

中川政七商店のブランディング戦略

——デザイン・ドリブン・イノベーションの視点から——

譚

謙[※]

要旨：

危機的状況に陥っている工芸産業において、工芸品を現代の生活コンテクストに馴染むものにリ・デザインし、工芸産業の産業システムそのものにもイノベーションを巻き起こす中川政七商店の取り組みが注目されている。中川政七商店の取り組みの特徴は、「日本の工芸を元気にする！」というビジョンを基盤に、それを具現化するブランディング・デザインを多面的に推進してきたことにある。本論文の目的は、このようなブランディング・デザインのプロセスがどのように展開され、それが中川政七商店の成功ないしは、工芸産業のイノベーションを可能としてきたのかを明らかにすることである。そこで参考となるのが、ロベルト・ベルガンティが提唱した、デザイン・ドリブン・イノベーションである。

デザイン・ドリブン・イノベーションでは、デザインは、ある製品が持っていた既存の意味を剥ぎ取り、新たな意味を与えるプロセスと捉えられる。中川政七商店の多様な取り組みを分析することで、ビジョンに基づき、既存の工芸品や工芸産業の意味を刷新し、新たなものにリ・デザインしていく徹底的な取り組みが、同社が駆動するデザインの力であることが明らかとなる。それにより、中川政七商店のブランディング・デザインがマーケット・プル（Market Pull）型アプローチでは説明しえるものではなく、工芸産業におけるデザイン・ドリブン・イノベーションの実践であることが示唆される。

キーワード：工芸、ブランディング、デザイン、デザイン・ドリブン・イノベーション

The Branding Strategy of Nakagawa Masashichi Shoten: From the Viewpoint of the Design-Driven Innovation

Qian TAN

Abstract:

The craft industry has fallen into a critical situation. Given these circumstances, the efforts of Nakagawa Masashichi Shoten to re-design crafts to fit into the context of modern life and to bring innovation to the craft industry system are attracting attention.

The Nakagawa Masashichi Shoten approach is characterized by its vision of “revitalizing Japanese crafts!”. Nakagawa Masashichi Shoten has been promoting branding design in a multifaceted manner, based on the vision of “revitalizing Japanese craftsmanship!”. The purpose of this paper is to clarify how this process of branding design has developed and how it has contributed the success of Nakagawa Masashichi Shoten and how it has infused innovation into

[※] 譚 謙 湖北恩施学院（旧 湖北民族大学科技学院） 准教授 弘前大学大学院地域社会研究科 大学院生

the craft industry. With this purpose in mind, I used (DDI), proposed by Roberto Verganti, as an analytical framework.

In DDI, design is seen as a process of stripping away the existing meaning of a product and giving it a new meaning. By analyzing the various initiatives of Nakagawa Masashichi Shoten, it becomes clear that the power of design that drives Nakagawa Masashichi Shoten is derived from its efforts to renew the meaning of existing crafts and craft industries and to redesign them into something new, based on this vision. This suggests that the branding design of Nakagawa Masashichi Shoten cannot be explained by a market pull approach, but is a practice of design-driven innovation.

Keywords: craft, branding, design, design driven innovation

I. 研究背景

伝統的工芸品¹⁾の生産額は、引出物や記念品としての需要から1980年代には5,000億円規模にまで増加したものの、バブル崩壊を境に減少傾向が続いている。2016年の生産額は960億円であり、最盛期の1/5以下にまで落ち込んでいる（伝統的工芸品産業振興協会）。伝統工芸産業の衰退の要因として、技術革新、工業材料革命およびマス・メディアの発達による大量生産、大量消費の経済構造の確立、生活スタイルの変化等があげられる。では、なぜこれらの現代消費社会の変化から伝統工芸産業は取り残されることになったのだろうか。その根本的な理由は、細かすぎる分業体制と硬直的な問屋制度という固有の産業体系が、社会変化への適合を阻んでいることである。

鷲田（2014）は、日本のものづくり産業全体におけるデザインの欠落を指摘することで、伝統工芸産業の問題に攻め入る。デザインの欠落を招いた要因は、日本のものづくり産業の2つの特徴である。1つ目は「既存の想定使用価値の枠内で要素技術の磨き上げやその伝承にばかりに労力を費やし、そのため過度な分業体制による局所解的な生産体制を構築してしまった」こと、2つ目は「商売のリスクを回避するために既存顧客のつなぎとめに腐心し、結果的にはきわめて硬直的な共同販売体制にほとんどの生産機能を従属させてしまった」（鷲田 2014 p.51）ことである。ゆえに、企業が生産する商品やその生産を可能とする技術が、どのような生活のコンテクストに寄与しうるのかを常に考え直し刷新し続ける視点が蔑ろにされてきた。「新しい使用価値を想定してモノのカタチを変革」することや「モノを作り出す過程そのものを大胆に変更しようという試み」（鷲田 2014 p.51）、つまり製品そのものや、その生産システムのデザインを刷新することによるイノベーションは、時として規定路線を破壊する害悪と見做されてしまう。

このような問題が顕著なのが、伝統工芸産業である。多くの伝統工芸品の産地では、産地全体での受発注の安定化、雇用の維持、産地内での技術やブランドの伝承保全と価格競争防止のため、問屋業者が中心になった販売協同組合組織が産地の出荷・販売を代表している。しかし、販売協同組合組織を通じた取引は、安定、保護を重視するがゆえに、そこに属する企業や職人の新規顧客獲得や新商品開発の努力を阻害し、競争による活力を産地から喪失させた（鷲田 2014 p.149）。このような保護重視路線とその弊害は、伝統工芸産業に対する国の政策にも如実に表れている。それは、「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」（昭和49年法律第57号）に基づく認証制度である。産地の事業協同組合が都道府県知事を通して申請することによって、その産地の伝統工芸品が経済産業大臣から「伝統的工芸品」に指定される。これにより、指定時の技術・技法・原材料で制作され、産地検査に合格した

¹⁾ 後述の「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」によって指定された工芸品のデータであるため、ここでは「伝統的工芸品」の名称を用いている。

製品は、認証エンブレムである伝統マークが描かれた伝統証紙を貼ることができる（伝統的工芸品産業振興協会）。この認証制度は、粗悪品の氾濫を抑制し技術やブランドの伝承保全に貢献するというメリットがある一方で、技術やそれによって生産される商品の画一化という問題を生んだ。つまり、「この作り方以外はだめ」「この作り方を変えてはいけない」という生産者側への圧力を法律が正当化することになってしまった。これでは、現代の生活スタイルに合う新しい商品を求める消費者のニーズや、新しい商品をデザインし既存製品との差別化を図りたいという生産者の活力は潰されてしまう。

II. 研究目的

近年、現代的生活スタイルにおいては「時代遅れ」「古臭い」などのイメージを持たれがちな工芸品²⁾を、現代を生きる人々の生活コンテクストに馴染むものとしてリ・デザイン³⁾し、工芸産業の産業システムそのものにもイノベーションを起こしている中川政七商店の取り組みが注目されている。中川政七商店の取り組みの特徴は、創業家13代目である現会長 中川淳が2007年に「日本の工芸を元気にする！」というビジョンを掲げ、そのビジョンを具現化するブランディング・デザインを多面的に推進してきたことにある。中川政七商店の、既存の工芸品のリ・デザインによる製品開発や、その他の事業における個別のデザイン実践は、それぞれがブランディング・デザインの一翼として、複合的に中川政七商店のブランドイメージの形成に貢献している。

本論文の目的は、このようなブランディング・デザインのプロセスがどのように展開され、それが中川政七商店の成功ないしは、工芸産業のイノベーションを可能としてきたのかを明らかにすることである。そこで参考となるのが、ロベルト・ベルガンティが提唱した、デザイン・ドリブン・イノベーション（design-driven-innovation：以後DDIと表記）である。DDIとは、「全く新しい意味を持つ製品やサービスを創出するイノベーション戦略」（ベルガンティ 2016 p.14）である。なぜ、DDI理論が参考となるのか。それは、DDIが、経営学における従来のデザイン研究へのアンチテーゼの役割を果たしているからである。2000年代以降、経営学分野で盛んに研究されてきたのがデザイン思考（Design thinking）である。デザイン思考とは、デザイナーのデザインプロセスにおける独特の認知的行動と、そのプロセスを手法・ツール化し、ビジネスの実践に応用する取り組みを指す（八重樫・安藤 2019 p.89）。デザイン思考のプロセスは、典型的に「事前に設定された問題領域に関連したフィールドに参加し、生活者の日常の観察を行うことからその生活に関する共感を得る」（八重樫・安藤 2019 p.90）、共感・理解（Empathize）からはじまるマーケット・プル（Market Pull）型アプローチである。このアプローチが「既存の意味に対して疑問を投げかけることはせず、強力な手法を用いて、既存の意味を強化する」のに対し、DDIは消費者に「『提案（proposals）』をし、目の前にビジョンを提示する」（ベルガンティ 2016 p.39）プッシュ（push）型のアプローチなのである。中川政七商店のデザイン戦略も、「日本の工芸を元気にする！」というビジョンに基づき、工芸品や工芸産業の意味を革新し、消費者に新しい意味を提案していくプッシュ型のアプローチを特徴とする。ゆえに中川政七商店のデザイン戦略をDDIとして分析することは有効であると考えられる。

