



アトツギ経営進化論

燕物産 十一代目・捧開維 名を継ぐ者の、経営変革と自己獲得

アトツギ経営には、2つの軸がある。ひとつは、事業を継続させる経営行動。
もうひとつが、ファミリービジネスの歴史を知り、家業と人生を重ねる自己のチューニングだ。

本レポートでは、日本最初の金属洋食器製造専門メーカーである
新潟県燕市「燕物産」の十一代目・捧開維氏(専務取締役)への取材を通して、
若きアトツギによる事業の承継と開発のアプローチを段階的に捉える。

photographs by Shoji Wataru / text & edit by Keita Okubo



燕物産株式会社
専務取締役

捧開維
Kai Sasage

新潟県燕市生まれ。慶應義塾大学大学院理工学研究科修了後、株式会社三井住友銀行で5年間法人営業および信託業務に従事。2020年に家業の燕物産に入社。経理から社の経営・業務改善を推し進める。自身がデザイン・プロデュースしたカトラリーシリーズ「Stilla(ステラ)」は2025グッドデザイン賞を受賞。

燕物産株式会社

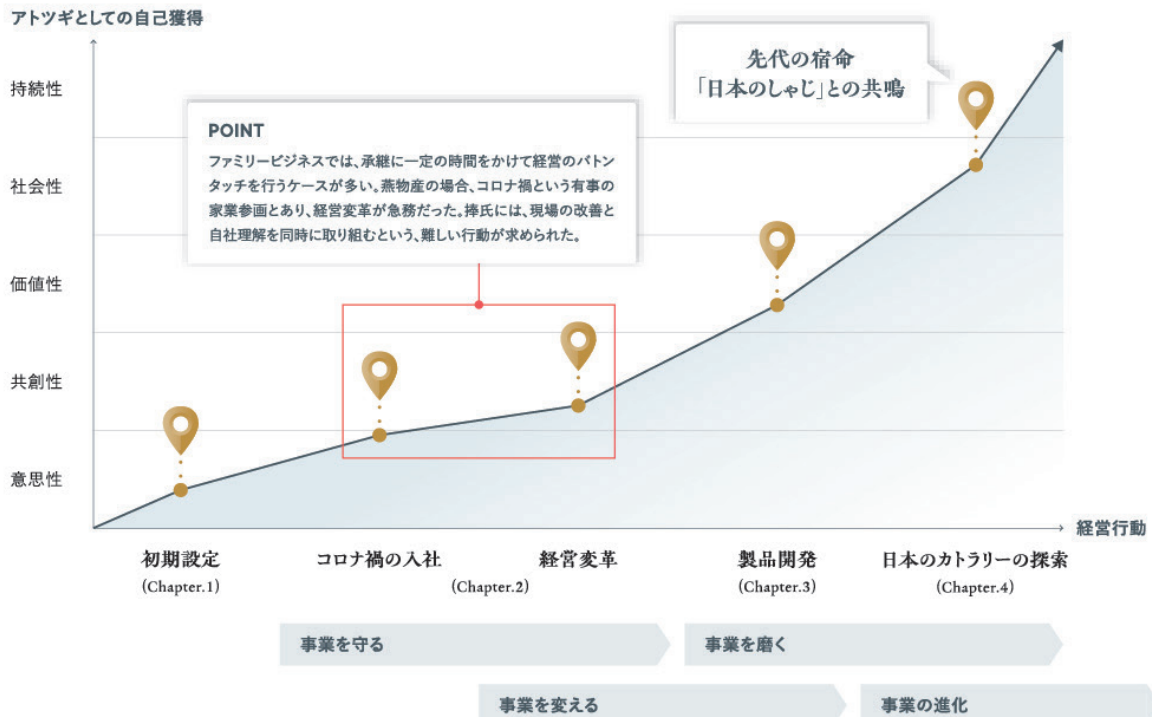
1751年、初代 捧吉右衛門は金物屋を開業。代々「吉右衛門」を襲名する。八代 捧吉右衛門が新潟県燕市初の金属洋食器を手がけ、日本初の専門メーカーに転身した。以降、日本のリーディングカンパニーとして、主に業務用の金属洋食器製造事業を営む。

