

ISSN 2186 – 3989

伝統工芸産業におけるファミリービジネスの  
イノベーション経営  
－金箔産業から工業製品製造企業へ－

五味 一成

Innovative management by family enterprise in traditional crafts industries  
－ from gold leaf handcrafter to industrial product manufacturer －

Kazunari Gomi

北 陸 大 学 紀 要  
第49号(2020年9月)抜刷

# 伝統工芸産業におけるファミリービジネスの イノベーション経営 — 金箔産業から工業製品製造企業へ —

五味 一成\*

Innovative management by family enterprise in traditional crafts industries  
— from gold leaf handcrafter to industrial product manufacturer —

Kazunari Gomi\*

*Received May 8, 2020*

*Accepted June 4, 2020*

## Abstract

This paper focuses on the gold leaf industry in Kanazawa, and examines how one innovative longevity company could transform from traditional craft manufacturing to global industrial product manufacturer especially from the perspective of family business and of succession scheme which was previously proposed by the author. The research started with the history of the gold leaf industry in this district, investigated the managerial characteristics of the target family business for three management generations, and conducted an interview with the current president. This study was able to recognize the business characteristics necessary for structural transformation of business and for maintaining successful business outcomes, social relationships and aggressive organizational culture.

Key words : Family Business, Business Structural Transformation, Longevity Enterprise

## はじめに

石川県金沢市という歴史と伝統が息づく街においては「加賀百万石」、「温泉」、「料理」、「地酒」などの単語や標語が日常にあふれ、中でも最も目にする機会の多いもののひとつが「金箔」である。料理だけでなく観光客向けの菓子類にも金箔が当然のようにあしらわれているが、このような場所は極めて珍しいと推察される。この環境に接した場合、金箔に興味を持って不思議ではなく、またそれを産業と見た時に、伝統工芸(品)として受け入れていく一方で、産業内における企業目的を存続と捉えた際には、そこに長寿企業として生き延びてきた何らかの大きな意思決定があったに違いないと考えられる。今回、金沢における金箔の歴史・現状に対する知見の深化から始め、主にこの伝統的産業内に創業しながらも工業製品製造業へと大きく舵を切ること

で長寿ファミリービジネスとして挑戦を続ける企業を対象として、特にファミリービジネスの視点における経営的示唆を得るための研究を実施した。また著者が平成 27 年（2015 年）に提唱した、後継者を対象にした事業変革スキームにも言及し、その有効性の観点からも分析しつつ伝統産業企業が生き残る経営的特性をリサーチした。

## 第1章 金沢の金箔産業

### 1. 金沢の金箔産業の歴史

金沢の金箔産業は日本において、その全生産量の 98%から 99%を占めると言われている。金沢に対する一般的なイメージにもそれは現れており、「金沢と言えば、金箔、温泉、蟹...」と思い起こされ、観光客に向けたアピールや各種実技体験、観光物産などに金箔は惜しげなく使用されている。

その金沢における製箔の歴史は古く、加賀藩主前田利家が文禄 2 年（1593 年）に備前名護屋在陣中に藩の留守居役に金箔および銀箔の製造を指示しているところから、恐らくそれ以前より加賀藩においては製箔が進められていたものと考えられている。その後の江戸期における加賀藩の製箔については、昭和 17 年（1942 年）に刊行され、その後昭和 31 年（1956 年）、昭和 54 年（1979 年）に改訂増補された、日置謙が記した「加能郷土辞彙」による研究成果が金箔の歴史を記述する上での基本となっている。その主な内容は以下である。

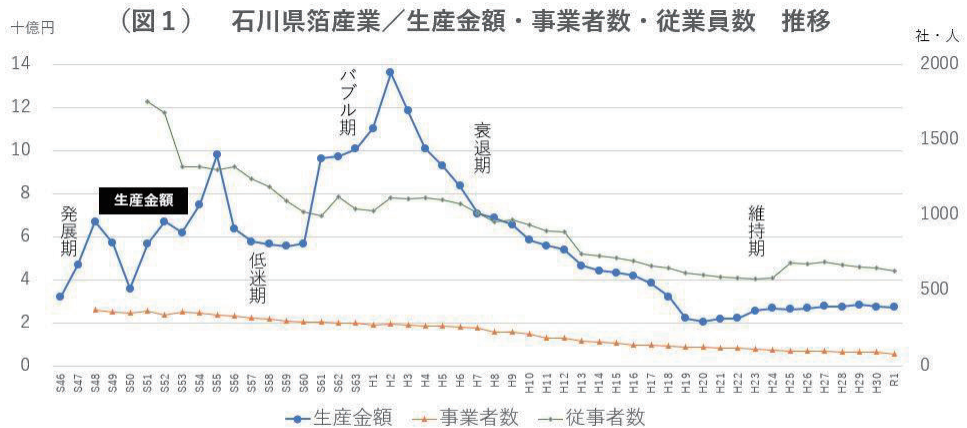
「製箔のことは、前田利家が備前名護屋在陣中、文禄二年二月七日附の書面を以て、七尾の留守三輪吉宗に金箔製造を、金沢の留守篠原一孝に銀箔製造を命ぜしめたるを初見とする。その後の経過は明らかではないが、幕府は江戸の金座をして地金管理を掌らしめ、江戸・京都以外の製箔を禁じたから、必要に応じて両地より購入したものゝ如くである。然るに文化五年（1808 年。著者追記）金沢城殿閣再建の際、金銀箔を要すること最も多かったので、幕府の法令弛緩に乗じ之が製造を謀り、押箔業者箔屋伊助に命じ、職工を京都より招いて従事せしめたが、その職工が予定の製造を終へて去るに及び、伊助は業を廃した。因つて伊助の徒弟等安田屋助三郎の許に集まって之を製し、一面には越中屋与三右衛門を上洛研究せしめ、与三右衛門の帰り来るや金沢の製箔技術は全く大成した」<sup>1)</sup>とあり、金沢城の御殿の建築の際に京都より職人を招き金銀箔の作業をさせるも、その建築作業が終了し職人が京都に戻ってから城下の職人の研究や作業により藩内において引き続き製箔が続けられた。一方で江戸幕府は江戸・京都以外での製箔を禁じていたが、加賀藩はそれを順守しない。「文政三年（1820 年。著者追記）四月幕府は江戸以外の金箔製造を禁止し、加賀藩も亦翌四年当業者に之を伝達したが、藩自身の要するものは依然その製造を命じ、私造密売も亦従うて行はれた。七年十二月幕府は更に前令を恪守すべきことを令し、藩は九年売箔製造を停止したが、尚真鍮・銅・錫箔類製造と称して金銀箔を作り、為に検挙せられるものも往々にあつた」<sup>2)</sup>と、金箔の私造密売は藩に黙許された状態から一度は幕府の命に従うこととなった。しかし、これで不便を被った能登屋佐助は運動を開始し、江戸で製造された金箔及び京都で製造された銀箔を加賀藩内領内で販売する許可を得、その後の藩内の金銀箔の製造は制限されることになるはずであったが、引き続き箔業者は真鍮・銅・錫のみならず金銀箔の密造を停止することはなかった。そこで佐助は藩の許可を得て、独自の工場に職工を集め、真鍮・銅・錫箔の共同製造を開始し箔業の独占を進める。同時に佐助は「江戸から購入した金銀箔の損傷を修繕する」という偽り、藩の黙許の下に金銀箔の製造を継続した。江

戸からは少量の上澄みを購入するも、大部分を私造することとし、箔工場は引き続き金銀箔の製造を継続した。

その後、明治政府により東京及び京都の独占的金銀箔製造停止・箔座の廃止が進められると東京・京都での金銀箔業は衰退し、一方で永くその製造（密造）を続け技術を向上させてきた金沢地域における金銀箔産業は活況を呈するようになる。

金沢箔の昭和初期から平成 19 年度（2007 年度）までの推移については、加藤明・研究ノート「金沢箔の変遷」<sup>3)</sup>に記載があり、昭和初期から昭和 55 年（1980 年）ごろまでの成長発展期とそれ以降の低迷衰退期に分けられるとされる。更に、その二つの期間がそれぞれ成長期・発展期、そして低迷期・衰退期に分けられるとする。

図 1 は金沢市にある石川県箔商工業協同組合から令和元年（2020 年）4 月 8 日に提供されたデータに基づき著者が作成したグラフである。まずは加藤の研究に基づき、平成 19 年（2007 年）までの長期的推移を 4 つに分けて概観する。



生産金額には金箔、銀箔、洋箔、アルミ箔が含まれる。  
 (出所：石川県箔商工業協同組合提供による資料を基に筆者作成 (2020年4月8日入手))

