

地場産業・伝統的工芸品産業のマーケティング

——fsQCA を用いた分析を通じて——

高 橋 広 行
金 谷 勉

I 問題の所在

- 1-1. はじめに
- 1-2. 地場産業・伝統的工芸品産業の衰退
- 1-3. 産業の衰退に影響した事業システム上の課題
- 1-4. 消費者に求められるモノとデザイン

II セメントプロデュースデザインの取り組み

- 2-1. 事業概要
- 2-2. 「みんなの地域産業協力活動」事業のきっかけ
- 2-3. 地場産業の経営を変えた協業とデザインの力
- 2-4. 地場産業の現場にある技術を活かす
- 2-5. 地場産業・伝統的工芸品産業の課題

III データの設定と分析手法

- 3-1. データの定義
- 3-2. fsQCA の特徴と分析
- 3-3. 分析の手順

IV 分析結果

- 4-1. t 検定と fsQCA
- 4-2. 結果の解釈

V まとめと課題

キーワード：地場産業、伝統的工芸品産業、マーケティング、デザイン、商品開発、fsQCA (fuzzy set qualitative comparative analysis)

I 問題の所在

1-1. はじめに

本稿は、衰退傾向にある我が国の地場産業や伝統的工芸品産業との協業（地域の資源や既存技術を活用し、新しい市場に向けたデザイン性の高い商品を開発する取り組み）を通じて、より高い成果を産み出すための要件を、ある企業の活動事例と販売実績のデータ分析を通じて、明らかにするものである。まず、この章では、地場産業や伝統的工芸品産業を取り巻く状況と課題について記述していく。

1-2. 地場産業・伝統的工芸品産業の衰退

日本の地場産業は、衰退傾向にある。その理由はいくつかあり、安い労働力を求めて生産拠点が海外に移転したことに伴う「産業空洞化」(熊坂 2017)、その結果としての、より安価な輸入品との価格競争(長谷川 2014)、消費者のライフスタイルやニーズの変化に地場産業が対応できない状況にあること(e.g. 塚本 2010; 岡田 2017)、そして、少子高齢化に伴う後継者不足である(岡田 2017)。特に同じ地場産業内においても問屋と下請けなどとの間の収入格差も発生しており(e.g. 長谷川 2014)、日本の地場産業は、深刻な状況にある(塚本 2010; 岡田 2017; 熊坂 2017)。

地場産業に関する明確な定義や法的な規定はなく(長谷川 2014; 山本 2019)、区分や分類の仕方も多様であり、議論の余地があるという(長谷川 2014)。ただし、本稿は地場産業の定義や区分などを議論するものではなく、地場産業が置かれている現状を打破するための施策について検討することを目的としているため、本稿では、地場産業を中小企業庁が定義する「地元資本による中小企業群がその地方の経営資源(原材料、技術、人材、販売力等)を活用して、生産、販売活動を行っている業種である」として議論を進める¹。

同様に、伝統的工芸品産業も衰退の一途をたどっている(喜多 2009; 鷺田 2014; 西堀 2018; 山本 2019)。もともと伝統的工芸品産業は、室町時代から江戸時代初期の間に、創生・形成された地場産業やその地域の文化や歴史を象徴する存在である(鷺田 2014; 山本 2019)。「伝統的工芸品」とは、100年以上の歴史を有するなどの要件を満たす工芸品として国が認定したものである(山本 2019)。おおむね、400年から600年ほどの歴史の中で代々伝承されてきた産業であり、当時の日本の最先端の技術やデザインを用いて作られてきたものである。時の権力者に献上される品々であり、心豊かな暮らしを背景に、オリジンである中国大陸や朝鮮半島とは異なる日本独自の文化として、時代の文脈を反映しながら、当時の権力者たちに保護されてきた(cf. 喜多 2009; 鷺田 2014)。しかし、その保護が原因となり、弱体化してしまったのである。特に明治時代以降にこの産業が硬直化し、衰退してしまった時期、福澤諭吉も『²帝室論³』で危惧して

1 中小企業庁(1980)『中小企業白書』(<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/S56/01-02-03.html>: 2020年4月8日アクセス)より引用。

2 昭和49年(1974)年に、全国各地の伝統産業を守り育てていこうと「伝統工芸品産業の振興に関する法律」(伝産法)が制定された(<http://www.city.kyoto.lg.jp/sankan/page/0000041366.html>)。この伝産法の指定要件は5つあり、日常生活で使用する工芸品であること、製造工程のうち、製品の持ち味に影響する部分は手作業が中心、100年以上の伝統的な技術・製法、主な原料・材料が100年以上変わらず継続していること、一定の地域で製造する事業者がある程度の規模を持ち、地域産業として成立していることである(山本 2019)。

3 「日本固有の技芸であり、今日これを保存しようとするればその事は難しくないが、放置すれば途絶する恐れがあるものである。日本の技芸に、書画あり、彫刻あり、剣槍術、馬術、弓術、柔術、相撲、水泳、諸礼式、音楽、能楽、囲碁将棋、插花、茶の湯、薫香等、その他大工左官の術、盆栽植木屋の術、料理割烹の術、蒔絵塗物の術、織物染物の術、陶器銅器の術、刀剣鍛冶の術等、筆者は逐一これを記ノ

いる。

地場産業や伝統的工芸品産業が活性化すれば、地域の雇用が生まれ、経済の発展に寄与する。その結果、地域に対する住民の「愛着」や「交流」が高まり、地域活性化につながる⁴と考えられる（cf. 澤田他 2005；山本 2019）。

では、地場産業や伝統的工芸品産業を活性化させ、生き残らせていくためにはどうすれば良いのだろうか。その手段としては、これらの製品に新しい価値を創出するためのデザインの開発（e.g. 長谷川 2014；熊坂 2017；山本 2019）や、海外販路の支援⁵（山本 2019）、付加価値を高めるブランディングなどの方向性が考えられる（cf. 喜多 2009；初澤 2015）。これらのマーケティング戦略としては、ニッチな市場を狙ったり、地場で培われた独自の原材料や製造方法を活用したりしながら、大手企業が模倣できないような差別化商品を開発する方向性がありうる。しかし、これまで下請けとして作業に従事してきた企業にとって、自社商品を新しく開発することは非常に困難を極める。

1-3. 産業の衰退に影響した事業システム上の課題

鷺田（2014）は、これらの産業の衰退を作り出した根本的な理由は、技術やライフスタイルの変化に取り残されたことであると指摘するものの、その直接的な理由を検証すると、1960年代の高度成長期に「細かすぎる分業体制と硬直的な問屋制度」という事業システムの存在が大きな原因だと指摘する。特に、伝統的工芸品は、大量生産ではないが、1品モノでの商売でもない「中量生産品」である。それが地域分業で成り立ってきたため、そういった注文を商売として取りまとめる「問屋組合」に仕事が集まり、それに職人が加盟せざるを得ない状況ができあがってきた。職人にとっても、組合の下で仕事を受けていれば、産地内の過当競争や失業を避けられるため、生産技術の維持と伝承は可能となる（鷺田 2014）。

