

関西企業フロンティアNEXT

Vol.30

- 伝統産業の変革の兆し -

近畿経済産業局

総務企画部 中小企業政策調査課
産業部 製造産業課

1. 伝統産業の現状、課題及び仮説	--- P. 5
1 伝統産業の価値	-- P. 6
2 伝統産業の抱える課題	-- P. 7
3 産地が抱える課題	-- P. 9
4 課題に対する産地及び産地事業者の対応	-- P.12
5 問題提起	-- P.13
6 仮説	-- P.14
2. 現状から変わりつつある事業者の取組事例	--- P.15
1 株式会社山家漆器店（和歌山県海南市）	-- P.16
2 株式会社陶葺（京都府京都市）	-- P.18
3 株式会社佐藤喜代松商店（京都府京都市）	-- P.20
4 昌和莫大小株式会社（奈良県広陵町）	-- P.22
5 株式会社馬場刃物製作所（大阪府堺市）	-- P.24
6 株式会社Hacoa（福井県鯖江市）	-- P.26
3. 取組事例の分析・考察	--- P.28
4. まとめ	--- P.31

伝統産業は、長年にわたり「ジャパン・クオリティ」に象徴される日本のものづくりの原点として、地域の産業基盤や観光業と深く結びつき、地域のアイデンティティの構築に重要な役割を果たしてきました。しかし、1990年代以降、産地における生産額は概ね減少傾向にあり、後継者不足や職人の高齢化、技術継承等の問題が深刻化しています。

その背景には、生活様式の変化や低価格商品の影響を受け、消費者の嗜好の多様化が進む中、産地製品の需要減少があります。相まって、職人等の従業員も減少しており、技術を学ぶ機会が限られ、技術継承が困難な状況にあります。また、デジタル化の進展により、オンライン販売やマーケティングの重要性が増す一方で、産地においてはこれに適応するための人的リソースやノウハウが不足していると言われています。

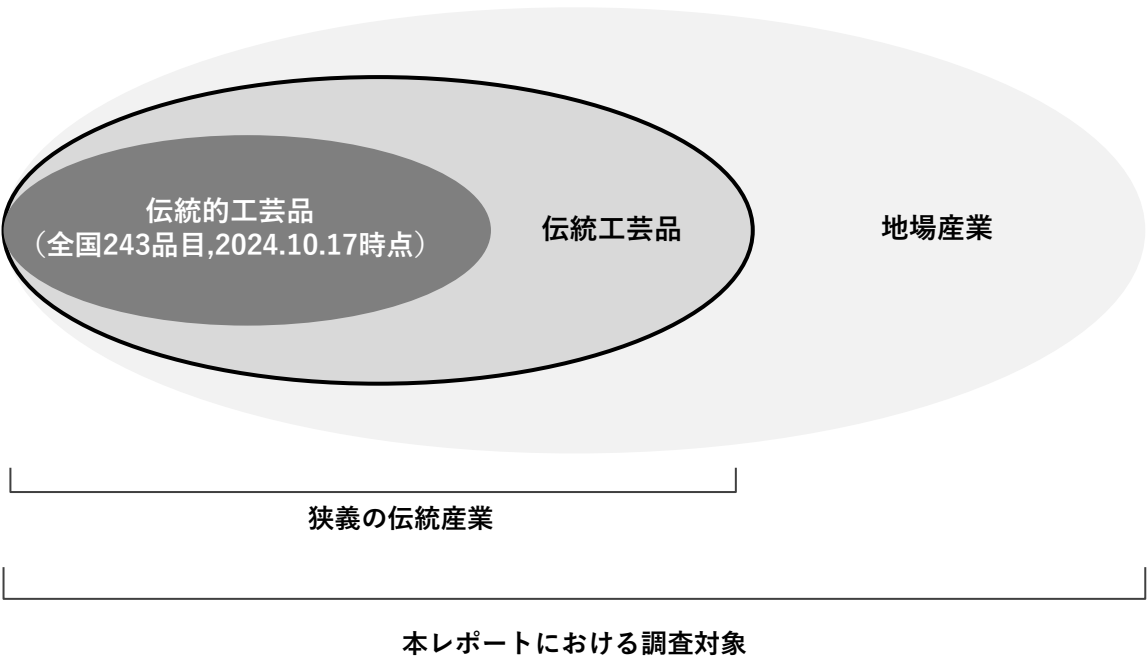
本レポートでは、日本が活力を取り戻すためには、付加価値の8割、雇用の9割を占める地方において、それぞれの地域に根付いてきた文化やその独自性を継承してきた伝統産業や地場産業の活性化が重要であるとの認識のもと、産地事業者等へのヒアリングを行いました。

特に、変化を遂げつつある事業者に焦点を当て、その変革のきっかけや手法を分析し、産地及び産地事業者の発展に繋がる示唆を抽出・整理しました。

これにより、伝統産業の持続可能な発展に向けた新たな可能性への気付き、そして地域経済の活性化や文化の継承に寄与することができれば幸いです。

本レポートにおける調査範囲について

● 本レポートが変革を呼び掛ける「伝統産業」は、伝統的工芸品産業の振興に関する法律（伝産法。1974年制定）で定義される「伝統的工芸品」及び地方公共団体が指定している「伝統工芸品」を対象とするが、今回、伝統産業の変革の可能性を幅広く探究するという調査目的から、伝統産業の変革のヒントや気づきを得るため、地場産業における変革まで調査範囲を広げた。



京都市の事例		
伝統的 工芸品 (※)	「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」（伝産法。1974年制定）で「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」と定義。	全17品目 西陣織・京黒紋付染・京くみひも・京仏具など 
伝統工芸品	国に指定されている以外の県や市などの自治体が独自に指定している伝統工芸品。	全74品目 京和傘・京銘竹・京瓦・和蠟燭 
地場産業	地元資本の中小企業が、一定の範囲の地域において、技術、労働力、原材料などの経営資源をもとに特定の産物をつくり、発展してきた産業。 ex.鯖江の眼鏡、奈良の靴下、今治タオル	

- (※) 伝統的工芸品の指定を受けるためには、次の5つの要件に該当することが必要。
- ①主として日常生活の用に供されるもの
 - ②その製造過程の主要部分が手工業的であること
 - ③伝統的な技術又は技法により製造されるもの
 - ④伝統的に使用されてきた原材料が主たる原材料として用いられ、製造されるもの
 - ⑤一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

第1章 伝統産業の現状、課題及び仮説

第1章. 1 伝統産業の価値

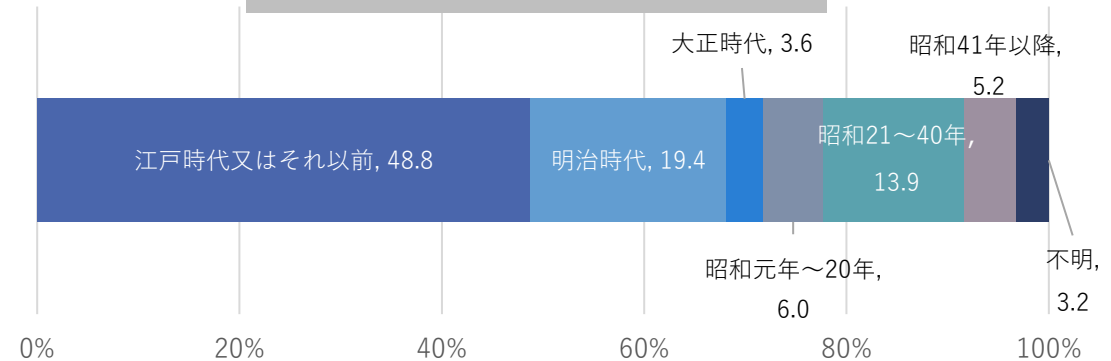
- 我が国が誇る日本の文化資本は、人々の生き方・暮らし方や、経済活動によって形成され、今日まで継承されてきた。日本の産地の多くが江戸時代またはそれ以前に形成されており、**伝統産業は長い歴史に裏打ちされ、地方や日本全体の独自性を体現する観点で非常に重要。**
- このような観点などを踏まえ、**経済産業省の「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」だけでなく、自治体における条例等においても、伝統産業の重要性が明記**されるとともに、伝統産業の発展へ向けて、国・地方公共団体が支援を続けてきた。

伝統産業の重要性

- ◆ 豊かさと潤いに満ちた国民生活の実現に貢献する産業
- ◆ 日本の産業の「顔」として日本のものづくり文化を象徴する産業
- ◆ 地域の振興に貢献する産業
- ◆ 環境に優しい産業



産地の形成時期 (産地概況調査, 中小企業庁)



(出典) 中小企業庁 全国の産地 ー平成27年度産地概況調査結果ー
https://warp.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/10369289/www.meti.go.jp/meti_lib/report/2016fy/000075.pdf

近畿管内の府県・政令指定都市における 伝統産業の条例・要綱・規程の制定状況

- ・ 福井県郷土工芸品指定要綱 (平成6年制定)
- ・ 滋賀県伝統的工芸品指定要綱 (昭和59年制定)
- ・ 京都府伝統と文化のものづくり産業振興条例 (平成17年制定)
- ・ 京都市伝統産業活性化推進条例 (平成17年制定)
- ・ 大阪府伝統工芸品の指定に関する要綱 (昭和60年制定)
- ・ 兵庫県伝統的工芸品指定要綱 (平成4年制定)
- ・ 奈良県伝統的工芸品指定規程 (平成6年制定)
- ・ 和歌山県郷土伝統的工芸品産業振興対策要綱 (昭和62年制定)

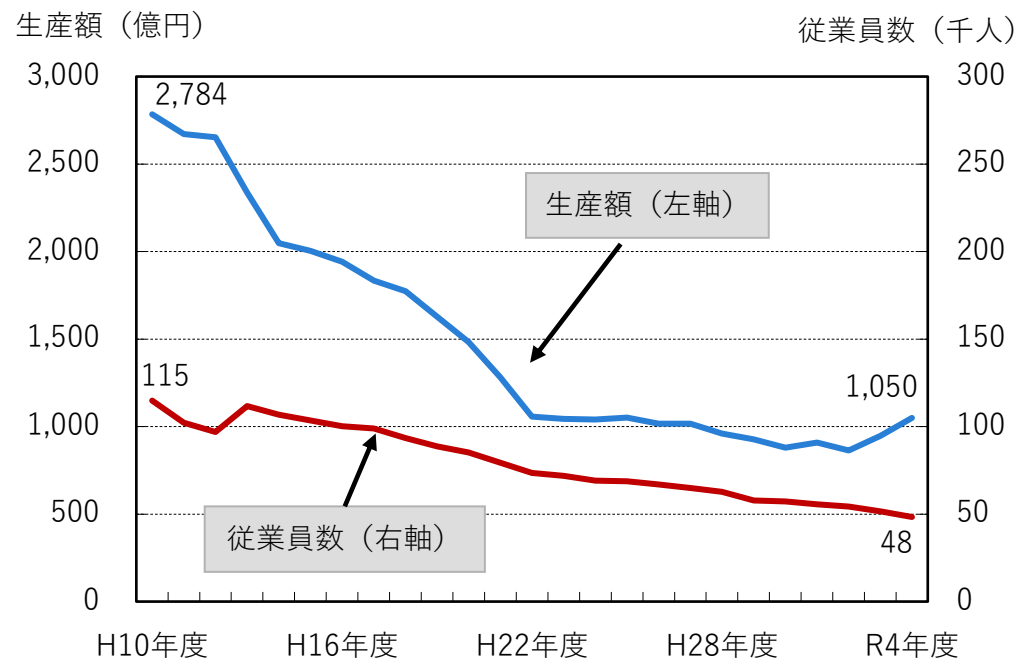
(出典) 21世紀の伝統的工芸品産業施策のあり方について ー新たな生活文化の創造に向けてー
<https://warp.ndl.go.jp/collections/info:ndljp/pid/3487630/www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g01117bj.pdf>

