

論 説

零細小売業の事業転換と継承

— 川辰商店のアルミサッシ販売を事例として —

北 山 幸 子

目 次

はじめに

第 1 節 先行研究の検討—零細小売業の事業継承とアルミサッシ流通

第 2 節 川辰商店の経営

小括

第 3 節 アルミサッシメーカーの変化と後継者による販売店経営

小括

おわりに

は じ め に

本稿の課題は、零細小売業による事業転換と後継者への事業継承を実証し、零細小売業の消滅と参入の仕組みを明らかにすることである。事例とするのは、戦後から滋賀県湖東地方の農村部で食料品販売を主とする小売業を営んでいた川辰商店である。同店は、1988年に食料品販売の商店経営を終了したが、その後も年間最大 3.1 億円を販売する住宅用建材のアルミサッシ加工販売業を営み、店主が死亡した 1997 年以後も後継者によって今日まで事業が継続している。筆者はこれまで同店に残されていた内部資料に基づき 1988 年までの商店経営の実態(北山, 2007a) を明らかにしてきたが、その後の経営については整理できていなかった。本稿は、アルミサッシの中でも木造住宅用アルミサッシ流通の視点から、1960 年代後半から 1990 年代の同店の内部資料に基づき、なぜ食料品販売の商店経営から全く異なる住宅用建材の加工販売へと事業転換し、どのような経営を行うことによって事業が継続できたのか。また、店主が死亡した後の事業の状況は、どのように変化し、変化しなかったのかを検討する。このことは、常に繰り返すとされている零細小売業の消滅と参入の仕組みを明らかにすることにもなる。

以下では、第 1 節で零細小売業の事業継承とアルミサッシ流通についての先行研究を検討し、第 2 節では、川辰商店の食料品販売店経営の概要とアルミサッシ加工組立販売への事業転換とその経営状況を実証する。第 3 節では、川辰商店の主要な取引先である YKK 株式会社(以下、YKKAP 株式会社も含め YKK)¹⁾ の販売政策の変化と後継者による商店経営との関連を分析し、最

1) アルミサッシ業界第 2 位の YKK は、ファスナー製造販売の吉田工業株式会社(1943 年設立。1994 年 YKK 株式会社に改称)の建材部門として出発した。1962 年にビル用、1966 年に木造住宅用、1975 年にエクステリア商品を生産・販売し、1990 年に YKKAP ㈱として YKK から独立した企業となり、2012 年 3 月期売上高 2,908.94 億円である。

後にまとめを述べるものとする。

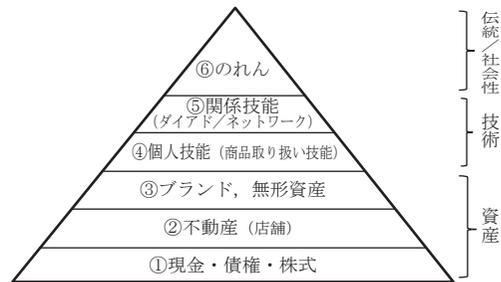
第 1 節 先行研究の検討—零細小売業の事業継承とアルミサッシ流通

1-1 石井他 (2007) による零細小売業の事業継承

先行研究において消極的評価しか与えられてこなかった零細小売業の中にも企業化を目指し経営拡大する商人がいたことが明らかになっている (北山, 2007a)。しかし, 多くの零細小売業は, 事業継承においても後継者がおらず消滅し, 発展できないとされている (田村, 1981; 馬場, 1992; 他多数)。中小小売商の事業継承に関する調査²⁾を行った石井他 (2007) は, 事業継承との関連から家業概念の再検討をし, 家業概念を, 「生業型家業」(一家の生計のための職業としての家業概念) と, 「世襲型家業」(家代々の職業としての家業概念) の 2 つに区分し, 「生業型家業」意識では事業継承意識が低く, 「世襲型家業」意識では事業継承意識が高いとした。石井他 (2007) は, この 2 つの家業意識に分化する機制を, のれんを頂点とする, 「商店経営により形成される財」(25 頁) のピラミッドによって検討する (図 1 参照)。

①現金・債権・株式, ②不動産, ③「* * 商店」というブランド, 無形資産は, 市場で比較的簡単に取引できるため流動性を高めて相続する方が理にかなない事業継承させる必要はない。それに対し, ④個人技能, ⑤関係技能, ⑥のれん³⁾ は, 財として評価が困難なために市場で簡単に取引できず, その価値を十分に理解した者の間で受け渡されるために事業の家族継承へと傾いていくとするのである。多くの先行研究で生業的とされた零細小売業であっても①から⑥

図 1 財のピラミッド



出所：石井淳蔵・高室裕史・柳到亨・横山斉理 (2007)：「小売業商業における家業継承概念の再検討—日韓比較研究を中心にして—」『国民経済雑誌』195 (3), 図 2 より。

注：①～⑥の番号は筆者による。

までの財を築くことはできるが, 石井他 (2007) では, 上位の④, ⑤, ⑥, の財に対し十分な価値を認識しない場合には, 「生業型家業」意識にとどまるとするのである。したがって, 石井他 (2007) の研究は, 零細小売業総てを生業的とせず非生業的な零細小売業の存在を認めているように捉えることもできる⁴⁾。しかし, これまでの零細小売業研究と同様に, 経営内部に立ち入って具体的な事業継承を検討しているわけでもなく, 事業継承以前の段階での店主の意識

2) 「商店経営に関する調査」(2004 年 7～8 月), 神戸市内の商業集積に所属する商人主 500 人に質問票を配布・収集 (有効回答票 383 数)。

3) のれんには, 顧客や供給者との長い時間に渡って形成され相互の強い期待のもとに成立した関係という「伝統」と, 価値が必ずしも金銭的評価には還元できないという「社会性」が不可欠の要素として含まれる (石井他, 2007, 26 頁)。

4) 零細な商人においても積極的な評価を行っているものとして石原 (2005) がある。

から検討しているだけである。本稿は、石井他（2007）による「商店経営により形成される財」という新しい視点を考慮しながらも、事業継承を①後継者が事業を引き継ぐ段階と、その後の②後継者による事業が継続する段階とに分けて検討し、実際の商店経営における事業継承を検討することによって、零細小売業の消滅と参入の仕組みを明らかにするものである。

1-2 アルミサッシ流通

1-2-1 アルミサッシ生産・販売の状況

(1) 1960年代の急速な普及と1990年代後半から減少する生産・販売

建築材料の一つであるアルミサッシのわが国における普及は、米国・フェントロン社との技術提携（1957年）で生産技術を導入した㈱不二サッシ製作所（1930年設立、現不二サッシ株式会社。以下、不二サッシ⁵⁾）が、1958年にビル用アルミサッシを製造・販売したのが開始とされる。1964年以降に本格的に普及するようになった住宅用アルミサッシでは、同社が「片引きFK」を1961年に販売したことが契機とする。経済産業省『窯業・建材統計年報』によるアルミサッシの生産・販売額の推移を示した表1によれば、アルミサッシ生産合計は1962年では4,973tだった。1967年には56,524tとなり、わずか5年で約11倍と急激な増加を示した。その6年後の1973年には386,270tが生産され、この10年間でアルミサッシが急速に普及したことを表している。1973年までの急速な成長とは変わって、その後は40万t前後で推移していた

表1 アルミサッシ生産・販売

年	生産合計 (単位:t)			販売 (単位:t)			販売額 (単位:百万円)			デフレーター (1975年=1.0)		
	合計	木造住宅	ビル規格	合計	木造住宅	ビル規格	合計	木造住宅	ビル規格	合計	木造住宅	ビル規格
1962	4,973			4,925			5,489			1.2		
1963	7,948			7,991			8,781			1.1		
1967	56,524			55,630			55,691			1.0		
1971	195,663	169,233	26,430	229,783	165,624	25,947	186,303	116,163	24,765	0.8	0.8	0.8
1973	386,270	325,559	60,711	451,672	321,813	58,978	325,149	198,652	49,286	0.7	0.7	0.7
1975	291,667	263,665	28,002	369,217	274,770	29,130	355,872	227,983	34,857	1.0	1.0	1.0
1976	390,619	346,470	44,149	456,267	336,205	46,024	432,506	278,646	53,755	1.0	1.0	1.0
1979	414,293	349,411	64,882	419,473	353,747	65,726	402,130	305,280	96,850	1.0	1.0	1.2
1983	338,891	276,901	61,990	333,945	271,645	62,300	426,017	306,168	119,849	1.3	1.4	1.6
1987	413,070	243,958	169,112	432,933	251,584	181,349	637,814	279,854	357,960	1.5	1.3	1.6
1991	424,862	222,428	202,434	445,850	241,102	204,748	743,846	311,201	432,645	1.7	1.6	1.8
1995	413,780	237,986	175,794	438,282	254,130	184,152	734,174	344,119	390,055	1.7	1.6	1.8
1999	351,138	199,293	151,845	365,650	210,809	154,841	608,110	306,148	301,962	1.7	1.8	1.6
2003	309,873	184,490	125,383	328,115	199,292	128,823	519,883	278,869	241,014	1.6	1.7	1.6
2007	228,042	115,383	112,659	270,820	150,273	120,547	412,702	210,425	202,276	1.6	1.7	1.4
2011	186,808	102,071	84,737	222,007	129,851	92,156	333,985	183,159	150,826	1.6	1.7	1.4

資料：経済産業省『窯業・建材統計年報』、通商産業大臣官房調査統計部編『建材統計年報』各年。

注：1971年までは木造住宅用アルミサッシとビル規格アルミサッシの区分はない。

1985年以降全数調査を「従業者30人以上」へ変更。「アルミニウム製その他」に含まれていた「雨戸」を「木造住宅用アルミサッシ」に移動。

デフレーターは、1975年アルミニウムサッシ価格を基準に求めた。

5) 不二サッシ/資本金1,709,609,300円、1978年上場廃止後1992年再上場。(同社HP)。

が、1989年(449,098t)を境に減少に転じ、2011年にはピーク時の約42%(186,808t)まで生産は落ち込んでいる。木造用とビル規格用が区分されたのは1971年からで、木造住宅用アルミサッシの生産も、1973年には1971年のほぼ2倍の325,559tと急速な普及を示した。しかし、ピークの1979年(349,411t)以降は減少傾向を示し、2011年には102,071tとなった。販売では、販売トン数でのピークは、全体では1976年(456,267t)、木造住宅用では1979年(353,747t)となっている。販売金額でのピークは、全体と木造住宅用とも1996年(7,626億円, 3,793億円)だった。数量ベースと金額ベースでピーク時が異なるのは、アルミサッシの単価が1971年以降1996年前後まで上昇傾向にあったためによる。

(2) アルミサッシ台頭の背景と建材としての特性

日本サッシ協会(1994)によれば、アルミサッシが広く活用されるようになった要因は、「住宅産業の工業化に負うところが大きい」(36頁)とする。1955年の「住宅建設10カ年計画」に基づく日本住宅公団の設立によって公共住宅用団地(公団)の建設が推進されたが、公団用建設部品として採用されるためには公共住宅企画部品協議会による基準(KJ基準)に適合しなければならなかった。この「KJ基準の認定はサッシ業界に大きな刺激を与え、建材・建具・部品メーカーの標準化を促し、大量工業製品化に拍車がかかった」(37頁)。また、民間の集合住宅としてマンション建設とともに、1958年にはプレハブ住宅が出現した。これらの住宅にもアルミサッシが使用されたことによってアルミサッシは急速に普及した。さらに、1966年制定の「住宅建設計画法」は、住宅の安定確保や住環境向上促進に向けた施策の策定および実施と啓蒙活動を国や地方公共団体に義務付け住宅建設を促したことも、アルミ業界の急成長の背景となっていた。

こういった住宅建設の拡大という側面は、アルミサッシの急速な普及への大きな要因であったが、建材としての特性においても木製建具やスチール製サッシよりも優れていた点が大い。すなわち、アルミサッシには①気密・遮音性、②耐食性、③強度、④防火性に優れているという特性がある。さらに、⑥コストが木製建具やスチール製サッシよりも優位性を持っていた(日本サッシ協会, 1994, 38頁)ことも普及の要因となっていた⁶⁾。

(3) 新設住宅着工数の減少と住宅取得年齢の若年化

新築・増改築によって新たに造られたとする「新設住宅」の着工戸数とアルミサッシ販売トン数の推移を示した図2によって住宅建設状況を検討すれば、アルミサッシ販売数(t)が、「新設住宅」着工戸数にほぼ平行に推移していることが分かる。「新設住宅」着工戸数は、1972年(約186万)にピークを示したが、第1次オイルショックによって1974年は-32%の

