

研究論文

伝統的工芸品産業における成長企業の事例研究

—— Hacoa のケーススタディ・リサーチに基づく考察 ——

A Case Study of a Growing Enterprise in the Traditional Craft Industry
“Consideration Based on Case Study Research of Hacoa”

竹川 充*

はじめに

- I. 伝統的工芸品産業と下請中小企業
- II. Hacoa のケース
- III. 理論的考察
- IV. 結論

おわりに

地域の伝統的工芸品産業は、概して衰退産業として捉えられている。大量生産・大量消費の経済構造が主流になるにつれ、生活の中心にあった伝統的工芸品が工業製品に変化してしまった。平成後期になると、担い手となる後継者も不足し、産地の存在意義も薄れてしまった。

こうした環境下でありながら、いち早く後継者問題に気づくとともに、地域の閉鎖的な流通構造から脱却すべく、アクションを起こした企業家がいる。本研究で事例としてとりあげた Hacoa の経営者、市橋人士氏である。Hacoa は元来、伝統的工芸品産業にあつて越前漆器の木地製作を行っていたが、様々な試行錯誤を潜り抜けて、伝統的工芸品産業から脱却しただけでなく、自社ブランド製品を直販展開し、成長を実現した。本研究では、このような Hacoa の事例から、特徴的な成功要因を浮き彫りにし、その成功要因が衰退で苦しんでいる伝統的工芸品産業や地域の地場産業に示唆を与えられないか、というリサーチ・クエスチョンに基づいている。

本研究では、Hacoa の成功要因を、①流通チャネル戦略、②立地戦略、③ネットワーク理論、の3つの Place 戦略から切り取るとともに、それらの戦略を支えるケイバビリティに注目した。Hacoa の成功要因は普遍的でありながらも、それを実行するのは難しい。

キーワード: 伝統的工芸品, 流通チャネル論, 立地論, ネットワーク理論, ケイバビリティ

* 福井県立大学 大学院

はじめに

本論文では、福井県の伝統的工芸品産業である越前漆器に属する下請中小企業が、自社ブランド製品を開発、直販によるチャネル展開を進めながら閉鎖的ネットワークから脱却、成長を実現した事例について考察し、その経営メカニズムを論理的に分析する。

本論文の目的は、経営資源の不足や流通構造で不利な立場にありながらも、成長を実現した企業行動を定性的に観察し、その成長に潜む要因は何か、それは地域経済や地域企業に何らかの示唆を与えられるのか、というリサーチ・クエスチョンに基づいている。

本研究では、単独企業の事例を採用し、物語分析により企業行動のダイナミクスを検証するという、ケーススタディ・リサーチの手法を用いている。物語分析について田村(2016)は、『盛衰ダイナミクスの特定の結果がなぜ生じたか。物語分析は結果に先立つ過去の出来事を物語りとして再構築することによって説明する。物語とは結果を生み出す出来事の連鎖である。この連鎖を解明するために、物語分析は定性分析の手法を多用する。統計分析におけるような変数ではなく、出来事に着目することによって、時系列的な変数数値データが利用できないといった、単独事例研究でしばしば生じる不完備データという情報障害を克服しようとしている。』と説明している。

なお本研究は、事例企業の経営行動について考察することが目的であり、ベストプラクティスを提示するものでないことを断っておく。

事例企業として、越前漆器の木地メーカー、

株式会社Hacoaをとりあげる。事例では、Hacoaが直販という流通チャネルを選択するに至った経緯や、巡り合った転機により物語を構成、因果関係について考察している。

I. 伝統的工芸品産業と下請中小企業

1. 伝統的工芸品産業の危機的状況

事例企業であるHacoaは、1962年に越前漆器の木地師¹として創業した。南保(2017)は、伝統的工芸品産業について、『長い歴史の中で人々の日常生活と密接にかかわりながら、生活用品を供給する産業として発展してきたが、戦後の時代変化、すなわち大量生産、大量消費、生活スタイルの変化・高度化の中で、伝統的技法、原材料に頼る同産業の市場が狭められていった。』と説明している。

伝統的工芸品産業振興協会²によると、伝統的工芸品産業の平成24年度の生産額は約1,040億円と、昭和58年のピーク時の5,400億円に比べ約5分の1に減少している。同協会では伝統的工芸品産業を取り巻く環境変化の要因について、①技術革新、工業材料革命およびマス・メディアの発達により、大量生産・大量消費の経済構造が確立したこと、②農村の衰退による、原材料の確保が困難になったこと、③道路、湾岸建設、宅地化の推進により、製造環境が阻害されたこと、④雇用環境の変化、就業機会の増大による労働観に変化が生じ、手仕事の小規模事業所が敬遠されてきたこと、⑤生活様式の変化により、洋式化・都市化が進展し、日本人の生活風土が均質化したこと、⑥国民の生活用品に対する意識の変化により、使い捨て思想が蔓延したこと、⑦

家族制度の変化、特に核家族化の進行により、先祖から代々受け継がれた生活様式、生活意識、生活慣習の伝承方式が崩れたこと、の7点を示している。経済産業省（2011）は、伝統的工芸品が直面する課題として、①需要の低迷、②量産化ができない、③人材、後継者の不足、④生産基盤（原材料、生産用具など）の減衰・深刻化、⑤生活者のライフスタイル・価値観の変化と情報不足、をあげている。

2. 福井県の伝統的工芸品産業

福井県の伝統的工芸品は、本研究で対象とする「越前漆器」が昭和50年5月10日に最初に指定され、その後、「越前和紙（昭和51年）」「若狭めのう細工（昭和51年）」「若狭塗（昭和53年）」「越前打刃物（昭和54年）」「越前焼（昭和61年）」「越前箆笥（平成25年）」の合計7品目が指定を受けている。

南保（2017）は、福井県の伝統工芸品産業の課題として、①企業家精神の欠如、②資源

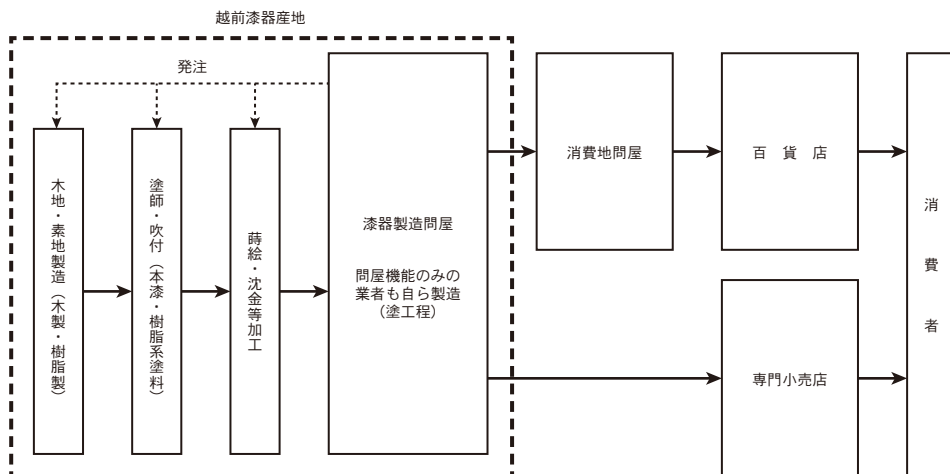
の確保難、③産地内部の不調和、④消費者のライフスタイルの変化、⑤問屋主導の流通形態、⑥OEM供給がもたらす産地知名度の低さ、⑦後継者問題、の、7点をあげている。着目すべきは、⑤問屋主導の流通形態、および⑦後継者問題、である。⑤については、販売部門に係る問屋の力が強いことを指摘している。⑦については、産地の従事者の減少と高齢化が問題となっており、若手後継者の受け入れ体制も整備できないことを問題視している。

