

地域伝統ものづくり産業の活性化調査 <概要版>

<Executive Summary>

1. 本調査の目的

- ・ 2014年に始まる地方創生の中で、地域資源を活かした産業活性化が目指される中、地域が競争力を持ちえる分野は主に「食」「旅」「技」の3つと考えられる。
- ・ このうち「食」「旅」については、当行は「地域商社」「観光DMO」の切り口から調査・提言をしてきたが、本レポートでは「技」のうち、伝統的に地域で受け継がれている伝統工芸をはじめとしたものづくり産業(＝伝統ものづくり産業)の活性化策を探ることを目的に調査を実施した。

2. 伝統ものづくり産業の状況

- ・ 伝統ものづくり産業は、1980年代後半から1990年代前半のいわゆるバブル期まで成長を続けたが、その後不振に陥っており、伝統的工芸品では、その市場規模は2015年にはピーク時の1/5まで縮小している。伝統ものづくり産業は不振の渦中にあると見てよい。
- ・ この不振の背景には、人口構造の変化や賃金の伸び悩み等を原因とした需要の低下に加え、日用品における大規模小売店の拡大、製造小売業態を強みとするファスト・ファッション/ファニチャー等の成長による商業環境の大きな変化がある。
- ・ 伝統ものづくり産業の各産地では、高度経済成長期からバブル期までの内需拡大期において、産地内で生産と流通の分業構造(産地分業体制)を発達・近代化させることで、消費地の需要に応じてきたが、消費・商業環境が変化する中で、この構造故に、市場の変化に対応できなくなっている。これが伝統ものづくり産地の危機であり、産業全体の不振の根本的な原因となっている。

3. 全国各地に産業をけん引するプレイヤー

- ・ 伝統ものづくり産業ではかつては有効であった各産地における分業体制が、現在においては逆にあだとなり、なかなか構造改革は進んでいない。そのような中、近年、産地が抱える問題をブレークスルーし、成長を遂げている企業が存在する。本レポートではこのような企業を全国より10社取り上げ、その事業展開や今後の戦略を紹介している。

4. これからの伝統ものづくり産業は

- ・ 今後、人口減少が進み、ICTのさらなる発展により消費のあり方も大きく変化していくことが予想される。その中で、伝統ものづくり産業は、消費そのものが持つ意味を重視するような顧客層に向けて、「伝統」「製品」「産地」「人材」の4つを強みとして生き残り、成長を図っていくことが必要である。
- ・ 伝統ものづくり企業においては、これまでの産地分業体制を超えて、「自分たちの作ったモノは、自分たちで売る」ことが重要であり、そのためには、生産面では分業体制の統合、そして生産と流通との統合を進める「産地統合体制」を構築することが必要である。そして、人材面ではAIやICTに代替されない「手しごと」の価値の追求、金融面ではM&A・事業承継等の攻めのファイナンスも必要となってくる。
- ・ 産地全体としては、海外展開・産地ツーリズムといった「新たなマーケットへの展開」、イノベーション的な産地環境を作るための「多様性の尊重と外部との連携」、そして最終的に「新たなクラスターとしての産地形成」を進めていくことが求められる。

第1章 伝統ものづくり産業を取り巻く趨勢

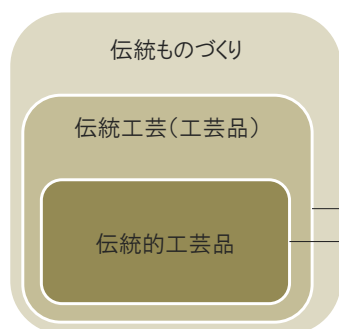
1. 伝統ものづくり産業の状況

＜伝統ものづくり産業とは＞

- ・ 本レポートでは地域に歴史的に根差したものづくり産業を「伝統ものづくり」とし活性化を検討するが、この概念は【図表1】で示す通り、「伝統的工芸品」「伝統工芸」よりも幅広く捉えている。

【図表1】「伝統ものづくり」の概念

概念の範囲・ビジネス規模が小さくなりがちな
「伝統的工芸品」「伝統工芸」よりも
広く視点から伝統的なものづくりを見直す



- 伝統工芸をはじめとした地域の歴史・伝統の素材・技法・意匠などに立脚したものづくり（眼鏡・木製家具等も含む）
- 製造から販売にいたる事業群を「伝統ものづくり産業」とし、特に製造に係る企業を「伝統ものづくり企業」とする。また、一定の地域への集中・集積がみられる場合、その地域を「伝統ものづくり産地」（「産地」と略す場合もある）とする。

- ・ 「古くから伝承されてきた素材・技法・意匠などを用いて製造された美術品、また日用品」

- ・ 「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」（伝産法。1974年）で「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」と定義

- ・ ①工芸品のうち主として日常生活で使われるもの、②製造過程の主要部分が手作り、③伝統的技術または技法によって製造、④伝統的に使用されてきた原材料、⑤一定の地域で産地を形成の要件に照らし、工芸品の名から指定される

