

眼鏡と希望
——縮小する鯖江のダイナミックス——

中村圭介編著

東京大学社会科学研究所研究シリーズ No.49

東京大学社会科学研究所

眼鏡と希望

——縮小する鯖江のダイナミックス——

まえがき

東京大学社会科学研究所が岩手県釜石市を舞台に希望学釜石調査を行ったのは2006年度から2008年度にかけてである。その余韻もさめやらぬ2008年暮れに、福井県を対象に希望学の共同研究を行えないだろうかとの打診を福井県庁から受けた。共同研究とはいっても、釜石調査と同様に資金は研究所が負担しかつ調査研究も研究所が独自に行い、県庁側は調査にさまざまな便宜を図るという分業が前提である。釜石調査に地域経済班として参加した私は、こうした共同作業は社会科学が行える産業連携の1つの形態であると考え提案に前向きだった。幸いにも研究所として希望学福井調査を2009年度からスタートさせることになり、私は新たなメンバーを加えて再び地域経済班を率いることになった。

ただ、福井県全体を調査対象とするのはあまりにも広すぎて地域経済班の手に負えそうもない。そう考えた私は、新たなメンバーとともに「少人数で行えて、かつ興味深い調査ができる地域」を探すこととした。いくつかの案があったが、最終的には「眼鏡と繊維と漆器」の町、鯖江を調査対象とすることとした。本論でも述べるように鯖江は日本の眼鏡フレームの9割近くを生産している眼鏡産地である。だが1990年初め以降、中国の台頭によって窮地に追いやられている。出荷額、従業者数、事業所数いずれを見てもこの20年の間に3割から4割減っている。ちょうど釜石でもそうだったように、窮地にあって困難に積極的に立ち向かい、それを乗り越えようとしている企業があるはずだ。前を向く企業を訪れその姿を描くことによって、鯖江の再生へ向けたチャンスや希望を語ることはできないのか。私たちはそう考え、鯖江を選んだのである。

釜石調査の報告書『地域経済の再生—釜石からのメッセージ』（東京大学社会科学研究所シリーズNo.41、2010年）の「まえがき」で私は次のように書いた。

「釜石市という停滞した地域を対象とするが、その停滞の背景を歴史的に辿ることもしないし、賦与資源を前提にいくつかの発展経路を示すということもしない。むしろ、地域の中で困難に立ち向かい、現状を打破しようと懸命に努力している主体にスポットをあて、その姿を描き出す」

「自分の力で地域を変えようとする人々がいなければ、地域の再生という希望をかなえることは難しい。発展経路を指し示す、とんなに立派で考え抜かれた設計図があったとしても、そうした人々の存在なしには再生はかなわぬ夢と終わる。逆に言えば、彼らがいれば、地域の再生に明るい一筋の光が生まれる。もちろん、希望を実現するにはさまざまな困難が伴い、それがかなわないこともあるし、希望それ自体が変わっていくこともある。にもかかわらず、地域で暮らす人々が希望を持ち続けて、地域を変えて行こうとする努力なしには、地域の再生は困難である」

眼鏡産地鯖江の困難と希望を描く本報告書においてもこの視点、考え方は変わっていない。ただ、本報告書では理論的な検討を不十分とはいえ行っている。釜石の報告書では宿題としたことである。実証

部分を含めて、幅広い層からの批判、コメントをお願いしたい。

希望学福井調査地域経済班のメンバーは次のとおりである。

中村圭介 東京大学社会科学研究所教授（班長）

佐藤香 東京大学社会科学研究所准教授

石川耕三 山口大学経済学部准教授

建井順子 東京大学大学院経済学研究科博士課程

調査は2009年3月11日、同年7月23日、24日、2010年2月22日、23日、同年7月26日～28日、同年12月20日～22日、2011年2月21日～23日の計14日間かけて行われた。釜石調査が15日間であったから、それとほぼ同じエネルギーを注いだと言ってよい。

インタビューを行ったのは鯖江市役所、鯖江商工会議所、福井県眼鏡協会、アイテック、秀峰、長井、若吉製作所、清水工業所、ヨシダ工業、フクオカ精密、金子眼鏡、シャルマン、増永眼鏡、竹内光学工業、ボストンクラブ、オリエント眼鏡、タナカフォーサイト、福井めがね工業、ノバ（敬称略、順不同）である。調査対象とのアレンジは福井県総合政策部政策推進課にお願いした。

お忙しい中、私たちの調査にご協力していただいた方々には、この場を借りて、心よりお礼を申し上げます。

なお、本調査研究は学術振興会委託研究プロジェクト『すべての人々が生涯を通じて成長可能となるための雇用システム構築』（業務主任者 玄田有史東京大学社会科学研究所教授）および科学研究費補助金・特別推進研究『世代間問題の経済分析』（研究代表者 高山憲之（財）年金シニアプラン総合研究機構研究主幹）より資金面での支援を受けた。

2012年2月14日

中村圭介

目次

まえがき.....	i
執筆分担.....	ix
序章 目的と方法.....	1
1. 目的.....	1
2. 産業集積のダイナミックス.....	2
3. 競争優位と4つのダイヤモンド.....	3
第1章 産地の誕生と発展.....	7
1. 産地の誕生.....	7
2. イノベーション.....	8
3. 変遷.....	11
4. 一筋の光.....	15
第2章 シャルマン——繰り返すイノベーション.....	17
1. はじめに.....	17
2. リベット鉋から総合部品メーカーへ.....	17
3. 販売会社シャルマンの設立.....	20
4. 海外市場への進出.....	23
5. 生産のグローバル化—中国への進出.....	26
6. ブランド戦略と新製品.....	29
7. むすび.....	31
第3章 竹内光学工業——伝統あるフレーム・メーカーの模索.....	33
1. はじめに.....	33
2. メタル・フレーム製造の立ち上げ.....	33
3. 大手企業の参入とブランド化.....	34
4. 「トヨタ生産システム」の導入.....	36
5. むすび.....	38
第4章 金子眼鏡——卸売業から企画・デザイン、小売、さらに製造へと進出.....	41
1. はじめに.....	41
2. 金子眼鏡の歩み.....	41
3. 卸売業から自社ブランドの販売へ.....	42
4. 販売網づくりと多ブランド化戦略.....	45
5. 眼鏡の低価格時代の到来と独自のビジネスモデルの追及.....	47

(1) 眼鏡の低価格時代の到来	47
(2) ビジネスモデルの再構築	48
6. 人材の確保	51
7. むすび	51
第5章 ポストンクラブ——眼鏡の企画・デザインを核とした事業展開	53
1. はじめに	53
2. 創業までの経緯	53
3. 自社ブランド中心への事業転換	55
4. ポストンクラブの自社ブランド	56
5. 展示会とイメージ戦略による営業	58
6. 知識習得の場の存在	59
7. 人材の獲得と育成	61
8. むすび	62
第6章 ノバ——産地問屋の模索	65
1. はじめに	65
2. 「ノヴァ」というブランド	65
3. デザインと製品企画	66
4. 取引先政策と価格政策の変化	67
(1) 取引先政策	67
(2) 価格政策	68
5. 中国ビジネスの難しさ	69
6. 新たなライセンス・ブランドの試み	70
7. むすび	71
第7章 長井——積極的な技術開発と流通改革への挑戦	73
1. はじめに	73
2. 会社の経緯	73
3. テンプルの研究開発	74
4. 自社ブランドの開発、産地統一ブランド、小売業への進出	76
(1) 自社ブランドの開発	77
(2) 産地統一ブランド The291	77
(3) 小売店との連携等による新チャネルの開拓	78
5. 雇用・人材育成	80
6. むすび	80

第8章 清水工業所——ニッチ市場の積極的な開拓による事業展開	83
1. はじめに	83
2. 眼鏡へのこだわりとニッチ市場の掘り起こし	83
(1) ツーポイント眼鏡	84
(2) キングサイズとスモールサイズの眼鏡フレーム	86
(3) 地元素材を活用した眼鏡	86
(4) 卸小売と部品メーカーのプロジェクト「鯖 gumo (さばぐも)」	87
(5) 遮光眼鏡の開発	87
(6) 直営店の出店	88
3. 眼鏡に対するこだわり	88
4. 後継者の存在	90
5. むすび	90
第9章 タナカフォーサイト——積極的な海外の活用と流通短縮化による事業拡大	93
1. はじめに	93
2. タナカフォーサイトの歩み	93
3. 中国への進出	95
4. 有名ブランドの指定工場	97
5. 眼鏡業界の取引慣行と最大の危機	99
6. 新素材の開発	100
7. むすび	102
第10章 フクオカラシ——営業を軸とした異業種展開と自社技術の使い分け	105
1. はじめに	105
2. ヨーロッパを軸とした海外営業の開始	106
3. 眼鏡部品取引のグローバル化	106
4. 「そこそこの品質」と国際競争力のある適正価格	108
5. チタンの切削技術を利用した海外との取引拡大	111
6. 国内における異業種進出	112
7. 品質管理における課題	113
8. 人材の獲得と育成	114
9. むすび	115
第11章 ヨシダ工業——金属加工企業の進化	117
1. はじめに	117
2. 創業から眼鏡部品製造企業としての基盤確立	117

3. 蝶番加工機導入の経緯.....	118
4. 楽器部品製造への進出.....	118
5. 医療部品製造への進出.....	120
6. 人材育成・人事管理.....	121
7. むすび.....	122
第12章 アイテック——NEMA 活動による経営改革と表面処理技術を生かした異業種展開.....	125
1. はじめに.....	125
2. アイテックの技術上の強み.....	125
3. 眼鏡業界の変化と売上の減少.....	126
4. アメーバ経営と NEMA 活動.....	127
5. 技術の横展開：デジタル機器事業部門.....	130
6. 眼鏡産業の川上・川下への展開：眼鏡部門.....	132
7. 雇用戦略.....	133
8. むすび.....	133
第13章 若吉製作所——チタンの精密加工技術を軸に医療器材分野に進出.....	137
1. はじめに.....	137
2. 「チタン加工」と「精密加工」を核とした異業種への進出.....	137
3. 生産管理改善への挑戦と人材の若返り.....	140
4. 部品メーカー同士の緩やかな協業.....	141
5. 雇用について.....	142
6. むすび.....	143
第14章 地方自治体による産業政策の可能性と限界——鯖江市役所産業支援担当者へのヒアリングから.....	145
1. はじめに.....	145
2. ミラノ事務所への派遣.....	145
3. ミラノ事務所の産業支援.....	146
4. 帰国後の産業支援.....	149
(1) 産地ブランド「The 291」.....	149
(2) 地方の元気再生事業.....	151
(3) 平成20年度事業の反省を踏まえた行政の対応.....	153
5. 行政の役割について.....	154
6. むすび.....	156
終章 産地のダイナミックスと政策的含意.....	159

1. 分業関係の主体的変容.....	159
2. 競争優位.....	160
3. 競争範囲.....	162
4. 政策的含意.....	163

執筆分担

まえがき、序章、第1章、第2章、終章

中村圭介（東京大学社会科学研究所教授）

第3章、第6章、第11章

石川耕三（山口大学経済学部准教授）

第4章、第5章、第7章、第8章、第9章、第10章、第12章、第13章、第14章

建井順子（東京大学大学院経済学研究科博士課程）

（執筆順）

序章 目的と方法

1. 目的

本研究の目的は、眼鏡産地鯖江が地球規模での激しい競争に直面しいかなる変貌をとげつつあるのか、そしてどこへ向かおうとしているのかを明らかにすることである。その際、産地全体の変動をマクロ的に捉えるだけではなく、産地を構成する個々の経済主体（企業および行政）に焦点を当てる。眼鏡フレームの一大生産国となった中国の衝撃に彼らがいかに立ち向かおうとしているのかを詳しく探りたいからである。本研究では困難に積極的に対応する主体のいくつかを取り上げ、その戦略と行動の歴史と現在をつぶさに観察したい。

個々の主体に着目する主な理由は、吉川（2009）がシュンペータに学んで正しく指摘するように「マクロを見るだけではマクロを真に理解することはできない」（p.179）からである。具体的に説明しよう。経済発展を導くイノベーション＝革新（内容については後述）の重要性を強調するシュンペータは次のように述べる。

（イノベーションが生じると）『旧』企業の若干にとっては、拡張のための新機会が開ける。すなわち新方法や新商品は新経済空間を創造する。しかし、他の『旧』企業にとっては、新方法の出現は経済的死滅を意味するし、さらに他の『旧』企業にとっては、縮小と隅っこにひっこむことを意味する。最後に、近代化、合理化、再建の困難であり、苦難にみちた過程をたどることを強制される企業や産業がある。・・・多くの景気状況を支配し、根本的に重要な結果をもたらす経済発展機構のこれらのもっとも重要な部分は、生産指数の変動を測定することによって統計的に表示したり、あるいは総産出高のタームで理論的に分析したりすることの全くできないものである、ことが注意されねばならない。・・・重要なのは、不調和な、あるいは一面的な増加であり、集計量の内部での移動である。他の場合と同じように、ここでも、集計的分析は、全貌をものがたらないばかりか、必然的に問題の主要な（また唯一の興味ある）点を抹殺するのである」（シュンペータ 1958、p.197）

重要なのは「集計量内部での移動」である。このことは内外の環境変化にさらされて変貌する鯖江産地にも当てはまる。産地の変貌は「集計量」を操作し観察することによってではなく、産地内部の個々の経済主体の行動を追跡することによって初めて理解できるのである。

もちろん、産地といえども困難に積極的に挑もうとする企業ばかりではあるまい。困難を避け、挑戦をあきらめる企業もいよう。チャレンジが必ず成功を導くとも限らない。だが、積極的に立ち向かう経済主体が存在することも確かである。希望学釜石調査（中村 2009、中村 2010）に続く希望学福井調査の一環として行われた本研究が目指すのは、前を向く経済主体のいくつかを取り上げ、彼らのダイナミッ

クな動きを活写しその特徴と方向性を示すことである。彼らの中にこそ鯖江の、そして福井の希望がある。

2. 産業集積のダイナミックス

積極的に行動する個々の経済主体に着目して眼鏡産地鯖江の変化を探るという本研究は産業集積のダイナミックスを具体的に説明することにもつながる。

産業集積とは「1つの比較的狭い地域に相互の関連の深い多くの企業が集積している状態をさす」(伊丹1998、p.2)。かかる意味の産業集積を「産業の地域的集中」と捉え、その外部経済をはるか昔に初めて論じたのはマーシャルである。ここで外部経済とは次のことを指す。「ある企業ないし家計の行動が市場を経由しないで、(無償で)直接的に他の企業や家計に有利な影響を与えたり不利な影響を与えたりすることを一般に外部効果と呼んでいる。そして有利な影響を与えるとき外部経済があるといい、不利な影響を与えるとき外部不経済があるという」(新開＝新飯田＝根岸1972、p.18)。マーシャルは「同じ性格を持つ多数の小企業が特定の地域に集中すること」それ自体が互いに有利な影響を及ぼし合い、それぞれが「外部経済」を享受することになると論じたのである(マーシャル1997、p.194)。

マーシャルによれば「外部経済」をもたらす原因は3つある¹。第1は新しい技術、方法などについての情報がスムーズに伝わり、そればかりでなく、さらなる工夫が加えられ、結果として地域の個々の企業における生産性が上昇する。

「よい仕事は正しく評価され、機械、工程および事業の一般的な組織における発明と改善は、その長短が立ちどころに論議され、1人が新たな考案を始めると、他の人々によって取り上げられ、それらの人々の考えと結合され、そのようにしてさらに新たな考案の源泉となる」(p.201)

第2は当該地域の近隣で当該産業に特化した関連産業が発展し、原材料、機械設備などを大量に生産し、したがってそれらを低価格で提供するようになる。

「・・・補助産業がその近隣に成長し、道具や原料を供給し、輸送を組織し、多くのし方で原料の節約に貢献するようになる」「・・・その業種で使用される個々の資本は大規模なものではないとしても、同一種類の生産量が全体として大量である地域においては、高価な機械の経済的利用が時としてきわめて高度に達成されることがある。なぜなら、それぞれが生産過程の1小部分に専ら従事し、近

¹ マーシャルの「産業の地域集中化」を規模の経済性、不確実性、輸送費などの概念を使って理論的に精緻に論じたものとしてクルーグマン(1994)の第2講も参照されたい。そこでは次のように述べられている。「産業の地域集中化に関して、初めて経済学的分析を行ったのがアルフレッド・マーシャル・・・である。実際、産業の地域集中化を研究することでマーシャルは外部経済性の概念を得たのであり、現代経済学でこの問題が無視されている状態は、まったく驚くべきことである」(p.49)

隣のきわめて多数の企業のためにそのような部分の仕事をする補助産業は、もっとも高度に特殊化された性格を持つ機械を常時稼働することができ、最初の費用は高く、減価も非常に急速であっても、費用を償うことができるからである」(p.201)

第3に当該産業に特殊な熟練労働者の労働市場が発展し、労使ともにそのことから利益を得ることができる。

「・・・地域化された産業は、熟練に対して絶えざる市場を提供するという事実から、大きな利益を獲得している。雇主は、自らの必要とする特殊な熟練を持った選り抜きの労働者を発見できる土地に、居を定めようとする傾向がある。他方で仕事を探している人々は、彼らの持っている熟練を必要とする多数の雇主がいて、良好な市場を見出すことができると思われる土地に、自然と赴くことになる」(p.201)

以上の3つの原因によって「外部経済」が個々の企業に与えられ産業集積が発展する²。第1の原因では新しい技術や工夫が容易に地域に広がることによって、第2、第3の原因ではクルーグマン(1994)が説くように補助産業、労働市場に「規模の経済」などが作用することによって、外部経済が生じる(pp.52-67)³。

眼鏡産地鯖江もかかる意味における産業集積である。地球規模の競争に巻き込まれていくことによって産業集積の存在が脅かされ、それまで享受してきた外部経済が失われていく。集積の魅力が薄れ、それがさらにマイナスの影響を及ぼすという、いわば負の連鎖が続くこともありうるだろう。地球規模で展開される激烈な競争の中で産業集積は果たしてどのように変貌していくのだろうか。眼鏡産地鯖江を素材にして、個々の経済主体に着目しながら、産業集積のダイナミックスを解明することは「・・・産業集積のような必ずしも実態の解明が進んでいない対象」(橘川1998、p.313)分野にとっては1つの重要な貢献をなしうる。

3. 競争優位と4つのダイヤモンド

眼鏡産地鯖江のダイナミックスをどのような視角から描いていくか。ここではポーター(Porter)のいわゆる「競争優位」と「4つの決定因からなるダイヤモンド」の枠組みに依拠しながら分析を進めたい。

Porter(1990)は国際競争においてある国のある特定の産業(industries)、業種(industrial segments)がなぜ成功し、他の国のそれらはなぜ失敗するのかという重要で魅力的な問題を取り上げ、競争優位

² マーシャルの系列を汲む産業集積論以外にも産業立地論からの産業集積論もある。2系列を含め現代の産業集積論を要領よくまとめたものとして松原(2009)特にその第4章、第8章がある。

³ マーシャルの外部効果に関しては新開＝新飯田＝根岸(1972)のわかりやすい説明も参照されたい(pp.172-173)。

(competitive advantage) とそれを支える 4 つの決定要因のダイヤモンドという概念を抽出した。そのタイトル「The Competitive Advantage of Nations」からわかるようにポーターが関心を寄せたのは「国の競争優位」であるが、「その答えを見つけるためには経済全体に焦点を当てるのではなく、特定の産業と業種に焦点を当てなければならない」(p.9)。そして「成功している産業のほとんどは孤立した個々の企業ではなく企業群からなる。国際競争をリードする者は同じ国に位置するだけでなく、その国の同じ都市や地域に見られることが多い」(p.10)。そのため、同じ産業・業種の企業が地理的に集中する産業地域(industrial districts)の経済分析にもポーターの理論が適用されている。地域経済学の教科書である Armstrong=Taylor (2000)も「ポーターのアプローチは元来は国の競争優位を説明しようと考案されたのであるが、すぐに、相互に補強しあう競争優位を地域がいかんして発展させうるかという課題に対して同じように強力な洞察を提供するものであることが理解されるようになった」(p.134)と述べている。

以下では本研究で用いる限りにおいてポーターの理論を説明しよう。

競争優位とはある産業、業種において長期間にわたり平均以上の成果を上げることが可能にする基礎条件のことであり、基本的には低コストと差別化の 2 タイプがある。さらに産業、業種の中で幅広い分野における競争優位を求めるか、あるいは特定の分野に焦点を絞るかという競争範囲とかけあわせて 4 つのタイプの競争優位がある (Porter 1985, pp.11-16)。具体的には①コストリーダーシップ、②差別化 (製品の質やイメージ、流通システム、マーケティングアプローチ等などのいずれかにおいてユニークであること)、③コストフォーカス (特定分野における低コスト)、④差別化フォーカス (特定分野における差別化) である。Porter(1990)には 4 つのタイプが造船業を例にとりて挙げられている⁴。①のコストリーダーシップを追求するのがさまざまなタイプの船舶を低価格で提供する韓国造船業、②の差別化を追求するのが幅広いタイプの高品質船舶を生産する日本造船業、③のコストフォーカスが相対的に単純で標準的船舶を低価格で生産する中国造船業、④の差別化フォーカスが砕氷船など特殊な船舶に特化しているスカンジナビア諸国の造船業である (p.39)。

企業は国内競争そして国際競争の場で生き残っていくためには、こうした競争優位を創造し、維持していかなければならない。競争優位の創造、維持こそが革新(イノベーション)である (Porter 1990, p.45)。なお、前述したように、イノベーションとは経済発展を引き起こす変数としてシュンペータが創出した概念である (シュンペータ 1977、第 2 章)。シュンペータの「経済発展」とは経済が以前と同じことの繰り返しではなく、質的に異なる状態へと飛躍することを意味し、あるいはある均衡状態へと向かう運動過程ではなく、ある均衡状態から別の新たな均衡状態へ推移する過程を指す。かかる意味の「経済発展」は新結合=イノベーションによってもたらされる。イノベーションには①新製品の創出、②新しい生産方法の開発、③新しい市場の開拓、④原材料の新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の実現 (トラストの形成、あるいは逆に独占の打破などのことを指す) の 5 つがあるとされる。こうしたイノベーショ

⁴ 今から 20 年以上も前のことなので、この分類が現在でも当てはまるのかどうかはわからない。

ンを実現するのが企業家であり、繰り返される経済において企業を運営、管理する経営者とはシュンペーターにおいては区別される。たとえば鉄道の発展、コンピュータの開発、日本で言えばジャスト・イン・タイム生産方式の導入、宅急便の開発など、経済全体を質的に大きく変化させるものがシュンペーター流のイノベーションである。ポーターの言うイノベーションはこれとは異なり、個々の企業の競争優位を生み出す革新である。「イノベーションは技術の改善、物事を進めるより良い方法・やり方の両方を含むように幅広く定義される。製品の変化、生産過程の変化、マーケティングへの新しいアプローチ、新しい流通形態、産業の新しい概念などに示されうる。・・・イノベーションの多くは根本的というよりもむしろ日常的で漸進的なものである。大きな技術的なブレークスルーというよりもむしろ小さな洞察、進歩の蓄積により依存する。新しいわけではないが、それまでにちゃんと追求されたことのなかったアイデアを伴うことが多い。イノベーションは公式の R&D から生じることもあるし、組織的学習の結果生じることもある」(Porter 1990, p.45)。

企業がイノベーションを引き起こし競争優位を創造、維持することを促す、あるいは逆にそれらを妨げる環境要因がある。これがポーターの言う 4 つのダイヤモンドである (Porter 1990, Chapter 3 and Chapter 4)。

第 1 は生産諸要素の条件であり、ある産業で競争するのに必要とされるインプットの状況である。当該産業に適合的な人的資源の質と量、土地、水、鉱物といった物理的資源、科学的、技術的な知識資源、資本資源そして運輸、コミュニケーションなどインフラストラクチャーなどが含まれる。第 2 は需要条件であり、当該産業の製品やサービスに対する母国の需要の性質である。需要の規模も重要ではあるが、それ以上に需要の質が重要であるとされる。具体的には、企業に常に革新、改良を強く迫るような洗練された買い手、他国のニーズを先取りするような買い手が存在するかどうかである。第 3 は国際的に競争力のある関連産業、支援産業の存在である。第 4 は企業の戦略、構造（統治構造も含む）そして企業間の競争関係である。ある 1 つの経営システムが国を越えて、産業を越えて普遍的に妥当するとはポーターは考えていない。だが、国による経営システムの違いはあり、それがあある特定の産業においては競争優位をもたらすというのが彼の主張である。「国の環境によって好まれる経営慣行や組織形態が競争優位の源泉に合致しているような産業で、その国が成功する傾向にあるだろう」(p.108)。競争関係に関しては、国内において激しい競争があるほどイノベーション、革新が進み競争優位の創造と持続につながる。以上が 4 つの決定因である。これらはそれぞれ独自に競争優位に結びつくのではなく、システムとして相互に関連しあって競争優位をもたらすというのがポーターの主張である。

ところで、ポーターの枠組みには 4 つの決定因の他に「政府の役割」が含まれている。だがそれは「国の競争優位をコントロールすることはなく、ただそれに影響を及ぼすだけである」(p.617)。ダイヤモンドを構成する 4 つの決定因に影響を及ぼして企業、産業のイノベーションを引き起こし、競争優位を創造し維持することを支援すること、これが政府のできることである。しかも、競争優位をもつ産業は地理的に集中していることが多いから地方政府の役割も大きい。

序章 目的と方法

本論においては、個々の経済主体に焦点を当てつつ、競争優位の喪失と創出、具体的なイノベーション、それを促す4つのダイヤモンドの作用と政府（特に地方政府）の機能に着目しながら、眼鏡産地鯖江の変貌プロセスを具体的に描いていきたい。

参考文献

- 伊丹敬之 1998「産業集積の意義と論理」伊丹敬之、松島茂、橘川武郎編『産業集積の本質』有斐閣、所収、1-24
- 橘川武郎 1998「産業集積研究の未来」伊丹敬之、松島茂、橘川武郎編『産業集積の本質』有斐閣、所収、301-316
- クルーグマン、P. 1994『脱「国境」の経済学』（北村行伸、高橋亘、妹尾美紀訳）東洋経済新報社
- シュンペータ 1958『景気循環論 I』（吉田昇三監修、金融経済研究所訳）有斐閣
- 1977『経済発展の理論（上）』（塩野谷祐一、中山伊知郎、東畑精一訳）岩波書店
- 新開陽一、新飯田宏、根岸隆 1972『近代経済学—経済分析の基礎理論』有斐閣
- 中村圭介 2009「企業誘致と地場企業の自立」、東大社研・玄田有史・中村尚史編『希望学2 希望の再生—釜石の歴史と産業が語るもの』東京大学出版会、所収、145-200
- 2010『地域経済の再生—釜石からのメッセージ』東京大学社会科学研究所研究シリーズ No.41
- マーシャル 1997『経済学原理 第2分冊 <第3版>』（永沢越郎訳）岩波ブックサービスセンター
- 松原宏 2009『経済地理学 立地・地域・都市の理論（第2版）』東京大学出版会
- 吉川洋 2009『いまこそ、ケインズとシュンペーターに学べ——有効需要とイノベーションの経済学』ダイヤモンド社
- Armstrong, Harvey and Jim Taylor 2000 *Regional Economics and Policy*, 3rd edition, Blackwell Publishing
- Porter, Michael E. 1985 *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press
- 1990 *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press

第1章 産地の誕生と発展

本章では、事例編の前提として眼鏡産地鯖江の歴史を簡単に振り返り、最近の変化をマクロの数字を取り上げて追跡する。なお、歴史に関しては産地で繰り返されてきた「イノベーション」に着目することとする。

1. 産地の誕生

産地は越前国足羽郡麻生津村生野（現福井県福井市生野町）で生まれた。この土地で代々庄屋を務めてきた旧家増永家の若き当主五左衛門が、小さな村の貧しい農民たちのための農閑期の副業として眼鏡づくりを示唆され、村の若者たち5人に技能を身につけさせるべく大阪から眼鏡職人を呼び寄せたのが産地の始まりである（大坪＝大坪 1976、pp.10-18；福井県眼鏡協会 2005、pp.16-18）。今から100年ほど前の1905（明治38）年のことである。増永家の工場で修業した若者5人が眼鏡づくりの基礎を作り上げることになる。その後も多くの若者が増永工場で修業を積み親方になり、中には独立開業する者も現れ、「・・・雛鳥が親の懷から巣立った如き増永工場出身の分工場が、大正3年（・・・1914年、引用者）には3工場であった処、大正8年（・・・1919年、同）には24、工員120名」（大坪 1960、p.170）へと、生野地区に生まれた眼鏡づくりはわずか15年間で大きく成長していく。

生野の増永工場で眼鏡づくりが始まって2年後に鯖江の河和田地区でも眼鏡づくりが始まる。しかし、その試みは事情があつてすぐにとん挫し、それから10年ほど経った大正中期に復活する。その後、増永工場で育てられた職人たちが「大正末期から昭和初期」にかけて鯖江の片山地区、北中山地区、神明地区に工場を建て、眼鏡づくりは鯖江の地に徐々に広がっていった（福井県眼鏡協会 2005、pp.28-30）。鯖江が眼鏡産地の中心となるのは第2次世界大戦後である。そのきっかけとなったのは「終戦とともに、旧鯖江36連隊の広大な跡地が、民間に払い下げられ」（同上書、pp. 43-44）たことである。「中河、北中山、河和田など文殊山の山すそに連なる各地区からも、連隊後の広く安い土地に眼鏡業者が群がりはじめ、兵舎の町は、“眼鏡の町”に変ぼうし始めた」（p.44）のである。

変貌していった“眼鏡の町”鯖江の現状を工業統計表によって確かめてみよう。表1-1は2009年現在の眼鏡および関連部品の全国と福井県の出荷額（4人以上事業所）を示したものである。

これによると、HOYA、ニコン、東海光学、セイコーなどの大手メーカー⁵がマーケットを握っている眼鏡レンズ等を別とすれば、眼鏡および関連部品の出荷額全体に占める福井県のシェアは圧倒的である。眼鏡で71.8%、眼鏡枠では94.4%、部品では95.0%を数える。福井県の出荷額513億円の市町村別の内

⁵ 正確にはニコンはニコン・エシロール、セイコーはセイコーオプティカルプロダクツである。

第1章 産地の誕生と発展

訳をみると、鯖江市が441.6億円と福井県全体の86.1%を占めている⁶。眼鏡づくりが福井に集中していること、鯖江はその中心であることがよくわかる。まさに眼鏡産地鯖江というにふさわしい。

表 1-1 眼鏡・眼鏡枠の出荷額(4人以上事業所、2009年) (百万円)

	全国	福井県	シェア (%)
眼鏡(老眼鏡、サングラス等)	2,270	1,630	71.8
眼鏡枠	35,765	33,749	94.4
眼鏡レンズ(コンタクトを含む)	52,610	10,336	19.6
眼鏡の部分品	5,883	5,587	95.0
計	96,528	51,302	53.1

資料出所：経済産業省『平成21年 工業統計表』(品目編)

2. イノベーション

鯖江の発展は繰り返されたイノベーションの結果である。ここでは戦後に限って、そのいくつかを『めがねと福井』(福井県眼鏡協会2005)等から拾ってみよう。

第1は1950年代後半に実現されたサングラス枠生産方法の革新である。「サングラスが、福井産地の飛躍の発展・拡大に果たした役割は大きい」(福井県眼鏡協会2005、p.50)。サングラスの製造が始まったのは1948年であるが、1963年の年間売上高21億円の7割近くをサングラスが占め、翌64年には26億円のうち6、7割、65年には30億円のうち7割を占めるほどであった(p.50)。こうした発展を支えたのが射出成型機による生産であった。製造開始当初ではセルロイド枠のサングラスは「セル板を炭火で温め、軟らかくしたところで、型に入れて抜く方法が主流だった。可燃性のセルロイドは、ちょっとした扱いミスですぐ燃え上がり、眼鏡工場の火災も相次いだ」(p.51)。こうした困難を克服すべく生産方法の革新に乗り出したのがかもんごんし掃部権志氏である。氏は「溶かしたセルを型に流しこみ、枠に作り上げる方法」である『射出成型』による枠づくり」に取り組み、1950年代後半にはそれに成功している。この革新によって「セル枠の製造コストをこれまでの半分以上に切り詰めることができた。またたく間に射出成型機が普及」(p.51)した。

第2は1961年に行われた欧州視察旅行から学び、産地に取り入れられた2つの革新である。1つはド

⁶ 福井県工業統計表(平成21年)の特産工業品目統計表による。<http://www.pref.fukui.jp/doc/toukei/kougyou/kougyou21.html> にアクセス(2011.12.17)。

イツの工場から学んだ「自動芯入機」である。「福井産地では、芯入れは手作業で行っており、6工程もかかっていた」が、ドイツでは『自動芯入機』が使われており、セルロイドの『腕』（ソルの部分）に芯を入れるのが、わずかに2工程で済んでしまうのだ。しかも、芯に泡のようなものが出ない」（福井県眼鏡協会 2005、p.48）。「早速、機械を写真に納め、帰国後、それを参考に鯖江市内の山本鉄工所へ機械製造を頼んだ」ところ、1年以上の「苦心の末、完成した『自動芯入機』は、価格もドイツ製の4分の1と安く手に入り、またたく間に福井産地に普及した」（p.49）。2つめが新たな販路開拓である。この頃、サングラスを「売っている場所は時計店か眼鏡専門店に限られていた。ところが欧州では、観光地の土産物店をはじめ、あるとあらゆる所で売っている」帰国後、あらゆる場所でのサングラス販売を手がけるようになった」（p.49）。

第3に「自動芯入機」と同様に、スイス製の機械を模倣して新しい自動機械をより安価に製造し、普及させた。蝶番（ソルの部分と前枠をつなぐ部品）の自動加工機であり、1960年代半ばのことである。前述の欧州視察旅行に参加した吉田製作所（現ヨシダ工業）社長（当時）が「ミクロン・ヘスラー社（スイス）を見学し、セル枠用蝶番加工機の導入を決意し」、1963年12月に2台を購入した。この機械は1台300万円もした高価な機械で、材料を供給すると「8工程の全ての加工を完了して完成品として出てくるといった優れもので、当時は精度も高く、業界では“機械蝶番”と言われるようになった」（ヨシダ工業 1998、p.2）。導入後まもなく「更なる増産の必要から国内工作機械メーカー島本鉄工所（新潟県）に同じ機械を4台発注」（p.3）した。工作機械メーカーの技術者に今でいうリバース・エンジニアリングをさせたようであり、「・・・設計者3名と技術者2名が来鯖、3ヵ月余り鯖江に滞在し、・・・機械を分解し設計した」（p.3）。価格は150万円と半値であり、1965年1月に吉田製作所に納入されている。当時、設計製造に携わった島本鉄工所の技術者は「その後この機械をベースとして各種専用機を設計・製作」（p.124）したと語っており、「自動芯入機」と同様に、高性能の安価な機械が産地に普及していったと考えられる。

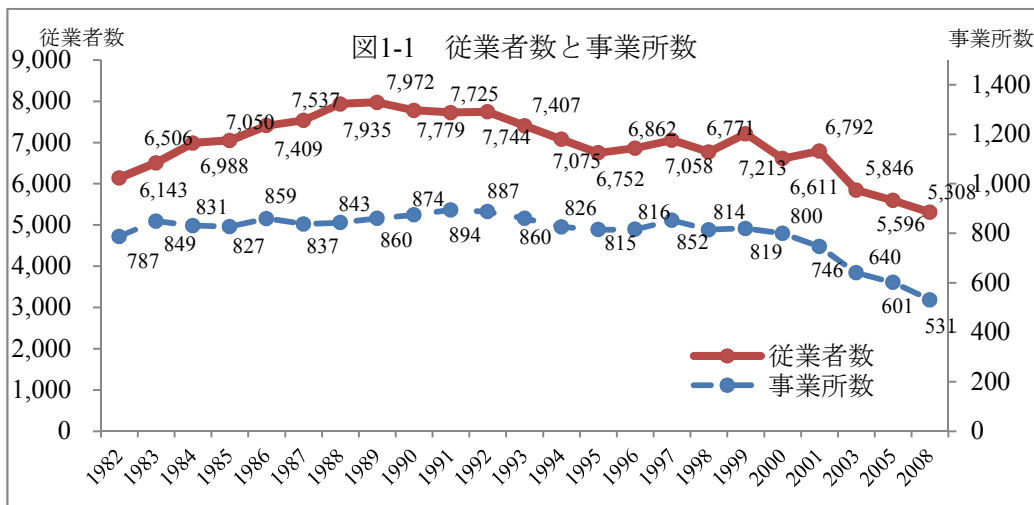
第4は1970年代半ばにファッションブランドを眼鏡という商品に取り入れたことである。商品にブランドを付けて販売するという、それまでにはなかった新しいマーケティング戦略だったといつてよい。村井眼鏡が「73年に『イヴ・サンローラン』とライセンス契約」（福井県眼鏡協会 2005、p.139）を結んだのが最初だったらしい。その後「1970年代半ばから一斉にライセンスブランドの開発が進んだ。産地メーカーによるファッションブランドの争奪戦が繰り広げられ、80年代末のピーク時には300を超すライセンスブランドが産地に存在したといわれる」（p.138）。もっとも、90年代半ばよりイタリアの巨大眼鏡メーカーが豊富な資金を活用してライセンス権を取得し始め、現在では「世界的ブランドは年商数千億円規模といわれる欧州の眼鏡メーカー数社が握って」（p.140）いる。具体的にはイタリアのルクソティカ、サフィロ、デリーゴなどである。そのため、鯖江のブランド戦略は現在ではかなり下火になっている。ただ、現在でもイタリア企業等からのOEM（Original Equipment Manufacturing、納入先ブランドによる生産）でブランド眼鏡を生産している鯖江のメーカーもある。

第1章 産地の誕生と発展

第5は1980年代初めにおけるチタンという新素材による眼鏡枠の開発である。チタンは「鉄と同じ強度がありながら、鉄よりも40%軽く、錆にも強い耐食性に優れている」が、「加工しにくいという問題があった」（福井県眼鏡協会 2005、p.116、p.117）。チタンフレームの開発過程を取り上げている貴重な研究である山本（2011）によると、開発には2つの流れがあった。1つは1970年代初めに眼鏡枠生産に乗り出したニコン（日本光学）と産地メーカーである福井光器等との共同開発である。1979年から81年にかけて開発に取り組み、1981年には世界初となるチタンフレームの販売にこぎつけている。2つはやはり1970年代末に眼鏡マーケットに参入してきたマルマン（マルマンオプティカル）が福井産地とは独立にチタンフレームの開発に成功し、1982年には新商品の販売を開始している。これらをきっかけにチタンフレームの開発が産地メーカーで始まったが、当初は「技術的には未完成な部分も多くはあった」（山本 2011、p.75）ため、「・・・卸商、メーカーに大量の返品が相次いだ。だが開拓者精神にあふれる福井産地の各メーカーは、トラブルに真剣に立ち向かい、1つひとつ難点を解決していった」（福井県眼鏡協会 2005、p.117）。30年経った現在においても「チタン眼鏡枠製造に関しては、福井産地が世界の産地のなかでトップランナーである。ヨーロッパの生産国では福井産地の技術水準まで達することなく、チタン眼鏡枠の生産からほぼ撤退し、中国では未だ従来の金属素材を主に生産し、チタン眼鏡枠では中級品の製造域を超えることはできない」（山本 2011、p.68）との評価である。

以上、戦後に限り、ほぼ10年ごとに現れたイノベーションのいくつかを見てきた。マーシャルが指摘するように、新しい技術、方法などが迅速かつ円滑に産地内に広がっていくことによって鯖江の発展が支えられてきたことがわかる。また、第1から第3までのイノベーションがポーターの言う中級品分野における低コストを追求する「コストフォーカス」戦略を支えたのに対し、第4と第5のイノベーションは比較的高級品分野の差別化戦略を可能にした。差別化戦略はファッション産業との結び付き、他産業から生まれた新素材開発研究によって実現したのであり、4つのダイヤモンドの中の関連・サポート産業が競争優位の創造を促したと言ってよい。

3. 変遷

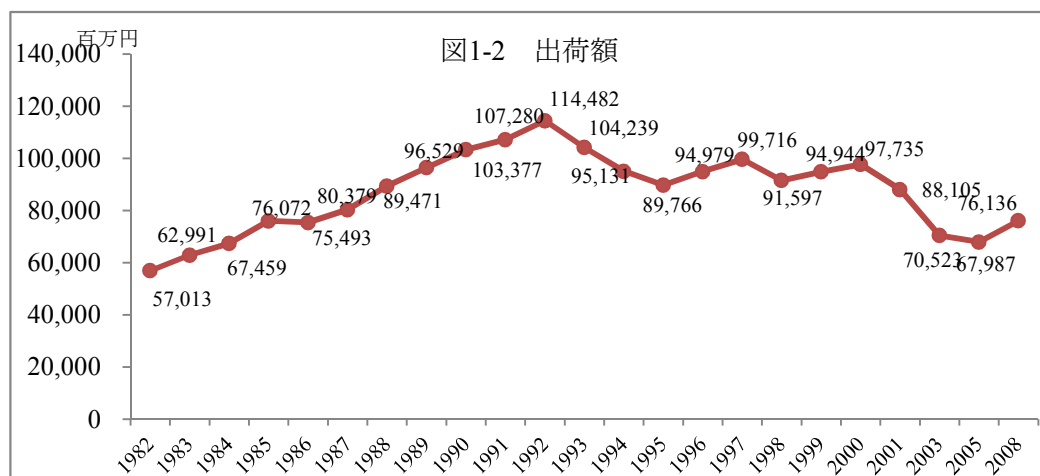


資料出所：原資料は工業統計表であるが、これを鯖江市役所が特別集計した結果による。「特別集計」とは、「眼鏡製造業」（分類コード3297）だけではなく、これにシルク印刷、七宝製品、電気メッキ、塗装、彫刻、小ネジ、ボルト・ナット、眼鏡機械製造業、金型製造業を眼鏡関連業種として捉えて、これらの値を独自に加えて集計したものである。したがって、工業統計表の眼鏡製造業の数値よりも多い。

最後に、マクロデータを使って1982年から2008年までの鯖江産地の四半世紀の変遷を見ておこう。

図1-1は鯖江産地内で眼鏡生産に携わっている事業所数(点線)と従業者数(実線)の推移である。これによると次のことがわかる。

事業所数は1982年の787から1991年の894まで増えるが、91年がピークで、その後90年代は減少傾向となる。2000年代になると一挙に減少し、2008年には531となる。1991年と比較すると絶対数で363事業所、比率では40.6%のマイナスである。従業者数も同じような動きを示し、1982年の6,143人から1989年の7,935人まで増え、1991年には7,725人となる。90年代は減少傾向になり、2000年代に入ると一挙に減少し、2008年には5,308人となる。同じく1991年と比較すると絶対数で2,417人、比率では31.3%のマイナスである。

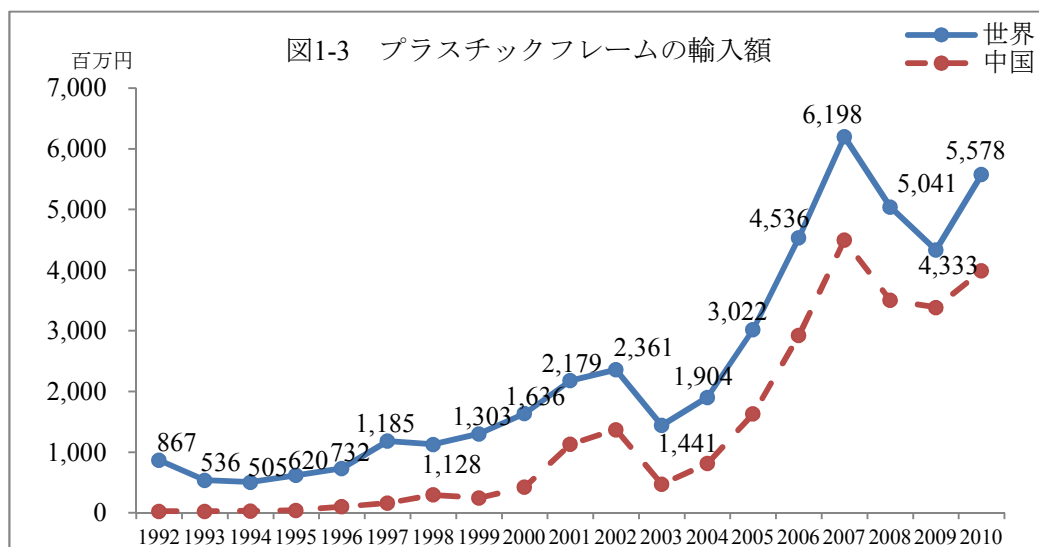


資料出所：図1-1に同じ。

図1-2で出荷額の推移も見てみよう。1982年には570億円を記録し、1992年の1,145億円までは増加が続く。その後は伸び悩むが、90年代は900億円台を推移する。2000年に入ると、出荷額も事業所数、従業者数と同じく一挙に減少し始め、2008年には761億円となる。1991年と比較すると絶対額で312億円、比率で29.1%のダウンとなっている。

以上からわかるように、1990年代半ば以降、特に2000年に入ってから眼鏡産地鯖江は全体として縮小しつつある。この劇的な変化を引き起こした最大の原因は眼鏡生産国としての中国の台頭である。

図1-3は鯖江の眼鏡出荷額がピークを記録した1992年から現在までのプラスチック眼鏡枠の毎年の輸入額を見たものである。実線が輸入額全体を示し、点線は中国から輸入額を示している。この図から次のことがわかる。第1にプラスチック枠の輸入額は90年代初めにはわずか数億円程度であったが、90年代後半より増え始め2000年代前半から急増する。2007年には62億円を数える。第2に中国からの輸入額は90年代半ばまでは微々たるものであり、数千万円にすぎなかった。第3に、だが、90年代後半から増え始め2000年代前半から急増する。2007年には45億円、2010年には40億円となり、輸入総額の7割近くを占める。

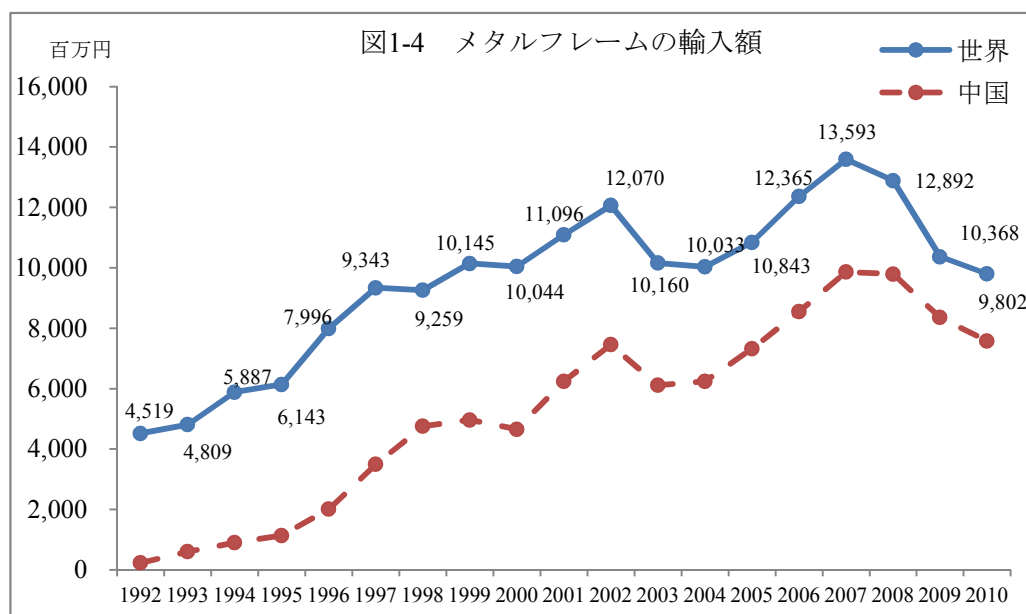


資料出所：財務省「通関統計」。http://www.customs.go.jp/toukei/srch/index.htm にアクセスし（2011年12月21日）、統計品別推移表から検索した。

図1-4はメタルフレーム眼鏡枠の輸入額について見たものである。図1-3と比較すると、輸入額はメタルフレームの方がプラスチックよりもはるかに多い。90年代前半ではプラスチック枠が5億～8億円であったのに対し、メタルフレーム枠は45億～90億円である。最近ではその差は急激に縮まり、プラスチック枠の50億円程度に対し、メタルフレーム枠は100億円程度となっている。

この図によると、第1にメタルフレームの輸入額は90年代には増加の一途をたどる。第2に2000年代になると上下はするものの、毎年100億～120億円が輸入されている。第3に、中国から輸入は1992年には約2億円で全体の5%ほどであったが、そこから急激に伸び、99年には約50億円で5割を占めるようになる。第4に2000年に入ると、中国からの輸入額も上下するものの70億円～80億円程度、年によっては100億円近くとなる。メタルフレームでもプラスチックフレームと同様に中国からの輸入が全体の7割近くを占めている。

サングラスの輸入額を同じ統計でざっと見てみると（表は掲載していない）、1992年から94年の間は64億円、96年に144億円と一時的に増えるものの、90年代後半は100億円前後、2000年代前半から後半までは120億～155億円、2010年はやや落ちて100億円となっている。90年代前半に比べて輸入額は増えているとはいえ、眼鏡枠ほどの急増は示していない。中国からの輸入も92年の1億円強から2010年の40億円まで増えシェアも4割近くになっている。もともと眼鏡枠ほどではない。

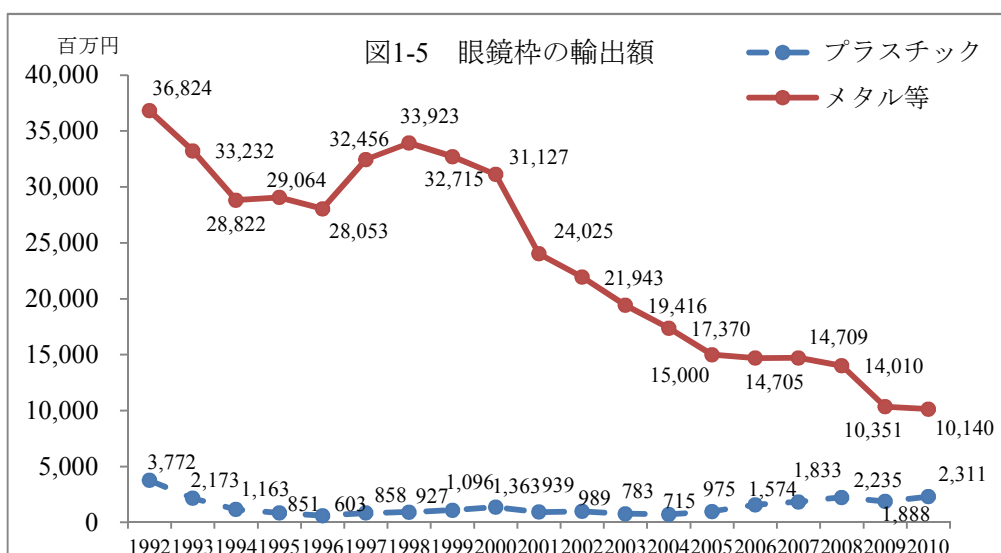


資料出所：図1-3に同じ。

輸入額が急増している一方で、輸出額は急減している。図1-5はプラスチック枠、メタル等枠の輸出額を示したものである。この図によれば、輸出額でもメタル等がプラスチックを大きく上回っている。1992年時点ではメタル等が368億円であるのに対して、プラスチックは38億円と10分の1である。2010年では比率は5:1と差は縮まる。メタル等の輸出額はこの18年間で、多少の波はあるものの、大きく減る傾向にあり、2010年には101億円と1992年の3分の1になってしまった。プラスチックはもともと少ないとはいえ、2000年代半ばまで長期低落傾向にあったものの、最近、やや増えてきている。

同じ統計でサングラスの輸出額を見て見ると（表は掲載していない）、この間、さほど大きくは変動していない。1992年では77億円、2000年には63億円、2010年には87億円となっている⁷。もっとも、先にみたようにサングラスの輸入額は1992年の64億円から2010年の100億円へと増えており、出超から入超へと変わっている。

⁷ 表1-1では2009年の4人以上事業所の眼鏡出荷額は22.7億円であった。他方、ここで見たようにサングラス（眼鏡の多くを占める）の輸出額は70～80億円、2009年では65.7億円である。なぜ、輸出額が出荷額を大きく上回るのかはよくわからない。