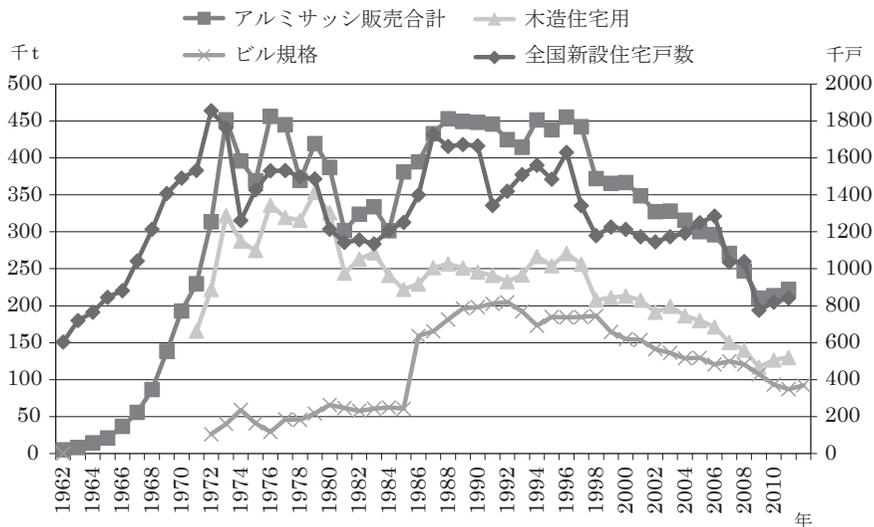
6) 牧野(1964, 315-317頁)によれば、アルミサッシ価格が従前の鋼製サッシに比べて30%高いにもかかわらず拡大したのは、アルミの押出加工性がよいので、リブ溝を自由につけた複雑な断面の型材が得られ、無駄な肉がなく、寸法精度も、きわめて正確であるために気密性や遮音性が一桁以上優れているためとする。

約 126 万戸まで減少した。その後バブル期の 1987 年には約 173 万戸まで回復したものの、以後減少を続け、2009 年には約 78 万戸と 1964 年当時の水準となった。2011 年には約 84 万戸まで回復したが、依然としてピーク時の 45% でしかない。

戸建住宅の販売においても「1997 年以降減少傾向にあり、1986 年を 100 とすると 2006 年には 83 に低下し、…2000 年頃から、注文住宅などの持家は減少傾向となる一方、建売を中心とする分譲戸建が伸びている。これは、『パワービルダー』とよばれる住宅事業者による安価な建売住宅が団塊ジュニア世代向けに供給されたこと等による」（日本政策投資銀行、2008）。戸建注文住宅の顧客も団塊ジュニア世代とする塩澤（2012, 14-15 頁）よれば、住宅取得年齢（＝取得時の世帯主年齢）は、2000 年の 37.7 歳から 2010 年の 36.1 歳と若年化し、戸建注文住宅の建築費単価は、2000 年（17.9 万円 / m² → 2010 年 23.2 万円 / m²）から一貫して上昇している一方で、延べ床面積は、2000 年の 133.6 m² から 2010 年の 123.1 m² へと減少傾向を示しているとする。つまり、団塊ジュニア世代の顧客は、伸び悩む世帯年収と建築費上昇による取得費増加に対し、延べ床面積を縮小することで対応しているとする（1 頁）。

以上のような状況から住宅の形は、限られた敷地を効率よく有効利用する総 2 階建の洋風住宅が主流となり、一部 2 階形式の入母屋造のような和風家屋は少なくなっている⁷⁾。そのために、和風家屋に多用されている引き違い窓、玄関引戸だけでなく、出窓や張り出し窓といった

図 2 新設住宅着工数とアルミサッシ販売トン数



資料：建築統計年報、「窯業・建材統計年報」「建材統計年報」各年より作成。

注：「新設住宅」とは、新築、増改築によって新たに造られた住宅を言う。

7) 岩崎硝子の富田博文氏談による（岩崎硝子については、脚注 10 参照）。東郷（2010, 243 頁）によれば、従来一部 2 階がほぼ常識的だった間取りを総 2 階にして、部屋の構成を変えたのは、ミサワホームのプレハブ住宅 O 型（1976 年発売）で、…コストダウンを狙った商品はほとんどが総 2 階形式を志向したとする。

さまざまな種類の窓, ドアが必要となった。また, 洋風化に伴うエクステリア商品 (バルコニー, ルーフデッキなど) など多彩なアルミサッシ商品の生産がされている。さらに, 1997 年以降の住宅建設や販売の減少の中で, 戸建注文住宅においても建売住宅と同様の低価格化や早期の納期が求められ, それらに対応する商品管理および流通システムが必要となっている。

1-2-2 アルミサッシの流通

アルミサッシの大きな特徴は, ノックダウン方式⁸⁾による商品流通で, 「一般の建材問屋を経由するもの(特約店⁹⁾ルート)と, メーカーから直接流通するもの又はメーカーが設立した販売会社を経由するもの(直販ルート)とに大別」(公正取引委員会, 1996)される。これを図に示した図 3 によれば, (1) メーカー→住宅メーカー, (2) メーカー→自社組立販売会社→住宅メーカー, (3) メーカー→商社→住宅メーカー, (4) メーカー→自社販売会社→販売店→工務店・大工, (5) メーカー→特約店→販売店→工務店・大工という 5 つの流れで一般消費者へ届けられる¹⁰⁾。当初, 短期間に急成長するアルミサッシ業界には数多くのメーカーが新規参入し, 流通機構の整備も遅れていた(第一銀行, 1970, 42 頁)ため, 販路確保が重要だった(公正取引委員会, 1996)。1990 年代後半になると, 「アルミサッシの品種が増えたことや, メーカーの物流体制が整備されたことなどにより, 特約店が在庫を持つことは例外的なものとなり, 商流では特約店を通ず取引についても, 物流はメーカーが販売店に直接納入していることが多」(公正取引委員会, 1996) くなった。

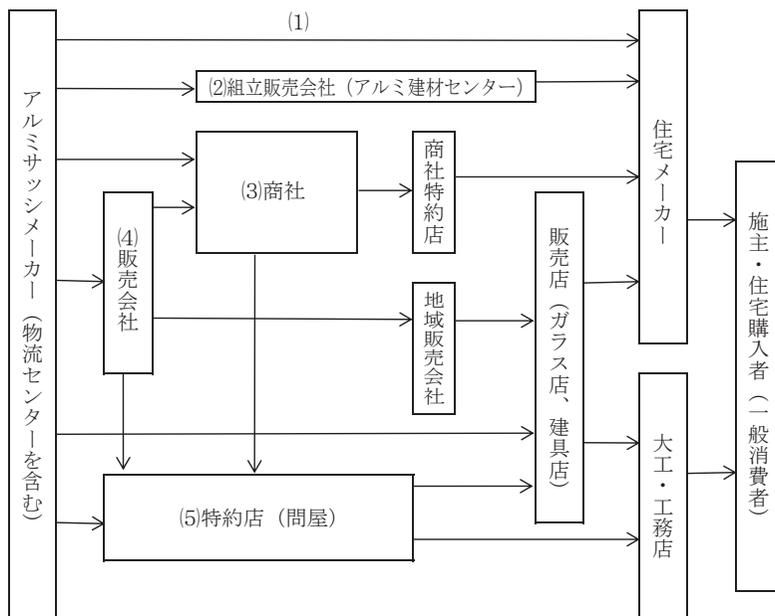
販売では, 「現場における取り付け作業及びアフターサービスを伴うところに特色があり, オーダー品については, 大手建設業者より受注を受けて設計から施工まで行う直販体制をとっている。しかし木造住宅用規格サッシの場合は, オーダー品と異なり, 需要家と直接結びついた強力な販売ルートを必要とし, その確保が企業優劣を決定するポイント」(第一銀行, 1970, 51 頁)となる。そのため不二サッシを始め多くのメーカーは, ガラス店や建具店を販売店とし, これらの小売業に商品供給するガラス問屋や建築資材問屋を特約店として活用した。

8) 石井(1986, 10-11 頁)は, アルミサッシの 4 角を溶接ではなく, ビスで止めるという技術が生産・流通方法を変化させたとする。すなわち, ノックダウン方式の現場組み立ては, 半製品形式での大量生産, 在庫, 梱包, 輸送ができた。そのために規模のメリットが働いてコストダウンしたことで施主や大工・工務店にメリットがあったため普及したとする。

9) 特約店・代理店制度は, 卸売業がメーカーと代理店契約を結び, 地域や商品での独占の販売と物流及び代金回収を行う制度。特約契約を結びメーカーへ保証金を預けた特約店は, メーカーの希望小売価格を厳守することを条件に, 販売額に応じたりべトや新製品情報提供などさまざまな優遇策をメーカーから受ける。この特約店を通じた多段階を経由する流通は, 日本の不効率な流通(田村, 1990)とされている。

10) 現在, 三協立山アルミ(株)の特約店である(株)岩崎硝子(以下, 岩崎硝子)の営業取締役の富田博文氏談によれば, 商社経由の流れは少なくなっているが, 現在でもこの 5 つの流通経路が一般的とする(2012 年 8 月 28 日調査)。資本金 1 千万円の岩崎硝子は, 滋賀県(1967)によれば, 従業者数 21~50 人だった。現在は, 守山市に本社を移し, 従業者 38 名を雇用する各種ガラス, アルミサッシを含む各種建材, 住宅設備等の販売・施工を業務とする卸売業。2012 年 3 月期での販売額は, 卸売部門, ガラス取付施工部門, アルミサッシ組立・取付施工部門はほぼ同額で, 合計約 7 億円。(同調査による)。

図3 木造住宅用アルミサッシ流通経路



資料：第一銀行『調査月報』（1970年）、公正取引委員会「経済及び事業活動の実態調査」（1996年）および（株）岩崎硝子営業取締役富田博文氏（2012年8月28日調査）からの聞き取りにより作成。

他方で、自社の販売会社・営業店を通じた直接販売方式を採用しているのは、トステム株式会社（現株式会社 LIXIL。以下、トステム。1992年まではトーヨーサッシ¹¹⁾）と YKK である。トステムの成長要因を分析した新宅（2002, 72-74 頁）は、アルミサッシ業界での後発企業である同社が、今日業界におけるトップ企業となった要因が早期の情報システムの活用にあったことを明らかにした。1960年代後半トステムは、①独自の商品開発、②新鋭工場による高操業度の維持、③関東市場への販売の集中、④直販体制の確立という4つの戦略を持ち、前身の木製建具卸売事業で得た建具・大工・工務店のニーズを取り入れた商品開発と社員の必死の販売によって急成長した。しかし、1970年代後半からアルミサッシ製品の多様化によって、「不要な商品が在庫として滞留する一方で、必要な商品は倉庫にないという状況に」（76頁）なり、物流システムの改善が要求された。同社は、1970年の情報システム部門設置を契機として1985年にはオンライン・システムの「TOPIC」を構築したことによって、同業他社よりも早期に物流改善を行ったことが同社の競争優位を築いたとする。

以上のように、新宅（2002）を含めアルミサッシ流通についての検討は、ほとんどがメーカー側からの視点で、メーカーとユーザー（大工・工務店、施主）の中間に位置するアルミサッシの

11) トステムについては、日経BP社（1987；1989；1994）参照。

販売店側から分析したものは管見の限り見当たらない。木製建具およびスチール製サッシからアルミサッシへと大きく転換し、旺盛な住宅建設の 1960～70 年代と、その後の消費が多様化したとされる 1980～90 年代、アルミサッシの普及によってアルミ化率¹²⁾が 100% 近くになり、住宅需要の低迷する現在とでは、どの様にアルミサッシ流通が変化したのか。また、住宅の建築方法・様式や消費者の住宅に対する好みや価値観等も販売や流通に影響を与えるが、このような経営環境の変化に伴い販売店の経営はどの様に变化したのか。アルミサッシ流通の変化と販売店経営の変化との関係を明らかにする必要がある。本稿は、アルミサッシ流通の視点からアルミサッシ販売店の経営変化を考察することで零細小売業の消滅と参入の仕組みを検討するが、このことは、経営環境の変化に対応する零細規模経営におけるダイナミズムと問題点を明らかにすることにもなる。

