



一橋大学イノベーション研究センター

東京都国立市中2-1
<http://www.iir.hit-u.ac.jp>

本ケースの著作権は、筆者もしくは一橋大学イノベーション研究センターに帰属しています。本ケースに含まれる情報を、個人利用の範囲を超えて転載、もしくはコピーを行う場合には、一橋大学イノベーション研究センターによる事前の承諾が必要となりますので、以下までご連絡ください。

【連絡先】一橋大学イノベーション研究センター研究支援室
TEL: 042-580-8423 e-mail: chosa@iir.hit-u.ac.jp

地域イノベーションの事例研究：

鯖江市眼鏡産地における産地ブランド化の取り組み

寺本有輝¹・水野未宙也²・谷口諒³

¹一橋大学大学院経営管理研究科 博士後期課程

²一橋大学大学院経営管理研究科 博士後期課程

³早稲田大学重点領域研究機構イノベーション研究所 次席研究員

要約

イノベーションの創出は地域経済を活性化しうるが、当該地域の持続的な発展を必ずしも保証しない。むしろ地域は、生み出したイノベーションとそれに伴う成功体験に縛られることで、環境変化に適応していくことができず、衰退していく可能性もある。では、そうした問題に直面した地域は、次なる成長に向けた取り組みをいかに進めていくのであろうか。本稿は、鯖江市眼鏡産地の事例をもとに、この問題を考察する。当該産地は、チタンフレームの量産技術の開発に成功したことで成長を遂げたものの、その後中国企業の製造技術が向上したことで技術的な優位性が弱まり、縮小傾向が続いている。このような危機的状況を脱するために、当該産地は、産地ブランド化という新たな取り組みをスタートさせた。本稿では、この産地ブランド化の取り組みに至る経緯や、その課題を見ていくことで、地域イノベーションという過去の成功体験に地域がいかに縛られ、また一方でそこからいかに脱却し、新たな取り組みを進めていくことができるのかを考察する。

キーワード

政策のための科学、地域イノベーション、コンピテンシー・トラップ、産地ブランド、産地内コンセンサス

1. はじめに

少子高齢化が進展するなかで、日本では地域経済の活性化がますます重要な政策課題となっている。この政策課題に向けて、地域が主体的にイノベーションを創出し、地域経済を活性化させる施策を政府は推進している¹。たしかに、イノベーションの創出は地域経済を活性化しうる。しかし、だからといって、当該地域が持続的に成長を遂げていくとは限らない。ひとつのイノベーションが、当該地域の長期的な発展を保証するわけではないのである。それよりもむしろ、イノベーションを創出したことで発展した地域は、その成功体験に縛られることで、環境変化に適応していくことができずに衰退していくかもしれない。本稿が注目する鯖江市眼鏡産地は、まさにそうした事例である。

鯖江市眼鏡産地は、チタンフレームの量産技術の開発に成功したことで発展を遂げた。しかしその後、中国企業の台頭という環境変化に直面したことで、鯖江市眼鏡産地は縮小傾向にある。当該産地はこの状況に対し、それまでの成功体験に基づき眼鏡フレームの高機能化・高品質化という既存の強みを深化する取り組みに注力してきたものの、産地出荷額の回復につながるような成果を得ることはできなかった。このような状況で、鯖江市と産地企業の経営者グループが産地ブランド化という新たな活動に取り組んでいる。過去の成功体験から抜け出し、次なる成長に向けた取り組みを開始したのである。

本稿は以下の通り構成される。続く第2節では、鯖江市眼鏡産地の歴史や特徴を概観したうえで、これまで鯖江市眼鏡産地が発展を遂げてきた経緯を見ていく。第3節では、眼鏡産業に生じた2つの環境変化によって鯖江市眼鏡産地が直面している問題を記述する。第4節では、産地が直面する問題への対応策として展開している産地ブランド化の取り組みとその課題を見ていく。第5節では、本事例のまとめと、事例から得られる示唆を議論する。なお、本稿の事例の記述は、鯖江市役所、福井県眼鏡協会、福井県眼鏡工業組合の4名の方々に対するインタビュー調査と二次資料に基づいている²。

2. 発展を遂げた鯖江市眼鏡産地

2-1. 鯖江市眼鏡産地の概要

福井県の中央に位置している鯖江市は、北は福井市に、南は越前市に隣接する、人口69,469人、面積約85km²の地方都市である³。同市は、眼鏡、漆器、繊維の三大地場産業に加え、和紙や刃物などの産業もあり、ものづくりが盛んな地域である。そのなかでも、眼鏡産業が鯖江市の中核であり、市の就業者の約7人に1人は眼鏡産業に従事している(2015年時点)⁴。眼鏡産業が中核であることは、鯖江市役所が市の呼称として「めがねのまちさ

¹ たとえば文部科学省の「地域イノベーション戦略支援プログラム」など、地域経済の活性化を目的とした政策が実施されてきた。

² インタビュー対象者の所属組織、氏名、インタビューの日時、所要時間の一覧は巻末資料を参照せよ。

³ 出所：鯖江市ホームページ。平成31年1月1日時点。

⁴ 出所：鯖江市提供資料。

ばえ」を正式に採用し、「めがねのまちさばえ」のブランディングやプロモーションに注力していることから窺える。

鯖江市眼鏡産地の特徴の1つは、少数の大企業ではなく、多くの中小企業が産地を支えているという点である。市内には眼鏡関連事業所が約500あり、その半数以上は、従業員が3人以下の小規模な事業所である。中小企業の定義に基づけば、大企業に該当する企業は産地内最大手のシャルマン社のみである⁵。

そのように中小企業が大半を占めているのは、眼鏡の製造がもともと農家の副業として始まったからである。そのきっかけは、農家の生活水準を向上させるために、麻生津村生野(現：福井市生野)の増永五左衛門が1905年に大阪から眼鏡製造職人を招いたことにある。眼鏡フレーム製造は、初期投資が少なくて済むことに加え、降雪の多い冬季でも屋内で作業できることから、農閑期の副業に適していたのである。その後、現在の福井市や鯖江市周辺の地域一体に眼鏡製造が広がっていき、産地としての基礎が築かれた。終戦後には、旧鯖江36連隊の跡地が眼鏡工場に転用されたことに加え、復員軍人が眼鏡製造に従事するようになった。こうして、もともとは農家の副業であった眼鏡の製造が、それを生業とする人々が出現したことで、鯖江市を中心として福井県に根付いていったのである。現在では、鯖江市眼鏡産地が眼鏡フレームの国内製造シェア約80%を占めており、福井県全体では国内製造シェア96%を占めている⁶。

2-2. 鯖江市眼鏡企業のビジネスシステム

鯖江市眼鏡企業のビジネスシステムには、(1)ブランド開発や流通は産地外の企業に任せて生産に注力していること、(2)生産工程が産地内の企業間で細かく分業されていること、の2つの特徴がある⁷。生産に注力しているという傾向は出荷額に占めるOEM(Original Equipment Manufacturing：相手先ブランド製造)の比率から読み取ることができる。鯖江市眼鏡産地の出荷額は、OEMが約80%を占めており、自社ブランドは20%ほどしかない⁸。このOEM比率が急速に高まったのは1970年頃である。この時期に、日本光学工業(現：ニコン)、保谷硝子(現：HOYA)、服部時計店(現：セイコーオプティカルプロダクツ)など、眼鏡レンズを供給していた国内の大手企業が相次いで完成品の眼鏡事業に参入した⁹。これらの企業は眼鏡フレームを内製せずに、鯖江市の企業が長年にわたって蓄積してきた製造のノウハウを活用したのである。その後、鯖江市眼鏡企業は、海外の大手企業や国内の大手眼鏡小売企業からOEMを受託するようになった。

OEMに注力するというビジネスシステムは規模の小さい鯖江市眼鏡企業に適したもの

⁵ 鯖江市役所(2018年11月1日)インタビュー：A氏

⁶ 鯖江市提供資料より。シェアは出荷額ベースで2015年度時点の値である。

⁷ ビジネスシステムとは、「顧客を終着点としてそこに実際に製品あるいはサービスを届けるまでに企業が行う仕事の仕組み」である(伊丹, 2012)。例えば、顧客に製品・サービスを届けるまでの一連の業務を、どこまで自社で担い、どこから他社に任せるのかという分業の在り方などがビジネスシステムの主要な要素である。

⁸ 『日本経済新聞』, 2006年12月25日, 28面。『日本経済新聞』, 2012年12月11日, 地方経済面 北陸, 8面。

⁹ 竹内光学工業株式会社(2018年11月1日)インタビュー：竹内氏

であった。一般的に OEM には、自社ブランド開発や、そのブランドの認知度を高めるための広告宣伝などに対する投資が必要ないというメリットがある(例えば山田, 1992)。また眼鏡フレームの OEM の場合、受注した数量を一括して納品するため、生産者に在庫のコストや商品が売れ残るリスクが生じないことに加え、納品時に一括して代金が支払われることで金型等の設備投資費用が即座に償却されるというメリットがある(相原・秋庭, 2008)。小規模であるがゆえに財務的な体力に乏しい鯖江市眼鏡企業が事業規模を拡大するためには、これらのメリットを有する OEM を活用する必要があったといえる。

