

## 伝統産業におけるファミリービジネスの競争優位

— 日本とドイツの刃物産業の事例研究 —

上 野 恭 裕・曾 根 秀 一

### Competitive Advantages of Family Businesses in Traditional Industries: Case Study of the Cutlery Industry in Japan and Germany

Yasuhiro UENO and Hidekazu SONE

#### Abstract

Mass production systems and mass consumption have destroyed the natural environment. At the same time, modern industries have concentrated in big cities, and suburban economies have declined. Nowadays, traditional industries have become the subject of discussions in management literature, because such industries have formed industrial clusters that have a significant impact on the growth of the local economy. However, traditional industries face challenges of inefficiencies that come from old business practices and legacy production systems. However, traditional industry companies can also rely on the strengths of family-run businesses.

This study uses a case study analysis of the cutlery industry in Japan and Germany to examine the competitive advantages of traditional industries. The research shows that companies that have survived for a long time in traditional industries have strong family ties, preserve traditional skills, produce high quality products, possess strong brands, use wide networks, and fulfill their corporate social responsibilities. As a result, the next generation can continue successfully in traditional industries.

Keywords: competitive advantage, family business, traditional industry, cutlery industry, socioemotional wealth, familiness, network

#### 要 旨

大量生産と大量消費によって引き起こされた自然環境の破壊や地球温暖化が深刻になっている。同時に経済機能の都市への一極集中と地方の過疎化も進んでいる。そのような状況を反映し、伝統産業への関心が高まっている。伝統産業は地域に根付いた産業であることから地域振興に与える影響も大きい。伝統産業に属する企業は、時代に合わない商習慣や生産の非効率性など多くの課題を抱えているが、伝統産業の企業はファミリービジネス特有の強みも持っている。

本稿では日本とドイツの刃物産業を対象として事例研究を行うことにより、伝統産業において長期存続を可能としている企業の競争優位性について検討を行う。長期存続を実現している伝統産業企業は家族経営の強みを生かし、伝統的な技法により高品質の製品を生産しながら、多様なネットワークを活用してブランドを構築している。また社会貢献活動にも積極的に取り組み、伝統産業を次世代に継承している。

キーワード：競争優位、ファミリービジネス、伝統産業、刃物産業、社会情緒資産、ファミリー性、ネットワーク

## 1. はじめに

20世紀には大量生産、大量消費社会が実現し、先進諸国においては物質的に豊かな社会が実現した。同時に大都市が発展し、都市の一極集中が進んだ。21世紀になり大量生産、大量消費の負の側面が大きくなり、大量廃棄問題や環境破壊、化石燃料の使用による地球温暖化が深刻になっている。東京一極集中が進み、地方の過疎化も問題となっている。

そのような状況を背景として、環境に優しい伝統産業や伝統工芸品の良さが見直されている<sup>1)</sup>。同時に集中型社会の是正と地域振興も課題として認識されている(石倉、1999)。伝統産業は地域に根付いた産業であり、その活性化が地域振興に与える影響は大きい。伝統産業の活性化は現代社会の多くの課題を解決する可能性を秘めている。

しかしながら伝統産業は課題も抱えている。伝統的な手作業による非効率な生産方式により高コスト・高価格となり、一般消費者に敬遠されることが多い。低価格の大量生産品との競争、特に新興工業国との競争も激しくなっている。大量生産を行う大企業と比べ、伝統産業は4Pといわれるproduct(製品)、price(価格)、promotion(販促)、place(流通)の面で満足のいく状態ではなく、低い生産性、人材不足、資金不足が指摘されている(佐藤、2018、pp. 61-66)。伝統産業の活性化が重要課題と認識されてはいるが、伝統産業の企業の多くは家族経営の小規模企業であり、競争環境を生き抜くための豊富な資源を持たない。

一方、伝統産業はファミリービジネス特有の強みも保有している。バブル経済の崩壊を機に、日本の大企業が競争力を失っているのに対して、堅実な経営を続け、老舗企業としての地位を確立しているファミリー企業も存在する(曾根、2019)。学術的にも経済の発展を根底から支えてきたファミリービジネスに注目が集まっている(入山・山野井、2014)。伝統産業の多くはファミリービジネスであり、それらの企業経営には長期存続の秘密としての競争優位の源泉が隠されていると考えられる。

では、それはどのようなものであろうか。その一つが集団としての強みである。伝統産業には、長期存続のためのシステムとしての競争優位性が存在する可能性がある<sup>2)</sup>。また伝統産業に属する企業は、伝統産業のメンバーであると同時に、単独企業としての強みを持っている。特に技能系の伝統産業には、日本の製造業企業が参考とすべき強みが存在する

1) 例えば東北産業活性化センター(2004)、山田(2013)など。

2) 山田(2013)は、これを伝統産地の技術の向上と活性化につながる、競争と過剰な競争を抑制する不文律として議論している。

と考えられる。以上のような研究の背景から、本稿では、技能系の伝統産業におけるファミリービジネスが、どのような競争優位を持っているのかを明らかにする。

## 2. 研究目的と研究方法

### 2.1. 研究目的

本稿の課題は伝統産業における技能系ファミリービジネスの競争優位性の検討である。まず、競争優位性を検討する理由であるが、企業にとって競争優位を獲得することは存続のために必要なことである。特に伝統産業に属する企業は、これまでの歴史の中で競争優位を獲得してきたが、今日では競争優位喪失の危機にさらされている。そのような伝統産業を保護するための政策も必要であるが、保護の観点から考えるのではなく、より長期的な視野に立ち、企業の自律的な存続につながるような競争優位の獲得についての議論が必要である。よって本稿は企業の競争優位性の研究を行う。

次に、なぜ技能系のファミリー企業に注目するかについて述べておこう。現在、世界市場の競争ルールは大きく変化してきている。単なるものづくりの強みは競争優位を保証しなくなり、事業システムレベルの競争が求められている（加護野・井上、2004）。一方でものづくりの重要性が失われたわけではない。確かなものづくりを基礎とした競争優位の確立は、日本企業にとって、これまでと変わらず重要である。

日本企業のこれまでの強みの一つは、ものづくりの技術の高さにあった。日本企業の正確なものづくり技術の基盤は、伝統的な技能を保有する老舗企業に多く見られる。そのような企業の競争優位性を再確認することで、日本企業の競争優位の獲得につながる議論が展開できると考えられる。それによって現在競争優位を失いつつある日本の製造業に今後の指針を示すことが期待される。そのため本稿は伝統産業のファミリービジネスを対象に競争優位性を明らかにし、日本のものづくり企業に対して長期的な視野から指針を提供することを目的とする。

### 2.2. 研究方法

研究方法としては事例研究を行う。本稿は研究の初期段階にある探索型の研究である。伝統産業における技能系企業の競争優位の源泉はどのようなものか、特定の伝統産業に属する企業が競争優位を獲得することが可能となったのはなぜかを探る、仮説構築型の研究である。そのために、そのような探索に有効な事例研究を行う（Yin, 1994）。

事例の対象とするのは刃物産業である。刃物産業は人々の生活に根付いた重要な産業であり、そのため古くから各地に伝統産業として存在してきた。刃物の製造には高度な技能が必要であり、伝統産業の技能系ファミリー企業の研究にはふさわしい。また、伝統工芸的な高度な技術を必要とする一方、大量生産技術も発展し、両者が共存している点も興味深い。そのため、伝統的な技法のメリット、デメリットを大量生産との比較の観点から分析できることも魅力である。

そのような刃物産業を対象とし、本稿では日本とドイツの企業経営に関する国際比較研究を行う。両国はともに先進国として長い歴史を持ち、ものづくりで経済発展を遂げてきた国である。また刃物産業などの重要な伝統産業が存在する。

ドイツはヨーロッパに位置し、ヨーロッパ文化の下で企業発展を遂げてきた。しかしながら経営体制は日本と類似性が多く、日本とともにライン型の資本主義の下での経営システムを持ち、アメリカを代表とするアングロサクソン型の資本主義と対比される（Albert, 1991）。ライン型の資本主義の代表であるドイツと日本の企業経営を比較することで、日本の企業経営への指針を得ることができると考えられる。

一方でドイツと日本は資本主義のシステムに類似性があるとはいえ、細かな経営システムにおいては相違点が存在する。例えば、刃物業界の生産システムは専門的なスキルに分割されており、分割された職人のネットワークが刃物卸企業によってシステムとして制御されている。このようなシステムは国により異なる部分がある。

