

Title	伝統工芸品産業の価値向上メカニズムの研究
Sub Title	
Author	荒井, 真子(Arai, Mako) 岡田, 正大(Okada, Masahiro)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2024
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2024年度経営学 第4213号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002024-4213

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（ 2024 年度）

論文題名

伝統工芸品産業の価値向上メカニズムの研究

主 査	岡田 正大 教授
副 査	浅川 和宏 教授
副 査	稲田 周平 准教授

氏 名	荒井 真子
-----	-------

論文要旨

指導教員	岡田 正大教授	氏名	荒井 真子
(論文題名)			
伝統工芸品産業の価値向上メカニズムの研究			
(内容の要旨)			
この研究は、日本の伝統工芸品産業の価値向上戦略を、海外進出を通して達成するプロセスを分析したものである。 一つまたは複数の事例を研究目的に沿って慎重に選択し、深く分析することにより仮説の導出、ひいては理論を構築することを目的とした事例研究の手法を用いて、2つの事例を比較分析し、海外展開戦略の理論モデル構築を試みた。 分析の結果、エージェントの存在と能力、プロジェクトの実施期間、適切な評価を下すことのできるターゲット市場の選定が極めて重要であることが明らかになった。1例目の業界では、進出国の文化的背景を理解し、業界内部の職務経験も持つエージェントによって、適切な評価を下し、周囲への影響力を持つターゲットに直接的な価値共有を実現できた。そしてそれが業績向上や業界内部の活性化に寄与していることが確認できた。一方、2例目の業界では、エージェントの市場の専門性が低く、それによりターゲット市場の選定や提携先のミスマッチが発生した。またプロジェクトの実施期間にも制約があり、十分な業績への反映には至らなかった。 これらの知見と先行研究を照らし合わせた結果、伝統工芸品の持続的な価値向上には、プロフェッショナル層との関係構築を起点とし、文化的価値の共有を重視しながら、長期的な視点でブランド価値を構築し、その価値を基盤としてより広い市場への展開を図るというモデルが有効であることが示唆された。 この研究は、伝統工芸品産業が海外市場で競争優位を確立するための実践的な示唆を提供している。産業の持続可能な発展のためには、短期的な販売拡大よりも、製品の本質的価値を理解し活用できる専門家との関係構築が重要であることを明らかにした。			

目次

1	問題意識・研究背景	5
2	目的と意義	6
3	研究対象	6
4	背景となる理論	7
5	先行研究	8
6	メソドロジー	9
7	事例の抽出	10
8	データの収集	11
9	現場に入る	11
10	堺打刃物業界(成功事例)	12
10-1	堺打刃物の概要	12
10-2	製品特性	12
10-3	堺打刃物業界における分業体制と組織関係	13
10-4	製造工程	14
11	堺打刃物業界の海外進出戦略	15
11-1	堺打刃物業界の海外進出戦略の変遷	15
11-2	海外進出の経緯	16
11-3	JETRO と連携した北米市場への進出	17
11-4	2018 年以降の戦略転換（エージェントの本格起用）	17
11-4-1	エリック氏の経歴	18
11-4-2	堺打刃物業界との出会い	18
11-4-3	本格的な内部化の経緯	18
11-5	欧州への本格進出期	19
11-5-1	フランスへの独自進出	19
11-5-2	シェフと職人の交流の場の提供	19
11-5-3	販売を行わない理由	19
11-6	その後の戦略	20
11-7	業界内部の反応	20
11-8	堺市と堺伝匠館の様子	20
11-9	業績推移	21
12	堺打刃物業界の単一事例分析	22
12-1	文化的資本の活用	22
12-2	業界内部への波及効果	22
13	桐生織物業界	23
13-1	桐生織物の概要	23

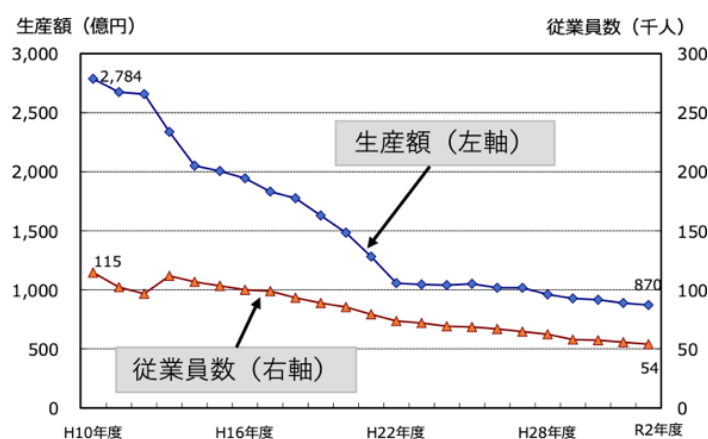
13-2	制作工程	23
13-3	伝統的工芸品としての桐生織	24
14	桐生織物業界の海外進出戦略	25
14-1	桐生織物業界の海外展開とその目的	25
14-2	エージェントの存在	26
14-3	2018 年から 2020 年の海外販路開拓事業	26
14-4	業績推移	28
14-5	アパレル業界の現状	29
15	桐生織物業界の単一事例分析	29
15-1	ターゲットの選定とアプローチの不整合	29
15-2	エージェントの性質とプロジェクト目的の不一致	30
15-3	市場開拓の方向性と実行戦略の不一致	30
16	データ分析	30
16-1	共通点と相違点から発生理由を分析	30
16-1-1	共通点(戦略的意図)	30
16-1-2	相違点 1：エージェントの能力と雇用形態	31
16-1-3	相違点 2：ターゲット市場の選定	32
16-1-4	相違点 3：原産国効果(Country-of-Origin Effects)の管理	33
16-2	先行研究および事例分析で抽出された項目による事例間の比較	34
17	仮説の構築	34
17-1	成功に寄与する因子の抽出	34
17-2	堺打刃物業界の成功例からわかること	36
18	理論の構築	36
18-1	「本物のプロ」向けビジネスの成長に至る因果プロセス	36
18-2	第 2 のループの発生	37
19	結論と限界	39
20	謝辞	39

1 問題意識・研究背景

日本には、多くの伝統地場工芸品・産業があり、その多くは技術力が高く、優れた品質で愛され、様々な問題を抱えつつも長い歴史を築いている。これは、欧州のラグジュアリーブランドが辿っていた歴史と通ずるものがあり、製品の技術や性能だけで比較するとそういったラグジュアリーブランドや、それと同等の価値があるとみなされる製品がたくさんあるのではないかと私は考えている。では、高い技術力や優れた品質を持ってしても高い付加価値を市場に訴求できないのはどうしてなのか？という疑問が出てきたのが、この研究を行おうと思ったきっかけである。

先に述べている通り、伝統地場工芸品・産業には様々な課題がある。その中でも、伝統的工芸品は生産高の減少が続く状況となっている。(図表 1)そして、市場規模の縮小する日本から海外市場へ進出していくことにより、売上高の向上が見込まれるとともに、国内市場では見つけ出すことのできなかつた付加価値を新市場で発見することができるのではないかと考えるようになり、それが伝統的工芸品業界において、現状を打破する一つの策となるのではないかと考えるようになった。

■ 伝統的工芸品の生産額・従業員数の推移



図表 1 伝統的工芸品の生産額・従業員数推移

出典：経済産業省製造産業局伝統工芸品産業室 2022 年 7 月 241 品目の全事業者対象調査より

また、実際に2024年10月9日に一般財団法人工芸品産業振興協会が運営する、伝統工芸青山スクエアにて開催された、「TOKYO 職人展」にて実際の職人と話した。この催事内は、東京都内の若手工芸品職人の作品の展示や実際の職人と触れ合うことができるものになっており、実際に若手職人にインタビューを行って

いると『いいものを作っている自信はあるが、どうして消費者は買いたいと思ってくれないのか』、『新しい取り組みを行いたい気持ちはあるが、過去の失敗体験から、どうせ新しいことをやっても失敗するという諦め感がある』といった職人内に蔓延る諦め感を感じた。

一方で、10月22日に同施設内で開催された、「堺打刃物～包丁のある生活～」でも、堺打刃物職人にインタビューを行うと、海外展開に成功したことにより自らの製品に対する自負が高まっている様子や、より良い製品を作りたいという気運の高まり、また業界外部の人々との交流を求める様子、新たな情報を取り入れていきたいといった、成功感に起因する将来への期待のようなものが感じられ、より一層新たな市場、つまり海外市場で成功することによる影響の大きさを肌で感じ、具体的に新しい市場への進出や、新たな取り組みを行う際に必要な要素は一体何があるのかを探ってみたいと考えるようになった。

2 目的と意義

本論文における目的は、国内市場において、生産量・販売量ともに明らかに低下し続ける日本の伝統工芸品業界が高付加価値戦略を実現し、結果的に売上規模の拡大を実現させることのできるメカニズムを解明することにある。これは、少子高齢化とそれに伴う人口減少による日本市場の縮小から、より一層厳しい外部環境にさらされる脅威から逃れる手段となりうるであろう。

これらに対し想定される有効な方策の一つは、日本だけでなく海外市場に進出し、その上で日本に逆輸入し国内市場で高付加価値化を実現することが考えられる。

本研究の実務的な意義は、まず自社、自業界の持続的成長のために外国市場への実際に進出する際に最低限必要な要素や、効果的な戦略的示唆を明示することにある。また、海外進出での成功が各社、日本市場における高付加価値化による生き残り戦略を模索するきっかけとなることを期待している。

学術的意義は、“日本の中小企業(零細企業)が海外市場に進出”し、“製品が市場で高付加価値製品として認知される”ために必要となる各要素(マーケティング、国際戦略、組織戦略など)の関連性を体系的に整理し、ある程度汎用可能な理論的枠組みを提示することにある。

3 研究対象

本研究の考察対象は日本の伝統的工芸品業界である。伝統的工芸品とは、伝統工芸品産業の振興に関わる法律に基づいて、経済産業省の指定を受けた 243 品

目(2024年10月17日現在)である。伝統的工芸品とは、「工芸品の特長となっている原材料や技術・技法の主要な部分が今日まで継承されていて、さらに、その持ち味を維持しながらも、産業環境に適するように改良を加えたり、時代の需要に即した製品作りがされている工芸品」とされる。

また、法律上では以下5点の要件が必要とされている。

- 1、主として日常生活で使われるもの
- 2、製造過程の主要部分が手作りであること
- 3、伝統的技術または技法によって製造
- 4、伝統的に使用されてきた原材料
- 5、一定地域で産地を形成

これらを踏まえ、本研究の対象である伝統的工芸品には、歴史的な背景と独特の技術・生産体制・材料を有しており、それを現在に伝承している。つまり、伝統工芸品と大量生産品は一見すると同等の製品であるように見えてしまうこともあるが、本質的には異なっている。例えば、堺打刃物と関刃物はどちらも日本における刃物の生産地として有名だが、その製造工程には大きな差がある。堺打刃物は鍛造、関刃物は鋳造であり、この製造工程の差によって生産にかかる手間や、それに伴う生産可能本数の差が発生や、製品自体の品質(切れ味)が異なるといった違いも生まれる。

