

博士論文

工芸産業のリ・デザイン

—中川政七商店のビジョナリーブランディング—

Redesigning the Craft Industry:

The Visionary Branding of Nakagawa Masashichi Shoten

指導教員：黄 孝春 教授

弘前大学大学院 地域社会研究科

地域社会専攻 地域産業研究講座

18GR107 譚 謙

Qian TAN

目次

はじめに	4
第1章 デザインと経営	
1.1 デザインとはなにか	
1.1.1 フルッサーのデザイン論—デザインとは脱・記号化である—	10
1.1.2 原研哉のリ・デザイン論	12
1.2 デザイン経営	12
1.3 デザインマネジメント論の動向	15
第2章 「工芸」概念の誕生とデザインの移入	
2.1 目的	16
2.2 「工芸」概念誕生以前のグローバルな背景	
2.2.1 日本の開国—近代との遭遇—	16
2.2.2 シノワズリー—手工業製品輸出の土壌—	17
2.2.3 ジャポニスム—西洋世界における日本イメージの醸成—	18
2.3 日本政府の博覧会参加と輸出手工業製品市場の獲得	
2.3.1 明治以前の日本の出品	19
2.3.2 はじめての万国博覧会参加と市場獲得	21
2.3.3 国策貿易会社設立と最新技術の伝習	23
2.4 国家事業としてのデザインとジャポニスムの終焉	
2.4.1 製品画図掛と『温知図録』	25
2.4.2 新たな手工業製品の隆盛とその末路	26
2.5 実業教育の強化と「工芸」の誕生	
2.5.1 東京美術学校—美術専門教育機関の創設—	27
2.5.2 東京工業学校—実業教育の技術指導者養成機関の創設—	29
2.5.3 「工芸」の領域化	31
2.6 新たなデザイン改良政策	
2.6.1 海外実業練習生—欧米デザインの直輸入—	33
2.6.2 東京工業学校図案科—高等教育デザイン指導者の養成—	34
2.6.3 農商務省図案及応用作品展覧会—工芸とデザインの官設展覧会—	36
2.6.4 東京高等工芸学校と安田碌造の「工芸」論—工芸と工業の分離—	37
2.6.5 商工省工芸指導所—国立工芸管掌機関の設置—	38
2.7 戦時体制と伝統工芸の誕生	
2.7.1 国家統制と工芸の危機	40
2.7.2 「丸技」—ナショナリズムの保護政策—	41
2.8 結論	43

第3章 企業ブランド戦略による工芸産業の活性化

3.1 はじめに	
3.1.1 問題の所在	44
3.1.2 研究対象の概要	46
3.2 方法	47
3.3 結果—中川政七商店における企業ブランディング過程の分析	
3.3.1 SPA 戦略—直营店の展開	48
3.3.2 ブランディング戦略	
3.3.2.1 総合ブランド	51
3.3.2.2 商品ブランド	53
3.3.2.3 組織改革	54
3.3.3 コンサルティング	54
3.3.4 アライアンス経営による地域活性化	
3.3.4.1 大日本市	56
3.3.4.2 日本市プロジェクト	58
3.3.4.3 「さんち構想」と日本工芸産地協会の設立	58
3.4 考察	60
3.5 結論	62

第4章 中川政七商店のブランディング戦略

4.1 研究目的	63
4.2 デザイン・ドリブン・イノベーション	
4.2.1 DDI の位置づけ	65
4.2.2 DDI によるデザイン例	67
4.2.3 DDI のプロセス	69
4.3 中川政七商店の取り組み	
4.3.1 コーポレートブランドのデザイン	72
4.3.2 商品デザイン	
4.3.2.1 もんぺパンツ	74
4.3.2.2 漁師のおもりで作った歯ブラシスタンド／石鹼置き	75
4.3.3 文化の原型のデザイン	
4.3.3.1 中川政七商店 渋谷店	77
4.3.3.2 複合商業施設 鹿猿狐ビルディング	79
4.3.3.3 公式 HP	84
4.4 地域工芸産業の支援事業	
4.4.1 コンサルティング先のブランドデザイン	85
4.4.2 コンサルティング先の商品デザイン	86

4.4.3 コンサルティング先の流通サポート	89
4.4.4 土産物の仲介事業	91
4.4.5 大日本市博覧会	91
4.4.6 さんち構想	93
4.4.7 日本工芸産地協会	97
4.5 結論	99
おわりに	102
【参考文献】	105

はじめに

日本の工芸産業は、全国的に危機的状況に陥っているといえる。たとえば「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）に基づいて指定された「伝統的工芸品」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）。

伝統的工芸品産業振興協会では、工芸産業衰退の要因を以下の 6 つにまとめている。

1. 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
2. 原材料の供給源である農村の衰退
3. 道路、湾岸建設、宅地化などの推進
4. 雇用環境の変化
5. 生活様式の変化
6. 国民の生活用品に対する意識の変化

1 つ目は、工場で大量に生産される代替の機械工業製品の普及によって、工芸品のシェアが低下していったということである。工芸品の多くは、生産プロセスのすべて、あるいは一部が職人の手作業や職人が習得した技能に支えられている手工業製品であるため、価格、量産性の面で機械工業製品に勝ち目はない。さらに、そのような低価格・量産可能な機械工業製品は、マス・メディアに取り上げられることで、瞬く間に全国に普及していく。大量生産可能でコストの低い機械工業製品が市場に氾濫すれば、企業は既存商品との差異化を図るために新商品を次々に市場に投入する。消費者側も新商品を求め、商品を頻繁に買い替えることが当たり前になる。このような経済構造に支えられているのが大衆消費社会であり、そこでは生産コストが高く、高額であるがゆえに長く維持管理していかなければならない工芸品は受け入れられ難くなる。たとえば、100 円ショップで樹脂製の椀が購入できる時代に、わざわざ 1 客 10,000 円を超えるものも珍しくない漆器の椀を購入しようと思う一般消費者はなかなかいないだろう。100 円の樹脂製の椀であれば電子レンジにも食洗器にも入れることができるのだから、なおさらである。バブル崩壊後には、産地の問屋が生産拠点を中国などの海外に移転する例が散見された。安い労働力で生産し価格を抑えれば、低価格な機械工業製品に対抗できるだろうと考えたのである。しかし、それによって受注を問屋に丸投げしていた産地の工房は仕事が無くなり、海外生産の粗悪品が氾濫することで工芸品の評判がさらに低下するといった悪循環に陥った。

2つ目は、たとえば漆の椀をつくる場合、漆液、椀木地を取る材木、漆篋をつくる材木、漆液を漉す和紙など多種多様な製品の原材料、それをつくる道具の原材料が必要になる。それら原材料を生産する農業や林業の第一次産業が衰退すれば、工芸産業は直接的なダメージを被ることになる。また、漆液を掻くための刃物を打つ鍛冶屋、漆の上塗を行う刷毛をつくる漆刷毛職人など、工芸品の製造は専用の特種な道具を製作する職人たちの技能にも支えられている。これら道具をつくる職人が廃業し、道具の供給が途絶えた場合も、工芸品の製造は立ち行かなくなってしまう。

3つ目について、道路、湾岸建設によって工芸品の原材料の採取が困難になるという問題は容易に想像できるだろう。それだけでなく、宅地化が進むことによって工芸品の原材料の生産が困難になる場合がある。たとえば、からむし織の原材料である苧麻を栽培するためには焼畑を行う必要があり、煙害や延焼のリスクが生じる。また、漆器の原材料である漆液は、強烈なアレルギー症状を引き起こすため、宅地近くでの漆樹の栽培は敬遠される。

4つ目について、徒弟制度といういわば前近代的雇用形態が未だに存続し、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場合もある工芸産業の労働環境は、現代都市社会における労働観をもっている若者にはなかなか受け入れ難い。

5つ目は、日本人の生活様式が洋風化、都市化し、大衆消費社会によって均質化すると、それが使われる文化的な文脈と切り離し難い工芸品は、その生活様式に適合しにくくなっているということである。たとえば、住宅から和室が消えれば座卓は無用の長物になり、ジャケットやコートなど掛けて保存する洋服は和箆笥には仕舞うことができない。工芸品の様式の面でも、コンクリート造で、白い壁紙が貼られたホワイト・キューブのような都市のマンションに、床の間に飾られていたような飾り皿は似合わないだろう。

6つ目も大衆消費社会に関連するが、定期的にメンテナンスをしながら使い込んでいくような工芸品は、スローライフを趣向する人には合っているかもしれないが、日々仕事に忙殺されている一般の生活者の生活用品としては相応しくないものになっている。

また鷺田(2014)は、工芸産業衰退の根本的な要因として、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、それに起因するデザインの欠如を指摘する。鷺田(ibid)はまず、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、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」(鷺田 ibid p.51) 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」(ibid) 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」(ibid)、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。

このような傾向が顕著なのが、工芸産業である。工芸産業は、先に述べた「伝統的工芸品」に代表されるように「伝統」という接頭辞付きで語られがちであるが、それら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。鷺田 (ibid p.146) はこのような産業体系をとらざるを得なかった理由を、工芸品が「中量生産品」であるからであると指摘する。工芸品は、多くのプロセスに特別な技能を持った職人の手が介在する手工業によって生産され、工場制機械工業の大量生産品とは異なる。だが一方で、産地全体の生産量のうち「日本伝統工芸展」や「日展」等の公募展で活躍するような美術工芸作家が制作する少量生産芸術品が占めるパーセンテージは、ほんの一握りである。このような中量生産品を生産し続ける業態の難点が、「納品先が限られる割には生産体制を一定のレベルに維持しなければならない」(鷺田 ibid) というジレンマであり、その克服のためには販売協同組合組織が必要だったのである。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 (ibid p.149)。

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、冒頭でも紹介した「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」いわゆる「伝産法」に基づく認証制度である。「伝産法」は、「一定の地域で主として伝統的な技術又は技法等を用いて製造される伝統的工芸品」の「産業の振興を図り、国民の生活に豊かさと潤いを与えるとともに地域経済の発展に寄与し、国民経済の健全な発展に資することを目的」(伝統的工芸品産業の振興に関する法律) として制定された。この制度では、産地組合等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。産地検査は、「伝統証紙表示実施規程」に従って、その産地の特定製造協同組合等が行う(伝統的工芸品産業振興協会)。

また、「伝産法」に基づき、伝統的工芸品産業の振興を図るための中核的機関として一般財団法人伝統的工芸品産業振興協会が設置されており、全国の産地組合の理事長が理事に名を連ねている。同協会は、人材確保及び技術・技法継承事業の

1つとして、伝統工芸士認定等事業を行っている。各産地で、実務経験12年以上の現役で、伝統的な技術又は技法に熟練した従事者に実技・知識・面接試験を実施し、合格した者を「伝統工芸士」として認定し、称号を付与するのである。実技と面接試験は、産地毎に専門技能等が大きく異なるため、産地組合に委託されている。

この認証制度や認定制度は、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。これに関して、たとえば中川淳は「その時点での作り方を『これだけが本物』と固定してしまったので、作り方をアップデートできなくなってしまった」（山口・中川 2022 p.40）と指摘している。

そのようななか注目されているのが、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である。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。このような、ビジョンに基づいてデザインされるブランディングを、近年、中川はビジョナリーブランディング（Visionary Branding）と呼んでいる（PARADE）。

工芸品あるいは、工芸産業を、現代を生きる人々の生活に合わせてリ・デザインされ続けるものとする中川は、意図的に「伝統」という接頭辞の使用を避けている。彼は、中川政七商店社内でも「『伝統』は外すように」（山口・中川 ibid p.130）と徹底して社員たちに伝えている。中川（山口・中川 ibid p.38）は言う。

「工芸品は」いろんな意味で、生活からかけ離れたものになってしまっている。しばしば「伝統工芸」と言われるのが、その表れですよね。もちろん「伝統」とつくことには良い意味もありますが、やはりそこには「かつては使っていたけど、もはや誰も使わない終わった文化」というネガティブな意味も含まれていると思うんです。たとえば自動車産業もフォードの登場から100年以上経っていますが、誰も「伝統自動車産業」とは言わない。アップデートされて、いまの時代にフィットしているから、100年経っても「伝統」は使わないわけです。

鷺田が指摘する安定・保護重視の生産体制、デザインによるイノベーションの軽視もこの「伝統」という接頭辞に収斂されているといえる。鷺田は、常に時の権力者の保護育成対象であったという歴史から、工芸産業が決して「土着の草の根産業」ではなく「それぞれの時代におけるハイテクものづくり産業、ラグジュアリーグッズ産業だったと言うべきで、かなりはトップダウン型の産業育成の恩恵を受けてきた産業」（鷺田 2014 p.143）であったと指摘する。鷺田はこの主張を、近世以前を念頭に述べているが、「工芸」という概念の出自を遡れば、実は「工芸」とは、近代に殖産興業を担う対西洋の主力輸出品として明治政府に生み出され、政府主導で時代ごとに新たにデザインされ直されてきたものなのである。つまり、工芸産業がトップダウン型で育成されてきた先端産業であるという主張は、明治から第二次世界大戦前までの近代にこそ言えるのである。

さらに言えば、工芸に内向的でナショナリスティックな「伝統」という接頭辞がついた「伝統工芸品」ということばの出自は比較的新しい。元々は戦時中に、「皇国文化の精華」たる伝統技法の保存とそのための支援が日本の国威を保つために必須の事業だと位置づけられ（西川 1967）、国家統制の特例として、1943年に設けられた「丸技」の認定制度に始まる。この認定では、大政翼賛会文化部が「地方に残る手仕事こそ、異文化に汚染されていない日本文化の粋を保存している」という思想のもと、日本各地の地場産業を調査し、評価していった（樋田 2021 p.18）。戦時中に保存されるべき伝統的な工芸品の製造技術を伝承しているとされた産地は、戦後になると「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」によって再び保護されることになるのである。このような工芸の近代史を鑑みると、中川の主張、あるいは中川政七商店の取り組みは、工芸品、工芸産業に本家帰りをさせているともいえるのである。

これらを踏まえ、本論文の目的は、中川政七商店のビジョナリーブランディングがどのように展開され工芸品のリ・デザインを推進しているのか、またそれが日本の工芸産地全体にどのような効果をもたらしているのかを明らかにすることである。本論文は、文献調査を主な方法論とするが、筆者の中川政七商店店舗や関連イベントでの実地調査もそれを補っている。

本論文の構成は以下の通りである。まず第1章では、ドイツの哲学者ヴィルム・フルッサー、日本のデザイナー原研哉のデザイン論などを参照し、デザインとは、ある物が持つ既存の意味を剥ぎ取り、新たな意味を与えるプロセスであることを明らかにする。そして近年、経営分野においてデザインが重視されている現状を概観する。第2章では、歴史資料及びデザイン史の先行研究を俯瞰し、明治期の殖産興業政策、工芸産地の指導者養成のための教育機関の設立、工芸振興のための展覧会などの政府主導の取り組みから、どのように在来の手工業製品が「工芸」としてリ・デザインされてきたのかを明らかにする。第3章では、工芸産業のブランディングについて扱った経営学の先行研究から、先行研究が扱っているブランディン

グ事例と、それに対する研究アプローチを俯瞰しつつ、中川政七商店の取り組みの新規性を分析する。具体的には、「企業ブランド戦略」をキーワードに、同社の麻製品中心の「製造卸売」から「製造小売」(SPA, specialist retailer of private label apparel)への転換プロセスの分析を通して、直営店出店、ブランドづくり、企業へのコンサルティング、アライアンス経営等、同社の経営活動について考察する。第4章では、中川政七商店のブランディング・デザインのプロセスがどのように展開され、それが同社の成功ないしは、工芸産業のイノベーションを可能としてきたのかを、ロベルト・ベルガンティが提唱したデザイン・ドリブン・イノベーションを参考に明らかにする。

第1章 デザインと経営

1.1 デザインとはなにか

1.1.1 フルツァーのデザイン論—デザインとは脱—記号化である—

英語の「デザイン (design)」は、名詞の場合「図案」「計画」、動詞の場合「示す」「図案をつくる」「計画する」等を意味する。この語の語源は「ラテン語 *designare* 『(明確に) 示す』がフランス語 *désigner* 「示す」に強化され」(グリニス p.276) たものである。元のラテン語 *designare* は、「分離」「逆」「下へ」「～でない」等を意味する接頭辞・前置詞 *de-* と「印を付ける」を意味する「*signere*」からなる(吉沢・石綿 1979 p.357)。さらに「*signere*」から派生した名詞が「*signum*」であり、「記号」「印」「前兆」「合言葉」などを意味する(水谷編 p.603)。これが英語「*sign*」の語源になっている。

これら語源をさかのぼることによって、ドイツの哲学者ヴィルム・フルツァー (ibid p.7) は、デザインとは、なにかを脱—記号化 (*de-sign*) することであると主張する。デザイン=脱—記号化とはどういうことなのか。それを説明するためにフルツァー (ibid p.6) は、デザインという語が、「計画」「計画する」の他に、「装う」「戦略的に処置する」(動詞)「狙い」「悪巧み」「陰謀」(名詞)などの意味を持ち、それらのすべてが「策略」や「詐術」に関係していることを指摘する。フルツァー (ibid p.11) は梃子を例に言う。

…この機械 [=梃子]、このデザイン、この芸術 [(ars)]、この技術 [(techne)] は、重力を策略にはめることや、自然法則をたぶらかすことや、また自然法則にまさに戦略的につけこみつつ、詐術的なやり方でわれわれをその自然条件から自由にすることを、狙っているのである。梃子を用いることでわれわれは、体の重みにもかかわらず、自分たちをことによると星の高さまで持ち上げることができるはずだ。…(中略)…これこそがデザインであり、それはあらゆる文化の基礎を成している。

梃子を応用した機械として古くからあるのが、投石機である。投石機がデザインされる以前から、投擲による戦闘は行われていた。そこでは、手で握れる範囲の大きさ重さの石が、「敵に向かって投げられる物」という意味を持っていたし、手で石を投げて届く範囲の距離が、「敵に向かって物を投げられる間合」という意味を持っていた。それは、有史以前の間人々たちにとっては当たり前のことであった。しかし、投石機がデザインされることによって、「敵に向かって投げられる物」という意味は、より大きくより重い石まで拡張されていき、「敵に向かって物を投げられる間合」はより遠距離に拡張されていく。このように新たな物をデザインすることによって、それまでの当たり前を覆すような技術革新によって、人間は長いあいだ文化を構築し、自然の制約に抗ってきた。ゆえに、デザ

イナーとは「技術によって自然を策略にはめ、人工的なものを通して自然的なものを上回る」(ibid p.12) 戦略家なのである。

ここまでの説明だけでは、戦略的な振る舞い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が今ひとつ分かりにくい。この主張は、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採用することで、より明瞭なものとなる。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 (signifié)」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。シニフィアン (signifiant) は、signum と「つくる」を意味するラテン語 facere からなる significare の現在分詞で「意味するもの」、シニフィエ (signifié) は significare の過去分詞で「意味されるもの」を表す (吉沢・石綿 1979 p.239)。

例えば、中国語圏における「猫」という言語記号を考えよう。「猫」は「māo」という聴覚映像 (人間の感覚によってその存在が証拠づけられる表示) を持っている。これがシニフィアンである。そして「māo」という聴覚映像には「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」といった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。故に「髭が生えていて、宝石のような目をしていて、尻尾が長い、気ままな性格の愛玩動物」というシニフィエは、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/意味内容」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、袋入りのスパゲッティや小麦粉、缶詰等のパンザーニ社の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。商品パッケージには「PANZANI」のロゴマークが大きく印刷されている。そして、商品パッケージ、野菜やネットバッグ、広告の背景のすべてが緑・白・赤の3色で構成されている。大きく印刷されたロゴマーク、広告全体の配色という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フランス人にとっての「イタリア性」というシニフィエである。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、これらシニフィアン/シニフィエの結びつきが、あくまでフランス人視線のイタリア、「ある種の観光客的ステレオタイプの知識」(バルト ibid p.26) に依拠していることである。ゆえに当のイタリア人がこの広告を見たとしても、「自国的だ！」と感じる可能性はほとんどないだろう。そしてこの広告は、そのようなシニフィエ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。

1.1.2 原研哉のリ・デザイン論

これらを踏まえれば、デザイン（de-sign：脱一記号化）とは、自然に対して戦略的に文化を構築することであるだけでなく、ある社会で当たり前となっている物（シニフィアン）と意味内容（シニフィエ）との結びつきを戦略的に引き離すことであるともいえる。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）」や「Ex-formation」の概念を用いて説明する。彼はデザインを、ゼロから新しいことを創造するというよりは「耳を澄まし目を凝らして、生活の中から新しい問いを発見していく営み」（原 2003 p.26）と定義する。当たり前のことだが、この発見の営みはデザイナーの内部で充足するものではなく、デザイナーが参与する社会で生きる人々に共有されるものである。言い換え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」（ibid 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初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。

また原は、現役のデザイナーとして仕事をしつつも、2003年から自身の出身大学である武蔵野美術大学の基礎デザイン学科で教鞭をとっている。彼のゼミナールの卒業制作は2004年から、原の方で学年全体の研究テーマを用意し、学生たちと共同研究を行うというスタイルを採用している。それら毎年の共同研究に通底するコンセプトが、**information**（情報・伝達）の対義語として造語された **Ex-formation** である。つまり、人々に物事の既知化を促す **information** に対して **Ex-formation** とは、既知のもの、人々の「当たり前」を未知化し「『いかに知らないかを分からせる』コミュニケーション」（原・阿部 2007 p.30）である。例えば猫のイラストを見て「はいはい、猫が書いてあるのね」と理解した気になれば、コミュニケーションはそこで終わってしまうだろう。ここで重要なのは、「理解したと思われないように、いつも未知なもの、新鮮なものとして興味を更新させ続けること」（ibid 2007 p.27）が、デザイナーと人々とのコミュニケーションであり、それを推進し続けるのがデザインの実践であるということである。そのような意味でデザイナーは、既知の記号を脱一記号化し、それがあたかも始めから未知なものであったかのように人々に再提示する詐術師であり、常に社会の「当たり前」の転覆を企てる戦略家なのである。

1.2 デザイン経営

2017年7月、経済産業省とその外局である特許庁は、合同で「デザインによる我が国企業の競争力強化に向けた課題の整理とその対応策の検討を行うため」（特許庁）、著名なデザイナー、デザイン担当役員、知的財産担当、経営コンサルタント

ト、学者で構成された「産業競争力とデザインを考える研究会」を立ち上げた。この研究会は 11 回に亘って開催され、そこで行われた議論は、2018 年 5 月に報告書『デザイン経営』宣言にまとめられた。この報告書において発出されたのが、報告書のタイトルともなっている『デザイン経営』宣言である。

この宣言の背景として持ち出されているのが、第四次産業革命である。第四次産業革命は、2016 年 1 月にスイス・ダボスで開催された第 46 回世界経済フォーラム (World Economic Forum) の年次総会 (通称「ダボス会議」) で主要テーマ「第 4 次産業革命の理解 (Mastering the Fourth Industrial Revolution)」として取り上げられ、その定義をはじめ議論が行われた。WEF では、これまでの産業革命と第 4 次産業革命を次のように定義された (総務省 2017 p.107)。まず、第 1 次産業革命では、家畜に頼っていた労力を蒸気機関など機械に代替させることが実現した。つぎに、第 2 次産業革命では、内燃機関や電力の発明と普及によって大量生産が可能となった。さらに、第 3 次産業革命では、コンピュータの登場によってデジタルな世界が創出され、IT・コンピュータ・産業用ロボットによる生産の自動化・効率化が進展した。そして、第 4 次産業革命は、現在進行中で様々な側面を持ち、その 1 つがデジタルな世界、物理的な世界、人間の 3 つが融合する環境と解釈されている。具体的には、IoT (Internet of Things) や AI (人工知能)、ビッグデータを用いた技術革新を指す。IoT とは、あらゆる物がインターネットを通じて繋がることにより実現する、新たなサービス、ビジネスモデル、それを可能とする要素技術の総称である。

「産業競争力とデザインを考える研究会」では、この第四次産業革命により、日本のあらゆる産業が「新技術の荒波を受け、従来の常識や経験が通用しない大変革を迎えようとしている」ことから、各企業は「顧客に真に必要なとされる存在」(経済産業省・特許庁 2018 p.1) に生まれ変わることによって、生き残る戦略を立てなければならないとした。そこで同研究会が取り上げたのが、世界の有力企業が戦略の中心に据えるデザインである。『デザイン経営』宣言では、デザインは以下のように定義されている (ibid)。

デザインは、企業が大切にしている価値、それを実現しようとする意志を表現する営みである。それは、個別の製品の外見を好感度の高いものにするだけではない。顧客が企業と接点を持つあらゆる体験に、その価値や意志を徹底させ、それが一貫したメッセージとして伝わることで、他の企業では代替できないと顧客が思うブランド価値が生まれる。さらに、デザインは、イノベーションを実現する力になる。なぜか。デザインは人々が気づかないニーズを掘り起こし、事業にしていこうとする営みでもあるからだ。供給側の思い込みを排除し、対象に影響を与えないように観察する。そうして気づいた潜在的なニーズを、企業の価値と意志に照らし合わせる。誰のために何がしたいのかという原点に立ち返ることで、既存の事業に縛られずに、事業化を構想できる。

ここでは、デザインの対象領域が製品の色やかたちについてだけではなく、経営そのもののモデルやシステムについてまで拡張されている。そして、経営におけるデザインとは「ブランド構成に資するデザイン (Design for Branding)」と「イノベーションに資するデザイン (Design for Innovation)」(ibid) なのである。「産業競争力とデザインを考える研究会」が提言する「デザイン経営」とは、デザインを活用したブランディングとイノベーションを通じて、企業の産業競争力を向上させる経営手法を指す。同研究会の座長を務めた鷲田(2021)も自著で取り上げているように、「デザイン経営」の射程は、2017年3月に株式会社三菱総合研究所経営コンサルティング事業本部によって経済産業省に提出された「第4次産業革命におけるデザイン等のクリエイティブの重要性及び具体的な施策検討に係る調査研究報告書」で定義された、デザイン3階層の「経営のデザイン」を対象にしている。同報告書ではデザインは以下の3階層に分類される(三菱総合研究所経営コンサルティング事業本部 p. i)。

- ・狭義のデザイン：意匠(製品やパッケージの装飾)、ユーザーインターフェースなど主に表層的な姿を対象とする。従来から主に(日本語としての)デザインと認知されている領域である。
- ・広義のデザイン：ユーザー体験(UX=User Experience)を含む製品・サービス全体を対象とする。製品やサービスの提供者側だけでなく、ユーザーまで含めた価値創造プロセス全体が領域である。
- ・経営のデザイン：製品や製品やサービスの提供を通じた価値創造をするために必要となるビジネスモデル、エコシステム、会社組織、マネジメントなどを対象とする。企業におけるコーポレート業務も対従業員サービスとしてこの階層に含まれる。

『「デザイン経営」宣言』において、デザインがかかわるビジネス上の課題としてあげられるのがブランディングとイノベーションである。『「デザイン経営」宣言』では、日本において、イノベーション(innovation)が「技術革新」と訳されていることから、発明(invention)と同義のように考えられていることが問題視されている。しかし、本来イノベーションとは、「革新的な技術を開発するだけでイノベーションが起きるのではなく、社会のニーズを利用者視点で見極め、新しい価値に結び付けること、すなわちデザインが介在してはじめてイノベーションが実現する」(経済産業省・特許庁 2018 p.2)。つまり、いくら研究・開発で素晴らしい新技術が発明されたとしても、それが上手く社会実装されなければ、一般の生活者がその素晴らしさを知覚することができない。この研究・開発(invention)と社会実装(innovation)の断絶を、『「デザイン経営」宣言』は、アメリカ合衆国商務省(United States Department of Commerce)の資料「Between Invention and Innovation」

を基に「死の谷 (Valley of Death)」という言葉で表現している。そして、その谷を飛び越え研究・開発 (invention) と社会実装 (innovation) の橋渡しをするのがデザインの力なのである。

1.3 デザインマネジメント論の動向

デザインがイノベーションを導くという考え方は、近年のマネジメント研究にも共有されている。従来のマネジメント論では、技術が社会実装にいたるには、より精緻な技術的検証や投資などが重要と考えられてきた (鷲田 2021 p.133)。イノベーションの発生プロセスにおいても、1950年代は基礎的研究がイノベーションを生む、いわゆるテクノロジー・プッシュ・イノベーションが重要と考えられてきた (丹羽 2006)。しかし、どれだけ企業側がプッシュしたとしても、それが社会実装され人々の生活の定着しない例は多い。ロベルト・ベルガンティ (2016) は、イノベーションは、従来言われていたように単なるテクノロジー・プッシュ (technology-push) では生起しないし、社会側のニーズに引っ張られるようなマーケット・プル (Market Pull) ではなおのことであると主張する。そこで彼が提唱したのが「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)、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として考えられる。これこそ、『「デザイン経営」宣言』で求められているような、死の谷を乗り越えるイノベーションであり、やはりそこでキーワードとなるのがデザインなのである。そして、このベルガンティの主張は、前節で取り上げた、デザイナーとは常に社会の「当たり前」の転覆を企てる策略家であるという本論文の立場と親和性を持つ。

これ以外にも経営学分野におけるデザインへの着目は近年顕著である。日本では、特に立命館大学DML (Design Management Lab) がデザインマネジメント研究を広く行っており、2010-2019年の10年間の国際シーンにおけるデザインマネジメント論の潮流をレビューした八重樫ら編 (2019) らの『デザインマネジメント研究の潮流 2010-2019』や、デザインマネジメント論のキーワード集である研究八重樫・安藤 (2019) の『デザインマネジメント論—ビジネスにおけるデザインの意義と役割—』等が軒並み出版されている。これらの書籍のなかでも、イタリアのデザインマネジメント研究におけるデザイン・ドリブン・イノベーションが先進的な方法論として取り扱われている。

