

タイトル	旭川家具産地の内的多様性と戦略転換：高度成長期以降の創業・廃業データの歴史的解釈をもとに
著者	近藤，弘毅；Kondo, Hiroki
引用	北海学園大学経営論集，17(1)：35-57
発行日	2019-06-25

# 旭川家具産地の内的多様性と戦略転換

高度成長期以降の創業・廃業データの歴史的解釈をもとに

近 藤 弘 毅

## 目 次

1. はじめに — 研究の背景
2. 品目別にみた創業と廃業の傾向
  - 2-1. 品目別の創業時期の違い
  - 2-2. 品目別の従業者数の分布
  - 2-3. 品目別の退出時期
  - 2-4. 創業・退出分析のまとめ
3. 時代の推移と製品カテゴリーの変化
  - 3-1. 戦前から戦後にかけての産地構成
  - 3-2. 1950年代「協力会体制」形成
  - 3-3. 1960年代：脚物グループの形成
  - 3-4. 1970年代：参入増加と市場の多様化
4. まとめ — 産地内構造と企業活動の多様性
  - 4-1. 本稿の結論
  - 4-2. 地場産地の適応性に関する仮説
  - 4-3. 本研究の意義と今後の課題

## 1. はじめに — 研究の背景

バブル崩壊以後、全国の木製家具産地が改革に苦心する中で、旭川産地は大きな戦略転換に成功したレアケースとして評価されてきた。糸野ら（2010）はそうした旭川産地の革新に関する最新かつ網羅的な研究であるが、それによると旭川産地は、①製品転換、②デザイン志向、③国際化という3つの戦略転換を成し遂げたと評価している。

特に、①の箱物から脚物への製品転換は、生活様式や住宅事情の変化などの需要構造の変化に対する、産地としての適切な環境適応の成功例ということが出来る。というのも、両製品の製造技術は大きく異なるため、例え

ば福岡県大川産地や広島県府中産地のように、旭川同様、戦後に箱物を中心として大きくなった産地では、そうした製品転換が必要とされながら成しえなかったことから、旭川産地の特殊性が評価されるのである。

こうした点から筆者は、この旭川産地の製品転換のプロセスに注目して研究してきた。そもそもこうした転換がなぜ可能であったのか、それを探る先行研究としては、旭川産地の歴史的な成り立ちを詳細に記述した木村（1999, 2004）や、そうした歴史研究や現地経営者へのインタビューを重ねた前述の糸野（2010）の2点を主なものとしてあげることが出来る。

このうち、木村（1999, 2004）に関しては歴史記述が主たる目的であり、戦略転換に関する筆者自身の見解があるわけではない。基本的には、地域中核企業である株式会社カンディハウスの創業者である長原實氏のヴィジョンと彼を育てた旭川市の人材育成政策が、今日の旭川産地を形作ったというスタンスである。また糸野ら（2010）は、現代的な産業集積論の視点から、長原實氏を中心とした人的ネットワーク、そこからのスピノフの連鎖によって生じた人材・技術の蓄積が軸となって、産地の変革と再生産を促してきた構造を明らかにした。

いずれにせよ、これらの先行研究では株式会社カンディハウスという中核企業、そして長原實氏という稀有な企業家がつま

ンが、戦略転換をリードしてきたというスタンスに立っているといえる。

しかしながら、そうしたヴィジョンに基づいて産地の成り立ちを考えることは、現在の視点から産地の現状が作られた経緯を説明するにはいいかもしれないが、いかにしてそうしたヴィジョンが形成されていったのか、その背景や理由を説明することはできない。そのためには、ヴィジョンを生み出した長原氏とは直接関係がなくても彼を取り巻く様々な企業の行動から、彼のおかれた競争環境を知る必要があるのである。

木村（1999，2004）では、産地史として各時代において産地を代表していた企業や企業家の活動を記述することが主たる目的であったため、企業間の相互作用を考慮しておらず、産地の現状がどのような競争環境から立ち現れてきたのかが明らかとなっていない。また 桑野ら（2010）は、敢えて個々の企業の経営には立ち入らず、あくまでも個々の企業家のネットワークのなかで蓄積される知識や人材が産地の動態の原動力となると考えている。しかしながら、企業行動を捨象していることから、産地内の協働行動に注目している一方で、競争関係が産地構造を形成した側面についてはあまり触れられてはいない。

そうした限界を踏まえ、拙稿（2017）では、必ずしも産地を代表しない多くの企業群、また既に倒産してしまった企業群の行動を出来る限り把握するために、職業別電話帳の登録データを用いて、製品分野別の創業・廃業が1965年から2015年にかけてどのように推移したのかを集計した。それによると、旭川では1965年からすでに、箱物企業の創業はほとんどなく、棚物・脚物の創業へと移行していることが見られた。

長原實氏が株式会社カンディハウスの前身である株式会社インテリアセンターを創業したのが1968年だが、創業レベルで見ればそれ以前に産地全体の製品転換は進行している

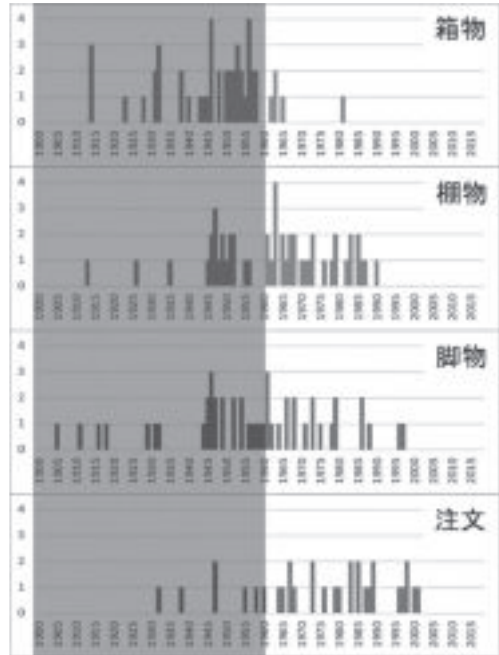


図2-1 品目別の創業時期（出典：著者作成）

ことが分かった。1960年代後半といえは高度成長期の真只中であるし、第二次ベビーブームを前にして旭川が得意とした婚礼ダンスの需要はこれから高まるころであった。そうした時代背景を考えると、拙稿（2017）では、企業家のヴィジョンに先立つ構造的な要因の存在、特に産地内で品目別の企業群による複雑な競合関係が存在し、それが産地内の多様性を形作ることによって適応性を保持したという仮説を提示した。

本稿では、こうした仮説に肉付けをするために、拙稿（2017）で用いたデータを用いて追加的な分析を試み、さらに当時の従業員、経営者へのインタビューなどの補足的な情報によって、1960年代から1980年代にかけての産地の競争状況を明確にした。結論としては、旭川産地内では、箱物、棚物、脚物という3種の企業群が、道産材（ミズナラなどの広葉樹の高級木材）という希少資源とより大きな消費地市場へのアクセスをめぐって分化

していったことを明らかにした。

これによって、地場産地の先行研究の多くで語られるような、産地問屋（商業資本）と生産者（工業資本）とのあいだの2者からなる対立関係ではなく、より複雑な内部構造が旭川産地で形成され、そのなかから株式会社カンディハウスを中心とした今日のリーディング企業が育っていったという、より生態学的な視点<sup>1)</sup>を提示することを試みた。

## 2. 品目別にみた創業と廃業の傾向

この節では、拙稿（2017）で用いた1961年から2015年までの『職業別電話帳』および『タウンページ』の掲載企業をベースにした旭川産地（旭川市、東川市、東神楽町）の木製家具製造業者の創業・廃業のデータ（参入・退出のデータともいえる）をさらに詳細に分析することとする<sup>2)</sup>。

今回用いたデータは、電話帳の掲載企業（502社）のうち同業者組合、商工会議所などの資料から「創業年」および「生産品目」が記載された企業（175件）を抜粋して集計している。これは旭川産地全体の企業のうちの3分の1程度をカバーしているに過ぎないが、産地を代表する少数の企業を取り上げた先行研究と比較すれば産地の総体の把握へと接近していると考えられる。

### 2-1. 品目別の創業時期の違い

図2-1はこのデータを用いて生産品目別の創業時期を集計したものである。ここで用いたデータは前述の通り1961年以降の電話帳データに出現した企業に限定しているため、図中のグレーの部分には、1960年以前に廃業してしまった企業が存在する可能性があるが、データの特性上、把握できていないことに注意が必要である。また、創業のデータに関し

表2-2 品目別の従業員数分布（各企業の最大数）

従業員数	箱物		棚物		脚物		注文家具	
	社数	割合	社数	割合	社数	割合	社数	割合
1～9名	14社	35%	12社	24%	13社	34%	20社	74%
10～19名	10社	25%	4社	8%	11社	29%	3社	11%
20～29名	2社	5%	5社	10%	3社	8%	1社	4%
30～39名	2社	5%	6社	12%	3社	8%	1社	4%
40～49名	－	－	6社	12%	2社	5%	1社	4%
50～59名	1社	3%	3社	6%	1社	3%	－	－
60～69名	1社	3%	4社	8%	1社	3%	－	－
70～79名	3社	8%	2社	4%	2社	5%	－	－
80～89名	－	－	－	－	－	－	－	－
90～99名	1社	3%	2社	4%	－	－	－	－
100～199名	5社	13%	5社	10%	－	－	－	－
200～299名	1社	3%	－	－	－	－	－	－
300～名	－	－	－	－	1社	3%	－	－
総数(社)	40社	100%	49社	100%	38社	100%	27社	100%
平均(名)	41.2名		41.5名		31.4名		8.9人	

