

日本の伝統工芸の未来に向けて — プロデュースの重要性についての一考察 —

株式会社石黒組 代表 中小企業診断士

石黒 浩也

要約

本研究は、日本の伝統産業の興隆に向けた課題と方向性を明らかにすることを目的とし、作り手側 20 社とプロデュース側 11 社を対象とした 5FORCE 分析を実施した。前回研究で明らかとなった作り手側の課題を踏まえ、今回はプロデュース機能に焦点を当てた分析を行った。その結果、両者ともに「売り手」への優位性が最も高く、「他業界参入」への脅威が最も強いことが判明した。特に富山高岡の仏具問屋 T.H 氏へのヒアリングから、①内向きから外向きの発信型への転換、②モノ中心から人と人をつなぐ重要性、③作り手の姿や気配を体感させる重要性、④継続性・関係人口創出の重要性、という 4 つの解決方向性を導出した。さらに、これらの知見は、伝統産業におけるプロデュース機能の新たな可能性を示唆するとともに、デジタル技術を活用した価値創造の具体的手法を提示している。本研究の成果は、伝統産業の持続的発展に向けた実践的示唆を提供するものである。

キーワード:

伝統産業、5FORCE 分析、売り手への優位性、プロデュース機能、マーケティング戦略

1. 研究の背景

日本の伝統工芸は、世界でも類を見ない安定した一統の治世のもと、日本国内の至るところにおいて、衣食住知といった「生活文化風俗の一環」として形成され、今日に至るまで残ってきた歴史を有している。

一つの例として仏具をあげる。仏具は、木工・鋳造・金工・和紙、といった様々な伝統工芸技術を内包しており、それが生活の重要な一部としてあまねく日本人の家屋に設えられていた時代が長く続き、日本の伝統工芸の需要の下支えのひとつとなっていた。

学術的な観点で見ても、例えば成田(2024)は、「仏具は人々の生活に深く根ざし、日常の中で自然と手を合わせる所作をうながす存在であった～中略～家庭において仏壇が居間に置かれ、家族の会話や行事の中に仏具が溶け込んでいたことは、かつての日本の暮らしを語る上で欠かせない要素である～中略～年中行事や季節の節目に合わせて仏具を整えること

は、信仰というよりも生活のリズムそのものであった。」と指摘する。

しかし、社会・生活習慣の変容により、文化的継続性は大きく揺らいだ。核家族化の進行で仏具を設える家庭は稀となり、生活様式の欧式化で伝統工芸品・技術は日常生活から乖離した。あわせてバブル崩壊により、伝統産業の需要は一気に激減する。

現状の産業規模は 927 億円(2017 年)。20 年前(1997 年)の実績 2,784 億円と比して 67% 減・▲1,857 億円という状況となっている(井上,2020) 一方で非常に興味深い現象が生じている。産業の衰退とともに就業人口は減少しており、従事者数は 1997 年の 11.4 万人から 2017 年の 5.8 万人(48%減・▲5.6 万人)という推移である。しかし、この 20 年の期間における「女性の伝統工芸士」は、430 人から 660 人(156%・+230 人)と増加している(特許庁,2025)。産業自体の趨勢は決して良好ではないが、その内部構成において、新しい風が吹く土壌が形成されつつある、といえる。

また、国際的シンクタンクの分析にて、日本の伝統産業規模の CAGR は、2025 年から 2033 年の間に 10.17%の成長を遂げる、というデータが存在している(IMARC Group,2025)。これは昨今のインバウンド層を中心とした「日本推し」層による様々な情報発信による潜在的な評価向上や、技術進化による、越境 EC の受発注やデリバリーへのリスク改善、JETRO を中心とした日本の伝統産業コンテンツの海外展開支援、といった要素が複合的に関係している。

海外のラグジュアリーブランドは以前から日本の優れた工芸産品を部材や生地素材として使用していたが、近年はそのこと自体を「価値」として発信する動きも見られる。一例ではイタリアの有名ブランド「GUCCI」が、日本の伝統工芸作家とコラボしたイベント「GUCCI BAMBOO1947」を開催し好評を博した(GUCCI,2025)。これは、日本の伝統技法に基づいたものづくりそのものが、ブランドとしても・顧客層としても「価値」として捉えられている事の証左である。

