慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	日本の伝統工芸を再生する：事例分析による成功の類型化
Sub Title	
Author	池田, 悠人(Ikeda, Yuto) 磯辺, 剛彦(Isobe, Takehiko)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2021
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2021年度経営学 第3816号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002021-3816

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（　　2021　年度）

論文題名

日本の伝統工芸を再生する―事例分析による成功の類型化―

主　査	磯辺　剛彦
副　査	河野 宏和
副　査	井上 哲浩
副　査	

氏　名	池田　悠人

論文要旨

所属ゼミ	磯辺ゼミ研究会	氏名	池田悠人

（論文題名）

日本の伝統工芸を再生する―事例分析による成功の類型化―

（内容の要旨）

日本には数多くの伝統工芸が存在しており、経済産業省が指定した伝統的工芸品は 236 品目（2021 年 1 月 15 日時点）に及ぶ。さらに自治体が国とは別枠で指定している伝統工芸も存在している。伝統工芸そのものの数は未だに多く残っているが、伝統工芸産業に属する企業数は年々減少している。しかしながら、このような市場環境の伝統工芸産業において、市場の縮小と相反して成長を続けている企業も存在する。2017 年には、伝統工芸産業内で特に成長目覚ましい企業を集めた一般社団法人日本工芸産地協会が形成され、自社だけでなく他社にも寄与する動きが活発化している。

本研究の目的は、衰退の続く伝統工芸産業に再生戦略として何らかの提言を行うことである。その筋道として、成長企業を説明することのできるフレームワークを提案する。このフレームワークを切り口として成長企業の成功の類型化を行い、現代に伝統工芸をよみがえらせるような商品を継続的に生み出す成長企業を、事例研究により分析する。事例分析から得た情報を整理し、類型化されたマスごとに再生戦略を提言することで、衰退の続く伝統工芸産業の今後のあり方の一つを考察する。

本研究では経営戦略の視点から事例企業を分析する。しかしながら、伝統工芸産業に属する企業は経営戦略と商品のマーケティング戦略が一体化している企業が主であるため、マーケティング色の強いフレームワークから事例企業の分析を行い、今後の戦略の方向性については、経営戦略の視点を軸として提案する。

本研究にて使用するフレームワークは、縦軸を市場（売り場の分類）とポジショニング（提供価値の変化）をとった 2×2 マスで計 4 マスの、マーケティング色の強いフレームワークである。このフレームワークを切り口として、成長企業の軸となった商品から類型化を行う。

成長企業 16 社の事例研究の結果、事例企業をその戦略の傾向から類型化し、それぞれのマスを目指す後続企業へその方向性を提案することができた。それと同時に、類型化された企業の成長前の傾向もマスごとに似通っていることが確認された。分業体制の特徴から、クラスターの上流と下流にいる企業とクラスターの中間の企業では、成長企業を目指す後続企業がとるべきアプローチが異なることが明らかとなった。

本研究の目的は、衰退の続く伝統工芸産業に再生戦略として何らかの提言を行うことであった。フレームワークを切り口とした事例研究によって、成長企業を4つに類型化した。これにより明らかになった前提条件を揃え、フレームワークによって類型化された成長企業と自社を照らし合わせることで、成功の類型化を基にした一つの再生戦略の方向性を示すことができると考察する。

【目次】

1　研究の背景と問題意識　1
1.1 問題意識　1
1.2 伝統工芸産業の必要性　2
1.3 研究目的　3
2　伝統工芸の現状と背景　3
3　伝統工芸産業の定義　6
3.1 政府の定義する伝統工芸産業　6
3.2 本研究で定義する伝統工芸産業　8
4　定性的比較研究による検証　9
4.1 研究方法について　9
4.2 本研究の視点　9
4.3 フレームワークとその背景　9
4.4 本研究での事例企業選択理由　10
5　事例企業分析　12
5.1 及源鋳造　12
5.2 開化堂　13
5.3 カイハラ　15
5.4 金網つじ　16
5.5 我戸幹男商店　18
5.6 玉川堂　19
5.7 名尾手すき和紙　20
5.8 長谷製陶　22
5.9 能作　24
5.10箔一　25
5.11Hacoa　26
5.12日吉屋　27
5.13藤総製陶所　29
5.14細尾　30
5.15モメンタムファクトリー・Orii　32
5.16百田陶園　34
5.17事例企業とフレームワーク　36
5.18フレーワークの各マスの特徴　36
5.18.1　市場対応型　36
5.18.2　伝統技術応用型　37
5.18.3　技術マーケティング型　37
5.18.4　新カテゴリー創造型　38

6　各フレームワークへの参入戦略　39
6.1 市場対応型　39
6.2 伝統技術応用型　40
6.3 技術マーケティング型　40
6.4 新カテゴリー創造型　41
7　考察　41
7.1 分析結果からの考察　41
7.2 研究の限界　42
7.3 今後の研究への期待　43
8　結論　44
9　参考文献　44

1　研究の背景と問題意識

1.1 問題意識

日本には数多くの伝統工芸が存在しており、経済産業省が指定した伝統的工芸品は 236 品目（2021 年 1 月 15 日時点）に及ぶ。さらに自治体が国とは別枠で指定している伝統工芸も存在している。国と自治体等で伝統工芸の定義が異なるが、本研究においては国指定の伝統的工芸品だけでなく、自治体が定義したものも含めた、広義での伝統工芸を研究の対象としている。伝統工芸そのものの数は未だに多く残っているが、伝統工芸産業に属する企業数は年々減少している。

一般財団法人伝統的工芸品産業振興会によると、伝統的工芸品の生産額は 1983 年の 5,400 億円をピークに下降を続けており、2016 年度には 960 億円へと大きく落ち込んでいる。さらに生産額だけでなく従事者数においても、1979 年度の約 29 万人から 2016 年度には約 6 万人までに減少している。このように生産額だけでなく、従事者数においても衰退が止まらず、年々緩やかに縮小を続けている産業となっている。

しかしながら、このような市場環境の伝統工芸産業において、市場の縮小と相反して成長を続けている企業も存在する。そのような企業は、今まで承継してきた伝統と技術を応用発展させ、現在の消費者のライフスタイルにあった商品開発をすることで、全体として縮小を続ける市場において、新たな市場の開拓と継続的な新規顧客を創造し、増収増益を果たしている。

そのようななかで、2017 年には、伝統工芸産業内で特に成長目覚ましい企業を集めた一般社団法人日本工芸産地協会が形成され、自社だけでなく他社にも寄与する動きが活発化している。

その中心的な役割を果たしている 1716 年創業の株式会社中川政七商店は、コンサルティング部門を創設し、伝統工芸産業に属する企業の再生方法として、自社の成功例の移転応用を積極的に行なっている。これは過去に自社の成功例を移転応用することで、当時低迷していた波佐見焼を製造販売する有限会社マルヒロの再生に成功したことに起因している。中川政七商店の 13 代中川政七氏（現、会長）は、自らの代で低迷していた自社の再生に成功しているため、企業再生のノウハウが豊富であった。

このように、自社の成功例を低迷している他社に移転応用することで、伝統工芸が今の時代によみがえり、企業が再生される実例が近年増えている。

このような市場背景により、伝統工芸産業が二極化されるなか、安定して増収増益を行っている企業の軸となっている伝統工芸商品を、本研究にて提案するフレームワークを用いて分析し企業の類型化を行う。その商品が生まれ

るに至った背景を探ることで、その企業の経営戦略を解き明かすだけでなく、再生戦略として提案することができるのではないかと考えた。

1.2 伝統工芸産業の必要性

世界的に見て日本は長寿企業が多い国であり、多くの企業が長い歴史を持っている。しかしながら、企業の新陳代謝という観点からこの伝統工芸産業を見てみると、産業そのものが時代背景にあっておらず、その回復の兆しも見られないことから、廃業していくことが自然の摂理であると考えることもできる。しかしながら本論文では、以下の理由から伝統工芸産業は必要な産業であり、残していくべきものであると考える。この理由として、文化的な価値と経済的な価値の２つの側面から考察する。

文化的な価値として、伝統工芸産業は日本の歴史と当時の人々の暮らしに紐づいたものである点である。各時代の人々の暮らしを支えるように発展してきた産業であり、機械による量産化が始まるまで技術を長年に渡り育んできている。そのため商品価値だけでなく、技術的価値も高い。さらに日本には伝統工芸と言われるものが 1,300 種類あると言われているように、その多様性があるが故に豊かな日本文化として成り立っている側面も存在する。

このような背景から、我が国の歴史と日常生活に紐づき多様性を持って豊かさを支えているため、大きな文化的な価値を持っていると考える。

経済的な価値としては、伝統工芸産業は地場産業であり、日本各地の地域を支えている点である。さらに統工芸産業は分業体制を敷いており、商品ごとに産業クラスターを築いている。これは伝統工芸産業のその長い歴史から、日本の近代化以前から存在した産業であるため、当時最も効率的であった分業体制が、時代の変化した現在においても承継され続けているからである。

このような背景から、一つの商品に関わる人数が多く、地域内でサプライチェーンも完結しているため、この産業がなくなると、仕事が失われるだけでなく、地域としての活力も失われる可能性が出てくる。

地域振興という観点から見ても、高い価値を持っている。地域のクラスターで生産されていることから、「高岡銅器」のように地域と商品の組み合わせで定義されることが多いという特徴を持っている。そのため、地域の知名度や地域ブランドという意味でも、重要な価値を持つものになると考えられる。

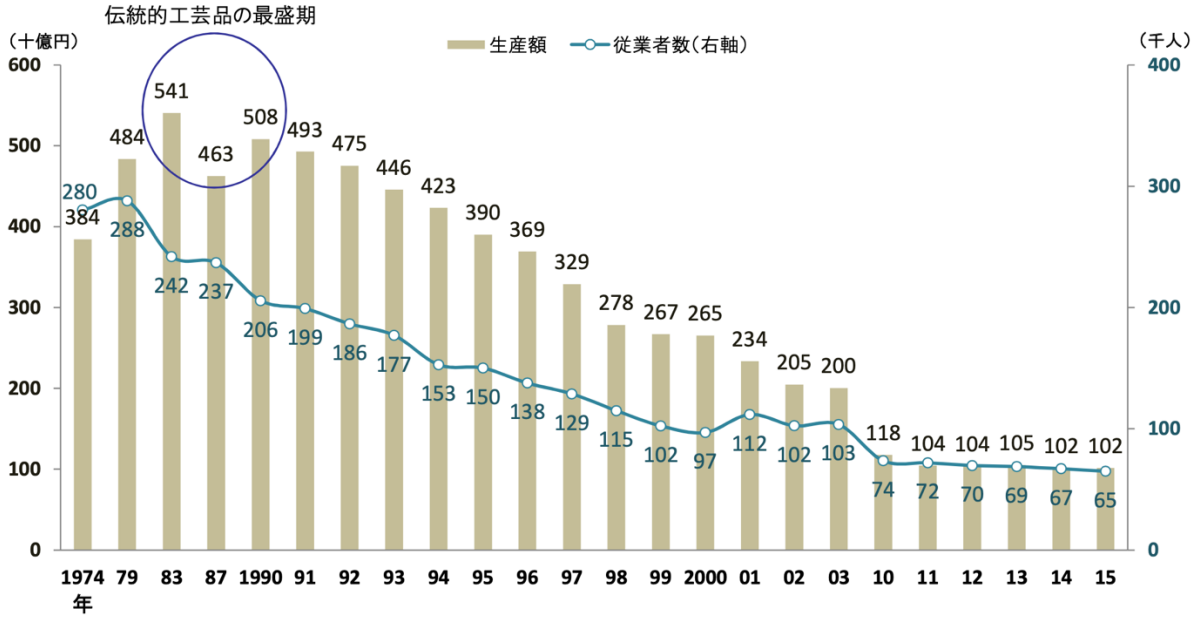
1.3 研究目的

本研究の目的は、衰退の続く伝統工芸産業に再生戦略として何らかの提言を行うことである。その筋道として、成長企業を説明することのできるフレームワークを提案する。このフレームワークを切り口として成長企業の成功の類型化を行い、現代に伝統工芸をよみがえらせるような商品を継続的に生み出す成長企業を、事例研究により分析する。
さらに事例分析から得た情報を整理し、フレームワークに合わせた再生戦略を提言することで、衰退の続く伝統工芸産業の今後のあり方の一つを考察する。
また本研究は学術的にも実務的にも意義のある研究であると考える。
学術的な意義としては、新たな枠組みのフレームワークにて切り口を提案する点である。伝統工芸産業の成長企業から断片的な項目として、成功要因を羅列する研究は存在するが、フレームワークを切り口とした例は少ない。そのため、フレームワークにて成功の類型化を行うことは、学術的にも意義のあるものであると考える。
実務的な意義としても、中川政七商店が中心となり、成功例の移転応用や自ら競争環境を作り上げることで、この伝統工芸産業内で切磋琢磨し、成長企業を増やす試みが行われている現状である。このような現在進行形で様々な試みが行われている業界であるため、フレームワークによる成功の類型化を行い、成功への一つの方向性を示すことは、実務的に意味のあることなのではないかと考える。
このように、新たなフレームワークを通して、成功の類型化を行い、再生戦略として提言を行う本研究は、学術的・実務的に意義のあるものであると考察する。

