

(変化の中で)

# どう漕ぎ出するか

## 静岡市伝統工芸 未来へのアクションガイド

伝統を守ることと、変わることは矛盾しない。  
実践者たちは、それぞれの方法で市場と向き合い、持続するかたちを作ってきました。  
ここでは、その歩みから導かれた共通の視座を整理し、  
次の一步を考えるための枠組みを  
作り手向け / 行政・産地向けそれぞれの視点で提示します。

1

P31 作り手に向けて

事業を構造から見直す2STEP

STEP\_1 ビジネスモデルの把握と戦略選択  
STEP\_2 ビジネスをブランドへ育てる

2

P39 行政・産地に向けて

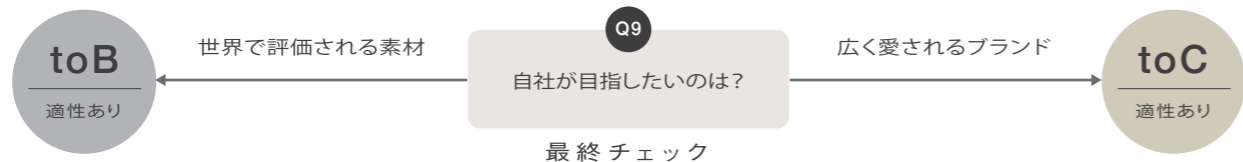
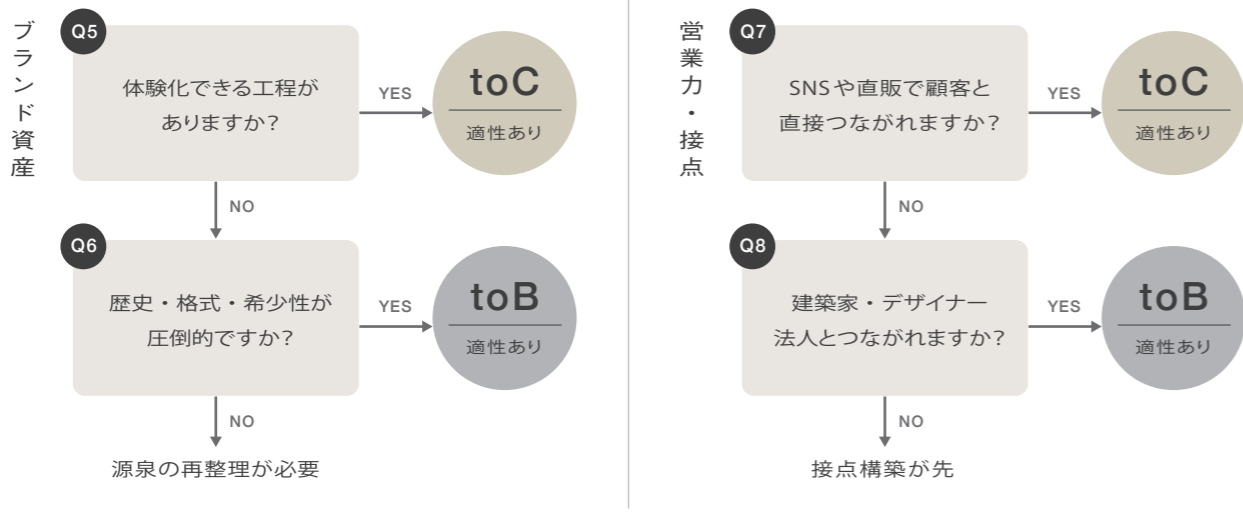
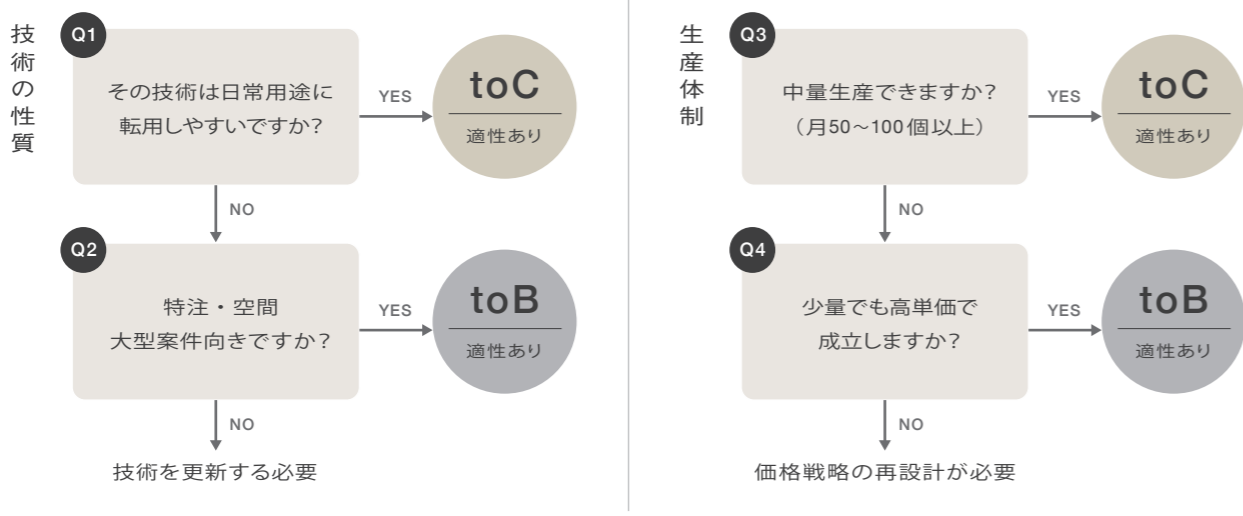
個の努力を、仕組みに変える