3. 越前漆器産業の課題

越前漆器の起源は、6世紀、第26代継体天皇が皇子のころ、壊れた冠を現在の福井県鯖江市片山町の塗師に修理するよう命じ、塗師が冠を漆で修理したところ、その出来栄に感動、漆器づくりを行うように奨励し、これが越前漆器の始まりといわれている³。

南保（2017）は、越前漆器について『これ

図1 越前漆器の産業構造



（出所）馬場（1990）および日本工芸産地協会（2018）を参考に筆者作成。

まで、産地では複雑な分業構造の中で、(中略)消費者不在のモノづくり、販売がなされてきたのである。』と、マーケティングの観点が欠落していたと問題視している。さらに、『一般消費者を対象とした販売戦略がいま以上に必要ではなかろうか。』と問題提起している。

越前漆器産地の産業構造を図1に示す。流通の主導権は、「漆器製造問屋」にある。製造問屋は製品企画及び最終工程を担い、消費地問屋や小売店へとつなぐ役割であり、木地・素地、塗師・吹付、蒔絵・沈金などは製造問屋からの下請である。Hacoaも、当初は角物(角盆や重箱等)の木地師として問屋からの下請であった。

4. 下請からの脱却を図る伝統的工芸品産業

中小企業庁(2013)によると、「下請」とは、『特定の事業者に依存する程度が高く、その事業者の必要とする物品の全部または一部について、製作、加工、組立、修理などを行っている全ての場合のこと』を指すとされている。中小企業に占める下請中小企業比率は、2011年度製造業で約18.6%、サービス業で約9.4%となっている。

近年は、中小企業における下請取引にも変化が表れている。中小企業庁(2013)には、『親企業にとって、下請中小企業は生産体制を支える不可欠な存在であるが、新興国企業との競争激化などから、下請中小企業を選択していく傾向にある。』『グローバル化の進展などを背景として、親企業を中心とした系列的な関係から多様な取引関係へと下請分業構造も変化してきている。』とある。

伝統的工芸品産業でも、下請からの脱却を

志向している企業は多い。Hacoa以外にも、燕市の玉川堂、奈良市の中川政七商店、高岡市の能作、高山市の飛田産業など、日本工芸産地協会⁴の会員企業がその代表格である。

II. Hacoaのケース

Hacoaは、500点近くの自社製品を取り揃え、2018年末現在、県内外に14店舗の直販店HDS(Hacoa Direct Store)を構えるほか、ホームページ上にオンラインショップ、楽天市場にインターネット店舗を出店している。社長である市橋は、高校卒業後、樹脂メーカーで技師として働いていたが、Hacoaの前身である山口工芸の社長、山口怜示の息女と結婚したことが始まりである。市橋は経済産業省のインタビュー(2013)に、『山口に、「丁稚奉公覚悟で3年間だけ飯を食わせて欲しい」と頭を下げ弟子入りした。』と語っている。3年間の修行の後、木地師となる。

木地師となった市橋であったが、伝統工芸の世界に矛盾を感じていた。経済産業省のインタビューに、『90年代後半、新たな販路も試行錯誤だった。漆器を入れたスポーツバッグを2つ抱え、夜行バスで都心に行き、青山や代官山のセレクトショップに毎月飛び込み営業した。そこで感じたのは、伝統工芸には縦社会があり、職人が前に出ることは許されないという風潮だった。百貨店から個展のオフアがある、問屋から相当な圧力を受けた。そうした経験から、漆器を売るのなら漆器屋がやれば良いのであって、自分は木地屋らしく木地で仕事をしていこうと割り切って考えられるようになった。』と語っている。越前漆器では、「漆を塗ること」に価値があ

り、上下関係を強く意識させられていたの
ある。市橋は、脱下請を目指し仕事がなく
ても毎月東京に行き、何が流行っているかを観
察し続けた。この矛盾を感じるエネルギーが、
Hacoaを誕生させた要素の1つである。

市橋は、その矛盾と一人で戦っていた。筆
者のインタビューに、『一人で戦っていたの
では、技術も残らないし、自分の後継者も永
遠に育たない。』と語っている。現状を打破
するため、2001年、Hacoa事業部を立ち上げた。
経済産業省のインタビューに、『人が集まら
ないのに、お金が集まるわけがない。とにか
く人を集めたかった。』と語っている。漆器
のような伝統的工芸品の技術は、同じ作業の
繰り返しであり、アスリートが基礎練習を繰
り返すような日々が続く。これが伝統工芸の
世界で若い人が入ってこない理由であった。

Hacoaの立ち上げ当初について市橋は、『デ
ザインの仕事でしたが、目の前で自分がデザ
インした製品が捨てられているのを見て、そ
の仕事はやめた。それよりも、買う人が喜ん
でもらえるような商品、ずっと使ってもらえ
るような商品を作りたいと思った。』と語っ
ている。そこからHacoaのデザインのベース
となる「有用性のデザイン」が生まれた。有
用性のデザインのヒントを得たのは、市橋が
「鯖江市立インテリジェントデザイン講座
(SSID)」で福井県出身の川崎和男⁵の講座を
受講したことによる。経済産業省のインタ
ビューに、『川崎から、(中略)商品は人に使っ
てもらい、喜んでもらわないとダメだとい
うことを学んだ』と語っている。

Hacoa立ち上げ当初は、自分で製作した製
品を、妻とクラフトマーケット⁶で販売した。
福井県中小企業産業大学校で行われた公開講

座(2018)の中では、「お店屋さんごっこ」
と表現している。Hacoaの評判は良く人だか
りができたが、職人が商売人のようなことを
行っていることに陰口もささやかれ、クラフ
トマーケットへの出店は取りやめた。

次に市橋は、携帯電話の「カスタムジャケッ
ト」と名付けた製品を300枚製作し、当時ま
だ創設初期の楽天市場⁷で販売したところ、
その300枚が3時間程度で完売した。公開講
座で、『世の中に浸透しつつあったITの凄さ、
懐の深さを実感した。』と語っている。

Hacoaにとって大きな転機となったのが、
木製のパソコン用キーボード「木ーボード」
の発表である。樹脂アレルギーの顧客の要望
に応えようと製作したが、2003年自社ブラ
ンド製品としてインターネットで発表したと
ころ、世の中にない商品として大きな反響を
呼んだ。「Hacoa」のロゴを付けた初の商品
であり、現在のHacoaにとっても、象徴とな
る商品である。2005年、福井県のアンテナ
ショップふくい南青山291⁸で「木ーボード
展」を開催した。50台の木ーボードを展示し、
「So many keyboards, so many colors (ひと
つつひとつ表情の違うキーボード、好きなもの
を見つけてください)」と表示した。「好きな
木目をお選びください」は、現在のHDSの
店頭でも行われている。1台49,800円という
価格ながら50台を完売した。

木ーボードの発表とその反響に目をとめた
のが、大手商社の丸紅である。木ーボードの
量産を打診されたのである。市橋は公開講
座で、『木ーボードを量産するためには、自
動工作機の導入が必要と判断し、ピアノメー
カーの機械で試作してみたが、思うような品
質が出せず木ーボードの量産は断念せざるを

得なかった。』と、語っている。

木ーボードに代わる量産品となったのが、「USBメモリ」である。USBメモリの製作には高い技術が必要なく、量産可能であった。当時はITバブル期であり、USBメモリのユーザーが加速度的に増加していた。企業がノベルティ⁹として配布するような安価な製品を5,000円以上する価格で売れるかどうか半信半疑だったが、1ヵ月で1千万円以上の売上となり、増加する受注に当時3、4人の職人で工房をフル稼働で生産した。大手IT企業から、年度末に2,000個の受注があるなど、Hacoaの存在感を大きく進展させた。