第2章 「工芸」概念の誕生とデザインの移入

2.1 目的

本論文のはじめにでも示したように、工芸品あるいは、工芸産業を、現代を生きる人々の生活に合わせてリ・デザインされ続けるものとする中川淳は、意図的に「伝統」という接頭辞の使用を避けている。なぜなら、「伝統」には、『かつては使っていたけど、もはや誰も使わない終わった文化』というネガティブな意味も含まれている」（山口・中川 2022 p. 38）からである。また鷺田も、工芸が「それぞれの時代におけるハイテクものづくり産業、ラグジュアリーグッズ産業だったと言うべきで、かなりはトップダウン型の産業育成の恩恵を受けてきた産業」（鷺田 2014 p. 143）であったことを指摘する。鷺田はこの主張を、近世以前を念頭に述べているが、「工芸」という概念の出自を遡れば、実は「工芸」とは近代に殖産興業を担う対西洋の主力輸出品として明治政府が生み出し、政府主導で時代ごとに新たにデザインされ直されてきたものなのである。つまり、工芸産業がトップダウン型で育成されてきた先端産業であるという主張は、明治から第二次世界大戦前までの近代にこそ言える。2021年、経済産業省は「半導体・デジタル産業戦略」を取りまとめ、半導体・デジタル産業を重要な国家事業として推進しようとしているが、工芸産業は明治から第二次世界大戦前までの日本国家にとって同様のものだったのである。

しかしこのことは、工芸産業を対象とした経営学分野の研究では全く顧みられてこなかった。そのため、「伝統的な」工芸と「革新的」な先端技術とのコラボレーション事例が、安易に工芸産業におけるイノベーションとして語られがちである（たとえば佐藤 2021）。本章の目的は以下の2点である。まず、輸出用手工業製品の開発が、明治初期から当時の主要な国家事業としてトップダウン的に展開されており、そのプロセスで「工芸」概念が形成されたことを当時の歴史資料や、デザイン史における先行研究を参照しつつ明らかにすることである。2つ目は、在来の手工業製品を先端輸出品としてリ・デザインするために国家主導で産地へのデザインの提供や、デザイン指導者の養成が行われており、そのプロセスで「デザイン（図案）」という概念が日本に移入されてきたことを同様の方法で明らかにすることである。これにより、工芸品あるいは、工芸産業を、現代を生きる人々の生活に合わせてリ・デザインしていく中川政七商店の取り組みを、歴史のなかに位置づけ直すことが可能となる。

2.2 「工芸」概念誕生以前のグローバルな背景

2.2.1 日本の開国—近代との遭遇—

日本が鎖国をしているあいだに、イギリスが産業革命（industrial revolution）の

口火を切り、ユーラシア大陸西部と北米では産業文明が勃興した。欧米列強たちは、帝国主義 (imperialism) という政治・経済体制のなかで、「近代」という歴史的段階における「進歩」の競争をあらゆる分野で繰り広げていた。そこでは、産業文明に至ることのできた「進んだ」欧米列強たちが、「劣った」非西洋地域を競い合って植民地化していった。そのような世界情勢のなか、欧米列強による植民地化を免れる唯一の選択肢として開国を迫られ、近代という競争に否応なしに参加させられた日本は「すでにスタートを切っていたマラソンに、遅れてスタートさせられた走者」(船曳 2010 p.38) のような立ち位置だった。

日本が少しでも先行走者の欧米列強たちに近づくために必要なことは、早急に「富国強兵」を成し遂げることに他ならなかった。当然のことながら、経済発展と軍事力増強を図る「富国強兵」には、工業化 (industrialization) が必須要素であり、そのための原資として大量の外貨を獲得する必要がある。しかし、ここで日本政府は、工業化のために外貨を獲得したくとも、工業化前であるがゆえに輸出できる機械工業製品が存在しないというジレンマに陥っていた。未だ近世からの生産構造を脱却できていない日本にとって、外貨獲得の手段は、生糸や銅といった工業原料の輸出に頼らざるを得ない状態であった。そこで日本政府が目をつけたのが、万国博覧会への手工業製品の出品である。ではなぜ、手工業製品が注目されたのであろうか。またなぜ、万国博覧会へそれらを出品することが、外貨獲得へと結びつくのであろうか。

2.2.2 シノワズリー (chinoiserie) —手工業製品輸出の土壌—

日本には、17世紀から西洋世界に対する手工業製品輸出の土壌があり、欧米における産業文明の勃興と関連して、日本の手工業製品が再評価されていた。手工業製品輸出の土壌とは、「シノワズリー (chinoiserie)」のことである。シノワズリーとは、17~18世紀に西洋世界の王侯貴族たちのあいだで流行した中国趣味、さらには「ヨーロッパ社会に対する中国の美的文化的な影響」(東田 2017 p.16) の総体である。シノワズリーに火をつけたのが、オランダ東インド会社 (Verenigde Oost-Indische Compagnie) による貿易によって西洋世界にもたらされた、東アジアの手工業製品である。つまり、シノワズリーといえども、それは西洋王侯貴族にとっての漠然とした「中国」=East India であり、そこに日本の手工業製品が含まれていたことは言うまでもない。このことは、各種手工業製品の西洋世界での呼称を見れば明らかである。たとえば、英語で「china」と呼ばれる磁器は、フランスでは「japon」と呼ばれていたし、日本の漆器はフランスで「laque de China (中国のラッカー)」、ドイツでは「Indianisch lacke kunst (インドのラッカー芸術)」と呼ばれていた (サントリー美術館 2008 p.21)。シノワズリーを特徴付ける磁器と漆器の双方に共通する特徴は、当時の西洋世界にはその原材料・生産技術が存在せず、それに憧れた西洋人たちが模倣品にチャレンジすることが、西洋の手工業技術の発展につながったことである。例えば、中国江西省景德鎮や肥前国 (佐賀県・長崎県東部) の諸窯

で焼かれた染付（中国では青花と呼ぶ）磁器に影響を受けたオランダ北部のデルフト窯では、それらを模倣した白地藍彩陶器が生産されたし、オランダへの輸出蒔絵漆器（紅毛漆器）は西洋の王侯貴族を魅了し、西洋ではシェラックやサンダラックなどをブレンドした塗料を用いて漆器の代替模倣品が生産された（日高 2001 p.33）。

2.2.3 ジャポニスム（Japonisme）—西洋世界における日本イメージの醸成—

18世紀中頃から19世紀初頭の新古典主義（neoclassicism）における古代ギリシャや古代ローマへの回帰運動のなかで、日本の磁器や漆器を含む East India の手工業製品の流行、つまりシノワズリーは急速に下火になっていく。追い打ちをかけるかのように、フランスではフランス革命（1789-1795）によって、従来これらの蒐集に巨万の富を投じていた王侯貴族が没落していった。しかし、それからおよそ半世紀が過ぎた1830年代の西洋世界において、シノワズリーが再生することになるのである。その担い手たちは、産業文明の勃興によって富を蓄えた新たな階級、つまりブルジョワジー（bourgeoisie：有産市民階級）であった。

この1830年代のシノワズリー再生は、極めて政治的な関心から始まった。それは、イギリス東インド会社（East India Company）によるインド産アヘンの中国への持ち込みに起因する、英中関係の緊張状態である（宮崎 2018 p.35）。未だ欧米列強に対して鎖国を貫く東アジアの2つの国、つまり帝国主義による地表の植民地化の残された獲物への関心の高まりとともに、かつて輸入されていた両国の手工業製品の人気復活し、流通が戻ってきていたのである。1836年には、この後、日本から直接仕入れた品物を多く扱いジャポニザン（japonisant：日本の物の愛好家）たちの最良の店となるパリのリヴォリ通りのラ・ポルト・シノワーズ（La Porte Chinoise：中国の門）が、新聞に自店の広告を出す（宮崎 2018 p.38）。また、アヘン戦争最中の1841年1月には、商業施設バザール・ボンヌ・ヌーヴェル（Bazar Bonne-Nouvelle）のなかにミュゼ・シノワ・エ・ジャポネ（Musée chinois et japonais：中国日本美術館）が開館、以後積極的な新聞広告を繰り返し、数年後には展覧でなく販売をメインとするようになる（ibid p.39）。

このような状況の西洋世界において、起こるべくして起こったのが「ジャポニスム（Japonisme）」なのである。ジャポニスムとは狭義には、日本の浮世絵や蒔絵漆器、七宝焼などの手工業製品が西洋の美術家のあいだで流行し、彼らの絵画に影響を与えたというような、エリート芸術家の閉じた世界で起きた現象を示すことばとして用いられている。しかし、宮崎（ibid p.88）が指摘するように、広義のジャポニスムの主体とは、自分たちの家の私的な空間を装飾したいという願望を持った、無名の厩大なブルジョワたちであった。近代以前は、建築、室内調度、絵画などに及ぶ統一的な総合装飾様式が存在しており、それらは総じて王侯貴族のためのものであった。ところが、19世紀中ごろに社会の中心を占めるようになったブルジョワたちには、当然まだそのようなトータルコーディネートのための装飾様

式が用意されていなかった。そこで求められたものが、日本の手工業製品なのである。宮崎 (ibid p.91) は言う。

19 世紀中頃・後半の人間たちは、思い出の品、愛好する品、過ぎ去った者たちの形見、憧れの異国の品などを取り混ぜて、羅列的に身の回りを飾ることに熱中した。全体を 1 つの装飾様式で統一することではなく、個人の記憶や趣味の反映したオブジェに取り囲まれた自分だけの空間を望んだ。しかし、第三者から見ると、そうした室内は極限的な折衷主義の小宇宙になった。そして日本のモノも、そのような中に取り込まれていった。

18 世紀までのシノワズリーにおいては、日本から輸入された磁器や漆器は、その所有者である王侯貴族の富と権力の顕示として用いられ、宮殿や城館を訪れる客人たちに見せられるものであった。しかし、ジャポニスムにおける日本の手工業製品は、ブルジョワジーの私邸のなかでも最もプライベートな空間である女性の私室を飾るものとなった。これが、産業文明が導いた日本の手工業製品の再評価の実態であり、日本政府が万国博覧会への手工業製品の出品を強力に推進するきっかけとなった現象なのである。

2.3 日本政府の博覧会参加と輸出手工業製品市場の獲得

2.3.1 明治以前の日本の出品

日本政府が万国博覧会へ参加し手工業製品を出品する以前、既に 2 度の万国博覧会に、日本の手工業製品がまとまって出品されていた。1 度目は、1862 (文久 2) 年のロンドン万国博覧会 (London International Exhibition on Industry and Art 1862) である。初代イギリス特命全権公使ラザフォード・オールコック (Sir Rutherford Alcock 1809-1897) は、1861 年 7 月 4 日、本国外務省から各地のイギリス代表に向けて発出された通知文を受け取る。そこには、翌 1862 年 5 月 1 日に 2 度目のロンドン万国博覧会の開催が決定したこと、グランヴィル伯爵を総裁とする運営委員会が発足したことが書かれており、「同封された運営委員会からの書面は、まずは各国の万国博覧会への参加の可否を知らせてくれるよう、そして、各国で出品の取りまとめにあたることのできる人物か団体を、委員会に紹介してくれるよう依頼」(佐野 2003 pp.173) するものだった。この通知を読んだオールコックは、自分自身が出品の取りまとめ役となり、万国博覧会の場に日本を登場させることを決心する。オールコックは、ちょうどこの日、長崎－江戸間の陸と内海を縦断する 34 日間に亘る旅行から帰ったばかりであり、道中で大量の手工業製品を購入していた。そして、この万国博覧会は、王立美術製造商業協会 (The Society for the Encouragement of Arts, Manufactures and Commerce) の発案によるものであり、正式名称「London International Exhibition on Industry and Art 1862」に示されているよう

に、通知文には「すべての国々の『産業(Industry)』だけでなく、『産業と芸術(Industry and Art)』を展覧するもの」(Ibid p.176)と明記されていたのである。

オールコックは、横浜と江戸で品物を買足した後、最終的に 614 点の出品物をロンドン万国博覧会に送った。彼自身が準備した出品リスト *Catalogue of Works of Industry and Art, sent form Japan* をからは、出品物のほとんどが手工業製品で占められていることが分かる。

この当時オールコックは、幕府に遣欧使節団派遣の計画があることを耳にし、そのプロデューサー役を買って出ていた。そこで、ロンドンの集まった西洋の人々に日本の手工業製品と同時に使節団をお披露目しようと、博覧会開幕に合わせ「使節のロンドン到着を必ずや翌年の 5 月 1 日に間に合わすべく、非常に熱心に計画を練る」(ibid p.198)。この綿密な計画は見事実現し、1862 年 1 月 21 日品川港を出港した勘定奉行兼外国奉行・竹内下野守保徳(1807-1867)を正使とする 36 名の文久遣欧使節団は、ちょうど開会式前日の 4 月 30 日にロンドンに到着する。ちなみに、オールコック自身も下賜休暇帰国を兼ね、老中・久世大和守広周(1819-1864)からの特命を携えた蘭語通訳筆頭・森山栄之助(1820-1871)、外国奉行付・淵辺徳蔵(生没年不詳)とともに 3 月 23 日にロンドンに向けて出港した。

正使の竹内下野守の他、副使の松平石見守康直(1830-1904)、京極能登守高朗(?-1864)、組頭・柴田貞太郎(1823-1877)は通訳 1 名を伴い万国博覧会の開会式に臨席し、使節の他のメンバーたちも博覧会会場を見学した。そして、彼らは「JAPAN」の横幕の下に展示されたオールコックの収集品も目にするようになる。彼らのオールコックの収集品への評価は、あまり好ましいものではなかった。なぜなら、来場者を圧倒させる西洋諸国の機械工業製品や芸術品に比べ、自国の国名を冠した出品物は、みすばらしい日用品だったからである。たとえば幕府漢方表医師として随行した高島祐庵(1832-1881)は、「日本の品は外国未曾有の奇物多といへとも、惜むらくは彼の地に渡所皆下等の品多くして、各国の下に出したるは残念なりと云うへし」(宮永 1989)と評している。ただ、松平石見守の随員であった市川清流(1822-1879)は『尾蠅欧行漫録』に「只漆器の精巧なるのみは万国の貨物中に於ても亦類なく見えたり」(市川 1993)と、こののち主要な輸出用手工業製品の一翼を担う精巧な蒔絵漆器の価値を見出している。さらに、オールコック、森山とともに使節団に合流した淵辺は、『欧行日記』に日本の出品物は「全く骨董店の如く雑具を集めしなれば見にたへず」としつつも、「此展覧の企わ各国の産物を博覧するを名として宇内の商売来会し自国の誇るべき産物製造品機械等を衆人に見せ多くの国産の輸を得利を招くの為」(大塚 1932)と記しており、万国博覧会が輸出促進のためのアピールの場であるとの的確に見抜いていたことが分かる。

2 度目が、1867(慶応 3)年のパリ万国博覧会(Exposition Universelle de Paris 1867)る。1865(慶応元)年、駐日フランス帝国公使ミシェル・ロッシュ(Michel Jules Marie Léon Roches, 1809-1900)は、伊豆国熱海での外国奉行・栗本鋤雲(1822-1897)との会談で、パリ万国博覧会への日本の出品を要請した。14 代将軍・徳川家茂

(1846-1866) が急逝した 1866 (慶応 2) 年、幕府は目付方、外国方、勘定所に分担させ諸藩から出品物の収集を行った他、町奉行を通じて百姓町人にまで出品物を募った。しかし、それに応じたのは、佐賀藩、薩摩藩、江戸の商人・清水卯三郎 (1829-1910) と、その親類である吉田六左衛門 (生没年不詳) だけであった。幕府はパリ万国博覧会への直接的な出品物だけでなく、15 代将軍慶喜の実弟・徳川民部大輔昭武 (1853-1910) を名代とする万国博覧会使節団を、各国巡歴の際の土産物とする手工業製品とともにパリへ派遣している。この使節団には、後に明治政府で博覧会行政・博物館行政に深く関わることになる山高信離 (1842-1907) などがいた。また薩摩藩は、博覧会御用家老・岩下方平 (1827-1900) を使節に、側役格・市来政清 (1822-?) 外 7 名で構成された日本薩摩琉球国太守政府使節団を幕府使節団よりも 2 ヶ月早く鹿児島から出港させている。さらに佐賀藩は、オランダに軍艦製造を依頼するついでではあったものの、博覧会事務管長・佐野常民 (1823-1902) 外 4 名を派遣している。この佐野こそが、後の日本政府の博覧会行政を推進する立役者になるのである。

國 (2010 p.31) によれば、幕府は、武器・図画・漆器・陶器・書籍など約 1,014 点、清水・吉田は、武器・書画・衣服・漆器・陶器類など 1,180 点、佐賀藩は陶磁器を中心に 506 箱、薩摩藩は琉球産品や陶器など 480 箱を出品した。会期半ばの 7 月 1 日には褒賞授与式が行われ、日本の出品物は、紙・漆器・手細工物・養蚕がグランプリ、木製家具・家具コレクション・繊維製品コレクションが名誉賞計 2 個を獲得した (森 2009 pp.11-12)。しかし、幕府、清水・吉田、佐賀藩のいずれを見ても、出品物の売却率は 2 割ほどであった (國 ibid p.39)。

2.3.2 はじめての万国博覧会参加と市場獲得

ようやく明治維新が過ぎた 1871 (明治 4) 年 2 月、日本政府は初代駐日オーストリア＝ハンガリー帝国公使ハインリッヒ・カリーツェ (Heinrich Joseph Aloyis von Calice, 1831-1912) の勧誘を受け、ウィーン万国博覧会への参加を決める。そこで 1872 (明治 5) 年 1 月に、佐賀藩の使節としてパリ万国博覧会への参加経験がある工部省工部太承・佐野常民は、太政官正院に設けられた博覧会事務局の事務取扱 (後に理事官→博覧会事務副総裁) に任命される。佐野は、理事官であった同年 6 月に、博覧会参加に向けた五箇条の目的を正院に上申した (田中・平山編 1897 pp.11-12)。

第一目的 御国天産人造物を採集選択し、その図説を可要ものは之を述作し、諸列品可成丈精良を尽し国土の豊饒と人工の巧妙を以て御国の誉栄を海外に揚候様深く注意可致事。

第二目的 各国の列品とその著説とを詳密点見し、又その品評論説を聞知し、現今西洋各国の風土物産と学芸の精妙とを看取し、機械妙用の工術をも伝習し、勉めて御国学芸進歩物産蕃殖の道を開候様可致事。

- 第三目的 この好機会を以て御国に於ても学芸進歩の為に不可欠の博物館を創建し、又博覧会を催す基礎を可整事。
- 第四目的 御国産の名品製造方勉めて精良に至り、広く各国の称誉を得、彼日用の要品となりて後来輸出の数を増加する様厚く注意可致事。
- 第五目的 各国製造産出の有名品及其の原価売価等を探捜查明し、又各国に於て闕乏求需するの物品を検知し、後来貿易の裨益となる様注意可致事。

博覧会事務局の元、パリ万国博覧会使節団にも随行経験のある政府のお雇い外国人アレクサンダー・シーボルト (Alexander George Gustav von Siebold, 1846-1911)¹、ゴットフリート・ワグネル (Gottfried Wagener, 1831-1892)²らが、どのような物品が西洋人受けするのかを助言し、全国から出品物の収集が行われた。佐野は、1867 (慶応3) 年のパリ万国博覧会で出品物が2割しか売れなかった原因を、それらが西洋人の趣向を反映していなかったからだと考えており、彼らお雇い外国人たちを頼ったのである。

博覧会事務局は、「壬申二月奥地利国博覧会出品呼びかけ」を全国に発布し、有志者に旧暦6月末日までに日比谷御門内に設けられた事務局に申し出るよう呼びかけた他、東京で古道具商や職人から新旧の漆器などを収集したり、京都 (織物・陶器) や愛知 (磁器・七宝焼)、滋賀 (水口細工)、兵庫 (有馬竹細工) など優良な手工業製品の産地に局員を派遣したり、職工を呼び寄せて出品を奨励したりした (國 2010 p.58)。さらに、旧幕臣であったが佐野の推薦で博覧会事務局御用掛に任命された河原徳立 (1844-1914) は、西洋人の趣向を考慮した新規製品を製作するため浅草の神田山日輪寺内に博覧会事務局附属磁器製造所を設立し、陶画家・服部杏圃 (生没年不詳)³を監督に任命し、製作指揮を執らせた⁴。また、自身の専門である陶磁器だけでなく金工、漆工にも精しく佐野から厚く信頼されていたワグネルは、このとき東校 (後の東京医学校) で数学・博物学・物理学・化学の教師を勤めていたにも関わらず、1872 (明治5) 年に博覧会事務局の列品並物品出所取調技術誘導掛との兼務を命じられ、特に陶磁器を中心とした出品物の選定、技術指導、目録の作成などを担った。そしてワグネルは、日本のウィーン万国博覧会参加に際して、佐野に伴い渡欧することになる。

結果として日本は、ジャポニスムの興隆に乗りウィーン万国博覧会での成功を

¹ シーボルト事件で有名なフィリップ・シーボルトの長男。

² 1870 (明治3) 年4月に佐賀藩皿山郡令・百武兼貞 (1821-1892) に窯業の技術指導者として肥前に招かれ、4ヵ月の滞在中に有田で石炭窯を試み、酸化コバルトの使用法を教えていた。その後、上京し大学南校でドイツ語の教師を務める。

³ 有田で西洋の顔料による絵付けの指導をしていた。

⁴ 服部は、この磁器製造所を東京錦窯と命名する (佐々木 2008 p.9)。また、東京周辺では陶土が産出しないため、素焼きの素地を瀬戸や京都から取り寄せ、その素地に服部の指揮に基づいて画工たちが絵付けをしていた。

収め、褒賞の獲得数では名誉証状 5 点、進歩賞牌 40 点、有功賞牌 92 点、雅致賞牌 1 点、表証（状）72 点、補助賞牌 8 点でオランダ、ルーマニアに次ぐ 18 位だった。しかし、佐野はウィーン万国博覧会執事（Generaldirektor）のヴィルヘルム・フォン・シュヴァルツセンボルン（Wilhelm Freiherr von Schwarz-Senborn, 1816-1903）から「西洋人が日本の品を称賛するのは、そこに固有の風致があるからで、今回、観客が日本出品の中で西洋品をまねしているものを顧みなかったのが、その証である」（國 ibid p.63）との忠告を受ける。つまり、西洋人の趣向を意識して敢えて西洋静物画風の図案を採用した附属磁器製造所の磁器などは、博覧会事務局の意図に反して不評であったと考えられる。

2.3.3 国策貿易会社設立と最新技術の伝習

ウィーン万国博覧会参加は、日本の手工業産業にとって 2 つの副次的な成功をもたらした。それは、技術伝習生派遣と起立工商会社設立である。

技術伝習生派遣は、正院に上申した五箇条のうち第二目的を実現するため、佐野が渡航前から計画していたものである。ウィーン万国博覧会参加のため渡航した博覧会事務局員は、佐野の他、事務局官 19 名、随員 38 名、海軍省派遣 3 名の 60 名であったが、随員には通訳や列品手伝という名目で、平山英三（1855-1914）、松尾儀助（1836-1902）、若井兼三郎（1834-1908）、納富介次郎（1844-1918）、河原忠次郎（1849-1889）などの学徒、職工が含まれていた。佐野は当初、伝習生として士族・卒族を念頭に置いていたが、ワグネルの建議によって士農工商から広く人材が集められた（天貝 2010 pp.139-140）。ウィーン万国博覧会終了後、佐野は随員のなかから 24 名を選び、ワグネルの協力を得て西洋諸国に派遣し、西洋の最新技術を伝習させた。伝習された分野は多岐にわたるが、その中でも佐賀藩士であった三級事務官心得・博覧会事務局 11 等出仕・納富介次郎と、有田の陶工で物品販売、売店の担当として随行した川原忠次郎は、オーストリア＝ハンガリー帝国北西ボヘミア地方エルボーゲンのハイディンガー兄弟磁器会社（Gebtider Rudolf und Eugen Haidinger k. k, priv. Porzellanfabrik, Elbogen）で半年間、石膏型成形法、石膏型鑄込法、機械ろくろ成形法など陶磁器の量産化に欠かせない技法を習得した。その後、納富はフランスのセーブル磁器製作所（Manufacture nationale de Sèvres）、川原はアメリカの窯業地を見学し、1875（明治 8）年に帰国する（長井・宮崎 2007）。帰国後、両者は日本初の工業試験施設である内務省勸業寮に出仕し、全国の陶磁器産地から選抜された伝習生に西洋の製陶・製磁技術を伝授した。

起立工商会社の設立は、博覧会開催中にアレクサンドラ・パレス・パーク会社（Alexandria Palace Park Co）⁵から提案された商取引に起因する。この会社が持ち

⁵ その名の通りこの会社は、イギリスのハーリングレイ・ロンドン自治区、ウッド・グリーンとマスウェル・ヒルのあいだに開業したレクリエーション、教育、娯楽のための「人民宮殿（The People's Palace）」であるアレクサンドラ宮殿・公園（Alexandra Palace Park）の運営会社である。

掛けた商取引とは、日本のパヴィリオンとして博覧会事務局建築方・山添喜三郎（1843-1923）が率いる職人チームが建築・造営した日本家屋の売店、神楽殿と神社のレプリカ、日本庭園の全てを購入、アレクサンドラ宮殿・公園内に移築し、日本の商工と特約を結んで製作された「精良の物品」（田中・平山編 1897 p.118）を移築した売店内で販売するというものであった⁶。

佐野は、商行為のできない日本政府に代わって、随行員の松尾儀助と若井兼三郎に急遽貿易会社を設立させる。これが、起立工商会社（The First Japanese Manufacturing and Trading Company）である。アレクサンドラ・パレス・パーク会社からの、移転後の売店で売る「精良の物品（陶器、織物、漆器、銅器）」の検査の求めに応じ、博覧会事務局出品主任事務官の鹽田眞（1837-1917）が作成した検査手続書には、シュヴァルツセンボルンの忠告への反省のためか「欧羅巴風の物品に疑似せず新古日本風の形状図画を用ひ精良丈夫を旨とし然も其価可成廉価に出来いたし外国人の需要に応じ候様注意方申付候事」と明記されており（野呂田 2019 pp.233-234）、起立工商会社の製品デザインが明確に方向づけられている。つまり、それが新しいものであれ古いものであれ、西洋人が日本的と感じるイメージをデザインに採用するということである。

翌 1874（明治 7）年に帰国した松尾・若井は、幕府の米蔵であった浅草蔵前の御蔵で正式に創業し、博覧会事務局附属磁器製造所監督だった服部を監督とする陶器製造場を設置する。当の博覧会事務局附属磁器製造所は、博覧会終了後に閉所となってしまうため、御用掛として附属磁器製造所を設立し庶務会計主任を任されていた河原は、陶画工を引き連れ 1873（明治 6）年 8 月に私立の製造所・瓢池園を深川区東森下町に設立していた。起立工商会社の陶器製造場は、生産過剰を理由に 2～3 年で閉所となってしまうため、この瓢池園が起立工商会社から一部製品の注文を受け、東京錦窯のブランドを受け継いだ（ibid p.234）。また、納富が手掛けていた勸業寮での伝習事業は、1877（明治 10）年 1 月に内務省から工部省に移管されたものの 6 月には中断されてしまった。そこで納富は設備の払い下げを受け、鹽田とともに私立の製造所・江戸川製陶所を設立し、瀬戸（愛知）や九谷（石川）といった陶磁器の産地から集められた 80 名の伝習生を教育した。この江戸川製陶所での伝習事業がきっかけとなり、納富がボヘミアのハイディングー兄弟磁器会社で学んだ陶磁器の量産に欠かせない石膏型成形法、石膏型鑄込法が、全国の産地に広がったのである（森 2009 p.43）。

起立工商会社はこの後、次節で取り上げる 1876（明治 9）年のフィラデルフィア万国博覧会で成功を収め、1877（明治 10）年にニューヨーク・ブロードウェイ街

⁶ アレクサンドラ宮殿・公園は、1862 年のロンドン万国博覧会の建築の一部を転用して造られ、ちょうどウィーン万国博覧会開会と同じ 1873 年 5 月に開業したばかりであったが、開業 16 日後に火災にあってしまう。その再建のためロンドンから出張中であった同社の会長が、イギリスの博覧会事務局長を務める王立委員会（Royal Commission）書記官フィリップ＝カンリフ・オーウェン（Philip Cunliffe-Owen, 1828-1894）に仲介してもらい、佐野にこの商取引を提案する（野呂田 2019 p.232）。

にニューヨーク支店を開店する。また、1878（明治 11）年のパリ万国博覧会に際して政府から 8 万円の貸付を受け、その当時の本社所在地・銀座東 7 丁目の裏通りに第 1 製造所（木地指物・細工物・蒔絵・刺繍・七宝細工）、第 2 製造所（銅器中心）を設置し輸出向け手工業製品の製造を行い、3 月にはパリのキャピュシーヌ大通り（Boulevard des Capucines）にパリ支店を開店させることになる。

2.4 国家事業としてのデザインとジャポニズムの終焉

2.4.1 製品画図掛と『温知図録』

ウィーン万国博覧会参加と同年の明治六年政変を経て、殖産興業に全力を傾けられる体制を整えた内務卿・大久保利通（1830-1878）は、1876（明治 9）年のフィラデルフィア万国博覧会（Centennial Exposition）への参加、1877（明治 10）年の第一回内国勸業博覧会の開催、1878（明治 11）年のパリ万国博覧会（Exposition Universelle de Paris 1878）への参加を一連の重要課題と考えていた（ibid p.29）。1875（明治 8）年 2 月、フィラデルフィア万国博覧会参加に向けて米国博覧会事務局が組織され、事務局はこれまでの正院から内務省勸業寮へと移される。起立工商会社もこの勸業寮の管轄であった。米国博覧会事務局は、「国民を勧奨して精巧な器物を作らせ、遠隔の府県には官員に委託する、或いは事務局員を派遣して検査採集」（東京国立博物館編 1997 p.17）することによって、出品物を収集した。しかし、博覧会事務局 11 等出仕としてウィーン万国博覧会に参加した後、西洋の製陶・製磁技術を持ち帰り、勸業寮に出仕して窯業技術の伝習事業を担っていた納富介次郎は、それだけでは不十分と考えていた。そこで納富は、フィラデルフィア万国博覧会に際して、「我邦工芸品の粹を抜き欧米間に詳知せしむるには来る明治九年に開設する米国費府の万国博覧会こそ屈強の好機会なれと然れとも所謂工業の改良は僅かに一二年の短日月を以て成就すべきに非ざれば図案を調整して各出品人に下付する便法を建言」（田中・平山 1897 p.108）し、米国博覧会事務局に事務取扱として復帰する。ここに出てくる「図案」という言葉は、納富がデザイン（design）を翻訳したものである。つまり納富の建言は、各産地から出品された手工業製品のデザインを政府が調整し、再び出品者に授与するという仕組みを提案していた。この納富の建言が実現し、納富の他、鹽田眞、岸光景（1839-1922）、中島仰山（1832-1914）ら米国博覧会事務局、ウィーン万国博覧会出品の陶磁器の絵付けも担当した陶画工・岸雪圃（生没年不詳）、幕府の御用絵師であった狩野雅信（1823-1879、米国博覧会事務局画工）、小林晴景（1858-1886、米国博覧会事務局画工）、鈴木華邨（1860-1919、米国博覧会事務局図画係→勸業寮編輯係）、長命晏春（生没年不詳）ら画工が図案の作成・修正に従事した。納富は「昼夜之を監督して多数の図案を調製し之を全国著名の工業者に分配」（Ibid）した。

