

桐箆笥産地の形成、衰退、再生

—事例：加茂桐箆笥—

Formation, Decline and Regeneration of the District Producing
Paulownia Japanese-style Chests
Case: Kamo District in Niigata Prefecture

森 岡 孝 文*

Takafumi MORIOKA

1. はじめに

わが国には伝統工芸品が多くあり、伝統工芸品は地域の資源をもとに各産地で製造される場合が多い。しかし、生活様式の変化や人々の嗜好の変化により日常生活用品としての用途をなくし、産地によって存在した多くの業者が製品需要の減少により倒産して廃業し、あるいは後継者難で事業継承ができず産地が衰退している。産地の衰退は、産地に蓄積していた技術や技能が消滅してしまうことを意味する。同時に産地のあった地域から雇用機会をなくし、地域の衰退の原因ともなっている。我が国で多くの産地が衰退し、消滅していくなか、生き残りをかけ企業家活動を展開し、産地再生に向け努力している企業は存在する。本稿では、その一例として経営学的な視点であるエコシステムという概念を用いて、桐箆笥の産地である新潟県加茂市とその周辺地域（以下加茂地域と記す）の事例を取り上げ、産地の形成から衰退へ向かうプロセスとかつ再生するためのヒントを検討する。

2. ビジネス・エコシステムについて

エコシステム（注1）は、生態系という生物学の用語である。Moore（1993）は、戦略論にシステム的な考えを拡張するために、企業を単一の産業の一企業としてではなく、いろいろな産業をまたがるビジネス・エコシステムとみなす考えを提案した。ビジネスシステム内において企業は、新しいイノベーションに取り巻かれて経営能力（ケイパビリティ）を共に進化させ、新製品をサポートするために企業間で協調と競

*経営学科—中小企業論

Department of Management — Small and Medium Business Theory

争を行い、顧客のニーズを満足させ、イノベーションを取り巻く次のイノベーションを具体化するとしている。そして、ビジネス・エコシステムを、誕生、拡大、リーダーシップ、自己再生か死の4つの段階があるとした。Iansiti and Levien (2003) は、ビジネス・エコシステムをサプライヤー、流通業者、アウトソーシング企業、製品とサービスに関係する企業、技術提供者 (Technology providers)、数多くの他企業との緩やかなネットワークがその会社の生み出すものの創造と配送に影響し、影響されるものであるとしている。そして、生物学におけるエコシステムと個別の種と同様に、ビジネス・エコシステムの各メンバーは、メンバーの際立った力とは関係なく、全体としてネットワークの運命と最終的な運命を共有するとしている。そしてこのビジネス・エコシステムの生存を左右する「キーストーン種」の重要性を指摘している。Adner (2006) では、イノベーション・エコシステムという概念を提示している。イノベーション・エコシステムとは、実現可能な顧客が直面している問題解決のために、企業がそれぞれ提供できるものを組み合わせることによる協調的な調整活動であるとしている。イノベーション・エコシステムでは、自社の成功はパートナーである他者に依存することが重要な戦略的インプリケーションであるとし、マーケットを獲得し自社のライバルを出し抜くためには、自社だけでなく自社のパートナーも同様に準備ができていなければ価値がないと指摘している。また、イノベーション・エコシステムは3つのタイプのリスクによって特徴づけられているとしている。3つのリスクは、イニシアティブ・リスク (プロジェクトを管理するときによくみられる不確実性)、相互依存リスク (補完的なイノベーターとの調整のリスク)、統合リスク (バリューチェーンをまたがる導入プロセスによって生じる不確実性) である。

Adner (2012) は、エコシステムでのイノベーションを成功させるための戦略をワイドレンズという概念で提案している。Adner (2012) では、Adner (2006) の考察を受け、1社のみではイノベーションは成功しないとしている。イノベーションを実行するための視点 (Execution Focus)、自分のイノベーションを成功させるために他の誰のイノベーションが必要とされるかという視点 (Co-Innovation)、顧客が十分に価値の提案を受け入れてくれる前に自分のイノベーションを誰が受け入れてくれるかという視点 (Adoption Chain) が重要であるとしている。自分のイノベーションを成功に導くためには3つの視点に基づくリスク、つまり、実行リスク、コア・イノベーションリスク、アダプションチェーンリスクを検討し、克服することが重要であるとしている。また、価値設計図 (Value Blueprint) を、イノベーションを成功に導くためのツールとして提案している。価値設計図は、バリューチェーンとサプライチェーンに関係し、イノベーションを成功させるために特定の位置における補完者との関係について表現したものである。さらに、イノベーションを成功させるためには、独自の商業的価値をもたらし、今後さらに生み出すことが可能な要素の最少の組

み合わせであるMVE（Minimum Viable Ecosystem）が重要であるとし、このMVEに新たな便宜（benefits）を生み出す要素を付け加えることによる段階的拡張（Staged Expansion）を経て、次のエコシステムの構築を可能とする現在のエコシステムの構築において開発された要素を活用するプロセスである、エコシステムの継承（Ecosystem Carryover）を実施する重要性を主張している。Adner（2012）の主張は、エコシステムの重要性を指摘しているのみならず、エコシステムの中でどのようにイノベーションを展開すればイノベーションを成功に導く可能性が高まるかを、具体的な戦略的ツールを事例を用い説明し、提案をしている。本稿についてもAdner（2012）の主張と提案を事例の分析に用いる。

