

# 企業ブランド戦略による伝統工芸品産業の活性化 —中川政七商店を事例として—

譚謙

(弘前大学大学院生)

## 論文要旨

多数の同業者・関連業者が寄集って形成された「伝統工芸品」産地は、安定重視の間屋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、と指摘されている。従来、「産地ブランド」による振興策が講じられてきたが、抜本的な解決には至っていないのが現状である。本研究の目的は、産地メーカーと一体となった「ブランディング」によって「伝統工芸品産業」の再興を目論む中川政七商店を事例に、「企業ブランド戦略」による「伝統工芸品産業」活性化の可能性を検討することにある。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した。

キーワード：伝統工芸品産業、産地ブランド、ブランディング、製造卸売、製造小売

## 1. はじめに

### 1-1 問題の所在

日本の伝統工芸品産業は、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。こうした伝統工芸品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（引用・参考文献③）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。なかでも伝統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（引用・参考文献③ 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、伝統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、産地の伝統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(引用・参考文献③ pp.183-186)。

また、安嶋是晴(引用・参考文献⑩)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(引用・参考文献⑩ pp.65-70)。

このように伝統工芸品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、特に伝統工芸品産業は、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、なぜ伝統工芸品産業は取り残されることになったのだろうか。鷺田(引用・参考文献⑪)はその根本的な理由として、前掲の先行研究で伝統工芸品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」(引用・参考文献⑪ 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、歴史ある伝統工芸品産地は、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に既存顧客のつながりに腐心し、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」(引用・参考文献⑪ p.51)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」(引用・参考文献⑪ 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」(引用・参考文献⑪ 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、現在の伝統工芸品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伝統工芸企業にあって、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(引用・参考文献⑧)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

ィやロ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地域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（引用・参考文献⑧ pp.141-142）。これら鷺田、長沢・川村の研究からは、従来伝統工芸品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、限定流通チャネルなどによるブランディングが、成長する伝統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伝統工芸品産業では、問屋的機能の必要性は依然としてなくなることはない。また、分業体制と問屋制度を特徴とする伝統工芸品産地では、伝統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、伝統工芸品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（引用・参考文献⑩）、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（引用・参考文献⑪）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、伝統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産地メーカーとの協力を図りつつも、自らが伝統工芸品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伝統工芸品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、

伝統工芸品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。

## 1-2 研究対象の概要

中川政七商店は、1716年に奈良晒の間屋として奈良の元林院町に創業した。12代当主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年には麻生地の雑貨と和小物を扱うブランド「遊中川」を立ち上げた。当時は、麻生地の茶巾を足がかりに茶道具全般の卸売を行う第1事業部と、「遊中川」の商品を扱う第2事業部があった。第2事業部は東京に「遊中川」の直営店を有していたものの、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<sup>1)</sup>。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。

## 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活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<sup>2)</sup>。

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（引用・参考文献⑥）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（引用・参考文献⑩）は、日本の伝統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（引用・参考文献⑭）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。

本論文は、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、伝統工芸品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. 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

#### 3-1 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」（引用・参考文献⑩ 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」（引用・参考文献⑩ 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」（引用・参考文献⑨ 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（引用・参考文献⑨ 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」（引用・参考文献⑩ 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「杵更」を表参道ヒルズに開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」（引用・参考文献⑩ p.70）の整備を行っている。

表 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
2008	中川淳、13代社長に就任（2月） 遊中川が25周年 「日本の伝統工芸を元気にする！」 というビジョンを掲げる	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（京都ラクエ四條烏丸）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「カンプリア宮殿」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「鹿猿狐ビルヂング」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

出所：中川（引用・参考文献⑩ p. 21）を中心に各種資料に基づき筆者作成

### 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。

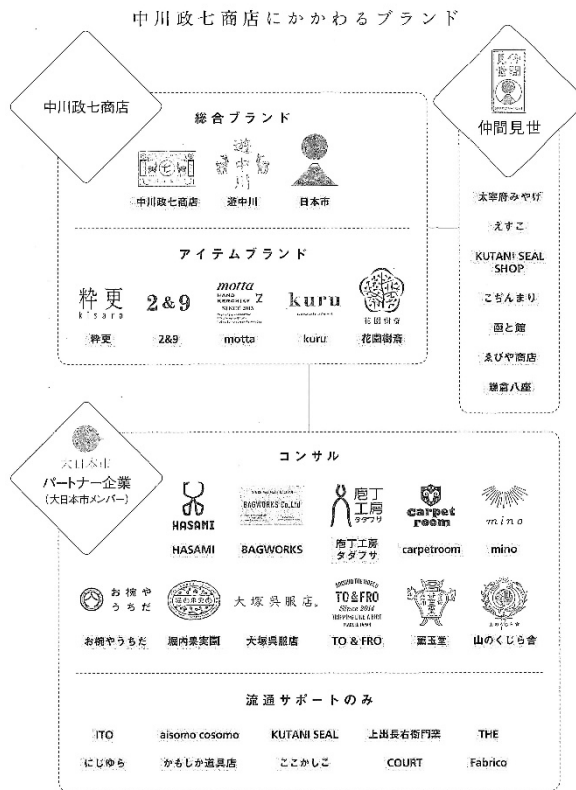


図 1 中川政七商店にかかわるブランド構成

出所：中川（引用・参考文献⑩）p. 24

### 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」（引用・参考文献⑩ 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」（引用・参考文献⑩ 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」（引用・参考文献⑩ 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」（引用・参考文献⑩ p.51）、「粋更」になった。中川（引用・参考文献⑩ p.51）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、