また、企業の競争優位の獲得にとって重要な要因である人材育成のシステムやネットワークも国により異なる。ドイツはマイスター制の下での人材育成が行われてきたが、日本は徒弟制度の下での技術の伝承が主流であった。また、日本の刃物業界では工程別に明確に分業が行われているが、ドイツでは分業の程度は緩やかである。このようにファミリービジネスの競争上の優位性は、両国の類似点から導き出される一方で、日本企業の優位性と課題がドイツとの比較によってあぶりだされることが期待される。

このような観点から、具体的には次のような聞き取り調査を行った。日本の調査では、2019年3月7日、2020年11月24日、2021年2月25日に株式会社和泉利器を訪問し、7代目で代表取締役会長の信田圭造氏にお話を伺った。また2021年1月18日と8月20日に株式会社福井を訪問し、同社の5代目で代表取締役会長の福井隆一郎氏と6代目で代表取締役社長の福井基成氏にお話を伺い、工房の見学を行った。ドイツの調査では2016年11月21日と22日にロベルト・ヘアダー社を訪問し、4代目で社長のギーゼルハイド・ヘアダー氏に聞き取りを行い、その後も随時メール等で聞き取りを行っている。また2016年11月21日と2019

年3月14日に、フランツ・グューデ社を訪問し、社長のカール・ペーター・ボーン氏に聞き取り調査を行っている。これらの聞き取り調査の結果と公表データをもとに事例研究を実施した。

### 3. 先行研究のレビュー

本稿は技能系の伝統産業におけるファミリービジネスの競争優位性の研究である。そのような企業は、伝統産業であること、各地域に集積している地場産業であること、中小のファミリービジネスであること、長寿企業であることが特徴である。これらの特徴を順にみていくことにより、伝統産業の企業がどのような特徴を持っているかを検討しよう。

#### 3.1. 伝統産業の特徴

まず伝統産業とはどのような産業であろうか。伝統産業の定義は様々であるが、伝統工芸品は「伝統的工芸品産業の振興（伝産法）」に基づき経済産業大臣が指定した工芸品である。それには次の5つの条件が定められている。

- ① 主として日常生活の用に供されるものであること。
- ② その製造過程の主要部分が手工業的であること。
- ③ 伝統的な技術又は技法により製造されるものであること。
- ④ 伝統的に使用されてきた原材料が主たる原材料として用いられ、製造されるものであること。
- ⑤ 一定の地域において少なくない数の者がその製造を行い、又はその製造に従事しているものであること。

そのような伝統的工芸品の指定品目は現在236品目（令和3年1月15日現在）であり、大阪では8品目（大阪欄間、大阪唐木指物、堺打刃物、大阪仏壇、大阪浪華錫器、大阪泉州桐箆笥、大阪金剛簾、浪華本染め）が指定されている。この指定により、伝統工芸品の品質が維持されるという利点はあるが、指定に外れた新しい取り組みの製品は伝統工芸品の名称を名乗ることができなくなり、発展を阻害する要因となる可能性もある（佐藤、2018、pp. 60-61）。

また、伝統工芸品産業には①製造、価格、販促、流通面における問題点と課題、②低い生産性、③人材不足、④資金的問題などの課題も存在する（佐藤、2018、pp. 61-65）。これらの課題を解決することが、伝統産業が存続発展するために必要なことであるが、逆に

いえば、これらの課題を解決できている企業が長期存続を果たしているともいえる。そのため、この課題の解決方法を、事例を通して検討することが必要となる。

### 3.2. 地場産業としての伝統産業

伝統産業の多くは地場産業の側面を持っている。地場産業とは「ある特定の地域の歴史、文化、風習、社会と密接に関係して発展を遂げてきた地域の産業」（金、2014、p. 1）である。このような地場産業は産業集積を形成し、地域経済に大きな影響を及ぼしている。産業集積とは「一つの比較的狭い地域に相互に関連の深い多くの企業が集積している状態」（伊丹他編、1998、p. i）であり、必ずしも伝統産業とは限らない。大企業が中心となった企業城下町型の産業集積も存在するが、産業集積の多くは古くから一定地域に根付いた産業であり、伝統産業であることが多い。

このような産業集積は集積地の企業群が需要の変化に対応する柔軟性を企業群として持っていることが強みとして指摘されている（伊丹他編、1998）。これに関して Piore and Sabel (1984) は、今日みられる経済活動の衰退は、大量生産体制に基づく産業発展モデルの限界によって引き起こされたとして、「クラフト生産」を中心とした新しい産業発展モデルである「柔軟な専門化」を提示した。この柔軟な専門化は①柔軟性プラス専門性、②参加制限、③競争の奨励、④競争の制限、という特徴を持っている。

また産業集積では中小企業の仲間型取引による業者間の需要の相互供与などの協力・協働が行われるとともに（加藤、2009）、同業者間の切磋琢磨と過剰な競争を抑制するための競争の不文律の存在により、伝統産地が生き残っていることも指摘されている（山田、2013）。さらに産地間協働と伝統と革新のバランスの重要性や同業者以外との多様なネットワークの重要性も指摘されている（谷口他、2013）。このような要因が今日の技能系の伝統産業企業にどの程度当てはまり、競争優位を形成しているのだろうか。

例えば現在、大阪の堺市が取り組んでいる「伝統産業ブランド創出促進事業」などでは、多様な事業体とのコミュニケーションが図られている。この事業は伝統工芸品を製造販売する参加企業が、各方面の専門家からアドバイスを受け、ブランドを構築するというプロジェクトである。ここで活用されているネットワークは、ネットワーク論における「弱い紐帯」とみなされ、「弱い紐帯の強み」を持っている。家族のつながりのような強い紐帯ではなく、めったに合わない人とのネットワークである弱い紐帯のほうが多様な情報の入手が可能であり、環境変化への対応に有効であることが指摘されている（Granovetter, 1973）。本稿では、刃物産業においてどのようなネットワークが構築されているのか検討を加える。



### 3.3. ファミリービジネスとしての伝統産業

伝統産業には中小企業のファミリービジネスが多い。ファミリービジネスの定義も多様であるが、一般的には創業者のファミリーが経営に参画していることと個人株主として相応の株式数を有していることがあげられている（倉科編著、2008）。所有と経営のどちらか、または両方がファミリーにより行われており、それが継続している場合、ファミリービジネスといえる。

そのようなファミリービジネスは、その定義からメリット・デメリットがあることがうかがえる。ファミリービジネスのメリットとして、家族の強いつながりにより経営努力が継続されるということがあげられる。持続的な経営の目的の一つは家族の存続ではあるが、必ずしも資産形成が目的ではなく、創業家の義務として株式を保有し続けることが重要であり、株式保有と経営の継続が社会的責任となっている。そのため、ファミリービジネスは迅速な意思決定と行動が可能となり、責任感の強さから長期的な視点での経営が可能となる（後藤編著、2012）。

一方、ファミリービジネスは、創業家が経営の重要な地位を支配し、それが継続することから、専門経営者や経営人材の選択肢が限られ、家族所有により少数株主の利益が優先され、公私混同が起こるなどのデメリットがある。また迅速な意思決定の裏返しとして、株主経営者が暴走し、大きな経営危機を迎える場合もある（後藤編著、2012）。また、中小企業であるため基本的に資源が乏しく、競争力に問題があり、事業継続そのものが困難になる場合もある。

そのようなファミリービジネスの競争優位を経営資源論の観点から議論しようとしたのが Habbershon and Williams (1999) の「ファミリー性 (familiness)」の概念である。ファミリー性とは、家族経営の企業の「システムの相互作用から生じる特異な企業レベルのリソースと機能のバンドル」(Habbershon, Williams and MacMillan, 2003, p. 451) である。このファミリー性の概念は抽象度が高く、現実のファミリービジネスの競争優位を説明するためには、具体的な構成概念の構築が必要である。そのため Pearson, Carr and Shaw (2008) は、このファミリー性について構造的、認知的、関係的の3つの次元からなるソーシャルキャピタルモデルを構築した。これにより、より操作的にファミリービジネスの競争優位性を把握することが可能となる。

さらに近年はそのようなファミリー性の概念を発展させ、より具体的に家族が持っている特性を明らかにしようとする研究が発展している。そのひとつが社会情緒資産 (socio-emotional wealth: SEW) についての研究である。社会情緒資産理論 (SEW 理論) とは、

ファミリー企業では創業家が金銭的な富以外からもたらされる非財務的な効用を優先的に追及するため、非ファミリー企業に対して優位性を持っているという理論である。非財務的効用には、企業への強い感情的な結びつき、事業による一族の永続、創業家内での利他主義があげられている (Gomez-Mejia et al., 2011; Gomez-Mejia et al., 2007; 入山・山野井, 2014)。

