

伝統的工芸品のラグジュアリーブランドへの戦略

海外著名デザイナー・ブランドとの協働によるイノベーションと越境 EC 戦略

2022 年 2 月 22 日

城西国際大学大学院 経営情報学研究科

起業マネジメント専攻

高 秀 葵

目次

序章	1
研究の背景と問題意識	1
研究の目的と論文の構成	3
第1章 伝統的工芸品産業の現状と課題	6
1.1 伝統的工芸品の定義と種類	6
1.2 伝統的工芸品産業の現状	9
小括	11
第2章 伝統的工芸品産業の現状課題	13
2.1 後継者不足および技能継承における課題	13
2.2 伝統的工芸品産業の振興に関する法律の課題	19
小括	27
第3章 伝統的工芸品産業に対する公的支援の現状と課題	29
3.1 経済産業省の支援策	29
3.2 中小企業庁 JAPAN ブランド育成支援事業	31
3.3 復興庁の支援策	39
3.4 地方自治体の支援策	40
小括	42
第4章 伝統的工芸品産業の海外進出成功事例	44
4.1 越境 EC の定義と6つの事業モデル	44
4.2 産地組合と地方自治体の取り組み	46
4.3 企業独自の取り組み	49
4.4 企業による EC サイト運営	55
4.5 越境 EC サイトのメリット・デメリット	57
小括	59
第5章 伝統的工芸品のラグジュアリーブランドへの戦略	61
5.1 欧米ラグジュアリーブランド	62
5.2 ラグジュアリーブランドの構築モデル	68
5.3 国内地場産業・中小企業のブランディング	73
5.4 イタリアの中小企業	86
小括	91
第6章 越境 EC を活用した販路拡大戦略の構築	93
6.1 越境 EC の市場規模	93
6.2 越境 EC に適した商品、購入理由、購入場所	94
6.3 越境 EC のコスト	95
6.4 越境 EC を成立させる要因	97

6.5 越境 EC における地方の特産品、伝統工芸品の活用	101
6.6 越境 EC に伴うリスク	102
6.7 対中国越境 EC	104
小括	109
終章 本論文の結論	111
1. 伝統的工芸品のブランド化	111
2. 旅マエ・旅ナカ・旅アト需要とリンクした越境 EC 戦略	118
謝辞	127
参考文献	128

序章

研究の背景と問題意識

近年、日本国内では少子高齢化が進み、その人口は大幅に激減していくとの予想がある。また、人口は都市部へ一局集中し、地方経済は疲弊している。経済発展は人口増なくして成し得ないため、人口が減り続けるなか中小企業が売上を伸ばし、地方が活性化していく余地を見出すことは非常に困難である。さらに、2020(令和 2)年に発生した新型コロナウイルス感染症の世界的大流行により、飲食業や観光業をはじめ、あらゆる業界が深刻なダメージを受けた。特に資産の乏しい中小企業への影響はさまざま、大企業よりも金融機関からの融資が受けにくいため、より厳しい状態に置かれている。もちろん、国がそのような状況を放置しているわけではなく、ふるさと納税の地方自治体による有効活用の支援、中小企業に向けては持続化給付金や雇用調整助成金など、数兆円単位の支援策を実行している。ただし、このような中小企業への公的支援が継続的にもたらされる保証はどこにもない。

地方の活性化は、中小企業の活性化とほぼ同義である。大企業の多くは都市部に本社を構えており、地方を本社とする大企業は少ない。そして大企業の税収の多くは、都市部の自治体のもとなっている。地方在住の中小企業が活性化せねば、地方に雇用は生まれず、税収増による新たな公共事業などは望むべくもない。地方の中小企業が活性化せねば、都市部だけが生き残ることになり、日本経済全体の発展は生まれないのである。

この課題に対し、筆者は伝統的工芸品産業のブランド化、および海外への直接販売と訪日外国人観光客を対象とした「旅マエ、旅ナカ、旅アト」需要とリンクした越境 EC 戦略が有効である。無論、現時点(2021年11月)においてはコロナ禍の確実な収束は見込めず、以前のように大勢の外国人観光客が来日するという確証はない。だが、過去に日本を訪れた外国人観光客には旅アト需要があり、コロナ禍以前ほどのレベルは望めなくとも徐々にインバウンド消費は回復していくと想定して考察を進めていくこととする。

創業100年の歴史を持つ富山県高岡市の「能作」が、400年以上受け継がれた伝統的工芸品の「高岡銅器」の鑄造技術を生かして錫100%を素材にした「曲がる食器」を開発し、ニューヨーク近代美術館(MoMA)のデザインストアの販売品にも認定された。国内に直営店が13店舗を展開するほか、「伝統を守り、革新を生む」を掲げて照明機器・建築金物・医療機器の新しい分野にも積極的に取り組んでいる。本社工場は年間12万人が訪れ、高岡大仏の10万人を超え、国宝瑞龍寺の16万人に迫るなど「クラフトツーリズム」のモデルケースとして高く評価されている。このように地方の経済活性化の担い手として伝統的工芸品の果たす役割が見直されている。

長沢(2015)は、地方の伝統産業が売り上げや利益を向上させ、地域経済の活性化を実現するためには「ラグジュアリーブランドを目指して、ラグジュアリー戦略に基づき、ラグジュアリーブランディングを実践する」¹必要があると述べているが、伝統的工芸品について体系的に論述を展開していない。本論文は、伝統的工芸品の現在の課題を分析し、ラグジュアリーブランドを目指すための具体的な戦略について考

¹ 長沢伸也(2015)『高くても売れるブランドをつくる！ 日本発、ラグジュアリーブランドへの挑戦』同友館 p.58

察していく。伝統的工芸品はそれぞれが独自の歴史と伝統を持ち、受け継がれてきた技術・技法によって創出される唯一無二の特性と、優れた品質を備えている。それは、世界的に有名な欧米ラグジュアリーブランド製品と何ら変わらない価値、希少性といえる。事実、ひとつの製品が数百万～数千万円するような欧州のラグジュアリーブランドであっても、その起源は同族経営の地場産業・伝統産業であった。スイスの高級時計ブランドの工房は、現在も都市から離れた山間の町や村に存在している²ことから、日本の伝統的工芸品が世界的に有名なラグジュアリーブランドとして成長することは、決して荒唐無稽な話ではない。

事実、近年は日本の有名な伝統的工芸品である岩鑄の鉄瓶や、岩谷堂筆筒、晃祐堂の熊野筆などが、中国国内の百貨店や EC サイトでも扱われるようになり、筆者自身はもちろん、中国人の友人や知り合いの多くが購入経験を持っている。似たような機能を持つ道具で安価なものはごまんとあるが、筆者を含め中国人の多く、とくに富裕層は、長い歴史を有する伝統や、受け継がれてきた匠の技術、その技によって作られた品物に惹かれ、その品物を求めるのだ。

ブランドとは、一般的には他社の商品やサービスと区別するための名前、ロゴ、デザインなどを指すが、高級なブランドであれば消費者にとって商品やサービスの品質を保証するものであり、購買行動に大きな影響を及ぼすものだ。そして最も重要なことは、シャネルやグッチ、エルメスのように、世界中の人々が「そのブランドは優れた品質のものづくりを行っており、高級品である」と認識していることである。

だが、日本の伝統的工芸品産業はその価値を、正確に、かつ消費者の心を動かすほど効果的に伝えることができていない。知っているのは地元の人間と少数のファンのみであり、ラグジュアリーブランドのように多くの人々に高級製品への憧憬を抱かせ、「どれほど高額であっても手に入りたい」と感じさせる働きかけができていない。つまり、伝統的工芸品産業の低迷は生産方法や製品、流通などに課題があるのではなく、ブランディングの問題であると考えられる。訪日外国人観光客や海外の顧客をターゲットに販売数が増加したとしても、それが地域経済を支える利益を創出しなければ意味がない。利益率の高いビジネスモデルを構築するうえで、ラグジュアリーブランド化は欠かせない要素であると考えられる。

研究仮説①

日本の伝統的工芸品は、海外著名デザイナー・ブランドと協働し、伝統を踏まえたイノベーションを継続することによって、ラグジュアリーブランドに成長することができる。

そして海外市場への販路を確保するうえで、越境 EC を外すことはできない。越境 EC とは、一般的にはインターネットの通信販売サイトを介した、国際的な電子商取引 (EC) である。とくに海外の消費者をターゲットに国内の商品を販売する EC を指しているが、未だに学問的な定義はなく、曖昧な概念である。そこで本稿では、「自社運営のサイトで行う」、「他社が運営する国内の越境 EC 対応モールを利用する」、「海外の EC モールを利用する」という 3 形態、および企業が消費者に直接販売する BtoC を考察の対象とする。

² オーデマ・ピゲ、ジャガー・ルクルト、ブランパン、ピアジェなど。長沢伸也(2015)『高くても売れるブランドをつくる！日本発、ラグジュアリーブランドへの挑戦』同友館 pp.97-99

越境 EC サイトの市場規模は、伸び続けている。加えて、参入障壁となる労務コストと金銭的成本はともに下がっており、中小企業が積極的に参入しやすい状況となっている。また、日本は製造業の海外移転による空洞化が叫ばれているが、越境 EC による商品の受注が決まれば、すぐに稼働できる工場設備や熟練職人は、国内に数多く存在する。特に中国の越境 EC 市場は世界市場の 54.8%を占めており、隣国である日本は地理的条件にも恵まれ、欧米と比較して人的資源の往来のしやすさ、商品の配送にも大きなメリットがあるといえる。

一般的な越境 EC 戦略において、マーケット対象は輸出する世界各国となり、そこはグローバル市場となる。グローバル市場では、中小企業が大企業と同じ大量生産品を扱い、競うことは困難である。同じ商品の製造販売なら資本力が多い大企業に常に優位性があり、現場における価格競争力も強いためだ。だが、中小企業が競争優位を持つ分野がある。それが、地域の歴史と文化で育まれた伝統的工芸品、または伝統工芸産業である。2010 年代から始まった訪日外国旅行客数の大幅増加によって、国、中小企業、地方自治体のそれぞれが、伝統的工芸品の重要性に対する認識を深めて支援制度を増やしていることも、企業成長の後押しとなる。

さらに、越境 EC は単なる国内中小企業の経営活性化策に成り得るのではなく、経済という大きな枠組みにおいて、欧米日の特徴ある商品が大量に中国に輸出されれば、日中間、米中間などの貿易不均衡を改善する可能性と重要性を持っている。同時に中国においても、中国国民に世界最高の商品とサービスにアクセスする機会を提供することで、偽物購買を予防するリスクを減らし、結果として生活の質を改善することにも繋がる。

研究仮説②

日本の伝統的工芸品は、国際的に著名なラグジュアリーブランドに成長するためには、外国向けのカスタマージャーニーを分析し、「旅マエ」「旅ナカ」「旅アト」における顧客価値を再設計し、越境 EC と連携することは有効である。

以上の理由により、本稿では日本の伝統的工芸品産業が海外市場に進出し、中小企業と地方経済がともに活性化していく新たなビジネスモデル構築のために、伝統的工芸品のラグジュアリーブランド化、および越境 EC による販路拡大が必要であると仮定し、検証、考察を行っていく。

研究の目的と論文の構成

前節で述べた仮定を検証するためには、まず伝統的工芸品産業の現状を把握しなければならない。そのため第1章では、まず本稿の土台を構築するべく、伝統的工芸品の定義を確認するとともに、伝統的工芸品産業の現状と課題の把握を行う。

各地域で受け継がれてきた工芸品が「伝統的工芸品」として指定されるためには一定の条件を満たした上で、経済産業大臣による指定を受ける必要がある。その定義を再確認する。また、伝統的工芸品産業の生産額や、従事者数と伝統工芸士の人数の推移を概観するとともに、都道府県別の指定品目数

を把握し、特に指定品目数多い地域の現状を確認する。これにより、伝統的工芸品産業が抱える課題と、優先的に解決すべき項目を明らかにする。

そうした課題の中でも後継者不足の解決と伝統技能の継承は喫緊の課題であり、極めて優先順位が高いと考えられる。第 2 章では、伝統的工芸品産業が抱える課題を、後継者不足、伝産法の 2 点に絞って現状を調査し、解決すべき課題について考察する。

2000 年近くにわたって築かれてきた日本の文化産業が未来に正しい形で残り、発展していくためには、この後継者不足および技能継承問題の解決は必須である。加えて、伝統的工芸品の制作に使用される用具・原材料の入手困難な状態も続いている。用具や原材料の需要が後退し、供給が途絶えれば、伝統工芸品の制作・生産活動への影響は計り知れない。

この課題に対して、監督官庁である経済産業省だけでなく、地方自治体の管轄部署、組合、民間企業などがさまざまな施策を実施してはいるが、伝統的工芸品産業の目覚ましい活性化は訪れず、効果の高い方策をいまだ提示できていないのが実状である。筆者はその理由を「そもそもの問題の所在が曖昧かつ顕在化されていない」と仮定し、問題の視点を変える。まず、“技能”自体を“技術”と区別し、定義し直す。その上で、解決に至らない原因を再出発させる。

第 3 章では、そうした問題に対して国が行っている既存の支援策の内容を把握するとともに、第 2 章で明らかになった課題に対する意義と効果について検証を行う。

とくに中小企業庁には多くの支援制度があり、インバウンドの増加に伴って伝統的工芸品産業への支援制度はより重視されたはずである。近年、海外市場進出を果たした伝統的工芸品はいくつか存在するが、伝統的工芸品産業全体が活性化しているとは言い難い。そこで、JAPAN ブランド支援育成事業をはじめ、主な制度の内容と成果を確認し、現状の課題解決に貢献しうる内容であるかどうかを検証する。

伝統的工芸品産業の現状と課題、既存の支援策を確認したうえで、第 4 章では実際に海外販路開拓に成功した事例をいくつか取り上げ、その成功要因について分析する。とくに海外市場開拓に至った経緯と、越境 EC の活用から生じた「旅マエ、旅ナカ、旅アト」需要への影響に着目する。

近年、多くの日本の中小企業が EC プラットフォームを選択し、果敢に挑戦している。地元の特産品や伝統的工芸品を海外需要に合わせて改良・開発し、日本文化に関する情報も積極的に発信している。その全てが成功しているわけではないが、成功例が少なからず存在することは、伝統的工芸品の海外進出が「旅マエ・旅ナカ・旅アト」需要に結びつき、地域の観光業や地域振興に貢献する可能性を表していると考えられる。だが、その取り組みは企業独自で行っているものや、自治体の後押しによって成功に繋がった例など、さまざまなスタイルが存在する。それらを大まかに分類したうえで、製品が持つ特性や対象国との相性など、さまざまな面から成功への道筋を探っていく。また、越境 EC への取り組みには当然メリット・デメリットが存在するため、その点も慎重に調査を行う。

次の第 5 章では、海外市場開拓の成功要因の一つである「ブランド化」を実現するため、欧米ラグジュアリーブランドの価値の創出手法について調査、分析を行う。さらに、イタリア中小企業の生産システム、デザイン、伝統工芸に対する支援策について調査を行う。

伝統的工芸品は優れた技術と高い品質を誇るが、日本の歴史や伝統文化に根ざしているため、海外のニーズに一致しない場合がある。だが、多くの欧米のラグジュアリーブランドが、広く日本で受け入れら

れている。イタリアは日本と同様に中小企業が占める割合が高く、伝統的な手工業によるラグジュアリーブランドも多い。オイルショックによって打撃を受けた国の経済が中小企業の好業績によって回復したという事実もあり、日本が学ぶべき制度や仕組みが存在する。次に伝統的工芸品が海外市場のニーズや価値観に合わせて、どのように新しい価値やライフスタイルを提案できるのかを考察する。最後に伝統的工芸品が越境 EC を活用し、海外販路開拓に成功するための要素について考察を行う。

第1章 伝統的工芸品産業の現状と課題

日本の伝統的工芸品は、優れた技術を持つ職人と、恵まれた生産環境の両方を持ちながら、生産量・職人数ともに減少を続けている。そのため経済産業省が主体となり、さまざまな支援策が実行されているが、効果が出ているとは言い難いのが現状である。

本章では、伝統的工芸品の定義を確認し、伝統的工芸品産業の現状と課題を把握することで、本稿の土台を構築することを目的とする。

1.1 伝統的工芸品の定義と種類

1. 伝統的工芸品の定義

はじめに用語の定義を行う。「伝統工芸品」は我々が一般的に使用する日常用語であるが、昭和49年(1974年)に定められた「伝統的工芸品産業の振興に関する法律(以下、伝産法)」においては、「伝統的”工芸品」というように“的”を用いて定められた³。

伝産法は産地形成の促進を通じて伝統的工芸品に関する産業の振興を図ることが目的とされ、法律施行後10年間は指定品目が相次いだ。しかし、その間も企業数・従事者数はともに減少を続け、同法の当該産業の衰退を抑制する効果は不十分なものと確認された⁴。この法的課題については第2章で後述する。

なお、伝産法において当時の通商産業大臣は、産業構造審議会の意見を聴いた上で、特定の要件に該当するものを伝統的工芸品として指定することができるとされていた。この産業振興の観点から、経済産業省が監督官庁となり引き継がれている。その経済産業省は、現在においても伝統工芸品ではなく、伝統的工芸品を正式用語として使用しているため、本稿においても伝統的工芸品という用語を用いることとする。

伝統的工芸品として経済産業大臣から指定されるためには、伝産法第2条において次の5つの要件を満たす必要がある。

- 一 主として日常生活の用に供されるものであること。
- 二 その製造過程の主要部分が手工的であること。
- 三 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。
- 四 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。
- 五 一定の地域において少なくない数の者がその製造を行い、又はその製造に従事しているものであること。

³ 総務省行政管理局行政情報システム企画課、「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>

⁴ 前川洋平・宮林茂幸・関岡東生,2013「伝統的工芸品産業の振興に関する法律の効果と課題」『東京農大農学集報,58(2)』pp.85-91

この要件のみではあまりにも具体性に欠けるため、一般財団法人 伝統的工芸品産業振興協会の解説⁵をもとに内容を確認する。

- 「日常生活の用に供されるもの」とは、日常的に頻繁に使用されるもののみを指すのではない。冠婚葬祭や季節の行事など、年に数回または人生において数回であっても、生活に密着した形で、かつ一般家庭で使用されるものであれば対象となる。この点においては、対象が広く設定されている印象を受ける。
- 「製造過程の主要部分が手工業的である」の主要部分とは、製品の特徴や持ち味を決定づける品質、形態、デザインに関わる工程を指す。それ以外の補助的工程には機械の導入が認められているが、その線引きは曖昧である。
- 「伝統的な技術又は技法」「伝統的に使用されてきた原材料」の伝統的とは、100年以上の歴史がある技術、技法、原材料を指す。技術や技法は職人が時間をかけて工夫することによって編み出されるものだが、それは全く変わらないまま継承されるのではなく、代を重ねることで洗練され、変化していくものである。製品の特徴が変わらず、根本的な変化がなければ改善や発展は許容される傾向にあるようだが、その判別の基準は不明瞭である。原材料についても、すでに入手が極めて困難な場合は、持ち味を変えない範囲で同種の原材料に転換することが認められているが、これも可否の基準が明確ではない。
- 「一定の地域において少なくない数の者がその製造を行い」とは、具体的には10企業以上または30人以上の製造者が一定の地域に存在すること、つまり産地を形成していることを指す。これは、人口減少社会である日本の、さらに過疎化が進んでいる地方において、今後ますます厳しい制限になると言わざるを得ない。

総じて、いくぶん柔軟な解釈が可能であるとしても40年以上前に定められた法律であるため、現代の状況に適していないという印象を受ける。この問題については、次章でさらに追求していく。

2. 伝統的工芸品の指定状況

伝産法第2条の5要件を満たし、伝統的工芸品として指定を受けた品は、令和2年(2021年)1月15日時点では次の通り⁶である。

織物 38 品目、染色品 13 品目、その他繊維製品 5 品目、陶磁器 31 品目、漆器 23 品目、木工品・竹工品 32 品目、金工品 16 品目、仏壇・仏具 17 品目、和紙 9 品目、文具 10 品目、石工品 4 品目、貴石細工 2 品目、人形・こけし 10 品目、その他の工芸品 22 品目、工芸材料・工芸用具 3 品目。

その他繊維製品とは足袋、くみひも、刺繍。その他の工芸品とは、将棋駒、うちわ、べっ甲、切子、木版画、硝子、七宝、提灯、琴、三線などである。

織物、木竹工品、陶磁器は、他の工芸品と比べて突出している。織物は紬、木竹細工は箆笥、陶磁器は食器や花器など、いずれもかつて日本人が日常的に使用していた品物である。文具の筆、硯、そろ

⁵ 一般財団法人 伝統的工芸品産業振興協会公式 WEB ページ 伝統的工芸品について
<https://kyokai.kougeihin.jp/traditional-crafts/>

⁶ 伝統工芸 青山スクエア WEB ページ <https://kougeihin.jp/learn/>

ばん、和紙なども日用品として活躍していたはずだが、伝統的工芸品として指定されているものが少ないのは、日本人の生活様式の変化とともに需要が減少して失われてしまった、または伝産法第2条の5要素に当てはまらずに指定されていないとも推測できる。

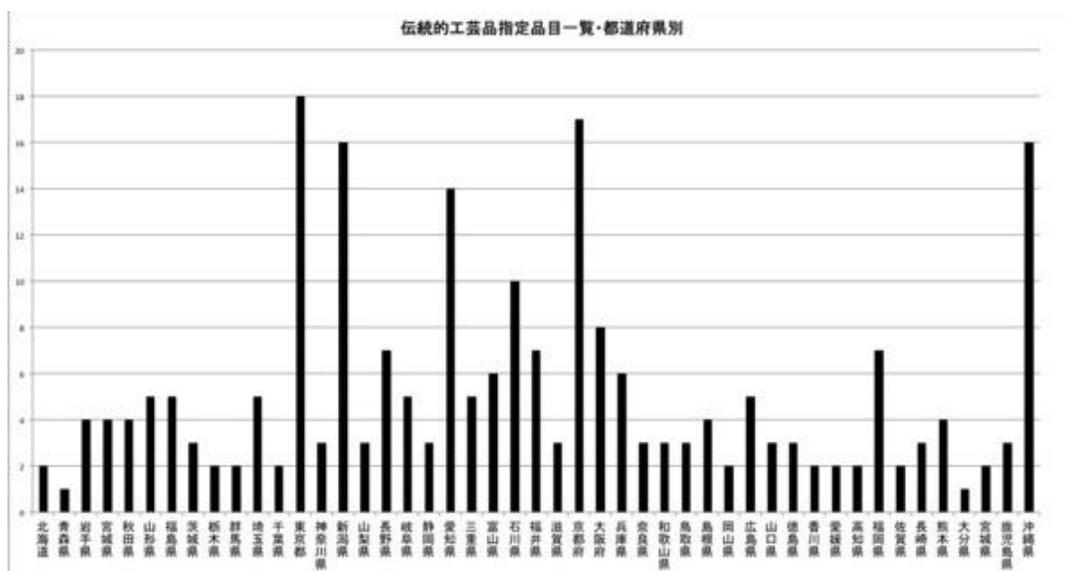
冠婚葬祭などの特別な日を除くと、茶道や華道の教室、旅館業などを生業としている層以外で、日本人が着物を着る機会は多くない。箆笄をはじめとする家具や食器も、安価な大量生産品が市場に溢れており、国産メーカーや職人が手がけた品物にこだわる消費者が多くないためであろう。

3. 都道府県別の指定品目数

経済産業省が伝統的工芸品と指定した品目数(令和元年11月20日現在)を都道府県別⁷で見ると、最も数が多いのは東京都で18品目、次いで京都府17品目、新潟県・沖縄県16品目、愛知県14品目、石川県10品目である。

東京都および京都府は大昔から繁栄し続けた地域であり、人口が多かったことから伝統を守りやすい環境にあったと推測できる。沖縄県に指定品数が多いのは、琉球王国時代に外国との交易が活発であったことから頷ける。新潟県に指定品数が多い理由については、気候風土と交通の状況から推察できる。新潟は日本有数の豪雪地帯であるため、冬季は農業どころか外に出ることも困難になり、家の中で副業を行うしかない状況となる。加えて、日本海側は特産品を大消費地である大阪や京都、江戸に送るための海上交通網が発達していたこともあり、貴重な収入源として工芸品の生産が盛んに行われていたと考えられる。石川県、富山県、福井県の指定品目が少なくないのも、同様の理由だろう。だが、同じように雪深い東北や北海道は指定品目が少ない。これは、日本人のライフスタイルの変化に伴って工芸品の需要が減少した際の、各自治体の保護政策の違いが影響したのではないか。

図1. 伝統的工芸品指定品目一覧・都道府県別



出所：伝統工芸 青山スクエア WEB ページ (<https://kougeihin.jp/learn/>) より著者

⁷ 経済産業省 WEB ページ

https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/nichiyo-densan/pdf/densan_shitei191120.pdf

ここで、1品目しかない青森県および大分県の伝統的工芸品産業の組織体制と現状を概観する。

青森県の「津軽塗」は、昭和 55 年(1980 年)に津軽塗伝統工芸士会を設立し、伝統技術の継承と技術向上、後継者の確保と育成を目的として活動を開始。平成 30 年(2018 年)には津軽塗伝統工芸士 20 名を擁する組織となった。近年は若手職人を中心に、異業種交流や各種公募展、展示会への出品などに挑戦し、平成 29 年(2017 年)とその翌年は、弘前工芸展 in フランス・パリへの出展、ミラノ・サローネへの 2 年連続出展、メゾン・エ・オブジェ 2018 年 1 月展への出展を果たしている。さらに、首都圏の大手ガラス・陶磁器・宝飾メーカーとの協同開発で「ロイヤルコレクション」というブランドを立ち上げるなど、精力的な活動を行っている⁸。

大分県の「別府竹細工」は、昭和 53 年(1978 年)に別府竹製品協同組合を設立し、別府竹細工の発展、振興および技術向上、情報共有を行っている。さらに平成 22 年には別府竹製品協同組合青年部が発足し、若手組合員が親睦を図りながら、経営や生産販売手法について共に学び、後継者の養成を目指している⁹。その中で、別府市は「別府竹細工」の認知度と需要の向上を目的としたブランド化を推進。別府竹細工の伝統的な技術を継承しながら、現代のライフスタイルに合った新製品を開発し、国内外の市場に向けて発信するという目的で、平成 27 年(2015 年)度に「別府竹細工新製品開発」を開始した¹⁰。

青森県、大分県はともに唯一の伝統的工芸品産業の振興に力を入れているが、津軽塗の販売店は未だ青森県内のみであり、オンラインショップも日本語サイトしか存在しない。いっぽう別府竹細工は国内外に通用する新製品を生み出し、自由が丘、丸の内、恵比寿などの地域のセレクトショップや、ニューヨークでも販売を始めるなど、国内外の販路開拓が進んでいる¹¹。

津軽塗も別府竹細工も、明治時代以前は藩に、近代になってからは自治体による保護政策によって、今日まで途絶えることなく継承されてきた。だが、ここで海外への販路を切り拓かなければ、製品も伝統も維持することは困難であろう。自治体と企業の一層の連携が重要になると考えられる。

1.2 伝統的工芸品産業の現状

1. 伝統的工芸品生産数および従業員の推移

伝統的工芸品に携わる産業全体について、現状確認を行う。

一般財団法人伝統的工芸品産業振興協会の調査によると、伝統的工芸品の生産額は平成 22 年度まで急激な減少をみせたが、以降は 1 千億円前後と横ばいを保っている。従業員数は直近の最新データである平成 29 年(2017 年)度では約 5.7 万人となっており、長年緩やかな減少傾向をみせている。同年度の全就業者は 6621 万 3 千人であるから、伝統的工芸品産業に従事する人の割合は 0.09%という、かなりの少数派であることがみてとれる。

⁸ 青森県漆器共同組合連合会 津軽塗 WEB ページ <https://www.tsugarunuri.org/about/>

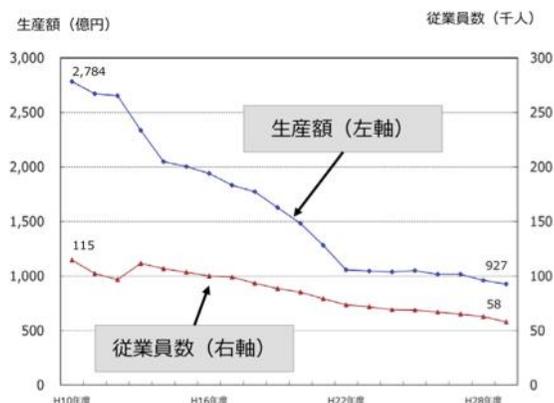
⁹ 別府竹製品協同組合 WEB ページ <https://www.beppu-take-kumiai.com/index.htm>

¹⁰ 別府市 WEB ページ <https://www.city.beppu.oita.jp/sangyou/sangyousinkou/bambooinnovation/brand.html>

¹¹ 別府市 WEB ページ

https://www.city.beppu.oita.jp/doc/sangyou/sangyousinkou/bambooinnovation/brand/jigyoy_r01.pdf

図 2. 伝統的工芸品の生産額・従業員数の推移



出所：経済産業省 製造産業局（2020）「伝統的工芸品産業への支援」p5

2. 伝統工芸士の推移

後継者不足等により低迷している伝統的工芸品産業の需要拡大をはかるため、昭和 49 年（1974 年）、伝統工芸士という国家資格が誕生した。伝統的工芸品の製造に従事している者で、高度な技術・技法を保持する人物のみを経済産業大臣が認定する。「産地の技術者のひとつの理想像」とも言える存在である¹²。

認定されるには、まず産地で 12 年以上の経験が必要である。そのうえで、年に 1 回実施される実技・知識・面接の試験に合格しなければならない。後継者の育成など、産地振興に対する大きな影響力が期待されている彼らは、令和 2 年度現在、全国で約 3,900 名が活躍している。これは伝統的工芸品産業に従事する人口の 7% 程度であることから、まさに一握りのスペシャリストであることが伺える。

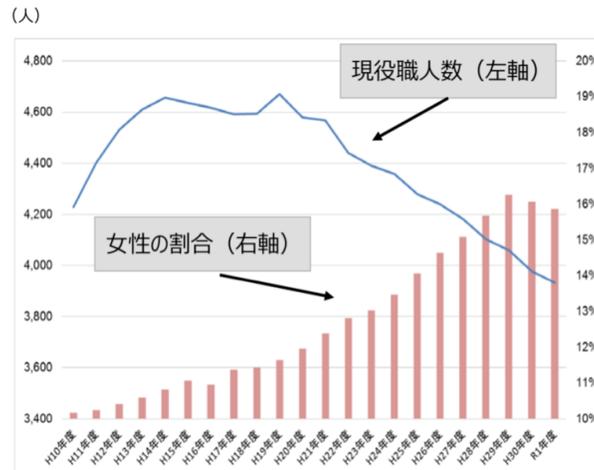
この伝統工芸士の有資格者も、減少傾向にある。全体に占める女性の割合は増加傾向にあるが、令和 2 年（2020 年）2 月 25 日付で認定された 97 名 のうち半数以上は男性であったことから、新たに女性の伝統工芸士が増えているとは考え難い。

伝統工芸士の平均給与に関する詳細な資料はほぼ公開されておらず、企業による給与体系の違い、専門分野による違いなどは存在するだろうが、生産額が減少している状態では、どれほど優れた技術を持つ職人であっても、高給取りになることは難しいと考える。伝統工芸士の資格取得に対するフォロー体制を整えている企業であれば、資格を手に入れることで収入増が見込めるだろうが、それでも都会で一般企業に勤める同年代のサラリーマンと平均年収を比較した場合、十分な収入であると言えるかは疑問である。

加えて、職人として 10 年以上のキャリアを積んだ男性であれば、すでに家族を養っている可能性が高い。国家資格を得ても十分な収入が得られないのであれば、将来に不安を感じて男性は退職し、女性が残るという傾向があるのではないか。

¹² 一般財団法人 伝統的工芸品産業振興協会。https://kyokai.kougeihin.jp/

図 3. 伝統工芸士の人数の推移



出所：経済産業省 製造産業局（2020）「伝統的工芸品産業への支援」 p5 より引用

小括

第1章では、伝統的工芸品産業の現状を把握し、解決すべき課題を明らかにすることで、本稿の基盤となる部分の確認を行った。

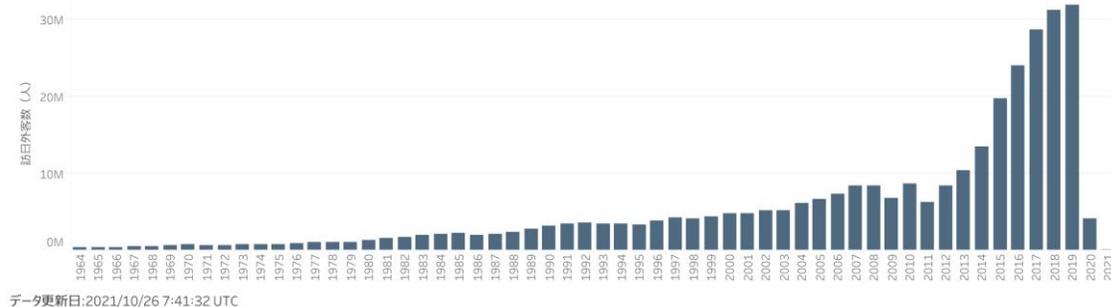
まず、伝統的工芸品とは伝産法第 2 条に明記された 5 要件を満たすものであり、人々の生活に密着し、一般家庭で使用されているものが対象となる。ただし、100 年以上の歴史を持つ技術、技法、材料を用いていること、その生産過程においては製品の特徴や持ち味を決定づける工程が機械ではなく手工業的に行われること、さらに一定の地域で 10 企業以上または 30 人以上の製造者による産地が形成されていることも要件となっており、国内の人口が減り続けている状況や、原材料の調達が困難になっていることなどを勘案すると、この要件は見直すべきであると考えられる。

伝統工芸品は織物、染色品、その他繊維製品、陶磁器、漆器、木工品・竹工品、金工品、仏壇・仏具、和紙、文具、石工品、貴石細工、人形・こけし、その他の工芸品、工芸材料・工芸用具の 15 区分が設定されており、織物、木工品・竹工品、陶磁器は指定品目が多い。かつての日本人の生活様式に欠かせなかったものであり、現代でも一般的に普段使いはしないものの、インテリアや贈り物、旅行の土産物などに需要があるためと推察できる。

日本人のライフスタイルの変化については、明治時代および大正時代はまだ和装が一般的であり、都市部の富裕層の住宅には西洋建築が取り入れられた例もあるが、地方の人々は代々受け継がれてきた日本家屋に住み続けた。この時点では、まだ伝統的工芸品は一般家庭で使用されていたと考えられる。普段着が洋服になり、一般庶民が西洋建築の家や集合住宅に住み始めた高度経済成長期あたりから、そうした品物に対する需要が減少していったのではないだろうか。その始まりを昭和 30 年(1955 年)とし、日本においてインバウンドの活発化に伴い伝統工芸品の需要が復活するのが平成 22 年(2010 年)以

降であると考えれば、この 60 年以上もの間に失われてしまった工芸品は数多く存在すると考えられる。そうした衰退を食い止めるために昭和 49 年(1974 年)に伝産法が制定されたが、その時点で 100 年の歴史や産地形成を求めていることから、要件に該当しなかった工芸品が存在していたことは想像に難くない。

図 4. 訪日外客数の推移



出所：日本政府観光局（JNTO）日本の観光統計データ より引用
<https://statistics.jnto.go.jp/graph/#graph--inbound--travelers--transition>

また、地域によって指定品目数に大きな偏りが出ていることも問題視すべきである。東京都や京都府のような大都市でなくとも、新潟県や愛知県、石川県といった地方都市でも、伝統的工芸品が多数残っている地域は存在する。各地域において、もともと工芸品づくりが盛んであったかどうかに関しては調査不足だが、戦後の地場産業に対する国や自治体の支援のあり方が、現在の地域差に全く影響を及ぼしていないとは考えにくい。

インバウンドの活発化によって、伝統的工芸品の生産額の急激な下落は止まったものの、横ばいの状態が続いており、回復したとは言えない。さらにコロナ禍によって旅ナカ需要が失われ、将来的にも同水準の需要が戻る保証はどこにもない。加えて、生産額の下落が止まったにもかかわらず、現役職人の人数が減り続けていることにも危機感を強めるべきだ。伝統工芸士がいかに優れた技術を持つ職人であっても、家族を安心して養えるだけの十分な収入がなければ、後継を希望する人間が増えないのは当然である。

伝統工芸品は手工業であるため、職人が育たなければ生産額が増えないことはもちろん、遠からず途絶えてしまう可能性が高い。これは伝産法が制定されたころから課題として挙げられていたが、未だに解決されないということは、そもそも課題の設定が間違っている可能性があるのではないかと。

以上のとおり、日本の伝統的工芸品産業が抱える課題は数多くあるが、第 1 章で確認できた緊急性の高い課題として、2 つを挙げる。ひとつは、国や自治体が行うべき支援策の見直し、もうひとつは伝統的工芸品を指定する 5 要件を含んだ伝産法そのもの見直しである。前者については第 3 章で、後者は次章で、引き続き追求していく。

第 2 章 伝統的工芸品産業の現状課題

現代の伝統工芸品産業が抱える課題は数多く存在するが、本章では後継者不足および技能継承、伝産法の 2 点に焦点を絞り、現状の確認と考察を行う。

伝統的工芸品産業に携わる人々は年々減少傾向にあり、その傾向に歯止めがかかる様子はない。加えて、伝統的工芸品の製造に不可欠な用具や原材料の需要も後退している。この課題に対しても、監督官庁である経済産業省だけでなく、地方自治体の管轄部署、組合、民間企業などがさまざまな施策を実施してはいるが、効果の高い方策をいまだ提示できていないのが実状である。

そこで浮かび上がるのが、従事する職人の高齢化に伴う後継者不足と、そこから派生する技能継承をどのように行うかといった諸問題である。ただし、この問題に対して真っ正面から取り組んだ研究は少ない。

そこで第 1 節では「職人の技能」「技能と価値創造」「技能と伝統的工芸品産業の特殊性」に着目し、問題の核心にある課題を明らかにしていく。第 2 節では伝統的工芸品産業の振興を目的とした伝産法の課題を分析し、解決方法について考察する。

2.1 後継者不足および技能継承における課題

1. 課題の全体像

● 産業全体における従業員および伝統工芸士の数的推移

第 1 章で触れたが、伝統的工芸品産業振興協会の調査によると、伝統的工芸品の従業員数は昭和 54 年(1979 年)の 28.8 万人がピークであり、直近の最新データである平成 29 年(2017 年)度においては約 5.7 万人と、長年緩やかな減少傾向をみせながら 5 分の 1 以下となっている¹³。

また、熟練職人には伝統工芸士という国家資格が与えられる。これは伝統的工芸品の技術者のなかから、高度な技術・技法を保持する人物を経済産業大臣が公に認定した者をさす。伝統的工芸品の産地で 12 年以上の職業経験を有し、実技・知識・面接試験を受験する必要があるため「産地の技術者のひとつの理想像」とも言える存在である。令和 2 年(2020 年)度の認定者数は約 3,900 名であるが、割合にしてみれば、産業従事人口の約 7%程度という少数派でもある。また、この資格者自体が減少傾向にあることも看過できない問題となっている¹⁴。

● 伝統的工芸品制作における技能的価値

伝統的工芸品制作における技能承継問題は、伝統的産業だけに限定されて論じられるべきものではない。日本国全体の文化発展に資してきた技能であり、現代のものづくり産業の根幹を支えてきたものと捉えるべきである。

たとえば戦国時代にポルトガルから鉄砲が伝来した際、国際交易都市としても栄えた堺の刀鍛冶

¹³ 日本工芸産地協会「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～」
<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/shingikai/syoukibokihon/2018/download/181012syoubokibokihon04.pdf>

¹⁴ 一般財団法人 伝統的工芸品産業振興協会 WEB ページ
https://kyokai.kougeihin.jp/association_info/20200226_nintei

達は、それまでに培った技能をもとに、苦もなく鉄砲製造に成功した。これはあまりにも有名な歴史的な事実であろう。刀鍛冶から鉄砲鍛冶に職業が変わった。日本刀を制作する技能が、鉄砲制作の基盤となったわけであり、それが戦国時代の経済を発展させた。現在の伝統的工芸品産業の技能基盤が失われることは、日本固有の伝統文化の消失だけでなく、大きな経済的損失と捉えねばならない。

技術継承が行われなかったとしても、織物や壺といった伝統的工芸品そのものは、それが物理的に壊れたり、成分が化学的に分解されたりしないかぎり残る。だが、技能が一度失われてしまえば、たとえモノが残っていても、同一のものを再び作り出すことは不可能もしくはかなりの困難が伴う。イタリア料理ではギリシャ・ローマ時代のレシピが残っているらしいが、材料の分量がどのぐらいで、熱する温度とその時間などの加減がわからないため、当時と同じ味が再現できる保証はどこにもない。つまり、モノ自体やレシピという有形のものが残っていたとしても、無形である技能継承が行われなければ、既存の文化財や工芸品を将来に渡って残していくことはできない。

ここで本稿では、先行論文である『伝統的工芸品産業の技能継承における問題の所在』で成田智恵子が述べているように、「技能者という人間自身に依存する能力の継承」¹⁵を対象として分析し、独自の考察を加えていくことにする。

● 技能承継問題の所在

先述したように、伝統的工芸品産業の効果的な技能継承を目的とした施策は、監督官庁である経済産業省だけでなく、さまざまなステークホルダーが実施済みであるが、解決への高い影響度を示す改善策は依然現れていない。

改善策が現れないということは、この問題の定義付けの部分で間違っており、本質を捉えきれていないと考えるべきである。成田らが述べるように「問題が問題として挙げられているから、それが解決すべき問題であるというトートロジーを打破できない解決策の考案・実施が繰り返されている」¹⁶のである。つまり、技能継承について論じるより先に「技能とはどのようなものであって、何故継承が困難であるのか」という点をしっかりと考えなければならない。加えて「効果的な解決策を提示するには、解決策自体を考える以前に問題とされているもの自体の問題の所在とは何であるのかということ丁寧な検証する必要がある」わけである。

たとえば“技能”と“技術”の定義は多くの場合、混同されて用いられる。本来、技能が進化し、その本質のみを抽出化、普遍化したものが技術だと捉えねばならない。伝統的工芸品はその制作工程の大部分が職人による手作業であり、工作機械のみによってオートマチックに制作される工程は少ない。技能の技術化はほぼ進んでいないと考えられる。このことから、一般的な産業と同列に論じるのではなく、伝統的工芸品産業の特殊性を理解したうえでの解決策を提示する必要があるのがわかる。

ただ、職人の技能が技術化されずに手工業的であり続けることは、間違ったことではない。一般に

¹⁵ 成田智恵子（2017）「伝統的工芸品産業の技能継承における問題の所在」京都工芸繊維大学学術報告書 第9巻 p.16

¹⁶ 同上

手工業の技能継承は、マンツーマンで行われるから、手工業的であることは技能継承を効率的に行うための取り組みやすい背景となるのであるが、いくつかの先行研究においても、この点への言及は不十分といわざるをえない。そこで、本稿ではまず「技能」を定義する。そして、伝統的工芸品を制作する職人の技能とはいかなるものなのかについて考察を深めていく。

ここで、もうひとつの課題が浮かび上がる。価値創造の問題である。伝統的工芸品の世界において、技能や技術によって生じる価値は、いつ、どのように生まれ決定されるのかという点が、いまだ明らかではない。たとえば、京都の伝統的工芸品である京扇子には、22 の制作工程がある。それぞれ場所や従事する職人が異なる¹⁷。伝統的工芸品産業は他の産業と比較して特殊性がかなり強いわけである。近代的な工場であるならば価値の特定は比較的簡単であるが、伝統的工芸品の世界において、どこで誰がどのようにして価値を生じさせているかを特定させるには、かなり困難な作業を伴う。

そこで、「職人の技能」「技能と価値創造」「技能と特殊性」というそれぞれの内容を明らかにすることによって、伝統的工芸品産業の技能継承に関する諸課題に考察と検討を加えていく。

2. 職人の技能

① 技、技能、技術の定義

そもそも「技能」とは何か。「技」・「技能」・「技術」の違いについて定義を明らかにせず論じている場合が多い。三好隆志は、技能とは「コストをかけても自動化できない作業能力・知識」「言葉や数値でいい表わせない作業能力,知識」「暗黙的(Implicit)な知識」とであると定義する。さらに技術とは「コストをかければ自動化できる作業能力・知識」「言葉数値あるいはコンピュータプログラムで表現できる作業能力・知識」「明示的(Explicit)な知識」としている¹⁸。森和夫は「もともと“技”という言葉の中に“技能”と“技術”が含まれており、技のうち人の働きや動きに着目した内容が“技能”として行為・能力を表わし、技の表現・伝達・置き換えに着目した内容が“技術”として方法・手段を表わした」として、両者の決定的な違いは伝播・流通のみにあるとしている¹⁹。

以上の三好(1998)と森(2005)の定義を踏まえた成田は、技と技能と技術の相互関係を図 5 にまとめている。まず大前提として技は技能と技術の両者を大きく包括する。次に技能は行為・能力をあらわすものであるが、暗黙的領域が多いため書籍や講義を整備しても、継承に困難が伴うものとなる。さらに、技術は技能を伝達可能な表現として置き換えた方法・手段であり「技能の暗黙的領域」に対して「明示的領域」を示し、継承が容易なものである。極論をいえば近代的な自動化工場では熟練を積んだ技能工でなく、日雇いの短期従事者であっても複雑な作業をこなせるようなものを指す。

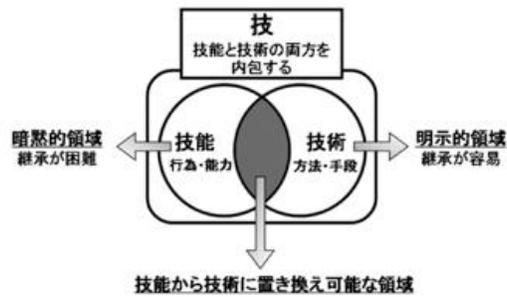
ただし技能と技術の間に重複エリアがあり、成田はここに着目した。成田によると「両者は独立した存在ではなく、重複部分を持つため、その重複部分における技能は科学的あるいは工学的手法によって技術に置き換えが可能」であるとした。

¹⁷ <https://zenkyo.net/japanese-fan/sensu-process/>

¹⁸ 三好隆志(1998)「熟練技能の技術化・コンピュータ化」計測と制御 第37巻第7号

¹⁹ 森和夫(2005)「技術・技能伝承ハンドブック」JIPM ソリューション

図 5. 技・技能・技術の関係性



出所：成田智恵子（2017）「伝統的工芸品産業の技能継承における問題の所在」京都工芸繊維大学
 学術報告書 第9巻 p18 の図より引用

② 技能と暗黙知

前項で暗黙的領域という言葉がでてきたので補足しておく。そもそも伝統的工芸品産業にかぎらず一般的な職人は、企業や組織が用意したマニュアルや書籍、講義などから必要な技術を学びとるだけではなく、数ヶ月数年間といった修業期間の経験の中でそれを身体的に修得している。ゆえに、伝統的工芸品産業の従事者は、全員に金太郎飴的な均一技能があるのではなく、それぞれが修業時代の経験から得た「言葉にできない」領域のものを蓄えている。これをマイケル・ポランニーが「暗黙知」と呼んでいることはよく知られている。

伝統的工芸品産業の従事者や職人は、暗黙知に裏打ちされた技能にもとづいて制作に携わっていることが多い。新しい弟子や新人に対して、言葉による細かな指導を行わない。言葉にして伝えたところで自分が会得した技能が正しく伝わるとは到底思えないからであり、必然的に「背中を見て学べ」となるわけである。逆に言葉による伝達が、技能の継承を阻害する要因になるとまで思っている。つまり、成田はポランニーのいう暗黙知と、三好が指摘する暗黙的領域を同一のもののみならず、筆者もこれについて異議はない。

