



# ふるくてあたらしい ものづくりの未来

ポストコロナ時代を切り拓く  
ブランディング×デジタル戦略

アーツアンドクラフツ株式会社

**吉田貞信**

TEISHIN YOSHIDA



本書はさまざまな形で「ものづくり」に携わる方々に向けた本です。

伝統工芸から町工場、さらに建築や先端の自動車や産業機器など。

日本には多種多様な「ものづくり」があり、そこで磨かれた技術や知見を大切にしていく文化があります。

「職人」や「匠の技」を大切にする「ものづくり」への伝統や誇りが息づく一方で、今の日本の「ものづくり」の多くは、時代に即したアップデートができずに、その価値や可能性を十分に発揮できていないように思われます。

私は多少なりとも「ものづくり」に携わる人間として、そのような憂うべき現状に警鐘を鳴らすために、これまでの経験や知見を活かして本書をつくることにしました。

「職人」や「匠」という言葉には、伝統を受け継ぎ、古き良き技術を次の世代に継承する。そんなイメージを持つ人も多いでしょう。

たしかに、守るべきもの、変えてはいけないものがあるのは事実です。私自身、すべてをアップデートして、変えるべきだとは思っていません。

しかし、「ものづくり」を取り巻く社会環境は大きく変化しました。

特に、経済発展を遂げて物質的に豊かになった先進国の国々の多くでは、成長の曲がり角を迎え、消費や生き方に対する考え方が、右肩上がりの発展を続けた高度成長期とは大きく変わろうとしています。

これまで先達が築いてきた優位性や事業資産によって、それなりに生き延びてきた「ものづくり」ですが、これから起きようとする変化にあわせてアップデートできなければ、より安くて手頃なものの流れに飲み込まれてしまうか、せいぜい象牙の塔のようにごく一部の人を慰めるものとして細々と活動していかねばならない運命が待ち構えているかもしれません。

日本の人口が下り坂を迎え、自分たちの「ものづくり」を理解し支えてくれた周りの人たちが減っていく状況に直面してもなお、良質な仕事を続けていけば、良い製品を送り出せば、買ってくれる人がいる、わかってくれる人がいるだろう。

そんな盲目的な考え方から脱却できず、先細りする職人や業界をたくさん見てきました。

せっかくのポテンシャルを持つ日本の「ものづくり」の火を絶やさないためには、私たち自身が考え、時代に即した行動を起こさなければいけません。

今ある強みを見直し、時代の流れに照らしながら勝機を見出し、これからの時代にこそ輝くものとして再構築していくべきチャンスなのです。

本書では、人との関わりの歴史を紐解きながら、右肩上がりの成長を終えた社会における「ものづくり」のあり方や、変わるためのポイントを提示していきます。

## ブランドの歴史

「豊かさを生み出すブランド」のあり方

デジタル活用の重要性

これらのテーマを中心に、私たちが実業や事例から得た知見を惜しみなく開示していきます。



私がこれからお話する考え方や方法論をきっかけに、日本のものづくりがその本領を発揮し、この先10年、20年の世界を豊かにする存在になればと思っています。

ここから時代の波を軽やかに乗りこなし、あなたの「ものづくり」をアップデートしていきましよう。

はじめに

## 世界を席卷した日本のものづくり

「ものづくり大国日本」

この言葉を聞いて、皆さんはどんなイメージを思い浮かべるでしょうか。

最初に思い浮かぶのは、1960年代から80年代にかけて、世界中に「Made in JAPAN」としてその存在を知らしめた家電や自動車といった工業製品のものづくりでしょうか。米国の社会学者エズラ・F・ヴォーゲル氏が、79年のベストセラー『ジャパン・アズ・ナンバーワン』において、経済分野での日本の競争力の高さを分析し、アメリカが学ぶべき模範として日本のものづくりがもてはやされた時代です。

