
伝統的工芸品産業の再生手法に関する調査 報告書

令和4年3月
一般財団法人 日本立地センター

<目次>

第1章 調査概要	3
第2章 ヒアリング結果	
ヒアリング実施先一覧	4
[先進的事例ヒアリング]	
(1) 株式会社大西常商店(京都府京都市)	6
(2) 天神産紙工場、五十崎社中(愛媛県喜多郡内子町)	8
(3) 漆芸職人集団 彦十蒔絵(石川県輪島市)	11
(4) 加賀九谷陶磁器協同組合(石川県加賀市)	14
(5) 株式会社ガラス工房安土(岐阜県高山市)	18
(6) 有限会社丸嘉小坂漆器店(長野県塩尻市)	22
(7) 有限会社シマタニ昇龍工房(富山県高岡市)	25
(8) RENEW 実行委員会(福井県鯖江市).....	29
(9) 新潟漆器製造株式会社(新潟県新潟市)	33
(10) 川原製作所(富山県中新川郡立山町)	39
(11) 株式会社露木木工所(神奈川県小田原市).....	42
(12) 一般社団法人山中漆器コンソーシアム(石川県加賀市)	47
(13) 株式会社及富(岩手県奥州市).....	51
[伝統的工芸品事業者等への支援を実施する専門家ヒアリング]	
① 菅野 康晴 氏(「工芸青花」編集長)	57
② 山田 遊 氏(株式会社メソッド 代表取締役)	58
③ 永田 宙郷 氏(TIMELESS LLC. 代表 / ててて協働組合 共同代表 / DESIGART 共同発起人)	59
④ 大山 敬義 氏(株式会社バトンス 代表取締役社長兼 CEO).....	60
第3章 まとめ・考察	61

本調査は、一般財団法人日本立地センターと経済産業省 関東経済産業局 産業部 経営支援課 地域ブランド展開支援室の令和3年度連携事業として企画・実施したものである。なお、先進事例ヒアリング(第2章)の一部は、日本立地センターからの委託により、株式会社和えるが実施している。

第1章 調査概要

【本調査研究の目的】

伝統的工芸品は、とりわけ地方部において、地域のアイデンティティーを構成するとともに、他地域から人を呼び込む有力な観光資源になっており、長年地域経済を支えてきました。しかし、主要な顧客層であった中高年富裕層の減少や、観光資源としての位置付けが不十分だったこともあり、長期にわたり売上不振が継続し、これが後継者不足や職人の高齢化を招き産地は衰退傾向にありましたが、今般の新型コロナウイルス感染症拡大に伴う世界的な経済低迷の打撃を受け、衰退が加速する状況となっています。

また、分業体制が多く、一部原材料を海外に依存しているなど、脆弱な SC となっているほか、商流において問屋等が間に入ることから、小売価格の高騰、ニーズに合致した製品開発不足といった構造的問題が存在しています。

本調査においては、これら積年の構造的課題に加え、コロナ禍によるダメージで疲弊した伝統的工芸品産業が構造転換を果たし、成長産業として再び動き出すためのヒントを導き出し、業界再生への契機とすることを目的として実施いたしました。

【内容及び実施方法】

実施内容は、(1)検討会の組成、調査方法検討、(2)先進的事例へのヒアリング及び専門家へのヒアリング、(3)取りまとめ、という形をとりました。

具体的には、一般財団法人日本立地センターと株式会社和えるが主体となり、経済産業省伝統的工芸品産業室、関東経済産業局地域ブランド展開支援室、一般財団法人伝統的工芸品産業振興協会が協力先として加わり、検討会を組成しました。

この検討会においては、伝統的工芸品産業の再生手法を明らかにするための調査手法の検討を行い、目的達成へのヒントとなる先進的事例のヒアリング、伝統的工芸品事業者等への支援を実施する専門家へのヒアリング、そして、これらを取りまとめるという調査方法を決定いたしました。

次に、上記の先進的事例のカテゴリ分けと具体的事例のピックアップ、専門家のピックアップを実施してヒアリングを行い、得られたヒアリング結果から、伝統的工芸品産業再生手法を取りまとめました。先進的事例のヒアリング先決定に際し、検討会で伝産業界再生のために鍵を握りそうな分野のカテゴリ分けをいたしました。次の4つのカテゴリをピックアップしております。

- (1) サプライチェーンの連携・産地間での連携
- (2) ブランディング
- (3) 観光業など、異業種との連携
- (4) デジタルツールの活用

次章では、これらに沿って実施したヒアリング結果をご紹介します。

第2章 ヒアリング結果

【ヒアリング実施先】

4つのカテゴリ別にピックアップした先進的事例及び支援機関のヒアリング先は、以下の表の通りです。

カテゴリ	工芸名	名前	所属会社	代表者名	所在地
1 サプライチェーンの 連携・産地間 連携	京扇子	大西里枝	大西常商店	大西久雄	京都府京都市下京区
	大州和紙	齋藤宏之	五十崎社中	齋藤宏之	愛媛県喜多郡内子町
		沼井光博	天神産紙工場	沼井光博	
	輪島塗	若宮隆志	漆芸職人集団 彦十蒔絵	若宮隆志	石川県輪島市
九谷焼	山本篤	加賀九谷陶磁器協同 組合	山本篤	石川県加賀市	
2 ブランディング	高山ガラス	安土草多	株式会社ガラス工房安 土	安土草多	岐阜県高山市
	木曾漆器	小坂玲央	有限会社丸嘉小坂漆 器店	小坂玲央	長野県塩尻市
	高岡銅器・鑿子	島谷好徳	有限会社シマタニ昇龍 工房	島谷桑一	富山県高岡市
3 異業種連携・ 観光等	越前漆器・越前和 紙・越前打刃物・越 前筆筍・越前焼他	新山直広	RENEW 実行委員会	谷口康彦	福井県鯖江市
	新潟漆器	佐藤圭太	新潟漆器製造株式会 社	佐藤圭太	新潟県新潟市中央区
	木曾漆器	荻村実 武井祥司	木曾漆器工業協同組 合	宮原弘志	長野県塩尻市
	蛭谷和紙	川原隆邦	川原製作所	川原隆邦	富山県中新川郡立山町
	箱根寄木細工	露木清高	株式会社露木木工所	露木清勝	神奈川県小田原市
4 デジタルツールの 活用	山中漆器	竹中俊介	一般社団法人山中漆 器コンソーシアム	竹中俊介	石川県加賀市
	南部鉄器	菊地海人	株式会社及富	及川一郎	岩手県奥州市
5 支援者等	-	菅野康晴	工芸青花(編集長)	菅野康晴	東京都新宿区
	-	山田遊	株式会社メソッド 代表(バイヤー)	山田遊	東京都渋谷区
	-	永田宙郷	TIMELESS LLC.(プラ ニングディレクター)	永田宙郷	福岡県福岡市
	-	大山敬義	株式会社バトンズ	大山敬義	東京都千代田区

※工芸品は、国指定の伝統的工芸品以外の工芸品も含まれます。

カテゴリ1：サプライチェーンの連携・産地間連携

ヒアリング先	株式会社大西常商店
日時	令和3年8月11日(水)
場所	大西常商店(京都府京都市)
先方出席者	四代目 大西 里枝 氏
当方出席者	関東経済産業局 国分 健男、大塚 隆史 和える 矢島 里佳
レポート作成	和える



■ 団体概要	
・所在地	京都府京都市下京区本燈籠町 23 高倉西入 松原通
・創業・設立	大正 2 年
・資本金	500 万円
・従業員数	2 名
・カテゴリ	サプライチェーンの連携
・事業概要	扇子製造・卸し


■ 特徴的取組の概要	
<p>夏季に需要が集中する扇子を通年販売するため、扇子の部品である「扇骨(せんこつ)」を活用したルームフレグランス「かざ」を開発。2019 年に販売を開始し、3 年間で 6,000 個を売り上げた。</p>	
	<p>▲ 扇ルームフレグランス「かざ」 竹でできた扇骨、アロマフレグランス、清水焼の器がセットになっている。大 8,800 円、小 5,280 円(いずれも税込、写真は大)。</p>
<p>商品開発の背景 扇子の製作は分業制で行われ、およそ 13 名の職人が関わっている。生活様式の変化により、舞扇子や茶道のお稽古用の扇子、飾り扇子、七五三などの節句等での需要が減少し、風を起こすための道具として、夏季に需要が集中している。大西常商店では、4～9 月の売上が全体の 7～8 割を占める。扇子の需要縮小に伴い、各工程を担当する職人の数も減っており、長距離運転手の仕事とかげもちをするなど、職人は経済的にも厳しい状況にある。</p>	

■ 特徴的取組の成功要因、横展開可能なポイント等	
<p>明確な課題意識と現状への強い危機感</p> <p>生活様式の変化により、従来の用途で扇子の需要を飛躍的に伸ばすことが難しいと認識。従来の用途以外で、現代の生活様式に合う商品開発をする必要があるという、明確な課題意識を持っていた。</p> <p>扇子をあおいだ際にほんのりとした香りを出すために行う、扇骨を1秒程度香料につける工程に着目。扇骨に使われる竹は薄く割かれており、水や油を吸いやすい特性を持つことから、ルームフレグランスとして活用するアイデアに至った。</p>	 <p>▲ルームフレグランス「かざ」に 使用している扇骨</p>
<p>資金・技術面での協力者への容易なアクセス</p> <p>ルームフレグランス「かざ」開発にあたり、京都府と京都商工会議所の事業「あたらしきもの京都」を活用し、デザイナーの紹介やギフトショーへの出展など、温めていたアイデアを商品化するためのサポートを受けた。自己負担はデザイン・出品費用を含めて25万円で、商品開発にあたり初期投資を最小限に抑えられたことは大きい。技術面では京都市の外郭団体「京都市産業技術研究所」から、染料の選定などの協力を得て商品開発を行った。</p> <p>補助金ありきの企画ではなく、先にやりたいことがあり、具現化を早めるために補助金を活用した好事例である。</p>	
<p>一部工程の機械化による、「手に取りやすい上代」の設定</p> <p>扇骨製作の全工程を手作業で行うと上代が非常に高くなってしまったため、透かし彫りの工程を機械化した。手仕事と機械化を組み合わせることで、一般の方々が手に取りやすい価格を実現した。</p>	
■ コロナの影響・対応策等	
<p>【コロナの影響】</p> <p>売上が50%減少。扇子業界全体では、70～80%減のところ、「かざ」の売上に支えられ50%減に留まった。</p> <p>【対応策】</p> <p>かざの新商品開発、アフターコロナへ向けた事業転換の構想設計</p>	
■ 活用した支援策等	
<ol style="list-style-type: none"> 1. あたらしきもの京都 2. 持続化給付金 3. 家賃減額助成金 4. 「京もの指定工芸品」購入支援事業費補助金 ※この制度を活用して商品が購入され、売上に繋がった。 	
■ 望まれる支援策・要望等	
<p>・商品開発のコンセプト部分の伴走支援</p> <p>商品開発の助成金を活用している事業者の中には、何を作ればよいか悩んでいる事業者も多いため、伝統産業品の商品企画・開発の知識・経験を持ち合わせた専門家のアサインが必要だと考えている。</p> <p>・悪徳な補助金ビジネス事業者の取り締まり</p> <p>補助金ビジネスをしている事業者に騙されたり、不利益を被っている伝統産業従事者も一定数存在するため、行政側にて、推薦する事業者の選定や、悪徳な補助金ビジネス事業者を取り締まる必要があると考えている。</p>	

ヒアリング先	天神産紙工場、五十崎社中
日時	令和3年9月16日(木)
場所	天神産紙工場(愛媛県喜多郡内子町)
先方出席者	天神産紙工場 代表取締役 沼井 光博 氏 五十崎社中 代表取締役 齋藤 宏之 氏
当方出席者	和える 矢島 里佳、高橋 すみれ、 落合 ゆり、藤田 朋己
レポート作成	和える



■ 団体概要	
・所在地	天神産紙工場：愛媛県喜多郡内子町平岡甲 1240-1 五十崎社中：【工房】愛媛県喜多郡内子町平岡 1592-1 【本社】愛媛県喜多郡内子町五十崎甲 1620 番地 3
・創業・設立	天神産紙工場：1933 年 五十崎社中：2008 年
・資本金	天神産紙工場：1,000 万円 五十崎社中：300 万円
・従業員数	天神産紙工場：5 名 五十崎社中：3 名
・カテゴリ	サプライチェーンの連携
・事業概要	天神産紙工場：紙製品製造販売 五十崎社中：五十崎和紙を用いた製品開発・製造・販売

■ 特徴的取組の概要	
経営者の高齢化に伴った、地域内の事業者による事業承継	
和紙の製造販売を行う天神産紙工場は、2020 年 1 月ごろから、和紙の加工販売を行う五十崎社中の齋藤代表が専務として経営に参画し、事業承継を行っている。	
	
▲天神産紙工場の工房。手漉きにこだわり、昔ながらの製法で和紙を製造している。	



▲五十崎社中の製作事例。(左：ギルディング和紙パネル、右：天吊シェード・ランプシェード)

背景

天神産紙工場の経営者である沼井氏が病気で倒れたことがきっかけとなり、齋藤氏に事業承継を打診した。2社は、天神産紙工場が製造した和紙を五十崎社中に卸し、五十崎社中がギルディング技術などを用いて加工し、雑貨やインテリア用品などを製作・販売する関係性にあった。

■特徴的取組の成功要因、横展開可能なポイント等

事業承継以前から信頼関係を構築

齋藤氏が2008年に五十崎社中を創業して以来、天神産紙工場とは仕事や暮らしの中で繋がりがあったため、経営者同士がお互いの人となりや、ものづくり・経営に対する考えについて理解できており、短い期間で事業承継が実現した。

事業を受け渡す側の沼井氏としては、五十崎社中の齋藤氏が、天神産紙工場の和紙を用いてものづくりをしており、天神産紙工場の和紙について理解していることや、これまでの仕事を双方が理解していることから、事業承継を五十崎社中の齋藤氏へお願いしようと考えた。

事業を引き受ける側の齋藤氏としては、天神産紙工場が廃業すると多くの職人に影響が出ることや、ものづくりや経営面でお世話になった沼井氏からのお願いということもあり、事業承継の依頼を受諾した。企業としてはそれぞれ独立しているが、地域一帯となって産業を残していくことが重要だと考えている。

事業承継者に過度に口出しをしない、程よい距離感

事業を受け渡す側である沼井氏は、程よい距離感を保ち、干渉しすぎず、7割は引き継ぎ、残りの3割は自由にしてもらう意識で事業承継に臨んでいる。例えば、沼井氏は仕事でお会いした方にお手紙を書かれるが、齋藤氏はLINEを使うなど、時代の流れに合わせたやり方を取り入れている。

業務内容の文書化

沼井氏が和紙製造のレシピをはじめ、あらゆる仕事内容をメモに残しているため、認識の齟齬やミスがなく引き継ぎできている。「背中を見て学ぶ」というやり方ではなく文書化することで属人性を低くし、ある日突然職人がいなくなっても困らない状態を作っている。