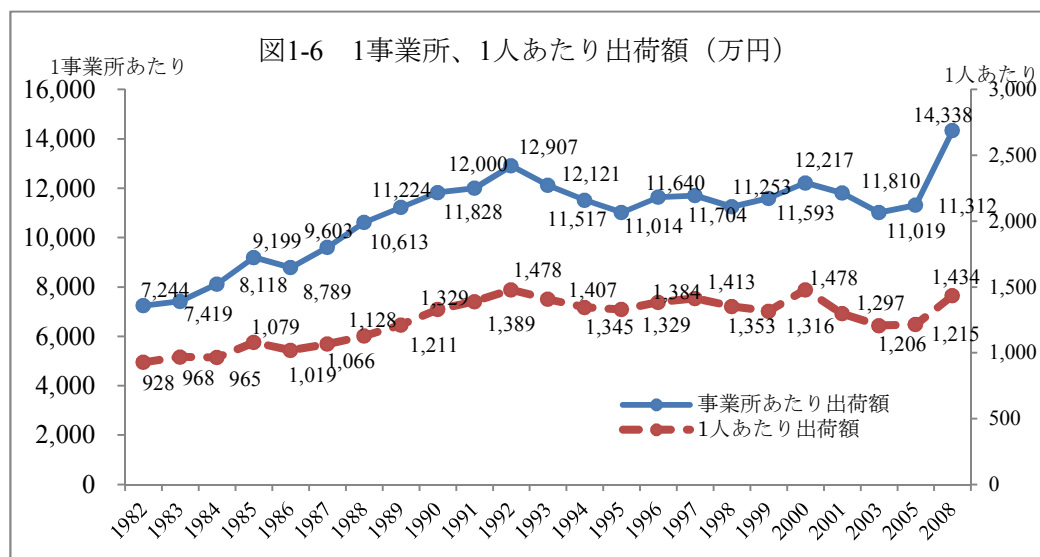


資料出所：図 1-3 に同じ。ただし、メタル等は 1992 年から 2004 年までは「卑金属製」と「その他の材料製」を合計した数値で、2005 年から 2010 年は「その他の材料製」の数値である。

以上からわかるように、眼鏡枠とりわけメタル枠の輸入がこの間に急増し、さらに最近ではプラスチック枠の輸入も大幅に増えている。現在では、中国からの輸入がいずれも金額ベースで 7 割近くとなっている。中国製品の単価が相対的に安いことを考えれば、数量的には 7 割をはるかに上回る比重を占めるだろう。他方、輸出とりわけメタル枠の輸出は急減している。海外マーケットが中国メーカーに奪われた結果だと考えてよいだろう。サングラスの輸出は特に減っているわけではないが、輸入は増えつつあり、すでに入超になっている。輸入額の 4 割を中国が占め、ここでも中国の影響を感じ取ることができる。以上の結果が先にみたような眼鏡産地鯖江の縮小である。

4. 一筋の光

図 1-6 は 1982 年から 2008 年までの 1 事業所あたりの出荷額（実線）と 1 人あたり出荷額（点線）の推移を示したものである。縮小しつつある鯖江に射す一筋の光がここにある。1 事業所あたりの出荷額は 1982 年では 7,244 万円であったのが、92 年の 1 億 2,907 万円まで増加する。その後、1 億 1,000 万円台で推移し、2008 年には 1 億 4,338 万円へとジャンプする。1 人あたり出荷額にしても同じような傾向を見せ、1982 年の 928 万円から 92 年の 1,478 万円まで伸び、その後、1,300 万円前後で推移し、2008 年には 1,434 万円を記録する。



資料出所：図1-1に同じ。

前出図1-1が示すように廃業、倒産など鯖江の眼鏡産業から去っていった企業、労働者は多いが、生き残っている企業は頑張っており、衰退しているわけではない。前節でみたような「イノベーション」を繰り返し、生き残り、成長を遂げている企業が中にあるに違いない。シュンペータの言うように「集計量の内部で生じている変化」に焦点を当てる必要がある。

参考文献

大坪元治 1960『眼鏡の歴史』日本眼鏡卸組合連合会。

大坪指方、大坪元昭 1976『越前めがね—増永2代の歩み—』非売品。

福井県眼鏡協会 2005『めがねと福井 産地100年の歩み』福井新聞社。

山本潤 2011「福井産地に於けるチタン眼鏡枠開発技術革新史(1)——最初のチタン眼鏡枠 福井光器とマルマンオプティカル——」地域公共政策研究第19号、68-75頁。

ヨシダ工業 1998『ヨシダ工業50年史』非売品。

第2章 シャルマン——繰り返すイノベーション

1. はじめに

日本国内＝鯖江と中国に生産拠点をもち、世界主要 23 ヶ国に販売拠点を持つ眼鏡フレーム製造・販売の国内トップメーカー、それがシャルマンである。資本金は 6 億 1,752 万 5 千円。国内、海外を合わせたグループ全体の総売上高は 2010 年末現在で 217 億円、従業員総数は 3,706 人（日本 607 人、北中米 133 人、ヨーロッパ 195 人、アジア 2,771 人）である。

シャルマンの前身である堀川製作所は、いまから半世紀前に、零細眼鏡部品メーカーとして創業した。この企業の特徴は零細部品メーカーに留まることなく、イノベーションを繰り返し、わずか半世紀で日本を代表するグローバルな眼鏡企業へと成長したことである。単体部品メーカーから総合部品メーカーそして眼鏡フレーム・メーカーへ、さらに販売会社の設立、海外市場への進出、生産拠点の国際化など、次から次へと新しいビジネスのアイデアを考案し、実現していった。産地の片隅に生まれた小さな部品メーカーが、産地の秩序に少しずつ逆らいながらも成長し、産地の外へと飛び出すまでになった。本章ではこの足跡を丹念に追ってみたい。

2. リベット鉸から総合部品メーカーへ

堀川馨（シャルマン現会長）の実兄が堀川製作所を設立しリベット鉸の生産を始めたのは 1956 年 3 月のことである。リベット鉸とは眼鏡枠の前の部分（フロントと呼ばれる）と蝶つがい、眼鏡枠の横の部分（耳にかかる部分でテンプルと呼ばれる）と蝶つがいをつなぐ鉸のことである。

シャルマンのイノベーションは、堀川馨が 1961 年に入社した時から始まる。大学卒業後、繊維商社に勤めていた馨は兄に請われて福井県に戻り、多額の借金を抱え経営が行き詰まっていた堀川製作所を手伝うことになる。借金を前にして「このままではだめだ。（リベット鉸が）少しでも高く売れるところがどこかにあるんじゃないか」と産地にこだわらず、これまでとは異なる販路を探すことを試みる。商社マンならではのいうべきか。

当時は東京（葛飾区、墨田区、足立区など）、大阪（生野区、布施市（現東大阪市）など）そして福井が三大眼鏡産地を形成しており、東京は国内向けの最高級フレーム、大阪は輸出向けの低価格フレーム、福井は国内向けの中・低価格フレームという棲み分けがあったそうである。この中で、目を向けたのは東京であった。当時を振り返って堀川馨は次のように語る。

「東京の眼鏡は高級品で差別化しなければならないものだから、リベット鉸も福井ならば一般の洋白を使うところを金張りのリベット鉸を使っていたわけです。リベット鉸の表面に金が貼ってあつ

た。それでプラスアルファの付加価値が付きますよね。福井製は洋白（銅を主体としたニッケル系合金・・・引用者、以下同様）だから1個1円。東京では金が貼ってあるから1個5円」

「金張り」のリベット鉋の生産コストは1円程度アップしただけだったそうだから、1個につき3円、特別利益が出た計算になる。東京のフレーム・メーカー40数社に金張りのリベット鉋を納めたという。しかも、福井にある20数社の同業者には、金張りリベット鉋マーケットに参入しようとした企業はいなかった。こうして、産地の同業者が直接、取引することなど考えもつかぬ東京の眼鏡メーカーを相手に「高付加価値の金張りリベット鉋」を売り込むことによって、2年間で「借金を返済」できた。

この成功が零細リベット鉋メーカーからの脱却を促したように思える。まずは眼鏡フレーム・メーカーに卸す部品種類をリベット鉋から広げる。新たな事業に展開していく時の発想が柔軟というか、ユニークである。

「お客さんはリベット鉋と蝶つがいと芯金（テンブルの中に入る芯）が必要なんです。眼鏡は分業で成り立っていますから部品をすべて仕入れて自分のところで組み立てる。（これが）眼鏡のメーカーイコール組立屋なんです」「セットで売ればお客さん（眼鏡メーカー）も喜ぶわけです。いろいろなところから調達しなくてすむわけですから」「だから蝶つがいは（蝶つがい）メーカーさんから買って、芯金を（芯金）メーカーさんから買って、リベット鉋はうちで（作って）、セットにして（眼鏡）メーカーさんに売ようになったんです」

眼鏡部品を「セット」で販売してくれる業者を歓迎するのは東京、大阪の眼鏡メーカーであった。福井の産地メーカーは自前で調達できるからである。毎月2日、3日、4日には東京の眼鏡メーカー、7日には大阪の眼鏡メーカーを必ず訪問していたそうである。「この日に行って集金してこないと10日の給料が払えない。超貧乏会社です」。「お客さまにとってみれば、（堀川は）確実に決まった日に訪問し、注文を聞いてくれて、きちっと納めてくれる」。こうして東京、大阪の眼鏡メーカーに徐々に信用されるようになっていった。

眼鏡部品のセット販売と同時に芯金の生産も手掛けるようになる。1963年のことである。そのために新しい工場を建てる必要が出て来た。

「木造の40坪の工場を建てようと思って、家内のおじさんのところに土地を100坪貸してくれるよう頼みに行きました。建屋のお金は工面できたけれど土地がなかったもので・・・おじさんは『うちの屋敷の100坪の土地に40坪の工場を建てるなんて、なんと肝っ玉の小さいことじゃないか。そんなことのために名古屋から帰ってきたのか』と言うのです。500坪の土地を出世払いでやると。（土地代は後で）ちゃんと払いましたよ。そういう幸運に恵まれて工場を建て芯金を始めて、だんだんと総合部品メーカーになっていくのです」

こうして堀川製作所はリベット鉋、芯金、蝶つがいの3つの部品のうち、最も資本が少なくすむリベット鉋の生産で成功し、ついで、芯金の生産に向かった。蝶つがいの生産には多額の投資が必要なために、この段階では無理だったと言う。

「蝶つがいの生産にはスイスから自動機を導入することが必要で、それも1千万円、2千万円ですから、零細企業には無理でした。100トンくらいの大きなプレス機が必要で、工場もそれに耐えられるように1メートルくらいのコンクリートを打つ基礎工事が必要となります。・・・プレスをした後、必ず研磨が必要になり、その後、メッキが必要になります。だから蝶つがいの生産は眼鏡部品の中でも一番資本が多く要るので、割と大手の企業が生産していました」

とはいえ、芯金生産が順調にスタートしたというわけではない。「試行錯誤」の連続だった。問題が生じて、どうしてよいかわからなくなったら、そのたびごとに部品の「セット」販売のために芯金を購入していたメーカーに聞きにいったそうである。「プレスをやってみると思うようにプレスができない。研磨をしてみると思うようにいかない。うまくいかないことばかりだったです」。そして、最終的に研磨で挫折してしまう。

「(芯金の) 研磨をやるとみんな辞めていく。磨いていると指にタコができるし、爪も一緒に磨いてしまう。みんな嫌がるわけです。・・・高度成長期に入っていきますと若い人が金の卵になりかかっていたんです。ところが研磨をやると若い社員が辞めていく。そんな仕事をしてもしようがないと思った。そこでギブアップ。ちょうど、その当時、造園業をやっていて、眼鏡部品の生産をやりたいという人がいたもので、その人に芯金生産のノウハウこみで(工場) 全部を譲るということになりました。昭和38年に芯金を始めて半年でギブアップですから、昭和39年の初めのことですね」

不思議なことであるが、技術を担当していた実兄がこの困難を乗り越えるヒントを偶然見つける。新潟県の燕からである。

「新潟県の燕ではスプーンとフォークを作っていました。スプーンとフォークを研磨する機械が芯金にも向いているかもしれない。兄が燕の研磨機がいけるかもしれないということを聞きつけたのです。早速、そこに行きました。たしかに芯金が磨けるんです。それですぐに購入しようと。それまでは5、6本ずつ手で磨いていたのが、いっぺんに50本ずつ自動で磨けるようになったんです。自動研磨機はざらっと(芯金を) 並べて、・・・磨いていく。燕の柴山機械さん、いまでもお付き合いがありますが、ここの機械が救世主だったのです」

芯金研磨の新しい方法、新しい機械設備の考案である。新しいアイデアが生まれて、それに助けられた。こうして、現会長によれば、堀川製作所は1970年代前半までには眼鏡フレーム生産に必要な「プレス、研磨、溶接の技術」を保有するまでになっていた。

「眼鏡(を生産するために必要な技術) というのは基本的にプレスと研磨とロー付け(溶接) です。・・・すべての加工は私どもができる。私どもの今までやっているものを組み立てれば眼鏡枠になる。今までは脇役の部品メーカーだったのが、主役のメタル・フレームのすべての部品ができる。問題はその部品を組み合わせで眼鏡をつくるかどうか(の決断) にあったわけです」

眼鏡の総合部品メーカーから眼鏡フレーム・メーカーへ。もう一段の飛躍である。ただ、技術的に可能だということと、それを実行に移すということとは別の問題である。新たな設備投資が必要となるだ

ろうし、また眼鏡フレーム・メーカーとしての成功が約束されているわけでもない。リスクを冒す必要がある。だが、堀川製作所はこの機会を逃さず、積極的にチャレンジしていくことになる。

堀川製作所の大きなジャンプを後押しした時代背景もあった。1970年代になると眼鏡フレームの主流がアセテート（セルロイド）から金属へと変わりつつあったのである。アセテート枠であれば金属部品はセルロイドの陰に隠れる部品でしかない。しかし、金属枠では金属部品が前面に出てくるだけでよい。

「金属・フレームの時代になったということは私どもの努力ではなくて流行です。なぜそれが神風かという、金属・フレームになると、芯金の変形したものがテンブルですね、それからブリッジなど全部が金属でできますから、芯金とリベット鉋を作る技術があれば全部できたのです」。

「昭和42、43年くらいから金属・フレームが出てきて、昭和50年にシャルマンという会社を作った時には、わが社は総合部品メーカーになっておって、いつでも部品を組み立てれば眼鏡になるということまでできていたのです。で、私は昭和49年に眼鏡を作ろうと（決心したわけです）」

3. 販売会社シャルマンの設立

堀江馨は1975年6月、眼鏡フレームの販売を目的として株式会社シャルマンを設立する。眼鏡フレームを自らが生産し、かつ自らの手で販売していくことを目指したのである。堀川製作所はこの時点において総合部品メーカーとして産地内で一定の地歩を築いていた。なぜ、ここで、あえて挑戦したのだろうか。

「部品メーカーは非常に安定した商売です。商売の中で一番リスクがあるのは在庫を持つことです。部品メーカーは全て受注生産です。受注生産はまことに結構なことです。都合の悪いことが2つあります。1つはお客さんから注文がないと生産設備が空いてしまう。もう1つは業界全体が悪くなると自分も悪くなる。経営者というのは欲なもので、業界全体が悪くても自分だけが良くなることを考える。そうすると自分で眼鏡を作る以外に方法はないんです。・・・とにかく眼鏡枠を作ろうと。作ったならばそれを販売する会社を作ろうと」

眼鏡フレーム・メーカーや問屋などからの注文をただ待つのではなく、たとえ在庫を抱えるというリスクを冒したとしても自分の運命は自分で決めたい。だから自分で眼鏡を作って、自分で売りたい。そういう強い気持ちが伝わってくる。だが、これまで築き上げてきた産地内での取引関係がある。取引とともに自然に生まれてきた秩序がある。これらを、できる限り、乱さないようにしたい。だが、全く乱さずに事を治めることなど不可能である。部品メーカーが眼鏡フレームを生産するようになり、かつ、問屋を通さず自分で販売しようとすることに対する反発はかなり強かったらしい。

「業界のしがらみってものはきついですよ。部品屋が眼鏡を作って販売するということにどれだけ抵抗があったと思いますか。抵抗があったから、当時、部品屋としてはNo.1の利益をあげていた会

社（堀川製作所）の社長を辞めて、兄貴に譲って、従業員2人のシャルマンの社長になったんです」
「（堀川製作所の従業員は）120人おったと思いますね。・・もし私が堀川製作所の社長としてそれ（シャルマンの設立）をやると、保守的な業界ですからいろんな圧力がかかったと思いますよ。眼鏡メーカーさんからの圧力、問屋さんからの圧力。堀川製作所の部品の不買運動でも起こされれば、堀川製作所の経営はおかしくなります」。「あんたのところは部品だけ作っておればいいのに眼鏡を作るんかと言われたこともあります。メーカーさんにとってみれば、メーカーと部品屋では部品屋の方が下なんです。加工専門にやっているところはさらに下です。お前のところからは部品を買わないとか、問屋さんからあそこの部品を使った眼鏡は買うとか。そういういろんな圧力がかかるんですよ。そこで私が考えたのが、私は社長を兄に譲って堀川製作所を辞める。兄は、あれは弟がどうしても販売をやりたいからといって、堀川とは縁を切ってシャルマンの社長になったのだから仕方がないと。こういうことで怒りを治めたのです。（もちろん）裏では堀川がシャルマンをしっかりと金銭的にサポートしてくれていましたが」

こうして1975年6月、堀川製作所の前社長である堀川馨と2人の従業員によって眼鏡販売会社シャルマンは設立された。従業員2人のうち1人は堀川製作所の前工場長、もう1人は新たに採用した眼鏡の販売・企画経験者であった。シャルマン設立にあたって堀川馨が打ち出した新機軸は次の3つであった。

1つは小売店への直販を行なう体制を構築する。「産地問屋があって、消費地問屋があってというような」商売はやりたくない。それは、堀川製作所から芯金を購入している眼鏡メーカーとシャルマンが同じ問屋に眼鏡フレームを卸し、そこで競合することを避けるためでもあった。「日本全国に対する直販網を作る」ことが目指された。

2つはこの直販網を通じて自社ブランド「シャルマン」の眼鏡を販売していく。当時、数少ない眼鏡メーカー（増永眼鏡など）を除けば自社ブランドの眼鏡を持っていなかった。もちろん、生産は堀川製作所が担当する。堀川製作所は他社には眼鏡部品を納入し、シャルマンとの関係ではシャルマンの企画した眼鏡フレームを生産して納入するという位置づけであった。

3つは新しい会社シャルマンは眼鏡産業に関わりのない人々によって作り上げる。この点について現会長は次のように語る。

「私がやったことでの的を射たことだと思うのは、シャルマンには今まで眼鏡の販売に関わったことのある人間は1人以外（上出2人の従業員のうちの1人、眼鏡の販売・企画経験者）、一切、入れなかったということです。眼鏡販売経験者が入ったとしたら、私が眼鏡業界にとって全く新しいことをやろうということに対して、今までの常識から判断して、批判したでしょう。私の考えは全く違います。眼鏡業界で全く新しいものを作り上げるには業界の変なものを入れたらだめ（と思いました）」

3つの新機軸のもとスタートしたシャルマンの立ち上げは実に大変だったらしい。なにしろ、リーダーである堀川馨が重病を抱えていたからだ。次の話からは、病気をおしてまでもシャルマンを無事立

ち上げたい、そんなただならぬ気迫さえ感じられる。

「当時、私は、昭和48年から54年の6年間、肝臓病を患っていて、7回入院したんです。1回、入院すると3、4ヶ月かかる。どうしてこんな時に無茶をしたかという、今が眼鏡を作る時だ、眼鏡を作ったら今が売れる時だ。眼鏡を作って問屋さんに売ったら、問屋さんとしがらみができて、直接、小売店に売ることはいけない。このチャンスを逃してはいけない。そう思ったんです。だから入院中も県立病院の病室が私の会議室になったのです。私が（退院して）家に帰った時も座敷で寝ている私の横のテーブルで会議をやったり」

肝臓を患い、鬼気迫るリーダーのもと、2人の従業員は次のように責任を分担したようである。堀川の前工場長は自社ブランド「シャルマン」の第1号商品の企画、開発を担当し、もう1人の眼鏡の販売・企画経験者は販売体制の構築に尽力する。

販売会社シャルマンの鍵を握る営業マンについては、まずは、会社設立1ヶ月後の1975年7月に東京で5人を採用した。眼鏡販売未経験の5人である。その後、彼らを社長である「私の家に合宿させて、（5人の中で）他の業界の営業経験があつて眼鏡の営業に向きそうな者に（他の4人に対する）セールスマン教育をしてもらいました。眼鏡については私が教育しました」。営業マンの教育を急いだのは「1年間で販売ネットワークを作らないと、堀川製作所で作った眼鏡を売れない。最初は生産と販売のバランスが合わない。作ったものを売るためには1年間でネットワークを築き上げなければ」ならなかったからである。

まず東京支店が設立された。ここで眼鏡販売のノウハウ、スキルについての訓練、仕事につきながらの訓練（OJT、On the Job Training）が5人の営業マンに施された。名古屋、大阪、福井に販売会社を設立し、1つの支店、3つの販売会社からスタートした。その後、1年の間に札幌、仙台、福岡にも支店を出すことに成功した。営業マンはこの段階で20名ほどになっていたらしい。

自社ブランド「シャルマン」第1号は、この直販網にのっかり、順調な売れ行きを示した。支店、販売会社の営業マンはシャルマンというブランドのついた商品を全国の小売店に直接販売し、結局、大ヒットを記録する。その間の事情について現会長は次のように語る。

「一番最初はデザイナーはおりません。うち（＝堀川製作所）の工場長をしておったものが、今は何が売れているのか（を探ると）、この型だ。うち（＝堀川製作所）にはたくさんの部品がありますから、この部品を付ければこの型になるんじゃないかと。当時は、それぐらいなもので売れる眼鏡ができたんです。これまで部品を製造していた経験からの勘です。部品はいくらでもある。問題はブリッジ、テンプルなど部品をどのように組み合わせて、一番売れ筋の型にするかということでした。・・・当社（＝シャルマン）にとって運のいいことに、一番、最初に出した200番（200番台は女性向け、100番台は男性向け）が大ヒットしたのです。毎月1万本、それさえ作ったら売れたんです」

大ヒットの理由は何なのだろうか。現会長はひとまず次のように説明する。

「ボリューム・ゾーンに、若い人たちが好む価格帯、デザインの眼鏡が偶然できたということではないですかね。(私自身) こんなに売れると思わなかったんですから」

だが、そればかりではなく、メタル・フレームが支持されたこと、営業活動の新鮮さ、直販による様々なメリットを提供できたことも付け加える。

「(アセテートなどの) セルロイドの眼鏡の場合、(当時は) 鼻あてがついていて、鼻の高い人はいいけれど、低い人は眼鏡が落ちて来ていた。メタル・フレームの場合、鼻パッドを調整すれば(鼻が) 高くても低くてもできる。フィッティングという点から言えば、圧倒的にメタル・フレームの方が良かった。だからメタル・フレームに代わって小売店さんも消費者も喜んだ」

「営業マンは眼鏡に一切関係のない人間でした。・(彼らには) 私の思っているように眼鏡を売ってくれと(指示しました)。シャルマンという眼鏡は総合部品メーカーが総力をあげて作った、値段的にもリーズナブルな眼鏡である。直接、販売するから流通マージンが少なくなる。また、今までの商品と比べると品質が安定している。アフター・サービスも完全にしますよ」

アフター・サービスについて少しばかり補足しておこう。眼鏡ではフレームの変形、溶接部分の不具合、メッキの剥離などが起こることがあり、「アフター・サービスを必要とする商品」なのだそう。だが、複雑な流通経路を辿った眼鏡フレームの場合、誰が修理の責任を負うのかわかりにくい。これに対して販売会社が責任を負うことを明確にしていれば、小売店も安心して顧客に販売できる。

こうして、零細部品メーカーとしてスタートした堀川製作所は総合部品メーカーを経て、眼鏡フレーム・メーカーへと大いなる飛躍をするとともに、産地内での秩序に少しずつ逆らいながらも製販一体の会社へと成長していくこととなる。堀川馨のイノベーションは、しかし、そこで終わらない。

4. 海外市場への進出

シャルマンは創業5年後の1980年4月に貿易部門を開設し、アジア向けの輸出を開始している。アジアを目指したのは、1つには日本人向けの眼鏡はアジア人にもそのままフィットすると考えられたからである。もう1つは高温多湿に耐えられるようなメッキ加工技術が開発されたからである。それまでは「金メッキをする場合に、下地にニッケルをしていた。けれども、これだと剥がれやすい。それを下地にパラジウム・ニッケルを2、3ミクロンくらい塗って、その上に金メッキをすると非常に安定して剥がれない。この技術を1970年代半ば頃に大手時計メーカーが開発に成功した」。だから、馨はアジアに熱い眼差しを注いだのだ。次の話しは貿易部門開設前夜のことである。

「アジアでも通用すると思って、シャルマンのコレクションを持って6泊7日の読売旅行のツアーに参加しました。なんで(ツアーに参加した) かというと、私、それまでアジアになんて行ったことがないんです。英語も話せません。だから、英語を話せる者を採用して、その者と一緒に読売旅行のシンガポール、タイ、香港のツアーに参加しました」

アジアにシャルマンの眼鏡を売り込むために、取引相手を探すためにパック・ツアーに参加する。この無茶苦茶な行動力に驚かされる。もっとも、初めからそのつもりだったわけではない。貿易専門の商社にひとまずは相談した。しかしながら・・・。

「貿易専門の商社の人が言うには、国内でいくら成功しても貿易は違うと。専門商社はいろんなサンプルを持って（海外に）売り込みに行くんですね。そういうブローカー的なことをやっていた。私はそんなことはおかしいと（思いました）。私のところにはシャルマンというコレクションがあるんだから、このコレクションを扱ってくれる代理店を1軒つくればよい。1国に代理店1軒。そこ以外には売らない」

海外での販売戦略が根本的に違っていたということなのだろう。だからこそ、専門の貿易商社に頼ることなく、自分で代理店を探していく以外に道はない。その結果が「読売旅行」となる。とはいえ、行きあたりばったりというわけでもない。シンガポールについては東京の有名眼鏡店であった金鳳堂の社長に事前に相談していたし、香港についても東京メガネの香港支店を訪ねている。タイについては、以前、ある展示会でシャルマンのブースを訪れたことのあるワシントン・オプティカルを知っていた。

結局、シンガポールではシンカン・オプティカル、タイではワシントン・オプティカルと代理店契約を結ぶことになる。前者はシンガポール以外にもジャカルタ（インドネシア）、クアラルンプール（マレーシア）にも支店を持っており、後者は香港にも支店を持っていたために、これで一挙に、アジアの4ヶ国と1地域にマーケットが広がることになった。代理店システムのメリットを堀川馨は次のように指摘する。

「1ヶ国1代理店システムが成功したんです。・・・私どもはシャルマンというコレクションを持っていましたから、このコレクションをすっぽりあなたのところに任せるとしたものだから、自動的に商品が売れる仕組みができた」「わが社は代理店との取引、年間契約的なものがベースにあるわけです。その代わりにわが社はそれ以外のところには一切売らない。またわが社の商品はすべてシャルマンか、わが社がワールドワイドに持っているライセンスブランド」

「そして、代理店しかつからないので海外事業部の営業職員は少ない。その理由は代理店に商品を供給するだけでいいからです」

代理店システムは後述するヨーロッパでも踏襲され成功を収めている。アジア進出を成功裏に成し遂げた2年後に、シャルマンはアメリカに進出することになる。だが、アメリカでは代理店になってくれる企業を探すことはできなかった。日本製眼鏡に対するイメージが良くなかったからである。当時、日本製の高級品は日本国内のマーケットに出荷され、アメリカに輸出される製品は低価格のものが大半を占めていたからであった。堀川馨はここでも大きな決断に迫られることになる。シャルマン設立、アジア進出に続く大きな決断である。

「韓国の友人が、堀川さんは代理店だというけれど、自分で販売会社を作ればいいと言うんですね。なるほどと（思いまして）。市場調査をしなければいけないということで、北陸銀行のニューヨーク

支店がワールド・トレード・センターにあったのですが、そこに行って、アメリカで販売会社を設立したいから、北陸（地方）からアメリカに来て成功している企業を紹介して欲しいとお願いしたんです。そしたら日本硬質陶器（現、ニッコー）というセラミックの陶器を作っている会社を紹介されました。（お話しに行くと）現地法人の副社長さんが堀川さんアメリカに来なさいよと言うのです。私どもの製品はセラミックでできているので重くてかさばる割には値段は安い。しかも日本からニューヨークへ持ってくるのに、太平洋を渡りパナマ運河を通るために2ヶ月かかる。あなたのところの商品は軽くてコンパクトで高付加価値。航空貨物ならば1週間で来る。こんないい商売をしておいてアメリカにこない手はないですよ」

大きな後押しである。背中を押された馨にはまだ若さがあった。「私は40歳でシャルマンを作ったんですね。40歳といえば若さがあります。アメリカ進出も50歳手前でした。私としてもやる気マンマンの頃ですから、それも良かったんですね」。

だが、1人で販売会社を、しかも見知らぬ土地のアメリカで設立するのは難しい。信頼できるパートナーが必要である。シャルマンの物語を書いていて不思議に思うのは、堀川馨が大きな人生の岐路に立つと、彼を救う人物が現れることである。芯金工場のために500坪を出世払いで譲ってくれた「おじさん」がそうである。そして、ここでも現れたのである。同じ大学出身の後輩、大谷さんである。

「私は滋賀大学の経済学部を出たのですが、私の後輩に、滋賀大運動部の委員長をしていた谷尾さん（空手部主将）、副委員長をしていた大谷君（ラグビー部主将）がいました。大谷君はアメリカで嫁さんをもらって、コロラド州のデンバーでカウボーイになることを夢見て頑張っていました。たまたま彼が1981年に奥さんと子供を連れて福井に、仲の良かった谷尾さんを訪ねてきたのです。谷尾さんが、大学の先輩に眼鏡を作っている変わった人がいるということで、偶然、私のところに遊びに来たのです。アメリカの販社の話しはその翌年のことです。よし作ろうと思った時に、誰か信用のできる、核となる人が欲しい。その時に、1年前にアメリカ人の嫁さんを連れて来た私の後輩がおったなと思いついたのです。すぐにデンバーに行きました。そこで私は将来、アメリカで販売会社を作りたい、私の片腕になってやってくれとお願いしました。彼も小さな貿易会社をやっていたのですが、1週間くらいしてOKの返事がきました。そして家族で日本に来て、2、3ヶ月、研修を受けさせました」

年表によると1982年12月にCharmant Eyewear, Inc. をアメリカ、ニューヨーク州に設立している。初代社長は大谷、あとは2人の若手（1人はマネジメント、もう1人はデザインを担当）の計3人でアメリカ販社はスタートした。マネジメントを担当したのは入社3年目の新入社員で、現在、社長を務める宮地である。

大谷社長は最初にセールスマンを5人採用する。経験を積んだセールスマンが無名の日本製眼鏡の販売をしてみようと思ったのはなぜなのだろうか。堀川馨によると「（日本製品は）眼鏡だけは別でしたが、ソニーやパナソニック、セイコーやシチズン、キャノンやニコン、トヨタなど高品質で高性能という評

判を取っていました。わが社の眼鏡もそういう商品なんだと彼らに見せるとなるほどこれはいいと」。だが、セールスマンがいいと思っても、小売店はなかなかそうはいかない。

「セールス活動をいざ始めると、3分の1以上のお店では鞆の中身を見てくれなかったそうです。おれも忙しい。どこの会社のセールスマンだ。シャルマン、聞いたこともない。日本の会社か、見たってしょうがないから（鞆を）開けるな。こういうことだったそうです」「それくらい当時の日本の眼鏡は安かろう、悪かろうのイメージが強かったのです。いつまでも引きずっていた」「シャルマンの眼鏡は自動車、電器、カメラ、時計などと同じくらい高品質です、是非、見てくださいと説明して、そうしてやっと鞆を見てもらえる。実際に見れば、今までの商品と違うから、あ、違うなど」「眼鏡というのは一目でわかりますよ、眼鏡の専門家ならば。技術、デザイン、品質など」

ドイツからメタル・フレームの色付けを可能にする技術を1983年に導入したこともあって、アメリカでの販売はその後順調に伸びていく。アジア、アメリカでの成功を踏まえて、1987年ドイツにCharmant Optical GmbH Europeを設立し、ここを拠点にヨーロッパの市場を開拓していくことになる。80年代はシャルマンにとって、世界へとマーケットを広げていく10年間であった。

5. 生産のグローバル化—中国への進出

シャルマンの中国進出は他の産地メーカーと比較しても早い。文書資料には出てこないのだが、インタビューによると1987年にHorikawa Eyewearという会社を香港に設立し、アセテート（セルロイド）の眼鏡フレーム生産に乗り出している。ところがこの会社は3年もたずに撤退している。中国が開放政策を進め、香港の景気が良くなり人件費も含めて物価が高くなり、そのこともあって、香港の眼鏡メーカーがいっせいに安い労働力を求めて中国本土に進出していったからだそうである。

Horikawa Eyewearが閉鎖になった後、そこで働いていた香港人、日本人をコアにして1989年7月に新たに作ったのがArt Face Company, Ltd.（香港）である。前述のように、香港におけるシャルマン眼鏡のマーケットはタイのワシントン・オプティカル香港支店が一手に引き受けていた。Art Faceは、ワシントン・オプティカルと交渉の上で、香港におけるシャルマンのメタル・フレームの販売権を獲得し「大成功を収める」。Art Faceの日本人社長などは「われわれはアセテートで失敗したけれど、メタル・フレームには絶対の自信がある。だからメタルで中国に進出しよう」と言っていたそうである。そしてこれが1991年10月のAristar Co., Ltd.（香港）の設立による中国での生産開始につながる事となる。

80年代にアジア、アメリカ、ヨーロッパと海外の販売拠点の設立に成功してきたシャルマンは、グローバルなマーケットに商品を生供給していくために生産拠点もグローバル化していく必要がでてきた。これが堀川馨の語る、中国への工場進出の背景である。

「中国に20年ほど前にアリスターという製造会社を作りました。グローバルに商品を生供給していくためには量的にかなり供給しなければなりません。日本（だけ）では絶対にできません」

中国での生産が本格化すれば、日本本社つまり堀川製作所の生産が減ってしまうのではないかと、いわゆるブーメラン効果で日本本社がダメージを受けることになるのではないかと。こうした懸念が従業員から発せられた。無理のないことである。これに対する回答は以下のものであった。

「アメリカやドイツや、いろんなところに（販売）会社を作っても、そこに商品供給できなければみんな倒産してしまう。（商品供給しないというのは）2階にあげて梯子を外すようなものだ。・・・せつかく販売会社を作ったのだから、それをバックアップしてあげるのが本社の役目だろう」

「堀川製作所は開発型企業である。製造は中国のアリスター。アリスターでできない高級品は堀川製作所で生産する、こういう棲み分けができればいいのではないかと。世界に躍進しようと考えたら、どうしても安定供給が必要となる。そのためには中国での生産が不可欠である」

中国の広東省で生産は始められた。当初は合弁企業という形態での進出を考えていたが、結局は単独で進出することになる。ぬいぐるみを生産する「たけのこ」という珍しい名前の日系企業の近くに工場を借りて創業した。中国工場の立ち上げのプロセスが実にユニークである。

「普通、中国に進出した企業はまず合弁企業と契約を結んで中国から研究生を派遣してもらいます。彼らに日本で1、2年眼鏡作りを勉強させて、それから中国で工場をスタートするのがそれまでの例でした。（しかし、これだと）生産を開始する前までに赤字になってしまうんです」

赤字にしないためにはどうすればよいのか。

「わが社の場合には一番簡単な眼鏡からスタートしていったって、**On the job training** つまり眼鏡を作りながら技術者を育てていったんです。なぜそれができたかというと、技術レベルが一定水準に達するまでは、意図的に簡単に生産できる眼鏡をシャルマンが発注したからです。ある程度、技術水準が上がると、新しい人を採用して、経験者に教えさせる。これを繰り返して大きくしていきました」なぜ、そうしたステップを踏んだのだろうか。

「（これまでの例にしたがっていると）少なくとも2年くらいかかってしまう。私はすぐに商品が欲しかった。いよいよ海外に販売を拡大していくとき、海外に通用する品質、通用する価格で、世界の大きな消費地に向けることのできる量。品質と価格と量を満足させる商品を中国で作らなければならなかった。早く作らなければいかん。・・・会社ができると同時に、日本から5人くらいの技術者を送り込んで、中国人20から30人に商品作りを教えていったって、今度はその人たちが中国の若い人を教えていったって・・・」

簡単にできる商品からスタートして、中国人を育てつつ、難しい商品へとチャレンジしていく。その過程においても、高品質への配慮は欠かさない。ユニークな中国工場の立ち上げプロセスだといつてよいように思える。これを強力に支えた1つの柱は、香港にあった販売会社 **Art Face** の経営陣、日本人社長および香港人であった。「わが社が香港に **Art Face** という会社を持っていて、中国人を採用しても使いこなせる広東語、北京語のできる人間がいたからです。そういうバックグラウンドがあったからこそ、できたんです」。

アリスターは、その後、2万坪以上の土地を購入して新しい工場を建設し、2,000人を超える従業員を抱えて生産を行っている。中国への進出はまだ続いている。2009年には台湾企業の大手企業との合併で、Charmin Optical Co., Ltd.を中国で設立している。目的はアリスターが生産する商品よりも低価格の商品を生産することである。そのねらいも日本人経営者としてみれば、やはりユニークとしかいいようがない。

「日本人はいいものを作るための生産をやるから、高くつくのです。台湾や中国の人たちは安いものをどうやったらできるかを考えている。発想が違うのです。・・世界の全ての市場が高くていいものを求めているわけではないのです。品質はそこそこで値段が安いものを求めている。国々によって本当に必要なものを安く提供した方がいいわけです。日本のやり方はコスト積み上げ方式です。だから全て高くつき、儲けが少ない。・・台湾の人がずけずけ言うには、いい眼鏡、高い眼鏡を作るから儲かるわけではない。安い眼鏡を作ったって儲けることはできる。(合併の相手の)社長が言うには、3ドルの眼鏡があったとすると50セント儲けを取ろうと。そして2ドル50セントでどうやって眼鏡を作ろうかと考えるのだそうです。日本人はそう考えませんよ。目からうろこが落ちました」

「われわれのような地場産業というものは非常に保守的で、伝統技術(に依拠している)。伝統技術という麻薬があって、とにかくいいものを作ればいいものを買ってくれるという思い込みがあるのです。いいものは高くつくんだという日本人の伝統を、このグローバルゼーションの時代にはぶち破らなければならない。新興国の中産階級、中産階級といっても年間5,000ドルから6,000ドルのところまで入るわけですから、そういった人々に眼鏡やサングラスを供給しようと思ったら、日本の技術を基本につくったらだめなんですよ。・・今、なぜ自分のところの技術をさらけ出してでも合併会社を作るのかと言えば、この20年の時代の変化(が背景にあるの)ですよ。ものづくりの考え方を変えなければだめだと」

グローバル時代において、世界に供給していくためには、「伝統技術に頼って良いものを作れば、高くても受け入れられる」との発想そのものを変えるべきだというのが、堀川馨の現在のスタンスである。

こうして1990年代に産地に先駆けて生産のグローバル化を行い、最近ではグローバルな競争の中での新たな生産戦略を追求している。80年代がシャルマンにとって販売面でのイノベーションの時代だったとすれば、90年代、2000年代は生産面でのイノベーションの時代だといってよい。

6. ブランド戦略と新製品

表 2-1 は 2009 年度のシャルマン・グループの売上高をブランド別に見たものである。

表 2-1 ブランド別売上高比率

自社ブランド	34.4
ライセンスブランド	47.0
大手プライベートブランド (PB)	5.6
OEM	10.5
ケース	1.9
その他	0.6
合計	100.0

出所：会社資料

2009 年度のグループ全体の売上高は約 212 億円であったが、1/3 がシャルマン独自の自社ブランド、1/2 弱がライセンスブランドであり、この 2 つで 8 割を占める。これ以外に大手企業のプライベートブランドが 5%強、金額にして 10 億円強、他の眼鏡メーカーなどからの他社ブランドでの委託生産＝OEM が 1 割強となる。自社ブランドの売上高が 1/3 を越えること、他方で OEM、大手企業 PB の売上高が少ないことがシャルマンの特徴である。

このうち自社ブランドは 20 種類を数え、たとえば次のようなブランドがある。Charmant、Line Art Charmant、Mens Mark、EROS、PROFIT、Hana、Dress Code など。

ライセンスブランドとは、世界の一流ファッション・メーカーなどからブランドの使用許可権 (license) を購入し、当該ブランドの名前を付けて製造、販売する商品群を指す。シャルマンには 2011 年現在、世界的な使用が認められているワールドワイドライセンスは ELLE、ESPRIT、PUMA の 3 つがあり、2011 年からは Trussardi も加わることになっている。また、日本国内（一部アジアを含む）でのブランド使用が認められているものは DAKS、LANVIN、NINA RICCI の 3 つである。

なお、こうしたライセンスブランドの眼鏡フレームのデザインは次のような方法で決まるそうである。まず、ブランドを保有するメーカーなどから次年度のデザインの基本イメージが伝えられる。基本イメージを実際に眼鏡のデザインにどのようにいかすか、具体化するかは眼鏡メーカーのデザイナーの仕事となる。いくつかのデザインを提示し、承認を得たものが次年度に商品化されることになる。

眼鏡フレームだけを取り出して（売上高総額は約 184 億円）、販売地域別に見ると表 2-2 が得られる。シャルマンがすでにグローバルな眼鏡企業であることが一目でわかる。

表 2-2 地域別売上高比率

日本	25.1
アメリカ	21.7
ヨーロッパ	38.5
アジア	12.4
その他	2.2
合計	100.0

出所：会社資料

最も多いのがヨーロッパで4割弱、ついで日本が1/4、アメリカも2割となっている。マーケットの中心はすでに日本にはないのである。近い将来、アジアの1割強が伸びていくことになるのだろう。シャルマンの生産拠点は国内=鯖江と中国にある。マーケットの棲み分けはどうなっているのだろうか。詳しいことはわからないが、国内工場は日本国内の全て、北米とヨーロッパの主要部分、アジアの一部に供給し、中国工場が北米とヨーロッパの一部、中国を含むアジアの大部分に供給するという役割分担ができあがっているように見える。

ブランド戦略としては、オリジナルの自社ブランドとライセンスブランドを前面に押し出し、かつグローバルなマーケットを対象にしている。現在は自社ブランドとライセンスブランドの売上高比率は1:1.36である。今後は自社ブランドに以下に述べる技術開発による差別的な商品の投入で販売増を見込み、近いうちに同比率を2:1に、将来的には3:1にもっていきたいと考えている。これがシャルマンの現状である。

さらに新素材の開発にも余念がない。2009年には新チタン合金の開発に成功し、この新素材を使った新製品の販売を開始している。新製品は2つの、相互に独立して行なわれていた技術開発の成果が合体してできあがったものである。1つは新チタン合金の開発であり、2つはレーザー接合技術の開発である。

前者は2002年から取り組んできた。当初はアメリカの大学と共同で、ニッケルの含まれていない溶接可能な形状記憶合金の研究開発に2年間取り組んだが、成果がでずに終了。2004年からは東北大学金属材料研究所、日本素材技研株式会社と、シャルマンとの3者による共同研究開発が進む。しかし、なかなか成果は上がらなかった。堀川馨も途中で「ギブアップ宣言をいたしました。もうやめよう。ところが研究をやっておった奴（シャルマンの研究員）がもう半年だけ待ってくれ、必ず何らかの答えを出すからと。それで待ったらそれらしきものができたのです。2007年には「ふくい次世代技術産業育成事業補助金」に応募、2年間で1,000万円の支援を受けている。

後者のレーザー接合技術については、2004年から、ふくい産業支援センターの支援のもとに大阪大学接合科学研究所などと産官学連携で共同開発を進めた。2006年には「ろう材を使わずに、金属と金属をダイレクトに接合する」レーザー接合技術の開発に成功する。この技術により、ロー付けの際に熱が加

わることによって形状記憶合金の弾力性が失われるということなく、金属を接合することができるようになった。2つの技術開発に成功したからこそ、新製品ができあがったのである。堀川馨は次のように語る。

「私の幸運以外の何物でもありません。時を同じくして開発が成功するなんて、誰も思っていませんでした。・・・片方だけでは実現できなかった」
なお新素材、レーザー接合技術ともに特許を申請している。

7. むすび

以上、シャルマンの半世紀を見てきた。わずか50年の間にいくつものイノベーションを引き起こしてきた、珍しい企業である。眼鏡産地という伝統の中にあって、それに異議を申し立てながら新しい分野を少しずつ切り開いていった。英語のチャレンジとはもともと「異議を申し立てる」という意味であり、チャレンジャーとは王者に対して「異議を申し立てる者」のことを指す。シャルマンはこの意味でまさにチャレンジャーである。零細眼鏡部品メーカーから、総合部品メーカー、さらには眼鏡フレーム・メーカーへと成長していく。製造だけでなく、自ら販売会社を設立し、小売店への直接販売に乗り出す。国内に留まることなく、積極的にアジア、アメリカ、ヨーロッパへと進出する。それも旧来の貿易商社などに頼ることなく、一人で道を開いていく。道を切り開いていったのは、確かに堀川馨であったが、だが、多くの人々に助けられた結果でもあったろう。助けた人は、土地を出世払いで抛出したおじさん、アメリカ販社の立ち上げに協力した大谷さんだけではない。きっと他にもっといるに違いない。

シャルマンの物語は堀川馨の次の言葉で締めくくることがふさわしい。

「新しい技術開発、新しいことにチャレンジする。こういうことは、1 地方企業としては稀なる企業だと思います。自分で言うのもおかしいですが、福井県において眼鏡は105年の歴史のある、非常に保守的な業界です。保守的な業界で今まで国内市場しか相手にしていなかった企業は、私たちのような海外に進出して現地法人まで作って、現在7割以上の売り上げは海外であるというような会社ができる（ことは予想もできなかったでしょう）。それはわが社の遺伝子の中に、常にとにかく新しいものに挑戦する（というものがある）。わが社というより、半分くらいは（事実上の）創業者である私個人の、新しいことに挑戦しよう、国内だけで販売していたのでは面白くないから海外に出てみよう（というチャレンジ精神によるのでしょう）」

第3章 竹内光学工業——伝統あるフレーム・メーカーの模索

1. はじめに

竹内光学工業は、鯖江の眼鏡フレーム・メーカーとしては、産地の創始者増永眼鏡に次ぐ老舗である。現在、デザイン開発から最終の完成品まで眼鏡フレームを一貫生産している会社は鯖江で10社ほどしかないと言われているが、その中でも当社は、現在社員80名を抱える中規模メーカーである⁸。創業は昭和7年（1932年）、今年（2012年）で80年目である。増永眼鏡、ツーリング、竹内光学工業に勤めていた人たちが独立し、会社を設立することで、福井・鯖江地区に眼鏡フレーム製造が広がり、産地が形成されていったのである。この意味で、当社は鯖江産地の起源の一つと言え、伝統のある会社である。現社長が三代目である。

現在（2011年当時）、売上高は約12億円。80%はOEM生産、20%弱がオリジナル・ブランドの販売である。売上のピークは平成12（2000）年で17億5千万円、年産44万枚である。

伝統あるフレーム・メーカーとして高い技術力を持ち続け、世界的に見て高い鯖江の技術力を常に代表してきたのが当社である。本章では、メタルからチタンへという技術的変遷、そして同時期に生じたOEM化およびブランド化という市場構造の変化を、当社の視点から述べる。次いで、当社が受注の減少に直面し、それを打開する策として導入したトヨタ生産システムという生産面での革新を見ていく。

2. メタル・フレーム製造の立ち上げ

現社長竹内良造氏は昭和45（1970）年、当社に入社した。当時はプラスチック枠（フレーム）全盛で、鯖江の眼鏡フレーム・メーカーは全てオリジナル商品を製造していた。例えば増永眼鏡であれば「KOKI Masunaga」という製品、当社であれば「NTS Takeuchi」等、産地のファクトリー・ブランド品を製造していた。この頃から徐々にメタル・フレームが流行し始め、このメタル枠の製造・販売を竹内社長が任されることになる。現在の鯖江のメーカーは、ほとんどがチタン素材を含むメタル枠の製造に従事している（当社も同様である）。

竹内社長が結婚を機に、マスコミ関係の仕事を辞め、全くの素人として当社に入社するのが昭和45年である。社長はメタルの製造を、当社の先輩社員に製造を学びながら、一から立ち上げていく。作った眼鏡の販売、営業も自ら行った。

「全くの素人です。そこから始めた。当時この会社、130人ほどいました。オール・セルロイド（プラスチック）枠だったんですけど。（中略）少しメタルの流れになってきた、そこで私はし

⁸ 2011年現在、社員100名以上の眼鏡フレーム・メーカーは、シャルマン、福井めがね、増永眼鏡、浜本テクニカル。

よっぱなからメタルのほうを任されてやっていました。最初は3人。その後、5人、10人というように、メタル部門を増やしていったんですね。そこで、私は眼鏡作りはこうやるんだということを、先輩方に教わっていった。私は5年ほど工場の中の仕事をやっていました。」

「竹内第2工場っていうのがあって、そこでメタルをぼつぼつ始めていった。それがメタルに変わっていくきっかけでした。私はそこでメタルを先輩に教えてもらいながら一生懸命ものを作って、1ヵ月にいっぺんくらい東京・大阪・名古屋に鞆を下げて営業に回りました。」

昭和45年頃から、当社だけでなく他社もメタル枠製造を開始し始め、生産のピークは昭和60(1985)年頃である。メタル枠専門工場の第2工場は当時、工員50人を擁した。当初は第1工場の工員は130人だったのが、30人ほど第2工場に異動し、新入社員を含め、両者で合計150人となった。メタル枠製造の当初は工員10人程度であり、この人数でフレームの一貫生産を行うには、各人が様々な工程を理解しなければならず、それは第2工場長である社長も例外ではなかった。「この人数だとなんでもしなければいけないのです。磨きもやるわ、ロー付けもやるわ、切削もやるわ、なんでもやらないと10人ではかたちにならないでしょう。なんでもやるということは、なんでも身につけているということなんだけども。⁹」このメタル枠の一貫生産立ち上げの経験により、竹内社長が技術への理解を深め、当社が技術立脚型企業としてその後発展する基礎となったと思われる。

また、こうして製造したメタル・フレームを、東京・大阪・名古屋などの消費地卸に売りに行くのも社長であった。毎月、大都市の卸屋を中心に、九州、北海道などへ、夜汽車に乗ってトランクを抱えて営業に行ったという。前職とは全く異なる仕事は「正直つらかった」。その気持ちに変化するのが3年くらい経ったころ、子供ができてから、と社長は語る。

日本の眼鏡産業全体で、技術的な面での進展があったのもこの時期である。様々な分野で使われていた洋白(ニッケルシルバー18)がメタル枠でも使われていたが、銅ベースの素材であったため、メッキにピンホールができると腐食してしまう。つまり、メッキの腐食が激しかった。そこで、銀歯の材料であるニッケルクローム合金(ニッケル80%、クローム12-3%、その他)を用いた。この素材は錆びなかった。さらに、シチズンが開発した金とパラジウムの合金のメッキ(金パラメッキ)が変色せず、表面が硬いということで、これを用いることになった。以前はメッキに用いていた銅が変色してしまったが、パラジウムは変色しないためである。メッキの質と素材を変えたことによって、日本の眼鏡は、世界的に品質が認められるようになった。こうしてメタル枠が全盛となり、鯖江産地は飛躍を遂げたのである。

3. 大手企業の参入とブランド化

⁹ 金型製造は外注していたため、経験していないという。

昭和 47-48 年頃、大手企業が眼鏡産業に参入し生産を鯖江に発注するという動きと、産地の外部の商社が一流ブランドを取りブランド品の生産を鯖江に発注するという動きが起こる。この両者の動きが、鯖江の眼鏡フレーム・メーカーを、自社のオリジナル・ブランドを売のではなくて、外部の発注に応じた生産を行う方向、つまり OEM 化、社長の言う「受け仕事化」を促進することになる。

昭和 47 (1972) 年頃からニコン、服部、保谷などの大手企業が眼鏡産業に参入してくる。眼鏡が儲かるのではないかとということで、まずはサングラスに参入し、後に眼鏡フレーム製造を昭和 48 年頃から保谷がやりはじめ、その他 2 社もそれに追随する。この時期から、鯖江産地と眼鏡の流通との関係が変化してきた。それまでは鯖江産地で生産したものを直接全国に売っていたのが、鯖江から大手 3 社を経由して、大手企業から全国に売っていくというように物流が変わっていった。同時に、当社の商標登録済である「NTS Takeuchi」というファクトリー・ネーミングが消滅して、ニコン、服部、保谷などの大手カンパニー・ネーミングに変化していった。さらに、大手企業による眼鏡フレーム・メーカーの系列化も進む。

昭和 50 (1975) 年、村井眼鏡が YSL、サン・ローランというブランドを眼鏡に付け、眼鏡業界に衝撃を与える。これが、眼鏡が一挙にブランド化する契機である。これにならって、大手 3 社もブランドを付けはじめ、さらにファクトリー・ネーミングが消えていった。

ブランド化の動きに対する積極性には欠けていたと、社長は言う。「どうしても昔の自社商品というのが頭にあって、もちろん資金的な面もあって、大手さんがどんどん取っていくでしょ。うちのような小さい企業ではなかなか名前は取れないなあということもあり、鯖江産地はほとんど取りませんでした。全部外部の人です。名前を取ったのは。」ブランド化の先駆者・村井眼鏡は産地の商社であったが、その後のブランド化を主導したのは消費地の商社（問屋）や大手企業であった。そこからの OEM 注文が鯖江に来る、という構図が確立するのである。

