伝統産業を活用した広島エリアのブランド化の推進に関する調査報告書

2020年3月

広島経済同友会
広島ブランド委員会

目　次

序．はじめに …… 1

１．全国における伝統産業の動向と関連施策の状況 …… 2
(1) わが国における伝統産業の動向 …… 2
(2) 国の関連施策の状況 …… 9

２．広島県における伝統産業の動向と関連施策の状況 …… 16
(1) 広島県における伝統産業の産地・企業の動向 …… 16
(2) 広島県等による伝統産業振興施策の状況 …… 21

３．全国における伝統産業振興の参考事例 …… 25
(1) 地域伝統ものづくりの新たな挑戦 …… 25
㈱日本政策投資銀行地域企画部次長／㈱価値総合研究所経営企画部長 中村郁博氏 講演概要
(2) 伝統工芸・地域資源を活用したブランドづくり …… 32
㈱クリエイティブ・ワイズ代表取締役社長 三宅曜子氏 講演概要
(3) 先進地視察 …… 37
ａ．視察概要 …… 37
ｂ．視察先の取組内容 …… 39
①(合)TSUGI …… 39
②河和田地区 …… 44
③(株)漆琳堂 …… 44
④(合)上出瓷藝・上出長右衛門窯 …… 47
⑤加賀伝統工芸村ゆのくにの森 …… 50
⑥石川県立伝統産業工芸館 …… 53
⑦金沢卯辰山工芸工房 …… 54
⑧加賀友禅会館 …… 57
ｃ．視察総括（示唆・参考点） …… 58

４．伝統産業を活用した広島エリアのブランド化の推進に向けた対応の方向性 …… 61
(1) 伝統産業の現状・課題と参考事例からの示唆・参考点 …… 61
(2) 広島エリアにおける伝統産業の対応の方向性 …… 63

序．はじめに

地方創生の実現に向けて、日本各地でその地ならではの地域資源を活かした、地域ブランドの確立・価値向上の取り組みが図られている。このような中、広島ブランド委員会では、2015年度～2016年度上期に食資源に着目した「多様な食資源を活用した広島エリアのブランド化の推進」、2016年度下期～2018年度に観光資源に着目した「広島エリアを中心とした滞在型インバウンド観光振興に向けた環境整備の推進」に資する諸方策の検討・提言を行ってきた。

地域固有の歴史・風土・文化に根差した伝統産業は、食資源、観光資源と並ぶ貴重な地域資源であるとともに、ものづくり県・広島の原点の一つともいえる。また、伝統産業には、その地域で生まれ、発展し、今日に至るまでの奥深い物語があり、それらを通じて地域住民が地域の価値を再認識できれば、この地域で暮らす誇りや愛着をさらに深めることに繋がると考えられる。

一方、伝統産業が直面している技能継承をはじめとした諸問題は、地域の企業共通の課題でもあり、今、次世代へ確実に引き継いでいく環境を整えていく必要がある。

広島経済同友会の2019年度の基本方針には、“広島”の価値を自らが客観的な視点で捉え、もっと磨き込み、再構築していくことが掲げられている。

そこで、本委員会では、県内の伝統産業の実態や全国の先進的な取り組みについて調査するとともに、「伝統産業（伝統的工芸品等）を活用した広島エリアのブランド化の推進」に向けた対応の方向性の検討を行った。

本報告書はその成果を取りまとめたものであり、伝統産業の振興を通じた広島エリアのブランド化に多少なりとも寄与することができれば幸いである。

１．全国における伝統産業の動向と関連施策の状況

⑴ わが国における伝統産業の動向

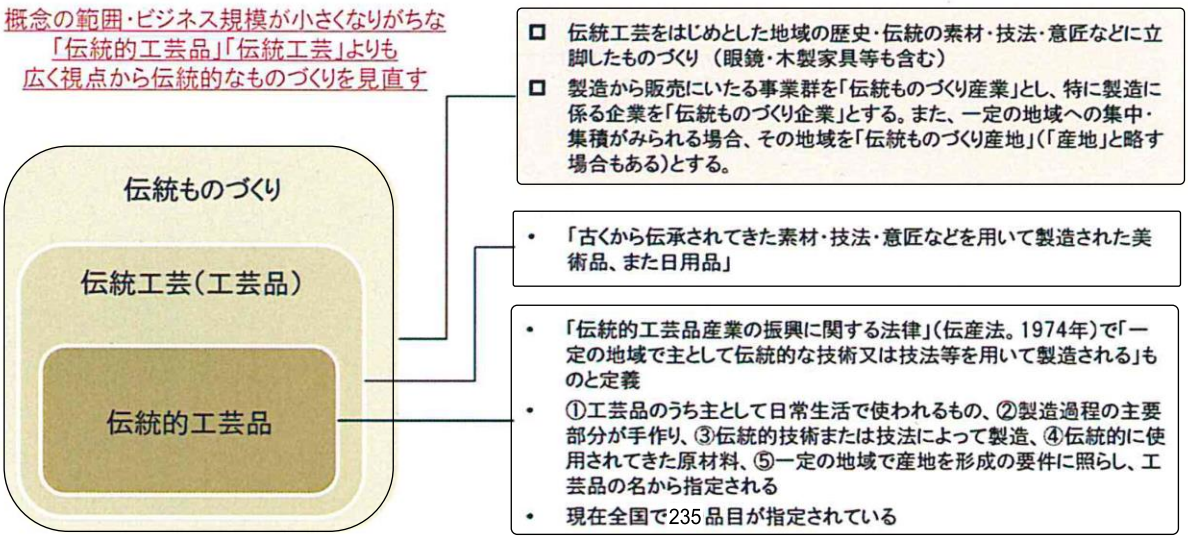
①伝統産業の概念

わが国では、1974年に制定した「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」（以下、伝産法）に基づいて、一定の地域で主として伝統的な技術または技法等を用いて製造される伝統的工芸品を指定し、当該産業の振興を図っている（詳細はｐ９～10参照）。このような伝統的工芸品をはじめとする伝統産業の概念について、日本政策投資銀行・日本経済研究所は、伝統ものづくり産業として捉える考え方を提示している（図1.1）。

これによると、伝統産業（伝統ものづくり産業）は、「地域の歴史・伝統の素材・技法・意匠などに立脚したものづくり」に関わる「製造から販売にいたる事業群」のことである。すなわち、法に基づいて指定された伝統的工芸品だけでなく、その他の伝統工芸（工芸品）も包含し、さらに、古くから伝承されてきた「工芸品」のみに限定せず、地域の歴史や伝統の素材等に立脚した「ものづくり」（眼鏡・木製家具等のほか、古い歴史を有する絣（かすり）産地や織物産地等の衣服・繊維、酒・味噌・醤油等の伝統的な飲食料品など）まで対象品を幅広く捉えていることに特徴がある。加えて、これらの産地にみられる分業構造等も勘案し、製造業を中心としつつも販売を担う卸売業（問屋）等も含めた捉え方をしている点が特徴として挙げられる。

本報告書においても、このような伝統産業の概念を踏襲することとし、以下では、わが国における伝統的工芸品をはじめとする伝統産業の動向を確認する。

図1.1 伝統産業の概念



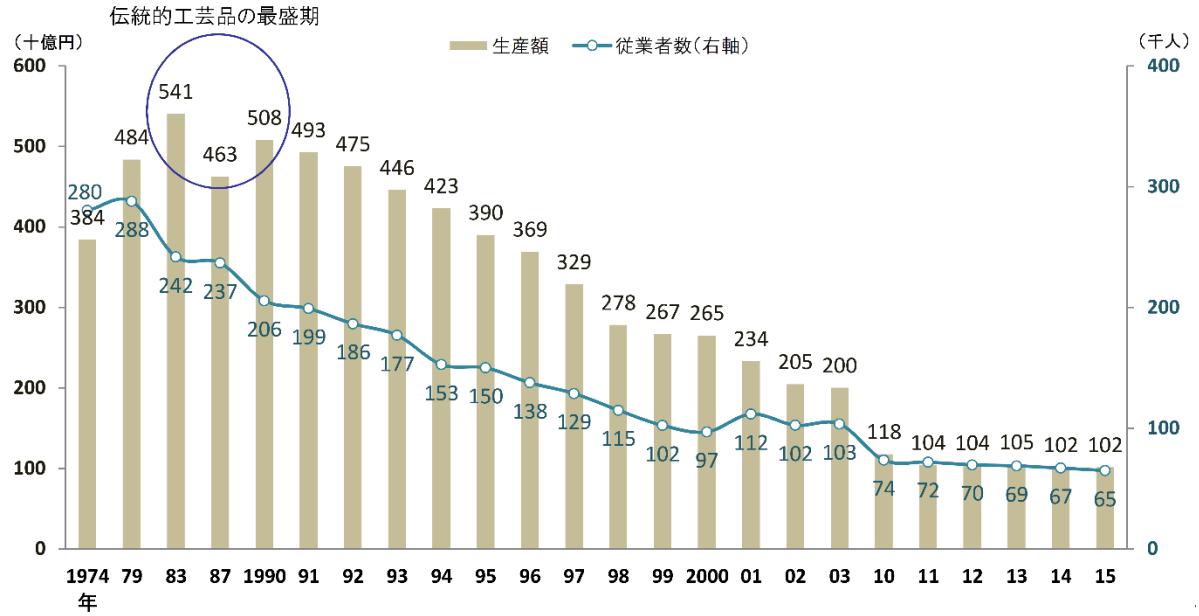
出所：(株)日本政策投資銀行・(株)日本経済研究所「地域伝統ものづくり産業の活性化調査〈概要版〉」2018年を一部修正

②伝統産業の生産額・従業者数等の推移

伝産法に基づく国（経済産業省）指定の伝統的工芸品について、生産額と従業者数の推移をみると（図1.2)、1980年前後（生産額は1983年の約5410億円、従業者数は1979年の約29万人）をピークに大幅に減少しており、2015年時点の生産額は約1020億円、従業者数は約6万5000人といずれもピーク時の２割程度の水準にまで縮小している。

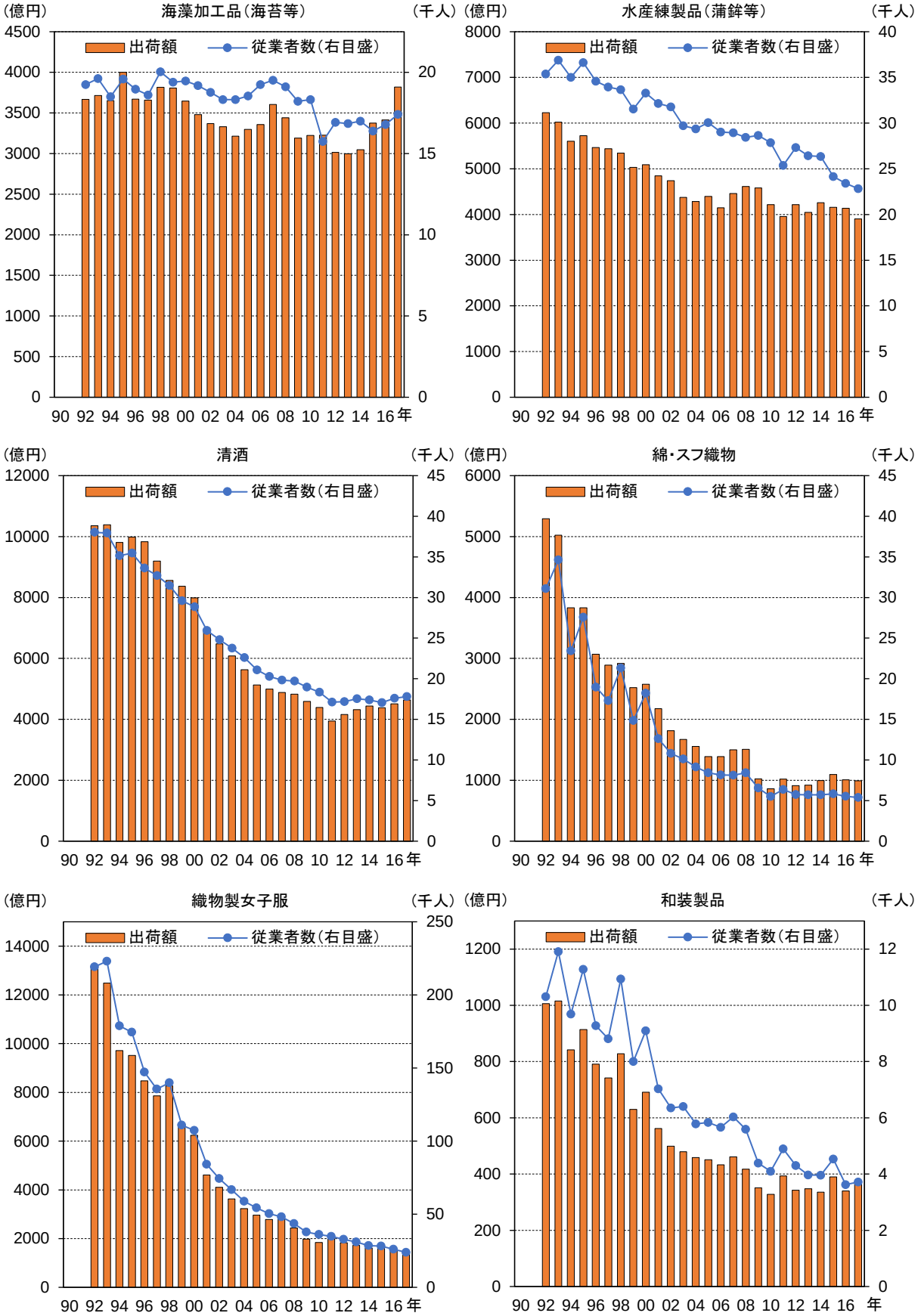
このような状況は、伝統的工芸品以外の伝統産業にも共通している。わが国の主な伝統産業関連製品について、1990年代以降の出荷額と従業者数等の推移をみると（図1.3)、一部の食料品（海苔等の海藻加工品）を除いて、近年は下げ止まりがみられるとはいえ長期的な減少傾向が続けている。中でも、綿・スフ織物や織物製女子服を典型例とする衣服・繊維製品のほか、食卓・厨房用陶磁器や漆器の減少が顕著であり、これらの製品の出荷額と従業者数等は、1990年代初頭から2017年までの30年弱の間に１～２割程度の水準にまで縮小している。

図1.2 伝統的工芸品の生産額と従業者数



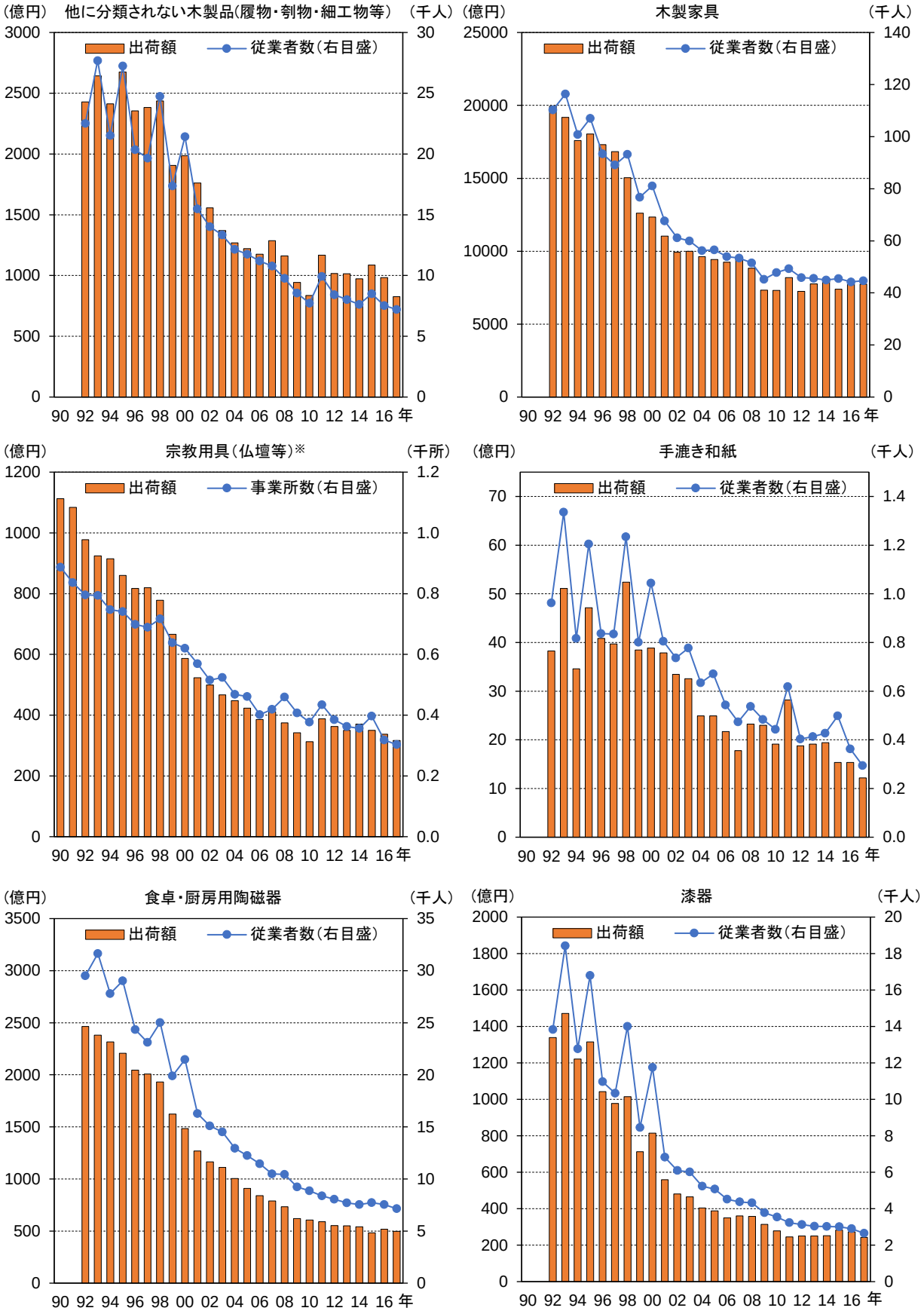
出所：(株)日本政策投資銀行・(株)日本経済研究所「地域伝統ものづくり産業の活性化調査<概要版>」2018年（元資料は(一財)伝統的工芸品産業振興協会資料）

図1.3 わが国の主な伝統産業関連製品の出荷額と従業者数等



資料：経済産業省「工業統計（産業細分類別統計編、品目編）」

図1.3 わが国の主な伝統産業関連製品の出荷額と従業者数等～つづき～



（注）製品名に※を付したものの出荷額は製品出荷額、他は当該製品を主力製品とする事業所の製造品出荷額等
資料：経済産業省「工業統計（産業細分類別統計編、品目編）」

③伝統産業を取り巻く情勢・環境の変化

以上のような生産額や従業者数等の大幅な減少の背景について、伝統的工芸品産業振興協会は、高度経済成長期以降の生活様式や雇用環境などの変化によるところが大きいとした上で、①大量生産・消費への生産・消費構造の変化に伴い価格・量産性の面で近代工業製品に圧倒されたこと、②農村の衰退により漆・木材・和紙原料・生糸等の原材料調達の困難性が高まったこと、③建設事業や宅地化などの土地開発の進展により石材・陶土等の原材料調達が困難になるとともに煙害等の懸念から立地への制約も強まったこと、④雇用環境の変化に伴い農村の低廉な労働力や徒弟制度といった伝統的工芸品産業の存立基盤が崩れてきたこと、⑤わが国の伝統的な生活様式の洋風化・都市化や均質化が進み伝統的な行事・生活文化が衰退したこと、⑥価格や流行の重視など国民の生活用品に対する意識の変化により伝統的工芸品に対する関心が希薄化したこと、⑦核家族化等の世帯構造の変化により伝統的なものの継承が困難化したことの７点の環境変化を挙げている（表1.1）。このように、わが国の伝統産業の衰退は、生活様式の変化等に伴う国内市場の縮小や、近代工業製品との競争激化、とりわけ1990年代以降は国際競争の激化（新興国からの低廉な輸入品の増大）のほか、農村の衰退などに伴う人材不足や原材料確保難なども背景とする構造的なものであることが指摘される。

また、伝統産業の産地構造について、日本政策投資銀行・日本経済研究所は、①一定の地域に生産者と産地問屋が集まり、②生産工程の分業（水平的分業）が発達するとともに、③生産と中間流通（産地問屋）との分業（垂直的分業）が明確である点を特徴として挙げ、こうした構造は、戦後の消費拡大に対応して発展し成功してきた近代的なものとしている（図1.4）。しかし、消費拡大期を終え消費の成熟・停滞期を迎えている現在の状況、具体的には、①生産面における職人

表1.1 伝統的工芸品産業の情勢・環境の変化

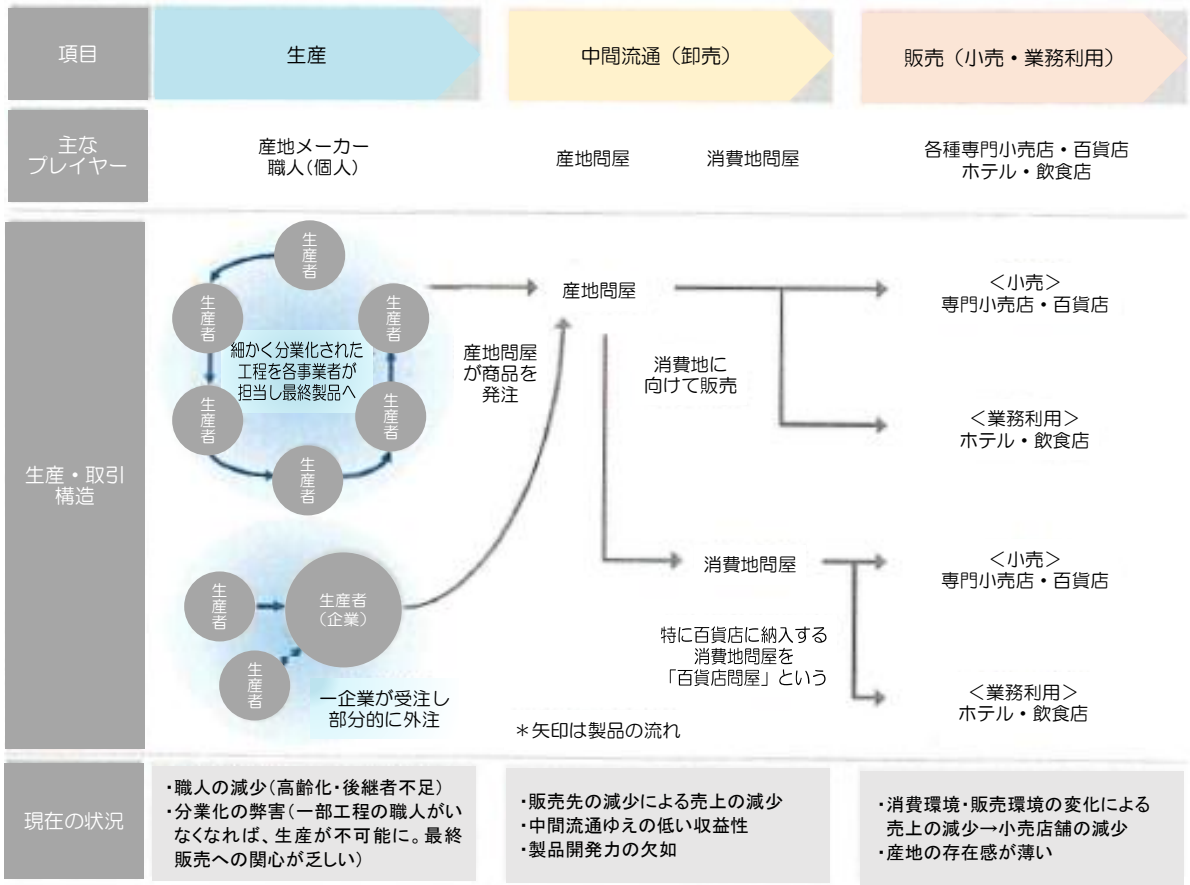
情勢の変化	環境の変化
今日、伝統的工芸品産業が抱える**後継者不足や原材料の確保難など多くの問題**は、高度経済成長に伴う生活様式、雇用環境などの変化によるところが大きい。	**①生産・消費構造の変化**…所得水準の向上と相まって、規格化・標準化された低価格の生活用品が大量に供給・消費されるようになった結果、価格や量産性の面における競争を通じて、伝統的工芸品は近代工業製品に圧倒されシェアが低下。
	②農村の衰退…農業などの第一次産業の比率が低下し、原材料の供給を農林業に大きく依存してきた伝統的工芸品産業の基盤が揺らぐ。漆、木材、竹材、和紙原料、生糸などの供給が農林業の中に深く組み込まれていたため、農村の疲弊により必要量の確保が困難化。
	③建設事業・宅地化等の進展…木材、竹材、石材、陶土などの採取が困難になるとともに、陶磁器の登り窯のように、窯周辺の宅地化が進んだため、煙害のおそれが生じ、窯を閉鎖せざるを得なくなった例も。
	④雇用環境の変化…産業の重化学工業化は、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に人手不足を招来。また就学年限の長期化により、若い時から長期間の修行を必要とする「徒弟制度」の存立基盤が崩壊。同時に、手仕事中心の地味な仕事である上、小規模な事業所が多く給与・休日・福利厚生などの雇用条件が十分に整備されていない伝統的工芸品産業を若者が敬遠。
	⑤生活様式の変化…わが国の伝統的な行事・生活文化が、生活様式の洋風化や都市化が進む中で衰退。また、プラスチック製の食器・容器、化粧合板・スチール製の家具、家電製品の普及により、日本人の生活が風土に関係なく均質化。
	⑥国民の生活用品に対する意識の変化…物を長く大切に使うという生活意識が薄れ、商品選択の基準も価格・目新しさ・流行などの側面が重視される中で、長く使い込むことによって味が出てくるという伝統的工芸品の特徴が真価を発揮する機会も限られ、消費者の伝統的工芸品に対する関心が希薄化。
	⑦世帯構造の変化…核家族化等の世帯構造の変化により、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て、伝統的なものの継承が困難化。

資料：(一社)伝統的工芸品産業振興協会ウェブサイト（https://kyokai.kougeihin.jp/current-situation/）

の高齢化・後継者不足による技能伝承の困難化や、特定工程の途絶による生産の不可能化、②中間流通（産地問屋）における売上減少・低収益性や製品開発力の欠如、③販売（小売等）における売上減少や産地の存在感の希薄化などを、産地分業体制の構造的な問題点として指摘している。

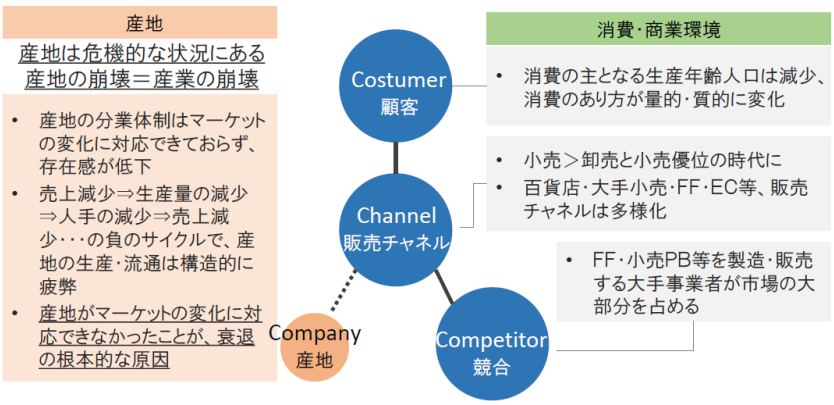
さらに、こうした問題を抱える伝統産業産地の危機（産地・産業崩壊の危機）の原因について、顧客、販売チャネル、競合の３側面での消費・商業環境の変化を示した上で、このような「マーケットの変化に対応できなかったことが、衰退の根本的な原因」であるとしている（図1.5）。

