

伝統産業における価値共創

－「和える」が果たす役割からの考察－

Co-creation of value in Japanese Traditional Craft Industries

杏林大学 大熊 美音子

Kyorin University Mineko OKUMA

キーワード

伝統産業、脱コモディティ化、価値共創

概要

情報化の進む現代において、消費行動は「モノ消費」から「コト消費」へと変化した。多くの産業で起きているコモディティ化からの脱却のため、高付加価値、高収益化を探る中、企業は顧客との関係性を変化させながら価値の共創を模索する。日本の伝統産業においても同様の変容が目指されるが、供給側と顧客側には伝統産業特有の弊害がある。

今後の日本の経済維持に避けて通れない地域の伝統産業の振興に必要な、価値共創の方法について、株式会社和える（以下、「和える」）の取り組みを事例に考察した。その結果、「和える」の企業経営の根幹にある「託す」「覆す」「育む」といったコンテキストが持つ力が、伝統産業における供給側と顧客側の間にある隔たりを埋め包摂し、双方の意識の改革をもたらしている価値共創のあり方を明らかにした。

1. はじめに

本稿が論じる領域は、我が国が「ものづくりの国ニッポン」を自負する根拠となる、全国各地の地場産業として、また地域文化を育む産業として位置付けられる伝統産業である。同時に、長いデフレーションに陥っていた現在の日本の経済が、依然直面し続けている「コモディティ・ヘル」（恩蔵, 2008）の脱却と、価値創造の議論の上にある。

日本の経済の継続的な停滞の要因のひとつに指摘される「コモディティ化」の定義や分析は恩蔵(2007)をはじめ多くの見地がある。本論では価格との関係に言及した浦野(2022)による「ある商品カテゴリーにおける競合企業間で、製品やサービスの違いが価格以外にはないと顧客が考えている状態」を引用する。この状態から脱却できない状況のことを恩蔵(2008)は「コモディティ・ヘル」＝地獄と呼び、この前後より、延岡(2006)を契機に脱却に向けての多くの議論がなされてきた。しかし日本ではこの“地獄”があまりにも長く続いたせいで、多くの消費購買判断心理には、価格の安さが何よりも優先されることが常態化し、一定の機能以上の価値がもはや期待されにくい。一方供給側は、どれほど製品やサービスに特別な意味を込めたとしても、消費者の顔色を窺って適正な価格をつけら

れない薄利の状況に陥り続ける。このように需給双方が「コモディティ・ヘル思考」の関係性のままでは、我々の暮らしに経済的かつ文化的な心豊かさは想像しにくい。

この日本におけるコモディティ・ヘル思考の背景には情報化社会の発展における価値の変容がある。「モノ消費からコト消費へ」などの表現に見られるように、価値は、供給者が一律に大量の消費者に提供するものという認識から、消費者が経験する際に個々に生じる多様なものだという認識へ変化した。つまり、価値生成の場が供給者から個々の消費者へ移行したことが、コモディティ化を引き起こしていると考えられる。

このコモディティ化は1990年前後の、グローバル化と情報化による競争激化の中で、中国など新興国への技術移転によって誘発されている。日本の地域の製造業、特に地場産業はその犠牲の当事者である。人件費の高い国内生産を回避した結果、中小零細企業が圧倒的に多い各地域の産業に空洞化が起こった。本論にて焦点を当てる伝統産業は、各地域の地場産業でもあるから当然その例にもれない。さらに海外からの安価な代替製品が市場に出回った結果、消費者が選択した功利的な生活スタイルには不要とされ選ばれない現状もある。しかし、地域の伝統産業が衰退することは、単に地域の特色が失われることだけの問題ではない。日本が抱える少子高齢化をはじめ数々の課題はすでに地域から先に起こっており、地域経済衰退の姿は近い将来の日本経済の姿を予言する。この日本のものづくり文化の象徴である伝統産業の製品こそ、本来の高い付加価値をもって消費者に広く受け入れられ産業が存続成長することが切望される。

本論では、まずこれまで展開されてきた脱コモディティ化の議論および、価値創造における供給側と顧客側との関係性の変化を踏まえ、伝統産業における限界を指摘する。その上で「和える」の事例を通して、需給双方が共に価値を創造する価値共創のあり方について考察する。