なお、野中郁次郎らは知識経営論を提唱しているが、そこでは暗黙知を形式知の反対概念としている。ただし、野中の暗黙知はポランニーのものとは完全に一致する概念ではない。これを大崎正瑠らは、つぎのように指摘している²⁰。「両者の暗黙知は“経験知”や“身体知”という共通点を持ちながらも、Polanyi の暗黙知は表出伝達不可能であり、野中らの暗黙知は表出伝達可能という点で異なっている。」「職人が自分の技能を弟子に伝えようとするとき、たとえば自分の技能についてのマニュアルを用意し、口頭による補足の説明を追加し、さらに必要に応じて見様見真似で伝える。“マニュアル”と“口頭による補足説明”により伝わる知識は“表出伝達可能知”、“見様見真似の伝達”で伝わる知識は“表出不可能だが伝達可能知”である。これでもなおどうしても伝えることができない知識がある。これがすなわち“暗黙知”である。“マニュアル”“口頭による補足説明”“見様見真似の伝達”が、きっかけになることはあるだろうが、身体内の記憶として自分で身に付け、かつ他人に伝えること

²⁰ 大崎正瑠(2009)「暗黙知を理解する」東京経済大学人文自然科学論集 (127), pp.21-39, 2009

ができないほどに発達した“勘”が“暗黙知”である。したがって単なる知識と異なる。」大崎が指摘するのは、暗黙知とは、生きた人間の身体の中にのみあるものであり、「体験」と「言葉による表現」は一致しないことである。

③ 技能と価値の創造

アダム・スミスは、生産物の価値はどこから生まれるかという問いに対して、その本質は労働であるとされた。その後、アダム・スミスの考え方はマルクスに受け継がれ剰余価値説へと発展した。この古典経済学における「価値の創造を労働のみに求める」ことに対して、現在では資源自体のもつ希少性に注目する考え方が主流になりつつあるが、いまだ明確な決着がついたとはいえない。よって伝統的工芸品産業における価値の創造はどこにあるのか、経済学によって特定することは非常に難しい。なぜなら、たとえ労働価値説の立場から論ずるならば、伝統的工芸品が、労働(技能)のみから生み出されたものとなり、他の一般的工業製品同様、製品の原材料価格、工場労働者の時間給、他の間接費諸々の単なる合計額、として換算されてしまうからである。

ところで、成田が指摘するように、伝統的工芸品の作成プロセスにおいては、まず原材料がすべての基盤となる。その原材料は多くの場合、漆、木、竹などの天然由来のものとなる。原材料自体が工業製品ではないから、その品質が不変であるとはかぎらない。たとえば、スギを山から伐採して原材料として使用するとしても、伐採したときの状況、伐採後の保管方法、実際に使用するときの気温、湿度などによって、木材の質は変化する。ゆえに、伝統工芸士などの熟練者はその都度、個々人が適切な対応を実施している。

さらに看過できない問題がある。原材料自体の調達問題である。たとえば、日本を代表する工芸品である漆塗は、全 236 品目のうち 23 品目を占める。ところが、日本国内で流通している漆の 98% 強は中国産であり国産品は 2%を切っている。原材料の量自体の減少だけでなく、加工プロセスでの問題もある。美濃和紙の製造で必要となる楮白皮は、茨城県産、高知県産のものがメインであるが、近年不足が見込まれている。また栽培よりも加工する生産者の不足が指摘されており、産地内の問屋もしくは業者から直接入手することで、しのいでいるという現状がある。蛇足だが、その原因は原産地の継続生産の支援が薄かったこと、里山の減少により、楮畑などで近年増え出した獣害による影響などとされる²¹。

もうひとつ、製造用具類にも不足が見込まれる。美濃和紙の製造用具である簀編み用の絹糸には、竹簀を編む際に使用する専用の糸が必要であり、国内生産者が 2 名しかいない。需要が多く増える見込みがないなか増産にも踏み切れない。全国の和紙生産者の供給へも影響が出始め、関連団体で代替えに生産してくれる業者に協力を依頼しているが、十分な品質、供給の管理ができないのが現状である²²。

伝統的工芸品産業の場合、原材料や道具の供給がストップすると、いくら人間同士の技能の継承がうまくいったとしても、すべては水泡と化す。成田が述べるように「技能は技能単体として存在するのではなく、技能を発揮するための対象やそれを取り巻く環境とともにある」のである。よって、技能

²¹ 一般財団法人 伝統的工芸品産業振興会 WEB ページ <https://kyokai.kougeihin.jp/lack/>

²² 一般財団法人 伝統的工芸品産業振興会 WEB ページ <https://kyokai.kougeihin.jp/lack/>

を深く論ずるには、原材料、製造用具をふくめた作業環境全般を巻き込んだ解決策が求められており「道具や材料といった作業環境および技能の評価基準」を新たに設定する必要性がある。

伝統的工芸品産業における新たな価値の創造が労働のみで成し得ないことは、先述した通りである。さらに伝統的工芸品の場合、工業製品のようにマーケットに類似製品が多く、需要供給の関係などからも、価格設定は容易ではない。伝統的工芸品には消費財としての客観的な評価基準が皆無だからである。もちろん、漆塗りの茶碗にも、消費財としては茶碗としての使用に耐えうるものであることは確かなのであるが、消費財にプラスして芸術品としての価値が換算されていると考えねばならない。よって、繰り返しになるが、消費財にプラスした芸術品としての価値においても、熟練した職人の暗黙知によって生み出された価値創造ととらえるのが妥当だと思われる。なお、一部の熟練職人が手がけた伝統的工芸品が、すでにブランド価値を生み出しているケースがある。たとえば京都の伝統的工芸品、清水焼の窯元清水六兵衛は、8代続いており、職人が変わっても成り立つ「清水六兵衛窯」としてブランド化されている²³。伝統的工芸品のブランド化による価値創造については、第5章にて後述する。

④ 技能と特殊性

第1章で述べたように、2021年現在の伝統的工芸品産業は236品目にのぼる²⁴。これらは業種別に分けることができ、経済産業省もその種別を発表している。

図 6. 業種別指定品目数

業種別指定品目数		織物		和紙	
合計	236品目	38	品目	9	品目
		13	品目	10	品目
		5	品目	4	品目
		32	品目	2	品目
		23	品目	10	品目
		32	品目	22	品目
		16	品目	3	品目
		17	品目		

出所：伝統的工芸品産業振興協会 WEB ページ「伝統的工芸品指定品目一覧」

ここで重要となるのは、業種が同じであっても、技能が同じとは限らないということである。たとえば、陶磁器は産地によって原材料となる粘土の種類が異なる。有田焼であれば熊本県天草市から産出されたものが主成分となり、瀬戸焼であれば地元の亜炭層の下の木ぶし粘土となる。それぞれの固さや成分が異なることは当然であり、熟練職人はその性質に合わせて、こね方やこねる時間をその都度、適正に調節する技能をもっている。それらを同じ技能として一括りにすることはできない。

そもそも伝統的工芸品として指定される前は、地場産業として営まれてきたというプロセスがある。有田には有田の、瀬戸には瀬戸の地域色があり、それを陶磁器の32品目としてまとめること、その

²³ <https://rokubeygama.com/>

²⁴ 伝統的工芸品産業振興協会 WEB ページ <https://kyokai.kougeihin.jp/wp/wp-content/uploads/2021/03/af72b7dc24870769f0dfb03f5d46439d.pdf>

業種の技能全体を継承させればよいという考え方は、どちらかといえば大量生産大量消費を押し進める近代的な工業的発想から生じたものといわざるをえない。伝統的工芸品、陶磁器 32 品目には 32 通りの「個別技能」があると認識せねばならないというのが筆者の考えである。

ただし、この考察は筆者のみに限定されるわけではない。佐藤守は漆器産地の産地構造の変化について、石川県輪島地区、秋田県川連地区、福島県会津若松地区、石川県山中地区の 4 産地を「工人型」「商人型」で類型化しながら、それぞれの産地毎の特長を決定的差異として顕在化した²⁵。

また、伝統的工芸品の多くは先述した京扇子の例のように、22 にものぼる工程毎の分業制によって構成されている。竹をなめす職人、紙に絵を描く職人、竹に紙でのり付けする職人、など同業種の中にもじつにさまざまな多職種を包括している。この「同業種内異職種」とでもいう工程の違いを無視することはできない。つまり伝統的工芸品産業においては、産地・業種・職種というそれぞれ 3 つの区分における「特殊性」を伝統的工芸品産業全体としてとらえ直す必要性が高いのである。

⑤ 経済的スキルと文化的スキル

第1章で述べたように、伝産法第2条の5要件では、伝統的工芸品は製造プロセスにおける自動化や国産材料を外国産の置き換える割合を一部緩和、容認している。この条件緩和は、文化財保護法に依れば許されざるものとなるが、先述したように伝統的工芸品産業は、もともと地場産業として発展してきたという経緯をもつ。よって産業振興という立場からは、この条件緩和は正しいといわざるをえない。

つまり、技能継承を考慮にいれば、その工芸品を生み出す技能は、機械化などへの変更が許された経済的スキルであるとともに、地域に伝統とともに継承されてきた文化財的スキルの両方の側面を認めねばならない。もちろん、伝統的工芸品として認定する伝産法と、文化財保護法とを二律背反である現状は放置すべきものではないが、どちらかに傾きすぎる制度を政府が明確にしまうと、伝統的工芸品産業全体を経済的に成り立たない状況や一般的な消費財として認められなくなる状況が容易に予想される。技能の承継を真剣に論ずる際には、この二律背反問題は避けて通れぬ命題なのである。これを成田らは「伝統的工芸品の持つ両側面をしっかりと捉えないことには、産業としても、文化としても将来的に継承していくことは困難であり、この点への理解が現状の取り組みには欠けている」と指摘している。

2.2 伝統的工芸品産業の振興に関する法律の課題

「伝統的工芸品産業の振興に関する法律(以下、伝産法)」が通商産業省(当時)の主導で制定されたのは昭和 49 年(1974 年)である。その背景には、廃れゆく産地の再形成、再促進を通じて伝統的工芸品産業の全体の活性化を促す、という明確な方針があった。令和 3 年(2021 年)の現在、スタートから 47 年間が経過したが、現状を鑑みて、お世辞にもこの方針が達成されているとはいえない状況が続いて

²⁵ 佐藤守・羽田新(1964)「漆器業における産地構造の工人型と商人型：伝統工業の変動のメカニズム」有斐閣

いる。本節では、伝産法が本来の目的を達成し、廃れゆく産地の再形成、再促進に貢献していくために、現状を分析し法体系におけるポイントを明確にし、改善可能となるものを洗い出し、課題として挙げた。

具体的な分析と考察を積み重ねた結果、筆者は次の3点、(1)指定要件の緩和、(2)関連法案とのすりあわせ、(3)流通・消費段階への範囲の拡大を喫緊の課題として提案する。

なお、伝産法自体を研究対象とした先行研究は少ない。そこで本項では、長野県木曾郡における板生産に着目し、個別の経営体の歴史と現状の把握に努めた前川、宮林、関岡(2013)の先行研究をメインの検討材料として取り上げ発展させる形をとった。

1. 伝産法の目的

伝産法が制定されたのは昭和49年である。当時は、高度経済成長が緩やかに収まりを見せ、オイルショックの余波がわずかに残っていた時期と重なる。その高度経済成長は、国民に金銭的余剰を生じさせたが、その一方で、特定の産業が犠牲にされた点は否めない。

それは、工業化にともなう環境破壊によってである。代表的なものがいわゆる四大公害、水俣病、新潟水俣病、イタイタイ病、四日市ぜんそくであり、これらの裁判の時期は伝産法の制定時期と重なる。四大公害は国民が生活する場所の環境が破壊されることによる直接的な問題のみが裁判で争われたが、第一次産業である農林水産業においては、自然環境の破壊こそが問題の根源と捉えねばならなかった。

翻って、伝統的工芸品産業はどうであろうか。たとえば多くの伝統的工芸品において原材料である木材が汚染され、国内産が使えなくなるという問題が生じる可能性は完全に否定できない。よって、そのような反省が日本全体の国民的な問題となり、日本に古来から伝わる固有の技術や国産材料について政府として補助すべきではないかという動きが起き、そのような背景のもとに作られた法律なのである。

それは「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、もって国民の生活に豊かさや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」という部分からも参照可能である。

2. 伝産法第3条の基本方針について

次に、基礎的な条項を順次検証していく。まず第3条には計6項目あり、(1)伝統的工芸品産業の振興の基本的な方向、(2)従事者の後継者の確保及び育成に関する事項、(3)伝統的な技術又は技法の継承及び改善に関する事項、(4)伝統的工芸品の需要の開拓に関する事項、(5)伝統的工芸品又は伝統的な技術若しくは技法を活用した新商品の開発及び製造に関する事項、(6)その他伝統的工芸品産業の振興に関する重要事項となる。

また、この6項目を補助的に説明する条項として第23条に「伝統的工芸品産業振興協会」という名称をもって、一般社団法人などの設立が促された。さらに、その一般社団法人の活動内容として次の10項目が指定された。

- ① 伝統的工芸品の製造の事業に関する経営の改善及び合理化その他当該事業の健全な経営に関し調査、研究及び指導を行うこと
- ② 展示会の開催その他需要の開拓を行うこと
- ③ 会員に対し、伝統的工芸品に関する需要の状況、製造の技術又は技法、原材料等について情報の提供を行うこと
- ④ 振興計画及び共同振興計画の作成及び実施について指導、助言等を行うこと
- ⑤ 伝統的工芸品の原材料、製造過程、品質等の改善に関する研究を行うこと
- ⑥ 伝統的工芸品の品質の表示について指導、助言等を行うこと
- ⑦ 伝統的工芸品に関する資料の収集及び調査を行うこと
- ⑧ 伝統的な技術又は技法に熟練した従事者の認定を行うこと
- ⑨ 活性化事業、連携活性化事業及び支援事業の実施に必要な情報の提供を行うこと
- ⑩ その他協会の目的を達成するため必要な業務を行うこと

これら 10 項目に適合する法人として、財団法人伝統的工芸品産業振興協会は 1975 年に設立された。

3. 伝産法第 2 条の指定基準 5 要件

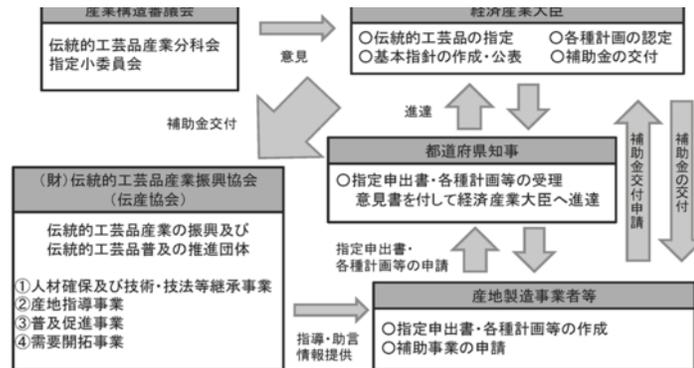
第 1 章 1 節でも触れたが、経済産業大臣によって伝統的工芸品として認められるには一定の基準があり、第 2 条に 5 要件が定められている。(1)主として日常生活の用に供されるもの、(2)製造過程の主要部分が手工業的であること、(3)伝統的な技術又は技法により製造されること、(4)伝統的に使用されてきた原材料が主たる原材料であること、(5)一定の地域において産地を形成していること、である。

とくに、(1)についてはたとえ芸術的なもの審美的な価値があるものであったとしても、日常生活上、不必要なものは認めることができない、(2)(3)については産業用機械などを使用し、人手を省力化したオートメーション化などが取り入れられていない、などと解することができる。さらに(4)については新しい化学材料などをできるだけ使わない、5)については特定の組織や会社だけが取り組んでいるのではなく、それらが複数でありかつ特定の地域にてまとまりを形成していること、と捉えることができる。これらの 5 要件は常識的に勘案すれば、「伝統的工芸品」には必要な要件であると言える。

4. 伝産法に基づく振興の手続き

次に、伝産法に基づいて行われている産業振興の進め方について概説しておく。

図 7. 伝産法に基づく振興の手続き



出所：「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」の効果と課題（前川他）p87より引用

まず伝産法に沿ってのみえば、産業構造審議会にて討論された内容が、助言および意見として経済産業大臣へおこなれる。経済産業大臣はこれをもとに4つの項目（伝統的工芸品の指定・各種計画の認定・基本指針の作成と公表・補助金の交付）について決定する権限を持っている。ただ、実質的な業務はほぼ伝産協会にて行われるということが大前提である。

これだけでは理解が進まないで、実際の伝統的工芸品産業の組織や団体（産地製造事業者）がどのようにして申請をしているかを補足しておく。指定申出書や各種計画などの受理については、直接窓口は多くの場合、都道府県知事である。そこで、意見書が付され経済産業大臣に送られる。経済産業大臣はこの進達を受け、それらを認めるという流れがひとつ。

もうひとつが補助金申請の流れである。伝統的工芸品産業の組織や団体は、上記が受理されていれば、補助金交付申請業務に限って、都道府県知事を介さずに経済産業大臣に対して行うことが可能となっている。

補助金は5種類存在する²⁶。

- (1) 振興計画（伝産法第4条）に基づく事業は、後継者育成事業、技術・技法の記録収集・保存事業、原材料確保対策事業、需要開拓事業、意匠開発事業が対象となる。
- (2) 共同振興計画（伝産法第7条）に基づく事業は、需要開拓等共同展開事業、新商品共同開発事業が対象となる。
- (3) 活性化計画（伝産法第9条）に基づく事業は、活性化事業が対象となる。
- (4) 連携活性化計画（伝産法第11条）に基づく事業は、連携活性化事業が対象となる。
- (5) 支援計画（伝産法第13条）に基づく事業は、人材育成・交流支援事業、産地プロデューサー事業が対象となる。

²⁶ 経済産業省 WEB ページ 令和3年度「伝統的工芸品産業支援補助金」の公募について <https://www.meti.go.jp/information/publicoffer/kobo/2021/k210108001.html>

産地の製造事業者は、自分達の求める補助金がどの計画あたるのかを綿密に検討したうえで申請しなければならない。申請が通れば、事業費の一部(多くの場合その 1/2)が補助されるという仕組みである。

5. 補助金未交付となるポイント

前項で見たように、伝産法の実際は、産地製造事業者への補助金交付のためにある。ただし、その産地製造事業者とは主に単一の会社組織ではなく、特定製造協同組合、販売事業者・販売協同組合、製造事業者グループなど、産地組合としてまとまっていることが交付条件とされる場合が多い。逆にいえば、会社組織としてこれから成長を期待できるところが、意図しない事情により産地組合を構成できなければ、補助金を受けることができず、未来ある事業者が対象から漏れる可能性があるということである。

さらに「おおむね 100 年以上生産が継続されていること」も思わぬネックになっている。2021 年を基点に考えれば、100 年前は 1921 年であり大正 10 年である。明治以降の文明開化によって産業振興策がとられた当時の国内経済事情によって、当時が基点となった産業は多く存在する。だが、100 年に満たず 90 年、80 年という歴史をもつ優れた産業が一律 100 年という継続が縛りとなって排除されている可能性も存在する。この問題に関しても、これからの議論が待たれるところである。

6. 「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」の効果

令和元年(2019 年)11 月現在の伝統的工芸品の指定状況(都道府県別)は表 1 の通りである。

表 1. 伝統的工芸品指定品目一覧 都道府県別

令和元年11月20日現在

地域別	都道府県	指定品目数	品目名
北海道	北海道	2	二風谷イタ 二風谷アットゥン
東北	青森	1	津軽塗
	岩手	4	南部鉄器 岩谷堂草笥 秀衡塗 浄法寺塗
	宮城	4	宮城伝統こけし 雄勝硯 鳴子漆器 仙台草笥
	秋田	4	樽師工 川邊漆器 大館曲げわっぱ 秋田杉桶漉
	山形	5(1)	山形漆物 置賜油 山形仏壇 天童得模駒 羽越しな布
	福島	5	会津塗 大塚相馬焼 会津本郷焼 奥会津編み組細工 奥会津昭和からむし織
	計	23	
関東・甲信越	茨城	3(1)	結城紬 笠間焼 真壁石燈籠
	栃木	2(1)	結城紬 益子焼
	群馬	2	伊勢崎緋 桐生織
	埼玉	5(1)	江戸木目込人形 春日部桐草笥 岩槻人形 秩父銘仙 行田足袋
	千葉	2	房州うちわ 千葉工匠具
	東京	18(1)	村山大島紬 東京染小紋 本場黄八丈 江戸木目込人形 東京銀器 東京手描友禅 多摩織 江戸和傘 江戸指物 江戸からかみ 江戸切子 江戸節句人形 江戸木版画 江戸硝子 江戸べっ甲 東京アンチモニー工芸品 東京無地染 江戸裨絵
	神奈川	3	鎌倉彫 箱根寄木細工 小田原漆器
	新潟	16(1)	塩沢紬 小千谷縮 小千谷紬 村上木彫堆朱 本塩沢 加茂桐草笥 新潟・白根仏壇 長岡仏壇 三条仏壇 燕越起銅器 十日町緋 十日町明石うちみ 越後与板打刀物 新潟漆器 羽越しな布 越後三条打刀物
	山梨	3	甲州水晶貴石細工 甲州印伝 甲州手彫印章
	長野	7	信州紬 木曾漆器 飯山仏壇 松本家具 内山紙 南木曾くろくろ細工 信州打刀物
		計	59
東海	岐阜	5	飛騨春慶 一位一乃彫 美濃焼 美濃和紙 岐阜提灯
	静岡	3	駿河竹千筋細工 駿河雛具 駿河雛人形
	愛知	14	有松・鳴海絞 常滑焼 名古屋仏壇 三河仏壇 尾張仏具 豊橋筆 赤津焼 岡崎石工品 名古屋桐草笥 名古屋友禅 名古屋黒紋付染 尾張七宝 瀬戸染付焼 三州鬼瓦工芸品
	三重	5	伊賀くみひも 四日市萬古焼 鈴鹿墨 伊賀焼 伊勢形紙(用具)
		計	27
北陸	富山	6	高岡漆器 井波彫刻 高岡漆器 越中和紙 庄川挽物木地(材料) 越中福岡の菅笠
	石川	10	加賀友禅 九谷焼 輪島塗 山中漆器 金沢仏壇 七尾仏壇 金沢漆器 牛首輪 加賀織 金沢箔(材料)
	福井	7	越前漆器 越前和紙 若狭めこの細工 若狭塗 越前打刀物 越前焼 越前草笥
		計	23
近畿	滋賀	3	彦根仏壇 信楽焼 近江上布
	京都	17	西陣織 京鹿の子絞 京仏壇 京仏具 京漆器 京友禅 京小紋 京指物 京織 京くみひも 京焼・清水焼 京扇子 京うちわ 京黒紋付染 京石工芸品 京人形 京表具
	大阪	8	大阪欄間 大阪唐木指物 堺打刀物 大阪仏壇 大阪浪華織器 大阪泉州桐草笥 大阪金剛薬 浪華本染め
	兵庫	6	播州そろばん 丹波立杭焼 出石焼 播州毛鉤 豊岡杞柳細工 播州三木打刀物
	奈良	3	高山茶釜 奈良筆 奈良墨
	和歌山	3	紀州漆器 紀州草笥 紀州へら筆
		計	40
中国	鳥取	3(1)	因州和紙 弓浜緋 出雲石燈ろう
	島根	4(1)	出雲石燈ろう 雲州そろばん 石州和紙 石見焼
	岡山	2	勝山竹細工 備前焼
	広島	5	熊野筆 広島仏壇 宮島細工 福山琴 川尻筆
	山口	3	赤間硯 大内塗 萩焼
	計	16	
四国	徳島	3	阿波和紙 阿波正藍しじら織 大谷焼
	香川	2	香川漆器 丸亀うちわ
	愛媛	2	紙部焼 大洲和紙
	高知	2	土佐和紙 土佐打刀物
	計	9	
九州	福岡	7	小石原焼 博多人形 博多織 久留米緋 八女福岡仏壇 上野焼 八女提灯
	佐賀	2	伊万里・有田焼 唐津焼
	長崎	3	三川内焼 波佐見焼 長崎べっ甲
	熊本	4	小代焼 天草陶磁器 肥後象がん 山鹿灯籠
	大分	1	別府竹細工
	宮崎	2(1)	本場大島紬 都城大弓
	鹿児島	3(1)	本場大島紬 川辺仏壇 薩摩焼
	計	21	
沖縄	沖縄	16	久米島紬 宮古上布 読谷山花織 読谷山ミンサー 豊原焼 琉球緋 首里織 琉球びんがた 琉球漆器 与那国織 喜知嘉の芭蕉布 八重山ミンサー 八重山上布 知花花織 南風原花織 三線
合 計		235	

出所：伝統的工芸品産業振興協会 WEB ページ「伝統的工芸品指定品目一覧 都道府県別」

伝統的工芸品は、全国 46 都府県において(北海道を除く)235 品目が指定されている。県別の指定数を上位からみると東京都が 18 品目、京都府 17 品目、新潟県 16 品目、沖縄県 16 品目、愛知県 14 品目、石川県 10 品目と続いている。また、大分県 1 品目、青森県 1 品目、など指定品目数が少ない地域が存在することも明らかとなった。

公平かつ十分な補助金の交付という視点にたてば、地域の偏りが存在することは決して望ましいものではないといえる。

7 伝産法による伝統的工芸品産業の支援効果と課題

これまでのまとめとして、伝産法による産業全体への支援の効果、そこから浮かび上がる課題について考察を行っていく。

7.1 伝統的工芸品産業の指定要件

伝統的工芸品に指定されるには、先述した「指定要件」にすべて適合しなければ補助金は支給されない。よって、実施から 40 年以上が経過しても見直されていない要件自体に問題があるのではないか、という視点で考察していくことが重要になり、具体的に前川らは次の 3 つを挙げている。

- (1) 第 1 項目に規定される「日常生活の用に供されるもの」について、かつては日用品であったものが、現在では美術品に位置付けられるなど、製品特性、あるいは市場ニーズに変化が生じた生産品に対する取り扱いはどうなるのか。
- (2) 第 3 項目および第 4 項目に規定される「伝統的な技法や原材料」について、おおむね 100 年以上と示されているが、100 年以上とする根拠と有効性が不明瞭である。
- (3) 第 5 項目に規定される「一定の地域において産地を形成している」について、現代の産業構造や物流構造において、果たして特定の地域において産地を形成しなければならない意味とは何なのか。

(1) については、たとえば京都の西陣織は一式で数十万円となることは珍しくないため、一般的に誰もが所有しているものとはいえない。一部の富裕層向けといっても言い過ぎではないだろう。これは陶磁器などでも同様であり、たとえば九谷焼の数万円以上する高価な茶碗を、一般家庭で使用されている品物と定義することは難しいのではないかと、という類いの問題点を指摘したものである。

(2) については先述したように優れた工芸品が 100 年以上という一律の縛りによって排除されている可能性が存在するということである。たとえば北海道という土地自体、幕末からの歴史しか存在せず、北海道というだけで伝統的工芸品の指定には不利な状況が存在した。さらにいうなら先住民のアイヌ文化は 100 年にカウントされていない。法律の施行から 40 年近く経過した平成 25 年 3 月になってはじめて、日高振興局管内平取町のアイヌ民芸品「二風谷イタ」と「二風谷アットウシ」が、これらの要件を満たすことができ、北海道で初めて経済産業大臣の指定を受けることに成功している²⁷。

(3) についてはグローバル化が進展する国内国際両方の経済事情のなかで、原材料の調達から製造、販売において特定の地域のみで産地を形成することは、現状に即していない。たとえば農産品であるならば、新潟県のこしひかりという品目は全国各地で生産されているし、京都の京野菜は京都市内ではあまり生産されていないが、ともにブランドとして認知されている。伝統的工芸品には、それが認められていない。西陣織が海外で生産されたとき、補助金がつくのであれば販路開拓に繋がるのではないかと。法律によって伝統的工芸品産業の伸びしろが制限されている、または制限に繋がっているのではないかと、というのが筆者の見解である。

²⁷ 北海道公式 WEB ページ 伝統的工芸品
<https://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/ssg/H24densanhinsitei-biratori.html>

7.2 文化財保護法との連携強化

文部科学省所管の「文化財保護法」という法律がある。端的に言えば、伝産法同様、伝統的な技術や技法を継承、発展させていくための法律であるが、伝産法が目的とする理念とは決定的に異なる点がある。

繰り返しになるが、伝産法は伝統的工芸品産業全体の発展を目的とし、我々が日常生活を営む上で使用する製品が対象とされている。そのため、その製造工程には手作業のみではなく、機械工程を組み入れることもある程度は認められている。つまり、産業全体の発展を最優先に考え、その他の点においては鷹揚に許容する姿勢を取っている。

翻って文化財保護法は、ほぼ伝統技法の「継承」のみが目的とされており、実質的には、希少性や芸術性といった付加価値の高い美術品、ブランド価値を持つ非日用品などが規定されている。

これを前川らは「伝統的工芸品の製品特性も変化しつつある現状下における伝統技術の継承には、伝産法と文化財保護法の双方の性質を兼ね備えた法的支援体制の整備や流動的な適用が必要であり、これら2つの法律の視点や理念について、双方の歩み寄りが必要といえる。²⁸」と述べ、伝産法との連携強化を訴えている。だが、管轄省庁の違いは憂慮されるべき点であり、実現には困難が伴うと考えられる。

7.3 補助金依存からの脱却

さらに前川らは今後の伝産法の課題として、次の5点を挙げている。

- (1) 伝統的工芸品を支援する法制度として、今後も需要の拡大や後継者の育成・確保による産業振興を現行以上に伝産法の中に重要項目として位置づけること。
- (2) フロント・ランナー的な指導者の存在の実現。
- (3) 日用品として使われなくなった生産品についても認定するなどの指定基準の緩和。
- (4) 伝産法と文化財保護法の視点や理念の歩み寄りの可能性についての検討、あるいは法改正の検討。
- (5) これらの諸課題を解決するために、生産者と消費者をつなぎ、消費者ニーズや生産者情報をつなぐ新たな役割、セクターの設置。

筆者は、これらの5点の課題については是非の異論はない。ただ、前川らの論文が発表された時点から現状が少しずつ変化している点も課題として考慮に入れねばならない。それは補助金依存からの脱却である。

²⁸ 前川洋平・宮林茂幸・関岡東生(2013)「「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」の効果と課題」 東京農大農学集報 58(2), p.89

伝産法の施行から 47 年、約半世紀が経過している。初年(1974 年)度には 35 品目が指定され²⁹、そのすべてが現在においても続いている。そろそろ長年にわたり補助を受け続けることの弊害を考えねばならない時期といえる。

長期間補助金を支給され続けると、補助する側と補助を受け取る側、双方にとってマンネリ化が進む。とくに受け取る側にとっては既得権益と見なしてしまう傾向がでることは否定できない。伝産法に限らず、補助金の本来的な役割とは対象者の自立を促すことにある。伝産法本来の効力を発揮するためには、補助する側の法律の不備を批判するだけでなく、受け取る側にとって自立を促す法体系になっているのかどうか、一定期間ごとに外部の有識者がチェックするような体制づくりは必要となるであろう。

小括

伝統的工芸品産業に携わる人々は、従事する職人の高齢化に伴う後継者不足と、それに由来する技能継承をどのように行うかといった諸問題に直面しており、職人の減少傾向には歯止めがかからない。そこで第 1 節では先行研究に対する独自の視点として、「職人の技能」「技能と価値創造」「技能と伝統的工芸品産業の特殊性」に着目し、問題の核心にある課題を浮き彫りにしようと試みた。

まず、技能継承が上手くいかない要因を「そもそもの問題の所在が曖昧であり、顕在化されていないのではないか」という仮定から再出発させ、“技能”を“技術”と区別し、定義し直した。これにより技術は継承が簡易であるが、技能は継承が困難であり、暗黙的領域を無視できないことが明らかとなった。

次に「技能と価値創造」の考察において、伝統的工芸品は古典経済学と現代経済学の双方から見ても、その価値を単純に推し量ることができないとわかった。さらに価値創造という観点において、原材料の非国産化問題、製造用具類を作る業者自体が危機に瀕しているという事実を考慮に入れなければ考察できないことが判明した。

「技能と伝統的工芸品産業の特殊性」については、陶磁器や織物など同じ業種であっても、原材料や産地の違いによって職人の技術や対応が異なること、そもそもの工程や工程数が同じではないこと、同業種異職種という問題が発生することから、一括りに論じるべきではないことが確認できた。

これらの検証により、伝統的工芸品産業の後継者不足および技術承継問題を解決していくためには、(1)産業を構成する産地・業種・職種の概念、(2)道具や材料といった作業環境および技能の評価基準、(3)経済的スキルと文化財的スキル、という 3 つの課題への理解が必要となることが明らかとなった。

第 2 節では、伝統的工芸品産業の振興および継続に資することを目的とした伝産法という法律自体に着目し、法制度の現状について考察し、課題を挙げた。

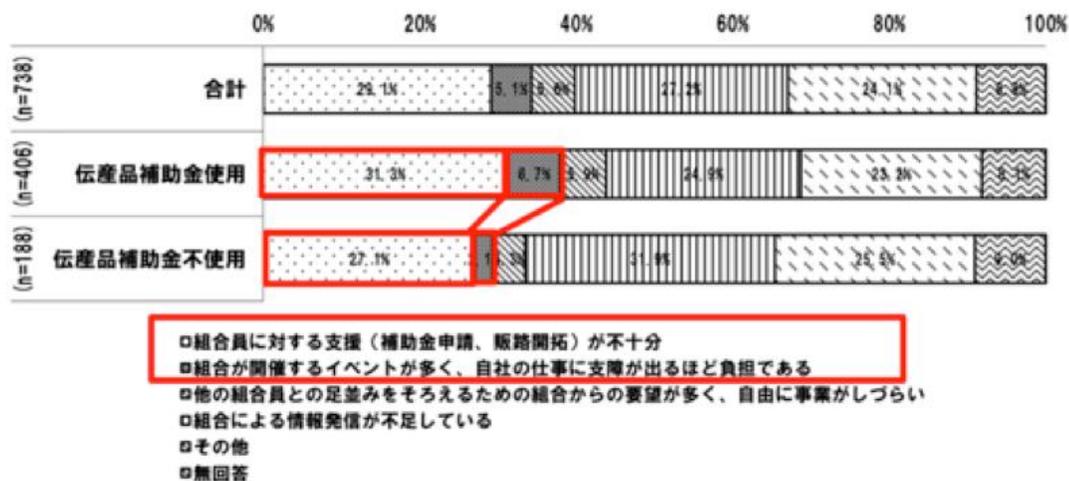
考察のメインは前川らの先行研究であったが、現在(2021 年度)において、彼らの先行研究よりも新たな課題が浮かんできた。それは「補助金依存からの脱却」である。経済産業省は令和 3 年 5 月「伝統的工芸品産業の自立化に向けたガイドブック」を発行した。経済産業省自体もこの課題を自覚していることが見てとれる。

²⁹ https://kougeihin.jp/system-manager/wp-content/uploads/20181107_3.pdf

このガイドブック発行によって、さらなる課題も浮上してきた。それは補助金が組合に支給されることによって「予算消化のための施策」などが実行されてしまうことである。

たとえば、補助金によって新製品の展示会を開くと仮定する。場所やタイミングなどを考慮し、一定の効果が認められないと判断される場合も、開催してしまうというケースがあるのだ。その展示会は組合によって開催される。組合が開催するのだから、その構成員である組合員は、参加を半強制される。イベントは通常1日～1週間ほど継続するため、半強制状態が同期間継続することになる。これによって各組合員の会社の本業が圧迫され、補助金の支給自体を不満足に感じてしまっているという事態も生じている。

図 8. 補助金の支給自体を不満足に感じる理由



出所：経済産業省「伝統的工芸品産業の自立化に向けたガイドブック」p79

このように伝産法には、前川らが指摘した古くからの課題、および筆者が指摘した新しい課題が山積しており、早急な見直しが必要であることが確認できた。

第3章 伝統的工芸品産業に対する公的支援の現状と課題

第1章で、伝統的工芸品の指定品数に地域差があることは、国や自治体が行う支援策が影響していると推察した。現在、伝統的工芸品産業に対する支援策は、経済産業省、中小企業庁、各自治体において実施されている。

本章ではその内容を確認し、目的や方向性が妥当であるか、実際に効果があるのか、効果がない場合はどこに課題があるのかを検証していく。

3.1 経済産業省の支援策

1. 経済産業省の見解

伝統的工芸品産業全体の生産額の落ち込み、就労者数の横ばいに対して、経済産業省はどのように考えているのか。「産業として発展を図るためには、地域のヒト・モノを最大限活用し、自立的に経済発展するための好循環を作り出すことが必要」、「課題はそれぞれの産地によって異なり、全てに共通する(特効薬)はないが、産地の関係者の知恵と工夫により課題解決に取り組み、常に PDCA サイクルを意識して実践することが好循環への鍵」と、その見解を述べている³⁰。

同時に、同産業は「一般的な悪循環」に陥っており、これを「理想的な好循環」へと変換させることが業界全体の向上の鍵と位置づけている。ここで言う一般的な悪循環とは、次のようなサイクルを指す。

買い手の現状→従業員の賃金低下→後継者・従業員の不足→生産性の悪化→手作業による高価格化→買い手の現状

一方、理想的な好循環とは次のような流れである。

海外需要を含めた新需要の開拓→収益性の改善→人材育成を通じた後継者の確保→人員確保等を通じた生産性の確保→消費者ニーズを踏まえた高付加価値化→海外需要を含めた新需要の開拓

経済産業省は、この好循環へと転換すべきだと指針を提示している。では「海外需要を含めた新需要の開拓」のために、どのような支援制度があるのか。

2. 経済産業省の補助金事業

³⁰ 経済産業省 製造産業局(2020)『伝統的工芸品産業への支援』p.11

前項で述べた「好循環」を起こすため、国は経済産業省を担当省庁とし、振興計画と呼ばれる 5 つの計画のもと、11 の事業を補助対象事業として認定している³¹。第 2 章でも触れたが、各計画の詳細は次の通りである。

表 2. 伝統的工芸品産業への支援

振興計画等	補助対象事業	補助率
振興計画	後継者育成事業	
	後継者・従事者育成事業	1/2 以内 ※1
	若年層等後継者創出育成事業	2/3 以内
	技術・技法の記録収集・保存事業	2/3 以内
	原材料確保対策事業	2/3 以内
	需要開拓事業	2/3 以内
	意匠開発事業	2/3 以内
共同振興計画	需要開拓等共同展開事業	2/3 以内
	新商品共同開発事業	2/3 以内
活性化計画	活性化事業 後継者育成事業、技術・技法の改善事業、 原材料の調査研究事業、需要開発事業、 新商品開発事業、情報発信事業等	2/3 以内
連携活性化計画	連携活性化事業 ※活性化事業と同じ	2/3 以内
支援計画	人材育成・交流支援事業	1/2 以内
	産地プロデューサー事業	1/2 以内

出所：経済産業省 製造産業局「伝統的工芸品産業への支援」p15 図より引用

この事業全体への令和 3 年度概算要求額は、3.6 億円である。対象者は「産地組合」もしくは「産地組合と販売者または販売者の組合が連携したもの」となっており、一対象者への補助金額の上限は 2,000 万円、下限は 50 万円である³²。

たとえば後継者・従事者育成で 4,000 万円の事業規模を計画した場合、補助率は 1/2 以内となり、2,000 万円が補助金として支給される。なお、同事業の補助金を申請できる産地組合において、伝統的工芸品の製造従事者が 60 名以下、または企業(事業所)数が 20 以下の場合、補助率が 1/2 以内から 2/3 以内に上限がアップする。小規模事業者に手厚くなっていることも特徴である。

次に、需要開拓事業を取り上げ、その実効性と有用性を検討してみたい。

需要開拓事業は「伝統的工芸品の普及啓発・販路拡大をするための事業」と位置づけられている³³。主な補助対象は次の 4 つである。

- (1) 企画会議費(委員謝金、委員旅費、会場費、会議費等)
- (2) 展示会開催等事前準備費(マーケティング調査費、事務打合せ旅費、印刷・広報費、映像資料等作成費、翻訳費等)、

³¹ 同上 p.15

³² 経済産業省 製造産業局(2020)『伝統的工芸品産業への支援』p.7

³³ 同上 p.23

- (3) 展示会開催等事業費(出展旅費、会場費、設営・装飾費、実演旅費等)
- (4) 展示会等成果検討費(検討委員会謝金、成果アンケート調査用紙印刷費等)

また、これらの活用において補助金を使用する際の、国内外の展示会への出展、パンフレットをはじめとする広報資料の作成などが例として挙げられている。

さらに以下の2組織が、活用具体例として紹介されている³⁴。

●阿波和紙:

近年、海外における和紙への関心の高さが増加傾向にあることから、徳島県吉野市の伝統的工芸品である阿波和紙を扱う阿波手漉和紙商工業協同組合は、インテリア空間に対する和紙でのアプローチによって、より広い分野での展開が期待できると考えた。グローバルな需要開拓を図るため、国際的な展示会メゾン・エ・オブジェへの出展を決意し、その費用負担を軽減するため補助金を申請し、活用した。

●久米島紬:

沖縄県久米島の伝統的工芸品である久米島紬を扱う久米島紬事業協同組合では、那覇市内の会場で、久米島紬に関する公開討論会を開催した。討論会を通して久米島紬のPRおよび愛用・普及運動を展開し、消費者需要の拡大を図ることが目的である。講話、久米島紬製品の展示、久米島紬の資料展示、着付け体験、餅くり実演、真綿から糸取り実演などにかかった費用に対し、補助金を申請・使用した。

2例とも需要開拓に成果があったと推察できるが、伝統的工芸品の需要を海外に対して効果的に促進するのであれば、従来型の海外向け展示会への出展のみに固執することは、果たして正解と言えるのだろうか。越境ECを行う際、コンサルティング、越境ECサイトに出展する費用、ホームページ制作費とそれに伴う翻訳費、人材採用費など、多くの投資が必要になる。だが、経済産業省製造産業局「伝統的工芸品産業への支援」の事例紹介の中で、越境ECに関する支援例はなかった。

3.2 中小企業庁 JAPAN ブランド育成支援事業

中小企業庁のJAPANブランド育成支援事業は、平成16年(2004年)度に開始した。中小企業を対象に商品開発や海外販路開拓を支援する制度であり、各地の地場産業や伝統的工芸品産業も支援対象に含まれている。令和3年(2021年)度の今日まで続いているが、その支援の形は世界や国内の情勢によって変化してきた。

³⁴ 経済産業省 製造産業局(2020)『伝統的工芸品産業への支援』p.24

本節では、伝統的工芸品産業に携わる中小企業が海外販路の開拓を実現するため、アンケート調査や事例研究から課題を明らかにした山本(2019)の先行研究³⁵を検討材料として、この支援事業の効果と問題点を導き出していく。

1. 事業の概要

1.1 事業の目的と対象

JSPAN ブランド育成支援事業は、中小企業が海外展開またはそれを見据えた全国展開のため、海外マーケットで通用する商品力・ブランド力を確立し、新たな海外販路開拓を支援するための補助金制度である。具体的には、自社の優れた素材や技術等を生かした新商品・サービス・デザインの開発、改良、ブランディング等の実現のため、市場調査、専門家招聘、商品開発、展示会出展などに取り組んだ際の経費の一部を補助する。これにより、域外需要の獲得による地域中小企業の振興および地域経済の活性化に寄与することを目的としている。

同一の事業内容で最大 3 年間補助を受けることが可能だが、複数年の補助事業計画の策定は必須ではない。また、補助は自動的に更新されるのではなく、年度ごとに応募し、採択される必要がある。その際に提出する事業計画書には、それまでの補助事業の成果や反省を明記しなければならず、それらが不明確の場合は採択されない。

また、この補助事業はあくまで「海外展開を見据えた」取り組みを対象としている。そのため、3年以内の海外展開を見据えた上で、前段階としての国内販路開拓への取り組みは補助対象になるが、国内のみを対象とした販路開拓は補助対象外である。

1.2 補助額

補助金額は 500 万円以内(下限 200 万円)。複数者による連携体で共同申請する場合は、1社ごとに 500 万円上限額が嵩上げとなり、最大 4 社で 2,000 万円が上限額となる。ただし、連携体を構成するすべての中小企業社が海外販路開拓を目指していることが条件となる。

補助率は、1 年目・2 年目は 3 分の 2 以内、3 年目は 2 分の 1 以内。ただし「海外展開を見据えた国内販路開拓」に対しては通年で 2 分の 1 以内となる。

2. 事業内容の変遷

2.1 平成 16 年(2004 年)度～平成 18 年(2006 年)度の事業内容

事業が開始された平成 16 年当初³⁶は、地域の中小企業が全国さらには海外マーケットにも通用する高いブランド力を確立することを目的とした、中小企業庁から全国商工連合会・日本商工会議所(以下、全国連・日商)への委託事業だった。

³⁵ 山本篤民(2019)「伝統的工芸品産業の現状と海外販路開拓の課題」『商学集志』第 88 巻第 4 号

³⁶ 中小企業庁 WEB ページ内、「JAPAN ブランド育成支援事業」平成 16 年度成果報告書
https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/shokibo/download/H16japan_houkoku.pdf

商工会・商工会議所等がコーディネーター役となり、地域企業が製品等の価値の向上（マーケットリサーチ、専門家の招聘、コンセプトメイキング、新商品開発・評価、デザイン開発・評価等）や、新市場開拓（展示会参加、PR 活動等）に関するプロジェクトを策定して、これを全国連・日商に提案。採択されれば JAPAN ブランド確立のための支援を受けられるという制度であった。

『平成 16 年度成果報告書』では、新たな商品で売り上げを確保、新規の取引先の開拓に成功、といった成果を出したプロジェクトが多かったこと。商工会・商工会議所の担当組織がコーディネーターとして、専門家の指導や海外への販路開拓を視野に入れたデザイン・商品開発を図り、優れた伝統と技術を備えた意欲あふれる地域の小規模事業者のブランド力向上に取り組んだこと。さらに、そうしたマーケティング関連業務を経験するキッカケとなった点も含めて、この事業の意義が極めて高かったと評価している。

一方で、中期的視点に立ち、3～5 年をかけた段階的な計画が不可欠であることも明らかになった。さらに改善すべき課題として、アドバイザーとなる専門家と生産者のミスマッチの低減、専門家の質の確保、展示会において効果的なプレゼンスを実現するための支援、中長期視点での資金計画作りと資金調達への支援、参画事業者間の合意形成をはじめとするプロジェクト策定の段取り支援などが挙げられた。

いずれも単年度で解決できる課題ではなく、平成 17 年（2005 年）度には中小企業庁より複数年支援・継続支援の方向性が打ち出され³⁷、平成 18 年度からは「戦略策定支援」事業が追加された。これはコンセプトメイキングやターゲットの選定など、事業の初期段階における土台作りを中心に支援するものである。加えて従来の支援を「ブランド確立支援事業」とし、次のような取り組み段階が整備された³⁸。

0 年目（戦略策定支援）：事業環境の現状分析、戦略の策定

1～3 年目（ブランド確立支援）：ターゲットの設定と検証、ブランド・ストーリーの構築、商品開発、情報発信、市場調査、販路開拓、生産体制の整備、知的財産の管理

4 年目～（ブランド確立支援）：ポスト JAPAN ブランドの展開に向けて

2.2 平成 20 年（2008 年）度時点の評価

平成 21 年 3 月には『JAPAN ブランド支援育成事業評価等事業報告書』³⁹が作成されている。

これによると、ブランド確立支援事業では、商品面および営業面で大きな成果が出たとある。商品面は、有識者やアドバイザー、デザイナー等の外部の専門家に意見を求めることで、商品の特徴づけ・差別化要因が明確化した。営業面は、ターゲット層へのアンケート調査や小売店のバイヤーに対するインビュー等の実施、消費地での展示会や店舗の視察等、消費者や消費地に直接的・積極的に情報収集を行うことで、ターゲットの明確化とパートナー（代理店）の確保が進んだ。

³⁷ 中小企業庁「JAPAN ブランド育成支援事業」平成 17 年度成果報告書 p.74

https://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/chiiki/download/h17jb_houkoku.pdf

