

伝統産業におけるブランド戦略

— 淡路島線香産業の事例研究 —

上野 恭裕

Branding Strategy in Traditional Industry: A Case Study of the Incense Industry on Awaji Island

Yasuhiro UENO

Abstract

Japan has many traditional industries. These industries have formed industrial clusters. They are deeply connected to the local community, and have achieved long-term survival. However, consumer lifestyles and production systems have changed in recent years. As a result, many traditional local industries are in a crisis of survival. By contrast, some traditional local industries have made efforts to survive. The survival of traditional local industries is an important issue for revitalizing local community and inheriting Japanese traditional culture. What kind of strategy is needed for a traditional local industry to survive? This paper presents a case study of the incense industry on Awaji Island, and we discuss the factors favoring survival for the traditional local industry.

Keywords: branding strategy, competitive advantage, traditional industry, incense industry, network

抄 録

わが国には多くの伝統産業が存在する。それらの伝統産業は産地を形成し、地域社会に深く結びつき、長期存続を果たしてきた。しかしながら時代の流れとともに、多くの産地が存続の危機を迎えている。一方で、生き残りをかけて様々な取り組みも行われている。地域を活性化するためにも、また日本の伝統文化を継承するためにも、伝統産業の存続は重要な課題である。地域の伝統産業が生き残るために、どのような戦略が必要であろうか。本稿では淡路島の線香産業の事例を紹介し、伝統産業存続の条件についての考察を行う。

キーワード：ブランド戦略、競争優位、伝統産業、線香産業、ネットワーク

1. はじめに

近年、持続可能な社会の実現という観点から、環境に優しい伝統産業や伝統工芸品の良さが見直されている¹⁾。天然素材を使った製品や環境にやさしい製造方法など、先人たちの知恵が詰まった産業や製品の良さを見直そうという動きである。同時にこれらの産業や

1) 例えば東北産業活性化センター(2004)など。

製品が持つ強みにも注目が集まっている。経営学の領域では、伝統産業に携わるファミリービジネスの競争優位性を明らかにしようとする研究が展開されている²⁾。

しかしながら企業経営の現場では、多くの伝統産業が苦境に直面しているのも事実である。多くの企業が経営上の困難を抱え、その存続が危ぶまれている。中小企業を中心とした伝統産業が抱える課題は、人的資源や資金などの経営資源の不足や、大企業と比較しての競争劣位、後継者不足の問題など、簡単には解決できない課題であり、廃業を考えなければならないことも多い。

一方でこれら課題を乗り越えて、持続的な成長を実現している企業も存在する。現在まで長期的な存続を果たしてきた企業の経営の仕組みには、長期存続を実現してきた工夫がある。そのような工夫を継続すると同時に、現在においても新たな取り組みを行い、更なる飛躍を遂げようとしている企業も存在する。これまでの長期存続を可能とした仕組みを明らかにすると同時に、現在行われている新たな取り組みを紹介することは、より良い企業経営を考えるために必要なことである。

これまでの伝統産業における強みの一つは、長年受け継がれた技術や仕組みであると考えられてきた。多くの伝統産業で、先人たちの技術や技能を受け継ぎ、更なる磨きをかけている。それらは主にファミリービジネスにおいて、親から子、師匠から弟子へと受け継がれている。受け継がれているのは技術だけではない。経営の精神や理念が、例えばファミリーの家訓として長年受け継がれている。ファミリービジネスとしての伝統産業の強みは、そのような理念の共有にあると考えられる。

また、伝統産業は産業集積としての強みを保有している。多くの伝統産業で、原材料の獲得や流通面での優位性を持った、特定の地域への集積が起こっている。いわゆる産地というものである。多くの伝統産業は長い歴史をもち、地域と深くつながり根付いた地場産業を形成している。地域とのつながりは地域の労働力を活用できるなど、経営資源の入手の点で強みとなるほか、地域社会との信頼が形成され、社会関係資本として機能することも期待されている。伝統産業に属する企業は、地域における社会関係資本を形成すると同時に、社会関係資本を利用して事業を展開することもできる。それが企業経営上の強みとなると考えられる。特に一部の地域の伝統産業はその強みを生かして、更なる発展を遂げようとしている。

本稿ではそのような強みを発揮し、長期的に存続してきた伝統産業が、新たな発展を遂

2) 例えば山田 (2013)、曾根秀一 (2019)、谷口他 (2013)、上野・曾根 (2021)、上野・曾根 (2022) など。

げるために、何が必要かを明らかにしようとする。具体的には淡路島の線香産業の事例を分析することで、伝統産業の持続的な成長のために必要な要因を探り、伝統産業の今後の方向性を示すことを目的としている。

2. 研究目的と研究方法

2.1. 研究目的

本稿の目的は、淡路島の伝統産業のひとつである線香産業に注目し、伝統産業の持続的な成長のために必要な要因を探ることである。これまでの伝統産業に関する代表的な研究では、伝統産業に存在する企業間の協働や取引制度、また企業内、産业内の人材育成の仕組みに注目した研究が主流であった（山田、2013；尹、2014など）。また、各地の伝統産業の新たな取り組みを紹介し、伝統産業の活性化の方向性について議論を展開している研究も見られる（東北産業活性化センター、2004など）。

本稿も基本的な方向性としては、伝統産業に存在している協働の仕組みや人材育成の仕組みなど、産业内に埋め込まれているシステムに注目した研究である。それと同時に事例から新たな取り組み事例を示すことにより、伝統産業の今後の在り方を示すことも目指している。その中で、特に地域との関係に注目し、地域の特徴を生かした生き残りの方策を検討する。さらに、企業そのもののイノベーションや成長戦略を検討すると同時に、同業組合などのネットワークの役割にも注目して、業界全体の生き残り策を検討するところに、本稿の特徴がある。

2.2. 研究方法

上記の目的を達成するために、本稿では事例研究の方法を採用する。事例研究は新たな仮説を発見する研究である仮説探索型、仮説構築型の研究に最も有効な方法である（Yin、1994）。今回は特定の企業の事例だけでなく、複数の企業が参加している同業者組合にも注目する。このような経済主体の参加者は、互いに相互依存関係にある。同時にこのような経済主体は他の経済主体とも相互依存関係にあり、そのような多様な関係性を踏まえた議論が必要である。このような多様な関係性や相互作用に注目することで、これまでの単独事例で見過ごされてきた、生き残りのための新たな知見が得られることが期待される。