1876（明治 9）年 5 月、内務省は勸業寮の勸商行政を分割し、勸商局を新設する。同時に、起立工商会社も勸商局の管轄となり、勸商局のなかに「海外需要品の流行

を案し之か製品図画を製し諸工芸者を補助誘導する等の事を担当す」（大霞会 1971）るデザイン専門部局として、製品画図掛（→1878年 大蔵省商務局→1881年 農商務省博物局芸術科）が設けられる。博覧会事務局、製品画図掛によって、大久保が重要課題と見据えた3つのイベントがあった3年間で、1,000件を超える図案の貸与が行われ、その対象は金工、木工、漆工、陶磁器、染色とほとんどの手工業分野に及んだが、最も多い陶磁器が512件、次いで金工が391件であり、海外に伝わっている日本の手工業製品の割合とも一致している（森 2009 p.40）。これらの図案が、米国博覧会事務局員の山高信離⁷らによって、「陶器七宝鑄物鍍鍛器籐細工刺繍紋氈染革合十類に分て」整理され、「此図を製するや古画図中に就て形容紋章を搜索し兼て新意を加ふ故に」（博覧会事務局編 1877）『温知図録』と名付けられ、1877（明治10）年から立て続けに編纂された。つまり、温故知新の精神で、日本にあった古画図を題材とした新たなデザインを手工業製品に施そうというコンセプトである⁸。『温知図録』は全4輯から成り、第1輯（1876）にはフィラデルフィア万国博覧会出品物の図案、第2輯（1877）には第一回内国勸業博覧会出品物の図案、第3輯（1878）にはパリ万国博覧会出品物の図案、第4輯（1881）には第二回内国勸業博覧会及び海外輸出品の図案が纏められている（東京国立博物館編 1997）。

これまで各産地の職工たちは、全国市場や世界市場を意識するはずもなく文字通り手を動かしてきたわけであるが、これら政府主導事業によってはじめて「近代の美術という観点から自己をどう導くべきなのか、どの部位をどの方向に変えていくのか具体的に意識」（ibid）することになったのである。

2.4.2 新たな手工業製品の隆盛とその末路

『温知図録』の図案に示されるように、明治期の輸出手工業製品は「派手な色彩の並列、極端に込み入った器形、人の目を驚かせるような題材にあふれている」（宮崎 2018 p.94）。様々な日本的な装飾モチーフを片っ端から寄せ集めた図案の様式は、個々の題材が日本の古画図から採られてはいるものの、それまでの日本には全く存在しないものであった。このような新たなデザインには、西洋人が「新古日本風の形状図画」と感じれば何でもよいという起立工商会社のデザインの方角性にも示されているように、清朝の「花果図」から影響を受けたものも少なくない（樋田 2020 p.54）。そして、新たなデザインに花鳥図が多いのも、当時の西洋人たちが日本に求めていたイメージを反映している。なぜなら、当時の西洋人たちは「日本美術における昆虫、魚、野の花など自然の細部のリアルな描写に……以外なくらい敏感に反応」（宮崎 2018 p.115）しており、そこに日本らしさを感じていた

⁷ 徳川昭武の教育係（小姓頭取）として1867（慶応3）年のパリ万国博覧会使節団にも随行し、ウィーン万国博覧会以降の博覧会でも事務局員（書記・応接）を務めた。

⁸ 編集にあたった山高自身、花鳥画を得意とした椿椿山（1801-1854）に学んだ文人画家であった。これもこのコンセプトに影響を与えていると考えられる。

のである。西洋美術では、「動植物は、聖書や神話もしくは花言葉などに登場する既存の意味づけのあるものに限られており」(ibid)、純粋なデザインの要素として動植物を描くという文化は、当時の西洋世界には存在しなかったのである。

『温知図録』に収録された図案をもとに各産地で製作された手工業製品は、フィラデルフィア万国博覧会で好評を博する。事実、日本の総出品数 1966 点のうち、製造物分野 1067 点の大半が陶磁器であり、美術分野 327 点の出品物も、184 点は銅器や象牙彫刻品といった手工業製品であった(関根 2001)。販売が好調だったのも、東京銅器、金沢銅器、高岡銅器、佐渡銅器、真葛陶器、九谷陶器、有田陶器、淡路陶器、美濃陶器、大阪堆黒漆器であり、褒賞を得たのも、銅器、陶器が中心であった(國 2010 p.77)。これらのことから日本政府の万国博覧会事業を通じて、ジャポニズムが北米にも波及していたことがうかがい知れる。しかし、これら西洋人の趣向を忖度してデザインされた新たな輸出向け手工業製品は、当の日本人の目には相当異質なものに見えたであろう⁹。

なぜこれらの新奇なデザインが、明治前期の万国博覧会で好評を博したのか。それは、ジャポニズムの需要者であった西洋ブルジョワジーの生活空間を飾る「極限的な折衷主義」に、古画図から様々な日本的題材を寄せ集め折衷したこれらのデザインが見事に符号していたからである。しかし、このようなジャポニズムの流行はいつまでも続くことはなかった。なぜなら、西洋の職工や美術家、デザイナーたちは、ジャポニズムを昇華し、ブルジョワジーたちのため装飾様式アール・ヌーヴォー(Art nouveau)を誕生させたからである。1895(明治28)年頃に流行したアール・ヌーヴォーをもってはじめて、西洋のブルジョワジーは、自身の様式を獲得し、ブルジョワ文化の熟成期ベル・エポック(Belle Époque:美しい時代)が花開くことになる(宮崎 2018 p.208)。つまり、ジャポニズム期にもたらされた日本の手工業製品から受けた様々な影響を、西洋の職工や芸術家、デザイナーたちは着々と自らの血肉としていたのである。これは、美術やデザインの分野に留まる現象ではなく、近代以降の西洋は「さまざまな非西洋文化を貪欲に呑み込み、その果てに、独得のヨーロッパ臭をかなり拭い去った普遍的・国際的な文化を生んだ」(ibid p.7)のである。そして、美味しいところだけを西洋美術やデザインの素材として咀嚼され、食べかすとなった日本の手工業製品は、既にお払い箱となっていた。「アール・ヌーヴォー」ということばが、1895年に日本美術の画商だったジークフリート・ビング(Siegfried Bing, 1838-1905)が新装オープンした店の名に由来しているのは、なんとも皮肉な話である。それゆえ日本は、西洋の流行の潮目を読むことなく「みずからの過去の魅力を過信し続け、結果的には近代化を遅らせることになった」(森 2009 p.42)。

⁹ 日本で初めて法学博士を授与されたことで有名な菊池武夫(1854-1912)は、この時ちょうどアメリカ留学中であり、フィラデルフィア万国博覧会を見学していた。菊池は機械館で欧米列強の産業機械、輸送機等に感心する一方で、母国日本の出品物には「思いもよらぬ島人の、細工手際に赤面す」と日記に残している(國 2010 pp.79-80)。

2.5 実業教育の強化と「工芸」の誕生

2.5.1 東京美術学校—美術専門教育機関の創設—

アール・ヌーヴォーの台頭によってジャポニズムが完全に駆逐される前から、日本の手工業製品輸出の雲行きは怪しくなっていた。1881（明治 14）年には既に日本の手工業製品の海外での売れ行きが落ち始め（ibid p.53）、ビングが「アール・ヌーヴォー」をオープンする 4 年前の 1891（明治 24）年には、バルセロナ万博博覧会（Exposició Universal de Barcelona 1888）、パリ万国博覧会（Exposition Universelle de Paris 1889）と万国博覧会への参加を着々と重ねてきた起立工商会社が解散する。暗雲立ち込める状況のなか、1881（明治 14）年、殖産興業政策のうち手工業製品に関する行政を担っていた内務省博物館、大蔵省商務局は、商工行政の一本化を目指し設置された統轄官庁・農商務省に統合される。

日本で初めてのデザインを担う国家機関の内部部局であった製品画図掛が廃止されるのと同じ 1885（明治 18）年、文部省学務一局に図画取調掛が設置される。同掛の設置は、学務一局長・濱尾新（1849-1925）と同局詰・岡倉覚三（1863-1913）の建言による。この 2 人が提出した伺いの別紙の書き出しは、以下のように始まる（芸術研究振興財団・東京芸術大学百年史刊行委員会 1987 p.61）。

図画教育の今世文明開達の需求に緊切なるは論を俟たす本邦の如き美術工芸に適する国柄に在ては最も重要な関係を有し就中外国商業の盛衰に繋ること実に鮮なからざるもの有之是故に工芸及商業等の専門教育は勿論其基本たるは亦多辯を要せず……。

つまり、手工業製品の輸出不振打開を目的に美術専門教育機関の設置が急務である考えられていたのである。この建言は実現し、1886（明治 21）年 10 月に「絵画彫刻建築及図案の師匠（教員若くは製作に従事すへき者）を養成する所」（ibid p.112）として東京美術学校（現在の東京藝術大学美術学部）が設置される。設置時の「東京美術学校規則」では、2 年の普通科を終了した後、3 年専修科として絵画・彫刻・図案・建築のいずれかに進むことになっていた。商議委員には、佐野常民や松尾儀助が任命されていることから、同校設置が博覧会行政と連続性があるものとして認識されていたことがうかがえる。第 1 期生が専修科に進学する 1888（明治 23）年 8 月には、規則改正により、専修科は絵画・彫刻・建築・美術工芸の諸科になる。つまり、図案（デザイン）を専門とする学科は見送られ、その代わりに「美術工芸」という名のもとに金工、漆工の教育が行われことになった。図画取調掛設置の伺いの別紙にもある「美術工芸」という語は、当時「工芸」という語が industry の意味で用いられていたことに起因する。次節で詳しく取り上げるように、これまで政府主導でデザインされてきた輸出用手工業製品は、総じて

「美術的な工業製品」として括られるようになっていたのである。それは、この学科立ち上げ時の教員の布陣からも垣間見える。1890（明治23）年12月、美術工芸科の教授として、金工の加納夏雄（1828-1898）、雇員として漆工の小川松民（1847-1891）、金工の海野勝珉（1844-1915）、鋳工の岡崎庄次郎（雪聲 1854-1921）・大島勝次郎（?-1940）・杉浦清太郎（生没年不詳）・杉浦瀧次郎（生没年不詳）が採用される。彼ら教員陣の多くは、起立工商会社の依頼を受けて輸出用手工業製品を製作し、内国勸業博覧会で活躍した職工たちであった。

2.5.2 東京工業学校—実業教育の技術指導者養成機関の創設—

この流れとは別に、「工芸＝工業」全体をカバーする実業教育の流れがある。ウィーン万国博覧会から帰国した翌年、東京開成学校の教師兼顧問を務めていたワグネルは、文部卿に「およそ一国の富を増進するには、主として工業の発達を図るべく、工業の発達を図るにはまず低度の工業教育を盛んにして工業上最も必要な職工長その他の技術者を養成しなければならぬ」（学制百年史編集委員会編1972）との建言をする。これが受け入れられ、1874（明治7）年、開成学校内に製作学教場が設置される。またワグネルは1875（明治8）年、政府に「特殊の学校に於て百工模範の為め図案家を教育すべし」（植田 1925）と、デザイナー養成の必要性も建言していた。

しかし1877（明治10）年、東京開成学校が東京医学校と統合され東京大学が設立し、理学部に化学・機械・土木・採鉱冶金の諸科が設置されると、高等教育重視路線から製作学教場は廃止されてしまう。そこで、岩倉使節団に通訳として随行し渡米・渡英経験があり、1878（明治11）年のパリ万国博覧会を視察して実業教育の重要性を痛感していた文部官僚・手島精一（1850-1918）は、ワグネルとともに製作学教場の理念を継承する中等実業教育の必要性を主張した。この主張に専門学務局長だった濱尾新と文部少輔（現在の府省事務次官）・九鬼隆一（1852-1931）が同調するかたちで、1881（明治14）年、東京職工学校（現在の東京工業大学）が設置される。この学校は、予科1ヵ年、本科2ヵ年半で、本科には化学工芸科と機械工芸科が置かれた。1885（明治18）年には、同校内に窯業実修工場、1886（明治19）年には、化学工芸部に染工科が設置された。先にこの時代「工芸」の語が *industry* を意味していたことを示したとおり、未だ工場制機械工業と従来の手工業は分化しておらず、それらは同じ「工芸＝工業」という領域として扱われていたのである（森 2009 p.39）。同校の設置目的は、ワグネルの提言に習い、実業の技術指導者の人材養成とされた。

東京美術学校の専修科が始動しはじめた1890（明治23）年、「職工長又は工業教員たるべきものを養成する」（臨時学史編纂部 1940）ことを目的に、東京職工学校は東京工業学校に改称され、化学工芸部には染織工科の他に陶磁瑠璃科が新設され、機械工芸部には応用化学科の他に電気工業科が新設された¹⁰。ここでは、実業

¹⁰ 陶磁瑠璃科には、ワグネルが唯一の外語人教官として就任している。

の現場における技術指導者だけでなく、実業の中等教育を担う地方工業学校の教員養成が目指されていた。森（2009 p.60）は言う。

この時期に産業革命が進みつつあったとはいえ、それら少数の工場よりも産地の現場を指揮する学校や試験場などに指導者が必要であり、ここを通じてデザインや新技術を浸透させ、産地を統制するという後進工業国らしい手法が探り当てられてきたのである。

この中央での動きと前後して、納富介次郎は、1887（明治 20）年に金沢区工業学校（現在の石川県工業高等学校）、1894（明治 27）年に富山県工芸学校（現在の富山県立高岡工芸高等学校）、1898（明治 31）年に香川県工芸学校（現在の香川県立高松工芸高等学校）、1903（明治 36）年に佐賀県立有田工業学校（現在の佐賀県立有田工業高等学校）を矢継ぎ早に設立し、新たな時代の職工、デザイナーの養成を目指していた。これには、「今日尚良工ありとするは多くは是明治の老工にして俸禄を得以て学芸を修したる者なり是等の良工は其数次第に減少して十数年の後は全く其を絶つに至らん」（納富 1885 pp.296-297）という危機感があった。デザイン教育では、納富のもと米国博覧会事務局図画係として各産地向けの図案の製作・調整に従事した鈴木華邨が、金沢区工業学校で 1889 年－1893 年のあいだ教諭を務めた他、起立工商会社の図案課で活躍していた山本光一（1843-1905）が、金沢区工業学校や富山県工芸学校で指導にあたった（黒川・野呂田 2019 p.10）。

しかし、このような初期の工業学校運営は、産地からはなかなか受け入れられなかった。その理由は、徒弟制度を固持しようという産地の職工たちの反対があったからである。東京職工学校も開校当初は生徒がなかなか集まらなかったが、それは「職工学校」という校名が徒弟制度をイメージさせるため、受験生や在校生に評判が悪かったことに起因する。これが東京工業学校への改称の大きな理由であった。

ようやく日清戦争前後に工業商業分野で産業革命が進行し、「地場産業の産地では徐々に徒弟制が再生産してきた伝来の生産システムや技術が交替」（森 2009 p.62）し始める。それに伴い、新しい生産システムや技術を教育する中等教育機関としての工業学校が全国に急ピッチで設立されていく。これらの学校の指導者の人材供給が急務であったため、東京工業学校の敷地内に工業教員養成所が新設される（文部省実業教育学務局 p.251）。養成所には金工・木材・染織・窯業・応用化学科設けられ、師範学校同様に学生に学費が支給される代わりに、卒業後指定された学校で 6 年間教員を務める義務が課せられた。

東京美術学校と東京工業学校という 2 つの高等教育機関の誕生によって、それまで曖昧な領域のなかに留まっていた手工業製品が、美術（fine art）寄りの「美術工芸」と、その他の「工芸＝工業」とに分化していくのである。森（2009 p.61）は言う。

それまで博覧会事業のなかで総ての製造品を近世の造形と一体にして、工芸の近代化・振興に取り組んできたが、西欧的な美術と工業との分別に合わせ始められるようになれば、結果的に工芸の一部から美術を育成して残りを工芸（博覧会でいうところの製造品）に分ち、2つの領域として分け隔てなければならなくなった。

この二分化は、輸出振興政策にとって技術革新・量産化の伸びしろがある染織と陶磁器が東京美術学校の学科から完全に排除され、東京工業学校の学科として拡充されたことにも如実に反映されている。つまり、明治前期の手工業製品の振興が、「美術工芸」としての彫金や漆工の従事者を養成する美術専門教育と、その他の「工芸＝工業」のなかでも工場制機械工業寄りに発展しうる染織や陶磁器製造の従事者を養成する「産業振興の実業教育」（森 *ibid* p.63）に二分されたのである。

2.5.3 「工芸」の領域化

ここまでのプロセスから分かるように、明治期において徐々に日本の手工業製品が「工芸」という概念で括られるようになってくる。「工芸」という語の最も早い用例とされているのが、初期の殖産興業政策を担った工部省の設置時に、その主旨を記した1870（明治3）年「工部省ヲ設クルノ旨」の「西洋各国の開化隆盛なるも、全く鉄器の発明、工芸の進歩より成れり、是を以て工芸は開化の本たる者とすべし」という箇所である。先述の通り、はじめ「工芸」という語は *industry* の訳語として用いられていたのである。

「工芸」が現在のような鑑賞性を有する手工業製品を表すようになるのは、*industry* と同様に開国後に西洋から移入された *fine art* の訳語が、「美術」に定着していくプロセスに対応している。1889（明治22）年、栃木県の足利織物講習所内の織染研究会で農商務省技師・山本五郎（生没年不詳）が行った講演「意匠説」によると、「美術」という語は1873（明治6）年のウィーン万国博覧会出品に際して登場した（山本 1890 p.1）。ウィーン万国博覧会前年の1872（明治5）年1月、太政官布告に添付された「奥国維納博覧会出品心得」の出品区分表である第二ヶ条（展覧会品は左の二十六類に別つ）の「第二十二区」に、「美術」という語が現れる。しかし、「美術（西洋にて音楽、画学、像を作る術、詩学等を美術と云ふ）の博覧場を工作の為に用ふる事」という区分説明において「美術」という語に振られた注の通り、はじめ「美術」とは *fine art* ではなく「芸術」全般を意味するものとして使われていたのである。

ドイツ語版プログラムの該当箇所にあたった天貝（2010 p.71）によると、「第二十二区（22.GRUPPE）」は「Darstellung der Wirksamkeit der Kunstgewerbe-Museen.」となっており、「Kunstgewerbe」が「美術」と訳されていることが分かる。北澤（*ibid* p.14）によれば、Kunstgewerbe は Kunst（美術）と Gewerbe（産業）から成り、鑑賞性を有する工業製品の意味で19世紀に多用された語である（北澤 2009 p.14）。

北澤は、「第二十二区」の「美術」の訳語について「ほんらい『工業上』の3文字で始まるべきところであったのに、誤植など何らかの事情で欠落したのではないか」(ibid p.172)と指摘するが、偶然にもこの誤植は、手工業製品を西洋の fine art に対抗しうるものとして価値づけようとしていく、この後の日本政府の方向性を的確に反映するものであった。

このように、そもそも fine art という概念やそれを享受する文化が存在しておらず、工業化前であるゆえに industry に対応するような機械工業も存在しない明治前期の日本にとって、「美術」や「工業」という語が名指す領域の境界が曖昧なのは当然のことであった。「美術 fine art」が「工業」から分離していく動きが明確に示されるのは、1890(明治23)年の第三回内国勸業博覧会の出品分類である(森2009 pp.31-14, 北澤 2013 p.26)。第三回内国勸業博覧会の出品分類規則では、第一回では「製品」、第二回では「製造品」と呼ばれていた大区分の1つが「工業」という語に置き換えられる。それに伴って、手工業製品が「工業」と「美術工業」に二分される。第一部「工業」には、第二類「焼窯製品類」、第三類「玻璃類」、第四類「七宝類」、第五類「金工類」、第六類「漆器類」、第七類「木竹類の製品類」がある一方、第二部「美術」の下位分類には、第四類「美術工業」が設けられている。「第三回内国勸業博覧会出品主心得」によると「美術工業」とは「殊に美術の精妙なる巧技を実用品に応用せるもの」と規定されている。そして、西洋ではアール・ヌーヴォーが流行していた1895(明治28)年に開催された第四回内国勸業博覧会では、第一部「工芸」に対して第二部「美術及美術工芸」のなかに第二十一類「美術工芸」が設けられる。この時期依然として「工芸」と「工業」の使い分けは曖昧ではあるものの、「美術工業」や「美術工芸」という名称で、万国博覧会向けの出品物として製作されてきたような一点ものの手工業製品が区分されてきたことがわかる。これこそまさしく、Kunstgewerbe という語が意味するところのものである。北澤(ibid pp.28-29)は言う。

「工業」から分離しようとする「美術」の志向が、視覚芸術としての絵画の自律志向を促した結果、「工業」との中間領域を「美術工業」として、結果的に浮かび上がらせることになったのだ。「美術」に遍在していた工芸的造型は、こうして「美術工業」という“居留地”へと囲い込まれるようになったのである。

ちょうどこの時期に、美術を工業から分離しようとする意識が技術官僚のなかに共有されつつあったことを示すエピソードが他にもある。それは、納富介次郎が設立した金沢区工業学校で、1889(明治22)年に山本五郎が行った講演「美術ト工業トノ区別」である。山本(1889)は言う。

工業は元来独立のものにして美術と全く離るゝものなり。美術、工業共各々特異の性質を備へて決して同一のものにあらず。言少しく学理に涉と雖ども工業は

独逸語ゲウエル、美術は同クンストにして正しく其間に區別あるものなり。……即美術の根源は近来世間に文字も顕れ意味も知られたる美学が第一の根元にして、其の他、哲学、精神学等の学も亦これが根元たるなり。工業の根元は右等と全く別にして、即化学、重学等の学理を根元として発生したるものなり。

この時代に「工業」と「美術」が分離され、そのあいだに「美術工業」や「美術工芸」と呼ばれる中間領域が設けられた。ここで、「美術／工芸」の境界はある程度明瞭になったものの、依然として「工芸／工業」の境界は曖昧なままである。ここに一応の決着がつくのは、大正時代まで待たなくてはならない。

2.6 新たなデザイン改良政策

2.6.1 海外実業練習生—欧米デザインの直輸入—

1894（明治 27）年 7 月にイギリスとの間で日英通商航海条約が調印され、日本は悲願であった欧米諸外国との不平等条約の改正に道が開かれる。同月に日清戦争が開戦、翌 1895（明治 28）年に清国と日清講和条約を締結し、日本は戦勝国となった。前述の通り国内では産業革命も進行し、実業教育の体制も完備される。このようななか、世紀末のパリで万国博覧会（Exposition universelle de Paris 1900）が開催されることになる。自信を付けた日本政府は、大々的に新古の美術品、美術工芸品を万国博覧会に出品する。しかし、ジャポニスムが終焉して久しく、アール・ヌーヴォーが家具を中心とした応用美術分野を席卷していた会場において、日本の出品物は深刻な不評を招くことになる。博覧会事務局がまとめた『千九百年巴里万国博覧会臨時博覧会事務局報告』（1902）においても、各分野で「装飾意匠陳腐にして改進の跡なきこと」（陶磁器）、「意匠陳腐依然として 30 年来の旧様を模するものの如き」（漆器）、「意匠も亦殆んど変化なく」（銅器）、「意匠模様を改進の実少き」（金銀器・七宝）、「新案の意匠を求むるの必要」（皮細工）とデザイン改良の必要性が述べられている。

この失敗を踏まえ、この後の日本では、デザイン改良事業が政府主導で強力に推進されることになる。1896（明治 29）年、農商務省は海外実業練習生制度を開始する。「農商務省海外実業練習生心得」によると、練習生の任期は 3 年で、練習生の資格として（一）「中学校若くは之と同等程度以上の学校を卒業したる者又は同等以上の学力ありと認められたるものなること」、（二）「練習せむとする業目に就き一箇年以上の实地経験を有すること」が求められた。つまり、高等学校段階の実業教育を海外で学び、帰国後即戦力となる人材育成が求められていたのである。また同年、ウィーン万国博覧会以来博覧会事業に関わってきた鹽田眞を館長とし、農商務省商務局内に貿易品陳列館が設けられる。翌 1897（明治 30）年には商品陳列館と改称し、この後デザイン改良政策を推進していくことになるローマ帰りの画家で、特許局審査官として工芸品の発展に尽力していた松岡壽（1862-1944）が館

長に就任する。商品陳列館は、海外実業練習生や在外公館を通じて「世界各国の産業状況や貿易情報・参考品を集め、館の事業として輸出振興のための国内当業者へ情報提供や展示・貸出を実施」(森 2009 p.77)した。さらに政府の指導により、物産陳列館や商品陳列所という名称の施設が各地に建設されていく。これらは、1885 (明治 18) 年の製品画図掛の廃止以来途絶えていたデザイン改良事業を「海外のデザインに直接学び、それに追従しようとする方向」(ibid) に体制転換したことを示すターニングポイントとなった。1912 (明治 45) 年からは、商品陳列館で図案展覧会が開催され、翌 1913 (大正 2) 年には、館内に図案研究室が設置される。

2.6.2 東京工業学校図案科—高等教育デザイン指導者の養成—

デザイン改良政策は教育機関でも強化されることになる。デザインにおける新たな指導者養成のため、1897 (明治 30) 年、東京工業学校付設工業教員養成所に工業図案科が追加設置される。同科の目的も他の学科と同じように、地方産地の後継者養成を担う人材育成をデザイン分野で行うことであった。科長には、当時、農商務省特許局審査課長であった平山英三¹¹が就任する。平山は、ウィーン万国博覧会に外務省語学所学生として随行し、家具製図の伝習生としてオーストリアに残り、1875 (明治 9) -1877 (明治 11) 年のあいだオーストリア帝国美術工業博物館附属美術工業学校 (Die Kunstgewerbeschule) で応用美術を学び、帰国後は製品画図掛に勤めたデザインのエリートである。1899 (明治 32) 年には、東京工業学校 (→ 1901 年 東京高等工業学校) にも同じスタッフによる工業図案科が設置される。森 (2009 pp.85-87) は、同科が「中央の動向以前に、地方では産業振興のための中等教育機関や商工奨励館などの地方指導機関が設置され、そうしたシステムを指導運営する要として高等教育機関」にデザイン専門の学科が要請されたため設置されたと指摘する。科長・平山は 1901 (明治 34) 年、健康の都合で外務官僚を辞していた秋元興朝 (1857-1917) を会長として大日本図案協会を創設する。そして同協会の機関誌『図按』創刊号において、図案を「図案というのは世間で意匠ともいひ、考案とも唱へ、外国語ではデザインともいふもので、その品位価値を高むる、一種能力の表題」(杉原 1901) と定義している。

1896 (明治 29) 年には、日本画、美術工芸 (漆工・金工) に偏向した岡倉覚三の国粹路線を修正するかたちで、東京美術学校に図案科が設置される。はじめ、1894 (明治 27) 年から東洋美術史の教授であった福地復一 (1862-1909) が図案の担当教授となった (浦崎 1974)。その後は、1897 (明治 30) 年に岡倉から囑託を受けた鹽田眞が科長を務め図案教育を担当していたが、1902 (明治 35) 年、東京美術学校卒業後に東京工業学校工業図案科助教授になっていた島田佳矣 (1868-1962) に科長を交代する。一方、東京高等工業学校では 1906 (明治 39) 年に平山が更迭され、松岡壽が科長となる。松岡は、工業図案科からの海外留学生派遣を計画し、1902 (明治 35) 年に同校付設工業教員養成所工業図案科を卒業し同科助教

¹¹ 兄は田中芳男とともに『奥国博覧会参同紀要』を編集した平山成信 (1854-1929)。

授となっていた安田禄造（1874-1942）を、1914（大正3）-1916（大正5）年の間ウィーンに派遣する。安田は、オーストリア帝国美術工業博物館附属美術工業学校にて、ヨーゼフ・ホフマン（Josef Franz Maria Hoffmann, 1870-1956）¹²に師事し、その後西洋各地を遊学した。

松岡は、日本のデザインの選択肢として和洋折衷式つまり「国産材料を欧風にするか欧風の材料を日本化する方法」（森 2009 p.91）を推奨し、デザイナーには「独想主義」と「便利実用」とをもって「人生々活と美の連絡を保持」（松岡 1914）を求めた。この松岡の主張からは、彼がデザイン（図案）を、明治以来の平面デザインだけでなく、あらゆる実用品を対象とするものと考えていたことがうかがえる。これは8年間にも及んでローマに留学していた松岡の「フランスが美術工芸の盛んな土地であったのに、デザインに優れたドイツの実用品が輸出され敗北しているというヨーロッパにおけるデザインの趨勢についての認識」（森 2009 p.91）に起因する。

2.6.3 農商務省図案及応用作品展覧会—工芸とデザインの官設展覧会—

大正初期になると農商務省内にも、ジャポニスムに依拠したデザインの象徴である『温知図録』を乗り越えようとする動きが生まれる。それが、農商務省図案及応用作品展覧会いわゆる農展である。同展は工芸品とそのデザイン改良を目的に開催された政府主導の展覧会であり、『温知図録』を「徹頭徹尾古物模倣主義」（松岡 1917）と批判していた松岡が館長時代に行った、商品陳列館の事業を祖型にしている。それは、1910（明治43）年から1913（大正2）年のあいだに7回に亘って同館で開催された商品改良会である。同展覧会は、1回毎にあらかじめ指定した出品領域について「新規の方法により採取、産出又は製造したるもの」「新規の材料を使用して産出又は製造したるもの」「新規の考案を應用したるもの」（農商務省商務局 1912）を製造者に出品させ、毎回詳細な報告書を作成することで、新製品の開発を導き、輸出拡大を達成しようとした。その狙いは、「需要の見込める新しい領域や開発の不十分な業種の近代化を上から督促し奨励する」（森 2009 p.111）ことであった。各回の指定領域は、玩具（第1回）から靴・鞆などの皮革製品（第7回）まで多岐にわたるものの、輸出貢献度の高い陶磁器と漆器の図案は、それぞれ2回（第4回と第6回）取り上げられた。4年間で7回という矢継ぎ早の開催には、従来の技法や意匠からの脱却による、輸出用商品の開発、デザイン改良を成し遂げようとする農商務省の意気込みがうかがえる（ibid）。

