



国内皮革産業の国内外発展に向けたブランディング戦略等調査事業 調査報告書

有限責任監査法人トーマツ
2026年3月



目次

エグゼクティブサマリー	3	2.革新的な異業種連携に向けたポテンシャルの探索	53
業務概要	14	2.1. 過年度までの整理状況と調査の目的・方法	53
1.新たなクラスター形成を具体化するためのニーズ、 活かすべき強み及び課題の調査	18	2.2. 調査結果	56
1.1. 国内皮革産業に対する課題調査	18	2.2.1. ヒアリング調査結果	56
1.1.1. 過年度までの整理状況と調査の目的・方法	19	2.2.2. 事例調査結果	59
1.1.2. 調査結果	21	2.3. 調査のまとめ	68
1.2. 皮革関連製品の消費トレンドに関する課題調査	35	3.国内皮革産業における新たなクラスターの戦略的立案	70
1.2.1. 過年度までの整理状況と調査の目的・方法	35	3.1. クラスター設計の目的・概要	70
1.2.2. 調査結果	37	3.2. クラスターモデル	75
1.2.3. ブランディング戦略	44		
1.3. 調査のまとめ	50		

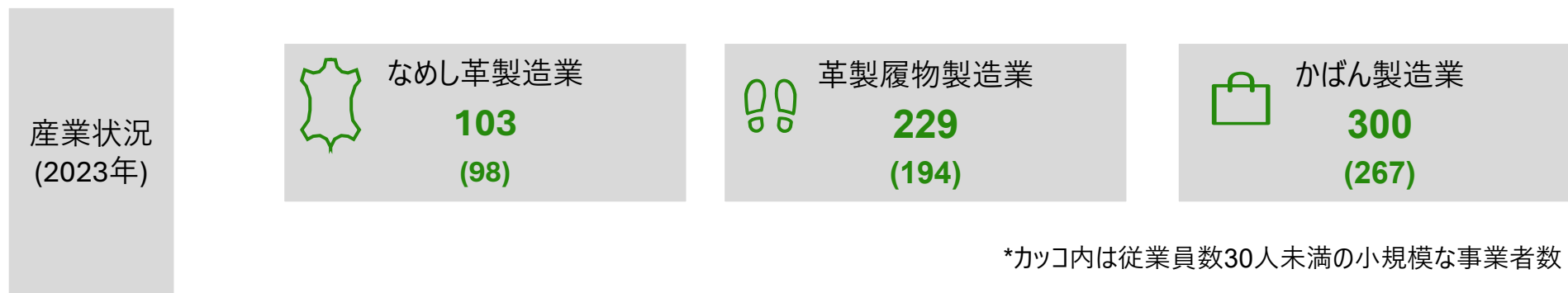
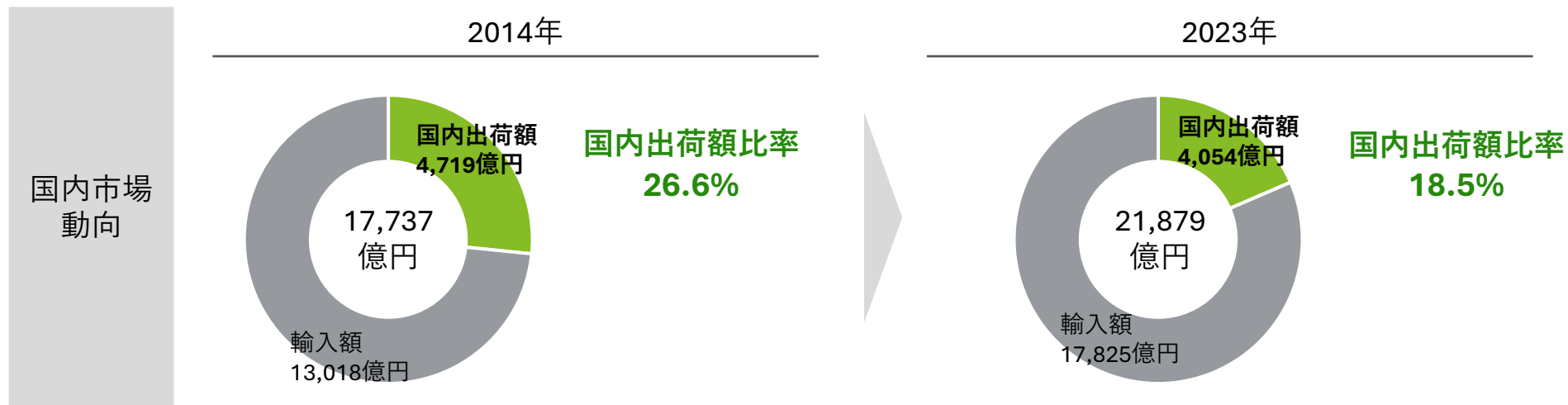
■ 本報告書に記載されている情報は、調査時点のものであり、公開情報を除き、貴省又は調査対象者から提出を受けた資料、また、その内容についての質問を基礎としております。これら入手した自体の妥当性・正確性については、当法人側で責任を持ちません。

エグゼクティブサマリー

- *1注釈：本報告書において「タンナー」とは、日本標準産業分類において「なめし革製造業」に分類される主として皮のなめし、調整、仕上げを行う事業所、仕上げられた革に塗装その他の装飾を行う事業所を指す
- *2注釈：本報告書において「製品問屋」とは皮革製品をメーカーに発注/仕入れ完成品を取り扱う事業者を指し、自社にメーカー機能を持つ企業や直営店やECサイトなど小売り機能を有する企業を指す場合がある
- *3注釈：本報告書において「セレクトショップ」とはバイヤー等が複数の製品問屋から製品を仕入れ販売する小売り業を指す

皮革製品産業の国内生産比率は、過去10年で8%減しており、段階的な関税撤廃や基金状況によって、国内に残る事業者は一層厳しい経営環境に直面するおそれがある

国内市場規模に占める国内出荷額



出所：経済産業省、2024年経済構造実態調査 製造業事業所調査（産業別統計表データ）

業界団体は個社・地域で対応困難な課題に取り組み、地域はビジョンを明確化し、単なる接点創出や認知向上ではなく、持続的な発展へつながる施策を実行する必要がある

各団体・組合・社の役割

目的・ビジョン・役割

取組

ポイント

<p>業界団体</p> <p>地域への展開</p>	<ul style="list-style-type: none"> 皮革業界全体としての課題の取り組みを俯瞰的に担い、上流から下流までを束ねる 革の利用を促進する取り組み（例：異業種と繋ぐ）、人材育成、販路・販売額拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成支援 小売り出展支援 TLAを通じた異業種・接点のないデザイナー等への皮革の価値発見・消費者への革の普及啓発 	<ul style="list-style-type: none"> 俯瞰的に変化する課題に適応しながら先回りしてトレンドや流れを作っていくべき 個々の取り組みが応急処置にならないよう、体系的なビジョンを持った取り組みにするべき 団体未加入の新興ブランドとの接点も持つべき
<p>各地域の組合</p> <p>取組の成果を繋ぐ</p> <p>各地域での各社の取組・地域の垣根を超えた連携</p>	<ul style="list-style-type: none"> 地域の強みを踏まえた目指す方向性の定義と合意による地域での結束 取組は単なる接点づくりにとどめず、継続的なつながりとなる仕組み（受け入れ体制など）を設計 	<ul style="list-style-type: none"> ビジョンの策定とそれに沿った戦略策定 デザイナーや製品問屋の招へいによる地域の魅力発信と利用への橋かけ 小売りと協力した「製品×地域」発信 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の魅力発信は、目的に応じて取るべき方法が大きく異なるため戦略を明確にすべき <ul style="list-style-type: none"> 製品問屋やデザイナーなど、これまで接点のなかった層に認知を広げ、利用のきっかけを生み、実際の利用へとつなげていく 消費者に対しては、製品に地域名を冠してブランド化を推進し、一貫した訴求を行う必要がある
<p>タンナー/革問屋</p>	<ul style="list-style-type: none"> 下請け構造・体制からの脱却・共同提案/開発者 コンシェルジュとしての繋ぐ役割 	<ul style="list-style-type: none"> 売れる・使われる革の製造 素材屋としてできることの新価値提供 	<ul style="list-style-type: none"> 下請け構造から脱却し、革を使ってもらい、売れるように前のめりに新価値を提供・追及すべき
<p>各社</p> <p>製品問屋・小売り</p>	<ul style="list-style-type: none"> 消費者との重要な接点 パイの奪い合いにならないよう価値を追求・提供していく 	<ul style="list-style-type: none"> マーケティング戦略に基づくブランド成長 異業種とのコラボ 	<ul style="list-style-type: none"> パイの奪い合いにならないよう、ライフスタイルまでを含めたコーディネートや異業種との連携により販路開拓・顧客開拓をするべき

皮革産業の発展に向けては、「国産皮革のシェア拡大」と「製品販売の拡大」が求められ、この達成に当たっては、クラスターを活用した課題解決が期待できる

皮革産業の目指す方向性

	目指す方向性	出来ていない原因（課題）
<div style="font-size: 2em; font-weight: bold;">×</div>	国内製のシェア (製品製造・革)	① 製品問屋が 国内タンナーの革を採用 <ul style="list-style-type: none"> タンナーや革問屋が製品問屋のニーズを把握できておらず、製品問屋が求める革素材を提供・提案できていない 革のブランディングを試行するも、革素材に対する一貫したストーリーや強みが定まっておらず、製品問屋が消費者に何を伝えたらいいかわからない
	製品問屋の皮革製品販売額 (国内・国外)	② 鞆・靴・小物等の 販売額増加 <ul style="list-style-type: none"> 消費者ニーズの多様化、支出額減少 適切な消費者へのアプローチ方法や新たな価値提案ができていない
	③ 新たな皮革製品の開発・販売 <ul style="list-style-type: none"> 既存の皮革産業の商流では異業種との接点が少なく、革は扱いにくい、高い等のイメージから素材としての採用に挙がらない 	

※市場の奪い合いになるため、出口側も拡大する必要がある

現状の商流の課題を踏まえると、タンナー・革問屋には密な連携と提案力が、製品問屋にはマーケティング力が求められる

皮革産業関連事業者求められる要件

プレイヤー・属性

現状の課題

タンナー	<ul style="list-style-type: none"> 製品問屋に<u>選ばれるかは待ち</u>になっており、<u>選ばれない理由が不明</u> 製品問屋の<u>ニーズやトレンドが把握できておらず</u>どんな製品や技術をPRすればよいかわからない 製品問屋側の求める<u>基準</u>（色合い、性状などの違いやブレ）<u>に対応できていない</u> 	
革問屋	<ul style="list-style-type: none"> 製品問屋側のニーズがつかめておらず、国内のタンナーへのフィードバックやタンナーとの製品開発が不十分 	
製品問屋 (ブランド)	共通	<ul style="list-style-type: none"> 日本の革を選ぶかは、条件次第
	老舗 大手	<ul style="list-style-type: none"> 商流（革問屋/直取引）は確立しているものの、いずれの場合も品質やコミュニケーションの課題には直面
	新興	<ul style="list-style-type: none"> タンナーや革づくりのことがまだわからず、詳細なオーダーや直取引などができるかわかっていない 革についてどこに相談したらいいかわからない
小売り・ セレクトショップ	<ul style="list-style-type: none"> 革製品はあくまで商材の一つの選択肢 	

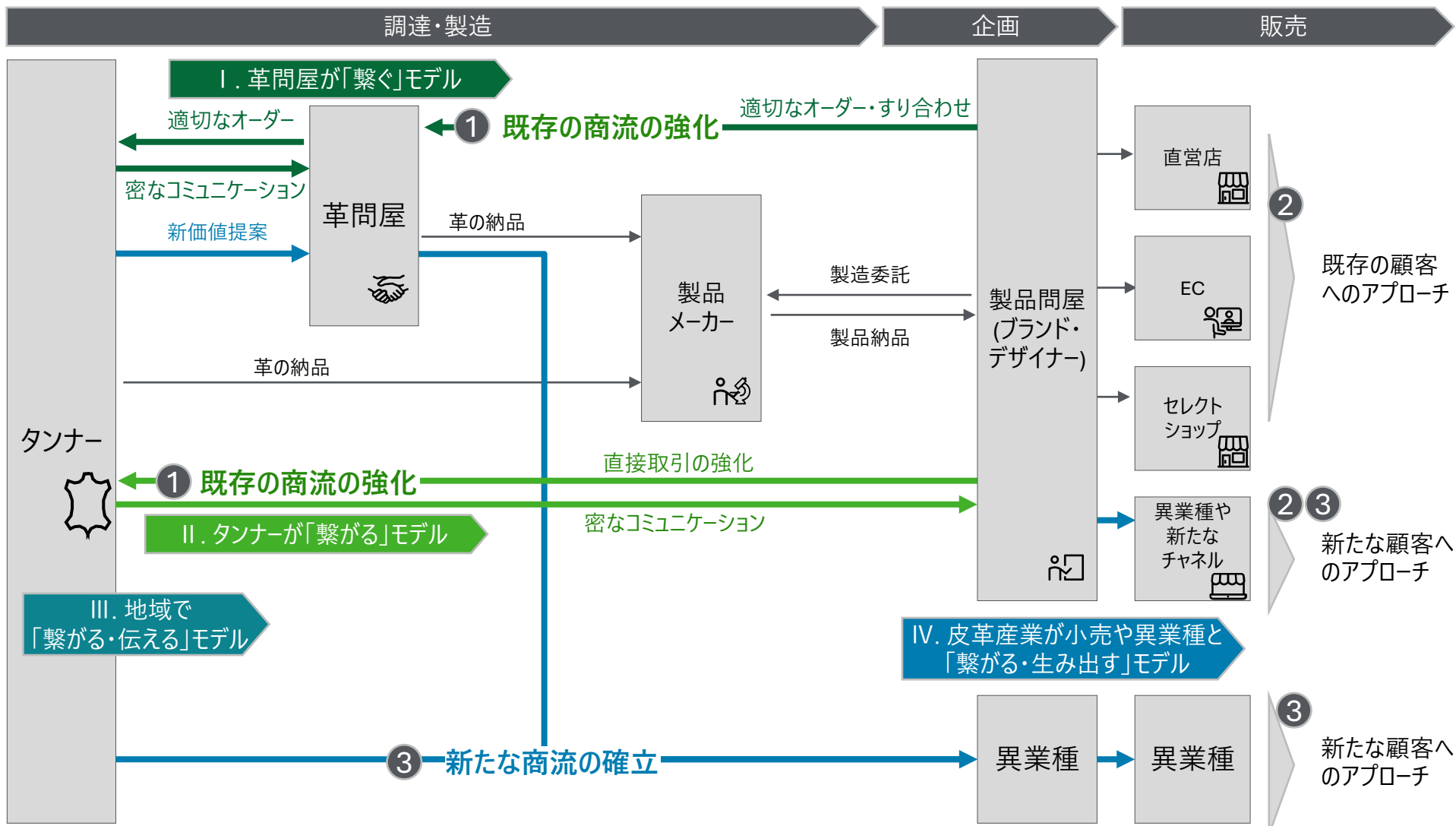


プレイヤーごとのあるべき姿＝クラスター要件

- 革問屋と連携した製品づくり
 - 革問屋からトレンドやニーズを聞き出す、売り出す
- 製品問屋との直接取引の実施
 - 製品問屋や革問屋に対して、ニーズやトレンドに合致した革作りを実施
- 展示会等での自発的なトレンドの情報収集
- 単なる仲介ではなくタンナー・ブランドとをつなぐエージェントとしての役割の発揮
 - 既存の卸先製品問屋等からのニーズを伺い、タンナーと連携し、製品問屋のニーズを伺うなどしてタンナーに依頼
 - タンナーとトレンド素材の開発を行い製品問屋に提案
- 直取引や革問屋を通してのタンナーへのオーダーの試行
 - タンナーの強みや欲しい製品を具体化（もしくはどう改善したらいいか）して革問屋やタンナーに伝え、オリジナル製品の開発を行う
- マーケティング力の強化
 - 既存の販路のみならず、パイの奪い合いにならないように新たな顧客層へのアプローチやマーケティングの実施・消費者データを基にした製品開発などのたゆまぬ企業努力
- 製品問屋側のセレクトショップや小売りへの販促

4つのクラスターにより既存商流の強化、新たな商流の確立などを行うことで、国内皮革産業の発展が期待できる

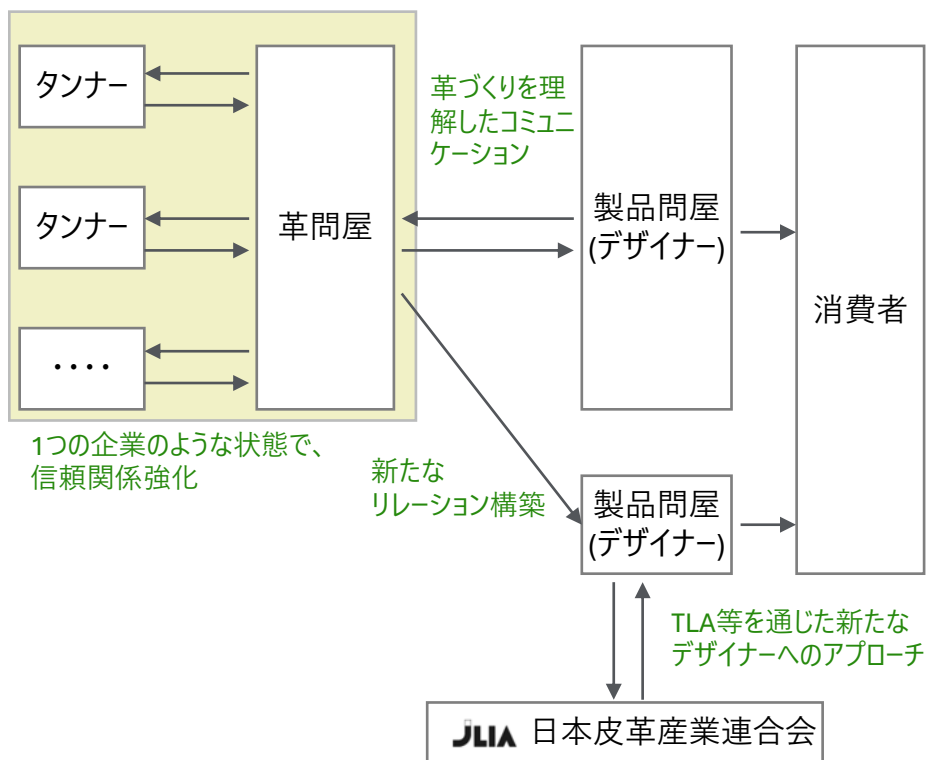
目指す方向性のイメージとクラスター



革問屋はタンナーとの信頼関係強化、販路拡大や提案力強化を行い、タンナーの自発的な情報収集や製品開発に参加することで、既存商流の強化が期待できる

I. 革問屋が「繋ぐ」モデル

— クラスターモデルイメージ —



— 役割とポイント —

革問屋



タンナーと革問屋は信頼関係を強化し製品問屋との懸け橋となる

- タンナーは製造部門、革問屋は営業部門といった役割意識を持ち、お互いに信頼関係を強化する
- そのためには問屋は在庫を管理し、新たな販路拡大などを行う



革問屋は在庫の確保や売り先の開拓を行う

- 提案力をつけることによる販売先の確保
- OEM開発や製品生産、提案し、自社でも革をさばけるようにする
- 異業種分野への製品出展やコネクションの拡充



タンナーは自発的に情報収集と製品開発に参加

- タンナーは製品業界の一部という認識を持ち、最終製品が何なるかを革問屋に聞きながら革づくりをする姿勢づくり
- 展示会やインターネットやレビューなどで現在売れている製品の革に求められている意見を把握する

タンナー



新たな接点の醸成

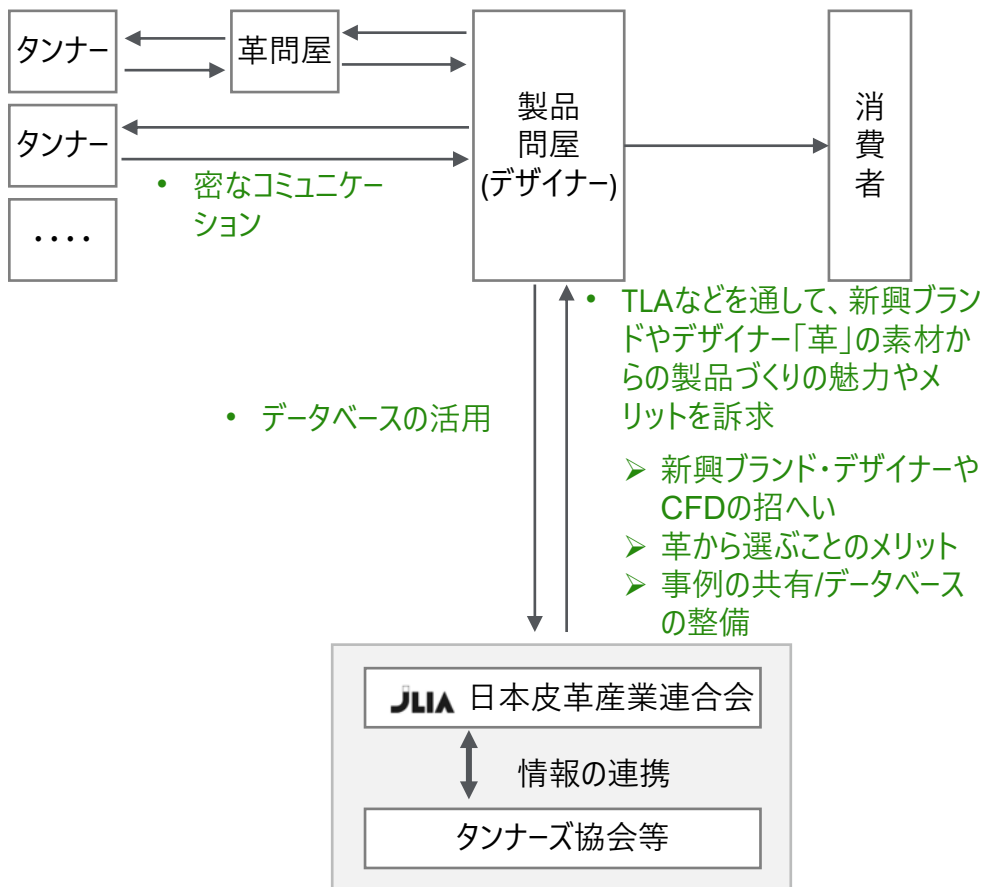
- 個社では難しい、新たなデザイナーへのアプローチなどを行い、革問屋に対して接点を提供する

皮産連

タンナーは情報収集・発信を行い、製品問屋には丁寧な対応を行っていき、皮産連・タンナーズ協会はこれらをつなぐ役割として機能することで、既存商流の強化が期待できる

II.タンナーが「繋がる」モデル

— クラスターモデルイメージ —



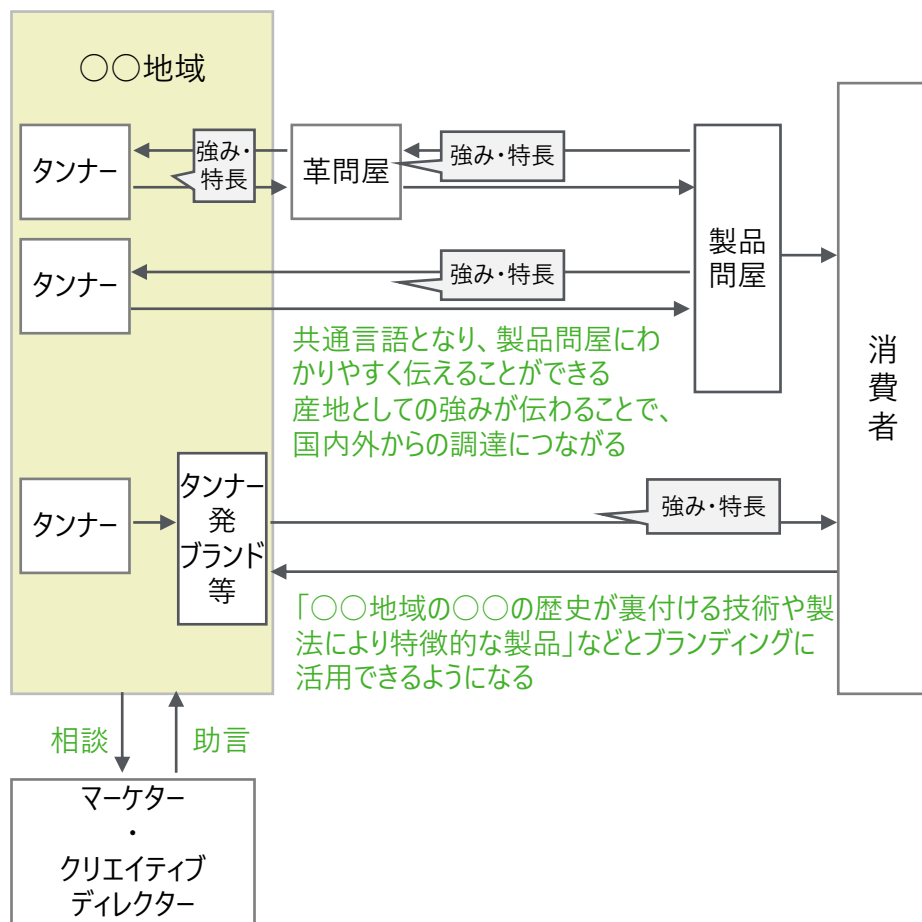
— 役割とポイント —

- 製品問屋に求められる革の情報収集と強みの確立**
 - 製品・革問屋に自社の強みをヒアリング
 - レビューで求める質感を把握し、作るべき革を特定して強みにする
- 製品問屋との接点を持つ・タンナー自身から強みを発信**
 - 紹介文の充実と製造工程・仕上がり期間・仕上がりの特徴の把握・発信、フェアでの積極的な声かけでつながりを広げる
- 取引基準の明確化・製品問屋のニーズ把握と合致**
 - 取引前にタンナーは製品問屋側の質の要求を明確に把握（書面など）
 - タンナー側で傷物を分けて卸す、写真等を製品問屋に送付するなど、製品問屋側との密なコミュニケーション
 - タンナー/製品問屋側での低級品の活用先確保
- 製品問屋・異業種への発信とタンナー側へのつなぐ橋渡し**
 - TLAを通じた製品問屋側への革の魅力や革の製品開発からの魅力発信
 - データベースの整理

地域の魅力と目指す姿の定義、施策の棚卸・戦略立案、流通を通じた普及を進めることで、地域ブランディングの推進が期待できる

Ⅲ. 地域で「繋がる・伝える」モデル

— クラスターモデルイメージ —



— 役割とポイント —



地域としての魅力や目指す姿の定義

- 各地域は、これまでの地場産業・下請け構造からの脱却にはリブランディングが必要で目指す姿が見えていないと実施事項がぶれてしまう
 - 例：デザイナーや製品問屋が積極的に訪れ、指名買いする地域
 - 例：国内外に通用する地域の歴史を伝えるブランドが生まれる地域・観光地としての発展



目指す姿から逆算した実施事項の棚卸

- 継続的にPRや普及啓発をしないと取組は単発になってしまうことがある
- またはアピールする先が具体的でないと、地域の認知度の向上や購買行動にはつながらない
- 小売りブランドの招へいや製品問屋の立ち上げとそれに向けた入念な販売・ブランディング戦略を立案



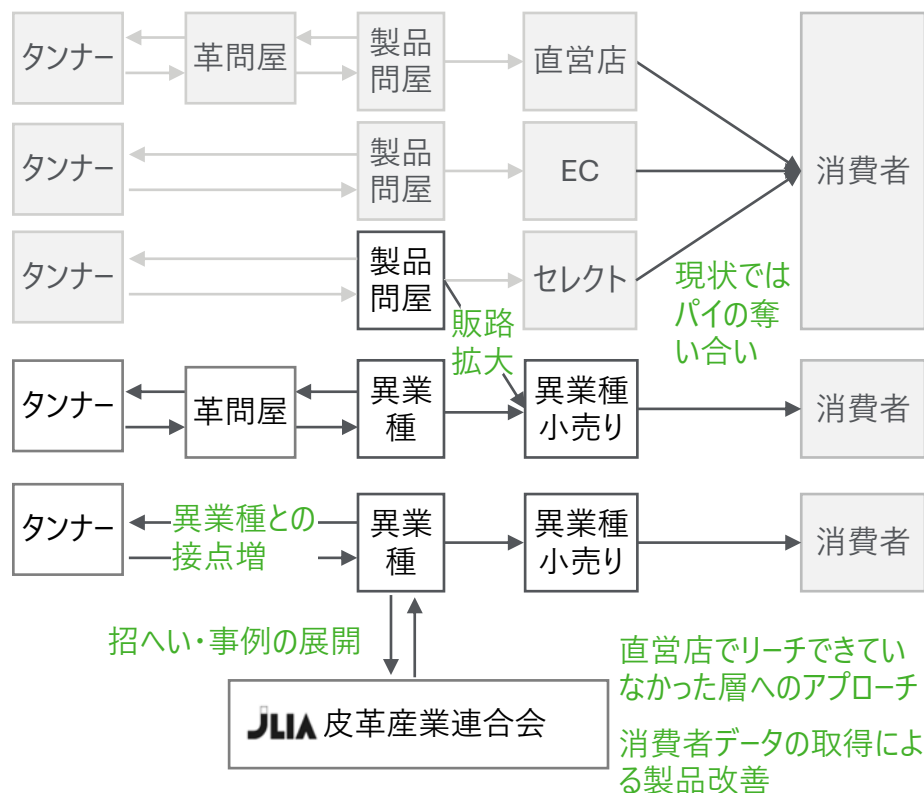
製品問屋や小売り側への展開・PR

- 消費者の認知向上や、「売れる」には消費者の情報を持つ小売側の意見が最も重要
- 製品問屋と協力した販売・ブランディング実施
- 小売り・製品問屋へのパッケージ化された強みの伝達

