

※印刷は2アップでお願いします

高岡／富山県西部の伝統産業再興への処方箋

－外国人市場の取込に向けた個社戦略と地域力の発揮－

2020年8月

協力： **富山銀行**

 **DBJ** 株式会社日本政策投資銀行
富山事務所

 **株式会社 日本経済研究所**
Japan Economic Research Institute Inc.

要旨

本稿では、最初に高岡／富山県西部※の伝統産業の特徴と問題を概観する。そのうえで、有望分野である外国人市場の取込に意欲的な伝産企業、およびその支援活動を行う組織へのヒアリングを踏まえて個社戦略を整理し、今後の方向性を考察することとしたい。 ※ 高岡市、射水市、氷見市、砺波市、小矢部市、南砺市の6市

1 | 高岡／富山県西部の伝統産業の特徴と問題

富山県は、日本海側屈指のものづくり県であり、その源流には伝統的な技術・技法の存在が挙げられる。国指定の伝統的工芸品に着目すると、富山県は6品目が選ばれ、その殆どが高岡／富山県西部に集中している。

当地でも伝統産業を取り巻く経営状況は厳しく、市場の大幅な縮小を余儀なくされている。最も規模の大きい高岡銅器でも、直近の販売額はピーク時の3割以下である。販売低迷を受けて、後継者不足が極めて深刻な問題となっている。

ただし、この10年間でみると、高岡の鋳物メーカー(株)能作が、革新的な商品を生み出し大きく成長したことで、若い経営者を中心に、変革にチャレンジしようとする動きがみられるようになった。それら企業の多くが、外国人市場を取り込もうと意欲的であり、取り組みを更に展開し高度化させていく必要がある。

2 | 外国人市場の取込に係る現状整理

外国人市場の取込に向けて意欲的な事業展開を行っている、高岡／富山県西部の伝産企業8社に対し、2020年2月の中下旬に対面方式でヒアリングを行い、現在までの成果について状況を把握した。

(以下次葉)

3 | 外国人市場の取込を支援する組織からの示唆

続いて、当地において伝統産業を支援する主立った官民の組織に対し、2020年5月末～6月末にかけてウェブや電話でヒアリングを行い、支援活動の内容や、地域の伝産企業による外国人市場の取込に関する実態等について調査した。

4 | まとめ・今後の方向性

外国人市場の取込戦略において基本方針となり得る5つのポイントは、「A.外国人市場を自ら学ぶ」「B.自社の提供価値を整理する」「C.価値を分かりやすく発信する」「D.現地の共創パートナーを得る」「E.外国人向け商品を創る」と整理される。これらは、非線形かつ相互に作用する循環型のサイクルとして繋がっているものと考えられ、繰り返しの学習効果によって、より効果的な価値の発信と市場の取込が図られよう。

しかしながら、伝産企業が自社単独で戦略を遂行していくには限界がある。伝産企業毎に直面する課題は違うため、個別に適切な支援が必要となるものの、伝産企業が個別に「共創パートナー」を探し出すのは容易ではない。そこで、伝産企業と共創パートナーを適切に結び付けるための地域の支援プラットフォームの機能が、今後益々重要になる。

プラットフォームを担う運営主体に求められる役割を踏まえると、地域の金融機関が主体的に関わることが望ましく、地域の金融機関が「地域の価値づくり商社」として、伝統産業再興の一助となっていくことを期待したい。

株式会社日本政策投資銀行 富山事務所 吉田守一、吉田志穂
株式会社日本経済研究所 松本哲也、芳賀マーシャ碧
協力：株式会社富山銀行

目次

※ 本稿では、伝統産業の担い手となるメーカーや問屋を「伝産企業」と称している（伝統産業と親和性の高い地場企業も含む）。

1 | 高岡／富山県西部の伝統産業の特徴と問題

(1) はじめに	1
(2) 主な伝統産業の概要	
① 高岡銅器・鉄器	2
② 高岡漆器	3
③ 井波彫刻	3
④ 伝統産業と親和性の高い地場産業（米酒、米菓）	4
(3) 深刻な構造的な問題	
① 国内市場の縮小	4
② 後継者不足	5
(4) 革新にチャレンジする動き	6

2 | 外国人市場の取込に係る現状整理

(1) 外国人市場の取込に係る現在までの成果	7
(2) 外国人市場の取込戦略の実態	
① 取込目的とターゲット市場	8
② 事業展開の状況	8
<コラム> 外国人市場の取込で成功した伝産企業の事例 (株)岩鑄	10

3 | 外国人市場の取込を支援する組織からの示唆

(1) 外国人市場の取込を支援する組織	
① 公的機関による海外の販路開拓支援	11
② 民間企業による海外の販路開拓支援	12
③ インバウンド市場の取込支援	12
<コラム> 伝産企業の価値を域外へ効果的に伝える (株)マグネット	13
(2) 外国人市場の取込を支援する活動からの示唆	13

4 | まとめ・今後の方向性

(1) 外国人市場の取込戦略の整理	
① 外国人市場を取り込む5つのポイント	15
② 外国人市場の取込成功に伴う波及効果	17
(2) 支援プラットフォームへの期待	
① 個別の伝産企業が直面する課題	17
② 課題解決のための対応策	18
③ 支援プラットフォームに求められる機能	19

1 | 高岡／富山県西部の伝統産業の特徴と問題

(1) はじめに

- 富山県は、日本海側屈指のものづくり県である。なかでも基幹産業の1つであるアルミ産業は、豊富な水による安定した電力と、伝統産業である「高岡銅器」の鑄造技術を背景に発展したと言われており、当地のものづくりの源流には、地域で伝統的に培われた技術・技法の存在が挙げられる。
- そこで一定の要件に基づき国が指定した「伝統的工芸品」（伝産品）に着目すると、富山県は6品目が選ばれ¹⁾、都道府県別で全国11位と相応の地位を占める。そして、その殆どが高岡／富山県西部（高岡市、射水市、氷見市、砺波市、小矢部市、南砺市の6市）に集中していることが分かる（図表1-1）。

図表1-1 富山県の伝統的工芸品（国指定）



（出所） 富山県、(一財)伝統的工芸品産業振興協会の資料より作成

1) 他にも県指定の工芸品が5品目ある（なお後述の高岡鉄器は県指定）

(2) 主な伝統産業の概要 ①高岡銅器・鉄器

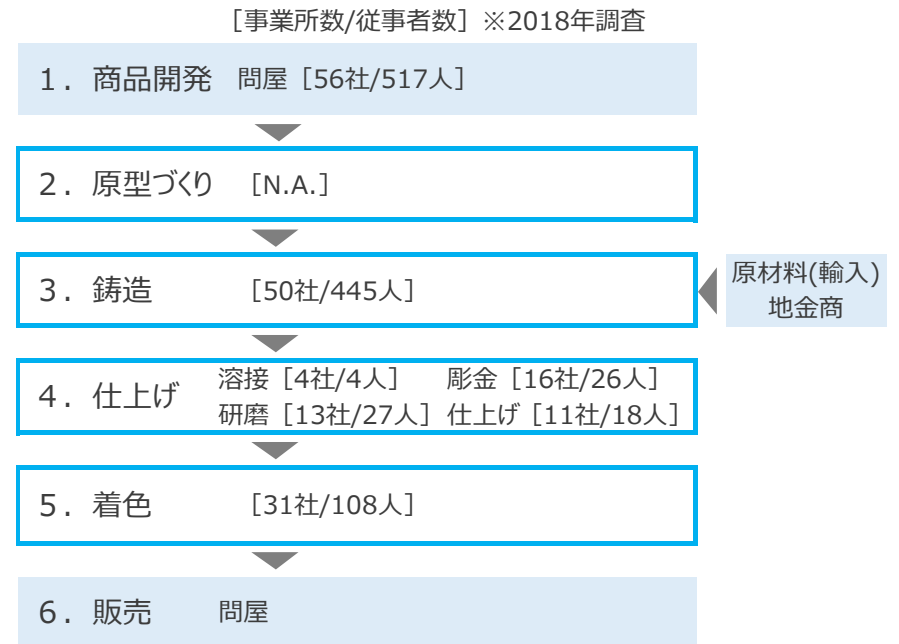
- 高岡銅器・鉄器は、1609年の高岡開町から2年後の1611年に、当時の統治者である加賀前田家2代目当主・前田利長が、町の繁栄を図るべく、近郷より7名の鑄物師を呼び寄せて現在の高岡市金屋町に鑄物場を開設、厚く保護奨励したことに端を発する。以後400年以上もの間、時代の変遷とともに様々な鑄物を作り出してきた歴史を持ち、現在でも国内第一の銅鑄物の産地²⁾である(図表1-2)。
- 現在まで問屋制による分業体制が確立されており、基本的に製造業者は作ることに専念し、新商品開発や販売機能は産地問屋が担う構造にある。事業所規模は小さく(事業所当たり従事者数平均6.3人)、職人集团的色彩が強いとされる(図表1-3)。

図表1-2 高岡銅器・鉄器が扱う商品の変遷

時代	西暦	事項	代表的な商品
江戸	・1611年	・前田利長公の命により鑄物師7人が移住	● 鉄鑄物 鍋、釜、農機具
	・1846年頃	・神戸、横浜から海外と直接取引を行い、輸出拡大	● 銅器 仏具、梵鐘、高岡キセル
明治	・1873年	・ウィーン万博 [※] にて受賞	● 銅器 火鉢、茶道具、香炉、銅像、花器、屋内置物、美術工芸品
	・1886年	・パリ在住の林忠正が「高岡銅工二答フル書」を草す	● アルミ鑄物 鍋、釜
大正			
昭和	・1946年頃	・大太平洋戦争後、アルミ鍋釜景気	● スズ鑄物 テーブルウェア
	・1969年	・銅器輸出額、戦後の最高を記録	
	・1990年	・銅器販売額のピーク	
平成			
	・2016年	・法隆寺国宝釈迦三尊像完全再現	
	・2018年	・薬師寺の東塔(国宝)相輪(そりん)の新調、修復	
令和			

※明治から昭和にかけて、万博に積極的な出品を続け、ブランド価値の向上を図った(出所) 伝統工芸高岡銅器振興協同組合の資料等より作成

図表1-3 高岡銅器・鉄器の分業体制



◆事業所当たり従事者数平均6.3人 (=計1,145人÷計181社)

(出所) 高岡市「高岡特産産業のうごき」等より作成

(2) ①高岡銅器・鉄器

- 技術面では、銅にとどまらず、鉄やアルミ、錫、金、銀等、様々な原材料に対応している。また、梵鐘や銅像といった比較的大きなものから、小さくて複雑な置物まで製造することが可能であり、それゆえ鋳物・加工技術も多種多彩に発展してきた（図表1-4）。

