〈研究ノート〉

老舗における経営革新についての一考察

——呉竹の商品に着目して——

守　屋　晴　雄

目　次

はじめに
§1　経営品質と経営革新
　1．経営品質と経営革新
　2．革新と改良
§2　商品革新
　1．商品革新
　2．連続性と非連続性
§3　呉竹の組織プロフィール
　1．呉竹の組織プロフィール
　2．商品種としての墨の動向と奈良製墨組合
§4　呉竹の商品革新
　1．呉竹の商品革新の事例
　2．商品ラインの基本方針
おわりに

はじめに

この小論は，龍谷大学社会科学研究所における大西謙経営学部教授を代表とする共同研究（テーマ：老舗企業における革新のメカニズム，研究期間：平成22年度～平成24年度）において作成されたものである。筆者はこの共同研究の構成員になっている。共同研究は，日本経営品質賞委員会による経営品質向上プログラム（小論では，経営品質と略すことも多い）への構成員の関心をベースにしているので，共同研究のテーマにおける「革新」は，経営革新を意味する，としてよい。

老舗企業（以下，老舗と略す）は経営の成功として肯定的に評価されることがしばしばである。老舗は，通常，単に創業以来の長い歴史を有しているだけではなく「のれん」を有している企業としてとらえられる。小論は，経営品質向上プログラムから見て，老舗はどのようにとらえられるか，について一考したものである。経営品質向上プログラムでは，各年発行の『日本経営品質賞アセスメント基準書』（基準書と略す：小論では2013年度版[1]を参照）が示すように，経営品質向上にとり経営革新を不可欠なものとしている。そこで，小論では，老舗[2]を経営革新の視点でとらえようとするのである。小論の表題に経営品質という用語は入っていないが，その文脈の中で小論は展開される。

小論では，表題の副題のように呉竹の商品に着目する。

経営革新の1つの具現として，企業が市場に提供する商品に関する革新を挙げることができる。小論では，この革新を「商品革新」と表現した。

老舗として，奈良市内に本社を持つ株式会社

1)　日本経営品質賞委員会編集『2013年度版　日本経営品質賞　アセスメント基準書』，日本経営品質賞委員会発行，平成25年（2013年）。以下，小論の脚注ではこの2013年度版を『基準書』と略す。なお，日本経営品質賞委員会アドミニストレーションによる『日本経営品質賞　アセスメント基準書　2014年度改訂版（パイロット）』が平成25年に日本経営品質賞委員会によって発行されている。このパイロット版において，4つの基本理念（顧客本位，独自能力，社員重視，社会との調和）は踏襲されているが，重視する考え方では，『基準書』とは異なる。9つの重視する考え方の1つとしてパイロット版に挙げられている「変革」は，『基準書』にはない。

2)　筆者の老舗のとらえ方については次の拙稿がある。守屋晴雄「経営品質と老舗—商品の考察を差し挟んで—」『龍谷大学経営学論集』第52巻第4号，平成25年。

呉竹[3]（呉竹と略す）に着目した。もちろん，固形墨をアイデンティティ商品（創業以来の商品でそれがないとその企業らしさを失う商品）とする呉竹は日本における１つの老舗に過ぎないが，明治35年に創業以来固形墨を商品として保持しつつ，固形墨から商品を果敢に拡張していった呉竹は，老舗における経営革新のメカニズムを探るのにふさわしい企業として筆者は認識した。

目次は上記のとおりである。４つの節のうち，初めの２つの節は，一般論的な内容であり，後の２つの節は，初めの２つの節を踏まえながら呉竹を題材にして経営革新とりわけその具現としての商品革新について考察したものである。そして，「おわりに」で小論の含意を探ることにする。老舗固有の経営革新を一般的な形で見出すことは難しいので，前半の記述においては，老舗を意識していない。

§１　経営品質と経営革新

１．経営品質と経営革新

本節では，基準書を中心に，経営品質における経営革新のキーワード性の検証をする。基準書は，したがって経営品質向上プログラムは，経営革新を経営においてどのように位置づけ，どのようにとらえているか，を示す。

経営品質の特質としての当事者性について拙稿で指摘した[4]。それを行う主体が基本的に内部の者であるアセスメントは，経営に関する実践と結び付くことを指向するものでなければならない。基準書に基づいて組織が記述したアセスメント書は，その作成自体が最終目的ではなく，組織が経営品質向上のために活用するものである。この意味でアセスメント書は組織内部的なものである。小論は，外部者である（当事者でない）筆者が，当事者性を特質とする経営品質の視点から，呉竹を題材にして考察したものである。

以下，経営革新のキーワード性を中心に述べる。.

