

# 伝統と革新

## The Challenge of New Balance

遠藤 誠二\*

Endo Seiji

**【要旨】** アメリカ合衆国のフットウエアは、欧州からの移民以前のアメリカ大陸において先住民族の時代から続く非常に長い歴史のある伝統的工芸品の一つである。その例として、スニーカーやモカシンがある。アメリカ合衆国のフットウエア産業は、伝統と革新により常にダイナミックに変化してきている。アメリカ合衆国のフットウエア産業は長い歴史のある産業ではあるが1980年代から大量に輸入された低価格帯のさまざまなフットウエアにより、多くのフットウエア製造業社は業態を変化させるか、さもなければ廃業に追い込まれることとなった。その結果、多くのフットウエア製造業社は、生産拠点の海外移転を加速していった。そのなかでも、製造コストで競争できないスニーカー製造業社はフットウエアに革新的デザイン、ブランド戦略、サービス化（特に、エクスペリエンス）などの付加価値を与えることでスニーカー・ブームを何度も引き起こし、そのマーケットを拡大してきている。そして、フットウエアの製造業社であるNike社は国内生産をしていない企業であるが、世界最大のフットウエア企業となっていった。一方で、New Balance社は、Nike社とは異なる独自のブランディングなどのマーケティング戦略を構築し、マーケットを拡大し続けている。そこで小論では、アメリカ合衆国における伝統的工芸産業の一つであるスニーカー産業を参考にして、今後の日本国の伝統的工芸産業の可能性を考察する。

**【Abstract】** Footwear in the United States is a traditional craft with a very long history, dating back to the era before European immigration. Examples include sneakers and moccasins. The US footwear industry has always been dynamic, driven by tradition and innovation. Although the US footwear industry has a long history, the mass importation of various low-priced footwear since the 1980s has forced many footwear manufacturers to change their strategies or go out of business. Consequently, many US footwear manufacturers have accelerated overseas production. Some manufacturers have cultivated new sneaker trends by offering shoes with added value, such as innovative designs and creative brand strategies. For example, New Balance continues to expand its market share by building its own branding and employing other marketing strategies to differentiate itself from Nike. Therefore, in this essay, the future possibilities of Japan's traditional craft industry are discussed, with reference to the US footwear industry.

キーワード：伝統と革新、ブランディング、New Balance、アメリカ合衆国フットウエア産業

Key words: Tradition and Innovation, Branding, New Balance, the US Footwear Industry

“The first thing I told my team was we weren't gonna sell shoes. We were gonna sell the consumer experiences. As long as we are aligned with telling stories that are aligned with our values, this isn't lightning in a bottle.”

Yuron White, vice president of global lifestyle at New Balance

### 1 はじめに

日本国の伝統的工芸産業の存続は今後の日本社会にとって重要なテーマの一つである。伝統的工芸産業は、日本文化を維持・発展させるだけでなく、ハイテク産業

を含めたさまざまな日本の産業の革新性を支えているからである<sup>1)</sup>。しかし、この産業は社会の急激な変化、価格競争、人材の高齢化などの要因が複合的に絡み合い長い間危機的状況に直面している（遠藤、2019）。一方で、アメリカ合衆国でも、同様の問題を抱えながら多くの伝

\* 経営学部経営学科教授 & 総合社会科学研究所

統的工芸産業が衰退していると同時に、伝統的工芸産業を基礎とした新たな革新的企業が成長している。

その一例が、自動車産業である。ガソリン・エンジンをもととした自動車産業は衰退しているなかで、Tesla 社や Rivian 社のような新たな企業が革新的テクノロジーやシステムを通じて自動車産業を『伝統と革新』の二重螺旋構造的変化のなかで、復活させようと挑戦を続けている。このように、少なくともアメリカ合衆国では 100 年以上続く伝統的工芸産業が今もプロダクトをグローバル・マーケットに提供し続けていると同時に、“Made in USA” のブランドが世界にさまざまな形で多大な影響を及ぼしている。

小論では、アメリカ合衆国の伝統的工芸産業であるフットウエアー産業を参考にした。その理由は、現在のフットウエアー産業がアメリカ大陸の先住民から多大な影響があり、日本国の伝統的工芸産業に決して劣らない非常に長い時代を経て進化し続けているからである。その中で、New Balance 社は、国内生産にこだわりながら独自のブランド戦略を展開しマーケットを拡大し続けていることは、日本国の伝統的工芸産業の今後に非常に参考になると考える。そこで、これまでの日米のフットウエアー関連の企業や消費者へのインタビュー、日米のフットウエアー・マーケットの観察、関連資料等を基に、これからの日本国の伝統的工芸産業の可能性について考察していく。