³⁸ 中小企業庁「JAPAN ブランド育成支援事業」平成 18 年度成果報告書 p.5

https://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/chiiki/japan_brand/download/h18jb_houkoku.pdf

³⁹ 中小企業庁「JAPAN ブランド育成支援事業」平成 20 年度成果報告書 pp.3・4,64・65、

https://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/chiiki/japan_brand/download/h20jb_houkoku.pdf

成果が乏しかったのは、生産体制の確立、知的財産管理の仕組みづくり、自律的な経営体制づくりであった。自律的経営については、資金調達のめどがない、事業の核となる人材や企業が見つからないという理由から。知的財産管理については、そもそもの取り組み自体が少なく、問題意識を持っていても、その大多数が何もできていない、という課題が明らかになった。

一方、戦略策定支援事業で浮き彫りになったのは、行政との連携の重要性、専門家発掘の困難さ、推進体制構築に向けた試行錯誤、情報共有の必要性の4点であった。

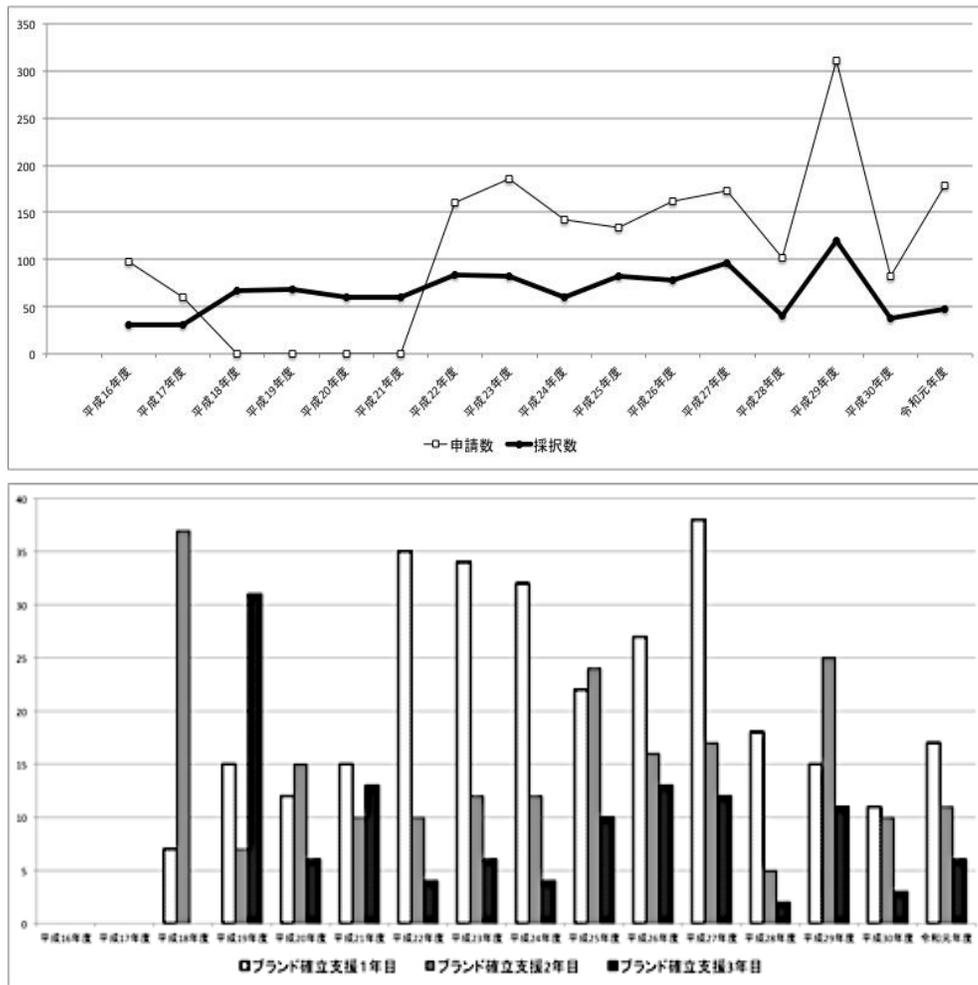
コーディネーターである商工会・商工会議所と自治体との連携体制が構築されていれば、生産者の合意形成や専門家とのマッチング、ブランド確立支援事業への移行などが円滑に進むことがわかった。しかし地方では専門家の発掘が難しく、とくに遠隔地ではそもそも産地のニーズに合致する人材がいないという事例もあり、必要な専門家を発掘するための体制づくりが重視された。

また、期間内に事業推進のための体制を構築することの困難さもあらわになった。これは参加事業者が多いほど調整に時間がかかるため、第三者であるコーディネーターの力が鍵となる。さらに、課題解決のためにこの事業で蓄積されたノウハウの共有・活用を進めること、プロジェクト参加者間での情報交換や意見交換の場を設置する必要性も浮上した。

2.3 申請数と採択件数の推移

各年度の採択数とその内訳を追ってみると、採択数は初年度から大きく増えることはなく、ブランド確立支援事業の新規採択(1年目)数が増えても、3年目まで続く企業の数は多くないことがわかる。

図 9. 申請数と採択数の推移（上）、ブランド確立支援1,2,3年目の推



中小企業庁 JAPAN ブランド育成支援事業 WEB ページ 年度別報告書および新着情報より筆者作成（※平成 18・19・20 年度の申請数は確認できず）

https://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/chiiki/japan_brand/

3. 海外市場開拓に至るための課題

山本 (2019) は、JAPAN ブランド育成支援事業の、約 30 の実施事例を 4 段階のフェーズ⁴⁰で分析・評価した「中小企業の海外等販路開拓に関する実態調査報告書」から、伝統的工芸品産業に携わる中小企業にとって海外販路開拓の課題となっているのが、第 2 フェーズの「市場調査・戦略構築」、「製品

⁴⁰ 第1フェーズ「事前準備・予備プロジェクト」「プロジェクトの組成と運営」。第2フェーズ「市場調査・戦略構築」「製品開発」「海外営業・プロモーション」。第3フェーズ「流通ルート構築」「プロモーション実績」「商談実績」。第4フェーズ「国内事業基盤確立」「海外販売体制の構築」「ブランディング」「受注のリポート・定番化」「収益確保」。

開発」、「海外営業・プロモーション」にあると指摘している。つまり、商品をどのような価格で、どの層の消費者に向けて展開するという戦略の構築、海外に向けた新製品の開発、海外展示会への出展、個別の営業などである。

この部分が十分ではないために、多くのプロジェクトが海外バイヤーとの商談および製品輸出を目標とした第 3 フェーズで成果を出すことができず、海外での収益確保を実現する第 4 フェーズまで到達できたケースは数例のみにとどまっていると山本は述べている。

では、第 2 フェーズにおける問題とは何か。注目すべきは「海外営業・プロモーション」である。海外展示会への出展は、JAPAN ブランド育成支援事業をはじめ様々な政策支援によって後押しされており、実際、毎年パリで開催される欧州最大規模のインテリア・デザイン見本市メゾン・エ・オブジェには、多くの伝統的工芸品産業の中小企業が出展を果たしている。だが、その後の契約や売上実績には結びついていない。

その理由として、海外向けの「製品開発」に問題があると考えられる。伝統的工芸品とは日本人の「日常生活の用に供されるもの」であり、宗教や習慣、行事などと深く結びついている。日本びいきや日本マニアと呼ばれるような外国人であれば、そうした製品をそのまま受け入れるだろうが、ターゲットとしてあまりに少数である。つまり多くの伝統的工芸品は、海外向けに製品を開発または改良する必要があるということだ。

4. 海外市場に向けた製品開発の課題

山本はさらに、海外販路開拓に成功した伝統的工芸品の事例を、海外市場向けに改良の必要のない製品、改良が必要な製品、新規に開発された製品の、3つの類型に分けた。

海外市場向けに改良の必要がない製品とは、包丁やナイフなど、多くの伝統的工芸品は、海外向けに製品を開発または改良する必要があるということだ。当然、国内向けの商品開発の段階で、優れた切れ味や洗練されたデザインを備えていたからこそ、それが海外においても評価され、人気に繋がったと言える。

海外市場向けに改良が必要な製品として、詳細は第 4 章で紹介するが、欧米向けにカラフルなティーポットとして改良した南部鉄器や、壁面を飾る内装、ソファ、クッションなどの張り布地として改良した西陣織などの事例がある。南部鉄器はお茶を淹れるための急須であり日本文化に沿った食器だが、その用途は欧米で日常的に使用されている紅茶用のティーポットとほぼ共通している。そこで株式会社岩鋳は、欧米の食卓や喫茶店などの風景に合わせてデザインを改良。さらに、鉄瓶の扱いに慣れていない外国人のために、内部が錆びにくいようホウロウ加工を施すことで、売上の約半分を輸出が占めるほどになった。西陣織は、世界のテキスタイルの標準幅が 150cm 幅であることに着目し、この幅で西陣織を織る織機を、株式会社細尾が独自に開発。海外マーケットに向けて革新的なテキスタイルを提供し、着物や帯に限らず、インテリアやファッション、アートといった多彩な分野において、新しいものづくりと価値の創出に成功した。

用途が共通している製品であれば、このように一部の改良で海外市場に進出することが可能である。鉄瓶と織物以外でこの類型に当てはまるものといえば、染色品、陶磁器、漆器、木工品・竹工品、和紙、貴石細工などが考えられる。

海外市場向けに新規開発が必要な製品とは、仏壇・仏具、人形・こけしなど、海外においては用途が存在しない伝統的工芸品産業である。海外市場にニーズが存在しない以上、伝統技術を生かした新たな製品を開発するしかない。たとえば彦根仏壇の製造販売を行っている株式会社井上は、仏壇製造に関わる七職（木地師、宮殿師、彫刻師、漆塗師、金箔押師、鍔金具師、蒔絵師）の技術を活かして、自動巻き時計の巻き上げ機（ウォッチワインダー）を収納する専用ケースを新たに開発。天然漆塗りや蒔絵加工などが施された雅で華やかな逸品であり、海外富裕層をターゲットにシンガポールや香港で商標を取得し、販売を開始している。

5. JAPAN ブランド育成支援事業の転換と問題点

平成 27 年（2015 年）度より、事業内容はほぼ変更ないまま「ふるさと名物応援事業補助金」と名称が変更され、さらに平成 29 年（2017 年）度補正予算で「グローバル企業展開・イノベーション促進事業補助金」が実施された。これは、補助内容は従来制度のままだが、EU 加盟国の市場をターゲットとしたブランド力の確立を目指す取り組み（経費の 10%以上が EU 加盟国でのブランド力構築に該当する事業）への補助金制度である。ただし、この EU 加盟国市場獲得を重視した制度は1回のみで終了した。

平成 31 年（2019 年）度、令和元年（2019 年）度は「国内・海外販路開拓強化支援事業費補助金」という名称に変更されたが、やはり内容に変化はなかった。

事業内容が大きく変化したのは、令和 2 年（2020 年）度、名称が「JAPAN ブランド育成支援事業」に戻ったときである。目的に「インバウンド需要の獲得のため」という新たな要素が追加され、助成対象事業が「全国・海外展開等事業」と「全国・海外展開等サポート事業」の 2 種類となり、商品開発や販路開拓に必要な調査やサポートを行う事業が加わった。ただしサポート事業が補助金の対象となったのはこの1回のみである。サポート事業は翌年には補助金の対象から外れ、かわりに補助金対象事業を支援する「支援パートナー」として位置づけられた。

令和 3 年（2021 年）度からは「JAPAN ブランド育成支援等補助金」と名称を変更し⁴¹、確かな実績と実力を備えた「支援パートナー」と、海外展開を狙う中小企業とのマッチングを重視するようになる。申請の際には、中小企業庁が選定・公表した「支援パートナー」の中から利用する支援パートナーおよび支援サービスを選択して明記すること、補助事業期間中に支援パートナーが提供する支援サービスの提供を受けることが、必須条件となった。これは、補助事業が終了した後も、中小企業が海外展開への取り組みを継続できる環境を整えることを狙いとしている。

⁴¹ 令和3年度当初予算 JAPAN ブランド育成支援等事業費補助金公募要領
https://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/chiiki/japan_brand/2021/21041502Jbrand-koubo_yoryo.pdf?0709

支援パートナーの選定基準⁴²は、法人格を持つ企業・団体であり、これまでに中小企業支援を継続的に行って3件以上成功に導いた実績があること。海外・全国展開支援ツールまたはノウハウを持っていること。中小企業支援を円滑に行うことができる財務基盤があること。支援パートナーの目的・仕組み、JAPAN ブランド補助金について十分理解し、中小企業庁や経済産業局からの求めに応じて柔軟に対応・協力できることである。

支援パートナーは中小企業庁と協議のうえ「相談対応可能企業数」を決定し、その企業数の範囲内で、自社が強みとしている支援サービスを通常の対価で提供する。担当者を配置し、支援パートナーの利用を希望する中小企業者に対して十分なサービス提供ができる体制を構築し、事業計画策定の段階から販路開拓にかかる支援等を行う。

また、支援対象の中小企業が補助事業に応募する際は、補助金審査委員会が審査の際に参考とするためのコメントを付与する。事業終了後は、中小企業が経済産業局に提出する実績報告書の作成等をサポートするとともに、支援状況を中小企業庁に報告するといった義務も生じる。加えて、中小企業庁が次年度の政策立案の参考とするため、支援している商材や市場の動向についても可能な範囲で情報提供を行う必要がある。

中小企業者が海外展開やそれを見据えた全国展開を目標として、新商品やサービスの開発・改良、ブランディング、新規販路開拓等の取り組みを行う場合、その経費の一部を補助する。これにより、地域中小企業の域外需要の獲得を図るとともに、地域経済の活性化及び地域中小企業の振興に寄与する。この目的は当初から変化はない。

また、ブランディングの成功には専門家のアドバイスが重要であり、専門家の確保や質の維持、マッチングが課題となっていたことも事実である。支援パートナーが、自らが有する展開先市場に関する動向、トレンド、売れ筋の商材・サービス等に関する情報、支援ツール・ノウハウ、プラットフォームなどを中小企業者に提供することは、確かに大きな助けとなるだろう。

令和3年度の「支援パートナー 支援内容ガイド」⁴³では、それぞれが「支援の概要」「支援内容」「支援の特徴」「どの様な事業者を活用してもらいたいか」をアピールしているが、176件分の支援内容に目を通すだけでもかなりの労力がかかる。そこで、展開地域ごとに支援パートナーを検索できる特設サイトが開設され、検索結果のリンク先では「支援実績」の項目が追加されており、より詳しく支援内容がわかるようになっている。

しかし、すでに他社から支援を受けており、その支援を継続した状態でこの補助金を受けるためには、支援先の企業に「支援パートナー」に応募申請してもらい、採択されなければならない。時期によっては公募期間が終了し、次年度まで待たなくてはならないだろう。そもそも支援パートナーに選定されるための条件を満たしていなければ、応募することもできない。

⁴² 令和3年度当初予算 JAPAN ブランド育成支援等事業費補助金 支援パートナー公募要領
https://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/chiiki/japan_brand/2021/21041501Jbrand-koubo_yoryo.pdf

⁴³ 令和3年度当初予算 LAPAN ブランド育成支援事業等事業 支援パートナー 支援内容ガイド
https://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/chiiki/japan_brand/2021/21053101Jbrand-koubo02.pdf?0707

事業の最終目的にこそ変化はないが、そこに至るまでの過程は、支援パートナーの力量に大きく左右される形式になっている。さらに、申請前に支援パートナーに認定されていない会社から支援を受けていた場合、支援パートナーと 2 件目の契約を結ぶことは事業に混乱をもたらす可能性が高く、何よりコスト面の負担が大きい。結果として、それまでの契約を一度打ち切らなければ、申請条件を満たせないことになってしまう。この条件には、大いに疑問を感じる。認定された支援パートナーには実績があるとしても、その内容は様々である。中小企業側は自社がどのような支援を受けるべきかを明確にするまでは、支援パートナーを選びようがないのではないかと。

支援パートナー制度によって、JAPAN ブランド育成支援事業に採択された中小企業がどのように成長したかは、公開されているデータが少なく現時点では検討不能であるため、今後の課題としたい。

3.3 復興庁の支援策

伝統的工芸品への支援策は、経済産業省だけではなく、復興庁によるものもある。平成 27 年(2015 年)度にスタートした「新しい東北情報発信事業」がこれに該当する⁴⁴。

募集要項の「情報発信事業の目的」欄によると、「東日本大震災が発生してから 5 年が経過する中で被災地に対する関心度や応援意向が風化していく中、日本全国の地域社会が抱える課題が顕著な被災地では、根強く残る風評被害を乗り越えてこれらの課題を解決するような挑戦が続けられてきました」と、事業における背景が説明された上で、「東北の復興が単なる現状復帰にとどまることなく、全国にも共通する課題を抱えている被災地が我が国や世界のモデルとなることを目指すとともに、被災地の持つ価値・魅力や被災地の人々が震災を乗り越えるために前向きに努力する姿、新しいことに挑戦する姿など“新しい東北”を始めとした東北を牽引する先導的な取組の情報を発信し、国民に対してメッセージを継続的かつ広範な情報発信を実現することが重要です」というように、単なる被災地の復興ではなく、地元の価値や魅力について先導的な取組の情報を発信していく事業に対して、支援をしていくことが明確に打ち出されている⁴⁵。

具体的には審査に通過した事業に対して、一件当たり 2,000 万円(消費税および地方消費税額を含む)の経費が補助金名目で支払われることになる。なお、官民の適切な役割分担により実施できるものであることを趣旨としていることから、その経費は総事業費の 50%以下に収めるように求められている。

この事業への応募資格は「東北の魅力に関する積極的な情報発信や復興に取り組む民間企業、団体」と幅広い対象が設定されており、特段敷居が高くない。また、応募者が取り組むべきテーマとして「大自然を象徴する『緑』」「豊富で多彩な『食』」「東北の職人魂が生み出す伝統工芸品の『技』」「情緒あふれる『旅』」「東日本大震災を乗り越えて新たにスタートしようとしている『町』」の 5 つが設定されている⁴⁶。

⁴⁴ 「新しい東北」官民連携推進協議会、平成 28 年度「新しい東北」情報発信事業
<https://www.newtohoku.org/promotion/index.html>

⁴⁵ 新しい東北募集要項 平成 28 年度版

⁴⁶ 復興庁、平成 28 年 7 月 15 日、「創生フェーズにふさわしい東北の挑戦を官民共同で発信！『新しい東北』情報発信事業選定結果」https://www.rECEConstruction.go.jp/topics/m16/07/20160715_new-tohoku_jouhouhassinjigyousenteikekka.pdf

3.4 地方自治体の支援策

各地方自治体で伝統的工芸品産業を守るための補助金制度は存在するが、ここでは指定品目が1つしかなかった青森県(弘前市)と大分県(別府市)の、令和3年度支援策の内容を確認する。

1. 中小企業に対する青森県の支援事業

1.1 輸出市場販路開拓・拡大支援事業費補助金(青森県)

応募資格は「県内に本社・事業所のある中小企業・個人」とし、補助対象となる経費⁴⁷は次の通りである。

- (1) 海外見本市等への出展に係る次の経費：
- (2) 外国語版ホームページ、パンフレット及び商品PR映像作成経費
- (3) 海外向け商品パッケージデザイン作成経費
- (4) 国際規格・基準及び海外知的財産権の申請経費
- (5) 海外向けインターネットショップ出店に係る初期登録費用及び月額出店料
- (6) 県産品輸出以外の海外ビジネス展開に係る経費

海外見本市、ホームページ、デザインや知的財産権の申請など、幅広い事業内容をカバーしているが、海外見本市への経費のうち渡航費は1名のみ、メールの翻訳代金は商談後2回以内などの制限が課せられており、海外向けECサイト出店にかかる月額出店料は3ヶ月以内に限られている。

補助額は対象事業費の2分の1以内、年間補助限度額は1社あたり50万円であり、さらに令和3年度内に終了するものに限られる。

1.2 弘前市伝統工芸品活用促進事業費補助金

津軽塗の主な産地である弘前市には、市内の店舗等が伝統工芸品を購入し、活用する事業を支援することによって伝統工芸品関連産業の振興と安定を図り、伝統文化の維持・発展に資することを目的とした補助金制度が存在する。

店舗とは、ホテル、旅館、日用品の販売店、本屋、飲食店、食堂、喫茶店、理髪店、美容院、洋服店、展示場など幅広く設定されている。購入する伝統工芸品についても、津軽塗のほか、津軽焼、下川原焼土人形、あけび蔓細工、こぎん刺し、弘前こけし・木地玩具など、伝統的工芸品に指定されていないものも含まれている。補助対象は、伝統工芸品を購入する事業に必要な7万円以上の経費であり、実支出額の合計額(市以外から交付された補助金があればその金額分を控除する)から2分の1に相当する金額が補助金となる。

2. 別府市竹産業販路拡大及び開拓支援事業補助金⁴⁸

応募資格は、次の4件全てを満たすことが求められる。

⁴⁷ https://www.pref.aomori.lg.jp/soshiki/kokusai/kokusaikozai/files/r3_hozyokin_chirashi.pdf

⁴⁸ https://www.city.beppu.oita.jp/sangyou/sangyousinkou/bambooinnovation/jigyo_hojo.html

(1) 別府市内に主たる事業所を有する小規模事業者。個人にあつては、住所についても市内に有すること。小規模事業者とは、常時使用する従業員の数が製竹業・製造業の場合は 20 人以下、商業(卸売業・小売業)の場合は 5 人以下の会社及び個人。

(2) 竹産業(製竹業、製造業、卸売業、小売業等竹に関するもの)及びつげ工芸に携わる業種。

(3) 別府市税を完納していること。

(4) 暴力団員又は暴力団若しくは暴力団員と密接な関係を有する者でないこと。

補助対象事業は、令和 3 年(2021 年)4 月 1 日以降に取り組む事業で、製品販路拡大等を目的として以下のいずれかに該当する必要がある。

(A) 国内の展示会、小売店等において、出店又は宣伝をする事業

(B) 国外の展示会、小売店等において、出店又は宣伝をする事業

(C) インターネットを活用する事業

補助対象となる経費の詳細は明記されていないが、対象事業の実施に直接必要な経費であり、令和 4 年 3 月 31 日までに支払いが完了するものとしている。

補助率は 3 分の 2 であり、上限額は(A)10 万円、(B)30 万円、(C)20 万円である。

さらに別府市は「別府竹細工海外販路拡大事業」⁴⁹として、平成 30 年(2018 年)にニューヨークに別府竹細工の海外拠点となる「別府市役所 NY 支店」を開設。9 月には別府竹製品協同組合に所属する竹工芸家(伝統工芸士)2 名が渡米し、「エキシビジョン(展示会)」、「海外向けの新製品発表」、「ワークショップ(製作体験会)」など、一連のプロモーションでインパクトのあるイベントを実施した。

展示した竹製品やワークショップでの体験などは好評を博し、期間中に 228 媒体の現地メディアに取り上げられ、約 2,000 人の来場者があり、小売店やインテリアショップ関係者、国際機関関係者へのアプローチを果たした。さらに 8 月から 2 月に海外での竹製品の嗜好や販売傾向を調査する「テストマーケティング」を実施。その結果、ニューヨークの人々が竹製品に関心が高いこと、生活品でありながら芸術性の高いアイテムとして評価していること、アクセサリー系商品の支持が高いことが判明したため、ニューヨークでの竹製品のニーズが明らかになった。

令和元年にはさらなる情報発信と販路拡大を目指し、一般財団法人 伝統的工芸品産業振興協会のパリ・ショールーム「ESPACE DENSAN」(エスパス・デンサン)に別府竹製品協同組合が出展。竹工芸家(伝統工芸士)が現地に渡航してパリのデザイナー、プレス、ギャラリー関係者や一般市民等に対し、製品の展示、別府竹細工のデモンストレーション、ワークショップ等のイベントを実施するなど、現地で「別府竹細工」への理解を深める活動を重ねることで、認知度向上を図った。

そして令和 2 年(2020 年)2 月 6 日、ニューヨーク市において全米随一の規模を誇る日米文化交流団体ジャパン・ソサエティーとの共同開催による「Functional & Alluring:Japanese Bamboo Art」(別府竹工芸の魅力)を開催。伝統工芸士 2 名による別府竹細工の実演、新商品紹介、別府市と竹工芸の発展のプレゼンテーション、別府竹細工の作品展示と合わせたレセプションを実施し、ジャーナリスト、メディア関

⁴⁹ 別府市 WEB ページ

<https://www.city.beppu.oita.jp/sangyou/sangyousinkou/bambooinnovation/jigyo.html>

係者、美術館関係者、ショップ関係者、日本文化に興味を持つ富裕層の米国人、ニューヨーク大分県人会など、各層から約 150 名が来場した。当日の様子はジャパン・ソサエティーのホームページや SNS 等で広く発信されるとともに、北米(全米・カナダ)に日本文化等を紹介する「TV JAPAN」に取材・放映され、別府竹細工の魅力をアメリカに広く発信するとともに、アメリカ市場の動向等を更に把握することに成功した。

令和 3 年には、日本文化に関心のある富裕層が多く住むといわれるニューヨーク市マンハッタンクリストファー地区にあるセレクトショップ「アッシュ ペー フランス クリストファー(H.P.F, CHRISTOPHER)」にて、別府竹細工ブランド化推進事業で開発した **Beppu Bamboo** ブランド製品の展示及び販売を実施。店頭での展示販売のみならず、ショップの SNS を活用し、別府の街並みや竹職人による制作風景を動画や写真で配信。竹の産地である別府という場所に興味を持ってもらえるようなプロモーションを行った。

小括

経済産業省が「海外需要を含めた新需要の開拓」によって伝統的工芸品産業が好循環に転じると考え、後継者の育成を含めた幅広い事業を対象としていること、小規模事業者に手厚い補助率に設定していることは評価できる。だが、コロナ禍を経た現在においても、海外需要を開拓する方法として海外展示会への出展を中心とする方向性には、疑問が生じる。

中小企業庁の JAPAN ブランド育成支援事業は、インバウンド需要が伸びる以前は商工会や商工会議所がコーディネート役となり、海外市場を視野に入れたデザインや商品開発を図るなど、単体の企業ではなく地域全体の経験値を高め、能力向上に寄与したといえるのではないだろうか。また、ブランド構築の初期段階である「戦略策定」と、その後の実効性の高い取り組みを「ブランド確立支援」として分類し、段階的な支援ができる制度に変えていったことも評価に値するだろう。

だが、ブランド確立支援事業は 3 年目まで到達する企業が少なく、支援方法に課題があることが明らかになった。山本が指摘したとおり、伝統的工芸品を海外向けに改良、開発するとしても、その必要性や方向性に関する知見が整理されていなかったことが原因であろう。令和 2 年に大幅な制度改革が行われたが、現時点では活用しやすい内容であるとは言えない。長らく課題であった専門家とのマッチングや、海外販路開拓に必要な要素が企業によって異なるといった問題を解決するために、制度改革は必要であった。しかし、登録された支援パートナーとの契約を前提としているため、望む支援を提供する企業が登録されていない場合や、どのような支援を受けるべきかが明確ではない場合、申請すらできないという問題が残っている。

地方自治体で行われている支援策については、それぞれの伝統的工芸品産業が抱える課題に応じた、より適切な内容が展開されていると予想したが、本稿で取り上げた青森県・弘前市、大分県別府市のみを見ても、制度には大きな格差がある。地方の伝統的工芸品の普及にあたる自治体職員などは、相互に情報交換、交流を行っている。ただし、そこに国が一貫して関わっていくという積極的な姿勢が見られないことが、このような格差を生んでいるのではないだろうか。

たとえば日本のアニメを紹介する放送コンテンツの海外輸出に関しては、総務省が音頭を取り、各種の補助金がある。平成 29 年(2017 年)度の補正予算では「放送コンテンツ海外展開総合強化事業」として全体で 12.8 億円が計上されている⁵⁰。

その年の各採択例としては「日本のアニメ聖地 88」を巡り、日本ならではの文化、地域の魅力を紹介する番組を、アニメツーリズム協会が製作、タイで放映した。広告代理店の博報堂は、スタジオジブリの様々な作品世界を入り口に、イメージとなった地域に誘う旅行番組を製作、インドネシアで放映している⁵¹。

アニメだけではない。日本各地を豪華と質素の 2 通りの旅で巡り、文化・歴史などを紹介する情報番組を、関西テレビ・石川テレビ・新潟総合テレビの製作により、ベトナムで放映されている例もある。この番組製作において、大規模型の補助対象経費として認定されれば、上限 7,000 万円以下まで支給される⁵²。

このような総務省の放送コンテンツ海外展開の事業スキームと、経済産業省が行う伝統的工芸品の普及施策が「省の枠を越えて」「省同士が協力して」実行されれば、より大きな相乗効果を生むのではないか。

⁵⁰ 総務省情報流通行政局「放送コンテンツの海外展開の最新の取組について」
https://www.soumu.go.jp/main_content/000534981.pdf

⁵¹ 同上

⁵² 同上

第4章 伝統的工芸品産業の海外進出成功事例

近年、多くの日本の中小企業が法規やリスクを学びながら、適切な EC プラットフォームを選択し、果敢に越境 EC にチャレンジしている。各地の特産品や伝統的工芸を活用して商品開発を行い、日本文化も積極的に情報発信している。このことは地域の観光や地域振興と連携する必要性と可能性を示している。

本章では伝統的工芸品の越境 EC に取り組む自治体、企業、EC サイトの順に事例を取り上げ、海外販路開拓に至った経緯を検証するとともに、旅マエ・旅ナカ・旅アト需要への影響や効果について考察する。

さらにまとめとして、越境 EC に取り組む事業主体ごとのメリット・デメリット・課題、公的支援策の課題を独自の視点で明確化するとともに、第3章で調査した公的支援が有効に機能するかどうかについても検証する。

4.1 越境 EC の定義と6つの事業モデル

1. 越境 EC の定義

まず越境 EC 全体を概説する。越境 EC とは、国際的な電子商取引のことである。越境 EC という用語には学問的な定義はなく、いまだ曖昧な概念である。そこで本稿にて使用するあたり、その定義を明確にしておく。

EC には、企業間取引(BtoB)、企業と消費者との取引(BtoC)、そして消費者同士の3種の取引形態(CtoC)がある。本稿では企業が消費者に直接販売する BtoC を主たる考察の対象としている(一部 BtoB、CtoC を含む)。

次に“越境”を意味づけるひとつの基準として「欧州委員会による消費者へのアンケート調査」⁵³がある。そこでは「消費者が居住している国以外にある販売者または提供者からの全ての購買」とされている。この定義によると、外国製品のインターネットを通じた購入において、自国内に所在している販売者からの購買は越境には含まず、他国に所在する販売者からの遠隔のみを含むと解釈できる。

ただし後述する中国のTモールグローバル(以下、天猫国際)のように、「日本の国内企業が中国の EC モール上に出店し、それを消費者が購入している」事例等が近年表出しつつあり、その傾向が年を追う毎に中国国内における日本製および外国製商品の販売手法のメインとなりつつある現状を考慮にいれるならば、外国製の商品を自国内に本拠地を構える販売者からの購入も越境 EC とすべきというのが筆者の立場であるので、本稿ではそれを含め越境 EC と定義づける。

⁵³ Consumer protection in the internal market, European Commission (2008)

2. 越境 EC の 6 つの事業モデル

経済産業省 商務情報政策局 情報経済化が作成した「令和元年度内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業（電子商取引に関する市場調査）」（以下『調査事業』に略）において国内自社サイト、国内 EC モール等出店（出品）、相手国 EC モール等出店（出品）、相手国自社サイト、保税区分活用型出店（出品）、一般貿易型 EC 販売の 6 つを含め越境 EC を定義しているため⁵⁴、本稿においては以上 6 つを越境 EC の主たる事業モデルと定義し使用する。

以下、6 つの越境 EC 形態を簡略して紹介する。

① 国内自社サイト

日本国内の日本語自社 EC サイトを翻訳等により多言語化し、越境 EC 対応する販売手法であり、URL やサーバ設置場所は日本国外である必要はない。

② 国内 EC モール等出店

日本国内の越境 EC に対応したモール等へ出店する販売手法であり、国内消費者を対象とした出店（出品）の延長線上として海外の消費者に向けて販売する事業モデルである。ただし配送はその多くが EMS など国際スピード郵便などに限られ、代表例として **Rakuten Global Market** などがある（2012 年に撤退）。

③ 相手国 EC モール等出店（出品）

相手国の EC モールに出店（出品）する事業モデルである。代表例として中国なら天猫国際や京東出店、米国ならアマゾン、ウォルマート、イーベイなどがある。出品には、相手国言語にて EC モール運営者との交渉が発生する。

④ 相手国自社サイト

日本国内への旅行客などによって相手国においてすでに自社商品の知名度が高く、かつ EC サイトの運営を自社でコントロールできるリソースをもつ企業が取り組みやすい事業モデルである。

⑤ 保税区分活用型出店（出品）

主に中国国内において保税区分指定された地域の倉庫に予め自社商品を在庫として納入しておき、ネットで受注後にその保税倉庫から現地消費者に向けて配送できるシステムを備えた販売手法である。

⑥ 一般貿易型 EC 販売

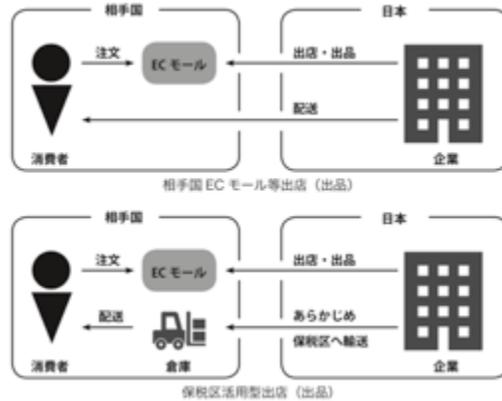
一般貿易同様、国内の輸出者と相手国の側の輸入者との間で貿易手続きを行い、相手国側の EC モールや EC サイトで商品を販売する事業モデルであり、一般的な BtoB 型貿易において販売チャネルとして EC を運用するシステムである。

現状では、相手国 EC モール、特に中国への出店に際しては、天猫国際、京東の両社が日本国内に営業所を設置し、日本語対応するスタッフを備えるモールが増えてきているので⁵⁵、相手国 EC モール出店が近年主流となりつつある。

⁵⁴ 経済産業省（2020）『令和元年度内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済事業報告書』 p.97

⁵⁵ 「日経ビジネス」2016 年 6 月 25 日号 p.58

図 10. 相手国 EC モールなど出店と保税區活用型出店の相違点



出所：「内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済事業報告書」 p.96 図を元に筆者作成

4.2 産地組合と地方自治体の取り組み

事例研究 1: 岩谷堂箆笥の海外進出

岩谷堂箆笥は、凶作に見舞われた江戸中期の天明年間(1781~89年)に、岩谷堂城主・岩城村将が産業振興のひとつとして始めたのが起源である。地元にはケヤキやスギが豊富なうえ近郊で漆が調達でき、金具の材料となる鉄が作られていた。当初の箆笥には、火事の際に持ち出せるように底に車輪が付いてあり、いまでは最大の特徴のひとつである装飾金具は本体の傷を防ぐ目的で導入されたものだった。だが、消費者の評価は次第に実用性から美しさに変化したため、明治時代には大いに人気を博している⁵⁶。

岩谷堂箆笥の製作過程は、①漆の塗装、②金具の装飾、③木工の3工程に分かれ、それぞれ専門の職人が必要となる。1982年に通商産業省(現経済産業省)から伝統的工芸品の指定を受け、現在の岩谷堂箆笥生産協同組合(岩手県奥州市)には5社65人が加入している。なお、12年以上の経験が求められる伝統工芸士は、塗装、金具、木工各部門あわせて計24人にのぼる。組合全体の年間売上は、15年ほど前のピーク時には約7億7,000万円だったが、長引く不景気で2019年度には約1億4,000万円まで減少した⁵⁷。

そこで、産地組合は2011年に平泉が世界文化遺産に登録されたことを商機と捉え、箆笥の製造技術を生かして石川県のデザイナーとの共同開発に踏み込んだ。漆を塗った卓上小物、鍋敷き、テレビ台な

⁵⁶ 東京読売新聞 2013年10月19日記事「みちのく伝統再発見」

⁵⁷ 日本経済新聞 2018年9月11日記事「岩谷堂箆笥、米に小物輸出 サイト販売 海外に活路」

どに金具を装飾した生活用品を、独自ブランドとして発売したのだ。当初は国内販売のみであったが、2018年11月よりアメリカの通販サイトにて、これらの生活小物9品目の販売をスタートさせた。

さらに、特産品の販路拡大や海外からの観光客誘致を目指していた岩手県は、中国・上海に常設ショールーム「日本岩手県観光物産店」を開設した⁵⁸。場所は上海中心部の高層ビル1階で、約25平方メートルの店舗面積がある。この物産店の主要ターゲットは富裕層であり、上海に立地する海外企業や、百貨店外商部の注文にも対応する。ここに岩手県産ブランド米、南部鉄器、漆器などとともに、岩谷堂筆筒が展示されている。このような県の後押しをうけた同組合は、中国での知名度を上げ、アメリカへの進出と同様、越境ECの世界最大のマーケットである中国進出を計画している。

図 11. 岩谷堂筆筒の越境 EC ショップ画面



出所：<https://www.iwatekensan.co.jp/lang/iwayado-tansu-en/product/>

岩谷堂筆筒の売上はピーク時から比べて8割以上減少したが、上海のショールームが旅マエ需要を伸ばしたと考えられる。毎年3月に開催する「岩谷堂筆筒まつり」に、近年では訪日外国人も訪れるようになっていた。ただしコロナ禍により令和2年(2020年)は中止に追い込まれ、さらに首都圏の百貨店に対する営業自粛などで受注が急減、経営に打撃を受けている。対応策として、在庫品を4割引きで提供する特別販売会を7月に開催したが業績は思わしくない⁵⁹ことから、越境ECショップも旅アト需要を上手く伸ばせていないと推察される。だが、国内需要が不振のなか業績を回復させるためには、海外の富裕層をターゲットとした常設ショールームを開設するとともに、積極的に越境ECを展開していくことが重要な施策になると考えられる。

また、2016年(平成28年)には、第3章3節で説明した復興庁の「新しい東北情報発信事業」で選定された、文化放送の「千原せいじ、住みます芸人の東北6県入魂！」プロジェクトの第13回で岩谷堂筆筒が取り上げられ、吉本興業所属のアンダーエイジというタレントが現地の木工所を訪れて体験取材を試みたことも付記しておく。

⁵⁸ 河北新報 2017年12月28日記事「岩手県、上海に物産」

⁵⁹ 胆江日日新聞社 <http://www.tankonews.jp/modules/bulletin/index.php?page=article&storyid=7434>

事例研究 2:川連漆器のヨーロッパ進出

近年、日本の漆器は海外で人気を博している。秋田県の伝統的工芸品であり、椀、鉢、皿、盆、重箱、座卓、タンスなどの製造で知られる川連漆器も、海外進出および越境 EC に成功した事例としてよく取り上げられている。

歴史は古く、鎌倉時代にまで遡る。源頼朝の御家人が古四王野尻（現在の川連町大館地区）に館を築き、家臣に命じて刀の鞘（さや）、弓、鎧などの武具に漆を塗らせたのが始まりとされる。江戸時代には本格的な生産と流通が始まり、明治時代に入るとその傾向は加速、明治 2 年の漆器生産額は 2,000 両との藩の記録がある。昭和 51 年（1976 年）には国の伝統的工芸品、平成 8 年（1996 年）には県の伝統的工芸品にも指定され、地域を代表する主要産業となった⁶⁰。なお、昭和 25 年（1950 年）には同業者が集まって秋田県漆器工業協同組合が発足。平成 28 年（2016 年）には協議会へと進歩発展し、現在の組合加入者数は法人と自営業を合わせて 89 社、伝統工芸士に認定された人数は 32 名である⁶¹。

日本人のライフスタイルの変化や、大量生産品である漆風の安価な食器の流通などにより、国内の漆器生産は頭打ちの状況が続いていた。川連漆器のピーク時の産地売上高は 16 億 5900 万円であったが、平成 26 年（2014 年）度には 10 億 1,000 万円にまで落ち込み、約 4 割の減少となっている。また、それに伴い加盟社の総従業者数もピーク時の 650 人から 391 人にまで落ち込み、高齢化も伴い、産地としての活気を失いつつあった⁶²。

漆器製造は木取り、地塗り、本塗りなど、各工程に分かれた分業制である。多くの業者が関わっているだけに、生産縮小が地域経済に及ぼす影響は大きく、ここに海外進出を模索した背景および危機感があった。

契機となったのは 2000 年前後におけるイタリアへの進出である。親戚から川連漆器を送られたイタリア在住の工業デザイナー川本真人氏が、漆器が持つ独特の色合いに感銘を受けた。ただし「日本にある漆器をそのまま持ってきて、ライフスタイルの違い等を考えると、マーケットは非常に小さいのではないかと疑問を持った川本は、イタリアンデザインを取り入れた漆器を製作できないかと日本側に依頼した。

産地の職人に呼びかけたところ、その試みに共感した伝統工芸士の佐藤公氏によって製品開発が始められ、窪みや内側などの塗りにくい部分にも工夫を凝らすなど数ヶ月を費やし、サラダボウルやコーヒーカップセットなどのイタリアンデザイン漆器が完成した。その後もイタリア現地では、一貫して川本が、広報・販売活動を請け負っている⁶³。

イタリアでの成功は、ヨーロッパ全体に波及する。同組合は引き続き、フランスのパリ、イギリスのロンドンにて、有名料理店で試験的に導入を行うなどの地道な活動にも精を出した。平成 31 年（2019 年）には

⁶⁰ 秋田県漆器工業組合「川連漆器の歴史」<http://www.kawatsura.or.jp/history/>

⁶¹ 秋田県漆器工業組合「川連漆器の組合概要」<http://www.kawatsura.or.jp/outline/>

⁶² 佐藤慶太,2018「産地産業と小規模事業者の関係と課題」p4

⁶³ 日本貿易振興会 経済情報部(2003)「平成 15 年度 中小企業海外展開支援マーケティング調査報告書 欧州市場への漆器輸出の展望と戦略」

ジェトロの支援を受け、モナコの富裕層を対象とした消費動向調査を行い、高級リビング用品店での展示、SNSなどで影響力をもつインフルエンサーを招いたディナーなどを計画した。

さらに中国への進出意欲も旺盛である。秋田県は中国の短文投稿サイト「微博(ウェイボ)」の在中国日本大使館の公式アカウント上で、外務省の「地域の魅力海外発信支援事業」の一環として、秋田県を含む全国 50 の自治体の観光PR動画に参加し、2020 年 12 月 4日に公開された。秋田県に割り振られたのは 3 分間半ではあるが、二人の女性が県内各地を旅する内容であり、川連漆器を楽しむ様子が紹介された。

図 12. 川連漆器紹介 WEB ページ (イタリア語画面)



出所 : <http://www.li-zan-italy.com/ity/index2.html>

このように約 800 年の歴史を持ち、「普段使いの本物」と謳われてきた川連漆器が、イタリア在住のプロダクトデザイナー川本真人、アレッシンドロ・ロスキアーヴォら 8 人のデザイナーによる現代的なデザインが加わることで、漆器の新たな魅力が引き出された。ミラノ・サローネやミラノ・マチェフ(国際見本市)、ペローナ・アビターレ・イル・テンポ(家具・テーブルウェア国際見本市)に出展し、その独自のデザインや色、質感はヨーロッパでも高く評価され、有名料理店で試験的に導入されおり、海外の新たな需要を開拓している。

4.3 企業独自の取り組み

事例研究 3:熊野筆メーカー晃祐堂の取り組み

広島県には、広島仏壇や宮島細工に代表されるように、経済産業省に指定された伝統的工芸品は多い。なかでも近年ひとときわ注目を集めているのが、熊野筆である。熊野町では江戸時代から毛筆が生産されてきた。太平洋戦争後、毛筆の技法を活かして生産され始めた画筆、またそれに続いた化粧筆は毛

筆とともに全国一のシェアを占め、欧米の高級ブランドに OEM 提供したことなどで、一躍脚光を浴びた。現在では愛知県豊橋筆・奈良県奈良筆・広島県川尻筆とともに日本四大産地の一角を占め、全国シェアの約 8 割を誇る存在へと成長した。

熊野町には「熊野筆」の商標を管理する熊野筆事業協同組合があり、平成 30 年(2018 年)8 月の組合員は 96 社となっている。なお、筆づくりの職人である「筆司」が約 1500 名おり、中でも筆づくり経験が 12 年以上ある優れた技術と経験を持つ伝統工芸士は 18 名存在する⁶⁴。

古い歴史を持つ老舗工房が多い中、株式会社晃祐堂は昭和 53 年(1978 年)創業の後発でありながら、取締役社長土屋武美のリーダーシップのもとさまざまなイノベーションを起こし、一躍トップメーカーに躍り出た。そのイノベーションとは、海外進出に特徴がある。後発ゆえ、国内市場では優位性がなかったため、競合に比べてそれが早かった。価格が高くて高品質の製品は、アジアや米国なら受け入れられるからだ。

そこでいち早く中国の四川省、江蘇省などに 4 工場を作り海外進出を果たしたが、人件費の高騰に悩まされるようになると、2013 年にはベトナムに新たな生産拠点を設置。中国の半分以下といわれる人件費を強みに製品の価格競争力を高め、ヨーロッパの超高級化粧品ブランドからの受注に成功した。なお、ベトナム新工場の稼働により、それまでの同社化粧筆の前年度比の倍である年間 200 万本の生産能力を得た⁶⁵。

個別の商品生産販売戦略にも特徴がある。2012 年には筆先が熊本県の PR キャラ「くまモン」の絵になっているブラシを発売し、少量生産のため一時期注文が追いつかない状態になった。続いて 2014 年 6 月、携帯電話大手の NTT ドコモ(東京)のキャラクターを模した化粧筆を発売した⁶⁶。筆がキノコのような形になった「かわいい」商品である。土屋武美専務は「化粧筆では後発なので、高級感とは別のかわいらしさを演出した」と述べた上で、「製造に手間がかかり高コストだが、広告も兼ねた商品として増やしたい」とその熱意を語り、世界的な言葉となった「KAWAII(かわいい)」をキーワードに商品開発や事業展開を進めるようになった。同社は思わず手に取ってしまうかわいらしいデザインにすることで、「高価」「近寄りたくない」といった伝統工芸品のイメージを変えることに成功した⁶⁷。

2014 年 11 月、初の直営店舗「香港 SOGO チムサーチョイ店」を、同時開業した百貨店「そごう」に出店した。香港の物産展で年々売上げが伸びているため、これを機に出店を決めたという。対象は中国の富裕層や香港を訪れる観光客である。直営店は国内を含めても初の試みであり、約 10 平方メートルに 130 アイテムを揃えている。「香港は人の出入りが多く、アジアにブランドを発信する拠点にもってこい」(土屋武美専務)とのことである⁶⁸。

ところで、同社の化粧筆は、海外の一般的な製品に比べると 2~10 倍の高価格となるが、肌触りや仕上がりの良さが高く評価されている。加えて、利用者が動画サイトで他国製品と比べると「ロコミ」の効果もあり、外国人の利用が急増した。2014 年からは、投資額約 3 億円の新社工場を建設した。目的の

⁶⁴ 筆の里工房「伝統工芸士」<http://fude.or.jp/jp/kumanofude/kogeishi/>

⁶⁵ 日経産業新聞 2013 年 1 月 22 日記事「化粧筆、ベトナム生産、晃祐堂、人件費抑え競争力向上」

⁶⁶ 中国新聞 2014 年 7 月 17 日記事「ヒットの鍵はかわいい商品」

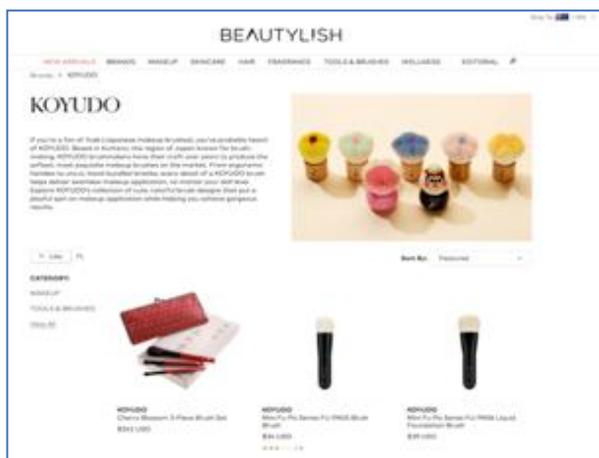
⁶⁷ 日本経済新聞 2016 年 8 月 8 日記事「晃祐堂、書道・化粧筆の製造販売」