²⁾ 中川政七商店創業家13代目の中川淳は、「伝統」ということばは「もう終わってしまったもの」という意味を含むと考え、「日々の生活の中に工芸が完全に戻る」ことを目指す企業として、あえて「伝統工芸」という言い方を避けている（Factelier 2020）。これに倣い本論文のこの先の議論では、「工芸」という表記で統一する。

³⁾ 「リ・デザイン」ということばは、漸進的な製品イノベーションに見られるような、シーズン毎に繰り返されるマイナーチェンジといった意味で用いられる場合が多い。DDIの提唱者ベルガンティも、そのようなニュアンスでこのことばを使っている（ベルガンティ 2016 p.161）。しかし本論文では、「リ・デザイン」をDDIと同様に意味の刷新を表すことばとして位置付ける（3章を参照）。

工芸産業の製品開発事例とDDIを結びつけた研究として、佐藤典司(2021)がある。しかし、佐藤があげた事例の一部は、西陣織とアメリカの銀メッキ技術を融合させた着衣型生体センサー、京漆器の蒔絵師が監修した蒔絵調印刷を施したバイオプラスチック製品など工芸と新技術との部分的なコラボレーションであり、既存の製品分野の意味の刷新によるイノベーション事例とは言い難い。また、全ての事例が個別の製品やプロジェクトについての言及に留り、特定の工芸企業のイノベーションのプロセスを分析できていない。

本論文の3章では、哲学や記号学の研究を参照することで、デザインの本来の意味が脱記号化、つまり社会の当たり前をリ・デザインすることであることを示し、経営学におけるDDIの主張を包括的なデザイン論の中に位置づけ直す。また、DDIにおける意味の刷新がどのようなプロセスで展開していくのかについてのベルガンディの主張を整理する。4章では、ブランドデザイン、自社商品のブランディング、自社店舗のデザイン、同業非競合企業へのコンサルティング、産地工芸メーカーの支援事業など、具体的な中川政七商店の取り組みを分析することで、中川政七商店が他の複数の企業を巻き込みながら、どのようにDDIを実現し、工芸品や工芸産業の意味を革新してきたのかを明らかにする。

Ⅲ. 意味の刷新としてのデザイン

全く新しい意味を持つ製品やサービスを創出するイノベーション戦略であるDDIでは、デザインとは単なる製品の外形や機能のデザインを指すのではない。デザインとは、ある製品が持っていた既存の意味を剥ぎ取り、新たな意味を与えるプロセスなのである。ゆえにDDIとは、デザインの力によって製品の意味を刷新する「意味の急進的イノベーション」(ベルガンディ 2016 p.31)なのである。

3.1 リ・デザイン

デザインが、製品の意味を刷新するイノベーションを可能にするというベルガンディの主張は、すでにデザイン (design) という語の語源に内包されている。ドイツの哲学者 ヴィルム・フルッサー (2009 p.7) によれば、デザインは「記号 (sign)」の語源であるラテン語「signum」に「離れる」「否定」「外へ」を表す接頭辞「de-」が付いたものに由来する。つまり、デザインすることとは、何かを脱記号化 (de-sign) することなのである。

デザインが脱記号化であるというフルッサーの主張は、記号学の礎を築いたスイスの言語学者フェルディナン・ド・ソシュールによる記号の定義を援用することで、より明瞭となる。ソシュール (2016 pp.102-103) は、記号 (sign) が「シニフィアン (signifiant)」と「シニフィエ (signifie)」が密接に結びついたものであり、その結びつきは恣意的であることを明らかにした。例えば、中国語圏における「猫」という言語記号は「māo」という聴覚映像⁴⁾を持っている。これがシニフィアンである。それには「髭が生えていて、宝石のような目をしていて、尻尾が長い、(犬と比べて) 気ままな性格の愛玩動物」という概念が結びついている。これがシニフィエである。そして、両者の結びつきは文化によって規定されている。ゆえに同じシニフィエは、英語では「kæt」、フランス語では「ja」という別のシニフィアンと結びつきもするのである。

この「シニフィアン/シニフィエ」の対概念を「聴覚映像/概念」から「物/意味」へと拡張したのが、フランスの思想家 ロラン・バルトである。バルト (1998 pp.26-27) は、フランス最大手のパスタブランド、パンザーニ社の広告を例にする。広告には、パッケージに「PANZANI」のロゴマークが大きく印刷された商品が、野菜と一緒にネットバッグから溢れ出ている写真が使われている。そ

⁴⁾ 人間の感覚によってその存在が証拠づけられる表示。

して、これらの物、広告の背景のすべてが緑・白・赤の3色で構成されている。これらの物質的要素（シニフィアン）に共通して結びつけられているのは、フランス文化における「イタリア性」という意味（シニフィエ）である。フランスの消費者は「PANZANI」という社名にイタリア的な響きを感じ、緑・白・赤の3色構成からイタリア国旗を連想する。重要なのは、これら物／意味の結びつきが、あくまでフランス人目線のイタリア、外国人観光客的なステレオタイプの知識に依拠していることである。そしてこの広告は、そのような意味をフランスの消費者に抱かせることを意図して周到にデザインされているのである。

これらを踏まえれば、デザイン（de-sign:脱記号化）とは、ある社会で当たり前となっている物（シニフィアン）と意味（シニフィエ）の結びつきを解きほぐし、物に新たな意味を与えることである。このデザインの本質を、デザイナー 原研哉は「リ・デザイン（re-design）」ということばで説明する。彼によれば、デザイナーの仕事とは、新たな視点を提示することによって社会のなかにある「既知のものを未知化すること」（原 2003 p.27）なのである。これが彼の言うリ・デザインつまり、人々の身近にあるごく当たり前の物のデザインを再検討していく実践である。これまでの議論を踏まえれば、デザインという語そのものがはじめからこのニュアンスを内包しており、いささか重言的な表現ではある。しかし、この概念によってデザインという語が本来持っていた脱記号化という意味に、再度日の光を当てたことは重要である。つまり、ベルガンディのDDIとは、マネジメント分野におけるリ・デザインの戦略なのである（図1）。

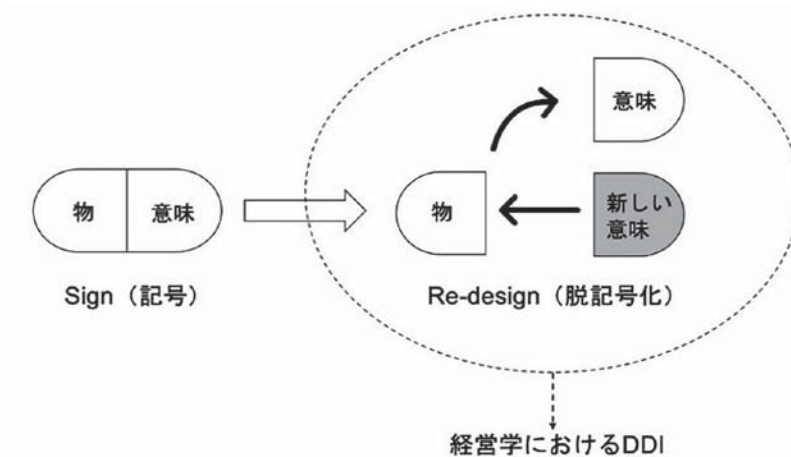


図1 Re-design

出所：筆者作成

3.2 DDIによるデザイン例

ベルガンディ（2016）があげるDDIの代表例の1つが、2006年11月に任天堂が発売したテレビゲーム機Wiiである。従来のテレビゲーム機とは異なり、Wiiのコントローラーは縦長で、テニスラケットやゴルフクラブ、剣などに見立ててスウィングすることで、それがダイレクトにテレビ画面上のキャラクターの動きに反映されるという直感的な操作方法が採用されている。「親指の操作に長けた若者（そうでない人々からはゲーマーやオタクと呼ばれたりもする）が画面の前に座り込んで仮想世界にのめり込む」という意味と結びついていたテレビゲーム機は、Wiiの登場によって「おじいちゃんおばあちゃんから孫までがリビングルームで身体を動かして楽しむ」という新たな意味を持つものとしてリ・デザインされた。Wiiは、テレビゲーム機の機能だけでなく、その意味を刷新したのである。