現在は、齋藤氏が沼井氏メモのデータ化を進めている。

<p>■ コロナの影響・対応策等</p> <p>【コロナの影響】 売上が約 30%減少、多い月は 80%減少した。</p> <p>【対応策】 コロナ助成金の活用、経費削減、ショップ営業時間変更、生産量調整などで対応中</p> <p>【その他】 コロナ禍で時間に余裕ができたため、事業承継に時間を割くことができた。</p>
<p>■ 活用した支援策等</p> <p>内子町匠づくり奨励金 上記の補助金を活用し、他地域の人材を招くなど、若手を中心とした人材育成を行っている。</p> <p><実際の人材育成例> 東京の大学で IT を勉強していた岩手県出身の 25 歳の方が、和紙に惹かれ、天神産紙工場に就職。</p>
<p>■ 望まれる支援策・要望等</p> <p>機材の買い替えや建物の修繕のための助成金 建物や機材が老朽化していることが多いため、事業承継のタイミングで、買い替え・修繕のための助成金があると望ましい。</p>
<p>■ その他</p> <p>【今後の業界の見通し・課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・和紙を活用した新素材が開発されており、環境負荷を減らすことに繋がるため、包装紙としての活用が注目されている。SDGs の文脈にも合致する。 ・業界全体として、和紙の単価が低く、経営的に成り立たないコスト構造になっている。適正な価格にすると市場価格と折り合わなくなり、売れなくなる、といったジレンマを抱えている。

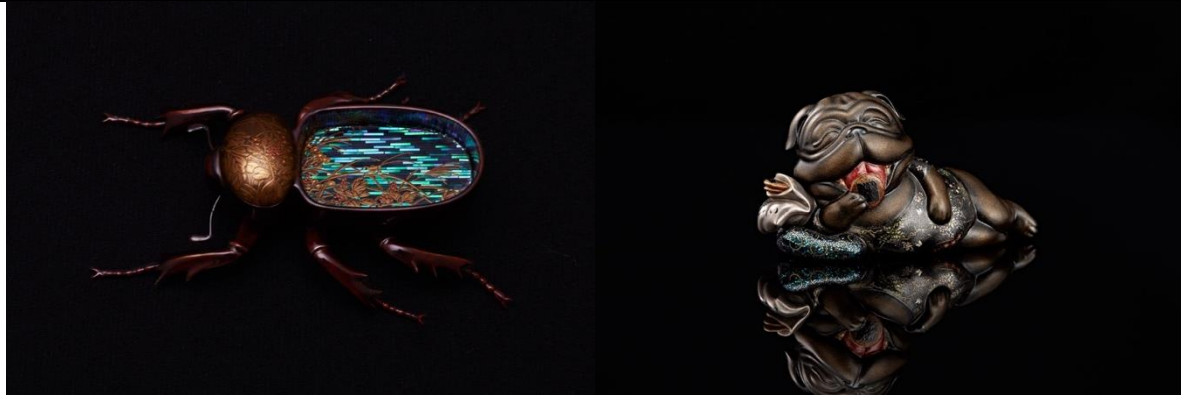
ヒアリング先	漆芸職人集団 彦十蒔絵
日時	令和3年11月18日(木)
場所	漆芸職人集団 彦十蒔絵アトリエ(石川県輪島市)
先方出席者	代表 若宮 隆志 氏 マネージャー 高 禎蓮 氏
当方出席者	和える 高橋 すみれ
レポート作成	和える



■ 団体概要	
・所在地	石川県輪島市新橋通 8-2-36
・創業・設立	2004 年
・資本金	なし
・従業員数	なし
・カテゴリ	産地間連携
・事業概要	漆芸によるアート作品の制作

■ 特徴的取組の概要
<p>「見立て」や歴史的文物の写しなど、現代人の感性に訴えるユーモラスな作品</p> <p>陶磁器や青銅器へ見立てるなど、意外性・ユーモアを感じられる作品が特徴的。歴史的文物から着想を得ることもあり、作品を通して人生観を問いかける。その唯一無二の作品作りによりファンを獲得している。</p>

<p>◀「犀の賽銭箱」漆芸の技術で青銅器の風合いを巧みに表現</p>



▲左：「カブトムシ」小さなカブトムシを大自然と考え、カブトムシの腹部に水や人々の生活を描くことで、我々の日々の生活がどれだけ大自然の中にあるかを再認識する、禅の思想をテーマにした作品。

右：「リラックスシャーベイ」せんべいの袋を引くと筆が出てくる

職人集団への継続的な仕事の発注と伝統的な漆器の技法継承

- ・集団には日本各地から集まった木地・塗り・蒔絵・沈金・呂色などの職人が約 20 名属しており、プロジェクトごとにチームを形成。職人たちに継続的に仕事を発注し、毎月報酬を支払うことで、職人が職人として仕事を続けられる環境を提供している。
- ・輪島塗の技法以外にも、多様な漆芸の技法を積極的に取り入れることで、職人の技術向上・伝統的な漆器の技法継承に繋がっている。

ストーリーテリングによる顧客獲得・育成

- ・展示会に来られた方々へ、作品の世界観や若宮氏の哲学などを言語化して伝えている。若宮氏が 1～2 時間ほど作品について語ることもあり、いわば「伝道師」として、彦十蒔絵のファンを増やしている。百貨店の催事等で地道に「伝える」ことを重ね、2016 年には香港大学美術博物館で展覧会を開催するに至った。
- ・マネージャーの高氏が作品の説明や顧客管理のフォローを行い、彦十蒔絵の伝え手として一翼を担っている。
- ・彦十蒔絵の仕組みに共感して作品を購入する顧客層も存在する。

マクロの視点で社会・市場を分析し、戦略へ反映

- ・漆を使った家具の生産が盛んだった輪島で、戦後ペンキが入ってきた際に、塗装としての漆の競争力が下がったことや、重要な顧客であった料亭が減少していることなどから、従来の輪島のものづくりではなく、あえて用を成さないものを制作する方向に転換。
- ・2003 年に能登空港ができる際には、空路の流通が盛んになることを見越し、運搬コストを抑えられる小さなサイズの作品を作ることにした。

■ コロナの影響・対応策等

【コロナの影響】

- ・海外へ出向くことが難しくなり、国内外の展覧会への参加や、百貨店での催事が大幅に減少した。
- ・展覧会や催事が減った分、美術館に出品する作品の制作時間を確保することができた。

【対応策】

- ・これまで構築してきた顧客(コレクター)との関係性を活かし、電話やチャットで作品を販売した。
- ・販売する場所を新たに開拓し、作品のコンセプトは実用的よりも精神的で、印象的かつユーモラスな方向性の作品を検討するなどの対策を考えている。
- ・漆芸市場の創出は軸として守りつつ、市場の動きに敏感になり、新しい生活様式に応じて作品のコンセプトを柔軟に変えていく必要性を感じている。

<p>■ 活用した支援策等</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・石川県の販路開拓補助金(300 万円)を活用し、2016 年に香港大学美術館にて展覧会を開催。補助金の主な使用用途は図録、作品制作費(2~3 点)、渡航費など。 ・石川県の活性化ファンド事業助成金(30 万円)を活用し、ロンドンにて毎年 11 月第 1 週の週末前後に合わせて開催される Asia Art Week に参加し、ギャラリーへの出店料へ活用。
<p>■ 望まれる支援策・要望等</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・海外渡航費を補助金の使用用途として認めてほしい。現状の補助金は、物産展や見本市への出展費や見本の制作費に使用用途が限られていることが多い。海外進出をする際には、キーパーソンとの関係づくりなどのために現地へ出向くことが必要不可欠だが、費用負担が大きく、売れる算段は立っているものの、実行に移せていない。 ・アート・バーゼルのような世界的なアートフェアへの出展費を補助してほしい。世界中のセレブリティやコレクターが訪れ、世界のアートを牽引する場であるため、アート・バーゼルに出品できると、日本の漆芸の、アートとしての価値を向上できると考えている。しかし、出展費が約 2,000 万円と高額なため、資金に相当な余裕がないと出展ができない。 ・若手の漆芸家の住環境を整えてほしい。輪島市には単身者向けの住居が少なく、限られた予算内で住まいを探すことが難しい状況にある。空き家バンク制度があるが、お手洗いが汲み取り式など、快適とは言えない住居が多い。 ・高額なアート作品を購入しやすい税制優遇措置を整えてほしい。

ヒアリング先	加賀九谷陶磁器協同組合
日時	令和3年11月19日(金)
場所	青泉窯(石川県加賀市)
先方出席者	理事長 山本 篤 氏
当方出席者	和える 高橋 すみれ、中川 真由
レポート作成	和える



■ 団体概要	
・所在地	石川県加賀市山代温泉 19-101-9
・創業・設立	1961年
・資本金	60万円(出資金)
・従業員数	39名(組合員数)
・カテゴリ	産地間連携
・事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・九谷焼の共同販売 ・九谷焼の原材料の共同購入 ・組合員に対する事業資金の貸付・借入、債務保証・債権取立、団体契約の締結 ・経営・技術の改善・向上または知識普及を図るための教育・情報提供 ・組合員の福利厚生

■特徴的取組の概要

文化と経済を両輪で育む、一度途絶えた窯の再生プロジェクト

約 80 年の歴史がありながら、2014 年から休止状態にあった青泉窯の再生を行い、持続可能な運用を目指すプロジェクト。組合のみならず、地域内外の住民、大学生などでプロジェクトチームを結成している。青泉窯とは、明治元年初代宇与門により加賀市栄谷に興され、後に現代の九谷焼に大きな影響を与えた北出塔次郎や北出不二雄を輩出した名窯。



<具体的な構想(一部)>

- ・若手職人への制作場所・販売機会の提供
- ・設備整備によるゲストハウスの設置など、観光資源としての活用
- ・地域の人々が交流できる場づくり

→2021年11月調査当時は「若手職人への制作場所・販売機会の提供」が進行している。

<具体的な取組>

- ・東京丸善オアゾにて再生青泉窯の施設周辺のジオラマ模型を展示し、現代における加賀九谷焼文化の基地として広く発信(2019年9月)
- ・阪急うめだ本店にて青泉窯再生プロジェクトコーナーを設け、青泉窯に眠っていた「型」を使用して蘇った作品を展示販売(2020年1月)
- ・東京丸善(2020年9月)、阪急うめだ(2021年1月及び6月)東京丸善(2021年9月)にて、青泉窯再生プロジェクトの特別企画展を連続開催

■ 特徴的取組の成功要因、横展開可能なポイント等

型や史料を利活用し、商品の付加価値とすることで「売れる商品」を開発し、経済的基盤を構築

明治元年に興った北出窯をルーツに持つ青泉窯には、歴史的価値が高い型や史料が多数存在する。先人たちが作った型を、現代の生活様式や感性に合ったものへアップデートし、作品を制作。2021年6月には阪急うめだ百貨店にて催事を開催し、約200万円の売上を達成した。



青泉窯再生プロジェクトの作り手に若手を起用し、若手の仕事創出と技術継承に繋げるスキーム

若手を起用することで、若手が陶芸で食べていける仕組みを作っている。九谷焼は、メインの価格帯が数十万～数百万円と、若手の経済感覚とは異なる場合が多いため、顧客層や購買に至るまでの流れ、購買の理由などを理解する必要があることから、若手の収入源となるだけでなく、値付けや販売ノウハウの習得も狙いの一つ。

伝統技法「型打ち」を継承する場としての役割もある。九谷焼には、300年にわたり受け継がれて来た成形技法「型打ち」が存在しており、型打ち技法を産地として手掛けている地域は九谷以外にほとんどみられない。九谷の中でも「型打ち」ができる工房が5軒程度で、石川県全体でも約15名程度の職人しかできない状況で、技術継承が課題となっている中、青泉窯再生プロジェクトは若手への技術継承の場にもなっている。

■ コロナの影響・対応策等

コロナの影響により、加賀市からの「青泉窯再生プロジェクト」への補助金が中止され、施設の建築計画が頓挫した。コストをかけずに「青泉窯再生プロジェクト」を推進するために、施設の建築から人材育成に方向転換を行った。

■ 活用した支援策等

青泉窯再生プロジェクトにあたって活用した支援策

- ・加賀市より「九谷焼人材育成・青泉窯再生プロジェクト事業」として35万円の補助金をいただき、青泉窯に残っている「型」の修復や管理、修復した型を使っでの作品制作費として使用。
- ・加賀市より「加賀市がんばる事業者応援事業補助金(販路開拓・生産性向上支援事業 第2弾)」として50万円の補助金をいただき、青泉窯の工房内にあるガス窯を修理した。

■ 望まれる支援策・要望等

・「青泉窯再生プロジェクト」のための建物の修繕費用への補助金

・道具のメンテナンス、購入補助金、設備投資費用

例：5年に1度ほど、約500万円のメンテナンス費用がかかる機械がある(土を捏ねる機械等)

・実績がない若手でも、補助金に申請できる仕組み

カテゴリ2 : ブランディング

ヒアリング先	株式会社ガラス工房安土
日時	令和3年11月21日(日)
場所	ガラス工房安土アトリエ(岐阜県高山市)
先方出席者	代表取締役 安土 草多 氏
当方出席者	和える 矢島 里佳、高橋 すみれ
レポート作成	和える



■ 団体概要	
・所在地	岐阜県高山市
・創業・設立	2017年
・資本金	50万円
・従業員数	1名
・カテゴリ	ブランディング
・事業概要	ガラス製品の製作

■ 特徴的取組の概要

作り手が一人の工房ながら年商 5,000 万円を売り上げつつも、週休 2 日を確保し、無理なくものづくりを続けている。



▲ 安土草多氏の作品。価格帯は数千円～1 万円台のものが多く。

■ 特徴的取組の成功要因、横展開可能なポイント等

限られた供給量の中で利益率を担保する仕組み

1年間で製作が可能な生産量を算出し、コスト(原材料費、人件費、光熱費、設備費等)を考慮し、製品の価格を決定する。「安くすれば売れる」ではなく、「**持続的にものづくりができる価格**」を決めた上で、その価格に見合う製品を製作。価格を上げることに抵抗がある作り手が多い中、**年間の供給量から逆算して価格を決定すべき**という考えのもと、経営をしている。