図1.4 伝統産業の産地構造と問題点



出所：(株)日本政策投資銀行・(株)日本経済研究所「地域伝統ものづくり産業の活性化調査〈概要版〉」2018年

図1.5 伝統産業産地の危機



出所：中村郁博「地域伝統ものづくりの新たな挑戦」（広島経済同友会広島ブランド委員会2019年度第２回委員会講演資料、元資料は(株)日本政策投資銀行・(株)日本経済研究所「地域伝統ものづくり産業の活性化調査〈概要版〉」2018年、一部修正）

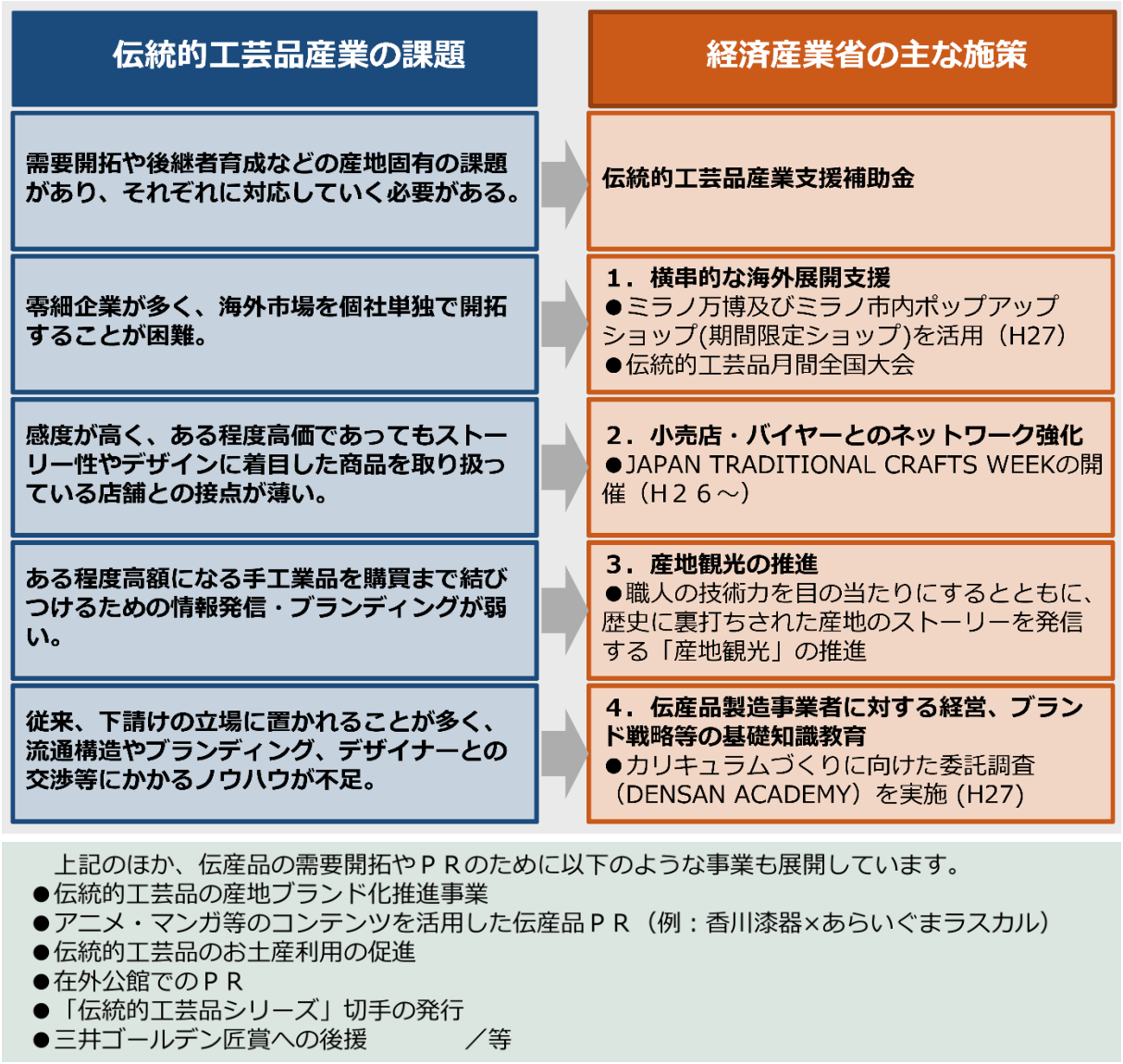
上述のように、わが国の伝統産業は環境変化に対応できずに衰退の危機を迎えているが、伝統的工芸品産業振興協会は、そうした中でも将来への活路を見出し得る明るい兆しとして、①ゆとりと豊かさをもたらす質の高い製品を求めるニーズの高まり、②地域独自の文化を見直そうとする風潮の高まり、③「和」の暮らしや「ものづくり」に対する再評価、④欧米における「和」の生活様式に対する関心の高まり、⑤循環型経済社会を体現している産業であるという評価の５点を挙げている。

⑵ 国の関連施策の状況

①伝統的工芸品産業の振興策

わが国は、伝統的工芸品をはじめとする伝統産業の振興を図るため、明るい兆しを捉えた生産の維持・拡大等への挑戦を後押しする政策的な支援を行っている。例えば、伝統的工芸品産業を対象とする国（経済産業省）の主な施策をみると（図1.6）、需要開拓や後継者育成などの産地固有の課題に対しては、伝産法に基づく伝統的工芸品産業支援補助金（図1.7参照）により支援しているほか、販路開拓やブランド化等の課題に対して、海外展開支援、小売店・バイヤーとのネットワーク強化、産地観光の推進、人材育成（経営、ブランド戦略等の基礎知識教育）など多面的な支援を行っている。

図1.6 伝統的工芸品産業の課題と経済産業省の主な施策

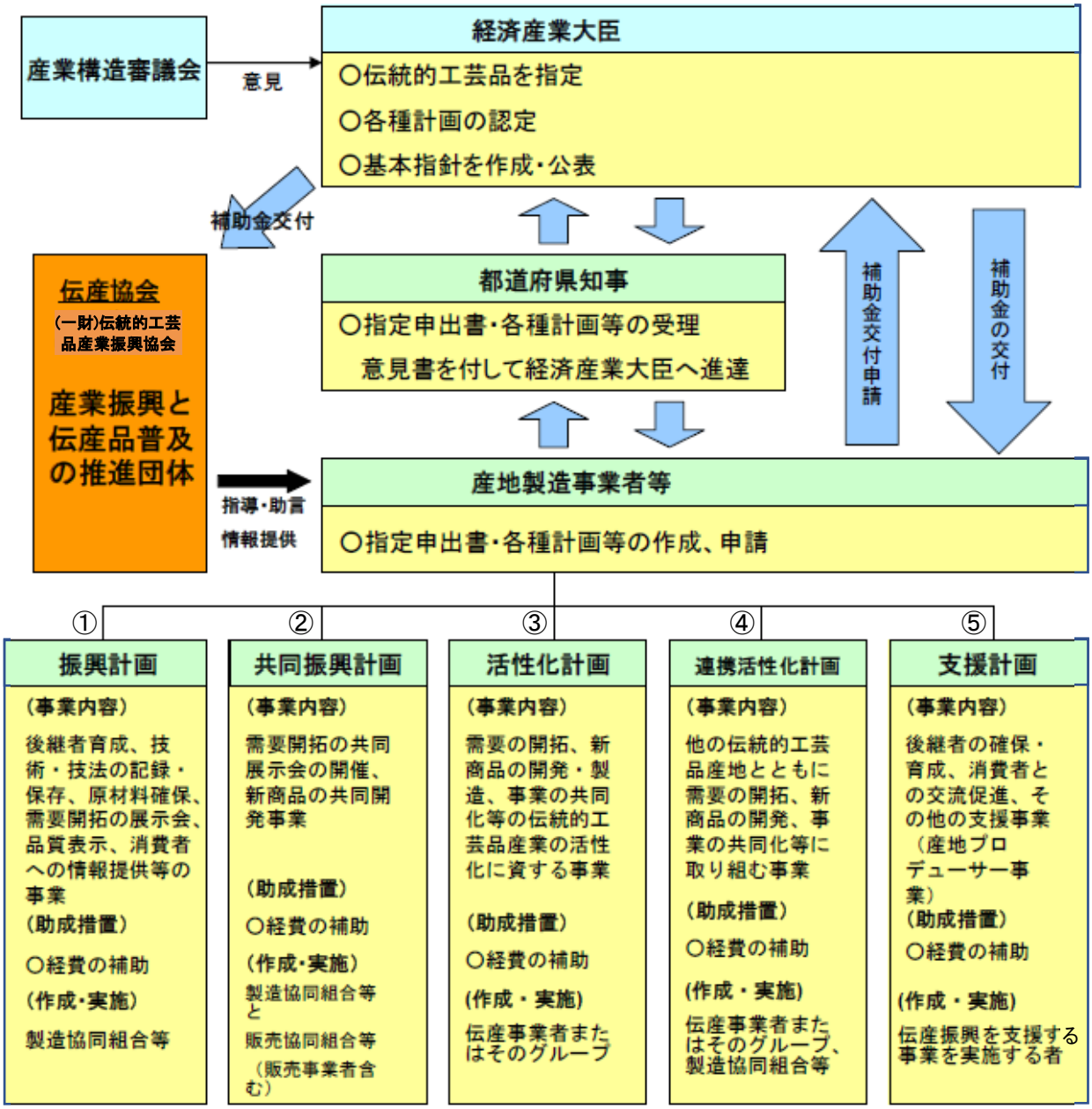


上記のほか、伝産品の需要開拓やＰＲのために以下のような事業も展開しています。
- ●伝統的工芸品の産地ブランド化推進事業
- ●アニメ・マンガ等のコンテンツを活用した伝産品ＰＲ（例：香川漆器×あらいぐまラスカル）
- ●伝統的工芸品のお土産利用の促進
- ●在外公館でのＰＲ
- ●「伝統的工芸品シリーズ」切手の発行
- ●三井ゴールデン匠賞への後援　　／等

出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「伝統的工芸品産業の自立化に向けたガイドブック【第２版】」2017年（経済産業省平成28年度伝統的工芸品産業支援事業（伝統的工芸品関連事業者の自立化に向けた調査）報告書）

このうち、伝統的工芸品産業支援補助金のスキームは図1.7に示す通りであり、①伝統的工芸品の指定を受けた産地の製造協同組合等が作成する「振興計画」に基づいた後継者育成、原材料確保、需要開拓、意匠開発等の事業に対して補助を行う。このほか、②製造協同組合等と販売協同組合等が共同で作成する「共同振興計画」に基づいた共同需要開拓や新商品共同開発、③製造事業者や同グループ等が作成する「活性化計画」に基づいた需要開拓や新商品開発等の活性化事業、④製造事業者や同グループ等が相互に連携して作成する「連携活性化計画」に基づいた需要開拓や新商品開発等の連携活性化事業に加えて、⑤産地支援事業を実施する事業者・団体等が作成する「支援計画」に基づいた人材育成・交流支援事業や産地プロデューサー事業に対する補助を行う仕組みとなっている。

図1.7 伝統的工芸品産業の振興施策（伝統的工芸品産業支援補助金）のスキーム



出所：経済産業省東北経済産業局ウェブサイト（https://www.tohoku.meti.go.jp/s_cyusyo/densan-ver3/html/pdf/4_1.pdf、一部修正）

②地域産業・中小企業の振興策

（地域産業・中小企業政策の変遷）

国は、伝統的工芸品産業に限定した施策だけではなく、伝統産業を含む地域産業・中小企業の振興施策を通じて、伝統産業の経営革新、新製品・技術開発、販路開拓、人材確保・育成、設備投資等を多面的に支援している。具体的には、1990年代半ば前後に始まった産業集積活性化施策や中小・ベンチャー支援施策、さらに2000年代半ば以降に法制化された地域資源活用促進施策による支援である（表1.2）。

表1.2 地域産業・中小企業政策の変遷

時代区分		政策の考え方			主な立法等（〇：廃法）	広島県内指定地域等
高度・安定経済成長期	1995年頃以前	国土の均衡ある発展（地方分散）	工場等の誘致	地方圏における工業拠点、先端技術産業・知識集約産業拠点の形成	●工場立地法(59,73改称) ●低開発地域工業開発促進法(61) 〇新産業都市建設促進法(62-01) 〇工業整備特別地域整備促進法(64-01) 〇農村地域工業等導入促進法(71-17) ●農村産業法(17) 〇工業再配置促進法(72-06) 〇テクノポリス法(83-98) 〇頭脳立地法(88-98) ●地方拠点法(92)	三次･庄原･高田、賀茂 備後 14市6町 11市4町 広島中央 広島中央 福山、呉
低成長期	1995～2005年頃	地域の自立的・内発的発展（地域産業活性化）	産業集積活性化＋中小・ベンチャー支援	地域産業集積の活性化とクラスターの形成 ＋ 中小・ベンチャー企業によるイノベーション（創業・新事業展開等）促進	【地域産業集積活性化とクラスター形成】 〇特定中小企業集積活性化法(92-97) 〇地域産業集積活性化法(97-07) →特定中小企業集積 →基盤的技術産業集積 〇企業立地促進法(07-17) ●地域未来投資促進法(17) 【中小企業支援三法の制定・統合】 〇中小企業創造活動促進法(95-05) 〇新事業創出促進法(98-05) 〇中小企業経営革新支援法(99-05) 〇中小企業新事業活動促進法(05-16) ●中小企業等経営強化法(16)	広島･呉 広島、福山 広島
	2005年頃～		地域資源活用	地域資源活用と連携・融合による高付加価値化	●商標法改正（地域団体商標制度）(05) ●中小企業地域資源活用促進法(07) ●農商工等連携促進法(08) ●六次産業化・地産地消法(10)	（認定件数） 15件（2019年12月末） 39件（2020年1月末） 40件（2020年1月末） 38件（2019年12月末）

資料：(一財)日本立地センター「平成25年度地域経済産業活性化対策調査(産業立地政策の変遷と産業用地の整備状況に係る調査)」、中国電力(株)・(公社)中国地方総合研究センター「中国地域白書 地域経済を強化する企業立地」2017年 等

（産業集積活性化施策～地域未来投資促進法～）

1990年頃のバブル経済とベルリンの壁の崩壊を機に、わが国経済が長期的な低成長・停滞期を迎えると同時にグローバル経済化の波に晒されると、地域産業政策においては、それまでの国土の均衡ある発展を目指した地方分散政策が行き詰まり、地域の自立的・内発的発展を主眼とする地域産業活性化政策への転換を迫られた。そうした中でまず推進されたのが、特定中小企業集積活性化法（1992年）を端緒とする産業集積活性化施策であり、この系譜に位置付けられるのが2017年制定の地域未来投資促進法である。

地域未来投資促進法の概要と取組事例は図1.8に示す通りである。同法は、国が策定する基本方針、これを踏まえ自治体が策定する基本計画に基づいて事業者が策定した地域経済牽引事業計画（地域特性を活用し高い付加価値を創出する経済的効果の大きい事業）に対して、国が、予算措置（補助金等）、税制優遇、金融支援（低利融資等）、規制の特例措置などにより、研究開発・事業化から設備投資、販路開拓等まで一体的に支援するものである。また、国は、公設試験研究機関や大学等の地域経済牽引支援機関が連携して地域経済牽引事業の支援を行う連携支援計画に対しても、予算措置等により支援を行う。なお、図1.8に示した取組事例（地域経済牽引事業計画）は、北海道旭川市周辺の家具メーカー等が連携し、海外市場獲得のため販路開拓の強化や新商品の開発を行う事業の例である。

（中小・ベンチャー支援施策～中小企業等経営強化法～）

産業集積に着目する中で、中小企業基本法の抜本的見直しに象徴されるように、中小企業観が「保護すべき弱者」から「新事業に挑む変革者」へと転換し、このような中小企業による新事業展開等のイノベーションを促進する中小・ベンチャー支援施策として、中小企業支援三法が相次いで制定され、2005年の三法統合を経て、現在は2016年に制定された中小企業等経営強化法に基づく支援が行われている。

中小企業等経営強化法の概要と取組事例は図1.9に示す通りである。同法は、国が策定する基本方針や事業分野別指針を踏まえ、中小企業等が自社の生産性向上のための人材育成や財務管理、設備投資等の取り組みを記載した経営力向上計画に対して、国が、税制優遇や金融支援（低利融資等）などの支援を行うものである。また、中小企業等に対して、事業者団体や同業者組合等の事業分野別経営力向上推進機関による人材育成等の支援のほか、商工会議所・商工会や地域金融機関等の経営革新等支援機関による申請サポートも行われる。なお、図1.9に示した取組事例は、愛媛県今治市のタオルメーカーが、新たな設備導入による業務効率化および技能継承や業務マニュアル作成などの人材育成に取り組んだ例である。

（地域資源活用促進施策～中小企業地域資源活用促進法～）

2000年代半ば以降の新たな潮流となる地域資源活用促進施策として、2005年の地域団体商標制度を先駆けに、2007年には中小企業地域資源活用促進法（経済産業省）、2008年には農商工等連携促進法（経済産業省と農林水産省）、2010年には六次産業化・地産地消法（農林水産省）が相次いで制定され、地域資源活用による伝統産業振興への支援が府省をまたいで展開されている。

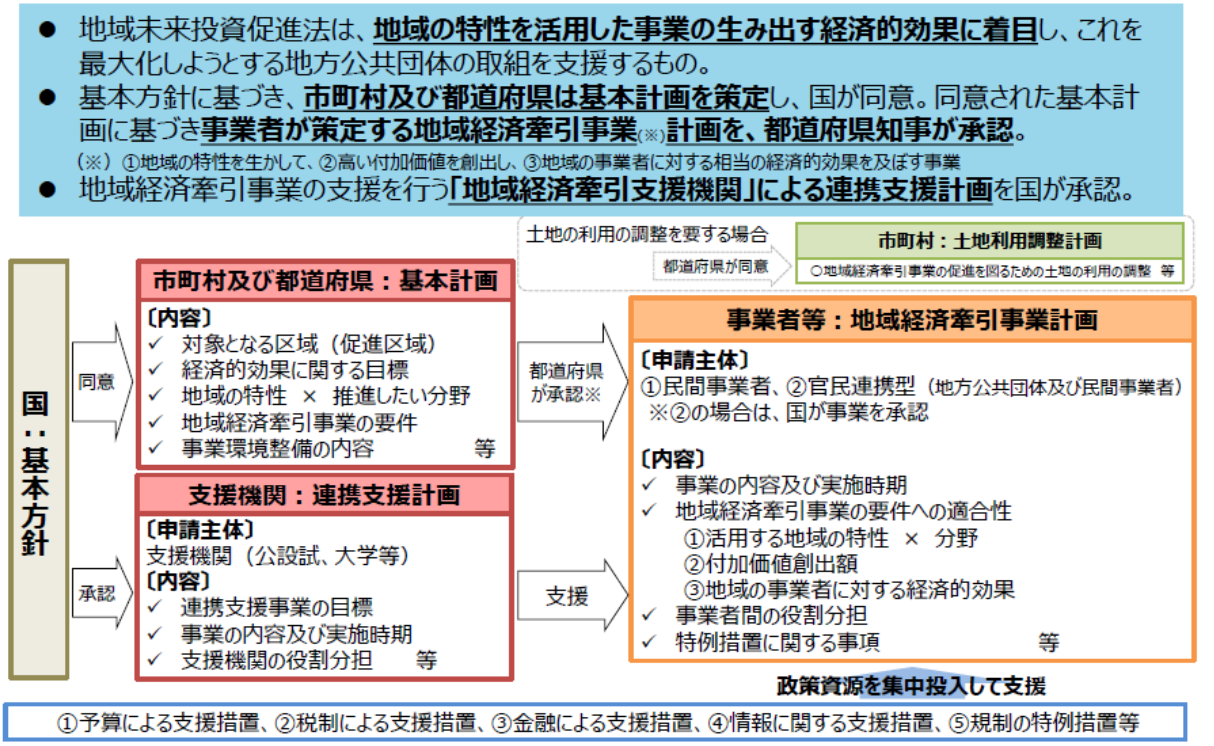
地域資源活用促進施策のうち中小企業地域資源活用促進法の概要と取組事例を示したのが図1.10である。同法は、国が策定する基本方針を踏まえて都道府県が地域資源を指定した上で、中小企業が策定した地域資源活用事業計画（地域資源を活用した商品の開発・生産、役務の提供、需要の開拓等の事業）に対して、国が、販路開拓等の補助、専門家による支援、金融支援（低利融資等）などの支援を行うものである。なお、図1.10に示した取組事例は、熊野筆メーカー２社が取り組んだ化粧筆や新用途商品（分解可能ブラシ、歯科技工ブラシ等）の開発・販売事業の例である。

（その他の施策～地場産業振興センターの整備～）

上記の法に基づく施策のほか、立法によらない地域産業・中小企業政策の一つとして、中小企

業庁は1981～1996年度に各地域の地場産業と中小企業の振興を図る支援機関として地場産業振興センターの整備を推進し、全国で40地域、広島県内では１地域（備後地域）に地場産業振興センターが整備された（備後地域地場産業振興センターの概要については p 24、表2.5参照）。

図1.8 地域未来投資促進法の概要と取組事例



（取組事例）

出所：経済産業省「地域未来投資促進法について」2019年

図1.9 中小企業等経営強化法の概要と取組事例

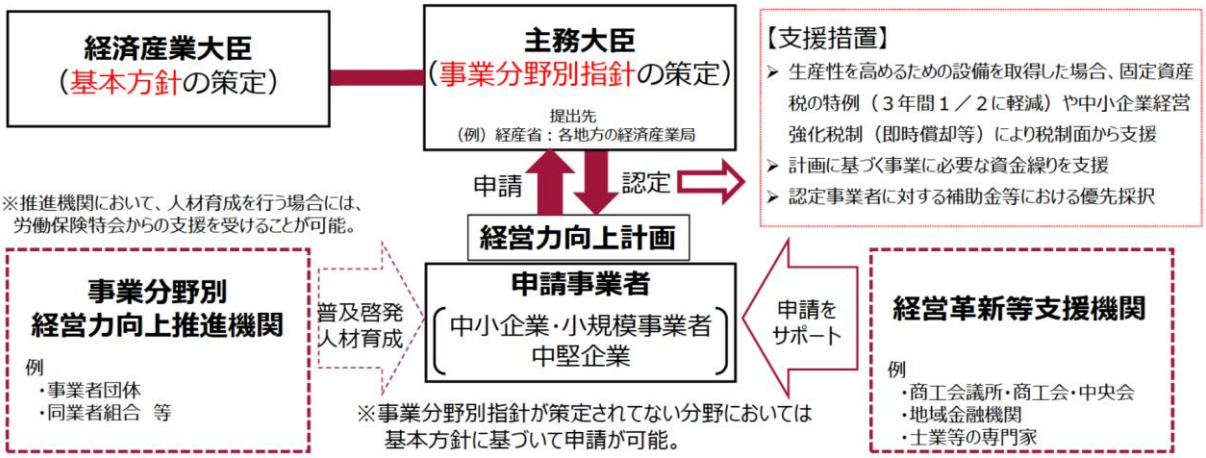
（1）事業分野別指針の策定

事業所管大臣が、事業分野ごとに生産性向上の方法などを示した指針を策定。

（2）経営力向上計画の認定

中小企業・小規模事業者や中堅企業は、自社の生産性を向上させるための人材育成や財務管理、設備投資などの取組を記載した「経営力向上計画」を各大臣に申請。

認定された事業者は、様々な支援措置を受けられる。



（取組事例）

丸栄タオル株式会社（製造業／経済産業省認定／愛媛県） **2017年6月認定**

○今治タオルの製造・販売

○製造機器の老朽化による生産性の低下、市場ニーズの多様化が進んでいる中、**業務効率化**と**人材育成**が課題

－**新たな設備導入**により、多品種小ロット生産における作業工数の削減、作業時間の短縮を行い、生産作業を効率化

－熟練工員による**技能継承**、**業務マニュアル等の作成**により、各従業員の技能向上

○エアジェット織機

○電子ジャカード

○コンプレッサ

○ビームストッカー

○固定資産税特例、中小企業経営強化税制を利用し、エアジェット織機、電子ジャカード、コンプレッサ、ビームストッカーを導入。作業工数の削減や機械による作業の自動化により、多品種小ロット生産における**リードタイムが約１／２**になり、生産性の向上と従業員負担を軽減。

○熟練工員による技能継承、加工工程等の業務マニュアル及び作業工程の動画による従業員教育を推進し、従業員の技能向上を行うことで、**製造コストが約２割削減**。また、**機械の多台持ち従業員が２名増加**。

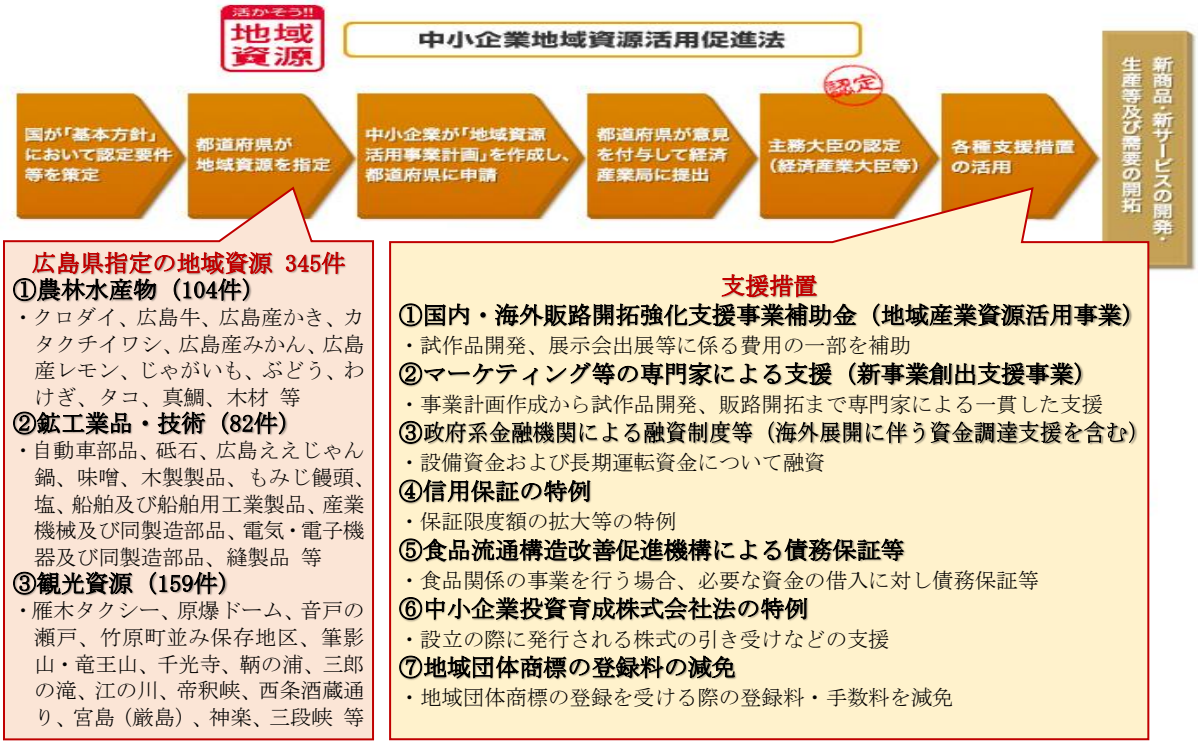
〈事業者からの声〉

製造過程でエアージェットを入れ換え導入する事で生産が2倍になりました。投資効果を多いに活かして利益に繋げて行きます。

※エアアジェット織機：空気を噴射する力で緯糸を通す織機
電子ジャカード：意匠図をセットすれば自動的に通糸を上下させるジャカード機
コンプレッサ：気体を圧縮して圧力を高め、連続的に送り出す装置
ビームストッカー：糸を巻いたビーム(5m×1.2m)を立体駐車場のように収納し、ボタン一つで必要なビームを呼び出すことができる装置
多台持ち：複数の機械を同時に操作できる従業員