※ 前述の集計データ（175件）のうち従業員数の掲載があるもの（154件）を抜粋。

※ 網掛け部分は各品目で10%以上を構成する分布。

（出典：著者作成）

ては2001年創業の企業を最後に、生産品目のデータが存在しなかったため、2001年以降にも創業があるにもかかわらず、集計したデータは2001年が最後となっている。この点にも注意が必要である。

この図2-1をみると、箱物が1965年以前に創業がほぼ終了しているのに対して、その代わりに棚物の創業が増加している。箱物と棚物は、技術的な関連性が高く、箱物の創業が何らかの形で1960年代以降困難になって以降は、箱物の職人が独立時に棚物を選択するようになったと考えることが出来る。一方で、脚物は棚物ほど60年代から70年代前半にかけて密集してはいないが、ほぼまんべんなく創業が少数ずつ存在している。これに関しては、生産技術が箱物や棚物とは根本的に異なるゆえに、脚物は他品目との関係性が薄く、箱物や棚物の開廃業とは無関係に推移していると推測される。

注文家具に関しては、脚物と同様に少数ではあるが1960年代以降にコンスタントに創業があった。これは2000年前後になっても続いており、創業の主流となっている。なお前述の通り、2001年から先の創業に関しては創業品目のデータが見つからなかったため、その後も創業があるにもかかわらずここでは集計されていない。

## 2-2. 品目別の従業者数の分布

表2-2は、前述の175社のうち同業者組合、商工会議所などの資料から従業者数のデータが入手可能であった154件について、従業者数の分布を生産品目別に集計したものである。なお、従業者数は当然ながら各社の成長と衰退の過程において変化するが、入手できる各社の従業者数のうちで最大の値を取っている。

これによると、全体的に零細企業が多いのは地場産地の常であるが、箱物と棚物に関しては90名以上の比較的大規模な企業がそれ

ぞれ7社存在した。また、箱物に関しては従業員9名以下が35%、10～19名が25%と零細企業が多い。これは、次節で品目別の退出時期のデータを検討するが、箱物では戦前から存在する大手の老舗企業と、創業しては10～20年、長くて30年で廃業する職人的な零細企業とに2分している。

その一方で、棚物も9名以下の企業が24%と大きな割合を占めるが、箱物と比べると20～50名程度の中規模企業が占める割合が大きく、規模的には零細、中小、大手とまんべんなく分布していることがわかる。これはデータの集計範囲の年代（1960年代以降）に棚物家具の市場が拡大しており、多くの企業に成長の余地があったことを示唆している。

箱物も棚物も生産技術としては戦後すぐに導入された流れ作業が導入可能であったため、大中規模の企業はそうした流れ作業のラインを形成して大量生産に移行した企業である一方で、零細企業は職人的な生産様式である工房的経営であると考えられる。

脚物に関しては、従業員50～70名程度の中規模な企業も存在するものの構成比的には29名以下の企業が合計71%を占めている。その一方で、一社だけ300名以上の企業が存在する。この株式会社カンディハウスは、脚物の企業としてバブル期に従業員数300名を超えた大手企業であるが、これは脚物企業としては例外的であり、一般的な脚物企業は箱物や棚物のような流れ作業での生産が難しかったことから高度成長期～安定成長期においては、零細、小規模の職人的な工房的経営が中心であった。注文家具に関しても、受注生産であることもあって従業員規模がそれほど大きくなることはなかったようである。

## 2-3. 品目別の退出時期

最後に図2-3(a)～(d)に品目別の退出時期を示した。これは前述の175社を退出年（電話帳からの登録がなくなった年）の順に

旭川家具産地の内的多様性と戦略転換(近藤)

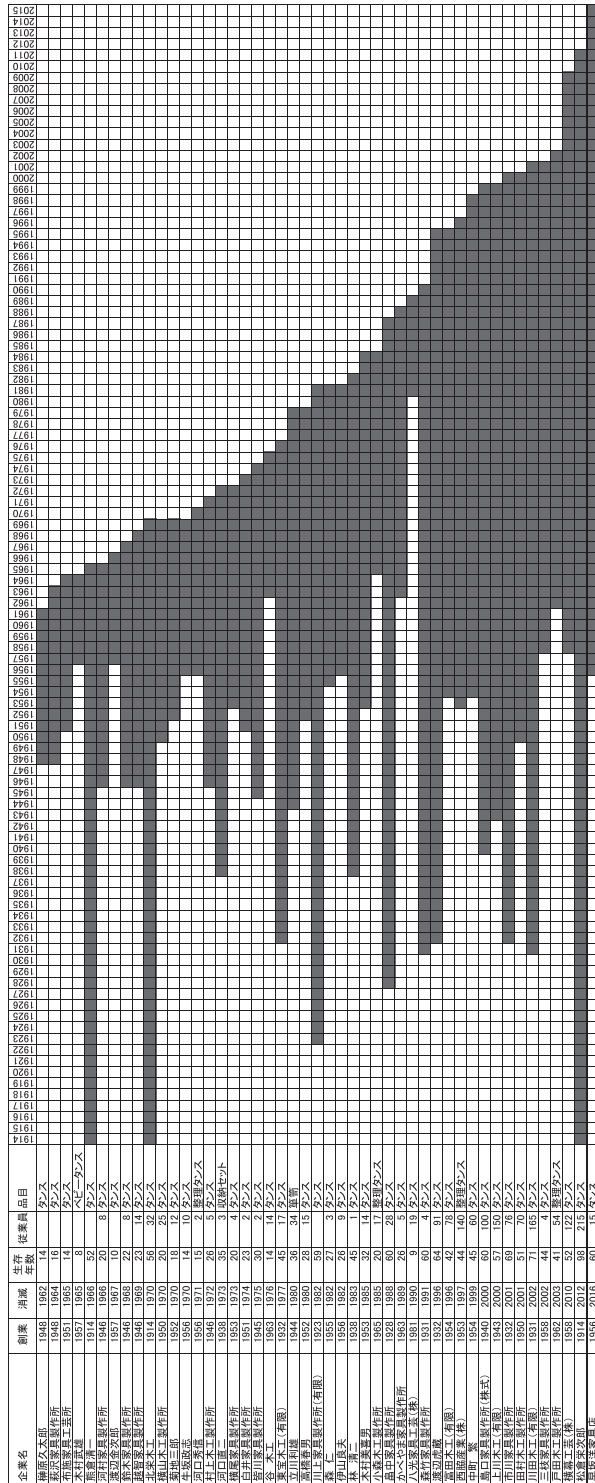


図 2-3(a) 箱物家具製造業者 (47 社) の退出時期

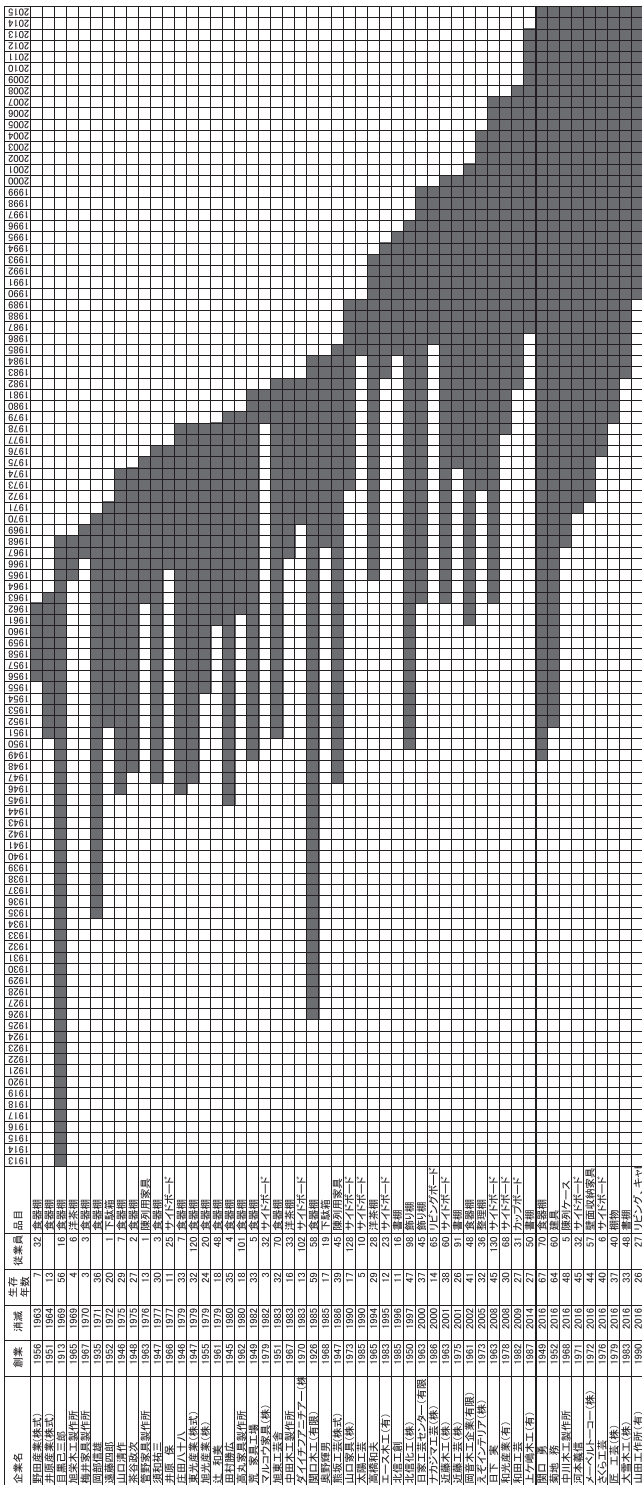


図 2-3(b) 棚物家具製造業者 (51 社) の退出時期

旭川家具産地の内的多様性と戦略転換(近藤)