OEM を受託して生産活動に注力してきた鯖江市眼鏡産地は、その生産を産地内の企業間で分業することで維持してきた。一般的に、眼鏡フレームは 200 から 300 ほどの工程を経て生産される。鯖江市眼鏡産地では、(1)完成品メーカー、(2)完成品メーカーから特定の工程を請け負う中間加工業者、(3)部品メーカー、(4)金型メーカーなどが、それらの工程を分業して生産している(加藤, 2009)¹⁰。中間加工業者のほとんどは、従業員数 3 人以下の零細企業であり、特定の工程に専門特化している。産地内に約 40 社ある完成品メーカーは、工程ごとにそれらの中間加工業者を活用しているため、内製比率は非常に低い¹¹。規模の小さい鯖江市眼鏡産地の企業が、200 以上の工程に対して必要な量のリソースを配分することは難しいため、工程ごとに企業が専門特化する生産体制が適していたと考えられる。

2-3. 地域イノベーションによる鯖江市眼鏡産地の躍進

先述したように、鯖江市眼鏡産地は日本最大の眼鏡産地である。それほどの一産地となった要因の 1 つが、チタンを用いた眼鏡フレーム(以下、チタンフレーム)量産技術という、世界に先駆けて実現されたイノベーションである。チタンは、耐久性が高く、軽量であり、金属アレルギーを起こさないため、高機能眼鏡フレームの素材として優れた金属である¹²。しかし、その一方で、チタンは表面に酸化被膜ができるために部品の接合(ロー付け・溶接)やメッキなどの加工が難しく¹³、当時の技術では眼鏡フレームの素材として用いることは困難であった。

鯖江市眼鏡産地におけるチタンフレームの開発過程を取り上げた山本(2015)によれば、1980 年頃、ほぼ同時期に複数の鯖江企業がそれぞれ異なる経路でチタンフレームの開発を

¹⁰ 眼鏡は眼鏡フレームとレンズから構成される。レンズと眼鏡フレームは、それぞれ異なる流通経路を経る(加藤, 2009)。レンズを製造する企業も鯖江市眼鏡産地に存在しているが、ここでは記述が複雑になることを避けるため、眼鏡フレームに限定している。

¹¹ 例外として、垂直統合型の完成品メーカーが 7 社存在している。しかしそれらの企業の多くも、表面処理工程やプレスなど一部の工程をアウトソースしており、完全な一貫生産を実施している企業は極めて少ない。鯖江市役所(2018 年 11 月 1 日)インタビュー：A 氏、竹内光学工業株式会社(2018 年 11 月 1 日)インタビュー：竹内氏

¹² チタンの特性として、軽量(鉄の約 60%)、高耐食性(海水中での耐食性は白金に匹敵)、高比強度(重さ当たりの強度はアルミニウムの約 3 倍、鉄の約 2 倍)、無害・生体適合性、不燃性、良加工性、非磁性、意匠性、低膨張率、低熱伝導性率、良低温特性が挙げられる。

¹³ 『日経産業新聞』, 1988 年 2 月 5 日, 19 面。

打診され、産地内で複数のチタンフレーム開発プロジェクトがスタートした¹⁴。当時はチタン材メーカーですら眼鏡フレーム製造に応用可能なチタン加工技術を有していなかったため、これらのプロジェクトは、参考となる情報が無いなかで試行錯誤を重ねることとなった。その結果、1984年頃までに、鯖江市眼鏡産地は3種類のチタン加工方式を確立した。その後、鯖江市の眼鏡材料・機械商社などの働きかけにより、チタン加工に関する情報やノウハウが産地内に急速に伝播すると、産地全体でチタン加工技術の改良が実施されるようになり、1985年後半にはチタンフレームの量産技術が確立されたのである(山本, 2015)。より多くの産地企業がチタンフレーム製造に取り組むほど、産地内のチタン材とチタン加工機械の需要が高まるため、鯖江市の眼鏡材料・機械商社が積極的にチタン加工技術の普及を推進したのだと推察される。

チタンの加工技術を確立したのち、鯖江市眼鏡企業は、加工技術をさらに進展させ、形状記憶合金、マグネシウム合金、NT合金、ベータチタン、ゴムメタルなどの難加工材を用いた眼鏡フレームの商品化に成功してきた(相原・秋庭, 2008)。そうした加工技術の高さが高機能眼鏡フレーム(軽量かつ高耐久性)市場で世界をリードする鯖江市眼鏡産地を支えてきたのである。

3. 縮小する鯖江市眼鏡産地

ここまで見てきたように、鯖江市の眼鏡産地は、眼鏡フレーム市場で圧倒的なシェアを誇るなど、高い技術力を武器に成長を遂げてきた。しかしながら、その成長が順調に続いているわけではなく、むしろ当市の眼鏡産地は縮小している。

図1は鯖江市の眼鏡出荷額推移を示している。鯖江市の眼鏡出荷額は1992年の1,144億円をピークに減少傾向にある。1990年代は、減少と増加を繰り返しながら950億円前後で推移していたものの、2000年代以降に出荷額が大きく減少していることが読み取れる。出荷額のこうした低下は、当該産地を取り巻く環境が変化したことでもたらされた。以下では、(1)中国企業の技術力向上と、(2)眼鏡小売市場における価格競争の激化とに分け、それぞれの変化がどのように鯖江市眼鏡産地に影響を及ぼしたかを見ていく。

3-1. 環境変化1: 中国企業の技術力向上

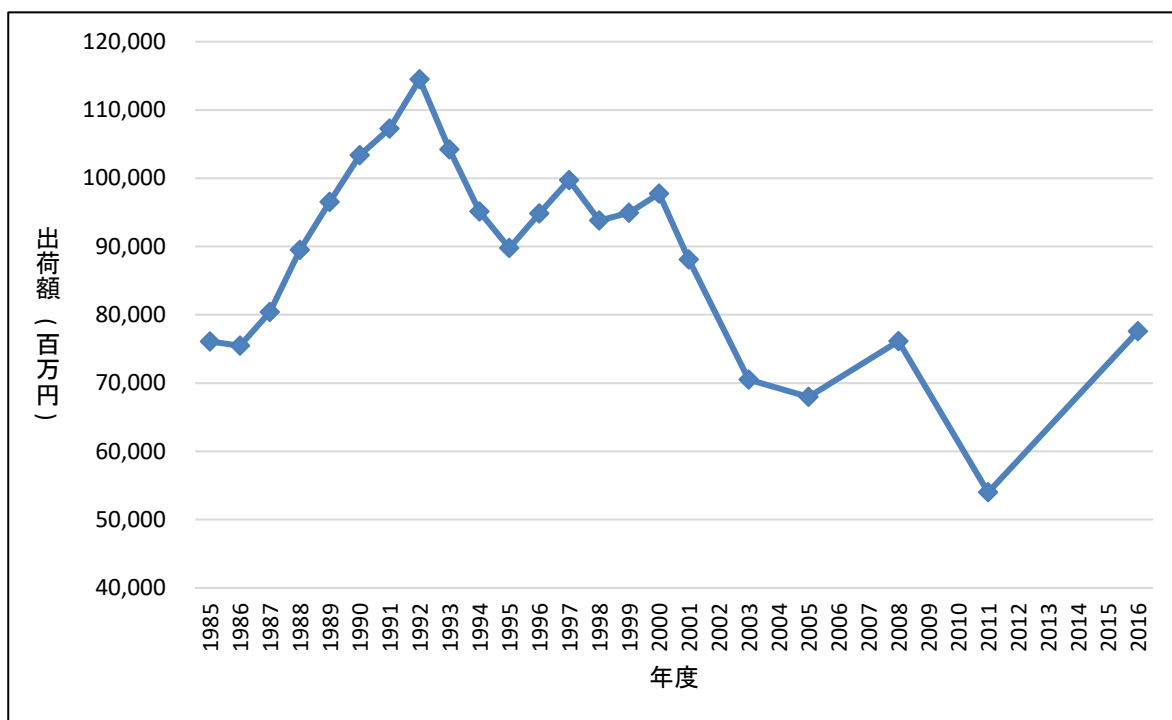
中国企業の眼鏡フレーム加工の技術力向上は、チタンフレームを含む金属フレームとプラスチックフレームとで別々に生じた。

(1)金属フレーム加工の技術力向上

中国の眼鏡メーカーは、安価な人件費に基づく低コスト生産を強みとしていたが、日本企業や欧州企業に比べて製造技術で大きく劣っていた。しかし、1985年頃から中国企業の技

¹⁴ そのなかでも一早く成果を出したのが、ニコンとの共同開発によって1981年に世界初のチタンフレームの製造に成功した福井光器である。福井光器はニコンから技術協力を受けていたものの、眼鏡製造に必要な主要なチタン加工技術は福井光器とその関係会社の試行錯誤によって確立されたものである(山本, 2015)。

図 1：鯖江市の眼鏡出荷額推移



出所：鯖江市役所提供データをもとに筆者作成

術力が向上していった。中国市場への進出を企図した一部の鯖江企業が中国企業との提携を開始し、中国企業に対する技術指導を行ったのである¹⁵。その後、中国企業は鯖江市企業の技術者をスカウトするなど技術の獲得を進め¹⁶、2000年代頃までには鯖江市眼鏡産地の強みであったチタンフレームの製造技術を確認した¹⁷。特に、機械による大量生産が可能な低級品・中級品において鯖江企業との品質差を縮めた。