1912（大正元）年8月、農商務省大臣・牧野伸顕（1861-1949）は、東京高等工芸学校校長・手島精一、同校工業図案科長・松岡壽、特許意匠課長・平山英三、起立工商会社ニューヨーク支店長の経験がある日本美術協会理事・執行弘道（1853-1927）を招集する。そこで牧野大臣は、「当今わが国工芸品の輸出貿易が、とかく、

¹² ウィーン分離派（Wiener Secession）の中心メンバーで、生活全般に関する様々な分野のデザインを手がけたウィーン工房（Wiener Werkstätte）を設立した。

不振の状態にある所以のものは、主として意匠の悪しきに起因せり。今これが改善を図らんとするには如何なる方策をとりて可然や」(産業工芸試験所編 p.15)と4人に諮問した。この問いかけからは、時の大臣自身が、工芸品輸出不振の打開にはデザイン改良が必要であると認識していたことがうかがえる。この諮問に対して、松岡の素案をまとめ提出された建議書には、「一般工芸を管掌する機関の設置」「工芸審議会議の設置」「工芸品および意匠の展覧会の開催」「工芸品および図案の懸賞募集および試作・海外試売」「公設博覧会、展覧会等に於ける工芸品審査への関与」「輸出関係国における風俗の変遷・嗜好等の趨勢の観察・報告」「工芸博物館の設置」という7つの建言がなされた(安田編 1931 p.59)。

このうち「工芸品および意匠の展覧会の開催」の建言に基づき、1913(大正2)年10月25日から11月15日の会期で、農商務省第1回図案及応用作品展覧会が開催されることになる。8月発行の「農商務省商品陳列館報告」第13号には、同展の開催目的が「我邦工芸品の意匠図案は概して変化に乏しく特に貿易品に至りては常に千遍一律にして海外市場に於て他国製品との競争上一籌を輸するの現状にあるは頗る遺憾とする所」であり、「意匠図案の改善発達と其の応用作品の進歩向上を期する為め」とされ、出品区分は第一部「製作工業品図案」、第二部「美術工芸品図案及び其の応用作品」が設けられた(農商務省商務局 1913)。このように農展は、「工芸=工業」の広い領域をカバーするデザイン(図案)改良を目指して開催されたのであるが、実際に全国から寄せられた約1700点の応募のうち97%が金工・漆工・陶磁器・木工・染織の美術工芸品で、図案の応募は2%に過ぎず、審査の篩にかけられた陳列が叶った300点の合格品も図案の割合は15%程度であった(森 2009 p.114)。図案は、「花瓶、皿、コーヒーセット等の陶磁器、硯箱、菓子器、棚等の漆器、茶器、花器、帯金具等の金工、テーブル掛、帯地、着尺、布団等の染織品、室内家具を総合的にデザインした図案、ポスター等の広告図案、本の装幀図案」など広範囲のものが出品され、そのデザインは「多くのものは正倉院御物、有職文、琳派、浮世絵古典の中の題材を求め、近代風に再構成したようなものであるが、エジプト人物や象形文字を取り入れたもの、アール・ヌーヴォー風のものの等、新しい作風を表したもの」(白石 1988 p.22)もあった。

第6回以降は合格品全体に占める図案の割合は輪をかけて低下し、「製作工業品図案」部門は衰退していく。その原因は、「工芸の経済的側面のみならず美術的側面をも重視する農商務省の方針のあいまいさに対して図案家や工芸作家たちが反発して農展を離れていったこと」(比嘉・宮崎 1995 p.65)にあった。そのような農商務省の方針を反映してか、同展は第6回から農商務省工芸展覧会と改称(1925年→商工省工芸展覧会)されている。だがこれには、この時代すでにデザインが具体的な製品の製造プロセスと切り離しては考えられなくなっていたという、当時の工芸業界の状況も反映されている。森(2009 p.115)は言う。

美術工芸であっても、機械生産であっても、製作に適合した図案を練り上げるこ

とが必要であり、全国一律に展覧会で振興しようとするのは難しくなっていた。図案はもはや政府の手を離れ、新しい担い手、すなわち図案科や出版社によって自律的に展開されることになる。

つまり、工業化の進みつつある業種からは新たなデザインの需要が生まれ、デザイナーが市井の職業として定着し、それで生計を立てられるようになってきていた。ゆえに、農展に何らかのデザインを応募するとしても、それはデザイン案ではなく、実際にそのデザインに基づき施工された製品であったのである。

2.6.4 東京高等工芸学校と安田禄造の「工芸」論—工芸と工業の分離—

1914（大正3）年、安田禄造はオーストリア留学より帰国し、東京高等工業学校の教授に昇進する。しかし、安田の復職ほどなくして東京高等工業学校は、文部省から行政整理を理由に、工業図案科廃止の方針を伝えられる。在校生の反対運動があったものの、在校生73名は東京美術学校に委託されることとなり、教員陣は東京美術学校と兼任扱いになる。松岡と安田は学科復興のため奔走し、東京美術学校に移った関係者たちの不満も次第に大きくなることで分離独立の機運が高まっていた。この際、松岡は工業図案科廃止に対して「実用品の応用する図案の研究を、専ら主義とせる我図案科を廃止せるが如きは、実に内外実業の趨勢に背馳せるものにして、何れの方面より考察するも不当の所置であると云わねばならぬ」「放縦的校風を有する純正美術の養成所に、工業図案者の養成を託するが如きは、誤れる処置であると思ふ。要するに、必ずや他日図案科及应用を専門とする所の独立の工芸専門学校が起こらねばならぬ」（安田編 1931）と主張した。つまり、日本美術や美術工芸の作家養成に力点を置く東京美術学校の図案科には、実用品のためのデザインを教えることは不可能だということである。また安田は、経済界に影響力のある『時事新報』に1916（大正5）年11月から3ヵ月間42回に亘って「本邦工芸の現在及び将来」という論文を連載し、工業から「工芸」を分離すべきであると主張した（森 2005）。ここで工芸は「工業により生産されたる材料を用い、之に美術的技巧を加味して機械的或は手工的に実用品或いは装飾品を作ること」（安田 1917）と定義される。つまり、原材料を製造するのが「工業」であり、それを加工してデザインされた製品をつくるのが「工芸」ということになる。このデザイン分野＝「工芸」、デザイン活動＝「図案」という語の定義はこの後戦前の日本を通じて一般的なものとなった。安田の主張は「今や成長を遂げた日本には製造工業と美術工芸との間に美術的技巧を必要とする『経済的工芸』が十分に発達してきており、この分野に向けた図案教育こそが必要」（森 2009 p.120）ということである。

これら松岡・安田両者の主張が、文部省の高等工業学校拡充政策にも合致するものであったことから、1919（大正8）年8月20日、文部省は高等教育機関拡張計画に基づき、一連の地方高等工業学校の増設と並行して、東京高等工芸学校（現在の千葉大学工学部）の設立を決定する。安田は東京高等工業学校教授・吉武栄之進

(1864-1927)とともに設立委員に囑託され、1921(大正10)年12月9日に松岡を初代校長とする東京高等工芸学校が設立する。学科は、図案科の他、工彫科、金属科、木材科、印刷写真科、共通科が設けられ、5名の図案科教員のうち、1名が東京高等工業学校出身、安田を含む2名が同校付設工業教員養成所出身であった。校長・松岡がこの人事で目指したのは、「[デザイン教育]指導システムの創出であり、新しいデザイン活動を担える人材の配置」(ibid p.122)であった。森(ibid p.125)によれば、このような学校教育現場に強い影響力を持つ松岡や安田の工芸観は1920年代に広く社会に浸透し、当代の美術関係者、図案関係者、行政関係者は、「工芸」という概念が美術工芸だけでなく、生活用品や機械生産品をも包含するものであるという共通認識を持つようになっていた。

2.6.5 商工省工芸指導所—国立工芸管掌機関の設置—

1912(大正元)年8月に農商務省大臣・牧野の諮問に対して提出された建議書の7つの建言のうち、大正時代に実現したのは「工芸品および意匠の展覧会の開催」にあたる農展の開催だけであった。しかし、1927(昭和2)年12月、建議書の1つ目の建言「一般工芸を管掌する機関の設置」が実現に向けて動きだした。1925(大正14)年に農商務省は、商工省と農林省に分割されていたため、商工省に工芸に関する一機関を創設するための予算27万円が計上されたのである。予算案は異議なく省議を通過したものの、大蔵省の査定では容易に賛同を得られなかった。そこで商工省は、当時の商工大臣・藤沢幾之輔(1859-1940)が仙台出身だったため、政治問題として大きく取り上げられていた東北振興に便乗するかたちで、「東北の未利用資源の開発、東北工芸産業の育成その他を目的にして」(産業工芸試験所編 1960 p.14)再度予算請求をした。その結果、予算案は無事原案通りで認められることとなった。

1928(昭和3)年11月30日、上述の理由から、工芸に関する唯一の国立研究機関として、仙台市に商工省工芸指導所が設置された。藤沢を次いで商工大臣になった中橋徳五郎(1861-1934)は、告示のなかでその設置目的を「我国在来の工芸的手工業に対して、工業に関する製品を海外市場に輸出するに適當ならしむること甚だ必要」(Ibid)としており、在来の手工業を指導育成することで、輸出拡大による経済成長成し遂げることが目指された。また、工芸指導所は「我国在来の工芸的手工業に対して、工業に関する最新の科学及技術を応用利用することを指導奨励して、其の製品を海外市場に輸出するに適當ならしむること」(ibid)を活動領域としており、最新の科学技術を応用した工芸品製造の改良、それを輸出品として実装するための試験研究が主要な活動内容と想定されていた。

所長には、工芸が外貨獲得と地方産業振興を相乗させると考えていたデザイナー・国井喜太郎(1883-1967)¹³が任命される。国井は工芸の定義について「人間生

¹³ 国井は、実家の向いが富山県工芸学校校長・納富介次郎の官舎であったことから工芸の道に進み、富山県工芸学校漆工科描金部本科、東京高等工業学校工業図案科専科を卒

活の用に応じ実用上の要件を充たすと共に人間の本能的欲求たる美的感情に訴へんとする制作活動が生産活動が工芸であり、此のはたらきに依てつくられたものは悉く工芸品である」(国井喜太郎先生記念出版編集委員会 1969)と述べている。つまり、美的／実用的という分別を設けず総ての工芸品を共通の次元で制作すべきだという認識が、公的機関にも共有されていたのである。このような認識が工芸指導所の指導によって産地にも浸透していく。

では、工芸指導所は実際にどのような事業を行っていたのだろうか。当時、東北地方の状況は中央にあまり知られていなかった。そのため、「事業の対象を東北の工芸に染むるの要あるを認め調査係をして之が実情を親しく調査せしむ」(商工省工芸指導所編 1929 p.1)として、技師たちはまず、東北地方の工芸状況調査を実施していった。1929(昭和4)年6月には、機関誌『工芸指導』が創刊され、1932(昭和7)年6月には、普及啓発雑誌『工芸ニュース』が創刊される。調査を通じて東北地方の手工業製品や原材料等を把握していくのと並行して、素材研究を行い「所を挙げて新素材の開発に取り組む」と同等に「東北の地場産業と結びつけて製品化を目指していた」(小谷 2018 p.9)。工芸指導所内には工房が設けられ、「木工、金工、竹工といった研究対象としていた工芸技術について、研究者である技官とともに、技術職傭人(のちに技術職)として職人を雇用し、試作品の製作にあたった」(ibid)。

素材研究では、開所翌年の1930(昭和4)年から取り組んだブナ材の研究が、秋田県湯沢市の秋田木工株式会社との共同研究に展開し、試作したブナ曲木家具の一部は、同社より製品化された。山形市天童市の天童木工との共同研究・新技術開発では、高周波を用いた成形合板技術を共同開発し、機械の運営や試作品の製造を天童木工が担った。この合成合板技術を用いたツール等で、同社は現在でも日本を代表する家具製造会社である。また、工芸指導所は1933(昭和8)年、KS磁石鋼の発明で有名な東北帝国大学金属材料研究所所長・本多光太郎(1870-1954)をはじめ研究所員らと共同研究会を持ち、KS磁石鋼やステンレス、アルミニウム鍍付法などの研究開発を行い、工業化を図った(産業工芸試験所編 1960 p.24)。これに伴い、金属材料研究所との共同開発品の製造販売のため、工芸指導所が主導し民間企業である東北工芸製作所が設立される。東北工芸製作所は、KS磁石鋼応用工芸品のほか、1932(昭和7)年に東京美術学校漆工科出身で工芸指導所嘱託・小岩峻(生没年不詳)が開発した玉虫塗の製造販売をはじめ、この事業は現在まで続いている(庄子 1994 p.9)。東北工芸製作所は、工芸指導所のアンテナショップの役割を果たしており、これらの取り組みは、産学官連携の製品開発の先駆けといえる。

1928(昭和3)年11月30日の開所式の後、東北六県工芸関係者協議会の席上で、工芸指導所を中心とする東北六県工芸協会設立の動議が提出される。工芸指導所、仙台市、仙台商工会議所、宮城県が設立準備を進め、翌1929(昭和4)年に設

業し、所長就任前は、卒業服部時計店(現在のセイコーホールディングス)図案部長、富山県工芸学校校長としてデザイナーの指導にあっていた。

立総会が工芸指導所で開催された。事務局は工芸指導所に置かれ、理事長には工芸指導所所長・国井が就任した。東北六県工芸協会（1933年→東北北海道工芸協会）は、「地域に根ざした産業振興を実現する場」（小谷 2018 p.10）であり、主要活動として、1930（昭和5）年6月10日～15日の会期で東北六県工芸展覧会を東京の三越本店で開催している。ちなみに1933（昭和8）年9月には、同じ三越本店を会場に、これまでの研究試作品を世に紹介する工芸指導所研究試作展が開催される。その他にも工芸指導所は、1940（昭和15）年の東京移転まで、伝習事業や種々の指導講習会、優良工芸技術者選奨の表彰、意匠図案懸賞募集など様々な事業を行い、東北地方の産業振興に大きく貢献していく。

2.7 戦時体制と伝統工芸の誕生

2.7.1 国家統制と工芸の危機

1937（昭和12）年の日中戦争勃発以降、日本は国際的な孤立を深め、燃料や金属をはじめとする資源の確保が深刻な課題となった。政府は1938（昭和13）年4月1日、国家総動員法（昭和13年4月1日法律第55号）を公布・制定し、労働問題、物的資源、価格などが国家の統制下に置かれる。1940（昭和15）年7月7日には、この国家総動員法を根拠に、商工省及び農林省が、不急不用品・奢侈贅沢品・規格外品等の製造・加工・販売を禁止する奢侈品等製造販売制限規則（昭和15年商工省・農林省令第2号）、いわゆる七・七禁令を發布する。さらに翌1941（昭和16）年3月には、国民の消費生活規制を目的に、生活必需物資の生産・配給・消費・価格などを全面的に統制する生活必需物資統制令（昭和16年勅令第362号）が發布され、さまざまな物品の販売上限価格が定められるようになる。

工芸の担い手たちは、経済統制の影響をダイレクトに受け材料の入手が困難になったばかりでなく、物価統制によって製品の販売価格も厳しく制約されることになった。政府は、美術工芸領域の作家活動を存続させるため、1941（昭和16）年8月、例外許可の具体的基準を「芸術保存ニ関スル件」（商工次官通牒）で示し、基準を満たした美術工芸作家は、毎年の割合生産額の範囲内で、作品制作、自由価格での販売が認められることになった。その理由は、「皇国文化の精華」たる伝統技法の保存とそのための支援が、日本の国威を保つために必須の事業と位置付けられたからである（西川 1966）。つまり美術工芸は、皇国史観に依拠した国威発揚に利用されることで、例外的に保護されることになったのである。この特例措置によって販売が許可された工芸品には、それを示す丸枠のなかに「芸」の字と府県名を入れた証票が貼られたため、この芸術保存資格は「丸芸」と呼ばれた。また、1942（昭和17）年には、輸出向製造技術も保存対象になり、同じ理由で「丸輸」と呼ばれた。

しかし、ここで「丸芸」制度によって保護されるのは美術工芸の作家であり、工芸の生産者の大多数とは無縁の話であった。追い打ちをかけるように政府は、「労

働力と資源の有効活用のため、零細企業の整理統合を強制的に推し進めた」（木田 2014 p. 115）。その結果、全国の産地で多くの零細手工業者が合併、転廃業に追い込まれた。当時、工芸指導所から出向し、商工省物価局で工芸分野の統制を担当していた西川友武（1904-1974）のもとには、全国の工芸関係団体から陳情書が寄せられた。また、1942（昭和 17）年 3 月、商工省の外郭団体である社団法人日本輸出工芸連合会は、物価局長官宛に「工芸産業技術保存ノ実施ニ関スル建議書」を提出した。これは、「丸芸」制度のような例外措置の適応範囲を、美術工芸以外の手工芸にも広げ、とくに「伝統的及振興工芸品の特殊技術」と「輸出品の工芸技術」の保護対策を講じることを建議したものであった（西川 1966 pp.72-76）。このような訴えが方々から寄せられたため、1942（昭和 17）年 3 月、商工省内に工芸技術保存委員会が設置され、商工大臣宛に工芸技術保存対策要綱を提出し、工芸技術保護の具体策が提案されることとなる（大日本工芸会設立経緯報告 1943 p.60）。そこで商工省は、6 月 2 日に「技術保存ニ関スル件」を通達し、『丸芸』認定の対象から外れた伝統的な工芸産業の保護のため技術保存資格者、いわゆる『丸技』認定に動き始める」（木田 2014 p.117）。商工省は各都道府県に対して、「戦争に勝ったあかつき、輸出産業の基本となるべき工芸技術を根絶やしにしてしまつては、国家百年の計をあやまるもの」（西川 1966 p.5）として、保護すべき伝統的な工芸産業の実態調査を依頼した。その結果、全国から 350 件あまりの伝統的な工芸技術に関する調査報告書が提出され、これに基づいて工芸技術保存の措置が講じられることとなった¹⁴。

2.7.2 「丸技」—ナショナルリズムの保護政策—

これらの調査に基づき、「丸技」認定が行われていったわけであるが、その認定を行ったのが日本美術及工芸統制協会（美統）である。美統の前進は、1943（昭和 18）年 1 月に創設された社団法人大日本工芸会であり、当時の主要工芸諸団体はすべてここに吸収され、他の団体は解散を余儀なくされた。この会の目的は「芸術保存又は技術保存を要する工芸品等の生産、販売、輸出に付時局に即応したる総合的指導統制を行う」ことであった（ibid）。国井喜太郎は、工芸指導所長を退任し、同会理事長に就任する。ちなみに、1940（昭和 15）年に東京に移転した工芸指導所は、商工省企業局に移管され、官庁家具などの統制規格化などを担わされることとなった。1943（昭和 18）年 5 月、「商工省・文部省・情報局・大政翼賛会のイニシアチブのもと…日本画資材統制協会・美術家連盟が合流し」（森 2009 p.205）、美統が創設される。同会は、「皇国文化の精華たる美術及工芸技術の保存並に振興を図り、之が製作、販売、交易等につき国家目的に即応したる総合的指導統制」を目

¹⁴ この調査には、ナチスを模倣して 1940 年 10 月 12 日に成立された新体制運動の政治結社・大政翼賛会の関与が指摘される。樋田（2021 p.18）によれば、大政翼賛会文化部が「地方に残る手仕事こそ、異文化に汚染されていない日本文化の粋を保存している」という思想のもと、日本各地の地場産業を調査し、評価していった。

的とし、主な事業は、(1) 保存すべき美術の製作者、技術者の資格認定、(2) 絵具カンバスなど美術工芸品の材料の配給統制、(3) 保存すべき工芸品の検査、格付及び販売価格丸芸の決定、(4) 生活必需品の美術的改善、規格の統一、選定等であった。

美統によって、1943（昭和 18）年度には、保存すべき染色・窯業・金属・漆・木竹などの分野で 762 名が、翌 1944 年（昭和 19）年度には 709 名が「丸技」に指定された（南邦男 1993）。指定方針は以下のようなものである。

1. 保存の対象たるべき工芸技術を真に有効に適切に活用したるもの
2. 意匠は日本精神を基本とし奢侈、虚飾に陥らず本邦文化財として遜色なきもの（交易品の場合も同様）
3. 時局の要請する新活用面を開拓せるもの
4. 伝統的技術に対しては之が本来の技術を歪曲せざるもの
5. 用途に適應する機能又は堅牢度を有するもの

大政翼賛会が大きく関与していることから分かるように、このような手工業保護政策の背景には、「土着的な手工芸に文化的、精神価値を見出し、民族精神の表出物として保護しようとする 1930 年代の国際的な潮流が作用していた」（木田 2014 p.119）可能性が高い。例えば、後に国井の後任として工芸指導所長になる技官・斉藤信治（生没年不詳）は、1938（昭和 13）年の『工芸ニュース』に、大政翼賛会が手本としたナチスが、手工業製品は国民に祖国愛と郷土愛の観念を育むものと考えており、伝統的な手工業の保護策がとられていることを報告している（齋藤 1938 p.2）。

戦時中に生まれた「伝統的な工芸の保護」という考えは、「歴史や風土のなかで育まれてきた土着的な手工芸品を民族精神の表出物として尊重しようとする、閉塞感漂うこの時代の国際的な潮流に呼応するものであった」（木田 2014 p.120）し、ことに日本においては「保存すべき技術は必ず日本精神と一体であるがゆえに保存されなければならないのであり、イデオロギーの表象としての技術、美というとらえ方では明治時代以来の美術振興を受け継ぎ、それをウルトラ化した末裔」（森 2009 p.206）なのである。

2.8 結論

このように、「伝統工芸」という言葉は、戦時体制のナショナリズムに根差した手工業保護政策の文脈のなかで生まれた言葉である。事実、「伝統工芸」という言葉の初出は、1944（昭和 19）年に美統に置かれた「伝統工芸部」であり、政府が保護対象とする伝統技法のカテゴリーとして用いられていた（西川 1966）。しかも、これは工芸分野の統制及び保護にあたっていた関係者間のみで用いられたものであり、一般の日本国民にとっては全く聞きなじみのない言葉であった。それ

が、一般の人々の耳に馴染むようになるのは、1950（昭和 25）年の文化財保護法（昭和 25 年法律第 214 号）に基づく、重要無形文化財の保持者又は保持団体の認定制度、それと抱き合わせで生まれた公募展「日本伝統工芸展」、そして 1974（昭和 49）年の「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）とその保護対象として認定された「伝統的工芸品」であろう。これらの法制度が戦時中の「丸技」の延長線上に位置しているのは、「丸技」認定に従事してきた西川自身がそれを自賛していることから疑いのない事実である（森 2009 p.206）。

明治期において「工芸」とは、対西洋貿易の輸出品であり、それは西洋のニーズを反映したまったく新しいデザインと在来の手工業技術とのコラボレーションであった。言い換えれば、明治期の博覧会行政に携わった技術官僚たちは、西洋に対するブランディングの主軸として手工業製品をリ・デザインし続けてきたのである。この「工芸」という輸出品の製造において、デザインはその後も最重要視され続けており、日本は国家を上げて「工芸」のデザイン改良と、その従事者であるデザイナーの養成を推進してきた。大正期には、「工芸」という言葉が輸出品から、生活用品や機械生産品にも拡張されていく。この時代の「工芸」とは、現代で言うところの最先端のプロダクトデザインであった。昭和に入ると、工芸指導所の取り組みからも明らかなように、「工芸」は在来の手工業と最先端の科学技術とのコラボレーションによって生み出された製品も含むようになる。それが、戦時体制のナショナリズムに利用されることによって、戦後「伝統」という接頭辞が付けられ、中川が指摘するような「かつては使っていたけど、もはや誰も使わない終わった文化」（山口・中川 2022 p.38）に貶められることになったのである。もし戦前の人々が、現在の日本において「工芸」が伝統的なものとされていることを知ったならば、彼らは目を丸くして驚くであろう。

第3章 企業ブランド戦略による工芸産業の活性化

3.1 はじめに

3.1.1 問題の所在

日本の工芸産業は、栄枯盛衰の歴史をたどってきた。各産地では確かな手工的技術や技法を用いて高品質の工芸品が産出され、それらは地域の経済を支えると同時に、戦後は日本の伝統文化を表象するものとして活用されてきた。こうした工芸産業の強みについては、経営学分野からも多くの研究成果があがっている。

加護野忠男・山田幸三編（2016）は、長寿企業が多い「伝統産業」から生み出されたビジネスシステムを、具体的事例から考察している。なかでも工芸業界の事例では、江戸期からの工芸技能を高水準で維持している彦根仏壇産業から、仏壇問屋の役割を明らかにしている。彦根仏壇の製造プロセスは、工部七職と呼ばれる諸職人の垂直分業体制からなっており、全体のプロセス管理を仏壇問屋が担うことで、職人は各工程の仕事に専念しやすい体制を実現している。「経営」と「技能」が分離することで、仏壇問屋は品質管理を含めた取引ガバナンスの機能を担っている（加護野・山田編 *ibid* p.270）。また加護野・山田は、有田焼や信楽焼等の陶磁器産地の分業と競争の構造に焦点を当て、陶磁器産地の存続は、窯元を中心とした分業と、工芸技術を継承する人材を切磋琢磨させ育成する仕組みに因っていると指摘する。窯元→産地問屋→消費地問屋→百貨店・専門店→消費者という陶磁器の一般的な流通経路で大きな力を有していた問屋の役割低下に伴い、陶磁器産地では先導的な陶業者のアントレプレナー（企業家活動）を契機に、地域革新につながる自主的変化が生まれ、産地の工芸技術をそれぞれが切磋琢磨しつつ継承する人材育成の仕組みが形成された（*ibid* pp.183-186）。

また、安嶋是晴（2020）は、高度経済成長期に多くの伝統産業が消滅する状況で、なぜ輪島漆器産地がバブル経済崩壊まで驚異的な成長を遂げることができたのかを、「文化媒介型商人」の塗師屋の役割に求めている。そこでは行商と椀講制度が、塗師屋文化の根幹をなす販売手法として、産地の振興や拡大に極めて有効に作用したことが指摘されている（安嶋 *ibid* pp.65-70）。

このように工芸産業の特質としては、多くの中小企業による分業体制と、それを束ねる問屋の役割、革新的企業家によるイノベーションなどが強調されている。ところが日本の伝統産業、特に工芸産業は、バブル経済崩壊後衰退の一途をたどっている。衰退の外部環境要因としては、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多くの先行研究から指摘されている。では、これら現代消費社会の変化から、なぜ工芸産業は取り残されることになったのだろうか。鷺田（2014）はその根本的な理由として、前掲の先行研究で工芸産業固有の産業体系とされてきたような、「細かすぎる分業体制と硬直的な問屋制度」（鷺田 *ibid* p.145）が、逆

に社会変化への適合を阻む産業存立の足かせとなっていることを指摘する。先述の通り、歴史ある工芸品産地は、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て販売協同組合を組織していることが多い。このような販売協同組合組織を通じた取引では、商売のリスクを回避するための既存顧客のつなぎ止めへの腐心、その結果として選択されたきわめて硬直的な共同販売体制へのほとんどの生産機能の従属という2つの特徴を有する。これらの特徴が、産地内の「各社の新規顧客獲得や新商品開発の努力を阻害」(ibid p.147)しているのである。その結果、仮に現代のライフスタイルに適合する新商品を求める消費者のニーズがあっても、産地内企業は、それに応えて「新しい使用価値を想定してモノのカタチを変革」したり「モノを作り出す過程そのものを大胆に変革」(ibid p.51)したりし、既存製品との差別化を図ろうとする意志を持ちづらくなるであろう。鷺田の主張からは、現在の工芸産業が抱える主要な課題が、規定路線を革新するデザインの欠落であることが分かる。

しかし、衰退の一途をたどる産地の工芸企業にあって、例外的に成長を続ける工芸品メーカーが存在している。長沢・川村(2020)は、玉川堂や白鳳堂、能作など成長がみられる工芸品メーカーの事例を分析し、地場伝統ものづくり企業が成長するためのポイントを、次に述べる5点セットとしてまとめている。まず、①「限定流通チャンネル」である。限定流通チャンネルとは、問屋等の間接販売を極力避け直営店販売に限定することで、自社が製品に込めた想いやストーリーを消費者に伝え、高付加価値を生み出すものである。以下、②広告宣伝をマス媒体ではあえて行わず、パブリシティや口コミなどの広がりによって行う「マス広告忌避」、③オーナーのこだわりやその歴史に基づき、製品だけでなく、製品を通じたストーリーや文化を創り込んで販売していく「製品文化創りこみ」、④本店や生産現場をあえて積極的に見せる「聖地化」、⑤地場の伝統産業を生かしつつも、独自の研究開発を行い、オリジナル製品を作る「独自性」の5点セットによってこれら工芸品メーカーは自社のものづくり自体をもブランド化し、高付加価値を創出しているというのである(長沢・川村 ibid pp.141-142)。これら鷺田、長沢・川村の研究からは、従来工芸産業の強みとなっていた分業体制と問屋制度が逆に産業発展の足かせになっていること、限定流通チャンネルなどによるブランディングが、成長する工芸企業の共通点であることが分かる。

しかしながら分散的零細企業を基本とする工芸産業では、問屋的機能の必要性は依然としてなくなるならない。また、分業体制と問屋制度を特徴とする工芸品産地では、工芸品がもともと土着性を価値としており、産地の名を冠したものがほとんどである以上、必然的に産地ブランドが主流となる。産地ブランドを運営するのは、各産地で問屋機能を有する産地協同組合である場合が多い。だが、産地協同組合が製品を卸す小売業者に頼るだけでは、消費者の需要喚起に限界があるため、産地ブランドの魅力を消費者へ直接的に訴求することが求められる。その一

方で、工芸産業の生き残り策として、様々な伝統技術や製品同士の組み合わせによる新たな製品開発や、世界に向けた商品化・市場化（鷺田 2014）、集積内経営資源と地域外資源との結合による新産業の創出（佐藤 2021）などが活発化している。これら生き残り策の方向性を鑑みると、工芸品がどのようなコンセプトを発信し、消費者がそれをどのように受信するのか、個別企業によるブランディング活動、すなわち企業ブランド戦略の果たす役割がますます重要になると考えられる。

