

## 年次大会報告④

## 環境変化による事業承継・継続の途絶

## －陶磁器事業の事例－

石川 和男  
(専修大学)

## 1 はじめに

事業承継が企業経営の重要課題となって久しいが、その継承支援はさまざまな機関がバラバラに行うのみで同じ方向を向いて行われてこなかった。また多くの出版物やセミナーでは、事業承継「事例」が取り上げられることが多いが、「成功物語」が中心である。世間では「失敗から学ぶ」重要性がいわれるが、事業承継については具体的な失敗が取り上げられることはあまりない。そこで報告では、失敗から学ぶことの学術的意義を上げた。その上で、陶磁器産業における流通部門での2事業者の事例から、その失敗原因とそこに至るまでの対応、さらにそれらを鳥瞰した際の知見について報告した。

## 2 失敗による学び

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できるとされる。ただ失敗には、さまざまな態様があり、わが国で失敗を体系的に捉えたのは畑村(2000)が嚆矢である。畑村の一連の研究では、失敗が起こる原因に言及し、ネガティブな視座が失敗を隠蔽させる原因としている。また失敗は、①起こしてよい失敗と②起こしてはならない失敗があるが、ある失敗が起こったとき、それを隠し、知識を歪める問題が指摘された(畑村 2001:191-194)。

その上で、失敗知識を伝達するには知識化の必要性が強調される。知識化は「文章で記述したり

重要なことだけを記した図で示すこと(畑村 2002:187)」を意味する。こうした知識化の必要性を前提とし、失敗の出来を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項目において、失敗から学ぶ「知識化」の重要性が明確化された(畑村 1996:6)。こうした視座を事業承継研究において取り入れることが研究進捗の道標となると考えた。

## 3 陶磁器流通の概要

わが国では、古くから特定地域で生産された商品が、当該地域外へ流通し、多くの人々の生活を彩ってきた。「伝統産業」と呼ばれる産業の多くは、「地産他消」の特徴がある。陶磁器産地はわが国国内には多数あるが、西肥前地域(佐賀県)を取り上げた。そこで、近世初期から形成されてきた陶磁器流通について整理をした。特徴としては、作家や窯元と呼ばれる製造業者より前段階に原材料の生産者からそれらへの流通チャンネルがまず存在する。それらのチャンネル維持に介入してきたのは卸売業者であった。

作家・窯元と呼ばれる製造業者から消費者や業務用使用者の手に渡るまでも複雑な流通システムが存在する。特に陶磁器流通では、製造業者の規模が小さかったため、産地卸と呼ばれた卸売業者が果たした役割は大きかった。こうした卸売業

者が、日本各地の旅館や各地の小売業者に対して流通させてきた。また陶磁器の小売業者の中には、大規模化する事業者が出現するようになり、彼らが卸売業者を通して、あるいは直接に製造業者に商品のデザインなどを伝えてきた面があった。

#### 4 陶磁器流通担当者（卸売業 - 犬塚家）

陶磁器流通を担当した西肥前の産地卸では、犬塚家（犬塚商店）を取り上げた。同家は18世紀半ばから陶磁器の産地卸を手がけ、12代にわたって事業を継続してきた。近世には佐賀藩から「陶器仕入所」の印判を請け、江戸での販売を許可された。そして江戸での事業開始により、日本各地に陶磁器を卸す事業拡大のきっかけを得た。同家はその後、20世紀前半まで事業を拡大させた。特に20世紀になってからは、犬塚商店として9代長作を中心に事業を繁栄させた。そして9代の時代に伊万里から有田へと運送の便を考慮した上で移転した。また同家は丸に駒の家印を使用し、ブランド選択も展開していた。

陶磁器には何度かのブームがあり、次第に犬塚商店が取り扱う商品の種類も異なっていく。高度経済成長期の後半、12代光夫の兄信夫が犬塚商店に入り、光夫も大学卒業後、同様に犬塚商店に入った。その頃も同商店は有田町だけで50・60軒の窯元と取引をしていた。しかし、光夫が犬塚商店に入り20年弱が経過した頃、わが国はいわゆるバブル経済の時期を迎えた。価格が高い陶磁器も例に漏れずよく売れた。しかし、いわゆる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、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んだ。その頃から犬塚商店は、時代の流れに追いつけなくなった。その1つがインターネット化への対応の遅れであった。また窯元が価格を設定し始め、産地卸と

窯元との地位に変化が起きた。陶磁器需要の落ち込みと取引の変化が、長く継続してきた犬塚商店を2017年に破産に追い込んだ。同商店の内部環境外部環境などさまざまな要因が同店の事業継続を断念させた。また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。

#### 5 陶磁器流通担当者（小売業 - たち吉）

たち吉は、18世紀半ばに創業し、製造機能を持たず、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。戦後、10代目として富田忠次郎が店舗を引き継ぎ、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、飛躍のきっかけを得た。1970年代半ばには、百貨店の「たち吉」は200店舗を突破し、1992年には売上高271億円を記録した（小野田2020a:56）。

しかし、バブル経済の終焉により中国製の安価な商品に押され、顧客離れが加速した。団塊世代、団塊ジュニア世代の結婚披露宴の引出物需要も減少し、耐久性の高い食器は家庭に溢れ、食器棚を埋めた。百貨店での販売に陰りが見え始めると売上は急減した。小売業では店舗コストが営業費の大部分を占め、人件費の割合は非常に大きい。1999年から数度にわたり早期退職を募集する事態となった。

創業家14代目社長は、大学卒業後、2001年にたち吉に入社した。販売を経験した後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した。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、2010年に社長に就任した。しかし、2014年に売上高約46億円（再び赤字決算）となり、事業存続を優先するため、「身売りも辞さず」という状況となった。

そして2014年10月にスポンサーが正式決定し、2015年3月に正式に譲渡した。14代目は自らの経験を発信している。それは「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、事業継続へとつなげたいためである。

## 6 おわりに

本報告は、事業承継・継続の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。卸売業と小売業それぞれの環境変化は重なる部分もあるが、そうではない部分もある。特に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る。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。特に「地産他消」商品の典型である伝統産業において流通業者の果たす役割は大きい。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）は維持できないことが示唆される。

### <参考文献>

- 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
- 畑村洋太郎他（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」『電学誌』121巻3号, 191-194
- 畑村洋太郎（2002）「失敗学のすすめ」『音声言語医学』43号, 182-188