今回、事例として取り上げる淡路島の線香産業は、産業集積の強みを生かして存続を図ってきた。また組合を形成し、多くの企業が相互作用を持ち、競争と協力を行いながら

存続を図ってきた。同時に、同業者組合自体が他の団体や企業と相互作用を持ちながら業界の発展に貢献してきた。本稿では淡路島の線香産業企業の多くが加盟している兵庫県線香協同組合³⁾の事例を紹介し、多様な経済主体との関係に注目しながら、新たな成長の可能性を検討する。

本稿では、基本的には公表資料を基にして調査研究を行った。また、線香業界の関係者への聞き取り調査の結果を補足的に利用した。さらに2022年7月11日に淡路島観光協会チーフマーケティングオフィサーの高木俊光氏に淡路島の線香産業の特徴と可能性について話を伺った。また兵庫県線香協同組合が2019年1月20日にフランス・パリで開催したイベントにも参加し、情報収集を行った。それらの情報も活用して研究を進める。

3. 先行研究のレビュー

本稿では伝統産業の持続的な成長について、特に線香産業に焦点を絞って研究を行う。伝統産業は様々な側面を持っている。まず伝統的な技術を保有していることから、他の企業にない特殊な技能やネットワークを経営資源として保有している。そのため経営資源の蓄積といった観点からの研究が可能である。また、伝統産業の多くは一定地域に産業集積を形成している。よって産業集積の競争優位性の観点からの研究も必要である。また、そのような産業集積が各地に存在しているために、地域特性との関係についての分析も必要となってくる。地域との関連を考えた場合、地域に埋め込まれた産業として、社会関係資本からの視点が重要となってくる。また伝統産業は中小のファミリービジネスであることが多い。そのため、ファミリービジネスの持続可能性についての研究も参照する必要があるであろう。

このような広範囲に展開する研究をすべて参照することは困難であり、焦点が定まらないものになってしまう。本稿では研究の初期段階として、伝統産業の研究、産業集積の研究についての代表的な先行研究を中心に紹介し、今後の研究の方向性を検討する。では伝統産業の先行研究、産業集積の先行研究の順に見て行こう。

3.1. 伝統産業の先行研究

伝統産業とはどのような産業であろうか。伝統産業については伝統産地や地場産業とい

3) 同組合は名前の通り、組合加盟企業の中には淡路島ではない兵庫県内に本社を置く企業も1社含まれているが、それ以外は淡路島に本社を置く企業14社で、合計15社が加盟している。

う言葉も存在し、それぞれの研究者が研究目的や文脈に応じて使い分けている。伝統産業についての定まった定義は存在しないが、地域に根付いた産業であり、次のような定義は存在する。

伝統産業の初期の研究である黒松（1965）によると「伝統産業はかなり長期にわたって、歴史的に伝承的に継承された特定の産業を指す」とされている。この黒松（1965）の研究を参考にして、山田（1989）は「伝統産業とは、地域において、明治以前より永年にわたり培われ、伝承されてきた高度な技法を、独自の分業体制のなかで生産され、独特の流通機構と販売取引関係をつくりあげてきたもの」（p.209）と定義している。

このような形態面の定義に対して山田（2013）は単なる地場産業との違いを指摘し、伝統産業には一定の価値観が存在することを指摘している。山田（2013）は有田焼を対象とした下平（1978）の伝統産業の研究を参照したうえで、伝統産業における伝統的な精神に注目している。山田（2013）は、伝統産業は単なる地場産業とは異なり、「伝統的精神と呼べる意識が残存して、産地の気風という『社会的な気分』が産地の発展と生き残りに大きく影響している」（p.35）ということを指摘している。

山田（2013）は、そのような伝統産業では、産地間競争と産地内競争という二重の競争により、協働と人材育成の仕組みが生まれるとともに、競争業者間の切磋琢磨と過剰な競争を抑制するための競争の不文律が存在することで、伝統産地が長期にわたり生き残ってきたと指摘する。同時に、産地内の競争だけでなく、伝統産業であるがゆえに、世代を超えた競い合いによりイノベーティブな企業家活動が活性化したことも指摘している（山田、2013、pp.216-227）。このようなイノベーティブな企業家活動は、伝統産業であることで自動的に実現されるものではない。政策による伝統産業の保護が、かえって伝統産業のイノベーションを阻害することさえある。

伝統産業は法律的には伝統的工艺品として規定されている。伝統的工艺品は「伝統的工艺品産業の振興（伝産法）」に基づき経済産業大臣が指定した工艺品である。伝統的工艺品として認められるためには次の5つの条件をクリアする必要がある。

- ① 主として日常生活の用に供されるものであること。
- ② その製造過程の主要部分が手工業的であること。
- ③ 伝統的な技術又は技法により製造されるものであること。
- ④ 伝統的に使用されてきた原材料が主たる原材料として用いられ、製造されるものであること。
- ⑤ 一定の地域において少なくない数の者がその製造を行い、又はその製造に従事して

いるものであること。

これらの条件を満たした伝統的工芸品の指定品目は現在237品目（2022年3月18日時点）である。もちろんこれ以外にも伝統産業は存在するが、伝産法による伝統的工芸品としての指定を受けると、国や地方公共団体等の助成措置（補助金、金融、税制措置等）を受けすることができる⁴⁾。また指定を受けた伝統的工芸品は、個々の商品に『伝統的工芸品として指定されているものであること』を表示することができ、売り上げの増加や消費者へのブランド浸透が期待できる。

ただし、指定を受けることにより、伝統的な技術や技法に縛られ、イノベーションの芽が摘まれる可能性も否定できない。指定に外れた新しい取り組みは伝統的工芸品の名称を名乗ることができないため、発展を阻害する要因となる可能性も指摘されている（佐藤、2018、pp.60-61）。