基準書において，経営革新に取り組もうとする経営者へのメッセージとして次の記述がある。「顧客価値を目指す経営には，まず従来のものの見方，考え方，行動と，顧客価値からのものの見方，考え方，行動の違いに自ら気づくことは必要です。自らのものの見方，考え方，行動を顧客価値に根ざしたものへと価値観を変革することによって，新たな戦略，プロセス，製品・サービスを生み出すことを経営革新と考えています。」[5]何をもって経営革新と見ているかという経営革新の内実が肝要である。基準書では，「顧客価値」の尊重の指摘が示すように，経営革新をその意味合いでとらえている。経営における１つの概念である普通名詞としての経営革新に特定の意味合いを与え，固有名詞化している，としてよい。顧客価値を尊重しない企業は，経営革新から乖離している，と基準書はみる。製品・サービス自身は，経営革新そのものではないが，経営革新は，新たな戦略やプロセスへの具現と同様に，製品・サービスに具現するものとしてとらえられる。商品を経営革新の文脈の中にとらえることができる。ここで商品としたが，製品・サービスは，市場化されることが想定されるものなので，商品と言い換えてもよい，という筆者の認識に基づく。

製品・サービスなどを，それ自身としては具体的なものではない経営革新の指標としてとらえることができる。

経営革新が行われていない状態からそれが行われている状態への移行も，移行の効果の点から経営革新ととらえることができよう。その移行は，価値観の変革によって実現される。

経営革新の総称性を指摘しておこう。上述のように，経営革新という具体的なものがあるの

3)　現在の社名は，株式会社呉竹であるが，現在の社名に至るまでには，§３に示すように変遷があった。しかし，小論では，社名が呉竹でない時代であっても，呉竹という表現を用いる。

4)　経営品質の当事者性については次の拙稿で指摘した。守屋晴雄「‘経営品質と商品品質’についての一覚書」『社会科学研究年報』34号，平成16年，104～105ページ。

5)　『基準書』，３ページ。

ではなく，経営革新は経営の各分野で具現する。松岡憲司らは，分野として，新たな顧客の獲得，新商品・新サービスの開発・販売，製品・サービスの新しい生産方法や提供方法，新たな事業分野への進出，取引先選別，社内情報化の促進などを挙げている[6]（ただし，松岡らの文献に'顧客価値を重視した経営革新'の記述があるわけではない）。経営革新の具現化の中に商品に関することがらが存在する。小論では，この商品関連のことがらに着目するのである。商品を得るための生産技術・技能，商品の機能，機能の発現原理などは，経営革新が具現する重要なことがらを構成する。経営革新の具現として商品を見るとき，このように商品自体（商品体）に限定されない広い視野で商品を考察するのである。

顧客価値というとき，どのような内容のそれかが肝要である。顧客は，経営において，顧客一般ではなく標的とした顧客に落とし込む必要がある。また，見通し通りにいくかどうかは別にして，顧客価値の提供に至る組織としての見通しを立てておく必要がある。

2．革新と改良

経営品質が目指す「卓越した経営」を基準書は次のように定義する。「組織の理想とする姿を目指した経営革新の実践と学習を重ねることで，世界に通用する独自の経営手法を創造し続け，それによって世界のトップレベルの成果を生み続ける経営」[7]。経営革新なしに卓越した経営はあり得ないとするのである。

経営改良は，経営革新に比べて，用語として用いられることははるかに少ない。

革新と改善は相違することを基準書は指摘する（経営革新などと明示してはいない）。「改善の繰り返しと革新は異なる」[8]。改良は，問題の構造的要因，本質を追究することなしに行われるもの，革新においては，この追究を必ず経る，と基準書はしている。ここで改善は，改良と同義としてよかろう。改良，革新いずれも時間による変化であるので，改良前，改良後といった概念が成り立つ。改良の「良」が示唆するように，改良・革新いずれも言葉の響きとして肯定的にとらえられる，としてよい。経営品質では，経営改良よりも経営革新に，より重きを置いている。経営改良を重く見ていないのではなく，それにとどまることが経営革新を阻害することを危惧しているのであろう。

基準書で明示されている概念ではないが，理論的には，「負の改良」（すなわち改悪），「負の革新」なる概念が考えられる。もちろん，組織は当初からこれらを指向することはないが，経営環境の変化などによって結果としてこのように言わざるを得ない可能性（リスク）は存在する。「良」，「悪」の判断には，経営品質の価値観に基礎を置きながら，何をもって「良」とするといった組織の価値観が関与する。経営品質では，顧客価値への指向を経営革新のための必要条件とすることを鑑みると，負の経営革新は，顧客価値指向から従来のそうでない状態に戻ることととらえることができよう。