図表1-4 多種多彩な鋳物・加工技術

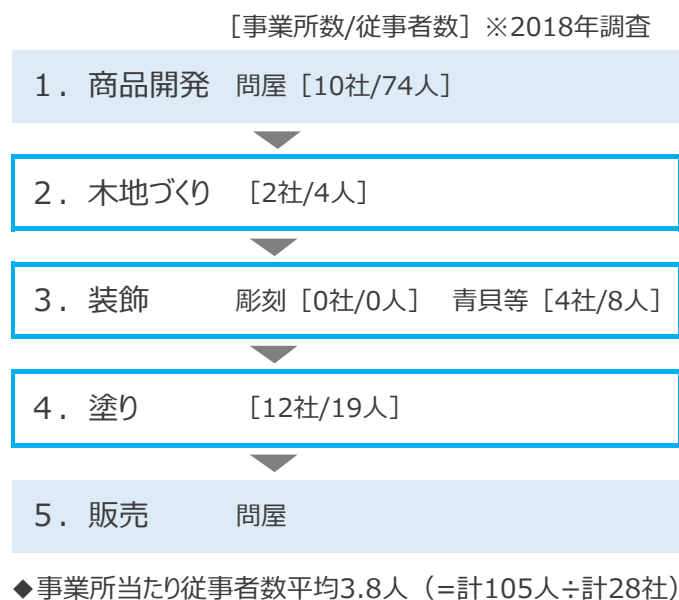
鋳造技術	概要		加工技術	概要	
双型鋳造法	<ul style="list-style-type: none"> ・挽き型（型板）を回転させて外側の鋳型を作り、一回り小さな中子との間に金属を流し込む、最も古い鋳造法 ・円筒形や円錐形の茶釜や梵鐘などの製作に用いられる 		彫金	<ul style="list-style-type: none"> ・金属の表面にタガネを使い、模様を彫り込む技法。毛彫り、透かし彫り、蹴り彫り、肉彫り、片切彫り、魚子打ちが代表的 	
焼型鋳造法	<ul style="list-style-type: none"> ・原型の周りに鋳物土を付けて型をとり、高温で焼きあげて鋳型を作る ・小さくて複雑な置物から大きな銅像まで製作する技法 ・現代ではガス型鋳造が主流 		エッチング	<ul style="list-style-type: none"> ・表面を酸で腐食させて多彩な模様を付ける技法 	彫金
蠟型鋳造法	<ul style="list-style-type: none"> ・蠟で作った原型を鋳物土で包んで鋳型を作り、高温で焼くことで、蠟が溶けた隙間を作る精度の高い技法 ・現代ではロストワックス鋳造法が主流 		サンドラスト	<ul style="list-style-type: none"> ・表面に圧縮空気で砂や金属の球を当て、つや消しに仕上げる技法 	
生型鋳造法	<ul style="list-style-type: none"> ・上下の型枠の中に原型を入れ、水分を含んだ砂で押し固めて鋳型を作る、量産に適した低コスト鋳造法 ・一般的な中小型鋳物向け ・高岡銅器を発展させた主力の技法 		化学研磨	<ul style="list-style-type: none"> ・薬品の腐食作用によって、表面の凹凸を滑らかにする技法 	象嵌
			硬盤打ち	<ul style="list-style-type: none"> ・表面に陶磁器片や鋼球を落として荒らす技法 	象嵌
			バフ研磨	<ul style="list-style-type: none"> ・回転しているバフに研磨材を付け、表面を研磨する技法 	着色
			切削仕上げ	<ul style="list-style-type: none"> ・鋳物生地－旋盤切削－ロクロ仕上げ 	着色
			着色	<ul style="list-style-type: none"> ・鋳物生地表面を腐食させることによって金属を発色させる技法 ・化学反応で様々な表現ができる 	着色

(出所) 伝統工芸高岡銅器振興協同組合、高岡銅器協同組合、(株)KANAYAの資料より作成

(2) ②高岡漆器

- 高岡漆器も、高岡開町の頃に指物（さしもの／木工和家具・器具）職人が高岡に移り住み、そこで作られた指物に朱漆が塗られたことが始まりとされる。
- 高岡銅器・鉄器と同様に分業体制が確立されており、事業所規模は小さく（事業所当たり従事者数平均3.8人）、職人集団的色彩が強い（図表1-5）。
- 技術面では、今日に伝わる塗りの技法として、立体感と独特の艶が特徴の「彫刻塗」、当時唐物として珍重されていた中国（明）の漆器を研究して生み出された「勇助塗」、鮑や夜光貝等青貝の真珠層を使って加飾（螺鈿）を施す「青貝塗」³⁾の3つが代表的である（図表1-6）。高岡銅器・鉄器と同じく、様々な原材料に対応し、技術の応用範囲が広いことが特徴的である。

図表1-5 高岡漆器の分業体制



図表1-6 代表的な塗りの技法

名称	概要	
彫刻塗	<ul style="list-style-type: none"> ・江戸中期の名工、辻丹甫（つじたんぼ）を元祖とする技術 ・漆を何層にも塗り重ねた後、彫刻を施す手法で、立体感と独特な艶を表現する技法 ・現在は色漆による色彩技法や、全体を朱塗りした後、凹部にマコモ墨を入れて陰影をつける皆朱塗などによって再現されている 	
勇助塗	<ul style="list-style-type: none"> ・江戸末期に、初代石井勇助が、中国・明時代の漆器を研究し、生み出した技法 ・中国風の意匠に、花鳥・山水などの絵や模様を描き、要所に青貝・玉石などを施す総合的な塗りの技法により作り出される 	
青貝塗	<ul style="list-style-type: none"> ・鮑、夜光貝、蝶貝、孔雀貝などを薄く削った青貝と呼ばれる材料を使い、三角形や菱形の細片を作り、それらを組み合わせて山水や花鳥などを表現する技法 	

（出所）高岡市「高岡特産産業のうごき」等より作成




（出所）伝統工芸高岡漆器協同組合の資料より作成

3) 高岡漆器の青貝塗の国内シェアは9割といわれている

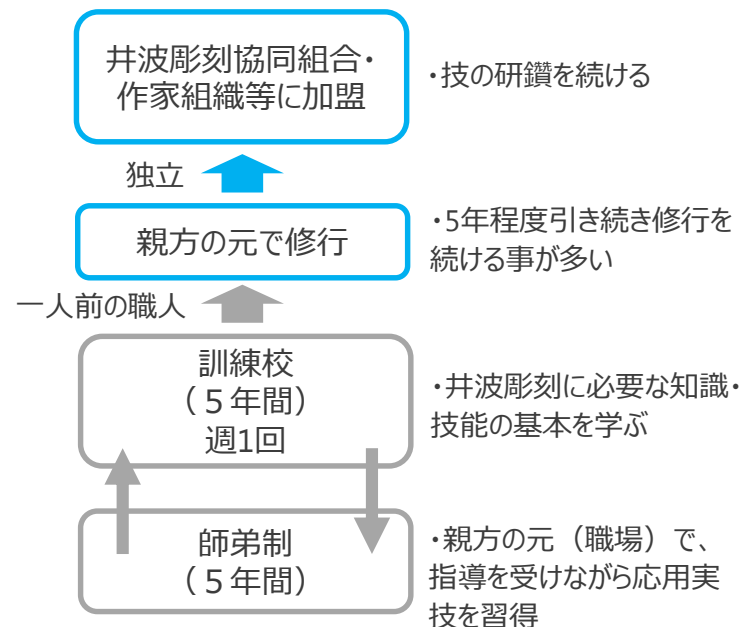
(2) ③井波彫刻

- 井波彫刻は、1762年に類焼した井波の瑞泉寺再建のため、京都の本願寺から派遣された御用彫刻師より、地元の大工4名が匠の技を習ったことを起源とする。以後、全国各地の寺社向け彫刻から、一般住宅向け欄間彫刻、獅子頭、衝立、祭り彫刻、木像、置物、看板等幅広く手がけるようになった（図表1-7）。
- 井波彫刻では、問屋制度をとっておらず、彫刻師が自ら、顧客の要望に応じて生産から販売まですべてを行う。彫刻士数は、90年代前半に300名を越えていたが、現在は114名⁴⁾を数える。
- クス、ケヤキ、キリ等の厚みのある原材料（木材）を用いて、荒彫りから仕上げ彫りまで200本以上のノミや彫刻刀を駆使する伝統の木彫の技を習得するためには、親方に弟子入りするとともに、日本で唯一の木彫の訓練校で職業訓練（修了まで5年間）を受ける必要がある（図表1-8）。

図表1-7 井波彫刻が扱う商品の変遷

時代	西暦	事項	代表的な商品
江戸	・1762年 ・1774年	・井波大火により、瑞泉寺類焼 ・瑞泉寺再建、御用彫刻師から地元大工が技を習得	● 寺社仏閣彫刻 
明治	・1870年頃	・彫刻を専業とする者が現れる	● 住宅用欄間彫刻 寺社仏閣
大正 昭和	・1942年頃 ・1947年	・民間からの需要が増加 ・井波彫刻技能者養成所（現訓練校）を開設	● 獅子頭、衝立、祭り彫刻、木像、置物、看板、天神様、パネル 
平成	・1990年頃 ・2018年	・生産額のピーク ・「宮大工の鑿一丁から生まれた木彫刻美術館・井波」が日本遺産に認定 ・名古屋城本丸御殿復元に際し、將軍御座所向けに欄間7枚を制作	● 欄間・置物 ● 木彫ギター 
令和			

図表1-8 井波彫刻の師弟制度



（出所）井波彫刻協同組合、(公社)とやま観光推進機構の資料より作成

（出所）井波彫刻協同組合の資料等より作成

(2) ④ 伝統産業と親和性の高い地場産業（米酒、米菓）

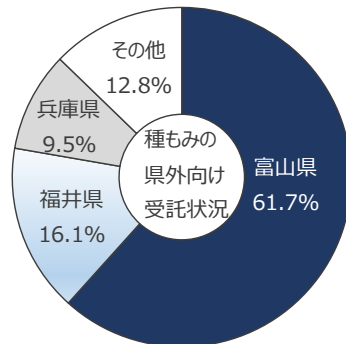
- 富山県は、米の収穫量こそ2019年20.5万トン（全国12位）とトップクラスに準ずるが、厳しくも豊かな気候風土と冷たい雪どけの名水に恵まれて、品質面での高い評価に加え、全国屈指の水田率（同1位）や種もみ受託量（同1位）といった特長を有する、全国有数の米どころである（図表1-9）。それゆえ当地では古くから米を加工する米酒、米菓等の地場産業が発展し、地域の特徴を形成してきた。
- これら地場産業は、例えば日本酒と伝産品の器の組み合わせ等、事業展開において伝産企業と親和性が高いと見られ、連携により様々なシナジー効果が見込まれる。昨年、砺波市の老舗酒蔵・若鶴酒造(株)が、高岡銅器の鋳物メーカーとの共作で世界初の鋳造製蒸留器を開発した（図表1-10）。また、南砺市の米菓メーカーでも、地域の伝統文化の魅力と組み合わせ、こだわりの商品の海外展開を図る動きがある。