兵庫県では丹波立杭焼、出石焼、豊岡杞柳細工、播州三木打刃物、播州そろばん、播州毛鉤の6品目が指定されている。今回対象の淡路島の線香業は、このような伝統的工芸品の定義からは外れ、兵庫県の伝統工芸品としては指定されていない。しかしながら、淡路島線香の歴史は古く、1850年代から続くとされている。また日常生活で使用され、製造過程も手工業的であり、伝統的な技術により製造されている。原材料も伝統的に使用されてきたものであり、淡路島の江井地域に一定の事業者が集中している。これらを考慮すると、法律でとらえる伝統工芸品としての性格も強い。一方で、この枠から外れることにより、その結果として自由度の高い経営が可能となり、イノベーションが起こっていることも考えられる。

以上から、伝統産業を論じる場合には、形式的な伝統産業の定義を利用するのではなく、伝統産業の強みを生かせる柔軟性を含んだ定義が必要と思われる。本稿では山田（1989）の定義を基本としながら、山田（2013）が示す伝統的精神にも注目する。新たな取り組みやイノベーションを検討し、今後のさらなる成長を検討するためには、伝統産業をより柔軟にとらえて議論を進めていく必要がある。

4) 例えば経済産業省が実施している「伝統的工芸品産業支援補助金」制度では、「伝統的工芸品産業の振興に関する法律（以下、伝産法）」の規定に基づき経済産業大臣が指定した工芸品の組合、団体及び事業者等が実施する事業の一部に補助が行われ、伝統的工芸品産業の振興が図られている。具体的には各産地における伝統的工芸品の原材料確保対策事業、若手後継者の創出育成事業、観光業など異分野や他産地との連携事業、国内外の大消費地等での需要開拓などが対象となっている。

3.2. 産業集積の先行研究

伝統産業の多くは地場産業の側面を持っている。地場産業とは「ある特定の地域の歴史、文化、風習、社会と密接に関係して発展を遂げてきた地域の産業」（金、2014）である。このような地場産業は産業集積を形成し、地域経済に大きな影響を及ぼしている。産業集積とは「一つの比較的狭い地域に相互に関連の深い多くの企業が集積している状態」（伊丹他編、1998）である。大企業が中心となった企業城下町型の産業集積も存在するが、古くから地域に根付いた伝統産業であることが多い。このような産業集積は集積地の企業群が需要の変化に対応する柔軟性を企業群として持っていることが強みとして指摘されている（伊丹他編、1998）。

このような産業集積にも多様なタイプが存在する。『中小企業白書 平成12年版』第1部第2章第2節の脚注において、「集積とは、地理的に接近した特定の地域内に多数の企業が立地するとともに、各企業が受発注取引や情報交流、連携等の企業間関係を生じている状態のこと」と定義されている。さらに、集積の種類として産地型集積、企業城下町型集積、都市型集積、進出工場型集積、広域ネットワーク型集積、産学連携・支援施設型集積が示されている。またその他の集積の定義として、マーシャルの産業地域やウェーバーの工業集積の概念や、ポーターの産業クラスターの概念も紹介されている。

Marshall（1890）では特定の地域に、特定の産業が集積していることの効果についての経済学的な分析が行われ、外部経済が指摘されている。また、Porter（1990）では国際的に成功している産業に属する企業が、一定地域に集中している理由を論じ、クラスターという概念が提唱されている。このクラスターは当該産業の企業だけでなく、大学や研究機関などの関連機関が地理的に集中することにより、協調関係が形成される。これらの研究は産業集積の優位性の経済的な根拠を示すと同時に、ネットワークの活用など、今後のさらなる産業発展の指針も示しているといえる。

これに関して Piore and Sabel（1984）は、今日みられる経済活動の衰退は、大量生産体制に基づく産業発展モデルの限界によってひき起こされたとして、「クラフト生産」を中心とした新しい産業発展モデルである「柔軟な専門化」を提示している。この柔軟な専門化は①柔軟性プラス専門性、②参加制限、③競争の奨励、④競争の制限、という特徴を持っている。伝統産業の競争優位を説明する重要な枠組みを提供している。また産業集積では中小企業の仲間型取引による業者間の需要の相互供与などの協力・協働が行われることも指摘されている（加藤、2009）。さらに産地間協働と伝統と革新のバランスの重要性や同業者以外との多様なネットワークの重要性も指摘されている（谷口他、2013）。

これらの要因はどの程度伝統産業の経営に当てはまり、伝統産業の競争優位の源泉となっているのであろうか。それ以外の要因はあるのであろうか。企業はどのような戦略を展開し、競争優位を獲得しているのであろうか。以下でこれらの問題を淡路島の線香産業の事例研究をもとに検証し、持続的な成長のための指針を提示しよう。

4. 線香産業の概要

4.1. 線香の歴史と特徴⁵⁾

線香の歴史は古く、推古天皇時代の西暦595年（推古3年）に日本に流木が流れ着いたという記録が『日本書紀』に記されている。この流木が沈香と考えられており、当時の上流階級の人々が、香木の知識をすでに持っていたと考えられる。そこから数えると、およそ1400年の歴史があることになるが、本格的に香として使用されるのは、鑑真和上が香の配合を日本に伝えてからといわれている（愛知県薫物線香商組合編、2019、pp.15-16）。また正倉院にある「蘭奢待」という有名な香木は権力者のステータスともなり、足利義政、織田信長、明治天皇の3人が切り取ったという記録が残っている（愛知県薫物線香商組合編、2019、p.15）。

今の線香のような棒状のものが日本で最初に作られたのは、1667年に長崎で作られた記録があるが、細い竹ひごに線香の生地を塗り固めた竹芯香（ちくしんこう）と呼ばれるもので、現在のような芯を使わず杉や楡の粉を練りこんで固めた線香が作られるようになったのは、18世紀前半ではないかと考えられているが、定説とはなっていない。

また、お香は古くから仏教とも結びついており、2500年前のインドにおいて、すでに死者を浄めるための焼香として使われていたと伝えられている。仏教的な道具としてのお香以外に、現在の香水のように平安時代の貴族の身だしなみとしても使われるとともに、鎌倉・室町時代には微妙な香りの違いを聞き分ける⁶⁾ ために様々な道具を使用し、その作法が定められる「香道」という文化も生まれている。

このようなお香や線香はどのような製品なのであろうか。まず製品の原料であるが、最初にお香の始まりが淡路島に流れ着いた香木であることからわかるように、基本的には天然の香木を原料としている。香木には沈香、伽羅、白檀などがある。伽羅は沈香の中で最高級なものに与えられる名称である。これらの香木を基本原料とし、桂皮（シナモン）や