(2)プラスチックフレーム加工の技術力向上

中国企業のプラスチックフレーム加工技術は、スリープライスと呼ばれる眼鏡小売店の新業態が日本市場で登場したことを契機に大きく向上した¹⁸。スリープライス業態の先駆けとなったのは、2001年に新規参入したゾフとジンズである。これらの新規参入企業は、中国製や韓国製などの海外製の眼鏡を低価格で販売することで、既存の眼鏡小売企業との差別化を図った。その後、ゾフやジンズを模倣した新規参入が相次いだ。これらの一連の新規参入企業が設立した日本国内の眼鏡小売店数は、ゾフの参入から1年半足らずで約

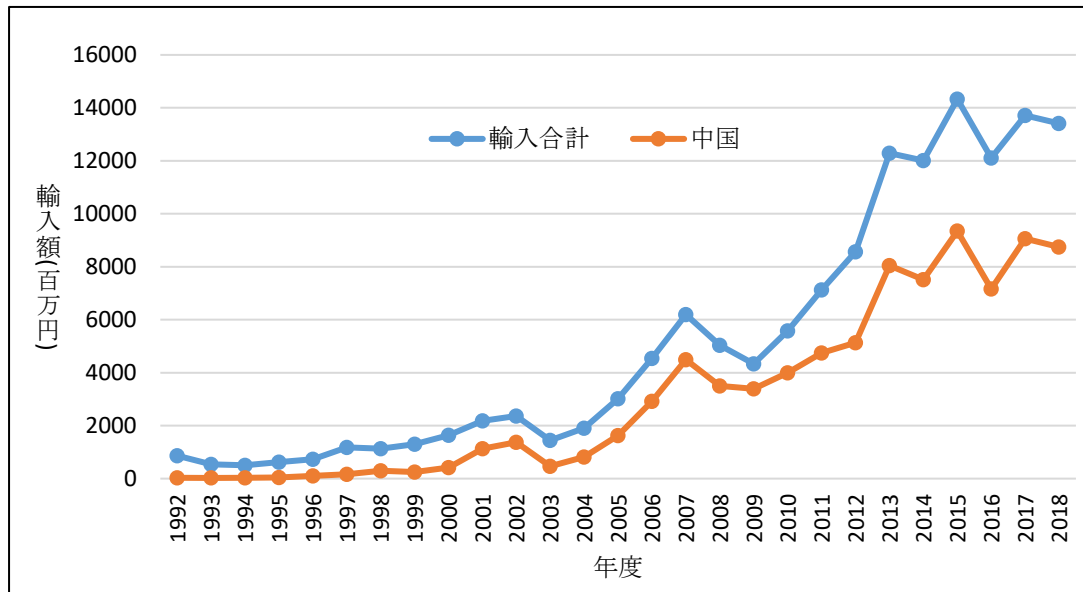
¹⁵ 『日経産業新聞』, 1985年5月15日, 16面。『日本経済新聞』, 1988年4月7日, 地方経済面 北陸, 8面。

¹⁶ 『日本経済新聞』, 2005年11月20日, 29面。

¹⁷ 鯖江市役所(2018年11月1日)インタビュー：A氏

¹⁸ 「スリープライス」という呼称は、これらの新業態における価格設定が3段階であったことに由来している。例えばゾフは参入当初、5000円、7000円、9000円の3段階の価格設定で販売を行っていた。その後、このような3段階の価格設定を採用する新規参入企業が相次ぎ、これらの新業態をスリープライスと呼称するようになった。

図 2：プラスチック眼鏡フレーム輸入額の推移



出所：財務省「貿易統計」より筆者作成。

1000 店舗にまで達した¹⁹。

スリープライス業態の台頭は、これらの小売店が主に取り扱っていたプラスチック製眼鏡フレームの輸入額の推移を示した図 2 で確認することができる。図 2 から、2000 年代以降に輸入額合計が増加していることと、その輸入額合計に占める中国からの輸入の比率が極めて高いことが読み取れる。

スリープライス業態が相次いで登場した 2001 年に増加した輸入額は、その後一時的に減少している。この落ち込みは、スリープライス業態が生産を委託していた中国工場の生産技術が低く、消費者に販売した後に眼鏡フレームが歪曲したりメッキがはがれたりする品質問題が多発したことに起因する。品質上の問題によって消費者が安価な輸入品に対して不満をもつようになり、急速に増加したスリープライス業態の店舗数は、ゾフの参入から 1 年半ほどで半減した²⁰。また、品質問題に対処するために、一部の企業が眼鏡フレームの生産委託先を中国から鯖江に切り替えるという動きも生じたことから、プラスチック製眼鏡フレームの輸入額が減少したのである²¹。

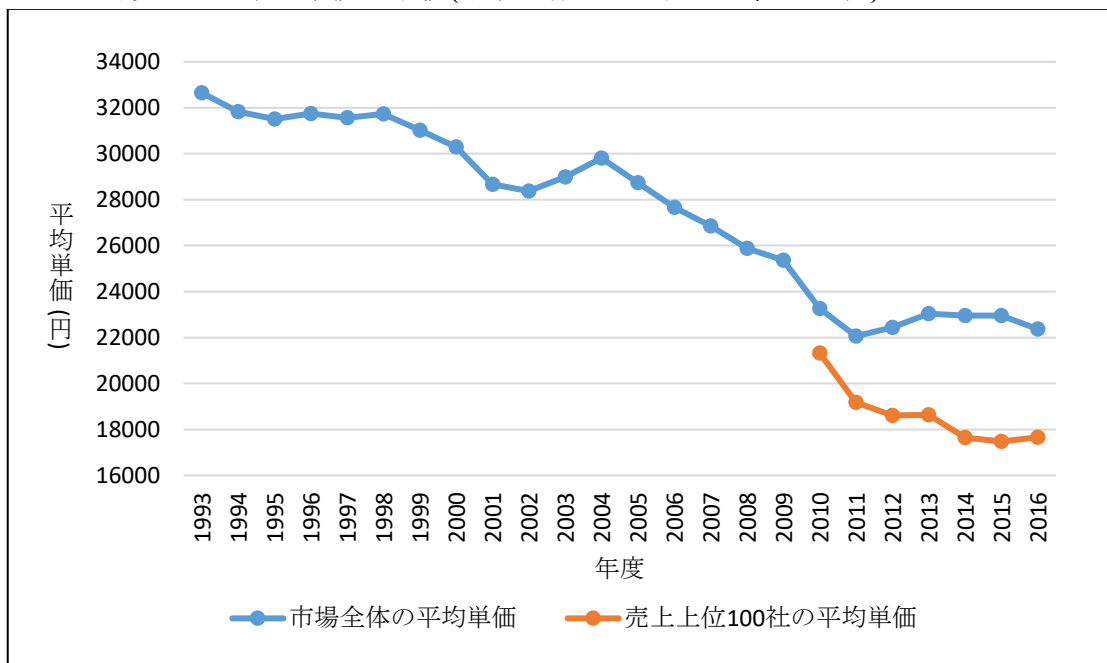
この品質問題は、中国企業の技術向上を促進した。ゾフやジンズなどのスリープライス大手が自ら生産を委託する中国工場に技術指導を実施するようになったことに加え、鯖江の技術者が中国工場にスカウトされたり、国内眼鏡フレームメーカーの技術者が中国の生産者に技術指導を実施したりする動きが活発化したのである。こうした技術指導を受けた中国工場が生産技術の水準を高めたことで、その後、スリープライス業態が取り扱う輸入プラスチックフレームの品質問題は解消された。品質に対する消費者の不満が解消されたことで、2005 年以降、スリープライス業態は本格的に成長していくこととなった。図 2 か

¹⁹ 『日経 MJ』, 2004 年 7 月 8 日, 23 面。

²⁰ 『日経 MJ』, 2004 年 7 月 8 日, 23 面。

²¹ 鯖江市役所(2018 年 11 月 1 日)インタビュー：A 氏

図 3：眼鏡一式の平均単価の推移(市場全体および売上上位 100 社)



出所：サクシード出版部編『眼鏡白書』（2006年以前）、眼鏡光学出版『眼鏡DB』（2007年以降）より筆者作成。

らも、2005年以降、プラスチックフレームの輸入額が増加していることが読み取れる。

3-2. 環境変化 2: 眼鏡小売市場における価格競争の激化

消費者が眼鏡を購入する際には、検眼、レンズ加工、フィッティングなどのサービスが必要になるため、多くの場合、消費者は小売店に足を運ぶ。言い換えれば、小売店(の販売員)が、消費者の購買の意思決定に対して大きな影響力を持つ。それゆえ眼鏡業界は、卸やメーカーに対する小売りの交渉力が強い。強い交渉力をもつ眼鏡小売市場で生じた環境の変化は、鯖江市眼鏡産地の出荷額減少の要因となっている。

