

## 論文

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

佐藤典司\*

## 要旨

本論文は、今日、厳しい状況に置かれている伝統工芸の世界と、その活路を開くべくデザインパワーの役割について、ベルガンディらの唱えるデザイン・ドリブン・イノベーション手法の視点から探っていこうとするものである。そのため、まず、デザイン・ドリブン・イノベーション手法に関する概説(第I章)と、伝統工芸の置かれた状況について列記し(第II章1項)、その上で、そうした状況に至った重要と思われる原因等について分析し(第II章2項)、第III章では、デザイン・ドリブン・イノベーションに近い手法を採り入れた伝統工芸振興の事例について紹介、分析していくこととする。そして、第IV章において、以上を受けた結論として、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の方向性について述べていきたい。

とくに第III章で採り上げた事例としては、第1項で、西陣織の伝統工芸で培った最先端の技術を用いて、健康産業への進出をはかっているミツフジ㈱の事例を、第2項では、京都の漆芸家の下出裕太郎氏と日本電気㈱(以下NEC)による高級漆器調バイオプラスチックで高度な耐傷性と蒔絵調印刷を実現した事例を、第3項では、地域の主婦たちと連携し、赤ちゃんを包むおくるみ商品「kokurumi〜こくるみ」を開発した袱紗メーカー㈱清原の事例を、第4項では、伝統工芸による滋賀県のブランド創造「マザーレイク」プロジェクトのひとつとして開発されたMother Lake Products「KIKOF」の事例を、第5項では、京都を中心とする伝統工芸の世界を世界に発信する「GO ON」プロジェクトの事例を採り上げた。

これらの事例は、それぞれ、これまで長年にわたって培われた伝統工芸技術を用いながら、ベルガンディらの唱えるデザイン・ドリブン・イノベーションの手法を採り入れながら、新たな製品を生み出す試みにチャレンジしたものである。デザイン・ドリブン・イノベーションの手法が、こうした領域で語られることが少ない中、筆者としては、今後、同じような領域はもちろんのこと、他の領域でも広く役立ち得る参考事例となることを願うものである。

## キーワード

デザイン・ドリブン・イノベーション、デザインマネジメント、伝統工芸産業、伝統工芸振興、新たな製品づくり

---

\* 立命館大学経営学部 教授

## 目 次

- I デザイン・ドリブン・イノベーション手法について
  - 1. デザイン・ドリブン・イノベーションとは
  - 2. デザイン・ドリブン・イノベーションの展開にあたっての課題
- II 伝統工芸産業の現状と課題
  - 1. 伝統工芸産業衰退の原因
  - 2. 伝統工芸産業振興にあたっての諸課題
- III 事例研究
  - 1. ミツフジ(株)による西陣の伝統技術を生かした最先端健康医療企業への変身
  - 2. NEC と下出裕太郎氏の共同作業による蒔絵調印刷を施したバイオプラスチック製品開発
  - 3. 榊清原による赤ちゃんを包み込む「kokurumi ～こくるみ」開発
  - 4. 滋賀県ブランド創造プロジェクト Mother Lake Products 「KIKOF」
  - 5. 京都の伝統工芸品の国際展開「GO ON」プロジェクト
- IV 結論 (まとめ)

## I デザイン・ドリブン・イノベーション手法について

## I-1 デザイン・ドリブン・イノベーションとは

そもそもなぜデザインにとってデザイナーが必要なのであろうか。この疑問に答えられないかぎり、やがて来る AI 時代において、人間のデザイナーはすべて AI ロボットに置き換えられてしまうことだろう。端的に言えば、「この世の中にひとつとしてない、新たなデザインを生み出す」ために、人間のデザイナーは存在するのである。AI はすべて過去のデータをもとに新たな情報を生み出す。たしかに、人間のデザイナーも過去の経験に学ぶ。例えば、それまでに行ってきた膨大な作業や、若いころデザインの専門学校で習ったこと、クライアントから常々言われる事柄、あるいは一か月ほど前に見た映画の中に登場した奇抜なオブジェや、前日に読んだ小説の中の主人公の気の利いたセリフから得たヒント、それらの断片がいかにも新規に見えるデザイン案の下敷きになっているかもしれない。しかし、もしもそのデザイナーが凡庸でないとしたら、彼が目指すのは、それらとは違う、それらを超える何かであり、それこそがデザイン作業であることをじゅうぶん心得ているはずだ。

アメリカ発祥の「デザイン思考」が広く喧伝される中であって、ロベルト・ベルガンティがあえて「デザイン・ドリブン・イノベーション」の思想、あるいは手法を持ち出したのは、上述のようなデザイン作業の本質を鋭く見抜いていたからに違いない。

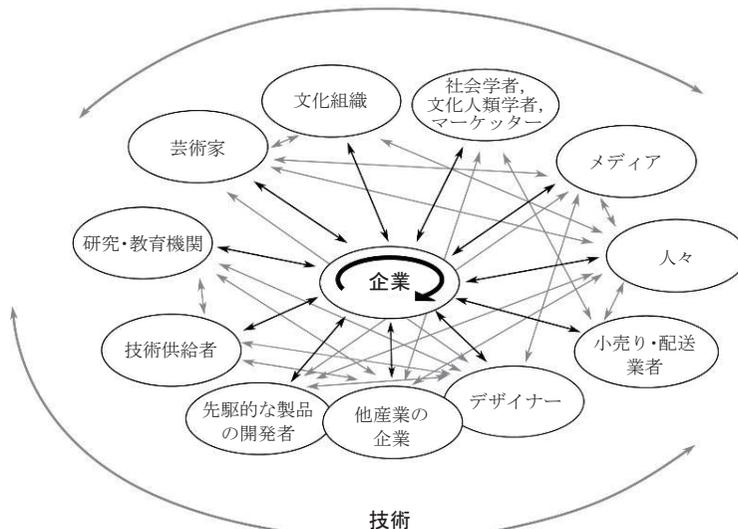
ベルガンティの提唱した「デザイン・ドリブン・イノベーション」には二つの特徴がある。ひとつは、これまでのデザイン作業の中であって、しばしば行われて来た製品の新たな意味解釈を「イノベーション」と位置付けたことである。多くの人々にとって、一般的に、イノベーションは技術の領域において行われるものとして捉えられてきたから、そこには「デザインでもイノベーションが可能なのか」という新鮮な驚きがあったはずである。また、当のデザイ