新たな意味を製品に落とし込む際、実用的な機能だけではなく「製品言語（language of products）」のデザインが重要となる。製品言語とは、製品の素材、肌理、香り、名前、形態等のことである（ベルガンディ 2016 p.69）。たとえばWiiの外見は、競合製品のように未来的なものではなく、飾り気がなく安心感があるものになっている。また、Wii(Weの音と掛かっている)という製品名は、ユーザー

が独りのゲーマーではなく、リビングに集う「私たち」であることを表している。さらに、Wiiのテレビ・コマーシャルでは、ゲームのプレイ画面ではなく、画面の前で楽しそうに動きまわる様々な年代の人々の様子が映し出される。これらの製品言語の全てが、Wiiがもたらした意味の刷新を的確に表現するようデザインされているのである。

3.3 DDIのプロセス

では、DDIはどのように展開されるのだろうか。このプロセスを説明するためにベルガンディが提唱した概念が、「解釈者 (interpreters)」と「デザイン・ディスコース (design discourse)」である。

ある製品カテゴリーの既存の意味を強化するマーケット・プル型アプローチを採用する企業は、既存ユーザーから、市場ニーズや既存製品の使われ方を調査する。その一方で、DDIを発展させている企業は、人々の生活のコンテキストそのものが、どのようにより良いものに変化し得るかを予想している (ベルガンディ 2016 p.40)。例えばあるキッチン金物メーカーが、新しいペッパーミルをデザインする場合を想定しよう。その企業がDDIを採用するならば、既存のペッパーミルの使用状況を消費者にインタビューする代わりに、たとえば「都市部のコンクリート造マンションに住んでいながらも、ナチュラルでスローなライフスタイルを志向し、『kumel』のような婦人雑誌を愛読している」という生活のコンテキストを共有する人々を調査することになる。すると、そのメーカーの競合企業ではなく、婦人雑誌の編集者、料理家、フードスタイリスト、器作家、ライフスタイルショップのオーナー、プロダクトデザイナー、社会学者などの多数の人々が同じ生活のコンテキストに関心を持ち、それを調査していることが分かるだろう。これらの人々が「解釈者」である (ベルガンディ 2016 p.41)。そして、このような解釈者たちによって為される「集合的な議論のような、非公式で広がりを持つ研究プロセス」が、「デザイン・ディスコース」(ベルガンディ 2016 p.184) である。このデザイン・ディスコースの活用は、以下のプロセスで行われる⁵⁾ (ベルガンディ 2016 pp.204-205) :

1. デザイン・ディスコースに耳を傾ける (listening)
2. 解釈する (interpreting)
3. デザイン・ディスコースに話しかける (addressing)

「耳を傾ける」では、企業はこれから取り組むイノベーション・プロジェクトがどのような「生活のコンテキスト」におけるものかを定義する。そして、それに関連するデザイン・ディスコースで継続的に主要な役割を果たす解釈者を特定し、自分自身に引き付ける。これにより、新たにデザインされるべき製品の将来的な意味と言語についてのナレッジがどこにあり、どうすればそれを取り込めるのかを理解する。「解釈する」では、企業自身が解釈者の1人となることで、新しい革新的な意味と言語のための提案と自社のビジョンを生み出す。これにより、デザイン・ディスコースから収集したナレッジを統合する。「話しかける」では、解釈者たちに自社の新たな提案とビジョンを広く認識させる。周囲の解釈者たちが新たな提案について議論し、それを受け入れることを通じて、最も適切な意味が再定義される。解釈者に話しかけるメディアをベルガンディ (2016 p.281) は「文化の原型 (Prototypes)」と呼ぶ (図2)。文化の原型は、本や展示物、文化イベント、展示会のコンセプト商品、雑誌記事、会議でのプレゼンテーションなどであり、最終的な消費者に向けられた商品ではなく、提案とビジョンを具現化し解釈者たちに可視化するためのプロトタイプである。そして文化の原型は、社外の解釈者たちだけでなく、社内の製品開発チームの内部でも、ビジョンに関するコミュニケーションを活発化させる。

⁵⁾ 3つプロセスは段階毎に成分化されておらず、「主要な解釈者たちのネットワークとともに、関係資産の中に織り込まれている」(ベルガンティ 2016 p.43)。

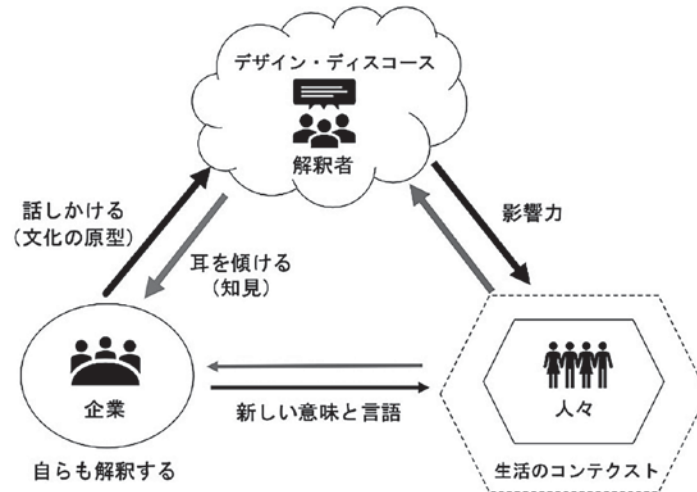


図2 DDIのプロセス

出所：ベルガンディ (2016) を元に筆者作成

DDIは、企業のブランディングに最も効果的なアプローチである。製品の意味や製品言語は、製品が消費者にもたらし得る経験を決定し、ブランド・エクイティ (Brand Equity：ブランドが持つ資産価値) の向上に貢献する。企業が意図した意味がブランドと密接不可分に結びつくことで、それを追隨する競合企業は製品の機能や形態を模倣できたとしても、製品の意味を模倣することは出来ない (ベルガンディ 2016 p.154)。

IV. 中川政七商店の取り組み

4.1 中川政七商店の概要

中川政七商店は、1716年に奈良晒の間屋として奈良の元林院町に創業した。12代当主 中川巖雄は、1983年に株式会社中川政七商店を設立し、1985年には麻生地の雑貨と和小物を扱うブランド「遊中川」を立ち上げた。当時は、麻生地の茶巾を足がかりに茶道具全般の卸売を行う第1事業部と、「遊中川」の商品を扱う第2事業部があった。第2事業部は東京に「遊中川」の直営店を有していたが、アンテナショップの域を出ず、事業の中心は依然として全国の雑貨店やインテリアショップなどに商品を出荷する卸売業であった。

この中川政七商店が様々な媒体で注目されるようになったのは、巖雄の子息である中川淳が2002年に同社に入社し、工芸雑貨の製造小売 (SPA) に業態を転換したことがきっかけである⁶⁾。この工芸産業におけるSPAという独自のビジネスモデルは、研究者にも注目されている⁷⁾。しかし、中川政七商店の最大の特徴は、「日本の工芸を元気にする！」という企業ビジョンを社内社外に全面的に打ち出し、それに基づいて工芸業界にイノベーションを巻き起こしてきたことである。とくに、そのブランディング戦略を駆動してきたのがデザインの力である。具体的にはコーポレートブランド、商品ブランド、店舗イメージという3つのレベルにおいて、デザインの力による人々への訴求を統一的に実行し続けてきた。さらに、それまで培ったブランディング・ノウハウの同業非競合企業コンサルティングへの応用を皮切りに、さまざまなレイヤーで工芸産地への支援事業を進化させている。

