

製造業におけるサービス化のジレンマ

——兵庫県線香協同組合を事例として——

関 谷 次 博

はじめに

本稿は製造業のサービス化に関して、淡路島の伝統産業の一つである線香を事例に考察する。製造業にとって、作れば売れる時代ではなくなってから、「どのようなモノをつくれれば良いのか」という消費者のニーズに対応したもののづくりが必要とされてきた。そこで、製造業においても小売業のような、消費者との接点をもつものづくりに取り組まなければならない。それを一口に言えば、製造業のサービス化ということになる。

かつて、クレイトン・クリステンセンは、革新をおこした企業が急成長しながらも、やがて衰退してしまう原因として、「イノベーションのジレンマ」を提唱した。⁽¹⁾革新性ゆえに、さらなるシェア獲得と技術向上のために投資をすることは、市場を一変させるような革新が生まれたとき、一気に市場を失うことになる。生産設備への投資や熟練技術の形成は、シェア獲得や技術向上につながる合理的な行動であるが、市場の変化に即座に対応することはできない。生産過程の固定性が引き起こすこうした問題は、古くは、ソースティン・ヴェブレンが指摘した点でもあった。⁽²⁾もっとも、ヴェブレンの場合、個々の企業の対

(1) クレイトン・クリステンセン著、伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』(増補改訂版)翔泳社、2001年。

(2) ソースティン・ヴェブレン著、小原敬士訳『企業の理論』(新装版)勁草書房、2002年。

製造業におけるサービス化のジレンマ

応を問題としたのではなく、産業全体の問題（非自発的失業の状態化）を定義したのであるが、クリステンセンの指摘と照らし合わせることで、企業行動の問題にも示唆を与えるものである。すなわち、現状への投資は生産過程の固定性をもたらすから、次なる革新のための未来への投資にも振り向ければよいかということである。

モノづくりが自身の閉鎖されたモノづくりの追求だけに陥らないように、市場の声に耳を傾けるという姿勢は、次なる潜在的な革新を見出す可能性があるという点においてジレンマを解消する一手段となりえよう。企業における「製造業のサービス化」という行動は長年の課題を解消することになるのであろうか。

本稿が対象とする線香もまた、消費者のニーズに対応して、今まさに市場開拓を模索している製造業の一つである。線香は、仏壇仏具としての用途が圧倒的に多いが、その市場は安定的である部分があれば、全体としては縮小傾向にある。葬式や先祖供養という慣習はなくならなくても、若い世帯において仏壇がある家庭は少なくなっているからである。そこで、線香の新たな用途として考えられているのが、香り線香（お香）から出る良い香りに癒しの効果をもとめた用途である。人々の癒しとは何か。そのための香りとは何か。新たな消費者のニーズを探り、ものづくりにフィードバックさせるのであるから、線香製造の事例をつうじて、製造業のサービス化が実際にどのようにおこなわれているのかというプロセスを見る。したがって、製造業のサービス化の成功例を示すわけではないから、製造業のサービス化がすすまない要因を考えることになるかもしれない。

ここで、製造業のサービス化をすすめる上での技術経営と経験価値マーケティングに注目してみよう。技術経営は、技術にマーケティングなどの視野を入れて経営することで、技術の実用化をはかるものである。独りよがりの高度な技術では何の使い道もないということである。経験価値とは、とくにサービスの場合、モノのように交換ができないため、使用された時点で価値が判断される

上、サービスを受けるまでのプロセスも重視されるというものである⁽³⁾。線香産業のなかで、これら二つの点を合致した経営をおこなっている事例として山田松香木店があげられる。同社は200年以上続く老舗でありながら、技術経営と経験価値を兼ね合わせながら伝統のなかに革新的な要素を加えることで成功しているとされる。線香の香りの調合をおこなうなかで、様々な場面に応じた調合のみならず、話題性も取り入れて消費者に訴求するかたちをとっている⁽⁴⁾。また別の事例として、松榮堂の場合、お香というコンテンツを販売するよりも、歴史や文化、鑑賞法といったコンテクスト（お香にまつわる脈絡）を理解して、繰り返し利用してくれる顧客を大事にしている⁽⁵⁾。