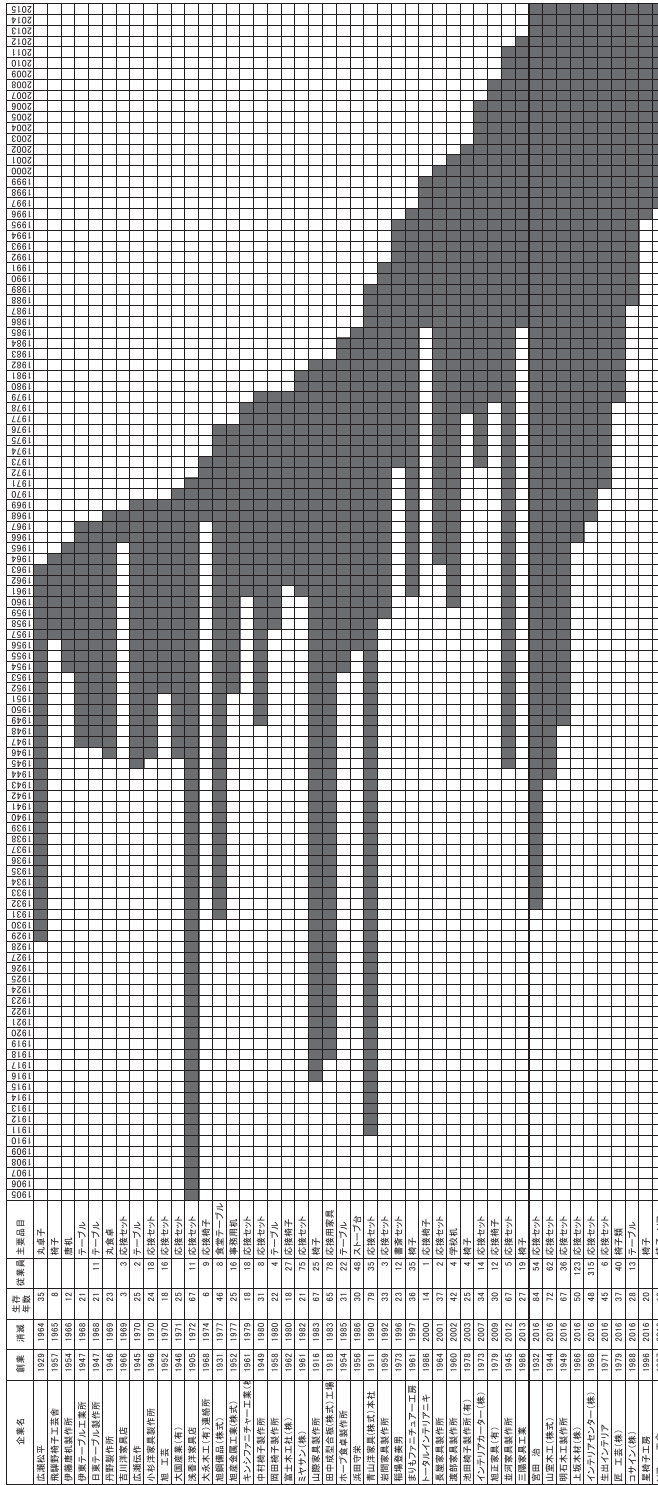


図 2-3(c) 脚物家具製造業者(46社)の退出時期



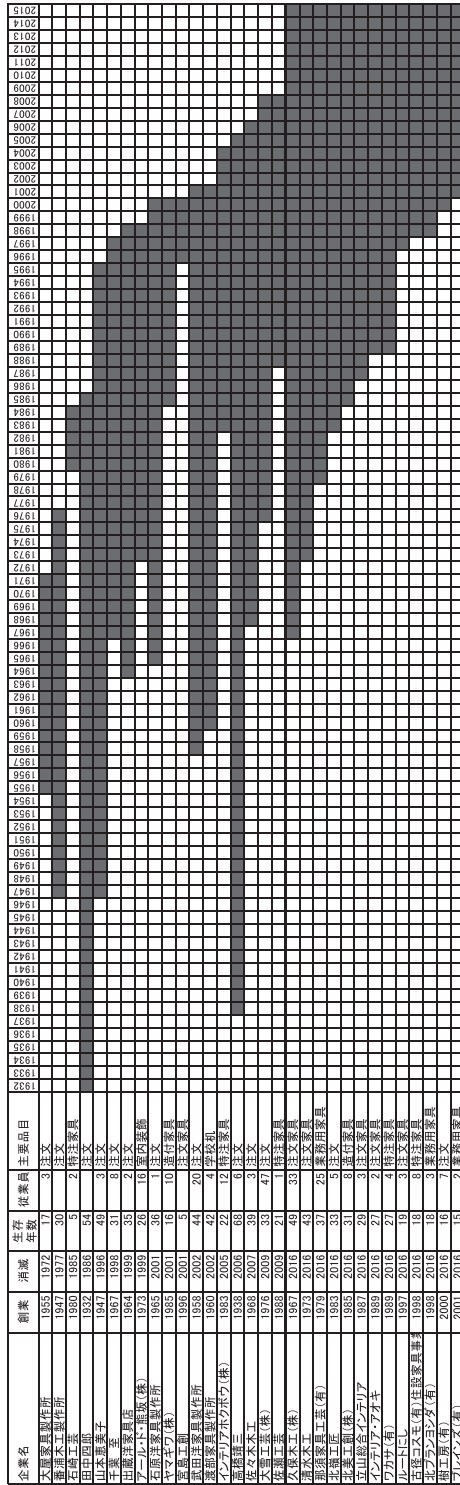


図2-3(d) 注文家具製造業者(31社)の退出時期

※ 黒枠で囲んだ部分の企業は集計終了(2015年)時点で生存している企業を示す。  
 ※ 「消滅年」は、『職業別電話帳』(1961-1986)および『タウンページ』(1987-2015)に掲載があった最後の年を集計した。  
 ※ 「創業年」、「従業員数」、「主要品目」は、『北海道家具建具工業名鑑』(1958, 1976, 1988, 1997), 『旭川商工人名簿』(1956, 1968, 1971), 『旭川商工業者名簿』(1963, 1974, 1999), 『旭川商工名鑑』(1980, 1988, 1993, 2003, 1993), 『旭川木工史』(1970), 『東商信用録(北海道版)』(1973, 2014)に依拠した。なお、従業員数は全資料に記載されたうちの最大数を集計した。また、「主要品目」は最も年代が古い資料に掲載された品目に依拠している。  
 (出典：著者作成)

並べたものである。これによると、特定の年代に退出する企業が多かったというような傾向はみられなかったようである。

また企業規模と生存期間についての関係についてみると、従業者数の小さな企業は生産品目に関わらず、20年前後から長くても30年前後で退出する傾向があった。これは、退出理由についての調査が存在しないため理由ははっきりしない。なかには、成長意欲があったとしても成長する前に廃業せざるを得なかった場合もあるかもしれないが、零細な工場的企業が一代限りで事業継承されなかったケースが多かったからではないかと考えられる。

それに対して、従業者数の大きな企業は比較的寿命が長い傾向がある。これについても、そもそも長寿な企業ほど従業員を拡大できたという前提もあるので、一概に理由を同定はできないが、やはり流れ作業の大量生産ラインを形成した企業は、会社として長期的に存続する意図で経営され、後継者へと事業継承していったためと考えられる。

特に、図2-3(a)をみてもわかる通り、箱物企業は2000年前後にほぼ全滅しているが、2000年前後まで生き残った企業は、戦前あるいは1950年代に創業した老舗かつ従業員数も多い大手企業がほとんどであった。図中に明記した創業年を見ても結局2000年代まで生き残った箱物企業は老舗企業がほとんどであったということが分かる<sup>(3)</sup>。

それに対して棚物の場合、図2-3(b)をみると、従業者数100名以上の企業が比較的早期に撤退しており、2000年代を越えて生き残った企業は従業者数50~60名程度の中規模企業が中心であった。また、棚物は比較的寿命の短い企業が多いが、これは箱物と比べて集計期間に得られた企業のデータが多いためということもあるだろうが、ちょうど集計期間である1960年代以降に市場が成長期であり、競争が激しかった様子がうかがえる。

廃業した企業からのスピノフによる創業も多かったのではないかと考えられる。さらに棚物企業について特筆すべきなのは、創業期の古い企業が食器棚や下駄箱などの日用品の生産が多いのに対して、1970年代以降の比較的新しく参入した企業はサイドボードなどの高級品を主要品目として挙げている。

また、図2-3(c)をみると、脚物は棚物と比べると老舗が多いが、箱物ほど規模は大きくなく、むしろ零細企業が多い。寿命も前述したが、戦前に創業した老舗企業以外は20~30年程度で廃業する事業継承しない一代限りの職人的な工場的経営が主流であったようである。ただ、集計終了年である2015年まで生き残っていた企業は、中規模な企業が中心である。

注文家具は、図2-3(d)にあるように、ほぼ零細および小規模企業である。これは、特注家具の受注生産に対応できる規模の企業であり、これまでに20~30年程度の寿命の企業がほとんどである。2015年まで存続している企業は10名以下の小規模企業が主である。

#### 2-4. 創業・退出分析のまとめ

以上の電話帳の登録情報を主として用いた創業退出分析から、産地内の企業群が生産品目別にどのような環境におかれていたかを推測することが出来る。また、そこに若干の歴史的背景を考慮に入れることによって、それらの企業群の違いを以下の通りまとめることが出来る。