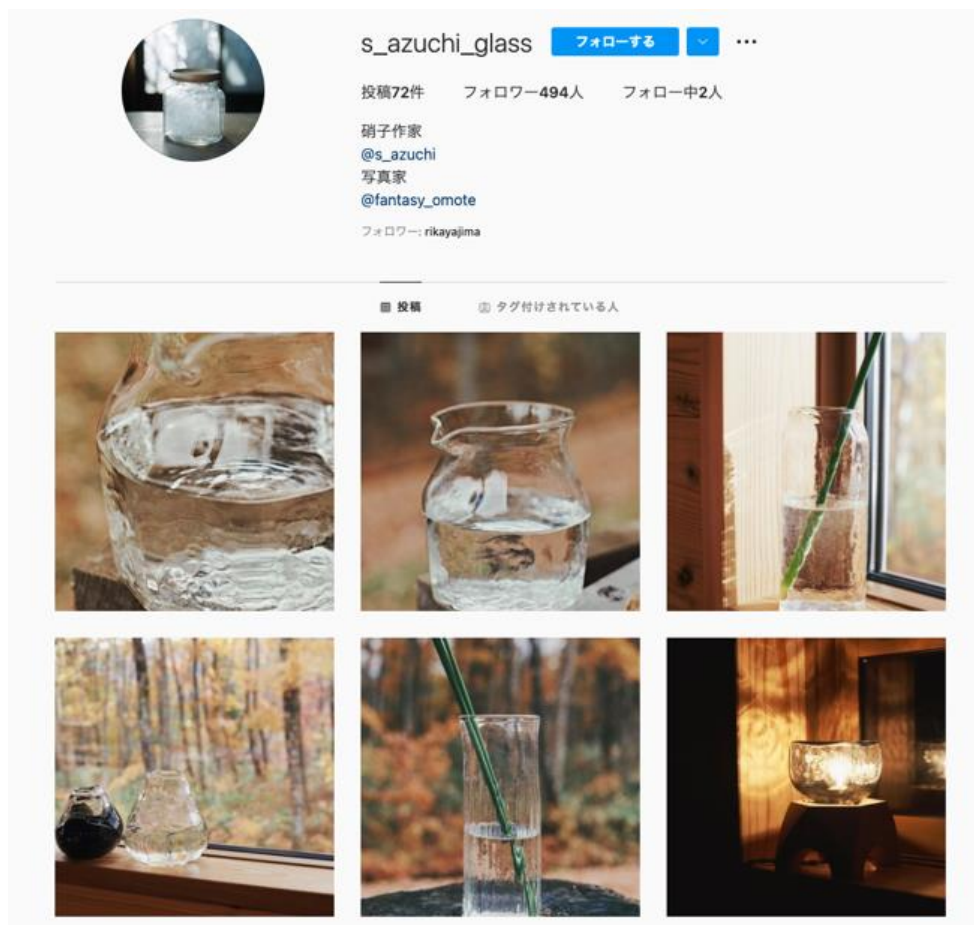
一切の販売を小売店へアウトソースし、製作へ一点集中

製作に全リソースを集中させるため、販売は基本的に需要開拓の専門知識を有する小売店へアウトソーシングしている。自社でオンラインショップを持たないため、運用・管理コストがかからない。

販売を希望する小売店からの問い合わせは、基本的にすべて断らない方針。安土氏自身の美的センスと異なる小売店も例外ではなく、むしろ安土氏自身ではアプローチできない層の顧客を獲得できる機会と捉えている。小売店に製品を卸す際はすべて買取というポリシーのため、在庫リスクがなく、アプローチできる顧客層が広がる、というメリットに加え、お付き合いの難しい小売店は自然と淘汰され、結果的に質の高い小売店が残るシステムとなっている。

地域のアーティスト・作家志望の若者への業務委託

地域のアーティスト・作家志望の若者に業務委託として働いてもらい、各々の得意な仕事を任せている。(例：撮影が得意なスタッフが SNS を運用 等)地域の相場よりも高い時給 2,000 円を支払い、アーティスト・作家志望の若者らが創作活動を続けられる経済基盤を支えている。



▲ 撮影が得意なスタッフが、撮影・投稿を運用している Instagram アカウント

<p>■ コロナの影響・対応策等</p>
<p>【売上への影響】</p> <p>2020年2月・3月は展示会が中止となり売上が落ちたが、それ以降は特に影響がなかった。</p> <p>販売委託している各小売店がネットショップ上で「おうち時間」の需要をうまく取り込むことができたため、コロナ禍でも売上を落とさず販売を続けられた。</p> <p>【その他の影響】</p> <p>ランプシェードに使用する金具のイギリスからの輸入が一時期途絶えた。</p>
<p>■ 活用した支援策等</p> <p>売上が落ちた時期に、小規模事業者持続化補助金を活用した。</p>
<p>■ 望まれる支援策・要望等</p> <p>技術のアーカイブ化</p> <p>将来的に廃れる可能性が高い伝統技術の情報(原材料、道具、作られる工程等)を映像などでアーカイブ化し、数十年後に復興したい人材が現れた際に、復興できる仕組みを作る。</p> <p>伝統技術は、技術自体に良いも悪いもなく、その技術によって作られるモノが現時点で消費者に受け入れられるかどうか重要である。現状の廃れかけている工芸は、現時点の消費者に受け入れられていないだけである。</p> <p>後継者等の育成は人間関係や地域性によってマッチングが非常に難しいため、途絶えることをネガティブに考えず、しっかりと技術をアーカイブ化することによって数十年後に復興したい人材が出た際に、復興できる状態にしておくことが、日本文化の継承として非常に有意だと感じる。</p> <p>専門化が難しい工芸に関しても、アーカイブ化がなされていれば、自身で学び副業として残っていく可能性もある。</p>

ヒアリング先	有限会社丸嘉小坂漆器店
日時	令和3年11月8日(火)
場所	有限会社丸嘉小坂漆器店(長野県塩尻市)
先方出席者	代表取締役 小坂 玲央 氏
当方出席者	関東経済産業局 地域ブランド展開支援室 国分、大塚
レポート作成	関東経済産業局 地域ブランド展開支援室



■ 団体概要	
・所在地	長野県塩尻市木曾平沢 1817-1
・創業・設立	創業 1945 年、設立 1986 年
・資本金	300 万円
・従業員数	5 名(ほか役員 2 名)
・カテゴリ	ブランディング
・事業概要	漆器及び家具の製造・販売(特に、漆硝子製品の開発・製作・販売)

■ 特徴的取組の概要	
漆硝子で産地の新しい魅力を創出!	
<p>・有限会社丸嘉小坂漆器店は、多数の木曾漆器産地工房の中でも家具類の製造を主体とした経営を続け、売上の 8~9 割を家具類に依存していた。百貨店の祭事等に出店していたが、百貨店の出展料がかかるほか、人件費・旅費がかかり、社長が不在になると製作も止まってしまうことから、50 万円程度の商品が 1~2 点売れないと採算が取れないというジレンマを抱えていた。さらに、時代の変遷とともに大物家具の売上が低迷し、先代社長の発案で硝子に漆を塗布する技法に挑戦することになり、BND 木の研究室の協力も得て、1994 年に「すいとよ」という漆硝子ブランドを立ち上げるに至った。</p> <p>・苦境打開のために立ち上げた漆硝子ブランドだったが、当初売上は伸びず、2009 年当時でも売上の 10%程度であった。漆硝子製品を何とか軌道に乗せるため、2013 年「百色」ブランドを追加で立ち上げ、同社製品のブランド化政策の強化に着手した。</p>	
■ 特徴的取組(成功要因、横展開可能なポイント等)	
プロのデザイナー(綾利洋氏(O-lab))への依頼	
<p>顧客層ニーズに商品をマッチさせるためにも有効な手段であった。優れたデザイナーには製品を使用する顧客のイメージがある。また同社からもデザイナーに対し、どのような客層に商品をアピールしたいか意識して伝えるように心掛けた。打合せ等で事業者の意見を伝えやすい関係性は重要である。</p>	
ギフトショー等の大規模展示会への出展	
<p>・補助金等を活用し、当初は青山スクエアのブースに出展していたが、次第にギフトショー等の大規模展示会に出展するようになった。大規模展示会に継続して出展することで、バイヤーからの信頼を得やすくなる。展示会に出展した際に、展示会用のプレスを出したところ、メディアが取材に来てくれるようになった。しっかりしたメディアが取り上げてくれると、他社にも波及する。取材は可能な限り断らず何でも受けるようにしていた。2016 年頃には NHK ワールドの和風総本家の特番で取り上げられたことにより、需要が大幅に伸びた。テレビで取り上げられると販売店(バイヤー)から</p>	

の信用を得やすい。

まとめ

・同社の成功要因は、「木曾漆器」の伝統的技法に基盤を置きつつも、「漆硝子」という従来にない新しい製品の開発に踏み切ったこと、そして、同社製品と相性のよいプロのデザイナーへの依頼により、消費者にとって魅力的な製品群を築き上げて「百色ブランド」の構築に至ったこと、それを国内外の大規模イベントへの出展からマスメディアでの取材等に繋げる効果的広報戦略により、世の中に広く知らしめたことが主な成功要因となっている。また同社は、販売戦略においても、B to B イベントのみならず、B to C の直販型イベントへの積極的な出展や空港・鉄道駅店舗での販売、各種 EC サイトでの販売等、販売チャネルの多様化にも積極的に取り組んでおり、自社ブランドの確立に重層的に策を講じていることも成功要因の一つとなっている。

■コロナの影響・対応策等

・巣ごもり需要が増え、カタログ製品の売上は伸びたものの、ホテル・旅館業関係は打撃を受けた。
・売上は 30%減少したが、休業まではいかなかった(給付金のおかげ)。利益は少しだけ出ている。展示会に出られなくなったことでの経費が無くなったこともある。店舗(1.5 倍)、EC(2 倍)の売上は伸びた。店舗の伸びは GoTo トラベルや地域共通クーポンの影響が大きい。
・観光庁の補助金(観光協会や 3 セクが実施主体)事業で、ツアーで寄ってもらう店舗に入れてもらった。通り一遍の観光から、よりコアな部分を見る旅行を志向する人達が増えている。

■活用した支援策等

・地域資源補助金(中小企業庁)、伝統的工芸品産業支援補助金(経産省)、コロナ給付金、塩尻市との試作品開発、長野県工業試験場(当時)に協力を依頼、ガラスに漆器が定着する技術の開発を行った。

■望まれる支援策・要望等

・雇用関係の助成
県では半年間新規に従事する被雇用者と雇用する事業者に対して一月あたり 4 万円の補助が出るものがあるが、事業者の割合が上がるとよい(事業者は賃金の補填ができ、雇用促進に繋がる)。職人を育てるには年月がかかるため、2~3 年の雇用助成があれば、適性がある人材かどうかを見極めるトライアル雇用ができる。

■その他

・ブランドで重要なのは人材であるが、商品が認知されていないと求人しても人が来ない(特に小さい会社は)。製品が認知されれば、美大生や工芸を学んでいる学生等の応募者も来るようになる。
・ブランドの設立は組織で行う場合、役割分担が明確になっていないと難しい。作り手×作り手ではうまくいかない。作り手×販売×etc 等の役割分担を明確にする必要がある。
・EC の売上は現状 5%程度だが、メディアで取り上げられた時は EC で 100 万円の受注があったこともある(全体に占める売上の割合は少ないものの、EC サイトが有利に働いた例)。
・近隣の奈良井宿に新しく BYAKU NARAI という宿泊施設ができた。当施設には塩尻市の資本も入っており、夜のディナーに木曾漆器を使用し、宿泊客に対して説明を行っている。このような取組により、興味を持った宿泊客が木曾平沢に足を伸ばすという仕組み作りが進められている。
・デザインは、誰に使うかを考え抜いている。できるだけ主観を取り除いて、使い手目線でデザインされるよう、デザイナーとコミュニケーションを取るようにしている。発注側がきちんと意志を伝えないと売りづらい商品が出来上がってしまう。
・展示会：単独ブースで継続して出してこられたのは良かった。出展初年度で取引が始まることは少なく、2 年目、3 年目と継続して出展していくことでバイヤーからの信頼が獲得でき、取引に至るようなところがある。BtoB の展示会中

心で販売店に出す方が大きかった。しかし、コロナ後は BtoC にシフトしてきている。

・EC は自社 EC、藤巻百貨店、WAYO 等。オンライン販売はどこでも買えるイメージ。悪質業者も増えている。契約外商品を勝手にサイトに載せてしまう等。入口 EC というのは厳しく、予めブランド価値を高めておく必要がある。メディアに取り上げられた時に一時的に伸びる。県外から買いに来る方が現れるようになった。さらに、産地内の他の店も見て回ってもらえるようになった。産地全体の活性化にも繋がる。

■ 取組写真等



ヒアリング先	有限会社シマタニ昇龍工房
日時	令和3年11月19日(金)
場所	シマタニ昇龍工房(富山県高岡市)
先方出席者	四代目 島谷 好徳 氏
当方出席者	和える 高橋 すみれ、中川 真由
レポート作成	和える



■ 団体概要	
・所在地	富山県高岡市千石町 4-2
・創業・設立	1909 年
・従業員数	正社員 4 名 パート 2 名
・カテゴリ	持続可能な経営・ものづくり(ブランディング)
・事業概要	磬子(けいす)の製造・販売

■ 特徴的取組の概要

すずがみブランド「syouryu」の立ち上げによる新規顧客開拓

2013 年、おりんの製造技術を活かし、紙のように薄くて自由に曲げることができる「すずがみ」を開発し、自社ブランド「syouryu」を立ち上げた。

雑誌・テレビにも取り上げられ、2021 年現在、自社の売上の 50%を支える事業に成長している。



【取組の背景】

シマタニ昇龍工房では、寺院・仏壇用のおりんを製造していたが、おりんの需要が縮小する中、仏具以外の新たな市場を開拓する必要性を感じており、自社ブランドの立ち上げに至った。

■ 特徴的取組の成功要因、横展開可能なポイント等

産地全体で課題意識を持ち、新しい取組を生み出し、育む土壌があったこと

伝統産業従事者が所属する高岡市の青年会にて、年に一度新製品を開発し、東京ギフトショーにて展示を行う取組があり、島谷氏は 2003 年ごろより、コースターや灰皿などを銅・鉄・アルミ・真鍮といった様々な素材で制作していた。高岡の事業者「能作」が錫(すず)を加工した商品を製作していることに着想を得て、新製品の素材に錫を採用。

2012 年から開発を始め、2013 年にギフトショーに出品したところ、来場者の反応が良く、売れる確信を持たため製品化に踏み切った。

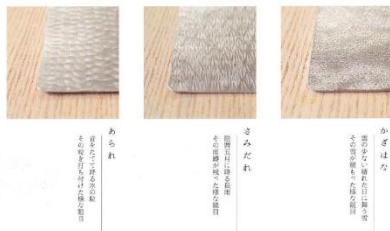
【青年会でのその他の取組】

- ・東京のショップなどに、トレンド調査・視察
- ・デザイナーを招いたブランディングの勉強会 など

地元のデザイナーにビジュアルのディレクションを一任し、一貫した世界観のブランディングを実現

ブランド立ち上げ時から現在に至るまで、商品デザインやカタログ、ウェブサイトの写真撮影、デザインまで、すべて一貫して地元の同じデザイナーが制作している。

物理的な距離が近いためコミュニケーションが取りやすく、ブランドの世界観に対して、島谷氏とデザイナーの間で齟齬が起きることなく、一貫したイメージでブランディングができています。



金槌の音目も、
日本を美しく気象現象を表現して
提供させていただきます。



有限会社シマダの事務局 〒215-0847 神奈川県相模原市下石町6-2
Tel: 076-22-4727 Fax: 076-22-4717 www.shimada.com shimada.com

▲すずがみのカタログ・写真

ブランドの立ち上げ時に、伝統工芸に精通したバイヤーがアドバイザーとして入っていたこと

青年会経由でアドバイザーとして参加されていたバイヤーの日野明子氏に、ブランド立ち上げの際、商品デザインやコンセプトに対してフィードバックをもらっていた。

最初の商品「すずがみ」は、圧延された四角の錫の板を繰り返し金槌で叩いたもの。長年おりんの職人をしている先代からは、「板を叩いただけのものなど売れるか」と、形を四角形ではなく花の形にするなど、より高い技術が必要なデザインを提案されたが、現行のデザインが良いと確信していた島谷氏は、日野氏、デザイナーの方とともに先代を説得した。