II. リサーチクエッション

「日本の伝統産業が興隆する為の課題・方向性を明らかにしたい」である。

研究の背景として、日本の各産地における伝統産業の疲弊状況への危機感と同時に、伝統産業が内包している価値への尊敬の念があった。それを踏まえ昨年の「JMA カンファレンス 2024」において、日本の伝統産業についての論文(以後「前回の論文」と記す)をオーラルプレゼンしたが、今回、更に深堀する必要があると考えた。それは、この 1-2 年で伝統産業を取り巻く環境が更に変化し、シンクタンク分析や女性職人の増加、ラグジュアリーブランドの変化など追い風となる土壌が感じられるため、より精度の高いマーケティング分析

が業界に有益と考えたからである。

III. 前回の論文の成果・及び今回研究への展開

1.[調査概要]

伝統産業に従事する日本全国の「作り手側 20」及び「プロデュース側 11」合計 31 のサーベイ対象に対し、5FORCE 分析に基づく独自開発の質問票を用いた調査を実施した。質問項目は 1 点～5 点の 5 段階評価。点数は数値が高いほど状況がよい事を示す。あわせて全サーベイ対象への対面でのヒアリングも行った。

2.[前回研究の主要成果]

前回の論文では、作り手側 20 サーベイ対象における 5FORCE 分析を行った。その結果、以下 3 点が明らかとなった。

- ①【他業界参入】に最も脅威を感じている(平均値 2.9、5 項目中最低)
- ②【代替品】への認識の二極化(標準偏差 1.38、5 項目中最大)→強い個性を持つサーベイ対象は脅威を感じていないのに対し、コモディティ化しつつあるプロダクトを扱うサーベイ対象は極めて脅威を感じている。その認識の差異が標準偏差に現れた。
- ③【売り手】に対しての優位性が最も高い(平均値 3.6、5 項目中最高)→現状において仕入元/取材/プロデュースの対象との関係性は良好との数値結果となっている。

3.[本質的課題の発見：プロデュース機能の重要性]

その後の検証において、より本質的な課題が浮上した。それは「産業におけるバックヤードの重要性」である。伝統産業に限らず、価値のある製品・サービスを生み出す「プレーヤー」に対し、「それをどのように発信するか」という支える側の有無・強弱が、産業発展に大きな影響を与える。

この「支える側」の役割は、歴史的には問屋が担ってきた。江戸時代から続く伝統産業において、問屋は単なる流通の仲介者ではなく、重要な機能を果たしてきた。例えば上原(2015)は、「伝統産業は基本的に家内制手工業の分業体制で成り立っており、その分業体制を取りまとめてコントロールしてきたのが問屋で、いわばプロデューサーの役割を果たしていた。しかしながら今日ではその問屋がほとんど機能しなくなったことで、作り手としても消費者性向がつかめていない。」と指摘する。これは非常に重要なポイントである。

- 問屋が「プロデューサー」として担ってきた機能は、主に以下の内容である。

[市場ニーズの把握と作り手への伝達] [製品の品質管理と価値付け]

[資金調達と在庫リスクの負担] [新商品開発のディレクション]

- しかし、高度経済成長期以降、この伝統的な問屋機能は急速に弱体化した。その主要因は;
[流通構造の変化(メーカー直販の増加)] [情報技術の発達(製販直結の可能性)]

[消費者ニーズの多様化(画一的流通の限界)]

■一方で、現代では新しい形のプロデュース機能が生まれつつある。例えば;

[クリエイティブディレクター主導の商品開発] [地域商社による海外展開支援]

[クラウドファンディング消費者直結型開発] [SNS インフルエンサーによる価値発信]

これらの新しいプロデュース機能は、伝統的な問屋機能を現代に適応させた形といえる。

注目すべきは「作り手の想いや技術を直接的に伝える」という新しい価値提供の形である。

4.[今回研究への展開]