2. 先行研究のレビュー

(1) 伝統産業の定義と現状

1) 定義

「伝統産業」とは、1974年制定の「伝統的工芸品産業の振興に関する法律（以下、伝産法）」で指定される特定の工芸品産業を本来指す。伝産法の指定要件は以下5項目に要約される。

- (1) 日常生活の用に供する
- (2) 主要な製造過程が手工芸的である
- (3) 伝統的な技術、技法により製造される
- (4) 主たる原材料が伝統的なもの
- (5) 製造の従事者が地域の多くを占める

目安として明治以前から100年を超えて受け継がれる、あくまで日用品の製造業である。2023年10月現在で、経済産業大臣が指定する「伝統工芸品」は全国241品目で年々対象品目が増やされている。

尚、本論の対象である「伝統産業」は法的な厳密性に囚われず、地場産業としての性格

を勘案してより広い意味で呼称する。

2) 現状

わが国の産業の「顔」であり日本の「ものづくり文化を象徴する産業」とも言える伝統産業¹の規模は縮小し続けている。伝統的工芸品産業振興協会によると、対象の産業に限る数値ではあるが、1979年の実績に比較して、33年後の2012年の企業数は約3分の1の13,500社程度、同年の従業員数は約4分の1の70,000人弱に減った。生産額はピーク時（1983年）の5分の1の規模である。対象品目を増やしても、企業と従事者数が激減していることから、次世代への技術と事業承継が困難な現状が明らかである。

3) 伝統産業衰退の要因と明るい兆し

伝統産業衰退の要因は、伝統産業が関わる生活用品市場におけるコモディティ化にある。米光（2006）は、2001年の伝統的工芸品産業審議会会で議論し作成された『答申案』から衰退要因を分析した。外的要因として①生活様式の都市化、洋式化、②大量生産により安価な使い捨ての生活習慣が根付いたこと、③海外品の台頭等を挙げ、伝統産業が本来の市場である日用品市場でのポジションを急速に失っていることを指摘する。一方、内的要因としては、①使い手のニーズを把握できていない開発力、②ネット販売などの流通経路の変化への対応の遅れ、③知名度不足や情報提供不足 など環境に対応できていない現状を挙げ、その他、後継者不足や原材料、用具などの確保難も加わり、産業側が自力で独自に解決できることではないことが明白である。

特に、問屋が介在していたこれまでの流通経路では最終消費者のニーズを知る必要のなかった作り手である職人が、問屋を不要とする新しい流通経路によって市場から切り離された。価値生成の場が消費者の経験や心の中に移行した現在では、伝統産業の作り手は、誰のためにどんなものを作るべきかを知る手段を自力で持つことが難しい環境にある。多くが中小零細規模であるために、PRやDX化等への投資には資源の限界がある。このように顧客との情報の隔たりによって変化から孤立し、「時代遅れ」「古臭い」などのイメージを持たれるに至った産業の実態がある。

しかし、伝統産業の外部環境は負の要因ばかりではない。前出の『答申案（2001）』にはすでに、①ゆとりと豊かさをもたらす質の高い製品が求められる時代になりつつあること、②地域独自の文化を見直そうとする風潮があること、③「ものづくり」や「職人」への良いイメージの高まり、④自然との共生を特質とする伝統産業に循環型経済社会の趣旨を体現する産業であることを評価する、との指摘がある。その後、コロナ禍を経た人類が価値観の転換を余儀なくされた現在は、この傾向は一層強く肯定された。特にインバウンド客の需要を含めると、伝統産業には極めて大きなチャンスが来ていると考えることができる。

（2）脱コモディティ化戦略

¹ 伝統的工芸品産業審議会（2000年）「審議会報告書」経済産業省

1) 付加価値創造に関する議論

本論の大局として第4次産業革命と呼ばれる世界的な情報通信技術（Information and Communication Technology）の発展に伴う製造業の高度化、サービス化の潮流がある。さらに、サービス化の過程では、製造業の高付加価値型の製品開発と高収益化においてコモディティ化の議論がある。