タンナー・革問屋や製品問屋は、既存のチャネルだけではなく自社の強みを明確化したうえで異業種の小売業などと協業することで、販路拡大・ブランド成長が期待できる

IV. 皮革産業が小売や異業種と「繋がる・生み出す」モデル

— クラスターモデルイメージ —



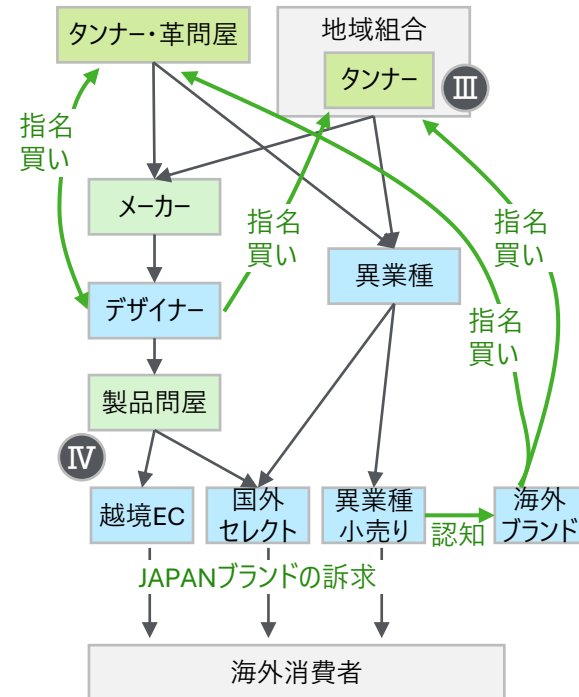
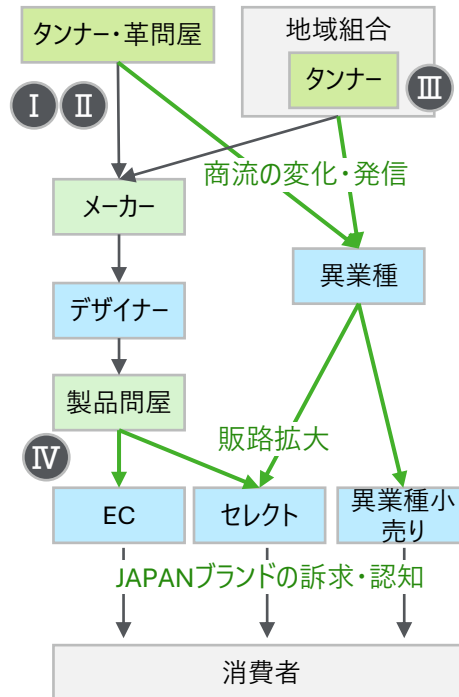
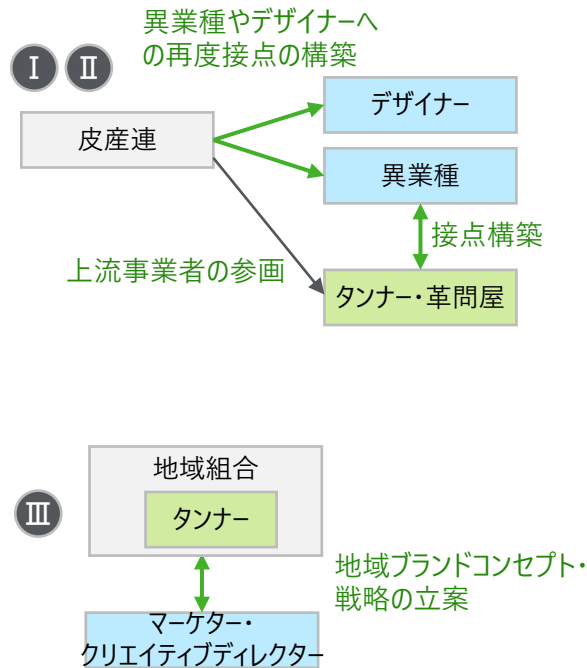
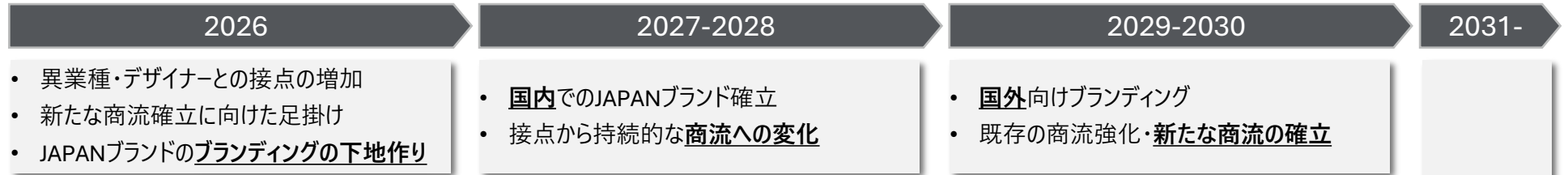
— 役割とポイント —

- 📄
自社プロダクトのポジショニング・ターゲット・ストーリーを明確化する
 - 単に品質がいい製品やデザインがいいだけでは、市場に埋もれてしまう
 - どんな顧客層の、どういうシーンで、どういうニーズを満たす製品なのかを徹底的に分析する
- 📊
販売戦略による販路と売れる設計
 - 自社製品のポジショニングを元にした販売先の特定制とアプローチ
 - 単なるポップアップは、ブランドの認知向上や購入にはつながりにくく、セレクトやポップアップでなぜその製品が売れるのか、どうやって売っていくかが必要
 - ポップアップを認知を向上させる・接点の場とした場合の購入できる場の提供と誘導（ショップカードなどとECサイト）
- 🗣️
消費者データの収集と改善によるブランドの成長
 - 想定より売れた・売れなかったのはなぜか、買わなかった理由/買った理由双方を消費者目線で分析することで改善につなげ、販売・認知増につながる
 - 消費者と接することで消費者の生の声が手に入るため製品開発に反映

製品問屋

3つのステップで徐々にブランドの下地作り、国内外向け発信・定着を行うと同時に商流の変化、確立を実施していくことでロードマップに沿った2032年までの将来像の達成が可能

今後の動き



JAPANブランドの定着
皮革産業内・外での強固なサプライチェーン・商流の確立

業務概要

本業務では、ロードマップで示したクラスターモデルの形成に向けてあるべきモデル像と実施のための戦略を検討した

業務背景・目的

- 我が国の皮革・皮革製品産業は、食肉副産物である皮を活用して靴や鞆、ゼラチン等の生活必需品を安定供給し、地域の歴史・伝統に育まれた技術で地場産業として発展してきた一方、中小・小規模事業者が多いことに加え、人口減少や消費形態の変化、価格・ブランド力で優位な海外ブランドの台頭により厳しい状況に置かれている。
- 一方で、革製鞆と靴の輸出額は増加しており、国内市場の縮小を抑えつつ国外での販売を増やすことが国内皮革関連産業の発展につながると考えられている。
- このような状況の中、国内皮革産業の持続的発展や国際競争力強化には、付加価値の高い製品開発やバリューチェーン全体で海外製品に対抗することが重要とされている。
- 経済産業省では2025年4月に「国内皮革産業のあるべき姿と行動目標・ロードマップ」を策定し、我が国の皮革関連事業者、皮革産業界及び行政が連携して、今後の国内皮革産業を革新していくことを目指している。

実施概要

- 本事業では、国内外での産業維持・発展に向けた課題を調査し、国内産業が強みとすべき差別化ポイントや価値提供の方向性を特定することを目指す。これをもとに新たなクラスターモデルを策定し、国内外での競争力強化を目的としている。



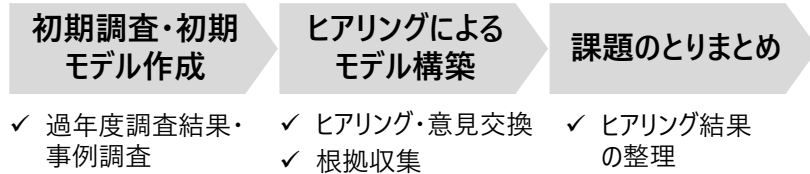
(実施項目)

- (1) 新たなクラスター形成を具体化するためのニーズ、活かすべき強み及び課題の調査
- (2) 革新的な異業種連携に向けたポテンシャルの探索
- (3) 国内皮革産業における新たなクラスターの戦略的立案

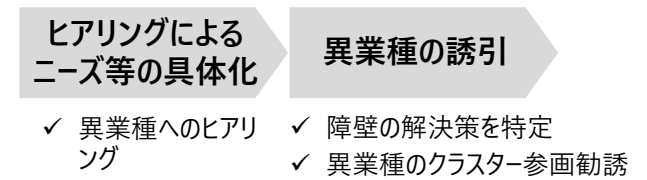
本業務では、課題調査とトレンド調査を並行して行い、クラスターモデルの形成を行った

全体の進め方

仕様書 (1) ① 国内皮革産業に対する課題調査



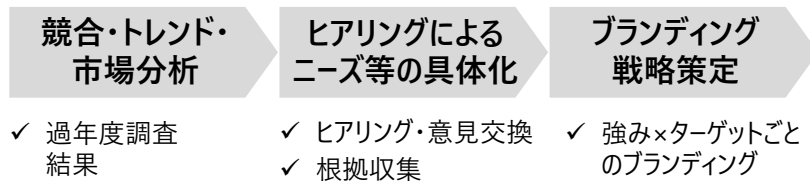
仕様書 (2) 革新的な異業種連携に向けたポテンシャルの探索



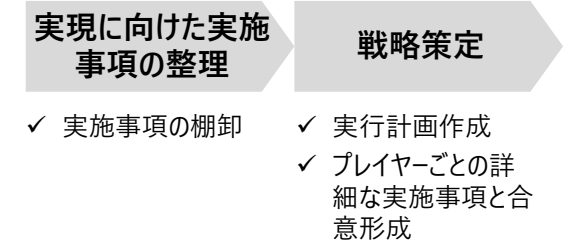
クラスター・ブランド
実現のGAP分析

- ✓ 必要な機能・役割・実施事項の整理

仕様書 (1) ② 皮革関連製品の消費トレンドに関する課題調査



仕様書 (3) 国内皮革産業における新たなクラスターの戦略的立案



クラスター形成においては、目指す方向性を以下の3つに定義し、これらに紐づく論点を踏まえてクラスターを検討した

目指す方向性のイメージ

	目指す方向性	詳細	論点
国内製のシェア (製品製造・革)	① 製品問屋が 国内タンナーの革を採用	<ul style="list-style-type: none"> 国内で製造される皮革製品のうち海外製（イタリア製やバングラディッシュ製など）に対して国産皮革が優位性をもち、利用されることで国内のタンナーの産業発展につながる 上記に加え、日本製皮革や日本のタンナーの革のブランディングが可能になれば、製品問屋は日本の革を選択するようになる 	論点① 製品問屋やデザイナーから日本の革やタンナーが選ばれない理由は何か
			論点② 日本の革のブランディングをする上で、強みや消費者が求めていることは何か
製品問屋の皮革製品販売額 (国内・国外)	② 鞆・靴・小物等の 販売額増加	<ul style="list-style-type: none"> 販売額増により日本の皮革製品市場そのものが拡大し、国内の製品問屋だけでなく、製品製造を行うメーカーやタンナーへの裨益につながり産業の発展につながる 	論点③ どのようにすれば皮革製品は売れるか
			論点④ 異業種などとの新たなつながりはどのようにしたら生まれるか
	③ 新たな皮革製品の開発・販売	<ul style="list-style-type: none"> 国内の既存皮革製品の市場だけでは、人口の減少などから限度があるため、機能性の開発や新たな業種との製品開発展開が必要となる 	

1.新たなクラスター形成を具体化するためのニーズ、 活かすべき強み及び課題の調査

1.1. 国内皮革産業に対する課題調査

1.1.1. 過年度までの整理状況と調査の目的・方法

1.1.2. 調査結果

1.2. 皮革関連製品の消費トレンドに関する課題調査

1.2.1. 過年度までの整理状況と調査の目的・方法

1.2.2. 調査結果

1.2.3. ブランディング戦略

1.3. 調査のまとめ

皮革産業でのクラスターモデル立案に向けて、上流から下流の企業にヒアリングを実施した

背景

■ 過年度調査結果*1

- 主要産地で事業者数・出荷額が減少し、特定工程の唯一事業者の廃業による「[工程途絶リスク](#)」が顕在化している。
- [OEM・卸への依存により、自律的な市場理解とブランド構築力の不足](#)も指摘される。
- 解決には、タンナー、メーカー、卸にデザイナーやリテールを加えたエコシステム化といった[クラスター形成が不可欠](#)で、[デザイナー／バイヤーの深い参画による市場直結型の製品化](#)と、[請負依存からの転換や取引コミュニケーションの活性化](#)が、[新規商流とブランディング強化](#)に結びつくことが示唆された。

調査目的・方法

■ 調査目的

- クラスターモデルの立案を目的として、皮革産業における商流、取引形態、コミュニケーションの在り方、販売方法・販路の各観点から現状把握と課題抽出を行い、併せて優良事例を収集する。

■ 調査方法

- タンナー、革問屋、製品問屋（小売兼業）、セレクトショップを対象にヒアリングを行った。
- タンナーについては国内主要産地、製品問屋については価格帯、製品等に分けて対象を設定した。



出所

*1：経済産業省、令和6年度皮革産業振興対策調査等 調査報告書、https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2024FY/1000140.pdf

今回の課題整理及びクラスター案作成にあたってはタンナー、革問屋、製品問屋、メーカー等にヒアリングを行った

ヒアリング実施先一覧

業態	地域または種別	社数
タンナー	姫路市御着地区	6
	姫路市高木地区	9
	たつの市誉田・松原地区	8
	和歌山市	2
	栃木市	1
	東京都墨田地区	8
	さいたま市草加地区	5*
革問屋	-	2

*メーカーも含む

#	企業概要	自社ブランド	自社製造	直営店	セレクト	主な展開品種	価格帯
1	老舗革靴ブランド	○	○	○	-	靴	中
2	老舗靴ブランドA	○	○	○	-	靴	高
3	老舗靴ブランドB	○	○	-	-	靴	高
4	老舗革小物ブランドA	○	-	-	-	小物	中
5	老舗革小物ブランドB	○	-	○	-	小物	中
6	新興靴ブランドA	○	○	-	-	靴	中
7	新興靴ブランドB	○	-	○	-	靴・小物	低～中
8	新興靴ブランドC	○	-	○	-	靴・小物	中
9	大手セレクトショップ	○	-	○	○	ファッションアイテム全般	低～中
10	日用品等小売り（異業種）	○	-	○	○	日用品	低
11	伝統産業・日用品小売り（異業種）	○	-	○	○	衣料品、靴、食品、日用品	低～中

1.新たなクラスター形成を具体化するためのニーズ、 活かすべき強み及び課題の調査

1.1. 国内皮革産業に対する課題調査

1.1.1. 過年度までの整理状況と調査の目的・方法

1.1.2. 調査結果

1.2. 皮革関連製品の消費トレンドに関する課題調査

1.2.1. 過年度までの整理状況と調査の目的・方法

1.2.2. 調査結果

1.2.3. ブランディング戦略

1.3. 調査のまとめ

日本の革産業は、産地縮小や輸入品の台頭により転換点を迎えており、「価格」ではなく「品質」や「信頼」に基づく新たな価値軸の再構築が不可欠と考えられる

タンナーへのヒアリング結果

斜体 ヒアリングでの意見

質問・テーマ	回答要約
市場の課題感	<ul style="list-style-type: none">国内革業界は縮小傾向にあり、特にコロナ以降で消費者の支出先が変わり落ち込みが顕著である<ul style="list-style-type: none">主要産地である姫路市やたつの市では、<u>タンナー（製革業者）の事業者数と出荷量の両方で縮小傾向が顕著。</u>過去のピーク時と比較して、事業者数は60%減少、生産量は10分の1にまで縮小しており、今後の存続に危機感が漂う。（御着）<u>国内の革業界は長年の構造的な停滞に直面しており、特に新型コロナ以降、売上の落ち込みが深刻化している。</u>コロナ前までは「現状維持」でなんとか成立していたが、現在は製造量も受注も減少しており、現場の危機感が強い。（墨田）機械設備の老朽化が進んでいる他、大量生産型の機械が多く、近年の小ロット傾向に対応できない<ul style="list-style-type: none"><u>機械設備が古く、大量生産型の機械が多い。</u>小ロット対応が難しく、コストが高くなりがち。小ロット生産に対応できる体力のあるメーカーが少ない。（高木）革産業の発展には、インフラ（特に水処理）の整備が不可欠である。（高木）消費者の消費傾向が変わってきており、皮革製品は価格が重視される傾向にある<ul style="list-style-type: none"><u>消費者が安さを重視になり、革の良さが伝わりにくい。</u>革製品自体も伸び悩み、国内のブランドやメーカーの付加価値創出が課題。（草加）

革の製造から最終製品までに関わるプレイヤーが多く、素材の情報等が消費者まで伝わりにくい構造になっている

タンナーへのヒアリング結果

質問・テーマ	回答要約
取引形態	<ul style="list-style-type: none">かつてより革問屋主導の取引慣習があり、革問屋によっては十分に革の質や仕上げに関する情報のやり取りができておらず、その先のプレイヤーに革の特性や価値が伝わっていかないと感じている<ul style="list-style-type: none">➢ <u>問屋を介した旧来的な流通構造が残っているため、情報が閉鎖的で、メーカー・デザイナー・消費者に革の特性や価値が十分伝わらない。</u>（たつの）➢ 伝統的な革問屋主導の取引慣行が根強く、<u>メーカー・デザイナー・ブランドが製造現場に直接要望を伝えるルートが乏しい。</u>問屋が情報の入口を握るため、需要情報が偏在し、製造側は「何が求められているか」を十分把握できていない。（墨田）➢ <u>問屋から色見本を通して販売するだけだと、メーカーが想定しているものとマッチしない。</u>メーカーの細かい要望をくみ取ってあげる必要がある。（国内タンナー）最終的なお客は製品問屋やその消費者であり、タンナーと革問屋がフラットかつ深くコミュニケーションを取ることで、ニーズに合った革を作ることができる<ul style="list-style-type: none">➢ 問屋によっては、ブランドのニーズをそのまま伝えてくることがあるが、その場合は対応できないこともあるので難しい。しっかりコミュニケーションをとることで円滑な取引ができています。（和歌山）➢ タンナーと問屋が同じ会社の製造部と営業部の様にフラットな関係性でいることが良い。（国内タンナー）革問屋との取引と製品問屋との取引でジレンマがある<ul style="list-style-type: none">➢ <u>直取引を試みてもロットの問題があり、オーダー単位が小さいため生産効率を維持するのが難しい。</u>問屋との関係を切ると販路が狭まり、繋げると利益率が下がるという構造的ジレンマがある。（墨田）

産地のタンナー・メーカー・小売が連携した共同開発や地域ブランド化を通じて、新たな販路と価値創出を目指すことが重要である

タンナーへのヒアリング結果

質問・テーマ	回答要約
革の活用方法・販路	<ul style="list-style-type: none">各プレイヤーが連携して新たな活用方法や販売方法を模索していく必要がある<ul style="list-style-type: none">小売・メーカー・タンナーを連携した共同開発、共同在庫管理、販促活動を推進する必要がある。(御着)ハイブランドとの企画が望ましいという声がある一方で、ブランドとのコラボレーションは長続きしない傾向にあるという意見もあり、持続的な連携が必要<ul style="list-style-type: none">革業界では、<u>ブランドとのコラボレーションが持続しにくく、短期的利益追求に偏る傾向がある</u>。コラボ企画は展示会的には盛り上がるが、関係や成果が長続きしない。(たつの)ハイブランドとの「日本限定ライン」企画等であれば影響力があるのではないか。アウトドアやハウスウエアなど非ファッション領域でも活用可能性があるのではないか。(たつの)行政は単発イベント支援だけでなく、<u>産地⇄ブランド⇄販売の連続的支援モデルを構築することが望まれる</u>。特に<u>若手デザイナーと地場タンナーを結びつけてほしい</u>。(御着)車内小物への展開として車業界に可能性を感じている<ul style="list-style-type: none"><u>革の新しい販路として車業界や車内小物への展開に着目している</u>。車用の革製品(シートや小物)がPRや販売の新しい可能性になるのではと考えている。大手メーカーや小物メーカーとのコラボレーションによる新しい展開を模索している。(高木)ギフト需要への展開可能性を感じている<ul style="list-style-type: none"><u>ギフト需要やインバウンド向けのお土産として草加革製品を展開することも可能</u>。工場直売やオーダーメイドは消費者に人気だが、価格や生産効率の問題がある。(草加)

流通構造の見直しと統合ブランディングを進めながら、国内外で「日本革」の価値再構築に挑戦することが重要である

革問屋へのヒアリング結果

質問・テーマ	回答要約
市場の課題感	<ul style="list-style-type: none">• 少量発注により従来の問屋が在庫を抱え、製品問屋側とタンナーを繋ぐ役割が失われている側面もあり、直接取引なども増えてきているのが現状<ul style="list-style-type: none">➢ 仕様・価格決定が問屋主導に傾き、メーカーへの過度な迎合や小ロット化が横行。材料問屋の役割が薄れると、在庫・ロット・価格が細分化し、業界の持続性が損なわれる。(革問屋)➢ 交通・物流の発達により、革問屋が大量在庫を持つ必然性は著しく低下し、現場は「いかに在庫を持たないか」へシフトしているのが実態である。(革問屋)➢ 直取引や革問屋経由といった複線的“オプション”は市場原理として残さざるを得ないと考える。(革問屋)• 海外展開は素材・文化・歴史の影響が大きいですが、革が持つ特色を出すことによって地域によっては適合できる<ul style="list-style-type: none">➢ <u>海外展開は素材・文化・歴史の差の影響が大きい</u>。栃木はアジアで新喜皮革は欧州で評価が高いなど、地域適合に差がある。為替・人件費・原皮価格の制約が強まる中、従来の戦い方では厳しい。(革問屋)• 革問屋には革を理解し、タンナーと製品問屋を繋ぐ役割がさらに求められる<ul style="list-style-type: none">➢ 「企画・営業・編集（キュレーション）・品質／ロット調整・リスクヘッジ」の力をつけ、製品問屋とのコミュニケーションを深めることが生き延びる手段の一つ。製品問屋・タンナーと共同開発し、オリジナルラインを持つことで、製品問屋・タンナーの両社に対して革問屋の価値を提供することができる。(革問屋)➢ タンナーが「革として最高」を満たしても最終製品で良く見えない事態はあり得るため、製品側からの逆算でのづくりを設計する視点が不可欠(革問屋)

革問屋は、タンナーとの信頼関係を基盤に、品質基準や情報共有を徹底しながら、独自ラインや共同展示などで差別化を図る動きが進んでいる

革問屋へのヒアリング結果

質問・テーマ	回答要約
タンナーとの連携	<ul style="list-style-type: none">• ヒューマンエラーによる質のブレは受け付けられない等、タンナーから受け取る革の品質には一定かつ明確な線引きをすることで、公正かつ信頼関係の続く取引が可能<ul style="list-style-type: none">➢ <u>品質線引きとして、ヒューマンエラー（人工的な傷・踏み跡・粗い扱い）は買い取らない。不可抗力（輸入原皮由来の問題）は業界構造上一定受容する。難しいものや変わり種を多くやるほどロットブレは起こり得るという前提で、感性的に許容範囲を見極めて対応する。（革問屋）</u>• 仕入の際は「ストーリー・歴史・経営者の仕事ぶり」を重視しており、「良い革・悪い革の選別ができること」が革問屋としての強みである<ul style="list-style-type: none">➢ <u>取り扱うタンナーと共同で展示会出展経験があり、姫路でも十数社から安定して仕入れている。選定基準は「ストーリー・歴史・経営者の仕事ぶり」であり、「良い革・悪い革の選別ができること」が強みである。（革問屋）</u>• 特定のラインにのみ供給する等、関連するプレイヤーの利益を守る強固な関係性を構築している<ul style="list-style-type: none">➢ 「このラインは当社以外に出さない」という前提で合意ができた相手とは強固な関係性を構築し、PRも共有しながら他社が模倣しづらい独自ラインを保有・展開している。（革問屋）➢ 転売は基本的に断っており、ストーリーと品質責任を当社が持つ前提で市場に出す方針である。タンナー名の前面化はメリット／デメリットがあるため乱用すべきではなく、強い関係・担保がある場合に限りリスクの観点から前面化し得る。（革問屋）

流通構造の見直しと統合ブランディングを進めながら、国内外で「日本革」の価値再構築に挑戦することが重要である

革問屋へのヒアリング結果

質問・テーマ	回答要約
下流とのコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none">下流（デザイナーや小売り）がより革を理解することでコミュニケーションをとって革問屋は革を提案していくことが可能<ul style="list-style-type: none">知識の断片化や誤伝達が混乱を招くため、業界全体で用語・工程の正確性を重視して下流への理解を広げる必要がある。（革問屋）メーカーに対する情報提供を行う際は、サンプル帳にタンナー名・電話番号まで記載し開示している。以前は無償だったが、現在は少額有償化している。メーカーの要望（柔らかさ・用途等）を聞き、迷いがあれば机上で熟考できるようカットサンプルを郵送している。タンナーによっては現地訪問希望があった場合に同席する。（革問屋）
革の活用方法	<ul style="list-style-type: none">タンナーからは大ロットで仕入れ、悪い革も用途提案で再活用していることで革問屋としての機能と立ち位置を維持<ul style="list-style-type: none">他の革問屋に対する自社の差別化の核は「悪い革も含めて引き取り、用途提案で生かす」こと。悪い革であってもデニムのワッペン等の用途に使用する等、品質に合わせて使い分け、タンナーに対する返品率はゼロに近い運用を実現している。（革問屋）

製品に採用する革を決定する際、基本的にはメーカーが集めたスワッチを見て製品問屋が自社の基準で選定するが、メーカーの仕入れは問屋やタンナー等様々な調達ルートがある

製品問屋へのヒアリング結果

質問・テーマ	回答要約
革の調達方針	<ul style="list-style-type: none">• 一般的にメーカーがスワッチを集めて製品問屋がどの革を使用するか決定するが、革問屋の有無等決定プロセスには様々なケースがある<ul style="list-style-type: none">➢ <u>革の調達は、メーカー、問屋など複数の関係者を介して行われている。</u>問屋を通さず、メーカーと直接やり取りするケースもある。メーカーがタンナーと繋がっていて、直接依頼する場合もある。（老舗革小物ブランドB）➢ 情報の流れとして、<u>素材選定はメーカーがスワッチを集め、最終決定をブランドが下すのが実態</u>であり、ブランドのディレクターやバイヤーが革問屋と直接会うことはほとんどない。（大手アパレルセレクト）• 靴用では、カーフなど特徴的な原皮であるためタンナーに限られるが、原皮調達でも課題<ul style="list-style-type: none">➢ 靴に必要なカーフは、一部のタンナーしか仕入れることができない、鞣すことができないため必然的にタンナーに限られてくる（老舗革靴ブランド）