4 背景となる理論

国際マーケティング戦略は、ドメスティック段階、インターナショナル段階、統合的グローバル段階という3段階で発展する(熊田、折笠、釜賀、岡本 2000年)。ドメスティック段階は国内市場を重視する段階であるため、海外展開を検討する本研究では分析対象としない。

インターナショナル段階においては、シンプル・グローバル戦略とマルチ・ドメスティック戦略という2つの選択肢が存在する。シンプル・グローバル戦略は、自国内の製品をそのまま、もしくは若干の変更を加えて海外市場に展開する戦略である。この戦略は、輸出市場で既に成熟化している製品に対して実施されることが多く、国際的な競争に打ち勝つために価格を前面に押し出した標準化製品を大量に販売するのに有効である。一方で、生産拠点が本国に集中し、本国中心のスタッフになりがちであること、為替変動の影響を受けやすいことが欠点としてあげられる。

マルチ・ドメスティック戦略は、現地市場の文化や特性に合わせた適応化戦略

を採る。小売業、流通業など、進出国の文化特性を十分に考慮しなければならない産業で採用されることが多い。マーケティングや販売支援活動などの川下活動が戦略上重要な位置を占める。しかし、現地適応化をマーケティング活動の全てに採用すると企業の優位性が失われる可能性があるため、実際には調整活動を行い、できる限り標準化政策を採用しコスト上のメリットを享受しようとする場合が多い。

統合的グローバル段階では、標準化重視と適応化重視の2つのアプローチが存在する。標準化重視の統合的マーケティング戦略は、インターナショナル段階におけるシンプル・グローバル戦略をさらに進展させた段階である。生産拠点を国際的に分散させながらも、製品戦略については標準化政策を維持する。世界的なブランドの確立、製品イメージの確立、保証やアフターサービスの基準など、世界的に統一された戦略展開が要求される。

一方、適応化重視の統合的マーケティングは、マルチ・ドメスティック戦略の延長線上にあり、各国の文化・風土・習慣・市場特性などを考慮しながら、世界規模での原材料や資金の調達・供給、ロジスティクスを活用する。製品に文化的な特性が強い場合は製品適合を行い、価格政策はコスト優位を中心に組み立て、販売促進では現地適応化を基準に効率化を目指す。

これらの戦略は、時系列とともに発展していくことが望ましいとされるが、状況によってはその限りではない。製品特性や市場特性、組織能力などによって、適切な戦略は異なってくる。特に伝統工芸品における海外進出においては、製品の文化的価値や生産体制の特殊性を考慮する必要がある。その上で、市場特性に応じた適切な戦略選択が求められる。

5 先行研究

本研究における先行研究として、小規模事業者が大規模多国籍企業に対する競争優位を構築する方法について述べた「Localizing in the Global Village: LOCAL FIRMS COMPETING IN GLOBAL MARKETS」(Güliz Ger 1999)を参照した。

小規模事業者が大規模多国籍企業との競争において、グローバル化では優位性を確立することは難しいものの、ローカライズ(現地適合)と母国の独自文化の活用による差別化によって、独自の競争優位を構築する方法を述べている。

そしてその小規模事業者が競争優位性を確立するために有効な方法は以下の3つの要素から構成される。第一の要素は、地域企業は独自の知覚価値の創造による差別化を図ることである。これは単なる機能的な差別化ではなく、地域に根ざした文化的価値を活用し、象徴的な差別化を実現することを意味する。そのためには、製品やサービスに付随する意味のコードを戦略的に管理することが重要となる。第二の要素は文化資本の活用である。地域企業は、その地域固有の文化

的資源を戦略的に活用することで、グローバル市場における独自のポジションを確立することができる。この過程では、文化的真正性の確立が重要な役割を果たし、それを支える制度的認証の獲得も必要となる。文化資本は、適切に活用されることで経済資本への転換も可能となる貴重な資源である。

第三の要素として、グローバル市場における独自のターゲティングとポジショニングである。小規模事業者は多国籍企業が十分にサービスを提供していないグローバルな代替消費者層を開拓し、小規模事業者の持つ地域特性を活かした独自市場の創造や、文化的価値に基づく差別化が有効な戦略となる。

同論文内では、トルコの Beymen 社による例が紹介されている。

上述の3つの構成要素に照らし合わせると、Beymen 社の行った戦略は以下の通りである。①独自の知覚価値の創造による差別化は、伝統的な技術に現代的なデザインを掛け合わせることに由来する差別化、②文化資本の活用とそれによる、経済資本への転嫁は、製品の文化的真正性を保ちつつ、Beymen 社の高級品の販売経験を掛け合わせることで、文化資本を経済資本へと転嫁することに成功している。③グローバル市場における独自の他—ケティングとポジショニングは、文化的真正性を求める消費者層、この場合はグローバルな富裕層を対象とした。この事例においては、Beymen 社の高級品の販売経験を活かした確かなターゲットに差別化された製品を訴求することができた例であり、伝統的工芸品が海外に展開する上での重要なエッセンスになっている。

6 メソドロジー

日本の伝統的工芸品産業の海外進出を対象とする本研究においては、先行研究が不十分であるため事例に基づく探索型の研究手法を選択することとする。事例に基づく代表的な研究手法としては、Case Study Research: Design and Method(Yin, Robert 1984)と Building Theories from Case Study Research(Kathleen M. Eisenhardt 1989)の2つの手法が存在する。Yin氏の手法では、先行研究等に基づく仮説を、標本ではなく実験として捉えた事例により検証することを目的としている。一方、Eisenhardt氏の手法では、一つまたは複数の事例を研究目的に沿って慎重に選択し、深く分析することにより仮説の導出、ひいては理論を構築することを目的としている。

したがって、本研究においては先述のとおり先行研究が不十分であることから、先行研究に基づいた仮説を大量のデータで検証する統計的手法ではなく、実際に発生した事象から新しい理論の発掘や既存理論の拡張を行うことを目的

とした EBuilding Theories from Case Study Research (Kathleen M. Eisenhardt 1989) を選択し、事例研究に基づく理論構築を行うこととする。

実際に以下 7 つのステップで段階を踏みながら理論構築を行う。

① 問題の定義

研究課題を広く定義し、可能な限る事前の構成概念を特定する。

② 事例の選択

特定の母集団を正義して外的妥当性を高め、関心のあるプロセスが透明性を持って観察できるかどうかという観点からの理論的サンプリングにより事例を選択する。また、その際には研究の目的を達成できる決定的な事例、もしくは極端・ユニークな事例、新事実が見られる事例を選択することを推奨している。

③ データの収集

定性的・定量的な複数のデータを組み合わせて三角測量を行う。その際に、複数の調査員の起用が有効である。

④ 現場に入る

データの収集と分析を同時並行で反復的に行う。インタビュー対象や手順は収集の過程で発生した新たな機会や洞察に応じて柔軟に調整することが可能である。

⑤ データの分析

各事例の分析によって事例の詳細を把握し、その後事例間の際や同質性を様々な視点から探索する。

⑥ 仮説の形成

データと理論を継続的に比較する。各事例の因果関係を比較し、複数のデータから一貫した証拠を抽出して共通の概念を構成する。

⑦ 理論の構築

⑥仮説の形成を繰り返し、新しい発見がなくなり次第理論構築へと進む。

7 事例の抽出

前章のメソドロジー①問題の定義に関しては前述しているため、②事例の抽出から行う。事例抽出の際に Eisenhardt (1989) は、関心のあるプロセスが透明性を持って観察できること、制御したい事柄を明確化し排除できていること、新たな理論構築の可能性があることの 3 点を確認項目として挙げている。また、理論拡張の可能性を踏まえて研究を進める中で事例を適宜追加しても良い

としている。本研究における事例選択の際に確認した項目は以下の表の通りである。(図表 2)

①関心のあるプロセスが透明性を持って観察できる	②制御したい事柄を明確にして排除する	③新たな理論構築の可能性がある
特定の業界全体で海外展開を行う際の戦略の一連の流れがわかること	地政学的な外部環境の影響を排除するために、同時期に海外展開を行なっていること	成功と失敗という結果が極端に異なっていること
直接現地に訪問して、当事者に直接インタビュー可能であること	自治体などの非営利団体の影響などを見るために 1 事業者のみの活動ではなく、業界全体で海外展開を行なっていること	—

図表 2 事例選択の制限

出典：著者作成

以上の条件を踏まえて、堺打刃物業界と桐生織物業界の 2 つの業界を調査対象とする。

8 データの収集

三角測量法的に複数のデータを組み合わせて調査を行うために、本研究においてはアーカイブとインタビューの定性的データと、販売実績の定量的データを収集することとした。

インタビューは現場に入りながら行い、アーカイブは当時の報告書や記事、SNS や HP 等を閲覧し、販売実績データは、それぞれの業界の自治体担当者に共有いただいたデータを使用した。

9 現場に入る

堺打刃物業界、桐生織物業界のそれぞれの業界関係者に 2024 年 11 月から 12 月にかけてインタビュー調査を行った。それぞれのスケジュールは以下の通りである。(図表 3)

インタビュー対象	日時	業界	役職	インタビュー場所	
エリック・シュバリエ	2024.11.8	堺打刃物業界	エージェント	堺伝匠館	大阪府堺市堺区材木町西1丁1-30
遠藤 妃佐	2024.11.10	堺打刃物業界	堺伝匠館 館長	堺伝匠館	大阪府堺市堺区材木町西1丁1-30
山脇 良庸	2024.11.10	堺打刃物業界	問屋/研ぎ屋	山脇刃物製作所	大阪府堺市堺区宿屋町西1丁2-21
山塚 拓志	2024.11.11	堺打刃物業界	鍛冶屋	山塚刃物製作所	大阪府堺市西区築港浜寺西町2
田中 義久	2024.11.11	堺打刃物業界	鍛冶屋	田中刃物製作所	大阪府堺市堺区九間町西2丁2-25
馬場 崇史	2024.11.12	堺打刃物業界	問屋/研ぎ屋	馬場刃物製作所	大阪府堺市堺区宿屋町東3丁3-22
藤原 圭介	2024.11.12	堺打刃物業界	堺市 産業振興局	堺市役所	大阪府堺市堺区南瓦町3-1
お名前不明 職員	2027.11.17	桐生織物業界	桐生織物協同組合	桐生織物記念館	群馬県桐生市永楽町6-6
佐竹 正規	2024.12.4	桐生織物業界	桐生織物協同組合	オンライン	ー
大谷 啓介	2024.12.18	桐生織物業界	エージェント	オンライン	ー
細川 有子	2024.12.23	堺打刃物業界	公益財団法人 堺市産業振興センター	オンライン	ー

図表3 インタビュースケジュール

出典：著者作成

10 事例1：堺打刃物業界(成功事例)