以上は、製造業のサービス化の事例としてとりあげることができよう。ただし、本稿の内容を先取りすれば、同様の取り組みは淡路の線香にも見られる。成功、ないしは失敗の事例を提示しようとするのではなく、製造業のサービス化という行為そのものを、長年にわたる企業行動の課題から再考しようというのが本稿の位置づけである。

1. 線香業界の動向

表1は、2005年以降の線香産業の動向について、全国および兵庫県の出荷額・数量をベースに見たものである。比較対象として、製造業全体のデータもあわせて記している。

兵庫県の線香産業が全国に占める割合（金額ベース）はおおよそ4割である。なかでも淡路市は、線香の生産量が全国一位である。全国、兵庫県ともに線香産業は金額、数量ともになだらかな下降傾向にある。これを製造業全体と比較

(3) 諏訪良武『サービスの価値を高めて豊かになる—豊かさを実現する6つの価値』リックテレコム、2016年、143～144頁。

(4) 長沢伸也、石川誠「老舗企業「山田松香木店」のこだわり経営」『日本感性工学会論文誌』第8巻第3号、2009年。

(5) 小林潔司・原良憲・山内裕編『日本型クリエイティブ・サービスの時代—「おもてなし」への科学的接近』日本評論社、2014年、189～190頁。

製造業におけるサービス化のジレンマ

表1. 線香産業の変遷
従業員4人以上事業所の製造品出荷額

西曆 (年)	和曆 (平成・年)	全国						兵庫県						日本香堂 売上高 金額 (百万円)
		製造業合計			線香			製造業合計			線香			
		金額(百万円)	指数 (2005年=100)	金額(百万円) (a)	指数 (2005年=100)	数量(t)	指数 (2005年=100)	金額(百万円)	指数 (2005年=100)	金額(百万円) (b)	指数 (2005年=100)	数量(t)	指数 (2005年=100)	占有率 (b/a)
1998	10	289,198,478	102	32,073	108	7,965	110	122	—	—	—	—	—	—
1999	11	276,386,160	98	34,302	115	7,798	108	116	—	—	—	—	—	—
2000	12	285,132,589	101	33,317	112	7,642	106	122	—	—	—	—	—	—
2001	13	272,394,453	96	31,152	105	7,253	101	106	—	—	—	—	—	—
2002	14	257,598,451	91	30,565	103	7,075	98	103	—	—	—	—	—	—
2003	15	261,440,407	92	29,679	100	7,579	105	109	—	—	—	—	—	—
2004	16	271,070,007	96	27,898	94	6,996	97	100	—	—	—	—	—	—
2005	17	282,712,076	100	29,757	100	7,215	100	101	13,477,827	100	3,173	100	41	—
2006	18	301,430,783	107	31,300	105	7,315	101	99	14,454,981	107	3,359	106	42	14,211
2007	19	305,652,182	108	29,679	100	5,996	83	93	15,784,639	117	3,198	101	43	13,913
2008	20	303,725,898	107	29,600	99	6,250	87	98	16,512,792	123	3,202	101	44	14,348
2009	21	240,222,468	85	28,420	96	6,054	84	95	13,383,988	99	2,945	93	43	14,199
2010	22	261,681,196	93	28,680	96	5,950	82	89	14,183,783	105	2,883	91	42	13,805
2011	23	255,181,883	90	25,331	85	5,544	77	80	14,357,443	107	2,791	88	46	13,792
2012	24	258,422,869	91	27,996	94	6,006	83	84	14,347,022	106	2,669	84	41	13,591
2013	25	261,226,079	92	27,384	92	5,938	82	83	14,026,866	104	2,715	86	41	13,795
2014	26	272,853,144	97	27,335	92	5,580	77	78	14,888,386	110	2,653	84	41	14,372
2015	27	279,716,541	99	28,338	95	5,182	72	84	15,445,672	115	2,312	73	40	13,224
2016	28	267,875,517	95	28,886	97	5,567	77	71	15,105,350	112	2,410	76	39	13,485
2017	29	283,002,628	100	27,449	92	5,055	70	71	—	—	—	—	—	13,306

(資料) 全国 「日本統計協会」の品目別統計表より作成
兵庫県 「兵庫県統計センター」より提供
日本香堂 「会社四季報」・売上増分集計

(注記) 項目に「—」の表記があるものはデータがないものである。
日本香堂の売上高は、各年3月期決算のものである。

した場合、とくに注目されるのが2009年の動向であり、前年のリーマンショックの影響を受け、製造業全体では大きな落ち込みが見られた。しかしながら、線香産業の場合、前年に比べて出荷額が減少しているものの、下降傾向にあることに変わりはない。