(写真) 伝統工芸青山スクエアより参照 <https://kougeihin.jp/learn/>

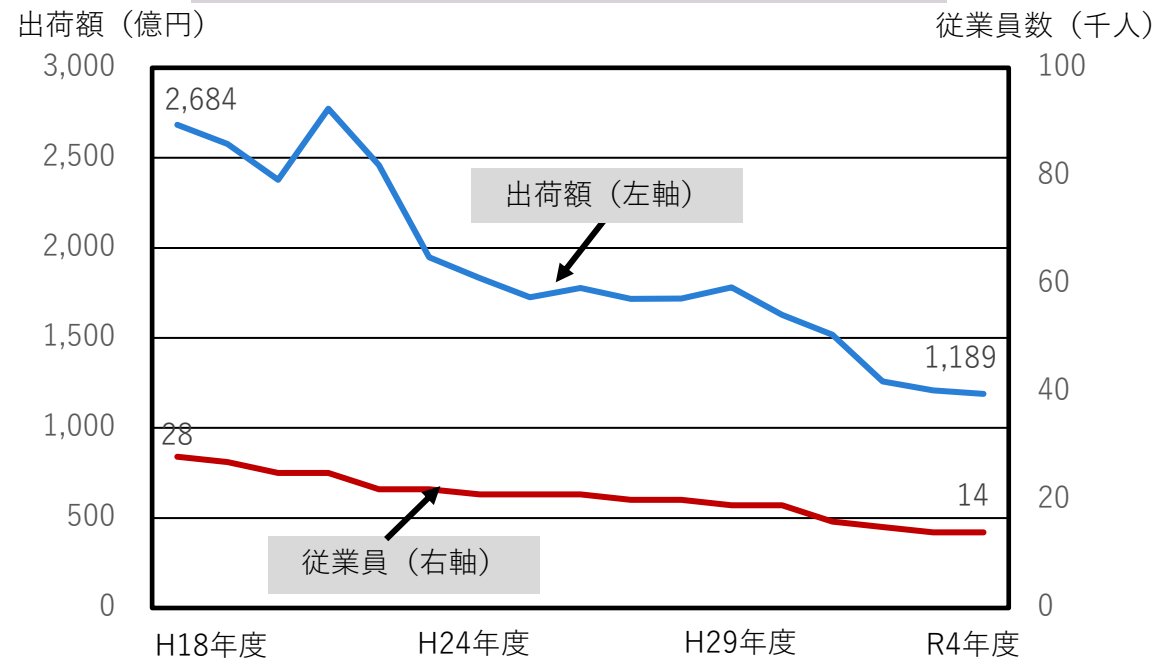
第1章. 2-1 伝統産業の抱える課題_生産額・従業員数の減少

- 伝統的工芸品の生産額、従業員数は約25年前と比較すると、それぞれ約3分の1、約2分の1に減少。
- また、京都市の伝統工芸品に指定されている74品目においても、約15年前と比較すると、出荷額、従業員数はそれぞれ約2分の1に減少。

【全国】伝統的工芸品の生産額・従業員数の推移



京都市において伝統工芸品として指定されている74品目の出荷額・従業員数の推移



第1章. 2－2 伝統産業の抱える課題_社会情勢・環境の変化

- 伝統産業の抱える生産額や従事者数の減少といった問題の多くは、特に昭和30年代からの高度経済成長期における低価格製品の普及と、これに伴う生活様式、雇用環境などの変化など、下記7つの要因があると推測される。

1. 大量生産・大量消費社会による影響

技術革新やマス・メディアの発展により、大量生産・消費の経済構造が確立。所得水準の向上と共に、規格化された低価格の生活用品が普及し、伝統工芸品は近代工業製品に圧倒され、シェアが低下した。

2. 農村の衰退による影響

経済成長に伴い第一次産業の比率が低下し、原材料供給が困難に。
特に漆や木材などの供給は、一部を除いて、農林業に依存していたため、農村の疲弊が直接的な影響を及ぼしている。

3. 都市開発による影響

道路や宅地化の進展により、木材や陶土の採取が困難に。
特に陶磁器の登り窯のように、窯周辺の宅地化が進んだため、煙害の懸念から窯を閉鎖せざるを得ない事例もある。

4. 雇用環境の変化による影響

農林業から鉱工業への労働力移動が進み、主として農村の低廉な労働力をその基礎としていた伝統的工芸品産業は人手不足に直面。また、長期の修行を要する徒弟制度が崩れ、若者には適応しにくくなり、高度経済成長による就業機会の増加が労働観を変化させ、地味な手仕事や不十分な雇用条件が若者の集まりにくさを助長している。

5. 生活様式の変化による影響

日本の伝統的な生活様式は、農林業を基盤に季節感を重視し、五節供や夏祭りなどの行事で彩られてきたが、洋風化や都市化の進展により、これらの伝統行事は衰退。また、戦後のマス・メディアの発展により、プラスチック製品や家電が普及し、日本人の生活は均質化してきた。

6. 生活用品に対する意識の変化による影響

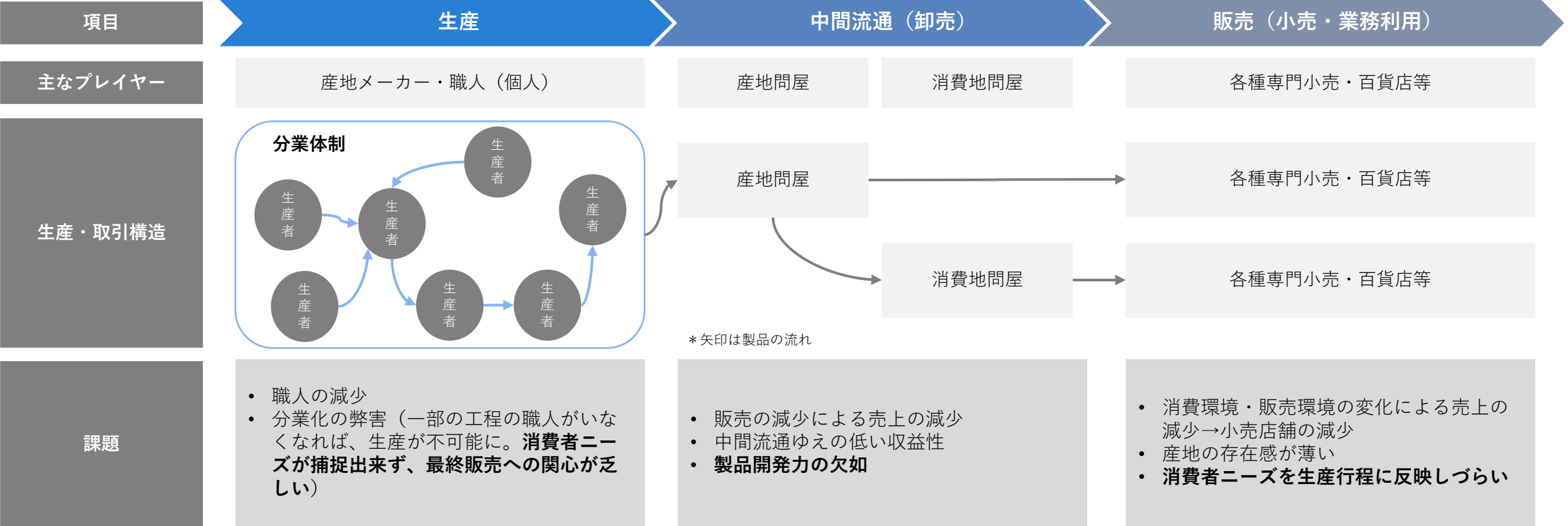
戦前は物を大切に使う節約意識が強かったが、戦後は使い捨て思想が広まり、商品選択が価格や流行重視に変化した。
このため、一見して地味なデザインが多い伝統工芸品は長く使うことで味が出てくるといった特徴が真価を発揮する機会が減り、消費者の関心が薄れていった。

7. 戦後の家族制度の変化による影響

特に核家族化の進行により、親から子、子から孫へと伝えられた生活様式、生活意識、生活慣習の伝承方式が崩れ、伝統的なものが受け継がれにくくなっている。

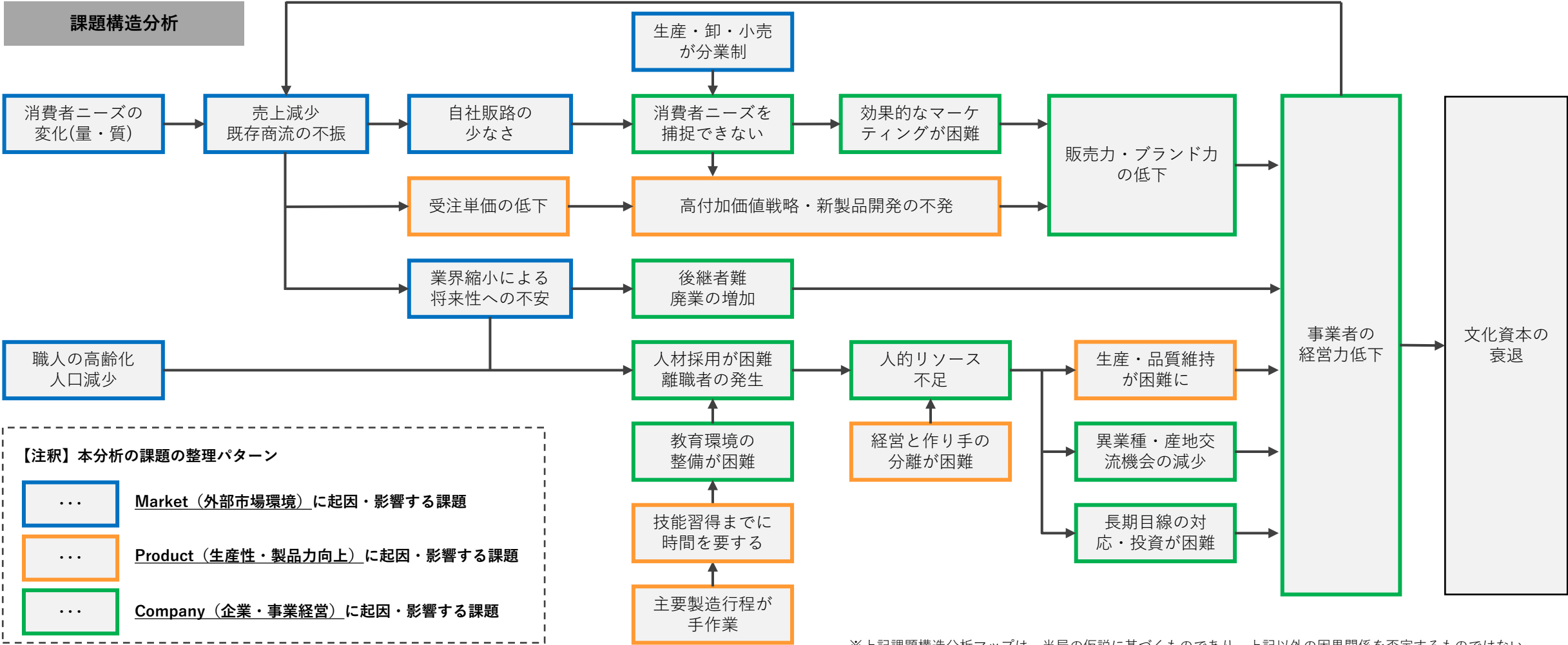
第1章. 3－1 産地が抱える課題_産地構造-伝統産業の例

- 伝統産業の特徴は、①一定の地域に生産者と産地問屋が集まり「産地」を形成、②生産段階で分業制が発達、③生産段階と中間流通（産地問屋）の分業が明確、という点が挙げられる。
- この分業体制が確立された産地構造は、高い品質を維持して効率良い生産体制や各段階の役割の明確化などのメリットも挙げられるが、以下のとおり、生産、中間流通、販売までの各段階で、分業化されているが故に生じる課題が指摘されている。