特に、京都の場合、職人ネットワークの存在は、独創性の構築や文化の「継続」とい

、しきれないが、その件数はなほだ多いことであろう。これ等の諸芸術は日本固有の文明であり、今日すでに激震にあい、次第に衰えようとしているものであるから、これをいまだ滅亡しないうち救うのは緊急課題と言わなくてはならぬ。なぜかと言えば、芸術は数学、機械学、化学等とは異なり、数字と時間とで計るべきものではない、教科書をもって伝えるものではない。ことに日本古来の風であり、たとえ規則によるものでも、人や家のいわゆる秘伝により伝わるものが多い。人に依存するために、その人が亡くなればその芸術もともに亡ぶのは当然である。そして今日は、わずかにその人が存在し、しかもその人がまさに自然に亡びようとする時だからである。」（福沢諭吉『帝室論：全』明治15年5月刊行（現代訳版）、第10節より引用）

4 「地場産業による地域活性化：後継者発掘のための地域間キャリア教育プログラム」『ISFJ 2010 政策フォーラム発表論文』（2010年12月11日－12日）より引用。なお、引用元の論文では、地場産業を「地域を代表し、地域を支えている産業で、その地域に根付いている経営資源を使う中小企業群」と定義している。

5 もともと日本の生活様式に合わせた工芸品であるため、京都の伝統産品を「そのまま」海外市場へ展開しても、文化や生活習慣の異なる海外では、容易に受け入れられなかっただろう（村山 2008）。実際、海外の生活様式に合わない等の課題もあり、海外市場展開のハードルは高いという（山本 2019）。

う面では、大きな役割を果たしてきた(村山 2008)。また一方で、抜けがけするような活動は、阻害や制御につながってしまうこともあり(鷺田 2014)、異なる業界の職人ネットワークに対しては無関心であった(村山 2008)。例えば、友禪⁶の職人が西陣織の職人と交流することはほとんどなかった。職人ネットワークの外縁に位置する「(友禪染の) っかいや」と呼ばれる者が、問屋や小売りに回され、販売するシステムであったため、職人自体は「市場」との接点を持たなかったし、日本の高度成長期においては、そういった接点がなくとも、まだ収益を得られていた時代であった(村山 2008)。つまり、職人にとってはこの事業システムの中で、ものづくりに集中することができた。しかし、安泰であるがゆえに、「甘えの構造」をも助長する。こういった硬直化した制度が衰退に大きく影響してしまったのである(鷺田 2014)。

ただし、京都の伝統産業の中でも、業績が良いのは、比較的、消費者に近いところでものづくりができている企業である(村山 2008)。例えば、お香の「松栄堂」は、独自の小売店を持っており、福寿園も製茶だけでなく、直営の小売店を持つ。これらの事例のように、売り場や消費者のニーズを把握しながら商売をすることで、行き詰まった伝統的工芸品産業に新しい革新を起こすきっかけにもなる。そのため、地場産業や伝統的工芸品産業の職人たちは、自らの伝統の技(や技術)を活かしながら、現在の消費者のニーズや生活様式に合わせた領域へと展開できるようなデザインを開発し、その距離を縮める必要がある(cf. 村山 2008; 西堀 2018)。

1-4. 消費者に求められるモノとデザイン

私たちの生活をとりまく「モノ」には、「生活のために必要だから仕方なく買うもの」と「必要はないけど欲しいもの」とがある(奥山 2007)。日本のような国は、もう「必要だから仕方なく買うもの」をつくるべきではなく、「いらなくても、欲しくて仕方がないもの」をつくらなければならない。それは、こういった「モノ」ほど、生活を豊かにするためである(奥山 2007)。

そして、この「どうしても欲しくなるもの」とは「職人技」が必須であることが多い。日本の職人は「匠の技」を持っているため、高い技術と器用さを持ち、与えられたことを一定程度の期待以上にこなすだけでなく、開発と生産を同時に行いながら、自

6 京友禪協同組合連合会がまとめた2016年度(15年12月~16年11月)の京友禪(京小紋含む)の総生産量は、前年度比9.2%減の37万5千反であった。調査は連合会に加盟する5組合の計156事業所に実施したものである。10年前の2006年度と比較すると49.5%減と半減している。和装需要の落ち込みに歯止めがかからない状況が浮き彫りになった。消費者の低価格志向などで手作業による型染めから、コストの低いインクジェット製品への転換が進んでいる。フォーマルな場で着物を着る機会が減少し、貸衣装利用へのシフトが進んでいることも背景にあるとみられる。

7 西堀(2018)では、市場ニーズに合ったものを作る「マーケットイン」の発想と、自社にしかない強み(技術)を通じた「驚き・感動」の掛け合わせによってイノベーションが生まれ、強いオリジナリティを持った魅力ある商品になると示す。

ら進んで改良していくため、開発能力が非常に優れている（奥山 2007）。

日本の職人は、開発能力、生産能力、技巧的器用さ、寡黙、といった特徴の上に、それぞれの現場で受け継がれた技を磨き上げ、その技術と知恵、ノウハウが凝縮された「伝統」と、体で憶えながら習得してきた（手触りや見た目、風合いなどの言葉で表しにくい感覚が巧みに生かされている）「職人技」を持ち、唯一無二の製品を作り上げる存在である（奥山 2007；喜多 2009）。

日本の消費者も「職人」に対して良いイメージを持っており、高価値の商品づくりには、職人が重要なキーワードになり得るため（奥山 2007）、その職人が持つ技術や技を活かすことが重要である（cf. 喜多 2009）。

特に、異なる視点を持つ者が、その地場産業や職人と関わり、連携することで、地域に根ざす伝統的工芸品の技術の中にある「暗黙知」を「形式知」にすることが可能である（cf. 野中 1990；鷺田 2014）。消費者の現在のライフスタイルにおいて、どのような道具が求められており、どのような形状であるべきなのかを、プロダクトデザインの中で見つめ直し、自社の強みを活かした商品を作ることで、伝統的な工芸の枠を超えた新しい商品を産み出すことができる（cf. 喜多 2009；鷺田 2014；西堀 2018）。また単に商品をデザインするだけではなく、消費者（使い手）に届ける仕組み（販路）も構築しなければならない（cf. 喜多 2009）

こういった点から、従来の問屋が現代の消費者のライフスタイルにあわせて、市場を開拓するように、商業のあり方を変えるような「全体をプロデュースできる人材」が求められている（cf. 喜多 2009；鷺田 2014）。

そこで本稿の目的は、地場産業や伝統的工芸品産業との協業を通じて、地域の資源や既存技術を活用し、新しい市場に向けたデザイン性の高い商品を開発し、成功に導くための方法を明らかにする。その取組事例として有限会社セメントプロデュースデザインが取り組む「みんなの地域産業協力活動」の活動を紹介する。その後、各地域の企業との協業を通じて開発された様々な商品の中で、より高い成果（販売実績）を産み出すための要件を明らかにするために、複数の要因の相互作用による組み合わせパターンを探る「fsQCA」（fuzzy set qualitative comparative analysis）による分析を行う。これらの取り組みと分析を通じて、地場産業や伝統工芸品産業の将来の活動に役立てるためのヒントを得ようとするものである。