日本人は持ち前の勤勉さや研究熱心さによって、欧米の先行する工業製品に学び、より安く、たくさん、そして高品質にという点で世界の市場を席卷していきました。

日本のものづくり神話のイメージは、この時代と紐づけられることが一般的です。しかし実は、そこから遡ること約100年前に、日本のものづくりが世界から注目を集めた時代が

あつたことをご存じでしょうか。

それは「ジャポニスム」というムーブメントとして語られた、江戸末期から明治の時代です。日本は長い鎖国政策を解き、欧米列強と本格的な交易を再開しました。パリやロンドンの万国博覧会への展示品や輸出品などをきっかけに、日本の美術品や工芸品、絹織物、紙製品、扇子、傘、喫煙具、木版印刷などが、当時の文化の中心であつたヨーロッパの人々へと広がりました。マネ、ゴッホ、モネなど当時の先端アーティストや文化人を筆頭に、欧州各国の文化や風俗を担った富裕層から中産階級を含めた社会全般の人々が、日本でつくられたさまざまな物品の独自性やその技巧のクオリティの高さに魅了され、影響を受けるようになったのです。

一度目は手仕事を中心としたものづくり。

二度目は工業生産のものづくり。

日本のものづくりはその形を変えながら、世界の人々に評価され、その存在感を發揮してきたのです。

## アップデートが遅れた日本のものづくり

このように過去2度にわたり世界から高い評価を得た日本のものづくりも、バブル崩壊をきっかけに元気をなくしていきました。

自動車と並び日本のものづくりの象徴だった家電は、技術力を活かした「安くて高品質」を売りに、成功の階段を駆け上がってきました。しかし、中国をはじめとした新興国の工業力、技術力が増すにしたがい、その優位性に陰りが見えてきました。特に、デジタル家電の時代が訪れると、その傾向に拍車がかかりました。

デジタル技術は、短期間でコモディティ化を加速させています。シャープの液晶テレビを思い出してください。2000年代に「世界の亀山」ブランドと称されて一時代を築きながら、2010年代には韓国や中国のメーカーに技術力で追いつかれ、価格競争に飲み込まれました。その後、16年に台湾の鴻海精密工業に企業買収されたのは、記憶に新しいところでしょう。

このような大規模なものづくりだけでなく、手仕事の分野でも同様の停滞や競争力の低下が起きています。

バブル崩壊後内需が伸び悩むなかで、日本企業は高コストの国内の職人に見切りをつけ、中国やアジアの国々を中心とした低コストの地域に生産拠点を移し、仕事を移管していきました。また、一部の手仕事は切り捨てられる一方で、伝統工芸は文化保護の名の元に化石のような存在として祭り上げられることで、産業からは切り離された存在となってしまうました。

このような流れのなかで、日本国内の優れた職人技術の多くはきちんと伝承されずに失われていきました。細々ながら生き残っていた職人たちも、「背中を見て覚えろ、技は盗むもの」という旧態依然のスタンスのまま、技を磨くことも後継者を育てることもできない状況が生まれてしまいました。

世界を席卷した2つのものづくり、そのどちらもが危機的な状況に晒されているといえます。

## 「大量生産大量消費」時代の終焉

欧米企業に追いつき、追い越した日本のビジネスモデルは、今度は中国や後発の新興工業国に追い越されてしまいました。

さらに、少子高齢化や人口減少が追い討ちをかけ、先細り感がますます強くなっていくなかで、日本のものづくりを取り巻く状況はさらに苦しいものになっていくように思えます。

では、そんな日本のものづくりに未来はないのか。かつて輝きを放ったチカラを武器に、再び活力を取り戻すことができないのか。

その手がかりは、高度経済成長の時代を支えた大量生産大量消費の考え方から脱却し、意味と価値に基づく新しい時代、ものの豊かさを超えた、心の豊かさの時代の「ものづくり」にアップデートしていくことではないでしょうか。