ナー自身にとっても、自らの作業がイノベーションにつながるとなれば、十分やりがいがあるというものだ。二番目は、従来、デザインの領域では、製品の新たな意味解釈は、デザイナー個人の中で静かに行われてきたのだが、その作業を「デザイン・ディスコース」という多人数に広げたことである。それによって、デザイナー個人に閉じていた発想は広がりを見せ、それが新たなビジネスチャンスを生む可能性も大いに出て来たのである。ベルガンティによるこれらの二点の貢献によって、デザインによるイノベーションが、経営者にとっても一般の人々にとっても、にわかには身近なものに感じられるようになったと言ってよいだろう。

### 1-2 デザイン・ドリブン・イノベーションの展開にあたっての課題

以上、「デザイン・ドリブン・イノベーション」は、今日、デザインマネジメントの手法のひとつとして注目を集めているが、その実践にあたってはいくつかの課題をかかえていることも確かである。例えば、「デザイン・ディスコース」の議論の輪に参加する人々について考えてみよう。あるモノにそれまでにない新しい意味を与えるためには、そのコンテキストは広く、また、そのモノの対象者も広く、そのモノを使用する目的も広くとることが求められる。<sup>(1)</sup> そのため、「デザイン・ディスコース」の議論に参加する人々も、デザイナーはもちろんのこと、社会学者や文化人類学者、芸術家、マーケッター、メディア関係者、技術サプライヤー、先駆的な製品の開発者、小売・配送業者、他産業の企業関係者など、多彩な顔触れであることが期待されている（図1参照）。<sup>(2)</sup>

図1 集成的な調査研究網における解釈者たち  
文化的生産

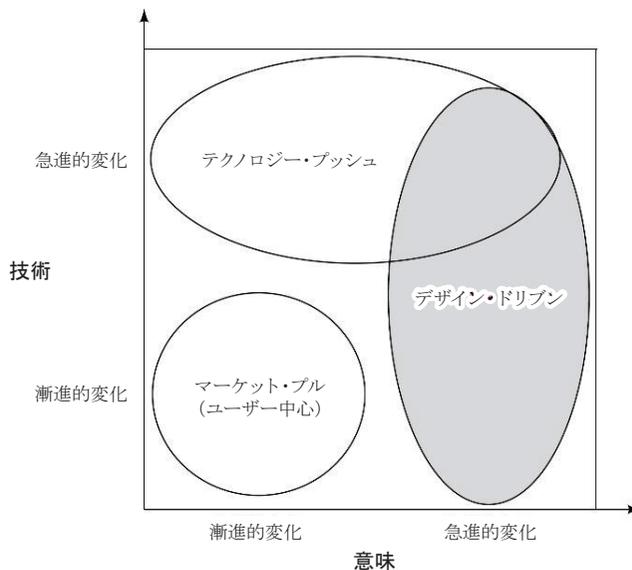


こうした人々の場合、彼らが優秀であればあるほど、例えば、そのスケジューリングの調整ひとつとっても容易なことではない。もしも一度きりの参集あれば長時間をとらざるをえず、また数度に渡れば長期間を要することになる。細かくは、謝礼に要する費用の問題もあるだろう。また、こうした幅広い領域の人びとが参集した場合、その議論の場を活性化し、広大な領域まで話が広がらないように話を導き、最終的に集約し、そして、またもつとも重要なことだが、何が価値ある発言なのかに着目することのできる有能なファシリテーターであり、コーディネイター（場合によってはプロデューサー）の存在が欠かせないことは言うまでもない。

また、こうした作業設定の場合、参加者たちにとって、どこまでが自らの役割であるのか事前にはっきりさせておくことも重要である。とくに日本の場合、アイデアや発想に関してはもともとそれにふさわしい対価を支払う習慣がなく、その後、現実的な実務作業が発生した場合の対価にくるめて、当初のアイデア受領の謝礼とする手法が一般的だからである。逆に言えば、アイデア出しだけで（それに対して多少の謝礼が支払われたとしても）、その後ビジネスが発生しなかった場合、そうした相手に何度も声をかけることは難しくなるだろう。しかし、以上のような困難を超えて、新たな発想やアイデアをデザイン作業に取り入れることが大切であることは言うまでもない。

また、ベルガンティは、理想的な「デザイン・ドリブン・イノベーション」の着地点として、急進的な技術の改善と、新しい意味の生成の重なるところの「技術が語る瞬間」を提示している。

図 2 意味の急進的な変化としてのデザイン・ドリブン・イノベーション戦略



出典；ロベルト・ベルガンティ「デザイン・ドリブン・イノベーション」19P

こうしたテクノロジー・プッシュとデザイン・ドリブンの重なり合うところが、現実のビジネスシーンでそれほど多くない機会であることは、ベルガンティ自身もじゅうぶんに心得ていることは間違いないが、本論文で語る伝統工芸の世界は、ある意味、何十年、何百年と技術的停滞が当たり前の世界である（むしろ、その変わらない技術を長年に渡って保持するところに独自の価値を見出しているとも言える）。また、伝統工芸の世界は、すでに他の産業領域においては当たり前となっている図2にあるマーケットプル（ユーザー中心）の対応も、未だじゅうぶんに進んでいるとは言えない状況にあると言ってよい。そうした状況からいえば、伝統工芸産業の多くの現場においては、テクノロジー・プッシュも多くを期待できず、さりとてマーケットプル対応も不十分な中、デザイン・ドリブンのパワーを最大限に引き出すことによって光明を見出す必要性に迫られているとも言ってよいだろう。以下、そうした伝統工芸産業が置かれた状況と、デザインの領域に限らず、当該産業が抱える諸課題について説明していきたい。