タンナーは、革の強みや特徴、自社の強みを理解し、提案力をつけ、革の採用に関わる製品問屋やメーカーのデザイナー等にアプローチしていく必要がある

製品問屋へのヒアリング結果

質問・テーマ	回答要約
革の採用	<ul style="list-style-type: none">革を調達する際の基準は「良いものであること」「自社の製品とのマッチ度」そして価格であり、国産・海外産にこだわりはない<ul style="list-style-type: none">革は「<u>良いものを使う</u>」が基本方針である。国産・海外産にこだわりはないが、良い日本製があれば積極的に採用し、ブランドの打ち出し要素にもしている。製造の約1/3が日本、残りは中国・ベトナム等海外。革の種類はブランドや製品ラインにより異なる。（老舗革小物ブランドA）小物はエイジングの出方などからイタリア製を採用。カバンは価格やオイルが自社の製品がイタリア製では合わないため国内の鞣革を採用（老舗革小物ブランドB）イタリア製を真似るのではなく、国内・自社の強みを追求し訴求すべき<ul style="list-style-type: none">エイジングについてイタリア製に軍配が上がり、国内のタンナーと協力してほしいエイジングを目指しているが難しい。国内のタンナーは再現性が高いが、イタリア製を真似ても似て非なるものができるだけなので独自の強みを売り出すべき（老舗革小物ブランドB）大手のデザイナーやクリエイティブディレクターは製造委託先などに革の採用の根幹は一任<ul style="list-style-type: none">デザイナーは製品のコンセプトやデザインを決めるが革問屋などと会話して決めていくことは少なく、製造委託先のメーカーが合う革を革問屋などから選定し、最終判断のみデザイナーが行う（大手アパレルセレクト）タンナーや革問屋側から製品問屋・デザイナーに対する提案力・営業力向上の余地<ul style="list-style-type: none">商品開発での「売る側」が作りたいものをタンナーや革問屋に明確に伝える接点が少ない。具体的な提案・要望が現場から出にくく、デザイナーの志向と市場・ブランド方針が乖離。タンナーもデザイナー要望に応えにくい。展示会も実質的な情報交換の場になっていない。（老舗鞆ブランドB）

タンナーと直接コミュニケーションを取ることによるメリットもあるが、品質や納品数の担保には一定の課題がある

製品問屋へのヒアリング結果

質問・テーマ	回答要約
タンナーとの取引	<ul style="list-style-type: none">• 直接取引では製品化に向けた調整がしやすい反面、品質の均一化や安定供給に懸念がある• タンナー側では、製品への理解、質のすり合わせを丁寧に行うことで持続的な取引が可能<ul style="list-style-type: none">➢ 直接取引によって、<u>タンナーが製品が何かを分かったうえで製品化してくれる</u>（新興鞆ブランドA）➢ タンナーとの直接取引では課題が残る。<u>天然素材であるがゆえに質にバラつきがあり、革を販売・営業する人と加工する人が異なるため、指示が伝わっていないのではないかという懸念がある。</u>（老舗革靴ブランド）➢ 直接取引では、<u>サンプルは良くても量産が難しいと判断して採用見送りとなる事例がある。</u>初期段階でデシ単価を確認するため価格の認識に大きなブレはないが、安定量産の可否が採否の分岐点となる。（大手アパレルセレクト）• タンナーを探すには、<u>タンナーの営業担当へ直接連絡してすり合わせを行いたい</u>が、タンナー側に営業担当者が不在だと直接のコミュニケーションが難しい<ul style="list-style-type: none">➢ タンナーの良し悪し判断に必要な情報として、<u>Web情報は参照せず営業担当へ直接連絡する方が得たい情報を入手することができる。</u>（老舗鞆ブランドA）➢ <u>関係業者（革問屋・タンナー等）の体力が弱くなってきており、タンナー側に営業担当がいらないなど、直接連携に構造的ハードルが存在する。</u>（老舗鞆ブランドA）

革問屋と取引を行うことによって、リスクが分散できるという意見がある一方で、情報の伝達には一定の課題がある

製品問屋へのヒアリング結果

質問・テーマ	回答要約
タンナーとの取引	<ul style="list-style-type: none">製品問屋との直取引にはコミュニケーション方法の課題があるがうまく連携している例もある<ul style="list-style-type: none">ファックスや連絡がなかなかつかないなど、タンナーと製品問屋間のコミュニケーションツールにギャップがあり、手間等から直取引が難しい場合がある。(大手アパレルセレクト)タンナー側から、納品前に写真を送ってくれたり、検品し分けて納品してくれるなどしてくれるため助かっている。(新興鞆ブランドB、新興鞆ブランドC)タンナーとの直接取引のきっかけは、紹介や委託先の製造OEMメーカーとのつながりなど様々<ul style="list-style-type: none">ブランド立ち上げ前にたまたま寄った素材店でタンナーを紹介してもらった(新興鞆ブランドA)老舗かつ業界も古いため、口コミや紹介でタンナーを知ることが多い(老舗鞆ブランドA)製造委託先のメーカーとの付き合いでタンナーと取引するようになり、一緒に製品開発も行っている。(老舗革小物ブランドB)
革問屋との取引	<ul style="list-style-type: none">革問屋が間に入ることで、無駄なく仕入れができるためリスク分散が可能<ul style="list-style-type: none">卸業者が間に入るメリットとして、<u>ロットぶれや品質のばらつきがあった場合に、他の販路へ回せるなどリスク分散ができる点がある。</u>(老舗革小物ブランドA)上流と下流で、双方に対して十分な情報が行き渡らないケースもある<ul style="list-style-type: none"><u>革問屋から革の詳細な情報を引き出すのは難しい。</u>ブランド側から問屋へのフィードバックも十分にできていない。革問屋経由でメーカーやタンナーに要望を伝えることもある。(老舗革小物ブランドB)革問屋、タンナーと協力して製品にあった革づくりもしている(老舗革小物ブランドA)

国内の製品問屋では、アウトレットやポップアップイベント等、製品の「体験」を重視する販売方法を取っている他、SNSを活用して新たな顧客層へアプローチする例も見受けられる

製品問屋へのヒアリング結果

質問・テーマ	回答要約
皮革製品の販売方法	<ul style="list-style-type: none">皮革製品はオンラインではなく「皮革製品の所有体験」、「ストーリー」を重視し、直営・委託の販売員への教育を実施コンセプトを販売員に伝わるように、資料やストーリーを構築し、デザイナー・生産者側から伝えている<ul style="list-style-type: none">店頭販売、ポップアップイベントなど「体験」を重視。実際に革に触れてもらう機会を増やすことで購入につなげる。オンライン販売も行うが、実物を見て買いたいという声根強い。知名度の低いブランドは特に実物体験が重要。実物体験による購入の返品が少ない。（老舗革小物ブランドB）販売員へメンテナンスの仕方を教育することで、販売員が顧客に営業する際に製品の良さを説明できるようにしている。メンテナンス協会やマイスター制度を運営し、販売員向けの検定試験を通じて知識とモチベーション向上を図っている。（老舗革小物ブランドA）サステナビリティを軸としたブランドコンセプトから製品デザインや革の特徴をしっかりと販売や卸先に説明しセレクトショップで販売している。（新興鞆ブランドA）タンナーとの共同開発製品は業界団体の取り組みでもあるため、タンナーと販売員がコミュニケーションする機会を作り、販売員が革の特徴を伝えられるように教育している。（大手アパレルセレクト）革製品は価格や個性差・使いやすさといった特長からも店頭での販売など顧客のニーズの把握が必要<ul style="list-style-type: none">価格も安くなく、何度か検討して購入することが多いため店頭で触って体験してもらっている。デザイナー自身も店頭立ち、直営店で販売することで顧客のニーズがわかり、新たな製品開発に取り込めている。（老舗革小物ブランドB）

国内の製品問屋では、アウトレットやポップアップイベント等、製品の「体験」を重視する販売方法を取っている他、SNSを活用して新たな顧客層へアプローチする例も見受けられる

製品問屋へのヒアリング結果

質問・テーマ	回答要約
皮革製品の 販路開拓	<ul style="list-style-type: none">• 新興のブランドでも営業を行うことで全国の顧客にアプローチできている<ul style="list-style-type: none">➢ 革および製品のブランドコンセプトに合致するセレクトショップや雑貨店等を選定し、ダイレクトメッセージ等でアプローチ。卸先と継続的にコミュニケーションを図り、合意を得た販売先で販売。（新興鞆ブランドA）• SNSによるマーケティングで販売層を拡大した<ul style="list-style-type: none">➢ SNS発信開始以降、30代の若年層が増加し、現在の集客はSNSが約9割である。それ以前は70代以上の顧客が中心であった。品質は良いが価格帯に見合う知名度をつけてほしいという顧客からの要望もある。（老舗鞆ブランドA）• 近い業種とのコラボで販売先を拡大<ul style="list-style-type: none">➢ オーダースーツ店に置いてもらうなど、認知度拡大を狙っている。逆にSNSでつながった近い業種の製品（ネクタイ）を置くなどして互いに支え合っている。（老舗鞆ブランドA）• 海外展開をしたいが、商流や関税などの障壁がネックとなっている<ul style="list-style-type: none">➢ どのように海外に出ていったらいいか（直営店、委託先や費用の観点で）不明点が多い。（老舗革靴ブランド）➢ 国内での認知度向上とともに、海外からの受注もあるため越境ECを活用したいが配送コストや手間で課題が残る。（老舗鞆ブランドA）

円安・原皮価格高騰で価格は上がる一方、タンナーの減少で品質維持が困難になるケースがあり、販売価格への転嫁の説明が難しくなっている

製品問屋へのヒアリング結果

質問・テーマ	回答要約
品質と価格	<ul style="list-style-type: none">職人の減少や原皮価格高騰などにより生産コストが高騰しており、革の価格と品質のバランスが年々維持できなくなっている<ul style="list-style-type: none">原皮価格高騰・国内需要減少により、Aランクの革比率が下がり、Bランク比率が高まる中で、従来と同等価格で品質を維持することが難しくなっている。（老舗革小物ブランドA）国内の職人減少とコスト上昇により、長年使ってきた素材でも2～3年前から倍近いコストになっており、価格転嫁を消費者にどう説明するかが悩み。（老舗革小物ブランドA）円安やタンナー数の減少などを背景に、「国内の革が以前ほど良くない」と言われるケースが増えている。（老舗革小物ブランドA）
その他	<ul style="list-style-type: none">国内では原材料の調達や製造拠点の維持が難しくなりつつあり、従来のサプライチェーンが機能しにくい状況となっている<ul style="list-style-type: none">海外における革・皮革製品の製造技術が向上しており、サプライチェーン全体を含めて海外からの調達の方が容易になっている。その結果、国内での原材料調達や製造の継続が難しくなりつつある。（老舗革小物ブランドA・モルフオ、老舗鞆ブランドB）従来は製造を委託していたが、自社で鞆製造を行う職人を採用した。事業構造は「製造OEM受託」と「自社製品製造」の二本立てにすることで、自社製品を安定して製造することができている。（老舗鞆ブランドA）

1.新たなクラスター形成を具体化するためのニーズ、 活かすべき強み及び課題の調査

1.1. 国内皮革産業に対する課題調査

1.1.1. 過年度までの整理状況と調査の目的・方法

1.1.2. 調査結果

1.2. 皮革関連製品の消費トレンドに関する課題調査

1.2.1. 過年度までの整理状況と調査の目的・方法

1.2.2. 調査結果

1.2.3. ブランディング戦略

1.3. 調査のまとめ

革や皮革製品の消費者の購買行動の過年度調査結果を元に、タンナーや小売り事業者へのヒアリングを行い、ブランディング戦略を立案した

背景

■ 過年度調査結果*1,2

- 消費者への皮革製品購買行動の調査では、購入者の約半数がブランド力を重視し、**皮革製品は店頭購入が主流**である。これらの結果から、**小売における販売戦略の強化**と、**情報発信による魅力訴求がブランド力の向上および販売拡大**に寄与する可能性が示唆された。
- 一方、国内皮革製品については、**6割超が具体的なブランド名を認知しておらず**、日本製への信頼はあるものの強いこだわりは見られないとの意見が得られた。
- さらに、耐久性や触感を重視する層が6割超、素材の美しさや上質感を重視する層も4割超に上り、**革素材そのものへの期待**が確認された。

■ 既存の取り組み

- (一社) 皮革産業連合会は、皮革製品の消費者認知向上を目的に「Thinking Leather Action」などの施策を展開している。加えて、兵庫県皮革産業協同組合連合会は「HYOGO LEATHER」などの地域ブランドを立ち上げている。タンナー各社も自社の強みを打ち出したブランディングを進めている企業もある。

調査目的・方法

■ 調査目的

- クラスタモデルでの戦略立案を見据え、**消費者の皮革製品ニーズ・ポテンシャルをシューズ・バッグ中心に明らかにする**。
- 市場トレンドを定性調査で深掘りし、ライフスタイル・価値観・購買行動を特定した**ブランディング要件を具体化する**。
- 市場適合型クラスター展望を導出し、国内皮革産業の国内外発展を促進する。

■ 調査方法

- 革素材・革製品のブランディング／販売について、タンナー、革問屋、製品問屋（小売兼業）、セレクトショップを対象にヒアリングを行った。

■ ブランディング戦略立案

- ブランディング戦略の立案では、ターゲット層の明確化と当該層に適合する戦略設計が重要である。このため、消費者に近い小売側の意見を取り入れ、上流の潜在力と既存施策を踏まえて策定した。



出所

*1：(一社) 日本皮革産業連合会、(一社) 日本タンナーズ協会、令和元年度 皮革及び革靴産業基盤強化特別振興事業報告書、<https://tcj.jibasan.or.jp/webadmin/wp-content/uploads/2021/12/r1-jyohosyusyu.pdf>

*2：経済産業省、令和6年度皮革産業振興対策調査等 調査報告書、https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2024FY/1000140.pdf

1.新たなクラスター形成を具体化するためのニーズ、 活かすべき強み及び課題の調査

1.1. 国内皮革産業に対する課題調査

1.1.1. 過年度までの整理状況と調査の目的・方法

1.1.2. 調査結果

1.2. 皮革関連製品の消費トレンドに関する課題調査

1.2.1. 過年度までの整理状況と調査の目的・方法

1.2.2. 調査結果

1.2.3. ブランディング戦略

1.3. 調査のまとめ

姫路や墨田など地域ごとの技術や品質を強みに、「素材としての日本革ブランド」確立へのポテンシャルはあるものの、誰に何をどうやって伝えるかの検討余地はある

タンナーへのヒアリング結果

斜体 ヒアリングでの意見

質問・テーマ	回答要約
日本製皮革の特徴・ブランディング	<ul style="list-style-type: none">● 地域の持続性と文化的価値の再構築が必要<ul style="list-style-type: none">➢ 価格競争に陥っているなかで、業界としての最終的課題は、単なる利益追求ではなく「<u>地域の持続性</u>」「<u>文化的価値の再構築</u>」を目標に据えること。（たつの）● 高木地区は水処理に強みがあり、姫路レザーは品質基準を設けてブランディングできる可能性がある<ul style="list-style-type: none">➢ 「<u>姫路レザー</u>」を正式なブランドとして登録し、品質基準を設けることが必要ではないか。（御着）● 墨田の革は国内有数の特徴があるが、既存の地域ブランドのロゴやタグは市場認知が広がらず形骸化している<ul style="list-style-type: none">➢ 「<u>東京レザー</u>」「<u>東京ピッグスキン</u>」などの地域ブランド名は存在するが、市場認知が弱く、ロゴやタグのみが形骸化している。（墨田）➢ 墨田周辺で生産される豚革は、国内でも有数の品質を誇り、<u>独特の通気性・軽さがあり、靴の裏材・バッグ・小物など多用途に対応できる</u>。（墨田）● 地元企業や消費者層が広い商品を起点としたブランディングも検討の余地がある<ul style="list-style-type: none">➢ 酒・食品業界は比較的消費者層が広く、共同ブランディングの起点として有効。<u>墨田区など地元企業との協業により「地域ごとに特色ある革ブランド」を育てる可能性がある</u>。（墨田）● 消費者の購入判断はブランド名やデザインが重要であり、産地は劣後されるが、そもそもの産地の情報が十分にPRできていない<ul style="list-style-type: none">➢ 消費者は、製品を選ぶ際の判断基準としてブランド名やデザインを重視しており、「<u>革の産地</u>」が購入決定において優先されることは少ない。<u>素材自体のストーリーや生産者情報への可視化が不足している</u>。（御着）➢ <u>産地の強みを外部に伝えるPR活動が弱いことが地域の課題である</u>。（高木）

「イタリア製」ラベルであれば信頼できるというイメージや、中国の低価格輸入品の増加、製法拠点の技術向上などと比較した際に、日本製革の立ち位置が不利になっている

タンナーへのヒアリング結果

質問・テーマ	回答要約
海外製皮革との差別化	<ul style="list-style-type: none">「イタリア製」ラベルは信頼性や高級感を象徴するデファクトスタンダードとなっている<ul style="list-style-type: none">革製品市場では、98～99%が「イタリア製」と表記されているが、実際の実産地や裏付けが曖昧な製品も多い。ただし、「イタリア製」というラベルが信頼性や高級感を象徴しており、消費者もそう感じている。（御着）中国をはじめとして低価格輸入品が流入しており、更に海外工場では技術力も向上しているため、高品質高価格の日本製革の立ち位置が不利になっている<ul style="list-style-type: none">中国をはじめとする低価格輸入品が市場を圧迫しており、<u>日本製革の「高品質だが高価格」という立ち位置が国際競争で不利</u>になっている。（たつの）<u>中国の技術向上で、国内の皮革製品の縫製拠点は減少</u>。原材料も中国への切り替えが進んでいる。（草加）

タンナーのブランディングは、革の機能や品質をラベルで示すことが最終製品の付加価値となるような差別化・特徴づけが必要である

タンナー・革問屋・製品問屋へのヒアリング結果

質問・テーマ	回答要約
個社の革の特徴・ブランディング	<ul style="list-style-type: none">• タンナーごとに強みがあるはずだが、それが革を選択する製品問屋などには伝わっていないのが現状• 製品問屋からは、タンナーの強みを発信することが望まれている<ul style="list-style-type: none">➢ 欧州では一つの技術・領域に特化したタンナーが強みを発揮している一方、<u>日本のタンナーは真面目で要望に応じて何でも作れる</u>がゆえに、何がコアなのかが伝わりにくいという課題がある。（老舗革小物ブランドA）➢ 栃木レザーは製造工程や歴史をオープンにしているが、姫路レザーは多くのタンナーが存在し差別化が難しい。<u>国産革＝姫路</u>という大きなくくりでしか語れず、ブランドとしてももったいないと感じている。（老舗革小物ブランドB）➢ 直接取引を行っているため、タンナーと会話する機会が多いが、製造工程やこだわりがそれぞれ異なることに気づいた。タンナーからは、どこも同じと言っているが、製造方法や製品に限らず、納期や仕上げ方、納品の仕方、コミュニケーションなどは、タンナーを選ぶ基準になる。（新興鞆ブランドB）• エコレザーなどは製品や製品問屋のブランドコンセプトには強みになりうる<ul style="list-style-type: none">➢ エコレザーを知り、自社のコンセプトやターゲット層の潜在的なニーズに合致することが分かった。複数のルートから革を調達しているが、そのような情報がない場合もある。（新興鞆ブランドA）• タンナーや革のブランディングには、自社や他社の評価を元に、自社製品を分析し、強みを把握し自分たちで発信するなど流れを作ることが必要<ul style="list-style-type: none">➢ ブランディングを行うには、自ら強みを分析し、認知向上などの働きかけを継続的に実施していかなければ、認知度向上やブランディングにはつながらない（国内タンナー）• 素材作りから、より最終製品に寄り添った意識・姿勢、革づくりがタンナー・革問屋にも求められる<ul style="list-style-type: none">➢ タンナーは消費者に近い製品問屋に対して、工場やオフィスなどから「ファッション業界の一員」を意識することが必要（革問屋）➢ タンナーが「革として最高」を満たしても最終製品で良く見えない事態はあり得るため、製品側からの逆算でのづくりを設計する視点が不可欠（革問屋）

タンナーのブランディングは、革の機能や品質をラベルで示すことが最終製品の付加価値となるような差別化・特徴づけが必要である

革問屋・製品問屋等へのヒアリング結果

質問・テーマ	回答要約
革のブランディング	<ul style="list-style-type: none">• 現状の皮革産地の知名度からは、製品に産地の情報を付記することでのブランディングは限定的で、消費者への訴求材料としては弱い• 産地や国内皮革（またはその製品）をブランディングするには、戦略と継続的な発信が必要• 将来的には、ラベルが付くことによって、機能や信頼性が担保され、価値が付加されるようなブランディングが必要<ul style="list-style-type: none">➢ 現状では、〇〇のタンナー、や〇〇産だけでは消費者にとって何がいいかわからず、販売員から消費者に伝えても響かず、ブランディングとして活用することは難しい。（老舗革小物ブランドB）➢ トレーサビリティ重視の顧客層は体感で約1割にとどまる。各組合が分散的にブランディングを行っていることが問題であり、よりまとまりのあるPRで「国産レザー」として統合的に打ち出すべきという認識である。法改正（表示・原産地等）の動きはチャンスになり得る。（大手アパレルセレクト）➢ 単発のメディア露出ではブランド醸成に繋がらないため継続的にターゲットを絞って発信していくことが重要（大手アパレルセレクト）➢ <u>ブランディングの狙いは「そのラベルが付いているから欲しい」と思わせる価値の創出</u>であり、今治タオルやGORE-TEXのような機能・信頼の合図を目指す。（大手アパレルセレクト）

消費者は傷・汚れ・経年変化といったポイントを重視しているが、近年では製品の素材の産地や由来に関するニーズも高まってきている

製品問屋へのヒアリング結果

質問・テーマ	回答要約
消費者が求める革	<ul style="list-style-type: none">海外ハイブランドで利用している革を使った製品が消費者受けが良いのが現状<ul style="list-style-type: none">革の産地や作り方などより、海外ハイブランドと同様の革を使っていると説明するほうが消費者からの受けがいいのが現状（老舗靴ブランドA・銀座タニザワ）消費者は傷にならないかや汚れや色変化などを重視している<ul style="list-style-type: none">顧客が重視するのは汚れ・傷・色変化等のアテンションであり、<u>日常の取り扱い・ケアの伝達が重要</u>である。（老舗靴ブランドA）製品や素材の産地・由来を知りたいといった消費者ニーズは高まってきている<ul style="list-style-type: none">消費者・ブランド側で「素材の産地・由来」への関心が高まっており、洋服素材一つでもどの産地かを気にする傾向が強い。（大手アパレルセレクト）日本製にこだわっているが、一部のトップ商品はハイブランドの傘下のタンナーから仕入れた革を使用している。日本の革で商品イメージに沿うものがなく、また、消費者がハイブランドと同じ革ということで注目しやすい背景もある。（新興靴ブランドB）
革の活用	<ul style="list-style-type: none">豚革は毛穴が大きく表地では敬遠されるが、見せ方を工夫することで唯一無二の製品化ができていく<ul style="list-style-type: none"><u>豚革は一般的には毛穴が広いなどで表地では敬遠される</u>。そこで素材の味を活かして、通気性がいいことを売りにしたり、外観で攻める必要があった。さらにモデルやカメラマンを起用し、アパレル寄りに見えるように工夫した。（新興靴ブランドA）家具需要の減少により家具用の革をほかの製品に利用できる可能性が出てきた<ul style="list-style-type: none"><u>家具用の大きな傷の少ない革や原皮が今後は鞣用で利用できるのではないか</u>。（老舗靴ブランドB）

国内の製品問屋では、アウトレットやポップアップイベント等、製品の「体験」を重視する販売方法を取っている他、SNSを活用して新たな顧客層へアプローチする例も見受けられる

製品問屋へのヒアリング結果

質問・テーマ	回答要約
皮革製品の販路開拓	<ul style="list-style-type: none">革そのものだけでなく、皮革製品ブランドとしての販売戦略確立が必要かつ重要<ul style="list-style-type: none">単に高品質なものを作って売れる時代は終わった。自社のポジショニングを店頭やマーケティングリサーチを行い、特定。市場のポジショニングとターゲットの明確化を行い、製品のデザイン、ストーリー、利用のシチュエーションなどをライターやデザイナーと共に販売戦略を確立している。（老舗鞆ブランドB）日本から世界に通用するブランドが出てくるのが国産革の販売量増加のためには必要である<ul style="list-style-type: none">日本のタンナーの革を使ってイタリアのブランドが販売した場合に売れるなど、<u>どこが売るか、デザインが良いかが非常に重要である</u>。世界に通用するブランドが出てくるのが産業全体の鍵であり、売れない責は製品問屋だけにあるわけではない。（老舗革靴ブランド）

1.新たなクラスター形成を具体化するためのニーズ、 活かすべき強み及び課題の調査

1.1. 国内皮革産業に対する課題調査

1.1.1. 過年度までの整理状況と調査の目的・方法

1.1.2. 調査結果

1.2. 皮革関連製品の消費トレンドに関する課題調査

1.2.1. 過年度までの整理状況と調査の目的・方法



1.2.2. 調査結果

1.2.3. ブランディング戦略

1.3. 調査のまとめ

革について現状実施されているブランディングの方法はさまざまであるが、強みを活かしてターゲットを絞って発信していくことが必要である

ブランディングの方向性

	 品質・生産管理保証	 産地保証	 個社の強み・特長
目的	<ul style="list-style-type: none"> 製品問屋が革を選ぶときに品質の担保となるブランド 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の特徴としてPR 産地の強みやブランディングが確立されておれば、<u>消費者から品質の担保や信頼につながる</u>（例：焼き物や燕三条など） 	<ul style="list-style-type: none"> 消費者が選ぶ際に<u>革素材の特徴を魅力に感じる</u> 製品問屋や革問屋が対応力なども含めてタンナーとその革をブランドとして評価し、タンナー指名買いにつながる
課題	<ul style="list-style-type: none"> 一部タンナーはエコレザーなどを謳うが、ほとんどが問屋を通して「<u>革</u>」という情報以上にストーリーが伝わらない 	<ul style="list-style-type: none"> 消費者や製品問屋にとって、その<u>地域の革にはどういう特徴があるのかわからないと、ブランディングとしては活用しにくい</u> 消費者も製品のデザインを優先するため、売れる製品での利用が必須 	<ul style="list-style-type: none"> それぞれのタンナーが<u>鞣す革自体の特徴やタンナーの特徴や強み（納期、企業理念）があるものの、発信できていない</u>、伝わっていない
事例	<ul style="list-style-type: none"> LWG認証 エコレザー 	<ul style="list-style-type: none"> JLP Hyogo Leather 	<ul style="list-style-type: none"> 栃木レザー 黒棧革

革製品のブランディングにおいては、その革の何がいいのか、なぜいいのかを言語化し、上流から下流（消費者）に伝わるようにすることが必要である

革やタンナー・地域のブランディングにおけるポイント



誰やどんな人にとって何がいいのかを明確にする

- 革素材のブランディングでは、当該素材が消費者にどのような良さや価値を提供するかを明確化することが不可欠である。
- 原産地表示のみでは、その地域の情報を付加する意図が十分に伝わらず、「日本製」という一般的イメージにとどまりがちである。
- タンナーにおいては、製品問屋等の取引先に対し、鞣した革の特徴に限らず納期の確実性、企業理念、技術的特徴などをブランド要素として提示し、差別化することができる。



価値観・ストーリーなど、ブランドの裏付けを言語化する

- 消費者が納得するような良さの裏付け理由がよさと一体となってストーリーとなっている必要がある
- 地域でブランディングするには、初めに地域の強みと消費者へのメリットを言語化し、継続して発信していき、ブランディングを確立していくことが必要。
 - 例：栃木レザーは、植物タンニンとピット槽という時間をかけた製造により、独特のエイジングを楽しめるだけでなく、いい製品であるといったことを消費者がイメージできる。

消費者、製品問屋、販売店員が理解・納得し、他者に説明・推奨できる具体的なメリットをブランディングとして特定し、分かりやすく伝達していく必要がある

具体的なブランディングイメージ

	最終的に伝えたい人	うまく伝わらない例	伝えるべき内容
地域の強み	<ul style="list-style-type: none">皮革製品を購入する消費者	<ul style="list-style-type: none">地域の歴史や、環境配慮にとどまる	<ul style="list-style-type: none">地域の歴史を強みに、培われた品質や再現性、機能をアピールし、長く使えるといったイメージを与えることができる環境配慮による次世代のものづくりへの意欲により応援したい気持ちを与えることができる
個社が鞣した革の強み	<ul style="list-style-type: none">製品問屋皮革製品を購入する消費者	<ul style="list-style-type: none">「何でも作ることができる」、「ドラムで作っている、他社と同じ」といったイメージにより、タンナーの強みが見えてこない、依頼内容を絞り込みにくくする場合もある	<ul style="list-style-type: none">長時間かけて鞣すことで、〇〇の特徴を出すことができている、他社と一部の工程が違うことで〇〇の特徴が出ており、製品で差別化できる唯一無二であるため消費者の購買意欲を促すことができる
個社のタンナーの強み	<ul style="list-style-type: none">製品問屋		<ul style="list-style-type: none">過度に斬新な製品や製法でなくとも、コスト、納期、仕上げ方、細かな製法、対応力に特徴があれば、強みとなりうるどんなものに力を入れているかなどを発信することで取引を継続してくれる

<事例①>栃木レザーでは、自社の強みを分析し、問屋と協力して発信していくことでブランドを確立した

栃木レザーのブランディングの流れ

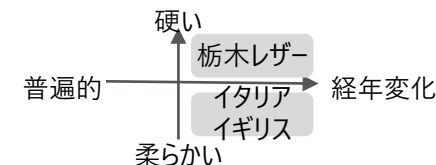
概要

- 栃木レザーはピット槽によるタンニン鞣しといった他ではない製法を同社のブランディングとして活用している
- 製法により「丁寧に作った」、「特徴あるエイジング」といった評価を得ている