⁶⁸ 中国新聞 2014 年 11 月 20 日記事「熊野化粧筆、海外で跳ねる」

一つには、内装をガラス張りにし化粧筆の生産工程の見学コースを設け、旅行会社にも働きかけた。これにより訪日外国人客の旅ナカ消費を囲いこんでいる⁶⁹。

2019年には、米国の著名な化粧品 EC サイトのビューティーリッシュ(米サンフランシスコ)と提携し化粧筆の販売を始めた⁷⁰。商品概要に加え、実際に購入した人が使い勝手など書き込むクチコミ機能もある。

図 13. ビューティーリッシュでの越境 EC ショップ画面



出所：<https://www.beautylish.com/b/koyudo>

晃祐堂は同年3月に同社と契約を締結した。約 30 種類の化粧筆を卸し、同社サイトを通じて販売している。出品する商品の価格帯は 3,000 円からを見込むが、10 万円以上という高単価の出品も増やし、自社ブランドの販売で海外売上高を引き上げている。これを受け米国での需要増を見込み、同年 3 月下旬にも越境 EC が可能な自社サイトの英語版を開設した。商品の説明に加え、同社の歴史や筆へのこだわりなどを掲載し、競合商品と差別化をはかっている。

広島県熊野町の株式会社晃祐堂が、伝統工芸品の「熊野筆」をもとに、化粧筆という新しいポジショニングで、中国・ベトナムに工場を作り、香港に直営店舗を開き、米国の化粧品通販サイトのビューティーリッシュ(米サンフランシスコ)と提携し越境 EC を展開した事例である。

事例研究 4: 南部鉄器の越境 EC に取り組む岩鋳

南部鉄器は、岩手県盛岡市で生産される伝統的工芸品で、鋳物の一種である。重厚な黒い鉄瓶を連想されることも多いが、風鈴・灰皿・インテリアなど現代クラフトに至る日常生活品までバリエーションがある。

⁶⁹ 「日経MJ」2015年2月02日記事「熊野筆、香港に常設店」

⁷⁰ 日本経済新聞 2019年3月13日記事「熊野の化粧筆、米で通販」

太平洋戦争前には盛岡市内に 100 近い工房が存在したが、戦後はステンレスやアルミニウムに取って代われ国内需要が激減した⁷¹。単にお湯をわかすだけなら、高価で扱いづらい南部鉄器よりも、安価で維持が簡易なアルミニウムのやかんで十分だからである。

南部鉄器の原料は銑鉄である。キューボラや甑と呼ばれる炉で、銑鉄を 1400°C 以上にまで熱して一気に溶かしている。そのため、実際の製造現場の気温はかなり高く、過酷な環境である。従事する職人たちは、ときおり飛び散る火花に動じることなく、柄杓を器用に操り、朱色に煮えたぎる液状の銑鉄を鑄型に流し込む「鑄込」と呼ばれる作業を淡々とこなす。その後、金気止めと呼ばれる錆防止加工など計 100 以上の工程を経て完成となる。工場での大量生産品と比べて鉄の厚みが薄く、3 割以上軽量化されることとなる。この伝統的技法は、江戸時代にはじまり、以後職人的徒弟制度によって代々受け継がれてきたため、製造原理は数百年間、変更はない。

南部鉄器の魅力は、重厚な存在感と「鑄肌(いはだ)」と呼ばれる質感や手触りである。しかし、その魅力を裏返せば、そのまま短所となる。とくに、重量と鑄びやすさである。経済産業省の工業統計調査によると、各工芸品が分類される品目の生産額において、南部鉄器が分類される「その他の銑鉄鑄物」は 1988 年の 44 億円をピークに、2010 年は 17.1 億円となり、62% 大幅減を記録した⁷²。

しかし、2010 年を境にヨーロッパを中心とした海外輸出が成功し、生産額が持ち直した。その中心となったのは、株式会社岩鑄である。1902(明治 35)年来の歴史があり、現在では創業 120 年だが、江戸時代からの伝統を持つ業界では後発組である。

岩鑄は 1967(昭和 42)年、業界初の工場のオートメーション化を実現し、製造工程の見学をいち早く受け入れ、観光コースに組み込んでもらった。そこに南部鉄器の直売所と、盛岡名物の料理を食べられる施設を開業した⁷³。結果として、平成後期にはじまる訪日外国人旅行者による旅ナカ需要にもうまく対応できたのだ。1990(平成 2)年からはフランスの紅茶専門店からの依頼で、カラフルな急須の開発に着手し、海外への輸出を開始した。その後、越境 EC に取り組み、現在では岩鑄の売上高のうち、およそ 2 分の 1 を海外販売が占めている⁷⁴。販売先は、米国、フランス、ドイツ、スイス、イタリアなどが中心である。早くから積極的に海外進出を進めてきた結果、「IWACYU」という言葉がそのまま南部鉄器の代名詞となっている。

2004 年末から、近代美術や工業デザインに特化したコレクションを擁する米国・ニューヨーク近代美術館(MoMA)の喫茶スペースでは、岩鑄製の急須「曳船」が採用されている。芸術性と実用性の両立を求める工業デザイン最高峰の審美眼にかなった。

2009 年からは中国市場の開拓をスタートさせた。欧米では色鮮やかな急須に人気が集まるが、中国では伝統的な黒が好評である。2010(平成 22)年の上海万博に出品、鉄瓶で沸かした湯で淹れたプーア

⁷¹ 「日経ビジネス」2009 年 5 月 4 日号 pp.48~49

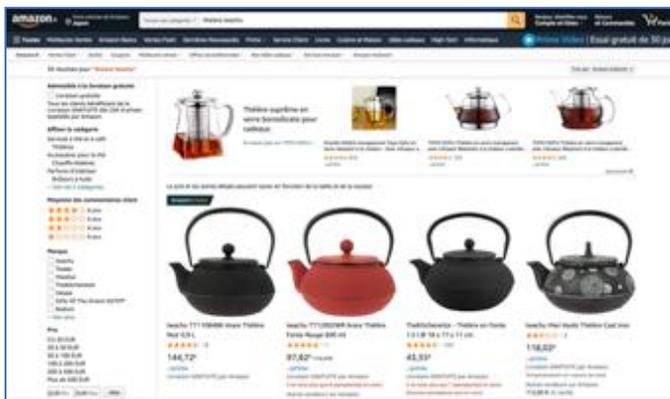
⁷² https://www.iwatekeizai.org/files/research/2019/sp-inquiry_201906.pdf

⁷³ 2009 年 5 月 4 日「隠れた世界企業－企業－岩鑄」『日経ビジネス』pp.48~49

⁷⁴ 岩手経済研究所 2019 年 6 月「本県の伝統的工芸品産業の現状と課題」『岩手経済研究』
https://www.iwatekeizai.org/files/research/2019/sp-inquiry_201906.pdf

ル茶をふるまったところ、自然に溶け出した鉄分が補給でき、味がまろやかになると話題になった。健康志向の中国人に受け入れられ、需要を伸ばしていった。

図 14. アマゾン France での販売画面



出所 : <https://www.amazon.fr/Iwachu-Services-%C3%A0-th%C3%A9-caf%C3%A9/s?k=Iwachu&rh=n%3A3138253031>

岩鑄には、伝統工芸士に認定される 1 人を含めて 6 人の職人がいる。職人による手作業のため、1 カ月に製造できるのは 160 個程度である。生産が追い付かない状況に陥っても、職人の技にこだわり、大量生産品と分けて販売し、ブランドイメージを守っている。

従来型の商品販売だけにこだわらず、国内向けにコラボ商品の開発にも注力している。会津塗など漆で表面を塗装した急須のほか、「イタリア人以外で初めてフェラーリをデザインした男」と称せられる奥山清行氏が代表を務める株式会社KEN OKUYAMA DESIGNがデザインを手がけた急須の「南部鉄瓶ティーポット」は、折り紙で折ったような多面体を表現したデザインと、ダイヤモンドのカッティングのようなシャープなエッジが特徴で、取っ手は最も単純で美しい日本刀をイメージして作られた。日本茶の急須として、紅茶、中国茶などの茶器としてはもちろん、コーヒードリップ用のポットとして、さらに日本酒や焼酎などの酒器としても利用できる。「南部鉄瓶ティーポット」は、JR東日本の高級列車「トランスイート四季島」のスイートルームに採用されるなど人気の製品となっている⁷⁵。

事例研究 5: 高岡銅器の越境 EC に取り組む株式会社能作

銅合金の鑄物において日本のトップシェアを誇るのが、富山県高岡市の伝統的工芸品、高岡銅器である。

⁷⁵ 株式会社 KEN OKUYAMA DESIGN 「square 南部鉄器」

<https://www.kenokuyamacasa.com/category/seIECEct/pid/8849>

銅合金は、その名の通り、銅を主な原料とした合金である。製造工程は、大きく鑄造と加工に分かれる。鑄造は、金属を高温で溶かし液状にしてから、鑄型に流し込み成形する工程であり、加工は、鑄型を冷ました後、金型から取り出し、彫金や着色を施す工程である。

高岡銅器の歴史は、他の伝統的工芸品同様、ひじょうに古い。1611年(慶長16年)、加賀藩二代藩主・前田利長が、高岡城を築城するにあたり、城下の産業振興に力を注ぐ経済政策の一貫として、高岡銅器の保護育成をはかりはじめたことに由来する⁷⁶。

スタートは銅器ではなかった。砺波(となみ)郡西部金屋村から7人の鑄造師を現在の高岡市金屋町へ呼び寄せ、「鉄製」の生活必需品を小規模生産していたが、次第に銅器による梵鐘、灯籠、仏具、装身具などへ製作範囲を広げていく。なかでも鑄物に彫金をおこなう「唐金鑄物」が、明治期に開かれたパリ万国博覧会に出品され、世界的な注目を集めた⁷⁷。

高岡市産業振興部産業企画課によると、高岡銅器全体の売上高は、1990年度に374.5億円のピークに到達した。だが、バブル経済の崩壊、宗教離れによる仏具需要の減少、銅器の生産拠点の海外移転などが主原因となり、2016年の売上高はピーク時の約7割減の、111億円を記録した⁷⁸。ただし、業界全体が沈滞ムードに陥るなか、急成長を遂げる企業が登場する。その代表が、株式会社能作である。

能作は1916年(大正5年)、銅器による仏具の鑄造製造を開始した後発工房である。1965年頃、モダンなデザインの花器を開発、ヒットさせ会社化まで実現したが、先述した原因による需要減にはあがえず、苦境に立たされた。

苦境を脱出させたのが、1984年に25歳で入社した現代表・能作克治氏である。もともと美術志向でものづくりに興味があり、職人として一から修行を始め18年間、鑄造技術の習得に励んだ。当時の同業者の多くは下請け工場だった。克治氏は商品の定価も問屋から知らされていなかったことに疑問を感じ、オリジナルの自社製品を開発したいと考え、地道に製作に励んだ。

転機は意外なことに、真鍮製の卓上ベルであった。2001年に東京原宿で開催された展示会に出品したところ注目を集め、有名セレクトショップなどでの流通が始まる。ただ、卓上ベルそのものは日常生活においてさほどの需要はない。だが当時の扱い店舗の販売員から「このベルに短冊をつけて風鈴にしたらどうか」とのアドバイスを受け、製作したとたん毎月1,000個以上の販売実績へと繋がった⁷⁹。

現在、主力となっている錫100%の食器も、食器に対する需要が多いという販売員のアドバイスが開発のきっかけである。簡単に曲げられる変幻自在の錫100%のカゴはMoMA(ニューヨーク近代美術館)のデザインストアの販売品に認定されるなど、能作の作品は世界的に注目を集めている。

このヒットに乗じて、総工費16億円の新社屋建設をスタートさせた。見学可能施設としたため、鑄物製作体験を楽しめたり、地元食材などを能作の錫器で楽しめるカフェや観光情報コーナーが併設されている。本社工場は年間12万人が訪れる富山県内有数の観光スポットになっている。この施策は平成後期

⁷⁶ 高岡市立博物館「常設展 郷土の暮らしと文化」<https://www.e-tmm.info/jyousetu.htm>

⁷⁷ 高岡市立博物館博物館ノート「高岡の伝統産業」<https://www.e-tmm.info/hn-5.pdf>

⁷⁸ 井上一郎(2020)「伝統工芸産業市場の課題解決に向けた一考察」『江戸川大学紀要』

⁷⁹ 同上

にはいって、訪日外国人旅行客の取り込みにも貢献する形となった。なお、越境 EC としての販売は、NIHON ICHIBAN などで行われている。

4.4 企業による EC サイト運営

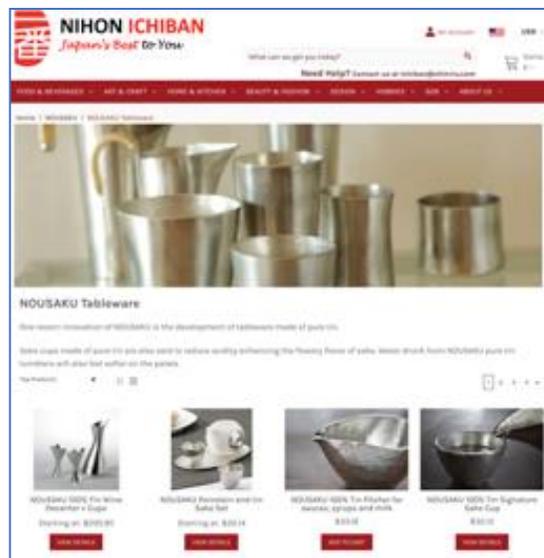
事例研究 6:越境 EC サイト「NIHON ICHIBAN」

総合情報サイトを運営する株式会社オールアバウトは、復興庁による「新しい東北情報発信事業」に採択されたことを受けて、東北に詳しい外国人 “東北ツウアンバサダー”という外国人目線で、東北の魅力を海外向けに発信する情報サイト「All About TOHOKU Resorts」⁸⁰を 2016 年 12 月、開設した。

もともと、オールアバウト社は、グローバル視点で日本の魅力を発掘・発信する既存情報サイト「All About Japan」を 2015 年 9 月より自社で立ち上げていたゆえに、この同サイト上にて、東北の情報のみに絞り込む形での紹介となった。

さらに All About TOHOKU Resorts は 2017 年 1 月に越境 EC サイト「NIHON ICHIBAN」と連携した（運営：ちり里本店株式会社）。具体的には、東北に詳しい外国人が選出した東北の伝統工芸品を海外向けに販売する特設ページを新たに開設、アメリカ、英国、台湾、中国、タイの合計 5 つの国と地域から起用した東北に詳しい外国人により、東北 6 県に古くから伝わる伝統工芸品 9 社 28 商品を掲載している⁸¹。

図 15. NIHON ICHIBAN での販売画面



出所： <https://anything-from-japan.com/brands/nousaku-shop>

⁸⁰ オールアバウトジャパン「TOHOKU RESORTS」<http://allabout-japan.com/en/tag/tohoku/>

⁸¹ Shopping Tribe「オールアバウト、海外に東北の情報を発信する『All About TOHOKU Resorts』で越境 ECEC と連携開始」<https://shopping-tribe.com/news/34729/>

事例研究 7: 越境 EC サイト BECO'S

2018年3月2日、株式会社 KAZAANA は、日本の伝統工芸品を海外へ届ける越境 EC サイト「BECO'S(ベコス)」⁸²を開設した。

伝統的工芸品への公的な支援策は、補助金を出すことのみ注力されている部分がある。KAZAANA の代表取締役社長樫村健太郎は、この業界が抱える問題点を「最初から世界を見据えた上で、現在の生活スタイルに溶け込む商品開発を行い、そして実際にお客様に届け、そこからフィードバックを集めて、新たな商品開発へ繋げるという上流から下流までを、継続的に行う実行者がいないことから、現状の衰退を招いた」と新しい視点でとらえなおした⁸³。

その上で、この理念に共感する「挑戦的で野心的な」作り手を集め、思い切り創作活動に打ち込めるような環境を「BECO'S」にて整備した。また、一方通行の商品販売ではなく、顧客と作り手の相互交流であったり、クラウドファンディングを使った新商品の開発を連続的に行ったり、様々な仕掛けを行った。

BECO'S の特徴的な施策としては①職人 100 名(社)それぞれ 10 アイテムずつ持ち寄った革新的な商品 1,000 点を集め、売上は 100 名×10 億円=1,000 億円をめざす、②動画、AR、VR などを用いて、EC 販売における高額商品への不安感を解消する、③作り手への密着取材によるモノ作りの魅力発信と新たな顧客層の開拓、など細かいマーケティング戦略が練られていることにある。

事例研究 8: 伝統工芸 EC サイト WAYO

全日本空輸株式会社と EC サイト構築にノウハウをもつ株式会社 LiveArts は、日本の伝統的工芸品をセレクトした 300 品種、2,000 点以上の逸品を世界の人々に届ける越境 EC サイト「WA+YO(わよう)」⁸⁴を 2018 年 1 月にオープンした。日本語、英語、中国語の 3 言語に対応している。

きっかけは、ANA ホールディングスと大企業とのオープンイノベーション促進を担う米国 WiL, LLC 社の共同ビジネスコンテストを開催したことによる、その事業化の第一弾の取り組みとしてである。

新型コロナウイルス蔓延以前から、ANA グループは航空事業だけに軸足をおく経営に危機感を覚え、新たな事業創出に取り組んできた。それゆえ、空港路線によって日本から世界中の都市につながるという販売面の強みをもとに、昨今の生活様式の変化により需要の低迷が顕著な日本の伝統工芸産業に着目し、当事業の構想に行き着いた経緯がある。

ネット上の顧客誘導面にも工夫が凝らされている。SHOP 機能と STORY 画面の二部構成がそれである。WAYO 上では、通常の EC サイトのように製品の選択から決済までを備える SHOP 機能のみを充実させるのではない。人間国宝に認定された作家による木工藝や、刀剣界最高賞を受賞した巨匠による日本刀など、伝統工芸士のこれまでの歩みを物語形式で紹介する STORY という読み物を付帯させる構成

⁸² BECECOS <https://www.theBECECos.com>

⁸³ 株式会社 PR TIMES 「職人 100 人×革新商品 1,000 点を集め、モノ作り業界に越境 ECEC で風穴を！」 <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000002.000031381.html>

⁸⁴ WA+YO SHOP <https://www.wayocraft.com/>

になっている。もちろん各 STORY は、SHOP 上に紹介されている製品とリンク付けられており、そこに販売面の最大の特長があるといえる⁸⁵。

さらに、ANA の既存の顧客サービス、マイレージサービスとの連携も保たれている。

事例研究 9: 京都西陣織の老舗「細尾」の「クリスチャン・ディオール」「ルイ・ヴィトン」「シャネル」「メルセデス・マイバッハ」との協働によるイノベーション

江戸時代のはじめ、元禄元年(1688年)に創業した西陣織の老舗「細尾」(京都市上京区)は、「伝統工芸＝和というイメージは、むしろ市場を狭めている」と、伝統的な着物市場に拘らず、西陣織の32cm幅の帯という伝統的な西陣織の生地の制約を打破し、150cm幅で織れる西陣織の織機を開発したことによって、クリスチャン・ディオールの海外の店舗の壁面、張り地、カーテンなどに西陣織が使われ始めた。今ではクリスチャン・ディオールの世界100都市の店舗の壁面が、西陣織のテキスタイルで飾られている。それからシャネル、エルメス、ルイ・ヴィトンというラグジュアリーブランドや、リッツ・カールトン、フォーシーズンのレストランといったホテルへの内装に導入されている。他にも最高級セダン、メルセデス・マイバッハの内装材に西陣織を納品していたり、欧州のハイブランド店の壁面を飾る内装にも挑んでいる。

4.5 越境 EC サイトのメリット・デメリット

越境 EC 事業者毎の事例を概説、考察してきた。本研究をはじめた当初は、先行研究がほぼ皆無であり、事例自体を集めることが困難であったが、インターネットおよび新聞検索、企業取材などを中心として進めていき、ようやく論文の体に行ける事例数を集めることができた。以下、事例の収集と概説から明らかになったメリット、デメリット、課題をまとめる。

表 3. 事例ごとの組織形態と EC サイトの種類

	組織形態	サイトの種類
(事例1) 岩谷堂筆筒の海外進出	産地組合	ECサイト
(事例2) 川連漆器のヨーロッパ進出	産地組合	ECサイト
(事例3) 熊野筆メーカー晃祐堂の取組	企業	自社サイトのみ
(事例4) 南部鉄器の越境ECに取り組む岩鑄	企業	ECサイト
(事例5) 高岡銅器の越境ECに取り組む能作	企業	ECサイト
(事例6) 越境ECサイト「NIHON ICHIBAN」	企業	国内越境EC総合サイト
(事例7) 越境ECサイト「BECO'S」	企業	国内越境EC総合サイト
(事例8) 伝統工芸ECサイト「WAYO」	企業	国内越境EC総合サイト

出訴：本稿本文より筆者作成

⁸⁵ ANA ホールディングス「ANA と LiveArts の協創で実現 日本の魅力を世界に届ける伝統工芸 ECEC サイト『WAYO』2018年1月18日(木)オープン！」
<https://www.anahd.co.jp/group/pr/201801/20180118.html>

1. 事業形態の相違によるメリット、デメリット

まず、産地組合が事業主体の場合について。最大のメリットは公的な補助金(助成金)が受けやすいことにある。事実、本論文中で既述したように、事例研究1の岩谷堂箆笥には復興庁による補助金、事例研究2の川連漆器には経済産業省による補助金である伝統的工芸品産業支援補助金が支給されている。事例研究3以降の企業単体には、同補助金は支給されていない。

デメリットは2点ある。

第一に、その用途に制限が存在することである。事実、経済産業省による補助金支出要綱には、海外向け展示会への出展費用が記載されているが、越境 EC を行うためのサイト制作費は含まれていない。さらに、組合に対しては、経営者の個人保証がとりにくいことから銀行をはじめとした民間金融機関からの融資が及び腰になる点も挙げられる。

第二に、リーダーシップ関連の問題である。改めて言うまでもなく、産地組合は複数企業の集合体であり、さまざまな個性をもった経営者の集まりである。経営者は一国一城の主であるから、トップが複数人となると、まるで四番バッターばかりを集めた野球チームのようになり、意志決定がとりにくく組織としての強みが出しにくくなる。

つぎに、企業単体が事業主体である場合について。最大のメリットは意志決定の早さである。社長一人が即断即決で動けるため、変わりゆくマーケットや消費者需要の変化などに対応しやすい。これにより、多くの産地組合が EC サイト上の自社商品販売に終始するなか、事例研究3では越境 EC に対応した自社サイトを製作したり、東南アジア進出を決定するなど、思い切った施策を採用しやすい。さらに経営者個人が保証人になりやすいことから、銀行をはじめ民間金融機関からの融資が受けやすくなる。

デメリットは公的な支援、補助金はその性質上、受けにくいことにある。補助金の原資が税金であるため、伝統的工芸品の越境 EC 促進において、ある程度公的な意味合いをもつ組合への支援は国民からの理解を得やすいが、個別企業に関して公的支援を行うと他業種から依怙贖戻ととられかねないため、よほどのことがないかぎり及び腰となろう。

2. 越境 EC サイト運営のメリット、デメリット

事例研究 6~8 において、日本の伝統的工芸品を数多く扱う国内の事業者が主体となる、越境 EC サイト「NIHON ICHIBAN」「BECO'S」「WAYO」の3事例を概説した。3事例において、事業主体はすべて企業単体であり、これ以外の組織形態は存在しなかった。

これらの越境 EC サイトの最大のメリットは、品揃えおよびアイテム数の多さからくる、サイト自体の魅力度アップであろう。組合や単体企業が、いくら熱心に海外の EC サイト上で、マーケティングを行ったとしても、実際に販売できるアイテム数は、数個から数十が限度となる。事例研究4で紹介し旅コースは 1000 アイテム、WAYO は 2000 アイテムの掲載であるから、その魅力度には雲泥の違いが出る。また、日本茶を購入した客に南部鉄器購入を勧めるなどの、いわゆる「リコメンド」施策も行いやすい。

デメリットは、EC サイト運営者の選り好みが出てしまうことにある。事例研究6~8の経営主体にはいずれも「日本の伝統的工芸品を世界に売り込んでいく」という経営ビジョンと熱意が感じられた。ただし、その熱意はどうしても、売れる商品、売りやすい商品へと注がれてしまう。反対に、売れない商品、売りにくい

商品、マーケティングの伝搬に時間がかかるような商品などは敬遠されてしまい、すべての商品が公平に扱われず、EC サイト上で目に付きにくい場所に放置される危険性もある。

現状においても3サイトそれぞれに特徴的な商品構成が存在する。事例研究 6 の NIHON ICHIBAN には東北地方の伝統工芸品や食料品に、BECO'S は、食器やテーブルウェアやファッション関連に、WAYO には ANA が機内報で取り上げるようなジュエリーに、といった形である。これらはサイトの個性として大いに尊重されるべきではあるが、日本の伝統的工芸品業界全体が一致団結して海外への売り込みをかける、という意味においては、その個性にしばられるというデメリットが生じてしまう点は否めない。

小括

本章で紹介した海外販路開拓に成功した 9 件の事例、および越境 EC サイトのメリットとデメリットを踏まえ、伝統的工芸品産業の産地組合および企業が抱える課題を 4 点挙げるとともに、この課題解決に既存の公的支援がどこまで有効であるかを考える。

第一に「消費者需要への気付き」である。世界には 196 カ国もの国々が存在する。越境 EC に取り組もうとする日本の伝統的工芸品産業は、そもそもどの国に需要が存在するのかを自力で把握することは、極めて困難である。事例研究 2 の川連漆器では、たまたまイタリアから問い合わせがあり、ヨーロッパ諸国の需要が発覚した。東京経済大学の山本聡と名取隆による研究では、海外輸出および越境 EC 戦略に成功した事業主体には、セレンディピティ(偶然的発見)が多いと指摘している(44)。進出を考える対象国には、ある程度の予算をかけてでも、事前にどのぐらいの消費者需要があるのか、マーケティング調査などの徹底が望まれる。

第二に「海外各国で異なる消費者需要への個別対応」である。たとえば事例研究 4 の南部鉄器にて述べたように、ヨーロッパ諸国ではカラフルな商品が好まれる一方で、中国では黒となる。このような相違に適切に対応するには、日本人だけの感性では不可能となる。事例研究 6 の NIHON ICHIBAN も、ドイツ出身のマネージングディレクターをサイト担当者としている。海外経験が豊富な人材を活用し、海外と緊密なコミュニケーションを図り、新しいデザイン、新しい商品、新しい用途を生み出す。この流れを構築できなければ、海外需要を開拓することは困難である。

第三に、訪日外国人観光客に対する「旅マエ、旅ナカ、旅アト」と越境 EC のシームレスの連携である。日本の伝統的工芸品の多くは、越境 EC においてその歴史、工房での製造過程、使い方について詳しく紹介している。これらのコンテンツは、旅マエの旅行計画にも役に立つ。

旅ナカにおける体験の提供も重要である。伝統的工芸品の魅力は、実際に現場を訪ね、手に触れてこそ確実に伝わる。既述したように、事例研究 1~6 の事業主体は旅ナカ需要にうまく対応していた。なかでも事例研究 3 の晃祐堂、事例研究 4 の岩鑄、事例研究 5 の能作では、工場に多額の予算をかけて見学体験コースを設け、いまは年間 12 万人が訪れる富山県内有数の観光スポットになっている。これらに共通するのは事業主体が企業である点である。多額の先行投資となる見学コース整備は、産地組合よりも企業のほうが、ターゲットや目的を明確に設定することができ、機敏に工夫を重ねることができる。

旅ナカの日本体験は、旅アトの越境 EC に繋がる。越境 EC で購入した日本の伝統的工芸品を通じて、日本の洗練された美意識と文化を追体験することができる。

第四は、海外の有名デザイナーや有名ブランドとの協働による価値創造である。事例研究 2 の川連漆器はイタリア在住の工業デザイナー川本真人氏との協働によってイタリアンデザイン漆器を開発し、ヨーロッパへの進出を果たした。他にも、事例研究 4 の南部鉄器の岩鑄はフェラーリをデザインした奥山清行氏との協働、事例研究 9 の京都西陣織の老舗である細尾はクリスチャン・ディオール、ルイ・ヴィトン、シャネル、メルセデス・マイバッハとの協働があり、これらは「伝統と革新」「日本と世界」「匠の技と先端的なデザイン」の融合によって新たな価値を創造した事例であり、伝統的工芸品が時代に合わせて新しい創造力を獲得できることを実証している。

これらの課題に対して、JAPAN ブランド育成支援事業の支援パートナー制度はどこまで有効か。

まず、生活習慣や文化を理解したうえで伝統的工芸品の用途が存在する国を絞り込む作業や、その国における需要の有無の調査は、中小企業から支援パートナーに依頼することができる。様々な国の生活様式や国民性を幅広く把握し、消費者ニーズを掴んでいる企業と契約を結ぶことができれば、この課題解消に繋がると考えられる。

支援パートナー企業の多くは海外に複数の拠点があるため、現地との緊密なコミュニケーションは代行してもらえるだろう。だが、有名デザイナーやブランドとの協働や、新しい製品開発のサポートが可能な企業となると、かなり限定されるのではないか。

「旅マエ、旅ナカ、旅アト」需要のうち、旅マエと旅アトについては、越境 EC サイトの適切な整備が重要となる。この点を得意分野とする支援パートナーは多いだろう。だが、旅ナカについては全く別分野の取り組みとなる。越境 EC サイトの活用によって実績を上げている企業と契約した場合、旅ナカ需要に対する十分なサポートは得られないのではないかと推察する。

伝統的工芸品産業が海外進出に成功するためには、製品と国との相性によって差は生じるものの、総じて幅広い分野のサポートが必要である。それを支援パートナー一社が担うことは困難であり、その不足分をカバーする別の支援と組み合わせる必要があると考える。既存の公的支援がこの問題点を重視し、何らかの手段によって連携の方向性を見いだすことがあれば、より有効な制度として機能するはずだが、そのような動きは確認できていない。

第5章 伝統的工芸品のラグジュアリーブランドへの戦略

長沢伸也・杉本香七(2021)は、「日本企業も顧客ニーズ、創業者の想いを具現化するまでの濃くて熱いエピソード、その下支する高い技術力や卓越した職人たちと様々なストーリーを背景にもつ企業が多々あるのに、その価値をブランド価値や価格の理由としてうまく消費者にアピールできていない企業が多い。国内の顧客はもとより、グローバルに向けて戦略的にマネジメントできていないか、行っておらずもったいない。」「ブランド価値やブランド力が低く悩んでいる日本のものづくり企業、地場伝統企業、中小企業」が「ラグジュアリーブランドのブランド戦略を做う」⁸⁶べきとしている。一方では、デトロイト・トーマツ社が発表した「世界のラグジュアリー企業ランキング 2019」で、日本からは MIKOMOTO だけが世界で 97 位にランキングされている。

図 デトロイト・トーマツ社「世界のラグジュアリー企業ランキング 2019」

世界のラグジュアリー企業Top 100社				2017年 度のラグ ジュアリー 売上高 (100万 米ドル)	2017年 度のラグ ジュアリー 売上高 (100万 米ドル)	2017年 度のラグ ジュアリー 売上高 増減率 ¹	2015~ 2017年 度のラグ ジュアリー 売上高 のCAGR ²	
2017年 度のラグ ジュアリー 売上高 順位	順位 変動	企業名	本社所在国 対象ラグジュアリーブランド	2017年 度のラグ ジュアリー 売上高 (100万 米ドル)	2017年 度のラグ ジュアリー 売上高 (100万 米ドル)	2017年 度のラグ ジュアリー 売上高 増減率 ¹	2015~ 2017年 度のラグ ジュアリー 売上高 のCAGR ²	
66	↓10	Sanyo Shokai Ltd.	日本 Mackintosh, Paul Stuart	558	558	-7.5%	-1.6%	-19.9%
67	↓3	Zhejiang Ming Jewelry Co. Ltd. 浙江明珠珠寶股份有限公司	中国 MINGR, VI	545	545	10.1%	2.4%	-16.1%
68	↓1	Marcolin Group	イタリア Marcolin; Licensed eyewear brands	529	529	6.2%	-3.1%	3.9%
69	↑2	Tse Sui Luen Jewellery (International) Limited	香港 TSL 謝進麟	489	489	11.8%	1.2%	3.8%
70	↓1	De Rigo SpA	イタリア Police, Lozza, Sting; Licensed eyewear brands	483	483	1.4%	-2.4%	1.0%
71	↓1	MARC O'POLO AG	ドイツ MARC O'POLO	466 ^e	466 ^e	-4.4%	n/a	-2.3%
72	↑11	Canada Goose Holdings Inc.	カナダ Canada Goose	461	461	46.4%	16.3%	42.6%
73	New	Vera Bradley, Inc.	米国 Vera Bradley	455	455	-6.4%	1.5%	-4.9%
74	↓1	Bretling SA	スイス Bretling	437 ^e	437 ^e	2.9%	n/a	2.3%
75	↓1	Kurt Geiger Limited	英国 Kurt Geiger London, KG Kurt Geiger, Miss KG, Carvela	422	422	4.7%	7.0%	7.4%
76	↔0	S'Tous SL	スペイン Tous	415 ^e	415 ^e	10.5%	n/a	10.9%
77	↑5	Euroitalia S.r.l.	イタリア Reporter, Naj-Oleari Licensed Fragrance brands: Moschino, Versace, Missoni	402	402	n/a	n/a	n/a
78	New	Zadig & Voltaire	フランス Zadig & Voltaire	394 ^e	394 ^e	n/a	n/a	n/a
79	↑1	Restoque Comércio e Confecções de Roupas S.A.	ブラジル Le Lis Blanc, Dudalina, Bo Bô, John John	391	391	11.0%	33.7%	2.5%
80	↓3	Sociedad Textil Lonia SA	スペイン Purificación García; Licensed brand: CH Carolina Herrera	389	389	1.6%	8.9%	0.6%
81	↓3	Liu Jo SpA	イタリア Liu Jo	388	388	8.5%	9.1%	6.1%
82	↓1	Aeffle SpA	イタリア Moschino, Pollini, Alberta Ferretti, Philosophy	357	357	10.1%	3.6%	7.5%
83	↓4	Gefin SpA	イタリア Etro	338	338	-2.3%	-2.6%	-2.7%
84	↑2	Franck Muller Group	スイス Franck Muller	305 ^e	305 ^e	13.2%	n/a	2.6%
85	↓1	Marc Cain Holding GmbH	ドイツ Marc Cain	296	308	3.3%	3.1%	1.7%
86	↓1	TWINSET—Simona Barbieri SpA	イタリア Twin Set, SCEE	287	287	3.7%	-5.4%	1.7%
87	↑2	Tribhovandas Bhimji Zaveri Limited	インド tbz	273	273	3.6%	1.2%	3.2%
88	↑5	J Barbour & Sons Ltd	英国 Barbour	270	270	9.2%	13.4%	14.3%
89	↑1	Festina Lotus SA	スペイン Festina, Lotus, Candino, Jaguar, Calypso	268 ^e	268 ^e	5.3%	n/a	-2.0%
90	↑6	Richard Mille SA	スイス Richard Mille	264 ^e	264 ^e	15.6%	n/a	18.5%
91	↑1	Fashion Box SpA	イタリア Replay	262	262	4.4%	0.6%	-1.2%
92	↑7	Falke KGaA	ドイツ Falke, Burlington	262	262	0.6%	4.5%	1.1%
93	↓5	Charles Tyrwhitt Shirts Limited	英国 Charles Tyrwhitt	250	250	12.2%	-2.6%	6.7%
94	New	Van de Velde NV	ベルギー Marie Jo, PrimaDonna, Andres Sarda, Rigby & Peller	235	242	1.1%	15.8%	0.0%
95	↓8	Paul Smith Group Holdings Limited	英国 Paul Smith	234	234	3.5%	1.1%	-1.8%
96	New	Giuseppe Zanotti SpA (formerly Vicini SpA)	イタリア Giuseppe Zanotti Design, Vicini	232	232	16.4%	8.1%	7.4%
97	↓6	K.Mikimoto & Co., Ltd.	日本 Mikimoto	226	226	-10.6%	n/a	-5.0%
98	↔0	MiuMiu group plc	英国 MiuMiu	225	226	0.9%	2.9%	4.3%
99	↑1	Acne Studios Holding AB	スウェーデン Acne Studios	222	222	9.3%	8.8%	15.6%
100	↓5	Trinity Limited 利邦控股有限公司	香港 Cerruti 1881, Kent & Curwen, Gieves & Hawkes	218	218	-4.3%	-35.8%	-5.7%

⁸⁶ 長沢伸也・杉本香七(2021).『カルティエ 最強のブランド創造経営: 巨大ラグジュアリー複合企業「リシュモン」に学ぶ感性価値の高め方』東洋経済新報社

出所：<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/consumer-business/cp/jp-cb-global-power-of-luxury-goods-2019.pdf>

第 3 章で触れたように、多くの伝統的工芸品は長い日本の歴史・伝統・文化・地域性と深く結びついているため、そのままの状態でも海外市場に出しても、需要はほとんど存在しない。一方で、欧米ラグジュアリーブランドは決して日本人に合わせた製品ではなく、加えてかなりの高額商品であるにも関わらず、多くの日本人を魅了しているという事実がある。それは、実用面での需要とは別の、社会や個人の精神面も影響を及ぼす絶対的価値が存在しているためと考えられる。

さらに第 4 章でも触れたように、訪日外国人の旅マエ・旅ナカ・旅アト需要にアプローチするうえで重要となるのは、外国人に日本の文化をわかりやすく教授し、それが価値あるもの、魅力的なものであると感じてもらふことである。なぜなら、私たちは異なる文化、歴史、風習に心惹かれ、自国には存在しなかった新しい価値観との出会いに刺激を受けて、それを心地よいと感じるからだ。

大量生産・大量消費時代を経て、近年は丁寧に作られた一品モノや、高額であっても質が良いものに対するニーズが、一般的な所得の層でも高まりつつある。だが、手作りで質が良い製品であっても、それだけではブランドとして社会に浸透せず、顧客もつかない。

このため本章では、はじめに欧米ラグジュアリーブランドの価値がどのように作られ、それが社会と個人にどのような影響を与えているのかを調査・分析し、明らかにしていく。次に、美的デザインへのこだわりが強く、オイルショック以降の経済の落ち込みが中小企業の好業績によって回復した、イタリア中小企業の生産システム、デザイン、伝統工芸に対する支援策について調査したうえで、日本の中小企業が有効に越境 EC を活用し、海外販路開拓に成功するための要素について考察する。

5.1 欧米ラグジュアリーブランド

1. ラグジュアリーブランドとは

まずは「ラグジュアリーブランド」とは何かについて確認する。

長沢 (2015) は、マーケティング学者がブランド論、ブランドマネジメント論を語ると、アップルやグーグルといったマスブランド、マスマーケティングの話が中心になり、ラグジュアリーブランドにはほとんど触れずに終わるが、それは間違いであると指摘している⁸⁷。なぜなら、一般大衆にとって「ブランド」といえば、多くの人はマスブランドではなく、ルイ・ヴィトンやシャネル、エルメルなどのラグジュアリーブランドを思い浮かべる。

そもそもブランドとは何か。2010 年『流通用語辞典』では、「企業が販売または提供する商品やサービスについて、他企業や競争相手と区別するために使用する名前、象徴、デザインなどをいう。購買行動において、ブランドは商品の信頼性や品質を保証するものとして、大きな選択要因となっている」と説明されている。

⁸⁷ 長沢伸也(2015).『高くても売れるブランドをつくる！ 日本発、ラグジュアリーブランドへの挑戦』同友館 pp.9-10

そしてラグジュアリーとは“luxury”であり「ぜいたくなさま。豪華なさま」を意味する。「高級品」という認識が一般的と考えられるが、ただ価格が高額である、高級素材を用いているだけでは、ラグジュアリーブランドとは認められない。

2. ラグジュアリーブランディングとラグジュアリー戦略

ブランディングとは、ブランドの特徴を明確にし、競合他社との差別化を果たすことで顧客の関心と購買意欲を高め、価値あるブランドを構築するための活動である。そしてマーケティング戦略とは、どの層を顧客と定め、どの製品をどのように売り出していくのかを明確化し、どのような価格帯、どのような流通チャンネルで提供していくかという一連の計画を立てることである。

価値あるブランドについて、長沢(2015)がわかりやすい説明をしている。たとえば「鞆」は物を運ぶための道具であり、500円や1000円のトートバッグであっても、鞆としての機能的価値は十分に備えている。だが、ルイ・ヴィトンのバッグは20~30万円という高額であっても購入する顧客がいる。そしてその顧客は、ルイ・ヴィトンのバッグと似たような素材とデザインであっても、知らないブランドの1万円のバッグは買う気がしない。それは、ルイ・ヴィトンのバッグには物を運ぶ以外の、感覚的価値や感性的価値が備わっているためである⁸⁸。

日本国内の各地で受け継がれてきた伝統的産業品は、大量生産品にはない歴史と独自性(芸術性)、高い技術力と品質を備えている。そこには機能的価値以外の価値が紛れもなく存在しているため、十分にブランドを構築し、価格を高く設定して販売し、売り上げと利益を出すことができるはずだ。にも関わらず、日本の伝統的工芸品は売り上げが減少し、利益が低迷している。これは製品の問題ではなく、製品が持つ感覚的価値や感性的価値を上手く打ち出せていないという、マネジメントの問題と考えられる。

加えて、従来型のマーケティング理論は、工場での大量生産が可能なビジネスを主な対象としている。つまり、顧客のニーズに沿った製品であること、競合他社よりも優れた品で、かつ安価な製品を生み出すこと、宣伝によって潜在顧客を増やすこと、顧客の増加に合わせて販売量を増加すること、販売チャンネルを増やして購入しやすくすること。生産コストを抑えること、広い価格帯を用意してより多くの顧客を取り込むこと、などである。

これらは、職人が一つひとつの商品をこだわって製造し、顧客がそこに感覚的価値や感性的価値を見出すというラグジュアリーブランドには全く当てはまらない。

長沢(2015)は、ラグジュアリーブランド、ラグジュアリーブランディング、ラグジュアリー戦略を、それぞれ次のように定義⁸⁹している。

- ラグジュアリーブランド
高くても売れる製品、高くても強烈なファンがいるブランド
- ラグジュアリーブランディング
高くても売れる製品、熱烈なファンのいるブランド構築の実践

⁸⁸ 長沢伸也(2015).『高くても売れるブランドをつくる！日本発、ラグジュアリーブランドへの挑戦』p.35

⁸⁹ 同上 p.56

- ラグジュアリー戦略

高くても売れる製品、熱烈なファンのいるブランドを生み出すための理論・方法論

この3つは混同されることが多いが、まずはラグジュアリーブランドとはどのようなものかを知り、次に自社のブランド構築（ブランディング）を狙う際、その理論と方法について考えるがラグジュアリー戦略となる。ラグジュアリー戦略に基づいてラグジュアリーブランディングを行うため、これらは分けて考えるべきなのである。

3. ラグジュアリーの起源

フランスのビジネススクールの最高峰である HEC の看板教授ジャン＝ノエル・カプフェレと、元ルイ・ヴィントン・マルティエ共同社長だったヴァンサン・バスティアン教授は、ラグジュアリーの起源を考察するにあたり、古代の墳墓に着目した⁹⁰。有史前より人間は死者を埋葬する際、死後の世界における生活で困らないようにと、生前使用していた日用品や装飾品を遺体とともに埋めていた。時代が進むごとに、権力を持つ人物の墓には宝石や武器など、権力の象徴ともいえる物品までもがともに埋葬されるようになっていく。始皇帝の陵墓から約 8,000 体もの兵士や馬の俑（死者を守るために埋められる人形）が確認されたことから、古代の人々が死後の世界を信じ、死者は現世とは異なる場所で生き続けるものだと考えていたことがわかる。

どれほど大きな権力を持ち、高い地位にあり、多くの人間を支配した人物であっても、いつか必ず死を迎える。死によって、それまで築き上げてきた権力や地位などはすべて失われる。だからこそ「死後の世界」が存在し、そこで生前と変わらない暮らしを続けること——つまり不死を得ることと、墓によって本人の死後も自身の地位の高さを誇示し続けることが、人間にとっての究極のラグジュアリーであった。それを実現したものが、さまざまな地域、時代に点在する古代の墳墓であると、両教授は述べている。

人間社会が発達し、支配層が発生すると、支配者の住居や外見がより荘厳に、生活が豪勢に見えるよう、建築技術、冶金技術、家具や装飾品を造る細工師の技術、調理法など、その時代の最先端の技術が極めて限定された範囲内で発達していった。古代におけるラグジュアリーは、王族や高位の神官などに捧げられるものであったといえるだろう。

たとえば古代エジプトにおけるピラミッドは、芸術的・技術的ともに最高の質を備えた墓である。遺体の腐敗を防止するミイラの腐敗防止処理はもちろん、侵入者を防ぎ、室内の湿度・温度を一定に保つための構造が備わっており、これを実現するために莫大な労働力と費用が投じられていることはすでに知られている通りである。

ラグジュアリー産業は特権階級に属する人物や組織、制度などの権威を一般大衆に向けて知らしめるためのものであり、数世紀に渡って一般的な経済活動とは異なる世界で発達し続けた。それゆえに個々の特性を維持し、非効率的であっても変わらず昔ながらの生産技術を継承していくことができたのである（ただしエジプト文明後期には、支配層のみを対象としていたラグジュアリー産業の最先端技術や芸術

⁹⁰ J.N.カプフェレ+V.バスティアン(2011).『ラグジュアリー戦略 真のラグジュアリーブランドをいかに構築しマネジメントするか』東洋経済新聞社 pp.17-20,24

性は、地位が低い人間や家畜にまで浸透していった。このことから、ラグジュアリーはいずれ社会全体に拡散していく技術・芸術であり、新たな発見の推進力になるとも考えられていた)。

4. ラグジュアリーの変遷

カプフェレとバスティアンは、ラグジュアリーが持つ社会的機能についても深く考察している。時代とともに人間の社会は成長し、18世紀から19世紀にかけて進んだ自由平等化は、ラグジュアリー産業に大きな変化をもたらした⁹¹。産業革命によって人々の所得が増加し、ラグジュアリー製品を購入できる財産を形成可能にし、より多くの人々にとってラグジュアリーが身近なものとなったため、顧客層が急激に拡大したのだ。

その中で危惧されたのは、特権階級のみ所持が許されていたラグジュアリー製品を、より多くの人々が所有することによる価値の低下というリスク、すなわち通俗化であった。

だが、現実はそのようにはならなかった。科学技術の発達や人々の思想・認識の変化によって特権階級の基盤となる概念が失われ、社会における階層が薄れていったとき、人々は社会における自身の位置づけ、立場をも失うことになる。それは社会的存在である人間にとって、不安であり混乱の種であった。自由平等化した社会においても、人々の心には階層が存在し、「他者よりも優れた地位につきたい」、「上流階級に属したい」という欲望が残留したのである。ゆえに、新たな社会階層化と、それを示す目印が求められた。かつて上流階級のみが所持を許されていたラグジュアリーは、この社会階層化を創るという新たな役割を担うことになったのである。

自身の経済状態を把握し、可能な範囲でラグジュアリー製品を購入して所持することで、社会における自分の経済的位置づけ、すなわち階層を生み出す。自由平等化した民主主義社会において、ラグジュアリーブランドを所持することは、いわば上流階級の目印を自分につけて社会に示す、ということになるのだ。