⁶⁾ 2020年4月の緊急事態宣言発令前の販路別売上構成では、直営店の売上げが80%となっている。

⁷⁾ 例えば、宮副謙司 (2012)、小川真実 (2015)、佐藤典司 (2018) がある。

4.2 コーポレートブランドのデザイン

中川政七商店は、様々な解釈者とのやり取りのなかで事業を展開してきた⁸⁾。その中でも、中川淳が社長に就任する前年の2007年に「日本の工芸を元気にする！」というビジョンを掲げるきっかけをつくった重要な解釈者が、水野学⁹⁾である。中川と水野の出会いは2007年、翌年「遊中川」が25周年を迎えるのを機に、中川がロゴやショッパッグなどグラフィックの立て直しを水野に依頼したことに始まる。初対面の中川から話を聞いた水野は、「奈良という日本の中でも特別な街に生まれて300年近く商いを続けてきた歴史は、よそのブランドがどんなに願っても手にできるものではない。その貴重な財産を生かしていないのは、あまりにももったいない」（中川 2017 p.95）という率直な感想を伝え、当社の歴史と古都奈良を感じさせる新しいロゴマーク（写真1）をつくり老舗としての信頼感を出すこと、社名をそのまま生かした「中川政七商店」¹⁰⁾という新ブランドを立ち上げることの2つを中川政七商店に提案したのである（水野 2016 pp.115-116）。実際に2008年、水野のデザインによる新ロゴマークが採用され、2010年には「暮らしの道具」をコンセプトに、機能的な日常の暮らしの道具を扱う「中川政七商店」が立ち上がる。



写真1 「中川政七商店」のロゴマーク

出所：中川政七商店 HP

水野が打ち立てたブランディングの命題「ブランドとは、見え方のコントロールである」（水野 2016 p.32）からは、ブランディングにおけるデザインの重要性がうかがえる。水野の考えでは、ブランドとは「その商品や企業の『らしさ』」（水野 2016 p.96）であり、「らしさ」とは消費者の頭のなかに形成されるイメージである。そのようなイメージは、コミュニケーションや、商品デザイン、パッケージ、店舗レイアウト等、その商品や企業に関わるありとあらゆるアウトプットの積み重ねによって形成されていく。ゆえに、中川政七商店では、商品タグから社用封筒、ショッパー、ギフト包装用テープ、レシート、配送用ダンボールに至るまで統一してこのロゴマークが印刷されている。水野の言う商品や企業の「らしさ」とは、様々な製品言語の総体を、商品や企業が社会にもたらす意味の刷新を的確に表現するようにデザインすることによって生まれるのである。

水野が企業ブランディングに関わる際に必ず確認するのが、企業の目的と大義である。その企業がなにを目指しているのかを明文化することができれば、それが企業の「らしさ」を方向づける指針となる（水野 2016 pp.130-131）。2007年、中川政七商店との仕事を始めた際に、中川の口から大義として導き出したのが「日本の工芸を元気にする！」であり、これが、その後中川政七商店が掲げていく企業ビジョンとなった。中川が水野の提案を受け入れ「中川政七商店」を立ち上げたのも、産地の工芸メーカーと協同して工芸品を現代の生活スタイルにマッチした「機能的な日常の暮らしの道具」

⁸⁾ 岡本充智（コンサルタント）、sinato（建築・インテリア設計会社）、山口信博（グラフィックデザイナー）、小泉誠（家具デザイナー）、船場（ディスプレイ会社）、緒方慎一郎（デザイナー）、吉村靖孝（建築家）、下川一哉（経済雑誌編集者）、西澤明洋（ブランディング・デザイナー）、松岡正剛（編集工学者）などがある。

⁹⁾ good design company 代表を務めるクリエイティブディレクター、クリエイティブコンサルタント。

¹⁰⁾ 本論文では、企業名を中川政七商店、ブランド名を「中川政七商店」と表記する。

にリ・デザインし、それを商うことが企業ビジョンに貢献すると考えたからである。

4.3 商品デザイン

ここでは「暮らしの道具」をコンセプトとし、社内デザイナーが産地の工芸企業と協同して工芸品に新たな意味を与えていく「中川政七商店」の商品デザインプロセスを、「もんぺパンツ」「漁師のおもりで作った歯ブラシスタンド／石鹸置き」の2つの商品を例に見る。

4.3.1 もんぺパンツ

「もんぺパンツ」は、かつて日本の女性たちの作業着だったもんぺを、現代の女性たちが日常生活で着用するパンツとしてリ・デザインしたものである。もんぺは、着物の上に着用する袴の一種で、作業着に適したすばまった裾を特徴とする。この商品の誕生のきっかけは、中川政七商店の社内デザイナー 河田めぐみと、大阪府堺市にある角野晒染株式会社の和晒との出会いにある（中川政七商店編 2019 p.46）。河田は、アパレル業界出身で入社当時から古くから使われている衣類に着目しており、もんぺパンツの他にも割烹着を現代風にリ・デザインした商品などを手掛けている。角野晒染は、堺の伝統産業である和晒を昔ながらの製法で作っている創業1931年の会社である。和晒は、使い捨ての紙おむつ等が普及する以前は、切り売りで購入され各家庭で赤ちゃんの布おむつや肌着、布巾や手拭いとして使われていた。和晒は、茶褐色生成の木綿生地から、色素や不純物を除去し漂白する晒加工を、大釜のなかで緩やかな水流で28時間をかけて焚き込むことで行う。ゆえに生地ToStrレスがかかりにくく、柔らかな風合いと吸水性を持った晒が生まれるのである。この和晒の長所を活かした衣類をデザインしたいと考えた河田は、角野晒染が以前製造していたもんぺの型に着目した（中川政七商店2019a）。和晒は、着物の生地と同じ幅（小巾）で織られている。角野晒染のもんぺ型は、小巾から直線裁ちでとられているため生地を無駄にすることがない（写真2）。そこで、和晒という素材の風合いと、「日本人の知恵」や「エコロジー」といった意味を持たせられるもんぺの型という2つの要素を組み合わせた商品が構想された。これをベースに、腰ひもをゴムに、裏地に和晒のガーゼ生地を使いつつも表地を綿麻にリ・デザインしたものが「もめんパンツ」である（中川政七商店編 2019 p.46）。表地は、現代のライフスタイルに馴染むハリ感や柔らかさ、作業着由来の強度を考え大阪の生地メーカーと試作を重ねた結果、新潟県の見附織や愛知県知多半島の綿麻が選ばれた。「もめんパンツ」は2013年の発売以来「中川政七商店」のロングセラー商品となり、兵庫県播州の千鳥格子など他の産地の布を用いたバリエーションが毎年商品化され続けている。

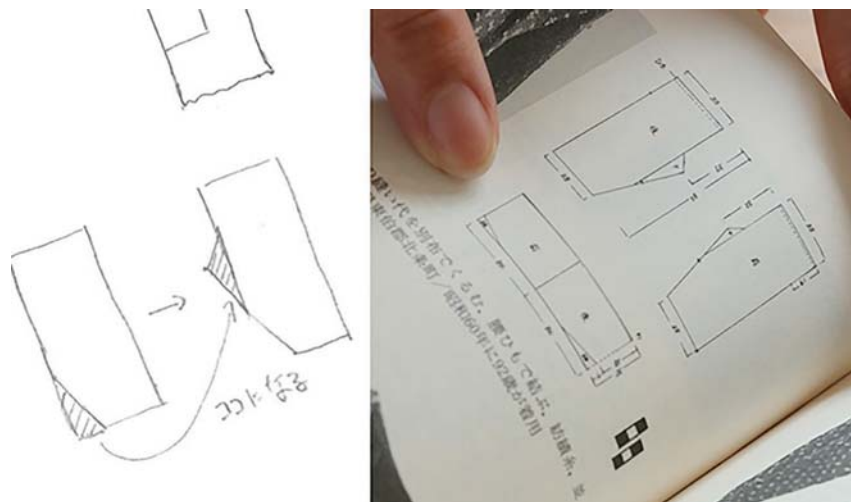


写真2 「もんぺパンツ」に採用されたもんぺ型
出所：中川政七商店 HP

4.3.2 漁師のおもりで作った歯ブラシスタンド／石鹼置き

「漁師のおもりで作った歯ブラシスタンド／石鹼置き」は文字通り、底引き網漁で使われる陶製の錘を、歯ブラシスタンドと石鹼置きにリ・デザインしたものである。底引き網に着ける錘は鉛製のものもあるが、鉛だけだと重すぎて船で引けなくなってしまう。そこで、陶製をメインにしつつ必要に応じて鉛製を追加して網が浮かないように調整するのである。しかし、底引き網漁を行う漁業従事者の人数が減少し、陶製錘の需要は激減している。