上述したスリープライス業態の台頭は、中国企業の技術力向上をもたらしただけでなく、日本国内の眼鏡小売市場における価格競争を激化させた。2000年時点の眼鏡の平均小売価格が3万円を上回る水準であったのに対し²²、スリープライス業態はフレームとレンズのセットで最低価格5000円、最高価格でも1万円未満という破壊的な価格設定で新規参入を果たした²³。スリープライス業態の登場が眼鏡小売市場に及ぼした影響は、眼鏡一式の平均価格の推移を示した図3で確認することができる。図3からは、2000年まで3万円を超える水準で推移していた価格が、2001年のスリープライス業態の参入によって下落したことで、上述したように品質問題が生じてスリープライスの急成長が止まり、平均単価が元の水準に戻っていることが読み取れる。

2005年以降の眼鏡一式平均単価の下落は、20代・30代を対象とした市場でスリープラ

²² 『眼鏡白書』各年版、サクシード出版部編、『眼鏡DB』各年版、眼鏡光学出版。

²³ 『日本経済新聞』, 2001年6月27日, 3面。『日経プラスワン』, 2006年8月5日, 13面。

イス業態が成長したことに加えて、2006年からボリュームゾーンである中高年層市場においてワンプライス業態が台頭してきたことによるものである²⁴。ワンプライス業態とは、フレームとレンズを合わせた眼鏡一式の価格を、どのフレームやレンズを選択しても一定の価格で提供する業態のことである。2006年10月から、大手小売企業のメガネトップはワンプライス業態である「眼鏡市場(めがねいちば)」を展開し始めた²⁵。「眼鏡市場」は、どのレンズを選択しても眼鏡一式 18,900 円で提供し、中高年層の顧客を獲得することに成功した。眼球機能の低下に伴い特殊なレンズを必要とする中高年層にとって、それらのレンズに追加料金のかかるスリープライス業態よりも、追加料金がかからない「眼鏡市場」の方が魅力的であったためである。

この「眼鏡市場」の成功を受けて、三城やメガネスーパーなどの他の大手小売企業も同様の販売施策を採用するようになり、ボリュームゾーンである中高年層市場においても眼鏡の価格競争が激化した。具体的には、メガネスーパーは2007年3月にワンプライスモデルを模倣した新規業態「眼鏡専科」を展開し、眼鏡一式を 9,450 円と 17,900 円の 2 段階の価格設定で販売し始めた。三城も2008年10月から、レンズとフレームを合わせて 10,500 円、17,800 円、24,800 円で販売し始めた。メガネスーパーと三城の販売施策は、金額によって選択できるレンズの種類が異なっていたが、価格に関しては「眼鏡市場」よりも低く抑えられていた。「眼鏡市場」は他社の追随による価格競争に対応するために、2009年からワンプライスを事実上放棄し、15,750 円、18,900 円、25,200 円の 3 段階の価格設定に変更した²⁶。

こうした価格競争は、図 3 で 2009 年以降に価格が大幅に下落していることが読み取れる。さらに、図 3 に示された小売市場の売上上位 100 社の平均単価の推移からは、現在に至るまで激しい価格競争が継続していることが読み取れる。

3-3. 環境変化が産地にもたらした影響

上述した 2 つの環境変化により、鯖江市眼鏡産地は縮小している。

中国企業の技術力向上という環境変化は、OEM 契約の打ち切りを通じて鯖江市眼鏡産地の出荷数量の減少をもたらした。低コスト生産が可能な中国企業の製造技術が向上したことを受けて、日本国内の大手眼鏡小売企業やイタリアの有名ブランドは、鯖江企業から中国企業に金属製眼鏡フレームの OEM の委託先を切り替えていった。そのことは、OEM への依存度が高かった鯖江市眼鏡産地にとって深刻な打撃となった。

さらに、OEM の受注数量の減少は、その後の OEM 受注単価の低下をもたらした。工場稼働率を維持するために、多くの鯖江市企業が低単価の OEM でも請け負うようになったからである²⁷。このように、OEM の受注数量と受注単価が低下したことによって産地全体の出荷額が急速に減少したのである。

眼鏡小売市場における価格競争の激化も、鯖江市眼鏡産地の出荷額を減少させる要因と

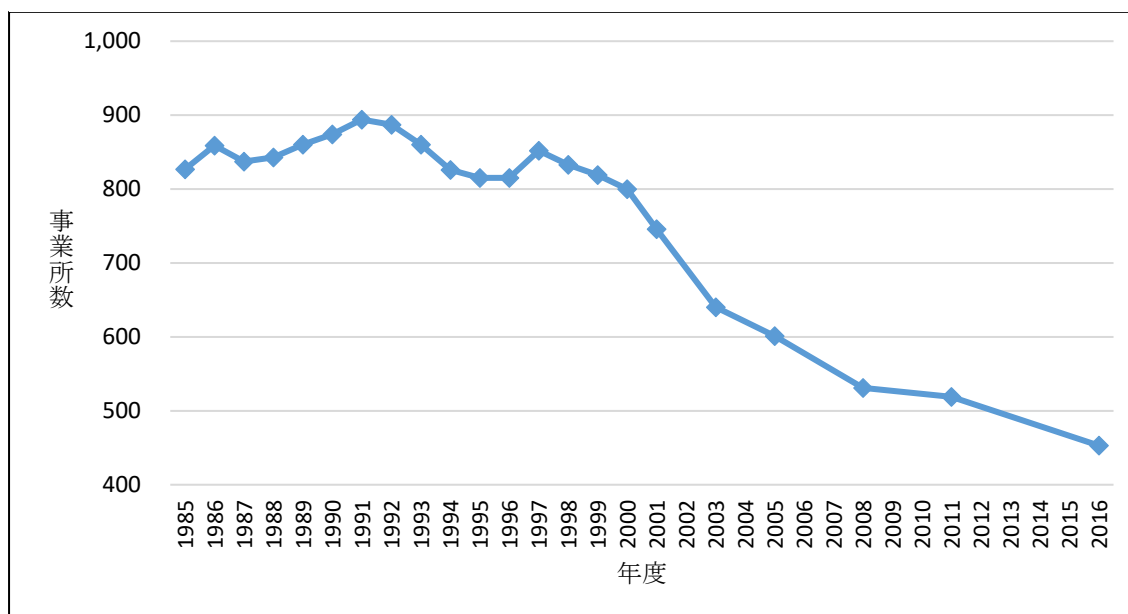
²⁴ 45 歳以上の中高年層の市場規模は市場全体の 6~7 割を占める。

²⁵ ワンプライス業態を業界で最も早く導入したのは式萬圓堂である。式萬圓堂は眼鏡一式を 2 万円均一で購入できる販売形式をとっていた。

²⁶ 『日経 MJ』2009 年 12 月 2 日、6 面。

²⁷ 鯖江市役所(2018 年 11 月 1 日)インタビュー：A 氏

図 4：鯖江市の眼鏡事業所数推移



出所：鯖江市役所提供データをもとに筆者作成

なった。価格競争によって利益水準が低下したことで、眼鏡小売企業の価格センシティブティが強まり、眼鏡小売企業が卸や OEM 委託先の鯖江企業に対して値引きを強く求めるようになったのである。交渉力の強い小売からの値引き圧力が強まったことで、多くの鯖江企業が値引きに応じたことに加え、一部の鯖江企業が生産コストの削減のために金属製部品や中間加工の発注先を鯖江企業から中国企業に切り替えた²⁸。一部の工程を中国企業に外注するという鯖江企業自身の経営行動によって、鯖江市眼鏡産地の出荷額がさらに減少するという事態が生じたのである。

以上の 2 つの環境変化が鯖江市眼鏡産地の出荷額減少を引き起こした結果、倒産・廃業する鯖江市の企業が急速に増加した。このことは、鯖江市の眼鏡関連の事業所数推移を示した図 4 から確認できる。1991 年のピーク時には 894 であった眼鏡事業所数は、直近の 2016 年では 453 まで減少している。鯖江市眼鏡産地は、産地出荷額と事業所数の大幅な減少という危機的状況に直面しているのである。

3-4. 鯖江市眼鏡産地の課題

縮小に直面した当該産地にとって、中国企業に価格競争を挑むことで再成長を図るという対応は現実的でない。資本の規模や人件費の水準に大きな差があるからである。したがって、価格競争ではなく、製品あたりの付加価値を高めることを鯖江市眼鏡産地はこれまで目指してきた²⁹。

付加価値を高めるために、鯖江企業は軽量かつ高耐久性という眼鏡フレームの機能性をさらに高めることに注力してきた。1985 年にチタンフレーム量産技術を確立した鯖江企

²⁸ 『日本経済新聞』, 1994 年 4 月 27 日, 地方経済面 北陸, 32 面。

²⁹ 鯖江市役所(2018 年 11 月 1 日)インタビュー：A 氏

業は、チタンから派生したゴムメタルや、チタンよりもさらに軽量のマグネシウムなどの高機能素材を用いた眼鏡フレーム開発に取り組み、産地の強みである難加工材の加工技術を深化させてきたのである。この種の取り組みは鯖江市眼鏡産地の出荷額が大きく低下する2000年代以降も継続されている。例えば、福井めがね工業は2005年に炭素繊維とマグネシウムの複合材料を使った超軽量眼鏡フレーム開発に取り組んでおり、シャルマンは2009年に新しいチタン合金を用いた高機能眼鏡フレームを発売している。

