

# 伝統工芸品企業の事業継続と企業家志向性（EO）

— 事例の提示と検討<sup>1)</sup> —

山 本 聡

## 1. 問題意識と本論文の貢献

伝統工芸品とは「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」によれば、①：主として日常生活で使用する工芸品であること、②：製造工程のうち、製品の持ち味に大きな影響を与える部分は、手作業が中心であること、③：100年以上の歴史を有し、今日まで継続している伝統的な技術・技法により製造されるものであること、④：主たる原材料が原則として100年以上継続的に使用されていること、⑤：一定の地域で当該工芸品を製造する事業者がある程度の規模を保ち、地域産業として成立していること、この5つの要件を満たすものとされている。

経済産業省では日本国内の代表的な「伝統的工芸品」として、全国で218の品目を指定している（平成25年度3月時点）。経済産業省が指定した品目以外にも、全国津々浦々に多種多様な伝統工芸品が存在する。また、伝統工芸品の財としての価値は、日本の歴史・文化と密接な関係を有している。言葉を変えれば、伝統工芸品は日本の歴史・文化の価値を具象化したものであり、その意味からも、日本に存在する重要な経営資源であるといえることができるだろう。しかし、伝統工芸品企業は日本人の生活様式の変化や海外からの安価な代替品の流入により、その生産金額を長期に渡って減少させてきた。その結果、廃業を選択する企業が多くなり、企業数や従業者数も減少の一途を辿り続けている。ただし、こうした中でも、幾つかの伝統工芸品企業は新たな商品を生み出し、国内外の新市場を開拓することで、事業継続を成し遂げている。なぜ、当該伝統工芸品企業はそうしたことが可能なのだろうか。本論文を貫く問題意識はこの問いになる。

以上を踏まえ、本稿では、伝統工芸品企業3社の事業継続の事例を詳細に提示する。その際、「企業家志向性（以下、EO：Entrepreneurial Orientation）」という分析視点を提示することで、経営者の意思決定・行動選択に着目しながら詳細に記述していく。その上で、伝統工芸品企業の事業継続プロセスの構造の一端を明らかにすることを試みる。言葉を変えれば、本稿の目的は経営者の企業家行動＝企業家要因の観点から、国内伝統工芸品企業がどのように事業継続を果たしてきたのか、そのプロセスを明らかにするための詳細な材料を提示し、その緒となる解釈を施すことである。実際、伝統工芸品企業の事業継続プロセスの解明を目

的として、包括的な事例提示を行った研究は少ない。その中でも、企業家要因から伝統工芸品企業の経営行動を分析した既存研究は国外でも国内でも少ない (山田 (2013))。ただし、少ないながらも存在する既存研究では、伝統工芸品企業の経営行動を分析する視点としての企業家要因の重要性が指摘されている (Fillis (2008))。

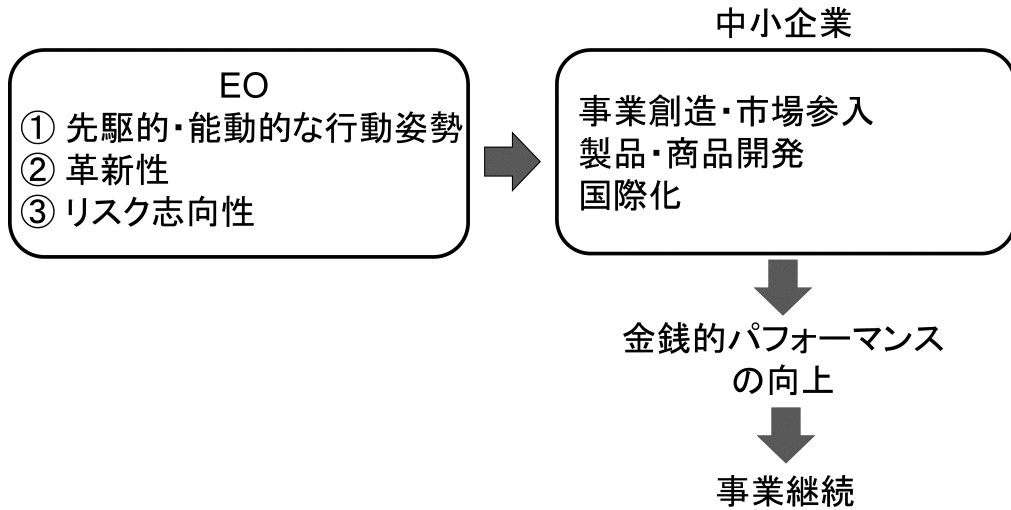
よって、本研究の問題意識に対して、上述した議論を下敷きにした上で、詳細な事例を提示していくことは意義と妥当性がある。これが本稿の目的と貢献である。

## 2. 既存研究の系譜と事例提示の視点

本稿では、経営者の意思決定・行動選択に着目した上で、伝統工芸品企業の事業継続プロセスを俯瞰していく。その際に鍵となる概念が「EO」である。EOとは企業における企業家的姿勢や企業家行動の駆動力として位置付けられた概念であり、既存研究では、EOは「先駆的・能動的な行動姿勢 (Proactiveness)」, 「革新性 (Innovativeness)」, 「リスク志向性 (Risk-Taking)」という三つのサブ指標の統合概念として、捉えられてきた (Miller (1983), 江島 (2014))。EOがより高い企業は「製品イノベーションにより携わろうとし (革新性), リスクの高い事業をより経験しようとし (リスク志向性), 競争相手を打破するために、先駆的なイノベーションにより追い付こうとする (先駆的・能動的な行動姿勢)」とされている。そのため、EOのより高い企業は、事業創造や市場参入を目的とした意思決定と企業行動を選択・遂行しようとする傾向が強くなる。こうした理由から、ある企業のEOが高ければ、経営パフォーマンスもより高くなることが幾つもの既存研究で指摘されている (Lumpkin and Dess (1996), Coulthard and Loos (2007))。このように、ある企業の経営パフォーマンスの高低をそのEOの高低と関連付けた上で説明したモデルを、EO-パフォーマンス・モデルと呼ぶ。

なお、既存研究では、経営者の属性や思考態度、ビジョンが当該企業のEOの高低に多大な影響を与えと言及されてきた (Lumpkin and Dess (1996), Lyon, Lumpkin and Dess (2000))。Covin and Slevin (1988, 1989)でも、経営陣の企業家的姿勢や経営スタイルがEOの高低の核となるとした上で、EOを発露しやすい企業組織の存在を指摘している。そして、EOは企業の組織的目標を設定し、そのビジョンを維持し、競争優位を創造するといった経営者の戦略的意思決定プロセスの緒となる概念ともされている (Rauch et al. (2009))。これらの既存研究からは、経営者が企業におけるEOの主体・核となっていることが示唆・提示されているのである。分析対象として、中小企業を設定した場合、こうした傾向はより顕著になる。中小企業は企業・事業規模が小さく、組織構造が単純である。加えて、往々にして、中小企業は家族企業であり、所有と経営が一致している。よって、経営者の属性、思考態度、ビジョンが企業全体の意思決定に占める比重は必然的に大きくなるし、

図表1 EOと中小企業の事業継続



経営者が設定した目標に則るかたちで、企業行動を変化させやすいとも言える。

上述した理由から、近年、EOは中小企業の経営パフォーマンスの決定要因として、ことさら重要な変数と認識されるに至っている。関連する研究は量的にも膨大で、内容も多岐にわたる。そして、数多くの既存研究で、中小企業のEOが売上成長率や利益率に有意に正の影響を与えていることが実証されている(Wiklund and Shepherd (2005), Anderson and Eshima (2013))。また、そうした金銭的なパフォーマンスの背景にある事象として、中小企業が「どのくらい国際化しているのか」(Zhou (2007), 山本・名取 (2014-a), 山本・名取 (2014-b))や「どのくらい新製品開発を成し遂げているのか」(Avlonitis and Salavou (2007))といった問いとEOの高低の関係も実証分析の対象となり、おおむね正の有意な関係が報告されている。そして、その延長線上に「長寿の家族企業がどのように事業を継続してきたのか」(Nordqvist, Habbershon, and Melin (2008))といった研究もなされている。これらの研究は本稿の問題意識とも合致する。以上までの既存研究の成果と議論を踏まえれば、伝統工芸品企業の事業継続プロセスを分析する際に、EOの概念を下敷きにすることは意義と妥当性があると言えるだろう。