5) 本節の記述は主に愛知県薫物線香商組合編（2019）『お香と線香の教科書』を参考にしている。

6) 微妙な香りの違いを楽しむ香道では香りは「聞く」と表現される。

丁香（グローブ）、鬱金（ウコン：ターメリック）などの香料を、楠（たぶ）の樹皮の粉末や杉の葉の粉末⁷⁾に水を加えて作った基材を混ぜ合わせて線香の原料が作られる。

現在では天然原料価格の高騰により、化学合成品が使われることもあるが、合成品のほうがその成分がよくわかっており、安全性の面では天然の原料よりも信頼できる面があるという。ただ、高級な天然原料の香りを出すことはやはり難しく、天然原料の需要は高く、原料不足の状況にある。これらの原料をどのように配合するかは基本的に企業秘密であり、配合により生まれる香りに対してリピーターがつくなど、配合技術が企業の競争優位の源泉となっている。

製造工程は①原材料の調合・攪拌・練り、②練玉づくり、③押し出し・盆切、④整形、⑤乾燥、⑥結束の順に進められ、製品が完成する⁸⁾。多くの中小企業では、攪拌や練り、押し出しの作業工程に機械が使われているが、作業工程の多くが手作業となっている。整形や乾燥工程は機械化が進んでいるが自動化には至っていない。結束工程も機械化が可能であるが、一部の大手企業以外は生産量からみて現実的な投資とはなっておらず、生産性向上が課題となっている。

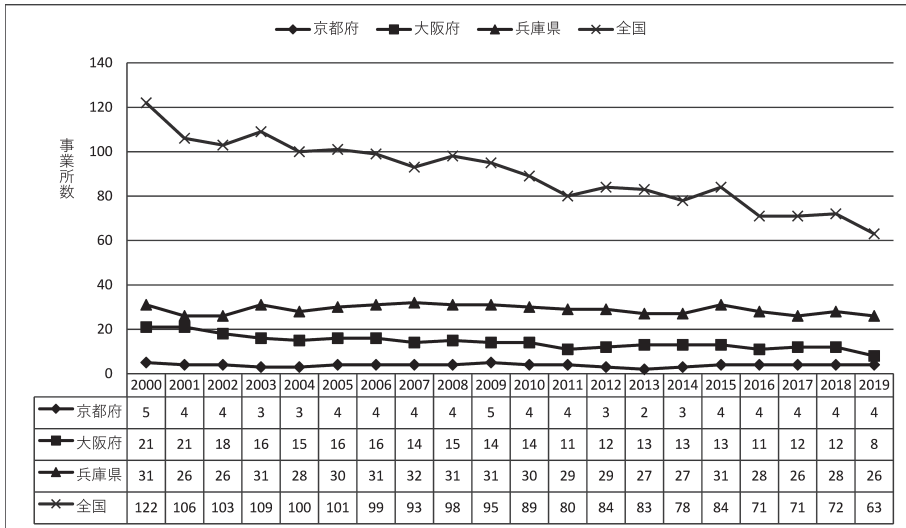
4.2. 線香産業の現状

次に日本における線香産業の概要を見てみよう。図1は工業統計調査のデータをもとに作成した、2000年から2019年までの20年間の線香業の事業所数の推移である。全国のデータに加え、関西の主要産地である京都府、大阪府、兵庫県のデータを抜き出して併記している。2000年に全国で122あった事業所数は年々減少を続け、20年後の2019年では63事業所と半減している。減少の理由の詳細はここでは分からないが、生活習慣の変化による需要の減少などが考えられる。京都府と兵庫県の事業所数に大きな減少は見られないが、大阪府の事業所数の減少が大きい。2000年の21事業所から2019年の8事業所へと半減している。

7) 福岡県八女市の馬場水車場では、今でも昔ながらの水車を使い、杉の葉を搗いて杉粉を作り、天然の杉線香が作られている。『かたりべ文庫〈第19回〉職人の手仕事 Vol.16〈水車場お香〉馬場猛・千恵子』2015年、ゼネラルアサヒ参照。

8) 兵庫県線香協同組合『あわじ島の香司』（パンフレット）。

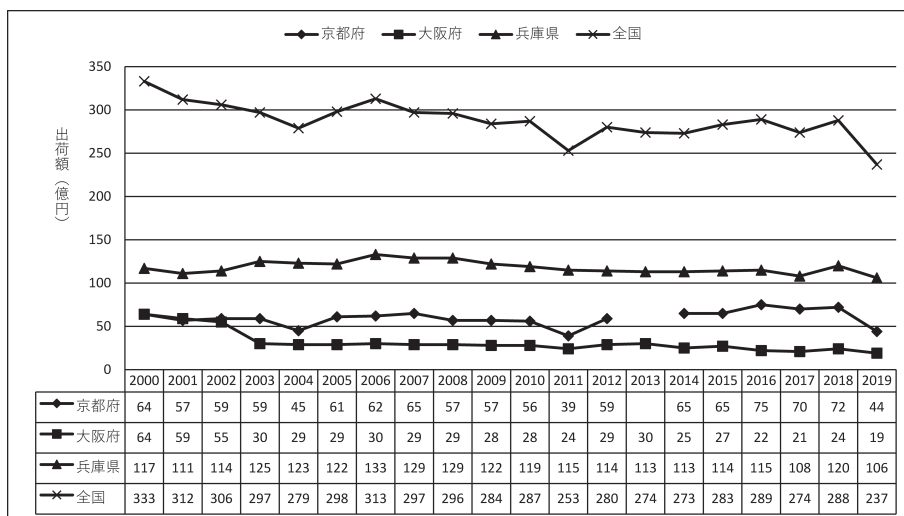
図1 産地別事業所数の推移



出所：工業統計調査のデータをもとに作成。

図2は同じく工業統計調査のデータをもとに作成した2000年から2019年の20年間の出荷額の推移である。事業所数の減少と同じく、出荷額も年々減少している。2000年に全国で333億円あった出荷額が、2019年には237億円と約3分の2に減少している。産地別では特に大阪府の落ち込みが激しい。2000年の64億円から2019年には19億円と約3分の1まで減少している。それに対して兵庫県は100億円台を維持している。