USBメモリのヒットを契機として、IT関連製品やステーションナリーを製作、東京インターナショナルギフトショー¹⁰に出展した。ギフトショーでは、Hacoaは話題性が高かったが、すぐに取引に結び付くことはなくサンプル要求も多かった。また、サンプルを納品しても、受注には繋がらなかった。筆者のインタビューに、『ギフトショーへ1回出展するだけでも数百万円の費用がかかるのに、売上は伸びず、完全に失敗だった。』と語っている。この失敗が直販へのシフトにつながっていく。

木ーボードの反響に注目したのは、大手商社ばかりではなく、当時東京に進出していた外資系ホテルであった。「木ーボード展」がリッツカールトンの日本責任者の目に留まり、ホテルのアイテム製作の仕事に繋がった。しかし、これらの仕事も長くは続かなかった。公開講座の中で、『Hacoaのコンセプトに感銘して入社してきた職人は、Hacoa製品をつくりたいのに指示があるのはホテルの製品ばかり。Hacoaの売上も伸びなかったため、東京

ステーションホテルの仕事を最後に、その仕事から手を引くこととした。』と語っている。

Hacoaは順調に業績を伸ばし、2008年にブランディングの一環として本社社屋を建設した。市橋は、当時の資金繰り状況から、2、3年で建設資金を返済できると見ていたが、同時期に、世界経済を震撼させたリーマンショックが起る。リーマンショック以前は、Hacoa製品の売上は会社の売上高の1割程度で、9割が商業施設に関する売上であった。リーマンショックで、商業施設の仕事が無くなってしまった。しかしながらこの逆風が、外部環境に影響されない販売やマーケティングのきっかけになった。

2010年、商業ディベロッパーから声がかかり、初の東京進出を果たす。JR秋葉原駅と御徒町駅の線路下のスペース、「2k540 AKI-OKA ARTISAN¹¹」への出店である。2k540のコンセプトに共感した市橋は、『ブランド立ち上げから10年で東京へ進出したい』というビジョンを描いていた。1号店の内装は市橋が自ら手掛け、展示用の什器も自社で製作した。内装や什器を自社で手掛ける方針は現在でも続いている。2010年12月、「Hacoa DIRCT STORE 2k540店」はオープンした。クリスマス商戦や、2k540に対する注目度もあり、多数の来店客と予想以上の売上がもたらされた。「木ーボード」が看板効果となり、2k540内に出店している店舗の中で、Hacoaは目立った。しかしながら、年が明けると、寒い線路下のスペースに顧客は集まらなくなった。直後の2011年3月、東日本大震災が発生する。

東日本大震災は、交通機関の麻痺や商業の停滞だけでなく、原子力発電所の事故の影響

などもあり、売上が途絶えた。市橋は、右腕として会社の成長を支えていた青山(現専務)に相談した。筆者のインタビューに、『じっとしていても仕方なく、復興に協力しようと思ひ、楽天の売上の一部を被災地へ寄付する活動を始めた。』と語っている。この行動がHacoaの知名度を高めるきっかけとなった。楽天で寄付活動を始めたのが先駆けだったこともあり、売上が4倍になった。それまでHacoaを知らなかった顧客にもその存在が伝わり、新しい顧客をつくることができた。

次にHacoaの活躍ぶりに注目し出店を持ちかけたのは、ダイバーシティ東京プラザを開業予定の三井不動産であった。そのオファーに市橋は、『ダイバーシティは、家族連れや若者などレジャー向けの施設で、Hacoaのコンセプトとは合致しない。』と出店を躊躇したが、1年間の期間限定で出店した。予想どおり売上には結びつかず、採算ベースには程遠かった。しかしながら、このダイバーシティ出店期間中に転機が訪れる。Hacoaが、翌2013年に丸の内にKITTE丸の内を開業予定の日本郵便の役員の目に留まったのである。KITTE丸の内は旧東京中央郵便局の局舎を保存して再生したこともあり、開業時話題となった。JR東京駅丸の内南口前の超一等地に立地しており、丸の内のビジネス街に隣接している。

現在Hacoaが出店している丸の内KITTEのテナントは、企画段階では他の企業が出店する予定であったが、前述の役員の後押しでその場所を当社に提供する条件が提示された。2013年3月、HDS KITTE丸の内店を開店する。これが、「一等地への出店」にこだわりを持つきっかけとなった。

HDSの出店は、オフィス街に近い商業施設や交通の要所である一等地に多い。オフィス街には、Hacoaの主要顧客であるOLが多く、高所得の主婦層も多く集まる。「HDS横浜赤レンガ倉庫店」の横浜みなとみらい地区や「HDS東急プラザ銀座店」がある銀座、2018年出店の大阪難波などは観光客や富裕者層が多く、Hacoaの価格を適正に判断してもらえる顧客が集まる地域でもあるが、こうした一等地への出店には別の理由もある。「商業ディベロッパーが目をつける」ところだからである。

HDSでは、店頭でレーザー刻印による名入サービスを行ったり、木目が商品ひとつひとつ違う、という商品特性もあり、来店客の滞在時間が比較的長い。滞在時間が長いと、店内に人が「溜まる」。ここが、ディベロッパーの目に留まると市橋は分析している。これまで160以上のリーシング¹²案件が持ち込まれたが、Hacoaの店舗展開は店舗を任せられる人材の成長や工場の生産能力にもよるため、断ることのほうが多い。

Hacoaは2018年末現在で東京都内に4店舗、神奈川県1店舗、宮城県1店舗、愛知県2店舗、大阪府2店舗、京都府1店舗、福井県1店舗の直販店を設けている。直販店の効果について市橋は、『商品に直接触れて、生の声を聴ける場と位置付けている。ものづくりの核として、「顧客の声」を重要視している。そのため、本社の全スタッフをHDSの店舗に連れていく機会を設けている。顧客の声から新製品のアイデアを得ることもある。また、顧客の声を共有できるようにしている。顧客の声を直接聞くことが、スタッフのモチベーションを向上させる。』という。

Hacoaの製品開発に関する考え方は明快である。Hacoaでは製品を一点一点つくるため、大量生産が出来ず、職人の技術がものを言う。そのため、製造スタッフの教育に力を入れる。まずUSBメモリのような高い技術を要しない製品から開始し、徐々に難易度の高い製品を製作するよう段階を追う。技術伝承のためには、ロングセラー製品の開発が必要であり、「見て感動、触って感動、買って、贈られて感動」するような製品づくりを目指している。製品コンセプトは市橋が一元管理している。スタッフの提案は受け入れるものの、最後は市橋自身で納得のいくデザインに仕上げる。経営者自らが率先して「Hacoaの哲学」をスタッフに教えることで一貫性のあるブランディングを行っている。

Hacoaの製品開発は、2つの問題提起に始まる。1つ目は、「便利であっても愛着は育めるのか」である。市橋は前職で樹脂成形の工業製品を製作していたため、愛着のない製品づくりに対するアンチテーゼとしての問題提起である。2つ目は、「製品の多様性への疑問」である。現代は一つの製品の中に多様な機能を備えている場合が多いが、それが製品に本来育まれるべき本質の価値を薄めているのではないかの疑問である。

試作品の製造も特徴的である。市橋がアイデアを投げかけ、それをもとにデザイナーがスケッチを書き起こす。ここまでは普通だが、Hacoaでは、職人がスケッチから実際に試作品の製作を始めてしまう。出来上がった試作品をベースに製作スタッフでディスカッションを行い、顧客にとっての使いやすさを大前提に、Hacoaのコンセプトが反映されているか、製造工程に無理がかからないか、どんな