以上より、本論文では上述したEOの分析視点を前提とすることで、国内伝統工芸品企業3社の事業継続プロセスを経営者の意思決定・行動選択を軸に詳細に描写・提示していく。その際の分析視点として、図表1を提示する。最終的に「伝統工芸品企業がどのように事業継続を果たしてきたのか」、そのプロセスの構造を俯瞰し、その一端を明らかにする。

### 3. 事例の提示：伝統工芸品企業の事業継続プロセス

本研究では2014年8月に、著名な伝統工芸品企業3社に聞き取り調査を行っている。その際、①：事業の沿革と概要に加え、前節で指摘した分析視点から、②：経営者の経歴、③：新商品開発 ④：国内外の市場開拓 ⑤：②～④を横断するかたちでの経営体制の変化といった大まかな質問項目を設定した上で、半構造化インタビューを行った。そのインタビュー成果を以下に記す。

#### 事例1. 及源鑄造株式会社（岩手県）

##### 事業の沿革と概要

及源鑄造株式会社（従業員69名）は奥州市水沢区に立地し、鉄鍋や鉄瓶・急須などの南部鉄器の製造・販売を手掛ける企業である。及源鑄造の創業は江戸時代末期の1852年（嘉永5年）まで遡り、その歴史は150年以上に渡る。創業当初から戦前までは、鍋や釜、そして鉄瓶を手づくりで作っていた。戦中、国家の指導で、岩手県奥州市水沢地域の南部鉄器企業の多くは軍事工場になる。その際に、生型造型機の技術が埼玉県川口市の鑄物企業から移入された。その結果、1970年代半ば以降、及源鑄造では量産型の生型造型機導入して、鉄鍋を生産するようになる。他の南部鉄器企業では、機械部品を手掛けるようになった企業も存在する。及源鑄造でも近年になるとマンホールや街灯、機械部品なども製作していた。また、同社は現社長の祖父の時代から、産地問屋<sup>2)</sup>としての機能も有している。そのため、及源鑄造では鉄瓶・急須に関しては、長らく自社内では製作していなかった<sup>3)</sup>。その代わりに、南部鉄器をつくる地域の小規模事業者から鉄瓶や急須を購入し、その製品のカタログを作成した上で、販売会社「南部盛栄堂」のブランドで消費地問屋に卸していた。南部鉄器のカタログを作成するためには、カメラマンと製品の写真を打ち合わせしたり、カタログに載せる文章を編集したりして、流通に乗せる必要がある。及源鑄造にはそうしたことを可能にする人材や経験、ノウハウが存在していたのである。1975年には関連販売会社として、東京盛栄堂も設立している<sup>4)</sup>。

1980年代のバブル期には世の好景気と相まって、同社も業績を拡大、最盛期には従業員数が150名にまで至る。しかし、バブル崩壊以降、徐々に経営が悪化していき、1998年には従業員数も100名を割るまで縮小した。その当時は全国の消費地問屋に売上の全てを依拠していた。一方、及源鑄造はおよそ45年前から、京都の貿易商社を通じて、スイスのバイヤーとの関係があった<sup>5)</sup>。当該バイヤーが45年前に南部鉄器に興味を有した際、上記の貿易商社の前社長が案内役となり、岩手県内を視察した。その際、及源鑄造にコンタクトがあり、前社長が対応したことがこうした関係の発端となっている。1966年には量は少ないも

の、鉄瓶・急須に関する間接輸出を開始している。ただし、上述したように、鉄瓶・急須は自社製造ではなく、地域の小規模事業者から仕入れていたため、海外顧客からデザインに関して、いろいろリクエストされていたにも関わらず、そうしたニーズに長い間、対応できなかった。

### 経営者の経歴と経営の変化

4代目・前社長（後述の及川社長の父親）は東北大学工学部・金属工学科を卒業、上述の京都の貿易商社やスイスのパイヤーとの関係もあって、海外市場の知見もあり、英語も堪能な人物だった。前社長は鉄・金属の造形を志し、千葉から移り住んだクラフトデザイナーのH氏と知り合い、自社との顧問デザイナー契約を結ぶ。当時の水沢地域の南部鉄器企業で、「社長が大学工学部を卒業し、英語が堪能で、海外市場の知見がある」、「独自にデザイナーと契約している」というのは非常に珍しかった。

5代目・現社長の及川久仁子氏は幼少時からH氏と交流があり、そこでデザインと東京の美術系大学のことを知る。その延長線上に、及川社長は東京の美術系短期大学に入学・卒業した。在学中の専攻は生活デザインで、そこには消費者のマーケティングも含まれていた。前社長は他社に務めたかったのだが、三代目社長（及川社長の祖父）の方針で、大学卒業後、経験もなくすぐに経営陣に参画している。そのため、前社長は

「自分ではできなかった、『ヒトに使われること』を経験してきなさい」

と及川社長にアドバイスする。その結果、大学卒業後、将来、及源鑄造を継承することが決定していたこともあり、及川社長はH氏と関係のある東京のデザイン事務所「Hデザイン研究所」に入社するのである。及川社長は当時を述懐して、

「デザインというのは大変だった。パソコンがない時代なので、皆がひたすら図面を書いていた。また、オフィス家具のデザインやガソリンスタンドのタンク、家庭用品プロジェクトを受注するため、大企業向けにプレゼンテーションを頻繁に行っていた。一つのプロジェクトのためには何種類くらいのデザインを作っていた。私は買い物に行ったり、コピーをするなどデザイナーの皆さんのお手伝いをしていたのだが、デザイナーというのは恰好よくて、華やかなものだけではないということがわかった。かなり業務が辛く、同期入社した美大出身の男性はすぐにやめた」

「Hデザイン研究所で最も重視されていたのは情報を集めて、読むことだった。外国の資料・雑誌が多かった。とにかく、外国の資料を徹底的に読むのである。社長自らがリサーチ

伝統工芸品企業の事業継続と企業家志向性 (EO)

をする。そこから、新たなアイデアを獲得していくのである。すなわち、H デザイン研究所ではデザインをする前にマーケティングを徹底的にやっていたのである」

「こうした経験の中で、『プロダクト・デザインとは何か』というノウハウが得られた」

及川社長はH デザイン研究所に2年間勤めた後、及源鋳造に入社する。入社後は6年間、現場で型製作に携わるなど、鋳造作業に関わっていた。しかし、及川社長はこのままではダメだと強く感じていた。なぜなら、営業の情報=顧客の情報が全く入ってこなかったからである。当時の及源鋳造ではマーケティングは考えの外だった。そして、問屋からの要望とは、

「丸い鍋じゃなくて、四角い鍋をつくってほしい」

「浅い鍋じゃなくて、深い鍋をつくってほしい」

といったおよそ消費者の精緻なニーズとはかけはなれたものだった。経営陣の一人である常務が家庭用品の営業を担当していたが、当該人物が問屋に売れることだけを注視し、デザインとかブランドには焦点を当ててこなかった。

こうした中で、及川社長は同時期入社的女性社員と二人で、デザイン=商品開発を強く志向していく。当該女性社員は東京営業所の所長の姪御だったのだが、元々、陶芸を嗜んでおり、岩手大学教育学部にて、デザインを学んだ人材だった。

及川社長はあるとき、東京で開催された南部鉄器の見本市「南部鉄器総合見本市」に、当該女性社員と参加する。そこで、及川社長は衝撃的な光景を眼にする。及川社長は当時を述懐して、