- ① 成長期（昭和初期～昭和 35 年（1960 年））
 

昭和初期から昭和 20 年（1945 年）までの間に、金沢箔は国内で独占的な地位を確立し、金箔だけでなく銀箔や洋箔などの生産量も多く、昭和 12 年（1937 年）ごろまでは順調に成長・発展していった。太平洋戦争により産業自体が壊滅的な打撃を受けるが、戦後は使用が制限された金ではなく、銀箔や洋箔、そして新たな生活必需品として成長を示していたアルミ箔を中心に箔生産が再開され産業復興がなされた。歴史的・技術的背景が、高価な金ではなくとも多様な原材料を箔にすることで箔産業を復活させ成長させることができたと言える。

② 発展期（昭和 36 年（1961 年）～昭和 55 年（1980 年））

昭和 36 年（1961 年）から昭和 48 年（1973 年）までは高度成長経済による一般庶民の生活水準の向上が実現され、生活に余裕ができる中で高級品への志向が高まるとともに、神社仏閣においても宗教用具や建物の建築や修繕などにより金箔への需要が高まり生産が増大した。一方で消費者の経済的余裕が金箔の代替品であった洋箔の需要を急激に減らしたとされ、並行して昭和 40 年（1965 年）ごろの断切技術の開発により生産性に優れる断切金箔が伝統的な金箔に加わり金箔需要を賄っていった時期である。一時オイルショックなどにより需要が減少するも、短期間に持ち直した。

③ 低迷期＋バブル期（昭和 56 年（1981 年）～平成 2 年（1990 年））

仏壇仏具の需要などが一段落し金箔需要は減少傾向を強めるが、昭和 61 年（1986 年）から平成 2 年（1990 年）にかけてのバブル経済期には仏壇仏具業界も急激に回復し高級な大型仏壇などが良く売れて金箔の生産量が回復するとともに、その歴史における産業としてのピークを迎えることとなる。

④ 衰退期（平成 3 年（1991 年）～平成 19 年度（2007 年）頃）

バブル経済崩壊とともに、平成 3 年（1991 年）から平成 19 年（2007 年）までは長期的な減少を続けることとなった。この間、国内の仏壇仏具メーカーの海外生産、中国を中心とした外国箔との競合という新たな環境変化が生じてきたとされる。

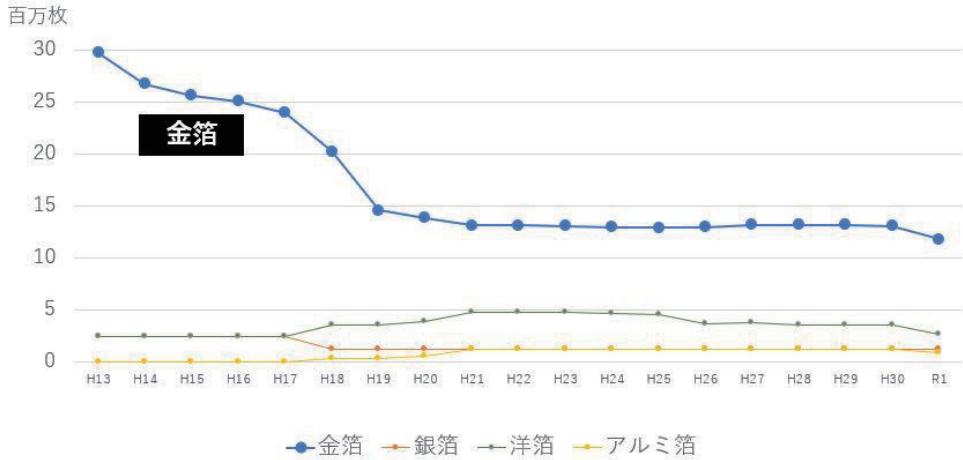
また、加藤の研究に加え、この長期的な推移において、生産金額は景気に影響される形で上昇下降を繰り返してきたが、一方で事業者数は数十年に亘り漸減してきたことが分かる。同時に、生産金額が増加傾向にあった期間においても従業員の増加がほとんど認められないことから、業界としては常に先行きに不透明感を抱きつつ事業運営をしていたと推察できる。

●維持期（平成 19 年度（2007 年度）～令和元年（2019 年））

平成 19 年（2007 年）前後における加藤の研究以降から現在までの推移をみると、衰退が止まり長期的には生産金額に変化のない時期が続いている。バブル期のピークから衰退を余儀なくされてきたが、現在の生産金額が日本での高シェアを保ちながらも石川県箔産業界の現実的需要なのであろうが、業界がある意味で安定水準を維持していることからここでは「維持期」と呼ぶこととする。この維持期では箔産業界が極めて僅かながらも増加傾向を示しており従業員総数も増加した時期もあったが、事業者数は依然として減少傾向にあり、最早大きくないパイを限られた事業者で維持しているとも考えられる。

一方で、この時期の箔の種類による生産量を見ると（図 2）、僅かな増加傾向を示していた背景は洋箔の増加によるものであり、本来の主力である金箔は平成 19 年（2007 年）以降、全く増加していない。令和元年（2019 年）にはこの十年の中で最も明確な減少傾向を示しており、先行きに関しては今後も継続的に数値を追いたいと思う。

(図2) 箔の種類別生産量



(出所：石川県箔商工業協同組合提供による資料を基に筆者作成(2020年4月8日入手))

## 2. 地理的な要因も金沢箔の発展に寄与している

金沢は気候的にも金箔製造に適していた。年間平均湿度が70%を超える高い湿度は静電気が起きにくく、極薄の箔製品を扱う上で非常に重要な環境要因となる。金箔を裁断する最終工程において竹製の枠で所定の大きさに切り揃える手法も静電気を嫌ってのことである。また、水がきれいであることも重要であり、金箔製造に欠かせない箔打ち紙は粘土を混ぜた特製の手漉和紙を灰汁、柿渋などに浸し、時間をかけ、不純物が少ない水によって作られるが、その箔打ち紙は金箔品質を左右するという重要な位置付けにある。また漆に関連する工芸品生産地も周囲に多く、その漆製品に金箔を使用する市場が存在していたことも影響していた。

## 3. 業界構造

業界構造については加藤の研究があり、形は崩れつつも問屋ごとの系列、問屋と澄屋、箔屋(箔職人)の関係が、問屋を軸としたピラミッド構造であるという。「問屋は金箔、銀箔、洋箔など扱う箔ごとに定まった澄屋と取引をし、また親子の関係に例えられる複数の箔屋を抱えている。箔屋はほとんどが夫婦を中心とした家族的経営であり、典型的な問屋制家内工業である。問屋と箔屋の関係は産地の業界の不文律として、箔屋は複数の問屋との取引は禁じられ、問屋も他の問屋に属している箔屋と取引することはきつく禁じられていた。箔屋は自分が取引する問屋を「親」と呼んで頼りにし、問屋も自分が抱える箔屋を「子」と呼んで経済的、技術的援助を施し大事にしていた。問屋は金箔であれば産地外の地金屋(金販売業者)より金を購入する。それを澄屋に提供し、澄屋は上澄(金を100分の1ミリまで延ばした延金を、更に1000分の1ミリまで延ばし約20センチ角に裁断したもの)を問屋に納品する。次に問屋は上澄を箔屋に提供し、箔屋は箔打ち、箔移しの後、打ち上がった金箔を問屋に納品する。問屋は素材商品としての金箔を、仏壇仏具メーカーや織物メーカーなど



に直接販売、もしくは消費地問屋に卸すというのが典型的な取引の流れになる。問屋の中には箔職人を内部に抱えて内製して販売する、自製自売と呼ばれる問屋も存在する<sup>4)</sup>。」

#### 4. 箔産業の大きな技術革新 — 真空蒸着法と断切技術

金箔は金地金から作られた上澄（金を100分の1ミリまで延ばした延金を、更に1000分の1ミリまで延ばし約20センチ角に裁断したもの）を1万分の1ミリ程度にまで打ち延ばして作られ、その作業は箔打ち機を使用した手作業が本流である。その箔打ちに必須の箔打紙の製造にも特殊な技術と時間を必要とする。箔打紙は粘土を混ぜた手漉和紙を灰汁、柿渋、卵に浸し時間をかけて仕込むものであり、製品・準備品どちらも技術と時間を要する産業と言える。そのため金沢で発展してきた金箔産業はその地域特性・気候の恩恵もありながらも他の追随を許さない市場シェア（金箔で99%、銀箔・要銀箔・上澄においては100%）を誇ると言われている。

