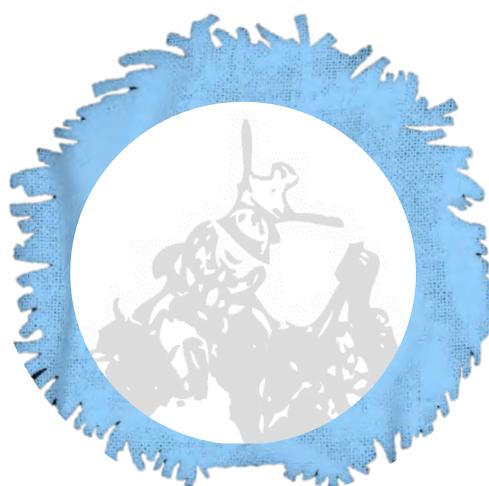


令和2年度 ポストコロナにおける 中国地域の歴史・文化と産業の融合による 付加価値向上の方策検討調査

【報告書】



神楽演目「鍾馗」

2021年2月

経済産業省 中国経済産業局

調査請負先：公益財団法人中国地域創造研究センター

目次

はじめに	i
1. 調査の目的と概要	1
(1) 調査の目的	1
(2) 調査の概要	2
2. 中国地域の産業集積形成の原点と変遷	5
(1) 「たたら」から「安芸十利」に繋がる鉄の産業と集積の広がり	5
(2) 鉄にかかる産業の発展と物流 その関わりの中で地域に根付いてきた産業の集積	11
【 column 】	
① 「安芸十利」とは！？	10
② 中国地域発祥の世界企業	22
③ 中国地域で活躍した企業家	23
3. 調査結果から見てきた中国地域産業の力	25
(1) アンケート調査からの考察	25
① 歴史にひもづく力の源泉とその活用状況	25
② 歴史にひもづく力の源泉と新事業・新分野展開の状況	27
③ 新事業・新分野展開における知財の取得・活用の状況	27
④ 地域の伝統技術と地域文化の現状	28
⑤ 地域文化の事業化の可能性「知財活用の状況と可能性」	28
(2) ヒアリング調査からの考察	30
① 異なる知財戦略に共通する手掛かり	30
② 事例からみる個別ポイント	31
4. 調査を通じてみる中国地域の産業が持つ強み・力の源泉と 企業戦略に関する考察	48
(1) 技術力の蓄積／人材育成による内製化	48
(2) ターゲット市場とブランド化	50
(3) 知財戦略の強化	51
5. 地域文化のビジネス化にかかる視点	53
(1) 出雲神話から連なる神楽等の歴史	53
(2) 地域文化活動の保護と経済活動（公演）を通じての資金力確保と支援	55
(3) オンラインセミナー（2021.1.25）からの報告	58
(4) 地域文化のビジネス化に向けて	61
6. まとめ	63
おわりに	66

資料編

<バックデータ>

- ① アンケート調査票 資- 1
- ② アンケート結果 資-29
- ③ 中国地域自治体保有商標 資-33

<地域の魅力のご紹介>

- ④ アンケート調査票における文化団体/企業/地域/のPR 資-41

<セミナー>

「伝統文化・神楽を担う組織の長期的な経営を考える

～今だからこそ、将来を見据えた運営を～」

- ⑤ オンラインセミナー（2021. 1. 25）講演資料 資-66

はじめに

令和2年3月に中国経済産業局が発行した「中国地域の魅力」では、日本海・瀬戸内海という二つの海と中国山地を有し、古来、神話の時代から人々の営みを支えてきた海と山からなる中国地域の資源が、当地域の人々の知恵と工夫により活用されてきた歴史を踏まえて、今日の産業・文化を形成している視点から地域の魅力が紹介されています。

今回の「ポストコロナにおける中国地域の歴史・文化と産業の融合による付加価値向上の方策検討調査」では、かつてこの地域で隆盛を誇った、たたら製鉄から地域産業発展の歴史を紐解き、産業と文化の関わりを見直すとともに、地域の魅力の根源として、企業や文化団体といった組織の持つ能力に着目して、地域資源である歴史・文化を基盤とした新たな価値を創出する方策を検討しました。

出雲大社(いずものおおやしろ)を有する中国地域は、古来、神話の時代から人々が様々な地域資源を活用してきた暮らしと文化があります。人々は環境の変化に即して営みを重ね、近年まで様々な産業として発展させてきました。本調査では、固有の魅力を担ってきた地域の主体が、時代の変遷の中で、その局面に合わせた判断を行い、対応してきたことについて考察を行いました。

VUCA (Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性))の時代といわれる現在、環境変化の不確実性が高まっている中で、今年度は人々の生活に新型コロナウイルス感染症が大きく立ちはだかり、その生活様式を一変させました。一方で、人類には過去から多くの危機や困難を乗り越えてきた能力と経験があります。地域の活動主体のこうした能力の中に、中国地域の魅力の源泉を見出し、新たな価値として国内外に伝達していき、その取組により人々の間で価値共有が起こる、という将来に向け、建設的で前向きな明るい方策を見出したいと考え、調査を実施してきました。

また、伝統文化についても考察を行い、当地域に多くの団体が存在する伝統芸能の「神楽」を事例として取り上げました。神楽は、日本の歴史・文化が凝縮された歌舞であり、一昨年までインバウンド向け観光資源として脚光を浴びていたものの、コロナ禍において他の芸能・祝祭と同様にその実施が制限されています。また同時に、地域特有の文化としての意義が問われていますが、地域文化はこれまでの蓄積を基に育まれており、次世代へ継承していくことでより重層的な価値を地域にもたらすこととなります。その在り方について、地域の範囲を広げ、より多くの主体で考え、取り組む重要性が高まっています。

今回の調査には、中国地域の未来へ向けての様々な考察や提言・方策が盛り込まれております。関係者の皆様の今後のヒントとなる事ができれば幸甚です。

2021 (令和3) 年2月

調査委員会 委員長
広島経済大学 メディアビジネス学部 学部長
教授 北野 尚人

1. 調査の目的と概要

(1) 調査の目的

VUCA の時代 [Volatility (変動性), Uncertainty (不確実性), Complexity (複雑性), Ambiguity (曖昧性)] である昨今、企業・組織では、自らの強みである固有の資源を利用する能力 (ケイパビリティ) がこれまでの競争力の源泉であったが、環境変化により不適合となれば、弱みになりかねない。このため、不確実性が新しい常態 (ニュー・ノーマル) になることも見据える必要がある。

ポストコロナ時代に、付加価値を創造していくためには、時代に応じて自らの強みである固有資源を再構成し、変化に対応して変革する能力 [DC: ダイナミック・ケイパビリティ¹⁾: 「感知」, 「捕捉」, 「変容」の3能力] を強化する必要があり、これは企業のみならず、文化の担い手となる地域コミュニティ等の運営主体にも適用可能だと考えられる。

本調査ではこうした仮説に基づき、調査手法として、文献調査, アンケート調査, ヒアリング調査の3つを並走して進めることにより、実際のイノベーション等、企業・組織の非連続的な取り組みにおける変革とその対応についての検証を図る。

分析では、次の3つの視点から、中国地域で歴史・伝統を源流にもちながら注目される取り組みを進める企業・組織の事例を紐解き、今後の地域企業・組織の付加価値創造に向けた可能性・手がかり (ダイナミック・ケイパビリティの強化に向けた提案・示唆) を導出する。なお、企業の取り組みだけではなく、地域の伝統文化 (神楽) を例に文化の継承についても考察を加える。

- 1. 歴史ある産業における価値創出の取組
- 2. ポストコロナに向けた企業等の対応
- 3. 伝統文化の新たな価値創出・発信とビジネス化

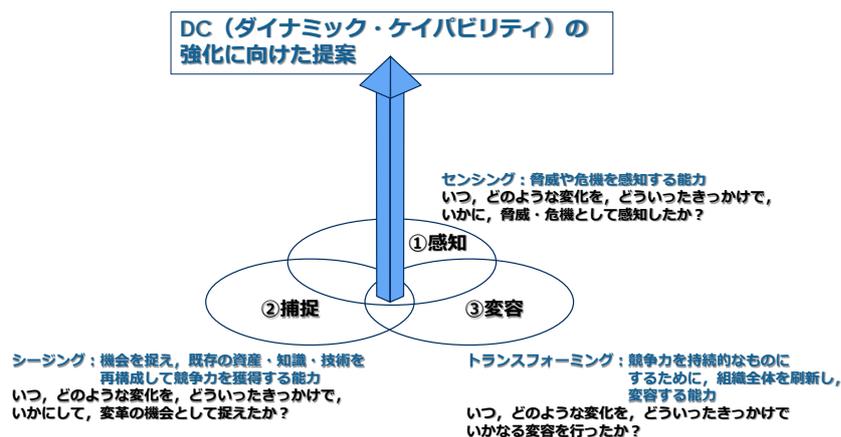


図 1-1 本調査の分析の視点

¹⁾ 「戦略経営論における学術用語であるが、敢えて訳語を当てるならば、「企業変革力」になろう。… <中略>…環境や状況が激しく変化する中で、企業が、その変化に対応して自己を変革する能力のことである。」(「令和元年度ものづくり基盤技術の振興施策」(ものづくり白書), 第201回国会(常会)提出, pp. 42-45)

(2) 調査の概要

① 調査委員会の開催

本調査の全体方針等を検討するため、表 1-1 の構成からなる委員会を設置し、計 3 回の会議を開催した。委員会開催日、検討議事については表 1-2 のとおりである。

表 1-1 委員長および委員一覧（敬称略・順不同）

役割	氏名	所属・役職
委員長	北野 尚人	広島経済大学 メディアビジネス学部 学部長／教授
委員	綿岡 美幸	(株)ワタオカ 代表取締役
委員	川崎 徳幸	元 SUSAN00・事務局長／ 元 安来商工会議所 産業振興アドバイザー
委員	星 憲太郎	(株)日本政策投資銀行 中国支店 次長
委員	栗田 豊滋	経済産業省 中国経済産業局 総務企画部長

表 1-2 委員会開催日と主な議事内容

No.	開催日	検討議事
第 1 回	2020 年 9 月 28 日 (月) 14:45-16:15	調査の目的 実施計画について
第 2 回	2020 年 12 月 18 日 (金) 15:00-16:30	論旨構成案について ヒアリング調査からの考察 中間報告
第 3 回	2021 年 2 月 19 日 (金) 15:00-16:30	論旨構成案／報告書 (案) におけるポイントについて 第 2 回ワーキンググループ報告

なお、委員会における検討を深めるため、ゲストスピーカーとして学識経験者 2 名を招聘し、2021 年 1 月 25 日 (月) にセミナーを開催した（詳細については「5. (3) オンラインセミナー (2021. 1. 25) からの報告」を参照)。

② ワーキンググループの開催

本調査では、将来の新ビジネス創出の手法やその仕組みの構築に向けた方向性などの検討を図るための、表 1-3 の構成からなるワーキンググループを設置し、計 3 回の会議を開催した。ワーキンググループ会議の開催日、検討議事については表 1-4 のとおりである。

なお、ワーキンググループのとりまとめ等については、色彩生活コーポレーション(株) (広島市中区) が担当した。

表 1-3 ワーキンググループメンバー一覧 (敬称略・順不同)

役割	氏名	所属・役職
グループリーダー	北野 尚人	広島経済大学 メディアビジネス学部 学部長/教授
メンバー	川口 修治	(株)TSS プロダクション コンテンツビジネス制作センター 副センター長 兼 コンテンツビジネス部長
メンバー	桑原 良弘	ディスプレイ株式会社 代表取締役 独立行政法人中小企業基盤整備機構 中国本部 経営支援チーフアドバイザー
メンバー	小倉 芳暢	NPO 法人神楽芸術研究所 専務理事
メンバー	橋本 晃司	広島県立総合技術研究所 西部工業技術センター 生産技術アカデミー 製品設計研究部 副部長/主任研究員
メンバー	田中 志保	(公財)広島市産業振興センター 工業技術センター デザイン支援室 主任技師/デザイナー

表 1-4 委員会開催日と主な議事内容

No.	開催日	検討議事
キックオフ	2020年10月5日(月) 9:30-11:00	調査の目的 実施計画について
第1回	2020年12月7日(月) 9:30-11:00	中間報告 ヒアリング調査からの考察 論旨構成案
第2回	2021年2月5日(金) 15:00-16:30	論旨構成について 神楽関係部分について

③ 調査フロー

本調査の調査フローは図 1-2 のとおりであり、文献調査とともに、アンケート調査 3 種類、ヒアリング調査を並走し、委員会・ワーキンググループで報告の上、検討を進めた。

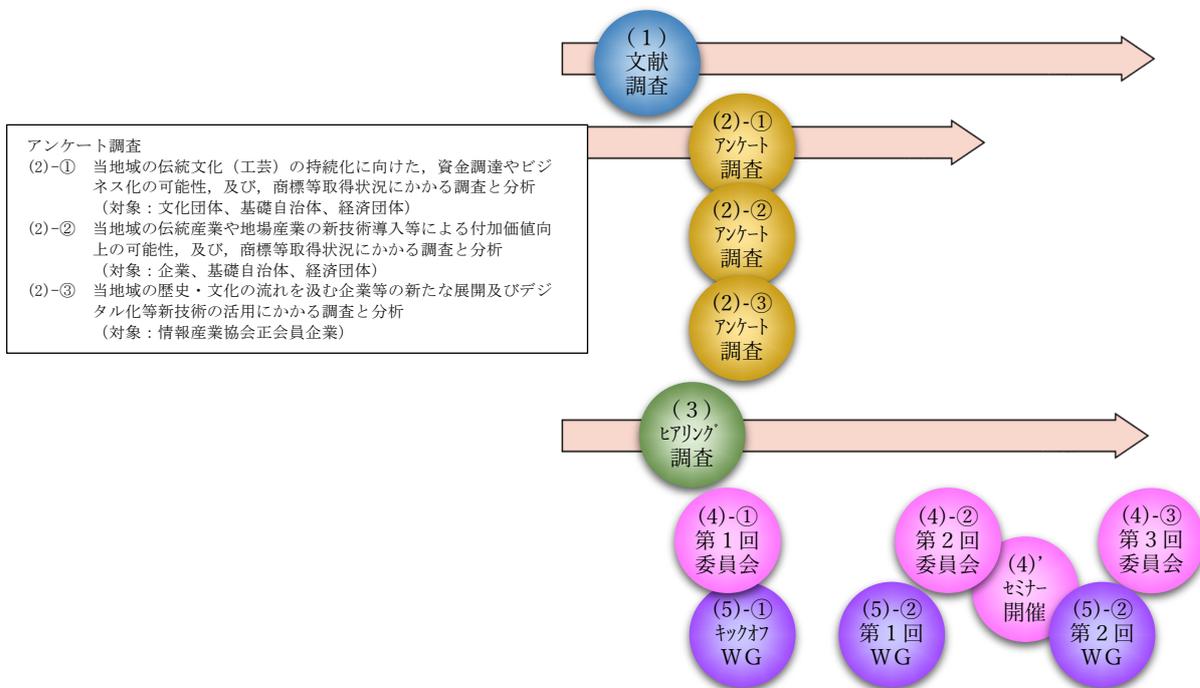


図 1-2 調査フロー

2. 中国地域の産業集積形成の原点と変遷

(1) 「たたら」から「安芸十利」に繋がる鉄の産業と集積の広がり²⁾

地球上での鉄との遭遇は、紀元前 2,000 年から 3,000 年に遡り、元来は地球と隕鉄との関係に始まると考えられる。人の鉄の製造の歴史は、古代トルコ地方にあったヒッタイト王国からみられ、紀元前 1,500 年頃まで遡ることとなる。日本への鉄の伝播ルートは、ヒッタイト王国からタタール、中国（紀元前 800 年頃）を経て、韓国（紀元前 400 年頃）から日本へ伝来したものとされている。

古来の日本で青銅器・鉄器が輸入されたのは、紀元前 200 年から 300 年頃といわれており、古事記では、朝鮮半島より伝来の鉄を使用し、弥生時代前半、水田開発に鉄斧、鍛冶滓、ノミ、やりがんな等に使用されたと記されている。これが弥生時代後半には、鏡、銭貨、鉄剣、鉄刀、刀子等までに使用されるようになった。

日本での製鉄の歴史は、遺跡調査から 6 世紀ごろより始まったとされている。

表 2-1 日本における製鉄の歴史

時期	概要
第一期	飛鳥時代（敏達天皇の時代の 583 年）に新羅より優れた鍛冶工を招き、刃金の鍛冶技術の伝授を受けた。 鉄鉱石を原料とする製鉄法、銑鉄を脱炭し、鍛冶する大鍛冶的技術であった。その後、砂鉄製鉄も開発された。奥出雲地方で製鉄（古代たたら）が始まったのもこの時期（6 世紀後半）。
第二期	出雲風土記（733 年）によれば、「鉄硬くして雑具作る」鉄の加工が行われた。 「3 種の神器」当地で出願されたのもこの時期
第三期	室町時代（14 世紀）から安土桃山時代（17 世紀）に（中世たたら）製鉄。田部家、櫻井家、絲原家、卜蔵家、近藤家で製鉄始まる。日本刀が完成されたのもこの時期である（14 世紀）。 木炭＝3 里、砂鉄＝7 里で採取出来る場所に、「たたら製鉄場」が設置された。
第四期	江戸時代（18 世紀）「砂鉄採取＝鉄穴流し」「天秤吹子」「製鉄技術の蓄積」により、高殿による企業たたら（近世たたら）が始まる。奥出雲は国内の製鉄の主要産地（全国で和鉄の 80% の生産量）となる。
第五期	明治に入り洋鉄の製造が（1868 年）始まり、たたら製鉄（和鉄）の衰退が始まった。 たたら経営者 5 人により、1899 年「雲伯鉄鋼合資会社」が設立された。大正末、中国地方の鉄師はすべて廃業となった。
第六期	昭和 8 年、軍刀製作必要により「靖国たたら」が復活。終戦と同時に閉鎖される。日本刀の材料（玉鋼）求める要望にあり、「日刀保たたら」奥出雲町横田（安来製作所鳥上工場）に復活（昭和 52 年）

中国地域の製鉄の歴史は、たたら製鉄からはじまる。たたら製鉄は主に次の 5 つの工程で製鉄がなされるものである。

²⁾ 本節は、川崎徳幸「たたらの歴史・たたら操業・たたら製鉄を継承した安来郷／島根県特殊鋼協議会の設立・SUSAN00 の設立」（2020 年 2 月 26 日、鳥取・島根両県商工会議所専務理事会議資料）に基づく。

① 鉄穴（かんな）流し

砂鉄の含有量の多い（と言っても、0.5%～2%程度）風化した花崗岩などの山際に水路を導き、山を崩して土砂を水路により下手の選鉱場に流す。重い砂鉄を沈殿させて選鉱し、採取する。

② たたら炭を焼く

砂鉄は燃え上がる炭のすき間を落下する間に還元と呼ばれる化学変化を受けて鉄に変わる。ナラ、クヌギなどの雑木で完全に炭化しない生焼け程度の炭が良いとされた。

③ 築炉

③-1 炉を構築する場所（炉床の下には「床釣り」と称される地下構造が構築されている）に薪を積み上げて燃やす。そのあと、長い木の棒で叩き、炉床打ち締め作業を行う。

③-2 その上に、炉の一番下の部分に元釜づくりを行う。操業中、高温にさらされながら溶媒剤として働き、化学反応を生じてノロを生成、排出しながら鉬（ケラ）を育てる。釜土を選定する技術は村下の大切な技の一つ。

③-3 元釜の上に、中釜をつくる。2割粘土と称する粘土分の少ない土を使う。一晩の乾燥作業を行う。乾燥が終わると、中釜の上に、上釜づくりを行う。これで操業の準備が完了。

④ たたら操業

砂鉄を装入する前に、炉に一杯の木炭がくべられ、鞆（ふいご）から風が送られる。三昼夜、約70時間におよび過酷な作業が始まる。砂鉄と木炭は、30分おきに装入され、時間の経過とともに砂鉄の量を増やしていく。装入開始後、約5時間を経過すると銑滓（ノロ）が排出される。

⑤ 釜崩し、鉬出

30分ごとに砂鉄と木炭を交互に装入を三昼夜の作業を繰り返すと、炉の底部に日本刀の原料となる玉鋼を含む「鉬」と呼ばれる鉄の塊が形成される。そして二人の村下の指導のもと、九人の作業員（村下養成員と言う）全員で古代から伝わる道具を使用し手作業で釜を壊して「鉬」を引き出し、たたら製鉄の一行程は終了となる。この後、毎年春頃、これが細かく破壊され玉鋼となり、第一の目的の作刀技術の保存と伝承の為全国の刀匠へ頒布される³⁾。

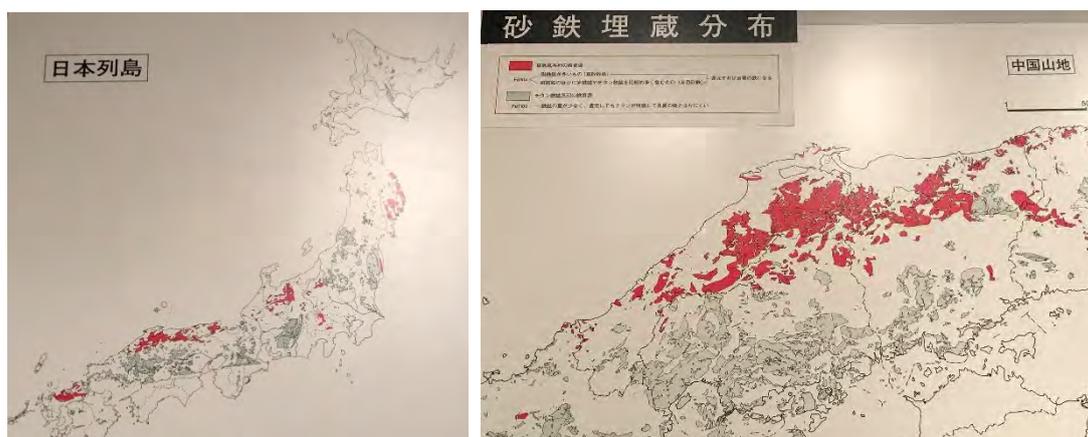


図 2-1 砂鉄埋蔵分布⁴⁾

³⁾ 川崎 (2020)

⁴⁾ 和鋼博物館（島根県安来市）展示資料

中国地域は国内でも砂鉄の埋蔵が多く見られる地域であり、このような水路を拓き、山を崩し砂鉄を採取することから始まった製鉄の歴史が、鉱物資源が豊富な中国地域の産業発展の根底に流れているといえる。

中世、安来地域など出雲地域で生産された鉄は、海運などによる輸送が図られ、江戸時代には、鉄や鋼は北前船で運ばれた。

その源となる山林とを資産に持ち、棚田などの水田とそこでの労働者を抱えたのが「鉄師」と呼ばれる小領主であり、多くは武士の移住者で、組織をつくり情報収集、土木工事などを行ってきた。出雲地域の鉄師の中でも大きな勢力を持ったのが田部家、櫻井家、絲原家であった。鉄師は、近世においては資産を基に様々な事業展開を図ってきている。



図 2-2 北前船による鉄の輸送⁵⁾

安来地域から全国展開が図られた鉄において、最も良質なものは、たたら製鉄によって造られる玉鋼であり、炭素量が1~1.5%の鋼である。これは、刃物に最も適する化学組成を持っている。左下鉄は炭素量約0.7%、包丁鉄は同0.1~0.3%であり展延性に富んだ組成となっている。現在の鋼と比較した場合、酸素量を多く含むことが特徴であり、そのため、鋼中に含まれる鉄滓分（非金属介在物）として、酸化物系の介在物が多くなる。この酸化物系介在物は、一般の鋼の介在物と比較すると非常に軟らかく、伸び易い性質があり、折り返し鍛錬によって微細に分散して、日本刀を粘り強くし、肌模様を形成して、砥ぎ性を高める性質を付与する。こうしたことから日本刀には、たたらによる高品質な玉鋼が用いられてきた。和鋼は現在の鋼に比べて、極めて純粋な地質を反映しているといえる⁶⁾。

こうした安来地域の鋼の近代化は日立金属(株)安来工場の前身である安来鉄鋼合資会社で伊部喜作らが、東洋で初めて高速度工具鋼を電気製鋼で開発したことからブランド化が図られる。その伝統を受け継ぐ、日立金属(株)では特殊鋼を「YSS ヤスキハガネ」として商標登録している。

このような和鋼製鉄の流れをくむ島根県安来地域では、日立金属(株)を源とする特殊鋼加工の技術を持つ関連企業が独立していく。現在では、特殊鋼加工を新たな分野に活かすための企業連携が行われている。安来地域の企業が参画し、航空機産業の部品製造・加工から検査までを一貫して行う「SUSANOO」がその典型例であり、企業連携による団結力も、たたらから和鋼、日立金属(株)という歴史・源流を同一に持つ企業群の根底にあると考えられる。なお、現在でも、たたら製法によって造られる玉鋼は、日本刀の原料として各地の刀匠から求められている。

⁵⁾ 鉄の道文化圏推進協議会 WEB ページ

(<https://tetsunomichi.gr.jp/history-and-tradition/tatara-history/part-3/>)

⁶⁾ 日立金属(株)WEB ページ (<https://www.hitachi-metals.co.jp/tatara/nnp0108.htm>)

たたらから始まる鉄の歴史は、中国地域内に伝播していった形跡が残っている。

山陽地域では、広島県の一級河川である太田川の上流域で、中世の遺跡が多く発見されている。鎌倉幕府滅亡の後、隠岐方面から、佐々木富貴丸五郎が加計（現在の広島県山県郡安芸太田町加計）に移住し、寺尾銀山を開発しはじめ、商家・地主としての加計隅屋（かけすみや）が始まったとされている。

中世の加計などの太田川上流では、鉄穴流しが盛んであり、加計隅屋では、江戸時代の初頭からたたら製鉄を始め、江戸時代末期には、日本で最大級の鉄山師に成長した。民営で、広島藩の強い影響下で経営されていた。

このため、加計地域には鉄の産業の立地が現在でもみられる。後述の友鉄産業(株)やチューリップ(株)などもその一つである。

鉄穴流しは、山を崩し、大量の土砂を流したため、その後の斜面には棚田が設けられ、河口にはデルタが形成された。

広島地域が太田川河川デルタを中心とした川の街と言われることにも、鉄の歴史が一役買っているわけである。1589年に毛利輝元が広島城を建て、広島地域は城下町となった。

広島地域では城下町の発展とともに地域人口も戦国時代から江戸時代にかけて、急速に増加していった。このため、日常生活に使用する多くの薪炭が必要になり、薪炭とセットで砂鉄採取が行われ、太田川という河川物流を通じて、広島沿岸域で木材関連産業が発展するとともに、鉄の産業も下流域に加工業が発展した。

ちなみに江戸時代になり、広島城の濠が埋まるとの理由で、1633年には太田川上流域の鉄穴流しは禁止されている。

こうした背景から、広島地域では鉄に由来するものづくりが盛んになり、現在は、ヤスリ、イカリ、ハリなど最後に「リ」がつく鉄加工製品が「安芸十利（じゅうり）」と呼ばれ、近世の広島地域の鉄の歴史に繋がってきている（column①参照）。

広島地域での北前船寄港地としては、尾道市があげられる。ヤスリの原材料、製造技術の伝承においても尾道を港としてその寄港地で広がった歴史がある。

知的財産との関連として、地域団体商標を保有している広島県針工業協同組合の「広島針」に焦点をあててみると、やはり源流はたたらから始まり、明治になりヨーロッパで機械生産された安価な針が輸入されるようになると、国内の製針業者は海外製の製針機械を導入すると対応を図る。こうした手工業的製針から動力式機械製針へ移行が図られたのは、国内でも広島地域が最も早く、明治末期には広島地域で国産製針機械の製作が行われ、地域の同業者間で広まり、他地域に先駆けて機械化を果たす地域となった。これにより「広島針」の生産は増加し、幅広く市場流通するようになった。このように、いち早く先進生産設備を導入した機械製造が「広島針」のキーポイントである。

大正時代になり、第一次世界大戦が勃発すると、ヨーロッパからの針がアジア市場に入ってこなくなったため、代わって日本製の針の需要が高まった。特に中国市場からのニーズは大きく、相対的に国内の他の針産業の立地地域よりも中国市場に近かった広島地域では、輸出向けの針製品生産にいち早く着手し、繁栄した。この時に広島縫針製造同業組合も設立され、ピーク時には広島市西区を中心に200を超える針製造工場が立ち並び、中国、東南アジア、欧米への輸出がなされていたと伝えられている⁷⁾。

近代における転換点は、1905年の広島陸軍被服支廠（広島市南区）の設置である。被服廠が取り扱っていた品目は軍服や軍靴だけでなく、マント・下着類・帽子・手袋・靴下等の外、背囊・飯盒・水筒・ふとん・毛布・石鹼・鋏・小刀・軍人手帳等の雑貨まで及んでいる。

北前船にみられる鉄の歴史は、今日の造船業や自動車産業などの集積にもつながっている。

瀬戸内沿岸では古くから各地で造船が行われ、発展してきた歴史がある。19世紀には広

⁷⁾ 広島県針工業協同組合 WEB ページ (<http://www.aeras.jp/hari/>)

広島県呉市倉橋町で、日本最古のドックである桂ヶ浜ドックが造られている。呉市も北前船の寄港地・船主集落として日本遺産の認定を受けている。呉市の造船の歴史としては1889年に呉鎮守府が設置されると同時に「造船部」が設置されることで、近代化の波が起こる。1903年には、日本海軍の組織改編で呉海軍工廠が設置され、その後、東洋一と呼ばれるほどにまで生産設備を充実させた。世界トップクラスの兵器工場であり、戦艦「大和」を建造するなど多くの艦艇の建造を手がける地となった。

戦後は、呉造船所、石川島播磨重工業(株) (現株IHI) 呉工場を経て、現在はジャパン マリンユナイテッド(株)呉工場となっている。呉海軍工廠が戦艦「大和」を建造した際に採用した船体を部分ごとに造るブロック工法、や部品共通化などの革新的な生産管理システムは、効率的な日本型生産方式の源流として世界に広まっていった。

現在では、呉地域は株IHI 傘下で航空機エンジン分野での企業集積へと変革してきている。また同じ広島県内の三菱重工業(株)江波工場でB777xなど航空機の機体組立が行われていることも航空・宇宙分野での集積を加速させている。

一方、広島地域は太田川を中心としたデルタ形成がなされ、安土桃山時代から丹念に干拓が続けられた地である。農業に適した地を探すよりも、漁業等、代替となる仕事を探さなければならない地であり、周辺でたたら製鉄の伝来から鉄の産地として発展を遂げてきた。代替となる仕事を探す必然の中にあつたことが、広島県の代表的企業であるマツダ(株)の創業者である松田重次郎の起業化精神を生み出したとも言え、マツダ(株)もたたら製鉄の文化を起点としているといえる。

マツダ(株)の源流は1890年創業の清谷商会というコルク製品を製造する個人企業である。清谷商会はコルク需要の減少から経営破綻し、これを救済すべく1920年に設立されたのが東洋コルク工業(株)であり、現在のマツダ(株)の直接的な前身企業である⁸⁾。

重次郎は13歳で大阪の鍛冶屋に勤め、その後、神戸の機械鍛冶に勤めている。その後、呉海軍工廠で最先端の技術、知識を吸収した。

1912年、自身が開発したマツダ式ポンプを製造する機械工場の経営者であった重次郎は大阪で米国産の消防車に出合い自動車への期待を膨らませた。1927年、関東大震災により鉄道が運搬の主役を失いかけた際に、米国の自動車メーカーが日本へ次々と参入していた。その国内需要にこたえようと社名を東洋コルク工業から東洋工業に変え、1929年から自動車分野への進出を決意して、その後のオートバイの試作が始まっている⁹⁾。

このように、中国地域の自動車産業の代表的企業であるマツダ(株)の創業者も、たたら製鉄の歴史、呉海軍工廠の歴を背景に自動車分野進出への決意を持つきっかけを見出した。当時の国内技術である既存の知識・技術を呉海軍工廠で得て、自動車分野という機会を捉え、自らの企業までも再構成して競争力を獲得しようとする能力、ダイナミック・ケイパビリティにおける「捕捉」を行った結果が、今日のマツダ(株)のスタートであるといえる。

⁸⁾ 広実孝「産業発展史から見た広島県産業の特徴」(一社)建設コンサルタンツ協会、Civil Engineering Consultant, Vol.276, pp14-17

⁹⁾ マツダ(株) (2020)「マツダ百年史 エピソード編」

① 「安芸十利」とは！？

中国山地は古くから「たたら製鉄」による鉄の産地として知られ、多くは大阪などの大市場に移出されていた。広島藩でもこの鉄を用いた地場産業が栄えていたが、これを示すものに藩政時代から民間で言い伝えられてきた「安芸十利」という言葉がある。

安芸十利とは、安芸国を管轄していた広島藩で生産されていた語尾に「り」の付く10種の鉄製品を総称して名付けられたとされ、10種の鉄製品とは、「針」「鑪」「鉞」「鎖」「錐」「剃刀」「錨」「錘」「鋸」「杙秤（大きな竿秤）」を指している。なお、本来「十り」であるところを「十利」としているのは利益を生むものという意味合いが込められていたといわれている。

たたら製鉄の産地としては島根県出雲地方がよく知られているが、広島県の山間部にも拠点が広がっており、製鉄業は重要な産業の一つであった。

輸送技術が発達していなかった当時は、中国山地で生産された鉄は河川を經由して各地に輸送されたため、水運の拠点で物資の集散地になっていた町などに鉄加工品の産地が出現した。

例えば、可部町の鋳物、広島市の針、呉市仁方地区の鑪などはよく知られており、安芸十利の中でも針と鑪は広島県の代表的な地場産品として大きな発展を遂げていった。¹⁰⁾

比治山大学現代文化学部・安間拓巳 教授（考古学）にお聞きしたところ、「ハリの生産は江戸時代前期または中期に広島城下へ導入されたようですが、呉でヤスリの生産が始まるのは江戸時代後期のようなようです。そうすると、その他の品目も含め、これらが地場産業として発展するのは19世紀前半（江戸時代後期）以降であり、産業として成立するのは近代（明治時代）になってからではないかと思われます。そうであれば、「安芸十利」という言葉も明治以降に使われるようになったのではないか。」というご意見であった。

¹⁰⁾ (財)広島市文化振興事業団/広島市郷土資料館「広島市における針づくりとその技術」、広島県「広島県史近世1」「広島県史近世2」「広島県史近代1」、広島市「新修広島市史第3巻」ほか

(2) 鉄にかかる産業の発展と物流 その関わりの中で地域に根付いてきた産業の集積

日本国内で鉄の普及。流通に大きく貢献したのは、北前船（江戸時代中期）の航路が大きく関係している。

北前船の寄港地は、東は北海道小樽から日本海側の港、西は瀬戸内海を經由して大阪までの航路であった。

中国地域の出雲地方での主要な港は、島根半島の西端鷺浦、宇竜、島根半島の東端の美保関などであり、美保関（島根県松江市美保関町）は、北前船の寄港地であった。安来港（島根県安来市）と美保関を結ぶ中海航路は約 20 km であり、陸路に行くより短く、また他の藩領を通らず効率の良い輸送航路であった。

江戸時代後期になると、年貢米を売却のための海上輸送から、商品流通がその主役の座につき、行来する廻船の数は増加していく。人力による櫓漕ぎから帆走による海上輸送量の飛躍的増大が起こり、全国各地で多くの廻船が用いられるようになると、逆潮を避けるための潮待ちの停泊や潮に乗るための停泊の必要が生じて、そこで新しい港町が成立していった。例えば、鞆の浦（広島県福山市鞆町）で製作する錨・鉄釘・荒苧網などを北国・九州へ移出し、九州からの穀物や干鰯、北海道からの羽鯡・鯡メ粕などを移入して周辺五郡へ転売することなどが行われていた。そこで港町とその後背地との関係の維持・発展が重要になってくる¹¹⁾。

北前船の寄港地をみると、その後の近代産業として、停泊に伴う船の補修などから造船業への発展で栄えてきた街がみうけられる。



図 2-3 北前船の主要寄港地¹²⁾

¹¹⁾ 佐竹 昭「北前船の時代、瀬戸内の航路と交易」

(<https://nippon.zaidan.info/seikabutsu/2004/00084/contents/0039.htm>)

¹²⁾ 西日本旅客鉄道株式会社 WEB ページ

(https://www.westjr.co.jp/company/info/issue/bsignal/06_vol_104/feature01.html)

このように、北前船の寄港地をみると、その後の近代産業として、停泊に伴う船の補修などからの造船業への発展など、大規模雇用・労働集約型産業として発展を遂げている街がみうけられる。

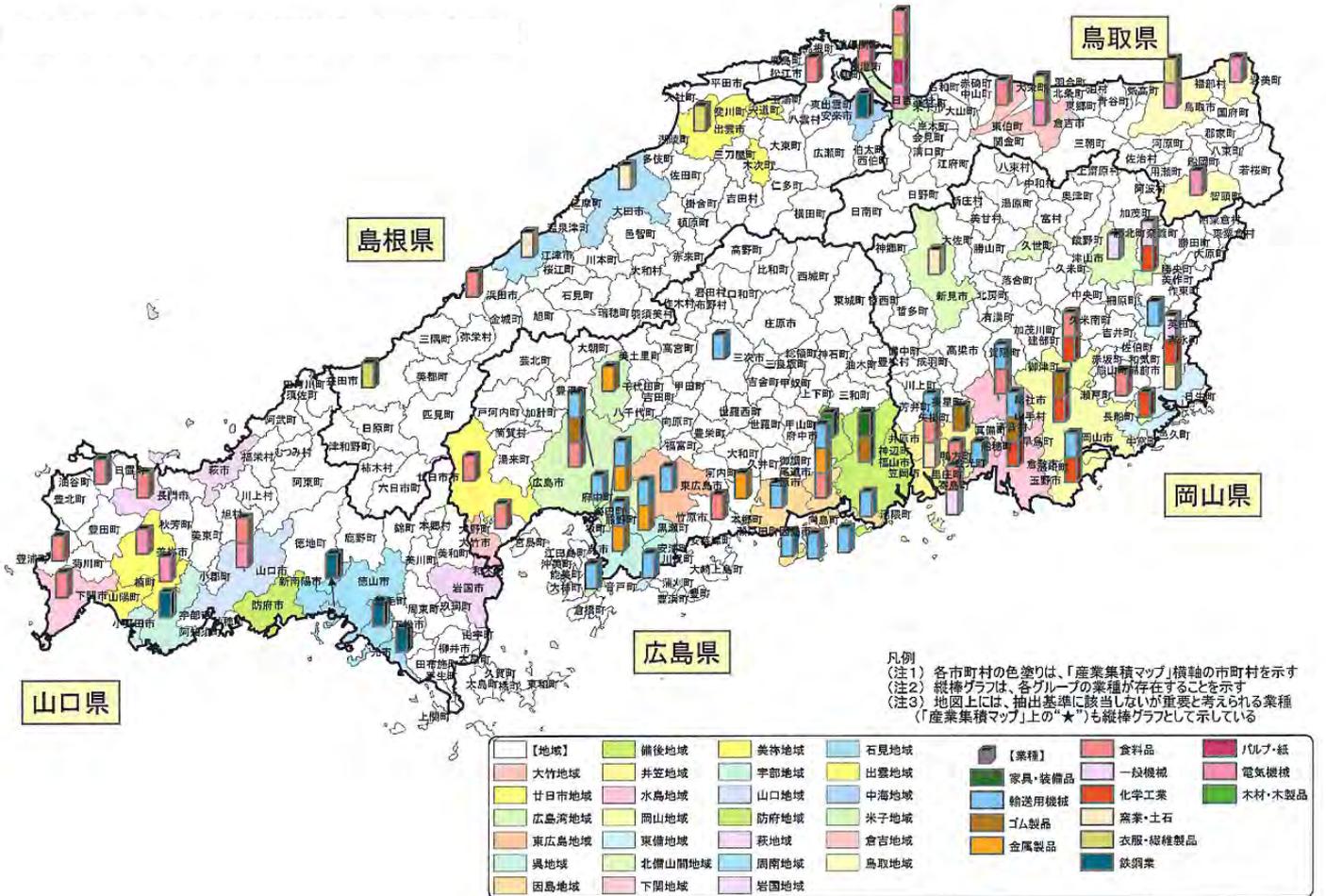


図 2-4 中国地域の産業集積〔大規模雇用・労働集約型産業〕¹³⁾

また、海運として中世の北前船の寄港地とその後背地の産業発展に加えて、近世では海外への製品輸出入港における産業発展・集積が重要度を高めていく。

鉄から始まった日本各地への海上物流は、近世、寄港地やその背後地において鉄を加工する製品製造などの産業化を遂げてきている。図中にみられるように新潟県燕三条市の金属加工業などがその代表例としてあげられる。中国地域での鉄産業としては、JFE スチール(株)西日本製鉄所などの戦後に発足した企業が典型例としてあげられるが、江戸時代からの歴史が素地となり鉄産業が住民に身近に感じられたことが企業立地に寄与したのではないかと考えられる。

鉄の輸送は、あわせて鉄以外の産業の起因にも貢献している。河川流通、海上での商品流通で燃料として流通した木材は木材加工品を生み出してきた。

¹³⁾ 日本政策投資銀行 中国支店(2004.12)「産業集積マップ」から考える中国地方の製造業の産業構造

また、繊維産業も北前船の影響を受け発展した産業である。例えば、北前船の寄港地であった下津井の後背地では、江戸時代から始まった干拓によって海が陸地になり、そこでは塩分に強い綿やイ草などの作物が栽培された。それを源流として繊維産業が倉敷地域に成立している。北前船により、北海道や東北地方から綿栽培に向けて干鰯やニシン粕などが肥料として持ち込まれ、その帰り荷として、綿・菜種・塩などの商品流通が行った。木材である薪の流通は製塩時の燃料としても使われ、旧来から様々な商品が産業として連関してきている。