「白い雛壇に自社の鉄鍋が蓑傘や草鞋、灰皿、火針が一緒に置かれている」

と述べている。及川社長は自社の南部鉄器の「民芸品としての売り方」に反発し<sup>6)</sup>、「自社の製品が『民芸品』として、売られている」ことをなんとかしようと、女性社員と協力し、見本市に独自のブースを出展するなどしていく。最終的にはS字型のテーブルを製作し、そこに新商品をゆったりと陳列するという手法を考え出した。この展示方法は当時、非常に評判になり、他の南部鉄器企業にも影響を与えている。また、1991年には当時の常務と総務部長の猛反対を押し切って、自社内に商品開発研究所を設立する。これは及川社長が在籍していたH デザイン研究所を自社内に再現しようとしたものである。ここでは、デザイン雑誌、ライフ・スタイルの雑誌を揃えた。何種類もあった商品をカテゴリ別に分けて、俯瞰するというも行っていた。当時から及川社長は

「民芸品と分類される南部鉄器の、道具としての魅力をいかに伝えるか」

ということを模索していたのである。

1993年に及川社長は小学校の同級生であり、工業用縫製機（ミシン）の技術者だった及川秀春氏（現専務取締役）と結婚、一年後同氏を自社に迎え入れた。及川専務は川口の鑄造企業に修行に行き、そこで先端的な鑄造技術を学んだ上で、一職人として及源鑄造に入社した。及川社長は1997年に経営陣に参画し、営業担当の常務取締役となる。当時の及源鑄造の製造現場では品質に対する意識やコスト意識が全く足りてなかった。また、型の寸法も悪く、不良率も高かった。

「1mmも0.5mmも同じである」

「形状が悪いのならば、仕上げをすればよい」

という考え方が支配的だったのである。及川社長は「最初から寸法精度の高いものを作った方がよい」とそれまで職人の技や勘に頼る製造方法に対し、理論的な数値を把握する製造方法を提案・改善を行っていかうとした。ところが、古参の職人達から猛反発を受けることになり、技術者グループと職人グループのいがみ合いも生じる。その結果、古参の職人の幾人かが辞めることになっている。また、こうした動きと平行して、及川社長は1997年に先代の営業担当者である常務取締役が引退したことを契機として

「どういう場所で、どういう状況で、どういう人達が、どのように食事をする際の鍋なのか？」

といった消費者のニーズに即した商品開発を強く志向していった。

### 新商品開発と国内・海外市場開拓

バブル崩壊以降、1990年代後半～2000年代に問屋（百貨店問屋、デパート問屋、ギフト問屋）が経営方針を変更していった。なぜ、このような変化が起きたのだろうか。バブル期に百貨店問屋が、ドイツやフランスから海外製の鍋を多量に輸入するようになっていた。海外ブランドに対し、国内ブランドは太刀打ちできなかった。こうした海外製品は返品をすることができず、問屋における在庫リスクとして現出した。そして、国内ブランドは問屋のカタログから外れるようになっていった。さらにバブル崩壊後に景気不透明になった。また、1997年にあるテレビ番組で、南部鉄瓶が取り上げられた上で、

伝統工芸品企業の事業継続と企業家志向性 (EO)

「南部鉄器のお湯には、吸収の良い鉄分が含まれるので体に良い」

と喧伝された。これにより、日本各地で南部鉄器が品薄になった。ある他県の企業は中国の企業に南部鉄器に似せた製品を製造委託し、輸入した。こうしたことから、南部鉄器に似た中国製のコピーが大量に流入することにもなった。

以前から、問屋は、デパートから注文があるごとに「一個の鉄瓶」、「一個の急須」、「一個の茶托」といったかたちで、及源に発注するといった形式に切り替えていた。言葉を変えれば、消費地問屋が在庫リスクを産地問屋・製造業者である及源鑄造に転化したのだと言えよう。輸送費用も考慮すると、こうした状況では、利益を生み出すことができない。また、注文ごとの発注に切り替わったため、営業担当者の定期的な来訪が無くなった。さらに、消費地問屋の営業担当者の若年化が進み、南部鉄器を知らない営業担当者が増えるという事象も生じた。相対的に、消費地問屋の力が減退していったのである。消費地問屋市場の情報が搬入されなくなったことも、同社にとっては痛手だった。このような中で、及源鑄造の売上は徐々に低減していったのである。

及川社長は上述した経営環境の変化に対応するため、様々な施策を講じる。その一つが、問屋に対する提案営業である。例えば、及源鑄造の鉄鍋を使ったオリジナル料理の「レシピ」を自社で編纂・発刊し、問屋の営業担当者に提示することで、問屋を通じた営業を推進するといったことも行った。その際、問屋のコストを低減させ、スピード・アップを促すために、写真データを無償で提供するようになった。これにより、消費地問屋はカタログに掲載するための、写真の費用を低減できたのである。また、加えて、Webマーケティングに力を入れることで、消費者に直接、自社の鉄鍋や鉄瓶・急須を販売することを志向する。

さらに、及川社長は自身の祖母が使っている「ジュラルミンのパン焼き器」に着想を得た上で、南部鉄器の技術を活用し、

「タミさんのパン焼き器」

を開発する。1997年に家族・親戚の団欒の中で、及川社長は親戚から、

「ジュラルミンのパン焼き器を南部鉄器で作ってみたいか」

と提案される。しかし、消費者が想定できなかったので、話を流していた。その後、新商品をつくったが、その際、母親が商工会議所の婦人部で知り合った高校の先輩の料理研究家のO氏に、その鍋をつかったレシピをつくってもらった。当該味噌汁鍋はそれなりにヒットしたのだが、この経験を基盤にして、1999年にタミさんのパン焼き器をレシピ付開発したの



である。

当該パン焼器の使い方・レシピ（含 パンの写真データ）を上記のO氏と一緒に作成した上で、問屋の営業担当者を通じ、消費者に提供した。さらに、「タミさん」のキャラクター化など、問屋に対して、積極的な営業提案も行う。その結果、1999年に販売を開始し、2年間で販売数5万個まで増加した。また、新商品開発と平行して、上述した京都の貿易商社との関係を通じた、間接輸出も振興するようになった。京都の貿易商社でも事業承継が生じ、及川社長と同世代の女性が経営者に就任したことも大きな転機になっている。さらに、及川社長自身が京都の貿易商社と一緒に海外顧客を回り、スイスのバイヤーと交流し、新たな商品を開発する中で、海外市場を開拓する。2002年には高級紅茶などフランスの高級食料品の一大ブランドであるフォション本店で及源ブランドのティーポットがポスターとして飾られるということもあった。すなわち、新商品開発による国内市場開拓と海外市場開拓<sup>7)</sup>の両輪により、自社経営の革新を図ったのである<sup>8)</sup>。

新規顧客開拓を強く志向する中で、地域の公的機関や大学との関係も生じる。及源鑄造には自社で鉄瓶・急須を製作するようになったのだが、酸化被膜の付け方が不安定で、顧客からクレームが寄せられていた。及川社長と及川専務は酸化皮膜を安定させて錆びにくいようにしたいと考え、技術開発を志向する。2002年に及川専務が自社の窯焼き技術をベースに新たな皮膜方法を開発したが、その検証作業を模索していた。及川社長は家族ぐるみで付き合い合っている仙台市の社長からも常々、