一方で前述の伝統的な製法における弱点の一つである生産量を解決する手法として1950年代に蒸着技術が開発された。これは冷却された極薄のプラスチックフィルムに金属を真空中で加熱・蒸発させてそのフィルム表面に凝結結晶させる技術である。打ち込んで薄くする工程を、金属の蒸発で金属粒子の被膜をフィルム上に形成させるのである。この技術は従来の仏壇仏具や神社仏閣を中心とした金箔用途では実現できない各種の工業製品や日常製品の素材代替品、また加飾可能性を大きく広げる可能性を持ったものであった。

また断切技術は金箔製造における職人の不足も背景にあったとされ、従来の金箔は前述のように手間も時間も必要となるが、断切技術においては箔打紙をグラシン紙にカーボン等の顔料を塗ったもので箔打ちが可能となり短時間で製造準備も可能となる。また断切も仕上げ用の紙に金箔を何枚も重ねて一気に機械裁断するので本来の金箔に比較できないほど合理的に生産量を増加できる。この断切技術で製造された金箔は一般消費者向けの仏壇仏具など安価な普及品に用いられてその販路拡大に貢献したと言われている<sup>5)</sup>。ここではカタニ産業の事業展開に言及するが、その中心的新技术は真空蒸着法である。

## 第2章 カタニ産業株式会社

### はじめに

カタニ産業株式会社は明治32年（1899年）に金箔製造販売を開始した120年の歴史を持つ長寿ファミリービジネスであり、現在は伝統的な金箔製造のみならず、ホットスタンピング箔、貴金属箔、金銀糸などの製造販売を行うなど箔分野製品を広く扱う企業である。特に熱転写箔であるホットスタンピング箔におけるさまざまな需要に応える体制を確立しており、われわれが目にする各種製品・部品に同社の箔製品が使用されている。例えば電気製品や自動車部品など多くの工業製品にみられるメタリック調部品、ヘアライン調部品、シルクスクリーン的な印刷、金銀印刷、ホログラムの装飾など日常的に目にし、手にする多様な製品の加飾にカタニ産業の製品が使われ、また平面だけでなく3D的な立体構造部品への加工を可能とする技術も持つ。

ここでは金箔製造販売も維持しながら事業を拡大してきたカタニ産業における大転換期のイノベーション経営を追うとともに4代目社長にもインタビューリサーチを実施し、イノベーション経営の背景や長寿ファミリービジネスとしての特徴を探る。



## 会社概要

商号	カタニ産業株式会社
本社所在地	石川県金沢市下新町6番33号
設立	昭和25年(1950年)12月(創業:明治32年(1899年)4月)
資本金	1億5千万
代表	蚊谷要平氏
売上高	80億円(グループ全体)
従業員数	日本国内:110名、海外:130名

## 沿革

明治32年(1899年)	初代・蚊谷次吉郎が独立し金箔製造を開始
昭和21年(1946年)	二代目・蚊谷喜幸氏が家督を相続する
昭和25年(1950年)	株式会社に改組し蚊谷金属箔粉工業株式会社とする
昭和34年(1959年)	東洋レーヨン株式会社(現東レ㈱)との代理店契約を締結
昭和36年(1961年)	ラミネート・着色加工の製造部門として草津工場を新設
昭和43年(1968年)	社名を「カタニ産業株式会社」に変更
昭和53年(1978年)	草津工場を分離し、グループ企業「カタニラミネート工業株式会社」を設立
昭和54年(1979年)	石川県箔団地に製造騒音防止無公害共同工場を建設
昭和62年(1987年)	三代目・蚊谷八郎氏が代表取締役役に就任 シンガポールにグループ企業を設立
平成3年(1991年)	マレーシアにグループ企業を設立
平成16年(2004年)	香港にグループ企業を設立
平成19年(2007年)	中国広東省にグループ企業を設立
平成21年(2009年)	上海事務所を開設
平成22年(2010年)	フランスにグループ企業を設立
平成24年(2012年)	台湾事務所を開設
平成25年(2013年)	四代目・蚊谷要平氏が代表取締役役に就任
平成30年(2018年)	ベトナム事務所を開設
平成31年(2019年)	創業120年を迎える





カタニ産業株式会社  
本社社屋（金沢市下新町）  
令和2年(2020年)3月18日撮影

## 1. 研究対象として選択した背景

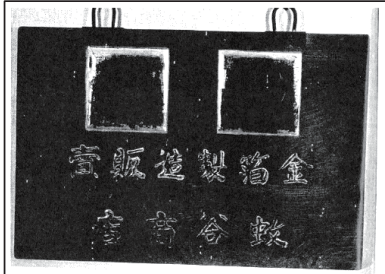
カタニ産業株式会社（以下 カタニ産業）は明治32年（1899年）創業であり120年の歴史を持つ老舗企業である。しかも前述のように戦国時代より続く加賀地方の伝統的箔業の歴史の中に存続してきた代表的企業の一つであり、その永続性やファミリービジネスとしての経営学的特性が見いだせる期待がある企業である。

また、本社所在地が石川県金沢市尾張町に隣接する下新町であり立地的に興味がある。帝国データバンクが平成21年（2009年）前後に調査した結果によると<sup>6)</sup>、町名における分類において、金沢市尾張町は全国で4位の「老舗存在の町」である。但し町名が非常に細分化されており、かつ最も全国的に老舗企業が多い市である京都市（市・区では全国上位1位から3位を占める）は除かれているが、それにしても一地方都市である金沢市のひとつの町が十指に入るといえるのは歴史的背景によるものに他ならない。尾張町には「老舗交流館」もあり地域的に老舗を意識した取り組みも行われている。ここに本社が登記されているカタニ産業は長寿ファミリービジネスの研究対象として十分であると思われる。

そして前述のように金箔産業もプロダクトライフサイクルのように衰退期を迎えて久しく、その盛衰のなかでいかにして困難を乗り越え、もしくは商機を捉え発展してきたのか、そこに我々が学ぶべき示唆を発見することで伝統産業企業が発展していくヒントを得られるという期待がある。

## 2. 金箔製造販売蚊谷商店と二代目社長蚊谷喜幸氏

明治32年（1899年）に金沢市宗叔町（そうしゅくちょう・現在の金沢市玉川町辺り・著者調べ）にて蚊谷商店を創業した蚊谷次吉郎は、同じ金沢市所在の茶谷金箔店に奉公し、22歳で独立・開業した。当時は20人以上の職人および丁稚を5~6人を使用して金箔の製造販売を行っていた。当時から名人芸的な箔として東京の取引先を通じて宮内庁御用達金箔として有名であった。昭和10年（1935年）その蚊谷商店に14歳で養子として入籍したのが後に二代目社長となる蚊谷（旧姓加原）喜幸氏である。しかし有名な商店の養子になった



蚊谷商店「看板」明治時代  
（「わが社 わが社長」より）

といっても丁稚奉公同然の待遇であつたらしく、職人気質の初代次吉郎と、幼いころから「商売」というものに興味があつた喜幸氏とは意見の衝突も少なくなく、半年後に喜幸氏は商売の中心である大阪へ家出してしまう。大阪では親族の支援も受けながら船場の小堀商店に職を得、商売を学ぶ目的を達成するために「最善を尽くす」という強い意志の下、精一杯に働いた。この時期の彼の信ずるところは「激しい丁稚の体験の中から、自分の任務や義務を全うせず、安易であつては決して自分の夢の成就是不いもの」<sup>7)</sup>であつたが、この少年時の信念は、後にカタニ産業の発展に大きく寄与することとなる。

その後喜幸氏は昭和16年（1941年）歩兵第七連隊に入隊、船舶通信兵として3度の搭乗船撃沈を生き延び広島原隊に戻る。その翌朝、広島に原爆が投下されたが兵舎の下敷きになったことが幸いし生き延びることができ、喜幸氏は自分自身を「運の強い男」と認識するようになった。軍隊在籍時も大阪で学んだ信念を基に任務に対して忠実に一生懸命働き通し、原爆投下のひと月後、23歳で金沢の生家に復員した。

喜幸氏は生家の農業を手伝いながらも商売への思いを断ち切ることができない心情の中、改めて蚊谷家より養子の縁組み及び蚊谷商店の経営を依頼され、これを受諾することとなる。戦時下の企業整理や軍需工場への機材提供で「何もない」状況からの再出発であつたが、「全ての経営を任せる」という蚊谷家の申し出は商売への強い思いを持つ喜幸氏には肯定的に受け取られるものであり、昭和21年（1946年）喜幸氏は改めて蚊谷家の養子となった。文字通り何もない状態からの出発であり資金を生家に無心したり闇市で機材や資材を購入しつつ蚊谷商店の再建に尽力したが、その際の信念も前述と同様であつた。その後、先代の信用や自身の経験が生かされ、大都市圏の金箔問屋及びアルミ箔企業の代理店契約が成立し、並行して金沢市内の同業者に販路を確立できるなど徐々に経営が上向いていった。当時の電力不足や騒音問題などへの対応も行いつつも、引き続き喜幸氏の最大の関心・使命は受注の維持拡大と金策であつた。売上拡大においては増産される商品の販路拡大に奔走し、後述する新たな時代を支えるネットワークを築くことになる。