同じ 5FORCE の観点にて「プロデュース側 11 サーベイ対象」の分析も行い、作り手側とプロデュース側の結果を照らし合わせることで、より深化した内容になる、というのが当該論文におけるリサーチクエッションの源泉である。

V. サーベイ本論-5FORCE 分析による検証結果：「プロデュース側 11 サーベイ対象」

[サーベイ対象概要]

プロデュース側 11 サーベイ対象は、富山・東京・岩手・石川・京都・北海道に拠点を置く、商店・プロデューサー・バイヤー・編集者・ディレクター・実行委員長等、多様な業態から構成される。

1.ステップ① 各サーベイ対象の回答結果

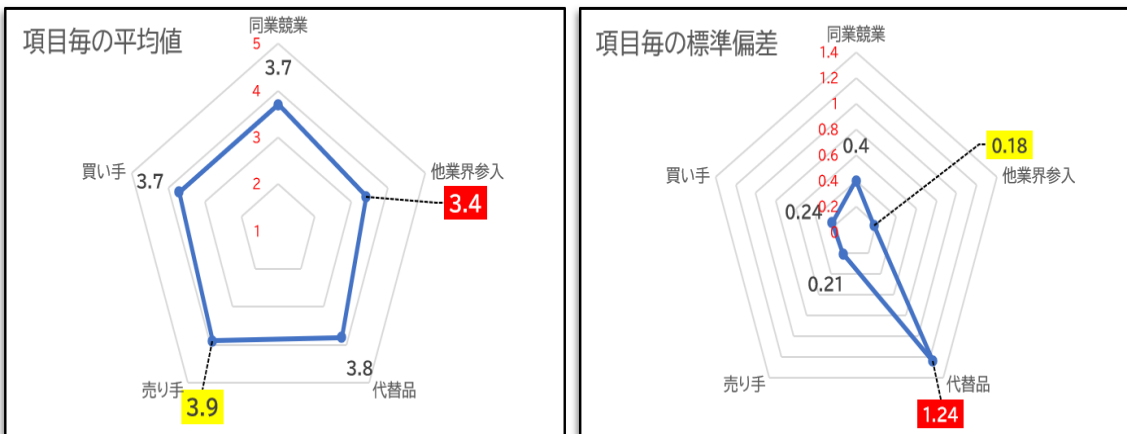
プロデュース側 11 サーベイ対象への 5FORCE 分析(全 22 問、5 段階評価)の結果概要は以下、表-1・及び図-1 にて示される。

表－1: 5 FORCE 分析回答集計 縦軸=フレーム 横軸=各サーベイ対象

項目	平均値	K.O氏	Y.T氏	J.H氏	M.K氏	Y.O氏	K.M氏	T.T氏	Y.A氏	K.K氏	K.M氏	K.K氏
同業競合	3.7	3.0	4.3	3.7	4.3	3.0	5.0	3.3	4.0	3.0	3.3	4.0
標準偏差	0.40											
偏差値		31.9	64.6	49.5	64.6	31.9	82.2	39.5	57.1	31.9	39.5	57.1
他業界参入	3.4	3.3	4.3	3.3	3.3	3.3	4.0	3.0	3.7	3.3	2.7	3.7
標準偏差	0.2											
偏差値		42.1	96.4	42.1	42.1	42.1	80.1	25.8	63.8	42.1	9.6	63.8
代替品	3.8	3.0	4.0	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	4.0	3.0	1.0	4.0
標準偏差	1.2											
偏差値		43.4	51.5	59.5	59.5	51.5	59.5	51.5	51.5	43.4	27.3	51.5
売り手	3.9	3.8	3.3	3.5	4.5	4.0	4.5	4.3	3.3	3.5	4.5	4.0
標準偏差	0.21											
偏差値		43.9	20.0	29.6	77.4	53.5	77.4	67.8	20.0	29.6	77.4	53.5
買い手	3.7	3.1	4.1	3.8	4.2	3.3	3.2	4.1	3.7	4.6	3.0	3.7
標準偏差	0.24											
偏差値		24.7	66.2	53.8	70.4	33.0	28.9	66.2	49.6	87.0	20.6	49.6
5項目平均	3.7	3.2	4.0	3.9	4.3	3.5	4.3	3.7	3.7	3.5	2.9	3.9
標準偏差	0.16											
偏差値		20.5	66.9	58.3	82.8	37.6	87.7	51.0	51.0	35.1	-0.3	59.6