第1章. 3-2 産地が抱える課題_課題の連鎖関係（外部市場環境、生産性・製品力向上、企業・事業経営）

- これまでに挙げられた課題を念頭に課題構造分析を実施し、以下のとおり整理。
- 消費者ニーズの変化や、人口減少等の外部市場環境（Market）の構造変化から、生産性・製品力向上（Product）、企業・事業経営（Company）面における課題、ひいては事業者の経営力低下、文化資本の衰退に繋がる負の連鎖関係があるのではないかと推測。



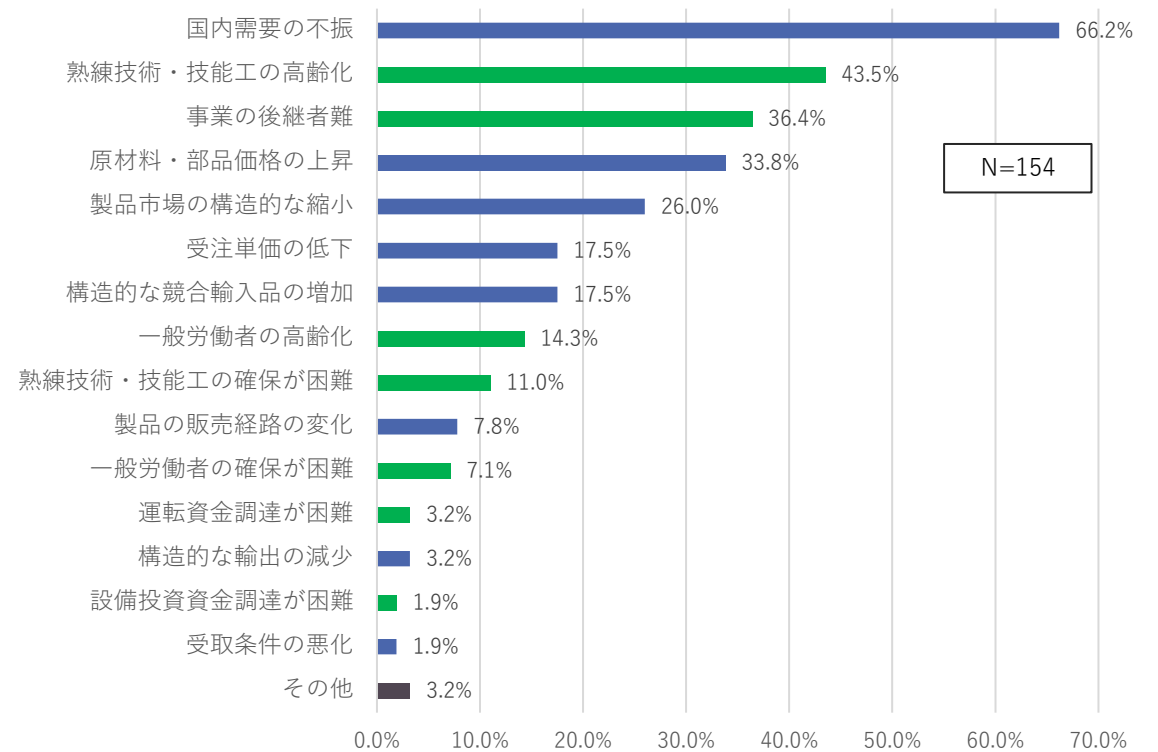
第1章. 3-3 産地が抱える課題_デスクトップ調査

- 伝統産業・地場産業の課題を整理するために、産地概況調査（中小企業庁,2015）のアンケート結果を踏まえ、当該産業が直面する課題を「**Market（外部市場環境）**」、「**Product（生産性・製品力向上）**」、「**Company（企業・事業経営）**」の3課題に仮定。
- 当該整理のもと上記調査回答結果を鑑みると、産地が有する課題は特に、Market（国内需要の不振、製品市場の構造的な縮小、受注単価の低下、構造的な競合輸入品の増加など）、Company（熟練技術・技能工ならびに一般労働者の高齢化・確保の難易度向上、運転資金調達の困難性など）領域の課題に大別される可能性。

伝統産業・地場産業の探索のための課題整理

Market (外部市場環境)	経済・社会・技術・競争状況など事業者が直接コントロールできない要因による市場の変化による課題 ・ 消費者ニーズの量的・質的变化 ・ サプライチェーンの構造変化 ・ 安価な輸入製品の流入 など
Product (生産性・製品力向上)	資源を効率的に活用しつつ、品質やデザイン、機能性など、製品そのものの価値を高めるために直面する課題 ・ 製品の高付加価値化の難易度の上昇 ・ 技術開発、品質向上の能力獲得機会の確保
Company (企業・事業経営)	戦略策定、資源配分、組織運営、マーケティング等、事業の持続的運営のための全体的な管理と意思決定のための課題 ・ 経営者、従業員の高齢化 ・ 人材獲得・育成が困難 ・ 運転資金、設備投資資金の不足

産地の抱える課題（産地概況調査,中小企業庁,2015）を当局整理



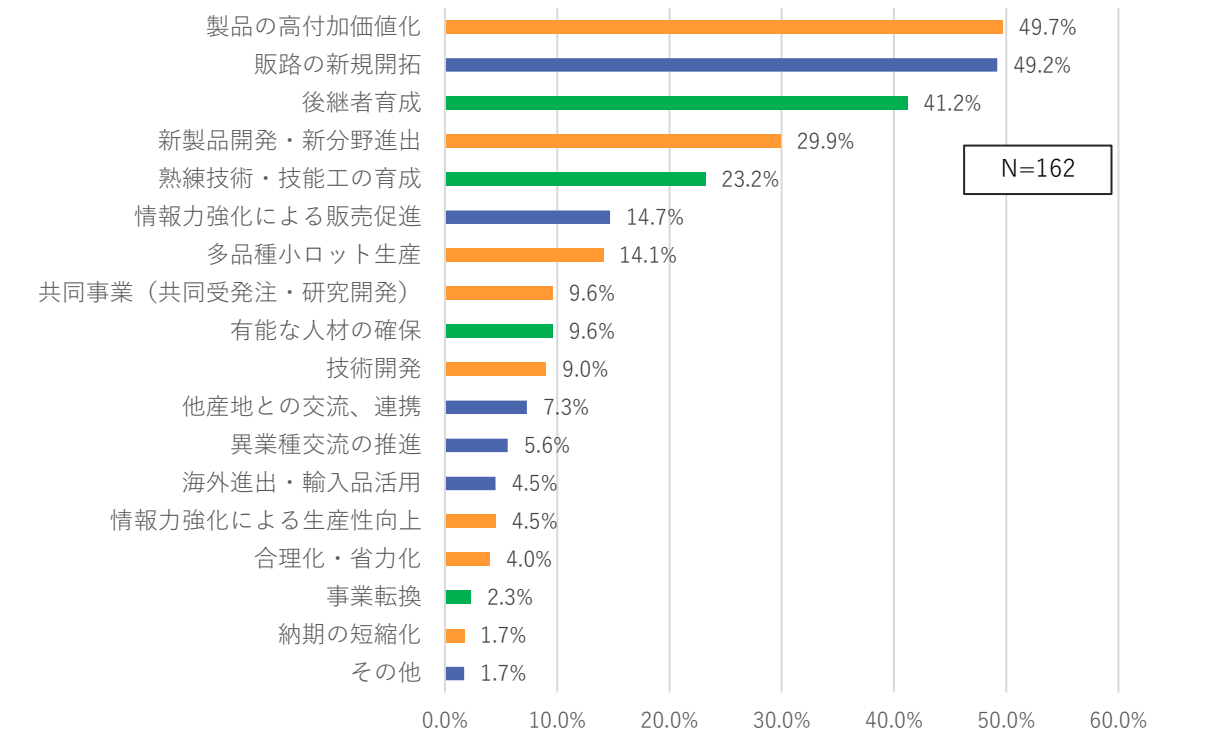
第1章. 4 課題に対する産地及び産地事業者の対応_デスクトップ調査

- P.11と同様、伝統産業・地場産業の課題の整理のため、産地概況調査（中小企業庁,2015）のアンケート結果を踏まえ、当該産業における重点的対応を「Market（外部市場環境）」、「Product（生産性・製品力向上）」、「Company（企業・事業経営）」の3課題に仮定。
- 当該整理のもと上記調査回答結果を鑑みると、約半数の回答者が重点的対応方針として「製品の高付加価値化」「販路の新規開拓」と回答。産地・産地事業者の重点的対応として、Product（生産性・製品力向上）を優先する打ち手を検討する傾向が見られる。

伝統産業・地場産業の探索のための課題整理【再掲】

Market (外部市場環境)	経済・社会・技術・競争状況など事業者が直接コントロールできない要因による市場の変化による課題 ・ 消費者ニーズの量的・質的变化 ・ サプライチェーンの構造変化 ・ 安価な輸入製品の流入 など
Product (生産性・製品力向上)	資源を効率的に活用しつつ、品質やデザイン、機能性など、製品そのものの価値を高めるために直面する課題 ・ 製品の高付加価値化の難易度の上昇 ・ 技術開発、品質向上の能力獲得機会の確保
Company (企業・事業経営)	戦略策定、資源配分、組織運営、マーケティング等、事業の持続的運営のための全体的な管理と意思決定のための課題 ・ 経営者、従業員の高齢化 ・ 人材獲得・育成が困難 ・ 運転資金、設備投資資金の不足