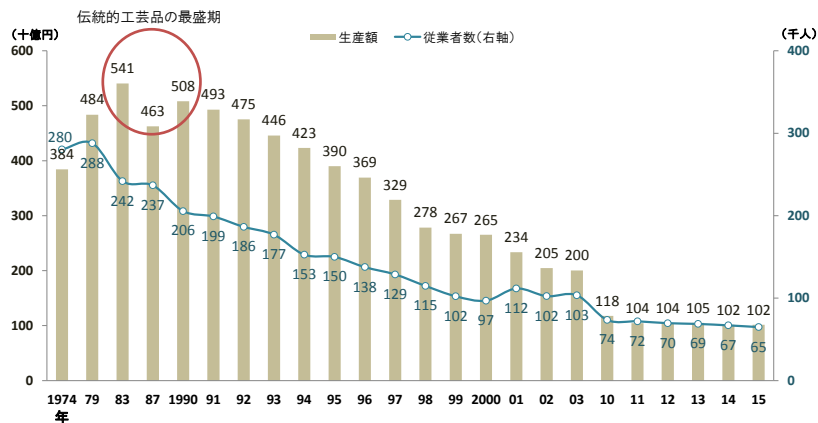
- ・ 現在全国で230品目が指定されている

出所：日本経済研究所

＜不振にあえぐ伝統ものづくり産業＞

- ・ 伝統的工芸品の生産額は、1983年の5,410億円をピークに、2015年は1,020億円と1/5の水準にまで落ち込んでいる。従業者数も1979年の28.8万人がピークであり、2013年には6.5万人と、生産額と同じく最盛期の1/5の水準である。【図表2】
- ・ 工業統計においても伝統ものづくり産業に含まれる「漆器」「陶磁器」「眼鏡」「家具」等は、製造業全体に比べ出荷額・従業者ともに落ち込みが顕著であることが確認できる。
- ・ このように伝統ものづくり産業は不振の状況にあるが、その最盛期はバブル期であり、不振の原因はバブル期以降の状況を検討する必要がある。

【図表2】伝統的工芸品の生産額と従業者数の推移



出所：（一財）伝統的工芸品産業振興協会資料により作成

第1章 伝統ものづくり産業を取り巻く趨勢

2. 2000年代の消費環境の変化

<消費の状況>

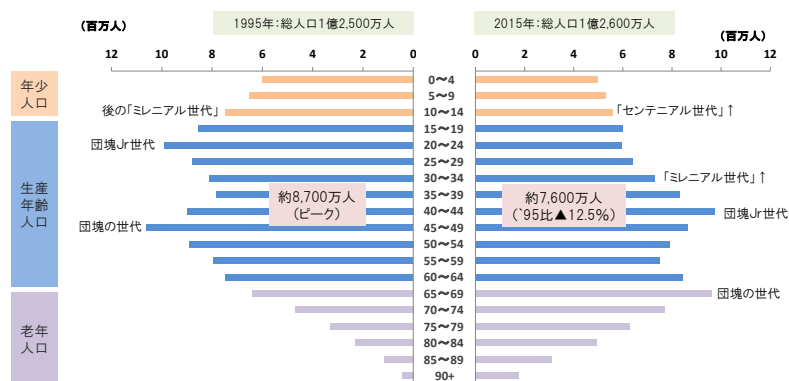
① 消費者層の変化【図表3】

- ・ 1995 年は「団塊の世代」「団塊Jr世代」が働き盛りで、生産年齢人口は 8,700 万人でピークを迎えた。バブル後とはいえ国内景気は堅調であり、モノは良く売れていた時代である。
- ・ 2015 年では高齢化が進み、人口減少も始まっている。生産年齢人口の多くは「景気の良い時代」を知らず、モノへの欲求は薄くなっている。また、インターネットでの買い物(EC)も一般化し、商業環境にも大きな影響を与えている。

② 消費力の変化【図表4】

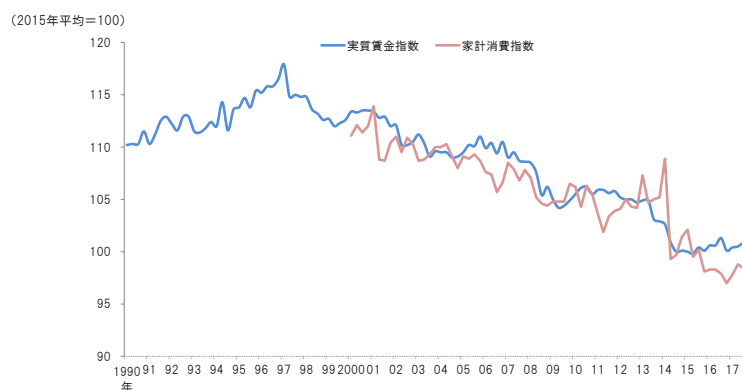
- ・ 1990 年代後半から 2000 年代は「賃金は落ち込み」「消費は振るわない」時代である。
- ・ 実質賃金指数は 1997 年までは増加傾向にあったが、その後、現在に至るまで長期的に低下トレンドにある。また家計消費指数も消費税増税前の駆け込み需要の発生('14)もあるが、トレンドとしては低下傾向にある。

【図表3】人口構造の変化(1995→2015 年)