この商品の誕生のきっかけは、もともと手掛けていた歯ブラシスタンドのリニューアルを検討していた中川政七商店の社内デザイナー 榎本雄が古道具屋で、使い込まれて摩滅した陶製錘を偶然見かけたことに始まる。後日、同僚が古道具の陶製錘をペン立てに使っているのを見た榎本は、それを歯ブラシスタンドに見立ててリ・デザインすることを思いついた（中川政七商店編 2019 p.76）。そこで現在でも陶製錘を製造している企業を探し回った結果たどり着いたのが、岐阜県多治見市の高田焼の窯元 マル信製陶所であった。

そこでマル信製陶所の加藤信之から、土練機をダイレクトに用いた陶製錘の独特の製法を教えられる。陶製錘製造用の土練機は、練り終わった陶土が円柱形に絞り出される出口がドーナツ型に改造されている。そこを通り抜けることで、中心に穴が開いた円柱状になった陶土の塊が、等間隔にピアノ線を張った治具で一気に錘の幅に切り出されるのである。そのとき榎本は、マル信製陶所が持っている土練機の型のなかから石鹼置きにちょうどよさそうな直径のものを見つける。そこで、この土練機による製法を活かし、削り方や施釉も陶製錘と同じ技術を使った歯ブラシスタンドと石鹼置きをデザインした。もともと40キログラム単位で袋売りされていた陶製錘は1個1個に仕上がりのむらがあるが、榎本はそれを長所と捉え、試作段階で均一に綺麗に仕上げようとする加藤を、「いつもつくっている錘のままで」と制止した（中川政七商店編 2019 p.77）。そして、もともとが海底で何年も酷使される錘であることから、落としても割れない頑丈さと耐水性というサニタリー用品としてのメリットも持っている。カラーリングは、元々の高田焼伝統の飴釉に加え粉引、黄瀬戸、海鼠を加えた4色展開とし、歯ブラシスタンドの場合、自分の歯ブラシがひと目でわかるように家族それぞれが色違いで使うこともできる（写真3）。



写真3 陶製錘と「漁師のおもりで作った歯ブラシスタンド／石鹼置き」

出所：中川政七商店 HP

これら2つの商品の例から、ブランドストーリー¹¹⁾にある「温故知新」が、個別の商品のデザインにまで行き渡っていることが分かる。生活様式の変化から忘れ去られつつある、工芸品に宿った先人

¹¹⁾ 「『暮らしの道具』をコンセプトに、300年の歴史を持つ老舗ならではの温故知新の想いを根底に、品質やこだわりを大切にし、家・生活に根ざした機能的で美しいアイテムを取り揃えています。使っていて気持ち良く、愛着あるものに育つということも大切にしています」が「中川政七商店」のブランドストーリーである。

の知恵を、その工芸品に新たな活用の回路を与えることで甦らせる「温故知新」というコンセプト自体が、物を脱記号化し新たな意味を与えるリ・デザインの力を的確に捉えたものである。

4.4 文化の原型のデザイン

中川政七商店の店舗やHPは、中川政七商店のビジョンを基盤としたブランド・イメージが随所に浸透するようにデザインされている。店舗やHPのデザインは、消費者とのタッチポイントとして重要であるのはもちろんのこと、自身がなにものかを解釈者に話しかける文化の原型としても機能する。ここでは、中川政七商店最大の旗艦店である「中川政七商店 渋谷店」と、複合商業施設「鹿猿狐ビルディング」、中川政七商店の公式HPのデザインについて説明する¹²⁾。

4.4.1 中川政七商店 渋谷店

「中川政七商店 渋谷店」は、渋谷駅直結・直上の新ランドマークである渋谷スクランブルスクエア11階Lifestyle goodsエリアの約130坪のスペースに出店しており、日本全国800社を超える工芸メーカーとともに作り上げた約4000点の商品が販売されている。渋谷店は、「日本の工芸の入り口」をコンセプトにし、来店した人々がそれぞれの商品について、誰が、どうやって、どのように、どれほどの時間をかけて作っているか、そしてそれにはどのような歴史の積み重ねがあるのかを一連のストーリーとして体験できる仕組みが随所に施されている（中川政七商店HP）。店舗の空間デザインは、町屋をイメージした生木の細い柱と梁を組み合わせ来店者の動線上にあえてクランクをつくることで、角を曲がる毎に異なる景色が広がるように設計されている。これは、中川政七商店の創業地である奈良の街並みをイメージしている。また、店舗中央には、銅板葺きのお堂を模した吊り天井が設けられ、その下にはフリーランスのバイヤーとして有名なmethod 山田遊のバイイングのもと、全国各地から工芸の「今」を代表する品々が集められた「全（おどう）」というスペースがある（写真4）。「全」という字は繰り返しを意味し、「過去数百年、数千年と名もなき人々が作ってきた工芸の歴史の続きにありながら、同時にアップデートを繰り返す」（中川政七商店 2019b）リ・デザインされた工芸品の特徴を言い当てている。そして、「全」という字を「おどう」と読ませるのは、お堂を模した吊り天井と掛けた言葉遊びになっている。この店舗の全体がまさしく「日本の工芸の入り口」というコンセプトを体現しているのである。



写真4 中川政七商店渋谷店「全」部分
出所：筆者撮影

¹²⁾ 2021年6月22日、中川政七商店渋谷店へ筆者訪問調査。

店内には、随所に体験や学びのスペースが設けられている。店舗左部のファブリック売り場の奥には、中川政七商店の象徴でもある手織り麻生地の切り売りコーナーがある。レジ左側の「おあつらえ処」では、座布団、のれん、タペストリー、刺繍のオーダーの他、江戸時代から子どもの着物の背中に魔除けとして縫付けられていた「背守り」をベビードレスに刺繍するサービスも受け付けている。また、店舗右部の雑貨と食品の売り場には、棚の上に陶磁器の産地ごと（益子、美濃、信楽、有田）の原材料が展示され、その下に同じくそれぞれの産地ごとの陶磁器の説明が書かれた「工芸新聞」が掛けられている。来店者は自由にそれを持ち帰り、産地についての知識を得ることができる。

2021年6月18日～6月29日の期間には、「全」中央の展示台で、建築家隈研吾とのコラボ企画「隈研吾と考える建築と工芸。」が開催された。これは、同じく2021年6月18日から東京国立近代美術館で開催されている「隈研吾展」に合わせたものだ。隈研吾建築都市設計事務所と中川政七商店が合同で「Kuma to Shika」プロジェクトを始動し、日本の伝統的な建築技法を家具や雑貨に応用した「組木の飾り棚」「銅のはつり折敷」、建築現場で使用される「素材」を用いた「飛散防止シートのバッグ」「タイルのマグネット」など全10種の製品を共同開発した。このプロジェクトにおける隈研吾建築都市設計事務所は、中川政七商店にとっての有効な解釈者である。このプロジェクトによって中川政七商店は、美濃焼の内装・外装タイルのように工芸が建築資材としての側面を持っているという一般の人々にはあまり知られていなかったストーリーを全面にアピールし、「建設工芸品」という造語によって工芸技術を用いた日用品に新たな意味を持たせることに成功した。

4.4.2 複合商業施設 鹿猿狐ビルジング

2021年4月に中川政七商店の創業地である奈良市元林院町にオープンした複合商業施設が、鹿猿狐ビルジングである。約126坪の敷地面積に建てられた3階建ての同施設は、建築家内藤廣の設計より、開放的なガラス窓と周囲の街並みを活かした瓦屋根が特徴である。中央には、中庭とそこにつながる新たな路地が設けられ、ならまちの風景に溶け込むようにデザインされている。「路地を巡り出会う、触れ、学び、味わう奈良」というコンセプトのもと、1階には奈良初出店となる「猿田彦珈琲」、すき焼き店「壺つね」、1階の一部と2階には中川政七商店の奈良本店が入居している¹³⁾。この施設の目玉は、3階に入居する、まちづくりの拠点となるコワーキング・コラーニングスペース「JIRIN」である。「JIRIN」は、奈良でのスモールビジネスに必要な要素を体系的に学び、実践することを総合的にサポートするために中川政七商店が立ち上げたN.PARK PROJECTの拠点である（N.PARK PROJECT HP）。「JIRIN」では、BACH 幅允孝の選書によるライブラリや、中川政七商店が企画する学びのプログラム、様々なイベントを通じて奈良での創造的な活動を支援する。