まず、次のⅡでは、地場産業や伝統的工芸品産業との協業を通じて、地域の資源や既存技術を活用し、新しい市場に向けたデザイン性の高い商品を開発している有限会社セメントプロデュースデザインの取り組みについて紹介する。つづくⅢ・Ⅳでは、セメントプロデュースデザインが関わった協業の中で、高い成果を産み出すための要件について分析を深めていく。Ⅴでは本稿のまとめと課題を記述する。

II セメントプロデュースデザインの取り組み

2-1. 事業概要

有限会社セメントプロデュースデザイン（以下：セメントプロデュースデザイン）は、1999年10月に3,000円の元手で設立、2002年に法人化となる。大手企業の広告やウェブサイト、ロゴ、プロダクト、パッケージ、会社案内パンフレットやカタログなどの販促ツールのグラフィックデザイン、制作のデザイン事業を手がけるかたわら、近年は地域創生の分野としての「みんなの地域産業協業活動」を実施している。これは、従来の事業であるデザインやプロデュースなどの自社の強みを活かし、業界を問わず、様々な地場の企業と連携しながら、地域の資源や技術を活用した新しい商品をデザイン（意匠）し、それを広く流通させるための販路（商流設計）と販売行動を支援・展開する地域創生のビジネス・モデルである（第1図表を参照）。この活動の成果のひとつである「サバエ ミミカキ」が2013年グッドデザイン賞、2016年「おもてなしセレクション」を獲得するとともに、セメントプロデュースデザインは、2014年経済産業省「がんばる中小企業・小規模事業者300社」にも選定されている。この「みんなの地域産業協力活動」の取り組みは、伝統的工芸品産業だけでなく、地場産業を守り、継承し、存続させようとしている多様な中小・零細企業を応援したいという気持ちから生まれた事業である。セメントプロデュースデザインは、「この取り組みは、これからの地域創生や地場産業の活性化の動きを作っていくことになる」と考え、積極的に取り組んでおり、この活動に参加する企業も増加している（第2図表）。

この事業の契機や成果事例について、次の節で詳しく述べていく。

第1図表 みんなの地域産業協業活動の支援領域



(出典) セメントプロデュースデザインより提供。

第2図表 「みんなの地域産業協業活動」の地域と事例

みんなの 地域産業 協業活動

NEXT FORM JAPAN

目的：日本各地の地場産業の発展と継続

産地とデザイン、ユーザーをつなぐプロデュース業務を推進しています

地場産業が強い、その土地に根付いた技術や技法を
現代の市場にフィットさせることをミッションとしたプロジェクト
地場産業×デザイン×プロデュースのチカラで
次の日本のカタチを創出する。



(出典) セメントプロデュースデザインより提供。

2-2. 「みんなの地域産業協力活動」事業のきっかけ

セメントプロデュースデザインの主な事業である、クリエイティブやデザイン業務は、メーカーや小売企業からの制作依頼があって初めて成り立つ業種である。そのため、起業時から代表の金谷氏が気になっていた点は、「デザインの提供だけでは解決できない課題も増えていくのではないかと」、「機械の発達とともに、デザインの仕事は大きく変化していく可能性があるのではないだろうか」、「下請けの仕事は取引価格が高下するため、受注型のデザインの仕事だけでやっていけるのだろうか」、「我々の存在意義を世間に示していけるのだろうか」という業界に対する漠然とした様々な不安であった。これらの不安から、クリエイティブやデザイン業務だけに留まらず、「我々でも何かを作って売ってみよう」と考え、セメントプロデュースデザインのモノづくりへの取り組みが始まった。

特に、地場産業に強く関心を持つ契機（きっかけ）となったのは、愛知県瀬戸市の陶磁器の型を作る小規模事業者 株式会社エムエムヨシハシとの出会いであった。「日本六古窯」のひとつに数えられる瀬戸の焼き物産業は、各工程をそれぞれの技術を持った職人が分業し、ひとつの陶磁器を焼き上げる。国内の窯業は遡ると最盛期は1200億円規模であったが、それが現在では、380億円と大幅に減少している。その背景には、国内での生産で成り立っていた商流が、今では海外に生産拠点が移り、製造の受注が減少

第3図表 干支の置物(左)と「トレースフェイス」(右)



(出典) セメントプロデュースデザインより提供。

し、モノづくりに携わる企業の多くが事業継続できない状況になりつつある。この事業者の3代目となる吉橋氏は、細かい模様を浮き出させる手彫りの技術に定評があったが、それでも5年間の間で事業が、3分の1に減っていたという。

吉橋氏から、「一緒に何かできないか」という依頼を受け、(よそ者である)金谷氏が現地を訪問した。上述したように、陶磁器は1社がすべてを担って製造しているわけではなく、分業スタイルで生産をしており、この株式会社エムエムヨシハシは陶磁器の型の製造を担当している。金谷氏が、この企業の工場現場でひとつひとつ設備や製品を確認しながら、「何を活かすべきなのか」「強みは何か」を深く探した。そこで気づいた点は、工場の片隅に置かれていた干支の置物や細やかな方法で制作された焼き物であった。昔はどこの家庭にもあった、第3図表(左)のような陶磁器の細やかな手彫りの技術を活かせるような企画・デザインにすべきであると考え、後日、セメントプロデュースデザインから、ニット柄のカップなどを提案した。

吉橋社長は、新しいことに対して、「まずは、とにかくやってみよう!」「自分の能力を試したい!」という熱意を持ち、この企画に挑戦してくれた。当時はまだ、お互いに慣れない「協業」というスタイルを手探りで進めていった。この2社で取り組んだ事業は、お互いが製造者と設計者でもあり、製造者と販売者でもあった。その後、この取り組みの様子や協業した商品の「トレースフェイス」(第3図表右)がTV番組の「ガイアの夜明け」や多くのメディアに取り上げられたことで、全国の事業者はこの活動が周知される大きな転機となった。

金谷氏は、この協業を通じて、「地場産業に眠る(彼らの持つ)高い技術を活かし、事業の継続を手伝いたい」と思うようになり、それが「デザイン会社の次の形のあり方」であることを強く意識するようになった。

2-3. 地場産業の経営を変えた協業とデザインの力

セメントプロデュースデザインの活動が、「地場の中小企業の経営自体を大きく変え、活性化につなぐことができた」とはじめて実感した協業が、福井県の鯖江の眼鏡の材料商社 株式会社キッソオの熊本氏との企画であった。

福井県鯖江市といえば、「眼鏡」のイメージが多く消費者の頭に思い浮かぶだろう。実際、眼鏡フレームの国内製造シェアは約96%で、その多くが鯖江市で作られている。具体的には、鯖江市の人口6万人のうち、約10人に1人は眼鏡関係の仕事に従事している眼鏡の一大産地である。愛知県瀬戸市の陶磁器と同様に、この地域も分業での製造産地である。セメントプロデュースデザインに協業を依頼してきたこの株式会社キッソオは、眼鏡を作っている会社ではなく、眼鏡素材をイタリアから輸入している鯖江市の事業者であった。