顧客に喜ばれるかなどが話し合われる。こうした作業を繰り返し、最終的に納得できた製品に価格設定し、パッケージや取扱説明書、同梱される他の要素も含めて製造工程に移行していく。『このユニークさが、モノがつくれるHacoaの強みである。』と、市橋は語る。

製品の販売が決定したら、製造量が検討される。ここにもHacoaらしさがある。製造量は顧客が決める。Hacoaでは毎月1日を「新商品販売の日」と決め、サンプル品の予約販売を行うのである。予約状況などから判断しその後約1週間で初回製造量を確定する。約1か月後に販売開始となる。顧客の需要が分かっているので、無駄な在庫を作らない。初回の製造量が決定したら、製造工程に移行するが、Hacoaでは、製品ごとに製造チーフを決め、チーフ以外はサポートにまわるシステムを構築している。チーフの仕事は、製品を製造するのみならず、その日の在庫を踏まえながら、「製材」「加工」「塗装」「組立」などの段取りやサポートの陣容など決定し現場を動かすことである。スタッフは全員が一定以上の技術と知識をもち合わせているのでフレキシブルな対応が可能となる。製造工程でも、図面は使わない。製造途上で商品を進化させていく目的と、数字に頼った製作は間違いのもとになるからである。Hacoaのスタッフはサンプルを見て製造する力を身に着けている。Hacoaにとって「図面」は不要である。

ここで再び、Hacoa誕生のきっかけとなった、「後継者問題」に触れてみたい。市橋が疑問を抱いていた職人の後継者問題に関して、『親が子に対して、食っていけないから継がなくもいい、厳しい、つらいと愚痴を言うてしまうことへの挑戦である』という。『一

番近いところにおいて尊敬されるべき親が、自分の仕事を否定し、目を背けていることが悲しくも現実であり、後継者問題の本質である。それを変えたい。』と言う。そのため、スタッフに対して「格好よく仕事をしよう」と言っている。生き生きと仕事をする姿が魅力的に映り、人が憧れ、人が集まり、伝統技術が受け継いでいかれるという、好循環が生まれる。

市橋はホームページで、『Hacoaは、伝統技術を継承するために立ち上げたブランドでもある。越前漆器は昔のような隆盛を誇ってはいないが、連綿と受け継がれてきた技術と知恵は、産地で息づいている。木地師の志を持つ会社としては、伝統技術をものづくりに生かしつつ、未来へ繋いでいくことは絶対的な使命である。』と語っている。また、『職人とは、備えている技術だけを意味するのではなく、考えや姿勢など「人間性」をも含んでいる。一般常識を身に付け、謙虚さを持って仕事と向き合い、自分への甘えや自惚れを絶たなくては技術は習得できないし、誰も教えてはくれない。』と語っている。Hacoaの商品に魅せられて、職人を目指してHacoaの門をたたく若者もいる。

市橋が次に実現させたいのが「ハコア塾」である。これまで20年間にわたりHacoaが経験し、蓄積してきたものを、地域に還元したいという。2017年にHacoaと同じような伝統的工芸品産業をルーツに持つ企業が集い、日本工芸産地協会が設立されたが、同協会の設立目的は「産地の一番星が産地の未来を切り拓いていく」である。

Hacoaの原動力は、「普遍的な価値の創造」にある。それには、魅力づくり、人づくり、感動づくりにある。「自分たちのマーケット

は 自分たちで生み出し、自分たちで育てる」が、Hacoaの哲学である。

Ⅲ. 理論的考察

1. ケースから導き出されるキーワード

前章では、Hacoaが自社ブランドを立ち上げ、様々な転機を潜り抜けていく物語を見てきた。本章では、物語に潜んでいる成功要因について3つのPlaceおよびそれを支えるケイパビリティを分析視角とする。前提として、いくつかのキーワードを提示する。

1つ目のキーワードは、「直販」である。Hacoa立ち上げ当初、IT関連製品の売上拡大に貢献したのは、インターネットであった。直販には「製品特性」が関係している。ギフトショーでは注目を浴びながら、サンプルを納品しても売上に結び付かなかった経緯が記されているが、店頭で製品説明が十分にされなかったことが原因であった。そこから、自分たちでマーケットを育てなくてはならない、との考えに至った。

2つ目は、「商業ディベロッパー」である。最初の東京進出をはじめとする出店は、商業ディベロッパーからの打診がきっかけである。ここから、Hacoaの「一等地出店」のこだわりが発現していくのである。商業ディベロッパーは、情報を持っている。Hacoaは彼らの持つ情報や知見を得て、新製品戦略や新規出店戦略にも結び付けた。

3つ目は、「産業構造からの脱却」である。越前漆器という、閉鎖的で硬直した産業構造の中で、問屋からの受注に依存していたままでは、成長は期待できない。自らの意思でそ

の鎖を絶ち切り、新たなネットワークをつくり上げた姿がケース全体を通したストーリーとして浮かび上がる。

これらのキーワードから、3つのPlaceが想起される。1つ目のPlaceが流通チャネル論における「直販」であり、2つ目が立地論からみた「一等地立地」である。3つ目が経済地理学やネットワーク理論からみた「事業ポジションの転換」である。

2. 第1のPlace：流通チャネル「直販」

(1) Hacoaの流通チャネル

チャネル政策とは、マーケティング・ミックスにおける4つのP (Product, Place, Promotion, Price) のうち、「Place」について、製品をどのように消費者までとどけるか、どの経路が最も適当であるかについて決めることである。沼上(2008)は、チャネル政策を2つのタイプ、「閉鎖型チャネル政策」と「開放型チャネル政策」に分類している。Hacoaのチャネル政策は、直販とインターネットであり、「閉鎖型チャネル政策」である。和田・恩蔵・三浦(2000)は、『排他的(閉鎖的)チャネル政策は、(中略)ブランド・イメージの維持や消費者への高サービスの必要性から小売店を限定するものであり、コントロール力は最も強い。』と説明している。Hacoaは直販について、なにより「品質」をコントロールしようとしている。

(2) 取引費用理論によるチャネル統合度

Hacoaが選択した直販は、最もチャネル統合度が高まった、閉鎖的取引である。流通チャネルの選択に関する先行研究においてその中

核をなす理論が、ウィリアムソンの取引費用理論である(O・E・ウィリアムソン(1980))。高田(2013)は、『取引費用とは契約に関連した費用であり、具体的には「契約を交渉し、作成するまでの事前費用と契約を履行し、監視し、また問題が生じた場合に契約を修正するための事後費用」からなるものである。』と説明しており、『取引費用理論では、この取引費用を節約する観点から、特に市場取引が回避される状況の説明が試みられる。』としている。取引費用理論において、その代表的な仮説に、「資産特殊性」に基づく仮説がある。高田(2013)は、製造業者が自社製品を販売する際に自前の流通チャネルを用いるか、中間業者を用いるか、の選択について仮説検証を行っている。仮説1は、「人的流通資産の特殊性は、チャネル統合度に正の影響を及ぼす」、仮説2は、「物的流通資産の特殊性は、チャネル統合度に正の影響を及ぼす」である。高田(2013)の実証研究では、卸売段階のチャネル統合問題を対象として行われているが、これらの2つの仮説の有意性が示されており、『卸売段階において販売員へのトレーニング・教育や特殊な販売設備に多くの投資が行われているとき、卸売活動の遂行において技術的に複雑で特異な製品知識が必要とされるとき、および卸売市場において優れた卸売ケイパビリティを持った卸売業者がいないとき、卸売活動が製造業者によって遂行される可能性が高い。』と検証結果を分析している。