出所：中小企業庁「中小企業等経営強化法について」2017年、同「中小企業等経営強化法経営力向上計画実践事例集」2018年

図1.10 中小企業地域資源活用促進法の概要と取組事例



（取組事例）

事業名	熊野筆の技術を活用した「化粧筆」の開発・販売事業化	熊野筆の伝統技法を活かした化粧筆等、新用途商品の開発、新規提案および新規自社ブランドを通じた販路拡大
企業名	(有)竹田ブラシ製作所	(有)瑞穂
所在地	広島県熊野町	広島県熊野町
事業概要	江戸時代から伝わる歴史ある「熊野筆」の技術を活用した高品質で利便性の高い「化粧筆」を開発し、日本国内および海外への販売を行なう。 同社は、利便性の高い化粧筆に関する国際特許を取得していることから、それを活用した新商品開発を行うこととした。 筆商品は、安価な海外製品が市場を席巻しているのが現状であるが、熊野筆の持つ独特の繊細さや緻密さは、女性の肌に適しており、また、それに穂先の品質以外の利便性も付加することで、より商品価値が向上できる。 	一本一本手作りの高い製造技術力および毛先をカットしない自然な穂先を活かした穂首作りという熊野筆の特性を活用し、慶祝・アニバーサリー市場向けの化粧筆パッケージ商品、穂首・口金・ハンドルの各パーツが分解可能な環境配慮型ブラシ、歯科技工士用およびネイルアート用ブラシ等の新しい視点の商品開発を行う。 分解可能ブラシ 歯科技工ブラシ

資料：中小企業庁「2019年度版中小企業施策利用ガイドブック」、中小企業基盤整備機構「J-Net21」ウェブサイト等

２．広島県における伝統産業の動向と関連施策の状況

⑴ 広島県における伝統産業の産地・企業の動向

①伝統的工芸品

広島県では、伝産法に基づく国指定の伝統的工芸品として、熊野筆、広島仏壇、宮島細工、福山琴、川尻筆の５品目が指定されている（表2.1）。これらに加えて広島県は、独自に広島県伝統的工芸品指定要綱に基づいて、一国斎高盛絵、銅蟲、三次人形、宮島焼、戸河内刳物、戸河内挽物、備後絣の７品目を伝統的工芸品として指定している。ただし、これらの産地は、熊野筆等の一部を除いて事業者は少なく小規模なものである。

表2.1 広島県の伝統的工芸品

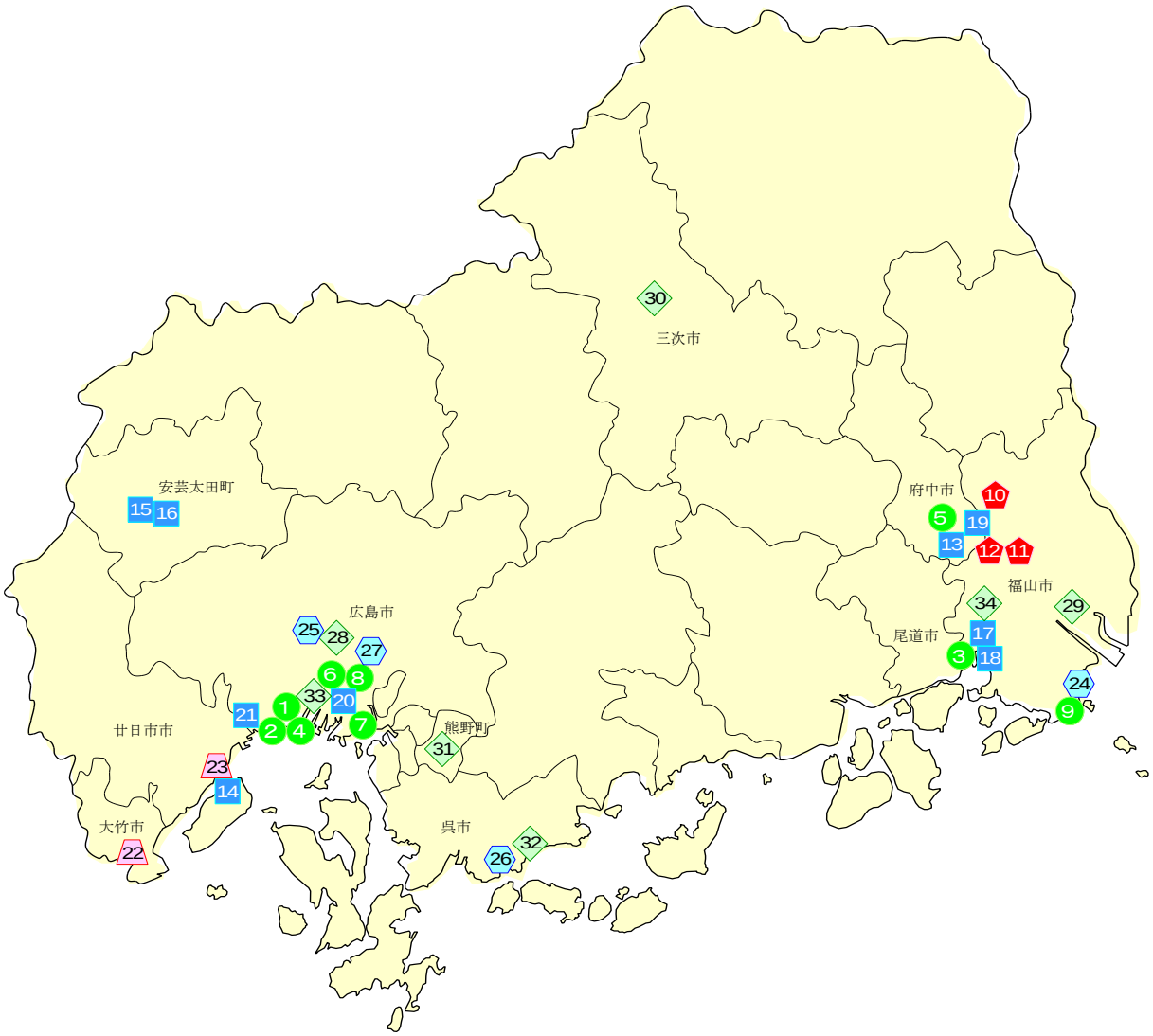
区分	名称	指定年月日	産地組合	組合者数等	所在地
国指定	熊野筆	1975年5月10日	熊野筆事業協同組合	96	熊野町
	広島仏壇	1978年2月6日	広島宗教用具商工協同組合	3	広島市
	宮島細工	1982年11月1日	宮島細工協同組合	13	廿日市市
	福山琴	1985年5月22日	福山邦楽器製造業協同組合	6	福山市
	川尻筆	2004年8月31日	川尻毛筆事業協同組合	11	呉市
県指定	一国斎高盛絵	1991年4月8日	－	1	広島市
	銅蟲	1991年4月8日	－	2	広島市
	三次人形	1991年4月8日	－	1	三次市
	宮島焼	1991年4月8日	－	3	廿日市市
	戸河内刳物	1991年4月8日	－	3	安芸太田町
	戸河内挽物	2007年12月10日	－	1	安芸太田町
	備後絣	1992年3月30日	備後絣協同組合	2	福山市

（注）県指定工芸品（事業者指定分）の指定年月日は最初の事業者指定年月日
資料：広島県資料、産地組合ウェブサイト等

②主な伝統産業

国・県指定の伝統的工芸品12品目のほか、食品飲料や家具・木製品等を含めた伝統産業の産地の立地状況をみると（図2.1）、広島市周辺と福山市周辺を中心に集積・立地していることがわかる。例えば、広島市周辺には、伝統的工芸品以外に、海苔・蒲鉾・漬物等の食品飲料のほか、木製品、和紙、鉄・金属等の伝統産業の立地がみられる。また、福山市周辺では、味噌や保命酒等の食品飲料のほか、織物・被服等の繊維、下駄・家具等の木製品などの立地に特徴がある。

図2.1 広島県の主な伝統産業



業種	No	名称
食品飲料	1	広島海苔(仮)
	2	草津蒲鉾(仮)
	3	尾道蒲鉾(仮)
	4	広島菜漬
	5	府中味噌
	6	広島醤油(仮)
	7	広島ふりかけ(仮)
	8	広島の酒
	9	保命酒
繊維	10	備後織物
	11	備後被服(仮)
	12	備後絣※

業種	No	名称
木製品	13	府中突板(仮)
	14	宮島細工※
	15	戸河内刳物※
	16	戸河内挽物※
	17	松永下駄
	18	福山木製家具(仮)
	19	府中家具
	20	広島仏壇※
	21	安芸木製製品(仮)
和紙焼物	22	大竹和紙
	23	宮島焼※

業種	No	名称
鉄・金属	24	鞆鉄鋼
	25	可部鋳物(仮)
	26	仁方やすり
	27	銅蟲※
その他	28	広島針
	29	福山琴※
	30	三次人形※
	31	熊野筆※
	32	川尻筆※
	33	一国斎高盛絵※
	34	びんご畳表

（注）1. 伝統工業品（軽工業品）を対象とし近代工業品（重工業品）を除く（具体的には、①伝統的工芸品(国)、②伝統的工芸品(県)、③産地概況調査対象産地、④地域団体商標（鉱工業品）、⑤地域産業資源（鉱工業品）を活用した認定事業計画、⑥(公財)中国地域創造研究センター「地域産業発展史－広島県編－」(2018 年）掲載産業を抽出）

2. 名称に※を付したものは国・県指定の伝統的工芸品、(仮)を付したものは組合名や所在地等をもとに任意に設定

資料：各種資料

③産地・企業の動向

広島県においては、県指定の伝統的工芸品が製造中止に伴い指定解除となる事例がみられるなど（表2.2)、全国と同様に、伝統的工芸品の生産額や従業者数は大幅に減少しているものと推察される。

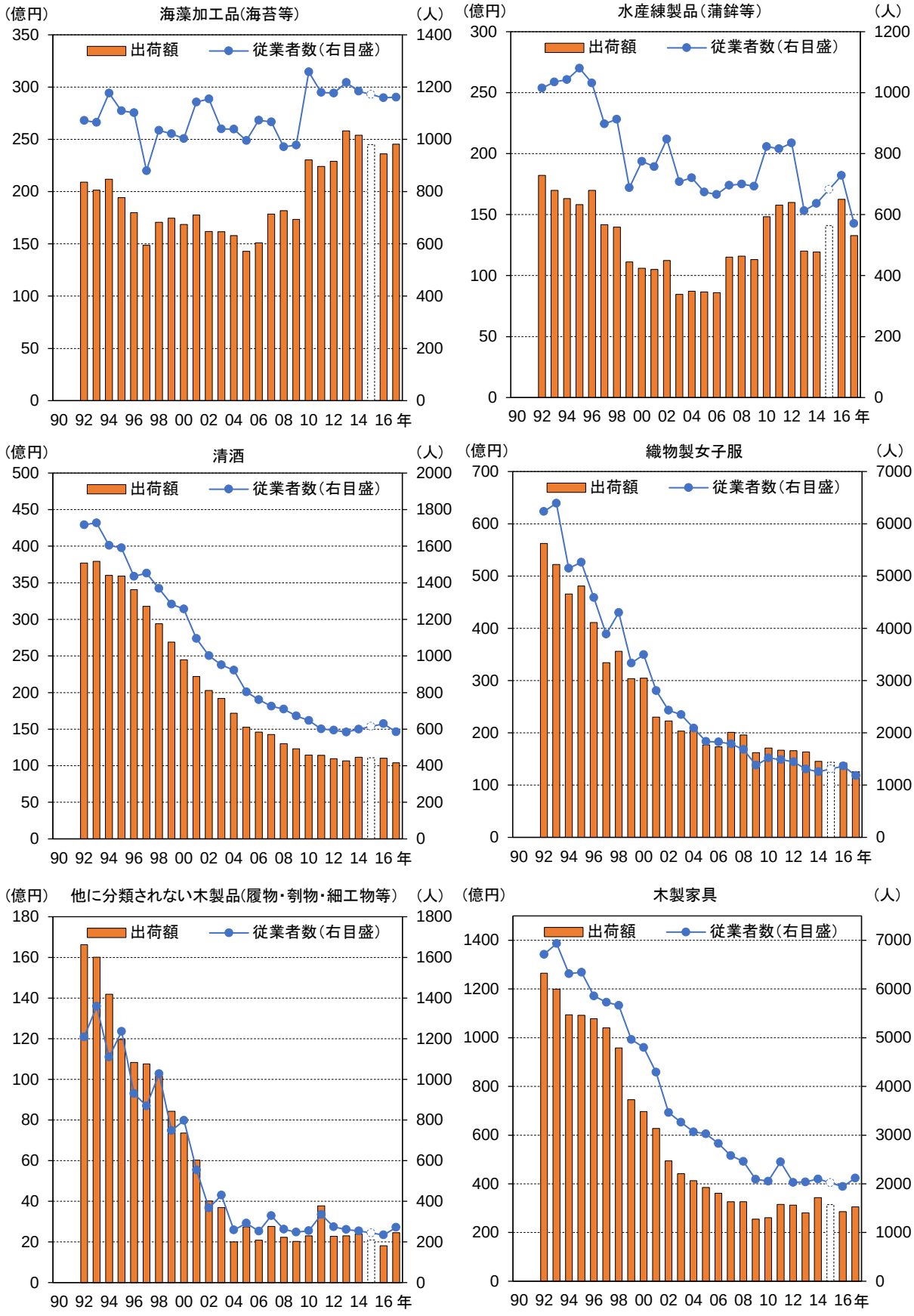
そこで、広島県における伝統的工芸品をはじめとする伝統産業関連製品の出荷額と従業者数等の推移をみると（図2.2)、全国と同様に、食料品（海苔等の海藻加工品、蒲鉾等の水産練製品）を除いて、近年は下げ止まりがみられるとはいえ長期的な減少傾向が続けている。中でも、織物製女子服や他に分類されない木製品（履物・刳物・細工物等）のほか、宗教用具（仏壇等)、鑢（やすり）、その他の楽器（琴等)、漆器の減少が顕著であり、これらの製品の出荷額と従業者数等は、1990年代初頭から2017年までの30年弱の間に１～２割程度以下の水準にまで縮小している。

表2.2 広島県における伝統的工芸品指定解除等の事例

名称	製造者	所在地	指定解除等の内容
大竹手打刃物	越水盛一（越水龍雄）	大竹市	製造中止に伴い2018年3月12日付で指定解除
矢野かもじ	(株)クスノキ	広島市	経営後継者難による製造中止に伴い2019年3月31日付で指定解除
銅蟲	(有)伊藤久芳堂	広島市	銅蟲工場の閉鎖に伴い2008年をもって製造休止

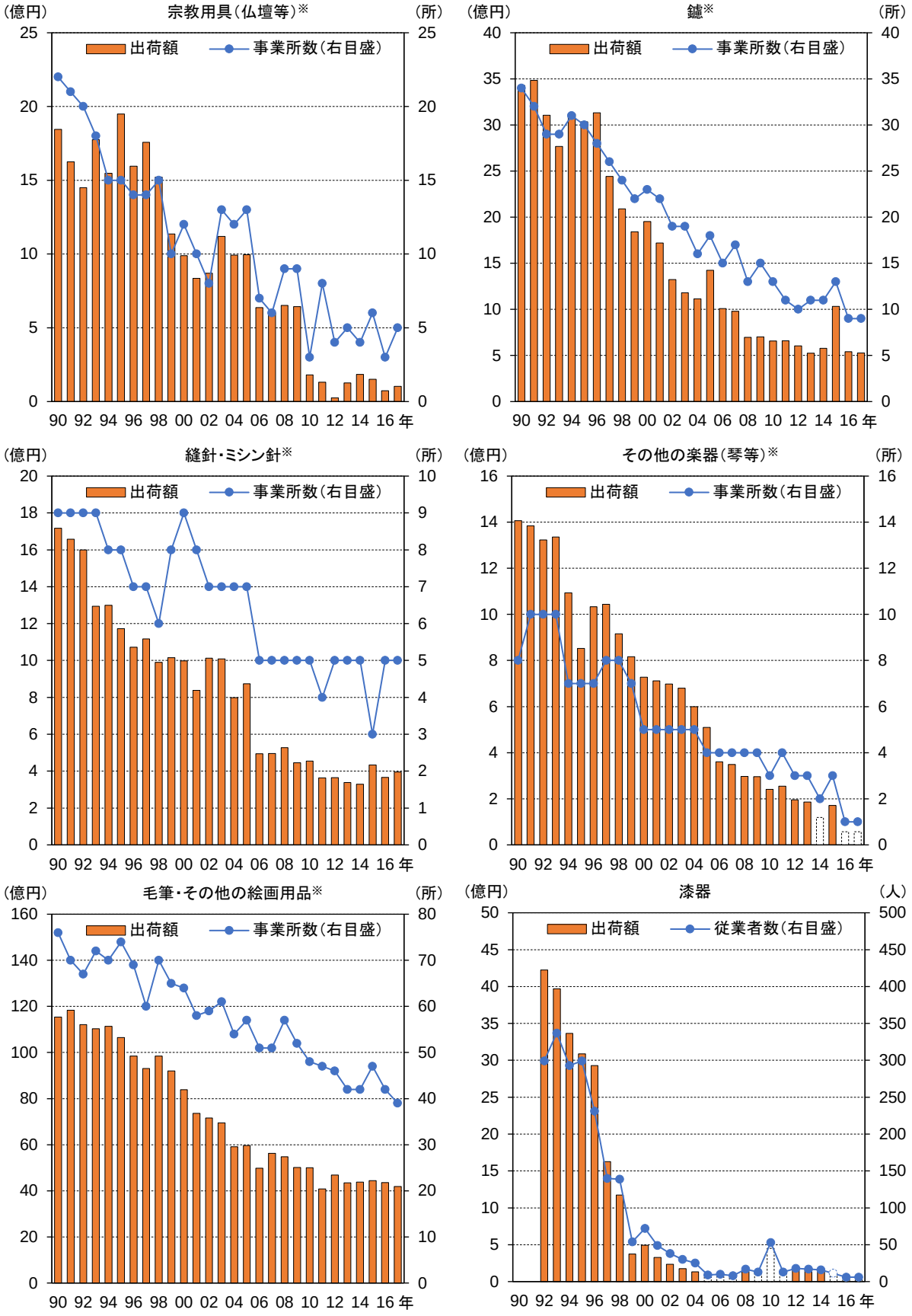
資料：広島県資料、新聞報道等

図2.2 広島県の主な伝統産業関連製品の出荷額と従業者数等



（注）点線表示は秘匿値を推計したもの
資料：経済産業省「工業統計（産業細分類別統計編、品目編）」

図2.2 広島県の主な伝統産業関連製品の出荷額と従業者数等～つづき～



（注）1. 点線表示は秘匿値を推計したもの
2. 製品名に※を付したものの出荷額は製品出荷額、他は当該製品を主力製品とする事業所の製造品出荷額等
資料：経済産業省「工業統計（産業細分類別統計編、品目編）」

⑵ 広島県等による伝統産業振興施策の状況

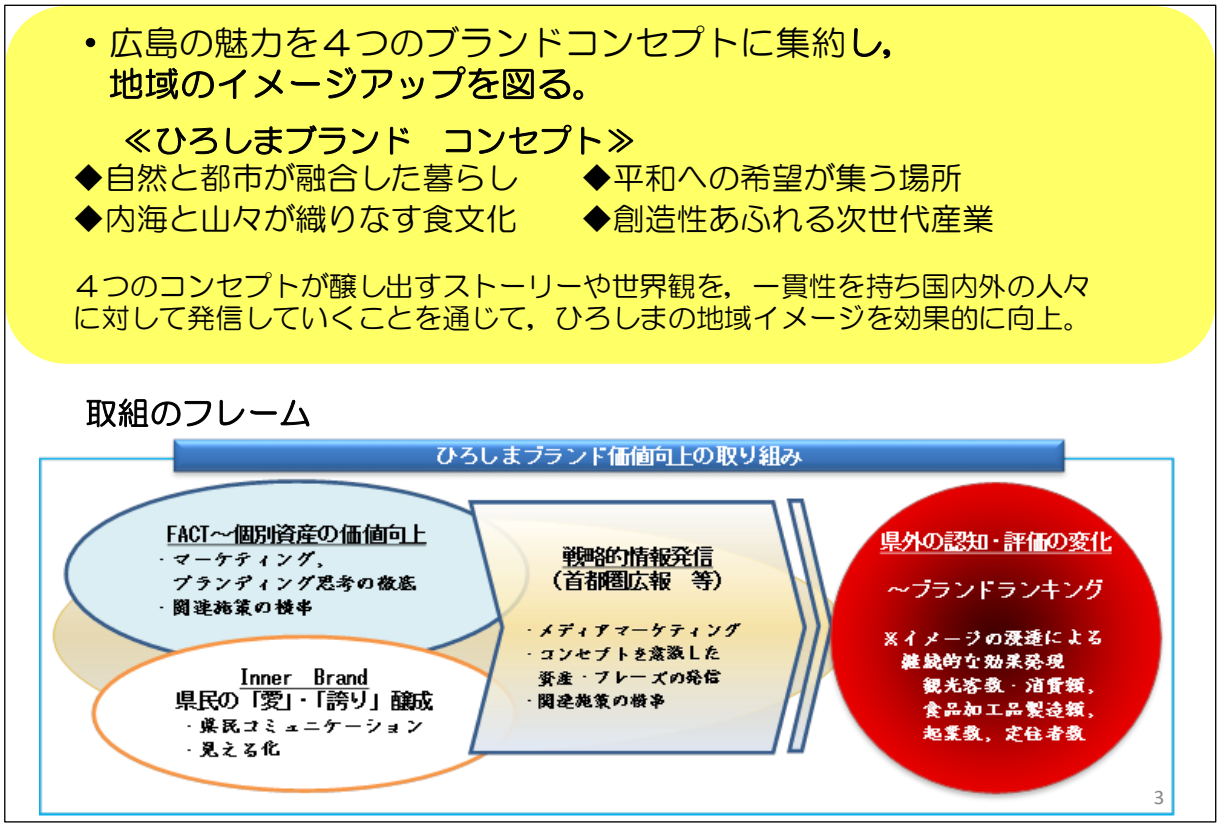
①ブランド化の推進

（ひろしまブランドの形成）

今後の存続が危惧されかねない伝統的工芸品をはじめとする伝統産業の振興を図るため、広島県では、国との連携のもと、伝産法等に基づいて伝統的工芸品産業の振興を図っているほか、ひろしまブランドの形成や独自の地場産業振興施策を展開している。

ひろしまブランドの形成に向けて、広島県は、商工労働局にひろしまブランド推進課を設置し、ひろしまのブランド価値向上のための活動の基本方針のもと、首都圏等での戦略的情報発信など、ひろしまブランド価値向上の取り組みを推進している（図2.3）。その一環として、東京都中央区銀座に設置しているひろしまブランドショップTAU（タウ）の有効活用を図るほか、県民の意識啓発を通じた県産品の消費拡大ひいては県内経済の活性化を目指した「BUYひろしま」の活動なども展開している。

図2.3 ひろしまのブランド価値向上のための活動の基本方針



出所：広島県商工労働局「広島県における伝統産業振興・ブランド化」（広島経済同友会広島ブランド委員会2019年度第１回委員会講演資料）

（「ザ・広島ブランド」の認定）

広島市では、広島の特産品で特に優れたものを「ザ・広島ブランド」として認定し、全国に向けてPRすることで、知名度をより高め、その消費拡大を図るとともに、広島のイメージを向上させ、地域経済の活性化および誘客の促進を図ることを目的として「ザ・広島ブランド」認定制度を設けている。同制度に基づく認定品（2020年2月末現在）は、味わいの一品（食品）68品、匠の銘品（工芸品等）15品、計83品となっている（表2.3）。