図表1-9 米どころとしての富山県の特徴

水田率
(令和元年)
95.4%
全国1位

種もみ受託量
(令和元年)
61.7%
全国1位

順位	都道府県名	水田率 (%)
1	富山	95.4
2	滋賀	92.4
3	兵庫	91.6
4	福井	90.8
5	新潟	88.8



図表1-10 若鶴酒造(株)と伝統産業との連携

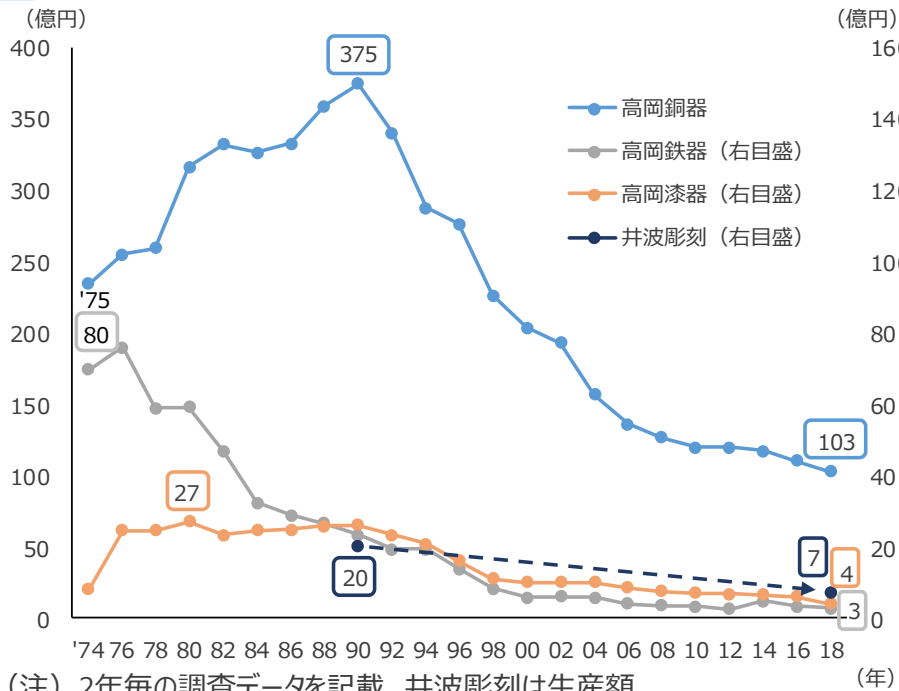


- 2019年、若鶴酒造(株)(砺波市)は、老舗の梵鐘メーカー(株)老子製作所(高岡市)の有する高岡銅器の技術を用いて、世界初の鋳造製ウイスキー蒸留器(ポットスチル)「ZEMON」を開発
- ZEMONは、梵鐘と同じく、純銅より強度のある銅錫合金でつくられている。耐久性に優れ、お酒の味をまろやかにすると言われる錫の効果により、高品質な蒸留酒の製造が可能となった

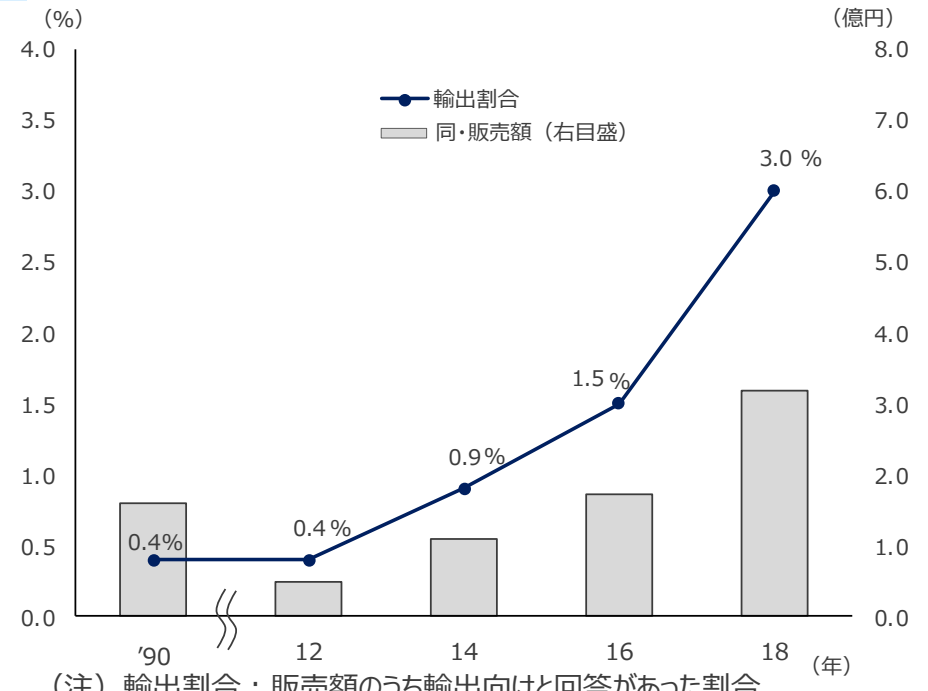
(3) 深刻な構造的問題 ① 国内市場の縮小

- しかしながら、当地でも伝統産業を取り巻く経営状況は厳しく、市場の大幅な縮小を余儀なくされている。最も規模の大きい高岡銅器でも、1990年代前半のバブル期まで成長を続けていたが、その後は減少に転じ、直近の販売額はピーク時の3割以下（1990年375億円→2018年103億円）である。鉄器は既に70年代後半より長期低迷を続け、直近でピーク時の4%以下に過ぎない（1975年80億円→2018年3億円）。井波彫刻も生産額のピークが1990～1991年頃の約20億円で、近年はピーク時の1/3程度（7億円程度）とみられる（図表1-11）。
- 販売地域は国内向けが殆どである。高岡銅器・鉄器の輸出割合自体は、上昇傾向にあるとは言え、2018年販売額計106億円のうち3.0%（約3億円）程度と、更なる拡大が望まれる（図表1-12）。

図表1-11 販売額の長期推移



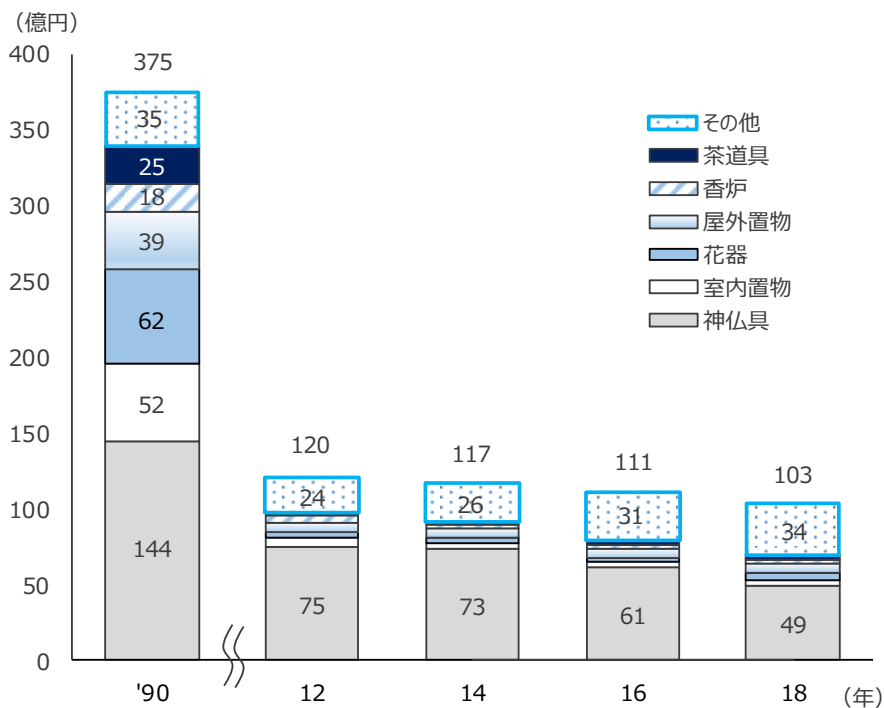
図表1-12 高岡銅器・鉄器の輸出向け販売割合の推移



(3) ①国内市場縮小（続き）

- ここで高岡銅器の種別販売額の推移をみると、主力の「神仏具」から「茶道具」まで、従来のカテゴリー全てが総崩れであることが分かる（図表1-13）。安い中国製の流入のほか、従来品の殆どが、時代のニーズに合わず、あまり使われなくなり、需要が減ってしまった結果、国内市場の縮小に至ったと考えられよう。
- なお、近年はデザインに力を入れて、より身近で現代の生活様式に合った新商品の開発等が進展しており、文具・小物、パネル、エクステリア製品、テーブルウェア、アクセサリ等「その他」の販売額が増加している。
- 今後に関する市の意識調査でも、高岡銅器・鉄器の加工従事者は高齢等を理由に4割超が「既存のままでよい」と回答したが、全体では新商品の開発や国内外の販路開拓への意欲が認められる（図表1-14）。

図表1-13 高岡銅器の種別販売額の推移



(注) その他：文具・小物、パネル、エクステリア製品、テーブルウェア、アクセサリ等
 (出所) 高岡市「高岡特産産業のうごき」より作成

図表1-14 今後の方向性に関する意識調査結果

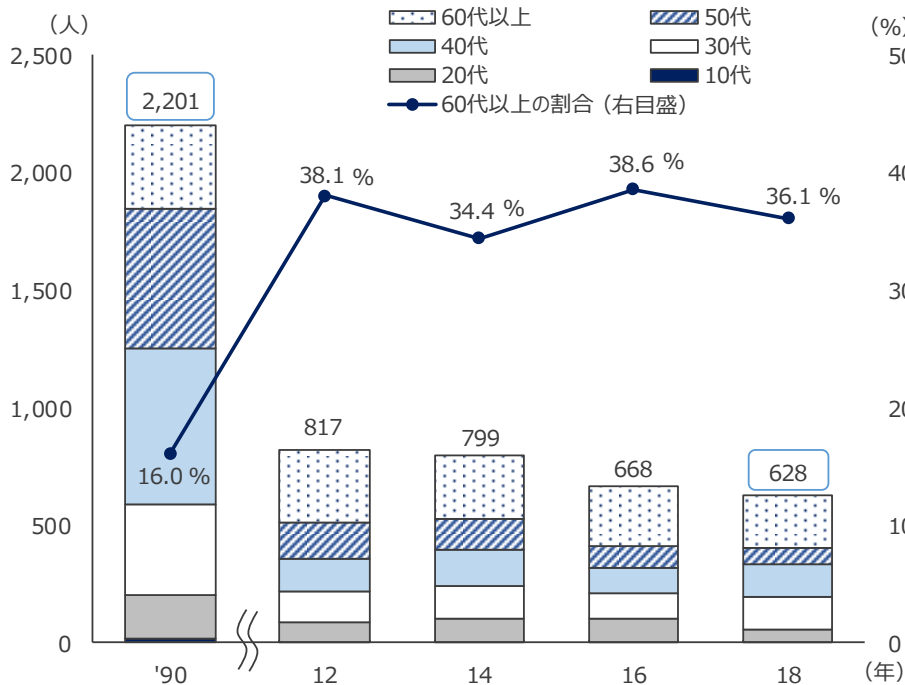
	高岡銅器・鉄器			高岡漆器	
	①問屋	②鑄造	③加工	①問屋	②加工
伝統技術と融合させる新技術の導入	2.7%	0.0%	5.1%	7.4%	10.8%
異素材の活用	11.6%	14.0%	5.1%	18.5%	10.8%
新商品の開発	24.1%	8.6%	11.7%	18.5%	13.5%
国内の販路開拓	17.0%	22.6%	5.8%	11.1%	8.1%
海外の販路開拓	12.5%	14.0%	4.4%	14.8%	2.7%
工房見学・体験などの産業観光の受け入れ	1.8%	8.6%	2.9%	3.7%	8.1%
文化財などの修理事業	2.7%	2.2%	8.8%	3.7%	13.5%
事業の効率化による経営改善	9.8%	4.3%	0.7%	3.7%	2.7%
IoT等を活用した工程等の改善	0.0%	8.6%	0.0%	0.0%	0.0%
技術継承などの後継者育成	8.9%	0.0%	10.2%	18.5%	10.8%
既存のままでよい	8.0%	7.5%	42.3%	0.0%	10.8%
その他	0.9%	9.7%	2.9%	0.0%	8.1%