2　伝統工芸の現状と背景

先に前述した通り、現在においても伝統工芸産業は縮小に歯止めがかからない状態となっている。伝統的工芸品産業は 1983 年にピークを迎え、以降は下降傾向が続いていた。その後バブル景気時に乗じて上昇傾向に転じるも、1990 年以降は一貫して再びの下降傾向にある。

（図表 2-1）伝統的工芸品の生産額・従事者数の推移



（引用元：地域サプライチェーンと小規模事業者の関係 ~工芸業界の場合~ にて【一財】伝統的工芸品産業振興協会資料から作成）

このように現在も縮小の進む業界であるが、日本政府は伝統的工芸品産業の最盛期以前である 1974 年には「伝統的工芸品産業の振興に関する法律（伝産法）」を制定し、早くからその維持発展に勤めてきていた。この法律の目的は第一条で書かれているように、伝統工芸産業の振興が目的であった。

（図表 2-2）伝統的工芸品産業の振興に関する法律　（目的）第一条

第一条　この法律は、一定の地域で主として伝統的な技術又は技法等を用いて製造される伝統的工芸品が、民衆の生活の中ではぐくまれ受け継がれてきたこと及び将来もそれが存在し続ける基盤があることにかんがみ、このような伝統的工芸品の産業の振興を図り、もつて国民の生活に豊かさと潤いを与えるとともに地域経済の発展に寄与し、国民経済の健全な発展に資することを目的とする。

（引用元：e-evo 法令検索「昭和四十九年法律第五十七号 伝統的工芸品産業の振興に関する法律」）

「伝産法」に伴い、1975 年には伝統工芸産業の振興を図るための中核的機関として、一般財団法人伝統的工芸品産業振興協会の設立が行われた。この財団法人は、国、地方公共団体、産地組合等と協力することで、全国の伝統工芸産業の振興を図るだけでなく、一般消費者、生活者が伝統工芸を正しく理解することを目的とした活動を行なっている。

2021 年現在においても、「人材確保及び技術・技法継承事業」「産地指導事業」「普及推進事業」「需要開拓事業」の４つの事業を軸に活動を行なっている。特

に「普及推進事業」においては2012年に伝統工芸青山スクエアを開き、伝統工芸品の展示だけでなく、職人による実演を行うなど、積極的に普及活動に勤めている。
しかしながら、伝統工芸産業全体としては、その縮小傾向を止めることができていない。その要因として、伝統的工芸品産業振興協会は環境変化とともに、７つの要因を紹介している。

（図表 2-3）7 つの衰退要因（要約）

７つの衰退要因 ① 大量生産、大量消費の経済構造が確立 ② 農村の衰退により、第一次産業の比率が低下し、原材料の供給源である農村の衰退による伝統的工芸品産業の基盤の揺らぎ ③ 道路、湾岸建設、宅地化などの推進による、木材、竹材、石材、陶土などの材料採取の困難化 ④ 雇用環境の変化 ⑤ 生活様式の変化による伝統的な行事の衰退、生活様式の洋風化、都市化 ⑥ 国民の生活用品に対する意識の変化 ⑦ 戦後の家族制度の変化による、伝統的なものの継承困難化

（引用元：【一財】伝統的工芸品産業振興協会公式サイトを元に、筆者が要約）

７つの要因で示されていたように、環境変化による顧客の生活方式、ニーズの変化といっただけでなく、サプライチェーンの川上にあたる材料といった面からも影響を受けていることがわかる。このような変化に対応するためには、伝統工芸産業に属する企業は、顧客へのアプローチのあり方の見直しだけでなく、材料調達と言ったサプライチェーンの見直しと再構築が求められていることがわかる。
一方で、年々生産量が縮小傾向にはあるが、このような新たな変化による明るい兆しも紹介されている。

（図表 2-4）3 つの明るい兆し（要約）

3 つの明るい兆し ① ゆとりと豊かさをもたらす質の高い製品を求めるニーズの高まり地域独自の文化を見直そうとする風潮の高まり ② 「和」の暮らしや「ものづくり」に対する再評価、欧米における「和」の生活様式に対する関心の高まり ③ 循環型経済社会を体現している産業であるという評価

（引用元：【一財】伝統的工芸品産業振興協会公式サイトを元に、筆者が要約）

さらに、このような市場環境の変化だけなく、伝統工芸産業に属する企業間でも明るい兆しが生まれてきている。市場が大きく縮小しているため、未だに多くの企業が苦しい環境にいるが、全ての企業が一様に縮小傾向を辿っているわけでは

ない。むしろこのような逆境を跳ね返すかのように、赤字から企業再生を果たし、現在でも継続して成長を続けている企業も存在する。このような成長企業は以前から一定数存在していた。そして 2017 年に特に目覚ましい成長を遂げた企業とその経営者として、伝統工芸産業内で有名であった中川政七商店の 13 代中川政七が音頭を取り、一般社団法人日本工芸産地協会が形成された。この協会のウェブサイトによると、「日本工芸産地協会は、『産地の一番星が産地の未来を描く』ため、各地のモデルケースを共有し、切磋琢磨して高め合う場です。ひいてはそれが、地域創生、産地の存続へとつながり、『工芸大国日本』と称される未来をかたちづくっていくと信じて行動してまいります。」と協会について述べられている。「産地の一番星が産地の未来を描く。」をそのビジョンとして掲げることで、以前は産業クラスターごとのコミュニティが主であった企業間の横の関係が、より一層の広がりを見せている。
日本工芸産地協会以外にも 2012 年から京都を拠点に、伝統工芸を受け継ぐ 6 名で活動している「GO ON」など伝統工芸のさらなる可能性を探る活動が活発化している。
このように、自社だけでなく他社にも寄与する動きが業界全体で活発化している。伝統工芸産業の市場環境は前述した通り、バブル経済以降一貫して衰退傾向である。しかしながら、そのような外部の市場環境に反して、市場内部の企業間では、明るい兆しが少しずつ生まれ始めている業界となっている。

3　伝統工芸産業の定義

3.1 政府の定義する伝統工芸産業

日本では国や都道府県等の自治体ごとに伝統工芸をそれぞれ伝統的工芸品、または伝統工芸品と定義し、認定を行っている。国と都道府県ごとの定義に差異があるため、国と都道府県の両方から重複して認定される伝統工芸もあれば、どちらか一方のみの認定を持っているものもある。
「伝統的工芸品」という呼称は、一般的な「伝統工芸」などの呼び方と区別するため、「伝統的工芸品産業の振興に関する法律（伝産法），昭和 49 年法律第 57 号」で定められた呼称である。この法律により国指定の伝統工芸は伝統的工芸品と分類される。
令和 3 年 1 月 15 日現在、国が指定している伝統的工芸品は全国に 236 品目である。これは「伝産法」により定められた下記の５つの要件を満たし、経済産業大臣の指定を受けた工芸品のことを指している。

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 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。

このように国指定の伝統的工芸品が存在するが、都道府県も各自で認定している伝統工芸が存在する。京都府では国指定の伝統的工芸品として、17 品目が指定されている。この国の指定に対して、京都府では独自に「京都府伝統と文化のものづくり産業振興条例」を施行し、京都府知事指定伝統的工芸品（京もの指定工芸品）を指定している。京もの指定工芸品には 34 品目が認定されており、国指定と京都府指定で差異が生じている。これは京もの指定工芸品認定のために定められた要件が「伝産法」に定められている要件と異なっているためである。この京もの指定工芸品の指定を受ける要件は、下記の３つの要件を満たし、京都府知事の認定を受ける必要がある。

① 製造工程の主要部分が手工業的な方法又は手工業的な方法を応用した方法により製造されるものであること。
② 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。
③ 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、又は伝統的に使用されてきた意匠が用いられ、製造されるものであること。

※国指定伝統的工芸品は、そのまま京もの指定工芸品としての認定を受けることができる。

京もの指定工芸品は「伝産法」が定めている要件①「主として日常生活の用に供されるものであること。」が抜けており、この点において差異が生じている。
また国指定の伝統的工芸品は、そのまま京もの指定工芸品としての認定を受けることができるため、国指定の伝統的工芸品 17 品目は全て、京もの指定工芸品に指定されている。

（図表 3-1）京都府における指定を受けた伝統工芸

国指定の伝統的工芸品	京もの指定工芸品
6 品目	34 品目（内、国指定 17 品目）

また京都とは違った方針で認定を行なっている県も存在する。富山県では、国指定の伝統的工芸品と県指定の伝統工芸品での重複を禁止している。実例として富山県伝統工芸品に指定されていた「越中福岡の菅笠」は、平成 29 年 11 月 30 日に国の伝統的工芸品の指定を受けたため、同日付けで富山県伝統工芸品の指定を解除されている。これは富山県が日本有数の伝統工芸の盛んな地域であるため、「とやまの伝統工芸品」ブランドの確立と、独自の方針に沿った支援を行なっていきたいという県の考えからである。

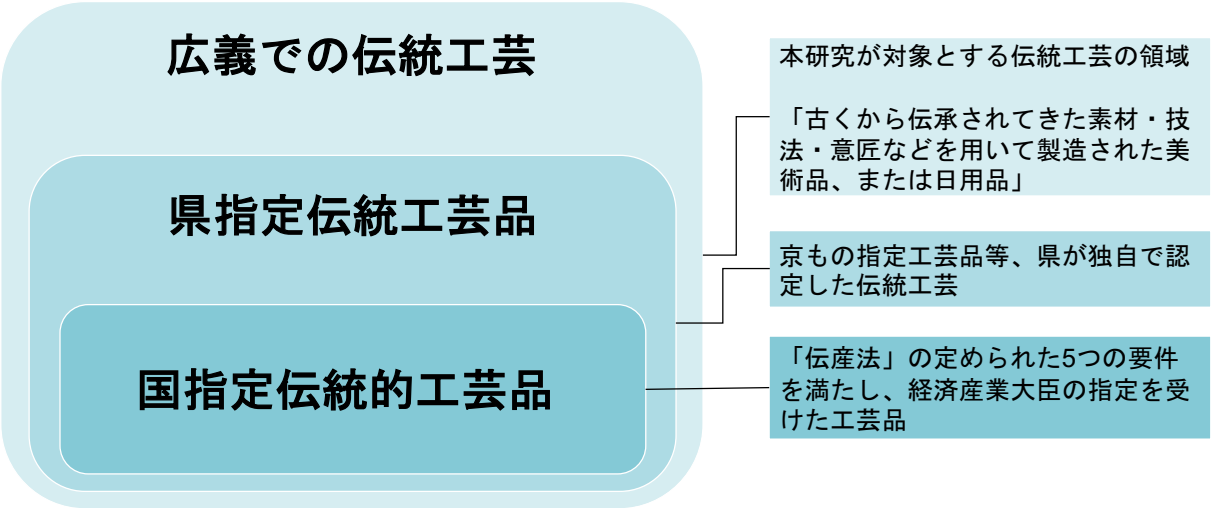
（図表 3-2）富山県における指定を受けた伝統工芸

国指定の伝統的工芸品	富山県伝統工芸品
6 品目	5 品目（内、国指定 0 品目）

3.2 本研究で定義する伝統工芸産業

先に述べたように国指定の伝統的工芸品と県が独自に指定する伝統工芸は、それぞれで定義が異なっている。そのため、本研究においては株式会社日本政策投資銀行が 2018 年には発行した『地域伝統ものづくり産業の活性化調査＜概要版＞』にまとめられていた伝統工芸を、本研究における伝統工芸の研究範囲として定義する。この伝統工芸は下記の図で示されるように、国指定の伝統的工芸品と県指定の伝統工芸品の両方を含めた広義のものとなっている。

（図表 3-3）本研究が対象とする伝統工芸の領域



（引用元：株式会社日本政策投資銀行「地域伝統ものづくり産業の活性化調査＜概要版＞」をもとに筆者が作成）

4　定性的比較研究による検証

4.1 研究方法について

本研究の目的である衰退の続く伝統工芸産業に再生戦略として何らかの提言を行うため、フレームワークを切り口として定性的比較研究を行う。このフレームワークを切り口として、現代に伝統工芸をよみがえらせるような商品を継続的に生み出す成長企業を、軸となる商品から合計 16 社事例分析する。これにより、研究目的の達成と衰退の続く伝統工芸産業の今後の一つの方向性を考察する。