## II 伝統工芸産業の現状と課題

### II-1 伝統工芸産業衰退の原因

今日、伝統的工芸品とされる商品は全国で222品目（平成27年6月現在）あるが、それらはもともと、漆器、陶磁器、木工・竹工品、仏壇・仏具、和紙・文具、織物・染織品など、日本人の生活の周辺にあったものである。

伝統的工芸品産業振興協会では、今日の伝統的工芸品産業の衰退の状況について、いくつかの原因をあげているが、本論文にかかわり合いの深いものとして、以下の点が指摘できる。ひとつは、技術革新、工業材料革命やマス・メディアの発達で、大量生産、大量消費の経済構造が確立されたこと。また、所得水準の向上とあいまって、規格化、標準化された低価格の生活用品が大量に供給・消費されるようになり、価格、量産性の面における競争を通じ、伝統的工芸品は近代工業製品に圧倒され、シェアを低下させていった<sup>(1)</sup> ことである。さらに、生産面だけでなく、生活者、消費者の側面からの指摘として、戦後のマス・メディアの発達で、都会から農村のすみずみに至るまで、プラスチック製の食器や容器、化粧合板やスチール製の家具、電気洗濯機、テレビなどの家電製品が普及し、日本人の生活は、風土に関係なく均質化していったこと、また、戦後、使い捨て思想がもてはやされ、商品選択の基準も価格、目新しさ、流行などの側面が重視されるようになった<sup>(2)</sup> ことなどである。

以上の説明のように、昔ながらの伝統工芸品は、高度成長期に急激に浸透していった洋風の生活や、化学原材料によって作られた安価で機能的な代替品、また近年では中国や東南アジア諸国で製造された低価格商品によって置き換えられていった。そして今日では、伝統工芸品とはもはや、デパートの贈答品売り場や旅先のみやげもの品屋でくらいしか目にとまらない、私

たちの日常の暮らしとはすっかり縁遠い商品となってしまったのである。

## Ⅱ-2 伝統工芸産業振興にあたっての諸課題

著者は、本論文に先立つ論文「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」(佐藤典司『立命館経営学』57/4, 2018年11月)において、伝統工芸振興にあたっての諸課題として次の4つの点を指摘した。それらは、製造、価格、販促、流通面における課題、低い生産性に関する課題、人材不足の課題、資金的課題である。

ここでそれぞれについてかんたんに触れておくと、まず、製造、価格、販促、流通面における課題だが、いわゆるマーケティングマネジメントでいう4P施策には、**product** (製品)、**price** (価格)、**promotion** (販促) **place** (流通) の4つがあるが、今日の伝統工芸ビジネスにおいては、そのいずれもが、満足のいく状態にないと言える。

**product** (製品) づくりの面でいえば、長年培ってきた製造技術については、かなり高度な水準にあるものの、そのデザイン性からみると、消費者の求めるもの、あるいは現代的な生活に適合したものが製造されているとは言い難い。

また、**price** (価格) 面でいえば、価格の高さであろう。通常、伝統工芸品づくりは、手仕事による分業作業によってなされる。それぞれの段階で、数人の職人の手がかかり、ひとつの製品を作りあげるための時間コストはかなりの金額にならざるをえない。また、原材料が年々入手困難になってきており、そうしたこともコスト高の要因となっている。

**promotion** (販促) 面でいえば、ほとんどの企業において、過去蓄積されたノウハウは少なく、わずかに地域の自治体や同業者の組合レベルで共同して製品紹介のパンフレットを作成するか、近年、それぞれの企業ホームページ上で商品紹介を行う程度にとどまっている。周知のとおり、従来のように、製造技術や製品デザインが優れていれば、消費者に注目されて商品が動くという時代ではなくなってきており、ロゴマークやパッケージ、発表展示会の案内状、現場のディスプレイ、商品販売サイトのデザインまで、商品まわりのありとあらゆるものが、統一してハイレベルであることが要求される時代である。こうした販促領域でのノウハウ不足、人材不足面については、それを補完する人材が、個々の企業はもちろん、地域やそれぞれの地元自治体などにほとんど見当たらない状況にある。

最後の **place** (流通) 面だが、長く続いた限られた問屋との取引は、徐々にではあるが、近年、減少傾向にある。変わって目立ち始めたのが、ネットを通じた消費者との直接販売であり、これには大手の通販プラットフォームに販売コーナーを構えたものや、同業種の組合レベルや個人で設けたサイトによる直接販売などがある。ただ、こうした手法も、ネット上でいえば、当然ながら数限りない競合他社製品があり、また、自前のサイトにどうやって呼び込むかという根本的な問題をかかえているのが現状である。

二番目の低い生産性に関する課題だが、前項の price（価格）施策面での問題提起で述べたように、その製造の主要部分の多くは手作業に頼ることになる。いうまでもなく、製造工程が段階的に機械によって代替されてきたのが近代工業の歴史なのだが、伝統工芸品の場合、機械ではなく人間の熟練労働の投入が製品の質を決めるという特徴がある。<sup>(1)</sup> そしてこのことは、現代ビジネスとして生き延びる産業としていくつかの問題をかかえることになる。

まず一つは、前述したようにコスト高という点だが、逆に注文が急激に増えすぎたような場合、生産が需要に追いつかないといった状況も生まれる。そのため、デパートのような有力な売り場を継続して確保することなどがなかなか難しくなる。展示会や海外の見本市出展における場合も同様で、一度に大きなロット発注に短期間で対応できるかどうかで、大口の顧客を獲得できるかどうかの分かれ目となるのである。

こうした状況は、量対応だけでなく、品種対応の場合にもあてはまる。流通の現場である程度の売り場スペースを確保するには、当然ながら、多品種の商品開発が求められる。その場合、すべての商品を売れ筋でそろえることは困難であり、返品を覚悟の上での新たな商品開発と製造の必要にせまられるケースさえ起こるのである。