出所:国勢調査

【図表4】実質賃金指数と家計消費指数の推移



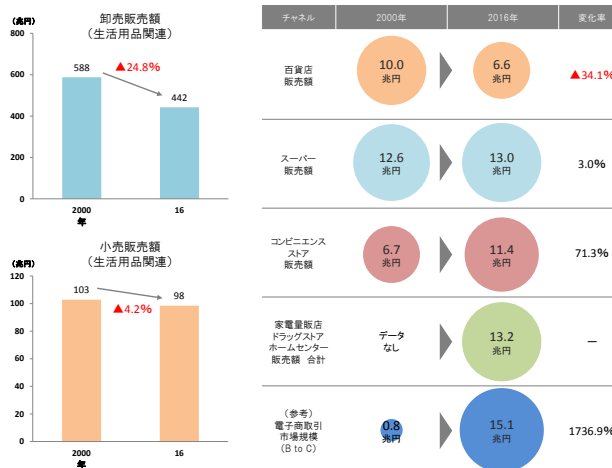
出所:家計調査、毎月勤労統計調査 *季節調整済み

＜商業の状況＞

① 商業環境の変化【図表5】

- 2000年代の商業環境では、卸売優位から小売優位という大きな構造変化が見られる。これは内需が成熟する中、「一定の品質を確保し、かつ価格が安い」商品を提供することが、小売事業者の生存条件となった結果、小売事業者による卸売機能の内部分化、メーカーとの直接取引の増加などが一般化したことが背景にある。

【図表5】2000年代の商業環境の変化



出所：商業動態調査、電子商取引に関する市場調査

- 小売サイドでは、大店立地法の施行などを背景にGMS・ディスカウントストア・家電量販店をはじめとする大規模ロードサイド施設が増加、多店舗展開を進める事業者が成長した。また、インターネットの普及によりEコマースが大幅に拡大している。その中、百貨店は顧客を奪われ、苦境に陥っている。

② 製造小売業の誕生と成長【図表6】

- 2000年代の商業環境を大きく変えたプレイヤーとして製造小売業（SPA）の形態を持つファスト・ファッション/ファニチャー（F・F）の存在は無視できない。衣・食・住において、これらF・F事業者は、「手ごろな価格で、高い品質」「消費者ニーズに合わせた臨機応変な商品展開」を強みに、消費者からの強い支持を得て、大きく成長している。

【図表6】主要なファスト・ファッション/ファニチャーと百元ショップの成長

SPAモデル（製造・小売）で成長したファスト・ファッション/ファニチャー		
カジュアル衣料 （株）ファーストリテイリング ・ユニクロ・GU等のカジュアル衣料の製造販売を行う 2001年 ⇒ 2017年 4,185.6億円 ⇒ 18,619.2億円 ●GAP（初出店1995年）、ZARA（1998年）H&M（2008年）	眼鏡 （株）ジンズ ・国内外でメガネチェーン店「JINS」を展開。 2001年 ⇒ 2017年 7.5億円 ⇒ 504.5億円 ●眼鏡市場：2006年 ●ゾラ：2001年	家具 （株）ニトリ ・家具・インテリアのSPA業態を確立、国内外で「ニトリ」を展開 2001年 ⇒ 2017年 632.6億円 ⇒ 5,129.6億円 ・世界最大の家具製造・販売のIKEAも2006年に日本初出店
総合 （株）良品計画 ・「無印良品」ブランドの企画・製造・販売を行う 2001年 ⇒ 2017年 1,155.6億円 ⇒ 3,332.8億円	低価格路線を追求した百元ショップ （株）大創産業 ・百元ショップ「ザ・ダイソー」を展開する同業界の最大手 2001年 ⇒ 2017年 2,020億円 ⇒ 4,200億円	
	（株）セリア ・百元ショップ「Seria」を展開。同業界2位 2002年 ⇒ 2017年 325.0億円 ⇒ 1,453.3億円	

* 表中の各年の数字は売上高（各社財務諸表・ウェブサイト）。決算月は表示していない。

出所：各社公表資料・ウェブサイト等により作成

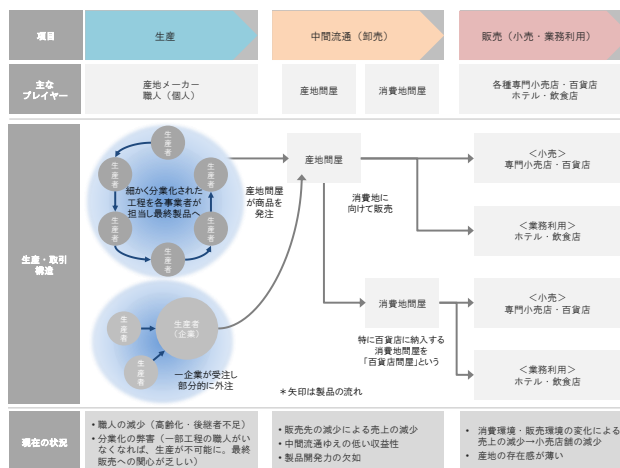
第1章 伝統ものづくり産業を取り巻く趨勢

3. 2000年代の消費環境の変化

<産地の構造と課題>

- 伝統ものづくり産業の特徴は、①一定の地域に生産者と産地問屋が集まり「産地」を形成、②生産段階で分業制が発達、③生産段階と中間流通（産地問屋）の分業が明確、という点である。この産地における生産工程の分業（水平的分業）、生産と流通の分業（垂直的分業）が進んだ体制（産地分業体制）は、戦後の消費の拡大に対応して発達し、成功したものであり、構造は「近代的」なものである。【図表7】
- この産地構造では、生産から販売までの各段階で、売上の減少、人手不足、製品開発・販路開拓力の不足等の問題を抱えている。これらは産地分業体制の構造的な問題となっている。