4.2 本研究の視点

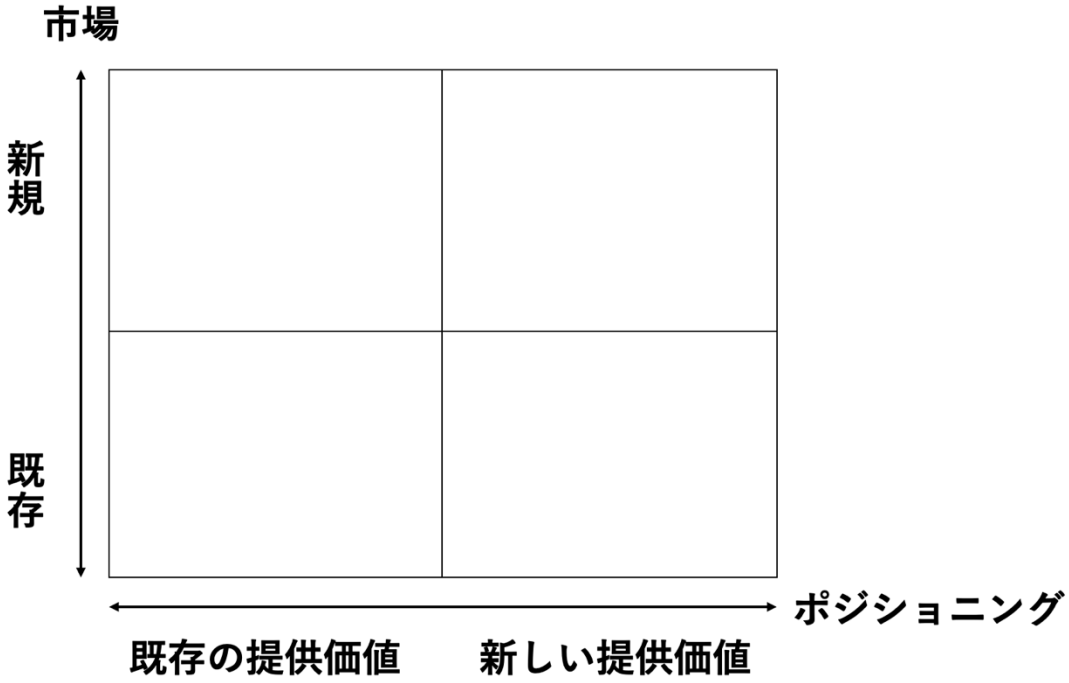
本研究では経営戦略の視点から事例企業を分析する。しかしながら、伝統工芸産業に属する企業は事業部で分かれているような企業ではなく、経営戦略と商品のマーケティング戦略が一体化している企業が主である。また一つの商品を軸とし、その評判から企業規模を大きく伸ばした企業が多い業界である。したがって、マーケティング色の強いフレームワークから事例企業の軸となった商品の分析を行うが、今後の戦略の方向性については、経営戦略の視点にて提案する。

（図表 4-1）背景分析の流れ

4.3 フレームワークとその背景

本論文にて切り口に使用するフレームワークは縦軸を市場、横軸ではポジショニングをとった 2×2 マスで計 4 マスのフレームワークである。

（図表 4-2）分析で用いるフレームワーク



本研究では、軸となった商品をフレームワークにて分析することで、その商品が発売されるに至った背景を探る方法をとるため、マーケティング色の強い切り口から分析を行う。そのためこのような 2 軸を採用している。
縦軸の市場では、事例として使用した企業の軸としている商品やブランドの売り場の変化を見ている。以前から参入している既存の売り場であるのか、または新商品開発やマーケティングにより他の売り場に変えたのかといった変化を分析している。
横軸はポジショニングとして、軸となった商品の提供価値の変化を見ている。これは企業がどのような背景から商品の提供価値を変化させるに至ったのかを分析したかったため横軸として採用した。
このようにマーケティング色の強いフレームワークにて、市場（売り場の分類）とポジショニング（提供価値の変化）の 2 軸から商品の類型化を行う。

4.4 本研究での事例企業選択理由

本研究では 16 社を事例研究の企業として使用した。選択理由としては、下記の三点を意識して選択している。

① 日本を代表する伝統工芸産業
② 軸の商品を中心に、現在でも継続して利益を上げている企業
③ 所属グループの均等生

③の所属グループの均等生とは、日本工芸産地協会や GO ON といった伝統工芸の企業が集まるグループと無所属企業それぞれのバランスのことである。今回は下記の 16 社を事例研究の対象企業として分析している。

（図表 4-3）16 社 の事例企業

会社名	分野	所属グループ
及源鋳造	南部鉄器	日本工芸産地協会
開化堂	茶筒	GO ON
カイハラ	備後絣	
金網つじ	京金網	GO ON
我戸幹男商店	山中漆器	
玉川堂	鎚起銅器	日本工芸産地協会
名尾手すき和紙	名尾和紙	
長谷製陶	伊賀焼	
能作	高岡銅器	日本工芸産地協会
箔一	金箔	
Hacoa	越前漆器	日本工芸産地協会
日吉屋	京和傘	
藤総製陶所	萬古焼	
細尾	西陣織	GO ON
モメンタムファクトリー・Orii	高岡銅器（着色）	
百田陶園	有田焼	

※順番は五十音順にて表示

5　事例企業分析

5.1 及源鋳造

及源鋳造株式会社は岩手県奥州市にて伝統工芸に指定されている南部鉄器を生産する老舗である。同社では伝統的な急須といった以前から伝統工芸品の一部として生産されてきた商品だけでなく、今の生活でも使用することができるような鋳物の調理器具など新商品を開発して生産している。この同社の鍵を握るのは製品開発を手掛ける社長と営業スタッフのマーケティング戦略である。同社の強みは伝統工芸産業では珍しく、社長の及川久仁子氏を中心に営業スタッフの大半が女性という珍しい会社である。同社は料理の手間を省いてくれるような商品を提供している。片面グリルのガスレンジで魚をひっくり返さずに両面を焼くことのできるソテーパンや、オーブントースターでオーブン料理ができる小型フライパン等である。これらの商品は社長の久美子氏の主婦の苦労を軽減したいとの気持ちから思いから発案されている。また南部鉄器は鋳物であるため、一般的な調理器具よりも重さがあり、片手で使用するには重いとの問題点があったが、使い所を見極めることができればその良さが実感できると考えていた。
営業スタッフの多くが、普段から主婦として料理を行なっているため、より一層主婦目線に立った商品が開発されている。さらに、このような商品を販売している背景から、顧客対応も女性スタッフ中心に行われている。問い合わせでは手入れや調理法に関するものが多いが、スタッフが普段から同社の商品を使用しているため、問い合わせに対しても丁寧でわかりやすい対応が可能となっている。このように自社商品をスタッフ皆で使うことで、改善点や商品サポートで使えるような裏技なども見つかり、商品企画だけでなく、その後のサポートにおいても質の高い対応ができる体制となっている。

（図表 5-1）そのまま皿としても使えるソテーパン

（引用元：公式ウェブサイト）

5.2 開化堂

株式会社開化堂は明治八年（1875 年）の創業以来、一貫して手作りで茶筒を生産している京都の企業である。明治維新によりイギリスで発明された鋲力が日本に輸入されることになった。この鋲力の特徴である安くて、気密性の高い点に着目して茶筒を生産し始めたのが開化堂の始まりである。「開化堂」の名前はこの「文明開化」を由来としている。

公式ウェブサイトによると、創業時は鋲力の使用によって安く気密性もあり、お茶を長持ちさせることのできる茶筒を作り出したことやお茶がより一般に普及したことで、需要を伸ばすことができた。しかしながら高度経済成長期以降は、海外製の機械製商品に押され始め、徐々に苦境に立たされる。開化堂はこのような周囲の状況に合わせることはなく、一貫して手づくりでの生産にこだわって生産を続けた。兼業として薬屋を営みながら変わらない手づくりでの茶筒づくりを続ける。このような根強い努力の結果、茶筒づくりを専業に戻すことができただけでなく、天皇陛下献上の機会も得ることができた。

しかしながら、開化堂のこだわりである手づくりと大量生産・大量消費が主流となってきた時代背景にギャップが生まれる。手づくりにこだわり、高価格・高品質での商品の売り出しを継続するも、バブル崩壊の影響等の景気停滞や値引きの圧力を受け再び厳しい状況に陥る。ウェブサイトによると、五代目は自分の代で茶筒づくりをやめることも考えていたが、六代目は海外旅行者が開化堂の茶筒を買い求める姿を見て茶筒には価値があると感じ取り、改革に乗り出した。

開化堂は基本的に自社で製品を製作し、それを問屋や小売に販売する B2B で卸売しか行ってこなかった。六代目は改革の一環として自社で直接商品を売る戦略をとり、チャネルの下方進出を果たした。これにより消費者のニーズが把握できるようになっただけでなく、実演販売へつながる基礎となった。

開化堂の戦略の大きな特徴は実演販売を行うことで、消費者に対して茶筒以外での「使い方」をこちらから提示し、商品を需要に合わせるのではなく、需要を換気する方針を採っている点である。この戦略の結果、基本的に商品は大きな変更を行っていない。大きめのサイズの商品ラインナップを増やすなど、パスタ等の大きめの乾燥物の保存に活用ができるような汎用性を高める変更は行っているものの、商品そのものを大きく変えるような変更は行っていない。これにより開化堂が創業以来守ってきた商品をほぼ同様のまま販売できる体制を構築しており、伝統工芸業界でも稀な実例である。

さらに実演販売の方法として「Kaikado Cafe」を自社で運営している。このカフェでは自社で販売している珈琲缶（茶筒を珈琲用にしたもの）を使用しコーヒー豆を保管している。これがカウンターの後ろに並んでおり、来店し

た顧客からも見えるようになっており、来店客にコーヒーでの茶筒の使用方法と、茶筒の応用性の高さを訴求する仕組みとなっている。
以上のような改革により、開化堂は成長を続けており、業界でも注目されている企業になっている。
6 代目は伝統工芸を軸とし、アート等の幅広いジャンルとの接点を作り、伝統工芸のさらなる可能性を探る「GO ON」というプロジェクト・ユニットに参加し、さらなる伝統工芸業界の活性化に向けて活動を行っている。
2021 年では、慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科オーセンティック・ラクシュアリーラボから始まった「JAXURY AWARD 2021」において、部門賞「クラフトマンシップ」に受賞している。
このように伝統工芸の枠から飛び出して活躍している企業である。

（図表 5-2）開化堂の茶筒

（引用元：公式ウェブサイト）

（図表 5-3）Kaikado Cafe

（引用元：haconiwa ウェブサイト）

5.3 カイハラ

株式会社カイハラは現在、広島県福山市にてデニム商品の製造・販売を行うである。「カイハラデニム」として世界的に高い知名度を誇っている。
リーバイス、エドウィン、GAP、ユニクロといったジーンズブランドもカイハラが製造したデニム生地を使用しており、国内シェアは 50%以上、海外売上高も 3 割を超えている (磯辺, 2019)。
現在は事業をデニムにシフトしているが、公式ウェブサイトによると創業当時は福山市の伝統工芸である備後絣を生産するメーカーであった。
カイハラは 2 度経営危機に直面している。1 度目は戦後の日本の洋装化に伴い、絣の需要が減少したことが原因である。このような環境変化に対し、カイハラは洋服用の広幅絣を開発することでこの危機を乗り切る。この広幅絣は後にイスラム教徒が用いるサロンに使われ、中近東での需要の高まりに合わせた商品の国外への輸出も活発に行うようになった。この輸出事業の拡大によって規模を大きくしたカイハラであったが、でしたが、中東のイエメン共和国の政情不安や英ポンドの切り下げにより、第 2 の経営危機を迎えることとなる。
2 度目の経営危機では、当時若者の間で流行していたジーンズのデニム生地を開発・生産することで経営危機を脱する。切っ掛けは取引先からの依頼であった。デニムの製造は染色方法のノウハウがなく、インディゴ染の再現性も困難であることから、大手の紡績会社でも苦戦を強いられていた。そこで、インディゴ染と似た藍染の技術を持っているカイハラに声が掛かったのである。
カイハラはアメリカで用いられていたが、日本では前例のない「ロープ染色機」を伝承されてきた藍染技術を応用することで開発に成功する。これにより量産体制が整い、経営を持ち直していく。
これ以降、カイハラは主要事業をデニム生地の製造へと移し、リーバイとの取引を開始し、世界的な知名度を大きく上げた。当時のリーバイは世界最大のアパレルメーカーであったため、工業科のシステムやノウハウを吸収することができた (磯辺, 2019)。また、1991 年からは川下の織布や整理加工、川上の紡績へと参入し、国内で初めて紡績から染色、織布、整理加工までを一貫して行うデニム一貫生産ラインを完成させた。
また日本市場を意識したデニム作りを始め、品質にこだわった商品作りを行っている。アメリカでのジーンズとは作業着の印象が強いため、厚地で硬い生地でジーンズが生産されていた。しかしカイハラは日本流にアレンジすることで、ファッション性と機能性の高いジーンズの生産をおこなった。この結果、このジーンズが日本国内だけでなく、ヨーロッパにも受け入れられ、さらに顧客を増やすこととなった (磯辺, 2019)。