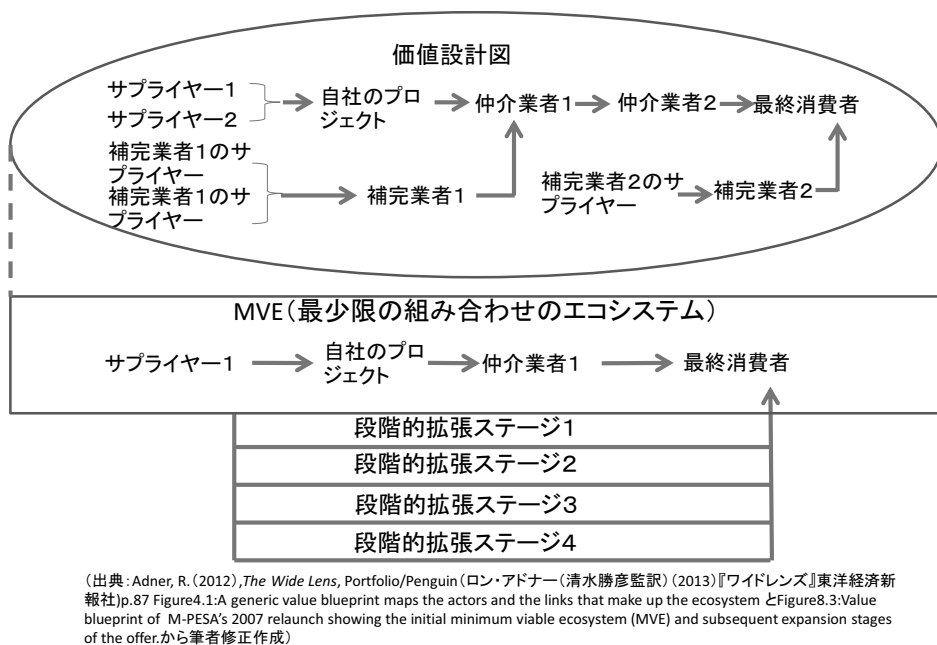


図1. 価値設計図とMVEの段階的拡張

3. 桐について

本稿で取り上げる桐箆簞の材料である「桐」という木材は、名前の割にその性質が知られていなので、ここでは桐とその性質について述べる。

桐は、杉や檜ほど身近な木ではない。『里山の植物ハンドブック 身近な野草と樹木』（2008）によると、学名はPaulownia tomentosaで、ゴマノハグサ科キリ属ということである。中国原産で我が国に輸入された後、各地で野生化している。5月から6月にかけて紫の花をつける。桐は、軽く緻密で湿気を防ぐため、箆簞、琴などに使

われていると記載されている。成長が早く20年くらいで成木となるため、昔は女の子が生まれたら桐を庭に植え、成人して嫁入りする際にその桐材で筆筒等を作る習わしがあったとされている。また、『広辞苑』では、材質は、軽軟で色が白く、くろいが少なく、耐火性があり、吸湿性が少なく、琴、筆筒以外に家具材・下駄、箱などに使用されると記載されている。また、意匠としても菊とともに皇室の紋章ともされている。神社仏閣の宝物を保管する箱や貴重な陶磁器等の箱も桐の箱が使われているのは、この桐の材質の効果による。桐は、端材は燃焼しやすいが、箱等にして一定の幅を持たせれば、燃焼してもその表面は燃焼するが箱自体は燃焼しないので古来から宝物や重要なものが桐箱等で保管されてきた。ただし、桐は、我が国以外では家具等の製材としては使われていない。外国人にとっては、桐は珍しい不思議な材木という印象を持つ。このように、桐は日本を象徴する木であるといえる。

4. 加茂地域における桐筆筒製造小史

加茂地域における桐筆筒の歴史について、簡単にここでは記述する。詳細については産地の形成プロセスで後述する。

種々の資料からみられるように、現在でも桐筆筒の国内生産のうち7割が新潟の加茂地域で生産されているとされている。加茂市は新潟県の県央に位置する。新潟県では上越、中越、下越と区分される中で、加茂市は中越の都市である。新潟市と長岡市の間に位置し、隣接地には、洋食器の産地として有名な燕市、工業用金具の産地としての三条市が位置している。加茂市の地勢としては周りを山に囲まれており、古くから材木の切り出しが行われていた。加茂市の主要な産業のなかで、材木関係の産業である製材業、建具業などが隆盛を占めてきた。筆筒の製造は、江戸時代後期の天明三年（1783）小倉（丸屋）小右衛門が木工のかたわら杉材で筆筒を作ったことから始まり、桐筆筒については、文化七年（1810）小倉（丸屋）小右衛門が桐材で筆筒を製造したことが始まりとされている。加茂市史資料編3近現代によれば、大正十四年（1925）に加茂市で開催された新潟県山林会で配布された資料においても、建具職であった小倉（丸屋）小右衛門が建具製作のかたわら祝儀用に使用していた桐材の末広箱の製作をしていた際、たまたま地方の人の依頼によって前桐筆筒（前面に桐材を使用した筆筒）を製作したことが最初であると記載されている。

続く文政年間には、加茂を流れる加茂川を経て信濃川そして日本海を通じて新潟、東北への販路が拡大した。

加茂市史上巻（1975）によると、加茂の桐筆筒の産地形成は、明治初期においてである。明治十年には、北海道へ入荷されはじめた。北海道には、新潟県から屯田兵として開拓にかかわった人々がおり、行李の代わりに桐の衣類箱を携行したことや北