(出所) 同左

(3) ②後継者不足

- 販売低迷を受けて、従業員の減少や高齢化、後継者不足が極めて深刻な問題となっている。実際、高岡銅器・鉄器の鑄造・加工従事者数は減少が続き、直近は銅器・鉄器販売額のピーク年である90年の4分の1程度に過ぎない。加えて、60代以上の割合も上昇、近年は約40%台で高止まっている（図表1-15）。
- 後継者育成には長い年月を要するが、なり手の減少に加え、継承すべき高度な技術とそれを活かした商品の中にミスマッチが生じており、技術継承を難しくしている。市の調査では半数以上の加工業者が「自分の代で廃業してもよい」と回答したほか、近年は高名な職人の廃業や逝去とともに伝統の技も失われ、できなくなる加飾や表現等が生じており、伝統産業の根幹が揺らぐ事態となっている⁵⁾（図表1-16、17）。

図表1-15 銅器・鉄器の鑄造・加工従事者数の推移



(出所) 高岡市「高岡特産産業のうごき」より作成

図表1-16 後継者に関する意識調査結果

	高岡銅器・鉄器			高岡漆器	
	①問屋	②鑄造	③加工	①問屋	②加工
後継者が継ぐ予定	40.4%	37.8%	12.8%	22.2%	11.8%
後継者候補がいるが継ぐか未定	17.0%	21.6%	7.7%	55.6%	5.9%
誰かに会社を継いでほしい	2.1%	8.1%	1.3%	0.0%	0.0%
自分の代で廃業してもよい	34.0%	29.7%	65.4%	22.2%	52.9%
自分の代で廃業してもよいが、技術は誰かに継承してほしい	6.4%	2.7%	12.8%	0.0%	29.4%

(出所) 同左

図表1-17 高名な職人の廃業や逝去

高岡銅器	1908年から続く 四代目蠟型鑄造 作家	2017年 廃業	・量産が可能なロストワックスに代替され、需要が減少 ・初代から受け継がれてきた道具539点を高岡市立博物館に寄贈（2019年11月）
高岡漆器	彫刻塗の彫刻工程 を担う唯一の伝統 工芸士※	2020年 83歳で 逝去	・塗り職人に、彫り技術の指導を続けていたが、継承 半ばで逝去 ・質の高い商品づくりに多大な影響を及ぼす
井波彫刻	現代の名工 井波彫刻における 唯一無二の広告塔	2020年 85歳で 逝去	・多くの弟子を預かり、後継者育成に尽力 ・高齢化により弟子の受け入れが減少しており、後継 者不足が懸念される

※伝産品の作り手のうち、高度な技術・技法を保持すると、国が認定する技術者

(出所) 新聞記事等より作成

(4) 革新にチャレンジする動き

- 高岡／富山県西部の伝統産業は、長い歴史の中で、様々な原材料を扱い、芸術性の高い美術品から人々の生活を豊かにする民藝⁶⁾まで幅広く対応してきた奥深さを持つ、貴重な地域資源である。
- 現下、市場縮小と後継者不足という構造的な問題を抱え、伝統と技術の継承が危ぶまれているものの、この10年間でみると、高岡の鋳物メーカー(株)能作が、革新的な商品を生み出し大きく成長したことで、若い経営者／職人を中心に、覚悟を持って変革にチャレンジしようとする動きがみられるようになった(図表1-18)。
- それら企業の多くが、新たな需要開拓の有望分野として外国人市場を取り込もうと意欲的である。しかし、これまでの取り組みの延長線上では、国内市場の減少を補うほどの成長は困難と思料され、伝統の技を活かして外国人向けに売れるモノを提供するための取り組みを更に展開し高度化させていく必要があるのではないかと。端的に言えば、現地の市場に対する深い理解に基づき、外国人が求める価値に合った商品の開発と販路開拓についての戦略を描くとともに、大胆に他力を活用していくことが肝要であろう。
- そこで次章からは、外国人市場の取込に意欲的な伝産企業、およびその支援活動を行う組織へのヒアリングを踏まえて、外国人市場を取り込むうえでの個社戦略を整理し、今後の方向性を考察することとしたい。

図表1-18 革新にチャレンジする動き

(株)能作(高岡市)



テーブルウェア

- 錫100%の曲がる特性を活かし、自由にカタチをかえる楽しさと驚きを与える



花器

- デザイン性を高めることで、生地(金属の素材)の美しさを際立たせている

(出所) (株)能作の資料より作成

(有)モメンタムファクトリー・Orii(高岡市)



建材

- 着色が困難とされていた薄い銅板に着色する技術を開発

(出所) (有)モメンタムファクトリー・Oriiの資料より作成



工場見学・着色体験の様子

6) 1925年、思想家の柳宗悦(南砺市・善徳寺で代表作「美の法門」を執筆)が、手仕事による日用品の中に「用の美」を見出し「民藝」(民衆の工藝)と名付けた

2 | 外国人市場の取込に係る現状整理

(1) 外国人市場の取込に係る現在までの成果

- 外国人市場の取込に意欲的な事業展開を行っている、高岡／富山県西部の伝産企業8社に対し、2020年2月の中下旬に対面方式でヒアリングを行い、現在までの成果について状況を把握した。
- 外国人向けの取り組みは開始したところであり、海外売上高は総売上高の2割に満たない企業が殆どであった。ただし需要は顕在化しており、成長率も高く、今後の事業拡大が見込まれている（図表2-1）。

図表2-1 外国人市場の取込に係る現在までの成果

海外の展示会に出展	一定の成果が出始めた	事業展開を拡大予定	その他の意見
<ul style="list-style-type: none"> ・ 引き合いが多く、供給量が追いついていない ・ 国内需要に比べて、海外向けの方が受注数の増加率が高い ・ 国内の発注が1回あたり（多くて）十数ケースに対して、海外からの発注は1回あたり数十ケースと多い ・ 北米チャネルの売上は高く、安定している ・ 売り上げは年々伸びている 	<ul style="list-style-type: none"> ・ パリ、シンガポール、ハリウッド、ドバイ、中国、タイ等で展示会に出展し、一部の富裕層の要望に応えられた商品もあったが、全く売れないことも経験した ・ 展示会の効果が徐々に現れ始めている。「コテコテの日本らしい」商品が売れ始めている 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今後は取り扱う工芸品の種類も拡大させるほか、器とともに茶葉等の販売も検討している ・ 外国人市場をメインターゲットにした、新しいブランド事業を開始する 	<ul style="list-style-type: none"> ・ Made in Japanがブランドとなっており、出荷先が途上国であっても、先方からの品質の要求水準は国内基準と同様である ・ 利益率は輸出コストを踏まえても国内向けより高い

(出所) ヒアリングより作成

(2) 外国人市場の取込戦略の実態 ①取込目的とターゲット市場

- 外国人市場を取込む目的として、国内市場の縮小や競争激化への対応を挙げる企業が多かった。一方、国内市場より海外市場でこそ、自社の商品の価値を評価してもらう意義がある、あるいは海外市場での成功が内需を誘引すると考えて、最初から外国人をターゲットにして事業展開する企業もあった（図表2-2）。
- 多くの企業が、海外の現地外国人と訪日外国人（インバウンド）の両方を対象としており、海外では、東アジア・東南アジアや、米国・欧州を主なターゲット市場としていた。なかでも中国、特に現地の富裕層が（インバウンドも含めて）最大かつ最も重要なターゲットに位置付けられている。加えて、比較的購買力の高い市場として、東南アジア（特にシンガポール）に注目している企業も多い。
- ただし、自社の認知度やブランドの価値向上の観点からは、引き続き米国（特にニューヨーク）や欧州（特にロンドン、パリ）へ進出して、現地で高い評価を得ることを重視しているとみられる（図表2-3）。
- 海外向けは、国内での定価に輸出コストを上乗せした価格で販売されるため、現地の富裕層が主なターゲットとなる。ただし近年は、SNSを通じた情報発信や、現代的なデザインの採用等によって現地の若年層からも関心が寄せられており、ターゲットとなる顧客の範囲が広がりつつある。

図表2-2 取込目的

1	・ 国内売上減少を見越し、それを補完するため
2	・ 内需誘引のため ・ 海外で評判になれば、日本でも評判となるため
3	・ 海外の方が生活の中に金属文化が定着しているため ・ 外国人市場で一定の需要があることを認識していたため、外国人市場をターゲットに創業した

(注) 回答が多かった順
(出所) ヒアリングより作成

図表2-3 ターゲット市場

1	東アジア（中国、台湾、香港）
2	米国（ ニューヨーク ）
3	欧州（ ロンドン、パリ ）
4	東南アジア（シンガポール、ベトナム）

(注) 同左
(出所) 同左



2020年1月
県主催「とやま伝統工芸品PR展示
販売会 in パリ」での実演の様子

(出所) 富山県の資料より作成

(2) ②事業展開の状況：外国人市場の学習と試行錯誤

- 外国人市場取込の第一歩が、海外展示会への出展であることが共通した特徴であった。実体（本質）を捉え難い外国人市場を取り込むには、何より現地のターゲット顧客に係るニーズを収集することが重要だと各社が認識しているが、国内でそれを行うには限界がある。したがって、海外展示会への出展は、会場での外国人との直接的なコミュニケーションや、出展の合間に実施する現地視察等を通じて、現地市場を肌で感じながら学習する貴重な機会となっている（図表2-4）。
- しかし、大きな到達点である「外国人にその価値が理解され、購入してもらえる商品」の製造、販売に至るには、複数回に亘る海外展示会への出展等を通じて、外国人市場を学習し、顧客ニーズを掘り下げてこそはじめて可能となる。実際、たった一回の出展や商談で大きな成功を遂げた企業はなく、数年かけて幾度も挑戦と失敗を繰り返し、結果として取引が実現していた。