こうした鉄の歴史とともに発展した産業として、①繊維産業、②木製品製造業、③鉱業関連、の3つの産業で代表的な企業に着目し、歴史を概観する。

① 繊維産業

中国地域の繊維産業の代表として、岡山県倉敷地域の企業などがあげられる。岡山県は自然環境に恵まれており、大規模災害の少ない地域として、古くから農業や繊維を中心とした地場産業が栄えてきた。製造業においては、県内各地で綿花栽培が盛んに行われていたことがあり、綿紡績業が発達し、明治から大正時代にかけて多くの紡績工場が建設され、わが国有数の綿糸生産拠点となっていた。

このような繊維原料ともいべき川上部門が充実していたのみならず、川下部門においては児島郡の足袋製造業に代表されるような繊維製品分野の集積もみられた。

前述のように、近代における大きな転換点は、1905年の広島陸軍被服支廠（広島市南区）の設置から始まり、昭和に入り戦線が拡大すると、軍服の縫製と軍靴の製造が主となり、その他の物品の製造については民間工場に依頼されていった。被服廠では受発注業務・品質管理・貯蔵・配給業務を主として行っていくようになり、陸軍向けの軍服や軍靴の生産、被服類全般及び小物や雑貨の調達・貯蔵・配給を行うとともに、中国地域の他、四国・九州などの他地域でのこうした物資を生産する民間工場の管理指導なども行っていった。戦時中の1943年後半には、空爆をさけるため、生産設備と在庫の分散化が図られ、広島支廠の管轄下に倉敷出張所・児島作業所・宇品作業所が新設された。このように中国地域の繊維産業の普及への繋がりがみうけられる。

中国地域の繊維産業の代表的企業として倉敷紡績(株)や(株)クラレがあげられる。その歴史を概観する。

a. 倉敷紡績(株)

明治時代には多くの紡績所が全国に設立された。その後、明治時代半ば以降、多くが厳しい経営を続ける中で、比較的順調な発展を遂げたのが倉敷紡績(株)である。

倉敷紡績(株)は、窪屋郡倉敷村（現：倉敷市）で設立された紡績所であり、明治時代初期の倉敷村には米と綿以外に目立った産業がなく、人口も減りつつあった。このような村の停滞を改善すべく計画されたのが、紡績所の建設による工業振興であった。この計画を進めたのは、同村で「知識交換会」というグループを結成していた大橋沢三郎、小松原慶太郎、木村利太郎の若者3人であった。これに、地元から選出され県会議員として活躍していた林醇平を加えた4人が発起人となり、1887年初頭から紡績所設立の企画に着手した。

さらに、新事業を興すに当たって資金力や信用力が必要であったことから、4人は同村の大地主で富豪であった大原家に対し、事業への出資と協力を依頼した。当時の岡山県には各地に大地主が存在しており、農業のほか金融業、商業等にも力を入れるなど、経済活動における重要な役割を果たしていた。これらの地主のうち、倉敷村近辺に存在していたのが大原家、大橋家、北田家、原家などであったが、中でも大原家は明治時代から大正時代にかけて多くの土地を集積し、県下第2位の大地主となっていた。加えて、大原家は以前から繰綿問屋として綿花取引に関わっていたこともあり、紡績業に興味を持っていたことが紡績会社への出資を決めた大きな要因であった

と考えられる。

1887 年半ばまでには会社設立の見通しが立ち、1887 年末になって県に会社設立の申請を提出し許可を受けた。こうして正式に紡績会社の設立が決定して以降、倉敷村に会社創設事務所が設置され、一般からの株式の募集を開始した。さらに、1888 年になって、株主による創立総会が開かれ、有限責任倉敷紡績所として事業を開始した。

倉敷紡績(株)は最初の決算で早くも純利益を計上するなど順調な滑り出しであった。1890 年に東京・上野公園で開催された第三回内国勸業博覧会に、倉敷紡績の綿糸関連の製品を出品したところ、二等を受けるなど優秀な成績であり、また岡山県内企業からの出品物も良い成績であったため、品質の良さが広く認められた。

また、同社の販路は開業して以降、熱心な開拓によって徐々に拡大し、大阪、中国地方一帯、九州、四国の各方面に広がっていた。

ところが、当時は政府の殖産興業奨励政策や低金利などを背景に、全国各地に数多くの紡績会社が設立されつつあったため、次第に綿製品の供給過剰状態が発生するようになっていた。さらに、1890 年頃になると、輸入超過や農作物の凶作などをきっかけとした不況の影響などもあって、小規模企業の倒産が相次ぐことになる。このような紡績業界を取り巻く危機的状況の中で、倉敷紡績(株)は販路拡張によって企業体力の強化に努めた。また、工場周辺の村からの安価な労働力の募集、最新鋭設備の導入、原料綿花の国内綿から安価な輸入綿（中国綿）へのシフトなどによってコストダウンを図り、利益を拡大させていった。

この頃から日本の紡績業界は品質や価格などの面での国際競争力を高めたため、国内では輸入綿糸に代わって国産綿糸の需要が増大しつつあった。このため、倉敷紡績(株)においても 1893 年に工場の増築を伴う初の設備増強（第 1 次増設）を行い、生産能力は 1 万錘を上回るものとなった。第 1 次増設後、間もない 1893 年の半ばには、第 2 次の設備増設を決定した。第 1 次増設計画によって増築された建物の床面に余裕があったこと、業績が良好で余力があったことなどによるものである。

1894 年には中国向けなど海外輸出が著しい増加を示したこともあり、他社との競争に対抗すべく第 3 次増設を決定した。この第 3 次増設では、新たに第 2 工場を建設して新たな紡績機を設置し、生産能力を一気に引き上げることが計画された。第 2 工場は 1894 年半ばに着手したが、この間、日清戦争の勝利により中国大陸での市場開拓が可能となり、紡績事業が活況を呈する中で工場の完成を急いだため、1895 年から稼働を開始した。引き続き、翌 1896 年には第 4 次増設が行われている。こうして倉敷紡績(株)は着々と能力増強を進めた。1904 年の日露戦争の勃発によって軍需物資の需要が増加し、国内向けの綿糸需要が大きく伸びる。この間、中国向けの輸出も大きく増加したことから、倉敷紡績(株)をはじめとした各紡績会社の業績は大いに高まることになる。このような需要増に対応するため、倉敷紡績(株)においては 1905 年から 1906 年にかけてさらなる設備増設を行った。

このように、業界状況を感知・捕捉し、いち早く新たな設備を導入していったことは、倉敷紡績(株)が当時にダイナミック・ケイパビリティを発揮していたといえる。

b. (株)クラレ

倉敷紡績(株)は、世界的な人絹工業の発展を背景に岡山県で最初に人絹製造に参入した企業でもある。綿糸紡績業界は第一次世界大戦後の不況下にあつて業績が伸び悩んでおり、倉敷紡績(株)は事業多角化を進めていた。こうした中で、1923 年頃から、新たな事業化の検討対象となったのが人絹であった。人絹は綿糸に比べ原料供給が安定しているなど有利な点が多く、将来性のある分野でもあったため数年がかりで検討が行われ、1925 年には京都に倉敷紡績(株)京化研究所が設立されて人絹に関する研究開発が行われるようになる。

こうして、1926 年に人絹製造を行う新会社として、倉敷絹織(株)（現：(株)クラレ）が

設立されている。倉敷絹織は設立と同時に人絹工場の立地先として、琵琶湖周辺から山口県南部、山陰、徳島県に至るまで多くの場所を調査した。この結果、倉敷市近郊の都窪郡中洲村（現：倉敷市）のほかに、兵庫県赤穂郡坂越町・相生町付近、鳥取県北西部などが候補地として絞り込まれた。その後、水質検査等が行われた結果、最終的に立地先は都窪郡中洲村の高梁川廃川地（河川改修によって造成された土地）に決定した。こうして、倉敷絹織(株)倉敷工場の建設は1927年に着工し、翌1928年から操業開始した。

その後、第二次世界大戦中に倉敷航空化工という社名に変わっていた倉敷絹織(株)は、1945年には元の社名に復帰した。また、各工場で行っていた軍需生産を停止したが、愛媛県にあった西条工場以外は早急に繊維事業を復元することが難しい状況にあった。このため、同社は西条工場での繊維製品の生産を再開する一方で、各工場の再建や整備を行い、倉敷、岡山の両工場においては、残存していた資材を活用し、合板、住宅資材・建材などの生産を行っていた。1948年から1949年にかけて倉敷工場での生産設備の復旧を急ぎ、レーヨンの生産を再開した。以後、倉敷工場の生産能力は1953年に3倍強にまで増強されることとなる。同社は倉敷工場の復旧をほぼ完了した1949年に社名を倉敷レイヨン(株)に改称した。一方、玉島には、1934年に設立された太陽レーヨン(株)（大阪の繊維問屋・現：田村駒(株)の製造部門として創業）の玉島工場があった。1941年には戦時統合の一貫として太陽レーヨン(株)は帝国製麻(株)に吸収合併され、新たに帝国繊維(株)が設立されたことで、玉島工場は帝国繊維(株)玉島工場となっていた。

戦後、同工場は絹紡績工場として復元されたが、帝国繊維(株)が過度経済力集中排除法によって、帝国製麻(株)（現：帝国繊維(株)）、中央繊維(株)（現：帝国繊維(株)）、東邦レーヨン（後の東邦テナックス(株)、2018年に帝人(株)に統合）の3社に分割され、玉島工場は中央繊維(株)に属することになった。

1951年には中央繊維(株)玉島工場はスフ紡績工場として操業していたが、1956年に倉敷レイヨン(株)と中央繊維(株)との合併により、玉島レイヨン(株)が設立され、同社の玉島工場となった。玉島レイヨン(株)玉島工場は倉敷レイヨン(株)の技術を結集した最新鋭の工場となり、同社の製品は業界でも高い評価を受けることになる。この後、1964年になって玉島レイヨン(株)は倉敷レイヨン(株)（現：(株)クラレ）に吸収合併され、玉島工場は2001年に倉敷工場と統合して倉敷事業所となっている。

こうしたレイヨン事業の統合という「再配置」＝「変容」を行ってきた結果、(株)クラレは、現在に至っている。時代に即した「変容」を行った結果である。

② 木製品製造業

太田川の河川物流を背景に河口である広島地域では木製品製造業が盛んになる。江戸時代後期は、日本でも屈指の木材生産地域であったといわれる。こうした背景は近代の木材加工業、木製品製造業の集積につながっている。

また、広島市の西に隣接する廿日市市は「木のまち廿日市」として知られており、世界遺産である宮島を有する。厳島神社は593年に、地方有力豪族であった佐伯鞍職が社殿造営の神託を受け、創建されたことから始まる。その後、平安時代末期、1146年に平清盛が安芸守に任ぜられた際に、高野山の高僧から「安芸の厳島神社を修繕すれば、並ぶ者なき官位と栄華を手に入れられよう」と預言されて厳島神社の修繕を決意し、1168年に海上に浮かぶ寝殿造の社殿が造営される。厳島神社を有する廿日市市は、古くから中国山地の木材や木地荷物の集積地として栄えてきており、伝統的工芸品の宮島細工は、鎌倉時代に厳島神社の再建に招かれた宮大工や指物師の技術が起源だと伝えられている。1921年に日本で初めてとなるけん玉の原型「日月ボール」の量産が市内の木工所で開始され、宮島細工の流れは引き継がれている。北前船との関係では、主の寄港地では

なかったものの、1800年代初頭、いくどかは廿日市湊に出入りしていた記録がある¹⁴⁾。

ここでは、数多くの木材関連産業が立地する廿日市市で、近年、新たな商品・サービス展開を行い「変容」を遂げる企業として注目される㈱マルニ木工の歴史について概観する。

a. ㈱マルニ木工

広島県の中でも現在の廿日市市付近は、林業と木製品製造が盛んな地域であり、明治時代から家内工業として木工が行われていた。中でも近年、国内外で脚光を浴びているのが、米国・アップル本社「アップル・パーク」に、数千脚の椅子「HIROSHIMA」を納入した㈱マルニ木工である。

同社の歴史をみると、1928年になって、曲木椅子（曲げ加工を施した木材を用いた椅子）や木製家具を製造する昭和曲木工場として佐伯郡大野村（現：廿日市市）で創業されている。創業者は宮島町で呉服商を営む資産家の出身である山中武夫と山中忠である。宮島町には伝統工芸の木工細工があり、幼少期から木工に触れてきた山中武夫は早くから木工の機械化を目指していた。学生時代に木材の物理的・化学的性質についての研究を重ねた山中氏は、卒業後に佐伯郡大野町で山中研究所を設置し、木工の研究を開始した。また、広島市には既に宮島出身の沼田栄三郎が設立した曲木椅子などを製造する沼田木工所があり、同社に誘われた山中氏は、ここで曲木椅子の製造を実地に体験することになる。こうした様々な経験が、山中氏による昭和曲木工場の設立に大きく影響している。また、同社が大野町に設立されたのは、ブナ材など曲木材料の入手が容易であったこと、船や鉄道による輸送の利便性が高かったことなどにもよる。

こうして事業を開始した昭和曲木工場の最初の市場となったのは、山陽地域と九州であった。さらに同社は、朝鮮、満州、台湾などの海外市場の開拓も目指していた。しかし、九州方面には既に先発メーカーであった沼田木工所が進出しており、昭和曲木工場と沼田木工所は激しい競争を繰り広げることになる。

昭和曲木工場の創業から間もなく、世界恐慌に端を発する不況が拡大したこともあり、同社の経営状況は厳しい状況に陥るが、機械化による生産設備の合理化を進め、さらに経営基盤の強化を図るために、1931年に株式会社化して㈱昭和曲木工場となった。また、㈱昭和曲木と沼田木工の競争の激化により、共倒れを恐れた両社の関係者が何度か話し合いを行った結果、合併に向けての動きがみられた。合併交渉は必ずしも順調に進んだわけではなかったものの、山中家、沼田家とも同郷で旧知の間柄であったことも幸いして継続した話し合いが持たれ、1933年には両社の合併により、新会社マルニ木工㈱が設立されることになる。

なお、社名のマルニとは、二つの丸が手を結ぶことを意味しており、昭和曲木工場と沼田木工所の団結、労使の協調、顧客との関係強化などを目指したものであった。

マルニ木工㈱の工場には、昭和曲木工場の時代から設置してきた機械とともに、独自に考案された加工機械なども作製・設置され、高度な機械化が進められていった。

第二次世界大戦期には、あらゆる企業が軍需化する中で、同社も木製の爆雷や木製航空機の尾翼などといった兵器の製造を行った。戦後は再び民需品の製造を行うようになるが、当初は下駄や杓子、鍋蓋などが中心であった。マルニ木工㈱が家具の製造を再開するきっかけとなったのは、進駐軍からの家具の大量受注であった。同社が家具事業に復帰し、再び曲木椅子の製造を開始するのは、戦後の1949年頃からとなる。さらに、朝鮮戦争特需、高度経済成長を経て同社の家具に対する需要が増大し、マルニ木工㈱は量産体制の確立を図った。

1987年頃からの住宅建設の活発化は家具需要の拡大につながり、マルニ木工㈱はこ

¹⁴⁾ 佐伯録一『北前船と藝州廿日市湊』（1987年）

れに対応するため工場の増強を行った。また、創業 60 周年となる 1988 年には、輸入家具の販売や家具からインテリアまでの総合的な展開を目指し、社名を㈱マルニへと変更した。

しかし、その後のバブル崩壊による国内経済の停滞や、円高を背景とした安価な輸入家具の流入により同社の経営状況は悪化した。2004 年には、高級家具を製造する子会社の㈱マルニ木工を設立して、安価な輸入品や量産品などを手がけるマルニと製品構成を分けることで家具市場の二極化に対応するとともに、マルニグループの生き残りを図った。

ただ、その後もマルニグループの業績は改善せず経営不振に陥ったことから、2006 年になって広島銀行など地元金融機関が出資する企業再生ファンドせとみらいキャピタルが、㈱マルニ木工の全株式を取得して再建に乗り出し、マルニの工場などを吸収した。さらに、地元企業である㈱エディオン傘下の株式会社デオデオ（現：㈱エディオン）が事業再建の支援に参画し、現在、㈱マルニ木工はエディオンの関連会社となっている。

手工業から出発した木材加工の歴史の中でも、㈱マルニ木工の設立は工業化された近代木工産業の成立という点で、非常に意義のある「変容」を遂げている。

③ 鉱業関連

中国地域は豊富な鉱物資源に恵まれている。（国研）産業技術総合研究所の資料で見ると、島根県の大森地域、鳥取県と岡山県、広島県の県境、山口県東部・中部で鉱物資源の分布が確認できる¹⁵⁾。

本節では、前術の北前船との関連から島根県、山口県に焦点をあて、地域の取組、代表的な企業について歴史を概観する。具体的には、かつて国内最大の銀山であった石見銀山、山口県中部の代表的企業として宇部興産㈱の歴史についてみる。

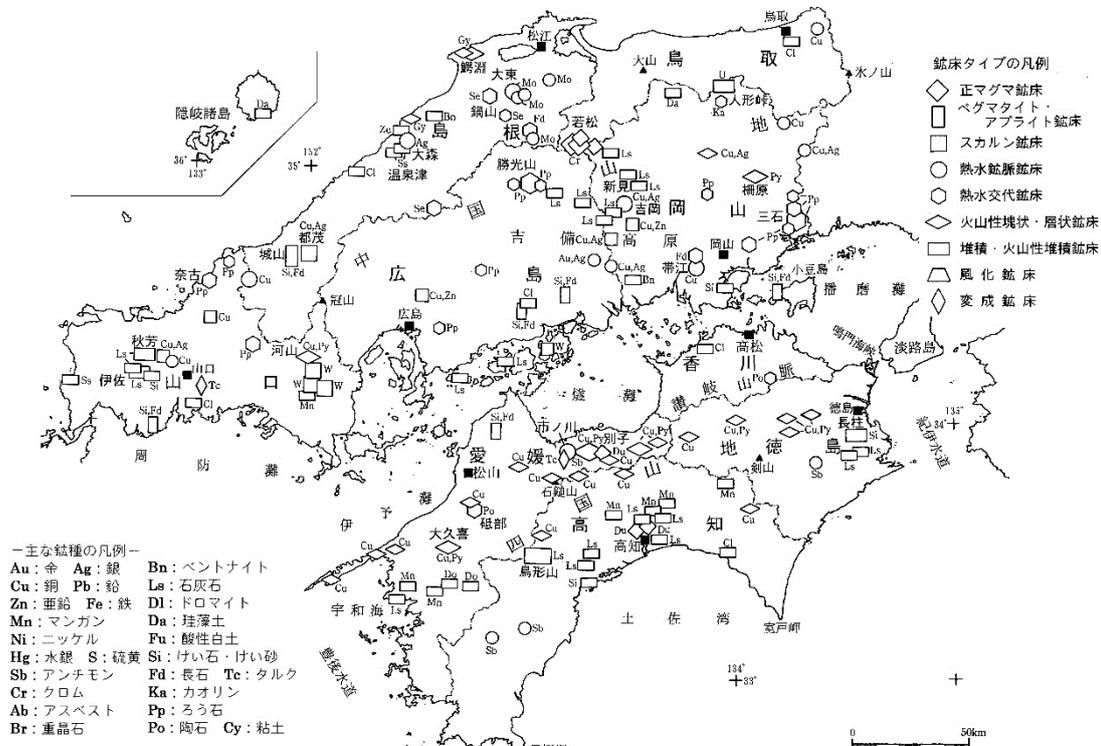


図 2-5 中国・四国地域の鉱物資源¹⁵⁾

¹⁵⁾ (国研)産業技術総合研究所 地圏資源環境部門 鉱物資源研究グループ WEB ページ

a. 石見銀山

山陰地域では、島根県大田市にある石見銀山は鎌倉時代末期に発見され、戦国時代を経て、武将達に注目された。当時、海外渡来の銀の精錬技術である灰吹法が用いられ、この技術が効率的に銀を得られる技術として全国の鉱山に伝えられ、銀産出に貢献した。

石見銀山は戦国時代後期から江戸時代前期にかけて最盛期を迎えた日本最大の銀山であり、最盛期時には日本が世界の銀の3分の1を産出していたとも推定されている¹⁶⁾。

江戸時代には、幕府による慶長丁銀が基本通貨として広く西日本で流通し、加えて明やポルトガル、オランダなどとの交易で使用された。このため銀需要は大きかった。東西文明交流に影響を与え、自然と調和した文化的景観は、現在、世界遺産に認定されている。石見銀山は大森銀山とも呼ばれ、明治期以降は枯渇した銀に代わり、銅などが採鉱された。

島根県太田市の温泉津町は石見銀山の積み出し港として栄え、また北前船の風待ち港として、西回り航路の寄港地となっていた¹⁷⁾。また、江戸時代当初は産出した灰吹銀を大田市の鞆ヶ浦や沖泊から船で搬出されていたが、冬の日本海は季節風が強く航行に支障が多いため、徳川家康に命じられ、初代銀山奉行として任命された大久保長安は大森から尾道まで中国山地を越えて瀬戸内海へ至る陸路の「銀山街道」を整備し、尾道から京都伏見の「銀座」への銀の輸送路を切り開いている。

鉄の歴史とともに銀の歴史も、山陰地域と山陽地域を結ぶ役割を一役買っており、地域文化とともに技術の拡散に寄与していると考えられる。

b. 宇部興産(株)

古くから山口県にあった萩藩にとって、石炭は紙や蠟と並ぶ重要な産物であった。特に、幕末から明治時代初期にかけては、山口藩海軍局と塩田への燃料供給、海外輸出などに大きな役割を果たし、藩では石炭局を設置して独占体制をとっていた。

明治時代に入ると石炭は燃料としての重要性を高め、現在の宇部市、山陽小野田市付近を中心とした石炭は県の産業発展にとって非常に重要な役割を果たすことになる。

山口県内では石炭のほかにも、銅や亜鉛などの採掘が行われていた。江戸時代には阿武郡、美祢郡付近で銅や銀の採掘が行われ、各地に採掘場があった。中でも、美祢郡美東町(現：美祢市)付近の長登銅山、阿武郡阿東町(現：山口市)付近の蔵目喜銅山は、山口県でも歴史のある鉱山として知られている。

明治時代に入ると、これら鉱山の多くは活動が下火になっていったが、長登銅山は明治時代の終わり頃から再び開発が行われ、日露戦争後の好況によって生産高は大きく伸びた。大正時代には銅価の暴落や豪雨による損害で休山していたが、昭和時代に入りコバルト鉱の存在が確認されたため、以後、わが国唯一のコバルト鉱山として操業が続いた。1889年に、興産会社の設立願いが宇部共同義会に提出され、同年創業することとなった。興産会社は炭坑作業に用いるポンプやレール、荷車など各種機器類を貸し付ける、いわゆるレンタル会社ともいべき企業であり、宇部地域の炭坑では、費用、労力、機器の3種のうち、特に機器が不足しており、それが石炭産業の発展を阻害しているため、これを援助するために設立された。これが山口県を代表する企業である宇部興産(株)の始まりである。一方で、1897年に宇部に沖ノ山炭鉱組合(宇部式匿名組合)が結成される。当時は1895年に日清戦争で勝利をおさめ、清国からの賠

(https://unit.aist.go.jp/georesenv/mineral/images/japan_minerals/05_ChugokuShikoku.jpg)

¹⁶⁾ 小葉田淳『日本鉱山史の研究』(岩波書店、1968年)

¹⁷⁾ 日本海にぎわい交流ネットワーク WEB ページ

(http://www.nihonkai-nigiwai.com/shiru/kitamaefune_22yunotsu.html)

償金を得るとともに富国強兵・殖産興業を進めるといった産業発展の最中であり、宇部地区では1897年に16坑の炭鉱が開かれ、沖ノ山炭鉱はそのうちの一つであったが、宇部共同義会の所管する4カ所の鉱区を請け負う形で発足した。この炭鉱組合も、宇部興産㈱の起源である。

宇部興産㈱はその歴史の中で数々の買収を行い、事業拡大を図ってきた。昭和初期の石炭を利用して硫酸を製造し、国内供給を行うことで化学肥料による農村対策を行う計画から端を発する現在のケミカル工場や、石炭はいずれ掘りつくされる時が来ることを危惧し、持続性のある工業を興しておく必要があると考えたことから始まったセメント事業などが代表的にあげられる。セメントの主原料の石灰石が豊富に県内に存在していたことも功を奏している。

このように宇部興産㈱ではその時代時代に即して、調査実施や海外視察を積極的に行っている。

豊富な鉱物資源に関連して設立され、現在では大手総合化学メーカーへと発展している宇部興産㈱では、近年、唯一無二の素材ともいべき世界で2社しか造ることのできない炭化ケイ素繊維「チラノ繊維」を活かして、航空機エンジン向けの展開を図るなど、新素材分野への積極的な参入を見せている。

宇部興産㈱のこうした新分野への取組は、時代に即したダイナミック・ケイパビリティの発揮とみることができる。

④ 産業史からの考察

以上のように、各地の産業は、鉄などの商品流通に端を発した北前船の物流という背景から独自の発展を遂げており、古くからの産業構造をそのまま維持している地域が多いものの、福山市、大竹市のように戦後になって新たな産業が発展してきた地域もみられる。

各産業は戦前からの産業構造をかなり色濃く残しており、古くからの地域産業と、新たな産業が融合して時代に即した価値を創出している企業が生き残っているといえる。その源流として特徴的な取組は、以下の2面から整理できる。

a. 「たたら」に始まる鉄の産業における特長

たたら製鉄から始まる鉄の産業では「素材の品質」を活かしていることがあげられる。これは、古来からの「玉鋼」の製造にも共通することであり、中国地域の産業集積の「強み」は「素材の力」であるといえる。近代では、重厚長大産業であるコンビナートにもつながる鉄にゆかりの産業集積を有しており、地域の歴史から、繊維からデニム、木材から木工・家具製造業など鉄以外の産業集積にも繋がっている。

b. 新たな商品・サービス展開

次に、素材に始まり、各社では自社オリジナル製品、またオリジナル製品から知財・サービスへと新事業展開が図られている。

前述の㈱マルニ木工などでは、自社の独自技術を基に、匠の技＝「工芸の工業化」を図り現在の生産技術でそれを実現している。

そこには先端技術を積極的に取り入れ、自社の独自技術との融合を図ってきた歴史に根差している。

現在の産業化として、たたら製鉄などの伝統技術を活用して、地域を活性化していく動きも地元企業の取組でみられる。その代表としてあげられるのが、島根県出雲地域の鉄師から始まる㈱田部（島根県松江市）の取組である。現在では、かねてからの山林事業のほか、特産品事業、たたら事業の他、グループ会社としてケンタッキー・フライド・チキンやピザハットといったフランチャイズ店舗の運営など幅広く事業展開を行っている。

田部家は鎌倉時代から始まり、現在の田部長右衛門さん（㈱田部・代表取締役社長）で25代目となる。田部家の略歴をみると、戦国時代の四代目惣左衛門の時代に戦乱のため、製鉄ができなくなり、一族を率いて現在の広島県庄原市高野町まで南へ移住している¹⁸⁾。

このように、地域の勢力者が移住することを通じて、古来から神楽などの伝統文化も普及していったことが推測される。

現在の㈱田部の事業の一つである「たたら事業部」は、4年前から3名で始められた。かねてからの山林事業では、山林の木々は30年から50年で成長し木材として伐出される。伐採跡地にはカーボン・リサイクルとして植林がなされ、次世代に引き継がれていく。

周知のとおり山は川を伝って生活水を人々に供給する源でもある。山に降り注いだ雨が川を通じて海まで達し、また雨となって山に降り注ぎ、循環していく。こうした山、川、海を通じて人々に潤いを与えるビジネスの創出という精神を根底に置き、「見る山」、「食べる山」、「遊ぶ山」といったこれまでとは異なる視点で山林を活用していこうとする事業の一環として行われているのが「たたら事業」である。

たたらは古来の鉄の製法であり、近代の製鉄により、大正時代には生産性から近代製

¹⁸⁾ ㈱田部 WEB ページ（田部家略歴 <https://www.tessen-tatara.jp/history.html>）

鉄法に駆逐された。現在進められている(株)田部の「たたら」の里づくり」プロジェクトは、これまでの材料供給のみという視点から、製品の加工・販売までを一貫して行うことにより、製鉄法に対して、過去からの文化の伝承を担う「学びや体験」として新しい価値づけを行っている。

山をフィールドとして、企業で実施している事業を有機的に結び付ける息の長い事業である。むろん企業としては、こうした事業を行うことを、発信価値の提供として現段階ではブランディング素材としているが、地元の人々の協力の下、地域資源を活かすことと同時に、地元の人を活かすプロジェクト展開を図っている。地域の人的ネットワークを地域資源・地域の魅力に転じていこうという点で、後述のアンカーホテル福山（株）サン・クレア）の取組と類似していると考えられる。

技術の変遷は、企業にとって新事業分野進出への機会である。一方で円滑な情報流通が行われる現代では自社の独自技術はノウハウ等の情報流出により、いずれ後発者からキャッチアップされ、市場競争が激化する危険を招くタイミングでもあり得る。

このため、製品製造だけではなく、新しい価値創出（商品・サービス提供）を実践している例として、(株)田部のプロジェクトは考えることができる。時代時代の技術の変革に応じて、企業もその提供物を変えているのである。

現代における価値保護の方策として、知的財産制度の活用やサービス化があげられる。むろん、権利化による価値獲得の一方で、知財とするために自社の生産技術の標準化や工程設計、見える化などを行い、社内でも次世代への技術伝承に向けた準備も必要である。

グローバル化の中で、生産技術が他者に模倣されないためには、生産技術において技術戦略を策定して取り組むだけではなく、商品戦略、事業戦略、知財戦略との結合を図ることが必要であると考えられ、また、それらを実現していくためには固有技術（ハード）とオペレーションシステム（ソフト）が相互に融合していることが望まれている¹⁹⁾。

後述のヒアリング各社のエピソードにおいても、各社が独自技術の確立とともにそれを保護するための工夫を行っていることがわかる。

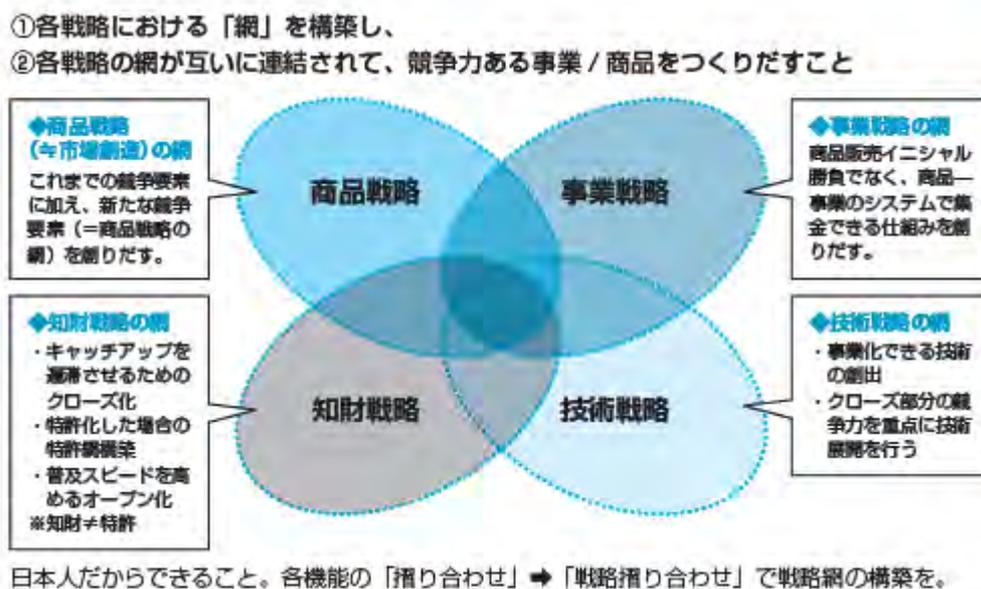


図 2-6 模倣されないものづくりへの戦略（戦略の結合）¹⁹⁾

¹⁹⁾ (一社) 日本能率協会「2021 ものづくり総合大会」WEB ページ
(<https://jma-seisan.jp/mglm/mglm08>)

② 中国地域発祥の世界企業

中国地域には歴史のある地場企業であると同時に、世界的にも知られるメーカーがいくつも存在している。

これらの中でも地域を代表する自動車メーカーであり、多数のグループ会社・協力会社を擁するなど地域経済・産業にとって重要度の高い企業がマツダ㈱である。

マツダ㈱は大正 9 (1920) 年に設立された東洋コルク工業㈱が起源である。当時、中国山地にはコルクの代わりになるアベマキが広く分布しており、アベマキコルクは木造船や瓶栓などに用いられ広島重要な地場産業となっていた。コルクの製造販売業者の中でも発展を遂げていたのが明治 23 (1890) 年創業の清谷商会であったが、第一次世界大戦後の不況で経営が悪化し、これを救済するために設立されたのが東洋コルク工業㈱であった。

東洋コルク工業㈱の初代社長は、広島を代表する実業家の海塚新八であり、役員の一員として後の同社の発展に大きな力となる松田重次郎が加わっていた。

それまで松田重次郎は大阪でいくつかの会社を立ち上げた後、広島に帰郷して㈱松田製作所を設立したものの、広島に進出した㈱日本製鋼所を買収される。その後、東洋コルク工業㈱の立ち上げに参画し、大正 10 (1921) 年には病を得た海塚新八に代わって社長の座に着いた。

もともと機械事業に関心があった松田重次郎は、昭和 2 年にコルク事業とともに機械事業を行うことを決定し、社名を東洋工業㈱に改称した。この翌年には早くも三輪トラックの製造計画を立て、新たな工場を建設して昭和 6 年半ばから製造を開始した。これが、自動車メーカーとしての同社の出発点となったのである。

同社で製造されていた三輪トラックは「マツダ号」と名付けられた。これは、自動車事業の生みの親ともいえる松田重次郎と、光の神 Ahura Mazda (アウラ・マツダ) に由来しており、現在の同社の社名ともなっている。以後、昭和 19 年に同社はコルク事業から撤退、昭和 59 (1984) 年にマツダ㈱へ社名変更して現在に至る。

精密加工装置で世界のトップシェアを有する㈱ディスコは、呉市で昭和 12 年(1937 年)に創業した第一製砥所が起源である。

当時、呉市には海軍工廠の巨大工場があり、その協力工場である砥石メーカーが数多く存在し、砥石は同地域の代表的な地場産業となっていた。こうした中で事業を開始した第一製砥所は、後発組であったことからほとんど受注が得られなかった。このため同社は昭和 15 年に、呉市に工場を残しつつ本社を東京に移し、(有)第一製砥所として再スタートを切った。

昭和 17 (1942) 年に同社は呉工場を改築して精密加工が可能となる砥石の製造を開始、このことが後の精密加工技術につながることになる。

昭和 43 (1968) 年になって同社は超極薄砥石を開発し、これを知ったアメリカの企業から半導体加工用砥石の受注があったため、現地法人を設立して海外進出を果たした。その際、海外向けの社名として名付けられたのが第一製砥所 (Dai-Ichi Seitoshō CO., Ltd.) の頭文字を取った DISCO ABRASIVE SYSTEM INC. であった。

昭和 52 (1977) 年には国内での社名も㈱ディスコに変更し、国内のみならず世界有数の精密加工機械メーカーとして発展を遂げていくことになる。²⁰⁾

²⁰⁾ 東洋工業㈱「東洋工業五十年史沿革編」、広島県「広島県史近代 1」、「広島県史近代 2」、呉市「呉市史第 4 巻」「呉市史第 5 巻」「呉市史第 6 巻」、新聞情報、各社 web ほか

③ 中国地域で活躍した企業家

国内随一の実業家であり多数の企業育成に関わった日本資本主義の父としても知られる渋沢栄一の肖像が新紙幣に印刷されることとなったが、彼が活躍した時代、中国地域でも産業の興隆期に多大な貢献を行った企業家が存在していた。

中国山地では、「たたら製鉄」の事業家(鉄山師)として活躍した山林地主が存在したが、中でも有力鉄山師として知られたのが島根県の田部家である。たたら製鉄の衰退後も、田部家は島根県有数の企業家として活躍してきた。

田部家の当主は代々長右衛門を名乗っており、渋沢栄一と同世代の21代長右衛門は、たたら製鉄を廃業して以降、農業や畜産業、木炭業などの振興を図り、製糸伝習所の開設などを行った。また、歴代当主の中でも23代長右衛門は数多くの事業に関わり、美術館の開設により文化面の新興を図るなど地域振興に多大なる貢献をしたといえる。

昭和15(1940)年に地域住民のために松乃舎病院(現:島根県立中央病院)、松陽新報社(現:備山陰中央新報社)を設立したのを皮切りに、昭和21(1946)年には自らの山林事業を法人化して丸田薪炭有限会社を設立した。同社は昭和28年に田部林産有限会社(現:備田部)に社名変更し、昭和47(1972)年には中国地域におけるケンタッキーフライドチキンのフランチャイズ事業を開始。また、木材事業の経験を活かした造園、建築、山林管理、環境事業など多角化を進めてきた。

田部長右衛門が創業に関わった企業としては、この他にも昭和22年に設立された島根県の日新林業株式会社がある。後に同社は、多数の合板・製材企業などを擁する日新グループへと発展し、地域有数の木材加工メーカーとなっている。

岡山県において、地域を代表する大地主であった大原家は、地域産業の発展にとって重要な役割を果たした。

紡績業を中心とした殖産興業が図られていた明治20(1887)年に、後に岡山県を代表する大企業となる倉敷紡績所(現:倉敷紡績(株))が創業するが、その将来性を見込んで出資したのが大原家であった。同社社長となったのが大原孝四郎であり、明治24年には株式会社倉敷銀行を設立して頭取となる。

後に、大原孝四郎の息子であった大原孫三郎が父親の跡を次いで倉敷紡績の社長となるが、この間、孫三郎は職工の教育のために倉敷商業補習学校(現:倉敷商業高校)の設立、貧しい子弟のための大原奨学会を開設するなどの活躍を見せている。

また、孝四郎の跡を次いで倉敷銀行頭取となった孫三郎は、大正時代の銀行合同に際してその推進役となり、倉敷銀行を中心とした7行の合併による株式会社第一合同銀行(現:備中国銀行)の設立に尽力した。こうして大原孫三郎は、昭和5年に設立される中国銀行の初代頭取となる。

大正2(1913)年に大原孫三郎は地元の新聞であった中国民報(現:備山陽新聞社)を買収し、新聞事業にも進出した。電気事業の草創期には倉敷電灯(株)に出資し、同社社長として岡山県の電気事業発展を牽引した。

この他にも、大正12(1923)年の倉敷中央病院(現:倉敷中央病院)の設立、大正15年の倉敷絹織株式会社(現:備クラレ)の設立、昭和5(1930)年の大原美術館の開館など、岡山県の産業振興に大きく寄与してきた。

地主のような資本力によるバックボーンはないものの、広島県での産業振興に大きな力となったのが海塚新八であろう。海塚新八は綿花栽培に用いられる干鰯などの肥料問屋を営む海老屋の養子であったが、綿花栽培の衰退を見越して金銭貸付業へと事業の主力を移

し、海老屋の資産を増やすといった商才があった。

日清戦争時の明治 28 (1895) 年に、勤儉貯蓄の風習を育成するため貯蓄銀行の設立が計画された際には、海塚新八が発起人代表となって広島貯蓄銀行を設立し、設立後も同行の頭取として采配を振るった。

また、明治 29 (1896) 年に広島県初の電気事業である広島呉水力電気会社が計画されると、その資金調達のため海塚新八は東京に赴き、渋沢栄一ほか財界人の協力を得て会社立ち上げに成功した。

このほか、官立広島紡績所の払い下げを受けて事業を開始した広島綿糸紡績会社の経営者としても活躍し、明治 35 (1902) 年に経営不振で広島綿糸紡績が解散した後は、佐伯郡河内村下小深川にあった第 2 工場を買収し海塚紡績所として経営を行っている。

地域を代表する自動車メーカー・マツダ(株)の前身である東洋コルク工業(株)の立ち上げに深く関わり、初代社長となったのも海塚新八である。この他にも、海塚新八が役員に就任していた企業や団体は多々あって、その功績は渋沢栄一にも認められるほどであり、広島
の渋沢栄一とも呼ばれた。²¹⁾

²¹⁾ 相良英輔「松江藩鉄師頭取田部家の研究」、島根県「新修島根県史通史篇 2 近代」、倉敷市「新修倉敷市史 5 近代 (上)」「新修倉敷市史 6 近代 (下)」、岡山県「岡山県史第 10 巻近代 1」「岡山県史第 11 巻近代 2」、赤井克己「瀬戸内の経済人一人と企業の歴史に学ぶ 24 話」(吉備人出版)、広島県「広島県史近代 1」「広島県史近代 2」、広島市「新修広島市史第 3 巻」、田辺良平「広島を元気にした男たち—明治・大正期の財界人群像—」(溪水社) ほか

3. 調査結果から見えてきた中国地域産業の力

(1) アンケート調査からの考察

本調査では、以下の3種類のアンケートを、中国地域5県の企業・組織を対象として実施した。

- ①当地域の伝統文化（工芸）の持続化に向けた、資金調達やビジネス化の可能性、及び、商標等取得状況にかかる調査と分析
- ②当地域の伝統産業や地場産業の新技术導入等による付加価値向上の可能性、及び、商標等取得状況にかかる調査と分析
- ③当地域の歴史・文化の流れを汲む企業等の新たな展開及びデジタル化等新技术の活用にかかる調査

全てのアンケート調査は2020年10月26日～11月6日にかけて行い、メール等における督促を2020年11月24日に行っている。

多岐にわたるアンケートであり回収には2021年1月13日までを要した。

各アンケートの回収結果は下表のとおりである。

表 3-1 アンケート回収状況

No.	対象	総発送数	総回収数	回収率
①	①伝統文化の担い手組織 ②基礎自治体 ③経済団体（商工会議所・商工会）	461	79	17.1%
②	④伝統産業や地場産業に取り組む企業 ⑤オンリーワン・ナンバーワン企業 ②基礎自治体 ③経済団体（商工会議所・商工会）	637	67	10.5%
③	⑥情報産業協会会員企業	248	23	9.3%

以下、アンケート結果に基づく考察を行う（結果については、資料編「② アンケート結果」, pp. 29-32 を参照）。

① 歴史にひもづく力の源泉とその活用状況

企業の保有技術について尋ねたところ、44社から75の技術があげられた。うち、商品の「製造」段階に用いられる技術が67技術（89.3%）で最も多く、次いで「設計」段階で用いられる技術が20技術（26.7%）、「販売」段階で用いられる技術が19技術（25.3%）であった。

