようになり、そこで窯元が価格を設定し始めたことが契機である。現在は、製造業者との相対比率ではおよそ4:6の割合であり、窯元が自ら価格を付けるようになった。これまで卸売業者は、小売業者や旅館・ホテルや外食産業からの情報を入手し、それを窯元に伝達し、窯元が製品に反映するのが一般的であった。つまり、価格設定権の変化と情報の流れに変化が、流通チャンネルにおける各プレイヤーの地位に変化が起こるようになってきた。

伝統産業だけでなく、さまざまな産業では業界団体が組織されることが多い。有田地区の陶磁器卸売業者も商人の集まりである「英会」^{はなぶさかい}を組織している。これは10代誠次らが発起し、同氏が初代会長を務めた。また製造業者では、「陶人会」という組織を構成している。これは英会よりも少し先に設立された。伝統産業が盛んな地域では、こうした横のつながりが形成されると、その維持も重要となる。同業（者）組合と呼ばれる組織は、小規模零細な事業者によって組織される場合、取引先などとの窓口、あるいは何らかの行動を起こす際は中心となる場合が多い。

5 犬塚商店の破産原因

犬塚商店は2017年に破産した。破産の原因はいくつかある。それを内部要因と外部要因に分けて考えると、内部要因としては、本来の卸売業者が果たしてきた機能である情報伝達機能が十分に発揮できなくなったことが大きい。それは既に30年から40年前から予兆があった。仕入先である窯元に対して、卸売業者としての情報伝達力が萎えた。また販売先である小売業者や業務用使用者に金融面での支援が十分に行えなくなったことは経営資源の不足によるものであった。

外部要因としては、わが国の生活スタイルの変化であろう。かつて犬塚商店の売上の大部分を占めた火鉢や有田焼の食器セットなどが各家庭から消えて久しい。その後、いくつかの小ヒットした商品はあったが、売上を維持するまでには成長せず、次第に売上が減少するようになった。さらに旅館やホテルでの大規模な宴会がなくなり、急須でお茶を淹れて飲む習慣が、職場でも家庭でもなくなったことは、「平成」と呼ばれた時代に起きた生活の変化である。そして取引がインターネットを介するようになり、通信環境も取引環境も変化した。それに犬塚商店は積極的に対応しなかったことが破産に繋がった原因であろう。また陶磁器卸売業者としての後継者育成に消極的であったため、事業継続のモチベーションをいつの間にか低下させた面がある。

IV 陶磁器流通の担い手における変化（小売業—たち吉）

1 たち吉の創業と成長

かつてはある規模以上の商店街では、陶磁器専門の小売店があり、百貨店の贈答品コーナーには多くの陶磁器が並べられ、販売されていた。しかし、陶磁器専門の小売店は減少し、百貨店の陶磁器コーナーも縮小するようになった。本節では、わが国の陶磁器小売業において、かつて最大規模の売上を誇っていた「たち吉」を取り上げる。

たち吉は、1752（宝暦2）年に創業し、塚本長九郎が初代店主橋屋吉兵衛を名乗り、京都・四条富小路に「橋屋吉兵衛」の屋号で開店したことに始まる。1894年に中興の祖岡田徳兵衛（岡田徳之助）が8代目として店舗を引き継ぎ、屋号を「たち吉」とした（小野田 2020a:56）。同店は、製造機能を有さず、京都で生まれたデザインと各窯元の技術を活かした商品開発を行ってきた。それにより「京都らしさ」を打ち出す世界観を有していた。そこでは実用陶磁器の趣味性を高めるため、商品、店舗、陳列、イベントなど総合的な演出もしていた。商品陳列については、積み重ねて販売するだけでなく、食卓の風景を想像させる演出であった（小野田 2020a:57-58）。つまり、陶磁器専門店では、陶磁器は重ねて陳列することが当然であった時代において、シリーズとして並べることにより、顧客の想像がさまざまな方面へと向かうことができるマーケティングを取り入れていた。

2 たち吉の事業展開

1945年に10代目として富田忠次郎はたち吉の店舗を引き継ぎ、1949年株式会社たち吉として

法人化した。1950年代には東京都内の百貨店と催事取引を開始し、陶器頒布会「趣味の橘会」を創設し、東京・銀座への出店も果たした（小野田 2020a:56）。まさに1950年代は、同社にとって飛躍の礎となる取り組みを開始した時期であった。

1970年代半ばには、百貨店で展開する「たち吉」が200店舗を突破した。そして1979年には忠次郎の女婿富田敏夫が11代社長に就任した。彼は洋食器ブランド「Adam&Eve」を開始し、同社に新風を吹き込んだ。1981年には岡田忠治が12代社長に就任した。同社は、わが国がいわゆるバブル経済に酔いしれた時期に売上を急増させ、1992年には売上高271億円を記録した（小野田 2020a:56）。このように同社は、1980年代後半から1990年代初頭のバブル期に全国の百貨店を中心として中元、歳暮、引出物需要の高まりで売上を伸ばすことができた（岡田 2015:92）。こうして同社は、富田家と岡田家による家族での事業承継が継続していった。