##### (1) 箱物企業について

これまで見た通り箱物企業は1965年後半以降ほとんど新規参入がなかった。箱物企業には大手の老舗企業が多いことから、1960年代以降は参入障壁が非常に高かったと考えられる。その頃には、旭川の箱物業界は、大手の老舗企業と零細企業とに分割されている。

老舗企業のなかには、婚礼家具メーカーとして高いブランド力を持った企業もあり、そうした老舗企業が当時のドル箱であった婚礼家具を独占していたようである。また、後述するが、零細企業がその下請けとして生産を請け負っていた事実もあった。

## (2) 棚物企業について

棚物企業は1960年代以降も新規参入が多かった。また大量生産ラインを技術的に導入しやすいため近代化・拡大志向であった。また、より細かい生産品目をみると、1960年代初頭以前の参入企業は食器棚・下駄箱などの日常家具が中心である一方で、1960年代中頃以降の参入はサイドボードなど高級家具が中心であった。後者は婚礼家具にかわる花形商品を目指して開発された製品であり、多くの企業がこの市場を目指して創業したと考えられる。また後述するが、棚物企業は本州市場を目指すうえで他産地でない付加価値の源泉として「道産材（ミズナラなどの高級広葉樹材）」を優先的に活用してきた。

## (3) 脚物企業について

次節で詳述するが旭川家具の技術的ルーツの一つは、陸軍第七師団向けの椅子やテーブルなど洋家具製造であったので、脚物企業は旭川家具の技術的ルーツと言ってもよい。それが他の箱物産地であった福岡県大川市や広島県府中市などと異なる点である。しかしながら、戦後においては、大衆市場の拡大と流れ作業導入の容易さから箱物や棚物の企業が成長していくのに対して、脚物企業はこれらの後塵を拝すこととなった。後述するが、当時の脚物は公共施設が多い札幌に企業が多く、旭川の脚物企業は、こうした近隣の産地との競争にも晒されていたようである。

## (4) 注文家具企業について

注文家具は、前述の通り従業者数が少なく、

生存年数も20～30年前後で、事業継承をしない一代限りの職人による工房的経営がほとんどであると考えられる。また、創業年もまんべんなく分布しており、時代によらず創業しやすい業態であったと推測できる。

しかしながら今回の研究では、既製品市場における脚物への製品転換がいかなる前提をもとに可能であったか考察するという目的なので、注文家具の動向については、以後は捨象して考える。しかしながら、近年の旭川では多くの企業が既製品生産から注文家具へと転換しており、今後の産地の展開を研究する上では重要な情報になるであろう。

## (5) 先行研究との違い—旭川産地の多様性

以上のことから、旭川産地では、箱物・棚物・脚物の3品目がそれぞれある程度の企業数を維持しながら推移してきたことが分かった。すなわち、他産地と比較して生産品目の多様性が高く、それが維持されてきた歴史があるのである。その時代時代の需要の変化に応じて生産量には偏りが生じるが、参入と退出を繰り返しながら、各品目で一定の企業数を保ってきている。これは福岡県大川や広島県府中のような箱物・棚物への特化、飛騨産地のような脚物への特化とは異なる旭川家具の産地としての特徴であるといえる。

こうした多様性の背景には前述の通り、そもそもの旭川における家具産業の発祥の一つが、第七師団のなかで使用された洋家具作りの職人であるため、脚物が産地のルーツとして技術的に継承されてきたという点もある。また、北海道という地理的な特性として、本州から隔絶された独立の市場を形成してきたため、道外からの製品があまり入ってこず、道内需要を産地企業がまかなったという点も重要である。

また地場産地に関わる先行研究では、産地問屋と製造業者とのあいだの対立構造が強調されることが多く、旭川産地に関しても産地

問屋から生産者たちが力をつけて自立することで道外市場を開拓してきた側面が強調されてきた。しかしながら、旭川産地に関しては、他産地と違い主要な産地問屋が2000年代まで存続し、その歴史の中で強力であり続けたことも特徴の一つであるといえる。そのため、力をつけてきた生産者たちが、道外に飛び出していく一方で、産地問屋が特に道内への流通を支配していた側面があり、それがまた産地内の企業行動に影響を及ぼしていたと考えられる。

### 3. 時代の推移と 製品カテゴリーの変化

この節では、前節での説明を踏まえ、①箱物・棚物・脚物・産地問屋の4者の相互作用、②道内市場と道外市場の2つの市場、③付加価値を生む資源としての高級道産材へのアクセスという旭川産地の特性が産地の企業行動の多様性を生んだという視点から、旭川産地の歴史を再構成していきたい。

先行研究では、商業資本(産地問屋)と工業資本(生産者)の対立を軸として産地の変遷が説明されてきた。しかしながら、旭川では北海道という特殊な状況から、そうした単純な2者対立ではなく、①箱物・棚物・脚物・産地問屋の4社が、②道内/道外市場という異なる市場への対応と、③道外へ売り込むためのカギとなる希少資源として道産材へのアクセスをめぐる複雑な競合関係を展開しており、そうした複雑な関係性が、旭川産地の戦略転換を導く構造的文脈となった点を本研究の独自の視点として以下に説明する。

#### 3-1. 戦前から戦後にかけての産地構成

戦前の旭川産地の企業構成は、旭川の技術的ルーツである洋家具3店(脚物中心)とそこから派生した老舗の大手企業(箱物で婚礼家具中心)、食器棚など日用品的な家具を作

る小規模な棚物企業からなっていた。戦後、そこに近代的な流れ作業の生産ラインを持った企業が参入して産地の近代化が始まった。

#### (1) 脚物の老舗：旭川産地の技術的ルーツ

木村(1999, p. 29)は旭川家具の技術的なルーツを、次の3つ挙げている。第一に旭川開村で来住した主として建具製作を主とした指物師たち、第二に第七師団建設を主として請け負った大倉組に関連して兵舎の建具と師団内の洋家具生産を請け負った職人たち、第三に明治31年の官有鉄道上川線の開通とともに操業開始した鉄道部旭川工場で客室内の装備を製造した洋家具職人たちである。

著者が聞き取りしたところによると、旭川産地の老舗企業の多くは、浅香洋家具(1905~72)、青山洋家具店(1911~1990)、田中成形合板(1918-1983)という3社のいずれかで修業した職人が独立して創業したものが多かったという。

このうち浅香洋家具を創業した浅香久松は、ルーツの第三である鉄道部旭川工場出身で陸軍御用の洋家具製造業者として独立していた越川徳太郎の弟子として修業した職人であったという。また、青山洋家具店を創業した青山亀吉はルーツの第二である大倉組に関連して移住した職人であり、2代目の青山千次郎は浅香久松の下で修業して洋家具作りを修得した(井内, 1986; 木村, 1999, p. 31, p. 46)。田中成形合板に関しては残念ながらルーツのデータは存在しなかった。

これら3社は、生産品目のデータでは「応接セット」となっており図2-3では脚物企業として集計したが、脚物に限らず洋家具全般を生産した企業であり、ここで修業した職人は一通りの品目を製造できるエリート職人であったようだ。

#### (2) 戦前の老舗箱物企業(婚礼家具ブランド)

戦後、旭川は箱物産地としてダンスを中心

表3-1 戦前～戦後（1950年代前半）の産地企業の構成

<p>① 脚物家具の老舗：旭川家具の技術的ルーツ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 第七師団建設、官営鉄道上川線工場など明治期に移入してきた洋家具職人の系譜。</li> <li>- 青山家具（1911-90）、浅香洋家具（1905-72）、田中成形合板（1918-83）。</li> <li>- ②の企業を含め老舗企業の多くは、上記3社で修業したのちに独立したケースが多い。</li> </ul>
<p>② 箱物企業の老舗：婚礼家具のブランド企業</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ①の3社で修業した職人が独立創業した企業。</li> <li>- 市川木製品工業（1919-2001）、川田木工（1931-85）、島口木工（1940-2000）。</li> <li>- 上記3社は戦前から婚礼家具のブランドとして高い評価を得た。</li> </ul>
<p>③ 戦後創業の近代的生産ラインを構築した企業群</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 上川木工（1943-2000）：業界外（鉄鋼業）を経験し近代的な流れ作業を導入。生産性の向上。</li> <li>- 婚礼家具セット／単品：横幕（1958-2010）、田村（1950-2001）、中町（1954-99）など。</li> <li>- 食器棚：東光産業（1947-79）、極東工芸社（1951-83）、高丸産業（1962-84）など。</li> </ul>

（出典：木村（1999, 2004）、経営者へのインタビューなどより著者作成）

とする収納家具の生産を拡大していった。その中でも婚礼家具は最も高級で利益率の高い製品として、戦後も長く花形製品としてあり続けた。旭川におけるその3大ブランドであった市川木製品工業（1919-2001）、川田木工（1931-85）、島口木工（1940-2000）は、戦前から評価が高かったという。

この3社はいずれも上記の脚物の老舗企業で修業した創業者が独立した企業である。1950年代の時点で、他社で5～6万円の3点セットが10万円で売れるほどの値が付いていたという。

### (3) 戦後の近代的箱物企業（大量生産型）

戦前から戦後1940～50年代にかけて、旭川では、上記のようなブランド品を作る大手企業に加えて、図2-3(a)(b)で見た通り、日用品的な整理タンスを制作する箱物企業や食器棚や下駄箱を制作する棚物企業も多数創業している。しかしながら、それらのほとんどは一代限りのクラフト的企業である。

その一方で、近代的な流れ作業を導入して大量生産ラインを実現したのが、後に産地を代表する企業となる上川木工（1943-2000）であった。上川木工の創業者である岡音清次郎は、家具職人ではなく新潟の鉄鋼所の管理を経験し、そこで培った近代的な生産ライン