▲すずがみの文様。気象現象がモチーフとなっており、ブランド立ち上げ時は「かざはな」「さみだれ」「あられ」の3種類でスタートした。

■ コロナの影響・対応策等
<p>【コロナの影響】 売上は半分程度に減少。販売店(百貨店、ミュージアムショップ、結婚式の引出物)からの発注が減少した。</p> <p>【対応策】 自社チャネルの強化。自社オンラインショップにて、限定の模様や特注品、名入れ、ギフトボックス対応を新たに追加した。</p>
■ 活用した支援策等
<p>1. 高岡商工会による、商品開発のための補助金 デザイナーへの支払に使用した。</p> <p>2. 地域支援ファンド 以下の用途に使用した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・すずがみのサイズを4展開に拡大するための、カタログやウェブのブラッシュアップ費用 ・インテリアショー出展費用 ・ててて見本市出展費用 <p>3. ものづくり補助金 設備投資に使用、圧延機を新規導入した。</p> <p>4. 富山県による、コロナ対策関連の補助金</p>

カテゴリ3 : 異業種連携・観光等

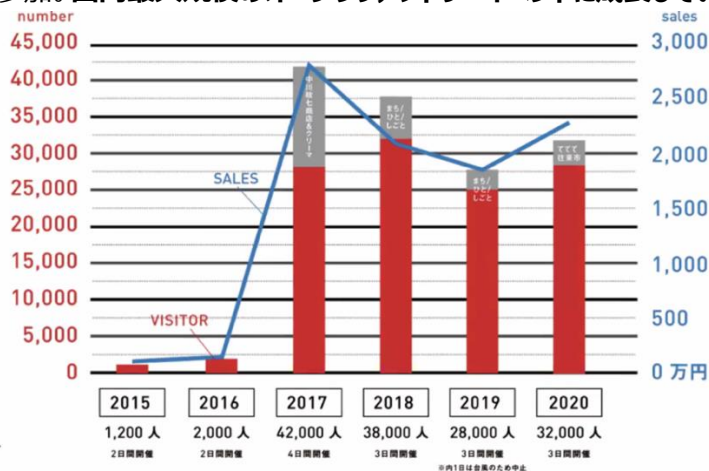
ヒアリング先	RENEW 実行委員会
日時	令和3年8月27日(金)
場所	オンライン(Zoom)
先方出席者	ディレクター 新山 直広 氏
当方出席者	関東経済産業局 国分 健男 和える 矢島 里佳、高橋 すみれ
レポート作成	和える



■ 団体概要	
・所在地	福井県鯖江市河和田町 19-8
・創業・設立	2015 年
・資本金	なし
・従業員数	事務局 8 名
・カテゴリ	異業種連携・観光等
・事業概要	ものづくりを核としたまちづくりプロジェクト

■ 特徴的取組の概要

「RENEW(リニュー)」は、持続可能な産地づくりを目指して、2015年に福井県鯖江市河和田地区でスタートした産業工芸観光プロジェクト。毎年10月の3日間開催し、越前漆器・越前和紙・越前打刃物・越前筆筥・越前焼・眼鏡・繊維の7産地の工房・企業を一斉に開放し、会期中は普段出入りできないものづくりの工房の見学を通して、作り手の想いや背景を知り、体験しながら商品の購入を楽しむことができる。現在は鯖江市・越前市・越前町で開催し、毎年約70工房が参加。国内最大規模のオープンファクトリーイベントに成長している。



◀RENEW 来場者数と売上の推移

【産地、参加事業者の変化】

- ・常設の工房ショップが24店舗オープン
- ・5年間で10名の雇用創出
- ・産地内の機会創出(小売店からの引き合い、バイヤーの産地訪問、ポップアップショップのオフアール等)が増えた
- ・参加企業の機運醸成
- ・地域の人々の郷土愛が強まった

【取組の背景】

福井県鯖江市はOEM産地のため知名度が低く、職人が自らの仕事に誇りを持ってない、地域全体が補助金に依存しているなど、未来に対して明るい展望が持てない状態にあった。RENEW 発起人の新山氏が市役所に勤めていた際に、公平公正な立場で産業振興に取り組むのは限界があると感じ、RENEWの立ち上げに至った。

■ 特徴的取組の成功要因、横展開可能なポイント等

ビジョンに共感する熱量の高いキープレイヤーを、立ち上げ時に集める

RENEW 立ち上げにあたり、地域内で事業に前向きに取り組んでいる事業者へ声をかけ、準備委員会を結成し、RENEW が目指す未来や大切にしたいことを言語化した。**RENEW 第 1 回目は 21 社の出展者と開催したが、出展者を集めるにあたり公募はしておらず、RENEW のビジョンに共感してくれそうな事業者へ直接声をかけた。**

これからのRENEW

RENEWが目指す未来

- 1) 「持続可能な地域づくり」を目的とすること
- 2) 量より質を大事にすること
- 3) 私たちの当事者意識で取り組むこと

◀RENEW が目指す未来

「始める人」「支える人」「まとめる人」、中心メンバーのバランスの取れた役割分担

RENEW 実行委員会の中心メンバーは、以下の 3 名。それぞれが異なる役割を担い、バランスを取りながらプロジェクトを進行した。

「始める人」……RENEW 発起人の新山 直広氏。旗振り役、デザイン・発信などを担う。

「支える人」……谷口眼鏡の代表 谷口 康彦氏。経営・産地の視点を持ち、地域との調整役を担う。

「まとめる人」……事務局長の森 一貴氏。プロジェクトマネジメントを担う。

多数の人が関わることを前提としたデザインルールづくり

多数のプレイヤーが存在するとデザインの世界観が統一できないことが多い中、RENEW では参加事業者が約 70 社になった今でもなお、世界観が統一されている。2017 年に、**デザインの知識がない方でも RENEW の世界観を守ることができるよう、汎用性が高い「誰でもデザインができるデザインルール」を策定**。参加する楽しさを感じられる仕掛けなど、一体感を生む工夫も施されている。



小さく始めて成功体験を積む。初期はあえて補助金に頼らず、ビジョンに沿った取組を実現

RENEW 第 1 回は 72 万円の経費で開始した。会場のサインや看板、印刷費用が出費の多くを占め、人件費は手弁当、広告費は SNS に 1 万円分のみを出稿し、1,200 人を集客した。

行政側から補助金の申し出があったが、ステークホルダーを増やすことで RENEW のビジョンが達成しづらくなることを懸念し、大きな資金援助を受けないことを選択した。

2017 年に中川政七商店と共同開催し、来場者数が前年度比で 21 倍に増加した際には、人件費を手弁当で賄うことに限界を感じたため、2017 年以降は県と市の予算を活用しながら運用している。

初動の 2 年間で、「地域を良くしたい」という純粋な想いを持ったメンバーのみで進行できたことは、打ち上げ花火的な取組ではなく、「持続可能な産地づくり」に繋がる本質的な取組をするにあたり、非常に重要であった。

地域内で異業種が交流できる機会を提供

同じ地域内でも業種が異なると、実はお互いに知らないことが多い。地域の人々が相互に工房見学へ行く機会を設けることで、地域で内需が生まれる。

■ コロナの影響・対応策等

【コロナの影響】

2020 年は開催を中止せず、実施。売上は下がらず、1 社あたりの売上が過去最高を更新した。

2021 年 10 月に開催を予定していた RENEW を、2022 年 3 月に延期した。

【対応策】

コロナを契機に、産地の DX 化を進めている。勉強会を実施し、Google ビジネスや Zoom を全員が使えるようになった。

■ 活用した支援策等

1. 地域おこし協力隊

運営メンバーの一部は地域おこし協力隊から派遣されており、人件費の一部が補助されている。

2. 県庁、市の補助金と業務委託

福井県

- ・産業観光イベント「RENEW」を活用した丹南の伝統工芸の販路開拓・情報発信業務
- ・産業観光ビジネス支援事業補助金

鯖江市

- ・鯖江産地のブランド化に向けた体制整備支援業務

■ 望まれる支援策・要望等

民間の力を信じ、行政でしかできないことを裏方として後方支援していただくこと。民間プレイヤーがいなければ、原石を探すことも大事だと考えている。

ヒアリング先	新潟漆器製造株式会社
日時	令和3年11月17日(水)
場所	新潟市役所 ふるまち庁舎(新潟県新潟市)
先方出席者	代表取締役 佐藤 圭太 氏
当方出席者	関東経済産業局 地域ブランド展開支援室 国分、大塚
レポート作成	関東経済産業局 地域ブランド展開支援室



■ 団体概要	
・所在地	新潟県新潟市中央区東掘前通 6 番町 1063-1 紋勇ビル 5F
・創業・設立	令和3年1月(これまでは新潟市漆器同業組合として取組を実施)
・資本金	500 万円
・従業員数	2 名(うち役員 2 名)
・カテゴリ	異業種連携・観光等
・事業概要	漆器の製造・販売、建材等への漆塗装

■ 特徴的取組の概要	
漆器製造技術を活用した事業領域の絞り込みと異分野への進出！	
<p>・新潟漆器の始まりは江戸初期、北前船の寄港地であった港町新潟には、様々な地方の文化とともに沢山の漆塗りの技も伝わり、新潟漆器は「変わり塗りの宝庫」と呼ばれるようになった。主に座卓やお膳、お盆などの日用品が中心で、江戸時代末期には江戸や大阪をはじめ北海道にまで販路が広がり、新潟は日本有数の漆器産地となったが、その後生産額は減少し、衰退へと向かった。</p> <p>・流れが変わったのは、平成 15 年に国の伝統的工芸品の指定を受けてからである。伝統的工芸品産業支援補助金の補助を受けながら、後継者育成・意匠開発・需要開拓等、県内の活動を主体として様々な試みを行いながら模索を続けたが、大規模漆器産地に対して規模の小さい新潟漆器の劣勢は否めず、抜本的な変革が求められていた。ここで、新潟市漆器同業組合の佐藤圭輔組合長のご子息である佐藤圭太氏が中心となり、小さい産地ならではの生き残りをかけた戦略策定に着手することとなった。</p>	
■ 特徴的取組(成功要因、横展開可能なポイント等)	
小さい産地ならではの弱者の戦略策定(B to B 事業への転換)	
<p>・新潟漆器は、地元の百貨店等を中心に B to C の事業展開を行っていたが、個人消費の減少、百貨店の衰退、大量生産を行う産地の台頭を受け、インテリア、高級飲食店の食器、建築材等の B to B の事業への転換を果たした。</p> <p>・また、漆塗りの技法を異分野に応用する事業にも着手し、建築商材への漆塗装については、新潟駅の新幹線・在来線の待合室のベンチや新潟市ふるまち庁舎のエントランスの壁面タイル、プロの写真家の写真展における展示写真のフレーム製作を請け負うなど、次々とこの分野を開拓していった。</p> <p>・事業転換にあたって意識した点はターゲットを絞ること。例えば、大企業等には手の出づらくメリットがない分野に焦点を当てた。また、新しい事業に取り組むにあたり、人的資源を効率よく投入するため、お椀や箸等のお土産品で大規模産地と戦うことも捨て、百貨店等への卸も止める等、採算の悪い過去事業への執着を捨てた。</p>	

・現在は、職人が自己満足でいいものを作り百貨店等に卸せば売れるという時代ではなくなってきている。マーケットインの発想で、どこに需要があるか見極めて、始めから需要があるものを、デザイナー・オーナー・職人を巻き込んで一緒に作る。オーダーメイドが無駄なく作った方が効果的と考えた。

・例えば、高級飲食店業界への参入にあたっては、レストランショー等へ出展して飲食店への繋がりを作ったほか、専門誌への掲載、アンケート等を通じてニーズを把握し、デザイナー・オーナーを巻き込み、商品(食器類)の開発に取り組んだ。ありふれた食器を使いたくない、付加価値を付けた商品の価値を認めるユーザーを対象にすることが大事である。

・このほか、他社の製品に漆を塗る事業も行っている。漆を塗ることで、例えば金属製品であっても伝統・自然・手作りという味わいを表現できるため、付加価値が生まれる。

・今後は、様々な塗りの技法が受け継がれている新潟漆器の特徴を活かし、様々な塗り技法をブランド化することが目標である。

B to C 事業のあり方

・百貨店等への委託販売事業は 3 年前から止めたが、先方が商品を買取の場合は商品を納入している。小売りは商品の在庫を抱える必要がないので気苦労が少ない。

・(新潟漆器製造の)EC サイトでは箸を販売している。他の EC サイトにも商品を卸しているが、在庫過多を避けるため、EC サイトの運営会社が商品買取をする形に限って卸すことに徹している。

まとめ

・同社の成功要因は、他の大規模産地との同質化を避け、小さい産地ならではの弱者の戦略を徹底して遂行したことにある。不採算となっていた非効率分野と切り捨てて決別し、自らの事業領域を絞り込み或いは新たに開拓し、ここに特定分野に対しては圧倒的な強みを持つ戦略商品(朧銀塗り等)や漆塗装技術で切り込み、独自の高效率経営を実現していった。過去を否定し、自らを見つめ直すことは簡単なことではないが、経営環境が急速に変化する現代において、他の産地も模倣し得る有効な打開策である可能性が高い。

■ コロナの影響・対応策等

- ・全体的に伸びていた売上が横ばいとなった。
- ・高級飲食店の需要は減少していない。
- ・婚礼の引出物の需要が減少した。
- ・展示会に出展しなくなったため支出は減っており、結果的にはそれほど苦しくない。

■ 活用した支援策等

- ・伝産補助金(経産省)：朧銀塗りという新たな技法の開発も当補助金の活用による。
- ・持続化給付金
- ・IT 化推進補助金(新潟市補助金)：HP 内に自社 EC を作った。B to B 向けの EC ショップ(フレームがショップを作って、新潟漆器が借りる形。デッドストックのリスクはフレームが持ってくれる)。

■ 望まれる支援策・要望等

- ・建築業等で地元発祥の技術・材料を使用する際の補助金があるとよい。建築業の受注が増える。
- ・大手企業・自治体等の大型受注があるとよい。例えば記念品の製作等。
- ・仕事を増やしてくれる施策が望ましい。

■ 取組写真等



ヒアリング先	木曽漆器工業協同組合
日時	令和3年11月9日(水)
場所	木曽漆器工業協同組合(長野県塩尻市)
先方出席者	振興計画推進委員長 荻村 実 氏 事務局長 武井 祥司 氏
当方出席者	関東経済産業局 地域ブランド展開支援室 国分、大塚
レポート作成	関東経済産業局 地域ブランド展開支援室



■ 団体概要	
・所在地	長野県塩尻市木曽平沢 2272-7
・創業・設立	1949年設立
・資本金	2,311万円
・従業員数	119(組合員)
・カテゴリ	異業種連携・観光等
・事業概要	漆器及び関連商品の販売斡旋、材料の共同購入、漆の精製工場の運営・販売、後継者育成事業(木曽高等漆芸学院運営他)、情報提供、木曽漆器産業の振興等