第 2 節 川辰商店の経営

2-1 食料品販売の川辰商店

2-1-1 営業規模

人口 6,000 人程度の滋賀県湖東地方の農村である愛東町¹³⁾に立地する川辰商店 (以下、川辰) は、大正末期から父親が営んでいた行商兼店舗の乾物・干物販売業を長男の岩之助 (1919 年生) が戦後に引き継ぎ、その後 1948 年から 1988 年までの 40 年間、食料品および雑貨販売を営んでいた個人商店である。家族従業者と若干の他人従業者という常時従業者数 4 名以下の零細小売業である。

営業規模は、自宅兼店舗 (店舗面積約 58 m²) の時期である 1956 年の年間売上高は約 410 万円¹⁴⁾ だった。1950 年代の商店経営は行商、注文配達が必要な販売活動で、年中無休の店舗運営であったが、1960 年代半ば以降、八日市市のスーパーへのテナント出店 (1963 年、漬物および乾物販売¹⁵⁾) や自宅から独立した半セルフ形式の食料品スーパーへの転換 (1965 年、同約 231 m²) など積極的な経営によって年間売上高は拡大し、1974 年には食料品店 2 店舗で約 1 億円以上

12) 住宅の中でアルミ建材がどの程度使用されているかを示すアルミ化率は、全国の本造住宅の窓では「1965 年度 11.3%、66 年度 20.5% とほぼ 10% ずつの上昇を示し、1974 年度アルミ化率は 87.6%」(岩下, 1999) になり、2012 年度では 92.8% (日本サッシ協会, 2012)。

13) 1965 年以前は愛東村。2005 年より東近江市妹町 (八日市市、永源寺町、湖東町、愛東町が合併)。本稿では愛東町と記述する。1965 年の産業別人口は、第 1 次産業 63.8%、第 2 次産業 16.7%、第 3 次産業 19.5% である (近畿, 1982)。

14) 同店の生鮮食料品の仕入先である八日市市地方卸売市場は、近隣の 10 地域からの 1,046 人の買受人を抱える地方卸売市場 (八日市市, 1984) で、同市場が立地する八日市市は、湖東地方の商業の中心であった。その八日市市の飲食料点小売業 1 店当たり年間売上高は 4,013,000 円 (八日市市, 1958) で、川辰はそれよりも上回っており、八日市市地方卸売市場における買受人の中で主要な位置を占めていた。

15) 漬物販売だけでは十分な利益が出ないと判断すると、出店 1 ヶ月後に漬物の自家製造販売に踏み切った。自宅に漬物工場を設置し漬物用野菜は近隣の農家に栽培委託した。

表2 営業の状況

(単位：千円)

年	売上高		仕入高			1975年を基準年としてデフレート			期首棚卸高	期末棚卸高	粗利益	期末棚卸高総計		総売上高	
	前年比 (%)		前年比 (%)		①/②	①	②	①/②				③	(%)		④
1955												-	-	3,738	
1960												-	-	6,704	
1965	-		* 307						-	-	-	-	-	21,965	
1966	-	-	* 853	277.9					-	-	-	-	-	28,829	
1967	-	-	* 1,001	117.4					-	-	-	-	-	31,790	
1968	* 2,855	-	* 1,209	120.8					-	-	-	-	-	35,195	
1969	6,578	230.4	5,656	467.8					-	-	-	4,201	-	38,789	
1970	8,489	129.0	6,074	107.4					-	-	-	3,632	-	40,639	
1971	10,690	125.9	7,522	123.8		9,036	6,358	1.4	-	1,106	-	-	-	48,411	
1972	11,022	103.1	8,152	108.4		8,664	6,408	1.4	1,106	-	-	-	-	75,892	
1973	22,196	201.4	19,711	241.8		16,513	14,664	1.1	-	-	-	-	-	102,003	
1974	38,740	174.5	34,316	174.1		39,724	35,188	1.1	-	-	-	-	-	148,811	
1975	69,215	178.7	60,723	177.0		69,215	60,723	1.1	-	5,645	-	-	-	201,879	
1976	82,910	119.8	64,729	106.6		82,818	64,657	1.3	5,645	8,028	20,564	24.8	12,105	66.3	205,932
1977	95,243	114.9	74,675	115.4		101,040	79,220	1.3	-	-	-	-	-	197,943	
1978	101,902	107.0	87,491	117.2		107,876	92,621	1.2	-	-	-	-	-	201,929	
1979	102,428	100.5	107,384	125.0		106,535	111,689	1.0	-	-	-	-	-	263,282	
1980	203,409	198.6	156,204	145.5		245,537	188,555	1.3	-	-	-	-	-	363,418	
1981	153,454	75.4	127,231	81.5		201,984	167,468	1.2	-	-	-	-	-	381,963	
1982	144,776	94.3	167,154	131.4		193,730	223,674	0.9	-	-	-	-	-	375,034	
1983	311,017	214.8	218,117	130.5		422,483	296,288	1.4	-	-	-	-	-	413,394	
1984	173,381	55.7	120,019	55.0		251,551	174,131	1.4	-	-	-	-	-	400,940	
1985	185,974	107.3	144,851	120.7		256,166	199,522	1.3	-	-	-	-	-	395,277	
1986	222,329	119.5	290,639	200.6		297,056	388,325	0.8	-	-	-	-	-	-	
1987	218,588	98.3	143,089	49.2		293,050	191,833	1.5	-	-	-	-	-	393,310	
1988	204,977	93.8	196,330	137.2		289,817	277,592	1.0	-	25,930	-	-	-	277,034	
1989	198,118	96.7	134,720	68.6		303,471	206,359	1.5	25,930	24,339	61,807	31.2	-	-	
1990	187,278	94.5	116,161	86.2		298,881	185,385	1.6	24,339	14,514	61,291	32.7	-	-	
1991	204,640	109.3	134,541	115.8		318,345	209,297	1.5	14,514	13,778	69,363	33.9	-	-	
1992	165,454	80.9	96,405	71.7		259,709	151,325	1.7	13,778	13,203	68,473	41.4	-	-	
1993	170,804	103.2	106,622	110.6		272,712	170,236	1.6	13,203	19,838	70,817	41.5	-	-	
1994	146,639	85.9	87,854	82.4		236,171	141,494	1.7	19,838	22,791	61,738	42.1	-	-	
1995	184,199	125.6	112,135	127.6		300,612	183,003	1.6	22,791	27,021	76,295	41.4	-	-	
1996	157,802	85.7	92,975	82.9		266,423	156,973	1.7	27,021	26,554	64,360	40.8	-	-	
1997	142,794	90.5	80,925	87.0		250,406	141,912	1.8	26,554	28,267	63,582	44.5	-	-	
1998	121,927	85.4	69,638	86.1		214,104	122,284	1.8	28,267	29,125	53,147	43.6	-	-	
1999	109,214	89.6	66,197	95.1		191,157	115,864	1.6	29,125	29,908	43,800	40.1	-	-	
2000	141,108	129.2	78,938	119.2		246,577	137,939	1.8	29,908	23,813	56,075	39.7	-	-	
2001	122,355	86.7	62,003	78.5		215,201	109,052	2.0	23,813	18,633	55,172	45.1	-	-	
2002	108,795	88.9	57,016	92.0		187,826	98,435	1.9	18,633	19,863	53,009	48.7	-	-	
2003	103,728	95.3	54,335	95.3		174,933	91,633	1.9	19,863	19,187	48,717	47.0	-	-	
2004	94,456	91.1	49,315	90.8		154,955	80,901	1.9	19,187	17,950	43,904	46.5	-	-	
2005	98,185	103.9	53,115	107.7		154,013	83,316	1.8	17,950	19,201	46,321	47.2	-	-	
2006	111,166	113.2	56,549	106.5		182,308	92,739	2.0	19,201	14,895	50,311	45.3	-	-	
2007	78,217	70.4	42,523	75.2		132,003	71,764	1.8	14,895	12,183	32,982	42.2	-	-	
2008	84,585	108.1	45,041	105.9		144,527	76,960	1.9	12,183	10,226	37,586	44.4	-	-	
2011	55,296	65.4	29,506	65.5		94,003	50,161	1.9	8,475	5,362	22,676	41.0	-	-	

資料：1955～66年決算明細書，1967～2011年総勘定元帳より作成。

注：-は不明。経済産業省『窯業・建材統計報』アルミニウムサッシ（金属製建具）を基にデフレーターを算出。

*の1968年売上高は、総売上高より食料品売上高を引いたもので、1965～68年仕入高は岩崎硝子仕入金額。

1976年棚卸高は、決算明細書に記入されていたもの。1971年期末棚卸高は、棚卸残高表より推計したもの。

1955～88年期末棚卸高総計と総売上高は、食料品及び雑貨販売を含む金額。

自宅兼店舗を除く食料品店4店舗の営業期間は、愛東店1965～88年、八日市店1963～80年、湖東店1980～87年、昭和町店1985～86年。

自宅を除くアルミサッシ販売店4店舗の営業期間は、八日市店1969～72年、近江八幡店1978～92年、湖東店1979～88年、秦荘店1992～。

となっていた。1980年に八日市市のテナント店を閉鎖する一方で、隣町の湖東町に食料品スーパー(同約350㎡)を開店したことによって1983年には過去最高の約2.3億円の売上高を示した。店主の岩之助は、他店よりも安く売ることが出来れば顧客は増加し、成長できるという経営方針で、大量購買や問屋間競争による低価格仕入を実現し、薄利多売で商店経営を行っていた。しかし、年齢からくる体力の衰えやわずかな労働力しか持たない零細小売業では、店主一人での仕入・管理業務や複数店舗の経営は次第に無理が生じるようになっていった。また、大量仕入・販売という岩之助の販売方法では、消費者の消費の変化に対しても不十分な対応しかできず、最盛期に比べ5千万円以上の売上高減収となった1987年の翌年に食料品販売業を廃業した(表2参照)。

2-1-2 店主岩之助と後継者

14歳から70歳までの56年間、川辰の経営に従事した岩之助は、尋常高等小学校を卒業すると同時に父親の行商の手伝や仕入業務を担当し、早くから商店経営に携わった。19歳の時には、親戚の麩製造販売店で商売の見習をするために大阪へいったが、2週間後には別の商店に就職を決めて海軍に入隊するまでの1年間を商業の中心地である大阪市内で店員として過ごした。海軍から復員後22歳で結婚、1男3女をもうけ1997年78歳で死亡した。

戦後、父親が農間余業として営んでいた乾物・干物販売を継承した岩之助は、農村地域の商店であっても商売人として大きくなり、町民の役にたつことを望み、「とりあえず川辰へ行ってみる」、「川辰に行けば何でもある」と顧客に言われるほど食料品から荒物・雑貨、陶器、建築資材(セメント、釘、塗料、弁柄等)、板ガラス、ガラス食器・雑貨、ガソリン・石油など多彩な商品を販売していた。

岩之助は当初から企業化を目指し、家族従業者や他人従業者にも自身と同様の働き¹⁶⁾を求めた。しかし、他人従業者だけでなく家族従業者であっても岩之助と同様の意識をもつわけではなく、家族従業者である義弟(妹の夫)は、1951年から1968年まで番頭存在として働いていたが、岩之助の評価は低く、ガソリン部門の独立という形で退店した。他人従業者も、1962年から20年間在職していた女性以外に長期に川辰に勤務する者はおらず¹⁷⁾、家族以外には事業を継承する者は居なかった。岩之助の3人の娘は、就職や結婚、進学をして商店経営を引継ぐことはなかったが、唯一後継者となったのは、大学卒業後(1973年、商学部)、岩之助の勧めで不二サッシに就職していた長男だった。岩之助は、アルミサッシ販売店(以下、サッシ販売店)を長男に継がせて法人化することを望んでいた。

16) 岩之助の日記には、「私の物心付いてからの勉強法は毎日習ったことを一時間復習する。そして半時間は明日習うところを予習する。どんな日でも実行した。…ここまでは私の時間的な勉強法、次は記憶法。どんなに熱心に聞き取っても一回で、のみとる事は至難。何回か反復してまた一定時間をおいて反復。何回か繰り返す最後に遂に、自分のものとなる」とあり、「勤儉成功の基」を旨としていた。