昭和45年(1970年)頃の本社社屋  
（「わが社 わが社長」より）

昭和25年（1950年）従来の個人経営から「蚊谷金属箔粉工業株式会社」に改組したが、それは喜幸氏が28歳の時である。当時は拡大する事業に起因する問題として製箔機による騒音があり住宅地内における操業を困難なものとしていた。そこで喜幸氏は翌年金沢市古道町（ふるみちちょう・現在の昭和町辺り・著者調べ）の旧軍需工場を購入し20台の製箔機及び80人の従業員という当時の石川県内では最大規模の陣容でアルミ箔を中心とした事業を開始した。この事業拡大時には後年の事業変革の端緒となる「金箔から離れたアルミ箔への挑戦」があつた。間もなく喜幸氏は日本経済の復興に伴い、自社工場に加えて40を超える協力工場において金・銀・アルミ箔のフル生産を開始し、特にアルミ箔においては当時の業界生産高の40%にも達しており古市工場全盛期を迎えるとともに事業も順調に拡大した。また紆余

曲折を経て昭和金属箔粉株式会社（後の大阪支店）を設立し、ファミリー従業員たちの努力もあり、販路の拡大および経営の基盤確立に成功する。その後も古市工場及び協力工場の事業は順調に推移したが、宗叔町の本社は手狭となり昭和 30 年（1955 年）、現在の金沢市下新町にある歴史ある店舗物件を購入したが、それは当時でも前述尾張町界隈で注目された物件であった。そして、現在も同地がカタニ産業の本社として機能している。

### 3. 時代の変化と新たな事業への挑戦

順調に推移していた事業と並行し、台湾で製箔を開始する流れが起き、主に製箔機器メーカーが先導する形で海外生産が進められ、台湾現地の低賃金労働力に支えられた箔製品が拡大・輸出される中で事業の先行きが危ぶまれてきた。同時に昭和 32 年（1957 年）に起きた鍋底不況の影響を受けるとともに労働争議に直面することとなったが、喜平氏の一貫した考えに基づく持久戦により解決を見るに当たり、喜幸氏は「労使の協調のない、そして組合員の幸せを願わない企業は衰退の一途をたどることは明白」<sup>8)</sup>という新たな信念を獲得することになる。

一方で喜幸氏は「箔というのは、大企業に成長していく仕事ではなく、伝統産業といったことば自体が、なにか過去の産業を象徴するように、とられがちであり、事実規模の小さい産物になりつつある」<sup>9)</sup>ことに気付いていた。また商いの方法に関しても「特殊産業、伝統産業、老舗の貫禄といったことばをいつまでも誇っていていいだろうか（中略）高度成長下では老舗の旧態依然とした商法では通じないような時代に進みつつあった」<sup>10)</sup>と箔産業の現状と将来を危惧していた。長い歴史に基づく技術と信頼そして社会関係資本がある中で、また現状では順調に推移している事業の流れの中で新たな一歩を踏み出すことはどのような経営者にも英断であり、特に中興の祖と例えることもできる喜幸氏は、それをどのように捉えていたのであろうか。少々長いが彼の考えを記す。「金沢箔は三百年の伝統の中で幾多の変化の嵐にもめげず、私たちの先輩の苦勞と英知で貴重な技術が保存され、全国生産高の九十％を占め、これはこれとして残さなければならないものである。だが、私の性格や経験からは安閑と伝統の上にあぐらをかいておられず、いかにして新分野への道を求めるべきかに思い迷う日がつづきました。もとより関西への進出、関連事業の拡充に、着々と地盤固めをしていたものの、いままでの経営から直ちに百八十度の転回を進めるには至りませんでした。特に古道工場は、いままで会社の発展の基盤作りとなってきた由緒深いところで、社会的信用にこだわらざるを得ず、そうした事が重なり合って決断が鈍りがちでした。しかし経営者としては機を失してはならないという使命があり、それを実行することこそ経営者の責任であり、私がやらねば誰がやれるのだと決意、昭和三十五年（1960 年 著者追加）、遂に古道工場閉鎖に踏み切ったのです。当然のことながら従業員の抵抗もありましたが、たまたま金石工場では増産体勢にはいついた時機でもあり、配置転換などで解決し、古道工場の箔生産に終止符を打ちました。」<sup>11)</sup>一方で、そこまで苦渋の決断をしながらも時代の流れは予想外に早く進んでおり、古市工場の閉鎖、金石工場の滋賀県草津市への移転などによる経営改善を推し進めながらも、アルミ箔を使用する販売先は既に蒸着フィルムの影響を受け、厳しい経営状況に置かれていた。

その際の資金確保・販路開拓に奔走する中で、蚊谷金箔粉工業は大きな転換点を迎える新技術に出会うこととなる。喜幸氏は知人より、アメリカでは「テロンフィルム」が生産され、それに金属蒸着を施せば従来の金糸などと異なり、安価で大量生産が可能となることを知らされる。この技術は製箔業にとっては市場を独占されてしまう危険性をもった、まさに技術革新であった。喜幸氏は当時日本においてテロンフィルムを国産化し、販売を広めよ

うとしていた東洋レーヨン（現東レ株式会社）のエージェントとして販売を担う日本トレーディング KK に掛け合い、その販売権を獲得し大阪を中心に拡販するとともに、同じ昭和 35 年（1960 年）社名を今までの「蚊谷金属箔粉工業株式会社」から「蚊谷産業株式会社」へと社名変更した。これを機に金沢箔の伝統産業から新技術を屈指した工業製品産業へとその姿を大きく変えていくこととなった。その後、テトロンフィルム関連製品は順調に拡販され、関西のみならず東京、中京地域へと蚊谷産業は商圏を拡大していくこととなる。

こうして蚊谷産業はテトロンフィルム真空蒸着法に直目して事業転換を積極的に図ることで、歴史の長い伝統工芸産業からの飛躍を実現した。その流れに沿うように、昭和 43 年（1968 年）には漢字の社名からカタカナの「カタニ産業株式会社」へと変更し現在に至る。経営転換を実現し事業の成長・拡大が確固たる基盤の上に成り立ったことをみた喜幸氏は、しかし「安泰自体が惰性で働き、消極的になる危険を内包している。消極とは気迫を無くすこと」<sup>12)</sup>と記しているが、丁稚時代から全力で経営の現場を駆け抜けた喜幸氏ならではの言葉であり、我々への警鐘として響くものである。

その喜幸氏が昭和 45 年（1970 年）、カタニ産業創業 70 周年を目前に控え、改めて決意を表明した信条がある<sup>13)</sup>。

- 一、五里霧中の経営から脱皮した私は、これからもお互いの責任の場を作っていこう。
- 一、お互いに自己の持てる力を十二分に発揮出来る場を与えよう。
- 一、社員と話し合いの場を持ち、お互いの思考、衆知を集めよう。
- 一、いままでのように無茶苦茶な進み方でなく、より科学的に、より合理的に運営し、やはり私が先頭で指揮をとろう。
- 一、朝は「おはよう」帰りは「さようなら」そしてバトンタッチには「有難う」をいおう。これが企業参加につながる。

そして同時期に「経営基本方針」を打ち出している<sup>14)</sup>。

- (一) 伝統と技術で輝ける美を創造する  
従来から、当社はこの方針の下に、アイディアで勝負し、特殊性を発揮してきた。激動の七十年代といわれるこれからの時代には特殊性（ユニークさ）を発揮していくことがますます重要である。情報分析、技術開発を進め、ユニークな商品開発に全力を注ぐ。
- (二) 社員の総和による会社の発展を目指す  
集団思考によるグループパワーの発揮、これこそ会社発展の原動力である。限られた一部の者だけが考えていたのでは、その力はたかが知れている。どうしても、全社員の力を結集することが必要だと考える。
- (三) 相互信頼関係を確立する  
タテ、ヨコのコミュニケーションを徹底し、お互いに理解し合い、よき人間関係を確立する。これが前項の「社員の総和による会社の発展」の前提条件である。
- (四) 基本動作を徹底する  
基本なくして応用なし。大地にしっかりと根を張った安定した活動を行うためには基本動作を身体で覚えることが必要である。当り前のことを遵守することが飛躍につながるのだ。
- (五) 高能率、高賃金を実現する  
原価意識を徹底し、高能率を生み出そう。高能率でなければ高賃金は支払えない。
- (六) 人材を育成する