さらに、鹿猿狐ビルジングと中庭を通じて行き来できる築130年の町家には、「中川政七商店 奈良本店（旧 遊中川 本店）」、中川政七商店が展開する茶道ブランド「茶論」¹⁴⁾の奈良町店、蔵を改装したギャラリー「時蔵」「布蔵」が併設されている。時蔵は、1716年の創業以来、中川政七商店が時代に合わせて様々な改革を行ってきたことを示す資料がアーカイブされている。インテリアデザインはデザイン事務所ABOUTの佛願忠洋が手掛け、入口真向いの壁面が2階吹き抜けで全面棚になっている。棚にはそれぞれ年代ごとの中川政七商店の資料が入った長持のような桐箱が納められるようになっており、1階には1716年～2016年までの箱、2階には2017年～2116年までの100年間の箱が収納できる（IDREIT 2020）。布蔵には、中川政七商店の原点である麻に関する道具や布が保管されている。体験コンテンツに参加すれば、展示されている機織り機などの道具に実際に触れながら、お土産用に手績み手織り麻のポーチをつくることができる。このように、鹿猿狐ビルジングは、地域住民の

¹³⁾ 施設名は、この3店舗それぞれから「鹿」「猿」「狐」をとったものである。

¹⁴⁾ 「以茶論美（茶を以て美を論ず）」をコンセプトとした、中川政七商店グループの茶道ブランド。

まちづくり拠点と産業観光¹⁵⁾の拠点という2つの意味がリンクする場所として周到にデザインされており、施設の全容からそれぞれのコンテンツまでが一体となって、中川政七商店という企業がなに者であり、なにを行っているのかを世の中に示す強力な文化の原型として機能している。

4.4.3 公式HP

中川政七商店の公式HPでは、「読みもの」というウェブコンテンツを通じた情報発信が行なわれている。「読みもの」は、「ものづくり」「暮らし」「ひと」の3つのカテゴリーからなる。「ものづくり」には、編集担当の社員が実際に商品を使用して試みのレポートや、実際にその商品をデザインした社内デザイナーへのインタビューなどが連載される「中川政七商店のものづくり」と、中川政七商店の商品を製造している工芸産業企業を取材し、その企業の歴史や商品の製造工程などが連載される「つくり手を訪ねて」がある。「暮らし」には、日本の伝統的なしつらいやものについての記事が連載される「日本の暮らし」、全国の工芸品や食べ物の産地を訪ねた「産地訪問」がある。「ひと」には、中川政七商店で働く様々な職種の社員へのインタビュー「中川政七商店のひと」、工芸品の使い方を多方面のプロフェッショナルに取材した記事などが連載される「ひとを訪ねて」がある。このような多様な「読みもの」は、「中川政七商店」のブランドイメージや、工芸産業に対するイメージを形成するのに役立つだけでなく、様々な業種の人々を取材のために訪ね歩く行為自体が、中川政七商店がデザイン・ディスコースに耳を傾ける機会となっているのである。

V. 地域工芸産業の支援事業

5.1 コンサルティング先のブランドデザイン

中川淳は、「日本の工芸を元気にする！」というビジョンの実現のため、工芸業界に特化したコンサルティング事業で、産地の工芸企業や小売店を直接支援するというアイデアを思いつく。そこで、中川政七商店の存在とコンサルティング事業の企画を広く世に示すため、2008年3月号から経済雑誌『日経デザイン』に連載をはじめ、同年11月にそれを『奈良の小さな会社が表参道ヒルズに店を出すまでの道のり。』として書籍化した。この本が文化の原型として機能し、中川政七商店は新たなフェーズに突入することになる。

このコンサルティング事業は、産地の工芸企業や小売店の支援が目的であるため、コンサルティングそのもので利益を上げようとしているわけではない。コンサルティング料を抑えるかわりに、コンサルティング先企業の製品を「中川政七商店」のラインアップとして販売し、売上げに応じて中川政七商店に収益が発生するシステムをとっている。それは、「遊中川」等の中川政七商店の他ブランドは麻生地の雑貨が中心のため、単独での事業展開よりも、他の素材やアイテムを専門とする企業が集り、工芸というフレームをもった1つの大きな塊になったほうが、「日本の工芸を元気にする！」という企業ビジョンの実現を強力に推進できるからである（中川・西澤 2010 p.123）。コンサルティング事業は、自社の小売店のラインアップ拡充のための提携企業を発掘する機能を持っている。そして、そのような他産地で他素材の工芸品を製造する提携企業は、中川政七商店にとっての解釈者となり、「中川政七商店」というブランドが新たなデザイン・ディスコースを生成するハブとして機能することで、中川政七商店自らも産地の工芸企業にとっての解釈者となっていく。

ここでは、中川政七商店のコンサルティング先企業の事例として、長崎県にある波佐見焼の産地間

¹⁵⁾ 地域に根差したものづくりの現場に観光資源という新たな意味を与える、中川政七商店の取り組み。単なる観光名所巡りとは異なり、つくり手の話を聞き、自分で体験し、土産物としてその工芸品を買うといった体験を伴う「知的欲求を満たす観光スタイル」(中川政七 2017 p.229) である。

屋、有限会社マルヒロを取り上げる¹⁶⁾。波佐見焼は長い間、磁器の大産地である有田焼の下請け産地であったため知名度は低いものの、成形、型起こし、釉薬、窯焼きなどからなる分業体制を確立し、高い技術力と生産力を有している。2009年7月、過去に中川政七商店と取引経験があり中川淳の『奈良の小さな会社が表参道ヒルズに店を出すまでの道のり。』を読んでいたマルヒロ社長 馬場幹也が、子息の匡平を連れて経営コンサルティングの依頼に奈良を訪れたのがこのコンサルティングの始まりである。ミーティングを重ねた結果、新ブランドを立ち上げることで売上げの底上げをはかる方向で話が進む。2009年11月、中川は匡平へのヒアリングで彼にイメージカラーージュを行わせると、新ブランドの「らしさ」として「無骨」「道具」「雑然」などのキーワードと「アメリカなイメージ」というテイストがあがった。さらに、匡平の口からそれまで聞くことのなかった「波佐見にカフェのある映画館をつくって、ひとの集まる場所をつくりたい」という夢が語られたのである（中川 2017 p.133）。これをマルヒロの企業ビジョンとするならば、新ブランドは、磁器だけを扱うブランドではなく、波佐見という産地の文化を背負って立つ総合カルチャーブランドとなる必要がある。そこで、波佐見という産地を背負って立つ心意気と、磁器製造の道具（器に釉薬をかける際に使う釉薬ばさみ）をかけてブランド名を「HASAMI」とし、地元の窯元や生地メーカー、型メーカーなどを巻き込んで新たな商品を開発することとなった（中川・西澤 2010 pp.21-22）。

5.2 コンサルティング先の商品デザイン

「らしさ」としてあがったイメージを総合した結果、「HASAMI」の具体的な商品はマグカップに決定した。匡平の「アメリカなイメージ」とは、具体的にはファイヤークィングや70年代のダイナーウェアのような分厚く、少々欠けが気にならない無骨さを備えたアメリカの日常使いの食器のイメージであった。そして彼は、それらアメリカの日常使いの食器と波佐見で江戸時代に生産されていた「くらわんか碗」¹⁷⁾とのあいだに共通性を見出していた（中川・西澤 2010 p.72）。現代の生活に合うようなアメリカンヴィンテージ調のマグカップを、波佐見でかつて焼かれていた庶民向けの無骨な磁器と重ね合わせることによって、それに波佐見という産地の歴史のなかでの連続性という意味を付与したのである。さらにこのマグカップには、スタッキング機能を持たせた。イメージカラーージュの際にあがった「レゴブロック」というキーワードが元ネタとなっている（中川・西澤 2010 p.73）。また、「道具」というキーワードからは、スタッキングした際に縦のラインが揃って重ねやすいという機能性を持たせるために直線的で角ばったデザインが採用された。マグカップを起点に揃えて買いたくなるような品揃えにするため、スープ用カップ、プレートなどのすべての商品にスタッキングや角ばったデザイン、厚さなど同じデザインを行き渡らせることによってブランドとしての一体感をつくっている（写真5）。この「SEASON 01」シリーズの他に、現在ではフランスのおまごごとセットをイメージしたオープンウェア「SEASON 03」や、イギリスのパブをイメージしたお酒周りのアイテム「SEASON 05s」などそれぞれ統一的なコンセプトを持つシリーズが展開されている。