表2.3 「ザ・広島ブランド」認定品

区分	特産品名（申請者）	
味わいの一品（食品）	・太田川しじみ（広島市内水面(漁協)）	・堀口のかき（堀口海産(株)）
	・草津かき（草津かき組合(6事業者)）	・広島レモン「赤秀」（広島県果実(農協連)）
	・米田海産の広島かき（米田海産(株)）	・味感工房 チルド 広島流お好み焼（(株)里吉製作所）
	・冷凍・冷蔵お好み焼「お好み村」（サンフーズ(株)）	・黒鯛みそ（瀬戸内みそ高森本店）
	・ねこしま 広島菜漬 420g（(株)猫島商店）	・安藝紫（(株)山豊）
	・JA広島市 広島菜漬（広島市(農協)）	・広島かき味のり（丸徳海苔(株)）
	・あなご竹輪（(株)出野水産）	・旅行の友（ふりかけ）（田中食品(株)）
	・しゃもじかきめし（広島駅弁当(株)）	・サクラ咲く 花ソーセージ（福留ハム(株)）
	・こもち昆布（(株)ヒロツク）	・しゃもじかまぼこ（(有)堀水産）
	・広島菜漬「安藝紫」（(株)山豊）	・さざれ石（(株)大崎水産）
	・瀬戸風味（三島食品(株)）	・浜の松茸（(株)大崎水産）
	・江波せんべい海鮮しぼり焼牡蠣（巴屋清信(有)）	・まるごとちりめん煎餅（(有)石野水産）
	・広島の味 かきめしの素 かきめし（(有)珍味処なかむら）	・俵むすび（(株)むさし）
	・みっちゃん総本店 冷凍お好み焼き（(株)ISE広島育ち）	・広島県産原料使用 だんごの粉（(株)上万糧食製粉所）
	・広島県産 大豆きな粉（(株)上万糧食製粉所）	・上煎 黄奈粉（増田製粉(株)）
	・かきしぐれ小箱・小間紙（(有)珍味処なかむら）	・かきめし（三島食品(株)）
	・かきの土手鍋の素（(株)ますやみそ）	・採れたて生搾り ゆずぽん酢しょうゆ（川中醤油(株)）
	・お好みソース広島ぢゃけん（センナリ(株)）	・ミツワ お好みソース（サンフーズ(株)）
	・オタフク お好みソース（オタフクソース(株)）	・かきの土手鍋の素（新庄みそ(株)）
	・オタフク広島限定 お好みソース（オタフクソース(株)）	・オイスターソース原液（広島県(漁協連)）
	・芳醇 天然かけ醤油（川中醤油(株)）	・レモスコ（ヤマトフーズ(株)）
	・御馳走あなご 旨味塩（(有)マリンスター）	・吾作饅頭（(株)平安堂梅坪）
	・もみじ饅頭（(株)にしき堂）	・もみじまんじゅう こしあん（(株)藤い屋）
	・もみじ饅頭（こしあん）（(株)やまだ屋）	・酒のいろいろ物語－広島銘酒スイーツジュレー（(株)モーツアルト）
	・空ロママのソルティーミルクジャム（空ロママのみるく工房）	・鶴亀もなか（(株)御菓子所高木）
	・広島名産 柿羊羹 祇園坊（(株)平安堂梅坪）	・新・平家物語（(株)にしき堂）
	・からす麦の焼き立てクッキー アーモンド（(株)モーツアルト）	・焼きモンブラン（(株)アルファ）
	・牡蠣まるごとせんべい（(有)マルイチ商店）	・桐葉菓（(株)やまだ屋）
	・賀茂鶴 日本酒ケーキ（(株)アンデルセン）	・淡雪花（(株)藤い屋）
	・本洲一 無濾過本醸造（(名)梅田酒造場）	・八幡川 活性にごり酒（八幡川酒造(株)）
	・本格芋焼酎 達磨 紅あずま25度（中国醸造(株)）	・広島レモンサイダー 海人の藻塩プラス（広島県果実(農協連)）
	・広島産大羽いりこだし（味日本(株)）	・麺匠碓井 広島中華そば（(株)うすい中華）
	・お多福 純米酢（オタフクソース(株)）	・バームクーヘン「月・太陽」4号ギフト（(株)櫟）
	・かきだし入りみそ（新庄みそ(株)）	・広島産 窒素凍結 冷凍かき（山下水産(株)）
匠の銘品（工芸品等）	・高盛絵（金城一国斉）	・化粧筆、宝飾・漆化粧筆（(株)丹精堂）
	・熊野筆（書道筆）（(株)一休園）	・宮島のロクロ細工（小林松斎）
	・宮島御砂焼（山根輿哉）	・Aiko Beads（トーホー(株)）
	・熊野筆（日本画筆・アニメ筆・絵手紙筆など）（(株)松月堂）	・伝統的工芸品 広島仏壇（広島宗教用具商工(協組)）
	・エティモ ロゼ クッショングリップ付きかぎ針セット（チューリップ(株)）	・「広島針」針仕事（チューリップ(株)）
	・熊野化粧筆（(株)晃祐堂）	・熊野筆（書筆）（(株)仿古堂）
	・針ものがたり（チューリップ(株)）	・各種手縫い針 Regal Brand（萬国製針(株)）
	・ひろしま鯉のぼり（杉本海）	

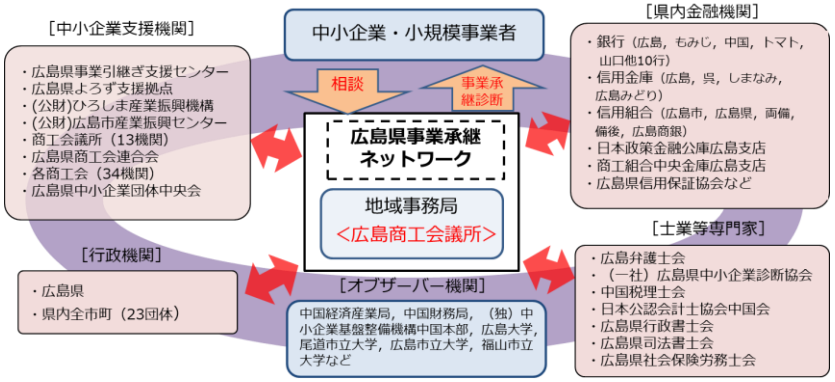
出所：広島市ウェブサイト

②地場産業振興施策

伝統産業の振興にもつながる広島県独自の地場産業振興施策の概要は表2.4に示す通りであり、人材育成支援としてのイノベーション人材等育成事業、企業成長支援としての中小企業イノベーション促進支援事業と成長支援人材育成・派遣事業、事業承継支援としての広島県事業承継ネットワークによる支援が行われている。

このうち、イノベーション人材等育成事業では、企業向けの社員研修派遣への補助、個人向けの修学費用の貸付（条件を満たせば返還免除）のほか、講座・セミナー開催を行っている。また、中小企業イノベーション促進支援事業では、チーム型支援、中小企業技術・経営力評価支援およびサービス産業生産性向上支援を実施している。

表2.4 広島県の主な地場産業振興施策（2019年度）

区分	事業名	内容	予算額
人材育成支援	イノベーション人材等育成事業	○企業向け補助金（新たな事業展開、競争力強化につながると見込まれる社員の国内外研修に派遣する費用等の支援） ・長期研修：補助対象経費の2/3以内 ・その他研修：補助対象経費の1/2以内 ○個人向け貸付金（広島県の産業発展に不可欠なイノベーションの創出に寄与すると認められる専門職大学院の課程等での修学に要する費用の支援） ・課程修了後、８年間県内企業等に就業した場合は全額返還免除 ○経営者層のための実践的マネジメント講座、ひろしまイノベーションリーダー養成塾および人材育成セミナーの開催	9221万円
企業成長支援	中小企業イノベーション促進支援事業	○チーム型支援 ・専門家チームによる集中支援 ○中小企業技術・経営力評価支援 ・技術・経営力の評価書を発行し、経営課題の解決を支援 ○サービス産業生産性向上支援 ・実践型現場改善ワークショップの開催 ・クラウドサービス等IT導入支援 ・イノベーション創出スクールの実施	1億4088万円
	成長支援人材育成・派遣事業	○中小企業成長支援人材の育成・指導人材の派遣 ・イノベーションインストラクター育成塾の開催 ・現場改善インストラクターの派遣　等	1962万円
事業承継支援	広島県事業承継ネットワークによる支援	○広島商工会議所が事務局となり、地域の商工会・商工会議所、金融機関、士業等（県内82機関、現在は126機関）のネットワーク化を図るため、2017年7月に「広島県事業承継ネットワーク」を組成。 ○早期・計画的な事業承継準備を促すため、「事業承継診断」の実施等を通じ事業承継ニーズを掘り起こす。（2019年3月末現在で4303件） 	―

資料：広島県商工労働局「広島県における伝統産業振興・ブランド化」（広島経済同友会広島ブランド委員会2019年度第１回委員会講演資料）、同「令和元年度商工労働局の行政概要について」等

③備後地域地場産業振興センターの設置

中小企業庁が全国で整備を進めた地場産業振興センターの一つとして、広島県と福山市・府中市および関連商工会議所・商工会や産地組合22団体を構成団体とし、福山市・府中市を対象地域とする備後地域地場産業振興センターが設置されている（表2.5）。

同センターは、常設展示場や福山市産業支援コーディネート室、各種研修室・会議室等を備えるほか、地場産品等のPR・販路拡大や大都市圏での展示会出展支援を行う地場産品PR事業、産学官交流や産学共同研究開発を推進する産業活性化推進事業などを実施している。

表2.5 備後地域地場産業振興センターの概要

運営組織	(一財)備後地域地場産業振興センター
構成団体	広島県、福山市、府中市、福山商工会議所、府中商工会議所、神辺町商工会、福山あしな商工会、福山北商工会、産地組合22団体
所在地	福山市東深津町三丁目2番13号
対象市町	福山市、府中市
主な産業	織物、縫製、家具、履物、天然木化粧合板 等
建物構造	鉄筋コンクリート造４階建（一部５階建塔屋付）
竣工年月	1984年10月
建物概要	敷地面積 1500㎡、建物面積 2652㎡ １階 636㎡ 常設展示場・事務室・福山市産業支援コーディネート室 等 ２階 566㎡ 展示室・マイコン研修室・デザイン研究開発室・情報交流懇談室・相談室 等 ３階 628㎡ 中会議室・小会議室・経営研修室・技術研修室 等 ４階 626㎡ 展示室兼大会議室・教養室 等 ５階 157㎡ 機械室 等
業務概要	**①地場産品PR事業**…備後地域の地場産品等を展示・紹介することにより産地製品のPR・販路拡大を図るとともに、地域企業の大都市圏での展示会出展を支援。 **②産業活性化推進事業**…専門家や大学の研究者の支援を得て、地域内企業との意見交換・情報交換・技術交流を推進するとともに、産学官による企業の基盤技術の強化や新製品の研究開発を推進。 **③中小企業勤労者福祉共済事業**…中小企業の勤労者に対し、余暇、健康維持増進、自己啓発、慶弔・退職共済等の総合的な福利厚生事業を実施。 **④施設運営事業**…貸館運営、常設展示場・物産館運営、施設改修の実施。 **⑤福山市ものづくり交流館指定管理事業**…ものづくり活動の振興および市民交流を促進することを目的に設置された福山市ものづくり交流館（エフピコRiM７階・９階）の指定管理。

資料：(一財)備後地域地場産業振興センターウェブサイト・パンフレット等

３．全国における伝統産業振興の参考事例

⑴ 地域伝統ものづくりの新たな挑戦

㈱日本政策投資銀行地域企画部次長／㈱価値総合研究所経営企画部長 中村郁博氏 講演概要

2019年9月6日（金）に開催した2019年度第２回広島ブランド委員会において、（株）日本政策投資銀行地域企画部次長／（株）価値総合研究所経営企画部長の中村郁博氏を講師に「地域伝統ものづくりの新たな挑戦」と題する講演会を実施した。その際の全国の伝統産業における新たな挑戦の事例等に関する講演概要は以下の通りである。

①伝統ものづくりの産地構造・問題点

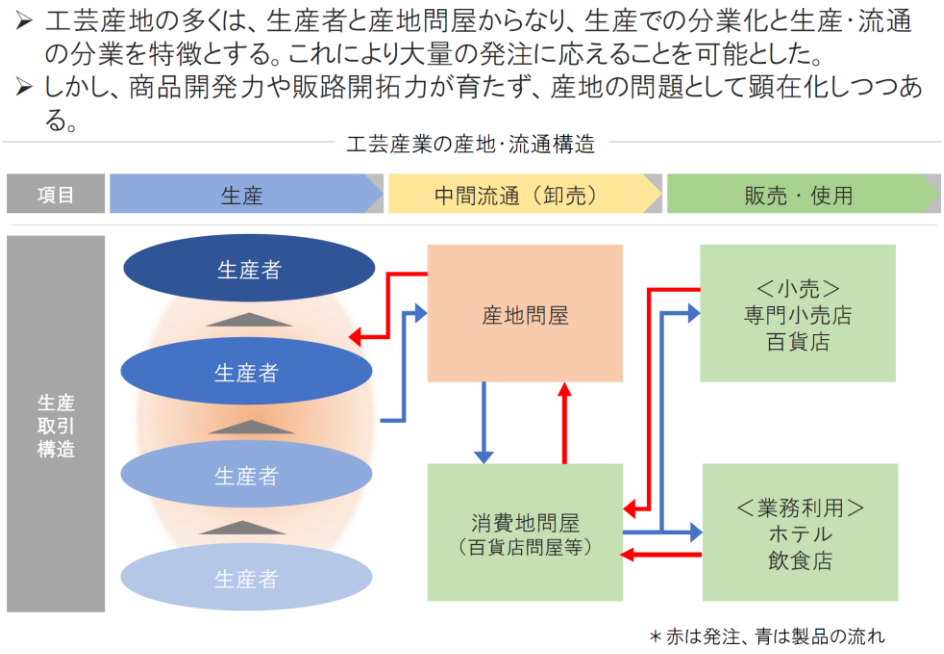
・伝統ものづくりには、国等が指定する伝統的工芸品だけでなく、これ以外にも伝統的技術に支えられたものづくりが数多くある。こうした伝統ものづくりには、伝産法等による伝統的技術の保存ではなく、イノベーションを起こし世界で勝負できる商品を生み出すことが可能である。

・伝統ものづくりの特徴は、近代的な効率的生産体制として、十数工程に区分されるような分業（分社化）が進んでいることにある（図3.1）。逆に、１工程でも途切れてしまうと、他の工程が健全であったとしてもモノが作れなくなり、これが現在の大きな課題となっている。

・金沢市では、市が各工程を担う職人の後継者確保・育成に主体的に関与した結果、伝統ものづくりの高額商品が外国人観光客も呼び込むほどになっている。このような伝統ものづくりの振興は、古めかしいものではなく、新しいことに取り組んでいく産業クラスター政策と言える。

・伝統ものづくりのもう一つの特徴・問題点は、産地問屋の存在が薄くなってきていること。産地問屋は、生産者と消費者をつなぐ中間にあって、ニーズに応える商品のプロデューサー・コーディネーターの役割を担ってきた。この役割が薄れる中で、商品開発力や販路開拓力の低下が産地の問題として顕在化している。

図3.1 伝統ものづくりの産地構造と問題点



出所：中村郁博「地域伝統ものづくりの新たな挑戦」（広島経済同友会広島ブランド委員会2019年度第２回委員会講演資料）

②伝統ものづくりの可能性

・日本のものづくりの強みには、今後も進むハイテク化・効率化がある。一方、職人技やそれに裏打ちされたデザインおよびこれらを継続してきたストーリーがあり、こうした伝統ものづくりが今後のもう一つの大きな力になる。

・販売チャネルが大きく変化しており、従来の百貨店に代わり専門量販店や電子商取引等を含め多様化し、特に、ユニクロやニトリ等に代表されるSPA（製造小売）業態が躍進してきた。SPAの中でも無印良品は、和風のデザイン（禅）を用いた日本ならではのストーリー性に特徴があり、これが欧州で人気を得ている要因である。

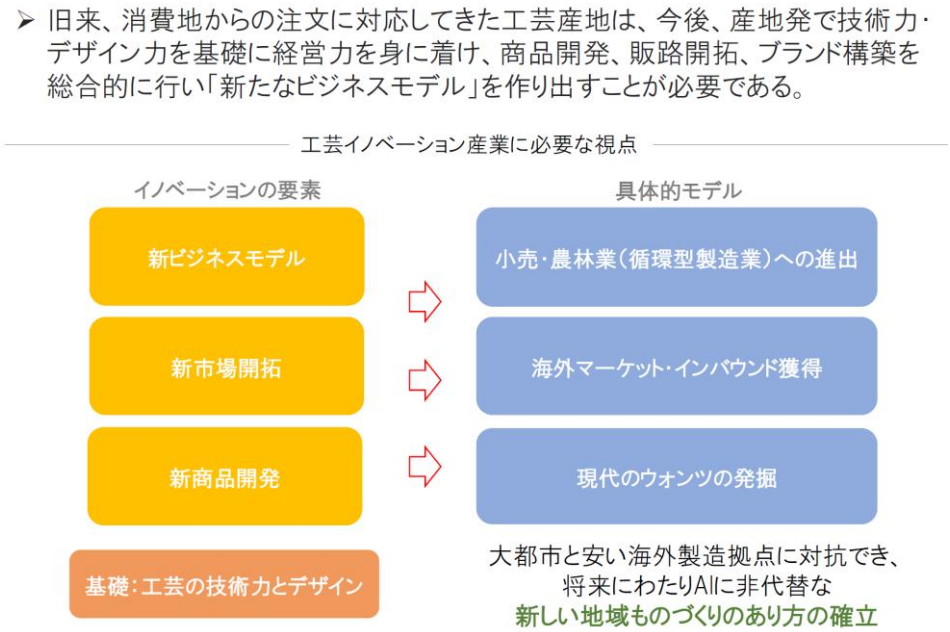
・ブランド化の３要素のうちスペックとデザインは真似ることができるので守るのが難しいが、商品の背景にある固有のストーリーは真似ることができない。その意味で、ブランド化においてはストーリーが重要であり、そのことが日本の伝統ものづくりの強みにもなる。

・安い労働力や効率性で勝負するハイテク産業とは異なり、職人技や伝統・ストーリーで勝負する新しいものづくりのあり方に、伝統ものづくりの可能性があると考える。伝統ものづくりのイノベーションによって、第一次産業（農林水産業）から第三次産業（小売）まで含めた新しい産業クラスターを育成していくことができる。

③伝統ものづくりのイノベーションに必要な視点

・伝統ものづくりの危機を突破するには、工芸の技術力とデザインを磨いて伸ばしていくことを基礎として、三つのイノベーションの要素ある（図3.2）。一つは、新ビジネスモデルを考えること。これは、ものづくりだけを行うのではなく小売に近づくこと、言わば脱OEMに向けて、消費者のニーズ（不満）に対応した価値創出に取り組むことである。また、漆・藍・藺草（いぐさ）など農林水産業に依存する原材料の調達も困難化しているため、第三次産業だけでなく第一次産業への展開も課題となる。

図3.2 伝統ものづくりのイノベーションに必要な視点



出所：中村郁博「地域伝統ものづくりの新たな挑戦」（広島経済同友会広島ブランド委員会2019年度第２回委員会講演資料）

・二つ目は、新市場開拓。国内市場を獲得することも重要ではあるが、人口減少により国内市場が縮小する中では、海外のマーケットをアウトバウンド（輸出）とインバウンド（買物目的の訪日）の両面から獲りにいくことが重要である。外国人観光客のリピーターが増えてくる中では、地方への注目も高まってくる。

表3.1 伝統ものづくりのイノベーションを牽引する主な企業

メーカー（生産）起点で事業展開してきた6社

- ケーススタディで取り上げる10社のうち、以下のCase1【(株)能作】からCase6【アルテマイスター(株)保志】の6社は、もともと産地の中で主に生産段階に位置するメーカーである。
- その中でもCase1【(株)能作】とCase2【(有)山口工芸】は、生産工程における分業体制の一部分を担ってきた企業である。

ケーススタディの概要（メーカー起点）

Case	企業名	地域	概要
1	(株)能作	富山県 高岡市	● 「高岡銅器」の産地である富山県高岡市で、錫・真鍮などを用いた独自の製品開発を進め自社ブランドで販売
2	(有)山口工芸	福井県 鯖江市	● 「越前漆器」の木地メーカーに始まり、自社木製品ブランド「Hacoa」を展開。国内に14の直営店舗を持つ
3	飛騨産業(株)	岐阜県 高山市	● 飛騨木工の伝統を引き継ぐ、飛騨地方を代表する家具メーカー。国産材の使用等、新たな取組を続ける
4	(株)玉川堂	新潟県 燕市	● 新潟県の燕三条地域の金属加工メーカーの中でも、国内唯一の「鎚起銅器」の技術を持ち、国内外で高い評価を得る
5	及源鋳造(株)	岩手県 奥州市	● 岩手県水沢地方の「南部鉄器」を代表するメーカー。デザイン性の高い製品は、海外でも高い人気を誇る
6	アルテマイスター (株)保志	福島県 会津若松市	● 「会津塗」の技術を受け継いで仏壇等を製造する仏具メーカー。国内で唯一、原木から完成品までを一貫生産する

産地問屋起点で事業展開してきた4社

- Case7【(株)中川政七商店】からCase10【(株)細尾】は、もともと産地問屋として産地で活動してきた企業が、新たな事業展開を見せてきた例である。
- そのうち、Case9【金子眼鏡(株)】とCase10【(株)細尾】は、産地問屋起点で生産に進出しており、現在はメーカーとしても活動している。

ケーススタディの概要（産地問屋起点）

Case	企業名	地域	概要
7	(株)中川政七商店	奈良県 奈良市	● 奈良で300年以上の歴史を持つ麻織物問屋であり、現在「日本の工芸を元気にする」を掲げ、工芸のＳＰＡ業態を確立
8	（有）マルヒロ	長崎県 波佐見町	● 長崎県波佐見町で陶磁器の企画・流通を行う産地問屋。同社の「ＨＡＳＡＭＩ」ブランドにより「波佐見焼」は全国区に
9	金子眼鏡(株)	福井県 鯖江市	● 自社で企画から製造、そして販売までを一貫して手掛ける鯖江発のメガネのＳＰＡ業態を確立し、高い人気を集める
10	(株)細尾	京都府 京都市	● 京都の「西陣織」の問屋・メーカー。海外のラグジュアリーブランドで「ＨＯＳＯＯ」は日本の高級織物の代名詞に

出所：中村郁博「地域伝統ものづくりの新たな挑戦」（広島経済同友会広島ブランド委員会2019年度第２回委員会講演資料）

・三つ目は、新商品開発。現代では、空腹や寒さをしのぐようなニーズではなく、こだわりや納得感に応えるようなウォンツを満たしていく必要がある。
・このような伝統ものづくりのイノベーションを牽引する企業には、大きくはメーカー（生産）起点のイノベーターと、産地問屋起点のイノベーターの２タイプがある（表3.1）。以下では、ケーススタディとして、前者６社・後者４社・計10社の中から主な取組事例を紹介する。

④メーカー（生産）起点のイノベーター

〇㈱能作（富山県高岡市）

・富山県高岡市の高岡銅器メーカーである能作は、元々はおりん（棒で叩くお椀状の鳴り物）を主力とする仏具メーカーである。大学で写真を学んだ現社長が、職人肌とは異なる新しい感覚で商品づくりに挑み、ハンドベルを作って百貨店に持ち込んだが、まったく売れなかった。しかし、商品を引き揚げる際に百貨店の販売員から、顧客の反応をみると風鈴なら売れるのではないかと助言があり、風鈴を作ってみたところ爆発的なヒット商品になった。
・この成功は、センスの良い販売員が顧客のウォンツを掴み情報を伝えてくれたからこそである。元々は製造の一工程を担っていた企業が、顧客に近い小売分野に進出したことがこのイノベーションの特徴である。
・同社はさらに、新しい材料として錫（すず）を使い、その曲がるという特徴を活かして籠（かご）を制作した。クモの巣のようなデザインの籠で、手で自由に曲げながら草木の鉢代わりや果物置きなどに使うことができるものだが、これがまたヒットした。東京のパレスホテル等の直営店（国内12店舗、海外３店舗）のほか、ニューヨーク近代美術館（MoMA）でも販売されており、ハイセンスな米国人の間で能作はポピュラーなブランドになっている。
・さらなる展開として、同社は、高岡市郊外に新社屋を整備し、オープンファクトリー型の工場を設けた。するとここが観光地化し、能作の商品を求めて多くの観光客・買物客が訪れるようにもなった。
・能作は、高岡銅器の一工程を担うメーカーが廃業する際には、産地を守るためできる限り企業を買い取るようにしている。また、能作ブランドが確立されてきたことで、照明メーカーの製品の一部分を担当した場合でも能作の名が前面に出されるなど、OEM生産であっても交渉力が高まり、ビジネス上の利益もより多く得られるようになっている。
・能作は、新商品を作り、新しい材料に挑戦し、直営店等により小売分野、その海外展開、さらに観光分野に進出してビジネスモデルを転換するまで、次々とイノベーションを起こしてきた事例である。

〇㈲山口工芸（福井県鯖江市）

・福井県鯖江市の越前漆器木地メーカーである山口工芸は、能作と同様に、木製キーボード等の新商品を作り、Hacoaと称する直営店（国内14店舗）を展開して消費者のウォンツを掴み商品開発に活かしている。なお、同社は2019年に株式会社化し社名もHacoaに変更。

〇飛騨産業㈱（岐阜県高山市）

・岐阜県高山市の木製家具メーカーである飛騨産業は、租庸調の一つ庸として都に木材加工の労力を提供してきた古くからの歴史を有する飛騨家具産地の代表的企業である。

・同社は、木材の曲げ加工をはじめとして技術的には世界トップレベルであるが、そのイノベーションの特徴は、海外に打って出ていったことにある。世界の三大展示会（ミラノのミラノサローネ、パリのメゾンエオブジェ、フランクフルトのアンビエンテ）のうち、ミラノサローネへの出展を何回も続けていくことで、世界のバイヤーに知られるようになってきた。

〇㈱玉川堂（新潟県燕市）

・新潟県燕市の銅器メーカーである玉川堂（ぎょくせんどう）では、一つが40万円と極めて高額な銅製やかんを外国人観光客が買い求めていく。このやかんは、機能的にはホームセンター等で売られている一般的なやかんと大差ないが、売れる理由はストーリーにある。蓋を除いて注ぎ口や取っ手を含め一枚の銅板から継ぎ目なく作る「鎚起（ついき）銅器」の技を継承している。やかん一つを作るのに槌（つち）で10万回も叩くほど手間を掛けていることに価値があり、そこに対価を払う。さらに、このやかんを10年、20年と使い込むと、渋みのある風合いが出てきてさらに価値が高まることも魅力であり、これに楽しみを感じこだわる人がいる。手作りで大量生産できないから、ストーリー性に価値を見出しこだわる人を対象とする商品として成り立っている。

・同社は、東京の銀座や青山にも直営店を構えているが（2019年11月に東京の直営店を銀座店に集約）、新潟の古い木造の建物にある工房を訪ねれば、昔ながらの職人の手仕事を見学でき、説明を受けることもできる。実際に作業現場を見ることで納得感が生まれるから、40万円の商品でも次々と購入していく。

・金属加工産地である燕三条は、その技術で世界に打って出ていく施策を展開しており、フランクフルトのアンビエンテにも毎年人を派遣して展示し続けてきた。その成果の一つが、シャンパンの高級ブランドであるクリュッグから、250個限定シャンパン用の専用クーラーの制作を任されたことである。クーラーのデザインは、女性の和服（着物）をイメージしたもので、日本の技術と日本の美的センスで作ったものが世界に羽ばたいている例である。

〇及源鋳造㈱（岩手県奥州市）

・岩手県奥州市の南部鉄器メーカーである及源（おいげん）鋳造は、南部鉄器の商品に初めて色を付けたメーカーで、フランスの百貨店に商品を卸しに行ったところ、黒ではなくて赤・緑・青色はないのか、カラーバリエーションがあるのが普通だろうと言われ作ったものである。

・一年前にベルギーのブリュッセルでチョコレート専門店に立ち寄ったところ、南部鉄器を売っていた。日本の道具はクールだとの認識が広まっており、伝統工芸品も広く販売されるようになっている。

⑤産地問屋起点のイノベーター

○㈱中川政七商店（奈良県奈良市）

・伝統工芸品のイノベーションの仕掛人として有名な問屋が、奈良県奈良市の中川政七商店である。300年の歴史を有する同社では、現会長の十三代中川政七氏が、先細りを脱する新たな挑戦として、産地問屋からデザイン、コンサルティング、小売へと展開していった。小売店舗としては「遊中川」「中川政七商店」を各地に出店しているが、元々は産地問屋であった企業が小売に進出すると同時に、商品を企画・デザインするところまで行っている。さらに、一企業にとどまらず産地、ひいては日本中の産地を元気にするとの考え方のもと、自社のノウハウを活かしてコンサルティングも手掛けている。

・中川政七商店のコンサルティング事例の一つが、長崎県波佐見町周辺で作られる波佐見焼の産地問屋マルヒロ（佐賀県有田町）の取り組みである。波佐見焼は今でこそ認知されてきたが、中川政七商店とマルヒロが仕掛ける前はほとんど知る人はなく、有田焼の下請地域と言われていた。隣町で作られているのに有田焼と称していいのか、産地偽装ではないかとの議論が起こる中で、波佐見焼の受注が大きく減少してきた際に、中川政七商店が産地問屋であるマルヒロのコンサルティングを手掛け、波佐見焼ブランドの確立につなげた。