行政が担う役割と支援の方向性

(作り手に向けて)  
事業を構造から見直す2STEP

STEP\_1 ビジネスモデルの把握と戦略選択

これまで紹介してきた作り手の実践を振り返ると、製造量に限りがある伝統工芸の領域では、大量生産・薄利多売よりも、少量～中量生産で付加価値を高めていくモデルが有効な戦略となる場合が多いことが見えてきます。その上で、自社の技術やノウハウ、生産体制を踏まえながら、toC/toBのどちらの市場に軸足を置くのかを整理し、ビジネスモデルを設計していくことが重要です。



toC/toBの立ち位置が整理できたら、次は戦略の設計です。ここでは、STP分析と4Pの視点から、それぞれのモデルに必要な考え方を整理します。自らがどの市場で、どのように価値を届けるのかを明確にしていきたいと思います。

STP分析比較表

市場(Segmentation)、狙い(Targeting)、立ち位置(Positioning)の3視点から、toC/toBそれぞれの構造を整理しています。自らがどの市場を選び、どの立場を取るのか考えるための比較表です。

	toC モデル	toB モデル
Segmentation	・暮らしの質向上志向層 ・デザイン感度層 ・ギフト需要層 ・体験消費層	・ラグジュアリー建築市場 ・高級ホテル市場 ・海外富裕層向け空間市場 ・ハイエンドデザイン市場
市場の再定義	「伝統工芸市場」ではなく 日常プレミアム素材市場	「生活用品市場」ではなく 世界的・ラグジュアリーなインテリア・建築市場
Targeting	・30～50代都市生活者 ・可処分所得層 ・価値観共鳴型消費者	・建築家/インテリアデザイナー ・ホテル/高級レジデンス開発者 ・海外ラグジュアリーブランド
意思決定者	個人消費者	プロフェッショナル(設計者・開発者)
Segmentation	技術を「生活体験」に変換し、裾野を広げる	技術を「空間価値」に昇華し、頂点市場を狙う
Positioning	高級食器/デザイン雑貨/工芸ブランド	欧州高級素材ブランド/建築素材ブランド
ブランドの役割	日常を上質にする体験	空間価値を創出する最高級の建材