Hacoaは小売まで行っているが、高田の研究成果から得られた理論に概ね合致している。ケースの中で、商品の販売には製品知識や製造工程の説明など、人材教育が必要不可

欠であると示された。つまり、人的流通資産の特殊性により、チャンネル統合度を高める方向性、直接流通が選択され、その妥当性が説明できる。また、「展示会へ出展しセレクトショップへ卸そうとしたが思うように売れなかった。」というのは、まさに『優れた卸売業者がないとき』に則している。すなわち、卸・小売を含めた販売活動が製造業者自身で行われる、という仮説と合致している。

(3) ケイパビリティによるチャンネル統合度

次に、取引費用理論に並んで、LangloisやFossにより提唱された「ケイパビリティ理論」によるチャンネル選択について考察する。高田(2013)には、ケイパビリティとは『生産の仕方に関する、限定的で、高価な知識(Langlois 2004,p.359)』のことでありと説明し、Fossらが提唱した3つの特徴について述べている。第1に、ケイパビリティは、企業の知識ベースを構成し、通常、高度に暗黙的・社会的な性質を持つ生産的なルーティンの束とみなされること、第2に、ケイパビリティは、活動や活動に参加するエージェント間の強い相互依存性(補完性)によって特徴づけられること、第3に、ケイパビリティは、企業家的判断と強く関係するもの、であるとしている。

高田(2013)は、ケイパビリティ理論によるチャンネル統合についても2つの仮説を提示している。高田(2013)の研究に倣えば仮説4¹³「製品知識の技術的複雑性は、チャンネル統合度に正の影響を及ぼす。」であり、仮説5「生産・流通活動間の相互依存性は、チャンネル統合度に正の影響を及ぼす」としている。高田は、取引費用理論と同じく、これらの仮

説について検証を実施しており、その結果として、仮説4、仮説5を有意と実証しており、『製品知識の技術的複雑性、生産・卸売活動間の相互依存性というケイパビリティ要因が有意な影響を及ぼしている。』と結論付けている。

Hacoaについてみると、製品知識についての技術的複雑性については、製品一つ一つの違いや、製造現場で図面を起こさず職人の技量で製品を仕上げていくという、特有の技術について述べられており、Hacoaの技術的複雑性というケイパビリティ要因が強く影響していることが説明される。

Hacoaの直販の源流は、クラフトマーケットでの販売にある。市橋は、自身が製作した木工製品をクラフトマーケットに来ている顧客に、木の特徴や作り方など、対話を行いながら販売し、好評を得た。それが、HDS店頭でのスタッフの丁寧な商品説明につながっている。ここに、「製品知識の技術的複雑性」というケイパビリティ要因がある。これらのケイパビリティ要因による、チャンネル統合度の高さ、すなわち、製造業者が販売までコントロールすることと合致する。また、生産・卸売活動間の相互依存性についてみると、Hacoaは製品の製造量について、「顧客ニーズを現場で確認してから決定している」という、相互依存性の非常に高い関係性を示している。製販における高い相互依存性からもチャンネル統合度が高まり、販売チャンネルの統合が進み、直販店で売る意義が確認できる。

(4) 直接流通の効果

Hacoa以外にも、直販に特徴を持つ企業は多い。楠木(2010)は、スターバックスの戦

略ストーリーにおける直営方式の効果について詳しく解説している。スターバックスは、重要コンセプトである「第3の場所」を実現するために、「店舗の雰囲気」「スタッフ」「出店と立地」「メニュー」という重要な構成要素をつくり上げているが、クリティカル・コア¹⁴として機能しているのが、「直営方式による店舗運営」であるとしている。

Hacoaにとっても、直販店でのみ販売することは高コスト・高リスクであり、一見非合理に見える。しかしながら、直販店でなければ顧客に伝えられない価値がある。それがHacoa製品の有用性であり、価値を顧客に直接伝えるスタッフのケイパビリティである。

楠木（2010）は、この非合理が重要になる理由として、競争相手による「意識的な模倣の忌避」という論理で説明している。競合にとって、一見非合理的なやり方をあえて真似しようとは思わない、という論理である。楠木は、「賢者の盲点を衝く」と表現している。Hacoaの直販が、他社には魅力的に映らないのだろう。

このように、Hacoaにとっては、直販という流通チャンネルが一つの成長エンジンとなった、というだけでなく、直販の選択がクリティカル・コアになった、ということが出来る。チャンネル戦略がより重要性を増す現代の企業経営において、Hacoaのとった直接流通の選択が成功要因の1つである。

3. 第2のPlace：立地戦略「一等地」

Hacoaの成長エンジンの1つ、「一等地立地」について考察する。長沢（2007）は、ルイ・ヴィトンの一等地立地の法則について、『ル

イ・ヴィトンというラグジュアリーブランドが、銀座、表参道、青山などブランドにマッチした街並みに出店することで街のイメージが良くなり、出店が加速しブランドが集約する』という好循環を解説している。

Hacoaの場合、「一等地」の基準は街のブランド・イメージだけではなく、ターゲット顧客層が多い場所と、商業ディベロッパーの存在である。Hacoaの一等地出店を特徴づけているのが、「ディベロッパーとの繋がり」である。ディベロッパーから提案されるリーシングに関する情報は、事業を行う上で最新かつ生の情報であり、Hacoaにとって、出店だけでなく製品開発や事業展開のヒントとなっている。II章では、東京への初出店から160件以上のリーシング案件が打診されたと述べられているが、こうしたディベロッパーとのコネクションを構築したことも、Hacoaの成功要因の1つと考えられる。

川端（2008）は、3つの「場所のチカラ」を提示している。①費用節減のチカラ、②収入増大のチカラ、③付加価値増大のチカラ、である。川端（2008）は、『企業は基本的にこの3つのチカラのバランスのなかで「成長力」を獲得している。（中略）「立地戦略」は企業の「成長戦略」のなかに位置づけられることになる。そのような「成長をもたらす場所」こそが、その企業にとっての「価値」ある場所となるのである。』と述べている。

市橋のこだわり「一等地出店」は、川端（2008）が示した3つの場所のチカラのうち、「③付加価値増大のチカラ」にあたる。川端（2008）は、『その場所に立地する企業に対して、イノベーション力、リスク回避力、ブランド性などを与えるチカラである。このチカ

ラが、その企業の競争優位性を支えることも少なくない。』と述べている。

4. 第3のPlace：事業ポジションの転換 「産業構造からの脱却」

前章の事例の中でも大きなインパクトは、「事業ポジションの転換」である。市橋は、『伝統工芸の世界に厳然とある縦社会、閉鎖的で固定化した取引に対する疑問や矛盾に対して、活路を開きたい、このままでは若い人は育たないし、人材が入ってこない』と思い、Hacoaを立ち上げた。

中小企業が自社ブランドに取り組む理由として、日本公庫総研レポート（2016）では、2つの観点から考察している。第1の観点「発展的な」理由については、①バリューチェーンにおける高い付加価値の実現、②新たな事業の開拓、③イノベーションの実現、としている。第2の観点「現状打開的な」理由については、①下請の立場における取引上の不利、②市場の不確実性に晒される不利、③発注元企業の海外移転による負の影響、④“脱下請”に向けた気運の高まり、があげられている。Hacoaが自社ブランドを立ち上げた理由は、後者に近い。II章では、下請の不利について苦悶が描かれているが、市橋は、Hacoaを立ち上げた目的として、「伝統技術の継承と後継者育成の必要性」をあげている。このままでは継承してきた伝統技術が廃れてしまい、後世に残すことが出来なくなってしまう。自分一人で頑張るだけでは、次世代の職人を育成することが出来ない、といった「現状打開的な」理由が、新たな視点となる。