会社の業績をあげるのは人だ。「社員の総和」「高能率」は全社員が人材であってこそ意義がある。

(七) きめ細かい管理を実施する

利益の増加に貢献する管理、人の気持を団結させる管理を実施せねばならない。

同時に昭和 45 年（1970 年）前後に既にファミリービジネスの発展段階と、その後の「社会の公器・CSR・顧客志向・価値思考など」という思想までが社内に明らかにされているのは興味深い。

「企業には四つの発展段階があると思う。

一、生業、二、家業、三、実業、四、事業の四段階である。

生業の段階では経営者や家族がただ単に食っていけばよいという状態で、従業員もおらず管理も不要である。家業になると、従業員を使い商売の方もやや大きくなっているが、経営者の考えが自己中心的である。自分だけ儲ければよいという考えで従業員のことは余り考えない。実業の段階では、家業から脱皮して従業員の幸福を考えるようになる。従業員あつての会社、会社あつての従業員という一体感が強く意識されるようになる。事業になると、社会への貢献、社会的使命ということが表面に出て、（中略）当社も最早「社会への貢献」を無視して発展的成長は期し難い段階に来ている。（中略）われわれは「企業の社会的貢献」の第一は絶対に倒産しないことだと考える。会社を潰すのは罪悪であり（中略）いくら難しくともカタニ産業は生き残ってゆかねばならない。これが社会に対する最大の貢献である。第二は得意先にとって満足のゆく製品、商品を販売することだ。（中略）コストをかけたことが「モノ」のハタラキとして表れてこなければ価値を認めてもらえないのである。これがコスト意識であり、得意先に目を向けた経営姿勢であると考えてるのである。第三に会社が生き残るためには利益をあげてゆかねばならない。利益をあげ税金をおさめることが社会への貢献であることは間違いない。「伝統と技術で輝ける美を創造する」ことによって、当社は社会に貢献してゆこう。得意先に満足していただける「美」を提供し、企業永遠の発展と社会への貢献を目指して進むべきである」<sup>15)</sup>。現代にも十分通用する思想がこの時期に確立され、そして実践されてきたカタニ産業には一本の軸がその経営の中に存在していると解釈できる。

#### 4. 三代目社長 蚊谷八郎氏

二代目社長 蚊谷喜幸氏の養子である八郎氏は昭和 62 年（1987 年）に三代目社長に就任する。八郎氏は大阪の大手企業における勤務の後、昭和 45 年（1970 年）に 26 歳で蚊谷家に養子に入り、喜平氏の片腕として営業活動に従事する。主力である工業製箔の事業を拡大し、昭和 59 年（1984 年）には副社長に昇格し実質的な経営者として経営全般を指揮していた。そして昭和 62 年（1987 年）3 代目社長に就任し、新たなカタニ産業の方向性としてグローバル展開を推進することとなる。八郎氏は就任当時のカタニ産業は「まだ不備が多く、それらを改善しながら」のスタートであったと述懐するが、ファミリービジネスにおいては特に後継者の新たな目による変革活動がその後の発展に重要であるため、八郎氏が社長就任と同時に改善活動を実施したことは組織力強化に大いに貢献したに違いない。同時に先代喜平氏が培ってきた社会関係資本も大いに活用して新たな活動を開始することになり、特にその流れは当時の日本経済、特に日本の各種製造企業が海外進出をしていく流れに沿うものであった。カタニ産業の場合は、重要な取引先の一つであった東芝の工場の海外移転

に伴い熱転写関連工場をシンガポールに設立したことが同社の海外進出のスタートであった。またそれは当時では石川県で最も早期の海外進出であった。

八郎氏は継続して海外展開を推進し、平成3年（1991年）にはマレーシアに工場は設立しているが、これはシンガポールにおける人件費高騰の傾向を認識した同氏がその対策として製造と販売を分離させることでそれに対応した一例である。

- 昭和62年（1987年）シンガポールにグループ企業を設立
- 平成3年（1991年）マレーシアにグループ企業を設立

その後も海外展開を進めていくが、後に4代目社長となる要平氏が八郎氏の片腕として実際の海外展開を進めていくこととなる。

- 平成16年（2004年）香港にグループ企業を設立
- 平成19年（2007年）中国広東省にグループ企業を設立
- 平成20年（2008年）アメリカに連絡事務所を設立
- 平成21年（2009年）上海事務所を設立
- 平成22年（2010年）パリ事務所を設立（戦略転換により2020年閉鎖）

この海外展開は前述のように、プラスチック製品を中心とする加飾の動き、また技術的な可能性の広がりにより各分野の製造企業、部品メーカー、印刷企業などからカタニ産業の製品が求められ、より顧客に近いサプライチェーン・経営方式を目指したグローバルな拡大が進められたものである。

また八郎氏は社是（企業理念）を新たに策定したが、それは「社業の発展を通じて社員の幸福に寄与し、あわせて地域社会に貢献する」であり、先代喜幸氏が策定した基本方針を発展的・現代的にまとめ上げた端的な社是に他ならないが、従業員満足を希求し、企業は社会の一員という自覚を促し、社会そして世界で指名される企業になろうという宣言がなされている。八郎氏によるこの社是策定の背景を創業100周年（平成11年・1999年）における記念誌から読み解くことができる（創業120周年記念誌（2020年発刊予定）より）<sup>16</sup>。同氏が特に強調した点は、①創業者精神を大切に、かつ代々の革新の上に伝統は形成される、②「カタニ産業らしさ」を持ち続け、特に社風を大切に、③「若さと自己改革力」を持ち続け、時代に即応した企業となることと、時に伝統はその足かせにもなり得るということ、④社会に「期待される企業・社員に夢を与えられる企業」であること、である。長寿企業、またファミリービジネス経営者としての留意点をその背景に的確に捉えていると思われるところである。

その後、八郎氏は伝統産業振興協会会長、また石川県箔工業協同組合の会長に就任し、業界全体の発展に貢献している。

## 5. 四代目社長 蚊谷要平氏

要平氏は平成9年（1997年）にカタニ産業に入社し、平成25年（2013年）に八郎氏より事業承継し現在に至る。前述のように同氏は既に平成16年（2004年）の香港におけるグループ企業設立から海外展開を担っていたと同時に営業面での職務を中心に、その後継者としての経験と知識を蓄積してきた。社長就任後の海外展開としては、平成30年（2018年）にベトナム事務所を開設し、時代の流れに合わせた事業発展を目指している。

要平氏は現在から遡ること20年前ほど前の創業100周年の記念誌において「百周年はめでたいが、その分古い体質をいつまでも引きずるのはあまりめでたいものではありません。（中略）百年の歴史があり、金沢という閉鎖的な土地に本社を構える当社としては若い人た



ちが新しい発想や感性をもってやっていく事が必要でぜひ21世紀に向かって飛躍したいものです。」<sup>17)</sup>と記しており、変化の速い現代における経営に必要な切実な力、衆知を集める経営などが表現されたものと理解することが可能である。

また、要平氏は先代八郎氏の社是に加え、「国家を形成するのはそれぞれの地域の企業であり人である。当社もその責任の一端を担う企業として、歴史と伝統を重んじ、適正雇用を行い社員の生活を守り、安定的に利益を確保し、地域に貢献できる企業を目指す。その成果こそがこの国の社会保障、教育、安全保障という国の根幹をなす事業を支えることになる。企業としての社会的責任を認識し、損得より善悪で判断し、お客様に喜ばれ、世の中に必要とされる企業になる」<sup>18)</sup>と追記している。これも先代が社是策定の背景として認識していた考え方をさらに発展させ、従業員そして社会に広くカタニ産業のありたい姿を明確にした、経営者としての宣言に他ならない。

社長就任後7年ほど経過した令和2年(2020年)3月、4代目社長である要平氏にインタビューし、金箔事業、経営における信念、ファミリービジネス、今後の展開など多くの側面についてお話をお伺いした。

## 6. 経営哲学、ファミリービジネスの特徴など(リサーチ形式:インタビュー)

4代目社長 蚊谷要平氏へのインタビュー概要

(2020年3月18日 14:00~15:30・カタニ産業株式会社本社にて)

### ① 金箔事業・工業製品製造に関して

金沢地域の金箔は神社仏閣、仏壇の装飾を中心として発展してきた。元々金沢という土地が金箔製造に適していたためであるが、降水量の多さによる高い湿度により静電気が起きにくいことは薄い金属箔を扱う上では非常に重要であった。また水質も関係し、品質の高い箔を作るためにはそれに適した品質の高い箔打ち紙を大量に生産できることが絶対的に必要であった。金沢はそれらが自然の恵みとして両立された場所であった。