「鯖江全体としては、大手さんがビジネスをやってくれる、また商社も参入してくるということで、受注がかなり増えました。一時期はありがたかったというか。一生懸命ものをつくってれば、会社はちゃんと成り立って、利益もちゃんと出てという。」

OEM 発注の品質と納期を守るのみで利益が確保できる時期であった。開発と販売は OEM 発注元に依存していく。当社もそれ以前は大阪営業所を保有していたが、OEM が盛んになって以後、大阪営業所は建物だけ残して閉鎖されている。

当社も、ブランド化を試みたことがある。1989 年頃のこと、OEM 全盛の時代である。「ジェームズ・ディーン」というブランドの権利を取得して、展示会で大々的に打ち出したのである。

「なにかブランドを付けないといけないと思っていたところ、大阪のあるところから「ジェームズ・ディーン」というブランドがあるから使うかと言われたので、使うと。展示会でジェームズ・ディーンのでっかい写真を展示して打ち出しました。NTS から「ジェームズ・ディーン」に変えたことがありました。それがオリジナルというか、ネーミングを変えていく始まりでした。20 年前、1989 年頃です。この

商品は売れましたね。」

しかし、ブランド商品の売り上げを維持することは難しかった。

「今現在考えると、不良在庫の山になっています。なぜかと言うと、ブランドをコンスタントに維持するには、商品をリニューアルして維持しなければならない、これがなかなか難しいのです。「ジェームズ・ディーン」の 001-010【品番】くらいまでの商品は真剣になって作ります。10 番以降になると、だんだん作るネタがなくなるでしょ。商材が。開発力がなくなっていくと、売れ方も落ちてくる。一つのブランドでずっとというのは、よっぽど開発力がないと。維持が難しい。途中でしぼんでしまう。今まで眼鏡のオリジナル・ブランド、いっぱい出ましたし、世間を驚かせたものもありました。でも、10 年ほどすると、しぼんでしまう。こういうことの繰り返しです。」

ここで問題となるのは、デザインを含む商品開発の能力である。当社には、昭和 60（1985）年頃入社した、デザイン系専門学校を卒業した人材がいる。彼が、社長が思い描くデザインを図面にする役割を担った。しかし、彼がデザインを開発するわけではない。なぜなら、「開発というのは、テーマとか、営業方針とかが背景にないと、なかなか考えにくいのです。いくらいいもの作れと言っても、なにがいいものかわからない」からである。つまり、会社の将来的な方向性をも含むマネジメントの視点を踏まえた商品開発が求められているが、それを担うことのできる人材が、社長以外にいないのである。これが鯖江の「工場」の問題であると、社長は言う。商品開発や生産計画を含んだ会社のマネジメントが、大手企業および近年伸びている商社（ポストクラブや金子眼鏡等）に比べ、鯖江の「工場」（フレーム製造を中心とする鯖江の企業、という意味だと思われる）に欠けているところ、課題ではないか、と社長は語っている。

4. 「トヨタ生産システム」の導入

平成 4（1992）年頃、当社も含め産地の受注が急激に落ち込む。その理由は、バブルがはじけたため、そして OEM 発注先が中国に移動したからであった。社長は、この動きを産地移動の第一波と呼ぶ。平成 2-3 年頃から中国が注目され始め、発注先の移動が平成 4 年頃に起きたからだという。この危機に対する対応として、トヨタ生産システムに社長の目が向いたのである。「減った注文の中で効率を上げていくとなると、トヨタの流れ方式というのは面白いなあ」という着想である。

その数年前から眼鏡の青年部会でトヨタ系列の工場見学に行っていた。工場での作り方に興味を引かれたという。さらに、福井の商工会議所でトヨタ生産方式の講習会があり、その講師の方がちょうどトヨタを辞めて当時フリーであったため、当社を見てもらえないか、と依頼した。このトヨタ生産方式のコンサルタントは、経営には口を出さず、現状の設備・人間でどうするか、それが生産の仕組みということだ、という考えであった。毎月 2 日来て、会社の人間 2 人を引き連れて工場を回り、改善点を指摘し、来月までに改善するようにと言い置く。さらに、会社の幹部 10 名程を集めて、指摘したこと

方についての研修も行った。このコンサルタントに8年間来てもらった。

この過程で「2割くらいは効率が上がったかなあ」と社長は言う。コンサルタントは、生産方式の改善を完璧に行えば3割は効率が上がるという。しかし、眼鏡は「軟体動物」であるとも、コンサルタントは言ったという。眼鏡は基準があつて基準がない、掛ける人の感覚によるところがあり、かつ、工程が複雑で生産が一方方向に進まないため、効率化を完璧に行うのは難しいのである。それに関わらず、トヨタ生産方式による生産方法改善によって、中間在庫を減少させ、その結果短納期になった。また、納期管理、スケジュール管理が厳密になった。かつては納期直前に人をかき集めて間に合わせていたのが、生産方法改善後は、毎日1500枚なら1500枚と、生産が平準化した。

「機器がUの字に配列され、その内側に従業員がいる。金型の削り、ろう付け…すべて立ち作業。

『一步前に出る』ことによって、一人で複数の工程をこなしている。／以前は工程ごとに担当者が座って作業した。作業台にはそれぞれの部品がたまった箱が置かれていた。こんな光景がこの十年で一変した。／（中略）／この結果、納期は業界の常識の二分の一に半減された。中間在庫がなくなり、多品種小ロットの社内体制が整った。」（『めがねと福井』137頁）

生産管理も、それ以前の机上でやっていたのを、会社のコンピューターの得意な社員に、現場に合わせたプログラムを作成させた。出来合いの生産管理システムをそのまま持ってきて眼鏡の現場に合わない。そのため、オリジナルの生産管理システムを作成した。

トヨタ生産方式の実態を具体的に見る。工場への投入量は現在、毎日1200枚である。最盛期は1500枚であった。この差は、過去と比べ現在は、商品の難度性が上がっている、また受注量を確保するのが難しい、等の理由による。計数的に、今日は1200枚投入できた、明日は1000枚しか投入できなかったなど、把握する。投入量を管理するのは、トヨタ生産方式においては、部材をきちんと1200枚ならそれを揃えて、一斉に生産をスタートすることが大事であるためである。毎日、一律に投入することが重要である。

この投入量に対して、各ライン毎に生産データが上がってくる。投入は1180枚、ロー付けは1200枚ペース、磨き1300枚、メッキ上がり（外注に出しているため）1200枚、最終仕上がりは1000枚など。これらを把握し、部品の不足、不良品など、その原因を究明する。

次に把握する計数が直行率である。社長は、二桁の不良品が出たらだめだと言っているそうである。さらに、部署ごとの生産性を、ポイント制で把握している。単位作業にポイントを与え、一人頭の実績を、部署ごとに評価している。

段替え、セッティング替えの時間についても計測している。これは、Aという品番からBという品番に生産ラインを切り替える際にかかった時間を記録している。これは、実際に、ある場合は47分、極端に悪い例として128分となっている【当社内部資料より】。2時間もかかる例は、チタンをロー付けする際のセッティングにかかる時間である。チタンのロー付けは難しく、ロー付けの最適な位置を探し出す

のに2時間がかかっているのである。本来のトヨタ生産方式であれば、「外段取り¹⁰」を行うところであるが、ロー付けの箇所が多数に上るためそれが難しいと、社長は語る。しかし、コンサルタントにも言われたように、ここの生産性が向上すればライン全体の生産性が上がる、いわば「宝の山」であることは、社長も認めている。

トヨタ生産方式を開始したころは、生産性は右肩上がりで上昇していたのが、現在（2011年）の生産性伸び率はあまり良くない。それは、生産する製品の難度性が高い、ロットが小さいなど様々な要因が考えられる。基準値＝目標値の達成率もあまり良くない。

「コンサルタントが来た10年間くらいはみんなピリピリしてたし、希望みたいなのもあったね。わーっと悪くなってきて、私は首は切らないよと、その代り生産の仕組みを変える、って導入したでしょう。やればどうにかなる[という感じが当時はあった]。ここ何年か、眼鏡業界が沈んでいるでしょう。私も沈んでいて、押す力が[弱い]。」

しかしながら、鯖江の眼鏡メーカーで、最終的な出来高の計測はともかく、このように中間段階での生産性を計数的に把握しているメーカーは、数少ない。この点、当社の大きな強みである。仕掛け在庫も、全ての部材が揃ってから生産をスタートさせるという基本方針を取っているため、非常に少ない。その代り、外注他社への納期管理の要求は非常に厳しい。納入メーカーに対して、納期の約束を厳密に守るよう要求している。一方、支払いは現金で行い、手形では支払っていない。この点は、納入メーカーにとっては当社と取引するメリットであると言える。

5. むすび

当社は、鯖江を代表する高い技術力を有する中規模フレーム・メーカーであり続けている。だが、受注量・売上は、中国メーカーの台頭のゆえに漸減している。これは、自社ブランドの割合が約20%であり、ほとんどがOEM生産で占められていることも大きな原因である。1990年代に自社ブランドの立ち上げを試みたが、広義のデザイン、商品開発力における限界から、当該ブランドは根付かなかった。

減少した受注量の中でも利益を確保する大きな武器としてトヨタ生産システムが導入され、ある程度の成果を上げた。この試みは、生産技術そのものにおいては屈指のレベルを誇るが、生産管理・工程管理のレベルを上げようとする鯖江の眼鏡製造メーカーが少ない中、重要な経営判断であったと言える。しかし、近年では生産性の伸び悩みも見られる。高品質・短納期等が発注価格に反映しにくい眼鏡市場の構造が、当社にとっての大きな壁となって立ちはだかっているのである。

¹⁰生産設備等の生産効率、稼働率を最大限に高め、生産ロスを最小限とするために行われるオフライン（ラインから外れた）での事前準備作業のこと。

参考文献

竹内光学工業株式会社、ホームページ (<http://takeuchi-opt.co.jp/>)、2011 年 8 月 8 日閲覧。
福井県眼鏡協会 (2005) 『めがねと福井』。

第4章 金子眼鏡——卸売業から企画・デザイン、小売、さらに製造へと進出

1. はじめに

金子眼鏡は、1958年（昭和33年）に設立され、2008年現在、資本金5000万円、従業員160名の企業である。

現在の社長である金子真也の父親鍾圭が創業した家族経営の企業であり、もともと卸売業が主であった。現社長は大学卒業と同時に鯖江の実家を継ぐことを期待されており、それは必ずしも自らが望んだ道ではなかった。しかし、事業の継承後は本来の卸売業の拡大のみならず、全国と海外を含めて38店舗の直営店を立ち上げ¹¹、さらに最近では製造工程を内製化するなど、小売を主導とした眼鏡の総合メーカーとして成長しつつある。縮小傾向の著しい鯖江の眼鏡産業において、環境変化に応じて常に新しい事業展開を行ってきた企業の一つである。

父親から継承した事業は小規模な家族経営であったことに加えて、卸売業において後発であったため、競争条件においては非常に不利な立場からのスタートであった。そのような状態からいかに継承した事業に興味を見出し、現在の卸売から企画・デザインおよび小売への拡大、さらには職人技術を活かした製造へと事業を拡大させ、しかも日本中の眼鏡好きの若者が憧れる企業にまで成長させることができたのか。金子眼鏡のこれまでの歩みを振り返り、とりわけ、環境変化に対応した企業戦略の変化に着目しつつ、この点を明らかにしてみたい。

2. 金子眼鏡の歩み

金子眼鏡の創業は1958年であり、家族経営の卸売業者「金子眼鏡商会」として現社長の父親である金子鍾圭によって商売が開始された。金子によれば、当時、鯖江には約100の卸売業者が存在したが、そのうち、金子眼鏡は95、6位にあると認識していたという。また、金子眼鏡の経営形態は、親戚から支援を得ながら現社長の両親が営業を行う形の典型的な家族経営であった。1950年代後半といえば、日本がまさに高度経済成長期に入ろうとし、非常に活気のある時期であったが、金子眼鏡は初期条件において出遅れていたため、競争力は他の同業者に比べて劣った状況から事業を開始せざるを得なかった。そのため、取引額も少額であり、大手の製造メーカーと取引できず、商品の卸売先についても、大手の消費地問屋の寡占状態にある都市部の大消費地では競争できないため、大手の手が行き届かない、北関東、

¹¹ インタビュー実施当時の店舗数であり、2012年2月17日現在、店舗数は、国内43店舗、海外1店舗の44店舗にまで拡大している。

第4章 金子眼鏡——卸売業から企画・デザイン、小売、さらに製造へと進出

東北、北海道といった地域の眼鏡・時計の小売店が中心であった。このような地方の眼鏡・時計小売店への営業が、1970年代後半から1980年代前半頃までの金子眼鏡の主要な事業活動であった。

現社長である金子真也が生まれたのは、金子眼鏡創業の年である。長男であった金子真也は、「家業を継ぐことを約束に東京の大学に行かせてもらった」ため、大学卒業と同時に金子眼鏡に入社し、その年(1981年)から家業を手伝い始めた。しかし、当時の金子の心境は、社長自身の言葉を借りれば、

「めちゃくちゃ(葛藤が)ありましたね、もう嫌で嫌で…。でもね、まあそれはそれで、私が長男ですから、長男ってうかね、まあ姉と二人ですから、当然姉嫁いでいきますんで、私がね面倒見なあかんと、親の面倒を見るっていう感じですよ、家業を継ぐというよりか。」

というものであった。

家業を手伝い始めてから約3年間、両親や顧客である小売業者からアドバイスを貰いながら実践を通して実務を学んだ。また、入社1年後頃から、「やっぱりこれで食っていくのであれば、もう真正面から向き合おう」という決意へと気持ちは変化していった。事業に携わることによって、売上が直接家計収入の増減に結びつくことを目の当たりにしたからである。元来目標を定めてそれをクリアすることが好きであった社長にとって、営業成績を上げていくことはそれほど難しいものではなかった。

とはいえ、営業活動は孤独との戦いでもあった。旅館に宿泊する費用を節約するため、サウナを泊まり歩いたり、夜鯖江を出発して、早朝に高速道路のサービスエリアで仮眠をとり、営業先に向かうことも度々であった。事業の将来展望を考えるよりも、日々の現実を乗り越えることで精一杯であり、1980年代後半頃までこのような状態が続いた。

他方で、東北、北海道で営業活動を行っていた頃、金子に新たな決意を促す印象的な出来事が一つあった。金子が商売に入って2、3年目、金子が24、5歳の1980年代前半頃のことであった。営業で立ち寄った北海道余市の小売店の経営者から、「10年経ってもこんなところ廻っているようだったら君たいしたことないな」と言われたことである。「10年後ここにいちやいかんでって、ものすごく駆り立てられた思い」をさせられ、自分の生き方を改めて考えさせられた言葉であった。そして、この言葉が、自分自身が新しい視点で物事に取り組まない限り、既存の枠組みを打ち破ることはできない、つまり、95、6位という位置づけから脱却できないという焦燥感となり、金子眼鏡の現在に至るまでの積極的な事業展開の原動力ともなってきたのである。

3. 卸売業から自社ブランドの販売へ

事業のさらなる拡大のためには社会的信用を得る必要がある。そのためにまず金子が行ったのが個人経営であった金子眼鏡の法人化であった。1986年のことである。続いて1987年には初の自社ブランドの眼鏡フレームを発売した。それ以前の4、5年間に様々な模索をする中で、販売力、オリジナルの企画力など、大手卸売に比べて競争力がなく、大手商社の企画・デザインの下で製造された製品の一部を分

けてもらい卸すというこれまでの二次卸だけでは、何一つ優位性を持つことができないことを痛感したためであった。

また、金子は、当時の鯖江のライセンスブランド・ブームに対して懐疑的であった。ライセンスブランド商品はブランド名を主たる特徴としたが、当時金子自身が20代であったこともあり、より若い感覚の、ファッション性を重視した眼鏡を事業の軸として市場で勝負したいと考えていた。

「結局私がこの業界に入った当時、……ライセンスブランドがどんどん売場を埋めているわけですよ、どの眼鏡屋さんに行っても。基本的にほとんどの形もクオリティーも全て一緒なんですよ。ロゴが違うだけで。そこにデザインってあんまり感じるものなくて、結局私だったら、例えば眼鏡を見て、売場に並んでいる眼鏡、ほうっと思うような商品があるじゃないですか、でもこれもうちょっとうろくすると格好いいんだろけどな、っていうのをずっと何年も見ながらですね、自分の中でやって、それを一つ集大成っていうか、形にしたのが（金子眼鏡の）オリジナルなんだけども、結局眼鏡屋さん、鯖江の眼鏡屋さんっていうか、当時の商社もそうですけども、やっぱりファッションっていうことを口にしながら、どっちかっていうと貴金属的でしたよね、眼鏡の感覚っていうのは。高級感っていうのが大切に、高級感、質感っていうのをね、非常に重視してたし。私はそういうのじゃなく、高級感よりも、やっぱりファッション性、あとカジュアル感というのが大切だということに思っていましたから。だから、うちの眼鏡は、私のやっていた80年代の眼鏡は全然高級感がないんだけど、それはそれで高級感（が）ないからいいって言われたんですよ、原宿では。」

金子のかねてからの思いを具現化した製品が、1987年に発売された自社オリジナルのブランド・シリーズであった。社長自らがデザインした金子眼鏡初の自社ブランドは、「BLAZE（ブレイズ）」と名付けられた。1987年以降、これを看板商品として、金子が卸売先として最も望んでいた地域である東京都内で営業を行った。とりわけ、渋谷、原宿を中心とした、デザイン性の高い眼鏡を数多く取り揃えていることで若者の支持を得ていた眼鏡小売店に行き、若者に訴えるデザイン性の高い眼鏡について様々な知識を得た。このような小売店の代表が、現在でも原宿に店舗を構える「オブティションロイド」である。1985年に原宿に出店した同店は、店主の感性に合致した、デザイン性を前面に出した眼鏡のみを置く小売店の先駆けであった。

金子はまず、ここに自社ブランドを売り込んだ。しかし、1年目は全く興味を持ってもらえなかった。原因は金子の持ち込んだ眼鏡がデザイン的に洗練されていなかったためであった。

「全然だめだって（言われて）、やっぱり田舎臭かったんでしょうね、田舎しか廻っていないから。僕から見たら格好いいなって思うんだけど、だめだ、だめだって言われながら、何でだめなの（と思った）、でも地方に行くとそれ格好いいって言うんですよ、地方で売れたから。」

当時の鯖江の眼鏡は中高年の男性向けが主であり、渋谷、原宿で若者が求める眼鏡とは明らかにデザインが異なるものであった。金子も、

「最初に原宿に行った時に、なんだかだめってより（も）要は高級感があり過ぎたんでしょうね。

高そうに見えるように作ってたんですよ。なんでこんなメッキするのとか、何でこんなって（小売店に）言われて、・・・高そうに見えるのになんて思いながら。」

オプティシャンロイドへの営業を開始して2年目頃から、先方の反応も徐々に「これなかなかいいね」と言われるようになり、さらに3、4年目になると、「全部いいじゃん」と言われるまでになった。このように、当時の若者に訴える感性を持つ眼鏡店への営業とそこからのフィードバックにより金子自らの眼鏡のデザインに関する感性も磨かれ、渋谷、原宿でも通用する商品が生み出せるようになった。

他方で、オリジナル商品のみでは大きな売上を上げることは難しく、家族が生活していくためには利益の確保も必要であった。そのためしばらくはオリジナル商品を販売する一方で、他の商社の企画・デザインの下で製造された眼鏡の一部を分けてもらい小売に卸すという、従来からの卸売業務も行うことで利益を確保していった。

「やっぱり、別に自分達のオリジナルを持って歩くんじゃないって、食う術っていうか、やっぱり営業ですから、1本でも多く売ることが仕事ですから、そういう面ではいろいろね、まめでしたよね。いろんなところからこう商品引っ張ってきて、そういうのを買ってもらいながら、オリジナルも少しずつ買ってもらいながら、バランスを徐々にオリジナルのほうにね、増やしていくということですから。」

ところで、感性は、オリジナル眼鏡を手掛けて以来これまで金子が一貫して重視してきたものの一つである。1980年代後半はブランド名が先走りしたライセンスブランド・ブームが隆盛を極める一方で、デザイン性の高い眼鏡を取り扱う小売店が出現し始めた時期でもあった。金子は当時の状況を次のように振り返る。

「いろんな考えの眼鏡屋さんがね、どんどん全国に現れ始めたんですよ。やはり力のない、一人で始められて、今までの眼鏡屋さんにはない眼鏡をやっていきいたいとかね。やっぱりそういうのを始めたもんだから、ちょうどその時期と同じですよ。だから、これはその人の才能というよりも、時代背景がそうだったんだろうなというぐらい、同時期にやっぱりそうやってね、一緒に共に歩めるような、信頼関係を感じるような眼鏡屋さんがありましたよね。」

ここでの信頼関係とは、同じ感性を持ち、そうした感性にもとづくファッション性の高い製品を、適正に評価し販売してくれる眼鏡小売店との関係を指しているであろう。

以上のような状況が大きく変わり、むしろ、金子眼鏡などのように、ファッション性の高い眼鏡を売る業者にとって追い風となるきっかけとなったのが、バブル経済の崩壊であった。1990年代に入り、バブル経済の崩壊を契機とするライセンスブランド・ブームの沈静化とともに、消費者の嗜好も、ブランドの知名度を頼りに商品を選ぶ消費から、多様な商品の中から自分に合った商品を選ぶ消費へと変化し、これに対応してデザイン性の高い商品を並べる小売店が全国で徐々に増加し始める。そして、この時流にうまく乗ることができたのは、ライセンス・ビジネス・ブーム以前より既にファッション性の高い眼鏡を企画・デザイン、販売していた、金子眼鏡の金子、ボストンクラブの小松原に代表される、当時30

代の若い経営者達であった。

「結局ね、バブルの時ってさっき言ったように、はっきり言って何かマネーゲームじゃないですけど、80年代、特にライセンスビジネスが拡大して、ワンブランド取れば10億ずつぐらいね、年間に売れるような形でどこの会社も大きくなっちゃったわけじゃないですか。でね、三つやっている会社は30億だし、それを有力なもの10個持っていれば、100億目指せるようなビジネスでしたから。で、僕ら（ライセンスを）持っていないから、1型ね、300本を年間10型からしかできなかったんだけど、90年代に入ってバブルが崩壊して、もうなんかこう消費者の感覚とか、どっちかという消費の視点というのが、上から下までグッチとかアルマーニじゃなくて、いろんなものをコーディネートする時代に入ってきましたよね。」

「80年代後半は、渋谷のパルコだとか、原宿のお店とか、そういう本当ピンポイントで全国10ヶ所ぐらいのお洒落なお店でやっていただいたんですけど、そこでどんどんどん90年代に入ってますね、ヒットし始めて桁はずれに売れ始めたんですよ。」

渋谷、原宿のファッション性の高い眼鏡店に眼鏡を置けるようになったのが1987、8年頃である。消費者の嗜好の変化と、渋谷、原宿で販売していた金子眼鏡の商品がテレビドラマで使用されたことから、「金子眼鏡」という社名こそ表に出ないものの、同社の商品は1990年代前半に大きく売上を伸ばす。そして、同社の評判が広まったことにより、1992年には、当時東京で最もファッション性の高い売場と言われていた丸井の眼鏡売場に、商品を置いてもらうことに成功する。

眼鏡業界関係者にとって、丸井の眼鏡売場は特別な意味を持つ売場である。

「丸井の眼鏡売場っていうのは、日本の眼鏡屋さんの教科書って言われていて、地方の眼鏡店は東京に行けば必ず丸井をチェックして、丸井の品揃えを見習うというぐらいやっぱり先行っていたんですね。でそこ（の）売場で丸井さんで採用されたの92年ぐらいだったかな。その当時DCブランド、インポートブランドしかない売場に、初めてオリジナルが並んだんですよ。……丸井がやったら地方の有力店っていうのは、やっぱりすごいんだろうなって思い始めるじゃないですか。まあそれがある意味でうちにとっての成長期に入った。」

全国の眼鏡小売店が自店の陳列を考える際に参考とする丸井の眼鏡売場に金子眼鏡の製品が陳列され、さらに、それを模倣して店頭陳列する小売店が全国に続々と現れたことによって、金子眼鏡の自社ブランドの売上は飛躍的に伸びたのである。

4. 販売網づくりと多ブランド化戦略

1995年以降、中国への技術移転によるOEM生産の同国へのシフト、眼鏡のグローバル企業の戦略を反映して、産地がそれまで売上の頼みとしていたライセンス・ブランドが徐々に鯖江から奪われていった。これにより、ライセンスビジネスにより大きく利益を上げていた産地商社、完成品メーカーは苦

境に立たされた。

これに対して金子眼鏡は、卸売部分を若干残しつつ、1990年代後半にはほぼ自社ブランドのみを取り扱う卸売業へと移行する。さらに、1997年からは消費者の各セグメントに合わせた新たなブランドを投入していった。新しいブランドはすべて金子眼鏡のオリジナルであり、しかもマーケットをセグメントに分けて捉え、そのセグメントごとに価格帯、デザインコンセプト、ものづくりのコンセプトを変えていった。このように、一つのブランドでなく、多ブランドをそれぞれのセグメントに相応しい小売店に投入することによって、販売網を増やしていった。ブランドは、現在でも金子眼鏡のロングセラーブランドである「SPIVVY」コレクションと、眼鏡職人ブランドを開始した。とりわけ、「秦八郎謹製」、「恒眸作」の二つの「眼鏡職人ブランドシリーズ」は、金子眼鏡のブランドの中でも作り手である職人の技術を前面に出したという点で、業界内外から高い評価を得るものとなった。

さらに、1998年には、日本の市場だけでなく、よりグローバル市場での競争力強化を目指して、ニューヨークの展示会に初めて出展した。それだけに留まらず、さらに、パリ、ロンドン、ロサンゼルスとの展示会にも次々と出展していった。海外のファッション先進地の展示会に出展することで、これらの地域における自社製品の評価を客観的に知るためであった。このように1998年、1999年は、日本国内の多ブランド展開が順調に推移する一方で、海外でも徐々に需要の手ごたえを感じていった。

とはいえ、海外での販売方法は必ずしも金子が理想的とするものではなかった。展示会開催の際に商品を扱ってもらっている店舗に挨拶に行きがてら、商品の販売価格等、店頭における商品の状況を確認すると、卸売の想定時より遥かに高い値段設定となっていたり、陳列方法も他の眼鏡の間に数本置かれていたりするなど、自分が理想とする商品の販売方法ではないことに不満を感じていた。このような状況と、以前から知り合いであったニューヨークの眼鏡店に勤務する日本人と共に事業を展開する約束をしていたことから、2000年4月、ニューヨークに直営店「FACIAL INDEX NEW YORK」を出店した。

「私自身も、売れる売れないでいうと売れたほうがいいけど、一番理想的な売り方で売れたほうがいいと。で、それってやっぱりファッションビジネスであり、ブランドビジネスとして自己完結するような、まずそういうものを求めているんですよ。で、そういう面においては、単なる海外における卸売業の今の形態では先が見えないということで、取り敢えずアンテナショップを作ろうというのが私たちの求めている解で、私たちの商品で埋め尽くされた並べ方も、私たちの考えていたようなイメージで、その空間イメージも全てね、私たちの感覚を反映した売場のイメージでやりたいということで、それをやり始めたのが2000年4月のその店なんですよ。」

金子眼鏡の企業戦略を振り返ると、1980年代後半から1990年代前半が自社ブランドを確立させた時期であり、1990年代後半以降は多様化する消費者層に合わせて対象とするセグメントに特化したブランドを作り、販路拡大を図った時期、さらに、2000年以降は、自社製品のチャネルを作るために直営店を出店するとともに、海外での自社ブランドの浸透拡大を図った時期と捉えることができる。そして、2000年以降の海外での自社ブランドの浸透拡大を進める上での画期となったのが、ニューヨークの直営店で

あった。

5. 眼鏡の低価格時代の到来と独自のビジネスモデルの追及

(1) 眼鏡の低価格時代の到来

2001年は眼鏡業界に激震が走った年であった。2001年12月に、デザイン性と圧倒的な低価格を売りとしたZOFF（ゾフ）の第1号店が下北沢に出店した。ZOFFの特徴は海外生産による低価格のフレームとレンズを使用し、5,000円、7,000円、9,000円（消費税別）の三段階の低価格を設定して販売したため、業界に衝撃を与えた。これを契機として、同様のスリープライスを採用する小売店が相次ぎ、眼鏡の平均価格が大きく下落した。これによって苦境に陥ったのは鯖江にある完成品・部品メーカーである。小売価格が低下し、また輸入フレームが急増する中で、完成品・部品メーカーへの製造価格の低下圧力が強まった。

「眼鏡が安くなった割には、意外と買い替えサイクルは早くなっていない。…そこで、マーケットが大きくなりないうで、ただ単に単価が下がっちゃったというのが一番この業界の問題点かなと思っていますよね。」

金子眼鏡の売上の推移については、次のような状況であった。

「2001年、2年、3年と、3、4期連続で1割から2割落ちましたね。2000年の9月期が一番良くて、当時15、6億売れたんですかね、それが2003年か4年になると、10億弱まで、9億何千万まで落ちましたから、もうこれだめかなっていうぐらい、厳しい3年、4年でしたよね。」

金子眼鏡にこのような厳しい状況をもたらした原因は、2001年以降に拡大した格安小売店の販売商品がファッション雑貨的な眼鏡であり、色、デザインにおいてまさに金子眼鏡が目指してきたような形の眼鏡を圧倒的な格安価格で販売したことにある。つまり、低価格眼鏡店の商品と金子眼鏡が主力としていたカジュアルなファッション性の高いセグメントの商品が競合したのである。

これに対して金子眼鏡がとった戦略は、1997年に立ち上げた眼鏡職人ブランドを自社が持つ最大の武器と考え、それまで二つであったブランドにさらに三つを加えて五つに拡大し、総力を挙げて市場に認知させることであった。そのためには、ファッション雑誌からその他の関連雑誌まで、あらゆる媒体に対して宣伝広告を行った。2年間で費やした費用は7,000万円にも上った。同時に、東京の丸の内を皮切りに、徐々に自社の直営店も拡大していく。それが2003、4年頃である。

金子眼鏡の当時の国内の売上のうち約95%は卸売であり、直営店の出店はいわば取引先の「島を荒らす」行為でもあった。問屋が小売の領域に踏み込むことに対しては取引先の反感も買い、その調整は決して容易なものではなかった。しかし、地道な調整努力が奏功し、また、海外生産された低価格眼鏡店の製品の品質が不安定であり、2004年頃から売上が落ちたことを反映して、金子眼鏡の売上は再度上昇する。卸売の目減り分を直営店と眼鏡職人ブランドシリーズを拡充することで、徐々に回復させること

ができた。直営店は今や国内に37店舗にまで拡がり、売上の7割を占めるまでに成長している。

(2) ビジネスモデルの再構築

2003年と2004年にこのような環境変化を経験し、金子眼鏡はさらに新たな戦略へと踏み出す。金子の言葉を借りれば、独自の「ビジネスモデルの再構築」である。すなわち、2000年以前はデザイン、ブランドのみで勝負が出来たが、それだけでは競争力を着実につけてきている新興国からの追い上げに打ち勝つことができない。それに打ち勝つことができるのは、独自のビジネスモデルによってのみであるという。

では、金子が考えるビジネスモデルとはどのようなものなのか。金子の言葉を借りると、それは「自らの販売チャネルを作る」ことができて初めて可能となるものである。具体的には、

「一番問題なのは、いい商品を作ろうと、いいデザインの商品を作ろうと、結局はお店に並ばなかったら売れないんですよ。で、実はお店に並ぶってすごく大変で、営業に行行って買ってもらって、じゃあその買ってもらった商品が実際どういうふうに並べられるのか、そんなことまでコントロールできないじゃないですか。もしかしたら、店の一番隅に置かれて、それで売れない売れないって言われるかわかんないし。つまり、所有権も移っちゃうわけですから、もうそこから以上私ども(は)タッチできないし...。」

つまり、これまでのようにデザイン部門やものづくり(製造部門)といったサプライ・チェーンの一部のみに競争力を持っていたても、新興国の追い上げが激しいグローバル競争の中でそれを維持することは容易ではない。むしろ、収益を確保できるようなデザイン・企画から小売までといったサプライ・チェーン全体における独自の仕組みづくりが必要だというのである。加えて、仕組みづくりは、人件費、材料費等の関係で卸売価格ひいては小売価格が高くなろうとも、それを説明することによって消費者に受け入れられる構造を持ったものでなければならない。

「基本的にうちのブランド戦略は、日本製のいい眼鏡なんですよ、デザインと眼鏡。ただやはり、それはあくまでも市場の一部しか捉えられませんか、一番マスの部分はほとんど中国に代わってきましたから、そこが取れないと企業として成長できないと。もうニッチ戦略しかなくなって、... 今後の大きいビジョンで描けないもんですから、そういう高感度、高クオリティーの展開を2001年、2年から、もう一回再構築しながら、それにプラスアルファとして、2006年からいわゆる中国製、うち(金子眼鏡)が企画、デザインして中国のメーカーに作っていただいたものを主力にいたお店を、2006年から展開し始めたんですよ。」

このように、2006年以降は、自社で企画・デザインした中国製品を中心とする店舗を、大型量販店、ショッピング・モール内に拡大させていった。これにより、金子眼鏡の事業は6業態14自社ブランドの

展開となり¹²、それに応じて価格も、平均価格7万5000円、4万円、1万円前後と差別化させている。

中国製品と競合する部分は自社で企画・デザインを行い中国で製造し、製品を自社直営の小売店で販売し売上を確保する一方で、眼鏡職人ブランドシリーズを今後の自社の基幹ブランドとして捉え、同ブランドの直営店も随時増加させていくという、いわゆる二重戦略を取る事となった。これが、金子眼鏡のいうビジネスモデルの再構築である。

さらに、眼鏡職人シリーズを金子眼鏡の看板となる高級ブランドとして普及させる体制を整えるべく、次のような取組にも着手した。

第1は、主にアジアをターゲットとした自社ブランドの国際化であり、その一つの例が、国際線の就航が開始された羽田空港の国際線ターミナルに、2010年10月、直営店「金子眼鏡店」を上質の日本製眼鏡を販売する新業態として出店したことである。「金子眼鏡店」が出店したエリアは、「江戸小路」という日本の伝統・文化関連製品を販売するエリアである。金子眼鏡の羽田空港の出店の目的はアジア戦略の一環であり、とりわけ、アジアの富裕層の獲得の第一歩として、日本でしか買えないものとして同社製品をアピールすることを目指したものである。ここに陳列してあるのは、自社工場「BACKSTAGE」（後述）で作られた全てメイド・イン・ジャパンの「日本の眼鏡職人シリーズ」である。

第2は、川上の生産工程の内製化である。新しいビジネスモデルは流通の短縮化と密接に結びついており、このようなサプライ・チェーンをトータルに考える独自のモデルの構築が、今後の眼鏡業界におけるグローバル競争の勝因を決定すると金子は考えている。2000年以降、業界のグローバル化と同時に流通経路の短縮化が進展し、鯖江の存在感は縮小しつつある。小売主導で流通が短縮化されるにともない、鯖江のフレーム産業で主導を握ることのできる部分が大きく収縮してしまったためである。とはいえ、このように日本の製造部門が縮小してしまった現在、鯖江のものづくりはむしろ強みともなりうる。金子は考えている。但し、鯖江が主導を握るためには、先述のように、企画・デザインから小売までの一貫したビジネスモデルの構築が必要となるが、現在、肝心の製品を作る工程、とりわけ、手仕事で全ての工程を1人で行う職人によるフレームづくりは、量産が不可能であること、人件費の高さから需要が落ち、深刻な後継者不足の状況になりつつある。以上のような状況を踏まえ、メイド・イン・ジャパンの職人シリーズをビジネスモデルの核として高級ブランド展開していきたい金子眼鏡にとって、製造部門を担う人材の不足は死活問題であることから、2006年、鯖江の眼鏡職人の育成を兼ねた工房を立ち上げるに至った。

設立当初、この工房は「金子工房」と呼ばれていた。その後、次第に噂を聞きつけた若い職人希望者が増え、製品の量産がある程度可能になったことから、2009年、自社工場を竣工した。工場は「BACKSTAGE（バックステージ）」と名前付けられ、現在では、眼鏡業界でも珍しいプラスチックフ

¹² NYや丸の内にある直営店「FACIAL INDEX（フェイシャル・インデックス）」、ファッション・ビルを中心とする「COMPLEX（コンプレックス）」、量販店向けの「style eyes（スタイルアイズ）」、「URBAN SELECTION（アーバン・セレクション）」、「colors（カラーズ）」、職人によるものづくり拠点「BACKSTAGE」と連動し、そこで製造された製品と販売する「THE STAGE」の6業態14自社ブランド。

第4章 金子眼鏡——卸売業から企画・デザイン、小売、さらに製造へと進出

レームの一貫生産体制を持つ工場として機能している。現在の生産は月産 1,500 本程度であるが、大量生産ではなく、ヨーロッパの最高級ブランド品が一つずつ職人によって手縫いで製造されているように、職人によって手間暇をかけた質の良い製品づくり、さらには適正価格による販売を目指している。

ところで、この BACKSTAGE は単なる製造工場ではない。他の一般的な眼鏡の製造工場と比べて、次の点において大きく異なっている。

第1に、繰り返しになるが、工場は金子眼鏡の製造部門であるとともに、後継者の育成も目的としていることである。鯖江の職人の後継者不足は深刻であり、これは、職人技を生かした製品を自社の看板ブランドとして展開していこうとしている金子眼鏡にとって、事業の根幹にも関わる問題である。職人不足への対応策として、若手職人の育成、さらにその量産のための製造工場へと至った。この工房が目指すのはあくまでも職人技を活かした製品であり、大量生産品ではない。

第2に、工場設備が職人にとって快適に労働・生活できるように設計されている点である。工場自体が金子眼鏡らしくデザイン性のあるものであることに加えて、職人が生活しやすいように、コンビニエンスストアや他の生活施設に近く、移動にも便利な幹線道路沿いに立地していることである。また、ソーラーパネル、屋上緑化による土壌蓄熱式暖房システムが設置され、自然エネルギーを利用した発電による CO₂ 削減に努めるなど、環境負荷に対する配慮もなされている。このように、金子眼鏡の哲学が、この製造工場においても貫かれている。

以上のような新たな取組は、めまぐるしく変わる環境変化にうまく対応するための策でもある。とりわけ近年のグローバリゼーションの進展をともなった環境変化への対応について、金子の考えは次のようなものである。

「ここ 5 年、10 年後ってまた変わっていくと思うんですよ... もう本当に立ち止まるとか、新しい取組をもうしなくなった段階で、もうその企業は間違いなく 10 年後にはうまく縮小均衡図られているか、だめになっているか、どちらかですよ。だから攻める。それが防御かけているのか分かんないけど、ただ攻めるって言っても、既存の物事、発想でのそれを拡大していく発想じゃなくて... 時代の変化の中で新しい社会のニーズ、価値観を、ライフスタイルの変化を、きちっと感じながら、どう自分達がそこに取組としてできるのか、まあそういうものをやっていかなきゃいけない。」

つまり、変化を素早く読み取り、その変化に応じて柔軟に企業の戦略も変化させていくことの重要性を指摘している。

金子から見ると、鯖江の多くの企業は努力をしているものの、1990 年代のデザインが求められた時代の事業に終始しているという。2000 年以降、消費社会は低価格品の大幅な普及を伴いながら多様化してきた。デザインを追求する上ではマス・マーケットを対象とすることはありえず、いずれかのセグメントで強みを見出すためには、このような多様化した市場のどの位置を対象とするのか、各社が見極めなければならないのである。

6. 人材の確保

地域産業の活性化にとって重要な要素の一つに優秀な人材の確保がある。金子眼鏡の場合、優秀な人材の確保に関しては、新卒採用を行っておらず、経験者のみを採用している。小売店の社員の3分の1は他の眼鏡店の経験者であり、いずれも名だたる眼鏡店で経験を積んだ逸材が金子眼鏡に応募してくる。

とりわけ、2006年から開始された職人の育成を兼ねた製造工房には、日本各地から眼鏡づくりの職人希望者が集まってきた。現在の社員は、大阪、名古屋、九州などの出身者であり、いずれも金子眼鏡の評判を聞いてやって来た20代から30代を中心とする若者である。手作りの眼鏡づくりは、地道で根気のいる作業であり、決して楽な仕事ではない。それでもそれらの若者にとって鯖江は眼鏡の「聖地」であり、憧れの職場なのである。

とはいえ、「でも、鯖江の人は誰も来てくれないんですよね、募集しても」との金子の発言にもあるように、地元鯖江での就職先として眼鏡メーカーの人気は高くない。鯖江において、眼鏡産業は長らく労働環境の厳しい産業と認識されてきており、恐らく実際にそうであった。そして、若者の親世代によってそのような印象が伝えられてきた結果、眼鏡産業は地元の若者にとって人気のない就職先となってしまうのが実態である。このように、地元の若者とその他の地域の若者にとって、眼鏡作りに対するイメージは大きく異なっている。これは恐らく、眼鏡のサプライ・チェーンの一部、とりわけ厳しい状況にある部分しか見ていない若者にとって、グローバリゼーションの下でダイナミックに変化し、多様化している眼鏡産業の最も面白い部分を知る機会があまりにも少ないためであろう。

金子眼鏡の事例は、若者の担い手不足が叫ばれる「ものづくり」であっても、製品が若者に訴求力のあるものであり、その製品を作るための職場が働きやすく、生活しやすい環境に整備されていさえすれば、若者自ら職を求めて全国から集まってくることを示している。

7. むすび

2000年以降は、本論でも指摘されているように、中国の台頭によって眼鏡の価格破壊が進み、同時に、眼鏡がかつての貴金属品あるいは健康器具といった扱いからファッション商品として認識されてきたことは、業界に大きな影響を与えるきっかけとなった。また、世界とのつながりでいえば、世界的に影響力を持つ業界のリーディング・カンパニーの再編・拡大がサプライ・チェーンを変化させ、一部に取り込まれていた日本の眼鏡産業を苦境に追いやった。いわば、苦境にある企業は、国内の動きに対しても、世界の動きに対しても、なんらかの理由によりうまく適応することができなかったためそのような状況にあるともいえる。しかし、全体として縮小傾向にある眼鏡産業の中で、新たな活路を見出し、比較的安定している企業が存在する。その一例が金子眼鏡であった。本論から、金子眼鏡の安定性を支えてきた要因はつぎのようにまとめることができる。

第4章 金子眼鏡——卸売業から企画・デザイン、小売、さらに製造へと進出

第1に、一つの事業、自社ブランドで成功を収めようとも、それに甘んじず、自社のイメージする眼鏡をイメージする形で売るという最終目標を達成するために、環境変化に対応して常に次善の策を立て、自社のビジネスモデルを追求し、場合によっては柔軟に変更してきたことが、これまでの金子眼鏡の成功を支えてきた要因の一つである。

第2に、若者を惹きつけるよりファッション性の高い自社ブランド商品を作り上げてきたことである。技術の習得とは異なり、デザインには感性が必要とされるという点で体系的な習得が難しいが、金子の場合、渋谷、原宿のデザインを重視した「お洒落」な眼鏡小売店への営業と、各地を廻りあらゆる種類の眼鏡を現物で見てきたことによって、若者に訴えることのできる感性を自然に身に付けてきた。さらに、自社のデザインが世界で通用するかどうかを検証するため、海外の展示会への積極的な出展、その後の直営店の出店という形で早くから現地進出を図っている。

第3に、環境変化に対応して柔軟に企業戦略を変えてきたことである。まず、消費者の多様化に伴い、ブランドの投入量を増やし、消費者のセグメントごとに販売網づくりを行った。さらに2006年以降は、自社と競合する部分については、中国工場を利用し競合先と競争すべく格安眼鏡市場にも進出を果たした。他方で、将来的な基幹ブランドとして高級ブランドの眼鏡職人シリーズの国内・海外への普及に注力し、自社の販売チャネルを伴った新たなビジネスモデルの再構築を急いでいる。このような一連のビジネスモデルが、今後の競争において優位性を持つには重要であるというのである。

第4に、金子眼鏡のこだわり、スタイルは製造から小売にまで一貫して反映されている。これは、製造工場「BACKSTAGE」にも投影されている。金子眼鏡のスタイル、物語性は一貫しており、これに共鳴し、金子眼鏡を目指して鯖江に来る若者は少なくない。このような独自のスタイルが「お洒落」に敏感な若者を引き寄せ、鯖江を「聖地」と崇める若者達を同社に集めている。この点は、他の採用に苦労しているメーカー及びそれを支援しようとしている行政が学ぶことのできる点である。

参考文献

金子眼鏡ウェブ・ページ (<http://www.kaneko-optical.co.jp/company.html>)、2011年7月9日閲覧。

2010年1月16日付繊研新聞。

2010年1月16日付日本経済新聞。

第5章 ポストンクラブ——眼鏡の企画・デザインを核とした事業展開

1. はじめに

ポストンクラブは、現社長小松原一身が一代で築き上げた1984年創立の比較的新しい会社である。自社工場を持たず、企画・デザインのみを行う、産地商社として事業を開始した。現在では小売業にまで業務を拡大させ、東京の銀座と青山に直営店を持つ。同社の製品の主要販売先は現在、眼鏡卸商社10社、眼鏡小売店300社、アパレルメーカー等30社、海外取引先20社である¹³。

ポストンクラブを特徴付けているのは、眼鏡の企画デザインに特化し、自前の工場を持たず、製造はあくまで地元の工場に委託するという点である。また、他の眼鏡関係に先駆けて日本のアパレルメーカーのサングラスのOEM生産に着手し、その後自社ブランドへと比重を移しながら、若者向けの眼鏡、サングラスを多く作り上げてきた。同社が現在持つ四つの自社ブランド、JAPONISM（ジャポニスム）、BCPC（ベセペセ）、MUGUET（ミュウゲ）、GLOSS-EYES（グロスアイズ）は、いずれも流行に敏感な若者層から30代40代を中心に高い支持を得ているブランドである。

ポストンクラブの事業活動は、2000年以降、眼鏡価格の下落により厳しい時期があったとはいえ、それを乗り越えて、企画・デザインを核としながら常に新たな事業展開へと進化しているという点で、鯖江の中ではかなり異端である。

本論は、企画・デザインを核とし、そこから展開してきた事業戦略および環境変化に対応した戦略の変化を跡付けることによって、ポストンクラブが、大手企業でなくとも自社ブランドの全国展開を果たし、とりわけ2000年以降縮小傾向にある鯖江の眼鏡産業にあって、他の完成品メーカーや部品メーカーに比べて、安定的に業績を伸ばしてきた要因を明らかにしようとするものである。

2. 創業までの経緯

小松原は、ポストンクラブを創業する6年半前の1978年に高校を卒業し、鯖江の大手眼鏡商社に入社した。その商社で、眼鏡のデザイン、仕入れ、販売まで、眼鏡に関するあらゆる知識を一通り勉強する機会を得た。その当時、つまり1980年代前半は、円安ドル高にも助けられて日本の経済成長は著しく、眼鏡産業においても製品を作れば作るだけ売上が伸びた時代であった。

とりわけ眼鏡産業に活況をもたらしたのは、有名ブランドのライセンスビジネスであった。ライセンスビジネスとは、商標権許諾者（ライセンサー）と商標権受諾者（ライセンシー）がライセンス契約を

¹³ ポストンクラブ会社概要（<http://www.bostonclub.co.jp/company/outline.html>）（2011年5月20日閲覧。）とインタビュー（2010年12月20日）に基づく。

交わし、後者が前者にロイヤルティーを支払って、前者の承認を得たデザインに基づき契約ブランド名を付けて製品を製造し、一定の販売領域内で販売するものである¹⁴。今日、タオル、ハンカチといった雑貨から食品まで、ありとあらゆる製品がライセンス契約の下で生産・販売されている。小松原が大手眼鏡商社に入社したのは、主にファッションの有名ブランドとのライセンス契約によるビジネスが眼鏡産業で普及し始めた時期であった。

「もうとにかくあらゆるブランドと契約をしてました。契約をしたブランド名を付けて、デザインした眼鏡にそのブランド名を付けて（生産した）。」

「我々が入社した当時は、本当に高度成長期の真っ只中でした。とにかく作れば売れた時代でした。年間売上高も、本当に15億が30億になり、30億が45億になる。そういう時代でした。」

にもかかわらず、小松原は敢えて友人と2人でポストンクラブを創業する道を選ぶ。小松原が25歳の時であった。その理由は次のようなものであった。

「我々どちらかというと、ライセンス系のブランドより、服好きのデザイナーが自分達でデザインをして自分達で商品化する、作り手の顔が見えるファッションが好きでした。その中で、我々若い頃は、アイビーファッションに目覚め、次にトラッドファッション、そして80年代に入り、東京を中心にDCブランドが一気に出てきました。ファイブフォックスさん（株式会社ファイブフォックス）とか、サンエーさん（株式会社サンエー・インターナショナル）とかですね¹⁵、ビギ、ニコル、コムデギャルソン、ヨウジヤマモトも同時期です。アパレルメーカーでも、小さいマンションメーカーでも一気に会社が大きくなった時代でした。（そのような時代背景に対して、）我々もどうしてもファッションに合った、おしゃれな眼鏡が作りたいと思いました。勤めていた会社は、流行にマッチしたファッションナブルなデザインを提案しても、会社として受け入れてもらえなかった。やはり会社の規模も違いますし、オーナーの考え方も違いますから、1ブランド数億、何10億っていう売り上げ規模のビジネスをしていましたので、若者をターゲットにした規模の小さい売上額の提案をしても、まともに受け入れてもらえませんでした。それならば、もう自分で（起業するしかない）。」

つまり、当時はライセンスビジネスによる売上が極めて大きく、それに比べて小松原の提案する若者に訴求力のあるファッション性の高い製品の企画は規模も小さく、採用されにくい状況にあった。海外有名ブランドのライセンス製品の主な対象は中高年層であり、ファッションに敏感な若者層にとってはデザイン、ファッション性、機能性などにおいてギャップがあった。

他方でこの時期は、海外有名ブランドに対する高い需要がある一方で、今日国内有数のアパレルメーカーに成長した各メーカーが急成長した時期でもあり、若者のファッションにも多様化の兆しが見えつつあった。若い小松原が目指したのは、後者のような若者を対象としたアパレルメーカーの製品に連動

¹⁴ JETRO「OEM契約とライセンス契約の違い」（http://www.jetro.go.jp/world/qa/i_basic/04A-010822）（2011年7月3日閲覧）。

¹⁵ 株式会社ファイブフォックス、株式会社サンエー・インターナショナルは、いずれも国内有名ブランドを抱える大手アパレルメーカーである。

した、ファッション性の高い眼鏡であった。

加えて、小松原にとって幸運だったことは、少ない資本で設立された新規企業への支援を惜しまない工場が周囲には少なくなく、起業に対するこのような協力的な環境が存在したことも、小松原が若くして起業を決意し実行できた要因の一つであった。

3. 自社ブランド中心への事業転換

同社の事業は、自社オリジナルのサングラス「ボストンクラブ」と、他社ブランドのデザイン企画から生産までを請け負う OEM の二本を柱として開始した。創業後暫くは、当時の景気の影響もあり、業績は好調であった。

1984年に販売した作品第一号の黒いセル枠「ボストンクラブ」は、若者の高い支持を得て、1型につき約1,000枚、それをシリーズで数型販売したため、結果として大きな売り上げとなった。さらにその後は東京のアパレルメーカー約30社に雑誌を手がかりに連絡を取り、各アパレルメーカーが求めるフレーム、サングラスを企画し、製品化することによって取引先を拡大していった。

「そこ（アパレルメーカー）から、流行や感性を敏感に感じながら、各アパレルメーカーの優れた部分のエッセンスを取り入れて、商品化したのが「ボストンクラブ」という自社ハウスブランドです。自社のオリジナルブランドを育てながら OEM 仕事の依頼も来る様になりました。取引先が所有するライセンスブランドのデザイン企画から生産までを請け負って、商品にしてそのまま全数納品をしていました。数量はもちろんありました。しかし利益率は低いのですが、商品のある程度ロットを回す色々な製造のノウハウを身に付けて（いきました）。」

当時、ボストンクラブの売上に最も貢献したのは、利益率は高くないが数量の大きい発注をする、眼鏡商社の OEM 生産であった。また、その OEM 生産を請け負うことによって、ある程度纏まったロットの企画・デザイン、生産、納品という、一連の流れを管理するノウハウを得ることができた。

しかし、1990年代に入り、バブル経済の終焉とともに、眼鏡製造のコスト削減が大手小売店から求められるようになる。地元の大手製造メーカー、商社等も中国へ進出し、現地からの製品輸入がこの時期以降加速する。小松原も「バブル（が）弾けてから、（OEMの委託元に対して）こちらからどんな優れたデザイン、企画（を）提案しても、もうコスト的に通らなくなった」と述べているように、以後、中国との競争を余儀なくされた産地企業にとっては、厳しい環境の始まりとなった。

このような状況下で、ボストンクラブは1995年、OEM生産の受注停止という決断を下す。コスト削減圧力の高まりによって、OEM生産による売上の増加及び確保が困難となってきたためである。OEM生産の停止によって年間売上額はOEM受注全盛時の4割にまで落ち込んだが、他方で、その後の同社の安定性の基礎となる自社ブランドの企画・デザインに、製品の軸足を置き替えていく転換点ともなったのである。