鉄、繊維、木材加工など、歴史にひもづいていると考えられる技術で回答が得られたのは12機関である。相対的に多くあげられた保有技術は、金属加工技術が8、被服関連技術が7、木材加工技術が4、ゴム関連製品製造技術が3、自動車関連技術が2であり、鉄の歴史から繋がる技術が多くみられる。また、技術は製造段階で使用される技術が最も多い結果であり（19・複数回答）、このように歴史にひもづいた製造技術が現在の企業に流れていることがわかる。

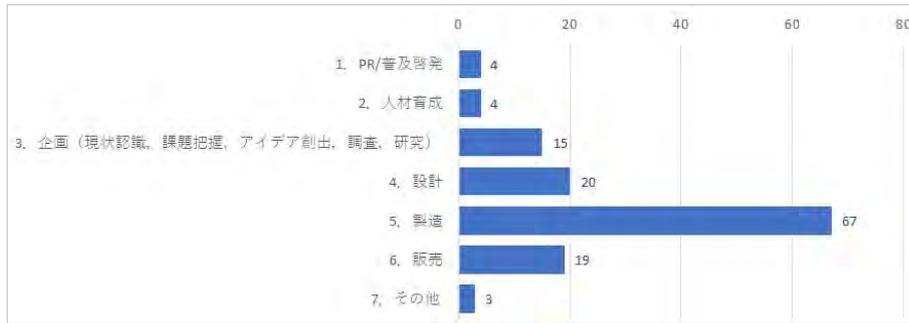


図 3-1 自社保有技術 (N=44/MA・計 75 技術)

企業の経験から、これまでの事業で苦難を乗り越えてきた要素について、ヒト、モノ、カネ、情報・技術の 4 側面から尋ねたところ、「ヒト」が 17 社 (56.7%) であげられ、最も多い結果であった。次いで「カネ」が 7 社 (23.3%) であげられている。

苦難を乗り越えた際の対応では、「優れた人材の確保」が 18 社 (42.9%) であげられ、最も多く、次いで「新しい連携先や技術・製品の組み合わせの発見」、「新市場 (新たな顧客) の創出」がともに 7 社 (16.7%) となっている。

また、苦難の際に役立つ連携先の有無について尋ねたところ、「ある」とする企業が 17 社 (51.5%) であり、半数以上であった。その際の連携内容は「新商品/サービス開発での協働」が 7 社 (41.2%) であげられ、次いで「人材育成」が 5 社 (29.4%) であった。

このように連携により苦難を乗り越える対応が可能となった企業が多く、新商品/サービス開発、人材育成が可能となったことが連携成果となっている。

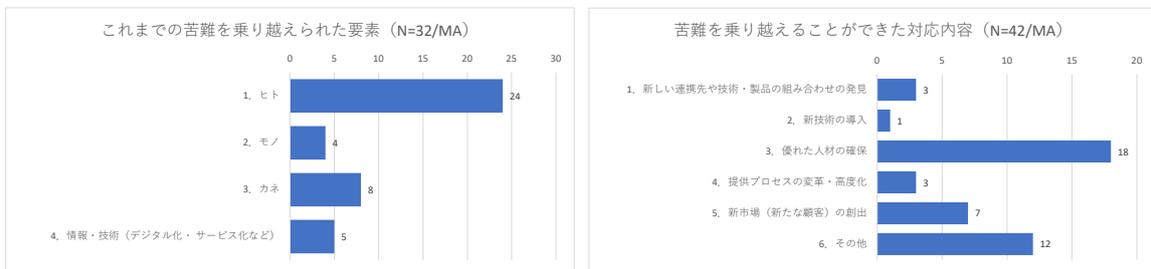


図 3-2 これまでの苦悩への対応

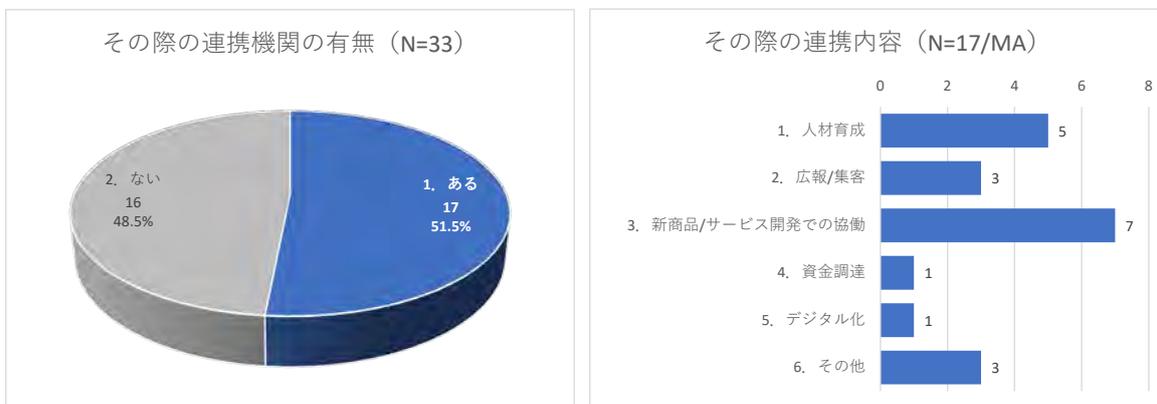


図 3-3 苦難の際の機関連携

今後の事業発展に必要と考える事項について尋ねたところ、27社（64.3%）で「強みを活かした競争力の高い商品やサービスの開発」があげられ、最も多く、次いで、「変化に対応できる人財の育成・確保」が20社（47.6%）であげられている。

このように商品/サービスの開発、人財が取組の鍵となっている。

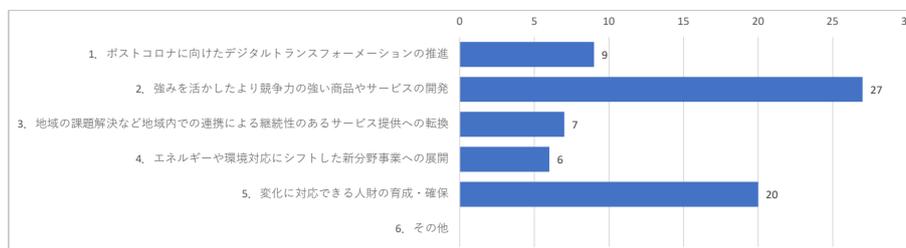


図 3-4 今後の事業発展に必要と考える事項（N=42・上位 2 回答）

② 歴史にひもづく力の源泉と新事業・新分野展開の状況

ポストコロナにおいて興味のある事業での展開について尋ねたところ、「新技術の導入」、「SDGs への対応」がともに15社（34.9%）からあげられた。次いで、「デジタル化」が12社（27.9%）であった。

先の歴史にひもづく技術を有する企業の回答をみると、「新技術の導入」、「新たなサービスでの他社/他機関との連携」、「デジタルトランスフォーメーション」、「SDGs（環境）対応」とともに2ずつの回答があがっている。また、「デジタル化」、「製品生産からサービス提供への事業形態移行（サービス化）」、「SNS やクラウドファンディング等の活用」がともに1ずつの回答であった。

このように歴史にひもづく企業では、新技術導入、DXやSDGsへの対応での事業拡大を考えていると推測される。

③ 新事業・新分野展開における知財の取得・活用の状況

企業全体では、76.7%（N=30）の企業が知的財産制度の活用を現状、行っている。今後の知的財産制度の取得について尋ねてみると、半数の企業が取得に興味を持っている。

また、今後の知財の取得・活用については、半数（15）が興味を持っており、その興味対象は「商標」が11、「特許」が9、「意匠」が5となっている。

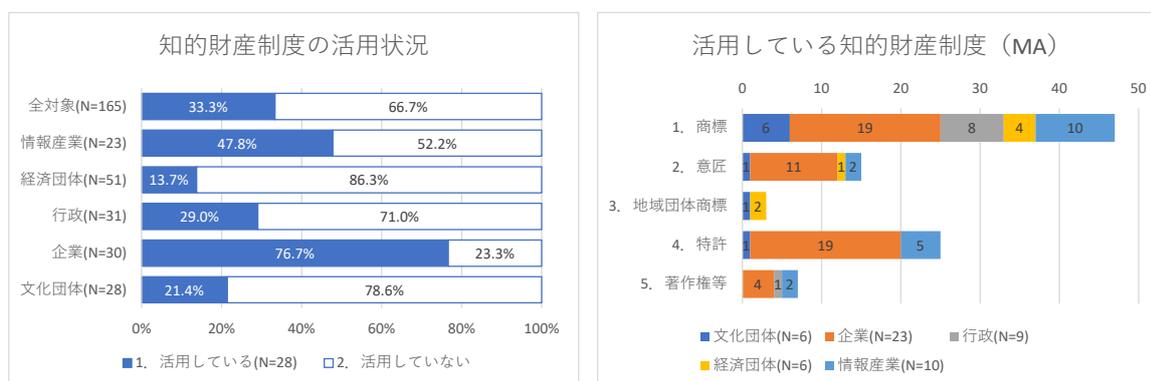


図 3-5 知的財産制度の活用状況

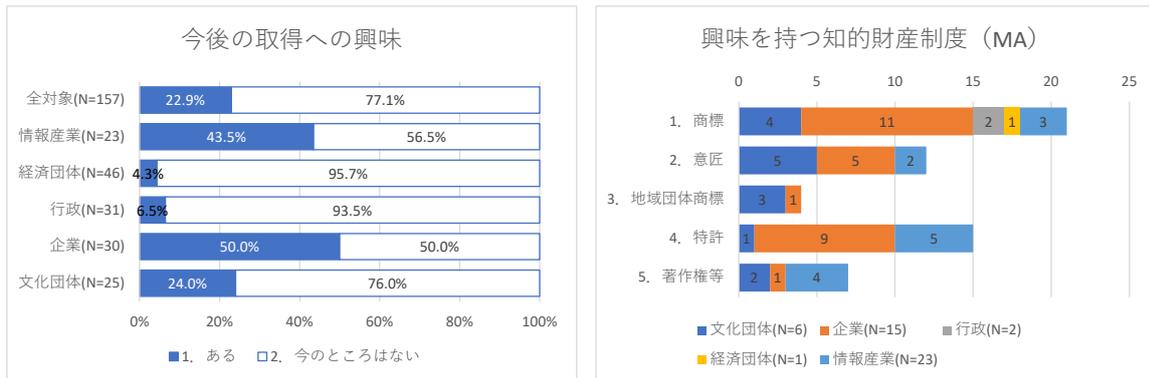


図 3-6 今後の知的財産制度の活用

前述の鉄、繊維、木材加工など、歴史にひもづく技術を有する企業の回答をみると、現状、「商標」9、「意匠」4、「地域団体商標」5、「著作権等」1の回答があった。また、今後の知財の取得・活用についてみると、「興味を持っている」が4、「興味を持っていない」が3という結果であった。具体的に今後「興味を持っている」のは、「商標」4、「意匠」、「特許」がともに2、「著作権等」が1という回答である。

新事業展開にともなう商標登録が真っ先に考えられていると推測できる。

④ 地域の伝統技術と地域文化の現状

文化団体を主な対象としたアンケート調査①では、計79の取組（1団体で複数とp利組回答あり）があげられ、その取組を大分類してもらったところ、54の取組で回答があった。大分類として「伝統工芸品」の製作というが最も多く、22団体（40.7%）となっている。「その他」（25団体）では、伝統芸能・民俗芸能が8件（32.0%）あげられており、神楽や人形浄瑠璃などが例示されている。

また、取組上の課題として、32団体（66.7%）で「人材確保」が最も多くあげられ、次いで「新たな開発や取組への事業資金確保」が17団体（35.4%）であげられている。このようにヒト、カネの面での課題が認識されている。新しいビジネス化、組織化という点で地域の伝統文化の継承では多くの組織が問題を抱えていることがかわる。

⑤ 地域文化の事業化の可能性「知財活用の状況と可能性」

アンケート調査①において、文化団体の知的財産制度の活用状況をみると、28団体のうち、6団体（21.4%）で知的財産制度の活用がなされている（図3-5参照）。全てにおいて「商標」があげられていた。ただし、今後の活用については全団体で「興味を持っていない」という回答であった。

単一の団体では今後の知財活用が難しく、地域など、団体数がまとまって知財活用の可能性が出てくると考えられる。このためには知的財産権の取得のみならず、活用面でどのように対応を図るか、どのように価値化を図るストーリーを組み立てるかといった権利取得後の支援も支援機関等からの人的支援が必要であると考えられる。企業の知的財産の活用の局面では、後述のヒアリング調査結果でも触れるが、①「市場の新しい出口」、「新市場開拓」ととらえ、技術革新・ビジネス変化のチャンスとする際に制度活用する方向性と、②「固有のノウハウや技術を活かせる場」としてノウハウや技術・技能の強みを伸ばすチャンスに際して制度活用するという2つの方向性が考えられる。

①では自社技術の新たな可能性を模索する方向性を重視し、その知的財産の活用に関する戦略（保護面も含め）を持つようとしており、②では、自社技術の強化と保護を重視

して、その知的財産を顕在化させることで、取引関係を拡大・強化する道を選択する方向性である。

ダイナミック・ケイパビリティに基づく取組として、これらを考察すると、①では、「変化」に対して前向きで能動的に取り組み、変化を取引にも取り入れてビジネスの拡大・市場の獲得をめざしている。一方で②では、「変化」に対して保守的で受動的だが、変化を飲み込んで、取引関係の強化の中に、ビジネスの拡大と市場の確保をめざしている。

一方、地域の基礎自治体では、こうした企業の知的財産制度の活用というダイナミック・ケイパビリティの活用を模倣しているかについて、アンケート結果などから考察することができる。

地域活力の創出と魅力の発信を目的としたイメージ戦略への効果が期待される「商標」について焦点を絞り、J-PlatPat（特許情報プラットフォーム：<https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>）のデータを参考に検討する。

中国5県の地方公共団体の商標取得の県別件数は、鳥取県42件、島根県72件、岡山県34件、広島県61件、山口県45件となっている。県別の自治体数（鳥取県19、島根県19、岡山県27、広島県23、山口県19）を母数とすると、山陰2県では、地方公共団体における商標取得の積極性（割合の高さ）がうかがえる一方で、岡山県エリアではポテンシャルに対して、開拓の余地を多く残している様子が見られる。

このように、中国地域の地方公共団体が取得している商標を俯瞰すると、保有状況として以下のように、大きく5つのパターンに分類することができる（資料編参照）。

① 地方公共団体の認定するブランド

地方公共団体が認定する地域ブランドの育成&保護を目的とした商標化

例) 鳥取県鳥取市：とびっきり鳥取 など

② 地域の著名施設・地名等

地域の著名施設の知名度を地域で活用し、他に不正使用させないための商標化

例) 島根県松江市：ぐるっと松江 堀川めぐり など

③ 地域の著名な祭りやイベント

地域のイベント等の名称を地域で活用し、他に不正使用させないための商標化

例) 岡山県岡山市：岡山芸術交流 など

④ 地域の特産物

特産物（農産物・工芸品等）の知名度をブランド化し、他に不正使用させないための商標化

例) 広島県神石郡神石高原町：神石牛 など

⑤ ゆるきゃら

「ゆるキャラ」等のイメージやコンテンツをブランド化し、地域で活用するとともに、他に不正使用させないための商標化

例) 山口県下松市：くだまる など

アンケート調査結果とあわせてみると、取得数では少ないものの岡山県では、地域独自の認定ブランドを商標化している高梁市、津山市、特産品ブランドの商標化を図っている真庭市など、積極的な活用状況についての回答があった。こうした活用の積極性は、広島県広島市、山口県周南市にもみられる。

また、取得数の多い山陰では、島根県の浜田市で特産物のブランド化に商標の積極的な活用がみられるほか、安来市や奥出雲町と共通する形で「たたら」にはじまる鐵の歴史・文化を地域のブランドイメージとして活かすために商標化している雲南市などで積極性がみられる結果となっている。

(2) ヒアリング調査からの考察

今回の調査は、自社の強みである固有の資源を利用する能力（ケイパビリティ）を企業内外の資源を再構成し、環境変化に対応して生き残ってきた中国地域の歴史にひもづく産業と文化の変革力について、知的財産権にかかる視点から考察することをこころみている。この章では、この内、産業面について、企業の取組にかかるヒアリングから考察を進める。

① 異なる知財戦略に共通する手掛かり

知的財産権にかかる視点を切り口に、企業ヒアリングの内容をみると、自社の強みである固有の資源を利用する上で、「オープン戦略」、「クローズ戦略」、いずれの立場をとりながら環境変化に対応していくかという選択のポイントがある。

ヒアリングを進めていく過程で、いずれの戦略に重きが置かれるという傾向がある訳ではなく、同じ業界においても、経営者の方針、企業背景によって双方の戦略が並び立っているのも興味深い事象である。

個別ケースを見ると、オープン戦略、クローズ戦略のいずれの基本路線をとるにしても、(1) 自社の強みの持つ優位性を持続させる生産技術革新を自社で実現する内製化の力、(2) 他社に模倣を許さない品質の再現性とデザイン活用によるブランド化と知的財産の防衛策、(3) 販売戦略と一貫通貫で構築することで生きてくる知財戦略、(4) 優位性を維持するための標準化戦略といった4つのポイントを手がかりに、様々な変革に取り組まれている姿が見えてくる。

そこで、こうした個別ケースを見る前に、中国地域における企業の知的財産権にかかるオープン戦略、クローズ戦略の代表的な姿を整理する。

中国地域の歴史に紐づく企業は、競争相手が淘汰される中で生き残ってきた老舗企業であり、その市場には、それぞれその市場・業界特有の蓄積がある。その業界における変革は、他の業界からその業界の技術やノウハウに対する興味を示された時に起こっている。

一方で、その業界内において起こる変革の相違点は、その「呼び水」（他の業界からの興味・問い合わせ）を、①「市場の新しい出口」「新市場開拓」ととらえて、技術革新・ビジネス変化のチャンスとするか、②「固有のノウハウや技術を活かせる場」として、ノウハウや技術・技能の強みを伸ばすチャンスとするかによって分かれている。

特徴的に、こうした違いがみられて興味深いのは「広島針」のケースであった。

前者①は、自社技術の新たな可能性を模索する方向性を重視し、積極的にデザイン活用を通じて新しい付加価値の創出を模索し、その知的財産の活用に関する戦略（保護面も含め）を持つとする。後者②は、自社技術の強化と保護を重視して、その知的財産を潜在化させることで、他に真似の出来ない仕事を強化・拡大することで取引関係の拡大・強化する道を選択している。

興味深いのは、両者とも感じ取った変化に対して、自社の「生産技術」をフィルターとしている点だ。前者は変化に対する「生産技術の変革内容」を前面に押し出すことを事業拡大のファクターとして活用してチャンスを広げ、後者は変化に対する自社の対応をすべて潜在化させてPRせず、製品品質を引き上げることで取引先からの相談を呼び込むことでチャンスを広げている点である。

ここで注目すべきは、異なる知財戦略を取りながら、両者が手掛かりとしていることは自社の生産技術を自社で変革しているという点である。

以下、個別事例について考察するが、いずれの取組の根底にも、変化に対応するための生産技術の変革を自社で賄い、その人財を自社で育成し、蓄積していこうとする努力の姿である。

② 個別事例からみるポイント

ここでは、以下4つのポイントを手掛かりに事例をみていく。

- a. 自社の強みの持つ優位性を持続させる生産技術革新を自社で実現する内製化の力
- b. 他社に模倣を許さない品質の再現性とデザイン活用によるグローバルニッチ市場展開
- c. 販売戦略と一気通貫で取り組むブランド構築と知財戦略
- d. 優位性を維持するための標準化戦略

a. 自社の強みの持つ優位性を持続させる生産技術革新を自社で実現する内製化の力

◆企業戦略を支える生産技術

～自社で直せて、自社で作れる生産装置から生まれる唯一無二の製品群～

世界に誇るデニム：カイハラ㈱

～川上から川下まで一貫生産を支える自社管理の生産技術～

- ・当初の目的としては、織布の効率を上げ、稼働率を上げることが重要で、切れにくい糸を作るために自社で糸から作る紡績工場を作ったが、紡績から自社で行うことで、糸の開発も自社で行えるという利点が生まれた。独自に開発した新しい糸は他社との差別化にとっても有効である。
- ・自社で鉄工、木工部門を持っており、機械のメンテナンスも自社内で行うことができる。鉄工部門では鋼材を買ってきて、図面を製作し、加工することも可能。ラインを自社でつくることができるのが強みである。外注の同じラインでは製品の差別化は行いにくく、製品差別化への取組といえる。
- ・このように紡績・染色・織布・整理加工の一貫生産体制を自社構築し、すべての生産技術について自社管理できることが、唯一無二のカイハラ品質を生み出している。

針製造：萬国製針㈱

～社長と現場の距離感ゼロが生み出す自社管理の生産技術～

- ・主力製品は手縫針である。現在では手縫針の他、イカ釣り用の針の製造も手掛けている。イカ釣り針は趣味性に優れており、マニアックな顧客層が使うので、求められる品質も手の込んだ内容を伴う。この技術の背景は、昭和40年代に先代が、漁師用のイカ釣り針を製造していたことによる。当時からの機械も残っていたことからこれを自社で復活させ、自社で改善・改良して、注文に応える品質を生み出している。
- ・現社長は、工場によく顔を出しており、機械や作業についてのみならず、プライベートのことについても社員と密接なコミュニケーションを図っている。この「よく話す」ことが、新しいことをやってみる、何かを変えてみる、チャレンジしてみる等の社員のモチベーション、働きやすい職場環境づくりにつながっている。

特殊鋼：秦精工㈱

～生産技術の自社管理と人材育成で品質保証の底力を磨く～

- ・「当社で削れない鋼はない」という自社技術への自信と、摩耗を防ぐための表面（窒化）処理で、型からの押し出しピン（ダイカスト金型用エジェクターピン）を生産している。多品種小ロットへの対応、難加工へのチャレンジ精神、そして顧客要求事項を満足することを信念として技術力を蓄積していることが強みである。その技術力は、汎用機械と最新NC機械を駆使できること、協力企業のネットワーク、そして経験に裏打ちされた工程設計力によって支えられている。この力を50代の主力人材から20代、30代の若手に向けて技術伝承に取り組んでいるところである。

ワイパーシャフト，検査装置：シグマ㈱

～めざすは「社員全員 SIer 化」～

- ・現在 180 数名の従業員のうち 150 名がなんらかの技能検定保有者であり、生産ラインへのロボット導入に際しても、基本的なセッティングは専門の生産技術部隊ではなく、それぞれの現場で対応できるところまで人材育成を進めている。生産技術部隊では、生産設備の自社「改善」、「開発」から取引先に提案する「開発」、「提案」までも担っている。
- ・自社の技術レベルを数値に置き換えて資格化し、自社独自で生産技術のテクニカルマップを作成している。併せて、従業員の経験とノウハウを数値・データに置き換え、人材育成水準マップも作成している。こうした「生産技術」の革新を支える技術人材の全社的育成（内製化）が進むことで、シグマ㈱は部品加工からオリジナル製品の開発・販売を行う企業へと成長してきている。

b. 他社に模倣を許さない品質の再現性とデザイン活用による

グローバルニッチ市場展開

◆生き残りの鍵は「唯一無二の素材品質」

～デザイン活用と「本当に欲しいと思える価値」の創造～

木製椅子「HIROSHIMA」：㈱マルニ木工

～「本当に欲しいと思える価値」の創造～

- ・「工芸の工業化」を理念に掲げる㈱マルニ木工では、他社には真似できない削り加工の技術を活かしつつ、使いやすさ、快適さをデザイン化している。職人技術のデータ化と NC プログラミングを通して、有名デザイナーも感心し、アップル社も認めて導入する高品質で再現性の高い椅子「HIROSHIMA」の生産を実現している。
- ・こうした技術者を彼らは「職人の技を数値化する職人」と呼び、社内で重視されており、アップル社との出会いが、条件の厳しいグローバル市場を切り拓いている。
- ・加えて、木材の柾目の流れを細部まで検討し、椅子の生産方法にまで反映することで、簡単に模倣の出来ない独自商品を生み出している。商品設計に時間をかけ、近代的な生産設備を使いこなす。この生産体制、独自技術が椅子、テーブルといった「脚物メーカー」における確固たる地位を築くことにつながっている。
- ・国際的な知財取得にも積極的であり、可能な限りの資金投入を行っているが、年々新たな商品開発を行う企業にとって、模倣防止のための国際的な知財の取得と維持には多大な資金が毎年必要であり、今後の更なる支援充実にも期待を寄せている。

世界に誇るデニム：カイハラ㈱

～ティーチャーカスタマーとの出会いから生まれたカイハラスタンダード～

- ・デニム製造黎明期から過渡期まで、人の感性の基準に基づいて善し悪しを判断してきた染色やデニムの品質だったが、ジーンズの世界ブランドである「リーバイス」との出会いを通じて品質を数値化できるようになった。これによりデニムにおける定量基準「カイハラスタンダード」が生まれた。
- ・その後、2000 年代に入って、ジーンズ市場飽和状態の中、㈱ユニクロとの間で、ヒートテックジーンズを開発。これまでになかったデニムが、更にグローバル市場獲得に繋がっている。
- ・生産設備のいち早い特許化とともに、商社に頼らず自社でブランドメーカーに提案できるほどのダイレクトマーケティングを行ってきた結果が世界に誇れるデニムを生み出している。

ワイパーシャフト，検査装置：シグマ㈱

～生産技術革新が技術提案から企画提案力を育てた～

- ・自社改善 → 自社開発 → 技術提案（提案型受注） → 自社製品（企画型受注）と、事業ステージを拓げることで、世界有数のシェア（12%）を誇るワイパーシャフト部品やオリジナル製品開発を行ってきた。
- ・また、人型未来企業への成長を目標として積極的にグローバルな生産体制を構築している。そこには、異なる文化の下、異なる価値観から新たな事業分野、商品アイデアを探ろうとしている人財を重視する企業の姿勢がうかがえる。その全ては提案から始まっている。
- ・社内でテーマがあがったら、企画選定し、プロジェクト室を立ち上げる。その後事業部化し、更に発展させ、社内分社を図る。最終的には独立させる。こうした事業拡大ステップの明確化が、国内すべての自動車メーカーへ導入の進む検査機器・システム「穴ライザー」といったグローバルニッチ市場獲得への展開に繋がっている。

特殊鋼：㈱守谷刃物研究所

～素材から作り込む設計開発が唯一無二の品質をつくる～

- ・ヤスキハガネの特性を活かし、加工、熱処理、精密仕上げを社内で一貫対応できる力を源に、「こんな部品が欲しい」という製品設計は顧客から伝達があるが、これをどう作ればいいのかという作り方の設計を行うところが㈱守谷刃物研究所の強みである。こうした生産の実現化をできることで独自技術保有に繋がり、自動車のパワーステアリング等に使用される油圧ポンプ部品である「ペーン」でのトップシェアを誇っている。
- ・改善活動も個人、チーム、全社で積極的に行い、生産方法への提案が定期的に数多くあがってくる。こうした提案の姿勢は、新製品開発で大手企業や、NEDO などの研究機関との共同開発に繋がっていると同時に、素材と生産技術によりギリギリまでの素材性能を引き出す技術を保有する根底にもなっている。

針製造：萬国製針㈱

～中国産に負けない針，他で出来ない手間をかけて自社生産～

- ・イカ釣り用の針は趣味性に優れており、マニアックな方が使う。昭和 40 年代に先代が、漁師用のイカ釣り針は製造していた。当時から機械も残っており、それを復活した。単純に針だけでは中国の方が安く作れるが、釣れる針には手間がかかる。針をリングにさして束ねて先を機械で曲げる作業が簡単では無い。設備的には、従来から工場にある機械を改造して生産を開始した。
- ・現在では、イカ釣り針は日本で製造しているのは主に 2 社というグローバルニッチ市場への製品提供で、日本とタイという拠点を駆使して、地域の人、そこで実現できる技術などに応じて生産の役割分担を行っている。

発動機，廃棄物処理プラント：㈱御池鐵工所

～問題解決はマザーファクトリーなればこそ実現できる～

- ・「モノマネはするな。独自の機械を作れ。特許になるような（他に無い）ものでないとダメだ。」という経営者の哲学に基づき、現場のニーズを反映した機能性とデザインにより評価を受け、「機械遺産」にも認定される装置を発明している。その評判は口コミでの販路拡大にも繋がり、現在では全国に製造したプラントを移出している。
- ・現在では 400 を越える特許を保有している。主力製品である廃棄物処理用プラントでは、顧客により発生する廃棄物の量・質は異なる。顧客と密なコミュニケーションをとることにより、独自の機械となる。
- ・全体の一工程を機械化するのではなく、出口まで一貫したプロセスを機械化するこ

とを常に考えた開発により、他には提供できない問題解決をサービスとして提供しており、ここにしかできない市場を生み出している。

c. 販売戦略と一気通貫で取り組むブランド構築と知財戦略

◆ BtoC、BtoBtoC、DtoCとブランド構築

～デザイン活用・ブランド化の取組と知財戦略～

針製造：チューリップ(株)

～使うヒトを意識したデザインで、BtoBからBtoCへ展開～

- ・基本方針は、針の機能性を突き詰めて、研究、開発、製造を行い、これをデザイン化することである。初心者からプロまで使うヒトを意識した針づくりを考え、パッケージやセット内容まで、トータルのブランディングを考えて取り組んでいる。根底に流れるモットーは、情報の価値をPRすること、日本のモノづくり＝文化であるという発想であり、そのための人材育成を絶え間なく続けていることである。
- ・先代から、早期に知的財産制度の活用を行ってきたことが大きい。「今までやってきたことに自信を持つ。自分たちの中から出てきたもので、より付加価値の高いものを開発し、ブランドとしてスタートする」、こうした取組姿勢が挑戦を生み出している。主力商品「針ものがたり」は、2015年ひろしまグッドデザイン賞特別賞を受賞しており、特許では、子どもがかぎ針編みを楽しめる「エディモ キッズ グランちゃんセット」で商標を出願中である。常に新しいモノづくりに取り組む姿勢が貫かれている。

デザインマンホール：友鉄工業(株)

～BtoBなればこそ、魅せられるものを作りたい～

- ・熱した鉄を型で焼き固めて造る工業用の鋳物製品は、丈夫で長持ちという特長から身近な構造物（門扉やフェンス、街灯の柱等々）に使われているものの、消費者から注目されることは少ない。そこで注目してもらい、「こんなものが作れないか？」というオーダーの生まれるような「魅せられるもの」を創る。そうした思いからTVでも話題になったデザインマンホールが生まれた。デザインの知財についてはこれまでは頓着してこなかったが、今後対応が必要であると感じている。
- ・企業ブランドを創るため様々な取組を行っており、Facebook や You Tube など、積極的にオンラインを活用している。工場見学動画も公開しており、マンホール cafe を実施するなど多面的にファンを増やす取組を行っている。

自由鍛造の風合いを活かせるデザイン家具：(株)三暁

～「錨を打つ」自由鍛造の風合いを活かせるデザイン家具の新ブランドへ展開～

- ・自由鍛造の風合いを活かせるデザイン家具を作り出し、さらに現在ではアウトドアシーンを想定したキッチン道具（フライパン）を作り始めた。家具やフライパンを作っても販路拡大は難しいことから、地元ホテルに調度品を提供したり、体験型マイクロツーリズムを受け入れたり、クラウドファンディングにチャレンジすることで販売チャンネルの開拓を模索しながら、ブランディングを図っている。
- ・「変わったものをつくってもらなら三暁さんだ」という口コミが新たな顧客ネットワークを生み出している。基礎には、地域企業とのコラボによるチャレンジング、かつ面白くこだわった製品づくりがある。本業は、全く異分野の人からすれば面白く見せることができる。本業は「あたりまえ」であることが武器といえる。
- ・立ち上げたばかりのブランドをどう盛り上げ、守り育てていくか。その知財戦略が今後のカギとなっている。

大型鋳物、ホーロー浴槽：大和重工(株)

～新しい支持上への進出と知財対策～

- ・自動車の検査台（定盤）で一枚板など、大型鋳物の工業製品を作る企業はこの地域に他にはない。今は需要がなくなり、作られることが少なくなった大釜や羽釜の技術を応用して商品化された組み立て式の移動かまどは、防災市場のような新しい市場への進出に繋がっている。
- ・その根底には、工程に手間がかかり、他社が離脱していった乾式ホーローの製造技術を貫くこと、そこには実用技術の地道な開発が、先代から引き継がれている。
- ・大手有名ホテル等に多く導入されているほうろう浴槽など、ブランド化を図りたい案件を抱えている。これまで実用新案で知財取得をしておけば効果的であった経験もあり、今後のブランド戦略には知的財産権への様々な対応が想定される。

仁方やすり、ねこじゃすり：(株)ワタオカ

～伝統に基づく技術を維持し、新たなB to C商品を～

- ・歴史は1863年に大阪でヤスリの製造技術を習得した刀匠・梶山友平（綿岡嘉作次男）が技術を仁方へ持ち帰ったことから始まる。現在B to Bは売上の1～2割程度。「誠実なものづくり」をモットーとする。
- ・ペット用ブラシ「ねこじゃすり」の売れ行きは好調。コロナ禍での自宅でのペット寵愛も寄与した。こうした新市場への進出には、その開発の方向性と市場進出の見極めについて(独)中小企業基盤整備機構の専門家のアドバイスを積極的に活用している。また新市場展開においては、ユーザー達が集まるコミュニティの存在とその活用が大きなカギとなっている。現在、「ねこじゃすり」の他に、「なめらか爪やすり」、「すべらか踵やすり」といった新製品を展開中である。
- ・新製品開発に伴い、生産技術の革新と継承にも取り組んでおり、ヤスリの「職人技の近代化」による新しい価値創出も視野に入れ、機械化等に積極的に挑戦中である。この挑戦にはブランド構築とその権利化がカギとなる。知財取得は、最初の第一歩であり、知財は取得するだけでなく、その後権利をどのように防御していくか、活用していくかが重要である。そのためには知財による防衛戦略、活用戦略が必要である。新たなブランド構築に向けて知財をどのように活用できるか、(株)ワタオカは支援機関とも連携し、知財による価値向上を視野においた取組を進めている。

d. 優位性を維持するための標準化戦略

◆オリジナルスタンダードをワールドスタンダードへ！！

～基準を制するモノ市場を制す～

特殊鋼試験片・検査：キグチテクニクス(株)

～オリジナルスタンダードをワールドスタンダードへ～

- ・航空機や宇宙開発に使われるような特殊鋼や先端金属試験片などの検査を手がけている。2011年に島根県内の特殊鋼関連産業の競争力の強化を目的に、地域の関係機関が連携し「島根特殊鋼関連産業振興協議会」が設立された。協議会で様々な取組テーマの検討が行われた。うち航空機ワーキンググループに参画していた島根県松江市及び安来市の特殊鋼関連の中小企業が連携し、航空機部品の一貫生産による共同受注体制の確立をめざし、2017年に「SUSANOO（スサノオ）」が発足した。
- ・世界からの試験オーダーに対応するため、最新の検査機器を導入し、取引先が行う様々な試験をすべて一気通貫で行えるアジア No. 1 の環境づくりを進めた。
- ・JAXA への出向など、先端研究を積極的に進めてきた結果、キグチテクニクス(株)で検査が行われていれば必要な検査はパスしているという環境を作り出し、現在では海

外拠点も設置している。

検査機器「穴ライザー」：シグマ㈱LISカンパニー

～「確からしさ」を伝える「基準」の数値化を求めて～

- ・検査機器「穴ライザー」の装置販売からその検査システムおよび人材育成までのサービス提供のビジネス化を進めている。顧客にその精度の根拠を納得させることに苦労を重ねてきた。「確からしさ」を伝えるのに「基準」が数値化されていれば、一目瞭然と相手に伝わる。その基準を自社で持てば、説明は容易なるという発想から、経済産業省が進める「トップスタンダード戦略」のセミナーに触発され、(一財)日本規格協会へ何度も脚を運んでJIS規格を制定するに至った。
- ・現在、「穴ライザー」は自動車メーカーにはほぼ納入されている。今後は、国内に留まらず、国際基準化に拡げていく方向にある。こうした点で知財取得にも積極的である。
- ・近年では、新連携を行い、新たな商品・サービスの開発を行っている。その根底には企業の人材育成で、機器操作を担当する職員の「成功体験が少ない」ことに着目した顧客目線にたった教育がある。
- ・全ての顧客に対して、ミッション、ビジョンを明確にし、つくったものに満足してもらいたいという思いから、今後、商品と顧客のニーズレベルによるポジショニング分析を行い、顧客にあった「穴ライザー」とその運用サービスを充実させる方向がある。
- ・その根底として、全ての機器は実用化が必要、その際には発想力（サービスとの組み合わせ）が重要であるという認識に立っている。

【エピソード1】

「世界のカイハラ」を支える底デカラ

～いまだ現役！初号機と自社完結する生産技術～

カイハラ(株) 広島県福山市新市町常 1450

世界のカイハラ(株)でも厳しかった時期がある。変動相場制の導入で急激に円高が進んだ1970年代。輸出に仕入に倒産を目の前にする大苦境を味わった。「しんどかった・・・。」思わず漏れた会長のひと言。

その底辺をともに生き抜いたのが、カイハラ(株)独自の「ローブ染色技術」とその初号機「忍耐号」。ド直球のネーミングにも驚いたが、忍耐号から受け継ぐ、社員の改善、技術改良を重ねる精神は、今日の革新に結び付いている。カイハラ(株)の真骨頂「ローブ染色」の技術とその装置も年々進化し、新しくなってきた。その技術と装置の根底にあるのがマザーマシン、初号機「忍耐号」だ。この機械を改良し、効率を上げるためにどんな機能や機械を追加すればいいか。みんな自社で試行錯誤し、自社で改善、自社で革新を積み重ねてきた。

敷地の中には「鉄工所」と呼ばれる場所があり、機械器具をあれこれ集めて試せる場所があり、自社で作りたい製品を作る機械を自社で作り出す「ヒト」が社内に育っている。「世界のカイハラ」を支える底デカラ、ここに在り！！



【エピソード2】

オリジナルスタンダードをワールドスタンダードへ ～基準を制する者、市場を制す～

(株)キグチテクニクス 島根県安来市恵乃島町 114-15

国際標準の品質マネジメント規格、環境マネジメント規格をクリアし、ボーイング、エアバス、ロールスロイス、GE等の航空機メーカー及びエンジン・メーカーのプライム各社がメンバーとして参加し管理するPRIという機関が開発した品質保証及び特殊工程の監査・認証プログラム「Nadcap」にも対応する世界標準を導入したことがキグチテクニクスの強さ。これにより、試験素材の切出しから熱処理、試験片の加工、試験評価まで一気通貫体制が確立し、高品質と短納期が実現した。こうしたキグチテクニクスの技術は、夢の結晶たるレーシングカーにも生きている。

キグチテクニクスの次なる「夢」は、キグチスタンダードで世界標準をつくることである。



写真出典：²²⁾

²²⁾ 協同組合島根県鐵工会（鉄工会）WEB ページ (<https://tekkokai.jp/members/2018/283/>)

【エピソード3】

「キーワードは、工芸の工業化」

～『数値化職人』による新たな付加価値化～

(株)マルニ木工 広島市佐伯区湯来町白砂 24 番地

「暮らしに生きる木の家具を作りたい」というコンセプトには、創業者のふるさと安芸の宮島に伝わる伝統工芸にその源流があるというマルニ木工。当時、職人の手による「工芸品」であった家具はとて高価なもの。これを工程の工業化により価格を下げることで、より多くの人に商品をお届け、日本の生活文化のレベルを高めたいという想いから掲げた「工芸の工業化」とは、創業当時から貫かれているモットーだ。



得意とするのは、60年以上作り続けているトラディショナルなヨーロッパ調の彫刻入りの家具。こうした家具を手がけた精緻な技術で戦時中には、航空機の尾翼部品も作った。技術難度の高い木材の切削技術、分業化を通じた工業生産性の向上、木材の人工乾燥技術の開発で「技術のマルニ」の礎はできている。



時代の移り変わりの中で、家具の流行や需要にも大きな変化が押し寄せる中で、かつて応接室を飾った「家具調度品一式」という傾向から、個々の需要に基づいて「イスはこれ、テーブルはこっち」という家具選択が主流となってきた。

こうした移り変わりの中でも、「暮らしの中に息づく家具の美しさ」と世界に通じるデザイン、これを工業生産化する技術の組み合わせの中から生み出せる新たな付加価値がある…というチャレンジの中で生まれたのが「HIROSHIMA」だ。

「暮らしの中に息づく家具の美しさ」と世界に通じるデザインが認められ、アップル社への導入がはじまったことは大きな転機をもたらした。この品質を支えるのが「数値化職人」の存在だ。こうした業界には、必ず「職人の技」が生きている。この技を「ヒト」でなく、データと設計に込めた自動工作機が「品質を量産」する。これらを全て自社でやってしまうのが「技術のマルニ」の強さだ。



「仕上げ職人の腕が良ければ、みんなきれいにしてみせますよ。でもね。触ってみればわかります。つまり基準値を腕でごまかしてしまう。このひとつ手前、NCの加工設計が命。「数値化職人」がいてこそ「HIROSHIMA」品質なんですよ。」

「職人の技」は、「数値化」という領域にその付加価値を拵げているのが何より印象的だった。



「HIROSHIMA」について熱い解説をして下さった山中武 社長

【エピソード4】

下請けからグローバルニッチトップへ

～常に目標を積みあげ進化する経営戦略～

シグマ(株) 広島県呉市警固屋9丁目2番28号

シグマ(株)といえば「ANALYZER(穴ライザー)」。エンジンやシリンダーブロックの様々な穴を検査する検査機器とシステムが代名詞となったSIer(システムインテグレーター)として活躍する地域中核企業の一つだが、そのスタートは85年前に、海軍工廠から戻った社長の祖父がはじめた鉄工所だった。造船、自動車、航空機と呉の産業発展の変遷の中で、「すぐに思い出せる中でも両手(10社の同業者)は、もう閉じた・・・。」と社長(三代目)が振り返る変化の厳しさがある。