4P比較表

製品(Product)、価格(Price)、流通(Place)、販促(Promotion)の4要素から、toC/toBそれぞれの戦略構造を整理しています。選んだ市場に対し、どのように届けるのかを具体化するための視点です。

	toC モデル	toB モデル	構造的違い
製品	日用品消費者の 参加型設計日常使い可能	高級建材・ファブリックなど 空間装飾用途建築対応スペック	単体商品 or 空間構成要素
価格	手が届くプレミアム数千円～ 数万円	高単価・プロジェクト単位 数十万～数百万円規模	回転型 or 高利益少数型
流通	直営店/EC・百貨店/観光導線	ショールーム/建築家ネットワーク 海外市場	直接販売 or 間接提案型
販促	体験拡散(SNS・口コミ) 工場見学	展示会/建築プロジェクト実績 国際デザイン文脈	共感拡散型 or 権威構築型

他産地では、工芸の技術をどの市場に位置づけ、どのように事業を展開しているのでしょうか。  
ここでは、toC / toB それぞれの市場を見定め、現代に合わせて事業を発展させてきた参考事例を紹介します。

## 能作（高岡銅器・富山県高岡市 / toC・toB）

能作  
N O U S A K U

1916年(大正5年)に創業した仏具製造工場にルーツを持つ。  
2000年代から錫(すず)100%の特性を生かした現代的なテーブル  
ウェアやインテリア雑貨の開発に着手。高岡銅器のトップランナー。



高岡銅物の伝統を受け継ぎながら、世界初「錫100%」  
製の曲げられる器を開発。伝統と革新を融合した銅物  
ブランドとして、デザイン性の高い製品を世界へ展開。



工場見学や銅物体験に年間13万人を受け入れ、  
「錫婚式」の事業化など、ものづくりの現場を文化発信  
の場として開いている。

## 川島織物セルコン（西陣織・京都府京都市 / toB）

KAWASHIMA  
SELKON

1843年、京都で呉服業として創業、明治期には宮殿の室内装飾を  
手がけるなど事業領域を広げる。帯や着物などの和装品から、宮殿・  
迎賓館・劇場・ホテルなどの室内装飾を担うインテリアファブリック  
まで、和装とインテリアの両分野をとした事業を展開。



劇場を飾る緞帳、国内外のホテルのカーテンや壁装  
など、格式ある室内空間のインテリアファブリックを  
手がける。



photo by mitsuru wakabayashi

「川島の帯」として知られる帯を中心に和装文化を継承  
するとともに、著名クリエイターとのコラボレーション  
など、新たな表現にも取り組む。

## STEP\_2 ビジネスをブランドへ育てる

消費者はもはや、ブランドの物語を“聞くだけ”では満足せず、自ら体験し、参加し、共に創り上げる関係性を求めています。情報が溢れる現代において、ブランドと生活者の関係は「ストーリーテリング」から、生活者自身が物語を生きる「ストーリーリビング」へと変化しています。能作のファクトリーツーリズムや今治タオルの伝え手の育成、産地全体で行う「工場の祭典」など、各地でこうした取り組みが広がっています。

### 今治タオル（愛媛県今治市）

Imabari City, Ehime Prefecture, Japan



130年間、タオル産業の発展を担ってきた今治タオル。海外からの  
安価製品の大量輸入により、500社近くあったタオルメーカーが  
150社強にまで減少した状況から、今治商工会議所が四国タオル  
工業組合(当時)、今治市と連携し「JAPANブランド育成支援事業」  
の認定を受けリブランディングを開始。



かつて粗品などで配られる日用品のイメージが強かったタオルを、素材と品質の価値から再定義。水に浮かべて5秒以内  
に沈み始める「5秒ルール」による吸水基準を設け、品質を保証する認証マークとしてブランドを確立。さらに「タオルソムエ  
制度」を通じて、作り手・伝え手・使い手が価値を共有する仕組みを整えた。製品の品質だけでなく、その背景にある技術や文化を社会と共に伝えていくことで、ブランドを共創的に育てる取り組みが広がっている。