我が国において、当時、眼鏡の小売チェーンの店舗は増加傾向にあり、眼鏡の需要そのものは高まっていたため、「なぜこの企業の事業が苦しいのか疑問にあった」（金谷氏）という。しかし、その漠然とした疑問はすぐに解けた。国内需要は高まっているにも関わらず、我々消費者が普段、店頭で見ている眼鏡店の商品のほとんどが中国製であり、国内供給は落ち込んでいたのである。つまり、株式会社キッソオは、イタリアから輸入した素材を眼鏡メーカーに卸していたが、メーカーが新作や新商品を作らなくなり、その結果、材料を購入しなくなっていたという。株式会社キッソオはこの素材を活かし、自らも様々な商品を開発してきたが、なかなか売れなかった。

そこで、熊本氏が大阪のセメントプロデュースデザイン本社に材料を持ち込み、相談に来たという。眼鏡の素材はイタリアから仕入れている「セルロースアセテート」というもので、その特性は、熱に弱く、輸入価格も高い、そして高額な商材を製造してきた職人の技術料も安くない（高い）という厳しい現実であった。そこで金谷氏は、原価の感覚を把握するために、熊本氏に色々インタビューを重ねたところ、仮に小さなキーホルダーであっても3000円から4000円ほどの販売価格になってしまうという。製造の現場にも入り込み、彼らの持てる設備や技術で何ができるのかを探ったところ、使える設備が「切る」「圧縮する」程度の技術しかなかった。新しい商品をデザインし、それを開発するために、新しい設備や機械を買うとなると多大な費用がかかってしまう。この協業の課題は、「今持てる既存の技術を活かしながら、新商品を作ることができないか」、同時に（分業体制から抜け出すためにも）「眼鏡業界以外からの仕事をどうやって増やすのか」という点であったため、金谷氏は最初から「眼鏡をデザインする」ことは念頭にはなかった。大阪に戻り、セメントプロデュースデザインのスタッフ全員と、この素材と設備などの情報を共有しながら、アイデアを出し合ったが、非常に難航したという。

多くのアイデアが出た中で金谷氏が捻出した提案は、「耳かき」であった。このアイデアが最も材料を使わずに、安価で製造できるという理由で試作が始まった。

2-4. 地場産業の現場にある技術を活かす

眼鏡を作る既存の設備を活かしながら、新しいデザインの耳かきを生み出す。その課題を解決するために、眼鏡の生産工程にある「シューティングという加工技術をそのまま活用できるのではないか」と熊本氏から提案を受けた。その加工技術を使いながら、サンプルを試作しては、やり直しの工程を幾度となく繰り返した。熊本氏は、試作品の確認のために、鯖江市から大阪に毎週のように確認に来てくれた。試作を繰り返した結果、なんとか生産の目処が立つようになった。しかし、次の課題は、この耳かきを「いくら（の価格）でどれだけ生産するのか」という、最も悩ましい「価格と生産ロット」の段階に直面した。

企画の段階で、競合他社の耳かき商品を調査した結果、販売価格は2,000円くらいが妥当であろうと考え、最終の原価調整に入った。しかし、原材料も加工技術料も元々高い。様々な生産工程やパッケージ（装丁）にかかる原価を切り詰めたものの、算出した原価からの最終販売価格は3,900円となった。「この価格で本当に消費者が買ってくれるのか」「そもそも小売が仕入れて販売してくれるのか」といった不安がよぎり、発売するか否か、非常に判断に悩んだという。

さらに、開発後の販路設計にも最初は全く自信が無かったという。セメントプロデュースデザインの営業チームも消極的な意見であったことや、彼らが保有している卸売先の数や、彼らの能力で販売できる最低生産本数をシュミレーションしたところ、年間1,000本が限界であると判断した。その数量であれば、セメントプロデュースデザインのこれまでの取引先で展開出来ると判断し、生産に踏み切った（基本的に協業の場合、セメントプロデュースデザインが買い取り、あるいは委託販売である）。

このサバエミミカキをギフトショーにも出展した。この商品デザインと価格に対して、バイヤーがどのような反応をするのか非常に不安もあったが、高額商材を扱う商談などもあり、初回の注文は当初の予定の1,000本を大きく超える、3,000本から4,000本の引き合いがあった。その後、グッドデザイン賞を獲得したことも功を奏し、2年間で20,000本以上の販売につながった（第4図表）。

この「耳かき」の協業をきっかけに株式会社キッソオも、他産地でも大きく認知され、眼鏡業界以外からの仕事や、他産地からの仕事が増えるきっかけとなり、その後、5年間で売上が約12倍にまで伸びたという。この成果に到達できた理由は、「目標市場の設定」にある。

この協業の契機は、従来の眼鏡業界における事業が厳しいことが前提にあり、そこで

第4図表 サバエミミカキ



（出典）セメントプロデュースデザインより提供。

設定した目標市場は、眼鏡業界「以外の業界」に対して、自社の持つ技術や鯖江の地場産業の持つ技術とは何か、それをどのように活かすのかと言う点を考え抜いたことにある。この目標市場を設定したことで、鯖江の地場産業の持つ技術とは、「眼鏡を製造する産地」ではなく「セルロースアセテート材を加工する産地」であるということが明らかになった。つまりそれは、従来の眼鏡業界にこだわる必要性はなく、むしろ、他の雑貨業界（目標市場）への「ブリッジング」（架け橋）が出来るのではないだろうか、という発想の転換であり、そのブリッジング先の業界に合った商材を鯖江やキッソオが持つ既存の技術や強みを活かした商品と販路設計を進めたのである。

彼らの強みは3つあり、1つ目は、「セルロースアセテートは日本では、彼らしか扱っていない材料であること」、2つ目は「鯖江が眼鏡産地であるということが周知されていたこと」、そして、3つ目は「普段からの分業のおかげで、同業種同士の仲が良く、協力してもらいやすい環境にあること」であった。これらをうまく活用することができたのである。

2-5. 地場産業・伝統的工芸品産業の課題

セメントプロデュースデザインはこれまでに多くの地域の地場産業や伝統的工芸品産業の企業と連携してきた。その協業の取り組みを整理し、15のステップで整理している（金谷 2017）（第5図表）。またこういった取り組みや活動を整理する中で、気づいた点もある。

それは、モノづくり産業が疲弊している最大の理由は、職人側ではなく「地域問屋（組合）の弱体化」である。（1-3でも述べたように）地域問屋は、これまで各産地で分業型の中で職人たちをまとめ、商品を開発し、流通を設計することで新たな仕事を確保してきたが、ほとんどの問屋は、陶磁器なら器の業界へ、筆筒なら家具の業界へ、友禅染なら呉服業界へ、という様に専業商流に特化してきた。市場が成長している時期はこ

第5図表 「みんなの地域産業協力活動」をまとめた書籍と15のステップ



- 1 自社分析 (売上・事業・業界・競合・技術)
- 2 立ち位置と向かう先の行く手
- 3 行きたい売り先の検証と差別化ポイントの確認
- 4 身の丈にあったブランドコンセプトの確立
- 5 商品ターゲットと使用シーンイメージ
- 6 商品アイデア出し&ラフスケッチ
- 7 商品企画コンセプト
- 8 市場動向&デザイン競合のリサーチ
- 9 フォルムデザイン
- 10 ネーミング
- 11 パッケージデザイン
- 12 ビジュアルイメージ
- 13 自社をPRできる魅力的なカタログやHPの構築
- 14 展示会出展など、営業・販路の設計強化活動
- 15 目指す方向への更なる営業・広報活動への展開