コモディティ化誘発要因と脱コモディティ化戦略の国内の研究は、2000年代の中頃より、製造業の中でも主にエレクトロニクス産業や自動車産業において活発な議論が展開されてきた。製品、サービスに創造される付加価値の内容について、また、価値は誰が提供し誰のもとにどのように創造されるのかの議論によって、コモディティ化の回避が模索されてきた。まず、延岡（2006, 2008）は、製品サービスの価値は客観的に評価が決まる機能的価値と、顧客が主観的に意味づけすることによって生まれる意味的価値の総計であるとした。さらに延岡（2006）は、コモディティ化の生成メカニズムの説明を試みた。つまり顧客がどれほど高い価値を求めても外的な要因などで供給側の差別化に限界が来る「差別化シーズの頭打ち」か、供給側がいかに独自の優位性を発揮しても顧客が求める価値の水準が低ければ価格競争に陥る「顧客ニーズの頭打ち」かのどちらになってもコモディティ化が生じると説明した。この状況は、数値で表せるような機能に関する顧客価値のみを訴求しているうちは、一時的に打破できても遅かれ早かれコモディティ化は免れない、だからこそ「機能的価値」とは異なる「意味的価値の創造」が重要であると述べた。さらに延岡（2010）は、この意味的価値の創造には、①顧客の潜在ニーズを引き出す商品戦略と、②デザインの重要性について指摘²した。価値は顧客の心の中に生まれるもので、顧客側の主観であるから定性的で暗黙的でわかりにくいことを指摘した点が脱コモディティ化戦略として貢献しているが、顧客側のブラックボックス主導であり、供給側との共創次元には至っていない。示唆として、顧客ニーズの頭打ちが発生しにくいようにするために、産業の実務レベルへの示唆として「顧客側の教育が必要だ」と投げかけた。

恩蔵（2007）は、脱コモディティ化戦略として「経験価値戦略」「カテゴリー価値戦略」「品質価値戦略」「独自価値（先発）戦略」の4つの戦略を示した。このうち、数値など可視化しやすい「品質価値戦略」や「独自価値（先発）戦略」は時間の経過によっていずれ模倣されコモディティ化することになるとして、「経験価値戦略」と「カテゴリー価値戦略」がより有効であると示した。この2者のうち後者の戦略について、楠木・阿久津（2006）は、価値の可視性について述べ、価値次元の可視性を意図的に低下させる、いわゆる路線変更によって付加価値を際立たせ差別化する「カテゴリー・イノベーション」の有用性を示した。また、原田（2005）によって示された「コンテクストデザイン戦略」は、供給側から顧客側に提供する方法論であり、顧客側に価値創造の主体はないものの、地域創生のブランド構築や観光地の付加価値化の事例を見ることができる。

² 延岡(2010)ではこれら2つに加え、3つめのポイント（商品開発のマネジメント）も述べている。

2) 価値共創

青木 (2011) は、Vargo&Lusch (2004) による「サービス・ドミナント・ロジック」の議論を引用し、モノはサービスに包摂され企業と顧客の共創の中で使用価値が生み出されるとの主張から、顧客価値の捉え方自体に「価値共創 (co-creation of value)」という大きな発想の転換が起こったことを指摘した。価値生成の場は供給者が一方的に制御できない。つまり「価値は企業と消費者が様々な接点で共創する経験の中から生まれる (Prahalad and Ramaswamy, 2004)」のである。Schmitt (1999) によって提唱された「経験価値」は、顧客側が製品の所有や使用の際に受容する記憶や感触など感覚によって生じる価値で、個々で受け取り方が異なる点でコモディティ化しにくい。恩蔵 (2007) が示した、脱コモディティ化の4つの戦略のうち最も有用であるとした戦略もこれである。経済の発展とともに価値の次元は進化し、機能や利便性を超えて感動的「経験」の次元、次に「変身」の次元に移ると述べたパイン&ギルモア (2005) の主張は経験価値戦略を支持する。

このように価値共創の概念の発展により、供給側が「顧客の声を聞く」対話型のマーケティング戦略は数多く実践されてきた。

しかしこれには注意が必要である。顧客が潜在的に持つ価値の正解は必ずしも供給側や社会全体が向きたい方向性と一致するわけではない。功利性や利便性を追求する顧客の「正解」に応え続けた結果は、大量消費と大量廃棄等の様々な環境問題を孕むに至った。キットカットやランドセルの事例³は好意的に評価される例だが、顧客から聞こえた「声」に応える行為が顧客の潜在的価値観の方向性の延長上にある限りは、どこまで行っても企業のコンプライアンス対策以上にはなりにくい。東 (2017) は経験価値戦略における「変身」の概念を用いて、変動的な顧客の「単にニーズを満たすためではなく、ニーズを満たしたその先にある顧客のもっと大きな目的 (中略) を目指す」必要性に言及するが、「変身」に関する研究事例は限られている。