## 2 アメリカ合衆国 スニーカー産業

アメリカ合衆国のスニーカー産業は、天然ゴムに代わる人工ゴムの開発からはじまった。その先駆けが、チャールズ・グッドイヤー (Charles Goodyear) によるゴム靴の開発である。その後、さまざまな企業が、人工ゴム底のスニーカーを開発することになる。1908 年にマルキス・コンバース (Marquis M. Converse) が、Converse Rubber Shoe Company をマサチューセッツ州マルデンに創設し、1917 年にバスケット・シューズを開発した。さらに、US Rubber 社は 1916 年にアッパーがキャンバス生地、で、靴底が人工ゴムのスニーカー Keds を発売する。Keds 社、Converse 社、さらには New Balance 社も含めた多くのフットウエアー企業が、マサチューセッツ州、メイン州、コネチカット州などのニュー・イングランド地方にある。

さらに、ニュー・イングランド地方には多くのフットウエアー企業やアパレル、アウトドア企業がある<sup>2)</sup>。

その一例が Timberland 社である。Timberland 社は、1918 年にマサチューセッツ州アビントンに設立されたアウトドア・フットウエアー企業である。その後、コロンビア・スポーツ・ウエアー社などが、東海岸からオレゴン州などの西海岸に展開しはじめる。そして 1960 年代には、Nike 社がスニーカーを開発しはじめることになる。現在でもアメリカのスニーカー産業は、主に東海岸のニュー・イングランド地方と西海岸のオレゴン州周辺を中心に革新的デザインやテクノロジーを導入し、スニーカー・カルチャーを常に進化させ、ファンを魅了することで、グローバル・マーケットを牽引し続けている。

## 3 New Balance の挑戦

New Balance 社は、アメリカ合衆国のスニーカー & アパレル・メーカーである。ウィリアム・J・ライリーが 1906 年にマサチューセッツ州ボストンで New Balance Arch Support Company を創業し、今年で 117 年が経過している老舗フットウエアー・メーカーであり、まさに伝統工芸品メーカーである。当初は、フットウエアーのアーチ・サポートを開発しフィット向上を目指し、さまざまな足の問題を解決するためにオーソペディック・シューズなどを提供していたメーカーであった。人間の足と快適に移動することに対する哲学が、その後のプロダクトに生かされ続けている。そして、それまでのテクノロジーや知識の蓄積を活用することでスポーツ・シューズ・マーケットに参入していくことになる。

1972 年にジム・ディビスが、これからはスポーツの時代であることを予見し、たった 6 人の社員がいる小さな New Balance 社を買収し、1970 年代にマラソンで有名なボストン・エリアでのランニング・ブームの波にのり、New Balance 社はスニーカー・メーカーとしてマーケットを拡大していくことになる。その後、Nike 社や Adidas 社などのスニーカー・メーカーによる低価格の輸入品との競争などから次第にマーケット・シェアを減らし、厳しい経営となっていった。しかし、その間にもサッカー、バスケット、ベースボール、マラソンなどのさまざまなアメリカ合衆国を代表するスポーツ・マーケットに進出し、革新的テクノロジーを提供し、多くのファンを魅了していった。

それは同時に、ラルフ・ローレンやステイブ・ジョブズ (写真 1) などの多くの著名人にも愛好者を増やしていった時代でもある。その結果、多くのファンを獲得していくのであるが、皮肉にも New Balance 社のイメー

ジが、Dad Shoes（ダサイオヤジ靴）として定着していくことになってしまった。醜くダサイ履きごごちのよい靴を意味し、ポロシャツにチノパンをはき、週末に芝刈り機で芝を刈り、バーベキューをするダサイオヤジのイメージの定着につながってしまい、マーケット・シェアも徐々に低下してしまう結果となった。それは日本国における昭和のオヤジのイメージに類似しているが、逆に、今では昭和ブームでオヤジ時代が見直されている。これと同じ現象が、皮肉にも、Dad Shoes の代表である New Balance 社のスニーカーのブームがアメリカ合衆国でも起こることになったのである。その結果、急拡大していくことになった。