つまり、これまで産地メーカーと小売業者を仲介する卸売業者として機能してきた産地問屋は、その問屋的機能を維持しつつ、産地メーカーとの協力を図りつつも、自らが工芸産業に関連する個別企業として主体的にブランディングを図るという両面作戦が必要となっていると考えられる。企業ブランド戦略とは、これまで産地ブランドを担う陰の立役者に徹していた問屋が、自社のブランディングを強化することで競合他社との差異を明確にし、ブランド・イメージを正しく発信し、企業や商品、サービスに付加価値を持たせる戦略である。企業ブランド戦略は、産地問屋にとって BtoB から BtoC への変身を意味するものである。それを示す事例として近年、中川政七商店の取り組みが注目されている。同社は 2000 年頃麻織物の製造卸から工芸雑貨の製造小売（SPA）に業態を転換し、商品企画から製造、流通、販売をすべて一貫して行っている。直営店を展開し、自社ブランディングに力を入れると同時に、同業非競合企業に対し、コンサルティング事業を開始し、自社で培ったブランディングのノウハウと自社の販売チャネルを提供している。さらに近年では、日本工芸産地協会を立ち上げ、各産地を牽引する主力メーカーを巻き込んだ工芸産業全体の底上げを目指し、オーガナイザー的な役割を果たしている。本研究の目的は、中川政七商店の事例を通して、企業ブランド戦略が、工芸産業の需要開拓とその活性化に有効なアプローチであることを明らかにすることである。

3.1.2 研究対象の概要

中川政七商店は、1716 年に奈良晒の問屋として奈良の元林院町に創業した。12 代当主であった中川巖雄は、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ものの、それはアンテナショップの域を出ておらず、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（問屋）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（以後中川と表記）が 2002 年同社に入社、2008 年社長に就任し「日本の工芸を元気にする！」というビジョンを掲げ、従来の卸売中心の事業から製

造小売（SPA）業態へと大きな方針転換を図ったことがきっかけである¹⁵。中川は、直営店を増やすと同時に、ブランドづくりに注力した。現在では「遊中川」、「中川政七商店」、「日本市」の3つの総合ブランドに加え、2&9、mottaなど多数の商品ブランドを擁している。

また、直営店が直面する商品サイクルとアイテム数の問題を解決するために、2009年から産地の中小メーカーを対象に、中川政七商店のブランディング・ノウハウを提供するコンサルティング業務を開始する。コンサルティングの結果生まれた新ブランドの商品を中川政七商店が仕入れることで、直営店の品揃えが拡充できるという仕組みである。これまでコンサルティングを手掛けた企業数は、25社を超える。さらに2011年から、コンサルティング先の企業たちと大日本市（展示会）を開催するなど共同活動を行い、2017年には日本工芸産地協会を発足させ、産業革命と産業観光を通じた300産地の生き残りを目指している。

このように中川政七商店は、工芸業界で先駆けてSPAのビジネス形態を確立した企業である。同社のものづくりは、全国各地の800社を超える専門的技術を持つ工場や職人、また内職として縫製や組み立てなどを手掛ける作り部との協働で成り立っている。2021年9月末現在、「遊中川」9店、「中川政七商店」46店、「日本市」5店、合計60店の直営店を擁する。また、売上は2002年の12億円から2020年の68億円へ拡大し、そのうち直営店の売上は8割を占めている。

3.2 方法

本研究は、歴史分析の手法を用い、中川政七商店に関する文献資料と、関係者からの聞き取り調査の結果を合わせて作成した年表などをもとに分析、考察を行う。まず、同社のSPA戦略について直営店の展開を概観したうえで、同社のブランド戦略およびそのブランディングプロセスについて分析する。次に、同社が自社ブランディングの経験を応用して行っているコンサルティング事業について検討する。最後に、コンサルティング事業を通じて得た、様々な産地の仲間たちと一緒に展開している地域活性化事業について整理する。なお同社の経営に関しては、中川（2016年に襲名した中川政七名義のものも含める）が執筆した書籍や、各種雑誌のインタビュー記事のほか、同社のホームページが主な情報源であるが、同社直営店への見学や関係者への聞き取り調査がそれを補っている¹⁶。

¹⁵ 中川（2017）は、中川政七商店の業態を工芸産業におけるSPAと呼んでいる。また苗木（2013）は、SPAがアパレル以外の産業にも当てはまることを示唆している。

¹⁶ 筆者は2021年3月25日に中川政七商店ラクエ四条烏丸店、翌26日に遊中川アミュプラザ博多店、中川政七商店アミュプラザ博多店、日本市博多デイトス店、また6月22日に遊中川新丸ビル店、中川政七商店渋谷店、日本市羽田空港第2ターミナル店などを見学し、各店舗のスタッフに展示商品などについて質問すると同時に、異なる店舗ブランドの差異と中川政七商店の企業イメージの統一性についても考察した。また6月23日東京で開催された大日本市（合同展示会）に出席し、関係者に対して日本市の運営について取材を行った。

同社の経営は研究者にも注目されているが、まだ言及程度にとどまっており、本格的な研究には至っていない。例えば宮副（2012）は、マーケティングの視点から地域活性化の取組を分析した事例研究のなかで、地元企業や異業種との協業で取扱商品を拡大している中川政七商店のケースについて言及している。また佐藤（2018）は、日本の工芸産業を再興する試みの1つとして、企画・製造から小売りまでのSPA手法を導入した中川政七商店の事例を簡単に紹介している。一方、小川（2015）は、中川政七商店の事例に基づき、老舗企業が進化し続ける秘訣を探ろうとしているが、その内容は同社経営の概説にとどまっている。

本章では、中川政七商店の企業ブランド戦略、具体的にはSPAという事業戦略への転換、その戦略推進のために展開してきたブランディング化とコンサルティング事業のプロセスなどを掘り下げて分析し、工芸産業の活性化にとってそのアプローチが持つ意味についても検証する。

3.3 結果—中川政七商店における企業ブランディング過程の分析

3.3.1 SPA 戦略—直営店の展開

「研究対象の概要」で示した通り、中川政七商店は1985年「遊中川」というブランドを立ち上げた。「遊中川」は、麻織物の小売を意識し、主に百貨店のインショップとして展開していた。また麻生地そのものの新たな需要を生み出すべく、社屋移転で空いた奈良市元林院町の旧社屋の町屋に現在の「遊中川」奈良町本店をオープンさせたが、ギャラリー的な要素の強い店であった。2001年には、東京恵比寿に「遊中川」の路面店を出店したものの、東京のショールーム兼営業所という位置づけで、アンテナショップの域を出るものではなかった。もともとが卸売業であったこともあり、当時の中川政七商店が小売事業を展開していたとは言えない。そうしたなか、2002年に常務取締役として入社した中川は、「遊中川」に加えて新たなブランドを立ち上げると同時に、小売事業（直営店）を本格的に展開し、これまでの製造卸売から製造小売（SPA）へと業態を転換したのである。

「遊中川」ブランドの立ち上げは、中川政七商店のSPAへの業態転換にとって重要なターニングポイントとなった。入社後の中川は、このブランドの認知度を高めるためにはどうすればよいかを思案した結果、直営店を展開するしかないという判断に至り、店舗数を徐々に増やす経営方針に舵を切った。2002年に伊勢丹新宿店、2003年には玉川高島屋S・Cと好立地への出店が軒並み叶い、「遊中川」はブランドとしての足場を徐々に固めていき、メーカーブランドの直営店という方向を目指すようになった。この方向性の背景には、中川が「百貨店のインショップという出店形態に対して、徐々に限界を感じ」（中川 2017 p.48）はじめたことがある。伊勢丹新宿店では、「フロアマップのどこにも『遊中川』の文字はなく、売り場自体も広いフロアの一角を簡単に区切ったもの」（ibid p.48）に過

ぎなかった。「遊中川」は、これらインショップゆえの制約によって、ブランドの世界観を打ち出したくても、出せずにいた。

直営店出店の動きを推進した大きな理由は、直営店が消費者のブランド・イメージを形成する重要なタッチポイントとして機能しうるからである。中川は、ブランドを「差異化され、かつ一定の方向性を持ったイメージにより、商品・サービス・あるいは社会にプラスをもたらすもの」、ブランディングを「伝えるべきことを整理して、正しく伝えること」（中川 2016 p.93）と定義している。つまり、中川にとってのブランディングとは、消費者が思い浮かべるブランド・イメージを、自社が思い描いた正しい企業像へと近づけていくことなのである。故に中川は、「マーケティング／ブランディング」の差異を、「市場起点／自分起点」かの違いであると表現する（ibid p.94）。ブランディングでは、「商品や販売スタッフだけでなく、店舗デザインやディスプレイ、店舗でのコミュニケーションなど」（中川 2017 p.48）のあらゆるアウトプットを駆使し、中川政七商店のイメージをコントロールしていかなければならない。直営店という消費者とのタッチポイントは、彼らの声をフィードバックする場としてだけではなく、自分たちが何者なのか、どんな思いでものづくりをしているのか、をさまざまなアウトプットの手法によって正しく伝える場としても機能するのである。その価値観や世界観に共感してくれる人が増えれば増えるほど、中川政七商店のブランド力は高まり、商品が売れることになる。2002年時点では百貨店のインショップを含め、「遊中川」は7店舗であったが、2021年1月には合計3つの総合ブランドの総店舗数は60を数え、また独自のECサイトも開設されている（表3-1）。なお、卸売りのための販売管理システムを構築してきた中川政七商店は、2006年11店舗目となる「梓更」を表参道ヒルズに开店したことを契機に、小売用のシステムに対応した「商品管理や入出荷、財務会計、業務システムといった会社の仕組み」（ibid p.70）の整備を行っている。

表 3-1 中川政七商店の年表

年別	主な出来事	店舗数、売上高等
1983	株式会社中川政七商店へ改組	
1985	遊中川本店開店	
2001	遊中川Tokyo恵比寿店開店	
2002	中川淳が入社 第1事業部に配属	遊中川7店舗、売上12億円
2003	遊中川 玉川高島屋SC店開店 新ブランド「粋更kisara」発表	
2005	プラスプロジェクトがスタート	
2006	粋更kisara 表参道ヒルズ店開店（2012年閉店）	計11店舗
2007	「日本の伝統工芸を元気にする！」 というビジョンを掲げる	
2008	中川淳、13代社長に就任（2月） 遊中川が25周年	中川淳、月刊『日経デザイン』で連載開始（3月） 「花ふきん」がグッドデザイン賞で金賞を受賞
2009	「遊中川 東京ミッドタウン店」オープン コンサルティング業務を開始	
2010	新ブランド「中川政七商店」発表 中川政七商店第1号店（京都ラクエ四条烏丸）開店	
2011	靴下専門ブランド「2&9」スタート 自社の展示会の名称を「大日本市」に改める	新規店舗数7、総店舗数29店
2012	「大日本市」を伊勢丹新宿本店へ出店（8月）	合計30店舗
2013	「中川政七商店 東京本店」オープン 日本市プロジェクトスタート ハンカチ専門ブランド「motta」スタート	売上31億円
2014	ビジネスユニット（BU）制導入 日本市、テレビ東京「カンブリア宮殿」に出演（1月）	売上41億円、従業員数275名
2015	東京事務所（支社）を開設 「日本全国工芸の旅」展（2/17～3/2）	ポーター賞を受賞（10月） 売上42億円（直営店7割、卸2割、通販1割）、従業員数305名
2016	創業300周年 大日本市博覧会を各地で開催 伝統企業の国際組織エノキアン協会に加盟 「新郷土玩具プロジェクト」スタート 組織をカンパニー制に近づける	合計45店舗 中川淳、「日本イノベーター大賞（日経BP賞）」優秀賞受賞
2017	日本工芸産地協会発足 ECサイト立ち上げ	
2018	千石あやが14代社長就任、中川淳は会長に	
2021	複合商業施設「鹿猿狐ビルディング」開業、 中川政七商店奈良本店出店	9月末現在、遊中川9店、中川政七商店46店、日本市5店、合計60店舗 売上55億8,000万円

出所：中川（2017 p.21）を中心に各種資料に基づき筆者作成

3.3.2 ブランディング戦略

直営店で商品を売り切れるかどうかは、ブランドづくり、つまり自社や自社商品のイメージを消費者にどれだけ正しく伝えることができるかにかかっている。図1に示されるように、中川政七商店のブランドは総合ブランドとアイテム（商品）ブランドに分けられるが、同社のコンサルティングや流通サポートを受けたパートナー企業のブランドも戦力となっている。この節ではまず、総合ブランドと、アイテム（商品）ブランドのうち2つのブランドについてその展開過程を分析し、次に外部企業ブランドを育成するコンサルティング事業、最後にそれを基にした産地活性化への取り組みを見ていく。

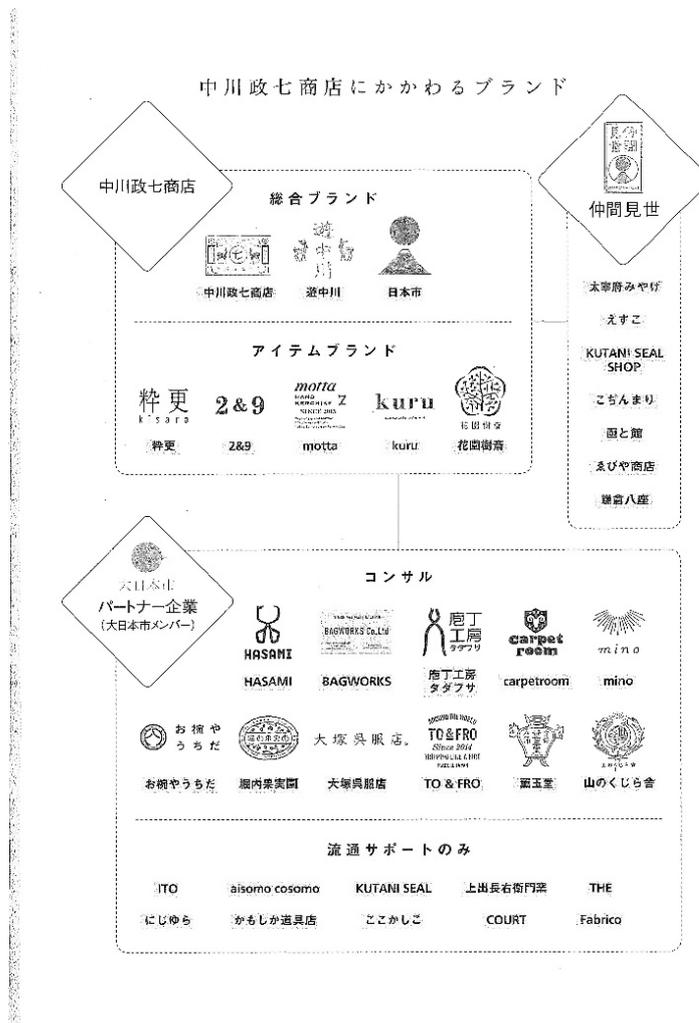


図 3-1 中川政七商店にかかわるブランド構成
出所：中川（2017）p.24

3.3.2.1 総合ブランド

前述の通り「遊中川」は中川政七商店の百貨店インショップであるが、信頼できる素材や、手作りで高品質というイメージが定着し、主要消費層は『家庭画報』や『婦人画報』を読むようなミセス（ibid p.50）であった。同社は直営店の経営を成功させるため、さまざまな取り組みを試みたが、新規顧客の開拓や売上増にはほとんどつながらず、単一ブランドではこれ以上の売上げ拡大に限界を感じていた。そこで『遊中川』の主要顧客よりも若い層をターゲットにした

（ibid p.50）LIVING MOTIF や TIME & STYLE 等のインテリアショップが位置するマーケットに、売上げ拡大のチャンスがあると考え、新ブランドづくりに挑戦することにした。商品は、当時のインテリアショップには日本のメーカーの布製品がほとんどなかったことから、自社のお家芸である織物技術を生かして「カッシーナに置いてもらえるようなインテリアファブリック」（中川・西澤 2010 p.87）を製造販売することになった。ブランド名は社内公募の結果、「更に粋なラ

イフスタイルを提案するという思いを込め」(中川 2017 p.51)、「粹更」になった。中川 (ibid) によれば、はじめは社内デザイナーの田出睦子に商品デザインを任せただけのもの、ブランド・コンセプトが定まっていなかったという。その後、建築設計やインテリアデザインを手掛ける sinato との共同作業によって「新しい日本のカタチ」にコンセプトが固まることとなった(中川 ibid pp.57-58)。ところが2006年、表参道ヒルズへの直営店出店の準備段階で、グラフィックデザイナーの山口信博が主宰する折形デザイン研究所との出会いから、「日本の贈りもの」という2つ目のブランド・コンセプトがプラスされる(中川・西澤 2010 p.90)。さらに2008年頃には、ブランド・コンセプトが「日本の贈りもの」に集約される。これは、当時増加してきた引出物需要への対応の結果であり、「贈りものといえば粹更」(ibid pp.101)というポジショニングを目指そうとしていた。このように「粹更」は、このブランドが展開していくプロセスに応じてその都度ブランディングし直されてきた。

また「遊中川」が和雑貨を中心とする自社製品のみを扱う一方で、「粹更」の店舗では自社製品(麻中心の布製品)だけでなく、他の工芸メーカーから仕入れた他素材(陶器やガラス)製品を扱った(自社6:他社4)。その目的は、日本全国にある様々な素材や技術による工芸を集めて、1つのブランドとして提示することにある。しかし、それらは単なる寄せ集めではなく、1つの価値観を基に意思をもって編集されたものでなければならない。つまり、中川政七商店はエディターであり、「粹更」というブランドはそのプラットフォームとして機能する。このように日本に古くから伝わる布を現代のライフスタイルに合った形で提案する「遊中川」(日本の布ぬの)と、相手を思いやり、贈る心を形にした「粹更」(日本の贈りもの)という2つの総合ブランドが並んだが、さらに2010年、社名を冠した新ブランド「中川政七商店」の立ち上げによって3つの総合ブランド体制となった。

「中川政七商店」誕生のきっかけは2007年、翌年25周年を迎える「遊中川」のショッピングバッグのリ・デザインを中川淳が good design company 代表を務める水野学に依頼したことである¹⁷⁾。その際水野は、中川政七商店という企業が、奈良という特別な街にあり、創業1716年の歴史を持つという貴重な財産を生かせていないのではないかと感じた。そこで水野は、「300年近い歴史と、古都・奈良を感じさせるロゴをつくって、老舗としての信頼感を出」(水野 2016 p.115)すこと、「社名をそのまま生かした『中川政七商店』という新しいブランドを立ち上げ」(ibid p.116)ることの2つを提案した。そして新ブランドには、「いまだきの和雑貨ではなく、昔ながらの『和の暮らし』のなかにある知恵を伝えるブラ

¹⁷ 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。中川は、水野学の役割について「この人との出会いがなかったら、中川政七商店は今とは少し違った形になっていたかもしれない」と述べている(中川 2017 p.92)。

ンドとして打ち出そう、という方向性」(ibid p.117)を持たせることにした。水野がデザインした新たなロゴマークが採用され、2010年には、「暮らしの道具」をコンセプトとし「機能的な日常の暮らしの道具を扱う新ブランド」として、「中川政七商店」が立ち上げられる。

ところが、「中川政七商店」の立ち上げに伴い、総合ブランドとしての「粹更」の位置づけが曖昧になった。図1のように2016年現在、中川政七商店は「中川政七商店」、「遊中川」と「日本市(日本の土産もの)」(後述)という3つの総合ブランド体制に移行し、「粹更」は総合ブランドから商品ブランドに変更されている。「粹更」がなぜ総合ブランドから商品ブランドに変更されたのかについて、中川の著書のなかではほとんど言及されていない。ただ「中川政七商店」の立ち上げと時期を同じくすることから判断して、その影響を受けたことが推察される。つまり「暮らしの道具」をコンセプトとし「機能的な日常の暮らしの道具を扱う新ブランド」である「中川政七商店」の立ち上げによって、「遊中川」と「粹更」との境界に重複と曖昧さがみられるようになったのである。筆者の店舗スタッフへの聞き取り調査でも確認できたが、中川政七商店は総合ブランドの調整を図り、「粹更」は「遊中川」に統合される一方、外部企業からの仕入れと経営形式は「中川政七商店」、「日本市」に受け継がれていると考えられる¹⁸。現在「中川政七商店」は3つの総合ブランドの中においても中心的な地位を占め、店舗数では圧倒的な存在となっている。

3.3.2.2 商品ブランド

中川政七商店は、商品ブランドづくりにも力を入れてきた。2005年に発足した「プラスプロジェクト」がその一例で、こだわりをもったものづくりをしているメーカーや作家と協力して商品開発を行い、「遊中川」で販売していくコラボレーション企画である。第1弾となったのは「+前原光築商店」ブランドの日傘である。皇室をはじめ、数々の著名人に愛されてきた高級洋傘の老舗である前原光築商店には、それまでも麻生地を使った傘を製造してもらっており、「遊中川」ブランドの商品として販売していた。プラスプロジェクトではそれを、「前原光築商店の名前を前面に出して、製造元の顔が見えるようにした」(中川 2017 p.158)。ハンカチの専門ブランド「motta」、靴下の専門ブランド「2&9」も同様に、専門メーカーとのコラボ製品である。「motta」を立ち上げるにあたってまず決めたのは、ノーアイロンで吸水性も良く、愛着をもって使い続けられるものにするということだった(ibid pp.164-165)。素材は、綿や麻とし、プリントではなく織りの商品をメインにしている。また「2&9」は、中川政七商店の地元である奈良の靴下メーカーに製造を依頼し、商品タグの端には製造工場ごとに動物のマークが刺繍されている(ibid p.157)。

¹⁸ 筆者 2021年5月23日の中川政七商店マークイズみなとみらい店への聞き取り調査に基づく。

3.3.2.3 組織改革

3つのブランドを回していくと決めたとき、各ブランドのすべてに責任を持つブランドマネージャー制度が導入された。ブランドマネージャーの仕事は、ブランド・イメージをつくっていくことである。ブランドマネージャーには、「商品、素材、コピー、販促イベントなど、ブランドに関するあらゆる問題について、そのブランドらしいか、そうでないのか」（中川 2017 pp.126-127）を判断し、「商品政策、生産管理、営業政策といった各部門に横串を通して、ブランド全体をマネジメントする責任と権限が与えられ」（ibid p.127）ている。2014年には、ビジネスユニット（BU）制が導入された（ibid）。3つの総合ブランドをそれぞれ1つのユニットにし、ブランドマネージャーはそのビジネスのすべてに責任を持つことになった。そして2016年3月期からは、事業部制組織のなかでも独立採算主義を強化したカンパニー制に近づけ、販売管理費もユニットごとに責任を持たせ「BUを1つの会社と見なした完全独立採算制への移行」（ibid p.128）を図った。このように同社の経営組織はブランドマネジメントに特化した体制に再編され、その結果、個々のブランドの経営権限をブランドマネージャーに委譲し、トップマネジメントは全社の戦略管理に集中できるようになった。

3.3.3 コンサルティング

中川政七商店のような小規模企業が小売に参入する際、商品サイクルとアイテム数の問題に直面せざるを得ない。同社は新しい自社ブランドの立ち上げと同時に、工芸業界のメーカーに対するコンサルティングによって、そのような問題に対応した。最初のコンサルティング対象企業は、長崎県にある波佐見焼の産地問屋マルヒロであった。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誇って」（ibid p.131）いる。1年間のコンサルティングを経て出た結論は、既存の商品やブランドにテコ入れするのではなく、中川政七商店のブランディングで培ったノウハウを応用して新たなカルチャーブランド「HASAMI」を立ち上げることであった。「ファイヤーキングや70年代のダイナーウェアのような」（中川・西澤 2010 p.72）分厚く無骨さを備えたアメリカンヴィンテージ調の日常使いの食器をイメージし、「スタッキングできる形」（ibid p.73）のマグカップをメイン商品とした新ブランドが立ち上がった。

表3-2に示されるように、中川政七商店はこれまでマルヒロの他、「カバンのバッグワークス、包丁のタダフサ、カーペットの堀田カーペット、ニットのサイフク、果実栽培・加工の堀内果園、合繊長繊維のカジレーネなど」（中川 2017 pp.135-136）多様な産地のモノづくり産業のコンサルティングを行ってきた。中川（ibid p.136）によれば、コンサルティング料は月額25万円で、コンサルティ

ングそのものをビジネスにしているわけではないという。コンサルティングによって再生した企業の製品はお互いの合意によって、中川政七商店が買い取り自社の店舗で小売したり、他の店に卸したりする。つまり、中川政七商店のコンサルティングによって再生する企業が増えることによって、中川政七商店自身の品揃えもバラエティーに富んでいく。具体的な取引形態については、中川政七商店が掛け率 60%の完全買取方式を採用している¹⁹。中川政七商店の他ブランドは麻素材の商品が中心であるため、「単独で事業を展開するより、ほかの素材なり、アイテムなりの専門家も集まって、伝統工芸という枠をもった1つの大きな塊になったほうが」（中川・西澤 2010 p.123）、「日本の工芸を元気にする！」という同社の企業ビジョンの実現により貢献できる。つまり、コンサルティング事業は、自社の小売店で扱う商品の幅を拡げるための提携企業を発掘するという機能を果たしている。そして、「中川政七商店」というブランドがそのハブとして機能しているのである。

¹⁹ 「お取引条件」株式会社中川政七商店大日本市課の資料より。「お取引条件」は、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時に会場で配布されたものである。

表 3-2 中川政七商店のコンサル事業

年別	コンサルティングを受けた企業と時期
2009	マルヒロ (2009.09~2011.09)
2011	タダフサ (2011.04~2012.03) バッグワークス (2011.04~2012.09) 堀田カーペット (2011.05~2011.12) サイフク (2011.09~2013.07)
2012	みさ和 (2012.04~2012.11) 堀内農園 (2012.09~2013.11)
2013	漆林堂 (2013.01~2013.10) カジレーネ (2013.10~2015.03)
2014	上出瓷藝 (2014.07~2015.03) 薫玉堂 (2014.09~2016.02) ストローファーム (2014.04~2015.09)
2015	堀内果実園 2回目 (2015.07~2017.06)
2016	TAISEI (2016.04~2017.09) カジレーネ 2回目 (2016.08~2016.10) 名尾手すき和紙 (2016.10~2017.02) 鍋島焼窯元 虎仙窯 (2016.10~2017.12) 鶴屋菓子舗 (2016.10~2017.09)
2017	甘養亭河喜 (2017.05~2018.11) 薫玉堂 2回目 (2017.08~2018.04) 川原食品 (2017.11~2018.9) 蔵出しめんたい本舗 (2017.11~2018.11) 篠原溪山 (2017.11~2018.12) 高儀 (2017.3~2018.12)
2018	IIE (2018.2~2019.10) 和布刈神社 (2018.02~2019.12) 丸秀醤油 (2018.10~2020.01) 平川食品工業 (2018.11~2020.01)

出所：中川政七商店 HP に基づき筆者作成

3.3.4 アライアンス経営による地域活性化

3.3.4.1 大日本市

上述のように中川政七商店は、新しいブランドの立ち上げや新商品の開発、同業非競合企業のブランドづくりなどを通じて直営店の品揃えの増強を図ってきた。それまで新商品の PR ために様々な展示会に出店してきたものの、その効果が少ないことから、自社単独の展示会を開催することにした。そこで 2010 年 6 月に、中川政七商店がコンサルティングを行ったマルヒロと越前塗の漆琳堂、流通サポートのみを請け負ったストールの工房織座の 3 社と合同で展示会を開催し、2011 年 6 月には展示会の名称を「大日本市」に改めた（中川 2017 p.147）。「大日本市」は、出展料を取らない代わりに「流通サポートによる売り上げの一定割合をいただく、いわば完全成功報酬型の仕組み」（ibid p.148）をとっている。この仕組みによって、出展メーカーのリスクを回避している点が「大日本市」の大きな特徴である。中川政七商店は、「参加するメンバーとは長いつきあ

いをするのが前提」と考えるがゆえに、短期的な利益追求を望まず、参加企業をパートナー企業と呼び、そ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を目指している。中川 (ibid p.149) によれば、他の会社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、さらに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う。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に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中川政七商店がこれまでコンサルティングを行っ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。

このように、中川政七商店を中心にパートナー企業が集まってできた「大日本市」という展示会がプラットフォームとなり、その後さまざまな展開を行っていくことになる。このような「大日本市」の機能は、日本全国にある様々な素材や技術による工芸を集めて、1つのブランドとして提示するという「粋更」ブランドの戦略を発展させたものである。

まず2012年8月、中川政七商店とパートナー企業が共同で運営する直営店「大日本市」が伊勢丹新宿本店にオープンした。中川 (ibid p.152) によれば、これはマルヒロ、タダフサ、堀田カーペット、バッグワークス、サイフクなどのコンサルティングを行った企業、上出長右衛門窯など流通サポートを行った企業、中川が水野学とプロダクトデザイナーの鈴木啓太と3人で立ち上げた新たな定番をめざす「THE」、そして中川政七商店からなる、合同展示会をそのまま再現したような店である。この直営店「日本市」はその後東京各所、中川政七商店の創業地である奈良、博多に開店し、2021年9月現在5店舗を擁する中川政七商店の3つ目の総合ブランドになっている (図3-1)。

2018年には、パートナー企業は15社を超え、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「大日本市開国宣言」をし、パートナー企業以外のメーカーにも一般募集を行い、総勢50社程度に拡大することにした²⁰。拡大の目的は、工芸産地の衰退スピードが早まる中で、新たな仲間にも門扉を開くためである。「大日本市」の新たなキャッチコピーは「出でよ産地の一番星。つくり手たちの登竜門」とし、参加する工芸メーカーの「自立と成長」を促すプラットフォームを目指している (大日本市 HP)。工芸メーカー支援のための具体的な実践として、経済的に厳しい工芸メーカーのために、工事費が抑えられる出展ブ

²⁰ コロナ禍において大日本市 (合同展示会) は、2021年6月23日～25日東京で開催され、出店企業数は62社にのぼった。

ース準備と什器の貸し出しや、「未来の一番星」枠として無料出展者を選定したり、出展者・来場者ともに「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も開催したりし、大日本市を通じてメーカー・バイヤーが成長できる環境をつくっている。