取り組み内容

- **ブランドコンセプトの確立と差別化**
 - 国内で数少ない**ピット槽で数か月間かけて生産する**といった**特長を丁寧な素材**といった**イメージとリンク**
 - 自社の革の特徴を踏まえ、狙っていくべき製品を明確化
- **革問屋とのブランディング・棲み分け**
 - 取引のあった革問屋に製品問屋への訴求を依頼
 - ロゴを作成しタグをつけることで革に差別化し、ロゴをつけ革問屋が特徴を説明し続けることで認知を向上させた
 - ブランド力がつくことで革問屋も自社の取り扱い製品が売れるメリットもあり、タンナー（栃木レザー）も営業や販路開拓を革問屋といった明確な棲み分けができている
- **ブランド力を守るためのルール化・最終製品を意識した革づくり**
 - 問屋を介して卸しているものの、製品が何になるかを確認してから革を生産する



出所：
栃木レザー HP、<https://www.tochigi-leather.co.jp/>

<参考>日本国内では業界団体が主導して認証制度を運用しており、イタリアでは業界団体の他、認証機関が運営している

国内外の主な認証制度の例

目的	名称	実施主体	属性	概要
	HYOGO LEATHER	 兵庫県皮革産業協同組合連合会	業界団体	BEAMSと連携した地域ブランド。兵庫で作られた革を基準としており、現時点ではBEAMSから販売される製品にのみ使用されている。
ブランド化	Pelle Conciata al Vegetale in Toscana	 Consorzio Vera Pelle Italiana Conciata al Vegetale (イタリア植物タンニン鞣し革協会)	業界団体	イタリア・トスカーナ地方において、古来より受け継がれてきた製法に基づき、主に天然のタンニンを用いた鞣し工程によって生産された革を認定する。協会は加盟企業が厳格な生産基準を守っていることを監督している。
	栃木レザー	 栃木レザー株式会社	企業	同社が製造する革素材を対象として用いられるブランド名。
原料や製造方法等に係る認証	JLPタグ (ジャパン・レザー・プライドマーク)	 一般社団法人日本タンナーズ協会	業界団体	日本国内で生産された天然皮革素材。タグを使用できるのは、原皮およびウェットブルーから自社工場で再鞣しと染色・加脂を行っており、かつ排水処理を適正に行なっている日本のタンナーのみ。使用許可を得たタンナーが原皮およびウェットブルーから自社工場にて再鞣しと染色・加脂を行った革素材を表面積の60%以上に使用し、国内で製造した革製品だけにタグを付けることができる。
	日本エコレザー基準認定	 日本皮革産業連合会	業界団体	「製品の製造・輸送・販売・再利用」までの一連のライフサイクルのなかで、環境負荷を減らすことに配慮し、環境面への影響が少ないと認められる革材料のことを指している。また、JESラベルの認定対象は「皮膚断面繊維構造を損なわない革」に限られ、再利用においても革の機能を損なわないことが大前提とされている。
環境配慮/サステナビリティ	LWG認証	 LWG (LEATHER WORKING GROUP)	非営利組織	皮革製造における環境管理レベル評価・認証。主に製造工程での環境への影響、水・エネルギー消費、有害物質管理、労働環境などの項目に基づいて審査される。基準の適応状況に応じて認証 (ゴールド・シルバー・ブロンズ等) が付与される。
	ICEC	 ICEC (イタリア皮革品質認証機関)	認証機関	品質管理や環境配慮・トレーサビリティ・労働安全・法令順守など、ISOなど国際標準や独自基準を組み合わせた認証スキーム。

1.新たなクラスター形成を具体化するためのニーズ、 活かすべき強み及び課題の調査

1.1. 国内皮革産業に対する課題調査

1.1.1. 過年度までの整理状況と調査の目的・方法

1.1.2. 調査結果

1.2. 皮革関連製品の消費トレンドに関する課題調査

1.2.1. 過年度までの整理状況と調査の目的・方法

1.2.2. 調査結果

1.2.3. ブランディング戦略

1.3. 調査のまとめ

日本の革・タンナーが選ばれるには、革問屋はキュレーション力、調整力をもった営業部のよ うな役割を持ち、タンナーは製品問屋に寄り添ったコミュニケーションをすることが求められる

調査結果のまとめ (1/2)

論点

調査結果

論点①

製品問屋やデザイナーから日本の革やタンナーが選ばれない理由は何か

- 製品問屋、メーカー等が革を選ぶ場合は、産地より製品に合う風合いなどを重視し、次に価格、品質などを総合評価し、選定する
- 最終製品がどんな製品になるかを知らないまま革を作るタンナーもあり、ミスマッチの要因となっている
- 革問屋から製品問屋等に対しては、革やタンナーの情報が伝わるのは限定的であり、ミスマッチも起こりうる
- 製品問屋のニーズが多様化しており、革問屋にはタンナーと連携した提案力が求められる
- 製品問屋とタンナーとの出会いは紹介などが多く、製品問屋から探ることが困難なためタンナー側から情報開示が求められる
- タンナーとの直接取引には、営業力や対応力、ロット買い取り基準の不安などが残る

調査を踏まえた示唆

- 革問屋はタンナーと製品問屋に対して、
 - 問屋の役割を、従来のストック中心から「企画・営業・編集（キュレーション）／品質・ロット調整／リスクヘッジ」へと再定義し、製品問屋と“実現可能な革づくり”をつなぐハブ機能を強化することが必要
 - 企画・営業・品質の各機能では、革づくりを知り抜いたセレクト力を基盤に、サンプル帳の整備・開示などで情報の非対称性を解消するだけでなく、メーカーの細かな要望を汲み取り、タンナーへ正確に伝達することが必要
 - その実現には、タンナーと革問屋が製造部と営業部のようにフラットで深いコミュニケーションを築くことが不可欠で、ヒューマンエラーは受け付けられない等の品質線引き・買取基準を、営業が責任をもって明確化することが必要
 - 製品問屋・タンナーと共同開発し、オリジナルラインを保有・展開するなど唯一無二の革問屋となることで市場優位性を保つことができる
- 製品問屋と直接取引を行うタンナーは特に、
 - 「タンナーが製品が何かを分かっただけで製品化してくれる」ためのコミュニケーションが必要であり、生産者、営業などの齟齬がないようにするなど、製品理解に基づく生産と詳細すり合わせの徹底することが必要
 - 納品前の写真共有、検品・仕分け納品などの運用で品質・納期の不確実性を下げることが必要
 - タンナー側に営業担当が不在だと直接の連携が難しいため、営業窓口の設置・情報取得の導線が必要
 - 製品問屋からはタンナーの違いが分かりづらいため、詳細な情報発信が必要

革やタンナーのブランディングには、ターゲットと強みを明確化する必要があり、製品問屋の販路拡大にはチャネルの拡大が必要である

調査結果のまとめ (2/2)

論点

調査結果

調査を踏まえた示唆

論点②

日本の革のブランディングをする上で、強みや消費者が求めていることは何か

- ブランディングについては、産地だけでは、製品問屋や消費者が、その産地で作った製品の何がいいのかがわからない
- 個社レベルでは、個社が強みとしている革の製法だけでなく、対応力なども企業のブランディング (= 革のブランディング) となっている
- 消費者は産地などに関心が出てきているが、限定的ではあり、製品問屋や小売りが必要に応じて消費者にアピールできる必要がある

論点③

どのようにすれば皮革製品は売れるか

- 製品問屋はSNSマーケティング、これまで自社の顧客層ではなかった層がいるチャネル（アウトレット、アパレルセレクトなど）で認知を獲得することで販路拡大が図れる
- 皮革製品は、消費者は購入体験を求めるため、タンナー・製品問屋などの上流からの情報発信が求められる

- ブランディングは「誰にとって何が良いのか」を明確化し、そのためにターゲットを絞り込むことがまずは必要
 - そして、伝えたい相手に届く簡潔かつ論理的なメッセージを設計し、タンナー→革問屋→製品問屋→小売→消費者まで一貫して伝達できるようにする
 - タンナー個社のブランディングは、他社比較・取引先からの評価・自社の企業哲学に基づいて分析し、強みと価値提案を定義し、製品問屋、革問屋等に発信していくことが必要
 - 地域ブランディングは、「誰にとって何が良いのか」の目標について地域で合意形成し、適切なチャネルで継続的に発信することが必要
 - 小売段階での伝達量は製品問屋のマーケティング方針に左右されるが、上流側は一貫して継続発信を行うことでタンナーや地域の強みが確立する
-
- 既存販路に加えて、コラボレーションやチャネルを保有するパートナー販路を活用し、未到達の顧客層へリーチしてブランド認知の向上と販路拡大を図ることで、皮革製品の販売額増加につながる
 - その実現には、製品問屋ごとに特性や顧客基盤に合わせたマーケティング戦略を個別に設計・運用することが必要
 - 上流側（タンナー／革問屋）は、製品問屋と協業し、共同の製品企画・開発を進めることで、一体的な価値提案を構築し、ブランド力の向上に寄与することが可能

2.革新的な異業種連携に向けたポテンシャルの探索

2.1. 過年度までの整理状況と調査の目的・方法

2.2. 調査結果

2.2.1. ヒアリング調査結果

2.2.2. 事例調査結果

2.3. 調査のまとめ

皮革産業の革新に向け、異業種連携形態を検討・探索し、想定異業種に対するヒアリングでポテンシャルを具体化し、クラスターモデルに反映した

背景

■ 過年度調査結果*1

- 皮革産業は、鞆・靴などの従来型皮革製品に依存してきたが、人口減少と消費の多様化により国内出荷額は縮小している。
- 国内での革素材および革製品の出荷拡大には、従来カテゴリーに限定せず新たな製品化を進めるとともに、異業種・新規販路の開拓が有効であるとの指摘がある。
- 一方、従来のステークホルダー以外との接点が少ないだけでなく、分業制の特性が製品化プロセスに課題を生じる可能性がある。
- 加えて、中小事業者ではマーケティングやクリエイティブ人材の不足が連携の障壁となっている。

調査目的・方法

■ 調査目的

- 皮革産業革新に向け、異業種連携形態を検討・探索し、想定異業種ヒアリングでポテンシャルを具体化する。
- 実現展望（ビジネスモデル・価値提供）と課題を整理する。

■ 調査方法

- 皮革製品を販売の主軸とせず、異業種との連携を行う小売り企業を抽出した。
- 抽出した企業に対し、これまでの皮革製品の検討経緯や販売経緯、今後皮革を使用した製品を展開していく余地等についてヒアリングを実施した。
- ヒアリングから得られた情報をもとに、異業種との連携によって国内皮革の流通量を増やしていく上での課題を抽出した。
- その他にも皮革製品を活用した異業種との連携事例を調査し、横展開の可能性を調査した。



出所

*1：経済産業省、令和6年度皮革産業振興対策調査等 調査報告書、https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2024FY/1000140.pdf

皮革製品を取り扱う企業や伝統産業に関連する製品問屋に対してヒアリングを実施した

調査方法：ヒアリング先一覧（異業種）

#	企業名	自社ブランド	自社製造	直営店	セレクト	主な展開品種	価格帯
1	日用品等小売り	○	-	○	-	日用品	低
2	伝統産業/日用品小売り	○	-	○	○	衣料品、鞆、食品、日用品	中

2.革新的な異業種連携に向けたポテンシャルの探索

2.1. 過年度までの整理状況と調査の目的・方法

2.2. 調査結果

2.2.1. ヒアリング調査結果

2.2.2. 事例調査結果

2.3. 調査のまとめ

事業ドメインに合わせて革の採否判断や企画を行っており、国産原皮の使用を前提としている中、革の種別によっては供給に制約があると感じている

異業種へのヒアリング結果

斜体 ヒアリングでの意見

質問・テーマ

回答要約

革製品の採用

- **自社コンセプトを踏まえ、国産原皮であることを前提として鹿革製品の企画・販売を行っている**
 - 素材の調達も製造もできる限り国内で行う方針である。牛革は国産原皮でないものもあるが、国産原皮・国内生産のコンセプトに合う形なら採用可能性がある。鹿革は国内原皮が前提である。（伝統産業/日用品小売り）
 - 革製品事業は二軸で展開している。自社ブランド名義で牛革・鹿革の製品を企画・販売する軸と、仕入れにより他ブランド商品を小売側として販売する軸である。（伝統産業/日用品小売り）
 - 鹿革の商流では、連携先の鹿革鞆ブランドが製造・OEMだけではなく、問屋機能・自社ECも持つため、幅広い機能を担当している。一方、当社は企画以降の工程に関与しており、鹿革に関してタンナーや革問屋への直接オーダーは行っていない。（伝統産業/日用品小売り）
- **革にはポテンシャルは感じている一方で現在のサプライチェーン構造では調達リスクが高い**
 - 革はアパレル領域で国内自給を目指すことができる数少ない素材と捉えている一方、日本で子牛を食べる文化がないため、カーフについては上流サプライチェーンの調達リスク（海外シフト・取り合い）がある。国内調達の方針に関心は高いが、現実の供給構造に制約がある。（伝統産業/日用品小売り）
- **展開する製品の価格帯に対してコストが合わないため採用は見送っている**
 - 国内産皮革製品の取り扱いはない。検討段階には上がったが、バイヤーの判断で除外されている。価格的にも国産本革を使用するのは難しいと認識している。（日用品等小売り）
 - 海外進出を考慮した場合、豚革は宗教上使えない可能性がある。（日用品等小売り）

販売スタイルによってアピールの仕方は種々あるものの、商品の背景情報には一定程度のニーズがあり、売り手が主体となって発信していくことが重要である

異業種へのヒアリング結果

質問・テーマ	回答要約
販売方法	<ul style="list-style-type: none">● 背景情報の準備はしているが、店頭では商品が主役、消費者はあくまでデザイン等を重視すると考え、過度な説明はしていない<ul style="list-style-type: none">➢ <u>店頭では「商品が主役」であり、過度な背景説明は行わず、商品自体の魅力（素材感・デザイン・機能）をまず訴求する。</u>一方、産地・製造背景に興味を持つ層（特にリピーター）は一定数おり、読み物コンテンツや販売員の説明で補完する。背景情報をQRコードで読み取れるようにしているが、ほとんどの消費者の購買理由にはなっていない。（伝統産業/日用品小売り）● 業界の外（製品を販売する側）から産業の良さやブランディングストーリーを汲み取ってアピールしていくことが重要である<ul style="list-style-type: none">➢ <u>産業自身ではストーリーを自覚していないことも多く、探すのも難しいと認識している。製品側や販売側でストーリーを発見しアピールするのが有効だ</u>と考える。（日用品等小売り・大創産業）➢ 消費者がどんなことに反応するか、好むかは小売りの経験や感覚が必要である。（日用品等小売り）
市場の課題感	<ul style="list-style-type: none">● 中間機能を介さない取引が増えているが、コミュニケーションには課題がある<ul style="list-style-type: none">➢ <u>中間機能（問屋・企画機能）の弱体化により、上流（タンナー）と下流（製品・小売）が直接やり取りする必要が増え、両者とも「何をどう作るか／どう発注するか」が分からないというミスマッチが生じている。</u>問屋が弱くなると金太郎飴のように似た商品が増えるなどの弊害もある。（伝統産業/日用品小売り）● 産業の立て直しは、ファクトリーブランドやデザイナーへの積極的なアプローチも必要<ul style="list-style-type: none">➢ 「ファクトリーブランド」的な垂直統合が有効という認識がある。素材製造事業者はものづくりの一部に強みがあるため、デザイン力・企画力を他から補完し、売れるものに仕立てる必要がある。（伝統産業/日用品小売り）➢ デザイナーと自然に繋がりを作ることは難しく、展示会場で接点を作るかクリエイター側からの一本釣りのようなアプローチが必要である。（伝統産業/日用品小売り）

2.革新的な異業種連携に向けたポテンシャルの探索

2.1. 過年度までの整理状況と調査の目的・方法

2.2. 調査結果

2.2.1. ヒアリング調査結果

2.2.2. 事例調査結果

2.3. 調査のまとめ

丈夫であることや、サステナブルといった特長を生かし、インテリアやギフトで端切れ材を活用した事例がある

製品問屋の異業種コラボ事例（1/4）

カテゴリ	コラボ相手	イメージ	コラボ内容	活かした革の強み	出所
インテリア	<ul style="list-style-type: none"> 革問屋 ファッション系専門学校 家具メーカー 		<p>富田興業株式会社、国際ファッション専門職大学が皮革業界における資源ロスの問題を解決するためのビジネスモデルをデザインする取り組みの一環で制作し、家具メーカーであるMASTERWALが販売</p>	<ul style="list-style-type: none"> 端材を活かしたサステナブルであること 自然なレザーの風合い 	<p>MASTERWAL、HAT LAMP、 https://www.masterwal.jp/img/goods/pdf/product_sheet/HAT_LAMP.pdf</p>
	<ul style="list-style-type: none"> 職人 革ブランド 		<p>家具ブランドであるWOOD YOU LIKE COMPANYが、馬革ブランドGOBUと組み、POPUPを開催。国産漆で染めた青森産馬革の新作家具を製作</p>	<ul style="list-style-type: none"> 漆染めの風合い 耐久性 	<p>CLASSY、 https://classy-online.jp/partner/prtimes/299604/</p>
小物	<ul style="list-style-type: none"> ギフト店 革職人 		<p>ギフト市場向けに名入れレーザー加工サービスを共同開発、企業ロゴや個人メッセージ対応でウェディング・記念品市場に展開</p>	<ul style="list-style-type: none"> 耐久性 手触り 	<p>Graness Tray、 https://graness.co.jp/gift/products/tray/</p>
	<ul style="list-style-type: none"> 紙工芸職人 革染色師 		<p>伝統和紙の柔軟性と革の強度を融合、紙職人がベース成形後革染色師が耐水コーティング・ステッチを施し、文具店向けハイブリッドノートを生産</p>	<ul style="list-style-type: none"> 耐水・耐久で紙弱点補完 	<p>Shikahishi、 https://shikahishi.shujiworks.com/product/</p>
	<ul style="list-style-type: none"> リサイクル工房 イベント企業 		<p>イベント企業が環境をテーマにデザイン、リサイクル工房が革ハギレをパッチワーク加工し、大量ノベルティとして企業配布</p>	<ul style="list-style-type: none"> 柔軟性 耐久性 	<p>Original Goods、 https://originalgoods.press/category/leather-recycled-leather/genuine-leather/</p>

高級感のある素材といった特徴を活かしたノベルティへの採用や、通気性、柔軟性など特殊な素材の特徴を開発し、アパレルや生活雑貨への活用事例もある

製品問屋の異業種コラボ事例（2/4）

カテゴリ	コラボ相手	イメージ	コラボ内容	活かした革の強み	出所
小物	<ul style="list-style-type: none"> 電子楽器メーカー 鞆ブランド 		長く楽しむ価値観が一致し、Herz（鞆ブランド）がRoland（楽器店）のノベルティを制作	<ul style="list-style-type: none"> 日常使い 耐久性 	Roland, https://www.rolandstoretokyo.com/pages/herz_drums
	<ul style="list-style-type: none"> 飲料メーカー 鞆ブランド 		サントリーの飲料のノベルティとして土屋鞆のトレイを付属 飲料業界の広範な流通網を通じた認知度向上、異業種からの品質保証、ブランドイメージの向上	<ul style="list-style-type: none"> 耐久性 高級感 	土屋鞆、 https://tsuchiya-kaban.jp/blogs/news/news_250804?srsitid=AfmBOorcPx2F18ZQ9MRjiV4IlcfCcOcl744vdvOBIEr8pb_Phbi2ejlg
	<ul style="list-style-type: none"> 染め職人 アーティスト 		手染め職人がアートデザインをグラデーション染色し、クリエイターと限定商品を共同制作しポップアップ販売	<ul style="list-style-type: none"> 独自染色 深み風合い 	https://www.fashionsnap.com/article/2023-09-03/yuhaku-interview/
生活雑貨	<ul style="list-style-type: none"> アパレル企業 タンナー 		働く女性をターゲットに様々なオリジナル商品を作り出しているブランドであるFLYING ART APARTMENTとタンナー発の豚革ブランドがコラボして家庭用サステナブルスリッパを共同発売	<ul style="list-style-type: none"> 洗える 通気性がよい 	Flying Apartment, https://flyingapartment.com/products/lrb?srsitid=AfmBOorBY0A1m_FiEEfbNtmSafmNEw2ihMYLyJ0hBzilK44Bs9NlmcFV
服	<ul style="list-style-type: none"> デザイナー 革タンナー 		デザイナーが革のストレッチ性を探求、タンナーが特殊な鞣し技術で柔軟素材を実現し、共同試作を経て着物を制作	<ul style="list-style-type: none"> 通気性 柔軟性 	革キユン、 https://kawa-kyun.jp/story/tomoe-shinohara-07/


丈夫であること、高級であることを活かし、アーティストやカフェチェーン、コスメブランドなどに鞆やポーチとして活用されている事例もある

製品問屋の異業種コラボ事例（3/4）

カテゴリ	コラボ相手	イメージ	コラボ内容	活かした革の強み	出所
鞆	<ul style="list-style-type: none"> アーティスト 革老舗 		ヘラルボニーが243名アーティストのアートに革にプリントし、老舗の革製品ブランドであるHERGOPOCHが鞆等を制作し販売	<ul style="list-style-type: none"> 耐久性 アート 	HERALBONY、 https://kawa-kyun.jp/column/column-2275/#4
	<ul style="list-style-type: none"> ブランド 雑誌 		雑誌と鞆ブランドがコラボし、「高級レザーお気軽に」をテーマに製品化、限定販売することで新たな顧客層へアプローチ	<ul style="list-style-type: none"> 耐久アート 日常使い 	GANZO、 https://www.facebook.com/story.php/?story_fbid=1908343009183342&id=100064424330369
	<ul style="list-style-type: none"> カフェチェーン ほか 		カフェチェーンであるスターバックスが会員限定セットに革製カードケース・キーホルダー・ミニポーチを採用。スタバのショッピングバッグデザインを革で再現し、ファンエンゲージメント向上	<ul style="list-style-type: none"> 耐久性 高級感 エイジングによる愛着 	Starbucks、 https://www.starbucks.co.jp/youkou/rewards-journey-set/?srsltid=AfmBOopeHyA-39vRcvJEMj3qPKoCrrnf4K098HXlPfnJuBIAitBdOD_h
	<ul style="list-style-type: none"> カフェチェーン ほか 		台東区10店舗限定でスタバラテ色に染めたハイブリッド牛革を使用した巾着を販売	<ul style="list-style-type: none"> 耐久性 高級感 エイジングによる愛着 	Starbucks、 https://menu.starbucks.co.jp/4524785615137
	<ul style="list-style-type: none"> コスメティック ブランド 鞆ブランド 		コスメブランドのukaが吉田カバンとコラボし、男性用化粧品とポーチのセットを販売	<ul style="list-style-type: none"> 耐久性 高級感 	Uka、 https://www.yoshidakaban.com/news/1356.html?ncat=1

靴では、アパレルセレクトショップとコラボし、新たな製品開発や新たな層へのアプローチができています

製品問屋の異業種コラボ事例（4/4）

カテゴリ	コラボ相手	イメージ	コラボ内容	活かした革の強み	出所
靴	<ul style="list-style-type: none">ファッションセレクトショップ老舗靴ブランド		HARUTAがBEAMSとコラボし、製品化を行うことで学生靴のイメージ刷新し、ファッション市場への本格参入、若年層・ファッション感度の高い層へのリーチを行う	<ul style="list-style-type: none">通気フィット経年変化	BEAMS https://www.beams.co.jp/category/shoes_11/

皮革産業の販路拡大では、FaW TOKYOのような素材・ファッション特化展示会があり、タンナーからバイヤーへの直接商談・OEM受注が可能である

皮革メーカーに効果的と思われる主な展示会一覧 (1/4)

展示会名	展示物の種類	出店者	主な来場者	概要	出所
東京レザーフェア	皮革（牛・馬・豚など）、布帛、機能性素材、副資材・パーツ	タンナー、皮革問屋、素材メーカー、副資材メーカー、業界団体	靴・鞆・アパレルメーカーの企画／MD／バイヤー、OEM／ODM、デザイナー、専門学校	日本最大規模の革・資材展示会である。年2回開催され、新作素材の提案や商談、トレンドセミナーが中心で、タンナーからの売り込みに適している	https://tlf.jp/
Japan Leather Premium Collection	日本製革のバッグ・靴・小物・ウェア、日本産レザーそのもの	国産タンナー、革製品ブランド、中小メーカー、地域ブランド	百貨店・セレクトショップのバイヤー、メディア、一般消費者	日本製レザーの認知拡大と販路開拓を目的とした中規模イベントである。ポップアップ形式が多く、完成品をバイヤーに直接PRしやすい	https://ogasawara-leather.jp/topics/exhibition/
ファッションワールド東京 (FaW TOKYO)	アパレル製品、服飾雑貨、OEM／ODM、素材、ライフスタイル雑貨	アパレルブランド、OEM工場、バッグ・シューズメーカー、雑貨ブランド、海外ブランド	セレクトショップ・量販店・百貨店のバイヤー、ECバイヤー、商社、D2Cブランド	東京ビッグサイトで開催される大規模総合展である。新規取引やOEM受注を主眼に置き、靴・小物ゾーンで革製品をアピールできる	https://www.fashion-tokyo.jp/
東京テキスタイルスクープ	生地（ウール・コットン・合繊）、機能素材、副資材、フェイクレザー・付属	テキスタイルメーカー、生地コンバーター、副資材メーカー（一部レザー・金具）	アパレル企画、デザイナー、商社、OEMメーカー、セレクトショップ MD	中規模の生地調達展示会である。革小物素材の提案に適しており、ストーリー性のあるレザーで差別化を図れる	https://jfwtextile.com/TTS/ja/index.html
ギフトショー	生活雑貨、キッチン用品、インテリア小物、ステーショナリー、ギフト商材	中小雑貨メーカー、クラフトブランド、地域ものづくり企業	ライフスタイルショップ、インテリアショップ、雑貨店、百貨店ギフト担当、ECバイヤー	国内最大級のギフト商材展示会である。革トレイや名入れ小物で雑貨バイヤーとの接点を作りやすい	https://www.giftshow.co.jp/tigs/101tigs/index.htm

インテリアライフスタイル展のような雑貨・ライフスタイル特化展示会があり、革小物提案でセレクトショップ接点が可能で、多角販路開拓を実現できる

皮革メーカーに効果的と思われる主な展示会一覧 (2/4)

展示会名	展示物の種類	出店者	主な来場者	概要	出所
インテリアライフスタイル展	インテリア雑貨、家具小物、ギフトアイテム、テキスタイル	インテリアメーカー、雑貨ブランド、クラフト工房	インテリアショップ、百貨店、ホテル・施設バイヤー、EC事業者	インテリアトレンドを発信する中規模展示会である。革クッションやランプシェードなどの異業種コラボ提案に適している	https://interiorlifestyle-tokyo.jp.messefrankfurt.com/tokyo/ja.html
にっぽんものづくり大賞展	工芸品、クラフト雑貨、伝統技術製品（木工・革・金属等）	地場産業メーカー、工房、職人、地域ブランド	地域セレクトショップ、観光地ショップ、ミュージアムショップバイヤー	手仕事と地域ストーリーを強調した中規模展示会である。革小物や端材活用で差別化を図れる	https://www.manufacturing-world.jp/nagoya/ja-jp/lp/rai/2026/world.html
皮革卸個展	2026春夏コレクション革素材、サンプル（ウェア・鞆）	皮革卸企業（富田興業、吉比産業、丸喜、ロビココ等）	アパレル・鞆メーカー企画担当、バイヤー	浅草で同時開催される小規模個別展示会である。トレンド革の提案と商談に特化し、タンナー・卸の直接接点を提供する	https://www.jlia.or.jp/enjoy/blog/cat_1/20250521
AFF（アジアファッションフェア）	繊維・ファッションOEM/ODM、雑貨素材	OEM工場、素材メーカー、海外ブランド	アパレル・雑貨バイヤー、商社	OEM実務に特化した中規模展示会である。革OEM提案に強く、アジアバイヤーとの接点も多い	https://www.asiafashionfair.jp/
PLUG IN（プラグイン）	鞆・財布・小物等の革製品、生活雑貨、ファッションアクセサリー	革製品ブランド、鞆メーカー、小物工房、デザイナー、異業種コラボブランド	セレクトショップ・百貨店バイヤー、EC事業者、メディア、ギフトショップ担当	革製品・雑貨に特化した中規模展示会である。鞆・小物・ギフト提案に強く、異業種コラボが商談で映える	https://plugin-ex.com/

日本の工芸・雑貨・ライフスタイル特化の中規模展示会群があり、革工芸・小物の現代提案で高感度バイヤーとの密な商談を実現し、多様な販路開拓が可能である

皮革メーカーに効果的と思われる主な展示会一覧 (3/4)