好不況の影響を受けにくく、比較的安定的な需要が見込まれるものの、斜陽化していることは確かである。表1に見るように、業者数の減少と数量の落ち込みとがほぼ同じペースであるのも特徴的であるが、このことは、業者数の減少によって市場が縮小しており、需要の減少とともに、体力のない業者から徐々に脱落していく様子が想像される。

また、表1には、線香産業の最大手である日本香堂の売上高も併記している。日本香堂は、小仲正規が、1940年に大阪の孔官堂から分離独立し、合名会社孔官堂東京工場を設立、42年には株式会社東京孔官堂を設立したことから始まる。孔官堂の商標「蘭月」を使用して販売した。47年に鬼頭天薫堂から「毎日香」の商標権を譲り受けた。後に孔官堂との確執により、「蘭月」の商標権の使用ができなくなったことを契機に、新商標「青雲」を立ち上げるとともに、66年には社名を日本香堂に改称し、「毎日香」との二大ブランドで販路拡大を目指した。線香では初のテレビCMをおこなうなど、一般消費者向けのマーケティングを展開したことで業容を高めていった。⁽⁶⁾

近年における日本香堂の売上高はおよそ140億円であり、これは兵庫県全体の線香出荷額と同程度である。売上高と出荷額をそのまま比べることはできないが、「日本香堂一社だけで、日本全体の需要は賄うことができる」と聞いたことがあるが、この数値からは、あながち冗談とも言い切れない印象である。

(6) 小仲正久『アドベンチャー精神と価値創造経営—革新こそ新たな伝統を生む—』ダイヤモンド社、2004年。小仲正久『成熟市場の価値創造』東洋経済新報社、2010年。

2. 淡路線香の歴史と特徴

淡路における線香製造の起源は、1850（嘉永3）年にまでさかのぼる。港町として栄えた江井という地で、冬季の仕事として家内副業的に線香製造が始められた。

長い歴史を有する淡路島での線香であるが、線香に関する資料は散見する限りほとんど存在しない。浜岡きみ子が、地元淡路の小学校の教員を務めた経験から、郷土史家として『淡路いちのみやの香り』として、淡路線香の歴史を綴っている。そのなかには、幾らか統計データも含まれており、おそらく業者や組合等から直接入手した資料によるものであろうが、その出典が明記されておらず、浜岡が故人となった今は、もはや現物を今や追えないことが悔やまれる。⁽⁷⁾

『兵庫県統計書』の1925（大正14）年によれば、同年末の時点で、兵庫県内の線香の製造戸数は81件あった。地域別では、津名郡が最も多く、63件を数えた。同年中における1日平均の職工数は男女あわせて211人であった。単純計算で、1件当たりの職工は3人ということになるから、小規模零細業者が数多く存在したことが想像できる。⁽⁸⁾ また、『兵庫県統計書』をもとに、1925年において、津名郡での製造戸数が多いものに貝鉦（貝ボタン）がある。兵庫県内に125件あったが、そのうち津名郡が60件を数えた。職工数は685人であったから、1件当たりの職工は11人となり、線香よりも1件当たりの規模が大きかった。さらに、燐寸（マッチ）についても、兵庫県内では64件あったが、そのうち5件が津名郡であった。職工数は929人であったから、1件当たり186人となる。⁽⁹⁾ これはかなりの規模となる。

(7) 浜岡きみ子『淡路いちのみやの香り』淡路市教育委員会、一宮町商工会、1986年。同書には、浜岡きみ子「淡路一宮町の線香製造工業の考察」、『兵庫史学』兵庫史学会、1967年、からの統計データが転載されているが、こちらも出典が不明である。星野輝男「淡路島の線香製造業：伝統工業の1事例」、『兵庫地理』第27巻、1982年、もあるが、同稿は、浜岡の記した統計データにそのまま依拠している。