本節では，経営革新の経営品質におけるキーワード性の検証を中心に述べた。革新と改良の相違についても言及した。

§2 商品革新

1．商品革新

本節では経営革新の1つの具現としての商品革新について一考する。その中で商品の連続性，非連続性に言及する。

経営品質においては一般化していない用語であるが，小論では商品に関連する革新として「商品革新」なる用語を導入する[9]。商品革新

6) 松岡憲司，村西一男，姜紅祥「京都の老舗企業における事業継承と経営革新」『社会科学研究年報』42号，平成23年，44ページ。
7) 『基準書』，13ページ。
8) 『基準書』，5ページ
9) 延岡によって商品革新という用語がプロセス革新と対比する形で用いられている（延岡健太郎『MOT［技術経営］入門』，日本経済新聞社，平成18年，160ページ）。商品革新が経営品質の具↗

は，商品，その関連における革新である。小論の趣旨から，顧客価値指向の経営革新に矛盾する商品革新はあり得ない。一般には，商品革新が生じるには，直接的な形ではなく，媒介項としての具体的な経営革新に立脚する。顧客価値指向のリーダーシップによる方向付けと諸援助に基づく商品革新の生起はその例である。

商品自体が，大きな機能のくくりを保持しながら，革新的に変化している場合はむろん商品革新であるが，商品としては同じであっても，素材など由来が革新的に異なれば，商品革新とする。また，商品は必ず価格を伴うので，経営によって従前に比べかなりの低コストで安定的に生産可能になったときの低価格化も商品革新を構成する，と見ることができる。

商品革新にとり，顧客価値の増大につながることは必要条件であるが，さらに，商品革新のためには，何らかの意味の革新性が必要である，と小論ではする。商品革新には，商品改良を重ねても商品革新には至らない，というニュアンスがある。

筆者の認識では，商品改良は，経営改良よりも，はるかに一般化した用語である。このことは，可視性の大小（具体的な存在である商品の方が経営よりもはるかに可視的である）によるのかもしれない。

商品に関連する変化は供給者，消費者などにとり意味のあるものでなければならない。単なる変化だけでは，たとえそれが大きなもの，顕著なものであったとしても，商品革新とは見ない。顧客価値を目指す経営品質の趣旨から消費者にとっての意味が本質的に肝要である。この点から，消費者のニーズをはるかに超えた商品革新は，もはや商品革新とは言えないという見解も成り立つ。

商品と商品種に対する定義を確認する。商品を生産者や流通業者などの供給者との結合としてとらえたものが前者であり，供給者を捨象したものが後者である。§4で取り上げる墨滴は(呉竹の）商品であり，墨汁や液体墨は商品種である。供給者を捨象している「日本標準商品分類」なる制度的分類は，商品種に着目している。商品の企業別市場占有率は，市場における商品がどの企業の商品によって占められているかを示すものであるので，それには商品への着目がある。商品革新が各企業に標準化すると，商品種革新となると定義することができる。

なお，ここでの商品種は，商品の種類なる概念とは異なる概念であることを注意しておく。商品の種類は，商品ないし商品種を何らかの基準の下にクラス（類）化したものである。日本標準商品分類は，商品種の種類であり，企業が行う経営のための取扱商品の分類は，商品の種類である。

2．連続性と非連続性

小論では商品革新を時間的概念としてとらえるので，商品革新前，商品革新後なる概念が成り立つ。商品革新には，革新的な新商品には，改良的な新商品からは導かれない，というニュアンスがある。革新的な新商品を可能にする新しい要因・条件が必要である。

前の商品と後の商品との間の連続，非連続の視点を考えることができる。改良が前者，革新が後者に対応するとしてよい。小論では，不変は連続とする。連続，非連続について議論するとき，それらがいかなる点に着目しているかを明確にしておく必要がある。低コストを可能にする革新的な生産方法による大幅な低価格化の場合，商品自体としては連続，生産方法としては非連続といった認識が成り立つ。商品の生産における使用技術と商品の用途に着目すると，使用技術における連続・非連続，用途における連続・非連続といった視点が成り立つ。革新的な使用技術が従来の使用技術に代替するとき，使用技術における非連続が生じる。使用技術が連続，用途が非連続というケースもある。呉竹における超微粒子分散技術による墨とコンデンサはその例である。