10-1 堺打刃物の概要

堺打刃物は日本の六大刃物産地の一つであり、特に「堺打刃物」として広く知られている。堺の包丁は600年の伝統があると言われており、5世紀、堺で有名な仁徳天皇陵などの古墳を建造する際、堺の鍛冶職人が集められ、古墳建造に必要な道具を作ったことが堺刃物の起源と言われている。

16世紀後半、ポルトガルからの鉄砲とタバコの伝来をきっかけにタバコ包丁の生産始まり、徳川幕府から「堺極(さかいきわめ)」の印が与えられ、その印で日本全国に専売されたことで、切れ味への評判は日本全国へ広がったと言われている。その後、その切れ味を生かして和包丁の生産を始めたと言われる。

10-2 堺打刃物の製品特性

堺打刃物の特徴は、片刃構造にある。この構造により、食材の繊維や細胞膜を壊すことなく切ることが可能で、素材の旨味を保持できる。また、切った食材が刃から離れやすいという機能性も備えている。しかしながら、片刃は片側

にのみ刃付けがされている包丁であるため、扱いが難しく、使いこなすためにはある程度の訓練が必要である。

10-3 堺打刃物業界における分業体制と組織間関係

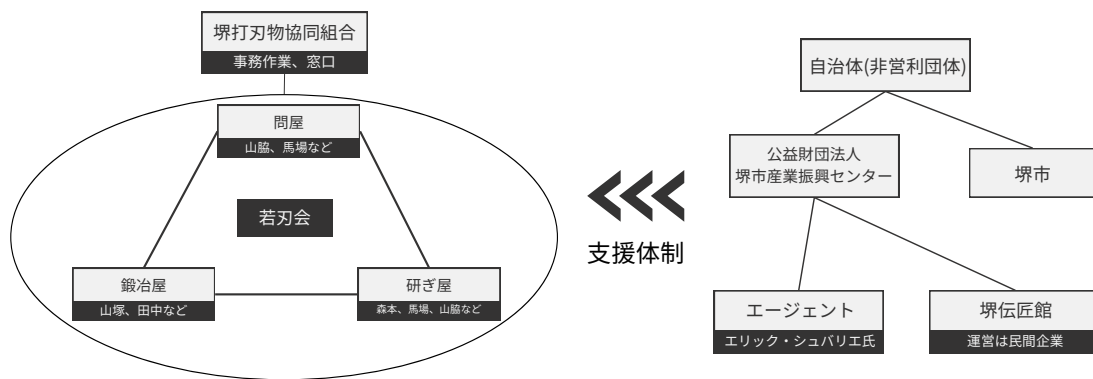
堺打刃物業界は、鍛冶屋、研ぎ屋(刃付け屋と呼ぶこともあるが、本論文では研ぎ屋と名称を統一する)、問屋によって水平分業で生産、販売(卸売業)を行っている。

基本的には、問屋が卸先の要望を受け、商品を企画、鍛冶屋と研ぎ屋に発注し、職人はそれぞれの製造を担当し、最終仕上げを問屋で行う、問屋主導のビジネスモデルであった。

しかし、近年では SNS の発展やインターネットの普及により職人の存在が世間に認知されやすくなったことから、職人のアーティスト化が進み、職人が主導する商品も生まれるようになった。こうした状況の変化や、昨今の後継者不足、職人不足、職人の高齢化による事業者の減少を受け、問屋は比較的投資金額が少なく済む、研ぎ屋の内製化を進めている。鍛冶屋は、設備が大規模でありそれによる初期投資金額の大きさ、製造工程複雑さ、家事職人としての習熟に必要な期間の長さから、内製化は難しいものと考えているようである。内製化が難しく、労働環境も過酷なため担い手も少なく、鍛冶屋の減少は歯止めが効かない状況となりつつある。

一方で、こういった後継者不足問題解決や、技術力向上や外部との関わりなどに関する情報交流のために、各事業者の若手 25 名の自発的な「若刃会(わかばかい)」という組織を作り、今後の発展を若い世代自ら模索する姿も見える。

また、この業界をサポートする存在として、堺市の産業戦略部地域産業課、公益財団法人堺市産業振興センター(以後、産業振興センター)といった公的機関。そして、産業振興センターと契約を結び堺市の伝統工芸品を PR する専属のエージェントが存在している。堺伝匠館は、堺打刃物を中心とした堺市の伝統産業に触れることのできる施設である。1 階では、実際に商品の購入ができ、2 階に堺刃物ミュージアム CUT があり、堺打刃物の歴史や製品に関する理解を深めることができる。著者が、取材に訪れた際にも多くの外国人観光客で賑わっていた。



図表4 堺打刃物業界構造

出典：インタビュー内容をもとに著者作成

10-4 製造工程

堺刃物の製造は大きく3つの工程に分かれており、それぞれ専門の職人が担当している。

① 鍛造工程

鍛冶屋と呼ばれる方々が行う。

刃金付け：約1000℃の炉で熱した地金（軟鉄）に刃金（鋼）を接着する

先付け・中子とり：動力ハンマーで叩きながら形を整え、柄を挿す部分を形成する

焼き入れ・焼き戻し：水での急冷と再加熱により、硬度と粘りを調整する

② 研ぎ（刃付け）工程

研ぎ屋と呼ばれる方々、もしくは問屋が行う。

荒研ぎで刃先の厚みを落とし、形を整える。

本研ぎで刃先を研ぎ上げる。

裏研ぎで裏面を薄く仕上げる。

細かい砥石での仕上げと錆び止め処理を行う。

③ 柄付け工程

問屋が行うことが多い。
中子を柄に差し込む。
重心のバランスを調整する。
ブランド名を刻印する。

この分業体制により、各工程に必然的に監視状態が生まれることで、各工程の専門職人が技術を極めることに繋がり、最高品質の刃物が生み出されている。また同時に、双方の利益最大化に向かう活動が自然と引き起こしやすい構図となっている。

11 堺打刃物業界の海外進出戦略

11-1 堺打刃物業界の海外進出戦略の変遷

分析は時系列分析とプロセス分析を組み合わせ実施した。まず、2009 年からの海外展開の経緯を時系列で整理し、主要なイベントや戦略的決定を特定した。特に、2018 年のエリック氏の正式なコーディネーター就任を境とした戦略転換に注目し、その前後での展開方法の違いを比較分析した。具体的には、以下の 3 つの時期に分けて分析を行った

2009 年-2017 年：JETRO と連携した北米市場への進出期

2018 年-2019 年：戦略転換期

2019 年-2022 年：欧州市場への本格進出期

各期間について、展開戦略の特徴、主要なステークホルダーの関与、市場での反応、組織内部の変化を分析した。また、エリック氏の役割と影響力、特に彼の文化的背景や専門知識が戦略転換にもたらした効果についても詳細に検討した。まず、海外進出において業界全体で行っていた取り組みはこの通りである。(図表 5)

開催時期 (年/月)		展示会名	開催国	場所	主催	出展者
2011	3	IRFS2012	アメリカ (ニューヨーク)	Jative Center	azix.inc	刃物事業者：3社 食品事業者：1社
2012	11	Oishii JAPAN 2012	シンガポール	Sands Expo Convention Center	Oishi JAPAN 事務局	刃物事業者：5社 食品事業者：2社
2013	3	IRFS 2013	アメリカ (ニューヨーク)	Jative Center	azix.inc	刃物事業者：3社 食品事業者：1社
2014	3	IRFS 2014	アメリカ (ニューヨーク)	Jative Center	azix.inc	刃物事業者：5社
	10	Oishii JAPAN 2014	シンガポール	Sands Expo Convention Center	Oishi JAPAN 事務局	刃物事業者：2社 商社：1社
2015	8	Western Foodservice & Hospitality Expo	アメリカ (ロサンゼルス)	Los Angels Convention Center	azix.inc	刃物事業者：5社 商社：1社
	10	Oishii JAPAN 2015	シンガポール	Sands Expo Convention Center	Oishi JAPAN 事務局	刃物事業者：2社 商社：1社
2016	6	C'bon le Japon! 2016	フランス (パリ)	Halles des Blancs Manteaux	Euro Japan Crossing	刃物事業者：4社
	8	Western Foodservice & Hospitality Expo	アメリカ (ロサンゼルス)	Los Angels Convention Center	azix.inc	刃物事業者：3社
	10	Food JAPAN 2016(旧：Oishii JAPAN)	シンガポール	Sands Expo Convention Center	Oishi JAPAN 事務局	刃物事業者：4社 商社：1社
2018	1	Western Foodservice & Hospitality Expo	アメリカ (ロサンゼルス)	Los Angels Convention Center	Specialty Food Association	刃物事業者：3社 商社：1社
	10	SIAL PARIS 2018	フランス (パリ)	Moscone Ceter	COMEXPOSI UM	刃物事業者：6社 商社：1社
2019	6	堺食品海外プロモーション及び展示販売	フランス	料理アカデミーDOMA	堺市	刃物事業者：4社 食品事業者：1社 商社：1社
	11	フランスでの堺打刃物 & 堺食産品商談会	フランス	フランスパリ市内	堺市	刃物事業者：3社 食品事業者：1社
2021	9	シラ国際外食見本市 2021	フランス	不明(自治体不参加)	GL EVENTS	刃物事業者：6社
2023	2	アンビエンテ2023	ドイツ	メッセフランクフルト	メッセフランクフルト	刃物事業者：4社
2024	1	アンビエンテ2024	ドイツ	メッセフランクフルト	メッセフランクフルト	刃物事業者：5社

図表 5 出展情報

出典：堺市産業振興センターご提供資料より著者修正

11-2 海外進出の経緯

堺市の藤原氏によると、少子高齢化や、リーマンショックや東日本大震災を経た当時の経済状況の悪化というマイナス面と、日本食の認知度が向上しつつあったというプラスの面を踏まえて、堺市と産業振興センターが主導し、堺市の工芸品・特産品を海外に展開しようという動きが発生したという。一方で、堺市産業振興センターの細川氏は、当時所属事業者が海外進出を希望したため

出展計画を進めたようだと語っており、実際のところ自治体と事業者のどちらからアプローチ始まったのかは不明である。

11-3 JETRO と連携した北米市場への進出

2011 年よりニューヨーク国際レストラン&フードショー(IRFS、以下 IRFS と記載)に出展を開始。これは、レストラン・ホテルなど食品関係者を対象とした国際見本市であり、商品の展示だけではなく、フードサービス業界の専門家によるセッションや、デモンストレーションが行われる。また、業界の関係者と繋がる貴重な機会となっている。

堺打刃物業界は日本貿易振興機構(JETRO 以後 JETRO と記載)との連携を通じて参加していた。ジャパンパビリオンという JETRO が束ねる日本食のブースの一画にて、展示・商談を行っており、実務的な部分で JETRO のサポートを得ていた。刃物事業者として参加したのは、株式会社カネシゲ刃物、森本刃物製作所、山脇刃物製作所の 3 社である。森本刃物製作所は研ぎ屋で、カネシゲ刃物、山脇刃物製作所は問屋である。その後の事業者数は増えるものの、基本的には問屋業を営んでいる事業者が参加することが多かった。