(8) 『兵庫県統計書』第3編、1925年。

以上のような規模の違いはなぜ生じたのか。貝ボタンは、明治・大正期において、繊維製品に次ぐ、重要輸出雑貨製品の一つであった。⁽¹⁰⁾ 燐寸もこれと同様、重要輸出品の一つであった。『日本貿易精覧』によれば、貝ボタンの輸出額は、1902年の11万9088円から、1925年には774万5274円となっている。燐寸（安全燐寸）の場合、1902年の507万7927円から、1919年のピーク時には2613万1679円となり、1925年は854万1800円にまで落ち込んでいる。⁽¹¹⁾

貝ボタンと燐寸が重要輸出品であったのに対して、線香はそうではなかった。ただし、『日本貿易精覧』には、蚊取線香の輸出（1928年に89万2101円）は確認されるが、仏具の線香は確認できない。⁽¹²⁾ 海外市場向けか、国内市場向けかという販路の違いが、生産規模にも格差をもたらしたと考えられる。

なお、浜岡の著書のなかに、大正初期に、ハワイに輸出されていたという記述があるが、実態は不明である。⁽¹³⁾ 外務省の『通商彙纂』においても、「室内ニ香気ヲ保タシムル線香ハ将来差シテ需要増加ノ見込ナシ」と記録されているように、海外輸出はほとんどおこなわれていなかったと判断される。⁽¹⁴⁾

伝統工芸・地場産業は、その起源を、近世期にもつものもあるが、産業として確立されたのは明治期以降のことであろう。明治期以降に、日本は、綿糸紡績業を中心とした工業化を推し進めるなかで、近世期から続く、農村で副業的におこなわれていた産業が、実際には初期経済成長を支えた。それが中村隆英⁽¹⁵⁾のいう在来産業論である。在来産業は、重要輸出品として成長しつつも、その

(9) 同上。

(10) 沢井実「1910年代における輸出雑貨工業の展開—ブラシ・貝ボタン・瑠璃鉄器—」、『北星論集（経）』第24号、1987年。

(11) 『日本貿易精覧』（神原周平編、東洋経済新報社、1935年）。

(12) 同上。

(13) 浜岡前掲書、69頁。孔官堂の岡本精次氏の談話より。

(14) 『通商彙纂』第160巻（明治44年第29号～第33号（明治44年5～6月））、外務省通商局編纂、不二出版、1996.2 <DE213-E2>。

(15) 在来産業論については、中村隆英編『日本の経済発展と在来産業』山川出版社、1997年、がある。

製造業におけるサービス化のジレンマ

後においては、海外との競争によって販路を失い、国内市場にとどまっていたものもあれば、当初より、主として国内向けの製品として存在したものがあつた。淡路の線香の場合、後者に属するのであろう。

ただし、淡路の線香の販売方法として興味深い点がある。1923（大正12）年の主たる線香販売先である九州に、淡路の線香製造業者が視察したときの記録である。そのなかでは「製品は多く普通の下等品にして、今後有望なる香、線香は至って少ない」とある。匂い線香を上等品として、「将来この業の有為なると共に、上等品の算出による利益は、思いも及ばぬ好事業と存ずる」と、淡路における線香製造の位置づけとして、匂い線香の品質を高めることで、差別化をしようとした意図がうかがえる。⁽¹⁶⁾

一般的に墓参りで用いられる線香は杉線香であり、低価格で製造される。量的に多く販売されるものであるだけに、大量生産がおこなわれる。そのため価格競争がおりやすい。もちろん、淡路でも杉線香が多く製造されている。一方で、高価なもの、高品質の線香として、匂い線香がある。良い香りを出すために高価な材料を用いる。杉線香は杉粉を用いているのに対して、匂い線香は、原料に、白檀、伽羅、沈香といった香木が用いられる。1965年から1981年にかけて、淡路の線香の出荷量が1200トンから6121トンへと、約5倍に伸びているのに対して、金額では6億円から141億円へと、約24倍の伸びである。こうした出荷量と金額の伸び率の差は、淡路の線香が、安価な杉線香から高価な匂い線香を多く生産しているという特徴をあらわしている⁽¹⁷⁾とされる。

3. JAPAN ブランドと淡路線香の新用途開拓

まずは、JAPAN ブランド育成支援事業について簡単に述べておく。同事業は、2004年度に創設され、中小企業庁から日本商工会議所・全国商工会連合会への委託事業である。したがって、全国の商工会が主導して、地場産業を活性

