

日本の「筆産業」の存続を可能にしている産業構造の特徴

広島大学 学術・社会連携室 特任教授

平見尚隆

<要旨>

本研究の目的は現存している日本の伝統工芸品産業の一つである「筆産業」の産業構造の特徴を明確にし、日本の代表的な地域産業である伝統工芸品産業の今後の継続的な維持・発展に寄与していくことである。本稿では筆生産の四大産地である熊野、川尻、豊橋、奈良に加え有馬で筆づくりに携わる会社経営者、組合代表、筆司などに行ったインタビューを元に、同じ伝統産業の存続で知られている北イタリアの異文化における産業ネットワークと比較検討することで、日本の伝統産業の構造の特徴をネットワークの観点から論じている。さらに筆の最大産地である熊野に関しては、化粧筆に繋がる商品の変遷を企業の成長戦略や商品企画の観点から検討している。本研究から、各筆産地内と産地間双方で商品や技術の交流ネットワークが形成されており、この二重構造が各産地間で経営自由度の高い補完体制を作り、日本全体としての筆産業の飛躍につながっていることが示唆される。

<キーワード>

伝統的工芸品、地域産業、毛筆、化粧筆、産業ネットワーク

1. はじめに

日本の各地で、様々な伝統工芸品が生産・販売されている。その多くは、それぞれの地域で入手可能な材料を活用し、長い歴史の中で伝統的に受け継がれてきた技術や技法等を用いて、一般の生活で用いられるものを、主として手作業で作ったものである。日本各地で作られている伝統工芸品は1200種類以上あると言われているが（竹永，2017）、それらは必ずしも工業化の進んだ現代社会の生活で自然に受入れられるとは限らない。経済産業省は、「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」（経済産業省，1974）を制定し、2019年11月20日時点では235品目を「伝統的工芸品」として指定し事業経費の一部を補助するなど、産業の振興を図っている。この背景には同省の「伝統的工芸品産業は、伝統的技術・

技法を伝承するとともに、国民生活に豊かさと潤いを与えてきた産業であり、地域の資源・技術を基盤に、もの作り産業を形成し、長い歴史・風土の中で培われ、地域経済の発展と、雇用の創出に貢献」しているという認識がある。ここで注目すべき点は、文化性に着目した技術・技法の保護・保存することのみを目的とせず、伝統的工芸品産業を産業活動として維持・発展することに主眼を置いていることである（東北経済産業局，2020）。この観点を踏まえ、本研究では日本の主要な伝統工芸品である筆産業を取り上げ、現在も産業として地域に大きく貢献している広島県の熊野筆を中心に日本全体の産業としての筆づくりの調査を行った。

その際、本産業が現在に至るまで継続している産業全体にかかわる仕組みやマネジメントの特徴を、海外における伝統産業の経営ネットワークと比較することで明らかにすることを試みた。この比較から得られる経営に関する優位性の高い考え方を明示していくことで、日本の代表的な地域産業である伝統工芸品産業の振興につなげていくことを目的とした。

2. 日本の筆産業の概要

日本の筆づくりの始まりは諸説あるが、806年に空海が中国（唐）で習得し日本に持ち帰った製筆技術に端を発した「奈良筆」にあるという説が有力である。当初は、各寺院の写経用筆・書写用筆として広く愛用されていた¹。江戸時代の後期からは日々の生活でも使用されるようになり、全国で筆づくりが行われるようになった。具体的な生産地としては、現在でもよく知られている広島、愛知、奈良の他、京都、大阪、兵庫、新潟、福岡などがある。

明治時代に始まった書道教育の追い風を受け、筆は一般に広く普及し、明治期から大正期においては、日常筆記具であり学習用筆記具でもあった。しかし、鉛筆の国産化が軌道に乗った大正期から昭和初期にかけては、筆は「習字」や「書き方」に限定された学習用筆記具の位置づけとなり使用の頻度は減少した。さらに第二次世界大戦後から1968年までの間、小学校で書道教育が必修とされない時期もあり、その需要は減少していったが、産業としては現在に至るまで続いている。学校教育に加え、多くの書道愛好家も存在し、毛筆は日本の主要な伝統工芸品であることに違いはないが、上記の状況下において毛筆の生産量は減少していった。このような状況の中で、日本の筆産業は後述する画筆や化粧筆などの新たな商品の導入などを通じて伝統工芸品産業として存続している。