(出典) セメントプロデュースデザインより提供。

のビジネス・モデルで循環していたが、業界が成熟し、衰退していくと問屋間競争が激化する。新しい企画や商品の開発を通じて市場を開拓する問屋も存在するが、多くの場合、値下げによる対応をしてきたという。問屋1社が値下げをすると、他社も対抗して値下げすることになる。結果的に従来の(国内の)生産者の原価では対応できなくなるため、(本来、生産者を守るべき問屋が地域を見限り)生産拠点を海外に移転してしまう。そうすると、国内の生産力が低下し、生産者自らが取引先を開拓せざるを得ない状況になる。職人側の努力不足もあるとはいえ、これまで製造しか行ったことのない工芸や工場の職人が、自ら商品を開発し、販売するだけの能力は持っていないし、モノを作りながら、開発や販売をする時間も十分でない。

これまでの問屋は、モノづくりに必要な工場や職人を座組して事業システムを構築してきたが、現在、どの地場産業や伝統的工芸品産業においても、その事業システムが機能しなくなってきた。そのため、今後も様々な地域の産業において、セメントプロデュースデザインが担っている「みんなの地域産業協力活動」が求め続けられるだろう。

では、実際にセメントプロデュースデザインがこれまでに関わり、協業を通じて開発してきた様々な商材の中で、どのような要素を保有している事例であれば、より新しい需要を生み出し、市場を創造する開発になるのか。その高い成果を産み出す要件を明らかにするために、次の章で分析を深めていくことにする。

第6図表 分析データセット

尺度の定義	結果 (販売実績)	BoB	産地自体の 知名度	熟意	予算	技術力(設備)	生産力	素材力	企画提案の程度	プリッジング の距離	競合の存在	価値競争力	メディアの露出度 (注記：掲載数)	販路・取引先数
1		4件以上の取引	全国で誰もが知 っている(認知度90%以 上)	借金をしてでも やる気	調剤予算 (80万円以上)	その職人・機械 でしかできない (オンリーワン)	イニシャルコス トはかかるが、 ロットは小さ く、多品種	希少性が「高 く」、かつ、他 より「安く」仕 入れられる	立体成型から企 画提案	カテゴリーも販 路も新しい	全く競合が存在 しない市場	競合よりも割 り高い価格で ある	50社以上の掲 載があった	80件以上の取 引数がある
0.8		3件以上の取引	ある程度、知ら れている(70- 80%代)	自前予算をかけ てもやる気	やや調剤予算 (60-70万円)	日本で職人・職 社しかできない	イニシャルコス トはかかるが、 ロットは小さ く、多品種	希少性は「高 い」、安くは 仕入れられない	立体(アレン ジ)から企画提 案	同じカテゴリー で異なる販路	2社程度の競合 が存在する市場	競合よりも割 り高い価格で ある	30社以上の掲 載があった	50件程度の取 引数がある
0.5		2件以上の取引	どちらとも言え ない(50-60%代)	補助金でやりた い	どちらとも言え (40-50万円)	その産地ならば 誰でもできる	イニシャルコス トはかかるが、 ロットは大き く、多品種	希少性は「低 い」、相場程 度に入れない	加飾(デザイン)からの企画 提案	同じ業界で異 なるカテゴリー	5社程度の競合 が存在する市場	競合よりも割 り高い価格で ある	20社以上の掲 載があった	30件程度の取 引数がある
0.2		1件以上の取引	あまり知られて いない(30-40%代)	補助金でしかや らない	あまり予算がな (20-30万円)	その産地以外で もできる	イニシャルコス トはかかるが、 ロットは大き く、多品種	希少性は「低 い」、相場程 度に入れない	被丁のみ	どちらとも言え ない	8社程度の競合 が存在する市場	競合よりも割 り高い価格で ある	10社以上の掲 載があった	10件程度の取 引数がある
0		0：取引はない	知られていない (0-20%代)	お金や時間をか けてまで、やり たくない(やる 気がない)	全く予算がない (0-10万円)	日本中どこでも できる(機械でもで きる)	生産が安定しな い	希少性が「低 い」、相場よ り「高く」仕 入れられない	アドバイザーのみ	まったく同じ (元の)業界	10社以上の競 合が存在する市場	相場と同等の価 格である	ほぼ反応がな かった	ほぼ取引数がない
商品A	0.8	1	0.8	1	0.2	0.2	0.2	0.5	1	1	1	0	0.5	0.8
商品B	1	0.5	1	1	0.2	0.5	0.8	0.8	1	1	1	1	1	0.8
商品C	0.5	0.2	1	1	0.2	0.5	0.8	0.8	1	1	0	0	0.2	0
商品D	1	0.2	1	1	0.2	0.5	0.8	0.8	1	1	0	0	0.2	0.5
商品E	0	1	1	1	0.5	0.5	0.8	0.8	1	1	0	0	0	0.2
商品F	1	1	1	1	0.2	0.5	0.5	0.2	1	1	0	0	0	0.2
商品G	0.8	1	1	1	0	0	0.8	1	1	1	1	0	0	0
商品H	0.8	0	1	1	0	1	0.8	0	1	0.8	0	0.8	0	0
商品I	1	0.2	0	0.5	0	1	0	0	1	1	0.8	1	0.2	0
商品J	0.5	0.2	0	0.5	0	1	1	0	1	1	0.8	1	0.2	0
商品K	1	0.5	0.2	1	0.2	0.8	0.8	0.2	0.8	0.8	0	0	0.2	0
商品L	0.2	0	0.2	1	0.2	0.8	0.8	0.2	0.8	0.8	0.8	0.2	0.2	0.2
商品M	0.8	0.5	0	0.8	0	0.2	1	0	1	0.8	0	1	0	0
商品N	0.8	0	0	0.8	0	0	0.5	0	1	0.8	1	1	0.2	0.2
商品O	0.8	0	0.8	1	1	0.8	1	0.8	1	0.8	1	1	0.2	0.2
商品P	0.5	0	0.8	1	0	0.5	1	0.5	0	0	0	0.2	0	0.5
商品Q	0	0.8	0.8	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
商品R	0.2	0	0.8	0.8	0	0.2	1	0.5	0	0	0.5	1	0	0
商品S	0	0	0.8	0.8	0	0.2	1	0.5	0	0	0.5	1	0	0
商品T	0.2	0	0.8	0.8	0	0.2	1	0.5	0	1	0.5	1	0	0
商品U	0	0	0.8	0.8	0	0.2	1	0.5	0	1	0.5	1	0	0
商品V	0.2	0.2	0.8	0.8	0	0.2	1	0.5	0	1	0	0.2	0	0
商品W	0	0	0.8	0.8	0	0.2	1	0.5	0	1	0	0.2	0	0
商品X	0.2	0	0	1	0.5	0	0.8	0	0.2	0.8	0.8	1	0	0
商品Y	0.2	0	0	1	0.5	0	0.5	0	0.2	0.8	0.5	1	0	0
商品Z	0.2	0	0	1	0.5	0	0.5	0	0.2	0.8	0.5	1	0	0
商品AA	0.5	0	0.2	0.5	1	0.2	0.2	0	1	1	0.8	1	0	0