三番目の課題は、人材不足の点である。前述したような企画、生産、販売面に携わる人手不足に加え、一般にはあまり気づかれにくいことだが、在庫管理や会計担当者の不足なども無視できない大きな問題と言ってよい。ほぼ固定した間屋取引であれば問題ないのだが、他の流通先と取引を開始したり、近年のようにネット販売や企画イベント展での委託販売などまで加わると、どこでどのような商品が何点売れたのか、あるいは売れ残った商品数や、最終的な代金の回収まできちんとできたのかなど、そうした複雑さのあまりお手上げ状態になることも少なくない。また、いわゆる後継者不足という問題も、大きな意味での人材不足のカテゴリーに含めてよいだろう。財伝統的工芸品産業振興協会の調査によれば、産地における振興・活性化を進めていく上でのもっともあてはまる問題点として、その第一位に「後継者の確保が難しく人材が不足している」（20.8%）があげられている。<sup>(2)</sup>

最後は、資金的な課題である。中小企業がほとんどと言ってよい伝統工芸ビジネスにあっては、資金的問題はつねに付いてまわる問題でもある。こうした状況をサポートすべく方策として採られているのが、国や各自治体、関係機関などが行っている各種の補助金制度である。実際、どのような業種の伝統工芸であろうと、台所事情は常に苦しい。そのため、販売の予測が立たない中で、新しい試みを行おうとした場合、補助金を受けることはたいへんなサポートとなる。だが、そうした補助金制度もいくつかの問題を抱えていることも確かである。例えば、当該補助期間に補助金が利用できるのは、新製品開発や当該製品の情報発信などの活動費用に限られるという点である。つまり、試作品をつくるまでが補助の対象であり、当該製品の販売行為までは補助対象にされないということだ。そのため、補助期間である限り、例えば新作の

発表会での販売はできないという事態も起こる。

また、補助対象の費用支出に関しては、受給者の先払いであるため、補助金が高額の場合など、補助金の支払いを受けるまでの資金繰りに苦勞するという側面もある。一年後に支払いを受けることが確実だとしても、現実を考えると、補助金申請に二の足を踏む場合も少なくない。あるいは、ほとんどの補助ケースが、総費用の半額か、3分の2程度であるので、残額は自己負担であり、この点でも改善の余地があるものと思われる。

以上、現在の伝統工芸産業が抱える主な課題についてあげてみたが、そうした中であって、個人として、また会社として種々工夫を行い、それらの課題を克服すべく努力している事例も多く見られる。以下は、本論文のテーマである「デザイン・ドリブン・イノベーション」の視点から、それぞれの伝統工芸振興の様子について分析をしていくことにしたい。

### III 事例研究

#### III-1 ミツフジ(株)による西陣の伝統技術を生かした最先端健康医療企業への変身

ミツフジは西陣織の帯を作る会社として誕生した。1990年代、日本の伝統的な織り技術とアメリカの銀メッキ技術を融合し、高導電性繊維を開発、現在はさらに、最新のハードウェア技術・ICTとの融合を果たし、着るだけで高精度の生体情報を取得できるウェアラブルIoTソリューションを提供している企業である。<sup>(1)</sup>

着衣によって生体情報を得る着衣型生体センサーは、他企業の製品にもいくつか見られるが、ミツフジの製品の特徴は、糸自体がセンサーであるため肌に密着しやすく、精密なデータが得られる点と、それゆえに着衣の場合の運動機能に支障をほとんどきたさない点、また、非常に着心地感が良い点である。

図3 健康医療ウェアラブル「hamon」



出典：ミツフジ(株)ホームページ

ただ、製品化された肌着は安くはない。そこが一般向けの普及にあたっての悩みの種なのだが、三寺歩社長の話では、将来的には、肌着はタダで配ってもよいと考えていると言う。というのも、たしかに今は健康医療のウェアラブルメーカーではあるが、将来的なビジネスの中心は、健康医療のための身体情報収集サービス会社であることを目指しているからだと言ふ。その方がビジネスとしてより発展性が見込めるからで、この時点で、銀糸を折り込んだ肌着は、情報提供サービスのツールに過ぎなくなる。<sup>(2)</sup>

ベルガンティの語る、意味のデザインの視点から見ると、ミツフジによって、西陣織という伝統工芸技術がいくつかの大きな変転をとげていることがわかるだろう。第一に、もともと西陣織の装飾性を高めるためだった銀メッキされた繊維は、生体情報を得るウェアラブルとして肌着に埋め込まれた。ここではまず、美しさの価値機能を発揮していたデザインが、健康医療を支えるための現代の最新機能を有したデザインへと変身したと言える。第二に、そうした健康医療の最新機能デザインは、将来的には、もはやモノから離れ、身体情報収集サービスのツールにしか過ぎない存在へと変身しようとしているのである。銀糸という着物や帯を飾る美しさの素材が、健康医療情報を得るための素材へ変身し、さらにはモノとしての存在から、サービスのワンツールとしてへの変身である。

デザインにせよ何にせよ、存在の意味が変わるためには、そのケースごとに、あらゆる視点からのイノベーションが必要になる。美、伝導体、サービスツールへと変身していったミツフジのウェアラブルは、その象徴的な事例と言ってよい。

### Ⅲ-2 NEC と下出裕太郎氏の共同作業による蒔絵調印刷を施したバイオプラスチック製品開発

英語で漆のことを「JAPAN」とも呼ぶように、漆工芸は日本を代表する伝統工芸品である。一方、価格の高さ、メンテナンスの煩雑さ、製品を使う暮らしの文化が日常生活から失われつつあること、また近年では安い中国製品や合成漆器などに押され、本来の漆工芸品の市場は、年々、縮小傾向にある。とくに難点のひとつである価格については、制作工程が何段階にもわたり、かかる時間と手間の多さから、自然と価格は高くならざるをえない状況にある。

京都の漆工芸職人、下出裕太郎氏は自らの工房である下出蒔絵司所で制作に励むかたわら、京都産業大学文化学部京都文化学科教授として教鞭をとるなど、伝統文化教育にも力を注いでいる職人である。筆者も、2006年に下出氏とインダストリアルデザイナーの深澤直人氏のコラボレーションによって、京の仏壇「壇」<sup>(1)</sup>の制作を行った経緯がある。「壇」は、高さ50cm×幅30cm×奥行25cmの仏壇にしては小ぶりなものだが、図4に見られるとおり、深澤氏のデザインにより、装飾性を配した、内陣にプラチナの基壇を設けただけのシンプルな仕上げとなっている。かつて仏壇といえば高さ1mを超えるものが一般的で、そうした大きくきらびやかな仏壇は、もはやマンション住まいの現代的な空間にはそぐわないという発