4. ポストンクラブの自社ブランド

JAPONISM（ジャポニスム）は、ポストンクラブが1996年に立ち上げた、現在でも同社を代表する自社ブランドの一つである。同社の資料には、「高品質、シンプル、そしてフレームそのものの存在感。デザインだけでは終わらない機能性と実用性、さらに遊び心をエッセンスに「機能が自然な形状に内包されたフレーム」それが“ジャポニスム JAPONISM”です。」とある。シンプルで機能的なデザインにこだわり、製造の全てが日本国内（鯖江市）で行われている「メイド・イン・ジャパン」である。

小松原は、自社ブランドの本格的な立ち上げに先立ち、アメリカ、ヨーロッパにおいて、特定の自社ブランドが世界のハイエンドマーケットで認知されていること、それらの自社ブランドが、チタン製のフレームや鯖江でしかできない商品を、産地メーカーに製造委託していることを経験から知っていた。この知識をもとに、ポストンクラブが目標としたのは、ハイエンドとはいうものの、有名高級ブランドほどの高価格帯ではなく、個性的なデザインを特徴とし、比較的余裕がありファッションに興味がある30代、40代をターゲットにしていたアラン・ミクリ、オリバー・ピープルズといった欧米の自社ブランドであった。但し、産地は、メイド・イン・ジャパンであることにこだわった。

「アメリカとかヨーロッパの、有名ライセンスブランドではない、自社でデザインから企画、販売までも行うメガネの自社ブランドが成り立っていました。そして欧米の彼らも、品質に優れた日本製の商品が必要だったことで、彼ら（海外の自社ブランド）もこの鯖江産地に商品の発注を依頼していました。ということは、優れた品質の商品であれば価格は通ると。デザインと品質に独自性と信頼性があれば、世界に市場があることを確信しました。本格的に日本の技術を取り入れ、市場に合ったデザインと高品質のものづくりをして、この鯖江から世界に発信していこうということで、ちょうど日本の展示会、アジア最大規模の展示会、IOFT（メガネの国際総合展）¹⁶があり、その展示会に1ブース出展をしたのがスタートでした。それが96年ですね。」

このように、ポストンクラブは、OEM生産から撤退するに伴い、オリジナルブランドを中心とする事業展開に転換していった。加えて、この頃から、小松原と同世代の各地の眼鏡小売店経営者を中心に、従来の視力矯正機能に加えて眼鏡にファッション性を求める傾向が強まってきたことが、同社の事業転換を図る上での追い風となった。

「ちょうど、眼鏡も視力矯正からファッションアイテムの一つと言いますか、大きくエンドユーザーの意識も変わった時代でもあり、全国のセレクト、コンセプトショップの店主も、我々と同じ年代、二代目、三代目もよく似た年代で、店をおしゃれに変えて行こうという傾向が強くなり、…ブティック眼鏡店、メガネブティックという一つの流れと一緒に、お店も変化していきました。お洒落な眼鏡店、それと同時に。」

¹⁶ IOFT（メガネの国際総合展）は、国際見本市主催会社であるリード・エグジビション・ジャパン株式会社と社団法人福井眼鏡協会が共同で毎年1回主催する、国内及びアジア最大規模の眼鏡関係製品の国際商談展である。

さらに 2000 年以降に、格安小売店の登場や 5000 円、7000 円、9000 円といった三段階の、メガネとレンズ込みのセット販売する、いわゆるスリープライスショップが下北沢に登場し、眼鏡一式の平均単価の大幅な低下をもたらした。これに対してボストンクラブがとった対応は、さらなるブランドの投入と、青山と銀座における直営店 GLOSS の開設であった。

追加されたブランドは、BCPC（ベセペセ）、MUGUET（ミュウゲ）、GLOSS-EYES（グロスアイズ）である。BCPC は 1998 年からスタートしたブランドで、「『無味乾燥』な視力矯正の道具としてのメガネデザインではなく、ファッションのスパイスとなるように、また、あるだけで生活が「こころよい」「楽しく」なるように、着替える、楽しむフレーム」の眼鏡である。また、フランス語で「鈴蘭」を意味する MUGUET は、「大人の女性をターゲットに、エレガンスとかわいらしさを融合させ、上品で繊細なデザイン」の眼鏡である。さらに GLOSS-EYES は、ボストンクラブの直営店である GLOSS の顧客から得た、デザイン、色、機能等に関する情報を商品開発に反映した眼鏡である。

直営店は、2002 年に GLOSS AOYAMA を、2009 年に GLOSS GINZA を開設した。小松原によれば、創業当時から直営店を持ちたいという夢があったという。青山にある GLOSS AOYAMA は「光沢」をキーワードとして設計されている一方、銀座にある GLOSS GINZA は福井県出身のデザイナーにより、漉き和紙、ベルベット、漆のトレイなど、福井県の優れた技術を使用してコーディネートされた内装となっている。青山は 40 坪、銀座は 30 坪の広さがある。

直営店は、GLOSS-EYES の製造にも反映されているように、消費者の声を聞く場としても活用されている。また、春の展示会の開催など、営業、情報交換の場としてのショールームの機能も果たしている。

「そこで一般ユーザーと直接接しながら、ユーザーの直の声を聞いたり、青山ですと 40 坪ありますので、自社の展示会とかね、色々なイベントとかを開催しています。」

青山は場所柄比較的若い来店者が中心であり、銀座は、40 代、50 代が多い。このように、格安路線には敢えて乗らず、ハイエンドで本物の価値が分かる顧客に適正な価格で眼鏡を販売することに、自社の生き残りの道を見つけている。

さらに、市役所を通して募集される国、県の補助事業にも積極的に応募し、選抜されてきたことも、同社の実績につながっている。近年では、2008 年の内閣府による「地方の元気再生事業」の一環として、東京ガールズ・コレクションと鯖江産地の企業との連携事業により、同コレクションに出展する有名ブランドと共同で若い女性向けのサングラスを製造したこと、さらに、人気タレントとのコラボレーションによる眼鏡、サングラスの製造など、市役所が産地活性化のために実施する取組みに積極的に応募・参加している。これにより、これまで鯖江産地が対象としてこなかった 20 代女性を対象とした眼鏡の企画・デザインに関わることができ、しかも、アパレル関係者と共同開発を行ったことで、アパレルでは当然のこととされているが、眼鏡づくりにおいては一般的ではない発想等、貴重な経験を得ることができた。

5. 展示会とイメージ戦略による営業

ポストンクラブの営業はユニークである。営業担当者が自ら眼鏡を詰めた鞆を持って小売店に出向く従来型の営業は行わない。展示会、主要なファッション雑誌への広告、IT を利用した新商品の発表を行い、興味を持った小売店からのオファーを待つのが、創立当初からの営業形態である。

一つ目の展示会を利用した営業とは、言い換えれば、「自社の商品を必要とするお客が来るのを待つ営業」である。

「基本的には、従来の商売は、かばん持って毎月どうですか、どうですかって商売やったんですね。我々はもう基本的に訪問販売の営業はしないと（決めています）。」

展示会は国内の場合、春と秋の2回開催される。ポストンクラブの場合、春は自社の直営店で開催し、秋は IOFT 国際展示場ビックサイトで開催している。

「国内はですね、96 年から本当に1店舗ずつエリアと価格を守りながら、地域もひと県に1店舗、2店舗ずつ、限られた全国の眼鏡小売店に1店舗ずつ正規取扱店舗を増やしていきまして、現在では約300店舗の正規取扱店舗が……全国に。」

ポストンクラブが重視するのは、「どこに行っても同じ価格で販売されているという基本的な信用」である。よって、卸を使わない理由も次のとおりである。

「自社から出荷した商品が、どこで何をどのようにエンドユーザーに売られているかが明確でないと。どうしても中間（が）入りますと、そこからどのルートに流れていくのか判りませんし、販売先が明確でないと価格破壊が起きますね。こっちのA店では1万円で売っている、こっちは1万5000円で売っている、……どうしても（そういう）現象が起きてお客様に対して裏切り行為になってしまうので、やはりきっちりとした正規取扱店舗に対して基本的な販売規約を交わして……。」

自社ブランドについては、「店舗内で安売りをしていない」こと、「信頼のおけるブランドをちゃんと展開している」ことを重視し、自社のイメージにあった雰囲気と考え方を持つ小売店舗にのみ商品を販売するという方針に従ってきた。要するに、ブランド管理の徹底である。とりわけ、信頼のおけるブランドというのは、小松原が「お洒落でコンセプトが明確である」と考える海外の自社ブランドのことである。具体的には、フランスのデザイナーのアラン・ミクリ、アメリカのブランドのオリバー・ピーブルズ等、いずれもデザイン面で特徴があり、幅の広いハイエンド層に人気のある自社ブランドのことを指す。実際に商品を小売店に直販するかどうかを決定する際には、「小売店の雰囲気」と「店主の考え方」を重視している。上記のような海外自社ブランドの商品が店頭に置いてあるかどうかはそれらを判断できる基準の一つであり、その他の確認事項も含めてある程度の基準を満たした小売店であれば自分達と同じ感覚を持つことが確認でき、販売先として安心して商品の取り扱いを任せることができるのである。

一般的な訪問営業にはコストをかけない一方で、様々なメディア、雑誌等への広告、ウェブ・ページ等、同社のイメージを維持するための宣伝には惜しみのない投資を行っている。広告費は最大時には

4,000 万円を投入、現在でも年間 2,000 万円以上を投入している。これは、イメージ戦略であり、自社製品のブランディングを図っていく上でも重要な手段と考えているためである。そして、ブランドを採算ベースに乗せるには、短期ではなく、少なくとも 5 年、10 年の年月が必要であるともいう。

現在は日本を基盤としつつも、日本国内の市場が多様化し、小売店同士の競争も激化する中、韓国、香港、台湾、シンガポール、上海といった地域の小売店にも信頼関係を築きながら製品の販売をしている。とりわけ最近では、積極的に中国を中心とした海外小売店への販売を拡大している。現在、全体の売上占める海外の割合は 2 割程度、上海を中心に約 150 の取扱店舗があり、30～40 代の中国の若手経営者等の富裕層を対象ユーザーとして想定している。

6. 知識習得の場の存在

ポストクラブが眼鏡業界で大きく成長した要因として、眼鏡の位置づけが、健康補助具的な役割からファッション商材へと変化したことに、いち早く気づいたことを挙げることができる。では、なぜポストクラブは 1980 年当時からそのような変化を敏感に察知し、重要性を認識することができたのだろうか。それは恐らく、変化が起こる場ないし変化を起こす人物に頻繁に接していたことが関係していると思われる。具体的には以下のような場所、人物との接触によって変化を感じ取り、そこから新しい知識を習得したのであった。

第 1 は、眼鏡業界におけるロールモデルとなる小売店および人物の存在である。

「私も（他の方同様）独立してすぐに東京の、アパレル・メーカーと取引をしまして、1980 年代の当時はもうバブルのスタート時期ですからね、彼らオーナーでありデザイナーって言えば格好いいデザインオフィスがあって、車はポルシェかベンツかフェラーリとか……小規模のアパレルメーカーのオーナーデザイナー達でも本当の内情は分かりませんが、とても華やかな世界でした。彼らのオフィスのインテリアからファッション、そしてすべてのライフスタイルに本当に憧れて、彼らの世界観を見ながら、いつかはこういったふうな環境の会社やライフスタイルに至るまで、どうしたらなれるか。彼らの、地方とは違う非現実的な世界から、色々吸収したりしながら自分なりに勉強をしました。その当時からです。」

このように、小松原自身ファッションにもともと興味があり、自社の設立当初からの戦略の一つがファッション業界への参入であった。DC ブランド関係者、ファッション業界の展示会、ファッション・ショー等、ファッション関係の情報交流の場に数多く接していたことによって、眼鏡の消費者が多様化し、単なる健康器具からよりファッション性の高いものへと変化していく状況に直接居合わせることができたのである。

第 2 は、第 1 点目とも関連するが、若者ファッションの発信地である、渋谷、原宿を頻繁に訪問していたことである。もともと設立当初からアパレル産業を眼鏡の新規開拓地と位置づけていた小松原は、

渋谷、原宿を、月2回ほどのペースで訪問していた。中でも、原宿にある眼鏡小売店「オブティション・ロイド」は、「お洒落な眼鏡」を集めたセレクトショップ¹⁷と呼ばれる小売店の草分け的存在であり、ポストンクラブの製品を最初に置いてもらった小売店でもある。同世代である金子眼鏡の金子社長と同様に、眼鏡に必要とされる感性の多くをここから学んだ。

第3は、よき仲間、ライバルがいたことである。同じ鯖江で製造から小売まで手がける金子眼鏡の金子社長、名古屋出身の社長が立ち上げた自社ブランド「999.9（フォーナインズ）」の創始者とは、ともに「メイド・イン・ジャパン・ブーム」の仕掛け人として並び称せられることが多い。このような仲間でありライバルでもある志を同じくする同業者がいたことは、互いの成長を促す原動力となった。また、上記のようなファッション性の高い場で磨き上げた感性を身に付けた社長、デザイナー等が鯖江の技術者にさらにその感性を伝えることによって、独自性の高い製品を作り上げることができたのである。

第4は、行政等の支援による新たな試みに積極果敢に応募し、その経験を通して新たな知識を獲得してきたことである。具体的には、2009年の東京ガールズ・コレクションに出店するアパレルメーカーとの共同作業による、20代後半から30代前半の女性をターゲットとしたサングラスづくり、その後のタレントとの共同作業によるサングラスづくり、さらには男性向けファッション雑誌主催のデザインコンペに応募し、いずれにおいても審査を経て参加メーカーの一つに選ばれている。このように、異なる業態、タレント、デザイナー、消費者と接することによって、新たな知識を習得してきた。とりわけ、アパレルメーカーとの共同開発からは、通常自分達が当たり前と考えている発想とは全く異なる「アパレルの感性」を学ぶことができたという。

さらに、この知識を産地内に普及させる場が必要との認識から、現市長自らが先頭に立ち「鯖江ブランド研究会」が立ち上げられている。ポストンクラブもこの研究会にメンバーとして参加しており、地域資源を活かした眼鏡づくりのあり方について検討をしている。具体的には、

「この鯖江市のメガネ産業は、基幹産業になっていますので、眼鏡のまち鯖江、眼鏡の聖地鯖江っていう、この鯖江をいかにここから日本、そして世界に発信をして、鯖江という地域をブランドにしていくな、今は昔と違い、例えばITを駆使して鯖江の地方都市がですね、脚光を浴びるとか、色々手段と手法があるわけなんですね。そういったものを今後、行政の方と一緒に、民間の我々と共に、鯖江のメガネを、ブランド化していくためにはどうしたらいいか(ということを検討しています)。」

このように、この研究会では、「鯖江」というブランドを活用していかに眼鏡産業の活性化につなげていくかについて、他のメンバーと共に戦略づくりを行っている。

¹⁷ 和製英語であり、「衣類・家具・雑貨などの商品を、店主の好みや個性によって選んで品揃えし、生活様式や暮らし方を全体的に提案する店」のことである。（「デジタル大辞泉」）

7. 人材の獲得と育成

現在、眼鏡業界で働きたいという鯖江の若者は多くないという。一般的にそのように認識されているということを多くの関係者から聞く。恐らくこれは、すでに見てきたように、眼鏡産業の構造が、サプライチェーン内の製造部分において利益が小さく、他の部分、とりわけ、小売において大きいことと関係がある。つまり、製造部分での利益が小さいため、多くの小規模零細企業の賃金は低く、厳しい職場であるとの印象が若者に強く刷り込まれているためではないかと思われる。

しかし、企画・デザインと中心とし、若者の感性を重視するボストンクラブには、鯖江だけでなく、兵庫県、奈良県、岐阜県、千葉県といった全国各地から人材が集まって来る。全国的眼鏡好きにとって、鯖江は「聖地」であり、県外の若者にとってボストンクラブは魅力のある企業なのである。これは、ボストンクラブの事業形態・展開が、眼鏡づくりに携わることによって、若者に何らかの夢や希望を与えるものとなっているからに他ならない。また、ボストンクラブにとっても、考えの異なる多様な人材が生み出す企画・デザインは、同社の製品の創造性の向上に大いに貢献している。この点において、ボストンクラブは、人材獲得をする上での企業のあり方に関して、他の人材不足を嘆く企業に対して、一つのヒントを与えてくれる。

では、全国各地からボストンクラブに集まってきた人材は、同社でどのように育成されているのだろうか。小松原によれば、眼鏡のバランス、市場特性、基本的な事項がほぼ分かるようになるまで3年程度かかるという。眼鏡のバランスとは、テンプル（蔓）とフロント（前枠）のバランス、売れるサイズ、といったことである。修正点を社長、先輩等から指摘してもらい、描き直す作業を繰り返す。

「あとうちの場合は、デザインした人が、実際工場さんにサンプル依頼をしますから、製造のプロと話をすれば、ここはこういうふうにした方がいいとか、ああしたほうがいいのか、教えてもらいながら、成長していくということですね。」

「（デザインどおりの製品が技術的に無理という場合も）中にはありますけど、そういう場合は工場さんの、作る方とデザイナーと相談しながら、歩み寄って、擦り合わせをしてこういうふうにしたらこうできるとか、お互い常にディスカッションを（しています）。」

デザイン、企画を中心とする同社においては、技術の習得以上に感性が必要とされる。現在眼鏡メーカーにとってファッション性が重要であることは認識されてきたものの、実際に高いファッション性を持った製品を作るための感性をどのように体得できるのかについて、多くの企業は明確な方法を見出せず迷っている。その点で、社長の次の言葉は、人材育成の観点から非常に示唆的である。

「……デザイナーの色々な人間としての特徴っていいですか、独自の個性がありますから、その個性を大事にして、いい部分、長所を伸ばしてあげることができるかと、根本的に我々は企画会社で、頭を使い知恵を絞って商品作りをしていますけど、メーカーさんですとね、やっぱり手を動かしてなんでしょうから、弊社みたいに各自が自由に時間配分をしながら、時には遊びから発想が生まれる事

も承知の上で各自に任せていますが、メーカーさんですと、そこまで余裕は無く、手を動かさずに考え事をしているだけで、あいつはさぼっているみたいな目で見られがちという難しい部分がありますよね。考え事をしているぐらいなら、考える暇があるなら、現場で1本でも仕上げなさいとか、どうしてもそういう雰囲気になるんですね。それをオーナーが理解できるかできないかっていうことですね。」

つまり、「遊び心」を養うための無駄を許容できること、それが人材育成において重要だというのである。換言すれば、心の余裕から生まれる「創造性」が、新たなデザインを生み出す上では非常に重要であることを指摘しているともいえる。

8. むすび

ポストンクラブは、小松原が一代で築き上げ、メイド・イン・ジャパンにこだわり続けているという点で、鯖江の眼鏡産業の今後のあり方に多くの示唆を与える事例である。ただし、グローバル競争が激化する中、メイド・イン・ジャパン製品を市場で維持できているのは、ポストンクラブ独自の戦略が存在するからである。それらの戦略を要約すると、以下のとおりである。

第1に、卸業者等の中間事業者を介さず、メーカーから小売店への直接販売によって、不必要な値引き交渉を防ぎ、お互い適正な利益の確保が出来る。加えて、自社製品は、正規取扱店舗との約束事に基づき、自社が定めた希望の適正価格で販売してくれる、信頼のおける小売店にのみ販売する。新規顧客や営業方法は展示会を利用した「自社製品を必要とするお客が来るのを待つ営業」であり、これにより営業コストの削減を図る一方で、雑誌等の広告費やプロモーションの費用については、利益に対して惜しみなく投資を行っている。

第2に、自社の直営店を開店することによって、消費者の声を直に聞くことが可能になる。委託による小売の場合、いかに「お洒落」な眼鏡小売店に限定して眼鏡を卸していようと、消費者の動向は小売店経由で伝達されることになる。また、店舗の品揃えも必ずしも自社が望むような形で配置されない。自社が望む品揃えにし、その反応を直接消費者から聞くことのできる直営店は、マーケティング戦略を実行する上で非常に重要な役割を果たす。

第3に、企画デザインから小売店舗までの一貫した自社イメージの追及である。直営店の開店は、自社イメージを小売店にまで反映させ、具現化するために必要であった。このように自社のイメージを製造から小売までトータルにプロデュースすることによって、眼鏡だけを売るのでなく、その背後にある、物語性、ファッション性をも販売しているのである。

以上のように、ポストンクラブは、あくまでも主軸は眼鏡の企画・デザインに置きつつ、その軸を中心として、現在はより消費者との距離を縮め、消費者からの声を製品に吸い上げるため、川下の小売にまで業態を展開してきた。いずれも自社のブランドイメージを守るため、言い換えれば、ブランド管理

を徹底させることによって、自社ブランドの確立、浸透による事業展開を行ってきたことが特徴であり、また、これが今日までの同社の成功要因であるといえる。

今後は、消費者に低価格の眼鏡が浸透し、従来型の眼鏡の販売が難しくなりつつある中で、中国を中心とした海外への更なる展開、新しい素材、しかも時代が求めるエコ素材を使用した製品の投入、子供用のファッション性の高い眼鏡、各種スポーツ用品とのコラボレーションなど、ニッチな市場の追求によって更なる販路拡大の道を模索している。

最後に、現在、縮小傾向にある鯖江の産業であるが、その重要性和将来像についての、小松原の発言を取り上げて終わりとしたい。

「日本及び世界において、今後 5 年、10 年後でも、日本製でクオリティーが高く、長く使えて愛着の持てる商品で、価格と価値がマッチしたデザイン性にも優れている本物の商品は、必ず残ると思います。その中で、世の中から認められて支持され続ける会社やブランド同士が、お互いの強みを活かして、お互いの販路も利用しながら協力して生き残って行けばいいんじゃないかなって、私はこう思っています。」

以上は、メイド・イン・ジャパンであることは、世界市場で競争力を維持するためには重要な要素であり、そのためにも、新たな環境に対応した産地として縮小・再編される可能性はあるものの、鯖江には眼鏡産地として依然として重要な存在意義があることを指摘する言葉といえる。

参考文献

ボストンクラブ・ウェブ・ページ (<http://www.bostonclub.co.jp/index.php>)、2011 年 7 月 9 日閲覧。

第6章 ノバ——産地問屋の模索

1. はじめに

株式会社ノバは、自社ブランドの眼鏡フレームを企画し販売する、鯖江の眼鏡卸問屋である。当社自体で眼鏡製造は行っておらず、鯖江のメーカー約 10 社に対して、自社プライベート・ブランド (PB) の製造発注を行い、それを販売する会社である。PB の一つに「ノヴァ (NOVA)」があり、親会社 (株式会社内田屋) と合併する時に人気があったブランドであったため、当時の会社名称「バロン眼鏡」を改称し、昭和 63 (1988) 年に会社名とした。「ノヴァ」は若者向け (ヤング向け) フレームとして、PB としては人気がある、定評のあるブランドであり、当社はデザインを含めた製品企画に強みを持つ企業である。現在、PB を 10 ほど有している。当社はピークで従業員数は 11 名。現在は 8 名で、会社設立当初と同じ数である。

本章では、有力な PB を持ち、独自の経営戦略を取る産地問屋としての当社の歩みを辿る。当社は、自社ブランドを独自に企画し、鯖江の眼鏡製造メーカーを組織するという新たな商社機能を発揮した、先駆的な存在であったと考えられる。特に、「ノヴァ」という有力な PB を生み出しながらも、近年の環境変化の中で、取引先政策および価格政策を変革しなければならなかった状況を、当社 (産地問屋) の視点から述べる。最後に、近年の新たなライセンス・ブランドの試みについて、手短かに述べる。

2. 「ノヴァ」というブランド

当社は、昭和 63 (1988) 年に、昭和 41 (1966) 年創業のバロン眼鏡株式会社と株式会社内田屋がドッキングして成立した会社である。つまり、バロン眼鏡を内田屋が子会社化し、ノバと改称したのである。現社長内藤氏はその時、内田屋からの出向という形で、当社に入社した。社長によれば、大手消費地眼鏡卸問屋の内田屋にとって、鯖江という眼鏡生産地に情報源を持ち、問屋機能を持った会社を持てば有利だろう、という目的からの出資であったという。内田屋は、有名ブランドばかりを集めている、眼鏡業界における日本一の消費地問屋であり、問屋業の草分け的存在の会社である。

バロン眼鏡の創始者 (前オーナー) は、当時にしては珍しく、自分で図面 (デザイン) を書いて、それにならって型を作って、プロトタイプ (試作品) を作り、工場に渡して作らせる、というやり方をとっていた。ヤング向けの大ヒットフレーム「ノヴァ」を生み出したのが、前オーナーである。

「ノバという会社の名前で売っているところはわたしもだけかもしれない。だから、地元の間屋さんにも買ってもらっていますし。こちらにおみえになったことのない間屋さんは、うちのことをメーカーだと思っているかもしれません。初めから問屋ではなくてメーカーだよという売り方だっ

たと思いますね。」

現在は、セルの、プラスチック・フレームが全盛であるが、セル枠を早くから手掛けたのがノバである。また、ノヴァ・ブランドの商品で、メタル・フレームへ転写したモデルが一世を風靡したこともあった。ノバのビル（西山町の本社ビル）はその一型（ひとかた）で建ったと言われるくらい、明けても暮れてもその型の眼鏡を作って出荷していた時期があった。元々は、メタルに図柄を巻いていたのが「セル巻」と呼ばれるものであったが、取れやすかった。その柄を、メタルの表面に熱処理で張り付けて問題を解決した。ボストン型で三角形の「078」という型番ばかりが売れた。ボストンという形と、転写による柄が受けたため、特にこのシリーズが売れたのである。月に1万枚売れ、小売店では、いつ行っても品切れだったという。1980年代のことである。

「ノヴァ」というブランドを商標登録したことも新しかった。「私がここに来たときには既にノヴァという名前は、普通な、ナショナル的な名前になっていましたので。今はなんともない感じに見えますけど、非常に革新的なアイディアだったと思います。」一時期、タイガーやシープなど、動物の名前をフレームに付けるのが流行ったことがあった。これらは、産地問屋の社長の名前や干支に由来する単純な命名であり、商標も取っていないかった。これらに比べ、イタリア語で「新しい星」を意味する「ノヴァ」というPBは、商標登録したことで相俟って、当社の強力な武器となった。

3. デザインと製品企画

当社には、鯖江市にあった川崎和男の1年間のデザイン学校に通った者が通算4名いる。1名は独立し、現在3名が在籍している。その中で2名は現在もデザインを描いている。バロン眼鏡時代から勤めている1名は、現在でもデザインを描いており、商品としては彼の作品が多かった。当社のデザイナーは、バロン眼鏡時代からの大久保氏と、小林氏、佐々木氏の3名で、小林氏と佐々木氏がデザイン学校出身である。大久保は、バロン眼鏡の社長にデザインを習った。前述のように、前オーナーは当時としては進んでおり、自らデザインを描いて商品企画を行っていた。

当社の従業員は30代が中心である。他の鯖江の問屋が高齢化している中、非常に珍しい。なぜ若者中心の会社になったかと言えば、社長によれば、「偶然でしょうか。自分の商品が作品になるということでしょうかね。作品にしながら、それを売りに行かなくてはいけない。営業も兼ねていますから」とのことである。営業兼デザイナーの社員は、売れ筋を読んでデザインした商品を、製造する会社を選定して委託し、生産管理・品質管理を行い、それを営業をかけて売り込むという、広範な責務を負っているのである。

当社と製造について付き合いのある会社は、10社ほどである。一度取引を始めるとめったなことでは止めず、長期的な関係になる。従業員が1-2人、2-3人の会社もある。なぜその10社になるかと言えば、商品の特徴によって発注先を変えているからである。少人数の会社は、そこでしか持っていない技術が

あるため、発注するのである。セル枠はここ、メタルはここと、デザイナーの判断で振り分けている。

取引の際、支払いは現金で行う。当社の場合は、15日締め、10日払いが原則であるため、商品が売れても売れなくても、15日までに仕入れたものは、翌月10日までは支払うことになる。当社は、25年前から現金払いである。

このように、現金取引には幾つかの利点がある。まず、値引きである。眼鏡業界の慣行として、現金取引の場合、支払額が値引きされるというものがある。

「現金で支払うということは、メーカーさんに値引きをしてもらってるんです。銀行で金を借りて、メーカーさんにはお金を払う、だから当然利息をもらわないかん。利息分だけ。それでスタートしてるんです。数が増えてきて、バブル絶頂の頃は、値引きが嫌なんで手形にして下さいってメーカーも結構あった。」

また、メーカーにとっても大きなメリットがある。

「現金取引であるため、相手に不安を与えないということは、いつの時代でもそうですけど、最優先で納入してくれます。彼らも現金が欲しいですから。15日締め、20日締めって、この業界色々あるんですよ。15日締めの現金のところを優先して持ってきます。20日払いの手形のところは、どうしても遅れます。納品日が。メーカーさんは、ここ25年くらい現金以外は払ったことないんで。一回も、それこそ、ちょっと待ってとか言ったら、不安がられるかもわからんですね。本当はどこのメーカーさんも現金払いが一番いいんですよ。現金払って物を買ってるわけですからね、みんな。材料なんかは。特に給料は現金ですから。手形決済、あんまりないんですけど、あることはあるんですよ。いまだにね。」

過去、鯖江産地では手形取引に依存しているため、企業間の取引関係を不安定にすると問題になったことが多々あった。その中で当社は、25年以上前から現金取引を貫き、メーカーからの信用を勝ち得てきたのである。

4. 取引先政策と価格政策の変化

(1) 取引先政策

当社の卸先は、当初は大阪・名古屋・東京の間屋が中心であった。ここ10年は変化し、大きなチェーン店、量販店にも卸すようになった。大手量販店（チェーン店）、中堅の量販店（チェーン店）、地域一番店である。間屋に卸すだけの時代には、決まった場所に行くだけで済むため、営業経費は抑えられた。しかし、全国各地の様々な取引先を相手にするようになると、営業経費もかかり、単価も値切られる傾向もある。ここ5-6年は中国ものに押されている状況である。現在、当社の取扱量の半分は中国ものである（金額の半分ではない）。

かつて、福井・鯖江の眼鏡製造メーカー（フレーム・メーカー）は作ることが専門で、販売は間屋が

行うという、分業が成立していた。ところが、20年ほど前から、製造メーカーが直接販売を行うようになってきた。製造メーカー独自のオリジナル商品、PB商品を主として、数の捌ける（大量に販売できる）先にメーカーが直接販売するようになり、産地の卸問屋がそこから追い出されるようになった。かつては、産地問屋の販売先は東京・名古屋・大阪など大都市の消費地問屋であったのが、そこに製造メーカーが直接売りに行くようになったため、産地問屋が今度は、直接小売店にものを売りに行くようなシステムに変化してきたのである。この傾向は、産地問屋がこれまで取っていたマージンをカットし安く買うため、直接製造メーカーから仕入れたい、と考える消費地問屋の志向によっても促進された。

逆に、産地問屋としても、消費地問屋を経由せず、直接販売しようとする傾向もある。当社も例外ではなく、比較的良く売れたブランド（ノヴァなど）があったため、直接小売店に行っても門前払いされることはなかった、と社長は言う。逆に、今まで問屋経由で販売していた小売店でも、当社が行くと、直接取引しようと持ちかけられたこともあったという。

以上の状況は、産地および消費地問屋の危機である。つまり、中間の流通業者は不要であり、無用だということである。しかし、社長は、眼鏡業界だけは「問屋がないとだめ」だと言う。なぜなら、どんな大手の小売店（大手チェーン）であっても、全部問屋が取引先として入っているからである。眼鏡はそれほど細かい商品であり、フレーム1枚単位だけではなく、ネジ1本から、ここを直してくれなど、細かい作業は、実は大手メーカーではできないからだと言う。フレーム1本2本でもすぐ届けるなど。また、レンズも含めれば、膨大な部品となる。非常に細かいサービスが求められる業種が、眼鏡なのである。この意味で、問屋の存在意義はなくなっていない、と内藤社長は考えている。

（2）価格政策

現在の年間売上高は4億円前後であるが、ピークで8億円に達したことがある。これは、タレントと契約して広告し、ライセンス・ブランドを4〜5つも手掛けた時代のことである。当時、売り上げは伸びたが、売れ残りもあり、採算に合わないものもあり、タレントにお金がかかりすぎたりしたこともあり、うまくいかなくなった。当時、例えば、最初に物語を作らせて、そのあとに少しカタログを入れた、今で言う小冊子を作り、一遍に2万冊、無差別にばらまいたりした。自転車が当たるクイズ付きで。また、タレントの渡辺裕之と契約し、写真家の秋山正太郎による彼の写真で宣伝するなど。こういった先駆的な試みを行っていた。

現在、当社の商品は、市場単価で言うと2万円が中心である。3年前までは18金無垢のフレームが当社の売り上げの半分以上を占めていたが、現在はその売り上げは存在しない。金価格が高騰し、金のフレームを製造することができず、売れなくなったため、販売をやめてしまったからである。

10年ほど前から、無理して競争する、価格を下げて売り込むという方針を取らないようにしてきた。売上を追求して、無理に競争すると、1,2回商売上のトラブルがあれば、儲けどころか赤字になるからである。2-3割の粗利がなければ売らない、というのをモットーにしている。それにこだわっていると、

売り上げが飛躍的に伸びるということはない、と社長は言う。特に5年前から、多数を納めることを追求して単価が低くなるよりも、当社の特色のある商品を納めることで単価を高くする方針に切り替えてきている。

社長によれば、社長が副理事を務めている福井県眼鏡卸商協同組合には30社が加盟しているが、メーカー兼営の会社が15社、残りの15社はみな粗利を追求しているが、その中の5社ほどは数字そのものが上らず、過去のものを持ち出している（過去の利益を充当している）のではないかと、いう。つまり、粗利を追求している卸（問屋）は10社くらい、となる。独特の商品を作るとか、他社が真似のできないものを作らなければならない。説得力と商品力があれば、粗利は3割どころか、5割でも売れるのである。

当社は、他社のように新製品を頻繁には出せず、一度出すと、長くて1年、短くても半年それだけを売らなければならない。そのため、なにか特徴のあるもの、特色のある商品を作らなければならない。

この問題は、製造における金型代の負担という面でも、重要である。かつては1つの型である程度の数のオーダー（追加発注も含む）が見込めたことから、眼鏡の金型代は製造メーカーが負担することが多かった（あるいは、発注元への請求金額に上乗せする）。ところが、近年のように1型が小ロットになる（現在は300枚程度のこともある）と、金型代は別に請求されるようになり、これは発注元の当社の負担となる。これは1型で、50-150万程度である。とすると、300枚程度の一回の製造・販売でこの金型代を回収することが難しくなる。これをヒット商品にさせて、追加オーダーし、この金型代を浮かすことが非常に重要である。追加オーダーすればするほど、当社の計算上の製造原価が下がるからである。他方で、このような状況から考えると、簡単に新型、新モデルを製造しようと言えないことがわかる。

当社のデザイナーは営業職を兼任しているため、ヒット商品を生むことの重要性、それを売ることの難しさを認識している。

5. 中国ビジネスの難しさ

当社は、中国で製造したフレームも取り扱っている。取扱量の半分は中国ものである。無印で輸入し、そこに当社のブランドを付ける。「ノヴァ」ブランドを付けることはない（その他のPB）。お客さんのOEMもある。量販店（チェーン店）は問屋が買う以上の量を買うため、OEMでも商売として十分成り立つ。また、輸入業者が付けているブランドもある。

当社は、中国の製造メーカーから直接仕入れることはなく、必ず輸入業者を通して取引をしている。これは、輸入に関して、商売上のトラブルが多いためである。一つでもトラブルが起これば、儲けが飛んでしまう、と社長は言う。海外に対する販売もあるが、必ず入金を確認してから商品を発送するという。「全部L/Cで、お金を先に振り込まない限り、送りません。」

これは、当社の商売上の失敗の教訓からである。鯖江の当社に直接訪問して来て、現金を持ってくる

中国人に対し、何度か現金で販売したことがあった。ところが、何度も取引して信用していたところ、最後の取引の際、帰国してから送金するからと言ってきた。毎回現金で取引していたので、信用した。ところが、18金のフレームを販売したのだが、あれはメッキだったとクレームを言ってきた。そこで、返品してくれと依頼したが、返品してこない。結局、この最後の取引について、代金を回収できないままである。

量販店のOEMについては、基本的に当社から提案する。サンプル（試作品）を作成して、相手に了承してもらい、どこで製造するかを相談する。それを、中国で作ることもある、ということである。中国で製造した場合、ロゴ等は鯖江で付ける。

中国からの輸入に際して、輸入業者を通すのは、もし商売上の問題があった場合、トラブルを輸入業者に解決してもらうためである。不良品の問題もある。輸入したものの中に不良品が出たら、輸入業者に返せばいい。当社の規模では、直接中国の業者と取引するよりも、輸入業者を通した方がリスクが少ない、と社長は言う。

6. 新たなライセンス・ブランドの試み

鯖江でライセンス・ブランド品の生産が盛上がった時、当社はその動向と関係がなかった、と社長は言う。

「うちは関係なかった。うちはライセンス・ブランド以下の価格帯のものが中心でしたから。(中略)うちは2番手3番手でいいと。ターゲットとする市場が違ったので。うらやましくなかったかという、そうでもないのですが。」

「但し、売上が8億円だったとき、ライセンス・ブランドを4つも5つもやったり、そういう時代があった。しかし、売り上げは伸びたが、同時に売れ残りも生じた。」

一昨年頃（2008年）から、イタリアのライセンス・ブランド（ティンバーランド）を使用している。さらに、2011年から、子供に人気のある日本のアニメ「ドラゴン・ボール」のブランドで、子供向けフレームを発売する。社長曰く、偶然そういったライセンス・ブランドのことをやっている人に出会って、3種類くらい持ってきた中から、この1つを選んだそうである。ライセンス料が非常に高く、しかもライセンス契約した時点で製造枚数分の契約料を払わなければならない、運転資金がかなりかかる。なおかつ、契約期間は契約した時からの1年間である。普通、眼鏡は企画から製造までに4か月かかるため、実質的な販売可能期間はさらに短くなる。

ロゴのシールを、デモレンズとケースに貼る。フレーム自体は、中国で4千本を一度に製造し、輸入し、日本でブランドのシールを貼る。小売値は約1万6千円で、この値段の場合、ライセンス料を含めると、日本国内での製造では採算に乗せるのは不可能だそうである。デザインは当社が行い、ライセンス所有者側に審査してもらった。このライセンスは国内販売に限定されるため、海外でも人気が出そう

なブランドなのであるが、海外販売は不可能なのである。

PB を中心としてきた当社は、子供向けライセンス・ブランド商品の発売という、新たな試みを開始する。

7. むすび

近年の環境変化によって産地問屋が衰退・淘汰される中、当社が現在まで持続的に営業を続けているのは、「ノヴァ」という PB に集約される、問屋の独自性を発揮し続けてきたからである。つまり、鯖江・福井という産地に立地することによって、独自の品質・デザインの商品を企画し、発注先メーカーによる生産の品質を管理し、商品を小売店に納入するという、当社の産地問屋としての独自性である。消費地問屋との関係は変化してきたものの、独自の PB を有し新たな商品を生み出し続けるという当社の独自性は、創業より変化していないからこそ、と言える。

他方で、近年の鯖江において注目を集めているような、ファッション性に優れたフレームを企画し、川下の小売店を組織化しているような産地問屋との違いも存在する。このような産地問屋は、積極的にファッションブランド（特にアパレル）からの OEM を受注しファッション性を高めると共に、先端的な眼鏡小売店のニーズを汲み上げデザインに生かす過程を経て、デザイン性の高い眼鏡という領域において高い地位を築き上げた。さらに、産地問屋自らが小売店を大規模に展開する、あるいは、そこにしか販売しないという特約店を大規模に組織化するなど、川下分野へ積極的に進出したのである。この二点において、当社はファッション性に優れた自社ブランドを築き上げた産地問屋の先駆者でありながらも、その後の展開を限界付けなければならなかった、と思われる。近年の新たなライセンス・ブランドという試みが、当社の可能性を拡張することになるか、注目したい。

参考文献

株式会社ノバ、ホームページ (<http://www.nova-opt.co.jp>)、2011 年 8 月 8 日閲覧。

株式会社内田屋、ホームページ (<http://www.uoc-opt.jp>)、2011 年 8 月 8 日閲覧。

渡辺達朗・原瀬利・遠藤明子・田村晃二[2008]『流通論をつかむ』有斐閣。

第7章 長井——積極的な技術開発と流通改革への挑戦

1. はじめに

長井はテンブルと呼ばれる眼鏡のフロントを支える蔓の部分の製造を専門とする部品メーカーである。1964年12月に鯖江市吉江町で創業した。現在、資本金1,000万円、従業員は男女それぞれ25名、総勢50名を擁する会社である。主要製品は、テンブル、プラスチック・フレーム、コンビ・フレーム¹⁸である。長井はこれまで、テンブルメーカーとして素材、生産方法の革新のために積極的に研究開発に取り組んできた。近年ではそれだけに留まらず、従来の部品メーカーの枠を超えた事業展開を行っている。

1990年代後半以降、イタリア大手企業のブランド戦略の変更によるOEM製品の受注減少、中国の「世界の工場」としての台頭等といった業界の構造変化により、部品メーカーに注文を出していた大手完成品メーカーが苦境に陥った。これを受けて、部品メーカーにとって、従来のように大手完成品メーカーからの受注のみでは売上を確保することが難しく、独自の新規開拓が喫緊の課題となっている。

このような状況において、200工程以上の分業の一部に特化し、他の部品と組み合わせなければフレームが製造できない部品メーカーは、自らの強みをどこに見出し、いかなる形で生き残りを図ろうとしているのか。

本論では、鯖江の産地全体が縮小傾向にある中で、技術・研究開発、新規開拓に積極的に取り組み、2006年から2008年まで4億円の売上を維持している部品メーカー、長井を事例として、以上の点について明らかにしたい。

2. 会社の経緯

長井の創業者である長井正雄は、石川県境にほど近い旧坂井郡金津町（現在のあわら町）の100戸程度の集落で生まれ育った。焼瓦の生産が盛んな地域であり、小学校3年生の時に終戦を迎え、さらに6年生の時に福井震災による被災といった混乱期の中で幼少時を過した。このような環境下で、当時の多くの同級生と同様に、中学校を卒業すると同時に瓦製造を主とする窯業関連企業に就職する。従業員が5、6人の小規模な企業であった。当時、この集落には同様の企業が20軒近くあり、小規模ながらも窯業の集積地が形成されていた。

鯖江とつながりができたのは、結婚相手が鯖江の取引先企業の経営者の親族であったためである。結婚後も暫くは窯業関係の仕事が続いていたが、瓦用粘土の減少に伴い窯業を廃業する企業が増加する中

¹⁸ コンビネーション・フレームの略であり、フロントの主要部分が金属とプラスチックの組み合わせ、リム部分がプラスチックによって作られているフレームのことを指す。

で、義兄から眼鏡部品の仕事を紹介されたことが、眼鏡産業に参入するきっかけとなった。

長井が創業された1964年当時、鯖江はサングラスの産地であった。当時のサングラスは、全てプラスチック製であり、現在のような色のバリエーションもなく、黒かブラウンの2色が主であった。

しかし、1970年の大阪万博が開催された頃から、1枚300円、400円程度の安価なサングラスが韓国から流入し、産地は次第に厳しい状況に置かれるようになる。これを受けて、産地へのサングラス需要は減少し、産地は次第に普通枠の製造に移行する。サングラスの場合、需要が夏季に集中するため、冬季は繁忙期となる一方で夏季は閑散期となる。これに対して、矯正用眼鏡のフレームであれば年間を通じて受注がある点も、鯖江産地で普通枠の製造が普及した理由であった。年間を通じて仕事が確保できる普通枠は、産地の企業にとってより好ましいものであった。

当時、日本で販売されていた眼鏡フレームの多くはドイツ製であり、とりわけ、ツァイス社とローデンスストック社の製品が市場を席巻していた。店頭に並ぶフレームも8割はドイツ製かフランス製であった。産地で製造されるフレームの素材も、ドイツ製の眼鏡枠の影響で金属枠が普及し、当初は洋白、その後1975年頃にサンプラチナが主流となり、産地はこの金属枠の製造を担うことによって、大きく成長してきた。とりわけ、チタンの導入、眼鏡フレームとしての製品開発は、鯖江の眼鏡の発展に大きく貢献した。

鯖江のメーカーが普通枠に移行してから素材の開発が大きく進展するが、これは日本の気候とも無関係ではない。眼鏡誕生の地であるヨーロッパに比べ、日本は湿度が高い。そのため、金属と皮膚の接触による不快感や金属アレルギー等のトラブルが生じがちであった。このようなトラブルの解消が素材開発において課題となる中で、1981年に福井光器、1982年にマルマンオプティカルによってチタンの眼鏡枠が市場に提供された¹⁹。チタンは、歯科インプラント治療にも多用されているように、生体親和性が高く金属アレルギーを引き起こしにくい、軽量でありバネ性に優れているなど、他の素材よりも眼鏡に適した長所を持つ。国内の消費者向けの製品を製造する産地の眼鏡メーカーにとって、不快感がなくかけ心地のよい眼鏡の追求は、消費者の需要に応える上で重要であり、この点を可能にする素材がチタンであった。しかし一方で、チタンは加工が難しい難加工材でもある。これに対して鯖江の部品メーカーは、消費者の需要に応えるべく懸命にチタンの加工技術の向上に取り組み、その結果、鯖江はチタンの加工において世界的な競争力を獲得したのである。

3. テンプルの研究開発

長井のテンプレのデザインは、極めて独自性の高いものである。モザイクのようにいくつもの色のプラスチック・パーツをテンプル内に内在する芯と組み合わせる独自技術（特許-3015789）により、カラ

¹⁹ 福井光器株式会社とマルマンオプティカル株式会社によるチタン眼鏡枠の開発と市場供給の具体的な歴史については、山本（2011）が詳しい。

フルである上に、テンブルが緩やかにカーブを描いているもの、幾何学模様が挟み込まれているもの等、一目で「長井のテンブル」と判るものである。また、このような形状のテンブルは、長井の長年の研究開発の成果でもある。

長井は自社製品について、「先行でいろんなもの開発していかなあかんということがまず頭の中にあつたもんですから、いろんなもの（に）先駆けて…、投資もし、研究もし、やってくるんですよ。で、その中でテンブル（の）いろんな作り方、人にできないものがあるというのは今口で説明してもなかなか分かりにくいとは思いますが、そういうような開発をして、先にとにかく提案をしていく」ことを信条としている。

テンブルはフレームの一部分であり、完成品メーカーの依頼に従っていれば、自ら開発を行う必要はない。しかし、そのような立場である限り、単価の交渉力の主導権は完成品メーカーに握られることとなる。これに対して長井は、そのような立場に甘んじることなく、テンブルという限られた部品の中で工夫を凝らし、完成品メーカーにも積極的に自社製品を使った眼鏡枠の提案を行ってきた。とりわけ、1980年代からは提案型企業として、テンブルの開発を積極的に行うと共に、新たな製品が適正価格で販売されるよう、川下のメーカーに対して積極的に営業交渉を行っている。

また、長井のような中小企業にとって、自社のみで技術・研究開発を行うことは費用面からも厳しい。そこで、このような弱みを補うため、新しい試みを思いつく度に、既に類似のテーマについて研究している企業を探し出し、共同研究を次々と依頼していった。以上のような方法で成果に結びついた主な開発は、以下のとおりである。

一つ目は、メタルへのムラのない塗装ができる粉体塗装方法²⁰の開発である。そもそも塗装には、吹きつけによる塗装、粉体塗装、電着塗装、の三つの方法がある。以前は吹きつけの塗装による塗装部分にムラができるという問題があった。これに対して、他の分野で使用されていた粉体塗装に目を付け、いくつかの企業に相談に行き、企業内研究室で行う研究の扱いで承諾してくれる会社を見つけた。結果として、一部課題は残ったものの、眼鏡部品の塗装用のパウダーを開発してもらい、同工程用の1台3,000万円の機械も製作してもらった。

二つ目は、ナノカーボン素材を使った眼鏡枠の開発である。これは、鯖江産眼鏡の産地統一ブランドである The 291（4.（2）にて後述）の立ち上げにともない、画期的な眼鏡をブランド化したいとの長井の思いから生まれた眼鏡枠である。これまでのカーボン樹脂が、樹脂が粗く、折れやすいという問題を抱えていたのに対して、これにフラーレン²¹を混入することによって、従来の樹脂よりも機械的強度が10から15%程度高く、撥油性の高い樹脂が生まれた²²。この強度と撥油性の高い樹脂を使用した眼鏡

²⁰ 「有機溶剤や水などの溶媒を用いない100%固形分の粉末状（固体）の粉体塗料を使用して、主に静電粉体塗装法（吹き付け塗装）もしくは流動浸漬法（浸漬塗装）の2方法にて行われる工業塗装法」のことである。（日本パウダーコーティング協同組合（<http://www.powder-coating.or.jp/powder/index.html>））（2011年12月11日閲覧）

²¹ フラーレンとは、炭素系のナノ素材であり、従来のポリプロピオン酸ビニルに比べて強度が高いという特徴を持つ。

²² 「Tech on!」（<http://techon.nikkeibp.co.jp/article/NEWS/20041018/60682/>）による。（2011年5月15日閲覧）

は、独自ブランドの NEXTENCE（ネクstens）として販売されている。この眼鏡枠は、テンプレを製造する長井だけでなく、他の部品メーカーも協力し、一つのブランドとして開発された製品である。この自社ブランド製品を製造するに当たり、フレームは前枠メーカーが製造した。テンプレは長井が担当し、その他は他の部品メーカーが担当するという、各メーカーとの協業による製品である。The 291 ブランドを作った目的は、各メーカーが持つ強みを寄せ集めて、独自のフレームを作り上げることであった。

三つ目は、レーザーによって切削された部品の接着である。眼鏡の部品は小さく、とりわけ、二つから三つの小さなパーツをつなぎ合わせたカラフルなテンプレを特徴とする長井のテンプレは、パーツの切削に課題を抱えていた。従来の刃物を使う場合、パーツの一部を押さえておく手段が必要であるが、パーツのサイズが小さいため難しかった。そこで、パーツに触れることなく切削する方法としてレーザーによる切削を思いつく。しかし、通常レーザーは素材を焼くことによって切断するため、プラスチックが燃焼する点が課題となった。そこで、スピードと冷却による切削方法を思いつき、これを可能にする機械を製作してくれる企業を探し出した。

この部品の接着も簡単ではなかった。接着剤ではなく、アセトンという溶剤を使い、プラスチックを溶かすことによって切削面を接着するのだが、これについても、様々な実験を試み、試行錯誤の結果、うまく接着する方法を見出したのである。

製品開発の難しさは長井の息子の次のような言葉にも表れている。

「(新製品開発の)一番初めの1年目っていうのは、……こういうものでもなかなかできなくて、品質としてはなかなか上がってこない。(でき)上がってくるともうだめ、だめ、だめ。何が悪いんだ、何が悪いんだっていうような。機械だけで作るものじゃないんで、最終的にはやはり僕ら手の感覚でつくってるんで、くっつけるのがすごく難しいんで、切ることぐらいは誰でもできるかもしれないけど、これをどういうふうにくっつけるのかという方法が一番難しいんで、やっぱりそこからで1年、2年、3年って試行錯誤はしましたよね、やっぱりね、物になるまでには。」

以上のように長井は研究開発に対して極めて積極的であり、加えて、他企業、とりわけ大手企業の研究開発部門に積極的に協力を呼びかけ、開発を委託するという手法を取る一方、資金面では国・県による補助金を積極的に活用している。中小企業の弱みを、他の企業や機関を活用することによって補ってきたといえる。長井の積極性はそれだけに留まらない。取引先メーカーから受注が来るのをただ待つのではなく、先方に対して、独自のアイデアから生み出された自社オリジナル製品を使用してくれるよう積極的に売り込みも行っているのである。

4. 自社ブランドの開発、産地統一ブランド、小売業への進出

(1) 自社ブランドの開発

長井によれば、鯖江の眼鏡業界は「ブランドで生きて、ブランドで死んだ」という。ここで言う「ブランド」とは、ライセンスブランドのことである。1980年代は、ライセンスブランド・ビジネスが急成長した時期であった。つまり、従来の衣服を中心とするファッション製品だけでなく、日常生活のあらゆるものに対してブランド名の付いた商品が生み出された時期でもあった。このような流れは眼鏡にも波及し、鯖江の眼鏡産業もライセンスブランド・ビジネスの流れに飲み込まれていった。

当時は、ライセンス契約によって特定の有名ブランド名を製品に付けさえすれば製品が売れた。しかし、2000年前後からイタリアの大手眼鏡企業が企業戦略により有名ブランドのライセンス権の多くを保有するに至り、有名ブランドのライセンス生産によって大きな利益を上げていた大手製造メーカーは、厳しい経営状況に陥った。そこで、各完成品メーカー、部品メーカーは自社ブランド育成の重要性を認識し、2000年以降自社ブランドの投入数を増加させてきた。しかし、自社ブランドはただオリジナルの名前を付けて売れば売れるものでもない。開発した製品がいかに素晴らしいものであろうと、誰もがその製品をブランドとして真に価値があると認知した製品にならないと全く意味がないのである。そのような思いから立ち上げたのが、SOTA（そうた）に代表される長井の自社ブランドと、他社とともに作り上げたブランドNEXTENCE（ネクステンス）であった。とりわけNEXTENCEは、鯖江の眼鏡のブランド化を目指し、産地統一ブランドであるThe 291のために提供したブランドであった。