・中川政七商店の取り組みは、問屋が小売に進出するだけでなく、売れ筋情報等も活かしてコンサルティングも展開することで、デザインを通じて他のメーカー等のものづくりを支援しイノベーションを起こすという新たなビジネスモデルを構築したものである。中川氏の著書に「経営とデザインの幸せな関係」があるが、まさにマルヒロは、コンサルティングを受けてデザインにより波佐見焼を有名ブランドに育てた例である。

○㈱細尾（京都府京都市）

・細尾は、京都府京都市の西陣織問屋である。西陣織は、バブル期までは高価な振袖等がよく売れていたが、それ以降は大きく売上高が減少していった。そうした中で同社は、商社勤務の経験もある現社長のもと、ファッションの世界的中心であるミラノをはじめとする海外に、世界最高といえる西陣織の技術を広げて勝負しようと挑戦してきた。

・なかなか顧客の開拓が進まない中である時、着物の帯を目にしたニューヨークの建築デザイナーであるピーター・マリノ氏から、サンプルを見せてほしいと要請があった。そこで西陣織の帯を持参すると、一般的なサイズの40cm幅ではなく150cm幅で作れないか、できるなら何本でも発注するとのことであった。しかし、40cm幅規格の織物機械しかなく、新たに機械メーカーに頼もうにも需要減で機械メーカー自体が少なくなっており対応できない。そこで同社は、倒産した西陣織メーカーから中古の織物機械を買い集め、自社で分解し組み立て直して150cm幅に対応できる織物機械を作り上げた。この機械で150cm幅の織物を作り届けた結果、マリノ氏からの注文を獲得し、今では、クリスチャンディオールの基幹店の壁紙にはすべて細尾製の織物が使われている。テレビドラマ・陸王は、足袋メーカーがシューズを作るために機械を自作するストーリーであったが、これを現実に行ったようなものなので、細尾は「陸王を実現した会社」として紹介されている。

・細尾の新展開はこれだけにとどまらない。金属繊維を織り込むことができる西陣織の技術を活かし、そこに電流を流すことで生体センサーとして使えることから、広島の自動車メーカーから車のシートに使いたいとの依頼を受けたとのことである。また、同社では、マサチューセッ

ツ工科大学のデザインラボとも連携し、日本の織物技術と世界の先端技術を結び付けることでどのような可能性が広がるかの研究も進めている。これらの根底にあるのは、宮廷に献上するために価格を気にせず最高の技術を磨き上げ織物を作ってきた西陣の歴史である。

・同社はさらに、京都の烏丸に京町屋の宿泊施設を設けて、漆を塗り込んだ布でできたクッションなど、織物技術でどのような生活が提案できるかの試みにも挑戦している。

・以上が、伝統ものづくりの主なイノベーション事例である。これらを通して言えることは、顧客に近い小売分野に入り込みウォンツを掴んで新商品を開発すること、海外にも目を向け新しい市場を開拓すること、その際に第一次・第三次産業にまで展開すること、そして一企業の再生にとどまらず産業クラスターとして産地全体を活性化するという大局的な視点が重要になることである。

⑵ 伝統工芸・地域資源を活用したブランドづくり

㈱クリエイティブ・ワイズ代表取締役社長 三宅曜子氏 講演概要

2019年11月1日(金)に開催した2019年度第３回広島ブランド委員会において、(株)クリエイティブ・ワイズ代表取締役社長の三宅曜子氏を講師に「伝統工芸・地域資源を活用したブランドづくり」と題する講演会を実施した。その際の全国の伝統産業におけるブランドづくりの取組事例等に関する講演概要は以下の通りである。

①伝統工芸の現状

・伝統工芸品の中には、漆器に蒔絵(まきえ)等をほどこしたため電子レンジや食器洗浄機等で使用できないなど、現在のライフスタイルに適合していないものも少なくない。本日、紹介・展示する商品は、数年にわたるサポートを行った結果、伝統工芸品を現在のライフスタイルに適合させることで大成功を収めた中の代表的な事例である。

②マーケティングの考え方

・マーケティングの歴史的な流れをみれば、今は「環境を含め社会との調和を図る(環境にいい)」ことが重要になっている(図3.3)。「環境にいい」を重視し、プラスチック製の袋やストローを使わず、いち早く紙を使い出した国の先進例が、ヨーロッパやアジアではタイである。この「環境にいい」をマーケティングに使っていくことが重要である。

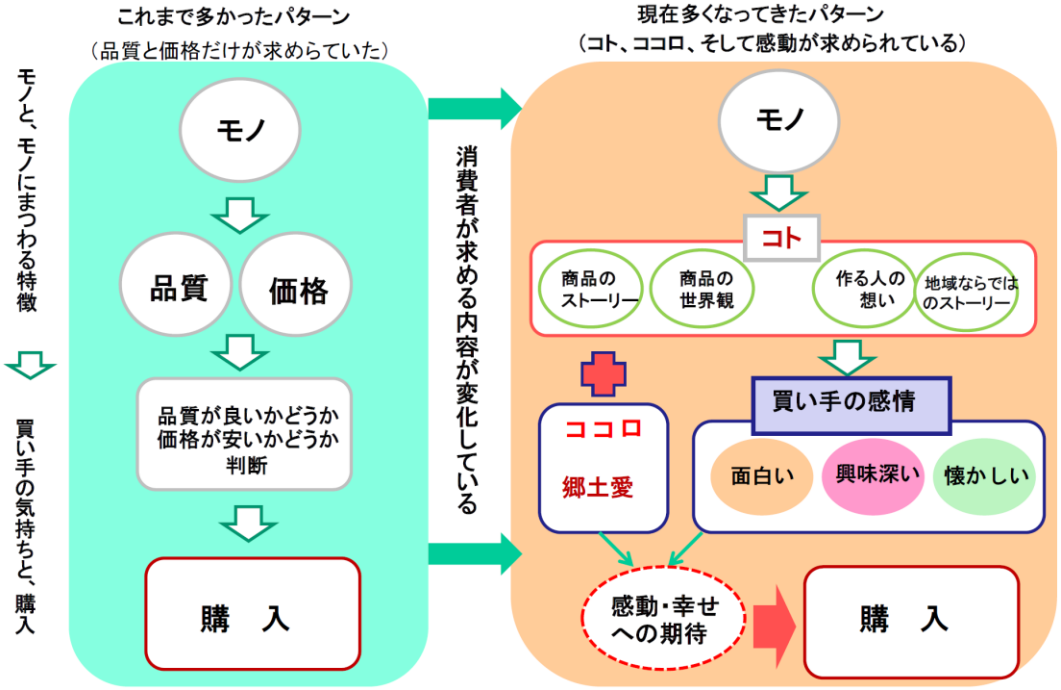
・人がモノを選ぶポイントを考えると(図3.4)、従来は、モノに品質・価格があって、これを消費者の判断の中心として購入へとつながっていた。しかし現在は、従来と比較して購入へのステップが増えている。具体的には、モノからコト(商品のストーリー、商品の世界観、作る人

図3.3 日本におけるマーケティングの考え方の変化と目的

出所：三宅曜子「伝統工芸・地域資源を活用したブランドづくり」(広島経済同友会広島ブランド委員会2019年度第３回委員会講演資料)

の想い、地域ならではのストーリー）が連想され、さらに、買い手の感情（面白い、興味深い、懐かしい）等が付加されて、感動・幸せへの期待が生じることにより購入へとつながっている。こうした状況がわかっていない経営者は多い。「安くすれば売れる」ではなく、「安くしても売れないものは売れない」という状況が発生するなど、コト消費をもっと意識する必要がある。

図3.4 人がモノを選ぶポイント



出所：三宅曜子「伝統工芸・地域資源を活用したブランドづくり」（広島経済同友会広島ブランド委員会2019年度第３回委員会講演資料）

③熊野筆の取組事例

・熊野筆は、広島の伝統工芸で有名であるが、現代では毛筆で文字を書かなくなったため売上が低迷し、倒産する企業も出るような状況であった。それは、各社が伝統的な毛筆に固執していたためである。

・そうした中で、竹田ブラシの社長からの依頼を受けた。同社は、これまでの毛筆にはなかった化粧ブラシを当初から製造しているため、毛筆に特化した伝統工芸の認定は受けていない。毛先に全くカットせず、肌に優しい化粧ブラシを考案し、国内のデパート等に売り込みに行ったが、すべて断られていた。そこで、海外のプロをターゲットとし、アメリカのハリウッドやパリコレのメイクアップアーティストに、その人の名前を彫った化粧ブラシをフルセットでプレゼントしたところ、肌触りが「風になびくような感触」と評価された。これは、中国製などとは異なり、熊野筆の技術を活かして穂先をまったくカットしていないため、肌が弱い女優やモデル達、またメイクアップアーティストにも大好評であった。

・高い評価を受けても、１本ずつ手作りで生産するため数量が捌けないので、同業者にノウハウを供与して化粧筆づくりを広げ、ものづくり日本大賞やグッドデザイン賞を受賞するようにもなった。今では、熊野町の筆企業の多くが化粧筆で生計を立てている。

・習字用の毛筆を作っている会社も変わってきており、ある会社では、軸を可愛らしい色にして商品名も「マカロン」とした。昔ながらの筆は若い人が使ってくれないため、若い人が面白が

って筆を使うようになればということで考案され、2017年度のひろしまグッドデザイン賞も受賞した。

④石川ブランド製品認定制度

・石川ブランド製品認定制度は、石川県産品の県外や海外での売上を増やそうというもので、ブランド化を具体的にサポートしている（表3.2）。石川県のプレミアム認定商品はテーマごとに年間１社のみであり、業界バランスを勘案して数社を選定するのではなく、いい物だけを選ぶという姿勢を崩していない点が評価できる。

表3.2 石川ブランド製品認定制度による新たな価値創出の取組事例

商品	概要・特徴
のムし	有機麦焼酎で、単式常圧蒸留という特殊な製法を使用。寒冷地で作られる焼酎は九州産とは異なるおいしさがある。
山中塗Cool cup	栃の木にウレタン塗装10色を配色したカップ。ウレタン塗装によって電子レンジ・食器洗浄機での使用が可能。山中塗のウレタン塗装商品として、外国人に人気が高い。
九谷焼の指ぬき	九谷焼作家・職人が伝統柄（トラディショナル）と現代風柄（コンテンポラリー）をシンプルに手描きで描いた指抜きで、切手と同じようにコレクションとして収集されている。
水引細工の文香	水引細工は結納等での使用に限定されているが、水引細工に付属の「香」を付けることで、これを手紙に入れれば、手紙がほのかに香るというおしゃれなもの。そのほか、クリスマスのオーナメント、金属アレルギーの人向けの装飾など新たな需要を開拓。
能登牛純米酒、いか純米酒	特定の対象に特化した商品は有効で、能登牛純米酒は牛ステーキを食べる際に飲んでもらいたい日本酒。そのほか、いか純米酒はイカに合う優しいお酒である。
山中塗うつろいカップ	UAEの国王にも献上した商品で、外側はいぶしたような色になっている。入れ子になっており、収納しやすく、軽く、運びやすい。グッドデザイン賞や日本在住の外国人が“おもてなし”心あふれる日本の商品・サービスを認定し、世界に向けて発信する「おもてなしセレクション」特別賞、また全国伝統工芸品で内閣総理大臣賞を受賞。
金城かぶら寿し	お寿司ではなく、百万石青くびかぶらにブリを挟んで発酵させ、そのまま洗わずに食べる冬の食べ物。夏にも売れるものをということで、夏の食材でサーモンを挟んでかぶら寿しを作ったことで、オールシーズン売れるようになり、安定的な事業運営に貢献。
ハコバッグ	底に板が入って幅が広いため、買い物時に便利。また、重たいものを入れても片方に寄らず、バランスが良いのでエコバッグとしても最適。石川県独特の大量の引出物にも対応できる。
新九谷焼	従来の九谷焼は柄が多く他の食器等と合わなかったのに対して、柄をなくしシンプルなデザインにすることで他の食器等と合わせやすくしている。
九谷和グラス冷酒グラス	ガラスと九谷焼を接合するのは非常に困難であるが、これを特殊技術により解消し、ガラスと九谷焼を融合させた新商品を開発。海外で非常に売れている。
輪島塗ペット用仏具	小さいが本格的なペット用仏具。
能登上布	夏の着物地で作ったスカーフ。
金箔入りコーヒーゼリー	石川県には金・銀製品も多い。金箔を入れたコーヒーゼリーは、金箔を見えるようにしたことで売上が大幅増。「説明しなくても分かるようにする」ことはインバウンドを含め外国人には重要。
輪島塗オーダーメイド箸	太さと長さ、掴む具合に応じ、オリジナルで自分に最適な形状・サイズの箸を提供。感触に合わせて材木や塗りの変更が可能。
能登の「揚げ浜塩」	塩に５種類（醤油、わさび等）の味を付け、瓶サイズ（60g）のほかポケットサイズ（７g）にして持ち歩けるようにし、パッケージについても工夫。

資料：三宅曜子「伝統工芸・地域資源を活用したブランドづくり」（広島経済同友会広島ブランド委員会2019年度第３回委員会講演資料）

⑤全国でのブランド化の取組事例

・表3.3に示すように、石川県に限らず、全国でブランド化の取り組みを進めている。

表3.3 全国でのブランド化の取組事例

商品	概要・特徴
日本酒古酒	岡山県の酒造メーカーでは、日本酒古酒を単に「古酒」の名で安い単価で販売していたが、国際的なワインコンペであるIWC（International Wine Challenge）の日本酒部門に出品するに当たり、名前を「永久の輝」としラベルデザイン等も変更するとグランプリを受賞し、これを機に価格は5400円になった。これは、名前を変えて分かりやすくするだけでも新た価値を生み出す好例。
枡（ストラップ等）	計量器の枡は、使用場面が限られ、売上は低迷している。そこで岐阜県の老舗枡メーカーは、１ccの小さな枡を作りストラップにしたほか、枡ごとお風呂に沈めるバスソルト風の「Math Salt」も作った。また、枡の作り方を応用したアクセサリー入れ、ヒノキの香りを持つ枡を重ねた照明器具も作り、海外でブレイクしている。考え方を変え、枡を作る技術を応用して新しいものを創って成功した例である。 枡を重ねた照明器具
手漉き和紙（インテリアやアクセサリー）	岐阜県の美濃和紙メーカーは、手漉き和紙のきめ細やかな技術を活かした「水で貼れるスノーフレーク」を開発。霧吹き水を掛けて窓に貼り、すぐ剥がすことができる。パリの大手デパート３社は窓のデコレーションに「スノーフレーク」を採用。同様に美濃和紙のアクセサリー（ピアス）もある。
木材製インテリア	青森県で以前木製のお盆等を作っていたメーカーは、倒産の危機を乗り越えるため、ブナの木を鉋掛けし薄いスライス状にして、これを素材に左右非対称の照明、トレイ、ティッシュボックス等のインテリアを作製した。軽く、地震があっても危なくないため、都内の有名インテリアショップで採用され、ANAのこだわりのものづくり番組で紹介されたり、北海道サミットの各国首脳へのギフトにも選定されている。
大内塗	山口県・島根県合同の「地域資源∞全国展開プロジェクト連携事業」の対象に山口市の大内塗を選定。大内塗は、人形がメインであったが、現代用に四季の図柄を配した板膳、箸置き、弁当箱、ぐいのみ等を作製。
サバめし	山口県・島根県合同の連携事業では島根県津和野町の「サバめし」も選定。江戸時代に浜田から腐らないよう運搬された塩漬けのサバを炊き込みごはんのようにしたもの。すでになくなってしまった伝統料理を現代風にアレンジすることも重要である。
天神鱧	山口県・島根県合同の連携事業では山口県防府市のハモも選定。防府市のハモは京都に出荷され地元でも知られていなかったが、防府天満宮にちなみ「天神鱧」と命名、JRと連携したキャンペーンを実施し、今では夏場に関西方面から多くの観光客が訪れる。
ピューターのぐい飲み	高岡銅器で有名な(株)能作が、銅器ではなく、扱いやすいピューター（錫合金）で制作した食卓インテリア商品が注目されている。
味付けらっきょう	JR西日本のキャンペーンで一番売れたのが、「鳥取砂丘らっきょう」の名前を「美人らっきょう」とした味付けらっきょうである。12個入350円、綺麗な箱入り３パックで1000円と高額だが、お土産用として高付加価値商品になり、鳥取県のお土産ベスト３に入るほどの売れ行きである。らっきょうをチョコレートに練り込んだ「美人らっきょうチョコレート」なども作ったが、いずれも漬物メーカーが漬物に固執しなかったからこそである。
藍染め（バッグ、洋服等）	藍染めのスカーフやストールは皆が考えるが、ここで紹介する商品は、白い服等に色移りしないよう防水加工をしている。藍染めの2wayバッグは、手に持てるし、背負うこともでき、色移りしないようこれも防水にしている。

資料：三宅曜子「伝統工芸・地域資源を活用したブランドづくり」（広島経済同友会広島ブランド委員会2019年度第３回委員会講演資料）

⑥ブランドづくりのポイント

・自社ブランドの魅力づくりや見出し方のポイントは、まず、コトを見ることである（図3.5）。企業はどうしてもモノを見がちであるが、コトを見ることが重要である。

・二つ目は、地域資源について視点を変えて見ることである。地域にある資源を見直すことが重要であり、今まで見えていなかったもの、廃れたものが地域に多く埋れており、もう一度見出してみることがカギとなる。

・三つ目は、使う人が困らないように「細部にまでこだわる」配慮で対応していくことが重要である。

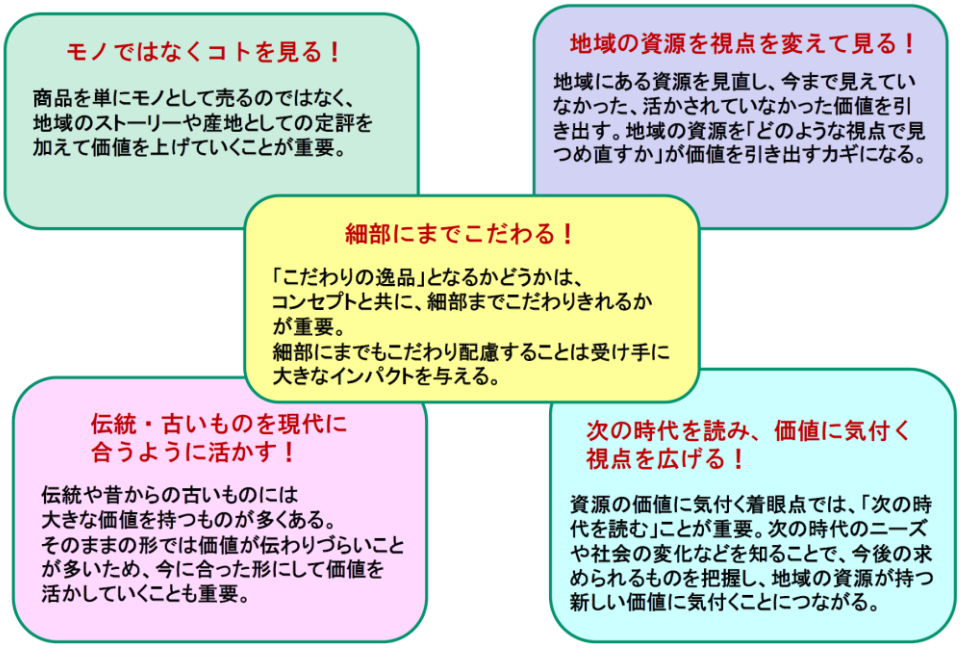
・四つ目は、「伝統・古いものを現代に合うように活かす」。伝統工芸品をいつまでも伝統工芸品に固執しないことが重要である。今回紹介した商品は、伝統工芸品を現代に合った形に変えたものばかりである。

・最後の五つ目は、「次の時代を読み、価値に気付く視点を広げる」ことであり、これが地域の資源が持つ新しい価値に気付くことにつながる。

・現在、中小企業基盤整備機構において企業への相談対応を行っているが、その際に感じるのは、自社の商品の特徴がわからなくなってしまっていることである。

・また、多くの会社はものづくりに大半の予算を使ってしまう。本当は、ものづくり６割、パッケージの見せ方やケアの仕方が４割の３対２の割合で、ものづくり以外にもお金を残しておくことが重要である。

図3.5 自社ブランドの魅力づくりや見出し方のポイント



資料：三宅曜子「伝統工芸・地域資源を活用したブランドづくり」（広島経済同友会広島ブランド委員会2019年度第３回委員会講演資料）

⑶ 先進地視察

ａ．視察概要

（視察先）

広島県の伝統産業活性化に向けた課題整理の参考とするため、全国の産地・企業等の先進的な取組事例について現地視察を実施した。

調査対象地域は、国指定の伝統的工芸品等の集積があり、広島県と類似した品目構成となっている地域として、北陸地域（福井県・石川県）を選定した。当該地域において、先進的・特徴的な取り組みを行っている企業・公的機関等を抽出し（表3.4、図3.6）、取組経緯・概要、今後の展開等について調査し、広島県への示唆・参考点を考察した。

表 3.4 先進事例調査　視察先

No	日付	時間	視察先	対応者
①	11月19日(火)	13:00～14:30	(合)TSUGI	代表　新山直広氏
②		14:30～15:00	河和田地区	（街並み散策）
③		15:00～16:30	(株)漆琳堂	専務　内田徹氏
④	11月20日(水)	9:30～11:00	(合)上出瓷藝・上出長右衛門窯	生産管理　北村康司氏
⑤		11:30～14:00	加賀伝統工芸村ゆのくにの森	ゆのくにグループ　取締役社長室長　新滝祥子氏
⑥		15:40～17:00	石川県立伝統産業工芸館	（見学）
⑦	11月21日(木)	9:30～11:00	金沢卯辰山工芸工房	館長　川本敦久氏
⑧		12:30～14:00	加賀友禅会館	（見学）

図 3.6 先進地視察　行程

（視察先の取組概要と調査項目）

視察先の取組概要と調査項目は表3.5に示す通りである。

表 3.5 視察先の取組概要と調査項目

No	視察先	取組概要	調査項目
①	(合)TSUGI	・伝統産業を“支える・作る・売る・醸す”を軸に、各種デザイン制作だけではなく、メガネ素材を転用した自社アクセサリーブランド「Sur」の企画販売、福井のグッドプロダクツショップ「SAVA!STORE」、体験型マーケット「RENEW」の運営など、デザイン領域にとどまらない取り組みを行う	・産地における伝統工芸の課題・取組背景 ・取組概要と具体的内容 ・マーケティング戦略 ・地域におけるネットワークづくり、地元企業、職人、産地組合、行政機関との関係 ・地域外への情報発信、地域外企業・人材とのネットワーク構築 ・産業観光の効果・地域経済全体への波及
②	河和田地区	・整備された石畳の通りに趣のある家並みが連なり、古くから漆器工房が集中 ・漆器作りは、木工、塗り、蒔絵・沈金など、それぞれの工程を分業しており、「軒下工房」の看板が出ているところでは見学ができる	（街並み散策）
③	(株)漆琳堂	・1793年創業以来、一貫して漆器の製造販売を生業とし、現代まで伝統を受け継ぐ ・伝統技術の継承も大切とする一方で、毎日の暮らしの中で使い味わいがでるのを楽しむブランド「お椀やうちだ」を生み出す	・越前漆器の特徴、産地の現状と課題 ・近年の消費者の嗜好とその対応 ・販売チャネル、地域外への情報発信方法、地域間競争への対応 ・新たな技術の導入、産学連携の取組状況 ・他の伝統工芸品との連携 ・地域づくりへの参画状況 ・人材育成・確保、伝統技術の継承
④	(合)上出瓷藝・上出長右衛門窯	・元来、九谷焼は職人が筆で絵を描くものであるが、印刷された文様をシールのように器に貼り付けて製品を量産する技術を活用し、転写ブランド（クタニシール）を創設 ・高級食器の九谷焼を「もっと身近に」することを目指す	・九谷焼産地の現状と課題 ・クタニシール設立経緯、上出長右衛門窯の反応・サポート ・シールのデザイン・キャラクター、対象物の種類・考え方 ・産業観光の取り組み ・アートとしての九谷焼の可能性
⑤	加賀伝統工芸村ゆのくにの森	・加賀の本格的な伝統工芸に触れたり、古民家や美術を鑑賞することができる伝統工芸のテーマパーク ・11の館で50種類以上の伝統工芸を体験できる	・ゆのくにの森の概要 ・開村に至る経緯 ・旅館業との相乗効果 ・来場者の属性・推移 ・産地との関係・連携、近隣観光地との連携 ・経営・活動上の課題とその対応
⑥	石川県立伝統産業工芸館	・加賀友禅、九谷焼、山中漆器、輪島塗など、石川県内の伝統的工芸品全36品目をすべて展示する唯一の施設 ・常設展示のほかにも、伝統工芸の「いま」を紹介する様々な企画展を開催	（見学）
⑦	金沢卯辰山工芸工房	・金沢市の市制100周年を記念して、加賀藩御細工所の精神と役割を受け継ぎ、伝統工芸の継承・人材育成、伝統産業の振興を目的として設置 ・陶芸、漆芸、染、金工、ガラスの各分野で、全国からの公募の上で２～３年の研修を実施	・設立経緯 ・金沢の伝統工芸の特徴、魅力 ・人材育成等の事業内容 ・研修者の属性と修了後の進路、コース別の特徴、海外研修生の受入状況 ・リニューアルに伴う変更点（方針等）、変更理由 ・産業振興、文化・芸術振興の取り組み
⑧	加賀友禅会館	・加賀友禅の拠点としてより多くの人々に気軽に親しむ空間として設置 ・加賀友禅実演、試着、手作り体験等の各コーナーを設ける	（見学）

b．視察先の取組内容

①(合)TSUGI

訪問日時	11/19（火）13:00～14:30
対応者	代表 新山直広氏
住所	福井県鯖江市河和田町19-8
結成、創業	結成 2013年6月、創業 2015年5月
事業概要	・デザインを通した価値提案、プロデュース ・各種デザインの請負、企画、立案、製造ならびにコンサルティング ・商品の企画、製造、販売 ・工芸品、一般雑貨品の制作、販売 ・イベント、カルチャースクールの企画運営

（鯖江市概要）

〇産業

鯖江市はメガネフレームの国内生産シェア約96%を占める産地であり、そのほかにも繊維産業、漆器産業、そして近年はIT産業などが集積した「ものづくり」のまちである。

鯖江市におけるメガネフレーム製造は、1905年に増永五左衛門が農閑期の副業として大阪から職人を招き、製造技術を伝えたことが始まりとされる。「帳場」とよばれる職人グループごとに競い、一大産地が形成された。現在、市内にはメガネ関連の事業所が約530ある。

また、鯖江市を含む丹南（たんなん）エリアのうち、隣接する越前市では越前和紙、越前打刃物（ナイフ）、越前箪笥（たんす）等、越前町では越前焼等の伝統的工芸品もあり、鯖江市と合わせ伝統産業・地場産業の集積地となっている（図3.7）。