展示会名	展示物の種類	出店者	主な来場者	概要	出所
合同展「大日本市」	日本の工芸、生活雑貨、食品、アパレル	工芸ブランド、中小メーカー	ライフスタイルショップ、百貨店バイヤー	工芸・食のフラッグシップ中規模展示会である。展示準備講座でストーリー言語化を支援し、高感度バイヤーとの商談を実現する	https://www.dainipponichi.jp/shop/pages/exhibitions.aspx
ててて商談会	生活用品、食、服飾、家具（作り手×伝え手共創）	作家性強い工房、伝統現代ブランド	バイヤー、建築家、スタイリスト	渋谷ストリーム3フロアを活用した中規模商談会である。作り手と伝え手の密な対話で物語共有を重視する	https://tetete-show.jp/
EXTRA PREVIEW	デザイン雑貨、アパレル、アクセサリ、ステーションナリー	志ある中小メーカー（約100社）	セレクトショップ、メディア	ニューピア竹芝で開催される中規模セッション展示会である。革雑貨・文具でトレンドを生み出し、バイヤー予習が可能	https://www.extrapreview.com/
MONTAGE	インテリア、アウトドア、ガーデニング、ファッション	オーディション制統一感ブランド	ライフスタイルショップ、ハウズビルダー	東京流通センターでオーディション制を採用した中規模展示会である。革インテリア提案で住空間トータル商談を実現する	https://montage-express.jp/
LIFE×DESIGN	リノベーション、デザイン、伝統工芸、地場産業	地場産業、工芸ブランド	リノベ業者、住宅関連	東京ビッグサイトのデザイン専門ゾーンである。大規模内で革工芸の現代解釈を提案できる	https://www.giftshow.co.jp/tigs/life19/

京都・九州の工芸・ギフト・サステナ展で、革工芸の地域ストーリー提案により全国バイヤー販路開拓が可能である

皮革メーカーに効果的と思われる主な展示会一覧 (4/4)

展示会名	展示物の種類	出店者	主な来場者	概要	出所
京都知恵産業フェア	京都技術・素材のライフスタイル提案	京都50社（知恵産業集合体）	全国バイヤー	ギフトショー内京ブランド特化であり、革加工で販路支援が手厚い	https://www.kyo.or.jp/kyoto_chiefair/
GOOD LIFE フェア	SDGs暮らし商材、環境配慮製品	サステナブランド、中小メーカー	消費者・バイヤー（B2B/B2C）	サステナライフスタイル展であり、革端材活用の共感商談の可能性はある	https://goodlife-fair.jp/
FOOD STYLE JAPAN <九州>	外食・小売・中食、OEM、DX支援	食関連メーカー、OEM企業	外食・小売バイヤー	九州最大食商談会であり、革パッケージ等の異業種提案が可能である	https://foodstyle.jp/kyushu/
京都インターナショナルギフトショー	関西ギフト、伝統産業、土産	関西メーカー、工芸ブランド	関西百貨店・土産バイヤー	みやこめっせ中規模展であり、革ギフトの地域販路開拓に適している	https://www.giftshow.co.jp/kigs/
ライフスタイルWeek TOKYO [夏]	雑貨、押し活グッズ、文具、キッチン	雑貨・ファッションブランド	雑貨・美容バイヤー	ビッグサイトでの総合展であり、革小物のトレンド提案がしやすい	https://www.lifestyle-expo.jp/summer/ja-jp/about.html
CRAFT DESIGN MEETS KYUSHU	九州伝統工芸、クリエイター共創作品	九州7県工芸ブランド	九州・全国バイヤー	福岡市内中規模展であり、革工芸の地域共創ストーリーが強みである	https://www.jjbd.co.jp/news/craftdesignmettskyushu/

2.革新的な異業種連携に向けたポテンシャルの探索

2.1. 過年度までの整理状況と調査の目的・方法

2.2. 調査結果

2.2.1. ヒアリング調査結果

2.2.2. 事例調査結果

2.3. 調査のまとめ

製品問屋や皮革関連事業者は自社の強みを明確化し、コラボレーション相手のメリットを理解したうえで積極的なアプローチが重要である

調査結果のまとめ

論点

論点④

異業種などとの新たなつながりはどのようにしたら生まれるのか

調査結果

- 製品問屋では、これまでつながりのなかった小売りとつながりができれば新たな販路開拓や製品開発の可能性がある
- 異業種とのコラボレーションは様々な可能性があり、いずれも皮革（製品）側には強みがあり、それを理解する必要がある

調査を踏まえた示唆

- 異業種とコラボにより、足掛かりとして自社の既存のチャンネルでは到達できなかった新たな顧客層へのアプローチができる
- 製品問屋は自社の強みの特定から始め、コラボレーションする相手にとってどんなメリットがあるのかを明確にしたうえで自発的にアプローチしていくことが必要
 - 例えば、ライフスタイルの中で自社製品はどういう人にどう使ってもらうものなのか、その場合、どういう企業とのコラボレーションが適切なのかを検討する
- 異業種へのアプローチについては展示会への出展だけではなく、自社からHP等からコンタクトすることも有効
- 異業種との持続的な関係になるために、コラボなどの接点からどのように継続させるのかまで見据えて取り組みを始める必要がある
 - バリエーションのある商品展開、流通チャネル、営業担当確保
- 自社だけでは、気づき得ないこともあるため、様々な観点の事業者等との会話により新たな製品、ラインナップのイノベーションも生まれる
- 事例は複数あり、素材の強みを活かしたもの、革のイメージを活かしたもの、ブランドのイメージを活かしたものなど様々あり、柔軟な提案力が求められ、協業の可能性は広い
- タンナーについても自社ブランドの製品化や異業種の展示会等へ訪問し、「これを革にできるのではないか」などを研究し、革問屋や製品問屋に提案していくことができる

3.国内皮革産業における新たなクラスターの戦略的立案

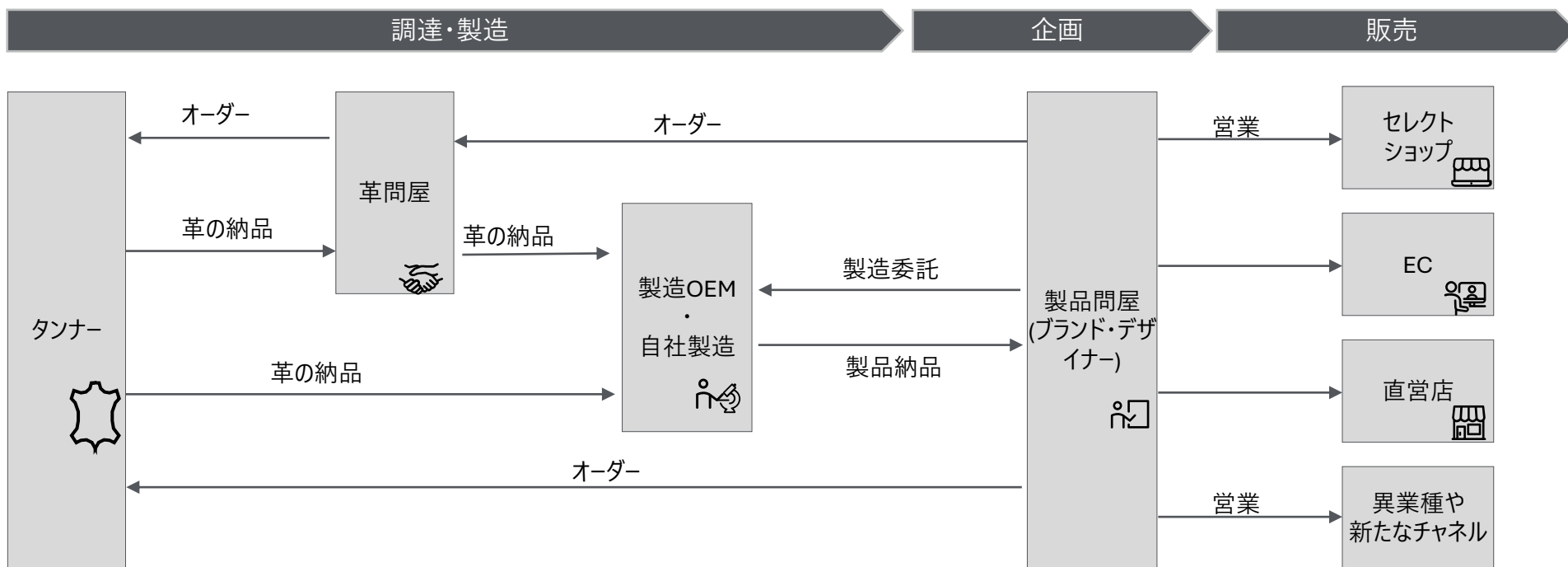
3.1. クラスター設計の目的・概要

3.2. クラスターモデル

現状では、タンナーは革問屋に卸している例と製品問屋と直接取引をしている例があり、製品問屋は自社・他社の販路で販売している

現状の一般的な皮革業界のバリューチェーン

- 革の調達・流通については、革問屋が営業を行い、製品問屋に卸しているケースや直接取引を行っているケースがみられた
- タンナーや革問屋の中には、特徴的な革でブランディングを実施している企業や生産面での強みを打ち出している企業もみられた
- セレクトショップや異業種への売り込みなど、積極的な営業活動を展開している製品問屋もみられた



現状の商流の課題を踏まえると、タンナー・革問屋には密な連携と提案力が、製品問屋にはマーケティング力が求められる

皮革産業関連事業者求められる要件

プレイヤー・属性

現状の課題

タンナー	<ul style="list-style-type: none"> 製品問屋に<u>選ばれるかは待ち</u>になっており、<u>選ばれない理由が不明</u> 製品問屋の<u>ニーズやトレンドが把握できておらず</u>どんな製品や技術をPRすればよいかわからない 製品問屋側の求める<u>基準</u>（色合い、性状などの違いやブレ）<u>に対応できていない</u> 	
革問屋	<ul style="list-style-type: none"> 製品問屋側のニーズがつかめておらず、国内のタンナーへのフィードバックやタンナーとの製品開発が不十分 	
製品問屋 (ブランド)	共通	<ul style="list-style-type: none"> 日本の革を選ぶかは、条件次第
	老舗 大手	<ul style="list-style-type: none"> 商流（革問屋/直取引）は確立しているものの、いずれの場合も品質やコミュニケーションの課題には直面
	新興	<ul style="list-style-type: none"> タンナーや革づくりのことがまだわからず、詳細なオーダーや直取引などができるかわかっていない 革についてどこに相談したらいいかわからない
小売り・ セレクトショップ	<ul style="list-style-type: none"> 革製品はあくまで商材の一つの選択肢 	

プレイヤーごとのあるべき姿＝クラスター要件

- 革問屋と連携した製品づくり
 - 革問屋からトレンドやニーズを聞き出す、売り出す
- 製品問屋との直接取引の実施
 - 製品問屋や革問屋に対して、ニーズやトレンドに合致した革作りを実施
- 展示会等での自発的なトレンドの情報収集
- 単なる仲介ではなくタンナー・ブランドとをつなぐエージェントとしての役割の発揮
 - 既存の卸先製品問屋等からのニーズを伺い、タンナーと連携し、製品問屋のニーズを伺うなどしてタンナーに依頼
 - タンナーとトレンド素材の開発を行い製品問屋に提案
- 直取引や革問屋を通してのタンナーへのオーダーの試行
 - タンナーの強みや欲しい製品を具体化（もしくはどう改善したらいいか）して革問屋やタンナーに伝え、オリジナル製品の開発を行う
- マーケティング力の強化
 - 既存の販路のみならず、パイの奪い合いにならないように新たな顧客層へのアプローチやマーケティングの実施・消費者データを基にした製品開発などのたゆまぬ企業努力
- 製品問屋側のセレクトショップや小売りへの販促

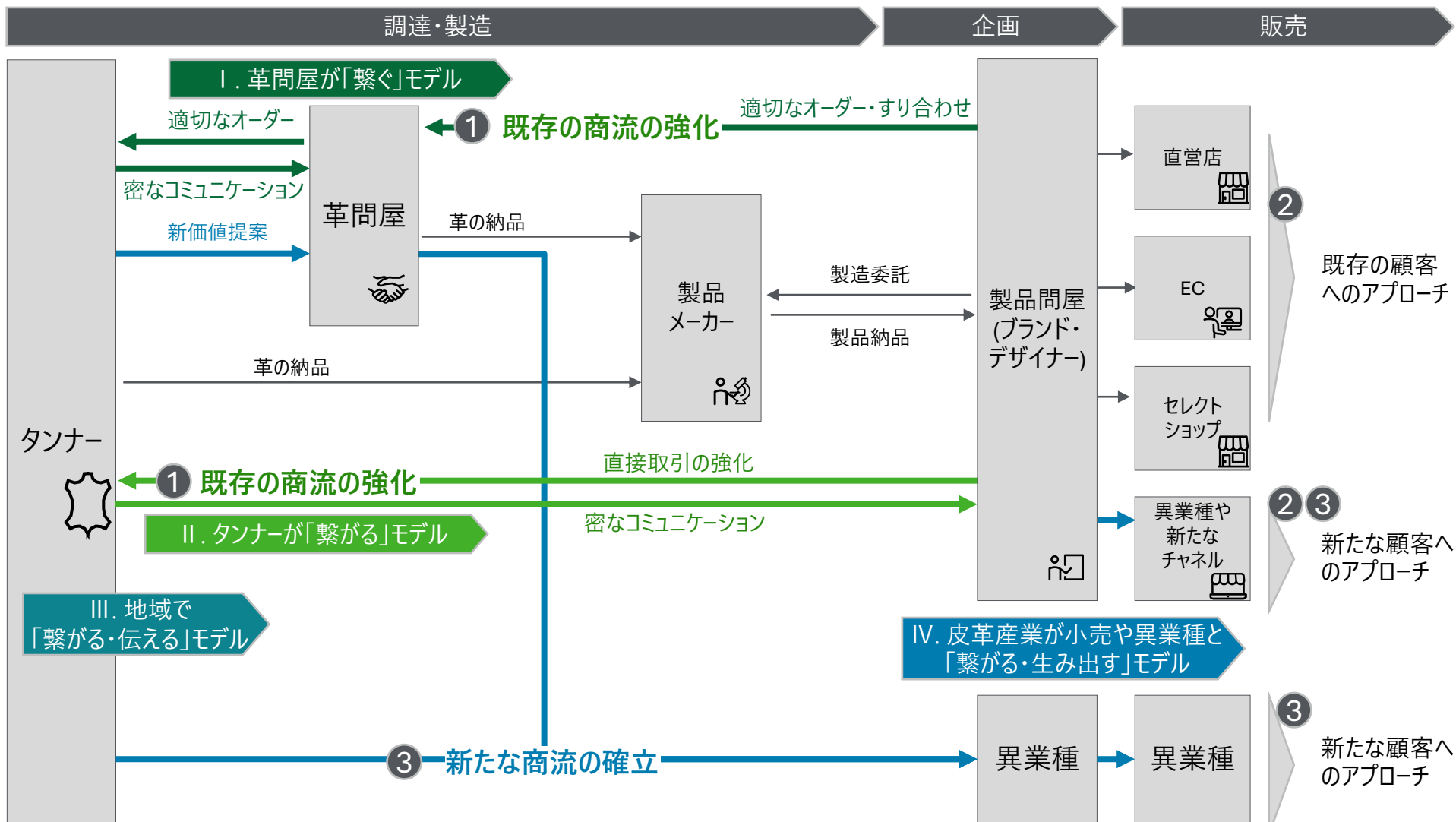
皮革産業の発展に向けては、国産皮革のシェア拡大と製品販売の拡大が求められ、この達成に当たっては、クラスターを活用した課題解決が期待できる

目指すクラスター案

	目指す方向性	出来ていない原因（課題）	クラスターモデル
<p>国内製のシェア (製品製造・革)</p> <p>×</p> <p>製品問屋の 皮革製品販売額 (国内・国外)</p>	<p>① 製品問屋が国内 タンナーの革を採用</p>	<ul style="list-style-type: none"> タンナーや革問屋が製品問屋のニーズを把握できておらず、製品問屋が求める革素材を提供・提案できていない 革のブランディングを試行するも、革素材に対する一貫したストーリーや強みが定まっておらず、製品問屋が消費者に何を伝えたらいいかわからない 	<p>I. 革問屋が「繋ぐ」モデル</p> <p>II. タンナーが「繋がる」モデル</p> <p>III. 地域で「繋がる・伝える」モデル</p>
	<p>② 鞆・靴・小物等の 販売額増加</p> <p>③ 新たな皮革製品の 開発・販売</p>	<ul style="list-style-type: none"> 消費者ニーズの多様化、支出額減少 適切な消費者へのアプローチ方法や新たな価値提案ができていない 既存の皮革産業の商流では異業種との接点が少なく、扱いにくい、高い等のイメージから素材としての採用に挙がらない 	<p>IV. 皮革産業が小売や異業種と「繋がる・生み出す」モデル</p>

4つのクラスターにより既存商流の強化、新たな商流の確立を行うことで、国内皮革産業の発展が期待できる

目指す方向性のイメージとクラスター



3.国内皮革産業における新たなクラスターの戦略的立案

3.1. クラスター設計の目的・概要

3.2. クラスターモデル

I. 革問屋が「繋ぐ」モデル

II. タンナーが「繋がる」モデル

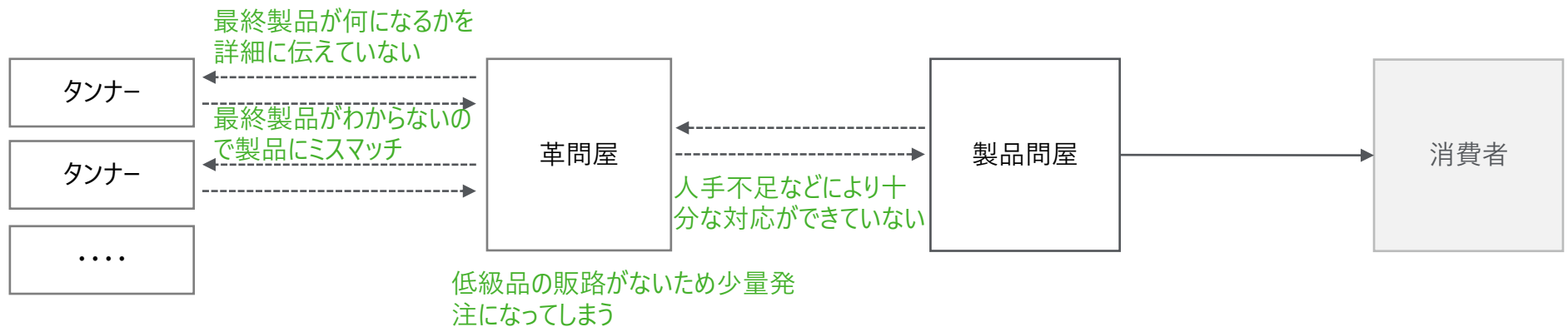
III. 地域で「繋がる・伝える」モデル

IV. 皮革産業が小売や異業種と「繋がる・生み出す」モデル

革問屋の人手不足や製品問屋からのニーズの多様化・小ロット化により、革問屋は製品問屋に対して十分な提案を行うことができていない場合がある

①現状のビジネスモデル

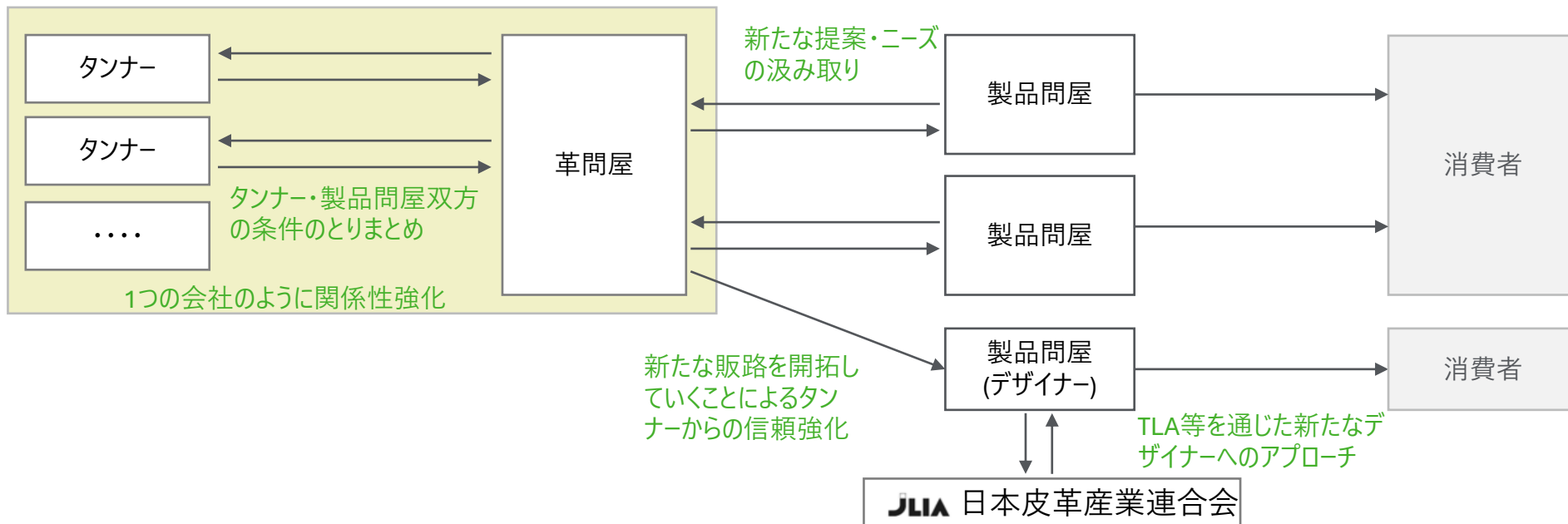
- タンナーと革問屋の連携が十分とれていない場合、タンナーは最終製品やトレンドを把握せずに製造し、結果として製品問屋は日本の皮革を選ばない傾向にある
 - 製品問屋が提案した革の不採用理由が革問屋に言語化・共有されず、タンナーへのフィードバックもないため、「なぜ売れないのか」が不透明なまま改善が進まない
- 製品問屋の調達方針は革問屋経由が中心で、革づくりを行うタンナーと製品を求める製品問屋やデザイナーとの直接の対話が生まれにくく、改善サイクルが機能していない
- 製品問屋の少量ニーズと急速なトレンド変化により調達は小ロット化しており、革問屋はロット内の低級品などの捌き先を確保できず、買い取りも少量にとどまっている



革問屋は、従来のリスク負担や仲介だけでなく、販路拡大と発注といったタンナーの“営業部”として存在意義を再定義することで市場での競争力を高めることが可能となる

①あるべきクラスターモデル

- 革問屋はエージェントとして、製品問屋やデザイナーのニーズやトレンドを把握し、タンナーに発注し、タンナーから技術的知見の提供を受けて革を製造する
- 革問屋は、買い取りリスクを負うことや販路の確保を行うことで、タンナーの営業部隊のような役割を果たし、タンナーとの信頼関係を強化する
- タンナーは革問屋と、時には製品問屋やデザイナーと綿密にコミュニケーションを取り、強みや制約を把握したうえで、要望に応える
 - 最終製品などの用途を革問屋や製品問屋から聞き取り、製品問屋・革問屋と対話しながら、丁寧に革を製造する



問屋取引では、革問屋とタンナーの信頼関係強化、革問屋の販路拡大や提案力強化、タンナーの自発的な情報収集や製品開発の参加が必要である

②実施のポイント



I. 革問屋が「繋ぐ」モデル強化し製品問屋との懸け橋となる

- タンナーと革問屋が探り合いとなり、互いがライバル関係のようになっている
 - タンナーは製造部門、問屋は営業部門といった感覚を持ち、お互いに信頼関係を強化する
 - そのためには問屋は在庫を管理し、新たな販路拡大などを行う



革問屋は在庫の確保や売り先の開拓を行う

- 市場縮小による革そのものの需要減少と横流しとなっている現状
 - 提案力をつけることによる販売先の確保
 - OEM開発や製品生産、提案
 - 異業種分野への製品出展やコネクションの拡充



タンナーは自発的に情報収集と製品開発に参加

- 製品が何になっているかわからないことや革問屋に卸すだけになっていて任せっきりになっている
 - タンナーは製品業界の一部という認識を持ち、最終製品がなくなるかを革問屋に聞きながら革づくりをする姿勢づくり
 - 展示会やインターネットやレビューなどで現在売れている製品の革に求められている意見を把握する

タンナーは待ちの状態から積極的に革問屋からのオーダーを取りに行き、革問屋は製品問屋からのニーズを具体的に伺い、タンナーへ発注していく役割を果たすことが必要である

③ クラスタ構成者の役割

クラスタ構成	役割・ポジション	期待効果	課題・留意点
タンナー	<ul style="list-style-type: none"> 最終製品を理解し、<u>革問屋と共同で革を作る</u> 	<ul style="list-style-type: none"> 製品開発力がつき、タンナーの<u>ブランドにつながる</u> 特注品として付加価値・高価格で売ることができる 	<ul style="list-style-type: none"> 単に革問屋に卸すだけでなく、<u>革問屋との共同で製品問屋に選んでもらう</u>という姿勢が必要 製品問屋の全てのニーズを満たせるわけではない どのようにして革問屋・タンナーの信頼関係を強化するか
革問屋	<ul style="list-style-type: none"> 製品問屋側のニーズを“クリア”に聞き出し、<u>タンナー側へ要望</u> ロットプレなどの<u>在庫リスクを負担</u> タンナーの特徴や限度を適切に管理 低級品のはげさきの確保 	<ul style="list-style-type: none"> 問屋としての機能と事業内容の維持をすることで、差別化ができる <u>提案力がつくことで新たな製品問屋への販路拡大</u> 	<ul style="list-style-type: none"> 売り先が少なくなっており、在庫を抱えることが難しい 低級品のはげさきの確保をどのようにするか <u>日本のタンナーを売り込むメリットがあるわけではない</u>
製品問屋	<ul style="list-style-type: none"> 問屋側に適切にニーズを伝え、選ばなかった理由を革問屋に明確に伝える 	<ul style="list-style-type: none"> (海外からの輸入の場合) 調達リスクの低下 <u>ニーズに合った製品を作り続けられる</u> 急な対応にも可能 	<ul style="list-style-type: none"> 製品問屋側に「選ばなかった理由」を明確に革問屋に伝えるメリットがない

革問屋が顧客のニーズやトレンドを抑え、タンナーと開発した革を顧客に提案することで、三方良しの皮革製品製造が期待できる

④実施計画例

◆ 実施内容
 ▶ 具体的なアクション

	トレンド・ニーズの把握	革の発注・製造	販売
タンナー		製造・革問屋へ技術的知見の提供 ◆ 革問屋からの提案をもとに、用途にあった革を製造する ▶ 革問屋からの提案に対して、どのような製法でどのような性質の革ができるか等、 技術的側面から知見を提供する	最終製品の確認 ◆ 革問屋に販売した革が、 最終製品にどう活用されているか確認 する ▶ 革問屋に対して最終製品の情報や製品そのものの提供を依頼する等、何に使われているか確認する
革問屋	製品問屋・製品メーカー、マーケットからの情報収集 ◆ 製品問屋や製品メーカーから、革のニーズを把握する ▶ 取引先のニーズをヒアリング し、トレンドを把握する ◆ 市場のトレンドから革のニーズを把握する ▶ 小売店の取り扱い状況 や自社内での販売状況等からトレンドを把握する	タンナーへ発注 ◆ 把握したニーズ・トレンドをもとに、世間で求められる革を タンナーに発注 する ▶ タンナーに対して 革の要件を伝えて発注 する ◆ 必要に応じて適宜製品問屋・製品メーカーのフィードバックを受ける 在庫の保持・買取条件等の調整 ◆ 開発した革をタンナーから仕入れ、 在庫として一定量保持 する ▶ 在庫を保持する上で、どのような状態の革を買い取るか等の諸条件を調整 する	販売 ◆ 製品問屋・製品メーカーに対して開発した革を販売する ▶ トレンドを踏まえている点や革の特徴を説明して用途の提案 を行う 販路開拓・用途開発 ◆ 在庫を抱える上で、使いにくい革や端材についても新たな用途を検討して販売する ▶ 製品問屋・製品メーカーに対して、素材の状態に合わせた用途の提案を行う
製品問屋 製品メーカー	革問屋へ相談 ◆ 自社が製作する製品の特徴や欲しい素材を伝える ▶ 革問屋に対して、どのような製品を製作するか、どの部位に使用するか、どのような性質がよいか等の要望を伝える	開発素材のフィードバック ◆ 必要に応じて革問屋にフィードバックを行う	購入 ◆ 革問屋の提案を受けて革を購入する 新たな用途の検討 ◆ 革問屋の提案を受けて、新たな用途を検討する ▶ 革問屋の説明を受けて革の特性を理解し、製品開発に活用する