(2) 産地統一ブランドThe291

The 291ブランドには鯖江の眼鏡企業15社が参加しており、モデル数にして400モデルが投入されている。The 291のブランド展開は、中小企業庁が2004年に創設した「JAPANブランド育成支援事業」の助成により3年間行われた事業である。

The 291は福井（ふくい）をもじった名称であり、参加メーカー各社の自社ブランドを総括する形の産地統一ブランドである。このブランドの立ち上げに、長井は積極的に関わっている。

当時、組合の役員をしていた竹内光学工業の竹内が、周囲から統一ブランド事業の長に推薦され、The291ブランドの立ち上げの段階において、産地ブランド協議会の座長を引き受けた。長井とは協力してルール作りを行い、The 291ブランドの形を共に作りあげた。さらに、販路の重要性を強く認識していた長井は、販売を行う場の設置を提案し、The 291は販売にも着手することとなった。

長井によれば、The 291は流通改革でもあるという。従来の眼鏡の値段の決定が、例えば、小売価格で3万8千円の場合、完成品として小売店に納入する価格は1万円か1万2、3千円程度である。このように、小売価格が製造原価の3倍となる理由は、小売店舗の家賃、サービスのための人件費等がかかるためである。

完成品メーカーからは、部品メーカーが完成品を販売することに対する批判の声も上がったが、The 291が創設されてからは、これを容認する方向に向かいつつあるという。眼鏡産業の構造は細かく分業

化されているため、分業を超えた取引関係を構築することは従来の関係を壊すことにもなり兼ねず、そのような関係を破壊したくない企業にとっては、流通改革は心情的に実施しにくいという事情がある。しかし、小売の力が圧倒的に強い眼鏡業界においては、付加価値の約9割が製造部分以外で作り上げられる構造となっているため、長井を含めた多くの部品メーカーは、このような構造が改革され、部品メーカーにも利益がきちんと還元されるメーカー直販型の販売が可能となることを強く望んでいる。

(3) 小売店との連携等による新チャネルの開拓

しかし、真の流通革命を成し遂げるためには、消費者に製品を購入してもらったところまで産地で管理できなければならない。また、消費者に製品を購入してもらうためには、消費者の声を聞き、それを製品に反映させる必要がある。これは、産地メーカー、とりわけ部品メーカーにとって、これまで馴染みのなかった分野でもある。そこで、従来の流通構造への製造メーカーの参入は、業界の慣行からすればかなり異例である中で、消費者との距離が近い小売機能をいかに産地に取り込むか、ということが重要となってくる。The 291 の設立により産地ブランドの土台ができたことを受けて、長井が次の課題として取り組んだのは、ブランド独自の新しい販売チャネルの開拓であった。取組自体は開始されたばかりであり、その評価については今後の成果を待たなければならないが、現時点における取組内容は以下のようなものである。

まず、本事業の目的は、従来の販売チャネルを見直し、卸売への依存から脱却し、小売店からのニーズに注力し、直接小売店との取引に繋げ、流通コストの無駄を省き、適正価格での小売価格を実現することで顧客満足度を高めることにある。受発注の配達集配には宅急便を利用する。卸売への依存をやめ、小売店と直接取引を行うことによって、中間コストを削減し、適正価格を維持するというものである。

専門販売チャネルの開拓を行う背景には、The 291 ブランドの販売において、次のような課題があるとの認識がある。つまり、①The 291 は小売店において、膨大な取り扱いブランドの一つとなっており、高品質なブランドとしての差別化が浸透していない、②The 291 という一つのブランドであるにもかかわらず、小売店からの受注体制はメーカーごとに異なっており、流通経路がばらばらで複雑に映る、③全国のユーザーのニーズを吸収し、商品開発、販売に結びつけていくための「地盤（ショップ）体制」が脆弱である、という課題である。

具体的には、The 291 ブランド力を強めるための老舗小売店「勉強堂」と全国45店舗との連携を図る。勉強堂は、千葉県に本店を置き、関東を中心に、18店舗で自社ブランド、DCブランドなどを展開する小売店である。この連携により、①勉強堂の1894年創業以来築き上げてきたネームバリューと広範な販売網を活用でき、②福井ブランドの目指す「本物志向」と勉強堂の経営理念が合致していることから、共に同じ目的を追求できる、というメリットがある。さらに、そのメリットを生かし、共同で市場調査・分析、製品開発を行うことにより、消費者の嗜好をより踏まえながら、本物志向の眼鏡フレームを製造することも見込んでいる。2008年現在、全国には眼鏡小売店が約16,000店舗あるが、このうち200店舗

との取引を目指している。全国のアンテナショップのネットワークを活用することにより、小売店に対するブランド管理、ブランド本部にあるオンライン受注等のシステムを一元化し、産地ブランドの価値を高める販売形態を目指している。

さらに、長井は、今後の産地のあり方について次のようなイメージを持っている。

「鯖江のメガネづくりの特徴は、分業ってことです。それぞれの部品の専門業者がある。これはものづくりにおいて良いところもある。だけど僕は良いところの方を見たいですね。分業ということは、部品一つに一つの会社が集中してつくっている。てことは、部品一つ一つが最高の物ができるとことですよね、一つの会社で一貫製作するとどうしても全てまで手は回らないんじゃないかな。それに、たとえ一つのパーツをつくる小さい会社でも、周りのみんなに協力してもらえば、製品ができる。そうやって色々なブランドがどんどん立ち上がってくる...そういう街になればいいなと思いますね²³。」

この点を踏まえた先駆的取組が、2008年に自社近くに建設した、自社ブランドのショールーム「GATHERED（ギャザード）」である。産地内の企業の多くはOEM主体の受注であったがために、自立が必要とされる環境変化に自社をうまく適応させることができないという問題があった。産業構造を環境に適応したものへと転換させるために、鯖江を眼鏡のまちと一目で判るようなまちにしたいという思いが関係者の間にあった。そこで、他の追随者が次々と現れることを期待して、まずは実証実験材料の一つとして、市の補助金を活用して自社近くにショールームを立ち上げたのである。

さらに、これに関連して、鯖江商工会議所の眼鏡業部会では「めがねのまち鯖江マップ」を作成した。鯖江で約520社、福井市も含めると約600社の眼鏡関係企業がマップ上に掲載されており、携帯電話でQRコードを読み取ると画面上に地図が表示され、地図の下には企業のウェブ・ページが表示されるという仕組みである。このように、観光とものづくりを組み合わせた産業観光という観点からの産業振興も同時に進展しつつある。

以上のように、長井が牽引役の一つとなって、The 291とそれを利用した新たな取組を進めている。ただし、課題も残されている。まず、The 291は産地統一ブランドであるがために、一つの理念、戦略にもとづくブランドではない。むしろ、様々な理念、イメージを持つブランドをとりまとめた統一ブランドであるため、消費者に特定のブランドイメージを植えつけにくい。また、そのような形のブランドであるため、本来ブランドはその価値を長期的に保持するためのブランド管理が重要となるが、誰が責任を持ってその管理を行うのかという点については、曖昧になる可能性も大いにある。

²³ 鯖江メガネファクトリー (http://www.city.sabae.fukui.jp/users/monodukuri/sabaemegane/mz/21_1.html) 2011年5月15日閲覧。

5. 雇用・人材育成

近年の眼鏡業界の厳しさを反映し、眼鏡関連産業における地元の若年層の人材不足は深刻である。近年は就職環境の厳しさを反映し、多少回復傾向にはあるものの、眼鏡企業に就職を希望するものは依然として多くない。高校、大学に求人広告を出すものの、面接に来る者の数は少ないという。

但し、応募者は少ないながらも、新たな事業展開に人材の活用を図ろうとしている。長井はこれまでフレームのデザインを県のデザインセンターに在籍する外部デザイナーに依存してきたが、これを、自前のデザイナーの育成へ転換することとした。これを受けて、2010年3月、デザイナー希望の女性を1名採用している。これは、近年眼鏡業界のファッション産業化にともない、デザインの重要性がこれまで以上に高まっており、他のデザインの使い古しではなく、オリジナリティのあるデザインを生み出す新たな感性が必要、との長井の認識にもとづくものである。あらゆることに対して敏感な若者は、豊かな感性を秘めている。長井のデザイナーの外部委託から自社での育成への転換は、競争力のある製品を生み出すためには自社オリジナルのデザインが必須であること、そのためには若い感性を持ち、デザインと製造の両方を理解する人材の育成が必要であるとの認識の表れでもある。

6. むすび

以上、眼鏡枠の産業集積が縮小する中での部品メーカーの対応を、長井を事例に見てきた。長井はテンプル、プラスチック・フレーム、コンビ・フレーム等を主とする部品メーカーであるが、テンプルを核として事業をいわゆる「縦展開」してきた。長井の新たな取組みを要約すると以下ようになる。

第1に、県、国の補助金を積極的に活用し、テンプル、フレーム製造に関わる技術開発に果敢に取り組んできた。自社で製造できない工程については、他の部品メーカーや完成品メーカーに自ら積極的に提案をして、自社が思い描くデザインどおりの製品を製造してもらっている。この意味で、長井は受身の部品メーカーではない。

第2に、そのように製造した製品も、販売する手段あるいは場がなければ消費者に届けることができない。同時に、近年、他の有名ブランドに依存しない、自社ブランドの重要性が認識されており、そのような自社ブランドを産地全体で販売するため、各社の自社ブランドを統括する形の産地ブランド The 291 を創設した。これにより、産地統一ブランドを消費者に浸透させようと試みている。

第3に、産地統一ブランドを創設したものの、それを販売に直結させなければ製品を製造する意味がない。実は、この点はどの産地も直面している課題である。消費者に購入してもらって初めて製品価値が出る。そのような観点から、産地ブランドに対する消費者の声を吸い上げ、それを製品に反映できるようにするため、消費者との距離が近い老舗小売店と連携を組むことによって、専門販売チャネル網の構築を図ろうとしている。

第4に、消費者に自社ブランドの生産地を来訪してもらい、さらに購入してもらうため、自社近くにショールームを開設した。これにより、同様な取組を行う追随者が増え、観光と同時に産地製品の販売も促進する、産業観光の発展が期待されている。

長井は、異業種進出を図る部品メーカーが少なくない中で、眼鏡部品、しかも自社が強みを持つデザイン性、機能性に優れたテンプル、プラスチック・フレーム、コンビ・フレームにこだわりを続けている。新たな事業展開も、その強みをより強化すべく、技術開発を行いつつ、主に川下への縦方向での事業展開を進めている。従来のように部品の製造のみに徹することの限界も十分認識しており、とりわけ、ライセンスブランド・ビジネスへの過度の依存の危険性を強く認識している。その上で、部品メーカーであっても、自社のテンプルと一目で判るブランド性が製品に備わること、そのテンプルを使用した自社ブランドの製造・販売、さらには産地各社のブランドを統括した産地統一ブランドが確立されることによって、新たな展望は開かれると考えている。

参考文献

株式会社長井ウェブ・ページ (<http://nagai-op.jp/>) 2011 年 5 月 9 日閲覧。

山本潤 (2011) 「福井産地に於けるチタン眼鏡枠開発技術革新史 (1): 最初のチタン眼鏡枠 福井光器とマルマンオプティカル」、『地域公共政策研究』、第 19 号、2011 年 6 月、pp68-76。

第8章 清水工業所——ニッチ市場の積極的な開拓による事業展開

1. はじめに

清水工業所は、1967年創業（法人化は1971年）の資本金1,000万円、従業員23名の会社である。同社は、清水義雄によって創業され、現社長の英夫で二代目となる。眼鏡のチタン・ β チタン・形成記憶合金、ステンレスといった素材の、スウェーjing加工²⁴、プレス加工、切削加工、（提携協力企業による）メッキ金属を得意とする。スウェーjing加工は主に眼鏡のテンプル部分の柔軟性を持たせるために行う工程であり、重要な工程の一つである。その他、眼鏡のブリッジ、丁番等の部品の加工を行ってきた。取引先は産地のメーカーである。

1990年代後半からの急激な中国の台頭、眼鏡の価格破壊といった眼鏡産業の構造変化により、鯖江の多くの部品メーカーが変化への対応を迫られたが、清水工業所もその例外ではない。2000年度末に約2億7000万円であった売上が、2005年度末には2億円にまで減少し、その後、2008年度末に約3億円にまで回復している。現在のところ、経常利益は2004年末以降ほとんど増加していない。つまり、売上は回復しているものの、それが利益となるまでには回復していない状況にある。とはいえ、現在、丸井の眼鏡売場に商品が並ぶなど、同社の様々な販路開拓の試みが少しずつではあるが実を結びつつある。

本論では、眼鏡の部品メーカー各社がどのような方向へと進みつつあるのかを検討するうえでの判断材料の一つとすることを目的として、1990年代後半以降の眼鏡部品への受注量と単価が減少する中で、小規模部品メーカーである清水工業所が、自社の強みをどこに見出し、どのような形で事業転換を図り、売上の増加を確保してきたのか、具体的に明らかにしようとする。

2. 眼鏡へのこだわりとニッチ市場の掘り起こし

清水工業所は1967年、先代の清水義雄が勤務していた企業を退社し、独立開業することによって開始された。時代は高度経済成長期であり、同社の1号機となるプレス機を購入し、メタルの部品加工から開始した。1972年に法人を設立し、現在の清水工業所となる。この時期、事業として主に眼鏡のメタル部品の製造を行うようになる。1975年には現社長の英夫が清水工業所に入社する。事業については、1985年頃からブリッジ製品、切削加工への参入、1999年頃にはチタン製の輸出用部品を大量に生産するようになる。また、英夫が社長に就任したのもこの年である。さらに、2000年以降は中国の台頭により、鯖

²⁴ スウェーjing加工とは、「パイプの一部または端部を絞る加工」のことである。
(<http://www.smz-ind.com/swaging/index.html>)

江の産地では受注量の減少、受注単価の低下が実感されるようになる。これを背景に、切削加工を始めとする加工機の増設により本格的に切削加工に参入、部品加工業務のさらなる拡大と営業強化による販路拡大を模索して現在に至る。

眼鏡産業のビジネスサイクルで言えば、成長期、成熟期を経て転換期に入った現在、眼鏡の部品メーカーの多くは自社が有する技術を核として異業種への参入を積極化させているが、それとは対照的に、清水工業所の眼鏡産業へのこだわりは強い。それは、事業を開始して40数年間、眼鏡産業から注文を貰い、自社を育ててもらったという強い感謝の思いがあるからである。このような思いから、清水工業所の新たな取組は、いずれも眼鏡産業という業態の中で展開されている。

「ここ数年前ぐらいから、もう部品屋だけでは限界があるなという思いから、部品用関連系の技術を生かしながら、製品をつくっていこう、それも、普通に市場に流れている、大手がやっている商品、今まで普通にやられている商品とは違うもの、あまり人が手掛けられないもの、人が嫌がるもの、ロットの小さいものをやっていこう…」

と考え、様々なニッチ市場の掘り起こしを行っているところである。以下、具体的な取組について見ていくことにしたい。

(1) ツーポイント眼鏡

まず、清水工業所が新製品の開発として目を付けたものの一つが、ツーポイントの自社ブランド眼鏡「JUMIX（ジュミックス）」であった。ツーポイントとは、フレームのないいわゆる縁なし眼鏡のことである。では、なぜツーポイントなのか。清水工業所がツーポイント眼鏡の製造を新規分野に選んだ理由は次のとおりである。

第1の理由は、ツーポイント眼鏡は部品メーカーが完成品メーカーに近づく上で参入障壁が少ない製品であるという点である。部品メーカーの弱みは、当然のことながら、眼鏡の一部分しか製造できないことにある。これに対して、ツーポイント眼鏡は、通常の眼鏡に比べて、ブリッジとヨロイとテンプルさえあれば眼鏡ができるという点で必要部品数が少なく済み、しかも全て清水工業所内で製造可能な部品を使用して作り上げることができる。つまり、部品メーカー主導で製造することが可能な製品という利点がある。

第2の理由は、縁なしであるため、テンプル、ブリッジをレンズに取り付けるためには、レンズの正確な位置に直接穴を開けるという加工リスクを小売店が負わなければならないが、量販店ではそのような加工に対応できないため、取り扱いにくい商品と考えられている点である。レンズに開ける穴は、左右の穴の位置が例えば0.1mmずれてもバランスが崩れるため、経験とノウハウが必要とされる。清水は、このようなリスクを背負い、小売店で取り扱いの少ない眼鏡に商機があると考えた。つまり、ファッション性のあるツーポイント用の眼鏡部品を製造するとともに、量販店ではなく技術を持つ小売店でレンズの加工をしてもらい、ツーポイント眼鏡として販売することに、参入の余地があると見たのである。

「(大手) 小売店... が嫌がる商品をあえてやろうと。で、それ専門のお店みたいなもの今やっていて、福井の駅前の中にも 4 店、5 店ってあるんですよ、小売屋さんね。で、その小売屋さんと同じものを売ってても仕方がないんで、人が嫌がるものを敢えてやろうというんで (自社製品の販売店を立ち上げました)。」

ただし、清水工業所の製造する眼鏡は単なるツーポイント眼鏡ではない。ツーポイント眼鏡の部品は、従来の部品に多様なカラーバリエーションを加えたものを準備した他、名古屋の樹研工業と共同で開発した樹脂製のパイプナットとレンズガードを使用して「レンズ割れ」や「ネジの緩み」を防ぐ構造となっている。それは、SHIMIZU JOINT SYSTEM (SJS) と呼ばれるツーポイント眼鏡の弱点であった「レンズ割れ」と「ネジの緩み」を防ぐシステムであり、具体的には、以下のような構造となっている。

第 1 に、金属に匹敵する強度を持つ特殊硬質樹脂を使用し、ボルトを締め込むとパイプナット内部に刻まれたテーパースクリュー構造²⁵がボルトをしっかりと固定することによって、ネジの緩みを抑制できる。

第 2 に、ツーポイントの弱点としては、レンズに直接ネジを取り付けるという特性上、ネジの緩みやすさに加えてレンズの割れやすさもある。これに対して、レンズガード²⁶とパイプナット²⁷の樹脂でレンズを締結し、不必要な圧力が接合部にかかった場合にはナットが壊れることによって、レンズの破損を防ぐことが可能な構造となっている。

また、カラーバリエーションについては、JUMIX の最新ブランド「M-1」では、テンプル 10 色×ブリッジ 10 色×レンズガード 5 色×パイプナット 5 色×レンズ形状 12 タイプの組み合わせで、30,000 通りものアレンジが楽しめるものとなっている。消費者が好みの色を選択することができるという点で、ファッション性にも優れている。

さらに、眼鏡のデザインについては、自前のデザイナーを持たないため、福井県の工業技術センター内のデザインセンターを活用している。このデザインセンターには外部デザイナーが所属しており、清水工業所のように自前のデザイナーを持たない部品加工メーカーの眼鏡のデザインを支援している。

忘れてはならないのは、ツーポイント眼鏡はレンズの正確な位置に部品を取り付けるための加工がきちんとできる技術力のある小売店で販売される必要があるという点である。このため、清水工業所は、量販店の台頭により苦境に立たされている昔ながらの小売店に声をかけて、そのような小売店との協力の下、ツーポイント眼鏡の販売を拡大しようとしているのである。

さらに最近の動きとして、清水工業所のツーポイント眼鏡が丸井の眼鏡売場で販売されることが決定した。丸井の眼鏡売場は眼鏡メーカーにとって特別の意味がある。全国のファッション性を重視した眼

²⁵ 先端にいくほど先細りとなる構造のこと。

²⁶ パイプナットを受ける清水工業所オリジナルのガードであり、特殊硬質樹脂で铸造した一体成形構造。金属並みの強度と弾力性も持ち合わせている。

²⁷ 清水工業所オリジナルのパイプナット。ボルトを締めていくと先端部分のネジが樹脂のスクリューと圧着し、ネジが緩まなくなる構造となっている。

鏡を取り扱う小売店にとって、丸井の眼鏡売場はモデル的存在であり、丸井の眼鏡売場に製品が並ぶということは、すなわち、そこに並ぶ製品を全国の他の小売店も陳列の手本として自らの店舗の店頭に並べる可能性が高いことを意味する。丸井に選ばれたということは、同社のツーポイント眼鏡が評価されたということであり、今後の同社の売上への貢献が期待されている。

(2) キングサイズとスモールサイズの眼鏡フレーム

通常、眼鏡は消費者の標準的な顔のサイズをもとにフレームの幅も製造されている。しかし、世の中には、大柄であったり小柄であったりと様々な体格の人がいるように、顔の大きさも、標準より大きい人もいれば小さい人もいるというように多様である。このように、人間の体格、顔のサイズは多様であるにもかかわらず、眼鏡の多くは標準サイズのものを中心に生産されてきた。このため、これまで標準から外れるサイズの人々に対する眼鏡の品揃えは決して充分とは言えない状況にあった。しかも、生産量も少ないため、必然的にファッション性に乏しい商品であることが多かった。特大サイズの洋服や靴についてはLサイズ専門の小売店ができるなどかなり増えてきているが、特大サイズ的眼鏡はほとんどないという点に着目して製造したのが、キングサイズ的眼鏡フレームであった。「ラルジュ・グラン」というブランド名で販売されている。小売店に寄せられた眼鏡のサイズに不満を持つ消費者の声を参考に、フロントの横幅を通常的眼鏡よりも長くし、眼鏡のテンプル部分がこめかみに食い込むことによる不快感が解消されている。

他方で、スモールサイズ的眼鏡フレームもこれまで数量、ファッション性の観点から消費者の需要に充分に応えることができていない商品であった。スモールサイズ的眼鏡を必要とする人は女性であることが多いが、これまでは子供向けの眼鏡枠を掛けて間に合わせる人も少なくなかったという。そのようなスモールサイズ的眼鏡を必要とする大人が、大人らしくかつお洒落な眼鏡を楽しむことができるように、22色のカラーバリエーションと優雅なデザインのフレームを取り揃えた。ブランド名は「ファイン・ファン・フィーネ」である。

以上のキングサイズとスモールサイズ的眼鏡フレームは、清水が代表の有限責任事業組合「鯖江ファクトリーユニオン」による開発・製造の成果である。「鯖江ファクトリーユニオン」は、清水工業所とメッキ職人、仕上げのアッセンブリーの3社が、2007年に、今までにない商品を作り上げることを目的に参集し、結成されたユニオンである。また、ユニオン結成の背景には、県の産業支援センターのアドバイザーからの企業間連携を勧める助言があったことが大きい。

(3) 地元素材を活用した眼鏡

鯖江ファクトリーユニオンは、その他の眼鏡の製造にも取り組んだ。2004年7月の福井豪雨は福井県に大きな災害をもたらした。福井市もその例外ではなく、福井市内を通る足羽川沿いの地域も大きく被災した。この復旧工事としての堤防強化工事に伴い、足羽川沿いの樹齢60年の桜の木が数本伐採された。

この桜は地元民にとって特別な思い入れのある木であったことから、「桜並木の記憶を伝える商品²⁸」として残すことを思い付く。

製品の製造にあたっては、石川県七尾市の田鶴浜建具工業協同組合と提携を図り、チタンのテンブルに桜の木を使用した飾りを付けた眼鏡を製造し、数量限定 300 本で売り出した。眼鏡フレームの名前は川の名にちなんだ「あすわ」である。桜に対する思い入れのある地元の人向けに特別に製造された商品である。製品は、チャレンジ・ショップ「JUMIX（ジュミックス）」を通して販売されている。

（４）卸小売と部品メーカーのプロジェクト「鯖 gumo（さばぐも）」

眼鏡の部品メーカーは各社が得意とする技術においては秀でているものの、自社で完成品を製造することができず、仮に製造したとしても、その製品を販売する販路を持たないという弱みを持っている。そのような弱みを補うために結成されたのが、「鯖 gumo（さばぐも）」プロジェクトである。製造メーカー 10 社と卸小売の田中眼鏡が共同で取り組んだものである。

なぜ「鯖 gumo」という名前なのか。清水によれば、雲は水滴の集まりであり、技術者一人一人を水滴に例えたもの、とのことである。つまり、鯖江で一粒の水滴（職人）同士が寄り集まった組織が「鯖雲」なのである。

鯖雲のパンフレットには各部品メーカーの専門職人の名前が記載されている。それらは、グラスホリックの仕上げ職人吉田、水野レンズのレンズ・シルク印刷職人徳山、西村金属のネジ職人西村、トーキンのメッキ塗装職人内田、みさき創屋の漆職人三崎、コマツオプティカルのセルフレーム職人佐々木、センコーの艶出し職人千秋、杉本研磨の磨き職人杉本、清水ロー付のロー付け職人 KEN、清水工業所の金属加工職人清水の 10 名である。さらにそこには、鯖雲（眼鏡を造る集団）として、「私達は、この眼鏡産地鯖江でそれぞれの力を合わせ、心を籠めて眼鏡を造りました。ただ造るのではなく、1 本 1 本当り前の事を当り前でなく、心を籠めて眼鏡を造りました。他に何のとりえはないのですが、眼鏡を造る事には自信があります」との記載がある。鯖 gumo シリーズには、テンブルがアセテート製のものとチタン製に漆を塗ったものの二つの製品タイプがあり、特にチタン製のほうは、漆塗が活かされた和装に似合うテイストの眼鏡に仕上がっている。製品は、眼鏡の国際展示会 IOFT で展示するとともに、田中眼鏡をとおして販売する。

（５）遮光眼鏡の開発

さらに清水工業所は、県の補助金を利用して遮光眼鏡の開発に取り組んだ。遮光眼鏡を必要とするのは、遺伝性の理由等で生まれながらにして弱視の人々である。現在、日本では遮光眼鏡を必要とする人が 6,000 人はいると言われている。そのような人々にとって陽光はとても眩しく感じられるため、それを和らげるための遮光眼鏡が必要となる。

²⁸ 2009 年 1 月 20 日付北國新聞（18 面）「建具（田鶴浜）の技で眼鏡（鯖江）」。

「そういう人は、外出するときにはサングラスのレンズに度がついた眼鏡をつけないといけないという状況です。で、.... そういう人は、一つの眼鏡でね... 男の人も女の人も、お年寄りも若い人も全てがこの（同じデザイン、色の）眼鏡1本で対応しないといけないという状況だったんです。で、もうちょっとお洒落な眼鏡がいいんじゃないのっていう考え方で始めたのが、今年の（県の）ファンド（を利用した）事業。」

この眼鏡は、遮光眼鏡を専門に扱う小売店のアサクラメガネと共同で開発したものである。また、この眼鏡の開発においても、産業支援センターのマーケティング専門のアドバイザーから、必要に応じてアドバイスを受けてきた。

（6）直営店の出店

以上のような製品を製造したものの、分業による棲み分けが明確になされている眼鏡業界において、部品メーカーが直接小売店に製品を販売することは容易ではない。このような課題を解決するために、鯖江ファクトリーユニオンを支援した産業支援センターのアドバイザーの助言により、清水の息子が経営者となり、ツーポイント眼鏡の専門店、「GLASSISM（グラスイズム）」を2008年7月に福井駅前に立ち上げた。これにより、福井市においてのみではあるが、自社製品を販売するチャンネルが開かれた。

また、GLASSISMとは別に「JUMIX」という名のチャレンジ・ショップも福井市の商店街の空き店舗を利用して開設し、同店では一律10,000円で眼鏡のリフォームも開始した。これは、古くなったり壊れてしまったメガネのレンズをそのまま使用しつつ、超弾性チタンや形状記憶ニッケルチタン合金などのチタンフレームを使用し、ツーポイント眼鏡へとデザインを生まれ変わらせるリフォーム・システムである。

経済が停滞し、消費が伸び悩む中で、「消費者の最近の動向として、新しいものは買わないけど、だから、使い回しがすごく多い。そうなってくると、我々の考えているリフォームっていうのがすごく、ひょっとして受け入れられるかもわからん」と見ているのである。

清水は眼鏡部品の卸売業者と協力し、経営ビジョンとして、2014年には首都圏で店舗を持つという夢も描いている。

3. 眼鏡に対するこだわり

清水は、部品製造で培った技術をもとに異業種に参入を図ることについては、全く興味がないという。

「眼鏡の中で何が何でもっていう思いがあるので、... 決して眼鏡業界から離れることなく、というのが私の思いなんです。強い思いがありまして、なにがなんでもっていう思いと、... まだまだ負けていない、手掛けていないニッチな商品がありますから、そこを狙ってやりたいという思いがあるんで、異業種がいいと、皆さん目を向けてられますけど、私はあえて眼鏡の中で競っていいこうとい

う思いで今は考えています、またこれからもそれはもう変えるつもりはありませんし。」

清水工業所は、2000 年以降一時的な落ち込みはあったものの、2008 年まで比較的順調な売上を維持してきた。それは、中国からの輸入に関係がある。

「... 2007 年にね、眼鏡で原産地表示っていう規制ができたんですよ。それで、それまでは中国商品はね、... (原産地表示の) 刻印を押さなくてもよかった。それで、その規制からメイド・イン・チャイナって明記しなくてはいけなくなった。ちょうどその頃中国製品に対する不信感と安心安全が問われて、日本商品でないとだめやと、.... 約 1 年間日本で作られたものっていうのが (あって) ...、結構うちの仕事は多分潤ったんだと思うんです。それで売上も上がりました。」

しかし、売上の上昇ほどには利益は上昇しなかった。

「やはりコストが問題ですか。人件費もかかりすぎているのかどうなのか。多分そうだと思います。やっぱり、コスト的には合わないものをやっているんだと思うんですね。めいっぱいやりましたから。仕事もありましたし、労働時間も結構みんなが残業しないといけないぐらいずっとあったんで、1 年間は。」

受注は増えてもそれが利益に結びつかないのである。

また、新たな事業展開を求めてニッチな眼鏡フレームの製造に着手したが、通常の卸の仲介を経て大規模小売店に販売するというルートは取りたくないという。既存の顧客の総合メーカーと競合してしまうためである。その結果、総合メーカーと価格競争になり、営業妨害になるため、そのようなことはしたくないという。そうしたトラブルを回避するためにも、小規模な小売店を探している。

「なるべくこじんまりした、小さいところ。.... なんてかつていうと、もう 2 万円で眼鏡ってできちゃうっていう図式ができちゃってしまっていて、.... それに対抗する小売屋さん、昔ながらの小売さんは、すごく大変な思いをしているんですよ。.... 同じ地域の中に、... 大手がいっぱいある中に、ちょこんと小さい小売屋が、でも、その小売さんは小売さんで、たくさん商品を置きながら、他にないサービスをしながら頑張っているんですよ。そういうところになるべく (商品を置きたい)、そうやって安売りの量販店との差別化ができればと考えます。」

流通構造が変化し、製造メーカーが厳しい状況にあるのと同様に、小規模小売店も厳しい状況にあり、可能な限り同じ思いの小売店と協力したいという。そのような小売店を、思いを同じくする卸売業者に仲介してもらい、探している。ただし、このような方法による販路開拓であるがために、急速な販路拡大には結びつかない。それでも清水は、「ぼちぼちやっていきたい」と言う。

「でも、そうやって比率を、部品製造だけの状態から、製造して販売していく状態に変えていきたい。自社製品を販売して売上を伸ばしていきたいっていうのが、我々の思いなんで、それと同時に人がやっていないものをどんどん手掛けていきたいっていう思いがあるんで」とも言う。

「今までがお客さん (受注先) におんぶにだっこで、外注として、外注先ちゅうか、1 下請け企業として、30 数年させていただいたんで、... もうそれは一切この時点でやめるっていうこと、僕は

するつもりありませんし、まだメーカーさんのお役立ちとして、これから部品や、加工業としてまだやっていくつもりでいますし、今でも企業体としてこうあるってこと、存在するってことは、やはり技術なり、色んなものが受け入れられて現在があるので、眼鏡の中のオンリーワンを目指したいと考えています。」

清水工業所は中小企業には珍しく、しっかりとした自社の理念を持った企業である。具体的には、「研こう我社の技術とノウハウ、創りますお客様の喜びを」を企業理念として掲げている。これは、清水工業所が築いてきた技術に誇りを持ち、絶え間ない努力と創造で更なる技術に研鑽し、この技術を活かしビジョンケアを必要とする人に喜びと、感動を与える製品造りと、サービスづくりに努める、というものである。

今後の事業展開としては、小売事業の展開と、リフォーム、大小サイズの眼鏡に力を入れていきたいと考えている。現在は売上の1割を占めるに過ぎないが、これを2割にまで増加させることが当面の目標である。

以上のような理念と目標にもとづき、他社が眼鏡以外の業種に新規開拓先を求める中で、敢えて眼鏡にこだわり続け、眼鏡業界の中で新たな事業展開、新規開拓先を模索している。

4. 後継者の存在

清水工業所の製品の販売店である GLASSISM は、清水の20代の息子によって経営されている。東京の専門店で3年間と福井の眼鏡小売店に3年間、計6年間にわたり小売店で修行をしており、ツーポイントの加工についての知識も豊富である。

当初はネットでの販売を考えていたが、息子の「眼鏡っていうのはその人の顔に合わせてあげて、眼鏡なんだと。それで、やはりこうその人の顔を見ながら（調整）しないとだめだろうと。」という考え方により路面店を開設した。ただし、リサイクルのほうは遠方居住者向けにホームページも開設しており、古くなった眼鏡を同店宛に送ると、ツーポイントの眼鏡にリフォームされて眼鏡が送り返されてくる仕組みとなっている。

また、清水にはもう1人息子がおり、主に製造部門で清水とともに働いている。清水としては、経営が立ち直るまで新規採用は難しいが、人材育成の観点からも、将来的にはもう少し若者に事業を任せていきたいという思いでいる。

5. むすび

清水工業所の取組みは、他の部品メーカーの多くが自社保有の技術を核として異業種参入を図ろうとしている中で、あくまでも眼鏡にこだわり、ニッチマーケットを模索している事例である。それらの取

組みを要約すると次のようになる。

第1に、ツーポイント眼鏡への進出である。近年、部品の製造だけで眼鏡業界で生き残ることは難しい。レンズと少量の部品で構成されるツーポイント眼鏡は、部品メーカーが比較的容易に完成品に進出できる製品である。また、この眼鏡には部品を直接レンズに接合するための技術力を持った小売店との協力が欠かせない。そこで、量販店の台頭によって苦境に立たされている従来からの小規模小売店と協力し、部品メーカーと小売店が結びつくことによって、量販店の苦手な分野に参入を図ろうとしている。

第2に、顔のサイズが標準サイズではない等、眼鏡の中でも需要はあったがこれまで製品がなかった、あるいは製品はあったがお洒落な製品はなかったニッチ分野への進出である。

第3に、他の部品メーカー及び小売店と共同で鯖江ファクトリーユニオンや鯖雲プロジェクトを立ち上げ、独自の完成品を製造した。

第4に、ツーポイント眼鏡を製造し、量販店ではない小売店と関係強化を図ろうとしているものの、小売店自体も苦境に立たされているため販売は容易ではない。この問題を解決するために、自らツーポイント専門の小売店も立ち上げた。さらに、ここではツーポイント眼鏡を販売するだけでなく、古くなったフレーム付き眼鏡をツーポイントへと変えるリサイクルも行っている。

第5に、重要な点として、以上の取組みのほぼ全てが、国や福井県の補助金を利用するか、産業支援センターの専門家の支援を受けて進められたという点である。新たな取組への支援において県の産業支援機関は大きな役割を果たしている。

以上のように、清水工業所は、眼鏡産業という枠組みにこだわりつつ、量販店の領域からこぼれ落ちるニッチな市場を開拓し続けている。しかも、新規開拓は、分業関係にある他の部品メーカーや加工業者およびサプライチェーンの川下との協同によるところに特徴がある。眼鏡業界自体が厳しい状況にある中で、新たな取組を売上に結びつけることは容易ではない。しかし、清水は、ブランド・ビジネスの日本からの撤退、中国製品の台頭、雑貨メーカーの登場による眼鏡価格の低下という環境変化の中でも、これまで脚光を浴びることのなかった市場はまだ多く、自社で補えない部分は他社との協同によって補い、新規需要を掘り起こすことによって、売上を伸ばすことは十分可能と考えているのである。

参考文献

清水工業所 HP (<http://www.smz-ind.com/>) 2011 年 6 月 12 日閲覧。

第9章 タナカフォーサイト——積極的な海外の活用と流通短縮化による事業拡大

1. はじめに

タナカフォーサイトは、昭和20年（1945年）創業、資本金4,200万円、従業員18名（海外工場200名以上）、売上9億4,000万（2008年実績）の部品メーカーである。主力製品は、ノーズパッド、ノーズパッドを支えるパッドアーム、二つのレンズの間をつなぐブリッジ、デコレーション・ケーブルテンプレなど、鼻周りの部品である。国内シェアは6割以上を占め、国産眼鏡の少なくとも二つに一つにはタナカフォーサイトの製品が使用されている。また、タナカフォーサイトの部品は、有名ブランドメーカーの多くと取引を行っており、取引先は100社以上にも及ぶ。近年では製品の製造、販売ともに海外の占める割合が増加しており、世界シェアは約3%、海外・国内生産比率は、国内4割に対して海外（中国）6割となっている。

一般的に眼鏡の部品メーカーは、商社や総合メーカーからの発注を受けて部品を製造する立場であるがゆえに、サプライチェーンにおいて交渉力が弱く、とりわけ不況時は発注者のしわ寄せを受けて厳しい立場に置かれがちである。眼鏡業界においては、小売の力が圧倒的に強く、2000年以降の価格低下圧力は、下請けを担うメーカーに大きな負担となっている。そのような厳しい状況から脱する手段として、異業種への進出や眼鏡の自社ブランドの立ち上げを試みる部品メーカーが多い中で、タナカフォーサイトは設立当初からの眼鏡部品の製造にこだわり続け、業績も順調である。

なぜ部品メーカーの多くが業績を悪化させ、異業種転換、眼鏡産業の川上、川下への進出を図ることによって生き残りをかける中で、タナカフォーサイトは異業種に比重を移すこともなく、従来からのノーズパッド、パッドアームを主とする眼鏡部品事業を本業として生き残ることができているのであろうか。

本論では、タナカフォーサイトのこれまでの歩みを跡付けることによって、順調な眼鏡部品事業を支えるタナカフォーサイト独自の事業展開および取組について具体的に明らかにする。また、それにより、厳しい状況下にあると考えられている眼鏡部品メーカーであっても、異業種転換を図ることなく、海外を上手く利用し、従来の流通構造の壁を飛び越えることによって、眼鏡産業で生き残る余地が十分残されていることを示そうとする。

2. タナカフォーサイトの歩み

現在のタナカフォーサイトにつながる事業は、親類が営んでいた大阪の眼鏡の部品・材料等の卸問屋

業が、鯖江での眼鏡製造の急増に伴い鯖江営業所を設け、現社長の祖父がそこに派遣されたことから始まった。当時の事業は、部品、材料を大阪から運び、鯖江で販売する卸売業であった。

この事業は祖父の死に伴い一旦断絶する。しかし、昭和33年(1958年)頃、未亡人となった祖母が、小型のハンドプレス機を使い、セルロイドの飾紙(リベット)を製造する小規模事業を新たに起こす。さらに、祖母の息子である現社長の父親が、数年間の大阪での勤務後帰郷して商売を継ぎ、現在のタナカフォーサイトの前身である田中製作所を創業し、事業内容も部品の製造・販売へと拡大させていった。

鼻周りの部品に参入した理由は、小さな部品であるため、初期投資が少なくすみ、参入が容易であったためである。

「(大阪から来て) いわゆる地場の人間じゃないっていうのがやっぱり、... 福井県出身の方っていうのは結構資産があるんですね、土地があったり、山があったり。それで、うちのルーツというのはどうしても大阪で単身で来たものですから、... そんなんで(資産が) 何もないんですね。それであまり大きな投資ができないと言うんで、部品なら小さな今のハンドプレスのもうちょっと毛の生えたもので作れるだろうって言うんで、そこから始まったのがきっかけと聞いています。」

タナカフォーサイトの強みは、積極的な製品・技術開発への取組にある。これは、先代社長の意向を強く反映したものであり、具体的には以下のような事業に他社に先駆けて取り組んできた。

例えば、1980年には「マンレー山ブリッジ」と呼ばれる、アンティーク風の眼鏡に取り付けられる山型のブリッジを製造した。この製品の取引先は100社以上であったという。

また、1984年には、ケーブル・テンプル(縄手)と呼ばれるテンプルにまで製造を拡大する。通常のテンプルが耳の上に掛ける仕組みとなっているのに対して、ケーブルテンプルは、テンプルが耳に巻きつくような形状を特徴とする。現在ではこのテンプルを製造できる職人はほとんどおらず、恐らく鯖江ではタナカフォーサイトに勤務する2人のみであるという。

1985年頃には、油にある液体を添加することによってノーズパッドを支える箱の成型方法を発見し、他社に先駆けて商品化に成功した。パッドアームには通常ノーズパッドを支える1辺3mmほどの小型の箱が付いている。この箱にはネジが入っており、このネジの締め具合によって各自の鼻の形に合った角度にパッドを調整することができる。パッドアーム関係の製造を担うにはこの箱がきちんと成型できるメーカーである必要があるが、もともと微細加工である上に、チタンが素材の中心となってくると成型の際にさらに特別なノウハウが必要とされた。具体的には、この箱は一枚の板を成型機で外側から絞り込むことにより作られるが、特別の工夫をしなければきれいな四角形にならない。タナカフォーサイトは幾度も失敗を繰り返す中で、四角形の箱の成型に成功したのである。

さらに、以上のような取組を行う上で企業が得た新たな知識については、先代社長は惜しみなく他社に情報提供していった。知識によっては、社外秘とすることによって、独占的な利益が得られた可能性もあったが、先代社長はそのような知識を包み隠さず他社に提供し、産地での普及を推進した人物であった。鯖江を訪ねてきた海外からの営業担当者にも、タナカフォーサイトへの営業に来た者ではなくと

も、食事に招待するなど、人と人との付き合いを大切にしたという。このような先代社長の知識の普及に対する寛容な行為は、産地での新たな知識の普及に何らかの形で貢献してきたのではないかと推測される。

現社長である田中聖太郎も、先代社長の意思を継承しており、積極的な事業展開を図ってきた。

田中のタナカフォーサイトへの入社は1986年、田中が20代の時であった。この年、田中はシリコン製のノーズパッドの製造に携わる。シリコンは柔らかく肌に馴染みやすい。この頃、眼鏡に求める機能も、視力矯正機能だけでなく、かけ心地の良さが求められる時代へと変わりつつあった。当時、先代社長のつてにより東芝シリコーン社（現モメンティブ・パフォーマンス・マテリアルズ・ジャパン社）の関係者との出会いがあり、この出会いをきっかけに、共同で眼鏡用シリコン素材の開発とその素材を使用した製品の射出成型までを完成させた。完成までには1年を要したが、現在では多くの眼鏡にシリコン製のノーズパッドが使用されている。

さらに1990年には、眼鏡業界が注目する展示会の一つであるミラノのMIDO展にチタン合金の部品を出展する。当時はまだヨーロッパにチタンの部品がない時代である。大きな脚光を浴び、大量の受注へと結びついた。これにより年商は約16億円を計上する。

同社の売上を時系列で見ると、2000年までは大きく売上を伸ばし、2000年時点で約12億円の売上を計上する。しかし、それ以降眼鏡の業績不振により売上は落ち、2005年に約10億円、2010年には8億5000万円と緩やかに落ちてきているのが現状である。これに伴い、2000年には46名いた従業員も、現在は約半分の26名にまで減少している。

とはいえ、同社の業績をこの数値のみで判断することはできない。なぜなら、同社の中国工場の売上は現在3億円に上るが日本の本社と連結されておらず、そこからの利益が上記の数値には反映されていないからである。この点を踏まえると、タナカフォーサイトの売上は、2000年以降、他の多くの部品メーカーが売上を落としているのとは対照的に、それほど大きく減少してはいない。これは、後述するように、タナカフォーサイトが海外（中国）をうまく活用しつつ、ブランドメーカーの受注指定を取ることによって、利益を確保してきたためである。

3. 中国への進出

タナカフォーサイトが鯖江を代表するノーズパッドとパッド・アームのメーカーとなった理由の一つは、他社に比べていち早く中国進出を行い、中国製品と日本製品を取引先の製品によってうまく使い分けてきたところ大きい。

現在、タナカフォーサイトのように鼻周りの部品を製造する会社は鯖江に4社ある。いずれも現在も操業を続けてはいるものの、異業種へ進出しているものも多く、鼻周りの部品を製造しているのは、タナカフォーサイトともう1社のみである。

現社長が社長業を引き継いだのは2000年、35歳の時であった。以前より60歳での引退を表明していた先代社長が、60歳の誕生日を迎えたことによる交替であった。これを機に田中はこれまで自身が実行したいと心に描いていた戦略、すなわち、グローバルな生産技術と市場への対応に備えて中国に独資の会社を新たに設立する。資本金7,000万円の投資であった。

中国への進出という面では、1994年に既に北京市に委託加工を行うための合弁会社を設立していた。これは、業界では最も早い進出であった。しかし、委託加工では現地の経営を全て管理することが難しく、大きな利益にもつながりにくかった。このような背景から、2001年に独資で中国進出を図ったのである。

中国での工場管理は苦勞の連続でもあった。最も苦勞したのは労務管理である。昇給に不満に持つものが非法な手段で不満を訴えたり、仕事を求めて面接に来た者が社内で怪我をし、その慰謝料を家族分も含めて請求されるなど、様々な苦勞を経験した。現在ではそのような問題への対処方法も確立し、安定的に経営ができるようになってきたという。

現在中国には約250名の従業員がいる。一時期、日本の従業員を大きく減らし、同時にほとんどの工程を中国に移管していた。中国の工場からは、一部は中国国内メーカーに直接販売し、一部を日本に輸入している。

このように、中国工場を有効に活用し、製品の競争力を維持しているタナカフォーサイトであるが、近年は中国における賃金上昇等により従業員の確保も難しくなり、中国の内陸部にも約50名の従業員からなる工場を設立するとともに、製造の一部を日本回帰させている。つまり、グローバル経済環境の変化に応じて、うまく日本工場と海外工場を使い分けられているともいえる。

眼鏡業界には、製品に不良品が生じた場合、その不良品を生じさせた部品メーカーが弁償金を完成品価格で支払うという暗黙の了解が存在するが、当然のことながら進出先の現地メーカーがそのような慣習を受け入れることはない。「彼らは弁償金を払えって言っても払わん（と言う）たら、ああそうっていう感じなんで、ですから、こう勉強しないというか、まあいいだろう、折れても壊れても、っていう。それと、従業員が3年おきにくろくろく代わるでしょう。どうしても技術が安定しないんですね。」という状況である。そのため、日本製品に比べて品質を徹底的に突き詰めるという点が弱みがある。裏返せば、徹底的に突き詰めた品質が日本の技術面における強みである。

現在、国内では鯖江以外にも東大阪にチタン部品の工場を持ち、タナカフォーサイトの日本での眼鏡部品の生産は3割である。日本の工場の役割は、量産品の製造ではなく、もっぱら企画開発及び技術開発の試作品製造の場である。日本で製造された部品が中国のフレームメーカーに納入されることもあれば、鯖江のメーカーに中国のタナカフォーサイトの工場で製造された部品が納入されることもある。日本国内は全て鯖江を経由していき、海外の場合は、中国から直接納入する場合もあれば、鯖江の本社を経由して品質検査をしてから納入される場合もあり、それは顧客次第である。

現在取引先は400社にも及ぶ。かつては鯖江だけで260社の取引先があったが、現在は、東京、大阪、

チェーンストア等も含めて、国内では毎月約 80 社と取引を行っている。つまり、現在の取引の約 8 割は海外との取引ということになる。このように、生産拠点であるとともに消費拠点でもある中国をうまく活用した海外との積極的な取引が、タナカフォーサイトの好調な業績を支える要因の一つである。

4. 有名ブランドの指定工場

タナカフォーサイトが鼻周りの部品の代表的メーカーとなれたもう一つの要因は、有名ブランドの指定工場の指名を獲得してきたことにある。有名ブランドの指定工場となることは、田中が社長業を引き継ぐ以前から実施したかったことであり、2000 年に社長に就任すると同時に取組んだ戦略であった。

「・・・雑誌とか見ている、これ日本の眼鏡（店）で見るけど、うちに来ないかと、フェラガモであったり、シャネルであったり、で、そこ電話するんですわ。これはどちらで部品を作るんですか、あ、日本ですよって。で、メーカーに任せていますから、どこだっけなっていう感じじゃないですか。と、この住所見て、渋谷の方にお伺いすればいいですかって（言う）、ええ、いいですよ、じゃあ来て下さいねっていう話で行く。雑誌とかやっぱり情報ですね。それでお話させてもらうんですわ。ああ、タナカさんにもこういうのあるんですねっていう感じで、外国の（場合も）同じですわ。我々最初 X なんかは絶対ドイツ製が指定だったのを、全部うちに取ったのは、X のアメリカ（本社）に行って、まあ何回も行きませんでしたが、まあ運が良かったんですけど、それもぽつと取れたんで、一発で、普通は（そのようなことは）ないって（他の会社の方が）言っていました。」

具体的には、

「... 我々行行って、うちに任せてくれとお願いするんですわ。指定をしてくれと。自分（当該ブランド保有企業）が発注する眼鏡メーカーに全て指定してくれと。ということにすれば、我々 1 軒 1 軒メーカーを廻らなくても、変な言い方ですけど、発注元が指定すれば、もう絶対（指定された部品メーカーを）使うんです。それが一番効果的な手段なんで。」

これは現在、待ちの姿勢では取引は拡大しないが、こちらから積極的に営業を行うことによって、取引拡大はまだまだ可能であることを示している。田中の言葉を借りれば、「仕事がないって言っている間に行ったらほうがいいですわ」ということである。トップの発注元に直接交渉に行けば、仕事はある。環境が変化した状況下においては、下請け、孫請け、ひ孫請け、といった産業構造の中で、受注先のメーカーの依頼を待っている、安定的な利益を確保できる仕事は下りてこない。要は、行動を起こすか起こさないかによって利益のある仕事が取れるか取れないかが決まるのである。

もちろん、このような指定工場の指名を得ることができた理由は、品質が良く競合他社よりも価格競争力のある製品を製造することができたからに他ならない。そして、この価格競争力を支えたのは、中国工場で生産された部品であった。

狭い地域内でのことゆえ、ある会社の動きはすぐに他社の知るところとなる。他社がこのようなタナ

カフォーサイトの動きを知らないはずはなかった。しかし、同様の動きをするところは出てこなかったという。

ところで、製造工場を指定することは、ブランド保有メーカーにとっても、自社のブランド管理の観点から安心である。

「...例えば（同業者が）四つあった中のね、皆が大もとの会社さんのメーカーさんがいっぱいあって、ばらばらに好みの部品屋さんから買いますよね。このメーカーはここ、このメーカーはここ、品質がばらばらですよ。それと、まとめていないとその大もとと話をした時に、やあタナカさん、来月は2万本（注文に）行くよというでしょ、え、2万6,000来てますよ、え、何で6,000の余分が来るのと、で全部つき合わすと、この（発注）メーカー誰って言うんですね。いや知りませんよ、お宅の部品注文してきましたよ、これは偽者やわって、こうなるんですね。いっぱいあるんです、それが。その管理も含めて、やらせて下さいと。要するにもうバラバラに買っていると、パーツにロゴが入りますでしょう、Yであったり、Wであったり、我々マークを持っているんで、それをどこへでも付けてしまったら、（全部）Wになってしまうんですね。そうすると、偽者になるんです。その管理という名目でやらして欲しいと（相手に頼むんです）。」

また、「ロゴ付き」については、中国の生産管理も重要である。タナカフォーサイトは、基本的に中国でロゴを付けて売らない。発注するメーカーからそのような依頼があっても、「一回日本を経由してくれ、管理できない。」と伝えている。なぜなら、

「中国の会社の担当者っていうのは、なかなか日本と綿密に打ち合わせできないですから、いちいち我々経由していると遅いんですよ、現実には。一応我々は来て、どういうメーカーから来ているよという、例えば中国人同士だと漢字の名前言うでしょう、我々は英文の名前言うんですね...誰が誰か判らなくなるんですね。それで管理もしきれないんですね。もう英語なら英語の名前を聞くのなら、うちに一回入れてから中国のメーカーに売りますというふうにしているんです。」

このような本社におけるブランド管理の一元化は、本社と中国工場でブランド管理拠点が複数となることによるブランドの横流し等の危険を回避するためである。

ブランド管理の本社一元化に加え、製品を販売した際の領収書、入金の流れ、売上伝票といったものも社長自らが全てチェックしているため、現地における横流しはありえないという。つまり、有名ブランドのロゴが入ったものは全て鯖江（本社）を経由した海外製か、国内製かのいずれかとなる。

このような指定工場となることによって、交渉力の弱い部品メーカーは、製品ごとに価格交渉をする取引コストの節約ができる。今日のように眼鏡の小売価格が低下し、部品メーカーの利益にもしわ寄せが生じている状況において、このようなマーケティング手法は、総合メーカーの経営状況に左右されることなく、安定的な経営の維持を可能にする。

他方、完成品メーカーと取引を行う部品メーカーが新製品の発売ごとに変わると、ブランド管理の観点からも監視のためのコストが嵩むことは明らかである。さらに、管理しきれないブランド製品は、正