ただし、カプフェレとバスティアンは「ラグジュアリーブランドというのは、文化と社会的成功との合流地点に位置するものであるから、ラグジュアリーの記号は文化的なのである⁹²」と述べている。これは、ラグジュアリーブランドが各々に歴史と文化を育み、それを表すブランドコンセプトにも表れている。たとえばルイ・ヴィトンは「旅を楽しみ、人生を楽しむモノづくり」、グッチは「最上の伝統を最上の品質で、しかも過去のよいものを現代に反映させる商品作り」、シャネルは「女性の服の解放 古い価値観にとらわれない自由で自立した女性像」、エルメスは「エルメスは最高の品質の馬車を用意しますが、それを卸すのはお客様ご自身です」である。

このようなブランドコンセプトに共感して価値を認め、「このブランドにふさわしい自分になりたい」という情緒的關係性が構築されたとき、その人物にとって、そのブランドがラグジュアリーになる。逆に、誰もが価値を認める有名ブランドだからという理由のみで購入し、みせびらかすために所持している場合、その人物にとってその製品はラグジュアリーとはいえないのである。

⁹¹ J.N.カプフェレ、V.バスティアン(2011).『ラグジュアリー戦略 真のラグジュアリーブランドをいかに構築しマネジメントするか』 pp.24-40

⁹² 同上 p.37

ラグジュアリーにこのような変化をもたらした要因は「自由平等化」に加えて、「消費力の増大」、「グローバル化」、「コミュニケーション」という四つの推進力⁹³が大きく影響している。

消費力の増大により、ラグジュアリー産業の顧客は増大した。さらにグローバル化が進んだことにより、市場が拡大するとともに、他国の消費者にとっては、その製品を介して異国文化に触れることができるという新たな価値も生み出した。すなわち、ラグジュアリー製品がもつ文化的側面、唯一無二のアイデンティティが注目されるようになったのである。

加えて、国を超えたコミュニケーションも活発化していった。近年は海外のテレビ番組や SNS などによって手軽に様々な情報が入手可能となり、コロナ禍以前は海外旅行客が年々増加した。少し調べれば、世界には自分が想像もしていないほどの多様な文化と価値観があり、上流階級の人間がそうした価値観を取り入れて、どのように自分自身の外見や生活の質を向上させているのかという情報も入手できる。そして、人々はそれらの中から最も価値があると感じ、自分自身に適しているものを選択することができるようになったのだ。

5. 社会的側面と個人的側面

ラグジュアリーは、民主主義社会に新たな社会階層化をもたらし、その目印となる役目を持つ。社会階層を示す目印とは、端的に言えばラグジュアリーブランドのロゴである。そのロゴはラグジュアリー製品には必ず刻印されており、目にした人物はその価値を理解することができる。誰もが知っているラグジュアリーブランドのロゴが入った製品を身につけるといことは、社会的成功を成し遂げて自身が勝者になったことの証であり、それを周囲に対して視覚的に知らしめるという機能を持つ。社会的側面としてのラグジュアリーブランドが「仮で想像上の地位向上と、束の間の喜びを皆に提供している」⁹⁴という言葉は、実を的を得ているといえるだろう。

ただし、その目印が示す階層は、その真の価値を理解しないまま自己顕示欲のみでラグジュアリーブランド製品を身につけている「紳士気取り⁹⁵」の者にとっては、時代や流行によって変化する不安定なものでもある。多くのコンサルティング会社や調査会社は、毎年さまざまな手法でブランドのランキングを作成⁹⁶しており、ブランドの社会的価値はその結果に影響を受けることとなる。たとえば、ある年のランキングではルイ・ヴィトン、シャネル、エルメス、グッチの順であったとしよう。すると、ルイ・ヴィトンのバッグを所持することは、エルメスのバッグを持つよりも、社会的にハイステータスであるということになる。

ブランドの真の価値を理解していれば、そのようなランキングには意味がないとわかるだろう。ラグジュアリーはそもそも唯一無二のアイデンティティを持つ「最上級」のものであり、決して「比較級」ではない⁹⁷。どち

⁹³ J.N.カプフェレ+V.バステアン(2011).『ラグジュアリー戦略 真のラグジュアリーブランドをいかに構築しマネジメントするか』 pp.24・31

⁹⁴ 同上 p.139

⁹⁵ 同上

⁹⁶ 世界最大のブランディング会社であるインターブランドが毎年行う、グローバルのブランド価値評価ランキング「Best Global Brands 2020」や、世界有数の広告会社である WPP と、そのコンサルティング部門である Kantar が、毎年合同で行っている「BrandZ」などが有名。

⁹⁷ J.N.カプフェレ、V.バステアン(2011).『ラグジュアリー戦略 真のラグジュアリーブランドをいかに構築しマネジメントするか』 p.145

らが優れているなどと比較できるものではなく、仮にアンケートでルイ・ヴィトンを好む人間が最も多かったとしても、それがシャネルやエルメスが持つ文化や思想、哲学の価値を低下させる要素にはならない。わかりやすい例としてカプフェレとバステイアンは、トヨタグループのブランドであるレクサスは、ラグジュアリーではないと断じた。それは、アメリカで大々的に広告キャンペーンを打ったときの文句が『業界初！メルセデス E クラス (Mercedes E-Class) より安い車を買える、しかも実性能でメルセデスを超える車を買える！』と、極めて比較級だったためだ⁹⁸。

絶大な独自性によって他との比較が不可能な境地に至ったブランドは、長い歴史の中で守り受け継いできた伝統を、まるで神話のように厳かに伝える。すると顧客は、その製品があたかも伝説的な財宝であるかのように感じ、自身に尊い宝を授けてくれたブランドを崇拝するようになるのだ⁹⁹。

そのため、以前よりも高い地位へと進む際にどのブランドを選択するかは、いわばどのようなゴールを目指して、どの階段を登るのか、という選択にもなる。ブランドコンセプトを理解し、その哲学に共感するということは、ブランドの価値観を未来へと語り継ぐ一人になり、ともにその高みを目指すということだ。

自身が高く評価した思想を体現した製品を身につけることは、非常に心地よいことであり、その感覚が特別感や優越感を高め、さらなる成長を遂げるための努力を鼓舞するアイテムになるのである。

6. ラグジュアリーブランドを支える顧客とは

カプフェレとバステイアンは「ラグジュアリーは定量的なものではなく定性的なものである」さらに「機能性よりも快楽性 (hedonism, 心地よく楽しいこと) のほうが優先される」と述べている¹⁰⁰。

たしかに、ラグジュアリーブランドの家具や衣服、カバンなどはデザイン性が重視され、必ずしも使い勝手が良い、着心地がいいと言えるものではない。時計ならば、一般的には現在時刻を正確に読み取れる製品が求められるが、ラグジュアリーブランドの時計はテーマとの融合性に重きを置き、文字盤の見易さよりもデザイン性を優先した製品が多く見受けられる。

上質かつ実用性や機能性に秀でた製品であれば、それは顧客にとって満足度・利便性ともに高いものであり、購買意欲が高まる。だが、ラグジュアリーブランドはそれをせず、顧客ニーズよりも自身のアイデンティティを重視する。それは、「有名ブランド製品を身につける＝社会的階層を手に入れそれを誇示する」人物にとっては耐え難いものだろう。そのため、高額を支払って手に入れたとしても、その製品への愛着は湧きにくい。破損したときはさらに費用を投じて修理するより、次の新商品に目を向ける。社会がそのブランドを重視しているときは売り上げに貢献するが、たとえばウォークアウトショック (次節で説明する) のようなインパクトに見舞われたとき、その顧客はブランドから離れていくに違いない。

一方、ブランドコンセプトを理解した顧客であれば、そうした特徴こそがブランドのアイデンティティを体現していると理解できる。その「使いにくさ」にこそ高い精神性を見出し、他にはない夢を見出す。そうした顧客こそが、ブランドを支える地盤になるのだ。

⁹⁸ 同上 p.146

⁹⁹ 同上 p.150 大事なことは歴史にまつわって創られる神話である、と強調している。

¹⁰⁰ 同上 p.40

たとえば長沢(2015)は、ラグジュアリー車を好んで購入する人物には「天才フェルディナント・ポルシェ博士が心血を注いで開発したポルシェ911が欲しい！」あるいは「創業者エンツォ・フェラーリが熱い思いを込めて真っ赤に塗った赤いフェラーリが欲しい！」という理由があるからこそ、「他のクルマでは駄目！」ということになると述べている¹⁰¹。他の車と比較してこの点が優れている、というわけではなく、ポルシェまたはフェラーリこそが最上級の車である。

5.2 ラグジュアリーブランドの構築モデル

ブランド構築には二つのモデルが存在する¹⁰²。ひとつは、製品の品質を極限まで高めたうえで、長い歴史の中で伝統を守り受け継いできたという神話(ストーリー)によって、感覚的価値・感性的価値を製品に付与するモデルである。もうひとつは、アメリカのディズニーやハリウッドのように長い歴史を持たない企業であっても、独自の世界観を構築し、店舗の雰囲気統一することで、顧客をその世界観で魅了する手法である。

日本の伝統的工芸品または伝統産業であれば、適しているのは前者のモデルで間違いない。ただし、長い歴史を持ち、人の手によって受け継がれてきた伝統があっても、それだけでは神話(ストーリー)は構築できない。さらに、その希少性から購入者が幸福や快樂を与えられたとしても、それを所有していない者に対する優越性を示すことができなければ、社会階層化の要因にはならないため、社会にラグジュアリーブランドと認識されるには至らない¹⁰³。

本節では、高級腕時計メーカーであるセイコーとゼニスのブランドモデルを比較し、ブランドの神話(ストーリー)が与える影響について検討を行う。

1. グランドセイコーのブランド構築と課題

1.1 世界の時計産業に歴史的衝撃を与えたクォーツショック

セイコーは明治 14 年(1881 年)に「服部時計店」として創業し、中古時計の修繕と販売から事業を開始。よりよい時計を自社で製造したいという思いから、明治 25 年(1892 年)に時計製造工場「精工舎」を設立し、掛け時計の製造販売を始めた。

日清戦争の好景気によって業績を伸ばした精工舎は、輸入品の懐中時計や腕時計の研究・試作を重ね、明治 28 年(1895 年)に懐中時計「タイムキーパー」を、大正 2 年(1913 年)に国産初となる腕時計「ローレル」を完成。関東大震災によって社屋、工場ともに全焼したが、震災直後から復興に取り掛かり、大正 13 年(1924 年)12 月に腕時計の販売を再開。その時計には「精巧な時計を作る」という精工舎創業の原点に立ち返るという思いを込めて、初めて「セイコー」ブランドが冠された腕時計を発売した。

¹⁰¹ 長沢伸也(2015).『高くても売れるブランドをつくる！ 日本発、ラグジュアリーブランドへの挑戦』 p.51

¹⁰² J.N.カプフェレ、V.バステアン(2011).『ラグジュアリー戦略 真のラグジュアリーブランドをいかに構築しマネジメントするか』 p.193

¹⁰³ 同上 pp.204-205

その後も、懐中時計「セイコーシャ」が鉄道時計として指定され、電話交換手の交換時計として採用されるなど、精度と品質が高さを実証。昭和 31 年(1956 年)には国産初の自動巻腕時計「オートマチック」を発売し、「ジャイロマーベル」によって自動巻腕時計の大衆時代を切り開いた。その 4 年度には、スイス公認歩度検定局クロノメーター優秀級基準に準拠する「グランドセイコー」を開発。当時の大卒会社員の初任給平均額のおよそ 2 倍という高価格で発売されたが、売行きは好調だった。

やがて東京オリンピックの公式時計を担当することが決まり、その技術開発の中で、セイコーは電池で動くクォーツ時計の小型化に成功。昭和 38 年(1963 年)に卓上型の「クリスタルクロノメーター」を発売し、昭和 44 年(1969 年)、ついに世界初のクォーツ式腕時計「クォーツ アストロン」を発売。腕時計はゼンマイを巻いて動力とする機械式時計が当たり前であったため、「クォーツショック」と呼ばれるほど時計産業に大きなインパクトを与えた。

一方、スイスとアメリカの時計ブランド・メーカーは、伝統を重んじていたためにクォーツ化が遅れた。アメリカのウォルサムは日本の企業に買収され、スイスでも同時期に起こったスイスフランの高騰、オイルショックによるコストの上昇、人件費の上昇等によって売り上げが激減し、数多くの時計メーカーが廃業。スイス・アメリカの時計産業を支えていたロスコフ・ウオッチ(ピンレバー方式の大衆機械式時計)は低価格かつ高精度のクォーツウオッチに負けて、壊滅的な打撃を受けることとなった。

とくにスイスの時計産業は、水平分業による製造方式を取っていた。伝統的技術を持つ独立系の中小規模の家族的企業が、自社または系列のブランドの部品を製造し、全体の運営は協同組合によって行われていたため、業界全体としての組織的・戦略的な対応ができなかったのだ。そうして 1980 年には日本の時計生産数が世界一となり、その多くが海外へ輸出された¹⁰⁴。

現代においても、セイコーは「時を計る」という時計の機能的価値を重視した研究を続けており、その技術は世界トップクラスといえる。ところが、そうした優れた技術が搭載された時計であっても価格は数十万円程度で、そのランクの製品が売り上げに最も貢献している。

そのため、世界の時計産業を揺るがすほどの技術革新を起こし、優れた技術力と生産力、唯一無二の歴史を持っているはずのセイコーの時計は、スイスの高級時計よりは手が届きやすい、端的に言えば安価な時計であると認識されているのだ。

1.2 グランドセイコーの魅せ方の課題

セイコーの最高峰モデルである「グランドセイコー」2021 年モデルのうち、最大約 8 日間(約 192 時間)の連続駆動を可能にしながら、平均日差-2 秒～+4 秒という特別な駆動方式「キャリバー 9R01」がある。これを搭載した製品は 3 つあり、創業 140 周年記念限定モデルの SBGD207 が最も高額で 2200 万円、残り 2 品は SBGD201 が 682 万円、SBGD202 が 484 万円である¹⁰⁵(2021 年 10 月現在)。

SBGD207 はさすがに破格だが、それ以外の 400～600 万円という価格帯は、ラグジュアリー時計ブランドの最高峰のモデルとしては、決して際立った価格とはいえない。

¹⁰⁴ セイコー腕時計の歴史 <https://www.seikowatches.com/jp-ja/sPECECial/heritage/>

¹⁰⁵ グランドセイコー公式サイト https://www.grand-seiko.com/jp-ja/colLECECtions/all?calibre_code=9R01

また、キャリバー9R01については、公式サイトで次のように説明されている。

「9R スプリングドライブは、機械式時計のぜんまいがほどこける力によって生じるトルクを動力源としながら、ICと水晶振動子によって正確に精度を制御する全く新しいクォーツの調速機構を備えた、グランドセイコー独自のムーブメントです。

着想から実に20年以上もの年月を費やして開発され、さらに5年をかけて、グランドセイコーの冠を付すにふさわしい性能を実現させたのち満を持して2004年に誕生しました。

古来より自然を慈しみ、そこに美を見出してきた日本人は、春から夏へ、秋から冬へと移ろいゆく季節を繊細に感じ取り、折々の風情を愛おしむ心を大切にしてきました。森羅万象は、とどまることなく流れゆく時の中に存在し、光となり、陰となり、果てしなく新たな表情を生み出し続けます。日本人は、この静寂を流れる偉大な時の移ろいに寄り添いながら、独自の感性で向き合ってきました。キャリバー9Rは、そうした日本の美意識を凝縮したムーブメントです。」¹⁰⁶

セイコーが開発した独自の技術であること、精度が高いこと、開発の背景に日本人らしい感性があることは読み取れる。同じページには、動力や制御方法、匠の手によって組み上げられる微小で大量の部品に関する説明も記載されている。それらは詳細でわかりやすい説明ではあるものの、魅力的なストーリー、心惹かれるドラマティックな内容とはいえない。

クォーツショックによって腕時計の主流はクォーツ式腕時計となり、伝統的技術を継承してきたスイスの時計産業は大きく衰退した。しかしその後、わずか10年ほどで、一日で数秒から数十秒のズレが生じる機械式腕時計の人気は復活する。この歴史的事実は、人間が機能的価値よりも感覚的価値や感性的価値を重視する生き物であることを表している。

毎日ゼンマイを巻く、手動で時刻を合わせるという行為を求められることは、手間ではある。だが、放っておいても高い機能が保たれる品物より、毎日手をかけなければいけない品物のほうが、数年後または数十年後、大きな愛着が生じているはずだ。

そして、そのような長い年月、手を掛けてまで使い続けるのであれば、そこには必ず理由が存在する。既に述べたように、それはブランドコンセプトへの共感や崇拜から生じる情緒的関係性であり、その根底にあるのはブランドのアイデンティティを形作った神話(ストーリー)である。

2. ゼニス「エル・プリメロ」が持つ英雄譚

セイコーが「アストロン」を発売した1969年、ゼニスも初の一体型自動巻きクロノグラフである「エル・プリメロ」を発表したが、多くの時計の駆動部(ムーブメント)がクォーツへと移っていく中、機械式時計の製造は危機的状況に置かれた。そしてついに1975年、エル・プリメロの生産中止が決定し、すべての部品とその部品の製造に必要な技術計画書などを破棄するよう命令が下った。

このとき時計職人の一人であるシャルル・ベルモは、将来、エル・プリメロのムーブメントが再び製造される日が来ると信じて命令に背き、技術計画書や道具を、工場の屋根裏部屋に密かに隠した。そして10年後、ベルモが信じたとおり、ゼニスはエル・プリメロの製造を再開。彼が守った技術計画書と道具が無

¹⁰⁶ グランドセイコー公式サイト <https://www.grand-seiko.com/jp-ja/about/movement/springdrive>

事に残っていたからこそ、自動巻高振動クロノグラフムーブメントは速やかに、完全な形で復活できたのである¹⁰⁷。

企業に雇われた一人の職人が、業界のブームに流されずエル・プリメロの価値を信じ、会社の命令に背いてまでその製造技術を守り抜いた。そして、その信念によって優れた技術を持ったひとつの時計ブランドが、一度は時代の波に飲み込まれたものの見事復活を果たした。これはゼニスのファンのみならず、機械式時計の愛好家には広く知られている有名な物語であり、セイコーにはない魅力といえる。

さらに、ゼニスが有している物語はシャルル・ベルモの英雄譚だけではない。公式サイトには「最も高い、あなたの星をつかむために」というタイトルに、「ゼニスの存在意義。それは人々を勇気づけ、あらゆる困難に立ち向かって、自らの夢を叶える原動力となることです。」という一文が記されたページがある。そこには、ゼニスを支えたヒーロー、アンバサダー、フレンドの物語が記されている。ベルモはもちろん、創業者ジョルジュ・ファーブル＝ジャコの熱い思いと功績、「パイロット ウォッチ」を携えて英仏海峡横断飛行に初成功したルイ・ブレリオ、クロノグラフのアップテンポバージョンを考案したエレクトロニックミュージックの生きる伝説カールコックス、テニス界のスターでありゼニスのブランドフレンドであるパトリック・ムラトグラーなど¹⁰⁸である。

彼らには魅力的なストーリーがあり、そのストーリーにゼニスの時計が寄り添っていた。ゼニスも彼らのストーリーに惹かれ、そのストーリーにふさわしい新たな時計を開発した。この「人」が織りなすストーリーこそが、ゼニスにあってセイコーにない、ラグジュアリーブランドに不可欠な要素であると考えられる。

3. 日本のものでづくり企業の強みと弱み

ここまで、ラグジュアリーブランドのアイデンティティ構築に欠かせない神話(ストーリー)の重要性について、セイコーとゼニスを例に検討した。次に、ブランドが社会階層化の要因となるためには、その価値を世界の人間に広く認めさせる必要がある。それは一朝一夕に実現できることではないが、そのゴールがどのようなもので、日本の中小企業は何が得意で何が不得手であるのかを把握した上で、戦略を立てる必要があるだろう。

長沢(2015)は、日本のものでづくり企業がラグジュアリーブランド化する際の強みと弱みについて、①PRODUCT(製品)、②PRICE(価格)、③PLACE(流通チャネル)、④PROMOTION(プロモーション)、⑤BRAND(ブランド)の5点から述べている¹⁰⁹。本節の終わりに、この5点の弱みを確認しておく。

① PRODUCT(製品)

日本製品の強みは、品質・技術力がともに高く、デザインや機能美にも優れていることだ。職人は誇りとこだわりを持ち、妥協することはない。だが、それらの多くは製品に備わった機能的価値の説明に

¹⁰⁷ Zenith 公式サイト シャルル・ベルモ https://www.zenith-watches.com/ja_jp/brand/heritageCharles-vermot

¹⁰⁸ Zenith 公式サイト 最も高い、あなたの星をつかむために https://www.zenith-watches.com/ja_jp/brand/time-to-reach-your-star

¹⁰⁹ 長沢伸也(2015)、『高くても売れるブランドをつくる！ 日本発、ラグジュアリーブランドへの挑戦』p.114

吸収されてしまっている。

たとえばセイコーの 9R スプリングドライブは、クォーツの「電池が切れたら止まる」という課題をクリアするため、機械時計のぜんまいがほどける力をローターとコイルが巻かれたステーターに伝え、わずかに発生する電気エネルギーで水晶振動子と IC を動かすことに成功。機械的なぜんまいの動力と、正確な IC・水晶振動子、磁力によるローター・ステーターが相互作用するという、セイコーの技術の粋を集めた革新的かつ独創的な調速機構であり、その機能的価値は十分に伝わる。

だが、200~400 以上もの、0.01mm 以下の単位で部品を加工・調整していく職人や技術者たちの情熱やストーリーにスポットが当たることは、ほとんどない¹¹⁰。これが日本製品の弱みであり、先述したグランドセイコーに足りないものだ。

機械が効率重視で大量生産しているのではなく、職人の手によって一つひとつ時間をかけて造り上げられていく物であるはずなのに、肝心の職人の姿が見えず、ストーリーも語られないのであれば、共感や夢は生じない。感覚的価値や感性的価値が薄いのであれば、「他のブランドでは駄目」という最上級の製品にはなり得ないのだ。

② PRAICE (価格)

セイコーにも 1000 万円以上の高価な時計は存在するが、低価格のモデルを含めて価格帯が広く設けられている。最も安い時計は 25 万円台であり、貯金に励めばサラリーマンが 20 代のうちに購入可能だ。広告に掲載された時計は 80 万円代のもが多いが、それは他のラグジュアリーブランド時計、たとえばロレックスの価格帯では、かなり下位の製品になる。優れた技術と歴史を擁するブランドでありながら、その絶対的価値を製品価格に反映していないことは、大きな問題である。

③ PLACE (流通チャネル)

日本で宝石や化粧品、バッグ、高級時計などのラグジュアリー製品を購入するとき、主に足を運ぶのは直営店や百貨店である。そこには商品知識が豊富なプロの販売員が常駐し、機能的価値の説明はもちろん、メーカーの歴史やストーリー、職人の思いまでも含めて、顧客の感性に働きかける営業を行っている。

一方で、家電量販店やブランドショップ、ドラッグストア等では幅広いブランドを取り扱っているため、店員の個々のブランドに対する知識や情熱は乏しい。他社製品と比べてなぜこのブランドは高いのか、適切な説明ができなければ「お高いブランド」というマイナスイメージに繋がるリスクがあり、販売員のモチベーションも低下する。そうした流通チャネルをある程度は絞り込むことは可能だが、完全に支配できないことは弱みとなる。

④ PROMOTION (プロモーション)

長い歴史と独自の技術を培ってきた日本メーカーは、芸術的な広告やテレビ CM の制作も得意としている。しかし、1枚の広告、あるいは短いテレビ CM で伝えられる情報は極めて少ない。機能的価値に重視した PR では、魅力的なストーリーやヒストリーを含める余地はなく、そのためメディア業界に

¹¹⁰ グランドセイコーの公式 WEB ページに職人たちの思いが語られている動画は存在するものの、タイトルは「Inside Grand Seiko」というシンプルなもの、機能を説明する他のテキストと比べて興味がそそられにくい。

も注目されにくい。芸術的なプロモーションは得意であっても、パブリシティが不得手という弱みがあるのだ。この点も、ブランドのストーリーを上手く構築できないという弱点が関わっている。

⑤ BRAND (ブランド)

日本のものづくり企業は多くが長い歴史を持ち、独自の技術やデザインを発展させながら継承してきた。そのため長期的視野が備わっていることは、大きな強みといえる。一方で、これまで述べてきたように独自のアイデンティティを魅力的なストーリーとして打ち出していないため、社会における存在理由が曖昧であり、弱点となっている。

これは、株主に還元するために利益を追求するアメリカ式経営を、多くの日本企業が行ってきたことにも原因がある。本来、モノは使用者のためにつくられ、モノに対する職人のこだわりによって技術の発展や体系化が進んできた。モノでも使用者でもない相手の利益を第一とする経営方針は、そもそも日本のものづくりに適していないのである。

5.3 国内地場産業・中小企業のブランディング

ラグジュアリーブランド化には何が必要か。長沢伸也・杉本香七(2021)、カプフェレ教授とバステイアン教授がそれぞれに必要な要素を挙げているため、その各要素について確認していく。

1. 長沢が挙げた 10 要素

長沢(2015)はラグジュアリーブランドの構成要素¹¹¹として、以下の 10 要素¹¹²を挙げている。

1	ネーム	6	聖地(地名)
2	ロゴ	7	人物(人名)
3	色、形、素材、パターン	8	世界観
4	アイコン	9	正当性
5	旗艦店	10	夢

色・形・素材・パターンとは、たとえばティファニーブルーや、シャネルのモノクロ、フェンディの毛皮のように、そのブランドを特徴づけるパターン。アイコンとは、ブランドを象徴する製品やデザインのことである。この上位4つは、他ブランドとの識別を重視している。

次の4つは、ストーリーの構成に不可欠な要素だ。ブランドの歴史を語るためには、ブランドの発祥地や、大きな転換を迎えた土地、工房や本社がある土地など、所縁の深い地名が必要となる。さらに、創業者、職人、技術者、デザイナー、著名人など、具体的な人名とその功績を語ることで、ストーリーは信憑

¹¹¹ あくまで 2015 年時点の試案であり、暫定版であると長沢は明言している。今後、要素の追加や修正が行われる可能性があるという前提で語られた。

¹¹² 長沢伸也(2015)、『高くても売れるブランドをつくる！ 日本発、ラグジュアリーブランドへの挑戦』p.120

性と、受け継がれてきた伝統の価値を高めていく。そうして生まれるのがブランド独自の世界観であり、旗艦店はこの世界観を再現することで顧客を魅了する役目を持つ。

加えて、旗艦店は銀座または表参道といった一等地にあることが必須条件となる。工房や本社はその地域から動くべきではないが、知名度を高め、社会階層化をもたらすラグジュアリーブランドとなるためには、一等地に旗艦店を構えるというプレステージ効果が重要となる。

最後の2つは、ストーリーから感性的価値や感覚的価値を構築するための項目といえる。正当性とは、ラグジュアリーブランドであると主張するための根拠である。たとえばルイ・ヴィトン は 19 世紀にウージェニー皇后のお抱えトランク職人であったため「皇后御用達」という権威を有している。シャネルは、マリリン・モンローが就寝時に「シャネルの5番」をつけて寝ているという発言から、大女優が愛した香水として世界に名を広めた。

日本では、虎屋が後陽成天皇の時代(1586~1611)から御所の御用を勤めている¹¹³。珠屋小林珈琲は昭和 27(1952)年に宮内庁御用達に指定され、現在も国賓をもてなす皇居での宮中晩餐会や、年に2回行われる園遊会で飲まれるコーヒーは、珠屋小林珈琲が納めたもの¹¹⁴で、これらも立派な権威となる。

他にも、皇室献上品や、歴史的人物またはノーベル賞受賞者や芥川賞・直木賞受賞者の愛用品なども、権威付けとして有効と考えられる。著名な人物や組織への所縁がなければ、伝統的行事を支えてきた、技術や素材の開発によって業界を支えた、生活様式に変化をもたらした等、歴史や文化に紐づいた功績などを、地名・人名を含んだストーリーとして語る必要がある。

夢とは、そうしたラグジュアリー製品の存在を知り、その世界観に魅せられて「いつか手に入れたい」と、消費者が夢見ることである。さらに、一定期間にしか生産、発売されない限定モデルに高い価値がつくように、知名度が高くとも普及度が低く入手困難であることが、その夢をより輝かせる要素となるのである。

2. 長沢伸也・杉本香七(2021)が重視する4要素

長沢伸也・杉本香七(2021)は、ラグジュアリーブランドについて次の要素で価値を構成することが重要であると言及している¹¹⁵。

- 歴史(単なる年号ではなく、歴史上の出来事や著名人)
- 土地(創業地、主力工場所在地。国よりも地域や村単位)
- 人物(偉大な業績をブランドに残した人物。創業者、技術者、デザイナーの想い、情熱、こだわりへの敬意・賛辞)
- 技術(特許、ノウハウ、デザインを含む)

このうち、日本の中小企業が神話(ストーリー)作りにおいて構成が不得手な歴史、土地、人物について確認する。

¹¹³ 虎屋公式 WEB ページ <https://www.toraya-group.co.jp/toraya/corporate/>

¹¹⁴ 珠屋小林珈琲公式 WEB ページ <https://tamaya.coffee/>

¹¹⁵ 長沢伸也・杉本香七(2021).『カルティエ 最強のブランド創造経営: 巨大ラグジュアリー複合企業「リシュモン」に学ぶ感性価値の高め方』東洋経済新報社、p.21

2.1 歴史

長沢伸也・杉本香七(2021)は、そのブランドが重ねてきた歴史は「他とは比較できない絶対価値」の源泉になり得ると述べている¹¹⁶。ただし、単に「歴史が長い」だけでは、他の要素で負ける可能性が高い。日本には江戸時代やそれ以前から続いている老舗が多いが「創業寛永年間」だったとしても、それだけでは歴史の重みは感じられない。

たとえばスイスの高級腕時計メーカーのヴァシュロン・コンスタンタンは 260 年以上に渡る「途切れることのない歴史」を強調している。スイスの時計産業はセイコーが 1969 年にクォーツ式腕時計を発表したことによって壊滅的な打撃(クォーツ・ショック)を受け、多くの時計メーカーが廃業へと追い込まれた。だからこそ「260 年以上に渡って、ヴァシュロン・コンスタンタンは高級時計製造の技術を高め、作り変えてきました。1755 年から現在に至るまで、ジャン・マルク・ヴァシュロンから彼の優秀な末裔たちに至るまで、メゾンの伝説はさまざまな逸話や重要な出来事によって作られてきました。」¹¹⁷という言葉には重みが生まれる。

他にも、スイスでは一度途絶えたブランドを復活させたエピソード¹¹⁸が存在する。A・ランゲ&ゾーネは 1845 年に創業し、ザクセン宮廷時計師からの伝統を受け継ぐ時計メーカーだったが、東ドイツ側であったため戦後に接収され、国営会社に統合されて 1951 年に消滅した。それから 40 年以上が経過した後、ジャガー・ルクルトの社長であったギュンター・ブリュームラインはランゲを復活させるため、創業者 F・A・ランゲの 4 代目であるヴァルター・ランゲを探し出し、雇用した職人をブリュームラインが社長を兼任していた時計ブランド IWC で訓練させ、1990 年グラスヒュッテにて、A・ランゲ&ゾーネを設立。4 年後にはランゲ 1 を発表し、A・ランゲ&ゾーネの時計を復活させた。

新たに設立された A・ランゲ&ゾーネは 30 年あまりの歴史しか持たないが、人々は 1845 年創業の老舗時計メーカーであり、歴史的悲劇から 39 年間の中断を経て、劇的な復活を果たした権威あるブランドと認識している。それは、ブランド名に創業者のファミリーネームが入っているだけでなく、製品名にも創業者の人名が用いられているため、創業者の一族はブランドの歴史であり価値の中核となっているためだ。ヴァルター・ランゲは経営の中心人物ではなくともブランドの象徴であり、復興メンバーに創業者の血縁者が加わったことで、新しい A・ランゲ&ゾーネの正統性および正当性が担保されたのだ。

日本にも 100 年以上続いている企業は数多くあり、その 100 年の間にはいくつもの戦争や大不況、経済の混乱があった。その中で伝統や技術を継承し続け、現代まで続いてきたことをアピールすれば、少なくとも 100 年未満の歴史しか持たない同業他社は、その点において敗北せざるをえない。

ところが日本の老舗が経営破綻したとき、他社に買収されたり、再生請負業者のサポートのもと立て直しをはかるとしても、歴史的価値を含んだブランド要素が発掘されることなく、そのまま失われてしまうケースがあると考えられる。これは大きな価値の損失である。これまで注目していなかった過去の資料から価

¹¹⁶ 長沢伸也・杉本香七(2021).『カルティエ 最強のブランド創造経営: 巨大ラグジュアリー複合企業「リシュモン」に学ぶ感性価値の高め方』東洋経済新報社、p.123

¹¹⁷ ヴァシュロン・コンスタンタン公式サイト <https://www.vacheron-constantin.com/jp/manufacture/heritage.html>

¹¹⁸ 長沢伸也・杉本香七(2021).『カルティエ 最強のブランド創造経営: 巨大ラグジュアリー複合企業「リシュモン」に学ぶ感性価値の高め方』東洋経済新報社、pp.127-131

値ある要素を発掘、再興し、新たな意味づけをすることによって歴史を質的に強化する、歴史価値を顕在化させることが可能になるのである。

2.2 土地

長沢が挙げた 10 要素の 6 番目に「聖地」とあったように、ラグジュアリーブランドにおいてそのブランドやプロダクト、技術が誕生した土地や本工場がある地は、ファンに特別視される。なぜなら、聖地はそのブランド固有のものであり、作意的に加えたり変更することができず、他社による模倣が不可能な要素であるためだ。ゆえに、ブランドの正統性、真正性を向上させる効果がある。

重要なことは、その土地とブランドの関係性に意味を見出し、価値の一部として定着させることだ。それはブランドの価値を高めると同時に、その土地の価値をも高めることになる。たとえばヒットした映画やドラマのロケ地にファンが集まり、経済効果を生み出すように、「聖地」を目指して訪れるファンが増えれば、地域経済の活性化に繋がると期待できるだろう。それは、ブランドも同様である。ファンにとって、ブランドの創業地や製品が生まれる本工場は聖地となり、人生において特別な時に訪問する地となる。

ブランド価値構築において、創業地を徹底して強化する戦略によって成功したのが、時計ブランドのオフィチーネ・パネライである。1997 年にブランド復興プロジェクトを指揮したアンジェロ・ボナーティは、パネライの時計が持つ独自の形状や大きさに加えて、初のイタリアブランドの時計であり、イタリアらしいアイデア、歴史、価値観が備わっている点に着目し、この部分を強調すれば世界に通用するブランドになると感じた。

だが、高級機械式時計といえばスイスであり、イタリアのブランドであることは時計業界において付加価値にならないというのが一般的な考えであった。事実、イタリアでは「イタリアらしさ」を表現した時計を製造している会社は、パネライのみであった。ボナーティはこれを逆にとり、スイスブランドの高級機械式時計は数多くあるが、イタリアブランドはパネライのみであるという点でブランドの価値を構築したのだ。イタリアにはファッションやアートのみならず、世界レベルの時計ブランドが存在すること、パネライがイタリアで生まれた唯一無二の時計ブランドであることを中心にアピールした。創業地フィレンツェの中心部にある本店ブティックは、床にイタリア大聖堂ドゥオーモの幾何学模様を彷彿とさせる大理石ストリアートオリニコを使用し、2階はパネライ歴史博物館として、これまで開発されたタイムピースや貴重な試作品などが展示されており、ファンから「聖地」と呼ばれる場所になっている。その結果、「イタリアブランドの時計」という独自性が海外からも認められるようになり、現在の地位を築いたのである¹¹⁹。

パネライのように、土地の価値を強化することが困難なケースは存在する。長沢伸也・杉本香七(2021)は、そうしたケースは主に、(1)創業地が産地として最適な土地ではない、(2)土地の知名度が低い、の2点が理由であると挙げている。

2.2.1 土地が製造地として最適ではない場合

¹¹⁹ 長沢伸也・杉本香七(2021).『カルティエ 最強のブランド創造経営: 巨大ラグジュアリー複合企業「リシュモン」に学ぶ感性価値の高め方』東洋経済新報、pp.170-175

伝統的工芸品は創業地と主力工場所在地が同じであるため、(1)の理由が該当するケースは少ないだろう。だが今後、海外用の新製品を作る際に、別の土地での製造が最適解となる可能性は多いに考えられる。その際に重要となるのは、異なる土地で作られたものであっても伝統的工芸品としての高い品質とアイデンティティが失われないことである。このケースについては、2004年～2013年にモンブランCEOを務めたルッツ・ベートゲの戦略¹²⁰が好例として挙げられる。

モンブランは、かつては万年筆を中核事業としたブランドであった。しかし、筆記具製造はドイツ、時計製造はスイス、ジュエリーデザインはフランス、レザー製品製造はイタリアと、各分野の最も得意とする国に製造拠点を置き、それぞれにおいて高品質の製品を生み出すことに成功した。そのうえ、ブランドとしてバラバラになっているわけではない。一般的には事業領域の拡大とともにブランド哲学が組織内に浸透しにくくなり、質の低下が問題視されるようになるのだが、モンブランは必要に応じて異なる事業の職人や専門家が連携したり、ノウハウを共有するなど、一体感あるチームとして機能した。2013年度には腕時計、フレグランス、革製品などが売り上げの6割弱を占めるに至っており、モンブランが「ライフスタイルブランド」であることを当時のCEOであるジェローム・ランベールが明言している。これはランベールが、ブランドが持つ潜在性を最大限に発揮し、最高のチームワークで生産性と質の向上が実現するようマネジメントを行ったためである。さらに、時計や筆記具等の使用を通して、顧客に今までにない体験と、そこから生まれる感動を提供することを自身のミッションとして課し、生産地の最適化や様々な成果をあげるに至った。

2.2.2 土地の知名度が低い場合

知名度の低さは、銀座や青山などのブランド地に旗艦店を設けることで、ブランドイメージの向上を図るとともに、創業地の存在を伝えることが可能となる。情報化が進んだ時代においては、あえて販売店を持たずにECサイトのみで販売を行う経営スタイルも存在する。だが、たとえば漆塗りの艶やかさや、織物の風合、陶磁器の色味などは、実際に手に取って見てみなければ実感できないものであり、そのように五感で感じ取れる心地よさ、美しさこそが、伝統的工芸品が持つ優位点である。より多くの人々が訪れやすい場所、さらには富裕層が足を運びやすい場所に旗艦店を置き、製品に触れてもらうことは、大きな意味があると考えられる。

加えて、ブランドイメージを印象付ける特徴も求められる。洗練されたラグジュアリーブランドの店舗が並ぶ中、何も工夫せず製品を並べるだけの店は素通りされてしまうだろう。その手法の好例として挙げられるのが、ピアジェが最初のブティックをジュネーヴにオープンしたときの工夫¹²¹である。

ピアジェは高度な技術を持ち、それが製品にも反映されていたが、当時はイメージ戦略が不足していたために社会から一流ブランドと認められていなかった。そこで、競合のショールームが大型のショーケースに多数の時計を展示するスタイルを取っていることに着目し、その真逆のスタイルで戦略を構築した。あえて小型のショーケースに少ない数の時計しか展示しないことで通行人の興味を引き、来店した顧客を礼儀正しく迎え入れ、特注のコーヒーと最高級のチョコレートでもてなし、カタログを開いて案内するという

¹²⁰ 長沢伸也・杉本香七(2021).『カルティエ 最強のブランド創造経営: 巨大ラグジュアリー複合企業「リシュモン」に学ぶ感性価値の高め方』東洋経済新報社、pp.178-179

¹²¹ 同上 pp.181-183

接客を行ったのである。カタログには「贅沢と正確性」というロゴの隣に、「ピアジェ、世界のエリートの時計」というメッセージを打ち出し、大手ブランドと同じ価格帯で勝負をかけた。結果、女優や銀行家、国連幹部などの国際的なエリート層が足繁く通う店となったのだ。

このように、都心の一等地に旗艦店を出すことは多くのコストを必要とするが、それに十分見合うメリットが存在する。たとえば、地方都市には少ない富裕層をターゲットにできること、その富裕層に産地を認識してもらうことで、地域への訪問や観光を誘引できることである。距離や交通の状態などから頻繁な訪問は難しいとしても、旗艦店を訪ればその旅に産地を意識するようになる。ブランドのファンにとって、産地は普段は心の中であって想いを馳せる場所であり、旗艦店は日常的に参拝する神殿のような存在になるのだ。

2.3 人物

多くのラグジュアリーブランドでは創業者はもちろん、ブランドの発展に貢献した職人、技術者、デザイナーなどが、神話(ストーリー)として語られている。日本のメーカーはこれまでモノの能力やデザイン性をアピールすることに長けていたが、社会的には無名な自社の関係者を主人公としたストーリー作りには消極的であった。

だが、100年の歴史を持つ伝統的工芸品であれば、戦争の最中でも伝統を守り抜いた、製造の再開に尽力したなど、さまざまな側面で貢献を果たした人物や集団が存在するはずだ。そのような過去のエピソードがない場合でも、多くの伝統的工芸品には職人のプロである伝統工芸士が存在し、製造に対するこだわりや信念を持っている。そうした人々のストーリーを描き出し、ストーリーを通してブランドの価値や世界観を伝える。その手法を学ぶことが重要である。

長沢伸也・杉本香七(2021)は、ストーリー構築の雛形として、3つのパターンを挙げている。本稿ではそのうちの2つ¹²²を紹介する。

ひとつは、創業者のこだわりを可視化する¹²³手法だ。日本の伝統的工芸品は、それを最初に作った人物を特定することは不可能だが、産地組合に所属する各企業の創業者であれば資料は存在する。起業の際の、伝統的工芸品に対する想いや情熱、伝統を未来へ繋げるための取り組みなどを再認識して描き出すことは、伝統的工芸品の価値を高めるストーリーになり得るだろう。

ふたつめは、技術者や職人の情熱とスキルをブランド価値に転換する手法¹²⁴である。長沢伸也・杉本香七(2021)は、ここでIWC シャフハウゼンを代表するプロダクトである『ダ・ヴィンチ』モデルを生み出した伝説の技術者クルト・クラウスと、新米時計士だったクラウスを雇い入れて育てたアルバート・ペラトン、成長したクラウスの才能と時計作りへの情熱を信じて腕時計に永久カレンダーを搭載するという挑戦を支持した経営者のギンター・ブリュームラインの、3名の物語を挙げている。

¹²² 三つ目のパターンは「人物の哲学を反映させたアイコンプロダクトの創出」であり、これは海外用に改良・開発する製品に応用可能だが、伝統的工芸品をブランド化するストーリー作りには向きであると筆者は判断した。

¹²³ 長沢伸也・杉本香七(2021).『カルティエ 最強のブランド創造経営: 巨大ラグジュアリー複合企業「リシュモン」に学ぶ感性価値の高め方』東洋経済新報社、p.197

¹²⁴ 同上 p.203

日本の伝統的工芸品産業では、一人の職人がその才能を発揮して、会社や業界にイノベーションを起こすというエピソードはあまり見られない。職人は定められた、しかし失敗が許されない緻密な作業を、恐ろしいほどの正確さで寡黙に行い続けるというイメージが強いだらう。だが、その職人は一般的に徒弟制度によって何年もの歳月をかけて一人前へと成長していくものであり、最初から突出した才能ある人物というわけではない。凡庸な人間が一人前の職人へと成長するまでには、師弟の物語が横たわっており、さらに師匠一人ひとりにも後進の育成にかける信念があるはずである。

一人前に成長した職人がその才能を発揮し、周囲の理解や助力を得て何らかの成果を出し、企業に貢献したというエピソードがあれば、このパターンに当てはまるだろう。または海外用に製品を開発・改良するなかで、職人がアイデアを出し、試作を重ねて完成にたどり着くまでの間には、多彩なドラマが生じている(またはこれから生じる)と期待できる。それらを丁寧に掘り起こし、魅力的なストーリーに仕上げることができれば、製品に新たな価値として付加されるだろう。

3. カプフェレ教授とバスティアン教授が提唱した 18 カ条

一方、カプフェレ教授とバスティアン教授は、ラグジュアリーブランドのマネジメントの提案として、次の 18 カ条¹²⁵を提唱した。

1	「ポジショニング」のことは忘れろ、ラグジュアリーは比較級ではない	10	標的にしていない人にもコミュニケーションせよ
2	製品は傷を十分にもっているか?	11	実際の価格より常に高そうに見えるべきである
3	顧客の要望を取り持つな	12	ラグジュアリーが価格を定め、価格はラグジュアリーを定めない
4	熱狂者でない奴は締め出せ	13	需要を増やすために、時間が経つにつれて価格を引き上げる
5	増える需要に応えるな	14	製品ラインの平均価格を上げ続ける
6	顧客の上に立て	15	売るな
7	顧客がなかなか買えないようにしろ	16	スターを広告から締め出せ
8	顧客を非顧客から守れ、上客を並みの客から守れ	17	初めて買う人のために、芸術へ接近するように努めろ
9	広告の役割は売ることではない	18	工場を移転するな

この 18 カ条の内容は、独自性、顧客、需要と流通、価格、コミュニケーション、広告の 6 項目に分類できる。

3.1 独自性

18 カ条のうち、1、2、18 は、ブランドの独自性を高める手法として有効と推測する。

¹²⁵ J.N.カプフェレ、V.バスティアン(2011).『ラグジュアリー戦略 真のラグジュアリーブランドをいかに構築しマネジメントするか』pp.110-133

ラグジュアリーは最高級であって比較級ではない。独自のアイデンティティこそが重要であり、何かに合わせて作られるものではないため、セグメンテーションやターゲティングといった従来のマーケティングの思考、「ポジショニング」のことは忘れろ、というわけだ。

製品が持つべき十分な傷とは、ラグジュアリー製品を手にする事で得られる心地よさ、喜びなどを生み出す、高い実用性や完璧な機能性とは対症的な、特徴や個性である。たとえば百万年に1秒しかズレが生じないソーラー電波時計は、極めて実用的で、ほぼ完璧な時計に近いといえるだろう。だが、ラグジュアリーとして選ばれているのは、手巻き式の機械式時計である。毎日竜頭を巻かなくては止まってしまう、止まらなくともずれていくため、定期的に時間を合わせなければならない。これは手巻き式の機械式時計のデメリットであり、傷である。だが、その傷を愛しい、魅力的であると感じることができれば、間違いなく他と比較できない最上級の時計となる。痘痕も笑窪、屋烏の愛といった諺があるように、欠点があっても長所にしてしまうのが人の心だ。そして、ゼニスやジャガー・ルクルト、ブライトリングなどは、傷を魅力に換えることができたからこそ、ラグジュアリーブランドとして世界中に知られているのだ。

さらに、ストーリーには土地も重要な要素であるため、本社や工場を移転するべきでない。ラグジュアリーブランドのストーリーには土地の伝統・文化・歴史が込められており、その価値を顧客が認めているからだ。たとえば BMW は入門製品である3シリーズ以外は、すべての車をドイツで製造している。主力車種とエンジンを自国で生産することは、BMW が真正のドイツ文化製品であるというブランドアイデンティティの心臓部である。海外生産よりもコストがかかり、その分が価格に転嫁されたとしても、BMW のファンである顧客は海外で製造された3シリーズよりもドイツで製造された BMW を求めるだろう。

3.2 顧客

顧客の要望を取り持つな、熱狂者でない奴は締め出せ、顧客の上に立てというのも、従来型マーケティングとは真逆である。従来の方法では、ターゲットとなる顧客のニーズに耳を傾け、その要望に応えるために商品やサービスを生み出し、大型の流通チャンネルを通して一人でも多くの顧客のもとに届ける。そして、さらに多くの顧客の声を聞いてターゲット層の幅を広げ、より簡単に購入できるモデルを考案して、ビジネスを拡大していく。顧客は神様であり、ビジネスの中心にいるのだ。

ラグジュアリーブランドと顧客の関係は、これが逆転する。ラグジュアリーブランドの製品はクリエイターの内側から生まれるものであり、新しいモデルの開発、デザインの変更などもすべてクリエイターが制御している。ラグジュアリーブランドにとっての神はブランドコンセプトやストーリー、ヒストリーであって、顧客ではない。

加えて、顧客にとってラグジュアリー製品は、いつでも購入できる、望めば与えられるものではない。社会的成功を成し遂げた暁に手に入る社会的地位向上の証であり、自身が成長し、これからも成長していくという喜びをもたらす、現在の自分よりも高い位置に存在している夢である。そのため、それを製作するラグジュアリーブランドは、自身の人生に助言や教育を与えてくれる上位の存在として捉えている。だからこそ、製品に関する情報を積極的に入手し、購入のための努力を惜しまない。

ラグジュアリーブランドにとって顧客とは、その価値を心から理解できる崇拝者のみを指し、それ以外の人間に目を向けることはない。たとえば BMW の顧客はドイツ人口の上位 20%であり、残りの 80%は完全

に除外している。それでもブランドが成長を続けているのは、新たな国に進出し、そこで新たな顧客を獲得しているためである¹²⁶。

3.3 需要・流通

顧客が増えれば販売量・流通量が増加し、生じた利益を広告費に投じることでさらに知名度を高めて需要を増やしていく。それがマスマーケティングの基本的な手法だが、増加した需要に対して製品の供給が追いつかなければ、小売店や顧客は瞬間に離れていき、需要が減少して製品に余剰が生じることとなる。この流れをブランドが完全にコントロールすることは不可能である。

増える需要に応えるな、顧客がなかなか買えないようにしるとは、ラグジュアリーブランドが需要をコントロールするための戦略である。たとえば、フェラーリは年間の生産台数が、6,000台以下になるよう調節している。需要に対して明らかに流通量が不足しているが、高い知名度と少ない流通量という差は、そのまま希少性の大きさとなる¹²⁷。希少性が高い製品であれば、顧客は「欲しいのに、手に入らない」ことに納得し、忍耐強く待つことができる。1日1組しかとらない高級料亭で、数ヶ月または数年先まで予約が埋まっている状況であっても、予約待ちの客が途切れることなく増えていく理由もこれと同様である。

注文・支払・配送のすべてが迅速化された現代では、需要に応えないこと、購入しづらい状態を放置することは機会ロス、売り逃しとなる。だが、ラグジュアリー製品にとって入手まで時間がかかることは、希少性の高さという価値の提供となる。入手方法を探し、手に入るまで待ち焦がれる時間があるからこそ、購入意欲は高いまま持続され、手にした時の喜びが増大する。

3.4 価格

価格に関しても、ラグジュアリーは一般的なマーケティングモデルとは逆ベクトルの戦略になる。

ラグジュアリーが価格を定め、価格はラグジュアリーを定めない。これは、ラグジュアリーのマーケティングで中心となるのは、顧客ではなく製品であるためだ。価格は「製品ありき」で定められる。だが、ラグジュアリーか否かは価格によって定まるものではない。販売員が顧客に対して製品の背景にあるストーリー（神話）を語り、顧客がその価値に共感し価格に納得したとき、ラグジュアリーと認識される。ブランドの価格は、多くの顧客がその製品およびブランドをラグジュアリーと認識すればすれば高くなっていくものである。

一般的に、需要を上げるためには価格を抑えるものである。だがラグジュアリー製品の需要は、価格が高くなるほど需要も上がる。価格が高いものほど希少性が高く、価値も高くなるため、手に入れることで得られる社会階層と精神的快樂が大きくなるためである。たとえば、シャンパンの帝王と呼ばれるクリュッグは、時間と手間がかかる製法を用いているため生産量が少なく、その希少性から製品の価値が高い。加えて、製造年が古くなるほど価格設定を上げていく方式を採用している。その年に製造された19ドルのシャンパンが、10年後には100ドルになることもある¹²⁸が、クリュッグのファンは価格が上がっても「希少性

¹²⁶ J.N.カプフェレ、V.バステアン(2011).『ラグジュアリー戦略 真のラグジュアリーブランドをいかに構築しマネジメントするか』p.117

¹²⁷ 同上 p.118

¹²⁸ J.N.カプフェレ、V.バステアン(2011).『ラグジュアリー戦略 真のラグジュアリーブランドをいかに構築しマネジメントするか』pp.126-127

が高い 10 年前のヴィンテージ」を求める。需要を増やすために、時間が経つにつれて価格を引き上げる戦略は、ラグジュアリーブランドにのみ有効である。

このようにラグジュアリーブランド製品の価格は、決して「落とす」方向には向かない。仮に、富裕層に未だ届かない層をターゲットとした入門製品を用意したとしても、常に製品の平均価格は上げ続ける必要がある。これは、社会的成功を成し遂げ、ラグジュアリーブランドの製品を購入することで上位の社会階層を手に入れた顧客にとって、そのブランドの平均価格が下がることは、自分が属する階層の低下と同義だからだろう。従来のメルセデス・ベンツよりも2倍以上の価格帯で発売開始したメルセデス・マイバッハが、ベンツとは別ブランドとして上市された理由もここにある。メルセデスは、普通車やプレミアム車も製造販売するブランドだ。マイバッハのブランド価格を守るためには、別ブランドを打ち立てる必要があった。そして、この戦略が成功したことは、メルセデスの業績が伸びたという事実からも明らかである。

3.5 コミュニケーション

自由平等化した社会に階層は存在しないが、たとえば航空会社のファーストクラス・ビジネスクラス・エコノミークラスには、顧客へのサービスに明確な差異が認められる。同じようにラグジュアリーブランドの店舗においても、1 階と 2 階の商品には明らかな差があり、上階層の顧客と下階層の顧客が同じ場所に集まることはない。このような法則は顧客に対して、ラグジュアリー製品を手に入れることがゴールではなく、その先があること、より高い階層まで到達することができれば、さらなる特別感が得られることを示している。顧客を非顧客から守れ、上客を並みの客から守れとは、顧客の特別感を守ることである。

つまり、ラグジュアリーブランドの販売員の仕事は、来店した顧客が商品を購入するよう誘導や圧力をかけることではない。極言すれば、売るな、とも言える。製品の背景にあるストーリーを伝え、それが顧客の心に価値あるものとして響けば、売り口上などなくとも顧客は自ら購入するためにやって来る。売るのではなく、伝える。それが先述した、ラグジュアリーブランドと顧客の関係性(ブランドが顧客の上に立つ)を保つために重要な要素にもなるのだろう。

また、ラグジュアリーブランドの関係者は、流行りの芸術ではなく、新しい芸術に興味を持つべきである。たとえばルイ・ヴィトンが現代音楽のコンサートの後援を長年続けており、カルティエは 1984 年に当時の社長アラン・ドミニク・ペランが、現代美術に対する社会への認識を高めるために、現代美術財団を設立し、美術館を運営している。この財団はデザイン、写真、絵画、ビデオアート、ファッション、パフォーマンスアートに至るまで、現代美術のすべての分野を網羅しており、展示会やコレクションはその際立った好奇心、独創性、異質性から海外の機関にも迎え入れられ、カルティエ現代美術財団の国際的知名度を高めることとなった。現代美術館は芸術家のための創造的な空間と、芸術と一般の人々が出会う場所として機能しており、社会に歓迎されている¹²⁹。つまりラグジュアリーブランドは、人々の好みを後追いするのではなく、新しい芸術を奨励する存在であるべきなのだ。

3.6 広告

¹²⁹ カルティエ現代美術財団公式 WEB ページ <https://www.fondationcartier.com/en/history-and-mission/philanthropy>

9、10、11、15、16 は、広告に関する戦略に当てはまる。

一般的に、広告は購買意欲を高めるために打つものである。そのため、その製品が顧客にどのような利益をもたらすかという販売提案、つまり売り込み口上が掲載される。たとえばお客様満足度や累計販売数などの具体的な数字で「売れている製品」であることをアピールしたり、化粧品やサプリメントであれば「業界初、〇〇を〇〇mg 配合」といった特徴で競合との差を見せつける、等である。

だが、ラグジュアリーブランドの広告は、製品を売ることが目的ではない。BMW アメリカの社長は「この国の 18 歳(成人年齢到達者)が自分でお金を稼いだら直ちに BMW を買うことを決意させるようにすること」、「彼らが夜寝るときに BMW のことを夢見るように取り計らうこと」¹³⁰と述べている。つまり「夢」を与えることである。

加えて、ラグジュアリーブランドは常に夢を創造し続けなければならない。ラグジュアリーブランドのコンセプトや価値は、時代や流行の影響を受けない不変なものだが、顧客がブランドに対して抱く夢は、製品を手に入れることで現実となる。希少性が失われ、徐々に夢としての純粋な価値が削られていく。これを防ぎ、夢を再構築する手法として、広告は有効である。たとえば 2004 年、ハリウッドの著名な映画監督数名に、テレビ用の広告放送ではなく、数分程度の BMW の短編映画製作を依頼した。監督には何も制約を課さず、インターネット上のみで独占的に放映するスタイルである。この短編映画は、瞬く間にヒットした。特に BMW に興味を持つ人々やファンの中で、ブランド自体が新鮮で現代的に生まれ変わったと印象付けられ、一気に広まったのだ。¹³¹

さらに、広告はターゲットではない層へのコミュニケーションとして有効である。たとえばロレックスの広告の目的は、ロレックス製品を購入していない、またはそれだけの資力を持っていない層にも、ロレックスが持つ社会的意味合いと価値を知ってもらうこと¹³²である。ブランド価値の知名度を上げることは、社会階層化という役割を担うために不可欠な要素である。

売ることが目的ではないため、ラグジュアリーブランドの広告には、製品の価格は表示されていない。一般的には低価格の商品を大々的に宣伝して顧客を集め、徐々に高い製品の購入へと顧客を誘導していくものだが、ラグジュアリーブランドが広告に掲載するのは、ハイエンドの製品である。顧客がラグジュアリー製品を購入するのは価格ではなく、その製品が持つ意味を知り、価値を見出すからだ。だからこそ、人々が広告から想像する価格は、実際の価格よりも高くなければならない。購入すれば価格を知ることができるが、その製品を持っていない周囲の人々は、実際の価格よりも高く見積もるため、所有している人物の立場も高まる。

一般的な広告では著名な俳優や芸能人などのスターが起用されるが、ラグジュアリーブランドの広告にはスターは不要である。ブランドは顧客にとって、崇拜するコンセプトや世界観を創造した存在であるため、どれほど著名な人物やスターであっても、その人物の名声に拠って立つこと、その人物の所有物になるような表現は許されないということだ。

¹³⁰ J.N.カプフェレ、V.バステアン(2011).『ラグジュアリー戦略 真のラグジュアリーブランドをいかに構築しマネジメントするか』 p.122

¹³¹ 同上 p.123

¹³² 同上 p.208

4. 製造地による影響

伝統的工芸品には100年以上の歴史があり、その伝統は唯一無二のものであるため、他社と比較されるようなものではない。加えて、積み重ねてきた歴史による長期的視野も備わっている。仮に100年に届かなくとも、地域に根付いた産業であれば、別の土地で同様の技術と素材でものを作るのは困難となる。

そのため、工場を海外に移転することはブランドに悪影響を与えることとなる。長沢(2015)は、製造コストを抑えるために工場を国外に移転したとしても、その状態を長期間継続することは不可能であり、いずれ行き場を失うと警告している¹³³。たとえば、人件費が安いという理由で移転しても、その地域の人件費がその水準のまま維持される保証はどこにもない。移転して数年後に人件費が高くなる、または外交関係が微妙になって製造を続けにくい環境になることは、十分考えられることだ。そうなれば、また別の地に移転をしなくてはならない。製造コストを低く維持することは非常に困難であり、移転回数が増えるほど企業が疲弊していくことは間違いないのである。

そうであれば、製造にかかるコストダウンに血眼になるのではなく、高い価格でも売れる製品づくり、「高くても、これが欲しい」と感じさせるブランディングに注力したほうが、はるかに将来性があるといえるだろう。

5. ラグジュアリーの国による違い

ラグジュアリーに対する価値観、用途は、国によって異なる¹³⁴。

ラグジュアリーが生まれたフランスでは、他者に見せびらかすものではなく、製品に宿る歴史やノウハウを噛み締め、こっそり楽しむものである。芸術性や美的デザインが重視されるイタリアでは、ラグジュアリーは芸術的発想が得られるアイテムである。

アメリカにおいては、人々の幸福の追求は、喜びよりも消費を通して行われる。より快適で、より性能がよいものを通して生活は豊かになるという考え方から、ラグジュアリーにも機能性が求められる。たとえば、ダイヤモンドは優れた投資材料であり愛の告白にも使えるなど、製品の優越性が客観的に説明できなくてはならない。逆に言えば、それが説明できるのであれば、長い歴史や伝統は必要とされない。

ラグジュアリー新興国であるロシアや中国では、社会的成功を成し遂げたことを周囲に広く知らせたい、自身や一族へのご褒美としたいという快樂主義的、感覚的な部分と結びついている。

さらにアメリカ、日本、フランスで、ラグジュアリーという言葉から想起される概念について調査した研究がある。いくつかの言葉を挙げて「ラグジュアリーに関係あるかどうか」を質問したところ、3国共通でベスト3に入った言葉は「高価」、「品質」、「名声」であった。ただし、アメリカとフランスは「高価」1位、「品質」2位だったが、日本は「名声」1位、「品質」2位であった。つまり、日本人は「ブランドは名声がなければいけない」と考える傾向があるということだ。

¹³³ 長沢伸也『高くても売れるブランドをつくる！ 日本発、ラグジュアリーブランドへの挑戦』pp.58-59

¹³⁴ J.N.カプフェレ、V.バステアン(2011).『ラグジュアリー戦略 真のラグジュアリーブランドをいかに構築しマネジメントするか』pp.194-202

また「別扱い」と「少数派」は、アメリカとフランスは4位・5位（順位は逆）に入っているが、日本は「芸術」4位、「ファッション」5位であり、別扱いと少数派は8位以下である。つまり、日本人にとってラグジュアリーブランドを身につけるということは「他人との差異」をつくるものではなく、むしろ他者と同じになる（同じ物を持つ）という感覚ということになる。

6. ラグジュアリーブランドの市場規模

ラグジュアリービジネスには、広義には高級車、衣類、革製品、香水、化粧品、時計、宝飾品、ワインやスピリッツ（ジン、ウォッカ、テキーラ、ラムなどの蒸留酒）、食品、家具、帆船などを指す。

これらの市場は、リーマンショックなどの世界的経済不況で一時的に落ち込むことはあっても、総体的に見れば安定して増加傾向にあった。2019年のラグジュアリー市場は1兆2600億ユーロ（1ユーロ当たり121円換算として約152兆4600億円）に達すると推定されていた¹³⁵。しかし2020年は新型コロナウイルスの世界的感染拡大により、ニーマン・マーカスやJCペニーといったアメリカの大手百貨店が経営破綻するほどの深刻な影響があり、個人向け高級品市場が縮小。2020年の市場売上高は約24兆5250億円になると予想されている。市場の回復には数年を要すると考えられているが、ラグジュアリー市場そのものが減少していくとは考えられず、2024年～2025年には約37兆～38兆円台まで回復すると予測されている。

7. 越境ECで重視すべき「日本らしさ」

訪日外国人観光客が関心を寄せるのは「日本らしい」「日本ならではの」の商品である。越境ECに適した独自商品というと、ファッションや雑貨、化粧品、食料品に注目が集まるが、竹内英二が越境ECを行っている中小企業220社に対して行ったアンケート結果によると、実際に海外消費者向けに販売した商品の3位には「工芸品、美術品、骨董品」がランクインしている¹³⁶。この3つの品目のうち工芸品だけがその販売品目のすべてではないが、5位の「飲食料品、酒類、調味料」、6位の「医薬品、化粧品」よりも上回る結果を示している。

ただし、海外の人々が感じる「日本らしさ」は、すべてが歴史や文化に基づいたものとは言い難い。たとえば無印良品は「しるしの無い良い品」という意味であり、(1)素材の選択、(2)工程の点検、(3)包装の簡略化の3原則を基本とし、ものの生産プロセスを徹底して合理化することで、簡潔で気持ちのいい低価格商品を生み出すことを目的としている。

「極めて合理的な生産工程から生まれた商品はとても簡潔です。言わば「空っぽの器」のようなもの。単純であり空白であるからこそ、あらゆる人々の思いを受け入れられる究極の自在性がそこに生まれます。」

137

¹³⁵ 米ベイン・アンド・カンパニーと伊アルタガンマ財団が共同発表したレポート「アルタガンマ・ワールドワイド・ラグジュアリーマーケットモニター」（2019年調査）

¹³⁶ 日本政策金融公庫総合研究所編『第8回日本公庫シンポジウム報告書 輸出で外需開拓に取り組む中小企業』p.42

¹³⁷ 無印良品公式サイト <https://www.muji.com/jp/about/>

これが無印良品のコンセプトだが、フランス人にとって無印良品の商品は、無駄を削ぎ落として本質を極める ZEN(禅)のイメージと重なり、それが「日本らしさ」として高く評価され、市場で受け入れられているという。

また、経済成長著しいインドでは共働き夫婦の家庭が増加したことから、調理時間が短縮できて味も良い日本のレトルトカレーが普及している。来日した外国人が初めてウォシュレットのトイレを使用したとき「これこそ日本のおもてなしだ」と感激したというエピソードも散見できる¹³⁸。これらは、日本がものづくりの国、創意工夫によって便利なものを生み出す国というイメージが国際社会に定着していることを示す好例といえる。

だが、日本製品を示す「メイド・イン・ジャパン」という言葉には、高品質という意味は含まれるが、高価という認識は含まれていない。他のアジア製品と比較すれば高価だが、欧米の名だたるブランド製品の価格と比べると、日本製品のほとんどが「お手頃価格」に収まっている。

だからこそ「日本らしさ」を打ち出すだけでは、高価格帯の設定には繋がらない。地方の伝統産業が売り上げや利益を向上させ、地域経済の活性化を実現するためには「ラグジュアリーブランドを目指して、ラグジュアリー戦略に基づき、ラグジュアリーブランディングを実践する。」¹³⁹必要があると長沢が断じているのは、このためである。

5.4 イタリアの中小企業

ここで、日本と同じく経済における中小企業の比率が高く、憲法で手工業の保護および発展が明記されているイタリアについて、いくつかの先行研究を材料に触れていく。

1. 伸縮的事業化のシステム

岡本(1991)¹⁴⁰によると、イタリアの伝統的産業である食品、繊維、衣料品、皮革、木工、家具などは中小企業の比率がとくに大きく、さらに家族経営が一般的で、ニッチ市場を追求する傾向が強い。さらに、中小企業は一企業のみでは存続が難しいため、他の企業との相互依存関係が不可欠であり、同一業種の中小企業が一定の地域に集中して産地を形成している。さらに、多数の小企業をコーディネートし、製品の企画、原料の調達、生産工程の管理、営業などを担う“インパナトーレ(Impannatore)”によって、多品種少量生産を実現している。このような生産システムは「伸縮的専門化」と呼ばれ、個々の企業が特定商品に特化した生産を行いつつ、ニーズや環境の変化にグループ全体で適応していくことで、間接部門を抱えることができない中小企業でもリスクの軽減が図られている。

オイルショックによる深刻な不況と経済混乱に陥った 1970 年代、イタリアでは大企業の多くが赤字に転落した中、インパナトーレが生産過程や製品の革新に積極的に取り組んだ結果、規模の小さい企業ほど付加価値の成長率および投資の伸び率が大きくなっていった。この伸縮的専門化のシステムが、落ち込

¹³⁸ 長沢伸也(2015).『高くても売れるブランドをつくる！ 日本発、ラグジュアリーブランドへの挑戦』pp.80-83

¹³⁹ 同上 p.58

¹⁴⁰ 岡本義行(1991).「イタリアの中小企業」『社会労働研究』37巻4号 pp.177-195

んだイタリア経済を復活させた原動力となったのだ。さらにイタリアは、基礎的な産業の競争力が強いことも、経済力を押し上げる要因となっている。たとえばミラノ北部のブリアンツェでは、エンジニアリングと繊維産業を核に、衣服、家具、靴、輸送機器などの産業分野が連携するなど、異なる産地間での相互補完関係による新たな産業構造の確立も見受けられる。

イタリアでこのようなシステムが構築された要因として、大規模組織を効率的に運営したり、大企業に雇用されるよりも、芸術やデザインのように個人として才能を発揮することを重視する、イタリア人の特性が挙げられている。また、中小企業としては、次のような特徴があるとされている。

- 家族経営である
- 専門メーカーである
- 成長志向ではなく、利益志向である
- 輸出志向が強い
- ネットワークへの依存度が高い
- 細分化されたニッチ市場を追求する

筆者は、家族経営の小規模企業が一定の地域に複数存在し、ニッチ市場をターゲットとした専門メーカーとして利益志向で経営しているという点においては、日本の伝統工芸産業に共通する事柄であると考えている。この伸縮的事業化システムを日本の伝統的工芸品産業に導入する場合、インパナトーレの役割は組合が担うことになるだろう。だが、原料の調達、生産工程の管理はともかく、現在も低迷から抜け出せていない伝統的工芸品組合に、売れる製品の企画や効果的な営業を実現できるかどうかは疑問が残る。

上野(2004)らによるイタリアのシルク産業関連企業 Como に対する調査報告¹⁴¹によると、Como 産地におけるシルク関連産業の強さは、アルマーニやグッチ、ヴェルサーチ、プラダといった世界一流デザイナーのブランド製品のクリエイティブな部分を担っていることにあると述べている。そのため、イノベーション的な生地の企画・開発をフレキシブルかつ短サイクルで実現すること、さらにモードを生み出す継続的な創造性が求められており、この付加価値こそが産業集積地域の存続に欠かせないものであると認識されているという。つまり、産地内の自助努力ばかりではなく、海外進出を目指すのであれば、外部の有名デザイナーや有名ブランドとの連携、協働が重要な鍵となるのだ。

2. イタリアのデザイン

小山(2016)¹⁴²によると、現在の商品世界には凡庸なフォルム(美観)が過剰に氾濫し、生気が失われている。そのため、イタリアのデザイン・プロジェクトの出発点は生活上の諸問題を美的に解決することであり、そのために設計されたものが“美的なフォルム”を備えていることが当然視されるという。美的なフォル

¹⁴¹ 上野和彦・立川和平・高橋長直・高田滋・遠山恭司・竹内裕一・本木弘梯(2005).「イタリア・コモにおけるシルク産業集積 ―揺れ動くサードイタリアー」東京学芸大学紀要 3 部門 56 pp.15~28,

¹⁴² 小山太郎(2016).「イタリアのデザイン主導型の製品開発の論理(2)」産業経済研究所紀要 第 26 号

ムとは、これまで存在しなかった、詩情の息吹を感じさせるようなフォルムであり、これを創り出すことでモノの世界が刷新されるのだという。

アメリカ人にとってのデザインとは「より多く売る」ことを目的としたものであり、既存の社会関係を前提として、消費者行動を緻密に分析し、消費者の満足度を上昇させる機能性を備えたフォルムを創るということである。しかし、イタリア人にとってそれはスタイリングであって、デザインではない。イタリアにおけるデザインとは、アメリカ式のマーケティングの考え方とは対極にある。消費者がモノから得る満足感に焦点を当てるのではなく、モノによって生じる人の状態に着目している。つまり、「人間を幸せにする」だけではなく「居心地よくする」ことも目的としており、単なる機能性を乗り越えて社会の一步先を見据え、美学的であると同時に来るべき生の諸様式を發明するものでなければならない。そのために、人間の周囲にあるモノを主体として、人間の五感を通じて良い作用をもたらすような設計を行うのだ。

たとえば長い歴史を持つ老舗旅館に、その土地で脈々と受け継がれてきた伝統的工芸品が飾られていたとしよう。すると、そこには他の場所やモノでは置き替えが効かない唯一無二の魅力が生まれる。それは旅館側が顧客をもてなすために用意した空間であり、顧客側はそれまで感じたことのない心地よさを味わうことができる。いっぽう、より多くを売ることを目的とするアメリカ式のデザインは、大多数のニーズに応えることで、結果的に没個性的な風景を生み出している。それは、郊外でよく見られるショッピングモールや、チェーンレストラン、コンビニなどのように、多くの人々にとって便利で快適な空間だが、用事が終わればそこに長居する理由のない、人・場所・モノが置き替わっても何ら差し障りがない、個としての尊厳が守られない空間であるとも言える。

さらにイタリアのデザインは、プラスチックなどの人工素材ではなく、なるべく天然素材を用いることが望ましいとされている。人間が人工的なモノのみに囲まれた空間では疲れを感じやすく、豊かな自然の中に身を置くことでストレス解消やリラックス効果があることは既に知られている。近年は従業員の疲労軽減のため、造花ではなく自然の樹木である観葉植物を事務所に設置する企業が増えているほどだ。

このように素材の選択においては「疲れさせない」ことが重視されるが、同時に、その素材だからこそ可能な表現、質感も注視される。たとえば、建築家であり工業デザイナーのアンジェロ・マンジャロッチィは、大理石を材料としたテーブルのシリーズ<エロス>に対して、ある日本の企業がプラスチックで生産したいという申し出があったが、それを断ったという。素材が変われば、感触や重さなどの質感も変わる。その質感に合わせたフォルムやジョイント・システムを再検討する必要が生じる。さらに、職人が加工する際の扱いやすい加工方法や、製品が社会（空間）にもたらす効果や必要性についても考え直さなければならない。

イタリア人にとって「人間を幸せに、心地よくするモノ」とは、人と人の触れ合いによって生まれるドラマティックな人生を盛り上げる舞台装置でもある。つまり、デザイナーは色彩理論、素材の性質、マーケティング、舞台装置の技法までを知っている必要があるが、それを一人で担うことは困難であるため、各分野の専門家を集めたデザインチームを作る必要があるのだ。

3. イタリアの伝統工芸に対する公的支援

イタリアは日本同様に世界有数の観光国であり、近年、観光資源として文化財、環境財、農業、地域的手工業による特産品が見直され、新たな取り組みが始まっている。そこで本節の最後に、イタリアにおける手工業、伝統的工芸の保全振興策に関する調査研究を行った丸谷(2016)の論文¹⁴³から、日本の伝統的工芸品産業に応用可能な取り組みについて検討を行う。

本節の冒頭でも述べたように、イタリアは憲法で手工業の保全と発展が謳われており、1985年に「手工業基本法(Legge-quardo per l'artigianato)」が制定された。この基本法には職人企業者という区分が設けられている。職人企業者とは「個人的に職業的にかつ資格者として職人企業を経営しその指揮と決定に際して生じるすべての義務と危機を共にすべての責任を負うものであり生産の過程において主として本人自身の労働や手仕事によって活動する」と定められており、職人企業者が経営する企業は、信用の供与における優遇措置、技術的支援、応用研究、職業訓練、相互扶助経済、職人圏の実現、輸出のための優遇措置が受けられる。加えて、職人に関する立法は各州に委ねられており、それぞれで職人企業の保全および発展に関する法律が制定されている。

イタリアには20州が存在するが、なかでもラツィオ州は1999年に制定した「行政の地方分権実現に向けた地域や地方の機能に関する制度」で、手工業に対する行政の責任と義務を定めた。この制度では、レジョーネ(州)が職人企業に対する財政的支援、社会的ネットワークの構築、職業訓練などを担い、コムーネ(基礎自治体)は企業調査やマネジメントといった地域的な役割を担う。さらに、この制度は2007年に改定され、新たに「芸術的伝統的工芸(artigianato artistico etradizionale)」という枠組みが設置され、伝統工芸に特化した支援策を講じることとなった。

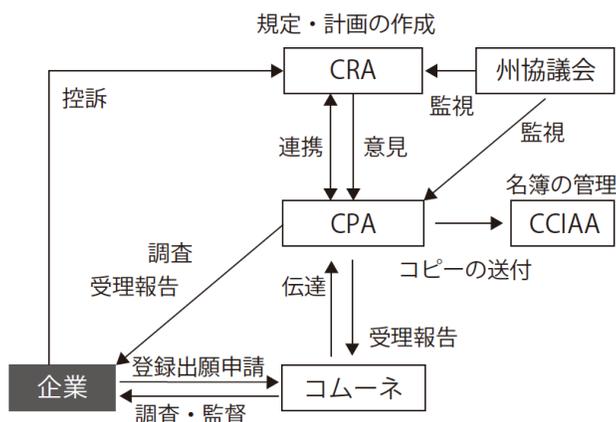
- 製品に対する芸術的な資格の付与
- 職人企業の発展や資格の付与
- 工芸における芸術的文化遺産の保護や保全
- 芸術品や産業デザインの現代的な研究に基づく技法的形態を伴う現代文化の推進
- 組織化支援や専門的な技法の革新・事業家への革新の支援

これらの5項目から、この制度が伝統工芸に資格を与えて保全するばかりではなく、長年受け継がれてきた生産技法や経営方法を現代社会に適合させるための研究や、専門技法の革新などを支援することで、伝統工芸の発展を図ることが目的であるとわかる。また、芸術的伝統的工芸とは「高い美的価値や形・形態・装飾や技法にインスピレーションを受けた制作・製品・作品」と定義されており、単に長い歴史や伝統技法を備えたモノではなく、手仕事や高度な専門性によって付加される美しさ、芸術性が求められていることがわかる。

¹⁴³ 丸谷耕太(2016).「イタリアにおける芸術的文化的遺産としての伝統工芸」立教大学観光学部紀要 第18号 pp.154-164

芸術的伝統工芸の認定は、企業がコムーネに登録出願申請を行い、コムーネは申請要件¹⁴⁴が満たされていることを確認した後、日本の県にあたる各プロビンチャに設置された県委員会（Commissione Provinciale per l' Artigianato 以下 CPA）に伝達する。CPA は要件が満たされていることを検証した後、芸術的伝統工芸の名簿管理を担っている CCIAA に申請書のコピーを送付し、登録を完了させる。不受理となった場合は企業から手工業のための州委員会（Commissione Regionale per l'Artigianato 以下 CRA）へ不服申し立ての請願を行うこともできる。

図 16. 芸術的伝統工芸認定の手続きと関連機関



出所：丸谷耕太「イタリアにおける芸術的文化的遺産としての伝統工芸」p157より引用

CRA が定めた芸術的伝統工芸の区分は「皮革・革張り」「装飾」「写真・デザイン・絵画」「木工品および関連する仕事」「卑金属」「貴金属・貴石・半貴石および関連する仕事」「修復」「楽器」「織物・刺繍および関連する仕事」「ガラス・セラミックおよび関連する仕事」の 10 セクターが存在する。セクターごとに芸術的伝統工芸の定義付けがなされており、いずれも手工性の高さ、歴史的な経験を基盤とした材料と技法による芸術性の高さ、専門的な訓練による次世代の人材教育と地域活力への寄与が重視されている。さらに各セクターには工芸の種別として「芸術的工芸」「伝統的工芸」「革新的工芸」の 3 つが設けられている。国際化や輸出増加のために産業転換を図る職人企業の芸術的伝統工芸は、革新的工芸にあたる。

このように、行政区分による役割分担が明確であること、各州において伝統工芸保全の法律が制定されていること、芸術的伝統工芸の定義に次世代の人材教育や地域活力への寄与が含まれていることや、海外進出に向けた転換を図る企業の製品を革新的工芸と位置付けるなど、イタリアの伝統工芸に対する支援策には注目すべき点が多い。さらに、芸術的伝統工芸を活用した観光ルートの整備も進んでおり、旅ナカ需要へのアプローチも進んでいる。

¹⁴⁴ 5 年間の職人企業への登録、保護すべき工芸品の種別への該当、CRA が作成した生産規定に従っていること、等。

小括

日本の伝統的工芸品産業が低迷している原因は、製品の問題ではなく、その価値を上手く打ち出せていないマネジメントの問題であると仮定し、本章では伝統的工芸品のブランド化に向けて、第1節で欧米ラグジュアリーブランドの価値の創出手法に対する調査と分析を行った。

ラグジュアリーブランド製品の価値には、2つの種類がある。ひとつは社会的側面、もうひとつは個人的側面である。前者は、社会における自分の経済的位置づけである。知名度が高く、高額で手に入りにくい誰もが欲しいと願っているモノを所有することで、それを持っていない人間に対する優越性を示すこととなる。後者は、個人の感情としてブランドコンセプトに共感し、その思想を体現した製品を身につけることで得られる特別感や優越感、幸福感である。前者は知名度の向上や顧客の増加が前提となるため、実現には時間がかかる。だが後者は適切なブランディングにより、短期間で成し得ることが可能である。そのため、日本の伝統的工芸品産業の回復にはブランドとしての神話(ストーリー)作りや、社会における立ち位置(ブランドコンセプト)を明確にし、打ち出すことが急務なのである。

第2節ではセイコーとゼニスと比較し、ラグジュアリーブランドとして日本のものづくり企業に足りない要素があることが明らかになった。優れた技術によって高性能・高品質のものづくりが可能であり、その製品価値について分かりやすい説明がされていたとしても、それだけではブランドと顧客の間に情緒的關係は発生しない。人間が共感できるのはモノの性能ではなく、人の感情や行動である。これまで日本のものづくり業界は、人に焦点を当てたストーリー作りが不十分であった。海外需要を開拓して業績の回復を目指すのであれば、モノの性能や価値を理解してもらうためにも、人を主人公にしたストーリー作りに取り組む重要性が理解できた。

第3節ではそれを踏まえて、長沢伸也・杉本香七(2021)、カプフェレ教授&バスティアン教授が提示した、ラグジュアリーブランドに必要な要素について確認を行った。そのなかでも、長沢が感性的・感覚的価値を生み出すために「正当性」と「夢」が必要であると述べている点に着目したい。顧客がブランドのファンになるために感性的・感覚的価値は不可欠であり、伝統的工芸品の中には藩主に価値を認められて保護されたものや、天皇家をはじめ「やんごとなき人々」に献上されたものも多い。日本の特権階級が認めた品物であるという事実は、それを手にした一般人に高い特別感を与えるし、当時のモデルが再現されれば夢が高まるだろう。

年数ではなく歴史的出来事に対する重み、産地を聖地にするための最適化、創業者や職人のこだわりや情熱にフォーカスしたストーリー作りが重要であるという長沢伸也・杉本香七(2021)の主張と事例も、第2節の内容をより具体的に補完した。

カプフェレ教授&バスティアン教授が提示した内容は、日本の伝統的工芸品のブランディングへの応用が難しいものもあったが、ブランドにとっての神様は顧客ではなくコンセプトや神話(ストーリー)であり、使用に手間がかかる(傷がある)ことが特徴や個性となり、広告の目的は販売のためではなく夢を与えるためであるなど、従来のマーケティングとの違いを明確に示した。

また、求められる「日本らしさ」が国によって異なること、ラグジュアリーに対して求めていることに国によって差異があることも明らかになり、開拓先を決める際にはそうした情報が重要であることもわかった。

第4節では、イタリアの中小企業の伸縮的事業化システム、デザイン・プロジェクト、伝統工芸への保護政策の3点を概観し、日本への応用を検討できる要素が多々あることを発見した。

まず、同一業種の中小企業が相互依存関係を構築して産地を形成、インパナトーレがコーディネーター役として製品の企画や原料の調達などを行っている点は、日本の伝統的工芸品産業にも通じる。ここでは、インパナトーレと同じ役割を担う伝統的工芸品組合に、イノベーションを起こす企画力や、海外ブランドや専門家との連携力、コミュニケーション力などが肝要であると痛感した。

次に、イタリア人にとってのデザインとは、これまで存在しなかった詩情の息吹を感じさせるフォルムや、人を疲れさせないよう天然素材を用いること、五感を通じて良い作用をもたらす設計によって「人を幸福に、居心地よくする」ことが目的であった。ラグジュアリーが個人にもたらす幸福感や満足感は第1節や第2節で明確になったが、ここでは幸福感に加えて「居心地のよさ」という環境に対する影響にも言及されている。

日本の伝統的工芸品のフォルムは、日用品であればシンプルなものが多いが、陶芸品は土や釉薬、絵付け技法によって味わいに違いがあり、織物も糸の種類や織りの技法によって風合いが異なる。それは、その土地と文化によって生み出されたという点で十分に詩情の息吹を感じられるものであるし、違う材料や技法では同じものを生み出せない。そうした特性を生かしつつ、対象国の人々にどのような「居心地のよさ」をもたらすのか。これを起点にすることも、海外用の製品開発・改良のひとつの手段といえる。その場合は南部鉄器の岩鑄(第4章の事例研究4)の事例が参考になる。

ラツィオ州の「芸術的伝統的工芸」の認定と支援策は、伝統工芸の保全のみならず生産技法や経営方法の改革の支援も行い、伝統工芸の発展を目的としている。日本の伝産法も伝統的工芸品産業の振興および継続に資することを目的としているが、指定要件が47年前から変わっていないこと、組合が補助金に依存する傾向があること、後継者問題や技術継承の難しさに対応できていないなど、多くの課題を残している。いっぽうラツィオ州の支援策では、芸術的伝統工芸に10セクターを設置するだけではなく、各セクターで芸術的伝統工芸の定義付けを行い、さらに芸術的・伝統的・革新的の3種別を設けるなど、同じ種類の工芸品であってもその性質に応じて明確に細かく区別しており、次世代の人材教育と地域活力への寄与を重視するなど、制度設計自体に高い実効性を感じた。

第 6 章 越境 EC を活用した販路拡大戦略の構築

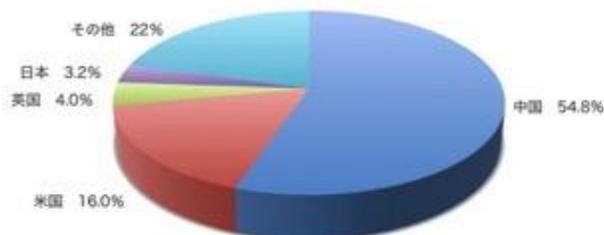
本章の最後に、越境 EC の市場規模、商品、コストなどを調査し、それらを活用した戦略について確認を行う。

6.1 越境 EC の市場規模

越境 EC の現状を論ずるにあたり、まずは市場全体の規模を把握する必要がある。総務省情報流通行政局のデータ¹⁴⁵では、2018 年の世界のインターネット利用人口は、39 億 2,400 万人である。2005 年度は 11 億人であるから、実に 13 年間で 3.5 倍の成長を示しており、今後も同程度の伸びが予想され、これまで以上に越境 EC の市場規模の拡大が見込まれる。

次に第 4 章で述べた『調査事業』においては、2019 年の世界の BtoC 市場規模を 3 兆 5,300 億 US ドル、EC 化率 14.1%としている。また、その後の予想数値として各種調査機関、文献および越境 EC 事業者に対するヒアリング調査により、対前年比成長率を推計している。それによると、今後ここ数年のマーケット拡大率の平均をとった推計でも、2023 年には 6.54 兆 US ドル、EC 化率 22.0%となる。また、2019 年の国別 BtoC 市場規模は、トップから順に、1 位中国 (1 兆 9,348 億 US ドル)、2 位米国 (5,869 億 US ドル)、3 位英国 (1,419 億 US ドル)と続き、日本は 4 位 (1,154 億 US ドル)に甘んじている⁶。

図 17. 2019 年 世界の BtoC 市場規模における主要各国の割合



出所：「内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済事業報告書」 p.100 図を元に筆

越境 EC はインターネット利用人口の増加に比例して、今後も飛躍的なマーケットの拡大が予想される。だが、一般的に越境 EC を行う上で現実的なビジネスの範囲としては、上位 4 カ国を対象とすることで充分であると結論づけることができる。

ここで『調査事業』における市場規模 1 位中国、2 位米国、4 位日本の三国間の越境 EC に注目してみる。日本の対米国越境 EC は 2,863 億円、対中国では 312 億円、合計 3,175 億円の市場規模である。米国の対日越境 EC は 9,034 億円、対中国では 6,535 億円、合計 15,570 億円の市場規模である。日本から中国への越境 EC は 1 兆 6,558 億円、米国から中国へは 2 兆 94 億円、合計 3 兆 6,652 億円の市場規模である¹⁴⁶。ゆえに、マクロの海外貿易取引全体において、アメリカと日本は近年、中国と

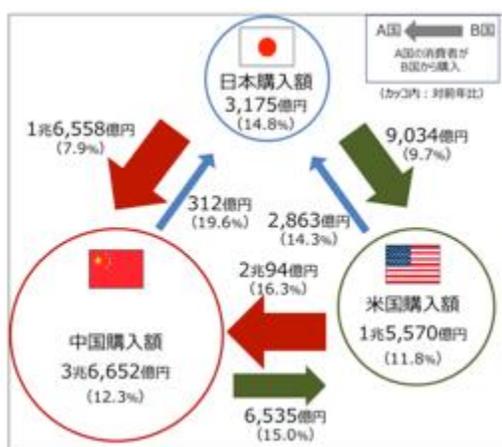
¹⁴⁵ 総務省情報流通行政局 <https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/field/tsuushin08.html>

¹⁴⁶ 経済産業省 (2020). 「内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済事業報告書」 p.100

の貿易赤字が問題視されているが、越境 EC が貿易不均衡を緩和する可能性、重要性を大いに秘めていることがデータからも読み取れる。今後の三国間の越境 EC の進化発展は、貿易赤字解消という政治問題の解決にも寄与すると期待できる。

なお、前述の『調査事業』において、この日中米の三国間を含めた越境 EC の市場規模の急拡大には「越境 EC の認知度の上昇」、「自国にはない商品への取得欲求」、「自国よりも安価に入手できるものがあること」、「商品やメーカーに対する信頼性等」が背景理由とされている¹⁴⁷。船舶だけでなく、飛行機にて国際ハブ空港などを活用した流通システムの進化が物流レベルの向上をもたらし、それが越境 EC 市場拡大を後押しする要因の一つになっていることも間違いない。

図 18. 日米中三カ国の越境 EC の市場規模



出所：「内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済事業報告書」 p. 106 図より引用

6.2 越境 EC に適した商品、購入理由、購入場所

Paypal and Ipsos, "PayPal Cross Border Consumer Research 2018," July 23, 2018 において、世界 31 カ国、約 34,000 人を対象に 2018 年 3～5 月に実施された調査によると、越境 EC にて購入経験のある商品は、1 位より順に「衣服、靴、アクセサリー」68%、「家電、PC、スマホなど」53%、「玩具、趣味」53%、「宝飾品、時計」51%、「化粧品、美容関連製品」46%、「収集品、記念品、美術品」42%、「スポーツ用品、アウトドア用品」40%となっている。

この分類と数値からは、定価がある程度明確であり、大量生産が可能な商品群であることが見てとれる。当然、その生産販売主体は大企業中心であると考えられるし、ユニクロなどのように日本を代表する世界的企業が越境 EC に取り組む事例は多々ある。

だが、日本政策金融公庫総合研究所の竹内英二による調査論文「期待される越境 EC とそのリスク」(以下『調査論文』)によると、日本刀や甲冑といった美術品から、ロータファッションのような少量多品

¹⁴⁷ 同上 p.101

種生産の衣服、中古車まで、さまざまなアイテムの販売実績が確認されている。つまり、決して大企業をはじめとする知名度が高い有名企業の商品のみが、販売されているわけではないのだ。

また、この調査論文では国別の傾向は明らかにされていないが、中国国内においては日本の化粧品に高い人気がある。これはすでに知られていることだが、越境 EC においても輸出対象とする国の国民性を鑑み、自社商品が受け入れられやすい素地があるかどうかは、最低限確認しておく必要があるといえる。『調査報告』のアンケート結果によると、消費者が越境 EC で商品を購入する理由は、1 位「商品の価格が安い」72%、2 位「本国ではその商品を購入できない」49%と、上位 2 つが突出している。続いて 3 位「新商品や興味深い商品を見ることができる」34%、4 位「商品の品質が良い」29%、5 位「配送料金が手ごろ」24%という理由が挙げられている¹⁴⁸。

また、その商品を購入する場所として同調査が明らかにしたのは、1 位「淘宝网」5150 億 US ドル(中国)、2 位「Tモール」4320 億 US ドル(中国)、3 位「Amazon」3440 億 US ドル(米国)、4 位「京東」2590 億 US ドル(中国)、5 位「イーベイ」906 億 US ドル(米国)、6 位「ウォルマート」360 億 US ドル(米国)、7 位「Wish.com」80 億 US ドル(米国)、8 位「Houzz」79 億 US ドル(米国)となっている。

6.3 越境 EC のコスト

越境 EC の平均コスト算出は難しい。第 4 章 1 節で述べた 6 つの事業モデルの違い、その事業モデル内における規模の違い、どの販売システムを利用するのかの違い、この 3 つの要因によってコストは大きく異なり、平均的な金額を提示することは容易ではない。

ただし、ここ数年で越境 EC が大きく発展するにつれて、勃興期では曖昧であった EC プラットフォームの選択肢がある程度絞られてきたため、それぞれを挙げて論じておく。

ベースとなる EC プラットフォームは、大別して 5 つのタイプが存在する。EC モール、ショッピングカート ASP、EC パッケージ、オープンソース、フルスクラッチである¹⁴⁹。選択する基準としては、想定年商とカスタマイズ性の両方を考慮するのが一般的である。

6.3.1 EC モール

EC モールは、天猫国際やアマゾンなど既存の EC モールへの出店に伴い、その EC モールのプラットフォームをそのまま使用する方式である。売上規模としては数千万円程度が想定され、カスタマイズ性は高くない。モールによってコストはさまざまであるが、他の方式に比べて非常に安価である。初期費用がかからず、月額料金のランニングコストのみの負担となるモールも存在する。

6.3.2 ショッピングカート ASP

¹⁴⁸ 経済産業省 (2020). 「内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済事業報告書」 p.103

¹⁴⁹ インターファクトリー「2021 年 5 月期第 1 四半期決算説明資料」

https://ir.interfactory.co.jp/ja/ir/news/Interfactory_FY21_Q1_Financial_Results_Presentation_201014/main/0/link/201014.pdf

ショッピングカート ASP とは、「新規事業などで素早く安価に EC サイトを構築したい」、「本格的に越境 EC に進出するためのテストマーケティングをしたい」といった企業に適している。

使用法は EC モールとほぼ同じであり、既存の EC システムに対して、会社情報登録、商品登録、デザインテンプレート選択、といった手順のみで開店できる手軽さがある。システムの使用感はほぼ EC モールと同じであるが、独自アドレスが使えるメリットがある。ただし、デザインテンプレートの制限があり「商品一覧画面を 3 列から 4 列に変更できない」、「TOP ページの画面にカレンダーを 2 つ設置できない」など、開店後に問題点に気がついても変更できない ASP が多々あり、こだわりがある部分については事前に確かめておかねばならない。

ASP 自体の選択に迷う場合は、同業者の使用パーセンテージが判断の目安となる。同じ業界であれば好みや悩みの多くは共通しており、大きく外れることがあまりないためである。最近の ASP は契約者の声を順次反映することで進化向上を続け、使いやすくなっており、安かろう悪かろうのシステムではなくなっている。自営業、中小零細企業が天猫国際の出店費用などに躊躇し、「まずは手軽に越境 EC をスタートさせたい」と希望する場合は、費用対効果を考慮に入れれば、他のプラットフォームと比較検討の上、ASP を選択して間違いはないと思われる。

6.3.3 EC パッケージ

EC パッケージは、すべて自社で行うフルスクラッチと、すべて定型化された ASP の中間にある、両方の長所を兼ね備えた形態である。商品管理、テキストと画像などのアップロード機能、メルマガ配信やブログの更新機能との連携に至るまで、サイト運営に必要な機能をすべて網羅できるように設計されている。

ただし年商が 1 億円を超えると、商品数および注文数が増え、業務が煩雑になり、在庫管理や発送作業といったバックエンド作業への負荷が大きくなる。その問題を人員の増加などで対応しようとしても、ミスは減らず、販売ロスなどが発生したりするため、その場合はプラットフォームとして不適切となる。

売上規模として上限はほぼなくなり、カスタマイズ性は高いが、弱点はプログラム自体の陳腐化である。EC モールのリニューアル頻度は 3～5 年が平均であり、その度にプログラムを新しく入れ替えるための更新費用負担が生じる。そのため、最近では自動的にプログラムが更新されるクラウド EC が登場し、注目されている。

6.3.4 オープンソース

オープンソースとは、公開されたソースコードを利用してサイトを構築する手法である。既存の設計に従い、適宜編集を行って自分のサイトを構築していくイメージで、自前のエンジニアがいる場合に採用されることが多い。基本機能がすでに実装されているソースを元に自社開発すれば、ソースのライセンス取得費用が不要なため、プラットフォーム費用の大幅な削減を実現しながら、カスタマイズ性の高いサイトを運営することができる。希望するカスタマイズがほぼ可能になることが大きなメリットである。

デメリットはバグが発生した場合、オープンソースを提供するベンダーが責任をとってくれないこと、プログラム自体は無料であってもサーバは有料で設置しなければいけないため、別途保守管理費用が必要になることなどが挙げられる。

6.3.5 フルスクラッチ

フルスクラッチとは、既存のシステムやソフトウェアを一切使用せず、完全オリジナルの設計によってサイトを作成、運営していく手法である。時間的および人的コストは前述の 5 例と比較にならないほど莫大なものであるが、中・大企業で多数の既存顧客があれば、自社の要件に合わせて設計でき、最も効率的な販売管理体制を築くことができる。

大規模 EC サイトのセールでは、一度に何十万、何百万というアクセスが殺到するが、それに耐えられるレベルのサーバ仕様やトラフィック制御が必要となる。前述のオープンソースなどでは、たとえばアマゾン内サーバしか選択肢がないケースが考えられるが、フルスクラッチを選択すれば専用サーバと環境を構築できるため、トラフィック集中などにも余裕をもった対応が可能になる。

越境 EC のコストは、この 6 つのプラットフォーム代だけではない。ネット広告や、返品交換といったクレームおよびアフターサービス処理のコストが別途発生することを忘れてはならない。また、日本の中小企業は 6 つのプラットフォームの選択において、使いやすさ、コストやチャネルばかりを選択の決定要因として重要視する傾向があるが、あくまでも自社商品の特性、消費者の属性、モールの特性を考慮に入れたマーケティング発想からのプラットフォーム選択でなければならない。

表 4. EC サイト構築方式別対象顧客規模

プラットフォーム	想定年商	カスタマイズ性	初期費用	制作期間
ASP	1億円以下	なし	10万円～	短い
オープンソース	1億円程度	あり	数万円～	短い
ECパッケージ	1～50億円	あり	300万円以上	3ヶ月～
クラウドEC	1～50億円	あり	300万円以上	3ヶ月～
フルスクラッチ	50億円以上	あり	数千万円	半年以上

出所： <https://www.interfactory.co.jp/blog/platform/> の図を元に一部変更し、筆者作成

6.4 越境 EC を成立させる要因

前述の竹内は平成 24 年 (2012 年) の『調査事業』を受け、越境 EC を成立させる条件として 3 つの条件を挙げている¹⁵⁰。

- (1) 外国の消費者からの信用を得る
- (2) 海外にないものを提供する
- (3) 海外で買うより安く良いものを提供する

¹⁵⁰ 竹内英二 (2014). 「期待される越境 ECEC とそのリスク」 日本政策金融公庫論集 (22) p.10

この3条件は令和3年(2021年)現在においても大枠で正しいといえるが、IT技術の進化、消費者マインドの変化などのスピードが以前よりも増している中で、完全にこれらの条件と紹介した企業事例の現状が合致するとは考え難い。その点に注意を払いながら、順に論じていく。

6.4.1 外国の消費者からの信用を得る

外国の消費者からの信用を得る方法として紹介されているのは、消費者目線に立ったサイトの作成方法である。通常、サイトの作成方法といえば、日本語のサイトをそのまま翻訳したものが考えられる。だが、それでは外国の消費者には不適切であり、微量の調整が必要となる。

事例研究 10: 京都府京田辺市「舞妓の茶本舗」の EC 展開

株式会社タミヤは京都府京田辺市にて日本茶の製造小売業を行う会社で「舞妓の茶本舗」の屋号で店舗とECを展開している。同社は令和2年(2020年)の時点で、日本語、英語、ドイツ語、中国語の4言語でサイトを運営しており¹⁵¹、文章内容はほぼ同じであるが、紹介する順序を変更している。日本語の通常サイトのトップページでは「新着情報」「経営理念」「茶の歴史」「商品の紹介」と紹介されていくのに対して、他の言語のページでは「新着情報」が省略され、「お茶の選び方」「お茶の淹れ方」というように、日本茶そのものに対する価値の向上や興味関心を引きつける順序となっている。中国語版では、抹茶やスイーツのほか、茶器なども掲載している。

同社は越境ECの実行・運営にあたり、国別の消費者の好みに対応するため、ドイツ人マーケッターの支援を受けている¹⁵²。なお同社のサイトは6つの事業モデルのうち、国内自社サイトをメインに行っているが、中国語ページには淘宝网にリンクが貼られており、前述の6つの事業モデルでいう相手国ECモール等出店(出品)に該当する。これにより注文方法、発送方法、返品の方法については淘宝网に準じ、消費者の不安解消を図ることに成功している。越境ECがある程度進行した段階で一つの事業モデルのみを選択するのはなく、異なる事業モデルを併用している点が特徴である。

6.4.2 海外にないものを提供する

第二条件については、日本の伝統工芸品をはじめとしたいわゆるメイド・イン・ジャパンの商品であろう。

事例研究 11: 新興時計メーカーKnotの越境EC

Knotは平成26年(2014年)創業の、新興の時計メーカーである。国内のマーケットはセイコー、シチズン、カシオ3社の寡占状態であり、なおかつバブル崩壊以降、3社を含む時計産業全体が長い停滞に苛まれ続けている。そのため現在では、メーカーの生産拠点は人件費と土地代が安い中国に集中し、国内の関連企業の空洞化が進んでいた。そこに商機を見いだしたのがKnotである。大手メーカーの部

¹⁵¹ 舞妓の茶本舗 <https://www.maiko.ne.jp>

¹⁵² 竹内英二(2014)。「期待される越境ECECとそのリスク」日本政策金融公庫論集(22)p.10

品製造等の下請けを長年続ける中、高い技術力を備えた職人が育った。加えて人的余裕があったため、完全メイド・イン・ジャパンの時計を作りだしたのだ¹⁵³。

Knot 社の商品特徴は「高品質でありながら入門価格帯の国産腕時計ブランド」にある。時計本体とベルトは別売りになっており、それぞれ 1 万円台中盤であるため、合計しても 3 万円台となる。日本各地の伝統工芸や技術とコラボレーションし、季節毎のベルトの新作を、まるで服を着替えるような感覚で消費者に提案する。

Knot 社の革製ベルトを加工しているのは長野県飯田市の老舗メーカーで、昔ながらの「タンニンなめし」にこだわり、肌触りの良さに定評がある栃木レザーの品質は国内屈指である。また、ジャガード織りとは絵が浮き上がるような織り方で作った織物であり、柄はプリントなどと比べて立体感や高級感が出る。創業 150 年の歴史を持つ榎田商店(山梨県)のジャカード織素材を使った傘は皇室献上品になるほどで、その技術が Knot 社のベルトに転用されている。さらに knot 社では、和装の帯締めや髪飾り、仏具や茶道具に使われてきた“くみひも”の製造メーカーである昇苑くみひも(京都府)に依頼し、その手作業と機械をミックスした独自の伝統技術をベルトに使用している。

図 19. knot 社のオンライン販売サイト



出所：<https://knot-designs.com/c/colleCEction/>

製造に徹底したこだわりをもつ Knot 社は、販売方法もユニークである。国内国外代理店の実店舗による販売と越境 EC の 2 つがあるが、EC はスタート時から、SNS での紹介から国内自社サイトへの誘導をメインとしてきた。他の商品との差別化を図るため、中国のモールには出店していない。また越境 EC の売

153 「日経ビジネス」2017 年 1 月 6 日号 p.60

上に自信があり、無理をして海外実店舗を増やす必要性を感じていないという。初年度の売上高は約 7,500 万円、創業 3 年目の平成 29 年(2017 年)には約 15 億円にまで上昇した。

6.4.3 海外で買うより安く良いものを提供する

第三条件の例として、竹内英二(2014)は特殊なオーダーメイド品、具体的にはボクシングのグローブを販売する株式会社アメリカ屋を挙げている。だが、これは的を射ていない。確かに同社の製品は日本国内の同業者に比べて 17%程度低いという価格対抗力があり、太平洋圏であるなら相手国の国内メーカーで発注するよりも、日本の同社に依頼すれば 1 週間程度で納品できる強みがある¹⁵⁴。しかし、アメリカ屋のような形態の企業は数少なく極めてレアケースであり、第三条件はどちらかといえば大企業の大量生産品が該当すると考えられる。伝統的工芸品産業の越境 EC 戦略には当てはまらないように思えるが、参考になる点があるため記しておく。

たとえば、中国で人気がある日本製の化粧品は、正規ルートで輸入されたものを中国の都市部百貨店で購入すると高額になる。だが、中国のモール内での販売品ならば、出店料こそ必要となるが中間業者が排除されて直接販売に近くなり、モールの流通網も利用できるため、消費者にとっては価格訴求力、納品日ともに魅力が増す。

事例研究 12: 中国越境 EC サイト天猫国際に出店するカルビー

カルビーとアリババが協業し、平成 28 年(2016 年)1月、スナック菓子「じゃがりこ」を天猫国際で販売開始して好評を得た。カルビーは、アリババと関係をさらに深めるため、翌年 2 月にカルビー社の会長兼 CEO が、中国杭州にあるアリババ集団本社を訪れた。そして同年 8 月から、主力のシリアル商品フルグラを、アリババの越境 EC サイト天猫国際にて発売した¹⁵⁵。

これまで中国に進出した日本の消費財メーカーは、法律の関係上、現地企業と合弁会社を設立し、工場、倉庫、販路といった生産から流通までの幅広い範囲の巨額な投資を行い、さらに原料の調達などには仲介を斡旋する総合商社が絡むことが、一般的なビジネスモデルであった平成 24 年(2012 年)、カルビーはこの例に漏れず、中国の即席めん最大手・康師傅、伊藤忠商事との合弁会社を設立したが、商習慣の異なる康師傅と経営方針が一致せず、予想したほど軌道に乗らなかったため、僅か 2 年で提携を解消した経験がある。

カルビーが自社主導の中国進出を断念し、アリババとの協業拡大に踏み切った理由は、もう一つある。商社を含む中間業者を排除し、ダイレクトに顧客と繋がるアリババと手を組めば、イニシアティブを保持しながらアリババが持つビッグデータ(顧客属性、購買履歴など)を活用したマーチャンダイジング、マーケティングが可能になるからである。

中国人の訪日観光客が日本に観光に訪れた際、じゃがりこ、フルグラなどをマツモトキヨシなどで購入し、自分用、土産用として持ち帰る。彼らは再び同商品が欲しかったとき、日本のカルビーのサイトを訪れる

¹⁵⁴ 竹内英二(2014)。「期待される越境 ECEC とそのリスク」日本政策金融公庫論集 (22)p.7

¹⁵⁵ 「日経ビジネス」2017 年 6 月 5 日号記事「カルビーとアリババの協業に透ける中国事業に 3 つの地殻変動」

前に必ず行うことがある。中国国内のモールで検索するのだ。そして国内モールにあれば購入し、そのままリピーターとなる。これが近年の中国人顧客の一般的な購買行動だが、中国人以外でも似たような傾向があるのではないだろうか。

仮に、中小企業で競合他社の追随を許さない絶対的商品を持っていたとしても、海外への進出および越境 EC を試みる際、アリババのような国際モール運営企業と協業していくことは、今後の自然な流れになると推察する。

なお、他にもこの購買行動を裏付けるデータがある。日本貿易振興機構 (JETRO) が過去に実施した訪日経験のある中国消費者へのアンケート調査で、訪日と越境 EC には密接な関係があることが読み取れる。「なぜ越境 EC を使って日本の商品を購入したか」という質問に対し「日本に旅行をしたときに購入して気に入った製品だから」と答えた消費者が 2017 年 8 月調査では 40.4%、2018 年 8 月調査では 21.6%であった¹⁵⁶。そのため、観光と連動した次のような越境 EC の展開は効果が見込めると考えられる。

- ① 旅マエにソーシャルメディアや EC サイトで商品を広報し、
- ② 旅ナカに「体験買い」を誘導する。たとえば、酒蔵見学ツアーを通じて、日本酒造りのこだわりや生産者の思いを知り、その場のお土産として購入する。
- ③ 旅アトは酒蔵の越境 EC サイトを使い、継続買する。

以上 3 点を含む代表的事例として、次項にて南部鉄器を取り上げる。

6.5 越境 EC における地方の特産品、伝統工芸品の活用

事例研究 10 においては、京都府の郊外にある株式会社タミヤが京都の特産品である日本茶・宇治茶を用いて越境 EC を行っている事例をとりあげた。事例研究 11 の時計メーカー Knot 社は、その制作過程において、長野県飯田市に伝わるタンニンなめし、山梨県富士山麓のジャカード織、和装の帯締めや髪飾りに使用される京都府のくみひもという伝統工芸品が活用されていることをすでに述べた。ここではさらなる活用例として、岩手県の伝統工芸品である南部鉄器を取り上げる。

南部鉄器は第 4 章の事例研究でも説明したように、伝統的な鑄造方法により、400 年もの長きに渡って技術を継承した職人の手によって制作される。価格は数万円から十数万円のものまであり、比較的高額な部類の生活工芸品である。近年に至るまで、海外への輸出は少なかった。

ところが、中国人観光客が日本への訪問を始めたころと前後して、中国の富裕層の間で人気を博し始める。平成 27 年 (2015 年)、中国大陸と香港を含む東アジア全域への輸出総額が 1 億 7508 万円に達した。これは 4 年前の 2010 年度輸出総額 7,035 万円の 2.4 倍に相当する¹⁵⁷。さらに、中国人の飲茶という生活様式にあった工芸品のため、今後も途切れることのない、実需に後押しされることが予想できる。岩手県という地方経済の活性化においては十分な額であろう。

¹⁵⁶ 「中国の消費者の日本製品等意識調査」 p.57

¹⁵⁷ 岩手経済研究 2019 年 5 月号 p.8

なお、一部の日本の事業者は中国富裕層向けであり、NASDAQ 上場企業でもある越境 EC サイト「寺庫」にて販売をし、好評を得ている。つまり南部鉄器に関心のある中国消費者は、寺庫などを訪れて旅マエ情報を手に入れている。次に旅ナカとして、実際の訪日旅行の際、岩手県の観光協会が主催する「製造現場体験ツアー」などに参加し¹⁵⁸、職人の思いやこだわりを知り、その場のお土産として購入できる。最後に旅アトとして帰国した際、もう一度「寺庫」を訪れたり、訪日の際見学した製造企業のオンラインサイトなどから直接購入したりする。

以上から、南部鉄器は事業者と地方自治体が連携して、旅マエ・旅ナカ・旅アトのマーケティング戦略がうまく実施できている好事例といえる。

6.6 越境 EC に伴うリスク

越境 EC に伴うリスクは大別して、法律面、代金回収の 2 つがある。まずは法律面のリスクについて論じる。

経済産業省「国境を越える電子商取引の法的問題に関する検討会報告書」によると、コンプライアンスを日常的に重視している大企業では、いわゆるグレーゾーンに対して慎重な姿勢を示す傾向があるが、中小企業には「何かが起きてから対応すればいい」という根拠のない楽観派が多数を占めている¹⁵⁹。中小企業の多くは、アメリカの州毎に異なる法律、日本と比べて厳格なヨーロッパの個人情報保護法、グレーゾーンの多い中国市場など、国や地域毎に異なっている各種情報の整理さえできていない。資金的な理由から法律専門家が不在のまま、不確かな希望的観測によって進出に踏み切っている企業が多く、リスク分析と法遵守に関する情報提供を必要としている傾向が確認できる。

そこで、越境 EC を検討する企業に求められるのは、まず大前提として、言葉こそ違えど越境 EC は輸出の一形態であり、取引に適用される法律は相手国のものである、という認識を最低限持つことである。

企業の本社、サーバが日本国内であるかどうか、EC サイト上に利用規約を記載していたかどうかに関係なく、消費者保護の観点優先され、消費者の相手国の法律が多くの場合適用される可能性が高い。

たとえば日本国内の企業が jp アドレスの EC サイト内で、英語のページを設置し、米国の消費者からアクセス可能な状態になっていたとする。このとき、米国の消費者との間にクレームや紛争が生じれば、米国の裁判所は「米国の消費者向けの販売している」と見なし、米国内の法律に従うことが要求される恐れがある¹⁶⁰。とくにアメリカは各州の権限が強く、州毎に違う法律が設定されている場合があり、細心の注意と事前の綿密な調査が欠かせない。

実際に裁判になった場合、中野秀俊弁護士によると、たとえサイトの利用規約に「裁判管轄は日本とする」と定めていても、越境 EC は消費者契約と見なされ、事前の裁判管轄の合意は原則無効とされている。「裁判管轄は日本」と書いておけば、相手国の消費者が訴えることを諦めるといった程度の効果は期待されるが、その程度であるという¹⁶¹。

¹⁵⁸ https://iwatetabi.jp/edu_travel/detail/03201/20.html

¹⁵⁹ 経済産業省「国境を越える電子商取引の法的問題に関する検討会報告書」p.5

¹⁶⁰ 竹内英二(2014)。「期待される越境 ECEC とそのリスク」日本政策金融公庫論集 (22)pp.14-19

¹⁶¹ <https://it-bengosi.com/blog/ekkyo-ECEC/>

生産物責任の問題においても、同様に相手国の法律が適用される。とくに食品製造業などの中小企業は「食べて腹を壊した。病気になった。損害を賠償せよ」などのケースが考えられるため、海外 PL 保険（海外生産物賠償責任保険）への加入を検討しておいたほうがよい¹⁶²。

商標権においても、日本で登録した商標は日本でしか保護されない。日本国内で自社がすでに商標登録し使用しているロゴや商品名と同じものが、相手国で商標登録済みであれば使用不可となるケースが多い¹⁶³。とくに中国では日本と同じ漢字を使用する国であるため、意図せず悪意なく重なっている可能性もあり、その場合でも商標権の侵害として裁判沙汰になることが予想される。事前確認が必須であろう。今後腰を据えて本格的に越境 EC に取り組むならば、相手国内での商標登録の労は惜しむべきではない。

代金回収時のリスクには、他人のクレジットカードの不正使用および偽造クレジットカードの使用が想定される¹⁶⁴。さらには「自分の子どもが勝手に注文した」などと無理な主張をし、発送後に取引自体をなかったことにしようとする消費者も一定数存在する。どちらにせよ、商品とその代金は回収不能といった事態に直面する可能性は捨てきれない。

日本国内で大手宅急便などによる代金引換サービスを使用すればそういった問題は起こらないが、中国や欧米諸国など相手国によっては、海外（輸入国）を対象とした代金引換サービスが利用できない場合が多い。不審な注文、初回の高額取引などは「注文が入ったから」といって日本国内同様に安易な発送はせず、銀行振込への変更、身分証明書やクレジットカードのコピーの送付を依頼するといった対策を、EC ショップ開店前から準備しておかねばならない。

なお配送時には「注文を受けた自社商品が配達業者の乱雑な扱いにより壊れた」、「商品自体が届かない」、「商品の到着が遅いのでキャンセルしたい」といったクレームを抱えるリスクがある。越境 EC 勃興期において、企業の多くは 郵便局の EMS（国際スピード郵便）を主に利用していた。EMS は「世界 120 以上の国や地域に 30kg までの書類やお荷物を安心、簡単、便利に送れる国際郵便で最速のサービス」であり¹⁶⁵、先進国およびアジア太平洋地域の大部分の国々において、配送におけるリアルタイムの状況をネット上で即座にチェックすることが可能である。損害賠償制度も充実しており、2 万円までの商品は無料、その後は 2 万円ごとに 50 円の追加料金を支払えば 200 万円まで上限額を引き上げることができる。配送料金自体は国際宅配便よりも安価であり、その意味では大きなメリットを消費者にもたらしていたと言える。

ただ最近では、郵便局以外にヤマトホールディングス、佐川急便両社の国際宅配便が充実しつつある。たとえばヤマトホールディングスでは、関連会社のヤマトフィナンシャル株式会社が、越境 EC を対象としたメール依頼方式という決済代行サービスを導入している¹⁶⁶。EC ショップは、商品を購入した消費者への支払手続きをヤマトフィナンシャルからご案内メールとして送信代行してもらい、消費者はそのメールを

¹⁶² 竹内英二(2014)。「期待される越境 ECEC とそのリスク」 p.15

¹⁶³ 同上 p.15

¹⁶⁴ 同上 p.14

¹⁶⁵ <https://www.post.japanpost.jp/int/ems>

¹⁶⁶ <https://www.yamatofinancial.jp/service/international/serviceECECCreditcard.html>

受信し金額その他に納得した上で決済できるという方式である。「決済ページを作る必要がなく、早く安く導入できる」、「複数の決済手段の一括導入が手軽に行える」、「クロネコヤマトの高セキュリティサーバでカード情報を保持できる」といったメリットがあり、EMS と比較しても見劣りせず、その利用は一考に値するであろう。

ただ、EMS、国際宅急便ともに商品配送時に発生するいわゆるアンダーバリューは、越境 EC を行う上で看過できない問題である¹⁶⁷。これは「関税の支払いを嫌がった消費者が、送り状への記載金額を、実際より低価格にするよう求めてくること」である。たとえば 5 万円の商品を 1 万円のように記載すると、EMS では配送保険料が商品価格 2 万円までが無料になるので、一見 EC ショップ側にもメリットがあるように思われる。しかし、アンダーバリューに応じた取引が、配送の過程で何らかの事故にあい輸送業者から賠償されるのは記載した価格となる。したがってアンダーバリューは違法行為であると厳重に認識すべきである。

6.7 対中国越境 EC

6.7.1 中国の越境 EC の動向

最後に中国の越境 EC を概観し、今後日本の中小企業が進出する際の注意点を論じておく。中国の越境 EC の市場規模は、2018 年 1.52 兆 USドル、2019 年 1.93 兆 USドルであった¹⁶⁸。冒頭に記したように、市場規模のみの単純比較において、2 位米国 5,869 億 USドル(2019 年)であるから、米国の約 3 倍以上のマーケットが存在していることになる。なお、今後まだまだ増加の余地があるとの見解から、経済産業省は 2020 年度 2.41 兆 USドル、2021 年度 2.92 兆 USドル、2022 年度 3.47 兆 USドル、2023 年度 4.10 兆 USドルとの拡大予測を発表している¹⁷⁰。

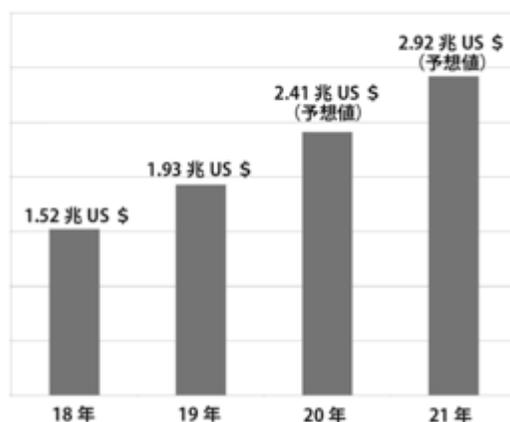
次に中国の EC プラットフォーム事業者の現状だが、2019 年において 1 位 Alibaba(阿里巴巴) 55.9%、2 位 JD.com(京東) 16.7%、3 位 Pinduoduo 7.3%、4 位 Suning 2.5%と続く¹⁶⁹。AliBaba が過半数を超える絶対的シェアを確保したのは、同年に大手 EC プラットフォームの一つ Kaola を買収したことに起因する。ちなみに Pinduoduo は 2015 年という後発のスタートアップ企業でありながら急成長を遂げているが、これは SNS を活用したソーシャル型 EC を活用したことが成功の第一理由である。

¹⁶⁷ 竹内英二(2014)。「期待される越境 ECEC とそのリスク」日本政策金融公庫論集 (22)p.14

¹⁶⁸ 経済産業省 (2020)。「内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済事業報告書」 p.107

¹⁶⁹ 同上 p.108

図 20. 中国越境 EC の市場規模拡大の変遷



出所：経済産業省（2020）.『令和元年度内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済事

6.7.2 对中国越境 EC 市場の拡大背景

中国における市場規模の拡大および EC プラットフォーム事業者の現状を知るだけでなく、その背景と歴史を理解しておかねばならない。2000 年代後半から、中国人留学生などが、友人知人に代わり日本国内で商品を購入し、本国に送る「代理購入」が目立つようになった。同時並行して訪日中国人旅行者が増加し、いわゆる爆買いがスタート、土産用および自分用として中国に持ち帰るインバウンド消費が拡大した。その購買理由は、品揃えの豊富さ、価格の安さ、正規品の保証などであった¹⁷⁰。ただし旅行は一回限りであるため、気に入った商品の再購入を行えるのは外国語を理解でき、外貨決済できるクレジットカード所有者に限られていた¹⁷¹。日本の通販サイトにて商品を直接再購入、自ら配送業者まで手配する彼らは海淘と呼ばれた。ただ代理購買者を中心とする海淘では、偽物が横行したり、配送期間が異常に長くなってしまったり、ときには商品自体の紛失、返品不可といった問題が頻発し消費者の反感を買った。

ちなみに、反感をもった消費者が百貨店やスーパーマーケットなど実店舗での購買に戻ったかといえそうではなく、ポストンコンサルティンググループによる調査では 2015 年から 2020 年の 5 年間で、EC による消費の伸び率は年平均 20%だが、実店舗では 6%であり、とくに北京上海での落ち込みは激しく、中国全土で 100 以上の店舗を運営する大連万達集団は 2014 年に 50 以上の百貨店を閉店している¹⁷²。

¹⁷⁰ 「流通情報」No.517 p.35

¹⁷¹ 同上 p.36

¹⁷² 「日経ビジネス」2016 年 3 月 21 日号 p.28

なかでも中国政府が越境 EC において問題視したのは、国際小包の急増と、これに付随して通関および税制面の管理業務を効率的に行うことが難しくなったことである。そこで 2012 年以降、上海、重慶、杭州などの 5 都市が越境 EC 実験都市に認定され、保税区の仕組みの基盤整備に取り組むなど、中国政府は様々な促進政策を暫定公布した¹⁷³。

表 5. 中国の保税区活用方式による越境 EC 実験特区の拡大

実施タイミング	対象都市	累計都市数
2015 年 3 月	杭州市	1
2016 年 1 月	天津市、上海市、重慶市、合肥市、鄭州市、広州市、大連市、寧波市、成都市、青島市、深圳市、蘇州市、	13
2018 年 7 月	北京市、フホフト市、瀋陽市、長春市、哈爾浜市、南京市、武漢市、長沙市、南昌市、西安市、貴陽市、南寧市、昆明市、蘭州市、海口市、厦門市、唐山市、無錫市、威海市、珠海市、東莞市、義烏市	35
2019 年 12 月	石家荘市、太原市、赤峰市、撫順市、渾春市、綏芬河市、徐州市、温州市、紹興市、芜湖市、福州市、泉州市、赣州市、濟南市、煙台市、洛陽市、南通市、黄石市、岳陽市、汕头市、弘山市、泸州市、海東市、銀川市	59

出所：筆者が中国の資料をもとに作成

2018 年、それまで暫定措置として曖昧であった点を修正し、2019 年以降に適用される行政通達を支援策として打ち出した。商務部を始めとする六部委公布「輸入小売式越境 EC 産業運営管理事項見直しの通知」、財政部を始めとする三部委公布「輸入小売式越境 EC の税収政策見直しの通知」、財政部を始めとする十三部委公布「輸入小売式越境 EC 商品リストの調整公告」の 3 つがそれである¹⁷⁴。これらにより、既存越境 EC 制度の猶予措置延長が 2019 年度以降も期限が設けられず、購入後 EC 商品の転売においては禁止となったことから、CtoC よりも BtoC を支援することが明確化された。中国政府の支援策は、以上 3 つの発布に留まらない。保税区活用方式での越境 EC 実験特区の拡大が推進されるなど、越境 EC インフラの整備拡大に関する政策が継続して実施される傾向にある。具体的には、既存の 35 都市に加え、新たに 24 都市が認定、総計 59 都市となった¹⁷⁵。2019 年より新たに追加された都市は、石家荘市、太原市、赤峰市、撫順市、渾春市などであり、大都市中心から中小規模都市への拡大を示していることから、EC の農村部拡大を視野にいれた政策であると理解できる。

さらに中国政府は、これらの保税区活用方式による越境 EC 実験特区の拡大と並行して、電子商取引法の施行を念頭に置き、それまでの政策や暫定措置の大幅な見直しを行った。主な修正点は以下の図の 6 点である。

¹⁷³ 経済産業省（2020）、「内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済事業報告書」 p.113

¹⁷⁴ 同上 p.112

¹⁷⁵ 同上 p.113

表 6. 越境 EC 政策の主な修正点

分野項目	2016年～	2019年
既存越境 EC 制度	猶予措置延長	2019年以降も期限定めず
個人取引限度額拡大	毎回：2,000 元	5,000 元 今後さらに拡大見込み
	年間：20,000 元	26,000 元 今後さらに拡大見込み
EC 商品適用リスト拡充	62 品目追加	合計 1,321 品目になる
食品、化粧品の 初回輸入証明書の免除	猶予措置延長	2019年以降も期限定めず
	対象都市の拡大	15 都市より 37 都市へ
購入後 EC 商品の転売	グレーゾーン	転売禁止と明確化

出所：「内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済事業報告書」 p.112 図を引用

これらの一連の動きにより EC 業界への参入条件と、参入者の責任および運用ルールが明確となった。この明確化によって、消費者保護や事業者間の競争の平等化までが促されたことと、保税区の拡大は同時期であることから、大いに関連が高いと言え中国政府が越境 EC の重要性を強く認識していることが分かる。

6.7.3 中国での越境 EC の実際

第 4 章で越境 EC における 6 つの事業モデルを挙げたが、中国での越境 EC が成長期に入り、事業モデルの選択肢は限られてきている。結果として、日本の中小企業がこれから中国への越境 EC を模索するにあたっては、現実的には EC モールへの出店はアリババー択に近い状況となっている。しかしアリババだけでも 3 つのルートが存在しているため、詳細な検討が必要となる¹⁷⁶。第一のルートは、中国人観光客が日本で商品購買を行い、個人で持ち帰り CtoC(個人間取引)の EC サイトである淘宝网に出品するルートである。第二のルートは、中国の現地法人を作った上で中国国内の BtoC(企業の消費者向け取引)の通販サイト天猫への出品であり、化粧品会社の資生堂やユニクロのファーストリテイリングなどの大手企業も利用している。第三のルートが、中国国外から出品できる BtoC 通販サイト天猫国際である。多額の先行投資を行い、現地法人を作る必要はないため、中小企業にとって魅力が大きい。そこで、天猫国際の事例を挙げ、中国における越境 EC の現時点での可能性、問題点の両方を論じてみる。

事例研究 13: 宮崎県都城市九南サービスの越境 EC サイト天猫国際での椎茸販売

宮崎県都城市の九南サービスは、自然食品販売店タマチャンショップを運営している正社員 10 名程度の小企業である。同社は平成 16 年(2004 年)から楽天などに出店し、EC 事業に力を入れてきた。宮崎県は椎茸の生産高国内 2 位の産地であり、同社は手間暇がかかる原木からの栽培で椎茸を生産、販売を開始。宮崎産および九州産を売りに、全国配送を行ってきた。やがて中国進出を考え、最適な事業モデルを検討していた同社は天猫国際への出品を決意¹⁷⁵。その決定の決め手となったのは、Japan MD Center(MDセンター)と名づけられたアリババが行うサービスである。ここでは淘宝网や天猫の数億人を超えるユーザーの属性、つまり事前に入力している年齢や性別、所在地といった情報を把握し、その消

¹⁷⁶ 「日経ビジネス」 2016 年 6 月 20 日号 p.58

費動向をビッグデータとして活用。細やかな需要予測を行い、「その消費者がどんな商品を検索して買ったのか」、「途中で買うのをやめたのか」といった購買パターンを組み合わせた詳細な分析情報を出店企業に提供することで、出店企業の売上アップに貢献、ひいてはモールの活性化に繋げている。したがって中国国内では知られていないメイド・イン・ジャパンの逸品流通が増えるほど、アリババと日本の出店企業は Win-Win の関係となる。

天猫国際への出店には売上、規模、業種によって異なるが、初期費用 250 万～500 万円、年会費 50 万～100 万円となり、コストが安いとはいえない。それでも九南サービスは縮小する一方の日本市場に頼るのではなく、アメリカンドリームならぬチャイニーズドリームを実現するため、天猫国際への出店を決め旅グデータの提供というアリババの強力なサポートは、中小企業にとって極めて重要といえる。

中国 EC 市場でアリババに次ぐ約 2 割のシェアを占める京東集団も、日本の中小企業に対して同様の売り込み、囲い込みに動き出している¹⁷⁵。京東集団は、ヤマトホールディングスの国際物流子会社、ヤマトグローバルロジスティクスジャパン(YGL)と税関手続きの代行で提携、従来は約8日間かかっていた日本からの発送期間を、注文から宅配までの期間を最短 4 日に縮めた。また、京東集団は、アリババのM Dセンター同様の販促支援策として、商品概要を翻訳した上で、サイトのデザイン作成サービスまで行っている。この手厚いサポートは利用開始から1年半という期間限定ではあるが、無償で実施されている。

6.7.4 越境 EC を支援する地方自治体の登場

前述の時計メーカーの Knot や九南サービスのような中小企業の売上が伸びれば、間接的に地域経済が活気づく。そこで、最近では兵庫県神戸市のような地方自治体が、地域の中小企業向けに越境 EC サイトの構築、運営、広報、初期費用などの経費を補助する支援事業を行う例も登場している¹⁷⁷。

支援事業を行う自治体は日本国内だけではなく、中国国内においても同様である。雑貨や食品など小物商品(小商品)の世界最大級ハブ集積地として知られる浙江省の義烏卸売市場では、同市場の運営会社である中国小商品城が 2020 年 10 月、自社開発した卸売 EC プラットフォーム Chinagoods(チャイナグッズ)を立ち上げた¹⁷⁸。50 万人を超えるバイヤーおよび 5 万社を超えるサプライヤーが、オープン前のテスト運用段階で登録するなど、活況を見せている。彼らの大半は義烏卸売市場に実店舗を持つ業者だが、店子のオンライン化を支援することが市場自体の積極的な活性化策につながるため、越境 EC 特区実験区を抱える中国の他の省でも、取り組みに前向きな姿勢を見せているところが多い。

ところで、新型コロナウイルスの影響下のなかで、中国経済に詳しい評論家の間では「中国の高度経済成長は止まった」という意見を見かけるが、それは生産の話であり、消費は一向に下振れしていないデータがある¹⁷⁹。これによると 2020 年上半期、越境 EC の輸出入は 26.2%増加している。コロナ禍においても越境 EC は他の流通チャンネルと比べて、消費者に非接触という優位性を与えるため、欧米の主要市場の発展も促すことで、世界経済全体の牽引力となるまでに発展しているといえる。

¹⁷⁷ <https://www.kobe-obc.lg.jp/hojyokinkisoku-r2/>

¹⁷⁸ <https://toyokeizai.net/articles/-/385304?fbclid=IwAR2e9qYqr7sx57-PwqefitPidy4GNglMJtq5N5lj5LJcRfIfG385Wdnfo10>

¹⁷⁹ <https://www.iimedia.cn/c1020/73917.html>

小括

第 5 節では、越境 EC の市場規模、商品、各プラットフォームの特徴とコスト、法的リスクや代金回収方法など、日本の中小企業が越境 EC を活用する上で必要と考えられる知識を一通り確認するとともに、越境 EC 市場において圧倒的規模を誇る中国の、近年の動向について調査を行った。

プラットフォームの選択にはカスタマイズ性や各種の制約、コストなどを含め、長期的視点でしっかり検討する必要がある。加えて、訪日して気に入った商品を、帰国後に越境 EC で再購入するという関係性が明らかになったため、旅マエ・旅ナカ・旅アトを意識した戦略は有効であることが分かった。また、外国の消費者に信用されるコンテンツやサイト構造、他国にはない独自性の提示、国ごとの購買行動を把握することの重要性も理解できた。

補足として、日本政府は令和 2 年 4 月 7 日に閣議決定した「新型コロナウイルス感染症緊急経済対策」¹⁸⁰において、「非対面・遠隔の海外展開支援事業」、「越境 EC 等利活用促進事業」として、令和 2 年度補正予算額 40 億円を計上している。「ジェトロが主要な海外の EC サイトに特設サイト「ジャパンモール」を設置し、地域の中堅・中小企業の商品の販路開拓を支援する取り組み等を拡大」、「デジタル空間における商談プラットフォームの構築・拡張」¹⁸¹を行う。福井県もインバウンド需要の消失に対して「中国越境 EC 新規参入支援」¹⁸²を実施。兵庫県神戸市は新型コロナウイルスの感染拡大を受け、外国人観光客の大幅な減少や海外への渡航制限による海外での商機の逸失などにより、苦境に直面している市内中小企業が越境 EC 事業にチャレンジすることを支援する「越境 EC 事業支援補助」を行っている¹⁸³。このような支援は今後も続くと考えられるため、注視していきたい。

¹⁸⁰ https://www5.cao.go.jp/keizai1/keizaitaisaku/2020/20200407_taisaku.pdf

¹⁸¹ 経済産業省(2020).「コロナ危機を踏まえた今後の対外経済政策のあり方について」
https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/tsusho_boeki/pdf/007_02_00.pdf

¹⁸² 福井県産業労働部(2020).「新型コロナウイルス感染症で影響を受ける事業者・個人の皆様へ」
https://www.fisc.jp/consult/wp-content/uploads/sites/2/2020/03/koronataisaku-fukui-1_2.pdf

¹⁸³ 兵庫県神戸市「越境 EC 事業支援補助」 <https://hojyokin-portal.jp/subsidies/4022>

図 21. 福井県の「中国越境 EC 新規参入支援」政策

7 中国越境EC新規参入支援

県予算額 2,541 千円

新型コロナウイルス感染症の影響により、海外に渡航しての商談や営業、販売活動が困難になっていることから、日本から直接、中国の消費者に販売可能な越境 EC へ新規参入しようとする県内企業を支援します。

① 越境 EC モール「豌豆公主（ワンドウ）」内の特設ページ「福井館」への参加費用を 6 か月間免除
② 県内企業が「豌豆公主」へ出品するために、必要な経費の一部を補助（10,000 円/品目の半額、5 品目まで）

越境 EC 「福井館」
日本産品の中国向け越境 EC モール「豌豆公主（ワンドウ）」に、福井県産品の販売促進のために 2019 年 10 月から開設している特設ページ詳細は、下記までお問合せください。

【お問合せ先】
福井県 国際経済課 海外展開グループ
電話番号 0776-20-0366

出所：福井県産業労働部

https://www.fisc.jp/consult/wp-content/uploads/sites/2/2020/03/koronataisaku-fukui-1_2.pdf

以上のように、日本政府と多くの地方自治体が、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた地域の中堅・中小企業の商品の販路開拓を支援するため、積極的に越境 EC を支援している。コロナ禍が鎮静化した後も、観光の旅マエ・旅ナカ・旅アトと連動して、一貫したマーケティング施策を行うプラットフォームとなる。また、中国国内の大手 EC モールが持つ顧客属性、販売状況などのビッグデータを活用することによって、限られたチャネルのなかでも、従来と異なる効率的なマーチャンダイジングやマーケティングを展開することができる。地域の中堅・中小企業が越境 EC を展開することによって、コロナ禍以前よりも広い販路を手に入れることができるだろう。

トランプ政権下の米中貿易摩擦のなかで、貿易赤字を減らすその数少ない解決策の一つとして考えられるのが越境 EC であり、すでに述べたように保税区活用方式の越境 EC 実験特区の拡大が 59 地区にまで拡大されてきている。中国国民が自国の EC サイトを越境 EC として活用することができ、世界中の高品質の製品やサービスを手軽に入手することができ、生活を改善することができるとともに世界的な視野を身につけ、賢い消費者として中国の国内の製品やサービスの改善にも繋がる。越境 EC の市場が、国際的な政治状況に左右される可能性がないとは言い切れないが、中国および欧米の越境 EC マーケットはすでに巨大市場に成長しており、今後もより一層の拡大が予想される。

終章 本論文の結論

本稿では、地方経済活性化のために、伝統的工芸品のブランド化、および旅マエ、旅ナカ、旅アト需要とリンクした越境EC戦略の2点が必要であると仮定した。終章では第1章から第5章にかけてわかったことを整理し、この仮定を検証する。

1. 伝統的工芸品のブランド化

① 産業集積地域内の企業ネットワークの中における伝統的工芸企業の位置付け

上野和彦・立川和平・高橋長直・高田滋・遠山恭司・竹内裕一・本木弘悌(2005)は、イタリアの中小企業の特徴として、社会的分業体制が確立されており、「それは規模の零細性を補完するのではなく、それぞれが専門性に特化し、需要とファッション動向に迅速に対応するための柔軟な組合せが可能である生産システムである。そうしてこうした分業体制が産地内に形成されている所が産業集積地域である」。「コンバーターと呼ばれる、自らは生産設備を持たず、産地内の分業体制を利用して生産を行う企業」が「コンバーターは世界中にアンテナを張って情報を収集し、どのような製品を生産すべきか、どの程度の量を生産すべきか等を決める」¹⁸⁴。このようなマーケティングやブランディングを専門とするオーガナイザー企業の存在が重要となる。

1716(享保元)年に創業した手織み手織りの麻織物を作り続けてきた中川政七商店が、「日本の工芸を元気にする！」をビジョンに掲げ、伝統的工芸品の製造小売業として、「下請け型のものづくりに頼らず、自分たちの意思でものを作り、自分たちのリスクで売って」おり、店舗ブランド「遊 中川」「中川政七商店」「日本市」、プロダクトブランド「2&9」「motta」「花園樹齋」「kuru」を展開している。また、コンサルティング事業として、「ものを売るという視点ではなくブランドをつくるという視点から、経営～ものづくり～流通・コミュニケーションの設計まで一貫通貫した「コンサルティング」と、その後の販路開拓支援のための「卸売事業」及び「合同展示会 大日本市」¹⁸⁵を行なっていることは、多くの伝統的工芸品が欠けているマーケティングとブランディング機能を強化するものとして今後、重要な役割を果たす。

② 海外ブランドや対象国の著名デザイナーとの協働

伝統的工芸品のブランド化達成には伝統的工芸品産業におけるイノベーションが必要であり、最も近道となるのは海外ブランドや対象国の著名デザイナーとの協働である。それは特に第4章の川連漆器(事例研究2)や、西陣織の老舗「細尾」(事例研究9)の成功例に現れている。

第3章でも述べたように、山本(2019)はJAPAN ブランド育成支援事業の多くのプロジェクトが、海外バイヤーとの商談から製品輸出に成功し、海外での収益確保を実現する段階まで至っていないことを指摘し、その原因が海外向けの「製品開発」にあると言及している。多くの伝統的工芸品は海外向けに製品を開発または改良する必要があるが、その必要性を感じても、方向性に関する知見

¹⁸⁴ 上野和彦・立川和平・高橋長直・高田滋・遠山恭司・竹内裕一・本木弘悌(2005).「イタリア・コモにおけるシルク産業集積 ―揺れ動くサードイタリアー」東京学芸大学紀要 3 部門社会科学 56 巻

¹⁸⁵ 中川政七商店 <https://www.nakagawa-masashichi.jp/company/business/>

が整理されていなかった。日本と海外では当然のように価値観や習慣、生活スタイルが異なる。それは長い歴史の中で構築されたものであり、日本人が一朝一夕に理解することは不可能である。生半かな理解で製品改革に取り組んでも、良いモノにはならない。異国の人々の心を掴むデザインを生み出せるのは、すでにその国で崇拜されているブランドか、同じ価値観を持って育ったデザインの専門家であろう。ならば、その知見を借りることが最も確実で、かつ短期間で改良・開発が進む方法と考えられる。

「イタリア人以外で初めてフェラーリのデザインを手がけた男」として知られる工業デザイナーの奥山清行氏は、「デザイナーの仕事は、格好いいデザイン画を描くことではない。やや抽象的な言い方をすると、未来の消費者から情報を探りとり、「ものづくり」をして、できた製品をストーリーや物語性を含めて世の中にコミュニケーションしていくのがデザイナー本来の役割である」。このように優れたデザイナーとの協働はブランディングにとって重要である。

③ ブランド構築への取組み

そのためには、有名ブランドや著名なデザイナーが協働に応じるような魅力や潜在力がこちら側にあることを、明確に示さなければならない。つまり、その製品が良いモノであることを十二分に伝える必要があるのだ。海外用のブランド製品は協働で作り上げていくとしても、その土台となる日本の伝統的工芸品としての魅力、ブランド力は、その産地組合で構築しなければならない。海外の展示会に出展したり、岩谷堂箆笥や晃祐堂(事例研究3)のように現地に常設ショールームや直営店を持つ際にも、このブランド力が表現されていることが重要である。第3章で紹介した経済産業省や中小企業庁の支援策を活用すれば、そうした海外進出の足がかりを掴むことはできるが、そこでブランド力を表現できなければ訪れる者は少なく、メディアにも取り上げられないため、現地のデザイナーやラグジュアリーブランドの目に止まることもないだろう。

④ 欧米のラグジュアリーブランドのブランド戦略を倣う

長沢伸也・杉本香七(2021)は、「日本企業も顧客ニーズ、創業者の想いを具現化するまでの濃くて熱いエピソード、その下支する高い技術力や卓越した職人たちと様々なストーリーを背景にもつ企業が多々あるのに、その価値をブランド価値や価格の理由としてうまく消費者にアピールできていない企業が多い。国内の顧客はもとより、グローバルに向けて戦略的にマネジメントできていないか、行っておらずもったいない。」「ブランド価値やブランド力が低く悩んでいる日本のものづくり企業、地場伝統企業、中小企業」が「ラグジュアリーブランドのブランド戦略を倣う」¹⁸⁶べきとしている。

そこで参考にするべきは、第5章で述べた欧米のラグジュアリーブランドの在り方である。メイド・イン・ジャパンの品質が良いことは、広く世界に知られているが、それだけでは足りない。第5章第1節で明らかになったように、欧米ラグジュアリーブランドの製品は、品質は高くとも必ずしも機能的とは言えないデザインや、技術面において最先端を求めないスタイルが存在する。それでも多くの人々が高額であることも厭わず購入を求めるのは、持ち主に精神的な高揚や快楽、現実にはない社会的階層をも

¹⁸⁶ 長沢伸也・杉本香七(2021).『カルティエ 最強のブランド創造経営: 巨大ラグジュアリー複合企業「リシュモン」に学ぶ感性価値の高め方』東洋経済新報社

たらすためである。

いっぽう日本の製品は、機能的であることを求める傾向が強いと感じられる。だが、それでは没個性的であり、ニーズが移ろう旅にデザインや機能の改良が求められ、他社との比較競争に晒され続けることとなる。だが、ラグジュアリーブランドのような唯一無二の魅力を備えることができれば、ブランドのアイデンティティを守り抜くこと、高品質を維持することに注力できる。長い日本の歴史・伝統・文化・地域性に育まれた伝統的工芸品がもつ「美意識」「こだわり」「匠の技」を生かして、ラグジュアリーブランドの戦略をめざすべきである。

日本の伝統的工芸品が海外においても価値あるブランドとして認められるためには、これまで日本製品に欠けていた、価値を伝えるためのストーリー構築が求められる。その方法は第5章第2節、第3節で示したが、すべての伝統的工芸品に共通するマニュアルが存在するわけではない。各々が持つ歴史、土地、人物、技術をもとに、独自の世界観やコンセプトを創り上げなくてはならない。

筆者は、とくに注力すべき点として「人」と「土地」、すなわち「職人」と「地域性をもつ伝統や文化」に焦点を当てたストーリー作りが重要であると考えている。セイコーの例からもわかるように、これまで日本のメーカーはモノを主人公とし、その性能の変遷を追ったり、優れた技術について誇らしく説明することに力を注ぐことで、モノの魅力を伝えられると考える傾向があった。だが、モノを作っているのは人間であり、その性能が更新される背景には、必ず職人の情熱が存在している。物語の主人公は人であるべきであり、だからこそ共感を得ることができる。舞台となる土地を鮮やかに打ち出すことも、世界観の構築には不可欠であり、主人公を輝かせる重要な演出となる。

