

伝統的工芸産業における共創システム

和える社、『青森県から津軽塗りのこぼしにくいコップ』のケースより

遠藤 誠 二*

Co-Creation by Craftmanship:
Case Study of aeru Inc.

Seiji ENDO

Abstract

The purpose of this study is to explore the current Co-Creation system regarding Craftmanship. By using a qualitative research method (i.e., case study), this study uncovers a part of Co-Creation activates between a company and a Craftsman in terms of customization, partnership, and transparency. Finally, the future research directions are proposed.

Keywords: Co-Creation; Relationship Customization; Localization; Circulation; Craftmanship; Partnership; Transparency; Inheritance

概要

本研究の目的は、日本の伝統的工芸産業を通じて共創活動を分析することで共創システムを検証する。具体的には、和える社による『青森県から津軽塗りのこぼしにくいコップ』のケースを通じて、職人の方々と組織の共創活動のメカニズムを考察する。

キーワード: 共創; リレーションシップ・カスタマイゼーション; ローカリゼーション; 透明性; 循環性; パートナーシップ; 伝統的工芸; 継承

* 東海大学政治経済学部経営学科教授

“The longer you can look back, the farther you can look forward.”

Winston L. S. Churchill

1. はじめに

和える社、京都五条の店内の棚に、自社により開発された『青森県から津軽塗りのこぼしにくいコップ』の製品が陳列されている。その棚には、ただ津軽塗りのコップが棚に陳列されているだけでなく、トチの原木から削られたコップから津軽独特の伝統的漆技法で塗られた最終製品まで各生産段階の製品が視覚的に生産プロセスの透明性を活用して陳列されている。それはいかに顧客にこのコップが長い生産プロセスのなかで、高度な技法を通じて手間と時間がかかけられ最終製品になったかを観察するように促している。また、和える社のサイトには、このコップが津軽の職人の手によってどのように造られたか写真と文章でわかりやすく解説されている。さらに、そのコップのデザインの意義、使用方法、実際に使用している顧客の感想などを提示し、そのコップを長期間使用することを提案することで、その製品の長期的存在意義を視覚化しているようでもある。

この和える社のデザイン、生産、流通、販売、利用、再生の一連の活動は、地域の組織、職人、企業、顧客のそれぞれが独自の活動をしつつ、お互いを尊重し合い、お互いの理解を通じて共感し、信頼を高め、長期的視点に立脚した共創関係の構築を目指している（遠藤，2019）。しかし、この共創システムのメカニズムを体系化した研究は多くはない（e.g., Grönroos, 2011）。そこで本研究は、和える社のケースを取り上げ、伝統的工藝産業を通じて共創活動を分析することで共創システムのメカニズムを検証してゆく。特に、本研究では、職人と企業の共創関係におけるメカニズムを中心に考察してゆく。そこでまず、第2章では簡単にこの研究の背景を論じる。そして、第3章ではその調査方法を説明し、第4章でその調査結果をまとめてゆく。第5章でその調査結果をもとに考察し、最終章ではこの調査のまとめを論じてゆく。

2. 背景

2-1 共創システム

ソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）、コミュニケーション・テクノロジー（ICTなど）、データ・アナリティクスなどの分野の革新的進化により顧客と企業との関係が一方向から双方向となり、共創（Co-Creation）的なアプローチが以前にもまして重要な時代になりつつある（Payne, Storbacka, and Frow, 2008）。特に、サービス（Services）を

提供する企業のみならず、製品（Products）を製造する企業も積極的に直に顧客との共創活動を通じて関係性を強化することで、カスタマイゼーションを通じて新たな量産品やよりパーソナルな製品を継続的に創出している（遠藤，2016a；遠藤，2016b）。さらに、顧客の履歴情報をもとに多様な製品が開発されている。それは、Apple Inc. などの大企業のみならず、中小の企業でも可能になりつつある。