Ⅲ データの設定と分析手法

3-1. データの定義

分析に用いるデータは、セメントプロデュースデザインがこれまでに地場産業や伝統的工芸品産業と関わり、プロデュースデザインを行ってきた地域産業協業活動の成果（商品）である。分析は、創業当初から取り扱う「ハッピーフェイス（クリップ）」から、2016年3月までの販売数量が確認できている27アイテムを対象とした。成果（販売実績）に関わる要因をすべて抽出しながら、データセットを設計するために、我々筆者とセメントプロデュースデザインのメンバー数名で議論しながら設定した。定義を設定し、数値を定義するために4回ほどミーティングを重ねた。

その議論の結果、作成したデータセットを第6図表に示す。なお、商品名は伏せて示している。まず、成果は「販売実績」で示す。商品の単価が大きく異なるため、販売数量だけでは成果として把握しきれない。そこで、販売数量と単価の組み合わせを用いて分類した（具体的な分類は、第7図表を参照のこと）。

次に原因条件に用いた変数は、「BtoB」「産地自体の知名度」「熱意」「予算」「技術力（設備）」「生産力」「素材力」「企画提案の程度」「ブリッジングの距離」「競合の存在」「価格競争力」「メディアの露出度」「販路・取引先数」である。それぞれの変数について説明する。

まず、「BtoB」は、ノベルティや別注品、プレミアム品などの企業からの注文（OEM）を受けた実績を示す変数である。過去の実績を確認したところ、OEMは最大で4件であったことから、尺度も0から4件までで区分した。「産地自体の知名度」は、その名の通り、地場産地そのものが世の中で知られているほど、消費者が購買を検討す

第7図表 販売数量と単価の組み合わせ

単価 個数	10000 円以上	5000 円から 10000 円未満	3000 円から 5000 円未満	1000 円から 3000 円未満	1000 円未満
1500 個以上	1	1	1	1	0.8
1000 個以上 1500 個未満	1	1	1	0.8	0.5
500 個以上 1000 個未満	1	1	0.8	0.5	0.2
100 個以上 500 個未満	1	0.8	0.5	0.2	0
100 個未満	0.8	0.5	0.2	0	0

際にイメージがなされやすい。つまり、産地の認知度が高いほど売れ方にも関連すると想定される。そこで、認知度を5段階で設定した。認知度の程度は、この分析に関わる4名のセメントプロデュースデザインのメンバーで議論しながら設定した。「熱意」は、単なるやる気だけを意図しているわけではなく、プロジェクトを進めるためには（当然のことながら）資金が必要になる。地場産業が衰退傾向にあるため、用意できる予算（資金）は限られることも多い。その場合、自前で予算を用意してでも取り組む気概があるのか、借金してでもやる気があるのか、そもそも、やる気がないのか、といった、危機感や熱意を測定するために、予算の用意の仕方を本気度としての熱意と定義する。「予算」は、熱意とも関連する変数である。プロジェクトにかかる予算（資金）の有無によってセメントプロデュースデザインの支援内容や程度も異なるため、成果にも影響する重要な要素である。行政からの補助金がある場合、その補助金も予算に含めたスコアで定義している。「技術力（設備）」とは、その地場産業の持つ技術力の高さや設備能力のことである。具体的には、作り手が、日本で数人しかいない、他社ではできない職人がいる（技術がある）、他社にはない機械（設備）を保有している、などの「独自性」や「ユニークさ」を意図している。その測定は、数や地域が限定されるほど、独自性が高いと判断する。「生産力」とは、生産に関するコストやリスクの程度である。新しい商品を開発する際に、安定した生産力があることや、生産しやすい環境を保有していることは重要な要素である。一方、セメントプロデュースデザインは企業から買い取り、販売するため、売れなかった場合のリスクを下げる必要がある。特に、型代や版などのイニシャル・コストがかかる場合、リスクが高まる。同様に、最低ロット数（例えば500個など）が大きいと売れ残りのリスクが高まる。多品種小ロットで生産できるのであれば、バリエーションを増やすことが可能なため、単品しか作れない場合よりもリスクは下がる。生産力とこれらのリスクを総合的に判断し、リスクの高さを、イニシャル・コストがかかること>最小ロット数が大きいこと>単品しか作れないこと、の大ききさで測定する。「素材力」とは、その企業だけが作ることができる素材なのか、その企業だけが仕入れられる素材なのか、あるいは、どこの企業でも仕入れられる素材だが、安く入手出来る、などの素材に対する希少性の高さや仕入れの優位性を尺度に置き換えて使用する。「企画提案の程度」とは、セメントプロデュースデザインが企画提案（デザイン）にどの程度、深く関わっているのかを示す変数である。最初の段階から立体成型をデザインする場合は最も関与が高く、従来のアレンジ（メッキ加工など）や加飾（デザイン）から関わる場合や、装丁（パッケージ）のデザインのみ行うのか、など

8 例えば、その企業のみが保有する技術は、産地や地場産業が保有する技術よりもユニークであり、さらに、その産地でしかできない技術は、日本の他の地域でできる技術よりもユニークである。つまり、よりユニークな技術とは、企業>産地>日本全体の順に価値があると定義する。

9 イニシャル・コストがかからない場合は、0円から数万円程度のリスク負担と判断する。

の関わり方によって成果が変わってくる。関与（労力）は、立体成型>アレンジ>加飾>装丁の順であり、どの段階から関わったとしても、必ず装丁は行っている。「ブリッジの距離」とは、企画提案してデザインされた商品が、元の業界からどの程度異なるカテゴリーに展開しているのかの離れ具合を示す変数である。例えば、現在の消費者の生活様式に合うような商品を作り出すことで異なる販路へ展開したのか、あるいは従来と同じカテゴリーに留まったままなのか、といった元の業界からの距離（感）で定義した。「競合の存在」とは、展開する販売先での競合環境の程度を示すものである。特に、高単価の商材として認識してもらうために、セメントプロデュースデザインでは、展開先の販路（チャンネル）として「インテリア・ショップ」や「セレクト・ショップ」を重視している。こういったタイプの店舗（市場）を想定した場合の類似商品の数の多さを「競合数」として定義する¹⁰。「価格競争力」とは、セメントプロデュースデザインは、デザイン性の高い商品を企画提案（プロデュース）しているため、競合商品よりも高価格で展開しても売れている場合、価格競争力があると判断する¹¹。「メディアの露出度」とは、多様な媒体やメディアで取り上げてもらうためにリリースを展開した結果、掲載してもらった数（リリース数に対する反応率¹²）のことである。掲載数が多いほど反応率が良いと判断する。これまでのメディアとの関係性から、100社以上に取り上げてもらった場合、かなりの反応があったと定義する。以上の変数を用いて分析を行う。