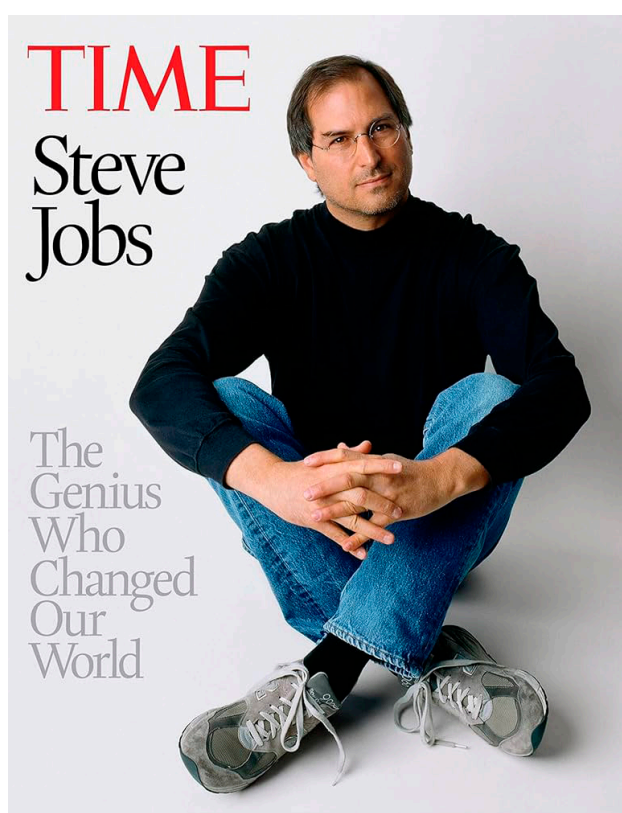


写真1 TIME Magazine. STEVE JOBS. Special Commemorative Issue. 2011

その後も引き続き、スポーツ産業へのスポンサーシップを続けると同時に<sup>3)</sup>、さまざまな企業やデザイナーとのコラボレーションを継続的に推進している。例えば、NBA の Kawhi Anthony Leonard やデザイナーの Paul Brierley Smith（写真2）などがある。そして、ついに2022年の売り上げが\$5.2 billionになったのである。約10年前の2002年の売り上げが、\$2.4 billion と比べると約2倍の成長である。さらに、プライベート企業である New Balance 社は、Nike 社の売り上げが\$46. 7

billion、Adidas 社の \$23.6 billion に比べれば決して巨大企業ではないが、2021 年から2022年の売り上げ成長率では Nike 社が4.8%、Adidas 社がマイナス4.3%に比べ、New Balance 社は20.5%のパフォーマンスで、Asics 社の19.9%とともに目立ったパフォーマンスとなっている。その結果、New Balance 社はプロダクト・パフォーマンス、高級ブランド・イメージ、国内生産などを通じてスニーカー・マーケットで重要なポジションを占めている。



写真2 New Balance × Paul Brierley Smith Collaboration  
<https://thenewcollections.co.uk/2018/06/new-balance-x-paul-smith/>

## 4 考察

小論では、アメリカ合衆国の伝統的工藝産業であるフットウェア産業、具体的にはスニーカー & アパレルの老舗の製造企業である New Balance 社のケースを参考に、日本国の伝統的工藝産業の今後の方向性について考察した。その中でプロダクト、ブランディング、コラボレーションという3つのポイントが明らかになった：

1) プロダクト：New Balance 社のプロダクトは、他社と比べると比較的デザインの変化はあまりみられないスタンダード・プロダクトを提供している。また、New Balance 社では、海外生産をしたプロダクトもあるが、国内生産をした“Made in USA”のスニーカーも提供している<sup>4)</sup>。ブランド・イメージの向上とともに、重要なポイントは国内生産することで本社のあるマサチューセッツ州の雇用を守るだけでなく、アメリカ合衆国の伝統的工藝産業であるフットウェア産業のクラフツマンシップの維持・継承・進化を進めていることである。そして、伝統的に履き心地のいい快適なフットウエ