想から「壇」は誕生した。

図 4 京の仏壇「壇」



出典：WGD 京都

図 5 蒔絵調印刷を施した漆ブラック調バイオプラスチック



出典：NEC ホームページ

下出氏は、2005年の京都迎賓館開設にあたっては、60点もの漆工芸調度品を担当した優れた蒔絵技術を持つ一方で、「壇」の制作に見られるように、漆製品を現代の生活の中に溶け込ませる活動に積極的に取り組んでいることでも知られている。そうした取り組みの最近の例のひとつが、NECとの共同作業である蒔絵調印刷を施したバイオプラスチック製品の開発である。NECは、地球温暖化の要因とされるCO<sub>2</sub>排出量の抑制に向け、環境調和性に優れた植物を原料としたバイオプラスチックの研究開発を長年手がけてきており、それらは同社の携帯電話の外装やビジネスパソコンとして製品化されて来た。<sup>(2)</sup>

高付加価値を実現する漆ブラック調バイオプラスチックは、多くの製品分野で高い関心を集め、実用化に向けて耐傷性やさらなる装飾性への期待が高まっていたが、そうした中、下出氏の蒔絵技術が、同プロジェクトに取り入れられることになったのである。

そして、下出氏によって描かれた精緻かつ立体感のある蒔絵にデジタル画像処理が行われ、インク組成や印刷条件の最適化によって立体的かつ滑らかな厚塗り印刷が実現され、さらには特殊な金属粉で高品位な金色が表現された。これによって、射出成形された様々な形状の漆ブラック調バイオプラスチック成形体に、高品質な蒔絵印刷が可能となり、量産品の大幅な付加価値向上が実現されたのである。<sup>(3)</sup>

下出氏の制作姿勢のひとつは、現代人の生活の中に漆製品を取り込むことである。深澤氏とのジョイントプロジェクト「壇」の制作時もそうであったが、こうした伝統的なデザインを現代の生活に取り込む活動で、もっとも大きな障壁となるのが、漆工芸ならではの価格の高さである。今回の蒔絵調印刷技術によって実現された製品は、高級漆が持つ特有の深い漆黒と蒔絵の装飾性を、低価格でしかも大量生産可能にしたものである。

こうした下出氏とNECのプロジェクトは、漆製品という伝統工芸品に新技術を導入するこ

とによって（厳密に言えば、漆製品とは言えないが）、現代生活の中において新しい意味づけを行うというベルガンティのデザイン論に沿ったものだと言ってよい。

だが、課題がないわけではない。先端技術によって出来上がった製品、あるいはその技術そのものを、どうやってビジネスとして実現するかという問題である。具体的には、漆ブラック調バイオプラスチック、および蒔絵調印刷をどのような製品として売り込むのかという問題である。現状では、エアコンのカバーとして利用されたり、クラウドファンディングによって、携帯電話の制作販売などの工夫がなされているが、さらに広い用途に向けたアイデアやセールス活動が望まれるところとなっている。<sup>(4)</sup> そうした中、もしも、ベルガンティの語る「新しい意味」が本製品に付与されたならば、これまで高額でなかなか手の出なかった漆製品と見まがうような質感や装飾性を有した製品を現代の生活市場で花開かせるという、急進的な技術の改善と新しい意味の生成が重なった「技術が語る瞬間」が実現されるはずである。その意味で、期待の高まるプロジェクトだと言ってよいだろう。

### Ⅲ-3 (株)清原による赤ちゃんを包み込む「kokurumi～こくるみ」開発

滋賀県守山市に本社を置く(株)「清原」は、1968年創業の袱紗メーカーである。初代は風呂敷加工からスタートしたが、1979年に現在の袱紗メーカーに特化した。現社長の清原大晶氏は、贈答や慶弔の場で使われる伝統的な袱紗のほか、若い世代を意識した和雑貨を製造し、近年は、「大切なものを包む」を基本理念に、出産祝いなどをイメージした母子健康手帳や診察券などを収める袱紗などを開発してきた。<sup>(1)</sup>

2018年11月、清原氏は、新しい企画をスタートさせた。出産、そしてその後の子育て世代のママさんたちからのアイデアをヒントにした商品開発である。ママさん集めには、守山市でミニコミ誌「ママパスポート守山」の発行を手掛ける編集長に依頼し、その読者のママさんたちにお願ひすることにした。清原氏によれば<sup>(2)</sup>、企画の発案にあたって、社外のママさんたちに声がけしたのは、社内でのアイデアに限界を感じていたからだと言う。社内では、どうしてもこれまでの製品の大きさや、技術、規格などにとらわれ、斬新なアイデアが出にくいのだと語る。

プロジェクトではまず、海外の赤ちゃん用の小さい布団をイメージしながら、丸洗いできて、すぐに乾き、新生児から長く使えるなどの希望を出し合いながら、2019年3月まで計5回の会議が重ねられ、試作品が作られた。生地には国産のオーガニックコットン素材が使用され、通気性のある敷きパッドを角のポケットに入れ、その上で赤ちゃんを寝かせ、他の三つの角をたたんでくるむという仕様である。<sup>(3)</sup> 吸湿性や通気性に優れた国産オーガニックコットンを使った薄いガーゼ2枚のなめらかな触り心地は、同社が袱紗の製造で培ったところの、薄い布を縫い合わせる技術が生かされている。<sup>(4)</sup> こうして誕生した「kokurumi～こくるみ」

は、2020年4月、「日本ギフト大賞2020」（主催：日本ギフト大賞選考委員会）において、滋賀県のギフト商品の中から「滋賀県賞」を、さらには47都道府県の各代表の中から、最高賞である「ふるさとギフト最高賞」を受賞した。<sup>(5)</sup>