心の豊かさの時代とは何か、そのアップデートとは何なのかをこれからお話していきます。

## 豊かさを生み出すものづくりへ

日本のものづくりを再生させるために、私は「豊かさを生み出すものづくり」という考え方を提唱しています。

本書では次の4つの項目を通じて、その考え方と実践方法をお伝えします。

- (1) 「心の豊かさを生み出す」というものづくり観
- (2) 日本のものづくり(工業生産×手仕事)の強みの再定義
- (3) デジタルテクノロジーの活用
- (4) ブランド構築技術の理解と実践

本書は「ものづくり」に実直に携わる、普通の会社の普通の人たちにこそ、ぜひ読んでいただきたいと考えています。「豊かさを生み出すものづくり」を実現するための具体的な実践論を学ぶことができます。

手仕事を中心とする「ものづくり」に従事する企業や職人は、自分たちの仕事をアップグレードすることで、世の中に豊かさをもたらす存在となるのが問われています。本書ではその指針を示していきます。

また本書は、数名から数十名程度の中小企業、さらに数百名規模の製造業や小売サービス業の方々も読者として想定しています。これらの企業の中には、それなりの歴史を持ち、華やかな時期も経験しつつ、その後じりじりとシェアを奪われていくような苦しい状況にある企業も少なくないでしょう。このような企業を担う二代目、三代目経営者やマネジャーが、未来へと

向かう手がかりを得られることも目指しています。

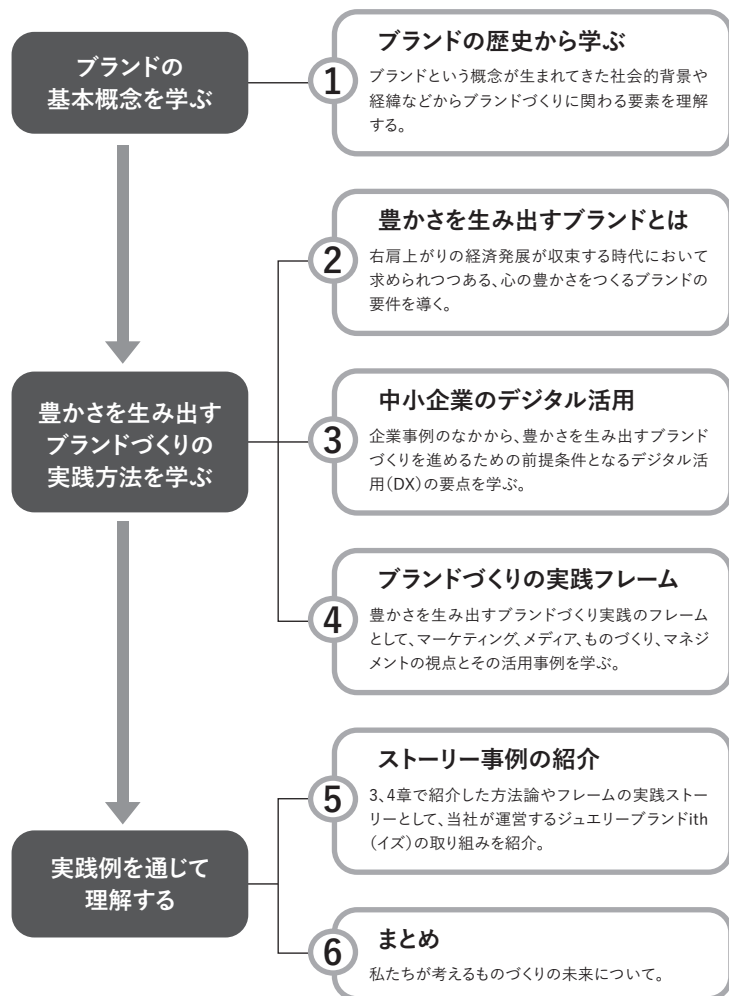
さらに、直接ものづくりと関わりのない業種で働く人にも、ブランドの理解やD2Cの考え方、オーダーメイドのものづくりがこれからの消費社会で果たす役割などについて知ること、自社の製品やサービスに新しい魅力や価値を注ぎ込むためのヒントが得られるはずです。