を旭川に持ち込んだ人物である（岡音, 1985）。こうした新しい経営手法を導入した企業が戦後に生まれ、その後の旭川の主流になっていった。

以上の内容は表3-1に戦前から1950年代前半にかけての旭川産地の産地企業の構成としてまとめた。

### 3-2. 1950年代「協会の体制」形成

旭川産地の近代化は、上記の上川木工によって主導されていった。創業者の岡音清次郎は、1954年に職人個人の技能で品質・数量が決まる内部請負制から脱却するために流れ作業を導入し、それにふさわしい近代的管理制度として徒弟制度から固定給へと転換した。また量産体制の導入だけではなく、1965年の第10回全国優良家具展では内閣総理大臣賞を受賞するなどデザイン面でも旭川産地を全国区にした代表企業であった。

上川木工が製造面から産地の近代化を推進したのに対して、流通側から産地の改革を行ったのが老舗の産地問屋である北島商店（1913-2001）であった。社長の北島吉光は、産地問屋が強力すぎるのがメーカーを弱体化し、札幌産地などの先進地域に後れを取る原因となったと考察した。その克服のために、反目しあう流通と製造を独自の「集団理論」

表 3-2 北島商店と上川木工を中心とした「協力会」体制による産地の近代化の取り組み

① 1954 年、「旭川木工振興協力会」の設立
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 北島吉光の「集団理論」(百瀬・北島, 1969)に基づいた製造・卸・小売りの協力機関。</li> <li>- イデオロギー(北島理論)を実行に移す組織。</li> </ul>
② 1955 年、「旭川木工祭」(産地主催の展示会)の開催
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 上記「協力会」が中心となり、地方や都市部の小売店・商社を産地に招聘。</li> <li>- 零細メーカーでも自社製品を売り込む機会を得た。</li> </ul>
③ 1958 年、「豊岡木工団地」の設立
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 生産工程の近代化を進めるために市街地に点在していた各メーカーの工場を移設。</li> <li>- 中小企業近代化促進法がない時代に自らの手で実現したことで先進事例として知られる。</li> </ul>

(出典:百瀬(1976),木村(1999,2004)より著者作成)

でまとめ上げ、「製造/卸/小売り」が各々の役割に専念し、利益を保証しあって「共存共栄」を図るといふ産地の秩序を形作った(百瀬・北島, 1969, p. 120)。これは戦前からあった「問屋とメーカーの対立」を解消した画期的思想として評価された。

北島は上川木工の岡音を誘い、その独自の思想を実現するための組織を作り、産地全体の水準を高める取り組みを進めて行った。彼らの近代化運動は具体的にいうと表 3-2 にまとめたとおりである。北島が会長を務める旭川木工振興協力会を中心として、業界の将来に対する方向付けをすること、特に「商業資本の収奪的中間搾取」の性格を払拭し、生産者を育てることで、商工が連帯して産地を確立することを目指した。そして木工祭りの開催などを通じて商業資本と生産者との協働を模索する活動を行っていった。

また、1958年に北島と岡音が中心となって設立した「豊岡木工団地」は、旭川市街地近くに点在していた生産者の工場を一か所に集めて、市街地での騒音・火災などの危険性をなくすと同時に、生産ラインの近代化を一気に押し進めることを目指したものだ。しかしながら 31社から構成された団地全体の売上高のうち 54%が箱物企業、35%が建具企業、棚物企業・脚物企業は 5%ずつを占めるのみであった。そこから見ても当時の生産者の中でも箱物企業の近代化が早く、売上でも

多くを占めていたことがわかる。

本稿では、「旭川木工振興協力会」を中心として産地の共存共栄を目指す産地の体制を「協力会」体制と呼び、また北島商店と上川木工を核とする「豊岡木工団地」の老舗生産者グループを「豊岡系」グループと称して、後に現れた他のグループとの違いを明確にしていきたい。

### 3-3. 1960年代:脚物グループの形成

商業資本と生産者との対立を解消して「共存共栄」を目指すために 1954年に確立した「協力会」体制だが、生産者の成長に伴い、新たな対立が生じることとなった。

#### (1)「協力会」体制の揺らぎ

1961年の第7回旭川木工祭りにて、毎年恒例の地方小売店との懇談会に生産者の席が用意されず、「生産者軽視」の声が叫ばれることになった。ここで生産者側は抗議声明を出して協力会の役員から全員が辞職し、北島吉光会長はその責任をとって会長の座から退くことになった(旭川木工振興協力会, 1970; 木村, 1999, p. 326)。

このときの生産者側の代表は、老舗の脚物企業である山室木工(1944-2017)の末永与吉郎であった。山室木工の山室胤社長は、山室繊維(1931-)を創業するも繊維統制(1931)で廃業、代わりに末永与吉郎の工場を

買収して山室木工を創業した。統制廃止により山室繊維の経営も両立させ、豊富な資金力により、多様な企業に資本参加を行った旭川の脚物企業の代表的老舗である（北海道新聞、1957年5月24日；北海道木工新聞編集室、1979、p. 169）。

(2) 「永山系」木工団地の設立

1967年に、この山室木工を中心に脚物企業が中心となって、宗谷本線貨物駅建設計画のあった永山地区に新しい木工団地である「協同組合旭川木工センター」が建設された。この団地は箱物企業中心の豊岡木工団地とは対照的に13社中、脚物7社、棚物3社、建具3社という脚物企業が中心の構成であった。

また本稿の冒頭から登場している現代の旭川産地の基礎を作った不世出の職人であり企業家でもある長原實氏は、この永山木工団地の設立と同時に、団地内に（株）インテリアセンター（1968～、2005年に（株）カンディハウスに社名変更し現在に至る）を設立する。

同社の設立当時の社長は末永与吉郎、山室胤や臼杵良太郎といった団地内の老舗企業の経営者が株主となった。このように、現在の旭川産地の中核である（株）カンディハウスは、この永山系グループの脚物企業の老舗から多大な支援を受けて設立されたのである。

このように脚物企業が中心となって新しいグループ（以後「永山系」と呼ぶ）が形成された理由については詳細に記載された資料がない。木村（1999）にも、単に上記の永山地区の流通拠点化に合わせて旭川市が提示した工業団地建設にのって集まったに過ぎず、「豊岡系」の企業集団のように大きな理念の実現のためというようなことはなかったと記載している。

(3) 脚物企業の置かれた状況

しかしながら、1960年代当時の脚物企業が産地内で厳しい立ち位置に立たされていたこ

表3-3 老舗企業と産地問屋との結びつき

① 上原商店（大株主：上原馨一） -代表者：中町繁（中町家具） -役員：島口八百美（島口家具所） -代 副：西脇信一（西脇産業） -取締役：高丸清（高丸家具製作所）、市川雅英（市川木製品産業）、岡音忠一（上川木工）
② 旭協販（代表者：大津忠行（創業者）） -代表者：中町繁（中町家具） -役員：島口八百美（島口家具所） -代 副：西脇信一（西脇産業）
③ 北島商店 -北島商店については、逆に代表の北島吉光が、上川木工、川田木工の取締役に就任。

（出典：東京商工リサーチ、『東商信用録 北海道版』、1984年）

とを考え合わせると、この「永山系」グループに共有されるべき問題意識が明確となってくるのである。

① 道産材の使用の制限

まず、産地内では、箱物・棚物が道産材を潤沢に用いて評判が高いのに対し、脚物は「張りぐるみ（ソファ）」が中心で、中級グレード以下という評判であった。前述の通り、脚物家具は、都市部で官公庁やオフィスを多く抱える札幌や小樽（札幌産地）が上位であり、旭川の脚物企業は道内でも微妙なポジションに立たされていた（家具産業）。

1960年代から旭川家具の個性として道産材（ミズナラ、タモなど広葉樹）の利用が一部拡大してきていた。しかしながら当時、ミズナラを中心とする高級広葉樹は重要な輸出向け商品であり、高級婚礼家具（箱物）や応接室向けのサイドボード（棚物）などの用途に限られてきた。脚物企業が製品のグレードを高めるためには、道産材のような資材を得る必要があるが、そのためにはグレードを高める必要があるという困難を抱えていた。これは長原氏によって創業の初期の苦労として語られている（川嶋、2017）。

## ② 販路開拓の困難さ

北海道ではその広さと人口分布の疎らさにより問屋流通が長く力を保ってきた土地であるが、特に旭川は北海道の中心であるという位置的な特性もあって道東への流通に関しては特に強い支配力を持っていた。家具流通においては、北島商店、上原商店(1926-2000)、旭協販(1960-99)の3社が大手であり、道内の家具流通をかなりの部分抑えていた。

こうした強力な産地問屋は、北島商店については上述した通りであるが、老舗の箱物・棚物企業との結びつきが強かった。表3-3は1984年のデータであるため時代はかなり異なるが、上原商店、旭協販には老舗メーカーの経営者が代表や役員をしていたり、北島商店では代表の北島吉光が上川木工や川田木工などの老舗メーカーの取締役役に就任しているなどからも両者の結びつきの強さがわかる。それに比べると、旭川の脚物企業は札幌産地の後塵を拝していたこともあり、問屋を通した道内市場の流通に関しても、決して有利とはいえなかったであろう。

そうしたこともあってか、山室胤社長はダイコク(1922-79)、泰光産業(1960-70)など既存の中堅やサンエイ産業(1970-90)といった新規の産地問屋など複数に代表として名を連ねており、大手産地問屋に頼らない安定的な販路開拓を模索していたことがうかがえる(『東商信用録』, 1970~74各年)。