（図表 5-4）カイハラデニム

（引用元：FUKUYAMA BRAND）

5.4 金網つじ

株式会社金網つじは京都にて京金網の生産・販売を行っている企業である。公式 Instagram によると、京都の伝統工芸である京金網の技術を活かして、現代の生活に溶け込む商品づくりをコンセプトに製作している。
京金網は京都で作られる手作りの金網細工である。平安時代より寺社仏閣の祭事で使われる道具として始まり、その後も京料理をささえる調理道具として発展してきた。代々の技を受け継いできた職人達によって、特に明治以降、金網は盛んに作られるようになった。
しかし、プラスチック製品の登場や量産品にシェアを奪われ、価格の安さに押された結果、店をたたむか建築関連のフェンスをつくる金網メーカーへ切り替える企業が続出し、伝統工芸である京金物としての形を残している企業は少ない。残った企業は生き残りをかけた企業は工夫を凝らした巧みな細工が発達することとなった。
このような厳しい市場環境のなかで、２代目である辻徹氏は伝統に囚われない大きな改革を実行し、事業継承後売上げを急成長させた。the BAKE Magazine のウェブサイトにてその経緯が書かれており、辻徹氏が純粋に家業をついだわけではなく、アパレル店での職務経験やジャマイカに自分探しに行くなど枠に囚われないタイプであったことが一つの要因として挙げられている。

辻徹氏はまず「脇役の品格」という創作理念の下、自社の技術を活かしながら、現代の生活で使える商品の開発をおこなった。パン焼き網やランプシェードなど、従来の京金網にはなかった新商品を次々と生み出した。これらの商品や新しいものづくりへの挑戦が国内外のファッション誌などでも取り上げられ、フランスを始め、世界にその市場を切り開くこととなった。
これに合わせ、直営店やオンラインショップの開設にも積極的に取り組む。当時金網つじは制作した商品のほとんどを問屋に販売していた。そのため、問屋に安く買われることを問題視していた。自社でB2Cに参入することで、この問題を解決するだけでなく、自社ブランドのコントロールを可能とした。この直営店のオープンにより、問屋との取引も以前の3割と大きく減らし、B2Cへ大きくシフトしていくこととなる。
これらの２つの方策が功を成し、現在では大手メーカーや国内外のブランド・クリエイターとのコラボレーションを行うまでになり、継続して新しい商品を打ち出している。

(図表 5-5）現代に合わせた金網つじの商品

（引用元：公式 Facebook ページ）

5.5 我戸幹男商店

株式会社我戸幹男商店は石川県加賀市にて山中漆器の企画・製造・販売を行っている企業である。自社ブランドである「KARMI」を生み出し、ロングセラー商品とすることで、伝統的な山中漆器を作りつつも現在の生活でも使える商品を提供している企業である（経済産業省中部経済産業局, 2020）。
山中塗の公式ウェブサイトによると、山中漆器は石川県加賀市の山中温泉地区で作られている漆器である。現在から約 450 年前に端を発しており、地域の山中温泉の湯治客への土産物として作られるようになったと伝わっている。江戸時代中期にさらに発展し、「木地の山中」と言われるほど全国屈指の漆器産地となっている。
我戸幹男商店の社長である我戸正幸氏はデザイナーとの交流を経て衰退している伝統産業のなかであえて海外進出することでロングセラー商品を生み出すことに成功している。この実績から現在では海外リゾート施設のオープン記念品や国内大手企業の OEM、ODM 依頼など、新たな取引先を広げることとなった。さらに、現在では地元の山中温泉地区を活性化させるための活動も行っている。
我戸幹男商店が生み出した「KARMI」はデザイナーからのアドバイスが起点となっている商品である。茶筒は背が高く、直径が小さいため山中漆器の技術を生かすことができる商品とのアイデアからデザイナーとの協業が始まり、この商品が生み出された。またこの時意識されたこととしてベストセラーよりもロングセラーを意識して商品戦略を考えていた。これは中小企業である同社はベストセラーを売り出しても新たなチャネルを作るなどそれに伴う時間や費用のコストが上がるとの判断からである。今戦略が功を奏し「KARMI」はロングセッラー商品となっていく。
また「KARMI」は生産時からロングセラー商品になることを意識して生産されていた。さらに製品開発時からターゲット層を海外にしており、将来的には逆輸入されるようにするビジョンを描いていた。そのため、海外で一般的に飲まれるダージリンティの使用量などを基準に茶ずつのサイズ感や機能を検討し 2009 年に販売開始した。翌年にはグッドデザイン賞にて中小企業賞、2011 年にはドイツにてデザインプラス賞、2012 年にはドイツ連邦デザインプラス賞銀賞など様々な賞に受賞し、評判を呼ぶこととなった。その後商品ラインナップを多様化させることで、累計で 1 万点以上を販売することとなった。
「KARMI」のヒットから以前から思い描いていた逆輸入に成功し、日本でも知名度が上がったため、今までの個々の商品展開から「我戸幹男商店」としてのブランド化を進めた。直営店を自社で運営するなど、積極的に消費者へも知名度を上げる政策を続けている。また直営店ではお椀をセミオーダー

できるシステムを導入し、その組み合わせた 2145 通りとなり山中漆器の表現技法を具体的に「見える化」することで、より付加価値を高めることに成功している（経済産業省中部経済産業局, 2020）。
インターネットでの活動も行っており、Facebook や Instagram などの SNS を通じて海外への広報も積極的に行っている。

(図表 5-6）KARMI

（引用元：職人.com）

5.6 玉川堂

株式会社玉川堂は新潟県燕市にて、伝統工芸である鎚起銅器の生産を二百年に渡って継承している老舗企業である。鎚起銅器とは 1 枚の銅板を鎚で叩き起こして製作された銅器のことである。玉川堂は自社のみが保有する銅に多彩な着色を施す技術が高く評価されている。ウェブサイトによると、この自社技術を活用することで、芸術的な色彩を放つだけでなく、実用品としても使える世界最高品質の銅器を販売している。
玉川堂が他の伝統工芸企業と大きく異なる点は、商品が世界規模で評価されており、世界ブランドとしての玉川堂が確立されていることである。
この背景には玉川堂七代目当主で現社長である玉川基行氏が大きく関わっている。基行氏はルイヴィトングループにてシャンパンの帝王と称されるクリュッグ家の六代目当主オリヴィエ・クリュッグと意気投合しクリュッグオリジナルのボトルクーラーをコラボレーション商品として共同開発したことが契機となった。このコラボレーション商品が日本やフランスの高級レストランやバーで使用され、高い評価を得たため、日本の伝統工芸企業としては珍しい世界的ブランドとしての認知力の高さを持っている。

このような背景からフランスを中心に海外で高く評価されていることが強みとなり日本での評価も年々上がってきている。このような背景から伝統工芸産業で目指される逆輸入の事例の典型的な成功例である。

(図表 5-7）玉川堂のぐい呑み

（引用元：公式ウェブサイト）

5.7 名尾手すき和紙

名尾手すき和紙株式会社は佐賀県佐賀市にて佐賀県の伝統工芸である、名尾和紙を生産している企業である。
名尾和紙は強度が強いことで有名である。一般的な和紙とは異なり、佐賀市大和町の半径 3km にのみ残っているという楮の原種である梶を使用して名尾和紙は作られる。
梶は繊維が長く、和紙を漉く過程で繊維同士がよく絡みつくため、見た目は普通の和紙と同じでも、非常に破れにくく頑丈な紙が出来上がる。
名尾和紙は、300 年以上の歴史を持っている。江戸時代、名尾村は山に囲まれて耕作面積も少なかったため、貧しい生活を強いられていた。この解決を図るため、名尾村の庄屋であった納富由助が 1690 年（元禄３年）に和紙製造技術を導入したのが名尾和紙の始まりと言われている。清流と原材料に恵まれていたこともあり、村全体で紙作りを行った。元々は農閑期の仕事として始められたものであったが、丈夫な名尾和紙の評判は次第に高まり、藩政時代には国札（藩札）の紙や役所の用紙などを製造するまでになる。
しかし、明治維新以降は他の伝統工芸産業同様、機械化の大量生産商品に押され衰退していく。昭和の初めには 100 軒ほどの家が和紙を作っていたと言

われているが、廃業が相次ぎ、公式ウェブサイトによると、現在では「名尾手すき和紙」の同社一軒のみとなっている。
事業構想 PROJECT DESIGN ONLINE の記事でのインタビューによると、現社長である 6 代目谷口祐次郎氏が家業を継ぐと決めた当時、周りは廃業を決める同業者が相次ぎ、父にも継ぐことを反対されるほどであった。
名尾手すき和紙は全ての商品を問屋に収めており、直接販売のノウハウを全く持っていなかった。さらに博多山笠や唐津くんちの提灯といったお祭りで使われるものの原材料であり、日常生活とは離れたものであった。
販売方法も分からず、潜在的なニーズの把握もできないため、谷口祐次郎氏は日本全国の和紙の産地を巡り、他の工房の取り組みから学ぼうとした。ここで多くの工房にお世話になり、販売方法や他市場への参入方法を学ぶことができた。この経験から、自社製品は「和紙」ではなく、「紙」と定義を切り替えることとなった。
その後はパッケージやラベル、インテリア、建築資材用途など、新分野に進出した。卒業証書の生産もしており、佐賀県内の小中高校約 40 校で、名尾和紙製の卒業証書が生徒に渡されている。
このような商品定義の変更と営業努力、チャネルの多角化を図った結果、売り上げの 95%を直接販売が占めるようになり、売上も伸びてくることとなった。

(図表 5-8）和紙を使った照明器具

（引用元：佐賀県公式ウェブサイト）

(図表 5-9）和紙の卒業証書

（引用元：事業構想 PROJECT DESIGN ONLINE）

5.8 長谷製陶

長谷製陶は三重県伊賀市にて伊賀焼を生産する約 200 年の歴史を持つ老舗窯元である。この企業は伊賀焼による“火加減いらず、吹きこぼれなし”の土鍋「かまどさん」を開発し、土鍋でご飯を炊くブームの火付け役になった企業である。この土鍋「かまどさん」はこれまで 75 万個を販売し、家電雑誌でも“一番おいしくご飯が炊ける道具”として評価されている。
それにとどまらず、蒸し器にもなる土鍋、煙を出さずに自家製燻製ができる「いぶしぎん」、IH でも使える土鍋など、様々な土鍋を開発し、国指定伝統工芸品である伊賀焼に新たな市場を開拓したパイオニア企業である。
公式ウェブサイトによると、伊賀焼は、三重県伊賀市を中心につくられる焼き物であり、1982 年（昭和 57 年）に国の伝統的工芸品に指定されている。伊賀焼そのものの歴史は鎌倉時代に遡るが、それ以前にも伊賀では昔から焼き物が作られていたため、長い歴史を持っている。
伊賀焼のその最大の特徴は調理器具として欠かすことの出来ない、蓄熱性と耐熱性を兼ね備えている点である。
明治、大正、昭和と土鍋や行平が生産されていく。第二次世界大戦時には金属代用品として伊賀の土鍋、行平鍋の需要は急増した。
しかし、終戦後は産業の近代化が進んだことで伊賀焼の従事者が減り、土鍋の売れ行きは急速に落ち込んでいくこととなった。
その後長谷園は主力事業をタイルに移していた。伊賀焼のタイルは、他にはない大胆な表現が可能で人気が高く、東京ドームの陶壁画や八景島シーパラ

ダイスのレリーフなどビルの外観に使われていた。一時は商品の 7 割がタイルで、土鍋はたった 3 割というほどであった。しかしながら、1995 年に阪神淡路大震災が発生する。これにより「タイルは重くて地震に弱い」という風評を受け、タイルのキャンセルが続出し経営危機を迎える。
日経ビジネスの記事によると、当時社長であった七代目当主の優磁氏は根っからの職人であった。陶器職人もあり、陶器に拘りたかった優磁氏は、社運を３割だった「土鍋」に託す決断をする。しかしながら、市場環境は逆風であった。子炊飯器の登場により、自動で予約した時間に手間なくご飯を炊くことができるようになっただけでなく、土鍋でご飯を炊いたこともない世代も年々増えていたからである。そのため、手間のかかり、経験も必要となる土鍋で炊くご飯を炊く機会そのものが圧倒的に少なくなってきていた。
４年間、ひたすら試作に試作を重ね、形状や構造の試行錯誤を繰り返し、火加減の調整をせず、吹きこぼれないという「使いやすさ」、そして炊き上がったお米の味にこだわる「おいしさ」の実用性と利便性を両立した土鍋の開発に成功した。試作品の数は 1000 台以上であった。
この手軽さと美味しさも口コミで広がっていたこと、NHK「きょうの料理」で料理家の有元葉子さんが私物として紹介したこと等が重なり、大きな反響を呼び、土鍋ごはんの火付け役となった。「かまどさん」は 75 万台を超える大ヒットとなり、長谷製陶倒産の危機を救うこととなった。
今では幅広い世代に愛され、6 ヶ月待ち（2018 年 1 月現在）の人気商品となっている。

