

眼鏡産地の苦闘と「個」の時代のイノベーション

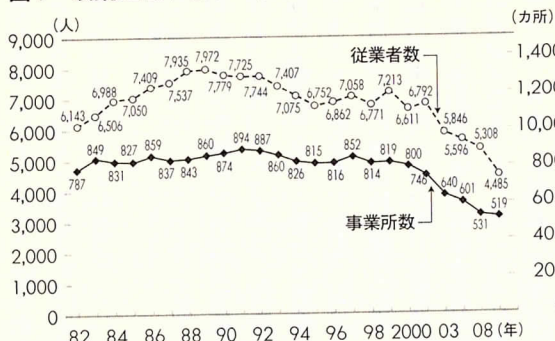
中村圭介 東京大学教授

鯖江 江といえば眼鏡。そのイメージも定着したが、安閑としてられるわけではない。まさにグローバル化時代の苦闘が続く。

縮む鯖江

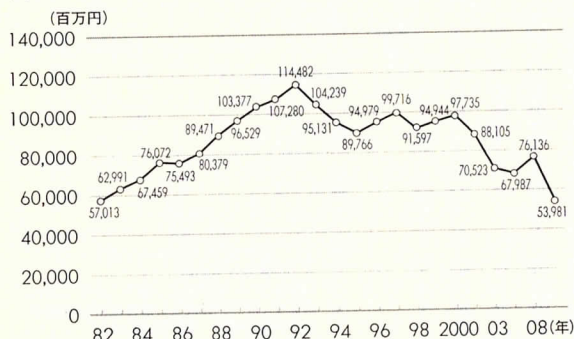
福井県鯖江市は国産眼鏡フレームの九割を生産する「眼鏡産地」である。その鯖江が苦しんでいる。図1に示すように、眼鏡生産に携わる事業所数、そこで働く人びとの数は一九九〇年代

図1 眼鏡生産に携わる従業者数と事業所数の推移



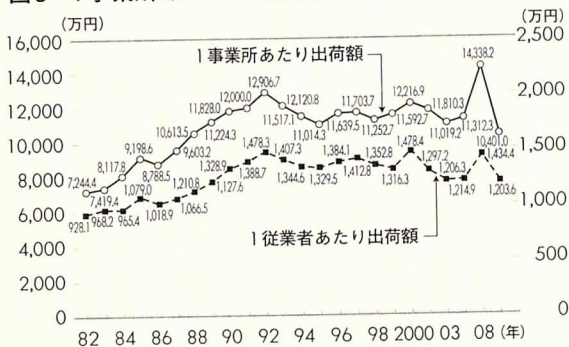
資料出所) 鯖江市役所特別集計による。原資料は工業統計表

図2 出荷額の推移



資料出所) 鯖江市役所特別集計による。原資料は工業統計表

図3 1事業所あたり、1従業者あたり出荷額の推移



資料出所) 鯖江市役所特別集計による。原資料は工業統計表

廃業、倒産などで眼鏡作りから去っていった事業所、労働者は多い。しかし、生き残っている事業所は闘っているのだ。鯖江は縮んでいるけれども、決して衰退してはいない。

鯖江に眼鏡作りが持ち込まれたのは今から一〇〇年以上も前の一九〇五年

初めにピークを迎え、その後の二〇〇年間で四割以上減少している。出荷額も同じように減少している。図2でみれば九二年に一四五億円とピークを記録した出荷額は、九〇年代は九〇億円台を推移したが、二〇〇〇年代になると一気に減少し始める。二〇一一年には五四〇億円となり、ピーク時に比べ六〇五億円、五〇%強も落ち込んでいる。眼鏡産地は縮んでいるのだ。

この衝撃的な変化を引き起こした最大の原因は中国の擡頭である。安い労働

である。小さな村の貧しい農民たちのための農閑期の副業としてスタートした。順調に発展したというわけではない。さまざまな経験を経て、鯖江は第二次世界大戦後に「眼鏡の町」に変貌し始める。その後の発展は目覚ましい。発展を支えたのは繰り返し返されたイノ