<参考>タンナーは消費者・製品問屋のニーズを自ら取りに行く必要がある

タンナーがすべき情報収集

☁️ タンナーが消費者や製品問屋が求める革がわからない



タンナー

革問屋に卸した革は何になっているか知らない

タンナーに具体的な製品や製品問屋名を伝え
ると革問屋を通さなくなる恐れがあるため伝えて
いない



革問屋



- 製品問屋側が求める革の要求とのミスマッチが起こり、取引機会が減ってしまう可能性があるだけでなく、お互いの信頼関係の低下につながる恐れがある

☀️ タンナーが消費者や製品問屋が求める革を理解



タンナー

まずは革問屋や製品問屋にどんな製品になるかを聞いており、ニーズを理解し製造可能
革問屋はリスクヘッジや製品問屋とのやり取り
などで重要な存在

製品問屋はタンナーの営業部隊的な役割として
理解し、タンナーには製品問屋の情報は必要に
応じて伝えている



革問屋



- 製品問屋が求める革をタンナーが製造することができるため、革問屋・タンナー共に製品問屋からの注文が獲得することができる
- その他でも求められる革についてはレザーでアデノ製品問屋との会話や製品レビューなどでの情報収集などがある

<事例②>革問屋のハシモト産業では、製品問屋への用途提案や自社製造への利用により、一定程度のロットの買取や在庫の確保、価格維持を徹底している

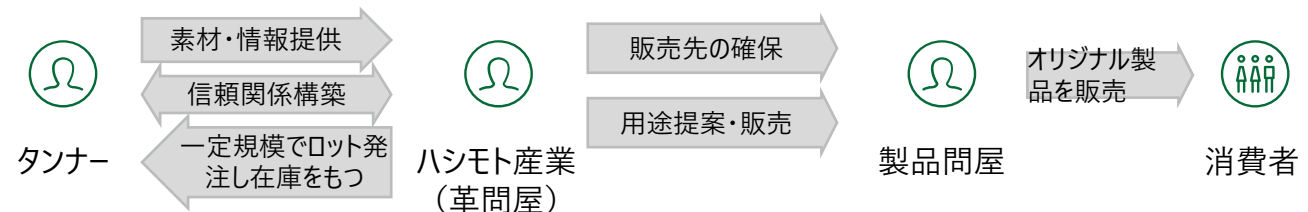
ハシモト産業の事例

背景

- ハシモト産業株式会社：皮革素材の販売及び革紐の製造、OEM生産を行う革問屋
- タンナーとの関係構築、ロット買い取り、自社でOEMや活用先の確保だけでなく、タンナーや革のブランディングを行い、革問屋としての機能確立している

取り組み内容

- 販売先を確保して用途提案を行うことで、大きいロットで買取り在庫を抱えることができる
 - オンライン販売や海外展示会などのチャネルを活用して販売先を開拓
 - 一定規模のロット発注をすることで仕入れる革の品質にバラツキはあるものの、製品問屋に用途提案を行い、通常であれば利用しにくく在庫リスクになり得る革も最大限活用する
 - OEMとして製造機能も持つため、自社で在庫を抱えても活用可能**
- 用途に合わせて選別したものを安定して供給することが付加価値であるため、ディスカウントは行わない
 - リスク吸収・在庫保持・品質選別することにより、良いものを安定して供給できることを適切な対価と考え、ディスカウントは行わない。**そのため、**タンナーからの買い取り価格も維持**できる（**買ったたきをしないためタンナーとの信頼関係を構築**）
 - さらには商品によっては販売先を限定し、供給先の独占性を維持
- タンナーに対しては原皮由来の品質ブレは発生し得るものとして許容するものの買い取り基準を明確化
 - 原皮由来のブレは許容するが、**加工工程のエラーは不良品と定義**しているなど買い取り基準を明確化



3.国内皮革産業における新たなクラスターの戦略的立案

3.1. クラスター設計の目的・概要

3.2. クラスターモデル

I. 革問屋が「繋ぐ」モデル

II. タンナーが「繋がる」モデル

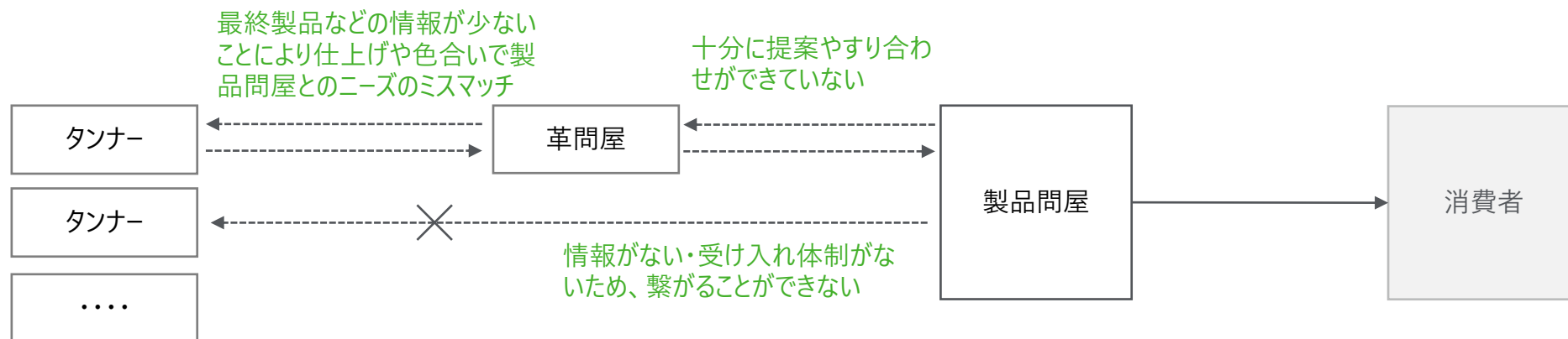
III. 地域で「繋がる・伝える」モデル

IV. 皮革産業が小売や異業種と「繋がる・生み出す」モデル

現状では、製品問屋がタンナーから調達を行いたくてもタンナーを探すことができないことやタンナー側に受け入れ体制がないことが課題となっている

①現状のビジネスモデル

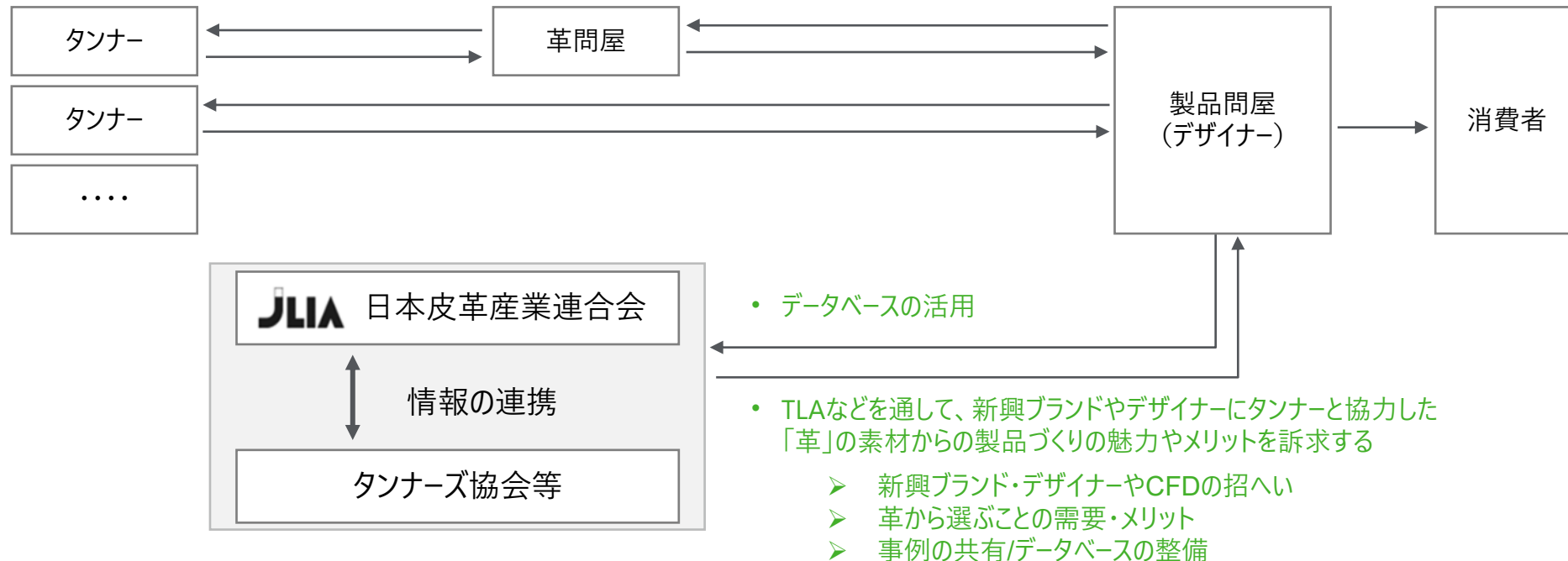
- 一部のタンナーは革問屋への卸売に專業化し、**革問屋**（とその卸先の製品問屋）の**販売動向に依存**する脆弱な収益構造
- 直接取引は**偶発的な出会いや紹介に頼ることが多く**、製品問屋は相談先がわからない状態
- 製品問屋には品質・納期・支払などのリスクがあり、直接取引を望んでも、**タンナー側**は営業窓口・サンプル対応・少量生産、品質などの**受け入れ体制**がないことが多い
- タンナーと製品問屋・消費者の距離が遠く、**コミュニケーションが乏しいため、消費者データが共有されず提案**に結びつかない
- デザイナーや新興製品問屋は革についてどこに相談したらいいかわからない状態



タンナーは自社からの情報発信や皮産連がコンシェルジュとなることで、製品問屋とつながり、オーダーに対応していくことで自社の強みの確立や強固な関係性構築が可能である

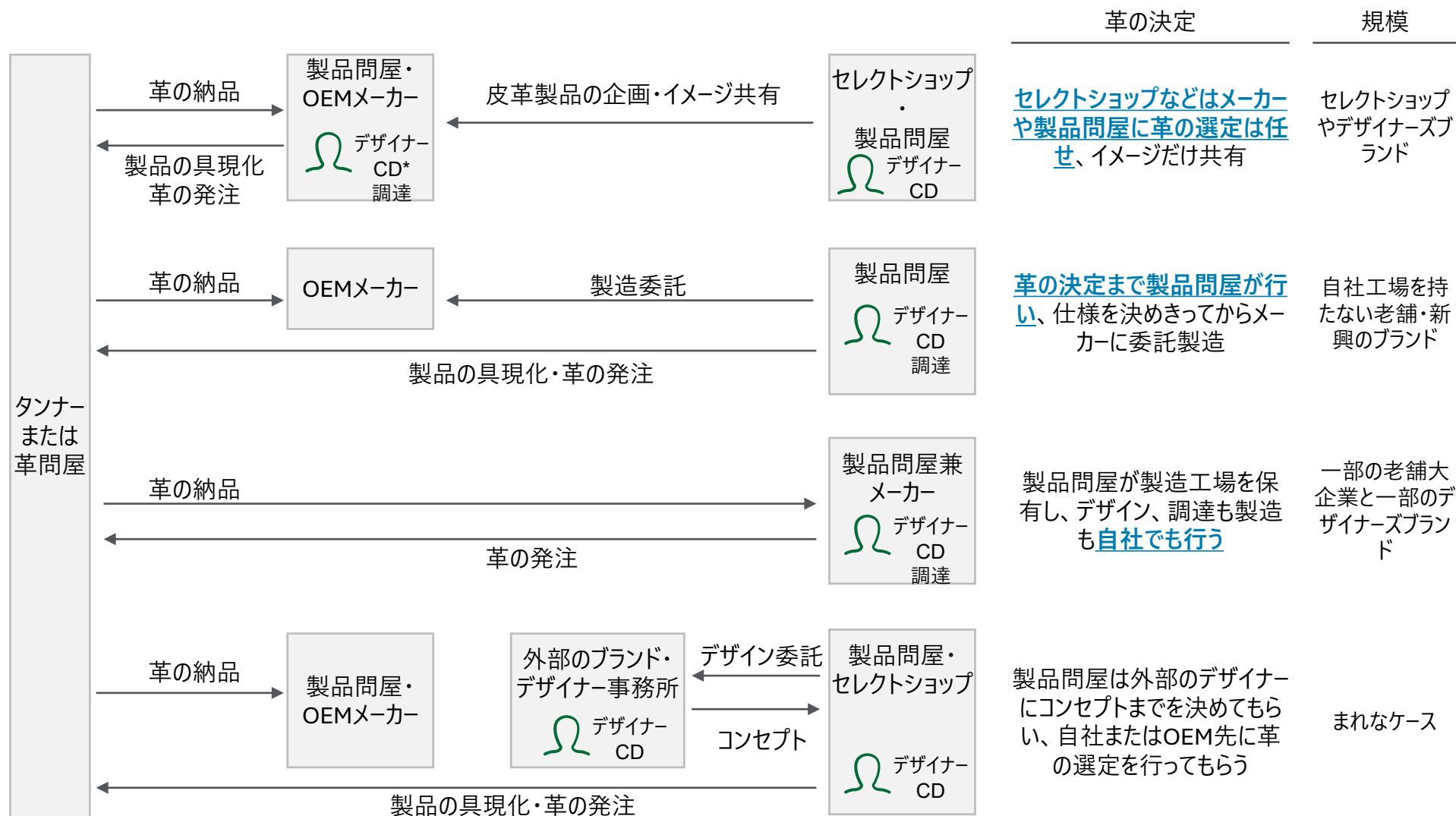
①あるべきクラスターモデル

- 従来は革問屋への卸に限定されていたタンナーが、オーダー志向のブランドと直接取引し、素材開発から調達までを共同で推進する
 - タンナーは製品問屋などと継続的に対話することで、消費者が求める仕様・デザインを把握し、それに沿った革を企画・開発・供給できる
- 皮産連が製品問屋（デザイナー）、タンナーズ協会がタンナーのマッチングデータを整備しプラットフォームを構築
- 素材へのこだわりや差別化志向の強い新興・デザイナーズ系の製品問屋の方が、今後のクラスター形成が期待できる



<参考>革の採用・決定を行う決定権を持つデザイナーにアプローチしていくことが重要である

革の採用・決定フロー



タンナー側には直接取引では、情報収集と強みの確立、情報発信、取引基準の明確化が必要となる

②実施のポイント



製品問屋に求められる革の情報収集と強みの確立

- 製品問屋側からタンナーを探すことが難しいとの意見もあり、**タンナー自身で自社の強みの発信や求められる革を研究**する必要がある
 - ▶ **製品問屋や革問屋から自社の強みを聞く**
 - ▶ 製品のレビューなどで革に求める質感等を確認し、自社の作るべき革を研究し、強みとする



製品問屋との接点を持つ・タンナー自身から強みを発信

- タンナーと直接取引している製品問屋は紹介から取引が始まったケースが多い
- 一方で、製品問屋は革の質感などで判断するため**文字として情報で伝えることが難しい**
- 紹介以外ではレザーフェアなどでのタンナーから製品問屋・デザイナーへのセールスもある
 - ▶ **紹介文の充実や自社の製造工程の特徴や仕上がり期間、ブレ等の特徴の把握と発信**
 - ▶ レザーフェア等での声かけなど自発的につながりを持つ



取引基準の明確化・製品問屋のニーズ把握と合致

- 製品問屋側は直接取引のメリットとしてニーズを満たせること、オリジナルを作成できること、価格が抑えられることがある一方で、ロットブレのリスクや買い取りを懸念
 - ▶ **取引前にタンナーは製品問屋側の質の要求を明確に把握**（書面など）
 - ▶ **タンナー側で傷物を分けて卸す、写真等を製品問屋に送付**するなど、製品問屋側との密なコミュニケーション
 - ▶ タンナー/製品問屋側でのC級D級のはけさきの確保

タンナーは直接取引したい製品問屋を受け入れる体制を整え、皮革産業連合会は紹介やサポートする必要がある

③ クラスタ構成者の役割

クラスタ構成	役割・ポジション	期待効果	課題・留意点	必要な要件
タンナー	<ul style="list-style-type: none"> 新興ブランドとコミュニケーションを直接取り、オーダーを受ける 契約内容のすり合わせ 	<ul style="list-style-type: none"> 製品開発力がつきブランディングにつながる 特注製品などとして付加価値・高価格で売ることができる 	<ul style="list-style-type: none"> タンナーによっては最小ロット数による対応可能量に限界あり 対応に労力を要する 直接取引のやり方がわからない 	<ul style="list-style-type: none"> 製品問屋と細かなコミュニケーションを取ることができる 小ロットでのサンプル製造が可能 外部に対して自社の特長（体制/技術）をPRできる
皮革産業連合会 タンナーズ協会	<ul style="list-style-type: none"> <u>業界の協働が可能となるような仕組み（データベース等）の整備</u> <u>事例や留意事項を整備し、タンナーや製品問屋が取引できるように基盤づくり</u> 	<ul style="list-style-type: none"> 業界全体での活性化 業界団体としての機能強化 	<ul style="list-style-type: none"> どこまで事例をオープンにできるか どのように新興ブランドにPRするか、窓口を開くか、能動的ではなく、積極的な方法は何か 	<ul style="list-style-type: none"> 懸念事項や事例を把握し、アドバイスできる体制
製品問屋 (新興ブランド)	<ul style="list-style-type: none"> タンナーに革の最終製品や素材、色合いなどをオーダー タンナーへの訪問 要求基準、購買条件の明確化 	<ul style="list-style-type: none"> タンナーと共同開発することで<u>他ブランドと素材での差別化</u> <u>新興ブランド間で直接取引の話題が広がる</u> タンナーのブランディングなどにも寄与 	<ul style="list-style-type: none"> 色ブレや発注したもののイメージ違いのリスクがある 色ブレや課題などがあれば、問屋を通すほうがベターの場合あり（大手で問屋を利用している場合などはこのパターンが多い）、コミュニケーションコスト、リスク等を上回る直接取引を実施するメリットは何か <u>直接取引の始め方がわからないブランドが多く、たまたま始まったパターンが多く、きっかけづくりをどうするか</u> 	<ul style="list-style-type: none"> タンナーと細かなコミュニケーションを取ることができる 要求基準や買取範囲を明確にするなど、単に価格交渉に寄らない適切な調整が可能

タンナーの情報を誰でも閲覧できる仕組みと、取引上のリスクに対する事前の対処が必要である


④実施計画例


◆ 実施内容
 ▶ 具体的なアクション


	直接取引の受け入れ準備	パートナー模索	トライアル～契約・調達
皮革産業 連合会	<p>タンナーのデータベース整備・利用拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 製品問屋が求める情報を整理する ▶ 生産革種、納期、革の特徴等、製品問屋が注視しているポイントを盛り込んだデータベースを構築する ◆ データベースの周知を行う ▶ 問合せへの案内、会合での周知・広報 	<p>素材を探す方へデータベースを提示</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 製品問屋等の皮革素材を探す方に対して作成したデータベースを提示する 	<p>契約書式の展開</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 初めての取引形態であってもトラブルなく対処できるよう、契約書サンプルを展開する ▶ 革の発注時の一般的な取引に使用する契約書等のサンプルを作成し、HPで公開する
タンナーズ 協会	<p>タンナーからの情報収集</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 皮革産業連合会と整理した項目について、タンナーから情報を収集する ▶ 皮産連と連携し、アンケートフォームやヒアリング等で情報を収集する 	<p>製品問屋との取引事例の公開等、タンナーに対して勉強会を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 事前の準備やアプローチ方法、取引上起こり得るリスクについて説明する ▶ 事例収集・説明会開催 	<p>取引上の相談対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ タンナー/製品問屋からの相談に応じる ▶ 相談窓口やQAを作成しておき、取引上のトラブルや疑問点に備えた対応体制をとる
タンナー	<p>データベース整備に必要な情報の提供</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 自社の強みや革の特徴、納期や最小ロット等、取引にあたって必要な情報を皮革産業連合会やタンナーズ協会に提供する ▶ 他社と比較した際の生産工程の違いや革の特徴を言語化する他、最小ロットや納期等の情報を回答する 	<p>個別のアプローチ</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 紹介を待つだけでなく、製品問屋へ直接連絡する ▶ 自社の革と相性がよさそうな製品群を想定し、HPや展示会経由で直接連絡する <p>製品問屋との取引リスク理解</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ タンナーズ協会の勉強会などに参加し、取引上のリスクを把握する 	<p>製品問屋とのすり合わせ</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 口頭合意ではなく、納期・ロット・買取範囲等、可能な限りリスクを排除できるよう、取引条件は契約書等で明確にしておく ▶ 契約書の準備
製品問屋	-	<p>タンナーの探索</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ データベース等の情報を活用し、取引先を開拓する 	<p>タンナーとのすり合わせ</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 購入する皮革素材について具体的な仕様や契約内容を協議する


<参考>直接取引を行っている製品問屋は製品メーカーなどからの紹介でタンナーと取引を始めており、タンナーは取引の基準やコミュニケーションの工夫をしている


ヒアリング結果：直接取引のきっかけや理由


-  老舗靴製品問屋

 - 文字だけの情報では判断が難しいため、業界内の知人から紹介してもらうことが多い
-  新興靴製品問屋

 - ブランドが小さいころに素材店でタンナーを紹介してもらい工場見学から直接取引を始めた
 - 直接取引をすることでタンナーは製品を理解して作ってくれ、価格も抑えられる
 - プレや傷などは理解の上で買い取り、裏地などで活用している
-  新興靴・小物製品問屋

 - 製造を依頼している製品メーカーなどから紹介してもらったタンナーと直接取引している
 - いいタンナーいるだろうが探すのが文字だけでの判断は難しく探し切れていない
 - 直接取引によって低価格で求める革が調達できるが、ロットプレなどのリスクはあるものの、タンナーと事前に会話し、買い取れる基準を明確化している
-  新興靴製品問屋

 - 業界団体の取り組みの一環で特定の産地の革を使う取り組みを行っており、業界団体から紹介してもらったタンナーを訪れ、革の調達を議論しており、自分たちで探すのは大変
 - ロットや品質の観点から契約に至らなかったタンナーもいる
-  新興靴製品問屋

 - 製造を委託しているメーカーからの紹介で直接取引している
 - 一緒に求める製品の開発ができるメリットがあり、柔らかさや触り心地など感覚的なニーズが多いため、コミュニケーションを重ねながら開発しているが、開発や取引では、品質の管理などではうまくいかないことが多く、常に課題は抱えている
-  新興靴製品問屋

 - ジビエレザーといった特殊なものであったためインターネットで調べた企業に直接コンタクトをとった
 - 事前に調整していく中で、求める革やコミュニケーションの観点からタンナーを選んだ

<参考>タンナーのデータベースではほとんどの企業が強みを記載していない、単語レベルとなっており、取引先からの評価や強み・理念などを文章で詳細に記載するべきではないか

各タンナーが発信すべき内容

データベースの項目	データベースに記載すべき事項
連絡先	<ul style="list-style-type: none"> • 主な連絡手段（電話、メール等）と連絡のつく時間帯や連絡を快く受け入れる姿勢を示す <ul style="list-style-type: none"> ➢ 例：まずは気軽に革の相談があって電話した、メールしたなどと連絡してほしいですなどと記載
取引形態	<ul style="list-style-type: none"> • 間接/直接ではわかりづらいため、文章で記載する。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 例：問屋にも卸していますが、直接革のお取引引きをオーダーで受けることも可能です
原材料の調達国、原材料の仕入れ先	<ul style="list-style-type: none"> • 原皮の特徴を詳細に記載
鞣し方法、生産・デリバリー面の特徴	<ul style="list-style-type: none"> • 生産で心がけていることを記載する（企業理念など） <ul style="list-style-type: none"> ➢ 例：納得いくまでの革づくり、納期を守るなど • 既存取引先からの評価を記載 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 例：〇〇といった理由で国内の様々な鞣屋からお取引をいただいております。
仕上がった革の強調点	<ul style="list-style-type: none"> • オイルや、柔らかさ、カラー展開、得意としている仕上げなどを文章で記載する • さらにその理由（自社の特徴的な生産方法に由来するなどを説明）
自社の特徴	<ul style="list-style-type: none"> • 上記で記載しきれない内容を記載

<事例③>直接取引するタンナーは、自社の強みを見る側（デザイナーや製品問屋）の視点に立って発信することや商談スペースの整備といった体制づくりに取り組んでいる

直接取引を行うタンナーの取り組み

背景

- 製品問屋と直取引するタンナーは、製品問屋やデザイナーへの能動的なアプローチに加え、商談スペースの整備や企業理念の発信など受け入れ体制を対外的に発信している

取り組み内容

- 製品問屋へのタンナー自ら積極的なアプローチ・PR
 - 坂本商店はレザーフェア会場で受け身にならず、来場者に積極的に声をかけ、皮革の特徴（耐久性・仕上げ・色展開）といった自社製品を訴求している
 - オールマイティは企業プロフィールで「何用の革を作るか」だけを記載するだけでなく、理念も明記して、ターゲットが「何を誰のために、どの基準で提供している会社か」を一読で把握できるようにしており、読み手が対応してくれそうと思ってもらえるような記載にしている
- 商談スペースの確保
 - 商談のためにオフィスを整備し、ギャラリー兼オフィスとして直接取引を実施する製品問屋やデザイナーなどとの会話ができるようにしている

株式会社オールマイティ：企業プロフィール

No.21	株式会社オールマイティ	水瀬 大輝
所在地	〒671-0256 姫路市花田町高木290	
TEL・FAX	■079-284-0135 ■079-284-0305	
Mail	■taiki1084@gmail.com	
Webサイト	■https://almighty-ame.jp/	
会社の経歴	■オールマイティは「世界のお客様に喜んでもらえる革づくり」「常に新しい革を作る」を理念とし、ジャケット、シャツ、バッグ、ベルト、小物など、ファッションやアパレル関連で使用する革素材を生産する製革所(タンナー)です。 デザイナーやクリエイターといった「作り手の方々」を対象に、直接的な打ち合わせや取引を行っています。また近年はワイルドレザー（野生）といった種別を多く取り扱っています。	

坂本商店：商談スペース



<事例④>タンナーと直接取引する新興の製品問屋が、全国展開の小売店と連携し、ストーリーとともに皮革製品を全国へ展開している

直接取引と全国展開の事例

概要

- タンナーと直接取引する新興の製品問屋が、全国展開の小売店と連携し、ストーリーとともに皮革製品を全国へ展開している。



野生獣の革について

レザーアイテムの中で最も消費者が関心のあるのが鹿革です。鹿革は動物の死後、自然に剥がれ落ちていく動物の革です。動物の死後、自然に剥がれ落ちていく動物の革です。動物の死後、自然に剥がれ落ちていく動物の革です。

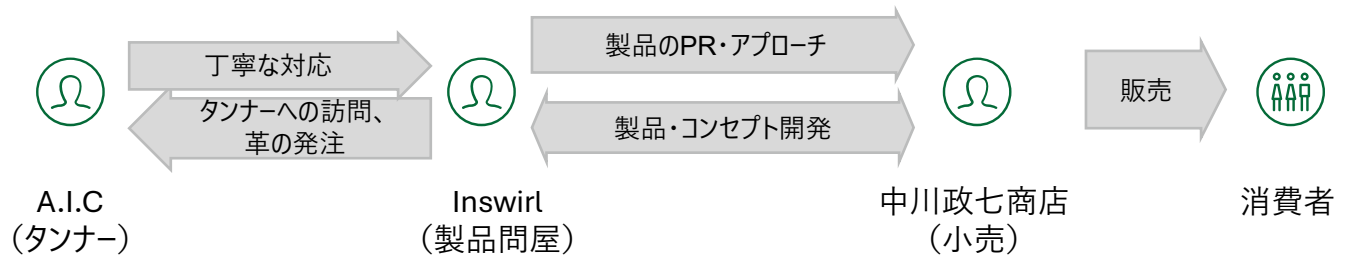
使い込むほどに染み込み

鹿革は動物の死後、自然に剥がれ落ちていく動物の革です。動物の死後、自然に剥がれ落ちていく動物の革です。動物の死後、自然に剥がれ落ちていく動物の革です。



取り組み内容

- 各社が自社の強みや役割を果たし関係性を構築している
 - A.I.C (タンナー) は、自社HPで強みなどの情報を発信。取引においては、納品前に写真を送るなど丁寧な対応を実施しており、製品問屋からの信頼を得ている。
 - Inswirl (製品問屋) は、独自のコンセプトに基づいて製品開発を進め、製品とその背景ストーリーを明確にしている。中川政七商店などの小売店と連携し、販路の構築・拡大に取り組んでいる。
 - 中川政七商店 (小売) はInswirlと協業して自社店舗向け製品を共同開発し、店頭スタッフが的確に消費者に説明できるよう、製品の背景や価値を深く理解し、情報を整理・発信している。



- 野生獣を中心に扱うタンナー
- 地球環境や人に配慮したライフスタイルブランドで日本全国で駆除された野生鹿の革を使用したレザーアイテムを展開
- 1716年創業の奈良の老舗で、手織み手織りの麻織物を扱っており、近年は工芸を基盤としたSPA業態で全国に直営店を展開