下中利孝 社長

そんな中、「一社偏重の賃加工・下請け仕事で、この会社に夢(未来)を感じられるのか!?!」社長が先代に辞表とともに突きつけて、後に自身が社長を引き継いで31年。この命題が原点だ。

「ヒトと技術∞」のCIを掲げ、トップの技術を持つ、そのためのヒトづくりを足がかりにした取組は、現在180数名の従業員のうち150名がなんらかの技能検定保有者であり、生産ラインへのロボット導入に際しても、基本的なセッティングは専門の生産技術部隊ではなく、それぞれの現場で対応できるまでの自力(地力)をつけてきた。では生産技術部隊は何をしているのか。カイゼンに始まる生産設備の自社「改善」「開発」を担い、取引先に技術提案する「開発力」と「提案力」を蓄えている。



この会社の、この社長の凄みは、立てた戦略目的を常に見直し、段階的に設定し直し、社員全員と共有することをくり返しながら、自社改善→自社開発→技術提案(提案型受注)→自社製品(企画型受注)と、事業ステージを上げてきたことだ。世界有数のシェア(16%)を誇るワイバーシャフト、オリジナル製品で国内すべての自動車メーカーへ導入の進む穴ライザーといった代表選手はこうして生まれてきた。

スキル標準シートの見方

「継続改善」
シートを用いた生産設備のシステムインテグレーションを実施するまで、スキルレベルに到達している経歴履歴の区分を導く。

「スキル項目」
各技術区分を構成する能力要素(スキル)を一元管理し、知識量や経験実量、技能の習熟度合いに応じてレベルを設定。

レベルが上がるほど必要な能力・対応を要求、レベルは最大7まで設定。

経歴履歴からスキル項目を抽出し、スキル標準シートを生成。

区分	スキル項目	レベル	備考
製造業務	穴ライザーの操作	1	
	穴ライザーの点検	2	
	穴ライザーの保守	3	
	穴ライザーの修理	4	
生産技術	穴ライザーの設計	5	
	穴ライザーの改良	6	
	穴ライザーの新規開発	7	
	穴ライザーの技術提案	7	

「日本のものでづくりが揺らいでいるのは、自らがその機械装置を作らなくなったことだ」と語る社長がにらむ未来は、マザーファクトリーとして、開発・生産技術情報で世界をリードすること。そのための「社員全員SIer化」だ。経産省が公表するSIerの要件をブレイクダウンし、シグマに置き換えて人材育成ロードマップもスタートさせた。

そしてもう一つ。世界に通じる基準の獲得だ。検査装置を提供する以上、その「確からしさ」を定量的に提示できることが大きな武器となる。更にはその数値の基準が世界競争を闘う拠り所となる。シグマは部品サプライヤー単独では異例のJIS規格を取得した。トップスタンダード戦略として国が仕掛けた目標に大きな期待を寄せている。世界を相手にする以上、ISOも環境基準も世界標準を取得している。その上で、インタビューの最後に、社長から熱いメッセージを頂戴した。

「日本人の繊細さが築いてきた品質基準、環境基準が欧米のそれに劣っているとは全く思えない。ぜひ国際標準に並ぶ規格に!!」

【エピソード5】

知財戦略と標準化戦略は表裏一体の両軸

～知財と基準を武器に市場制覇をめざす～

シグマ(株)LISカンパニー 広島県東広島市鏡山3丁目13-60
クリエイトコア11号室

「穴ライザー」というオリジナル商品を通じてビジネスを展開する上で「知財と基準」の二つに注目。その両面を最大限に活かすことを企業戦略としてきたのが、シグマ(株)LIS Companyだ。

呉にある地域未来牽引企業「シグマ(株)」の事業部門から社内分社化した珍しい企業体でもある。シグマ(株)を構成する組織ではある一方、取引、採用をはじめ様々な点において独自の裁量権を与えられた独自の事業集団。

その彼らが事業部門時代から重視してきたのが「知財戦略」であり、分社化して仕掛けたもう一つの戦略が「基準づくりと標準化」である。

彼らの戦略の根底には、ユーザーが「無いと不便」と感じていることを「有ると便利」に変換して提案することにある。この提案を進めていく上で、まず必要になったのが、自社の技術が他に先行しているという事実を確立することと、これを単純明快に伝える手段だった。この準備のため、事業部門時代には中国経済産業局のサプライヤー支援を受けて、自社の技術について先行技術調査を行い、知財に関する情報を徹底的に洗い出し、抑えるべき技術と広める技術を見極めて知財戦略を構築した。自社で保有するもの、共同開発先と共同で権利化するものを整理し、特許権を取得するとともに、「ANALYZER」の商標化も行った。

「無いと不便」から「有ると便利」を提供しようとする彼らのビジネスの根幹は「確からしさ」を如何に提供するか！？にある。当初はこれが伝わらないことに苦労したそうだ。「この計測値が確かである根拠は？という問いに、当社のマスターピースとの比較で・・・」と応えるやりとりが取引先の反応がかえってこないことに頭をひねっていたという折、お薦めを受けて、経済産業省のトップスタンダード戦略とJIS規格に関するセミナーに半信半疑で出かけてみたところ、これだ！と感じたという江崎代表。

「確からしさ」を伝えるのに「基準」が数値化されていれば一目瞭然で相手に伝わる。その基準をこちらが持てば、説明は容易なる！！そこから片腕と頼む石倉部長とともに、経済産業省と(一財)日本規格協会に何度も足を運び、部品サプライ単独では異例のJIS規格を制定した。最初は「何をしにお越しになられましたか？」と(一財)日本規格協会に言われてねと苦笑いを浮かべる江崎代表。通常、業界団体が標準規格を定めるために制定する規格だけに、地方の中小企業が手を出すものとは意識されていなかった。そこに風穴をあけるような訪問劇となった。「確からしさ」を数値化し、標準化することでビジネスの鍵を握るオープン戦略。その土台となる技術の基本構造とバリューを確保する知的財産のクローズ戦略。この両面を両軸とするビジネス展開。理屈ではよく知られているが、「基準を我が手に」を実践できる企業は少ない。この突進を実現した江崎代表達と、これを容認し飲み込むことのできたシグマ(株)下中社長の判断と決断こそが、戦略を活かす企業の強み！！である。



江崎泰史 代表



表彰を受ける下中利孝 シグマ(株)社長

【エピソード6】

モノマネするな、独自のモノを作れ！！

～マザーファクトリーこそ問題解決の力～

（株）御池鐵工所 広島県福山市神辺町川南 396-2

当初、なぜ鐵工所がオガライト製造設備！？というのが、フシギだった。製品ラインナップをみても、およそ「鐵工所」のそれではない。

そのルーツは江戸時代、福山藩に水野氏が入府する際に職人、工人を引き連れてきたことで。自らモノを作る一本独鈷のモノづくり企業が福山には多い背景なのだから。御池鐵工所もその当時（福山藩）の刀鍛冶からはじまったのだそう。刀鍛冶といっても時代は武器が鉄砲へ移り変わる時代。鉄砲を独自に作ろうとした当時の流れの中で、火縄銃の砲身やネジを手がけたものが、人々の暮らしを支える鋏、鎌を作り、大正時代は脱穀機、選別機などの農業用の道具や機械を作っていた。昭和に入って、ポンプやガス発動機を製造販売していて、大戦中には満州にも発動機を納入していた実績もある。



小林式定置木炭ガス機関

写真出典：²³⁾

こんな流れを汲む御池鐵工所のモノづくりには、「モノマネはするな。独自の機械を作れ。特許になるような（他に無い）ものでないとダメだ。」という先代の教えが根底にある。その象徴が、「機械遺産」に認定された「小林式定置木炭ガス機関」だ。

前身の小林兄弟鐵工所時代に製作されたものだが、戦中戦後の石油欠乏機に、代替として必要となった木炭ガス機関で、石油の需給回復により動力源としては消滅したが、バイオマス動力源の元祖として評価されている。

この「小林式定置木炭ガス機関」は、分割可能な構造と簡単な部品交換で石油発動機にも転用できることから可搬性と適応性が高く、様々なところへ持って行って使うことができた。これが1928（昭和3）年の開発、1936（昭和11）年の製品化だということから驚きである。

こうした動力開発から、当時隆盛だった山中の製材現場へ動力を提供する中で、大量に発生するオガクズの処理に困っている現実に出会い、これを処理できる機械を開発することになったのが、冒頭の疑問「オガライト製造設備」へつながっていく。

「いかにオガクズを処理するか」オガクズをゴミとして処理していたのでは処分場の問題が避けて通れない。これにはリサイクル率の向上と使い道の二つが鍵。リサイクル率95～99%のものを作ることで、同時に石油代替エネルギー変換という大きな流れを組む現在の開発に繋がっている。

御池鐵工所の「問題解決思考と開発」は「オガクズを処理するうちの一工程を機械化するのではそのなく、出口まで一貫したプロセスを機械化することを常に考えている。そこが最大の強みとなり、他には作れないものを現在も作り続けている。結果、御池鐵工所が保有する特許は、400を超え、地方の中小企業としては驚異の知財を誇る企業となった。「我々は機械メーカーに徹する」と言い切る小林会長。

「問題解決はマザーファクトリーなればこそ実現できる」を地で行く企業の底ガカラここに在り。

²³⁾ (一社)日本機械学会 WEB ページ (https://www.jsme.or.jp/kikaiisan/heritage_074_jp.html)

【エピソード7】

BtoCからの商品化

～BtoBなればこそ、魅せられるものを作りたい～

友鉄工業(株) 広島市安佐北区安佐町飯室 6151-1

この写真でピンとくる人も多いのではないだろうか。そう、デザインマンホールの友鉄工業(株)である。

「たたら」から鉄、機械産業へと連なってきた中国地域において、友鉄工業(株)が立地する広島市の北部可部地域は、鋳物企業が集積してきたエリアだ。熱した鉄を型で焼き固めて造る工業用の鋳物

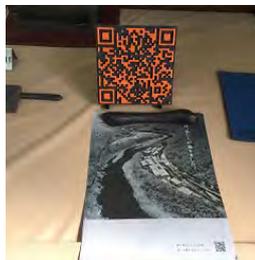


製品は丈夫で長持ちという特長から身近な構造物（門扉やフェンス、街灯の柱等々）に使われるものの、その機能美や芸術性が話題になる性質のものではなく、芸術家や作家を輩出するような工芸でもないだけに、注目されることが少なかった。

これでは、新材料・新技術の登場により、仕事が減ることがあっても増えることが無い。また、自社の蓄積してきた技術で何かを作ってもオリジナルなものを生み出すことにつながらない。何か人にみせられるものが作れないか!? 「こんなものが作れないか?」というオーダーの生まれるような「魅せられるもの」を作りたい。そんな思いが形になったものの一つがデザインマンホール。

いまや、最新技術と連動して、お客さんの希望をイラストレータ等ですぐに起こして型もシミュレーションから簡易に作れるようになっており、いろんなモノが作れる!!

IoT時代だから、こんなものも面白いではないか!?と、QRコードまで作ってしまった。ポスター等に印刷してある様々な情報発信用のQRコード。会社や学校、施設紹介等、屋外の設置物に自社のWEBページに繋がるQRコードを簡単に作り込むことが出来る。



ちなみに試してみたい、この写真のQRコードは、モニュメント等に使われる材質で作られている。「ああ、試しに作ってみられましたか」とスマホを翳してみれば、あらお見事!! しっかり友鉄工業のWEBページが表示されるようになっている。

様々なチャレンジを社員に仕掛け、これに応える社員のチャレンジを積極的にどんどん応援する社長の活動とキャラクターは、人気TV番組でも紹介されてどんな会社で、どんな人たちがいて、どんなモノづくりができるのか、そうした情報発信を担うSNSも積極的にたのしく配信されている。笑顔とあいさつにあふれた明るさの印象的な会社のデザイン。要注目である。

https://www.instagram.com/tomotetsu_koho/?hl=ja をご参考いただきたい。



鋳物で作られた仁王像

【エピソード8】

「変わったことをやっている鉄工所」

～錨（イカリ）の技術から新ブランド！！～

㈱三暁 広島県福山市鞆町後地 26 番地の 179

シンボルとなった錨。これを鋳型ではなく、鍛造で職人の貴重な技術で鍛え上げて作るもので、こうした工法で錨を造れる鉄工所は、日本にあと数軒しか残っていない。

「100年以上脈々と続いてきた技術を失ってはいけない。錨のかっこよさを我が社で引き継ごう！！」と鍛冶屋から創業した㈱三暁が、同じ町内にあった工場を引き継いだのが2016年のこと。この決断を下したのが2015年に就任した早間寛将社長。



とにかくまずは暗い、重い、キツイといった「ザ・鉄工所」の雰囲気を変えたかったのだとか。ワイヤーロープの端末金具などを手がけている㈱三暁。錨を鍛えるこの技術はこうしたものに用いる小型金具に活かせる！！と踏んだ。しかしこれだけでは物足りない。伝統を守りつつ、鍛造錨の技術を使った新しいものづくりには何が光るか！？模索の末、職人たちがつくり始めたものが家具だった。自由鍛造の風合いを活かせる家具の脚を中心に造りはじめ、

TAonTA というブランドを立ち上げた。

プロの職人がたたき出すかっこよさをより強調してみせられるものを探して、このほど立ち上げたのが、アウトドア仕様のフライパン。底の厚みや持ちやすさなどの機能性と同時にデザイン性も求められている。自由鍛造なら厚いところを厚くしつつ、強度を保って形状を決めることができる。錨をつくる上で肝になってきた技術だ。これを活かさない手はない！！そこで生まれたのがスペイン語で「料理人」を意味する cocinero というブランドだ。



㈱三暁という会社の面白いところは、こうしたブランドを立ち上げた一方で、土木建築・橋、ワイヤーロープなどの金具、金属製品を、3D設計技術を駆使し、ロボットや最新の機械を使って生産・販売するハイテクメーカーでもあるということ。これらハイテクとローテクの融合を通じ、「鉄と言えは三暁」という存在をめざしている。

自由鍛造では、型を使わず、鉄を直火で焼き、ハンマーで叩いて成形するため、独特の凹凸ができ、そこに味わいが生まれる職人の感性が息づく昔ながらの手法。引き継いだ鍛造技術の一つが「金焼（かねやき）」。職人は、焼け具合を色で判断し、巧みに手を動かしている。

こうした「ノウハウ」による現場の魅力を、地元のホテルと提携して体験してもらう産業観光のコンテンツ化にも関わっているあたりに、また今後の新しい展開が期待される。



【エピソード9】

ホテルは地域のショーケース

～モノ・ワザ・ヒトを結ぶマイクロツーリズム～

アンカーホテル福山（㈱サン・クリア） 広島県福山市城見町 1-1-10

ホテルという親和性を活かして、地域の産品をデザインして調度品に活用し、訪れた人々の心をとらえる。

フロント、バーラウンジ、各室のそれぞれにそれぞれのシーンにマッチしたラインナップを配置。気になったら、フロントで購入することもできる。アイテムによっては、オリジナルを自分で作るワークショップも用意されている。

体験は、ホテルから足を踏み出して、地域の工場へ。そこでは「本物」と「クラフトマン（職人）」との出会いと交流が待っている。

「アンカー」に込められた「つなぐ力」は、このホテルのデザインコンセプト。地域のホテルが、地域の産業（モノとワザとヒト）とつながる「場」（場所と時間）を提供する。そこで得られる経験こそが「無二の価値」＝ブランドになる。



【エピソード 10】

江戸時代創業の老舗鋳物メーカーの新市場進出

～ホーロー浴槽から新型五右衛門，高機能定盤，
アウトドア市場へ～

大和重工(株) 広島市安佐北区可部一丁目 21 番 23 号

大和重工(株)はたたら製法で鉄がつくられていた江戸期に創業した老舗の鋳物メーカーである。伝統の中で培われた技術は工作機械鋳物部品やディーゼルエンジン鋳物部品など、大型鋳物部品の製造で各方面の需要に応じてきた。近年は自動車の精密測定、検査などに使用される高機能定盤を自社製品として育てるべく力を入れている。

一方、五右衛門風呂に代表される薄肉鋳物の製造技術は鋳物浴槽へと受けつがれ、本格的なホーロー技術の確立と共に鋳物ホーロー浴槽を量産化し、同社の看板商品となっている。この製法はVプロセスと呼ばれ、基本特許をベースに苦労して独自に実用化したものである。仕上がりがきれいで、成型に使われる砂を何度も再利用できるといったメリットがある。また鋳物生地に焼成されるホーローは施工しやすい湿式が主流だが乾式にこだわっている。飴を流したような滑らかさで、泡も見当たらない美しさの次元が違うのがその理由だった。大和重工のホーロー浴槽は伊勢志摩サミットの会場ホテルの浴槽に採用され、全国の有名ホテルのあちこちに導入されている。

また、右図のような浴槽内に手すりを付けた構造は業界初で自社開発した。振り返ってみれば実用新案ぐらいはおさえられたかもしれないが、当時はそんなことは思いもしなかった。少し、損をされたかもしれませんがね？という意地悪な質問に、「得をされた他社さんがあったかもしれませんがね。」と、笑顔の社長がすがすがしい。

とはいえ、今人気のアウトドア市場をにらんだ野外五右衛門風呂をはじめとする「湯牧民」シリーズや防災市場での需要が期待される移動式かまど等の価値を再構築し、新たな市場開拓に向けて積極的に取り組んでいる。加えて、新ブランド展開も踏まえて、知財にも繋がる技術、製品開発にチャレンジ中である。



ゴルフバターの新しいブランドも！！

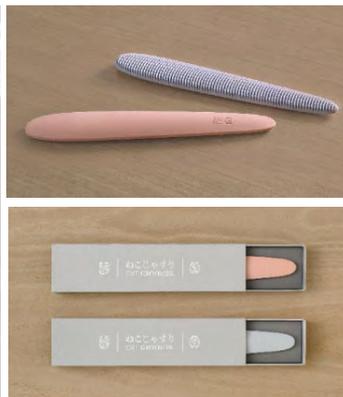
【エピソード11】

創業 130 年の老舗鑢メーカーのびっくりチャレンジ

～ねこうっとり「ねこじゃすり」の誕生～

(株)ワタオカ 広島県呉市仁方西神町 12-20

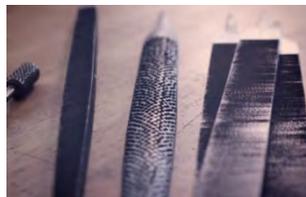
やすりのシェア 95%の呉市の仁方地域（広島県）に在る創業 130 年の老舗、(株)ワタオカ。元は江戸期に大阪でやすりの技術を習得した刀鍛冶がこの地に移り住んではじめた職人の企業。



そして、いま話題の「ねこじゃすり」を生み出した中国地域のユニーク企業だ。きっかけは偶然で・・・と、飼い猫「ゲガ」と迷い猫「ジャイクン」の話にはじまる開発秘話。金属やすりの需要減少から野菜向けプラスチックやすりの開発を模索している最中、ふと猫ちゃん達にブラシとして試してみると明らかに気持ち良さそうな、いい反

応が！！「もしかするとねこの舌触りに似ているのかも！？」と試作を重ねて完成した「ねこじゃすり」。空前の大ヒットを遂げている！！ネット上に紹介されたユーザーの動画で火がつき、一躍話題に。2018 年度のグッドデザイン賞も受賞している。

この「ねこじゃすり」やすりの一大生産地である広島県の仁方地域。ねこじゃすりは(株)ワタオカの 120 余年の工具製作の技術をもとに開発されたもの。「ねこの舌触りに似ているのかも！？」と着想した目立てには、長年、やすりの目立てを切ってきた職人技がプラスチック加工にも活かされている。



江戸末期、もう刀の時代が終わると感じとり、産業革命の時代、明治にやすりの技術を修得し、鉄や機械・船など様々なものづくりが集まる呉・仁方の地に根づいた老舗の嗅覚は、サンドペーパーや安価な製品の台頭による需要減の時代に、ペット市場というグローバルニッチ市場に乗り出すチャレンジ力として、今も息づいている。

4. 調査を通じてみる中国地域の産業が持つ強み・力の源泉と

企業戦略に関する考察

本調査では、中国地域の産業における魅力の源泉について、まず文献調査から産業集積の背景と主要企業の歴史とその対応について考察した。次いでヒアリング調査により、過去の苦難を乗り越えてきた経験と、事業の現状と将来の取組意向について、特許保有動向を含めて把握した。加えてヒアリング調査により歴史に紐づく代表的企業、新たな挑戦に取り組む企業の生の声を聞き、その特徴を抽出した。

このように文献調査、アンケート調査、ヒアリング調査に亘り、一貫して強み・力の源泉について検討を重ねた結果、調査を通じて中国地域の産業が有する強み・力の源泉は以下の3点にあると整理することができる。

(1) 技術力の蓄積／人材育成による内製化

危機克服時の競争力の源泉となる変革のための資産は、自社でモノづくりの機械を作り出せる技術力の蓄積と人材育成を根源としている。具体的には、設備・技術・プログラミングの内製化による独自性による競争力の維持・発展である。喫緊の課題であるデジタル化においても同様に経営戦略に組み込み、人材育成により内製化する取組が求められる。さらに今後の人材育成の点では営業力の強化も求められる。

(2) ターゲット市場とブランド化

他社が模倣できない技術など社内の資産を活用しながら、本当に欲しいと思える価値を持つ製品でグローバルなニッチ市場を目指す事例が増えている。BtoC、BtoBtoC、DtoC (Direct to Consumer: メーカー直販) に取り組む事例も多く見られ、従来から素材の持つ強み・魅力を最大限に引き出すことに長けた企業においても、デザインの活用や環境配慮・持続可能性の視点を見直し、企業とその製品が有する歴史と一体となった世界観を具現化したブランド構築・強化の戦略が求められる。

(3) 知財戦略の強化

(1)の企業の独自性、競争力を活かし、(2)の市場や流通の変化に伴うブランド構築の必要性和併行して、知財戦略(特許だけでなく商標・意匠も)の強化が競争力維持のために必要である。行政や公的機関と連携して取り組む、市場の基準、水準をおさえる標準化戦略も有効な手段となる。

以下、各項目・内容についてより詳しい考察を行っていく。

(1) 技術力の蓄積／人材育成による内製化

今回の調査で注目してきた中国地域固有の特色と歴史を有する代表的企業では、競争相手が淘汰される中で生き残ってきた老舗企業が多い。これらの企業が強みとする要素として、自社でモノづくりの機械を作り出せる技術力を社内人材育成の中で蓄積してきたことが挙げられる。

これら企業はタイプとして、①市場や業界の変化を敏感に感じ取り、その変化に対して能動的に対処し、ビジネスチャンスの拡大・新たな市場の獲得をめざす企業、②変化に対して保守的に自社のスタイルを堅持しつつ、従来の取引関係の強化の中にビジネスチャンスの拡大と市場の確保をめざす企業、の大きく二つの傾向がみられるが、そのいずれにも共通する「力の源泉」が「生産技術革新の内製化」である。

これは、機械・装置を使って他社が追従できない製品を生産するだけでなく、その生産機械を自社でメンテナンス、改修・改善できる力、いざとなれば、自社で生産機械を

作ることまで可能であるだけの能力（人財・ノウハウ）をしっかりと蓄積している取組といえる。

こうした「生産技術革新の内製化」を武器とする企業も、一から全てを自社構築する企業は希であり、その多くは「生産技術革新」に必要な「知識・情報・ノウハウ」を取引先や専門メーカーから導入し、機械装置を使いこなしていく過程の中で、人財の育成を図り、全社的にこれを広げる取組の中で「知識・情報・ノウハウ」と「人財」を自社の中に蓄積してきた姿がみてとれる。

こうした「内製化」の特長は、生産技術に留まらずデジタル技術の分野においても顕在化しつつある。中小企業のデジタル化、デジタルトランスフォーメーションはハードルが高いと言われるが、ここでポイントとなるのは、「技術・ノウハウ」の裏打ちとなっている「データ」の活かし方である。

「職人の技」、「匠の仕事」といわれる精度も大部分は数値に置き換えることができる。そこで何より大切なことは技術水準の再現性にある。「職人の技」、「匠の仕事」は究極の水準を生み出すが、常に同じ水準を長期にわたり再現することは難しい。工業製品にとって重要な水準とは、同一品質の再現性にある。中小企業におけるデジタルトランスフォーメーションは、技術の数値化＝データ化、そしてこれを使いこなす人財の登用と育成である。

	経営・マネジメント層	専門家	従業員	システムレベル・データ
レベル5	AI-Powered企業として確立・影響力発揮 <ul style="list-style-type: none"> AI×データを理解するCxOが全社、業界の刷新の中心を担う 業界全体、他社との連携を推進 	すべての事業・企業がAI×データ化し、業界そのものの本質的な刷新（disruption）を仕掛けている。 <ul style="list-style-type: none"> 全技術者が領域×AI知識を持つ AI×データ活用の技術、研究両面の最先端の人材、経験を持つ 	<ul style="list-style-type: none"> 皆が理数・AI×データ素養を所持 社内外の専門家と共同で活用 ミドル層は資本、人脈で貢献 	<ul style="list-style-type: none"> リアル空間も含め全てがデータ化、リアルタイム活用 協調領域では、個別領域のAI機能、API提供、共通PF化 競争領域では、独自機能のAI開発、サービス化
レベル4	AI-Ready化からAI-Powered化へ展開 <ul style="list-style-type: none"> AI×データを理解し事業活用する人材を経営層に配置 AI-Readyになるまで投資継続 	AI×データによって企業価値を向上。コア事業における価値を生むドライバーとしてAIを活用。 <ul style="list-style-type: none"> AI×データ活用の技術開発、研究両面で最先端テーマの取組み開始 	<ul style="list-style-type: none"> 過半数が高いAIリテラシーを所持 データ・倫理課題を整理・遵守 AI×データによる業務刷新が推進 	<ul style="list-style-type: none"> 業務システムと分析システムがシームレスに連携 大半の業務データがリアルタイムに近い形で分析可能
レベル3	AI-Ready化を進行 <ul style="list-style-type: none"> 経営戦略にAI活用を組み込み AIへの投資をコミットメント 幹部社員へのAI教育を実施 	既存の業務フローのAI×データ化による自動化に目途がつく。戦略的なAI活用も開始する。 <ul style="list-style-type: none"> 相当数のAI分析・実装要員を持つ 独自のAI開発・事業展開が可能 	<ul style="list-style-type: none"> 実務へのAI活用が徹底 そのための手順やツールも整備 社員へのAI教育を開始 	<ul style="list-style-type: none"> 業務フロー、事業モデルがデータ化 業務系に加え分析系のデータ基盤も整備開始 領域特性に応じてAI化、RPA適用等を使い分け
レベル2	AI-Ready化の初期段階 <ul style="list-style-type: none"> AIの可能性を理解し方向性を発信 具体的な戦略化は未着手 データ・倫理課題は未整理 	AI活用についてスモールスタートで経験を積む。一部の簡易業務のAI化も専門家の力を借りつつ着手開始。 <ul style="list-style-type: none"> 少数がAI・データを理解 外部と協力し、既存技術を適用 	<ul style="list-style-type: none"> 一部のAI基礎的理解 AI×データ素養を持つ社員も存在 AI人材の採用を開始 	<ul style="list-style-type: none"> 一部業務でAI機能の本格適用を実施 一部データが分析・活用可能な形で取得可能に 顧客行動、環境、リアル空間のデータ化は未着手
レベル1	AI-Ready化着手前 <ul style="list-style-type: none"> AIへの理解がない AIが業界や自社の企業経営に与える影響の認識も不十分 	AIの方法論の議論が先行し、AI×データを活用した事業運営・刷新・創造は未着手。 <ul style="list-style-type: none"> システムは外部委託中心 IT部門はIT企業とのつなぎ役 	<ul style="list-style-type: none"> 経験、勘、属人的対応が中心 課題も人員、工数をかけて対応 理文分離型の採用 	<ul style="list-style-type: none"> レガシーシステムが肥大化 データの収集、取り出し、統合に年単位の時間が必要 データの意味や示唆の理解も不十分

図 4-1 AI-Ready 化ガイドライン 24)

「工芸の工業化」を理念に掲げる(株)マルニ木工では、こうしたデータ化とプログラミングを「数値化職人」の仕事として評価し、導入することでアップル社も認める高品質の椅子「HIROSHIMA」の再現性を実現し、新たなグローバル市場を開拓した。また、技術の数値化を資格化し、自社の生産技術のテクニカルマップを作成したシグマ(株)では、ロ

24 (一社) 日本経済団体連合会「AI 活用戦略」
(<https://www.keidanren.or.jp/policy/2019/013.html>)

ボット導入は現場人材で、生産設備・ライン開発は生産技術部隊で、という体制を構築する中で、経験とノウハウが数値・データに置き換えられて人材育成水準マップへと結実し、「生産技術」の革新に向けて、技術人材の全社的育成（内製化）が進んでいる。

こうした生産体制から生まれた検査装置（穴ライザー）ではメーカー自ら基準を作り、JIS規格を制定する標準化戦略を進めており、そのアウトプットはオリジナルスタンダードからワールドスタンダードへ続く道程にある。

こうした企業のデジタルトランスフォーメーションの過程について、（一社）日本経済団体連合会では、2019年2月に「AI活用戦略」を発表し、「AI-Ready化ガイドライン」を示している。これでは中小企業においてもAIの活用、展開を迅速に行うためには、経営戦略にAI活用を組み込み、社内でAI実装可能な社員データ基盤の整備も最低限必要と示されている。

例えば、シグマ株の取組をここに当てはめてみれば、レベル3～4の領域まで達していると推察される。中小企業にとってハードルが高いといわれるデジタルトランスフォーメーションではあるが、下中工作所として創業した当時から振り返れば、同業の賃加工業では、すでに両手（10社）は閉じたという中小企業にあっても、こうした積み重ねの中に、ダイナミックケープビリティ「危機的状況下を生き残ってきた競争力の源泉となる変革」が生まれている。

（2）ターゲット市場とブランド化

中国地域における特徴的な産業は「たたら」を起源とする鉄関連をはじめ、ジーンズ等の繊維、家具等の木工などで、素材の持つ強み・魅力を最大限に引き出す工夫・努力の系譜である。（例：日本刀「(備前)長船」、カイハラ株のデニム（国内シェア50%超）、株マルニ木工の木製椅子「HIROSHIMA」、「広島針」（手縫い針の生産量国内シェア9割ほど、縫針が100%、待針が97%、代表メーカー：萬国製針株、チューリップ株）

また、様々な資源を有効に活用可能な環境関連製品に取り組む株御池鉄工所のような企業も存在している。

これら代表例にみられる生き残りの鍵は「唯一無二の素材品質」にある。いずれも他社に模倣できない技術、ノウハウから生み出される品質によって、そのシェアを誇る一方、次々と新しい素材、製品が生み出される中、変わらぬ品質だけでその地位を維持することは困難であり、こうした代表的企業においても、デザインを活用し、環境的配慮・持続可能性の視点を取り入れることで「本当に欲しいと思える価値」の創出を模索し、競争力の源泉としている。

他社には真似のできない曲げ木の技術を活かしつつ、使いやすさ、快適さをデザイン化した製品でアップル社と出会い、オフィスデザインにおける一つの基準を生み出した株マルニ木工や、ジーンズの世界ブランドである「リーバイス」との出会いがデニムにおける定量基準「カイハラスタンダード」生んだカイハラ株など、他社に真似の出来ない技術と唯一無二の素材品質がティーチャーカスタマーとの出会いを生み、経営革新を促したことによる変革がグローバルなニッチ市場獲得に繋がっている。

また、地域から産出される資源を用いている訳では無いが、「モノマネはするな。独自の機械を作れ。特許になるような（他に無い）ものでないとダメだ。」という経営者の哲学に基づき、現場のニーズを反映した機能性とデザインによって評価を受け、「機械遺産」にも認定される装置を発明し、現在では400を越える特許を保有する株御池鐵工所のようなモノづくり企業が輩出されている。加えて、多様性を持つ地域の取組を新たなサービスとして発信し、新たな事業体構築を拓げてきた株田部や、ホテルという人と人の行き交い、集う場所と空間を「地場産業のショーケース」のごとく「マイクロツーリズム」の結節点として展開することで新たな付加価値の創出に取り組むアンカーホテル福山

(㈱サン・クレア)のような企業も生まれている。このように、他にないブランド化をめざす新たな挑戦にも「唯一無二」をいかにして生み出すかという工夫が共通してみとれる。

(3) 知財戦略の強化

多くの企業が、他に真似の出来ない自社の技術と市場（需要）から得た情報から唯一無二の機能性を市場が求める仕様にデザインし、自社のブランド化を図ることで生き残りを図っている。

こうした動きは、消費者に直接製品を届ける訳では無いBtoBの企業においても、市場（消費者）にその価値を評価してもらうための品質・機能性の周知、環境配慮・持続可能性の視点を取り入れたデザイン開発といった取組を進めており、BtoCやBtoBtoCといった形でアプローチが進んでおり、「ブランド化を図る」という戦略の浸透がみとれる。

こうしたブランド化戦略は、取組が進んでいる企業においてもデザインが大きな役割を担っており、自社にこれをどう取り入れて活用するか、販売戦略との一貫性の中での検討が行われている。

特に販売における物流ルートやシステムの有無、店舗を有する販売戦略かそうでないかによって、デザインの内容にも違いが出てくるので注意が必要であり、今後のデジタルトランスフォーメーション推進にもつながる事項である。

新型コロナウイルスの感染拡大に伴う市場の変化の中で、メーカーからダイレクトに市場へ投入される商品も増えており、そうした商品のブランドプロデュースは従来の広告手法とは大きく変化しており、メーカー自身がEコマースを展開するようなケースも増えている。

こうした中で、デザインの活用やブランドに伴う知的財産権のマネジメントについては、まだ十分に準備されていないケースが多くみられる。市場を意識して自社ブランドを立ち上げ、BtoBからBtoBtoC、BtoCあるいはDtoCへとビジネスモデルを移行しつつある企業において、ブランド化と知財戦略のしっかりした構築が重要である。特に、誰に売るか、どこに売るかによって組む相手を選ぶ必要があり、インターネットの普及に伴うグローバル市場展開が注目される中においても、海外市場への進出の場合、その市場のわかる「眼」をもち、販売ネットワークを有するパートナーを持つことが重要となる。同時に、パートナーとの間における防衛策を併せ持つ知財戦略が必要となる。海外の場合、国や地域によって傾向も対策の範囲も大きく変わってくる。国際特許等、どこまでおさえておくべきかの検討については、JETROの支援策を活用するだけでなく、合わせて、知財調査に関する相談を合わせて行うことが考えられる。こうした相談は、国内販路開拓と合わせて支援を受ける際に、(独)中小企業基盤整備機構などを通して相談を行うことや、知財戦略に絞った相談であれば各県の公的産業支援機関の知的財産総合戦略窓口や経済産業局の知的財産室などにも相談することができる。一定、こうした支援機関、行政機関の水先案内を得ながら知財戦略を準備することは、権利取得にかかる経費も最小限の範囲を絞り込むことで軽減できるだけでなく、権利取得にかかる減免制度の活用などのメリットも受けられるため重要である。

あわせて、知財を取得することはあくまでもスタートであり、知財をどのように活用していくかという活用戦略も視野に入れておく必要がある。その点で、ブランド構築と権利化がセットであり、また権利化後の活用戦略を立てるためには、活用での指南役となる人財をストックすることが今後の支援機関に求められるといえる。

以上の強み・力の源泉により、他社に真似の出来ない自社技術の強みを武器に競争を生き残ってきた企業にとっての課題は、模倣され陳腐化することによる競争力の低下を

避けることである。この防衛策として、内容を一切公開せず、ノウハウの秘匿による模倣の防止を図る企業、自社の強みを知的財産権として権利化することで模倣の防止とともにルールに基づく知的財産権の活用の範囲を拡げて利益循環を図る企業と、いずれの方向性をとるにしても、一貫した知財戦略によって優位性の持続を図る必要がある。

知財戦略に加えて、自社の強みを市場の基準化・水準化することで優位性を確保する標準化戦略に活路を見いだすことも考えられる。活路とは、公的機関の認定による基準化「デジュリスタンダード (de jure standard)」と、市場の体勢をおさえることで得られる事実上の基準化「デファクトスタンダード (de facto standard)」の2通りが考えられる。

JIS や ISO のように公的機関の結果を得るまでにかかなりの時間と労力を要する「デジュリスタンダード」、市場を制するためにどことパートナーシップを組むかの選択、交渉、環境整備などを要する「デファクトスタンダード」、のいずれの選択を取る場合でも、自社の強みにとっての相性を見極める「眼」が必要であり、その際には「業界情報」が鍵を握る。そうした意味で公的機関の支援を受けながら基準化に取組、情報を集めて環境整備を進めるといった戦略が必要となる。

例えば、検査機器「穴ライザー」の装置販売からその検査システムおよび人材育成までのサービス提供のビジネス化を進めるシグマ(株)LIS カンパニーでは、経済産業局の支援により保有技術に関する先行調査と知的財産化検討を行い、経済産業省が進める「トップスタンダード戦略」にかかるセミナーをきっかけに、経済産業省担当部局を通じて(一財)日本規格協会との接点を構築し、中小規模の部品サプライヤーが自ら JIS 規格を制定するに至った。今後は、これを世界標準にするための方向性について検討中である。

また、航空機や宇宙開発に使われるような特殊鋼や先端金属試験片などの検査を手がける(株)キグチテクニクスでは、試験片の検査にどんな装置が使われているかを把握し、新工場の設立に合わせて、それらを積極的に導入し、取引先が行う様々な試験をすべて一気通貫で行える環境づくりを進めたことにより、(株)キグチテクニクスで検査が行われていれば必要な検査はパスしているというデファクトスタンダードを建ててに至っている。加えて、こうした環境整備には、地元の公的支援機関や大学等の支援や協力の効果が大きな力となっており、産学官連携も必要であるといえる。

5. 地域文化のビジネス化にかかる視点

(1) 出雲神話から連なる神楽等の歴史

太古の出雲地域における古代製鉄の生産力は優れたものであったと考えられる。製鉄の歴史では、その時代背景を語るものとして、中国地域の魅力ある伝統芸能の代表としての「神楽」とともに現代まで伝承されている。

日本国内で様々な神楽が伝承されているが、中国地域では、神楽を上演する団体の数が500を超え、全国トップクラスであるとされている。その舞の系譜から「出雲神楽」、「石見神楽」、「芸北神楽」、「備中神楽」など、様々な舞が「神楽」として地域に根差した文化として伝承されている²⁵⁾。

そもそも神楽は、日本神話の「天岩戸（あまのいわと）伝説」までさかのぼり、天照大御神を誘い出す天鈿女命（あめのうずめのみこと）が岩戸の前で舞った「舞」が始まりとされている。その後、八岐大蛇（やまたのおろち）、天孫降臨（てんそんこうりん）、神武（じんむ）といった神話の演目につながっていく。五穀豊穰を授けてくれた神々に感謝する農耕儀礼の神事、儀式が加わり、国家安泰、無病息災など、より広い祈念の舞へと発展し、米づくりとともに、地方の文化的風土に従い独自の様式を形作りながら全国に広がっていった²⁶⁾。

水澤（2011）によると、大和王権の下、各地方でたたら製鉄に携わっていた鍛冶・鉦山師集団があり、一定勢力をもっていた地方豪族であったことから、王権に服属しなかった豪族との間で争いがあり、この争いの様子が、神話の中で「鍛冶・鉦山師集団＝鬼」として扱われたのではないかとされている。反体制派の鍛冶・鉦山師が、土蜘蛛・穩忍（オニ）などと呼称されたと考えられる²⁷⁾。

また、ヤマタノオロチに代表される刀剣と竜蛇が登場する話は、弥生期に入ってから農耕を中心とした生活を行いはじめた人々の農耕神事として、地の精霊崇拜である蛇信仰が、偶像化され竜神信仰となり、後に地域により様々に変形して伝承されたと考えられている。

窪田（2003）では、古来、朝鮮半島から渡来した製鉄民族に、砂鉄の鉦区を奪われそうになった製鉄人の老夫婦が、スサノオノミコトに依頼してこの侵略者を倒す。そして鉦区を確保し、スサノオノミコトはオロチが持っていた太刀を得て、これにアメノムラクモノツルギ（天叢雲剣）という名前を付け、献上するといった神話の解釈が紹介されている。これが明治期には、人間の横暴な行為を蛇に見立て、神話形式で伝承された。スサノオノミコトと対立させるため、土蜘蛛（ツチグモ）のような異人種と解釈される説もあるとされる²⁸⁾。

このように神楽は、古来の鉄を通じた産業化の背景の下での人間関係を言い伝えるために、地域の神事として伝承されてきたことが考えられる。このため、古くからの人の移住とともに神楽は各地に伝承されていったと考えられる。

本節では、石見神楽、ひろしま神楽、備中神楽に焦点をあて、その歴史から考察を行う。

²⁵⁾ 中国地方神楽観光振興協議会「ようこそ「神楽」の世界へ～中国地方の神楽の魅力」

²⁶⁾ 広島経済同友会文化振興委員会「「ひろしま神楽」を活用した“まち”のにぎわいの創出について」（2019年3月）

²⁷⁾ 水澤龍樹『漂泊する産鉄民の残痕－日本のまつろわぬ民』（2011年、新人物往来社）

²⁸⁾ 窪田蔵郎『鉄から読む日本の歴史』（2003年、講談社学術文庫）

① 石見神楽

石見神楽は島根県西部と広島県北西部において伝統芸能として受け継がれている神楽である。

石見地方においては、室町時代後期には既に演じられていたと言われており、古事記・日本書紀に見られる神話や各日本神話を題材とした演目が並ぶ。

明治以前は、神事として優雅で緩やかな六調子の舞が神社等で奉納されていたが、明治初期に演じ手が、神主や社人らといった神職から、民間の氏子が務めるように変わった際に、より速いテンポの八調子の舞へと変化したと言われてている²⁹⁾。

石見神楽は2019年には日本遺産に登録されており、東京オリンピック競技大会・東京パラリンピック競技大会推進本部の「beyond2020プログラム」としても紹介されている。