(16) 浜岡前掲書、71頁。

(17) 浜岡前掲書、27頁。

化することが目的にある。JAPAN ブランド育成支援事業は、「中小企業の新たな海外販路の開拓につなげる」ことを目的とした事業であり、「世界に通用するブランド力の確立を目指す取組」に対して支援をおこなうものである。そのような目的をもった支援事業に対して、国内市場に主として販路を有していた伝統工芸・地場産業が申請し、そのうちの幾らかが採択された。

兵庫県線香協同組合の場合、JAPAN ブランドに2005年に申請し、採択された。JAPAN ブランドは淡路の長い線香製造の歴史からすれば、近年におけるほんの一頁に過ぎない出来事であるかもしれない。しかしながら、線香の新しい用途開拓として JAPAN ブランドへの展開が大きな転機となったこともまた事実である。以下では、JAPAN ブランドに取り組みまれてから、その後の事業展開について2010年代初期までを見る。

(1) 線香製造業者の消費者との接点—BtoB から BtoC へ—

淡路の線香にとって、販売先を、問屋から一般消費者へと向けさせたのは、1995年の阪神淡路大震災がきっかけであった。震災後に復興予算がつき、淡路島は地場産業としての線香をPR することとなった。それまでの線香は問屋との「取引」が主であったから、それを「販売」という感覚はなかった。そうしたとき、1998年の明石海峡大橋開通によって、多くの観光客が淡路島を訪れるようになると、観光客が土産物として線香を購入するようになった。まさに、一般消費者向けに販売するという感覚が芽生える転機となった。

さらに時代はバブル崩壊後であったから、それまでのようなモノづくりが通用しなくなっていた。地場産業が徐々に衰退をし始めたのもこの頃からであった。線香産業の場合、先にも述べたように、景気に大きく左右されなかったものの、日本香堂が製造を淡路島外でおこなうようになったことや、カメヤマローソクが線香製造に参入するといった目に見えて分かる変化もあった。線香製造にも時代の変化が押し寄せてきた。それへの対応の一つが理事長の吉井康人のリーダーシップによって始められた勉強会である。そこで淡路島の線香製造に

製造業におけるサービス化のジレンマ

とって付加価値を高める必要性が共感されていた。

1991年4月から兵庫県線香協同組合は一宮町商工会に事務委託をしていた。その事務員として派遣されたのが伊藤雅樹であった。実は線香組合が JAPAN ブランド事業に申請するのを働きかけたのは伊藤であった。

(2) JAPAN ブランド育成支援事業の展開

以下では、JAPAN ブランド育成支援事業採択後の活動内容について、年度毎の「実績報告書」、ならびに「成果報告書」をもとに見ていくことにする。⁽¹⁸⁾

2005年度

JAPAN ブランド育成支援事業に関する再委託契約が、2005（平成17）年6月1日に締結された。受託金額は2500万円であった。一宮町商工会が JAPAN ブランド推進委員会を組織し、具体的な実施については、兵庫県線香協同組合に加入していた16社が Kosai Aroma 委員会を設置し、協議していくこととなった。表2は16の事業者である。従業員数を見ても、組合に所属した大小さまざまな事業者が参加したことがわかる。

委員会は、2005年6月14日の第1回から、年内までに合計12回の会合を開いた。また、2005年9月2日～5日にフランス・パリでの市場調査、9月6日～9日に第60回東京インターナショナル・ギフトショーに出展、10月23日～26日には中国で市場調査をおこなった。翌06年1月27日～30日にメゾン・オブジェ

(18) 「実績報告書」とは、JAPAN ブランド育成支援事業について、一宮町商工会（当時）が2005年度から2007年度まで（年度毎）の活動内容を全国商工会連合会に報告したものである。「成果報告書」は、2008年度以降、同様に淡路市商工会が報告したものである。これについては2011年度までを確認している。なお、2005（平成17）年4月に、旧津名郡の5町（淡路町、東浦町、北淡町、一宮町、津名町）が合併し、淡路市が誕生した。2007（平成19）年4月には、各町の商工会が合併し、淡路市商工会が設立された。確認した報告書は、兵庫県線香協同組合が保存するものである。以下では、年度毎に内容を記すことによって、報告書についての個別の出所は省略した。