以上のような状況で、近年、新たな共創活動に関する研究が注目されるなかで、顧客と企業の新たな共創関係に光が当てられるようになりつつある（Sheth, 2017）。しかし、多くの研究は概念的に顧客と企業の共創関係を提示してはいるが、具体的にどのようにその共創関係が構築され、企業がどのようにその関係を通じてより価値の高い商品を顧客に提供すればいいのか解明されていないのが現状である。さらに、共創活動全体のシステムを分析している研究は多くはない。そのような状況で、近年、共創関係を通じて日本各地で伝統的工芸技術・技能を活用し、新たな試みが活発になされている。その結果、生み出された製品がグローバル市場にも販路を拡大しつつある。

2-2 伝統的工芸品

伝統的工芸品とは、伝統的工芸品産業振興協会による定義では、『伝統的工芸品産業の振興に関する法律（伝産法）』で定められている。「的」とは、「工芸品の特長となっている原材料や技術・技法の主要な部分が今日まで継承されていて、さらに、その持ち味を維持しながらも、産業環境に適するように改良を加え、時代の需要に即した製品作りがされている工芸品』とされている^[3]。つまり、伝統的工芸品とは、必ずしも過去の伝統的工芸技術・技能を継承し、同じ製品を再生産する行為だけではなく、その時代に適合した製品をマーケットとの対話により再構築し、新たな製品をマーケットに提示する活動ともいえる。

3. 調査方法

3-1 ケースの選定：

本研究のケースとして和える社を選定した。その理由は3つ挙げられる。はじめに、生産現場にいる職人との共創活動を通じて新製品開発や新たなシステムの可能性を試みているということ。次に、伝統的工芸技能・技術を元にデザイン、製造、販売、製品の再生に至るプロダクト・ライフ・サイクルのプロセスを通じて伝統的工芸品の可能性を模索していること。最後に、製品（Products）のみならず、サービス活動（Services：カスタマイゼーション、講演、観光などの分野）でも重要な役割を果たしていることから和える社を選定した。

3-2 分析方法：

本研究ではケース・スタディー法で、和える社の伝統的工芸品を通じて共創活動を分析することで共創システムのメカニズムを検証した (Yin, 2013; Gummesson, 2017; 遠藤, 2019)。具体的には、和える社の CEO へのインタビューを通じてデータの収集をおこなった。そのインタビューは京都市内の和える社の拠点において約1時間行われ、そのインタビュー・データはICレコーダーに収録された。さらに、和える社の店舗と製品の観察、出版物、和える社のウェブサイトなどからもデータを収集した。その後、収集された質的データ (インタビュー、観察、出版物など) は、主に質的分析ソフトウェア (NVivo 12 for Mac) を通じて分析された。

インタビューの質問項目は、これまでの調査で使用されたものを基として制作された (e.g., Endo and Kincade, 2008)。質問の例として、伝統的工芸産業の状況、企業の歴史、今後の課題、製品 (Products) とサービス (Services)、取引関係 (職人やパートナーなど)、カスタマイゼーションの現状などである。インタビュー・プロセスにおいて対象者の答えに柔軟に質問を変更するというオープン・エンド方式を用いて適宜質問をし、出来るだけ自由な形でインタビューを行った。同時に、従業員数などの基本情報に関しては、クローズド・エンド方式を用いて時間の節約を試みた。

4. ケース・スタディー：和える社

4-1 和える社の概要

和える社は、矢島里佳氏により2011年3月16日に創業した企業であり、今年の3月で8年を迎えた。当初からの事業内容として、「0からの伝統ブランド aeru 事業」として日本の伝統的工芸品の技能・技術を活用した赤ちゃん・子どもの頃から使える製品の企画、開発、販売を中心に活動している (矢島, 2014)。和える社のミッションは、『先人の智慧を私たちの暮らしの中で活かし、次世代につなぐこと』を目指し、次世代に伝統をつなげる仕組みを創出する』である。本社は、東京都品川区上大崎にあり、拠点・直営店が東京と京都にある。また、オンラインでの販売と日本各地の百貨店などでの販売を行なっている。さらに、日本各地で様々な講演を行い、伝統を次世代につなぐ啓蒙活動も行なっている^[4]。

具体的な和える社の活動は、現在7つの事業である：

- ① 0歳からの伝統ブランド aeru：幼少から日本の伝統に出会える環境を生み出す活動。
- ② aeru re-branding：企業の伝統を紐解き次世代への繋ぎ方を策定する活動。
- ③ aeru oatsurae：『世界に一つだけ』を職人の技で“お誂え”する活動。