② ひろしま神楽（芸北神楽）³⁰⁾

明治初期、広島県北に石見系の神楽が伝承された。広島に伝わった神楽は大きく二系統と言われ、江の川を上り、現在の安芸高田市へ伝わった阿須那系石見神楽（八調子）と中国山地を越え、現在の北広島町や安芸太田町に伝わった矢上系石見神楽（六調子）があるとされている。

戦後、GHPによる戦後処理の中で、神道色の強い神楽が上演禁止の危機に立たされたが、検閲局が置かれていた福岡まで出かけ、検閲局の許可書をもって再開された。広島県美土里町の教員であった佐々木順三氏により、謡曲や能、歌舞伎に登場する神々を中心とした新作神楽の台本20演目が発表され、舞に演劇性が加えられ、高田郡内に普及拡大した。この舞は高田舞とも呼ばれ、周辺地域にも拡大していった。

1948年からは芸北神楽協議大会が始まり、戦前から舞われていたものは旧舞、戦後から舞い始めた神楽を新舞として審査されるようになった。

1993年には初の劇場ホールで神楽大会「SUPER KAGURA 神々の詩」が開催され、「板葺宮」という独自の創作神楽の公演が開始された（2002年まで開催）。

近年では、2012年から安芸高田市の「あきたかた神楽」の東京公演が開始されており、2014年からは「広島神楽定期公演」が広島県民文化センターで始まっている。また、中国（大連・北京）、メキシコ・ブラジル、フランス・パリコレなどに向けて広島選抜神楽団が海外公演を行うほど、勧善懲悪で分かりやすいストーリーが幅広いファンからの支持を受けている。

③ 備中神楽

岡山県の備中地方を中心に郷土芸能として行われている神楽であり、江戸時代末期に旧来の荒神神楽に高梁市出身の神官で国学者でもあった西林国橋氏が、神代神楽の要素を加えて完成させた神楽と言われている。

荒神神楽の演舞の記録は戦国時代にまで遡り、荒神（台所の神）の7年、13年といった式年で奉納される神楽が一般的に荒神神楽と称される。神社で舞うことのある三味線入りの宮神楽と異なり、神事舞、神代神楽、余興、託宣を含めたものであることから10～12時間、地域によっては2日をかけて演舞される場合もある。岡山県に隣接する広島県庄原市の比婆荒神神楽も同一系統である。

一方、神代神楽は、古事記・日本書紀・古今和歌集などを基に能・狂言・歌舞伎などの芸能を取り入れて演芸性を高めた神楽のことである。

備中神楽は1979年に国の重要無形民俗文化財に指定されている。

²⁹⁾ NPO法人広島神楽芸術研究所WEBページ「ひろしま神楽(芸北神楽)年表」
(<https://www.npo-kagura.jp/chronology.html>)

³⁰⁾ 石井誠治『広島神楽日本を舞う 神楽旅』(2018年、NPO法人広島神楽芸術研究所)

以上のように近代では、神事の神楽も演芸性を高めてきていることがうかがえる。

ただし、現状のコロナ禍で各地の神楽団は、集客を伴う演舞、多数での練習ができない状態となっており、組織運営は厳しいものとなっている。練習を重ねたり、新たな取組ができる準備時間としてのポジティブな考え方もできるが、一方で再開の先が見えないことから、団員の練習等に対するモチベーションの維持などが課題となっている。

こうした中、「ひろしま神楽活動再開プロジェクト」（主催：広島広域都市圏協議会～神楽まち起こし協議会～、NPO 法人広島神楽芸術研究所、(株)RCC 文化センター）では、クラウドファンディングを活用して、「ひろしま神楽無観客公演プロジェクト」を実施した。PC やスマートフォンなどのデバイス活用による鑑賞となるため、常連客である高年齢層の参加状況が悪い一方で、若年層の新たな観客動員に一定の貢献を果たしているものの、資金確保が厳しい状況は依然続いている。また、こうした動きは地域を問わず島根県の石見神楽などでも見られ、石見神楽ではオンライン公演などが行われている。

このように神楽などの地域文化を時代に即してオンラインなどの方法で提供すること、また提供のみならず、アニメや映画などに登場するキャラクターや場所、関連する地域のストーリーと結び付け、物販や他コンテンツと連動させるといった新しい価値提供が期待される場所である。

（２）地域文化活動の保護と経済活動（公演）を通じての資金力確保と支援

本節では、地域文化活動の代表として考えられる神楽について、資金力確保など、活動の保護に向けた今後の支援方策について検討を行う³¹⁾。

神楽とは、かねてからの地域の神事に端を発しており、公演により人の繋がりを作り、環境を維持するという意味で、その地域の社会資本、環境資本として考えることができる。もともと資本主義以前から続いている文化活動であり、現在の運営団体においても利益を生み出し、生産性を問われる行為ではない。しかし、現在、運営には衣装や道具など維持に対する支出は必要であり、社会資本、環境資本が健全に存在していなければならない。成熟した社会であれば、神楽のような地域芸能（社会資本）は、昨今のモノ消費から、コト消費、そしてトキ消費へと変化する消費社会に対応し、守り育てて行く必要がある。

① 公的支援の現状

欧米各国に比べて、日本は文化芸術への支援予算は先進国としては相対的に低い状況にある。2016 年度の文化予算についてみると、日本が 1,040 億円であるのに対して、フランスでは 4,238 億円、韓国が 2,525 億円となっている³²⁾。

神楽は歌舞伎・能などと違い、生業としてお金を得ている場合は少ない。プロではないことや、芸能としてのクオリティの問題もあるかとは思われるが、国の支援対象にはなっておらず重要無形文化財に指定されているのは、広島県内でみると比婆荒神神楽のみである。他方、重要無形文化財に指定されることもメリットとともにデメリットも存在する。若干の財政支援はあるが、継承されてきた芸能をいかに崩さず、守っていくかという視点となり、新しいチャレンジしにくい環境下での取組となる。神楽公演自体で新たな付加価値創出をしにくい環境となってしまう。また、全国では地方行政が重要文化財に指定している神楽は多く見られるが、名誉的な位置付けであり、助成が得られる仕組みを構築している自治体は少ない。島根県浜田市等は、石見神楽の維持にかかる費用の一部負担する助成を行う数少ない例である。

³¹⁾ 本節は主に調査委員会委員である NPO 法人広島神楽芸術研究所の小倉氏の意見を参考にしている。

³²⁾ (一社)芸術と創造「諸外国の文化予算に関する調査報告書」（平成 28 年 7 月）

② 観光資源として位置付けられる神楽

地方行政では神楽を観光資源、観光誘客＝地域活性化のツールとして、観光セクションでインバウンド観光客向けに神楽公演などを予算化する動きもみられるが、まだ守り育てるまでの支援には至っていない場合が多い。

例外的に、広島県民文化センター（広島市中区）では、神楽の定期公演が行われており、施設の指定管理受諾を条件として、間接的に広島県環境県民局文化芸術課が支援している。ただし、定期公演単体では赤字運営となっており、コロナ禍で公演が控えられた本年度はますます厳しい運営状況となっている。

今後、神楽が今以上に盛んになり、より多くの観客・ファンが醸成されていくと仮定すると、地域活動の活性化に寄与し、観光ツールとして誘客を通じて交流人口の増大に寄与する点から、県、市町といった行政機関が最大のステークホルダーとなるはずである。また、観光商品に組み込むことで観光産業（旅行業・旅館業・飲食・交通）の活性化にもつながる（西日本旅客鉄道㈱のディステネーションキャンペーン（広島）など）ことを踏まえ、こうしたステークホルダーからの支援強化の方策も改めて期待されるところである。

③ ビジネス化での基本的な考え方

現状、「神楽」はマーケティングの上に成り立つ商品とはなっていない。社会資本としての位置付けは尊重されるべきであり、神事としての伝統、格式が維持されてこそ、その存在価値もある。その上で、地域活性化に加え、観光マーケティングの要素を加味し、守り、育て、活かしていく方向が基本的な考え方となる。



図 5-1 広島県内の神楽の系譜 ³³⁾

④ ビジネス化に向けて

ビジネス化に向けて、まず公演主体である神楽団の横断的な組織形成が必要である。例えば、広島地域における神楽の現状をみると、地域によって目指している方向が異なり、必ずしも一枚岩の取組とはなっていないようである。具体的な例を挙げると、神楽

³³⁾ 高崎 義幸「ひろしま神楽を取り巻く環境の変化と対応」（2021. 1. 25 講演資料）

門前湯治村（広島県安芸高田市の宿泊・入浴一体型の神楽公演施設）の定期公演には、安芸高田市以外の神楽団は出演していない。先述の広島県民文化センターの定期公演でも安芸高田市の神楽団の参加はごく少数である。

広島県内の神楽をビジネス化していくためには、まず下地として、各エリアの神楽協議会が連携し、県内全神楽団を網羅する組織が形成されるべきである。現在、広島市の広域都市圏構想の一環として、「“神楽”まち起こし協議会」（会長：安芸高田市長/構成市町：広島市、呉市、三原市、廿日市市、安芸高田市、坂町、安芸太田町、北広島町）が設置されているが、神楽の「継承」が中心に置かれ、行政ごとに参加スタンスに微妙な差異はみられる。また前述の比婆荒神神楽は入っていない。

こうした状況から、広島地域の神楽が抱える課題としては、①神楽団の運営の苦慮、②後継者育成、③県内外の認知度向上（一元化された情報発信など）があげられる。

県内全神楽団を網羅する組織が中心となって、これらの課題を共有化し、解決に向けて協力することが望まれる。

コロナ禍の今、地域における神楽の練習も、人数が集まることを避けるため中断されてきており、「継承」さえも危ぶまれる状況下において、逆に神楽団間、支援機関における気運は醸成されている。一例には、コロナ対策として広島県が主導し、主だった市町、NPO 法人広島神楽芸術研究所などが協力し、感染ガイドライン講習会や無観客ライブ配信などが実施された。広島県内の神楽関係者が一堂に会し、共通の課題に取り組んだのは初めてのことである。

このような背景の下、ビジネス化に向けては、広島県内の神楽団の横断的な組織を土台に、神楽団及び行政、NPO、マーケティングの専門家などで構成されるマネジメント組織を設立すべきであると考えられる。この組織の役割として、神楽の付加価値の創出、付加価値向上に向けたブランディング、市場調査・広報・関連商品開発などマーケティング、クオリティ向上のための研修の実施、後継者育成にむけたプロジェクトの実施、県外・海外公演のマネジメントなどを担うことが考えられる。

また、組織運営のための原資については、行政が主体となって出資し、ステークホルダーとして観光産業、地元有力企業からも出資を募り、構成員は各団体から出向することが考えられる。この組織が神楽に関するデザイン・ブランドなどの権利を所有しビジネス化していく。また、海外公演などを主催し、マネジメントフィーを得て、生み出した利益を、神楽の振興に再利用していくといった良い循環を生み出していくことが理想的である。

広島地域では、現在、観光分野で「せとうち DMO」〔(一社)せとうち観光推進機構：Destination Management Organization〕が存在しており、瀬戸内ブランドを確立し、地域経済活性化や豊かな地域社会実現を目的として、プロモーション、マーケティング、プロダクト開発支援など幅広く活動を行っている。こうした組織の神楽版として、神楽のビジネス化に特化した「KMO」（KAGURA Management Organization）が設立されることが具体的なイメージである。むろん課題は山積している。こうした動きには、県、市町といった地方行政の理解が必要であり、神楽に特化した予算編成が今後可能かということや先日の既存の類似組織である「“神楽”まち起こし協議会」の取組との整合性（役割分担）が必要になる。

こうした点を整理して、神楽をより広域的に支援していくことが、地域文化のビジネス化には必要であり、将来的に日本文化の価値創出につなげる方向が望まれる。

(3) オンラインセミナー (2021. 1. 25) からの報告

本調査では、2021年1月25日に、静岡文化芸術大学准教授 高島 知佐子 先生と星城大学 講師 高崎 義幸 先生を招聘し、WEBセミナー「伝統文化・神楽を担う組織の長期的な経営を考える～今だからこそ、将来を見据えた運営を～」を開催した。

以下、講演概要を紹介し、本調査で注目するポイントについてまとめる。なお、講演資料については、参考資料として、資料編「⑤ オンラインセミナー (2021. 1. 25) 資料」(P. 70 以降) に収録させていただいた。



図 5-2 セミナーフライヤー

① 伝統文化を担う組織の後継者育成と鑑賞者開発

高島 知佐子 氏 (静岡文化芸術大学 文化政策学部 芸術文化学科 准教授)

- ・地域の人形芝居の座を例に、組織の内側からのルール化などに目を向けた講演がなされた。
- ・多くの伝統芸能の組織が経験してきたように、人形芝居も後継者が不足し、存続の危機にたたされた。そこで一部の座では時代とともに変化を遂げ、今日では、後継者、練習方法、公演参加頻度、役割・配役、道具、他の座との繋がり、公演場所、資金といった運営で変化がみられる。

	かつて	いま		かつて	いま
後継者	地域内の男性のみ	地域内の男女→地域内外の男女 /年齢制限等もなし	道具	昔から伝わるものを使用	練習や本番用の道具は新調、古いものは文化財として保存
練習方法	見て覚える	可能な範囲でテキスト化 /段階的に学ぶ	道具の新調 や維持	外部の業者	メンテナンスは座員、新調は外部業者 /メンテナンスの勉強会開催
参加頻度	毎週 全ての公演に参加	家庭、仕事、学業に無理のない範囲で /一時的に休むことも可	他の座との 繋がり	全体の発表会	全体の発表会/国立劇場での勉強会を 共同開催/道具の貸し借り /公演時の応援参加
役割	人形遣い	人形遣い、太夫、三味線、衣装、大道具・小道具、カンシラなど複数から選ぶ /一人が複数の役割を兼務	場所	座員の土地や家 /神社/農村舞台	自治体や市民所有の使われていない古い施設/神社/農村舞台/文化施設
配役	年齢や習熟度で ある程度固定	公演ごとに変更 /本人の希望や向上を目的に決定	資金	依頼公演の収入/ 座員の持ち出し	依頼公演の収入/民間財団の助成金 (新しい道具調達)、公的支援 (文化財やイベント時の補助金)

→現代のライフスタイルに合わせて、無理なく続けられるように「緩い繋がり」「技芸の見える化」「柔軟な分業」に

→一座でできることには限界があり、地域的な繋がりが伝統芸能としての価値にもなるため、「全てを内製化せず」「外部資源を活用」

図 5-3 人形芝居の座における変化³⁴⁾

- ・特に文化の継承で重要な後継者育成においては、上演組織内におけるルールを見直すことが肝要であり、ルールの見直しには「伝統とは何か」を定義する必要がある。
- ・伝統芸能の構成要素である演じ手、道具、場所という視点から、運営組織の継承と発展に向けたルールとして、以下の点が提唱された。

- 演じ手 (+ 技芸)
ある特定の様式や型を持った演じ手
- 道具 (+ 技術)
衣装、大道具、小道具、化粧、台本 (演目) など
ある特定の様式や型を表現する技術を持った技術者
道具を作成するための材料
- 場所
上演・練習・道具を置く場所 (劇場、神社など)

→伝統芸能はこの3つの視点から人を惹きつけることができる
特に道具は後継者育成において重要
文化財のような古い道具、扱いに注意が必要な道具で
後継者育成はできない

図 5-4 伝統文化を構成するもの³⁴⁾

³⁴⁾ 高島 知佐子 「伝統文化を担う組織の後継者育成と鑑賞者開発」 (2021. 1. 25 講演資料)

- a. 「守るべき伝統」と「変えても良い点」を改めて考える
- b. 一人に過度な負担がかからない、皆が参加しやすい「ルール」と「分業」になっているか、自らの団体を振り返り見つめる場を持つ
- c. 自分たちのことを客観的に見ることは難しいため、外部の人を巻き込み、bを行い、aを踏まえて新しい仕組みを考える
- d. 同じ芸能が抱える同じ課題を共有し、一緒に解決できる方法を探る
- e. dにおいては自治体等の公益的な団体にも相談（1団体だけに支援はできないが、全体なら支援できる場合も）

② ひろしま神楽を取り巻く環境の変化と対応

高崎 義幸 氏（星城大学 経営学部 講師）

- ・ひろしま神楽を対象に、過去からの社会変化への対応を踏まえて、今後の方向性を提案された。
- ・広島県内のひろしま神楽を担う安芸高田市、北広島町、安芸太田町では人口減少がみられ、1980年と比べても人口は半減し、2019年現在は3自治体あわせても51,000人となり、ひろしま神楽の存立基盤は揺らいでいる。一方で現在でも3自治体で90の神楽団が存在しており、地域の社会基盤であるといえる。
- ・ひろしま神楽の講演内容の変遷として、戦前の農村の祭礼としての「神楽 1.0」から、戦後、新舞の始まりである「神楽 2.0」を経て、スーパーカグラにみられる舞台性を高めた「神楽 3.0」、そして近年の舞台芸術としての「神楽 4.0」までの変化があげられる。その歴史は、公演範囲（ローカル/グローバル）、公演内容（祭礼/イベント）の2軸から整理できる。
- ・現状のひろしま神楽のSWOT分析を行った結果、神楽の新地平（神楽 5.0）における新たな神楽を提案された。
- ・現在の社会情勢、今後の地域社会を踏まえて、「神楽 5.0」として、新たな顧客獲得方策となる新たな神楽コンテンツの創出（アニメ等とのコラボなど）を提案された。
- ・実現には外部環境からチャンスを活かし「弱み」を補うためのバックアップも必要である。

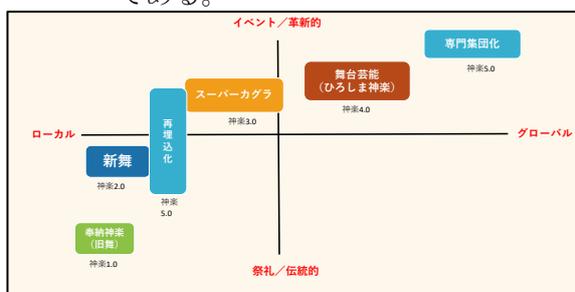


図 5-5 伝統文化を構成するもの ³⁵⁾

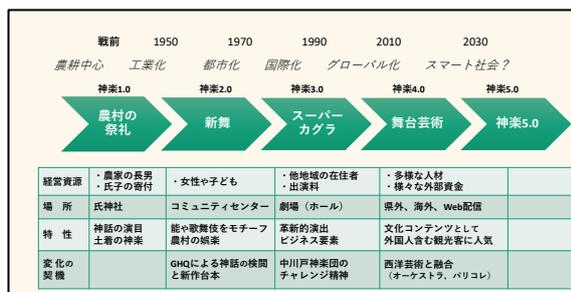


図 5-6 ひろしま神楽の変容と現在地 ³⁵⁾



図 5-7 ひろしま神楽の新地平（神楽 5.0）に向けて ³⁵⁾

³⁵⁾ 高崎 義幸「ひろしま神楽を取り巻く環境の変化と対応」（2021. 1. 25 講演資料）

講師お二方の講演に共通してみられる示唆を整理すると以下の点があげられる。

- ・後継者獲得のため、組織内部で時代に即したルール化を行った上で、新たなコンテンツとなる舞台を見せていく必要がある。
- ・新顧客獲得のため、地域が連携の上、神楽振興に取り組んでいく必要がある。

これらについて、歴史ある企業の際に考察した①デザイン・知財戦略、②組織運営の両面から考察を加える。

まず、高島先生のご講演から、存続の「危機」を「感知」、「捕捉」した組織では、「変容」として、組織内の既存ルールを見直していくことが適策であると把握することができる。

これは、①デザイン・知財戦略の面で、新たなコンテンツ提供に対して、知財戦略を持っておくことが考えられる。

本調査で、神楽団へのヒアリングにおいて、神楽はかねてより神事であり、昔から代々受け継がれてきた衣装や小道具は、できる限りメンテナンスして使っており、衣装はトータルで数千万円の資金を投入して用意されていることがわかった。また過去の使用していない衣装は通常、地域の神社などの倉庫に保管されているのが通例であるとのことであった。

神楽の衣装は、このように歴史を重ねて多くの資金が投入され、各地の文化遺産であるといえる。そのデザインは唯一無二であり、衣装制作する組織でも再現するのが難しいほどの伝統工芸品である。

神楽は神事であるとされ、舞台性の向上に否定的な意見はある。ただし、こうした神楽の道具である衣装などで価値化を行い、継承のための資金の一部をまかなう方策も一考である。

こうした貴重な衣装デザインは、現代の服飾産業にとっては、「和」のテイストを反映する際の参考素材となり得る。このため、知財の権利化は、各神楽団の収入源にも若干ながら寄与することが考えられる。また地域文化を知る機会の提供も寄与すると考えられる。

むろん、より舞台性を重視する神楽団においては、高崎先生が述べられたような、「神楽5.0」としてアニメ等とのコラボなど、新たな演目開発への「変容」も考えられる。

また、②組織運営の点では、一基礎自治体内でも数多くの神楽団が存在している。

ここで、高島先生のご講演にあるような各組織内の運営ルールの緩やかな変更が方策の一つとして考えられる。

また、そのためには、高崎先生のご講演であげられたように、チャンスを活かし弱点を補うために、地域の主体間の連携、複合的な取組みで経営資源の安定化を図ることも必要である。ポストコロナに向けて、各団体の意見のベクトルを揃え、同じ方向性で取り組むことにも検討の余地があるといえる。

地域文化の維持や更なる活用には、知財活用及びコンテンツ化とともに、これを運用する組織の構築についての検討が求められ、その過程でブランド化への取組や機運が醸成される可能性がある。

(4) 地域文化のビジネス化に向けて

中国地域を代表する地域文化・伝統芸能として、本調査では「神楽」に着目した。日本遺産にも認定された「石見神楽」の例をみるとわかるように、その魅力は、地域コミュニティの中に限定されるものではなく、海外からの注目も集め、観光資源として自治体からも認識されている。

一方で、これがショービジネスとしては発展せず、地域文化活動としての域を保っているのは、神事としての性質を持ち、地域コミュニティを支える自治会や消防団活動と構成員が同一であることが多く、「文化」と「社会」両側面を持った芸能であることに起因している。

前者の魅力にのみ注目し、後者の性質をないがしろにすると、神楽の持つ地域の歴史と社会性が失われ、文化コンテンツにとって最も重要な「ストーリー」という魅力を手放すことになり、競争力を失ってしまう。一方で、後者の地域・社会活動の側面ばかりを強調しては活動の主体となるメンバーの負担が増大し、VUCAの時代、ボランティアに行える活動が限界に迫りつつある。

こうした二つの側面を抱えながら、どのような形で公演の場を設け、収入を得ていくかについては、活動主体である神楽団員自身が、協議会活動などを通じて考えているだけでなく、NPO 法人広島神楽芸術研究所や経済団体等がその方向性について検討し、対策に着手しようとしている矢先に、新型コロナウイルス感染症の蔓延による公演活動を中止せざるを得ない危機的な状況を迎えている。

本調査では、これまでも検討されてきた公演活動の課題に加え、神楽という地域文化が保有する様々な知的財産が手つかずの状態になっており、神楽の公演を支える衣装や面、小道具等の制作事業者の経済活動にも大きな影響が及びつつあることが明らかとなった。

一方で、100年を超える歴史を持つ神楽は、神社に眠る衣装・道具の遺産など知的財産の宝庫である。これらの財産を有効活用し、神楽公演以外のところからも資金を得ていく可能性もみられ、その方策についての具体的な検討を進めていくことが求められている。

神楽に代表される地域文化のビジネス化に向けては、以下2つが、今後の検討課題であると考えられる。

- ① コンテンツビジネスにつながる多数眠っている知的資産の権利化と活用の方法
- ② ①による権利の維持・活用を行う運営組織と神楽団等への収益還元の仕組みの検討

①知的財産については、コンテンツ関連事業者とのすり合わせや協議等の市場調査を踏まえ、どんな形で競争力のあるコンテンツが提供できるかの整理・検討が必要である。また、②として、こうした取組を進めるためにコンテンツを運営する事業者とのやりとり、神楽団の間の調整、利益還元の分配方法等の組織運営が必要である。この際に単一の神楽団、あるいは単一の基礎自治体からの支援機関では、調整等で困難が予測されるため、神楽という地域文化活動に伴う組織経営を念頭においた運営組織設立の検討等も重要な課題である。

また、収益の確保、言い換えるならば、神楽の活動財源確保の点で、本調査でも地域の神楽団とそれを支援する組織が今日的な取組として、クラウドファンディングを活用し、オンラインで公演を行う動きもある。加えて、ふるさと納税を活用し、地域の神楽振興財源とする動きも浜田市などでみられる。現在のふるさと納税の資金活用では、用途は地域振興など幅広い用途の中の一部として、神楽振興で使用されることがあるが、今後は、神楽振興に用途を限定して資金を集めることも考えられる。ふるさと納税からの活動資金確保がまだまだ緒に就いたばかりであり、更に今後は「企業版ふるさと納税

(地方創成応援税制)」の活用³⁶⁾などを活用していくことも考えられる。
今後、様々な制度を活用した地域文化のビジネス化が期待されるところである。

(参考) 神楽ショップ「くわの木」、島根県浜田市、NPO 法人広島神楽芸術研究所

◆神楽をささえるものづくり事業者

神楽に必要な「道具」の多くは、ご主人ひとりでやりくりする手工業的経営のお店が多く、地元の神楽団からの衣裝修繕を請け負うのが精一杯の状況となっている。一着数百万円する衣装を新調するのは、神楽団の財政的にも、衣装等の事業者の労働力的にも厳しくなっている。そうした中で、衣装だけでなく、面や小道具も取扱ながら従業員を雇って経営している事業者が、浜田市に1軒、江津市に1軒存在する。今回は、浜田市にある「くわの木」をヒアリングすることができた。

【神楽ショップ くわの木 (社会福祉法人いわみ福祉会)】

- ・浜田市周辺だけでなく、島根県内、県境を越えて広島方面からも注文が届く。衣装、面、小道具、オロチの蛇胴など、神楽まわりのモノは一通り作ることができる。
- ・「くわの木」は社会福祉法人経営の授産センターであり、ハンディキャップを持つ職員を含め、少しずつ経験を蓄えて、現在の生産体制を培ってきた。神楽部門で年商1億円となっている。時間をかけて現在の組織を育ててきたことから、地元で神楽をやりたいという経験の浅い若者達が、新しい神楽団をつくり、運営する際の相談にのるなど、道具作りだけではなく、幅広い取組を行っている。またそうした若い神楽団員の一部を雇用もしている。
- ・神楽の道具は修繕にしる、新調にしる、非常に手間のかかる作業である。多くを一度にこなせる人員はないが、他の作業所が次々と閉じていく中、関係者が「くわの木」に集まってきつつある。
- ・一方で、年商1億円とは言え、コロナ禍であり、「くわの木」において今後十分に仕事ができる仕事と雇用環境が必要となる。また地域文化を維持するためには、まだ残っている地域と密接に連携した個人の作業所が閉じてしまわないようにサポートすることも必要である。地域で道具を作れるネットワークを維持しななければ、個々での活動のみになったら、皆さん廃業することとなる。
- ・修繕に持ち込まれる衣装等には、古い物もあるが、概ね数十年前からのものであり、神社の蔵や、団長の家の蔵などに数百年の歴史を持つ衣装や面等が保存されていることが多い。非常に貴重で文化的価値を有するものが多くあるが、その公開はなされていない。

◆神楽を支援する行政や支援機関の状況

神楽が盛んな地域でも、地域の文化遺産として日本遺産に登録し、観光の目玉としても重視している島根県(石見地域)と、広島県北部とでは行政の関わり方にも違いがみられる。

- ・石見神楽の盛んな島根県浜田市では、今回の新型コロナウイルス感染症に伴う公演自粛の影響を受ける神楽団に対して、衣装の補助や公演機会提供の模索等、比較的自治体行政が前面に出る支援ができています。
- ・広島県側(都市部)では、石見神楽への注目度が高く、公演に赴いている神楽団もある。
- ・広島県側(都市部)で注目されるコンテンツとはいえ、他にも競合コンテンツがある中、広島市内から距離のある県北中心の神楽に対して、県行政を挙げて振興する体勢はなかなかとれていない。また地元自治体も県北エリアの中で神楽の位置づけ、関わり方に差異がみられ、複数の自治体が足並みのそろった支援を行うことは厳しい状況にもある。
- ・一方で、複数自治体が入り組む「“神楽”まち起こし協議会」が存在する中、広島県山県郡北広島町に拠点を置き、「神楽」に特化し、横断的なサポートを模索する民間の支援団体として、NPO法人広島神楽研究所が存在している。研究所では㈱RCC文化センターと協力して、広島市内(広島県民文化センター)における定期公演の開催等、神楽振興の取組を進めている。

³⁶⁾ 地方公共団体が行う地方創成の取組に対する企業の寄附について法人関係税を税額控除する税制。企業をスポンサーとすることで、活動資金源を確保することが見込まれる。中国地域では、既にこの制度を活用して、島根県仁多郡奥出雲町(農林水産振興プロジェクト)、岡山県玉野市(人材育成・確保プロジェクト)、広島県呉市(まちづくりプロジェクト)でプロジェクトなどが実施されている。

6. まとめ

本調査では、歴史に根差した企業の取組におけるダイナミック・ケイパビリティを考察した。中には経営学におけるダイナミック・ケイパビリティ論の文脈ではあまり議論されていないキーワードも登場してきた。

今日、経営学のダイナミック・ケイパビリティ論の研究では、実証が課題となっているマクロ的研究が多い。一方で、本調査では組織の生の声を聞くことに重点を置き、ミクロ的な研究を務めた。

ダイナミック・ケイパビリティ論のミクロ研究のほとんどは「組織構成員の誰が」に焦点があてられる傾向にある。このため、今回のアンケート調査及びヒアリング調査結果から導出された考察結果〔4. (1)～(3)〕ではミクロ的な考察を補完する形となった。

今回のアンケート調査及びヒアリング調査結果から導出された考察結果として、次の3点があげられる〔再掲〕。

(1) 技術力の蓄積／人材育成による内製化

危機克服時の競争力の源泉となる変革のための資産は、自社でモノづくりの機械を作り出せる技術力の蓄積と人材育成を根源としている。具体的には、設備・技術・プログラミングの内製化による独自性による競争力の維持・発展である。喫緊の課題であるデジタル化においても同様に経営戦略に組み込み、人材育成により内製化する取組が求められる。さらに今後の人材育成の点では営業力の強化も求められる。

(2) ターゲット市場とブランド化

他社が模倣できない技術など社内の資産を活用しながら、本当に欲しいと思える価値を持つ製品でグローバルなニッチ市場を目指す事例が増えている。B to C、B to B to C、D to C (Direct to Consumer: メーカー直販) に取り組む事例も多く見られ、従来から素材の持つ強み・魅力を最大限に引き出すことに長けた企業においても、デザインの活用や環境配慮・持続可能性の視点を見直し、企業とその製品が有する歴史と一体となった世界観を具現化したブランド構築・強化の戦略が求められる。

(3) 知財戦略の強化

(1)の企業の独自性、競争力を活かし、(2)の市場や流通の変化に伴うブランド構築の必要性和併行して、知財戦略(特許だけでなく商標・意匠も)の強化が競争力維持のために必要である。行政や公的機関と連携して取り組む、市場の基準、水準をおさえる標準化戦略も有効な手段となる。

以上より、本調査では、「内製化」、「資産の活用」、「グローバルニッチ市場」、「知財戦略」、という4つのキーワードがあがってきた。

まず、考察結果をダイナミック・ケイパビリティ論における3つの能力〔感知・捕捉・変容〕から説明することを試みた。ダイナミック・ケイパビリティを競争優位の源泉と位置付けたデイヴィッド・J・ティースの論に沿っての整理である³⁷⁾。

³⁷⁾ Teece, D. J. (2014) The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms, Academy of Management Perspectives, Vol. 28, No. 4, <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amp.2013.0116>

ダイナミック・ケイパビリティについて、下表により「2019年版ものづくり白書」に記載の概要と比較してみる。

表 6-1 ダイナミック・ケイパビリティ¹⁾

目 的	顧客ニーズとの一致 技術的機会やビジネス機会との一致
獲得方法	構築（学習）する
構成要素	感知, 捕捉, 変容
ルーティン	企業固有の文化・遺産
経営上の重点	企業家的な 資産の再構成 とリーダーシップ
優先事項	「正しいことを行う」
模倣可能性	模倣できない
結 果	イノベーション

注) 青文字部分は、中国地域の取組で特徴的な部分

歴史ある企業の取組は、戦中、戦後の国際需要が高まった時代にいち早く顧客ニーズ、ビジネス機会を捉えて、迅速な判断を行ってきた。むろん戦争を機会に技術イノベーション促されたことは否めない。

ただし、この時代を生き残るため「感知」した危機への対応として事業継続のために、歴史に根差した企業・組織が繰り出した努力が、今日の力の源泉「内製化」につながってきたことも重要な注目点である。もちろん、すべてを内製化することが企業力の強化につながる訳ではない。戦略実現のために不足する「経営資源」は何かを明確にして、自社で完結すべき領域＝コアコンピタンスを先に特定し、外部資源を活用すべき領域と捨てる領域が判断されている。

これはダイナミック・ケイパビリティ論にいう「環境が変化し、それに適応するように、既存の資源や資産、そして企業外の資源や資産さえ再構成、再配置する場合、アライアンスの共特化により、新たな価値を生み出す可能性がある」という企業戦略の発露とみることができる。

これが現在の取組においても業界情報などの様々な情報を「捕捉」して、生産した製品・サービスの価値向上のため経営判断を行う姿勢に繋がっている。

その際のアクターとなっているのは経営者だけではなく、従業員も含めた複数の「人」であることが判明した。「人」がデザインやデジタル化を担っており、人的ネットワークの活用や、企業・組織内でコミュニケーションを円滑に行い、「資産の活用」（再構成）につなげている取組が見うけられた。

「資産の活用」（再構成）の際にネットワークの活用を行う訳であるが、中国地域の企業は、これまで苦難の際に、機関連携により新商品/サービス開発、人材育成を行ってきたことがわかった（3（1）アンケート調査からの考察 図 3-3 など）。この際に重要なのが、中長期的な戦略を描き、戦略実現のために自社に必要であり、かつ不足している資産を、連携の前に特定することである。完結しなければならない範囲、およびやらない範囲を明確化することである。

また、中国地域の企業における「知財戦略」は、ダイナミック・ケイパビリティの特徴の一つである「模倣可能性」＝「模倣できない」ことを目指した、とるべき打ち手の一つとして実施されている。その結果、ターゲット市場としてグローバルニッチ市場獲得が目指されている。

このように、本調査結果より、中国地域では、今日の価値創出において、各企業・機関とも、企業（地域）固有の文化・遺産を磨き、模倣できない価値を提供することで、唯一無二のポジション（持続的競争優位）の確立を目指していることが明らかになった。

中国地域の取組では、表 6-1 における「経営上の重点」、「模倣可能性」の点で特徴的な

強みがみられ、他社・他機関が今後、取り組む上でのヒントになり得ると考えられる。

また、今後の地域企業の競争力強化、地域文化のビジネス化では、ダイナミック・ケイパビリティの創出プロセスを含む戦略が必要であり、それが持続的な競争優位性の確保、言い換えるならば、地域の持続的な魅力発揮につながるということがわかった。

今後はグローバルニッチ市場における消費者や顧客の価値観の相違をいかにして競争力強化につなげていくかという方策検討・検証を重ねることや、地域の伝統文化のビジネス化として、国内外にどのようなコンテンツの価値を訴求していくべきかといった研究が必要であると考えられる。

おわりに

フランスの民俗学者・人類学者のクロード・レヴィ＝ストロースは『月の裏側 日本文化への視角』『知られざる東京』（「悲しき熱帯」日本語訳のための序文）の中で、5度の訪日について、以下のように書き記している。³⁸⁾

私の大部分の時間は、キモノの機織師、染師、絵師や、陶芸師、鍛冶師、木地師、金細工師、漆芸師、木工師、漁師、杜氏、板前、菓子杜氏、それに文楽の人形遣いや邦楽の奏者の方々とお目にかかることに割られました。

そこから私は、「はたらく」ということを日本人がどのように考えているのかについて、貴重な教示を得ました。それは西洋式の、生命のない物質への人間のはたらきかけではなく、人間と自然のあいだにある親密な関係の具体化ということです。他の面では、ある種の能の演目でのように、ごく日常的な仕事に詩的価値を付与することによって、それらを顕彰しています。（「詩的」という言葉のギリシャ語の（「作る」ことを意味した）語源と、芸術的意味を一致させています。）

理解の助けとして、中沢新一氏（明治大学特任教授、野生の科学研究所長）の解説を紹介する。³⁹⁾

古代ギリシャでは、働くことを「プラクシス」と「ポイエーシス」という二つの言葉で表現していました。

プラクシスというのは、普通「実践」などと訳されますが、古代ギリシャではもともと、行為する人間が自分自身の目的のために事物を「使用する」という意味で用いられていました。それに対してポイエーシスには、事物をそれ自体の目的のため、あるいは使用する人の目的のために「つくり出す」という意味があります。例えば、陶器職人や木工職人たちが、何か有用なものをつくる場合、これはプラクシスではなくポイエーシスです。ある物を自分の目的のために変形して使うのではなく、その物の中にすでに存在する形を外に取り出すと考える。それは、「土や木が望んでいることを実現する」という考えに近く、いわば自然物の中に隠されている目的を外に取り出して、役に立つ用具にしたという作業が職人の仕事であり、ポイエーシスだということになります。

1977年から1988年に、伝統文化が残る地方ける職人たちが働く伝統産業でのフィールドワークにおいてフランスの学者が得た日本文化の核心部分について、本調査で訪問した企業経営者のお話からも共通する印象を受けた。(株)マルニ木工の椅子「HIROSHIMA」の製造工程をレヴィ＝ストロースが見れば、その意を強くしたと思われる。カイハラ（株）におけるロープ染色機はもとより、針、いかり、やすり、鋳物、特殊鋼まで「自然物の中にある機能を取り出す」という潜在的で共通の考え方が現代においても息づいているを感じずにいられない。

レヴィ＝ストロースが金沢で一人の金箔職人を訪ねたときのことで。職人は、金箔を紙に挟んで、それを打ち延ばして行く得、紙が金箔を自ら押し広げていくという事態が起こり、それを実現するために紙を扱う特別な秘法があるとうちあけます。レヴィ＝ストロースがその表現にいたく感心していると、職人は金箔を打ち延ばす作業もお見せしましょうと言ってくれた。どきどきしながら隣室に向かうとそこにはエアハンマーが置かれていて、職人はものすごい騒音をたてながら、その作業をおこなってみせるのでした。レヴィ＝ストロースは、繊細な手仕事とのギャップにとてもびっくりしますが、同時に感心もします。機械の使用に関して、職人たちはアミニストの態度で機械をとりあつかい、機械を使用することに躊躇しないのです。ひょっとしたら日本人の科学技術の発展の秘密はここにあるかも知れない。そう彼は感じました。³⁸⁾

³⁸⁾ クロード・レヴィ＝ストロース、川田順造訳『月の裏側（日本文化への視角）』（2014年、中央公論新社）

³⁹⁾ 中沢新一（2006.12）「レヴィ＝ストロース 野生の思考」（NHKテキスト、100分de名著）

このエピソードなど、まさに(株)マルニ木工の創業者の山中武夫氏が、自在に形を変えていく「木の不思議さ」に魅了され、技術難度の高い「木材の曲げ技術」を確立するなかで、「工芸の工業化」を目指した姿を想起させる。

歴史を経て、(株)マルニ木工の工場を見学し、その加工技術の高さに納得したデザイナー深澤直人氏とともに「新しい世界の定番を作る」という目標を掲げ、現場の職人たちとともに、プログラミングを駆使したデジタル加工機まで用いて「HIROSHIMA」を試作・製造することで、崇高・強固なデザイン哲学を有するアップル本社への大量納入などから海外での販売拡大という大きな変革に繋がっていく。

職人の仕事、ポイエーシスを通じて企業の中に蓄積された技術力は、道具、治具、機械、そしてデジタル化された機器類においても、まさにアミニスト⁴⁰⁾の態度でこれら機械類を操ることで、原材料（自然）の中に隠れている本来の機能を取り出し、作り出される製品を通じて、上手く人々の世界・生活に接続させることに成功している。当地域の産業の成り立ちは、既存資源の再分配ではなく、他者のために協力してより多くの価値を生み出す営みとして脈々と受け継がれてきたが、その価値を発信、提供する重要性を再確認したい。

相対的にみれば、資本主義社会における一般的・効率的な労働から生み出される製品は均質化されているため、グローバル市場においては職人的アプローチによる製品は異質の価値を持つことがあり、飽和状態にある国内市場内から競争の場を移すことにより、新たな顧客を得る可能性が見えてくる。また、その際にはデザインの力を活用することで商品説明という言葉以上の情報を織り込む際にも、長い歴史に培われ、潜在的な世界観を既に有する企業においては競争力の獲得・維持に有利に働くものと考えられる。

今日、VUCA の時代といわれ、不確実性が新しい常態（ニュー・ノーマル）となる中で、自社の強みである固有の資源や外部の資源をも利用し、再構成することで変化に対応してアップデートしていくことが求められている。

レヴィ＝ストロースの「知られざる東京」は、次の文章で締められている。

『悲しき熱帯』を書きながら、人類を脅かす二つの禍—自らの根源を忘れてしまうこと、自らの増殖で破滅すること—を前にしての不安を表明してから、やがて半世紀になろうとしています。おそらく全ての国の中で日本だけが、過去への忠実と、科学と技術がもたらした変革のはざままで、これまである種の均衡を見出すのに成功してきました。（中略）日本の人々が、過去の伝統と現在の革新の間の得がたい均衡をいつまでも保ち続けられるよう願わずにはいられません。それは日本人自身のためだけに、ではありません。人類のすべてが、学ぶに値する一例をそこに見出すからです。

⁴⁰ アミニスト：アニミズムを信仰する人々。アニミズムとは生物・無機物を問わないすべてのものの中に靈魂、もしくは霊が宿っているという考え方。

資料編

<バックデータ>

- アンケート調査票・・・・・・・・・・・・・・・・資- 1
- アンケート結果・・・・・・・・・・・・・・・・資-29
- 中国地域自治体保有商標・・・・・・・・・・資-33