当時の記事によると、このジャパンパビリオンの来場者は年々増え続け、かなりの盛況ぶりになっていたという。2012 年以降のイベントに関しても、表〇にて主催が「堺市」となっているイベント以外は、全て JETRO と連携して出展しており、それに伴い日本食ブース内での出展となっている。

2010 年には、堺刃物フェア・イン・ニューヨークという堺打刃物業界主体のイベントも行っている。内容としては、①ジャパン・ソサエティでの和包丁講演会、②ニューヨークにある有名フランス料理学校での「堺打刃物」の講習会、③ロウアーマンハッタンの包丁専門店での和包丁の研ぎの実演と「堺打刃物」の販売である。この時に対象としていたのは、プロの料理人やプロの料理人の卵、一般の包丁愛好家など、2011 年から出展していた IRFS よりも、日本食や包丁に関与の高い層がターゲットになっていた。

11-4 2018 年以降の戦略転換（エージェントの本格起用）

2000 年頃から堺打刃物業界の事業者の 1 社である佐助が独自にフランスへの事業展開をしていた。2014 年にエリック・シュバリエ氏(以後、エリック氏)に出会い、フランスでのイベントの通訳や翻訳、交渉業務、海外からの見学人の案内などを依頼するようになった。その後正式に弟子入りし、職人として工房で修行を行っていた。そして、2018 年より堺市のコーディネーターとして活躍することとなる。

11-4-1 エリック氏の経歴

エリック氏は、フランス出身である。また、フランスの教育システムの特徴を活かした専門的な教育を受けていた。フランスでは高等学校教育にて2年目から専門分野を選択する必要がある、マーケティングとコミュニケーションを専攻し、その後大学でもマーケティングを学んだ。

特筆すべき点として、彼は歴史や言語にも強い関心を持っており、マーケティングを単なるビジネスツールとしてではなく、「物語を作る手段」として捉えていた。この視点は後の堺打刃物の文化的価値の発信において重要な役割を果たすことになる。

11-4-2 堺打刃物業界との出会い

先に述べている通り、堺打刃物産業との最初の接点は、佐助との偶発的ものである。当初の翻訳・通訳業務から関わりが始まったが、正式に弟子入りし、半年間は、通訳・翻訳業務や、海外との交渉業務、インバウンド取り組みPR業務等を行い、文化活動ビザ取得後に職人としての修行を開始した。

11-4-3 本格的な内部化の経緯

堺市や堺打刃物業界は、エリック氏が業界に参画後も、海外展開を見据えて海外向け展示会に出展していた。表3の通り、2016年にフランスの展示会にも初出展を行うなど、当時の日本食ブームを受けてヨーロッパ進出への気運が高まっていた。

また、エリック氏の活躍を知った新潟県燕三条市が2018年にエリック氏に燕三条刃物業界での海外PR活動への参画を求めた。堺市は堺打刃物業界のPR活動に専念してもらうべく、産業振興センターによってエリック氏をイベントコーディネーターとして個人契約に踏み切り、本格的に堺打刃物のPR活動を専任で行うこととなった。

これにより、エリック氏は内部化されたエージェントという立ち位置になった。これまでは、JETROのコーディネーターの協力などを得ることはあったものの、個人と直接契約を結んで内部化を進めたのは初めての試みであった。また、エリック氏を正式なコーディネーターとして採用するということは、ただ海外展開支援担当者を採用した以上の意味を持っている。先に述べているように、エリック氏は職人としての修行期間もあり、マーケティングの専門知識もあり、自身の出身国フランスの市場や文化的コンテクストを熟知している。これにより業界内外に精通したエージェントを獲得することができ、独自の展開戦略を構築することが可能となった。

11-5 欧州市場への本格展開期

エリック氏を正式なコーディネーターとして採用したことにより、堺打刃物業界は欧州への展開に集中し本格的な戦略転換を行った。

11-5-1 フランスへの独自進出

2019 年から 2022 年までの 4 年間はフランスにおいて、長期的な視点でマーケティング戦略を行った。

図表 5 からわかるように、2019 年の海外でのイベントは堺市が主催しているものとなっている。

11-5-2 シェフと職人の交流の場の提供

基本的に 2019 年以前に参加していた、展示会や見本市は、展示によってその商品自体を認知してもらい、その後商談を行うというのが一般的な流れである。そして、堺打刃物業界から参加する多くは、問屋であった。つまり本当に製品を作っている職人ではないのである。

エリック氏が企画したイベントにおける、交流の場においては堺打刃物業界の職人とプロのシェフ、つまり職人同士の直接交流を促し、日本食及び、堺打刃物の理解を深めてもらう事と目的として開催した。本来であれば、簡単にこのようなイベントを開催することは難しいが、エリック氏個人的なフランスでのネットワークがうまく活用できたと話していた。もちろんその場での販売は一切行われなかった。もし購入を希望する場合には、フランスに進出している問屋へ斡旋していた。

11-5-3 販売を行わない理由

エリック氏が実際にフランスで生まれ育ってきた中で感じている、文化的な背景があったからである。エリック氏は、『ヨーロッパの人々に対しては大体ビジネスっぽさのないビジネススキームでアプローチしないといけない、お金が本当は好きだけど、それを表現するのを好まない人々』、『フランスはやっぱ職人と交流したい。会社との交流を望んでいない。』、『フランスのシェフたちが求めていることは、どんな刃物かということよりも、その刃物を誰が作ったのか、その人の家族はどんな人なのかというったようなもの』と語り、ヨーロッパ、ことフランスにおいては、直接的なビジネス関係を構築することよりも、文化的な交流や関係性を重視する傾向があることを、自然と掴んでいたものと思われる。

こういった、肌感覚のようなものはその国で生まれ育ったからこそ自然と感
じるものであり、それと彼自身の経歴や学びが結びついた結果であるだろう。
また、すぐに販売に繋げなくともイベントが成立するのは、エリック氏が堺打
刃物の一事業者としてではなく、産業振興センターと契約を結んだ自治体に近
い存在であり、イベント運営の財源もこう言った非営利組織の予算を活用でき
たことにある。予算面だけでなく、エリック氏と堺市が個人契約を結び専人の
エージェントとなったことで、事実上長期間の雇用が保障されたこととなり、
長期的な目線で着実な戦略を組むことができたと思われる。

11-6 その後の戦略

2020 年以降は、フランス内での見本市に出店している。2019 年に獲得したプ
ロのシェフたちからの認知を活かし展示会へ出店、より幅広い層のシェフへの
アプローチを行い認知の拡大に努めた。

また 2022 年以降は、ドイツ進出に注力している。エリック氏によると、フラ
ンスで本物のプロと職人同士の交流を行い、本物として認知してもらったあ
と、ビジネスの拡大を目論んでドイツへの進出を決定したという。

11-7 業界内部の反応

海外からの注目度や受注が増えるにつれて、職人たちが自分たちの製品や今
後の業界の行方に関して強い関心を持つようになっていった。堺打刃物協同組
合の会議は定期的には開催されていたが、そこに参加するのは 70 代以上の、現
在の親方にあたる方々で行われており、若手の繋がりが無いことを懸念した事
業者の後継者によって、若刃会(わかばかい)という組織が新しく構成された。
現在 25 名の方がこの活動に参加しており、もともとは後継者のみが参加する
会であったが、今は従業員の方も参加を希望することが増えているという。こ
の会では、技術向上のための情報共有、勉強会、合同イベントの開催、後継者
問題についての意見交換などである。まだ、発足して間もないため大きな功績
はないが、若い世代が自分たちの業界の発展のために自発的に活動するよう
になっている事は今後の堺打刃物業界にとって、大きな影響力を持つだろう。

11-8 堺市と堺伝匠館の様子

11 月に実際に堺市を訪問した際には、堺市、伝匠館ともに多くの外国人観光
客を見かけた。

滞在期間中、筆者は 3 度堺伝匠館を訪問したが、いずれも来館者の 70%ほどが
外国人観光客の方であり、滞在時間も日本人観光客よりも圧倒的に長い。堺市
の問屋を取材中(1 時間程度)にも、外国人観光客が訪問する様子も見られた。

問屋は、駅から徒歩 20 以上離れた住宅街にあり、観光地にもなっていないため、堺打刃物を買求めるために自ら調べて訪れているものと思われる。

11-9 業績推移

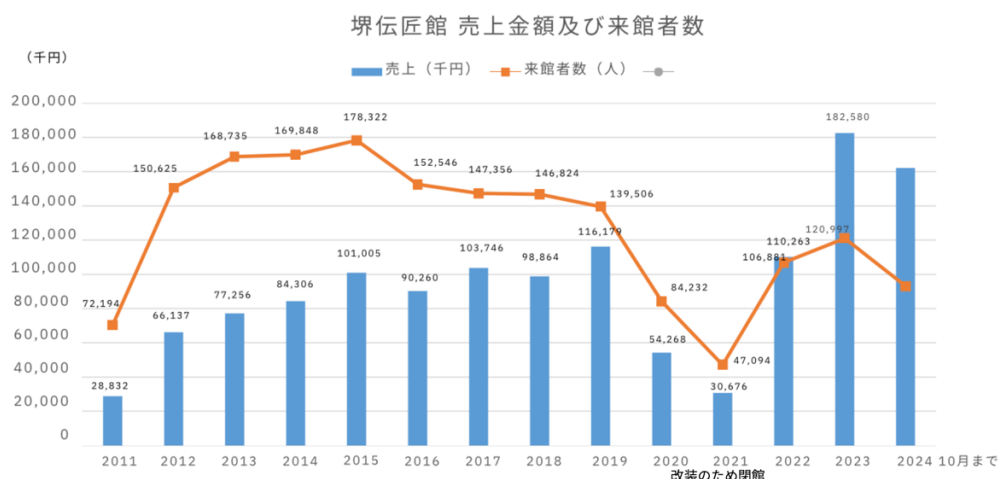
山塚氏によると、2017 年ごろから 2、3 年間は本当に経営が苦しく何度も倒産を考える時期があったという。これは、山塚氏の事業者に限ったことではなく、業界全体で受注の落ち込みを感じていたという。海外展開が好調になった 2020 年頃からはコロナ禍の影響を受けつつも、その前よりは経営難を感じにくくなり、2022 年ごろからは生産が追いつかない状況が続いているという。山塚刃物製作所や、1 年半先まで生産スケジュールが埋まっているという状態になっているようであった。実際に山田打刃物製作所では、発注書が山積みになっており過去最高の忙しさだと語っていた。(図表 6)

業界全体の動きとしても堺伝匠館の売上金額と来館者数の推移から、売上額が 2023 年に最高額に達しており、来館者が過去最高であった 2015 年よりも高額であることから、単価の高い刃物の売上が伸びていることが確認できる。(図表 7)