アルファドライブ
地域経済研究所

アトツギ経営ロードマップ

燕物産十一代目 捧開維氏のケース

© 2026 Harukawa Hidehiro/ AlphaDrive



Chapter. 1
アトツギの初期設定。
「吉右衛門」とともに育つ

いつか家業を継ぐということは、幼い頃から自然なこととして理解していました。幼少期は地元燕市の隣町・長岡市で過ごしました。「家業を気にせずに、のびのびと育てほしい」という父の方針です。自宅と会社が離れていたため現場を見る機会はさほどありませんでしたが、代々襲名する「吉右衛門」の名は、いつも生活の中にありました。

正月やお盆、お墓参り、そんな折、歴代の吉右衛門に触れるんですよ。自宅には代々の家系図がありましたし、昔話を聞くこともありました。「何代目は気難しくて…」 「何代目は不動産経営に長けていた…」 という具合に。

何やらすごい重さのものを守って、僕につなげようとしてくれている。感謝はありますが、子どもの頃から当たり前すぎて、いたってニュートラルな感覚でした。気負いなどはなく、大学までは好きにさせてくれと生意気を言って東京に進学し、銀行で5年間勤めてから家業に戻りました。

人が名前に統合される感覚

先日、父が十代目の「吉右衛門」を襲名しました(2025年11月)。戸籍も、登記情報もすべての名が吉右衛門になります。

ことを大袈裟にしない父の性格もあって、社内の雰囲気などはあまり変わりません。しかし、僕にとって父の襲名は衝撃的でした。なんと言いますか……名前が変わると、「人」が「名」に統合されていくんですよ。それまで、父は「和雄」という人間でした。それが、十代続く「吉右衛門」という一人の人間に統合されていく感覚です。

町の人たちも、急に父のことを「吉右衛門さん」と呼び始めました。この土地の人たちにとっては昔から「吉右衛門」が存在していて、今も当たり前にいるんです。

吉右衛門という名前は家に一人だけ。いつか父が亡くなったから、僕が吉右衛門という人になる。お墓に入ったら、ひとくりに吉右衛門になる。その感覚は、僕にはまだ、全然理解できません。ただただ、驚いています。

Chapter. 2
コロナ禍で疲弊するカタラー業界。
有事の経営参画のアプローチ

2020年、銀行を辞めて家業に戻ったきっかけは、コロナ禍



でした。本当は、あと数年は銀行で経験を積もうと思っていました。

当社の主力事業は、業務用の金属洋食器です。エンドユーザーは飲食店さんです。休業要請が行われる中で飲食市場が冷え込み、当社の売り上げも落ち込みました。久しぶりに父と会い、その疲弊した姿を見て、これは今すぐに帰ろうと決意しました。

やるべきは、経営の再生です。お恥ずかしい話ですが、会社の状態は債務超過。長年にわたり経営不振が続いていたところにコロナ禍が直撃し、一気に赤字に落ち込んでいました。

とにかく赤字を減らさなければいけません。銀行経験のある僕にできることは「数字」からのアプローチです。原価率は健全か、不要な経費はかかっているか、どこにロスがあるのか。数字から会社の全体像を把握して、生き残るための施策を打ちました。

もちろん、現場からは反対の声があがりました。例えば、価格に対して明らかにオーバースペックになっている作業工程や材料の変更。職人の方からすると、合理的な判断であっても「手を抜いている」と受け取られる場合もあります。社用車を減らすなどの施策ひとつをとっても反発がありました。