■ 特徴的取組の概要	
業務用需要への依存から新たな産地像の模索へ！	
<p>・木曽は、長野県の旧檜川村、海拔 900mあまりの周囲を山に囲まれた谷間に職人の工房が集積する漆器産地である。中山道の街道沿いに位置する地理的好条件もあり、旅人や庶民が使う弁当箱や旅籠等で使用したお膳、お土産にもなった塗り櫛等、庶民が使用した漆器等が生産されるようになった。さらにそれが、座卓等の家具類や一般家庭向けの日用品に発展するとともに、交通の発展も相まって、全国各地のホテル・旅館等の業務用漆器の生産・販売が拡大し、漆器の一大産地となった。</p> <p>・しかし、近年はこれら主力製品の需要が大きく落ち込み、生産額の減少・職人の高齢化と後継者不足が顕著となり、製配販の流通機構の激変も加わり、産地の維持・発展に向けた新たな展開を模索している現状にある。</p> <p>・様々な事業が試みられる中、明らかに産地にとって大きな効果をもたらす事業も現れた。それが、毎年6月に実施されている漆器祭・宿場祭である。</p>	
■ 特徴的取組(成功要因、横展開可能なポイント等)	
周辺地域を巻き込んだ「漆器祭・宿場祭」で産地全体の魅力をアピール！	
<p>・塩尻市の強みは、木曽平沢、奈良井宿の2つの重要伝統的建造物群保存地区が隣接していることであり、奈良井宿を訪れた観光客の木曽平沢への集客が見込める。</p> <p>・漆器祭・宿場祭は、元々漆器祭が始まりだが、最初の2～3年はお客が来なかった。その後宿場祭が希望して入ってきた。地道な誘客活動を根気よく続けた結果、徐々にお客が増え始めた。昭和51年の第9回から宿場祭を加えて開催した。結果的に良くなったものの、途中から状況が変わった。奈良井は、補助金なども入り、観光地化が進み、今はこのイベントがなくても誘客ができていますが、平沢は観光面に意識を持ちながら変化していく必要がある。</p> <p>・春のイベントで木曽漆器祭と奈良井宿場祭を同時に開催しており、県内外から大勢の観光客が訪れるが、木曽漆器祭は商業祭、奈良井宿場祭は観光祭という違いがあり、ポスターの作り方一つでも意見の食い違いが生じる。この</p>	

溝をどう埋めていくかが課題である。これを解決するには、相互理解や職人の観光に対する意識づけ、成功体験等のほか、市・商工会議所・市観光協会等の外部や地域住民の協力が不可欠となる。

・一方で、春の祭とはコンセプトを変えて、秋の祭を6年ほど前から開催している。春の祭と異なり、集客もそれほど多くないことから、木曾漆器をじっくり見てもらうことに主眼をおいており、体験ツアーを試行している。今回の秋の祭は、1か月間の土日祝日のみの分散開催であったため、10人×2回のツアーを行った。当初は1回のみでの予定であったが、市の広報、ネット、SNSで募集をかけたところ、2日で13人の応募があり、盛況であったため2回目を追加で実施した。

・ツアーは現地案内人のもとで事業者を訪問する1時間のコースであり、実際の職場で製作体験をすることは、地場産センターで行うのとは違った付加価値が生まれる(※木曾漆器工業協同組合は、(一財)塩尻・木曾地域地場産業振興センター「木曾くらしの工芸館」に入居している。この施設は、道の駅「木曾ならかわ」でもあり、木曾漆器振興の強力なパートナーである)。

・課題は、産地は普段観光客が少なくBtoBに趣があることから、職人は店を閉めていることが多く、奈良井宿から流れてきた観光客を取り逃してしまうことである。これを防ぐため、職人の観光への意識付けを行うべく、QRコード付きの札を製作した。これを店の前に掲げておくことで、観光客は店の基本情報のほか、開店・閉店状況等の情報を得ることができる。

・52回開催している春の漆器祭は、街並みの中で職人が仕事をしたり、お店で販売を行ったりするもの。商業祭であって、それぞれのお店が盛り上げる形である。現在は大きくなってきて成熟期にあり、急ハンドルが切れない。木曾漆器はBtoBでやってきた産地であり、余剰品が結構出るため、その処分目的にも合致していた。

・6年開催している秋の漆器祭は、街並みを見せて、文化的イベントやワークショップなどに参加してもらったり、ゆっくり滞在してもらおう。小規模だが、これから変化させて、定着させていきたい。



まとめ

・漆器祭は既に52回を数え、新たな取組ではない。しかし、普段は静かな木曾平沢の職人街にも多くの来街者が訪れ、大変な賑わいとなる。普段は店を閉めている工房も全店が開放し、お祭り特価での販売を行う。また、隣接する奈良井宿では宿場祭が行われ、お茶壺道中というイベント等で賑わい、両地区間には、観光シーズン期間には「重伝建周遊バス」、祭の開催期間はシャトルバスが無料で運行される。

・両地が商業と観光と、成り立ちが異なる故の問題もあるが、イベントを継続開催し、大きな売上を計上し、周辺も巻き込んだ産地全体の魅力を来街者にアピールできていることは、地域資源を有効活用した木曾漆器の特徴付けとアピールに大きく貢献している。イベント開催には大きな負担も伴い、すべての産地が模倣できる方策ではないが、同様の環境を持つ産地にとっては大変参考になる事例といえる。木曾漆器産地にとっても、知恵と工夫によりさらなる発展を願いたい。

■コロナの影響・対応策等

・全体の売上は3~4割減少した。

・令和2年はコロナの感染症対策として、飛沫防止の亚克力板等の製作を受注したので3割減程度に収まった。令和3年はその受注がないので売上は悪い。

・ステイホームにより個人消費が少し伸びたため、生協関係のカタログギフトの売上が伸びた。

■ 活用した支援策等

・春の漆器祭に塩尻市の補助金を活用(祭実行委員会事務局：塩尻市)。

■ 望まれる支援策・要望等

- ・後継者育成に対する2～3年の支援策。
- ・職人の育成に特化した地域おこし協力隊のような支援策。

■ その他

・平成14年頃から、産地活性のため旧榎川時代に進めてきた漆の「文化財修復事業」(例：山車・神社仏閣等)により、業務用の受注が増え、職人の物件拡大が図れている。

・500万円以上の塗装工事を受注するには、塗装工事業の免許が必要となる。地場産センターが免許を取得しているため、名古屋城本丸御殿の復元などの大規模な漆の塗装工事を受注できた。また、文化財保護法に規定されている様々な文化財修復物件の実績も積み上げている。この事業は、地場産業プロジェクトとしての取組であり、国宝レベルの文化財修復を受注できる。この文化財修復のプロジェクトは平成19年「新日本様式100選」に選定された(選定番号：JO69)。この塗装免許により、文化財をはじめとする様々な物件が受注でき、組合員に仕事の発注ができる。

■ 取組写真等



ヒアリング先	川原製作所
日時	令和3年11月20日(土)
場所	川原製作所工房(富山県中新川郡立山町)
先方出席者	代表 川原 隆邦 氏
当方出席者	和える 矢島 里佳、高橋 すみれ
レポート作成	和える



■ 団体概要	
・所在地	富山県中新川郡立山町虫谷 29
・創業・設立	2014 年
・資本金	なし
・従業員数	なし
・カテゴリ	持続可能な経営・ものづくり(サプライチェーンの連携)
・事業概要	和紙を用いた建材等の受注生産

■ 特徴的取組の概要	
<p>建材としての和紙に着目し、和紙とガラスを組み合わせることで建材として活用できるようにするなど、和紙の市場を開拓。和紙で表現できることを探求し続けている。</p> <p>作り手は川原氏 1 名の工房ながら、虎ノ門グローバルスクエアの受付壁面、ジャパン EXPO(パリ)エントランス展示、北陸新幹線 黒部宇奈月温泉駅 内装などを手掛けている。</p>	
<p>▲虎ノ門グローバルスクエアの受付壁面</p>	
<p>蛭谷(びるだん)和紙唯一の継承者でもあり、和紙の原材料となる楮やトコロアオイを栽培。新しい伝統を創り続けることに挑戦している。</p>	

■ 特徴的取組の成功要因、横展開可能なポイント等

建材市場の需要に着目し、和紙とガラスを組み合わせた建材を開発することで、新たな市場を開拓

和紙は、襖や障子など、古くから空間設計の素材として使われていた。現代においても空間設計に活用できないか模索していた際、**建材として既に需要があるガラスと和紙を組み合わせることで、建材市場へ入り込みやすいのではと**思い至り、自ら提案してガラスメーカーと開発を進めた。

大理石等と比較すると価格が大幅に抑えられる点、幅広い表現ができる点などから、空間装飾の素材として、和紙は高い競争力を持っている。



▲糸を入れ込んで漉いた和紙



▲使用する型によって、表現の幅が広がる

出向くのではなく招くことで、自身の世界観と哲学を反映した仕事が成立

仕事を受ける際は、必ず顧客に富山県立山町にある工房へ足を運んでもらった上で取引を開始する。古民家を改修した工房は製作所兼、世界観・美観を伝える役割を果たしている。道具や機材なども基本的に川原氏の手作り。楮の皮叩きや漉き船での手漉きなど、工程の一部を体験することも可能。蔵を改修したギャラリーも併設。訪問での一連の体験を通して、川原製作所の世界観を体感できる仕組み。

川原製作所の
工房の扉▶





▲(左)工房兼事務所 大きな和紙の製作を行う、(右)工房 原料の処理や加工などを行う

完全受注生産・フルオーダー制のため、在庫リスクがゼロ

完全受注生産のため、在庫を一切持たず、無駄なコストが発生しない。製品の売れ残りや売り切れのリスクもなく、製作に集中できる環境づくりに繋がっている。

顧客は基本的に口コミで集まっており、川原氏自身が営業活動を行うケースはほとんどない。川原製作所のことを Web や SNS、知人の話を通して知り、「和紙で面白いことをやっている人がいるそうだ」という流れで、川原製作所に行き着くことが多い。前述の通り、工房訪問を通して川原製作所の世界観や川原氏自身の人間性を伝えることで、誰かに共有したくなる体験を生み出している。

■ コロナの影響・対応策等

【コロナの影響】

コロナ禍で工房訪問が難しくなり、新規の仕事が減少している。建材がメインのため、2～3 年前に受注した仕事に取り組んでいることから、2022 年以降の売上に影響があり、50%ほど減少する見込み。

【対応策】

蔵を活用したギャラリーを併設するなど、川原製作所の世界観を拡張する取組に注力している。また、建材以外の市場にも着目し、アート市場を和紙で開拓できないか、実証実験を行っている。

■ 活用した支援策等

県・市の建築系の仕事

先代の知事が文化・工芸の領域に明るく、力を入れていたため、富山県産の原材料を使った建材の仕事を受注することが多かった。

■ 望まれる支援策・要望等

仕事の多い工房・仕事を獲得することに長けたプロデューサーが、仕事が少ない工房に、仕事を振り分る仕組みづくり

大型のプロジェクトは、川原氏一人で回しきれないことがあるため、仕事が少ない別の工房とチームを組み、仕事を分配する仕組みを作りたいと考えている。

国が関わる建築プロジェクトに、伝統工芸を取り入れる

国立競技場など、国が主導している建築プロジェクトには、必ず伝統工芸の素材や技術を取り入れるなど、国の事業に伝統工芸を積極的に採用するシステムが必要だと考えている。

ヒアリング先	株式会社露木木工所
日時	令和3年12月16日(木)
場所	寄木ギャラリーツユキ(神奈川県小田原市早川 2-2-15) (星野リゾート 界 箱根(神奈川県足柄下郡箱根町湯本茶屋 230))
先方出席者	専務取締役 露木 清高 氏 (星野リゾート 界 箱根 総支配人 富井 亜美 氏)
当方出席者	関東経済産業局 地域ブランド展開支援室 国分、大塚
レポート作成	関東経済産業局 地域ブランド展開支援室



■ 団体概要	
・所在地	【本社】神奈川県小田原市早川 2-2-15 【工房】小田原市桑原 867-11
・創業・設立	創業 1926 年(大正 15 年)、設立 1965 年
・資本金	1,000 万円
・従業員数	10 名(うち役員 3 名)
・カテゴリ	異業種連携・観光等
・事業概要	箱根寄木細工の製造・販売・企画・デザイン

■ 特徴的取組の概要	
人気のお土産品から新たな展開へ！	
<p>・箱根寄木細工は、箱根・小田原地域の豊富な木材資源の存在を背景に、東海道を通過する旅行客や箱根への湯治客のお土産品として、生産が活発となった木工品の一つである。幾何学模様を天然有色木材で構成する木工技術で、箱根畑宿で始まったと言われている。薄く削って小箱などの表面に貼って利用するか、無垢の寄木を用いる等、緻密な手工芸の技法を尽くした非常に美しい伝統的工芸品である。</p> <p>・昭和 59 年に国の伝統的工芸品としての指定を受けてからも、製品の美しさ・ユニークさに手頃な価格も相まって、人気のお土産品としての確固たる地位を築いていたが、観光業との連携が実現し、新たな可能性が開かれることとなった。</p>	
■ 特徴的取組(成功要因、横展開可能なポイント等)	
工芸品×観光業の Win-Win の関係を構築	
<p>・連携の発端は、星野リゾート・界 箱根から電話があったこと。土地の暮らしを体験できるというコンセプトで連携の提案があった。</p> <p>・連携の成功要因は、両者の経営理念が近く、同じ方向を向いていたこと。露木木工所は「生活文化を創造すること」、界 箱根は「ご当地の魅力に出会える温泉旅館」をそれぞれ経営理念としており、この点で理念が一致していた。</p> <p>・産地組合の場合、多数の組合員がいるためコンセンサスを取るのが難しい。この点、1 社であれば容易であり、統一感も出すことができる。</p> <p>・界 箱根に露木木工所の商品を取り扱う売店を設けるとともに、ルームキー、壁掛け等の製作を請け負った。他に、エントランスでの箱根寄木細工の展示、箱根寄木細工専門の売店設置、客室のテーブル他、設えの類も設置した。</p>	

・連携にあたっては、目先の損得勘定抜きに共通の理念に向かってできることに取り組んだ。小さな成功、スモールステップを積み重ねることが結果的に好循環を生み出した。その成功がやがて、観光の発展、ひいては産地の活性化に繋がればよいと考えている。

・界 箱根は、設備・備品の製作という直接的な仕事の発注先としてだけでなく、箱根寄木細工の格好の展示場所となり、体感できる場となっている。また、施設従業員が、ご当地楽と称して箱根寄木細工の歴史や文化を宿泊客に伝えており、新しい情報発信の場ともなっている。

・また、箱根寄木細工は、単なるお土産としてではなく、界 箱根という施設を魅力的に特徴付ける観光資源となり、界 箱根の人気上昇に大きく貢献した。

・界 箱根では、現在の 32 部屋のうち、地域の工芸品等で特徴付けるご当地部屋 6 室・特別室 1 室を箱根寄木細工とのコラボ部屋と位置付けていたが、宿泊客からの満足度が非常に高く、全室をコラボ部屋に改装する計画が進行中である。

まとめ

・箱根寄木細工(露木木工所)と界 箱根の連携は、お互いが持つ経営資源を見定め、共通理念のもとに Win-Win の関係を構築できることを確認して連携に至っている。また、連携体制構築後も、お互いの発展のために運命共同体として互いに助け合う体制が維持されていることに成功の鍵があったように思われる。本件事例は、伝産×観光の形態をとっているが、別の組み合わせであっても、このような連携が構築できれば、お互いにメリットを与え合う好循環が生まれることを示唆している事例である。

■ コロナの影響・対応策等

・トータルで売上は 2～3 割減。一時期は 2 か月ほど収入がないこともあった。

・初めて緊急事態宣言が行われた 4 月は売上が 50%減。

・コロナが収まりを見せた Go To キャンペーンの時期の売上は好調だった。

・百貨店も観光も売上が芳しくなかったが、特注の仕事を受注したり、秋には一般客がギャラリーを訪れ一品物(オブジェ)が売れた。

・コロナ禍での対応は、製品点数の充実を図り、点数を増やす対応をしていた。

■ 活用した支援策等

・神奈川県事業で、喜多俊之氏(デザイナー)を講師として招き、雑木囃子(若手職人グループ)のメンバーに対し製作授業を実施することで、商品のデザイン力向上を図るもの(2 年間、月 3、4 回)。