図6 「kokurumi ～こくるみ」



出典：榎清原「和奏」ホームページ

清原氏は、ママさんたちとの会議にあたって、あらゆる意見を排除しなかったと言う。例えば、社内での会議であれば、技術的な困難さや、材料や採算性の問題によって、アイデアが選別されてしまいがちとなる。この点については、ベルガンティのデザイン・ディスコースの議論や討議の場でも、「多種多様な意見に耳を傾ける大切さ」が主唱されている—「デザイン・ディスコースに取りかかる上で、最初の課題はデザイナーだけではなく、たくさんの関係のない情報源から複数の解釈者を特定することである。大事なこと、彼らが持つ多様な考え方である。つまり、不均質 (heterogeneity) が重要になる」。<sup>(6)</sup>

清原氏によれば、守山市は、県内はもちろん京都や大阪のベッドタウンとして現在も市の人口が伸びている地域で、そのため子育て世代の多い若い町だと言う。そうした町ならではの、デザインの新しい意味づけによるデザイン・ドリブン・イノベーションが花開いたプロジェクトと言ってよい。

\*なお、本事例は、厳密な意味での伝統工芸領域の事例とは言えないが、袱紗そのものが伝統的な日本の生活様式の中で用いられることが多い点、また、榎清原の袱紗製造が長年培われた技術によってなされている点を考慮して採り上げることとした。

#### III-4 滋賀県ブランド創造プロジェクト Mother Lake Products 「KIKOF」

本プロジェクトについては、「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』57/4, 2018年11月)において紹介したこともあり、その活動の詳細はここでははぶくが、まず、プロジェクトの概略についてだけ最初に説明しておくことにしたい。

デザインによる滋賀県の伝統工芸振興プロジェクト「Mother Lake Products」は、2010年に立ち上げられ、活動の当初は、彦根仏壇・信楽焼・近江上布・長浜ちりめんなどの複数の伝統工芸品を組み合わせた新商品ブランド「Mother Lake Products」の創造、および情報発信からスタートした。本プロジェクトは、滋賀固有の伝統技術を生かし、かつデザイン性の高い商品づくりを目指して、立命館大学経営学部 DML（デザインマネジメントラボ）の代表である著者の指導コーディネイトのもとに活動を開始した。<sup>(1)</sup>そして、2012年3月、「Mother Lake Products」の第一弾製品が完成し、県内のホテル、およびマザーレイクサイト (<http://shiga-motherlake.jp>) で、製品販売が開始された。ただ、当初の販売状況はかんばしくなく、さらに高いデザイン性の商品づくりを目指して、平成2013年より、東京のデザインオフィス「キギ」の植原亮輔、渡邊良重両氏のデザイン協力をあおぎ、新たな Mother Lake Products「KIKOF」ブランドの製品づくりが開始スタートした。2014年、信楽焼、近江上布、長浜ちりめん、木工による製品 Mother Lake Products「KIKOF」が完成、東京で製品発表会を実施し、翌年の2015年、Mother Lake Products「KIKOF」プロジェクトは、そのデザイン性の高さ、地域の発展に寄与する活動が評価され、2015年度 ADC（アートディレクターズクラブ）賞の最高賞であるグランプリを受賞するに至った。以後、今日まで、信楽焼製品を中心にその活動は継続している。

図7 Mother Lake Products「KIKOF 信楽焼 DEAR T.I.」2020年



写真提供：(株)キギ

図7に見られるとおり、Mother Lake Products「KIKOF」は、これまでの信楽焼のイメージとはまったく異なるものである。従来の信楽焼は、中世六古窯の流れを引く荒い土を焼成し、多くは釉薬をかけず、自然釉による渋みのある味わいを特色として来た。また、製品も古くは茶壺や茶器、水甕などとしての用途や、近年では、狸の置物や植木鉢、傘立て、手水鉢な

どの日常生活用品の産地として知られてきた。その意味では、焼き物の産地としては、いくつかの他地域に見られるようにまったく衰退してしまうようなことはなく、むしろ、時代の要請に合わせてうまく対応してきたと言ってよい。

そうした中、Mother Lake Products 「KIKOF」は、現代の生活を彩る製品のひとつとして、また、Mother Lake Products のもとのコンセプト「すこやかに、遠くまで」を実現するために、まさにこれまでにない新しい意味を焼き物に吹き込むべく誕生したと言ってよい。製品の実現にあたっては、デザイナーである「キギ」の卓越したデザイン力やブランド創造力に加えて、製造技術的には、2019年に急逝された信楽焼窯元「丸滋製陶」の今井智一氏の力によるところが大きい。とくに、従来の信楽焼では考えられなかった3mmの薄さで器を仕上げる技術は、今井氏の類まれなチャレンジ精神によるものである。その意味では、ベルガンティの語る「テクノロジー・プッシュ」と「デザイン・ドリブン」の重なるところの「技術が語る瞬間」を地で行くものと言えるだろう。

前回の論文「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」においても指摘したことだが、伝統工芸の世界に新風を吹き込むには、それに対応した製造のための技術力の必要性もさることながら、マーケティング力（情報収集力、企画力、ブランド創造力）や斬新なデザイン力、新規の流通経路の開拓力、情報発信力など、さまざまなパワーが必要とされる。加えて、個人的な資質とも言えるが、故今井氏に見られたような情熱や継続力、また多くの人を巻き込む人間的魅力なようなものも欠かせない要素となる。本プロジェクト Mother Lake Products 「KIKOF」の事例は、そうした理想的なパワーが結集した稀有な事例と言ってよい。

### III-5 京都の伝統工芸品の国際展開「GO ON」プロジェクト

本プロジェクトについても、立命館経営学 (57/4, 2018年11月)においてすでに紹介したもので、活動の詳細は省略するが、その概要についてかんたんに記しておきたい。「GO ON (ゴオン)」は、伝統工芸ビジネスを継ぐ6人の若き企業家たちが創設メンバーとなって、2012年にスタートした、伝統工芸の新たな価値を発信しているプロジェクト (<https://www.go-on-project.com/jp/> 参照) である。6人のメンバーは、西陣織の「細尾」、竹工芸の「公長齋小菅」、桶指物の「中川木工芸」、茶筒の「開化堂」、京金網の「金網つじ」、茶陶の「朝日焼」という、京都、あるいは京都近辺で代々、伝統工芸品を製造販売してきた老舗企業の“若旦那”たちである。<sup>(1)</sup>