↘現としてとらえられている小論では，延岡の場合よりも広い意味で商品革新なる概念が用いられている。

商品革新を，社会におけるそれ，企業（組織）におけるそれに分けることができる。前者は，社会全体（例えば日本全体）において指摘されるものであり，後者は，企業のレベルで指摘されるものである。小論では，主に，後者の意味合いで商品革新を考える。それが社会における商品革新であることもある。

以上のように小論では商品革新を経営品質の下でとらえているのである。

§1，§2は，小論の前半部分である。この前半部分を踏まえて後半部分（§3，§4）が展開される。

§3 呉竹の組織プロフィール

1．呉竹の組織プロフィール

本節では呉竹の組織プロフィールを示すとともに，あわせて呉竹のアイデンティティ商品である固形墨の商品種としての厳しい現状を示す。

呉竹の組織プロフィールについて述べる前に，商品種としての墨の基礎知識をごく簡単に記す。ここでの墨は，固形墨を指す。

墨は，筆，硯，紙と並んで，中国文人にとっての文房四宝の1つであった。墨は中国において日本よりもすこぶる古い歴史を持つ。筆記具の必要性から飛鳥時代には墨が輸入されていたはずである。製墨については高麗の僧である曇徴が墨作りを伝えたという日本書紀の記述がある。奈良墨の濫觴については，室町時代に興福寺二諦坊で持仏堂の煤に膠を合わせて油煙墨が作られたのが初めとされる。生産は，寺中文書用のためであった。江戸時代に墨の使用は人々に一般化するとともに，墨の商品化が進展した。しかし，筆などと異なり，墨は消耗品であったので，一般人が使った当時の墨は残っていない。作品としての墨は残存している[10]。

墨には着色剤の原料から油煙墨と松煙墨がある。現在は油煙墨が大半である。油煙，松煙は着色剤である。膠は展色剤である。香料は，香料は膠の臭気を和らげるなどの作用がある。これらの煤，膠，香料が固形墨の原料である。墨の生産工程は，すこぶる多段階であり，そのため生産には手間と時間がかなりかかる。夏は，膠の腐敗のため，製造には不向きである。生産地については，奈良県で全国の95％ほどの固形墨を生産している。製墨はビジネスとして魅力のある業種ではないことが，結果的にそれへの参入障壁となっていることは事実であろう。

呉竹の組織プロフィールの一端を示す。その向上に役立てる経営品質向上プログラムの趣旨から現在のそれが肝要である。

① まず同社の略史を示す。詳細については社史[11]が刊行されている。

明治35年　綿谷商会創業
大正13年　合名会社精昇堂商会設立
昭和7年　株式会社精昇堂商会設立
昭和15年　株式会社呉竹精昇堂に改称
昭和33年　墨滴を開発，発売
昭和38年　サインペンの開発，発売
昭和40年　クレタケ工業株式会社設立
昭和48年　くれ竹筆ぺんの開発，発売
平成6年　呉竹精昇堂とクレタケ工業を合併
平成8年　イギリスの現地法人 KURETAKE U.K. で現地生産
平成9年　アート＆クラフト DUO 直営店を名古屋に開設
平成14年　創立100周年
スクラップブッキング関連商品の国内本格販売
平成15年　株式会社呉竹に変更

② 経営理念は次のとおりである。「呉竹は人間尊重を基本として，豊かな価値を創造し，国内はもとより世界の人々の生活・文化に貢献する企業を目指します」。

10) 小論の§3の第2項に奈良墨に関する公開シンポジウムの開催の紹介がある。墨の残存についてはそのシンポジウムにおける基調講演者である村田隆志の発言による。

11) 出版文化社編集・制作『株式会社呉竹創業百周年史　家業から公器へ』，株式会社呉竹，平成15年。以下，この文献を社史と表現する。小論で社史というとき，この特定のものを指す。（この文献の書名の中に社史なる用語は含まれていないので，社史に括弧は付けないことにする。）

③ 経営方針は次のとおりである。「人を大切にします，豊かな価値を創造します，生活，文化に貢献します」。

アート＆クラフトカンパニーを目指すこと（「アート＆クラフトカンパニーを目指し，手書きの温かさ，手造りの良さで，心が癒やされ，生活に潤いを与え，文化に貢献する企業を目指します」）は，3番目の経営方針の中に位置付けられている。アート＆クラフトカンパニーを目指すことについては次節で言及することにする。