(図表 5-10）かまどさん

（引用元：Dinos オンラインショップ）

5.9 能作

株式会社能作は富山県高岡市にて高岡銅器の企画・生産・販売を行っている企業である。伝統を守りながらも革新的な商品を作り出しており、伝統工芸産業では驚異的な成長を実現している企業である。近年では制作体験ができるような本社も建設したことで、工場見学者が急増し地域の観光名所になっている。

公式ウェブサイトによると、現在では自社独自で製品の企画をおこなっているが、以前は高岡銅器を制作するクラスターでの着色前の下地を形成する企業であった。

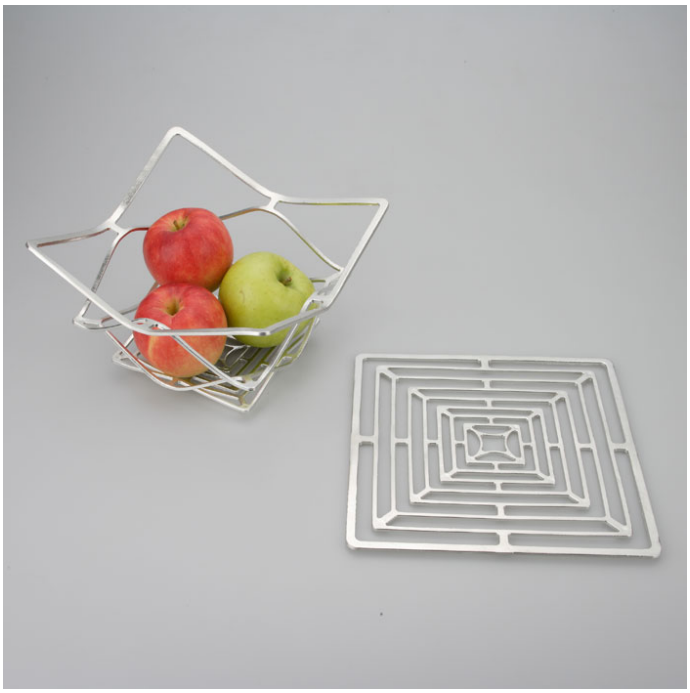
鋳物である高岡銅器は 400 年の歴史を持っており、全国の銅器製造で現在においても国内トップシェアを誇っている。しかしながら、バブル期以降市場そのものは大きく縮小している。

現代表である能作克治氏は美大出身であり、完成製品の売り先や定価さえわからない状態にジレンマを感じ、自社商品の開発を始める。デザイン性が高くも売れない商品が続いたところ、当時の販売員の意見を採用し、ベルを風鈴に変えて販売したところ、毎月 1000 個以上売れる商品となった。この経験から、能作は顧客のニーズにあった商品を開発することを意識している。現在主力商品となっている錫100%の商品もきっかけは販売員の食器の需要が大きいという意見と能作克治氏自身の「誰もしたことのないことをしたい」という意志から始まっている（井上,2019）。

このように市場ニーズを把握しつつも、自身のアイデアを含めた新商品を作り上げることが、毎年能作が生み出す数々のユニークな商品の下地になっている。

新本社の建設に伴い、工場見学や鋳物製作体験ができる場所を設け、ものづくりを体験できる環境を作り上げた。これが人気を博し、工場見学者が急増することとなり、現在では地域の有名な観光名所となっている。

(図表 5-11）錫で作られた「曲がるシリーズ」



（引用元：職人.com）

5.10箔一

株式会社箔一は公式ウェブサイトによると石川県で金箔を中心に現在は 6 つの専門分野（「工芸品」「化粧品」「食用金箔」「建築装飾」「箔材料」「文化観光」）で事業を手がけている企業である。
現在のような多角化を行う以前は石川県の伝統工芸品である金箔を生産する企業であった。金箔は神社仏閣、仏壇仏具、高級美術工芸品の材料として需要を得ていたが、それらの生産量が減ってきたことから金箔そのものの需要も年々縮小してきていた。このような市場環境の変化のなかで同社は金箔を叩くときに使われる箔打ち紙に皮脂を吸い取る性質があることに注目した。この特徴は古くから知られていたが、希少なため芸妓の化粧直しなどに限って使われており、一般の化粧では使われるものではなかった。このような点に着目した同社は、箔打ち紙の再利用ではなく、あぶらとり紙のために和紙を打った「金箔打紙製法」のあぶらとり紙の生産を開始する。これにより品質が大幅に向上するだけでなく、衛生的かつ安価になったため、需要が拡大し多くの女性に需要を喚起することとなった。この化粧品分野への進出を期に金箔を活用した化粧品など本格的に化粧品分野へ参入し、継続的な成長を得ることができた。

現在では日経 MJ によると、「伝統と革新」を理念に据え、伝統と最新技術を合わせた商品の開発を進めており、コロナ禍でのおうち需要に合わせたテーブルウェアを制作するなど、デザイン・職人技・先端技術の革新的な融合による新たな価値創造を目指している。

（図表 5-12）箔一のあぶらとり紙

（引用元：箔一のオンラインショップ 美 HAKU 倶楽部）

5.11Hacoa

株式会社 Hacoa は福井県鯖江市にて木製デザイン雑貨ブランドである「Hacoa」を中心に空間全体へのアプローチを視野に入れたものづくりを、デザインから製作まで、一貫して行っている企業である。
公式ウェブサイトと 20 周年記念サイトによると、現在では「木でものを作る」という軸で活動している企業であるが、元々は越前漆器のクラスターの一つである木地師の企業であった。越前漆器は飛鳥時代に始まっており、1500 年続く伝統工芸品である。分業のクラスターで生産されており、木地師とは、木でお盆や重箱などの漆を塗る前の工程を担当し、下地となる木地を作る職人のことである。そのためクラスター内で生計を立てている企業であった。
しかし、1996 年頃から生活様式や食文化の変化、代替品の出現などにより、クラスター全体で需要が激減し、厳しい状態に置かれることとなった。
そのようななか、現社長である市橋人士氏は伝統から離れ、自社が強みである木地職人の技術と財産を活かし、自ら東京で売り込みを始めたのが、「Hacoa」の始まりである。木地職人の技術と、現代の価値観に合わせたブランディングで成長を続けており、10 年間で売上をおよそ 20 倍に増やすな

ど、伝統工芸をベースとしたものづくりビジネスの世界では驚異的な事例である。
このように大きく成長している企業であるが、順調な成長ができたわけではない。自社ブランドである「Hacoa」開始当初は、漆器の延長でキッチン・テーブルウェア用品をメインに製作を行っていた。しかし当時はインターネット・バブルの時代であったことから、パソコン周りの製品を開発し、積極的に新市場に参入した。木製のパソコン用キーボード、続けて木製の USB メモリが世界で評価され反響を呼び、Hacoa の知名度も上がることとなった。しかしながら、2008 年のリーマンショックで請負仕事の全般が全て無くなるなど、大きな被害を受ける。この時の経験から直営店事業にシフトする。この時の経験から、「自分達で作ったものは、自分達で売る。自分達でマーケットを生み出し、自分達で育てる」という信念を掲げ、外的要因に左右されないビジネスモデルとして、企画から製造、小売りまで一貫して行う経営に切り替える SPA への戦略を取る。この戦略が功を奏し、首都圏を中心とした一等地への出店を重ねながら全国へと店舗網を拡げ、現在では木製雑貨として一目置かれるブランドとなっている。

(図表 5-13）木製のキーボード

（引用元：公式ウェブサイト）

5.12日吉屋

日吉屋は京都市にて京都の伝統工芸品である京和傘を制作する老舗である。江戸時代後期から 160 年の歴史を持ち、多くの同業者が廃業した現在では市内唯一の和傘製造元である。
洋傘により和傘の市場は大きく衰退したものの、茶の湯、能、歌舞伎などの

伝統芸能には必須の小道具であり、日吉屋はこれらの日本文化に根付いている和傘を現在まで守り継承してきた。京和傘は京都で作られる伝統工芸品であり、茶道家元御用達の本式野点傘や、祇園の舞妓さん達が愛用する蛇の目傘などで知られている。公式ウェブサイトによると、英国女王エリザベス２世や故ダイアナ妃が来日された際に開催された歓迎のお茶会にも日吉屋の和傘が使用されている。
現在は五代目の西堀耕太郎氏を筆頭に伝統の技を受け継ぎ、老舗の看板を守り続けている。耕太郎氏は洋傘による和傘市場の縮小に対して、新商品による新市場への参入とチャネルの拡大を図ることで、廃業寸前だった日吉屋の業績を急回復させ、さらに成長させるに至った。
新商品開発では、自社の和傘を作る技術を活用し、和傘をベースとした和風照明を作り上げた。日経新聞によると、この和風照明は光が和紙越しに透けて見えるため、光がとても幻想的であり、これが多くの人の心をとらえる、インターネットや口コミで大きな評判となった。これによりインテリア市場に参入することができ、新たな顧客の創造に成功した。
この新商品に合わせて、新たなチャネルの開拓に成功している。日吉屋は創業以来、一番需要を持ち合わせていた茶道家元を中心とした茶道業界や、京都の織物業界を中心に販売を行っていた。この既存チャネル以外として、自社ホームページを立ち上げ、国内販売での販売強化と海外販売も始めた。これにより世界規模で B2B、B2C 共に顧客を抱える企業となり、日本旅館、料亭、ホテル、店舗等でのディスプレイや広告として使用されている。また海外へのお土産としても使われるなど、幅広い用途で使用されている。

(図表 5-14）和風照明

（引用元：日経クロストレンド）

5.13藤総製陶所

有限会社藤総製陶所は三重県四日市市にて萬古焼の製造・販売を行っている企業である。現在では急須や土鍋を主力商品として販売している（経済産業省中部経済産業局, 2020）。
萬古焼とは陶磁器の一つで陶器と磁気の間の性質を持つ半磁気の焼き物であり、耐熱性に優れた特徴を持っている。江戸時代中期に桑名の豪商であった沼波弄山によって生み出され、文人趣味によって発展した焼き物である。一時廃れるも、明治維新後に再興され現在に続いている。直火で加熱しても割れたりすることがないため、「割れない土鍋」として有名であり、現在でも土鍋の国内シェアの約 8 割を占めている。伝統工芸の市場が縮小しているなか、国内での出荷額は横ばいであるため、時代に合わせた商品を販売することで、維持を続けている。
また伝統工芸産業では珍しく、元々海外への出荷が多く、1980 年には最大の出荷額であったが、こちらは徐々に衰退しており、1998 年には最大時の半分以下となっている。
藤総製陶所の代表取締役であり、4 代目である藤井健司氏は萬古焼陶磁器工業協同組合の理事として自社だけでなく、積極的にクラスターそのものの活性化を図っている（経済産業省中部経済産業局, 2020）。
藤総製陶所は社長が萬古焼陶磁器工業協同組合の理事であることもあり、率先した動きをとっている。HI 対応の土鍋や急須作りに取り組むことや、消費者のニーズを考慮した洗いやすく、一つだけで入れられる簡単急須である「ひとしづく」を新たに開発するなど、現在でも意識的に伝統工芸でありながら「時代のニーズ」を意識しており、発展の歩みを止めていない。
藤井健司氏は萬古焼陶磁器工業協同組合の理事であることを活用し、積極的に同業種だけでなく、異業種や政府との交流も増やしている。これは外部との交流を増やすことで、時代のニーズを把握するだけでなく、既存の技術では難しかった点を共同開発にて可能にするためであった。HI への対応では日本薬膳学会と協力するなど、新たな市場も視野に入れ共同で行動を行っている。さらに、異業種交流にて技術的な交流だけでなく、市場でのニーズや潜在的な需要の把握を行っていた。これによりアイデアを得て次の商品を販売させていた。
また藤井健司氏は萬古焼陶磁器工業協同組合の理事であるため、自社だけでなく、クラスター全体を見て行動を行っていた。そのためクラスター内での自社の技術の積極的な公開と共同開発を行っていた。これにより萬古焼のクラスター内での競争や停滞がなくなり、クラスター全体での協力体制が出来上がり、伝統工芸としてのブランドを確立させることができた。これにより