【コロナ関係】

・持続化給付金

・市の支援金(30 万円)(国の給付条件を満たさないところへの救済措置)

・県の支援金(閉店時)

・雇用調整助成金

■ 望まれる支援策・要望等

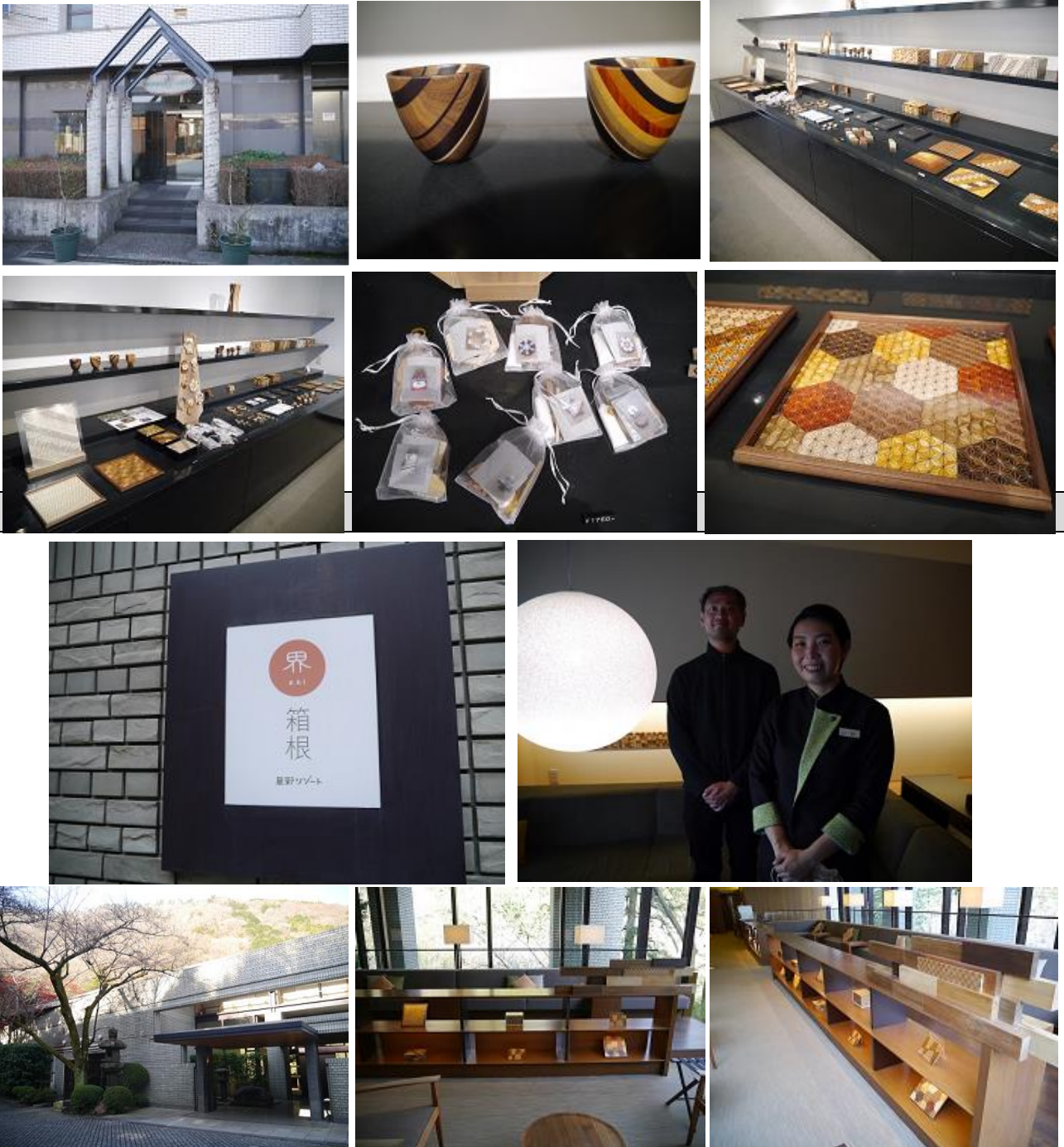
・喜多氏を講師として招いた製作授業などの職人の技術力向上に関する事業。過去に喜多氏の指導を受けたことで雑木囃子メンバーの実力が向上した。こういう事業があるとよい。

・書類作成を支援してくれる事業もあるとありがたい。

■その他

- ・EC サイトは設けていない。メール、電話で受注。ネット購入の方は、ニーズがバラバラで種類が多く、すぐに商品が欲しい人が多く、別途対応が必要で、自社では対応困難。箱根寄木細工は1点を個別に作るわけではなく、注文があっても完成までに2か月かかってしまう。
- ・小売業者には委託販売も買取も行っている。小売が買い取ってくれて、その小売がネット販売をする場合はある。
- ・HPは重要。決済機能がなくても、HPを見て注文が来る。

■取組写真等(寄木ギャラリーツキ)





カテゴリ4 : デジタルツールの活用

ヒアリング先	一般社団法人山中漆器コンソーシアム
日時	令和3年11月19日(金)
場所	株式会社竹中(石川県加賀市)
先方出席者	一般社団法人山中漆器コンソーシアム 竹中 俊介 氏 株式会社北國銀行 大家 智子 氏 日本ユニシス株式会社 臼木 裕明 氏(オンライン)
当方出席者	和える 高橋 すみれ、中川 真由
レポート作成	和える



■ 団体概要	
・所在地	石川県加賀市
・創業・設立	2017年
・資本金	なし
・従業員数	なし
・カテゴリ	デジタルツールの活用
・事業概要	山中漆器産業の振興を図ることにより、 地域経済の発展及び漆器文化の向上に寄与することを目的とした事業を行う。

■ 特徴的取組の概要	
クラウドサービスを利用した山中漆器生産性向上プロジェクト	
<p>山中漆器産地の課題を抽出・整理し、北國銀行と日本ユニシスが取りまとめ役になり、連携して行ったプロジェクト。工程管理システムを開発することで、「工程の見える化」と「受発注業務のデジタル化による支払・請求処理の効率化」が実現し、漆器屋 1 社あたり月平均 75 時間の業務削減に成功、産地全体の生産性向上が実現した。2019 年には総務省 ICT 地域活性化大賞 2019 奨励賞を受賞。分業体制をとっている他産地・他産業や、アナログな事務処理に課題を抱えている産業にも横展開が可能だと考えられる。</p>	
【導入の背景】	
<p>山中漆器は分業体制のため、問屋は製品完成までの進捗を把握することが難しい状況にあった。完成までの時間が長引いてしまい、受注を逃したり、職人たちが作業中を中断し、電話対応などに追われたりするケースが発生していた。</p>	

【取組実現までの流れ】

2016年8月	北國銀行から山中漆器連合共同組合に対して、地方銀行として山中漆器業界に貢献できることがないか打診。
2016年12月～ 2017年6月	北國銀行、日本ユニシス、有志の山中漆器屋7社で勉強会を開催(2か月に1回、全4回)。業界の課題の洗い出しを行った。 *勉強会の活動は、山中漆器連合共同組合の活動ではなく、有志の勉強会として実施
2017年7月	工程管理が課題と共通認識を持ち、工程管理プロジェクトを発足。
2017年10月	補助金申請のために、一般社団法人山中漆器コンソーシアムを設立。
2017年12月	総務省「地域ICT生産性向上支援事業」に申請し、採択される。
2018年2月	段階的にクラウドサービスを導入、数社から試験的に実施。

【システム導入費用・継続維持費】

- ・導入費：非公開(システム初期投資費用の2/3を補助金で賄った。)
- ・維持費：漆器屋は月額数万円程度、素地屋～蒔絵屋は月額1,000円程度

【システム利用者】

約60社(内訳：漆器屋12社、素地屋5社、塗師21名、蒔絵師23名)(年代：30代～70代)

■特徴的取組の成功要因、横展開可能なポイント等

LINEと同じような操作の手軽さで、シンプルな仕様を徹底し、ITツール導入へのハードルを下げた

クラウドサービスでは、各職人がタブレットやスマートフォンを使って、作業状況の入力や確認が可能。発注処理や支払処理、請求処理、希望納期の提示や納期の回答、作業完了通知などが行えるようになっている。ボタン一つで請求書が発行できるなど、「LINEの操作ができれば使える」ことを目指し、極力シンプルな仕様にした。

The screenshot shows a mobile application interface for order management. The screen displays a form with several sections: '内容 (編集)' (Content) with a search icon and a notification badge; 'コメント (0)' (Comments); '変更履歴' (Change History); '商品画像' (Product Image) with a file upload button; '納期(前工程)' (Lead time (previous process)) with a date picker set to 2019-10-08; '納期(担当工程)' (Lead time (assigned process)) with a date picker set to 2019-10-11; '回答納期(担当工程)' (Response lead time (assigned process)) with a date picker; '納期一括回答' (Lead time batch response) with a checkbox for '一括回答' (Batch response); and '納期(後工程)' (Lead time (post-process)) with a date picker. At the bottom are 'キャンセル' (Cancel) and '保存' (Save) buttons.

▲実際のシステム画面。ボタン押下のみでほとんどの操作が完結する。

同業者の漆器屋ではなく、第三者である北國銀行・日本ユニシスが入ることで、スムーズな課題抽出が実現

本プロジェクトの特徴として、取組開始時は課題が明確ではなかったことが挙げられる。地域企業の課題を解決するコンサルティング業務といった、融資以外のビジネスモデルを開拓していた北國銀行と、地方創生の新たなモデル作りを目指す日本ユニシス、産地の生産性を向上させたい山中漆器産地の想いが合致して取組がスタート。山中漆器の有志 7 社で 2 か月に 1 回、異なるテーマで勉強会(全 4 回)を開催し、工程管理がボトルネックであることが判明したことから、工程管理プロジェクトが発足した。勉強会の際は、北國銀行がファシリテーターを務め、第三者の視点で課題を整理した。

北國銀行は勉強会開催のほかにも、山中漆器の職人を訪問し情報収集することで、産地の状況を多面的に理解し、システムベンダーとの間に入って要件定義を行うなど、徹底して地域に密着し、産地との信頼関係を構築した。

	開催時期	テーマ
第1回	2016年12月	・シェアリングエコノミー
第2回	2017年 2月	・ブランディング
第3回	2017年 4月	・クラウドサービスによる 企業間連携について
第4回	2017年 6月	・産地の課題の共有 ・デザイン

◀ 勉強会の様子とテーマ一覧

組合全体の取組ではなく、有志でコンソーシアムを発足させ、意思決定を素早く行える体制を構築。システム導入も小規模で始め、まずは成功事例を作ることに焦点を置いた。

当初、北國銀行から山中漆器連合共同組合にも相談したが、山中漆器連合共同組合は 270 社が参加する大規模な組織であることと、公平性が求められるため、意思決定が遅くなることが懸念された。

プロジェクトのスピード感と、施策を実施する際の影響力を考慮し、規模がある程度大きく、若手後継者がいる企業を 13 社選定し、コンソーシアムを有志で結成した。

システムローンチ時は 5~6 社から利用を開始し、実際に工程管理の工数が削減された実績を作ることで、IT ツール導入に抵抗がある企業にも波及させることに成功した。



◀ システムのユーザーを対象にしたユーザー会の様子

<p>■ コロナの影響・対応策等</p>
<p>【影響】 産地内の山中温泉へ訪れた観光客を対象とした売上が減少。産地全体としては、コロナ禍において平均 20%程度売上が減少した。(集計期間：2020 年 3 月～2021 年 8 月)</p> <p>【対応策】 2019 年から取り組んでいた産地のリブランディングの一貫として、デジタルの取組を強化。デジタル展示場の立ち上げや、組合として Instagram のアカウントを開設した。</p>
<p>■ 活用した支援策等</p> <p>平成 29 年度予算「地域 ICT 生産性向上支援事業」(総務省) 石川県伝統産業振興室、加賀市商工振興課に情報交換や取組の相談などのサポートをいただいた。</p>
<p>■ 望まれる支援策・要望等</p> <p>広告宣伝費を対象とした補助金 Web や SNS での情報発信がますます重要になる中、広告宣伝費が対象となる補助金が全くないため、考慮いただきたい。</p>
<p>■ その他</p> <p>【山中漆器産地としての課題】 山中漆器は生産額約 100 億円と日本で最大規模の漆器産地であるが、下請けの仕事が多く、一般消費者からの認知度が低い。</p> <p>【対応策】 山中漆器のリブランディングを、日本ユニシス、ブランディングに強みを持つ企業と行っている。デジタルコンテンツの製作や、デジタル展示場の立ち上げ、各社決済ではなく組合全体で一括決済が可能な EC ショップの立ち上げ、組合の Instagram 開設などを、経産省や加賀市の補助金を活用しながら実施。伝統産業界でもデジタルを駆使し、認知度の向上や世界への発信を行うことで、成長産業に転換できる可能性があると考えている。</p>

ヒアリング先	株式会社及富
日時	令和3年10月26日(火)
場所	株式会社及富(岩手県奥州市)
先方出席者	アートディレクター 菊地 海人 氏
当方出席者	和える 高橋 すみれ、中川 真由
レポート作成	和える



■ 団体概要	
・所在地	岩手県奥州市水沢羽田町宝生 57
・創業・設立	1848 年
・資本金	1,980 万円
・従業員数	15 名
・カテゴリ	デジタルツールの活用
・事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・鉄器の鋳造、仕上げ、着色、出荷の一括生産 ・オンラインショップでの鉄器の販売

■ 特徴的取組の概要

Twitter を活用した広報・PR 活動

SNS サービス「Twitter」を活用し、ユーザーとの双方向コミュニケーションを実施。商品の宣伝ではなく、ストーリー性や共感を重視した発信により、南部鉄器を使っていない・知らない層にも情報を届けている。

【売上・商品開発に繋がった事例】

事例 1：アマビエチャレンジ

2020年2月頃からアート・工芸界で拡散されていた、ハッシュタグ「#アマビエチャレンジ」に参加。累計10,000以上のいいね！があり、Twitter上で広く拡散された。マスメディアからの反響もあり、新聞・テレビで取り上げられ、最終的に約3万個の注文に繋がった。

実際のツイート▶

https://twitter.com/kaito_kiku327/status/1248121343075213312?s=20

事例 2：スワローポットの復刻

2020年9月2日、昭和60年に作られた廃番の商品を紹介したところ、復刻の要望が数多く寄せられ、復刻版の販売に繋がった。販売から1年で1,000件の注文を獲得し、2021年グッドデザイン賞を受賞した。

実際のツイート▶

https://twitter.com/kaito_kiku327/status/1301052961993322498?s=20



■ 特徴的取組の成功要因、横展開可能なポイント等

SNS の特性理解と目的に応じた使い分け

各種 SNS を比較し、どのようなユーザーが利用しているのかを考察し、目的を達成しやすい SNS を選択した。及富の場合、2017 年から Instagram を活用していたが、「#南部鉄器」で検索したところ、**既に南部鉄器を保有している方の投稿が多いことに気付き、新規顧客開拓には向かないと判断。Twitter では、南部鉄器を既に購入した方はあまり見受けられなかったため、SNS の活用を Twitter へ移行した。**

