

【研究ノート】

伝統産業で培われた中核的能力とプロダクト・イノベーション

—企業家精神によって事業革新に成功した中小企業の事例—

Core Competence Developed in the Traditional Industry and
Product Innovation: Case Studies of Small Business Succeeded in
Business Transformation with Entrepreneurship

福原康司, 齋藤 憲, 今井雅和

Yasushi Fukuhara, Satoshi Saito, Masakazu Imai

専修大学経営学部

School of Business Administration, Senshu University

福島義和

Yoshikazu Fukushima

専修大学文学部

School of Letters, Senshu University

■キーワード

伝統産業, 企業家精神, 創造的破壊, プロダクト・イノベーション, トヨタ生産システム

■要約

本稿では, 伝統産業における企業家精神やそこから生み出されるプロダクト・イノベーションの源泉について, 2つの企業を事例に取り上げながら考察する。我々のフィールドワークで明らかになったことは, かつての伝統産業で培われた技術の中核に据えながらも, 革新的な製品へと多角化している企業が, 事業変革に成功していた。

■Key Words

traditional industry, entrepreneurship, creative destruction, product innovation, Toyota production system

■Abstract

We focus on entrepreneurship and dynamics of product innovation in the traditional industry through two case studies of small business. Our fieldwork has revealed that succeeded companies diversified into an innovative product on the basis of their traditional core technologies and it led to business transformation.

受付日 2014年11月6日

受理日 2014年12月9日

Received 6 November 2014

Accepted 9 December 2014

1 はじめに

多くの組織は成功体験の呪縛から抜け出ること
に難儀する。組織の歴史が長ければ長いほど組織
の慣性力は強く働くので、イノベーションを起こ
すタイミングを逸し、やがて衰退の一途をたどる。
事業としての歴史が長い伝統産業となれば、そう
した呪縛からの脱却が極めて困難になることは、
想像に難くないだろう。

近年、日本の伝統産業をマーケティング（石
崎，2013）、製品開発（岸本，2013）、あるいはビ
ジネス・システム（西尾，2008）など、様々な角
度から分析し、その現代的意義や変革可能性など
にアプローチしようとする研究が現れつつある。
本研究の目的は、こうした伝統産業で培われた技
術や組織能力が、どのようにプロダクト・イノ
ベーションを創造し、そのことがいかにして事業
変革をもたらしているかについてのプロセスを考
察することにある。

そこで我々は、上記のような問題意識の下、愛
知県名古屋市と岐阜県関市にある中小企業2社に
対して、2014年3月12日から14日にかけてヒ
アリング調査を行うことにした。本稿では、まず
調査対象にした各企業の沿革、概要、プロダク
ト・イノベーションの生成過程、あるいはマーケ
ティング戦略について考察する。次に、ヒアリン
グ調査から明らかになった発見事実と示唆につい
て若干検討し、最後にまとめを行う。

2 調査の概要

2.1 対象企業の選定

本研究の研究関心は、先述したように、伝統産
業が過去の成功体験に埋もれることなく、巧みに
プロダクト・イノベーションの実現に成功し、事
業変革を上手く成し遂げた企業のダイナミズムを
究明することである。そこで、かつて織物の産地

として栄えた愛知県は名古屋市と、刃物の産地と
して栄えた岐阜県は関市にそれぞれ本拠地を置く
中小企業2社をヒアリング調査の対象とすること
にした。前者として選定した企業は愛知ドビー株
式会社（以下、愛知ドビー）、後者として選定し
た企業は長谷川刃物株式会社（以下、長谷川刃
物）である。

2.2 調査の期間と方法

愛知ドビーへの訪問日時は、2014年3月12日
15時から17時にかけて、長谷川刃物の訪問日時
は2014年3月13日13時から15時にかけての各
二時間で、その内30分程度を工場見学に、残り
の1.5時間程度をヒアリング調査の時間に充てた。