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（引用・参考文献⑩ 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（引用・参考文献⑩ 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」（引用・参考文献⑩ 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<sup>3)</sup>。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し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」（引用・参考文献⑦ 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」（引用・参考文献⑦ p.116）ることの2つを提案した。そして新ブランドには、「いまど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ンドとして打ち出そう、という方向性」（引用・参考文献⑦ 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。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。

### 3-2-2 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、それまでに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」（引用・参考文献⑩ 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（引用・参考文献⑩ 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（引用・参考文献⑩ p.157）。

### 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」（引用・参考文献⑩ 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」(引用・参考文献⑩ 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(引用・参考文献⑩ p.127)。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」(引用・参考文献⑩ 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 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」(引用・参考文献⑩ p.131) いる。1年間のコンサルティングを経て出した結論は、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」(引用・参考文献⑩ 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」(引用・参考文献⑩ 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」(引用・参考文献⑩ 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(引用・参考文献⑩ 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<sup>4)</sup>。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つ

た1つの大きな塊になったほうが」（引用・参考文献⑩ 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。

**表 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	上出盗藝（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	IE（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

### 3-4 アライアンス経営による地域活性化

#### 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（引用・参考文献⑩ 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」（引用・参考文献⑩ 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（引用・参考文献⑩ 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「粹更」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（引用・参考文献⑩ 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」はその後も東京各所、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<sup>5)</sup>。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（引用・参考文献①）。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。

### 3-4-2 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」（引用・参考文献⑩ 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」（引用・参考文献⑩ p.180）。中川（引用・参考文献⑩ 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」（引用・参考文献⑩ 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」（引用・参考文献⑩ 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」（引用・参考文献⑩ 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（引用・参考文献⑩ p.184）。中川政七商店が、「適正な額で適正な量を買取ることで、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」（引用・参考文献⑩ 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）。「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。

### 3-4-3 「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！」のビジョンの元に伝統工芸品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（引用・参考文献⑩ p.225）。中川（引用・参考文献⑩ 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、他の窯元や卸商社との統合あるいは提携も検討」（引用・参考文献⑩ 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」（引用・参考文献⑩ 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」（引用・参考文献⑩ 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（引用・参考文献⑩ 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

(引用・参考文献⑬)。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(引用・参考文献⑬)。

**表 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) こもガク×大日本市菟野博覧会(10月12日-10月14日) 鎌倉八座(仲間見世7号店)オープン
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

#### 4. 考察

これまで、衰退の一途をたどる伝統工芸産業に対して、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(引用・参考文献②)。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」(引用・参考文献④ 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（引用・参考文献⑧）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、限定流通チャンネル、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」が定期的に開催されている。

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伝統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伝統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。

## 5. 結論及び今後の研究課題

多数の同業者・関連業者が寄集って形成された伝統工芸産業産地は、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。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できる。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。

なお、残された研究課題はいくつかある。1 つはブランディング戦略におけるデザインの役割である。これを明らかにするために、デザインマネジメント理論を用いて中川政七商店のデザインマネジメントの実践を考察したい。もう 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。本論文は主に、マーケティングの視点から中川政七商店の企業ブランド戦略を検討してきた。しかしオーガナイザーとして伝統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。

## 注

- 1) 中川（引用・参考文献⑩）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。また苗苗（引用・参考文献⑤）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。
- 2) 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。
- 3) 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（引用・参考文献⑩ p.92）。
- 4) 「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。
- 5) 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。

## 引用・参考文献

- ① 大日本市 HP <https://www.dainipponichi.jp/shop/default.aspx>(2021/9/20 にアクセス)
- ② 伝統的工芸品産業振興協会 HP <https://kyokai.kougeihin.jp/>(2021/9/20 にアクセス)
- ③ 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
- ④ 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、85-91 頁
- ⑤ 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、51-79 頁
- ⑥ 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、155-158 頁
- ⑦ 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
- ⑧ 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
- ⑨ 中川淳[2016]『経営とデザインの幸せな関係』日経 B P 社
- ⑩ 中川淳・西澤明洋[2010]『ブランドのはじめかた』日経 B P 社
- ⑪ 中川政七 [2017]『日本の工芸を元気にする！』東洋経済新報社
- ⑫ 中川政七商店 HP <https://www.nakagawa-masashichi.jp/shop/default.aspx>(2021/9/20 にアクセス)
- ⑬ 日本工芸産地協会 HP <https://kougei-sunchi.or.jp> (2021/9/20 にアクセス)
- ⑭ 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、30-40 頁

- ⑮ 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、59-74 頁
- ⑯ 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、1-18 頁
- ⑰ 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
- ⑱ 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

Revitalizing the Traditional Craft Industry through Corporate Brand Strategy  
:A Case Study of Nakagawa Masashichi Shoten

Qian Tan  
Hirosaki University

Abstract

In Japan, traditional craft industry production areas, comprised of a large number businesses in the same and related industries, have found themselves in crisis because they cannot cope with decreases in demand. The reason is the strengthening of wholesaler functions with their emphasis on stability. Until now, although measures to promote local brands and branding have been adopted, no comprehensive solutions have been reached. The purpose of this study is to examine the possibilities for the revitalization of the traditional craft industry through the adoption of a corporate brand strategy. Nakagawa Masashichi Shoten, a company that has contributed to the traditional craft industry by establishing a collective brand with local manufacturers, was taken up as a case study. An analysis of the company's transformation from a manufacturing wholesaler with a focus on hemp products to a manufacturing retailer (SPA), identified certain success factors, such as the opening of directly managed stores, brand creation, consultations with non-competing companies in the same industry and alliance strategy.

2022年5月30日  
査読済み論文