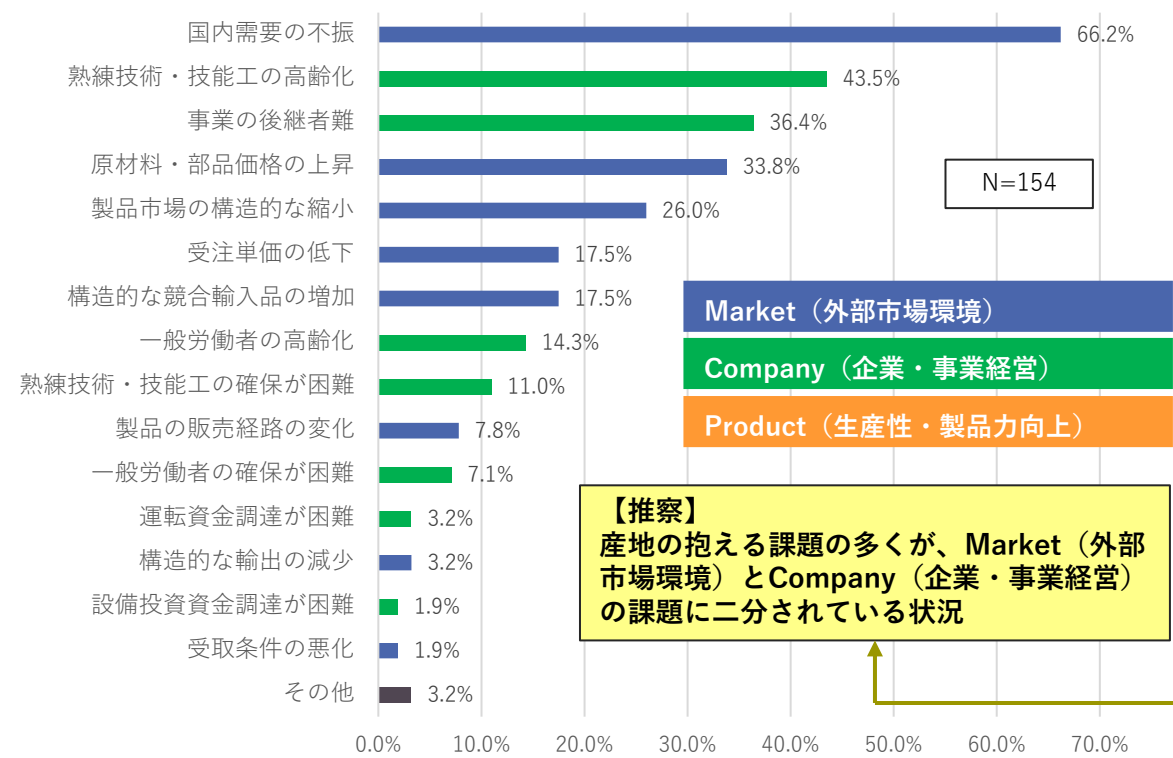
産地及び産地事業者の重点的対応（産地概況調査,中小企業庁,2015）を当局整理



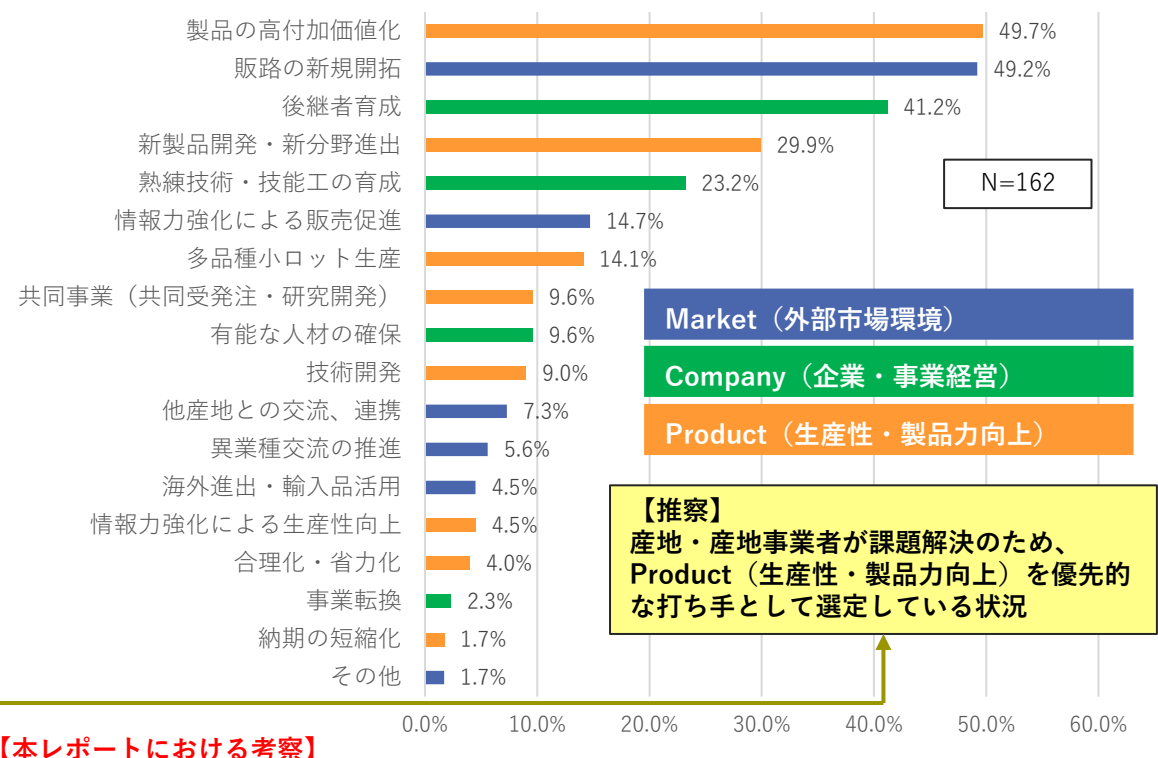
第1章. 5 問題提起_産地・産地事業者の課題と重点的対応の差分

- 産地及び産地事業者の半数近くが、Market（外部市場環境）とCompany（企業・事業経営）を課題と捉える一方、課題解決のための重点的対応は半数近くがProduct（生産性・製品力向上）に該当する項目を回答。
- 産地・産地事業者が抱える課題認識と重点的対応の差分から、Market（外部市場環境）とCompany（企業・事業経営）の課題解決に際し、長期の時間軸及び、コントロール可能性が低い課題に直接アプローチするのではなく、時間・人的な資源の制約を考慮し、コントロール可能性が高く、効果が見えやすいProduct（生産性・製品力向上）の打ち手に取り組んでいるのではないか。【問題提起】

産地の抱える課題（産地概況調査,中小企業庁,2015）【再掲】



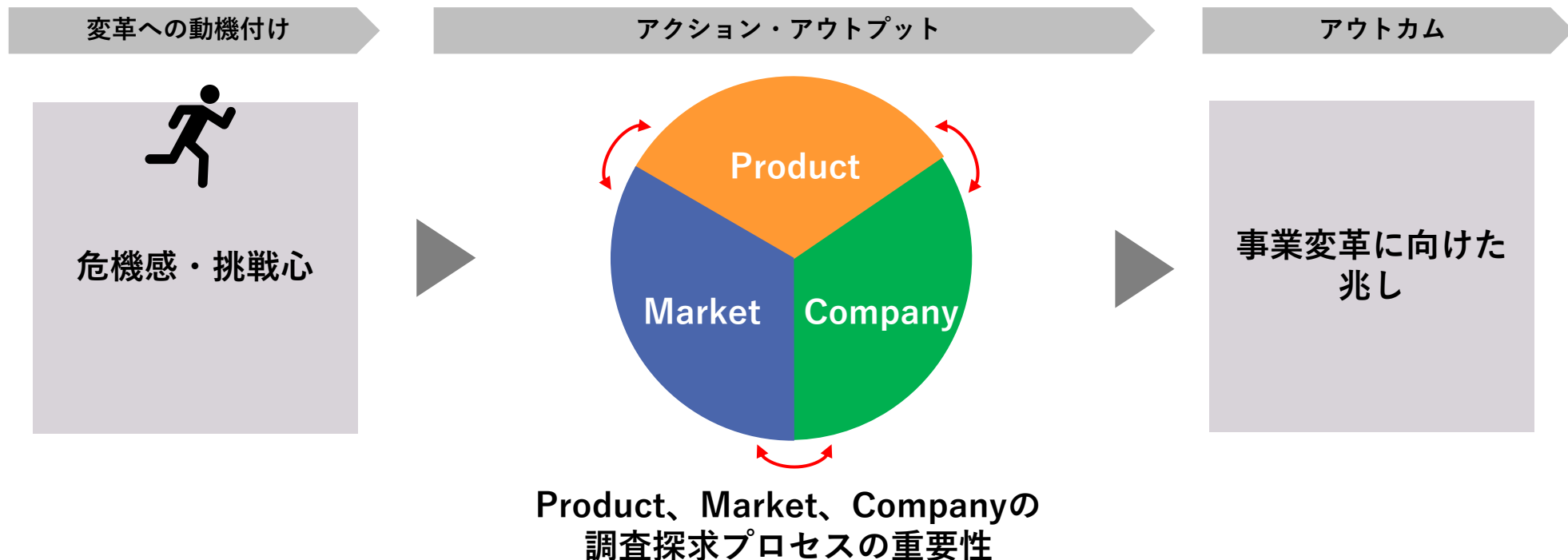
産地及び産地事業者の重点的対応（産地概況調査,中小企業庁,2015）【再掲】



【本レポートにおける考察】
課題と打ち手に差分が生じる背景・状況を探求することで
産地・産地事業者の持続性に貢献しうる示唆の獲得に繋がるのではないかと

第1章. 6 仮説_課題と重点的対応の差分から読み解く仮説

- 前頁では、産地や産地事業者が、コントロール可能性が高く、効果が見えやすいProduct（生産性・製品力向上）の打ち手に取り組んでいる可能性を提示。一方、時間・人的な資源の制約を理由に、課題として認知しているMarket（外部市場環境）とCompany（企業・事業経営）を後倒しすることは望ましくない。
- 提示した3課題の各々が複雑な関係性を有していることを鑑みると、**Product（生産性・製品力向上）のみならず、Market（外部市場環境）とCompany（企業・事業経営）の3点に重心に置いた事業活動を推進することが望ましいのではないか【仮説】**。
- そのため、本稿では伝統産業・地場産業に従事する事業者のうち、変革を生み出しつつある事業者を対象に、当該変革のための行動の契機から具体的行動とその効果についてヒアリング調査を実施した。



第2章 現状から変わりつつある事業者の取組事例

第2章. 1-1 株式会社山家漆器店（和歌山県海南市）

【事業者概要】

- 塗加工を主に行う紀州漆器製造メーカー。
- 紀州漆器：和歌山県海南市の北西部「黒江地区」を中心に生産され、会津塗（福島県）、山中塗・輪島塗（石川県）と共に日本三大漆器と称されている。
- 同社の特徴：従来の伝統的技法に基づく、黒や朱色の「これぞ漆器」という商品だけでなく、木製の曲げわっぱ弁当やトレイなど普段使いや日常生活に取り入れやすい商品など、様々な商品を製造している。

【STORY】

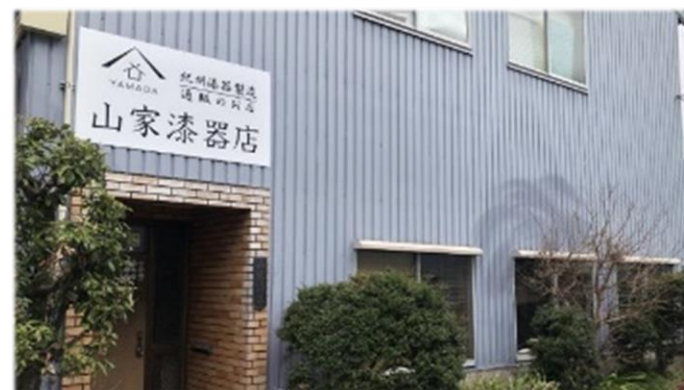
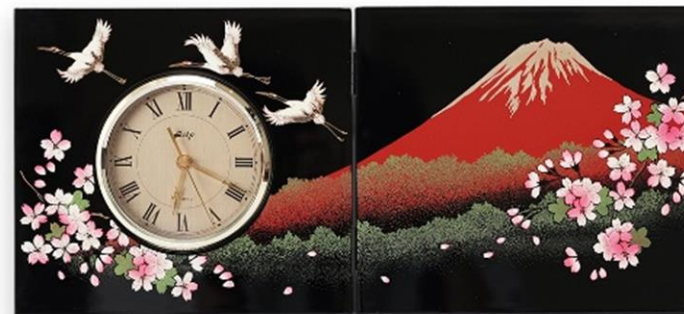
※取組を通して得たヒントを「>」以降に記載

● 家業を継いだ経緯

- ・ 現代表は、当初、経済的要因もあり家業を継ぐ気はなかった。しかし、前職で駐在員としてミャンマーにいた時に、家業である紀州漆器の現地での高評価を受けて、家業の魅力と新たな販路による可能性を実感。
- ・ そこで、ミャンマーにいらながらもできる、家業のEC販売の強化を開始。売上を月数万円から100万円以上に増加させ、家業に戻っても自身の人件費はカバーできるまでに実績を上げる。さらに本格的に伸ばしたいとの思いで家業に戻る。戻ってから、EC販売で成果を上げたことで、新しい挑戦に対しても周囲の反発はなかった。
 - いきなり新商品開発やブランディングを始めても周りがついてこない。
 - 小さくても成果を上げ、さらに新たな挑戦のサイクルを継続することが重要。