3-2. fsQCA の特徴と分析

今回、分析に用いることのできるデータ数は27サンプルと少数であり、重回帰分析などの多変量解析を用いるにはサンプル数がやや少ない。さらに、実績や数値に基づく変数を定義しているものの、その区分は主観的である（cf. Rihoux and Ragin 2009. 邦訳）。また、ある1つの企業がこれまでに取り組んできた事例でしかないことや、それぞれの変数は完全な独立ではなく、何らかの影響を与え合いながら結果に影響している（横山 2017）。このようにデータ設定の前提が限定的かつ曖昧で、質的な要素が強く、それぞれの商品が開発された背景や地場産業ごとの状況や条件も異なる。そのため、結果に至るルートは単一ではなく、相互の変数が影響し合いながら、異なる原因の組み合わせが存在する。つまり、それぞれの商品が成功した理由は、複数の要因の相互作用によって生み出される場合が多いのである（田村 2015）。こういった特定の事例や状況特異性がある小サンプルデータに対しては、因果パターンを推論し、識別できる QCA

10 ホームセンターや Aeon などのマスマーケットを対象とする店舗は重視しない。なお、ここで示す競合とは、「参入するタイミングにおける競合の存在（や数）」について議論している。

11 対象の店舗の売り場に存在する競合品カテゴリーの価格帯を相場とする。

12 雑誌とメディア系を中心とした直近5年のデータしか把握できていない。今後は web 系でのメディア露出も増えることが想定される。

（qualitative comparative analysis）を用いることが可能である。特に集合への部分的な所属を容認することで連続変数を取り扱うことができるファジイ集合（0 から 1 の間の 0, 0.2, 0.5, 0.8, 1 とした成員スコア）の場合、fsQCA（fuzzy set qualitative comparative analysis）が利用できる（横山 2017；2019）。

3-3. 分析の手順

上記のデータを用いて fsQCA を行う。その手順は、田村（2015）、横山（2017；2019）を参考にする。ただし、上記で定義したデータセットの変数が多いため、組み合わせの数も多くなりすぎてしまう。そこで、まず、t 検定を用いて、結果の「販売実績」に影響を与えている変数がある程度、絞り込んだ上で、fsQCA ソフトでデータセットを分析する。具体的な分析の手順を次に示す。まず、不完備真理表を作成し、その組み合わせの中で論理的に可能な原因条件の組み合わせと、その組み合わせに対応するサンプル数、組み合わせ自体の妥当性を確認する。それをふまえた上で、不完備真理表の成果変数欄「outcome」に 1,0 のスコアを与えて完備真理表を作成する。その成果変数欄に 1,0 を採用する基準は、それぞれの組み合わせごとに含まれる事例の中身を確認した上で、PRI 整合性（PRI consist.）が 0.6 以上であれば 1、それ未満の場合 0 で判断する。その後、標準分析（standard analysis）を行い、各指標を確認しながら、分析の妥当性を行う。その後、結果を解釈する。

IV 分析結果

4-1. t 検定と fsQCA

結果の「販売実績」のデータをダミー変数（1,0）に変換した上で、t 検定を行う。まず、販売実績のスコアが 1、および 0.8 の場合は 1 を、0.5 以下の場合は 0 を設定した。その結果、高い成果の商品（ダミー変数のスコアが 1）は 14 事例、それ以外（ダミー変数のスコアが 0）は 13 事例に分類された。この原因となる残りの変数を対象に t 検定を行った。今回は厳密な検定が目的ではなく、ある程度の変数の絞り込みが目的であるため、10% リスク程度で有意差があった変数も残すことにした。

分析の結果、「BtoB」「熱意」「技術力（設備）」「企画提案の程度」「メディアの露出度」「販路・取引先数」を fsQCA に用いることにした。

データセットを fsQCA にて分析し、不完備真理表を作成した。PRI 整合性の値が 0.6

13 海外の経営系のトップジャーナルでは、この PRI 整合性のスコアは 0.75 以上あるいは 0.80 以上という基準が多くとられているが（横山 2017；2019）、今回の分析においては、この基準を高く設定してしまうと、Y（高い販売数量）に該当する事例が極端に少なくなってしまうため、今回はやや条件を緩めて 0.6 以上で設定した。

第8図表 高い販売実績を示す条件の組み合わせ

論理式	素被覆度 (raw coverage)	固有被覆度 (unique coverage)	整合性 (consistency)
①~BtoB*熱意*企画提案の程度*~メディアの露出度*~販路・取引先数	0.51	0.16	0.86
②熱意*技術力(設備)*企画提案の程度*~メディアの露出度*~販路・取引先数	0.49	0.15	0.89
解被覆度 (solution coverage)	0.66		
解整合性 (solution consistency)	0.88		

注：~は「ではない」、*は「かつ」を表している

に満たないものを0とし、それ以上を1に設定し、「outcome」に入力した後、標準分析を行った。その結果が第8図表である。素被覆度 (raw coverage) のスコアは、組み合わせパターン①が0.51、②が0.49であった。これは例えば、①の条件組み合わせパターンの場合、51%が高い販売実績につながることを意味する (cf. 横山 2017; 2019)。固有被覆度 (unique coverage) のスコアは、①が0.16、②が0.15であったため、これは例えば、①の条件組み合わせパターンのみで高い販売実績を説明できる割合が16%であることを意味する。整合性 (consistency) はいずれも0.85を超えており、これらの条件組み合わせの妥当性は高いと判断できる (cf. 田村 2015, 横山 2017; 2019)。

解被覆度 (solution coverage) のスコアは、高い販売実績となった商品のうちの66%が析出された2つの組み合わせパターンを持つことを示しており、解整合性 (solution consistency) のスコアはこの2つの組み合わせパターン全体としての妥当性を示している。これらのスコアから判断すると、分析結果はうまく販売実績の原因条件を表していると判断できる (cf. 田村 2015, 横山 2017; 2019)。

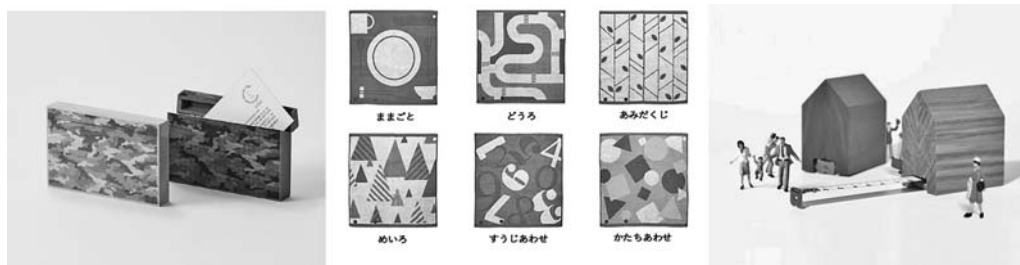
4-2. 結果の解釈

fsQCAによる分析の結果、販売数量を高める条件として、2つの組み合わせがあることが明らかになった。ひとつめの組み合わせ (①) は、仮に、BtoBなどのOEMの受注や、メディア露出、販路・取引先の数が十分になくても、「熱意」と「企画提案の程度」が組み合わせれば、販売数量が高まる。

ふたつ目の組み合わせ (②) は、「熱意」と「技術力(設備)」と「企画提案の程度」が組み合わせることで、メディア露出や販路・取引先の数で十分でなくても、販売数量を高めることが可能になる。