ヒアリング方法は、大枠の設定だけを事前にい
くつか用意し、あとは双方向的な対話を通じてイ
ンタビューイーから回答を導出する半構造化イン
タビューを採用した。具体的なインタビューイー
は、愛知ドビーが代表取締役社長、副社長および
ブランド統括室長の3名、長谷川刃物は社長がイ
ンタビュー当日不在だったため、販売・企画を統
括する管理者1名であった。主な質問項目は、1）
現在の主力製品を作り出したプロセス、2）そう
したプロセスでの問題・課題と解決方法、3）企
業家精神の発揮や事業継承、4）現在抱えている
問題・課題や将来的な展望である。

2.3 調査企業の概要

これまでの主力事業の変遷や現在の主力事業あ
るいは戦略展開など、具体的な分析を進めていく
前に、両者の概要について、以下に簡潔に示して
おこう。

2.3.1 愛知ドビー株式会社

本社住所	〒454-0821 愛知県名古屋市中川区 宗円町1-28
創業年 (設立年)	昭和11年11月(昭和22年5月)
資本金	16,500,000円
役員	土方邦裕(役員代表取締役社長) 土方智晴(代表取締役副社長)

従業員数	68名
事業内容	産業機械部品等の銑鉄鑄造及び機械加
現在の主力ブランド	VERMICULAR (バーミュキュラ)

2.3.2 長谷川刃物株式会社

本社住所	〒501-3911 岐阜県関市肥田瀬 3664-2
創業年(設立年)	昭和8年9月10日(昭和24年12月30日)
資本金	10,000,000円
役員	長谷川勝彦(役員代表取締役会長) 長谷川尚彦(代表取締役社長)
従業員数	30名
事業内容	ピンキング鋏, 各種洋裁鋏, その他家庭日用品の企画・製造・販売
現在の主力ブランド	CANARY (キャナリー) HARAC (ハラク)

両者ともに1935年前後の戦時中に創業し、約80年にも渡って事業を営んできた老舗企業である。また、中小企業なので言うまでも無く、土方家や長谷川家による同族経営によって運営されている。そして、詳細は後述するが、創業時の事業とは異なる製品が現在両社の主力事業になっており、それらの製品がブランド力を帯びることで各社の成長を牽引していることも非常に重要な共通点として指摘できる。

3 | プロダクト・イノベーション創造の要因

3.1 伝統産業で培われた中核的技術の活用

愛知ドビーは鑄物の工業部品を下請けする町工場として創業し、戦後は愛知県の繊維産業の勃興とともに、ドビー織機という繊維機械メーカーとして多角化に成功し急成長を遂げる。しかし、その後の繊維産業の衰退に呼応するようにドビー機からは撤退し、創業時の中核事業だった鑄物工業

部品を受注生産する下請け企業へと原点回帰した。

このような中核事業の変遷は、次の2つの技術がコア・コンピタンス (Hamel & Prahalad, 1994) として同社に蓄積されることとなる。すなわち、鉄などを溶かして目的の形状に固める「鑄造技術」と、鍛造した鑄物を精密に削る「精密機械加工技術」である。前者は鑄物部品メーカーとして、後者は繊維機械メーカーとしてそれぞれ長期間培われてきた。そして、両技術が組み合わさることによって生まれたプロダクト・イノベーションが、鑄物ホーロー鍋としては世界で唯一無二の無水調理を可能にしたVERMICULAR (バーミュキュラ) である。

例えばステンレスなど、無水調理ができる他の素材で作られた鍋は既に世の中に存在している。しかしながら、鑄物の遠赤外線効果に加え、精密機械加工技術によって鍋ぶたの密閉度が他の鑄物ホーロー鍋と比べて圧倒的に高いので、圧力鍋効果も加わることが、熱を加えた食材の味を一際際立たせるという。実際、筆者の一人が同鍋を購入し無水カレーを作ってみたが、確かに他のカレーと比べて頭1つ分抜けた美味しさを感じられた。