また、2009年時点で福井県眼鏡協会専務理事が、「軽量性など付加価値の高い性能を消費者にアピールできる新素材の活用は、福井の地場メーカーの生き残りに不可欠」と指摘していることから、鯖江企業や鯖江企業が加盟している業界団体が、高機能化によって眼鏡の付加価値を高めようとしていたことが読み取れる³⁰。

これらの取り組みは、鯖江企業の金属加工技術を高め、メタルフレームの高機能化を実現するという効果をもたらしたものの、前出の図1が示すように産地全体の出荷額の回復には至っていない。その理由の1つとして、これらの高機能化が消費者ニーズに適合しておらず、品質が過剰となっている可能性が指摘されている。例えば加藤(2009)において、鯖江市役所ものづくり支援課担当者は以下のように言及している。

実際には、この産地は職人なんですね。日本の職人はモノ作りに特化、つきつめてモノを作る。だから日本は成長したところがあります。逆にその辺が産地の障害になっている。なぜかという、品質を技術者視点で作るために、消費者がそこまで求めていないものを作る、過剰品質となっている。市場ニーズ以上でコストが下がらない³¹。

また筆者らが行ったインタビューのなかでも、鯖江市役所のA氏は過剰品質に伴う問題について以下のように述べている。

これまで色々な技術も磨けましたし、新たな技術も生まれてきたし、高品質の産地っていうところの地位は確立できました。ただ、品質過剰でコストが上がってしまって、価格競争力で非常に苦しい。中国も品質が上がってきて、品質だけでは購入しないような消費者が出てきているなか、そこ(中国)とどう戦っていくのが課題になっている³²。

高機能眼鏡フレームで成功してきた鯖江企業は、その強みをさらに深化させることで産地縮小に対応しようとしてきた。しかし安価な中国製品の品質が向上していくなかで、機能軸での差別化によって高価格な製品を販売していくという取り組みだけでは、出荷額の回復に対して限定的な効果しか得られなかった可能性がある。鯖江市眼鏡産地は、これまで産地の成長を支えてきた強みとは別の切り口で眼鏡の付加価値を高める必要に直面している。そのための取り組みの1つが、次節以降で述べる産地ブランド化である。

³⁰ 『日本経済新聞』、2009年4月16日、地方経済面 北陸、8面。

³¹ 加藤(2009)

³² 鯖江市役所(2018年11月1日)インタビュー：A氏

4. 産地ブランド化の取り組み

眼鏡フレームの高機能化を目指す技術開発とは異なる施策として、鯖江市眼鏡産地は産地ブランド化に取り組んできた³³。これまでのように相手先のブランドによる生産(OEM)に注力するのではなく、自分たちのブランドを確立して製品の価値を伝えていくという取り組みである。その取り組みにおいて重要な役割を果たしてきたのは、鯖江市(鯖江市役所)とサバエ・ブランド・ワーキンググループ(SBW)である。この2つの主体が取り組む産地ブランド化の意図について、前出のA氏は以下のように述べている。

(今後取り組む)1つの方向性としてはブランド化でしょう。いわゆる「コト消費」で、品質だけでなくその商品の裏側にある背景を価値として購入するような消費文化が日本に出てきている。そこをやっていかないと収益力は上げられません。ですから、これまでの単にいいものを作るだけの産地ではなくて、自ら考えて、売れる商品を企画して作って売っていく。そういうことをやっていきたいと思います³⁴。

A氏の指摘する「商品の背景」とは、鯖江市眼鏡産地が培ってきた「ものづくりの伝統」や「職人のこだわり」という、眼鏡ができあがるまでのストーリーのことである。高品質・高機能だけでなく、それが出来上がるまでのストーリーを含めて価値訴求することが、ブランド化の狙いである。しかしこの取り組みは、産地の伝統や歴史を訴求するだけのものではない。後述するように、デザイン性やファッション性といった最新の流行の要素を取り入れながら、新しい価値を創り出すことで最終消費者の支持を得ていくことを目指しているのである。以下では鯖江市とサバエ・ブランド・ワーキンググループの取り組みをそれぞれ見ていく。

4-1. 鯖江市による取り組み

鯖江市による主要な取り組みは、(1)鯖江ブランドのプロモーションと、(2)ブランド化について学ぶ機会を鯖江の企業に提供することの2つである。

鯖江市がプロモーション活動を推進する契機の一つとなったのが、内閣府による「地方の元気再生事業」である。鯖江市は2008年にこの事業の支援を受け、「めがねのまち鯖江」元気再生協議会を設置し、鯖江ブランドのプロモーションを推進し始めた。

そのなかで大きな成果を挙げた取り組みが、国内最大級のファッションイベントである「東京ガールズコレクション」への参加である。鯖江市は2009年に地方産地として初めての参加を果たした。20~30代女性に多大な影響力を持つアパレルブランド3社とファッ

³³ 鯖江市眼鏡産地は産地ブランド化の他に「技術力を活かした他業種への事業展開」に取り組んでいる。例えば県内最大手のシャルマン社は高度な金属加工技術を応用し、医療器具事業に展開している。しかしこの種の対応は、シャルマンのようにリソースが豊富な大手企業や、高度な専門技術を有する中小企業など、一部の産地企業によるものであって産地全体の活性化につながる取り組みであるとは言い難い。本稿は地域社会の問題に焦点を当てるものであるから、ここでは産地ブランド化について取り扱うこととする。

³⁴ 鯖江市役所(2018年11月1日)インタビュー：A氏

ョンスタイリストと鯖江企業が新商品を開発し、鯖江の名前が付けられたその新商品をイベントで披露するという企画であった。この取り組みはテレビ番組やファッション誌など多数のメディアに取り上げられ、鯖江市が眼鏡の産地であることを大々的にプロモーションをすることに成功したのである。その後も鯖江市は、鯖江の認知度を高めるためにプロモーション活動に注力してきた。

鯖江の知名度を高める一方で、鯖江市は産地企業がブランド化について学ぶ機会を提供することで、ブランド化の重要性を理解する産地企業を増やしてきた。この時点で既に、ボストンクラブや金子眼鏡など、一部の鯖江企業はブランド化の重要性を認識し、自社ブランドの確立に成功していた。このような成功事例を産地内の他の企業に拡大していくことを鯖江市は企図したのである³⁵。また鯖江市は、この取り組みを通じて、ファッション性やデザイン性という新たな価値訴求のノウハウを産地企業が体験することを目的としていた。

しかし、ブランド化に対して理解のあった一部の鯖江企業を除けば、ブランド化の取り組みそのものや、ファッション性やデザイン性を取り入れて価値を訴求していくことに疑念をもつ企業が多かった³⁶。高機能・高品質の眼鏡フレームで成長してきたという成功体験のある鯖江企業にとって、新しい試みを受け入れることは容易ではなかったのである。

このように全ての参加企業が必ずしも積極的であったとはいえない状況で、鯖江市による取り組みがスタートした。その取り組みの1つが、芸能事務所、セレクトショップ、ファッション誌と鯖江企業との協力企画である。この企画では、2011年にタレントとタイアップしたサングラスを発売し、2012年にはセレクトショップ SHIPS とファッショングラスを共同開発している。この効果について、A氏は以下のように述べている。

(人気モデルとタイアップした)サングラスは2万7,000円です。こんなの売れるわけないって(鯖江企業の)皆さんは思ってたんです。でもそのモデルさんがSNSで「今こんなのをかけてます」って言うと、その一晚で1,000枚ぐらい売れるんです。そうすると(協力した鯖江企業は)自分で体感しながらブランド化の必要性というのが分かって、こういうことができるということを理解していただけた³⁷。

ファッション性という新たな価値を取り入れることや、有名タレントを活用した商品の販売方法に懐疑的であった鯖江企業も、実際にその効果を体験することで機能性や品質以外の価値訴求の在り方について理解を深めていったのである。

さらに鯖江市は、著名なデザイナーを招聘し、鯖江企業の経営者を対象にブランドやデザインに関するセミナーを開催してきた。セミナー後にはワークショップ形式でデザイナーからブランド化に関する指導を受ける機会を設けるなどし、鯖江企業とデザイナーとの関係構築を意図した取り組みであった³⁸。この取り組みについて、A氏は以下のように述

³⁵ 鯖江市役所(2018年11月1日)インタビュー：A氏

³⁶ 鯖江市役所(2018年11月1日)インタビュー：A氏

³⁷ 鯖江市役所(2018年11月1日)インタビュー：A氏

³⁸ 2012年には、ナガオカケンメイ氏、佐藤卓氏、滝沢直己氏などのデザイナーを招いている。

べている。

デザインやブランディングについて、産地経営者の方に正しく理解いただくために、第一線で活躍されている方とか、名の通った方をお呼びしてセミナーをやって、「品質が良くても誰も買わない、品質だったら別に中国製で十分だし、iPhone だって海外製でしょう」という話をしていただいて、ブランド化するにあたってどういうことが必要なかを教えていただいた³⁹。

鯖江市は、第一線で活躍している専門家の知識を導入することで、ブランド化に対する産地経営者の理解を深めていったのである⁴⁰。

以上のように、鯖江市は産地外の企業やデザイナーにアプローチし、そのような外部の力を借りることで、鯖江企業に新しいブランド化のノウハウをもたらすことに取り組んできた。このような行政の役割について A 氏は以下のように述べている。