「GO ON」のコンセプトは、「伝統工芸品を物としてではなく、技術・素材・物語に分解して、他の産業の中に忍び込ませるとのこと」<sup>(2)</sup> である。そしてもうひとつの特徴は、日本の伝統工芸で培われた伝統技術と現代の工業技術をコラボレーションさせたプロジェクトを積極

的に発信していることである。そうしたプロジェクトのひとつ「GO ON × Panasonic Design」は、京都に拠点を置く「Panasonic アプライアンス社デザインセンター」とメンバーの伝統工芸職人たちとの共同プロジェクトである。例えば、滋賀の湖西で木桶づくりに励む中川周士は、「桶の製法技法で作られた IH 対応の木製爛徳利」を制作している。

図8 「桶の製法技法で作られた IH 対応の木製爛徳利」



出典 「GO ON」 ホームページ

こうした「GO ON」とパナソニックのコラボレーションは、先に紹介した「ミツフジ」の事例のように、現代の製品と、伝統工芸の技術や意匠をマッチングさせる試みであると言ってよい。ベルガンティのデザイン・ドリブン・イノベーションの図2でいえば、図の右上にあたる場所に位置し、技術パフォーマンスも高く、それゆえに伝統工芸のデザインにも新しい意味づけがなされていると言えるだろう。こうした試みは、伝統工芸の側にも、また現代の製品側にも、それぞれ利点があるもので、伝統工芸は新しい機能性を見出し、一方で、現代の製品側はこれまでにないデザイン性や高級感などを取り込むことに役立つことになるはずである。

伝統工芸を現代生活の中に取り込んだこうした「GO ON」プロジェクトの目的は、それ自体のビジネス性もさることながら、参加しているそれぞれの職人たちの本業の方にも大きな貢献をもたらす結果となっている。「GO ON」プロジェクトを率いる㈱電通の京都支社の各務亮氏は、2012年のプロジェクトの発足以来、参加している職人たちの本業ビジネスもそれぞれ二、三倍に伸長していることをあげている。これまでの伝統工芸世界では、問屋からなどの下請け作業が中心で、自ら新しい製品企画を行ったり、商品種類や意匠を大きく変えるようなことは少なく、また新しい流通経路を開拓するようなこともほとんどないのが現実である。まして海外の美術館や王族などとビジネスが発生することなど滅多にないことだと言ってよい。<sup>(3)</sup>

日本の伝統工芸品が、高い技術力、また洗練されたその優れた芸術性にもかかわらず、国内はもとより、世界においても、それにふさわしい評価と市場を持たないことは知られているとおりである。筆者もパリで半年暮らした経験があるが、市内にわずかにある日本趣味のショップも、例えば、国内であればほとんど顧みられることのないような低レベルの工芸品や骨董品

が高い値札を付けられて店先に並んでいる状況をしばしば目撃した。各務氏も同様に、本来的には日本文化に非常に関心や造詣の深い外国人が世界中に多数いるにもかかわらず、そうしたファン層や潜在的な顧客を取り込み切れていない、日本の文化、アート戦略に物足りなさを訴えている。<sup>(4)</sup>

そうした中、各務氏は、伝統工芸の世界に限らず、京都の文化・アートをテーマとした新たなコミュニティのたまり場「THE KYOTO」(電通と京都新聞が共同出資)を 2020 年 6 月に立ち上げた。現在、サブスクリプションで会員に情報を届けるとともに、クラウドファンディング方式を用いて、参加者とともに種々のプロジェクトを実施している。すでに、コミュニティには 5,000 人くらいの参加者が見られ、内外の注目を浴びているプロジェクトである。また、「THE KYOTO」には、こうしたプロジェクト実施を通じて、将来のプロデューサーを育てる目的も込められていると言う。こうした試みを通じてこそ、日本にとっての新しいデザインの意味、また世界にとっての新しい意味が創られて行くものと思われる。

#### IV 結論 (まとめ)

伝統工芸の歴史は古く、またその裾野は広い。職人たちが全国各地で、百年単位の歴史を背負いながら、今日でも営々とその制作作業に取り組んでいる。文中でも述べたように、彼らの誇りは「変わらない」ことである。一方で、人々の暮らしぶりや社会は、急激な変化をとげている。そうした中、暮らしや社会の中に位置づけられる伝統工芸も、当然ながら「変わる」ことを余儀なくされる。

ただ、こうしたジレンマは二つの方向から解決されるはずである。ひとつは、職人たち自身によって、伝統工芸品の「意味」が見直されることである。技術や制作工程を「変えない」誇りを持ちながらも、自身の作る製品の「意味を変える」ことである。ミツフジの銀糸は、ウェアラブルの電導銀糸としてその意味を大きく変えた。NEC と下出氏による「蒔絵調印刷の漆バイオプラスチック」も、清原の「kokurumi ～こくるみ」も、「KIKOF」の信楽焼も、「GO ON × Panasonic Design」の「IH 対応の木製爛徳利」も、どれも元の伝統工芸品を離れた新しい意味の中に存在している製品と言ってよい。伝統工芸という制約の中で、技術の急進的変化「テクノロジー・プッシュ」が期待されないかぎり、ベルガンティの唱える意味の急進的変化「デザイン・ドリブン」は重要な役割を果たすものと思われる。

もうひとつの期待される方向は、伝統工芸の制作にたずさわる職人以外の人々が、伝統工芸の世界に新しい意味を発見し、新しい意味を付与することである。それは、企業を辞めて家業を引き継いだミツフジの三寺社長や、漆調バイオプラスチックの開発を始めた NEC、「kokurumi ～こくるみ」プロジェクトに参加したママさんたち、「KIKOF」のデザイナーの