たち吉は、百貨店に顧客の支持が集まっていた時代においては、さまざまなブームに敏感に反応していた。そのため、①高価な花器から日常使いの皿まで品揃えし、百貨店での個展即売会開催、②5枚組数千円の売れ筋の品揃え、③「タジン鍋（北アフリカの鍋料理で使用される陶製土鍋）」販売、④ワンプレート食器流行への対応、などをしていった（岡田 2015:92）。反面、創業時からの京都らしさのデザイン性を喪失していった。また1980年代半ばには、同社は米国中心に百貨店内でのインショップを展開するようになった。国内市場が飽和状態に近づいていたが、米国などでは陶磁器の温かみに対して人気が出るようになった。そこで同社は、1983年9月から海外市場開拓に着手した。1980年代半ばには市場調査も含め、インショップを米国2、台湾6、香港1の計9店を試験的に展開した。そして1990年代に入る頃には海外40店舗とする計画であった。インショップ形式の海外進出は、①直営店出店は経費もかかり、リスクが大きい、②自社商品のコンセプトに合わせた店舗設計が可能で直営店と同じ販促効果が期待できるという理由があった（日経産業新聞 1984.5.4）。このようにできるだけリスクが小さく、効果が期待できる方法により海外展開を開始した。しかし、海外でのマーケティングの展開は、他企業も経験したように国内とは異なる局面も多かった。

小売業者の場合、仕入先である製造業者や卸売業者と強固な取引関係の構築が重要である。たち吉の仕入先は、全国各地の窯元と産地卸が中心であった。同社では、窯元と産地卸約60社と「青嵐会」を組織し、海外視察やゴルフなどを通じて親睦を深めてきた。バブル経済の最盛期、同社は高級陶磁器「新青嵐」の販売に本格的に乗り出した。これは1988年から京都本店、東京・銀座店と一部百貨店では販売していたが、消費者の高級品志向に合わせ、商品と販売地域を拡大した。新ブランドは陶磁器だけでなく、民芸置物、花瓶、香炉など工芸品色が強い商品をより幅広く展開した。新青嵐の中心価格帯は3万～5万円であった。それを取り扱う店舗も順次増やしていき、直営約160店の1割前後に高めていった（日経流通新聞 1990.7.5）。バブル経済期には、こうした高額商品への品揃えの拡大は、多くの小売業者でも見られた対応であった。したがって同社のマーケティング上の成否を判断することではない。

3 業績低迷による対応

バブル経済が終焉すると、わが国の陶磁器市場は中国製の安価な商品に押されるようになり、たち吉では顧客離れが加速するようになった。他方でそれまでは、いわゆる団塊世代、団塊ジュニア世代の2度のベビーブームによる結婚式ラッシュがあった。そこで結婚披露宴の引出物として、同社の商品は多く販売された。しかし、贈答された耐久性の高い食器は家庭に溢れるようになり、食器棚を埋めるようになった。そのため、わざわざ家庭用に百貨店の食器売場で購入する顧客は減少した。1990年には陶磁器生産量は38万トンあったが、最近では6分の1にまで縮小した(岡田 2015:92)。これは消費・使用状況を反映したための結果であった。

百貨店での販売に陰りが見え始めると、売上の減少はつるべ落としのようであった。その状況を経験した多くの企業が行うのと同様、たち吉ではコストの圧縮を開始した。小売業の場合、店舗にかかるコストが営業費の大部分を占める。中でも人件費の割合は非常に大きな部分を占めた。そこで同社は、1999年に1回目の早期退職募集(50人)し、その後、2001年、2003年、2008年、2011年には早期退職を募集する事態となった。他方では新しい試みとして、2005年に集客力を増していたアウトレットモール(センター)への出店を開始するようになった。しかし、2011年には本社ビル内の本店を閉鎖した(小野田 2020a:57)。本店の閉鎖の意味は、その後の同社にとっては、シンボルを失った企業として非常に大きな影響を与えることになった。

2003年には岡田資朗がたち吉の13代社長に就任した。同氏は先代の次男であった。先代の長男は金融業界に入ったため、跡を継がなかった。そして2010年には岡田高幸が14代社長に就任した。12代目は、同氏が初孫だったこともあり、社長室の椅子に座り記念写真に収めるなど溺愛した。さらに成長すると仕入先との宴会にも連れ回し、紹介することも多かった。そのせいがあったのかもしれないが、経営面では株式を13代目ではなく、14代目に少しずつ贈与していた。それゆえ高幸自身は将来社長になる覚悟を固めていた(小野田 2020a:57-58)。このように事業承継においては、現経営者にとっての祖父の影響は、その父親よりも大きな面がある(石川 2018)。したがって、この場合も祖父の影響の大きさを十分に感じられるものである。