図表 6 田中打刃物製作所の発注書の山

出典：著者撮影



図表 7 堺伝匠館 売上金額および来館者数

出典：堺市産業振興センターご提供資料に著者加筆

12 堺打刃物業界の単一事例分析

12-1 文化的資本の活用

堺打刃物業界の海外展開において、2011 年から 2018 年までは、JETRO との連携による北米市場での展示会出展が中心であった。この時期は、問屋を中心とした商品展示と商談という従来型の展開方法が採用されていた。2018 年以降の転換期を超えた後は、エリック氏の正式な参画を契機として、フランスを中心とした欧州市場への展開へと戦略が転換された。この時期は、職人とシェフの直接交流を重視し、文化的価値の共有を重視したアプローチが採用された。エリック氏という文化的仲介者の存在が、戦略転換において重要な役割を果たしていたことが判明した。彼が持つマーケティングの専門知識、フランスの文化的背景の理解、そして職人としての業界内部での就労経験という複合的な要素が、新たな展開戦略の構築を可能にした。特に、フランス市場における「ビジネスっぽさのないビジネススキーム」という独自のアプローチは、フランスにおける職人文化への深い理解に基づいており、現地の文化的文脈に適合したものであった。この文化的適合性の高さは、単なる商品販売を超えて、職人とシェフという専門家同士の直接的な価値共有を可能にしたものであった。

12-2 業界内部への波及効果

新戦略の展開は組織内部に実質的な変化をもたらしていた。具体的には若手職人による「若刃会」の設立につながり、業界内部での世代間連携や技術継承への関心を高める結果となった。さらに、堺伝匠館への外国人観光客の増加や、問屋への直接的な訪問者の増加といった具体的な成果も確認された。これらの

変化は、海外展開が単なる市場拡大を超えて、業界全体の活性化と持続可能性の向上につながっていることを示している。

これらの発見は、単なる市場開拓の戦略転換以上の意味を持っている。すなわち、適切な文化的仲介者の存在が、伝統工芸品の海外展開において、文化的価値の共有を軸とした新たなアプローチを可能にし、それが組織内部の活性化につながるという、複合的な変化のプロセスを示している。その過程で、製品の持つ文化的価値を理解し、それを現地の文脈に適切に翻訳できる人材の存在が、戦略転換の成否を左右する重要な要因となることが明らかになった。

13 桐生織物業界(失敗事例)

13-1 桐生織物の概要

群馬県桐生市周辺で作られている織物である。

「西に西陣、東に桐生」と伝えられるように、1300 年前に編纂された「続日本紀」に編纂のある、特に歴史の深い絹織物である。江戸時代後期からは、産業として活発化していく。絹産業とは「養蚕」「製糸」「製織」の産業を合わせたものであり、群馬県の赤城山麓から品質の良い蚕が沢山とれるため、群馬県内では製糸も発展し、「養蚕」「製糸」「製織」全てが発展していった。

桐生織は品種が多く、生産の量の少ない付加価値の高い先染めジャカード織物である。

13-2 制作工程

1、製糸

蚕の繭から生糸を取り出し、たて糸とよこ糸用に分類する。

2、精練、染色、糊付け

生糸を精練して不純物を除去し、染色後、よこ糸に糊をもみこんで撚りの戻りを防止する。

3、撚糸

八丁撚糸機で1メートルあたり1500-2000回の強い撚りをかけ、糸を丈夫にする。その後、糸繰りをして、あと工程の準備をする。

4、整経、管巻き(巻は、正しくはてへんに巻)

たて糸の本数、幅を決めて、所定の長さに整える。これを整経といい、よこ糸を木管に捲（ま）くことを管巻きと言う。巻き方には手動、機械、自動巻きの各方法がある。ここまでで、糸の準備は終了。

5、意匠、紋切

紋様を意匠紙という方眼紙に写し取り、それに従って紋紙にたて糸の上げ下げの情報を指示する穴をあける紋切という作業。現在では先端技術をうまく取り込み、コンピュータ上で作成したデザインを画像データとして保存し、そのデータを直接織り機に送って紋様を織りあげする方法もとられている。意匠の幅が広がり、元来定評のあった桐生織の豊かな表現力が一層高まりました。

6、ジャガード、機拵え

紋紙やコンピュータからの紋様データを綜紉（そうこう：たて糸を上下させる装置）に与える機械がジャカード。ジャカードの運動を通糸からたて糸に伝えて開口させ、紋様をつくり出す。

7、機織り

開口してたて糸が上下する間を緯入れによって糸が左右に行き交う（箴打（おさうち）するということ）により織り上げる。糸という「線」が織物という「面」になっていく工程。ジャカードがたて糸の上下の開口を指示し、様々な文様が織物の表面にあらわれる。織りあがった布地の表面は細かく検査される。

8、しば出し

お湯に反物をひたし、よこ糸についている糊を落とし糸によりが生じる。このよりが布地の表面にしば（織物面の凹凸）としてあらわれる。

9、整理

しば出しをして縮んだ布地を湯のしして幅を広げる。木づちで叩き、風合いを出す。幅や長さを計り、傷や汚れを検査して補修して完成。

13-3 伝統的工芸品としての桐生織物

伝統工芸品に認定されたのは、1977年10月である。認定された技法は以下7つである。

- 1、お召し織(おめしおり)
- 2、緯錦織(よこにしきおり、ぬきにしきおり)
- 3、経錦織(たてにしきおり)
- 4、風通織(ふうつうおり)
- 5、浮経織(うきたており)
- 6、経緋紋織(たてかすりもんおり)
- 7、縋り織(もじりおり)



図表 8 認定された技法による織物

出典：桐生織物記念館 HP より

14 桐生織物業界の海外進出戦略

14-1 桐生織物業界の海外展開とその目的

2018 年から 2020 年にかけて JETRO の「地域団体商標海外展開支援事業」に申請・採択されたことをきっかけに、「海外ブランド推進委員会」を中心に海外販路開拓活動を行った。

『「桐生織」で指名される産地になる。』を目的に掲げ、高単価・高品質な記事による差別化をはかり、「桐生織」がオリジナリティ豊かな高級生地ブランドとして多くの現地デザイナーに認知してもらうことがゴールだと当時の JETRO の担当者は語っている。

一方で、桐生織物業界の各事業者の要望としては、ある程度規模が取れる取引を希望していたことから市場規模の見込める中国市場から進出することとなった。

14-2 エージェントの存在

海外ブランド推進委員会のブランドプロデューサーとして KcmitF 大谷啓介氏を招いた。

KCmitF は、100%ハンズオンを信条に、商品開発・ブランディング・販路開拓の領域でリアルからオンラインまで中長期的に支援をしている。海外展開においては、事業戦略設計・展示会出店支援等の標準的な手法に加え、「海外パートナー&日本のものづくり事業者」チームによる市場開拓、商品開発も積極的に推進している。

創業者であり、桐生織物業界のブランドプロデューサーの大谷啓介氏は、小売店業界での、MD、バイヤー、CS、ロジスティクス担当現場で、リアルからオンライン、コモディティから高付加価値商材と携わった経験を活かし、日本各地の店頭工芸品製造者の商品開発・マーケティング支援サービスを開始し、特に海外への販路開拓分野での評価を得る。2014 年にビジネスパートナーと共に、日本各地の様々な産地企業の海外コラボレーションや行政機関のプロジェクト推進事業を開始。2017 年には、「新製品が店頭に並んだその後」をフォローするために、久我山にギャラリーショップをオープン。商品開発から販売、その後の改善までの一気通貫サイクルでつくり手と関わる事業体制を構築。2021 年には、パリでもセレクトショップを設立、事業運営支援を開始している。

しかしながら、本プロジェクトの対象製品はテキスタイルであり、大谷氏の toB マーケティングの経験がなく、それに伴いテキスタイル製品における toB 顧客の海外ネットワークは乏しかったと推測できる。

14-3 2018 年から 2020 年の海外販路開拓事業

行われた事業としては、以下の 6 つである。

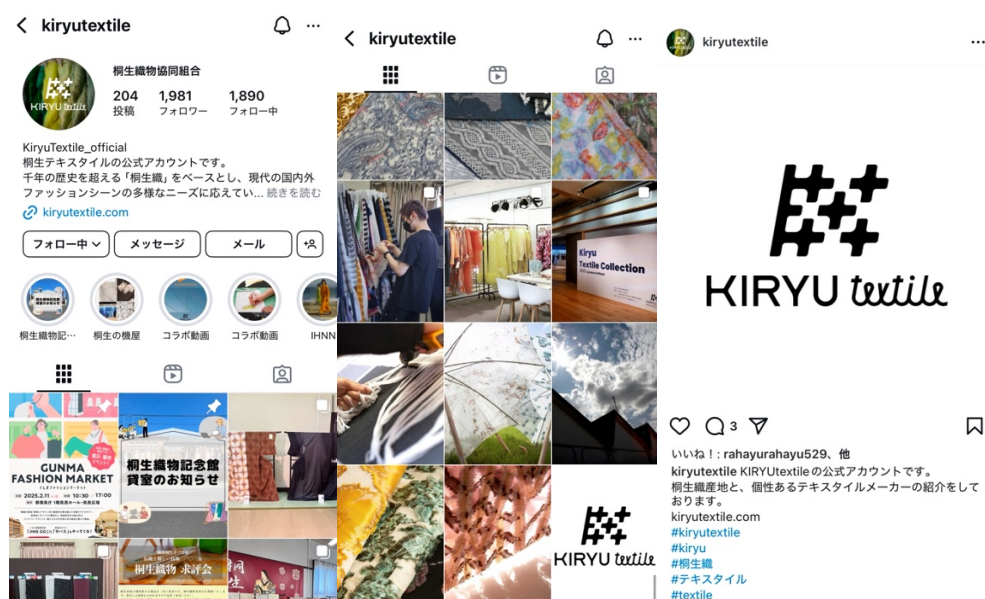
① 海外向けブランド「KIRYUtextile」のブランドロゴの作成・海外商標登録

② 海外に情報発信のできる桐生織の WEB サイトの構築(日本語・英語・中国語)

③ SNS(Instagram)による情報発信

ブランド価値の向上と海外販路開拓を目的にした情報発信ツールとしての SNS であるにも関わらず、海外販路や消費者に向けた投稿は少ない。投稿のキャプションは現在は英語表記もあるが、プロジェクト中は日本語表記のみ

であり、ストーリー投稿や、メインである画像は日本語である。また投稿の対象も日本人である言わざる負えない投稿が多い。



図表 9 左から 2025 年 2 月 1 日現在のトップページ、最も古い投稿 (2020 年 10 月 23 日)

出典：Instagram から著者作成

④ 市場調査

JETRO 海外事務所を通じ、市場調査を行った。上海とドイツに視察に行き、展示会や市内の店頭を見て回ったとのことである。

この時に、大谷氏といくつかの事業者は、現地国展開でのパートナーとなる企業を探していた。

⑤ 海外デザイナーとの協業

中国、韓国出身デザイナー 2 名との協業。2 名とも文化服飾学院という、日本の服飾・ファッション専門学校を卒業している。

1 VIVIANO

中国出身ヴィヴィアーノ・スー氏の手がけるブランド。

文化服飾学院を卒業後に自身のブランドを設立。中国生まれ、アメリカ育ち、2008 年より東京在住。中国での販売チャネルをすでに持ち合わせており、より高級ラインを開発したいという意向もあり利害関係が一致した。上海ファッションウィーク 2020SS に向けて協業を進め、協業後初のコレクションを発表した。2 年間で、計 3 コレクションにおいて協業を行い、1 コ