【Twitter の特徴】

- ・Instagram は、ユーザーがフォローしているユーザーやハッシュタグの投稿のみが表示されるため、南部鉄器を認知していない層へ情報を届けることが難しい。**Twitter は、自分がフォローしている人のいいね・リツイート投稿がタイムラインに表示されるため、南部鉄器を認知していない層にもアプローチが可能。**
- ・Twitter は、いいね・リツイート機能があるため、情報の拡散力が高い。

拡散されているハッシュタグ(#)の活用

トレンド化しているハッシュタグを付けて投稿することで、ツイートが**拡散される確率を高める**。及富の場合、新型コロナウイルスが日本で流行し始めた頃、疫病に関する妖怪「アマビエ」にちなんで「#アマビエチャレンジ」のハッシュタグが拡散されていたため、自社で取り組める「#アマビエチャレンジ」を考案。アマビエを模した鉄器の開発に繋がった。



自社の宣伝ではなく、自社・個人「ならでは」にこだわった投稿

単なる製品紹介ではなく、「自社だからこそ発信できる一次情報」「個人的な体験としての発信」を意識した投稿を作成している。**製品のスペックや製作プロセスではなく、まずはストーリーへの共感を生み出すことで、南部鉄器そのものへ関心がない層にもアプローチ**。スワロポットの事例では、**会社の歴史として商品を紹介するのではなく、「私の父が作った……」と個人的な話にしたことで、ストーリーに感動する人が増え、「こんな商品が昭和に作られていたんだ」「良い話だ」などの驚き・感動の反応を得た。** Twitter アカウントは会社名ではなく、個人名で発信を行っている。

菊地氏のツイート▶

https://twitter.com/kaito_kiku327/status/1410968920706539524

父がもう作らないと言ったスワロポット。これが昭和に作られ、世に認められず廃盤していたなんておかしいと思い、つぶやいた去年のツイートが約4万いいねを獲得。勇気づけられた父が、封印していた過去の作品に再び向き合い、30年越しの復刻を果たした。

本日グッドデザイン賞2021の1次審査通過
Translate Tweet

11:29 PM - Jul 2, 2021 - Twitter for iPhone

■ コロナの影響・対応策等
<p>【コロナの影響】 出荷が激減し、売上は半減した。 主要販路のインバウンド・輸出、空港、お土産屋での売上が軒並みなくなった。</p> <p>【対応策】 国内で南部鉄器を持っていない方々への直販へ転換</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Twitter を活用し、お客さまと双方向のコミュニケーションをしながらの商品開発 2. EC サイトの整備・拡充 BASE や Creema といった、初期投資を少なく抑えられ、プログラミングができなくても始められるサービスを利用し、EC 販売を強化。最初に作り込むと、後でアップデートに時間と費用がかかってしまうため、初動は手頃で簡単な販売システムを選択した。 3. ふるさと納税の活用
■ 活用した支援策等
<p>コロナに特化した支援策は活用していない。</p>
■ 望まれる支援策・要望等
<ol style="list-style-type: none"> 1. 経営の勉強ができる学びの場の提供 職人がものづくり以外の、経営に必要な知識を学ぶことができる機会を行政主導で設けてほしい。民間のセミナーは存在するが、玉石混交のため参加をためらう職人も多い。行政主導で行うことで、職人が安心して参加できるのではないかな。 2. 地域ごとの職人のコミュニティ作り 専門知識を持ち合わせていない場合、EC サイトや SNS の導入などは、職人にとってハードルが高い。持続可能性を考慮すると、地域外の方にサポートを依頼するよりも、地域内の職人コミュニティで EC サイトの導入などをサポートできる窓口があり、最終的には職人が自立できる状態が理想だと感じている。 3. 伝統産業全体の魅力を俯瞰し、ディレクションできる人材を地域ごとに配置 この先、伝統産業へ関心の低い層や、世界に対して認知・関心を獲得するためには、地域や産業単位でまとまったブランディングをしていく必要があると感じている。 個々の工房が個別で発信できる範囲には限界があるため、地域ごとに伝統文化やマーケティングに精通したディレクターを配置し、ある程度統一されたコンセプトのもと、個々の工房が発信できると良いのではないかな。

■その他

【南部鉄器産業全体の課題】

・産業規模の縮小、大量生産大量消費からの脱却

バブル後、売上や従業員が減少している。バブル崩壊前は作れば作るだけ売れる時代だったが、今はそうではない。南部鉄器は耐久年数が長いので、リピートではなく、新規顧客を開拓し続ける必要がある。そのためには、**鉄器を使う文化を作り続けることが重要**。南部鉄器の作り手が、南部鉄器との暮らし方を発信することで、「真似したい、自分の暮らしに取り入れたい」と思ってもらえるようなコミュニケーションを意識している。

また、作って終わり、売って終わりではなく、継続して購入後もサポートし続けることが必要だと考えている。(例：お直し、お手入れなど)

・適切な値段設定

「とにかく安いもの」という考えではなく、持続可能な経営ができるコスト構造を考える必要がある。経済的に破綻していると、従業員を養うことができず、結果として産業が途絶えてしまう。「価格」以外の理由で、**自社製品を選んでもらえる価値の創造が必要不可欠**。

・原料価格の高騰

ゼロカーボンの取組など、CO2 排出規制の動きがあり、鉄を鋳造するためのコストが上昇している。

【その他、SNS 発信についてのポイント】

・自分たちの活動を俯瞰し、自分の価値を客観的に把握する。**自分たちの技術を卑下せずに、尊重する姿勢で見つめ直すことが重要**。

・既に知られていることの「半歩先」を伝えることを意識する。「そんなこと知っているよ」という情報を拡散しても、適切なマーケティングにならないので注意。

・技術や道具、工程(どのように作ったか)よりも、製品の魅力を伝えることを大切にする。「**私たちはこうやって使っているよ」「このように使うと楽しいよ**」というコミュニケーションをすることで、顧客に「真似したい、自分の暮らしに取り入れたい」と思ってもらえる。

・自分たち(職人)の暮らし、商品の使い方が「当たり前」ではなく、顧客には新鮮に感じてもらえることもあるため、発信をする際は、「新しいアイデアを生み出す」ということばかりでなくても良い。

カテゴリ5：伝統的工芸品事業者等への支援を実施する専門家へのヒアリング

①菅野 康晴 氏『工芸青花』編集長



1968年栃木県生まれ。早稲田大学第一文学部卒業後、1993年新潮社入社。『芸術新潮』及び「とんぼの本」シリーズの編集部にて在籍後、2014年「青花の会」を始める。担当した本に、川瀬敏郎『一日一花』、坂田和實『ひとりよがりものさし』、中村好文『意中の建築』、三谷龍二他『「生活工芸」の時代』、李鳳來『李朝を巡る心』など。共著に『工芸批評』(新潮社青花の会)。

個人作家も自己プロデュースが欠かせない時代に

無名の個人作家にお客がつき、稼げるようになるまでのプロセスはこの10年で大きく変わった。2000年代までは雑誌で紹介されたり、ギャラリーオーナーの目に止まり、有名作家と抱き合わせで展示を行いお客を紹介してもらったりすることが大切だった。2010年代に入りSNSの時代になると、Instagramで作者自ら発信を行い、フォロワーが付くことで、人気作家になれば、どこのギャラリーであっても行列ができるといった現象が起きるようになった。一方で、時間・距離的な制約でギャラリーに行けなかった人々がオンラインで購入するなど、ますますSNS上でお客を獲得する動きは活況化している。実物がよくても、SNS上などでの写真がイマイチだと人気にならない場合もあるので、作家の作風、世界観を伝える撮影スキルが鍵となる。



▲Instagramで世界観を発信できている事例。工房の隅に専用の撮影スペースを設置している。
(信楽焼 大谷哲也氏、アカウント名: otntty)

今後の課題は、お客との相互コミュニケーションをどのように補完するか

一方で、作家、特にギャラリーには、お客がモノに触れることなくモノを売買することへの葛藤もある。モノを作り、写真を撮影し、SNSにアップし、梱包して発送することの繰り返しの間に、違和感を抱くギャラリーもある。オンラインだとセールストークが主になり、作家の人となりや作品に込めた思いを表面的には紹介できるが、余話的、雑談的、それゆえに本質的な逸話などを伝えることが難しい、との声も聞く。また、お客からフィードバックをもらいづらくなり、やがてそれは作家の作品づくりにも影響が出るだろう。オンライン化により失われた、お客との相互コミュニケーションをどのように補完するかが今後の課題となりそうだ。

コピーされても価値が崩れないものを作れるかが問われる

台湾や中国でも日本の作家の器が人気だ。外食文化が主流の台湾、中国では、コロナ禍もあり、自宅で料理し、食事をする楽しみに目覚める人が増えていると聞く。質が高い日本の作家の引き合いが増えている。高いものだと、日本の価格の10倍や20倍で転売されているケースもあるほどだ。これまでは日本の器というだけで売れていたが、今後はどうなるかが分からない。人気作家の器はコピーされ、現地作家の腕も上がれば、価格も落ちつくだろう。

日本の工芸の真髄は、分厚い歴史と文化の蓄積にある。海外でコピー品が台頭してきた際に、日本で器文化が成立した経緯が語れるか、オリジナルであることを示せるかどうか重要だ。茶器の名品のように、コピーされても価値が崩れないものを作れるかが問われる。

②山田 遊 氏 バイヤー / 株式会社メソッド 代表取締役



東京都出身。南青山の IDÉE SHOP のバイヤーを経て、2007 年、method(メソッド)を立ち上げ、フリーランスのバイヤーとして活動を始める。各種コンペティションの審査員や、教育機関や産地での講演など、多岐にわたり活動を続ける。これまでの主な仕事に、国立新美術館ミュージアムショップ「スーベニアフロムトーキョー」、「21_21 SHOP」、「GOOD DESIGN STORE TOKYO by NOHARA」、「made in ピエール・エルメ」、「燕三条 工場の祭典」などがある。著書「別冊 Discover Japan 暮らしの専門店」「デザインとセンスで売れるショップ成功のメソッド」など。

工芸のバイヤーは「えこひいき」をしている

バイヤーである自分がバイイングの際に見ているポイントは、「ものの良し悪し」「売れる・売れない」「人」の3軸だ。特に工芸の場合は「人」の占める割合が大きく、「この作り手のことを、お客へ伝えたいと思ったか」といった、主観に基づいた「えこひいき」をどのバイヤーも行っていると思う。

サプライチェーンの崩壊や技術革新により、作り手が産地の縛りから解放され、無名であることを美德とする価値観は変わりつつある。世の中に工業製品が溢れているからこそ、作った人の顔が見え、その人のことを語れるような「個人」が工芸に求められているのではないだろうか。その視点で考えると、個人作家は個人に紐付いた発信がしやすいが、職人が複数いて分業制を取り入れている工房は、個人でもなければ知名度の高い企業でもない中途半端な存在だ。本調査で取り上げた「及富」の事例は、複数の職人を抱えながらも、企業ではなく個人の存在が感じられる発信というケースとして参考になるだろう。

バイイングの際のアプローチに、SNS やメールでの直接連絡が増えている。私自身も、国内メーカーや海外のショップに Web 上で問い合わせることがある。取り扱ってほしいショップやバイヤーが見つかったら、ぜひ直接連絡を取ってほしい。

モノを通したコミュニケーション力が問われている

伝統的な技術を受け継ぐことは重要だが、生活様式の変化を捉えてものづくりに生かしていくことが、「買われるモノ」を作るためには欠かせない。今この時代を生きる人たちが目新しさを感じ、使いたいと思えるモノを作ることができるかどうか。作り手が、作るモノや使う人に対して関心を持ち、モノを通して目の前にいる人や時代の変化とコミュニケーションできるかどうか問われている。

これからの時代は、工芸にとって追い風に

大量消費や早いサイクルでの消費に違和感を覚える人が増えている。じっくり吟味してモノを選び、一つのモノを直しながら大切に使い続けることを重視する価値観は、工芸と相性が良く、工芸にとって追い風となるだろう。一方で、100 円均一ショップを展開するダイソーが、2021 年 3 月に生活雑貨の新ブランド「Standard Products」を立ち上げるなど、「安かろう悪かろう」ではなく、見た目にもこだわったモノが数百円で手に入る時代にも突入した。だからこそ、工芸というバックグラウンドを活かし、作るモノや売り方に「個人」を反映させることで、差別化を図ることが必要不可欠ではないだろうか。

③永田 宙郷 氏

TIMELESS LLC. 代表 / ててて協働組合 共同代表 / DESIGART 共同発起人



金沢 21 世紀美術館(非常勤)、デザインプロデュース会社を経て、時代を越える本質的なものづくりの実現を目指し、2018 年に個人事務所 TIMELESS を設立。2012 年より全国から地域性や伝統をキーワードとした作り手 100 組と 3000 名を超えるバイヤーやプレスが集う『ててて商談会』、2017 年からは世界中からインテリア、ファッション、テクノロジーなど、多彩なジャンルをリードする才能が集結し、都内各所で展示を開催する『DESIGNART TOKYO』を立ち上げる。

人を動かすのは「特別」だけではない

文化遺産や温泉などの観光資源がなくても、伝統産業の産地に人を呼ぶことはできる。本調査でも取り上げた「RENEW」の特筆すべき点は、ものづくり産地の日常にお客を招いたところにある。通常、工房訪問は製作工程の見学などで 1 時間程度で終わられることが多いが、「RENEW」はこれを 1~2 日かけて行われるように設計し、人々が現地へ足を運び、滞在する理由を作った。

外から人を呼ぶ前に、地域の人々が地域を知ること必要だ。2011 年に八戸市で実施された「八戸のうわさ」プロジェクトでは、まちの人たちの小さな自慢や趣味や悩みを聞き出し、「うわさ」風の文体にまとめ、合計 600 以上の「うわさ」を店や事業所に貼り出した。一歩踏み込んだ地域の魅力を知り、地域資産の棚卸しをすることで、自信に繋がり、結果的に外の人へ魅力が伝わるのではないかと。

まず「情報を仕入れる力」を身につけよう

伝統産業の世界に限ったことではないが、持続可能な経営のためには業界の中だけではなく、外部にも目を向けて、生き残り戦略を立てることが重要だ。自分には何ができて、何ができないのか。外部ではどのようなトレンドや成功事例があるのか。自己分析、外部分析、いずれにしても、「キーワードを細分化し検索する力」が問われる。例えば、「発信」と「ものづくり、個人、発信、職人」といったキーワード群では、得られる検索結果の質が異なる。自分がやりたいこと、困っていることを棚卸しし、3 個以上のキーワードに分けて考えてみよう。

ものづくりは「ラブレター」

小規模の工房・作家であるほど、弱みを消すのではなく、強みを伸ばし追い風を活かすことに重きをおいた方がよい。ポイントは、「届けたい人」への具体性を持つこと。宛先のないラブレターは誰にも届かないことを肝に銘じてほしい。

<差別化がうまくいっている事例>

ヘッドアンドクラフト (富山県南砺市)

職人に弟子入りできる宿。来てほしい人が明確な宿は、周囲に何もなくてもそれ単体を目指して来る人がある。来る人を絞った場所には可能性を感じている。

陶芸作家 西隆行 (佐賀県有田町)

繊細な造形や色絵付けが人気な有田において、西氏が追求したのはその真逆にある、絵柄もなく器をディップしたかのような立体感ある釉薬。あえて逆をいく作戦が功を奏した事例。