3.3.4.2 日本市プロジェクト

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をつくるメーカーと、地元の土産物屋」（中川 2017 p.180）を中川政七商店が仲介することで、「その土地ならではのその土地でしか買えない土産物をつくって、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」（ibid p.180）。中川（ibid p.181）によれば、2017年時点での観光土産の市場は約3兆6000億円と30年前とほとんど変わらないものの、30年前は5:5であった食品と非食品の割合は8:2まで開いてしまっている。逆にいえば、非食品の割合を30年前と同等に回復できた場合、「それだけで1兆8000億円の市場規模」（ibid p.183）が見込めるのである。そして、非食品の土産物に各地の工芸品が含まれていることは言うまでもない。非食品の土産物の低調の背景には「土地ならではのものを置きたいと願う心ある土産物屋があったとしても、大方の商品は卸売業者からの仕入れに頼らざるをえない」（ibid p.182）という流通の構造上の問題がある。そこで中川政七商店は、地域の工芸メーカーが製造する土地固有の「『本物の』土産物」（ibid p.182）を、地元の土産物屋が販売する地産地消を目指し、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デルを考案した。

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。土産物屋には、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（ibid p.184）。中川政七商店が、「適正な額で適正な量を買取することで、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」、「旅行者も、そこでしか買えない本物のお土産物」（ibid pp.184-185）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（表3-3）。「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。

3.3.4.3 「さんち構想」と日本工芸産地協会の設立

「日本の工芸を元気にする！」のビジョンの元に工芸産業の活性化を目指し、

全国各地のパートナー企業と共に工芸品の製造販売に取り組む中川政七商店にとって、産地メーカーの廃業と需要不足がネックとなる。とりわけ過度な分業体制をとっている産地では、需要不足によって1つの工程に廃業企業が出ると、産地全体の継続が危ぶまれることになる。この問題に対応するため中川政七商店は、これまで構築してきたネットワークを生かしながら「さんち構想」という新たなプロジェクトを推進している。

「さんち構想」は、「産業革命」と「産業観光」の2つの柱からなる（ibid 2017）。中川（ibid p.226）がまとめた「中川政七商店の事業概要」によれば、「産業革命」の具体的な取り組みとして、文化開発、人材育成・採用、PR、テストマーケティング、販路開拓、経営再生、製造背景の統合があり、「産業観光」の取り組みとしては、コンテンツの充実、集客がある。従来、中川政七商店が取り組んできた直営店経営や、産地メーカーへの経営コンサル、大日本市、大日本市プロジェクトによる仲間店なども、すべてこれら「さんち構想」の取り組みのなかに位置づけ直されている。

たとえば「産業革命」における「製造背景の統合」の取り組みは、何百年も続けてきた家内制手工業から脱した資本集約により、各産地で製造背景の統合を促していくものである。つまり、産地が生き残っていくための産地の産業構造のリ・デザインの提案である。たとえばマルヒロには、「生地屋と型屋を中に取り込むことを勧めている」が、「1社単独では難しいので、他の窯元や卸売社との統合あるいは提携も検討」（ibid p.228）しなければならない。「従来の家内制手工業から脱して、資本集約により製造背景を統合」（ibid p.228）するといったような産地全体の構造改革が必要とされる。「産業観光」とは、地域に根差したものづくりの現場を観光資源化することである。単なる観光名所巡りとは異なり、つくり手の話を聞いて、自分でも体験して、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」（ibid p.229）である。そこでは、その土地の美味しい食べ物、いい宿泊施設、工芸を身近に感じられる製造現場の3つが産地におけるコアとなる。この産業観光のモデルケースとなる中川政七商店自身の最新の取り組みが、2021年4月に創業地の奈良市元林院町にオープンした鹿猿狐ビルディングである。

「さんち構想」の実現を担うのは、それぞれの産地の一番星たる工芸メーカーであり、それぞれの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が必要となる（ibid pp.236-236）。そこで中川政七商店は、2017年2月、高岡の鋳物メーカー能作や南部鉄器の及源など日本各地の工芸産地の企業11社とともに「日本工芸産地協会」を設立した。「日本工芸産地協会」の具体的な事業は、工芸及び工芸産地のカンファレンスの企画及び運営、工芸及び工芸産地に係わる企業勉強会の企画、立案、運営、管理及び実施、工芸及び工芸産地に関するPR活動、広報活動及び販売促進活動に関する戦略の企画、立案及び実施など8つの項目からなる（日本工芸産地協会HP）。これらの事業を

通して、各地のモデルケースを共有し、産地同士が切磋琢磨して高め合う。こうした取り組みを継続していくことが、地域創生、産地の存続へとつながり、彼らが目指す未来である「工芸大国日本」をかたちづくっていく（日本工芸産地協会HP）。

表 3-3 中川政七商店の地域活性化事業

年別	地域活性化事業
2013	「日本市プロジェクト」を開始 大宰府みやげ（仲間見世1号店）オープン（9月）
2014	えすこ（仲間見世2号店）オープン 「日本全国まめ郷土玩具蒐集」（10月 2016まで）
2015	KUTANI SEAL SHOP（仲間見世3号店） お宿とお土産 こぢんまり（仲間見世4号店）オープン 函と館（仲間見世5号店）オープン（12月1日）
2016	「大日本市博覧会」を東京、岩手（盛岡）、 長崎（波佐見）、新潟（三条）、奈良の5都市で開催 あびや（仲間見世6号店）オープン WEBメディア「さんち」立ち上げ
2017	日本工芸産地協会を発足 RENEW×大日本市鯖江博覧会（10月12日-10月15日） 鎌倉八座（仲間見世7号店）オープン
2018	こもガク×大日本市菰野博覧会（10月12日-10月14日）
2020	N. PARK PROJECTがスタート
2021	奈良に鹿猿狐ビルディングオープン（4月14日）

出所：中川政七商店 HP に基づき筆者作成

3.4 考察

これまで、衰退の一途をたどる工芸産業に対して、さまざまな対応策が模索されてきた。国の対応策として顕著なものは、「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）であろう。この制度は、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、工芸品の画一化を招きイノベーションを阻害するというデメリットもある。法律によって「伝統的工芸品」に指定された工芸品は、指定時の技術・技法・原材料で制作され、産地の事業協同組合の産地検査に合格すると、認証エンブレムである「伝産マーク」が描かれた伝統証紙を貼ることが許される（伝統的工芸品産業振興協会HP）。しかし、最初の指定（35品目）が1975年である以上、指定時の技術・技法・原材料で制作された商品が現代のライフスタイルに適合しない、現代のライフスタイルに適合した商品をつくらうとしても認証を得られないという事態が生じてくる。この点に関連して前川・宮林・関岡は、「第1項目に規定される『日常生活の用に供されるもの』について、かつては日用品であったものが、現在で

は美術品に位置づけられるなど、製品特性、あるいは市場ニーズに変化が生じた生産品についての取り扱いはどうなるのか」(前川・宮林・関岡 2013 p.89) と指摘している。

民間の対応策もその主流は保護路線のもので、問屋業者を中心にした販売協同組合組織が産地の出荷・販売を代表することによる、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である。これは従来の産地システムの延長線上にあるもので、必然的に産地ブランドが中心的な役割を果たすことになる。零細企業による細かすぎる分業体制の下ではやむを得ない面もあるが、製品そのものや、その生産システムの刷新や需要の喚起を阻害するという負の側面も有している。

それに対して、数は少ないものの、個別企業のブランド戦略による対応が見られる。長沢・川村(2020)は、例外的に成長を続ける玉川堂、白鳳堂、能作などの事例を分析し、成長のポイントを、限定流通チャネル、マス広告忌避、製品文化創り込み、聖地化と独自性の5つにまとめ、それらを「成長する地場伝統企業のものづくりブランディング」と定義している。この個別メーカーによるものづくりブランディングは、「企業ブランド戦略」と言い換えることができる。

中川政七商店も企業ブランド戦略を導入し業界が直面する課題に対応しているが、このような個別メーカーの企業ブランド戦略とは異なるところがある。同社はもともと、奈良晒の製造卸売業からスタートし、全国800社以上の中小メーカーと取引関係を持つ問屋であった。工芸メーカーの製品を企画・製造し小売企業に卸すBtoBの業態ではブランドづくりに限界を感じた同社は、2002年あたりから製造小売(SPA)への転換を図り、チェーン店方式で直営店を増加させ、消費者との直接的なタッチポイントを設けてきた。直営店は市場や消費者に自社商品の価値を発信する有力なタッチポイントである一方、その開設にはブランドの世界観を表す店舗やロゴのデザイン、テナント、在庫の確保、さらには販売スタッフ人件費など、膨大な費用が発生する。そのリスクを解消するには、直営店の商品を売り切ることが不可欠となる。中川政七商店のような中小企業にとっては、売れるもの、つまりブランド商品づくりに力を入れる以外に道はなかった。同社は「粹更」のブランディングでの試行錯誤を経て、「遊中川」「中川政七商店」、「日本市」という三つの総合ブランド(店舗ブランド)を構築し、それぞれのブランドが傘下の直営店を擁している。そして、直営店経営に必要な不可欠な商品サイクルとアイテム数、つまり品揃え拡充のための解決策として、同業非競合企業に対してコンサルティングを行い、自社で培ったブランドづくりのノウハウを伝授し、そのブランドの製品を自社の直営店のラインナップとして販売している。また同社の直営店ではないものの、観光地の土産物屋に、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「仲間見世」の展開によって、地元の工芸メーカーと地元の土産物屋の経営をサポートしている。そして中川政七商店、同社のコンサルティングを受けてきた企業に加え、そ

の他各地のものづくりに関連する企業が集う「大日本市」が定期的開催されている。

このように、中川政七商店を軸として、強弱さまざまな関係をもつ産業グループが形成されてきたのである。メンバーは、中川政七商店、同社のコンサルティングを受けてきた企業、仲間見世、販売チャンネルは、直営店、仲間見世、日本市、またブランドも、中川政七商店をはじめとする総合ブランド、コンサルティングを受けてきた企業のブランド、仲間見世などと、それぞれの要素が重層的構造になっている。中川政七商店は、SPA を実践するプロセスで培ってきた経営ノウハウやブランド力を基に、日本各地にある多くの工芸産地の企業を巻き込みながらネットワークを構築している。多くの企業は、中川政七商店からブランディング・ノウハウの伝授、販売場所の提供、プラットフォームを通じた情報交換と取引の機会といった恩恵を受けている。今後、各地に散在するこれらの有力企業が拠点となって工芸産地の維持と再生に貢献していくことが期待できる。

3.5 結論

多数の同業者・関連業者が寄集って形成された工芸産業産地は、安定重視の産地協同組合的機能が強化されてきた故に、需要減少に対応できず危機的状況に陥っている。従来、産地ブランドによる振興策が講じられてきたが、安定重視の産地体制のなかでは、新規需要を産地内に振り分け、利益機会を配分することに重点が置かれ、産地内での、または他産地との差別化競争が衰退してしまった。

しかし、中川政七商店は「日本の工芸を元気にする！」という企業ビジョンの下、様々な企業ブランド戦略を打ち立てることによって幾つもの産地メーカーとともに工芸産業の需要開拓とその活性化を試みてきた。一方においては、全国各地にある 800 以上のメーカーや職人との関係を構築し、商品の企画と製造において問屋的役割を果たし続けている。他方においては、直営店出店、ブランドづくり、同業非競合企業へのコンサルティング、アライアンス経営等によって日本全国の工芸産業産地を横断するネットワークを構築してきたのである。言い換えれば、中川政七商店とそのブランドは、複数の工芸産業産地や、それら産地と消費者とを繋ぐハブとして機能しているといえる。このネットワークがあるからこそ、個別の産地単独では実現が困難な革新的試みが全国の産地で取り組まれているのである。

第4章 中川政七商店のブランディング戦略

4.1 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²¹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！」という同社のビジョンを明文化し、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。2021年、中川政七商店はデザイン・イノベーション・ファーム Takram とともにビジョナリーブランディングチーム「PARADE」を設立するが、その際この企業ビジョンに根差したブランディングをビジョナリーブランディング (Visionary Branding) と呼んでいる (PARADE)。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。

本章の目的は、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。従来の経営学では、イノベーションは、会社が顧客のニーズを優先し、顧客の声や視点を調査することから始められると考えられてきた。そして、その調査結果の分析に基づいてより良い製品がデザインされる。これが、いわゆる顧客中心のデザインである。そのなかでも 2000 年代以降、経営学分野で盛んに研究されてきたのが、IDEO 社の CEO であるティム・ブラウン (2008) に代表されるデザイン思考

(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

²¹ 「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ことが多い。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ている (第1章を参照)。

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」(ibid p.90)、共感・理解 (Empathize) から始まる。このアプローチは、「一企業の顧客ではなく、社会における生活者としての個人を対象にしており、既存製品の持つ枠組みに捉われない発想を製品開発にもたらす」(ibid p.91) という点で、その他の顧客中心のアプローチとは異なるといわれるものの、マーケット・プル (Market Pull) 型アプローチである点に変わりはない。

マーケット・プル型アプローチによるイノベーションが「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) 型のアプローチである。急進的イノベーションは、「市場における既存製品とは異なったコンテキストと、ユーザー・アプローチを想定する」ため、「市場に製品を発表する前に、顧客への受け具合を十分吟味する」(ibid p.92) 従来のマーケット・プル型のイノベーションは、意味の急進的イノベーションを抑制するリスクさえある。

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。このような企業側が消費者に新たな意味を提案し、企業のビジョンを提示する企業起点のアプローチを、中川はいわゆる「プロダクト・アウト (product out) / マーケット・イン (market in)」の二文法を援用し「ビジョン・アウト (vision out)」という言葉で説明している (山口・中川 2022 p.71)。これらを踏まえると、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。

工芸産業の製品開発事例と DDI を結びつけた先行研究としては、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。

本章2節では、1章で取り上げた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という視点から、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ティの主張を整理する。3節では、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。

4.2 デザイン・ドリブン・イノベーション

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。ベルガンティ（2016 p.75）は言う。

デザインが真に独自のものになるには、言い換えると、イノベーションが他のタイプとは違うものになるには、人々が必然的に製品に与える意味を刷新しなければならぬということだ。

ベルガンティにとってデザインとは、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、デザイン之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」（ibid p.31）なのである。そして意味の急進的イノベーションは、「ユーザーによって引き起こされることはほとんどなく、企業によって提案されるもの」（ibid p.81）なのである。

4.2.1 DDI の位置づけ

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ティの主張は、経営学分野において、デザインマネジメントにおけるデザインの脱記号的側面の重要性とそのプロセスを論じている。

ベルガンティの論点は、ここ数十年の経営学分野における2つの重要な発見を接合することからもたらされたものである。1つ目は、急進的技術のイノベーション（radical technological innovation）、2つ目は、消費者は製品ではなく意味を買っているということである。

1つ目については、新規参入企業が投入した新技術が、それまで力を持っていた既存企業に与える破壊的な影響を分析した、クレイトン・M・クリステンセンの破壊的イノベーション（disruptive innovation）が有名である。既存企業は、顧客がこれまで重視してきた特性における持続的な性能向上を目指して、既存製品の改良を次々と促進していく。その一方で、破壊的イノベーションを実現する製品は、そのような特性においては劣っているものの、新技術によって手頃で使いやすいものになっている場合が多い。そのような製品は、やがて既存企業が握っていた大多数の顧客のニーズを満たし、既存企業を完全に市場から駆逐する（クリステンセン；アンソニー；ロス pp.381-389）。

2つ目については、現代社会における消費は物の機能的な使用や所有ではないという、フランスの哲学者ジャン・ボードリヤールの発見に遡ることができる。例えば1950年代後半の日本では、白黒テレビ、洗濯機、冷蔵庫が「三種の神器」と

呼ばれていた。ボードリヤールの主張に従えば、消費者たちはこれらを、電波放送を視聴したり、手を使わずに衣類を洗ったりという使用価値において消費しているのではない。彼らは、自分たちが「三種の神器」を購入できる集団に所属していることを示すため、より高い地位の集団を目指して現在所属している集団から抜け出すために「自分を他と区別する記号」（ボードリヤール 2015 p.80）としてこれらを消費しているのである。3つの家電が「三種の神器」と呼ばれるのは決して比喻ではなく、文字通りこれらが、消費者が自らの所属を示すためのレガリアだったからなのである。だが、ここで白黒テレビという物（シニフィアン）が「豊かさ」という意味（シニフィエ）を示すものとして機能しているとしても、1章で示したソシュールの記号論を思い出すまでもなく、両者の結びつきは恣意的である。なぜなら、他のありとあらゆる種類の物が、幸福や威信を示すものとして、白黒テレビと代替可能だからである。事実、1960年代半ばのいざなぎ景気時代にはカラーテレビ、クーラー、自家用車が「豊かさ」を示す新・三種の神器として宣伝されるようになる。「三種の神器」を例にすると、消費とは、それが出来ない者たちへの顕示のように思われるかもしれないが、それも異なる。例えば全身をシャネルで着飾ることが可能な階層にいる消費者が、「自分はミニマリストである」という個性を示すために無印良品の衣料品を好んで消費することも可能だからである。現代の消費社会においては、自分を個性化しようとする行為すら、「個々人が自分を順応させる一般的モデルとひとつのコード [=記号の体系]」（ibid 2015 p.140）に支配されているのである。このような考えは、経営学分野にも影響を与え、消費者の五感や感情に訴えかけることで、製品に新たな意味をもたらすブランド戦略などが研究されてきた（例えばゴーベ 2002）。

これら2つの発見を接合することでベルガンティは、数多くの製品と企業の成功物語の核心には意味の急進的なイノベーションがあるということを主張し、それをデザイン・ドリブン・イノベーションと名付けた（ベルガンティ 2016 p.31）。製品の意味の刷新とは、デザインによるイノベーションなのである。つまり、ベルガンティの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4-1）。

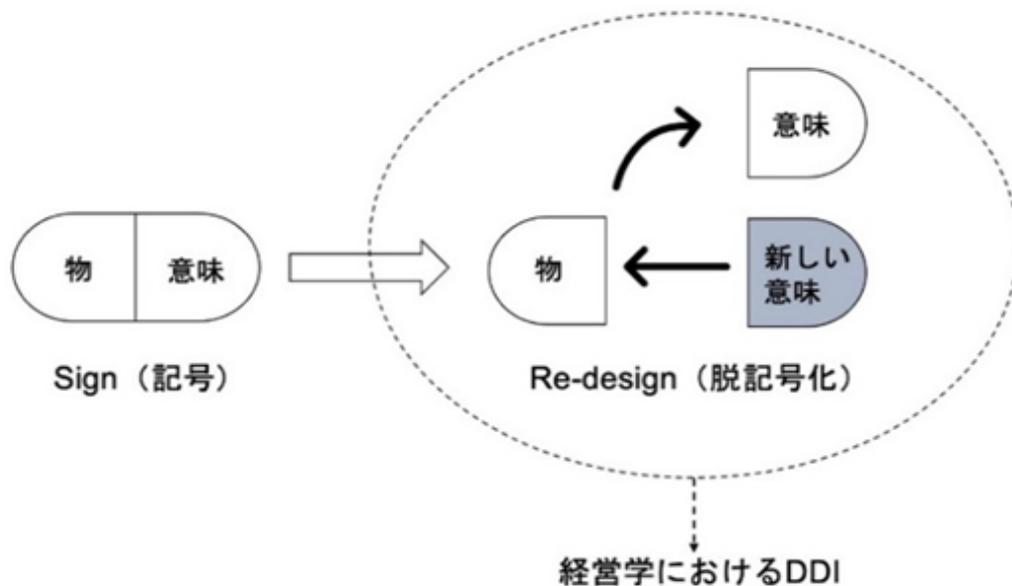


図 4-1 Re-design

出所：筆者作成

4.2.2 DDI によるデザイン例

ベルガンティ (ibid) 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。Wii がこれまでのテレビゲーム機と一線を画すのは、そのコントローラである Wii リモコンの形状と操作方法にある。従来のコントローラは横長であり、それを両手で包むように持ち親指で複数のボタンを押すことによって操作される。しかし、Wii リモコンは縦長であり、それを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と、それがダイレクトにテレビ画面上のキャラクタ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。もちろん Wii リモコンは、スピードと向きを感知できる加速度・振動測定計 MEMS を搭載していることから、急進的技術のイノベーション (radical technological innovation) としても説明できるが、同時にテレビゲーム機という製品カテゴリーに意味の急進的なイノベーションをもたらした。コントローラの形状に反映されているように、従来のテレビゲーム機は、「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」というシニフィエと結びついていた。しかし、Wii の登場によってテレビゲーム機は、「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」という新たなシニフィエを持つようになったのである。

Wii は、単にテレビゲーム機の機能を刷新したのではなく、それによって意味の

刷新を図ったのである。そして、既存のテレビゲーム機が「不健康」（自室に籠り、目を酷使するゆえに）というシニフィエと結びついていた一方、Wii は「健康的」というシニフィエと結びついたという点でも、意味の急進的なイノベーションをもたらしたとすることができる。さらに 2007 年以降は、Wii Fit シリーズとともに、モーション・センサー・デバイスであるバランス Wii ボード、加速度センサーと気圧センサーを搭載したフィットメーターなどが軒並みに発売され、テレビゲーム機の意味は、フィットネスやヘルスケア、フィジカル・セラピーのツールにまで拡張されていく。従来、競技場やトレーニングジム、リハビリ施設に行かなければ出来なかったことが、ある程度リビングルームで代替できるようになったという点で、Wii はテレビゲーム機という製品カテゴリーを超えて、社会の在り方をリ・デザインしたとも言える。最後に言及しておかなければならないのは、具体的な製品デザインにおいても、実用的な機能だけではなく「製品言語」をデザインすることが重要だということである。製品言語とは、製品の素材、生地、香り、名前、形態のことである（ベルガンティ *ibid* p.69）。Wii において、ゲーム機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、みんなでゲームをする人々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絵を見せている。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。ベルガンティ（*ibid* p.89）は言う。

もし、すべての会社が漸進的デザインに投資し、同じ方法で同じ製品言語を用いるのならば、デザインは、他社と自社とは違うことを示す力、つまり差異化の能力を失う。

つまり、従来のマーケット・プル型デザインでは、意味の急進的なイノベーションは実現されることはない。もし任天堂が既存のテレビゲーム機を愛用している若者の日常生活や使用状況を観察していたならば、彼らがさらに仮想世界にのめり込めるような方策を考えていただろう。現に、ソニーのプレイステーションやマイクロソフトの Xbox といった競合企業のテレビゲーム機は、消費者が仮想世界に没入するためのグラフィックやパフォーマンスを増強するという方策を採用していた。ベルガンティ（*ibid* p.39）は言う。

「DDI によってデザインされた製品は」人々が目にしたときに、そうだ、これを待っていたんだとを感じるようなものになっているのである。人々は、そうしたもののほうを、会社がユーザーのニーズを詳しく調べて作り出した製品よりも気に入る場合が多い。

消費者は、Wii がもたらした意味のイノベーションの重要性を意識しないにもかかわらず、一度遊べばすぐに夢中になってしまっていた。まるで、自分たちが以前からそのようなテレビゲーム機を探し求めていたように。1章で紹介したフルッサー（2009）の表現を借りるなら、消費者たちは Wii のデザイン（策略・詐術）にまんまと嵌ったのである。

4.2.3 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テ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（ベルガンティ 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、『ku:nel』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（ibid 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」（ibid 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²²（ibid 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

²² 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）。

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ティ (ibid p.281) は「文化の原型 (Prototypes)」と呼ぶ (図 4-2)。「文化の原型」とは、「本や展示物、文化的イベント、展示会などで示されるコンセプト製品、雑誌記事、会議でのプレゼンテーション、企業のショールーム、ウェブサイト、画期的で先進的プロジェクトの特別な製品、デザインコンペティションなど」(ibid) である。それは、最終的なユーザーに向けられた「製品を宣伝するためのパンフレット」(ibid p.284) 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。なぜなら、「文化の原型」は「チームに対して、解釈が備える親和性のある感情的で象徴的な価値を理解させる」(ibid pp.285-286) ののである。そして、DDI を展開することは、単にデザイン・ディスコースとナレッジを共有することではなく、その企業が「新しく所有できる提案を生み出す、前向きなプロセス」(ibid p.205) なのである。

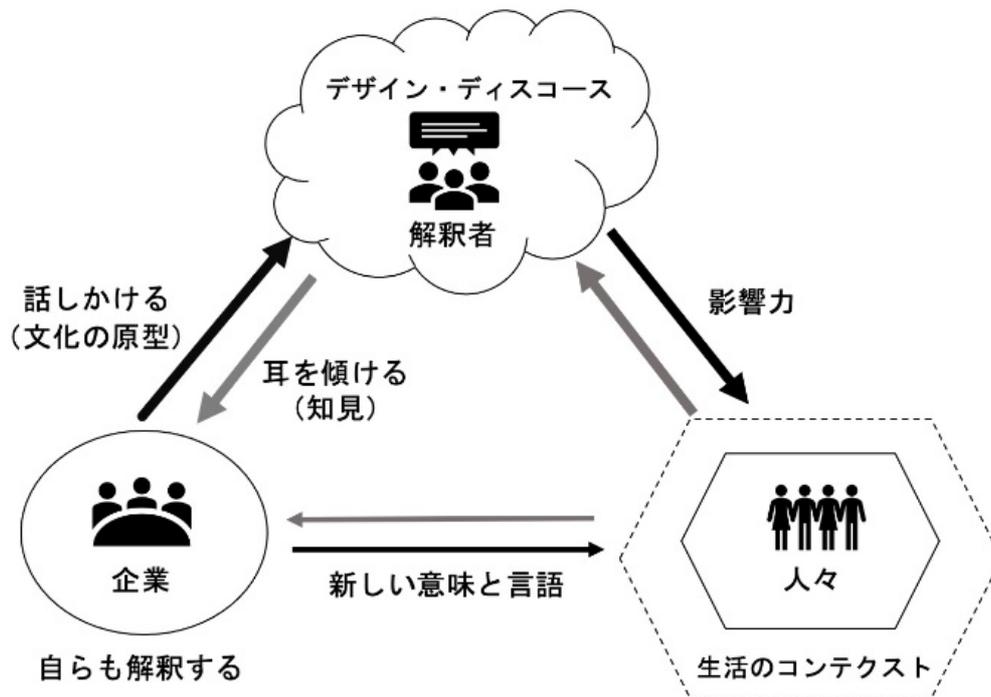


図 4-2 DDI のプロセス

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、それを追従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（Ibid p.154）。DDI は、その企業の他製品の価値も高めるようなハロー効果をもたらし、追加的かつ持続的な利益を企業に生む（ibid p.155）。

4.3 中川政七商店の取り組み

第3章で示したように、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、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。この工芸産業におけるSPAという独自のビジネスモデルが注目されがちであるが、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。

4.3.1 コーポレートブランドのデザイン

中川政七商店は、経営者である中川淳を取り巻く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²³。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、中川がロゴやショプバ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、「遊中川」という個別のブランドのものではなく「300年近い歴史と、古都奈良を感じさせる」（水野 2016 p.115）中川政七商店という会社自体の企業ロゴマーク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』²⁴という新しいブランドを立ち上げ」（ibid p.116）ることの2つを中川政七商店に提案したのである。実際に2008年、水野のデザインによる新ロゴマーク（写真4-1）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。

²³ 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）山口周（経営コンサルタント）などがいる。

²⁴ 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。



写真 4-1 「中川政七商店」のロゴマーク
出所：中川政七商店 HP

水野が打ち立てる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」(ibid 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』」(ibid 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「かならず確認するのが、企業の『目的』と『大義』」(ibid pp.131)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」(ibid pp.131)となる。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」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。そしてブランド名に社名を冠したのも、ビジョンに対する覚悟の現れであった(中川 2017 p.122)。水野は、ビジョンが社外に対してだけでなく、その企業で働く「社員の『自己の重要感』を高める」(水野 2016 p.131)ことにも繋がると主張する。た

例えば、「中川政七商店」の雑貨を売る直営店の店員は、目の前の顧客を満足させるだけでなく、日本の工芸を元気にすることにダイレクトに貢献しているという意識を持つことができる。ブランディング・デザインとは「企業の志や大義をそこにふまえつつ、社会的な視野に立ってブランドを構築していく」(ibid p.291) ことなのである。

4.3.2 商品デザイン

ここでは「暮らしの道具」をブランド・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。

4.3.2.1 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、作業着に適したすぼ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ToStr레스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 4-2)。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伝統的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。

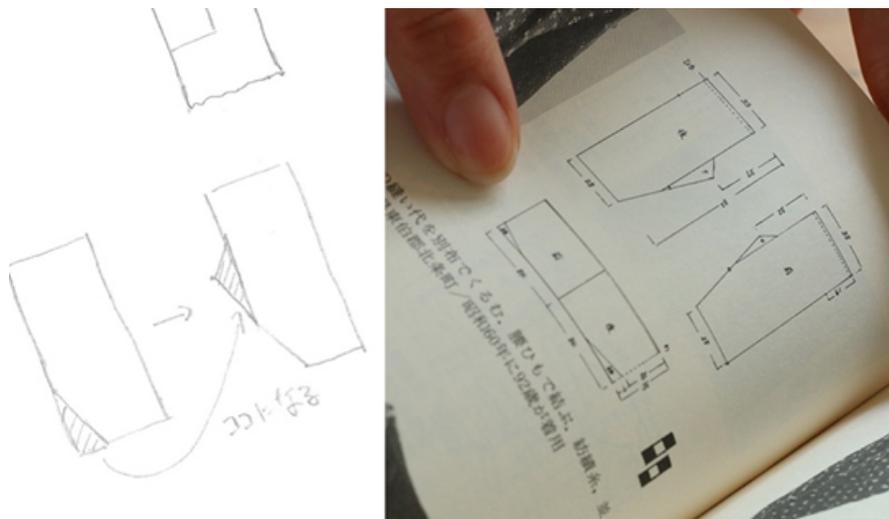


写真 4-2 「もんぺパンツ」に採用されたもんぺ型
出所：中川政七商店 HP

4.3.2.2 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 (ibid 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。すぐさま電話でアポイントメントをとった榎本は、マル信製陶所を訪問し、同製陶所の加藤信之から産地の背景や陶製錘の特質などを聞き陶製錘に夢中になった。それと同時に、マル信製陶所と協同し陶製錘をリ・デザインした商品をつくることで、需要が激減する陶製錘の知名度を上げ、その火を絶やさないことに繋がるのではないかと考えた (中川政七商店採用サイト)。

榎本は、加藤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 4-3）。



写真 4-3 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²⁵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。社内デザイナーの榎本は言う（中川政七商店採用サイト）。