一方で本金箔製造は工程として非常に手間がかかり大変なものである。だからこそ地域の有名伝統工芸として今に続いており、同時に名産品として認められている。その商品群の中に金銀糸があるが、これは京都を中心とした織物産業への納入品として長く金箔が重用されてきた歴史がある。しかし1950年代末頃の技術革新によって大きく流れが変わった(前述の喜幸氏の新技术・新事業への挑戦に関連)。従来大量生産に向かない金銀糸製造において、フィルムに金属を真空蒸着させることで、ある意味メッキ加工的な大量生産が可能になったのである。高速な蒸着工程とロール状のフィルムの活用は、伝統的工程事業から工業的大量生産事業への大転換点であった。異なる材料で同等物が製造できるホットサンプル技術もカタニ産業を工業製品製造企業への道を進めさせるものであった。事業の主軸は金箔製造から転写を可能とする民生用製品への箔・フィルム製造に変わり、染料とアルミを合わせたフィルムはカタニ産業の主力製品となっている。ホットサンプルも堅調に事業が推移し、当初は紙類への使用が主流であったが、新たにプラスチック部品分野に参入することで、成長業界であった電気製品、自動車部品、化粧品などへの応用が進み現在の事業の主軸となっている。(やはり伝統的な箔産業に将来的な危機感を抱いていた

喜幸氏の慧眼と挑戦があったればこそ現在のカタニ産業であり、その歴史的転換点を後継社長は明確に意識している。）

一方、従来の金箔製造では職人を6人抱えており、全売上の5%ほどではあるが伝統的産業を継続しており、例えば本社社屋内に観光客を対象とした金箔体験コーナーを設置し、伝統的金箔の普及活動を継続している。

金沢には、今では10社ほどの金箔問屋が残っているが、産業の主軸が工芸的箔業となっている企業が多い。美しい装飾が施された工芸品を流通ルートに乗せていく産業である。（1950年代末の技術革新に対して、その技術で新分野に進むか、歴史ある金沢の伝統工芸として進むか、その分かれ目があったに違いなく、一企業のみならず、業界としてのひとつの事件であったと思われる。）

要平氏によれば、喜幸氏の英断で進めた新分野への挑戦も、異なる材料で（見た目は同様の製品を製造するという業界の伝統と慣例などを打ち破るものであり、当時、実際にはカタニ産業に対するバッシングがあったという。著者の推測ではあるが、自分の信念に基づきがむしろに突き進む喜幸氏の行動力、負けん気があったればこそ、そのバッシングを乗り越え事業転換と事業拡大に成功したものと、喜幸氏の過去を振り返れば自ずと納得できる場所である。

その後、三代目社長と要平氏の積極的な海外展開の実現もあるが、産業の成長が実現されたと捉えられる一方、景気に左右される経営であると要平氏は捉えており、例えば時代の流れは織物産業に長く影響を及ぼしてきたが、同氏によれば金銀糸の主要納入先であった京都西陣における事業縮小が顕著になり、カタニラミネート工場は平成26年(2014年)に閉鎖したとのことであった。しかし、マレーシアにいち早く進出して業界におけるその地位を確立したことなど、プラスチック加飾事業への積極的な投資と発展は現在も継続している。

## ② 顧客に対する営業姿勢

要平氏は現在のカタニ産業の商品群は、そのほとんどがB to Bビジネスであることから、顧客が期待する、もしくは実現したい要望を叶えることが重要と認識し、「カタニ産業の営業は技術営業」がその基本であるとしている。顧客が開発する製品部品にカタニ産業の製品が採用されるとした場合、その顧客の部品独自のデザイン設計には常々新たな挑戦があり、その挑戦を成功に導くためにカタニ産業があるという考え方である。その実現には材料加工の前後から顧客とともに開発・製造を進めることが不可欠であり、カタニ産業の営業社員が技術を熟知していなくては始まらない。従って必然的に「技術営業」がその最前線社員のスキルとして位置づけられることになる。要平氏は「現場第一のサポート」こそがカタニ産業の基本方針であると一貫した立場と採っている。

## ③ 要平氏が考える大切なもの

多くの企業で長年「企業経営で大切なもの」として定番的な位置づけで話される標語が「社員が大切」である。およそ組織というものがある目標を共有し、分業と調整を人々が行っていくものである以上、企業組織においては「人＝社員」が重要であることに疑いの余地はない。要平氏も最も大切なものに「社員」を挙げている。

しかし要平氏は一方で、社員だけではなく、「時にはお客様より大切なのが仕入先の共栄会社」だと力説する。仕入先である共栄会社が、カタニ産業が要求する品質向上・新しい挑戦に応えられる企業であれば「最終的に大切な顧客の要望に応えることができる」とする。時に「顧客が重要」ということは容易であるが、実はその顧客の期待に応えていくことが自社の努力のみで達成されることは現代では多くはない。多くの企業がサプライチェーンの中に組み込まれ、一社の努力のみで常に目標を達成することは不可能と言ってよい。カタニ産業は、共栄会社と切磋琢磨できる良い関係を維持し、時に共同会議なども開催して相互発展を目指している。要平氏は「ある意味、良い仕入先がいれば、いくらでも顧客を開拓することができる」と自信を見せるが、その背景には先々代から現在まで老舗としての自社ネットワークの確立・維持に成功してきたからに違いない。

#### ④ ファミリービジネス

巷では「企業は三代で潰れる」という標語があたかも原則のように定着している。確かに創業者の背中が見えづらくなり、苦労を重ねて企業を成長発展させてきた時代を実体験できず、発展後の企業に関わり始める事が多い三代目は、時に経営の舵取りを間違えることもあろう。

今回、要平氏にお話を伺う中で印象に残った言葉が「事業承継に際して何ら問題がなかった」というものである。以前、東京の一大産業である印刷業における事業承継を研究するために数社のリサーチを行ったが、中には「承継と同時に番頭格の社員が退職した」などの悩み深き問題を抱えてスタートした後継者もおり、また著者と親交のある企業でも事業承継に際して後継者が多くの問題を抱えている場合が少なくない。

要平氏は二代目社長喜幸氏に「お前が社長になる」とよく言われたらしく、同時によくあることであるが、既定路線に人生を委ねていくことへの反感というものが心中にはあった。その後要平氏は東京の企業に就職したが、その企業自体がファミリービジネスであり社内が揉めていることが多かったと述懐する。その後、その企業を退職しカタニ産業へ入社したが、当時の反面教師的経験からであろうか「創業家は企業をまとめられる」という創業家出身者ならではの考えに至ったとのことである。

三代目社長の八郎氏は要平氏に対して時に「〇年後に事業承継する」という話をしたそうであるが、それが実現することはなかったという。これは多くの経営者の事業承継に対する悩みが深いことを示唆する。後継者の多くは身内であり信頼もし、期待もしているが経営環境の厳しさ、社内の動向、取引先・地域などの社会資本への配慮からどうしても承継が遅れることが多い。後継者不足という厳然たる事実がある日本の中小・中堅企業であるが、経営者の高齢化は確固たる事業承継計画を策定してこなかった・できなかったことも背景にある。一方カタニ産業においては、要平氏が40歳に達した時に事業承継が行われた。その際に問題がなかったという背景には、要平氏が「売上の殆どを切り盛りしてきた」事実があったからに他ならない。要平氏によれば、①31歳まで販売重要拠点（国内売上の30%）である東京支店における海外営業課のリーダーであり、顧客企業の海外サプライチェーンに対する営業面での実績、②香港および深圳の自社拠点の開設と現地駐在、そして販売・技術サポート等による中国市場での成功、などによる実績・評価から周囲が後継者として信頼できるという素地を作り上げられたからとのことである。これは、推測であるが八郎氏が「その時」を待っていた、現場での育成の成果を認める事ができる時まで待っていたとも言えるのである。欧米企業の創業家のように形ある事業承継計画が策定