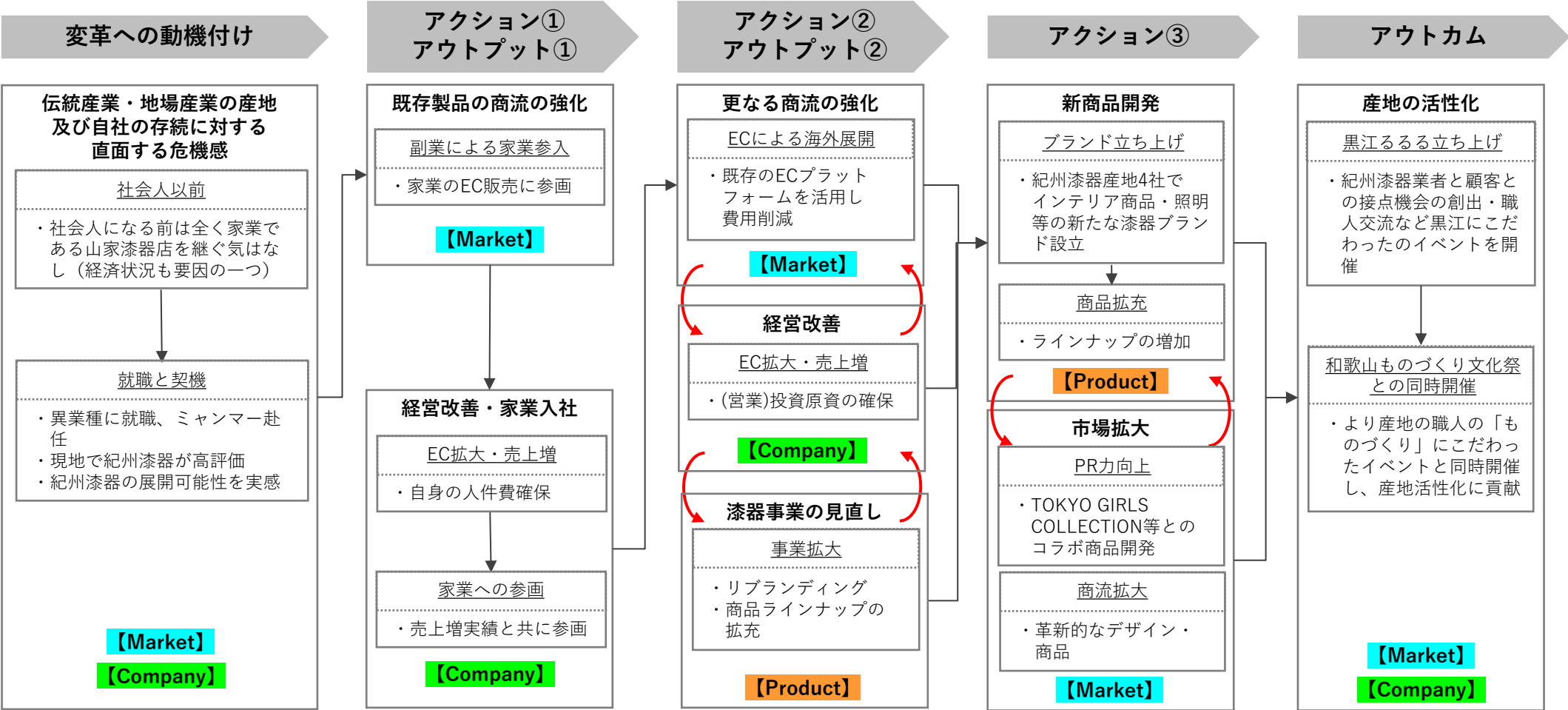
● アクションと気づき

- ・ 既存の大手ECサイトを活用した海外展開に注力。
- ・ 海外での経験やEC販売を通して、適正価格で販売するために紀州漆器のリブランディングに挑戦。
 - 新商品開発や販売に注力するだけでなく、**今ある商品の価値を引き出すことが重要。**
 - 伝統産業メーカーとして、**消費者ニーズが変化していく中でも需要に追いつかないといけない。**
 - 伝統産業にある**潜在的な価値を『外からの視点と認知』により高めていくことが必要。**
- ・ KISHU+として、紀州漆器産地4社で新しいインテリア商品や照明を作る漆器ブランドの立ち上げ。
- ・ 技術を生かした新商品やTOKYO GIRLS COLLECTIONとのコラボ商品等、自社ブランド展開や伝統にとられないデザイン・商品を手掛ける。
 - 自社だけでなく紀州漆器産地全体の認知度向上に向けた動きを加速。
 - 技術を残していくことが重要。**今の時代に合わせた伝統技術の使い方。**技術を使って違うフィールドに挑戦。
 - 伝統産業は新たなことに挑戦することが少ないため、伝統産業が新たな挑戦をすると世間から注目され、イノベーションが生まれやすい環境になる。
- ・ オープンファクトリー『黒江るる』の取組。
 - 漆器業者とお客様の接点機会の存続や職人との交流、ストーリーを感じてもらえる機会の創出。



第2章. 1－2 株式会社山家漆器店（和歌山県海南市）

株式会社山家漆器店の変革プロセスモデル



株式会社山家漆器店（<https://www.primmail.com/>）

住所：和歌山県海南市岡田223
創業：1950年
従業員数：7人
売上：1億3,000万円
代表：山家 優一
事業：紀州漆器製造・販売

第2章. 2-1 株式会社陶葺（京都府京都市）

【事業者概要】

- 京焼・清水焼製造・販売。
- 京焼・清水焼の特徴：京都市周辺で作られている陶磁器。京焼・清水焼の特徴は、他の産地のものと違い、さまざまな技法で多種類の焼き物を焼いており、窯ごとに異なる特色を持って、色絵陶器をはじめ染付・天目・青磁・粉引など数多くの焼き物が焼かれている。
- 同社の特徴：1922年創業。華麗にして繊細という京焼の伝統を守りつつ、現代の感覚を取り入れた研究開発にも力を入れ、新たな技術の創出に取り組み、特に草花をモチーフとした器は広く知られる。

【STORY】

※取組を通して得たヒントを「>」以降に記載

● 育まれてきた柔軟性

- ・ 京焼・清水焼には、決まった商品種類や様式がなく、文化とニーズによって育まれてきたことが特徴。
- ・ 同社としても、瓦→土鍋→食器（現在）と主力商品を変化させていった。
 - 20～30年周期で時代のニーズに合わせて、主力商品を変化。
 - 自社の技術力を生かして商品ラインナップを拡充。売れる市場に進出。

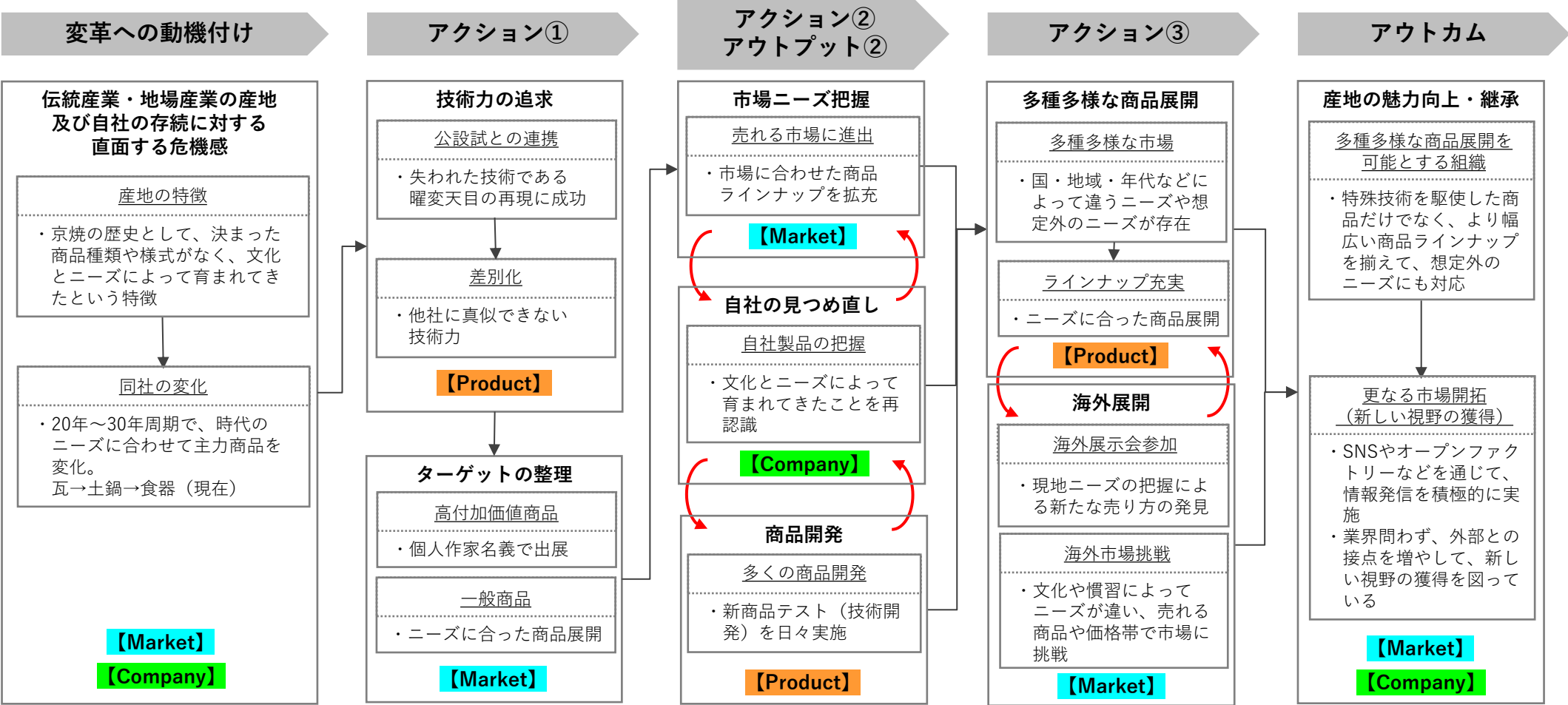
● アクション・気づき

- ・ 途絶えてしまった技術で再現不可能とされてきた曜変天目の再現に成功。
- ・ 公設試などを利用しながら先進技術を活用した展開にも積極的に取り組む。
 - 新素材を取り入れるなど、**伝統に固執しない、時代に合った商品開発の重要性。**
- ・ 売れる市場開拓として海外展開。
 - 商品出品だけでは意味がないと海外展示会には積極的に参加してこなかったが、所属グループでの参加をきっかけに海外展示会に参加。
 - 狙った商品だけでなく、お茶出し用に持参した飾り気のない湯飲みの受けが良かったことなど、**国や地域、その土地の文化などによってニーズが違うことに気づく。**
 - 展示会には現地ニーズ調査の視野を持って参加するようになる。
- ・ その地の文化や慣習によってニーズが違い、売れる商品や価格帯で市場に挑戦。
- ・ 多様化するニーズを取り込むため、特殊技術を駆使した商品だけでなく、生産しやすい商品も含め、多種多様な商品ラインナップを揃えている。
 - 国・地域・年代などによって違うニーズや想定外のニーズにまで対応することが必要。
- ・ SNSやオープンファクトリーなどを通じて、情報発信を積極的に実施。
 - 次世代にとって、**伝統産業に従事する人が魅力的である姿を見せて、カッコいい、目指したいと思える存在**であり続けることを意識した動きが重要と認識。



第2章. 2-2 株式会社陶葺（京都府京都市）

株式会社陶葺の変革プロセスモデル



株式会社陶葺（<https://www.touan.co.jp/index.html>）

住所：京都府京都市東山区泉涌寺東林町38
創業：1922年
従業員数：40人

売上：2億7,000万円
代表：土淵 善亜貴
事業：京焼・清水焼製造・販売

第2章. 3-1 株式会社佐藤喜代松商店（京都府京都市）

【事業者概要】

- 漆精製・販売。スクリーン染色型、印刷型製版資材販売。
- 同社の特徴：漆精製に加え、西陣織に使用される金銀糸や引箔用の漆や、型友禅用資材を長年供給。京都市産業技術研究所との共同研究で、漆の科学的分析から漆の特性と文化性を捉えた新しい「漆×〇〇」を展開して、漆の利用範囲を広げている。