<地域の魅力のご紹介>

- アンケート調査票における文化団体/企業/地域のPR・・・・資-41

<セミナー>

- 「伝統文化・神楽を担う組織の長期的な経営を考える
～今だからこそ、将来を見据えた運営を～」
- オンラインセミナー（2021.1.25）講演資料・・・・・・資-66

令和2年10月23日

各 位

経済産業省

中国経済産業局 企画調査課

令和2年度ポストコロナにおける中国地域の歴史・文化と産業の融合
による付加価値向上の方策検討調査に係るアンケート調査への協力の
お願いについて

平素より経済産業政策へのご理解とご協力を賜りありがとうございます。
貴社におかれましては、コロナ禍にあっても益々ご清栄のこととお慶び申し上げます。

この度、中国経済産業局では、標記の調査事業を通じて、当地域の産業・文化の特徴と強みを、歴史・文化の成り立ちから紐解き、新たな付加価値の創出と、その提供価値、発信価値を高める方策の検討に取り組むためのアンケート調査を行います。

この調査では、地域を代表する技・伝統芸能であり、コミュニティの拠り所として地域と密接に結びついている地域文化の魅力と、その活動が将来にわたり継続されていくための組織運営や収入・資金調達等の課題について把握し、対応策を探ることを目的としています。

また、この調査の中で伺ったお取り組みや魅力については、調査報告書の中で紹介するだけでなく、当局のSNS等で紹介していきたいと考えておりますので、お手数ではありますが、お困りごとや、お取り組み等について、率直なところを、自由記入欄に御記入いただけたら幸いに存じます。

なお本調査は、公益財団法人中国地域創造研究センターを通じて実施致しますので、調査表の送付や回収については、公益財団法人中国地域創造研究センターより行うことになります。

ご多忙の折、大変恐縮でございますが、お力添えの程、何卒よろしくお願い申し上げます。

担当：中国経済産業局企画調査課 森安

TEL：082-224-5626

E-Mail：moriyasu-akira@meti.go.jp

伝統・文化を踏まえた取組における 新たな価値創出に関する調査

(1)

本調査は経済産業省 中国経済産業局による調査であり、中国地域の企業に流れる魅力・特長を活かして、今後の地域の文化団体の取組の発展に向けた動向等を把握するための調査です。

調査主旨をご理解の上、貴団体の取組について、下記アンケートにご協力いただけますようお願い申し上げます。

なお、行政機関、商工会議所・商工会等の経済団体では、文化団体のご担当者様にお答えいただければ幸いです。問1～8では、貴地域の歴史・文化に根差した文化団体で、WEB配信など、価値の新たな提供方法で、最も工夫していると考えられる文化団体を想定し、ご存知の範囲でお教えてください。問9では自組織の知的財産制度の活用状況についてお教えてください。

アンケートについてのお問い合わせ等は下記、お問い合わせ先へお願いいたします。

2020年11月6日(金)まで に下記、お問い合わせ先まで、同封の返信用封筒でご返信ください。切手を貼る必要はございません。

・頂きましたご回答は、本調査事業で個人情報
報がわからない形で統計的に処理を行います。
・問8のPR、貴社名/貴組織名は公表される
ことを前提にご記入ください。

【お問い合わせ先〔業務委託先〕】
公益財団法人中国地域創造研究センター
産業創造部ネットワーク支援グループ
担当：渡里（ワタリ）
TEL:082-548-8713/FAX:082-245-7629
rekishi@crirc.or.jp

問1 貴団体の取組について、①取組名を記入し、②取組分類を選んでください。次に取組の特長について、①歴史、②独自性、③地域性、④その他、これまでの取組でユニークな考え方と思う点などのエピソード、の4つの観点から、他に誇れる事項についてお教えてください。

文化団体名/ 取組名 (取組対象)	※行政機関、商工会議所・商工会等の経済団体の方は、貴地域で、歴史・文化に根差した文化団体で、WEB配信など、価値の新たな提供方法で最も工夫していると考えられる文化団体名と取組名をお書きください。
取組分類 (選択肢に○印)	1. 伝統工芸品 2. 演劇 3. 舞踏 4. 音楽 5. その他
項目	取組の特長
①歴史	〔 〕年からある〔 〕という文化を基に 現在〔 〕という 取組を広く提供している。
②独自性	他地域にはない、〔 〕の点で、 独自性があり、広く知られている。
③地域性	地域の〔 〕という 歴史・文化を背景としており、地域に支えられている。
④その他 これまでの取組にお けるエピソード (ユニークな考え方 だと思ふ点等)	

問2 問1でお答えのあった取組で、役に立っていると思われる他機関との連携活動はございますか？ありましたら連携先名、連携内容について簡単にお教えてください。

役に立っている連携先 (いずれかに○印)	1. ある (↓以下もお答えください) 2. ない
連携先名	
連携内容 ○印をお付けください (複数回答可)	1. 広報/集客 2. 後継者育成 3. デジタル化/デジタルコンテンツ化 4. その他 [↓具体的にご記入ください]
4. その他	

問3 ポストコロナを見据えて、貴団体の取組で、問3-1「課題」、問3-2「今後の事業運営で興味をお持ちの事項」についてのお考えをお教えてください。

なお、行政機関、商工会議所・商工会等の経済団体の方は、問1でお答えのあった、文化団体の取組を想定して、それに関してお教えてください。

項目	選択肢/記入欄
問3-1 現在の事業戦略で行き詰まりを感じている課題 (○印は2つまで)	1. 人材確保 2. 新たな製造/サービスの提供のための技術開発 3. 新技術の導入 (既存技術/他社保有技術) 4. 新たな開発や取組への事業資金確保 5. 製造/サービスの提供のための事業資金獲得 6. 他社/他機関との連携 7. その他 [↓具体的にご記入ください]
問3-1「7. その他」	
問3-2 今後の事業運営で、興味をお持ちの事項 (○印は2つまで)	1. 新技術の導入 2. デジタル化 3. 製品生産からサービス提供への事業形態移行 (サービス化) 4. 新たなサービスでの他社/他機関との連携 5. SNS やクラウドファンディング等の活用 6. 企業版ふるさと納税の活用 7. デジタルトランスフォーメーション 8. SDGs (環境) 対応 9. GBAC STAR™ 施設認定 10. その他 [↓具体的にご記入ください]
問3-2「10. その他」	

注) 企業版ふるさと納税、デジタルトランスフォーメーション (DX)、SDGs (Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標)、GBAC STAR™ については同封されている用語解説をご覧ください。

問4 問3-2「今後の事業運営で興味をお持ちの事項」を実現するにはどのような「課題」があると考えられますか？課題を要素として「①ヒト」、「②モノ」、「③カネ」、「④情報・技術」の4側面から簡単にお教えてください。

要素	想定される課題（回答欄）
①ヒト	
②モノ	
③カネ	
④情報・技術 デジタル化・ サービス化など	

問5 これまでの活動において、問4でお考えの課題やその他の課題に関して、どのように苦難を乗り越えられてきましたか？要素として、最も思い出に残っていることを選び、当時の対応エピソードについて簡単にお教えてください。

要素	※最も思い出に残っていることを、以下から選び、○印をお付けください。 ①ヒト ②モノ ③カネ ④情報・技術
当時の対応エピソード	

問6 問5の課題対応は、総括すると、次のどれに該当すると考えられますか？該当する選択肢に○印をお付けください。

1. 新しい連携先や技術・製品の組み合わせの発見 2. 新技術の導入 3. 優れた人材の確保 4. 提供プロセスの変革・高度化 5. 新市場（新たな顧客）の創出 6. その他〔↓具体的にご記入ください〕
<6. その他>

問7 貴団体の取組の強み・特長を活かして、今後、事業継続・発展させるために必要だと感じられることは何でしょうか？

該当する選択肢からお選びください。(○印は2つまで)

選択肢	<ol style="list-style-type: none">1. ポストコロナに向けたデジタルトランスフォーメーションの推進2. 強みを活かしたより競争力の強い商品やサービスの開発3. 地域の課題解決など地域内での連携による継続性の長いサービス提供への転換4. エネルギーや環境対応にシフトした新分野事業への展開5. 変化に対応できる人財の育成・確保6. その他(↓具体的お書きください)
6. その他	

問8 PRとして、貴団体の取組、貴行政機関、貴経済団体の支援の取組を、歴史・文化の側面を中心に、ご自由にアピールいただけましたら幸いです。

調査報告書の資料編での掲載、経済産業省 中国経済産業局の SNS 等の情報発信での広報に活用させていただきます。

ふるってPRを行ってくださいますようお願い申し上げます。

★貴組織における知的財産制度（特許/商標等）の活用状況についてお教えてください。
 行政機関、商工会議所・商工会等の経済団体の方は、地域団体商標などの知的財産制度の活用についてお教えてください。

問9-1 取組による価値提供で知的財産制度（特許/商法など）を活用されていますか？

保有状況 (いずれかに○印)	1. 活用している 2. 活用していない
「1. 活用している」とお答えの方にお聞きます。 活用している制度は何でしょうか？ 該当する箇所に○印をお付けください。(複数回答可)	
1. 商標 2. 意匠 3. 地域団体商標 4. 特許 5. 著作権等	

問9-2 問9-1で「1. 活用している」とお答えの方にお尋ねします。①知的財産制度の取得時期、②取得効果等についてお教えてください。

※複数の知的財産制度をお持ちの場合には、恐れ入りますが、本ページをコピーして回答いただけましたら幸いです。

項目	回答欄		
①取得時期	取得年月： 年 月		
②取得効果等の感想 ※5点満点(1~5)で 評価してください	①発信価値 魅力や特長のPR・ 発信に役立っていますか？ 5: 大いに役立った	②価値向上 魅力を高める効果 に貢献していますか？ 5: 大いに貢献した	③資金調達 運営に必要な資金 集めに貢献していますか？ 5: 大いに資金集めに寄与した
	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5

問9-3 今後、貴組織の強み・特長を活かすため、強化するために興味を持たれている知的財産制度はございますか？

強み・特長を活かすために 関心のある知的財産制度	(いずれかに○印) 1. ある 2. 今のところはない
「1. ある」とお答えの方にお聞きます。 どのような制度に興味をお持ちですか？ 該当する選択肢に○印をお付けください。(複数回答可)	
選択肢	1. 商標 2. 意匠 3. 地域団体商標 4. 特許 5. 著作権等
関心を持たれる理由 (簡単で結構です)	<自由記入>

ご所属、お役職、お名前をお教えてください。

メールアドレスをお書きいただければ、補助金情報等、貴社/貴地域で役に立つ情報満載の中国経済産業局のメルマガ配信先としてご登録させていただきます。

所属組織・団体名/お役職	お名前	メールアドレス

ご協力、誠にありがとうございました

用語説明1

■ 企業版ふるさと納税（地方創生応援税制）

地方公共団体が行う地方創生の取組に対する企業の寄附について法人関係税を税額控除する税制です。こうした税制を活用して、企業をスポンサーとすることで、活動資金源を確保することが見込まれます。中国地域では、既にこの制度を活用して、島根県仁多郡奥出雲町（農林水産振興プロジェクト）、岡山県玉野市（人材育成・確保プロジェクト）、広島県呉市（まちづくりプロジェクト）でプロジェクトが実施されています。文化団体の活動においても、地元地域とともに、こうした制度活用によって資金源確保を行っていくことが考えられます。「企業版ふるさと納税」で検索！ 参考 https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/tiikisaisei/kigyou_furusato.html



(資料) 内閣府地方創成推進事務局WEBページ

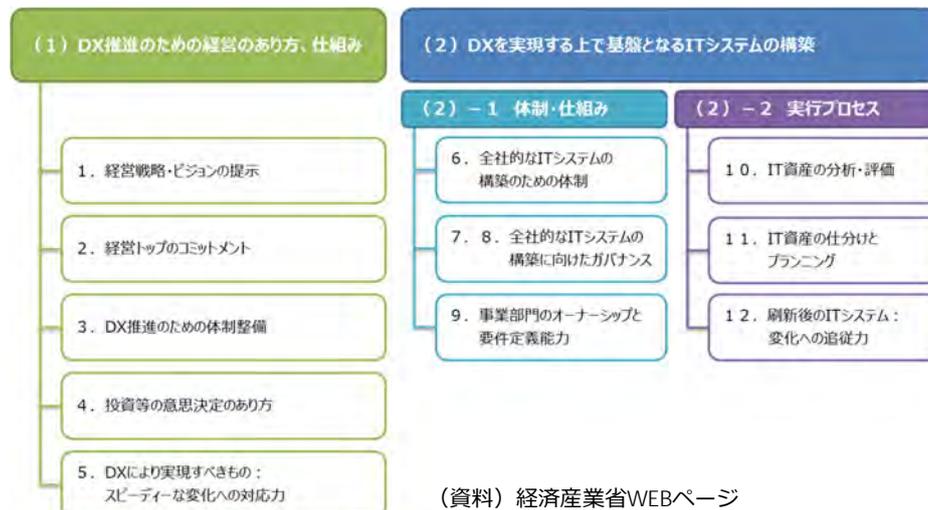
1

用語説明2

■ デジタルトランスフォーメーション (DX)

デジタル技術を浸透させることで人々の生活をより良いものへと変革する概念。例えば、フィルムカメラをデジタルカメラに変え、オンライン上で写真データを送受信する仕組みを生み、写真データを使った新たなサービスやビジネスの仕組みを社会に供給するといった広範囲での事業変革を生み出すための概念です。身近で考えれば単に単一製品のデジタル化にとどまらず、社会全体を変える消費シーン/使用シーンまでを想定することがポイントとなっています。経済産業省では「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン (DX推進ガイドライン)」を取りまとめています。

「DX ガイドライン」で検索！ 参考 <https://www.meti.go.jp/press/2018/12/20181212004/20181212004.html>



(資料) 経済産業省WEBページ

2

用語説明3

SDGs (Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標)

2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標です。17のゴール・169のターゲットから構成されています。

近年、企業では、コロナ禍などの不確実性の多い活動環境下で、組織としての持続性や将来計画を語る際に、人々の共感を得るためのストーリーづくりで根拠として活用されることが多くなっています。

「国連 SDGs」で検索！

参考

https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



(資料) 国際連合広報センターWEBページ

3

用語説明4

GBAC STAR™

各国の社会保障機関・団体を会員とする国際社会保障協会(ISSA)で洗浄、消毒および感染症予防のプロトコルを実施する施設の運営基準を提唱している部門であるグローバル・バイオリスク・アドバイザー・カウンシル(GBAC)の国際的認証です。

2020年8月にパレスホテル東京(本社：東京都千代田区)では、コロナ禍の中、お客様に安心・安全を感じてもらうため、国内で初めて取得しました。

国際ホテル業界などをはじめ、集客を必要とする業界で、取得する動きが加速しています。今後、集客を必要とするビジネス施設などでは、設備や従業員など、あらゆる面でコロナ対策を十分に実施していることを証明する必要が出てくるため、対策実施の根拠として、認証取得が一つの基準になると考えられます。

「gbac.issa」で検索！

参考 <https://gbac.issa.com/issa-gbac-star-facility-accreditation/>



(資料) グローバル・バイオリスク・アドバイザー・カウンシルWEBページ

4

令和2年10月23日

各 位

経済産業省
中国経済産業局 企画調査課

令和2年度ポストコロナにおける中国地域の歴史・文化と産業の融合
による付加価値向上の方策検討調査に係るアンケート調査への協力の
お願いについて

平素より経済産業政策へのご理解とご協力を賜りありがとうございます。
貴社におかれましては、コロナ禍にあっても益々ご清栄のこととお慶び申し上げます。

この度、中国経済産業局では、標記の調査事業を通じて、当地域の産業・文化の特徴と強みを、歴史・文化の成り立ちから紐解き、新たな付加価値の創出と、その提供価値、発信価値を高める方策の検討に取り組むためのアンケート調査を行います。

この調査では、中国地域の歴史・文化の流れを汲む伝統産業や地場産業の特長に根ざした「強み」を活かして、長期間にわたり競争力を有する企業の特徴を把握するとともに、新しい提供価値の発見や発信価値の向上を検討することを目的としています。

またこの調査の中で伺ったお話を、新たな政策の参考とさせていただくとともに、お伺いしたお取り組み等については、調査報告書の中で紹介するだけでなく、当局のSNS等で紹介していきたいと考えております。お手数ではありますが、お困りごとや、お取り組み等について、率直なところを、自由記入欄に御記入いただけたら幸いに存じます。

なお本調査は、公益財団法人中国地域創造研究センターを通じて実施致しますので、調査表の送付や回収については、公益財団法人中国地域創造研究センターより行うことになります。

ご多忙の折、大変恐縮でございますが、お力添えの程、何卒よろしくお願い申し上げます。

担当：中国経済産業局企画調査課 森安
TEL：082-224-5626
E-Mail：moriyasu-akira@meti.go.jp

歴史・地域文化に根差した 新たな価値創出に関する取組動向調査

(2)

本調査は経済産業省 中国経済産業局による調査であり、中国地域の企業に流れる魅力・特長を活かして、今後の地域企業や文化団体の事業経営の発展に向けた取組やその効果を把握するための調査です。

調査主旨をご理解の上、貴社の技術について、下記アンケートにご協力くださいますようお願い申し上げます。なお、行政機関、商工会議所・商工会等の経済団体では、地元経済・産業のご担当者様にお答えいただければ幸いです。問1～9では、貴地域において、他地域に誇れる歴史のある「技術」を持つ企業を想定して、可能な範囲でお答えください。問10では自組織の知的財産制度の活用状況についてお教えください。

アンケートについてのお問い合わせ等は下記、お問い合わせ先へお願いいたします。

2020年11月6日(金)まで に下記、お問い合わせ先まで、同封の返信用封筒でご返信ください。切手を貼る必要はございません。

・頂きましたご回答は、本調査事業で個人情報
報がわからない形で統計的に処理を行います。
・問9のPR、貴社名/貴組織名は公表される
ことを前提にご記入ください。

【お問い合わせ先〔業務委託先〕】
公益財団法人中国地域創造研究センター
産業創造部ネットワーク支援グループ
担当：渡里（ワタリ）
TEL: 082-548-8713 / FAX: 082-245-7629
rekishi@crirc.or.jp

問1 貴社の歴史・文化に裏打ちされた代表的な保有「技術」について、以下の項目からお教えください。複数ある場合には上位3つまでの誇れる「技術」についてお答えください。

※行政機関、商工会議所・商工会等の経済団体の方は想定される企業名もお答えいただければ幸いです。

技術 No.	項目	技術名/活用製品・商品等
技術 1	企業名/ 技術名	
	技術を活用した 製品名/ 商品名/ サービス名	製品/商品/サービスの〔 〕で用いられる技術であり、 (↑※下の活用段階の選択肢番号を記入) 自社/他社商品名〔 〕など で用いられている。
技術 2	企業名/ 技術名	
	技術を活用した 製品名/ 商品名/ サービス名	製品/商品/サービスの〔 〕で用いられる技術であり、 (↑※下の活用段階の選択肢番号を記入) 自社/他社商品名〔 〕など で用いられている。
技術 3	企業名/ 技術名	
	技術を活用した 製品名/ 商品名/ サービス名	製品/商品/サービスの〔 〕で用いられる技術であり、 (↑※下の活用段階の選択肢番号を記入) 自社/他社商品名〔 〕など で用いられている。

活用段階 選択肢	1. PR/普及啓発	4. 設計
	2. 人材育成	5. 製造
	3. 企画（現状認識、課題把握、アイデア 創出、調査、研究）	6. 販売
		7. その他

問2 問1でお答えいただいた「技術」の特長について、①歴史、②独自性、③地域性、④その他開発の際のエピソード（ユニークな考え方等）、の4つの観点から、他に誇れる事項についてお教えてください。

技術 No.	項目	自由記入欄
技術 1	①歴史	〔 〕年からある〔 〕という技術を基に〔 〕という製品/商品に用いて革新を図った。
	②独自性	他社にはない技術として、〔 〕の点で独自性があり、広く〔 〕業界などを中心に用いられている。
	③地域性	地域の〔 〕という歴史・文化を背景としており、地域に支えられている。
	④その他開発の際のエピソード等	
技術 2	①歴史	〔 〕年からある〔 〕という技術を基に〔 〕という製品/商品に用いて革新を図った。
	②独自性	他社にはない技術として、〔 〕の点で独自性があり、広く〔 〕業界などを中心に用いられている。
	③地域性	地域の〔 〕という歴史・文化を背景としており、地域に支えられている。
	④その他開発の際のエピソード等	
技術 3	①歴史	〔 〕年からある〔 〕という技術を基に〔 〕という製品/商品に用いて革新を図った。
	②独自性	他社にはない技術として、〔 〕の点で独自性があり、広く〔 〕業界などを中心に用いられている。
	③地域性	地域の〔 〕という歴史・文化を背景としており、地域に支えられている。
	④その他開発の際のエピソード等	

問3 ポストコロナを見据えて、問3-1「現在の事業戦略上の課題」、問3-2「現在、興味をお持ちの事業関連事項」についてのお考えをお教えてください。

なお、行政機関、商工会議所・商工会等の経済団体の方は、問1でお答えのあった、貴地域で歴史・文化をウリにしている企業のユニークな取組を1つ想定して、それに関してお教えてください。

項目	選択肢／記入欄
問3-1 現在の事業戦略上で 行き詰まりを感じて いる課題 <u>(○印は2つまで)</u>	1. 人材確保 2. 新たな製造/サービスの提供のための技術開発 3. 新技術の導入（既存技術/他社保有技術） 4. 新たな開発や取組への事業資金確保 5. 製造/サービスの提供のための事業資金獲得 6. 他社/他機関との連携 7. その他〔↓具体的にご記入ください〕
問3-1「7. その他」	
問3-2 現在、興味をお持ち の事業関連事項 <u>(○印は2つまで)</u>	1. 新技術の導入 2. デジタル化 3. 製品生産からサービス提供への事業形態移行（サービス化） 4. 新たなサービスでの他社/他機関との連携 5. SNS やクラウドファンディング等の活用 6. デジタルトランスフォーメーション 7. SDGs（環境）対応 8. GBAC STAR™ 施設認定 9. その他〔↓具体的にご記入ください〕
問3-2「9. その他」	

注) デジタルトランスフォーメーション (DX), SDGs (Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標), GBAC STAR™ については同封されている用語解説をご覧ください。

問4 問3-2「現在、興味をお持ちの事業関連事項」を実現するにはどのような「課題」があると考えられますか？課題と考える要素を「①ヒト」、「②モノ」、「③カネ」、「④情報・技術」の4側面から簡単にお教えてください。

要素	想定される課題（回答欄）
①ヒト	
②モノ	
③カネ	
④情報・技術 デジタル化・ サービス化など	

問5 **これまでの事業活動において**、問4でお考えの課題やその他の課題をどのように乗り越えられてきましたか？要素と当時の対応エピソードについて簡単にお教えてください。

要 素 ※最も思い出に残っていることを、 項目としていずれかを選び、 ○印をお付けください。	①ヒト ②モノ	③カネ ④情報・技術
当時の対応エピソード		

問6 問5の対応は、総括すると、次のどれに該当すると考えますか？
 該当する選択肢に○印をお付けください。

1. 新しい連携先や技術・製品の組み合わせの発見 2. 新技術の導入 3. 優れた人材の確保 4. 生産ライン/サービス提供プロセスの変革・高度化 5. 新市場（新たな顧客）の創出 6. その他〔↓具体的にご記入ください〕
<6. その他>

問7 問5の対応をなされた際に役立ったと思われる連携機関はございますか？ございましたら可能な範囲で連携先名、連携内容についてお教えてください。

役だった連携先 (いずれかに○印)	1. ある（↓以下もお答えください） 2. ない
連携先名	
連携内容 ○印をお付けください (複数回答可)	1. 人材育成 2. 広報/集客 3. 新商品/サービス開発での協働 4. 資金調達 5. デジタル化 6. その他〔↓具体的にご記入ください〕
6. その他	

問8 貴社の歴史・文化に裏打ちされた強み・特長を活かして、今後、事業を発展させるために必要だと感じられることは何でしょうか？

該当する選択肢からお選びください。(○印は2つまで)

選択肢	<ol style="list-style-type: none">1. ポストコロナに向けたデジタルトランスフォーメーションの推進2. 強みを活かしたより競争力の強い商品やサービスの開発3. 地域の課題解決など地域内での連携による継続性のあるサービス提供への転換4. エネルギーや環境対応にシフトした新分野事業への展開5. 変化に対応できる人財の育成・確保6. その他(↓具体的お書きください)
6. その他	

問9 貴社/貴地域で他にPRしたい歴史・文化に根差した活動について、ご自由にアピールいただけましたら幸いです。

地域/企業のご自慢を、**調査報告書の資料編での掲載、経済産業省 中国経済産業局のSNS等の情報発信での広報**に活用させていただきます。

ふるって貴社/貴地域のPRを行ってくださいますようお願い申し上げます。

★貴組織における知的財産制度（特許/商標等）の活用状況についてお教えてください。
 行政機関、商工会議所・商工会等の経済団体の方は、地域団体商標などの知的財産
 制度の活用についてお教えてください。

問 10-1 知的財産制度（特許/商法など）を活用されていますか？

保有状況 (いずれかに○印)	1. 活用している 2. 活用していない
「1. 活用している」とお答えの方にお聞きます。 活用している制度は何でしょうか？ 該当する箇所に○印をお付けください。(複数回答可)	
1. 商標 2. 意匠 3. 地域団体商標 4. 特許 5. 著作権等	

問 10-2 問 10-1 で「1. 活用している」とお答えの方にお尋ねします。①知的財産制度
 の取得時期、②取得効果等についてお教えてください。

※複数の知的財産制度をお持ちの場合には、恐れ入りますが、本ページをコピーして回答いただけました
 ら幸いです。

項目	回答欄		
①取得時期	取得年月： 年 月		
②取得効果等の感想 ※5点満点（1～5）で 評価してください	①発信価値 魅力や特長の PR・ 発信に役立ってい ますか？ 5：大いに役立った	②価値向上 魅力を高める効果 に貢献しています か？ 5：大いに貢献した	③資金調達 運営に必要な資金 集めに貢献してい ますか？ 5：大いに資金集めに寄 与した
	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5

問 10-3 今後、貴組織の強み・特長を活かすため、強化するために興味を持たれている
 知的財産制度はございますか？

強み・特長を活かすために 関心のある知的財産制度	(いずれかに○印) 1. ある 2. 今のところはない
「1. ある」とお答えの方にお聞きます。 どのような制度に興味をお持ちですか？ 該当する選択肢に○印をお付けください。(複数回答可)	
選択肢	1. 商標 2. 意匠 3. 地域団体商標 4. 特許 5. 著作権等
関心を持た れる理由 (簡単で結 構です)	<自由記入>

ご所属、お役職、お名前をお教えてください。

メールアドレスをお書きいただければ、補助金情報等、貴社/貴地域で役に立つ情報
 満載の中国経済産業局のメルマガ配信先としてご登録させていただきます。

所属企業・組織名/お役職	お 名 前	メールアドレス

ご協力、誠にありがとうございました

用語説明1

■ デジタルトランスフォーメーション (DX)

デジタル技術を浸透させることで人々の生活をより良いものへと変革する概念。

例えば、フィルムカメラをデジタルカメラに変え、オンライン上で写真データを送受信する仕組みを生み、写真データを使った新たなサービスやビジネスの仕組みを社会に供給するといった広範囲での事業変革を生み出すための概念です。

身近で考えれば単に単一製品のデジタル化にとどまらず、社会全体を変える消費シーン/使用シーンまでを想定することがポイントとなっています。

経済産業省では「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン (DX推進ガイドライン)」を取りまとめています。

「DX ガイドライン」で検索！ 参考 <https://www.meti.go.jp/press/2018/12/20181212004/20181212004.html>



用語説明2

■ SDGs (Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標)

2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標です。17のゴール・169のターゲットから構成されています。

近年、企業では、コロナ禍などの不確実性の多い活動環境下で、組織としての持続性や将来計画を語る際に、人々の共感を得るためのストーリーづくりで根拠として活用されることが多くなっています。

「国連 SDGs」で検索！

参考

https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



(資料) 国際連合広報センターWEBページ

用語説明3

■ GBAC STAR™

各国の社会保障機関・団体を会員とする国際社会保障協会(ISSA)で洗浄、消毒および感染症予防のプロトコルを実施する施設の運営基準を提唱している部門であるグローバル・バイオリスク・アドバイザー・カウンシル(GBAC)の国際的認証です。

2020年8月にパレスホテル東京(本社:東京都千代田区)では、コロナ禍の中、お客様に安心・安全を感じてもらうため、国内で初めて取得しました。

国際ホテル業界などをはじめ、集客を必要とする業界で、取得する動きが加速しています。今後、集客を必要とするビジネス施設などでは、設備や従業員など、あらゆる面でコロナ対策を十分に実施していることを証明する必要が出てくるため、対策実施の根拠として、認証取得が一つの基準になると考えられます。

「gbac.issa」で検索!

参考 <https://gbac.issa.com/issa-gbac-star-facility-accreditation/>



(資料) グローバル・バイオリスク・アドバイザー・カウンシルWEBページ

令和2年10月23日

各位

経済産業省
中国経済産業局 企画調査課

令和2年度ポストコロナにおける中国地域の歴史・文化と産業の融合
による付加価値向上の方策検討調査に係るアンケート調査への協力
のお願いについて

平素より経済産業政策へのご理解とご協力を賜りありがとうございます。
貴社におかれましては、コロナ禍にあっても益々ご清栄のこととお慶び申し上げます。

この度、中国経済産業局では、標記の調査事業を通じて、当地域の産業・文化の特徴と強みを、歴史・文化の成り立ちから紐解き、新たな付加価値の創出と、その提供価値、発信価値を高める方策の検討に取り組むためのアンケート調査を行います。

この調査では、歴史に根ざした産業の強みを活かした地域の産業・企業が、ポストコロナを見据えて、SDGsを考慮したり、デジタル化等の新技術導入や新しい組み合わせによる新サービスの提供などにより付加価値を向上させる取り組みについて把握し、その特徴を整理し、新たな政策について検討することを目的としております。既存企業が新たなビジネスを展開するに際して、デジタル技術等のテクノロジーやデザインの力は重要なファクターと考えており、現在の尾取り組みをお伺いするものです。

この調査の中で伺ったポストコロナ時代の新しい発信価値等のお取り組みについては、調査報告書の中で紹介するだけでなく、当局のSNS等の中で紹介していきたいと考えております。お手数ではありますが、取り組みの課題や魅力について、率直なところを、自由記入欄に御記入いただけたら幸いに存じます。

なお本調査は、公益財団法人中国地域創造研究センターを通じて実施致しますので、調査表の送付や回収については、公益財団法人中国地域創造研究センターより行うこととなります。

ご多忙の折、大変恐縮でございますが、お力添えの程、何卒よろしくごお願い申し上げます。

担当：中国経済産業局企画調査課 森安
TEL：082-224-5626
E-Mail：moriyasu-akira@meti.go.jp

歴史・文化を軸とする新たな価値創出に関する シーズ調査

(3)

本調査は経済産業省 中国経済産業局による調査であり、中国地域の魅力・特長を活かして、地域企業や文化団体等の事業経営の発展に寄与する技術とその動向を把握するための調査です。

調査主旨をご理解の上、下記アンケートにご協力くださいますようお願い申し上げます。

アンケートについてのお問い合わせ等は下記、お問い合わせ先へお願いいたします。

2020年11月6日(金)まで に下記、お問い合わせ先まで、同封の返信用封筒でご返信ください。切手を貼る必要はございません。

・頂きましたご回答は、本調査事業で個人情報
報がわからない形で統計的に処理を行います。
・問9のPR、貴社名/貴組織名は公表される
ことを前提にご記入ください。

【お問い合わせ先〔業務委託先〕】
公益財団法人中国地域創造研究センター
産業創造部ネットワーク支援グループ
担当：渡里（ワタリ）
TEL:082-548-8713/FAX:082-245-7629
rekishi@crirc.or.jp

問1 貴社の保有「技術」についてお教えてください。
該当する選択肢に○印をお付けください。（複数回答可）

1. AI 2. IoT・システム 3. ビッグデータ 4. セーフティ/セキュリティ 5. 画像・音声
6. Eコマース 7. 動画配信等インターネットサービス
8. その他〔↓具体的にご記入ください〕

「8. その他」

問2 問1でお答えいただいた「技術」について、選択肢番号とその顧客・取引先についてお教えてください。

顧客・取引先は該当する選択肢に○印をお付けください。（複数回答可）

技術 選択肢番号	顧客・取引先（複数回答可）
	1. 金属・素形材製造分野 6. ショービジネス分野 2. 機械・部品等製造分野 7. ホテル・レセプション施設等 3. 繊維・アパレル製造分野 8. 自治体・公共施設等 4. 家具・小物製造分野 9. その他〔↓具体的にご記入ください〕 5. 石油化学製品製造分野
9. その他	
	1. 金属・素形材製造分野 6. ショービジネス分野 2. 機械・部品等製造分野 7. ホテル・レセプション施設等 3. 繊維・アパレル製造分野 8. 自治体・公共施設等 4. 家具・小物製造分野 9. その他〔↓具体的にご記入ください〕 5. 石油化学製品製造分野
9. その他	

問3 ポストコロナを見据えて、今後、進出（自社技術の提供・活用）したいと考える興味をお持ちの事業分野についてお教えてください。該当する選択肢に○印をお付けください。（複数回答可）

1. 金属・素形材製造分野	6. ショービジネス分野
2. 機械・部品等製造分野	7. ホテル・レセプション施設等
3. 繊維・アパレル製造分野	8. 自治体・公共施設等
4. 家具・小物製造分野	9. その他〔↓具体的にご記入ください〕
5. 石油化学製品製造分野	
<9. その他>	

問4 ポストコロナを見据えて、今後、取り組んでみたいと考える対象についてお教えてください。該当する選択肢に○印をお付けください。（○印は2つまで）

項目	選択肢／記入欄
今後、取り組んでみたいと考える対象 (○印は2つまで)	1. デジタルトランスフォーメーション 2. SDGs（環境）対応 3. GBAC STAR™ 施設認定 4. 非接触操作関連 5. 各種コンテンツのオンライン化 6. 動画・SNSのコンテンツ提供 7. 自動制御・無人化 8. その他〔↓具体的にご記入ください〕
8. その他	

注) デジタルトランスフォーメーション (DX), SDGs (Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標), GBAC STAR™ については同封されている用語解説をご覧ください。

問5 問3, 問4の今後興味をお持ちの事業関連で、連携したいとお考えの他機関はございますか？ありましたら連携先についてお教えてください。

考えられる連携先 (いずれかに○印)	1. ある (↓以下もお答えください) 2. まだない
連携先名	

問6 本調査では、歴史・文化を背景としたデジタルサービスの価値化について検討しています。次の選択肢のうち、どの方向が今後のビジネスとして可能性が大きいと考えられますか？該当する選択肢に○印をお付けください。（○印は2つまで）

1. 地域の伝統芸能の動画・配信・オンライン化
2. 歴史・文化・史料のアーカイブ化
3. 匠の技の可視化・数値化
4. AI活用による匠の技（判断）の数値化
5. ロボット等による匠の技の再現・自動化
6. その他〔↓具体的にご記入ください〕
<6. その他>

問7 知的財産制度（特許／商標など）の活用状況についてお教えてください。

問7-1 貴社では、知的財産制度（特許／商標など）を活用されていますか？

保有状況 (いずれかに○印)	1. 活用している 2. 活用していない
「1. 活用されている」とお答えの方にお聞きします。 活用している制度は何でしょうか？ 該当する箇所に○印をお付けください。 (複数回答可)	
選択肢	1. 商標 2. 意匠 3. 地域団体商標 4. 特許 5. 著作権等

問7-2 問7-1で「1. 活用されている」とされた方にお尋ねします。①知的財産制度の取得時期、②取得効果等についてお教えてください。

項目	回答欄		
①取得時期	取得年月： 年 月		
②取得効果等の感想 ※5点満点(1~5)で 評価してください	①発信価値 魅力や特長のPR・ 発信に役立っていますか？	②価値向上 魅力を高める効果 に貢献していますか？	③売上向上 結果として売上向上 に寄与しました？
	5：大いに役立った	5：大いに貢献した	5：大いに寄与した
	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5

問7-3 今後の貴社の強み・特長を活かすため、興味を持たれている知的財産制度はございますか？

強み・特長を活かすために 関心のある知的財産制度	(いずれかに○印) 1. ある 2. 今のところはない
「1. ある」とお答えの方にお聞きします。 どのような制度に興味をお持ちですか？ 該当する選択肢に○印をお付けください。 (複数回答可)	
選択肢	1. 商標 2. 意匠 3. 地域団体商標 4. 特許 5. 著作権等
関心を持たれる理由(簡単に結構です)	<自由記入>

問8 **事業全般で、今後、**貴社の強みが最も活かせると考えられるのはどのような方向でしょうか？ 該当する選択肢からお選びください。(○印は2つまで)

選択肢	1. デジタルトランスフォーメーション 2. SDGs (環境) 対応 3. GBAC STAR™ 施設認定 4. 提携先の生産性向上実現による競争力の強い商品やサービスの開発 5. 地域社会の課題解決に資する継続性のあるサービス提供への転換 6. エネルギーや環境対応にシフトした新分野事業への展開 7. 地域の歴史に根ざした技能や伝統文化のオンラインコンテンツ化/配信 8. その他 (↓具体的にご記入ください)
8. その他	

問9 貴社/貴地域で他にPRしたい歴史・文化について、ご自由にアピールいただけましたら幸いです。

地域/企業のご自慢を、調査報告書の資料編での掲載、中国経済産業省の SNS 等の情報発信での広報に活用させていただきます。

ふるって貴社/貴地域のPRを行ってくださいますようお願い申し上げます。

ご所属、お役職、お名前をお教えてください。

メールアドレスをお書きいただければ、補助金情報等、貴社/貴地域で役に立つ情報満載の中国経済産業局のメルマガ配信先としてご登録させていただきます。

所属企業名／お役職	お 名 前	メールアドレス

ご協力、誠にありがとうございました

用語説明1

■ デジタルトランスフォーメーション (DX)

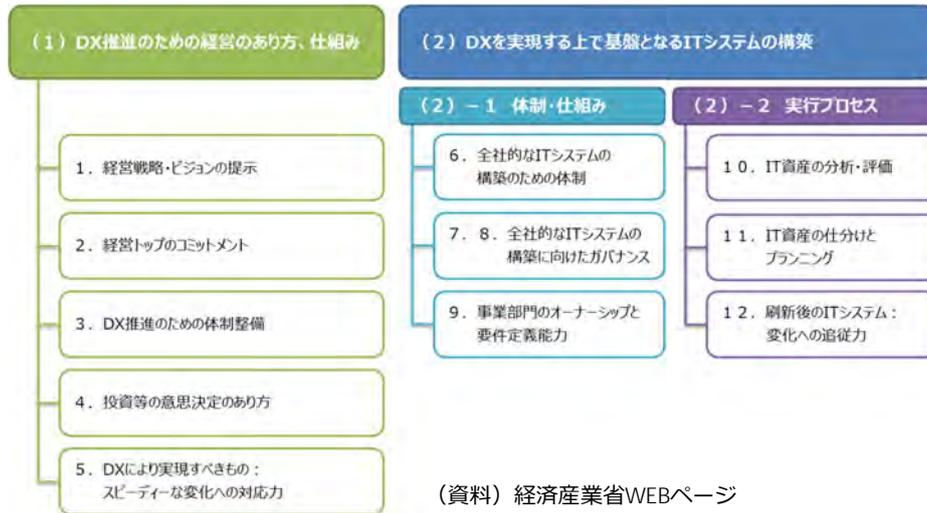
デジタル技術を浸透させることで人々の生活をより良いものへと変革する概念。

例えば、フィルムカメラをデジタルカメラに変え、オンライン上で写真データを送受信する仕組みを生み、写真データを使った新たなサービスやビジネスの仕組みを社会に供給するといった広範囲での事業変革を生み出すための概念です。

身近で考えれば単に単一製品のデジタル化にとどまらず、社会全体を変える消費シーン/使用シーンまでを想定することがポイントとなっています。

経済産業省では「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン (DX推進ガイドライン)」を取りまとめています。

「DX ガイドライン」で検索！ 参考 <https://www.meti.go.jp/press/2018/12/20181212004/20181212004.html>



用語説明2

■ SDGs (Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標)

2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標です。17のゴール・169のターゲットから構成されています。

近年、企業では、コロナ禍などの不確実性の多い活動環境下で、組織としての持続性や将来計画を語る際に、人々の共感を得るためのストーリーづくりで根拠として活用されることが多くなっています。

「国連 SDGs」で検索！

参考

https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



(資料) 国際連合広報センターWEBページ

用語説明3

■ GBAC STAR™

各国の社会保障機関・団体を会員とする国際社会保障協会(ISSA)で洗浄、消毒および感染症予防のプロトコルを実施する施設の運営基準を提唱している部門であるグローバル・バイオリスク・アドバイザー・カウンシル(GBAC)の国際的認証です。

2020年8月にパレスホテル東京(本社:東京都千代田区)では、コロナ禍の中、お客様に安心・安全を感じてもらうため、国内で初めて取得しました。

国際ホテル業界などをはじめ、集客を必要とする業界で、取得する動きが加速しています。今後、集客を必要とするビジネス施設などでは、設備や従業員など、あらゆる面でコロナ対策を十分に実施していることを証明する必要が出てくるため、対策実施の根拠として、認証取得が一つの基準になると考えられます。

「gbac.issa」で検索!