(3) 伝統産業振興に関する先行研究

伝統産業振興に関する研究は、地場産業研究の範疇として行われている (山本, 2019)。特に近年は地場産業の産地構造や変化のメカニズムを分析し、産地の縮小要因と産地の事業存続のための展望を論じたものが数多くある。山本 (2019) による海外販路開拓や、産業観光等観光地化の文脈でも論じられる。政策研究については米光 (2006)、前川 (2013) がある。伝統産業の振興は、美術工芸品の保護としてではなくあくまで日用品市場に再び受け入れられなければ地場産業の振興には結びつかない。前川 (2013) によれば、伝統産業を現代社会に位置付けるためには、産業の自助努力のみならず、個々の消費者が意識改革を行う必要があるとし、公的支援策について、作り手の依存を招く補助金よりも、消費者支援策への変化が重要だと指摘する。消費者教育という観点では米光 (前掲)、学校教育の地道な実践事例や重要性に関する上野 (2010) 等も数多い。さらに消費者ニーズと生産者

³ 前者はチョコレートという使用価値ではなく合格祈願のお守りとしての顧客ニーズ。後者は外国人がファッションとしてランドセルを購入する例。

情報を繋ぐためには、伝統産業の事業者本人ではなく新たな役割（産地プロデューサー）やセクターを作ることにも提唱されている（前川, 2013）。

伝統産業のこの状況に関する脱コモディティ化についての議論として、意味的価値創造の視点から和紙産業の事例研究（竹澤, 2011）、新市場型破壊的イノベーションの事例として高岡銅器と南部鉄器を扱った井上（2020）、デザイン力による価値創造事例として中川政七商店のブランディング戦略（譚, 2022）がある。供給側と顧客との価値共創の先駆的取り組みとして上原・高橋（2016）による波佐見焼の事例研究がある。

このように伝統産業の環境を紐解いてみると、現代の日用品市場に新たにポジションを確立することが地域経済の振興の一端を担うことに繋がることから、供給側と顧客側の価値共創による市場全体の脱コモディティ化が急がれる。しかし利便性を追求する現代社会で頭打ちした顧客のニーズに対しては、どれほど想いを込めたところで顧客が価値を見出せる対象ではないどころか、利便性の真逆の負の印象すらある。たとえば山中漆器の職人が丹精込めた汁椀は電子レンジには使えず食洗機にも入れられない。美しい京焼の陶磁器は手が滑って割れることを恐れたら決して選ばないのである。顧客が日常に伝統産業を受け入れる「変身」に至るための価値共創の方策の研究はまだない。

（4）問題提起

以上、伝統産業をとりまく現状と、一連の付加価値創造の議論にみる価値共創に関する先行研究を概観した。伝統産業と顧客側との間には物理的にも情報的にも価値共創とは言い難い隔たりが存在することを踏まえ、ある共通点と疑問がわく。共通点は両議論に「顧客側の教育、意識改革」が望まれている点である。そして疑問とは、その隔たりゆえに、顧客の中にどれほど新しい価値が創造されても、両議論が待望するものとしては限界があるということである。顧客の潜在的価値観を大きく覆すほどの価値共創が果たして可能なのだろうか。

（5）研究の目的と方法

1）研究の目的

以上を踏まえて、本論では「和える」による取り組み事例をもとに、伝統産業の供給側と顧客側の間に横たわる情報的隔たりを解消する価値共創の環境づくりの方法を明らかにする。と同時に彼らによって実際に共創された付加価値が市場にもたらす効用と、供給側と顧客側双方に生じる意識改革と教育効果の可能性について考察する。

2）調査・研究方法

本研究には、「和える」の代表取締役で創業者の矢島里佳氏、執行役員高橋すみれ氏をはじめとする従業員との半構造的インタビューや対話等で得られた情報および、矢島氏による著書やデジタル記事を参照した。上記の他、「和える」が実施する伝統産業の職人と消費者とのインタラクティブな複数のイベントやワークショップに、当該期間中筆者が一顧客側として継続的に参加し参与観察をおこなっている。（2018年9月から2024年3月までに

実施。)