いずれのパターンにも共通する要素は、「熱意」「企画提案の程度」であり、これらは必要条件であろう。さらに、「技術力(設備)」があるほど高い販売実績を示す条件が加

第9図表 販売実績が高い商品



（出典）セメントプロデュースデザインより提供。

わるため、十分条件であると判断する。このように、地場産業や伝統的工芸品産業の作り手の熱意とそれに対応しようとするセメントプロデュースデザインの企画提案力が組み合わさり、そこに高い技術力が備わることで、より新しい市場を開拓できる商品を生み出すことが可能になるといえる。

なお、この3つの条件がそろっている商品には、Ⅱで取り上げた「トレースフェイス」が該当する。それ以外にも、北海道旭川市の木エメーカーとの協業商品である「カードチェスト」（第9図表左）、タオルメーカー「IKEUCHI ORGANIC」との協業である「タオリータオリー」（第9図表中央）、北海道旭川市の木エメーカーと、東京都葛飾区の計器メーカーの技術をかけ合わせてできた協業商品の「ハウスメジャー」（第9図表右）などがあてはまる。

いずれの商品とも、行政からの補助金などが潤沢に無い中で、セメントプロデュースデザインが企画提案の段階から協業することで、地場産業が保有する技術力が引き出され、成果に結びついた事例であろう。

V まとめと課題

本稿は、衰退傾向にある我が国の地場産業や伝統的工芸品産業の活性化を検討するものである。その活性化のひとつの方法として検討したのが、地域の資源や既存技術を活用し、現在の消費者のライフスタイルに沿った、デザイン性の高い商品を開発していくことである。

その目的を明らかにするために、まず、地場産業や伝統的工芸品産業が置かれている状況、および、クリエイティブやデザイン事業を得意とするセメントプロデュースデザインが取り組んできた「みんなの地域産業協力活動」の活動事例を説明した。その後、実際に地域との協業を通じて開発されてきた商品群の中で、より高い成果（販売実績）を産み出すための要件を明らかにするために、複数の要因の相互作用による組み合わせパターンを探る「fsQCA」（fuzzy set qualitative comparative analysis）によるデータ分析

を行った。その結果、2つの組み合わせパターンが抽出された。主な組み合わせとしては、「熱意」と「企画提案の程度」、そこに「技術力（設備）」が組み合わせられる場合に高い販売実績につながるということが明らかになってきた。

これらの組み合わせパターンを保有する商品は、事例でも紹介した愛知県瀬戸市の企業と協業した商品「トレスフェイス」をはじめとするいくつかの商品であった。これらは異なる産地と一緒に開発した商品であり、産地特性だけで説明できるモノではない。むしろ、本気で取り組む姿勢（熱意）や、協業の程度として最初の企画段階から最終的な販路や流通の設計までをプロデュースしたもの、そして既存の技術をデザインに巧みに表現できることが成功要因であり、これらが上手く組み合わさった時に、従来の業界と異なる（現代の消費者のライフスタイルに合う）新市場へと上手くブリッジングでき、成果につながるといえる。実務の現場においては、上記の組み合わせ要素を重視しながら協業を進めることが重要であろう。

なお、本稿には課題もある。それは、今回の分析に用いなかった（t検定でオミットした）変数が、条件の組み合わせにどのように関連するのか、という点を分析できなかったことである。また、今回はセメントプロデュースデザインが直接、取り扱っている商品の分析に留まっており、各地で指導やアドバイスだけ行った企業の成果物を分析できていない。さらに近年、セメントプロデュースデザインでは、産地間をつなぐような協業活動も進めている。こういった活動の成果を含めて、今後さらに分析を進めていく予定である。

謝辞

筆者らは20年ほど前、広告制作会社の同僚であった。その2人が共同研究という形で、地場産業や伝統的工芸品産業に貢献できる機会に感謝する。本研究を進めるにあたり、有限会社セメントプロデュースデザイン 三嶋貴若氏、仲川依利子氏、勝山浩二氏（現：合同会社オフィスキャン）には、分析用のデータセットを作成するために、多大な協力を頂いた。ここに改めて感謝の意を表す。ただし、本稿における全ての誤謬等は、筆者らの責に帰するものである。

参考文献

- Rihoux, B and C. C. Ragin (2008) *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*, SAGE: NY (プロワ・リウー・チャールズ C. レイガン編著, 石田淳・齋藤圭介 (監訳), 根岸弓・姫野宏輔・横山麻衣・脇田彩訳『質的比較分析 (QCA) と関連手法入門』, 晃洋書房, 2016年).
- 岡田賛三 (2017) 『よみがえる飛驒の匠：地場産業を復活させる6つの改革』 幻冬舎メディアコンサルティング。
- 奥山清行 (2007) 『伝統の逆襲：日本の技が世界ブランドになる日』 祥伝社。
- 金谷勉 (2017) 『小さな企業が生き残る』 日経 PB 社。
- 喜多俊之 (2009) 『地場産業+デザイン』 学芸出版社。
- 熊坂敏彦 (2017) 『循環型地場産業の創造：新時代創生・地域創生に生きる『地場産業』のDNA』 『昭和女子大学現代ビジネス研究所 2017年度紀要』 全13頁。

- 澤田章・後藤春彦・田口太郎・井上由梨（2005）「地場産業に依拠した交流事業の現状と課題：長崎県波佐見町における産業振興を目的とした作家受け入れを事例として」『都市計画論文集』（社）日本都市計画学会，第40号第3巻，967-972頁。
- 田村正紀（2015）『経営事例の質的比較分析：スモールデータで因果を探る』白桃書房。
- 塚本僚平（2010）「地場産業産地における構造変化と産地維持要因：香川県東かがわ手袋産地を事例にして」『人文地理』第62巻第4号，40-59頁。
- 西堀耕太郎（2018）『伝統の技を世界で売る方法：ローカル企業のグローバル・ニッチ戦略』学芸出版社。
- 野中郁次郎（1990）『知識創造の経営：日本企業のエピステモロジー』日本経済新聞社。
- 長谷川英伸（2014）「地場産業に関する再考察：地場産業の類型化を中心に」『論叢』玉川大学経営学部紀要，第22号，45-57頁。
- 初澤敏生（2015）「地場産業のブランド化戦略とその課題：鳴子産地における JAPANBRAND 事業と多治見陶磁器産地の人材育成を例に」『福島大学地域創造』福島大学地域創造支援センター，第27巻第1号，4-12頁。
- 村山裕三（2008）『京都型ビジネス：独創と継続の経営術』NHK ブックス。
- 山本篤民（2019）「伝統的工芸品産業の現状と海外販路開拓の課題」『商学集志』日本大学商学研究会，第88巻第4号，239-251頁。
- 横山斉理（2017）「食品スーパーにおける顧客満足の規定要因：fsQCA アプローチ」『組織科学』組織学会，第51号第2巻，14-27頁。
- 横山斉理（2019）『小売構造ダイナミクス：消費市場の多様性と小売競争』有斐閣。
- 鷺田祐一（2014）『デザインがイノベーションを伝える：デザインの力を活かす新しい経営戦略の模索』有斐閣。