### 燕三条 工場の祭典（新潟県燕市・三条市及び周辺地域）

Tsubame and Sanjo City, Niigata Prefecture



2013年から始まり、燕三条のものづくり技術の高さをデザインで表現することで日本の代表的なオープンファクトリーイベントとして注目を集める。2021年に燕三条地域で開催した展覧会が世界的なデザイン賞「Red Dot Design Award2022」でブランド&コミュニケーションデザイン部門の最高賞となる「グランプリ」を受賞。



100社を超える工場が一斉に扉を開き、ものづくりの現場を産地全体で公開する取り組み。普段は見ることのできない製造現場を訪れ、職人と直接交流しながら体験することで、来訪者は単なる見学者ではなく産地のものづくり文化の参加者となる。「町工場」という無骨なイメージをデザインや体験によって魅力的に編集し、作り手・産地・来訪者が共に価値を育てる新しい関係性を生み出している。

## 「ストーリーリビング」でブランドを育てる5つのPROCESS

多くの工芸には長く培われた技術や思想という強い資産がありながら、それが十分に言語化されず、「らしさ」が市場に伝わっていないケースも少なくありません。伝統工芸は「市場起点」だけで考えると、価格競争や観光土産化に流れ、本来の価値が弱まる危険があります。

大切なのは、自社や産地の歩みの中にある「源泉」を見つめ直し、それを現代の生活や社会の文脈に翻訳して市場と接続することです。

ここでは「ストーリーリビング」の考え方をもとに、ブランドを育てる5つのプロセスを整理します。



### PROCESS\_1 / 源泉の再定義

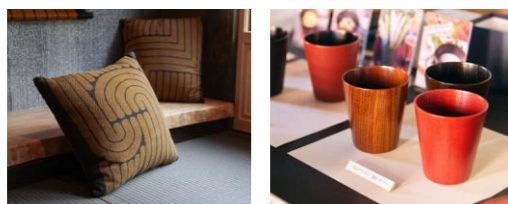
まず、自社や産地の「ストーリーの源泉」を掘り下げます。技術の強み、受け継がれてきた思想、土地の風土や歴史を振り返り、「なぜこの仕事を続けているのか」という存在意義を言語化します。単なる沿革紹介ではなく、持続可能性、手仕事の価値、循環する暮らしといった、現代にも通じる普遍的な価値へと翻訳することが重要です。



鳥羽漆芸(P11-12)では、江戸時代からの系譜を深掘りし、駿河漆器を「らしさが無い」のではなく「多様な塗り方がある」という強みとして再解釈。また、西田氏(P24)が受賞した作品では、産地の風土を読み解き、「伐採される支障木を素材にする」という現代の人々に響くストーリーをもとに制作している。

### PROCESS\_2 / コンセプト開発

次に、その源泉をもとに、現代の生活文脈に合うプロダクトや体験へと再編集します。現代の暮らしの課題に応える用途の開発や、ブランドの“顔”となる象徴的なプロダクトの設計、価格や機能を調整したエントリーモデルの検討などを通じて価値を具体化していきます。重要なのは、「伝統を守る」ことだけにとどまらず、伝統を使っているを更新するという視点で価値を再構築することです。



お茶染め Washizu.(P15-16)では、象徴的なカラーと統一感のあるテキスタイルによってブランドの“顔”を確立している。一方、鳥羽漆芸(P11-12)では、現代の暮らしに合わせて機能や意匠性の異なる複数の製品ラインを展開し、用途や価格帯の幅を持たせながらブランドの広がりを作っている。

### PROCESS\_3 / ストーリー設計

地域史や自社の歩みをひもとき、ブランドのストーリーの骨子を構築します。創業の背景、技術継承の転機、土地との関係性、未来への意思などを整理し、単なる美談ではなく葛藤や挑戦も含めた「リアルな物語」として共有します。ここで定義されたストーリーが、ブランド体験を設計する軸となります。

お茶染め Washizu.(P15-16)では、静岡の伝統産業であるお茶を循環する資源として捉え直す。茶畑での現地体験から食卓、衣料まで、お茶を通して五感で産地を体験するというストーリーを設計している。