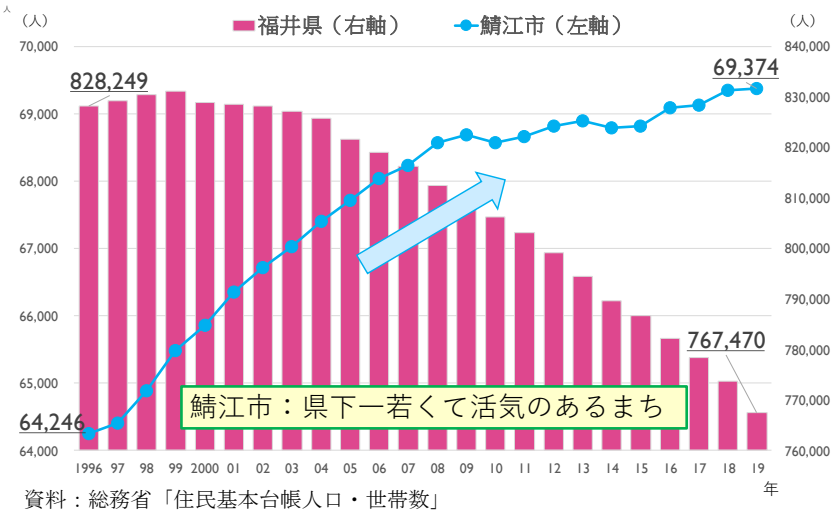
訪問先の鯖江市河和田（かわだ）地区は越前漆器の産地であり、人口4200人程度の小さな集落に事業所が約200ある。これらの事業所のほとんどは、看板を出さずに業務用漆器の製造を行っている。また、河和田地区には移住者も多く、近年若者を中心に100人以上が移住している。

図3.7 福井県鯖江市・越前市・越前町の伝統産業・地場産業

○人口

鯖江市の人口は約6万9000人である。福井県全体の人口は減少傾向にあるものの、鯖江市は伝統産業を含む産業・企業の誘致を図るシティープロモーションや、県外からの移住促進事業などの効果により増加傾向にある（図3.8）。

図3.8 福井県・鯖江市の人口推移



資料：総務省「住民基本台帳人口・世帯数」

（TSUGI）

○取組経緯

TSUGI（ツギ）代表でデザインディレクターを務める新山（にいやま）直広氏は、1985年大阪府生まれ。京都市内の大学で建築を学んでいた４年生の時、鯖江市河和田地区において県内外の学生を受け入れ、地域の活性化を図ることを目的に開催された「河和田アートキャンプ」に参加した。このイベント体験をきっかけに、2009年に鯖江市に移住した。

移住後、新山氏は調査会社で地元職人の取材や製品販売を担当し、地元職人の中に入ることにより伝統産業が抱える課題をより深く知った。その結果、「モノ作りが元気にならないと、このまちは元気にならない」と考えデザインを独学で学ぶ一方で、鯖江市役所に就職し「めがねのまちさばえ」（図3.9）など市が主導するまちおこしプロジェクトに関わった。

こうした中、公務員という公平な立場、また一人では活動に限界があると感じ、2013年にサークルTSUGIを結成し、2015年には法人化した。

図3.9 「めがねのまちさばえ」の広告塔

出所：鯖江市ウェブサイト

○事業方針

図 3.10（合）TSUGI の事務所

TSUGIは、産地特化型デザイン事務所であり、デザイナー（インタウンデザイナー）とパートナー（メガネ職人、木工職人、コンサルタント等）で構成されている（図3.10）。

TSUGIという名前は「次」の時代に向けて、その土地の文化や技術を引き「継ぎ」、新たな関係性を「接ぐ」という思いが込められている。

VISIONは「創造的な産地をつくる」であり、単に「作る」だけでなく、「売る」という点で創造性を重視している。

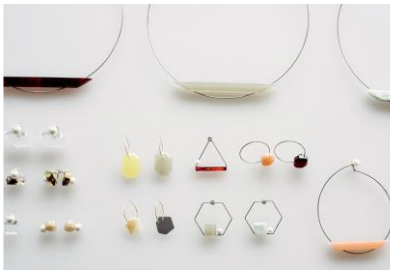
事業は、PHILOSOPHY（①支える、②作る、③売る、④醸す）に合わせ、表3.6のように主に四つの領域で構成されている。①支えるでは、主に伝統産業に関連してデザイン（特にパッケージデザイン）を行い、②作るでは、アクセサリーブランド「Sur（サー）」を立ち上げている。また、③売るでは、行商ショップ「行商SAVA!STORE（サバ ストア）」の運営、④醸すでは、工房開放（オープンファクトリー）イベント「RENEW（リニュー）」を開催している。

表3.6 PHILOSOPHYと事業内容

PHILOSOPHY	概要	具体的な取り組み
①支える	デザインを通じた地域起業の下支え	パッケージデザイン、Web作成等
②作る	自社ブランドを通じた、流通網づくり	アクセサリーブランド「Sur」
③売る	ショップ＆様々な形態での催事企画	行商SAVA!STORE
④醸す	産業観光＋産地の熱量づくり	RENEW

○アクセサリーブランド「Sur」

図 3.11 様々なアクセサリー



出所：(合)TSUGIウェブサイト

フレームをくり抜いた後の端材が何かに使えないかという話が契機となり、メガネ材料であるアセテート、チタンを材料に、ピアスやブレスレットなどを作製・販売している（図3.11）。これらの装飾品は、2013年にアクセサリーブランド「Sur」として立ち上げられている。アセテートは、綿花・パルプからできた植物由来樹脂であり、身体にも安全で軽く、磨けばプラスチックとは違った透明感が出るものである。

○行商SAVA!STORE

河和田地区周辺では明治時代から戦後にかけて、多くの漆掻（か）き集団が、東北まで福井の産品を行商しながら山々を駆け回って漆を採取し、その土地の文化・情報を地元に還元した。そこでTSUGIでは、現代版の行商活動として、全国の商業施設に行商しながら福井の産品を販売する「行商SAVA!STORE」を開設・運営している。

○RENEW

持続可能な産地づくりには「売りに行く」ことと同時に、産地に「足を運んでもらう」ことが不可欠との考えのもと、産業観光イベントとしてRENEWを開催している（図3.12）。

図3.12 RENEWの様子

出所：(合)TSUGIウェブサイト

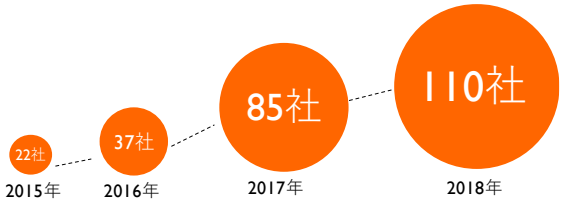
RENEWは、福井県鯖江市・越前市・越前町で毎年10月に開催される工房開放イベントである。半径10km圏内の七つの地場産業（漆器、和紙、打刃物、箪笥、焼き物、メガネ、繊維）に携わる企業・工房を一斉開放し、工房見学やワークショップを通じて、作り手の想いや背景を知り、技術を体験しながら商品購入も楽しめる。

RENEWは、2015年に河和田地区の22社、来場者1200人でスタートしたが、2019年には約100社が参加し、台風19号の影響で開催期間が２日間となったものの、来場者2万8000人、売上2000万円の国内最大級の産業観光イベントへと成長している（図3.13）。

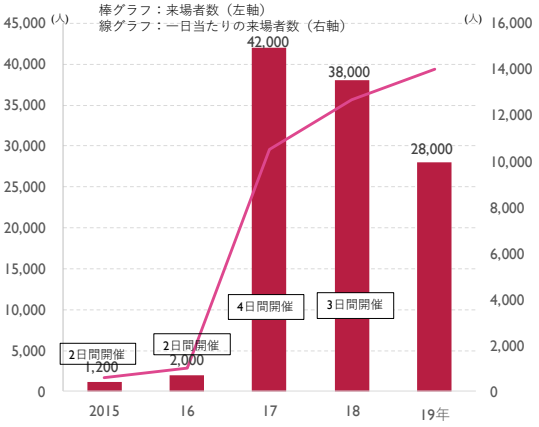
資金面では継続性を重視しており、費用は出展料・協賛金・クラウドファンディングで賄い、行政の補助金等に頼らないこととしている。また、本場の職人の姿に触れることができるイベントを広域連携のもとに実行している点が評価され、2019年度グッドデザイン賞を受賞した。

図3.13 RENEWの推移（参加企業数・来場者数）

（参加企業数）



（来場者数）



出所：(合)TSUGI説明資料

（産地での動き）

○販路開拓

産地企業にとって、販路開拓ルートとされてきた展示会出展がインターネット普及等により効果の面で不確実性が高まる中、自らファクトリーショップやギャラリーを開設する動きがみられる。これは、展示会出展には１回当たり約130万円かかるが、３回程度休んでショップの開設費用に充てる方が有益であるという考えに基づいている。TSUGIでも事務所に「TOURIST STORE」を併設しており（図3.14）、現在、周辺地域のショップ数は開設予定を含め15店舗となっており、観光振興という観点からもさらなる面的展開・連携が期待されている。

このようなショップ開設の動きには、RENEWの成功が大きく影響している。RENEWを核とした、一時的な産業観光から通年型産業観光への移行ともいえる。

図3.14 TOURIST STORE

〇関係人口・定住人口の確保

RENEWに関しては、単に産業観光だけにとどまらず、若者が継続的に産地に注目し・集う仕掛けもなされている。鯖江市および福井県内ではRENEWと連携し、伝統産業の人材確保等のための移住説明会、合同就職説明会が開催されている（図3.15）。

河和田地区への移住者については、当初は新山氏同様に「河和田アートキャンプ」参加者が多くを占めたが、近年ではインターネットで河和田地区の活動を面白いと思った人へと変化してきた。また、定住はしないものの、半年程度で住居を変えるアドレスホッパーも少なくない。河和田地区ではこのような関係人口（特定の地域に関わりを持つ域外の人々）を対象に、シェアハウスの開設や、独立・起業を促す田舎フリーランス養成講座の開講などを行っている。

また、移住への施策が功を奏するためには、新山氏自らの経験によれば「移住者第１号（河和田地区の場合は新山氏）を愛してあげることが重要である」とのことであった。

図3.15 伝統産業の人材確保等のための取り組み

資料：RENEWウェブサイト

②河和田地区

訪問日時	11/19（火）14:30～15:00（街並み散策）
住所	福井県鯖江市河和田町

鯖江市東部に位置する河和田地区は、約1500年の歴史を持つ越前漆器の産地であり、多くの職人が木工・塗り・蒔絵などの工程を分業している。訪問先のTSUGI、漆琳堂（しつりんどう）の近くには産地のシンボル的な施設である「うるしの里会館」や、風情のある町並みが続く「中道（なかみち）通り」「大門（だいもん）通り」等がある。

中道通りや大門通りは、2004年の福井豪雨で大きな被害を受けたが復興し、石畳が連なる通り沿いには越前漆器の工房が集中している。そのうち「軒下工房」の看板が出ている工房では見学が可能となっており、仕事場を公開し、越前漆器を身近に感じてもらう取り組みがなされている（図3.16）。

図3.16 河和田地区の街並み

（中道通り）

（軒下工房の看板）

（大門通り）

③(株)漆琳堂

訪問日時	11/19（火）15:00～16:30
対応者	専務 内田徹氏
住所	福井県鯖江市西袋町701
事業概要	越前漆器製造販売（業務用漆器、伝統的工芸品、OEM生産）
創業	1793年
設立	1988年
資本金	1000万円

（越前漆器）

○歴史

越前漆器は、メガネ、繊維とともに鯖江市の三大地場産業であり、特に河和田地区において盛んである。大和・飛鳥時代に、即位前の継体天皇が河和田に立ち寄られた際、黒漆の椀の光沢の見事さに深く感銘したことが始まりと伝えられ、日本の漆器で最も古い歴史を持つとされている。

越前で漆器作りが発展したのは、地元で良質な漆が採れ、漆の木に傷を付けることで樹液を採取する漆掻きの技術が発達したことが寄与している（図3.17）。このため越前では、平安時代には

租税を漆で納めることが許されていた。近年、漆の多くが中国産となり、国内産は茨城県などで僅かに採れる程度であったが、2018年に「文化財の修復には国産漆を用いる」との方針が示され、国内産は漆器向けには入手困難な状況にある。

また、北陸地域は浄土真宗が盛んであり、親鸞上人の命日（1月15日）の「報恩講」で使用する八つ重なったお椀「八十椀」を作るために技術が集積された面もある（図3.18）。

図 3.17 漆掻きの道具

出所：日本うるし掻き技術保存会ウェブサイト

〇技術・材料の変遷

江戸時代末期になると、越前漆器は、他地域の装飾を取り入れるようになる。例えば、金粉を用いて絵を描く蒔絵を京都から、漆器を彫った後に金を沈める沈金を輪島から導入した。こうした技術を取り入れることにより、越前漆器において装飾による優美さも発展した。

図 3.18 八十椀

出所：越前漆器協同組合ウェブサイト

漆器の材料としては、当初、作りたい椀の二周り大きなサイズの木の塊から削り出していたが、材料と作業にかかる費用が高いため、木合という木粉を固め合わせたものを使用するようになった。さらに1960年代頃からはプラスチック素地を導入、シルクスクリーンによる絵柄の印刷技術も活用し、大量生産が可能となっている。

木の塊と木合からできた椀の差は、見た目や触感での判別は困難であるが、水に漬ければ、木の塊は浮き、木合は沈んでしまうことで判別可能である。ただし、プラスチックも水に浮くので注意が必要である。

現在、越前漆器は業務用が８割以上を占め、料亭・ホテルなど向け、特に蓋付きの汁椀が中心となっている。

（漆琳堂）

〇事業概要

漆琳堂の創業は1793年であり、200年以上続く塗師の工房である（図3.19）。専務の内田徹氏は、初代の内田忠左衛門から数えて八代目に当たる。

図 3.19 (株)漆琳堂

内田専務は当初体育大学で教員を目指していたが、母校の教育実習中に祖父・父の仕事に接し、自分の家の仕事・歴史を含めて深く考えた結果、教員免許は取得したものの、塗師の世界へ飛び込むこととし、2012年には産地最年少で伝統工芸士となった。

漆琳堂は、2014年に経済産業省「がんばる中小企業300社」に選定された。2015年からは前述の産業観光イベントRENEWにも参加し、2016年には工房に直営店・ショールームをオープンするなど目覚ましい活躍をみせている（図3.20）。

図 3.20 直営店・ショールーム

〇新ブランドの立ち上げ

漆琳堂は、創業以来一貫して漆器の製造・販売を生業としている。業務用漆器が主体で、OEM生産のほか、塗り加工・修理も行い、100年以上の取引先が過半数を占めている。上質の天然漆にこだわり、伝統的な製品に加え、若い感性を活かした製品づくりを積極的に行っている。2009年には自社ブランド「aisomo cosomo」を立ち上げ、2012年には「お椀やうちだ」をデビューさせている。なお、2016年には「aisomo cosomo」が近畿経済産業局クールジャパン商品に選定されている。これらの自社ブランドは、主にインターネットやセレクトショップを通して販売している。

〇お椀やうちだ

お椀の形状・大きさは数多いが、形状を統一することによりロット組みしやすくし、そこに産地技術を集約した商品のブランドが「お椀やうちだ」である（図3.21）

漆は元来、木の補強材であったが、美しさと強度を追及するため、作業工程が何重にも増え高価になってしまっていた。そこで漆の作業工程を毎日の使用に必要十分な回数に絞ることで、鮮やかな色合いとともに買いやすい価格帯を実現している。

図 3.21 お椀やうちだ

出所：(株)漆琳堂ウェブサイト

〇産学連携・産産連携等の取り組み

2010～2011年には、福井大学からの声掛けもあり、電子レンジや食器洗浄機に対応した漆器を開発し反響を呼んだ。さらに、電子線照射技術を活用した漆の高硬度化の研究などにも取り組んだ。

また、和紙業界と共同で製品開発も行ってきた。2010年の漆セルロース・プロジェクト（JAPANブランド育成支援事業）では、越前和紙の産地と共同で、漆と和紙の持つ風合いを活かした名刺入れの開発を行った。このように、伝統を重んじながら新たな感性を活かした製品を作り出している。

〇海外輸出

漆器の海外輸出を試みたこともあるが、食器とは認識されず、フィンガーボールと間違えられるなど、お椀文化のない国への漆器輸出は困難を伴う。ちなみに海外の日本料理店へは問屋等を通して輸出している。

〇人材確保・育成

漆琳堂には、漆の魅力に魅せられ、美術大学等を卒業後に移住し塗師として修行中の女性が４名いる。一方、北陸地域には大手電子部品メーカーの工場が都市ごとにあり、新卒者を20～30人単位で根こそぎ採用していくため、新卒人材確保には難しい面がある。

④(合)上出瓷藝・上出長右衛門窯

訪問日時	11/20（水）9:30～11:00
対応者	生産管理 北村康司氏
住所	石川県能美市吉光町ホ65
事業概要	クタニシールの製造・販売（上出瓷藝）、食器等の製造・販売（上出長右衛門窯）
設立	2013年8月

（九谷焼）

九谷焼は、石川県南部を中心に生産される色絵磁器であり、その歴史は古九谷と再興九谷に大きく分かれる。古九谷は、江戸時代元禄期直前の1655年に、大聖寺藩直営の雪深い山間の里である加賀国江沼郡九谷村（現在の加賀市山中温泉九谷町）において始まった。豪放華麗な絵柄と筆使いが特徴の古九谷であるが、開窯から約50年後には廃絶の道を辿った。

その100年後、加賀藩直営で九谷焼再興の先鞭を着けると、以降様々な窯が興り再興九谷の時代に入る。各窯は指導者や招聘された画工の好み等によって様々な画風を確立させた。中でも石川県能美郡寺井村（現在の能美市寺井町）に生まれた九谷庄三は、門弟300余人ともいわれ、彼が生み出した彩色金襴手（さいしょくきんらんで）は海外にも輸出され人気を呼んだ。

（上出長右衛門窯）

〇概要

上出長右衛門窯（かみでちょうえもんがま）は、九谷焼中興の祖・九谷庄三の出生地である能美市で1879年に創業した。主に割烹食器を中心に、酒器や茶器を製造している。

職人による手仕事にこだわり、一点一線丹誠込めて製造している。深く鮮やかな藍色の染付けと九谷古来の五彩（青、黄、紫、紺青、赤）を施し、古典的でありながら瑞々（みずみず）しさを感じられる九谷焼を提案している（図3.22、図3.23）。

図 3.22 上出長右衛門窯の湯呑

出所：上出長右衛門窯ウェブサイト

図3.23 上出長右衛門窯のショールーム

〇特徴的な取り組み

窯元と絵付けの分業体制が一般的に確立している産地において、上出長右衛門窯は一貫生産体制を構築し、納期や顧客ニーズを踏まえた生産管理（焼成のスケジュール管理等）を行っている。現在、一貫生産体制に対応するため絵付け５名、ろくろ２名、成型２名、仕上げ２名、削り１名が従事している。従事者の中には東京藝術大学、京都府立陶工高等技術専門校等の出身者がいる。

また、3Dで原型をスキャンしリサイズするといった、伝統を踏まえた上での現代技術との融合も図られている。

〇産業観光

上出長右衛門窯では2008年から、ゴールデンウィークに能美市で開催される九谷茶碗まつりに合わせ、顧客と職人の距離を近づけるために上出長右衛門窯まつりを開催している（図3.24）。

九谷茶碗まつりが傷物をお買得価格で売るというイベントであるのに対し、上出長右衛門窯「窯まつり」は二等品（たまさか品）・人気商品・限定品を販売するほか、工場見学、ろくろ入門体験などを開催している。また、地元関係者の協力を得て音楽会が開催されるほか、多数の飲食店も出店され、多くの来訪者を得ている。

図 3.24 上出長右衛門窯まつり

資料：上出長右衛門窯ウェブサイト

（上出瓷藝）

〇取組経緯

上出瓷藝（かみで しげい）の代表である上出惠悟氏は、上出長右衛門窯の六代目に当たる。1981年生まれ、東京藝術大学卒業後、家業である窯元のクリエイティブディレクターとして従事し、2013年には上出瓷藝を設立した（図3.25）。

東洋で始まった磁器の歴史を舞台にしながらも、新しさを感じることのできる九谷焼を提案し、各地での展覧会開催や様々な活動を通して、九谷焼の可能性を模索している。

図 3.25 上出瓷藝ロゴ

KAMIDE SHIGEI
上出瓷藝

資料：（合）上出瓷藝提供

〇クタニシール

上出瓷藝の事業は、クタニシールの製造・販売である。九谷焼の絵付けには、手書きと転写があるが、転写技術を活用したものがクタニシールである。転写については、大量生産技術として否定的に捉えられる面があるものの、クタニシールはそれを逆手に取りブランド化した。

あらかじめ転写紙に絵柄が印刷された「転写シール」を器に貼り付け、絵付けをしていくクタニシールは、九谷五彩といわれる伝統的カラーに加え黒やピンクなども使用されている。伝統的だけれどもPOPでかわいい、お手頃で普段使いできる１点モノが簡単に作れるなど、新しい九谷焼のカタチを提案している（図3.26）。

クタニシールは、金沢市尾張町にある八百萬本舗（やおよろず ほんぽ）内のKUTANI SEAL SHOPで取り扱われてい

る。KUTANI SEAL SHOPのワークショップで制作された器は、能美市の上出長右衛門窯に輸送され焼成・梱包・発送作業が行われる。作品を間違えないよう写真を四方から取るなどの管理のもと、顧客が制作してから約１ヵ月後に完成品が手元に届くようになっている。

図3.26 クタニシールで制作された器

⑤加賀伝統工芸村ゆのくにの森

訪問日時	11/20（水）11:30～14:00
対応者	ゆのくにグループ 取締役社長室長 新滝祥子氏
住所	石川県小松市粟津温泉ナ-3-3
事業概要	体験型の伝統工芸テーマパーク

（ゆのくにグループ）

加賀伝統工芸村ゆのくにの森を経営するゆのくにグループは、山代温泉の旅館「ゆのくに天祥」を運営している（図3.27）。ゆのくに天祥は、北陸最大級の規模と知名度を誇る旅館であり、県内外多くの旅行客が訪れている。また、2018年には「ミシュラン北陸」にも掲載されるとともに、2020年の「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」では総合14位・北陸２位に認定されている。敷地内には趣の異なる三つの大浴場をはじめ、宴会場・会議場、プールなどの施設を設け、幅広いニーズに対応している。

図 3.27 ゆのくに天祥

出所：ゆのくに天祥ウェブサイト

（加賀伝統工芸村ゆのくにの森）

〇開設経緯

ゆのくに天祥は、55年前に敷地面積900坪、客室15室でスタートしたが、拡張を重ねて敷地面積3200坪となった時点で周囲を道路で囲まれ、拡張が不可能になった。そこで40年前に、当地（石川県小松市）に5000坪を購入し、10年かけて13万坪まで買い足していった。そして約30年前の1988年に、広大な敷地に九谷焼、輪島塗、加賀友禅といった石川県の伝統工芸や和菓子などを一堂に集めた工芸村である「ゆのくにの森」を開設した（図3.28、図3.29）。

当初は温泉旅館を計画していたが、周辺観光地が東尋坊、兼六園ぐらいであることから、観光施設へとシフトした。さらに宿泊客の中から「ろくろを回したい」「絵付けしたい」等の要望が多

図3.28 加賀伝統工芸村ゆのくにの森に整備した各「館」

（注）このほか、お菓子の館、伝統美術の館、茶の湯の館「方丈庵」や、彩り長屋、商家の館（総合売店）、ギャラリー祥、そば処白山、お食事処漁師の館、うどん処陣太鼓、子供の広場を整備
資料：ゆのくにの森ウェブサイト

く、当時では珍しい体験型観光施設とした。また当時は周辺に古民家が多くあり、建物を移築し、各「館」とした。

〇運営体制

図 3.29 ゆのくの森の入場門

ゆのくにの森のスタッフは、事務所スタッフが10名、その他スタッフが15名程度となっている。敷地が広大なため庭園等の手入れをするスタッフ（山のおじさん）がいる。

「館」の多くは地元関連企業が運営しており、開園時のテナントがほぼ継続している。例えば輪島塗の館は五島屋（石川県輪島市）、おかしの館は地元で有名な菓子メーカーであるフジセイカ（石川県加賀市）が運営している。

一方で、金箔の館、商家の館、伝統美術の館、相田みつを展を行っているギャラリー祥は、ゆのくにの森の直営である。

〇来場者

ゆのくにの森の来場者は年間20万人程度であり、うち外国人観光客は４万人ほどである。外国人観光客は、圧倒的に香港人・台湾人が多く、中国人・韓国人は「まだまだ」という状況である。外国人観光客に関しては、開設当初から香港・台湾を中心にセールスを行ってきたこともあり、安定的に確保できている。

一方、来場者数は基本的には周辺温泉地（加賀温泉郷）の宿泊客数に依存しており、旅行のスタイルが以前は旅行会社誘致であったものが、今では旅行会社離れしていることも影響している。ただし外国人旅行客は「日本にいる間に一度は温泉に入りたい」という思いもあり、温泉宿泊客は少なくない。

〇運営上の課題

運営上の課題としては、まず①人材確保・働き方改革がある。村内管理は清掃等も含め手間がかかるが、旅館業も同様であり、必要なものは遅滞なくメンテナンスを行うこととしている。

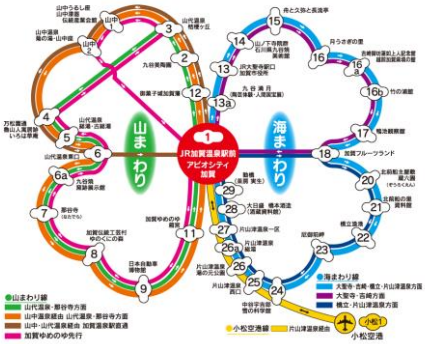
さらに、②キャッシュレス対応については、開始したばかりであるが、人手不足のため積極的に対応する方向にある。中でも韓国人観光客は決済金額の80%がキャッシュレス決済であり、日本円を持っていないため、買いたいものがあってもキャッシュレス対応でなければ購入を諦める傾向がある。ちなみに、中国人は日本人よりキャッシュレス比率が高く、台湾人は日本人とほぼ同等である。

また、村内には萱葺（かやぶき）の建物が多くあるが、③萱のメンテナンスをしてくれるところが少なくなってきている（図3.30）。九谷焼の館はかつて萱葺であったが、取り替えに何千万円もかかるため、銅板葺きの屋根にした。

さらに、④二次交通も開設当初から課題とされてきた。ただし、現在ではJR加賀温泉駅を中心とした地域バス（CANBUS）のルートとなっており、個人観光客でも来場できるようになっている（図3.31）。CANBUSは地域交通の成功例として全国的に取り上げられることも多い。

図3.30 村内風景

図3.31 二次交通（CANBUS）



出所：加賀周遊バス「CANBUS」ウェブサイト

○インバウンド誘致

村内施設の中では、金箔の館が外国人観光客に人気がある。和紙の館、友禅の館も人気があるが、金箔は金沢が98%生産しており、当地でしか体験できないものとして人気となっている。

海外セールスは石川県および県内の関係者が一丸となり、航空路線誘致を含め地域全体のセールスを行ったのがスタートである。近年LCCが隆盛となる以前からドラゴン航空（香港）等へのセールスを行ってきた。現在、小松空港には通年でソウル、上海、台北便、夏季には香港便が就航しており、外国人観光客は押並べて前年比増となっている。