「業界にいるな。業界外にいる」

「行政と仲良くしろ」

と言われていたこともあり、外部にその解決策を求める。その結果、岩手大学大学院工学研究科の教員との関係が生じたのである。当該人物から、「皮膜は厚いものより、薄く隙間なく生成された方が丈夫であり、防錆効果も高い」というそれまでの酸化皮膜の処理・強度とはまた違ったアドバイスも受ける。こうしたアドバイスを発展させることにより、鉄瓶・急須の表面における緻密で均一な酸化皮膜の形成を検証することに成功した。従来の「窯焼き」を超えた「上等焼き」製法の発明である。2006年に鉄鍋を炉内で熱し、表面に酸化皮膜を形成することで錆を防ぎ、熱伝導も向上させた高機能鍋「上等鍋」を開発する。この技術は特許を取得することになる。この開発を基盤に、2007年にはNakedPan オーバルパンGマークグッドデザイン賞、経済産業省 元気なモノづくり中小企業300社認定、経済産業省 第2回モノづくり日本大賞 東北経済産業局長賞を獲得していく。岩手県のコーディネーターに仲介してもらいながら<sup>10)</sup>、2004年9月に上記の中小企業経営革新支援対策費補助金を獲得している<sup>11)</sup>。

## 伝統工芸品企業の事業継続と企業家志向性（EO）

当該補助金に加え、及川社長はこれまでの新規顧客開拓の試みの中で、様々な外部の人材と関係を構築してきた。その中で、例えば、顧問アドバイザー契約を結んでいるクラフトデザイナーのH氏や東京在住の著名な料理研究家F氏<sup>9)</sup>、フランス料理のシェフを招聘するかたちで、自社内に企画開発委員会「笑えるたまご委員会」を設立し、自社の経営理念と商品開発の方向性を討議している。この笑える卵委員会で、及源鑄造の海外用webも構築している。さらに、国内・海外のマーケティング・アドバイザーやWebデザイナー、エコ商品のweb通販の経営者、web運営の専門家といった人材とアドバイザー契約を締結する。その結果、「チームOIGEN」が生まれたのである。

チームOIGENの中で、上等鍋を用いた海外直接輸出が志向された。まずは、JETRO盛岡の紹介で、上等鍋（英語名「Naked Pan」）の名前で輸出有望案件に選ばれて、海外アドバイザーがつくことになった。JETRO盛岡の紹介で、2007年から及川社長は2年間に渡り、ドイツで開催されるBioFachに出展する。当該展示会は食品の見本市であり、食品を調理する鉄鍋が出展したというのは初めてのことだった。話題にはなったが、その構造上の理由から上等鍋をさわると指紋の油も吸い取ってしまい、汚くなる。そのため、海外輸出に関する思ったような成果は挙げられなかった。

ただし、BioFachでは何人か上等鍋に興味を持つ人間がいた。その中の一人にイギリス・ロンドン在住のイギリス人女性がいたのだが、その方の紹介で、東京にあるエコ商品のweb通販の経営者と知り合い、海外業務を手伝ってもらった。海外展示会に出展する中で、オーストラリアの間屋からコンタクトがあった。アドバイザーの指導のもと、売買契約を結び、上等鍋などの直接輸出を開始する。及川社長自ら顧客の企画するイベントにも参加していった。

さらに、及川社長はF氏の紹介で、岩手県奥州市のフランス料理のシェフI氏と交流し

写真1 及源鑄造の展示場：手前に上等鍋が並ぶ



ていたが、当該シェフが2011年の震災で炊き出しなど様々な活動をし、それがマスコミに取り上げられ、知名度が上がった。その結果、I氏が使っている及源鑄造の南部鉄器にも注目が集まることとなったのである。こうしたことから、及川社長は自社の上等鍋の市場として、国内外のシェフのマーケットに着目するようになった。2013年からはフランクフルト・アンビエンテやシカゴ・ホームアンドハウスウェアショー<sup>12)</sup>に出展する。こうした展示会で、一般の南部鉄器が国によっては化学物質規制をクリアしないことに気付く。一年かけて、大学との産学連携から、植物油を用いた表面処理の方法を新たに開発し、I氏の知名度もあったことから、シカゴの見本市で及源鑄造は米国のシェフ向けの問屋に上等鍋を直接輸出するようになる<sup>13)</sup>。また、日本国内でもシェフ・マーケットを志向し、東京都心にシェフ向けの自社製品のギャラリーを構築している。

なお、及源鑄造では『k.i.w.a』という名称で、デザイナーやプロデューサーと連携し、商品を開発し、海外見本市に出展している。その結果、フランクフルト・アンビエンテ2013ではトレンド2013に選ばれているのである。また、世界的に著名なプロダクト・デザイナーとのコラボレーション企画なども積極的に展開している。

## 事例 2. 家田紙工株式会社

### 事業の沿革と概要

家田紙工（従業員数14名）は、1869年に創業者・家田政吉が美濃の手漉き和紙を中心とした卸商を始めたのが始まりである。その中で、提灯の紙の卸を手掛けたのだが、戦前は製紙にも事業を拡大し、韓国に製紙工場を有していた時代もあったと言う。戦後、家田紙工は再び、和紙の卸売業者として再出発する。その当時、和紙の大半は四国から購入していた。ただし、提灯用の紙の卸だけでは付加価値をつけることができないため、紙の加工、すなわち、絵付けも手掛けるようになった。そこで、専用に設計されたゴム版の輪転機を導入し、薄い和紙に印刷するフレキソ印刷を可能にした。すなわち、四国の製紙業者から和紙を仕入れ、フレキソ印刷機で絵付けをした上で、提灯業者に販売していたのである。1960年代当時、高度経済成長期で、家電販売店の前に、広告用の提灯が飾られていたり、新作映画の封切時に、広告用提灯が立てられていたりするなど、提灯需要が拡大していたのである。こうした中で、同社も業績を拡大していった。しかし、徐々にこうした提灯がより簡便で、より安価で、より長持ちする旗に変わっていく。1970年代になると、家田紙工の和紙は広告提灯からお盆提灯（仏壇の隣に飾られる提灯）に使われるようになる。当時は、和紙を四国で生産し、同社が岐阜で絵付けを行い、福岡で提灯の部品を生産、そして、岐阜の提灯業者が提灯を組み立てるという分業になっていた。

バブル景気の際、お盆提灯の需要の拡大とともに、家田紙工も業績を伸長し、従業員数は

## 伝統工芸品企業の事業継続と企業家志向性（EO）

32名、売上も2億6千万円ほどまでに上った。しかし、バブル崩壊後、元々、お盆提灯の単価が高かったことや少子化により、家族でお盆提灯を購入する際の一人あたりの負担が増大したことから需要は急落していく。加えて、バブル時代から、中国における紙生産が拡大し、さらには提灯生産も中国やタイに移転していった。

### 経営者の経歴と経営の変化

現社長の家田社長が信州大学・人文学部を卒業して、家田紙工に戻ったのは1984年、25歳のときである。当時はバンドが流行っていたため、家田社長も学生生活ではバンドに傾注していた。その傍ら、アルバイトにも励み、長野県内での工場での業務や飲食店、コンサートでのアルバイトなどありとあらゆる仕事を経験した。6年間学生生活を送ったが、卒業・就職をするに至って、サラリーマン生活をしたくないと思い、家田紙工に入社したのである。当時の従業員数は32人だった。家田社長はシルクスクリーンの印刷工程を2年、経理を2年経験した後、営業の担当者となる。名古屋や三重県、次いで、岐阜や九州の提灯業者を回ったが、当時はどこの企業もお土産用の提灯がたくさん売れていたこともあり、景気が良かった。その当時、提灯業者が大量の需要に直面していたこともあり、家田紙工にも

#### 「絵付けの企画をやってほしい」

という依頼が来るようになる。すなわち、提灯業者から絵付けの「企画」をアウトソーシングするようになったのだ。家田社長は営業担当・次期経営者として、こうした依頼に真正面から対応することを決断する。その結果、和紙＝素材のノウハウ、印刷のノウハウ、企画のノウハウを積極的に学ぶことを決断する。例えば、自らデザイン事務所の扉を叩き、デザイナーと相談する。また、岐阜県図書館に籠りながら、着物の本も熟読した。外部のデザイナーに企画を依頼することもあったが、そうするとテイストが同じになってしまう。よって、家田社長自身が様々なノウハウを獲得しながら、提灯業者に絵付けの企画を立案し、提示していったのである。こうした中で、家田社長は提灯の絵のデータ化とプロセスのIT化を考える。それまで、絵付けの企画を提灯業者に提示する際は、