僕たちの仕事は、素材や技術・風習といった次代に残していきたいものたちを、現代の生きる人たちが手に取りやすいものや、現代の暮らしに寄り添えるものへ、アップデートしていくことなんです。

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」というブランド・ストーリー自体が、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。中川は、ブランド・コンセプトやブランド・ストーリーはビジョンに基づいて生まれると主張する。ビジョンが社内で正しく理解されることによって、ビジョンで示した世界観やブランドらしさが、個々の事業に行き渡っていくわけである。これを中川は「ビジョンの展開」（山口・中川 2022 p.102）と呼んでいる。

4.3.3 「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²⁶。

4.3.3.1 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

²⁵ 「『暮らしの道具』をブランド・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、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。

²⁶ 2021年6月22日、中川政七商店渋谷店へ、2021年11月27日、鹿猿狐ビルディングへ筆者訪問調査。

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（おどろ）」というスペースがある（写真 4-4）。「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「おどろ」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。

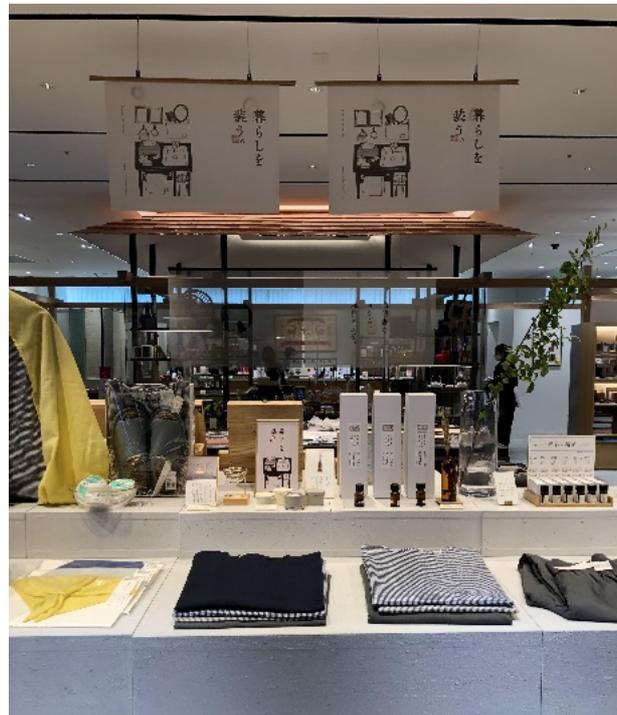


写真 4-4 中川政七商店渋谷店「全」部分
出所：筆者撮影

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手織りコーナーがある。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的にアピールし、「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。

4.3.3.2 複合商業施設 鹿猿狐ビルディング

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、鹿猿狐ビルディングである。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（写真4-5）。



写真 4-5 鹿猿狐ビルディング外観

出所：筆者撮影

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「崑つね」、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²⁷。この施設の見玉は、3階に入居する、まちづくりの拠点となるコワーキング・コーナーニングスペース「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」には、ワークスペース、ミーティングルームがあり、ワークスペースの一角には BACH 幅允孝の選書によるライブラリも設けられている。「JIRIN」という名称には、五輪塔や石灯籠を支える最下層「地輪」と、言葉を集めて解釈した書物「辞林」がかかっており、「学びを通じて、まちづくりの礎となり、新しい時代の灯りを奈良に灯したい」(ibid) という N.PARK PROJECT のビジョンが反映されている。N.PARK PROJECT によって中川政七商店は、学びのプログラム、様々なイベントを企画し奈良での創造的な活動を支援している。

さらに、鹿猿狐ビルディ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)」(写真 4-6)、中川政七商店が展開する茶道ブランド「茶論」²⁸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。



写真 4-6 「中川政七商店 奈良本店 (旧 遊中川 本店)」

出所：筆者撮影

²⁷ 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。

²⁸ 「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。

時蔵は、中川政七商店の 300 年の歴史をアーカイブするための空間である。通常は施錠されているが、店舗スタッフに申し出ると内部の常設展示を見ることができる。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（写真 4-7）。1 階の棚の前には、中川政七商店の創業から現在までの物語が、5 つの時代区分ごとに半透明の布に印刷され吊り下げられている。また 1 階には、麻織物に関する原材料や道具、明治から現代までの中川政七商店の歴史のうちそれぞれの時代を象徴する歴史資料が常設されている。さらに、1 階の入口から見て左側の壁面では、水野学がクリエイティブディレクターを務めた映像「日本の工芸が教えてくれる暮らしかた、生きかた。」(2021) が上映されている。



写真 4-7 時蔵内部の桐箱

出所：筆者撮影

時蔵の 2 階には、中川政七商店を代表する 2 つの「文化の原型」が展示されている。それが《〔伝統〕の鹿 匠の技／〔革新〕の鹿 新進気鋭の技》(写真 4-8) と《工芸クロニクル屏風絵》(写真 4-9) である。2 つとも、2016 年の創業 300 周年記念プロジェクトの一環として製作されたものである。中川は、記念プロジェクトの目的を「1 人でも多くの人に『日本の工芸を元気にする！』という私たちのビジョンを知ってもらうこと、そして、多くの人に工芸を知ってもらうきっかけをつくること」(中川 2017 p.194) と設定し、2013 年秋に社内公募で集めた精鋭 7 人でブレインストーミングを行った結果、「20 もの記念プロジェクトを進めることに」

(ibid) になった。プロジェクト全体に通底するコンセプトは、「新旧の対比」となり「古きを訪ねて新しきを知る温故知新の精神で工芸の未来を拓く」(ibid p.196) という同社の決意が表されている。この創業 300 周年記念プロジェクト自体が、「会社の新しい解釈とビジョンを体系化して普及させる」(ベルガンティ 2016 p.282) メディアである「文化の原型」として構想されている。

《〔伝統〕の鹿 匠の技／〔革新〕の鹿 新進気鋭の技》は、2015 年 11 月 11 日に、翌年の 300 周年を大々的に告知する東京ミッドタウンでの記者会見の場でお披露目された。実はこのオブジェは、初めから記者会見の席で「少しでも多く記事にしてもらって人の目に留まる」(中川 2017 p.196) キービジュアルになるものを想定して制作された。モチーフは、水野学デザインの中川政七商店ロゴマークに描かれた 2 頭の鹿である。1 頭の「〔伝統〕の鹿 匠の技」は、春日大社の《春日神鹿御正体》のように装飾馬具で飾られている。鹿本体は土井志清による奈良一刀彫、装飾は中川政七商店の手績み手織り麻と象牙・鼈甲細工、背に乗せられた鞍は螺鈿細工で装飾された奈良漆器と、奈良の伝統工芸技術が駆使されている。もう 1 頭の「〔革新〕の鹿 新進気鋭の技」は、彫刻家・名和晃平がディレクターを務める SANDWITCH Inc.が 3D プリンタなどの先端デジタル技術を駆使して製作したものである。この 2 頭が記念プロジェクトのコンセプト「新旧の対比」を見事に表わしているのである。



写真 4-8 《〔伝統〕の鹿 匠の技／〔革新〕の鹿 新進気鋭の技》
出所：筆者撮影

《工芸クロニクル屏風絵》は、工芸の歩みが俯瞰できる年代記として編纂された「工芸クロニクル」を屏風絵にしたものである。「工芸クロニクル」は、中川が編集工学研究所所長・松岡正剛に相談し、「日本の工芸がどのように生み出されてきたのかという歴史背景を解説するとともに『ビジネスモデル』というフレームワークを導入し、適用することにより、工芸の新たな可能性を探り、展望することを目指して」（工芸クロニクルサイト）編纂された。ビジネスモデルの視点から、工芸の歴史を8つに分け、それらを江戸研究家・善養寺ススムに8枚の絵にしてもらった。その絵をそれぞれ2扇に分割し、4枚の4曲屏風に仕立てたものが《工芸クロニクル屏風絵》なのである。工芸クロニクルの最後8枚目の絵は、「22世紀・奈良 産業観光モデルの時代」となっており、奈良の世界遺産、昔ながらの奈良晒の原材料生産や製造の風景とともに「工房で手績みを体験する人や、併設のファクトリーショップで買い物を楽しむ人、レストランで名産の大和野菜に舌鼓を打つ客の姿」（中川 2017 p.234）が描かれている。これが、2016年当時に中川政七商店が目指していた産業観光の姿であり、2021年そのための拠点として具現化されたのが「鹿猿狐ビルディング」なのである。



写真 4-9 《工芸クロニクル屏風絵》

出所：筆者撮影

布蔵は、産業観光の目玉である体験コーナーとして機能している。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（写真 4-10）。事前に中川政七商店のHPから予約すれば、体験コンテンツに参加することができ、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、お土産用の手績み手織り

麻のポーチをつくることができる。



写真 4-10 時蔵内部

出所：筆者撮影

このように、鹿猿狐ビルディングは、地域住民のまちづくり拠点と産業観光の拠点の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。

4.3.3.3 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。

4.4 地域工芸産業の支援事業

4.4.1 コンサルティング先のブランドデザイン

「日本の工芸を元気にする！」というビジョンを打ち立てた中川淳は、その実現のため、工芸業界に特化した経営再生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（中川 2017 p.102）。そして、支援を受けた工芸企業が「産地の『一番星』つまり「各産地のその地域を代表するような会社」（山口・中川 2022 p.214）に育てば、「一番星」たちを起点に日本全国の工芸産業を底上げすることができる。

しかし、コンサルティング事業の実績が皆無の一工芸メーカーにコンサルティングを頼むものはいないだろう。そこで中川は、「粹更」のブランディングにおける実体験と、自身が行いたいと考えている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。

中川政七商店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。そこで同社は、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、売上げに応じた収益が中川政七商店に発生するシステムを採用している（ibid p.136）。つまり、コンサルティング先企業が、中川政七商店にとっての将来の OEM（original equipment manufacturer）メーカーになるのである。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 OEM メーカー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のである。

その当時社長であった中川淳本人が手掛け始めたコンサルティング事業は、「日本の工芸を元気にする！」というビジョンを、中川政七商店の社員たちに具体例を

伴って理解させるという目的も持っていた。中川がビジョンを掲げた当初、社員たちは「生活雑貨をつくっているのだから、自分たちが『工芸』の会社だという意識も薄」（山口・中川 2022 p.31）く、ビジョンへの共感がなかなか得られなかった。そこで、社長自らが産地の工芸企業をコンサルティングすることで元気にし、社員たちにそれを見せることで納得してもらおうと考えたのである（ibid）。つまり、コンサルティング事業も当初から、社内へのビジョンの展開、浸透が重要な目的のひとつとして企図されていたのである。

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問屋、有限会社マルヒロを取り上げる。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再生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イメージコラ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、テイストとしてはアメリカンなイメージが浮かび上がった（中川・西澤 2010 pp.21-22）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（中川 2017 p.133）が語られたのである。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）。

4.4.2 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「アメリカンなイメージ」とは、具体的にはファイヤーキングや70年代のダイナーウェアのような分厚く、少々の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」²⁹とのあいだに共通性を見出していた（中川・西澤 ibid p.72）。現代の

²⁹ 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。

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ることになった。この機能は、イメージコラ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 (ibid 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導かれた (ibid p.74)。このブランドの顔であるマグカップを手始めに、揃えて買い集めたい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 4-11)。2010年6月にデビューしたこれら「HASAMI」ブランドの商品は「SEASON 01」シリーズと呼ばれ、その後も同ブランドからは統一的なコンセプトを持つ複数のシリーズが展開されている。たとえば、フランスのおまま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」などがある。



写真 4-11 「SEASON 01」シリーズ
出所：中川政七商店 HP

ブランド・イメージは、ロゴマークや店舗デザインにまで徹底して行き渡っている。「HASAMI」のロゴマークは、ブランド名の元ネタの1つとなった釉薬ばさみをモチーフとした。ブランド立ち上げ当初から、将来磁器以外のアイテムを扱う総合カルチャーブランドに発展することを想定して、糸切りはさみ（布もの用）、紙切りばさみ（雑貨用）をモチーフとしたものも準備された（中川 2012 p.26）。

中川のコンサルティングによって生まれたブランド「HASAMI」のヒットによって、それまで有田焼の下請け産地であったために無名であった波佐見焼の知名度は著しく向上し、無印良品、BEAMS など他の企業も波佐見焼とコラボレーションをするようになった。名実ともに産地の「一番星」となったマルヒロは、「SEASON 01」デビュー5周年の2015年4月に直営店をリニューアルオープンするなど事業を拡大し、2016年には「肥前をつなぐプロジェクト」を立ち上げる。「肥前をつなぐプロジェクト」では同じく肥前国の磁器産地である長崎県波佐見町、佐賀県の嬉野市嬉野町、佐賀県武雄市武雄町、佐賀県西松浦郡有田町の有志による合同イベント「ぐるぐるひぜん2016」が開催された。9月22日から9月25日までの4日間4つの町が周遊バスで結ばれ、それぞれの町でイベントが開催される。参加者はそれぞれの町で磁器だけでなく温泉や自然、音楽、アート、食などを楽しむことができる（ぐるぐるひぜん2016HP）。波佐見では、「九州・産業・遊び・学び」をキーワードに、参加者が生産過程で生まれるB品や廃棄品について学習する地域おこしイベント「ハッピータウン波佐見祭り」が開催された。マルヒロは、産地の「一番星」として、波佐見という産地そのものの底上げに取り組んでいる。

「Maruhiro Flagship store」としてリニューアルオープンした波佐見町のマルヒロ直営店は、インテリアデザイナー関祐介が内装デザインを手がけた。この店舗は、エントランスよりも売り場の床面がかなり高くなっている。これは、廃品やB品となった波佐見焼の生地を再利用し、そのなかにモルタルを詰めてつくったブロック約25,000個を10段に積み重ねて床にしたものである（図4-12）。この店舗に足を踏み入ると、波佐見という産地の伝統の積み重ねの上に現在のマルヒロがあるということが、ひと目で分かる店舗デザインになっているのである。



写真 4-12 Maruhiro Flagship store

出所：関祐介 HP

4.4.3 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」（ibid p.148）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あげられる。中川は、パートナー企業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』と呼んでいるが、メンバー [= パートナー企業] の売上げが増えるほど、私たち [= 中川政七商店] が得る成果も大きくなるウィン・ウィンの関係が成り立っている」（ibid）。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、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中川政七商店が担う（ibid 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、「づ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³⁰。

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

³⁰ 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。

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、調理道具店やアパレルブランドの経営者等に出店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4-13）³¹。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 4-13 第6回大日本市（於：E-hall）

出所：筆者撮影

³¹ 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。

4.4.4 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その土地でしか買えない土産物つくって、工芸品の地産地消モデルを確立しようという試み」(ibid p.180)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デルである。

この循環モデルには、工芸メーカー、土産物屋、旅行者それぞれにメリットがある(ibid p.184)。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す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。太宰府天満宮内に以前からあった観光案内所をリニューアルするかたちで2013年9月にオープンした仲間見世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(ibid p.187)。仲間見世1号店「大宰府みやげ」は、前身の観光案内所併設土産物屋と比して来客数が約3倍に増加し、売り上げは初年度に5倍、2年目はそこからさらに1.2倍になった(事業構想2017)。「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。

4.4.5 大日本市博覧会

2016年の創業300周年記念プロジェクトの一環として、日本各地を巡回する「大日本市博覧会」が開催された。「大日本市博覧会」は、1月13日～17日に東京ミッドタウンで開催された「東京博覧会」を皮切りに、中川政七商店と関わり

が深い工芸産地である岩手（盛岡市・岩手県公会堂 5月3日～5日）、長崎（波佐見町・旧波佐見町立中央小学校講堂兼公会堂 9月22日～25日）、新潟（三条市・三条ものづくり学校 10月6日～9日）、中川政七商店の創業地である奈良（奈良市・奈良公園浮雲園地 11月1日～6日）の5つの地域を巡回した³²。開催にあたっては、中川政七商店と関係の深いメーカーだけでなく、それまで縁のなかった産地メーカーにも声をかけた。それは同博覧会の目的が、産地のメーカーが産地で評価されるきっかけをつくることにあったからである。中川（事業構想2017）は言う。

工芸は、地元ではあまりに身近すぎて、仕事があまり尊敬されず、それが後継者不足の一因になっていますし、職人も自分たちのものづくりへの「誇り」を失っている。伝統工芸の再生は、経営的に成り立つだけでなく、ものづくりに誇りを持っていることが条件です。大日本市博覧会で、その後押しをしたいと思います。

各産地の地元住民たちに、その産地で作られた工芸をPRするため、工芸マーケットのほか、ワークショップや講演、工房見学、その土地ならではの文化体験などのプログラムが実施された。また、創業300周年記念プロジェクトのキービジュアルである《〔伝統〕の鹿 匠の技／〔革新〕の鹿 新進気鋭の技》、《工芸クロニクル屏風絵》も各開催地を巡回し、来場者の目を引き付けた。結果として、5地域合計で7万4000人の来場者を記録し、各産地の地方紙やテレビでも大々的に報道された（事業構想 ibid）。

この「大日本市博覧会」は創業300周年記念として企画されたものであったものの、翌年以降も2か年に亘って開催されることになる。2017年には、越前漆器の産地として有名な福井県鯖江市河和田地区で、産地の工房を開放する年に1度の体験型マーケット「RENEW」とコラボした「RENEW×大日本市鯖江博覧会」が10月12日～15日の日程で開催された。鯖江市河和田地区は近年、多くの作り手やデザイナーが移住していることから、同博覧会のコンセプトは「ものづくりを目指す若者が目指すまち」となり、元眼鏡工場と社員寮をリノベーションした複合施設PARKでは「河和田移住EXPO」として、「ものづくり産地で暮らすイロハや移住の最先端を伝える多彩なイベント」（RENEW×大日本市鯖江博覧会HP）も同時開催されている。2018年には、萬古焼の産地である三重県三重郡菰野町で、「コモノを知って、コモノを学ぶ。」をコンセプトとし、地元事業者による塾とマルシェを組み合わせた体験型のイベント「こもガク」とコラボした「こもガク×大日本市菰野博覧会」が、10月12日～14日の日程で開催された（こもガク×大日本市菰野博覧会HP）。どちらも、中川政七商店が1から企画するイベントではなく、産地の団体が主体的に開催を重ねてきた既存の地域おこしイベントと

³² それぞれ「岩手博覧会」「長崎博覧会」「新潟博覧会」「奈良博覧会」と呼ばれる。

のコラボというかたちをとることで、それらを支援している。中川政七商店にとっても、これらの大規模な文化イベントとしての博覧会は、広く全国にビジョンを浸透させる「文化の原型」として重要な機能を果たしていると言える。

4.4.6 さんち構想

創業300年を迎えた2016年、中川政七商店は「さんち構想」という事業戦略を打ち立てる。「さんち構想」は「産業革命」と「産業観光」の2本柱からなる。中川はそのネーミングについて、以下のように説明している（中川 2017 p.225）。

「さんち」とは外から訪れる人にも開かれた新しい産地の形で、工芸品が製される「産地」と、つくり手と使い手、両者をつなぐ伝え手の知恵と思いを表す「三知」、買う、食べる、泊まるという土地の楽しみ方を表す「三地」、そして親しい人の家にお邪魔して感じるような個性を感じられる「〇〇さんち」の四つの意味が込められている。

中川（ibid p.226）がまとめた「中川政七商店の事業概要」によれば、「産業革命」の具体的な取り組みとして文化開発、人材育成・採用、PR、テストマーケティング、販路開拓、経営再生、製造背景の統合があり、「産業観光」の取り組みはコンテンツの充実と集客に大別される。従来、中川政七商店が取り組んできた直営店経営や、産地メーカーへのコンサルティング、大日本市博覧会、大日本市プロジェクトによる仲間店などは、すべて「さんち構想」の取り組みのなかに位置づけ直されているのである。

たとえば「産業革命」における「製造背景の統合」の取り組みは、産地のなかで分業化された工芸品の製造プロセスを「ひとつの会社で内製化」（山口・中川 2022 p.216）するものである。例えば陶磁器産地の場合、型屋、生地屋、窯元、絵付け屋など、漆器産業の場合、荒型屋、木地屋、塗師屋、蒔絵屋などに産地内で製造プロセスが分業化されている。このような生産構造では、たとえ窯元の経営が上手くいっていたとしても、型屋が廃業してしまった場合、産地のサプライチェーンが崩壊してしまうのである。それを防ぐために中川が提案するのが「製造背景の『垂直統合』」（ibid）であり、これは産地が生き残っていくための生産構造のリ・デザインなのである。

しかし、垂直統合によって産地の生産構造そのものをリ・デザインするには、相応の投資が必要であることは明らかであり、ただでさえ儲かっていない産地の工芸業界で多額の投資を行う企業はなかなか見込めない。そこで「プラスアルファの要素として『観光』を持ち込む」（ibid p.217）ことによって、投資に見合うリターンを得るというアイディアの元生まれたのが「産業観光」なのである。

「産業観光」とは、地域に根差したものづくりの現場を観光資源化することであ

る。単なる観光名所巡りとは異なり、つくり手の話を聞いて、自分でも体験して、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 2017 p.229)である。そこでは、その土地の美味しい食べ物、いい宿泊施設、工芸を身近に感じられる製造現場の3つが産地におけるコアとなる。地域に1つコアができさえすれば、あとは少々離れた場所にある製造現場もサテライトとして成立し、観光客に足を伸ばしてもらえるようになる。従来の文化施設や景勝地といった点から点への移動から、土地そのものを線あるいは面で楽しむように旅のあり方も進化し、地域も活気づく (ibid pp.230-231)。これが中川の考える産業観光である。

これらを支援するために、中川政七商店は情報プラットフォーム整備を行ってきた。2016年11月に、「各地の工芸の魅力と、食や宿を含むそこを訪れる楽しみを伝えて、各地に人をいざなうウェブメディア」(ibid p.238)である「さんち〜工芸と探訪〜」を立ち上げる。UX設計からUIデザインをクリエイティブファーム・NON-GRIDが手掛け、同社は「さんち〜工芸と探訪〜」でグッドデザイン賞2017 TOP100、ものづくり特別賞を受賞した。また、Facebook、Twitter、Instagram等のソーシャルメディアにも公式アカウントを立ち上げ、様々な産地でものづくりに携わる人々取材した記事を1日1本の頻度で更新してきた。しかし、2020年「さんち〜工芸と探訪〜」のサイトは、中川政七商店の公式ホームページに統合され廃止されている(中川政七商店 2020)。

また2017年には、「さんち〜工芸と探訪〜」と連動し、工芸好きの顧客とのコミュニケーションをさまざまな場面で深めることを目的とするモバイルアプリ「さんちの手帖」がリリースされ、App Store、Google Playからダウンロードできるようになった。産地を旅行中、道中でその産地についての物語が読めるだけでなく、現在地付近の見どころスポットが探せるほか、見どころスポットに立ち入ると獲得できるオリジナルの旅印機能など、使うほどに自分好みにカスタマイズされていくアプリである。ユーザーは後から自分だけの「さんちの手帖」をめくりながら、過去に訪れた場所をあれこれ思い出すことができる。「さんちの手帖」は、「RENEW×大日本市鯖江博覧会」や「こもガク×大日本市菰野博覧会」でも、来場者のガイドアプリとして有効活用されていた。しかし、2019年末からのコロナ禍の影響もあってか、同アプリも現在廃止されている。

「さんち構想」のモデルケースとなる中川政七商店自身の取り組みが、2021年4月に創業地の奈良市元林院町にオープンした鹿猿狐ビルディングである。鹿猿狐ビルディングについてはすでに論及しているため、ここでは、N.PARK PROJECTの事例を紹介する。N.PARK PROJECTのコンセプトは「スモールビジネスで奈良を元気にする!」である。奈良では、中川政七商店のコンサルティング対象のフォーカスが工芸からスモールビジネスへと拡大されているのには訳がある。それは多くの工芸産地が1つの産業で成り立っている一方で、「奈良や京都のような古都は寺社仏閣が多く、仏事や神事で使われる工芸品も多いので、多様なジャンル

の工芸品がひとつの街にあるのが特徴」(山口・中川 2022 p.238) だからである。つまり、1つの工芸分野に関わるメーカーを支援しても大きな効果が期待できないため、奈良で店を構えるスモールビジネスを支援することにしたのである。その1つが、近畿大学農学部在籍する現役大学生の2人が始めたラーメン店「すするか、すすらんか。」である。代表の西奈槻は、コロナ禍で大学に行く時間が減ったことを好機ととらえ、学内で料理の腕前が評判となっていた友人の奥野亮太郎を誘い、2020年10月に麻婆豆腐ラーメンがメインのラーメン店「jinniyah/奈 KAMA」を開業する。しかし、メディアに取り上げられるも客数がなかなか伸びなかったことから、知人に紹介されたN.PARK PROJECTに相談を持ち掛け、中川淳のコンサルティングを受けることになった。まずは、管理会計の基本を学ぶことから始め、ビジョンの策定に移った(ibid p.242)。中川が西と奥野に対して、本当にやりたいことは何なのかをヒアリングしたところ、彼らが「若者たちに、なんとなくの選択で人生のルールに乗ってほしくない」(ibid)と願っていることが分かった。そこでビジョンを「日本の若者に“選択肢”を示す」とし、店名も「すするか、すすらんか。」という来店者に選択肢を提示するものに変更した。コンセプトは「道」と「未知」を掛けて「わたしのミチを行け。」とし、2021年6月6日にリニューアルオープンを果たす。同店は、ビジョンを実現するための新企画として「レシピ送るか、送らんか。」も開始した。これは「全国の方から毎月お題を変えてレシピを募り、入選レシピを翌月の期間限定メニューとしてお店で提供」(N.PARK PROJECT HP)するものである。希望によっては、入選者自らが厨房に入り調理することもできるという。2021年10月には、近畿大学東大阪キャンパス内に2店舗目の「近大をすすらんか。」をオープンした。2021年6月、西と奥野は近畿大学と共同で、学生の起業支援の一環として学生が大学構内で店舗を運営するプロジェクト「KINDAI Ramen Venture」を企画する。「近大をすすらんか。」はその結果として実現したものである。このように中川は、N.PARK PROJECTによって、奈良の小さな起業家たちにビジョナリーブランディングを伝授しているのである。

「産業観光」の取り組みは、中川政七商店のコンサルティングを受けることで「一番星」に成長したパートナー企業の所在地でも着実に進展している。ここでは、中川政七商店の初めてのコンサルティング先企業であるマルヒロが波佐見町で行っている取り組みを紹介する。2021年10月1日、マルヒロは「産業観光」の拠点として「公園 HIROPPA (ヒロoppa)」をオープンさせる。「HIROPPA」とは、社名「マルヒロ」と「原っぱ」をかけたものである。

公園全体のデザインをDDAA inc./DDAA LAB inc.代表の建築家・元木大輔、Webサイト、直営店のショッパー、エントランスのメインサインなど様々なビジュアルデザインをデザインユニットGOOCHOKIPARが手がけている。敷地面積1,200坪の公園全体には芝生が広がり「真ん中に立つと、高低を描く稜線や幾何学的なラインが見え、遠くからでも公園のランドスケープを認識できるような大きな線を風

景の中に引くデザイン」(マルヒロオンラインストア 2021)になっている。公園には、親子連れの利用者が遊べるように、様々な遊具が配置されている。腰を掛けたり、滑ったりと来場者の動作を導くように設計された芝生の斜面の上には、木造高床建築風のパーゴラ(植物を絡ませられる日陰棚)「AMIAMIJUNGLE(アミアミジャングル)」が設置されている。床面全体が大きなハンモックになっており、子供たちはその上で自由に飛び跳ねることができる。また、斜面を降りた先には、人口砂浜「YAKIMONO BEACH(ヤキモノビーチ)」がある。その名が示す通り、この人口砂浜の砂は、磁器の廃棄物を細かく砕き、研磨してつくられた人口砂である。

「Maruhiro Flagship store」のB品、廃棄物を再利用した床や、参加者が生産過程で生まれるB品や廃棄品について学習する地域おこしイベント「ハッピータウン波佐見祭り」に見られるように、産地の産業廃棄物は、マルヒロが長く向き合ってきた問題である。この「YAKIMONO BEACH」における産業廃棄物の有効活用も、その問題に広く目を向けさせ、再利用可能性を提案している点で産地のサステナビリティに貢献していると言える。この砂浜は、水を貯めて水遊びもできるようになっており、海に面していない波佐見町の子どもたちが、ビーチの疑似体験ができるように考慮されてもいる。

公園内の遊具は、マルヒロがこれまで波佐見焼製品でコラボレーションしてきたアーティストが手掛けたものもいくつかある。「YAKIMONO BEACH」の壁面には、イラストレーター竹内俊太郎のウミヘビの絵が描かれているし、直方体で構成された「ROBBOT HILL」は、建築やロボット工学などから影響を受けた3Dレタリングスタイルで有名なオランダ・アムステルダムのアーティスト ボリス・テレゲン(Boris Tellegen)の設計による。全長10mの「ROBBOT HILL」は、上から見ると「HIROPPA」の文字列になっているという仕掛けである。今後も「HIROPPA」には、マルヒロとコラボ経験のあるアーティストの遊具や作品が順次増設されていく予定だという。また、公園全体の造園は、波佐見町で庭師による「造園」、花師による「花屋」、デザイナーによる「設計・デザイン」の3つを軸に活動している西海園芸のうち、世界3大ガーデンフェスティバルのひとつ「シンガポール・ガーデン・フェスティバル」で2016年に最高金賞を受賞した庭師・山口陽介が率いる造園部門が担当している。

オープンに伴い、マルヒロの直営店も「HIROPPA」の中に移転し、マルヒロの全ラインナップが揃うほか、アーティストとのコラボレーション商品や、直営店限定商品も販売されている。直営店には、キオスク「POOP」とコーヒーショップ「OPEN-END」が併設されている。「POOP」では、佐世保のカフェ「CAFE.5」や波佐見の中華料理店「点心屋台くまや」のオリジナル弁当、佐世保サンドイッチの老舗「Sandwich ロン」の「ロンサンド」が日替わりで販売される他、クラフトビールや駄菓子も用意される。「OPEN-END」のドリンクは、「店内と外の境目を無くしたエントランスや、公園内全体が客席となり」(ibid)好きな場所で飲むことができる。