【STORY】

※取組を通して得たヒントを「>」以降に記載

● 家業を継いだ動機

- 先代である豊氏が売上低迷からの脱却を目指して、同業者との勉強会等を実施。その後、公設試と連携し、科学の力を活用した漆の開発に着手。
- 現経営者である貴彦氏は、理系大学院卒業から海外に行き、その後博士号取得に向けて動いており、家業を継ぐ気はなかったが、日本に帰国した時に研究開発の手伝いとして参加することになり、そこで今まで知らなかった漆の可能性を知ることとなる。
- 研究者気質のキャリアと性格が生きるステージを知り、漆の魅力と可能性を感じ、後継ぎとして就職。
 - 先代による変化志向の動きが後継者難からの脱却に繋がりを。
 - 後継者候補にとっても、技術力の高さから、企業や業界の可能性・将来性を感じることができれば、伝統産業に従事することに魅力を感じ、家業参画に繋がりを。

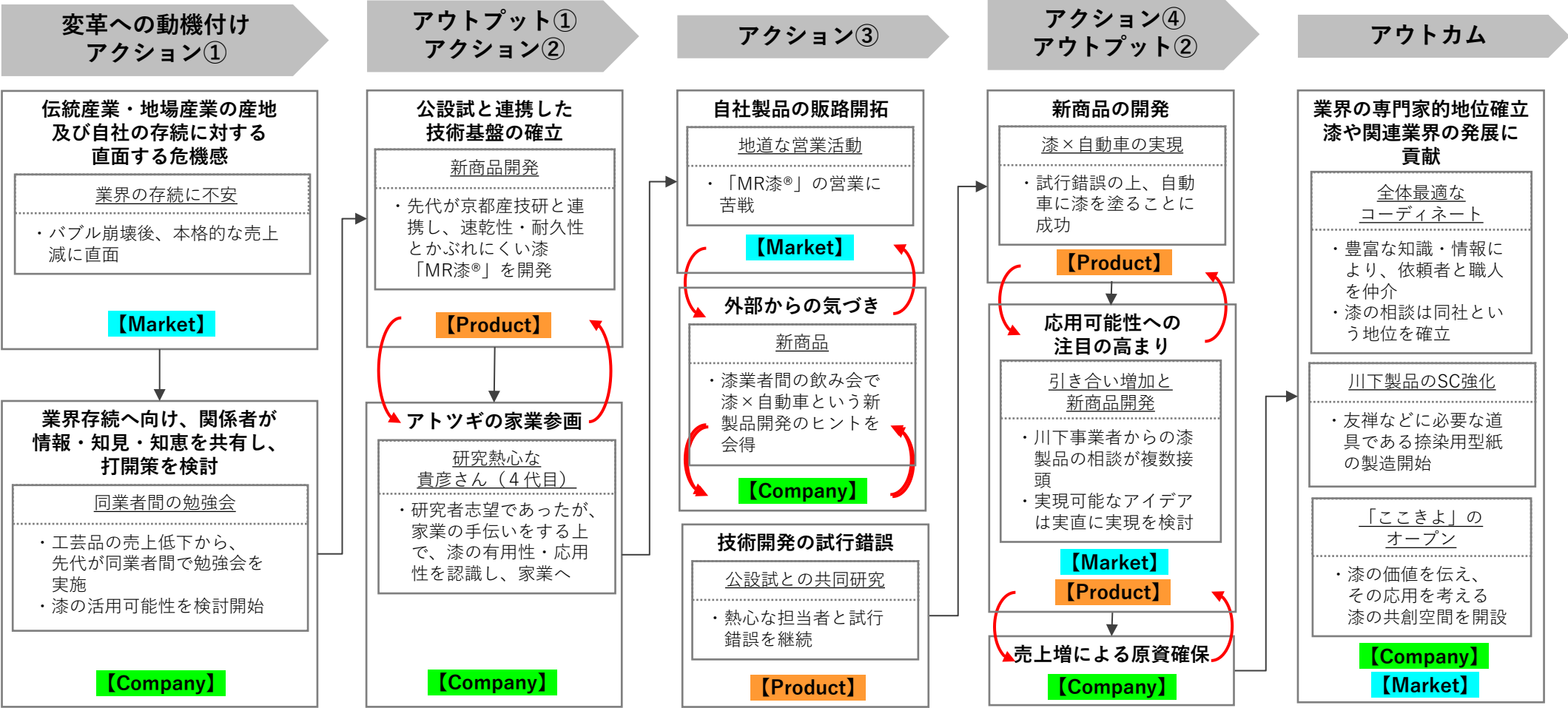
● アクション・気づき

- 新しい漆の開発に成功したが、既存の市場では「今までずっと同じ漆でやってきたから新しい漆は必要ない」と、新しい漆に対する需要がなかった。
- 既存市場での需要がない中で、漆を車に塗装するというアイデアから、公設試と連携し再度技術開発を行う。試行錯誤の上、実用化に成功。メディアにも多く取り上げられて、新たな需要の可能性を生み出す。
 - 1つのプロジェクトが、漆の世界の可能性を大きく広げることとなる。
- 車への漆塗装を皮切りに漆の用途を拡大させたことを契機に、「漆×〇〇」の組み合わせを検討。建築分野など漆の特徴活用した新たな高付加価値品の開発など、外からのニーズに応える動きに変化していく。
- 漆に関する知識や情報を持ち、依頼者と職人の間で仲介役となり、漆のことは同社に相談すれば解決できるという漆のスペシャリストとしての信頼性と実績を築き上げ、業界内での地位を確立。
 - 自社だけでなく職人とチームになり、依頼者に可能性を示すコンサルティングの動きに変化。
 - お客さまが漆を活用していかに儲けてもらえるかを考えて行動。（潜在的ニーズの発掘）
- 友禅などに必要な道具である捺染用型紙の販売代理店として資材供給を行っていたが、製造元が製造を停止。多くの伝統産業に欠かせない材料にもかかわらず製造が途絶えてしまう危機に、同社が多額の投資をして製造を引き継ぐ。
 - 資材商としての社会的使命として、伝統産業全体の今後を見据えた活動をしていく。
- オープンファクトリーにも参加しており、2024年12月には誰もが漆を体験・体感できる施設『ここきよ』をオープン。



第2章. 3-2 株式会社佐藤喜代松商店（京都府京都市）

株式会社佐藤喜代松商店の変革プロセスモデル



株式会社佐藤喜代松商店（<https://urusi.co.jp/>）

住所：京都府京都市北区平野宮西町105番地
創業：1921年
従業員数：4人
売上：約1億1,600万円
代表：佐藤 貴彦
事業：漆精製・販売、スクリーン染色型、印刷型製版資材販売

第2章. 4-1 昌和莫大小株式会社（奈良県広陵町）

【事業者概要】

- 靴下製造・販売。
- 広陵町の靴下：広陵町は地場産業である靴下の生産量が日本一である。靴下製造に関わる全工程がワンストップで行われ、確かな技術力と品質で多くのメーカーやブランドを通じて世の中へ送り出されている。
- 同社の特徴：付加価値の高い商品の企画開発を得意とし、ファッション性の高い婦人タイツやレギンス、靴下をODM・OEM形態を中心に生産。
2017年より自社ブランド「OLENO」を立ち上げ、革新的なアイデアで、人々のライフスタイルに驚きや、楽しさ、喜びを伝えられる商品づくりを目指す老舗靴下メーカー。

【STORY】

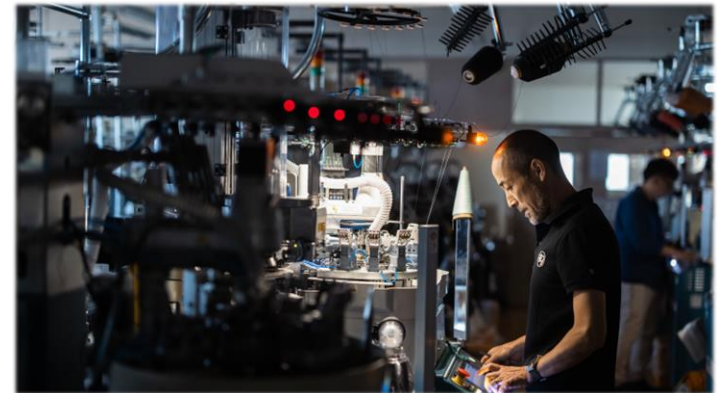
※取組を通して得たヒントを「➤」以降に記載

● 変革の動機

- ・ 3足1,000円といった大量消費型による品質ダウンの市場に対して懸念を抱き、OEMによる下請けから脱却して自社ブランドの立ち上げに挑戦。
- ・ しかし、未経験な分野への挑戦であり、結果が付いてこず苦戦していた中で、社内でのアイデア出しに限界を痛感。外部の知恵を導入するため、よろず支援拠点に相談してデザイン会社と共に商品開発に着手。
- ・ 自社のアイデンティティを再整理して、自社コンセプトに特化した商品開発を実施。自社ブラン『OLENO』の立ち上げに至る。
 - 外部からの知見を取り入れることで、未経験分野にもチャレンジできる。