3. 先行研究と本研究の位置付け

(1) 先行研究

① 伝統産業に関して

伝統工芸品産業の維持・発展に関した活動としては西堀（2018）が報告した京都の和傘づくりの例がある。和傘の製造技術をベースにニッチな海外の照明器具市場に進出し成功した例である。プロダクトアウト的な発想に陥りやすい中小企業において、マーケットインの発想の大切さを具体的な例を通して論じている。また、和傘に限らず伝統的産業が海外展開を実施し成功している例は多くあると報告している。

特に筆づくりに関しては、佐中（2007）が伝統工芸品産業の事例として、毛筆を取り上げ、各産地の歴史的背景、技術の特徴などをまとめている。佐中はその後、それらの情報に加え日本の教育・生活・文化といった観点からの筆にまつわる情報を詳しくまとめている（佐中，2013）。筆づくりの経営形態に関しては、熊野内で伝統的に行われてきた問屋制生産と家内工業の仕組みが熊野町史 通史編（熊野町，1987）に詳しくまとめられており、多様な生産体制を敷いてきたことがわかる。また、筆の流通に関しては西田（1996）が熊野、川尻、豊橋の商品の出荷から消費者へ渡るまでの複数の流通経路に関してまとめており、製造卸売業者から消費者や小売業者へ直接販売するケース、中間に筆問屋が介在するケースなどが紹介されている。特に、熊野においては製造問屋が介在するケースが多く、特徴的な流通システムとなっている。

これらの伝統産業を支える地域企業の継続性に関しては、大東和（2015）が熊野筆の白鳳堂の事例を挙げながら、時代や異文化からの淘汰圧力に依ってそれぞれの環境に合った制度や習慣を取り入れ、それを伝承していく能力が必要であるとしている。またその際に、単に伝統に服従するのではなく、一定のルールの中での個々の自由が必要であり、それがあれば「知識の分散化」がなされ、「知識の分業」が生まれる。即ち、イノベーションへとつながっていくとしている。

② 企業間ネットワークに関して

イタリアは地方色が強く、各地方都市は積極的に文化や地域経済の振興を図っており、伝統産業の存続について参考になると考えられる。イタリアは家族経営の資本主義の国であり、中小企業の経営者は他の企業に系列化されることを嫌い、一社に依存することを避けようとする傾向が強い（岡本，1994）。

このネットワークに関して、Belussi & Arcangeli（1998）がイタリアの地域産業の例を紹介している。イタリアの地域産業が存続し成長していくためには、企業間のネットワー

クが重要であり、それらは定常的ネットワーク、フレキシブルネットワークそして進化的ネットワークの3形態に分類できると提案している。一つ目の定常的ネットワークは、あらかじめ設定されたフレームワーク内での企業活動であり、企業間での役割分担がはっきりしている。そのためネットワークとしてのフレキシビリティが低く、企業の専門性向上や知識の蓄積といった点は期待できない。二つ目のフレキシブルネットワークでは、企業間の結びつきは流動的であり、それら企業の仕事内容や機能は中心となる企業のニーズによって変化する。各企業は変化に適応し、学習していくことになる。最後の進化的ネットワークは大きな資源は不要であり、高いフレキシビリティ要素を持つコアとなるしっかりとした技術を有する企業から成るネットワークで、フレキシブルであるが安定したネットワークの形成につながるとしている。

(2) 調査の対象と方法

本稿では日本での調査対象を伝統的工芸品の指定をうけている熊野（広島県）、川尻（広島県）、奈良（奈良県）、豊橋（愛知県）とユニークな人形筆で知られている有馬（兵庫県）の5カ所に絞り、文献調査を行うとともに、実際に現地を訪問し、筆づくりに携わる町役場職員、筆司、筆製造販売会社経営者、組合役員などに対してインタビューを行った。図表1は調査対象者の属性をまとめたものである。

なお、それぞれに対し口頭で次の点を出発点として、半構造化インタビューの形式で聞き取りを行った：

- ① 各産地の筆づくりの歴史—どのような過程で主要な産業になったのか
- ② 筆事業協同組合ではどのように筆を流通・販売しているのか
- ③ どれぐらいの中間業者がいるのか
- ④ 筆事業協同組合、筆製造業者、個別筆司間の協力関係はどのようなものか
- ⑤ 筆づくりに携わる人数
- ⑥ 筆作り職人の教育方法
- ⑦ 筆の産業の課題は何か、そのためにどのような対策を取っているのか
- ⑧ 5年後の成長に向けてどのような取り組みをしているか