表2. JAPAN ブランド育成支援事業参加事業者

事業者名	従業員数(人)
(株)梅薫堂	92
(株)大発	30
(株)精華堂	26
淡路線香(株)	43
(株)慶賀堂	15
(株)薫寿堂	93
淡路梅薫堂(株)	30
(有)菊寿堂	13
(株)広玉堂	19
(有)皿池薫佛堂	4
(株)松竹堂香舗	30
大花堂香舗	3
多宝堂	1
日本線香製造(有)	4
(株)立花薫稟堂	2
(株)尚林堂	12

(出所) 「実績報告書」2006年2月。

にも出展した。香りの楽しみ方を提案する方法として、日本古来の香り文化である「香道」を紹介した。また、会場では実際に香道も披露された。

JAPAN ブランド育成支援事業の目的も確認された。淡路一宮の線香を「あわじ島の香司」という組合の統一ブランドとして展開することとした。「あわじ島の香司」のブランドマークも考案された。なお、各社の商品は、現在販売している商品・パッケージのまま販売を継続した。ブランドイメージは、「自然」や「癒し」に敏感な都市部で働く若い女性に対して、「ゆとりを与える香り」、「こころを癒す香り」を演出する線香というものであった。フランスでは、すでに線香がアロマとして定着されていることから、フランスで淡路の線香が認知されれば、日本でもアロマとして、若い女性の間で線香が定着するのではないかと考えられた。

2006年度

2006年度は同事業に対して700万円の補助金が交付された。参画事業者は、誠寿堂（2006年度現在、従業員数98名）の1社が加わり17社となった。前年度に引き続き、フランス市場を開拓することで日本への逆輸入をめざした。フランス市場へは現地代理店をつうじた営業活動をおこなうとした。フランス・パリへの市場調査も2006年10月25日～28日におこなわれた。

Kosai Aroma 委員会は、2006年6月から07年2月までにあわじ島香司委員会が1回、Kosai Aroma 委員会が13回の会合が開かれた。

2007年度

2007年度は1,000万円の補助金が交付された。同年度からは、ヨーロッパに加えて、アメリカにも展開していくこととなった。両市場の開拓に際して、次のように意識されていた。「フランスでは、和や禅・オーガニックや LOHAS などが流行である事から日本のお線香も受け入れられ易いという事が今までの調査の結果わかっている」というものである。また、「アメリカでは、自然派や LOHAS に敏感な人が多いニューヨークと西海岸から市場開拓を図り、新たな市場確保に努めたい」とされた。

両者の内容には共通して「LOHAS」という言葉がある。実は、この点については、日本総合研究所が2007年に著した『JAPAN ブランドの取り組み手順—各地の取り組み事例から学ぶ—』に次のように記されている。⁽¹⁹⁾ 同著は、2004年度から2006年に採択された事業の実態把握と分析をつうじて、事業の効果的な取り組み手順を整理したものである。そのなかの手順にブランドストーリーの構築があげられている。「消費者の共感を得るために、品質の保証や市場のニーズを反映させた商品を提供することはもとより、消費者を惹きつけるブランドとしてのストーリー性をアピールする」ということである。そのためには、地

(19) 日本総合研究所『JAPANブランドの取り組み手順—各地の取り組み事例から学ぶ—』日本総合研究所、2007年。

域の歴史や文化、哲学を伝えること、時代のニーズを取り込むことが必要とされ、時代のニーズとは、環境や LOHAS (Lifestyles of Health and Sustainability) であった。このことから、おそらくコンサルタントの影響が強かったと想像される。

以上までの流れをまとめると、海外での知名度を高めるために、代理店を通じて営業活動をおこなっていくうちに、LOHAS に注目するようになった。そこに訴えるにはストーリー性が重要であると認識された。2007年10月22日のあわじ島の香司（JAPAN ブランド）委員会では、「産地間競争」という言葉があらわれる。委員のなかからは、淡路産の他産地と比べた場合の印象、物語的要素をもった PR すべきとの提案もなされた。ただし、「癒し」という効果に訴求するという目的は、海外市場開拓の方法によってやや薄れていったという印象である。

(3) 産地ブランド化の課題

以上までに、線香を仏壇仏具から「癒し」の手段として利用してもらうために、その主たる利用者と想定される若い女性にアピールする方法として、海外での認知度を高めることが必要であり、それにはストーリー性を有したブランド化に取り組むというプロセスが見出せた。いわゆる産地ブランド化のプロセスであるが、その場合の課題を以下にいくつかあげる。