### PROCESS\_4 / 参加型体験への転換

制作工程の一部に参加するワークショップ、オンライン制作配信、顧客と共に作る限定シリーズ、産地イベントとの連動など、生活者がストーリーに参加できる場を作ります。完成品の購入だけでなく、関わるプロセスそのものを価値として提供することがポイントです。

静岡市にある匠宿では、お茶染めや駿河竹千筋細工の制作体験を通じて職人の技を直接体験できる。また永井氏(P26)が所属する大丸松坂屋の「Think LOCAL」では、ブランドの背景や作り手のストーリーを知ることが購入体験の一部となっている。

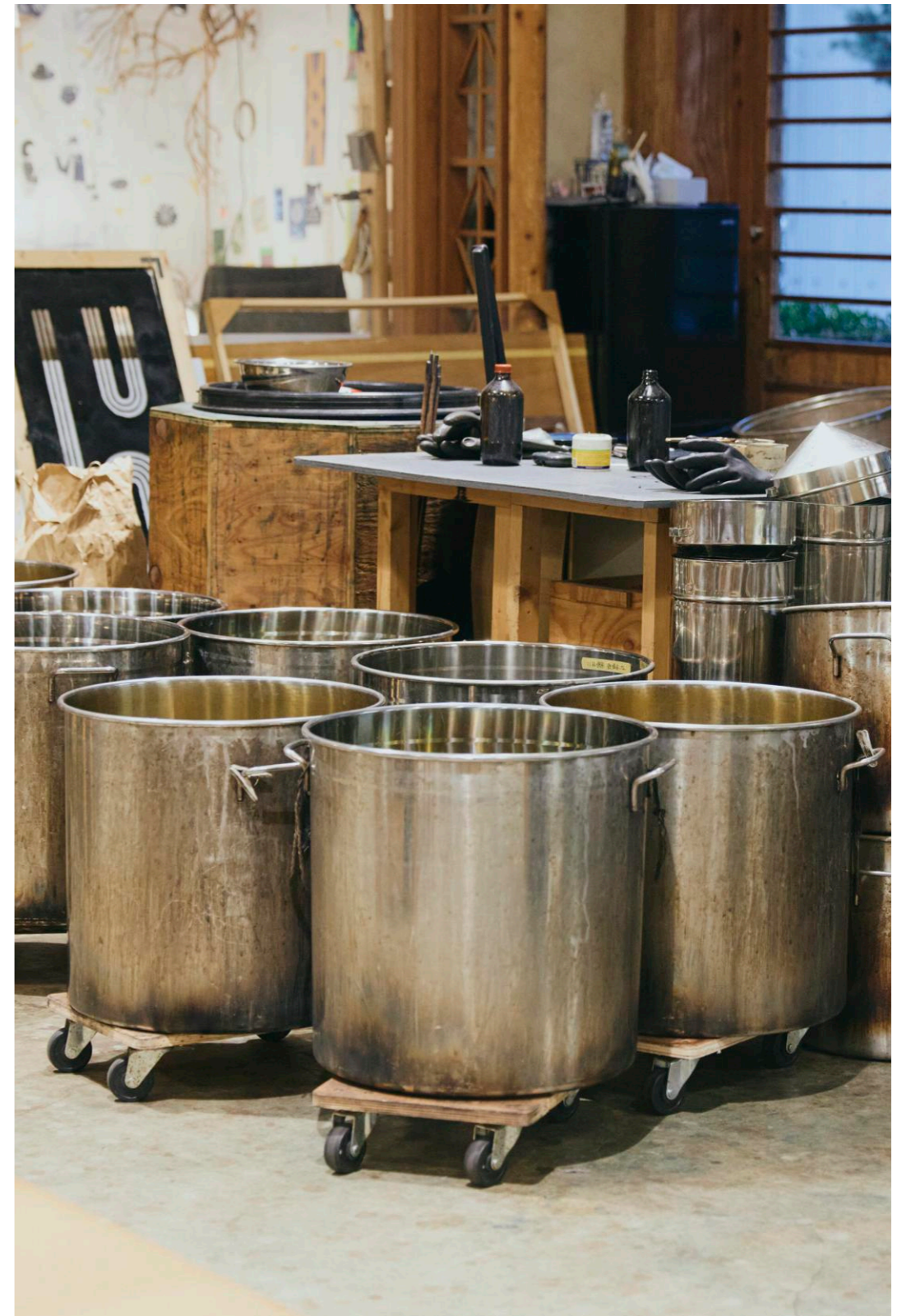
### PROCESS\_5 / 継続的な関係づくり

購入者コミュニティの形成、修理やメンテナンスを通じた再接続、季節ごとの交流イベント、次世代の担い手育成への参加機会など、ブランドと生活者が長期的に関係を築く仕組みを設計します。こうした関係の積み重ねが、ブランドを文化として育てていきます。

永田氏(P23)が立ち上げた「金継工房リウム」は、割れて捨てる前にまず相談してみようと思える関係性を築いている。職人に直接修理を相談できるオープンな工房を構え、「買ったあとにどうつながるかを想像できる仕掛けが重要」と語る。



Tea-dye / Washizu



(行政・産地に向けて)  
個の努力を、仕組みに変える

産地を支えるプロデューサーや流通の担い手、異分野の専門家、有識者との対話から見てきたのは、個々の作り手の努力だけでは乗り越えにくい課題が存在するという現実でした。伝統工芸を持続的に発展させるためには、個人の挑戦を支える環境や仕組みを整えていくことが重要です。ここでは、作り手の実践から見てきた課題や可能性をもとに、行政が担いする役割や支援の方向性を整理します。

対話機会への支援

Facilitating Dialogue Opportunities

成功している作り手の多くは、他の産地や専門家、異分野のプレイヤーとの対話を通じて、自らの事業の可能性を広げています。しかし、こうした機会は個人のネットワークに依存することが多く、すべての作り手が

同じ機会を得られるわけではありません。行政は、産地内外の作り手や有識者が出会い、視点を交換できる場を設計することで、新しい挑戦のきっかけを生み出す役割を担うことができます。