一方、長谷川刃物は、言わずと知れた刃物の産地、岐阜県は関市に拠点があり、電動式研磨機を設備して主に刃物、とりわけ刀剣の研削加工を主な生業として戦時中に創業する。戦後まもなく鋏の製造を開始し、1953年には主に布を切るための鉄鑄製ピンキング (ジグザグ) 鋏を世界で初めて製造する。その翌々年の55年には欧米を中心に輸出を開始し、56年には世界にブランドとして普及させて行くために、CANARY (キャナリー) として商標登録をする。

その後は文具用品を主としながら、紙だけでなくカーペットやステンレスなどの硬質な素材を裁断する鋏、ガラス瓶のプラスチック注ぎ口を取り除く鋏やペットボトルのラベルはがし用鋏などエコロジーアイテムの開発にも力を入れ、多種多様な鋏を世に送り出している。しかも、それらの鋏の多くは、グッドデザイン賞を受賞している。同社は、戦後一貫して鋏という単一事業に執着しながら

ら、切れ味がシャープで耐久性も高い高付加価値な鋏を製造し続けることで、製品のブランド力が高められている。

3.2 リーダーとしての企業家精神とマネジャーとしてのトヨタイズム

両社の現在の代表取締役社長は、ともに創業者から3代目に事業継承されており、40代前半の若き企業家である。こうしたトップの若返りが、柔軟な発想をもってこれまでの技術を再解釈し、ブランド力ある革新的な製品を生み出す原動力になっている。

商社で為替ディーラーをしていた長男の邦裕氏が2001年に実家の家業を継ぐことになった愛知ドビーでは、当時経営再建が急務だった。3年ほどで黒字化すると、今度はトヨタ自動車で原価管理や会計に携わっていた弟の智晴氏に加わってもらうことで、「脱下請け企業」をめざして、B to Cのビジネスモデルに切り替える製品開発に着手する。2007年頃から3年もの試行錯誤を繰り返し、2010年にVERMICULARは産声をあげる。

一方、高級な鋏としてブランドイメージを不動のものへと確立してきた長谷川刃物は、2011年に長男尚彦氏に社長として引き継がれているが、実は同社で働く尚彦氏の弟、文吾氏もまた前職はトヨタ自動車に設備を納入していた設備屋だったので、クライアントのトヨタから多くのコスト管理のノウハウについて学ばされたという。

愛知ドビーと長谷川刃物は、偶然にもトヨタイズムを身にまとった弟の存在が、両社の品質管理やコスト管理に対する意識を高める機能を担っているようである。つまり、社長としての兄がビジョンや戦略などの企業目的を描き、そうした目的を効率よく実現するためのビジネスプロセスを開発する役割を弟が果たすことで、経営の二人三脚を行っているのである。

リーダーが主に目的創造の概念であるのに対して、所与の目的達成の概念としてマネジャーが位置づけられることがあるが (Kotter, 1999)、人的資源という観点からイノベーション生成のプロセ

スを眺める時、このようにリーダーとマネジャーの役割分担がその原動力になっていたことは、大変唆に富む発見事実であろう。加えて、マネジャータイプの役割を担っている弟が、ともにトヨタイズムの影響を色濃く受けていたことも興味深い。トヨタイズムの伝道者が、中小企業再生のキーパーソンになる可能性があるからだ。

3.3 イノベーションを補完するブランド戦略

どれほど優れたプロダクト・イノベーションであっても、それが顧客に認知され続けられない限り、イノベーションとしての価値は短命に終わってしまうだろう。イノベーションの持続的価値を補完するものの1つにブランドが指摘されている (Aaker, 2011)。では、本研究で調査対象となった愛知ドビーと長谷川刃物は、どのようなブランド戦略を採っているのだろうか。個々に見てみよう。