図表1 インタビュー対象者の属性

地域	職業 / 役職	地域	職業 / 役職
熊野	町長	川尻	筆製造会社 経営者
	副町長		
	町役場 幹部職員	奈良	筆司（伝統工芸士）
	熊野筆事業協同組合 理事長		
	筆製造販売会社 経営者	豊橋	筆司（伝統工芸士）
	筆司（伝統工芸士）		
		有馬	筆製造会社 経営者

4. 筆産業に関する調査結果

(1) 日本の筆の産地間のつながり

①奈良筆

前述のように奈良の筆づくりは中国（唐）から日本に持ち帰った製筆技術に端を発している。当時の文化の中心は寺院で、それら寺院が多く集まっていた奈良に筆づくりが起きたのは自然の成り行きであったといえる。

現在では奈良の間屋が販売する筆の内、奈良の生産者が作った筆は3分の1程度であり、半分近くを広島産の筆が占めている。伝統工芸士によると、彼の師匠は熊野出身であり、自身もしばしば熊野へ出かけ交流を続けているとのことである²。奈良と熊野間で人的な技術交流が続いている。

なお、奈良における筆産業の規模の縮小に関して同氏は、「奈良の場合、日本の都があった時代から現在に至るまで、奈良周辺に他の多くの産業が生まれてきた。その過程で筆の職人達はより良い収入を求めそれらの職業へ移っていき、筆産業は次第に縮小していったのではないかと話してくれた。各地の生産量の変化は、その地での他の産業の有無との関連が示唆される。

②熊野筆

熊野の主たる産業は農業であったが、17世紀頃から男手の多くは農閑期に紀州などへ林業の担い手として出稼ぎに出向いた。その際、経由地である奈良で筆を購入し、それらを販売しながら帰途についたといわれ、既に筆ビジネスに関与していた。その後、有馬から作筆技術を取り入れ、筆産地として発展していった。なお、熊野は都市や交通の要衝から離れており、農業以外の大きな産業が育っていない。その為、筆産業に人的資源が集中し、農業の副業／兼業、或いは家内工業として定着している。内職者も多く、筆づくりに従事する人の80%は女性であると言われている（佐中，2013）。ただ、「現在では熊野の周辺の

道路も整備され、大手自動車会社関連サプライヤーの進出もあり、熊野町の出荷額の約半分は自動車部品が占めてきている」とのことである³。この様に筆に変わる他の産業が急伸し、産業の構造変化が今後起きる可能性を否定はできないが、「筆の里工房」と呼ばれるミュージアム開設や全国書道展覧会、筆祭りなどの文化行事等の情報発信を通じ、熊野町の筆づくり産業の維持努力は続いている（広島県熊野町総務部商工観光課，2016）。なお、普及品が多いとされる熊野であるが、「現在では中国製の輸入筆がその領域に入ってきており、高級な商品へシフトするとともに、化粧筆などの拡販に努めている」とのことである⁴。

③川尻筆

川尻の筆産業とのつながりは1838年に川尻の住人が有馬より筆を仕入れて寺子屋に販売したのが始まりと言われ、当初は、有馬や熊野から技術を導入している。川尻は平地の少ない、熊野と同様に農業には適していない土地であるが、漁業や造船などの産業が存在してきた。その為か、他地域と比較して、早い時期から会社方式を導入し、一部の工程ではあるが機械化を行い、相対的に大規模な生産が行われている。女性の職工が多い熊野とは対照的で、男性中心の事業として展開されており、一つの会社で筆の一貫生産が行われる傾向が強い（佐中，2013）。

川尻にある筆製造会社の経営者によると現存の商品は京筆の流れを汲んでおり、草書やひらがなを書くのに適しているといわれ、日本画の細密画などにも用いられ高級筆として知られている。この点で、普及品を主力とする熊野筆とのすみわけができています。また、現在では化粧筆にも力を入れており（生産の20%程度）、ロシアなどへも輸出されている⁵。