¹⁶⁾ 有限会社マルヒロは中川政七商店が初めてコンサルティングを手掛けた企業である。

¹⁷⁾ くらわんか碗は、文化文政の頃、大阪淀川に停泊する旅船に対して、河上で「食らわんか」という口調で食事を提供していた「くらわんか船」で飯や酒入れる器として使われていた。この碗は、船上でも転びにくいように厚手で重心が低く焼かれている。



写真5 「SEASON 01」シリーズ

出所：中川政七商店 HP

5.3 コンサルティング先の流通サポート

中川は、コンサルティング事業による産地工芸企業支援の計画当初から、流通の出口サポートが不可欠であると考えていた。そこで生まれたのが、合同展覧会「大日本市」である。中川は、マルヒロの新ブランド「HASAMI」立ち上げ時、地方の中小工芸企業がトレードショーに出展するのは難しいという自社の経験から、「HASAMI」ブランドの展示会出展サポートを検討していたが、適当な展示会が見つからなかった。そこで2010年6月に、コンサルティング先のマルヒロと越前漆器の漆琳堂、流通サポートのみを請け負ったストールの製造販売を行う工房織座の3社と合同で独自の展示会を開催し、翌年度には展示会の名称を「大日本市」とした（中川 2017 p.147）。大日本市の独自性として、主催者である中川政七商店自らも出展している点、出展料を取らずに流通サポートによる売上げの一定割合を徴収する完全成功報酬性によって出展企業のリスクを排除し、競争の活力を高めている点があげられる。中川は、パートナー企業¹⁸⁾との長いつきあいを前提とするゆえに、当初から短期的な利益追求を望んでいなかった。彼はこれを「長い出世払い」と呼ぶが、パートナー企業の売上げが増加するほど、中川政七商店の成果も増大するというウィンウィンの関係が成り立っている。さらに、他の卸売企業にパートナー企業の商品を卸す場合は、中川政七商店が物流、在庫調整、与信管理、消費者のニーズや効率的な販売戦略についての情報提供といった問屋機能を担っている（中川 2017 p.149）。これが、大日本市が展開する「工芸問屋事業」である。また、「つくり手と伝え手が継続的につながる場」をコンセプトに、パートナー企業の商品を扱う小売店向けの季節特集や商品レビューなど特集コンテンツを企画し、商品仕入れや売場構成に役立つ情報を提供する「大日本市WEB」を運営している。そして自社の公式オンラインショップでもプロダクトブランドとして、これまでコンサルティングを手掛けた企業の商品を販売している。パートナー企業にとって、中川政七商店は問屋であり、商品を卸す小売店でもある。かつて産地問屋が担っていた機能が、工芸業界特化型コンサルティングとしてリ・デザインされているのである¹⁹⁾。

2018年には、パートナー企業は15社を越え、大日本市をきっかけに販路を拡大した「HASAMI」や「包丁工房タダフサ」は、産地を代表するブランドに成長していった。そこで、2018年2月に「大

¹⁸⁾ 中川政七商店では、大日本市の参加企業を「パートナー企業」と呼んでいる。

¹⁹⁾ 中川政七商店のリ・デザインされた問屋機能は、工芸メーカーから買い付けた商品を小売会社に卸したり、コンサルティングの役割を担ったりするという点で、商社機能との類似点を持つ。その一方で、自ら責任を持って商品在庫を抱え、幅広く小売業を展開している点が相違点である。

「日本市開国宣言」をし、パートナー企業以外の企業にも一般募集を行い、展示会を総勢50社程度に拡大することにした。工芸産地の衰退スピードの加速に対応するため、新たな仲間にも門扉を開くことによる、デザイン・ディスコースの拡大が目的である。新たなキャッチコピーを「出でよ産地の一番星。つくり手たちの登竜門」とし、参加する工芸企業の「自立と成長」を促すプラットフォームを目指す（大日本市HP）。工芸企業支援の具体的な実践として、経済的に厳しい企業向けに工事費が抑えられる出展ブース準備と什器の貸し出し、「未来の一番星」枠として無料出展者の選定などを行っている。また、出展者、来場者（バイヤー）双方の「学び・教育」をキーワードに、接客勉強会やトークイベントなどを開催し、大日本市を通じて企業・バイヤーといった複数の解釈者たちが成長できる環境づくりを目指している。2021年度は、ショップ、デザイン、プロモーションの各分野で活躍する3人のレビュアーが12店の製品に対する公開レビューを行う「登竜門」、展示ブースでは試用できない調理道具や生活雑貨を体験できるコーナー「モノはタメシ」、料理人やスタイリスト、編集者、ライター、ホテルプランナー、料理道具店やアパレルブランドの経営者等に出品ブランドの製品を実際に1か月間使ってもらい、カタリベとして記事を書いてもらう「カタリベ大日本市」等の企画が行われている（写真6）²⁰。まさに大日本市が、中川政七商店が形成するデザイン・ディスコースを具現するメディアとなっているのである。



写真6 第6回大日本市（於：E-hall）

出所：筆者撮影

5.4 土産物の仲介事業

2013年、中川政七商店の地域活性化事業として「日本市プロジェクト」がスタートした。「日本市プロジェクト」とは、近いようで遠い関係にある全国の土産物メーカーと地元の土産物屋を中川政七商店が仲介することで、その土地ならではの土地でしか買えない土産物を企画・販売し、工芸品の地産地消モデルを確立しようという試みである。

土産物屋で扱われる商品のほとんどは、土産物専門の卸売業者から仕入れられており、地域の工芸メーカーが製造する土地固有の工芸品を、地元の土産物屋が販売する地産地消の理想像とは程遠いのが現状である。そこで考案されたが、その仲介者を中川政七商店が担う、需要と供給の小さな循環モ

²⁰ 2021年6月23日、第6回（リニューアル後）大日本市へ筆者訪問調査。

デルである。

工芸メーカー側には、商品企画とデザインを提供し、土産物として販売できる工芸品の製造を依頼する。それを中川政七商店が買い上げて土産物屋に卸す。土産物屋側には、店舗運営ノウハウを提供し、オリジナル商品の開発、販促協力、店舗設計をサポートする。中川政七商店が、適正額で適正量を買取ることで工芸メーカーは事業として土産物づくりに取り組むことができ、土産物屋は在庫リスクをとらずに集客と売上げアップを図れる。そして旅行者も、そこでしか買えない土産物を購入することができる。「日本市プロジェクト」において、中川政七商店と一緒に土産物づくりに取り組むパートナーショップは、「仲間見世」と呼ばれている。2013年9月オープンの仲間見世1号店「大宰府みやげ」を皮切りに、出雲大社前、金沢、城崎温泉、函館空港、伊勢神宮前、鎌倉と現在7つの店舗を展開している。「仲間見世」の土産物は「日本のみやげもの」をコンセプトに、中川政七商店の本社がある奈良や羽田空港内などにある直営店、中川政七商店の公式オンラインショップでも取り扱われている。中川は、中川政七商店はあくまでサポートに徹し、土地の個性を最大限に引き出すためには、それぞれの産地の土産物屋が徐々に自立することが必要であると考えている（中川 2017 p.187）。「日本市プロジェクト」は「日本の工芸を元気にする！」というビジョンに基づき、土産物としての産地の工芸品と、土産物を生産販売するシステムそのものをリ・デザインした地域活性化事業の好例といえる。

VI. 結論

中川政七商店のブランディング・デザインは、DDIによって展開されていると言える。「中川政七商店」における暮らしの道具のデザインは、デザイナーが既存の工芸品に新奇な外形や機能を与えることではない。「日本の工芸を元気にする！」というビジョンに基づき、既存の工芸企業とは異なる新たな意味を自社に与えることの徹底的な取り組みが、中川政七商店が駆動するデザインの力なのである。そして、ビジョンは社内に深く浸透していき、それに共感した自社デザイナーたちが既存の工芸品に新たな意味を与えていく。この、ビジョンから個別商品にまで浸透しているリ・デザインの原理が、暮らしの道具をデザインしているのである。この点において、中川政七商店のブランディング・デザインが、デザイン思考のようなマーケット・プル（Market Pull）型アプローチでは説明しえないことが分かる。

