

伝統産業におけるダイバーシティを活用したイノベーション
—株式会社きものブレインのケーススタディー—

事業創造大学院大学 新潟地域活性化研究所
客員研究員 金子秀光・客員研究員 渡部容子
所長代理/事業創造研究科 准教授 丸山一芳

1. 研究の背景と目的

わが国における伝統的工芸品産業の生産額は最盛期の5分の1以下にまで落ち込んでいく。需要の低迷、量産の難しさ、人材・後継者不足、原材料不足、知名度の低さといった理由からである。たとえば、1990年に約1兆5千億あったきもの市場は、2014年に約2,900億円と5分の1以下にまで右肩さがりに縮小している。これは伝統産業の危機といえる。

こういった伝統産業の状況において女性活用、障がい者雇用、外国人活用などのダイバーシティを活用しながら連続的なイノベーションによって成長を続けているきもの製造販売を手掛ける企業も一方でわずかではあるが存在する。

地域の企業と行政における課題発見と解決を通して地域活性化を目指す事業創造大学院大学新潟地域活性化研究所として今回、新潟県内の伝統産業におけるイノベーション企業の事例分析をおこなった。

研究目的は、第一に株式会社きものブレインの設立から現在へのプロセスに注目した事例分析を通じて、伝統産業において連続的なイノベーションを実現する戦略的行動を分析することである。第二目的は、そのプロセスに関する詳細な記述をおこなうことである。日本の伝統産業が業態転換することなくイノベーションを続けるという事例に関する記述は希少であり、今後の研究の経験的証拠となる。さいごの第三目的は、MBAコース（専門職大学院）におけるケース教材を作成することである。

2. 研究方法

研究戦略として、事例研究(シングル・ケーススタディー)を採用し、株式会社きものブレインを対象とした。この企業は代表的な事例であり、データ源へのアクセシビリティ（接近可能性）が高い事例である。また、一つの成功事例のみを対象とするのではなく、連続的なイノベーションにおける前後の人々の相互作用を対象としていることを特徴とし、一つの事例を長期的な視点から深く追いかけることにより研究の妥当性の確保につとめた。

伝統産業であり、市場が縮小しているというきもの産業の背景の中で連続的なイノベーションをおこして業績拡大を続けるという現象は、大変複雑な事象が絡み合ったものであり、その現象と文脈の境界はとて不明瞭である。Yin (1994) によれば、このような事象に適切な方法論が事例研究である。

3. 先行研究

わが国の伝統産業の維持発展やイノベーションをみつかった研究には、京都の花街が350年間続いていることについて、「ビジネスシステム」(加護野, 1999)の理論的枠組みから考察した研究(西尾, 2007, 2008)のほか、岡本(2008)や、大木(2011)の研究、福原ほか(2014)などが確認されるが、京都という伝統技術が存在する「場」における素材・技術・情報を活かすというイノベーション事例と、伝統技術ならではの特殊な技能・技術を先端技術へと応用することに関する研究が多いといえる。伝統産業のドメインを変更せずに伝統技術そのものを発展させるようなイノベーションによって伝統産業を守るといった事例分析は少なかった。

4. 事例分析

事例のきものブレインの概要は以下のとおりである。

- ① 設立 1988年(新潟県十日町市)
- ② 従業員数 268名(うち障害者28名)
- ③ 資本金 9,000万円
- ④ 年商 24.5億円(2014年度)
- ⑤ 事業内容
 - きものクリーニング、メンテナンス
 - きもの縫製
 - きもの製造販売
- ⑥ 施設 十日町市3工場、京都直営支店、ベトナム子会社

社長である岡元松男氏のリーダーシップによってきものに多くのイノベーションを起こしてきている。その発想は全て顧客の視点からきもの不便を解消するところからはじまっている。たとえば、きもの業界ではアフターケアをするという習慣はなかった。きものは汚れると着ることのできなくなる商品であり、業者にとってそのことは買い替え需要のチャンスと見なされてきた。しかし、きものブレインでは「黄変」と呼ばれるしみを修復するなどのサービスを提供することで、ある意味の業界におけるタブーをおかし、一躍業界の注目をあびることとなった。その後も、ワンタッチで着ることのできるきものや、飲み物などの汚れからきものを守る防水特殊加工サービス、きもの裏地を250色も用意することや、きもの保管配送をスマートフォンからアプリで指示できるサービスなど斬新なアイデアできものに付加価値を増やし、不便を解消している。すなわち、「きものファンを増やし、きものを着る機会を増やし、きもの文化を守る」ためのサービスを展開している。これらの伝統産業におけるイノベーションとも呼べる新サービスによってきものブレインの売上高は伸び続けているのである。

また、副社長の岡元眞弓氏が社長のイノベーションを支えるマネジメントを実行してい

る。障がい者からは母親のように慕われ、多くの女性が活躍する職場においても女性の立場にたって女性が活躍しやすい休暇制度などを柔軟な制度として運用している。さらに、ベトナムにおける縫製工場の進出においても眞弓氏が担当してベトナムの女性縫製工員や工場責任者の女性リーダーたちをマネジメントしているのである。

すなわち、きものブレインでは、社長の岡元松男氏によるリーダーシップでイノベーションをおこし、それを副社長の岡元眞弓氏がダイバーシティを活用したマネジメントによって組織に関することやコスト面などから支えるという経営であるといえるのである。

今後は、夫妻によるリーダーシップとマネジメントという役割分担をより組織的な運用として事業継承しつつもイノベーションを続けていくことが課題となる。

5.発表

発表当日はより詳細な事例分析について説明する。

6.主な参考文献

- 福原康司・齋藤憲・今井雅和ほか(2014)。「伝統産業で培われた中核的能力とプロダクト・イノベーション：企業家精神によって事業革新に成功した中小企業の事例」、『専修マネジメント・ジャーナル』, 4(2), pp.23-28.
- 西尾久美子(2008)。「伝統産業のビジネスシステム：350年間続くサービス産業『京都花街』のダイナミズム」、『一橋ビジネスレビュー』, 56(1), pp18-33.
- 岡本信司(2009)「伝統工芸産業からの産学官連携による地域イノベーション創出に関する課題と提言：京都地域及び石川地域における事例研究」、『研究技術計画』, 23(4), pp.367-382.
- 大木裕子(2011)。「弦楽器製作のイノベーションに関する一考察：ウクレレメーカー占部弦楽器製作所の事例研究」、『尚美学園大学芸術情報研究』, 19, pp.27-39.
- 佐藤博樹・武石恵美子(2014)。「ワーク・ライフ・バランス支援の課題」, 東京大学出版会.
- 谷口真美(2005)。「『ダイバーシティ・マネジメント：多様性をいかす組織』」, 白桃書房.
- Yin, R. (1994). Case Study Research 2nd ed. Sage publications. (=2011, 近藤公彦訳『新装版 ケース・スタディの方法第2版』千倉書房)