現在においても、土鍋では 8 割のシェアを維持しつつ、衰退している業界において珍しく出荷額を横ばいに維持している。

(図表 5-15）ひとしずく

（引用元：Needle to Leaf ウェブサイト）

5.14細尾

株式会社細尾は元禄元年（1688 年）創業の、京都西陣にて西陣織を扱う老舗である。創業時は西陣織の織屋であったがその後帯・着物の卸売も始め、現在でもこの二つを軸に新たな挑戦を行っている企業である。社名の「細尾」は本願寺よりの苗字を受けたことが由来である。
公式ウェブサイトによると、「従来の社会の仕組みが行き詰まっている今、「細尾」は、工芸の力に立ち返り、物の質を通じて、人間生活の基盤を再構築してゆきたいと考えています。工芸によって、時代を越えて人の生を支え、過去、現在、未来をつないでゆく。それが「細尾」の哲学です」と書かれており、インテリア、ファッション、アート、サイエンス、テクノロジー等の着物や帯を超えた多様な分野との協業を積極的に行うことで、新しい物づくりによる価値づくりに取り組んでいる企業である。
細尾は創業が西陣織であったこともあり、西陣織を支えるクラスターとその職人を重視している企業である。西陣織とは、京都市北区から上京区に渡る地域の呼称であり、応仁の乱で西軍が陣を張っていた事が由来であり、現在でも当時の名前で呼ばれている。この地域で生産される先染めの織物が西陣織と呼ばれる。西陣織の歴史は古く、約 1200 年前より朝廷や貴族、武士階級、寺社仏閣、裕福な町人の支持を受け発展してきた。その生産工程は完全

なる分業体制が敷かれている。完成までに必要な工程は 20 以上あり、それぞれの工程での技術を職人が高い品質で継承・発展させることで発展してきた歴史がある。
細尾は積極的に海外アーティストとの協業をおこなった。細尾のような帯屋にて商品を作るとき、基本的に図案を考えるのは着物と合わせて着ることが前提であり、日本人が着ることが一般的であるため、日本人がデザインする。しかしながら、細尾は帯の範囲にとらわれず、積極的にインテリア、ファッション、アート、サイエンス、テクノロジーなど様々な分野の方々と協業するだけでなく、人種も超えて協業を行っている。これにより、既存の帯屋では考えもつかないような商品からデザインのものを制作する環境を整えている。
その実例として、ウェブサイトの COLOCAL にて建築家のピーター・マリノ氏とのコラボレーションが挙げられていた。陣織の幅は元々32 センチである。これは帯として体に巻くものであるため、それに合わせたサイズであった。したがって、一般的な帯屋であれば、このサイズ以外で制作するのは新たな機などが必要となるため、取り組まない事案であるが、マリノ氏から店舗の壁紙を作って欲しいとの依頼を細尾は受注し開発に成功することで、世界標準の幅の布の制作に成功している。
さらに、現代美術家のテレジータ・フェルナンデス（Teresita Fernández）氏とのコラボレーションでは、アーティストの要望に応えてマジックミラーのような機能のある織物を新たに開発し、後にリッツカールトン東京のカーテンに採用される。新たなチャレンジが新しい市場につながっている。
さらに細尾の強みとして、従来から行なっていた帯の製造と呉服の卸売りから脱却し、そのドメインを広げたことが挙げられる。
細尾は西陣織という世界から見ても複雑かつ高品質な織物の技術やクラスターでの関係を持っていた。この強みを活用する方法として従来の呉服業界内で最新のものを打ち出していくのではなく、他のところに使う戦略を立てた。その流れで行われていた海外アーティストとの協業の結果、海外のさまざまな分野との新しい関係が出来上がり、そことの取引を継続的に続け、完全なる帯屋から西陣織の技術を有し、広範な範囲で活用する企業に移行したことである。世界標準幅の布の製作の結果、広巾になった細尾の生地はシャネルやルイ・ヴィトンをはじめとするラグジュアリーメゾンの店舗のインテリアやミハラヤスヒロの服など、多くのところで活用され、その市場の幅を大きく広げることとなった。

(図表 5-16）帯地で作られた洋服

（引用元：COLOCAL）

5.15モメンタムファクトリー・Orii

有限会社モメンタムファクトリー・Orii は富山県高岡市にて金属や建材へ着色を行なっている企業である。公式ウェブサイトによると、「着色」は塗装とは異なったものであり、銅や真鍮といった金属が持つ腐食性を利用し、薬品や炎をコントロールすることで鮮やかな色彩を発色させる伝統技術である。社名のモメンタムとは、「勢い・はずみ」と言う意味である。
現在では自社独自の着色技術による商品の販売を行っているが、以前は高岡銅器を制作するクラスターでの着色を担う企業の一つであった。
鋳物である高岡銅器は 400 年の歴史を持っており、全国の銅器製造で現在においても国内トップシェアを誇っている。しかしながら、バブル期以降市場そのものが大きく縮小したため、高岡銅器を製造するクラスターの一社であったモメンタムファクトリー・Orii もその影響を受け売上が減り苦戦を強いられることとなった。
富山県総合デザインセンターの運営するウェブサイト TOYAMA PRODUCTS にて、そのような環境下で３代目となる折井宏治氏は「自分が欲しいもの、人に欲しいと思ってもらえるものを作ろうとの思いから、銅の

圧延板材への着色の開発を開始したことがインタビューとして掲載されている。
折井宏治氏は自社が着色において高い技術を有しているにもかかわらず、高岡銅器のクラスターとしてそのなかでしか商品の販売を行うことができず依存しており、その依存先も売上が衰退してきている状態に危機感を抱いていた。そのようななか、同じ銅を使用しているが建材など汎用性の高く一般に使用されている圧延板材に目をつけ、これに着色することで自社の着色そのもの商品として売り出すことを計画した。伝統工芸において一般的にあることであるが、クラスター内に同様の企業が複数存在するため、それぞれの企業が独自の技術を持っている。よって同じような色に見えてもその工程が違うなど差異が生じてくる。折井宏治氏は自社の着色とその色には自信を持っていたため、圧延板材に同様なことができれば勝機があると考えていた。問題点と上がったのは、厚さである。高岡銅器と圧延板材では物の厚さが異なり、鋳造で作られた高岡銅器とプレス加工で作られた圧延板材では、材料が同じでも加工の工程から違いがあったため、開発は困難を極め 3 年の月日がかかったものの、開発に成功し、商品の圧延板材での商品の売り出しを行っている。これ商品と独自の発色技術が評価され、建材としての取引が増えただけでなく、今後の自社でのブランド商品の開発への足掛かりとなった。現在では売上の 44%は建材、30%がプロダクト、着色加工が 25%ほどで、純粋な高岡銅器は着色加工のうちの 10%ほどと完全にクラスター依存の態勢から脱却を果たしている。売上も最も落ち込んだ時期に比べて 5 倍に増えている。

(図表 5-17）東京ショールーム

（引用元：アトムリビンテック株式会社公式ウェブサイト）

(図表 5-18）独自の発色を活かした DIY パッケージ

（引用元：公式オンラインショッピングサイト）

5.16百田陶園

株式会社百田陶園は佐賀県にて伝統工芸である有田焼を販売している商社である。現在では商社となっているが、全身は佐賀県鍋島藩の御用窯であった。2012 年に有田焼を世界へと伝える新ブランド「1616/AritaJapan」を立ち上げ、有田焼の伝統を踏襲しながらも、これまでの有田焼とは異なるデザインアプローチを試みており、一見すると有田焼に見えない陶器の販売を行っている。

「1616/AritaJapan」ウェブサイトによると、有田焼とは佐賀県有田町とその周囲で生産されている磁器であり、1616 年、有田にて日本で初めての白磁が陶祖李参平によって作られたのが始まりである。江戸時代後期に日本各地での陶磁器の生産が始まるまで、国内で唯一生産を続けていたため、400 年の歴史を持っている。

有田焼は国内の旅館やホテルへの業務用食器の販売で成長してきた。しかしながら有田焼全体の売上は徐々に縮小しており、2011 年ではピーク時の 1990 年の約 1 割の約 20 億円にまで落ち込んでおり、現在においても苦境に立たされている。このような環境に危機感を持ち、2012 年に百田陶園は自社ブランド「1616/AritaJapan」にて海外販売に力を入れることで再帰を図った。地道に販売数量を増やし、現在では役 4 分の 1 が海外販売となっている。

「1616/AritaJapan」は現代に求められる有田焼を目指して考案され、今日までの有田の歴史と対話をしながら、物語をつなぐ新たな陶磁器ブランドとして生み出された。オランダ人デザイナーなども起用し、有田焼の伝統を踏襲しながらも、これまでの有田焼とは異なるデザインアプローチを試みた作風が特徴である。またシリーズごとに新たなデザイナーを迎えることで、日本の伝統に新たな解釈をもたらし、未来に寄り添っていこうとしているブランドである。
2012 年、イタリアの国際見本市ミラノサローネにて世界中のデザイン関係者から高い評価受け、翌年には世界的なインテリア誌のデザイン賞を受賞するなど、地道な努力によって知名度を上げた。現在ではヨーロッパを中心に、18 カ国以上で展開しており、海外販売数量は2012 年比の 3 倍となっている。2021 年現在も順調に生産量を増やしており、2022 年までに年産 30 万個の体制を整える予定である。百田社長は近い将来に海外売り上げを 3〜4 倍に増やしたいと考え、生産力だけでなくブランド力の向上にも力を入れている。

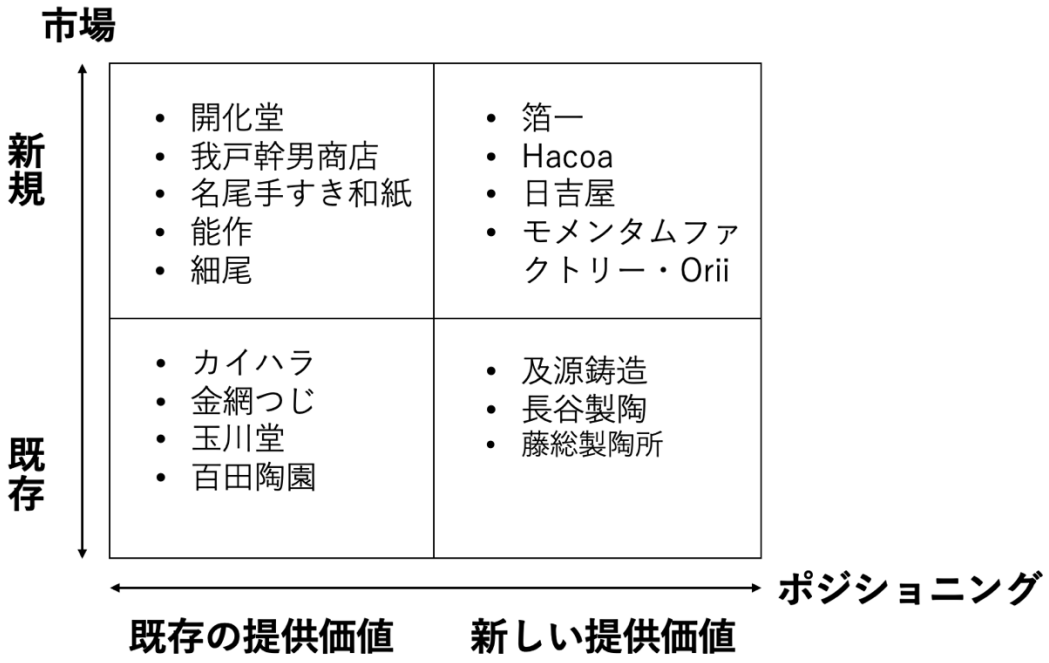
(図表 5-19）1616/AritaJapan の商品

（引用元：公式ウェブサイト）

5.17事例企業とフレームワーク

事例に挙げた企業をそれぞれのフレームワークに当てはめると以下のように分類される。企業がとった戦略よりも、以前の企業環境が色濃く出た分類結果となった。

(図表 5-20）事例を当てはめたフレームワーク



5.18フレーワークの各マスの特徴

本研究にて切り口として使用したフレームワークの 4 マスそれぞれに名前をつけ、その枠組みを説明する。

5.18.1　市場対応型

縦軸の市場が既存製品、横軸のポジショニングが既存の提供価値の部分を市場対応型と名づけた。これは市場ニーズにデザイン等で対応した企業が多く分類されたからである。
このマスにて成長企業となった企業の特徴として、それぞれの市場、立ち位置にて専門性を追求するだけでなく、市場ニーズに敏感な企業が多いことが挙げられる。また市場ニーズを考慮した上で、国内か海外かを

検討している事例が多い。先の事例で紹介した百田陶園がその代表例である。百田陶園は有田焼の総合商社を目指しているため、徹底して販売に注力している。そのなかで積極的にニーズを把握し、生産委託者に伝え実現させることで、自社のブランドを確立させている。百田陶園は自社商品を鑑みて、国内だけでなく海外販売にも着目し、実際に海外販売を大きく伸ばしている。