この理論は近年注目を集めており、ファミリービジネスの競争優位性を説明する有力な理論となっているが、伝統産業におけるファミリー企業の優位性を説明する理論としては不十分である。伝統産業では企業への結びつき以上に、伝統産業そのものへの強い思いを有していて、伝統技術の継承が家業の存続よりも重視されることがあるからである。家族以外の弟子に師匠から技術が伝授されることにより、産業が継続することは伝統産業ではよくあることであり、場合によっては弟子が家業の経営を引き継ぐこともある。そのような伝統産業の事業承継の理論として、新たな理論の構築が求められている。その際、参考になるのが長寿企業の研究である。

### 3.4. 長寿企業の研究<sup>3)</sup>

わが国における長寿企業に着目した研究は、経営史分野を皮切りに発展してきたといえる。例えば足立 (1957) は、京都の千切屋一門である千吉商店における家族経営の実態に着目し、その存続及び発展の要因について論じている。京都府編 (1970)『老舗と家訓』では、京都府下の創業100年以上の長寿企業、とくに呉服太物商といった商人系の老舗企業を中心に、そこに伝わる史資料の紹介や当主へのインタビュー調査をまとめているが、ここでも分担執筆した足立は、存続において家訓の重要性を説いている<sup>4)</sup>。

その後の長寿企業の研究では、質問紙調査を中心とした定量研究を通じて、その共通属性を見出そうとする試みがみられるようになる。宮本監修・大阪商工会議所編著 (1981) では、大阪市内で創業から100年以上存続する企業の実態調査が行われた。その後、経営学分野、とくに経営戦略論・組織論をフィールドとした研究者らによって定量研究が行われ、研究が発展してきた (小松, 1987; 神田・岩崎, 1996; 横澤編著, 2000など)。

これらの日本企業の研究にくわえ、近年は海外においても長寿企業を対象とした研究が発展してきた。代表的な研究の一つに de Geus (1997) があげられよう。一般向けに長寿

3) 長寿企業の先行研究レビューについては曾根 (2019) に詳しい。

4) さらに、足立 (1974) では、京都の老舗59社の家訓分析や家業経営、商人形成の史的展開についても論じている。



企業の魅力を伝えるとともに、その存続、成長について論じている。その他、数世代に渡り長期存続を果たしてきた経営者の企業家精神に着目した事例研究もみられる。例えば、Tsabari, Labaki and Zachary (2014) では、1936年創業の食品・飲料メーカーである Pery 社の 3 世代に渡る企業家活動やファミリーのオーナーシップの変遷、企業変革が経年的に論じられている。その他にも、企業の存続という観点でみれば、Prahalad and Hamel (1990) や Hamel and Prahalad (1994)、Collins and Porras (1994) などとも類似の研究であり、わが国の経営学の研究者に大きな影響を与えている。家訓や経営理念、企業家精神、伝統産業ならではの戦略やコアコンピタンスなどが伝統産業の存続にとって重要な要因になるであろう。

### 3.5. 先行研究からみる伝統産業企業の特徴

以上の先行研究より、伝統産業に属する企業の次のような特徴が明らかとなった。まず、伝統産業のファミリービジネスは、伝統産業として伝統的で高度な技術を保有しているが、製造工程が手工業的であるため、低い生産性や後継者問題などの課題を抱えている。しかしながら多くが地場産業として産業集積を形成し、産業発展モデルとしての「柔軟な専門化」を実現している。さらに同業者間の競争が促進されると同時に、過剰な競争が抑制され、長期存続が可能となっている。産地間協働や多様なネットワークの活用も行われている。

また、伝統産業にはファミリービジネスが多い。ファミリービジネスは、中小企業であるため資源が乏しいと思われがちだが、ファミリービジネス特有の資源であるファミリー性や社会情緒資産を保有し、長期存続が実現されている。伝統産業のファミリービジネスもまた、家族の強いきずなで長期存続を実現している可能性がある。さらに伝統産業の存続には家訓や経営理念、企業家精神などが影響を与えている。

では、伝統産業に属する企業は、どのようにして伝統を守りながらイノベーションを起こしているのだろうか。どのように家業を継続させ、伝統を次世代に継承しているのだろうか。具体的にどのようなネットワークを活用し、人材や経営資源の不足を補っているのだろうか。次に、柔軟性と専門性を高め、伝統を守りながらも現代に適合した経営を行い、伝統を継承している刃物産業の事例を紹介しよう。

## 4. 刃物産業の事例研究

### 4.1. 日本の刃物産業の事例

#### 4.1.1. 日本の刃物産業の概要

日本には多くの刃物産地が存在する。特に有名な産地が日本の三大刃物産地と呼ばれる大阪府堺市、岐阜県関市、新潟県三条市である。それぞれの地域は歴史も異なり、それぞれ得意とする製品領域をもっている。例えば三条は農閑期の副業として始まった和釘の生産が始まりで、農具の鎌や鋤、打ち刃物の生産が行われている。岐阜県関市は鎌倉時代の刀鍛冶がルーツとされている。包丁に限らず、ポケットナイフやカミソリ、爪切りなど多様な製品を生産している。ステンレス製の庖丁も得意とし、近年はレーザーによる打ち抜き加工を行う比較的規模の大きな企業が工場で一貫生産を行っている。

そのような産地の中で、特に伝統があるのが大阪府堺市である。堺市は大阪府南部に位置する、人口約82万人（2021年7月現在）の政令指定都市である。古代には仁徳天皇陵古墳をはじめとする百舌鳥古墳群が築造された。また中世には海外交易の拠点として「自由・自治都市」を形成し、わが国の経済、文化の中心地として繁栄した都市である。そのため常に海外の新しい商品や文化が堺に伝わった。「ものの始まりなんでも堺」と言われるほど、新しいものを取り入れる風土が形成され、文化・技術の発信地となった。

このような伝統があるため伝統産業も多い。堺手織緞通、堺五月鯉幟、浪華本染め、浪華本染めゆかた・浪華本染め手拭い、堺線香などが伝統工芸品に指定されている。その中でも産業として存続し、確固たる地位を築いているのが堺打刃物<sup>5)</sup>である。堺打刃物は料理人の和包丁で非常に高いシェアを獲得している。堺打刃物の歴史は、一般的には安土桃山時代の煙草包丁が始まりと言われているが、江戸時代初期には出刃庖丁、料理庖丁の生産が始まり、全国的な生産地としての地位を確立した。江戸時代にはその品質の高さを示すものとして徳川幕府から「堺極」<sup>さかいきわめ</sup>の極印を与えられている。

そのような堺の打刃物業界では卸売業者（問屋）を中心とした分業体制が維持されてきた。包丁の生産は鍛冶、刃付け（研ぎ）、柄つけといった工程からなり、小規模事業者である職人がこれらの分業を担っている。この分業をトータルに管理する事業主体が卸売業者である。打刃物業界の卸売業者は、多様な工程の職人を束ねて生産調整を行うと同時に、柄付けや調整、刻印などの最終工程を担い、独自のブランドを付与して製品の品質保証を

5) 「堺刃物」と「堺打刃物」は、堺刃物商工業協同組合連合会の登録商標である。

行う機能を担っている。卸売業者は製品の品質保証のため、目利きの能力が求められるが、この目利きの能力を生かして職人の選抜・育成が行われる場合もある。ただし、近年は職人の減少が問題になり、人材育成が課題となっている。また安価な中国製品の流入、生活様式の変化による競争力の低下も懸念されている。

そのようななか、様々な家庭用品の取り扱いを進める企業や、製造機能を保有するようになった卸売業者も存在する。ここではこれらの革新的な企業に焦点を当て、伝統産業の存続問題を検討してみよう。ここで取り上げる企業は株式会社和泉利器製作所と株式会社福井の2社である。

#### 4.1.2. 株式会社和泉利器製作所の概要

株式会社和泉利器製作所（以下、和泉利器と表記）は創業1805（文化2）年の老舗刃物卸売企業で、200年以上の歴史がある。従業員は24名（2022年2月現在）のファミリービジネスである。「堺刀司」<sup>5</sup>のブランドを保有し、高品質の庖丁<sup>6</sup>を製造販売し、昭和天皇のご成婚に際して料理庖丁を献納している。堺市内の優秀企業に贈られる「堺技衆」の認証も受け、高いブランド力で帝国ホテルの料理長をはじめとした国内外の一流シェフからの信頼も厚く、プロの料理人の愛用者も多い。また本社に隣接するビルに開設されている資料館では堺打刃物の歴史を学ぶことができる。堺打刃物の普及発展に取り組んでいる。