出所

Inswirl HP、<https://www.inswirl.com/>

中川政七商店 HP、https://www.nakagawa-masashichi.jp/shop/sanchi/r/rbrand11/?srsltid=AfmBOorYTA0_CPJa9fAmzYfkZjn0PZYLCQvdEMNFC3ZbU2bae7ilbA_0
ヒアリングによりトーマツ作成

<参考>自社の立ち位置から改めて考え、ビジョンの策定を行い、自社内外への発信に努めているタンナーもいる

タンナーからの情報発信の例

背景

- 有限会社 西本の現代表は、2021年に同社を事業継承
- 以降、自ら企業再生セミナーなどへの参加や、取引形態の刷新などを行い、企業成長に努めている

取り組み内容

- **企業ビジョンの策定と発信**
 - 自社の成長を目指し、MVV（ミッション、ビジョン、バリュー）を策定し、社内外に発信している
- **製品問屋との取引づくり**
 - よりよい革づくり、ひいてはその先にある製品作りは製品を作る人（製品問屋）との対話が欠かせないと考え、積極的な対話を実施している

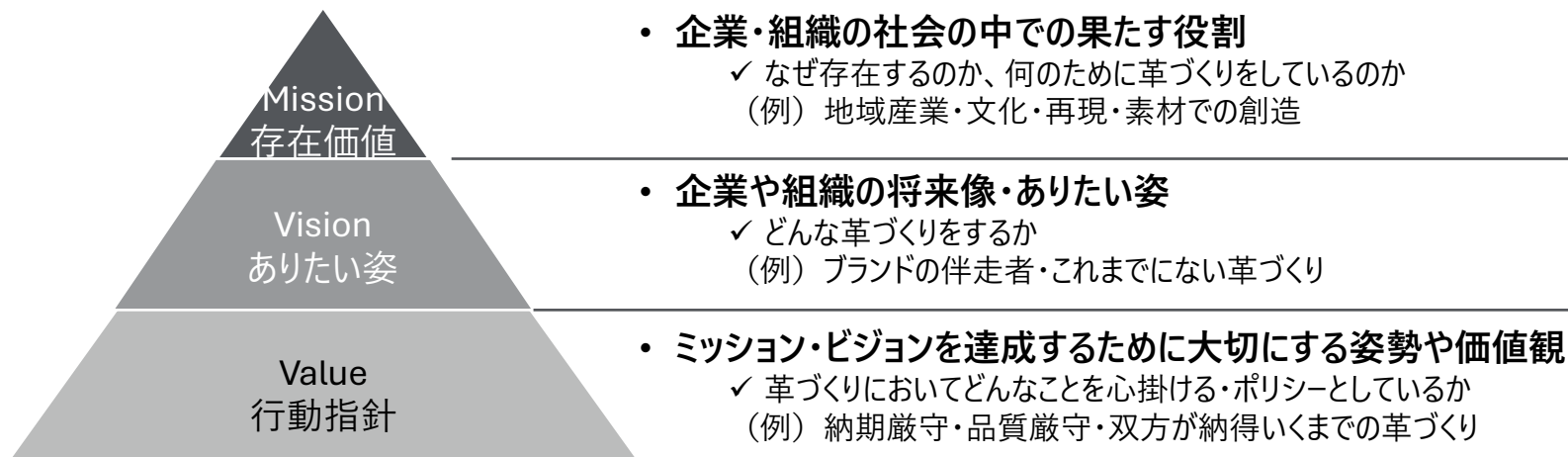
Mission	Vision	Value
<p>わたしたちの使命</p> <p>『革で、あなたの個性を彩る。』</p> <p>一族代々革づくりを家業とし大正11年に独立創業した西本は、婦人靴に特化したタンナー（皮革製造業者）としてスタートしました。</p> <p>現在は靴のみではなく、かばんや財布・雑貨、家具などあらゆる製品の革を製造し、時代に合わせて革の可能性をチャレンジし続けているタンナーでもあります。</p> <p>100年続けて革と向き合ってきたわたしたちだからこそ、”高価＝良い”ではなく、想いや価値観に合った革づくり＝”あなたの”色（個性）を輝かせる革づくりを一緒に作っていききたい。</p> <p>革で、楽しく。革で、もっと自由に。</p> <p>世界に多様性があるように革での多様性を広げることで、温かみのある幸福感や明るい活気をあなたの世界を通じて発信していきます。</p>	<p>わたしたちの志</p> <p>『革で、心をつなぐ。』</p> <p>革の個性は、ひとつとして同じものはない。人の個性や秘める想いも、ひとつとして同じものはない。</p> <p>私たちは、それぞれが持つ輝きや創造性を大切にしながら、革でもっと楽しく、自由に表現できる未来を信じています。</p> <p>単に素材を作るだけでなく、革を通じて想いや個性を輝かせ、社会の中に温かい絆を増やしていくことを目指しています。</p> <p>この「つながり」を地域へ、そして未来へ。</p> <p>革を通じて人々の生活に彩りを添え、社会とのつながりを深めることで、よりハッピーな世界を共に創り上げます。</p>	<p>わたしたちの価値観</p> <p>Value 1 : Be Unique, Be Proud!（個性を愛そう）</p> <p>革の個性を愛し、お客様のブランドの想いに真摯に向き合います。個性を受け入れ、魅力を引き出すことを真摯に向き合うことで心に響くものを届ける企業であり続けたい。</p> <p>Value 2 : Love Passion!（「好き」を真剣に）</p> <p>好きなことを真剣にやっている人はワクワクするし、かっこいい！真剣に革と向き合い、活き活きとしている職人たちで革づくりをすることが関わる人々に活気を与えると信じています。</p> <p>Value 3 : Connect for Smiles!（笑顔へつなぐ）</p> <p>私たちの仕事は、革を納めて終わりではありません。地域社会や次世代の子どもたちへ貢献し、関わるすべての人に幸福感や笑顔の連鎖を届けていきます。</p>

<参考>企業・組織（地域）は、明確な目標設定によって強みを見出し、取り組みと成長の一貫性を確保でき、MVV(ミッション・ビジョン・バリュー)などの考え方の活用が有効である

MVVについて

概要	企業・組織の存在価値、ありたい姿、行動指針を言語化し、社内外に共有することで一貫した方向性を示し、ブレない経営や取組が期待できる
期待効果	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 意思決定における迅速化 <ul style="list-style-type: none"> • 取組や判断で迷った際に、「ミッションに沿うか、ビジョン近づくか、バリューに反しないか」を即断でき、社内で従業員単位でそれぞれが行動できる ✓ 組織貢献 <ul style="list-style-type: none"> • 会社や組織に対する信頼感、共感により従業員の貢献度を高めることができる（質の高い仕事や取り組みを期待できる） ✓ 共感と信頼 <ul style="list-style-type: none"> • 社員だけでなく、顧客からも共感を得られることで信頼関係の構築につながる

(例) 皮革関連事業者におけるMVV



3.国内皮革産業における新たなクラスターの戦略的立案

3.1. クラスター設計の目的・概要

3.2. クラスターモデル

I. 革問屋が「繋ぐ」モデル

II. タンナーが「繋がる」モデル

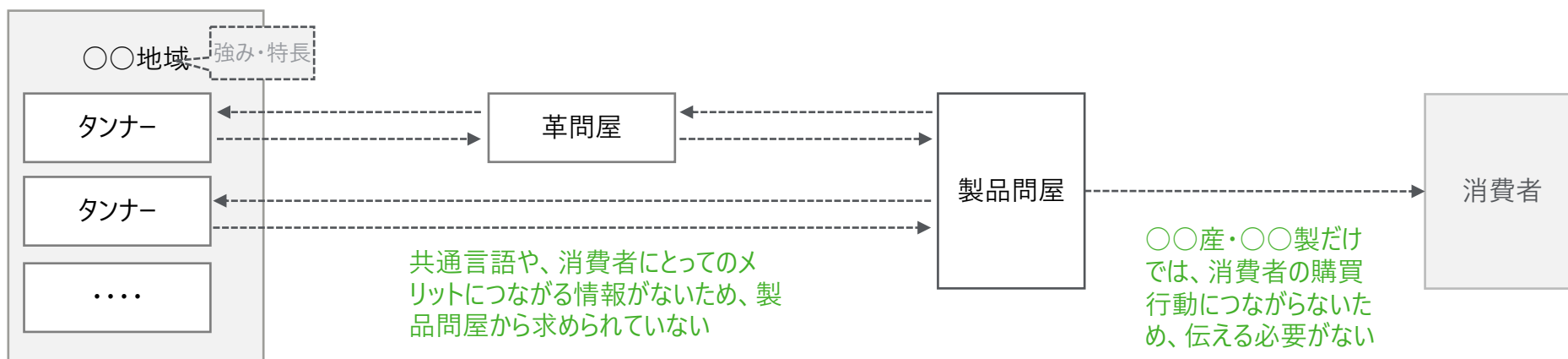
III. 地域で「繋がる・伝える」モデル

IV. 皮革産業が小売や異業種と「繋がる・生み出す」モデル

タンナーの集積地は国内に複数あるものの、そのポテンシャルを活かしたブランディングが十分に実施できていない

①現状のビジネスモデル

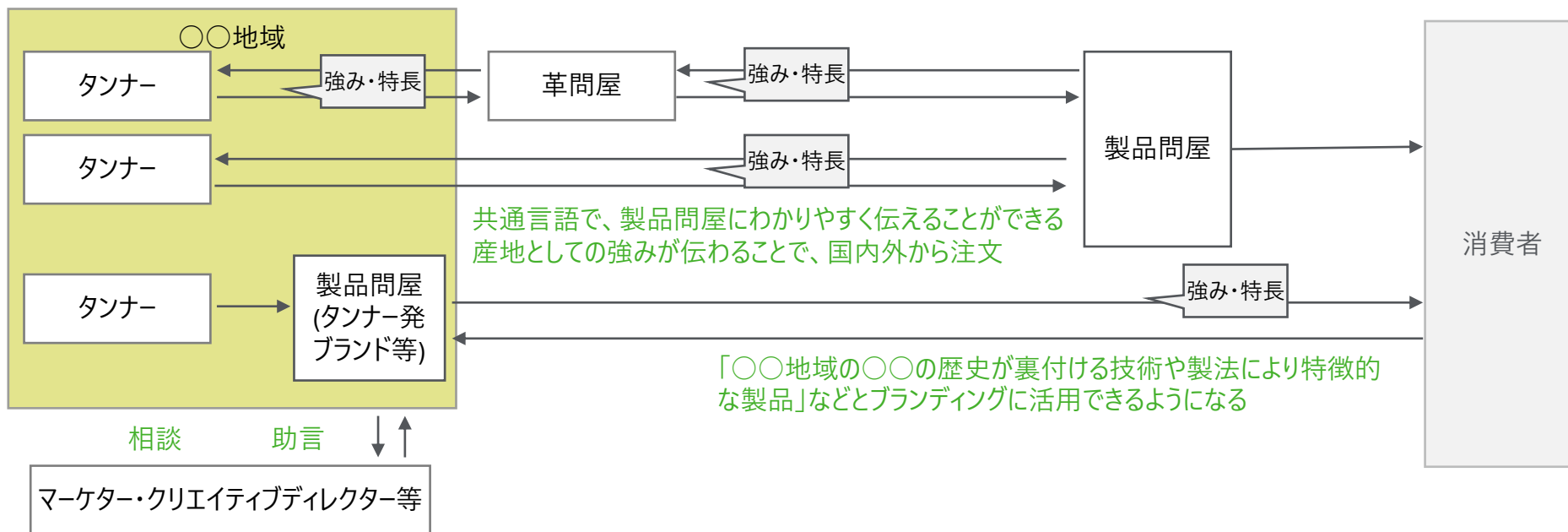
- 姫路・たつの、墨田、草加、和歌山など地域でのクラスターの可能性はあるものの、消費者に伝わっていない、購入の決め手にはなっていない
- 地域でブランディングしようにも、「いろいろなタンナーがいる」ことから「地域の強み」のコンセンサスに至っていない
- **情報が複雑で、製品問屋まで伝わっておらず、わかりやすく、消費者のメリットにつながる情報が必要**
 - ○○地域で作っただけでは、消費者には響かない・購入につながらない



地域や日本の皮革産業（タンナー）クラスターにより、革問屋やタンナーが「共通のワード」を用いて日本や地域の革のイメージをつけることができる

①あるべきクラスターモデル

- 地域や日本の革というブランディングを行い、製品問屋が製品を売る際に活用できるようにする
 - ○○地域の革といったブランディングを活用するかを選択するのは製品問屋側であるが、強みや特徴をパッケージ化することで、販売員が伝えやすくする
- そのためには、積極的に発信していく必要があり、わかりやすい地域や革のブランディング文句を使う
 - 革問屋、製品問屋、販売員がお互い理解し伝えられる内容である必要がある
 - マーケターやクリエイティブディレクター等のプロフェッショナルへの相談も有効



地域でブランディングを行っていくには、まずは魅力や目指す姿の定義を行い、それに向けた実施事項の棚卸と戦略立案、小売りや製品問屋を通じた消費者への普及が必要である

②実施のポイント



地域としての魅力や 目指す姿の定義

- 各地域は、これまでの地場産業・下請け構造からの脱却にはリブランディングが必要
- 目指す姿が見えていないと実施事項がぶれてしまう
 - (例) デザイナーや製品問屋が積極的に訪れ、指名買いする地域
 - (例) 国内外に通用する地域の歴史を伝えるブランドが生まれる地域・観光地としての発展



目指す姿から逆算した 実施事項の棚卸

- 継続的にPRや普及啓発をしないと取組は単発になってしまうことがある
- またはアピールする先が具体的でないと、地域の認知度の向上や購買行動にはつながらない
 - 小売りブランドの招へい
 - 製品問屋の立ち上げとそれに向けた入念な販売・ブランディング戦略



製品問屋や小売り側への 展開・PR

- 消費者の認知向上や、「売れる」には消費者の情報を持つ小売側の意見が最も重要
 - 製品問屋と協力した販売・ブランディング実施
 - 小売り・製品問屋へのパッケージ化された強みの伝達

皮革産業連合会が革のブランディングに資する情報を整備し、パッケージング化して製品問屋、小売りが消費者に訴えかけていくことで日本の革製品のブランディングが可能である

③ クラスタ構成者の役割

クラスター構成	役割・ポジション	期待効果	課題・留意点
タンナー	<ul style="list-style-type: none"> 情報の発信 	<ul style="list-style-type: none"> ブランディングすることで製品が選ばれる 	<ul style="list-style-type: none"> どのような情報をもっているか、どう統一ストーリーを構成するか
皮革産業連合会	<ul style="list-style-type: none"> 情報の収集、発信 	<ul style="list-style-type: none"> 革産業の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 消費者が知ってうれしい情報や、製品のイメージ向上につながる情報は何か 無数にあり、どのように統一的なブランド戦略を打ち出すか
革問屋	<ul style="list-style-type: none"> 情報の収集、発信 	<ul style="list-style-type: none"> ブランディングされた革が製品問屋に利用されやすくなる 	<ul style="list-style-type: none"> 共通のブランディング文句を使うことは可能か
製品問屋	<ul style="list-style-type: none"> 革問屋とのコミュニケーション、製品化、小売り店などへの伝達 	<ul style="list-style-type: none"> 自社の製品が売れる 	<ul style="list-style-type: none"> 必要な情報な何か
小売り	<ul style="list-style-type: none"> 消費者へのストーリーテラーとなり、製品を売る 	<ul style="list-style-type: none"> 消費者とのコミュニケーションのネタになる 	<ul style="list-style-type: none"> どのようにすればわかりやすく伝えられるか 消費者は何を求めているか

地域のブランディングには、製品問屋・小売りや外部の専門集団と協力しながら、発信していくことでブランド醸成が期待できる

④実施計画例

◆ 実施内容
 ▶ 具体的なアクション

	ビジョンの策定	製品化・マーケティング戦略立案	マーケティング・戦略
地域の組合	<p>地域のビジョンの策定を行う</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 地域として、強みは何か、何を指すのかを定義する <ul style="list-style-type: none"> ✓ 例：消費者に対し、地域ブランドをPRする ✓ 例：デザイナーに対し、訪れるような地域にする ▶ 地域の組合で会合を行い、現状の課題と5年後、10年後どうなっていたいかを議論し、合意を得る ▶ さらに、外部の支援機関等に相談する 	<p>ビジョンを元にマーケティング戦略を立案する</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 地域のビジョンを元に、ターゲットを特定し、製品開発を行うなどマーケティング戦略を立てる ◆ 小売りなどへの協力を仰ぐ <ul style="list-style-type: none"> ▶ 消費者へのアプローチのため、地域の特産品とコラボした製品開発を行い、地域の特産の土産物や関連品としての販売を行う 	<p>【三者での共通実施事項】</p> <p>イベント等での共同出店（出展）</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ イベントやバイヤー商談会での出店により、バイヤー認知度を確保し、販路拡大に繋げる ▶ 製品問屋側のラインナップとして展開し、商談会に出展・地域産業の商談会に地域ブランドとして出店 <p>新たな製品開発・製品の改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ ターゲット層の拡大や、リピーターを増やすために製品のラインナップを広げる ◆ その際には、小売りの意見を取り入れながら、地域では軸を持つことが重要
製品問屋 小売り店等		<p>共同での販売計画・小売り</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 共同での販売を計画する <ul style="list-style-type: none"> ▶ ターゲティングや製品開発などマーケティングを行う 	<p>広告・宣伝の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 誰に何を伝えるかを明確にしたうえで、適切なチャネルでの広報を行う <p>目標とのギャップ分析</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 当初たてたビジョン等の実現に向かっていくかなどを適宜確認する
協力事業者 コンサルなどの専門組織	<p>ビジョンの策定支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 地域の事業者との意見交換や、地域の課題やあるべき姿を定義し、ビジョンの策定支援を行う 	<p>戦略立案支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ アイコン・製品の開発を支援 	

<事例⑤>有田焼では、「国内市場の再活性化」のビジョンのもとで戦略的にイベントを実施し、ブランディングの再構築を成し遂げ、個社では補助金を活用し販路拡大を図っている

地域でのブランディング事例：有田焼

背景

- 安価な食器が増えたことや産地の職人減少により有田焼産業は存続の危機にあった
- 佐賀県が、有田焼400年事業として、売上高減少にテコを入れ、リブランディングを実施した

取り組み内容

- 単なるPRではなく「国内市場の再活性化を目指す」という明確なビジョンのもとでのプロジェクト
- 売り場・見せ方・使われ方を意識した消費者とプロ向けの接点を設けた
 - 売り場や見せ方を工夫し、地場産業の技術や歴史を消費者に翻訳し伝えた
 - 首都圏での長期間での展示会による消費者接点とブランド認知度向上に寄与
 - 単なる展示などではなく、「知る（歴史展示・トーク）」、「感じる（実演・体験）」、「買う（販売）」、「使う（レストランでの料理提供）」といった一連の消費者体験での接点の強化を実施
- ブランディングのプロが総合的かつ地域を巻き込んでプロデュース
 - ブランディングやプロモーションを1社が担い、総合的かつ一貫して地域のブランディングを戦略的に構築することができた
- 地域外のクリエイターとの共通言語となるサンプル集や連携の可能性を産地側から提供
 - カラーサンプルやリーフレットを制作し、クリエイターの創造力への訴えかけを行っている
- 個社では補助金を利用し更なる販路展開も実施
 - アリタポーセリンラボ社は経済産業省のJAPANブランドに関する補助金を利用し、米国のマーケット調査、異業種との商品開発、日本・米国向けのホームページの作成を行った



試作品のカラーパレット

出所：

PRTIMES、有田焼、デザインの祭典「ミラノサローネ」にて300点超のコレクションからなる新ブランド「2016/」を発表！オランダでの長期プロモーションを開始 ほか、

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000010.000015304.html>

佐賀県窯業技術センター、産地外クリエイターとのコミュニケーションツールの開発、

https://www.scribd.com/document/411111111/kenkyuu_kaihatsu_houkokusyo_h28_h28_06_pdf?utm_source=chatgpt.com

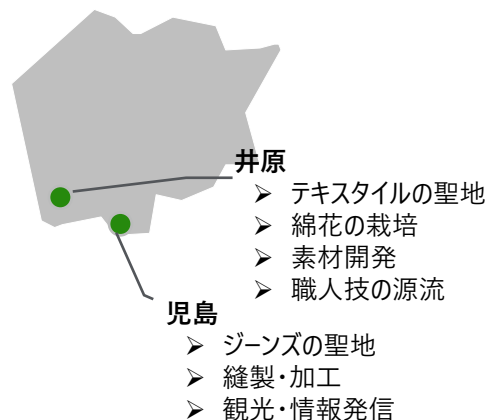
メイド・イン・ジャパン・プロジェクト、アリタノカタチ、<https://mijp.co.jp/works/government/arita/aritanokatachi/>

<事例⑥>岡山デニムは、高い品質が認められただけでなく、複数の製品問屋による「岡山デニム」製品の展開といったBtoCへの訴えかけによってブランドを確立した

内部の製品ブランド設立例：岡山デニム

背景

- かつては綿の生産地、作業服や学生服の生産地として栄えていた地域
- これらの需要が減り、カジュアル化（デニム）とブランディングを確立し、岡山デニムブランドが複数ある名産地となった



取り組み内容

- 歴史が裏付ける高い技術力による品質**
 - 岡山には、糸の中心を白く残す「芯白」という**高度な染色技術**や、旧式のシャトル織機を扱う機屋が残っており、デニム製造に必要なすべての要素が揃っていた
 - **同製法などにより美しい色落ちなどの特徴が得られる**
- 製品ブランドの展開と逆輸入**
 - 製品メーカーであるJAPAN BLUE JEANSが「メーカーがつくるジーンズ」として欧州市場を開拓し、高い品質で名声を得る
 - 縫製メーカーであるKAPITALが斬新なデザインや加工を取り入れ、**アパレルブランドを設立するなど、地域内で複数のジーンズブランドが立ち上がる**
- 観光地化によるBtoCへの転換**
 - 倉敷市では、空き物件をリノベーションし、ジーンズショップとして再生し、児島地区や倉敷地区でジーンズストリートを展開
 - **児島ジーンズストリートには40店舗以上のジーンズショップがあり年間15万人訪れる**
- 品質を守るガバナンス**
 - 素材を作る井原地区では、2019年より地域団体商標制度を用いて地域のブランドを守っている



— 児島ジーンズストリートのマップ —

出所：

WASEW、岡山・児島・井原、世界が注目する日本のデニムづくりとは、<https://wasew.jp/blogs>
 ればぜんおかやま、児島から、世界へ。、<https://represent-okayama.amebaownd.com/posts/732169/>
 児島ジーンズストリート協同組合、児島ジーンズストリートマップ、<http://jeans-street.com/files/Jst-map.pdf>
 倉敷市、くらしきでくらす、<https://iju-kurashiki-gurashi.jp/people-working-in-kurashiki/detail02>

<事例⑦>能作は、鋳物の下請けメーカーであったが、自社のブランドを確立し、国内外での販売や鋳物体験といった観光地化も実施している

内部の製品ブランド設立例：能作

背景

- 富山県高岡市は鋳物の街として栄えた。
- 能作は1916年創業の鋳物メーカーであったが、自社で最終製品を製造、販売するようになり、現在では全国の百貨店での販売や飲食店で採用されている。
- 地元のデザイナーや異業種のデザイナーと協業や依頼を受け製品化しているなどと幅広い取り組みも実施している。



左：酒器（22,550円）

下：KAGOシリーズ
(7,700円～)
曲げることができ自在に変形可能



取り組み内容

自社製品ブランド確立

- 従来は下請けとして製品製造を行っていたが、自社製品の開発を開始。しかし売上に課題が生じ、販売員の意見をもとに新たな製品開発に取り組んだ。
- もともと銅器を扱っていたが、銅器では食器類の製品化が難しく、錫製品の開発に挑戦。曲がりやすく加工しにくいという弱みを、「錫は柔らかくて曲がる」「熱伝導が良く飲み物が冷えやすい」といった特長として打ち出し、ブランディングを行った。

体験型の注目と販路拡大

- 日本橋三越に直営店を構え、曲がるKAGOの実演によって販売を拡大。さらにニューヨーク近代美術館MoMAデザインショップから声がかかり、海外販路の開拓にも成功した。

お土産品や観光としての錫製品

- 本社に体験施設を設置し、体験と製品購入の場を提供。年間10万人が来訪する拠点となっている。
- 能作の販売額が最も多いのは富山県で、贈答用として県外にも多く送られ、購入者自身が全国に能作の製品をPRする形となっている。



富山県高岡市にある能作本社施設

ギャラリー、工場、カフェ、体験教室、ショップを併設しており、ツアーなどでも立ち寄られ、鋳物づくり体験も可能となっている

左：施設の入りにある鋳物の型

右：施設全景

出所：

能作、〈Tincry〉シリーズ・〈Kuzushi〉シリーズ開発秘話 錫100%製の歴史を語る器と生みのデザイナー、

<https://www.shopnousaku.com/blog/2022/03/10/420/?srsltid=AfmBOook-UDtpt8ibNTGkKW68bod54NFFS5wiN8fuDrEP6yOLOrCkZ>

Aktio Note、能作克治氏（株式会社能作 代表取締役社長）、能作千春氏（同 専務取締役）〈インタビュー〉、<https://note.aktio.co.jp/business/20200915-1400.html>

能作オンラインサイト、<https://www.shopnousaku.com/>

中川政七商店、富山「能作」のすごい工場見学。年間10万人が集まる人気の秘密とは、<https://story.nakagawa-masashichi.jp/90614>

<事例⑧>波佐見焼は消費者認知が低く売り上げが減少していたが、産地問屋がプロデューサー機能を強化し、ブランド・商品コンセプトの確立を行い、商品展開している

内部の製品ブランド設立例：波佐見焼

背景

- 長崎県波佐見町で作られる波佐見焼は、分業で技術・効率は高い一方、下請け中心で消費者認知や商品開発力が弱かった。
- 産地問屋が卸に加え企画・デザインを担うプロデューサーへ機能転換し、統一的なブランディングと販売戦略で展示会発のヒットと受注増を実現した。



取り組み内容

● 産地問屋の機能転換とリスクテイク

- 有田焼の下請けを行ってきたが、生産地表記の厳密化により売り上げが激減し、中川政七商店にコンサルティングを依頼
- 産地問屋のマルヒロが従来の卸売だけでなく、企画・デザインを担うプロデューサー機能を持ち懸け橋となった

● 一貫したブランディングと販売戦略

- アイデンティティとなりうるデザインやブランドコンセプトで展示会を機に受注を受けるヒットし、その後も波及的に依頼が来るようになった
- セレクトショップやインテリアショップなど従来焼き物がターゲットとしていなかった層にアプローチできるだけでなく、セレクトショップなどのコンセプトに合わせて製品開発が可能
- さらにはコラボレーションによる新たな層へのアプローチも実現している



2010年、最初にリリースした「60年代のアメリカのレストランで使われていた大衆食器」をテーマにしたカラフルでポップ、機能的で丈夫なマグカップ

従来の波佐見焼きの「白くて薄い磁器」とは真逆のイメージである「無骨で丈夫、カラーバリエーションが豊富な、使い勝手のいい道具」といったコンセプト

展示会をきっかけにヒットした

出所：

WASEW、岡山・児島・井原、世界が注目する日本のデニムづくりとは、https://wasew.jp/blogs/%E7%B4%B9%E4%BB%8E%E8%A8%98%E4%BA%8B/how-japanese-denim-is-made?srsltid=AfmBOoonp8WlfjN7Qp3GGpc_uhv0SOyMQ7RANRGSeX5n1vXV0nKJZ8G

れべぜんおかやま、児島から、世界へ。、<https://represent-okayama.amebaownd.com/posts/732169/>

児島ゾーンズストリート協同組合、児島ゾーンズストリートマップ、<http://jeans-street.com/files/Jst-map.pdf>

倉敷市、くらしきでくらす、<https://iju-kurashiki-gurashi.jp/people-working-in-kurashiki/detail02>