出典:サーベイ結果をもとに筆者作成

図－1:上記のサーベイ結果の平均値・標準偏差のレーダーチャート



出典:サーベイ結果をもとに筆者作成

【全体傾向】

5 項目平均は 3.7(標準偏差 0.16)であり、比較的安定した認識を示している。

【同業競業】 平均値 3.7(標準偏差 0.40)

最高値 5.0 (K.M 氏-京都プロデューサー)、最低値 3.0 (Y.O 氏-富山物産館バイヤー)。

→5 項目中で認識の差が 2 番目に大きい。

【他業界参入】 平均値 3.4(標準偏差 0.18)

最高値 4.3 (Y.T 氏-東京プロデューサー)、最低値 2.7 (K.M 氏-札幌催事プロデューサー)。

→5 項目中最も脅威を感じており、認識の差は最も小さい。

【代替品】 平均値 3.8(標準偏差 1.24)

最高値 5.0(J.H 氏、M.K 氏、K.M 氏の 3 者)、最低値 1.0(K.M 氏-札幌催事プロデューサー)。

→5 項目中で認識の差が最も大きく、二極化している。

【売り手】 平均値 3.9(標準偏差 0.21)

最高値 4.5(M.K 氏、K.M 氏京都、K.M 氏札幌の 3 者)、最低値 3.3 (Y.T 氏、Y.A 氏)。

→5 項目中最も強みを感じており、認識の差も 2 番目に小さい。

【買い手】 平均値 3.7(標準偏差 0.24)

最高値 4.6(K.K 氏-岩手プロデューサー)、最低値 3.0(K.M 氏-札幌催事プロデューサー)。

→5 項目平均と同値で、中程度の認識。

2.ステップ② プロデュース側 11 サーベイ対象において抽出された 3 つのポイント

①【売り手】(仕入元/取材/プロデュースの対象)に対しての強みを感じている

→脅威ではない≡協業体制が出来ているというのが強い。

②【他業界参入】への脅威→11 サーベイの共通認識。

③【代替品】への認識の二極化

V. ものづくり側の結果との対比を踏まえた考察

作り手側・プロデュース側、いずれも 5FORCE における「売り手」に対しての優位性が最も強く(順位が高い)、「他業界参入」に対しての脅威が最も強い(順位が低い)。

表-2:5FORCE 分析におけるものづくり側・プロデュース側の点数及び順位一覧

	ものづくり側=20社		プロデュース側=11社	
	点数	5項目内の順位	点数	5項目内の順位
同業競合	3.4	2	3.7	3
他業界参入	2.9	5	3.4	5
代替品	3.3	3	3.8	2
売り手	3.6	1	3.9	1
買い手	3.3	3	3.7	3