1990年代にはテレビ番組『料理の鉄人』や『SMAP×SMAP』のビストロ・スマップで料理道具や庖丁等を提供している。また2015年に放送された『天皇の料理番』でも庖丁をはじめとした調理道具を提供すると同時に調理指導も行っている。同社のモットーは使う人の立場に立った「こだわり」であり、プロ仕様の道具から家庭用の道具まで、「料理を愛し、料理を楽しむための、道具へのこだわりを追求」<sup>7</sup>している。

現在の社長は8代目の信田尚男氏であるが、7代目の信田圭造氏が会長職を務めており、これまで和泉利器の改革を率いてきた。圭造氏は最近まで堺刃物商工業協同組合連合会の理事長を務めており、業界のまとめ役となっている。

6) 信田氏は中国の歴史的な料理人の「庖丁」に敬意を表して、「包丁」ではなく「庖丁」の文字を使っている。常用漢字ではないが、和泉利器の事例では「庖丁」の文字を使用する。

7) 堺刃物商工業協同組合連合会のホームページ内の企業紹介ページ参照  
(<https://www.sakaihamono.or.jp/kigyuu/izumi.html>)。

#### 4.1.3. 和泉利器の経営の特徴

和泉利器の特徴としてあげられるのが、まず高いブランド力とそれを生かした多角的な事業展開である。同社は高品質の庖丁により、料理人からの厚い信頼を得ている。同社の庖丁には「堺刀司」のブランドが付けられ、日本にとどまらず、世界的なブランドとなっている。同社は庖丁だけでなく、庖丁を研ぐ砥石から鍋やフライパン、料理ハサミなどの調理小物に至るまで、多様な調理器具も販売している。これら調理道具の中にも、同社で開発された製品があり、同社のブランドである「堺刀司」が付けられている。

和泉利器は刃物卸売企業であり、和泉利器ですべてを生産しているわけではない。基本的には鍛冶職人、研ぎ職人を束ね、生産量や品質の管理を行っている。しかしながら同社は単なる卸売業ではなく、製造部門および製造機能を保有している。鍛冶職人、研ぎ職人から仕入れる製品は半製品であり、柄を作る企業から柄を仕入れ、同社で最終的な組み立て調整、確認作業を行っている。

その際、各工程の品質管理が卸の重要な役割であり、高い目利き能力、品質管理能力が要求される。圭造氏は幼いころから作業現場に出入りし、鍛冶職人や研ぎ職人の仕事場が遊び場だったという。小学生のころから仕事を手伝い、番頭さんから厳しく仕事を教えられ、職人の仕事を見る目利き能力が養われた。子供ながらに下手な職人の作業を指摘し、煙たがられたこともあったという（信田、2017、p. 2）。

また、本社の4階には実験厨房施設を保有し、独自商品の開発も行っている。この施設では庖丁だけでなく、電磁調理器対応の厚手のフライパンなどの開発も行われている。この厨房施設は、各種の台所調理器具が開発される場であると同時に、従業員の研修の場ともなっている。

ここで開発された調理器具は和・洋・中の三つのカテゴリーに分けられ、それぞれユニークで分かりやすいロゴマークが付けられ、セットで販売されている。さらに調理道具だけでなく、製菓道具を「ラ・メール」というブランドで扱うと同時に、ケーキ作りの食材も取り扱いを始めた。このような賞味期限のある商品を取り扱うことによって、従業員に季節性を考えた商売に取り組むという意識の変化が生まれたという。このような努力により、これまでデパートの刃物売り場に他の企業の製品と並べて売られていたものが、「堺刀司」のブランドで、トータルに売り場が設けられるようになってきた。

また、和泉利器は海外展開も積極的であり、ニューヨークやロサンゼルス、シンガポール、フランスなどに進出している。それとともに、圭造氏は一流の料理人との交流を持ち、同社の「堺刀司」ブランドの庖丁はそれら料理人から高く評価され、それらの料理人から

のアドバイスが、同社の製品に生かされている（信田、2017、pp. 109-112）。製品の利用者としてのプロの料理人とのネットワークが、製品品質とブランド力の向上につながっているといえる。

そのような和泉利器もファミリービジネスであり、生きていくためには家業の継承が当然必要である。しかしながら圭造氏は、それ以上に地域の伝統産業の継承と和食文化の継承を目指している。圭造氏の話のなかで、家業の継承の話題はあまり出てこない。圭造氏の話のほとんどが堺打刃物のブランド価値向上を意識したものであり、日本における和食文化の継承に関するものである。海外での和食ブームに対して、日本では生活様式の変化に伴い、家庭で庖丁を使い料理をすることが少なくなり、家庭の和食文化が失われていくことを危惧している。そのような状況を改善しようと、親子向けの料理イベントを開催したり、調理人向けの講習会なども開催している。

このような伝統産業の継承への思いが顕著に表れているのが、圭造氏の同業者組合へのかかわりであり、社会的な事業への取り組みである。同氏は長年、堺刃物商工業協同組合連合会の理事長を務め、業界の発展に尽力してきた。また、大阪伝統工芸品産業振興協議会会長などの要職も務め、それらの功績が認められて黄綬褒章も受賞している。また、堺打刃物についての著書を表し、各種講演も積極的に行ってきた。

このような活動は圭造氏の個人的な活動であるが、このような取り組みを先代も従業員も受け入れ、それが企業風土となっている。それを示すものが同社の堺刀司刃物ミュージアムである。同ミュージアムでは珍しい庖丁や本物の火縄銃、世界のナイフなどが展示されている。これは圭造氏の道楽とともれるような立派な資料館であるが、堺打刃物の伝統を継承したい、日本において和食文化を子供たちに伝えたい、という圭造氏の強い思いから始まった事業である。「庖丁文化の継承と料理を楽しむための道具へのこだわり」が自分の役割である、と圭造氏は述べているが（信田、2017、p. 237）、そのような思いが従業員にも伝わっているのであろう。それにより、従業員がその活動を受容し、ともに実践する組織文化が定着しているといえる。

#### 4.1.4. 株式会社福井の概要

株式会社福井（以下、福井と表記）は創業1912（明治45）年で、間もなく創業110年を迎える老舗企業である。現在の代表取締役社長は6代目の福井基成氏であり、先代の5代目である福井隆一郎氏が代表取締役会長を務めている。事業としては利器工匠具製造卸売業であり、包丁・園芸用品・刃物・工具・作業用品・塗料などを取り扱っている。主要販売

先は金物卸売商・ホームセンター・通販事業者・一般ユーザー・海外輸出であり、国内の4拠点（堺本社・物流センター・三木支店・新潟支店）に事業所を持っている。社員数は97名（2021年9月現在）である。

1912年に初代福井空次郎が福井空次郎商店を堺市で創業し、1950年に株式会社福井商店に組織変更を行っている。1965年には3代目福井清忠が社長に就任している。この3代目の清忠は黄綬褒章を受章し、堺市功労者の表彰を受けるなど社会的な評価も高い。1998年には現会長の5代目福井隆一郎氏が社長に就任し、2007年に堺ブランド「堺技衆」として認証を受け、そのブランド力を高めている。2013年は隆一郎氏も堺市特別功績者や大阪産業功労賞の表彰を受け、社会的な貢献が認められている。現在、隆一郎氏は和泉利器の信田圭造氏の後を受け、堺刃物商工業協同組合連合会の理事長を務めている。2019年には現社長の6代目福井基成氏が社長に就任した。

#### 4.1.5. 福井の特徴

ここでは5代目の隆一郎氏と6代目の基成氏の組織改革を中心に、福井の経営の特徴を見ていこう。まず特徴として挙げられるのが、多様な製品への事業展開である。同社は卸売業として多数の品目を取りそろえることにより、顧客の多様なニーズに対応している。取り扱う商品は包丁・厨房用品をはじめとして、園芸用品・農業資材、水回り・配管部品、家庭用品、工具・金物、作業用品・運搬具、塗料・接着・補修材、アウトドア・フィッシング用品に至るまで、多様である。これら商品を金物卸売商やホームセンターに供給すると同時に、EC事業者を通じた商売や直接小売も行っている。同社の理念は「形のあるツールの流通を通じて世の中の便利に貢献する」である。まず、企業としての基本的な社会的責任を果たすと同時に、卸としての評価を高めている。

次にあげられるのが、社会貢献活動である。2018年には当時の社長の5代目の隆一郎氏が堺刃物商工業協同組合連合会の理事長に就任した。堺には卸業者の組合、職人の組合、製造メーカーの組合が合わせて5団体あり、その団体を束ねるのが堺刃物商工業協同組合連合会である。同氏は堺の地場産業である刃物産業を盛り上げるための努力を続けてきた。