海道からの材木の仕入れが活発になったことなどが影響したと思われる。明治十五年（1882）には北海道、東北への桐箆筥の出荷が更に拡大した。これは、加茂で採取される桐材が良質なこと、さらに桐の保湿性、軽くて緻密なことが社会に認識され始めたことによる。明治三十年（1897）には、加茂箆筥組合が14社で結成された。大正期に入ってから関東、関西の顧客の嗜好を研究し、全国的に好まれる桐箆筥を製造するようになった。全国への展開を機に材料である桐材が不足を来し、加茂産出の桐材だけでは需用が賄いきれず、新潟県の南部である魚沼郡や福島県の会津地域からの桐材を導入するようになった。しかし、昭和期になると昭和二年（1927）の金融恐慌に端を発し、昭和四年（1929）の米国で起こった世界恐慌などで経済が不景気になり、需要も減退していった。一時期、需要が回復するが長続きはしなかった。昭和六年（1931）の満州事変以降は、物資の統制が実施され、価格も統制されることになった。昭和十六年（1941）の太平洋戦争開戦後は、戦時体制が強化されて軍需物資に重点がおかれたため、桐材の入手が困難となり、価格もすべて統制され廃業者が続出した。

昭和二十年（1945）の終戦後は、箆筥の生産は回復した。しかし、民間の購買力がないため総桐箆筥ではなく、桐材を部分的に使った前桐箆筥、三方桐箆筥を製作し価格の廉価を図った。昭和二十五年（1950）には加茂箆筥協同組合が会員数156社で設立され、昭和二十九年（1954）には新潟県から新潟県モデル組合の指定を受けるに至った。戦後の復興が落ち着いた昭和三十年（1955）にはすでに生活の洋風化が始まり、洋家具の導入による和箆筥の圧迫がすでに新聞で取り上げられ、和箆筥が家具類に占める比率が戦前の二割から一割に減少し、購買が半減していることが指摘されている。なお、昭和三十三年（1958）、三十四年（1959）の年賀はがきの特賞に加茂桐箆筥が採用され、両年に郵政省に700本が納品された。これは、当時の郵政大臣であった田中角栄（新潟県選出衆議院議員）の尽力によるものであった。昭和五十一年（1971）に加茂桐箆筥が通商産業大臣の認める「伝統的工芸品」に認定された。この時は、加茂地区には45業者が同地区にいた。平成十六年（2004）では、新潟日報により需要が激減し、苦戦していることが報道されている。その主な原因としては婚礼のニーズが変わったこと、また関西などで問屋の倒産があいつぎ販売ルートの再編が重要な課題になっていることと、桐の特質を生かした家屋の床材や小物作りにシフトするメーカーも増えていることだと記載されている。なお、平成27年現在の加茂箆筥協同組合の会員企業は、25事業所であり、未加盟10事業所とともに加茂の桐箆筥の産地が形成され、現在に至っている。

5. 事例研究

本稿では、加茂地域の事例企業として、加茂地域の産地再生を目指し異なる企業活動を行っている二社の企業を分析の対象とする。伝統桐箆笥の製造を主に行い、その枠内で革新的な活動を行っている企業と伝統桐箆笥の製造にこだわらず桐という材木の特性を活かし多様な製品を開発している企業の二社である。

5. 1. 有限会社 茂野タンス店

ここでは、事例企業として、伝統桐箆笥の製造販売メーカーである有限会社茂野タンス店、桐工房SHIGENOをとりあげる。同社は、大正十五年（1926）初代茂野栄蔵氏が創業し、二代目茂野栄一氏を経て、平成八年に三代目現社長茂野克司氏が事業を継承している。業歴は88年を迎える企業である。現社長の茂野克司氏は、加茂市の桐箆笥協同組合の理事長を務めている。同社は総桐箆笥の製造販売を行っている。従業員は3名である。取り扱っている商品カテゴリーは、表1のように伝統桐箆笥、モダン桐家具、桐小物、桐玩具である。

表1. 桐工房SHIGENOの取扱商品

商品カテゴリー	製品
伝統桐箆笥	総桐箆笥 価格 940,000～5,000,000 円
モダン桐家具	チェスト、ドレッサー、La KIRI、La KIRI Nero
桐小物	小物入れ、カード立て、書類トレイ、和机、ポケットティッシュ、葉書ボックス、ペン立て、マウスパッド、小箱、トレイ
桐玩具	積木、型とおし、コロコロ、ガラガラ、キリーカー

（同社ホームページから筆者作成）

同社の桐箆笥製造工程は、他の伝統桐箆笥製造販売業者と同じである。まず、桐の丸太、原木を仕入れる。桐の丸太、原木は、主に国内（新潟県の新津、津南、十日市、村上と青森を除く東北6県）、北米、中国から購入している。国産、北米の桐の価格はほぼ同じである。次に丸太から板材を切り出し、その後3年以上自然乾燥させて、箆笥部材を製造する（造木）。それから材木の木目と材質を選別して組み合わせる（木取り）。そして、金具の釘を使わず「木釘」を用い、かんな掛けで引き出し等を調整し、気密性の高い加工をして組立てる（組立）。その後、塗装を施したうえで金具が取り付けられる。以上のように、主な生産工程は、造木→木取り→組立→塗装→金具付けである。細かい工程を入れると製造工程は約120工程あり、その工程のつどに