④豊橋筆

豊橋筆は江戸の後期に京都の職人を御用筆匠として迎えたのが始まりと言われており、京筆の流れである。筆の製造は、原材料が容易に入手できたこと、宿場町でもあり国内へのビジネス展開が容易であったこと、下級武士の間で副業として広まり労働力も確保できていたこと、などから産業として定着していった（佐中，2013）。伝統工芸士は「豊橋の筆職人は職人氣質が強く、親方が職人を指導するという徒弟制度スタイルであった。伝統的に製造のみ行い、豊橋としての販売は行わず、熊野の間屋等へ卸すというスタイルをとってきた。その為、当時は無名筆か間屋のブランド名で販売されていたと思う。豊橋筆として販売し始めたのは、1976年に伝統工芸に指定されて以降である」と豊橋の筆づくりの特徴を説明する⁶。なお、現在は穂首の材料である獣毛の7～8割は中国からの輸入で、筆軸用の竹は主として国内から調達しているが、熊野から半製品として購入するケースも

あるとのことである。また、未だに川尻の筆職人との技術交流が続いているという。

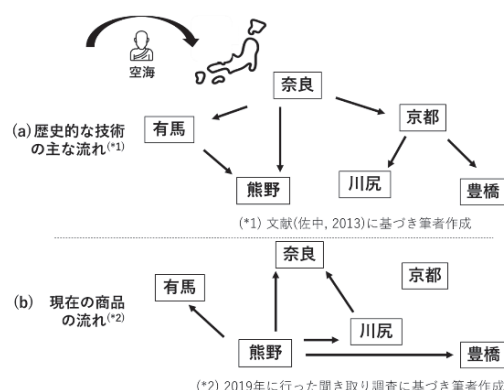
豊橋筆は川尻筆同様一人の職人がすべての工程を担当するケースが多い。高品質として知られ、多くの書家に好んで使われ、高級筆の70%を占めている。豊橋には自動車部品などの産業があり、後継者確保に苦勞している。毛筆に加え、世界中が市場となる画筆にも力を入れてきているが、化粧筆は生産していない。

⑤有馬筆

有馬は古くから保養地として知られるが、他の筆の産地と同様、平地が少なく農業には向いていなかった。一方、山中にあるため獣毛、竹などの原材料が比較的容易に入手できた。この背景から保養客への土産品として筆の製造販売が栄えたとのことである。現在、有馬では一般の毛筆は製造されておらず、西田筆店が製造販売する有馬人形筆（民芸品）のみが製造・販売されている。店主によると、穂首そのものは熊野から仕入れ、筆軸の部分は同商店の作業場内で綺麗な飾り糸で飾り、筆軸を立てると人形が飛び出す仕掛けを組み込んでいる。彼の祖父の時代には有馬と熊野は技術交流があったという⁷⁾。製筆技術はかつて有馬から熊野へ流れていったが、今では逆に熊野から主要パーツである穂首をはじめ、毛筆・化粧筆そのものをも仕入れるという補完体制をとっている。

以上のように、奈良筆から始まった筆づくりは、各地域に伝わっていき（図表2(a)、その地のニーズに合った商品が開発され、製造販売されてきている。それぞれ、異なった生産形態であり、主力商品の特徴や品質レベルが異なっている。特筆する点は、地域毎の生産形態や商品に特徴があるものの、地域間で筆の部品や筆そのものが売買されており、全体として商品の調達ネットワークができているという点である（図表2(b)）。