アーを提供し、多くのファンを魅了し続けている（New Balance, 2023）。

2) ブランディング：創業当初から革新的テクノロジーを通じて、高価格帯のプロダクトによる高品質ブランド・イメージ<sup>5)</sup>の構築やさまざまなスポーツへのスポンサーシップなどを通じて New Balance 社のスニーカーのブランド向上にエネルギーを注いできた。特に、重要なブランド・イメージの向上は、1982年に販売されたハイパフォーマンスなランニング・シューズとして開発された New Balance 990 である（写真 3）。Nike 社の the Air Jordan が \$65 の時に、当時としては初めて \$100 で販売されたスニーカーである。その結果、多くのファンをつかむこととなり、今でも “The MADE in USA Collection” として、\$200 ほどで販売されているポピュラーなプロダクトである。New Balance 社の Chief marketing officer Chris Davis（オーナーの Jim Davis の息子）は、ライバル企業には関心がなく、むしろいかに New Balance 社のブランド向上をするかに苦心している（DeStefano, 2023）。

その成功例が、Dad Shoes という 80～90s のネガティブなノスタルジック・イメージを上手に活用したことである。Gen Z (Generation Z) は、その時代を全く知らず、むしろ Dad Shoes が新鮮でファッショナブルなイメージに感じたのである。New Balance 社は、単なるシューズというプロダクトを提供する企業から、ライフスタイルを提供する企業へと概念を拡張してきたのである。言い換えれば、New Balance 社のスニーカー自体は基本的にはとてもベーシックなデザインであるが、そのプロダクトを覆うブランド・イメージを輝かせることで、マーケットを拡大してきたのである。



写真 3 Made in U.S.A. New Balance 990  
<https://company.newbalance.jp/press/2021/p-57768>

3) コラボレーション：New Balance 社は、スニーカー企業であるよりもグローバル・ライフスタイル企業へと変貌し、Nike 社のような巨大企業を目指すのではなく自分の限界を知るという『知足安分』の戦略を通じて、さまざまなパートナーとコラボレーションを行ってきた。さまざまなデザイナーや Mita や United Arrows などの日本企業ともコラボレーションを行ってきている（DeStefano, 2023）。さらに大谷翔平を New Balance 社のファミリーとして受け入れ（写真 4）、大谷翔平とのパートナーシップ戦略を通じてスポーツ・マーケットのブランドの構築を目指している。



写真 4 Shohei Ohtani. Welcome to the family  
<https://shop.newbalance.jp/shop/pages/2301-information.aspx>

さらに重要なポイントは、ブランド戦略に基づくサービスズの強化であり、ここが日本国の伝統的工藝産業に欠如している点でもある。New Balance 社は、企業のブランド戦略を通じてプロダクト・ディベロプメントを行っている。プロダクトの破壊的イノベーションを行うことなく、基本的には同じプロダクトをさまざまな社会要因やファンとコラボレーションしながら継続的に少しずつ進化させながら、つまり有機的イノベーションを通じて New Balance 社のブランドを進化させてきた。そして、そのブランド戦略を通じて長期的に熱狂的なファン層を創造し、彼らとの共創を通じて新たなプロダクトを進化させる二重螺旋構造的変化を実行していた（New Balance, 2023）。このブランド戦略は、闇雲にプロダクト数を増やし、破壊的に全く新しいデザインのプロダクトを提供し、海外のマーケットに安易に迎合したプロダクトを開発することでさらなる疲弊に陥っている日本国の企業に対して大いに参考になる点である。

今後のマーケットや消費者動向の変化により、伝統的工藝産業の縮小は確実であると考えられる。さらに、引き続き自治体や関連機関からのサポートや補助金が十分に提供されるかは疑問である。そのような危機的状況で

あるが、伝統的工芸産業の人材育成は地域社会にとって重要な要素であり、AI チャットボット・システムの活用を通じて、今後の伝統的工芸産業の人材育成システムが効果的、効率的に推進できると考える。

## 5 まとめ

小論では、アメリカ合衆国の伝統的工芸産業であるフットウエア産業、具体的にはスニーカー企業である New Balance 社のケースを参考に、日本国の伝統的工芸産業の今後の方向性について考察した。日本国の伝統的工芸産業の課題は、マーケットの縮小、次世代をにう人材の減少、価格競争など枚挙にいとまがない。それは、アメリカ合衆国でも同様の課題を伝統的工芸産業が内包しているなかで、ブランディングや新たなプロダクトの開発を通じて多くのアメリカ合衆国の伝統的工芸産業がダイナミックに時代と共に変化することで新たなチャンスを模索している。