ビジネスモデル構築への支援

Business Model Development Support

伝統工芸の事業は、単一のモデルだけでは成り立ちにくい場合もあります。卸やOEMによる安定収益と、自社ブランドによる価値創出など、複数の事業を組み合わせながら持続可能な構造を築く事例も見られます。

行政は、作り手が市場や価格、コスト構造を整理し、自らに合ったビジネスモデルを検討できるよう、情報提供や専門家との伴走支援などを通じて持続可能なものづくりへの支援を担うことができます。

企画・製品開発力向上への支援

Strengthening Planning & Product Development

製品開発には、意匠としてのデザインだけでなく、マーケティング、生産、流通など複合的な視点が求められます。作り手の実態に即した製品開発を支援するには、こうした視点を持つ専門人材の関わりが重要

ですが、産地内に十分な担い手がいるとは限りません。行政には、支援者そのものを育成する仕組みづくりや、作り手と専門人材の良い協働を生み出すマッチングの設計が求められます。

組織体制構築への支援

Organizational Capacity Building

多くの産地では、技術の継承だけでなく、営業やマーケティング機能を組織の中でどう実装するかが課題となっています。後継者がその役割を担う場合もあれば、メーカーやプロデューサーなどの専門人

材登用する方法もあります。そのため、職人が人的資本への先行投資を恐れず人材を育成・登用できる仕組みづくりとともに、作り手自身が販売や発信の基礎を学ぶ機会を整えることも重要です。

作り手単独では解決できない課題への支援

Support for Cross-Business Challenge

産地の課題は、異業種との連携によって解決できる場合もあります。例えば、道具や設備が不足する場合には、山崎製作所のような高い加工技術を持つ市内企業と協働し、補完することが考えられます。また、原材

料不足に対しては、行政がハブとなり市外の産地と連携し、安定供給の仕組みを整えることも重要です。作り手を直接支援するだけでなく、作り手を支える企業も含めた産業エコシステムの構築が求められます。

Metalworking / Yamazaki Seisakusho

