

多国籍の人材が自律的に躍動し、グローバル市場で競争力を発揮してビジネスを拡大していく——。大企業やメガベンチャーでさえ、志向してもなかなか実現できないこのモデルを、大分県・豊後高田市の小さな会社がものにしつつある。

ワンチャーは、実用品と高度な伝統工芸を組み合わせた自社ブランド製品の企画・製造・販売がメイン事業だ。2021

年12月期の売り上げは4.4億円（前期比30%増）の見込みで、そのうち約85%を海外市場で稼いでいる。外国人社員の比率も約80%で、単なるキャッチフレーズではなく、実態として「英語が社内公用語」でもある。代表取締役社長の岡垣太造は「英語だからこそそのオープンなコミュニケーションとフラットな組織がビジネスを活性化させている実感があります」と話す。

主力製品である万年筆を例に、ビジネスの大まかな流れを見てみよう。社内で製品を企画してプロトタイプを製作した後、協力工場に委託して部品を生産し、輪島塗など伝統工芸の職人による装飾加工を経て、最終的な組み立ては再度自社で行う。これを自社サイトや外部のECプラットフォームで販売しており、製品の価値をグローバル市場に訴求するのに外国人社員が大きな役割を果たしている。

「米国、欧州、中国を中心にワンチャーブランドの万年筆は顧客基盤が強固になってきています。その地域出身の社員を中心に、それぞれの市場に適したマーケティングを行ってきた成果です」

職人が高度な技術力を発揮した「一点もの」が好まれるのは世界共通でも、顧客の感性には地域的な特性がある。それを踏まえた「ユーザーに刺さるストーリー」をECサイトのUIに組み込み、顧客体験の最適化に取り組んできた。テキスト情報や画像はもちろん、注力製品も市場ごとに変えている。SNSを活用して地域・国ごとにファンコミュニティを立ち上げるなど、市場のすそ野を広げつつロイヤルカスタマーをつくるための施策も展開してきた。

米国では16年に「Kickstarter」を活用した購入型クラウドファンディングを実施して、ブランディングの足がかりとした。「社長、うちはお金がないだからこれや



TAIZO OKAGAKI

岡垣太造 ◎ワンチャー代表取締役社長。鳥取大学大学院で乾燥地の農業研究に従事。遠隔農業向けの画像電送システム開発や農場経営を経て2000年にTHT（現・ワンチャー）を設立。万年筆ビジネスを展開。

WANCHER

ワンチャー | 大分県

伝統工芸を「科学」で経営する 多国籍人材で育む自律型グローバル開拓エコシステム

特定の地域に深く根差すことで実現できるグローバルビジネスのかたちがある。世界中で失われつつある伝統工芸を残し、発展させられる意外な方法とは。



text by Kazuyuki Honda | photographs by Kenta Yoshizawa | illustration by Paul Ryding
本多和幸 = 文 吉澤健太 = 写真 ホール・ライディン = イラストレーション

ってみましょうよ、と社員に言われてましてね」と苦笑交じりに振り返る岡垣だが、コマースイシャル効果は絶大だった。インフルエンサーの評価が強烈な追い風になった。

数年活躍した外国人社員が、自国に戻ってワンチャーの販売代理店を立ち上げるケースもある。すでに中国、台湾、ベトナム、米国などで事例があり、世界各地で販路の拡大も着実に進んでいる。

研究者ならではの感性を経営に

デジタルネイティブな感性をもち、オンラインビジネスのマーケティングにも精通し、将来的には強力なビジネスパートナーになり得るグローバル人材を、ワンチャーはなぜ継続的に採用・育成できるのか。その背景には、経営者である岡垣のキャリアの特殊性と、豊後高田市の地の利がある。

岡垣はもともと研究者だった。農業を志して米国に留学し、帰国後は鳥取大学大学院で乾燥地の農業研究に従事。そこから派生して、農作業の遠隔指示に活用する画像電送システムの開発にも取り組んだ。現在のIoTに近い考え方といえる。これを活用した実験農場を大分県内で立ち上げ、営利事業に発展させることを目指したのが、ビジネスパーソンとしての第一歩だった。

しかし、この事業はあえなく失敗してしまう。生産コストが高過ぎたからだ。それでもICTを活用したビジネスの将来性を感じ取ったことは大きな収穫だったし、アカデミアで培ったグローバルなコミュニケーションスキルは、その後の道を開く助けになった。そして、インターネットの普及期以降は、万年筆の輸入販売や国産万年筆の海外販売をオンラインで手がけるようになった。

外国人スタッフの採用を本格化したのはこのころだ。2000年、別府市に立命館アジア太平洋大学（APU）が設立されたことが大きな契機になった。留学生のアルバイト需要は高かったものの、日本語がハードルになっていた。一方で、英語中心のピ