【図表7】産地構造と課題

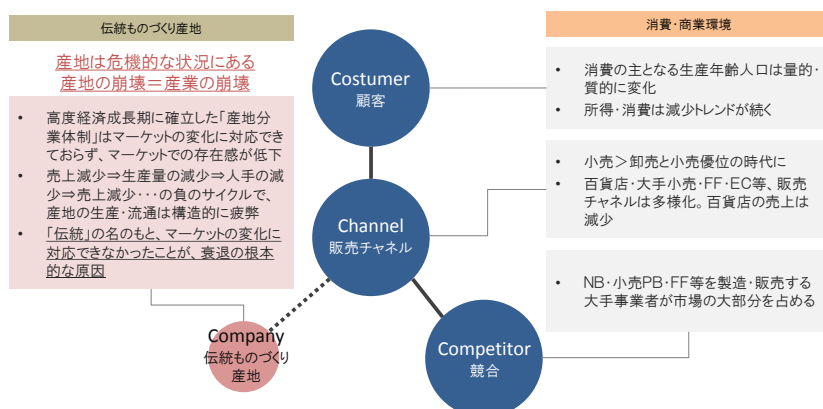


出所：日本経済研究所

<伝統ものづくり産地の危機>

- 産地分業体制が抱える構造問題を解決するには、構造そのものを変えるしかないが、「伝統」という名のもと「近代的」な産地分業体制の改革は、なかなか進んでいない。
- 根本的な問題は消費・商業環境の変化に対応できていない、つまり消費者に価値を提供し続ける体制を構築できていないことであり、これが産地の危機の本質である。この問題を解決することができなければ、産地が崩壊してしまう可能性もある。【図表8】

【図表8】伝統ものづくり産地の危機



出所：日本経済研究所

第2章 伝統ものづくり産業をけん引するプレイヤーたち

- 第1章では伝統ものづくり産業を取り巻く環境(外部環境)と産業内の構造(内部環境)を分析し、伝統ものづくり産業の危機を示した。その危機とは、かつて成功を収めた産地の構造(産地分業体制)が、現在の消費・商業環境に対応できていない、つまり構造改革ができていないために、不振に陥っているというものであった。
- だが、構造改革が必要というのはたやすいが、実際に産地内の利害関係を調整しながら、構造を変えていくことは、一朝一夕にはできない。むしろ、構造というものは、関係者の総意で変わるものではないのが難しい点である。このような構造問題を抱える産業では、しばしば、一部のプレイヤー(企業)が、イノベーターとして最初に風穴を開ける。そして、そのイノベーターに続く企業が出現することで構造が変わっていく。伝統ものづくり産業でも同様で、個々の企業の生き残りをかけた事業展開こそが、産地変革の第一歩となり、産地の構造改革をもたらすことが期待される。
- 本レポートでは、このように伝統ものづくり産業において新たな事業展開に挑戦している10の企業について事例として取り上げ、これまでの事業の変遷を分析している。【図表9及び事例概要】

* 各事例の詳細については報告書本編を参照

【図表9】第2章で取り上げた10事例



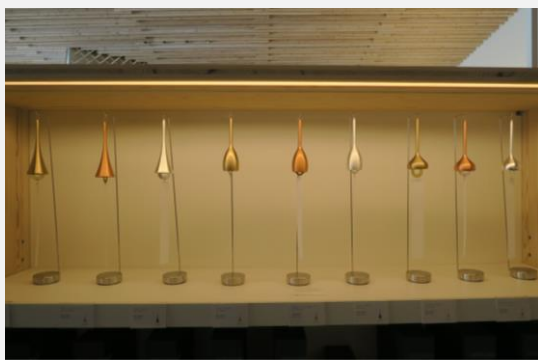
資料: 日本経済研究所

【事例概要】

Case1 株式会社能作（富山県高岡市）

- ・ 富山県高岡市は、江戸時代初期から 400 年以上の歴史を持つ銅器「高岡銅器」の産地である。しかし、1990 年をピークに産地の成長は止まり、現在の銅器販売額は最盛期の1/3以下まで落ち込んでいる。
- ・ このような中、産地において「生地屋」として出発した(株)能作は、錫・真鍮などを用いた独自の製品開発を進め自社ブランドで販売し、多くの支持を集め、現在は高岡市を代表する産地企業となっている。

【同社の製品】



(左)真鍮製風鈴(右)同社の錫製品 出所:日本経済研究所

Case2 有限会社山口工芸（福井県鯖江市）

- ・ 福井県鯖江市を産地とする越前漆器は、わが国最大の漆器産地であり、その歴史は 1,500 年前に遡るといふ。近代に入ってから伝統的技法に加え工業的な漆器製造技術を導入し、国内の業務用漆器の8割以上のシェアを持つ大産地となった。
- ・ (有)山口工芸は越前漆器の木地メーカーとして 1962 年に創業。現在は高い木工技術とデザイン性を融合した「Hacoa」ブランド製品の企画・製造・販売を行い、高い人気を誇っている。