規の依頼ではない偽造品を生み出すことにつながり、これが闇市場で販売されることはブランドの信用にも影響する。指定工場を指定することは、ブランド管理という観点から、ブランドを保有する会社にとっても管理コストの削減というメリットがあったのである。

以上のように、これまでの総合メーカーからの発注を待つのではなく、ブランド保有企業の日本支店、代理店等を訪問し、直接交渉を行うことにより、タナカフォーサイトは有名ブランドの指定工場の指名を獲得してきたのである。

また、世界的なメーカーの動向を知るには情報収集が欠かせないが、近年、情報の多くが香港に集まっているという。

「どうしても今まではイタリアはイタリアで眼鏡を作っていたでしょう。フランスはフランス。ところが、全部中国に発注するんで、出先が全部来る、デザイナーも全部香港とかに来るんですね。やっぱりそこに行かないといけないんで、今度は（今までと異なり）短期間で廻れると。そこで話をするということになる。それまではやっぱりドイツはドイツ、フランスはフランス、イタリアはイタリア（というように）、.... 全部展示会以外にも行っていたんで、そうするとやっぱり相当な日数になってしまう。」

中国が世界の工場、さらには世界の市場となるに伴い、以前のようにヨーロッパまで行く必要がなく、アジア地域内で情報を得ることができるようになったのである。

以上のように、従来の流通の短縮化を促し、中間コストを削減させることによってブランド管理メーカーを納得させ、結果としてタナカフォーサイト自身の利益にも結びつけることに成功したことが、同社の好調な業績を支えるもう一つの要因といえよう。

5. 眼鏡業界の取引慣行と最大の危機

ところで、これまで順調に成長してきたかに見えるタナカフォーサイトではあるが、廃業に繋がる危機に幾度となく直面している。中でも最大の危機は、イタリアの大手眼鏡メーカーから大量受注した部品に不良が生じた時であった。

眼鏡業界では、単価 50 円の部品に不良がでた場合、その不良品が完成品全体の損失につながったとして、完成品価格で弁償金の支払いを要求されることが一般慣行となっている。近年、測量機器の発展により部品メーカーが一方的に不良分の弁済を求めることは減ってきたとはいえ、部品メーカーは依然として発注する完成品メーカーから不良品の弁済を迫られるリスクを抱えているのである。

このような取引慣行に対しては、部品メーカーから不満の声が上がっているが、その一方で、多くの部品メーカーはこの慣行に備えて、ある程度の金銭的な準備を行っている。しかし、大手イタリア眼鏡メーカーからタナカフォーサイトに対する弁償金の請求額は、そのような準備を遥かに超えるものであった。

「箱足というものがヨーロッパで、そのミラノ展で、ヨーロッパの大きい会社からいただいた時に、大量の注文をいただいたんですね。正直、こんなに数やったことがないという数量、で、我々も中国に工場があるんで、やっぱり今までの量の2倍、突然2倍、3倍になったんです。で、大量に生産しますよね。あれもこれも人雇って、やっぱりそこにちょっと落とし穴があって、やっぱり不良品が出たんですね。その大量の量の弁償金っていうのが一枚いくらでしょ。それが来た時に20億(円)の請求が来ました。もうそれは、もうその時はどうしてかなって。」

これに対して田中は、まず、自社及び自宅の資産価値を評価し、本社があるイタリアにまで直接交渉に行った。そこで、評価結果を先方に示し、「これだけなら払えと、後はもうどうにもならんと、売れるとしたらこんだけや、後はもう好きにしてくれ」と伝えたところ、「よっしゃ、許してやる。」となり、結局部品の再納入のみで許しを得ることができた。本来ならば田中の全財産を持って先方の損失を補い、さらに不足分は負債となるところである。このような形で先方の許しを得ることができたのは、田中の契約履行に対する心意気と、同社が倒産すると優秀なパッドメーカーが無くなってしまい、むしろ自分の首を絞めかねないことへの配慮があったものと推測される。

これは極端な事例ではあるが、先述のように、部品メーカーはこれまで完成品メーカーとの交渉において、年に数回は弁償金を支払うという経験をしてきているという。この慣行の良し悪しは別としても、田中によれば、鯖江の部品メーカーはいずれも、このような危機を少なからず乗り越えてきているため、かなり打たれ強いという。

「…(総合)メーカー(の多く)が駄目になって、部品屋が残るんですね。それほど危機感があるというかね、怖いというか、そうなるはいけないっていろんな開発していくんですね、絶対壊れない部品を作ると。で、壊れても、自信を持って壊れているはずないという、壊れるはずがないと証明できる部品を作ろうとしてきたんでしょうね。」

このように、部品メーカーは、常にリスクにさらされた環境の下で、必然的に自社の体質強化に努めて来ざるを得なかった。鯖江産地が最盛期にライセンスビジネスで利益を上げていた一方で、不良品の弁償リスクに備えて、新たな機械への設備投資、不良品検査用の測定器の導入等によってリスクヘッジを行ってきたことが、現在の環境下ではむしろ、部品メーカーの技術力、品質の良さといった強みとなって活きているのである。

6. 新素材の開発

タナカフォーサイトが現在最も力を注いでいるのが、とうもろこし由来のポリ乳酸(生分解性樹脂)を原料としたプラスチック素材「バイオフィロント」である。これは、大手繊維メーカーの帝人との共同開発により実現したものであり、「きっかけは、肌が弱い敏感な人が掛けられる眼鏡を作りたいかったから

²⁹」との発言にあるように、もともと田中自身がアレルギー体質であったことが大きい。

アレルギー体質の人が安心して掛けられる眼鏡を目指し、そのような素材の一つとしてポリ乳酸材があることを聞きつけた田中は、まず、共に眼鏡用素材の開発をしてくれる業者を探すことから開始した。縁あって、バイオプラスチックを研究していたあるメーカーとの出会いがあり、共同開発の結果、1997年10月に世界初のポリ乳酸材を使用しての眼鏡形成及び眼鏡の部品の開発に成功した。このポリ乳酸材による眼鏡関係商品の特許は、日本、アメリカ、ドイツ、イタリア、フランスで取得している。当初の売れ行きはよくなかったが、数年前から環境意識の高まりが追い風となり、注文が増加してきた。鯖江で最初にこの製品を採用したのは、眼鏡の企画デザイン会社であるボストンクラブである。現在でも、同社の眼鏡のノーズパッドには、タナカフォーサイトの製品が使用されている。

その後、鼻パッドだけではアレルギー体質の人々にとっては十分ではない、かぶれない眼鏡を作って欲しいとの市場からの要望を受けて、開発の継続を決意する。しかし、この時点で耐熱性、バネ性という課題が解決できず、帝人に出会うことによって課題が解決できるまでに10年の歳月を要した。

2011年春には、ポリ乳酸材のプラスチックからできたフレームと部品を使用した、ファッション目的のレンズなしの眼鏡が、海外有名ファッションブランドのキャサリン・ハムネットの名で販売された。キャサリン・ハムネットはイギリスのブランドであるが、デザイナーであるキャサリン・ハムネット自身、環境、人種、政治といった問題への関心が高く、それらに対する問題提起をファッションにも投影させている。環境問題に即して言えば、これまでも、2000年に1人1本の木を育てる「プラントキャンペーン」の実施、2006年からの、倫理的、環境的に適切と証明された原料、生産工程の普及への尽力など、「ファッション」と「環境」を結びつけて新製品を生み出している³⁰。

「キャサリン・E・ハムネット」に代表されるように、近年、環境問題は社会的関心事であるとともに、一つのファッションともなりつつある。タナカフォーサイトの製品は、このようなファッション業界の動きとうまく結びつくことができた。タナカフォーサイトの場合は必ずしも意図的にファッション業界への参入を狙ったものではなかったが、自らの経験を基に、潜在的需要が存在しながらもそれを満たす製品がないニッチな市場を開拓することにより、新たな製品展開の道が開け、さらに時代の流れがそれを後押しした。

以上のように、タナカフォーサイトは現社長に代替わりをしてから、より積極的な事業展開を行ってきた。そこで、最後に、タナカフォーサイトのこのような積極的な事業展開を可能にした要因の一つとして、田中の若さがあったことも言い添えておきたい。

「ある程度の歳になると、やっぱりチャンレンジしないんで、私もやっぱり35（歳）で継いだんで、まだ（当時は）異常に攻撃的ですよ。35（歳）から急に中国に大々的に投資するんやった時、父親は言いましたね、止めとけと。俺ならやらないと言いましたけど、そうは行きませんよね、燃え

²⁹ 2010年9月7日付け福井新聞（経済4面）

³⁰ KATHERINE HAMNETT ウェブページ (<http://www.katharinehamnett.jp/>)

ていますから。が一つと燃えていますから、何も怖くないんで。もうどこでも東京でも大阪でもアメリカであろうが何であろうが行って、当時はね、何の（既成）概念もないですから、とにかく何遍でも嫌と言われようが行くというのがね、夜討ち朝駆け昼狙いで、やっぱり行きますよね。で、今行けて言うと、この歳になると、いやあそこはもうあそここういう特殊な関係にあるから行っても無理やろうと…。こういう情報でいっぱいになるんですね。」

つまり、若さゆえのリスクを取ることを恐れない積極性が、中国での独資企業設立、ブランドの指定工場の指名獲得等の戦略へとつながり、現在のタナカフォーサイトを作り上げた側面もあるのである。

7. むすび

タナカフォーサイトは、部品、しかも、設備投資が小さくてすむノーズパッドとパッドアームで業績を拡大させてきた会社である。タナカフォーサイトの業績を支えてきた要因は次のように要約することができる。

第1は、国際競争力を持った製品を製造すべく早い時期から中国に進出したことである。中国進出は、タナカフォーサイトの製品価格を競合他社に比べて競争力のあるものにした。中国進出に当たっては先発者としてかなりの苦労を経験したが、社長自ら現地に出向き、品質管理、会計管理を行うことによって、品質を伴った価格競争力を持つ製品の提供を可能にした。また、ブランド管理の必要性も十分認識しており、横流しがなく、現地で製造した製品も日本を経由することによって管理を徹底している。

第2は、中国進出と車の両輪の関係にあるが、多くの有名ブランドメーカーの指定工場の指名を獲得したことである。従来のように総合メーカーから製品ごとに発注が来るのを待つのではなく、自ら有名ブランドメーカーと直接交渉を行い、ブランド管理の名目であらゆるブランドの指定工場の指名を獲得した。これまで部品メーカーは、商社、総合メーカー等による注文にしがたい部品を製造することが一般的であったため、それら業者との価格交渉において弱い立場に置かれがちであった。このような状況を打開するための策が、有名ブランドメーカーとの直接交渉によって、それらメーカーの指定工場になることであった。これにより、製品ごとに受注が来るのを待つ必要がなく、短期契約の際に生じる価格交渉にかかる不必要な取引コストを削減することができ、安定的な数量の製造を確保できるようになった。

第3は、生分解性の新たな素材の開発である。きっかけは田中自身の経験からであったが、とうもろこしを素材とした眼鏡枠及び部品は、アレルギー体質の人々の需要を満たすとともに、近年の環境意識の高まりとファッションとの結びつきといった時代の流れと合致し、今後大きな展開が望める分野となっている。また、これにより、フロントラインの製造という鼻周り部品の製造から事業拡大し、さらに総合メーカーに組み立てを発注するという、川下に進出するとともに指示の流れを部品メーカー主導としたことも画期的な点である。

第4に、上記の革新を可能にした要因の一つに、田中の「若さ」があったことも付け加えておきたい。田中は、若さゆえの冒険的な試みが後の成功に結びついた点を指摘している。これについては、「(現在の経営者世代の) その次に来る息子さん達がね、新しい発想で変えていくといいんですけども、なかなかね、代替わりを早くしないと、持っている発想も埋もれてしまいますよね」という田中の言葉が印象的である。

以上のように、タナカフォーサイトは、厳しい状況にある眼鏡部品メーカーであっても、海外を上手く利用し、流通の壁を飛び越えること（流通の短縮化）によって利益を上げることが可能であることを示した。産業集積の縮小は、産地全体の業績が好調である時には顕在化することのなかった業界の閉鎖的なルールや慣行を顕在化させた。タナカフォーサイトは、このようなルール、慣行にいち早く疑問を呈し、それを迂回する術を見出すことによって業績の維持に成功したのである。

参考文献

タナカフォーサイト・ウェブ・ページ (<http://www.tanaka-pd.co.jp/gaiyo.html>)、2011年7月10日閲覧。

第10章 フクオカラシ——営業を軸とした異業種展開と自社技術の使い分け

1. はじめに

フクオカラシは、チタンを中心とする金属の精密切削加工の会社である。同じ敷地内にはフクオカ精密という会社もあり、フクオカラシは製造業務を担う一方で、フクオカ精密は販売業務を担っている。フクオカ精密は、1988年5月にフクオカラシから独立する形で別法人となった。

フクオカラシは、1948年（昭和23年、法人化は1973年（昭和48年））に福岡螺子製作所として創業し、資本金1,500万円、従業員数100名を擁する、チタンの螺子（ネジ）、ヒンジ等の部品製造メーカーである。同社HPには、「金属切削加工のスペシャリストとして、「信頼に値する確かな技術」と「社会とともに健全で均衡ある発展」を二つの柱として、果敢にかつ着実に企業活動を展開する」ことを掲げている。このように、現在では「金属切削加工」を前面に押し出し、光学関連部品用の標準ネジ、精密部品機械、医療部品、光学部品、音響部品、時計部品、装飾部品等に使用される精密・特殊ネジ、ホビー関連等の精密部品、眼鏡フレームを構成する各種部品、独自に開発した部品等へと、製品を拡大してきている。

現在、フクオカラシの売上の国内・海外比率は6割強と4割弱であり、国内の売上を眼鏡部品と異業種の部品とに分けると6割強と4割弱になる。さらに、眼鏡部品の国内・海外比率は5割ずつと、海外からの受注が増加していることが特徴である。

他の眼鏡部品メーカー同様、フクオカラシにおいても、1990年代後半から2000年頃を境として売上が減少する。2000年頃に約12億円の年商であったものが、現在では異業種の売上を含めても、当時と比べて35%の減少となっている。眼鏡部品に限れば、10年前に比べて5割の減少である。とはいえ、同時期の経常利益について比較すると、売上ほど減少してはいない。また、従業員数は100名程度と常に安定しており、他の眼鏡部品メーカーではやむを得ず行われた解雇等の人員整理も全く行われていない。

なぜ、フクオカラシとフクオカ精密においては、このようなことが可能であったのか。結論から言えば、環境変化に対応した営業主導による新たな事業展開と、営業担当者と技術担当者との連携による製品づくりへの取組が功を奏したためである。環境変化に応じた対応はどの企業においても見られる行動であるが、それを実際の利益の維持に結びつけることに成功したという点において、フクオカラシとフクオカ精密の取組は検討に値する。

以上の観点から、本論は、フクオカラシとフクオカ精密を事例として、部品メーカーが環境変化に対応して様々な取組を試みる過程で、どの分野に自社の強みを見出し、いかなる事業展開を図ったのか、

また、いかにしてそれをうまく成し遂げることができたのかについて、具体的に明らかにしようとする。

2. ヨーロッパを軸とした海外営業の開始

フクオカラシとフクオカ精密は別会社であるが、前者が製造担当、後者が販売（営業）担当と、二つの会社が相互に補完しあう関係にある。販売部門が製造部門から完全に切り離されていることが示すように、これらの会社において営業は絶大な力を持つ。

営業重視は先代社長である現会長の方針であったが、とりわけ、海外営業に力を入れることになったのは、現営業部長である澤の貢献が大きい。澤は福井県出身で、県外で商社にて勤務後、出身地に帰郷したUターン組である。会長とともに会社の営業を担ってきた前任者が退職するに伴い、営業担当としてフクオカ精密に採用された。

フクオカ精密が海外営業を開始したのは、14、5年前の1990年半ばのことであった。現会長から「一度海外やってみてくれんか」との依頼を受けた澤は、JETROの福井支部へ行き、当時眼鏡産業の先進地であったイタリアとフランスの企業便覧を借り、約100社にダイレクト・メールを送ることから開始した。しかし、そのうち回答が来たのは7、8社、さらに、取引にまで結びついたのは2社のみであった。フクオカ精密が海外営業を開始した時期は、福井県のミラノ事務所が開設された時期にも当たる。同事務所に派遣された福井県の担当者とは、イタリアの大手眼鏡メーカーとの商談に行ったり、海外営業の度に情報交換を行うなど、多くの活動を共にしてきた仲である。1999年10月に開設された鯖江市のミラノ事務所も同様に、海外営業の際の情報収集の拠点であった。その後の地方自治体の緊縮財政、企業の海外活動の変化の流れを受けて事務所のあり方が見直され、福井県のミラノ事務所は2004年、鯖江市のミラノ事務所は同年7月に閉鎖されている。しかし、大手企業に比べて独自の情報収集に限界がある地元中小企業が海外営業を行う上で、これらの海外事務所が情報収集等の拠点として一定の役割を果たしたことは確かであり、少なくともこの点は評価されるべきであろう。

さらに当時は、20人規模の地場産業の経済使節団がイタリア等の現地視察に行っていた。澤は、このような機会を利用し、視察の合間にダイレクト・メールへの返信がなかった企業に対して、チタン製のねじ等のサンプルを持って訪問することがあった。さらに、帰国後も矢継ぎ早に第2弾、第3弾のダイレクト・メールを送る等、積極的な営業活動を行った。この頃取引を開始した企業の中には、現在でもフクオカラシと取引のある企業がある。

3. 眼鏡部品取引のグローバル化

現在、眼鏡部品の売上は海外からの受注が5割を占める。これまではイタリア、フランスが主であったが、2009年1月頃から、新規企業も含めて中国本土がかなりの割合を占めるようになった。日系企業

よりも香港に本社のある深圳からの発注が最も多い。

但し、発注先は取引のグローバル化を反映して複雑化している。いずれも国レベルでは中国からの発注ではあるが、もともとの発注先を見ると、ヨーロッパ系（主にイタリア系）企業、日系企業、中国系企業といった、多様な国籍の企業からの発注となっている。このような国籍の異なる企業が中国の製造メーカーにそれぞれ製品を発注しているが、その発注を受けて中国の完成品メーカーが各部品の製造を依頼する先の一つとして、フクオカラシはサプライチェーンの中にうまく入り込んだのである。以下、そのようなグローバル取引の一端をより詳しく見てみたい。

第1の発注は、ヨーロッパ系企業を頂点とするサプライチェーンからのものである。

これまで、ヨーロッパのプラダ、ルイ・ヴィトン等に代表されるデザイナーズ・ブランド・メーカーの発注の多くは、OEM 生産の形で鯖江に依頼されていた。ところが、中国が台頭するにつれて、中国本土の企業に発注されるようになり、鯖江に発注されなくなった。しかしその一方で、品質の観点から中国国内だけで全ての部品を調達することができないため、一旦中国メーカーに OEM 発注をしておき、一部の部品については日本（この場合、フクオカラシ）に発注するというルートができつつある。

第2の発注は、日系の大手小売店を頂点とするサプライチェーンの一部からのものである。

眼鏡の小売店の中で現在市場を握っているのは、メガネスーパー、三城といった、日本国内に何百店舗もの販売網を持つ大手小売チェーンである。これら大手小売チェーンは、数年前からサプライチェーンにおける力をさらに強めており、ライセンス契約をしている高級ブランドとは別に、自社ブランドのフレームを製造する工場を中国に立ち上げている。しかし、日本で求められる水準が高いため、現在の中国部品メーカーだけでは対応できない部品もある。フクオカ精密ではそこに目を付け、中国の部品メーカーでは対応できない部品をフクオカラシから調達するよう、日系大手小売チェーンに指示を出してもらうよう営業を行い、日系大手小売チェーン数社から中国に発注されたフレームにフクオカラシ製の部品を使用してもらうことに成功した。

さらに第3として、中国系企業も自社の生き残りのために自社ブランド開発に取り組んでおり、そのようなより高付加価値の製品に使用する部品として、フクオカラシ製の部品を必要とするケースもある。近年、中国では急速な勢いで富裕層が増えつつある。このような動きを受けて、中国の眼鏡メーカーも、ヨーロッパメーカーの OEM 生産だけではなく、OEM 生産を行う傍ら、自らの企業の生き残りも見据えて、自社ブランド製品を製造し始めている。このような場合に、より品質の高い部品としてフクオカラシに発注が来るのである。

興味深い点としては、中国系企業は多少高くとも品質のよい日本製の部品を使用する一方、日系企業は価格の安さの観点から中国製の部品を使っているという点である。これは、日本では高付加価値製品を製造する一方、後発国では安価な普及品の製造という、従来の国際分業の概念を覆す実態である。今後の眼鏡市場の将来展望を見据えると、人件費等のコストの上昇からコスト面だけで中国を活用する時期は既に終わり、中間層、富裕層が大きく拡大している中国を消費マーケットとして捉え直す必要があ

る。にもかかわらず、澤によれば、依然として多くの日系企業は、日本向けの安価な製品を製造する工場としてのみ中国を捉えているのが実態であるという。つまり、多くの日系企業は、中国の安価な部品を使用して製造した中庸な眼鏡を日本に逆輸入するという戦略であり、経済環境の変化に応じて、どこで製造してどこの市場で売するのかという戦略において、イタリア系、中国系の企業に比べてかなり遅れているというのである。

以上の3つのケースが示唆するのは、それぞれの発注は、企業別に見た場合、イタリア系、中国系、日系と異なるが、国別に見た場合、多くは中国からの発注となっているという点である。このように、主にアジア向けの製品の企業の拠点は日本から中国に移り、鯖江の企業への発注も主に中国から来るようになってきているのである。

また、以上の実態は、グローバルな企業間競争の変化と部品メーカーへの影響という点できわめて興味深い現象が生じつつあることを示唆する。つまり、眼鏡の完成品メーカー間の競争という点では日本の完成品メーカーは中国の完成品メーカーに比べて圧倒的に不利な立場に追いやられている。しかし、完成品メーカーから受注をもらう部品メーカーに視点を移すと、ブランド品のように一定の質を必要とする製品や、中国の富裕層向けの製品等、技術力に裏打ちされた日本製品を求める企業は海外に依然として存在する。つまり、国内の完成品メーカーから部品メーカーへの受注は減少する一方で、海外の完成品メーカーから日本の部品メーカーへの受注は必ずしも減少してはいないのである。

但し、ここで留意すべきは、現在、フクオカラシが各メーカーに納めている部品は、従来国内メーカーに納めてきたものと全く同じ規格（価格、品質など）のものではない、という点である。グローバル市場で最も需要の高い製品の価格は日本国内で取引される価格よりも低く押さえられている。グローバル基準という観点から、「技術の押し付け」にならない価格を市場で提示していることも、同社の製品の強みとなっている。このように、部品メーカーに関する限り、グローバル市場に取引の範囲を広げることによって、工夫次第では国内メーカーの参入の余地は依然として残されているのである。

4. 「そこそこの品質」と国際競争力のある適正価格

以上のように、フクオカラシは、グローバルなサプライチェーンに入り込むことに成功したが、これを可能にしたのは、同社独自の製品戦略があったためである。

産業のグローバル化が進展し、他国からの追い上げが激しくなる中で、フクオカラシとフクオカ精密が眼鏡部品の生き残りのために見出した新たな戦略は、「そこそこの品質」でかつ適性価格に設定された海外競争力のある製品を製造することであった。このような発想を持つに至ったきっかけは、澤が入社直後に営業に行ったイタリアのある中小企業の社長から盛んに言われた言葉であった。すなわち、「日本ってやたらハイクオリティーだ（と）ぱっかり言っているけども（そこそこの品質でよい）。」という言葉であった。澤によれば、現在の日本のものづくりは、「技術の押し売り」になりがちであるという。

「ものづくりって言われると、日本のエンジニアの方っていうのは、即技術（の向上）にいつてしまふんですよ... と、それってなんかこう技術の押し売りになりませんか。で、僕日本がね、このところに来て韓国辺りに負けているのは、どうもこう技術の押し売りをしているんじゃないかなっていうのがあって。ものづくりっていうのはそうじゃなくて、いいものを買ってもらうことですよ。いいものを買ってもらうっていうのは、うちの品質もそうなんですけども、品質はそこそこでいい、粗悪品であっちゃいけませんけどね... 要するに、チャイナ・マーケットに合うためには、価格（を）そこそこに落とさない、っていうこともありますよね。」

さらに、「そこそこの品質」への方向転換の必要性が確信へと変わったのは、仕事を通じて出会った香港貿易発展局の部長の次のような言葉によってであった。

「これから日本って、日本のマーケットというのとやっぱり高いということで高品質の部品を（売る）、でチャイナの場合には逆に非常に広範囲な国ですから、広大な国ということもあって、マーケットがでかいということがあって安く（売る）っていう、でもこれからって逆なんじゃないかな。」

つまり、これまでは、日本は高付加価値品の消費地であるため高品質のものを日本で生産し、発展段階の違いにより高品質であることを求められない海外向けには海外（主にアジア）で生産するという構図が当然のように考えられてきた。少なくとも、テレビ、洗濯機等の家電製品に関して言えばそうであった。しかし、日本ではデフレが定着し、東アジアの各国の消費者も多様化する中で、必ずしも上記のような構図は当てはまらなくなっている。むしろ、デフレにより給与水準の大幅な上昇が期待できない日本では安価な製品が人気を集め、一方で、中間・富裕層が育ってきている中国その他のアジア諸国では高価な製品を望む人々が増えている。つまり、市場の捉え方に対する発想の転換の必要性を指摘されたのである。澤にとってこの言葉は、いわゆる「そこそこの品質」で価格競争力のある製品の必要性を認識させるものであった。

では、「そこそこの品質」で適正価格の製品とは具体的にどのような技術レベルのものであろうか。簡単に言えば、「最初、要するに価格、まず自分が10%か15%かまずセッティングしておいて、そうするとバリ取りで何円で下げられる、とその（切削用機械の）刃物も若干ワンランク落とせば（コストを）下げられる...」というものである。トップダウンではなく、従業員自らが改善方法を見出す、トヨタのいわゆる「カイゼン」にも通じるところがある。品質は維持しつつ、加工の各段階においてコスト削減の余地があるところを見つけ、そうした部分を削ぎ落とすことによって適正価格にした製品と解釈することができよう。

今日、グローバル市場で一般的な眼鏡に求められている技術はそれほど高度なものではない。しかし、技術立国の日本（鯖江産地）においては、技術信仰の意識が根強く残っている。具体的には、

「どうもその商品のグレードと彼らの価格と別だっていう、いいものだから高くてもいいじゃないかという（意識が鯖江産地の中で）、まだ根強くありますけどね... うちの製造部長二人はまあ納得してくれていますけど、ただ、地場産業を見ると、まだまだものづくりっていうことについての

「こだわり、こだわりはいいんですけどね、技術の押し売りをしていないかなっていうことです。」
加えて、このような過度の技術信仰が、中国の技術力に対する間違った認識にも結びついていることを澤は指摘する。

「(中国よりも) まだまだ我々のほうが上だよっていう。だから、どっかで眼鏡のフレームに関する限り、付加価値の高いものを作れば、日本国内で売れるとね。だからまだ内需信仰っていうのがありますね。僕はもう内需とか外需、内需信仰っていう言葉はあんまり考えないほうがいいって言ったら怒られてしまいますけど、あんまり国内マーケットだけで商売もうできないし、... どうもこう地場産業の経営者の方々って、まだまだ付加価値の高いものを国内で販売するんだと、で、そうやっていけば、ヨーロッパもDCメーカーも買ってくれるだろうという。(消費市場としての) 中国マーケットって、新聞紙上では日経なんかでもよく載っていますけど、(地元の経営者の方には) あんまり中国マーケットっていう頭はないようです。」

つまり、国内の消費の主流となる労働力人口が高齢化及び減少する中で、内需への期待にも限界があるため、グローバル市場の中で自社の強みを活かすことのできる位置を見つけることのほうが、企業の生き残りのためにはより重要である、との指摘である。

当然のことながら、フクオカラシにおける「そこそこの品質」の製造は、技術者の理解と協力なくして成し遂げることはできなかった。実際、十数年前に澤が自身の考えを初めて技術担当者に告げた際、技術者からは、「ものづくりがわかってない」と大きな反発があった。にもかかわらず、毎年営業担当者が海外営業から帰ってくる度に世界で求められている品質について忍耐強く説得する一方で、取引先の不当な値下げには応じない姿勢を示すことで、技術担当者からの理解を得ることができた。加えて、眼鏡業界の不振が一段と深刻化したことも、技術力の追求のみではグローバル競争に勝てないことを技術者に認識してもらった一助となった。

「製造部だってやっぱりね、営業が安売りしているとすれば分かるもんなんです。価格は製造部には伝えないよという不文律があるとしても、やっぱりこれね分かるもんなんです。ですから僕は製造部がついてきてくれるということは、... もう必ず製造部二人には、下限はここまでだからここまでは下げないよというこれは、僕製造部長二人にはですね、了解を取ってますし、もちろん社長にはお伝えしてありますしね。」

この他にも、技術部門からの理解と協力が得られるように、営業担当者は技術担当者に対して次のような配慮をしている。

第1に、簡単な交流の場づくりを行っている。不定期にはあるが、食堂でお茶と菓子パンを囲みながら、関係者の日頃の努力を労うとともに、営業担当者と技術担当者が気軽に対話を持てるような交流の場を設けている。

第2に、営業担当者が企業を訪問する際に二人の製造部長にも同行してもらっている。これにより、営業担当者のみならず技術者も顧客の考えを直接知ることができ、その後の議論も円滑に進み、合意し

やすい。

以上のように、営業部と製造部間のコミュニケーションを円滑にする場や機会を設けることによって、グローバル市場で顧客、消費者から求められている製品に自社製品の技術水準を近づけるように、お互いの考えを擦り合わせる事が可能になった。その結果、「そこそこの品質」でありながら、一定の技術水準も満たした製品を生み出すことに成功したのである。

5. チタンの切削技術を利用した海外との取引拡大

近年、フクオカラシが力を入れているのが異業種参入であり、それを支えているのもやはりフクオカ精密の積極的な海外営業である。1990 年半ば頃から海外営業を開始し、現在では 40 社近くの海外の顧客と取引を行うまでになった。

中でも、フクオカラシとフクオカ精密が海外の顧客として有望視しているのは北欧諸国である。現在取引を行っているのはスウェーデンの 2 社であり、うち一つは眼鏡メーカーであり、もう一つは世界的に事業展開している業務用印刷機メーカーである。

前者の眼鏡メーカーには 18 金のフレームを納めている。金を扱う資材メーカーは先方が見つけ、それを使用した委託加工をフクオカラシが請け負うというものである。

後者の印刷機メーカーからは表面実装用のクリームハンダ印刷機の部品である「フィーダースクリュー」の発注を受けている。これは、王冠の形をした頭部とネジの形のスクリュー部分からなる部品である。もともと本品はスイスのメーカーに発注されていたが、品質的に満足のいくものが出来上がってこなかったことから、スウェーデン系の眼鏡企業関係者を通してフクオカ精密に製造の依頼があり、3 年前の商談以降、継続的な取引を行っている。

新規取引のきっかけは展示会を通じてできることが多い。眼鏡はもともとヨーロッパ、とりわけ、イタリアを中心に発展してきたこともあり、イタリアの MIDO（ミド）展、フランスのシルモ展は、日本の眼鏡産業関係者が眼鏡の新製品等についての情報を仕入れる場である。現在は、世界の工場および市場として中国の重要性が高まったことにより、イタリア、フランスに加えて、香港の展示会も重要な情報収集の場となっている。

フィーダースクリューは、製造の過程において技術的な面で大変な苦労を強いられたが、達成感が得られた製品でもあった。

「まずこのクラウン部分と、このスクリュー部分を 2 段階に分けてね、当初だいぶもう試作 5 ヶ月ほどかかりましたかね。うちの製造部もうこんな難しい部品は初めてだということで、実は製造部の何十人かが夜遅くなって、これ部長、もう直談判ですね、これできませんよって（言ってきました）。」

注文された製品の形がかなり特殊なものであったため、試作に時間がかかったものの、先方の担当者

が辛抱強く待ってくれたこともあり、無事製品の納入に漕ぎつけることができた。

その他、ノルウェーの企業からの依頼による自社独自デザインの眼鏡部品の加工と、イタリア企業からの依頼によるスキー関係のスポーツ用品用部品の製造を引き受けてきた。

現在、売上を海外・国内別に見ると、既に4割弱が海外である。しかし、海外は浮き沈みも激しいため、同社では海外比率をこの水準に維持したいと考えている。また、眼鏡部品の売上を海外・国内別で見た場合、その比率は2009年1月から中国本土からの受注が急増したため5割ずつとなっている。なお、眼鏡部品とそれ以外の異業種部品との比率は、6割強が眼鏡部品である。残りの4割弱を占める異業種部品としては、上記のインクジェット用部品の他に、大手電子・電機メーカーからの高速道路等の券売機や駅の自動改札機の部品等を受注している。

異業種製品の魅力は、とりわけ海外からの発注の場合、圧倒的な付加価値の高さである。現在フクオカラシが受注している製品の価格について言えば、眼鏡部品とは2桁もの違いがある。

「... もうそこにはその円高差損だとかということを通り超えて、やっぱり彼らはいいものを求めているということにはやっぱり合致するだろうと思うんですね。だから円高は、為替差益差損っていうのはもうごくありふれた汎用性の部品だけの場合にはそういうこと彼らは言ってきますけどね... 付加価値の高い部品については、もう言い値で通るという。」

つまり、多少製造単価が高くなろうとも、品質の良いものを納入しさえすれば、海外には発注してくれる顧客が大勢いるのである。しかしそのためには、フクオカ精密の営業担当者のように、ただ待つのではなく、自ら積極的に、しかもグローバルに、取引先を探して動きつづける必要がある。また、仮に取引開始にまで漕ぎ着けたとしても、納期、品質等の管理を徹底しなければ過去の取引実績にかかわらず取引関係が解消されるなど、国内取引に比べて数段も厳しい世界である。これが、グローバルな取引においてかなりの経験を持つフクオカ精密であっても、リスク回避のために、海外取引は現在の4割程度に留めておきたいと考える所以である。とはいえ、ある程度のリスクを取らなければ従来からの受注は減少するばかりで、利益を得るチャンスさえも獲得できないのである。

6. 国内における異業種進出

眼鏡産業が縮小する中で、海外での売上が順調に伸びたことを受けて、また、眼鏡部品の先行きが厳しいことを予測して、フクオカラシの関心は、国内の異業種進出にも向かった。異業種の顧客確保のため、フクオカラシは、8〜10年ほど前から、ベアリング、ネジ、バネなどの機械要素や、金属、樹脂に関する加工技術の日本最大の展示会である機械要素技術展へ出展している。

「これはリードジャパン³¹さんの主催でもってやっている展示会が、この機械要素技術展が、国内

³¹ 国内最大の見本市主催会社、リード・エグジビション・ジャパン株式会社のこと。

外も含めて非常に集客力があるということをネットで知りましてね、で社長とまず二人で、じゃあやっぱり出展してみましようかということで、まずその時点では眼鏡部品しかありませんでしたから、眼鏡部品のネジですとか、ヒンジといった類を十何点出展してからですね。」

この展示会をきっかけとして、まず、大手産業用機器メーカーの A 社と知り合った。A 社の要望はアメリカ向けプロジェクターの電源となるタングステンの部品の電極の製造であった。A 社は当初自社の近隣メーカーから部品を調達しようと考えていたが、適当な製造先が見つからず、展示会で探す中で出会ったのがフクオカラシであった。試作から量産までに約 3 ヶ月を要した。当初は月に数万単位で開始し、現在も取引継続中である。これを出発点として、以後年に 2 回の展示会ごとに新しい大手中堅の顧客を発掘し、着実に取引先を拡大させてきた。

このような方向転換が可能となったのは、やはり同社において営業専門担当者が存在していることが大きい。

「僕は逆にいうと、製造がわからないからできたのかもしれないしね。大体ここの、地場産業のメーカーさんって、製造をやった方が営業やることがあったみたいですから。(自分は) まったく口だけでやってきましたからね。」

とはいえ、同社の異業種との取引の拡大を助けたのは、営業力もさることながら、同社の部品の品質、とりわけ、切削技術力の高さが認められたからに他ならなかった。眼鏡部品については「そこそこの品質」への転換によって新規マーケットの開拓に成功したが、日本国内の顧客に訴えるためには、依然として高水準の技術力が求められる。機械要素技術展を通して、スキーの金具、自動券売機の部品等を受注し、さらには、製品化にまで至らなかったものの人口関節の製造にも産官学連携により取り組んだ。とりわけ人口関節の製造は、製造部の若手技術者 3、4 人を発注元の手元メーカーに連れていき、先方の研究者と議論をさせることによって、若手技術者の技術の習得に加えて、モチベーションの向上にも大きくつながったという。

これまでの発注元は、福井県の支援という後押しもあり、東芝、セイコー・エプソン、ファイテン、パナソニック、デンソー、スズキ自動車等と、いずれも超一流メーカーばかりである。

7. 品質管理における課題

以上のように、これまで環境にうまく対応してきたように見えるフクオカラシであるが、品質管理の整備において改善すべき点が残されていることを認識している。これまでは、製品の技術力の高さを示すことによって、商談が成立してきた。しかし、医療分野へも進出し始めた現在、品質管理の整備はフクオカラシにとって克服しなければならない喫緊の課題となっている。

「.....どこかでそういった ISO などの規格をクリアしなきゃいけないことは、もう製造部はわかっているんですけど、現時点では、技術的な追い求め方が一つあるとすると、まだ僕育ってないなど

思うのは、後方支援というより品質管理、例えばこれのデータをしっかり管理しておくですとか。それから今ここから求められているのは、トレーサビリティ、これが何時何日に製造したものかすぐ取り出せるように、同じバッチ、ドットを取り出せるようにというのが、今も... やらしてますけど、ちょっとなかなか難しいですね。」

現在は、マイクロスコープなどの機械を導入し、精度を測定する等の形で品質管理を行っており、高い歩留まりを誇っている。また、フクオカラシでは、品質管理の整備は不十分とはいうものの、自社で作成した様々な品質管理表を添付して顧客に送るという自主的なサービスを行っている。さらに、納入した製品の中に不良品が発見された場合には、不良品だけでなく納入した製品全てを引き取るという行為により誠意も示している。しかし、いずれも部分的な対処であり、今後さらに顧客を増やしていくためには、より包括的でシステム化され、国内外に明確に証明できるような、ISO や医療関係の各種許認可の取得などの品質管理が必要とされている。

8. 人材の獲得と育成

フクオカラシとフクオカ精密の人材育成、とりわけ若手の人材育成においては、実践を重要視している。

「できるだけそういう（若い営業担当者と技術担当者が顧客と議論できる）機会を設けてくださいと（顧客に）お願いしてますし、やっぱり基本的に営業責任者（の）私と、私以外にも5人のスタッフが私の下にいますけれども、まず私が連れていって、で、そこに製造部長、それから次の段階では中堅どころ、そういうことで、営業と製造と一緒にですね、コラボしてやるというスタンスで今やっていますけど... なかなか難しくて、じゃあ部長行ってくださいと、複数回行く場合には... 課長代理っていますけど、彼に行って来い、そういうふうに今やっています。」

当初は大手メーカー相手ということで気後れしていた若手の営業担当者と技術担当者も、場数を踏むことによって交渉方法を学んでいくという。加えて、製造担当者に対しては、「できない」ことではなく、「できる」ことから探すよう指導している。

「基本的には、僕が製造部に求めているのは、できないってことは絶対言うな、これはやっぱり一つ基本ですからね... 可能性をまずとにかく数パーセントあるんなら探ってもらって、こういうあれだったらできますという、変えていったらどうだっということ（提案するよう）今やっていますけどね。」

「絶対この部分、このエッジを変えられないんだということであっても、実はこういう（のは）できません（が）、こういう形状だったら何とか、とそれ詰めていくと、なんとかこなせますね。」

このように、相手先との交渉・議論という OJT により、顧客の求めるイメージと実際に製造できる製品との間の妥協点を見つけることを学んでいくのである。

新規採用については、2010年1名、2009年は3名、2008年は7名である。2009年の場合、製造部が4名、2008年は製造部7名と事務所3名である。近年製造業務を希望する女性も少なくない。2009年の製造部での新規採用者4名のうち2名が女性である。

9. むすび

以上、フクオカラシとフクオカ精密の2000年以降の取組を中心に見てきた。2000年以降、売上が減少する中で利益が落ち込まなかったのは、フクオカラシがこれまで培ってきた技術力に加えて、営業専門担当者による積極的な国内外の営業という、2社共同の取組が奏功したためである。具体的な取組をまとめると、以下のとおりである。

第1に、従来からの眼鏡部品においては、市場が健康器具からファッション性重視のものに変化するにつれ、ある程度以上の技術を必要とされなくなってきた。このような市場の変化を受けて、同社では、製造と営業の協力関係による「そこそこの品質」で競争力のある製品を作りだした。「そこそこの品質」の製品は、営業担当者が顧客の声を反映させたものであるが、同時に、そのような市場の声を理解してもらうべく、技術者の顧客訪問への同行、それぞれの担当者間の議論の場の設置等により、信頼関係が醸成され、製造が可能となった。

第2に、営業担当者の強みを生かし、他社よりも一早く海外で積極的な販路開拓を行い、そのネットワークを生かして異業種進出を図ってきた。当初はイタリア、フランス中心に、最近では北欧、香港など、グローバル市場の動きに従い、積極的に新規開拓を行っている。異業種の製品は眼鏡部品と異なり、技術力を要する特殊な部品であることが多く、概して高付加価値製品である。

第3に、福井県主催の各種補助金、支援プログラムを利用しつつ、眼鏡以外の国内メーカーとの取引を拡大してきたことである。このような機会を利用し、現在では、自動車部品メーカー、精密機械メーカー、電子・電機メーカー等の国内一流メーカーから、フクオカラシが得意とするスクリューを核とした製品への受注が拡大してきている。

このように、これまで培った技術の強みを生かした製品への需要が存在する場所には高付加価値製品を積極的に売り込む一方で、市場の変化により一定以上の技術が必要とされなくなった眼鏡の市場においては、過剰な技術をそぎ落とし、市場に見合った「そこそこの品質」で適正価格の製品を提供している。要するに、国内外の異業種向け高品質の製品と眼鏡部品向け「そこそこの品質」の製品のように、市場の特徴に応じて技術を使い分けしているところが、フクオカラシとフクオカ精密の戦略といえる。しかも、この戦略を支えているのは、製品内容に応じた多様な営業を行う営業担当者の力量である。本事例は、グローバル市場の適正レベルを見極めて調整を図る必要はあるものの、不当な価格競争を行わなくとも、日本製の部品を求めているところにターゲットを絞ることによって、企業が生き残る道は多く残されていることを示唆する。取引先を求めてグローバルに動き続け、消費者のニーズにもとづく価格

第10章 フクオカ راش——営業を軸とした異業種展開と自社技術の使い分け

設定、そこから逆算した品質、納期、といった点に厳格である限り、競争力を維持することは十分可能である。この点に気づき、製造部門と営業部門の協力の下に、市場の特徴を踏まえた技術水準の製品を作り上げたことが、フクオカ راشが経常利益を安定させてきた理由といえる。

参考文献

株式会社フクオカ راش・ウェブページ (<http://www.fukuokarashi.jp/index.html>)、2011年5月9日閲覧。

第11章 ヨシダ工業——金属加工企業の進化

1. はじめに

1948年に吉田製作所として創業した現ヨシダ工業株式会社は、現在に至るまで一貫して金属加工に特化した歩みを見せている。蝶番、眼鏡用小ネジなど、眼鏡関連部品の製造で一定の地歩を築いていた当社に転機が訪れるのは、1963年である。海外視察で発見した、セル枠用蝶番加工機を導入したのである。この加工機に作られた蝶番は、生産の効率性はもとより精度の高さも比類がなく、当時業界で「機械蝶番」と呼ばれた。こうして当社は蝶番という眼鏡部品の分野で大きな地位を獲得する。その後も、眼鏡部品、特に異型線加工の分野で様々な革新を成し遂げる。1991年、眼鏡部品で培った金属加工技術を応用するかたちで、医療機器部品製造を創設する。大手企業からの依頼で、当時ドイツでしか作られていなかった腹腔鏡下外科手術用の処置具の生産を開始した。次いで、1994年、異型線加工を生かせる分野である楽器部品製造部門を創設する。それ以前から、フルート製造メーカーから異型線加工の受注を受けていたが、他のメーカーからの引き合いもあり、部門として独立して楽器分野に進出することとなった。

現在の当社は、それまでの主力であった眼鏡部品に加え、楽器部品、医療機器部品の2分野が急速に伸びており、売り上げでは3部門が並立するかたちになっている。2009年現在、売り上げの構成比を見ると、眼鏡が36%、楽器が42%、医療が22%となっている。とりわけ、医療機器部品部門では、2009年9月に新工場を建設するなど、今後の当社を担う存在として、積極的な投資がなされている。

2. 創業から眼鏡部品製造企業としての基盤確立

商社に従事していた創業者である吉田三郎氏が、経営行き詰まっていた眼鏡部品会社を譲り受けたのが、当社の創業である。1948年のことである。

「23年[1948年]、先代はもう既に独立してまして、色々商社的な仕事をしておりました。で、戦後の混乱期にですね、福井県は繊維が盛んな県ですので、繊維製品を持って、大阪のほうへもって行きまして、そこで売りさばいて、で、そのお金で例えば長靴とか、あるときはバイクを買ったり、ということで、こちらでまた売ってということで、そういうことでもう事業展開していたんですけど、実は知り合いの眼鏡の部品を作っている社長さんが、どうも経営が上手くいかないんで、ちょっと自分のとこ買ってくれんかということで、この当時[社員が]8人ぐらいいたって聞いているんですが」

しばらく経営の立て直し期間が続いたが、1955年頃から経営が軌道に乗り、1955年4月からセルロイ

ドフレームを製造開始した。同年10月には蝶番部門を新工場に移転し、2工場体制となった。1956年には自動旋盤1号機を導入し、眼鏡用小ネジの製造を始める。次いで1958年、拡大する受注に対応するために新工場用地を取得、自動旋盤も8台購入する（眼鏡用小ネジ用）。1960年、新工場が完成し、旧2工場を閉鎖し統合した。

鯖江での眼鏡フレーム製造の拡大とともに、眼鏡部品製造企業としての当社の業容も、急速に拡大していった様子がうかがえる。

3. 蝶番加工機導入の経緯

1963年（38豪雪の年）、鯖江商工会議所が主催した第1回欧州視察団に吉田氏が参加した。ここで、吉田氏はスイスのミクロン・ヘスラー社を見学し、セル枠用蝶番加工機の導入を決定する。帰国後導入の準備に入り、同年12月、同加工機を2台導入した。この決断が、当社飛躍の契機となるのである。

「この機械は全長8メートルもあるトランスファー型マシンで異型線（No.1・No.5・No.6）を供給すると、8工程の全ての加工を完了して完成品として出てくるといった優れたもので、当時は精度も高く、業界では“機械蝶番”と言われるようになった。」（『ヨシダ工業1998：2頁』）

この加工機は、当時の固定資産台帳に1台300万円と記されているように、非常に高額であった。

“機械蝶番”は非常に売れ、増産の必要が高まり、輸入した加工機2台では足りなくなったのである。そこで、新潟県の工作機メーカー島本鉄工所に、同加工機を4台発注した。1964年、島本鉄工所から3名の設計者と2名の技術者が来訪し、約3ヶ月鯖江に滞在し、ヘスラー社の加工機を分解し、設計を行った。その結果、1965年、島本鉄工所製の加工機が4台増設され、加工機は6台となった。この島本製加工機の値段は150万円、ヘスラー社製の半値であった（後にさらに2台増設され、8台となる）。

こうして当社によって生産された“機械蝶番”は、高い精度と圧倒的な生産量で、業界を席巻した。当社は、その後も眼鏡部品、特に蝶番の分野での技術革新を重ねていく。1964年、現在のプラスチックフレーム用蝶番の主流となっている埋込蝶番（No.7）を開発した。1966年、セルロイド（プラスチック）からメタルへの眼鏡フレームの移行に合わせ、メタル蝶番の生産を開始した。1984年、チタン蝶番の生産を開始する。それぞれ、フレームの技術革新に対応した、眼鏡部品メーカーとしての当社の技術革新であった。

4. 楽器部品製造への進出

当社は、1994年9月に楽器部品製造部門を創設する。1983年頃よりフルートメーカーから受けていた異型線加工を、他の楽器メーカーからの引き合いもあり、独立させることにしたものである。

「丁度昭和58年ぐらいからですね、あるフルートメーカーさんが、ある部品がなくなったんですね。

その部品は異型線で作られた部品でした。眼鏡の蝶番は異型線（形になった長い材料）を細かく切って蝶つがいにする技術で作っています。この技術を求めて来られたのですね。その当時、鯖江商工会議所にお客さんが電話をされ、簡単な部品を作り始めたのが昭和 58 年です。しばらく異型線による部品加工でしたが、眼鏡業界のプレス技術を利用して部品を鍛造化できないかという話が進み、平成 6 年からプレスを使った部品加工が始まったわけです。」

つまり、異型線加工技術に熟達した当社に、楽器メーカーの側よりアプローチしたことが、受注の契機であった。その後、眼鏡産業が徐々に衰退し眼鏡部品の仕事も少なくなってきたこと、また、現社長が非常に音楽に関心があったこともあり、さらに、当社の高い技術が他の楽器メーカーにも注目され受注の伸びが見込まれたこともあって、当部門の創設を決断するのである。

当社の特徴は、金型を内製している点である。「楽器部品は金型も全部 100%社内でやっています。お客に図面いただいたら金型設計して、金型を作りまして、試作して OK が取れれば生産に入る、という流れですね。」元々、当社が眼鏡のプレス部品を製造していた時には、金型を作る職人を抱えていた。しかし、当社がその部品の製造から撤退するにあたって、その職人は当社を離れた。そこで、金型製造のために、新たに職人を採用するのではなく、ワークステーションを使った CAD/CAM を導入したのである。1994 年頃、約 1300 万円かかったという。金型を自動制作できるシステムを導入したことが、楽器部品製造に当たって功を奏するのである。

「まずこの図面を見て、プレスをよく経験されている方やと、まずできない、金型が割れてしまうとかね。で私らは何も知らずに金型作り出しましたので、まあ失敗しても作り直せばいいのと、簡単な気持ちでやったのが良かったと思う。……特にこの鋭い、手が切れるほどに尖らせてくれというような要求がありましてね。……でそれですと金型が割れてしまうからできない。とおっしゃいますね。で我々は割れないようにすればいいんじゃないのっていう発想。じゃあ手を加えて、とにかくゆっくりでもいいから良い物を作ろうと。」

「職人なしで金型を作り出したというのが、成功のもとやったかもしれません。職人がやるとだめやったかもしれません。これが金型が外注ですと、失敗したら高額の損失になるので、おもいきったことできんでしょ。これが成功の鍵だと思います。」

眼鏡のプレスをしていた時代に使っていたプレス機を使い、楽器部品製造に足りないものは金型製造ということで、楽器部品製造部門創設にあたって思い切った投資をしたのである。ここで導入したのはマキノ [“MAKINO”：株式会社牧野フライス製作所のブランド] の「モールド EYE」という、金型製造における切削のノウハウをコンピューター化したものである。「我々は形だけ作れば、あとは勝手に機械が加工してくれるという」この決断は、人材に対する新しい考え方にも基づいたものだった。

「職人の手を借りてると、職人辞めるとまたゼロになってしまうんですね。ところがコンピューターですと再現できますし、作った金型はデータとして残りますからね。人材も金型職人が一人前になるには 10 年以上かかると言われますが、CAD/CAM を使えば 1~2 年で金型を作れるようにな

ります。」

金型を内製できるようになったため、手作業で製造していた他社ではできないような、金型による部品製造が可能になり、実際に楽器メーカー側の工数が少なくなるなどの効率化が達成されたため、楽器メーカーからの受注が伸びた。従来は鋳造で作られていた部品は、表面の仕上がりが悪く、鋳造特有の「巣³²」という不良も発生しやすかった。それを、当社が金型を用いたプレス加工に切り替えることによって、品質が安定し、歩留まり率が上がり、また、金属密度が高くなることで音の響きが良くなるなどのメリットが得られたのである。また、金型を用いるため、手作業とは段違いの精度が得られ、楽器メーカー側（後工程）の製造ライン効率化が図れた。

現在、フルートを中心に、クラリネット、ピッコロ、オーボエなどの部品を製造している。フルートの専門業者5社ほどと取引がある。現在、当社の売り上げに占める楽器部品の割合は、眼鏡部品を凌駕している。医療部品製造が発展途上にある中、楽器部品製造は急速に伸び、当社の主たる部門に育ったのである。当社独自の金属加工（異型線加工）技術を生かした、転身であった。

5. 医療部品製造への進出

当社は、1991年3月に医療機器部品製造部門を創設する。「会長と長年親交のあった福井ベルトの竹内社長の紹介で」（[ヨシダ工業 1998：8頁]）、X社の腹腔鏡下外科手術用処置具の鉗、鉗子（ハサミ、カンシ）の製造を開始する。当時、この手術法は日本に紹介されたばかりで、処置具はドイツでしか作られていなかった。当社の製品は、日本初のものであった。この分野でも、当社の眼鏡部品製造で培われてきた金属加工・切削加工技術が生かされた。