されにくい日本の企業でも、目立たずも実施されてきた事業承継「前」教育は実施されていたと改めて確信するところである。

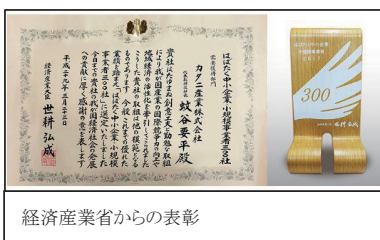
では、47歳となった要平氏は自らの事業承継をどのように考えているのであろうか。要平氏はいくつかの選択肢を持っていたとし、①要平氏のご息女、②外部からの招聘による専門経営者、③社員の内部昇格、を考えている。その中で要平氏が期待しているのが、③社員の内部昇格である。現在30～40代の社員の中から「ベースとして人間性が認められる社員であり、特に覚悟を持って経営に携わることができる人材」がその候補になると明言する。今後人選を行い教育も実施していくことを考えている。経営者が40代の時点での事業承継計画への意識としては非常に高いものがあると判断できる上に、前述のように実績を積んで周囲の承認が得られた上で後継社長となった要平氏の期待するところは、その能力に高いところを求めることはあっても中途半端なレベルで実施されることはない、もしくはその解決に向けて長期的な実践的教育を実行されるものと推察する。

## ⑤ カタニ産業の社風

要平氏はカタニ産業の社風を「自由・堅実」と端的に表現する。事業を拡大する軸として「加飾」に拘っている。長い歴史がある金沢箔であるが、そこには「奥ゆかしく金箔を施す」というものがあり、その金沢人としての感性をベースに新たな技術で「加飾」を発展させると述べる。そのためには新たな感性を磨くために欧州の展示会等への参画など積極的に活動し、新製品を提案していく。そこには柔軟な発想の基本となる自由闊達さ、一方で箔製造から発展してきた歴史を前提とした「加飾」の範囲を超えないという社風であると理解した。

また、長く創業家を中心として発展してきたカタニ産業は社員を大切に考えてきたが、今後のさらなる発展を目指すためには現状の社員評価で十分なのか要平氏は検討中であるとする。企業の成長を維持するためには自律した社員が必要になるが、その能力評価が大企業のような成果主義でよいのかどうか、今後の方向性を見極める必要があるとする。長寿ファミリービジネスにおいて、もし自社の社風・家訓を一言で述べるとすればどのような文字になるか、という調査を帝国データバンクが実施したことがあるが、第1位は「和」であった<sup>19)</sup>。大企業と異なり、創業家の考え方が企業内に及ぼす影響度が大きいファミリービジネスにおいては、長年の家族主義的な経営手法、社員の積極的な挑戦、時に失敗を許す懐の深さ、創業家社員と一般社員の評価バランスなど、同時的で適切な総合的なバランスを保つことが求められる。いずれ改めてお話を伺いたいところである。

## ⑥ カタニ産業と地域社会



経済産業省からの表彰

要平氏は地域との関係について、①業績を上げ税金を支払うこと、②地域に喜ばれる社会行事を行うこと、③その社会行事も現在の金沢中心から今後は各支店などの所在地でも実施したいこと、④雇用の安定、の4点を挙げる。業績を上げ、税金を支払うことで地域社会に貢献することは、二代目社長喜幸氏から脈々と受け継がれてきた地域社会への考え

方であるし、雇用の安定も同様である。要平氏も雇用の安定は地域社会貢献における重要な位置づけであるとし、今後は時代の流れに合致するようさまざまな実力を持った社員を採用できるよう通年採用を検討する意向である。

## ⑦ カタニ産業の今後と課題

カタニ産業は製箔業からスタートし、技術革新をいち早く取り入れることで伝統工芸産業から工業製品産業へと転身に成功した企業である。そして現在の工業製品の主力は加飾用フィルムを中心とした事業であり、顧客製造部品の前段階の素材といえる部分を商社的に扱っている。要平氏は将来的に加飾フィルムの販売から「加工業」への更なる展開を模索している。それは現在全社売上の3割ほどを占める材料販売を、加工工程を加えることで5割に高めるという計画である。それにはカタニ産業独自の付加価値が求められるが、二代目社長喜幸氏のイノベーション経営、三代目社長八郎氏の海外展開経営からも分かるようにカタニ産業には「今までなかったことへの挑戦」を実現できる土壌がある。その実現にはまず社員の意識改革が必要と要平氏は語り、それが前述の実績評価への検討に現れている。また要平氏は現行組織を変革する考えを持っており、現状のタテ割り組織から新たな挑戦を遂行できるヨコ串を刺した組織に変えたいとする。セクショナリズムはタテ割り組織の弊害であり、ヨコとの連携・密なコミュニケーションの減少が問題となる。その解決に向けて多くの企業が試行錯誤を繰り返し、時にマトリクス組織のような命令一元化の原則を逸脱し現場が混乱するような組織もあったが、カタニ産業の将来的な組織構造についてもいずれ研究したいと考える。

## 7. 本事例から学ぶ経営への示唆

主要事業を伝統工芸品製造から工業製品製造業へ転換することに成功したカタニ産業のケースはいくつかの経営的示唆をわれわれに与えてくれる。

### ① イノベーション経営とそれに必要な経営的要因

カタニ産業の最も大きなイノベーション経営上の出来事は「新技術（真空蒸着技術）への即時たる対応」に他ならない。喜幸氏が伝統工芸産業の先行きを憂っている中で米国の新技術を知り、日本における展開にいち早く参画したことは非常に大きい。それは長年の箔製技術が生かされつつも、従来の商品製造方式や商慣行などを打破することであった。純粋な技術においてもひとつのイノベーションであり、経営・事業の方向性を変革することでもイノベーションであった。喜幸氏が新技術を知った頃の東洋レーヨン（現東レ）の沿革を調べてみると、昭和33年（1958年）に三島工場を設立しポリエステル関連製品の製造を開始したとなっている<sup>20</sup>。カタニ産業の喜幸氏がその東洋レーヨンの販売部門として提携したのが翌年の昭和34年（1959年）であるから、いかに機を見て敏に活動したかが理解できる。要平氏によれば金沢における同業者からのバッシングがあったとのことであるが最終的に新事業への転換を図られ、工業製品製造企業への脱皮を実現できた背景には喜幸氏の経営手腕があったことは間違いない。そのようなイノベーションを実



現するには、①経営責任者の確固たる決意と覚悟、②迅速な決定と行動、③自ら市場を開拓する開拓者精神、④正しい情報と正しい助言を与えてくれる人脈、④苦しい新規事業発展を支える社内キーパーソンの存在が今回の研究から明らかになった。まさにファミリー・ドリブン・イノベーションであったのである。喜幸氏の行動力や意志の強さは前述したが、新しい事業を始める前後には最新の情報を親身になって正しく伝えて助言する知人の存在があったが、経営者たるもの自分のネットワークにこのような人物を持っていることの大切さも教えてくれる。また喜幸氏は新たな挑戦を支えたキーパーソンとしてファミリー内の甥たちを挙げており、販路開拓に向けた類まれな貢献があったとする一方、ファミリービジネスの特性上、一般社員よりも常に厳しく接するしかなかったという「ファミリー軸」における経営者の葛藤も示唆している。

カタニ産業のイノベーション経営は前述のように三代目社長八郎氏の海外展開への事業変革、四代目社長要平氏が今後挑戦するであろう加工業事業の拡大など常に時代・技術の流れに即して実現されてきた。これもファミリービジネスとして中興の祖である喜幸氏から流れているファミリーの風土に違いない。

## ② 「軸を持った事業展開」

例えばアンゾフが提唱するように事業の発展を目指す戦略にはいくつかの考え方があり、「市場展開戦略」、「市場浸透戦略」、「新製品戦略」、そして「多角化戦略」など長年に亘って戦略研究の場ではさまざまな議論があり、そしてさまざまな理論が唱えられてきた。その中でも多角化戦略は多くの企業経営者や経営戦略策定責任者にとって事業運営が苦しい時のみならず事業が好調な時においても「新たな価値を創造し市場に受け入れられ、最終的に事業が成功する」という思いを抱かせる戦略である。しかし多角化戦略は魔法の杖ではなく、新しい製品で新しい顧客を獲得するという非常にハードルの高い戦略であり、その戦略展開によほどの事業展開上の自信や確固たる背景がなければ容易に手を出せる戦略ではない。

カタニ産業がわれわれに示唆することは「本業を外れない」という鉄則と、要平氏が言うところの「堅実」という社風である。カタニ産業は前述のように大きなイノベーションに挑戦してきたが、その分野は製箔業の延長線上にある。純粋な金を使用するかどうかは別として、アルミ箔で事業の基盤を確立しようと邁進し、次に大きな転換点となるフィルムへの真空蒸着フィルムも製箔の技術の新展開であり製品も従来顧客に対する納入品の範囲における「新たな提案」として本業の域を大きく逸脱するものではない。そして要平氏が挑戦しようとする加工業への参画・拡大も現状の事業の発展段階の延長線上に位置するものである。安易に多角化に進むことなく、全てが身の丈を常に意識し、現在の顧客価値を更に高めるための戦略の発展上にあるものである。「堅実」という風土は時に消極的な印象を与える場合があるが、事業経営においては企業を永續させるための重要なキーワードの一つである。カタニ産業の120年の歴史からも、その長寿ファミリービジネスとしての根底に、「堅実」に表現される身の丈経営があることは大切な示唆である。