最悪、父と2人になってでも、燕物産を残す。そのくらいの覚悟で、経営にメスを入れていきました。

先代が仕込んだ、 若返りのための時限式スイッチ

僕と一緒に変革を推し進めてくれたのが、年齢の近い若手・中堅職人たちでした。実は、父が数年前から若手の幹部候補生の育成に力を入れていて、現場には7~8年の経験を積んだ人材が揃ってきていました。

そして、僕が入社して業務改善に着手するタイミングで、彼らを各部門の管理職に昇格させたのです。これまでの年功序列の世界から、一気に代替わりです。僕らが会社を動かせるように、数年かけて準備をしてくれていたんですね。ここは、本当に父に感謝です。彼らがしっかりと技術を受け継いでいなければ、到底事業を継続することはできませんでした。

さまざまな施策の結果、なんとか財務状況は改善し、現在も経営を続けることができています。社員の若返りが進み、社員の約半数が20代と30代。45人の従業員のうち、16名は僕自身が採用した新しいメンバーです。

最悪、
父と2人になっても、
燕物産を残す——。
その覚悟で、
経営にメスを入れました。



一方で、強行的に変革を進めたことで、現場サイドと一定の「壁」ができました。現在も、時間をかけて対話を重ねているところです。それでも、有事の経営参画のステップとしては、正しかったと思います。まず、筋肉質で稼げる体質に変えることが必要でした。若いアトツギがいきなり現場に入り、一つ一つ合意をとっては、会社の経営はもっと大変なことになっていたと思います。

Chapter.3

「しゃじ屋」の本質は何か。

歴史とプロダクトの探索

父の言葉で印象に残っているのが「しゃじ屋に徹する」です。「匙(さじ)」が、この地域だと訛って「しゃじ」になるんですよ。会社に戻ったばかりの頃、いろいろな経営アイデアを提案する僕に対して、「(新たな取り組みは)応援するが、『基本はしゃじ屋』だ」と言っていました。

これまで、275年にわたり会社が続けてきた中で、ニーズの移り変わりや、いろいろな困難があったわけですね。僕が思いつくようなことは当然考えられていたでしょうし、実行されていたでしょう。その上で、やっぱり愚直に「しゃじ」なんだと。

現代の「スプーン」の価値。 ただ守るのではなく、本質に立ち返る

業務改善に取り組む一方で、新製品の開発に取り組みました。僕が入社した当時、燕物産は、もう10年くらい新製品を出せていない状況でした。当社は実用性を重視した業務用や他社ブランドのOEMが中心ですし、間雲な製品開発はコストになるだけという考えもあります。

それでも、当社の持つ技術力や企画力を示すことは、自分たちの付加価値につながります。現状維持は衰退と同じです。同業他社はどんどん変わりますし、世の中も変わり、いつの間にか他業種がライバルになることも当たり前になっています。新しい製品を市場に投げてみるという行動は必要だと考えました。

そこでまずは、金属洋食器の歴史をひもときました。世の中に受け入れられているカトラリーには、必ず理由があります。機能性なのか、デザインなのか、ブランドなのか、流行なのか——僕たちは芸術品をつくっているのではなく、実用的な製品を製造しています。その領域で見ると、「使いにくいものは淘汰される」という共通項がありました。

これまで、当社のスプーンは、機能性とそれを実現する高い技術で支持を得てきました。「使いやすかった」といえます。



当社のスプーンには
「図面」が存在しません。
代々の暗黙知の結晶です。

この「使いやすさ」の価値は歴史が証明している。しかし時代と共に、スプーンの使い方自体が変化しているのではないかと、そう考えました。

かつて、日本におけるカトラリーは、主にコース料理で使われていました。形や大きさの異なる数種類が用途別に並び、一皿ごとに使い分ける。しかし現在、カトラリーはもっとカジュアルになり、ひとつの形状のスプーンを食事の最初から最後まで使うようになりました。日本の食文化が、時代と共に変わっているのです。