職人の熟練技術が必要とされる。現在、同社では、箆箆については総桐箆箆のみを製造している。

商品カタログで取り上げたように同社では伝統桐箆箆のほかに、モダン桐家具にも力を入れている。掃除機をかけやすいようにしてほしいという顧客の声を反映させて四つの脚をつけた小さな整理箆箆であるチェストや、イタリアミラノ在住の日本人デザイナー寺尾純氏と共同開発したLa KIRIシリーズを製造販売している。国内の需要減少に対して海外での販売の展開を考え、ミラノ国際家具見本市、フランクフルト・メッセ・アンビエンテ2006、ケルン国際家具見本市、パリのメゾン・エ・オブジェ等に出展し、今後の海外での事業展開を検討している。

また、同社では、桐の良さを多くの人に知ってもらうために、「大人のための桐木工教室」、「親子による木工教室」を同社の工場で開催している。このような桐木工教室は、2015年度には、4月、8月、11月に開催を予定している。

販売については、同社の伝統桐箆箆、桐家具類はすべて顧客からの注文生産であり、各製品はすべて一品対応であるため顧客の個別仕様にも対応している。展示品以外の在庫はほとんど無く、地方の展示会では展示品を即売することもある。また、このように製造業者が製造販売の形態をとる取引をしているのは、箆箆の間屋がかって倒産したこともあり、現在では桐箆箆や桐家具製品を取り扱う小売店がほとんど存在しないことによる。桐箆箆や桐家具を購入したいと考える消費者は、インターネットから希望する情報を得ることができ、情報を得たうえで来店する消費者も多い。現在ではメーカー直接販売が同社の売上高の五割以上を占めている。

5. 2. 株式会社 イシモク

次の事例企業として、桐箆箆というアイテムの製造にこだわらず桐の材木としての特性を活かし多様な製品を開発している株式会社イシモクを取りあげる。同社は、創業が昭和四十八年（1973）で業歴42年を迎える企業である。現在は、従業員15名、店舗は、加茂市の信濃川河畔に位置する新潟本社ショールームでショップとギャラリーを備えている桐子モダンと、東京都中央区日本橋本町にある日本橋ショールーム「KIRIKO」の2店舗である。その他として加茂市に桐仕様のモデルハウスであるエコハウス「桐のあぜくら」を設置している。

同社は、当初、家具メーカーの食器棚の扉部分を製造する下請けの木材加工業者であった。創業後の業況は順調であったが、同社に発注をしていた企業が倒産し、売り上げが激減し、従業員も次々と辞めていった。しかし、加茂地域で事業活動をしているからか従業員の中に元桐箆箆の職人がいて、桐箆箆を製造販売し事業を継続することになった。その後、社屋が火事になったが、跡地で業務を再開した。その跡地が新潟県の河川改修工事の区域に指定されたため、県所有の土地と交換し平成五年

(1993) 現在の新潟本社を新築し、現在に至っている。

5. 2. 1. 製品開発について

同社のいくつかの製品開発のエピソードを紹介する。それらエピソードが同社の製品開発の姿勢そのものを表していると思われるからである。

新社屋を建てた年に、現会長の石山陽右氏は「桐の座布団」を商品開発している。桐箆笥の製造には高度な技術が要求されるため、会長自身は桐箆笥の製造には直接かかわれず、何か桐材で作れないかと考えた。桐が軽く、比較的暖かい材質であることから「桐の座布団」の作成に思い至った。また、現社長石山智子氏が職人の食事を作る際に、手元にまな板がなく、手近にあった桐の端材をまな板として使っていたところ具合がよかった。それを見た近隣の主婦に依頼を受け、桐のまな板を分けてあげた。このような経緯を経て、まな板として使い勝手がいいとの近隣の評判を得て、新潟県主催のイベントでも販売し好況を得た。まな板は現在でも売れ筋製品となっている。さらに、最近では大変な売れ筋製品となり約2か月待ちになっているのが桐材を使った米櫃である。新潟県は、全国有数のおいしい米の生産地である。農家から、出荷した精米した米が、当初は美味しいのに徐々に味が落ちるという消費者からの苦情があると相談を受け、米の保存方法に問題があるのではないかと考えた。そこで、保存に優れる桐材で米櫃を作ることを思いつき、桐材で米櫃の試作品を製造し、農家で1年間試したところ結果が良かったので製品化に踏み切った。現在ではインターネット等の影響もあり評判が広がり、既述したように売れ筋代表商品となっている。

このような桐材を使った単品製品だけでなく同社は、複合製品の製造開発も手掛けている。当社が新社屋に移行した際に、床は当初コンクリートであったため、桐製品に傷がつくことを防止するために床に桐材をフローリングした。すると職人の腰痛が良くなったとの話を聞き、平成六年（1994）に桐床の研究開発に着手し、製造販売を開始した。さらに平成十一年（1999）には桐床の建設部材を生産するために生産工場を増築した。このような経緯を経て、桐床を建築材として使用し、最終的には、桐材を床材だけではなく、壁面に使用、あるいは桐材による家具類を備えたエコハウスの建築を顧客に提案する。平成十五年（2003）からは、桐材を使った住空間と住環境を顧客に提供する「住のコンセプト」を企業コンセプトにして、個々のインテリア製品だけでなくインテリア全体に重点を置いた事業を展開している。また、同社では、様々な協力者、顧客とのネットワークを形成している。同社社長の石山智子氏もこのような同社と個々の協力者、顧客とのネットワークを形成することにより大きな広がりを持つことができる点が重要であるとの見解を持っている。ネットワークの形成主体を「桐を通じてひろがる仲間」と位置付けている。このネットワークを点から線にさらに面に広がることを目指している。