## ③ 生産技術の複雑さ

また、脚物は生産技術の複雑さから、長らく大量生産ラインに乗らず、規模拡大が困難だったことも他の製品企業に対して脚物企業のハンデになった要素である。表2-2でみた通り脚物企業の規模は零細がほとんどであるのは、大量生産が出来なかったためで、そのため利益も薄かったのである。

以上のように、1950~60年代の旭川では箱

表3-4 旭川産地の製品売上高の推移

(単位: 百万円)

	1969年	1975年
箱物	2,241	5,135
脚物	560	2,507
棚物	564	8,518
その他		459
合計	3,365	16,619

(出典:『旭川家具業界の流通実態』昭和52年2月, 旭川市商工部)

物の企業が近代的な生産ラインを整備しながら拡大して行くのに対して、脚物企業は様々なハンデを背負って弱い立場にあったことが見て取れる。

そうした事情を考慮すれば「永山系」グループは、「豊岡系」グループのような確固たる思想はなかったものの、なんらかの共通意識をもって形成された企業集団であったと思われる。そのイデオロギーの欠如を埋める存在として当時、西ドイツ留学より帰ってきたばかりの気鋭の長原實氏はこのグループによって歓迎され、脚物の老舗企業家たちの様々な支援を受けて起業に至ったのである。

## 3-4. 1970年代: 参入増加と市場の多様化

1970年代は棚物の生産が拡大していった時代であった。その中には、これまでの箱物企業が棚物を手掛けるようになったり、あるいは新規参入が拡大したこともある。そうした中で生産の拡大に伴って、産地問屋を通さずに東京や大阪の内地市場へと進出しようとする動きも現れた。それに対して産地問屋は生き残りのためにボランティアチェーンを展開し道内市場を死守するという複雑な関係が展開されることになった。以下ではそれぞれについて説明する。

### (1) 棚物生産の拡大

表3-4を見ると、1960年代から1970年代



にかけて産地全体の売上高が飛躍的に伸びているのと同時に、製品構成が著しく変化していることがわかる。中でも、棚物の伸びは著しいく、1969年時点の旭川産地では箱物の売上高が3分の1を占めていたのにもかかわらず、1975年には棚物が半分近くを占めるようになっていった。

これは、婚礼家具市場は別として日常使いのタンスなどのコモディディ市場の飽和のような需要構造の変化ということももちろんあるだろう。しかしながら、これも表2-2でみたとおり、箱物への新規参入が少なかった一方で、1960～70年代に棚物の新規参入が爆発的に拡大したという事情もあったのであろう。必ずしも市場の拡大だけがその理由ではないという根拠としては、図2-3(b)をみれば、1960～70年代に創業した棚物企業に比較的短命なものが多いということからも、需要拡大を超えて創業が行われ、激しい競争があったことが推測される。

## (2) 棚物への参入状況

棚物への参入は2パターンある。既存企業が棚物へと参入したケースと、まったくの新規参入のケースである。

### ① 既存企業の棚物への参入

前者に関する例として、当時の中核企業であった上川木工は1960年時点ですでに箱物6割、棚物4割の生産を行っており、製品多角化にかじを切っていた。上川木工では、まよりもファニチャー（脚物、1961-99）、エルム化工（棚物、1962-2000）、日家工芸（棚物、1963-2000）というように、子会社をつくって製品の多様化を促進してきた。橋詰（1976, pp. 155-156）による1975年3月期決算の売上高データを集計すると、上川木工（タンス2億1500万円、棚物8億6100万円）、日家工芸（棚物2億700万円、脚物2300万円）、まよりもファニチャー（脚物2億2000万円）とい

うように、1970年代には棚物中心の企業へと脱皮していた。

しかしながら、そうした企業はまれで、同じく橋詰（1976）のデータを見ても、老舗の箱物企業は70年代なかばでもそのまま箱物を生産し続けており製品多角化をしてはいなかった。その理由は定かではないが、一つは1970年代においても老舗の箱物企業が手掛けていた婚礼市場がいまだ十分に魅力的でありかつ道内では独占状態であったため、他の製品への参入の必要性を認めなかったから、というのは考えうる<sup>4)</sup>。

また、箱物から棚物への移行が技術的に困難であったから、という理由も考えられる。むしろ、田中成形合板のような老舗の脚物企業や、上述の（株）インテリアセンターのような新進の脚物企業が棚物も製造している例はあったが、他の製品も製造可能な技術的柔軟性があったためであろう。

箱物と棚物は構造的に似通ってはいるが、細かい点で相違が多く相互の参入には難しい面もあるという。特に箱物を作る企業は、婚礼家具に限らず一般的なタンスでも引き出しの密閉度の高さを良しとするが、食器棚やサイドボードなど棚物の場合にはそこまでの密閉度を必要としない。だから、箱物企業が棚物を作る場合は、オーバースペックで生産性が上がらなかったという。一方で、棚物には扉部分などに建具師の技術が必要となるなどの相違があった。そのため、既存企業からの棚物への参入は比較的少なかったようである<sup>5)</sup>。

### ② 新規参入の棚物企業

以上のように既存企業の棚物への参入は、思いのほか難しく、棚物生産の拡大の一番の担い手はまったくの新規参入の企業群であったようである。図2-2にあるように1960～70年代の棚物の新規参入は非常に多かった。しかも、図2-3(b)にあるように、最大従業員数の大きい企業が多く、参入当初から大量

生産ラインを設置し、成長志向の企業参入が多かったようである。

この参入の担い手は、旧来の老舗の箱物企業から独立した職人もあったであろうが、この時期に特筆される参入企業は、高級木材の調達容易な製材業者や、技術が応用できる建具業者など、が中心であった。

その例として、製材業者である近藤木材(1946～2001)は、家具製造の子会社を以下のように複数創業している。ダイイチファニチャー(1970-1983)では箱物に参入、すぐに棚物に転換した。また、(株)近藤工芸(1975-2001)で高級な棚物に参入、そして脚物メーカーを買収し(株)近藤木工(1979-2001)を設立している(木村, 1999, p. 449)。また、長谷川農林産業は、建材、建具からスタートし、家具問屋、小売と周辺分野に進出したが、民芸調の高級家具を作る、えぞインテリア(1973-2004)を創業して、高級棚物家具へと参入した(北海道木工新聞編集室, 1979, p. 136; 『東商信用録』, 1974, pp. 775-776)。

ちょうど1971年のニクソンショック以来から円の切り上げが続いたため、それまでは輸出向けで高級資材であったミズナラヤカバなどの道産材が輸出向けから国内での使用がよりやりやすくなったことと関連していると思われる。特にサイドボードという高級な棚物家具が考案され、婚礼家具にかわるドル箱として注目を浴びると、そうした道産材の有望な使途として考えられるようになった。そこにそうした高級木材を扱う製材業者が参入してきたのであろう。

### (3) 産地問屋によらない内地市場進出

旭川家具が全国区の知名度を得たのは1950～60年代にかけて東京で行われた全国優良家具展(全優展)に旭川家具が入賞を始めてからである。特に1965年に上川木工が最上の内閣総理大臣賞を受賞すると知名度は

一気に高まった。新規参入した企業群の中には、そうした産地の名声をバックに、そして高級道産材を用いた付加価値を武器に東京や大阪に進出を目指していった。1970年代の本州市場の開拓は以下のような特徴があった(『家具産業』, 1971年5月号)。

#### ①商品面の特徴

この時期の商品は、当初から本州向け、道内市場の需要は無視した製品であったという。それは一つには、道産材の「刺身的」利用と呼ばれた。高級なミズナラヤカバの「節」を取り除き、きれいな部分だけ利用して高級感を出す。入手しやすくなった道産材使用がエスカレートしていたようである。また、道内市場無視の大型化、高級化も取りざたされており、「なぜこんなに高いのか、我々ならもっと安く出来る」と大川産地の業者が驚くほどであったという(『家具産業』, 1973年10月号)。一般的な旭川産地の特徴である、道産材の使用、民芸調、高級といったイメージはこの時期に全国に広まったもののようである。

#### ② 本州市場の販路開拓の努力

この時期になると1950年代から続いていた「協力会」の運営体制にも変化が訪れていた。1971年2月の展示会では「メーカーが選んだ招待客にも招待状を出すように」というメーカー側の要望があった。それに対して取引は従来通り問屋が行うことを確認して了承され、東京・東北などの商社に50通の招待状がメーカー側から出されていった。さすがにこの時期になると「協力会」体制の下でも生産者の力が強くなっており、道内市場だけではなく本州との取引を拡大させる方向へと力がかかっていった(『家具産業』, 1971年5月号)。

その一方で、1970年代に棚物で新規参入した企業群は、「豊岡系」グループが中心となった「協力会」体制とは一線を画し、道内市場

にしがらみがない状態で本州直ルートづくりを行っていった。また、田中成形合板のような老舗の脚物企業や、脚物企業が中心となった「永山系」グループの（株）インテリアセンター、関口木工、いさみや（棚物）なども直売ルートの開拓に乗り出していった（木村，1999，p. 399）。

#### (4) 産地問屋の対応：道内市場の強化

こうした産地メーカーの動向に対して、上川木工社長の岡音清次郎は、産地問屋を飛ばして直販ルートを開拓する問題点を以下のように指摘している（『家具産業』，1971年5月号）。

「倉庫，配送車の費用がいくら必要か。出荷額の1割2分以下では出来ないとする。……うちの場合，即直販するには3～4億の金が要る」…「直販すると売掛金の回収はどうなる。リスクも覚悟するのか」「協力会」がもつ明確な論理（北島の集団理論）に対抗できるだけの論理が打ち立てられていない。否定できる業者は今のところいない。