<参考>地域の産業としてブランディングや発展していくには、外部機関に相談することも有効である

地域皮革産業のブランディングに関する相談先

	現状整理	戦略立案	商品開発・デザイン	販路開拓・輸出	
相談内容	<p><u>何から始めればよいか分からない</u>とき、現状を整理し、合いそうな支援策（補助金・専門家紹介など）を相談できる</p>	<p><u>誰にどのように売るべきかの検討</u>時に、ターゲットと稼ぐ構造、3～5年のロードマップ・KPIまでを相談できる</p>	<p><u>品質や環境対応の開発等を行う場合</u>、材料・製品の試験や分析、環境・品質基準づくりと改善の進め方を相談できる</p>	<p><u>産地の価値をどう言葉やデザインで伝える</u>かの検討時に、誰のどんな課題をどう解くかというコンセプトと、その世界観・表現の方向性を相談できる</p>	<p><u>売り先の広げ方に行き詰まり、海外のどの市場をどう攻めるかの検討</u>時にと、販路・仕様・流通・展示会・マッチング・制度活用をまとめて相談できる</p> <p><u>工房体験や見学を観光商品にしたい</u>とき、観光客の回遊導線、宿泊・飲食とのセット化、OTAと連携した販売・予約導線、受入体制づくりを相談できる</p>
相談先	<ul style="list-style-type: none"> • よろず支援拠点 • 商工会議所 • 地元の産業振興財団 	<ul style="list-style-type: none"> • 地域系シンクタンク 	<ul style="list-style-type: none"> • 東京都立皮革技術センター • 大学研究機関 	<ul style="list-style-type: none"> • ブランドコンサル • クリエイティブディレクター 	<ul style="list-style-type: none"> • 皮革専門商社 • 地域商社 • JETRO（海外展開支援） • DMO（観光地域づくり法人） • 観光協会
支援内容	<ul style="list-style-type: none"> • 課題の棚卸し • 専門家の紹介 • 制度の案内 	<ul style="list-style-type: none"> • 市場の分析 • 稼ぐ構造の設計 • ロードマップ・KPIの設計 	<ul style="list-style-type: none"> • 試験・分析・品質の支援 	<ul style="list-style-type: none"> • 価値の言語化 • 世界観の設計 	<ul style="list-style-type: none"> • 商品の開発とマーケティング • 見本市の活用・出展の支援 • マッチングの支援 • 制度の案内・活用 • 回遊導線の設計 • OTA（オンライン旅行会社）との連携 • 受入体制の整備

<参考>各地域で、再度強みを分析しビジョンを明確に定義し、それに沿った戦略を策定することで活性が期待できる

各地域のポテンシャルとビジョン例

各地域は、地域のポテンシャルを活かし、ビジョンや目標を立てて戦略的に地域の活性を目指す必要がある

- タンナーが多く存在 → オーダーや地域で何でもできる
- 生産地と近い → イノベーションが生まれる
- 長い歴史がある → 歴史が裏付ける高い品質を保證するブランドづくり
- 製造拠点がある → ファクトリーブランドによる適正価格で高品質な製品づくり



東京都墨田区

- 豚革を鞣す一大生産地
- 皮革産業、クリエイター・デザイナーが多い東京でのポテンシャルを活かしたピッグスキンの新たな活用先・つながりの模索



兵庫県姫路市・たつの市

- 200社以上、歴史のある地場産業で一大産地としてのポテンシャルあり
- 姫路レザー・HYOGO LEATHERのブランド化による消費者・ブランドからの認知を目指し、まずはデザイナーや製品問屋との接点増から、利用を増やすつながりづくりを行う



埼玉県草加市

- 東京と近い立地を活かしたアイデアを製品化するパートナー的存在
- 複数の事業者がいることを活かしてSOKAブランドとしての製品化、ファクトリーブランドの立ち上げと小売り販売戦略による認知度向上



和歌山県和歌山市

- 牛革、羊革（ヌメ革、エナメル革）
- 少数企業で1社一貫製造、デザイン性が高い革を製造



奈良県大和郡山市

- ファクトリーブランド「KOTOKA」の売り上げ向上

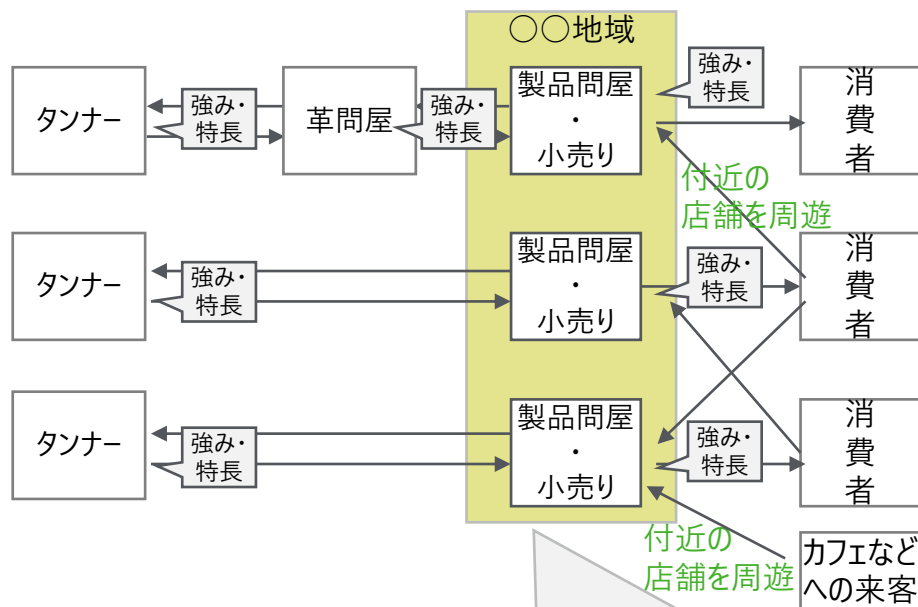


東京都台東区

- 靴、革小物の製造業者、卸売、小売業者が100社以上所在
- 東京にて、日本の皮革製品・ブランドを発信する皮革製品街として一般消費者の認知増・来訪者増を目指す

<参考>小売の集積地では連携による来街者・消費者への接点拡大が期待できるため、タンナー・革問屋は当該小売チャンネルに対して強み・特徴を訴求することが効果的である

小売りが密集した地域でのクラスターイメージ



雑誌やメディア	ポスターや店員など店頭
<ul style="list-style-type: none"> 各皮革製品店の特長をマップを雑誌や情報誌、SNS、メディアで発信 付近のカフェにも雑誌やマップを設置 	<ul style="list-style-type: none"> 各皮革製品店舗で店員が横のつながりができ、商品を紹介

出所

TOKYO Pixel、蔵前お散歩MAP、https://tokyopixel.shopinfo.jp/pages/2583435/page_201902061804

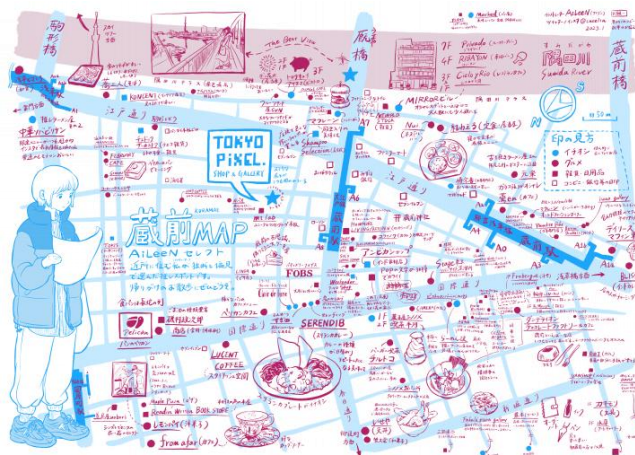
児島ジーンズストリート協同組合、児島ジーンズストリートマップ、<http://jeans-street.com/files/Jst-map.pdf>

<参考>マップ例

小売り店やカフェのある地域では、マップを公開し、人の周遊を促している



児島ジーンズストリート



蔵前カフェマップ

3.国内皮革産業における新たなクラスターの戦略的立案

3.1. クラスター設計の目的・概要

3.2. クラスターモデル

I. 革問屋が「繋ぐ」モデル

II. タンナーが「繋がる」モデル

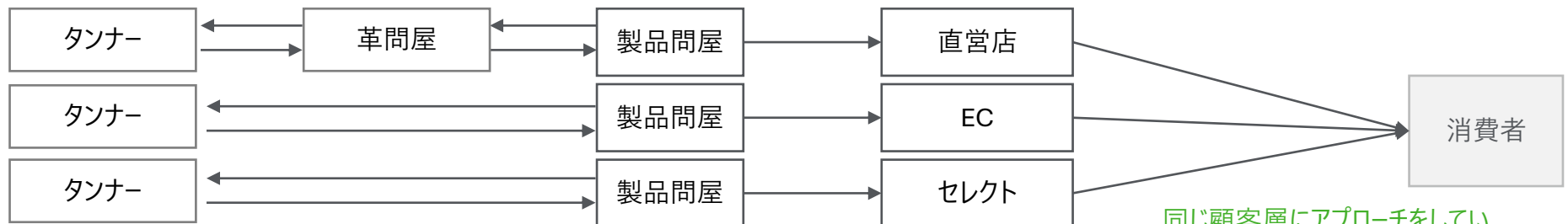
III. 地域で「繋がる・伝える」モデル

IV. 皮革産業が小売や異業種と「繋がる・生み出す」モデル

皮革製品問屋は、日本製などの訴求文句の多用により国内の製品問屋同士で同じ顧客層にリーチしており、顧客の奪い合いになっている場合がある

①現状のビジネスモデル

- 日本製皮革製品の販売では、「日本製」訴求に偏り、製品の便益（防水・軽量・収納設計・保証など）やデザイン性やライフスタイルへの提案の言語化が弱いため、国産志向のニッチにしか届かず、ブランド間でパイの奪い合いに陥っている
- さらに、施策も単発のポップアップ出展中心で、ブランド力を構築する恒常的な消費者との接点づくりが不足
 - 既存の皮革製品を求める顧客層へのリーチにとどまり、新規層（機能・デザイン・価格・ライフスタイル重視）へのリーチが弱く、市場が広がらない
- 業界全体の需要縮小により革の売上は低下しており、新たな市場への進出が不可欠である
 - 一方で、タンナー、革問屋、製品問屋は既存の革製品業界内ではネットワークを有するものの、他産業との接点は乏しい
 - 接点が少ないことから新たな製品のアイデアやイノベーションが生まれにくい環境となっている
 - 革は素材として高すぎる、扱いにくいといったイメージから、そもそも製品企画の素材の選定において選択肢に上がらないなど、革という素材と疎遠となっている異業種も存在



皮革製品産業以外との接点が少ない

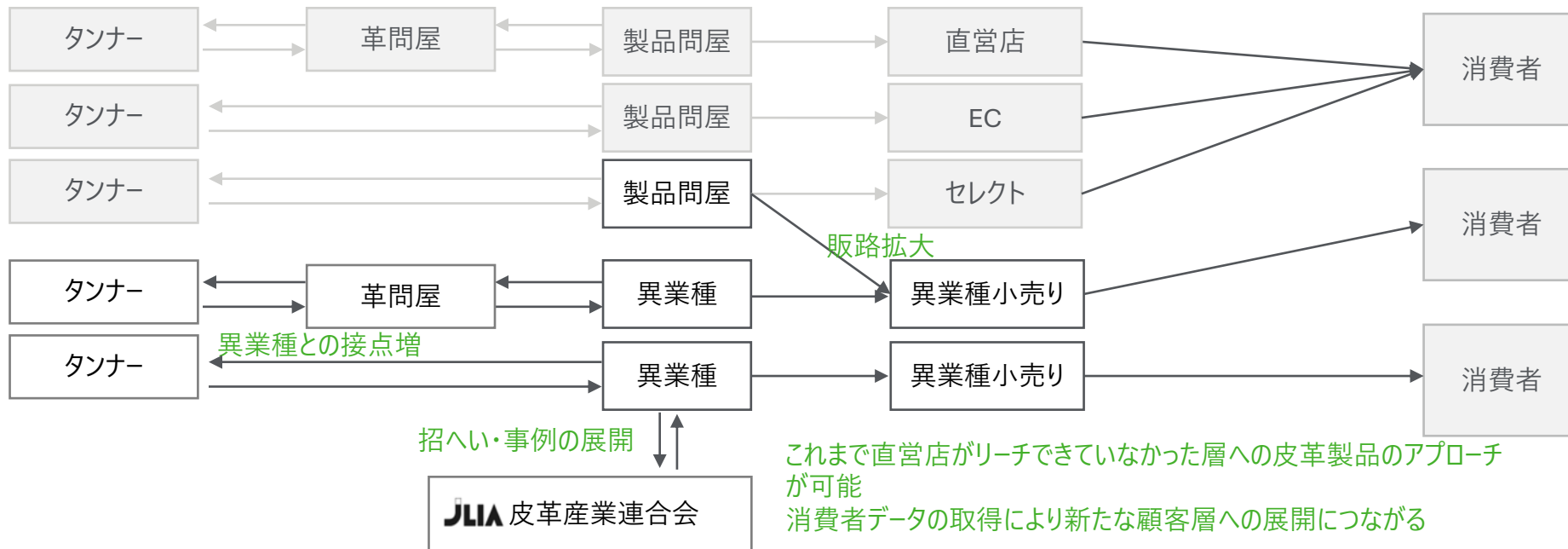
様々なチャネルを展開するものの、同じ顧客層にアプローチしてしまっている皮革製品としての販売にとどまる

同じ顧客層にアプローチをしていて、日本の製品問屋間でパイの奪い合いになっている

革製品問屋は既存顧客の奪い合い（パイの奪い合い）ではなく、チャネル強化や拡大と新たな価値観の提示、製品展開で新市場を開拓し、ブランドを確立する必要がある

①あるべきクラスターモデル

- 小売りでは、従来の「最初から革の鞆や特定ブランドを買うつもりで探している人」だけに頼らず、ギフト・出張/旅行・新社会人や育児通勤など未接触層へ、**隣接ニーズ起点で便益を示し、「欲しい」を喚起する**
 - さらに、消費者データを継続的に収集し、商品改善やメッセージ最適化に迅速に反映する
 - 目的やターゲット別に最適なチャネル（SNS、実店舗、タイアップ、ギフト導線、越境・インバウンド、異業種小売り）を選定し、これまで革製品との接点が少なかった層へ訴求を行う
- タンナーや革問屋は、能動的に異業種へのアプローチを行い、イノベーションやアイデアの醸成を行う
- 皮革産業連合会は、異業種との接点を増加し、新たな皮革利用製品化の誘発を行う



製品の販売では小売業者や異業種との連携が有効であり、ブランドの成長には明確なポジショニング、緻密な販売戦略、消費者データに基づくフィードバックが不可欠である

②実施のポイント（販売例）



自社プロダクトのポジショニング・ターゲット・ストーリーを明確化する

- 単に品質がいい製品やデザインがいただけでは、市場に埋もれてしまう
- どんな顧客層の、どういうシーンで、どういうニーズを満たす製品なのかを徹底的に分析する
 - 素材×形×使い方×価格の観点での分析を行う
 - 認知し購入検討してもらえようなブランド名や特徴の検討
 - 最初は複数の製品より主力・定番商品のみの方が消費者に覚えてもらいやすい



販売戦略による販路と売れる設計

- 自社製品のポジショニングを元にした販売先の特定とアプローチ
- 単なるポップアップは、ブランドの認知向上や購入にはつながりにくく、セレクトやポップアップでなぜその製品が売れるのか（左記の明確化）、どうやって売っていくかが必要
 - セレクトや小売り向けのなぜ売れるのかの回転の見込み
 - ポップアップを認知を向上させる・接点の場とした場合の購入できる場の提供と誘導（ショッピングカードなどとECサイト）



消費者データの収集と改善によるブランドの成長

- 想定より売れた・売れなかったのはなぜかを消費者目線で分析することで改善につなげ、販売・認知増につながる
 - 買わなかった理由/買った理由双方を分析
 - 消費者と接することで生のデータが手に入るため製品開発に反映

クラスターによって、新たな顧客層へのアプローチ、販売額増加、日本の革の認知向上が期待できる

③クラスター構成者の役割

クラスター構成	役割・ポジション	期待効果	課題・留意点
タンナー・革問屋	<ul style="list-style-type: none"> 製品問屋と協力した素材開発 製品問屋、セレクトショップ側への情報発信（革の機能性や新価値） 異業種へのアプローチ 	<ul style="list-style-type: none"> 革の販売額増加 販路拡大にもつながる可能性がある 	<ul style="list-style-type: none"> どこに、どうやってアプローチしていくべきか、異業種との接点がない場合ハードルが高い
製品問屋	<ul style="list-style-type: none"> タンナーや革問屋との共同製品開発 自社の販路拡大、新たな国客獲得を目的に、販売戦略を立て、小売店への営業や展示会への出店、マーケティングを行う 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな顧客層の獲得 販売額増加 異業種との連携や小売り店のフィードバックによるオリジナル製品や売れる製品のヒントを取得 	<ul style="list-style-type: none"> どこに、どうやってアプローチしていくべきか 消費者に伝えやすい、かつ小売り側で採用するブランドイメージ・製品は何か
セレクトショップ 百貨店 異業種小売り	<ul style="list-style-type: none"> 自社の顧客層への発信者となり、製品問屋等の製品を販売 自社の販売員への教育 	<ul style="list-style-type: none"> 単価の高い製品が売れることで売り上げが向上 	<ul style="list-style-type: none"> 横展開しすぎると付加価値が減る
皮革産業連合会	<ul style="list-style-type: none"> 業界の取り組みを通じた異業種の招へいや事例展開 	<ul style="list-style-type: none"> 異業種との連携による産業活性化 	<ul style="list-style-type: none"> どのように、だれにアプローチを行えば効果的な異業種連携が可能か

革の仕様を検討していない層に対してのアプローチが重要であるため、データベースの活用や事例の蓄積によって、革素材の活用がイメージできる仕組みを整える必要がある

④実施計画例

◆ 実施内容
 ▶ 具体的なアクション

	取引拡大に向けた準備	製品化に向けた調整	展開
皮革産業 連合会 ・ タンナーズ 協会	異業種との接点創出 ◆ 異業種連携の事例を展開し、既存の取引分野以外の業種でも皮革を使った製品が作れることをPRする ▶ HPやカタログなどで、これまでの異業種連携の事例を掲載・紹介する ◆ 連携できそうな異業種に直接声かけする ▶ 繊維産業等の普段皮革を使用しない製品問屋や素材問屋に皮革素材の利点や活用可能性を説明する	小売店に対する情報提供 ◆ タンナーズ協会データベースは小売店の販売員が見ても消費者に説明できるよう、革の産地や特徴といった情報を整理する ▶ 革の産地としての歴史、鞣し工程やそれによって現れる革の特徴もデータベースに記載する	-
製品問屋 ・ 小売店	新たな素材の発掘 ◆ 皮革産業連合会等からのアクションをきっかけに異業種連携事例やタンナーのデータベース等を参照することで、これまで接点なかった素材の活用を検討する	販売製品に関するレクチャー ◆ 特長やコンセプトを持って販売する場合、小売店に対して、素材情報の提供や直接の説明を行い製品の特長をレクチャーする ▶ 商品コンセプトを設計し、顧客に説明できるよう小売店販売員に対してレクチャーを実施)	消費者へ説明 ◆ データベースや製品問屋からの情報をもとに、製品や革の特徴を消費者に説明する 素材に関するフィードバック ◆ 消費者の反応を小売店から収集し、次回以降の製品開発に活用する他、タンナーにも共有する ▶ 口コミや接客時に販売員がヒアリングした意見を収集する
タンナー 革問屋	用途開発に向けた強みのたな卸し ◆ 自社が取り扱う革の特徴や、生産工程上の強みをたな卸ししておき、製品問屋との用途開発に生かす ▶ 他社と比較した際の生産工程の違いや革の特徴を言語化する	製品問屋が求める条件の引き出し ◆ 受領したオーダー通りに提供するだけでなく、用途に合わせて適切な素材を提案する ▶ 最終製品イメージや条件をヒアリングし、適切な素材を提案・開発する	素材に関するフィードバック ◆ 消費者の反応を製品問屋や小売店から受け取り、強みや改善点として活用する ▶ 例①コンセプトが伝わりにくい⇒特徴や歴史の言語化 ▶ 例②経年変化を楽しみたい⇒採用する革種の再考・経年変化後サンプルの提供等

<事例⑨>新興の製品問屋は、ライフスタイルからの逆算での製品・ブランドづくりをしており、コンセプトが合致するセレクトショップなどで販売することで全国に商品を届けている

新興製品問屋の取り組み事例

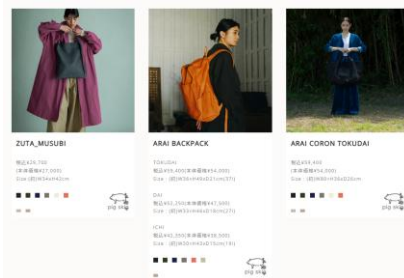
背景

- 消費者の購買行動が多様化している中、製品問屋は自社のECサイト構築だけではなく、セレクトショップなどでの出店を行うことで、幅広くアプローチが可能
- ただし、セレクトショップから見て一つの商品であるため、製品問屋は自社のコンセプトを踏まえ販路を確保していく必要がある

Sonorのものづくり

Sonorは国産の素材を使用し、1点1点に想いを込めて制作しています
使用する豚革はエコレザーに認定された人にも環境にもやさしい革です。食肉の副産物であり100%に近い国産の革というのはとても貴重です。この素材をより多くの方に知って頂き、使って頂く事で、少しでも日本のものづくりが次の世代に繋がる助けになればと思っています。
使い手に寄り添える、日々の生活が少し楽しくなる、sonorはそんなものづくりを目指しています。

Sonorでは、エコレザーの豚革を用いた製品を全国のセレクトショップ等で販売し、主婦層から人気を得ている



製品紹介では、ライフスタイルやシチュエーション、サイズ感などがイメージできる写真を採用している

取り組み内容

- Sonorは、ターゲット顧客像に沿った明確な軸を掲げ、セレクトショップなどの小売店を通じて製品とメッセージを発信している



ブランドコンセプト
決定

- どんな人に、どんなシチュエーションで使ってもらいたいかを明確化
✓ 年代や性別にとどまらず、価値観・ライフスタイル・課題まで深掘りして定義する



マーケット調査

- 自社製品を使ってくれそうな層はどこにいるのか、どのような店舗・チャネルを利用し、どのような購買行動を取るのかを調査



小売店への
アプローチ

- 明確なターゲット像とブランドコンセプトを提示し、ダイレクトメッセージ等を通じて小売店にアプローチする



小売店との
コミュニケーション

- セレクトショップなどの小売店に向けて、ブランドのコンセプトや商品の特徴・価値をわかりやすく紹介する
✓ 傷や色が異なるなども一定理解を得たうえで販売をしている

66
99

セレクトショップ
を通じた販売

- 店頭スタッフが説明しやすいように、コンセプトや製品情報を整理して共有する
- ポップアップでは、自ら店頭立ち、顧客に直接アプローチする
✓ 伝えやすい“軸”と共通言語を整備する

出所：

<事例⑩>老舗ローファーブランドであるHARUTAは、台湾のセレクトショップとコラボすることで海外進出を行っている

老舗製品問屋の海外進出事例

背景

- 老舗のローファー製品問屋であるHARUTAは台湾のセレクトショップであるplain-meとコラボすることで台湾への顧客へのリーチができていく



取り組み内容

経緯

- 日本の革製品や職人技術への注目が高まる中、台湾でも日本のライフスタイルや革文化に憧れる若い世代が増えており、革靴への関心も拡大している。
- plain-me代表自身がHARUTA製品に魅力を感じていたこと、また台湾でカジュアルな革靴の需要が高まっていることから、両者のコラボレーションが実現した。

コラボレーションローファーの開発

- 日本の老舗靴ブランドHARUTAとplain-meが協力し、フォーマルからカジュアルまで対応するローファーを開発。洗練されたデザインと実用性、価格とのバランスを重視し、台湾市場向けに展開した。

商品体験・プロモーション活動

- 台湾でのポップアップイベントを通じて、商品の魅力や日本の職人技術を直接顧客に伝え、インフルエンサーやSNSを活用したプロモーションも実施。

plain-meについて

- 台湾発のセレクトショップplain-meは、シンプルで洗練されたデザインと価格・品質のバランスを重視し、日常使いに適した商品を提供。創業19年で台湾国内に15店舗を展開し、若者を中心に支持を集めてきた。

出所：

teema、plain-meとHARUTAのコラボレーションローファー、<https://tee-ma.com/blogs/products/plainmexharuta>

<事例⑪>大創産業はStandard Products店舗で地域事業者と連携した地域産品を展開し、これまで地域産品を知らなかった顧客層にもアプローチできている

外部の製品ブランドとの連携事例

背景

- 大創産業では、Standard Productsの製品において、産地やメーカーと協力して地域産品をブランディングしている
- これまで、関市の包丁や、熊野筆、東京の下町の製品などを販売している
- 例えば関市の包丁は優れた製品ながら「高級」「手入れが難しい」といったイメージが先行し、切れ味の持続性や職人技の価値が埋もれていたが、Standard Productsでのリブランディングによりそれらの価値を可視化し、地域産業に貢献している

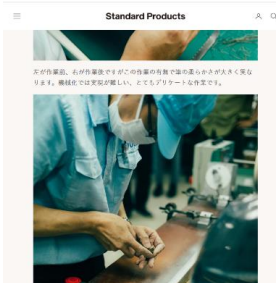
— 北星鉛筆の店頭での製品紹介 —



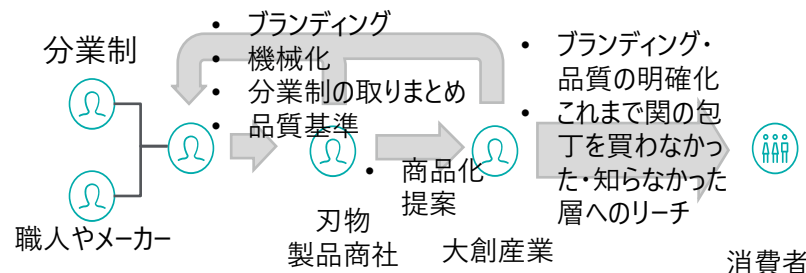
取り組み内容

- 製品メーカーや産地と協力した求めやすい価格**
 - 地域の製品メーカーや製品商社と協力しながら、機械化や効率化などを行い、質を担保したまま求めやすい価格を実現
 - 閑散期に製造するなど安定・定期発注を行い、産地に貢献
- 大創産業によるブランディング**
 - 消費者の行動やニーズを熟知している大創産業により、ブランディングや製品を開発
 - 自社HPのコラム掲載や店頭での産地説明を通じて、消費者に製品の魅力を訴求し、購買意欲を喚起
- 通常製品・ハイラインへの知るきっかけづくり**
 - Standard Productsは1,000円以下の手頃な価格で販売し、未接触層が店舗で製品・技術を知るきっかけを生み、本場製品の売上にも貢献している。

— HPでのコラム —



— 関の包丁での事例 —



出所：

大創産業、「筆の都」の職人たちがつくる熊野筆、<https://standardproducts.jp/blogs/story/6>

仙台経済新聞、鉛筆メーカー「北星鉛筆」が手がける鉛筆セット、<https://sendai.keizai.biz/photoflash/6488/>

その他ヒアリングにてデロイト作成

<参考>消費者は皮革製品を主に店頭で購入する傾向があり、店舗での顧客接点やネットを通じた告知からの店頭で触れる場の提供が重要である

皮革製品の購買行動

		18~30代	40代~	
皮革製品を どう知るか	店員や店頭	59%	65%	<ul style="list-style-type: none"> 若い世代ほどSNSでの知るきっかけが多いものの、店頭での認知が最も多く、ポップアップや店頭での露出が重要
	WEBサイト (紹介ページなど)	30%	17%	
	SNS	29%	6%	
皮革製品を どうやって買うか	店舗でたまたま知って購入	40%	55%	<ul style="list-style-type: none"> 店頭での認知・購入が最も多く、店頭での購入場所を設けることが重要 SNSなどネットでの広告と店舗での購入の導線を確認することで幅広い顧客にアプローチ可能
	ネットで知って、店舗で購入	30%	15%	
	ネットで知って、ネットで購入	18%	21%	
買う際に 重視する点	手触り	58%	62%	<ul style="list-style-type: none"> 年代問わず手触り感を重視するため、店頭などの触れる場所が必要 若い世代ほど素材の美しさより、機能性や持ち運びに関する重量感を求める
	素材の美しさ	35%	49%	
	重量感	30%	13%	

出所：経済産業省、令和6年度皮革産業振興対策調査等 調査報告書、https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2024FY/1000140.pdfよりデロイト作成

デロイト トーマツグループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーである合同会社デロイト トーマツグループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ 税理士法人およびDT 弁護士法人を含む）の総称です。デロイト トーマツグループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従いプロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツグループWebサイト、www.deloitte.com/jpをご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。Deloitte Globalおよびその各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。Deloitte Globalはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、最先端のプロフェッショナルサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来180年の歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をバース（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人の人材の活動の詳細については、www.deloitte.comをご覧ください。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
<https://www.bsigroup.com/clientDirectory>

MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845

二次利用未承諾リスト

令和7年度皮革産業振興対策事業（国内皮革産業の国内外発展に向けたブランディング戦略等調査事業）調査報告書

令和7年度皮革産業振興対策事業
（国内皮革産業の国内外発展に向けたブランディング戦略等調査事業）

有限責任監査法人トーマツ

頁	図表番号	タイトル
21		調査方法：タンナーのヒアリング先一覧
22		調査方法：タンナーのヒアリング先一覧
23		調査方法：革問屋のヒアリング先一覧
24		調査方法：製品問屋等のヒアリング先一覧
59		調査方法：ヒアリング先一覧（異業種）
99		日本の皮革・タンナー データベース
100		皮革を使いたい人への誘導
102		Sitateruの事例
127		支援等の在り方