3.3.1 メディアへの訴求

まずVERMICULARは、2010年の発売前に半年間もかけて料理の評論家やブロガーに実際に使ってもらい、その評価をネット上で口コミしてもらうよう働きかけた。すると、次第に評判になり、様々なメディアで取り上げられるようになる。そして、先行受注を300個ほど集めた時点で機が熟したと判断し、販売にこぎ着けるのである。この時点で納品まで数ヶ月待ち。焦らされると、顧客は一層そのプロダクトを欲する消費者心理を巧妙に利用したブランド戦略である。

これに対して、長谷川刃物の主力ブランドCANARYは、公益財団法人日本デザイン振興会が認定するグッドデザイン賞をあまた受賞してきた。この事実からも明らかのように、徹底したデザイン力によって多くのメディアに取り上げってもらうことで、ブランドイメージを確立することに成功している。

3.3.2 サポートの充実

両社のブランドを支えている共通要因として指

摘したい第二の点は、販売後のアフターサービスの充実である。長谷川刃物では、例え鋏であっても研ぎ直せば一生使えることをモットーに、メンテナンス事業にも力を入れている。また、愛知ドビーも「バーミキュラオーナーズデスク」と名づけたオーナー専用の電話相談窓口を設け、使い方相談窓口の設置、傷や塗装の剥がれなどの補修サービスなどアフターサービスに手厚い。こうした生涯サポートという付加価値を製品に与えることで、品質以外の部分に訴求し消費者に購入してもらうプレミアム感を演出している。

3.3.3 チャネル政策

高い価格設定であっても、小売店での実際の販売価格が値崩れを起こしてしまっているのは、ブランド力を維持できないのは自明である。昨今、家電製品などを例にとっても明らかなように、価格決定権がメーカーからリテ일러に完全にシフトしている。このように、メーカー側がチャネル・パワーを減少させた状況下で、価格維持をする手段の1つに閉鎖的チャネル政策を採用することがあげられる(石井, 1983)。その究極の手段は、言うまでもなくチャネルの媒介者を無くし、B to Cで消費者に対して直販することである。

愛知ドビーは、この直販体制を発売前から企図していた。その手段として最も有効なネット販売を見越し、VERMICULARのブランドイメージを少しでも損なわないように、同社のHPとは別に専用の特設サイトを設けている。同サイトでは、VERMICULARの製品説明や使用方法に留まらず、先述したオーナーズデスクのポータル、レシピ本や食材の紹介など、製品を取り巻くトータルストーリーがコンテンツとして提供されている。

一方、文房具店は扱っている商品が多品種少量であることから、商社を介した流通チャネルが一般的であるけれども、長谷川刃物は少しでも直販割合を増加させようと努力し、現在売上高全体の約2割が直販によるものだという。また、価格維持のために東急ハンズなど、一部のブランドリテ일러にのみ卸す閉鎖的チャネル政策を採用する

ことで、価格維持を通じたブランディングを行っている。

4 | まとめ

これまで、伝統産業の領域で培われた中核的技術によってプロダクト・イノベーションを起こしながら、事業変革を成し遂げ、衰退産業からの脱却に成功している中小企業の要因について言及してきた。本研究で取り上げた2社のケース・スタディから、どのようなマネジメント・インプリケーションが導き出されるか若干考察することで、本稿を締めくくりにしよう。

第一の示唆として、成功している2社の事例からも明らかなように、伝統産業のようなある産業で長年培われてきた技術それ自体の陳腐化によって、企業の衰退が決定するわけでは必ずしもないという点を指摘できる。イノベーションとは、従来まったく存在しなかった新しい要素によってのみもたらされるのではなく、既存の要素間の新しい結びつきによって生まれる(Schumpeter, 1926)。また、既存技術に対する新しい解釈によっても、イノベーションが創出される(DeSanctis & Poole, 1994)。愛知ドビーで言えば、鋳物と精密加工という技術間のシナジーが世界初の鋳物ホーロー鍋を作り出したし、長谷川刃物では刃物の研磨技術が新製品開発のコアとなっていた。