3. 「和える」の取り組み

(1) 「和える」の概要

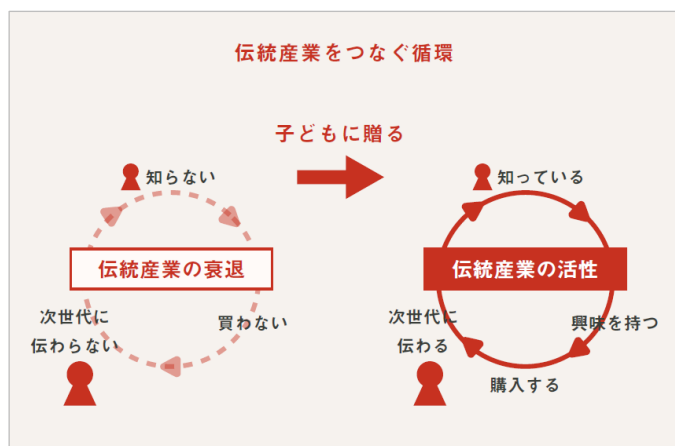
「和える」は2011年3月に創業、東京と京都を拠点に日本全国の伝統産業に従事する職人とともに、先人の知恵⁴を暮らしの中で活かし、次世代につなげる仕組みを生み出す企業である。基幹事業は創業時から取り組む開発販売事業で、対象を0歳～6歳の赤ちゃん・子どもとし、赤ちゃんが生まれてから大人になっても長く使い続けることのできる藍染や陶磁器などの製品を、全国各地の職人とともに開発、販売して顧客の支持を得ている。2つの実店舗と直営のECサイトでの販路がある。2023年度現在で11事業まで多事業化している。業態にこだわらず日本の伝統を「伝える」ために進化しており、開発販売事業の次に比重が高い事業は「学び」×伝統を標榜する教育事業である。全国の教育機関、自治体、企業に対して探求教育から体験型ワークショップ等、幼稚園児から大人までを対象に日本の感性や美意識、レジリエンスを育む教育プログラムを開発して実践している。

(2) 起業のきっかけ

代表の矢島氏は大学院在学中に起業している。高校時代の茶華道部で日本の伝統の品々や空間に癒された原体験から、全国の伝統産業の職人を取材して記事にする活動を始めた。その活動を通して、地域の伝統産業の厳しい実態を知った。衰退の原因は「そもそも現代を生きる私たちが伝統産業のことを知らない」からだと悟り、子どもの頃から日常の中で伝統産品を使う機会を生み出すことが産業の継承に繋がると気づいた。社名の「和(あ)える」は、和食の「和えもの」から着想した。日本の伝統、先人の知恵と現代の人々の感性とを「混ぜる」のではなくお互いの素材を活かす＝「和える」の意味を込めた中には、子どもが日本の伝統に出逢える世界が広がる＝職人の仕事が生まれる循環への願いがある(図-1)。現在も、事業の根幹には現場の職人との交流を据え、職人との信頼関係の厚さが事業の好循環の源泉であると考えられる。

⁴ 著書、HPでは「智慧」<https://a-eru.co.jp/story/>

図-1 「和える」による「伝統産業をつなぐ循環」図



写真提供：「和える」

企業の理念には「日本の伝統が次世代につながる」「三方よし以上である」「文化と経済が両輪で育まれる」ことを掲げる。

(3) 商品開発と事業展開

最初に開発したのは、徳島県原産の藍を使用した本藍染の産着や靴下の出産贈答用セット（桐箱入り）である（写真-1）。産着は生まれてきた赤ちゃんが最初に包まれる衣服である。藍色の産着という意外性を持つこの製品には、日本に生まれてきてくれた赤ちゃんを日本のもので包んであげたいというたくさんの愛（藍）が込められており、素材や技法の隅々に日本の伝統が活かされている。

健康に育ち未来を担うことを願う贈り主の思いが大切に受け取られると、ホンモノを使う子供の感性や価値観が育まれる。「和える」が生み出す製品やサービスにはこのような信念が隅々にまで表現されている。

次に代表的な製品として、子どもが使いやすい機能性の高いデザイン性を備えた「こぼしにくいウツワ」がある（写真-2）。全国各地の陶磁器や漆器の職人とともに開発された。赤ちゃん子どもに高価格帯の、かつ壊れる陶磁器を使わせるという意外性は、都内の保育園で使われたことをきっかけに、「家庭でもぜひ使わせたい」との親の声が相次ぐ反響を呼んでいる。土など原材料の特性は各地域によって様々だが、徹底した高い機能性を表現するデザインの再現には妥協がない。商品開発には数年を要するほどの粘り強い姿勢を貫くが、最終的には47都道府県すべてに自社の開発製品が生まれることを「死ぬまでに」実現したいと矢島氏は言う。