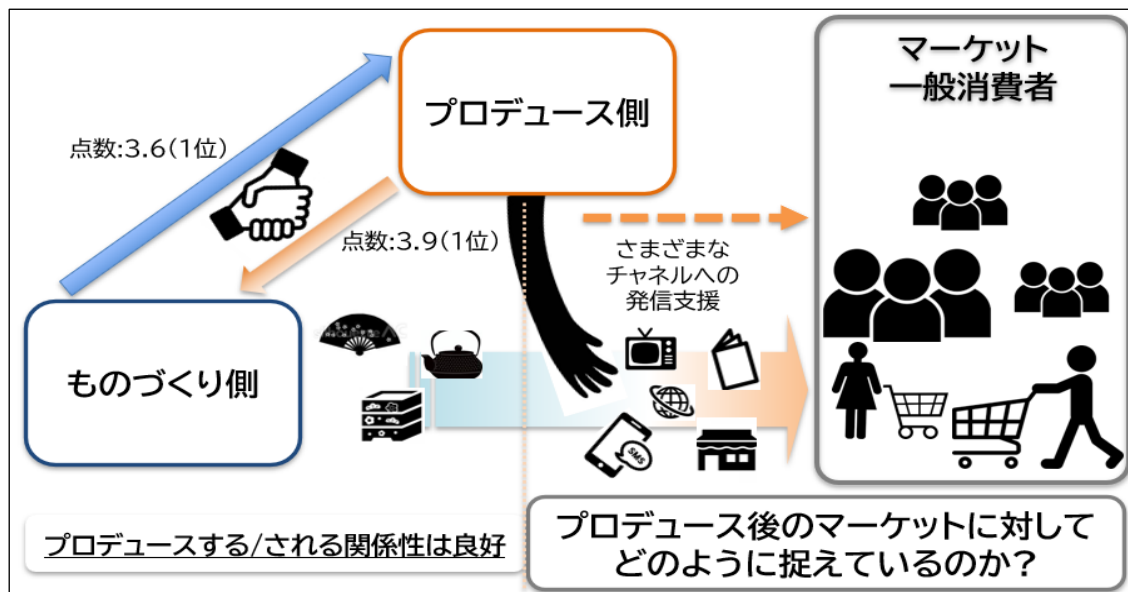
点数=数値が高いほど状況がよい:順位=数値が小さいほど状況がよい

出典:サーベイ結果をもとに筆者作成

ここでは「優位性=強みを伸ばす」観点から「売り手」にフォーカスして考察する。

両者にとっての【売り手】とはそれぞれ「仕入元/取材/プロデュースの対象」を指す。この数値は、現状の成果が十分か否かはさておき『ものづくり=プロデュースされる側』と、『プロデュース(する)側』双方において、一定の満足(信頼関係)が成立している事を示している。そうすると次の課題は「プロデュースを施した後の『出口』」すなわちマーケットをどう捉えているのかの深堀が重要である。

図-2:ものづくり側・プロデュース側とマーケットとの関係図



出典:筆者作成

その深耕についての有意義な資料として、11 サーベイ対象に対し実施した対面ヒアリングの定性的な声が存在している。今回は、当論文の冒頭にて伝統産業の一例として示した「仏具」を扱っている T.H 氏の例をあげる。

T.H 氏は富山高岡の仏具問屋である。彼の【売り手】への数値は 4.0 と高い(良好な関係)。その T.H 氏は三代目として家業を継ぎ、伝統的な問屋としての役割に加え、新たな価値創造に挑戦している。図 3 は 2024 年 1 月に対面ヒアリングを行った時の内容である。

図－3:T.H 氏とのヒヤリング内容の実際の実原紙(ヒヤリング実施の証明として添付)

インタビュー対象に選んで頂き感謝いたします。
 ハシモト清は昭和20年、戦後すぐに祖父が創業致しました。その後、高度経済成長に伴い仏具業界は一気に波に乗り繁栄しましたが、僕が入社した2009年は既に衰退している業界になっていました。今後も業界は衰退すると思いますが、その中にも光はあると思っています。高岡は仏具シェア9割の町で、この町の伝統技術を残していくためにも、今の世代が何か動かしかなと思っています。弊社は問屋です。職人ではありませんが、高岡の分業制をまとめるプロデューサーとして、職人との関係を築きその職人と外部の方々をつなげることが、僕たち問屋の仕事になると思います。昔は工場に物を運ぶことが問屋の仕事でしたが、人と人をつなげることがこれからの問屋の仕事になると思います。

#SilenceLAB活動がめざすところは、海外で高岡の技術を見てもらい、購入してもらい、そして、それが作られている高岡に来てもらう。工場見学をしてもらい、体験をしてもらい、高岡に泊まってもらう。そして、職人や私たちと一緒にお酒を飲んで、高岡にまた来たい、誰かを連れて来たいと思ってもらえる流れを作りたいなと思っています。

仏具問屋3代目 **T.H**

2023年9月には、植仏研究家ハシモトボタニカルが爆誕しました。
 誕生の流れなどは、またお話しできればと思います。

お疲れさまでした。最後に日付・御署名をご記載いただきたく存じます。

日付 2024.1.7 御署名 **T.H**

出典:T.H 氏からの実際の回答書面(2024 年 1 月 7 日実施)

T.H 氏はