

<博士学位請求論文要旨>

## 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

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

近年、日本の地方経済は疲弊している。日本は少子高齢化が進み、人口も大幅に激減していくとの予想がある中で、地方の中小企業が売上を伸ばし、地方が活性化する余地を見出すことは非常に困難である。さらに、令和 2 年（2020 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すさまじく、大企業よりも金融機関からの融資が受けにくいと、より厳しい状態に置かれている。

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ない。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「タビマエ、タビナカ、タビアト」需要とリンクした越境 EC 戦略が有効であると仮定する。

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。欧州のラグジュアリーブランドの起源も同族経営の地場産業・伝統産業であったことから、日本の伝統的工芸品が世界的に有名な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。

そして、海外市場への販路を確保する上で、市場規模が伸び続けている越境 EC を外すことはできない。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 B to C を考察の対象とする。

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ないが、過去に日本を訪れた外国人観光客にはタビアト需要があり、以前ほどのレベルは望めなくとも徐々にインバウンドは回復していくと想定して考察を進めた。

第 1 章では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生産額や、従事者数と伝統工芸士の人数の推移、都道府県別の指定品目数を確認し、伝統的工芸品産業の現状と課題の把握を行った。

まず、伝統的工芸品とは、伝統的工芸品産業の振興に関する法律（以下、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、現代の人口減少問題や、原材料の調達が困難になっている現状を鑑みるに、この要件は見直すべきであると考えた。

令和元年 11 月 20 日において経済産業省が伝統的工芸品と指定した品目数を都道府県別で見ると、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 品目であり、青森県と大分県は 1 品目のみである。地域による差が激しい理由は、人口多寡や交通の便、気候風土、他国との交流の有無など

から、伝統を守りやすい環境かどうかの差であると推察した。加え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も大きく影響したと考えられた。

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」と「伝産法」の 2 点に絞り、解決すべき課題について考察した。伝統的工芸品産業の後継者不足および技能継承問題、制作に使用される用具や原材料の入手が困難になっている問題は深刻だが、効果の高い方策はいまだ提示されていない。筆者はその理由を「問題の所在が曖昧かつ顕在化されていない」と仮定し、“技能”自体を“技術”と区別して定義し直した上で考察を行った。

まず、“技能”を“技術”と区別したことで、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。さらに、原材料の非国産化問題、製造用具類を作る業者の危機的状況を考慮に入れなければ価値創造に関する考察ができないこと、同じ業種であっても原材料や工程の違いなどから一括りに論じるべきではないことが確認できた。結論として (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になった。

伝産法の最大の問題は、伝統的工芸品の指定要件が 40 年以上見直されていないことであった。「日常生活の用に供されるもの」の解釈や、「伝統的な技法や原材料」を 100 年以上とする根拠や有効性が不明瞭であること、「一定の地域において産地を形成している」ことの意味も見出せないことから、現在の伝産法は伝統的工芸品産業の伸びしろを制限している、または制限に繋がるものであると筆者は考えた。さらに、補助金支給によって「予算消化のための施策」が実行されてしまうという課題も浮上しているため、早急な解決が必要であると痛感した。

第 3 章では、国や自治体の支援策を把握するとともに、これまで明らかになった課題への効果について検証を行った。特に中小企業庁の JAPAN ブランド支援育成事業に着目し、制度の内容を詳細に確認してその成果と課題について検証した。

経済産業省は「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に、小規模事業者到手厚い補助率に設定している。一方で、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た。中小企業庁の JAPAN ブランド育成支援事業は、伝統的工芸品のブランド構築初期段階である「戦略策定」、その後の実効性の高い取り組みを「ブランド確立支援」として段階的な支援を行っていたが、海外販路開拓まで至ったプロジェクトが少なく、支援方法に課題があることが明らかになった。大幅な制度改革によって令和 3 年 (2021 年) 度からは支援パートナーとの契約が必須となったが、現時点では活用しやすい内容であるとは言えない。

地方自治体で行われている支援策として青森県弘前市、大分県別府市の 2 事例を調べた

が、制度内容に大きな格差が確認されたことから、国が一貫して関わっていく積極的な姿勢が必要であると感じられた。

第4章では、海外販路開拓に成功した9事例を提示し、その成功要因を分析した。特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「タビマエ、タビナカ、タビアト」需要への影響に着目し、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た。また、越境ECのメリット・デメリットに関しても慎重に調査を行った。

海外販路開拓に成功した9事例からは、伝統的工芸品産業の産地組合および企業が抱える課題が4点抽出された。(1) どの国に需要が存在するか徹底調査する「消費者需要への気付き」、(2) その国に適した新しいデザインや用途を生み出す「海外各国で異なる消費者需要への個別対応」、(3) 訪日外国人観光客に対する「タビマエ、タビナカ、タビアトと越境ECのシームレスな連携」、(4) 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。

JAPANブランド育成支援事業の支援パートナー制度は、(1)(2)(3)の解決には有効と考えられるが、(4)が可能な企業は限定されるだろう。また現地体験のタビナカを支援する専門家は、タビマエ・タビアトとは分野が異なるため、一貫したサポートを受けることが困難であるとわかった。このような支援の穴をカバーする別制度との連携が望ましいが、現時点においてそのような動きは確認できていない。

第5章では、伝統的工芸品の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、分析を行った。さらに、日本と同じ観光立国であり中小企業が占める割合が高く、伝統的な手工業に対する手厚い保護政策が存在するイタリアの、中小企業の生産システム、デザイン、伝統工芸への支援策を概観し、日本が学ぶべき制度や姿勢について探った。最後に、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を行った。

ラグジュアリーブランドには、社会における経済的位置づけを示す社会的側面と、ブランドコンセプトに共感して製品を身につけることが特別感や優越感に繋がる個人的側面がある。そのブランドコンセプトはブランド独自の神話(ストーリー)を土台とするものだが、同じ高級時計ブランドであるセイコーとゼニスと比較することで、日本のものづくり企業は製品の性能に重きを置き、人の感情や行動に焦点を当てたストーリー作りが不十分であったことが明確になった。

それを踏まえて、長沢、杉本、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・分析を行った。特に、ブランド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、カプ

フェレ教授&バスティアン教授が提示した内容は、従来のマーケティングとの違いを鮮明にした。

次に、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、日本での応用が検討できる要素を確認した。伸縮的事業化システムにおけるインパナトーレは伝統的工芸品産業では各組合に置き換えることができ、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。そしてイタリア人にとってのデザインとは「人を幸福に、居心地よくする」ことが目的であり、天然素材の特性を重視したフォルムとなる。伝統的工芸品も主に天然素材を使用しており、その特性を活かして対象国の人々にもたらす「居心地のよさ」を起点に製品開発を行う道も見えた。最後にラツィオ州の「芸術的伝統的工芸」への支援策は、各分類ごとに定義づけを行ったり、同じ種類の工芸品をその性質に応じて区別したり、次世代の人材教育と地域活力への寄与を重視するなど、第2章で述べた伝産法の見直しの、ひとつの参考になると考えられる。

最後に越境 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 を活用するために確認しておくべき点を確認し、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が理解できた。また、タビマエ・タビナカ・タビアトを意識した戦略は有効であることが分かった。

終章では、第1章から第5章までで得られた知見と考察を「伝統的工芸品のブランド化」「旅マエ・旅ナカ・旅アト需要とリンクした越境 EC 戦略」の2点を中心にまとめ、総括とした。