- ④ aeru room；地域の伝統・文化を体感できるホテルの部屋を創り出す活動。
- ⑤ aeru onaoshi；お気に入りの大切な器を伝統の方法でお直しする活動。
- ⑥ aeru talk；日本各地で行う講演活動。
- ⑦ aeru school；伝統に触れ豊かな感性が育まれる教育活動。

さらに、2031年までに、10以上の事業部（研究、里山、酒など）を立ち上げてゆく予定である^[4]。

4-2 和える社の製品

和える社の製品は、日本各地の伝統的工芸産業に従事している職人の方々との共創活動から創造されている。その製品カテゴリーは、目的（こぼしにくいシリーズやはじめてシリーズなど）、カテゴリー（食器、タオル、玩具など）、価格帯、年齢別、地域（青森県から沖縄県に至る地域）、シーン（出産祝い）などに分類されている。その中で、本研究のケースは、こぼしにくいシリーズ、食器（コップ）、価格帯（14,000～16,000円）、年齢（2歳からずっと）、地域（青森県弘前市）で、『青森県から津軽塗りのこぼしにくいコップ』をケース対象として選択した^[4]。

4-3 『青森県から津軽塗りのこぼしにくいコップ』のケース

この和える社の津軽塗りのコップを論じる前に、簡単に津軽塗について説明する。弘前市の津軽塗りは、比較的早い時期（昭和50年5月10日；12番目）に国の指定を受け、さらに平成29年には重要無形文化財に指定された^[3]。その歴史は長く約300年以上ある。それは江戸時代初期に弘前藩 津軽信政が全国から職人や技術者を招いたことから始まる。当初は日本刀などの武具の装飾に利用されていた。その後、明治時代に入り、弘前県の支援により津軽塗が一般に普及していった^[2]。その技法としては、主に唐塗、七々子塗、紋紗塗、錦塗の4つがある。その技法は、漆を塗り、それを削ぐ工程を約50回も繰り返すこともあり、3カ月弱の日数を費やされる馬鹿丁寧さのため、「馬鹿塗り」とも呼ばれている^[1]。しかし、近年ではマーケットの変化により出荷額としては昭和49年をピークに下降傾向にあり、現在では昭和40年代に比べて約10分の1にまで低下している（遠藤，2019）。

『青森県から津軽塗りのこぼしにくいコップ』では、津軽塗りのなかで唐塗りと七々子塗と呼ばれる技法を活用している。七々子塗では、その模様が魚の卵（ななこ）に似ていることから名付けられた七々子塗も他の津軽塗と同様に長い製造工程を経て作られる漆器である。その文様は、漆の濡れ塗膜に菜種を蒔き付け、乾燥後に菜種を剥義とることで輪状突起が残る。その後、さらに漆を塗り込み研ぎ出すことで七々子塗独特の模様が出現す

るという長いプロセスを経て完成する製品である。

5. 考察

和える社のケースから日本各地域（このケースでは津軽地方）で活躍する職人の方々と共に新製品を開発し、その製品を継続的に市場に投入し、その結果を職人やデザイナーと共に反映させ新製品開発へつなげるというループの構築による共創活動は、他の地域では簡単には模倣することができない共創優位性と競争優位性を創出していた。つまり、パートナーである職人の方々との対等な立場での対話、各地域のユニークな有形・無形資産への深い理解とその活用、さらにターゲットとなる顧客（乳幼児とその親や祖父母など）との対話により行われる共創活動から共創優位性を構築していた。

さらに、ある時代にはあまり注目されていなかった伝統を再評価することを通じて行われる共創活動は決して新しく生み出された運動ではない（遠藤，2019）。近代の例としては、19世紀後半の英国や米国において William Morris や Gustav Stickley らによる Arts and Crafts Movement や20世紀前半の日本国におけるや柳宗悦らを中心とした民芸運動などがあげられる。それらの運動は、その時代では忘れ去られ、衰退しつつあった伝統的工芸技能・技術、デザイン、用途、さらに職人の方々に再び光を当てることで、新たなデザインや製品用途の可能性を模索していたのである（Stickley, 1995; Blakesley, 2009）。まさに、仏教学者 鈴木大拙の主張する文化の再発見的活動でもある（鈴木，1966）。その意味で、和える社の活動は、日本社会が忘れかけている貴重な遺産を再生させる重要なルネサンス的な役割を担っていると考える。