図表2-4 外国人市場の学習と試行錯誤

海外展示会に出展	現地の情報やニーズを収集	試行錯誤を繰り返す
<ul style="list-style-type: none"> 海外展示会でJETROのジャパンパビリオンに5年連続で出展したほか、台湾、中国、フランスの展示会にも継続して参加 <u>海外の展示会に複数回出展して認知度を高めている</u> 引き合いや紹介のあった海外展示会に出展 	<ul style="list-style-type: none"> <u>地道に展示会に出展し、そこで声をかけられた客とやりとりを重ねて、海外の情報を蓄積している</u> 現地に4年間在住して、現地で使う道具等を見聞きしたため、彼らが好むデザイン、形、大きさ等を熟知している。それを、商品ラインアップに反映している 	<ul style="list-style-type: none"> 最初から戦略的に特定の市場を狙って特定の商品を展開した結果ではない 様々な商品を海外の各地に出向いて出した結果として売れている。試行錯誤を繰り返したことが実を結んでいる



2018年11月
中国国際輸入博出展

（出所）JETRO富山の資料より作成

(2) ②事業展開の状況：現地パートナーとプロモーション

- 多くの企業が、外国人市場を取り込む過程で、現地の市場に精通し、販路を有する現地の代理店を活用している。その際、自社の商品や伝統技に理解を示してくれる先であるほど、プロモーション（消費者の購買意欲を喚起するための活動）を積極的に展開する傾向にあり、そのような現地において自社や商品の価値を啓蒙してくれる現地パートナーを得られたことが、海外での事業展開に大きく寄与している（図表2-5）。
- また、現地の代理店は、単に販売を担うだけでなく、現地外国人の反応やニーズ情報を自社に伝えてくれるという意味においても重要な存在となっている。このため、多くの企業が、輸出ビジネスを商社任せにするのではなく、現地の代理店との直接取引や直接交渉を行う関係を重視している。

図表2-5 現地パートナーとプロモーション

理解のある代理店を通じたプロモーション	代理店と直接つながる
<ul style="list-style-type: none">・ <u>商品の良さを理解するバイヤーが自らプロモーションを企画し、それを通じての商品販売が好調である</u>・ 当社の商品を良く理解する代理店が、専門の売り場で直接顧客と対面で話をしながら販売を行う	<ul style="list-style-type: none">・ <u>現地での顧客の反応やニーズ情報を直接得るためにも、現地で販売を担う代理店と直接貿易を行うようにしている</u>・ 輸出業務は商社に委託するものの、自ら代理店の開拓・商談を行うようにしている

(2) ②事業展開の状況：産業観光によるプロモーション

- また、インバウンドを国内（地域）の工場等に受け入れる産業観光の取り組みが、プロモーションの一手段として有望視されている。外国人に日本の伝統技を直に体験してもらい、その価値を実感してもらうことで、その場の商品購買に繋げるだけでなく、価値を実感した外国人を媒介して、現地市場における自社の認知度アップや新たな取引を惹きつけることが期待される（図表2-6）。
- なお、一部企業で越境EC（インターネット販売サイトを通じた国際的な取引）の体制を整えるも、before コロナ⁷⁾ にあって、その成果はまだ限られていた。

図表2-6 産業観光によるプロモーション

インバウンド向けに価値体験の場を提供	インバウンドの帰国後のリピート購買は限定的
<ul style="list-style-type: none"> ・ 国内外から地域に来る観光客に、<u>伝統産業の手仕事の体験を通じて知ってもらい、魅力を感じてもらうことが重要である</u> ・ <u>観光産業、インバウンド観光客の受け入れ</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>インバウンドの帰国後の需要を狙って越境ECサイトを開設するも、業務用や卸売の問合せが殆どである</u> ・ 帰国後にリピート購入することはあまりない



(株)能作 産業観光

(出所) ヒアリングより作成

(出所) (株)能作の資料より作成

(2) ②事業展開の状況：外国人向け商品ラインアップと商品開発

- 海外展示会への出展、あるいは現地の代理店等を通じて学んだ現地市場の趣味趣向等に関する情報に応じて、現地で展開する商品ラインアップや、外国人向けの新たな商品開発に繋がっている（図表2-7）。
- とりわけ伝統技を活かした外国人向け商品を新たに開発する場合、自社で収集した現地情報だけでなく、現地の代理店やデザイナー等から把握した顧客ニーズを取り入れたり、代理店と共同開発を行ったりしていた。
- 更に取り組みが進んだ企業では、外国人の関心を引き出し、相手の生活スタイルや趣味趣向に適した比較的求めやすくシンプルな商品と、伝統的な技法や日本的な用途・デザインにこだわった伝産品（美術品に近い位置付け）の2ラインを展開し、両者を上手く関連付けながら現地での取引を拡大、自社の認知度やブランドの価値向上を狙っている。

図表2-7 外国人向け商品ラインアップと商品開発

対象に合わせた商品展開	ニーズに合わせた商品開発		2ラインを展開
<ul style="list-style-type: none"> ・インバウンド市場は、中国やアジアからの観光客が多いため、中国人・アジア人の趣味・趣向に合った商品を展開している ・進出国・出展国に合わせて商品の種類やバリエーションを変えて展開している ・工芸品だけでなく「地域の食品と伝統産業」といった形で、地域の産品を一体的に提案していくことが有効だと考える ・東南アジアでは、toB向けにユニークな商品が、toC向けには小さくて芸術性の高い商品が売れている 	<ul style="list-style-type: none"> ・現地の企業とともに、外国人のニーズに合った、新しい商品ブランドを立ち上げ、海外で生産販売を開始する ・代理店からの要望（現地のニーズ）に応えた商品の制作を行っている ・商品開発にあたっては、国内だけでなく、イタリアやスペインのデザイナーネットワークからも現地情報の提供を受けている 	<ul style="list-style-type: none"> ・展示会を通じて現地のニーズを知ったことで、それに対応すべく、これまでにない新しい技術開発・商品開発に挑戦した ・現地の問屋と連携し、自社の技術を活用して現地のニーズに合った商品を製造 ・ブランドプロデューサー、デザイナー、メーカーの3者で、ターゲットの特定から商品づくり、プロモーション方法までを話し合っ商品開発をする 	<ul style="list-style-type: none"> ・まずは、外国人の関心が高い商品、外国人のニーズに合った商品で外国人や海外バイヤー等を引きつけ、それをきっかけに、伝統的な商品へと誘引して取引を拡大させる ・別のブランドで、機械による量産体制を構築することで、世界的に広く展開し、ブランドの認知度を上げていく。その一方で、職人の伝統技によるモノづくりを行い、ブランド価値を育てる、双方の相乗効果でブランドの認知度と価値を向上させる

<コラム> 外国人市場の取込で成功した伝産企業の事例 (株)岩鑄

- 海外展開で成功を収めている伝産品の1つが南部鉄器であり、その代表的な企業が岩手県盛岡市の(株)岩鑄である。同社は30年以上前から海外に目を向け、現在約30カ国に輸出している（図表2-8）。
- 当初は伝統的な南部鉄器を欧州の展示会へ出品していたが、ある時、会場で仏国の紅茶メーカーからカラフルな急須（ティーポット）を依頼されたことで、欧州でのティータイムの大切さや、仏国の生活様式に合った色を知り、制作に挑戦することになった。新たな着色技法の開発には約3年を要したが、発売後は美しさと品質の良さが評価され欧州市場で人気を集め、「IWACHU」が鉄器の代名詞になるほど浸透、それが北米市場にも波及して、日本国内での再評価に繋がった。
- 現在は、各国の代理店を介して現地市場のニーズ情報を集め、また、実際に自分たちも足を運んで商品開発や提案に役立てており、伝統的な南部鉄器やカラフルな急須に加えて、伝統技を活かしたキッチンウェア等、商品バリエーションを増やし、そのプロモーションは各国の代理店が行っている（図表2-9）。
- 同社の成功要因として以下の3点が挙げられよう。
 - 長きにわたり継続的に海外に目を向けている
 - 現地市場を学び、外国人向けにニーズを捉えた商品を提供できている
 - 販売と情報収集のチャネルとして、各国の代理店ネットワークを構築できている

図表2-8 (株)岩鑄 会社概要

本社所在地	岩手県盛岡市南仙北2丁目23-9
創業/会社設立	1902年6月/1962年4月
資本金	9,320万円
代表者	代表取締役社長 岩清水 弥生
社員数	80名
業務内容	南部鉄器工芸品の製造販売
拠点	本社、飯岡工場（盛岡市）

(出所) (株)岩鑄の資料より作成

図表2-9 (株)岩鑄の代表的な商品



3 | 外国人市場の取込を支援する組織からの示唆

(1) 外国人市場の取込を支援する組織 ① 公的機関による海外の販路開拓支援

- 当地において伝統産業は重要な産業の1つであり、その経営を支援する官民の組織が比較的多く存在する。そこで、主立った支援組織に対し、2020年5月末～6月末にかけてウェブや電話でヒアリングを行い、支援活動の内容や、地域の伝産企業による外国人市場の取込に関する実態等について調査した。
- 公的機関による海外の販路開拓支援事業として、例えば、日本貿易振興機構（JETRO）富山等による「伝統工芸デザイン製品海外販路開拓支援プログラム」がある（図表3-1）。
 - 2012年6月に、他の市町村に先駆けてJETRO富山と高岡市が、地域の伝産企業による海外市場開拓のための連携・協力に関する覚書を締結し取り組みに着手（2015年3月、2019年3月に覚書を更改）。
 - 現下、高岡市と協力し、高岡商工会議所、(社)富山県デザイン協会、富山県総合デザインセンター、高岡市デザイン・工芸センター、ミラノデザイン交流倶楽部等、多くの公的機関とも連携して、欧米アジア等の富裕層市場の取込を目的に、産地全体の海外販路開拓を支援するプログラムを提供している。
 - 具体的には、海外のバイヤーやメディアを招聘した国内商談会の開催のほか、貿易実務や英文契約書作成セミナーといった人材育成支援等を実施。2019年度からは、ターゲットとする海外の見本市や商談会への参加支援、羽田空港でのテストマーケティング、越境ECサイト「JAPAN MALL」開設等、支援内容を拡充している（図表3-2）。