今の時代における「使いやすさ」とは何かに向き合い、スプーンを再設計しました。現代の日本人の口に合う「幅」や、適切な口当たりを表現する「くぼみの頂点位置」、カーブの「角度」「サイズ」など、一つ一つを見直す作業を重ねていきました。

職人の暗黙知を可視化する

実は、当社のスプーンには「図面」が存在しません。金型を引き継いできた、代々の職人の暗黙知の結晶です。新しいものを生み出すのではなく、求められるものを作り続けてきた、悪く言えば受け身の文化。同時に、改良していくことには強みがあります。

今回の製品開発では、約70年前に九代目 捧吉右衛門(祖父)が開発し、ロングセラーとなった「Lilac(ライラック)」を現代のライフスタイルにあわせて改良していきました。ベテランの職人さんたちの協力を得ながら、彼らの持つ暗黙知を一つ一つ可視化していき、理論の上でプロダクトに反映していきました。さらに、素材や工程の無駄をなくし、コスト面でも既存品と同程度で量産できるようになります。

そして2025年、新しい業務用カトラリーシリーズ「Stilla(ステラ)」が完成。同年のグッドデザイン賞を受賞するなど評価を得ることができました。

これ自体はとても嬉しいことではありますが、製造して満足してしまうのが、職人氣質な当社の悪いところ。しっかり発信して、次につなげていくことが必要です。

そして、それを担うのがアトツギである自分です。自ら営業活動するのは当然、広報、PR、販売管理、製造管理、ホームページの更新もします。今では社内の「何でも屋」のような存在です。

Chapter.4 父の宿命「日本のしゃじ」と 共に歩む覚悟

父はよく、「日本のしゃじ(匙)をつくらない限り、死ねない」と言っています。国産の金属洋食器は、ヨーロッパの模倣から始まったものです。長い歴史がありつつも「本物ではない」と言われ続けてきました。

装飾美でハイブランドなカトラリーはフランスが、高機能なカトラリーではドイツが有名です。アジアでは安価なカトラリーが大量に製造されています。しかし日本のカトラリーは、まだ世界の中で明確な位置付けがありません。市松模様を入れて日本風にするといった小手先の話ではなく、日本だから生まれるカトラリーとは何なのか……その追求を、父は使命だと考えています。

僕も、自分なりにその答えを探し続けています。当社の主力製品をひたすら分析し、共通項や特徴を探して。まだ言語化できていない状況ですが、「日本らしさ」という要素が、少しずつ見えてき始めてきた、そんな感覚はあります。

父が目指す「日本のしゃじ」を、僕はサポートしていきたいです。

ロマンの十代目、実業の十一代目

僕自身は、燕物産という会社が正しく評価、認知される将来を実現したいと考えています。父はロマン派なのですが、僕は

会社という土台の強化という点に、より強い興味があります。

燕物産は、日本で初の金属洋食器専門メーカーです。ですが、エンドユーザーで知っている人は少ないのが現実です。業務用や他社ブランドのOEMが中心ではありますが、それでも自社製品も販売してきました。しかし、世間には浸透していない。業務用の世界では、低廉な量産品と並べられてしまう。やっぱり悔しいですよ。「日本のカトラリーといえば燕物産」というところまで引き上げることが、僕の代の使命だと考えています。

また、燕三条という産地、つまり製造エリア全体の強化も必要です。燕三条の製造の特徴は、エリア内分業です。完成品をつくるのに複数の企業の力が必要なんです。

つまり、一部の企業だけが成功しても、サプライチェーンを支えている下請けや協力工場まで恩恵が回らなければ、いずれ衰退してしまいます。実際、周囲でも廃業を選ぶ企業が増えてきています。

この土地のリーディングカンパニーとして最前線を走りたい。そして業界全体を引っ張っていきたい。産地を背負うと言うとおこがましいですが、そうでもしなければ、次の100年を生き残っていけない時代になっていると、事業の当事者として強く感じています。