一つ目には、複数の企業が集まって形成する産地ブランドと、個々の企業のブランドをどのように棲み分けるかである。JAPAN ブランド事業に参加した企業は大小さまざまであるから、企業規模によって産地ブランドが高まることのメリットには格差が生じるはずであり、関与の仕方にも温度差が生じることになる⁽²⁰⁾。

瀬戸のノベルティ（陶磁器製の置物や装飾品の総称）を事例にした大森一宏

(20) この点については、「実績報告書」のなかに Kosai Aroma 委員会の会合への出席が記されたものがあり、その内容をもとに判断した。

製造業におけるサービス化のジレンマ

の研究では次のような指摘がされている。⁽²¹⁾ ノベルティの製造には、原型の開発・研究への取り組みがある。デザイナーによる平面の原画をもとに、粘土をもちいて立体的な形にする工程がある。これが原型と呼ばれ、それを担うのが原型師である。ノベルティ業界の成長には原型師の育成が重要な意味をもつ。さらに、販売面では意匠保護がある。これは主として、輸出に際して、海外から類似品に対する抗議に対処したものである。1956年に日本陶磁器意匠センターを設立し、輸出検査に際してセンター発行する認証書を提出することで、海外からの抗議に法的に対処できることとなった。以上について、大森は、製造面と販売面に関して重要な指摘をしている。原型師の組織化には、機密保持の点から消極的な経営者がいた。意匠登録も、海外の模倣を排除するという秩序維持には効果があったが、瀬戸独自の意匠形成やブランド化までには至らなかった。そうした問題は、途上国からの追い上げが激しくなるにつれて顕在化した。価格競争に対して、組合では製品の高級化・ブランド化で対抗しようとした。1979年に「産地中小企業振興ビジョン」を作成した。ところが、その後の経過を見ても、ブランドが形成されないまま、瀬戸のノベルティ輸出は大きく落ち込み、廃業がすすんだのであった。個別企業の利害と産地の利害を一致させることの難しさを以上から読み取ることができる。⁽²²⁾

二つ目には、JAPAN ブランド事業をすすめた商工会との関係も重要である。兵庫県線香協同組合は、かつて一宮町商工会が組合事務を兼務していた。そのため、商工会と組合のつながりは密接であった。町村合併にともない、一宮町商工会も淡路市商工会に合併されたことで、兵庫県線香協同組合として組合事

(21) 以下については、大森一宏『近現代日本の地場産業と組織化—輸出陶磁器業の事例を中心として—』日本経済評論社、2015年、における「第9章 瀬戸ノベルティの成長と衰退」による。

(22) 今治タオルを事例とした辻智佐子の研究では、近藤繊維工業という個々の企業のポテンシャルの高さに注目する一方で、JAPANブランド事業による産地ブランド化への影響に懐疑的な指摘がされている。（「戦後の今治タオル工業の発展と近藤繊維工業：近藤憲司による革新的経営手法の導入」、『城西大学経営紀要』第14号）

務も独立された。そうなる経費も独自に負担しなければならないから、収益を出すことが難しくなり、「香司」ブランドによる売上げでは赤字に陥っている。また、一宮町商工会のときは、一宮町の地場産業として線香産業とのつながりは強かったが、淡路市商工会となると、地場の地域も広がったことで、線香産業とのつながりも薄れていった。

三つ目には、販売ルートの問題である。組合の「香司」ブランドをつけたパッケージで販売される商品は、島内の観光施設、県や市のアンテナショップ、ふるさと館などである。こうした販売ルートが、ターゲットとするエンドユーザーに届くのだろうか。

おわりに

以上見てきたように、淡路線香がおこなっている新用途開拓は、長い歴史の一頁に過ぎないかもしれないが、仏壇仏具の国内需要を主としている現状からすれば、フレグランスを用途として海外に売り込もうとする行為は革新的であると言える。メーカーにとって、消費者のニーズに対応しようとする企業行動は、まさしく「製造業のサービス化」と捉えることができる。それはイノベーションのジレンマに陥ることなく、未来への投資をすすめるものであることにはちがいないが、どのような姿となるのであろうか。