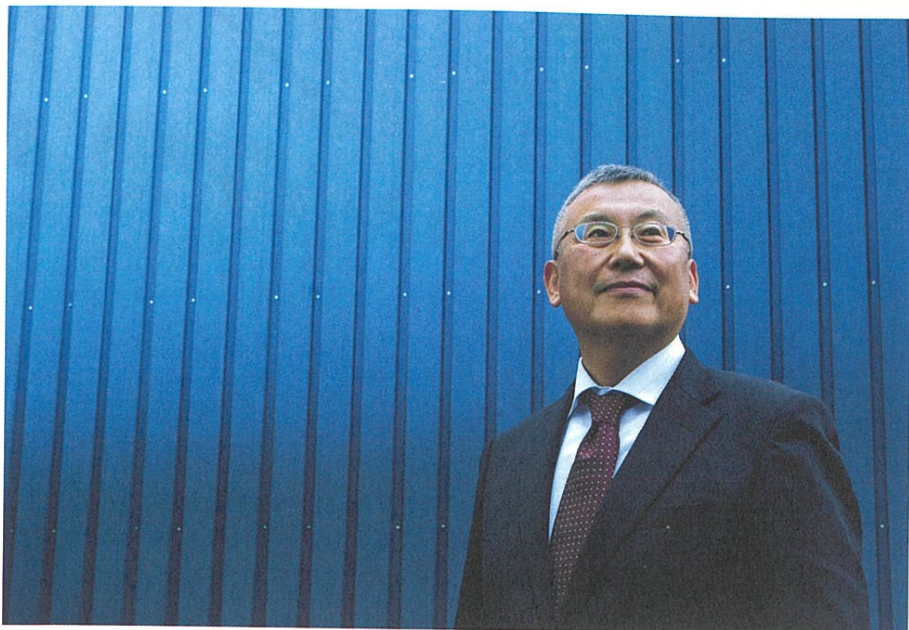


ワンチャー◎前身のTHTは2000年設立。万年筆の輸入販売や国産メーカー製万年筆の海外販売をオンラインで手がける。11年に自社製品ブランドとして「ワンチャー」を立ち上げ、社名もワンチャーに変更。海外売上比率は約85%。従業員数は26人で約80%が外国人社員。



1 立命館アジア太平洋大学や大分大学の留学生が海外市場での成長を担っている。2 製品企画やプロト製作は社内で行い、協力工場に委託して部品を生産、職人による装飾加工を経て、最終的な組み立ては再度自社で。3 輪島塗や津軽塗など、多様な伝統工芸を万年筆と組み合わせる。4 腕時計もワンチャーブランドの主力製品に育ちつつある。5 高度な職人技が発揮された「一点もの」が好まれるのは世界共通だが、地域ごとにマーケティング戦略は異なる。





⑥ ワンチャーを率いる岡垣太造。日本語を必要としない業務環境を提供することで留学生の支持を得て、彼らとの絆を丁寧に紡いできたことがビジネス上の強みにつながった。

ビジネスを一人で手がけていた岡垣にとっては、国際経済やマーケティングの知見をもつAPUの留学生の手を借りられるのは願ってもないことだった。

英語でインターン的な体験ができるまれな環境として、APUや地元・大分大学の留学生コミュニティ内でワンチャーはすぐに有名になったという。アルバイトの留学生たちの能力とモチベーションは高く、やがて岡垣のビジネスを理解し、ともに成長を担う社員に育った。彼らをメンターとしてビジネスの経験を積みたいと考える新たなアルバイトやインターンも加入し、次世代の新卒即戦力の社員に育っていくという好循環が出来上がっていった。

退職者はビジネスパートナー

伝統工芸を取り入れた高付加価値の自社製品をグローバルに販売する現在の主力ビジネスも「彼らとともに育ててきた」というのが岡垣の実感だ。だが、多くの留学生はいずれ母国に帰ってしまう。せっかく絆を強め、ビジネス上のよき理解者になってくれた人材とそこで関係が切れてしま

うのは、心情的にも経営戦略的にも避けなかった。卒業生に母国で代理店を立ち上げてもらう取り組みは、そうした思いの発露だったが、彼らはもはやビジネスエコシステムの中核だ。現地に行けば「高級車で空港に迎えに来てくれて、五つ星ホテルが入っているビルの最上階にオフィスを構えている」という。後輩たちからも「成功したビジネスパーソン」と目され、留学生コミュニティ内でのワンチャーの求心力をも支えている。

「ECビジネスで15年以上蓄積してきた顧客データはワンチャーの最大の武器。留学生たちにはこうしたデータからビジネスを学習していく素養と貪欲さがある。私は研究者出身ということもあってか経営をサイエンスとして楽しんでいるところがあるのですが、社員や卒業生も同じように楽しんでくれている気がします」

今後数年で売り上げを倍増させる意欲的な成長目標を掲げている。ただし、不安要素もある。大手メーカーが米国市場でワンチャーと類似のビジネスを展開し始め、そのあおりを受けているのだ。

課題解決策のひとつはエコシステムの進化だ。卒業生たちに、代理販売だけでなく、新製品の企画・製造も積極的に担ってもらうことを構想している。すでに中国や東南アジアでは、現地伝統工芸の調査、職人との交渉、現地の特産素材の開拓・調達などを代理店が自ら行い、製品化にこぎ着ける事例も出てきている。ワンチャーは汎用的な素材を提供し、現地の職人が装飾を施すなどして出来上がった製品を買い取り、自社の販路で流通させるのが基本スキームだ。利益率が高い自社製品のラインナップを世界中で自律的に拡充する仕組みが確立できれば、成長はさらに加速すると岡垣は考えている。

ワンチャーのビジネスには、どこか逆説的な面白さがある。留学生たちは、もともと伝統工芸にそれほど思い入れがあるわけではない。ワンチャーの成長を目の当たりにすることで、「ビジネス上のデータを起点に伝統工芸の価値を理解し、技術そのものにも高い関心をもつようになる人が多い」という。伝統工芸は経済原理を度外視した文化的価値という側面から語られることが多いが、経済的な価値への変換を突き詰めて考えることは、むしろその持続可能性を高めることにつながるのではないかと。岡垣にも「世界中で失われつつある伝統工芸や技術を残し、発展させていくべき」という問題意識はあるが、科学的センスのある経営こそがそれを可能にするかと確信しているのだ。⑦

“ 英語だからこそそのオープンなコミュニケーションとフラットな組織がビジネスを活性化させている ”