④ 事業領域は次のとおりである。商品においては，墨・液体墨，筆ペンなどの筆記用具，書道用具・絵てがみ用品などである。コンセプトにおいては，「書く　画く　描く文化の創造」である。それぞれ書道・筆記用具，デザイン関連製品，絵画用品，に対応する。

⑤ 2012年5月開示の（1年間の）売上高は4,662百万円，当期利益は40百万円であった。2011年開示では，それぞれ4,498百万円，45百万円であった。（日経会社プロフィルによる。）

⑥ 主要な基盤技術の1つは，超微粒子高分散技術である。

⑦ 社員は141名である（平成24年5月）。社員のライフワークバランスを重視している。社員には18時までには帰宅してもらっている。社内に社員用託児所「たけのこ園」を設置した。有給休暇は消化させるようにしている。残業ゼロによる余暇時間の活用を誘導している。各種資格の取得を奨励，援助している。

以上，呉竹の組織プロフィールの一端を示した。

上述のように呉竹は社史を刊行している。筆者の認識では，社史の目次が，同社の経営革新の歴史を端的に示している。社史自体が，100年超の歴史を踏まえた壮大なセルフアセスメント書と言えなくもない。社史なので，社史執筆時点に至るまでの呉竹の歩みが歴史的に記述されている点で，考えられるセルフアセスメント書とは形式的には異なるが，社史の記述は経営革新に力点を置いていることから，社史は，セルフアセスメント書と通底する面を持つ。

社史は，本編と資料編から成り立つ。

本編の目次を示す。「序に代えて　奈良墨，その歴史　第一章「くれ竹」墨の誕生　第二章墨の新しい形を求めて　第三章　筆記具分野への本格進出　第四章　画期となった「筆ぺん」の誕生　第五章　伝統の継承と事業基盤の確立　第六章　業容の拡大と充実を目指して　第七章「アート＆クラフト」という事業領域へ　終わりに「百年の歴史」をどう継承するか」。

社史に，副題として「家業から公器へ」が謳われている。創業者の綿谷家以外からの役員の登用は「家業から公器へ」の具現例である。

呉竹の老舗性の検討をすると，100年超の長期間の存続とのれん性が指摘されるので，明らかに老舗である。その他，アイデンティティ商品の存在，同族会社性，さほど多くない社員などは，呉竹の老舗性を強めている。

同社の1つの特徴は，固形墨生産者としては後発の老舗であるということである。現存する製墨家の中で，おそらく最古の老舗は古梅園であろう，とされる[12]。呉竹の創業者の綿谷奈良吉は，大手の製墨業者（母屋墨屋と言われた）である玉翠堂の製墨職人であった。そこから明治35年に独立した。後発ゆえの苦労があった。商品の販路開拓などにおいて，奈良墨の大手の母屋墨屋により占められていた既存のルートを使えず，既存のルートに依拠しない直接売り込みによる販売などを余儀なくされた。この（当時としては）革新的な試みは，成功をおさめ，そのことは，「よいものは売れる」という品質重視への確信を呉竹に持たせた。生産については，創業者が生粋の墨職人であったこともあり，また，生産は企業内部的なものであったので，販売ほどの苦労はなかった，としてよい。むろん，労働集約的な墨作りは，仕事としてはきつ

12) 田中経人『文具の歴史』，リヒト産業株式会社，1972年，71ページ。

いものであった。

2．商品種としての墨の動向と奈良製墨組合

商品種としての固形墨の現状について述べよう。

需要の激減を背景とした生産の激減が指摘される。奈良製墨組合 HP（平成25年4月4日閲覧）によると，構成員業者数は11社であり，商品種の生産量は激減している。ピークの2,265万丁（昭和10年）から80万丁（平成23年）と激減している。とりわけ平成23年の平成22年に比しての落ち込みが激しい。膠の調達難，型工などの後継者難などもあって，奈良墨の業界は強い危機感を抱いている。書道市場は平成元年800億円，平成11年1,260億円と増加したが，平成23年480億円と激減している[13]。もちろん，すべてが墨の購入に費やされるわけではない。

需要減を要因とする商品種の生産減は，固形墨を含む墨において呉竹にも大きな脅威に働くことは言うまでもない。奈良墨が全国の大半を占めることを想起されたい。

商品種としての墨の将来への危機感を抱いた奈良製墨組合の活動の1つを示す。平成25年3月20日に「伝統の危機　奈良墨の今～未来につなぐ伝統文化を守るために～」をテーマとする公開シンポジウムを組合が奈良市内で主催した。このシンポジウムは，文化庁による「文化遺産を活かした観光振興・地域活性化事業による補助金」を活用したものである。平成24年制作の奈良墨紹介の DVD（表題は上記シンポジウムテーマと同一）の作成，「墨を知る　奈良墨の今～未来につなぐ伝統文化を守るために～」と銘打った奈良墨紹介のリーフレットの作成はその成果である。