【(有)山口工芸の社屋・店舗】



(左)同社の社屋外観 (右)「Hacoa」店舗の外観 出所:(有)山口工芸

Case3 飛騨産業株式会社（岐阜県高山市）

- ・ 岐阜県高山市が位置する岐阜県飛騨地域には、1300 年以上の昔から高度な木工技術を持つ「飛騨の匠」と呼ばれる技術者がいたことが記録されている。この飛騨地域では明治時代からは洋家具が生産され、現在も日本を代表する家具の産地となっている。
- ・ この飛騨において最初に洋家具生産を手掛けたのが飛騨産業(株)である。同社は我が国の家具需要が減少する中、経営に苦しんだものの、いくつかの改革を重ね、近年大幅な成長を実現している。

【飛騨産業(株)の製品と店舗】



左)「森のことば」の家具 (右)同社の店舗(東京ミッドタウン) 出所: 飛騨産業(株)

Case4 株式会社玉川堂（新潟県燕市）

- ・ 新潟県燕市は、古来水害の多発地であったことから、米が採りづらく、生活の糧を得るため、江戸時代、人々には釘作りが奨励された。これが今につながる燕の金属加工業の始まりである。
- ・ (株)玉川堂が誇る鍛起銅器の技術も 18 世紀後半にもたらされ、1816 年創業の同社を核として燕市を産地として受け継がれてきた。そして現在、玉川堂は国内外に販路を持ち、燕の金属加工業を代表するブランドとして成長している。

【(株)玉川堂の商品と製造風景】



(左)同社の鍛起銅器の代表「湯沸口出手」(右)同社の製造風景 出所: 日本経済研究所

Case5 及源鋳造株式会社（岩手県奥州市）

- ・ 南部鉄器は岩手県の盛岡地域と水沢地域で生産される鋳物である。江戸時代、盛岡地域は南部盛岡藩のもと茶道道具を、水沢地域は仙台藩のもと日用品・軍用品を生産してきたという異なる歴史を持つが、現在は同じ南部鉄器として展開されている。
- ・ 及源鋳造(株)は1852年に創業された水沢地域を代表する南部鉄器メーカーであり、自社で企画・製造した日用の南部鉄器を販売、国内だけでなく海外でも高い評価を受けている。

【及源鋳造(株)のファクトリーショップ店内と商品】



出所：及源鋳造(株)

Case6 アルテマイスター株式会社保志（福島県会津若松市）

- ・ 福島県会津若松市は様々な伝統的な工芸品を持つ地域だが、その中でも代表的な会津漆器の技術を活かした仏壇・仏具の製造をしているのがアルテマイスター(株)保志である。
- ・ 1900年の創業から仏壇の小売・卸売を手掛けた後、1965年に仏壇の製造を開始し、同社の事業をきっかけとして、当地に仏壇産業が根付くこととなった。同社は原木買付から組立までを行う、国内でも稀なメーカーであり、高いデザイン性とともに、その品質は高い支持を得ている。

【アルテマイスター(株)保志の製品】



(左)仏壇(右)「人と木」シリーズ商品 出所：アルテマイスター(株)保志

Case7 株式会社中川政七商店（奈良県奈良市）

- ・ 約 300 年前に奈良の名産である麻織物「奈良さらし」の間屋として創業した(株)中川政七商店は、「日本の工芸を元気にする」を掲げて、全国の産地とコラボレーションするSPA業態を確立、小売店「中川政七商店」「遊中川」「日本市」を展開している。
- ・ また、各産地の企業をコンサルティングし成長に導き、さらに産地企業の合同展示会「大日本市」を開催するなど革新的な事業を立て続けに打ち出している。

【(株)中川政七商店の店舗・商品】



(左)「中川政七商店」東京本店(右)同社のロングセラー商品「花ふきん」 出所:(株)中川政七商店

*SPA: 製造小売業 (Specialty store retailer of Private label Apparel)

Case8 有限会社マルヒロ（長崎県波佐見町）

- ・ わが国で磁器の製造が本格的に始まったのは、17 世紀初めに佐賀県有田で陶石が発見されてからである。その後、九州北部の肥前地域で磁器製造が発展し、「伊万里」「有田」「鍋島」といったブランド産地が誕生した。
- ・ その中、波佐見は一般用の焼物の大量生産を主としたため、名を知られることはなかったが、現在この波佐見から「波佐見焼」をブランド化して産地を盛り上げているのが(有)マルヒロである。

【(有)マルヒロの本社内と製品】



(左)本社内販売スペース(右)同社の人気商品であるマグカップ 出所:日本経済研究所

Case9 金子眼鏡株式会社（福井県鯖江市）

- ・ 福井県鯖江市の眼鏡産業は、1905 年に農閑期の副業として始まって以来、すでに 100 年以上の歴史を持つ「伝統的」な産業であり、眼鏡フレームの生産量は国内の9割以上を占める。しかし、2000 年代に安価な海外製品を武器とするF・Fの流れが押し寄せた結果、鯖江市での生産は大きく落ち込んでいる。
- ・ この中で、金子眼鏡(株)は、高いデザイン性と「鯖江製」であることを強みとして、全国に直営店舗を展開するSPA業態を確立し、成功している。

【金子眼鏡(株)の製造風景と小売店舗】



(左)BACKSTAGEでの製造風景(右)店舗外観 出所:日本経済研究所・金子眼鏡(株)