5. 2. 2. 「桐子モダン」のブランド戦略

同社は、「住のコンセプト」を企業コンセプトにすることで桐製品の製造で培った技術をもとに箆箆のみの製造にこだわらず、「桐子モダン」というブランドを立ち上げている。「桐子モダン」というネーミングは、同社によると桐箆箆は女性が使うことから桐子とし、ブランドのネーミングインパクトを強くするためにモダンを追求するという意味で「桐子モダン」とした。「桐子モダン」のブランドは、作り手のメーカー側の視点に立った製品ではなく、あくまで利用者である顧客の視点に立った製品開発を目指している。「桐子モダン」のブランドの立ち上げは、競合他社との差異化を目指す戦略でもある。桐の特徴を利用し、多くの「住のコンセプト」にこだわった製品を開発している。現在の主なアイテムは、表2に記載する。

表2. 桐子モダンの取扱商品

商品カテゴリー	製品
キッチン&ダイニング	ダイニングテーブル、ダイニングチェア、アイランドキッチン (作業台を設置した台所) 桐のまな板、米櫃、各種トレイ
リビング	ソファー・テーブル、リラックスチェアー、座卓
ベッドルーム	ベッド
収納&チェスト	クローゼット、チェスト
ベビー&キッズ	子供用家具 (ベビーベッド、ベビーチェアー肘掛付き、お絵かき机)、おもちゃ (桐玉プール、汽車ポッポ、あひるの親子、かたかた犬・ウサギ、木馬、おもちゃ箱、アニマルカー、おもちゃ箱)
桐のオーディオ空間	スピーカー、ジャケットフレーム
桐製品・小物	桐の浴槽、お風呂グッズ (桶、手桶、椅子)、ティッシュボックス、ポケットティッシュボックス、ポットワゴン、特桐席 (星座椅子)、書類箱、靴中敷、コースター
箆箆	伝統的桐箆箆、インテリア要素の高いチェスト

(同社ホームページから筆者作成)

6. 事例からの分析

加茂地域で桐箆箆の産地が形成された経緯を述べたうえで、本稿で取り上げた事例企業について分析をする。

6. 1. 終戦まで

既述した加茂地域における桐箆笥製造小史と一部重複する部分もあるが少し詳細に記述する。加茂地域での桐箆笥の産地形成については、既述したように加茂地域の地理的立地条件が揃っていたことがあげられる。まず、加茂地域は、周りを栗ヶ岳が代表するような山に囲まれた地域であり、杉、松などが豊富であった。良質な木材を採取することが可能で製材業が盛んであったことが大きな要因である。また、加茂地域では良質の桐を採取することができた。加茂市史資料編3（2008）によるとこのような豊富な材木の供給を受け、室町時代初期の足利幕府四代将軍足利義持の時代である応永年間（1394～1428）に建具業を営む者があったことが認められる。その後、江戸時代を経て明治時代にかけて建具業が連綿と営まれていた。桐箆笥の生産よりも建具業が先行し、建具の指物師の中から江戸時代後期に桐箆笥がはじめて製造された。建具業の隆盛は、桐箆笥の産地形成と同じように明治時代に徐々に隆盛となり、現在では桐箆笥と同じように衰退傾向をたどる。桐箆笥の初期の製造では、職人はおそらくこの建具の指物師からの人材が流失したものと考えられる。

第二に建具および桐箆笥の製造に必要な工具類の製造産地である三条市と隣接していたことがあげられる。三条市の打刃物製造は、江戸時代の初期から末期にかけて形成された地場産業である。最初は、野良鍛冶が中心で新田開発に必要とされる鎌や鋤が製造された。その後、信濃川の海上交通が盛んになるにつれ各地の交流や情報の流入により、鑿（のみ）や鉋（かんな）、さらに現在に続く「包丁」などが製造された。加茂市の建具は、彫刻が必要とされるものや繊細な細工を得意としている。桐箆笥は、特にその気密性が重要となる。引き出しの最後の鉋仕上げには、職人の経験と勘が必要とされ、それにこたえることができる工具類が必要とされる。三条の鍛冶職人は、加茂地域の手作業である桐箆笥の製造に必要な工具類の要求に十分に応えたといえる。

第三に、加茂市には、加茂川が流れており、加茂川は信濃川に通じており、製品の物流基盤を提供した。桐箆笥も当初は、新潟県内で販売がなされ、さらに信濃川の水上交通網を利用して、東北地方、さらに北海道へと販路を拡大した。昭和の初期には、経済は不況であったが、名古屋、大阪のデパートや問屋との取引が始まり、大阪、東京へと販路を拡大した。しかし昭和十二年（1937）の盧溝橋事件に端を発した日中戦争の開始、太平洋戦争の開始以降、戦時体制が進み、統制経済に入り、桐箆笥としての産地は衰退した。

以上のように加茂地域の材料の桐材供給が豊富なこと、高度な職人の技術を発揮することのできる道具の入手が容易であったこと、材料、製品の搬入、搬出が可能となる水上交通網が構築されていたことが産地形成のプロセスにとって重要であった。

なお、江戸時代後期から太平洋戦争終戦時までは、明治以降、洋風文化が導入され

たとはいえ、従来の着物での生活や日本家屋の構造は、太平洋戦争終戦以降にみられるような大きな変化はなかったといえる。桐箆笥の産地として加茂地域は、昭和七年（1932）から昭和十二年（1937）に最盛期を迎え、戦時統制下で衰退を始めた。