地元の九谷焼は復活（再興九谷）後、海外輸出を視野に入れてきたが、インバウンド誘致も同様の取り組みといえる。広島市はアジアよりも欧米からの観光客が多いとのことであるが、金沢市も同様の傾向であり、県に対しては金沢をはじめ能登、加賀温泉郷等の地域に分けず、県全体での観光客誘致プロモーションをお願いしている。

また地元小松市は、小松製作所に代表されるような「ものづくり」のまちであるが、ゆのくにの森は小松市、旅館（ゆのくに天祥）は加賀市に位置するため、周辺地域の広域観光において架け橋になれればと考えている。

現在の日本では、外国人観光客に対しては体験を売ることに一生懸命になっているが、体験はあくまでも媒介であり、究極は人間（外国人観光客）と人間（日本人）との触れ合いである。このことは手間もかかり難しいことであるが、忘れてはならない。

⑥石川県立伝統産業工芸館

訪問日時	11/20（水）15:40～17:00（見学）
住所	石川県金沢市兼六町1-1
事業概要	伝統的工芸品10種を含む石川県の36業種を展示紹介

石川県立伝統産業工芸館は、1959年に兼六園の南側に建設され、石川県の風土に深く根差した、信仰・文化に関わりの深い伝統工芸品を紹介する施設である（図3.32）。

図 3.32 石川県立伝統産業工芸館

展示室中央には、金沢の街並みにしっくりと合う金沢和傘とともに、県内での浄土真宗の信仰心の厚さを象徴する金沢仏壇・美川仏壇・七尾仏壇等の代表作が並び、威厳を放っている（図3.33、図3.34）。

館内には、祈を彩る美として冠婚葬祭に関する工芸品、遊を彩る美として玩具や釣り道具などの工芸品、音を彩る美として楽器を中心に音にまつわる工芸品、祭を彩る美として花火に提灯および祭に関わる工芸品が区分され展示されるとともに、伝統工芸の「いま」を紹介する様々な企画展も開催されている。

図3.33 金沢仏壇

図3.34 金箔の部屋

⑦金沢卯辰山工芸工房

訪問日時	11/21（木）9:30～11:00
対応者	館長 川本敦久氏
住所	石川県金沢市卯辰町ト10
概要	伝統工芸の継承発展と文化振興を図るための人材育成機関

（金沢の伝統工芸）

○歴史的変遷

図 3.35 金沢城

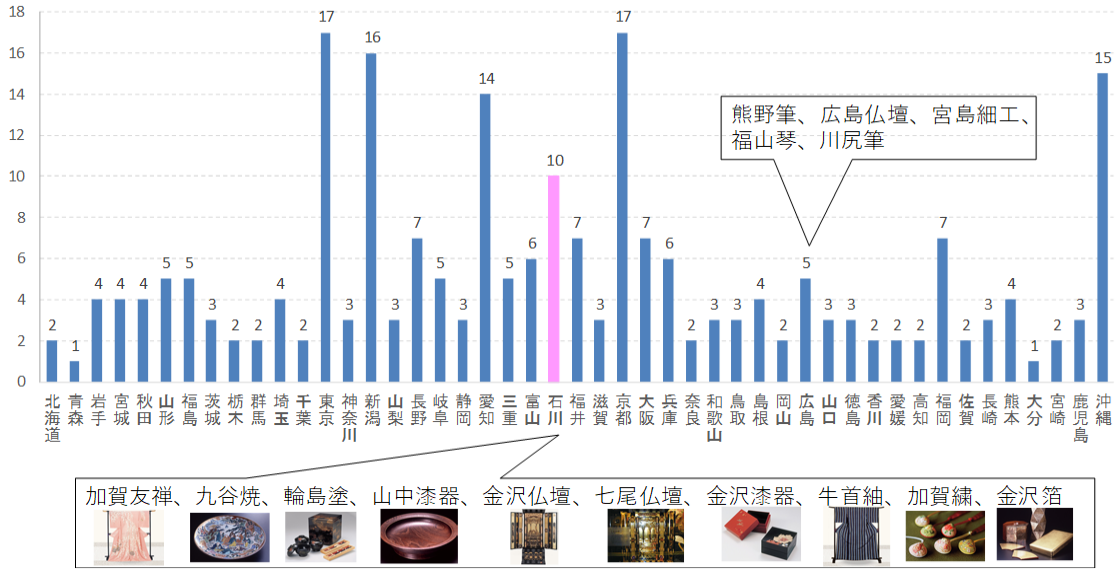
金沢の伝統工芸は多彩で高度に洗練されているが、これには加賀百万石・加賀藩の文化政策が大きく影響している。特に三代藩主の前田利常は、京都や江戸から優れた工芸家や絵師、文化人を招き、美術工芸を奨励し職人を育成した。

金沢城内（図3.35）には、御細工所（おさいくしょ）という工房があり、発足当時は家中でも手先の器用な武士が武器・具足の管理や修理を行っていた。やがて、藩主の様々な調度類も細工するようになり、具足のほかに絵細工、漆工、鍛冶、各種金具などが制作されるようになった。

御細工所で磨かれた高度な技術に加え、住民の人心掌握や幕府の警戒心を解くため等の理由から美術工芸や茶の湯が奨励され、金沢の工芸生産は飛躍的に進歩した。金沢の伝統工芸は地域伝来の素材・技術に、先進地からのデザイン・技法を導入し、それらが融合して独自の領域を確立しており、武家文化独特の「豪華さ」と厚い信仰心などを背景とした「繊細さ」の両面を持つ。

明治元年に御細工所は閉鎖されたものの、技術を有する職人が欧州万国博覧会、国内の各種勧

図 3.36 国指定の伝統的工芸品の品目数（都道府県別）



資料：経済産業省「伝統的工芸品の指定品目一覧」2018 年

業博覧会への出品を続けた。太平洋戦争中には、全国的に金属配給が制限される中、金沢の工芸家には金属材料が優先的に割り当てられる等の優遇も受けた。太平洋戦争では戦火に遭わなかったことで、伝統文化がそのまま残り、1946年の金沢美術工芸専門学校の設立に当たっては、GHQ（連合国軍最高司令官総司令部）より、金沢の伝統文化に鑑み校名に工芸を入れるよう指令を受け、金沢美術工芸大学が設立されている。ちなみに、金沢卯辰山（うたつやま）工芸工房の川本館長も染織の工芸家であり、長年、金沢美術工芸大学にて教鞭を執ってきた。

以上のような歴史的経緯もあり、金沢市および石川県は全国でも有数の伝統産業の一大集積地となっている（図3.36）。

〇伝統工芸を取り巻く環境

金沢市は、2009年にユネスコ創造都市（文学、映画、音楽、デザインなどの分野で独自の文化を持ち、それを産業と結び付けて新しい価値を創造し、まちを元気にしている都市）として、クラフト分野において世界で初めて認定されている。また近年、「芸術・伝統工芸のまち　金沢」のイメージが浸透するに従って、21世紀美術館の周辺及び市中では工芸ギャラリーが増加している。

一方で、地価高騰や郊外エリアへの都市化の進展により、工房の家賃が高くなったり、窯焼きが困難になる等の影響もみられる。このような状況を見越して、金沢市は廃校を利用して２ヵ所のレンタル工房を開設している。

（金沢卯辰山工芸工房）

〇経緯

金沢卯辰山工芸工房（図3.37）は、1989年に金沢市制100周年を記念して、優れた伝統工芸の継承発展と文化振興を図るための総合機関として設立された。工房では、御細工所の精神を基盤に、「育てる」「見せる」「参加する」の３テーマを掲げ、時代の変化に対応し得る工芸家の育成、工芸資料の展示、市民工房の開設等を通して工芸文化の継承・発展に努めてきた（図3.38）。

図 3.37 金沢卯辰山工芸工房

開設30年後の2019年には、市制130周年記念事業として、新たに「育てる」「つながる」「発信する」という３テーマを設定した。新たに「発信する」

図3.38 金沢卯辰山工芸工房の研修室・資料室

を加えることにより、３テーマが連続性・関連性を持つようになった。加えて、研修者が交流しながら作業できる共同工房の設置、御細工所ゆかりの資料の充実等のリニューアルが行われた。

世界に誇る工芸を担う人づくりの拠点として、時代の変化に対応し得る質の高い工芸家の育成、姉妹都市・創造都市のアーティストとの相互交流、金沢の工芸技術を未来へ継承し本物を発信する施設として、さらなる飛躍を目指している。

〇技術研修・後継者育成

研修方針は「伝統を踏まえながら現在の工芸家として創造的なものづくりを目指す」である。定員は３学年で計31名、内訳は陶芸・ガラスが各８名、漆芸・染・金工が各５名である。研修生の質にこだわり、レベルに達しない年は欠員とするとともに、空きができた人員数のみ募集するという方式を採っている。このため対外的には、募集人員は「若干名」となっている。研修期間は２年もしくは３年であるが、研修者はほぼ３年を選択し、２年生から３年生に進級の際に作品審査と面接・試問を受ける。

対象者は、地域を限定せず全国公募し、専門技術を有する原則35歳までの者である。倍率はガラス・陶芸が約７倍、その他は３～４倍程度となっている。全国の美術系大学卒業生の応募が多く、国外からの応募もある。現在、外国人研修生はいないが、昨年まで３名いた。

各コースは金沢の伝統工芸に対応しているが（陶芸は金沢九谷、漆芸は金沢漆器（加賀蒔絵)、染は加賀友禅、金工は加賀象嵌(ぞうがん))、ガラスについては新たな伝統としていく分野という位置付けがなされている。材料の異なる各コースでは制作の考え方、アプローチもまったく異なるものとなるが、コースの異なる研修生がコラボレーションして新たな創作を生み出している。

研修カリキュラムは明確にはなく、年度初めに各自が研修の計画表を提出する。各コースには専門員がおり、研修生をサポートするとともに、外部講師を招いて特殊技術を学ぶ講義が全体および各コースにおいて開催される。また、兼芸(けんげい)として茶道が必須科目、華道と書道が選択科目となっているが、約半数の研修生が３科目すべてを受講している（図3.39)。この科目は、加賀藩の御細工所では職人に兼芸として能の習得を課していた伝統に倣ったものである。

図 3.39 金沢卯辰山工芸工房の茶室

研修時間は基本的に午前９時から午後５時までであるが、午後10時までは工房に残ることができる。開館当初は24時間使用可としていたが、研修生が夜型の生活スタイルになりがちであったため現在の時間に改められた。

費用面では、研修費は無料であるが、材料費は自己負担である。また「金沢の文化の人づくり奨励金（金沢市都市政策局文化政策課)」が支給されている。

現在までの修了生305人のうち３～４割は金沢に定着している。美術大学等を卒業した後の研修であり、企業へ就職するという感じではないためこのような定着率となっている。

⑧加賀友禅会館

訪問日時	11/21（木）12:30～14:00（見学）
住所	石川県金沢市小将町8-8
事業概要	加賀友禅実演、試着、手作り体験、新作友禅展示、友禅小物の販売

（加賀友禅）

加賀友禅の歴史は、今からおよそ500年前、加賀の国独特の染め技法であった無地染の梅染（うめぞめ）にさかのぼる。そして、模様が施されるようになったのは17世紀中頃である。いわゆる加賀御国染（おくにぞめ）と呼ばれる兼房染（けんぼうそめ）や色絵・色絵紋の繊細な技法が確立された。1712年には、京都の町で人気の扇絵師であった宮崎友禅斎（ゆうぜんさい）が金沢の御用紺屋頭取の太郎田屋（たろうだや）に身を寄せ、斬新なデザインの模様染を次々と創案し、加賀友禅の発展に大きく寄与した。その後、加賀百万石の武家文化の中で技術が培われ、多くの名工を輩出した。

加賀友禅の年間生産額は、ピーク時の1991年度には200億円を超えていたが、景気低迷などもあって2015年度は約28億円に落ち込んでいる。そのため業界では新たな販路拡大を目指し、洋服や小物、アクセサリーなど、様々な分野で新商品の開発が試みられている。

（加賀友禅会館）

加賀友禅会館は、多くの人々が加賀友禅に気軽に親しむ拠点として開設され、館内には加賀友禅の実演、着用、手作り体験等のコーナーが設けらている（図3.40、図3.41）。着用体験では、着物姿で兼六園や東茶屋街を散策可能であり、北陸新幹線の開業により、着物着用で散策する女性観光客が増えている。

図 3.40 加賀友禅会館（外観）

図3.41 加賀友禅会館（展示）

c．視察総括（示唆・参考点）

①伝統産業が直面する問題点

先進地視察からうかがえる伝統産業の個別企業あるいは産地が直面する主な問題点は、表3.7のように整理できる。生活様式や伝統工芸品に対する意識の変化に起因する市場環境等の変化により、個別企業は、市場縮小・売上低迷のほか、人材不足・技能者の枯渇、事業承継、流通の硬直化・販路の変化など経営上の問題点に直面している。また、産地全般では、事業者減少・知名度低下や原材料の確保難など、産業基盤すら喪失しかねない問題点を抱えている。このように、伝統産業は、個別企業だけでなく産地全般での対応が求められる状況にある。

表3.7 伝統産業が直面する主な問題点

問題点＼視察先		日用品		芸術品		―
		(合)TSUGI	(株)漆琳堂	(合)上出瓷藝	卯辰山工芸工房	ゆのくにの森
個別企業	市場縮小・売上低迷	○	○	○		○
	人材不足・技能者の枯渇		○	○	○	○
	事業承継		○	○		
	流通の硬直化・販路の変化	○	○	○		○
産地	原材料の確保難		○			
	産地の事業者減少・知名度低下	○	○	○		○

②伝統産業の取り組みの方向性

先進地視察からうかがえる伝統産業の問題点等に対応した取り組みの方向性は、表3.8の通りまとめられる。人材確保・育成、技能伝承により産地の伝統を守ることを基本にしつつ、これに加えて、新製品・ブランド開発、異分野連携・展開、産業観光・情報発信などの新たな価値を創造する取り組みの重要性が指摘できる。

表3.8 伝統産業の取り組みの方向性

取り組みの方向性＼視察先		日用品		芸術品		―
		(合)TSUGI	(株)漆琳堂	(合)上出瓷藝	卯辰山工芸工房	ゆのくにの森
伝統を守る	人材確保・育成、技能伝承	○	○	○	○	○
新たな価値を創造する	新製品・ブランド開発	○	○	○	○	○
	技術の高度化		○		○	
	異分野連携・展開		○		○	
	販路開拓	○	○	○		○
	経営管理・革新			○		○
	産業観光・情報発信	○	○	○	○	○
	デジタルイノベーション			○		

③先進地視察の示唆・参考点

以上のような先進地視察からうかがえる伝統産業の問題点および取り組みの方向性を踏まえ、先進地視察の示唆・参考点として、以下の６点を挙げる。

○現代人のニーズに即した製品・技術開発

各産地において、伝統産業の特性等を活かし、現代人のニーズに即した新しい製品・技術開発の取り組みがみられた（表3.9）。単にデザイン・色合いや形状だけでなく、様々な視点からニーズ対応が図られている。

表3.9 伝統産業の新たな製品・技術開発例

視察先 / 製品・技術開発の方向性	日用品		芸術品		―
	(合)TSUGI	(株)漆琳堂	(合)上出瓷藝	卯辰山工芸工房	ゆのくにの森
現代人のニーズを捉えたデザイン・色合いや形状	○	○	○	○	○
環境負荷の少ない持続可能な資源としての使用	○				○
物性（軽量・高強度等）を活かした金属等の材料代用	○	○			
五感（手触り感、色感、香り）の付与		○	○	○	
異業種連携による相乗効果		○		○	

○日用品と芸術品で異なるアプローチ

伝統産業といっても一括りで捉えることは難しく、視察先を例にとれば、福井県鯖江市のような日用品の産地と、石川県金沢市のような芸術品の産地に大きく二分することができる。

消費者に対するアプローチとして、日用品ではデザイン・色合い等での新規性やコストにより伝統産業を身近なものにする試みがみられた。一方、芸術品ではモノ消費よりコト消費の側面からメッセージ性やコンセプトを重視する傾向がみられた。

また、日用品を担うのは職人であるのに対し、芸術品を担うのは作家であり、両者のキャリアパスも異なるため、人材確保・育成の方法も異なることとなる。

○ものづくりを起点とした人づくり、まちづくりへの展開

視察先においては、その取り組みの範囲を単にものづくり（伝統産品）にとどめず、人づくりやまちづくりへと広げることで、取り組みの熱量（盛り上がり）を増大させている。また、地域範囲の面でも、地域資源を広域的に組み合わせることにより相乗効果が発揮されている。

例えば、福井県丹南エリアの産業観光イベントであるRENEWでは、鯖江市河和田地区の越前漆器からスタートして、３市町・７業種に及ぶ一大イベントとなっている。さらにRENEWの熱量を年間を通して維持する意味からも、ミュージアムショップ・ギャラリーの開設や、軒下工房の開放（オープンファクトリー）などにより、継続的に産地と触れ合える機会を提供する動きが広がっている。

〇分野横断的な取り組みの推進

金沢市等では伝統産業に関連して、ものづくり産業の振興や観光による賑わいづくりとともに、歴史を背景とした文化・芸術振興も行うなど、分野横断的な施策連携により地域全体の魅力がさらに高められている。

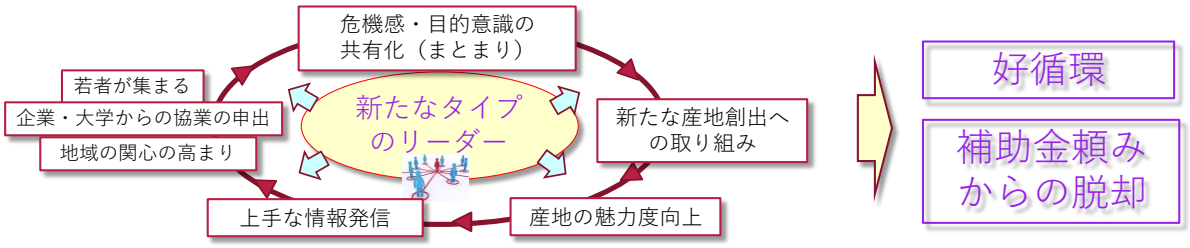
また、このような状況のもと、観光・イベント情報だけでなく生活文化等を含めた地域情報を発信することにより、新たな人材（関係人口・定住人口）の確保につなげている。

〇産地における新たなリーダー等の出現

視察先では産地を牽引してきた従来のリーダー（生産組合の組合長や製造企業の代表等）とは異なる新たな存在として、前例にとらわれない若手リーダー、産地内外に幅広いネットワークを持った人材、産地内で事業を円滑に行うための利害関係者間の調整役などの人材が見受けられた。

このような新たなリーダーのもとで、伝統工芸に対する愛着・尊敬を基盤とし、関係者（地元民・定住者等）間の相互理解が深まるとともに、産地活性化につながる好循環が生まれている。その結果、補助金頼みからの脱却など自律的な活動が展開されている（図3.42）。

図3.42 産地における新たなリーダー等の出現



〇デジタル技術の活用

視察先においては、歴史的・文化的な伝統維持の取り組みが進展する一方で、生産工程（成形や絵付け等）へのデジタル技術の活用が図られるなど、生き残りのための産業的側面での革新へ向けた動きがみられた。

このようなデジタル技術活用に関しては、人材不足解消にも寄与するため今後も進展することが見込まれるが、その進展は伝統産業の本質的な価値を低下させてしまう懸念もあるため、真に価値向上に結び付くデジタル技術活用となるよう留意する必要があると考えられる。

４．伝統産業を活用した広島エリアのブランド化の推進に向けた対応の方向性

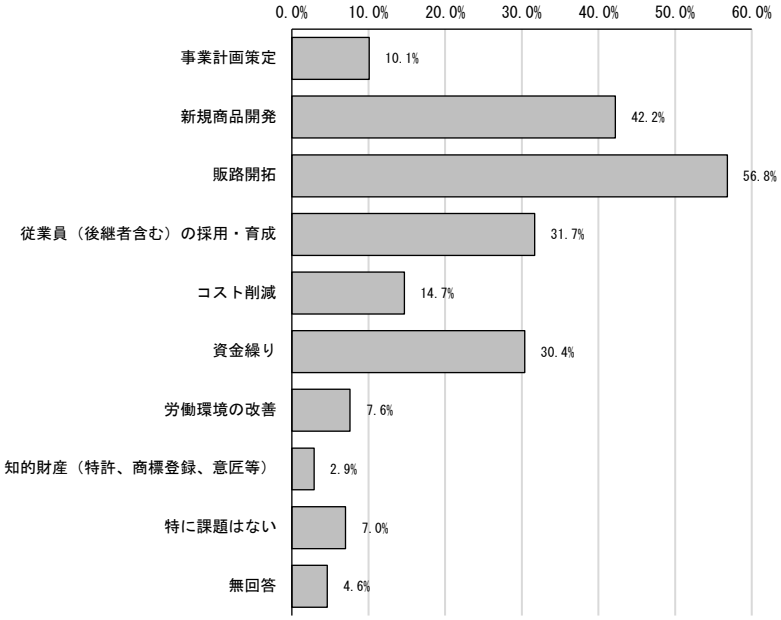
⑴ 伝統産業の現状・課題と参考事例からの示唆・参考点

①伝統産業の現状・課題

第１章および第２章でみたように、わが国および広島県の伝統産業は、生活様式の変化等に伴う国内市場の縮小、新興国からの低廉な輸入品の増大による国際競争の激化などを背景に、生産額・従業者数等が大きく減少している。こうした中で、産地においては、職人の高齢化・後継者不足による技能伝承の困難化、特定工程の生産中止等による分業体制の崩壊などの危機に直面しており、伝統産業は存続が懸念される状況にある。

このような厳しい状況に置かれている伝統産業の課題について、経済産業省の委託事業として三菱UFJリサーチ&コンサルティングが実施した「平成28年度伝統的工芸品産業支援事業（伝統的工芸品関連事業者の自立化に向けた調査）報告書」では、①新商品開発、②販路開拓、③従業員の採用・育成および④資金繰りの４点が主要な課題となっていることを示している（図4.1）。

図4.1 伝統産業事業者の経営上の課題



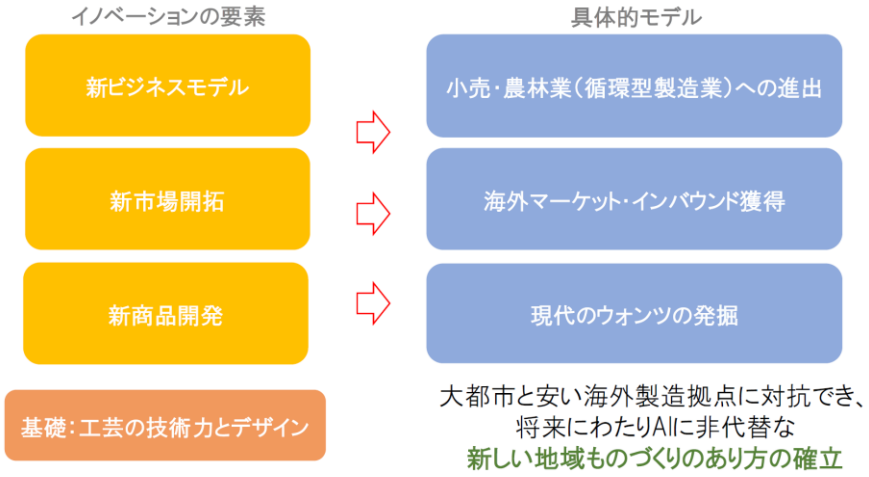
（注）伝統的工芸品（伝産法に基づき経済産業大臣により指定）関連の産地組合に所属する事業者3412社を対象に、2016年5月～6月末にアンケート調査を実施し、1478社から回答を得ている
出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（経済産業省委託）「平成28年度伝統的工芸品産業支援事業（伝統的工芸品関連事業者の自立化に向けた調査）報告書」

②参考事例からの示唆・参考点

厳しい現状・課題に直面している伝統産業の対応方向に関して、第３章の参考事例から、以下のような示唆・参考点が得られた。

まず、伝統産業（地域伝統ものづくり産業）の新たな挑戦としてのイノベーションの要素には、①新ビジネスモデルの構築（小売・農林業への進出～川上・川下展開～）、②新市場開拓（海外マーケット・インバウンド獲得）、③新商品開発（現代のウォンツの発掘）の３点がある（図4.2）。

図4.2 伝統産業に求められるイノベーションの要素と具体的モデル



（注）図3.2の一部を抜粋・再掲
出所：中村郁博「地域伝統ものづくりの新たな挑戦」（広島経済同友会広島ブランド委員会2019年度第２回委員会講演資料）

また、商品開発や市場開拓に関わるブランドづくりには、①モノではなくコトを見る、②地域の資源を視点を変えて見る、③細部にまでこだわる、④伝統・古いものを現代に合うように活かす、⑤次の時代を読み価値に気付く視点を広げるという５点がポイントとなる。

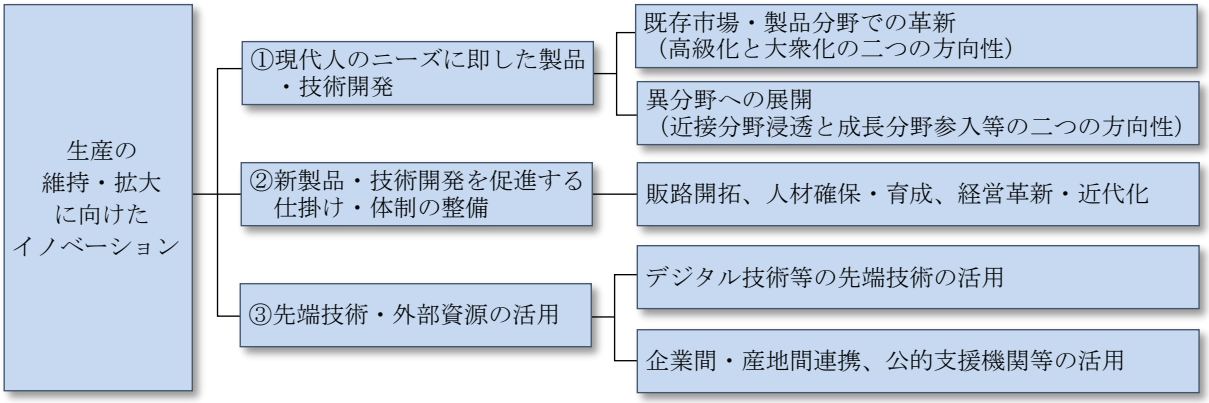
加えて、独自に実施した先進地視察からの示唆・参考点（伝統産業振興・ブランド化のポイント）としては、①現代人のニーズに即した製品・技術開発のほか、②デジタル技術に代表される先端技術の活用、さらには個別企業にとどまらない産地における異業種・地域間連携や官民支援機関との連携を含め、③ものづくりを起点とした人づくり、まちづくりへの展開や、④分野横断的な取り組みの推進、これらを支える⑤産地における新たなリーダー等の出現の５点が挙げられる。