17) 川辰の経営、労働については北山、2007a ; 2007b 参照。

2-2 アルミサッシ加工組立販売への事業展開と経営状況

2-2-1 アルミサッシ販売の参入契機と特性

前述のようにアルミサッシは、1960年代後半から急成長したが、多くのメーカーは代理店・特約店制度によるガラス問屋や建築資材問屋の流通機構を利用した。アルミサッシの先発メーカーの不二サッシが滋賀県の特約店としたのは、川辰の板ガラス・ガラス雑貨の仕入先である岩崎硝子だった。岩崎硝子は、大津市でランプ・ガラス製品の雑貨商として1885年に創業し、1895年には卸売販売を開始したという歴史を持ち、アルミサッシを始めとする住宅設備等の販売・施工を行う卸売業で、1948年に組織変更し株式会社となった。元社長の岩崎定男氏は滋賀県大津商工会議所連合会代表（1989～97年）を務めるなど大津市を拠点として県内一円に多数の販売先を持ち、板ガラスおよびアルミサッシ建築材料の卸売業では県下で有数の企業である。不二サッシは、この岩崎硝子を特約店（1965年）とすることで、販路を広げようとしたのである。

1964年12月頃、岩崎硝子が主要なガラス販売店を対象にアルミサッシの組立講習会を開催した。川辰もこの講習会に参加したが、岩之助を始め岩崎硝子の販売先のほとんどは、アルミサッシに関する知識や加工技能を持っていなかった。しかし、十分な知識や技能がなくても¹⁸⁾メーカーが供給するキットに裁断したガラスを組み込み、4角をビスで留めれば建具として完成するという特性をアルミサッシは持っている。したがって、川辰のような食料品販売を主として板ガラスの販売は従とするような商店でも、アルミサッシを取り扱うことはそれほど困難ではなかった。その一方で、現金販売の食料品や修繕用の板ガラス販売に比べ、アルミサッシ販売（以下、サッシ販売）は、仕入額の上昇や建築完成後の販売代金回収など資金的な余裕が必要で、誰でも参入できるという訳ではなかった。

2-2-2 初期の販売状況と岩崎硝子

1963年頃の岩之助の日記をみると、年に6～8回は岩崎定男氏と仕入以外にも面談し、店舗経営の相談や業界情報を得るなど岩之助と岩崎硝子との付き合いは緊密だった。サッシ販売が今後、有望であることの情報を岩崎氏から岩之助は得ていたと思われる。岩崎硝子が不二サッシの特約店となった1965年は、岩之助が食料品スーパーを開設した年である。1965年3月に開店したこの店舗は、アルミサッシ商品の実用展示場として、建具は総てアルミサッシを用い、岩之助が岩崎硝子の指導の下に自らが取り付け¹⁹⁾。

アルミサッシの実用展示場としての岩之助の狙いは的中し、食料品店の顧客であった岡部工

18) 日本サッシ協会（2007）によれば、全国に2万店弱（推定）ある販売店は、従業員が1～若干名といった零細企業が過半を占め、これら企業に対して製品性能に関し十分に理解させるのは極めて困難とする。

19) 1965年9月17日の台風24号では、窓からの浸水がなくアルミサッシの気密性が確認でき、同時に専門でない施工においても岩之助に自信をもたせた。

務店²⁰⁾が副業の縫製工場建設（1966年2～5月）で建具全般を岩之助に発注した。サッシ販売を始めただけの川辰には、大工や工務店といった建築関係者との繋がりは弱く、岡部工務店のような食料品販売での顧客や、食料品スーパーの建設に関わった電気業者を始めとする工事関係者がアルミサッシの販売先となっていた。住友林業（1999, 157頁）によれば、1960年頃には10%前後の普及率だったものが1970年には約60%、1975年には95%となり、市場規模も年間3,000億円とも言われるまでに成長していたが、1966年の岩之助日記に記されている顧客数は16名だった。この16名にかかる納品及び取付等の延日数は33日で、その内15日間（2, 3月）は岡部工務店と他1件、10日間は盆前の7月であることから新築での受注は岡部工務店以外になく、川辰のサッシ販売の仕事は、ほとんどが改修や修理だった。販売規模がどの程度か資料がないために判明できないが、4月になると立山アルミニウム工業㈱の営業担当者が川辰を訪れるほどの販売規模になっていた。

岩崎硝子の販売先で川辰のように積極的なサッシ販売を行っている販売店は少なく、岩崎硝子は、川辰を不二サッシ特約店となるように仲介した。岩崎硝子は、不二サッシの滋賀県における唯一の特約店となっていたが、大津市に本社のある岩崎硝子にとって国道8号線から外れる湖東地方では販売力が弱く²¹⁾、川辰を岩崎硝子の下で不二サッシの特約店にさせることによって、滋賀県全域での同社の影響力を強めようとしたのである。

2-3 川辰の事業展開

2-3-1 積極的な店舗展開

川辰の事業展開において大きな特徴は積極的な店舗展開である。戦前から継続する食料品販売と異なり、新規参入のサッシ販売では知名度もなく、また、湖東地方を商圏として拡大していくには自宅のある愛東町では限界があると考えた岩之助は、1969年に同地方の中心である八日市市内にサッシ販売拠点の八日市店を、1978年にはより大きな市場を求めて近江八幡市内に八幡店を開設した。長男を事業継承者として八幡店の責任者とし、岩之助自身は自宅を中心とするサッシ販売を行い、二人で川辰を発展させたいと願っていた。

(1) 八日市店（八日市アルミサッシセンター、1969～72年営業）

八日市市内に小規模な小売店を借りて「八日市アルミサッシセンター」を開設したのは、1969年2月である。川辰は早くからガラスの販売を行っていたが、食料品店経営者が異業種の住宅用のアルミサッシを販売することに対する抵抗を取り除くためにも新店舗の設置は必要だった。当初、食料品販売での顧客や岡部工務店からの紹介や自宅周辺の知人・縁者²²⁾など

20) 岡部手袋製造所／東近江市湖東町、従業員5名以下（滋賀県、1967）。岡部工務店は、食料品店の顧客でアルミサッシの販売先であるだけでなく、岩之助から融資を受けるなど長期継続的な取引関係にあった。

21) 同社営業取締役の富田博文氏談。

22) 当時の当地では、知合いの大工に建築を依頼しても施主自身が材料調達することは普通だった。

ずかだった販売先は、1969年の八日市店開店によって約10倍²³⁾まで拡大した。八日市店開店時には、湖東地域及び周辺の建築業者567名への開店案内書送付と新聞折り込み、業界紙への広告を行った。建築業者名簿は、各地の商工会を通じて入手しただけでなく、電話番号を開店案内書に掲載して連絡所となっていた大工・左官に、地域の建築業者名簿作成を依頼して入手したものである（表3参照）。開店セールスの3日間に、開店案内書に印刷された記念品引換優待券に住所、氏名、職業を書いて持参した来店

者は63名であったが、建築業者よりも八日市市内の一般顧客が多く、注文内容も新築は2件のみで、ドア・引戸、建具の取替というような改造や改修に関わるものが多数だった。

岩崎硝子や不二サッシから借りた商品見本を展示した開店セールスでは、岩崎硝子2名、不二サッシ大阪支社から延4名、昭和アルミニウム(株)1名²⁴⁾、取引先大工2名が来客への商品や施工説明を行っていた。岩之助は、今後の経営の柱としてサッシ販売に本格的な参入することで、川辰を企業として成長させようとしていたが、零細小売業の店主である岩之助が八日市店に常駐することはできず、営業は留守番の女性が担当するだけで、組立作業や日常業務は自宅が中心だった。

(2) 自宅組立及び販売店

八日市店開設を契機に岩之助は、アルミサッシ組立作業場として木造一部鉄骨スレート葺の建物を自宅に建設（1969年7月）し、プレス機、フライス盤、その他工作機械（什器器具備品総額385,760円）を設置した。1971年には、YKKからアルミサッシ部材の加工機を購入し、これまでのようなメーカーからのキットを組立てガラスを組み込むだけでなく、顧客の注文に合わせてサイズの加工ができるようにした。しかし、アルミサッシの売上が順調に増え、岩之助が食料品販売よりもサッシ販売に力を集中するようになると、食料品スーパーの売上高は減少し始めた。義弟の退店や高校卒業後に川辰に従事していた次女が1973年に家を出るなど労働力配分に柔軟性を持った家族従業員がいなくなったことで複数店舗の管理は、岩之助一人では困難になっていたのである。また、「八日市アルミサッシセンター」という名が定着し、新

表3 1969年開店案内書送付先

No.	地 区	送付先数	連絡所
1	愛東町	54	1名（湖東町兼任）
2	稲枝町	29	
3	愛知川町	22	1名
4	湖東町	46	
5	秦荘町	46	
6	八日市市	46	1名（能登川町兼任）
7	犬上郡甲良町	45	
8	神埼郡五箇荘町	70	1名
9	神埼郡永源寺	39	
10	蒲生郡蒲生町	61	1名
11	蒲生郡竜王町	26	
12	不明	83	6名
合計		567	

資料：八日市店開店資料より作成。

注：No.1～5は旧愛知郡。送付合計は、送料8505円（15円切手）から算出。

23) 1969年「アルミサッシ日記帳」によると151名。

24) 岩崎硝子の仕入先。岩崎硝子のサッシ販売は、1963年に昭和アルミニウム(株)の昭和コーニア販売を契機とし、1965年に不二サッシ、1979年に三協アルミニウムの特約店となった（富田博文氏談）。

規顧客が獲得できるようになったことや、在庫や工具類を八日市店と自宅に分散しておくことの不効率性から八日市店は 1972 年に閉鎖し、自宅での経営に集中した。

それまで漬物加工場だった建物を潰して 1973 年 9 月に増築した作業場には、透明板ガラスを一部スリガラスにできるガラス加工機械 (1975 年)、6 頭油圧式 5T プレス (1976 年)、縦型両面万能加工機 (1976 年) など各種の加工機械を設置した (表 4 参照)。これら加工機械の導入によって、新築の場合には対応できても改築の場合には充分に対応できていなかった規格外の窓や扉、引き戸の注文にも対応できるようになった。ガラス障子と建具をはめ込む額縁と呼ばれる枠との組合せであるアルミサッシは、取付現場はどこでも均一ではなく、規格外の注文では、壁や柱に継木を入れるなどで調整していた。しかし、強い降雨の時には室内に雨水がしみ込む

などアルミサッシの特性である気密性が失われ、顧客からの苦情対応に岩之助は忙殺されていた。岩之助は、取付後の調整・手直しへの時間的ロス解消と、サイズやデザイン・機能性で顧客要求に応えるだけでなく提案もできなければ急増する同業者²⁵⁾との競争に勝てないと、各種の加工機械を導入することでアルミサッシ組立販売から本格的な加工組立販売へと事業強化をしたのである。

(3) 八幡店 (1978 ~ 92 年営業)

岩之助の関心は食料品販売よりも、一層サッシ販売に重点が置かれるようになっていった。長男にサッシ販売店経営を継承させるため、岩之助は、1978 年 7 月に不二サッシに勤めていた長男を退職させた。近江八幡市の土地 (2,278 m²) を食料品仕入先の総合食品問屋から購入し、建物、加工機械、モデルハウス (長男夫婦の新居を兼ねる) などを含め総額 8,939 万円を投資して、長男のために八幡店を 8 月に開業した。近江八幡市は滋賀県のほぼ中央に位置し、1980 年人口は 1975 年から 1 万人増の約 7 万人、世帯は 3 千余増の 18,525 世帯 (国勢調査) という人口急増地だった。これまで八日市市を中心とする湖東地方を商圈としていたが、より広域の市場

表 4 アルミサッシ加工機械等導入の状況 (単位: 千円)

年	機械及び什器器具備品	取得価格
1969	プレス機	55
	フライス盤	120
1971	YKK 加工機	170
1975	ガラス加工機	784
1976	6 頭油圧式 5T プレス	1,140
	縦型両面万能加工機	1,090
1978	ホイスト台	350
	網戸加工機	656
	TKH620S	331
	AMTW-430Y	312
1979	組子加工機 YK-10	300
	昇降板	190
	YKK 機械台	1,200
1980	高速フライス盤	300
	六頭プレス	1,250
	金型	314
	金型	250
1983	切断機	360
	エンジン溶接機	310
1984	チェーンブロック	122
1985	クリーンタワー	230
1991	溶接機	684
	コンプレッサー	2,932
	エアドライバー	340
	フォークリフト	2,884