コレクション当たり、10 着程度のサンプルを作成したという。その 10 着の中から、実際に受注・生産へと進むのは、1、2 着程度であったとのこと。
桐生市側でのコラボの告知やアーカイブはあるが、VIVIANO 側からの発信は現在のところ見当たらない。

2 IHNN

韓国人デザイナー、イン・チソン氏の手がけるブランド。

イン氏は韓国ソウル出身。文化服飾学院を卒業後、文化ファッション大学院大学を卒業。

2021AW ロンドンファッションウィークに向けたコレクションの中で、桐生織の生地を使用。このコレクションの中で、2 着ほどサンプルを作成した。こちらも同様に、桐生市側でのコラボ告知やアーカイブはあるが、IHNN 側からの発信はない。

⑥ 継続的な勉強会の実施

2021 年度より、「桐生織」の新たなビジネス展開に関する人材育成事業と題して、海外展開プロジェクト終了後も、若手デザイナーとの交流や、WEB サイトや SNS の活用に関して専門家からのレクチャーの受講、大谷氏と桐生織物協同組合によって、海外展開や今後の取り組みに関わる人材育成、組織体制構築、さらなる外部人材との交流のための基盤づくりを進めているという。

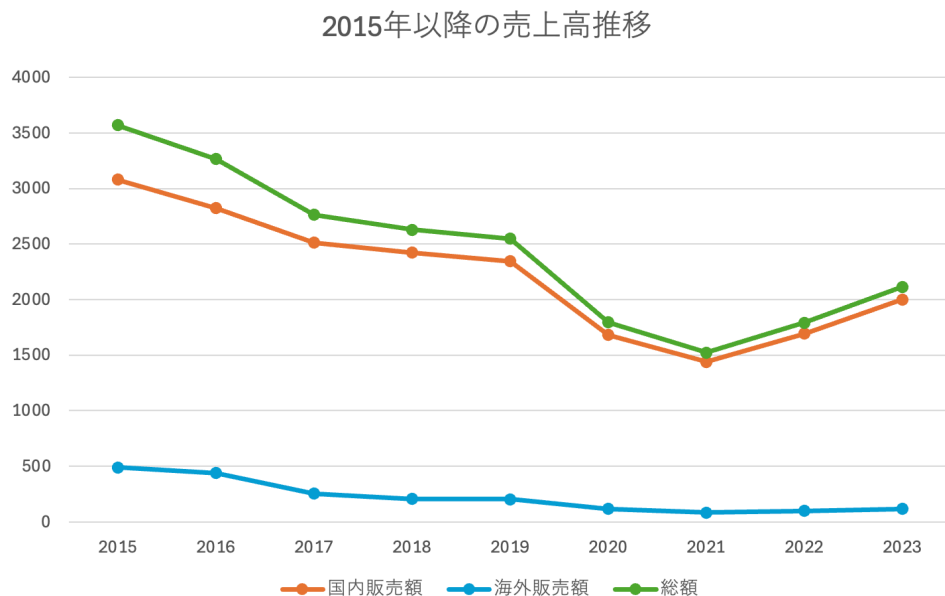
14-4 業績推移

2023 年の業界全体の国内外合計売上高は、公表資料で最も古い 1981 年比で 23%にまで落ち込んでいる。それに伴い事業者数も減少しており、衰退業界であると言われている。

また、広幅織物(服地、以後服地)は戦前においては輸出向け生産であった。

1985 年には輸出比率は 27%まで下がり、輸出は生産額もその割合も低下を続け、2000 年以降 5%以下である。つまり、衰退と辿ると共に国内販売の産地に変化していった。

2018 年の海外展開以降の海外展開の業績推移を確認してみても、海外販売額は低下し続けている。このことから海外販路開拓プロジェクトの成果は販売額から確認しても失敗していると言えるであろう。(図表 10)



図表 10 桐生織物業界 2015 年以降の売上高推移

出典：公表資料を基に著者作成

14-5 アパレル業界の現状

国内アパレルの現状としては、1990 年以降、国内供給量は上がり続け、国内市場規模は低下している。また、2009 年以降ファストファッションの台頭もあり衣服一枚当たりの価格も低下傾向にある。大量生産大量消費が一般的になる中で、国内のメーカーが海外の大量生産できる安価な服地を求めるのは自然な流れである。もともと、生産量が少なく付加価値の高い織物が主の桐生織物産業が、海外の安価な服地と戦い続けるのは難しいのは明白である。

一方で、昨今いいものを長く着たいという考えを持つ消費者層も増えてきている。加えて、サステナブルファッションに対する意識が高まりつつある。特にヨーロッパ各国では、2020 年以降ファッション業界の廃棄に対する規制を開始している。つまり、大量生産大量消費な安価なものを求める人々はより安価な製品を求め、そうでない消費者層は長く着用することを想定して良いものを求める、消費の 2 極化が進んでいるのである。

15 桐生織物業界の単一事例分析

桐生織物業界の海外展開戦略において、以下の特徴的な課題が明らかになった。

15-1 ターゲットの選定とアプローチの不整合

桐生織物は高級生地としてのポジショニングを目指しているにも関わらず、価値訴求が限定的であった。具体的には、VIVIANO と IHNN という 2 つのブランドとの協業が行われたものの、若手デザイナーの設立後間もないブランドである。これは、高級服地を目指す桐生織物のプロジェクトに対する効果は限定的であったと思われる。また、実績においても 1 コレクションあたり 10 着程度のサンプル作成にとどまり、実際の受注は 1-2 着程度と限定的な成果に留まっている。これらの協業における情報発信は桐生側からの一方的なものに留まり、デザイナー側からの積極的な発信は見られなかった。つまり、双方にとって好ましい成果の出た協業とは言えない。

15-2 エージェントの性質とプロジェクト目的の不一致

大谷氏は小売業界での MD、バイヤー経験を持ち、店頭販売の知見は豊富である。一方で、テキスタイル業界特有の BtoB 取引の経験、海外マーケットに関する知見、デザイナーとの関係構築においては十分な実績を持っていなかった。これにより、プロフェッショナル市場に影響力のある取引先を見つけ出すことができていない。

15-3 市場開拓の方向性と実行戦略の不一致

「桐生織」で指名される産地になることを目標に掲げながら、実際の取り組みはブランドロゴの作成やウェブサイト構築、SNS 発信といった表層的なブランディング活動が中心となっており、製品の本質的な価値を理解し活用できる戦略が構築されていない。

16 データの分析

16-1 共通点と相違点から発生理由を分析

16-1-1 共通点(戦略的意図)

仮説の形成にあたり、2 つの事例の戦略実行上の共通点と相違点を挙げ、それが結果にどう結びついているかを確認する。

共通点は、プロユーザーと関わりたいという戦略的意図を持っていたことにある。堺打刃物業界においてはエリック氏が欧州市場への進出を行う際に、フランスの「本物のプロシェフ」と職人の交流を意図的に行ったこと。桐生織物業界においては海外ブランド推進委員会が、桐生織を目的買いされる産地になると言う目標のもと、商社やメーカーとの取引でなく、デザイナーとの協業を選択したことからその戦略的意図を確認することができる。

16-1-2 相違点1：エージェントの能力と雇用形態

堺打刃物業界のエージェントのエリック氏と、桐生織物業界のエージェントの大谷氏には、戦略策定と実行における障壁に差があったことがわかる。

エリック氏は前述の通り、フランス出身の人物であり、新規進出市場であるフランス市場に対する専門性が高い。ここでいう専門性とは、マーケティング知識や、人的ネットワークを保有していることはもちろんだが、文化的なコンテキストに対する理解が深い点も含まれている。これらのことから、現地ニーズに適した戦略構築力をすでに有していたことがわかる。

また、実際に職人として業界内部での職務経験もあり、業界内に対する文化的コンテキストの理解も深く、それにより各事業者への説得力も高い状態であった。

そして、堺市と個人契約を結び専任のエージェントとなったことで、実質的に内部人材化したことで長期目線でのプロジェクト運営が可能となった。一方大谷氏は小売業界出身で、店頭販売の知見は豊富であったものの、テキストスタイル事業の顧客である BtoB マーケティングの経験がないこと、ターゲットに対する海外ネットワークがないことから対象市場に対する専門性は低かった。それにより、プロ市場において影響力のあるデザイナーがどこにいる、どんな人で、それによりどのような影響が出るのかといった部分に対する知識がないことにより、目的に対する妥当性の高くない戦略となってしまった可能性が高い。

また、プロジェクトの発足をきっかけに着任したエージェントであるため、あくまで外部人材であるという認識になってしまい、各事業者への説得力が低い状態となっていた。これにより、プロジェクトの目的の遂行が困難になっていた。プロジェクトの目的は桐生織のブランド価値の向上である。しかし、各事業者はある程度以上の規模の売上向上を希望していた。それにより、市場規模の大きさから進出市場は上海とドイツになり本来のブランド価値の向上との乖離が生まれる結果となった。

そして、このプロジェクトは2年間と言う期間限定で行われたプロジェクトであることから、短期的な成果をあげなければならず本来の目的を達成することよりも、何かしらのブランド価値向上に寄与しそうな成果を上げることが目的となる、手段の目的化が発生した可能性もある。

つまり、この2業界のエージェントには適切な戦略を組むことができるかどうかという対象業界の海外新進出におけるエージェントの人的能力と、雇用形態の違いによって、戦略の策定、実行に対する制限が大きく異なっていたことがわかる。

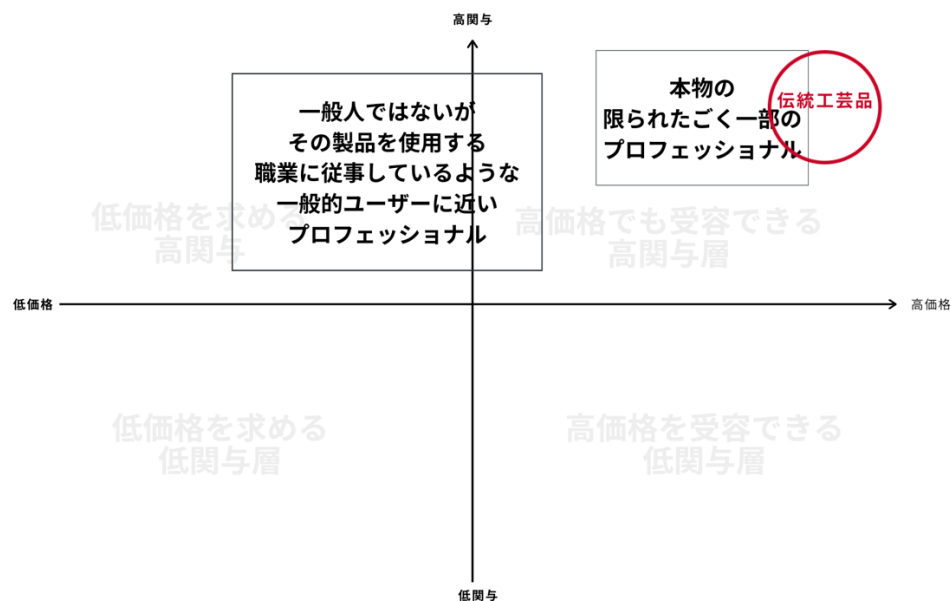
16-1-3 相違点 2：ターゲット市場の選定

伝統的工芸品は製品特性上、価格が高くても良い品質のものを使いたい、もしくはいい品質のものであれば価格が高くても購入したいというニーズのある層、そしてその品質の違いを見極め、価値を感じるターゲットに訴求しなければならない。それに当たるターゲットは各製品の使用用途における「本物のごく一部の限られたプロフェッショナル」である。(以後、本物プロとする)(図表 11)この「本物のプロ」と言うのは、ただ伝統的工芸品に関する知見があるだけでなく、その価値を適切に評価できる人々である。