行政ができることは「きっかけづくり」でしかないので、行政の看板で、中小零細(企業)では中々ドアをノックできないような会社アプローチして、そこに色々なお話を投げ掛けて、国の補助金とか市の予算を使いながら実験的な取り組みをやって、それ(その成果)を PR して(さらに)他からのお金を呼び寄せer かっていうことをやっています⁴¹。

鯖江市は、上述した芸能事務所やセレクトショップに加えて、ソニーや村田製作所といった大企業と鯖江企業が提携する取り組みも実施してきたという。このように、鯖江市は、規模の小さい産地企業ではアプローチが難しいような外部者から新しい知識を取り入れる機会を創出する役割を果たしてきたのである。

4-2. サバエ・ブランド・ワーキンググループ(SBW)による取り組み

鯖江市の取り組みに呼応して、2011 年秋にサバエ・ブランド・ワーキンググループ(以下、SBW)が発足した。SBW は、早期からブランドの重要性を認識していたポストクラブ代表取締役の小松原氏(福井県眼鏡協会副会長、福井県眼鏡工業組合理事)を中心とし、産地内企業の 2 代目、3 代目経営者計 10 名が自主的に立ち上げた産地内経営者グループである。SBW の設立に携わった経営者の多くは、上述した鯖江市の取り組みを通じて、ブランド化が重要であることを深く認識するようになっていた。先代の鯖江企業経営者たちとは異なるやり方で産地縮小の問題を打開しようと考えていた彼らは、鯖江市と連携して、産地ブランド化の構想を練ってきた。その成果の 1 つとして、SBW による産地ブランド「SABAE MEGANE JAPAN」の概要を発表している。この「SABAE MEGANE JAPAN」について、小松原氏は以下のように述べている。

³⁹ 鯖江市役所(2018 年 11 月 1 日)インタビュー：A 氏

⁴⁰ しかし、鯖江市が著名なデザイナーを招聘することに大変な苦勞があったことに注意が必要である。A 氏によれば、この取り組みを実施した段階では鯖江という名前がそれほど認知されておらず、デザイナーに対して鯖江の窮状を訴えかけるメールを送るなどをして、何とか限られた予算の範囲で指導に来てもらえたとのことである。

⁴¹ 鯖江市役所(2018 年 11 月 1 日)インタビュー：A 氏

安心・安全・信用，秩序を守ってるっていう，そういったことやね．どこで作ってるか分からんものよりも，ブランドってことになれば，ちょっと高くても，ちゃんとメーカーが分かる．保証もしてくれる．ならこっちを買おうと．あとは日本のものづくりを応援したいっていう，そういった人たちも結構いるんでね．日本のものを買って，産地を応援しようっていう．それも一つある．・・・中略・・・例えば店の中に鯖江眼鏡コーナーがあって，こういう基準でこういう会社のこういう人のこういう思いで作ってますと．ものづくりの歴史，背景をきっちり伝える．それで(どの眼鏡を買うか迷っている消費者の)背中を押そうと⁴²．

SBW が発表している「SABAE MEGANE JAPAN」の概要には，主に(1)ブランドコンセプトと(2)認証基準という 2 つの要素がある．

ブランドコンセプトの内容を示したものが図 5 である．このブランドコンセプトには，「伝統」と「革新」というワードが数多く登場している．鯖江市眼鏡産地が培ってきた高い技術力という伝統を大切に守りながらも，それ以外の新たな価値を訴求しようとしていることが「機能的価値」・「情緒的価値」の項目から読み取れる．またブランドのターゲットとして，「本物志向の大人たち」に加えて「おしゃれや情報に敏感な若者たち」を設定していることから，デザイン性やファッション性といった価値を訴求するという意図が読み取れる．

認証基準の内容を示したものが表 1 である．このような基準で認証審査を行うことで，ブランドマークをつけた眼鏡がブランドコンセプトで示した製品条件を満たすことを保証し，消費者に安心感という価値を与えることを目指している．

SBW がこのような認証基準を設ける理由は，産地製眼鏡と輸入眼鏡を区別するための既存のルールが効果を発揮していないことにある．1990 年代以降，中国の安価な眼鏡部品の品質が向上したことで，中国から部品を輸入して最終仕上げのみを日本で施した製品を産地製(国産)眼鏡として出荷する産地業者が出現した⁴³．こうした行為の防止策として，業界団体は産地製眼鏡を差別化するためのルールをいくつか設けてきた⁴⁴．これらのルールの中には，違反した場合の罰則規定が定められているものもある．しかし実際は，違反行為の取り締まりや処罰はなされていないという⁴⁵．その一方で，小売市場における価格競争の激化に伴い，小売企業からの値引き圧力が一層高まっているために，一部の産地業者はいまだにルールに違反する行為をしているようであるという⁴⁶．このような状況を受けて，SBW は，形骸化した既存のルールの他に，新しく厳格な基準を制定することで，産地製眼鏡を差別化し，その付加価値を高めようとしている．

⁴² 株式会社ポストクラブ(2018 年 11 月 1 日)インタビュー：小松原氏

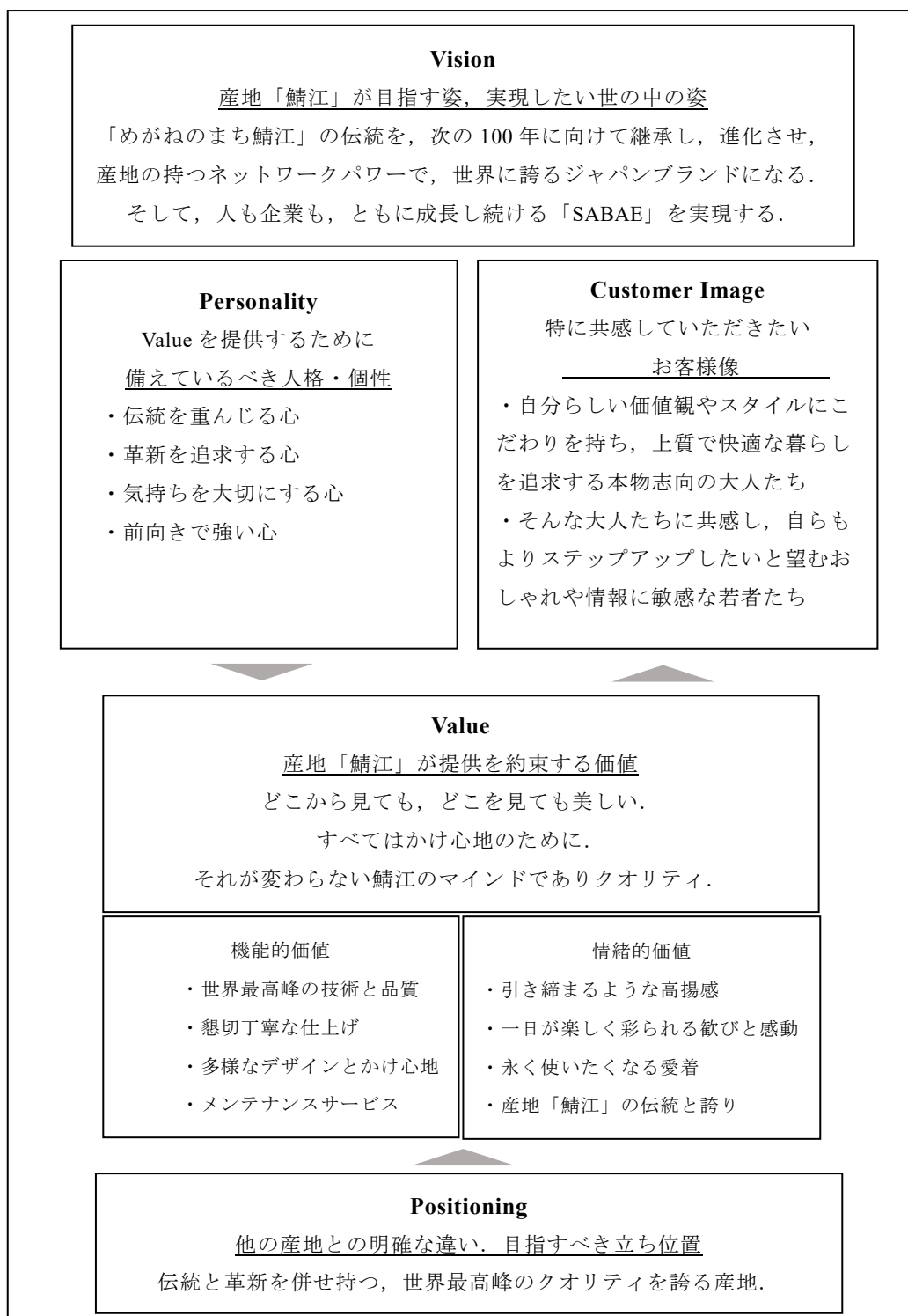
⁴³ 『日本経済新聞』1994 年 4 月 27 日，地方経済面 北陸，32 面．

⁴⁴ 具体的には，1994 年の福井県眼鏡工業組合による組合統一マークの制定，2003 年の同組合による「原産国表示宣言」，2007 年の眼鏡公正取引協議会による「原産国表示」に関する規約の改定といった対策が講じられてきた．