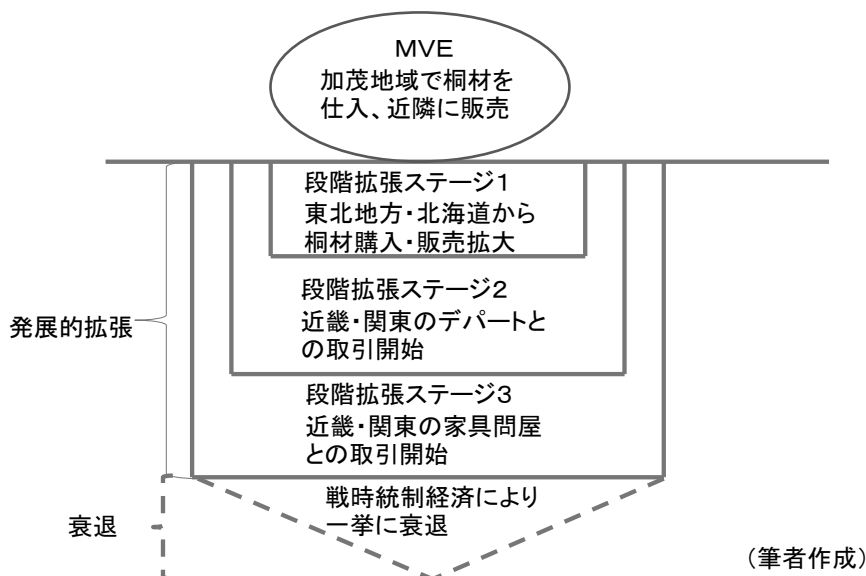


図2. 加茂桐箆笥の発展的拡張－終戦まで

6. 2. 終戦以降

終戦後の桐箆笥業界の動向については、加茂市史資料編3（2008）によると、終戦の二年後の昭和二十二年（1947）には、すでに桐箆笥は活況を呈し、加茂市近在の桐材が枯渇し、他県から調達しなければいけない状況になった。また、高価な総桐箆笥ではなく低価格の前桐箆笥、三方桐箆笥が主に製造された。昭和三十年（1955）になると安価な洋家具に押されて桐箆笥の生産が減少した。昭和三十五年（1960）には、桐箆笥の事業所の規模が小規模（4人以下の事業所が63.7%）で家内工業の域を脱していないこと、三方桐箆笥の売れ行きが減少し、洋家具との技術交流の必要性和経営合理化が急務であることが指摘されている。また、販売網についても確定した系統的な販売網がなく、製造業者が個々に販売先と結ばれていると記載されている。この時期に系統的な販売網は崩壊していたと思われる。事業所や従事者の動向は、昭和四十六年（1971）には、戦後の復興時（昭和二十一年から昭和二十五年）に235あった事業所が、66事業所に減り、生産量は、最盛期（昭和七年から昭和十二年頃）の五分の一にも満たない状況になった。昭和五十一年（1976）には、事業所数は45事業所、かつて60事業所数の時に1500人いた職人も278人に減少し、この時に職人

の高齢化問題も指摘されている。この年には、桐箆笥が国の伝統的工芸品に指定されている。平成十六年（2004）には、加茂桐箆笥協同組合の加盟社数が33社であり、売上高は、平成三年（1991）の約50億円をピークに2002年には約23億円と半減して苦戦を強いられた。また、関西では古くからの問屋の倒産が相次ぎ、業者の中には家屋の床材、小物づくりに生産をシフトするメーカーも増えてきた。平成二十七年（2015）の加茂箆笥協同組合の加盟社数は25社である。このように、終戦後に急速に回復したが、安価な洋家具の出現、住宅の建築構造の変化、婚礼品としての桐箆笥の需用の減少、問屋の販売先の倒産による減少等の要因により、現在、加茂地域の桐箆笥としての産地は衰退傾向にある。