資料: 総勘定元帳より作成。

25) 滋賀県 (1967) によれば、川辰が商圈とした地域で販売商品にアルミサッシが記載されているのはゼロだったが、滋賀県 (1977) では 15 軒 (五箇荘町 1, 能登川町 2, 愛東町 3, 日野町 3, 八日市市 6) となっていた。

を求めたのである。建築業者よりも一般顧客の来店が多数を占めていた八日市店開店時の経験を踏まえて、八幡店の開店では、建築業者に開店案内書を郵送するだけではなく、戸別訪問も行い建築業者の取り込みを強化していた。対象となる建築業者数も大幅に増加していたが、長男は退職後から開店日までの1.5ヶ月間、6月に新規雇用した従業員2名とともに八幡店の宣伝に努めた。こういった宣伝費用は、約90万円（電話料金を除く通信費143,210円、広告印刷代等743,950円）となっていた。

自宅店の経営は岩之助が責任を持ち、八幡店経営は長男が担当と、親子で責任を分担して経営拡大するというのが岩之助と長男が話し合った中で決定された経営計画だった。しかし、勤め先を退職し、後継者として経営に参加した長男だったが、商店経営の決定が岩之助中心だったことから次第に反目し、両者は独自にサッシ販売店の運営をするようになっていった。長男は、新築や改築する顧客に対し、サッシ販売だけでなく台所からインテリアまで総合的に提案できる販売店が今後必要となるという経営方針を持っており、そのための店舗をモデルハウスに併設していた。長男は、この店舗の経営を自分の妻に担当させて多角化することで、八幡店の営業規模を大きくしようと考えていたが、この店舗経営は、長男が想定したようには成果が上がりず損失となった。岩之助はこの構想に当初から反対ただけでなく、その後の長男の経営手法にも最後まで不満をもっており、長男と岩之助は互いに助け合って事業を大きくするという関係は早くから崩れていた。

(4) 湖東店（1979～88年営業）

取引先の建具製造小売業の紹介からわずか6ヶ月の準備期間で1979年11月に開店させた湖東店は、その後の岩之助によるサッシ販売の拠点となった店舗である。長男との共同経営が期待したようにできない状況の中で、八幡店開店から9カ月後の1979年5月に、岩之助は、自宅店から10kmほど離れた湖東町の土地（2,314㎡）を購入した。元電機組立工場の土地・建物を含めて3,200万円で購入、増築や加工機械の設置など1,234万をかけ自宅店の機能を移転させた。翌年5月になると、湖東店に食料品スーパーの店舗（1987年11月まで営業）を併設し、岩之助は同店舗の2階に寝起きをするようになった。自宅店よりも敷地面積の大きい湖東店に経営資源を集中させて、食料品スーパー経営とサッシ販売の経営を両立させようとしたのである。

八幡店の開設費用は後継者としての長男を迎える費用と位置付け、また、サッシ販売の売上高は1億円を超えていたとはいえ、連続した店舗の開設は、計画的に行ったものではなかったために、これまで銀行から多額の借入経験のない岩之助にとって借入金（総額1.1億円）の返済は厳しかった²⁶⁾。岩之助の個人資金を投入しただけでなく、食料品販売での売上金も流用し

26) YKKが欠品問題を発生させた1980年代半ば、岩之助はアルミサッシの大量仕入で対処したため1986年借入金残高は最大の約2.41億円となった。1978年から食料品販売店廃業の1988年までの銀行からの借入

ていたことで、食料品の仕入も充分にできないほどの影響を受け、食料品販売での売上低下を招いていた。

(5) 秦荘店 (1992 年～営業)

秦荘店は、八幡店から移転して開設した店舗である。1978 年に 5,480 万円で購入した八幡店の土地を 1991 年末に購入額の約 10 倍 (5.9 億円) で売却し、八幡店から約 20 km 離れた農業が主要産業である秦荘町に土地を入手した。約 3 倍となった総面積 7,603 m² の土地 (購入代金 2.7 億円) には、元布団製造業の建物が 2 棟残存し、それを利用して大規模な加工組立作業所と、顧客の注文に素早く応えるために増え続けていたアルミサッシやアルミ建材の倉庫とを設置した。さらに、同敷地内に 3 階建ての事務所を建設して、1989 年に株式会社化した川辰の本社建物とした。八幡店のモデルハウスに住んでいた長男夫婦は、近江八幡市内に新規にモデルハウスとして建てた住宅に住み、秦荘店に通勤するようになった。

岩之助は、1988 年の食料品販売業の廃業後、八日市市内や自宅に所有していた賃貸物件を管理する不動産業を営んでおり、八幡店から秦荘店への移転は、長男ではなく岩之助が決定を主導したと思われる。長男と合意の上で移転を決定したと推測されるが、このことは、後継者の経営に前任者が関与するという問題も含んでいた。

2-3-2 建築業者の人材ネットワーク獲得のための販売促進政策

(1) 見本展示会

八日市店を川辰という名称ではなく「八日市アルミサッシセンター」という店名にして八日市市内に開業したのは、食料品販売のような小売業としてではなく問屋的位置付けで滋賀県下に店舗展開²⁷⁾して行きたいと岩之助は考えていたからである。販路拡大と合わせて長期継続的な顧客の獲得手段として、岩之助は食料品仕入先の問屋が行っていた見本市や招待旅行を行った。1973 年から始めた自宅や湖東店での見本展示会では、自社加工組立の建具、ドア、障子、玄関引戸、面格子、バルコニーの他に、電気鋸や工具、工作機械などを展示して、広く建築業者に案内状を郵送している。この見本展示会には来店するだけで車代・記念品を提供し、契約者には温泉一泊旅行招待や契約額に応じての販売価格の割引を行っていた。

(2) 顧客招待旅行

食料品販売で行っていた顧客招待旅行と同様に、無料の観光旅行は、サッシ販売における売上拡大の手段だった。行き先は YKK 黒部工場²⁸⁾や不二サッシの工場見学をメインとしていたが、例えば、年間購入額 200 万円の顧客は、3 万円の現金付海外旅行 (実費参加する場合は参加

金総額は約 2.23 億円、借入金返済総額は約 1.93 億円で、1988 年時点の借入金残高は約 2 億円 (銀行分 3 千万円、個人分 1.7 億円) だった。

27) 1975 年岩之助の日記には、「彦根市内の土地購入を計画したが不調に終わった」とする。

28) 吉田工業 (1988, 257-261 頁) によれば、1974 年の YKK 黒部工場見学者は、ガラス店、建具店など 24,000 人だった。

費用 20 万円を顧客が負担), 年間 100 万円以上では 1.5 万円の現金付 2 泊 3 日国内温泉旅行, 年間 70 万円以上では 1 万円の現金付 1 泊 2 日国内温泉旅行, 年間 35 万円以上では日帰りバス旅行に招待というように, 年間購入金額によってランクを付けるというものである。旅行に参加できない顧客には, 海外旅行は 15 万円 (返還率 7.5%), 国内旅行ではそれぞれ 8 万円 (同 8%), 5 万円 (同 7.1%), 2 万円 (同 5.7%) を返還していた。

「八日市アルミサッシ旅行クラブ」は, 販売代金の早期回収を目的に組織したものである。サッシ販売では売掛販売が通常で, 支払いは建物完成時あるいは完成後数週間後になるために, 当月納品, 翌月支払したクラブ会員には, 川辰が入金額の 3% を積立てて, その積立金で会員を旅行に招待するというものだった。会員は, 国内外の旅行, 特別割引, 新規顧客紹介に対する報酬など各種の恩典が与えられた。

(3) 商品代金前受金制度

一部大口顧客に対しては, 商品代金を事前に預かる商品代金前受金制度を設けていた。この制度を利用する建築業者と岩之助との関係は, 売上高で一定の条件をクリアした業者に対して支払う報酬であるキックバック, ビルや公共住宅建築工事の共同受注, 互助的な金融組合である太子講の開催, 懇親会など個人的な繋がりを強くして, 長期の安定的な販売先を構築しようとしていた。この商品代金前受金制度の創設は, 1973 年のオイルショックでアルミサッシやアルミ建材など建築資材価格の高騰を契機とする。当時の有力な大工, 工務店に対し, 「前受金」を川辰に預けてくれれば, 安定価格での安定的に商品提供を行うという約束で 1 業者当り平均約 30 万円を預かっている (表 5 参照)。これらの業者は直近の建築

表 5 前受金の状況 (単位: 円)

年	前受金総額	業者数 (人)	1 業者当り 金額
1973	2,252,880	11	204,807
1974	1,332,700	4	333,175
1975	1,941,800	9	215,756
1976	3,878,500	11	352,591
1977	1,010,000	6	168,333
1978	400,000	3	133,333
1979	2,695,000	8	336,875
1980	4,971,500	10	497,150
1981	1,850,000	4	462,500
1982	1,250,000	4	312,500
1983	1,500,000	4	375,000
1984	2,414,290	4	603,573
1985	1,150,000	3	383,333
1986	1,250,000	4	312,500
1987	1,150,000	3	383,333
1988	90,000	1	90,000

資料: 総勘定元帳, 決算明細書より作成。

工事請負の予定がない場合でも, 「前受金」を川辰へ預けていたが, 実際にアルミサッシが高騰した 1981 年以降も, 大幅な値上げをしないで川辰は商品供給を行っていた²⁹⁾。

以上のように, 大工や工務店など販売先の建築業者に対しては, これまで食料品店経営で用いた販売政策をより一層きめ細かくして行われていた。多数の顧客獲得が売上増加となる食料品店経営と異なり, サッシ販売では互いに仕事を紹介し合う建築業者の人的ネットワークが大きな影響力を持つ。そのために岩之助は, 少数の有力建築業者との個人的な信頼関係を強固にして彼らのネットワークを利用することで販売機会の拡大を図ったのである。そして, これら

29) 1980 年代の値上げ (表 1 参照) に対し, 岩之助は, 「メーカーと対決してでも商品の納品や価格維持を約束させる」という手紙を顧客に郵送している。

建築業者に対してより有益な情報を提供するために岩之助は、建築工法や新技術、新製品や流通の変化などアルミサッシに関連する情報収集を怠ることはなかった。

2-3-3 販売の状況と長男への事業継承

(1) 販売先

食料品スーパーの顧客や自宅周辺の知人などわずか 16 名 (1966 年) だったアルミサッシの販売先は、1969 年の八日市店開設によって 151 名に増えていた。表 6 の売掛金残高表によって販売先の推移をみると、1967 年では一般客が売掛金残高の 73.3% を占めている。1970 年には建築業者の売掛金残高に占める割合は 69.3% となり、一般客よりも多くなっていた。1978 年に八幡店を開設するまでの建築業者への売掛金割合は平均 67.5% で、一般の客との割合は 2 対 1 の割合だった。1973 年から定期的に開催した見本展示会で獲得した新規取引先の数は、1973 年 15、1974 年 17、1976 年 20 と確実に増加し (表 7 参照)、1976 年に売掛金に記載されている業者数は 57 業者で、1973 年からのわずか 3 年で 2 倍近くなった。1980 年以降になると、それまでの新規顧客数増加の勢いはなく、販売先の数は八幡店では 19 業者、湖東店では 11 業者と固定されていた。1979 年以降、エクステリア商品や小口販売が増え、これらを集計した「その他」の割合が増えていた (表 6 参照)。従来なら大工に依頼していた仕事を川辰に注文するようになり、一般客や食料品販売での顧客・仕入先・同業者などが発注者となっていた。川辰の販売は、取引業者数の増加から建築業者からの注文も増えていたが、新築に関わる建具一式という注文よりも、依然として建築業者以外からの改築・改修・増築に関わ

表 6 売掛金残高

(単位：千円)

年	建築業者顧客 (%)	一般顧客 (%)	その他 (%)	総合計
1967	33 26.7	91 73.3		124
1970	805 69.3	357 30.7		1,162
1972	1,290 57.5	953 42.5		2,243
1973	1,547 86.1	249 13.9		1,796
1974	3,035 62.7	1,804 37.3		4,839
1975	3,674 62.9	2,167 37.1		5,841
1976	5,804 67.0	2,860 33.0		8,665
1979	14,762 57.3	6,071 23.6	4,943 19.2	25,776
1980	12,261 61.8	4,320 21.8	3,255 16.4	19,836
1981	13,283 59.3	4,503 20.1	4,610 20.6	22,397
1982	10,097 61.5	4,512 27.5	1,814 11.0	16,422
1983	13,544 58.2	4,675 20.1	5,061 21.7	23,280
1984	13,178 54.6	6,622 27.5	4,322 17.9	24,122
1985	11,786 50.5	5,283 22.6	6,285 26.9	23,354