中川淳は、偶然出会った水野学を、中川政七商店にとっての重要な解釈者として見抜き、彼の提案に耳を傾けることによって、その後中川政七商店の様々な事業を駆動していく企業ビジョンと、新ブランド「中川政七商店」を手にすることができた。ベルガンティ（2016 pp.313-315）も指摘するように、DDIを実践する企業の経営者の役割は、(1) DDIのプロセスの方向性を示し、火をつけること、(2) 関係資産の創造に直接参加し、デザイン・ディスコースの最前線で主要な解釈者を特定すること、(3) 会社の将来のイノベーションを左右するビジョンを選択することである。中川は、まさしくこれらの役割を担っている。中川がビジョンの必要性を感じた大きな理由は、中川政七商店の業績が右肩上がりだった2000年代に実施した社内アンケートで、社員の7割が会社の先行きに不安を感じていると回答したことであった（中川 2017 p.77）。そこで中川は、中川政七商店がなに者であるのかを社員全体が共有することの重要性を痛感する。この失敗を教訓とした結果、中川の掲げた企業ビジョンは、社内のデザイナーたちにも共有され、彼らは日本全国の工芸産地のメーカーと既存の工芸品を現代の生活スタイルに合うものにリ・デザインする商品開発の研究を続けていく。そしてこの研究プロセスが、新たなデザイン・ディスコースを形成し続けている。

また、中川政七商店は、渋谷や奈良の旗艦店の様々な機能や、HPの「よみもの」、中川淳の出版物などを通して徹底した企業イメージ、ブランドイメージを構築し、人々に語りかけている。このよう

な複合的メディアは、短期的な消費者を想定した単なる広告ではなく、潜在的な解釈者に「中川政七商店とは何ものなのか」を語りかける文化の原型の役割を果たしている。

さらにビジョンに基づいたコンサルティング事業では、中川淳の想定どおり『奈良の小さな会社が表参道ヒルズに店を出すまでの道のり。』が文化の原型として機能し、その先互いが解釈者となり「大日本市」という新たなデザイン・ディスコースを形成することとなる、様々な産地のコンサルティング先メーカーを惹きつけた。「大日本市」というデザイン・ディスコースは、2018年の「大日本市宣言」をきっかけに、それまでのコンサルティング事業で見つけた解釈者であるパートナー企業以外にも一般公募を行うことで、さらに拡大することになる。一般公募によって集められた企業は、工芸メーカーだけでなく衣・食・住それぞれの生活用品や食品を扱う全国の企業である。これらの企業は異業種ではあるが、同様の生活のコンテクストについて関心を持って互いに議論し合えるという意味で、解釈者の特徴を備えていると言える。また中川政七商店が、出展者、来場者双方が学び合いデザイン・ディスコースを底上げするようなイベントを企画・実践している点も「大日本市」先進的な取り組みである。ここまで述べてきた中川政七商店のブランディング戦略をDDIのプロセスに当てはめると、図3のようになる。

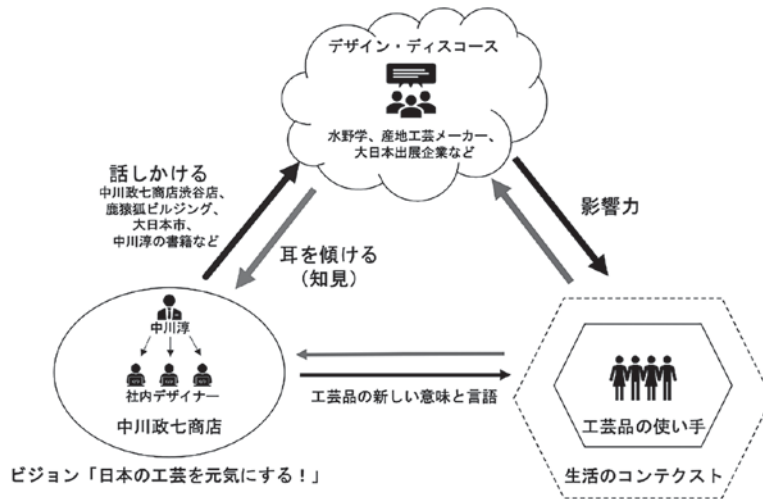


図3 中川政七商店のDDIのプロセス

出所：筆者作成

様々な産地の工芸品をリ・デザインし新たな意味を与えていく「日本の工芸を元気にする！」という企業ビジョンは、工芸産業のシステムそのものもリ・デザインしていくことになる。中川政七商店は、2017年2月、それぞれの産地の一番星たる工芸メーカーたちが知恵を寄せ合い、互いに切磋琢磨しながら意識を高めあう枠組みを構築するため、高岡の鋳物メーカー能作や南部鉄器の及源など11社とともに「日本工芸産地協会」を設立した（日本伝統工芸産地協会HP）。各地のモデルケースを共有し合い、産地同士が切磋琢磨して高め合うことで、産地のボーダーを越境し全国の工芸企業が参加できるようなデザイン・ディスコースの構築が目指されているのである。このデザイン・ディスコースを生成し続けることが、地域創生、産地の存続へと繋がり、彼らが目指す工芸産業の未来像「工芸大国日本」の実現に貢献する。中川政七商店の「日本の工芸を元気にする！」というビジョンは、工芸産業の業界そのものを動かし、工芸産業の在り方そのものをリ・デザインしていくのである。今後は、産地への聞き取り調査などを行い、日本全国の産地を巻き込む巨大なデザイン・ディスコースがどのように形成されつつあるのかを明らかにしていきたい。

参考文献

- 佐藤典司 (2021) 「デザイン・ドリブン・イノベーション手法による伝統工芸振興」『立命館経営学』第59巻第6号, pp.1-18.
- ソシユール, フェルディナン・ド (2016) 『新訳ソシユール一般言語学講義』町田健訳, 研究社.
- 中川淳・西澤明洋 (2010) 『ブランドのはじめかた』日経BP社.
- 中川淳 (2012) 『老舗を再生させた十三代がどうしても伝えたい 小さな会社の生きる道。』阪急コミュニケーションズ.
- 中川政七商店第十三代中川政七 (2017) 『日本の工芸を元気にする!』東洋経済新報社.
- 中川政七商店編 (2019) 『中川政七商店のものづくり:ものざね』中川政七商店.
- 水野学 (2016) 『「売る」から「売れる」へ。:水野学のブランディングデザイン講義』誠文堂新光社.
- 原研哉 (2003) 『デザインのデザイン』岩波書店.
- バルト, ロラン (1998) 『新装版 第三の意味:映像と演劇と音楽と』沢崎浩平訳, みすず書房.
- フレッサー, ヴィレム (2009) 『デザインの小さな哲学』瀧本雅志訳, 鹿島出版会.
- ベルガンディ, ロベルト (2016) 『デザイン・ドリブン・イノベーション』佐藤典司監訳, クロスメディア・パブリッシング.
- 鷺田祐一 (2014) 『デザインがイノベーションを伝える:デザインの力を活かす新しい経営戦略の模索』有斐閣.
- 八重樫文・安藤拓生 (2019) 『デザインマネジメント論』新曜社.

【参照 URL】

- Factelier (2020) 「中川政七さんに聞く、“全てビジョンからはじまる”という考え方」STORY Vol.25 <https://factelier.com/story/vol25/> (2021/8/7アクセス)
- IDREIT (2020) 「TOKIGURA by ABOUT」<https://jp.idreit.com/article/tokigura-by-about-nara-japan> (2021/8/7アクセス)
- N.PARK PROJECT HP <https://n-park-project.jp/> (2021/8/7アクセス)
- 大日本市 HP <https://www.dainipponichi.jp/shop/default.aspx> (2021/8/7アクセス)
- 伝統的工芸品産業振興協会 HP <https://kyokai.kougeihin.jp/> (2021/8/7アクセス)
- 中川政七商店 HP <http://www.nakagawa-masashichi.jp/company/flagshipstore/shibuya/> (2021/8/7アクセス)
- 中川政七商店 (2019a) 「デザイナーが話したくなる『もんぺパンツ』」<https://story.nakagawa-masashichi.jp/133693> (2021/8/7アクセス)
- 中川政七商店 (2019b) 「【渋谷店】全国から“今”を感じられる工芸を集めたスペース『全(おどろ)』」<https://www.nakagawa-masashichi.jp/staffblog/blog/b287/> (2021/8/7アクセス)
- 日本経済新聞 (2020) 「中川政七商店、「不要不急の生活道具」が売れる理由」<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOFK192PC0Z10C21A1000000/> (2021/8/7アクセス)
- 日本工芸産地協会 HP <https://kougei-sunchi.or.jp/> (2021/8/7アクセス)