5-1 共創活動の特徴：

以上の和える社のケースから共創システムのメカニズムに関して3点ほど重要な特徴が明らかになった：

1) 時代との共創活動

これまでの共創に関する研究では、一時期の当事者同士間（例：顧客と企業）やサプライチェーン内における部分的な関係者間同士の活動（例：製造業社と小売業社）を中心に分析されてきた（e.g., Grönroos, 2011）。それは、ある期間内におけるスナップ・ショット的な分析手法である。しかし、和える社では、各地域の伝統を検証しつつ現在のマーケット状況を分析し、職人の方々と製品の可能性を検討し、再考し、再興していく共創活動を行っていた。つまり、過去、現在、未来という「時代の流れ」との共創活動を通じ

で、さらに、顧客を含めたサプライチェーン全体を俯瞰的に鑑みて、新たな製品の可能性を見出していた。それは、過去の遺産（伝統的工芸技術・技能・デザイン・用途・アイデアなど）を通じて作られた製品を現代に甦らせ、現在のマーケットに柔軟に適合させ、次世代に繋げてゆく活動である。これは、単に「現在」という時系列上の一瞬に注目するのではなく、それぞれの地域の過去の有形・無形資産（原材料、技術、技能、知識、歴史など）と現在の資産との共創活動から『未来』へとつないでいく活動である。言い換えれば、時代との共創活動から伝統を次世代に継承すると共創システムである。

2) リレーションシップ・カスタマイゼーションによる共創活動

これまでのカスタマイゼーション研究では、製品 (Products) とサービス (Services), あるいはその混合物 (製品とサービス) の研究を中心に行われてきた (e.g., 遠藤, 2016a)。しかし、この研究で明らかになったことは、様々なリレーションシップを通じたカスタマイゼーション活動が見られたことである。つまり、リレーションシップ・カスタマイゼーションの活用である。それは、1) 職人との対話, 2) 従業員との対話, 3) 顧客との対話, 4) 地域の文化・歴史などとの対話によるオープンで、柔軟な共創活動である。

カスタマイゼーションとは、提示された (あるいは存在している) 選択肢の中からある条件下で最適なものを共創活動を通じて組み合わせ、その製品やシステムをよりパーソナル (自分や組織の一部として内含化する活動) なものに変化させる行為である。そして、リレーションシップ・カスタマイゼーションとは、製品、サービス、あるいは混合物の膨大な選択肢をパートナーとの対等な関係から柔軟に、効果的に最適な組み合わせを共に考え、実行する活動である。そのリレーションシップ・カスタマイゼーション活動のプロセスのなかで、様々な情報を共有し、共感し、信頼を高めてゆく共創活動が誕生する。その活動でどのような価値が創造されるのかはわからないが、パートナーと共に一手間を考え実行することで自分や組織が独自の製品、システム、ライフスタイルさらには新たな伝統を構築してゆく活動である。

和える社のケースでは、リレーションシップ・カスタマイゼーションにおいて、職人とのフレキシブルな対話や従業員とのフレキシブルな労働環境の構築活動がみられた。和える社と職人との対話のケースでは、企業や伝統工芸関係の組合とではなく、直接職人の方々との共創活動を通じて伝統的工芸技能・技術を駆使して新たな製品を開発していた。さらに、従業員とのリレーションシップ・カスタマイゼーション活動では、それぞれの従業員のライフスタイルに合わせて労働環境を柔軟にパーソナライズしていた。また、顧客に対しては、ただ製品を提供するだけでなく、伝統的工芸におけるルール、新たなライフスタイル、さらに新たな利用方法を提案していた。また、壊れた製品の修復を通じて、顧