父であり、十代目 捧 吉右衛門とともに。



アトツギ経営進化ロードマップ

～「経営進化ステージ × アトツギとしての視座」で承継を進化へ導く～

事業承継期にあるアトツギは、新規事業開発や変革への挑戦を進める過程において、自社の原点や進むべき方向性、さらには経営者としての視座を見失い、「何が正解なのか分からない」という暗中模索の状態に陥る場合があります。アトツギ経営進化ロードマップは、この課題を解決するためにオリジナル開発した、事業承継期における経営進化の指針です。

本ロードマップでは、企業の成長段階を示す「経営進化ステージ（横軸）」と、アトツギ自身の意思や経営者としての視座の深化を示す「アトツギとしての視座（縦軸）」の二つの観点から、挑戦の現在地をマトリクス上に可視化します。

これにより、アトツギは自社および自身の状況を客観的に把握するとともに、次に取り組むべき経営課題や進化の方向性を明確にすることが可能となります。

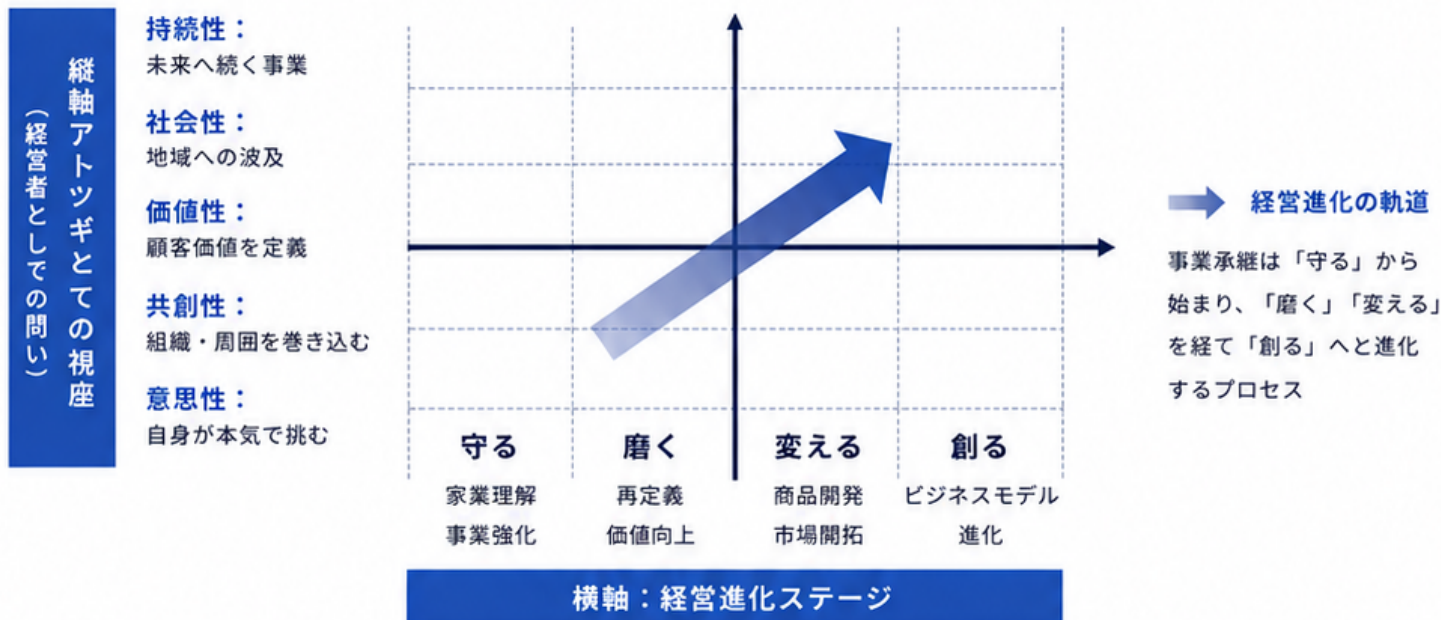
横軸：経営進化ステージ	縦軸：アトツギとしての視座（経営者としての問い）
守る： 家業理解を深め既存事業を強化するステージ	意思性： 自身が本気で挑めているか
磨く： 家業の価値を再定義し改善や価値向上を目指すステージ	共創性： 組織や周囲を動かせるか
変える： 新商品開発・新市場開拓などに挑戦するステージ	価値性： 顧客価値を定義できているか
創る： 家業を新たなビジネスモデルに進化させるステージ	社会性： 地域へ波及する事業になっているか
	持続性： 未来へ続く事業を創れているか