特に、企業のブランド戦略を通じてプロダクト・ディベロプメントを行っている New Balance 社が、さまざまな社会要因や企業とコラボレーションしながら継続的にプロダクトを進化させることで獲得した長期的に熱狂的なファン層との共創を通じた新たなプロダクトを進化させる二重螺旋構造的変化を実行していた。このブランド戦略は、自社の戦略によらず、マーケットへの迎合や破壊的イノベーションにより疲弊している日本国の伝統工芸企業が参考にすべき点である。

産業自体のブランド戦略を長期的視点で地道に続けると同時に、国家としてのブランド戦略の強化もさらに重要なポイントである。アメリカ合衆国の例では、New Balance 社のように、それぞれの伝統的工芸産業が、独自のブランド戦略を行いつつ、アメリカ合衆国のスポーツ産業と独自のブランド戦略を創造し、さらにアメリカ合衆国自身のブランドである“Made in USA”戦略を構築している。言い換えれば、企業、産業、さらに国家の三つ巴による共創により伝統的工芸産業を進化させている。フットウエア産業のみならず、ワイン&スピリッツ産業、オートモビル産業、ファニチャー産業、ファッション産業など多くの伝統的工芸産業が社会の変化にともなって戦略的に柔軟に変化しつつ、ブランド戦略を通じて新たな進化を続けていることは、日本の伝統的工芸産業の今後の戦略に非常に参考になるケースである。Interbrand の 2023 Best Global Brands では、20 位以内の日本企業は Toyota の

1 社のみで、当然ではあるが Apple が 1 位でアメリカ合衆国の企業が 14 社、ドイツが 3 社、フランスが 1 社、韓国の 1 社である (Interbrand, 2023)。この企業のブランド・イメージが、“Made in USA”戦略の結果の現れの一つの結果でもある。

今後、日本国においても、個々の産業や企業を国家が小手先でサポートするのではなく、国家、各地域の自治体、産業、企業、さらに国民がオープンな連携の流れの中で、長期的視点で日本国や日本国の各地域にしかできない独自のブランド戦略の模索が求められると考える。それは、同時に全ての伝統的工芸産業、全ての伝統工芸品を製造する企業が救われることではない。アメリカ合衆国のオートモビル産業、ファニチャー産業、さらにフットウエア産業を観察すれば明らかなように、淘汰される産業や企業もあることは事実であり、これまでのように日本国政府が引き続き、多額の補助金で伝統的工芸産業を支え続けることはさらに難しくなる時代が到来するであろう。伝統的工芸産業各社は、自社の戦略により進化せざるを得ない。そのためには、New Balance 社はとても参考になるケースと考える。

## 注

- 1) 京都市内にはさまざまな伝統工芸企業が存在しているが、同時にさまざまなハイテク企業も存在し、お互いに深く共創しながら成長している。その例として、医療教育メーカーである京都科学がある：<https://www.kyotokagaku.com/jp/>
- 2) L.L.Bean は、1912 年に Leon Leonwood Bean により、フリーポート、メイン州で設立されたアウトドア用品企業である。
- 3) Jim Davis は、Major League Lacrosse (MLL) の初期の投資家でもある。
- 4) 2023 年でも国内で年間 400 万足のスニーカーを生産している。
- 5) マーケティング・ミックスにおける高価格帯戦略は Apple 社にも通底する。

## 参考文献

遠藤誠二 (2019)「顧客と企業の新たな共創関係の構築：弘前市のケース・スタディーより」東海大学総合社会科学研究 第2号, 29～35.

ニューバランス 完全 BOOK Begin. (2020). 世界文化社

DeStefano, M. (2023) HOW NEW BALANCE REINVENTED ITSELF. <https://stories.complex.com/new-balance-reinvention/>

TIME Magazine. (2011). STEVE JOBS. Special Commemorative Issue.

## [ウェブサイト]

伝統的工芸産業振興協会. (2023, December 2). Retrieved from <https://kyokai.kougeihin.jp/current-situation/>

Interbrand 社. (2023, November 24). Retrieved from <https://interbrand.com/best-brands/>

New Balance 社. (2023, November 10). Retrieved from <https://www.newbalance.com/#>

Nike 社. (2023, November 10). Retrieved from <https://www.nike.com/>

Timberland 社. (2023, November 10). Retrieved from <https://www.timberland.com/en-us>