また，旭川市工芸指導所で松倉塾をひらき長原實氏の恩師ともいえる指導者の松倉定雄氏も，当時のメーカーの性急な産地問屋飛ばしに自重を促す談話を述べている（『家具産業』，1971年6月号）。

このように，産地問屋と生産者が協力して産地を発展させてきた「協力会」体制のイデオロギーは強力であったが，産地の急進的企業が道外へと進出をする機に，「協力会」体制が崩壊する恐れもあった。

その一方で，大手の産地問屋たちは，ボランティアチェーンを結成することでメーカーの伸長に対する防衛行動をとっていくことになった。特に大きなものとして上原商会の「上原共栄会」（メーカー120社，小売80店舗），北島商会の「ワールド・ショップ」「ワールド会」（メーカー30社，道内販売店123店舗）があった<sup>6)</sup>。

これらのボランティアチェーンは，道内の小売店と共同して販売するだけではなく，旭川産地の生産者と協力して自社ブランド共同製品開発し，小売店に対して品質保証，オリジナル商品の提供，価格設定の信頼性を提供することで，「協力会」体制で目指した生産・卸・小売の協働体制を強化することを標榜している。しかしながら，木村（1999，p. 407）は，問屋と小売を通して道内市場を死守するという，工業資本に対する商業資本の防衛の印象を与える，と指摘している。

#### (5) 1970年代のまとめ

以上のように1970年代になると，旭川産地が成長するにつれて，外部からの新規参入も増加し，産地内の企業グループの相互関係はさらに複雑化していった。しかしながら，この時期においても「協力会」体制は生きており，北島商店は1980年代に全国7位の家具問屋に成長していく。そして彼らの道内市場の支配が，「永山系」や「新規参入組」の企業群の戦略行動に影響を及ぼしていったと考えられる。

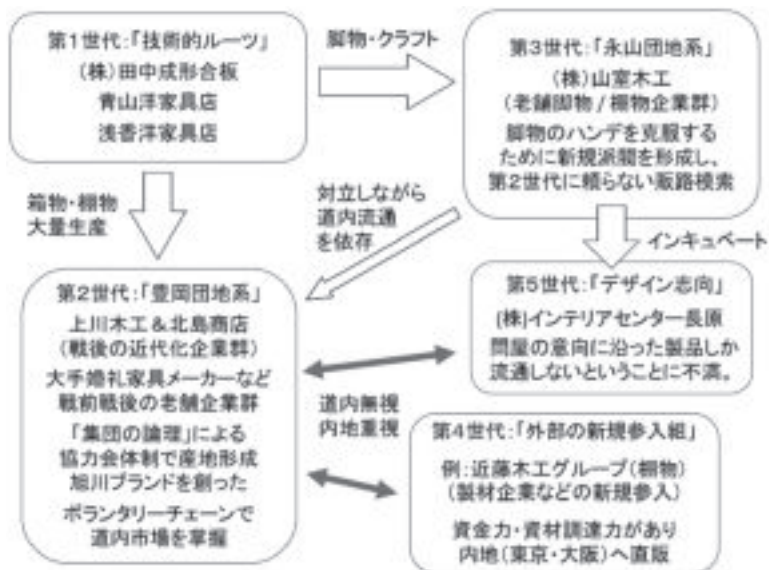
## 4. ま と め

### 一産地内構造と企業活動の多様性

本稿では，旭川産地の現実的な動態をより詳細に把握するために，職業別電話帳・タウンページの登録データ，旭川や大川の発展期に経営者であった方々へのインタビューを中心としたより詳細なデータを用いて，産地の歴史を再構成した。

特に個別企業に関してマイクロデータに近い詳細なデータを収集して用いることで，これまで注目されてきた（株）北島商店，（株）上川木工，（株）カンディハウスなどの時代ごとに産地を代表してきた企業では必ずしもない大勢をなす企業群の動向を把握することで，産地内の企業の競争的相互作用をある程度，

図 4-1 旭川産地の企業グループ同士の相互関係



(出典: 著者作成)

推測することが出来たと考えている。

旭川産地の既存研究では、多くの地場産地研究でよく語られるのと同様に、産地問屋(商業資本)と生産者(工業資本)のあいだの対立関係が中心となって産地の構造が変化してきた側面が強調されてきた。しかしながら、メーカー同士の競争関係や対立構造なども考慮に入れることで、旭川では北海道という特殊な地域的特性もあり、複数の生産者グループ間での競争関係があり、その中からその時々の産地を代表する企業が生まれていることが分かった。

#### 4-1. 本稿の結論

上記のような分析に基づいて、旭川産地の特殊性が産地形成に大きな影響を及ぼしたこと、また図 4-1 のような企業グループ間の関係があり、その関係性の中で各グループの戦略行動が生み出されていったことが分かった。また、今日の旭川産地の先進性を生み出した企業家である長原實氏は、そうした関係性の中で育てられていった側面があることを

本稿では明確に出来たと考える。

#### (1) 他産地でない旭川の特徴

旭川の産地形成とその後の展開で最も影響が大きかったものは産地問屋の存在であろう。これは上記でも書いた通り、北海道という地理的な特殊性の問題であった。すなわち、広大で拡散した道内市場、特に道北(稚内、名寄、網走)、道東(釧路、根室)は、産地問屋の力がなければ流通困難であり、札幌の問屋も旭川の問屋を通すほどであった。そのため、1970年代以降、道内市場(産地問屋の支配下)と内地市場(高級品市場、メーカーの直接販路模索)の区別が明確となった。

また、旭川産地の特徴を形作り他産地との産地間競争に勝つための戦略的資源である高級道産材(広葉樹)が豊富であることも旭川の特徴であった。しかしながら、円高(1971)以前は輸出向けで、高級家具(婚礼家具など)などでしか用いられなかった。そのため、道内でステータスの低かった脚物企業にとっては、高級化へのハードルとなっていた。長原

氏は「永山系」の老舗企業の助けを借りて少量の高級資材を回してもらうことで、旭川の脚物企業の高級化の第一歩を踏み出すことが出来た。それが、ニクソンショックの円高以降は国内の加工業にも多く用いられるようになり、製材企業が高級棚物に参入して、内地への進出が増加するきっかけとなった。

#### (2) 弱い立場からの脱出が戦略転換の契機に

以上のように、①産地間屋の介在による道内市場と内地市場との差異、また②産地間競争で重要な資源となる道産材へのアクセスという2つの特殊性を軸に、旭川産地内の製品別の企業群をグループ化し、それぞれの戦略行動の特徴を類別することが出来る。

図4-1は本稿の内容を図示したものであるが、このように旭川産地では第2世代の「豊岡系」グループのように産地間屋と老舗企業が結びつくことで戦後の発展を遂げてきた。これは例えば福岡県大川産地においても、旭川産地の「北島理論」のような強力なイデオロギーの形成などはなかったが、産地間屋との協力で九州外への進出を図るということであった。

しかしながら、多くの産地と明確に異なる旭川産地の特徴は第3世代の「永山系」グループのように、産地内でそうした発展の仕組みに、構造的に取り残されて独自の戦略行動をとったグループが存在したことであろう。「永山系」グループでは、脚物企業のハンデを克服するために新規派閥を形成し、また西ドイツから帰ったばかりの長原實氏を第2世代の「集団の論理」に代わる正当性となりうるシンボルとして、資本や信用、資材調達などの面でバックアップして、インキュベートしていったのである。

#### 4-2. 地場産地の適応性に関する仮説

旭川産地を地場産地の戦略転換の成功例として考えると、先行研究のいうとおりやはり

長原氏の個人のヴィジョンの卓越さとリーダーシップというのが一つの成功要因であり、またその長原氏を育てた政策的な仕組み（工芸指導所松倉塾での先進的な教育、西ドイツへの派遣制度など）が根本的な成功要因と考えて間違いないだろう。

しかしながら、本稿では他の多くの企業行動に着目することで、産地内の多様性と競争が維持された点が大きかったと考える。多様性という点では、そもそも「箱物王国」と呼ばれながら、ルーツが洋家具生産にあり他の産地と比べると脚物の技術が大きな割合で存在していたということもあるが、それにして箱物企業と産地間屋が全盛であり続けた間、脚物企業が弱者として戦略を模索してきたことが、長原實氏を後押しし、そのヴィジョンを実現するための構造的文脈（Burgelman, 2002）になったと考えられる。

こうした異質なグループ間の競争構造は、例えば大川産地のような同質性の高い産地では起こりえなかった。Aldrich and Ruef (2006)の進化的パースペクティブでいう、変異と淘汰基準という進化を促す2つのプロセスが旭川ではそうした異質性によって生み出されてきたのであろう。また、Aldrich and Ruef (2006)は変異を生み出すエンジンとして闘争 (struggle) という概念を追加しているが、弱い立場におかれた脚物企業の模索は、長原氏という変異を後押しするエンジンとなったと考えられる。

#### 4-3. 本研究の意義と今後の課題

本研究の意義は、木村 (1999, 2004)、糸野 (2010) といった旭川産地の成り立ちと戦略転換についての先行研究に対して、より詳細なデータで肉付けをすることで、産地の変遷を単なる商業資本と工業資本の対立というだけではなく、産地内の企業行動、産地内競争という視点でとらえなおした。それによって、より複雑な産地内の企業の相互作用で産地の

動態を理解することが出来た。

それによって、現在の旭川産地をリードして戦略転換を成功させた長原實氏の(株)カンディハウスの創業が支援された背景として当時の脚物企業が置かれた苦境を、産地内の他のグループとの関係性で理解することが出来た。先行研究では長原氏の企業家活動の源泉は、政策的な仕組みのなかに見いだされていたため、本稿における当時の企業間関係にその源泉があったという主張は新しいものである。