商品種としての奈良墨を訴求する呉竹の組合活動には，ひいては呉竹によい意味で回ってくる，という視点が呉竹にあるに違いない。「商品種としての奈良墨への関心，奈良墨のイメージアップ→呉竹の商品の購入」という回路である。奈良製墨組合の理事長は呉竹前代表取締役社長の綿谷基氏である。

以上，呉竹の組織プロフィールを中心に述べた。老舗とはいえ後発ゆえの販路開拓などの経営革新の抜き差しならぬ必要性があった。商品の販売方法における改革は，商品関連の商品革新といえる。さらに商品種としての墨の状況の厳しさを述べた。

§4　呉竹の商品革新

1．呉竹の商品革新の事例

本節の趣旨は，経営革新と結び付けながら呉竹の商品革新について考察することである。社史によって同社の顧客価値指向性を明らかに指摘できるので，呉竹の経営革新は確かに経営品質でいう経営革新である，としてよい。小論では呉竹の商品を全体（ラインとアイテムから構成される商品ミックス）としてとらえる。時間軸による前後の商品の間の連続性と非連続性—とりわけ技術連続・非連続と用途連続・非連続—に着目する。

小論は経営品質からの同社の現況の記述が主眼であるが，現況の記述のみでは同社が老舗であることへの言及が薄い。そこで，小論では，同社を老舗にすることに大いに貢献した「墨滴」（昭和33年発売）にまず着目する。次いで，呉竹の現況を特徴付けるアート＆クラフトに着目する。

筆ペンなど他の商品にも経営革新との深い関わりはあるので，墨滴とアート＆クラフトの2例はあくまでも例である。

(i)　墨滴に着目する。この商品の成功は，経営の存続による老舗化に大いに寄与した1要素である。単純に考えると，墨滴は固形墨が高次元化[14]したもの（固形墨を摺るという行為が体化したもの）としてとらえられる。

墨滴についての初期のストーリーを略述する[15]。

13)　日本生産性本部編集『レジャー白書2012』，日本生産性本部，平成24年，98～99ページ。

14)　商品の高次元化については次の文献に記述がある。守屋晴雄『ナフサ体系の商品学』，森山書店，平成9年，9～10ページ。

15)　社史，43ページ，40～48ページ。

呉竹の営業マン（綿谷良孝）が徳島県の書道塾を訪れた際，「(摺る必要のない）もっと便利な墨はないか」と塾の教師から要望された。呉竹には墨は摺るものという固定観念があった(むしろ，摺らない墨という発想自体がなかったかもしれない)。営業マンの学習姿勢によって塾の教師というビジネスパートナーに教えられたのである。営業マンの話を聞いた社長（綿谷楢太郎）は，塾の教師の指摘を一笑に付すのではなく，「ビジネス的に面白い」とした。営業マンと社長二者の対応は，呉竹の経営革新風土の中でのことであろう。

明治時代に岐阜の小学校の教師が開発したとされる墨汁（固形墨と同様，煤と膠を使用）は以前から存在していたが，品質上の大きな難点があった。煤の分散が不十分なので粘度が高いこと，膠が沈殿しやすかったこと，防腐剤を使わなかったので異臭を放つこと，などである。呉竹は，チューブに詰めた泥状の「墨のかおり」の発売を経て，墨滴を昭和33年に開発・発売した。それには原料として（煤と膠ではなく）カーボンブラックと合成樹脂が使用された。固形墨と墨滴を対照すると，(墨摺りを経る)間接的使用，直接的使用の違いはあるが，筆を用いた習字用という点では連続であった。しかし，従来の墨汁の難点の克服を可能にした原料面で非連続であった。墨汁は従来からあるものであるが，墨滴を墨汁に入れる明確な記述が社史には見出されない。前述の教師が発明した墨汁は，墨滴とは完成度において非なるものと同社はみていたのであろう。(ただ，社史に掲載された呉竹の三輪の営業車の写真からはそのドアに「呉竹墨汁」という記述はある。）原料面での商品革新などの墨滴の技術革新があった。そして，墨滴の市場化努力も傾けられた。それは書道塾にまず受け入れられた。このことについては，次のことが関与していたのではないかと筆者は仮説的に認識している。“生徒の満足が重要な塾の教師のニーズに適合していた（満足しないと退塾してしまうリスクが，学校よりもはるかに高い)。学校は，制度として生徒の確保が可能なので，液体墨の使用について保守的であったという面は否めない。”