図表2 日本国内の筆産地間の関係

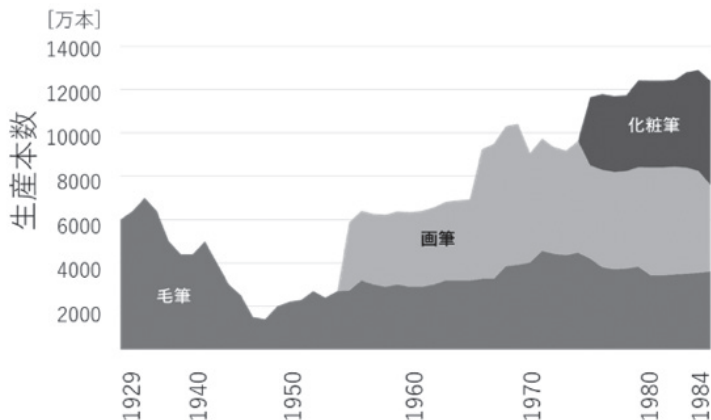


(2) 熊野における毛筆に代わる商品の開発と地域ブランド戦略

筆産業の代表地である熊野の筆の生産高は図表3のような推移をたどっている。毛筆の生産は第二次世界大戦中の原材料と働き手の減少により大幅に落ち込んでいった。その後、前述のとおり書道教育の影響による増減があったものの、1970年代以降は減少を続けている。一方1950年頃より、筆司たちが落ち込んだ毛筆の生産をカバーすべく画筆と化粧筆の開発・生産に取り組んでいった。その後、毛筆が主に日本国内のみで販売されたのと同様に、化粧筆は画筆とともにその6割が北米市場等へ輸出されている（佐中，2013）。

熊野の化粧筆は、生産開始当初は日本の大手企業が製造する化粧品セットに組み込まれる一品目として、いわば付随的な商品としての位置付けであった。その後、大手化粧品企業へOEM供給する一方、化粧筆という商品としてのブランドを確立する。1980年代から1990年代にかけ、世界における熊野化粧筆の需要が増加し、フランス等の海外高級化粧品企業とのコラボも始まっている。2004年からは、熊野筆事業協同組合は「熊野筆」という団体商標登録を取得、統一ブランドマークを作成し、本格的な地域ブランド戦略を展開している。ここで特筆すべきは、このブランドマークは地域の統一性、品質保証、伝統、ビジネスそして名声を訴えるものの、各製造者の伝統的な製作方法は個別に維持されているという点である⁸。

図表3 熊野筆の生産高の推移



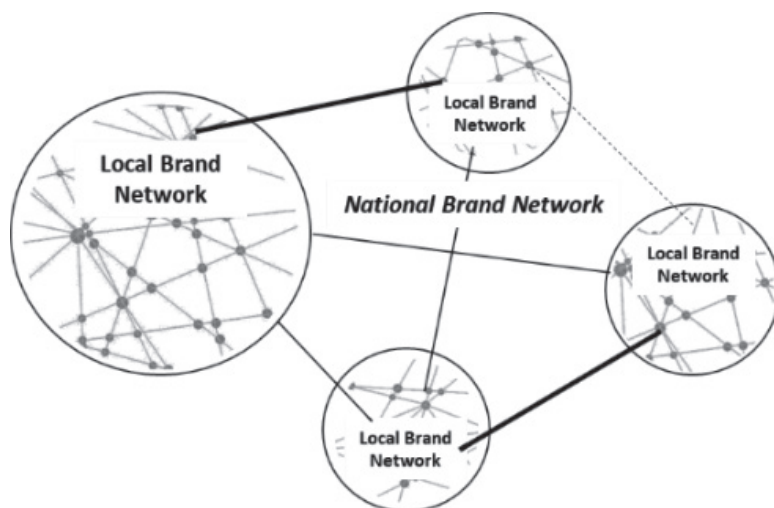
文献に基づき筆者作成：熊野町(1987)、但し、画筆は1956年から1964年まで内挿、化粧筆は1975年以前のデータ無し。

5. 考察

(1) ネットワークの二重構造

Belussi & Arcangeli (1998) によると大きな技術の発展性が見込めない成熟した伝統的産業では、あらかじめ設定されたフレームワーク内での企業活動が行われる傾向がある。例えば、ムラーノのガラス製品やフォルリの皮製家具を挙げており、フレキシビリティが低く、企業の専門性向上や知識の蓄積といった点は期待できないとしている(定常的ネットワーク)。他にも、例えばカルピのニットウェアやプラートの毛織物産業では小規模企業が柔軟なネットワークを構築し需要変動などに対応しているという(フレキシブルネットワーク)。更にそれらが進化した形が自動二輪車などの産業でみられる(進化的ネットワーク)ことも報告しているが、伝統的産業では少ないようである。