- ① 提灯の球面上に絵を描く
- ② 絵の描かれた球面を分解して、平面に置き換える
- ③ 球面から平面にするので、絵がはみ出したり、張り合わせをしたりしなければいけない部分が生じる
- ④ そうした部分を調整した平面の絵を版にし、印刷する

といった工程をたどる必要があった。しかし、提灯業者に企画を提示しても、その企画が棄却されることが多かった。当時は40~50の図案を考えて、採用されるのは4~5の図案だけだった。また、絵を手書きする職人の人件費、図案を考える際の人件費を合わせると、10万円かかる。絵付けの企画が採用され、多数の絵付け和紙が販売できるのであれば損失にはならない。ところが、当時、お土産の提灯の需要も縮小していったため、一つの絵付け和紙の受注も少なくなっていた。こうした中で、諸費用を低減するために、IT化：シルクスクリーン印刷やフレキソ印刷の版を作る際、デジタル画像を用いて、版下をつくるようにしたのである。そして、そうした版下をフィルムに転写して、製版する必要があった。この工程は「セッター」と言い、新たな図案を考えたい際、必ず必要となるものである。当時、家田紙工は上記の40~50の図案に関して、この工程を外注していた。

しかし、家田社長は経費の低減のため、最新式のインクジェット＝プリンターを導入し、自社内で、デジタル画像からフィルムを打ち出せるようにする。これらの施策から、家田紙工では顧客である提灯業者の要望に対し、迅速に提灯絵の企画を変更することが可能になった。かつては、提灯業者から「提灯絵のこの紫色の部分を青色にしてくれ」と言われると、一日がかりで修正していた。しかし、デジタル画像のデータを加工することで、提灯絵を数十分で修正することを可能にしたのである。さらに、提灯絵を球面から平面にする際の張り合わせに関しても、職人の勘に依拠していたものを、パソコン上で計算するようになった。当時、家田社長は頻繁に東京を訪問し、印刷機器の展示会を視察していた。また、近隣にシルクスクリーン印刷機の三大メーカーが立地していたこともあり、その営業担当者が頻繁に家田紙工を訪問していた。そのため、家田社長はシルクスクリーン印刷機に関する最新の知識を獲得できたのだ。現在、家田紙工にはクロアチア製の印刷機も存在している。こうした家田紙工の変化に対し、何人かの40代の職人が離職した。しかし、当時の家田紙工は従業員の平均年齢が60歳以上であり、最高齢で80歳という職人も勤務しているなど高齢化していた。従業員は家田社長の新たな施策に対して、反発することもなく、定年まで勤めていったとのことである。

### 新商品開発と国内・海外市場開拓

家田社長がこれらの新たな施策を展開している最中、岐阜県の紙業連合会に、当時の会長企業に誘われるかたちで入会する。そして、その会長に強く勧められるかたちで、家田社長は初めて一般の消費者向けの商品を片手に、東京で開催された東京ギフト・ショーに出展するのである。ただし、このときは売上など金銭的な結果には結びつかなかった。その後、家田社長は2003年、2004年とインクジェットで絵付けした和紙の照明器具・行燈とともに「日本一高い和紙」と銘打って、東京ギフト・ショーに出展し続ける。単発的な買い手はつくものの、その売上は展示会の出展費用を大きく下回るものだった。当時、家田社長は岐阜

県紙用連合会などの海外視察活動で、タイや中国の紙・紙加工産業の隆盛を垣間見ていた。また、需要が減少する中で、自社が納入している提灯業者から新たな提灯事業者が独立・創業し、顧客業界の競争も激しくなっていることも痛感していた。そのため、家田紙工では提灯以外の用途で、自社商品を開発・販売することを強く志向したのである。

そうした中で、家田社長は美濃和紙職人の若手を育成することを目的とした、岐阜紙用連合会主催の美濃和紙展示会に参加する。そこで、薄い和紙に透かしの紋様を入れることに挑戦していた若手の和紙職人 H 氏と出会う。その当時、家田社長も和紙に透かしの紋様を入れることを考えていた。家田社長は H 氏と共同して、薄い和紙に紋様を入れる技術の開発に傾注する。前述した IT 化の結果、家田紙工では非常に低廉に版下を作成し、製版することができるようになっていた。家田紙工では 2003 年から 2 年間で 150 という数の透かしの紋様を入れた和紙のモールドを作成するに至る。そうした中で、自治体とも交流し、デザイナーを紹介されるようになる。当該デザイナーがデザインしたタイポグラフィを漉き込んだ和紙から、お盆提灯を開発するといったこともしていった。

一方、2005 年の愛知万博の付帯事業として、岐阜駅にて、美濃和紙の企画展が開催される。そこで、家田社長は和紙でブロックや座布団、掛け軸、風炉先屏風など様々なものをつくり、展示する。この当時、家田社長は一年間に 20 アイテムの新製品を開発していた。その中の一つに、非常に薄い美濃手漉き和紙（雁皮紙）にシルク・スクリーンで絵付けを行った「水うちわ」があった。水うちわは 1886 年頃、岐阜県の著名な職人が製作していたものだが、現代では生産が途絶していた。それを復興しようとしたのである。その模様がテレビ番組として報道されたことにより、大きな反響を呼んだ。そのため、当該水うちわは企画展開催の 2 週間のうちに、100 本を超える数が販売されたのである。企画展終了後も、「どうしても欲しい」という商社から大量の注文が入ったり、インターネット上で評判になったり、

写真 2 家田紙工の水うちわ



別のTV番組に取り上げられた。元々、家田紙工には提灯用の薄い和紙に絵付けをする技術が存在していた。さらに、絵がより立体的に見えるように、インクを盛り上げて、絵付けをする技術も存在していた。このように今まで蓄積された技術を活用することで、家田紙工は水うちわを開発し、新たな市場開拓を成し遂げたのである。

前述したように、家田紙工では2002年から2004年の3年間、継続して、東京ギフト・ショーに出展していた。当時、同社の販売コンセプトは

「日本一高い和紙」

というものであり、出展ブースの壁に和紙を飾りながら、照明器具と和紙を販売していた。しかし、売上は芳しくなく、出展ブース代も賄えないような状況だった。そうした中で、2005年に岐阜県産業経済センターから、ドイツの著名な消費財見本市である「アンビエンテ」の出展に関する声をかけられる。費用負担は旅費だけだったため、家田社長は海外展示会出展を決断する。そこでは、透かし模様を入れた和紙と和紙による照明器具を出展した。出展中に、ドイツの商社の人間が「興味深いから購入したい」と声をかけてきたものの、その後に全く音沙汰が無いような状況だった。

2007年には、同じように声をかけられ、NYの国際ギフト・ショーに出展費用の支援を得た上で出展する。そこでは和紙のタペストリー・ペーパーを出展し、試供品を販売することができた。2008年には経済産業省・地域産業資源活用事業計画の認定事業者となる。その事業計画の中で、NYの国際ギフト・ショーへの出展も計画されていたこともあって、2008年以降も参加していった。上述した水うちわと透かし和紙、提灯用の和紙を事業成長の三本柱にしていたこともあり、海外市場開拓が必須と考えたのである。当時、国内では販

写真3 スノーフレーク



売が堅調だった水うちわを出展し、会場では販売されるもののリピートの注文が来ないということが続いた。こうした中で、米国市場の開拓は一度、停止する。

その一方、家田社長はフランス市場の開拓を考え、フランスのインテリアの国際見本市であるメゾン・エ・オブジェを志向した。これまでの経験から、米国よりは競争的な市場ではないと考えたのである。同じ頃、家田紙工が所属する地元工業会では新興国市場として脚光を浴びていたロシア市場に関心が集まっていた。家田社長もロシアに興味を有し、仲間とロシアの展示会に視察に赴いていた。その中で、家田社長は岐阜県に在住していたロシア人女性 V 女史と出会うことになる。地元工業会がサンクトペテルブルクの展示会視察を行った際、V 女史は通訳兼アシスタントとして参加する。ホーム・センターやショッピング・センターを案内してもらい、ロシアではクリスマスの時期に特別な売り場ができることを知った。