資料：1967～85年アルミサッシ売掛金残高表より作成。

表 7 新規獲得業者数と継続業者数

(単位：件)

年	自宅店		湖東店		八幡店		合計
	新規	継続	新規	継続	新規	継続	
1967	8	—	—	—	—	—	8
1970	15	3	—	—	—	—	18
1972	10	11	—	—	—	—	21
1973	15	19	—	—	—	—	34
1974	17	32	—	—	—	—	49
1975	13	33	—	—	—	—	46
1976	20	37	—	—	—	—	57
1979	12	36	3	5	25	3	84
1980	4	30	6	8	6	20	74
1981	2	28	2	13	8	23	76
1982	1	20	2	11	9	19	62
1983	1	15	3	11	4	19	53
1984	1	14	3	10	4	19	51
1985	1	15	5	8	2	19	50
合計	120		24		58		

資料：1967～85年アルミサッシ売掛金残高表より作成。

注：新規とは、1967～85年の売掛金残高表に初めて売掛金残高が記帳されているもの。

1979年の湖東店、八幡店の継続数は、自宅店からの販売先である。

る需要が大きな割合を占めていた。

(2) 販売規模

表2で販売の状況をみると、1969年売上高は、食料品販売を含む総売上高の17%の約658万円である。前年比約25～30%増で迎えた1971年は1千万円を超えたが、翌年はわずかな増加にとどまった。1973年には八日市店を閉鎖し、自宅に経営資源を集中したことで2.2千万円となり、さらに加工機械を導入したことで1976年には8千万円超の売上高となった。八幡店を開設した1978年には、総売上高の50%はサッシ販売（約1億円）が占めていた。売上高約3.1億円のピークを示した1983年は、バブル期の各地域の旺盛な需要に八幡・湖東・自宅店の3店（岩之助、長男夫婦、義弟などを含む従業員数8名³⁰⁾）が応えていた年でもあった。1975年を基準年とするデフレートによっても同年が販売のピークであったが、その後は漸減傾向を示し、食料品販売を廃業し岩之助が経営を完全に長男に継承した1988年には、売上高は約2億円まで減少した。

利益率では、1955～88年の経理は食料品販売と合算されているために、サッシ販売における利益率をみることはできないが、1976年の「決算明細書」に記載されていた期首及び期末棚卸高から、同年の粗利益率をみると24.8%であった。長男が継承した1989年以降の粗利益率約40%と比べると3割以上も低く、住宅建材販売の経営であっても薄利多売による経営は、食料品販売と同様に岩之助の経営方針であった。在庫高が不明のために商品回転率を算出することができないため、売上高/仕入高によって単純に販売効率を検討すれば、1975年まで約1.1倍だったものが、1976～78年は約1.2倍、1983年以降は1.4倍となっている。川辰で加工を加えることによって売上高が拡大していたと考えられる。しかし、食料品販売を含む期末棚卸高総計に占めるサッシ販売の期末棚卸高は、1971年30.3%、1975年41.8%、1976年66.3%と増加傾向にあり、1980年代後半では、以前のように大量に在庫を抱え、加工を施して同業者よりも安価に販売するという岩之助の経営手法は行き詰まりをみせていたのである。

(3) 長男への事業継承

1978年の八幡店を開設した時点から長男は川辰の後継者として位置づけられていたが、良好とはいえない親子関係の中で、長男は八幡店、岩之助は湖東店と互いに独自に店舗運営をしていた。1988年、岩之助の糖尿病悪化と営業不振による食料品販売店廃業と同時に、湖東店での岩之助のサッシ販売店経営も終了した。翌年になると川辰は法人化し、長男が株式会社川辰の代表となったことで、正式に長男に事業が引継がれた。商店経営で使用していた岩之助名

30) 家族従業員は、岩之助の義弟（妻の弟）と義兄（姉の夫）で、彼らは農業が専業のために農繁期には休んでいる。他人従業員は、顧客の大工から従業員となった者以外は建築の未経験者で、八幡店に勤務する他人従業員3名の内1名は営業専門だった。他人従業員の雇用期間は、八幡店の他人従業員を除き、岩之助が長期の就労を望んでも大半が入店して、2・3年で退店していった。元従業員で独立自営業者となった者は、人手不足から顧客の注文に素早く対応できない川辰よりも早く納品すると言って顧客を奪っていた。

義の土地・建物は、株式会社川辰が岩之助から賃借するようになった。

株式会社などの法人企業形態では、個人資産と事業継承とは個別の問題として扱うが、個人企業の事業継承では、個人の資産の継承という側面が大きな割合を占め、親子、兄弟姉妹、親戚といった血縁関係の影響も大きい。株式会社化した川辰の資本金（5千万円）の出資内訳は、長男 45%、長男妻 6%、岩之助 40%、その他親族 9% という割合だったが、資本金の 51% を占める長男夫婦の出資分は、長男からの借入金の相殺という方法がとられた。しかし、この借入金は岩之助の個人資産を長男名義で商店経営に投入した分である。川辰は、法人化することで岩之助の個人資産を長男に譲渡し節税を可能としたが、経営と家計は未だ十分に分離できずにいたのである。

小括

販路の獲得がアルミサッシメーカーにとって成長のカギとなっていた 1960 年代後半、アルミサッシメーカーの不二サッシは、滋賀県の有力ガラス問屋の岩崎硝子の特約店にした。その岩崎硝子は、販売力の弱い湖東地方でガラス販売を行っている川辰をサッシ販売に参入させることで湖東地方での影響力を強くしようとした。さらに岩崎硝子は、販売先の中でもサッシ販売に積極的に取り組んでいた川辰を、自社の下での不二サッシ特約店にさせた。1969 年の八日市店開店には、不二サッシとともに多大な支援を行ったのも川辰の販売規模拡大が岩崎硝子の特約店制度による収益の増加につながっていたためである。一方、川辰にとっても不二サッシの特約店としてのメリットを利用して規模拡大していたが、川辰の販売のほとんどは、規格品のアルミサッシ組立による販売ではなく、窓や玄関の取替・改修など規格外のサッシ販売だった。このような需要に応えるために、1970 年代に加工機械を導入した川辰は、サイズの調整だけでなく、アルミ建材を加工して独自のドアや玄関引戸、室内建具を製作し、同業者との差別化を図っていた。ガラスに関係する加工機械は岩崎硝子から購入したが、アルミ建材の加工機械は入手できなかったため YKK の直販会社「滋賀 YKK 産業会社」（彦根市、1969 年設立）を通じて購入した、それだけでなく YKK からのアルミ建材加工の仕事も引受けていた。

サッシ販売における販売促進では、食料品販売での手法をサッシ販売店経営でも用い、さらに積極的に行っていた。「商品代金前受金制度」など建築業者との個人的な信頼関係を築くことがサッシ販売での販売拡大につながるからである。岩之助の販売手法は、食料品販売と同様に大量仕入によって仕入価格を安くし、自社で加工という労働力を付加することで、同業者よりも安価に販売するというものだった。しかし、大量在庫と新店舗の開設は食料品店経営を急激に圧迫しただけでなく、次第にこういった岩之助の販売手法は、消費者の需要に適応しなくなっていた。1989 年にサッシ販売の事業は、岩之助自身の高齢化と病気によって 1978 年から後継者として八幡店の経営に従事していた長男へ引き継がれた。しかし、長男との親子

関係は力を合わせて川辰の発展に取組むという関係でなく、互いの経営手法に批判的だった。1988年、岩之助の廃業によって、長男は経営者となったが、その経営は岩之助の個人資金に依存しており、岩之助の関与は避けられないものだった。

第3節 アルミサッシメーカーの変化と後継者による販売店経営

1960年代の旺盛な住宅建設が終わり、アルミサッシ需要が落ち込んだ1980年代になると、トーヨーサッシは、「製品多様化によって多様化したニーズに応えることで販売量を確保し、高付加価値化で製品単価を上昇させることで飽和した市場で売上高の拡大をはかろうとした」（新宅，2002，75頁）。増え続ける商品アイテム数による物流問題を解決するために、1985年同社は、「発注から納品まで他社に注文すると2～3週間かかるのに、トーヨーサッシだと長くても1週間」（新宅，2002，86頁）で納品されるオンライン・システムを構築した。しかし、YKKが同様のシステムを持ったのは1990年と遅かった。トステムとYKKはともに直販制度を採用していたが、物流問題が表面化した1980年代、前者が物流改革に取り組んだのに対し、後者のYKKは販売店による対応で対処しようとしていた。

3-1 YKKの販売政策

3-1-1 川辰の仕入状況とYKKとの取引

ガラスの仕入先である岩崎硝子の支援でサッシ販売に参入した岩之助は、同社が扱う不二サッシに対して、アルミサッシの先発企業として品質に大きな信頼を寄せていた。表8で仕入先割合をみると、「アルミサッシメーカー・卸・直販会社」では、1970年の仕入額の5割以上が岩崎硝子（56.2%、YKK34.4%）だった。食料品販売による現金収入があるとはいえ参入間もない川辰にとって、多額の運転資金が必要なサッシ販売では90日後決済の手形での支払や分割支払を始めとして岩崎硝子からさまざまな支援を受けていた。

しかし、1969年「滋賀YKK産業会社」が設立されると、岩崎硝子からYKKへと仕入の比重が移るようになっていった。また、1975年以降、改築や改修需要での補整材料調達先の「木材卸」、「その他」や、川辰が独自で製作していたドア・引戸の原材料調達先の「アルミ建材卸」が増えていたことから分かるように、本格的に自社での加工組立販売に取り組んだ。1976年の岩崎硝子はガラス仕入が大半で、仕入割合は1970年の半分（26.5%）となっていた。一方、YKKは、仕入額の50.5%を占めるようになり、三協アルミニウム工業㈱、立山アルミニウム工業㈱、トーヨーサッシ、かじ籐ガラス³¹⁾など複数の仕入先を持つようになっていたが、わずかな割合にとどまっていた。

岩之助の日記によれば、YKK中心の仕入となった背景には、1970年1月のYKK中部部会

31) 滋賀県内で岩崎硝子と並ぶ板ガラスの有力問屋である八日市市の「かじ籐硝子㈱」（セントラル硝子㈱特約店）は、ガラスとアルミサッシの販売・施工の卸売業である。

新年総会への参加がある。岩之助は、この新年会で YKK 創業者の吉田忠雄から「もう紙一枚の努力」という話を聞き大変な感銘を受けた。「もう紙一枚の努力」とは、「薄っぺらな紙一枚であっても、それが積み重なれば大きな厚みになり、紙一枚の努力を怠った者を遙かに引き離すことになる。その努力の大切さを訴えたもの」(YKK, 1995, 85-86 頁)で、自身の信条と同じと感じた岩之助は、2 月には義弟と一泊二日で YKK 富山工場見学に出かけるなど急速に YKK へ関心をよせている。湖東店開店では「YKK の絶大なる支援を得た」と日記に書いていた岩之助は、「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」(吉田工業, 1988, 265 頁)を意味する「善の巡環」という吉田忠雄の経営姿勢に深く共感を示し、YKK に絶大なる信頼を寄せ、販売先や食料品販売の仕入先・同業者にまで「善の巡環」の話を広めていた。

表 8 仕入先の割合

(%)

年	アルミサッシメーカー・卸・直販会社										割合	アルミ 建材卸 割合	木材卸 割合	その他 割合	仕入 総計 (単位: 千円)
	YKK	岩崎 硝子	かじ 藤硝子	三協 アルミ ニウム 工業	立山 アルミ ニウム 工業	三和 シャッ ター	ト ー ヨ ー サ ッ シ	ホク セイ アルミ	不二 サッシ	合計(単 位:千円)					
1969	15.5	73.9	2.3	8.2	0.0	0.0	0.0	0.0	—	5,318	95.1	0.5	1.3	3.1	5,589
1970	34.4	56.2	3.7	5.7	0.0	0.0	0.0	0.0	—	5,982	98.5	0.0	1.1	0.4	6,072
1971	20.7	74.5	1.4	3.4	0.0	0.0	0.0	0.0	—	7,476	99.4	0.0	0.6	0.0	7,522
1972	20.5	69.6	3.4	6.4	0.0	0.0	0.0	0.0	—	8,110	99.5	0.0	0.4	0.1	8,152
1973	44.2	50.7	0.0	4.6	0.0	0.0	0.0	0.3	—	19,522	99.0	0.0	0.9	0.1	19,711
1974	46.4	51.3	0.0	1.6	0.0	0.7	0.0	0.0	—	33,193	96.7	0.1	2.5	0.7	34,316
1975	35.8	58.0	3.9	0.0	1.6	0.7	0.0	0.0	—	44,216	80.2	6.0	2.8	11.0	55,147
1976	50.5	26.5	7.7	0.2	6.4	4.0	2.6	0.0	0.5	53,816	83.1	11.3	4.2	1.4	64,729
1977	66.5	8.0	9.1	0.2	0.3	4.6	6.9	1.3	3.1	65,319	87.5	6.6	4.3	1.6	74,675
1978	68.1	7.3	7.8	0.7	1.6	3.7	7.7	0.0	3.2	78,203	89.4	2.3	4.8	3.5	87,491