図表4 ネットワークの二重構造



筆は穂首と筆軸という二つの単純な部品から構成されるため、地域間でそれら部品の補完が可能となる。即ち、標準化されたインターフェースを有するシステムととらえることができる。それ故、需給の状態によっては、自地域の製品以外に他地域からの製品を調達することもできる。それぞれの筆の産地は自らの特徴を追求し、ライバルとの差別化を図る一方、部品や完成品レベルでも補完関係を作っている。これは、日本における筆づくりの長い歴史の中で、技術が地域間で共有化されていることを示し、インタビューでも明らかになったように、その関係が現在にまで受け継がれている。これらのことから、日本の筆産業は、高いフレキシビリティ要素を持つコアとなるしっかりとした技術を有する企業から成るネットワーク(進化的ネットワーク)に近いといえる。

但し、産地内のネットワークも熊野筆の調査で分かったように、ブランドマークはその産地内で共有されるものの、各製造者の伝統的な製作方法は個別に維持されている。更に、日本全体の見地からは、日本の伝統工芸品としての筆づくりは、伝統工芸品のマークで担保される日本の筆としてブランドを構成するが、それぞれの筆産地はその製筆技術、製造形態、商品の特徴、そしてビジネス形態などについて、それらを個別に維持している。いわば、各産地のローカルブランドと産地間をつなげたナショナルブランドの二重構造をフレキシブルに形成していると言える。この構造は大東和（2015）が指摘する、地域企業の継続には「それぞれの環境に合った制度や習慣を取り入れることが必要であり、その際一定のルール内での個々の自由が必要である」という指摘とも一致する。長い歴史を持った伝統産業において日本の文化に根差し、形成されてきた構造であるといえる。またこのナショナルブランドを作れた点が、イタリアの例との大きな違いとなっていると推測する。

フレキシブルな構造について、その仕組みを構築するうえで重要な役割を担っているのが、筆問屋であると考えられる。例えば、熊野町内の製品は筆製造業者や卸売業者（筆問屋）から全国の筆問屋、文具小売、卸店、書道用品店、デパートや書道塾などへ出荷されている（筆の里工房，2019）。このように、筆製造業者がB to BやB to Cで販売するだけでなく、筆問屋が介在している。問屋は自己の名で他人のために物品の買い入れ等を行うことができるため、筆製造業者からの依頼で、穂首の部分のみを買付けることも可能である。また、農家などの女性に材料を渡し、筆の一部分を制作してもらい、引き取って組み立てるといったいわゆる問屋制家内工業の形態も可能にしている。近年では更に自ら製品を製造・販売するという筆問屋も現れてきているとのことである⁹。熊野には小規模ではあるがこれらの筆問屋が数多く存在し、他産地の筆問屋との間で売買も行われている（佐中，2013）。他筆産地へ必要な部品の供給も行い、またそれぞれのネットワークで日本全国の他の市場へ商品を届けることもできる。その過程で、新商品の情報や技術情報が共有化され日本全体の筆産業のポテンシャルアップが図られてきたと考えられる。

（2）企業の成長戦略の観点

熊野筆の調査で明らかになったように、戦後の復興時、低迷する筆司たちが落ち込む毛筆の生産をカバーすべく画筆と化粧筆の開発・生産に取り組んでいる。その後、特に化粧筆は国際的にも認められ、熊野筆を代表する商品になっている。この過程を、企業の成長戦略や商品企画の理論と対比しながら考えてみたい。

企業の成長戦略を考える場合、まずはSWOT分析から入るのが一般的である（Porter, 1998）。熊野筆がおかれた状況を想定し、SWOT分析を行うと図表5のような戦略が浮か

び上がってくる。この分析結果から対策は次の四つが考えられる：

① 国の政策に従った国内需要に掘り起こし

例えば、経産省が指定する伝統工芸品の指定を得るとともに、伝統工芸士を多く育成し伝統工芸品の更なる普及を図る対策である。実際に1975年に認定を受けた熊野筆をはじめ、今回対象にしている有馬を除く四地域が対象となっている。

② 製筆の自動化を進めコストを下げる

近隣の川尻などでは一部自動化が進んでいるケースもあるが、インタビューでも「伝統工芸品は熟練した職人の手作業によるものである。これを機械で自動化すると結局、人件費以上のコストがかかる」といった意見もあった¹⁰。本対策の効果はあまり期待できない。

③ 高級品へのシフトによる販売単価の上昇

他地域の奈良筆、豊橋筆、川尻筆などは高品質の筆という定評があり、差別化の観点からは難しい。しかし「学校などで教育用に使われる毛筆は中国からの輸入品が多くなっており、熊野筆はポジションアップを図っている」とのコメントもあった¹¹。近年はこの戦略を実行されているようである。