事業承継は「守る」から始まり、「磨く」「変える」を経て「創る」へと進化するプロセス

上記の横軸・縦軸をマトリクスにし、アトツギの現在の取り組みをプロットすることで現在地を明らかにします。そのうえで、自身が目指す経営進化ステージ（横軸）を定め、アトツギとしての視座（縦軸）を踏まえながら、自らが取り組むべき経営課題や事業開発の方向性を具体化します。これにより、挑戦を偶発的な試行錯誤に留めることなく、承継を偶発とした段階的な経営進化を実現します。

アトツギ経営進化ロードマップに基づくアトツギの進化軌道

このマップで、アトツギの現在地を確認したうえで、経営進化ステージが右方向に向かい、アトツギの視座が上方向に向かうよう、進むべきロードマップを可視化しながらプログラムを提供します。



AlphaDrive REGION

AlphaDrive REGIONは、地域に根ざした挑戦を支える、AlphaDriveの地域事業開発チームです。
自治体や地場企業、起業家などと共に、地域経済の未来を創ります。

地域のこんな課題、解決します

既存の産業を
強くしたい



新規事業開発支援

オープンイノベーション支援

事業承継

新しい産業を
生み出したい



創業促進

スタートアップ創出

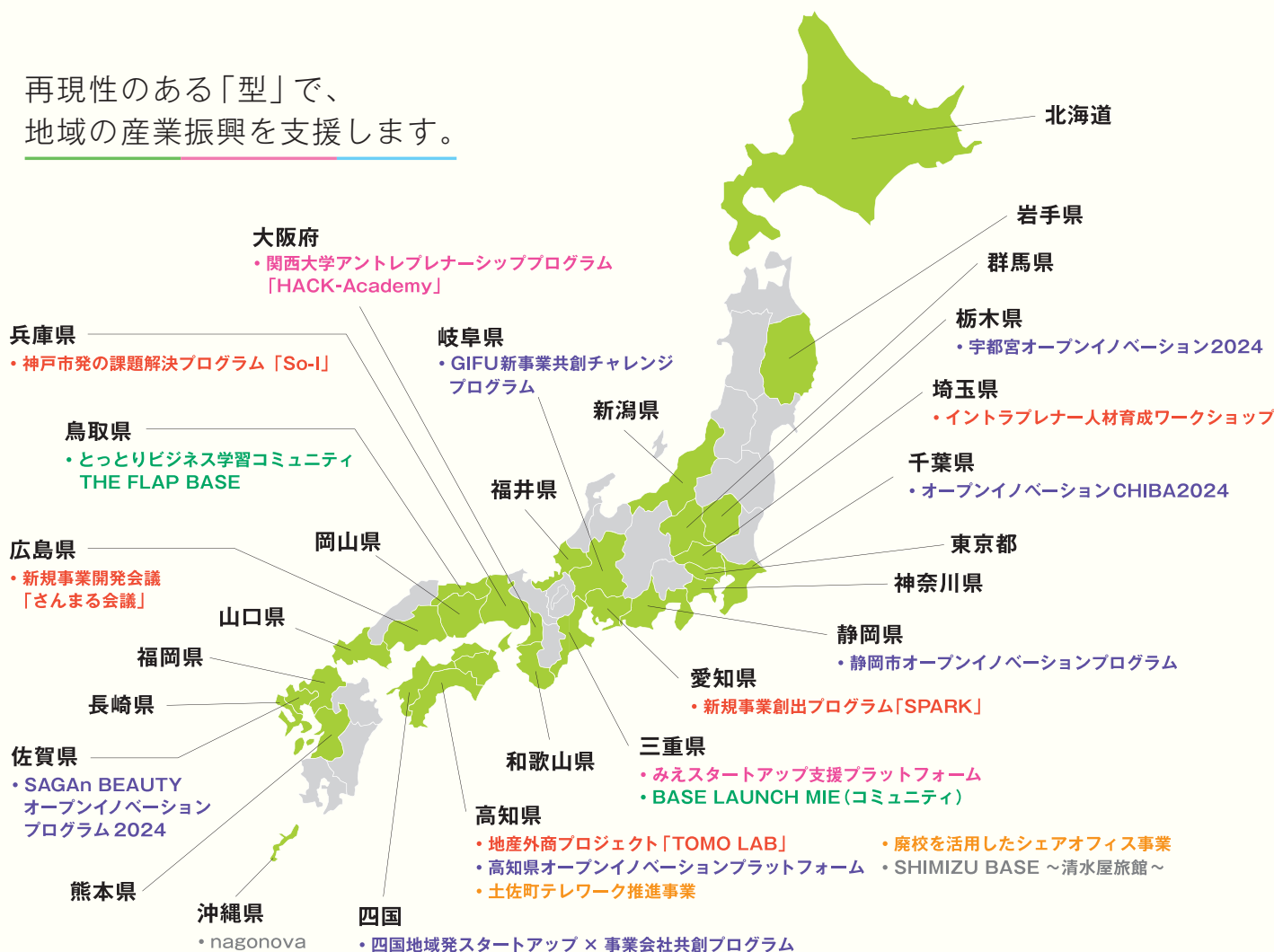
地域内外の連携を
強化したい



コミュニティ構築

関係人口創出

再現性のある「型」で、
地域の産業振興を支援します。



新規事業開発支援



全国各地域の中堅・中小企業様向けの新規事業開発支援や、新規事業開発研修プログラムの運営、進行サポートなどを行っております。