5.18.2　伝統技術応用型

縦軸の市場が新規、横軸のポジショニングが既存の提供価値の部分を伝統技術応用型と名づけた。これは今までの伝統工芸にて培った技術を、市場を鑑みて応用、または技術ベースにデザイン等の工夫によって市場を変更し成長した企業が多く分類されたからである。
このマスにて成長企業となった企業の特徴として、自社で独自の技術力を持ちつつも、積極的にアーティストやデザイナーなどとの異業種交流を図った企業が多く挙げられている。また軸となる商品の開発背景を辿ると、外部からの依頼や提案から始まる傾向が強くみられる。典型例としては我戸幹男商店のような企業である。既存で作っていた商品にデザイナーの意見を取り入れ、今までとは違った市場に導入することで、新市場での成長を図った。
また異色な例として、開化堂もこのマスに分類された。茶筒を手作りで生産している企業であるが、自社商品については大きさなどの微調整程度の変更しかし行わず、代わりに使用方法のプロモーションを徹底的に行った。その一環として自社でカフェを運営し、茶筒でコーヒー豆が管理できることを顧客に分かりやすくプロモーションした。このような努力の結果、市場を茶筒から日用品へと変更させ、新規顧客の創造に成功している。このように異色の例も存在したが、基本的には独自の技術力と異業種交流を基軸として成功している企業が主として分類されていた。

5.18.3　技術マーケティング型

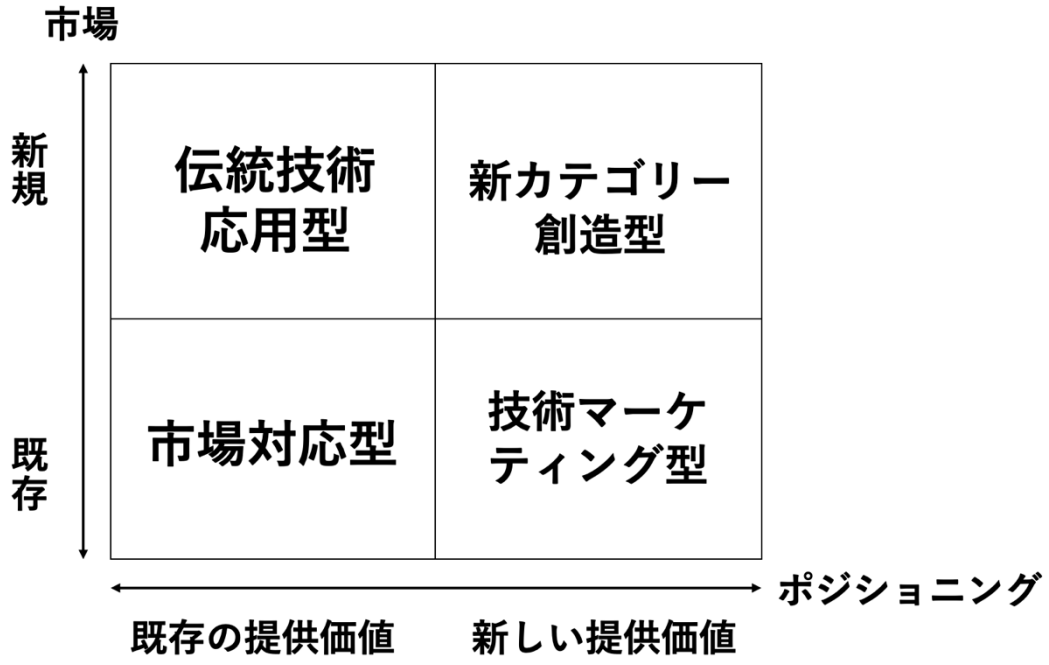
縦軸の市場が既存製品、横軸のポジショニングが新しい提供価値の部分を技術マーケティング型と名づけた。これはバリューチェーンを統合し、技術開発とマーケティングをバランス良く行い高い付加価値を持つ商品を生み出すことで、成長した企業が多く分類されたからである。

このマスにて成長企業となった企業の特徴として、クラスターの上流と下流の出身企業が多く、さらに商品の企画から販売まで行うことで、SPAのようにバリューチェーン全体をコントロールする戦略をとっている企業が多いことが挙げられる。また技術とマーケティングをバランス良く行うことで、市場の潜在的なニーズを把握し、伝統工芸商品としての付加価値以上の新しい提供価値を持つ商品の開発を行っている。
典型例としては及源鋳造のような企業である。現在では企画から小売まで行う同社であるが、以前は企画を外部に任せて自社では製造のみを行っていた。この企画を自社に取り込み、営業担当に主婦層を増やすなど、消費者のニーズへの感度を高めることで、事例のような主婦層をターゲットにした商品の販売に成功を収めている。

5.18.4　新カテゴリー創造型

縦軸の市場が新規、横軸のポジショニングが新しい提供価値の部分を新カテゴリー創造型と名づけた。これは今まで培った技術を移転応用することで、既存の市場に存在しなかった全く新しいカテゴリーにて新商品を生み出している企業が分類されている。
このマスにて成長企業となった企業の特徴として、市場ニーズよりも技術をベースに新商品を生み出している傾向が見られることである。またもう一つの傾向として、クラスターで完結されるサプライチェーンの中間層出身の企業が多い点が挙げられる。クラスター中間層の企業は特殊な産業が多く、クラスターへの依存度が高いため、クラスター外に進出する難易度が非常に高い。また中間層であるため、市場ニーズの把握が難しく、把握しても最終商品を生産しているわけではないため、何もできないという問題点があった。
典型例としてはモメンタムファクトリー・Orii が挙げられる。この企業は高岡銅器のクラスター内にて着色を専門としていた企業である。そのため、高岡銅器ありきでしか商売が成り立たない企業であった。これを鋳造で作られる高岡銅器ではなく、一般的に建材として使用される圧延板材に着色できれば新たな需要が生まれるのではないかとの発想から研究開発を行い、成功を収めた。

(図表 5-21）各マスの名前



6　各フレームワークへの参入戦略

先の章で伝統を現代の生活に近づけ、再定義している会社をフレームワークにて分析した。本章では現在苦戦を強いられている伝統工芸産業に属する企業が、どのように伝統を再定義しこのフレームワーク入るかの考察を行う。後続企業がフレームワークの枠組みに入るための戦略を提示する。

6.1 市場対応型

市場対応型のフレームワークに入る戦略として、まずそれぞれの市場、立ち位置にて専門性を追求する必要がある。これは基本的な戦略が既存の商品を改良していく、または既存のサービスの質を上げていく必要があるためである。この専門性を追求するにあたり、重要となってくるのが市場ニーズを把握し、商品開発に活用できるようにすることである。顧客へ提供する価値そのものは変わっていないが、デザイン等で顧客の感じ方は大きく変わる。このように顧客視点に立ちながら専門性を追求していくことが不可欠となる。さらに顧客視点を考慮して、国内市場・海外市場を総合して勘案し、得意な方に参入していくことが重要である。同じ商品でも国内と海外によっては受

け取られ方が全く異なるため、両方のニーズを把握して総合的に判断することが必要である。
したがって、このマスで成長を狙うには、市場ニーズを参考に専門性を追求し、総合して国内市場か海外市場かを検討していくことが戦略方針となる。

6.2 伝統技術応用型

伝統技術応用型のフレームワークに入る戦略として、まずアーティストやデザイナーなど異業種との積極的な交流を持つ必要がある。そのなかで、さまざまな市場のニーズを把握し、商品開発において技術を起点とするか、マーケティングやデザインを起点とするかを決定する。また商品の企画過程では、デザイナーなど異業種の人も混ぜて商品開発を行なっていくべきである。これは新市場についての知識やノウハウの不足が予想され、積極的に外部人材を入れることで、その点を補完する必要があるからである。さらに一度参入に成功すれば、伝統工芸産業の傾向上、その商品を軸に今後も商品展開を行うことができるため、最初から独自で行う必要はないと考える。
したがって、このマスで成長企業を狙うには、まず異業種交流を積極的に行う必要がある。そのなかで技術かマーケティングのどちらかを軸として決め、異業種を巻き込みながら商品開発を行なっていくことが戦略方針となる。

6.3 技術マーケティング型

技術マーケティング型のフレームワークに入る戦略として、商品の企画から販売まで自社でコントロールできることが条件となる。企画と販売を押さえることで、市場ニーズの把握と反映が速くなるため、短いサイクルでの市場ニーズに合わせた商品の販売が可能となる。またこのマスの成長企業は、市場の潜在的なニーズを把握し、伝統工芸商品としての付加価値以上の新しい提供価値を持つ商品を開発していた。このことから、バリューチェーンの統合がこのような高付加価値商品の開発に向けた環境を整える土台となっていると考察する。
したがって、このマスで成長企業を狙うには製造と販売を押さえ、ニーズを把握し、技術とマーケティングの両輪を合わせることで、伝統工芸商品以上の付加価値を持つ商品の開発を行なっていくことが戦略方針となる。

6.4 新カテゴリー創造型

新カテゴリー創造型のフレームワークに入る戦略として、まず自社の軸である技術力と強みを把握することで自社のコア技術を再確認し、ドメインを再定義する必要がある。モメンタムファクトリー・Orii であれば、着色工程で磨き上げた独自の色の技術を軸に色を扱う企業、Hacoa であれば越前漆器の下地を作る技術から木を扱う企業と新たにドメインを定義し、参入できそうなところに挑戦していく。またクラスター内のサプラチェーン中間層の企業で自社商品を持たない企業であっても、自社で何らかの商品を開発し、市場に投入していくことが必須条件となる。これは、この挑戦のなかで潜在的な市場ニーズ等を把握し、徐々に軸となる商品が生まれる下地を作り上げていくことになるからである。一度で成功する企業も存在するが、断続的に商品を発表し、最終的に軸となる商品が生まれた例も存在する。そのため、ドメインの再定義後に行わなければならないのが、自社商品の開発である。商品に関しては基本的にプロダクトアウトであるため、製作者の感性による判断が大きい。商品そのものは日々使えるもの、汎用性の高いもの、成長市場の商品の付属品といったものが事例では選択されていた。
したがって、このマスで成長企業を狙うには自社のコア技術を再確認し、ドメインを再定義する必要がある。それに合わせ、広がった対象市場に積極的に参入し、ノウハウを蓄積させていくことが戦略方針となる。

7　考察

7.1 分析結果からの考察

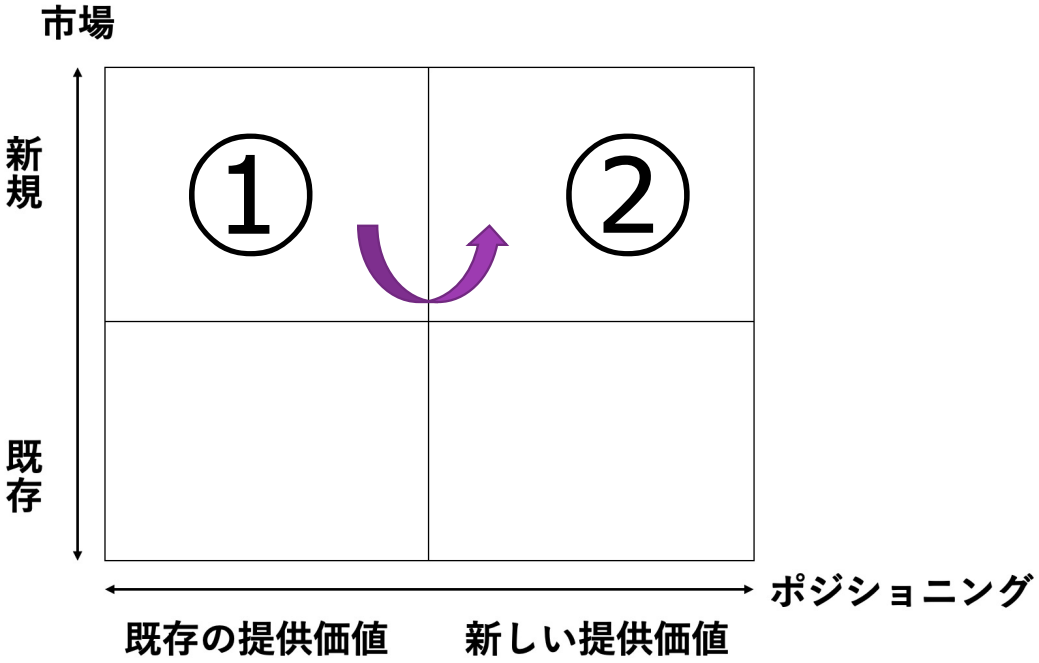
本研究では、伝統工芸産業に属する成長企業を、フレームワークを用いることで類型化を行い、その傾向の把握を行った。これにより成長企業を目指す後続企業へ、成長の方向性を示すことができたと考える。
しかしながら、フレームワークでの分析にて、前提条件が大きく作用していることも明らかになった。企業の人材や技術力といった経営資源だけでなく、これまでのクラスター内での立ち位置など、変えようもない点も大きく影響していた。このような背景から、成長を目指す後続企業にも似たような影響が出ると予想される。企業の今までの立場によって既に前提条件が決められているため、この前提条件を変えることはとても難易度が高い。前提条件が揃わなければ、目指すフレームワークのマスへ企業の舵を切ることは困難と想像されるため、前提条件が似通ったマスに進むのが現実的な判断となると考えられる。