写真－1 「徳島県から本藍染の出産祝いセット」



写真提供：「和える」

展開する事業は他にも、企業経営の原点となる本質を問い直すリブランディング事業、地域の伝統の素材を使ってホテルの客室をプロデュースし伝統体験を促進する事業などがある。教育事業の一環として、購買客や一般消費者を対象に職人の工房をオンラインや対面で訪問して職人のものづくりの瞬間や素材へのこだわりに関する語らいと体験の機会を定期的に開催している。

4. 考察

(1) 「和える」の伝統産業振興策における経営の評価

「和える」の優れた経営の独自性は多数あると考えられるが、本論では2つ取り上げたい。

第1に、小売業として供給側である地域の職人と市場の流通経路をつなぐ役割を果たしていることである。「和える」の存在により伝統産業側の特に小規模な事業者は安定した販路の確保ができる。さらに消費者ニーズを生産者に知らせるといふ、産地プロデューサー的な立場としてデザイン戦略の効用も果たす。尚、「和える」の小売事業は開始時から完全買取形態を貫く。リスクを負ってでも職人の生活を安定させるという矢島氏の覚悟の表れである。矢島氏の著書には、事業開始時にいちど職人への支払いができなくなった際の記述がある。

「…里佳ちゃんの手帳が壊れたら、僕のやっていることも伝えられなくなってしまふ。だからがんばって！」と職人さんたちが応援してくれた。(矢島, 2014)

とある。その姿勢が職人との信頼関係の分厚さになっていると同時に、矢島氏の存在が、顧客側と供給側（職人）を繋ぐ役割を担っていることを示す職人の言葉である。

第2に、伝統産業×赤ちゃん・子どもという、双方が縮小している市場同士を掛け合わ

せ「贈り物」という高関与消費と結びつけることによって、超ニッチ市場を創出している、
カテゴリー・イノベーションとしての評価である。

(2) 価値共創の効果①－託す

伝統産業×赤ちゃん・子ども×「贈り物」として生み出された製品の単価は、市場の相場に比較してすべて高価格帯⁵で設定されている。しかし贈り手である、赤ちゃんの親の友人や祖父母世代は、愛しい赤ちゃんに贈るものには特別な愛情と健康な成長への想いを込めたいものである。伝統産業の職人が一つひとつに丹精に想いと技術の粋を詰め込んだ品々は、その手の温もりと一緒に、使い手である赤ちゃんが生きる未来がより良い世界であることへの願いが込められるに相応しく、結果、高価格帯であっても選ばれる。

木野,岩城(2008)によると、贈答のような高関与消費においては、贈答でない場合よりも、贈る方も受け取る方にも愛着が増す、という。それは贈られたからというよりも、贈り手の想いも同時に受け取るからだと言われる。想いを受け取った親も子も、特別に大切に壊れないように扱う中に幼い感性が磨かれる。そして、大切な人(贈り手)がこの贈り物が作られた背景に何を託し、これを選んでくれたのか、その物語をもっと知りたくなる。ここに、伝統産業について「知らない」から「知る」の世界が広がり、日本の伝統が次世代につながる(託される)循環が動き出す。

(3) 価値共創の効果②－覆す(変身)

和えるでは、万が一壊れた時のために「お直し事業」を手掛ける。日本の伝統的な修理技法である「金継ぎ」や「漆の塗り直し」によるものである(写真-2)。室町時代から継承される金継ぎは、割れた陶磁器の欠片と傷口を、漆や金銀の塗料で塗って継ぎ、まったく新しい唯一無二の価値を生み出す技法として、最近海外から高い評価をされている。これによって生まれ変わった製品は、「一度壊れたものは捨てる」という一般的な使い捨ての概念を覆す。顧客に「変身」の契機を与えるのである。