「キギ」の二人、「GO ON × Panasonic Design」のパナソニックのデザイナーたち、そして「GO ON」のプロデューサー各務氏らだと言ってよい。そして彼らは、新しい意味の発見者、付与者にとどまらず、しばしば、技術の急進的変化「テクノロジー・プッシュ」の提供者としての働きもしたに違いない。その意味からいえば、彼らと職人たちとの出会いは、ベルガンティの言う、理想的な「デザイン・ドリブン・イノベーション」の着地点であるところの、急進的な技術の改善と、新しい意味の生成が重なる「技術が語る瞬間」を実現したのだと言ってよい。

### <注>

#### I-2

- (1) 「デザイン・ドリブン・イノベーション」において、ベルガンティは、照明器具メーカーのアルテミデのランプ「メタモルフォシイ」の開発の事例を引いて次のように述べる—しかしながら、アルテミデが意味の急進的イノベーションを追い求めるとき、その問いは変わる。それは、「彼女が夜の7時に仕事から帰ってきたとき、私たちはどのように彼女を癒すことができるだろうか?」という問いになるのである。ごく単純ではあるけれども、この問いは3つのインプリケーションを含んでいる。1つ目は、そのコンテキストが非常に広いことである。それは、電球の交換のような「使用」に関するのではなく、一人でまたは、家族や友人との関係における「家庭生活」に関することである。2つ目は、その対象者が広いことである。特定の製品のユーザーではなく、心理学的・文化的・社会的な背景を持った存在である「人々全体」を対象としている。3つ目は、その目的が広いことである。それは、実際の電球を交換するためのニーズではなく、そのコンテキストの中で人々が行動する（実用的かつ感情的な）「理由」を目的としている—ベルガンティ著「デザイン・ドリブン・イノベーション」175P から引用。
- (2) 同著、178P 参照。

#### II-1

- (1) 伝統的工芸品産業振興協会ホームページ <https://kyokai.kougeihin.jp/current-situation/> (2020年8月24日閲覧)
- (2) 同上より

#### II-2

- (1) 岩田均『立命館経営学 第48巻第4号』2009-11「職人仕事の本質—仕事による人間の成長」125P
- (2) 上原義子『嘉悦大学研究論集 58巻1号』2015-10-26「伝統的工芸品の現状とマーケティング課題について」89P

#### III-1

- (1) ミツフジ㈱ホームページ参照 <https://www.mitsufuji.co.jp/corporate/future/> (2019年11月20日閲覧)
- (2) ミツフジ㈱社長 三寺歩氏インタビューから。2019年11月27日、筆者実施。

#### III-2

- (1) WGD 京都 (World Good Design 京都) ホームページ, 京の仏壇「壇」 <http://wgd-kyoto.com/butsu-dan/> 参照 (2020年11月01日閲覧)
- (2) NEC ホームページ「NEC, 高級漆器調バイオプラスチックで高度な耐傷性と蒔絵調印刷を実現」記事参照 [https://jpn.nec.com/press/201802/20180206\\_01.html](https://jpn.nec.com/press/201802/20180206_01.html) (2020年11月21日閲覧)。

- (3) 同上 NEC ホームページ記事参照 (2020 年 11 月 21 日閲覧)。
- (4) 下出裕太郎氏へのインタビューから。2020 年 1 月 23 日, 筆者実施。

## III-3

- (1) 読売新聞 2019 年 7 月 4 日朝刊記事参照。
- (2) ㈱清原社長の清原大晶氏へのインタビューから。2020 年 10 月 15 日, 筆者実施。
- (3) 前掲, 読売新聞 2019 年 7 月 4 日朝刊記事参照。
- (4) 産経新聞 2019 年 6 月 30 日朝刊記事参照。
- (5) ㈱清原「和奏」ホームページ <http://www.wakana-fukusa.jp/> 参照 (2020 年 11 月 18 日閲覧)。
- (6) ロベルト・ベルガンティ『デザイン・ドリブン・イノベーション』同友館 206 頁参照。

## III-4

- (1) 佐藤典司「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』57/4, 2018 年 11 月参照。

## III-5

- (1) 佐藤典司「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』57/4, 2018 年 11 月参照。
- (2) アドタイ 2017.09.15 掲載「京都の伝統工芸を世界に売り込め! 「GO ON (ゴオン)」プロジェクト (前編)」参照。 <https://www.advertimes.com/20170915/article257722/2/> (2020 年 11 月 15 日閲覧)
- (3) 電通京都支社 文化事業構想部 プロデューサー 各務亮氏インタビューから, 2020 年 11 月 18 日, 筆者実施。
- (4) 各務亮氏インタビューから, 2020 年 11 月 18 日, 筆者実施。

## &lt;参考文献&gt;

- ・岩田均『立命館経営学 第 48 巻第 4 号』2009-11 「職人仕事の本質—仕事による人間の成長」
- ・上原義子『嘉悦大学研究論集 58 巻 1 号』2015-10-26 「伝統的工芸品の現状とマーケティング課題について」
- ・佐藤典司「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』57/4, 2018 年 11 月
- ・ロベルト・ベルガンティ (著), 佐藤典司 (監訳), 岩谷昌樹・八重樫文 (監訳・訳)『デザイン・ドリブン・イノベーション』同友館, 2012 年 7 月
- ・産経新聞 2019 年 6 月 30 日朝刊
- ・読売新聞 2019 年 7 月 4 日朝刊
- ・宣伝会議「アドタイ」 <https://www.advertimes.com/20170915/article257722/2/>
- ・㈱清原「和奏」ホームページ <http://www.wakana-fukusa.jp/>
- ・伝統的工芸品産業振興協会ホームページ <https://kyokai.kougeihin.jp/current-situation/>
- ・ミツフジ㈱ホームページ <https://www.mitsufuji.co.jp/corporate/future/>
- ・WGD 京都ホームページ <http://wgd-kyoto.com/butsu-dan/>
- ・NEC ホームページ [https://jpn.nec.com/press/201802/20180206\\_01.html](https://jpn.nec.com/press/201802/20180206_01.html)