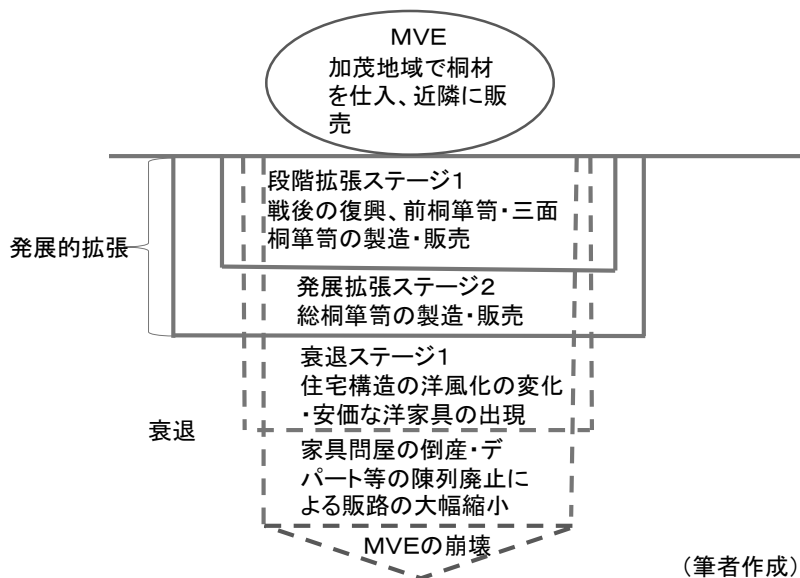


図3. 加茂桐箆笥の発展的拡張－終戦以降再生まで

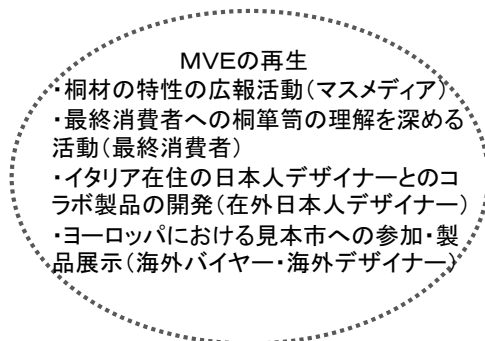
6. 3. 事例企業からの分析

伝統桐箆笥の業界は、産地を形成してきたエコシステムが崩壊し、さらにサプライチェーンもほとんど崩壊し、衰退を続けている。この地域の中で（有）茂野タンス店は、主に総桐箆笥を中心に製造を継続している企業であり、同社の代表取締役である茂野氏は、加茂箆笥協同組合の理事長でもあり、この地域にある桐箆笥事業所をリードする立場にもある。そのため桐を使った桐箆笥製造へのこだわりがある。従業員の中には伝統工芸士の従業員が一人いる。その活動は、桐箆笥にかかわるエコシステムの再生を期した事業活動である。

活動の第一は、消費者に桐という材木の良さをアピールすることである。大半の消

費者は、おそらく桐を含めた杉、檜等の「木」を単に「木材」という認識しかもっていないであろう。桐の気密性や不燃性、防虫効果についての知識もほとんど持っていないと思われる。同社は、テレビ、雑誌等の取材に応じ、この桐の良さをアピールしている。また、小規模な活動であるが木工教室を開催することで桐自体の良さと、桐箆箆を手作りすることにどれだけの手間がかかるかを消費者あるいは将来的に消費者になる子供たちに知ってもらう活動を展開している。各地の展示会の開催は、サプライチェーン崩壊のため、消費者へ製品を知ってもらうための活動であると同時に、販売活動の側面も持っている。このように国内需要の掘り起こしのために地道な活動を実施している。

特に、最近伸び悩む国内需要に対し、海外での需要に注目している。海外に在住している日本人デザイナーとコラボレーションをして新製品を開発し、展示会等に出品するなどの活動をしている。海外での需要を開拓するために重要になることは、現地の海外バイヤーとの共同活動である。また、デザイナーも現在のように現地に在住する日本人デザイナーだけではなく、現地のデザイナーとのコラボレーションが必要であるように思われる。そして、ブランドの確立が最も必要である。同社の場合は、今後この海外戦略を成功させることがMVE（最少限の要素によるエコシステム）を確立することに必要とされる。



(筆者作成)

図4. 有限会社 茂野タンス店の取り組み

一方、(株)イシモクも同様に加茂地域で事業活動を展開している。同社のホームページにおいて桐の特性をわかりやすく消費者に知らせている。同社が伝統桐箆箆に早い段階からこだわらずに、桐木工製品の多様化に努めてきた経緯は、同社の事例で説明したとおりである。これは、同社が産地にあっても伝統桐箆箆の製造メーカーをその出自としているのではなく、下請け部材加工メーカーであったことと企業トップの

柔軟な発想によるところが大きく寄与している。

同社は、あくまで消費者目線での製品開発を目指しており、過去の多様な桐木工製品も消費者の目線に根差した製品であった。伝統桐箆箆で使われている職人の専門用語を使わず、消費者が理解できる言葉で製品を説明しようとする姿勢にもこのことが表れている。多様な桐木工製品と直接、間接に関係する様々な企業、過去の製品購入者（企業と個人）、趣味で通じ合った個人、保育園などの関係を重視するネットワークを形成している姿勢は、同社が単独で自らのMVEを構築しようとしている表れであるといえる。同社は、特定のデザイナーとのコラボレーションによる製品開発を目指すのではなく、同社が自ら構築したこのネットワークを通じて製品開発のアイデア、製品開発の実践を目指す方針がその姿勢に表れている。