淡路線香が追求したのは「癒しの効果」としての用途開拓であった。確かにそれが受け入れられているところもあれば、そうとも言い切れない。癒しの効果としてお香を焚くという行為が日常化されれば言い切れる。すなわち、癒し的手段としてお香を連想する人がどれだけいるだろうか。そうなる新たな用途開拓は道半ばであると結論づけられてしまう。ただし、製造業のサービス化の失敗事例として提示することが本稿の目的ではない。企業は市場の変化に対応するために未来への投資を怠ってはいけない。そのためには消費者のニーズをつかみ、そこに投資をする。淡路線香のとった行動は決して失敗ではない。はじめにのところで取り上げた事例と遜色はないが、市場が小さいというのが

製造業におけるサービス化のジレンマ

判断のつきにくい理由の一つだと考えられる。そして、癒しの効果という大きな市場を獲得するためには、「癒し=お香」とは限らないのではないかという点が、淡路線香の JAPAN ブランドの活動事例から見出された最大の疑問点である。ここで市場の変化に対応できる企業行動として、企業はドメイン（事業領域）の転換がどれほど可能かという課題につきあたる。

ドメインについては、セオドア・レビットの研究が代表的である。レビットは、アメリカの鉄道事業の衰退要因を、輸送市場のニーズにうまく対応できなかった鉄道会社の「近視眼的経営」にもとめた。鉄道という物理的定義にこだわるあまり、ドメインも狭小化させてしまった。輸送という機能的定義であれば、ドメインは広く、輸送需要の伸びに対応できた⁽²³⁾とされる。ただし、ドメインに対応した企業のかたちとしては、大きな変化を経験しなければならないことに注意を要する。上記の例で言えば、鉄道会社ではなくなることを意味する。考えてみると同様の事例は枚挙に暇がない。長寿企業であるほど、創業時とは大きく異なった事業を展開している⁽²⁴⁾。

以上にもとづいて、淡路線香の事業展開を通じての結論を一口に言えば、お香を「癒し」の道具として新たな販路を開拓しようとするれば、財ではなくサービスとして提供すべきであるということになる。お香の販売に執着すると、どうしてもお香だけが「癒し」の商品として提供されることになるが、「癒し」という視点から考えると、お香はあくまでも一手段に過ぎなくなる。すなわち、「癒し」をプラットフォームとして、「癒し」のための様々なアイテムのなか

(23) 榊原清則『企業ドメインの戦略論』中央公論社、1992年、23～24頁。レビットのマーケティング論については、セオドア・レビット（土岐坤+DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳）『レビットのマーケティング思考法—本質・戦略・実践—』ダイヤモンド社、2002年、を参照。また、鉄道会社のドメインの設定については、宮本又郎によって、今日の近鉄と阪神の比較がおこなわれている。（宮本又郎「在阪大手5私鉄経営史への視点—戦後を中心に—」『鉄道史学』第28号、2011年。）

(24) 企業の事業転換の事例については、日経ビジネス編『会社の寿命—盛者必衰の理—』新潮社、1989年、が最も知られたところである。

にお香を位置づけ、他との組み合わせを推進すべきである。お香と他とのコラボレーションによる「癒し」を提供する必要がある。

ただし、この結論は、あくまでも、仏壇仏具の用途から「癒し」の効果を主たる販路とした場合である。それは兵庫県線香協同組合が過去に求めた販路であり、そうした販路を求めないということであれば、上記の指摘はご破算となる。ただし、「製造業のサービス化」は市場の変化に対応する企業行動の一手段として有効である。そうした手段を取り入れる場合、事業の存続と企業のそれとは乖離することを今一度認識しなければならない。

【謝辞】

今回インタビューをさせていただいた各社代表取締役、ならびに組合事務、淡路市商工会の方々のお名前を以下に列記しておく。（敬称略、五十音順）

<企業>

石井広志（淡路島線香）、下村暢作（大発）、佃雅史（尚林堂）、福永稔（薫寿堂）

藤原裕次郎（菊寿堂）、宮脇繁昭（慶賀堂）、吉井康人（梅薫堂）

<組合事務>

新開正章、谷口太郎

<淡路市商工会>

伊藤雅樹

とくに谷口太郎氏には、インタビューの日程調整から、当日のセッティング、島内の移動に至るまで、調査の過程で多くをお世話になりました。心より感謝申し上げます。