Case10 株式会社細尾（京都府京都市）

- ・ 西陣織はわが国を代表する高級織物であり、その歴史は伝統ものづくり産業の中でも特に古く、渡来人技術者集団秦氏が京都に養蚕と絹織物の技術を伝えた約 1500 年前まで遡る。以来、今日に至るまで技術的な進歩を続け、世界的にも最も複雑な織物の生産を可能としている。しかし、国内の和服市場の縮小は続き、西陣織も苦境にある
- ・ この中、(株)細尾は、高い技術力を活かして海外のラグジュアリー市場の開拓、海外のラグジュアリーブランドでは「HOSOO」は日本の高級織物の代名詞ともなっている。

【(株)細尾のテキスタイルと宿泊施設「Hosoo Residence」】



(左)同社のテキスタイルを使用した製品(右)同社の宿泊施設 出所:日本経済研究所

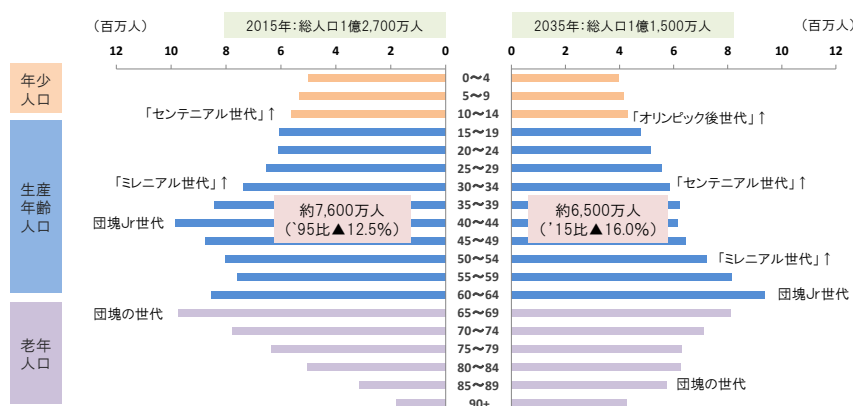
第3章 これからの伝統ものづくり産業のために

1. 今後の消費環境の変化

<今後の消費者層>

- ・ 今後 20 年で人口構造は、①総人口は 1 億 2,700 万人から 1 億 1,500 万人に▲9.3%、②生産年齢人口は 7,600 万人から 6,500 万人に▲16.0%、③高齢化率は 26.6%から 32.8%となる。特に総人口・生産年齢人口の減少は急であり、国内市場の縮小は必至である。その中で、インターネット・ネイティブが消費の中心となり、シェアリング・VRの進化等、所有・体験といった消費の価値観は大きく変化することが予想される。【図表 10】

【図表 10】人口構造の変化(2015→2035 年)



出所: 国勢調査・国立社会保障人口問題研究所推計人口

<消費のあり方の変化>

- ・ 消費のあり方はモノ消費・コト消費に分けられてきたが、それぞれ消費者層の変化、ICTのさらなる発達により、「いつでも」「どこでも」「誰でも」という流動化・陳腐化が進むことが予想される。
- ・ 一方、「いまだけ」「ここだけ」「私だけ」といった消費が持つ個人的または社会的な意味に重きを置く、「意味を求める消費」に焦点が当たってきている。伝統ものづくり産業が狙うべきはこの消費である。【図表 11】

【図表 11】消費のあり方の変化

分類	内容	変化の方向性
モノ消費	- モノの所有に関わる消費 - すでに一定の品質で安価なモノは溢れており、既存のブランド製品はステイタス的な価値を減じている	- 所有の流動化(C to Cの拡大)、所有と利用の分離拡大(シェアリング) 「いつでも」「どこでも」「誰でも」所有・利用ができるように
コト消費	- 体験に関わる消費(観光・イベント等) - 個人の体験はSNS等で情報が拡散し、陳腐化のスピードが速まっている	- 通信技術の発達(5G等)によって、陳腐化のスピードは速まる - 仮想現実・拡張現実などにより、「いつでも」「どこでも」「誰でも」体験可能に
意味を求める消費	- 消費そのものがもつ意味を重視する消費 - こだわりのような個人的な価値を追求する消費とモノ・コトの社会的背景を重視する消費(復興支援・地域応援・フェアトレード等)の2つ	- モノ消費・コト消費が流動化・陳腐化していく中で、「いまだけ」「ここだけ」「私だけ」の価値が見直される可能性 - マーケットは小さいながらも、ロイヤリティの高い顧客層を獲得する新たなブランド形成が求められる

出所: 日本経済研究所

第3章 これからの伝統ものづくり産業のために

2. 伝統ものづくり産業のこれから

＜伝統ものづくり産業の強みとは？＞

- ・ 伝統ものづくり産業が抱える産地分業体制が機能不全を起こす中、今後の方向性として「意味を求める消費」の獲得が重要となる。そのためには、伝統ものづくり産業自体の本質的な強みは何かを考える必要がある。そして、その強みとは、「伝統」「製品」「産地」「人材」の4つに絞られるだろう。【図表 12】