働力と最先端の機械設備を武器に、短期間で眼鏡生産大国になった。

鯖江は苦しんでいる。だが、他方で、闘っているのだ。図3は一事業所あたり、一従業者あたりの出荷額の推移をみたものである。前者は一九九二年に一億二九〇七万円と最高を記録した後、一億一〇〇〇万円前後で推移している。後者も九二年に一四七八万円に到達した後、一二〇〇万円から一三〇〇万円の間を上下している(二〇〇八年だけが例外的に高くなっているが)。

ベーションである。生産方法、機械設備、マーケティング、素材(チタン合金)、デザイン等の面で新たな試みが行われ、成功し、産地に広がった。

いくら出荷額が落ち込んでしまったからといって、長年培われた革新的精神までもが縮こまってしまったわけ

はあるまい。だからこそ、図3で明らかのように、個々に着目すればその健闘ぶりが見えてくるのだ。

シャルマン

シャルマンは鯖江と中国に生産拠点をもち、世界一〇〇カ国以上に販売網を擁する眼鏡フレーム製造・販売の国内トップ・メーカーである。

現会長が兄に請われて鯖江に戻った一九六一年当時、兄の興した零細部品メーカー堀川製作所は倒産寸前だった。弟は部品にちょっとした工夫で付加価値をつけ、東京、大阪のメーカーに販売することとした。このアイデアが功を奏し、二年間で苦境を脱出できた。だが、そこに止まらない。自社で生産した部品だけでなく、他社が生産する眼鏡部品を鯖江で仕入れて、東京、大阪の眼鏡メーカーに売りさばく。さらに、それら部品の生産も自ら手掛けるようになる。一九七〇年代前半のことである。わずか一〇年たらずで零細部

福井県鯖江市の人口動態

■ 総人口	67,775 (09) → 68,228 (14) +0.67%
■ 生産年齢人口	42,354 (09) → 41,190 (14) △2.75%
■ 年少人口	10,685 (09) → 10,615 (14) △0.66%
■ 出生率	1.58 (05) → 1.68 (10)

出典) 人口：総務省住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数 (2014年1月1日現在、2009年3月31日現在) 出生率：厚生労働省人口動態統計特殊報告 人口動態保健所・市区町村別統計 (2008-2012、2003-2007) ※ここでは中間年(2010、2005)で標記

品メーカーから総合部品メーカーへと成長していった。そのころには従業員も一二〇人を擁するようになっていた。並大抵の苦勞ではなかったと思う。

だが、そこに安住しない。「眼鏡を自分で作り、そして自分で売る」、これを目指した。総合部品メーカーに成長していたから、眼鏡を作ることは技術的には可能であった。だが、それを実行に移すことには困難が伴う。新たな設備投資が必要となるし、リスクも大きい。それだけではない。業界の秩序が立ちふさがる。現会長は言う。

フレームの企画、製造、販売を行う企業である。

金子眼鏡は一九五八年に零細眼鏡卸商として創業した。産地の卸商から製品を買い取って、北海道、東北、北関東の小売店に卸す、それが仕事であった。現社長が両親の営むこの会社に入ったのは八一年である。出張は月に二〇日を超えた。出張費を節約するため、サウナを泊まりあるいたり、夜に鯖江を出発して、早朝に高速道路のサービスエリアで仮眠をとって営業先に向かうこともたびたびあった。そんな中で北海道余市の眼鏡屋で次のように言われたことが今でも記憶に残っている。「一〇年経ってもこんなところを回っているようだったら、君、たいしたことないな」

この言葉に発奮したのか、若者向けのファッション性の高い眼鏡を作りたいと思うようになった。図面を描きメーカーに製作を依頼し、自社ブランドBLAZEをつけて売り出した。一九

する。三つは新会社は眼鏡業界に携わったことのない人々によって作り上げる。少し説明が必要であろう。「自社オリジナル・ブランド」を産地問屋、消費地問屋を経由せずに「小売店に直販」する試みは、それまでの業界の常識に反するものであった。「眼鏡販売経験者だったら、私が眼鏡業界にとって全く新しいことをやろうということに対して、今までの常識から判断して反対したでしょう」。新しいことを一から作り上げるために「今まで眼鏡の販売に関わったことのある人間は創業時の一人を除いて、一切入れなかった」。オリジナル商品第一号は大成功を収めた。「毎月一万本、それさえ作ったら売れた」という。しかし、この成功で満足しない。五年後にはアジアへの輸出を始めた。その二年後にはアメリカへと向かった。