4 14代目社長の行動

たち吉14代目社長岡田高幸は、1977年東京都に生まれ、大学卒業後、2001年に同社に入社した。日本橋三越で3年間、販売を経験し、その後6年半の間に法人営業、京都の本社に異動し、経理・財務担当係長を務めた。そこでは経営数値を見ながら金融機関と対峙する立場となった(岡田 2015:92)。やがて金融機関から、父である先代に代わり社長就任を要望されるようになった。それは先代社長のままでは支援継続が困難とされたためである。高幸が社長に就任した年には、売上高は約53億円であり、有利子負債は26.5億円に膨張していた。この負債の大半は早期退職募集の割増退職金であった。さらに150人の割増退職金支払のために合計25億円の特別損失を出し、長期借入金で経営をより圧迫することになった。それまで早期退職を何度も募集した

が、常に未達であり、経営再建が一向に進まなかった。他方、事業譲渡で従業員の不満が噴出しなかった理由はここにあった（小野田 2020a:59-62）。これはかなり早期退職する従業員を経済的に遇していた結果であった。

他方、小売業にとって仕入先との関係は非常に重要である。陶磁器産業では、流通業者だけでなく、窯元でも廃業が相次いだ。たち吉は、業績のよいときには仕入先の一部に株を渡していたため、業績悪化は取引先に筒抜けの状態となった。また、窯元が製造する陶磁器をまとめて包装・納品する前節で取り上げたような犬塚商店のような産地卸が存在していた。同社では、先にあげた青嵐会を組織していたため、高幸は社長就任後、形骸化していた組織を勉強会に衣替えさせることになった。そして「仕入先はたち吉の生命線です。真剣に議論を戦わすのはいいけれど、敬意をしっかりとってください（小野田 2020a:62）」と従業員には伝達していた。つまり小売業の生命線は、取引先から商品供給を受け続けられるところにあるため、それが最優先されるのは当然であった。

5 事業譲渡の決断

たち吉では、2012年の売上高が約50億円（当期純損失約21億円）となり、本社ビルを売却し、5回目の早期退職を募集する状況になった。2014年には売上高約46億円（再び赤字決算）となった（岡田 2015:92-93）。安価な海外製品の流入や百貨店の売場縮小により、収益が悪化し債務超過になった。そのため高幸は、事業存続を優先し、「身売りも辞さず」の覚悟を固めることになった。仕入先に経済的な迷惑をかけないようにするため、優先順位として仕入先を上位にした。そして2014年1月に金融機関に自主再生断念を伝達した。この時点では、整理方法によっては借入金を返済できなくなる可能性があった（小野田 2020b:61-62）。この状況をなんとか改善するための努力が、当時の経営者であった高幸の肩にのしかかることになった。

2014年10月には、投資ファンド運営のニューホライズンキャピタル（NHC、東京・港）がたち吉のスポンサーとして正式決定し、2015年3月に正式譲渡となった。そこでは事業譲渡スキームの再生手法を活用した。高幸ら経営陣は退任し、NHCはプロ経営者を送り込み、新会社で不採算店閉鎖や商品戦略の見直しなどを進めることになった（日本経済新聞 2015.2.20）。これにより、同家は自己破産から逃れられた。しかし先代が所有していた土地建物、京都のマンションは売却せざるを得なかった（小野田 2020b:61-63）。同社は、第二会社方式による事業譲渡を決断し、純粋な「茶わんや」に戻ることとなった。過去からの負債を特別清算という形で処理し、顧客からの見た目は変わらずに「たち吉」が存続しているように見える状態となった。

創業家14代目高幸が、インタビューなどにも応じ、たち吉の失敗を語る理由は「成功事例より、失敗事例を知りたい。絶対に踏んじゃいけない轍こそ知りたい（小野田 2020b:65）」という経営者が多いためである。また私的整理や法的整理の検討に当たって早めの決断を勧めるためでもある。同社は、百貨店の中元・歳暮需要による効率のよい商売をしてきたため、意識の切り

替えに時間を要した。生き残る老舗はしなやかに変化し続ける。同社の本質は食卓シーンの演出であった(小野田 2020b:65)。現在も同社の経営権はNHCが握っており、当初の予定通り再建が進んでいるとは言いがたい状況にある。しかし、経営者が交代しても、事業として消費者の生活に潤いを与えるという創業以来の大切にしてきたことは変えるべきではない。