着目すべきもう1つの観点は、Hacoaが、「都

市部」に店舗展開を進めたところにある。従来の越前漆器産業の構造は、I章でも見たとおり、製造問屋を元請とする下請分業構造であった。木地師として問屋からの指示に従っていたHacoaは従属的な立場にあった。そうした立場にありながら市橋は、『仕事があっても毎月東京に行き、何が流行っているかを観察した。』と語っている。公開講座でも都市の情報量について言及しており、若い人には東京へ行くように推奨している。

Hacoaが都市部に展開していく様は、アジアの後発発展国がワールドワイドな成長を遂げていく様に似ている。アナリー・サクセニアン（2008）は、後発発展国の成長要因について、それが競争環境の中で独自に確立されたものではなく、シリコンバレーとの互恵的なパートナーシップによるものであると示している。また、『新たな製品を生み出していくには、顧客のそばにいる必要がある。』と示しており、I章、図1において従来の越前漆器の産業構造から脱却して新たな立ち位置を創造したHacoaは、サクセニアン（2008）が提示する、伝統的工芸品産業における“アルゴノーツ¹⁵⁾”と考えられる。

西口（2007）は、『個人、企業、地域、国家を問わず、その長期にわたる繁栄は、決して偶然の産物ではない』としたうえで、ノード（結末点）間のつながり方や全体としての「トポロジー（つながり方の構造）」のネットワークが構成され、そこでどのような位置を占めているかによって組織の成功が左右される論理を展開している。また、『最初は不利なトポロジーのネットワークに埋め込まれたノードでも、それ自体もしくは近隣のノードが適度のランダム性をもって行う「リワイヤ

リング（つなぎなおし）」によって、遠方から冗長性のない情報がその近辺に伝わる「近隣効果」によって、ネットワークがスモールワールド（小世界）化する場合、そのノードを取り巻く環境は大幅に改善され、有利に働く場合がある。』としている。Hacoaは、伝統的工芸品産業の「不利なトポロジーのネットワーク」に埋め込まれていたが、都市部への出店や商業ディベロッパーとのネットワーク構築という、リワイヤリングを行った結果、ノードを取り巻く環境が一変した。

生き残りをかけたポジション・チェンジを実行するためのリワイヤリングが成功した企業事例は他にもある。入山（2018）は、プレジデントオンライン「私が“継がなくてもいい家業”を継いだ理由」で、脱下請に挑む岐阜県の三星毛糸の5代目、岩田真吾氏の事例をあげ、解説している（以下、引用）。

イノベーションは、「何かと何かの新しい組み合わせ」で起きます。しかし人の認知には限界があるので、その組み合わせはやがて尽きます。だからこそ眼の前ではなく遠くの知見を得て異なる経験をする「知の探索」が重要なのです。ただ、地方の伝統産業に引きこもっているとなかなかそれができません。三星毛糸の場合、非常に質の高い毛織物技術と、それを生かす豊かな水があり、そこで東京で知の探索をして戻ってきた岩田さんの経験が「新しく組み合わせる」ことで、ここから革新が起きていくのです。（中略）岩田さんは、この「知の探索」と「ソーシャルキャピタル¹⁶」を土台に、三星毛糸を、地方の生地メーカーから名高いブランドに変えるべく、様々なチャレンジをしています。（中略）その大きな戦略は、毛織業界の「バリューチェーン

の統合」にあると私は理解しました。

Hacoaの脱下請への挑戦に類似している。「遠くの知見」、「知の探索」という観点は、サクセニアンが示した「後発国とシリコンバレーのネットワーク構築」、西口が示した「遠距離交際により形成される新たなネットワークの形成」などと一致する。

5. 3つのPlace戦略を支える

Hacoaのケイパビリティ

(1) 「ポジショニング戦略」と

「ケイパビリティ戦略」

前項までHacoaの成長エンジンとなった「3つのPlace」について考察した。これら3つのPlace「直販」、「一等地立地」、「事業ポジション転換」は、M・ポーター（1982）が提唱した、「ポジショニング」の戦略である。ポーターは、産業組織論における豊富な理論的・実証的文献により、企業の属する業界とポジションの重要性について主張した。しかしながら、Hacoaの場合、何れのPlace戦略をとってみてもその根底に、ケイパビリティの構築があった。

ケイパビリティ論の基礎を築いたのは、ペンローズの企業成長論である。ペンローズ（2010）は、『同じ環境に対する見方がなぜ企業ごとに異なるのか、なぜある企業は成長し、ある企業は成長しないのか、別の言い方をすれば、なぜ環境は企業ごとに異なるのかを説明したいのであれば、「資源アプローチ」をとらなければならない。』と述べている。

(2) VRIO フレームワークによる

Hacoaのケイパビリティ

ペンローズの資源論を受け継ぎ、リソース・バースト・ビューを提唱したのは、ジェイ・B・パーニーである。パーニーは、その著『企業戦略論』において、VRIOフレームワークを提唱している。VRIOフレームワークとは、企業内部の強み・弱みを資源に基づいて分析する際に発すべき問いを、①経済価値 (value) に関する問い、②希少性 (rarity) に関する問い、③模倣硬軟性 (inimitability) に関する問い、④組織 (organization) に関する問い、の4つにより構成している。

①「経済価値に関する問い」とは、「その企業の保有する経営資源やケイパビリティは、その企業が外部環境における脅威や機会に適応することを可能にするか」という問いである。Hacoaは、「インターネット」というケイパビリティで外部環境の脅威・機会に適応した。市橋がHacoaを立ち上げ、木ボードなどの製品を世に知らしめたのがインターネットであった。脅威への対抗措置として、2011年の東日本大震災という脅威に際して、インターネットの売上の一部を寄付するという行動が功を奏している。

②「希少性に関する問い」とは、「どのくらい多くの競合企業が、その特定の価値ある経営資源やケイパビリティをすでに保有しているだろうか」という問いである。Hacoaの場合、競合とは「木製雑貨製造業」である。Hacoaはどのようなケイパビリティで競合に対して、優位性を持っているのであろうか。1つ目は、「販売力」である。木自体や製造工程に関する説明、名入サービスの推奨など、顧客の滞在時間を長時間化することは、販売

のケイパビリティである。2つ目は、「製品開発力」である。Hacoaは、毎月新製品を発表しており、その製品開発に2つの問題提起があることはⅡ章で述べた。製品開発に関して、Hacoaは企業文化にまで昇華させている。

③「模倣困難性に関する問い」とは、「ある経営資源やケイパビリティを保有しない企業は、その獲得に際し、それをすでに保有する企業に比べてコスト上不利であるか」という問いである。模倣しにくいケイパビリティを構築することで、競合が追いつくために時間やコストがかかる場合、その優位性はより頑強で持続性が高まる。Hacoaの模倣困難性の1つ目は、「経営者のケイパビリティ」である。市橋は、木地職人として製造に関するプロである一方、クラフトマーケットやインターネット販売など、販売のプロの顔も持つ。また、市橋だからこそ成し遂げられたのは、前節の「下請構造から自社ブランド展開へのポジション・チェンジ」であろう。こうした企業家特性は、模倣できるものではない。楠木(2010)は、模倣困難性の理由として「暗黙性」という言葉を用いているが、市橋の暗黙知は模倣できない。Hacoaの模倣困難性の2つ目は、「製造現場」である。工業製品であるからには、図面に基づいて仕様の統一した製品が造られるのが基本だが、Hacoaのものづくりには、職人の感性が求められる。サンプルを基に製品を再現できる能力の開発には時間がかかるが、身につけてしまえば、競合には模倣できないケイパビリティとして根付く。楠木(2010)の中では、「経路依存性」として説明されているが、長年の紆余曲折を経て形成された組織文化は模倣しにくい。