図表3-1 海外販路開拓支援プログラム概要

これまでの取組み

ビジネス・マッチング、海外向けプロモーション（販路開拓支援）

- 「海外バイヤー・招へい商談会 in 高岡」の開催
 - ・2012年度以降、毎年、海外のバイヤーを高岡に招聘し商談会を開催(FY2012-)
- JETRO海外見本市や、デザイン・日用品分野のサービスを通じた支援
 - ・海外見本市：MUNDO（仏）、AMBIENTE（独）、NY SHOPPE（米）等
 - ・JETROのサービス：TAKUMI、羽田空港テストマーケティング、JAPAN MALL等
- 海外メディア向けプロモーション
 - ・海外メディア招へい(FY2016,17)、中国国際輸入博でのライブ配信(FY2018)
 - ・「世界は今-JETRO Global Eye」での特集(FY2015,2019)
- ハンズ・オン支援（新輸出大国コンソーシアム）

キャパシティー・ビルディング（能力向上支援）

- 貿易実務・海外市場に関する各種セミナーの開催(FY2012-)
- 海外販路開拓出張相談窓口（高岡市産業企画課内）と連携した個別相談

（出所）JETRO富山の資料より作成

図表3-2 羽田空港でのテストマーケティング



会場外観

天野漆器(株)

(株)宮津商店

- 2019年8月、羽田空港国際線出国エリアで、クールジャパン商材のテストマーケティングを実施（工芸品や日用品等全国15社中、県内2社が参加）

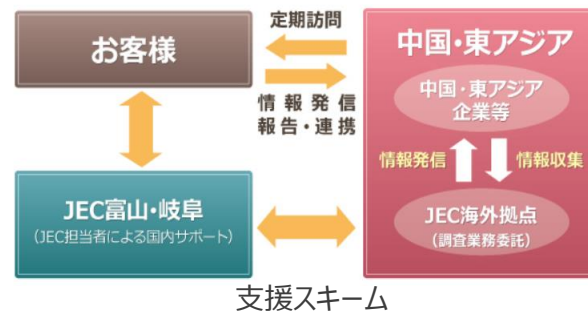
(1) ②民間企業による海外の販路開拓支援

- 前述の公的機関による支援プログラム以外にも、個別に、伝産企業の海外販路開拓を支援している民間企業が域内にある。
- 富山市の(株)ジェック経営コンサルタントは、外国人市場の取込を企図する伝産企業に対し、海外現地に関する情報提供や、海外進出戦略の策定、販路開拓の支援等をしているほか、商談機会の創出等も行っている(図表3-3)。
- 自社拠点のある上海、台北、バンコクでは、高岡銅器の輸入・販売を担っており、現地の商流スピードや商習慣に合わせ、伝産企業と現地の取引先との間で双方向のコミュニケーションが素早く円滑にとれるよう、きめ細やかなフォローをしている。また、地域の伝産企業と共同出資し、インバウンド向けに地域の伝産品を販売する国内店舗も運営している(図表3-4)。

図表3-3 (株)ジェック経営コンサルタント 会社概要

本社所在地	富山県富山市湊入船町3-30
創業/会社設立	1991年3月
資本金	4,250万円
代表者	代表取締役社長 山瀬 孝
社員数	188名
業務内容	マーケティング・中期計画策定～売上拡大・コストダウン及び社員育成等、中小企業のあらゆる経営課題に対応するコンサルティング
拠点	国内：本社(富山県)、岐阜県高山市、愛知県瀬戸市 海外：上海、台北、カンボジア、バンコク

図表3-4 支援スキーム、共同出資店舗



合同会社ティ・オー・クル 国内店舗

(出所) (株)ジェック経営コンサルタントの資料より作成

(出所) 同左

(1) ③インバウンド市場の取込支援

- 足許では、伝産企業を基軸として、地域を挙げてインバウンド市場の取込を図るべく、官民や異業種が連携した支援活動も始まっている。
- (一社)富山県西部観光社 水と匠 (みずとたくみ) は、県西部独自の魅力的な地域資源を活用した付加価値の高い観光商品づくりを始め、6市80法人以上の多種多様な協力者からなる地域振興プラットフォームの担い手として、2019年5月に民間主導で設立された(図表3-5)。
- 同法人は、地域の魅力を域外に発信し、高額の工芸品購買に繋げる中国富裕層向け産業観光ツアーや、伝産企業と連携した長期滞在型観光コンテンツの企画開発を進めていたが、コロナ禍で状況が一変、多くの人の移動が制限される中であって、当地の食や工芸を扱うオンラインストアを素早く立ち上げ、販売先を失った伝産企業の売上に少なからず寄与している。更に、先々のインバウンド市場の回復に向けて、外国人消費者向けの越境ECの準備も開始する等、地域商社の機能を強化している(図表3-6)。

図表3-5 (一社)富山県西部観光社 水と匠 概要

設立時期	2019年5月
対象区域	富山県西部6市、富山県
コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> ・「土徳」(豊かな自然風土とそこに暮らす人々がもたらすギフト) ・「産業観光」
ターゲット層	<ul style="list-style-type: none"> ・大都市圏30代以上の「クリエイティブクラスター」 ・首都圏40代以上 ・欧米、東アジア等の中間層・富裕層個人客
運営体制	代表理事 : 稲垣 晴彦 (北陸コカ・コーラボトリング会長) 社員理事 : 山下 清胤 (三協立山相談役)、 能作 克治 (能作社長)、 他 顧問 : 綿貫 民輔 (元・衆議院議長) プロデューサー : 林口 砂里 (エピファニーワークス代表) マネージャー : 殿村 弘一 (北陸コカ・コーラボトリング)

図表3-6 オンラインストア



<https://store.mizutotakumi.jp/>



商品を使ったレシピ動画



食と工芸のコラボレーション

<コラム> 伝産企業の価値を域外へ効果的に伝える (株)マグネット

- 金属加工の産地、新潟県燕市の(株)マグネットは、域内外のデザイナーやクリエイターや地域の公的機関等と連携し、地域の企業が生み出すモノの価値を引き出し、市場で伝わる表現に変換し、発信することの支援を行っている(図表3-7,8)。
- 当社は、モノの価値を伝える上では、技術の機能的な凄さの情報を伝えるだけではなく、受け手の感覚や精神への訴求力を重視している。そこで、“ものとしての概念”にこだわるのではなく、エンターテインメント性や楽しさを表現して興味を惹きつける取り組みを行っている。
 - ▶ 例えば、親会社である武田金型製作所の高精度な金型技術の凄さを、感覚的に「凄い」「面白い」と直感してもらうために、「モノ：マジックメタル(消える金属)」と「コト：金属がスッと消える様子を映した動画」をネット上に公開している。
- 外国人市場に対しても、インバウンドに加えて、「モノづくりのカッコよさ」が効果的に伝わるよう、現地市場の文化・風習等を踏まえてデザイン力も駆使しながら伝え方を工夫をしている。歴史的価値を重んじるロンドンで燕三条のモノづくりの魅力を発信する展示会の企画に参画した際には、多様な関係者との協議を重ねた結果、地域のモノづくりの歴史や産業の系譜等を一緒に伝えながら、燕三条の魅力を上手く打ち出した。

図表3-7 (株)マグネット 会社概要

本社所在地	新潟県燕市東太田 14-3
創業/会社設立	2011年10月
資本金	900万円
代表者	代表取締役 武田 修美
社員数	4名
業務内容	親会社・武田金型製作所製造「FOR」の企画、開発、販売、プロダクトマネジメント、コンセプトメイク、ブランディング事業、ものづくりにまつわる地域資源の活用支援事業等
拠点	本社、東京

(出所) (株)マグネットの資料より作成

図表3-8 価値が伝わる発信



マジックメタル

- 金属がスッと消える様子を動画で見せて、技術の凄さを表現

(出所) 同左



ワークショップ

- 外国人にもモノの価値や技術の凄さが伝わるよう、エンターテインメント性のあるワークショップを実施

(2) 外国人市場の取込を支援する活動からの示唆

- 各支援組織へのヒアリングを行った結果、外国人市場の取込において、プロモーションや商品、販売チャネル等に関して有益な示唆を得た（図表3-9）。
- まず、商品の作り手が思う価値と、商品を詳しく知らない外国人が認識する価値は異なることが多い。そこで、対象とする外国人に合わせて伝わる価値を整理して、分かりやすく認識させる「プロモーション」が鍵となる。
 - 日本の伝産品に関する理解が深くないという前提に立つと、商品そのものよりも、その背景にある文化や歴史等、商品の世界観について、きちんと理解を得ることが必要である。（以下次葉）

図表3-9 支援する活動からの示唆

プロモーション	
商品の価値をターゲットに合わせて分かりやすく伝える	伝産品の背景にあるモノやコトと一体的に展示・提案
<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>伝統産業の担い手が認識している価値と、その価値を伝えたい相手が捉える価値とは異なることが多い。よって、伝えるべき価値を整理する際には、その価値を伝えたい対象と一緒に整理することが望ましい</u> ・ 対象とするターゲットの特定とそのニーズを把握し、それに対して提供できる価値を整理することが重要である ・ 事業として成功を収めるには、「凄さ」を主張するプロモーションよりも、「凄さ」に共感・支持してもらうプロモーションが重要である 	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>最初から技術力の高さや機能的な価値をアピールするのではなく、最初は珍しさや、驚きで注目を浴び、知名度を上げる中で、技術力の高さを認識してもらう方法でブランドを構築することもできる</u> ・ 伝産品は、奥が深いところが特徴だが、奥深さを伝えることは容易ではない。外国人には、分かりやすく伝えることが重要である。<u>外国人は「分かりやすいもの、分かりやすい色」に惹かれる傾向がある</u>
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本<small>の</small>伝産品<small>に関心</small>を寄せる国や地域がある。そういった国や地域の現地組織と共に、現地の文化や産業品と掛け合わせた展示会等を開催することも効果的である ・ <u>伝産品だけの展示ではなく、地域の観光資源や食資源、文化・歴史と一体的に富山県の魅力をPRすることが効果的である</u> ・ 家庭での使い方を提案するという意味でも食と絡めながら伝産品を販売することが大切である

(2) 外国人市場の取込を支援する活動からの示唆（続き）

- 商品の価値をきちんと伝えるには、伝統技の実演も有効である。海外にはない、日本の伝統技を職人がその場で実演をしてみせることで、技の凄さを外国人が実感でき、商品の価値に対する共感が得られやすくなる。
- また、明確なユニークさやサプライズ、情緒的な価値でもって、相手の興味・関心をぐっとひきつけ、商品を手にとったり、購入して使用したりする過程で、技術力の高さや機能的な価値に対する理解醸成を図るアプローチも大切である。
- 次に、一口に外国人市場と言っても、国や地域によってニーズや趣味・趣向は様々であり、ターゲットとする外国人市場の実体に合わせた商品ラインアップや商品開発が、その都度求められる（図表3-10）。
- 最後に、販路として、①現地での販路、②インバウンド向けの産業観光、③越境ECといった3つのチャンネルを展開し、それらが相乗効果を発揮するように有機的な仕組みとして構築することも有効である。