おわりに

本稿では、事業承継・継続の成功例とともに失敗例から学ぶ重要性を指摘した。陶磁器流通では、事業環境の変化がさまざまな局面で起こった。卸売業の環境は、陶磁器需要減少、販売先(業務用使用者)における需要減少、社会環境変化(火鉢、湯呑など)、情報技術の発展や流通チャネルの変化など、各々の変化レベルは異なるが、それがその経営に影響した。また小売業の環境は、消費生活環境の変化、出店先(百貨店)の魅力低下、社会習慣(中元・歳暮・引出物)の変化などがあった。これも卸売業者の環境と同様、小売業者の経営にさまざまに影響した。そのため、これまでの陶磁器流通における担当者らの事業環境が大きく変化した。

経営学では、環境変化への対応の鈍さを「ゆでガエル」現象として取り上げることがある。急激な環境変化には全身全霊をかけて対応するが、ゆっくりと忍び寄る変化は、できるだけ気にしないように(無視しようとする)。そのためいつの間にかその変化に対応できなくなってしまう。陶磁器流通では、卸売業者が取引先の減少に対応できず、小売業者は消費者の消費生活の変化に対応できなかった。たち吉14代目が語るように、「家」よりも事業を存続させる重要性は多くの事業に共通している。特に「地産他消」商品の典型である伝統産業においては流通業者が果たす役割は大きい。それは製造業者よりも流通業者のパワーが大きいためである。そこには流通業者が製造業者を支えなければならない構造がある。つまり、流通業者が製造業者を支えなければ、伝統産業(地場産業)は維持できない。伝統産業を守るため製造業者への支援策はしばしば取り上げられるが、流通業者の事業継続にも焦点を当てなければ、伝統産業は維持できない。今後は、他の伝統産業も視野に入れ、当該産業を支援する流通業者の事業承継維持の有効性について考察したい。

<謝辞>

このたび神奈川県立神奈川大学『商経論叢』(上沼克徳先生退職記念号)に拙稿を載せていただけますことに感謝申し上げます。上沼先生には30年近くにわたりいろいろとご指導いただきました。今後ともますますお元気で活躍されますこと心よりお祈り申し上げます。

<参考文献>

- 朝日新聞編(2011)『日本の百年企業』朝日新聞出版
- 有田焼工業組合提供資料(2020年2月26日訪問時拝受)
- 石川和男(2018)「事業承継政策の展開と後継者教育の方向性—中小企業・小規模事業者に対する「磨き上げ」を中心として」『商学論集』専修大学学会, 第107号, 1-18

- 伊万里市郷土研究会 (2020a) 「伊万里市陶器商家資料館だより」 No. 3
- 伊万里市郷土研究会 (2020b) 「伊万里市陶器商家資料館だより」 No. 4
- 伊万里市郷土研究会 (2020c) 「伊万里市陶器商家資料館だより」 No. 5
- 岡田高幸 (2015) 「京老舗, 顧客離れに抗えず」『日経ビジネス』2015. 8. 24, 92-93
- 岡田高幸 (2019) 「事業譲った経験談生かせ」『日本経済新聞』2019. 11. 1, 27 面
- 小野田鶴 (2020a) 「老舗たち吉を売った理由—14 代目が明かす悪戦苦闘と最後の決断—前編—」『日経トップリーダー』2020. 3, 55-63
- 小野田鶴 (2020b) 「老舗たち吉を売った理由—14 代目が明かす悪戦苦闘と最後の決断—後編—」『日経トップリーダー』2020. 4, 60-67
- 奥村昭博・加護野忠男編 (2016) 『日本のファミリービジネス—その永続性を探る—』中央経済社
- 後藤俊夫監修 (2018) 『ファミリービジネス白書—100 年経営とガバナンス—』白桃書房
- 佐賀県陶磁器工業協同組合提供資料
- 中村廉平編 (2017) 『中小企業の事業承継』有斐閣
- 日経産業新聞「たち吉, 海外の店内店舗拡大へ—5 年後に 40 店めざす, 直営店の経営も」1984. 5. 4, 13 面
- 日経流通新聞「陶磁器のたち吉, 高級品「新青嵐」本格的に販売」1990. 7. 5, 5 面
- 畑村洋太郎編 (1996) 『続々・実際の設計 失敗に学ぶ』日刊工業新聞社
- 畑村洋太郎 (2000) 『失敗学のすすめ』講談社
- 畑村洋太郎 (2001) 「失敗を生かそう」電気学会『電学誌』121 巻 3 号, 191-194
- 畑村洋太郎 (2002) 「失敗学のすすめ」日本音声言語医学会『音声言語医学』43 号, 182-188
- 畑村洋太郎・中尾政之・飯野謙次 (2003) 「失敗知識データベース構築の試み」『IPJS Magazine』Vol. 44, No. 7, 733-740
- 非営利活動法人失敗学会ウェブサイト：<http://www.shippai.org/> (2020. 11. 1 最終閲覧)
- 横澤利昌編 (2012) 『老舗企業の研究 (改訂新版)』生産性出版