

企業活性、地方創生、イノベーション

月刊 事業構想

PROJECT DESIGN

特集

やりがいと生産性の両立

働き方改革の新事業

人がつながり、まちが輝く

地域プロジェクトのデザイン

未病産業、エネルギー自立型の街を推進

黒岩祐治 神奈川県知事



FEBRUARY
2017

2

伝統産業の海外販路開拓

「外側の目」と「グローバルニッチ」がカギ

京都の和傘店「日吉屋」の五代目当主である西堀耕太郎氏は、廃業寸前にまで衰退していた社業を職人兼経営者として立て直し、世界市場へと飛躍させた業績の持ち主だ。ユニークな技術や歴史を伝承するために、現代の生活にフィットさせる革新が必要だと語る。

伝統は革新の連続

老舗京和傘工房である日吉屋。和傘とその技術を応用した商品を世界へ展開する五代目当主である西堀氏の業績は、伝統産業分野での顕著な成功モデルだ。

元々は公務員であった西堀氏が、和傘の美しさに打たれて日吉屋を継いだ当時は、日常生活としては完全に時代遅れとなっていた和傘が主力商品だったため、年商約150万円に低迷。しかし、資金も人材もコネクションも無い状況から、外側の人間であることを強みに、その良さを再発見し、デザインを活用した独特のブランディング手法を用いることで、傘の骨の機構を使った和風照明「古都里 (KOTORI)」を始めとする高付加価値を有する新商品開発に成功、売上を40倍以上に拡大させた。

職人の手から手へ受け継がれてきた技術は素晴らしいものではあるが、「『伝統産業』という呼び名は『日常では用いられないものを閉鎖的な職人社会で作っている』という負のイメージも伴っている。受け継いできたユニークな技術と歴史こそ最高の財産である

が、それをさらに伝承していくためには革新を続ける必要がある」と西堀氏は指摘する。

「伝統工芸品に対する評価は海外でも高いものの、その評価は『エクセレント』という類のもので、必ずしも購買に結びつくわけではありません。伝統の技を守る一方で、その技によって現代の生活にフィットするものを生み出す必要があります。『伝統は革新の連続』が私の理念ですが、これは和傘の作り手と経営者を兼ねてきた経験の中で実感したものです」

グローバルニッチで攻略

伝統産業では、製品に対する「ニーズの少なさ」と、「売価の高さ」に起因する販売の難しさが常に大きな課題

西堀 耕太郎 (にしほり こうたろう)

日吉屋/TCI研究所 代表取締役社長

唯一の京和傘製造元「日吉屋」五代目。「伝統は革新の連続である」を企業理念に掲げ、伝統的和傘の継承のみならず、和傘の技術、構造を活かした新商品を積極的に開拓中。2012年日吉屋で培った経験とネットワークを活かして、日本の伝統工芸や中小企業の海外向け商品開発や販路開拓を支援するT.C.I. Laboratory (現:株式会社TCI研究所)を設立し、代表に就任。延べ約100社以上の企業の海外展開を支援。

となる。

ニーズの掘り起こしについては、海外市場のバイヤーなどと交流し、製品開発の『お題』を貰うことが重要だ。西堀氏が創業したコンサルティング会社「TCI研究所」の事業で、京漆器メーカーの支援をしたときは、フランス向けに『削り』の技で美しい木目を見せる食器、中国向けに『塗り』の技を活かしたモダンな色使いのランチジャーを開発できた。これらは両国のバイヤーの声があったものであり、



和風照明 古都里 (KOTORI)

異業種という外側の人々の目と声が、ここでも重要になるという。

売価については、そもそも海外には国内のような掛率で引き受けてくれる販売者はいない。伝統産業の品は製造コストがかかり、多量に売れるものでもないため、売価を抑えるのは困難だ。そこで重要となるのが、グローバルニッチの考え方だ。購入者は好事家や富裕層と想定し、大量生産品とは一線を画すものを、品質に見合う価格で世界中に売る。「売価に説得力を持たせ

る手段としては、製品や企業が持つ物語をPRしてゆくストーリーブランディングも有効です。『言うは易し』ですが、これ以外に採算を合わせる方法はないでしょう」

地域のライバル企業と協働するには？

最近では、一社では資金力にも情報収集にも限界があるため、同じ地域の企業や行政などと協働して「地域ブランド」を作り上げ、海外進出を試みる

動きが増えている。地域ブランドを作るためには、行政や職人、金融機関など、地域の関係者を巻き込むことが必要だが、長い歴史を持つ伝統産業は、変革への批判からは逃れがたい。

「行政から支援を引き出すには、新たな取り組みが実行性を備えていることや、成功事例があることを、きちんと示すことが重要です。例えば、焼き物の窯元が海外展開を図っていて、地域に複数の窯元があるとすると、他の窯元には自社とは異なるターゲットを狙う製品を作るよう提案して競合を避け、海外展開の実務では協働するといった例が考えられます。明確なメリットと実行性の提示が重要なのは、相手が企業であれ行政であれ、先の話のように批判者であれ変わりません」

ほかにも無数の課題が考えられるが、大きな対策としては、海外展開の先駆者と交流し、国内から海外へとネットワークを広げることが有効だ。誇るべき日本の手の技・伝統を一つでも多く次代へ繋げたいという西堀氏と同じ志を持つ仲間が協力しあうことが、伝統産業の海外展開の土台となる。 **J**



フランス向けに『削り』の技で美しい木目を見せる食器