## ③ 絶え間ない経営変革

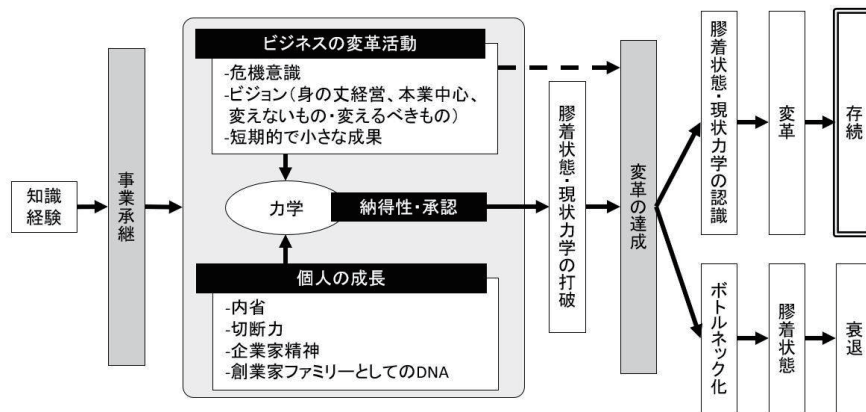
図3は著者が以前提唱した後継者のための経営変革スキーム<sup>2)</sup>であるが、二代目喜平



氏、三代目八郎氏そして四代目要平氏に共通する経営志向の根底に「経営変革」がある。人は時に前任者の手法を安易に否定する傾向を見せるが、カタニ産業においては長年の社会関係資本を有益に活用しつつ、外部環境の変化に即応した現実的な経営変革を実施してきたと考えられる。伝統的企業においては時に伝統を重んじることが存在意義となり得る可能性があるが、同社においてはその偏重は少ないと思われる。また事業継続におけるボトルネックに経営者自らが陥らないよう先を見た企画力・行動力などが変革を維持してきたことも背景にあり。同時に常に従業員や共栄会社を経営推進の仲間と捉え、その存在を重視していることも挙げられる。

図中における「ビジネスの変革活動」、「個人の成長」、そして社内力学における承認性の高さが現在のカタニ産業のファミリービジネス経営に活かされていると判断するところである。

(図3) 後継経営者に向けた経営変革スキーム



(出典)五味「日本の後継経営者に向けた経営変革モデルの提唱」平成29年(2017年) 明治大学大学院

細かく言及するならば、このスキームの前提となっている事業承継後におけるビジョン項目は二代目社長の喜平氏から現在の四代目社長である要平氏まで受け継がれており、また従来の経営を切断する意識、そして工業化や海外展開等に活かされた企業家精神も脈々と流れている。また要平氏が社長を承継する際に社内的問題がなかったとする納得性と承認は社内力学における成功のケースとして研究の意義があり、特に承継前の長年に亘る実績作りの有効性を示したものであった。やはり創業者DNAが、その日常全てがビジネスとならざるを得ないファミリービジネスにおいては強く継承されるものとの確信を得られたケースであったとともに、このスキームの有効性を改めて認識した次第である。

## さいごに

長寿ファミリービジネスの経営者の方々にリサーチすると、自社、従業員とその家族、共栄会社など企業ネットワーク関係者そして地域社会への強い思いを感じずにいられない。個人ではなしえない大きな仕事を組織・資本の力で成し遂げていく企画力や推進力は勿論であるが、それに伴う責任の大きさを背負っての毎日であると痛感する。そして通常の企業であれば所有と経

営の 2 軸であるのに対し、ファミリービジネスは更にファミリー軸が加わる中での経営であるため後継者への対応など更に業務と責任は増加する。日本では戦後の財閥解体以降、同族企業は先進的でない・経営力が弱いなどさまざまな否定的視点で観られてきたが、日本は世界に冠たる長寿企業国であり、そのほとんどがファミリービジネスである。例えば創業以降 200 年以上・創業家が現在も経営に関与している・現在まで順調な経営が続いていることなど厳しい審査を経てはじめて会員になることができるエノキアン協会においては、全世界 48 社の会員のうち 9 社が日本のファミリービジネスである。しかも協会でも最も古い企業も日本企業（法師／善吾楼・石川県・創業 717 年）である<sup>22)</sup>。ファミリービジネスの有効性が日本で認められ始めたのは最近のことで、しかも皮肉にも海外研究からの逆輸入であった。実は日本はファミリービジネス大国であり、その有効性があればこそその長寿企業大国なのである。

今回リサーチしたカタニ産業も、その堅実性、新しいことに挑戦する風土、そしてネットワークや社会関係資本を大切にいく確固たる軸があり、今後も継続して箔産業を牽引するファミリービジネスとして位置づけられることであろう。

#### 註

- 1) 日置謙 『加能郷土辞彙』北國新聞社 [1942] 266 頁  
元々は 1942 年に発刊されたものであり 1956 年に増補改訂版を発刊するも第 2 版への要望が強く 1979 年に改訂増補版が発刊された。
- 2) 日置 前掲書 [1942] 266 頁
- 3) 加藤明 『金沢箔の変遷』北陸地域研究（研究ノート）[2009] 46-48 頁  
国立大学法人 北陸先端科学技術大学院大学リポジトリ  
URL: <http://hdl.handle.net/10119/10340>
- 4) 加藤 前掲書 [2009] 48 頁
- 5) 加藤 前掲書 [2009] 52 頁
- 6) 帝国データバンク 『百年続く企業の条件』朝日新聞出版 [2009] 78 頁
- 7) カタニ産業株式会社 『わが社 わが社長』北國出版社 [1970] 36 頁  
カタニ産業が 1970 年に創業 70 周年を記念して発刊した記念誌。二代目社長喜平氏の追 想、社員による研究・投稿を基本とした将来への指針などから構成される社史的に重要な書籍。
- 8) カタニ産業株式会社 前掲書 [1970] 89 頁
- 9) カタニ産業株式会社 前掲書 [1970] 89 頁
- 10) カタニ産業株式会社 前掲書 [1970] 91 頁
- 11) カタニ産業株式会社 前掲書 [1970] 91-92 頁
- 12) カタニ産業株式会社 前掲書 [1970] 115 頁
- 13) カタニ産業株式会社 前掲書 [1970] 115-116 頁
- 14) カタニ産業株式会社 前掲書 [1970] 121-122 頁
- 15) カタニ産業株式会社 前掲書 [1970] 154-156 頁
- 16) カタニ産業株式会社 創業 120 周年記念誌（2020 作成中年 4 月現在作成中）の原稿より [2020]
- 17) カタニ産業株式会社 前掲書 [2020]
- 18) カタニ産業株式会社ホームページ <https://www.katani.co.jp>
- 19) 帝国データバンク 前掲書 [2009 年] 22 頁
- 20) 東レ株式会社ホームページ <https://www.toray.co.jp>

- 21) 五味 「日本の後継経営者に向けた経営変革モデルの提唱」 明治大学大学院 [2017]  
著者による 2017 年の論文であり、後継者教育が疎かな日本の後継経営者がいかに事業を存続していくかに視点を置いたスキームを提唱した。衰退期に事業承継を迎えた東京の印刷企業 3 社のリサーチを含む (明治大学・大学院院優秀論文)
- 22) エノキアン協会ホームページ <https://www.henokiens.com>

#### 参考文献

- 日置謙 『加能郷土辞彙』北國新聞社 [1942]
- 帝国データバンク 『百年続く企業の条件』朝日新聞出版 [2009]
- 加藤明 『金沢箔の変遷』北陸地域研究 (研究ノート) [2009]
- カタニ産業株式会社 『わが社 わが社長』北國出版社 [1970]
- 明治大学ビジネススクール 『ファミリービジネス MBA 講座』同文館出版 [2019]
- カタニ産業株式会社ホームページ URL 既述 [2020 年 3 月 10 日～4 月 3 日閲覧]
- 石川県箔商工業協同組合ホームページ <https://hakukumiai.jp> [2020 年 3 月 24 日閲覧]
- 石川県箔商工業協同組合提供資料 [2020 年 4 月 8 日受領]
- 石川県立歴史博物館『甲冑・鎧・刀装具—加賀藩の技とデザイン』石川県立歴史博物館 [1997]
- 東レ株式会社ホームページ URL 既述 [2020 年 3 月 31 日閲覧]
- エノキアン協会ホームページ URL 既述 [2020 年 2 月 10 日閲覧]