また広告やIT等の産業に従事する方々も、ものづくりの従事者と連携し、ものづくりの価値を見つけ出し、広げていく手がかりを得てもらえたらと思います。

信念を持ち、実直に「ものづくり」に取り組む方々が、その真価を発揮することで、新たな時代で輝きを放ち、時代をリードする存在になることを信じて疑いません。



## 本書の構成



はじめに..... 010

## 第1章

# ブランドの歴史を知ろう

01 ブランドという概念の始まり..... 025

02 選ばれし人々のためのものづくり..... 028

03 ものづくりを変えた産業革命..... 032

04 大衆消費社会の出現..... 035

05 マスマーケティング・マスメディアの発展..... 038

06 成熟する消費と情報化社会の進展..... 040

07 成熟化時代を迎えて..... 055

## 第2章

# これからのブランドに 求められること

|    |                   |     |
|----|-------------------|-----|
| 01 | 豊かさを生み出すブランドの要件   | 060 |
| 02 | 精神的な充足を生み出す       | 063 |
| 03 | 地球や社会に配慮したものづくり   | 066 |
| 04 | 個性と多様性に応える        | 071 |
| 05 | 「働く」ことで手にできる喜びと学び | 079 |
| 06 | 倫理観を培う            | 085 |
| 07 | 「豊かさを生み出す」ブランドの要件 | 087 |



### 第3章

## デジタル化でものづくりを アツプデートする

|    |                        |     |
|----|------------------------|-----|
| 01 | 中小企業のものづくりにおけるDXとは     | 094 |
| 02 | 圧倒的に遅れている手仕事のデジタル化     | 097 |
| 03 | 高価なツールがなくてもデジタル化はできる   | 103 |
| 04 | 専門家がいないとデジタル化できないのか？   | 108 |
| 05 | ネット販売だけがデジタル化ではない      | 111 |
| 06 | ものづくりをつなぐ「見える化」と「魅せる化」 | 115 |
| 07 | パーソナライズを支えるデジタル技術      | 123 |
| 08 | 「ぬくもりのあるデジタル化」を目指そう    | 128 |

### 第4章

## 「豊かさを生み出すブランド」のつくり方

## 第5章

# 顧客と共創するストーリー

|    |   |    |
|----|---|----|
| 01 | 広がる「ブランド」の概念  | 1  |
| 02 | 手仕事・ものづくりにこそブランド化が必要な理由                                     | 3  |
| 03 | 独自性を生み出すのは「アナログな価値」   | 3  |
| 04 | 中小企業こそ、ブランドの民主化を活かすべき                                       | 9  |
| 05 | ブランドづくりを進める4Mフレームワーク  | 14 |
| 06 | すべてがなくなった「4M」を指そう   | 19 |
|    | ①マーケティング——顧客が自分ごと化できるストーリーをつくる／②メディア——顧客接点を再定義する            | 2  |
|    | ③マニユファクチュアリング——ストーリーに基づくものづくり／④マネジメント——社内外隔てなく価値を共有できる土壌づくり |    |
| 01 | ithが生まれるまで  | 9  |
| 02 | 世界観を凝集させたアトリエ   | 10 |
| 03 | アイデンティティの危機   | 5  |
| 04 | オーダーメイドが生み出す共創の価値   | 18 |



---

05 日本のものづくりを再び世界へ……………224

## 第6章

「つくるの力で、

世界をもっと豊かに」

01 成長から成熟へ。節目の時代を生きる……………230

02 普通の会社、普通の人が変われば、ものづくりの未来は豊かになる……………232

03 価値を「つくる人」と「つなぐ人」……………234

04 ものづくりの未来は明るい……………237

おわりに……………241

---