⁴⁵ 竹内光学工業株式会社(2018 年 11 月 1 日)インタビュー：竹内氏

⁴⁶ 竹内光学工業株式会社(2018 年 11 月 1 日)インタビュー：竹内氏

図 5 : SABAE MEGANE JAPAN ブランドコンセプト



出所：ポストンクラブ社提供資料より筆者作成

表 1 : SBW 眼鏡フレーム認証基準骨子

定義	SABAE MEGANE JAPAN ブランドマークは、認証基準を満たした眼鏡フレームサプライヤーが、製品にその証として付することができる。また、「めがねのまち鯖江」のブランド確立に向けた取り組みやブランドコンセプトに賛同し、SABAE MEGANE JAPAN ブランド製品を取り扱う小売店(以下、登録店)が、登録店としてのブランドマークを店頭・店内に掲げることができる。
企業条件	下記項目のすべてを満たす企業 <ul style="list-style-type: none"> ・ 福井県眼鏡協会の会員企業であること ・ 本社所在地が福井県内であること ・ 「めがねのまち鯖江」のブランド確立に向けた取り組みおよびブランドコンセプトを理解し、賛同する企業であること
製品条件	<p>【機能条件】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業条件を満たす企業の自社ブランドであること ・ 眼鏡フレームのフロントが、上記企業条件を満たす企業の福井県内にある工場(協力工場・内職可)で製造されたものであること <p>※原産地表示および製造定義については、眼鏡公正取引協議会の眼鏡公正表示規約に準ずる</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ トレーサビリティがあること ※部品のトレーサビリティは不要 ・ 各パーツの原材料が明らかであること ・ 登録店との連携を前提に、アフターフォロー(フィッティング調整、クリーニング、修理、カスタマイズ)を永久保証するもの <p>【情緒条件】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 引き締まるような高揚感 ・ 一日が楽しく彩られる喜びと感動 ・ 永く使いたくなる愛着 ・ 産地「鯖江」の伝統と誇り <p>のいずれかが製品を通じて感じられること</p>
認証方法	認証審査会を新設し、審査を行う
保証書	SABAE MEGANE JAPAN ブランドの眼鏡フレームには、上記機能条件を保証する保証書を付けることができる

出所：ポストンクラブ社提供資料より筆者作成

4-3. SBW が直面している問題：(1)産地外で生じている問題

SBW が目指している厳格な認証基準の必要性は近年さらに増している。なぜならば、大手小売企業が“鯖江製”を売りにした眼鏡を従来の産地製眼鏡よりも低い価格で販売し始めたからである。大手小売企業による“鯖江製”眼鏡の展開は、鯖江市や業界団体が働きかけて実現したわけではない⁴⁷。激しい価格競争下にある大手小売企業は、眼鏡の産地としての鯖江の認知度向上を活用し、眼鏡の単価を引き戻すために“鯖江製”を積極的に打ち出した商品を販売するようになったのである。小売企業の“鯖江製”眼鏡の展開について、鯖江市役所の A 氏は以下のように述べている。

(価格競争に直面している小売企業が)いかに単価を引き戻そうかっていうときに、(既存商品と)同じ海外製では戻せないの、そこで着目されたのが鯖江製です。・・・中略・・・要するに、客単価を上げるために鯖江製を活用しよう。当時、鯖江のメーカーも受注が落ちているなかで、まとまった注文であれば受注価格が低くても受けるメーカーが出てきたことで、鯖江製を低価格で導入できるようになったと。(大手小売企業は)非常に資本力もありますから「鯖江品質」であったり「鯖江」ということをいろんなメディアで連呼したわけです。それによって鯖江の知名度が上がったという事実もあります⁴⁸。

大手小売企業が“鯖江製”眼鏡を積極的に展開したことは、鯖江の認知度が向上したことに加え、鯖江企業の受注数量が増加するなど、鯖江市眼鏡産地にとってプラスの側面があった。しかしその一方で、小売企業の販売する“鯖江製”眼鏡と従来の鯖江製眼鏡が併存することになり、その間の差別化が困難になるというマイナスの側面もある。なぜならば、最終消費者にとってはどちらも鯖江製の眼鏡であるのに、両者の間に大きな価格差が生じているからである。大手小売企業の“鯖江製”眼鏡はフレームとレンズがセットで 2 万円未満という価格であり⁴⁹、従来の鯖江製眼鏡が眼鏡フレームのみで 2～3 万円という価格である⁵⁰。本来 SBW が意図している価格帯は後者と同等、あるいはそれ以上であるため、前者のような低い価格帯の産地製眼鏡が市場に存在することは、産地ブランドの価値訴求を困難にする側面があるのである。

また、大手小売企業から OEM を受託した鯖江企業が、産地製眼鏡を区別するための既存のルールを遵守しているか否かを確認することができないという問題がある。海外から安価な部品を輸入し、最終加工のみを産地で施したものを“鯖江製”として小売企業に出荷している産地企業が一部存在している可能性が産地内で指摘されている⁵¹。こうした可能性が指摘されていても、原産国表示に関する現状のルールではそれを確認し、取り締まることができないのである。高品質・高機能という鯖江製眼鏡の価値を消費者に保証する

⁴⁷ 鯖江市役所(2018年11月1日)インタビュー：A氏、竹内光学工業株式会社(2018年11月1日)インタビュー：竹内氏

⁴⁸ 鯖江市役所(2018年11月1日)インタビュー：A氏

⁴⁹ 小売企業のホームページに掲載されている製品情報等から得た数値である。

⁵⁰ 株式会社ポストクラブ(2018年11月1日)インタビュー：小松原氏

⁵¹ 竹内光学工業株式会社(2018年11月1日)インタビュー：竹内氏

ために、厳格な産地ブランドの認証基準を設ける必要性が高まっているのである。

こうした状況を受けて、SBW は今後、産地製眼鏡を区別するルールとしての認証に、次の2つの点を追加することを検討している。(1)OEM 製品にも認定を許可することと、(2)必要に応じて製造現場への監査ができるようにし、認定基準を満たしていない場合には罰則を科すことの2つである。

1つ目に、SBW は大手小売企業の OEM 生産を請け負う工場にも認定を許可する方針である。SBW が OEM 製品も認可しようとしている理由の1つは、産地ブランドの付加価値を維持するために、大手小売企業が販売する“鯖江製”眼鏡も認証の対象にしようとしていることにある。消費者に対して影響力を持つ大手小売企業が、認定基準を満たさない製品を“鯖江製”として販売することで、産地ブランドの付加価値が損なわれる恐れがある。そうなることを避けるために、SBW は大手小売企業の OEM 製品も認可の対象にしようとしている。また、認証マークに対する消費者からの認知を得るために、大手小売企業の影響力を活用したいとの思惑もある。SBW のこの方針について小松原氏は以下のように述べている。

受けた工場が認定工場や会社であれば、そういった OEM に対しても(認証の)タグなり印が付けられます。・・・中略・・・ そういった大手(小売企業)のオリジナルブランドにも(認証の対応を)せんと。鯖江の自社ブランドの数なんてしてるんでね。そっち(大手小売企業)は大きい。そういう売り場も持ってるしね。顧客も持ってる⁵²。

2つ目に、SBW は、認証条件に従って、フロント部分が県内の工場で製造されているかであったり、製造者を追跡可能かどうかであったりという点について、認定企業に対して納品書や工場の工程を開示させるような仕組みを取り入れようとしている。さらに、部品をすべて海外から調達し最終仕上げのみを日本で施したものを“鯖江製”眼鏡として販売するといった認定基準に違反する行為に対して、厳しく取り締まることのできる仕組みを整える方針である。

このように SBW は産地ブランド化に際して、鯖江製眼鏡の認定基準を明確化し、OEM 製品にも認定を許可し、認定基準に違反する行為に対して罰則を科す方針である。SBW は産地ブランドの付加価値を維持するために、大手小売企業の扱う“鯖江製”眼鏡も統制したいと考えている。それゆえに、OEM 生産の工場に対しても認定を許可する一方で、鯖江製眼鏡の基準を満たしているかどうかを監査し、違反している場合には厳しく罰するという方針を検討しているのである。

4-4. SBW が直面している問題：(2)産地内で生じている問題

SBW はこれから事業を本格化させていく段階にあるが、産地ブランドを立ち上げるにあたり、産地内企業のコンセンサスを得ることが課題となっている。産地内のコンセンサスの形成を阻害する要因として、(1)製造現場への監査に対する抵抗と、(2)産地ブランド化の対象をめぐる対立の2つが挙げられる。

⁵² 株式会社ポストクラブ(2018年11月1日)インタビュー：小松原氏

第1に、製造現場への監査に対する抵抗があり、産地内企業のコンセンサスを得ることが課題となっている。この点について、福井県眼鏡協会会長の竹内氏(竹内光学工業株式会社代表取締役会長)は以下のように述べている。

(産地ブランド化に取り組んでいる今治市タオル産地に視察にいくと)今治には査察官がいて、各工場に「納品書とか工場の流れを見せてください」って言ったら、(査察を受けた企業が)「全部見せます、開示します」というルールになる。そういう仕組みを鯖江も作らなアカンねって。眼鏡屋さん(眼鏡メーカー)は誰も工場の中を見せない。「おめ、何しに来たんや」って怒る人ばかりやもん。だからそのくらい業界がまとまらないことには、ルールは(運用)できないんですがね。ペーパー上のルールだけではね⁵³。