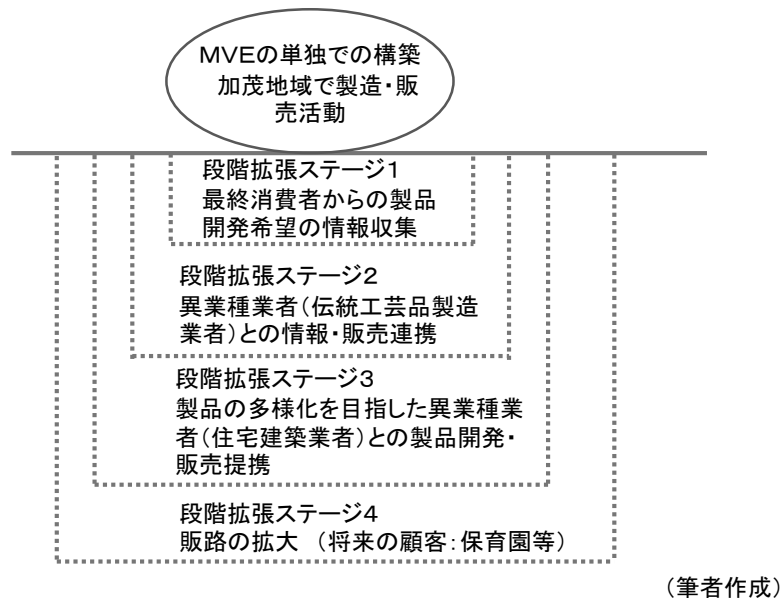


図5. 株式会社 イシモクの取り組み

7. むすび

日常品を製造販売してきた産地は多い。多くの産地では、消費者の嗜好の変化に合わせて、いろいろな取り組みを行っているが、従来の製品では、なかなか市場でのニーズを満たすことが出来ない。日常品については中国をはじめ東アジア、最近では南米の新興国が安価な製品を市場に提供することによって価格競争力では産地には勝ち目はないのが実情である。事例でもわかるように伝統工芸品は技術水準を高めた製品としてより高価格になり、費用対効果重視の消費者からは敬遠される懸念がある。この

ような懸念を回避するには、製品の材質自体が持つ特性をさらに多くの消費者に理解してもらうことが重要である。また、伝統工芸品がなぜ高価格になるのかを消費者に理解してもらう活動もますます重要となる。事例の桐箆箆では、大量生産でなく、職人の手作業による注文生産である。このビジネスシステムを維持するには、二つの方向性が考えられる。一つは、あくまで製品を重視して新たなエコシステムを構築するという戦略である。この戦略の実行には、国内および海外販路の拡大が重要になる。特に欧米先進国での販路拡大には現地のバイヤー、現地のデザイナーとのコラボレーションが不可欠である。さらに海外での製品を国内に逆輸入し、国内需要に結びつけることが考えられる。事例で取り上げた有限会社茂野タンス店の海外の日本人デザイナーとの取り組みは、この方向に沿った一つの取り組みであるように思われる。もう一つの方向性は、単一の製品へのこだわりを捨て、材質そのものを重視する戦略である。この戦略を展開しているのは事例では株式会社イシモクである。事例分析で見たように、同社は桐箆箆の産地である加茂地域において1社で多くの企業や個人とネットワークを構築し、エコシステムを独自で構築し、多様な製品開発を実施している。産地の再生に向けたこの二つの取り組みがどのような結果になるかは、時間の経過を見て検証することが必要となる。

（謝辞）本稿の作成に際し、有限会社茂野タンス店代表取締役社長茂野克司氏、株式会社イシモク代表取締役社長石山智子氏にお忙しい中インタビュー調査にご協力頂きました。ここに記して感謝申し上げます。もちろん、ありうべき誤謬はすべて筆者の責めに帰するものです。

注

- (1) エコシステムの先行研究については、江口耕三、妹尾 大（2015）「ビジネス・エコシステムの形成プロセスーエコシステム・エンジニアのためのフレームワーク」『経営情報学会誌』Vol.23 No4, March 2015にエコシステムの形成プロセス視点（Why-Who-How）から整理がされているので参照のこと。

参考文献

- 加茂市史編纂委員会（1975）『加茂市史上巻』新潟県加茂市 pp.885-891
加茂市史編集委員会（2008）『加茂市史 資料編3 近現代』加茂市 pp.354-355, pp.359-364, pp.495-497, pp.499-500, pp.700-701, p.703, p.705-706, pp.786-787
多田多恵子監修、日本放送出版協会編集、平野隆久（2009）『里山の植物ハンドブックー身近な野草と樹木』NHK出版
新村 出編（2008）『広辞苑第六版』岩波書店

- Adner, R. (2006), "Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem," *Harvard Business Review*, April 2006 Vol.84, No.4, pp.98-107 (ロン・エイドナー 山本冬彦 訳 (2006)「イノベーション・エコシステム」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2006年8月号 pp.72-85)
- Adner, R. (2012), *The Wide Lens*, Portfolio/Penguin (ロン・アドナー (清水勝彦監訳) (2013)『ワイドレンズ』東洋経済新報社)
- Adner, R., D.C.Snow (2010), "Bold Retreat A New Strategy for Old Technologies" *Harvard Business Review*, March 2010 Vol.88, No.3, pp.76-81 (ロン・アドナー／ダニエル C. スノー (2013)「陳腐化した技術を延命させる戦略」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2013年6月号 pp.124-132)
- Iansiti, M., R. Levien (2004), "Strategy as Ecology" *Harvard Business Review*, March 2004 Vol.82, No.3, pp.68-78 (マルコ・イアンシティ／ロイ・レヴィン (2004)「キーストーン戦略・ビジネス生態系の掟」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2004年5月号 pp.68-83)
- Moore, J. F., (1993), "Predators and prey: A new ecology of competition," *Harvard Business Review*, Vol.71, No.3, pp.75-86

参考URL

- | | |
|-----------------------|---|
| 株式会社イシモク | http://www.ishimoku.co.jp (2015.2.26) |
| 加茂箆笥協同組合 | http://www.chuokai-niigata.or.jp/kiritansu/ja (2015.2.26) |
| にいがた観光ナビ | http://www.niigata-kankou.or.jp/sys/data?page-id=5712 (2015.3.10) |
| 三条市 国指定伝統工芸品「越後三条打刃物」 | http://city.sanjo.niigata.jp/shokoka/page00240.html (2015.3.10) |
| 蕨澤包丁製作所 | http://www.blacksmith.jp/sanjyo.html (2015.3.10) |
| 有限会社小倉タンス店 | http://www.kiritansuya.com (2015.3.15) |
| 有限会社茂野タンス店 | http://www.kamono.com (2015.2.26) |