④大山 敬義 氏 株式会社バトonz 代表取締役社長 兼 CEO



日本 M&A センターの創業メンバーの一人。以来 30 年にわたり業界のパイオニアとして数百件の中堅中小企業の M&A 実務に関わる一方、数多くの講演や著作で多くの後進のアドバイザーの指導にあたっている。また、企業再生の専門家でもあり内閣府認可特定非営利活動法人 日本企業再生支援機構の理事を務める傍ら、経営者としてハンズオンでの企業再生を行うなど幅広い分野で活躍。2018 年 4 月、日本 M&A センターからスピンアウトして設立された M&A プラットフォームを提供する「株式会社バトonz」を設立、代表取締役に就任。

伝統産業の事業承継は、文化の継承でもある

伝統産業と他の産業の事業承継が大きく異なる点は、事業だけではなく、文化も継承する点だ。バトonz が支援した、伝統産業の事業承継事例がある。日本で作り手が 1 社しか存在しない焼物の窯元を、茶道のとある流派の方が承継した。その焼物の茶器がないと、流派が成り立たないそう。数百年続いた流派を、茶器が作れないからといって途絶えさせるわけにはいかず、事業承継に至った。

人間中心の時代になり、生き方・働き方が選べるようになった。伝統産業の家に生まれたからといって、継承者になる義務はない。継承する事業の経済性だけではなく、伝統産業が育ててきた文化の継承も含んでいることが、伝統産業の事業承継の面白さだ。

経済的な指標で測ることができない「文化の継承」を重ねた企業は、同質化が進む世界において、コピーができない唯一無二の存在となるのではないだろうか。世界中には様々な伝統工芸があるが、日本のように、数百年、長ければ 1000 年以上の歴史を持つ伝統工芸がある国は、そうそう見つからない。世界的に見ると非常に稀な環境にある日本の伝統産業において、決算書以外の価値を企業に見出すことや、継承された文化の生かし方が、これからの時代の事業承継で問われている。

現代の日本は事業継承期 事業承継期は変化のチャンス

今の日本は稀にみる事業承継期を迎えている。昭和で頑張った経営者たちが高齢化し、この先 10 年で半数以上の経営者が入れ替わると予想されているのだ。経営者が入れ替わる事業承継期は、変革のチャンス。デジタルネイティブ世代が新たに経営者となることで、アナログだった作業がデジタルに変わり、様々な状況がガラッと変わるだろう。先代の経営者が大切にしてきた哲学を受け継ぎ、変えること、変えないことを整理し、今の時代に見合った形へとリブランディングしていくことも必要だ。

事業承継を検討されている方は、まず地域で相談相手を見つけよう

事業承継の第一歩は、地域で相談できる人を見つけることだ。第三者に事業の価値や特徴を客観的に言語化してもらうことがポイント。その上で、どんな人にバトンを渡したいか、会社がどう変わると、より多くの人達に知ってもらえるか、といった変化の方向性を整理することで、おのずと継承者の条件も決まるはずだ。今はネット上での事業承継のマッチングも進んでいるため、条件が整理されたら、ネットを活用するとスムーズだろう。地域で相談相手を見つけるには、地域の商工会議所の相談所や、バトonz でも全国に相談窓口を設けているので、検討している方はぜひ活用してほしい。

バトonz の問い合わせ窓口：0120-998-196

第3章 まとめ・考察

伝統的工芸品は、昭和49年に伝統的工芸品産業の振興に関する法律が施行されてから令和4年3月までに236の工芸品が国の指定品となり、指定産地の数という点では大きな広がりを見せています。しかし、その内実に目を向けると、多くの産地が売上不振と従事者の高齢化・後継者不足という課題に直面し、衰退の一途を辿っていると言っても過言ではありません。加えて、令和2年度から継続する新型コロナウイルスの感染拡大がこの傾向に拍車をかけ、火急の事態に至っています。こうした状況への対応のヒントを、先述の成功事例の中から探してみたいと思います。

(1) 伝統的工芸品の宿命に対応した戦略の方向性

国の伝統的工芸品指定の5要件のうちの1つに「その製造過程の主要部分が手工的であること」という内容があります。これが何を意味しているのかと言えば、機械化による量産が不可能なため生産量に限界がある、つまり、売上を「商品単価×買上個数」で規定すれば、伝統的工芸品は、買上個数増の策を極めて採りづらい特性を有する商品だということです。よって、戦略の方向性は、量産政策の取れない中、商品単価を高く保ち、産地の皆様の生活が可能だけの売上を維持・継続する方向に絞られます。

(2) 戦略を実現していく戦術ミックス

前述の上記戦略の方向性を実現していくためには、より①魅力ある製品を作り、②その価値を認めて購入してくれる顧客と高頻度で出会うこと、そして、③この体制・基盤を維持・継続して強固なものとすることが必要です。

① 魅力ある製品を作る

事前のカテゴリ分けにおける「ブランディング」の事例が主に参考になります。

【株式会社ガラス工房安土】

製作に全リソースを集中して高品質なガラス製品を製作。また、地域のアーティスト・作家志望の若者に業務委託、各々の得意な仕事を任せることで品質向上に繋げている。

【有限会社丸嘉小坂漆器店】

漆硝子という、漆製品としては当初存在しなかった画期的製品を開発し、さらに同社と相性が良い、優れたデザイナーと結び付くことで、独自の「百色ブランド」を立ち上げ、磨き上げることで、確固たる地位を築いた。

【有限会社シマタニ昇龍工房】

おりんの製造技術を転用し、薄く自由に曲げられる「すずがみ」を開発、「syouryu」ブランドを立ち上げた。また、地元の同一デザイナーにビジュアル部分のディレクションを依頼し、優れたパイヤーの意見を取り入れたこと等により、ブランドの独自性を確立している。

【新潟漆器製造株式会社】

同社は、経産省の補助金事業を通じて、専門家の意見等を取り入れつつ「朧銀塗り(おぼろぎんぬり)」という新技法を開発した。一見するとザラザラした金属素材に見えるが、漆その他の重ね塗りで仕上げられる製品で、特殊な業務用需要への可能性が見出せる製品が完成した。

【川原製作所】

建材市場の需要に着目、和紙とガラスを組み合わせた建材を開発し、ガラスメーカーへ提案することを通じて新たな市場を開拓した。大理石と比べ大幅に価格低減が可能、幅広い表現が可能等、空間装飾の素材として強みを持った、新たな和紙製品開発に成功した。

【株式会社及富】

同社は、SNS サービス「Twitter」を活用した、ユーザーとの双方向コミュニケーションから活路を開いた好事例である。アート・工芸界で拡散されていたハッシュタグ「#アマビエチャレンジ」に参加し、3万個の注文を受ける商品開発に成功し、昭和年代の廃盤商品紹介から1年間で1,000個の注文を獲得するなど、売れる商品の開発に効果的にSNSを活用している。

◆いずれの事例も、画期的技術開発、他製品技術の転用、優れたデザイナーや顧客との繋がり等により、自社製品を強力に特徴付け、競合のない領域へ進出するか、競合品と比較して頭一つ抜け出ることに成功しています。

②価値を認めて購入してくれる顧客と高頻度で出会う

事前のカテゴリ分けにおける「ブランディング」「異業種連携・観光等」「デジタルツールの活用」の事例が主に参考になります。

【株式会社ガラス工房安土】

販売は基本的に小売店へアウトソーシングしている。需要開拓の専門知識を有する質の高い小売店に任せることで、安土氏自身では開拓困難な顧客層へのアプローチが可能となり、顧客拡大を実現した。

【有限会社丸嘉小坂漆器店】

構築した「百色ブランド」製品を国内外の大規模イベントへ積極的に出展、マスメディア対応にも積極的に応じる等の効果的広報戦略の推進を実施した。また、販売戦略でも、B to B + B to C の直販型イベントへの積極的出展や空港・鉄道駅店舗での販売、各種 EC サイトの活用等、販売チャネルの多様化にも取組、自社ブランド確立へ重層的な策を講じた。

【有限会社シマタニ昇龍工房】

「syouryu」ブランドの立ち上げに際し、デザイナーを招いたブランディングの勉強会や東京ショッパの視察・トレンド調査を十分に実施し、優れたバイヤーのアドバイスを受けつつ取組を進めた。その後は、ギフトショーへの出展、効果的 PR から雑誌・テレビの取材に繋げることで、ブランドとして成長を遂げた。

【新潟漆器製造株式会社】

大産地と競合するお土産品を捨て、自社製品の強みを活かすためホテル・レストラン・寿司店等、高級飲食業界という独自の B to B 市場を開拓した。また、漆塗装の技術そのものを自社製品と位置付け、建築塗装分野等を開拓、いずれもユーザーを開発段階から巻き込み、ニーズと乖離しない工夫を重ねる等、在庫リスクを背負わない高効率な経営を実現している。

【川原製作所】

空間装飾の素材としての和紙・ガラス混合の新製品活用場として、虎ノ門グローバルスクエアの受付壁面、ジャパン EXPO(パリ)エントランス展示、北陸新幹線 黒部宇奈月温泉駅 内装等、主に建築業との連携を果たし、完全受注生産で在庫を持たない高効率経営を実現している。

【株式会社露木木工所】

お土産品として確固たる地位にあった箱根寄木細工だが、さらなる取組として、理念の一致した他産業(観光業)事業者の「界 箱根」と連携。自社製品の展示場所として、ホテル備品等のコラボ制作の場として、互いを高め合う Win-Win の連携を実現した。他の産業との連携が、自社の利益増進だけではなく、産地全体の魅力を高める結果に繋がっている。

【RENEW 実行委員会】

個者ではなく産地全体の取組として優れた事例である。持続可能な産地作りを目指す有志によって発足し、現在は 70 工房が参加する国内最大規模のオープンファクトリーイベントを開催している。小さく始まった取組であったが、2017 年の中川政七商店との共催で爆発的にイベントの規模を拡大、商業イベントとしての成功のみならず、域内では異業種連携が自発的に起こり、イベントに多くの若年層顧客を集めることに成功したことから、産地への就業希望者も増加する等、副次的な効果も認められ、こうした手法の有効性を証明している。

【木曾漆器工業協同組合】

業務用需要に支えられて発展した木曾漆器だが、需要の減退とともに産地として厳しい状況に陥りつつある。しかし、隣町の奈良井(観光地)と連携して実施する「漆器祭・宿場祭」は例年多くの来街者を集め、大きな売上を計上するイベントとして継続実施されている。伝統的工芸のみの取組ではなく、観光地等、周辺地域の魅力も取り込んだイベント開催の継続が、結果として伝統的工芸品産地としての木曾平沢も活気付けており、他産業との連携が産地全体の取組としても有効であることを証明している。

【株式会社及富】

同社は、南部鉄器の購入経験者の少なかった Twitter を選択して、新たな顧客獲得に繋げている。その際、トレンド化しているハッシュタグを付け投稿することでツイートが拡散される確率を高めたり、「自社・個人ならでは」にこだわったストーリー性ある投稿で共感を得る工夫をする等で新しい顧客と繋がることを実現した。

◆上記事例の通り、顧客と繋がる手法は様々で一つに絞り込むことは困難です。しかし、B to B、B to C の別に拘わらず、いずれの事例も自社製品の特性をよく理解した上で、その強みが最も発揮される顧客を見極めてアプローチをしている点は共通していると言えます。

③体制・基盤を維持・継続して強固なものとする

事前のカテゴリ分けにおける「サプライチェーンの連携・産地関連系」「デジタルツールの活用」の事例が主に参考になります。

【大西常商店】

京扇子はおよそ 13 名の職人による分業で製作されるが、従来商品の需要に頼っているだけでは売上も頭打ちで、工程ごとの職人の生活も厳しさが増す一方という状況にあった。ここで同社は「ルームフレグランス」という競争力のある製品を開発することに成功し、主に仙骨工程を担う職人への発注量を拡大し、サプライチェーンの維持に貢献した。

【天神産紙工場・五十崎社中】

当該 2 社は、前者が製造した和紙を後者に卸し、後者がギルディング技術加工等を施して雑貨やインテリア用品などを製作・販売する関係性があったが、前者の経営者が病気で倒れたことをきっかけに前者から後者へ業務の事業承継を進めた。元々この 2 社が経営理念その他で共通理解があるという前提で実現したことであるが、このような垂直的な統合により、結果としてサプライチェーン全体を守り、従業員の雇用を守った好事例といえる。

【漆芸職人集団 彦十時絵】

集団には日本各地から集まった木地・塗り・時絵・沈金・呂色等、職人約 20 名が属し、プロジェクトごとにチームを組成、職人たちに継続的に仕事を発注し毎月報酬を支払う体制を確立、職人が職人として仕事を続けられる環境を提供している。また、多様な漆芸の技法導入により職人の技術向上・伝統的な漆器の技法継承を実現し、強固な基盤を形成している。

【加賀九谷陶磁器協同組合】

歴史的に価値がありながら一度途絶えていた青泉窯の再生プロジェクトを、若手職人への制作場所・販売機会提供の場と位置付け、さらには観光資源として、地域の人々の交流の場としても利活用し、若手職人の経済的基盤を支え、また、伝統技法「型打ち」の若手への技術継承等、様々な面で体制・基盤の維持・継続を実現している。

【一般社団法人山中漆器コンソーシアム】

クラウドサービスを利用した山中漆器生産性向上プロジェクトは、北國銀行及び日本ユニシスとの連携により実現した職人の工程管理システムである。「工程の見える化」「受発注業務のデジタル化による支払・請求処理の効率化」により漆器屋 1 社あたり月平均 75 時間の業務削減に成功し、産地全体の生産性向上を実現した。漆器需要が落ち込む中、経費の節減により事業者や産地全体の利益を守る体制を実現した点が大いに評価される。

◆①・②が売上を伸ばしていくための攻めの事例だとすれば、この③は、無駄を省いて利益を確保する策、伝統的工芸品製造を成立させるサプライチェーンや製造体制の維持・継承という守りの事例となっています。産地や事業者ごとに課題も異なると思われますが、攻めの策だけでなく、守りの策も早め早めに策を講じていくことが求められます。

(3)まとめ・考察

本章(1)で述べた通り、量産・量販政策を採りづらい伝統的工芸品産業が今後生き延び、再活性化していくためには、個者レベルでも産地全体でも、やはり優れた「個」でなければなりません。そのためには、自社・自産地の努力は当然ですが、適宜外部専門家の支援や、時には顧客から直接情報を得る等、様々な手段で自社・自産地の商品を磨き上げてレベルアップさせることが必要と思われます。

また、生活必需品ではない伝統的工芸品の顧客は地域に散在しているため、これら購入見込み客と効率的に出会うことができなければ、優れた「個」を作り上げた努力も水泡に帰してしまいます。よって、自社製品の強みを最も認めてくれる顧客(B to B、B to C)を見極めて、そこに効果的にアプローチしていくことが必要です。自社営業、他社へのアウトソーシング、展示会出展、マスメディアの活用、SNSの活用、他産業との連携によるPR、多様な販売チャネルの確保、産地全体でのイベント開催等、また、これらの複合的組み合わせにより、可能な限り露出機会を作り、高確率で将来の顧客と出会う機会としていくことが必要です。

最後に、こうした体制・基盤を守っていくため、無駄な経費・時間を削減するシステム化、サプライチェーンや技術・技法の継承等、守りの策も個者・産地の実情に応じて講じていくことも大切です。

これら3本柱の策を個者・産地が意識して取り組んでいくことで、現状からのステップアップが可能になると考えられます。