製造・加工技術を強みとして発展してきた鯖江企業にとって、情報漏洩のリスク等から製造現場の監査を受けることに心理的な抵抗がある。したがって、「SABAE MEGANE JAPAN」のブランドコンセプトや認証基準の重要性を産地内企業に十分に理解してもらい、そのような抵抗感を払拭することがSBWの課題となっているのである。

第2に、産地ブランド化の対象が「福井県」ではなく「鯖江市」であることによって、産地内のコンセンサスの形成が阻害されている。SBWでは、(1)福井県眼鏡協会に所属していること、(2)本社が福井県内に所在していることが、認定を受ける企業の条件となっている。このように、鯖江市以外に所在する企業であっても認証を受けることができるという条件を設けながら、「福井県眼鏡産地」ではなく「鯖江市眼鏡産地」をブランド化することに対して一部の市外企業が反対しているのである⁵⁴。福井県眼鏡協会に加盟している企業の約2割は鯖江市外の企業である⁵⁵。「鯖江」をブランド化することで、福井県眼鏡産地における鯖江市外の企業の重要性が低下するという懸念が、反対の理由であると思われる。「SABAE MEGANE JAPAN」の枠組みのなかに市外企業も包含し、協力を得ようとするのであれば、それらの企業が不利にならないことを理解してもらうことがSBWの課題である。

こうした産地内で生じている課題が障害となり、SBWの活動プランは、その進捗に遅れが生じている。現在は「SABAE MEGANE JAPAN」の実現に向けて、SBWが産地内企業にブランド化の重要性を説明し、賛同を得ることに取り組んでいる段階である。

5. おわりに

チタンフレームの量産技術というイノベーションによって発展した鯖江市眼鏡産地は、環境変化に直面し、現在では縮小している。鯖江市眼鏡産地はこの危機に対し、それまでの成功体験に基づいて眼鏡の高機能化・高品質化という既存の強みを深化する取り組みに注力してきたものの、産地出荷額の回復につながるような成果を得ることはできなかった。このような状況で、鯖江市とSBWは産地ブランド化の必要性を認識し、活動を推進

⁵³ 竹内光学工業株式会社(2018年11月1日)インタビュー：竹内氏

⁵⁴ 竹内光学工業株式会社(2018年11月1日)インタビュー：竹内氏

⁵⁵ 竹内光学工業株式会社(2018年11月1日)インタビュー：竹内氏

してきた。鯖江市はファッション性やデザイン性という新たな価値訴求方法を含め、ブランド化のノウハウを産地に導入する役割を果たした。一方で、SBWは鯖江市と連携しながら、「SABAE MEGANE JAPAN」のブランドコンセプトと認証基準を作成するなどといった取り組みを実施してきた。この産地ブランド化の取り組みがスタートしたことは、少なくとも高機能化・高品質化という取り組みの方向から鯖江市眼鏡産地が転換したという点で、当該産地にとって大きな一歩であった。ただし産地ブランド化の取り組みそのものについては、大手小売企業による「鯖江ブランド」の活用や、産地内でのコンセンサス形成など、いくつかの問題が生じており、それらへの対応などから進捗に遅れが生じている。

本事例から得られる知見は、イノベーションが地域経済を活性化する要因となる一方で、その後の環境変化に対して産地が適応していくことを阻害する可能性があることである。チタン加工技術というコンピタンスを蓄積してきた鯖江市眼鏡産地は、出荷額減少という危機に対して眼鏡フレームのさらなる高機能化・高品質化を目指し、そのコンピタンスを深化させる活動に注力してきた。この活動は眼鏡フレームのさらなる品質・機能向上を実現した。しかしその一方で、鯖江製の眼鏡が、消費者ニーズの観点から過剰品質・過剰機能になるという問題を引き起こしていた可能性がある。この事例は、経営学において繰り返し指摘されてきた「コンピテンシー・トラップ(competency trap)」(Levitt & March, 1988)の問題が、産地でも生じる可能性を示唆している。企業組織が環境変化に適応していくには、既存の知識を活用・深化することと(exploitation)、新たな知識を探索することと(exploration)の2つの活動に対して適切なバランスで取り組んでいく必要がある(March, 1991)。しかし、コンピタンスの蓄積がある企業組織ほど、このバランスを崩しやすい。コンピタンスの蓄積があると、その強みを活用・深化する活動の効率が高くなるため、リターンの不確実性の高い探索活動を実施する機会費用が高くなるからである。活用・深化への過度な偏りが生じた結果、さらに既存の強みが強化され、ますます探索活動が為されなくという自己強化的なサイクルが生じ、企業組織が長期的な環境適応に失敗してしまう、というのがコンピテンシー・トラップ(またはサクセス・トラップ)の議論である(Levinthal & March, 1993)。本事例は、多くの鯖江企業がコンピテンシー・トラップに陥っていたことで、鯖江市眼鏡産地として危機に対する有効な打開策を展開できていなかったと解釈できる。

本事例から得られる政策上の示唆は、産地企業の活動が活用・探索に偏った際に、行政が探索活動を補うことができる点である。事例では、鯖江市が、国や地方自治体の予算を活用しながらブランド化という新しい知識の探索活動を実施したことで、産地ブランド化という新しい取り組みが発足した。行政による探索活動が、コンピテンシー・トラップの自己強化サイクルを断ち切る糸口を産地企業にもたらしたのである。探索はリターンが確実に得られるという保証がないうえに、それなりにコストもかかる活動であるため、財務的なスラックの乏しい中小企業ほど、探索にリソースを投入するリスクが高いと思われる。したがって、鯖江市のように中小企業が多い産地では、探索活動に伴うリスクを負担するという行政の役割が特に重要となることが示唆される。

また鯖江市によるブランド化のノウハウの導入事例から、行政が産地企業の探索活動を補う際に、(1)外部の専門家を活用することと、(2)産地企業が体験を通じて学ぶ機会を

設定することの2つが有効である可能性が示唆された。これらはいずれも、新しい知識に対する産地企業の心理的抵抗を抑える工夫である。第一線で活躍している外部の専門家を活用することで、新しい知識の有効性を産地企業に対して説得的に伝えることができる。また、他者から教わるだけでなく、産地企業自身が体験を通じて新しい知識の重要性を認識する機会を提供することで、産地企業の学習を促進できる可能性が示唆された。

鯖江市とSBWによる産地ブランド化は、これから取り組みを本格化させていく段階にある。今後、上述した様々な課題を解決することで、この取り組みが更なる広がりを見せていくものと推測される。

参考文献リスト

相原基大・秋庭太 (2008) 「産業集積における技術イノベーションの実現過程：鯖江眼鏡フレーム産地のフィールド調査を通じた予備的考察」『経済学研究』58(2), 113-129 頁.

伊丹敬之 (2012). 『経営戦略の論理: ダイナミック適合と不均衡ダイナミズム 第4版』日本経済新聞社.

加藤明 (2009) 『眼鏡産地の盛衰-福井県・鯖江市とイタリア・ベッルーノ産地比較のケース』JAIST Press.

Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). "The myopia of learning," *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112.

Levitt, B., & March, J. G. (1988). "Organizational learning," *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319-338.

March, J. G. (1991). "Exploration and exploitation in organizational learning," *Organization Science*, 2(1), 71-87.

眼鏡光学出版 (2011) 『眼鏡 DB2011』眼鏡光学出版.

眼鏡光学出版 (2014) 『眼鏡 DB2014』眼鏡光学出版.

眼鏡光学出版 (2017) 『眼鏡 DB2017』眼鏡光学出版.

サクスイード出版部編 (1994) 『眼鏡白書 1994-1995』サクスイード出版部.

サクスイード出版部編 (1998) 『眼鏡白書 1998-1999』サクスイード出版部.

サクスイード出版部編 (2002) 『眼鏡白書 2002-2003』サクスイード出版部.

サクスイード出版部編 (2005) 『眼鏡白書 2005-2006』サクスイード出版部.

山田英夫 (1993) 「製品ライフサイクルから見た OEM 戦略」『研究 技術 計画』7 巻 3 号, 233-240 頁.

山本潤 (2015) 「福井産地に於けるチタン眼鏡枠開発技術革新史」『福井県立大学大学院博士論文』.

謝辞

本ケースは、2018年11月1日に、竹内良造氏(竹内光学工業株式会社代表取締役会長、福井県眼鏡協会会長)、小松原一身氏(株式会社ポストクラブ代表取締役、福井県眼鏡協会副会長、福井県眼鏡工業組合理事長)、鯖江市役所担当者2名に対して行った聞き取り調査の結果、及び新聞記事や発表資料などの二次資料に基づき作成した。聞き取り調査にご協力いただいた各氏に、この場を借りて厚く御礼を申し上げる。本稿において残された誤りは全て筆者の責めに帰するものである。

インタビュー調査リスト

所属組織	氏名・引用名	日付	時間(分)
鯖江市役所	A氏、B氏	2018年11月1日	120
竹内光学工業株式会社、 福井県眼鏡協会	竹内良造氏	2018年11月1日	120
株式会社ポストクラブ、 福井県眼鏡協会、福井県眼鏡工業組合	小松原一身氏	2018年11月1日	90