第二の点は、そうした要素の組み替えや新規解釈を認識し、それを事業化するためには、若い企業家による企業家精神の発揮が不可欠である。加えて、その業界で長年蓄積されてきた技術やノウハウに対して新しい意味付与ができる可能性が高い企業家は、当該産業のアウトサイダーが適切かもしれない。この典型例はかつて商社や自動車メーカーに勤務していた兄弟によって事業継承された愛知ドビーであった。

第三として、イノベーションとブランディングはコインの表と裏の関係がありそうである。とりわけ、イノベーションが普及する過程にあつて

(Rogers, 1982), ブランディングはイノベーションを認知させたり, 保持させたりする補完機能を果たしていそうである。両事例ともに, ブランディングのために様々な仕掛けを用意していた。たった2つの事例で一般化するつもりは毛頭無

いが, 伝統作業という非常に長期間行われてきた組織の学習プロセスにあって, イノベーションがなぜ生起するか因果関係の解明は, 今後日本の中小企業が生き残っていく方策の1つの試金石になりそうである。

●謝辞

本研究で行われたインタビュー調査は, 専修大学経営研究所の平成25年度予算の費目「実態調査助成費」から費用の一部を負担してもらっている。記して感謝する次第である。

●参考文献

Aaker, D. A. (2011) *Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant*, Jossey-Bass (阿久津聡監訳『カテゴリー・イノベーション: ブランド・レバンスで戦わずして勝つ』日本経済新聞出版社, 2011年)。
 DeSanctis, G. & Poole, M.S. (1994) "Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory," *Organization Science*, Vol.5, No.2, pp.121-147.
 Hamel, G. & Prahalad, C. K (1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press (一條和生訳『コアコンピタンス経営—大競争時代を勝ち抜く戦略』日本経済新聞社, 1995年)。
 Kotter, J. P. (1999) *John P. Kotter on What Leaders Really Do*, Harvard Business School Press (黒田由貴子監訳『リーダーシップ論—いま何をすべきか』ダイヤモンド社, 1999年)。
 Rogers, E. M. (1982) *Diffusion of Innovations, 3rd Ed.*, The Free Press (青池眞一・宇野義康監訳『イノベーション普及学』産能大学出版部, 1990年)。
 Schumpeter, J. A. (1926) *Theorie der wirtschaftlichen*

Entwicklung, 2 Aufl. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論(上・下)』岩波書店, 1977年)。

石井淳蔵 (1983) 『流通におけるパワーと対立』千倉書房。
 石崎徹 (2013) 「日本の伝統産業に対するマーケティング・アプローチ—岐阜県関市における刃物産業の伝統技術に基づく市場適応の事例—」『専修マネジメント・ジャーナル』第3巻2号, 27-37頁。
 加藤俊彦 (2011) 『技術システムの構造と革新—方法論的視座に基づく経営学の探究』白桃書房。
 岸本秀一 (2013) 「伝統産業における顧客創造—老舗和菓子店における製品開発プロセスの検討—」『金沢星稷大学論集』第46巻2号, 11-18頁。
 西尾久美子 (2008) 「伝統産業のビジネスシステム—350年間続くサービス産業「京都花街」のダイナミズム—」『一橋ビジネスレビュー』第56巻1号, 18-33頁。
 福永雅文 (2014) 「戦国マーケティング福永雅文の一点突破の経営(第1回) メーカーの矜持を取り戻すべく「世界になかった鍋」を生み出す—愛知ドビー株式会社社長土方邦裕氏/副社長土方智晴氏—」『ニュートップL』第6巻1号, 44-47頁。

●参考資料

「日経トップリーダー」2012年5月号, 16-19頁。
 「WizBiz」2010年8月号, 70-71頁。
 「日経トレンディ」2013年6月号, 99-101頁。