⑵ 広島エリアにおける伝統産業の対応の方向性

上述のような伝統産業の現状・課題や参考事例からの示唆・参考点を踏まえると、広島市周辺地域を中心とする広島エリアの伝統産業を支える各企業の対応として、産地・企業を取り巻く厳しい環境の中で、生産の維持・拡大に向けたイノベーションに挑戦していくこと、具体的には、①現代人のニーズに即した製品・技術開発、②新製品・技術開発を促進する仕掛け・体制の整備、③先端技術・外部資源の活用という三つの方向での取り組みが考えられる（図4.3）。

以下、これらの方向性のもとで取り組むべき事項について、取組事例の紹介や広島エリアでの対応イメージの例示を含めて詳述する。

図4.3 広島エリアにおける伝統産業の対応の方向性



①現代人のニーズに即した製品・技術開発

生活様式の変化等に伴う国内市場の縮小などを背景に、生産額・従業者数等が大きく減少している状況を踏まえると、まずは、生活様式の変化等に対応した価値創出に向け、現代人のニーズに即した製品・技術開発を進めることが課題となる。その際には、既存市場・製品分野での革新または異分野への展開という二つの道筋が考えられる。

（既存市場・製品分野での革新）

既存市場・製品分野での革新とは、従来と同じ市場に対してこれまでと同じ製品分野の新商品・技術を開発する戦略であり、以下の取組事例のように、高級化（芸術的価値の向上等）と大衆化（日用使いの利便性向上等）の二つの方向性で対応していくことが有効といえる。なお、取組事例として示した漆琳堂や上出瓷藝・上出長右衛門窯は、１社で高級化と大衆化の二つの路線を展開している好事例でもある。

取組事例（高級化）

・越前漆器の漆琳堂は、上質の天然漆にこだわりつつ若い感性を活かした製品づくりを行う新ブランド「aisomo cosomo」を立ち上げ

・九谷焼の上出長右衛門窯は、職人の手仕事にこだわった古典的かつ新感覚の九谷焼を提案

取組事例（大衆化）

・漆琳堂は、漆塗り工程を最低限に抑えることで手頃な価格帯を実現した「お椀やうちだ」ブランドの確立や、電子レンジ・食器洗浄機に対応した漆器の開発を実施

・九谷焼の上出瓷藝は、大量生産技術を活かして低廉な焼き物を可能にするクタニシールの製造・販売に進出

（異分野への展開）

異分野への展開は、既存の技術・ノウハウ等を活かして従来とは異なる市場・製品分野へ進出するために新商品・技術を開発する戦略であり、以下の取組事例のように、近接分野浸透（類似の市場・製品への拡大）と成長分野参入等（先端分野等への保有技術の応用）という二つの方向性が針路になる。なお、取組事例として示した能作のように、まずは既存の技術・ノウハウ等の活用が比較的容易な近接分野浸透に取り組み、その後に素材や調達先あるいは販売チャネルが異なるなどハードルの高い成長分野参入等に挑戦することが低リスクで事例も多いと考えられる。

取組事例（近接分野浸透）

・高岡銅器の能作は、おりんを主とする仏具からハンドベルや風鈴へ展開

・広島エリアにおいては、熊野筆産地の竹田ブラシをはじめとする筆メーカーが、書画用毛筆から美容・コスメティック向け化粧筆へ展開

取組事例（成長分野参入等）

・能作は、錫・真鍮製のインテリア製品や医療用機器の開発・販売に進出

・西陣織の細尾は、帯用織物からインテリア向けの織物製壁紙へ展開

②新製品・技術開発を促進する仕掛け・体制の整備

（販路開拓～ファクトリーショップや直営店の開設～）

上述のような新製品・技術開発を促進する仕掛け・体制の整備として重要になるのが、開発した新製品・技術を売り込むための販路開拓といえる。新製品・技術開発を行なった上記の各社にみられる販路開拓の代表的な取り組みが、以下の事例のようなファクトリーショップや直営店の開設であり、インターネット等による通信販売の実施も現代では当然のことといえる。

取組事例（ファクトリーショップや直営店の開設）

・ファクトリーショップ…漆琳堂、上出長右衛門窯、能作

・直営店…上出瓷藝、能作

・これらのうち、能作のファクトリーショップや直営店は、地域の観光拠点としての機能や規模・量等の面で全国屈指の事例といえるが、このほかにも注目される企業として、燕三条の銅器メーカーである玉川堂がある。同社の場合、東京銀座の直営店よりも重要な役割を果たしているのが燕本店（ファクトリーショップ）であり、工場見学・説明を通して職人が手間を掛けて一枚の銅版から成形する槌起銅器の匠の技に触れることが、一つ40万円と極めて高額なやかんの直販に結び付いている。

・広島エリアにおいても、熊野町では、熊野筆事業協同組合と行政等の連携により設立された筆の里振興事業団が、国内３ヵ所（東京銀座のひろしまブランドショップTAU内「銀座店」、広島市のひろしま駅ビルASSE内「広島店」、熊野町の筆の里工房内「本店」）に熊野筆セレクトショップを開設するとともにネット通販サイトも運営している事例がある（図4. 4）。

図 4. 4 熊野筆セレクトショップ銀座店

出所：熊野筆セレクトショップウェブサイト

（販路開拓～オープンファクトリー～）

さらに、販路開拓のもう一つの側面に、オープンファクトリー（産業観光）の取り組みがあり、以下の取組事例が参考になる。このうち、RENEWのように、メーカー以外の地場企業が核となること、企業間・産地間連携のもとで広域的なオープンファクトリーイベントを開催することも効果的といえる。

取組事例（オープンファクトリー）

・玉川堂の燕本店や能作のファクトリーショップ

・上出長右衛門窯がゴールデンウィーク中に開催する窯まつり

・福井県の鯖江市周辺地域で毎年10月に開催され漆琳堂も参加するRENEWの取り組み。産地特化型デザイン事務所のTSUGIが中心的役割を果たし、多くの参加企業や来場者を集めていることが特筆される。

（販路開拓～産地問屋等との連携～）

販路開拓は、産地問屋等のメーカー以外の企業が得意とするところでもあり、以下の取組事例のように、各メーカーが独自にファクトリーショップや直営店等を開設しなくても、産地内外の問屋等の他の専門的な企業と連携することで販路開拓を進めることも可能である。

取組事例（販路開拓における産地問屋等との連携）

・越前漆器産地に立地する産地特化型デザイン事務所のTSUGIは、現代版行商としてSAVA!STOREを運営し、全国の百貨店等で越前漆器をはじめとする福井県産の伝統産業関連製品等の出張・移動販売を行なうとともに、パッケージデザイン等を通じて地元メーカーの販路開拓を支えている。

・全国レベルで販路開拓支援を行っている好例が中川政七商店であり、同社は、「日本の工芸を元気にする！」とのビジョンのもと、全国から厳選した伝統工芸品について、実店舗や通信販売等を通じた販売促進とともに、コンサルティングを通じて商品開発やブランド化も支援している。

広島エリアにおいては、ひろでん中国新聞旅行地域商社事業部や地域商社あきおおたのように、近年各地で設立されつつある地域商社機能を活用することも有効といえる。特に、広島市を中心とする広島広域都市圏（24市町）では、圏域の特産品向けの地域商社機能の導入に取り組む事業者として、ひろでん中国新聞旅行を2019年10月に選定したところであり、こうした事業を通じて広島エリアの伝統産業関連製品の販路開拓を支援していくことが期待される。

（人材確保・育成～新製品・技術開発等のイノベーションの必要性～）

伝統産業の企業・産地が新製品・技術開発等のイノベーションに取り組む上で、販路開拓と並んで大きな課題となるのが人材確保・育成である。ただし、人材確保・育成については、新製品・技術開発等のイノベーションに取り組むことで売上・業績が改善すればその可能性が高まるという、売上・業績との相互依存的な関係が想定される。このため、人材確保・育成につなげるためにも、まずは現代人のニーズに即した製品・技術開発に挑戦する姿勢が不可欠といえる。

今回の先進地視察先企業においても、「売上・業績は依然として厳しい状況にあり、決して成功事例などではなく、もがき苦しんでいる事例である」との声が聞かれた。ただ、このように果敢にイノベーションに取り組んでいる企業・産地には、後継者だけでなく地縁や血縁のない無縁の人材（関係人口（特定の地域に関わりを持つ域外の人々）や移住者（IJUターン者））を含めて、

若い人材が自ら飛び込み、企業・産地の挑戦に力を与えている。

（人材確保・育成～産地と行政等との連携～）

新製品・技術開発等のイノベーションへの挑戦が人材を惹き付ける面があるとはいえ、それだけで十分とはいえない。特に、人材確保・育成においては、以下の取組事例にみるように、企業・産地と行政等との連携による方策展開も求められ、後述のような広域的な産地間連携の取り組みを含め、伝統産業を支える職人等の人材育成を行う拠点や仕組みを構築するだけでなく、移住促進・関係人口創出方策の一環として伝統産業人材の確保・育成を図ることも有効といえる。

取組事例（人材確保・育成における産地と行政等との連携）

・若者を中心に100人以上の移住者を迎え入れてきた越前漆器産地の鯖江市河和田地区では、産地と行政等の協力のもと、産業観光イベントRENEWとも連携しつつ、人材確保等のための移住説明会や合同就職説明会を開催している。また、産地と学生をつなぐイベントとして長年にわたり開催してきた河和田アートキャンプも関係人口や移住者の創出に寄与している。

・金沢市では、金沢卯辰山工芸工房を設置し伝統工芸を担う人材（作家・芸術家）の育成を図るとともに、金澤町家職人工房（若手工芸作家等の独立を支援する貸出工房）の設置や奨励金の交付など職人・後継者の確保・育成にも積極的に取り組んでいる（図4.5）。

図 4.5 金澤町家職人工房

出所：金沢市「令和元年度金沢市伝統工芸施策ガイド」

（経営革新・近代化）

伝統工芸メーカーのコンサルティングを手掛ける中川政七商店の現会長・十三代中川政七氏は、以前の自社の状況も踏まえ、多くの中小企業の問題点として、生産管理の概念が根付いておらず売れ筋商品の欠品を続けたり、非効率な作業工程の改善がなされていないことなどを挙げている。会社として基本的なことができておらず経営自体がない状態にあることを問題点として指摘しており、企業再生のためには、まず業務や財務の改善を行なうべきとしている。

また同社では、工芸産地再生に向けて、従来の分業体制を脱却して産地の関連企業が提携・資本集約することで、工程の上流から下流までを垂直に統合する新たな産地構造を構築すること、その中核を担う産地の「一番星」企業を生み出すことが必要としている。

これらの点を踏まえると、広島エリアの伝統産業の企業・産地においても、計数管理や業務改善活動のほか事業承継や産地構造の刷新を含めた経営革新・近代化も課題と考えられる。

③先端技術・外部資源の活用

（デジタル技術等の先端技術の活用）

新製品・技術開発や販路開拓、人材確保・育成に取り組んでいく上では、以下の取組事例にみるように、第四次産業革命の進展を踏まえたデジタル技術等の先端技術の活用も課題といえる。スマートフォン、タブレット等の情報端末やセンサー・IoTなどのデジタル技術をはじめとする先端技術を活用することにより、人材不足にも対応できる効率的な生産のほか、調達や販売の効率化・高度化も期待できる。

取組事例（デジタル技術等の先端技術の活用）

・漆琳堂は、電子線照射技術を活用した漆の高硬度化の研究など、新たな技術に挑戦する産学官連携に積極的に取り組んでいる。

・職人の手仕事による絵付けなど伝統を重んじる上出長右衛門窯では、大きさの異なる同型の製品を作製するに当たり3Dで原型をスキャンしてリサイズする手法を取り入れるなど、伝統的な工芸技術と先端的なデジタル技術の融合に取り組んでいる。

・獺祭ブランドで全国的に知られる山口県岩国市の旭酒造は、杜氏の確保難に直面したことを機に、ITを活用しデータに基づく革新的な製造法を確立し、杜氏の勘と経験に頼る酒づくりにデジタル化によるイノベーションを起こしたことでも知られている（図4.6）。

図4.6 旭酒造（株）のAI活用実証実験例

出所：旭酒造(株)ウェブサイト（2018年4月19日報道発表）

（企業間・産地間連携）

人材のほか資金等の経営資源に制約のある中小企業を主体とする伝統産業においては、以下の取組事例のように、イノベーションの推進に当たって外部資源を活用することが有効となる。伝統産業の企業・産地における外部資源活用の方向性の一つは、これらの事例のように、業界・業種を超えた異業種連携を含む企業間・産地間連携に取り組むことといえる。

取組事例（企業間・産地間連携）

・販路開拓面で伝統産業メーカーを支援している中川政七商店やTSUGIの事例は、メーカーと産地問屋あるいは産地特化型デザイン事務所との間の企業間連携の好例である。

・TSUGIが中心となり鯖江市周辺地域で開催している産業観光イベントRENEWや、中川政七商店が核となって産地の「一番星」企業を結集した日本工芸産地協会の結成などは、企業が個別に販路開拓等に取り組むよりも格段に大きな相乗効果を生む企業間・産地間連携による取り組みといえる。

・旅館業を営みながら北陸地域の伝統工芸メーカー等と連携し体験型の伝統工芸テーマパーク・加賀伝統工芸村ゆのくにの森を開設・運営しているゆのくにグループの取り組みも、伝統産業の企業・産地が異業種連携のもと産業観光拠点を形成したユニークな企業間・産地間連携の事例である。

・広島エリアにおいても、東広島市の酒蔵通りに集積する酒造メーカー・西条酒造協会や行政等の協力のもと、毎年秋の２日間で約25万人を集客する酒まつりや、歴史的な街並みを活用した酒蔵通りめぐりのイベントなどの開催は、酒蔵ツーリズムの全国的な成功事例の一つであり、伝統産業を活かした産業観光として注目されている（図4.7）。

図4.7 酒蔵通りの観光拠点「くぐり門」
（伝統的建築物を活かした観光案内所とカフェ）

広島エリアは、「外国人に人気の日本の観光スポット」として常にトップ３に位置する原爆ドーム（広島平和記念資料館、平和記念公園）と厳島神社（宮島）という二つの世界遺産を有するわ

が国を代表する観光地の一つであり、現状では規模が小さく必ずしも知名度は高くないとはいえ多様な伝統産業の集積地でもある。このような特性を活かした企業間・産地間連携の取り組みとして、上述のような広島広域都市圏としての一体的な販路開拓や、広域的な産地間連携の取り組みを含めた人材確保・育成などのほかに、伝統産業の体験も可能な産業観光エリアとしての機能強化を図ることも考えられる。

（公的支援機関等の活用）

伝統産業の企業・産地における外部資源活用のもう一つの方向として、以下の取組事例のように、行政を含めた公的支援機関等の活用を図ることが挙げられる。

取組事例（公的支援機関等の活用）

・漆琳堂では、福井大学等との連携により電子レンジや食器洗浄機に対応した漆器を開発し、電子線照射技術を活用した漆の高硬度化の研究にも産学官連携により取り組んでいる。

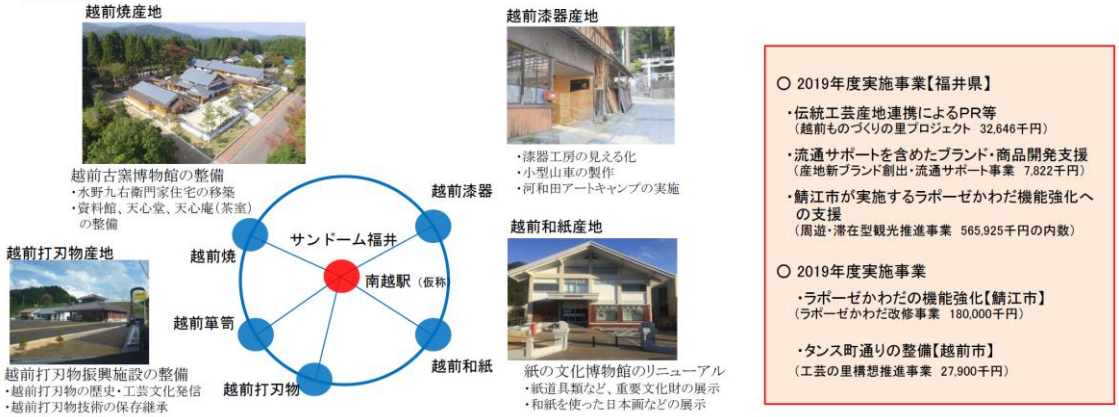
・金沢卯辰山工芸工房は伝統工芸の人材育成に特化した公的支援機関であり、金沢市ではそのほかにも新製品・技術開発や販路開拓等の多面的な伝統産業振興施策を展開している。

・石川県立伝統産業工芸館は情報発信拠点としての役割を果たす機関に位置付けられ、このほかにも北陸地域では、福井県が、産地間連携のもとで人材育成・販路開拓や産業観光に取り組む越前ものづくりの里プロジェクトや福井ものづくりキャンパスの運営など伝統工芸品産業の振興に取り組んでいる事例がある（図4.8）。

図4.8 越前ものづくりの里プロジェクト（伝統工芸産地の拠点づくりと交流強化）

これまでの成果	2019年度以降の予定	開業までに実現を目指す施策
・サンドーム福井へのデザインセンター移転、産業振興・人材育成拠点の整備（県、2016） ・紙の文化博物館のリニューアル（越前市、2016） ・越前古窯博物館の整備（県、～2017） ・越前打刃物振興施設の整備（越前市、～2018） ・コウゾや漆の森づくり（県・鯖江市、～2018）	・ラポーゼかわだの機能強化（鯖江市、～2020）	・伝統工芸品集積群の日本遺産認定 ・世界無形文化遺産への「和紙」の追加登録、「漆文化」の登録 ・南越駅（仮称）周辺を交流起点として整備

丹南エリアには、越前和紙や越前漆器など、5つの伝統工芸産地が集積しています。県の「越前ものづくりの里プロジェクト」を越前市の「工芸の里構想」などと一体的に推進し、各産地における発信拠点の整備、産地間や近隣観光地との周遊ルートづくりを進めます。



出所 福井県作成、「越前和紙ふるさと創造プロジェクト」（越前市）、「うるしの里かわだ元気再生プロジェクト」（鯖江市）より

出所：福井県「福井県高速交通開通アクション・プログラム 別冊（エリア別プロジェクト集）平成31年3月改定」

広島エリアの伝統産業の企業・産地においても、新製品・技術開発、販路開拓、人材確保・育成、経営革新・近代化や先端技術の活用などの諸課題への対応において、企業間・産地間連携に取り組むとともに、産学官連携や行政支援を含め公的支援機関等の活用を積極的に推進することが有効と考えられる。第１章や第２章でみたように、国および広島県では、伝統的工芸品に限らず地域産業・中小企業振興施策を含めて、伝統産業の経営革新、新製品・技術開発、販路開拓、人

材確保・育成、設備投資等を多面的に支援している（表4.1）。広島エリアの伝統産業の企業・産地がこのような行政支援などを活用すると同時に、産地組合や行政等が企業・産地の取り組みに対して積極的に関与・支援していくことも重要である。

表4.1 伝統産業が対象となる国および広島県の主な支援施策

	施策等の名称	対象企業・事業の要件	主な支援措置
国	伝統的工芸品産業支援補助金	伝統的工芸品の指定を受けた産地の事業者や製造協同組合等が作成する活性化計画等に基づく事業	新商品開発、販路開拓、後継者確保・育成、企業間・組合間連携等への補助
	地域未来投資促進法	自治体策定の基本計画を踏まえて事業者が策定し、知事または国が承認した地域経済牽引事業計画に基づく事業※ ※広島県地域未来投資促進基本計画が定める医療関連等の成長ものづくり分野、第四次産業革命分野、観光分野などに該当する事業	研究開発・事業化から設備投資、販路開拓等までを補助金、税制優遇、低利融資、規制の特例措置などにより支援
	中小企業等経営強化法	国策定の基本方針や事業分野別指針を踏まえて事業者が作成し、国が認定した経営力向上計画に基づく事業	人材育成、財務管理、設備投資等に対して税制優遇や低利融資などにより支援
	中小企業地域資源活用促進法	都道府県による地域資源の指定※を踏まえて事業者が策定し、国が認定した地域資源活用事業計画に基づく事業 ※広島県は、農林資産物104件、鉱工業品・技術82件、観光資源159件、計345件の地域資源を指定	新商品・サービス開発、販路開拓等に対して補助金、専門家支援、低利融資などにより支援
広島県	イノベーション人材等育成事業	社員の国内外研修への派遣、個人の専門職大学院等での修学が対象	社員の研修派遣、個人の修学に要する経費に対して補助
	中小企業イノベーション促進支援事業	新たな成長を目指しイノベーションに取り組む企業	マーケティング・ブランディング、デザイン、知的財産、生産管理等の専門家チームによる集中支援を実施。また、企業の技術力や成長性の評価書を発行することで、円滑な資金調達等を支援。
	成長支援人材育成・派遣事業	現場改善を通じた生産性向上や付加価値向上を目指す企業	ものづくり企業において現場改善をリードできる人材を育成する塾を開催（修了後、OB人材は企業に派遣され現場改善を支援、現役人材は所属先で活動）

資料：各種資料（図1.7～図1.10、表2.4参照）

伝統産業の生産の維持・拡大に向けては、以上のように、伝統産業に携わる事業者が主体的にイノベーションに取り組むことが肝要であり、その際には他の企業・産地との連携や行政等の公的支援機関の活用が有効である。伝統産業を活用した広島エリアのブランド化の出発点は、企業・産地の挑戦と積極的なPRを通じた知名度向上であり、これによりファンが増えさらに知名度が高まるという好循環の流れをつくる必要がある。このようなブランド価値上昇の仕組みづくりに、広島エリアの企業・産地が連携しつつ行政等とも一体となって取り組んでいくことが望まれる。

広島ブランド委員会

（委員長）

神　田　　尚	中国電力㈱　取締役常務執行役員

（副委員長）

北　野　　眞	西日本旅客鉄道㈱広島支社　執行役員広島支社長
中　村　靖富満	㈱やまだ屋　代表取締役
林　　英　樹	三菱商事㈱中国支社　中国支社長

（運営委員）

天　野　正一郎	東京海上日動火災保険㈱広島支店　広島支店長
飯　島　俊　荘	㈱奥村組広島支店　常務執行役員支店長
池　田　敏　男	㈱三井住友銀行広島法人営業部　広島法人営業部長
市　原　　卓	戸田建設㈱広島支店　執行役員支店長
伊　東　由美子	㈱文華堂　代表取締役
内　山　誠　一	(一社)中国経済連合会　専務理事
大　木　淳　雄	全日本空輸㈱中四国支社　支社長
大　野　　徹	㈱大野石油店　代表取締役社長
尾　木　　朗	㈱広島銀行　取締役常務執行役員
沖　野　有　紗	㈱エル・コ　代表取締役
尾　崎　　清	㈱ひろしまイノベーション推進機構　取締役会長
小　笹　浩　司	西日本高速道路㈱中国支社　執行役員中国支社長
落　合　央　範	広電エアサポート㈱　代表取締役社長
小　野　敬　彦	野村證券㈱広島支店　支店長
金　井　正　樹	㈱はんべえ　代表取締役
菊　池　三　春	㈱電通西日本広島支社　支社長
木　下　輝　彦	㈱エコー・システム　常務取締役
蔵　田　和　樹	田中電機工業㈱　代表取締役社長
河　野　高　信	己斐商事㈱　代表取締役
小　島　隆　広	㈱栗本ホールディングス　専務取締役事業部長
坂　口　達　司	ＫＤＤＩ㈱中国総支社　理事中国総支社長
坂　本　和　博	広島県農業協同組合中央会　専務理事
佐々木　輝　彦	㈱テレビ新広島　システム技術局長
清　水　慶　典	㈱あい設計　代表取締役社長
白　井　孝　司	㈱みづま工房　代表取締役社長
白　田　　学	日本製鉄㈱中国支店　支店長
角　倉　博　志	(公財)ひろしま美術館　常務理事兼副館長
瀬　川　光　俊	㈱共和保険サービス　代表取締役
寒　川　起　佳	㈱紀陽　代表取締役社長
田　尾　直　也	㈱原色美術印刷社　代表取締役社長
高　木　芳　郎	㈱速太郎本部　取締役社長
髙　原　哲　也	丸紅㈱中国支社　支社長

田　中　裕　一	東京海上日動火災保険㈱中国支店　中国支店長	
辻　井　隆　之	㈱広島三越　代表取締役社長	
土　橋　卓　也	日本航空㈱広島支店　支店長	
土　屋　武　美	㈱晃祐堂　取締役社長	
道　菅　宏　信	㈱中国新聞広告社　代表取締役社長	
土　岐　俊　二	㈱新生銀行広島支店　支店長	
中　下　善　昭	広島県信用保証協会　会長	
中　田　幸　男	㈱広電宮島ガーデン　代表取締役社長	
中　野　和　明	㈲ピースメイン　代表取締役	
永　野　浩　介	西日本電信電話㈱　取締役中国事業本部長	
中　原　晃　生	有限責任監査法人トーマツ広島事務所　広島事務所長 パートナー	
中　村　勇　人	川崎重工業㈱中国支社　支社長	
西　井　裕　昭	㈱西井製作所　代表取締役	
西　本　亮　太	三菱ＵＦＪ信託銀行㈱広島支店　支店長	
西　山　郁　也	凸版印刷㈱中四国事業部　執行役員中四国事業部長	
長谷川　純　也	㈱ＮＴＴデータ中国　取締役法人事業部長	
濱　﨑　利　彦	学校法人鶴学園 広島工業大学　情報学部長 教授	
濱　田　秀　夫	日本銀行広島支店　支店長	
林　　正　史	㈱山崎本社　代表取締役会長	
原　　めぐみ	ＡＮＡクラウンプラザホテル広島　エリア総支配人	
藤　井　良　造	三井不動産リアルティ中国㈱　代表取締役社長	
船　場　誠　吾	㈱近畿日本ツーリスト中国四国　代表取締役社長	
前　橋　　寛	三洋スーパースタンド㈱　代表取締役	
真　木　徳　美	㈱山貴　取締役会長	
増　矢　　学	(公財)中国地域創造研究センター　専務理事	
松　原　淳　一	広島文教大学　教授	
松　藤　研　介	広島ガス㈱　代表取締役社長 社長執行役員	
三　島　久　範	㈱ＧＫデザイン総研広島　取締役都市環境・建築デザイン部部長	
三　村　邦　雄	㈱三村松　代表取締役社主	
椋　田　昌　夫	広島電鉄㈱　代表取締役社長	
山　下　　泉	ゼネラル興産㈱　代表取締役社長	
山　城　武　之	㈱フレスタホールディングス　監査役	
山　本　恭　瑚	ステュディオグリオット㈲　取締役	
山　本　健　一	広島空港ビルディング㈱　代表取締役社長	
山　本　美　香	新庄みそ㈱　代表取締役社長	
吉　中　康　麿	広島駅弁当㈱　相談役	
若　林　真　一	公立大学法人広島市立大学　理事長・学長	
三　宅　清　嗣	㈱三宅本店　代表取締役社長	(呉)
森　光　孝　雅	㈱八天堂　代表取締役	(三原)
円福寺　雅　之	㈱円福寺　代表取締役	(尾道)
小　林　宏　明	日東製網㈱　代表取締役社長	(福山)
奥　井　智　裕	㈱グリーンウインズさとやま　常務取締役	(備北)
木　谷　博　郁	㈱サタケ　取締役人事部長	(広島中央)