⁵ 本藍染めの出産祝いセットは27,500円である。<https://shop.a-eru.co.jp/cat/series/5/>

写真-2 金継ぎを施した「こぼしにくいウツワ」



写真提供:「和える」

このように、製品を介して顧客側（使い手）には自ずと、贈り手や作り手（職人）に対するこだわりや願い、敬意や畏敬等の意味的価値の創造とともに意識改革がもたらされる。赤ちゃんは自然にモノや人の想いを大切にできる感性を持った大人へと成長し、大人はこれまで安価なものを無頓着に扱う価値観からの「変身」の契機を我が子の姿から学ぶようになる可能性を秘めている。これは、脱コモディティ化戦略における意味的価値の創造であり、職人と贈り手と受け取り手と「和える」が育む経験価値による価値共創だと考えることができる。

（4）価値共創の効果③－育む

ここでは、「和える」の事業展開とともに、組織の考え方に言及する。「和える」では、自社のことを矢島氏以下従業員が「弊社」ではなく「和えるくん」と呼ぶ。「企業には人格（法人格）がある」「企業は創業者にとって子どもである」「子どもは社会全体に育ててもらえるもの」が矢島氏の持論である。したがって、社長の矢島氏はおかあさん、従業員は和えるくんのお姉さんお兄さんとなる。すると、顧客も職人も取引関係にある物流センターの事業者までも、「和える」に関わるすべての利害関係者は、和えるくんの何らかの親戚としての自覚が芽生え、取引先というよりは、親戚の子を「育む」使命をもって機能するようになる。「和える」の「こぼしにくいウツワ」の最初の製品をともに開発した愛媛県の陶磁器産地の職人A氏は、矢島氏の起業の報せを聞きこう思ったと言う。

「さあ、これから私らで矢島里佳を育てるぞ！」（和える, 2024）⁶

創業当時は小規模な小売事業で歩み始めた和えるくんだが、今では教育事業やブランディング事業、宿泊事業等できることが少しずつ増えてきた。子どもが徐々にひとりで

⁶ 「和える」サロン限定イベント「まなびの場－和えるくん、13回目のお誕生日記念りかさん×創業時からの職人の方とのオンライン対談」2024年3月14日実施

きることが増えていくのを皆で見守るようなコミュニティ意識が芽生え、気持ちがひとつになっていったのである。すると顧客も職人も、取引というより、我が子と一緒に成長している感覚になる。大人は、思いもつかないような子供の発想や言動に驚かされ、はっとすることがある。それと同様に、「和える」と自身の異文化同士による、驚くような発想の転換の機会を楽しみながら受け入れることができているのである。「育む」の共通ワードのもと、顧客と職人と「和える」との、価値共創のしくみが創られているのである。これは企業を擬人化し「共に育てる」というコンテキストに基づいたデザイン戦略の効用と考えることができる。

このように、和えるの取り組みには脱コモディティ化戦略としてある様々な付加価値創造の戦略の実践事例が見て取れると解釈できる一方で、どのようなアプローチも「育む」の概念に帰結することによって、共創された「日本の伝統を次世代につなぐ」信念が貫かれることが可能になっていると考えられる。

(5) まとめ

以上のように、「和える」が実践する、伝統産業の供給側と顧客側との間にある隔たりを埋め包摂し、価値共創の効用を生み出す過程には、「託す」「覆す」「育む」の概念が通底すると考えられる。これにより、伝統産業振興においても脱コモディティ化においても望まれる「顧客側の意識改革」が期待でき、日本の伝統産業が次世代につながる教育効果の可能性、つまり未来の「変身」に希望を見出すことができる。

この取り組みによって、意識改革が為されているのは顧客側だけに留まらない。供給側の職人が、顧客が製品を使う姿を知り、使い心地を直接聞く機会を得ることにより、やりがいを取り戻し、次世代にまで継承したい、応え続けたいという意欲とともに、日本の伝統産業に従事することの自信と誇りを取り戻すことに繋がっていることは決して小さくない成果であろう。

5. 結論

本稿では、日本の伝統産業が直面する脱コモディティ化のための付加価値創造において、供給側と顧客側との間に存在する価値共創のあり様について、「和える」の取り組みを通して見てきた。その結果、伝統産業における価値共創には、「託す」「覆す」「育む」といったコンテキストの共有によって、供給側と顧客側の間にある隔たりを埋め包摂し、持続に向けた双方の意識の変化（変身）をもたらす価値共創の効用が明らかになった。