また、家田社長は V 女史からロシアではクリスマスシーズンに鋏で色紙を雪の結晶のオナメントとして切り取り、壁や窓に飾る習慣があることを知る。V 女史は幼稚園の先生を務めていたことがあり、そうしたオナメントを頻繁に作っていたのである。V 女史は家田社長と知り合い、家田紙工の和紙を見て、その品質の高さに感銘を受け、家田社長に「和紙による雪の結晶のオナメント」を提案する。V 女史は自らデザインを手掛け、一晩で 24 種類ものデザインを提示する。それに対し、家田社長はこれまで社内に蓄積した技術を活用し、シルクスクリーンの版を作成する技術を活用しながら、デザインをスキャンし、型作りをした。その結果、一枚漉きの手漉きの透かし和紙による雪の結晶のオナメント「スノーフレーク」が誕生した。スノーフレークは水に濡らすだけで、窓に貼ることができるのである。家田社長は 2009 年のメゾン・エ・オブジェに出展を企図し、スノーフレークを HP や youtube にアップしていたところ、ドイツ人の女性から電話がかかる。この女性がディストリビューターになり、欧州にスノーフレークを販売するようになるのである。また、スイスの大手百貨店にも販売が決定し、さらにはカナダのディストリビューターから連絡が来て、北米やオーストラリアの市場も開拓していった。欧米では似たようなオナメントがフェルトで作られていた。そのため、欧米の消費者は和紙を「フェルトのようなもの」として捉え、その質感を評価し、購入・使用していく。その際、家田紙工では「Reusable (再利用可能)」, 「Handmade (手作り)」, 「Organic Material (天然素材)」の強調し、差別化している。また、家田社長は一年間に 6 回ほど展示会出展などの海外出張を行っている。その際に、現地の販売現場に赴き、「スノーフレークがどのように売られているのか」を注意深く観察している。そして、現地の販売店で陳列しやすく、顧客の目につきやすいようなパッケージの大きさを見出した上で、海外輸出を行っている。



### 事例3. TTN コーポレーション株式会社

#### 事業の沿革と概要

TTN コーポレーション（従業員数 450 名）は畳や襖の製造・販売を手掛ける企業である。同社は 1934 年に現社長の曾祖父が宝塚市で創業した企業である。太平洋戦争中に一度は解散するも、戦後に伊丹市で再創業する。その当時は伊丹市の商店街の一画で、畳を製造し、台車に乗せながら、大阪一帯で販売していた。高度経済成長期を経て、需要も多く、設備導入も進み、職人も増えていった。また、当時の売上は消費者に対する直販がほぼすべてだった。

#### 経営者の経歴と経営の変化

4 代目・現社長の辻野福三郎氏はわけあって、高校を中退後、カナダに留学する。それまで、故郷の自分の街だけで、古くからの友人とだけ遊ぶなど、小さいコミュニティの中で過ごしていた。そうした中で、日本の文化やモノが美しく見えるという再発見をした。この当時、辻野社長は将来的に TTN コーポレーションを継承しようと考え始める。ただし、当時の TTN コーポレーションの利益率はあまり高くはなく、留學生活における実家からの仕送りは限られたものだった。そのため、辻野社長は一時期、昼食もままならないほど経済的に非常に苦しい状況に陥った。しかし、

「高校を中退して、両親に迷惑をかけたこともあり、この場から逃げられない」

という不退職の決意をする。そのため、状況を打開しようと、日本人留学生を対象にして、観光・旅行をサポートするアルバイトを始めた。日本人留学生、特に滞在期間 3 ヶ月間程度の短期留学生は留學生活の終わりになって、「やっと、カナダの良さがわかった。もっと、様々な場所を回りたいかった」という感慨を持つことが多い。辻野社長はこうしたニーズに着目したのである。短期留学生向けにカナダの小旅行を企画し、バスを手配するといったことを手伝っていった。元々、父親である前社長の背中を見て、「顧客とはどのように接するべきか」を学んでいたこともあり、評判もよく、当該業務は口コミで拡大していった。そのため、留學生活における金銭的な不安は無くなり、実際に起業することも考えるようになった。

バブル崩壊以降、近畿圏では畳など建材の価格が下落していた。しかし、阪神大震災により、建築関連の特需が到来する。当該特需に対応するため、工場を拡大することを企図し、TTN コーポレーションは当時の売上の 75% の資金を借り入れた。しかし、1996 年に現在の伊丹市に工場を移転した際には、既に特需が去っていた。畳の価格は資金調達の際に経営

伝統工芸品企業の事業継続と企業家志向性（EO）

計画書に記した予想価格の半分までに落ちていた。そして、畳の材料を調達する際も買掛金でなく、現金で問屋に支払わなければいけないような状況に陥った。こうした中で、辻野社長は父親から

「経営を助けて欲しい」

と電話で呼び戻されたのである。辻野社長は急遽、日本に戻り、TTN コーポレーションに入社する。最初は畳製造の職人としての業務から始めた。

その当時、TTN コーポレーションの製造現場には仕事のメリハリがなかった。それまでの設備投資で、新型の製造ラインが入り、セミ・オートメーション化がなされていた。しかし、畳職人がバラバラに煙草を吸いに行ったり、お手洗いにいったりすることで、頻繁に製造が止まっていた。辻野社長はこうした状況を改善するため、製造現場のルール作りを志向・提案する。そこには、

「使った道具は手入れを仕事の終わった後にすぐに行う」

といった基本的なことも含まれていた。ところが、当時の製造現場の職人は若い辻野社長の言葉を簡単には受容しなかった。辻野社長は、

「自分に知識・技術がない」

ということを感じ、現場の職人以上の技術を獲得することを強く志向する。終業後、全員

写真4 手作業による畳製造



が帰宅した製造現場で日が変わるまで、裁断用の刃の磨き方を手の間隔で覚えるなど畳を製造する練習をした。そして、半年後には、現場の職人の技術に勝るとも劣らないと感じられるまでに至った。畳は標準化された既製品ではない。個々の住宅・部屋は外観が似ていたとしても同一ではない。言葉を変えれば、住宅・部屋は完全に図面どおりには建築されないのである。そのため、畳を敷いても隙間ができないようにするためには、個々の部屋に対応した畳を多数の工程から製造する必要がある。その際には、空気の乾燥による畳の収縮なども考慮に入れなければいけない。辻野社長は技術を獲得し、「日本一の畳工場を作る」ことを目標として、様々なことを改革していく。まず、上述したルールづくりを行った。それに加え、これまで材料問屋からは専用のい草で作られた畳表を一枚一枚、折りたたんだ状態で納品されていた。そうすると、費用がかかり、折皺なども生じる。そこで、畳表をロール上にして、現場の職人の作業場のすぐ近くに配備するようにした。それにより、費用もかからず、折皺などの問題も無くなった。また、当時の畳の製造ラインは無駄に長く、設備も過剰に存在した。職人も工場内を無駄に動き回っていた。こうした点を改善するため、辻野社長は無駄な設備を捨て、現場のスタッフと話し合いながら、新たな製造ラインを構築していった。また、ある和食店から「夜間に畳を補修・張替してくれないか」という要望を得たことで、畳工場を24時間稼働とした。こうした改善の中で、高齢の職人が退職する一方、新たに若手の人材が入社してくるようになったのである。その結果、辻野社長が入社する以前と以後で、畳の生産性が3倍以上も異なっている。