④ 毛筆に替わる新商品を開発する。またそれらを国際展開する

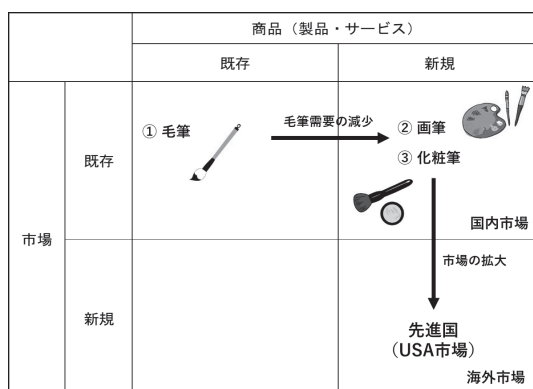
図表5中に下線で示したどの組み合わせからも引き出される対策案であり、1950年代以降、実際にこの対策が取られていった。熊野の内部でどのような検討が行われたかは定かではないが、この戦略は一般的なセオリーに従ったものと考えられる。

図表5 SWOT 分析の実施例

External Environment 外部環境		Opportunities 機会	Threats 脅威
Internal Environment 内部環境		- 伝統産業を存続・成長させていく国の政策 - 日本企業の国際化の進展	- 国内の人口減少 - 毛筆需要の低下 - 中国製の安価な毛筆商品の増加
Strengths 強み	- 伝統に裏付けられた製筆技術 - 国内の販売ネットワーク	- 国の政策に従った国内需要の掘り起こし - 製筆技術を用いた国際的に通用する新商品の開発	- 商品群を高級品へシフトして販売単価を上げる - 毛筆に付加価値を付けた商品を展開する
Weaknesses 弱み	- 国内が漢字圏に限られている毛筆に特化 - 手作業の為、大量生産できない	毛筆に変わる新商品を開発して国際展開する	- 毛筆に変わる新商品の開発し、展開する - 製筆の自動化を進めコストを下げる

次にこれをアンゾフの成長ベクトルの切り口からも考えてみたい（Ansoff, 1957）。アンゾフによると、企業が成長戦略をとる場合、まずは新商品の導入か新規市場への進出の二軸があり、その先にそれらの組み合わせである、新市場への新商品の投入がある。この筆のケースも例外ではなく、当初熊野の化粧筆は国内市場への展開が試みられた（図表6）。しかし、思わしい結果が出ず、国際化に舵を切っている。その後、アメリカ市場をターゲットとし、ハリウッドに売り込みをかけ、女優に使用してもらうというマーケティングを行った¹²。ハリウッド女優たちの口コミでの宣伝効果は高く普及していったと言われている。また、2011年にはなでしこジャパンの「国民栄誉賞記念品」に化粧筆が贈られている。企業からの発信広告だけではなく、口コミや話題性といったいわゆるストーリーがメディアを使って発信されており、ブランド構築に大きく寄与し、効率の良いPRとなっていると考えられる。

図表6 アンゾフの成長ベクトルへのマッピング



6. 結論

日本の代表的な地域産業である筆産業をとりあげ、その継続を可能にしている経営の特徴に関し産業ネットワークの観点から調査・検討を行った。その際、日本と同様に伝統産業が根付いていると言われるイタリアの産業の特徴を日本と比較することで、異文化における違いの明確化を試みた。これは将来の伝統産業の異文化経営に大きく資すると考える。

伝統産業の構成するビジネスネットワークはイタリアの例などでは産地内のネットワークが主であり、各メンバーの役割が決められている。その為、定常的／硬直的になる傾向があると言われている。これに対して、日本の筆産業の場合、進化的で経営自由度の高いネットワークを形成し、伝統産業として継続しているのではないかという仮説を提示し、次の2点が伝統産業である筆産業の存続を論じるうえで主要なポイントとなることを示した。

① 筆産業は産地内では各筆製造業者や筆問屋が個別の生産形態を維持しつつも、同じブランドを形成するというフレキシブルなネットワークを形成する一方、各産地間では異なる地域ブランドではあるが必要な時は他の産地から筆部品や筆そのものを買付けるといったネットワークが構成されている。いわば経営自由度の高い二重構造を構成していると考えられる。一方、奈良を源流とする製筆技術が長い期間をかけて、筆づくりに適した、或いはその産業を必要とした地へ、産地間の相互交流を通じて展開されていった。即ち、技術とビジネスの地域間交流が噛み合っている。