次にあげられるのが、新たなブランド戦略である。同社は1912年の創業以来、卸として地域の鍛冶職人と研ぎ職人を束ね、堅実な事業を行ってきた。近年の課題が和包丁の需要の減少と、職人の減少にいかに対応するかであった。そのようななか、先代の隆一郎氏と現社長の基成氏は包丁を内製化したいという想いをもち続けてきた。模索をしていた2015年に、従業員で営業担当の丸山忠孝氏が「会社を辞めて職人になりたい」と社長と会長に



申し出た。それに対して当時の社長の隆一郎氏は、修行の間の給料を同社で負担するので、3年間外部で修業してくるように伝えた。それと並行して社内では工房の開設に向けての準備がはじまり、本格的に自社生産へと乗り出していった。

2019年春には工房がオープンし、丸山氏が3年の修行を終えて会社へ戻り、職人として働き始めた。現社長の基成氏は「工房ができたことで包丁屋としてのDNAが呼び覚まされた」と話している。この出来事は100年続く刃物卸業のターニングポイントであり、第二創業と位置付けられる。自社製品には「HADO（刃道）」という自社ブランドが付けられた。この自社製造ブランドの構築は、ミドル（丸山氏）の突出というきっかけをトップが許容し、組織改革に結びつけていった事例といえる。ただし組織改革の実現には経営陣の明確な戦略的意図と実行力、さらに不足する資源を補うネットワークが必要である。

まず、戦略的意図についてみてみよう。福井はこれまで多様な製品を展開し、それに対応した「翁流」、「OWL」、「福郎」といったフクロウのイメージに関連したブランドを保有している。製品多様化に伴い、多様なブランドを保有するようになり、ブランドイメージの統一が急務であった。HADOブランドは、それらのブランドを整理するものであり、同時に海外戦略の象徴でもあった。福井は激化する国内での競争を避け、海外顧客をターゲットとした高級ブランドの構築を目指し、HADOを海外向けのブランドとして位置付けたのである。同時に完全な自社ブランドとしてHADOブランドを確立させ、自社生産の戦略を明確に示す狙いがあった。

このブランド構築は戦略的な意図を持つだけでなく、組織改革プロジェクトとしての意味を持っていた。プロジェクトのコンセプトは「モノづくりの魂」であり、「単によく切れるだけでなく、すべての人に持つ感動を与える包丁でありたい<sup>8)</sup>」という思いにあふれた製品となっている。刃物の切れ味、という機能を提供するのではなく、感動を提供するという意味で、明確な戦略転換を伴った組織改革といえる。HADOブランドは単なる商標ではなく、卸の新しい機能を生み出す象徴として位置付けられているのである。

さらに組織改革に必要なものが、不足する資源を補うネットワークである。ここではまず、修行を受け入れた刃物職人のネットワークがあげられる。丸山氏は3年の約束で修行に出された。受け入れる側としては、3年後に修行を終え、福井へ戻ることが決まっている弟子である。自分の仕事を継いでくれるわけではない。にもかかわらず、福井と取引のある鍛冶職人や研ぎ職人は丸山氏を快く受け入れてくれたという。福井が構築した取引業

---

8) HADO ブランドサイト (<https://hado-knife.jp>) 参照。

者とのネットワークと丸山氏の誠実な人柄により、福井の不足する資源が補われた。

丸山氏が修行を終え、福井に復帰して HADO ブランドが立ち上がった。ここでパッケージの差別化戦略が実施される。刃物製品としての品質の差別化はもちろん重要である。ただし、和包丁という製品にとって、製品の差別化には限界がある。いくら高級和包丁といえども、電化製品と違い「10倍よく切れる」というようなスペックを示すことは難しい。時にはパッケージも含めて、高級和包丁にふさわしいイメージを作る必要がある。同社は「HADO (刃道)」ブランドによる海外向けのブランド構築を目指し、パッケージの差別化を行った。

ここで機能したのが取引先とのネットワークである。取引先の紹介で、パリを拠点として活躍するフランス人アーティスト、フィリップ・ワイズベッカー氏のドローイングをパッケージに取り入れ、「モノづくりの魂」という HADO のコンセプトを表現し、日本のものづくりを象徴するようなパッケージを作り上げた。これにより、これまでの打刃物のイメージとは全く異なるイメージの製品に仕上がっている。このパッケージは国内外の優れたデザインが掲載される「日本タイポグラフィ年鑑2022」のパッケージデザイン部門に入選もしている。多様なネットワークがここでも生かされているといえるだろう。

福井はこのようなストーリーを公開し、認知度向上に努めている。このストーリーは出版社のウェブサイトでも紹介されている<sup>9)</sup>。それにより従業員や顧客と、刃物業界・刃物企業のあるべき姿を共有することが可能となったのである。

## 4.2. ドイツの刃物産業の事例

### 4.2.1. ドイツの刃物産業の概要<sup>10)</sup>

ドイツのゾーリンゲン (Solingen) は、イギリスのシェフィールド、日本の関とともに、世界三大刃物産地の1つとして知られる。ゾーリンゲンは、ドイツ西部のノルトライン＝ヴェストファーレン州に属する都市の1つであり、人口は約16万人である (2020年9月現在)。中世から刃物作りで名声を誇るゾーリンゲンは、マイスター (Meister) 制度の象徴でもあったが、近年では機械化された工場が主流となっている。この地域では、第一次世界大戦時には服や鞆に用いる革を作り、第二次世界大戦時には軍隊の士官用のブーツなども製造していた。また、ドイツではゴムが枯渇したため、ゴムの代替品として革が

9) 株式会社宣伝会議情報プラットフォーム「AdverTimes.」(アドタイ)の「残したい日本の商品・サービス データブック」(<https://www.advertimes.com/20220113/article373770/>)参照。

10) ゾーリンゲンの刃物産業については上野・曾根 (2021) に詳しい。

使用されたこともあり、国策と内需によってある程度安定していた時代もあった。その後、1970年代には約300の鍛冶屋が存在し、家庭用のナイフだけでなく手術用のナイフなどの医療器具を作る会社も存在していたが、現在では20社ほどが残るだけである。

同地域において、高級ナイフや刃物の製造で知られる代表的な企業として、ロベルト・ヘアダー社（Robert Herder GmbH & Co. KG、創業1872年）やフランツ・ギューデ社（Franz Güde GmbH、創業1910年）、ツヴィリング J. A. ヘンケルス社（Zwilling J. A. Henckels AG、創業1731年）などがある。ここではロベルト・ヘアダー社とフランツ・ギューデ社を取り上げる。

#### 4.2.2. ロベルト・ヘアダー社（Robert Herder GmbH & Co. KG）の概要<sup>11)</sup>

ロベルト・ヘアダー社は、1872年にロベルト・ヘアダー（Robert Herder）によって創設された。ゾーリングゲンに本社を置き、従業員は約80人（2016年11月現在）である。Herder という名前には「鋼を強くする」という意味があり、ヘアダー家は代々、そのような刃物を扱ってきた。現在は4代目のギーゼルハイド・ヘアダー（Giselheid Herder）氏が経営者として、その責任を負っている。5代目の長男も、貴金属の職人として入社している。

同社は創業以来、伝統的な技法を守り、手作りでナイフを作り続けてきた。風力で砥石を回転させていた頃の名残から、風車をトレードマークとし、「風車のナイフ」と呼ばれて親しまれている。同社のナイフは、切れ味の鋭い刃と手になじむ様々な木材のグリップが特徴であり、多数の賞を受賞してきた。創業以来守られてきた機能性やデザインにも定評があり、ドイツ国内だけでなく、海外にも愛用者が多い。同社の代表的な製品である「オールドジャーマンナイフ」は、100年以上形状が変わっていない。刃先は丸く、パンやハムなどを切るだけでなく、ジャムやバターなどをすくって塗ることができるので、人気商品となっている。

同業他社が機械化を進める中、同社は手作りにこだわり、従来どおりの分業制を採用し、刃付けや柄付けなどは創業時から変わらず職人が手作業で行っている。同社製品の使いやすさや切れ味などが評判を呼び、わが国においても様々な雑誌に取り上げられ、購入可能となっている。同社は日々、よりよいナイフの開発、製造に注力している。

---

11) ロベルト・ヘアダーの事例は吉村他（2021）の第4章を加筆修正して掲載した。

#### 4.2.3. ヘアダー社の特徴

ヘアダー社が風車をトレードマークに正式に登録したのは1905年である。きっかけは、初代のロバートが、17歳の息子で2代目のパオルにヨーロッパ各国への行商を命じたことに始まる。パオルが、オランダやベルギーなどを行商中に、風車からインスピレーションを受け、トレードマークとなった。2代目のパオルが行商に出たことにより、同社の経営方針が明確に定まった。第1に、風車のトレードマークが確立され、ブランドイメージが確立されたことである。第2に技能と技術に加え、経営の重要性を意識して会社設立がなされたことである。ドイツではこの時代は創業者時代とも呼ばれ、企業の創業が盛んであった。ヘアダー社もこの時期に起業家精神を持ち会社を設立し、今日につながっているのである。