### 新商品開発と国内・海外市場開拓

生産性を改善するだけでなく、2002年には一般消費者向けの畳・襖製造販売事業部「三条畳」を立ち上げた。元々、畳業界では限られた数の企業しか、ちらしを打つなど一般消費者向けの宣伝・広告をしていなかった。辻野社長はそうした企業から人材を獲得した上で、三条畳により、チラシを積極的に打つなど広告・宣伝に力を入れていったのである。また、それまで外注に依頼していた襖も自社内で製造するようになった。そして、2002年の神戸支店を皮切りに、近畿圏、首都圏に支店を設立していく。このように、辻野社長は国内市場開拓を積極的に展開していったのである。しかし、辻野社長には全国展開した後の自社の将来像は明確になっていなかった。この当時、辻野社長は新たな畳の用途を模索し、様々な新商品開発を行っていく。

辻野社長は畳事業を展開し、新商品開発を志向する中で、様々な人脈を獲得していく。あるとき、大阪の経営者の集まりで知り合った女性が現代神楽のアーティストを紹介してくれた。辻野社長はそのアーティストと意気投合する。そして、当該アーティストのハンガリーでの公演のデコレーション用に商品開発した畳を提供したのである。そこにはフランス在住の著名な日本人デザイナーが参加していて、当該人物がその畳を鑑賞したことで、お互いに

知りあった。徐々に海外との接点が増えてくる中で、辻野社長は

「世の中の必要ないものは消えていく。しかし、畳は奈良時代から存在し、1300年以上前から使われてきた。これだけ長い時間、使われているものはない。畳を世界に発信したら、必ず使いたいと思う人がいるはずである」

と考えるようになった。当該デザイナーからフランスの見本市：メゾン・エ・オブジェのことを知る。辻野社長はメゾン・エ・オブジェを視察することを決断し、2011年に渡仏・参加する。メゾン・エ・オブジェでは、JETROのブースを訪問する。そこで、近日に開催されるミラノの見本市参加を誘われた。辻野社長は参加を即断し、新商品を携えて、出展する。しかし、TTNコーポレーションの製品は全く見向きもされなかった。辻野社長は海外取引や製品の輸送方法、見積り取り方、関連する法規制など何も知らないことに気が付く。そのため、2011年10月に商社出身の若手人材をヘッド・ハンティングする。そして、中国の展示会にも出展する。また、JETROの紹介で、シンガポール・香港・上海に現地代理店を設立した。しかし、畳の認知度が低く、価格も受け入れられなかったため、欧米での販路開拓を志向する。最終的に、「メゾン・エ・オブジェ」(パリ)と「ICFF(国際現代家具見本市)」(ニューヨーク)に出展したのである。

辻野社長とH氏は毎回ブースに立ち、顧客の動向を観察していたしかし、展示会場では、多くの人々から

「この店は何屋なのか？」

「畳とは何なのか？」

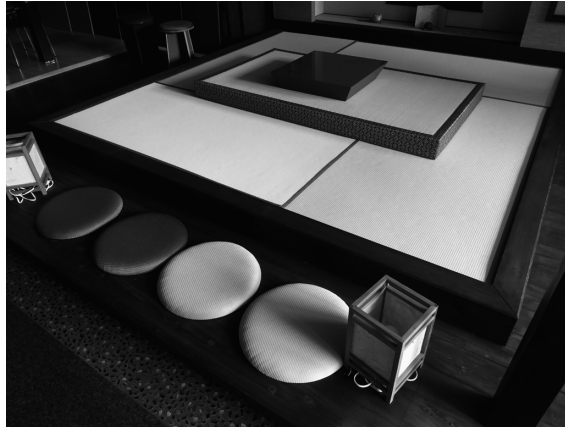
という問い掛けを期間中、何回も聞かれた。そのため、畳の価値をいかにわかりやすく現地の消費者に伝えるかに思いをあぐねる。欧米でも自宅の中では、靴を脱ぎ、上履きに履き替える。そうしたライフ・スタイルを踏まえて、あるとき、辻野社長は畳の香りは良い香りだと説明した。それに対し、ある人物が「どのような香りなのか」と反応した。辻野社長はその問い掛けに対し、

「公園の芝生に寝転がると草の香りが気持ちよいだろう」

「日本人は畳を使うことで、同じような香りを自宅で味わえる」

といったことを説明した。その回答に対し、当該人物は腑に落ちたような表情を見せた。辻

写真5 TTN コーポレーションが商品開発した色とりどりの畳



野社長はそこにヒントを見出す。そして、畳=い草を、欧米の香草である「ハーブ」と翻訳することを思いついた。そして、数年かけて、最終的に、

「Life on the Harb : ハーブの上での暮らし」

というキャッチ・コピーを考え出したのである。また、展示会では「畳は日本の伝統工芸品の一つであり、1300年前から作られている」と言う時、TTN コーポレーションに関して、

「販売会社なのか、それとも工場で畳を作っているのか？」

「老舗なのか？」

「どのくらいの歴史があるのか？」

といった質問が相次ぐ。こうした質問に対し、ロゴとともに

THE TATAMIFACTORY SINCE 1934

というキャッチ・コピーも考え出している。このようにして、自社の畳の価値を欧米の消費者にわかりやすく伝える方法を見出したのである。現在では、フランスのブランド・メーカーやイギリスのデザイナーに自社製品を輸出している。また、アメリカのブランドと新商品を共同開発もしている。

なお、海外の見本市に出展するためには、一回で数百万円の費用がかかる。そのため、辻野社長は必ず何らかの成果を挙げることを志向している。

#### 4. 事例の解釈

前節の3社の事例を先述したEOの分析視点を手掛かりとしながら解釈する。事例企業3社は元々、「販売」に関する相対的に高い経営能力を有していた。及源鑄造は産地問屋としての機能を有し、家田紙工も和紙の卸を手掛けていた。また、TTNコーポレーションも小規模ながら製版一体の量製造・販売企業だった。事例企業は元来から、相対的に顧客志向が強く、製造だけを行っている企業よりはEOも高かったと推測できる。あるとき、事例企業は外部環境の変換に直面する。より具体的に言えば、3社ともに国内需要の減少とそれに伴う顧客との関係変化に直面している。こうした中で、事例企業では新たな経営者が就任する。それぞれのエピソードからは、各経営者のEOの高さを伺うことができる。例えば、及川社長は他社に先駆けて展示会出展の方法を変更したり（先駆的・能動的な姿勢）、当時の経営陣の反対を押し切ったり（リスク志向性）、商品開発研究所を設立している（革新性）。同様に、家田社長も同様に自社の業務関連の新たな知識を獲得し、社内の組織改革を実行している。辻野社長は自身の留学先で起業家そのものとして行動している。また、他事例企業と同様に、自社入社後は組織改革を行っている。

そして、事例企業3社では新たな経営者の就任を契機として、国内市場開拓を強く志向するようになる。既存研究では、経営者の代替わりが進むほどに、「社外の経営資源をいかに自社内に取り込むか」がEOを維持・向上させる手段となり、事業継続上の要諦となると指摘されている（Nordqvist and Zellweger (2010)）。事例企業の経営者も社会的ネットワークを拡大させ、外部の知識・資源を獲得し、新たな商品開発や市場開拓のための展示会への参加を志向・実現するようになった。そして、その延長線上に海外展示会への参加機会を獲得し、海外市場開拓を企図するようになるのである。事例からは、各企業が試行錯誤の上に海外市場開拓のための新商品開発や新たなマーケティングを実現させていることが示されている。そして、この一連の中で、経営者の企業家的行動が大きな影響を及ぼしていることがわかる。例えば、及源鑄造、家田紙工、TTNコーポレーションはそれぞれ短期的な成果を得られなくても、商品開発と展示会参加を継続している。また、自社の商品に適合するような海外市場を探索・発見するといったことも行っている。経営者のこうした行動には、先駆的・能動的な行動姿勢、革新性、リスク志向性が介在していると言える。

このように、事例で示した伝統工芸品企業の事業継続は新商品開発や国内市場開拓、海外市場開拓といった種々様々な方法で成し遂げられている。そして、そこには経営者の高いEOとそれを発露するのに適した組織が介在していることが示唆されているのである。