参考 <https://gbac.issa.com/issa-gbac-star-facility-accreditation/>



(資料) グローバル・バイオリスク・アドバイザー・カウンシルWEBページ

<バックデータ>
② アンケート結果

調査対象と調査内容

- ① 当地域の伝統文化（工芸）の持続化に向けた、資金調達やビジネス化の可能性、及び、商標等取得状況にかかる調査と分析
調査対象：①伝統文化の担い手組織：180件
②基礎自治体：107件
③経済団体（商工会議所・商工会）：174件
調査内容：柱① 中国地域の伝統文化（工芸）における新たな付加価値創出とビジネス化
+ 知財制度の活用状況
- ② 当地域の伝統産業や地場産業の新技術導入等による付加価値向上の可能性、及び、商標等取得状況にかかる調査と分析
調査対象：④伝統産業や地場産業に取り組む企業：222件
⑤オンライン・ナンバーワン企業：134件
⑥基礎自治体：107件
③経済団体（商工会議所・商工会）：174件
調査内容：柱② 中国地域の歴史・文化の流れを汲む伝統産業や地場産業の付加価値向上の取組
+ 知財制度の活用状況
- ③ 当地域の歴史・文化の流れを汲む企業等の新たな展開及びデジタル化等新技術の活用にかかる調査と分析
調査対象：⑥情報産業協会会員企業：248件
調査内容：柱③ ポストコロナに向けたデジタル化・グリーン化等の新技術導入や新しい組み合わせによる新サービス提供等の付加価値向上の取組
+ 知財制度の活用状況

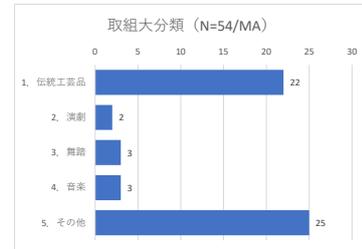


1

① 当地域の伝統文化（工芸）の持続化に向けた、資金調達やビジネス化の可能性、及び、商標等取得状況にかかる調査と分析1

文化団体の取組の現状

- 計79の取組を大分類してもらったところ、54の取組で回答があった。
- 「伝統工芸品」の制作が最も多く、22団体（40.7%）となっている。「その他」（25団体）では、伝統芸能・民俗芸能が8件（32.0%）あげられていた。神楽や人形浄瑠璃などがあげられている。



2

① 当地域の伝統文化（工芸）の持続化に向けた、資金調達やビジネス化の可能性、及び、商標等取得状況にかかる調査と分析2

文化団体の取組における機関連携

- 取組における連携機関の有無について、役立つ連携が「ある」とする団体は31団体であり、概ね6割の団体では連携の上で活動を行っている。その内容は「広報/集客」での連携が25団体（83.3%）であげられており、活動上、欠かせない連携となっていることがうかがえる。



3

① 当地域の伝統文化（工芸）の持続化に向けた、資金調達やビジネス化の可能性、及び、商標等取得状況にかかる調査と分析3

取組の事業戦略上の課題

- 取組上の課題として、32団体（66.7%）で「人材確保」が最も多く、次いで「新たな開発や取組への事業資金確保」が17団体（35.4%）であげられている。このようにヒト、カネの面での課題が認識されていることがうかがえる。



4

① 当地域の伝統文化（工芸）の持続化に向けた、資金調達やビジネス化の可能性、及び、商標等取得状況にかかる調査と分析4

今後の運営での興味ある事項

- 今後の運営上、興味を持つ事項を尋ねたところ、「SNSやクラウドファンディング等の活用」が18団体（38.3%）であげられ、最も多く、次いで「新たなサービスでの」においての問取組上の課題として、32団体（66.7%）で「人材確保」が最も多く、次いで「新たな開発や取組への事業資金確保」が17団体（35.4%）であげられている。このようにヒト、カネの面での課題が認識されていることがうかがえる。

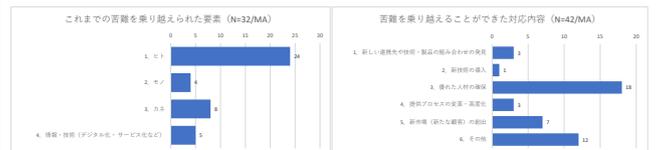


5

① 当地域の伝統文化（工芸）の持続化に向けた、資金調達やビジネス化の可能性、及び、商標等取得状況にかかる調査と分析5

これまでの苦難への対応

- これまでの取組で苦難を乗り越えてきた要素について、ヒト、モノ、カネ、情報・技術の4側面から尋ねたところ、「ヒト」が24団体（75.0%）であげられ、最も多い結果であった。次いで「カネ」が8団体（25.0%）であげられている。
- 苦難を乗り越えた際の対応は、「優れた人材の確保」が18団体（42.9%）であげられ、最も多く、次いで「新市場（新たな顧客）の創出」が7団体（23.8%）となっている。その他としては、中山間地における人口減少への対応などがあげられていた。

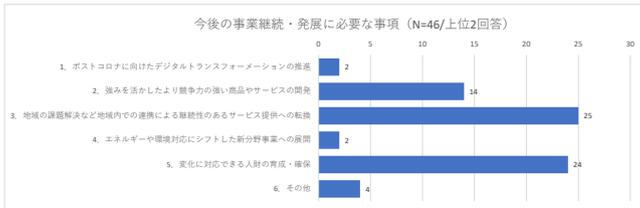


6

① 当地域の伝統文化（工芸）の持続化に向けた、資金調達やビジネス化の可能性、及び、商標等取得状況にかかる調査と分析6

■ 事業継続・発展に必要と考える事項

・今後の事業継続・発展に必要と考える事項について尋ねたところ、25団体（54.3%）で「地域の課題解決など地域内での連携による継続性のあるサービス提供への転換」があげられ、最も多く、次いで、「変化に対応できる人材の育成・確保」が24団体（52.2%）であげられている。



7

② 当地域の伝統産業や地場産業の新技术導入等による付加価値向上の可能性、及び、商標等取得状況にかかる調査と分析1

■ 保有技術

・歴史を持つ企業の保有技術について尋ねたところ、44社から75の技術があげられた。うち、商品の「製造」段階に用いられる技術が67技術（89.3%）で最も多く、次いで「設計」段階で用いられる技術が20技術（26.7%）、「販売」段階で用いられる技術が19技術（25.3%）となっている。

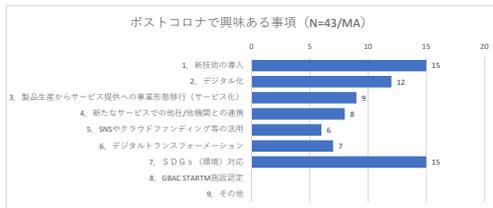


8

② 当地域の伝統産業や地場産業の新技术導入等による付加価値向上の可能性、及び、商標等取得状況にかかる調査と分析2

■ 将来事業で興味のある事項

・ポストコロナで興味のある事業関連事項を尋ねたところ、「新技術の導入」、「SDGsへの対応」がともに15社（34.9%）からあげられた。次いで、「デジタル化」が12社（27.9%）となっている。

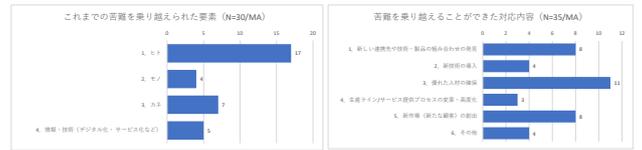


9

② 当地域の伝統産業や地場産業の新技术導入等による付加価値向上の可能性、及び、商標等取得状況にかかる調査と分析3

■ これまでの苦難への対応

・これまでの事業で苦難を乗り越えてきた要素について、「ヒト、モノ、カネ、情報・技術」の4側面から尋ねたところ、「ヒト」が17社（56.7%）であげられ、最も多い結果であった。次いで「カネ」が7社（23.3%）であげられている。
・苦難を乗り越えた際の対応は、「優れた人材の確保」が11社（31.4%）であげられ、最も多く、次いで、「新しい連携先や技術・製品の組み合わせの発見」、「新市場（新たな顧客）の創出」がともに8社（22.9%）となっている。

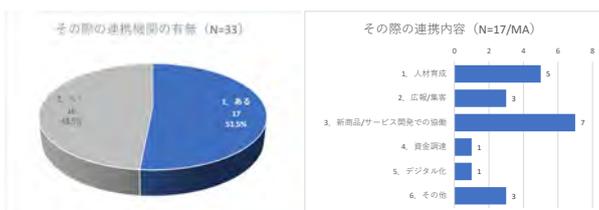


10

② 当地域の伝統産業や地場産業の新技术導入等による付加価値向上の可能性、及び、商標等取得状況にかかる調査と分析4

■ 苦難の際の機関連携

・これまでの事業での苦難の際に役立った連携先の有無について尋ねたところ、「ある」とする企業が17社（51.5%）であり、半数以上であった。
・その際の連携内容を尋ねたところ、「新商品/サービス開発での協働」が7社（41.2%）であげられ、次いで「人材育成」が5社（29.4%）であげられた。

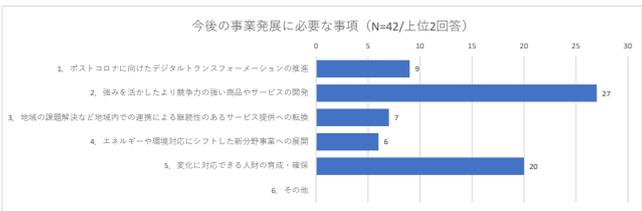


11

② 当地域の伝統産業や地場産業の新技术導入等による付加価値向上の可能性、及び、商標等取得状況にかかる調査と分析5

■ 事業発展に必要と考える事項

・今後の事業発展に必要と考える事項について尋ねたところ、27社（64.3%）で「強みを活かした競争力の高い商品やサービスの開発」があげられ、最も多く、次いで、「変化に対応できる人材の育成・確保」が20社（47.6%）であげられている。



12

③ 当地域の歴史・文化の流れを汲む企業等の新たな展開及びデジタル化等
新技術の活用にかかる調査と分析1

■ 保有技術

・デジタル化等の新技術分野でシーズを持つ情報関連企業において、自社保有技術を
尋ねたところ、「IoT・システム」における技術が15社（65.2%）と最も多く、次い
で「画像・音声」関連技術が5社（21.7%）からあげられた。



13

③ 当地域の歴史・文化の流れを汲む企業等の新たな展開及びデジタル化等
新技術の活用にかかる調査と分析2

■ 保有技術

・技術ごとにシーズの提供先である顧客・取引先について尋ねたところ、23社より計
56技術のうち、「自治体・公共施設等」向けの技術が17技術（30.4%）であり、最
も多く、次いで、「機械・部品等製造分野」が14技術（25.0%）となっている。
「その他」の顧客・取引先としては、個人や一般ユーザー向けの技術があげられて
いる。



14

③ 当地域の歴史・文化の流れを汲む企業等の新たな展開及びデジタル化等
新技術の活用にかかる調査と分析3

■ 進出に興味のある分野

・今後、進出に興味のある分野を尋ねたところ、デジタルトランスフォーメーション
が12社（52.2%）と最も多く、次いで「SDGs（環境）対応」、「非接触操作関連」、
「自動制御・無人化」がともに、6社（26.1%）となっている。

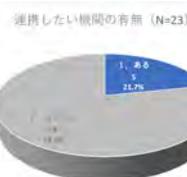


15

③ 当地域の歴史・文化の流れを汲む企業等の新たな展開及びデジタル化等
新技術の活用にかかる調査と分析4

■ 連携したい機関

・今後、連携したいと考える機関の有無について尋ねたところ、「ある」は5社
（21.7%）であった。



16

③ 当地域の歴史・文化の流れを汲む企業等の新たな展開及びデジタル化等
新技術の活用にかかる調査と分析5

■ ビジネスの可能性のある方向

・今後、ビジネスの可能性があると考えられる分野について尋ねたところ、11社
（47.8%）で「地域の伝統芸能の動画・配信・オンライン化」があげられ、最も多
い結果となった。次いで、「歴史・文化・史料」のアーカイブ化に8社（34.8%）
が興味を示した。



17

③ 当地域の歴史・文化の流れを汲む企業等の新たな展開及びデジタル化等
新技術の活用にかかる調査と分析6

■ 自社の強みが活かせる方向

・今後、自社の強みが最も活かせる方向を尋ねたところ、12社（52.2%）で「地域社
会の課題解決に資する継続性のあるサービス提供への転換」が最も多く、次いで、
「デジタルトランスフォーメーション」、「提携先の生産性向上実現による競争力
の強い商品やサービスの開発」がともに9社（39.1%）であった。

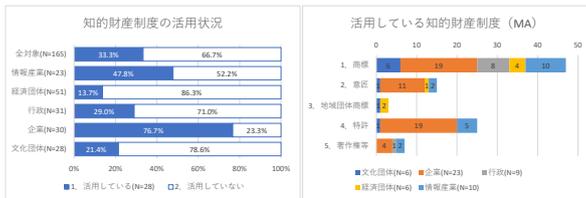


18

知的財産制度1

知的財産制度の活用状況

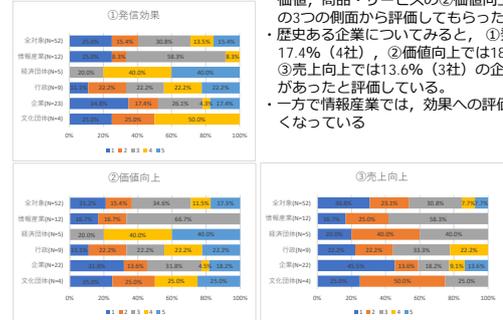
- ・前述の3つの調査に共通して、文化団体、企業、行政、経済団体、情報産業における知的財産制度の活用状況を尋ねた。
- ・知的財産制度の活用は、企業の76.7%、情報産業の47.8%で活用されている。
- ・活用している知的財産制度は「商標」が全体で47件で最も多く、次いで「特許」が25件となっている。



知的財産制度2

知的財産制度の効果評価

- ・知的財産制度の活用による効果について、①発信価値、商品・サービスの②価値向上、③売上向上の3つの側面から評価してもらった。
- ・歴史ある企業についてみると、①発信効果では17.4% (4社)、②価値向上では18.2% (4社)、③売上向上では13.6% (3社)の企業が大いに効果があったと評価している。
- ・一方で情報産業では、効果への評価が相対的に低くなっている

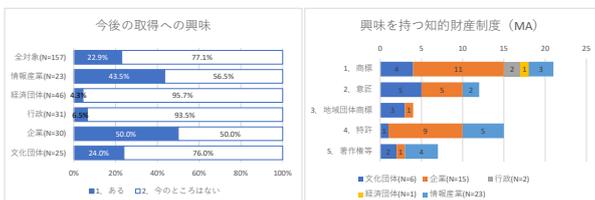


※ 「1」が大いに効果している、一方で「5」は全く効果していないとして、5段階評価を得た。

知的財産制度3

今後の知的財産制度の活用

- ・今後の知的財産制度の取得について尋ねてみると、歴史ある企業では半数の企業が取得に興味を持っている。
- ・興味を示す知的財産制度では、「商標」が計21件で最も多く、次いで「特許」が計15件となっている。



<バックデータ>

③ 中国地域自治体保有商標

【鳥取県自治体の登録商標】

鳥取市 9件



ほか

大山町 7件



大山の恵み

ほか

八頭町 6件



神兔

ほか

江府町 5件



ほか

米子市 3件



ほか

南部町 2件

達者村 南部達者米

日南町 2件



オッサンショウオ

倉吉市 2件



くすかけと

境港市 2件



水木しげる記念館

妖怪神社

湯梨浜町 2件



ゆりりん

智頭町 1件

疎開保険



伯耆町 1件



【島根県自治体の登録商標】

<p>松江市 17 件 浜田市 9 件</p>	<p>ぐるっと松江 堀川めぐり</p>  <p>ほか</p>
<p>美郷町 8 件</p>	<p>「どんちっち」 ほか</p>  <p>ほか</p>
<p>飯南町 6 件</p>	 <p>飯南高原</p> <p>ほか</p>
<p>邑南町 6 件</p>	 <p>「オオナン・ショウ」 ほか</p>
<p>西ノ島町 6 件</p>	  <p>ほか</p>
<p>津和野町 5 件</p>	<p>津和野百景図</p> <p>ほか</p>
<p>出雲市 4 件 海士町 3 件</p>	 <p>「出雲ドーム」「出雲駅伝」 ほか</p> <p>「春香」「隠岐・海士 島風便」「海士の本気」</p>
<p>大田市 2 件 雲南市 2 件</p>	 <p>石見銀山</p> <p>「鐵の道」 共有（雲南市、安来市、奥出雲町）</p>
<p>隠岐の島町 2 件 安来市 1 件 奥出雲町 1 件</p>	 <p>「闘牛ブリバーガー」</p> <p>「鐵の道」 共有（雲南市、安来市、奥出雲町）</p> <p>「鐵の道」 共有（雲南市、安来市、奥出雲町）</p>

【岡山県自治体の登録商標】

美作市 8件



武蔵の里
むさしのさと

鏡野町 5件



みずりん

ほか

岡山市 4件



岡山芸術交流
Okayama Art Summit

「サウスヴィレッジ」ほか

真庭市 2件



湯けむりドック

矢掛町 2件



BENISENNIN



勝央町 2件



OKAYAMA FARMERS' MARKET

「ノースヴィレッジ」

津山市 2件



MADE IN TSUYAMA



江戸一目屏風 (えどひとめびょうぶ)

里庄町 2件



里ちゃん



里庄まこもたけ
まこりん

A級の誇り

A級グルメフェア

新見市 2件



倉敷市 1件

ASUWA

井原市 1件



高梁クオリティ
TAKASAGO QUALITY OKAZAKI, JAPAN

高梁市 1件



あかいわももちゃん

赤磐市 1件

おっへえそっ！おかやま吉備中央町



フッコウソウのへそっぴー

吉備中央町 1件

【広島県自治体の登録商標】

廿日市市 13件



「ハツラツはっちゃん」 ほか

福山市 12件



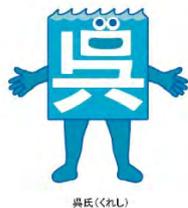
※福山市の都市ブランドマーク ほか

広島市 11件



「ザ・広島ブランド」 ほか

呉市 8件



呉氏(くれし)



ほか

安芸高田市 4件

「神楽甲子園」 ほか



竹原市 3件

「かぐやパンダ」 ほか

北広島町 3件

「壬生の花田植」 ほか

神石高原町 3件



ほか

東広島市 2件



ほか

尾道市 1件



熊野町 1件



【山口県自治体の登録商標】

周南市	9 件	 しゅうなんブランド	 しゅうなん市	ほか
宇部市	8 件	 うべ元気ブランド		ほか
下関市	7 件	 下関ブランド 認定品		ほか
山口市	7 件	 YCAM		ほか
岩国市	6 件	 大吟浄の水	 錦帯橋 KINTAIKYO-BRIDGE	ほか
下松市	3 件	 くだまる		ほか
周防大島町	2 件	 ちよび塩		
萩市	1 件	 長州おはぎ負けれん		
美祢市	1 件	 Mine Collection		
柳井市	1 件	 まんさい柳井		

<地域の魅力のご紹介>

④ アンケート調査票における文化団体/企業/地域のPR

(1) 伝統・文化を踏まえた取組における新たな価値創出に関する調査

文化団体/ 自治体/ 経済団体名	越路雨乞踊保存会
所在地	鳥取県鳥取市越路620
WEB URL	https://www.city.tottori.lg.jp/www/contents/1374129297913/html/common/564bd624097.html
地域/団体PR	<p>「越路(こえじ)雨乞踊」は降雨の願掛けが叶った際に、感謝の印として越路神社に奉納するための踊りです。鎌倉時代に始まると伝わるこの踊りを伝承・保存するため、「越路雨乞踊保存会」は発足しました。</p> <p>踊りは10章で構成されており、第1章「入端(いりは)」では、ささら摺りを先頭に、棒振り・子踊・笛・新発意・本踊・地方と続き、神社参道を踊りながら群行し、神前で輪になって踊りを奉納します。</p> <p>踊り手は、美しい花飾りのついた花笠やたすき、胸当て、手甲脚絆、白足袋を身につけ、腰につるした締太鼓を打ちながら踊る姿はとても情緒に富んでいます。15年に一度の奉納行事の他、定期的に練習を行い、教育活動として、毎年秋に地元の米里小学校児童に踊りを教え、各種伝承芸能イベントにも出演しています。今後も地域で協力して伝承に努めてまいります。</p>  <p>今後は、村だけでは保存出来ないので地域で取り組んでいこうと考えています。</p>

(1) 伝統・文化を踏まえた取組における新たな価値創出に関する調査

文化団体／自治体／経済団体名	川尻毛筆事業協同組合
所在地	広島県呉市川尻町西1-2-2-401
WEB URL	https://buyhiro.com/craft/kawajiri.html
地域／団体PR	<p>「川尻史」によると天保6（1835）年、菊谷三蔵が筆商を始め、摂州有馬に行き銀六両(田一反五畝売却代金)を持って問屋から筆を仕入れ、寺子屋などに筆の置き売りを行い、かたわら筆づくりの有利なことを力説したという。次いで嘉永3（1850）年、川尻村の上野八重吉が出雲国松江の筆の産地から職人を雇い入れて筆の製造を始めた。ところが当時出雲は「ねりまぜ」という高級筆を作り、安芸熊野は「ぼんまぜ」といって早くて大量生産をする特徴を持っていたので、八重吉は両者のいいところを取り入れて筆の製造を行った。</p> <p>以来、川尻筆の製造は有利に展開し、幾多の生産業者が輩出し技術の向上に努め、特に明治末期から昭和の初めにかけて隆盛を極めた。もっとも戦中戦後、一時不振時代があったが昭和33（1958）年に改訂された学習指導要領で書写が国語科の中に位置付けられ、以後筆の需要が増加した。平成16（2004）年8月31日に国の伝統的工芸品の指定を受け現在11近くの業者があり、年間出荷額は全国筆生産の25%を占め、呉市川尻町の産業発展に寄与している。</p>  <p>(資料) ひろしま文化大百科WEBページ</p> <p>地域の児童を対象に毎年、筆づくり体験を行っています。</p>

(1) 伝統・文化を踏まえた取組における新たな価値創出に関する調査

文化団体／ 自治体／ 経済団体名	(一財)用瀬町ふるさと振興事業団
所在地	鳥取県鳥取市用瀬町別府33-3
WEB URL	http://nagashibinanoyakata.jp/publics/index/12/
地域／団体PR	<p>現在、ふるさと振興事業団で地域伝統行事「流しびな」を継続するための組織「流しびな行事実行委員会」の事務局を担当し、準備から開催に至るまで一連の事務を担っております。</p> <p>今後、用瀬地域自治会をはじめとする、各種団体の十分な連携を図って、伝統行事を継続して行きたいと考えています。</p>

(1) 伝統・文化を踏まえた取組における新たな価値創出に関する調査

文化団体／自治体／経済団体名	益田糸操り人形保持者会
所在地	島根県益田市上黒谷町428-2
WEB URL	https://masudashi.com/ito-ayaturi/
地域／団体PR	<p>益田糸操り人形は、人形が島根県有形民俗文化財に、技が島根県無形民俗文化財に指定されており、現在 20 名弱の会員で貴重な文化財を継承しています。</p> <p>20 数年前には会員数一桁にまで減少しましたが、100 年以上の歴史がありながら「益田糸操り人形」の存在を知らない人が増えたためと考え、知名度アップを目的に、益田市内の小中学校や地区公民館などへの出前公演を行い、ワークショップで来場者と交流を図ってきました。こうした活動が功を奏し、会員数も徐々に増えてきています（とはいえ、まだまだ後継者は不足しています）。</p> <p>また、毎年欠かさず、中央から一流講師を招いて義太夫、三味線、人形遣い等の指導を受け、技術の向上に努めるとともに、舞台経験を積ませる後継者育成にも力を入れています。</p> <p>こうした地道な活動が確実に実を結び、継承されていくよう、引き続き行政機関など関係者と連携して取り組みを進めていきます。</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">   </div>

(1) 伝統・文化を踏まえた取組における新たな価値創出に関する調査

文化団体／自治体／経済団体名	新見庄たたら学習実行委員会・備中国新見庄たたら伝承会
所在地	新見庄たたら実行委員会事務局 岡山県新見市新見310番地3 新見市教育委員会内 備中国新見庄たたら伝承会事務局 岡山県新見市石蟹248-1 (株)自光モータース内
WEB URL	https://net-sealion.com/tatara/
地域／団体PR	<p>良質な砂鉄を産出する中国地方では、古くから「たたら」と呼ばれる日本独自の製鉄が営まれてきた。岡山県北部に位置する新見でも、市内各地にたたらの遺跡が存在し、中世では東寺（京都市）の荘園として、年貢の一部を鉄で納めていたという記録も遺されている。</p>  <p>たたら製鉄では、砂鉄と木炭を粘土製の炉に入れ、ふいごで風を送って鉄を精錬する。日本刀にも用いる玉鋼(たまはがね)という貴重な鉄もこの方法で作られる。しかし江戸時代後期に近代的な製鉄技術が導入され、新見を含め国内のたたらは徐々に衰退して姿を消していった。戦後にはたたらによる製鉄を行うのは、日本美術刀剣保存協会が刀剣などを製作するために操業する、島根の一箇所のみとなっていた。そのような中、新見市では地域の重要な産業であったたたら製鉄について知りたい、自分たちでもやってみたいとの声が高まり、1993年、新見青年会議所が中心となって、中世たたら製鉄の再現操業に踏み切った。その後も市のまつりのイベントとして毎年1回のたたら操業を行い、2007年からは市教育委員会の管轄のもと「新見庄たたら学習実行委員会」が発足した。</p> <p>現在でも小規模なたたらの操業は各地で行われているが、新見のように本格的な中世たたら製鉄を忠実に再現し、一般市民も参加できるような場は他にはない。また日本を含め、製鉄は世界各地でその技法の多くが非公開で継承されてきたために、詳細については不明なことも多い。そのため研究者も新見を訪れて、たたらに協力し、自らの研究にも役立てている。</p> <p>毎年10月頃の開催に向け、5ヶ月前から薪の調達や薪割りの準備を始め、さらに2～3週間かけて粘土製の炉を造る下準備など、長い期間が必要となる。そして迎える操業の当日、安全と製鉄の成功を祈願する神事が執り行われて、炉に火を入れる。続いて、市内外から集まった延べ500名が交代で、一昼夜かけてふいごで炉に送風し、その傍らでは、婦人会が炊き出しを行うなど、地域の人々が様々な形で協力して作業を支えている。</p> <p>砂鉄が鉄に変化してゆく過程で、炎の色が微妙に変化してゆく姿は神秘的だ。炉の底から、赤く燃える鉄が火花を散らしながら地面に流れ出す様子に、参加者から大きな歓声が上がる。その後、炉を解体して長時間にわたる操業が終了する。</p> <p>何かと効率を求められがちな現代において、古来のたたら製鉄を再現するという壮大な取り組みは、地域の人々の絆と誇りを生み出す貴重な場となっているのである。</p> <p>(資料) (公財)サントリー文化財団WEBページ</p>

(1) 伝統・文化を踏まえた取組における新たな価値創出に関する調査

文化団体／自治体／経済団体名	山口とくぢ和紙振興会 結の香
所在地	山口県山口市徳地伊賀地492-1
WEB URL	https://tokujiwashi-yuinoka.amebaownd.com/
地域／団体PR	<p>徳地和紙の生産は、1186年東大寺再建用材確保のため、東大寺大勧進俊乗房重源により伝えられたと言われています。</p> <p>記録としては大永7年(1572年)大内義興が天界寺に対して「得地紙五十帖」を送ったところが記されています。</p> <p>江戸時代には毛利氏保護のもと、紙漉きが奨励され、半紙をもって公租に代納する仕組みをたてた三白政策の一つとされたため、徳地和紙の生産は一層盛んになりました。が、明治末期に洋紙(機械抄製法)が台頭し、和紙は衰退の一途を辿りました。</p> <p>それでも、一枚一枚の手漉きにこだわり、純国産にこだわりを持って生産しています。</p> <p>800年以上の歴史を途絶えさせないように、技術の伝承や啓発活動に努めています。</p> <p>地域内の小学校に出向き、紙を作る体験、マール染体験、和紙を使った和紙花のワークショップ。各種イベントに出店し、ワークショップなどを開催しています。</p> <p>当会の現状および日本の和紙製造が今、危機にありますことをご理解いただきたいと思います。原料(原木を育成することから、原料生産まで)を作る方々の高齢化、和紙を作るうえで必要な道具(す、ケタなど)を作ることのできる技術保持者が全国では本当に少なくなっている等、問題は山積しています。</p> <p>そんな社会情勢にある当会ですが、何とか頑張っています。</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div>

(1) 伝統・文化を踏まえた取組における新たな価値創出に関する調査

文化団体/ 自治体/ 経済団体名	こうりん花サークル福山
所在地	広島県福山市西桜町1-12-12MOA福山会館
WEB URL	https://www.city.fukuyama.hiroshima.jp/dantai/touroku-dantai/63368.html
地域/団体PR	<p>こうりん花サークル福山は、身近な自然美の代表ともいべき花とふれあい、美を楽しむことで、生活をより美しく、豊かに彩り、幸せな生活を送ることができるようにとの願いのもと活動しております。日常生活の中で、美術品やいけ花、茶の湯などの美を楽しむ心豊かなライフスタイルづくりを進め、心身ともに健康で心豊かな幸せな人、家、町づくりを目的とします。</p> <p>又、MOA美術館と協同して、移動美術展及び移動作品展ならびにゲストティーチャーや企業セミナー、教職員などへのセミナーも受け付けております。</p>

(1) 伝統・文化を踏まえた取組における新たな価値創出に関する調査

文化団体／ 自治体／ 経済団体名	和鋼博物館
所在地	島根県安来市安来町1058番地
WEB URL	http://www.wakou-museum.gr.jp/
地域／団体PR	日本遺産認定 出雲國たたら風土記～鉄づくり千年が生んだ物語～をきっかけに、日本の物づくりの原点を見なおしていただき、和鉄がメイドインジャパンの原点としてアピールしていきます。

(1) 伝統・文化を踏まえた取組における新たな価値創出に関する調査

文化団体／自治体／経済団体名	町家ステイ吹屋 千枚 (株式会社吹屋) (岡山県商工会連合会 推薦)
所在地	岡山県高梁市成羽町吹屋398
WEB URL	https://fukiya-stay.com/
地域／団体PR	<p>同社は、地元有志が共同で会社を立ち上げ、国の重要伝統的建造物群保存地区に選定されている吹屋【注1】において、過疎化により空き家が目立つ町を未来につないでいきたいとの思い（「改修して終わり」ではなく「改修して活用していく」）のもと、平成29（2017）年、株式会社吹屋を設立。歴史と文化に根付いた企業活動として、一棟貸しの宿「町家ステイ吹屋千枚」をオープンした。これらの取り組みが認められ、同社は、令和元（2019）年6月岡山県観光事業功労者賞【注2】を受賞。</p> <p>WEB環境については、高梁市の支援を受け、光回線を整備し、都市部と比較しても遜色ない環境を整備し、ワーケーションや企業及び大学等教育機関による研修の受入れも実現している。自社情報の発信については、ホームページやブログ等のSNS、動画の駆使により、多様なニーズを持つ顧客に対し、発信・アプローチが出来る。</p> <p>また、同市内には、歴史・文化を活用した事業活動が多数見られ、代表例として、①ベンガラ染めを活用した生活雑貨製造販売（麻田百貨店）、②ベンガラ焼きの製造販売（田辺白山荘）、③重要無形民俗文化財備中神楽をモチーフにした備中神楽最中の和菓子製造販売（株式会社三宅製菓本店）、④地酒製造販売（白菊酒造株式会社）等がある。いずれも備北商工会（所在地：岡山県高梁市成羽町）、岡山県商工会連合会（所在地：岡山市）にて、事業計画遂行に関する支援、補助金申請支援、広報支援等を実施中。</p> <p>【注1】ベンガラの町吹屋 岡山市の中心部から車で約2時間、山を越えてたどり着く岡山県高梁市成羽町の吹屋地区。元々銅山の開発で形成された鉱山町は、宝永4（1707）年、赤色の顔料「ベンガラ」を国内で初めて開発したとされる由緒ある地域。地区内には、明治6年（1873）開校、日本最古の木造校舎、高梁市立旧吹屋小学校等の文化的観光資源がある。</p> <p>【注2】岡山県観光事業功労者賞（令和元（2019）年6月受賞） 岡山県の観光の発展に功績があり、他の模範となる個人及び団体を、市町村、観光協会、経済団体からの推薦により、公益社団法人岡山県観光連盟が表彰し、観光事業の発展を図ることを目的としている。</p> <p>推薦理由 当社は、重要伝統的建造物群保存地区の歴史・文化等の維持・発展のため、高梁市吹屋地区において地元住民が共同で事業を展開。また、当社代表者は、観光ガイドに従事する傍ら、吹屋ふるさと村の村長にも就任。吹屋に宿泊施設が少ないことから、地元の有志と共に株式会社吹屋を設立し、宿泊施設「町家ステイ吹屋千枚」（https://fukiya-stay.com/）を運営するなど観光客増加に貢献している。</p> 

(1) 伝統・文化を踏まえた取組における新たな価値創出に関する調査

文化団体／自治体／経済団体名	「古事記・八上比売」観光活用推進協議会 (鳥取商工会議所 推薦)
所在地	鳥取県鳥取市本町3-201
WEB URL	https://www.city.tottori.lg.jp/www/contents/1098208015031/
地域／団体PR	<p>日本最古の歴史書「古事記」に登場し、大国主命の初めの妻であり大変に美しい女神であったとされる「八上比売」と、「八上比売」を祀る「賣沼神社」、西郷地区の工芸品などがあります。</p> <p>「八上比売」は「因幡の白兔」神話と極めて関わりが深く、「美」や「ラブストーリー」などといった魅力的な要素も備えているにもかかわらず知名度が低く、日本神話や古代史に興味を持たない一般の人々には、ほとんど知られていない状況となっています。また、「賣沼神社」がある鳥取市河原町曳田は、鳥取県初の人間国宝である前田昭博氏をはじめ多数の工芸作家の活動の場となっている河原町西郷地区と隣接しています。</p> <p>これらの、歴史・文化などを観光振興に利用すべく、鳥取商工会議所が発起人となり2020年10月に「古事記・八上比売」観光活用推進協議会を設立しています。</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div> <p>(資料) 鳥取市/(公財)鳥取県観光連盟WEBページ等</p> <p>協議会には地元地域や観光関連の組織など13団体が参加。初年度は八上比売の知名度向上にむけてキャラクター作成及びPV制作などを行いました。今後は「古事記・八上比売」に関連した旅行商品造成やグッズ製作、最終的には出雲エリアの寺社と連携し、大国主命の旅路をめぐる観光ルートの構築を目指しています。</p>

(1) 伝統・文化を踏まえた取組における新たな価値創出に関する調査

文化団体／自治体／経済団体名	佐方子供吉備神楽伝承教室
所在地	岡山県浅口市鴨方町鴨方2244-2 浅口市教育委員会事務局文化振興課
WEB URL	http://www.city.asakuchi.lg.jp/boshu/bunshin/sagata-kodomo3.html
地域／団体PR	<p>浅口市金光町佐方地区では、300年以上もの昔から、荒神様の秋祭りに「神楽」が奉納されてきました。今では、浅口市無形民俗文化財にも指定されています。この貴重な郷土の伝統文化を受け継ごうと、今から19年前に伝承教室を立ち上げ、練習に励んでいます。</p> <p>子供神楽に興味、関心のあるお友だちのお越しをお待ちしています。</p>   <p>吉備神楽は、浅口市無形民俗文化財に指定されています。</p>

(1) 伝統・文化を踏まえた取組における新たな価値創出に関する調査

文化団体／自治体／経済団体名	真庭市 スポーツ・文化振興課
所在地	岡山県真庭市久世2927-2
WEB URL	https://www.city.maniwa.lg.jp/
地域／団体PR	<p>真庭市は、平成17年3月31日に当時の真庭郡勝山町、落合町、湯原町、久世町、美甘村、川上村、八束村、中和村及び上房郡北房町の9町村が合併して誕生しました。</p> <p>岡山県北部で中国山地のほぼ中央に位置しており、北は鳥取県に接し、東西に約30km、南北に約50kmの広がりを見せています。総面積は約828k平方メートルで、岡山県の約11.6%を占める県下で最も大きな自治体です。</p> <p>気候は年間を通じて比較的穏やかで、台風や地震などによる災害も総じて少ない地域です。</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>蒜山高原</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>真庭バイオマス発電所</p> </div> </div> <p>市の北部に広がる蒜山高原では酪農が盛んで、特に飼育頭数日本一を誇るジャージー牛の乳製品は全国的にも知られるところではあります。</p> <p>また、その南部には泉質良好な湯原温泉、のれんの町並みで知られる勝山町並み保存地区があり、蒜山高原とともに観光エリアを形成しています。</p> <p>中南部を中心に農林業が盛んで、とりわけ良質なスギ・ヒノキを産出する林業は、古くからこの地域の雇用を支えてきました。現在でも多くの伐採事業者や製材・加工事業者、市場などが操業しており、真庭市の象徴である木質バイオマス産業の中心地になっています。</p> <p>また、清流・旭川の恵みを受け、稲作や果樹栽培などの農業も盛んです。</p> <p>広い地域のため、多種多様な歴史・文化があり、特色があります。</p>

(1) 伝統・文化を踏まえた取組における新たな価値創出に関する調査

<p>文化団体／自治体／経済団体名</p>	<p>広島安佐商工会</p>
<p>所在地</p>	<p>広島市安佐北区可部3-26-22</p>
<p>WEB URL</p>	<p>広島安佐商工会 https://h-asa かわなみサイクリングロード事業 https://www.facebook.com/kawanamicyclingroad/ 可部山まゆ同好会 https://kabeyamamayu.webu.jp/</p>
<p>地域／団体PR</p>	<p>当会では「かわなみサイクリングロード事業」を支援しています。この事業は、旧可部線の廃線敷きを活用しながら大田川沿いをサイクリングで盛り上げることを目的として、平成29(2017)年7月に商工会青年部を中心とした実行委員会により立ち上げられました。現在は、ヴィクトワール広島にご協力をいただきイベント走行会なども実施し、ロード沿いの飲食店等にも参加をいただき地域の活性化を目指しています。</p>  <p>かわなみサイクリングロード</p> <p>また、可部山まゆ同好会の活動も支援しています。</p>

(2) 歴史・地域文化に根差した新たな価値創出に関する取組動向調査

<p>企業名</p>	<p>川尻毛筆事業協同組合 (呉市商工振興課 推薦)</p>
<p>所在地</p>	<p>広島県呉市川尻町西1-2-2-401</p>
<p>WEB URL</p>	<p>https://buyhiro.com/craft/kawajiri.html</p>
<p>企業/団体/地域 PR</p>	<p>川尻筆 (川尻毛筆事業協同組合の概要)</p> <p>(1) 理事長 坪川 竜大 (平成 30 年 9 月就任)</p> <p>(2) 組合員数 11 事業者 (74 名) 平成 31 年 2 月現在 すべて製材筆業者</p> <p>(3) 事務所 広島県呉市川尻西 1 丁目 2 番 2 号 401 号</p> <p>(4) 設立年月日 昭和 42 年 11 月 7 日</p> <p>(5) 設立目的 組合の相互扶助の精神に基づき、組合員のために必要な協同事業を行い、もって組合員の自主的な経済活動を促進し、かつ、その経済的地位の向上を図ることを目的とする。</p> <p>(6) 伝統的工芸品の指定 指定年月日：平成 16 年 8 月 31 日 (申請：平成 16 年 3 月 12 日) 名称・製造地域 川尻筆 広島県呉市川尻町伝統工芸士 2 名 畑 義幸 (H17 年度) 得意技法：伝統の練りまぜ技法 湊 達哉 (H17 年度) 得意技法：羊毛筆 伝統的な技術又は技法 ①毛もみの作業には、もみがらの灰を用いること。 ②寸切りは、寸木及びはさみを用いること。 ③混毛は「練りまぜ」(ぼんまぜのあと練り混ぜに行うものも含む)によること。 ④糸締めは、麻糸を使用すること。伝統的に使用されてきた原材料 ⑤穂首は、ヤギ、ウマ、イタチ、タヌキ、シカ若しくはこれらと同等の材質を有する獣毛とすること。 ⑥軸の素材は、竹又は木を使用すること。</p> <p>(7) 特記事項 平成 17 年度～19 年度 振興計画を策定し、事業を実施した。</p> <p>〈振興計画〉</p> <p>①後継者の育成・技術の伝承 ②原材料の確保 ③需要の開拓 ・呉市児童書初め展(野呂山弘法大師競書大会)開催、筆づくり体験実施 ・DVD「日本の伝統工芸～筆」作成 ④原材料の共同購入、製品の協同受注、協同販売等の共同化 ⑤品質表示方法の統一</p> <p>〈その他〉</p> <p>・平成23年度伝統工芸品産業功労者等経済産業大臣表彰で、伝統工芸士の畑義幸氏が受賞。 ・文進堂畑筆製作所の畑義幸氏が川尻の筆職人として化粧筆を手掛けた。 ・野呂山高原ロッジに隣接する「川尻筆づくり資料館」に、筆に関する資料を多数展示。 ・平成26年度(株)坪川毛筆刷毛製作所が地域産業活性化支援事業を活用し、川尻筆の製造技術と当社保有の古羊毛を活用した「高付加価値化粧筆」の開発に取り組む。 ・平成27年度(株)坪川毛筆刷毛製作所が地域産業活性化支援事業を活用し、「幻の古羊毛」を活用した「リラックsgグッズ」の開発に取り組む。</p>



(資料) (一財) 伝統工芸品産業振興協会WEBページ

(2) 歴史・地域文化に根差した新たな価値創出に関する取組動向調査

<p>企業名／ 団体名</p>	<p>こだわり楽人の会 (NPO法人nina神石高原内)</p>
<p>所在地</p>	<p>広島県神石郡神石高原町近田1161-2</p>
<p>WEB URL</p>	<p>http://kodawarirakujin.com/</p>
<p>企業/団体/地域 PR</p>	<p>2016年、「第1回全国地域おこし名人達人サミット」が神石高原町で開催されたのを発端に、町内で技をもっている達人をさらに発掘して、名称を「こだわり楽人の会」として活動している。</p> <p>今、神石高原町内で、地域にねむる、名人達人を発掘して、スポットを当てる『こだわり楽人の会』を結成している。</p> <p>ちょっとした技術をもっている、地域では、少し器用なおやじぐらいにしか思えないが、都会人からすれば、マスメディアにすれば、素晴らしい人がいたりする。はずかしがる人を、引きあげて、交流する事で、さらに技術にみがきがかかり、本人も、その気になって来る。生で、その人たちに接すると、リモートやネットのバーチャルでは味わえない感動を得る事ができる。</p> <p>『神楽面を作る人、日本みつばちを普及する人、なまず養殖、焼物うつわ作り、天然酵母パン作り、小説黒い雨を通した平和学習、有機農業、水辺川あそび、日本酒を蒸留して、新しい日本酒製造、等』さがせば、かなり有るものだと、おどろいている。</p> 