図表3-10 支援する活動からの示唆（続き）

プロモーション	商品		販売チャンネル
実演の効果	商品ライナップ	商品開発	複数チャンネルの展開
<ul style="list-style-type: none"> ・インバウンドには価値を実感してもらうために、日本の技法に関する体験を通じて一見では気づかない価値を認識してもらうことが重要である ・言葉で伝えるよりも、実演して見せることで、一気に関心を引き寄せ、理解を得られやすくなる ・産業観光で、品質の良いモノが、ちゃんとしたところで作られていることを知ってもらうことも大切 	<ul style="list-style-type: none"> ・外国人市場は、日本市場と全く異なることはもちろん、国や地域によっても興味・関心・売れるモノは異なるため、各市場に合わせた商品展開が必須である ・現代に合わせてシンプルな日用品としての方向性と、高価な美術工芸品としての方向性の2つがある。ただし、2つの方向性を有機的に結びつけて展開させることが望ましい 	<ul style="list-style-type: none"> ・各市場のニーズ・ライフスタイルに合わせた商品開発：新しい素材を使った商品の開発や、現代美術作家とのコラボレーションを通じた商品の創出にも取り組むべきである ・海外に既にあるものをただ単に made in Takaokaにするだけでは意味はない。伝統の技を活かして、海外のニーズに応えられる商品開発が重要である 	<ul style="list-style-type: none"> ・外国人市場の取込には、現地での販路開拓・インバウンド向けの産業観光・越境ECの3つの方法を有機的に展開することが理想的である

4 | まとめ・今後の方向性

(1) 外国人市場の取込戦略の整理 ①外国人市場を取り込む5つのポイント

- 第2章および第3章で整理した、外国人市場の取込に意欲的な伝産企業、およびその支援活動を行う組織から得られた示唆を踏まえて、ここでは外国人市場を積極的に取り込むうえで基本方針となり得る5つのポイントを整理した（図表4-1、2）。

図表4-1 外国人市場を取り込む5つのポイント

A. 外国人市場を自ら学ぶ

- 外国人市場は、日本人と異なる常識・日常・文化・感性・価値観・趣味趣向・ニーズ等がある
- したがって、まずは先入観を持たずに、それぞれの国・地域に応じた現地市場の情報を積極的に収集し、“攻め”の学習から様々な気づきを得る

B. 自社の提供価値を整理する

- 対象とする現地市場からの学び、気づきに基づき、自社の伝統技や商品を介して提供可能な価値を吟味し整理する
- その際、相手の感性や価値観、趣味趣向に合った本質的な価値が何であるかを（機能的価値だけでなく、ワクワク感を抱かせる情緒的価値を含めて）考える

C. 価値を分かりやすく発信する

- 整理した提供価値について、言葉や文章、絵や写真だけでなく、実演や動画も駆使して五感に働きかけて、現地で分かりやすく提案・発信する
- その際、(a)一目で分かるユニークさ、インパクトを打ち出して、幅広い対象の関心を引き出し、手に取ってもらい、そこから更に、(b)商品の本質的な価値への深い理解を導いていく2段階アプローチをとることによって、現地のファンを育てる方法も有効であろう

（1）①外国人市場を取り込む5つのポイント（続き）

図表4-2 外国人市場を取り込む5つのポイント（続き）

D. 現地の共創パートナーを得る

- 自社が持っていない、現地の適切なネットワークや販売チャネルを補完してくれるだけでなく、自社の提供価値に対する深い理解と共感があり、一緒になって現地のファンを育ててくれる、現地の「共創パートナー」を得る
- 現地の共創パートナーには、現地市場や取引先から得られた意見や評価、ニーズ等を自社にフィードバックし、「A.市場を自ら学ぶ」手助けとなるだけでなく、現地のニーズに応えるオリジナル商品の開発といった新たな価値を一緒に生み出すことが期待される

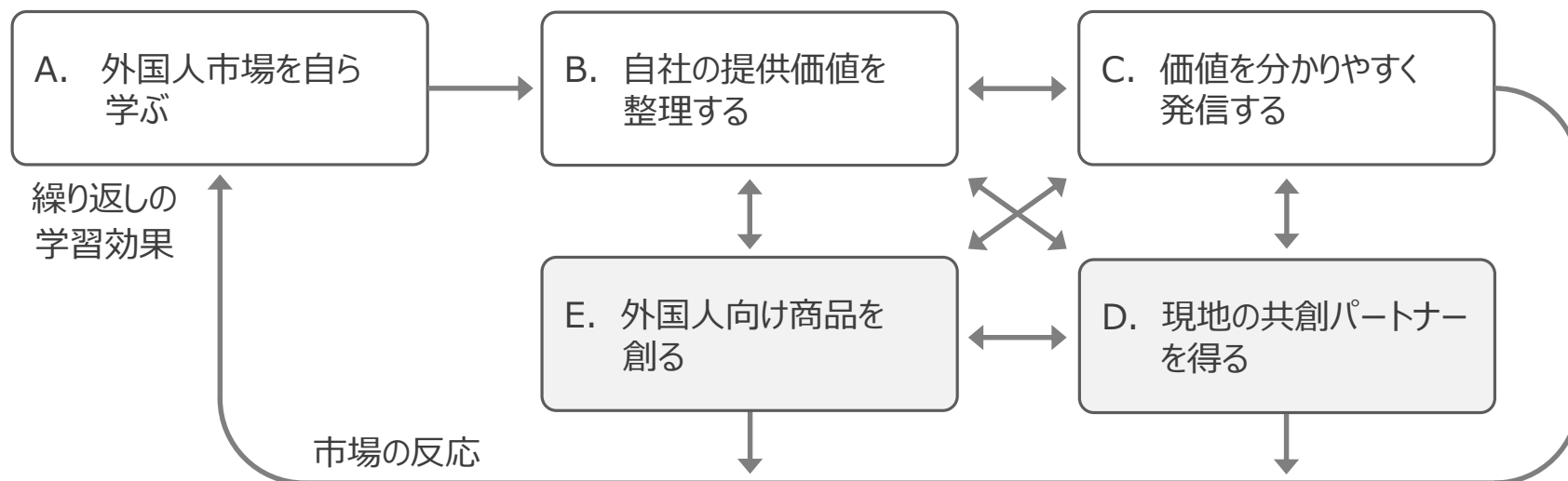
E. 外国人向け商品を創る

- 外国人市場に既存の伝産品がそのまま受け入れられるとは限らないため、既存の商品の横展開に加えて、自社が有する伝統技と現地のニーズ等を上手く適合させた外国人向け商品を創ることに挑戦する

(1) ①外国人市場を取り込む5つのポイント（続き）

- これら5つのポイントは、非線形かつ相互に作用する循環型のサイクルとして繋がっているものと考えられる（図表4-3）。
- すなわち、「A.外国人市場を学び」、「B.自社の提供価値を整理」し、「C.分かりやすく発信」することで、市場の反応が得られ、そこから再び「A.外国人市場を学ぶ」サイクルを繰り返していく。
- ただし、「B.提供価値を整理」したり、「C.分かりやすく発信」したりする過程で、「D.現地の共創パートナーを得る」や「E.外国人向け商品を創る」場合がある。B.～E.の間は必ずしも連続しておらず、様々な順序で作用し合う関係であり、小さな循環や往復が起きることが十分に想定される。
- そして、こうした繰り返しの学習効果によって、より効果的で優れた価値の発信と市場の取込（高い評価の獲得、売上の向上）が図られよう。

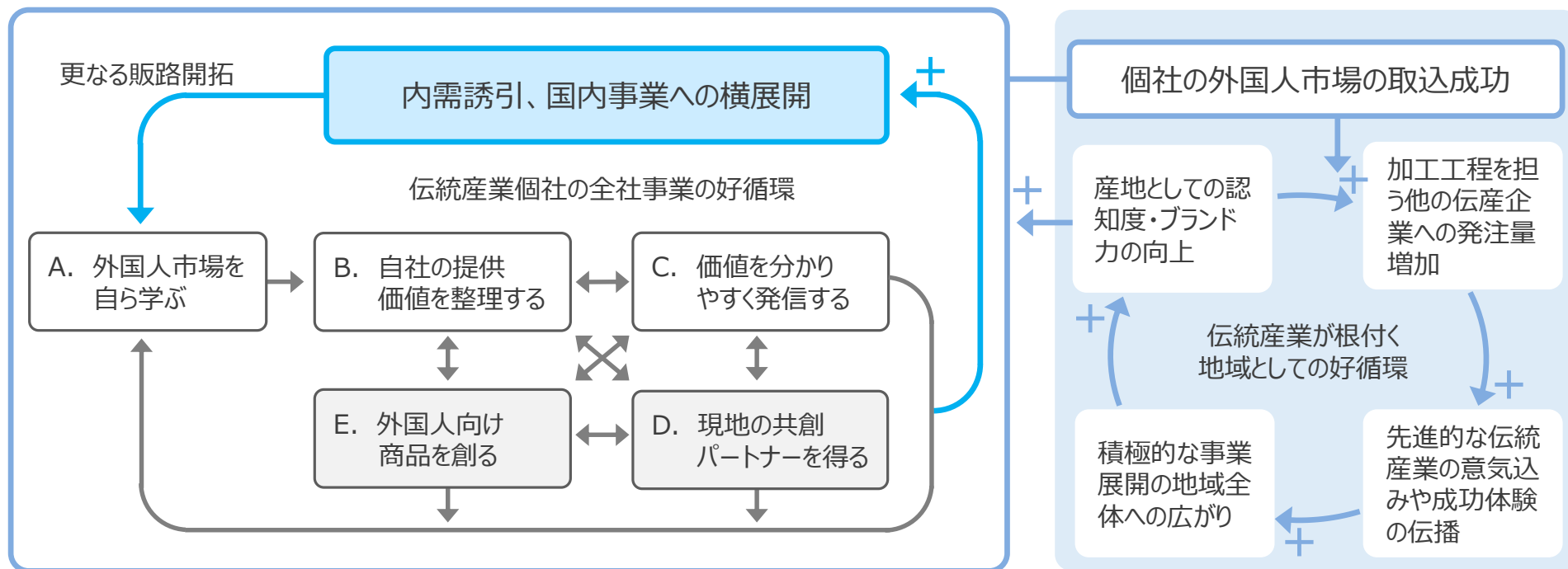
図表4-3 外国人市場を取り込む5つのポイントの関係



(1) ②外国人市場の取込成功に伴う波及効果

- 外国人市場の取込戦略が一定の成功を収めれば、海外で獲得した高い評価が内需を誘引するほか、海外で効果的だったプロモーションを逆輸入して横展開が可能となる等、自社の国内事業へのプラスの波及効果をもたらす。
- また、地域の伝産企業個社による外国人市場の取込成功は、分業体制において加工工程を担う他の伝産企業への発注量の増加に寄与するほか、そうした先進的な伝産企業の意気込みや成功体験が、やがて同じ地域内の他の伝産企業にも伝播していく。積極的な事業展開が地域全体に広がることで、産地としての認知度・ブランド力が向上し、翻って地域の伝産企業全体にとって国内外でのマーケティングにプラスの波及効果をもたらす、そのような好循環も期待できよう（図表4-4）。