図2 産地別出荷額の推移



注) 空欄はデータ欠損、または事業所特定の危険から秘匿。
出所：工業統計調査のデータをもとに作成。

図には示していないが、出荷数量のデータも含め、直近の2019年に焦点を絞ってみると、全国の事業所数は63事業所、出荷数量は4,557トン、出荷額は237億円である。そのうち、京都は4事業所で736トン（全国シェア16.1%）、44億円（全国シェア18.7%）、大阪府は8事業所で217トン（全国シェア4.8%）、19億円（全国シェア8.1%）である。大阪は堺が事業所の集積地であり、伝統的な企業が多く、高いブランド力を維持している。出荷量は多くないが金額ベースではそのシェアを高めていることから高級品が中心となっていることがうかがえる。

それに対して兵庫県は26事業所で2,629トン（全国シェア57.7%）、106億円（全国シェア44.9%）を占めている。兵庫県では淡路島に主要な事業所が集中している。淡路島の線香の出荷数量の全国シェアは約6割となっており、高いシェアを誇っている。しかしながら出荷金額のシェアは45%と若干少なくなっている。淡路島には業界最大手の工場もあり、量販店で販売されるボリュームゾーンの商品がその中心となっていると思われる。

1事業所当たりでみると、京都府の1事業所当たりの出荷数量は183トン、11億円であり、大阪府は1事業所当たり27トン、2億円、兵庫県は101トン、4億円である。大阪府の事業所は小規模であり、京都府の事業所の規模が比較的大きいことがわかる。1トンあたりの金額でみると、京都は603万円/トン、大阪は882万円/トン、兵庫県は

405万円／トンとなっている。これらのデータからも大阪府堺市の事業所は小規模であるが、堺から出荷される線香は価格が高く、高いブランド力がうかがえる。それに対して、兵庫県は各地の企業と取引関係を結んでいる下請け的な企業も多く、トン当たり出荷金額が低くなっている。下請け的な取引関係により、ブランド構築が進んでいない面がうかがえる。

5. 淡路島の線香産業の事例研究

5.1. 淡路島の線香産業の概要

このような状況において、兵庫県、特に淡路島の線香産業はどのような戦略をとってきたのであろうか。兵庫県淡路島の線香産業の戦略を詳しく見てみよう。

兵庫県の線香産業は一部に島外のものも含まれるが、中心は淡路島の事業所である。その多くは、旧津名郡（現淡路市）の一宮町江井地区に集中して存在している。歴史は古く、江戸時代末期の1850年に、旧津名郡一宮町江井の田中辰造なる人物が、泉州堺の線香製造の技法に接し、その将来性を期待して、熟練職人を伴って技術を持ち帰ったことが始まりとされている⁹⁾。そこから江井の線香業の歴史が始まる。

当時の江井は九州長崎と兵庫や堺などとの交易の中継点として栄えたことから、九州からの原材料の入手が容易であった。また多くの漁師や農家が漁業や農業の副業として線香業を営み多くの労働力が供給されたほか、堺から多数の職人が高賃金を目指して島内に移住し、大量生産も行われるようになった。また、大阪資本の進出などもあり、一大産地として栄えることとなる¹⁰⁾。

しかしながらその製品の評価はそれほど高くなく、また淡路島のブランドとして販売されることも少なかった。前節では、データの分析からも淡路島の線香産業のブランド力がそれほど高くないことが推測されたが、実際に京都や堺ほど、淡路島の線香は一般消費者にその名前は知られておらず、京都や堺に比べ、やはりブランド力の点で課題を持っているといえる。

ブランド力は高くないものの、出荷額では全国の6割のシェアを占めている。これは業界構造によるものと思われる。淡路島の線香は東京などに本社を置く大手企業に製品を卸していることが多く、いわゆる大企業の製造機能を担っているところが多い。

9) 兵庫県線香協同組合『あわじ島の香司』参照。

10) 星野（1982）参照。

このような状況に対して、淡路島の線香産業、線香企業がどのような戦略をとってきたのかを次に見てみよう。

5.2. 株式会社薫寿堂の事例

淡路島の線香の代表的企業として、株式会社薫寿堂（以下薫寿堂と表記）がある。以下、薫寿堂の戦略を見てみよう¹¹⁾。

薫寿堂は淡路市多賀に本社を置く、資本金、2,800万円、従業員83名（2018年時点）の企業である。代表者は福永稔氏で同社の四代目であり、ファミリービジネスである。創業は1893年（明治26年）であり、創業者の福永平一郎氏が、従来からの廻船業と共に線香生産を始め、「福永線香店」を創業した。従来からの事業である廻船業の資源を生かし、持船を利用して大阪・堺と取引を行っていた。1909年（明治42年）には二代目の福永熊吉改め福永平一郎氏が廻船業を廃業し、店名も「福永薫寿堂」と改め、線香生産と販売に専念するようになる。1948年（昭和23年）には「株式会社薫寿堂香舗」を設立し、福永薫寿堂の事業を継承した。昭和57年（1982年）には現代表者の四代目福永稔氏が代表取締役役に就任し、事業を継承し、先代の経営方針を引き継ぐ一方、積極的な商品開発と広い販売網を確立した。1992年（平成4年）には創業100周年を迎え、社名を「株式会社薫寿堂」に改称した。

同社のユニークなところは、消費者向けに積極的な製品展開を行うとともに、線香そのものの認知度を向上させる戦略を展開している点である。1998年（平成10年）には本社社屋の一部を新築し、消費者がお香を身近に感じられるように「お香づくり教室」を併設している。線香の生産工程は基本的には他企業と大きな違いはないが、他企業と比較して機械化は進んでおり、その先進的な生産工程は「工場見学」として見学でき、「お香づくり教室」とともに観光客の人気スポットとなっている。

また2012年（平成24年）には、本社ショールーム・ショップをオープンさせ、広々とした空間でお香作り体験やお買物ができるように施設を充実させている。コロナ禍以前には、ショールームにも多くの外国人観光客の来訪があり、淡路島の線香の知名度向上に大きく貢献した。販売に関しては神戸に販売店を持ち、専門店への販売が多く、卸や代理店を通して全国的に販売を展開している。