オープンイノベーション支援



地域の企業と地域内外の企業を結びつけ、新しい事業展開のきっかけ作りを行う事業。複数地域にてオープンイノベーション創出事業を運営しております。

伝統工芸品のリプロデュース



高知県内の伝統工芸職人とコラボし、新しい製品のリプロデュースを通じた地産外商事業を行っております。今後、全国の職人とのコラボも目指しております。

コミュニティスペース運営



沖縄県名護市のコミュニティ・パーク「nagonova」の運営を行っており、沖縄県北部のスタートアップエコシステム構築に向け、活動しております。

イベントデザイン・企画設計



起業家育成や関係人口創出など地域における課題解決やコミュニティ構築を目的としたイベントのデザイン企画設計の対応をさせていただきます。

関係人口創出のための企画運営



地域の関係人口創出につなげることを目的に、新規事業や起業と掛け合わせる形のイベントや企画を運営しております。

ライブコマース支援



地域の特産品を海外の顧客向けに販売するライブコマース支援を行っております。海外インフルエンサーと連携することで、新たな販路拡大につなげます。

旅館事業の運営



高知県土佐町で100年続く老舗旅館を事業承継し、地域の交流拠点となる新たな旅館の形を目指し、運営開始に向け準備しております。



アルファドライブ
地域経済研究所

発行人
企画・監修
取材・編集
発行
問い合わせ先

: 宇都宮竜司
: 大久保敬太
: 春川英広
: AlphaDrive REGION
: ad.region@alphadrive.co.jp

©アルファドライブ地域経済研究所