まず、堺打刃物業界が欧州市場に進出した際には、フランスの「本物のプロのシェフ」と職人の交流を行った。これは、伝統工芸品の製品特性から考えられるターゲット市場と適合していた。しかし、2009 年から 2018 年までのアメリカ進出時に、堺打刃物業界が参加していた展示会におけるターゲットは「本物のプロ」と必ずしも一致していたとは言えないため、欧州市場進出時と比較すると、大きな反響を得ることができていなかったと考えられる。

桐生織物業界の海外進出時には、デザイナーとの協業を行うことはできていた。しかし、日本の服飾専門学校を卒業したアジア人デザイナーが設立してまだ数年のハウスブランドのデザイナーであった。堺打刃物業界が接点を持った、フランスの「本物のプロのシェフ」と比較すると、当時の彼らは「本物のプロ」とはいえず「一般ユーザーに近いプロ」(以後、セミプロとする)であったと言える。

堺打刃物業界と桐生織物業界には前述の通りプロ市場に進出したいと言う戦略的意図は共通しており、その上に実際にプロとの関わりも持つこともできていたが、しかし大谷氏のネットワークの希薄さや、短期的な成果を求められるなどしたエージェントの問題により「一般ユーザーに近いプロ」をターゲットとしてしまった。この結果が海外展開後の売上の伸びの差として出ているものと考えられる。



図表 11 ユーザーと製品のポジショニング

出典：著者作成

16-1-4 相違点 3: 原産国効果 (Country-Of-Origin Effects) の管理

消費者が購入する際にその製品を評価する際に、原産国に対する評価とその製品がどの程度関連しているのかによって、好ましい影響を与えられたり、逆に購入を控えるような動きが出たりする。その製品と原産国に対する評価に好ましいマッチングが発生した場合には消費者の購買意欲が高まり、好ましくないマッチングが発生した場合原産国に対する評価が製品評価に悪影響を与える場合があると示されている。一方で、好ましいミスマッチが発生した場合には、原産国に対する評価をその製品とうまく結び合わせ、イメージの認識の重要性を変更することができれば、購買行動に良い影響を与える可能性があるという。(Martin S. Roth and Jean B. Romeo 1992)

堺打刃物業界では、原産国効果をうまく管理できていたと考えられる。日本に対するものづくりや技術における信頼感を、その価値を理解できるユーザーと職人の直接交流により適切な評価に繋げることで意図的に好ましいマッチングを発生させていたと考えられる。

一方、桐生織物業界においては好ましいマッチングを発生させることはできていなかったものと考えられる。好ましくないマッチングは発生していなかったものの、日本の製品に対する評価を製品と結びつけることができなかったために、デザイナーとの協業は果たしたものの、桐生織物業界側の一方的な情報

的鏡に終わり、真の意味での消費者に対する価値訴求にまで繋げることができなかったものと考えられる。

原産国効果の管理においても効果的なマッチングを行えるのかどうかは、エージェントの能力に頼っている部分が多いと思われる。

16-2 先行研究および事例分析で抽出された項目による事例間比較

先行研究から抽出した成功要因と、事例比較によって判明した違いをまとめた。（図表 12）

これらによって、海外市場に進出する際に必要となる要素が判明した。先行研究からわかるものとしては、独自の知覚価値想像による差別化、母国文化資本の活用、グローバル市場における独自のターゲティングとポジショニング、原産国効果の管理、上記 4 点を遂行する上で適切な国際マーケティング体制の構築の 5 点である。事例の分析から、原産国効果を効果的に管理すること、それを分析・実行できるエージェントの存在が重要であること、そしてエージェントがその戦略を達成するのに適切なプロジェクト期間の担保の 3 点が求められることがわかった。

構成要素	堺打刃物業界① 北米への進出期	堺打刃物業界② 欧州への進出期	桐生織物業界
独自の知覚価値の創造による差別化	日本で古くから認められている 高品質な機能的価値(切れ味、丈夫さ)	機能的価値(切れ味、丈夫さ)の価値訴求に 日本食という当時のトレンドを使用した	模索した
母国文化資本を活用し価格に転嫁	日本食文化への興味	日本食における刃物の切れ味の重要性和 職人の思いを本質的に理解させる	模索した
グローバル市場における 独自のターゲティングとポジショニング	飲食事業者	本物のプロ	定まっていない (toCなのかtoBなのか不明)
国際マーケティング戦略	シンプルグローバル戦略	マルチドメスティック戦略	インターナショナル段階に入れていない
戦略的意図 (プロユーザーと関わりたい)		○	○
エージェントの性質と役割	JETRO 業界内部に対する理解は浅い 進出市場に関する専門性はそれなりに あるが、専任ではない	エリック 専任で内部化された 進出市場に精通した人材	大谷啓介 業務委託された2年間の外部人材 進出市場への専門性に乏しい可能性が 高い
プロジェクト期間	10年	4年	2年
原産国効果の管理	△ JETROが様々な種類の製品を一括管理	○ 適切な評価を得るためのイメージ戦略	△ 原産国効果を活かせず一歩通行的

図表 12 先行研究と事例の比較

出典：著者作成

17 仮説の構築

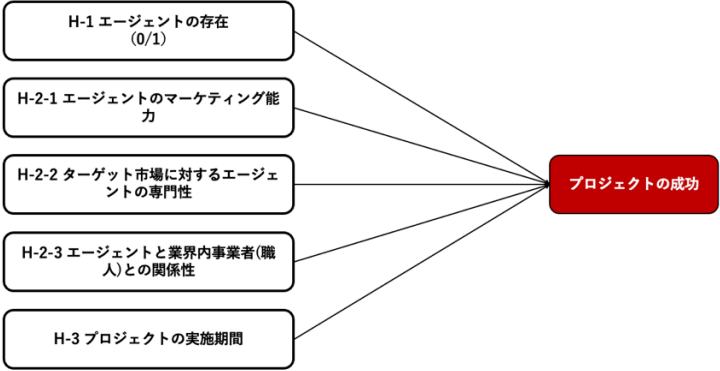
17-1 成功に寄与する因子の抽出

事例間の比較から海外進出における成功要因と、それが各事例でどの程度達成されているのかを確認した。

まず、前章にて先行研究と事例の探索の結果から比較を行ったところ、図表 12 のような結果となり、これにより海外進出プロジェクトの成功に必要な因子が判明した。

因子はエージェントが存在したかどうか(H-1)、エージェントのマーケティング能力(H-2-1)の高さ、ターゲット市場に対するエージェントの専門性(H-2-2)、エージェントと業界内事業者(職人)との関係性構築(H-2-3)、プロジェクトの実施期間(H-3)の 5 点である。(図表 13)これは堺打刃物業界においては、全て達成している項目であり、よってプロジェクトが成功している。

桐生織物業界この構成要素の達成度を表したものが図表 14 である。実際、桐生織物業界に関しては、H-1 以外の項目は成立していなかったことがわかった。



図表 13 プロジェクト成功に起用する因子

出典：著者作成

因子	達成度	
エージェントの存在(0/1)	存在した	1
エージェントのマーケティング能力	実務経験のある市場との乖離	マイナス
ターゲット市場に対するエージェントの専門性	実務経験のある市場との乖離	マイナス
エージェントと業界内事業者との関係性	プロジェクトのために当てられた人材 プロジェクト目的に沿った行動に対する制限	マイナス
プロジェクトの実施期間	2年間	マイナス

図表 14 桐生織物業界の各因子の達成度

出典：著者作成

17-2 堺打刃物業界の成功例からわかること

前章までは、成功に至る経緯について分析を行ったが、成功事例においては実際にどのようなことが発生していたのか分析する。

まず、堺打刃物は前述の通り生産に手間と技術力を有する製品である。これは、伝統的工芸品に共通する製品特性である。この製品を、適切なターゲットである「本物のプロ」へアプローチを行い製品の魅力が理解され、実際に使用されるようになると、プロの影響から製品自体への評価が向上していき、結果的に販売数の増加につながる。また、プロとの交流が生まれると顧客に対する情報を自ら収集、蓄積するようになる。業界内部でも製品や業界成長に対するコミットメントの向上が見受けられると同時に、内部でも顧客に対する情報の交換も発生する。結果、適切なターゲット顧客らから得た情報による、製品技術の向上が進む。このように良い循環が発生していることが判明した。

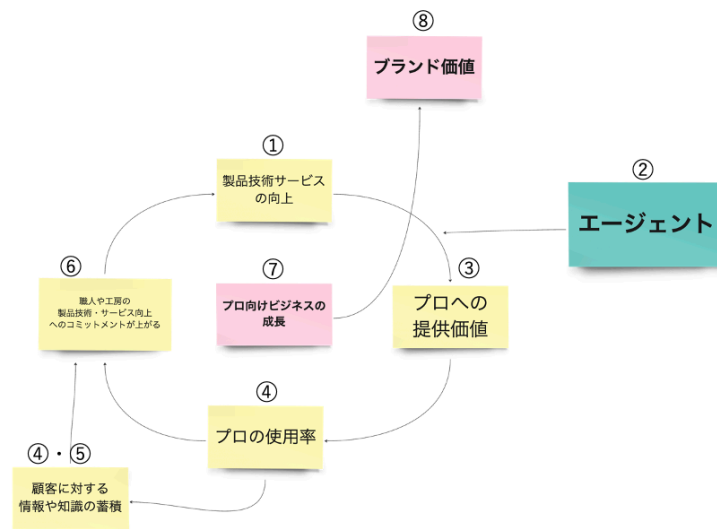
18 理論の構築

18-1 「本物のプロ」向けビジネスの成長に至る因果プロセス

前章にて構築したプロ向けビジネスに至る因果プロセスを構造化した。(図表15)