客との長期的関係を元によりレーションシップ・カスタマイゼーションの構築を推進していた。

3) 透明性を通じた共創活動

これまでのサービスの品質や価値の研究では、サービスの生産や販売の現場の当事者の活動のみに注目を注いでいた (e.g., Buell, Kim, Tsay, 2016)。しかし、今回の研究で、デザイン、製造、販売、使用プロセス、それぞれの段階において透明性が活用されていた。特に、製造プロセスと販売プロセスに関連した透明性の重要性は様々な研究が明らかにしているが、製造プロセスを透明化することで、販売活動が促進され、顧客満足が高まり、顧客と企業との長期的関係の構築が引き起こされている。さらに、製造プロセスを透明化し生産現場を顧客に見せることにより、顧客の満足度が高まるだけでなく、製品の製造・提供者の満足度も向上するというメカニズムである (e.g., Buell, et al., 2016)。

さらに、和える社は、店舗やサイトで、それぞれの製品の製造プロセスやそれを製造している職人の方々の生産活動を解説し、その製品プロセスの透明化を促進していた。今回のケースでは、地元の漆の技術を導入しつつ、和える社が新たに開発した幼児用の食器『青森県から津軽塗りのこぼしにくいコップ』の例を取り上げた。つまり、新たな顧客(乳幼児、その親や祖父母など)、新たなデザインと機能、新たな使用目的、さらに新たな販売ルートにより、伝統的工芸品が現代的工芸品として再生されるシステムである。

6. まとめ：消費社会から共創社会へ

このケースで、職人の方々と企業が信頼関係のうえに密接な関係を形成し、生産システムや製品の透明性を高め、レーションシップ・カスタマイゼーションを元により、伝統的工芸技能・技術を通じて時代にあった製品を開発するという共創活動を構築していた。それは、職人との共創活動を通じて、有機的、戦略的に様々な組織と繋がることにより製品の未来を考えつつ、地元を活性化させることでもある。その結果、顧客満足を高めるだけでなく職人と企業との満足も向上しつつ、これまでにない製品をこの共創活動から誕生させていた。つまり、単に製品を販売するのではなく、パートナーとの共感を構築し、共創しつつ次世代に伝統を検証してゆくことが和える社の活動であった。そして、この共創活動は、短期的視点では成立しないことは、これまでの津軽塗の歴史からも証明している。つまり、そこには伝統を基とした長期的、継続的な視点を基軸とした関係者の信頼関係と共感が必要とも考えられる (遠藤, 2019)。

今後、革新的テクノロジーやシステムが導入されることにより社会環境が激変し、職人

や企業が一瞬にして消滅してしまう可能性が高まりつつある。それを回避するために、パートナーとの情報共有や新たな生産システムの開発などにおいて透明性を高め、明確なビジョンを通じて関係者と共感し、顧客との共創関係の構築を通じて獲得された情報をそれぞれのパートナーへフィードバックする共創システムの構築が重要だと考えられる。和える社のケースは、まさにこの共創活動の参考事例と考えられる。さらに、この活動は、伝統的工芸産業だけでなく他の産業にも通底すると考えられる。共創活動は、元シャープ副社長 佐々木正氏が長い間推奨されてきたように、伝統的工芸産業の現場だけでなく様々な産業の生産現場を再生することにも役だつと考えられる（佐々木, 2014; 戸部, 1991）。

また、この活動は日本国内だけにみられる現象ではない。偶然にも和える社と同じ2011年にアメリカ合衆国ミシガン州デトロイトでスタートしたSHINOLA社もまた、ユニークな共創システムを推進し成長している企業の一つである。SHINOLA社は、かつて繁栄した米国の自動車産業の中心地であつたデトロイトの再生を目指している^[5]。いわゆるRust Belt地帯の再生・再興活動である。その活動を通じて、かつての世界最高品質の米国の自動車産業の文化とクラフツマンシップを再生し、地元の人材により、できるだけ地元で生産する“Made in Detroit”を目指している。それは、これまで米国西海岸地域を中心に競争優位を堅持してきたハイテク企業へのアンチテーゼでもある。特に、SHINOLA社の製品は手作りによるアナログ製品にこだわっている。言い換えれば、米国各地のかつて世界を魅了したアナログ製品の遺産を継承した伝統的工芸品の再生である。それは、高級手作り時計、自転車、さらには歴史的建造物をホテルとして再生している共創活動であり、共創社会への挑戦でもある（Perman, 2019）。