同社は、香りの可能性を探究するという「芳香求真」を創業以来のテーマに掲げ、時代

11) 本節の記述は主に同社の公式ホームページを参考にしている。

のニーズに応えながら、心やすらく“香り”を届ける事業を展開している。人々の心に安らぎを広げ、平安と幸せの気持ちを届けることが事業目的となっており、新製品の開発に積極的に取り組んでいる。また経営理念としては「貴客愛薫（ききやくあいくん）」を掲げている。これは「お客様を貴び、薫りを愛する」という意味であり、顧客志向の製品開発と製造に努めている。それらは「お客様第一主義に徹します。」という経営方針にも表れており、心のこもったサービスの提供につながっている。

そのことは職場環境の整備からもうかがえる。同社では工場を磨き上げ、そこから祖先をおまつりする商品を提供している。具体的には1990年頃から環境整備として本社・五色工場で毎朝1時間、営業本部では30分間の清掃活動が行われている。

また自然環境の保護にも積極的な活動を展開している。煙の少ないお線香の原料に、エコ原料に指定されている椰子殻炭を使用したり、お線香の主原料である楠粉に代わる素材に着目している。国産の未利用木材を用いてつくった「エコ線香」を開発し、その売り上げの一部を「瀬戸内オリーブ基金」へ寄付することで、自然保護に貢献している。これらの事業展開により、薫寿堂は業績を伸ばしてきているといえる。

5.3. 兵庫県線香協同組合の事例

淡路島の線香産業を支えているのが同業者組合の兵庫県線香協同組合である。同組合は淡路島における線香産業の活性化に大きな影響を与えてきた。以下、その活動と戦略を見よう¹²⁾。

淡路島の線香産業における同業組合の歴史は古く、1913年（大正2年）まで遡る。日露戦争後に売れ行きが伸び、大量生産に移行したが、品質悪化により信用が失われた。それに対して情報を共有し、品質を安定させるために、1913年に「申合組合」が設立された。その10年後の1923年（大正12年）には更なる発展を目指して「淡路線香購買販売組合」が設立された。当初の組合員は82名を数え、共同販売、共同購入により、組合員の利益が図られた。1961年（昭和36年）には親睦団体である「全国薫物線香協議会」が、1972年（昭和47年）には参加企業20社からなる任意団体「兵庫県薫物線香組合」が結成されている。1981年（昭和56年）には組合員の共同事業を促進する目的で、法人格の「兵庫県線香協同組合」が設立され現在に至っている。

同協同組合の主要な共同事業が「香司（こうし）」ブランドの展開である。香司ブラン

12) 本節の記述は主に兵庫県線香協同組合『あわじ島の香司』を参考にしている。

ドは同協同組合に属する組合員のうち、淡路島に本社を置く企業14社の商品を、統一されたイメージで販売する地域ブランドである。14社は香司ブランドの中で、それぞれの香りの匠として自社独自の香りを調合し、製品化を行っている。例えば日本の香りシリーズ「武士伝」というシリーズでは、香りに真摯に向き合う姿勢を武士に例えて、それぞれのこだわりの香りを製品化している。このシリーズは平成25年度むらおこし特産品コンテスト経済産業大臣賞を受賞している。また「咲くやこの花」というシリーズでも統一テーマで各社の中で、各社の独自性を出した製品が展開されている。

この香司ブランドが目指しているのは、淡路島産地の認知度向上であり、対輸入商品戦略の手法として、ハイクオリティーをアピールしている。これが淡路島の線香産地の目指すべき一つの方向性と考えられている。線香の生産においては、生産工程の機械化が、企業により差はあるものの一定程度進んでいる。更なる機械化、自動化による生産性の向上、成長は現実的ではない。機械は汎用的なものではなく、すべてオーダーメイドで作らなければならない、そのために生産ラインを整えなければならない。それには多額の設備投資が必要となるが、現在は設備投資を活発にすすめるような市場環境ではなく、機械化（自動化）を進めるメリットは極めて少ない。そのため、成長の方向性としては製品差別化、高級化路線が考えられる。香司ブランドの構築はそのためのひとつの方法であった。14名を香りの匠として、全体として香司ブランドを構成している。

高級品路線と同時に海外展開も図られている。淡路島は基本的には生産地であり、B to Bの事業を展開している。そのため最終顧客との接点がなく、いかに最終顧客へアプローチするかが課題であった。また一般の仏事線香についてはこれ以上の拡大は見込めないため、新たな切り口が必要であった。そこで注目したのが海外市場であった。海外にルームフレグランスを展開するという事業を組合の共同事業として展開している。海外ではお香がインド等のエスニックの文化として既に存在しており、お香のマーケットそのものはすでに存在していた。そのような市場への参入が試みられた。

その一つがアメリカのプロのヘアケア商品ブランドである ORIBE ブランドでの製品販売である。組合として ORIBE ブランドの線香の注文を獲得し、それを組合員企業が製造している。受注する企業は、基本的には抽選を行うなど、公平な手続きで決められる。組合員同士の過度な競争による消耗や対立を避けるための工夫がなされている。この事業による売上高はそれほど多くなく、まだまだ発展途上であるが、ORIBE ブランドの商品に「淡路島ブランド」という紹介パンフレットを入れてもらうなど、知名度の向上に努めている。

さらにフランス・パリの有名なマーケットで出展すると同時に、ドイツやアメリカにもアプローチをかけている。日本の伝統と精神とアロマセラピーを売りにした「あわじ島香司・厳選セレクション」を販売し、モノづくりを強化して海外展開を図っている。さらにそれらを逆輸入することも計画し「線香=仏事」のイメージの払拭を目指している。

このような戦略を展開する意図は、改めて淡路島の線香のブランドを業界へアプローチするという意味も込められている。先に見たように、淡路島の線香は生産量で6割のシェアを誇るが、下請け的な業界構造のため、認知度が低かった。仏具店などの専門店ですえ淡路島が線香の主要な産地と知らない場合も多かった。そのような状況で、関連業界へブランドを浸透させるためのアプローチをとることで、新たな展開の可能性を追求したのである。結果として認知度は高まり、自治体など多方面から声がかかるようになり、ファッション系企業とのコラボレーションも始まっている。