④「組織に関する問い」とは、「その企業は、

自社が保有する経営資源やケイパビリティがその戦略的可能性を最大限に発揮するように組織されているか」という問いである。市橋は、55歳で引退すると公表している。経営者としてのケイパビリティは、その経営者が引退すれば企業から無くなってしまうものである。経営者のケイパビリティを補うものが、「組織」である。Hacoaは、組織力を重要視している。Hacoaの経営において最終意思決定者は市橋であるが、製品開発から店舗の機能、製造現場は権限をほぼ委譲している。

(3) Place戦略を支えるケイパビリティ

Hacoaの戦略の軸足がケイパビリティに置かれているのは、2010年の東京初出店から8年間で14店舗という出店数からも見てとれる。中小企業でも年間数十店舗というスピードで出店している企業も多い。Hacoaは、生産能力の限界や品質の維持、顧客に製品への愛着を育んでもらうため、意図的に出店ペースを遅くしていると考えられる。これまで持ち込まれたリーシング提案の1割にも満たない。顧客が存在する立地を選択し、Hacoaに相応しい形で出店しているからこそ、ブランド・イメージを毀損することなく、緩やかながら着実な成長を遂げている。製造から販売に至る全ての工程において、ケイパビリティを強く意識したことにより、3つのPlace戦略が功を奏した。伝統的工芸品産業はこれまで、造ることは得意でも売ることは苦手と言われてきた。Hacoaは、「売る」ためのケイパビリティを重視した。そこには、数々の失敗も経験した。それらの失敗が、Hacoaの製品や顧客に見合った一等地への出店や、販売スタッフの教育につながった。

楠木（2010）は、ポジショニング戦略とケイパビリティ戦略を対比し、ポジショニング戦略先行型は欧米企業に多く、ケイパビリティ戦略先行型は日本企業に多いと説明している。また、ポジショニング先行型の戦略と、ケイパビリティ先行型の戦略とで、どちらが実現可能性が高いのか、という問題提起をしているが、一般的にケイパビリティ先行型の企業が後からポジショニングを志向していくほうが実現可能性が高いと結論付けている。

IV 結論

1. 理論の一般化と他の産業への応用可能性

本論文では、II章でHacoaの事例を展開し、その成功要因についてIII章で理論的考察を試みた。III章では、Hacoaの成功要因について3つのPlace戦略から考察するとともに、それらを支えるケイパビリティの重要性に着目した。本章では、それら成功要因の応用可能性を考える。

2. 伝統的工芸品産業

福井県の伝統的工芸品産業の課題について、南保（2017）はI章で、①企業家精神の欠如、②資源の確保難、③産地内部の不調和、④消費者のライフスタイルの変化、⑤問屋主導の流通形態、⑥OEM供給がもたらす産地知名度の低さ、⑦後継者問題、の7つをあげた。

Hacoaが、これらの課題を解決できた要因として、III章では3つのPlace戦略およびケイパビリティの蓄積としているが、これらの成功要因は、伝統工芸品産業に応用可能であ

ろうか。

南保（2017）は、福井県の伝統的工芸品産業の流通形態の中でも、越前漆器をはじめとする産地問屋主導型の問題点として、『問屋への依存体質に甘んじることは、産地への情報閉鎖につながり、結果的に販路拡大を阻害する要因となっている。』と指摘している。Hacoaの成功要因としてあげた第3のPlace戦略は、消費地とのネットワークを密にした結果生じる、情報や知の探索にあった。

他地域の伝統的工芸品産業においても、状況は福井県と変わらない。伝統的工芸品産業はこれまで、製品の出来栄えや品質のみを追求し、「良いものをつくれれば売れる」という考え方から脱却できなかった。ケイパビリティにこだわり過ぎて、ポジショニングを無視したからとも考えられる。

Hacoaは、伝統的工芸品産業の中にあっても、その積極的な事業展開から、ポジショニングを意識せざるを得なかった。そこで、都市部への進出を標榜し、新たなネットワークを築き上げた。

日本工芸産地協会の代表である中川政七氏は、その著書『日本の工芸を元気にする！』（2017）の中で小売業への進出について、『卸では中川政七商店の価値は絶対に伝えきれない。ブランドを構成する要素のうち、商品はせいぜい4割か5割で、残りは店の雰囲気やスタッフの接客が占める。（中略）消費者と直接コミュニケーションできる場を持てば、私たちが何者なのか、どんな思いでものづくりをして、それをを使う人の毎日をどんなふうにしたいたいと考えているのかをさまざまな手段で伝えられる。』と述べている。

消費地と直接的なネットワークを築くこと

は、伝統的工芸品産業にも有意である。こうした、「消費地との新たなネットワークを築く」ことが、伝統工芸品産業の現状打開につながるものと結論付けたい。

3. 福井県の地場産業

福井県を代表する地場産業に、「繊維産業」と「眼鏡枠産業」がある。繊維産業はその技術力等から日本を代表する繊維産地として発展してきたが、近年は、海外製品の台頭や後継者問題などにより規模が縮小している。しかしながら、南保（2016）には『高機能テキスタイル、非衣料分野へ積極的に取り組む企業が増加したことなどから、製造品出荷額等、付加価値額などの面では業界全体としての活力は増幅しつつある。』とある。

繊維産業は、従来下請分業制であったが、近年は一貫工程に加え、自社ブランド展開している企業もある。福井県を代表する繊維企業であるセーレン、中小企業ながらも自社ブランドを展開する第一織物などである。

福井県の眼鏡枠産業の全国シェアは、出荷額で96.6%、事業所数でも89.5%を占めており、世界でも有数の産地である。眼鏡枠も同様、多工程分業制となっている。製品企画メーカーを中心に、部品製造業、組立業、産地問屋、消費地問屋、小売店、大手チェーン店などに分けられ、複雑な流通構造を呈している。

南保（2016）は、『最大の課題である複雑な流通構造にメスを入れるには、（中略）川下の卸・小売分野からのイニシアチブ奪還が求められるが、これには産地を支えた域内分業・一貫生産体制の見直しが必要であり、言い換えれば産地の大半を占める下請企業の役

割を否定することにもなりかねないといった矛盾をはらんでいる。』と述べている。しかしながら、こうした状況に挑戦する企業もある。西村プレジジョンは、従来眼鏡枠の部品を製造していたが、自社ブランドの老眼鏡「ペーパーグラス」を直販店4店舗、FC店3店舗、オンラインショップで展開、親会社から独立した。その他、眼鏡枠企画メーカーとして国内44店舗、海外1店舗の直販店を展開する金子眼鏡、銀座の一等地に直販店を構えるポストクラブなどがある。これらの企業は、新たなネットワークへのリワイヤリングを行い、企業成長の原動力としている。本研究の要素は、地場産業にも応用可能性が高い。

V. おわりに

1. 伝統的工芸品産業で起きた

企業行動のメカニズム

本研究は、厳しい環境にある伝統的工芸品産業にありながら、成長を遂げた企業行動に着目し、その成功要因を伝統的工芸品産業や地場産業に応用できないか、という目的に始まった。I章では、福井県の伝統的工芸品産業の抱える課題について、南保の研究を基に考察した。II章では、Hacoaの事例を成功物語として詳細に記述し、特徴的な企業行動や数々の失敗、成長への転機などを見た。III章では、事例から浮かび上がるHacoaの成功要因について考察を行った。第1のPlace「直販」を流通チャネル論から考察し、第2のPlace「一等地」を立地論から考察した。第3のPlace「産業構造からの脱却」を経済地理学やネットワーク理論に基づいて考察した。