(2) 歴史・地域文化に根差した新たな価値創出に関する取組動向調査

<p>企業名／ 団体名</p>	<p>山陽染工株式会社</p>
<p>所在地</p>	<p>広島県福山市一文字町6-1</p>
<p>WEB URL</p>	<p>http://sanyo-senko.co.jp/index.php</p>
<p>企業/団体/地域 PR</p>	<p>大正から続く伝統の中で、より質の高い製品を提供できる技術や体制を求めて、革新を続けてまいりました。日本有数の規模で生産可能なインディゴ染めだけでなく、最短1週間での納品も可能な生産体制、世界的な認証期間であるインターテックのアチーブメントアワードを取得している品質管理や環境対策など、独自の強みを活かし、多様化するファッション業界のニーズに対応していきます。</p>  <ul style="list-style-type: none"> ・福山市はデニム生地の生産量日本一だが、市民を含めて認知度が低い。 ・弊社の取組みは、この「デニム」認知度を高める狙いもあり、地元事業者や地公体との連携を重視してきた。 ・またクラウドファンディングなどの活用で、メディアなどにも取り上げてもらいやすいことにチャレンジしてきている。 ・商品や技術の開発だけでなく、地元のものづくり企業を応援するセレクトショップを地元事業者や地元百貨店の協力のもと10月8日にオープン。コロナとたたかう象徴として、マスコミなどに多く取り上げてもらっている。

(2) 歴史・地域文化に根差した新たな価値創出に関する取組動向調査

<p>企業名／ 団体名</p>	<p>三島食品株式会社</p>
<p>所在地</p>	<p>広島市中区南吉島2-1-53</p>
<p>WEB URL</p>	<p>https://www.mishima.co.jp/</p>
<p>企業/団体/地域 PR</p>	<p>当社製品「ゆかり」はお陰様で2020年に発売 50 周年を迎えました。「技術 1」にもあったように、ふりかけだけでなく、赤しそを使った飲料やお菓子、酒類も販売をしております。また、赤しその品種にもこだわっています。品種改良を重ね、オリジナル品種「豊香」は商標登録されています。さらなる品質向上と安定供給のため、2020年より、広島県北広島町にある自社農園「紫の里」では赤しその水耕栽培をはじめています。</p>  <p>1970年当時、梅干の色付けのために使用する赤しそに注目し、これを使ったふりかけが出来ないものかと開発を重ね、わが社独自の味で調味・乾燥して製品化しました。最初は業務用として大袋に詰めて販売を開始し、その後市販用としても展開していきました。</p> <p>赤しその香りがふりかけの風味を決め、味さえ左右してしまうため、その品質管理には最大限の注意を払ってきました。しかし、売上が伸びるほど品質の良い原料の確保が課題となってきたのです。</p> <p>そこで当社は、色、香りの良い良質な原料を確保するため、何度も生産地に足を運び、生産者との研究会や話し合いを行ない原料の質の向上をはかりました。</p> <p>その効果はやがて現れはじめ、生産者の品質管理も徹底されるようになり、現在ではわが社で使用する原料は、優れた品質を保っていると自負しています。</p> <p>また2000年には、約20年にわたり改良・研究を重ねて開発したオリジナル品種「豊香®」を商標登録しました。</p>

(2) 歴史・地域文化に根差した新たな価値創出に関する取組動向調査

<p>企業名／ 団体名</p>	<p>周南市役所</p>
<p>所在地</p>	<p>山口県周南市岐山通1-1</p>
<p>WEB URL</p>	<p>http://www.city.shunan.lg.jp/</p>
<p>企業/団体/地域 PR</p>	<p>徳山下松港エリアは、自然条件に恵まれた天然の良港であり、江戸時代以降、「毛利の三白」と呼ばれた米・塩・紙の殖産政策とともに発展してきました。</p> <p>1922年には、徳山港が特別輸出入港として開港し、戦後の下松港、光港の編入を経て、現在の徳山下松港を形成しています。</p> <p>徳山下松港は、長年にわたり、周南コンビナートの国際競争力を支える拠点港湾として、地域経済の発展に大きく貢献しています。</p> <p>2022年には、開港から100周年という節目を迎えることから、今後、本市と、下松市や光市、関係機関・団体が連携して、徳山下松港開港100周年記念事業を展開していきたいと考えています。</p>  <p>記念事業を通じて、次世代に引き継ぐべき地域の大切な財産である徳山下松港の存在をクローズアップし、地域住民の「港」や「海」への愛着や誇りをさらに深めていきたいと考えています。</p>

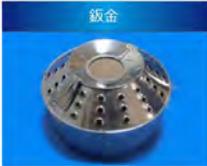
(2) 歴史・地域文化に根差した新たな価値創出に関する取組動向調査

<p>企業名／ 団体名</p>	<p>井原被服協同組合 (井原商工会議所 推薦)</p>
<p>所在地</p>	<p>岡山県井原市七日市町944-5</p>
<p>WEB URL</p>	<p>https://www.ibara-denim.com/</p>
<p>企業/団体/地域 PR</p>	<p>井原地域は、江戸時代中期から綿花と藍の栽培が盛んで、藍染織物が特産品として全国に広まった。</p> <p>明治から大正時代には、自動織機を導入した会社も設立され、「備中小倉織」と呼ばれる厚地の藍染織物が大量生産されるようになった。丈夫な生地が学生服や作業用として重宝され、世界各地に輸出されるようになった。</p> <p>終戦後、GHQにより日本にもたらされたジーンズが若者の間で流行したことで、国産デニムの需要が高まった。「備中小倉織」の中のひとつ「裏白小倉」と呼ばれる表面が藍色、裏面が生成（白色）の厚地の織物が、アメリカのデニム生地と同様のものであったことから、井原で「裏白小倉」を使ったジーンズやデニム生地の生産が始まった。</p> <p>井原は、国産ジーンズの縫製にも草創期から携わっており、ピーク時には年間1,500万本のジーンズを生産していた。</p> <p>2019年に地域団体商標を取得した「井原デニム」とは、岡山県井原市で生産されたデニム生地のことで、現在、国産デニムの90%以上が井原市やその周辺地域で生産されている。</p> <p>昔ながらのシャトル織機で作られる「セルビッチデニム」をはじめ、模様を織り込んだ「ジャガードデニム」、草木染など染料にこだわったものや、伸縮素材や抗菌素材など機能的な合成繊維と組み合わせたものなど、多種多様なデニム生地が生産されている。</p> <p>デニム生地作りは、各工程に熟練の技術と感性が必要で、微妙な色や柄、風合いを再現できる技術と安定した品質は、EUをはじめとする世界的なファッションブランドからも認められ、多くのメーカーで「井原デニム」が採用されている。</p> <p>長い歴史と品質の高さから、井原市は「デニムの聖地」と呼ばれている。</p> <div data-bbox="667 1574 1125 1877" data-label="Image"> </div> <p>(資料) 井原被服協同組合WEBページ</p>

(2) 歴史・地域文化に根差した新たな価値創出に関する取組動向調査

<p>企業名／ 団体名</p>	<p>大内塗漆器振興協同組合 (山口市ふるさと振興課 推薦)</p>
<p>所在地</p>	<p>山口県山口市大内御堀4138番地(有)中村民芸社内</p>
<p>WEB URL</p>	<p>https://www.city.yamaguchi.lg.jp/</p>
<p>企業/団体/地域 PR</p>	<p>国の伝統工芸品に指定されている山口の漆工芸・大内塗は、およそ 650 年前に栄華を誇った大内文化の名残をとどめ、今に伝えています。</p> <p>「大内朱」と呼ばれる深みのある朱色を塗った上に黄緑色の色漆で秋桜柄や雲を書き入れ、金箔で菱型をあしらった「大内菱」を貼り付けた模様が特徴です。</p> <p>数名の限られた職人によって作られる大内塗にはお椀や箸などの製品があり、中でも大内人形は土産品として人気があります。</p> <p>大内人形は、戦国大名大内氏の夫婦愛のストーリーをもとにつくられたもので、夫婦円満の象徴としても広く愛されています。</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div>

(2) 歴史・地域文化に根差した新たな価値創出に関する取組動向調査

<p>企業名／ 団体名</p>	<p>つやま産業支援センター</p>
<p>所在地</p>	<p>岡山県津山市山北663津山市役所東庁舎1階</p>
<p>WEB URL</p>	<p>https://www.tsuyama-biz.jp/</p>
<p>企業/団体/地域 PR</p>	<p>津山地域では、昭和42（1967）年に鑄造用ステンレス配管製品専門メーカーのオーエヌ工業(株)を誘致し、その後、サニタリー製品を製造する東洋ステンレス(株)（現トーステ(株)）が立地したことにより、この2社を中心にステンレス関係の下請企業が集積しました。昭和50（1975）年には、中国自動車道が開通し、さらに企業誘致が進み、内陸型工業都市となりました。</p> <p>こうした歴史的背景のもと、ステンレスなどの金属加工産業が発展し、全国でもトップレベルの技術を持つ企業が集結しています。</p> <p>現在、ステンレス加工をリーディング産業と位置づけ、高技術の各種金属加工企業と学・官を含めた総合的なネットワークを形成することにより、日々、変化する市場のニーズにハイレベルに対応できる日本最大級の金属加工集団・津山ステンレス・メタルクラスターを形成しています。</p> <p>クラスターに参加する企業は、それぞれの専門分野の垣根を越え、異業種企業のアイデアや技術を共有することにより、更なる技術向上と新たな市場の開拓、地域の発展に挑戦しています。</p> <p>また、津山地域は江戸時代から養蚕が奨励され、明治時代には勸業試験場・養蚕製糸伝習所が設置されるなど製糸業が主要産業として発展、大正期には製糸企業のグンゼ(株)の進出もあり、県内屈指の生糸生産高を誇っていました。戦後には県南部の繊維産業の発展もあり、本地域にも縫製企業が多く生まれました。</p> <p>現在では、これまでの下請け型の事業だけではなく、長年の歴史により積み重ねられてきた高い縫製技術を活かし、ネクタイを製造する(株)笏本縫製やジーンズの(有)内田縫製、バッグの(有)末田工業所などファクトリーブランドを立ち上げ、オリジナル商品を展開することで下請けからの脱却に挑戦する企業も出てきています。</p> <div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center; margin: 5px;"> <p>微細・精密加工</p>  </div> <div style="text-align: center; margin: 5px;"> <p>ロボット</p>  </div> <div style="text-align: center; margin: 5px;"> <p>自動化・省力化機械</p>  </div> <div style="text-align: center; margin: 5px;"> <p>バーリング加工</p>  </div> <div style="text-align: center; margin: 5px;"> <p>溶接</p>  </div> <div style="text-align: center; margin: 5px;"> <p>研磨</p>  </div> <div style="text-align: center; margin: 5px;"> <p>プレス加工</p>  </div> <div style="text-align: center; margin: 5px;"> <p>鍛金</p>  </div> </div>

(3) 歴史・文化を軸とする新たな価値創出に関するシーズ調査

企業名	株式会社ジャパンプルー
所在地	岡山県倉敷市児島味野4047-8 ジャパンプルービル2F
WEB URL	https://www.japanblue.co.jp/
企業PR	<p>「メイドインジャパン」だから商品が売れる訳ではない。必要なのはストーリーとテーマである。商品が持つ「こだわり」や「強み」を明確に、分かりやすくエンドユーザーに伝える事が重要で、それが「価値」として共感呼び、商品に付加することで評価されていく。「こだわり」や「強み」を生み出すのは、産地が持っている歴史であり技術、設備やノウハウといった、いわば他のものと差別化が出来る武器である。当社は産地を理解し、生産現場を知ること自分たちの商品に自信をもったプレゼン提案が可能である。当社は「日本のジーンズで世界一になる」という目的の下、自社商品と合わせて産地のPRを実施している。当社の仕事は産地があるからこそ成り立っている事を常に念頭に置き、産地を盛り上げ、街全体を活性化させることによって地場産業の底上げに貢献している。</p> <div data-bbox="541 1079 967 1388"></div> <div data-bbox="1007 1137 1230 1330"></div>

(3) 歴史・文化を軸とする新たな価値創出に関するシーズ調査

企業名	ブリリアントアソシエイツ株式会社
所在地	鳥取県鳥取市大榎町3-3
WEB URL	https://www.ba-tottori.com/
企業PR	<p>鳥取は、砂丘や松葉ガニ、二十世紀梨といった名物の他に国内有数の城下町としても知られ、大正天皇ゆかりの情緒ある居城「仁風閣」や「鳥取東照宮」など国指定の文化財を多く有します。</p> <p>さらなる鳥取発信の地域ブランドの創出を「食と健康」の両面から目指し、「とっとり山の手物語」等の観光プロデュースや地域ブランド作りの一環として企画した環境に優しい電動アシスト付き3輪自転車タクシー「プリンセスキャリッジ」、オリジナルキャラクターの開発、ユニークなオリジナル商品の提案などを通じて、新しい鳥取のブランドコンセプトを発信します。</p> <p>自然の恩恵を生かし、地域資源を活用した商品開発で、愛する郷土をPRする。女性の視線でのものづくりを今後も続けて参ります。とっとり山の手物語り華貴婦人の、オリジナルブランドを全国へ、そして海外に発信し続ける事を使命に、女性の90%企業として、今後も邁進して参ります。</p> <p>ご期待下さい！！</p>



(3) 歴史・文化を軸とする新たな価値創出に関するシーズ調査

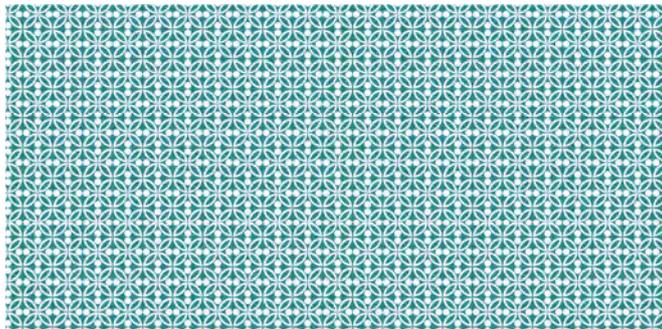
<p>企業名</p>	<p>ピープルソフトウェア株式会社</p>
<p>所在地</p>	<p>岡山県倉敷市阿知1-7-2 くらしきシティプラザ西ビル5階</p>
<p>WEB URL</p>	<p>https://www.pscsrv.co.jp/</p>
<p>企業PR</p>	<p>地域のIT企業として創業。大手ベンダーとの長期継続取引により、40年近く安定経営させていただいています。また長年蓄積した技術力と独立系企業の自由な社風から生まれるユニークなサービスを自社開発し全国に展開しています。IT企業ならではのスピード感と発想力から顧客との協業事例が増えていますが、最新のビジネス環境に対応していくには一層の技術力と協業が必要となっており、岡山の地の利を生かして、地域と大都市圏を問わず、パートナー関係づくりを強化しています。業種柄、特に重要なのは人材の採用と育成で、地域の人材発掘、若手の育成、ベテランのノウハウ活用を上記の事業展開の中で効率的に運用するよう努めています。大都市圏向けにパッケージサービスを営業展開する一方、蓄積したノウハウを国際会議の公式アプリや商店街・お店向けの地域振興アプリに活用し、社会への還元に努めています。</p> 

(3) 歴史・文化を軸とする新たな価値創出に関するシーズ調査

企業名	島根電工株式会社
所在地	島根県松江市東本町5-63
WEB URL	http://www.sdgr.co.jp/index.html
企業PR	<p>電気設備・通信設備・給排水衛生設備・空調設備という設備工事により、地域社会の発展に貢献し、お客様の期待をこえる感動を届けてまいりました。</p> <p>年々多様化・複雑化する設備工事への要望に応えるため、新技術の習得・研鑽に励んでいます。</p> <p>また環境関連分野・新エネルギー分野など、新分野へも積極的に進出し、確固たる成果を上げるべく邁進しています。</p> <p>弊社の主要事業である電気工事業を「住まいのおたすけ隊」として、全国の同業者に向けてフランチャイズ展開をしており、加盟社数は約50社となっています。弊社のノウハウを提供し、全国の同業者に元気になってもらおうと取り組んでいます。</p>

<セミナー>

「伝統文化・神楽を担う組織の長期的な経営を考える ～今だからこそ、将来を見据えた運営を～」
 ⑤ オンラインセミナー（2021.1.25）講演資料



伝統文化の後継者育成 と鑑賞者育成

高島知佐子
静岡文化芸術大学

1

日本の伝統芸能

- 重要無形文化財：106件
 芸能：51件 工芸技術：55件
 歌舞伎、文楽、能楽、京舞、地歌、尺八など
 総合芸能の場合、総合での認定と一つの芸芸ごとに一つの登録のため、文楽だけで4つの登録
 （文楽、人形遣い、義太夫、三味線）
 広島県の神楽では比婆荒神神楽
- 重要無形民俗文化財：318件
 神楽：101件
 広島県では阿刀神楽、比婆の荒神神楽、弓神楽
 神楽の認定が多いのは、宮崎県、滋賀県、長崎県など

2

伝統芸能と文化財保護

- 1950年文化財保護法制定
- 2018年文化財保護法改正
 「文化財保護法及び地方教育行政の組織及び運営に関する法律の一部を改正する法律」
- ①地域における文化財の総合的な保存と活用を図るため、都道府県は総合的な施策の大綱を、市町村は地域計画を作成できる
- ②個々の文化財の確実な継承のため、文化財の所有者等が保存活用のための計画を作成することができる
- ③地方の文化財保護行政において、景観・まちづくりや観光等の他の行政分野と連携した総合的・一体的な取組を可能とするため、所管を教育委員会から地方公共団体の長へ移管することができる

3

伝統芸能の現在－制度－

- 文化財指定は、記録や調査の有無に左右される
 その地域だけに見られる特徴の有無など
- 文化財保護法で指定されていても、基本的には各団体の「自助努力」で継承・発展している
 資金、人材面でも支援はほとんどない
- 文化財保護法（改正）で保存と活用が謳われたため、自治体等で伝統的なものを観光に生かそうとする動きが強くなっている
- 観光による弊害として、伝統が継承されない事例がある
 観光客向け「一演目・短時間・見せ場」のショー
 →一つの演目を全て上演することができなくなる
 上演できる演目数が減る
 観光客に飽きられた場合、消滅する 「伝統の形骸化」

4

伝統芸能の現在－団体－

- 多くの団体の課題は後継者育成と鑑賞者育成
- 後継者育成
 学校部活等で取り組むことで、小学生等の担い手は集まる
 しかし、中高校、大学への進学でやめる傾向
 結果として、後継者は子どもと高齢者という団体が多い
 10代後半から50代の後継者獲得が課題
- 鑑賞者開発
 伝統芸能の鑑賞者は特定の層に偏る傾向
 一回は鑑賞してもリピートに繋がりにくい
 伝統芸能を楽しむには一定の知識や経験が必要のため
 鑑賞者開発には時間がかかる
- 伝統芸能では後継者育成＝鑑賞者育成という側面がある

5

人形芝居の座における変化

	かつて	いま
後継者	地域内の男性のみ	地域内の男女→地域内外の男女 /年齢制限等もなし
練習方法	見て覚える	可能な範囲でテキスト化 /段階的に学ぶ
参加頻度	毎週 全ての公演に参加	家庭、仕事、学業に無理のない範囲で /一時的に休むことも可
役割	人形遣い	人形遣い、太夫、三味線、衣装、大道具・小道具、カシラなど複数から選ぶ /一人が複数の役割を兼務
配役	年齢や習熟度で ある程度固定	公演ごとに変更 /本人の希望や向上を目的に決定

→現代のライフスタイルに合わせて、無理なく続けられるように「緩い繋がり」「技芸の見える化」「柔軟な分業」に

6

人形芝居の座における変化

	かつて	いま
道具	昔から伝わるものを使用	練習や本番用の道具は新調、古いものは文化財として保存
道具の新調や維持	外部の業者	メンテナンスは座員、新調は外部業者／メンテナンスの勉強会開催
他の座との繋がり	全体の発表会	全体の発表会／国立劇場での勉強会を共同開催／道具の貸し借り／公演時の応援参加
場所	座員の土地や家／神社／農村舞台	自治体や市民所有の使われていない古い施設／神社／農村舞台／文化施設
資金	依頼公演の収入／座員の持ち出し	依頼公演の収入／民間財団の助成金（新しい道具調達）、公的支援（文化財やイベント時の補助金）

→一座でできることには限界があり、地域的な広がりや伝統芸能としての価値にもなるため、「全てを内製化せず」「外部資源を活用」

7

伝統芸能を構成するもの

- 演じ手（+技法）
ある特定の様式や型を持った演じ手
- 道具（+技術）
衣装、大道具、小道具、化粧、台本（演目）など
ある特定の様式や型を表現する技術を持った技術者
道具を作成するための材料
- 場所
上演・練習・道具を置く場所（劇場、神社など）

→伝統芸能はこの3つの視点から人を惹きつけることができる
特に道具は後継者育成において重要
文化財のような古い道具、扱いに注意が必要な道具で
後継者育成はできない

8

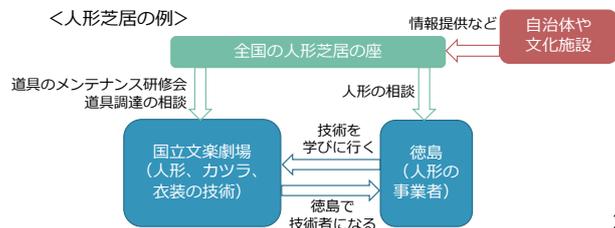
伝統芸能の道具

- 特定の材料+技法
楽器、人形、面、衣装など全ての原材料が高騰
国内調達できない、その可能性が高いものも多い
現代的な環境問題も影響も
 - 特定の技術+人
原材料、制作ともに担い手が限定されてきている
伝統芸能の団体自体が減り、
道具作りで生計を立てることが難しい
- 事業者が廃業したら、道具調達ができない危機
他地域から調達／高額な費用
- 長期的には道具生産と調達の効率化をしなければ維持できない

9

伝統芸能の道具

- 伝統芸能の道具をめぐる問題は、1団体だけでは解決できない
- 伝統芸能ごとに状況が異なるため
同じ道具を用いる伝統芸能の複数の団体で取り組む必要性
地域を超えてつながることも検討



10

伝統芸能の道具

- 伝統芸能の道具だけで生計を立てられない事業者も多い
- (1)収益事業の傍ら、伝統芸能の道具を供給する
 - (2)全国の団体とつながることで、生計が立てられるようにする
 - (3)専業化せず技術継承し、副業として道具生産を続ける
- 地域や全国の状況を知る機関があれば課題解決しやすくなる
- 国立文楽劇場の職員や徳島の事業者の中には、全国の人形浄瑠璃の技芸の知識や情報を持つ人がおり、地域ごとの特徴を踏まえた助言・支援を行っている
- 多様な人がアクセスできる道具や人材に関する情報集約の場
道具が伝統を規定している側面があるため、
道具の事業者は上演組織よりも全体の状況に精通していることがある

11

上演組織を構成するもの

- 伝統芸能を構成する人・道具・場所以外に
以下の2点から見る事ができる
- ルール
メンバーの条件：居住地、性別、年齢
参加頻度：毎週、隔週、月1、参加できるとき
→多様なライフスタイルを想定したルールだと
参加を継続しやすい
- 分業
ルールを踏まえた分業体制
専任にするか、兼任可能にするか（例：お囃子と演じ手）
外注するか、内製化するか（例：お囃子は外部の団体に依頼）

12

上演組織のルールと分業

- 「伝統」を守ろうとすると、ルールは厳しくなる傾向にある
例：男性のみ、毎週参加、地域に在住の人のみ、
自宅練習が必要、公演の欠席は認めない...etc
 - ルールが厳しいと現代のライフスタイルに合わないため、
参加や継続が難しくなる
例：学生時代は参加できたが、就職や出産で稽古に
行ける頻度が少なくなり、継続できなくなった...etc
 - 後継者育成においてはルールを見直すことが肝要
 - ルールの見直しには「伝統とは何か」を定義する必要がある
例：歌舞伎は「男性のみが演じる」ルールを変えない
一方、能楽は男性も女性も演じられるようルール変更
- ➔ 変化していないようで実は変化している

13

まとめ — 継承と発展に向けて —

- ① 「守るべき伝統」と「変えても良い点」を改めて考える
 - ② 一人に過度な負担がかからない、皆が参加しやすい「ルール」と「分業」になっているか、自らの団体を振り返り見つめる場を持つ
 - ③ 自分たちのことを客観的に見ることは難しいため、外部の人を巻き込み②を行い、①を踏まえて新し仕組みを考える
 - ④ 同じ芸能が抱える同じ課題を共有し、一緒に解決できる方法を探る
 - ⑤ ④においては自治体等の公益的な団体にも相談
(1団体だけに支援はできないが、全体なら支援できる場合も)
- ➔ 団体自らが変化していくことで、後継者を獲得しやすくなり、
支援者やファンも増え、資金面での安定も図れる

14



講演会「伝統文化・神楽を担う組織の長期的な経営を考える
～今だからこそ将来を見据えた運営を～」
2021.01.25 於 サテライトキャンパスひろしま (広島県民文化センター)

ひろしま神楽を取り巻く 環境の変化と対応

星城大学 経営学部 観光まちづくり分野
講師 高崎 義幸

1

プロフィール紹介

広島生まれ、広島育ち
星城大学 経営学部 観光まちづくり分野 講師 (2016年～)
NPO広島神楽芸術研究所 (2005年～研究員を経て現在、理事)
第二次安芸高田市総合計画策定委員 (2014年度)

- ひろしま神楽に関連する研究論文・調査報告書
- 2006「第4回マイクロソフト NPO 支援プログラム神楽活動団体調査報告書 (広島・島根)」 (NPO広島神楽芸術研究所)
 - 2006「いわゆる広島神楽と芸北地域の社会的調査研究」 (広島修道大学修士論文)
 - 2012「『広島神楽』の伝承過程と興隆に関する社会的研究」 (研究紀要)
 - 2013「平成24年度広島・島根交流神楽『月一の舞い』観客動向調査報告書」
 - 2014「郷土芸能による地域振興とその課題-広島県北広島町の神楽団実態調査から-」 (研究紀要)
 - 2014「北広島町神楽団現況調査報告書」 (NPO広島神楽芸術研究所)
 - 2015「北広島町神楽振興計画」 (北広島町/委託 NPO広島神楽芸術研究所)
 - 2015「中山間地域における郷土芸能の伝承活動と観光資源化-広島県北広島町の神楽団へのヒアリングから-」 (研究紀要)

2

はじめに

- 「中国新聞」見出し
- ・「安芸高田「神楽甲子園」の中止決定 美土里で7月に予定」 (20/5/26)
 - ・「広島県北の神楽団、コロナ禍で苦境 公演のめど立たず、収入も絶たれ…」 (20/5/31)
 - ・「広島県唯一の神楽衣装専門店が窮地 注文途絶え従業員解雇」 (20/6/2)

コロナ禍で苦しんでおられる伝統芸能・神楽関係者の皆様に
謹んでお見舞い申し上げます

3

本日の内容 ひろしま神楽の過去・現在・未来をみつめる

1. 人気を博すひろしま神楽と観光活用の動き
2. ひろしま神楽の変容と現在地 (神楽1.0～4.0)
3. 神楽団の経営資源 -北広島町神楽団現況調査から-
4. ひろしま神楽の新地平 (神楽5.0)

4

郷土芸能界の風雲児 ひろしま神楽

- ✓ 綺羅びやかな衣装
- ✓ 華やかでダイナミックな舞
- ✓ 身体を揺さぶる奏楽
- ✓ 分かりやすい (勸善懲悪) ストーリー

幅広い世代に人気



5

人気を博すひろしま神楽

- 神楽のテーマパーク、専用舞台
- 神楽大会 (県内各地 年間30～40回)
- 定期公演 (神楽門前湯治村、県民文化センター、湯来ロッジ、千代田開発センター)
- イベント、ディナーショーなど
- 大都市圏公演 (東京、大阪)
- 海外公演 (ロシア、中国、ブラジル、フランス等)



RCC早春神楽 (旧厚生年金会館, 1F席 5,000円)



安芸高田市 神楽門前湯治村 (神楽ドーム)

6

人気を背景に活発化する観光活用

- 中国地方神楽観光振興協議会（中国運輸局，2012）
 - 中国地方の42自治体が加盟。主に情報発信を行っている。
- “神楽”まち起こし協議会（広島広域都市圏，2012）
 - 広島市を中心とした200万人の都市圏構想。
 - 神楽の盛んな5市3町で神楽まち起こし協議会を構成。
 - 神楽公演の実施、神楽出張公演や観光バスツアーの実施、神楽後継者の育成支援など
- 『「ひろしま神楽」を活用した“まち”のにぎわい創出について』（広島経済同友会，2019）

7



- 多種多様な神楽
- 約200団体
- 約半数が芸北地域に集中

・芸北地域では、戦後、競演大会が盛んに。

・競争原理が働き、舞や奏楽の技術向上、演出の工夫

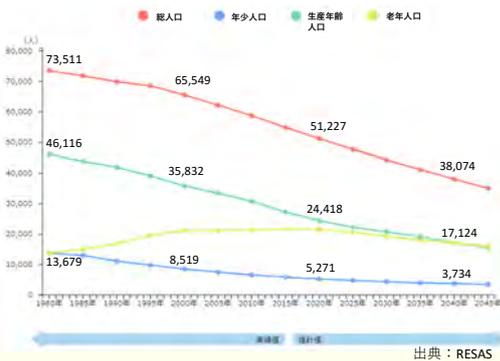
・土着の神楽（芸北神楽）に観光のまなざしが付与

広島県の文化的観光コンテンツ = 「ひろしま神楽」

8

人口推移

芸北地域（安芸高田市、北広島町、安芸太田町）の合計



人口減が加速する「ひろしま神楽」の地域基盤

自治体	人口	神楽団数
安芸高田市	約27,000人	2 2 団体
北広島町	約18,000人	5 1 団体
安芸太田町	約6,000人	1 7 団体 (神楽のみ)

NPO広島神楽芸術研究所（2019年現在）

出典：RESAS

9

「ひろしま神楽」の変容と現在地

戦前 1950 1970 1990 2010 2030
 農耕中心 工業化 都市化 国際化 グローバル化 スマート社会？



経営資源	・農家の長男 ・氏子の寄付				
場所	氏神社				
特性	神話の演目 土着の神楽				
変化の契機					

10

神楽2.0 新しい神楽の登場（新舞）

- 終戦直後、GHQによる国家神道の禁止、神楽台本（神話）の検閲
- 能や歌舞伎の演目をモチーフとした新しい神楽の登場（1950年頃、佐々木順三氏）
- 農村の娯楽として定着

11

「ひろしま神楽」の変容と現在地

戦前 1950 1970 1990 2010 2030
 農耕中心 工業化 都市化 国際化 グローバル化 スマート社会？



経営資源	・農家の長男 ・氏子の寄付	・女性や子ども			
場所	氏神社	コミュニティセンター			
特性	神話の演目 土着の神楽	能や歌舞伎をモチーフ 農村の娯楽			
変化の契機		GHQによる神話の検閲 と新作台本			

12

神楽3.0 スーパーカグラ (1993～)



NPO広島神楽芸術研究所
中川戸神楽団 (北広島町) 「板蓋宮」

13

「ひろしま神楽」の変容と現在地



経営資源	・農家の長男 ・氏子の寄付	・女性や子ども	・他地域の在住者 ・出演料		
場所	氏神社	コミュニティセンター	劇場 (ホール)		
特性	神話の演目 土着の神楽	能や歌舞伎をモチーフ 農村の娯楽	革新的演出 ビジネス要素		
変化の契機		GHQによる神話の検閲 と新作台本	中川戸神楽団の チャレンジ精神		

14

神楽4.0 舞台芸術化 (2000年代)



神楽の専門分業化

- ・ 演出家
- ・ 脚本家
- ・ 音響照明
- ・ 舞台設営
- ・ アクター
- ・ プロモーション
etc . . .

山王神楽団と広島交響楽団

琴庄神楽団

15



<https://www.npo-kagura.jp/2017-kenzo/> 16

インバウンド向けKagura



【ライブ配信】
11月21日(土)20時頃～
あさひが丘神楽団:土鏡雄

17

初の無観客公演ライブ配信

第1回 2020年8月22日(土)
広島県安芸高田市神楽門前湯治村



クラウドファンディング
支援者数 163名
支援総額 312万円

主催：ひろしま神楽活動再開プロジェクト
・広島広域都市圏協議会～神楽まち起こし協議会～
・NPO法人広島神楽芸術研究所
・株式会社RCC文化センター
協力/協賛：ひろしま神楽振興支援事業実行委員会、
広島市神楽振興連絡協議会、安芸高田神楽協議会、
北広島町神楽連絡協議会、三次市観光振興神楽協議会、
広島県観光文化センター、神楽門前湯治村、
千代田開発センター
後援：(一社)広島県観光連盟

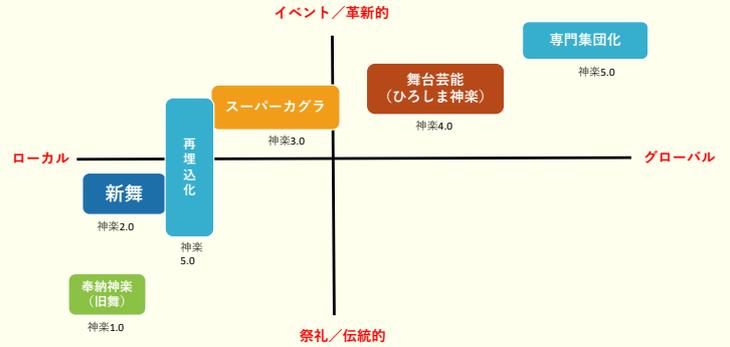
18

「ひろしま神楽」の変容と現在地



経営資源	・農家の長男 ・氏子の寄付	・女性や子ども	・他地域の在住者 ・出演料	・多様な人材 ・様々な外部資金
場所	氏神社	コミュニティセンター	劇場 (ホール)	県外、海外、Web配信
特性	神話の演目 土着の神楽	能や歌舞伎をモチーフ 農村の娯楽	革新的演出 ビジネス要素	文化コンテンツとして 外国人含む観光客に人気
変化の契機		GHQによる神話の検閲 と新作台本	中川戸神楽団の チャレンジ精神	西洋芸術と融合 (オーケストラ、バリコレ)

19



20

神楽団の経営資源の現況

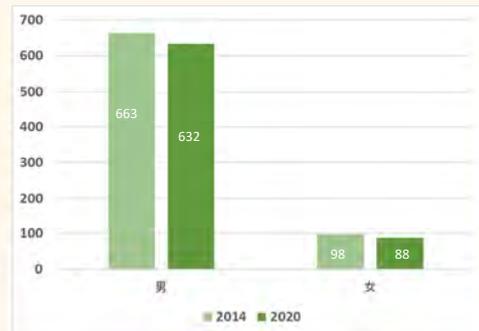
調査概要

	2015年度	2020年度
題目	北広島町神楽団現況調査	
時期	2013年11月～2014年1月	2019年12月～2020年1月
方法	郵送、ヒアリング	
回収	85.2% (45/54団体)	84.3% (43/51団体)

(NPO広島神楽芸術研究所)

21

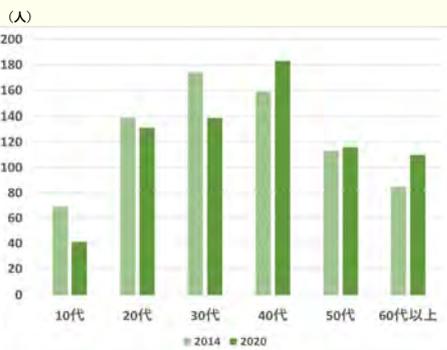
団員構成



	2014年	2020年
男性	663	632
女性	98	88
合計	756	720

22

年齢構成

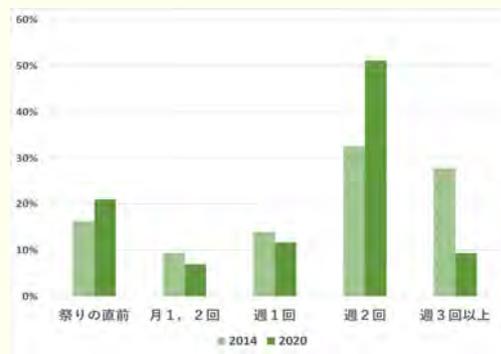


6年前に比べ
 10～30代 ⇒ 減少
 40～60代 ⇒ 増加

	2014 (%)	2020 (%)
10代	9.3	5.7
20代	18.8	18.2
30代	23.5	19.3
40代	21.5	25.4
50代	15.3	16.1
60代以上	11.5	15.3
合計	739 (100)	720 (100)

23

練習状況



	2014	2020
祭りの直前	7 (16%)	9 (21%)
月1,2回	4 (9%)	3 (7%)
週1回	6 (14%)	5 (12%)
週2回	14 (33%)	22 (51%)
週3回以上	12 (28%)	4 (9%)

24

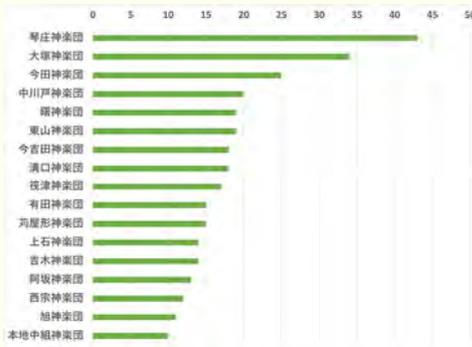
上演状況（年間）



	2013	2019
競演大会	53	45
共演大会	63	20
イベント	253	245
地区外奉納	91	90
その他	20	11
合計	510	411

※ 45団体の合計 43団体の合計
25

年間上演回数10回以上の団体（2019）



- ・ 17団体が10回以上公演
- ・ 最大は琴庄神楽団の43回

琴庄神楽団	回数
競演大会	2
共演大会	3
イベント	29
地区奉納	8
その他	1

26

活動方針・意向（多重回答）

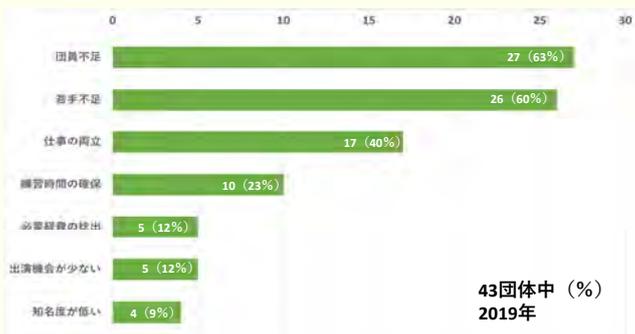


挑戦的、外向的な
神楽団も少なくない

43団体中 (%)
2019年

27

負担・悩み（多重回答）



43団体中 (%)
2019年

28

後継者不足に関する意見

- ・ 現状維持に苦勞している。若手がおらず無理して舞っている（H神楽団）
- ・ 20代、30代の団員は他の地域に住んでいて練習に参加できないため、本番当日は裏方を手伝ってくれる（K神楽団）。
- ・ 昔のように消防団と神楽団は必須といった意識が薄くなってきている（K神楽団）。

29

結果のまとめ

- ✓ 担い手不足の深刻化（少子化・高齢化）
- ✓ 活動（練習，上演）の縮小化
- ✓ 神楽団の二極化
 - 経営資源（十分／不十分）
 - 志向性（保守的／進歩的）
内面的／外向的

30

ひろしま神楽の新地平（神楽5.0）

- ◆ 「強み」と「チャンス」を活かした新地平の開拓
- ◆ 「チャンス」を活かして「弱点」を補完

31

ひろしま神楽の新地平（神楽5.0）に向けて

	強み	弱み
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> ・エンタメ性 ・無形財である故の柔軟性、表現幅の広さ ・継承団体の多さ ・支援組織（RCC, NPO, 神楽女子等）の存在 ・専用施設（神楽ドーム等） 	<ul style="list-style-type: none"> ・時間確保（学校、仕事、家庭） ・経営資源（ヒト・モノ・カネ）
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> ・商業化や観光活用の動き ・広島経済界（企業メセナ） ・田園回帰（ライフスタイル移住） ・リモートワークの普及 	<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナ等、未知のウイルス感染症 ・リピーター（神楽ファン）の高齢化 ・競合相手（大衆文化産業）
	機会	脅威

新しい取組み、新境地の開拓

バックアップ

32

（1）「強み」×「機会」で新境地の開拓

例) 柔軟性、表現幅の広さ（強み）× 神楽支援の動き（追い風）
= 新しい神楽への挑戦

- オリジナル演目があると・・・ 中川戸神楽団の「板蓋宮」、
・出演依頼の増加 琴庄神楽団の「厳島」など
・収入UP 唯一無二、模倣不可
・知名度UP
・入団希望者UPの可能性

33

（1）「強み」×「機会」で新境地の開拓

例えば・・・
神楽×アニメ
神楽×映画
神楽×小説



- ・新しいファン（鑑賞者）
- ・新しい観光コンテンツ

- ・挑戦意欲のある神楽団の出現
- ・広島経済界のドラスティックな支援や投資
- ・支援組織によるマネジメントやコンサルティング

34

（2）チャンスを活かし弱点を補う

例) まちづくりとしての神楽振興

- 追い風
- ・リモートワークの普及
 - ・価値観や生活様式の多様化（田園回帰、ライフスタイル移住）
 - ・観光活用の動き（行政や企業のバックアップ）

観光まちづくり（住んでよし、訪れてよしの町）に取り組む
・ワーク（仕事）×ライフ（家庭、神楽）のバランス
・福祉業界や教育業界との連携など

地域の主体と連携、複合的な取組みで経営資源の安定化を図る

35

おわりに

終戦直後、疲弊した農村の人々は、神楽で活気を取り戻した。

高度成長期、むら（故郷）を出て都会に移り住んだ人々は、
都会でみる神楽に郷愁の念を抱いた。

様々な困難に直面している今、神楽で人びとに元気を！

36