さらに企業の初期位置によってリスクも大きく変わってくる。企画または最終商品の製造を行なっている企業に関しては、消費者に近くニーズに合わせるノウハウも持ち合わせているため、このフレームワーク内では比較的リスクが低くなると考えられる。
これに対して、クラスター内のサプラチェーン中間層の企業は、初期のクラスター依存度が高く、収益性も比較的低い場所に位置する。さらに顧客のニーズを把握する機会もなく、自らニーズに合わせて商品を計画するノウハウもないため、相当にリスクの高い行動が必要になると考えられる。
このように、企業の初期の立場によってとるべき戦略とリスクが大きく規定されてしまっていることが研究から考察された。

7.2 研究の限界

本研究では伝統工芸産業における成長企業の新たなフレームワークによる分析と類型化を行い、再生戦略として提言を行った。
しかしながら、本研究はあくまで成功の類型化であり、成功戦略の提案は行っていない。また伝統工芸産業に属する 16 社の事例研究からこのフレームワークの有用性を確認したが、全ての伝統工芸企業に当てはまるわけではない。内生性の問題もあるため、フレームワークに沿い事例企業の真似すれば同様の成果が発揮できるとは限らない。
さらに、伝統工芸産業は基本的に分業体制であるため、クラスター視点で見た場合の分析も別途必要となる可能性がある。
本研究にて使用したフレームワークにおいても限界が存在する。能作の事例のように最初に成長したマスからさらなる成長にてマスに移動しているような、事例も存在した。そのような複数のマスを跨って成長している企業の分析もできない点があった。
このような研究の限界も存在するが、今回分析に使用したフレームワークは成長企業を目指す上で一つの目星となる方向性を示しており、これはクラスターそのものを支える企業についても同様である。したがって、研究の限界は存在するが、一部または間接的においては参考になる研究となっていると考察する。

(図表 7-1）複数のマスを跨って成長している事例



7.3 今後の研究への期待

本研究ではフレームワークを用いて、成長企業に習った伝統工芸産業に属する企業の発展の筋道を考察した。そのなかで出てきた問題が、企業の立ち位置によって成長方向が規定されている傾向がある点である。本研究では企業の特徴から進むべきマスを紹介したが、そのような前提に縛られずに、好きな方向に進むことを可能とする方法は存在しないのかといった点の調査が今後必要であると考える。クラスター内の中間企業が成長企業になるためには、かなりのリスクを抱える必要になるため、このリスクを低減する方法等の調査も今後期待できる。
また研究の限界で述べた内生性の問題や、クラスター単位での伝統工芸業界の研究も、違った視点からの成長企業へのアプローチやクラスター単位での将来の戦略等を知る手がかりとなるため、有益な研究になると考える。

8　結論

本研究の目的は、衰退の続く伝統工芸産業に再生戦略として何らかの提言を行うことであった。この目的を達成するため、フレームワークを切り口とした事例研究によって、伝統工芸産業に属する成長企業を４つに類型化した。これを基に、それぞれのマスにて成長企業を目指す後続企業の前提条件と、今後の方向性を示した。先行研究で挙げられていた成長企業の要件も必要なものである。したがって、前提条件を揃えフレームワークに類型化された成長企業と自社を照らし合わせることで、成功の類型化を基にした一つの再生戦略の方向性を示すことができると考察する。

謝辞
本論文の作成にあたり、終始適切な助言を賜り、また丁寧に指導して下さった磯辺剛彦先生に感謝致します。副査をしていただいた河野宏和先生、井上哲浩先生には、また違って角度から様々なご意見やご指導をいただきました。ここに感謝致します。
そして、研究を通じて活発な議論にお付き合い頂いた磯辺ゼミの同期の羅さん、徐さん、黄さんに感謝致します。本当にありがとうございました。

9　参考文献

磯辺剛彦（2019）．『世のため人のため、ひいては自分のための経営論：ミッションコア企業のイノベーション』白桃書房.

井上一郎 (2019).「伝統工芸産業市場の課題解決に向けた一考察　— 市場の約 80%が失われた平成の 30 年間にあっても成長した企業事例研究をもとに —」

中川淳（2008）．『奈良の小さな会社が表参道ヒルズに店を出すまでの道のり。』日経 BP 社.

中川政七（2017）．『日本の工芸を元気にする!』東洋経済新報社.

中川政七（2019）．「［インタビュー］創業３００年のその先に私たちは「こうありたい」を追求し続ける〔We Have PursuedOur Purpose for 300 Years and Will Continue to Do So〕（PURPOSE パーパス）」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 74-85.

e-evo 法令検索（2021）．「昭和四十九年法律第五十七号　伝統的工芸品産業の振興に関する法律」
https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=349AC1000000057 (閲覧日: 2021 年 6 月 10 日).
一般社団法人日本工芸産地協会（2018）．「地域サプライチェーンと小規模事業者の関係 ~工芸業界の場合~」
一般社団法人日本工芸産地協会公式ウェブサイト（2021）．「協会について」
https://kougei-sunchi.or.jp/ (閲覧日: 2021 年 6 月 10 日).
一般財団法人伝統的工芸品産業振興会公式ウェブサイト（2021）．
https://kyokai.kougeihin.jp/ (閲覧日: 2021 年 6 月 10 日).
株式会社日本政策投資銀行地域企画部 (2018).
「地域伝統ものづくり産業の活性化調査＜概要版＞」
京都府（2005）．『京都府伝統と文化のものづくり産業振興条例』
京都府公式ウェブサイト（2021）．「京都府の伝統的工芸品等」
https://www.pref.kyoto.jp/senshoku/dento.html (閲覧日: 2021 年 6 月 10 日).
経済産業省公式ウェブサイト（2021）．「伝統的工芸品」
https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/nichiyo-densan/index.html (閲覧日: 2021 年 6 月 8 日).
佐賀県公式ウェブサイト（2015）．「名尾手漉和紙（なお てすきわし）」
https://www.pref.saga.lg.jp/kiji00325224/index.html (閲覧日: 2022 年 1 月 29 日).
富山県公式ウェブサイト（2021）．「とやまの伝統工芸品」
https://www.pref.toyama.jp/1300/miryokukankou/bunka/geijutsu/kj00018425.html (閲覧日: 2021 年 6 月 10 日).
日経 MJ（2013）.「南部鉄器の調理道具主婦目線で手間省く」2 月 15 日号,p.16.
日経 MJ（2021）．「泊で輝く家族の食卓」4 月 28 日号,p.2.
日経クロストレンドウェブサイト（2019）．「廃業寸前の和傘店が年商 3 億円のベンチャーになれたワケ」
https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00132/00003/ (閲覧日: 2022 年 1 月 8 日).
日経ビジネスウェブサイト（2016）．「土鍋界の革命児！常識覆して 33 億円稼ぐ老舗窯」
https://business.nikkei.com/atcl/opinion/16nv/040100005/051200005/ (閲覧日: 2021 年 6 月 8 日).
日本経済新聞社（2021）．「有田焼を欧州・アジアで」3 月 29 日号,朝刊,p.9.
日本経済新聞社（2017）．「和の光　支える和傘の粋」11 月 20 日号,大阪夕刊

伊賀焼振興協同組合公式ウェブサイト（2021）．
http://www.igayaki.or.jp/ (閲覧日: 2021 年 12 月 30 日).
COLOCAL（2018）．「西陣織に大革新！京都〈細尾〉細尾真孝さんのクリエイティブな挑戦」
https://colocal.jp/topics/lifestyle/people/20180123_109622.html (閲覧日: 2021 年 12 月 27 日).
the BAKE Magazine（2018）．「時代を超えて未来に残る、ものづくりの本質とは。京都で成長する伝統工芸ブランド『金網つじ』職人を訪ねます」
https://bake-jp.com/magazine/post/12628/(閲覧日: 2021 年 12 月 29 日).
C-station（2021）.「日本の"ほんもの"の美を表彰！──初のアワード『JAXURY AWARD 2021』が開催」
https://c.kodansha.net/news/detail/38251/ (閲覧日: 2021 年 12 月 28 日).
職人.com(2022).「我戸幹男商店 - Karmi Tea Canisters」
https://www.shokunin.com/jp/gato/karmi.html?gclid=Cj0KCQiA6NOPBhCPARIsAHAy2zCSVl0ROQDUZuXY6pA0HVC458ynwTe7BzT6tCRU4F1UVPxhDs4UJXkaAsIwEALw_wcB (閲覧日: 2022 年 1 月 29 日).
職人.com(2022).「能作 - 曲がる器 KAGO」
https://www.shokunin.com/jp/nousaku/kago.html (閲覧日: 2022 年 11 月 29 日).
事業構想 PROJECT DESIGN ONLINE（2015）．
「『最後の 1 社』が挑む新市場開拓　佐賀の伝統工芸・名尾和紙」
https://www.projectdesign.jp/201508/pn-saga/002354.php (閲覧日: 2021 年 12 月 28 日).
dinos(2022).「火加減いらずの長谷園かまどさん　3 合炊き」
https://www.dinos.co.jp/p/1148000630/ (閲覧日: 2022 年 1 月 29 日).
TOYAMA PRODUCTS（2021）．「有限会社モメンタムファクトリー・Orii」
https://toyamadesign.jp/products/feature/308 (閲覧日: 2021 年 12 月 29 日).
Needle to Leaf（2017）．「ひとしずく-時の流れを味わう茶器-」
https://needle-to-leaf.jp/archives/3057 (閲覧日: 2022 年 1 月 29 日).
箔一のオンラインショップ 美 HAKU 倶楽部(2022).「【金箔打紙製法】あぶらとり紙」https://item.rakuten.co.jp/hakuichi/637886/ (閲覧日: 2022 年 1 月 29 日).
Haconiwa（2016）.「京都の老舗茶筒メーカー開化堂が手掛ける Kaikado Café」
https://www.haconiwa-mag.com/life/2016/09/kaikadocafe/(閲覧日: 2021 年 12 月 29 日).

FUKUYAMA BRAND（2020）．「カイハラデニム」
https://fukuyama-brand.jp/?p=3232 (閲覧日: 2022 年 1 月 29 日).
山中塗公式ウェブサイト（2021）．
https://www.yamanakashikki.com/ (閲覧日: 2021 年 12 月 24 日).
アトムリビンテック株式会社公式ウェブサイト（2018）．「momentum factory・Orii 東京ショールーム OPEN」
https://www.atomlt.com/cstower/shop/p1884/ (閲覧日: 2022 年 1 月 29 日).
及源鋳造株式会社公式ウェブサイト（2021）．
https://oigen.jp/ (閲覧日: 2021 年 12 月 28 日).
株式会社開化堂公式ウェブサイト（2021）．
https://www.kaikado.jp/japanese/ (閲覧日: 2021 年 12 月 28 日).
株式会社カイハラ公式ウェブサイト（2021）．
http://www.kaihara-denim.com/story/ (閲覧日: 2021 年 12 月 24 日).
株式会社金網つじ公式 Instagram（2021）．
https://www.instagram.com/kanaamitsuji/(閲覧日: 2021 年 12 月 29 日).
株式会社金網つじ公式 Facebook（2022）．
https://www.facebook.com/kanaamitsuji/photos/a.2064594296896553/4872156942806927/?type=3 (閲覧日: 2022 年 1 月 29 日).
株式会社玉川堂公式ウェブサイト（2021）．
https://www.gyokusendo.com/ (閲覧日: 2021 年 12 月 28 日).
名尾手すき和紙株式会社公式ウェブサイト（2021）．
https://naowashi.com/ (閲覧日: 2021 年 12 月 30 日).
株式会社能作公式ウェブサイト（2021）．
https://www.nousaku.co.jp/ (閲覧日: 2021 年 12 月 23 日).
株式会社箔一公式ウェブサイト（2021）．
https://www.hakuichi.co.jp/story/detail.php?id=2278 (閲覧日: 2021 年 6 月 12 日).
株式会社 Hacoa 公式ウェブサイト（2021）．
https://www.hacoa.com/ (閲覧日: 2021 年 12 月 24 日).
株式会社日吉屋公式ウェブサイト（2021）．
https://www.wagasa.com/ (閲覧日: 2021 年 12 月 29 日).
株式会社細尾公式ウェブサイト（2021）．
https://www.hosoo.co.jp/ (閲覧日: 2021 年 12 月 27 日).
有限会社モメンタムファクトリー・Orii 公式ウェブサイト（2021）．
https://www.mf-orii.co.jp/ (閲覧日: 2021 年 12 月 29 日).

有限会社モメンタムファクトリー・Orii
オンラインショッピングサイト（2021）.
https://www.mf-orii.co.jp/products/detail/75 (閲覧日: 2022 年 1 月 29 日).
株式会社百田陶園公式ウェブサイト（2021）.
https://1616arita.jp/about/ (閲覧日: 2021 年 12 月 25 日).