最後に、今後の研究の方向性としては、今回は和える社へのインタビューを行なったが、共創システムのメカニズムの全体像を理解する上で、製造現場で活躍されている職人の方々とその製品を実際に利用されている顧客へのインタビューは重要と考える。同時に、日本国内のみならず海外でも同様に伝統的工芸産業を基に再興を遂げている成功事例がみられる。例えば、スイス連邦国の精密機械産業、イタリア共和国の皮革産業、アメリカ合衆国の自動車産業などである。そこで、和える社のケースに非常に類似しているアメリカ合衆国ミシガン州デトロイトにあるSHINOLA社へのインタビューを行うことで共創システムのメカニズムをさらに検証してゆきたい。

謝辞

今回の紀要の寄稿で、東海大学 研究費及び東海大学 総合社会科学研究所 研究費のサポートで調査が行われた。この活動をサポートしてくださった関係者の方々に対して感謝する。さらに、和える社の方々には大変貴重な情報を頂いたことに深く感謝する。特に、和

第51号 (2019)

遠藤誠二

える社 CEO 矢島里佳様に貴重な時間を頂いたことは、この研究を進めるうえで非常に役に立ったことをお伝えしたい。

参考文献

[日本語文献]

- 遠藤誠二 (2016a) 「カスタマイゼーションの日米比較」東海大学政治経済学部紀要 (48) 17-228.
- 遠藤誠二 (2016b) 「セルフ・サービス・ソサエティー：カスタマイゼーション3.0に向けて」東海大学観光学部紀要 (6) 1-13.
- 遠藤誠二 (2019) 「顧客と企業の新たな共創関係の構築：弘前市のケース・スタディーより」東海大学総合社会科学研究所紀要 (2) 29-35.
- 佐々木正 (2014) 「生きる力, 活かす力」かんき出版.
- 鈴木大拙 (1966) 「大拙つれづれ草」読売新聞社.
- 戸部良一, 寺本義也, 鎌田伸一, 杉之尾孝生, 村井友秀. 野中郁次郎 (1991) 「失敗の本質—日本軍の組織論的研究」中央文庫.
- 矢島里佳 (2014) 和える -aeru 早川書房.

[英語文献]

- Blakesley, R. P. (2009). *The Arts & Crafts Movement*. Phaidon Press.
- Buell, R. W., Kim, T., and Tsay., C. J. (2016). Creating Reciprocal Value Though Operational Transparency. *Management Science*, 63 (6), 1673-1695.
- Endo, S. and Kincade, D. H. (2008). Mass customization for long-term relationship development: Why consumers purchase mass customized products again. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11 (3), 275-294.
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11 (3) 279-301.
- Gummesson, E. (2017). *Case Theory in Business and Management*. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Payne, A. F., Storbacka, K. and Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academic Marketing Science*, 36 (1), 83-96.
- Perman, S. The Real History of America's Most Authentic Fake Brand. Inc. Retrieved March 20, 2019, from <https://www.inc.com/magazine/201604/stacy-perman/shinola-watch-history-manufacturing-heritage-brand.html>
- Sheth, J. (2017). Revitalizing relationship marketing. *Journal of Services Marketing*, 31 (1), 6 -10.
- Stickley, G. (1995), *Gustav Stickley, Craftsman Home*. Gramercy.
- Yin, R.K., (2013). *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd ed. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

[ウェブサイト]

- [1] 青森県産業技術センター : Retrieved April 25, 2019 form <http://www.aomori-itc.or.jp/index.php?id=2450>

- [2] 青森県漆器協同組合連合会 : Retrieved March 25, 2019 from <http://www.tsugarunuri.org>
- [3] 経済産業省製造産業局伝統的工芸品産業室, 「伝統的工芸品産業をめぐる現状と今後の振興施策について」 Retrieved March 10, 2019 from http://www.meti.go.jp/committee/summary/0002466/006_06_00.pdf
- [4] aeru: Retrieved April 2, 2019 from <https://a-eru.co.jp>
- [5] SHINOLA: Retrieved March 30, 2019 from <https://www.shinola.com>