【図表 12】伝統ものづくり産業の4つの強み

強み	ポイント	内容
伝統	真の伝統を再生するストーリー	● 産地の中で歴史的に積み重ねられた事実(素材・技術・製法等)をストーリーとして語りなおすこと。今後の「意味を求める消費」を獲得するには、嘘のない、そして他では真似できないストーリーが強みに。 ● ただし、近代(戦後)に構築された産地分業体制は「伝統」そのものではないことに留意が必要。
製品	伝統が表現され、手しごとに裏打ちされたプロダクト	● 高度な「手しごと」で作られているということ自体が価値として評価されやすく、製品に反映された「伝統」も強みに。 ● 「手しごと」が量的・質的に強みとならない場合もあり、「手しごと」と「機械」「ICT」のバランスを見極めることが重要。
産地	事業を行いやすく、生活しやすい環境	● 産地は地方部にあることが多く、生活コストは安く、社会維持コストも都市部に比べて低い。今後は地方部のほうが、都市部よりも中小規模のビジネスを立ち上げやすい環境に。
人材	人の価値を高く評価できる産業	● 仕事の多くがICT・AIに代替される可能性がある中で、伝統ものづくり産業は「手しごと」＝人が重要な役割を占め代替されにくい。 ● 全国的に人手不足が問題になる中でも、人の価値を高く評価できる産業として、若者に人気が高まる可能性あり。

出所：日本経済研究所

＜伝統ものづくり企業の戦い方＞

- ・ 企業経営(Management)の最終的な目的は、企業価値の向上である。そして、企業価値とは企業に関係するステークホルダーが評価するものである。このステークホルダーは大きく「顧客」「従業員」「投資家(金融機関)」に分けられ、各ステークホルダーからの評価を最大化する経営技術が「マーケティング(Marketing)」「ガバナンス(Governance)」「ファイナンス(Finance)」であり、この3つから戦略を考えていく。【図表 13】

【図表 13】3つの経営技術

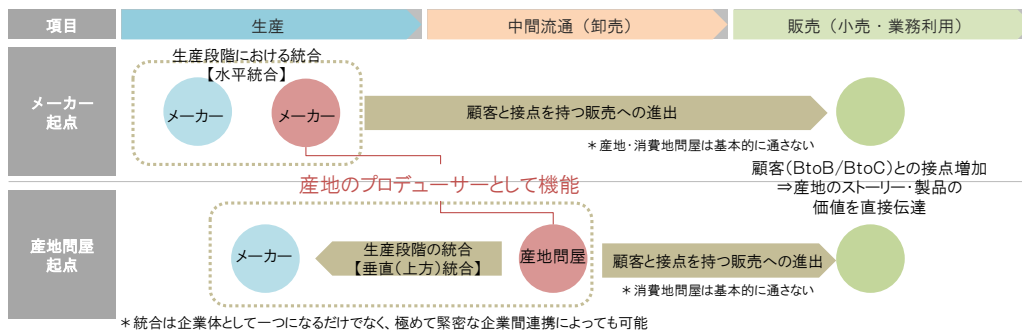
経営技術	ステークホルダー	評価基準	伝統ものづくり産業の現状
マーケティング (Marketing) 顧客価値の最大化	顧客 (消費者)	その企業の商品・サービスを 購入したいか	● 産地分業体制の中、顧客への距離が遠く、顧客からの評価に関心が低いのが現状。
ガバナンス (Governance) 職場価値の最大化	従業員	その企業で働きたいか 働き続けたいか	● 若い入職者が少なく、職人は高齢化。産業全体としては、働きたい環境が形成されているとはいえない。
ファイナンス (Finance) 金融的価値の最大化	投資家 (金融機関)	その企業に投資・融資したいか	● 家族経営の中小企業が多く、投資家からの目線への関心は低い。融資は地元の金融機関が中心。ただし、経営者の財務への知識・関心は総じて低い。

出所：日本経済研究所

① マーケティング

- ・ マーケティングの目的は、顧客価値の最大化であり、具体的には「顧客はその企業の製品・サービスを、他の製品・サービスよりも買いたい、もしくは、買っている」状況を作ることである。
- ・ 現在の産地分業体制にはすでに限界が来ており、今後は新たな産地構造の構築、産地のリブランディングにより「自分たちで作ったモノは、自分たちで売る」体制（＝産地統合体制）の構築が重要である。【図表 14】

【図表 14】新たな産地構造（産地統合体制）のイメージ

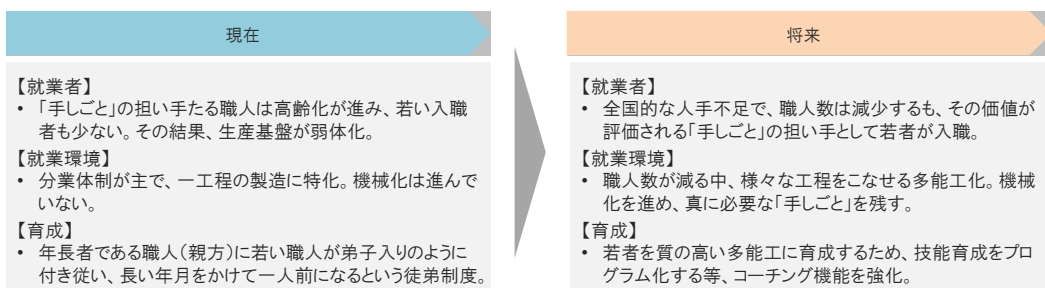


出所: 日本経済研究所

② ガバナンス

- ・ ガバナンスは企業統治とも訳されるが、本質は人的資源の価値の最大化と考えられる。
- ・ 全国的に人材不足が深刻化する現代においては、企業よりも働き手のほうが優位にある。つまり、職場として魅力がなければ、企業は人を確保していくことはできない。「人が働きたいと思いい、そこで働く人は充実・成長できる」と働き手から評価を受ける職場を作り出していくことが重要である。【図表 15】