和えるの強さの継続は、「子どもを育む」のような、人類の多くが共有できる簡潔で根源的な概念を企業経営の軸に据えているところにある。このようなコンテキストを価値共創の源泉として企業経営の軸に据えることは、伝統産業に限らず、脱コモディティ化や産業の維持・繁栄に少なからず有効と考えることはできるであろう。しかし一方で、特に伝統産業においては供給側と顧客側の隔たりの様相は様々であり、現時点ですべての伝統産業においてこれを説明するには限界がある。

しかし「和える」が実践する経営における既存の価値観を覆す新しい取り組みについては、経営学的分析対象として貴重かつ価値があることは間違いないと考えられる。

参考文献

- 青木幸弘 (2011)『価値共創時代のブランド戦略－脱コモディティ化への挑戦－』ミネルヴァ書房
- 恩蔵直人 (2007)『コモディティ化市場のマーケティング論理』有斐閣
- B. J. パインⅡ／J. H. ギルモア (2005)『新訳経験経済－脱コモディティ化のマーケティング戦略』ダイヤモンド社
- 矢島里佳 (2014)『和える－aeru－伝統産業を子どもにつなぐ25歳女性起業家』早川書房
- 東利一 (2017)「脱コモディティ化戦略における顧客像の探求」流通科学大学論集－流通・経営論－第29巻第2号, 1-18
- 井上一郎 (2019)「伝統工芸産業市場の課題解決に向けた一考察－市場の約80%が失われた平成の30年間にあっても成長した企業事例研究をもとに－」『江戸川大学学術リポジトリ』
- 上野和彦 (2010)「社会科地理的分野の特性をいかした中学校道徳教育のプログラムと教材開発Ⅰ教材開発(1)伝統産業に生きる人々と地域」, 総合的道徳教育プログラム報告書(東京学芸大学)
- 上原良子, 高橋昭夫 (2016)「伝統的陶磁器の流通と付加価値に関する経営診断－有田焼と備前焼におけるサービス・マーケティングとその市場調査－」『日本経営診断学会論集』16, 1-7
- 浦野寛子 (2022)「脱コモディティ化のためのサービスの陥穽的ブランド価値・経験価値」『立正経営論集』第54巻第2号
- 木野和代・岩城達也 (2008)「贈り物に付与された価値とモノへの愛着－贈り主による認知の分析」『感情心理学研究』第16巻第1号 pp. 73-86
- 楠木建・阿久津聡 (2006)「カテゴリー・イノベーション：脱コモディティ化の論理」, 『組織科学』, Vol. 39, No. 3, 4-18
- 竹澤史江 (2011)「伝統産業における価値創造と職人の育成－和紙産業を事例として－」『LEC会計大学院紀要』第9号, pp. 137-147
- 譚謙 (2022)「中川政七商店のブランディング戦略－デザイン・ドリブン・イノベーションの視点から－」『弘前大学大学院地域社会研究科年報』第18号, pp. 3-21
- 延岡健太郎 (2006)「意味的価値の創造：コモディティ化を回避するものづくり」『国民経済雑誌』194(6):1-14
- 延岡健太郎 (2008)「ものづくりにおける深層の付加価値創造：組織能力の積み重ねと意味的価値のマネジメント」『RIETI Discussion Paper』Series08-J-006 独立行政法人経済産業研究所
- 延岡健太郎 (2010)「価値づくりの技術経営 意味的価値の重要性」『一橋ビジネスレビュー』. 57(4)

原田保 (2005) 「コンテクストドリブンビジネスモデルの基本概念」, 『オフィスオートメーション』. 26 (2)

前川洋平, 宮林茂幸, 関岡東生 (2013) 「『伝統的工芸品産業の振興に関する法律』の効果と課題」『東京農業大学農学集報』58巻2号 p. 85-91

米光靖 (2006) 「伝統的工芸品産業の振興についての考察：有田焼、博多織、京都の伝統的工芸品産業全般を事例として」『経済学研究』. 73(1), pp. 51-74

恩蔵直人 (2008) 「非差異化時代のマーケティング(1)『経営学のフロンティア』
2009/02/19 日本経済新聞社 朝刊 p. 25

参考ウェブサイト

株式会社和えるホームページ<<https://a-eru.co.jp/>> (2024年3月29日最終閲覧)

一般財団法人伝統的工芸品産業振興協会「伝統工芸青山スクエア」

<<https://kougeihin.jp/learn/>> (2024年3月24日最終閲覧)

(査読受理)