## 5. 結論

以上、国内伝統工芸品企業の事業継続プロセスを、現経営者の意志決定・行動選択に重きを置きながら詳細に記した。冒頭で述べたように、本稿では国内伝統工芸品企業がどのように事業継続を果たしてきたのか、そのプロセスを明らかにするための詳細な材料を提示することを第一の目的としている。よって、EOの分析視点を援用した事例の詳細な解釈は他稿に回すことにする。その際は事例企業の特定の企業行動により深く焦点を当てる必要がある。事例企業は3社ともに最終的に海外市場参入を企図し、実現しているが、なぜ、それが可能だったのか。その問いに対し、本稿で示された詳細な事例とEOとそれに関連する理論的な分析視点をを用いた上で、緻密に解答していくことが今後の課題である。

### 注

- 1) 本論文はJSPS 科研費 25780243「国内中小企業の海外市場参入プロセスにおける地域公的機関の戦略的役割」(若手研究B: 研究代表者 山本聡)および東京経済大学個人研究助成費 14-34の助成を受けた成果の一部である。
- 2) 及源鑄造は「南部盛栄堂」という販売ブランドを有している。
- 3) 及川社長は先代常務から、「自社で他社の鉄瓶や急須を真似してつくるべきではない。買うものである」、「産地の構造を壊すな」といった趣旨の言葉を得ている。
- 4) 2007年に東京盛栄堂を解散し、及源鑄造 東京営業所としている。
- 5) [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo\\_11\\_08\\_31.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_11_08_31.pdf)
- 6) 及川社長は「若い女性、特にデザインの勉強をしたことがある人間ならば、誰しものが違和感を抱く光景だった」と述べている。
- 7) 先述したように、あるTV番組で、「鉄は体に良い」という趣旨の番組を放送した。その影響で、地域の鉄瓶・急須業者がいっせいに価格を引き上げることがあった。このとき、及源鑄造では海外輸出可能な価格を維持するため、「今までどおりの仕入れを維持する」、「異なるデザインのものを手掛ける」ことを条件に、自社内での鉄瓶・急須の製造に踏み切っている。その際、及川社長と及川専務は急須を製作するための技術、例えば、「珙瑯びき」の技術を体得するために、近隣の急須事業者を訪問し、教えを請うている。この背景には、急須の製造を始めるという方向性に対し、自社の技術者から「仕上げができない」という反発があったため、「まずは経営陣の二人でやる」ことを志向したことがある。  
 なお、自社商品を作ることによって、デザインを変えることができるようになり、鉄瓶・急須に着色がより魅力的になった。京都の輸出商社の女性社長がフランス在住だったこともあり、「現地のバイヤーを訪問する」と誘われて訪問するようになったのだが、そこでのバイヤーのニーズを商品に反映できるようになったのである。
- 8) 及川社長はこうした自社の取り組みを評して、「挑戦」という言葉を用いている。
- 9) F氏は岩手県の職員の方が同社に連れてきた。及川社長が面会后、上等鍋を送ったのだが、その製品に感銘を受け、交流が始まっている。
- 10) 当該コーディネーターは岩手県職員を経て、岩手産業振興センターの設立およびINS(岩手ネ

## 伝統工芸品企業の事業継続と企業家志向性 (EO)

ットワーク・システム)の設立に携わった人物である。当該人物は2004年から北上プラザのコーディネーターとして、活動している。及源鑄造には2004年に訪問しているが、及源鑄造に対し、

「南部鉄器の産地の中で、商品開発など何か新しいことをやろうとしている」

「それまで付き合いの無い大学教員などと積極的に付き合いおうとする」

「新たな投資に関するリスクや費用対効果をきちんと計算して、実行する」

といった観点で高く評価し、継続的な支援を行っている。こうした点も、及川社長のEOの高さを示唆しているといえるだろう。

- 11) 及源鑄造では2009年3月に及川社長、及川専務が中小機構東北本部を訪ねて、専門家継続派遣支援事業の活用を開始している。その結果、資金繰り等の経理管理、受発注システム、生産管理システム、データベース管理、2S活動、鑄造技術分野に関する総合的な指導を受けている ([http://j-net21.smrj.go.jp/know/handson/h24/pdf/h24\\_09.pdf](http://j-net21.smrj.go.jp/know/handson/h24/pdf/h24_09.pdf))

- 12) 及川社長は展示会出展に関して、

「他社に先駆けて、海外見本市に出展することで、自治体が支援してくれる」

「しかし、誰に売ればよいか、どの鍋を持っていくか、そもそもこの見本市がよいのかどうかわからない。結果がわかるまでに3年かかる」

「ただし、見本市に出展することで、化学物質規制の存在がわかった。その情報をもとに、他組織と製品を再開発したり、対象市場を変更する」

と述べている。

- 13) 米国の間屋とは2007年時点で、上等鍋を売り込みに行っていたのだが、その際にはべもなく断られている。当時は及源鑄造の上等鍋が「業務用の鍋として、シェフの使用に耐えられるか」が不確定だったのである。

## 参考文献

- Anderson, B., and Eshima, Y. (2013). The Influence of Firm Age and Intangible Resources on the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Firm Growth among Japanese SMEs, *Journal of Business Venturing*, Vol. 28, No. 3, pp. 413-429.
- Avlonitis, G. J. and Salavou, H. E. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance, *Journal of Business Research*, Vol. 60, No. 5, pp. 566-575
- Coulthard, M. and Loos, J. (2007). Networking, the Link in Firm Based Entrepreneurial Orientation (EO) Performance Model, From  
< [http://www.buseco.monash.edu.au/mgt/staff/coulthard\\_max.html](http://www.buseco.monash.edu.au/mgt/staff/coulthard_max.html) > (Retrieved on 17th, January, 2014).
- Covin, J. G., and Slevin, D. P. (1988). The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style, *Journal of Management Studies*, Vol. 25, No. 3, pp. 217-



234.

- Covin, J. G., and Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 1, pp. 75-87.
- Fillis, I. (2008). The Internationalisation Process of the Smaller Firm: an examination of the craft microenterprise, *The Open Business Journal*, Vol. 1, No. 1, pp. 53-61.
- Lumpkin, G. T., and Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 135-172.
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*, Vol. 26, No. 5, pp. 1055-1085.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, Vol. 29, pp. 770-791.
- Nordqvist, M., Habbershon, T. G., and Melin, L. (2008). Transgenerational entrepreneurship: Exploring EO in family firms, H. Landstrom, H., Crijs, H. and Laveren, E. (Eds.), *Entrepreneurship, sustainable growth and performance: Frontiers in European entrepreneurship research*, pp. 93-116., Cheltenham: Edward Elgar.
- Nordqvist, M., and Zellweger, T. (2010). *Transgenerational Entrepreneurship: Exploring Growth and Performance in Family Firms across Generation*, Edward Elgar Publishing
- Rauch, A., Wklund, J., Lumpkin, G. T., and Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 33, No. 3, pp. 761-787.
- Wiklund, J., and Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach, *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, No. 1, pp. 71-91.
- Zhou, L. (2007). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Foreign Market Knowledge on Early Internationalization, *Journal of World Business*, Vol. 42, No. 3, pp. 281-293.
- 江島由裕 (2014) 『創造的中小企業の存亡：生存要因の実証分析』白糖書房
- 山田幸三 (2014) 『伝統産地の経営学』有斐閣
- 山本聡・名取隆 (2014-a) 「国内中小製造業の国際化プロセスにおける国際的企業家志向性の形成と役割」『日本政策金融公庫 総合研究所 論集』 Vol. 23, pp. 61-81
- 山本聡・名取隆 (2014-b) 「中小製造業の国際化プロセスと国際的企業家志向性, 輸出市場志向性, 学習志向性：探索的検討と仮説提示」『ベンチャー・レビュー』 Vol. 24

—2014年9月22日受領—