現在、シャルマンは自社ブランドとともにライセンス・ブランド(DAKS、ELLE、NINA RICCIなど)の眼鏡の生

産、販売を行っている。販売先は欧州が四割弱、国内二・五割、米二割、アジア一割となっている。まさにグローバル企業である。新素材の開発にも余念がなく、〇九年には新チタン合金の開発に成功し、〇六年にすでに実現していたレーザー接合技術を活用して、新しい製品の生産、販売を開始している。またチタン合金の精密加工技術を活かして一二年より医療機器事業にも参入している。イノベーションを繰り返し、歩みを止めない企業なのである。

金子眼鏡

羽田空港の国際線旅客ターミナルの四階に「江戸小路」という、旅行者がごったがえす、しゃれたショップ街がある。その一角に金子眼鏡がある。ターゲットはアジアの富裕層であり、良質な日本製眼鏡をアピールすることが目的である。金子眼鏡は二〇一三年現在、直営店四五店舗(国内で四四店、ニューヨークに一店)を構える、眼鏡

八七年のことである。零細卸商の枠を越える大きな一歩である。第一号を原宿、渋谷の感度のいい眼鏡ショップに持っていった。しかし、

「全然だめだって。やっぱり田舎くさかったんでしょね、田舎しか回っていなかったから。僕から見たら格好いいなって思うんだけど……でも地方に行くとその格好いいって言うんですよね。地方では売れた」

それでも徐々にファッション感覚が磨かれていく。三、四年目で「お、いいねえ」と言われるようになり、原宿のしゃれた店に置いてもらえるようになった。テレビのトレンドドラマで使われたりしたこともあって、九〇年代前半に売り上げが大きく伸びた。

九〇年代末にはニューヨーク、パリ、ロンドンなど海外で開催される展示会にも出展し、高い評価を受けた。「世界の有名なおしゃれな眼鏡屋さん……みんな買ってくれたんですよ」。順風満帆である。だが、自分のデザイ

ンした眼鏡を売っている小売店に行く、徐々に不満が募ってきた。

「小売店に買ってもらった商品がどういう風に並べられるのか、どういう風に売られるのか、そんなことまでコントロールできない」「私たちの商品で埋め尽くされ……私たちの感覚を反映した売り場のイメージでやりたいという」こと、「ブランドビジネスとして自己完結するよう」な「一番理想的な売り方で」売りたい。

こうした思いから、初めての直営店を二〇〇〇年四月にニューヨークで開いた。思いはニューヨークに止まらな。日本でも「一番理想的な売り方で」売っていきたい。だが、「それはけしからんことです。問屋がね、小売りをやるなんて。業界を乱すって感じ」である。ましてや当時、国内売上の九五％は卸商としての仕事から得ていたとなれば、なおさらである。

「本当に神経をすり減らしながら、徐々に出していったって感じですよ」

個の時代のイノベーション

この二社以外にも頑張っている企業はある。決して少数派ではない。眼鏡部品メーカーであっても、自社の技術を活かし、あるいはマーケティング力を強化しながら異業種に積極的に進出している企業が多くある。これらの企業を調べていく中で、一つのフレーズが私の頭に浮かんでくるようになった。「個の時代のイノベーション」。

第二次世界大戦後、鯖江がイノベーションを繰り返しながら、産地として成長していったことは既に述べた。産地のどこかで新しい試みが行われ、成功すると産地に広がっていく。こうしたことが繰り返され、鯖江は日本を代表する眼鏡産地になった。だが、今日では、産地内に広がるような新しいイノベーションは産地を軽々と越え、世界に拡散していくのではない。簡単に中国企業に模倣されてしまう、それがグローバル化というものではない

か。鯖江の苦闘は、グローバル化時代の中で、産地が必然的に経験せざるをえない現象ではないのか。こう考えるようになった。

もし、この推測が正しいとするならば、個々の企業が独自にイノベーションを起こし、自らの比較優位を創造し、維持する工夫をせねばならない。産地にいるだけでイノベーションを享受できていた時代はとくに終わったのだ。シャルマン、金子眼鏡はイノベーションを繰り返してきた歴史をもつがゆえに、現在もまだ歩みを止めないで、この逆境に立ち向かうことができる。