その後，時を経て，書家用の液体墨が開発された。書家用のものの原料は，煤と膠であり，この点，固形墨と連続していた。一般用（学童用を含む)，書家用という，異なったセグメントを顧客とする分化が生じた。後者にも生産のための技術革新が指摘される。そこでは，詳述は省くが，超微粒子分散技術などが用いられた。書家用の商品を開発するというリーダーシップによる積極的な姿勢（企業アイデンティティの尊重）が背景にあった。この姿勢に経営革新を指摘できる。

(ii) 次の事例としてアート＆クラフトに着目する。まず，アート＆クラフトを商品としてとらえる見方について説明したい。前の墨滴とは違って，アート＆クラフトと銘打った具体的商品は存在しない。この小論では，筆者は，アート＆クラフトを指向する商品全体をアート＆クラフトと表現した。商品としては，その関係の教室，絵手紙の道具など様々なものがありうる。筆者は，アート＆クラフトという名の下にこれらを統合させていくことに商品革新を見出している。

順調に推移していたペン製品の輸出は，1990年（平成２年）代に入ると，中国などにおける安価な製品との競合を余儀なくされるようになっていった。既存の製品の価格競争ではなく，アメリカでブームになっていたアート＆クラフトへの進出を意思決定した。E＆K 社というビジネスパートナーを得て，アメリカ市場でアート＆クラフト事業は成功をおさめた。このことは，国内での事業の選択に大きな影響を及ぼした。アナログである手がきの温かさなどを訴求するアート＆クラフト事業の顧客が女性主体であることは，墨の場合とは異なる。呉竹は青葉台店（横浜市青葉区）など直接顧客に接する直営の店舗の新設をいくつか行った。そこでは，店と顧客とのハーモニーを大切にしながら，地域とともに成長していく店にしよう，とするDUO（二重唱）を狙った。

アート＆クラフト事業への進出には，背景として次のような認識がある。1998年に綿谷正之社長は次のように主張した。「今後，ますます情報化，デジタル化が進む中で，人は「心の癒し」を求めるようになり，誰にも影響されることのない自分の時間を持ちたくなる。そして，自分の手で何かをしたい，書きたい，描きたいといったカルチャー指向はますます強くなっていくだろう」[16]。墨などの単品的なものの‘カルチャーへの統合’の発想は，従来の単品的なものには相対的に希薄であり，この意味で非連続性のものである。

アイデンティティ商品（固形墨），そして，その製造技術を残しつつ，軸足をこのアート＆クラフトに移していった。競合相手は墨の場合とは異なり，たとえばセイコーエプソンなどと競合した。

前に，３つの「かく」を指摘した。平成７年に綿谷正之社長は，次のように語った。「「かく」“書く，画く，描く”ことは，人が知性を持ちはじめた時より，今にいたる文明の証である。呉竹精昇堂は，この「かく」ことにこだわり，「墨づくり」の精神を今に生かしつつ，心豊かな生き方求める人々に「かく」道具と環境（方法＋機会）を，我々の考えに賛同してくれる人と組織の協力を得て，提供することにより「かく文化」の創造に貢献する」[17]。この考え方がアート＆クラフトへの指向を導いた。「賛同してくれる人と組織」はビジネスパートナーを構成する。

以上，商品革新の事例として２つの商品に着目した。

２．商品ラインの基本方針

いかなる商品ラインを市場化するかについての基本方針は次のとおりである。「製墨のうち，「墨滴」に代表れる一般用液体墨については近年の書道離れが深刻なこと，……（略―筆者）から，将来的には書道用品市場の縮小は避けられない。そうした中で，当社は品質を何よりも重視し，高付加価値を備えた製品を作り出し，これまで育て上げたブランド力による市場対応をめざすことになった。最高級液体墨や磨墨液シリーズは以前からその路線を貫いてきた。……。固形墨については基本的に製造を続ける。商品として成熟し市場的な広がりや深まりはほとんど期待できないが，創業製品であり，伝統工芸の継承という点からも要望がある限り質の高いものを製造していく。……。筆記具に関しては「アート＆クラフト」関連のものを中心に構成し，事務用品類は基本的に取り扱わない。」[18]

「高付加価値を備えた製品」が示すように価格競争を回避すべく非コモディティ商品を指向する経営上の意思決定を行っている。この意思決定は経営品質の理念の１つである独自性につながると言えよう。また，時代時代においてどのような商品ライン，アイテムのミックスを構成するかの意思決定はリーダーシップに依存するところが大きい。