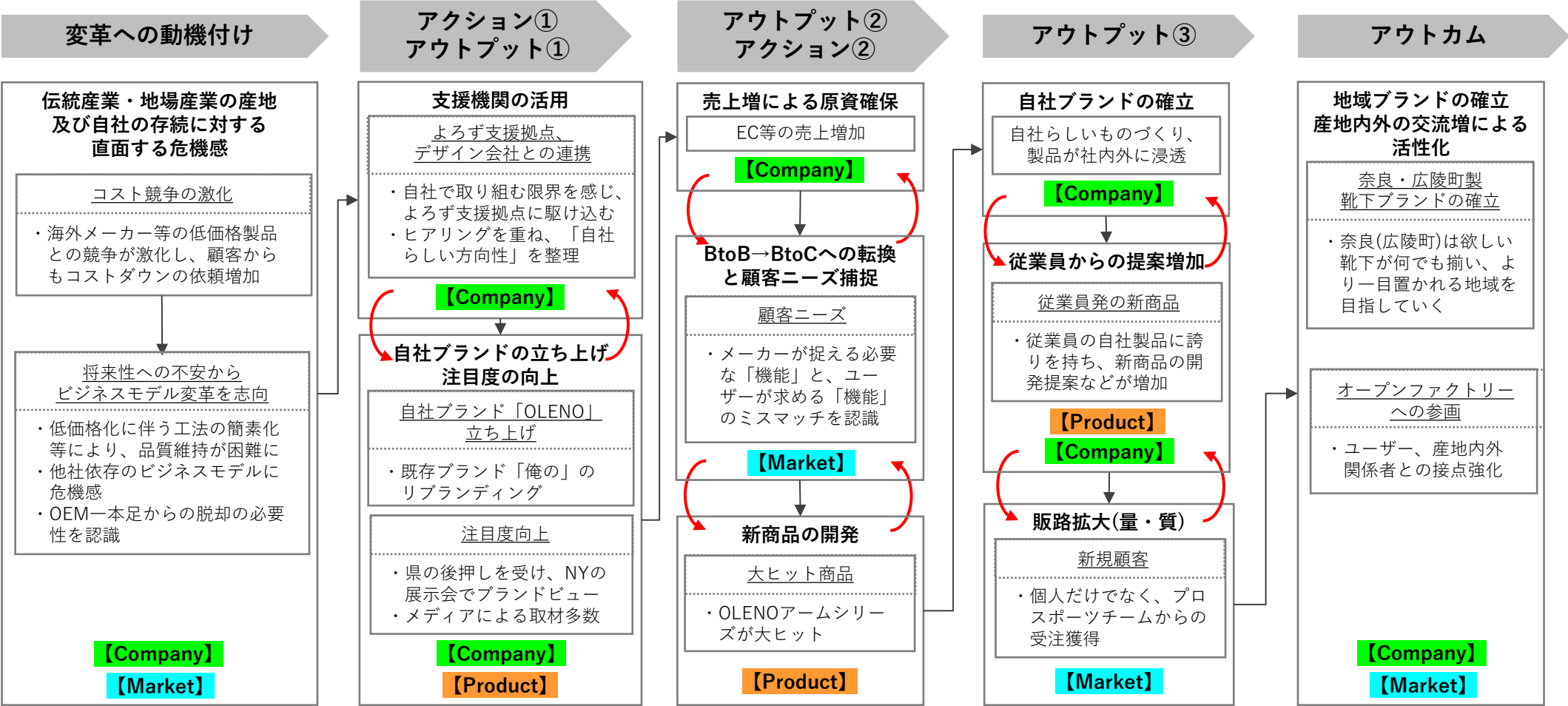
● アクション・気づき

- ・ 自社ブランド『OLENO』により、OEM製造だけでは得られなかった**ユーザーの声を重視**していく。
- ・ ユーザーの声を聞くことができる仕組みづくりを実施。SNSを活用したコミュニティを立ち上げ。
- ・ ユーザーからのニーズに応える形で、靴下だけでなくマスクやアームスリーブなどの新商品を開発していく。
 - **ユーザーニーズの価値を認識。**
 - **メーカーの思う「必要な機能」とユーザーの求める「機能」の違いに気づく。**
 - BtoCという新たな市場に参入したことで、情報の量と質が変化。チャンス数が大幅拡大。
- ・ 売って終わりではなく、一生の付き合いをするものづくりに変化。
 - 自社ブランドでユーザーの声を重視したものづくりに変わったことで、社員も自社の商品に対するプライドを持ち始めて、製造現場からも提案が出るなどの意識変容が生まれてきた。
 - 井上社長自身も、子どもに継いでほしいと強く思えるようになる。
- ・ OEMもWIN-WINな関係性の取引先を厳選できるようになり、企業として好循環が築けるようになっていく。
- ・ ユーザーとの関わりをさらに広める・深める取組としてオープンファクトリーの参加。
 - ユーザーとの接点を増やす。そして外部との接点を増やす。ユーザーの声を重要視しているからこその狙い。



第2章. 4-2 昌和莫大小株式会社（奈良県広陵町）

昌和莫大小株式会社の変革プロセスモデル



昌和莫大小株式会社 (<https://oleno.jp/>)

住所：奈良県北葛城郡広陵町百済1369-1
創業：1935年
従業員数：14人

売上：約1億2,000万円
代表：井上 克昭
事業：靴下製造・販売

第2章. 5－1 株式会社馬場刃物製作所（大阪府堺市）

【事業者概要】

- 包丁製造・卸・販売。
- 堺打刃物：600年の歴史を持つ堺の刃物。プロの料理人用和包丁では、非常に高い国内シェアを誇る。
「鍛冶」「刃付け（研ぎ）」「柄付け（問屋）」の3つの分業体制によって製造されていることが特徴。
- 同社の特徴：「堺一次」「景清」といった自社ブランドを持つ。元々「柄付け（問屋）」の事業者であったが、「刃付け」の工房を新設して、1社・2工程の体制を整えている。

【STORY】

※取組を通して得たヒントを「>」以降に記載

● 変革の契機

- ・ 元々自社ブランドを保有していたが、国内では基本OEMでの製造だったため、自社ブランドで売ることの難しさを感じていた。
- ・ そんな中で、堺市役所の熱心な職員の後押しを受けて、堺市が新たに立ち上げた「海外セールス実行委員会」に参加。堺市のブースにてニューヨークの展示会に初出展。
 - 当時はまだ日本の刃物を取り扱う店は少なかったが、出展時の反応で海外のニーズを感じる。

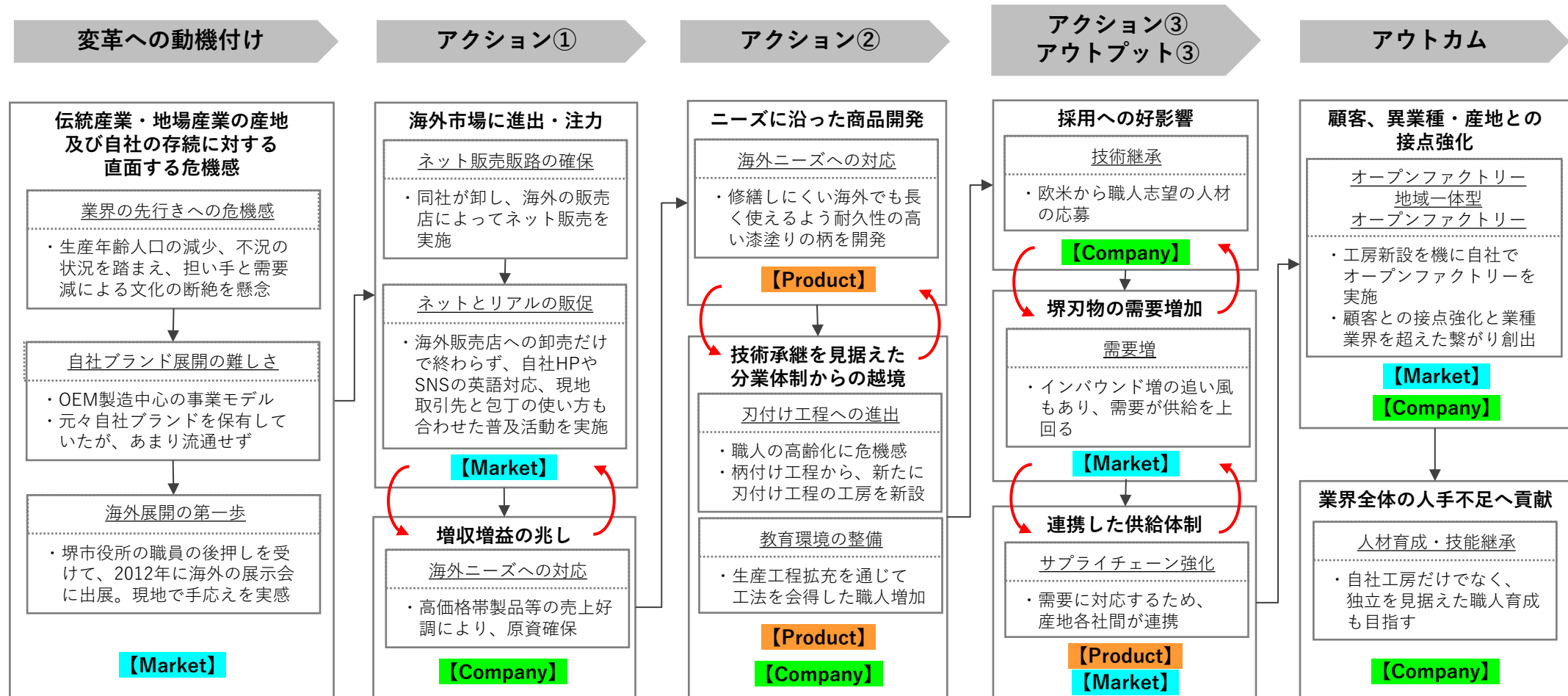
● アクション・背景・気づき

- ・ 堺の包丁は、本来柄を交換しながら使うが、海外ユーザーにも長く使用できるように耐久性の高い漆塗りの柄を生み出して、海外市場への進出を図る。
 - 海外展示会の出展を機に、**海外からの堺の包丁へのニーズと可能性を感じて海外市場へ進出。**
 - 販売国の現地において、日本文化に精通し、包丁の使い方も含めて普及できる人材も重要。
 - 一方で、海外からの「手づくりで少量」「錆びるもの」など**当初想定していないような需要の存在**に気づく。
- ・ プロの料理人用包丁が主である堺包丁において、ネット販売需要は少なかったが、海外市場での販売に向けて、同社が卸売を行い、海外の販売店がネット販売や情報発信などを行っていく形を確立。
- ・ その上で、当時HPや説明書が不十分なものしかない同業他社が多い中、海外市場開拓に向けて、自社のHP改修とSNS発信を英語対応で実施。デザイナーを起用して会社・ブランドロゴや箱、英語の説明書を一新して、従来の伝統産業にありがちな「HPがない」「箱などの資材に対するデザイン性の欠如」などの点を改善。
 - 国内では難しかった自社ブランドの販路開拓に繋がる。
- ・ 柄付け事業者である同社が、刃付けの工程ができる工房を新設。刃付け職人の高齢化による後継者育成の危機感を感じたためと、自社が理想とする包丁づくりに近づくため、**本来タブーであった1社2工程の体制を構築。**
 - 商流の越境には当初反発もあったが、踏み出してみると追随してくる事業者も出てきている。
 - 誰かが一歩踏み出すことで、産地全体が変化するきっかけになり得る。
- ・ 刃付け工房の新設を機に自社でオープンファクトリーを実施。地域一体型オープンファクトリーにも参加。
 - ユーザーとの接点強化。
 - 業種業界を超えた繋がりが生まれている。



第2章. 5-2 株式会社馬場刃物製作所（大阪府堺市）

株式会社馬場刃物製作所の変革プロセスモデル



株式会社馬場刃物製作所 (<https://www.baba-hamono.com/>)

住所：大阪府堺市堺区宿屋町東3-3-22

創業：1916年

従業員数：9人

代表：馬場 修三

事業：包丁製造・卸・販売

第2章. 6-1 株式会社Hacoa（福井県鯖江市）

【事業者概要】

- **木製デザイン雑貨製造・販売。**
- **同社の特徴：**越前漆器の産地にて、漆を塗る前の木地づくり事業者である山口工芸として創業。
伝統工芸の技術継承と後継者育成を目指し、2001年に木製雑貨ブランド「Hacoa」を立ち上げ。
木地職人の伝統の技を継承しつつ、現代の価値観に合わせたブランディングを行っている。