「この手術っていうのはドイツが発祥なんですね。これは1988年ぐらいいやっと思います。で、その当時、まずその手術がアメリカに渡ったんですね。……これがアメリカで爆発的に出まして、X社さんがこう国内で取組む段階では、彼らはカメラとかハイテクは色々な技術があります、ところが、こんな処置具ではさみを作るとかそんな技術がないんですね。で、ドイツで作ったやつはみんなアメリカ行ってしまうんですよ。それで、日本で作るとこないかってことで、ドイツの製品をもってこられて、多分色んなところへ情報流して、できるところ探されたと思うんですけど、たまたまヨシダ工業が試作を作ったら認められて、で、この部門が立ち上がったということが経過です。」

医療分野では、ほとんどの製品が、まず試作があって、試作が認められたら量産に入る。あるいは、試作だけのものがある。試作から量産に漕ぎ付くまでが非常に大変であるという。また、試作だけでは利益が出ず（試作費は出るが、僅か）、量産に漕ぎ着けないと利益を出すのは難しい。

現在製造している主な製品は、内視鏡部品、歯科用部品、外科手術用処置具部品、医療部品以外の光

³² 溶けた金属を金型に注入する際に空気を巻きこんだり、冷えて固まる際に金属内部に細かい空気孔ができることがあるが、これを「巣」（鋳巣）という。

通信用部品である。医療用部品は精密であることが求められるため、0.5 ミクロンまで測定できる測定機を用いて作業を行う。顕微鏡を用いてバリを取ることもある。2007 年 12 月には「ISO13485 : 2003」を取得している。これは、医療機器の品質保証のための国際標準規格である。その際、新しい検査機器も導入し、品質管理体制を強化したのである。

2009 年 9 月、当社は新工場を建設した。X 社と共同開発した、ある手術用道具の部品を製造するための工場である。新工場立ち上げからしばらくは試作の過程であったが、2010 年 11-12 月から量産に入っているという。「なんでこんな早くしたんかっていうと、車と一緒にです。量産のラインで試作をすると」。5 年計画で、生産量が倍々に増える見込みであるため、場所が足りなくなる前に建ててしまおう、という考えだった。計画通りに行けば、当社の売上高は倍増する見込みである。この手術の道具は、既にアメリカの大手企業でもディスク製品³³として出ているのだが、X 社と当社と共同開発した製品は、そこにプラス α の機能を持つ製品だそうである。これを用いると、手術時間の短縮化が図れるため、普及の可能性が非常に高い。

この製品の加工に関するある工程は、当社のみが行うことができる。当社は、この技術を 2-3 年後には X 社に供与することになっている。その代り、当社は X 社に当社向けオリジナルの品質保証体制 (QMS) を構築してもらったのである。2009 年 1-7 月まで、毎月 1 週間ずつ 2-3 名の品質管理関係の職員が X 社から来られて当社従業員 7 名ほどを集め、研修・教育を受け、システムを作ったのである。まず新工場で作る部品についての QMS を確立し、それを医療分野全体に展開、後々には全社的に展開しようとしている。そして、このシステム構築は、当社において劇的な不良品削減に結び付くとともに、両社の取引関係を改善したのである。

この新規事業に関わる投資は約 3 億円となった。他社との試作に関する競争の中で、当社の試作品が評価され、即決で設備投資できたことも、成功の要因であるという。創業以来黒字経営を続けてきたおかげで、この設備投資も無借金で行えたのである。

行政の支援も重要であった。「新規事業も、基礎技術は支援センター [公益財団法人ふくい産業支援センター] さんの、眼鏡向けで色々されていた技術、3 年かけられて研究開発されたんですけど、実用化されなかった」。この技術を、当社の応用技術 (金属加工技術) で製品化したものであった。また、実用化の目途が立った後、2008 年頃、福井県から約 900 万円の補助金を受けている。

6. 人材育成・人事管理

当社は、技術力のみならず、人事管理の面でも優れた取り組みをしている。

1983 年、QC 活動である「ヨシダ LU (Level Up) 運動」を開始した。自己啓発・相互啓発を目的としたグループ活動で、1997 年まで 14 年間継続された。14 年間というのは、業界でも最長であったという。

³³ 医療用消耗品。

さらに1984年、「職能資格等級制度」が導入された。

現在、ものづくりに関する教育訓練が、大きな課題であるという。「今ローテクとハイテクというか、もう時代が変わってしまったんですね。今ものづくりをしている中心というのは30代半ばが上なんです。もう40代はほとんどいないでしょ。ですからね、ちょっと継承じゃなくて新しいものを作る段階なんです」。当社は、眼鏡部品製造を主とする業態から、1990年代に、楽器・医療と新たな分野に進出してきた。新規分野のものづくりに対応できる、この30代の社員を育てるまでが大変であった。「数年すると、今の30代がきちんといわゆる技術継承とか、OJTができる体制っていうのができると思うんですね」。育った30代の社員が、また後の世代に技術を継承していく体制である。

「同じものを作ることに關してはもう難なく教育できるんですけどね、OJTはできるんですが、常に我々新しいものを追っかけないとだめなんで、その困難を乗り越えないと、乗り越えることで付加価値が生むって私思っていますのでね。困難がなかったらもう衰退しかない。ものづくりに。いつも楽しっていたら、いずれはなくなってしまうと思うんで。」

「例えば試作すると、試作は形になればいいという考えで試作するんですね。今の若い子はね。ところが、同じ形にするために、色んなプロセスがあるんですわ。10人がいると10人ともロットのソフト加工順番が違うとか、やり方が違う。でそれを自分の中でいかに合理的なものに移行できるのか、ベストを目指してベターなものにもっていくかという、この考え方ができるようになると一人前になるんですね。でも今はなんか形になればばんざいという。……でベストちょうのはなにかっていうと、コストもあるし品質もあるし。そこに着目してものづくりにチャレンジできる、困難を乗り越える人間が育てば、それは1人前」。

また、当社は技術継承を重視し、長期的な勤続を促すため、男性の育児休暇制度を設けている。その活動に対して、福井県より平成21年度（2009年）父親子育て応援企業表彰を受けている³⁴。

7. むすび

当社は創業以来、金属加工（とりわけ異型線加工）技術をベースとした企業活動を行ってきた。金属加工技術を、部品製造に生かすという役割に徹してきた。一時期プラスチック・フレームの製造を手掛けていたものの撤退し、眼鏡部品製造に特化した。但し、1990年代前半までは眼鏡部品の製造、その後現在までは医療・楽器という新分野が急速に伸びるなど、大きな業態の変化が見られる。今後、当社を眼鏡部品製造企業と規定することができなくなるかもしれない。特に、医療分野の新規事業が大きくなれば、当社にはここに積極的に進出する準備ができています。

当社が進出した新分野は、それまでに蓄積した金属加工技術を生かすような分野であることも特徴である。眼鏡の時代に蓄積した技術が、他分野の企業から求められ、当社も積極的に参入したのである。

³⁴ <http://www.pref.fukui.jp/doc/kodomo/kigyuu/fathersupport.html>

鯖江での眼鏡産業が量的に衰退する中で、当社は眼鏡製造に拘ることなく、本来の金属加工企業としての特性を生かすかたちで、新分野に進出し成功しつつあると言えるのではないかと。金属加工企業の進化である。

参考文献

ヨシダ工業株式会社、ホームページ (<http://www.yoshida-i.jp/>)、2011 年 8 月 8 日閲覧。

ヨシダ工業株式会社[1998]『ヨシダ工業 50 年史』ヨシダ工業株式会社。

第12章 アイテック——NEMA 活動による経営改革と表面処理技術を生かした異業種展開

1. はじめに

アイテックは眼鏡のメッキ加工を専門とし、満州から引き上げてきた現会長の父親が 1951 年（昭和 26 年）9 月に創業した会社である。現在、資本金 6 億 8,375 万円、従業員数 225 名の規模を持つ。主に眼鏡枠のメッキを専業として成長してきた。

メッキ加工を専門としたのは、黒田の言葉を借りれば、「私の父親が満州より引き上げてきて何か自分で新しい商売をやりたいと思うなかで、当時の鯖江においてめがねの生産が盛んに行われ、めがねのメッキを行う工場が少なく、地元で十分要望に応えられないという中で、父は学生時代に冶金を学び、その中でめっきを聞きかじった事があるということで、早速東京へ飛んで行きメッキの工場へ潜り込んでメッキの勉強を一年近くさせていただき、昭和 23 年にメッキの工場を操業した」からであった。

現在、アイテックには三つの事業部門が存在する。すなわち、表面処理事業、デジタル機器事業、眼鏡事業の三つであり、2006 年度の実績で、売上総額に占める各事業の割合はそれぞれ、47%、21%、32% となっている。表面処理事業はアイテックがこれまで眼鏡部品の製造によって培ってきた技術であり、業界シェア 7 割近くを占める。しかし、近年眼鏡関連の表面処理事業が減少する中で、眼鏡以外の表面処理の割合が年々増加しているところである。

本論は、眼鏡部品の加工業を主としていたアイテックが、2001 年度の売上の落ち込みをきっかけとして、どのような対応により業績の立て直しを図ったのか、さらには、どこに自社の強みを見出し、それを活かしてどのような事業展望を図ろうとしているのか。以上の点について明らかにしようとするものである。

2. アイテックの技術上の強み

アイテックの強みは、業界シェア 70% 近くを持つ、チタン、チタン合金、NT 素材等への表面処理技術（電気メッキ、各種塗装、イオンプレーティング及びその他特殊表面処理加工）にある。簡単に言えば、各種メッキの技術である。アイテックが表面処理に進出したのは、創業当時、活況を呈していた眼鏡業界においてメッキのできる業者が少なく、高い需要があったためである。そのような眼鏡の表面処理、とりわけチタンという取り扱いにくい素材に対する表面処理技術は、アイテックのもつ技術の強みといえる。

アイテックの有する表面処理技術は大きく分けて四つの加工方法に分類される。すなわち、①湿式メ

ッキ（電気メッキ）、②乾式メッキ（物理的気相蒸着法）、③塗装、④その他、である。メッキには大きく分けて湿式メッキと乾式メッキがある。前者は金属を溶かした溶液中で成膜させるものであり、後者は気体（真空）中で成膜させるものである。中でも、乾式メッキのイオンプレーティングは、真空中で膜にする材料を蒸発させ、その蒸気にプラスの電荷を帯びさせる一方で、基板にマイナスの電荷を印加することによって両者を互いに引き寄せ、成膜する技術であり³⁵、密着性、表面耐久性に優れた処理方法である。アイテックは早くからイオンプレーティング装置を自社に導入することによって、チタンへのイオンプレーティング技術に関するノウハウを蓄積してきた。

3. 眼鏡業界の変化と売上の減少

眼鏡の製造に関わるものにとって、1990年代後半から2000年代初頭は、極めて厳しい時期であった。それは主に二つの出来事によって眼鏡業界が大きく変化したからである。その一つは、イタリアのグローバル眼鏡メーカーの戦略の変更による日本企業への有名ブランドのライセンス委託の減少と、中国の「世界の工場」としての台頭により生産拠点が中国に移行したことである。もう一つは、雑貨業から参入した格安眼鏡小売店の出現により、眼鏡が低価格で製造できることを消費者に認識させたことである。これは、他の眼鏡小売店の小売価格にも大きな影響を与え、眼鏡価格全体を押し下げる要因の一つとなった。

アイテックもこの影響を受けて、2000年度には約2億円であった利益が、2001年度には第1四半期で約5,000万円ほどの赤字に転落する。当時を振り返ると、それは次のような状況であった。

「うちは3月決算でございますから、11月、12月頃までは、まあまあ... 右肩上がりできていたわけですね。年明けて、11月、12月ちょっと3%ぐらい落ちるとか状況だったんですけど、おかしいなという中で、13年の1月、2月、3月、一気に15%から20%ぐらいどんどんと、前月比で落ちたんですね。そうした中で、前半の利益の蓄積がありましたから、その年度は2億ぐらいの利益を上げさせていただきました。ところが、平成13年度に入りまして、第一四半期で5,000万ぐらいの赤字に陥った。これは、このままでは2億も3億もの赤字になってしまう。このままいったら、もう数年で会社がおかしくなってしまう。本当に真剣にそういうふうに思いましたですね。」

このような状況に対して非常に強い危機感を抱いた黒田は、役員に相談し、大規模なリストラを実施した。

「手を打たなきゃいけないということで、やむを得ず、リストラもやむを得ないと、あるいは事業縮小もやむを得ないと。というように、もちろん徹底した経費の削減、役員の給与はもちろんのこと、一般社員の給与の削減等やむを得ないと。とにかくまず赤字を抑えることから、まあ当時メ

³⁵ 東邦化研株式会社イオンプレーティング部ウェブサイト
(<http://www.tohokaken.jp/what.html>) 2011年6月26日閲覧。

ツキのラインが12ラインあったんですよ、それを統廃合いたしましたして4ラインにいたしました。それまでワンシフトで仕事をやっておったわけですが、それを2交代、3交代に切り替えました。それから、平成13年度に40名のリストラをやりました。平成14年度にさらに30名のリストラをやりました。」

このように、当時は業績を立て直すために、ラインの統廃合、経費の削減、リストラ、社員の給与カット等、あらゆる立て直しのための手立てを講じていった。2年間で、それまでの従業員総数の3割に当たる従業員が解雇されたことになる。鯖江のような中小零細企業が多い産地において、70名の解雇者は決して少なくない数である。

「そういう中で、要するに13年以降そういうような一気に売上高が落ち、一気に赤字に落ち込むという中で、私はこんなに一生懸命仕事をやっているのに会社は赤字だと、これは社長が悪い、会社が悪いと、そういうような意見が出てまいりましたね... まあ確かにみんな一生懸命がんばっていますから、しかしそういう言葉が出てくるっていうのは何なんだろうという中で、うちはもうオープンに数字を公開をしてまいりましたけれども、月次決算だけではその過程が分からず、一人一人の社員の皆さんが収益にどう関わっているかというのは見えないといいましようかね、トータルでの結果しか分からない、そういうふうじゃなくて日々収益が見えるように、あるいはそれぞれの部門部門で収益が上げられるようにもっていきたいなと思って、ということで京セラさんのアメーバ経営、前から関心を持っていましたんですが、このアメーバ的な経営をうちで導入できないだろうか、ということで京セラさんに（教えを請うたわけです）。」

その結果生まれたのが、京セラのアメーバ経営に独自のアレンジを加えた活動、すなわち「NEMA活動」であった。

2001年の売上の大幅な低下を機にアイテックは、NEMA活動、異業種への進出、企画デザイン分野の活動の三つを主な柱として業績の立て直しを図っていく。以下ではそれらの具体的な取組について見ていく。

4. アメーバ経営とNEMA活動

アイテックのウェブページによれば、NEMA (New Eyetec Management System) 活動とは、「京セラ株式会社や京セラグループが長年かけて実践をされておられる「アメーバ経営」に、当社独自のアレンジを加えた経営管理手法」のことである。さらに、アメーバ経営とは、「全社の組織を機能別・役割別に細分化・小集団化し、それぞれの組織が統一した評価基準・指標等で目的達成を図るもの」であり、これにより「社員の経営参加意識の高揚、モチベーションの向上」がもたらされる。また「この小集団の中では責任の明確化・細部に渡る透明性が確保され、効率性がチェックされるシステム」になってお

り、これが「経営状況の健全性」につながる、との考えにもとづく³⁶。

ここで、本家のアメーバ経営について少し説明をしておこう。アメーバ経営は、京セラの創始者である稲盛和夫によって開発された経営管理方式である。その特徴は、「アメーバ」と呼ばれる作業工程（ユニットオペレーション）ごとの小集団組織に自立性を持たせ、独立採算単位とさせる仕組みである。つまり、各「アメーバ」はそれぞれが一つの小企業となって、他のアメーバとの間で売買を行い、自らの「アメーバ」の利益を最大にするように取り組む活動である³⁷。

この仕組みの背景には、稲盛の「売上を最大に、経費を最小にする」という経営の原理原則がある。また、この仕組みのメリットとしては、「生きた数字」を常に可視化することによって、刻々と変化する市場の動きに柔軟に対応することができ、目標とする利益、付加価値を達成するために先手を打つことができる、という点が挙げられる³⁸。

稲盛は、この取組を確かなものとするため、次の三つをアメーバ経営の目的とする。それらは、第1に「市場に直結した部門別採算制度の確立」、第2に「経営者意識を持つ人材の育成」、第3に「全員参加経営の実現」、である³⁹。これは、アイテックが掲げている三つの目的（「全員参加の経営」、「マーケットに直結した部門別採算制度の確立と早期の改善対応」、「経営者意識を持つ人材の育成」）と全く同じである。これより、アイテックの経営目的はアメーバ経営に沿ったものであることが確認されよう。

アイテックの経営目的の具体的内容を見ると、「全員参加の経営」とは、「全社の経営状態、数字をオープンにして、全従業員で経営状態を共有し合い、全員が主役となり経営に参加する」ことである。次に「マーケットに直結した部門別採算制度の確立と早期の改善対応」とは、「部門毎に経営状態を捉え、的確な判断を行うと同時にマーケット、顧客の要求等を製造現場に持ち込み早期の改善対応を進める」ことである。さらに、「経営者意識を持つ人材の育成」とは、「グループリーダーにグループ内の経営に関する責任と権限を委譲し、目標限界利益を達成させることにより、人材の育成をはかる」こと、とある。

以上のように NEMA 活動は、大枠の仕組みとして京セラで開発されたアメーバ経営方式を採用している。しかし、細部の小集団間の会計部分においてはアイテックの組織に合わせた形でアレンジされている。このように、アメーバ経営方式をアイテック仕様にしたものが NEMA 活動なのである。

アイテックが自社向けにアメーバ経営方式をアレンジした第1の理由は、自社向けにより使いやすい形に適應させたためであるが、もう一つの理由として、アメーバ経営のコンサルタント料が経営上厳しい状況に置かれた同社にとってかなり高額であったこともあった。

「…アメーバ経営を京セラさんにご相談をしたんですが、非常にあれコンサルタント・フィーが高いんですね。… これはもう大赤字になっている中でご相談できない、しかし、考え方は素晴らしい

³⁶ <http://www.eyetec.co.jp/profile/policy.shtml> (2011年6月26日閲覧)

³⁷ 稲盛 (2010) 39-40 頁。

³⁸ 稲盛 (2010) 35、41-42 頁。

³⁹ 稲盛 (2010) 31 頁。

ということで、4、50 万で京セラさんのアメーバ経営の基本的なところを指導いただくセミナーがあるんですね。そういうふうに参加をさせましてね、交代で4人ぐらい受講させまして…」

トータルで5、6日間のコースを4人ほどの社員が交代で学び、学んだメンバーがプロジェクトを組み、アメーバ経営を自社独自のものとして導入できるように検討し、できあがったものが NEMA 活動であった。試行的に3ヶ月ほど実施した後、2003 年度から実際に導入を図った。スタートさせてから、経費の削減が 10%、20%と進んだ。

これはとりわけ、社員に次のような意識の変化が生まれてきたためである。

「(各小集団は、)5人、10人のグループですけれども、そういう中で、今までは会社のものだということでコスト感覚なく自由に使うみたいなのところがあったけれども、それを自分達のグループの収益に反映させることによって、直接コストに反映してきますから、それぞれのグループで少しでも節約をしようと、コスト削減を図ろうと、そして少しでもいい結果を出したい。そういう面では非常に真面目で前向きですから、そういう努力をそれぞれのグループでやってくれるようになって(きた。)」

また、アイテックにおいて各小集団は、次のように形成されている。

「… 製造工程がございますね、20 工程あるとしますと、それぞれの工程ごとに 20 のグループに分けて、収益を見えるようにしたわけなんですね。で、20 工程のうちの、それを全体を統括するのは課であってみたい、ということになるわけですね。小さいところは3人ぐらいのグループもありますし、まあ平均して6、7人ぐらいじゃないでしょうか。そういうグループ単位でもって収益が見えるようにしたというわけなんですね。」

現在、約 37 の小集団が存在する。売上を作り上げるプロフィットセンターとプロフィットセンターでない総務、開発といった小集団があるが、可能な限り各小集団で収益が可視化できるような仕組みにしている。それでも売上に置き換えることのできない総務等は、予算を立てて、予算に対して実行がどれだけ進捗しているかにより評価している。

アメーバ経営では、ユニットとなるアメーバの経営者として、リーダーの役割が非常に重要である。一方で、稲盛氏の会社への貢献は「賞賛と感謝という最高の栄誉」によって還元されるという考えから⁴⁰、各アメーバの業績が伸びても、それを個別の人事評価には基本的に結びつけないという特徴がある。この点においては、アイテックも同様である。

「結局ね、リーダーを互選しているわけではないですけど、状況によっては交代をして、いわゆるリーダーのリーダーシップ次第みたいなのところがありますね。ある意味でいえば、そういう取組が、幹部社員への登用の一つのステップになっている。」

⁴⁰ 稲盛 (2010) 80、81 頁。

京セラの場合、業績に貢献したものは昇給、昇格などによって報いているが⁴¹、アイテックにおいても同様に、業績への貢献は昇進に反映されているのである。

5. 技術の横展開：デジタル機器事業部門

アイテックの入手可能な直近の売上を見ると、2007年度の売上は約39億円であったものを、2008年度決算の実績値では57億円近くにまで伸ばすことができた。これは、眼鏡以外の事業、とりわけ、デジタル機器事業部門が伸びたことが大きい。この事業部門には、眼鏡の表面処理加工技術を適用した、デジタル家電、スポーツ用品、自動車部品等の様々な工業製品への表面処理加工事業が含まれている。

家電製品に関しては、家電の外装、筐体の塗装等が主である。例えば、パソコンであれば外側の化粧ケース、携帯電話のケース、デジタルカメラのケース等が中心である。その他としては、大手電機メーカーの液晶テレビのスピーカーネット、ゴルフクラブのシャフト用のメッキ、パチンコ玉のイオンプレーティング等がある。

アイテックの積極的な営業活動もあり、現在でこそ安定的に受注を獲得できるようになったが、それまでの苦労は並大抵のものではなかった。

「眼鏡で培ってきましたいろんな表面処理技術、それをいろんな他の業界にご紹介をして、我々はこのことができます、何かお手伝いをさせていただきませんか、ということではいろいろと営業に奔走したわけですね。機械要素（技術）展だとか、中小企業テクノフェアだとか、いろいろなところに出展をして、そういう中で、いろいろとつながりを頂く中で、当初とにかくもうだばはぜ的に、「じゃこういうの一回やってみませんか」と、「わかりました、やらせてください」、「こういうことできませんか」、「一回やらせてください」、ということで、サンプルづくりなんかをさせていただきまして、営業に奔走したところでございます。しかし、なかなか、とはいっても、面白いね、一回やってみましょうといっても、いろいろな品質のチェックだとか、コストの問題だとか、いろいろなそこで折衝があって、そしてなかなか試験的に少しこういうふうにやってみましょう、そこにまで漕ぎ着けるのに1年、2年かかるわけですね。」

また、パチンコ玉のイオンプレーティングとは、

「通常ね、貸し玉で一個4円なんですね。しかし最近、1円パチンコとか2円パチンコというのは非常に増えているんですね。やっぱり機械は同じで、玉も同じなんですよ。同じパラーの中で4円パチンコと一緒にパチンコってやれないですね。1円パチンコで玉買って、4円パチンコでやったとか。それからよその1円パチンコ玉を持って、4円パチンコさん行ってやってもわからない。ということで、1円パチンコは金色の玉にしましょう、2円パチンコはブルーの玉にしましょう、と

⁴¹ 稲盛（2010）87頁。

「このような形でご需要いただいているところがあるんです。」

需要があれば基本的にどのような分野の製品であっても受注し、その中から長期的な取引先に結びつくものを見つけようとしてきたアイテックの姿勢が窺える。

そのような様々な取引先の中でも、電子・電機部品から得たものはとりわけ多い。眼鏡の比ではない品質管理、納期管理、価格意識に対する顧客の要求の厳しさからは多くのことを学んだ。中でも、眼鏡部品との一番の違いは品質であるという。

眼鏡の場合、

「基準がないと言いましようかね、もうこれ以上無理だよと、もうこれで勘弁してよ、まあ仕方ないね、じゃあまあ何とかこれでいまいしょうかとといったような形で、設計品質⁴² というのがないんですよね。」

ところが、

「家電業界だとか自動車業界というのは、設計品質がはっきりしていまして、それに満たないものは不良と、それ以上にとびきりいい必要もないと、この設計品質のこの基準を守ってくださいよという格好で。やっぱりそれは非常にあなあでやってきた私どもにとりましては非常に高い壁であることは間違いないですね。それまで眼鏡のメッキをやってました時には、品質保証部だとか、あるいは生産管理部だとかいう部署を設けておりませんでした。設けなくってもやっていけたんですね。」

この経験を通して、アイテックは従来の体制では新たな顧客を満足させることはできないことを認識する。そして、顧客の信頼を得るためにも、品質保証部と生産管理部を設置し、管理の徹底化に取り組んだ。さらに、そのような取組みを取引先に示すために取得したのが、品質管理・保証に関する国際規格「ISO9001」認証（2000年）及び環境マネジメントに関する国際規格「ISO14001」認証（2001年）であった。これにより、さらなる受注拡大のための環境が整備されていることを顧客に示すことができる。なお、福井の眼鏡産地でこれらの認証を取得したのは、アイテックが最初であった。

さらに、技術の向上のための努力も惜しまない。メッキのみに依存することへの限界も感じており、現在の技術を発展させたより付加価値の高い分野に参入するために、開発部隊を増強し、新技術の開発に取り組んでいる。これについて黒田は次のように述べている。

「... 私どもとしては、今正直言いまして取組ませていただいている仕事というのは、眼鏡のメッキで培った技術を横展開するようなかっこうで、仕事をなんとか確保させていただいております。やっぱり今のこの技術の延長線上では限界があると思っております。やっぱりこれからは、私どものはどちらかというと装飾メッキなんですね、これはこれで... ローテックというわけでもないですが、一つの一定の市場がありますし、競合する相手も限られてますんで、オンリーワン、ナンバーワンになっていけばいいと。しかし市場としては、装飾の分野っていうのはどんどんどんどん縮小

⁴² 設計段階でどの程度の品質かを定めておくこと。

しています。携帯だとかデジカメなんかも、どんどん海外にシフトしています。コスト対応のためにですね。いわゆる成長性はないわけですね。だから、新しい技術を開発して、新しい市場を開拓していかなければいけない。だから、装飾じゃなくて、機能の分野にシフトしていかなければいけない。といったようなことで、開発の強化を現在、この数年来取組んでおります。現在 230 名ぐらいの社員の中で、36 名ぐらいが開発の部隊、開発というより生産技術というのかな、開発部隊になっております。」

このように、従来の装飾メッキ加工は海外工場の活用も含めて継続していきつつ、より機能的に高度の技術力を要するポイント染色⁴³など、付加価値の高い分野への飛躍を目指して、開発を行っているのである。

他方で、グローバル市場を無視して今後生き残れないことも十分に認識している。

「成長市場であるアジア、とりわけ中国市場とどのように向き合いながら、この中国の成長を取り込んでいくか、ものづくりの拠点がやはり残念ながら大きく中国にシフトしていますから、なんだかんだ言ったって、製造工程のひと工程とメッキというのはね。それだけでなかなか、我々の商品は技術なんだと、技術が有用であれば世界から取ってこられるだろうと嘘ぶいていますけど、現実的にはものづくりの拠点の中に工場を持たないと仕事がなかなか取れないのも現実でございますから、やっぱりそういう意味では中国への将来に向けての工場進出だとかいったようなことも、当社の成長戦略の一つとして考えてはおります。」

中国については既に深圳に工場進出しているが、この経験をもとに、現地の日系電機メーカーとのさなる取引拡大を見据え、その周辺への工場進出、技術提案力の強化、事業のサービス化、ソフト化等を今後の課題として認識している。

6. 眼鏡産業の川上・川下への展開：眼鏡部門

眼鏡部門においてアイテックは、主要事業である表面処理事業の他に、割合としては小さいものの、眼鏡の企画販売も行っている。これについて、長年眼鏡部品の塗装に徹してきたアイテックでは、眼鏡の企画販売を行う自前のデザイン力不足を補うため、デザインを広く公募し、応募作品をプロのデザイナーに評価してもらい、優秀作品を製品化する、「オーパスデザインアワード」という取り組みを行っている。

「オーパスデザインアワード」は、アイテックが 2000 年度から開催している世界規模のアイウェア・デザイン・コンペティションであり、現在まで継続して開催されている世界で唯一のアイウェア・デザイン・コンペティションである。一次審査で約 20 点の入選作品が選ばれ、その後、最優秀賞 1 点、優秀

⁴³ 従来の電着カラー、ポイント電着カラーでの 2 色仕様では色の組み合わせに限界があったが、塗装面にポイント染色を加工することでその問題を解決した塗装方法。

賞 2 点、審査員特別賞 5 点が選ばれる。最優秀賞には、100 万円の副賞賞金が設けられている。これまでの応募作品は、ヨーロッパ、アジア、北米の世界各国から寄せられ、2000 年から 2006 年までの累計応募点数は、総数 10,196 点、入選点数 1,232 点、入賞点数 90 点にも及ぶ。

オーパスデザインアワードの審査に当たっては、毎回世界各国の各界著名人を審査員に迎えて審査を行っている。このアワードは単なるデザイン・コンペティションではなく、入賞作品の商品化はもちろん、オーダーメイド化への可能性も含めて、新しいビジネスモデルとして考えられたものである。

ビジネスモデルの流れについては、以下のとおりである。すなわち、毎年 1 回オーパスビジネスアワードの開催を通じて、世界中のデザイナーの作品を集め、この中から入賞作品をデザイン・ライブラリー化することにより、自社ブランドによる商品化、OEM やオーダーメイドへの活用等を図っている。さらに、製造された製品をフラッグシップ・ショップ等で製品展開し、世界に通用するブランドの育成することを視野に入れている。

一般的に部品メーカーは、部品の製造に長らく特化してきたため、眼鏡の企画デザイン力に弱みを持つ。コンペティションの優秀作品のデザインをアーカイブ化し、商品化することは、このような弱みを補強することにもつながる。また、このように世界各国から応募されたデザインを活用することによって、展覧会への出展、世界各国の販売ルートの開拓へとつなげたいとのアイテックの希望もある。

7. 雇用戦略

アイテックの人材戦略は、前述の NEMA 活動に盛り込まれている。NEMA 活動が模範としているアメーバ経営は、その目的の一つに人材育成を掲げており、小集団における自主的な経営活動を行うことにより、次世代の人材がユニットのリーダーとして、さらにはその上の管理者として育成されることが期待されている。アメーバ経営の目的と軌を一にする NEMA 活動においてもそれは同じであり、グループのリーダーになることは、幹部候補として小規模組織の経営を任されたことを周囲に知らしめることとなり、自主的な経営遂行能力を養うことを期待されている。

採用については、売上が落ち込んだ 2001 年から 3、4 年間はやむなく新卒採用を中止したが、それを例外とすれば、毎年新卒採用を行っている。近年の実績によれば、毎年 10 名程度が採用されている。

8. むすび

アイテックの事例は、2001 年の売上の急激な落ち込みをきっかけに大きな改革を行ない、それが約 10 年を経て功を奏した事例であるといえる。このような積極的な企業活動が評価され、中小企業庁による 2007 年度版の「元気なモノ作り中小企業 300 社」の一つにも選出されている。

ここではアイテックが 2001 年の危機後に行った改革に焦点を当て、眼鏡の表面処理メーカーがいかに

して業績を立て直したのかを中心に見た。その改革を要約すると以下のとおりである。

第1に、アイテックの改革の根幹を成したのは、NEMA 活動というアメーバ経営に倣った経営手法の採用であった。作業工程ごとに小集団を組織し、各組織内で独立採算方式を採用することにより、経営において現在動いている資金の流れが可視化され、社員全員の経費削減や利益向上に対する意識の向上、モチベーションの向上につながった。この結果、20%から30%の経費削減に成功し、業績の改善に大きく貢献した。

第2に、眼鏡部品の表面処理技術で培った技術を自社の強みと捉え、この技術の異業種への転用を図ったことである。営業活動には展示会を利用し、様々な取引先との取引を開拓していった。とりわけ、グローバル競争の激しい自動車、電子・電機関連企業との取引は、品質保証、納期管理に対する意識を改める機会となり、アイテックもISOの取得等により、これらの企業とのさらなる取引に備えて環境を整えていった。グローバル競争であるがゆえに品質、価格に対する要求基準は厳しいが、現在、アイテックの売上に最も貢献している部門である。但し、今後を見据えた場合、現在保有する技術だけでは国際競争で生き残っていく上で不十分であることも認識しており、これに対応すべく、機能的に高度の技術開発にも力を入れている。

第3に、眼鏡部門の川上・川下への展開である。表面処理業者として成長してきたこともあり、アイテックは眼鏡の企画デザインなど、従来は総合メーカー等が担ってきた部分において競争力を有していなかった。ライセンスブランドによる生産の多くが中国に移転し、国内の自社ブランドの育成が急務となっている中で、上記のような弱みを補強するため、世界中から眼鏡のデザインを募るオーパスデザインアワードを主催し、優秀者のデザインを商品化することによって自社デザインを作り上げようとしている。

黒田が現在思い描く鯖江産地の将来の姿は、必ずしも「眼鏡枠産地」ではない。経済環境は常に変化しており、企業もそれに対応して柔軟に変化していかなければならない。眼鏡産業によって育まれた基盤技術は、製品内容に大きな変化はないものの、その用途は大きく変化するだろう。チタンの精密加工で切磋琢磨してきた鯖江の部品メーカーには、この分野で競争優位を持つ企業が数多く存在する。今後はチタンの精密加工における優位性を武器として、これを核として異業種に積極的に進出し、チタンの精密加工の産地となること、眼鏡枠はその中での代表的な製品という位置づけとなること、これが今後の鯖江に求められる産地像であるという。

参考文献

アイテック・ウェブサイト (<http://www.eyetec.co.jp/profile/>)、2011 年 6 月 26 日閲覧。

稲盛和夫 (2010) 『アメーバ経営：ひとりひとりの社員が主役』 日経ビジネス人文庫。

稲盛和夫オフィシャル・ウェブサイト (<http://www.kyocera.co.jp/inamori/index.html>)、
2011 年 6 月 26 日閲覧。

第13章 若吉製作所——チタンの精密加工技術を軸に医療器材分野に進出

1. はじめに

若吉製作所は、1942年（昭和17年）7月創業の資本金1,000万円、従業員約40名の会社である。もともとは眼鏡用のネジ、リムロック等の微細部品の加工から開始した。2000年以降、眼鏡産業が落ち込み、新たな道を模索しているところである。現在は、眼鏡部品で培った技術をもとに主に医療分野を中心に積極的な異業種展開を図ると共に、部品メーカー仲間との協同による製造にも取り組んでいる。

若吉製作所のHPを見ると、「Titanと共に歩み続ける若吉製作所」との大項目の下に「チタン加工のことならお任せください」とあり、さらに、「チタン、チタン合金、ステンレスなどの切削加工、レーザー加工を行っており、インプラントなどの医療機器部品をはじめとする精密部品を製造しております。」との記載がある。そこには若吉製作所が眼鏡部品の製造を行っていることを表す記述は見られない。同社の企業戦略の重点が、「眼鏡部品の加工」から「チタンの精密加工」に大きく移行したことを反映したものといえる。

本論では、部品メーカーである若吉製作所が、1990年代後半以降の中国の台頭、2000年以降のスリープライスと呼ばれる安価な眼鏡を武器にした小売店の勢力拡大といった環境変化の中で、自社の強みを具体的にどこに置き、それを踏まえてどのように新規開拓を行い、自社改革を行っていったのかという点に焦点を当て、眼鏡部品メーカーの構造変化の一端を明らかにしようとする。

2. 「チタン加工」と「精密加工」を核とした異業種への進出

1990年代後半以降、イタリア大手企業のブランド戦略の変更によるOEM製品の受注減、新興国、特に中国の「世界の工場」としての台頭等といった業界の構造変化を背景に、大手完成品メーカーは苦境に陥る。これを受けて、完成品メーカーから部品メーカーへの発注量と製造単価は、1990年代後半から2000年代にかけてともに大幅に低下した。若吉製作所もこの煽りを受けて、受注量、製造単価の低下に直面せざるを得ず、眼鏡部品以外の異業種への進出を模索し始めた。

若吉製作所が得意とするのは、難加工材であるチタンの加工（切削加工、レーザー加工など）と、微細部品を必要とする眼鏡部品の製造で培った精密加工である。この技術を活かし、現在、眼鏡部品のみならず、医療機器、航空宇宙機器、精密機械部品、半導体製造機械部品といった分野へも進出を図っている。

中でも異業種進出として最も力を入れているのが、医療器材分野である。もともと眼鏡におけるチタ

ン加工の発展が、湿気の多い日本で軽くてかけ心地のよい眼鏡が追求されたことと関係があるように、チタンは人体にとって安全性の高い素材である。鯖江の部品メーカーの中に医療分野への参入を図るメーカーが少なくないのはこのためである。そのようなチタン加工と精密加工という二つの技術を組み合わせ、ここに軸足を置くことによって、若吉製作所は新たな分野への進出を果たしつつある。

現在若吉製作所が最も積極的に取り組んでいる製品の 하나가、歯科用の医療機器分野である。歯科用インプラントは、抜歯後に、人工歯根を顎の骨に埋め込み、その上に人工の歯を取り付けるという治療法であり、多くの場合、安全性の高いチタンが使用されている。

若吉製作所が他業種への進出の決意を固めたのは、2004、5年頃である。売上が落ち、中国の台頭が著しいものとなってきたことが決め手となり、大阪、東京で開催される眼鏡以外の展示会に積極的に出展することによって、チタンの微細加工部品の売り込みを開始した。

その頃、若吉製作所がインプラントに本格的に進出するきっかけとなる一つの出会いがあった。名刺の交換によって知り合った神戸の会社が、チタンのインプラント関連製品からの完全撤退を決めたのである。これに伴い、同分野に興味を持つ若吉製作所に、「ならば、若吉さん、代わりにやりますか」との打診があり、関係資料一式と製品の製造方法を譲り受けるとともに、インプラント分野への参入を本格化させた。

具体的な製品は、特定の歯科クリニックと共に、インプラント手術用の負担を軽くするための補助具（Kis-System（キス・システム））用器具、インプラントの埋め込みに不具合があった場合の抜去用ドリルである「チューバードリル」、それらの器具用ネジなどである。いずれも歯科クリニックとの共同開発という形のオーダーメイドである。よって、大量生産品と異なり、製造される製品数は少ないものの、安全基準、品質基準を遵守したものが求められるという点で高付加価値となり、製品単価も眼鏡部品に比べて高価となる。

製品の営業は専ら、ウェブサイト、ダイレクトメール、展示会を通して行われている。若吉製作所では専任の営業担当者を置いておらず、営業は専ら技術についての知識が豊富な技術者が兼務している。しかし、それだけでは十分なマンパワーとは言えず、それを補うために年に数回開催される展示会とウェブサイトを活用している。

これまで同社の異業種転換の陣頭指揮を担ってきた原田は、営業の必要性について次のように述べる。

「.....いいものを例えば持っていたとしても、営業力が無かったらなんにもないんですわ、正直いって。だから僕の独りよがりの知恵しかないんで、ホームページをある程度充実しようやと。あと、ダイレクトメールも送ろうやと。もう何せ展示会に出ていって、展示して、お客さん（に）少しでも知ってもらおうと。だから、いろんな医療機業界じゃなしに、いろんな、普通の、一般の業界ですね、こういう（様）なものとかね、これなんかの問い合わせとか。で、たまたま走り出したのは、ここに書いてある、この先生は神戸製鋼ご出身です。チタンで一番最初に手を挙げたような人と知りおうたんですわ、展示会で、名刺を。それからああ面白いなあってことで、どんどん交流させても

らって、なら医療機でるか、飛行機でるか、何にでるんやって話で、協力はするって言われたんですけど、やっぱり自分のところの、若吉のキャパというかね、能力もありますわね。なかなかできなかったんですよ。だけでも、一生懸命いろいろなところを紹介してもらったりとか、アドバイスしてもらって、今に至っているんですけどね。」

当初は大手医療機器メーカーに委託して若吉製作所で製造した製品を販売してもらっていたが、期待したほど販売が進まなかったことから、自社による直接販売を決意する。

しかし、ここで新たな問題に直面する。医療機器の品質マネジメントシステム（国際標準化機構規格 ISO13485 に準ずる）高度管理医療機器クラス III 製造販売承認・許可（QMS）の申請の問題である。医療器具は人体に対して使用されるものであるため、製造・販売を行うには薬事法の適用を受ける。とりわけインプラントは、医療分類で高度管理医療機器のクラス III に相当する。販売権を取得するためには許可申請を行う必要があった。この承認・許可申請の手続きには、管轄の役所への書類申請、臨床例の収集等を含め、膨大な時間、労力、資金を要した。1年以上経過してようやく販売権を手にすることができた。

「これは、第1種というのは、高度医療機器になりますから、ここに医療機器のこと書いてあると思いますけど。こういうピンセットとかね、こういうのはクラス I ちゅうやつですよ。こういうインプラントだと III になるんですわ。で、III になるともう人体に埋め込んだりするものなんで、普通の中小企業はちょっとなかなか無理です。だから、（申請者は）福井県で数件しかないです、第1種は。大阪府でね、12、3（件）っていったかな、それぐらいの確率ですわ。それで今インプラントをこうやって販売している会社が、やっぱりどうしても欲しいわけですわ。そういう製造会社、当然欲しいですわ。一緒に組まないかって。そいなのが、ちらっ、ちらっと、最近増えてきたんですわ。」

このように、苦勞をして取得したクラス III の製造販売権のお陰で、製品をつくる資格と経験があると見なされ、一つの製品の受注がさらに他の製品の受注を呼び込み、歯科医療器材という新分野における販路が拡大してきた。現在は数社の医療機器メーカーと取引を行っている。

この分野が有望である理由の一つとして、眼鏡部品と異なり、ごく小ロットでも単価が高い高付加価値製品という点がある。一つの製品に様々なネジ等の付属品が含まれているため、一つの製品がかなりの高付加価値製品となる。装着時の不安定性により、着脱、定期的洗浄の手間がかかる入れ歯、差し歯に比べて、そのような問題が生じないインプラントは、今後さらに需要が高まる可能性を秘めている。現在のところ、同社の売上に占めるこの分野の割合は数パーセントに過ぎないが、今後はさらなる増産が見込まれる分野となっている。

このように、若吉製作所は、「チタン加工」と「精密加工」の二つの技術を得意とする部品メーカーとして、歯科医療器材分野に軸足を大きく移動させたのである。

3. 生産管理改善への挑戦と人材の若返り

眼鏡業界の納期は、例えば電子・電機関連部品等に比べてもかなり長い。通常、注文から納品までに約4ヶ月を要する。このような長納期に加え、産地の生産が好調であった時の名残で、納期に間に合わない場合でも納期の延長を一言申し出ればある程度はそれが許されてきた。このように、鯖江産地における納期管理は、グローバル競争下にある他の製品に比べてかなり緩やかなものである。

しかし、眼鏡産業が眼鏡関連の製品だけでは立ち行かなくなり、他の製品へと進出するに伴い、従来の「緩やかな生産管理」が他の業界では通用しないことに気づく。若吉製作所もそのような課題を認識し、改善するために大きな改革を実行した。以下、若吉製作所の生産管理を改善する取組について詳しく見てみたい。

最盛期に比べ現在の従業員数は、当時の4分の1程度にまで減少している。これは、眼鏡用部品の売上の落ち込みも大きいのが、同社が15年ほど前に行った生産管理の改善、組織改革がより大きく影響している。

「なんせね、やってくればいいちゅうもんじゃないし、から、やっぱり管理をせなあかん。物を管理。要するに納期の管理とか、そういうものをガチッとしていかんと、ただ作ればいいっていうんでは、まずいんでないかなって思ってたんですよ。」

そこで、改革の必要性を説き、自らその先頭に立つことになった原田は、取引先へも改善を行うように求める。自動車関係の会社での勤務経験があった原田は、そこで実行していた生産管理に比べ、眼鏡業界の生産管理がかなり緩く、眼鏡産業を改善するためには自社だけでは十分ではなく、取引先を含めた産地全体で改善を図る必要があることを認識していたからである。

「今日何とかしてくれとかね、冗談じゃないよと。だから何でそうなるのって言ったら、そういうスケジュール的なものもなければ、何にもないから、これ今日納品せなあかんってなったら、突貫工事やるんですよ。そんなことやったって、普通会社じゃないでしょ。僕、会社らしい会社にしたかったです。」

このような原田を中心とする改革への姿勢に対して、若吉社長の姿勢は、全面的に賛成し、支援するというものであった。

「やっぱり社長、意外と新しいこと好きですからね。だから週休2日にする。この業界では（まだ普及して）ない時に、週休2日にもっていかうかって、最初土曜日半日だけ休みにしようかって。とか後は、女性の人でも役職にしよう。男女関係ない。できる者はできるという感覚。それから年数関係ないよ。3年生だろうが、できるものが上に立ってくれと。15年経ってもできないやつはそれなりに。というのを、どんどん入れたんですわ。だから、どんどんこう（眼鏡産業の縮小に）なっても、何とかせなあかん、何とかせなあかん、だから丁度僕のところ（注：世代）からね、空洞化になっちゃったんですわ。40代がほとんどいないですわ。50代が数人ですわ。僕含めてね。」

とはいえ、長年染み付いた慣例の改善は容易ではない。これに対して原田氏は、自らが改善の方法を顧客に示していった。その一例が納品書である。

「こういう形態のもの（納品書）を作ったんですわ。こういう形態のもの。こういうプレスものを導入してもらって、加工して出すという商品がありますよね。今までこういうもの何もなかったんですわ。全然。口約束ですわ。で、これを作って、とりあえずこれを書いていただこうと、先方に。で、何々料、品番こんなのをいついつに投入しますよってことで、うちはこれで欲しいですよ。これをいただいてから、うちは計画を、どの機械で何をどうするかっていうのをずっとスケジュール組みまして、納期出してここ書いて、FAX 送るんですよ。それをやろうとしたんですわ。」

このような行動の背景には、外部環境の変化に対する業界の反応の鈍さとそれに対する危機感があった。

「全体のこと考えていますよ。この業界もっとそんなふうにしていかないと負けちゃいますよと。結局は今なんかそうでしょ。中国どんどんどん来る、安かろう、良かろうでこう来る。じゃあ日本どうするんやって。きちんとしたものを、きちんと納めるのが、これ必須条件になってくるんですわ。」

それまで業界では、少なくとも 1990 年代半ばまでは、単価交渉は営業が口約束で行うのが慣例であった。結局、当初は嫌がられはしたものの、約 1 年後に原田が用意した書式と全く同じ書式で、顧客から納品書が届いた。1 年かかりようやく原田の努力が実を結んだのである。

産地内では以上のような意識が一般的であったため、当然のことながら、コスト削減を目的とした取組を実施するという発想もそれまではなかった。

「うちが例えば今まで何日かかるんや、これ作るのにつたら、さあ、だいたい 2 週間から 10 日、20 日かな。その程度やつたら、おかしいんでないのっていうの。」

ある程度満足できるレベルの生産管理に改善されたと思えたのが、ようやく 2005 年前後のことであった。生産管理の改善に概ね 10 年が費やされたことになる。このように、比較的最近までこの産地における生産管理は比較的緩やかなものであった。グローバル化による他の産地との競争の激化は、この産地の人々に生産管理改善の必要性を認識させたのである。

4. 部品メーカー同士の緩やかな協業

さらに興味深いのは、若吉製作所は顧客から自社にきた医療用器材の注文を、鯖江で眼鏡部品を製造する「仲間」に分割して依頼し、共同で医療器材を製作しようとしているという点である。

原田はこれについて以下のように述べる。

「...最初は（依頼主に対して）サンプル出さなあかんでしょ。無償でしてくれと。その代わり物になった時には、全部自分とこ出すよ。そういう話で、まあそれこそちっちゃい零細企業というかね、

ちっちゃいところが固まって、こっからもうぶち上げてやろうかって、するんですわ。だけど、みんな眼鏡に関係したところですから、当然眼鏡が落ちてるというの分かっているし、と、眼鏡以外の仕事もまあ面白いなあ、と、お金の問題じゃあないなと。プライド、人のためになるんじゃないかってことを僕が訴えて、一口乗らんかって。」

現在は、5社程度が若吉製作所の呼びかけに賛同し、共同で製品づくりを行っている。

「だから今、刃物屋でしょ、うちが切削するところでしょ、あと、マーキングしたりなんかするところでしょ、表面処理でしょ、それからサンドブラストって言って、砂打ちちゅうやつですね、あの、くすむような、砂でば一つとやる、こういうところとか。」

もちろん、そのためには可能な限り補助金は活用している。そのために行政や商工会議所等の関係組織に足を運ぶことは全く苦ではなかった。

「だって、僕らちっちゃい企業がね、やっぱり勝ち上がっていかう思ったら、やっぱそれぐらいの感覚がないと、やっぱ若吉製作所で何ができるんかって言っても、たかが知れていますがな。やっぱり眼鏡が落ちていく、でもこの技術だけはやっぱり落としたいくない。だから、正直言いまして、このチューバ（ドリル）を開発するときにあたっては、鯖江市の商工会から補助金というか支援金というか、そういうのがいただけるということで、僕行きましたわ。行ってもう説明しましたよ。こんなもの（自社製品）持って行って、こうですよ、こうですよって言って。で、判定でOKってことになったから、それをいただいたりとか。後はこれ、特許をとるのに県のほうに補助金をいただけるっていうんで、また話をさせてもらって、で、またいただけると。だから、できるだけそういうことはね、どんどんやっぱり出ていって、やっぱり同じ参加してもらった人に対してお返しをしないとあかんのですわ。僕らががんばることによって、それらの人も潤わなあかんわけで。で、僕はその商工会の、鯖江の商工会で話させてもらったのは、最後には眼鏡のまち鯖江、結構でしょうと。でもやっぱりチタンのまち鯖江というのもどうですかと（提言しているところです）。」

部品メーカーの弱みは、眼鏡の一部分しか製造していないため、独自の眼鏡フレームを販売することができないという点にある。他方で、一部分に秀でているということは、その分野においては、少なくとも他の追随を許さないということを意味している。このように部品メーカー各社の弱みを補いつつ強みを生かす形で、それぞれが得意な部分を製造し、共同で一つの製品を作り上げる取組を行っているのである。

5. 雇用について

雇用については、若吉製作所は新卒採用は行っておらず、採用するのはもっぱら中途採用者のみである。雇用者の意欲を最も重視しており、作業の進捗が多少遅くとも、仕事に興味を持ち、課題の解決に自主的に取り組む人材を求めている。原田曰く、「ものに対して執着心」を持っている人材でなければな

らない。

「... 意欲あれば、向上心はあると僕（は）みなすんで。1日で憶えるところが1日半かかるかも分かんけども、覚えられる素質はあるんですね...いくらどここの大学のどういうことやった、どこの会社でそういう経験したって、全然僕無視、関係ないもん... 過去の栄光（は）関係ないって。」

若吉製作所が最も重視しているのは、過去の業績にしがみ付くことなく、仕事に自立的、積極的に関わることのできる人材、この点のみである。

6. むすび

以上、2004年以降を中心に若吉製作所の環境変化に対応した取組を見てきた。同社の取組は、部品メーカーの生き残り戦略について多くの示唆を与えてくれる。それらを要約すると、以下のとおりである。

第1に、得意とする技術を核とした高付加価値の異業種への参入である。若吉製作所の場合、難削材である「チタンの加工」と眼鏡部品で培った「精密加工」を核として、異分野への参入を試みている。とりわけ、チタンは人体への親和性が高く、医療用として多用されているという特徴を活かし、歯科医療分野への業種転換に力を注いでいる。この分野はオーダーメイド的な性格が強いため、製品1点当たりの付加価値も高く、売上への貢献も大きい。主に展示会やそれをきっかけとして出会った様々な人々とのつながりを通して、このような将来性の高い市場を見つけることができたといえる。

第2に、歯科医療器材分野への参入に際し、品質マネジメントシステム（国際標準化機構規格 ISO13485 に準ずる）高度管理医療機器クラス III 製造販売承認・許可を取得したことである。このような医療関係の許可申請には膨大な時間、労力、資金を必要とするが、この許可を得たことにより、顧客である医療関係メーカー、歯科医から若吉製作所の製品の品質に対する信頼を得ることができ、それが製造経験の蓄積、他の医療製品のさらなる注文へと繋がっている。つまり、この承認・許可の取得は、新規参入分野からの受注をより安定的で持続可能なものにした。

第3に、新規参入分野から受注した製品を、自社だけで完結するのではなく、産地内の他の部品メーカーと分かち合い協同で製造している点である。これは、各メーカーが得意な工程に専念して一つの競争力を持つ製品を製造するとともに、産地の部品メーカーの売上、技術、生産管理等の底上げにも貢献している。企業が競争力を持つためには、先導する企業からの「学習」が重要であり、なおかつ、学習のための「場」が作られる必要があるが、そのような新たな分野における「学習の場」の一つが若吉製作所によって提供された事例といえる。ただし、新規参入分野は眼鏡部品に比べて品質への要求が厳しいため、そのような要求に応じる意欲のある部品メーカーのみを仲間に入れようとしている点も、品質の維持という観点から画期的である。