また、3つのPlace戦略には、その根底にケイパビリティ戦略があり、VRIOフレームワークに基づき考察した。IV章では、III章で考察したHacoaの成功要因について、伝統的工芸品産業、福井県の地場産業に対して考察し、そこには、応用可能性があるのではないかと結論付けた。

2. 研究成果を地域活性化に活かす

本研究では、Hacoaの成功要因について分析し、地域の産業への応用可能性について考察したが、最終目的地は、「地域活性化」である。伝統的工芸品産業という、地域密着性の高い産業の活性化は、地域そのものの活性化に寄与しなくてはならない。少子高齢化や都市部への人口集中が進む中、地域の魅力を再確認し、既にあるケイパビリティを活かしたネットワークづくりや、ケイパビリティの獲得に向けた企業努力、戦略的な企業行動によって、地域企業が活性化し、それが企業業績の向上や人材の確保につながり、さらに次のネットワーク形成につながっていくという、正のスパイラルをイメージすることが重要である。

【参考文献】

- ・馬場章「鯖江における漆器工業の技術変化と生産構造」、『歴史地理学 148』, 1990.3
- ・Barney, J. B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, second edition, Pearson Education Inc. (岡田正大訳 (2003) 『企業戦略論—競争優位の構築と持続—上』, ダイアモンド社)
- ・中小企業庁「下請中小企業の現状と今後の

- 政策展開について」, 2013
- ・ 中小企業庁『中小企業白書 2011年版』, 2011, 同友館
 - ・ Hacoaホームページ
<http://www.Hacoa.com/>
 - ・ 福井県中小企業産業大学校公開講座(2018)「魅力づくりが変えるもの—伝統工芸から生まれたHacoaの魅力」, 2018.7.2, 公益財団法人ふくい産業支援センター人材育成部
 - ・ 一般社団法人日本工芸産地協会「地域サプライチェーンと小規模事業者の関係—工芸業界の場合—」, 2018.10.12, 第14回中小企業政策審議会小規模企業基本政策小委員会資料
 - ・ 一般社団法人日本工芸産地協会ホームページ
<https://kougei-sunchi.or.jp/>
 - ・ 一般財団法人伝統的工芸品産業振興協会ホームページ
<http://kougeihin.jp/association/>
 - ・ 入山章栄(2018)「私が“継がなくてもいい家業”を継いだ理由」, プレジデントオンライン, 2018.10.30
 - ・ 川端基夫(2008)『立地ウォーズ—企業・地域の成長戦略と「場所のチカラ」』, 新評論
 - ・ 楠木建(2010)『ストーリーとしての競争戦略』, 東洋経済新報社
 - ・ 経済産業省ホームページ
http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/nichiyo-densan/index.html
 - ・ 経済産業省ホームページ
http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/nichiyo-densan/Hacoa/Hacoa.html
 - ・ 経済産業省(2011)「伝統的工芸品産業をめぐる現状と今後の振興施策について」
 - ・ 長沢伸也 編著(2007)『ルイ・ヴィトンの法則』, 東洋経済新報社
 - ・ 中川政七(2017)『日本の工芸を元気にする!』, 東洋経済新報社
 - ・ 南保勝「福井県における伝統的工芸品産業振興のための一考察—近年における産地の新たな動きを通じて—」, 『ふくい地域経済研究』第25号, 2017年9月, 福井県立大学地域経済研究所
———(2016)『福井地域学—地方創生に向けて—』, 晃洋書房
 - ・ 日本公庫総研レポートNo. 2015-8(2016)『中小企業の自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みの進め方—オリジナル製品による脱下請けへの挑戦と成功のポイント』, 日本政策金融公庫総合研究所
 - ・ 沼上幹(2008)『わかりやすいマーケティング戦略(新版)』, 有斐閣アルマ
 - ・ Penrose, Edith. (1995), *The Theory of the Growth of the Firm*, Third Edition, Oxford University Press. (日高千景訳(2010)『企業成長の理論(第3版)』, ダイヤモンド社)
 - ・ Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳(1982)『新訂 競争の戦略』, ダイヤモンド社)
 - ・ Saxenian, AnnaLee. (2007), *Regional Advantage in a Global Economy*, (酒井泰介訳 星野岳穂・本山康之監訳(2008)『最新・経済地理学—グローバル経済と地域の優位性』, 日経BP社)
 - ・ 高田英亮(2013)「取引費用要因とケイパビリティ要因がチャネル統合度に及ぼす影響」, 『流通研究』(日本商業学会), 第15

巻1号, pp15-38

- ・ 田村正紀 (2016) 『経営事例の物語分析—企業盛衰のダイナミクスをつかむ—』, 白桃書房
- ・ 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦 (2000) 『マーケティング戦略 (新版)』, 有斐閣アルマ
- ・ 渡辺達朗・久保知一・原頼利編 (2011) 『流通チャネル論—新制度派アプローチによる新展開』, 有斐閣
- ・ Williamson, O. E. (1975), Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. Free Press. (浅沼萬里・岩崎晃訳 (1980) 『市場と企業組織』, 日本評論社)

注)

- 1 漆等の塗料を加飾しない木地のままの器類を作ることを生業とした職人を指す。
- 2 伝統的工芸品産業の振興に関する法律に基づき, 伝統的工芸品産業の振興を図るための中核的機関として, 国, 地方公共団体, 産地組合及び団体等の出捐等により設立された財団法人である。
- 3 越前漆器協同組合パンフレットより抜粋。
- 4 2017年2月1日「産地の一番星が産地の未来を切り拓いていく」をスローガンに設立された。代表理事を中川政七商店社長の中川政七氏が務める。
- 5 インダストリアルデザインを中心に活動するデザインディレクター, 博士 (医学), 多摩美術大学客員教授 (2018)。
- 6 ガラス工芸や陶芸作品, 木工品など手づくりの雑貨等を作家が直接販売するイベント。
- 7 楽天株式会社が運営しているインターネット上のショッピング・モールの名称。国内最大級のインターネットショッピング関連サービスの一つであり, 同社の創業以来の中核事業である。
- 8 福井県が2002年に東京都港区南青山に開設したアンテナショップであり, 県内企業の首都圏でのビジネス支援なども行っている。
- 9 企業が広告や販売促進を目的として, 顧客等に提供する記念品を総称するという。
- 10 日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市。出展社数約3500社, 42の商品ジャンルで, 衣食住遊全ての商材が揃う。毎年2月, 9月の年2回東京ビッグサイト全館で開催され, 主催はビジネスガイド社。
- 11 鉄道用語で東京駅を起点とした距離「キロ程」で場所を示しており, 2k540m付近にあるため「2k540」としている。
- 12 不動産業界において商業用不動産の賃貸物件に借り手がつくようにサポートする業務や賃借契約の仲介業務を行うことを指す。
- 13 本研究では, 高田 (2013) の提示した仮説について関係性の深いもののみを抽出し, 仮説3および仮説6を省略している。
- 14 楠木 (2010) は「キラークラス」と表現している。クリティカル・コアは、「戦略ストーリーの一貫性の基盤となり, 持続的な競争優位の源泉となる中核的な構成要素」と定義している。
- 15 ギリシャ神話のアルゴの物語に登場する, 英雄たちの総称を指す。
- 16 入山 (2018) の文中では, 「企業内の人間的な信頼関係」と説明している。