図表4-4 地域としての認知度・ブランド力の向上への波及



(2) 支援プラットフォームへの期待 ① 個別の伝産企業が直面する課題

- しかしながら、これまで整理した、外国人市場の取込戦略については、当地の伝産企業の多くが構造的問題を抱える中小企業であることを踏まえると、自社単独で戦略を遂行するのは多くの場合、困難と言わざるを得ない。外国人市場を取り込む5つのポイントに沿って、個々の伝産企業が直面する課題を整理すれば、以下の通りである（図表4-5,6）。

図表4-5 外国人市場を取り込むうえでの課題整理

A. 外国人市場を自ら学ぶ

× 現地情報が不足

- 市場や顧客に関する情報（既存商品の新たな用途、既存技術の応用展開、商品開発のヒント、各地の購買層の趣味趣向に関する情報等）が不足
- **現地市場の実態、消費者ニーズに関する情報が入手困難**
- 感受性が高い経営者が自ら現地に行き、情報を得ることの方が有益であるが、それを実践することは容易ではない

B. 自社の提供価値を整理する

× 自社単独で提供価値を整理することが困難

- **技術力を磨くことに注力しすぎて、商品売り出すためのマーケティングの視点が不足**
- 外国人に馴染みのない商品の効果的な売り出し方、価値の伝え方が解らない

C. 価値を分かりやすく発信する

× 自社単独で提供価値を分かりやすく発信することの限界

- 現地での出会いや体験を蓄積できる**海外展示会への出展は重要だが、費用が高くて継続が困難**
- 現地に商品を持ち込むだけでなく、外国人が国内の製造現場を実際に訪れ、見て、体感することを通じて価値を理解してもらうことも重要
- 既存の一般的な展示会以外に、ラグジュアリー市場・ハイエンド市場の販路開拓に適したマッチング機会が必要

(2) ①個別の伝産企業が直面する課題（続き）

図表4-6 外国人市場を取り込むうえでの課題整理（続き）

D. 現地の共創パートナーを得る

× 適切な現地の共創パートナーと繋がるのが困難

- 信頼できる現地の代理店を見つけること、接点を持つことが困難
- 現地のバイヤーに関する情報収集を自社で行うには限界がある
- 現地において適切な販路を有し、現地の文化や消費生活の習慣を熟知している現地企業と提携できることが重要
- 日本とは異なる、現地の商流に合わせたコミュニケーションや商談ができるパートナー・プロモーターが必要

E. 外国人向け商品を創る

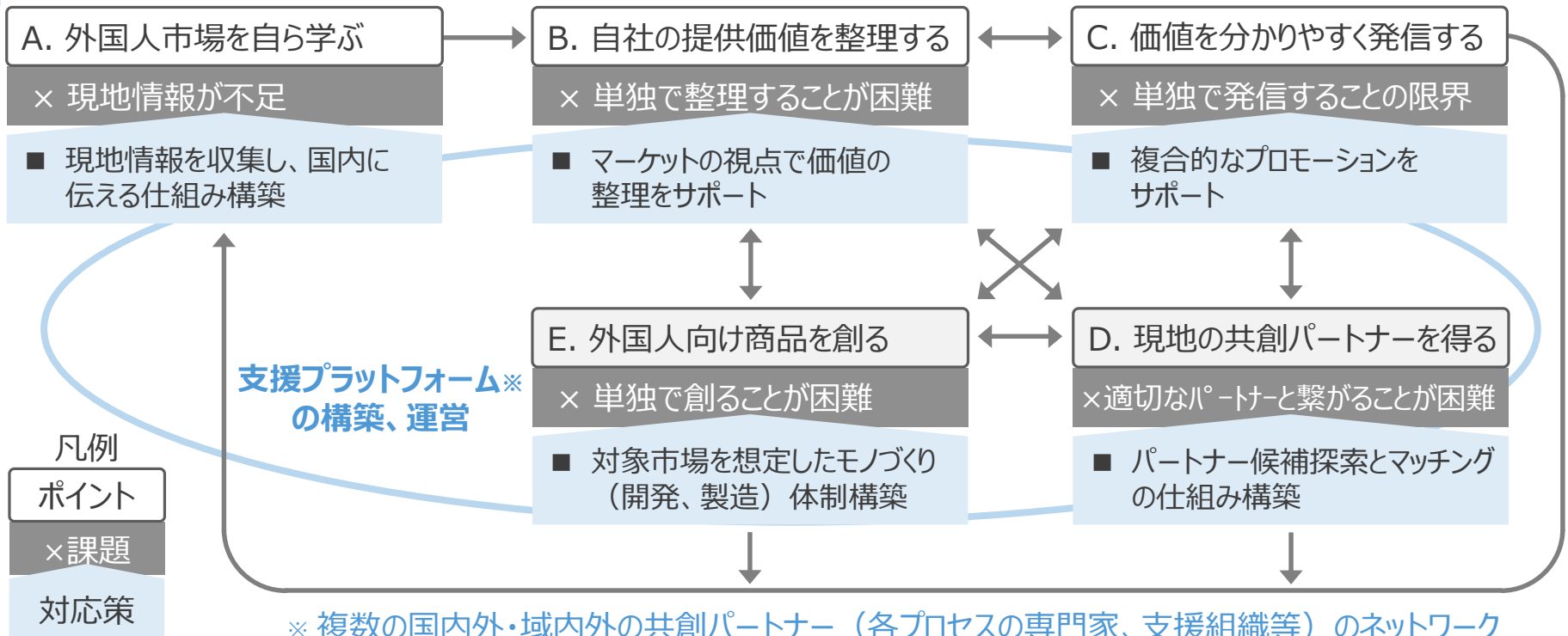
× 自社単独で外国人向けの商品を創ることが困難

- 現地のパートナーから現地の顧客ニーズに関する意見をもらいながら、共同で商品開発、デザイン企画をすることも重要
- 自社単独では、現地の需要規模に対応した、モノづくりができない

(2) ②課題解決のための対応策

- こうした課題に対しては、以下の対応策が考えられる（図表4-7）。ただし、効果的な対応には、自社にはない高い専門知識やノウハウ、ネットワーク等が必要であり、国内外・域内外の「共創パートナー」の力を借りて一緒に解決することが望ましい。1社の取組を複数の共創パートナーが連携して支援することも想定されよう。
- 伝産企業毎に、商品や対象市場、取組フェーズ等、直面する課題は違っており、個別の事情に応じた適切な支援が求められる。しかし、伝産企業が独自に、課題解決のための共創パートナーを探し出すのは容易ではない。したがって、地域を挙げて伝産企業による外国人市場の取込を強化していくには、伝産企業と共創パートナーを適切に結び付けるための地域の支援プラットフォームの機能が、今後益々重要になるであろう。

図表4-7 対応策の整理



(2) ③支援プラットフォームに求められる機能

- こうした地域の支援プラットフォームには、外国人市場の取込に向けた、伝産企業の課題（支援ニーズ情報）と、国内外・域内外の共創パートナーのソリューション（支援シーズ情報）を適切に仲介して、有機的かつ持続的に価値を創造していく機能が求められる。
- また、このようなプラットフォーム機能を担う運営主体が果たすべき役割には、以下の4点が考えられる。
 - 各伝産企業の活動に伴走しながら、その時々で直面する課題に気づく
 - 各伝産企業の課題に応じて、適切な共創パートナーを仲介する
 - 国内外・域内外で様々な共創パートナーとのネットワークを構築、拡大する
 - 課題解決の必要に応じて、新しいソリューション開発を共創パートナーに提案する
- 上記の機能や役割を踏まえると、運営主体には、地域の金融機関が主体的に関わることが望ましい。地域の金融機関は、日々の業務を通じて、地域の企業が抱える課題やニーズに関する情報が集まってくる。信用力やリレーションを活かして、国内外・域内外の共創パートナーとのネットワークを構築、拡大することも可能である。加えて、近時は様々な組織間のマッチングにも取り組み、ノウハウの蓄積が進んでいることも評価に値する。
- こうした地域の金融機関が有する組織能力を活かし、支援プラットフォームの取り組みを、ビジネスとして持続可能なものにすることができれば、伝産企業と共創パートナーによる価値創造の好循環が実現し、外国人市場の取組が一段と促進されるものと見込まれる。
- 高岡／富山県西部の伝統産業再興には個社戦略を補完する、地域力の発揮が必要不可欠であり、地域の金融機関が、伝産品というモノを、国内外・域外の消費市場に結び付ける「地域商社」の考え方を更に発展させて、いわば「地域の価値づくり商社」として支援プラットフォームを構築、運営し、再興のための一助となっていくことを期待したい。

＜参考＞ 林忠正「高岡銅工ニ答フル書」

- 林忠正は高岡出身で、西洋と日本の美術文化交流に寄与した美術商である。
- 高岡銅器の名工・白崎善平が1886年（明治19年）、当時の輸出の不況を憂えて、パリ在住の林忠正に対策の教示を請うた。「高岡銅工ニ答フル書」は、それに答えたもので、世界的視野から当時の日本美術工芸の傾向および海外輸出の現状を分析している。以下は、「高岡銅器史」489～490頁にある要点を引用したもの。

高岡銅工ニ答フル書（要点）

- 工芸品の売れゆき不振は、世界的な不況のためで高岡だけのことではない。
- 西洋人が珍しがって何でも買った横浜貿易の時代は、とくに終わっているのに、日本の銅器業界はまだ、目的や用途を考慮せずに、つくれば売れるという考え方にとらわれている。
- 買い手の立場を考えず、ただ立派な物を作れば売れると考え、ただ漫然と独りよがりの作品を作る傾向がある。
- といって粗雑なものはいけない。たとえばパリ230万人中、ある程度の富を持つ者が5, 6万人いる。その人たちを対象にすべきである。それにしても高岡銅器の何百円、何千円は高価すぎる。
- 問屋銀行等の金融制度を整備して、不況に対する抵抗力を増す必要がある。
- 精巧で手間のかかった作品だけを善しとせず、西洋でどのような所で、どのように使われるかを研究し、西洋人の生活空間の中で、その生活を豊かにする機能と形体が大切。

（出所） 高岡銅器協同組合発行「高岡銅器史」より作成

©Development Bank of Japan Inc.2020

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引等を勧誘するものではありません。本資料は当行が信頼に足ると判断した情報に基づいて作成されていますが、当行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しましては、ご自身のご判断でなされますようお願い致します。本資料は著作物であり、著作権法に基づき保護されています。本資料の全文または一部を転載・複製する際は、著作権者の許諾が必要ですので、当行までご連絡下さい。著作権法の定めに従い引用・転載・複製する際には、必ず、『出所：日本政策投資銀行』と明記して下さい。

(お問合せ先)

株式会社日本政策投資銀行 富山事務所

〒930-0005 富山県富山市新桜町6-24

電話：076-442-4711