このようなヘアダー社における刃物づくりのモットーは次の3つである。第一に手作り、第二に薄い刃、第三に高品質である。これを数百年に渡り追求してきたのである。このことは社訓といってもよい、とギーゼルハイド氏は述べている。

ヘアダー社のナイフは、断面が均質に細く鋭利であり、「ゾーリンガー・デュンシュリッフ」という技法により作られている。また、同社独自の「ブルーグレージング」という最終仕上げにより、刃の表面の平滑性と光沢を向上させている。グリップは、何年も寝かせた胡桃や桜、梅、オリーブなどの天然木を手作業によって削り出して作られている。また使いやすいように形作られ、滑らかに磨き上げられている。

このように高品質のナイフを作り、輸出により順調に事業を拡大してきた同社も、何度か経営危機を迎えている。第一の危機が世界大戦による危機である。2代目パオルの長男、ベアナーが戦争で片目を失ってしまうのである。さらに次男のギュンター（3代目）も両足を切断する重傷を負った。それでも彼らは戦後、休むことなく懸命に仕事に励み、力を合わせてこの会社を大きく発展させた。

次の危機は跡継ぎの問題である。3代目を継いだギュンターの子供は4人いたが、すべて女子であった。伝統的なドイツの家では男性に跡を継がせることが一般的であり、ヘアダー社は娘の配偶者に会社を託すことを考えた。しかしながら長女、次女、三女の配偶者は皆、様々な条件で跡を継ぐことが難しかった。そこで四女のギーゼルハイド氏の夫に白羽の矢が立てられた。夫は経済学を学び、跡を継げる状況にあったが、残念なことに、ギーゼルハイド氏が28歳の時に病死してしまった。そこで、彼女がヘアダーの継承を決意したのである。

このような危機は家族の絆を強める機会ともなる。ファミリービジネスの強みを表す言

葉として、ギーゼルハイド氏はZusammenhaltというドイツ語の単語を用いて説明する。いわゆる家族の強い絆、まとまりを意味する言葉である。家族は自分で選ぶことができないため、仲良くなったり、時には憎しみ合ったりもする。しかしながら「なにかしらの重要なことが起きた場合、やはり家族というのは、他の集団よりもまとまることができる」とギーゼルハイド氏は指摘している。事業の継承には家族の結束が必要である。家族の結束の重要性を感じているからこそ、サマーパーティーやクリスマスに加え、どの催し物にも家族全員が集まるように心掛けているという。

同社は家族の絆だけでなく、地域とのつながりも重視している。地域の名家でもあるヘアダー家では伝統的に社会貢献活動、ボランティア活動が受け継がれてきた。具体的には、地域の若者に対し、一般的なマナーを教え、麻薬関係に手を出した人々や借金に追われているような人々たちへの助言などを家族で行ってきたという。ヘアダー社が職人の育成に加え、地域で問題を抱える人々への社会貢献を積極的に行うのは、同社がゾーリングゲンという地域で代々存続してこれたことに対する恩返しという思いが込められている。こうした事例から、郷土に対して愛情をもって貢献するヘアダー社の気概がうかがえる。

ヘアダー社の社会貢献はこれにとどまらない。最も大きな社会貢献はマイスター制の復活による職人不足問題の解決である。ゾーリングゲンでは、1960年代後半までナイフのグリップをつくる職人、研磨の職人などそれぞれが職業として成り立ち、職人を3年半かけて育成するマイスター制度が確立していた。しかし、1969年にこの制度が廃止され、鍛冶屋という仕事自体が職業訓練のプログラムからなくなることで、職人の供給がストップしてしまった。ギーゼルハイド氏の社長就任当時、同社にマイスターとして残っていたのは高齢の男性のみであった。技能の伝承はゾーリングゲン地方にとっても、同社にとっても深刻な問題であった。そこで、彼女は商工会議所にも許可をとり、マイスター制度を復活させた。残っていた2人の金属研磨のマイスターとともに6年間議論を重ね、これまで習得に3年半かかっていたものを2年間で習得できるようにプログラムを再構築したのである。以後、毎年3人から5人程度の徒弟を同社で受け入れ、技能と資格を取得するために修行させている。

もちろん課題は山積している。まず職人をどこからどのように連れて来て、その人たちをどのようにして一人前の職人にするのかということが最大の課題であった。鍛冶という仕事はどうしてもきつい、汚いなどのイメージがあり、好んで仕事につきたいというものではなかった。そこでヘアダー氏を中心に、どのようにしたら鍛冶の仕事に共感をもち、イメージアップをはかることができるのかアイデアを交わした。その結果、鍛冶の仕事ぶ

りを撮影したドキュメント映画が製作・放映され、大きな反響を得ることができた。

こうして、鍛冶志望の人々が集まり、2年間の職業訓練を受けることができるようになった。ゾーリンゲンの代表的な刃物製造企業が、職人の後継者不足という課題を自社の問題と同時にゾーリングン全体の危機として捉え、行政などを巻き込みながら、真正面から取り組んだことで、技能の継承が可能となったのである。

#### 4.2.4. フランツ・グューデ社 (Franz Güde GmbH) の概要

フランツ・グューデ社 (以下グューデ社) は、1910年にカール・グューデ (Karl Güde) によって創設された。従業員は約20人 (2019年現在) ですべて正社員として働いている。創業当初はゾーリングンの多数のカトラリーメーカーを取りまとめる会社であったが、1923年にカールは息子のフランツ (Franz Güde、現社長のカール・ペーター・ボーン氏の母方の祖父) に経営権を譲り、ナイフメーカーとなった。

二代目のフランツは、1931年に定番となったパンナイフ用の鋸歯状エッジである「Wellenschliff」を開発した。エッジを鋸歯状にすることにより、硬いパンがよく切れるとともに、やわらかいパンは潰すことなく綺麗に切ることができるようになった。パン切りナイフの発祥の企業ともされ、長年にわたりパンをスライスする専用の円形ナイフを製造し、特許も取得している。加えて、職人や家庭用の刃物、ナイフとフォークのセットを製造販売し、製品の品種見直しや調理用ナイフにも注力してきた。このため、少なくとも200種類以上のナイフを有して、ドイツのみならず世界中にファンをもつグローバル企業に成長した。

ナイフメーカーになった1920年代から、製品を世界中に販売していたが、戦時中や戦後直後は、企業存続の危機に瀕した。それから、第二次大戦後の奇跡的な経済復興が訪れ、収益も上がったが、再び70年代に頭打ちとなった。同業他社が相次ぎ閉鎖していく中、グューデは米国への輸出のほか、イランへの輸出を行い、窮地を脱した。しかし、イランのホメイニ師の復権により、売上高の3分の1以上を失ったという。

このような困難な時期であった1983年に、現社長で四代目のカール・ペーター・ボーン (Karl Peter Born) 氏は、叔父である三代目社長のフランツ・ディートリッヒ・グューデ (Fran Dietrich Güde) から家業を引き継いだ。海外や叔父の会社での修行などの経験を通じて技術的、経験的な知識を得て、会社の立て直しが行われた。その1つが新たなナイフシリーズの開発である。1990年から2010年までの間は、毎年競合が市場から姿を消すような厳しい時代であったが、ナイフ製品に関する最初のCMを作成するなど、マーケティング



グにも力を入れ、同社は倒産を回避した。

ボーン氏がこれらの経験に加えて、理念として常に意識してきたことは、「高い品質、手作業、本物であること」であった。そして、家族経営であることで危機を切り抜け、長期存続を果たすことができたと主張する。同社は現代にも通用する、時代を選ばないナイフを追求し、会社の起源ともいえる1930年代に開発された定番ナイフにたどりついた。以来、一貫して正統派にこだわり、クラシックなデザインを追求し続けている。ギューデ社の製品は、時代を超越したデザインと卓越したクオリティーにより、「Red Dot Design Award」などの数々のデザイナー賞を受賞している。