しかしながら、地場産地のダイナミックな変化の要因について理解するためには、他産地との比較研究が必要である。今後の課題として、旭川同様に「箱物王国」と呼ばれながら、旭川と異なる発展を遂げた福岡県大川市の産地の歴史を旭川と比較しながら、特に産地内の競争構造がどのような形で存在し、産地の変遷にどのように影響を与えたかについて解明する必要があるだろう。

## 【注】

(1) ここで生態学的な視点として想定しているのは、本稿のまとめ部分に少し言及するが、Burgelman (2002), Aldrich and Ruef (2006) らのいわゆる進化論的パースペクティブの持つ視点である。すなわち、企業の戦略転換には、トップ・マネジメントなどの意思決定者や政策決定者のビジョンが先導して導くトップダウンのパターンと、個別企業などの現場のプレイヤーの試行錯誤の中から様々な文脈の元に新しい戦略が選択されていくボトムアップのパターンが存在するが、後者のプロセスを重視するのが進化論的パースペクティブと言ってよいであろう。旭川産地においては、長原氏の傑出したビジョンやそれを育てた旭川市の政策や市立工芸指導書の松倉定雄氏による先進的な指導が、トップダウン的な産地の変革をもたらしたというのが先行研究の立場と言ってよいだろう。本研究では、ボトムアップの立場から、そうして生じた企業家活動 (entrepreneurship) が、産地内の一部のグループから支持され、育てられていったプロセスを明らかにすることを目指している。本文の後半で論じるように、長原氏の活動は

当初は産地内で反発が大きかったが、一部のグループからは大きな支持を受け、金融機関や希少資源へのアクセスをめぐる制度的正当性を付与された事実がある。こうした背景については、そうした支持者を含めて産地全体の置かれた競争状況の検討が必要となるのである。Thornton (1999) のいう需要サイドの企業家研究では、企業家的役割が必要とされる社会的・制度的な背景が研究対象となる。本研究の狙いは、旭川産地に転換を促した時代背景を当時の競争構造の中に見出すことである。

- (2) 電電公社による『職業別電話帳』は1961年から1984年まで、1985年から2015年まではNTTの『タウンページ』に基づいている。また、創業年および生産品目については『北海道家具建具工業名鑑』('58, '64, '76, '88, '97), 『旭川商工業名簿』('63, '74, '86, '93), 『旭川商工名鑑』('80, '88, '90, '93, '03), 『旭川商工人名簿』('56, '65, '68, '71), 『旭川木工史』('70)に基づいている。データのさらなる詳細については拙稿(2017)を参照されたい。
- (3) 図2-3(a)にあるとおり、箱物では200名以上の企業が1社存在したが、これは現在では株式会社ニトリの製造子会社となり旭川を出てベトナム工場を運営している企業である。2012年に本社を旭川から東京に移転するまではタウンページに掲載されていたので、それまで旭川産地の企業として集計された。
- (4) 1970年代当時においても婚礼家具の市場がいまだ魅力的であったこと、そして老舗の独占状態が高かったことを物語る事例として一つの企業のケースをインタビューで聞くことが出来た。青山洋家具店で徒弟修業した後にマルヒサ木工(1976-87)を創業した山中久盛氏は、婚礼家具の老舗である川田木工の下請け契約を受けて流れ作業ラインを作り、婚礼家具のOEM製作を請け負うも規模の問題で利益が出ず結局は撤退し、従来の工房的製作に戻したという。2017年5月5日、旭川市における山中久盛氏へのインタビューによる。
- (5) こうした箱物と棚物の技術の細かい相違については、(株)松田家具の松田忠治会長にお話を伺った。(株)松田家具はもともと食器棚メーカーであり大川産地最大の企業であるが、1980年代に婚礼家具市場に魅力を感じて参入したが、そうした技術の違いもあって本格的に市場に食い込むまでにはいかなかったという。逆に、大手の婚礼家具メーカーが棚物に参入したケースもあったが、これも引き出しなどで精密に作り込み過ぎて採算が

合わなくなって撤退したとのことである。これらは福岡県大川市の事例ではあるが、旭川においても相互の参入が少ないことで同様のことが推測される。なお、現代ではNC加工機を用いて、こうした職人技の違いを流れ作業ラインに落とし込んで多品種生産が可能になってはいるが、産地企業の多くはいまだにそれぞれの得意分野に特化している。また、同様に大川市の(有)福山工芸の福山金次郎会長にも箱物生産者の立場から棚物との作り込み方の違いを、(有)田中木工所の田中利昭会長からは棚物企業の立場から工程分業の違いをご説明いただいた。

- (6) その他、詳細は不明であるが旭協販の「グランドファニチャー」、泰光産業の「光グループ」なども存在していたようである。しかしながら、ボランティアチェーンは1960年代からすでに旭川の産地間屋で広く試みられていた(『家具産業』、1966年7月)点には注意が必要である。

### 【参考文献】

1. Aldrich H. E. and M. Ruef, 2006, *Organizations Evolving*, 2<sup>nd</sup> ed, London: Sage Publications.
2. 旭川木工振興協会, 1970, 『旭川木工史』。
3. 旭川市商工部, 1977, 『旭川家具業界の流通実態』。
4. Burgelman, R. A., 2002, *Strategy is Destiny: How Strategy-making Shapes a Company's Future*, The Free Press. (石橋善一郎・宇田理訳, 『インテルの戦略—企業変貌を実現した戦略形成プロセス』, ダイヤモンド社, 2006年)
5. 橋詰正, 1976, 『家具工業・市場構造の研究: 全国木製家具製造業1200社の実態調査』, レンゴウ情報センター。
6. 北海道木工新聞編集室, 1979, 『北海道木工業界著名人名鑑』, 北海道木工新聞。
7. 井内佳津恵, 1986, 「戦前の旭川家具史(1)—大正時代の振興策を中心に—」, 『紀要』, 創刊号, 北海道立旭川美術館。
8. 川嶋康雄, 2017, 『100年に一人の椅子職人—長原實とカンディハウスのデザインスピリッツ』, 新評論。
9. 木村光夫, 1999, 『旭川木材産業工芸発達史』, 旭川家具工業協同組合。
10. 木村光夫, 2004, 『旭川家具産業の歴史』, 旭川叢書第29巻, 旭川振興公社。
11. 北島吉光, 1987, 「ふた筋の道」, 『私のなかの歴史〈7〉』, 北海道新聞社。
12. 桑野博行, 2010, 『産地の変貌と人的ネットワーク

- ク—旭川家具産地の挑戦—」, 御茶の水書房。
13. 拙稿, 2017, 「旭川家具産地における企業の世代交代と戦略転換—1965年以降の職業別電話帳データをもとに」, 『経営学論集(web版)』, 第87集, 日本経営学会。
  14. 百瀬恵夫, 1976, 『企業集団化の実証的研究—日本家具工業高度化への展開』, 白桃書房。
  15. 百瀬恵夫・北島吉光, 1969, 『企業集団の論理』, 白桃書房。
  16. 岡音清次郎, 1985, 「家具に生きる」, 『私のなかの歴史〈5〉』, 北海道新聞社。
  17. Thornton, P. H., 1999, The sociology of entrepreneurship. *Annual Review of Sociology*, 25:19-46.

### 【参考資料】

1. 『家具産業』, 「家具生産地ルポ“可能性”を育てた旭川」, 1965年2月, 日本家具工業会。
2. 『家具産業』, 「北海道の家具産業に期待する」, 1965年2月, 日本家具工業会。
3. 『家具産業』, 「大手間屋とそのグループの現況(3)」, 1966年7月, 日本家具工業会。
4. 『家具産業』, 「道産材に賭ける旭川の意欲」, 1970年8月, 日本家具工業会。
5. 『家具産業』, 「加盟123社の巨大チェーンを組織化」, 1970年12月, 日本家具工業会。
6. 『家具産業』, 「本市市場開拓に盛りあがる熱意—生産地の情報旭川」, 1971年5月, 日本家具工業会。
7. 『家具産業』, 「ゆるる旭川の木工協会」, 1971年11月号, 日本家具工業会。
8. 『家具産業』, 「旭川の家具—その素材とデザイン」, 第19回旭川木工祭から」, 1973年10月号, 日本家具工業社。
9. 『月刊グラフ旭川』, 「企業の歩み—株式会社北島」, 1981年3月号, pp. 26-27。
10. 『北海道新聞(道北版)』, 「製品はくるわな—効果あがる高速木材乾燥機」, 朝刊地方面, 1957年4月5日。
11. 『北海道新聞(道北版)』, 「今日的社長—山室胤さん」, 朝刊地方面, 1957年5月24日。
12. 『北海道新聞(道北版)』, 「四月から最低賃金制」, 朝刊地方面, 1958年2月6日。

### 【謝辞】

本研究に関わるインタビューをお受けいただいた旭川産地の(株)市木代表取締役市川

泰通様(2017年5月30日, 2018年5月8日), 寺沢剛様(2018年5月5日), 山中久盛様(2018年5月5日), そして福岡県大川産地の村上機械(株)村上達志様(2017年8月26日, 2018年5月19日), (株)松田家具会長松田忠治様(2018年5月19日), (有)福山工芸会長福山金次郎様(2018年5月20日), (有)田

中木工所会長田中利昭様(2018年5月20日)ご協力に対しここに記して感謝する。ただし, 本稿にありうべき誤謬は全て著者に帰するものである。

本報告は, 平成29年度北海学園学術研究助成(一般研究)によるものである。