資料：1969～78年総勘定元帳より作成。

注：YKK～不二サッシまでの数字は、アルミサッシメーカー・卸・直販会社での割合。

1979年以降は、仕入先毎に記載されていないために、仕入先が特定できないため省略。

1975年も仕入先毎に記載されていないために、特定できた仕入先と金額である。不明分はその他に含めた。

1976年までの不二サッシからの仕入分は、岩崎硝子に含まれる。

3-1-2 1960～80年代のYKKの販売政策

1960年代、YKKは住宅用市場を対象としたことで、同業他社と競合することなく販売額が拡大していた³²⁾。しかし、1980年代、アルミサッシ業界は、2度のオイルショックによる建築資材価格の高騰を契機として需要低迷が深刻となった。この時、物流改革に取組んだトーヨーサッシと異なりYKKは、加工設備の設置と技術習得を販売店に呼び掛けた。「単に商品を右から左へだすだけではなく、…付加価値を与えることができるなら、販売利益と加工利益の二つの利益が得られ…自らが加工することによって即納体制が強化され、一段とキメの細かなサービスが可能となり、一方では需要に応えるための必要以上に抱え込まなければならない在庫負担が軽減され、資金面でも金利負担が軽くなる」(吉田工業, 1984, 253-254 頁)というもので、

32) それ以外に、吉田工業(1984, 243 頁)によれば、サッシ販売額が1963年の約3億円から1965年の8.7億円へと拡大した要因を、①生産体制の充実、②建材課設置などの組織整備、③販売努力とする。

この吉田忠雄の考えは、労働力を付加することによる利益の獲得という岩之助の食料品販売経営と全く同じだった。そのために川辰は、加工機械導入や大量仕入による大量在庫を抱えていたが、しかし、これは吉田忠雄の影響だけではなかった。

YKKの販売政策で最も効果的であったと思われるものに計画注文システムがある³³⁾。このシステムは2ヶ月先の需要を前提とした注文システムで、販売店のメリットは5%程度の値引き（計注値引）だった。このシステムによって、YKKは、①見込み生産から受注生産になり、計画的な生産によって生産効率の向上と出荷調整が容易となる。そのことによって、②工場内在庫は少なく、輸送コストなど物流経費が大幅削減できる。さらに、③安定的な供給先確保といったメリットがあった。一方、販売店側では、2ヶ月以上の需要予測であるために実需と異なった結果、多くの在庫を抱えるという危険性もある。岩之助の長男によれば、計画注文システムは販売店にとっては先物買いのために、ポピュラーな商品か長納期商品に限られていたが、注文量は大きくなる傾向にあった。そのため大型倉庫を持てるような資金的に余裕のある大型販売店しか対象とならないが、地方の有力販売店は計注値引と現金支払による割引（3%）の魅力に引かれYKKとの取引を選択するケースが増えたという。川辰もまた、この計画注文システムによる低価格仕入が大きな目的であった。

3-1-3で述べるように、本格的な物流改革に取り組む1990年までのYKKは、「YKK産業会社」による直販制度を採用していたが、リベートという販売に対するインセンティブを販売店に与える政策に終始し、不二サッシや他のメーカーが利用していた特約店制度と同様³⁴⁾の販売制度だったのである。

3-1-3 1990年以降のYKKの販売政策

「新設住宅」着工戸数が約173万戸（1987年）まで回復したバブル期の建築ブームの中でYKKは、深刻な欠品問題を発生させ、1989年度販売額は前年度減となった（YKK, 1995, 132頁）。YKKは、これを契機に吉田忠裕副社長（当時）によって新会社YKKAP株式会社を1990年に設立し、機構改革を行った。情報管理システムでは、販売・物流・生産と需要先とのオンラインネットワーク「YOURS」を構築。物流システムでは全国96カ所の「YKK産業会社」の在庫を全国10カ所に集約。販売体制の再編成では、「YKK産業会社」を1県1社に統合すると同時に、全国を10ブロックに分け、ブロック毎に1支社を設置して合理化を図った（YKK, 1995, 133-134頁）³⁵⁾。2001年には総ての販売会社をYKKAP株式会社が吸収合併し、それまで

33) 岩之助長男談。以下、計画注文システムに関しては長男談（2012年10月15日調査）。

34) 代理店がメーカーに保証金を差出すように、YKKも販売店から保証金を預かっており、川辰は、1981年に180万円、1982年以降は200万円が差出保証金として計上されている。

35) 現在YKKでは、発注から販売店までの納品期間は、通常は2～3日、イージーオーダー品は7～10日、特殊仕様の商品は1ヵ月である（長男談）。㈱LIXIL住宅研究所アイフルホームカンパニー（1984年設立）は、元トステム社員4名が設立した注文住宅のFCハウスメーカーで、1990年には加盟店は100となった。トステムが1980年末に午前11時発注で翌朝納品のシステム（日経BP社, 1987）の構築が急務だったのは、

のような分権的な体制ではなく一元的な管理とし、生産・流通・販売の結合による効率化を図った。このような YKK の機構改革で、販売店ではこれまでのようなりべートや現金決済による割引制度はなくなり、大量仕入や現金支払によるメリットは消滅していた。それだけでなく、YKK は地場対応の有力な建築業者に直接販売する (YKK, 1995, 188 頁) という販売政策を採用するようになったことで、顧客さえも販売店から奪うようになった。

3-2 アルミサッシの品質に関わる変化

1990 年代後半以降、住宅の形は限られた敷地でも居住空間が多くとれる洋風住宅が主流となり、アルミサッシ取り付けにおける施工方法も変化した。洋風住宅では「竹と土で組んでいた真壁の代わりに、タルキと胴縁が壁面の内部に使われるようになり、建材で壁を造る大壁方式に変わった」(木の情報発信基地 HP) ことで室内外の柱が表面に出なくなった。和風住宅の真壁方式では、規格品外のアルミサッシを取り付ける場合、柱が見えているために柱から柱までの長さに応じてアルミサッシのサイズ調整をしなければならなかった。しかし、大壁方式では柱が見えないため、足りない分だけ木材等で補い、その上から壁建材やクロスで壁を仕上げれば良いため、わざわざ切り詰めて調整するという加工は必要でなくなったのである。

また、岩崎硝子営業取締役の富田博文氏によれば、こういった規格品のアルミサッシの加工は、アルミサッシの特質である気密性を低下させ、より気密性を高める傾向にある現在では、このような規格品の加工はできなくなっているとす。さらに、2006 年 YKK では、アルミサッシの品質向上のために、初めてガラスと窓を一体化させた完成品を商品化した。2011 年になると、YKK 自身がメーカーからガラスを調達・加工し、窓枠に組み込み、完成品に仕上げるところまでを手がけた³⁶⁾。このような高品質の窓一体型アルミサッシには、エンドユーザーの消費者に 10 年間の無償保障を付与している。以上のように 1990 年以降、アルミサッシの取り付けと品質に関わる変化が生じ、労働力を付加するという加工組立によって利益を得ていた川辰のような販売店では、利益獲得の余地はほとんどなくなってしまったのである。

3-3 株式会社川辰の経営³⁷⁾

本項では、岩之助の長男によって引継がれた川辰の経営が、アルミサッシメーカーの販売政策が変わった 1990 年代以降どのように変化し、変化しなかったのかを整理する。

表 2 でみるように川辰の営業状況は、1989 年の約 2 億円の売上高から 2011 年には約 5,530 万円と約 3 割まで減少して厳しい経営にある。事業継承以前の粗利益率は 1976 年 (24.8%) し

この 100 店舗の加盟店への商品供給が必要だったためと推測される。当時、川辰のような改築・改修需要が主だった販売店では、トステムのような即納体制が必要かは疑問である。

36) 『日経産業新聞』2011 年 9 月 26 日付。従来のように 4 角をビスで固定するのではなく、部材の溶解段階での接合など複雑な加工も可能となり、ガラスの面積を広げて断熱・省エネ性を高めるなど商品開発の選択肢が広がった。アルミ樹脂複合窓の代表製品は製造コストを 1 割弱、樹脂窓は 3 割減となり、包装資材コスト低減の効果も大きい (同新聞記事)。

37) 株式会社川辰の経営については、岩之助長男からの聞き取りによる。

か判明しないが、1990年粗利益率はそれよりも高い32.7%となつて1990年代は40%前後で推移し、2000年代では45%前後とさらに約5ポイント増加している。従業員数では、長男夫婦を除き最大11名だったものが現在3名まで減少しているが、これら他人従業者は比較的長期に勤務していた。

販売先では、1976年に記録されていた建築業者数は56人だったが、1990年代には約70人になり売上高の90%（売上高に占める割合）を建築業者が占めた。2000年代になると業者数は約50人になって70%（同）に減少した。2010年では事業継承以前と同様に、建築業者、一般顧客とも50%（同）で、建築業者数は約20人に減少している。現在、継続して販売先となっている建築業者のほとんどは、長男が独自に開拓した業者たちで、岩之助によって販売先となった業者は高齢化による廃業と世代交代によってわずかとなっていた。

長男の販売先獲得方法は、近江八幡市のロータリークラブや商工会へ加入し、青年部などで積極的な活動をする中で信頼を得て取引を開始したもので、岩之助の方法とは異なっていた。建築業者との関係では、岩之助が購入額でランク付けした招待旅行やキックバック、共同受注といった方法で個人的な関係を強めて関係を築いていたのに対し、長男は納期や仕事の正確・丁寧さといった方法で、長期継続的取引関係を構築していた。

販売手法では、岩之助は、大量に仕入れることでメーカーからの割引・リベートを得て、それを顧客の建築業者に還元することで川辰からの購入を促すインセンティブにしていた。しかし、消費者のニーズが多様化していく中で、岩之助の大量仕入・自社加工による低価格販売はそのニーズに適応しなくなっていた。消費者は販売店が加工するような商品ではなく、美しく洗練された建具を求め、高品質の商品を求めていたのである。一方、丁寧な仕事をすることによってアルミサッシ建具としての品質を保持しようとした長男の販売手法も、YKKが販売店へのリベートを廃止し、生産から販売まで支配を強めるだけでなく、アルミサッシの品質・機能強化のために加工や完成品まで関与するようになると、有効性を持たなくなっていく。アルミサッシの仕入先は、三協アルミニウム(株)やトステムからの仕入もあるが、YKKからほぼ100%仕入で、2000年以降すべて現金支払である。1982年からYKKに預けている差出保証金は2011年も計上されているにもかかわらず、YKKからの割引やリベートは皆無である。

1989年以降の長男による販売店経営は、岩之助のような1960～70年のアルミサッシ市場が急拡大する中でメーカーや特約店による優遇策を上手く利用して、積極的な販売を展開するという経営ではない。市場が飽和し、消費者の要求も高度になり、さらにアルミサッシメーカーによる生産から販売までの統合という厳しい経営環境の中での経営である。

現在、長男は相続³⁸⁾によって複数の賃貸資産や土地・家屋等を持ち、3人の子どもは大学・

38) 岩之助は、1985年から3棟のアパートを所有し、食料品販売廃業後の自宅店舗も貸店舗にして不動産業を営んでいた。岩之助夫婦の死後、湖東店跡地のアパートは長女が相続し、それ以外は長男が相続した。長男

院に進学し一人は結婚をして独立した。岩之助以上の高利益率経営の 20 年間であったが、相続した個人資産からの収入を投入しなければサッシ販売の経営は維持できなかった。このような長男の経営を生業的³⁹⁾と評価するかどうかは別として、厳しい経営環境の中でサッシ販売店を存続させ、他人従業者の長期の雇用を維持していることは、長男の経営が実直に行われているといえるだろう。同時に、この 20 年間の長男の販売店経営は、40 年間に及ぶ岩之助の商店経営が残した多くの経営資源と個人的資産が支えていたのも事実である。