#### 4.2.5. ギューデ社の特徴

ギューデ社は、高級レストランなどのプロ仕様の製品を中心に、少量生産および高級志向をコンセプトとしたマーケティングを行い、世界中から支持を得ている。4代目のボーン氏は、高品質、手作業に加え、妥協を許さないことをモットーとしている。熟練したナイフ職人によって、鍛造から研磨に至るまで、40以上にもわたる全工程を手作業で行い、機能性だけでなく、美しいデザインにもこだわってきた。本物にこだわり、価格帯も他社と比較すると高価格帯であるが、有名なシェフに愛用されるなど高評価を得てきた。さらに、伝統と革新を意識し、ナイフの機能において重要な要素である切れ味や鋭さを追求してきた。「優れたナイフは研磨を必要とする」とのタイトルで書かれたギューデ社のパンフレットにもその想いが込められている。このため、今日ギューデ社の代表的な商品ともいえるブレードナイフの波刃の研磨技術の水準は非常に高いものとなっている。

こうした高品質な製品を生み出すため、勤勉と規律をモットーに会社を経営している。とりわけ、2代目のフランツは、新製品や製造プロセスの開発のために、数分単位で仕事に取り組んでいたことでも知られている。特筆すべきは、今日、多くのパンナイフに使用されている波状の尖った刃先は、彼による技術革新であったことである。彼は常に品質に注意を払い、いくつかの実用新案や特許の申請を行ってきた。

1990年以降、有名な刃物企業の倒産が顕著となり、業界の生き残り戦略は「オートメーション化」となった。しかし、ボーン氏は、オートメーション化に頼らず、また生産拠点を低賃金の国に移転することもせず、伝統的な生産によって会社が存続できることを証明して見せた。コンピューター技術は精密性を高めることには役立つつが、最後は職人が目で見て、仕上げを手作業で行わなければ納得のいく製品はできなかった。

このようにして作られたギューデ社のブレードナイフは、デザインの美しさに加え、大

きな波型の刃と厚くしっかりした一体型のブレード、手になじみやすい天然木のハンドルに特徴があり、人間工学にもとづいた設計がなされていて、使いやすさにも定評がある。日本円で1万円代が多く、決して安くはないが、バランスや安定感など機能面においても優れた製品であり、ドイツの消費者マガジンである『ETM Testmagazin』の2012年6月号で、総合満足度1位を獲得している。

ギュエデ社のナイフはその材料にも定評がある。「アルファ・オリーブ・シリーズ (Alpha Olive Series)」では、樹齢500年以上のオリーブ材を使用し、丈夫で長持ちが特徴となっている。「オメガナイフ」と呼ばれるチーズナイフもまた洗練されたデザインが特徴であり、ブレード部分をくり抜くことにより、柔らかいチーズが刃に付着しない設計がなされている。また先端部分はピック状になっているため、切ったチーズを取り分ける際に便利である。

このような高品質の製品を作り売り出していくためには、マーケティングも重要であると考えられ、同社では広告宣伝に多額の費用を投下している。デュッセルドルフの広告代理店とともに、マーケティングの価値を見出してきたのである。

ボーン氏は、長期存続のキーワードを、「高品質、伝統、家族経営、イノベーション」とし、家族経営の重要性も論じている。後継者は企業を後世に引き継ぐことに対して責任をもち、長期的視点で仕事に注力する必要があること、歴代当主たちが真面目に努力してきたことで企業が存続し成長してきたことを述べている。社長のボーン氏も親から規律や勤勉、努力の重要性について教えられることが多かったという。

また、代々の経営者は銀行には依存せず厳しい時代を乗り越えてきた。生産設備と土地は常に一族の所有であったため、困難な時代を生き抜くことができた。継承もまた、新たな世代の者たちとともに明確なかたちを意識して行われてきた。経営者は効率的な管理と戦略の実施を担い、分割による社内紛争や危機を避けるため、基本的には一族から一人だけを経営者に選んできた。これは家訓などに明記されているわけではないが、経験的に行われてきたという。

このようなギュエデ社のブランドを守り抜くうえで、供給業者も含めたステークホルダーとのネットワークは重要である。常に関係企業とも協働し、関係会社向けの工場見学会も定期的に実施してきた。「社会に対し扉を開こう」と、エモーションに重きを置くボーン氏は、月に一回、工房見学を開催し自ら工房を案内している。「御社は、本当に御社のパンフレットなどに書いておрид」と、しばしばコメントおよび信頼を得てきた。ボーン氏も、「大企業への不信感がある時代のなかで、我々は、本物かつ正直であるがゆえに、

共感され人々から受け入れられてきた」と、関係会社とのネットワークの重要性について述べている。

手工業、ものづくり企業において、もっとも重要な要素として従業員の存在があげられる。ギューデ社の従業員は実質的な終身雇用制のもとで働き、なかには退職後もその道のベテランとして会社に貢献し続ける従業員もいる。従業員が目標を達成した際には、ボーナスを受け取るというインセンティブ制度もある。さらに年に一度、ヨーロッパ屈指のリゾート地でもあるマヨルカ島（スペイン領）で過ごすことが許されるなど、従業員に報いる経営を行ってきた。

また、近年はステークホルダーとのかかわりも広がりを見せている。インターネットやソーシャルメディアは、多くの見えない顧客も含めた人々からの評価であり、早期かつ大胆に、ホームページの構成とその拡充に投資し、ソーシャルメディアでアピールも行うようになってきた。単に売り買いだけの市場として利用するのではなく、人々の経験がシェアされている。ボン氏は、模範的なサービスや丁寧な苦情処理が消費者から高く評価され、それが強固なブランドおよび信頼につながると考えている。

また、地元の大学であるヴッパータール大学や周辺地域の企業とともにパートナーを組み、パイロット・プロジェクト「Zirkelmesser」を立ち上げ、持続可能な調理ナイフ「RegRess」を製造した。これは地元から出た産業廃棄物を100%利用するもので、持続可能でサプライチェーンに左右されない製造をめざしている。このプロジェクトは「自給自足」により効率性を高め、地域的なサプライチェーンを新たに生み出し、雇用創出や地域の活性化にもつながる取り組みである。実際に、当初の注文数であった200丁を超え、プロジェクトの成功に応じて生産を拡大し、注目を集めている。

コロナによる景気の停滞やそれに伴うサプライチェーンの乱れで製造業界は打撃を受けているが、このような試みは、多くのメリットを生み出す可能性がある。このギューデ社のプロジェクトは社会貢献と呼ぶに値する活動といえるだろう。地域からの期待も高く、ノルトライン・ウェストファーレン州の中小企業の革新的な製品とサービスを称え与えられる「効率賞」（Effizienz-Preis）を受賞している。

## 5. 事例の分析

これら4社の重要な特徴は次のようにまとめられる。まず彼らの高いスキルとブランドである。彼らは専門の生産ラインで高品質の製品を生産し続け、ブランドの構築に成功し

ている。多くは海外に事業を展開し、海外でもブランドを構築している。その中で、福井のHADOブランドの事例のように、新たなブランドの構築も試みられている。これも確かな製品品質がその基礎にある。

次に高いスキルとブランドの根拠となっている、彼らの会社の共有された経営理念である。共通するキーワードは「手作り」、「高品質」、「本物」、「伝統」、「イノベーション」である。また「家族の絆」も重視されている。特にドイツ企業にその傾向が強い。それに対して日本企業は家族の絆よりも従業員や同業者とのつながりが重視される傾向がある。和泉利器も福井も、ともに代表者が同業者組合の理事長を務めている。また伝統を継承しようとする理念が非常に強い。和泉利器の信田圭造氏は刃物業界のみならず、和食文化への思いも強い。「庖丁文化の継承と料理を楽しむための道具へのこだわり」という和泉利器の経営理念や「形のあるツールの流通を通じて世の中の便利に貢献する」という福井の理念は、両社の従業員にも共有され、多様な製品の事業展開へとつながっていった。このような多角化戦略も、長期的な存続の重要な要因である。

三つ目は多様なネットワークの活用による地域への貢献である。ここでのネットワークは、同業者のネットワークであったり、異業種間のネットワークであったり多様であるが、それぞれ地域企業のブランド価値を高めている。和泉利器、福井の両者とも同業者組合の理事長を務めるとともに、取引先との関係を構築し、それから重要な援助を受けている。彼らはまた、彼らの専門の職人のスキルを制御するための高度な管理能力を持っている。その管理能力を駆使して職人のネットワークを作り上げている。

これに関してはドイツの企業も同様である。ヘアダー社はドイツの刃物企業にとって重要なマイスター制度の再構築を成し遂げた。ヘアダー社は従業員や商工会議所と価値観を共有することで、スキル教育のネットワークを構築したのである。

また、和泉利器は、楽しい料理を実現するという共通の価値観を料理人と共有し、料理人とのネットワークを構築した。福井は取引先とのネットワークを活用し、「モノづくりの魂」を次世代に伝えたいという価値観を従業員と共有し、新しいブランド作りに成功した。それにより結果的に刃物産業の認知度向上という社会貢献が実現されている。