そうであるならば、行政の姿勢も変えなければならぬだろう。鯖江産地全体の振興から個の支援へと。その芽は既に見られる。たとえばシャルマンの新チタン合金の開発は「ふくい次世代技術産業育成事業補助金」の支援を受けたものであり、他方、レーザー接合技術はふくい産業支援センター、大阪大学との産官学連携による共同開発

けど。三店舗、四店舗出していった、それが意外とまずまず順調で」

零細卸商、自らが企画した自社ブランド商品の販売、海外直営店の出店、国内直営店の出店と拡大。金子眼鏡はこうして姿を変えていきながら、今日を迎える。だが、安住はしない。二〇〇六年に自ら眼鏡フレーム作りを手掛けるようになり、〇九年には自社工場を設立した。物づくりが弱体化しつつある現代だからこそ、企画―生産―販売の一貫体制の強みが生きるのでないかとの考えからである。社長は言う。「……立ち止まるとか、新しい取り組みをしなくなったら、その企業は一〇年後にはうまく縮小均衡が図られているか、駄目になっていくかのどちらかですよ。だから攻める」「時代の変化の中で新しい社会のニーズ・価値観を、ライフスタイルの変化を感じながら、どう自分たちがそこに取り組めるのか、そういうものをやっていかないとイケない」

の成果である。鯖江市役所が二〇〇八年から試みているファッション業界と眼鏡をつなげる施策もその一つである。人気アパレルブランドと提携して、若い女性用のファッショングラスを作っているというプロジェクトである。商品は東京ガールズコレクションで発表される。ビジネスチャンスと考える企業だけが手を挙げる仕組みである。

こうした支援だけではない。「個の時代のイノベーション」の重要性を社会に強く訴えていく。企業家精神あふれる若者を育て、あるいは産地に引き寄せる。こうした施策もまた必要となる。それが地域の人口減少を食い止める、反転させることにつながっていくのではない。

なかむらけいすけ 一九五二年福岡県生まれ。東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得退学。武蔵大学助教授等を経て現職。著書に『労働組合は本場に役に立っているのか』（共著）、「日本の職場と生産システム」「成果主義の真実」「希望亭 あしたの向こう」——希望の福井、福井の希望（共著）ほか。

特集

脱「地方消滅」成功例に学べ

主役は市町村、

総合戦略への四つの視点

商店街——香川県高松市 ● シビアなよそ者が地域を救う

観光——北海道ニセコ町 ● 住民自治が守ったパウダースノー

ブランド化——福井県鯖江市 ● 眼鏡産地の苦闘と「個」の時代のイノベーション

英語教育——福島県磐梯町 ● 道路整備より人づくり、
厳しい財政をやりくりする

ITベンチャー——徳島県神山町 ● 雇用がないなら、
仕事を持つている人を呼ばばいい

バイオマス——岡山県真庭市 ● 企業誘致ではなく、地域資源を産業化する

グローバル(G)と違うローカル(L)の処方箋

企業と街の集約化が再生の鍵

シリーズ「地方消滅——いま何をすべきか」④
グローバル企業コマツが北陸回帰した理由



対談

坂根正弘 76
増田寛也 76

増田寛也 28

菊地正憲 32

五十嵐智嘉子 40

中村圭介 48

五十嵐源市 54

大南信也 60

太田昇 64

富山和彦 68

〈緊急分析〉

自民党よ、 慢心するな!

巨大与党の 「300まつり」が始まる

「経済最優先」で足元を固めよ
長期政権への迷惑の前に…

アベノミクスは前途多難な綱渡り——時評2015



座談会

牧原出 86
星浩 86
橋本五郎 86

小田尚 96

吉崎達彦 20

特集

大学国際化の虚実

真の国際化とは何か

「グローバル人材育成」の空虚

急増する国際系学部を「看板倒れ」にするな

開成×洪幕・洪洪校長対談

海外進学も選択肢に

企業の外向き指向を受けて変化した韓国の大学

もし日本のすべての大学の授業が英語で行われたら



対談

田村哲夫 130
柳沢幸雄 136
岩渕秀樹 142
清水真木 142

山極壽一 108
吉田文 116
倉部史記 122