② 商品の観点からは、戦後の毛筆需要の低迷という危機に直面しながらも、コアコンピタンスである筆づくり技術を新市場ニーズに合わせて展開するという商品戦略のストーリーに従った商品展開を愚直に行っている。

<謝辞>

本報告は「2018年度JICA日墨戦略的グローバル・パートナーシップ研修プログラム」の支援を受け、JICAより派遣されたメキシコ人研修生、Nuria Flores、Ana Sofia Arreola 及び広島大学の研究員である、Martha Hidalgo とともに行った調査がベースとなっている。本調査・研究にご協力いただいた、三村裕史（熊野町）、竹森 臣（熊野筆事業協同組合・竹宝堂）、坪川竜大（株式会社 坪川毛筆刷毛製作所・呉市）、松谷文夫（株式会社 あかしや）、西田健一郎（西田筆店）、山崎亘弘（筆の里 嵩山工房）の諸氏及び所属団体関係各位、並びに各筆産地の筆司の皆様にお礼を申し上げます。

<注>

-
- 1 松谷文夫（伝統工芸士）インタビュー、2019年6月21日、株式会社 あかしや（奈良市）
 - 2 松谷同上
 - 3 三村裕史（熊野町長）インタビュー、2019年6月5日、熊野町役場（広島市）
 - 4 竹森 臣（熊野筆事業協同組合 理事長）インタビュー、2019年11月22日、竹宝堂（熊野町）
 - 5 坪川竜大（株式会社 坪川毛筆刷毛製作所 取締役）インタビュー、2019年7月8日、呉市役所（呉市）
 - 6 山崎亘弘（伝統工芸士）インタビュー、2019年8月5日、筆の里 嵩山工房（豊橋市）
 - 7 西田健一郎（人形筆製造販売店 店主）インタビュー、2019年7月29日、西田筆店（神戸市有馬町）

- 8 竹森同上
- 9 竹森同上
- 10 竹森同上
- 11 竹森同上
- 12 竹森同上

<参考文献>

- Ansoff, I. (1957) “Strategies for Diversification”, *Harvard Business Review* Vol. 35(5), pp.113-124.
- Belussi, F. & Arcangeli, F. (1998) “A typology of networks: flexible and evolutionary firms”, *Research Policy* Vol. 27, pp.415-428.
- 筆の里工房 (2019) 『筆物語』。
- 広島県熊野町総務部商工観光課 (2016) 『熊野筆』。
- 経済産業省 (1974) 『伝統的工芸品産業の振興に関する法律』 経済産業省オンライン https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/nichiyo-densan/index.html (2020 年 5 月 8 日アクセス)。
- 熊野町 (1987) 『熊野町史 通史編』(株) ぎょうせい。
- 西堀耕太郎 (2018) 『伝統の技を世界で売る方法—ローカル企業のグローバル・ニッチ戦略—』 学芸出版社。
- 西田安慶 (1996) 「わが国筆産地の生成と発展—マーケティングの視点から—」『東海学園大学紀要』、第 1 号、125-140 頁。
- 大東和武司 (2015) 「地域企業の革新ルーチンと伝統の翻訳」『国際ビジネス研究』、第 7 巻 第 1 号、3-13 頁。
- 岡本義行 (1994) 『イタリアの中小企業戦略』三田出版会。
- Porter, M.(1998) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.
- 佐中忠司 (2007) 「伝統的工芸品産業の事例調査—毛筆製造業に関する全国的概況—」『比治山大学現代文化学部紀要』、第 14 号、71-93 頁。
- 佐中忠司 (2013) 『伝統産業筆づくり』文理閣。
- 竹永絵里画 (2017) 『わくわく発見！日本の伝統工芸』河出書房新社。
- 東北経済産業局 (2020) 『伝統工芸品とは』東北経済産業局オンライン https://www.tohoku.meti.go.jp/s_cyusyo/densan-ver3/html/top_1.html (2020 年 4 月 14 日アクセス)。

受付日：2020 年 6 月 8 日

受理日：2020 年 11 月 25 日