実はこれらの特徴の背後には、明確な経営戦略が存在するといえる。卸から製造機能を持つ製造卸への展開は、職人のコントロールを強めると同時に、職人の人材不足という環境変化への対応でもある。職人の後継者不足による地域内分業の機能不全は、業界全体の問題であり、製造機能の保有はそれを通じた人材育成による課題解決を目指した戦略といえる。内製化と自社ブランド構築は、単なる場当たり的な戦略ではなく、壊れかけた産業

内分業の仕組みを補いながら、刃物産業の継続を可能とし、結果的に自社の存続も実現される企業の戦略である。これは自社生産による明確な人材育成戦略となって表れている。ここに取り上げた企業は、自社の存続も含め、業界全体の生き残りについての長期的な視野を持った業界改革を進めているといえる。

## 6. まとめ

最後に事例から導かれる理論的および実践的な貢献について検討しておこう。この論文では、伝統産業のファミリービジネスがどのような競争優位性を保有しているかを検討してきた。伝統産業は伝統産業であるがゆえに、伝統を重視しながら高品質の製品製造に努めてきた。その際、伝統をかたくなに守るのではなく、他社ともかかわりながら、積極的にイノベーションを起こすことで、伝統の精神を維持し、高品質な製品を提供してきた。伝統を守るためにはイノベーションが重要であることを再確認することができた。

また伝統産業のファミリービジネスの強みとして、事例からは家族の絆やネットワークの重要性が再確認できた。これはファミリー性や社会情緒資産理論が指摘する非財務的効用を重視するファミリービジネスの特徴と合致しており、これらの理論の有用性が示された。ただし、事例により示されたのは、単なる企業への強い感情的な結びつきや、事業による一族の永続を目指す企業の姿ではなく、伝統産業の継続や地域社会への貢献を最も重要な経営課題とする企業の姿であった。ファミリービジネスの中でも、伝統産業に属する企業や長寿企業には、伝統産業であるが故の特徴があることが理解できる。さらなる理論の精緻化が必要である。

また事例から導かれる実践的なインプリケーションとしては次のようなことが考えられる。伝統産業に属する企業は、自社の存続の前提として業界の存続をとらえ、積極的にネットワークを活用し、伝統産業の存続を図る必要があるということである。各社の事例からは奇をてらった製品により、短期の利益を得ようとしたり、価格競争により同業他社を駆逐しようというような短期的な思考は感じられない。むしろ人材育成や業界の知名度向上など、業界の存続を考えた長期的な視点からの戦略が展開されている。それらが結果的には自社の存続へとつながることを十分と理解したうえで、事業展開、製品展開がなされている。企業の長期的な存続には、当然ながら長期的な戦略が必要であるが、本論文の4社の事例分析により、伝統産業におけるファミリービジネスの長期的な戦略が明らかになった。



もちろんこの研究にも課題は残されている。まず、理論的な課題として、ファミリー性の概念や社会情緒資産理論の限界を示すことができたが、どのような理論の精緻化が必要かは明確にはなっていない。伝統産業に特有の特徴といっても、家族への思いと伝統産業への思いが明確に区別されているわけではない。両方の思いが複雑にまじりあっていることも考えられる。また、企業の長期的な存続のために、業界全体の存続を含めた長期的な戦略が必要であることを示したが、業界存続のための手段も多様であり、明確な指針を示せたわけではない。これらの点を踏まえた、より詳細な事例研究が今後の課題である。

#### 参考文献

- 足立政男（1957）『千吉商店の歴史と経営——近世京都室町における商業経営——』千吉商店。
- 足立政男（1974）『老舗の家訓と家業経営』広池学園出版部。
- 石倉光男（1999）『地場産業と地域振興——集中型社会から分散型社会への転換——』ミネルヴァ書房。
- 伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編（1998）『産業集積の本質——柔軟な分業・集積の条件——』有斐閣。
- 入山章栄・山野井順一（2014）「世界の同族企業研究の潮流」『組織科学』第48巻第1号、pp. 25-37。
- 上野恭裕・曾根秀一（2021）「刃物産地の生き残り戦略——イギリス・シェフィールドとドイツ・ゾーリンゲンの事例——」『関西大学社会学部紀要』第52巻第2号、pp. 93-114。
- 加護野忠男・井上達彦（2004）『事業システム戦略——事業の仕組みと競争優位——』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。
- 神田良・岩崎尚人（1996）『老舗の教え』日本能率協会マネジメントセンター。
- 京都府編（1970）『老舗と家訓』京都府。
- 金泰旭（2014）『地域ファミリー企業におけるビジネスシステムの形成と発展——日本の伝統産業における継承と革新——』白桃書房。
- 倉科敏材編著（2008）『オーナー企業の経営——進化するファミリービジネス——』中央経済社。
- 小松章（1987）『老舗企業の経営実態と暖簾の形成メカニズム』文部省科学研究費補助金研究成果報告書。
- 後藤俊夫編著（2012）『ファミリービジネス——知られざる実力と可能性——』白桃書房。
- 佐藤典司（2018）「伝統工芸産業の現状と課題、および今後のビジネス発展の可能性」『立命館経営学』第57巻第4号、pp. 59-74。
- 信田圭造（2017）『庖丁——和食文化を支える伝統の技と心——』ミネルヴァ書房。
- 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。
- 谷口佳菜子・上野恭裕・北居明（2013）「伝統的事業システムの競争優位と課題——堺・関・燕の刃物産業の比較より——」『長崎国際大学論叢』第13巻、pp. 31-43。
- 東北産業活性化センター（2004）『伝統産業新時代！——昔ながらのモノづくりが今に生きる——』日本地域社会研究所。
- ファミリービジネス学会・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。
- 宮本又次監修・大阪商工会議所編著（1981）『商いは永続とみつれたり——老舗205社のヒト・モノ・カネづくり——』ダイヤモンド社。
- 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。



横澤利昌編著（2000）『老舗企業の研究』生産性出版社。

吉村典久編著（2021）『ドイツ企業の統治と経営』中央経済社。

- Albert, M. (1991) *Capitalisme contre Capitalisme*, Paris, du Seuil, (小池はるひ訳、久水宏之監修『資本主義対資本主義』竹内書店新社、1992年)。
- Berrone, P., C. Cruz and L. R. Gomez-Mejia (2012) "Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research," *Family Business Review*, 25 (3), pp. 258-279.
- Collins, J. C. and J. I. Porras (1994) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Curtis Brown. (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー——時代を超える生存の原則——』日経BP社、1995年)。
- de Geus, A. (1997) *The Living Company*, Harvard Business School Press: Boston (堀出一郎訳『リビングカンパニー』日経BP社、1997年)。
- Gomez-Mejia, L. R., C. Cruz, P. Berrone and J. De-Castro (2011) "The bond that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms," *Academy of Management Annals*, 5 (1), pp. 653-707.
- Gomez-Mejia, L. R., K. T. Haynes, M. Nuñez-Nickel, K. J. L. Jacobson and H. Moyano-Fuentes (2007) "Socioemotional wealth and business risk in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills," *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), pp. 106-137.
- Granovetter, M. S. (1973) "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, Vol. 78, pp. 1360-1380.
- Habbershon, T. G., and M. L. Williams (1999) "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms," *Family Business Review*, 12(1), pp. 1-25.
- Habbershon, T. G., M. L. Williams and I. C. MacMillan (2003). "A unified systems perspective of family firm performance," *Journal of Business Venturing*, 18(4), pp. 451-465.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad (1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press. (一条和生訳『コア・コンピタンス経営——大競争時代を勝ち抜く戦略——』日本経済新聞社、1995年)。
- Pearson, A. W., J. C. Carr and J. C. Shaw (2008) "Toward a theory of familiness: A social capital perspective," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), pp. 949-969.
- Piore, M. E. and C. F. Sabel (1984) *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic Books: NY (山之内靖・永易浩一・石田あつみ訳『第二の産業分水嶺』筑摩書房、1993年)。
- Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990) "The Core Competence of The Corporation," *Harvard Business Review*, May-Jun, pp. 79-91.
- Tsabari, N. G., R. Labaki and R. K. Zachary (2014) "Toward the Cluster Model: The Family Firms Entrepreneurial Behavior Over Generations," *Family Business Review*, 27(2), pp. 161-185.
- Yin, R. K. (1994) *Case Study Research, 2nd ed.* Sage Publications (近藤公彦訳、『ケース・スタディの方法（第2版）』千倉書房、1996年)。