プロビジネスの成長のためには、製品技術やサービスが高品質であることが求められる。これは伝統的工芸品には製品特性上、標準的に備わっている。その商品に対して長期的目線を持ち、出来ることなら業界内部のことをよくわかっているエージェントの協力により、適切なプロ市場へ投下することができれば、プロへの価値を提供することができる。そして、プロのネットワークの中で話題を呼び、プロの使用率が高まる。プロに使用してもらえると職人たちが認識すると、自らの製品に対する誇りが高まり、製品技術やサービスをより一層向上させたいという気持ちが高まる。この時に、プロの使用率が高まってくると、職人同士の交流が発生することで顧客に対する情報や知識が自然と蓄積される、もしくは自身の製品に対する誇りが高くなることで、職人たちが積極的に情報獲得に動く可能性も高まるだろう。そうすると、さらに製品技術やサービスは高まっていき、プロ向けビジネスが成長していく。

プロ向けビジネスが成長すると、そのプロと、製品のイメージが結びつくことで自然とブランド価値が向上していく。

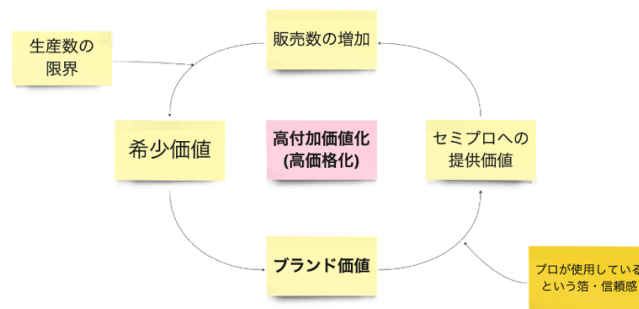


図表 15 プロ向けビジネスの成長に至るプロセス

出典：著者作成

18-2 第2のループの発生

プロ向けのビジネスで向上させたブランド価値を、実際に高付加価値化に繋げるために行われているプロセスをまとめたものが図表 16 である。



図表 16 第2のループの発生

出典：著者作成

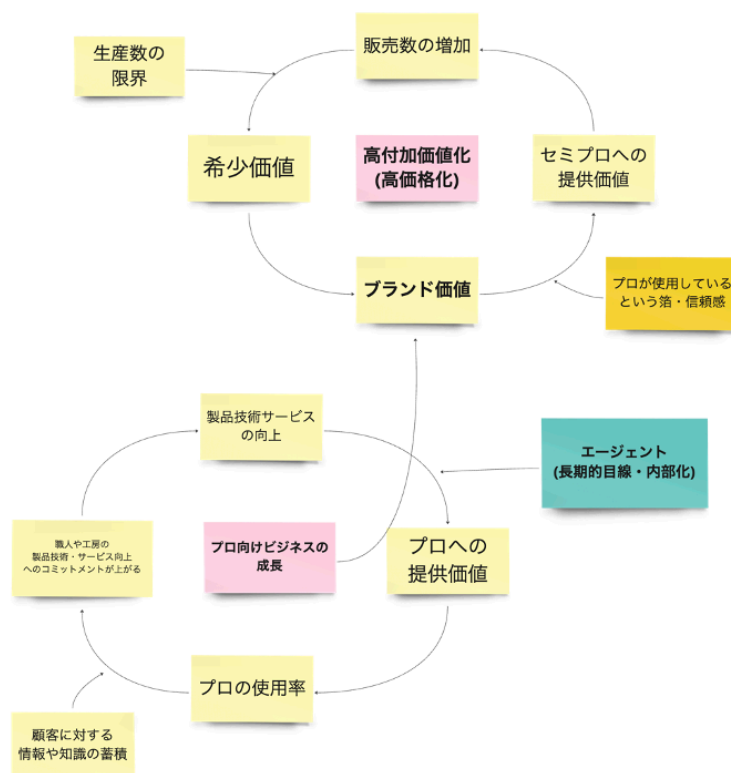
プロビジネスで向上させたブランド価値はプロが使用しているという箔や信頼感に繋がる。本物のプロほどではないが関与の高い層、もしくはそのプロに憧れている層を本論文ではセミプロと呼ぶ。このセミプロへの提供価値が高まる。セミプロはプロよりも絶対数が大きいので、販売数の増加に繋がる。しか

し、伝統工芸品は高品質故に工程が複雑で大量生産は難しいので、生産数の限界を迎える。そうすると、自然と希少価値を生み出すことができる。そして、希少価値が出るとさらにブランド価値は高まっていくため、高付加価値化・高価格化が達成できるのである。

また、伝統工芸品はメンテナンスを行うことで数十年間使用できるものも多い。そのため、販売数が伸びてくると同時にメンテナンスビジネスを拡充することで、購入、メンテナンス、再購入と数十年にわたる関係構築を図り、持続性の高い事業に繋げることもできるかもしれない。しかしながら、昨今の伝統工芸品業界はどこも後継者不足に嘆いており、販売数が増える、つまり生産必要数が増えるに対応しきれなくなっている場合も多い。したがって、メンテナンスビジネスを提案するのは現実的ではないと考えている。

前述した2つを合わせると以下のようなになる。(図表 17)

このように、プロ向けビジネスの成功により、ブランド価値が向上しその結果として、販売数の増加、最終的には希少価値が上がることによる高付加価値化が達成できる。



図表 17 プロ向けビジネスから高付加価値化に向かうプロセス

出典：著者作成

19 結論と限界

日本の伝統的工芸品業界が、衰退の傾向を脱し成長軌道に乗るには、海外への進出が一つの有力な選択肢である。またその際に本物のプロビジネスへの進出と、それをサポートする専門性と対象市場の知識を有するエージェントの存在が必要不可欠であるということもわかった。

そして、その上で必要な第一のプロセスは、海外市場の「本物のプロ市場」への進出であり、それに伴うブランド価値の確立である。その後、第二のプロセスとして、第一プロセスで確立したブランド価値を用いて、高付加価値化を進めていける可能性を見出すことができた。

これにより、本研究の目的である高付加価値化に至るプロセスの解明は、まだまだ精度は粗いものの達成できた。

しかしながら、Kathleen M. Eisenhardt の帰納的理論構築の手法で指摘されている条件を全て満たすことはできていない。

複数者の視点を修士論文の特性上含めるのが困難であったこと、比較事例が2つのみと少ないこと、同様に時間の制約上観察期間が2ヶ月と大変短く反復的な現地調査が行えていないこと、以上により妥当性と信頼性のある理論構築ができたとは言えない。

また、本研究においては価値向上を海外進出により進めることで達成しようとしているが、価値向上を目的とした場合と、そうでない場合に海外展開における戦略策定・実行にどのような違いがあるのかといったことを比較し、より精緻化を進めてまいりたい。また、進出国の文化的・経済的価値観といった部分も、本研究においては詳細に比較することができていないため、より深い考察のために今後の研究課題としていきたい。

20 謝辞

本研究にあたり、指導教授である岡田正大教授には、初期の曖昧な構想時からヒントになりそうな理論を何度も繰り返しご提案いただき、方針が決まってからはメソドロジーの重要性を何度も解いてくださり、終始熱心なご指導をいただき、深い感謝を申し上げます。また、フィールドワークにおいては、堺打刃物業界の皆様、桐生織物業界の皆様には、お忙しい中貴重なお時間を割いてインタビューにご協力いただき、数々の有益な示唆を賜った。心よりお礼申し上げます。そして毎週の議論のみならず、諦めそうになる私を何度も鼓舞してくれたゼミ生にも感謝申し上げます。

この研究で得た知見活かし、卒業後は伝統工芸品産業の発展に寄与できる人材

となることを表明し、謝辞とする。

参考文献リスト

1. Kathleen M. Eisenhardt (1989)
Building Theories from Case Study Research (The Academy of Management Review, p532-550)
2. Güiliz Ger (1999)
Localizing in the Global Village: LOCAL FIRMS COMPETING IN GLOBAL MARKETS
(CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW VOL. 41. NO. 4)
3. Yin, R. K. (1996)
ケーススタディの方法 (近藤公彦 訳) 千倉書房 (原著出版 1994 年)
4. 三浦俊彦、丸山雄一郎、犬飼知徳 (2017)
グローバルマーケティング戦略 有斐閣アルマ出版
5. 熊田正義, 折笠俊輔, 釜賀浩平, 岡本大輔 (2000)
国際マーケティング戦略 同文館出版
6. 桐生織物協同組合
<http://www.kiryuorimono.or.jp/>
7. 桐生織物協同組合
テキスタイル部門の取り組み
https://www.city.kiryu.lg.jp/_res/projects/default_project/_page_/001/020/703/oriomnokyoudoukumiaisiryou.pdf
8. 桐生織物協同組合 Instagram
<https://www.instagram.com/kiryutextile/>
9. 桐生市

ジェトロによる桐生織の海外発信

<https://www.city.kiryu.lg.jp/sangyou/1018120/1007682/1014322/1014361/1014327.html>

10. クレア海外通信

堺市のニューヨークにおける地場さん品プロモーションについて

https://www.clair.or.jp/j/forum/forum/pdf_267/05_kaigai01.pdf

11. 経済産業省製造産業局伝統工芸品産業室(2022)

伝統工芸品産業をめぐる現状と今後の進行施策について

https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/bunkazai/kikaku/r03/09/pdf/93743201_06.pdf

12. 経済産業省

地域ブランド 10 の成功物語 海外展開事例

https://www.chubu.meti.go.jp/b36tokkyo/sesaku/chiiki_dantai_shohyo/guidebook/pdf/08_kiryu_ori.pdf

13. 総務省行政評価局(2022)

伝統工芸の地域資源としての活用に関する実態調査 報告書

https://www.soumu.go.jp/main_content/000818488.pdf

14. (公社)堺観光コンベンション協会

<https://www.sakai-tcb.or.jp/feature/detail/18>

15. 堺市産業振興センター

<https://www.sakai-ipc.jp/index.html>

16. 堺刃物フェア・インニューヨーク 2010

https://www.clair.or.jp/j/forum/c_mailmagazine/201101/2-1.pdf

17. 實光刃物

<https://www.jikko.jp/news/famous-knife-regions-japan-world>

18. 大臣官房総合政策課 調査員 胡桃澤 佳子／西村 海生

サステナブルファッションの動向について

https://www.mof.go.jp/public_relations/finance/202403/202403m.pdf

19. 伝統工芸青山スクエア

<https://kougeihin.jp>

20. 東洋経済オンライン

日本のアパレルがここまで窮している根本要因
破滅の瀬戸際から脱する鍵はオンライン連携だ

<https://toyokeizai.net/articles/-/397533>

21. ニューヨークレストランフードショー

<https://www.newyorkrestaurantshow.com/>

22. VIVIANO HP

https://vivianostudio.com/?srsltid=AfmB0ooAQLr4fI9pg3k-sM-QGjSFMwG90CZIkQkB45_OnZCJak1ZOPN7

23. VIVIANO Instagram

<https://www.instagram.com/vivianostudio/>

24. IHNN HP

<https://ihnn-design.myshopify.com>

25. IHNN Instagram

https://www.instagram.com/ihnn_official/