【STORY】 ※取組を通して得たヒントを「>」以降に記載

● Hacoa立ち上げの動機

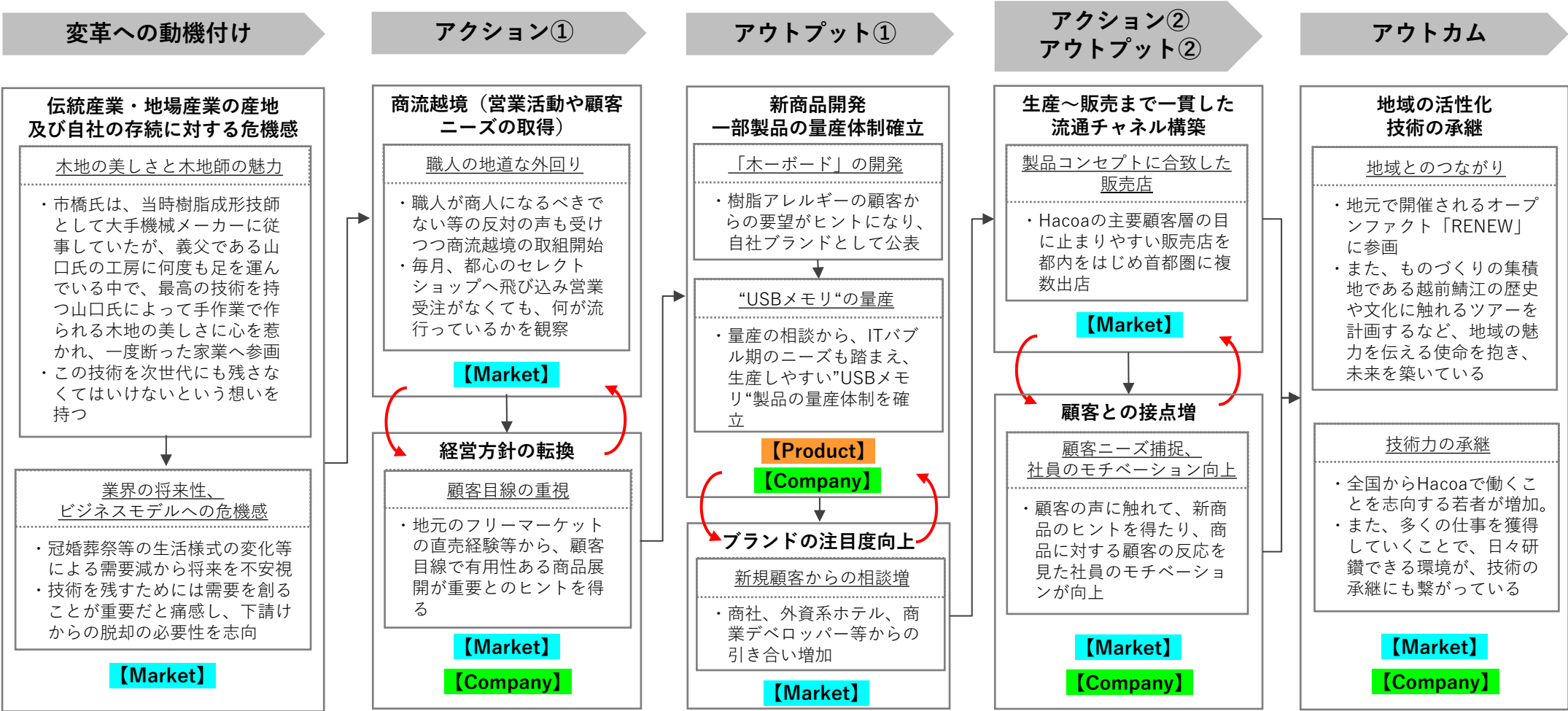
- 現代表の市橋氏は、越前漆器の木地師で伝統工芸士の山口怜示氏が創業した山口工芸の下で、木地づくりの技術を習得してきたが、1996年頃から生活様式や食文化が大きく変化して、危機的状況に直面。
- この危機的な状況から抜け出すため、単に注文を請け負うだけのものづくりではなく、**伝統という縛りから一度逸脱し、時代に合った仕事を創出**しようと東京という巨大マーケットに進出を決意。
- 越前漆器として、生産者である職人が東京で営業を行うことに対して反対勢力があり、漆器としてではなく、自社の持つ知識を生かせる「木」に特化して、漆を塗らない木工雑貨品として展開。
 - **産地外に出たことで、自身の仕事や産地の当たり前が、時代とのズレを生んでいることを実感。**
一方で、その行動によって、**自分たちの強みを認識**することができた。
- 自社商品の直売を模索する中で、初めての直売は地元のフリーマーケット。最初は商品の意図を伝えられず、売上は2日間で2万8千円余りだったが、お客様の意見を聞くことで、直売の喜びと多くの気づきを得る。
 - **お客様の声に耳を傾けることの価値。「商品はお客様が求めてこそ売れる」**ことを実感。
- 「若者が魅力を感じて集まる仕事にする」という想いから、自社ブランド『Hacoa』を立ち上げ。
 - 時代錯誤を自覚して、変える・変わることで新しい伝統のあり方と承継の仕方を見つける。

● アクション・気づき

- 樹脂アレルギーをもつお客様の「木でキーボードを作ってもらえないか？」という声で、同社の代名詞となる「木ーボード」を製作。世界的に話題となり、世界一美しいキーボードとしてルーブル美術館にも展示。
- その後も当時は新分野であったパソコン周辺機器の木製商品など、様々な商品ラインナップを拡大させていく。
 - **伝統にとらわれずにニーズに対応していくスタイルへ変化。**
- 「木ーボード」などの商品が注目を集めると、全国各地から若者が同社への就職を希望するようになる。
（お客様の声に応えるという起点で、若者が集まる環境づくりまで繋がっている。）
 - **【お客様の声に応える商品を作る⇒社員に仕事をつくり、給料を出す⇒同社で働きたいという若者や同社の商品を売りたい、買いたいという人の声に応える。】**
- 2010年東京で初の直営店をオープン。現在では11店舗の直営店を運営。
 - 小売店を始めてクレームなどが多くなり、ものづくりの想いや背景が伝わっていないことを実感。
 - 直営店に来られるお客様のニーズを吸い上げる仕組みを構築。
- 作り手やものづくりの想いを伝える小冊子を作成。オープンファクトリー「RENEW」にも立ち上げから参加。
 - 見て知って貰える機会が増えて、社員の意識もお客様に向き合う姿勢が出来上がっている。



株式会社Hacoaの変革プロセスモデル



株式会社Hacoa (<https://hacoa.com/>)

住所：福井県鯖江市西袋町503
創業：1962年
従業員数：128人

代表：市橋 人士
事業：木製デザイン雑貨製造・販売

第3章 取組事例の分析・考察

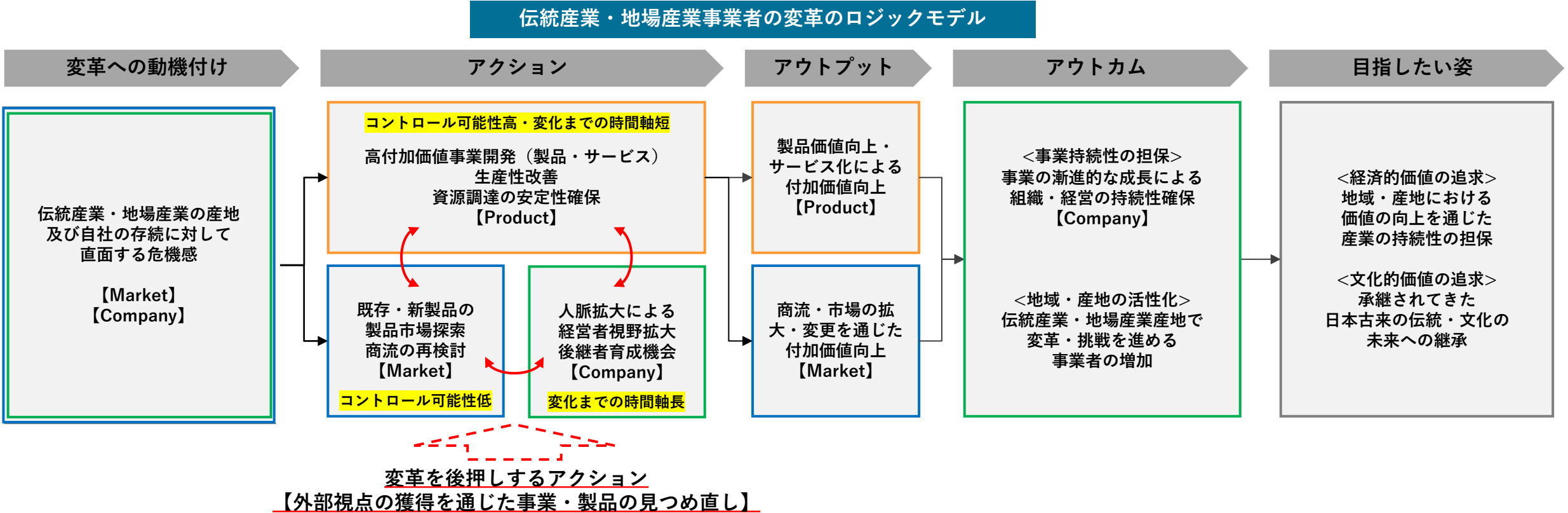
第3章. 事例分析からの示唆①：外部視点導入の重要性

- 前章の取組事例を分析すると、Market（外部市場環境）を重心においた事業活動の要諦として「外部視点」の重要性の示唆が得られた。即ち、事例における変革プロセスでは、自社もしくは同業者とは異なる属性（エンドユーザー、支援機関、異業種、別地域・産地等）からの「示唆・視点」を起点に、自社や製品・技術の価値を再度見直すことを通じ、新たな変革の打ち手を創造していることが推察された。
- 総じて、新たな挑戦や業界の常識から一步踏み出すためには、外部のアイデアや知見、直接的・潜在的なニーズを得るため自ら行動を起こすことが重要。そのようにして得た情報や知見を起点に、事業・製品の価値を見つめなおすことが事業変革を加速させうると認識。

外部視点の導入手法、獲得した視点					
企業名	外部機関活用による アイデア・知見獲得	海外赴任・展示会による 潜在ニーズの認識	BtoCによる ユーザーニーズ （直営店）	BtoCによる ユーザーニーズ （EC）	オープンファクトリーによる 業種・産地を超えた ユーザー、担い手等との接点
株式会社山家漆器店		● 前職の海外赴任経験		●	●
株式会社陶葺	● 公設試（新素材活用）	● 海外展示会	●	●	●
株式会社佐藤喜代松商店	● 公設試（技術の応用）				●
昌和莫大小株式会社	● デザイン会社	● 海外展示会		●	●
株式会社馬場刃物製作所	● デザイン会社	● 海外展示会		●	●
株式会社Hacoa			●	●	●

第3章. 事例分析からの示唆②：Market（外部市場環境）とCompany（企業・事業経営）を重心に置いた事業活動の重要性

- 加えて、全てのヒアリング先企業において、定量的な何らかの成果（アウトプット：付加価値向上等）を生み出す際に、Product（生産性・製品力向上）の視点だけでなく、Market（外部市場環境）とCompany（企業・事業経営）も重心に置いた事業活動を推進していることが示唆された。
- その上で、下図のとおり、上記3要素のサイクルを繰り返し回すアクション（行動）を続ける中で、前述のとおり、外部視点の獲得を通じて自社の事業・製品を見つめ直す機会を積極的に取り入れることが、変革の起点となり、後押しにつながりうることが示唆された。



【外部視点獲得のためのアクション例】

- ニーズ把握**：海外での職務経験やEC販売で顧客からの高い評価を実感し、製品価値を引き出す重要性を認識。生産事業者が東京の小売店に飛び込み営業を行い、流行や顧客ニーズの移ろいを重視する契機に。
- 製品開発**：既存製品だけでなく、公設試と連携し、新技術の導入や、自社技術の他製品への応用可能性を探索。
- ブランド構築**：自社ブランドの立ち上げに向け、社内で検討する限界を感じたことから、デザイン会社の伴走により“自社らしさ”を探索。

本レポートでは、“伝統産業の変革の兆し”をテーマに、現状から変わりつつある事業者に焦点を当て調査・分析を行いました。

これまでも多くのレポートで伝統産業の変革について述べられており、先進的な取組事例も少しずつ増えてきています。しかしながら、依然として多くの事業者が業績や事業存続に苦しんでおり、解決策を模索しているような状態が見受けられます。

本レポート作成を通じて、多くの事業者から試行錯誤を重ねた背景や経緯、その中での取組についてお話を伺う機会を頂きましたが、着実に成果や効果を生み出している事業者は、変革に向けたアクションを起こす際、Product(生産性・製品力向上)だけでなく、Market(外部市場環境)、Company(企業・事業経営)にも重心を置いた事業活動を推進していることが示唆されました。また、手法は一樣ではないものの、多くの取組において、エンドユーザーや支援機関、同業他社、異業種等から「外部視点」を導入していることの示唆もありました。

このことから、限られた資源の中でも、外部からヒントを得つつ、事業者によるコントロールが難しい外部市場環境や、中長期的な時間を要する企業・事業経営のあり方への探求も欠かすことなく、伝統という枠にとらわれない変革に向けたアクションを採り続けることが、事業の持続性を高め、伝統産業の経済的価値・文化的価値を高めることに繋がるのではないかと考えます。

本レポートが、より多くの伝統産業の産地事業者の皆様にとって、変革に向けた検討材料となり、一步を踏み出すきっかけになれば幸いです。

最後になりましたが、ヒアリングにご協力いただきました皆様に御礼申し上げます。