このような高い香司ブランドを維持するために、組合では「香司」の認定基準を次のように明確に定めている。

1. 配合から完成品まで淡路島内で生産されたもの
2. 香り…使用基準以外のものは使用しない
3. 素材・原材料…使用基準以外のものは使用しない
4. 環境対策…ホルムアルデヒド・ダイオキシン等環境基準に適合したもの
5. ワシントン条約（国際基準）…麝香、動物保護法に基づくもの
6. 表示…責任の持てる表示
7. 技術力…伝統によって培われた品質であるとみなされる物
8. 淡路島の香司によって作られたもの
9. 兵庫県線香協同組合が認定する
10. 違反者には認定を取り消す

このような認定基準に従い、海外市場でも通用する国際的な有機認証（Ecocert 認証）を取得するなど、環境に対する意識は非常に高い。特にヨーロッパはオーガニックに対する意識が高く、高品質の製品を製造するための製造ラインの認証が必要となる。このような組合の努力により香司ブランドの品質が維持され、海外の顧客に認められ、成長に結びついている。

6. むすび

これまで見てきた淡路島の線香企業と協同組合の戦略展開が、どのような意味を持っているのかを最後に検討しておこう。

淡路島で線香産業が主要な産業となり、集積を形成し、全国的にシェアを拡大したのは、優れた港が存在し、原料の調達が容易であったこと、農業や漁業の副業として季節的な労働力が存在したことが理由として考えられる。また、淡路島の人々の勤勉さが製品品質の維持につながったことも指摘できるであろう¹³⁾。ただ最終消費地から離れていることにより、大企業の販売力に頼ることになり、ブランド構築は遅れていた。

データと事例からもわかるように、淡路島は線香産業において圧倒的なシェアを誇っていたが、下請け的な産業構造のために、淡路島の線香産業の認知度は低かった。実は、このような産業構造は必ずしも淡路島にとって問題となるわけではなく、一定の需要が存在する状況では、大企業との安定的な取引により事業継続が図られる、という利点を持っていた。淡路島にとって、これまでは淡路島線香というブランドは特に必要なく、むしろ大企業との安定的な取引にとっては不要なものであった可能性がある。しかしながら生活習慣の変化により、線香産業が全体として衰退に向かっている状況では、大企業との取引だけで自社の事業を長期継続的に維持することは困難となってくる。

そのような状況を改善しようとする努力が、企業においても、組合においてもみられた。企業においては、淡路島の線香全体のイメージアップを目指した様々な取り組みが行われていた。ショールームの開設や工場見学の実施は、直接的な利益に結びつくものではない。しかしながら長期的に見た場合、線香やお香への顧客の理解が進み、淡路島全体の認知度が向上し、企業の成長に結びつく可能性がある。長期的な視点で経営を考える必要があるであろう。

ただし、そのような企業単独の努力によって成果を出すのは難しい。企業同士の連携やネットワークの活用が必要となる。特にファミリービジネスを中心とした中小企業の産業集積では、その強みを生かし、弱みを補い成長するためにはネットワークの活用が必要である（谷口他、2013）。またネットワークを活用する際には、協力と競争のバランスが必要となる。淡路島の線香産業では同業者間の競争が品質向上につながっていたことがうかがえる。そのような競争は、組合がルールを定め、情報交換を促すことにより成果を上げ

13) 淡路島の人々の勤勉さについては二毛作が淡路特産の玉ねぎの生産につながったことや、農家の副業として線香産業が発展したことをもとにして、淡路島観光協会の高木氏も指摘している。

た。

香司ブランドの展開では海外ブランドとの協力が行われたが、その際、海外企業との協力関係と同時に、同業者間での競争関係が生まれていた。それらをうまくコントロールすることが長期的には必要である。競争だけに任せていては、参加企業は疲弊し、対立する。それを調整する役割を担っていたのが同業者組合であった。組合が海外企業との協力の窓口となり、参加企業の調整を行い、無用な対立が避ける工夫がとられていたのである。一定のルールの下での競争が、企業の成長とともに業界全体の成長につながるといえる。

組合は、このような調整役の機能を担いながら、大企業との取引関係を構築し、新たな地域ブランドとしての価値向上に努めてきた。香司ブランドでは、「淡路島」や「兵庫」といった地域名は明確には打ち出していない。しかしながら「香司」ブランドでは「あわじ島の香司」ということも明記しており、北海道の夕張メロンや神戸牛、佐世保バーガーと同様の地域ブランドの性格を持っている。ただしその性格は農産品の地域ブランドと多少異なる。

夕張メロンや神戸牛では、特定の農畜産製品が地域名と結びつけられることにより、高級品であるという価値を生み出している。そもそも地域ブランドが語られるようになった初期のころは、全国展開しているナショナルブランド（NB）に対する地方ブランドの意味が強く、特定地域のみで流通する製品を意味していた。それが近年では政府のふるさと創生事業の影響もあり、都市に対する地方を意味するようになり、豊かな自然を持った「ふるさと」のイメージとつながり、新たな価値が付与されるようになってきた。特に農産品を特定の地域と関連させて製品価値を高めようというマーケティングが、地域経済活性化の下で行われ、地域産品ブランドが形成されたといったのである¹⁴⁾。

線香は農産物などの一次産品と異なり、上記のような地域による違いを考慮に入れたブランドを生み出すことは実は難しい。乾燥工程で気候の影響を受けるとはいえ、あくまで工業製品であり、一定の品質管理のもとで製造された製品は、地域によらず一定の品質を維持することが可能である。その際に求められるのは、工場の製造工程における管理能力であり、広告宣伝活動などのマーケティング能力である。そのような管理能力やマーケティング能力を保有するのはやはり大企業である。工業製品にとっては地域ブランドではなく、製品ブランドや企業ブランドが重要であり、その観点からは大企業が圧倒的に有利

14) 小林 (2016) pp.87-88参照。

となる。実際に線香においても最大手の日本香堂が安定した製品供給により、圧倒的な企業ブランドを構築している。

ではそのような能力を持たない、あるいは能力が劣る地方の中小企業はどのように対抗すればよいのであろうか。一つは大企業のブランドを活用し、製造機能を担当し、共同体のメンバーとして生き残っていく方法である。淡路島の線香業はこれまではそのような方法で生き残ってきた。