以上のように若吉製作所は、眼鏡部品製造で培ったチタンの精密加工技術に自社の強みを見出し、そ

第13章 若吉製作所——チタンの精密加工技術を軸に医療器材分野に進出

の技術を核として、歯科医療分野という異業種の高付加価値市場において、自社の参入可能性を見出し、さらにそこに食い込むために、自社及び業界の品質管理を改善させると同時に、意欲のある部品メーカーに対しては、共に競争力を獲得する道をも与えている。鯖江において、部品メーカー同士の新しいつながりを生み出す核の一つを形成させているといえる。

参考文献

きけがわ歯科医院 HP (<http://www.kikegawa.jp/>) 2011 年 6 月 12 日閲覧。

日本インプラント器材協議会 HP (<http://www.j-implant.jp/implant.html>)、2011 年 6 月 12 日閲覧。

若吉製作所 HP (<http://www.wakayoshi.jp/index.html>) 2011 年 6 月 12 日閲覧。

第14章 地方自治体による産業政策の可能性と限界——鯖江市役所産業支援担当者へのヒアリングから

1. はじめに

産業の活性化において地方自治体の果たす役割は小さくない。しかし、地方自治体がどこまでどれだけの支援を行うかについては、国・地方自治体が交付する補助金等を除き、何らかの規定があるわけではない。むしろ、執行時点の首長の政策方針、自治体の財政状況、支援対象先である企業、業界団体との関係の強さ等に規定されて、各自治体の支援範囲は決定される。つまり、地方自治体の産業支援の範囲と程度は、各自治体の裁量によって決定される部分が大きいといえる。

他方で、行政による支援は産業全体にあまねく実施すべきもの、との考えが一般化している。近年、補助金交付の対象も、組合等の団体中心から個別企業支援に変化してきているとはいえ、公共サービスを提供するという観点から、行政には産業全体への支援が依然として期待され、また行政もそのような期待に応えようとする。

グローバル競争の激化は、企業活動を多様化させ、従来どおりの全国統一的な行政支援の実施を困難なものとしている。このような中で、地方自治体の産業政策担当者は、いかなる判断にもとづき、いかなる支援を行っているのであろうか。また、そのような支援を行う上での可能性と限界は何であろうか。

本論では、以上の点について、鯖江市の産業支援を事例として、明らかにしようとするものである。具体的には、鯖江市役所において長らく眼鏡産業の支援に携わってきた、鯖江市産業環境部商工政策課鯖江ブランド推進グループの担当者 A 氏への聞き取りにもとづき、これまでの鯖江市の産業支援の取組を跡付け、そこから地方自治体による産業支援の可能性と限界を踏まえつつ、グローバル競争の時代に相応しい支援の形について検討してみたい。

2. ミラノ事務所への派遣

鯖江市産業環境部商工政策課鯖江ブランド推進グループに所属する A が鯖江市役所に入庁したのは1989年である。入庁以降、都市計画課、市民課、上水道課、税務課、環境課を経て産業課に異動し、それ以降は一貫して市の産業政策、とりわけ眼鏡産業の支援に携わってきた。その間、2000年9月から2004年4月までの3年半、ミラノ事務所長として現地にも滞在している。鯖江市のミラノ事務所の開設は1999年10月であったが、初代所長の体調不良を受けて急遽後任として赴任したのが A であった。

ミラノ事務所の設置は、鯖江市の「ファッション・タウン構想」の一環として生まれたものである。1990年代前半頃、繊維産業の衰退が顕著化したが、国の重要産業であったことから、疲弊した産地の振

興策の一つとして、ものづくりを活かしたまちづくりという構想が生まれた。これは、ものづくりの活性化が地場産業のまちの活性化につながるという発想にもとづくものであった。この構想にもとづき、ファッション・タウンという名の下に「ものまちづくり」の取組みを行った。これが当時の通産省（現経済産業省）による、繊維産地振興の一形態としての「ファッション・タウン構想」であった。

但し、「ファッション」という名称であったこと、加えて、そのファッション・タウン構想の中に、産業振興のみならず、観光、福祉、教育といった様々な分野の取組も盛り込まれたため、ものづくりを核とした取組であるという趣旨が市民に上手く伝わらなかったという点で課題が残った。

また、このように行政主導でかつかなり革新的な取組であったが故に、市民の意識が置き去りになったままで実施されたと感じた市民もいた。加えて、1999年以降の「平成の大合併」の波に飲み込まれて、鯖江市単独存続か合併かという議論も絡み、前市長のリコールへと発展し、新市長の牧野氏の下、産業政策もより民間主導型のものへと変わっていった。

以上のように、ファッション・タウン構想自体多くの異分野の産業を盛り込んだものであったため、真の目的が曖昧であり、同様に鯖江市のミラノ事務所の存立意義自体も明確でないまま事務所が設置され、現地に担当者が派遣されたという経緯があった。

3. ミラノ事務所の産業支援

1999年10月に開設された鯖江市のミラノ事務所は、現地の情報を収集し、現地と鯖江産地をつなぐ役割を期待されていたが、具体的なミッションについては明確に定められていなかった。また、市役所の産業支援担当者を通して鯖江の企業にミラノ事務所への要望を尋ねてみたものの、特段の要望らしい要望も出てこなかった。

当時の経済状況を振り返ると、1992年にバブルが弾け、また、中国からの眼鏡枠の輸入が徐々に伸び始め、産地全体の売上は右肩下がり減少しつつあった。しかし、2000年に前年比で若干売上が回復した時期であったこと、今日の眼鏡市場に大きな影響を持つイタリアの大手眼鏡メーカーによる寡占化も現在ほど進展してなかったこともあり、鯖江の企業の危機感は乏しかった。

Aが現地に赴任してからは、産地であるベッルーノの情報収集、現地経済紙からの眼鏡産業のM&A、経営状況、決算報告などの情報収集とその和訳、毎月市が発行する『広報さばえ』等に現地情報を執筆、年に2回の帰国報告で報告、欧州に興味を持つ企業を対象に「ミラノクラブ」を設置し、会員向け独自情報の伝達などを開始した。とりわけ力を入れたのが、現地で発表される日本未到達の情報を鯖江に提供することであった。イタリア企業の強みは、ファッション性、デザイン性にあり、当時は、パリ・コレクション、ミラノ・コレクションで発表されたものが、半年後にヨーロッパ市場で発売され、さらにアメリカ市場で発売されて、約1年後に流行として日本にやってくるのが一般的であったためである。Aが行ったその他の取組としては次のようなものがある。

まず、A 自らが展示会に参加することによって、鯖江の企業に対して、日本に情報が到着する前に、流行の風合、カラー、プリント柄等の情報を把握して伝達したり、イタリアにおいて天然繊維を用いて世界的ファッション・トレンドとして発表されるものをヒントに、鯖江が得意とする繊維を用いて製造しようとした。

イタリアは鯖江同様に繊維の産地であるが、とりわけ、毛織物、綿、シルク等天然繊維の産地である。他方で、鯖江は、過去にはシルクに始まり、高度成長期に合繊を得意とし、現在もその点において強みを持つ産地である。よって、両者は繊維の種類において棲み分けができており、競合しない。イタリアでは、ファッション、眼鏡と同様に、繊維のみの展示会も定期的開催されている。繊維の展示会はミラノ・コレクションの発表の1年前に開催され、アパレル業者はそこで繊維のサンプルを買い付け、ミラノ・コレクションで使用するという仕組みとなっている。このため、ファッション全体について最も流行を先取りした展示会が繊維の展示会となる。厳密に言えば、同展示会に出店する繊維メーカーが新しい流行を作り出しているともいえる。中には、ファッション業界が繊維メーカーと協同で流行をつくり出す場合もある。このような世界のファッション業界の仕組みがあるにもかかわらず、少なくとも A が赴任するまで、日本の繊維メーカーのうち、展示会に出展していたのは大手企業のみであった。そこで A は、自らが展示会に積極的に参加することによって、鯖江の中小企業に対して情報を伝達したり、日本での製品づくりのヒントを提供しようと試みたのである。

一例を挙げると、近年、繊維だけではなく、眼鏡、家具、食器等、あらゆる製品がファッション商材化していることから、鯖江の眼鏡もファッションと結びつけるべきといった提案を行ったり、製品の色についても、その年の世界の流行色情報を発信する機関であるインターカラー⁴⁴からの情報を提供し、それをもとに地元企業で新たな製品の開発に活かしてもらうことを考えた。

また、イタリアを訪問する鯖江の企業には現地イタリア企業とのマッチング支援も試みた。

例えば、2001 年には繊維協会関係者がミッション団を編成してミラノを現地視察することになった。ミラノ事務所としては、これをまたとない商談の機会と捉え、イタリアの繊維商社を紹介し、鯖江の繊維が価格、質感、機能性のいずれにおいて評価されるのか、直接感触を見るため、ミッション団には繊維サンプルの持参を依頼した。この依頼に応じて、日本からのミッション団は、単位当たり価格は高いが、通気性が良く、雨が染み込みにくいという非常に高機能な素材を持参し、現地のテキスタイル・コンバーター⁴⁵の興味を大いに引いた。

しかし、実際の商談の段階になると、産地商社を通さずに販売することはできず、単価の見積書の提出さえも難しい等、他の取引先との関係上の問題が出てきた。そのため、ミラノ事務所では、産地商社を紹介してもらい、事務所自らがメーカーに代わって交渉を行い、産地の商品を産地商社とイタリア商

⁴⁴ インターカラー（国際流行色委員会：INTERNATIONAL COMMISSION FOR COLOR）は、1963 年に発足し、国際間で流行色を決定する唯一の機関である。本部はフランスにあり、2011 年 4 月現在世界 13 カ国が加盟。日本からは一般社団法人流行色協会（JAFCA）が登録されている。（JAFCA ウェブサイト：<http://www.jafca.org/trendcolor/inter.php>）

⁴⁵ 各国から集めた繊維を、プラダ、バーバリー、アルマーニ等の有名ブランドに提案し売り込む繊維商社のこと。

社経由で欧州の企業に結びつけるところまで支援しようとしたが、結果として取引自体難しいということが判明した。サンプルを持参した企業は欧州企業へのサンプル提出をあくまでも形式的なものと捉え、本来委託元の許可なく販売ができない OEM 製品を持参してきていたためであった。帰国後に別途販売が可能な繊維のサンプルを送ってもらったものの、当初持参してもらったサンプルには製品の優位性の点で及ばず、結果として契約に結びつけることはできなかった。

漆器についても同様であった。鯖江産の製品に対して欧州企業が興味を示した際に、製品を製造する鯖江の企業に対して、行政は斡旋、仲立ちはするが、実際の取引に直接関与することはできない。しかし、商習慣の違いや企業が交渉に不慣れであること等から両者間に認識のずれが生まれ、それが円滑なビジネスの障害となることがあった。一例を挙げれば、取引先からのサンプルの納期要求に対して、納期の遅れに対して業界全体が寛容であり一般化していたため、納期を1週間過ぎても先方に納入されていないということもあった。

眼鏡の場合、ミラノで年に1度 MIDO 展という世界最大的眼鏡の国際展示会が開催される。イタリア大手企業はもちろんのこと、日本のメーカーも、当時は欧州市場向け、或いはアメリカ市場向けの商いの場として、このような展示会に出展していた。このような場で情報交換等を行っていたため、敢えて視察団を編成してイタリアを来訪することは多くなかった。むしろ、眼鏡部品等、イタリアの部品で優れているものがあった場合に、鯖江の眼鏡メーカーからの依頼に応じて、製品を先方から入手して日本に送る等、個別の取引を仲介することがあった。

以上の一連の出来事は、鯖江の産業活性化のために、新規取引先を紹介することにより企業の自立を支援したい行政の思惑と、自立はしたいが産業構造・慣習といった制度的しがらみや従来の意識から容易には脱却できない企業側の事情という、両者間の意識・行動の相違を如実に表す事例といえる。このような行政と産地企業の意識の違いにより、成立へと結びつかなかったビジネス案件は決して少なくなかったという。A としては、ミラノ事務所の活動について明確な指針がない中で、産地からの税収を上げて市に貢献するため、可能な限りビジネス案件をつくるのがミラノ事務所のミッションであると考え、様々な支援を実施しようと試みた。当時世界のファッションの流行を握っていたイタリアの最新の取組を、いかにして鯖江に根付かせるかということに注力したのである。しかし、2000年当時の産地は、緩やかに出荷額は減少傾向にあったものの、実感としてはそれほど深刻な危機を感じるほどではなく、そのため企業側は事態を深刻に受け止めていなかったという一面もあった。A は当時を振り返り、ミラノ事務所滞在の3年半は、「自分にとっての研修であった」と言う。つまり、ミラノ滞在は A にとって、企業側には企業側の事情があり、必ずしも行政が望むとおりには動かない事情があることを改めて認識する機会ともなったのである。

A がイタリアに滞在していた時期、日本では小泉内閣による構造改革が進行中であった。その一環が「平成の大合併」と呼ばれた全国的な市町村合併であり、各地で市町村合併の有無を巡る議論が合併協議会を中心に活発化していた。鯖江市も例外ではなく、当時は福井市との合併話が浮上しており、単独

存続か合併かの協議は、市民に鯖江市政を見直す機会を与えた。その結果の一つが財政の無駄使いを理由とするミラノ事務所の閉鎖の決定であり、この決定を受けて、2004年7月、ミラノ事務所は閉鎖されることとなった。

4. 帰国後の産業支援

2004年4月に帰国したAは、補助金を積極的に有効活用しようとする牧野鯖江市長の方針の下、国、県、市の補助金を活用して、産業活性化のための様々な実験・支援を行っていく。これは、ミラノ滞在により、各企業、産業界には独自の事情があり、単に自立を促す支援だけでは十分ではないことを認識したため、様々な支援を実験的に取り組むことにより、どのような支援策が活性化支援策として有効かを見極める目的もあった。とはいえ、牧野市政の下、当初は業界主導色をより打ち出したものであった。

以下、具体的に平成16年から取り組まれている産地ブランド事業と、平成20年度及び21年度の内閣府「地方の元気再生事業」の二つの事業に焦点を当て、市役所による産業支援の取組と産地の企業側の反応という双方を見ることにとって、両者にどのような意識の相違があり、そのような意識のずれに対して行政はどのような対応を図ってきたのか（図ろうとしているのか）について検討する。

（1）産地ブランド「The 291」

1990年以降中国からの部品輸入が急増するが、その中で、部品を輸入し国内で加工したもの、国内で全てを生産したもの、いずれもメイド・イン・ジャパンと記載される等、原産国表示と実態の間に混乱が生じていた。このような状況の下、部品メーカーを中心として製品の差別化を図る目的で、産地認証を設けようという動きが出てきた。平成16年から中小企業庁の下で実施された「ジャパン・ブランド育成支援事業」の一事業として話し合いの場が持たれ、その過程で当初想定されていた産地認証ではなく産地統一ブランドを立ち上げることが決定された。産地ブランドの名称は、福井（ふくい）の語呂合わせである「The 291」であった。ただし、産地統一ブランドの立上げの過程で課題が多く残された。第1に、統一ブランドとはいうものの、ブランド創設については賛否両論があり、The 291ブランドに不参加の企業も少なくなかった。その理由の一つとして、The 291は語呂合わせから生まれた名称であり、国際的な観点から福井を連想させるブランドといえるのか、という点について産地内でも議論が分かれたことがあった。二つ目の理由として、とりわけ大手総合メーカーには、自社ブランドが既に存在する中で、新たなブランドの創設が自社ブランドを否定し壊すことにつながりかねないことへの危惧があった。三つ目の理由として、取引関係のある大手量販店と競合することになるため、顧客である大手量販店の信頼を失うことになることへの不安があった。以上のような理由から、大手総合メーカーの同ブランドへの参加はかなり消極的なものとなった。これに対して部品メーカーは、これまで小売と直接取引の実績がなく、大手量販店に配慮する必要がなかったため、参加に対しては概して積極的であった。

このように参加にかなりの偏りが出てしまった。

第2に、The 291 という名前さえ付ければブランドになりうると考えられてしまったことである。もともとメーカーごとに、シニア向け、30代男性向け、20代女性向け、と得意とするターゲットが異なるが、そのようにターゲットが異なる製品を、The 291 という名の下にひと括りにしてしまった。そのため、デザイン、イメージ的な統一性がなく、ブランドの技術的認証についても、眼鏡協会が県内の美術系大学の教員に依頼して行うというものであった。美術教師は美術の専門家ではあるものの、眼鏡業界の事情を全て把握している専門家ではないという意味において、世界と競争する商品を評価する体制としては不十分であった。また参加企業は、The 291 のために各社独自の自社ブランドを提供した。このため、自社ブランドにも独自の名前が付けられ、それらをまとめたものが The 291 となった。つまり、一つの製品に対して、二つのブランド名が付くという、消費者にとって混乱を招きかねないものともなった。以上のように、様々な点で矛盾を含んだブランドとなってしまった。

第3に、全てが買取販売ではなく委託販売であったことである。本事業は国の補助を受けた事業であり、製品の販路開拓も事業の使命の一つであった。そこで、特約店を探して、国内の小売店を廻り、アンテナ・ショップを10数店立ち上げたものの、販売に不慣れであったため、全て委託販売であった。委託販売は買取販売に比べて返品できるという点で小売店にとって在庫リスクがない。そして、在庫リスクがない分、小売店が積極的に商品を売ろうとするモチベーションは下がる。結果として、多くの商品が返品されてきた上、その多くは傷が付いており、再販不可能な在庫が増加した。

ただし、上記のような課題ばかりではなく、産地の活性化の糸口となるような光も見えた。最近、100%日本製の製品を取り扱いたいという小売店は増えており、自社製品の製造に積極的に投資を行い、若い消費者に好まれる型を提供した長井のような部品メーカーの商品は The 291 の売れ筋にもなった。ただし、売れ筋商品の販売に成功した企業は国の補助金を活用してさらに積極的に海外で販売活動を行い、そうでない消極的なメーカーとの差が開いてしまったという面もあった。現在、The 291 の事務局は眼鏡協会の中に設置されており、その商品は小売店にも出荷されているものの、売れているものは積極的に取組に参加した企業の商品が主となっており、他の商品の売り込みは今後の課題でもある。

さらに、鯖江市が現在活性化策の一つとして力を入れているものとして産業観光がある。2011年に眼鏡協会が入居する眼鏡会館の1階に、鯖江眼鏡の産地直売ショップと体験工房が設置された。これまで鯖江の眼鏡業界では、OEM生産主体であったことから、眼鏡フレームメーカーが自社ブランドを売ることは量販チェーンとの取引関係上タブー視されてきた。しかし、2008年11月に、眼鏡協会は東京南青山にアンテナ・ショップ「グラス・ギャラリー291」を立ち上げ、小売店と消費者向けに眼鏡を販売するショールームを開店した。これにより部品メーカーは踏み込むことのできなかった小売業に進出でき、一段階進んだ実績の一つ作ることができた。

また、昨今メディア等で福井、鯖江が産地であることを知り、個人で来訪する人々も増加している。このような来訪者に観光者であると同時に眼鏡の購入者となってもらうため、また、消費者との接点を

持ち、その声を製品に活かし、消費者志向のものづくりを行うため、眼鏡会館内に産直ショップも設けた。これに対して市は2,000万円の補助金を出しており、県からも1,500万円が支援されている。

（２）地方の元気再生事業

現市長である牧野市長は、行政主導ではなく業界主導で産業振興すべきとの方針であり、産業支援についても就任当初から補助金を活用した支援に力を注いだ。一方で、眼鏡産業の苦境を反映して業界の事業の形骸化と業界団体自体の形骸化が進展していた。業界団体である眼鏡協会に加盟するメーカーも、完成品メーカー同士では競合同士となり、その下の部品メーカーと完成品メーカーでは上下関係になる等、協会として全てのメーカーの声を反映することが困難であり、事業のとりまとめも難しい状況であった。このような状況はグローバル化によってさらに加速された。このため、資金面でも市は業界団体に対して年間3,000万円の補助を出し、企業に対しては個別メニューで支援をしていたものの、新たな方向性を打ち出せていない状況であった。

このような中で、平成20年度に内閣府が「地方の元気再生事業」という新たな事業を立ち上げたことを受け、眼鏡産業の新規開拓のきっかけづくりになるとの期待から、鯖江市は本事業に申請した。本事業は、企画競争方式での事業募集であり、また、各地域に固有の課題はそれぞれ異なるため、地域自らが考えた事業で、しかも単なる産業振興ではなく、先導的であって、複合的な取組といった付加価値のあるものを求められていた。鯖江市の産業担当者の数度に及ぶ所管官庁への訪問という努力が実を結び、平成20年度事業として、応募総数1,186件の中から採択された120件の一つとなった。県内では、他の応募もあったが、唯一の採択事業であった。

鯖江市の申請内容は、一言で言えば、産業振興と観光を掛け合わせた事業である。国が全額国費で調査委託という形でお金を付け、様々な実証実験を通じて、地域が抱える悩みを解決する方策を見出す、というものである。

この事業は、四つの大きな取組テーマから構成される。それらは、「オリジナルブランド構築」実証実験、後継者育成に向けた「ものづくり教育」実証実験、ICT（情報通信技術）活用による産地情報発信の実証実験、産業観光の環境整備に係る実証実験、である。

第1の取組では、「オリジナルブランド構築」実証実験を行い、つくるだけの産地からつくって売る産地への転換を図るため、商品開発力、マーケティング力、販売力が求められており、その点に長けているアパレルブランドとの連携により、サングラスの開発を行い、東京ガールズコレクション⁴⁶での製品発表と販路拡大を試みた。

これは、以下の点を検証することを目的としたものである。

⁴⁶ 「日本のリアルクローズを世界へ」をテーマとして2005年から開催されている10代から20代女性を主にターゲットとしたファッション・ショー。

第1に、F1層⁴⁷と呼ばれる20代から30代前半の女性の消費に絶大な影響力を持つ人気アパレルブランド等と連携し、消費者志向のサングラスを共同開発し、新たな製品の手法を検証しようとした。

第2に、「人気アパレル名 × sabae」のダブルネームが刻印された製品として、2ブランド計3型を、「東京ガールズコレクション 2009 春夏」で発表すると同時に発売を行った。ブティックやWEB通販等の新たな販路開拓の手法を検証しようとした。この取組には鯖江側から11社の企業が応募し、そのうち、ブランド側と相性が合うと思われる2社（ポストクラブ、マコト眼鏡）が決定した。また、製品には、高品質・高技術の産地鯖江で製造されている旨を記載したタグも添付した。

第3に、産地の「ものづくり」を全国メディアを活用してPRし、効果を検証した。この結果、まず、様々なメディアで取り上げられることも多くなり、当初の予想を超えた産地PRが可能となった。さらに、ファッション界という異業種との連携により、業界の言語や商習慣の違い等から、複数の課題は残ったものの、アパレルとの連携による製品開発と新たな流通開拓の可能性を確認できた。課題の中には、厳しい納期管理への対応が含まれた。

第2の取組は、後継者育成に向けた「ものづくり教育」実証実験であった。これは、市内の小学生を対象として、眼鏡工場の見学と、眼鏡素材（アセテート）と道具（糸鋸、ヤスリ、バフ台等）を使用した「ものづくり体験」を実施することにより、眼鏡産業への関心喚起の効果を検証するものであった。実施の結果、眼鏡づくりに興味を持つ児童が増加し、「ものづくり教育」の手法の一つとして一定の効果があつた。

第3の取組は、ICT（情報通信技術）の活用による産地情報発信の実証実験であった。これは、眼鏡製造で培った技術情報を広く発信することで、異業種からの新規受注の増加を目指すものであった。これにより、取引先への情報提供を目指した「鯖江工」と、消費者への情報提供を目指す「鯖江眼鏡」という二つのウェブサイトを立ち上げ、前者は月換算で約3,500件、後者は約2,400件のアクセスを得た。

第4の取組は、産業観光の環境整備に係る実証実験である。これは、鯖江市にジグJPという、携帯電話向けのウェブサイトサービス開発会社が、NECと共同で、高速赤外線通信手段を使い、携帯電話向けにユビキタスの技術を開発中であった。1秒間に、動画であれば1分程度の動画を、パケット料金なしで送るというものである。その最初の実証実験を鯖江で行うこととしたものである。同社の開発した機能を使い、産地を訪れた観光客が携帯電話で産地の情報を取得し、町中を散策してもらうという実験を、赤外線のビーコンをつけて行った。ただし、この実験が行われたのは現在のようにスマートフォンが主流となる以前であり、携帯電話はNTTドコモの最新機種の一部しか使用できないという限られた条件の下での試みであった。とはいえ、このようなコンテンツが産地にとって必要であり、ユーザーから求められている、という結果が出た実験であった。

⁴⁷ テレビ・広告業界において使用される用語であり、20から34歳までの女性のことを指す。なお、F1層は20～34歳の女性、F2層は35～49歳の女性、F3層は50歳以上の女性、M1層は20～34歳の男性、M2層は35～49歳の男性、M3層は50歳以上の男性のことである。20歳以下については、C層は4～12歳の男女、T層は13～19歳の男女という区分である。

(3) 平成 20 年度事業の反省を踏まえた行政の対応

上記事業自体は単年度採択であるが評価次第で 2 年までの継続採択が可能であった。平成 21 年度も前年度の実績が認められて継続が可能となった。平成 21 年度は、前年の反省点も踏まえ改善点を取り入れた上で、「新しい開発手法」、「販路開拓」、「産地 PR」の三つを目的として、またターゲットも前年度にカバーできなかった M1、M2 層⁴⁸に絞り、事業を実施した。それらは、具体的には次のようなものであった。

第 1 に、東京ガールズ・コレクションとのコラボレーションでは、アパレルブランドとの協業ということで、参加を躊躇するメーカーが多く、応募メーカー数自体多くなかった。また、自社の販路で販売することができなかったため、量産ができなかった。この反省を踏まえ、このような参入障壁の高さを緩和するため、平成 21 年度はファッション界で訴求力を持つ人々を審査員に据えて、それらの人々から時代のキーワードや、来季のファッション・トレンドのテーマをもらい、それをもとに各社が自らデザインし、プロトタイプ（試作品）を作り、デザインコンペを行った。審査員にはファッション業界で名の知れた人々を据え、デザインコンペに通過した作品を、鯖江認定という形にして、鯖江の称号を使用することを認めるというものであった。加えて、そこで認定した作品を、ひとつは眼鏡の展示会である IOFT に出店し、目利きの審査員が、技術だけでなくファッション的な観点からトレンドとして選んだブランドという打ち出し方で、卸・小売の反応を見る。また、それが消費者に付加価値のある製品と捉えられるのか。以上のような点について検証実験を行った。さらに、一般ユーザー向けの眼鏡のスタイルブック（冊子）を作成し、そのスタイルブックを小売店に置くことで、有名審査員が選んだ眼鏡という売り出し方が消費者に受けるのか、また、このファッションにはこの眼鏡が合うという鯖江からの提案が受け入れられるのか、といった実験も行った。

具体的には、既存流通を活用した鯖江ブランドの活性化を試みた。参加メーカーは、眼鏡をファッションと捉え、自社ブランドを製造し販売したいという点で同じ方向性を持っている。そこで、そのような同じ方向性を持つメーカーに集まってもらい、ワーキンググループを作り協議をした。このワーキンググループがきっかけとなり、将来的にお互いの販路を融通しあい、共同で PR していくような集団が形成されるようになれば、という期待が行政側にはあった。審査会が東京で開かれ、応募されてきた計 21 点の試作品の中から 11 点の作品が選定され、鯖江ブランドに認定された。さらに、それらの作品は、IOFT に設けられた産地ブースの一つにおいて認定作品として展示された。当日来場したバイヤーへのアンケート調査の結果、3 日間で 232 人からの回答があり、回答者の約 9 割から、これらの取組は、産地の付加価値、ブランド化の一つの手段になっているという肯定的な回答が得られた。

さらに男性向け雑誌「MEN'S EX」の紙面上で、認定作品の特集を組み、同誌編集長が審査をした認定作品として掲載した。また、抜き刷り 5 千部をバイヤー、認定された会社に配布し、それを小売店の店頭においてもらうことによって、販売につながるのかどうか。つまり、これまで取引のなかったブラ

⁴⁸ M1 層、M2 層については、注 4 を参照。

ンドも冊子に掲載されているため、新規顧客を拡大できる可能性があるのかどうかを検証実験するものであった。

ただし、デザインコンペにも課題は残った。東京側で審査員の選考が難航し、予定より遅れて9月の中旬以降に審査員が確定した。その結果、新たなものを製造する時間が十分ではなく、10月の末にあった IOTF の展示会に今期新型で出すものを提案という形にして、急遽間に合わせた。その結果、産地のメーカーが得意とする中高年男性向き眼鏡フレーム中心となり、当初想定していた若者向けとは異なる製品となった。また、サングラス、ファッションングラスの予定であったものが眼鏡フレームとなってしまった。

これに対して企業側からは、平成22年度も同様の事業を行ってほしいという希望があった。これまで業界団体が取り組む事業に懐疑的であった中堅メーカーからも事業のリクエストがあるなど、好意的な反応が得られ、鯖江市は次期の事業の実施も決定した。このように、これまで業界団体がやることに対して懐疑的だった企業を巻き込めるようになったという点で、産業支援の方向性として意義があるものであった、と市では捉えている。

この2年間で「地方の元気再生事業」の実験に参加したメーカーは約20社であった。さらに、ICTを活用して眼鏡で培った要素技術を紹介する「異業種向けへのPRサイト」には、部品メーカー等を中心に約30社が参加した。このように、現在鯖江にある約600社の眼鏡メーカーの中でも中心となる完成品、部品メーカーを対象として、集中的に支援を行ったのである。

5. 行政の役割について

A は、2000年4月以降の12年間の産業支援をとおして、行政の立場は企業をリードできない点で弱い立場にあると考えている。つまり、産業活性化のためには企業自らのリスクで自発的に新規開拓に取り組んでもらわなければならないが、行政として支援して欲しいという依頼があると、行政が目指す方向性と合致しているものは可能な範囲で支援対象とするため、時として支援をすることによって行政と企業間のリスク分担が曖昧になることもある。企業のリスク負担の軽減は自立の妨げとなりうることを危惧しているのである。

一例を挙げれば、芸能事務所との製品開発の交渉等において、A社、B社、C社と紹介して、直接交渉を行う段階になると様々な問題が生じてくる。行政としては、そこに介入することは望ましいことではないことを知りつつも、今後の芸能事務所との良好な関係の維持を考えて介入してしまう、といったことが生じる。そして、同様の支援を何度か繰り返すことによって、企業には行政への依存という甘えが生じてくる。

行政としては、最終的なリスクをとるのは民間企業であり、自分達はあくまでも民間活動を支援する側である、という認識に立っている。ただし、支援の範囲は規定されていないため、両者の責任範囲は

極めて曖昧である。

鯖江市の場合、牧野市長の第1期目は業界主導の支援を中心に打ちだした。しかし、産業全体の売上が落ち込み続ける中、業界の自律的な活動を促すだけでは十分ではないことを市長自身も悟り、第2期目以降はそれを反映して、国、県等の補助金を最大限活用しつつ、行政による側面支援を強める方向へと変化させてきた。

これを受けて市役所による産業支援としては、元気再生事業の中で、前年度に鯖江ブランドの育成に取り組んだ中で、デザインコンペで認定されたモチベーションの高い企業だけを集め、一つずつワーキンググループを作って、それが今後の母体となって活性化に結びつく取組を進めていくことを試みた。このような新しいリーダーとなるべきグループが必要とされている背景には、先にも述べたように、産地産業の構造変化に伴う眼鏡協会の変容がある。眼鏡協会はこれまで眼鏡業界の代弁者でもあったが、その性質に変化が生じている。変容の要因の一つ目は、所属メンバーの多様化である。産地統一ブランド The291 が鯖江の全てのメーカーのコンセンサスを得たものとならなかったように、業界として一つの方向に動くことが以前に比べて非常に難しくなっているのが実態である。二つ目は、世代交代の遅れによる業界の硬直化である。現在、眼鏡協会の幹部は60、70代が多く、その下になると40代となる。先達の知識は地域の知識継承において不可欠である一方で、それへの過度の固執は新たな環境への適応を困難にする可能性も有している。

行政がどこまで支援をすべきかについては厳密な基準がないため、最終的な判断は各担当者に任されることになる。とはいえ、少なくとも次のような点においては行政が企業よりも優勢性を持っている。第1に、眼鏡産業とファッション業界の関係に代表されるように、一つの産業に縛られず、それらをより広く包括する業界についての情報、ノウハウを持ち、ある事業を産地企業に落としこめるかどうかの判断ができる。第2に、企業が新規事業に対して、リスクの度合いが未知数であることから躊躇する部分を、試作費等の費用面で国の補助金等によりローリスクで参加可能にする等、新規分野への参入コストを下げる支援を行うと共に、参入コーディネーターとして仲立ちができる。以上のような点において支援が求められているのは確かあり、これらを核としながら、柔軟に支援の幅を変えていくことが行政には求められている。

また、行政が積極的になればなるほど責任の所在が曖昧になっていくという点については、最低限必要な支援は行いが、過保護にはしないという毅然とした態度が行政に必要とされる。同時に、企業側がいかにかこういった取組への参加をきっかけとして、更なる成長のために自ら取り組むことができるか、言い換えれば、企業側にいかにか自らリスクをとる必要性を認識してもらうかということも重要になってくる。

6. むすび

以上からも明らかなように、鯖江市の産業支援は他の市町村に比べてかなり手厚い支援を行っている部類に入るであろう。しかも、産業支援に対して積極的な市長の存在と、市長と商工会議所の会頭が密に情報共有を図っているなど、産業支援に関する手厚い体制は整っている。

また、産業支援担当者が一つの産業を長年担当しており、その産業について熟知していることから、地方の元気再生事業の例のように、産業についての深い知識が、国、県等の助成金申請の書類作成等にうまく活かされ、事業として採択される可能性も高い。

にもかかわらず、鯖江市の眼鏡産業の縮小に歯止めはかからない。このような状況に対してAは、牧野市政を反映して、当初はより企業主導で、その反省を踏まえた次年度にはより多くの企業が含まれるよう配慮しつつ、行政による側面支援も強める形で、ファッションという異業種に可能な限り産地内企業を参加させた。これにより、どこまで最先端の動きについていけるかを把握し、ついて来られなくとも、ついて来ようとする意欲のある企業を探しだすために、様々な検証実験を行い、効果を見ようとした。

結果として、数社ではあるが、常に応募してくる企業、次も同様の取組を行ってほしいというリクエストをする企業と、意欲のある企業がいくつか浮かび上がってきた。この点から、行政が積極的に事業を打ち出すことによって、意欲ある企業をフィルタリングでき、それらの企業を支援することによって、新たな活路を見出そうとしている点に鯖江の可能性が見出せる。

他方で、産業支援の限界もある。それらを要約すると以下ようになる。

第1に、企業側のOEM生産から脱却して自ら製品を売ろうとする意欲の弱さである。OEM生産への依存期間が長かったことから、自ら積極的に売ろうとする意識が企業に醸成されてこなかったことがその理由である。ミラノ事務所開設時には数度の海外展開のチャンスがあったが、繊維、眼鏡、漆器のいずれの産業においても、そのチャンスをうまく活用できないことが多かった。

第2に、産地ブランドとは何かという議論がなされないまま、産地ブランドという形だけでできてしまったことである。ブランドとは本来、時代の変化に左右されない、一貫したイメージを必要とするものであり、その名前を言えば、誰もが特定のイメージを連想できるようなものを指す。今回の産地統一ブランドは、そのような本来の意味でのブランドとなるための議論がし尽くされないまま作られ、販売もされている。しかも、様々なコンセプトの製品を集めた中で、特定の製品のみに人気が出ている状況である。今後、産地ブランドの使用を継続していくのであれば、以上の点を踏まえて、ブランドの再構築が必要とされてくるであろう。

第3に、一部の産業の行政への依存傾向が依然として強いことである。行政の支援が厚くなればなるほど、自ら行動を起こすよりも、行政が行う取組に依存する企業も出てくる。Aは常にどこまで行政が支援をすべきかについて自問をしているが、過度の支援は、行政に依存する企業を増やしてしまうこと

も確かである。

第4に、成功体験から抜け出すことのできない企業が多いことである。グローバル化の進展は、価格競争の激化によって産地を厳しい状況に追い込んだ一方で、産地の高成長期にはベネフィットがコストを上回っていたため、表面化していなかった業界の慣行、品質管理、納期管理といった制度慣行の問題点を露呈した。成功体験から抜け出せない企業が多ければ多いほど、旧来の制度慣行をよしとし、新たなものへと変えていく構造転換を難しいものにする

これに対して、鯖江市は、次年度の元気再生事業において、企業の多数の状況を踏まえて、応募条件のハードルを下げ、より多くの参加者が参加できるような事業へと変更している。つまり、このように、従来の制度・慣行から脱却しづらい業界の事情を踏まえ、多様で柔軟な産業支援を行っている。これには、新しい時代に合わせた柔軟で新しい取組みを次々と試す中で、この取組みに応募してくる意欲のある企業群の中から、鯖江の眼鏡産業の新たな動きを支える次期リーダーとなるグループが出現してくることへの期待もある。このように、鯖江市の場合、業界の反応を見つつ、産業支援を変更し、新たな可能性を見出そうとしているのである。

以上が示唆するものは、消費者層が多様化する今日においては、どの層に産地の企業が対応可能であるのかを見極めるため、また、産地の構造転換を困難にしている従来の制度・慣行から徐々に脱却できるよう、行政の思惑を押しつけるのではなく、産地産業の性質に寄り添った、多様で柔軟な支援が求められているということである。

我々が実施した企業インタビューによれば、民間レベルでは既に自発的な動きが、少しずつではあるが出現し始めている。鯖江の眼鏡産地は確かに縮小しつつあるが、各企業に焦点を当てれば、小さな光が所々に見えつつある。しかし、現時点では、それらは一つ一つの分散した群であって、互いに結びつき、特定の機能を持つものとはなりえていない。それらがつながり、面となり、新しい動きを生み出すための原動力となるためには、意欲を持ちかつ他の企業を先導するような地域のリーダー的存在の企業が出てくるよう、さらに意図的で産業に寄り添った支援を行うことが、今日の行政には求められているといえよう。

参考文献

鯖江市『広報さばえ』

平成11年1月号（第559号）～平成16年3月号（第630号）

終章 産地のダイナミックスと政策的含意

終章では事例編で詳細に分析した個々の企業、行政の戦略と行動から浮かび上がってくるいくつかの点をポーター（Porter1990）の理論的枠組に沿いながら整理してみよう。そのことによって眼鏡産地鯖江のダイナミックスを描き、再生へのチャレンジを促すための政策的含意を検討してみたい。

1. 分業関係の主体的変容

企業が主体的に分業関係を変えていく。これが事例研究から得られた貴重な発見の1つである。ここで分業関係とは、眼鏡の企画、生産、販売に携わる企業が産地内で作り上げている重層的な分業関係だけでなく、これらの企業が産地の外の企業との間で築き上げている分業関係をも含む。零細部品メーカーから総合部品メーカー、そして眼鏡フレームのメーカーへと成長し、生産にとどまらず販売部門（卸売）の設立にまで至ったシャルマンがその典型である。零細卸商として出発し、デザインの企画、生産ネットワークの組織化、販売までも手がけるようになった金子眼鏡、テンプルという部品のメーカーでありながら眼鏡フレームの生産、小売店への直接販売にまで進みつつある長井も分業関係を自ら望むように主体的に作り変えている。ポストンクラブも、清水工業所、タナカフォーサイトもそうである。眼鏡部品メーカーに留まっていたとしても、眼鏡以外の分業関係を産地の外の企業と築いたフクオカラシ、ヨシダ工業、アイテック、そして関係を築きつつある若吉製作所がある。

産地あるいは産業集積のダイナミックスは、1 つには、量的な拡大あるいは縮小という視点から論じることができる。だが、それだけではなく、産地内で、そして産地の外との間で分業関係が変わっていくこともまたダイナミックスの重要な側面であろう。シュンペータ流に言えば「集計量内部での移動」であり、マクロを見ているだけではわからないダイナミックスである。

重要な点は「主体的」な変容である。個々の企業自らが変容を求めた結果、分業関係が変わる。もちろんその契機はさまざまであろう。眼鏡フレームを自分で作りたい、自ら生産したオリジナルのフレームを直接小売店に卸したい、若者向けのファッション性の高い眼鏡フレームを企画し、望むように販売したいといった経営者の願いが駆動力となるケースもある。あるいは眼鏡部品メーカーの多くがそうであるように、厳しい環境変化が新たな分業関係の模索を余儀なくさせるというケースもある。いずれのケースであっても変容は容易ではない。前者でいえば既成のルール、秩序に逆らいながら分業関係を変えていかなければならない。後者でいえば未知の世界に入り、厳しいルール、秩序に順応しながら分業関係を新しく築いていかなければならない。だが、困難を乗り越えることなしには分業関係の主体的変容は達成されない。

分業関係の主体的変容が活発に行われていることが、産地の量的な拡大につながるかどうかはわから

ない。実際問題として、鯖江では分業関係の主体的変容は量的縮小と並行して生じている。ただ、少なくとも、分業関係の主体的変容というダイナミックスは産地の衰退を防ぎ、再生への道を開くことにつながる。そう言ってもよいのではないだろうか。

2. 競争優位

主体的変容を支えるために、あるいは産地に留まり一定の成果をあげるために、企業はどんな競争優位を創造し、維持しているのだろうか。低コストを競争優位の基盤にすることは極めて難しい。産地に留まったままであれば不可能である。眼鏡の一大生産国となった中国にコスト競争を挑んでも敗北するのは目に見えている。労務費の圧倒的低さがまずある。大幅なコストダウンを可能にする最新鋭の機械設備であっても、比較優位を保てるのは中国企業が導入するまでの短い期間にすぎない。鯖江が原材料を低コストで調達できるという環境にあるわけでもない。

残されるのは差別化戦略だけである。山本（2011）が指摘するように、現在においても「チタン眼鏡枠製造に関しては、福井産地が世界の産地のなかでトップランナーである。ヨーロッパの生産国では福井産地の技術水準まで達することなく、チタン眼鏡枠の生産からほぼ撤退し、中国では未だ従来の金属素材を主に生産し、チタン眼鏡枠では中級品の製造域を超えることはできない」（p.68）ことが正しいとするならば、難加工材チタンを加工する技術は現在もなお差別化戦略を支える重要な柱（＝イノベーション）であり、鯖江に蓄積された優れた熟練、ノウハウ、科学的知識はそれを可能にする生産諸要素条件である。世界的に有名なファッションブランドのライセンスの多くを握っているイタリア企業が鯖江の企業に生産を委託している1つの重要な理由は難加工材チタンの加工技術にあるだろう。眼鏡部品メーカーが眼鏡業界を飛び出し産地の外の企業とつながりを持つようになったのも、この技術によるところが大きい。

これに加えて、一般的に言われる製品の品質水準の高さもまた差別化戦略を支えるイノベーションであり、高品質を生み出す生産技術と熟練もまた重要な生産諸要素条件である。

だが、鯖江の企業の中にはプラスチックのフレームを生産している企業もある。品質の高さについては、「中国企業の技術水準も上昇し、品質面でもそう見劣りしなくなった」という声がある。もちろん、「まだまだ劣る」と語る人もいる。どちらが正しいのかわからない。ただ、高品質という柱だけに頼ることは今後は難しくなるだろう。チタンの加工、高い品質とは異なるイノベーションが必要となる。

上の2つ以外に差別化戦略を支えるイノベーションとして次のものがある。ファッション感覚にすぐれたデザイン力、新チタン合金、ナノカーボン、ポリ乳酸といった新素材の開発、レーザー接合技術やレーザー切削技術などの生産技術の開発、偽物の流通を防ぐ新たなブランド管理方法や消費者との距離の短縮などの新たな取引関係の構築などである。

ファッション感覚にすぐれたデザインを生み出す力をどのように獲得し、維持すればよいのか。これ

に应えることは容易ではない。金子眼鏡やポストンクラブのように経営者が原宿や渋谷を歩き、ファッションに敏感な人々との交流を通じて最先端のファッションを肌で学ぶというのが1つの有力な方法であろう。1988年から2005年まで開講されたSSID (Sabae School of Intelligent Design, 鯖江市立インテリジェントデザイン講座)⁴⁹のような公的教育機関も一定の役割を果たすであろう。事実、SSIDが「眼鏡デザインの水準向上に果たした役割も看過できない」(福井県眼鏡協会 2005、p.111)という評価がある。ところで、金子眼鏡、ポストンクラブは眼鏡をファッションの1つと考えてお洒落なデザインを打ち出した。それは、眼鏡産業とファッション産業を結び付けたと言ってもよい。言い換えれば、ファッション産業を眼鏡産業の関連産業として位置付けた。これもまたデザイン力向上の1つの方法である。そして、この延長線上に、鯖江市役所が企画した東京ガールズコレクション、デザインコンペなどがある。

新素材や新技術の開発といったイノベーションが個々の企業のイニシアティブで戦略的に進められることは当然である。シャルマン、長井、タナカフォーサイトのいずれであってもそうである。だが、開発が単独で進められたわけではない。東北大学や大阪大学といった大学の研究機関、日本素材技研や帝人といった素材関連の企業、機械設備のメーカーなどとの共同研究の成果でもあり、また、国や福井県からの資金面での支援を受けてもいる。

シャルマン、金子眼鏡、ポストンクラブ、長井は自らの意志で消費者との新たな関係を構築していった。小売店へ直接、販売するか、あるいは自らが小売店を展開するかの違いはあるが、消費者をより身近で感じたいという願いがあったと思う。タナカフォーサイトはブランドの保有元と直接交渉を行い、ブランド管理の新しい方法を訴えることによって、部品の指定業者になるという戦略を取っている。いずれも、これまでの流通取引関係を大きく変えるイノベーションである。この改革は流通コストの低下による価格下落(または利益増加)をもたらす一方で、消費者ニーズの迅速なフィードバックによる品質、モデル面での改良と、生産する企業のブランドの普及を通じて製品の差別化につながると考えられる。重要な点は、このイノベーションは生産にこだわるだけでは実現しないということである。眼鏡の生産だけに力を注いできたメーカーにとっては難しいことである。シャルマンに見られたように、業界の慣例などにとらわれることのない斬新な営業、販売活動努力しかも懸命の努力が必要となる。それは異業種に展開した眼鏡部品メーカーにも共通することである。

差別化戦略を追求しつつもコストを抑える努力を行えば価格競争力を高められるか、あるいは利益を増やすことができる。それを目指してアメーバ経営、トヨタ生産方式の導入、あるいは生産管理の合理化などの生産システムの改革を図る企業もある。竹内光学はコンサルタントの協力を得ながらトヨタ生産方式を導入した。異業種へ参入していったヨシダ工業、フクオカラシ、アイテック、若吉製作所は眼

⁴⁹ 「SSID は開講してから 2005 年に閉講するまでチーフ講師として指導してきたのがデザイナーとして国際的に知られている川崎和男氏。カワサキ・メソッドともいえる独自の教育システムで 17 年間、次代を担う若い人たちを育ててきた。修了生は 17 期生まで 214 人。修了生のうち眼鏡関係が 66 人で最も多い」(福井眼鏡協会 2005、pp.111-112)

鏡産業とは異なる厳しい管理水準を満たすために生産システムの改革を迫られた。このうち、フクオカシの「そこそこの品質」戦略は中級品のマーケットにおける差別化戦略の1つであるとも考えられる。

以上のように、本研究が取り上げた企業はさまざまなイノベーションを実現することによって、差別化戦略に基づきながら成長し、あるいは一定の成果を上げ存続している。その過程で分業関係を主体的に変えている企業がほとんどを占める。

イノベーションを促す4つのダイヤモンドのうち生産諸要素、関連・支援産業、企業の戦略・構造については触れた。企業間競争については特に述べていないが、鯖江産地内部での激しい競争がイノベーションとその普及を促していることはいままでもない。もう1つのダイヤモンド、需要=買い手については次のように考えてよいのではないか。日本の消費者の消費行動において、一般的に、価格志向が強まったのは事実であるとしても、やはりデザイン、品質の良いものを好む志向は依然として強い。それは眼鏡についても同様である。この要求水準の極めて高い消費者の存在は、差別化戦略を可能にするイノベーションの大きな推進力であったし、今後もそうである。

3. 競争範囲

同じく差別化戦略を取るといっても企業によってどういうマーケットをターゲットにするかは異なる。同じ産業、業種の中で幅広い分野をねらうか、それとも限られた狭い分野をねらうかである。

幅広い分野を目標に差別化戦略を取るのはシャルマンと金子眼鏡である。グローバルに展開するか、さしあたりは国内に力を注ぐかの違いはあるのだが。シャルマンは日本国内、欧米の高級品マーケット、アジアの新富裕層を対象とする中級品マーケットをターゲットにしている。新素材、新技術、国際的に有名なブランド、世界に広がる直販網、中国における生産を武器に差別化戦略を推し進めている。金子眼鏡は抜群のデザイン力、中国への生産委託、セグメントごとに区別された国内小売店網によって差別化を図りながら、中級品、高級品のマーケットのそれぞれへの浸透を図っている。

その他の企業は特定分野をターゲットにする「差別化フォーカス」戦略である。竹内光学、ポストンクラブは国内の高級品マーケットを志向している。とりわけポストンクラブは成年男子、婦人、子供のそれぞれにおいて高級な自社ブランドを提供する。ノバも同じ戦略だと考えられるが、子供向けの眼鏡に乗り出してきている。長井は眼鏡フレームについてはファッション性のある高級品を提供し、清水工業所は高品質でかつニッチなマーケットを志向している。眼鏡部品メーカーは眼鏡部品については鯖江のフレームメーカーに納める高品質部品が主力であり、眼鏡部品以外については難加工で高付加価値のマーケットを追い求めている。やや例外的で、興味深い事例がフクオカシである。「そこそこの品質」の眼鏡部品を中国に輸出している。やや中級の部品のマーケットを開拓し、そのレベルでは「高い品質と妥当な価格」を提示することによって一定のシェアを確保している。前述したようにもう1つの差別化戦略である。

4. 政策的含意

眼鏡産地鯖江を再生するために、どのような政策が必要となるのであろうか。以上の分析を踏まえて思いっくまま挙げてみると次のようになる。

第1に目指すべき戦略は低コストではなく差別化であることを徹底する。産地に留まったままで低コスト戦略を追求するのは不可能である。生産合理化、流通合理化でコストダウンを図ることは当然の努力だとしても、それだけで中国に対抗できるほどの低コストを実現することは不可能である。そのうえで、差別化戦略を可能にするイノベーションはただ待っているだけでは自分のものにはならない、積極的に追い求めていかなければならないと訴える必要がある。

第2にデザイン力の向上が重要なイノベーションの1つであるという認識を広め、そのための政策的な支援を行う。現在、鯖江市役所で取り組まれているファッション業界とのコラボレーションは意味のある支援であろう。これをさらに広げることや、あるいは取りやめになった SSID に代わる教育機関の設立なども検討されてよい。

第3に現在のチタン加工技術を進化させるとともに、新素材の開発、新しい生産技術の開発に積極的に取り組むことの重要性を喚起し、かつ資金面、技術面での支援を行う。技術面でいえば大学、国や県の研究機関との協力を推進するための人的および情報面での支援がある。

第4に流通面でのイノベーションの重要性についての認識を広め、資金面、情報面での支援を行う。それは流通に関わる既存の秩序やルールを変えていくことであり、産地内でも抵抗があるかもしれない。だが、眼鏡の企画、生産に携わる企業が発言力を強めていくことが産地の再生に繋がるのであれば、流通構造の改革を避けては通れない。

第5に生産システム改革についての鯖江産地企業の独自の取り組みについての情報を普及させる。生産合理化はそれだけでは差別化戦略にはつながらないが、異業種への参入を可能にし、あるいは価格競争力の向上をもたらす。

第6に中国を含むアジアの新興国の富裕層をターゲットにしたマーケティング戦略を積極的に展開するよう促すことも重要ではないかと思う。シャルマンは既にそれをターゲットにしているし、金子眼鏡が羽田空港の国際線ターミナルに小売店を出店した1つの理由もそれと関連する。要求水準の極めて高い消費者を国内にかかえる日本の眼鏡産業だからこそ、アジアの高級品マーケットを攻略できるはずだと思うのである。

参考文献

福井県眼鏡協会 2005 『めがねと福井 産地 100 年の歩み』 福井新聞社

山本潤 2011 「福井産地に於けるチタン眼鏡枠開発技術革新史(1)——最初のチタン眼鏡枠 福井光器とマルマンオプティカル——」 『地域公共政策研究』 第 19 号、68-75

Porter, Michael E. 1990 *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press

2012 年 3 月 31 日発行（非売品）

東京大学社会科学研究所研究シリーズ No.49

中村圭介編著

眼鏡と希望——縮小する鯖江のダイナミックス

発行所 〒113-0033 東京都文京区本郷 7-3-1

TEL 03-5841-4908 FAX 03-5841-4905

東京大学社会科学研究所

印刷所 三鈴印刷株式会社

Glasses and Hope : Structural Change of Sabae Industrial District

Edited by Keisuke NAKAMURA

ISS Research Series No. 49

INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE UNIVERSITY OF TOKYO