小括

以上のように、岩之助と長男ではサッシ販売店の商店経営に対する姿勢において 2 つの点で異なっていた。まず、仕入先の選択では、岩之助は、サッシ販売への参入に関して多大な支援を不二サッシ特約店の岩崎硝子から受けていたにもかかわらず、YKK との取引が始まると主要仕入先を YKK へと転換した。YKK の吉田忠雄の思想に共感したとはいえ、そこにはリベートや現金支払における割引など経済的な合理性があったためである⁴⁰⁾。他方、長男は、YKK が販売政策を変えサッシ販売店から顧客を奪い、さらに完成品まで生産することで販売店が利益を生み出す余地を少なくしても事業の見直しや経営方針を変えず、従来通り YKK との取引を継続していた。川辰の YKK への差出保証金 200 万円は、取引上の意味を持たないにもかかわらず、返還を求めることもなく現在も計上されている。有利な取引条件を得るためには大胆に仕入先を変えた岩之助と、そうではない長男では、商店経営に対する考え方に大きな違いがあった。長男は、愚直に経営を行えば結果は付いてくるというものであるのに対し、岩之助は、企業化を目指すという強い意思を持ち経営拡大のためには貪欲にチャンスをつえようとしていた。

次に、販売先である建築業者との取引関係に対する違いである。岩之助は、YKK からの種々の割引・リベートを販売先の建築業者へ還元するだけでなく、建築業者と販売店の両者が共に利得を得られるような経営上の関係性を強くして業者との長期継続的な取引関係を構築しようとした。それに対し長男は、納期や仕事の正確・丁寧さによって建築業者との取引関係を築いていた。アルミサッシ需要が急増する段階では、専門家でない岩之助の施工や自社で製作した商品販売、大量仕入による低価格販売でも販売店経営はできたが、消費者ニーズが高度化した段階では、岩之助の販売手法では通用しないと批判的だった。

岩之助と長男の経営に対する異なる姿勢は、既に 1978 年の八幡店開店の時から明確だった

への川辰の支払家賃年額は、1997 年以降 340 ～ 720 万円で売上高の 3.4 ～ 6.2% を占める。

39) 生業といわれる中小企業の大半が、…給与所得者と比較して遜色ない生活水準、例えば豊富な耐久消費財の所有や子弟の高進学率の実現などの維持が生業的経営の大きな経営成果である (清成他, 2004, 162 頁)。

40) 岩崎硝子あるいは不二サッシとの取引において経済合理性が全く無かったということではないが、岩崎硝子あるいは不二サッシから川辰へのリベートは確認できなかった。

が、その後も調整されることはなかった。両者の経営方針の相違は両者の性格に起因する。が、両者の性格を調整する機能を持った組織が存在しなかったことが川辰の商店経営における限界をもたらしていたのである。

おわりに

零細小売業は、常に消滅と参入を繰り返すとされてきたが、事例の川辰も同様に、消滅と参入を繰り返そうとしていた。1988年に事業を継承した長男によって、零細小売業の店主だった岩之助が念願した法人化を1989年に実現した川辰は、従業者数規模で家族従業者を含め最大13名と零細規模の域を超えた。従業者数4名程度の食料品販売からサッシ販売へ事業展開することによって零細規模から抜け出したはずの川辰は、その後売上高が減少し、従業者数規模も再び零細規模に戻ろうとしている。アルミサッシ販売の川辰の事業継承の事例から、零細小売業の消滅と参入の仕組みを整理すれば、以下のようになる。

第1に、零細小売業の消滅と参入には異なる意味が2つあったことである。消滅では、後継者の有無には関係なく廃業する場合と、川辰の場合のように事業転換によって経営規模が拡大し零細規模の経営から抜け出すことである。参入の2つの異なる意味は、新規参入と、その後の川辰のように事業の縮小によって零細規模の経営となることである。

第2に、川辰は経営規模が拡大し、零細小売業を抜け出したにもかかわらず、その後の事業の縮小によって零細小売業になったのには、2つの要因があったことである。その1つは、「学習の場」（北山，2011）の不在である。1970年代、滋賀県の大規模小売業の平和堂(株)や、川辰の仕入先である加納商事(株)は、大卒社員の採用を契機に組織的経営へと転換し、滋賀県内でリーディング企業となっていた（北山，2006；2012）。また、北山（2011）は、大規模小売業を核とする共同店舗での経営を「学習の場」として捉え、新たに展開しようとする零細小売業の存在を明らかにした。しかし、大学卒業後不二サッシで営業経験を積み川辰の商店経営に参加した長男には「学習の場」も充分になく、経営について議論できる従業員もいなかった。

もう1つは、調整組織の不在である。零細小売業は、個人的性格に大きく依存するために、事業継承は、経営資源だけでなく経営における経験も継承して変革していかなければ成功はしない。しかし、後継者である長男は、人材を育て経営組織を構築できなかった岩之助の経験から学ぶことをしなかった。また、経営方針の異なる岩之助と長男とを調整をする古くからの従業員も組織も存在しなかった。創業者の企業家的野心によって零細小売業が発展した時、さらに発展を目指すならば、図1の「商店経営により形成される財」（石井他，2007）を活用して経営環境の変化に適応・調整できる組織の構築が可能となる。しかし、川辰は安価な労働力だけを求めて核となる人材や組織は構築できておらず（北山，2007b）、そのために事業が後継者に継承されても、その後の発展は困難となっていたのである。

零細小売業における事業継承の困難さには、事業の総てが個人資産に属している点において、法人企業とは異なる困難さを抱えている。川辰の場合も、後継者が正式に事業を引き継ぐまでには 10 年あまりの時間が必要だった。その間だけでなく、引き継いだ後も資産の所有者に経営の決定権は保持され、後継者に総ての決定権は移転されていなかった。川辰の事例を検討すれば、零細小売業の事業継承は、石井他 (2007) が述べたような世襲型家業意識と生業型家業意識による相違という 2 つに区分できるほど単純ではなく、むしろ 2 つの家業意識が混在していたのであり、「商店経営により形成される財」は後継者に事業の継承を促して (あるいは強いて)、その後の事業継続を一定期間維持させる役割を持っていたことを示していたのである。

参考文献・Web

- ・石井淳蔵 (1986) : 「事業コンセプトの転換と産業の進化」『同志社商学』38 (2)。
- ・石井淳蔵・高室裕史・柳到亨・横山斉理 (2007) : 「小売業商業における家業継承概念の再検討—日韓比較研究を中心に—」『国民経済雑誌』195 (3)。
- ・石原武政 (2005) : 「小売業における店舗規模と外部性」大阪市立大学経営学会『経営研究』第 56 巻第 2 号。
- ・岩下繁昭 (1999) : 「日本における住宅部品産業の発展」, <http://monotsukuri.net/buhin.pdf>。
- ・北山幸子 (2006) : 「滋賀県における大規模小売業の展開—株式会社平和堂の事例を中心に—」『立命館経営学』第 44 巻第 6 号。
- ・北山幸子 (2007a) : 「高度成長期の零細小売業経営—個人商店における販売活動滋賀県湖東地方の一商店の事例を中心に—」『社会経済史学』第 72 巻第 6 号。
- ・北山幸子 (2007b) : 「零細小売業経営の労働—川辰商店の事例を中心に—」『立命館経営学』第 45 巻第 5 号。
- ・北山幸子 (2011) : 「環境の変化と零細小売業」廣田誠編『近代日本の交通と流通・市場』第 7 章, 清文堂。
- ・北山幸子 (2012) : 「地方日用雑貨卸売業経営の革新—加納商事株式会社の経営を中心に—」『立命館経営学』第 50 巻第 6 号。
- ・清成忠男・田中利見・港徹雄 (2004) : 『中小企業論』有斐閣。
- ・近畿農政局滋賀統計情報事務所彦根出張所 (1982) : 『愛東町の農業』滋賀農林統計協会。
- ・公正取引委員会 (1996) : 「経済及び事業活動の実態調査」, <http://www.jftc.go.jp/info/nenpou/h08/02070001.html>。
- ・齋藤大輔・真鍋恒博 (2005) : 「我が国における非金属性サッシの変遷」『日本建築学会大会学術講演梗概集』(近畿)。
- ・佐藤悠・真鍋恒博 (2006) : 「我が国における住宅用サッシの変遷」『日本建築学会大会学術講演梗概集』(関東)。
- ・塩澤誠一郎 (2012) : 「一戸建注文住宅取得層の若年化傾向を読み取る」ニッセイ基礎研究レポート, http://www.nli-research.co.jp/report/nlri_report/2012/report120427.pdf。
- ・滋賀県商工労働部 (1967 ; 1977) : 『商工名鑑』滋賀県。
- ・新宅純二郎 (2002) : 「トステム株式会社—アルミサッシ事業への参入と競争優位の確立—」「赤門マネジメント・レビュー」1 巻 1 号, <http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR1-1.html>。
- ・鈴木絵理加・深尾精一・門脇耕三 (2006) : 「住宅用サッシの開発動向に関する調査研究—住宅メーカーとサッシメーカーの連携関係を中心として—」『日本建築学会大会学術講演梗概集』(関東)。

- ・住友林業株式会社社史編纂委員会（1999）：『住友林業社史』住友林業株式会社。
- ・第一銀行調査部（1970）：「アルミサッシ業界の現況と見通し」『第一銀行調査月報』22（5）。
- ・田村正紀（1981）『大型店問題—大型店紛争と中小小売商業近代化—』千倉書房。
- ・田村正紀（1990）『日本型流通システム』千倉書房。
- ・東郷武（2010）：「日本の工業化住宅（プレハブ住宅）の産業と技術の変遷」国立科学博物館産業技術史資料情報センター『技術の系統化調査報告』第15集，<http://sts.kahaku.go.jp/diversity/document/system/pdf/063.pdf>。
- ・日経BP社（1987）：「物流からプラスαの利益 高価格路線とれるトーヨーサッシ」『NIKKEI BUSINESS』1987年10月12号。
- ・日経BP社（1989）：「時間短縮を売る」『NIKKEI BUSINESS』1989年8月14号。
- ・日経BP社（1994）：「トステム 住設機器の販売好調サッシ扱う工務店が戦力」『NIKKEI BUSINESS』1994年3月7号。
- ・日経産業新聞（2011）：「YKKAP、「窓」の供給強化— 一貫生産，品質向上狙う（注目戦略この一手）」2011年9月26日号。
- ・木の情報発信基地HP：「木材流通とは第5章 木材需要の変化をどう見るか 大壁工法は，若い人の感覚にも合っている」，<http://www.wood.co.jp/fujikazu/ryutu/ryu138.htm>。
- ・(社)日本サッシ協会（1994）：『サッシ産業のあゆみ—協会設立40周年記念誌』。
- ・(社)日本サッシ協会（2012）：「住宅用建材使用状況調査」，<http://www.jsma.or.jp/Portals/0/images/statistics/pdf/chousagaiyou1203.pdf>。
- ・日本政策投資銀行（2008）：「今月のトピックス」No.120-1，<http://www.dbj.jp/reportshift/topics/pdf/no120.pdf>。
- ・馬場雅昭（1992）：「日本における中小零細小売業の存在形態」『阪南論集社会科学編』Vol.28No.2。
- ・藤井昇・茂木信明・北田光男・櫻井正巳（1967）：「建築生産機構と流通に関する調査研究」『日本建築学会論文報告集』号外。
- ・不二サッシ株式会社HP：<http://www.fujisash.co.jp/>。
- ・牧野昇（1964）：「材料革命のトップをゆく—不二サッシ工業」『別冊中央公論 経営問題』3（4），中央公論社。
- ・八日市市（1958）：『八日市市要覧商業統計調査』。
- ・八日市市公設地方卸売市場（1984）：『市場年報』。
- ・吉田工業株式会社（1984）：『YKK 五十年史』。
- ・吉田工業株式会社（1988）：『吉田忠雄全集・第5巻 評伝編』。
- ・吉田忠裕（2003）：『脱カリスマの経営』東洋経済新報社。
- ・YKK株式会社（1995）：『YKK60周年記念—挑戦と創造の最近の10年史』。
- ・YKKAP株式会社HP：<http://www.ykkap.co.jp/>。