もう一つは地方の中小企業にあり、大企業にない能力を生かす方法である。それが地域ブランドの構築である。大企業は全国展開するがゆえに、特定の地域との結びつきを示すことは難しい。一方、地域の中小企業は全国的な知名度はないが、特定の地域と結びつけて製品を展開することができる。ただし、農産物ではないので、単に地域と結びつけるだけで製品に価値が生まれるわけではない。中小企業の少量生産であるが故の希少価値を持った製品や、こだわりの詰まった製品をつくる必要がある。

そのような製品は、これまでの主要な市場とは異なる市場で受け入れられるものであり、顧客ターゲットの明確化が必要となる。あるいは事業の再定義が必要となるであろう。線香の事例でいえば、仏事用の線香市場とは異なる市場、例えばフレグランス市場への展開や、日本の線香のイメージを全く保有していない海外市場への展開である。

今回事例として取り上げた企業の事例も組合の事例も、ともに仏事用の線香以外の製品や海外市場を念頭にブランド構築がなされていた。薫寿堂の事例では仏事に限らず香りの可能性を追求し、心の安らぎを提供する、という新たな事業展開が行われていた。また海外からの観光客を念頭に置いたショールームの開設や、工場見学による新たな顧客層の開拓が積極的に行われていた。特に現地で心安らぐ香りに触れることで、淡路島の地域と企業の製品が直接的に結びつき、新たな価値が生み出される可能性がある。

また組合の事業である香司ブランドでも、香りを追求した高級品を提供するとともに、そのターゲットとして海外市場が想定されていた。海外市場で展開される製品は、仏事用でなく、アロマテラピーやフレグランスといった製品特性を持っており、従来の市場とは異なる市場での事業展開である。そのような新たな市場で事業を展開することで、特定の地域ブランドを持った製品が、その新たな市場の製品において日本を代表するブランドへと成長する可能性があると思われる。日本の線香（フレグランス、インセンス）と言えば淡路島の線香が連想される、というブランド想起が行われる可能性である。

本稿で示したような、地域の中小企業の強みを生かした特徴ある製品展開と新たな市場開拓の戦略が、実際にどのような成果を達成したかについては、今後の検証が必要であ

る。仏事用以外の線香に取り組んでいるのは淡路島の企業や組合に限ったことではなく、他地域の企業も積極的に取り組んでいる。それらの企業との企業間競争がどの程度の激しさを持っているのかは、今回検証ができなかった。また、実際に海外においてどの程度のブランド認知が達成されているのかについての定量的なデータは得られていない。それらについては今後の研究課題とする。

参考文献

- 愛知県薫物線香商組合編（2019）『お香と線香の教科書』（改訂版）三恵社。
- 磯部喜一（1985）『伝統産業論』、有斐閣。
- 伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編（1998）『産業集積の本質—柔軟な分業・集積の条件—』有斐閣。
- 上野恭裕・曾根秀一（2021）「刃物産地の生き残り戦略—イギリス・シェフィールドとドイツ・ゾーリンゲンの事例—」『関西大学社会学部紀要』第52巻第2号、pp.93-114。
- 上野恭裕・曾根秀一（2022）「伝統産業におけるファミリービジネスの競争優位—日本とドイツの刃物産業の事例研究—」『関西大学社会学部紀要』第53巻第2号、pp.91-117
- 加藤厚海（2009）『需要変動と産業集積の力学—仲間型取引ネットワークの研究—』白桃書房。
- 金泰旭（2014）『地域ファミリー企業におけるビジネスシステムの形成と発展』白桃書房。
- 黒松巖（1965）『西陣機業の研究』ミネルヴァ書房。
- 経済産業省『中小企業白書 平成12年版』。
- 小林哲（2016）『地域ブランディングの論理—食文化資源を活用した地域多様性の創出—』有斐閣。
- 佐藤典司（2018）「伝統工芸産業の現状と課題、および今後のビジネス発展の可能性」『立命館経営学』第57巻第4号、pp.59-74。
- 下平尾勲（1978）『現代伝統産業の研究』新評論。
- 曾根秀一（2019）『老舗企業の存続メカニズム—宮大工企業のビジネスシステム—』中央経済社。
- 谷口佳菜子・上野恭裕・北居明（2013）「伝統的事業システムの競争優位と課題—堺・関・燕の刃物産業の比較より—」『長崎国際大学論叢』第13巻、pp.31-43。
- 東北産業活性化センター（2004）『伝統産業新時代！—昔ながらのモノづくりが今に生きる—』日本地域社会研究所。
- 畠山正人（2022）「伝統産業における企業家行動—愛知県瀬戸市における陶磁器産業のケーススタディ—」『金城学院大学論集. 社会科学編』第18巻第2号、pp.1-15。
- 兵庫県線香協同組合『あわじの香司』（パンフレット）。
- 星野輝男（1982）「淡路島の線香製造業：伝統工業の1事例」『兵庫地理』第27巻、pp.23-31。
- 山田幸三（2013）『伝統産地の経営学—陶磁器産地の協働の仕組みと企業家活動—』有斐閣。
- 山田順一郎（1989）「伝統産業における伝統性と革新性—室町卸売業を事例として—」『日本経営診断学会年報』第21号、pp.208-214。
- 『かたりべ文庫〈第19回〉職人の手仕事 Vol.16〈水車場お香〉馬場猛・千恵子』2015年、ゼネラルアサヒ。
- Marshall, A. (1890) *Principles of Economics*, London: Macmillan (永澤越郎訳『経済学原理(1)~(4)』東洋経済新報社、1965~1967年)。
- Piore, M. E. and C. F. Sabel (1984) *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic Books: NY (山之内靖・永易浩一・石田あつみ訳『第二の産業分水嶺』筑摩書房、1993年)。
- Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press (土岐坤・中

伝統産業におけるブランド戦略（上野）

- 辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳『国の競争優位(上)(下)』ダイヤモンド社、1992年).
- Yin, R. K. (1994) *Case Study Research, 2nd ed.* Sage Publications (近藤公彦訳、『ケース・スタディの方法 (第2版)』千倉書房、1996年).

—2022.8.26受稿—