「HIROPPA」の付近には、同じくマルヒロによる施設が点在している。「HIROPPA」とひまわり畑「BEE ROAD」で繋がった「コックピット・オフィス | KOUBA」は、デザイナー野本哲平のデザインによるスレート張りの倉庫であり、「日本の風景を飾る伝統建築にもなりうる、『ものを生産する町のアイコン』」(ibid)として波佐見の歴史に溶け込んでいくことを見越している。普段はマルヒロのオフィスとして用いられるが、動的なホールになっており、陶器まつりの会場などイベントスペースとしても活用することができる。「KOUBA」の道を挟んだ向かいには築 86 年の古民家を改装した「多目的機能空間 | OUCHI」がある。これは、「HIROPPA」同様、元木氏がデザインを担当し、POPUP や展示会など、イベントを行うレンタルスペースとして活用される他、2 階にアーティスト・イン・レジデンスの機能を備え、アーティストによる滞在型作品制作もできる。

「HIROPPA」は地域住民が集う新たな憩いの場となることが想定されている一方で、ここへ来れば観光客が波佐見焼の文化を一望できる産業観光の拠点ともなっている。この点において、「HIROPPA」は中川政七商店の鹿猿狐ビルディングと同様に、マルヒロ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のである。

4.4.7 日本工芸産地協会

さんち構想の実現を担うのは、それぞれの産地の一番星たる工芸メーカーであり、それぞれの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が必要となる（中川 2017 p.236）。そこで中川政七商店は、2017 年 2 月、高岡の鋳物メーカー能作や南部鉄器の及源など日本各地の工芸産地の企業 11 社とともに「日本工芸産地協会」を設立した。「日本工芸産地協会」の具体的な事業は以下の 8 つである（日本工芸産地協会 HP）。

1. 工芸及び工芸産地のカンファレンスの企画及び運営
2. 工芸及び工芸産地に係わる企業勉強会の企画、立案、運営、管理及び実施
3. 工芸及び工芸産地に関する P R 活動、広報活動及び販売促進活動に関する戦略の企画、立案及び実施
4. 工芸及び工芸産地に関する情報収集及び実態調査
5. 工芸及び工芸産地に関する講演活動
6. 工芸及び工芸産地に関するコンサルティング
7. 工芸品の開発及び販売
8. 前各号に付帯関連する一切の事業

これらの事業を通して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

スコア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。

日本工芸産地協会は2021年11月、「工芸と産地、この体験が今と未来をつなぐ」「全国各地から職人が集い、ひとつの産地をつくる、初めての試み」（日本工芸産地博覧会 HP）として日本工芸産地博覧会を開催した。同博覧会は、アジア初、日本初の万国博覧会であった1970年の日本万国博覧会（Japan World Exposition, Osaka 1970）の跡地である大阪府吹田市の万博記念公園で、2021年11月26日～28日の日程で開催された。京都の竹細工で組み上げられた入口ゲートを抜けると、染手ぬぐいを乾かす際に用いられる「伊達干しやぐら」をイメージした高さ8メートルの櫓から色とりどりの手拭いがたなびくインスタレーションがあり、その周囲を全国の産地から出店した工芸メーカー53社のブースが立ち並んでいる（写真4-14）。工芸メーカー53社のブースでは、それぞれオリジナルの工芸ワークショップが行われており、参加者は事前にイベント管理アプリ Peatix でチケットを購入し、様々なものづくりの体験をすることができる。

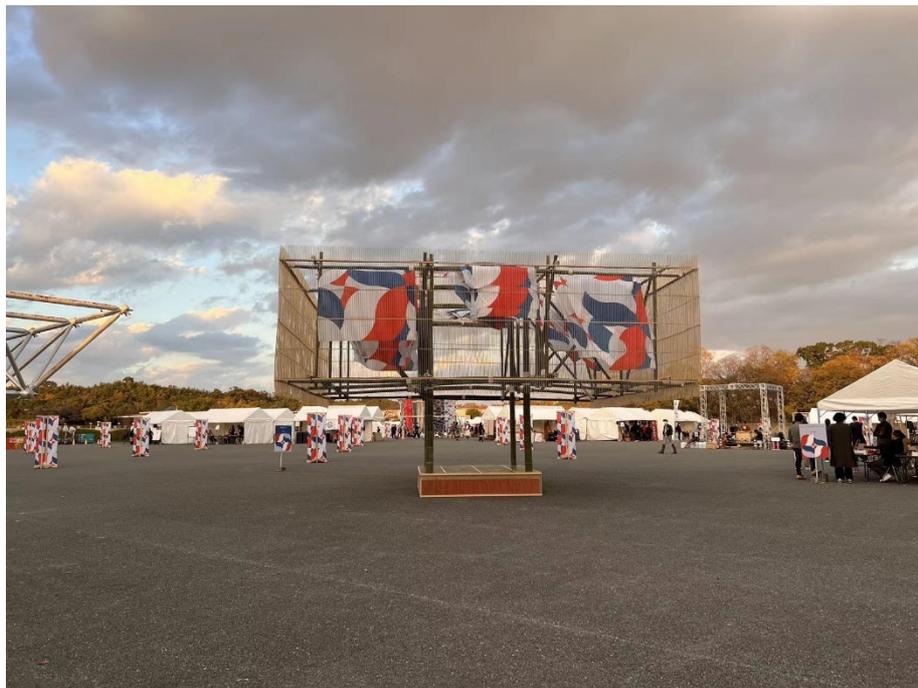


写真 4-14 日本工芸産地博覧会（於：万博記念公園）

出所：筆者撮影

また万博記念公園内にある国立民族学博物館のみんなくインテリジェンスホールでは、カンファレンス「Lives & Crafts」が連日に亘って開催された。カンファレンスでは日本工芸産地協会代表理事会長を務める中川淳から、同博覧会が

2025年に大阪の夢洲で開催予定の2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）を見越して開催されたものであり、大阪・関西万博のパヴィリオンとして「工芸館（仮）」をつくりたいという計画が公表された。実際同博覧会は、公益社団法人2025年日本国際博覧会協会の後援を受けており、同協会企画局企画部企画事業課参事の羽端大など大阪・関西万博の関係者がカンファレンスのパネルディスカッションに登壇している。日本工芸産地協会は、世界に対して日本の工芸とはなにかを示す最大規模の「文化の原型」を2025年の博覧会会場につくろうとしているのである。第2章で詳しく示したように、殖産興業を成し遂げるための主要輸出品として手工業製品（後の工芸）を選択した明治期の日本政府が、海外へのアプローチの場として活用してきたのが万国博覧会であった。21世紀の万国博覧会を用いて海外に日本の工芸を発信しようとする日本工芸産地協会の戦略は、まさしくこの系譜に繋がるものであり、工芸が最先端の輸出製品であった時代の活力を全国の工芸産業全体に取り戻そうとしているのである。

4.5 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4-3のようになる。

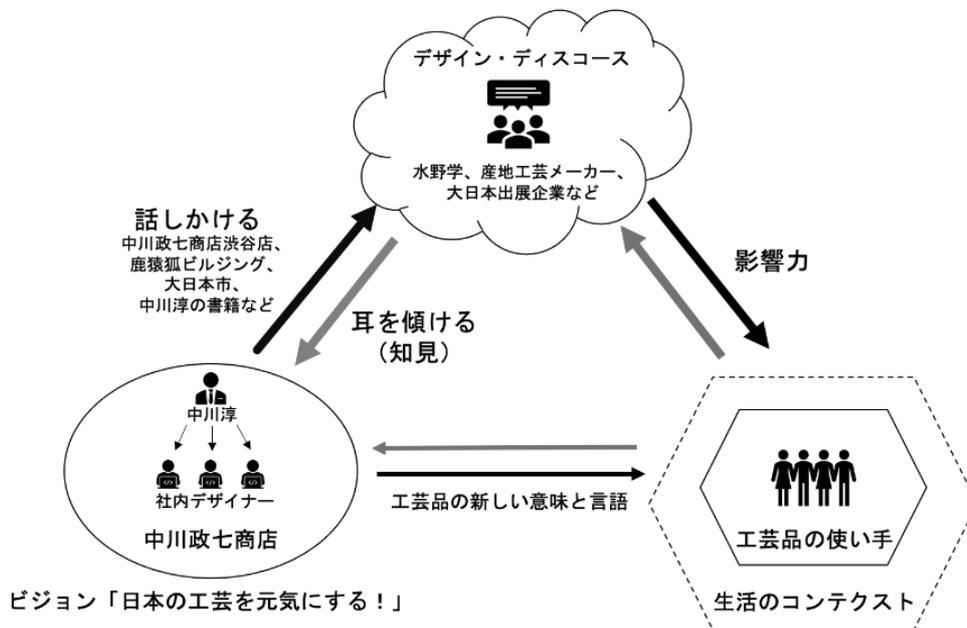


図 4-3 中川政七商店の DDI のプロセス

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。

おわりに

第1章では、デザインがなにかを脱記号化 (de-sign) することだというフルッサーの主張、デザインが新たな視点を提示することによって、既知のものを未知化することだという原研哉のリ・デザインを参照することで、デザインとは、ある物が持つ既存の意味を剥ぎ取り、新たな意味を与えるプロセスであることを明らかにした。これは当に、中川政七商店が工芸産業におけるビジョナリーブランディングで実践していることである。

第2章では、「工芸」という概念が成立するプロセスを歴史資料、デザイン史の先行研究から文献調査した。その結果、「工芸」とは殖産興業政策の主軸として、在来の手工業製品を西洋世界がイメージした日本らしさに沿ってリ・デザインしたものであったことが明らかになった。そのプロセスで、デザインということばが初めて「図案」として日本語訳され、政府は、トップダウン的に各産地に新たな製造技術やデザイン(図案)を提供し、輸出品に適うような工芸品をつくらせていた。そして、このような取り組みは、日本政府にとって、新たに近代に参入した日本という国のイメージや、西洋での美術に匹敵する手工業製品としての工芸品のイメージを、西洋世界に向けてブランディングしていくプロセスであったのである。このプロセスは、初め博覧会行政が担っていたが、その後は東京工業学校、東京高等工芸学校などの高等教育機関に図案科が設けられ、各工芸産地の指導者を養成していった。また、大正になると政府が農商務省主催図案及応用作品展覧会を開催し、全国からデザインや工芸品を募集したり、昭和には工芸と先端技術とのコラボレーションを目指して商工省工芸指導者を設置したりした。つまり、工芸品はその時代時代に応じてリ・デザインされ続けてきたのであり、それは常に日本を象徴する製品による海外へのブランディングを念頭に実施されてきた。それが、戦時中、戦後に「伝統」という接頭辞がつけられることになる。この「伝統工芸品」という言い方も、工芸品に日本のナショナリズムを表象させる一種のブランディングであったわけであるが、それは工芸を懐古的、保守的ものをイメージさせるものに固定化させてしまった。

第3章では、経営学における工芸産業の先行研究から、固定化してしまった現在の工芸産業の構造的な問題点を抽出し、中川政七商店の取り組みの新規性、有効性を明らかにした。中川政七商店は「日本の工芸を元気にする！」という企業ビジョンの下、様々な企業ブランド戦略を打ち立てることによって幾つもの産地メーカーとともに伝統工芸産業の需要開拓とその活性化を試みてきた。一方においては、全国各地にある800以上のメーカーや職人との関係を構築し、商品の企画と製造において問屋的役割を果たし続けている。また他方では、直営店出店、ブランドづくり、同業非競合企業へのコンサルティング、アライアンス経営等によって日本全国の伝統工芸産業産地を横断するネットワークを構築してきたのである。言い換えれば、中川政七商店とそのブランドは、複数の伝統工芸産業産地や、それら産地と消費者とを繋ぐハブとして機能しているということが出来る。このネットワー

クがあるからこそ、個別の産地単独では実現が困難な革新的試みが全国の産地で取り組まれているのである。

第4章では、中川政七商店のブランディング・デザインのプロセスがどのように展開され、それが同社の成功ないしは、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した。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。「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。

中川政七商店のビジョナリーブランディングは、「日本の工芸を元気にする！」というビジョンに基づき展開されるデザイン・ドリブン・イノベーションと言える。これは中川が「ビジョンの展開」（山口・中川 2022 p.102）と呼ぶ手法からも明らかである。ビジョンに基づき個々のブランド・コンセプトが生まれ、ビジョンで示した世界観やブランドらしさを維持していくために、「文化の原型」を含めた様々なビジュアルがデザインされているのである。そして、ビジョンに基づく取り組みのなかでデザイン・ディスコースは拡大していき、パートナー企業のマルヒロが波佐見町で展開する産業観光の拠点づくりや、全国の産地を巻き込んだ日本工芸産地協会の諸事業など、日本の工芸産業に波及効果を与えている。日本工芸産地協会は、2025年日本国際博覧会での工芸館の設置を目指して働きかけるなど、行政側にも影響を与えている。中川淳が唱えた「日本の工芸を元気にする！」というビジョンは、中川政七商店という企業の内部の隅々にまで浸透すると同時に、日本の工芸産業全体に向かっても浸透していつているのである。そのような取り組みによって、戦後は「かつては使っていたけど、もはや誰も使わない終わった文化」とされてしまった工芸を、時代に合わせてリ・デザインされ続けるものへと引き上げたのである。そして、このリ・デザインされ続ける工芸こそが、戦前まであった工芸の本来姿であり、中川政七商店は一度脱線してしまった工芸をそのルールへと戻す作業をしているといえる。

なお、残された研究課題はいくつかある。1つは、中川政七商店の経営分析（生産管理、人事管理、財務管理）である。オーガナイザーとして工芸産業の活性化に取り組む中川政七商店は、どのように自社の利益と産地の利益のバランスを図っているのか。これを明らかにするには同社の経営分析が必要となる。それには、中川政七商店の経営陣や関係企業への聞き取り調査が必須となるが、コロナ禍の影

響もあり本論文はそこまで至らなかった。そのような中でも筆者は、中川政七商店や関連イベントでの実地調査を行ったが、中川政七商店は自身のブランド・イメージを徹底して管理している企業であるがゆえに、本社へ公式にアポイントメントをとった取材以外で聞き取った情報は一切活字化しないで欲しいとの意向があったため、本論文では一般公開されている範囲での客観的事実しか扱うことができなかった。今後は、中川政七商店本社への聞き取り調査を実施したい。もう1つは、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することである。そのためには、マルヒロなど中川政七商店と深い繋がりがあり、自らも産業観光の拠点づくりを実施しているような産地の企業への聞き取り調査が必要となる。

【参考文献】

はじめに

PARADE HP <https://join-parade.jp/> (2022/4/25 アクセス).

丹羽清 (2006) 『技術経営論』 東京大学出版会.

伝統的工芸品産業振興会「現状」 <https://kyokai.kougeihin.jp/current-situation/> (2022/4/25 アクセス).

伝統的工芸品産業振興会「法律(伝産法)」 <https://kyokai.kougeihin.jp/law/> (2022/4/25 アクセス).

西川友武 (1966) 『美術及工芸技術の保存』 工芸学会.

樋田豊次郎 (2021) 『工芸のコンポジション—伝統の功罪についての13 試論—』 里文出版.

山口周・中川淳 (2022) 『ビジョンとともに働くということ—「こうありたい」が人と自分を動かす—』 祥伝社.

鷲田祐一 (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.

第1章

経済産業省・特許庁 (2018) 「『デザイン経営』宣言」 https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/pdf/20180523001_01.pdf (2022/4/25 アクセス)

総務省 (2017) 『平成29年版 情報通信白書』 総務省.

ソシュール, フェルディナン・ド (2016) 『新訳ソシュール一般言語学講義』 町田健訳, 研究社.

チャントレル, グリニス編 (2015) 『オックスフォード 英単語由来大辞典』 澤田治美訳, 柘風舎.

特許庁「産業競争力とデザインを考える研究会について」 <https://www.jpo.go.jp/resources/shingikai/kenkyukai/kyousou-design/index.html> (2022/4/25 アクセス)

原研哉 (2003) 『デザインのデザイン』 岩波書店.

原研哉・阿部雅世 (2007) 『なぜデザインなのか。』 平凡社.

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.

水谷智洋編 (2009) 『羅和辞典〈改定版〉』 研究社.

三菱総合研究所 (2017) 「第4次産業革命におけるデザイン等のクリエイティブの重要性及び具体的な政策検討に係る調査研究報告書」 経済産業省.

八重樫文・安藤拓生 (2019) 『デザインマネジメント論—ビジネスにおけるデザイ

- ンの意義と役割―』新曜社.
- 八重樫文・後藤智・安藤拓生編 (2019) 『デザインマネジメント研究の潮流 2010-2019』青山社.
- 吉田典男・石綿敏雄 (1979) 『外来語の語源 角川小辞典 26』KADOKAWA.
- 鷺田祐一 (2021) 『デザイン経営』有斐閣.

第2章

- 天貝義教 (2010) 『応用美術思想導入の歴史―ウィーン博参同より意匠条例制定まで―』思文閣出版.
- 植田豊橋編 (1925) 『ドクトル・ゴットフリート・ワグネル伝』博覧会出版協会.
- 浦崎永錫 (1974) 『日本近代美術発達史』明治篇, 東京美術.
- オールコック, ラザフォード (1962) 『大君の都―幕末日本滞在記―』中, 山口光朔訳, 岩波書店.
- 大塚武松編 (1932) 『徳川昭武滞欧記録』日本史籍協会.
- 北澤憲昭 (2013) 『美術のポリティクス―「工芸」の成り立ちを焦点として―』ゆまに書房.
- 木田拓也 (2014) 『工芸とナショナリズムの近代―「日本的なもの」の創出―』吉川弘文館.
- 国井喜太郎先生記念出版編集委員会編 (1969) 『デザインの先駆者 国井喜太郎』国井喜太郎先生記念出版発行人.
- 國雄行 (2010) 『博覧会と明治の日本』吉川弘文館.
- 黒川廣子・野呂田純一 (2019) 『東京藝術大学美術館所蔵 起立工商会社の花鳥図案―明治初期の工芸品構想―』光村推古書院.
- 芸術研究振興財団・東京芸術大学百年史刊行委員会編 (1987) 『東京芸術大学百年史』東京美術学校篇1, ぎょうせい.
- 小谷竜介 (2018) 「仙台に作られた商工省工芸指導所」日高真吾・小谷竜介編『特別展工芸継承―東北発、日本インダストリアルデザインの原点と現在―』国立民族学博物館.
- 齋藤信治 (1938) 「海外工芸品事情五信 独逸国に於ける手工業の奨励と其の統制に就いて」『工芸ニュース』第7巻第7号.
- 産業工芸試験所編 (1960) 『産業工芸試験所 30年史』産業工芸試験所編.
- 佐々木登美子 (2008) 「概説」『横浜・東京 明治の輸出陶磁器』神奈川県立歴史博物館.
- 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, 立命館大学, pp.1-18.
- 佐野真由子 (2003) 『オールコックの江戸―初代英国公使が見た幕末日本―』中央公論新社.
- サントリー美術館 (2008) 『japan 蒔絵―宮殿を飾る東洋の燦めき―』サントリー

- 美術館.
- 商工省工芸指導所編 (1929) 『工芸指導 1・2』 商工省工芸指導所.
- 商工省工芸指導所 (1943) 「大日本工芸会設立経過報告」 『工芸ニュース』 第 12 巻 第 2 号.
- 白石和己 (1988) 「農展の図案」 東京国立近代美術館編 『図案の変遷 1868-1945』 東京国立近代美術館, pp.22-25.
- 庄子晃子 (1994) 「商工省工芸指導所の仙台本所時代の東北工芸産業振興策」 『デザイン学研究特集号』 第 2 号 1 巻, pp.6-9.
- 杉原忠吉 (1901) 「発刊の趣意」 杉原忠吉編 『図按』 1 号.
- 関根仁 (2001) 「1876 年フィラデルフィア万国博覧会と日本—参加過程・状況を中心に—」 『中央史学』 24 巻, pp.84-106.
- 大霞会 (1971) 『内務省史』 第 3 巻, 地方財務協会.
- 田中芳男・平山成信編 (1897) 『喫国博覧会参同紀要』 上・下, 森山春雍.
- 東京国立博物館編 (1997) 『明治デザインの誕生—調査研究報告書『温知図録』—』 国書刊行会.
- 長井千春・宮崎清 (2007) 「ウィーン万博における陶磁器分野の伝習地ボヘミア地方の役割:日本とドイツの陶磁器産業とデザインに関する研究 (2)」 『デザイン学研究』 54 巻 2 号, pp.83-92.
- 農商務省 (1902) 『千九百年巴里万国博覧会臨時博覧会事務局報告』 上.
- 農商務省事務局 (1912) 「農商務省商品陳列館商品改良會規程」 『商品改良会報告 第 4 回』.
- 農商務省事務局 (1913) 『農商務省商品陳列館報告』 第 13 号, 國光印刷.
- 納富介次郎 (1885) 『繭糸織物陶漆器共進会第四区第二類漆器審査報告』.
- 西川友武 (1966) 『美術及工芸技術の保存』 工芸学会.
- 野呂田純一 (2019) 「起立工商会社—ジャポニスムへの貢献と日本風デザインをめぐる攻防—」 黒川廣子・野呂田純一 『東京藝術大学美術館所蔵 起立工商会社の花鳥図案—明治初期の工芸品構想—』 光村推古書院.
- 博覧会事務局編 (1877) 『温知図録—』 博覧会事務局.
- 比嘉明子・宮崎清 (1995) 「奨励策としての農展・商工展の様相とその意義—農展・商工展研究 (1)」 『デザイン学研究』 第 42 号 2 巻, pp.65-74.
- 樋田豊次郎 (2004) 『工芸家「伝統」の生産者』 美学出版.
- 樋田豊次郎 (2021) 『工芸のコンポジション—伝統の功罪についての 13 試論』 里文出版.
- 日高薫 (2001) 『日本の美術第 427 号 海を渡った日本漆器II (18・19 世紀)』 至文堂.
- 船曳建夫 (2010) 『「日本人論」再考』 講談社.
- 東田雅博 (2017) 『ジャポニスムと近代の日本』 出川出版社.
- 松岡壽 (1914) 「工業的図案に就て」 『愛知県商品陳列報告』 第 37 号.

- 松岡壽（1917）「本邦図案界の過去と世界的進展の好機」『現代の図案工芸』第 42 号.
- 南邦男（1993）「日本伝統工芸展前史」日本伝統工芸展史編纂委員会編『日本伝統工芸展の歩み』日本工芸会.
- 宮崎克己（2018）『ジャポニスム—流行としての「日本」—』講談社.
- 森仁史（2005）「図案の拡張と転位」東京文化財研究所美術部編『大正期美術展覧会の研究』中央公論美術出版.
- 森仁史（2009）『日本〈工芸〉の近代』吉川弘文館.
- 学制百年史編集委員会編（1972）「学制百年史」文部省.
- 安田禄造（1917）『本邦工芸の現在及将来』広文堂書店.
- 安田禄造編（1931）『松岡壽先生』オーム社.
- 山口周・中川淳（2022）『ビジョンとともに働くということ—「こうありたい」が人と自分を動かす—』祥伝社.
- 山本五郎（1889）「美術ト工業トノ區別」『日本美術協会報告』第 21 号, pp. 29-30.
- 山本五郎（1889）『農商務技師山本五郎君講話 意匠説』織染研究会.
- 吉見俊哉（1992）『博覧会の政治学』中央公論新社.
- 臨時学史編纂部編（1940）『東京工業大学六十年史』東京工業大学.
- 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.

第 3 章

- 大日本市 HP <https://www.dainipponichi.jp/shop/default.aspx>（2022/4/25 アクセス）
- 伝統的工芸品産業振興協会 HP <https://kyokai.kougeihin.jp/>（2022/4/25 アクセス）
- 加護野忠男・山田幸三編（2016）『日本のビジネスシステム』有斐閣.
- 前川洋平・宮林茂幸・関岡東生（2013）『「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」の効果と課題』『東京農業大学農学集報』第 58 巻 2 号, 東京農業大学, pp.85-91.
- 苗苗（2013）「多様な SPA の発展性」『社会システム研究』第 27 号, 立命館大学, pp.51-79.
- 宮副謙司（2012）「地域活性化の現状認識と今後の方向性：マーケティング観点での事例分析とモデル考察」『経営情報学会全国研究発表大会要旨集』2012 年秋季大会, 経営情報学会, pp.155-158.
- 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.
- 長沢伸也・川村亮太（2020）『地場伝統企業のものづくりブランディング』晃洋書房.
- 中川淳（2016）『経営とデザインの幸せな関係』日経 B P 社.
- 中川淳・西澤明洋（2010）『ブランドのはじめかた』日経 B P 社.

- 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 HP <https://www.nakagawa-masashichi.jp/shop/default.aspx> (2022/4/25 アクセス)
- 日本工芸産地協会 HP <https://kougei-sunchi.or.jp> (2022/4/25 アクセス)
- 小川真実 (2015) 「進化を続ける老舗企業の秘訣を探る：伝統工芸の SPA に挑む中川政七商店の事例から学ぶ」『経営管理研究』第 5 号, 日本経営管理学会, pp.30-40.
- 佐藤典司 (2018) 「伝統工芸産業の現状と課題、および今後のビジネス発展の可能性」『立命館経営学』第 57 巻第 4 号, 立命館大学, pp.59-74.
- 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, 立命館大学, pp.1-18.
- 鷲田祐一 (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.
- 安嶋是晴 (2020) 『輪島漆器からみる伝統産業の衰退と発展』 晃洋書房.

第 4 章

- Brown, T. (2008) Design thinking. Harvard Business Review, 86(6), 84-92.
- N.PARK PROJECT HP <https://n-park-project.jp/> (2022/4/25 アクセス)
- PARADE HP <https://join-parade.jp/> (2022/4/25 アクセス)
- RENEW×大日本市鯖江博覧会 HP <https://renew-fukui.com/2017/> (2022/4/25 アクセス)
- ぐるぐるびぜん 2016 HP <http://hizenkoku.jp/guruguru2016/> (2022/4/25 アクセス)
- クリステンセン, クレイトン, M ; アンソニー, スコット, D ; ロス, エリック, A (2014) 『イノベーションの最終解』 櫻井祐子訳, 翔泳堂.
- 工芸クロニクル <http://kogeichronicle.jp/> (2022/4/25 アクセス)
- こもガク×大日本市菰野博覧会 HP <https://komogaku.jp/2018/> (2022/4/25 アクセス)
- ゴーベ, マーク (2002) 『エモーショナルブランディング：こころに響くブランド戦略』 福山健一監訳, 宣伝会議.
- 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.
- 事業構想 (2017) 「工芸再生の請負人 13 代目中川政七が「観光事業」に参入する理由」 事業構想 2017 年 2 月号 <https://www.projectdesign.jp/201702/regional-project/003413.php> (2022/4/25 アクセス)
- 関祐介 HP <http://yusukeseki.com/works/maruhiro-hasamiceramics/> (2022/4/25 アクセス)
- 大日本市 HP <https://www.dainipponichi.jp/shop/default.aspx> (2022/4/25 アクセス)
- 伝統的工芸品産業振興協会 HP <https://kyokai.kougeihin.jp/> (2022/4/25 アクセス)

- 中川淳・西澤明洋（2010）『ブランドのはじめかた』日経B P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.
中川政七商店 HP <http://www.nakagawa-masashichi.jp/company/flagshipstore/shibuya/>
（2022/4/25 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>（2022/4/25 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/>
（2022/4/25 アクセス）
- 中川政七商店（2020）『『さんち〜工芸と探訪〜』、サイト移行のお知らせ』
<https://story.nakagawa-masashichi.jp/?p=122203>（2022/4/25 アクセス）
- 中川政七商店採用サイト <https://recruit-nakagawa.jp/interview/enomoto/>（2022/4/25
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/>（2022/4/25
アクセス）
- 日本工芸産地協会 HP <https://kougei-sunchi.or.jp/>（2022/4/25 アクセス）
- 日本工芸産地博覧会 HP <https://kougei-sunchi.or.jp/expo/>（2022/4/25 アクセス）
- 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.
- ベルガンティ，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.
- ボードリヤール，ジャン（2015）『消費社会の神話と構造 新装版』今村仁司・塚原史訳，紀伊国屋書店.
- マルヒロオンラインストア（2021）「長崎県波佐見町に公園『HIROPPA』がOPEN します！」<https://www.hasamiyaki.jp/news/15246/>（2022/4/25 アクセス）
- 八重樫文・安藤拓生（2019）『デザインマネジメント論』新曜社.
- 山口周・中川淳（2022）『ビジョンとともに働くということ―「こうありたい」が人と自分を動かす―』祥伝社.

謝辞

私が弘前大学で研究するきっかけをつくってくれたのが、弘前市出身の美術家・奈良美智氏である。日本旅行中、彼の作品である《A to Z Memorial Dog》を見に弘前を訪れ、そこでこの土地の工芸にも出会った。当時興味を持ち始めたスノーボードを楽しみながら、雪国で工芸に関する研究をしたくなった。そこで、初めて弘前に国立大学である弘前大学があることを知る。なにも知らぬまま、弘前大学を訪れると、私と同じ湖北省生まれで武漢大学出身の黄孝春先生が弘前大学で教鞭を執っており、博士課程の指導をしていることが分かった。アポなしで突然研究室のドアを叩き、「スノボをしながら研究したい」という私に入学のチャンスを与えてくださり、研究指導して下さった指導教員の黄孝春先生に感謝する。副指導教員の内山大史先生、石川善朗先生、石川先生のご退官後、副指導教員を引き受けて下さった佐藤光輝先生にも感謝する。地域社会研究科の先輩である高橋憲人先生は、学部教養教育の工芸についての授業でティーチング・アシスタントをする機会をくださった。ここで学んだ工芸の歴史や思想は、本論文執筆の大きな示唆となった。感謝する。そしてなにより、留学の機会を与えてくれ、中国で支えてくれた家族に心から感謝する。

この他にも謝意を表さなくてはならない人が多くいる。独学で日本語を学んだ私にとって、日本での留學生活は弘前大学での事務員の皆さんのサポートなしには実現しなかつただろう。国際連携本部の皆さん、地域社会研究科教務の佐藤純子さん、藤村美樹さんに感謝する。また、地元の工芸である津軽塗について深く学ぶ機会を与えてくれた津軽漆連の皆さんに感謝する。さらに、青森の様々な文化に触れる機会をくれた青森の人々、日本語でのコミュニケーションの機会をくれた日本で知り合った友人たちにも感謝する。私のアパート、私の心を癒してくれたアパートの隣の公園のブランコ、毎日異なる美しい表情を見せてくれた岩木山にも感謝する。弘前は、私の第2の故郷と思う。修了できてよかった。