【図表 15】現在と今後の人材育成のあり方



出所: 日本経済研究所

③ ファイナンス

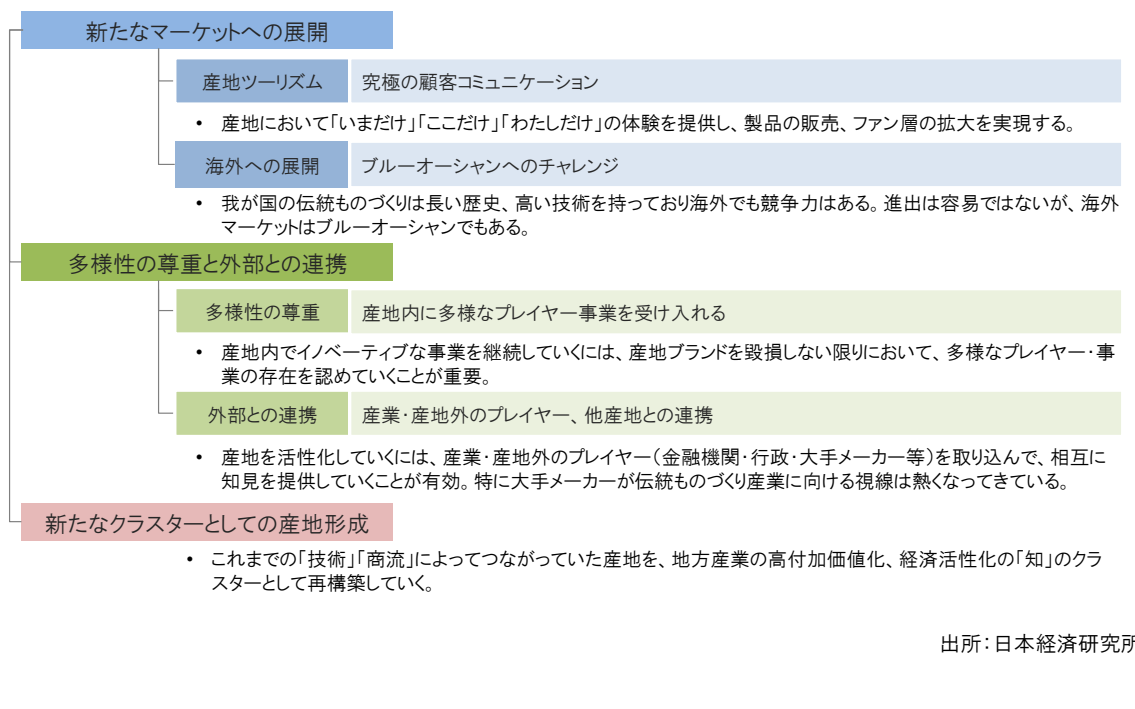
- ・ ファイナンスの目的は金融的価値の最大化であるが、これは株式価値の向上や繋ぎ資金を確保することに主眼をおくものでもない。
- ・ 地域経済・産業の活性化・成長への貢献も期待される伝統ものづくりを担う企業が、求められる変革を遂げていくための手段として、基礎的なファイナンスへの理解を前提に、設備投資に留まらずM&A・事業承継等、積極的なファイナンスの活用を考えていくべきである。

第3章 これからの伝統ものづくり産業のために

3. 今後の産地の方向性

- 産地構造の変革(産地分業体制から産地統合体制へ)が、伝統ものづくり産業・産地にとって喫緊の課題となるが、その実現過程の中で産地を盛り上げていくためには、「新たなマーケットへの挑戦」「多様性と連携」「新たなクラスターとしての産地」の3点が重要である。【図表 16】

【図表16】伝統ものづくり産地の3つの方向性



執筆責任者：

株式会社日本政策投資銀行

地域企画部

中村 郁博

株式会社日本経済研究所

地域本部 地域振興部

倉本 賢士

Copyright © Development Bank of Japan Inc. 2018

This material has been prepared by Development Bank of Japan Inc. (DBJ) and Japan Economic Research Institute Inc.(JERI) solely for the purpose of providing information. It is not intended as a solicitation or an offer to buy or sell any financial instrument, product, service or investment or for any other transaction.

This material is based on current, generally held views on the economy, society and other relevant matters, as well as on certain reasonable assumptions by DBJ and JERI. DBJ and JERI do not guarantee the thoroughness or accuracy of the information contained, which is subject to change without notice due to changes in the business environment or other reasons.

Please note that DBJ and JERI are not responsible for any action taken based on this material. It is strictly prohibited to copy, extract or disclose all or any part of this material (including any attachments hereof) without prior written consent from DBJ. Any use of this material must be accompanied by attribution to DBJ.

©Development Bank of Japan Inc.2018

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

【お問い合わせ先】

株式会社日本政策投資銀行地域企画部

電話番号 03-3244-1633