社史は10年前の刊行であるが，呉竹の現在を鑑みると，この項に示した方向性については現在にも適合しよう。

本節では，老舗を可能にした呉竹の商品革新に着目した。例示的に，墨滴，アート＆クラフトを取り上げた。

おわりに

小論では，経営品質のキーワードである経営革新の視点から老舗について考察した。とりわけ，経営革新の具現である商品革新に着目した。経営革新，商品革新についての一般的考察の後，老舗としての呉竹に着目した。基準書における経営革新のとらえ方に小論は立脚した。

呉竹を事例として，経営革新なかんずく商品革新について考察した。ここではコンフリクト（葛藤）の視点からまとめておこう。‘アイデンティティ商品に具現される企業アイデンティティの尊重’と‘企業存続という至上命題’の

16) 社史，140～141ページ。
17) 社史，131ページ。
18) 社史，154ページ。

間のコンフリクトの存在を指摘することができる。このコンフリクトへの対処として，前者を制約条件としながら，呉竹は経営革新と商品革新を行って来た。

商品ラインの拡大に伴う統合性の希薄化のリスクについては，企業としての存在意義を問い直して，文章化していくという知的営みによって，統合性を保持しようとした。

商品革新について，商品全体をミックスとして見るとき，ライン，アイテム（とりわけライン）の選択に関するコンフリクトがあったことを指摘できる。社史には言及はないが，煤，膠を原料としない墨滴の開発，市場化において，固形墨の職人からの反発があったのではないか。呉竹の経営者の中にも，墨滴の需要が固形墨のそれを食うというカニバリゼーションの危惧という心のベクトルもあったであろう。

顧客にアナログによる安らぎを提供しようとするアート＆クラフトについて，その発想は，従来の‘ものを売る’という発想とは趣を異にする。従来の発想と新発想との間のコンフリクトが見いだされる。企業アイデンティティ（固形墨に象徴される「伝統」）を極力尊重しながら，商品の軸足をアート＆クラフトに移すという商品のラインの選択という経営判断によって，呉竹はこのコンフリクトに対応してきた。この対応において，統合性を得るための「かく文化」の提唱という方向を介在させた。

小論では，従来商品と新規商品の間の連続性と非連続性の視点から商品革新をとらえた。墨滴においては，固形墨に対し，習字用などの用途の点では連続しているが，固形墨を摺るという行為の体化の点では非連続である。同じ現象でも，このように抽象の視点によって，連続か非連続化かは異なる。

時々の商品ラインの選択が未来永劫そのまま有効である保証はない。この認識は，「現在の延長線上に未来があるのではない」[19]という非連続の経営認識につながる。この認識は，まさしく，経営革新を不可欠とする経営品質の認識と言える。

小論を書き終えて，論理展開の粗さ，呉竹の現況についての調査の不足などを感じる。これらの点への対応については，今後の課題としたい。

主な参考文献（本文に示したものを除く）

1. 綾村坦園『文房四宝の基礎知識』，光村推古書院，昭和60年。
2. 片岡 寛，見目洋子，山本恭裕『21世紀の商品市場　市場性と社会性の調和』，白桃書房，平成17年。
3. 株式会社呉竹「伝統と革新～常に進歩し続ける企業を目指し～」（発行年次不詳）。
4. 「現場ルポ　株式会社呉竹」（『紛体技術』第3巻第1号，平成23年所収）。
5. 杉村勇造，永井敏男『文房四宝　墨』，淡交社，昭和47年。
6. 「墨から出でて，「かく文化」を追求する　株式会社呉竹（奈良市）」『PHP Business Review』2010 5・6。
7. 寺本義也，岡本正耿，原田 保，水尾順一『経営品質の理論～実践との相互進化を求めて～』，生産性出版，平成15年。
8. 丹羽 清『技術経営論』，東京大学出版会，平成18年。
9. 守屋晴雄「‘商品と技術’についての一覚書」『龍谷大学経営学論集』第50巻第4号，平成23年。
10. 綿谷 基「伝統を現代に生かす～コア技術を活かした多角化戦略～」，平成24年年3月10日（共同研究構成員呉竹訪問時配布資料）。（共同研究は，小論の「はじめに」に示したものである。）

（受理　2013年4月17日）

19) 日本政策金融公庫の『JFC 中小企業便り』平成24年9月号に掲載された綿谷基代表取締役社長（当時）へのインタビュー記事の10ページで，綿谷は座右の銘としてこのことを開陳している。