加えて、伝統的工芸品にまつわる100年間以上の歴史において、いくつもの困難、苦痛、混乱、成長のキッカケとなる出来事が存在している。たとえば、生活スタイルの変化に伴う需要の低下、戦争がもたらした土地や日常生活の破壊、敗戦による景気の悪化、急激な経済成長などである。それでも現在に至るまで伝統を守り抜くことができた背景には、企業内だけではなく、その周辺の人々を含めた多くの助けがあったことは間違いない。マーケティングによって、伝統的工芸品の歴史の中に埋もれている様々な物語を再発見し、ブランドの理念に沿って再構成し、世の中に広くコミュニケーション戦略を展開することが求められる。長年その産業に携わってきた人々にとっては「当たり前すぎてアピールするようなものではない」ことが、一般の人々には驚きと賞賛を与えることがある。ブランドの構築は業界の常識ではなく、一般常識に寄せて創られるべきであるため、外部の専門家が加わることは極めて重要である。

そうしてストーリーを作り上げた上で、現代社会に対してその伝統的工芸品や受け継がれてきた技術・技法がどのような役目を果たすのか、社会におけるブランドの立ち位置を明確にしなければならない。それは時代やニーズが移り変わっても揺るがない理念であり、ブランドコンセプトである。海外ブランドや現地の著名デザイナーとの協働が実現し、海外向けの改良された製品、または新たに開発された製品が作られたとしても、その魅力の土台となるのはブランドコンセプトであり、このコンセプトに対する共感の度合いが高いほど熱狂的なファンが生まれるため、決してブレてはならない核である。このコンセプトを明確に打ち出すことによって、ようやく海外進出へのスタート地点に立てるのである。

⑤ 伝統とイノベーション・世界に向けた文化発信によるラグジュアリーブランド構築

事例研究9では、元禄元年(1688年)創業の京都西陣織の老舗「細尾」が、32cm幅の帯という伝統的な西陣織の生地の制約を打破し、150cm幅で織れる西陣織の織機を開発したことによって、クリスチャン・ディオールの海外の店舗の壁面、張り地、カーテンなどに西陣織が使われ始めた。今ではクリスチャン・ディオールの世界100都市の店舗の壁面が、西陣織のテキスタイルで飾られている。それからシャネル、エルメス、ルイ・ヴィトンというラグジュアリーブランドや、リッツ・カールトン、フォーシーズンのレストランといったホテルへの内装に導入されている。このように日本の伝統的工芸がイノベーションを通じて、世界に向けて新しいライフスタイルの提案や文化の発信を持続的に行っていくことは、ラグジュアリーブランドとして確立するうえで不可欠なものといえる。

事例研究4の南部鉄器の岩鑄は、フェラーリをデザインした奥山清行氏が代表を務める株式会社KEN OKUYAMA DESIGNがデザインを手がけた急須「南部鉄瓶ティーポット」は、折り紙で折ったような多面体を表現したデザインと、ダイヤモンドのカッティングのようなシャープなエッジが特徴で、取っ手は最も単純で美しい日本刀をイメージして作られた。日本茶の急須として、紅茶、中国茶などの茶器としてはもちろん、コーヒードリップ用のポットとして、さらに日本酒や焼酎などの酒器としても利用できる。

これらは「伝統と革新」「日本と世界」「匠の技と先端的なデザイン」の融合によって新たな価値を創造した事例であり、伝統的工芸品が時代に合わせて世界に向けて新しい価値を創造することができることを実証している。

以下、伝統的工芸品のブランディングについて、長沢伸也・杉本香七(2021)があげた4要素に基づいてまとめる。

表 7. 事例研究における伝統的工芸品の歴史・伝統・土地・人物・技術
イノベーション・文化発信によるブランド構築(筆者作成)

		事例研究 1 ¹⁸⁷	事例研究 2 ¹⁸⁸	事例研究 3 ¹⁸⁹	事例研究 9 ¹⁹⁰
		岩手県 岩谷堂筆筒	秋田県 川連漆器	広島県 熊野筆の 晃祐堂	京都西陣織の老舗 細尾
長沢・杉本のブランディングの4要素	歴史 伝統	平泉に藤原清衡が居住する頃に京都から伝えらる。天明時代(1780年代)に岩谷堂城主・岩城村将が、米のみに頼る従来の経済政策から脱却すべく、筆筒の製作、塗装の研究、車付きの筆筒を作らせた	鎌倉時代、小野寺重道の弟道則が1197年に家臣に命じて武器に漆を塗らせたことが始まり。江戸時代に本格的に漆器産業が始まり、他国に販路を開いた	江戸時代末期、出稼ぎに行った農民は、帰路に着く際に筆や墨を仕入れ、行商しながら帰った。これにより熊野と筆が結びつき、筆作りが始まった。	本願寺より「細尾」の苗字を受けて、京都・西陣にて元禄元年(1688年)に創業。織屋としての歴史を重ね、1923年に9代目当主・細尾徳次郎が帯・きもの卸売業を開始
	土地	古来よりケヤキ・漆・鉄の名産地であり、奥州藤原氏とも関係が深い	奥羽山脈に囲まれた豪雪地帯。農民の内職で武器に漆を塗る。自然に恵まれ、漆は山林で自給、皆瀬川を利用した栗駒山系のブナの原木が木流しされる	筆作りが衰退した近代においても熊野には新しい産業が入らなかったため、地域を支える産業として発展し続けた	貴族、武士階級、裕福な町人の支持によって、古都・京都で約1200年間受け継がれてきた
	人物	伝統工芸士 21名。彼らの技が、岩谷堂筆筒の伝統を守り、次の世代の技術者を育てている	イタリア在住の川本真人、アレックスアンドロ・ロスキアーヴォら8人のデザイナーが、現代的なデザインを生み出した	筆づくりの職人「筆司」約1500名。その中でも伝統的工芸士が18名存在(2018年時点)し、目的に合う原毛を選別・製品化	1200年にわたり美と技の追求、および継承が行われ、伝統工芸士は221名まで増加した
	技術	<ul style="list-style-type: none"> ①漆の塗装、②金具の装飾、③木工の3工程に分かれ、それぞれ専門の職人が必要 伝統的意匠、材質、組立工法、手打金具の技法、漆塗装等の総合的技術 	<ul style="list-style-type: none"> 木取り、荒挽き、燻煙乾燥、仕上げ挽き、蒔地・漆本堅地、中塗り・上塗り 荒挽きした木地を煙で燻しながら乾燥させる燻煙乾燥 漆の流れを自在に操って仕上げる「花塗り」 	山羊、馬、鹿、狸、イタチ、猫、豚などの獣毛を原材料。毛筆は約70工程、化粧筆は約30工程。「選毛」「火の生し」「毛もみ」「練り混ぜ」「糸締め」などの工程	<ul style="list-style-type: none"> 完成までに必要な工程数は20以上。一人の職人が各工程を担当する分業制 西陣織の伝統である「32cm幅の帯」という生地を制約を打破し、150cm幅で織れる西陣織の織機を開発

187 岩谷堂筆筒生産共同組合 WEB ページ(<https://www.iwayado-tansu.jp/index.html>)、岩谷堂たんす製作所 WEB ページ、(<https://www.its-iwayado.jp/>)

188 川連漆器 WEB ページ (<http://www.kawatsura.or.jp/>)、東北経済産業局伝統的工芸品 WEB ページ、(https://www.tohoku.meti.go.jp/s_cyusyo/densan-ver3/html/item/akita_02.htm)

189 晃祐堂 WEB ページ(<https://www.koyudo.co.jp/>)

190 細尾 WEB ページ (<https://www.hosoo.co.jp/story/>)

	イノベーション	<p>筆筒の製造技術を生かし、漆を塗った卓上小物や鍋敷き、テレビ台に金具を装飾するなど、手頃で身近な暮らしの道具を、石川県のデザイナーと共同開発</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・サラダボウルやコーヒーカップなど、イタリアンデザインの漆器を開発。パリやロンドンの有名料理店で導入 ・ロンドンを拠点とする吉本英樹のコラボレーションで、レクサスアワードのトロフィー、スタンドライト、シャンデリアなども開発 	<p>伝統的な製法を守りつつ「カワイイ」をテーマにした、革新的デザイン熊野化粧品を製造・販売。香港で初の直営店を出店し、アジアへの発信拠点とした。2018年には経済産業省「地域未来牽引企業」受賞</p>	<p>以下の内装素材として導入</p> <ul style="list-style-type: none"> ・クリスチャン・ディオールの海外店舗 ・シャネル、エルメス等のラグジュアリーブランドや、リッツ・カールトン、フォーシーズンズのレストラン等 ・最高級セダン、メルセデス・マイバッハ
	文化発信	<p>岩谷堂タンス製作所が、時計や鍋敷き、ペン立てなど、身近な生活道具として伝統的工芸品を楽しめる「岩谷堂くらしな」シリーズ、端材を利用したアクセサリや小物などの「Iwayado craft」を、オンラインショップ販売</p>	<p>現代的なイタリアンデザインと融合した「kawatsura SHI-KI」は、イタリア現地での販売に加えて、日本語、英語、中国語、イタリア語に対応したオンラインショップでも販売している</p>	<p>中国・ベトナムに工場を作り、香港に直営店舗を開設。さらに、米国の化粧品通販サイトのビューティーリッシュと提携し越境 EC を展開</p>	<p>海外マーケットに革新的なテキスタイルを提供。京町家をフルリノベーションした会員制の宿泊施設「HOSOO RESIDENCE」を開設するなど、幅広い分野との協業に取り組む</p>

- 卓越した品質や製品を目指して、歴史に基づく伝統 (heritage) や土地への愛着 (attachment) から生まれる正統性 (orthodoxy) や真正性 (authenticity)、人物が持つ情熱 (passion) やこだわり (elaboration)、技術から生まれる独自性 (originality) や正当性 (legitimacy) を反映させてものづくりした結果、それらが製品に作り込まれて企業がブランド化する。
- ラグジュアリー製品の消費者 (特に欧州市場において) が求めるのは、他とは明確に差別化されていて、目新しいクリエイティビティ、未知のクリエイティビティであり、日本の伝統的工芸品はこのニーズに応えることが可能である。
- 2009 年に朝日新書より発売された『百年続く企業の条件 老舗は変化を恐れない』では、「伝統は守るのではなく、日々新たに作り出すものだ」として、1645 年創業のヤマサ醤油の浜口道雄代表取締役社長の次の言葉を紹介している。「360 余年という伝統は、守ることではなく変化に対応するための“革新の連続”だ」。これは日本の伝統的工芸品が実践してきたことであり、ラグジュアリーブランドの真価でもあると言える。
- 以上の伝統的工芸品のラグジュアリーブランドへのブランディング・プロセスを下記の図で表現することができる。

図 22. 伝統的工芸品のラグジュアリーブランドへのブランディング・プロセス(筆者作成)



表 8. 中国人からみた日本の伝統的工芸品が持つ価値

伝統的工芸品が持つ価値	中国人からみた日本の伝統的工芸品の価値
<ul style="list-style-type: none"> ● 地域特有の自然資源・文化資源を生かした持続可能性を持つ伝統的手工芸品 ● 長い日本の歴史・伝統・文化・地域性に育まれた伝統的工芸品がもつ「美意識」「品格」 ● 人・土地・ものに関する共感できるストーリーや物語性 ● 精魂を込めて創り上げていく職人の「想い」「こだわり」「匠の技」「細やかな心遣い」が人々を感動させる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 大量生産・大量消費の工業製品と異なる、自然との調和する持続可能性を持つ文化的な商品、次世代が受け継ぐことができる芸術価値を持つ日用品 ● 工業製品に囲まれる現代生活の中における日本の伝統的工芸品がもたらす「美意識」と「文化的な意味」 ● 戦争や社会変動によって失われた、歴史・伝統・文化に基づく伝統的手工芸による「ものづくり」への郷愁 ● 多様な文化と自然を背景とする日本の地域性によって育まれた伝統的工芸品が持つ魅力的なストーリー・物語 ● 日本人ならではの「想い」「こだわり」「匠の技」「細やかな心遣い」に対する感動 ● 人工的・効率性・人的関係を重視する中国社会における自然との調和する日本のライフスタイル ● 高効率・高速度・高負荷の中国の現代生活の中における自然の時間の流れにおける効率性を追求しない Slow Life 的な生産方式

以上の表のまとめから分かるように、中国人にとって日本的な伝統的工芸品は、大きな文化的価値を持つものであり、中国人の生活に潤いと豊さをもたらし、新しいライフスタイルの提案にもつながっている。

2. 旅マエ・旅ナカ・旅アト需要とリンクした越境 EC 戦略

2.1 一般的な「旅マエ・旅ナカ・旅アト」需要と越境 EC 戦略

日本・中国の両企業が抱えているマーケティングの課題に対し、電通グループの横断組織である Dentsu China Xover Center (Dentsu CXC) は、日本・中国クロスオーバー消費行動モデル概念となる「SSS フレーム」を開発した¹⁹¹。

図 23. 日本・中国クロスオーバー消費行動モデル概念『SSS フレーム』



出所：<https://www.dentsu.co.jp/news/release/2019/1202->

旅マエは国内の友人や知人からの情報に「共感」し、より詳細な情報を「探索」して、納得できたら買い物リストに追加する。旅ナカでは現地での情報収集から始まり、新たな情報や体験に「驚感」し、よりサービスの良い店舗で初回購入を果たす。旅アトは帰国後、購入した商品を実際に使用し、気に入った場合はSNSなどで情報を発信。越境 EC などを活用して商品の再購入や、次回の訪日時でも継続購入を行う、という流れである。

各段階における消費者の心理を把握し、望ましい行動を引き起こすためのアプローチを行うことで、日本・中国のハイブリッド市場が活発化することを期待している。

さらに国土交通省が2017年に発表した『訪日外国人旅行者の国内訪問地域分布及び訪問地選択に関する調査研究』¹⁹²では、旅マエの行動を「注目・興味・検索」と分類し、この領域に注目している。

旅行者は、多様なメディア(テレビ、新聞・雑誌、書籍、Web動画、SNSなど)の情報から注目、興味、検索の行程を経て、目的地を訪問し、そこで得た体験を共有する。そして共有された情報は、別の人物にとっての起点、注目や興味の起点となる多様なメディアの一つとなり、新たな旅行行動を生むサイクルになる。このため、起点となる「多様なメディア」を分析し、どのような情報が実行に繋がる傾向にあるのか、ある程度は把握しておくことが重要である。

たとえば、複数の地域を対象に県名や地名などを含むSNS等のデータを収集し、キーワードの出現傾向と訪日外国人旅行者との関係の調査・分析では、アメリカ人にとって「広島」は平和記念公園のイメージが強いが、香港や中国にその傾向はみられない。「宮城」はアメリカ人、中国人、台湾人ともに豊かな

¹⁹¹ <https://www.dentsu.co.jp/news/release/2019/1202-009966.html>

¹⁹² <https://www.mlit.go.jp/pri/kouenkai/syousai/pdf/researchWEBページ170524/06.pdf>

自然、雄大な景観という共通した認識があるが、具体的な内容には違いが見られる。

このように、オンラインメディアに存在するSNS等のデータを収集・分析を行い、ターゲットとする国民が抱いているイメージを把握したうえで旅マエ戦略を構築することは極めて重要であり、さらに旅ナカで購入されやすい商品開発やサービス提供にも大きな影響をもたらすと考えられる。

表9. 訪日外国人旅行者の国内訪問地の選択

都道府県	確認された主なイメージ
北海道	米国：大通り公園、大沼公園、ニセコのスキー、小樽・旭川・登別との周遊、雪祭り、新千歳空港などのイメージ 中国：温泉と雪、富良野のラベンダー、小樽のオルゴール館、お土産の「白い恋人」などのイメージ 香港：函館・小樽との周遊、函館の海鮮などのイメージ 台湾：カニ、函館の夜景や、雪、小樽・札幌・旭川の周遊などのイメージ
宮城県	米国：松島、山形、石巻などのイメージ 中国：蔵王とキツネ、田代島と猫のイメージ 台湾：松島湾、観瀾亭などのイメージ
富山県	香港：黒部、立山、平湯温泉、白川郷、金沢などのイメージ 台湾：立山、黒部、昇龍道、湊谷、松本、金沢・高山・名古屋との周遊などのイメージ
三重県	台湾：伊勢、大阪のイメージ
広島県	米国：平和記念公園、宮島、姫路（城）、JRバス、尾道、京都・大阪・奈良との周遊などイメージ 香港：広島・山口・京都との周遊のイメージ 台湾：岩国の錦帯橋、縮景園などのイメージ
大分県	中国：温泉のイメージ 香港：ハーモニーランドなどのイメージ 台湾：長崎の夜景、黒川温泉、鹿児島・福岡・鳥栖・柳川との周遊などのイメージ 韓国：焼酎、福岡・天神・大宰府との周遊などのイメージ

出所：「訪日外国人旅行者の国内訪問地域分布及び訪問地選択に関する調査研究」p.31

これらのモデルは伝統的工芸品にも有効と考えられるが、各段階におけるアプローチの方法、発信すべき情報について、次のように考察を行った。

2.2 伝統的工芸品における「旅マエ・旅ナカ・旅アト」需要と越境 EC 戦略

伝統的工芸品が世界に通用するブランドとして確立した後は、外国人をターゲットとした具体的な販売戦略をたてる必要がある。これまでは海外展示会への参加、現地でのショールームや直売店の設置が主であったが、インターネットの利用人口の増加、通信速度の向上やエリアの拡大により、越境ECサイトはもはや無視できないツールとなった。

だが、海外販路開拓を目指して越境ECサイトを活用するのであれば、単なる販売ツールと認識すべきではない。訪日外国人を対象とした旅マエ・旅ナカ・旅アトを意識して構築することにこそ意味がある。極端に言えば、旅マエは情報提供が目的であり、販売は視野に入れるべきではない。旅ナカは現地での体験のためECサイトは直接的な関係はなく、最後の旅アトで購入されることを目指せばいいのである。

旅マエで提供する情報とは、先述したブランドのストーリー、およびコンセプトであって、製品の性能や材料、製造技術などの紹介ではない。それらの情報は単体で出すよりも、ストーリーの中に組み込んでこそ価値が伝わる。「300年間受け継がれてきた技法」ではなく、その300年間で起きた出来事や、どのよう

な人物が継承し発展させたのかを語るほうが、より興味が湧いてくるというものだ。材料や技法などの細部を語るのは、その次の段階である。

かつての中国人は、日本への旅行といえば百貨店でブランド品を、ドラッグストアで化粧品や食品等の爆買いを目的とする人がほとんどであったが、在中国日本大使館によれば、近年は高品質な品物や、珍しい一品物の工芸品、健康食品の購入へと推移しているという。事実、中国人の富裕層は同じ形や機能を持つ道具であっても、手触りの良さや深みのある色彩、唯一無二の形や機能性、長い歴史が紡いだ伝統や匠の技術によって作られた品物のほうに惹かれる傾向があるため、そうした要素をスマートに伝える物語を全面に出すことは重要である。

次に、国ごとの配慮も必要となる。たとえば中国や韓国であれば古くから国交が盛んであったため、日本への理解度がある程度は確保されている。だが、他の国々に対しては同じレベルの理解度を期待できない。これは第5章第5節で紹介した、株式会社タミヤ(事例研究1)の事例がよく表している。伝える内容は同じであっても、ターゲット国に合わせた補足説明や順番、コンテンツの調整が必要である。ここでも専門家のサポートが必須といえるだろう。

ブランドの魅力を十分に伝え、ユーザーに「実物に触れてみたい」、「実際に作っているところを見てみたい」という欲求を喚起させ、産地での体験イベントや工場見学などの情報を提示し、わかりやすいアクセス方法を提示する。そうして旅ナカに繋げることが、旅マエの役目であると言えるだろう。ここで十分に効果を出せなければ、その後が続かないため、特に力を入れるべきと考える。

旅ナカでは、旅マエで得た興味が興奮や感動に変わり、「体験買い」に繋がる工夫が求められる。事前に情報は得ているという前提で、ここでは「説明」より「体験」を重視し、五感に訴えかけるアプローチが肝要となる。

第4章で紹介した岩鑄(事例研究4)と高岡銅器(事例研究5)は、どちらも工場見学のあと、その食器が使用できる食事施設を併設している。高岡銅器は鑄物製作体験を行っているが、工芸品の種類によっては安全面の問題で製作体験ができないものも多い。そこで「見るだけ」で終わらせない「体験」の工夫は、非常に重要である。とくに中国人は健康的な和食や日本産の食材への関心が高いため、地元食材を使用した食事や名物料理の提供は有効である。伝統的工芸品を生み出し、継承してきた土地を五感で感じられるサービスは、製品への親近感や愛着を増加させ、より購入に繋がりがやすくなるだろう。リアルな感動を体験し、地域の伝統文化を体験できる製品が手元にあれば、その後もECサイトを訪れる可能性が高い。

訪日中国人が年々増加していた2017年、日本貿易機構(ジェトロ)が行った「中国の消費者の日本製品等意識調査」によると、越境ECで日本輸入品を購入した経験が「ある」中国人は67.7%であり、さらに越境ECで商品を購入する理由として「中国内の店頭では販売されていない製品だから」44.4%に次いで、「日本に旅行をしたときに購入して気に入った製品だから」が40.4%にのぼった。購入された商品は、化粧品48.5%、食品41.6%、医薬品35.5%¹⁹³と、伝統的工芸品とは無関係のものだが、訪日外国人が旅ナカで購入した商品を、帰国後も越境ECを通して再購入するという流れができる。

¹⁹³ 中国の消費者の日本製品等意識調査(2017年12月)p.11、
https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/01/871ade1910450456/20170082.pdf

さらに翌2018年の調査では「なぜ越境ECを使って日本の輸入品を購入したか、したいか」という同質の質問で「中国内では店頭で販売されていない製品だから」が69.1%と飛躍的に伸び、「注文して商品が届くまでの時間が短いから」45.0%、「ニセモノではないから」42.6%、「知人等からの口コミで購入しようと思ったから」24.8%と、それぞれ前年より10～15%もの伸びを見せ、「日本に旅行をしたときに購入して気に入った製品だから」は21.6%まで落ちた。これは、大勢の訪日中国人が旅ナカで購入し、さらに越境ECで再購入した商品が口コミなどによって一定の知名度を得たことで、訪日経験のない中国人にも影響したと考えられる。さらに「価格が安いから」が30.1%から17.9%に下がった¹⁹⁴ことから、日本製品が価格ではなく品質で選ばれるようになったことがうかがえる。つまり、旅ナカで製品を購入した訪日外国人を通じて、その製品の存在が口コミとともにその国で拡がり、越境ECサイトを通じた再購入される。

加えて、旅行で買ったものについて「その情報を何から得ましたか？」という質問に、最も多いのは「在中国の親族、友人」53.1%、次いで「旅行会社」43.9%であり、どちらも前年より増えているが、「ウェブサイト、SNS、ブログ」が6.6%から15.7%と大幅に伸びていることにも注目したい。ここでいうウェブサイトは越境ECサイトのみを指すものではないとしても、情報収集の手段としてのインターネットの活用が進んでおり、サイト運営がますます重要となることは間違いない。帰国後、越境ECサイトでその商品を目にした時、旅ナカの思い出がわずかでも蘇るようなテキストや画像などがあれば、「また行きたい」という欲求も継続させることができるはずだ。

また「日本の観光案内所」や「訪日外国人向けブリーペーパー」も伸びていることから、現地でのアプローチの影響も軽視できず、自治体の観光課をはじめとする関係機関との連携も重視すべきだろう。

そして、越境ECを販売ツールではなく情報発信ツールとして活用するためには、ブランドが進化や成長を続けていることを、常に発信し続けなければならない。ブランドコンセプトやストーリーは変えてはならないが、世界が目まぐるしく変化し続ける現代においては、ハリウッドに短編映画の作成依頼をしたBMWのように、その価値を表現する手法は常に更新していくべきである。その新しさを越境ECサイトで表現することも、旅マエ・旅ナカを経た顧客をブランドのファンに変える、ひとつの方法であると考えている。

観光庁による訪日外国人の消費動向の調査報告をもとに、旅マエ・旅ナカ・旅アトと越境ECサイトの関連について、以下に記す。

¹⁹⁴ 同上 p.62

表10. 旅マエ・旅ナカ・旅アトの消費者行動と越境ECの関連性

	消費者行動の特徴 ¹⁹⁵	越境ECサイトとの関連性
旅マエ	<ul style="list-style-type: none"> 旅行手配方法として「団体ツアー」が9.3%で「個別手配」が85.9%、<u>FIT (Foreign Independent Tour、個人旅行)</u>が主流に 出発前に得た旅行情報源は、<u>SNS(25.3%)</u>、<u>個人ブログ(24.1%)</u>、日本在住の親族・知人(19.9%) 2013年と2015年との比較では、<u>地方部の宿泊者数の伸び率が大都市圏のそれを上回る</u>。(観光局「訪日外国人旅行者の消費動向とニーズ2016年」) 政府の「明日の日本を支える観光ビジョン2016」では、「地方部での外国人延べ宿泊者数2020年に7,000万人泊(2015年の3倍弱)、2030年に1億3,000万人泊(2015年の5倍超)」を目標 	<ul style="list-style-type: none"> 外国人の個人旅行と地方志向の高まりは、地方の伝統的工芸品への関心を高める好機 地方の豊かな自然や独特の文化、風習などを含めて興味・関心を高める情報を発信し、現地(工房など)に誘導することが重要。 SNSの中でもInstagramの月間利用者は数十億人にのぼり、写真や動画を中心とした言語非依存のコミュニケーションが活発。ハッシュタグで検索しECサイトと連携可能¹⁹⁶。
旅ナカ	<ul style="list-style-type: none"> 日本への来訪回数は、<u>1回目28.9%</u>、2回目14.9%、3-9回目37.1%でリピータが大多数 日本滞在中の満足度では、<u>日本の歴史・伝統文化体験(96.2%)</u>、温泉入浴(95.4%)、自然・景勝地観光(94.9%)、テーマパーク(94.8%)の順に多い 費目別購入率では、菓子類63.5%、その他食料品・飲料・タバコ34.1%、化粧品・香水35.7%、衣類35.2%、医薬品30.8%、<u>民芸品・伝統工芸品7.8%</u>(米国人は19.0%) 	<ul style="list-style-type: none"> 旅ナカの日本の歴史・伝統文化体験の満足度は最高の<u>96.2%</u>で、米国の観光客の民芸品・伝統工芸品の購入率が19.0%に達する リピータが多い訪日外国人は、コト消費重視、日本の歴史・伝統文化に対する関心と理解が高く、越境ECに繋ぎやすい 日本の歴史・伝統文化体験の満足度の高さから現地での「体験」、工房見学が重要¹⁹⁷
旅アト	<ul style="list-style-type: none"> 日本への来訪回数は「1回目」が28.9%で最も多いが、「4-9回目」26.1%、「10回目以上」も19.2%。前回の日本への来訪時期は「1年以内」46.5% 次回訪日にしたいことは、「日本食を食べる」「温泉入浴」「自然・景勝地観光」「ショッピング」順に高い 	<ul style="list-style-type: none"> 越境ECで日本の商品を購入する理由として「<u>日本に旅行をしたときに購入して気に入った製品だから</u>」を挙げた人は40.4%(日本貿易振興機構「中国の消費者の日本製品等意識調査2017」)。旅ナカ体験が旅アトの越境ECを促す

¹⁹⁵ 観光庁「訪日外国人の消費動向 訪日外国人消費動向調査結果及び分析」2020年1-3月期(速報)報告書、<https://www.mlit.go.jp/kankocho/siryoutoukei/content/001354360.pdf>

¹⁹⁶ 日本工芸堂のInstagram(@japanesecrafts)のフォロワー約1万人、ECサイト<https://japanesecrafts.com/>と連携。九谷焼の窯元「上出長右衛門窯」@kamidekeigoもECサイト(<http://www.choemonshop.com/>)と連携

¹⁹⁷ 事例研究5の1916(大正5年)に創業した鋳物メーカー「能作」の本社工場は年間12万人が訪れる富山県内有数の観光スポットになっている。

以上のように「旅マエ・旅ナカ・旅アトの一連のカスタマージャーニー」の分析を踏まえた戦略を立案する際、越境ECが重要であることが分かる。越境ECはブランドのアイデンティティを表現し、訪日外国人との緊密で継続的な関係性を築き、ネット上のF要素 (friend, families, fans, followers) を通じてブランドに対する共感と信頼を拡散することができる。

越境ECの市場は拡大を続けており、外国人観光客がほとんど訪れない地域であっても、伝統的工芸品の魅力を発信することで、新たな需要を生み出すことができる。伝統的工芸品が持つ歴史と土地(地域性)・人物(職人)によって受け継がれ続けた伝統と技術の価値は、歴史と伝統を重んじる国や地域の人々によって認められ、さらに現代社会に対する新たな役割を見出して起こしたイノベーションとその情報発信が、強烈なメッセージとして受け止められる。伝統的工芸品というモノだけではなく、それらを生み出した土地や人々への興味を高めることで生産地への来訪を促し、観光客の増加によって地域の活性化が図られるとともに、伝統的工芸品の新たな販路開拓はもちろん、地域経済の活性化へと繋がることが多いに期待できる。そのような可能性を秘めたツールである。特に、歴史と伝統を重んじる国であり、長い交流の歴史を持つ中国の消費者へのアプローチは、極めて重要といえるだろう。

海外展示会の出展で得られるチャンスは時間的・空間的にも厳しい制約があり、現地に直売店を設置してコストに見合う成果を出すためには、膨大な労力や工夫が必要となる。越境ECサイトの開設にもさまざまな制約は存在するが、対象が一国や一地域ではなくグローバル市場となることや、大量生産品との競争ではなくブランド力で競争できるという点で、大きなアドバンテージが得られると考えている。

コトラー5A 理論とカスタマージャーニーマップ

フィリップ・コトラーは著書『コトラーのマーケティング 4.0 スマートフォン時代の究極法則』(朝日新聞出版、2017年)の中で、「マーケティング 1.0 は生産主導」「2.0 は顧客中心」「3.0 は人間中心」のマーケティングで、新しい時代にふさわしい「マーケティング 4.0 とは、企業と顧客のオンライン交流とオフライン交流を一体化させるマーケティング・アプローチである」と述べ、消費者行動モデル(カスタマージャーニー)は、伝統的な「AIDMA」(注目→興味→欲求→記憶→行動)や、デレク・ラッカーが提唱した「4A」(認知→態度→行動→再行動)に代わって、下記の5Aと修正されるべきであると説いている。

認知(Aware)→訴求(Appeal)→調査(Ask)→行動(Act)→奨励(Advocate)

広告や口コミによりブランドを「認知し」、ブランドを識別、記憶し(「訴求」)、友人の評価やネットの検索を通じて「調査」し、購買し(「行動」)、他者に「奨励」する—という購買のプロセスが望ましいと述べ、「マーケティング 4.0 の究極の目標は、顧客を認知から奨励に進ませることである」としている。

本論文は、伝統的工芸品の国外向けのカスタマージャーニーマップを「旅マエ・旅ナカ・旅アト」の視点から分析し、越境ECも活用することにより伝統的工芸品が提供する顧客価値を再設計することを提案する。ここで、「カスタマージャーニー」とは、顧客の一連のブランド体験を旅の過程に喩えて、顧客がブランドを認知・購買・再購入する各段階において、ブランドが提供する接点(タッチポイント)を行き来する一

連のプロセスを記述し、顧客のあらゆる行動を捉え、顧客の視点に立って自社のビジネスを見直す分析方法である。「カスタマージャーニーマップ」とは、顧客のブランド体験を時系列に「行動・接点・感情」などの視点から可視化し、自社の「課題や機会」を発見し、顧客体験価値を改善するためのツールである。

表 11. 伝統的工芸品の国外向けカスタマージャーニーマップの分析に基づく顧客体験価値の提案（筆者作成）

行動 ステージ	旅マエ				旅ナカ		旅アト		
顧客行動	日本に対する 関心	旅行先の 検討	旅の計画	予約 購入	来日・観光	来日後の 周遊観光	思い出・体験の 共有・拡散	EC サイトの利用	次の旅へ
顧客行動 モデル	Attention → Interest → Search				Action		Share & Spread		Repeat & Fan
5A 理論	Aware(認知) → Appeal(訴求) → Ask(調査・検討)				Act(行動)			Advocate(推奨)	
SSS フレーム ワーク	Sympathize (共感)		Explore (探索)		Surprise (驚感)	Purchase (購入)	Share (共有)	Purchase (継続購入)	
顧客購買 意欲の変化									
顧客接点の 構築	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本の映画・ドラマ・アニメ・ゲーム・音楽 ● SNS・インフルエンサー・WEB ● 海外展示会・海外店舗 ● 旅行代理店予約サイト 	<ul style="list-style-type: none"> ● 検索・クチコミ・SNS・WEB ● 旅行代理店・予約サイト ● 越境 EC サイト ● WEB 広告・SNS 広告 ● ガイドブック・雑誌 	<ul style="list-style-type: none"> ● スマホ、ガイドブック、現地観光情報 ● ホテルの案内・コンシェルジュ ● 工場・工房見学 	<ul style="list-style-type: none"> ● 北海道、東北、関西などの広域連携による周遊観光提供 ● OMO(Online Merges with Offline)施策、EC サイト・宅配の利用を促す 	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタル・マーケティング&デジタル・コミュニケーション ● メール、SNS、チャット、オンラインコミュニティによる顧客との関係性の構築・ファンコミュニティの形成 ● WEB・EC サイトによる擬似的な文化体験 ● 検索・クチコミ・SNS・WEB ● 旅行代理店・予約サイト・ガイドブック・雑誌 				
タッチポイント の 価値提供	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本に対する関心の喚起 ● 各地域の自然・文化・ライフスタイル、伝統工芸、匠の精神に対する理解を深めるための情報提供 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域の伝統・文化体験・自然体験の魅力伝える ● 食・温泉・伝統工芸の複合的な文化体験の価値を伝える 	<ul style="list-style-type: none"> ● 体験観光、アクティビティ計画の提供 ● 食・温泉・伝統工芸の体験価値を伝える ● 点の観光から周遊観光へ 	<p>体験へのワクワク感・期待感の醸成</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 伝統的工芸品の工房見学・ものづくり体験 ● 伝統的工芸品の価値への理解 ● 文化体験 自然体験 ● ホスピタリティ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域連携による周遊観光・各地域に対する深い文化体験 ● OMO(Online Merges with Offline)購買体験 	<ul style="list-style-type: none"> ● 来日中の思い出を想起するアプローチ ● OMO(Online Merges with Offline)購買体験の継続 ● オンラインコミュニティによるブランド体験の継続再度来訪感情の醸成 	<ul style="list-style-type: none"> ● 各国の文化に合わせた製品の開発 ● EC サイトで商品を媒介した文化体験 ● 顧客をファン化・継続購入へ 	<p>日本の地方・伝統文化に関する関心・理解をさらに深め、ファンとして迎える</p>	
期待する 顧客の 感情変化	日本の地域文化・伝統文化に対する関心・理解の醸成・バーチャル体験		<ul style="list-style-type: none"> ● 快適で感動的な旅への期待 ● ワクワク感・期待感の醸成 	非日常体験 感動・満足	<ul style="list-style-type: none"> ● 伝統的工芸品を媒介とする文化体験 ● モノ・トキ消費の感動 	<ul style="list-style-type: none"> ● 思い出・体験を F 要素 (friend, fans, families, followers) で共有・拡散 ● EC サイト・SNS を通じて継続的な文化体験 ● ファンコミュニティで「また訪れたい」感情の喚起 	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本の地方文化・伝統文化に関するファンコミュニティの形成 ● 商品の継続購入・商品を媒介した文化体験 ● リピーターとして訪日したいワクワク感・期待感が高まる 		

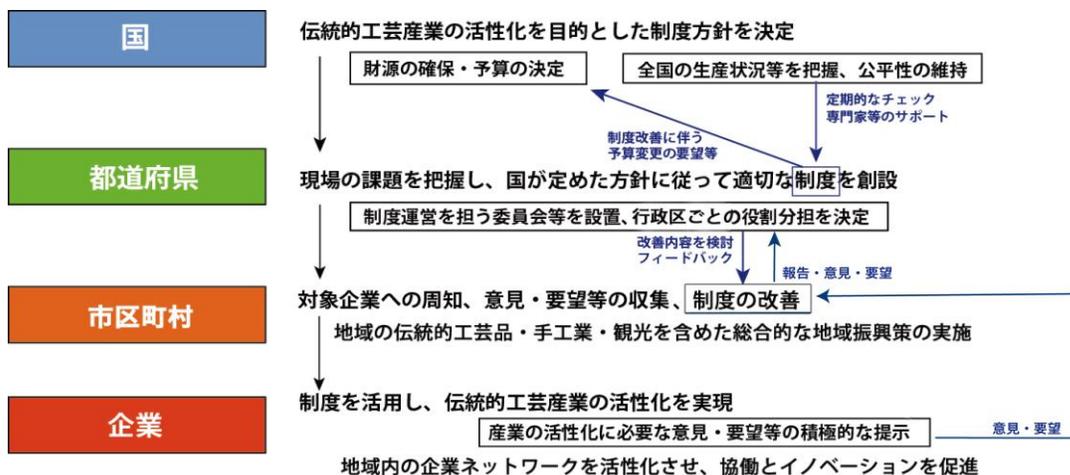
3. 伝統的工芸品産業に関わるその他の課題について

第1章および第2章では、伝統的工芸品の制度上の課題が明らかになった。特に伝産法は日本の伝統的工芸品の産地維持、再形成、再促進によって伝統的工芸品産業全体の活性化を促すことが目的であるなら、第2条の5要件にある100年縛りや産地形成が前提となるルールは早急に見直しが必要である。法律が制定された47年前と現在では、人々の生活スタイルはもちろん、人口、地域経済の状態、地域の天然資源の量や種類、職業の種類や働き方、情報の入手方法など、あらゆる面で変化が生じているため、現状に応じた法改正が求められる。

その際は、イタリアの制度が参考となる。筆者が注目したのは、手工業基本法によって各州で伝統工芸保全の法律が制定されていること、その中でラツィオ州が手工業に対する行政の責任と義務を定め、州は財政的支援や職業訓練、基礎自治体は企業調査やマネジメントなど、行政区分による役割分担を明らかにしている。国が異なる管轄で複数の支援策を打ち出すのではなく、一つの方向性を打ち出し、都道府県単位でその方向性に沿った制度を設けて、各自治体と役割を分担して取り組んでいくのであれば、連携も取りやすい。また、ひとくちに伝統的工芸品産業といっても、都会と地方ではさまざまな点で違いが生じるため、地域ごとにルールを定めたほうがきめ細かな支援が実現できる。地方は財政状況が厳しい自治体が多いが、伝統的工芸品は国の宝であるため、地域によって支援に差が生じないように、財源の確保は国が担うことが望ましいと考える。

ラツィオ州の「芸術的伝統工芸」の指定要件に次世代の人材教育や地域活力への寄与が含まれていることも、見逃すべきではない。とくに日本の職人の技能には、暗黙知や身体知といった領域が存在し、一般人には入りにくい壁となっている。そうした壁を排除する、または敷居を低くするためにも、次世代の職人を育成するシステムの構築、地域住民の雇用増加が企業には求められる。地域経済の活性化を目指すのであれば、100年の歴史があることよりも、地域に対する雇用の創出や、経済活動への貢献のほうが重要であり、そうした中小企業に特化した支援策や優遇措置は、伝統工芸と地域経済の双方に発展をもたらし、従業員数の減少や後継者不足の問題解決にも繋がると考えられる。

図 24. 国・都道府県・自治体・企業の連携の提案（筆者の提案）



イタリアの例に倣って、国が伝統的工芸品を認定し一元的に助成するのではなく、予算や権限を都道府県や市町村に委託し、各地域の特色や実情に合わせて手工業や観光を含めた総合的な地域振興策を企画立案し実施することが望ましいと考える。地域の伝統文化と経済の活性化は、地域の現状に合わせて機敏に柔軟に実施することが求められる。国は、国際的な視野になって、海外のマーケティングに関する様々な情報や動向を伝え、海外のデザイナーやブランドとの橋渡しを積極的に担った方が効果的である。伝統的工芸品に携わる企業も、地域内の様々な企業とネットワークを結び、アイデアと技術を結集して、伝統を生かしたイノベーションに果敢に挑戦することができれば、日本の地域社会は、もっと「住んでよし、訪れてよし」の魅力を高めることができる。

謝辞

本論文は、筆者が城西国際大学大学院経営情報研究科起業マネジメント専攻博士課程特別研究生として在籍中の研究成果をまとめたものです。執筆にあたり、指導教員である城西国際大学大学院ビジネスデザイン研究科教授袁福之先生より、終始あたたかいご指導と激励を賜りましたこと、厚く御礼申し上げます。

本論文の完成まで、論旨の構築について悩み、内容をわかりやすく伝える図表作成の工夫に迷うなど、幾度も壁にぶつかりました。それらを乗り越えることができたのは、袁教授のおかげです。マーケティング論はもちろん、ご研究の専門分野であるビジネスモデル・デザイン、ビジネスコミュニケーション・デザイン、地域情報などの視点からも、私の調査や考察に対する不足点、不明瞭な箇所を明らかにくださり、常に的確なご助言を頂戴して参りました。また、博士論文の書き方や発表資料などに関しても、幾たびにもわり細やかにご教示をいただきました。時間や手間を惜しむことなく、辛抱強く論文の完成度を高めてくださった袁教授の熱心な研究指導を受けることができ、誠に感謝の念に堪えません。

また、博士論文の主査・副査をお引き受けくださった、城西国際大学大学院経営情報学研究科科長孫根志華教授ならびに同研究科の葉剛教授、染谷芳臣先生にも、改めて御礼申し上げます。コーポレートファイナンスや経済政策論、中国経済政策など、幅広い専門分野からの貴重なご指摘やご意見、ご指導をいただき、より多様な視点を得心することによって、内容の向上を図ることができました。

そして、城西国際大学の特別荣誉教授であり、在日中国企業協会の王家馴会長には、同大学大学院の起業マネジメント専攻博士課程へのご推薦をいただきましたこと、衷心より拝謝申し上げます。特別研究生として過ごした時間の充実した学びをもとに、日中両国の経済、教育、文化等の発展に寄与できるよう、これからも精進を続ける所存です。

最後に、今日を迎えるまで私を身体的・精神的に支えてくれた家族と、勉学と論文執筆のためにさまざまな予定を配慮してくれた職場の皆にも、深く感謝いたします。

このご恩に報いるためにも、今後も研鑽を重ねて参ります。誠にありがとうございました。

参考文献

- 井上一郎(2020).「伝統工芸産業市場の課題解決に向けた一考察」江戸川大学紀要 30 巻
- 岩手経済研究所(2019).「本県の伝統的工芸品産業の現状と課題」岩手経済研究 2019 年 6 月号
- 上野和彦・立川和平・高橋長直・高田滋・遠山恭司・竹内裕一・本木弘悌(2005).「イタリア・コモにおけるシルク産業集積 —揺れ動くサードイタリアー」東京学芸大学紀要 3 部門社会科学 56 巻
- 上原義子(2015).「伝統的工芸品の現状とマーケティング課題について : 伝統的陶磁器の流通問題と付加価値の視点から」嘉悦大学研究論集 第 58 巻 第 1 号
- 小山太郎(2016).「イタリアのデザイン主導型の製品開発の論理(2)」産業経済研究所紀要 第 26 号
- 大崎正瑠(2009).「暗黙知を理解する」東京経済大学人文自然科学論集 127 号
- 岡本義行(1994).「イタリアの中小企業」社会労働研究 37 巻 4 号
- 奥山清行(2007).『伝統の逆襲—日本の技が世界ブランドになる日』祥伝社
- カプフェレ J.N.・バステアン V.著、長沢伸也訳(2016).『ラグジュアリー戦略 真のラグジュアリーブランドをいかに構築しマネジメントするか』東洋経済新聞社
- 経済産業省(2020).「令和元年度内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済事業報告書」
- 経済産業省(2020).「内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済事業報告書」
- コトラー・フィリップ、ヘルマン・カルタジャヤ、イワン・セティアワン(2017).『コトラーのマーケティング 4.0 スマートフォン時代の究極法則』朝日新聞出版
- 佐藤守・羽田新(1964).『漆器業における産地構造の工人型と商人型 : 伝統工業の変動のメカニズム』有斐閣
- 能作克治(2019).『社員 15 倍! 見学者 300 倍! 踊る町工場—伝統産業とひとつをつなぐ「能作」の秘密』ダイヤモンド社
- 高橋広行・金谷勉(2020).「地場産業・伝統的工芸品産業のマーケティング — fsQCA を用いた分析を通じて—」同志社商学 第 72 巻 第 1 号
- 竹内英二(2014).「期待される越境 ECEC とそのリスク」日本政策金融公庫論集 22 号
- 竹川充(2019).「伝統的工芸品産業における成長企業の事例研究 — Hacoa のケーススタディ・リサーチに基づく考察—」ふくい地域経済研究 第 29 号

- 長沢伸也(2015).『高くても売れるブランドをつくる！ 日本発、ラグジュアリーブランドへの挑戦』同友館
- 長沢伸也(2017).『日本の“こだわり”が世界を魅了する—熱烈なファンを生むブランドの構築』海文堂出版
- 長沢伸也(2019).『伝統工芸品ブランドの感性マーケティング：能作・吉岡甚商店・とみや織物・白鳳堂』同友館
- 長沢伸也(2020).『老舗ものづくり企業のブランディング』同友館
- 長沢伸也・川村亮太(2020).『地場伝統企業のものづくりブランディング—玉川堂、勝沼醸造、白鳳堂、能作はなぜ成長し続けるのか』晃洋書房
- 長沢伸也・杉本香七(2021).『カルティエ 最強のブランド創造経営：巨大ラグジュアリー複合企業「リシュモン」に学ぶ感性価値の高め方』東洋経済新報社
- 成田智恵子(2017).「伝統的工芸品産業の技能継承における問題の所在」京都工芸繊維大学学術報告書 第9巻
- 日本政策金融公庫総合研究所編(2016).「第8回日本公庫シンポジウム報告書 輸出で外需開拓に取り組む中小企業』
- 日本貿易振興会経済情報部(2003).「平成15年度 中小企業海外展開支援マーケティング調査報告書 欧州市場への漆器輸出の展望と戦略」
- 日経ビジネス. 2009年5月4日号, 2016年3月21日号, 2016年6月20日号, 2016年6月25日号, 2017年1月6日号, 2017年6月5日号
- 初澤敏生(2015).「地場産業のブランド化戦略とその課題 —鳴子産地における JAPAN BRAND 事業と 多治見陶磁器産地の人材育成を例に—」福島大学地域創造 第27巻 第1号
- 前川洋平・宮林茂幸・関岡東生(2013).「伝統的工芸品産業の振興に関する法律の効果と課題」東京農大農学集報 第58巻2号
- 舛田晃・真野 洋介(2015).「伝統的工芸品産地における若手従事者及び従事者組織の地域まちづくりに対する役割 —富山県高岡市を対象として—」都市計画論文集 No.23 v.50
- 丸谷耕太(2016).「イタリアにおける芸術的文化的遺産としての伝統工芸」立教大学観光学部紀要 第18号
- 三好隆志(1998).「熟練技能の技術化・コンピュータ化」計測と制御 第37巻 第7号
- 森和夫(2005).『技術・技能伝承ハンドブック』JIPM ソリューション

李雪(2015).「中国における越境 EC の進展. —政府の促進政策と EC 企業の取組みに注目して—」流通情報 No.517

山本篤民(2019).「伝統的工芸品産業の現状と海外販路開拓の課題」商学集志 第 88 卷 第 4 号

米光靖(2006).「伝統的工芸品産業の振興についての考察:有田焼。博多織、京都の伝統的工芸品産業全般を事例として」九州大学経済学会 経済学研究 第 73 卷 第 1 号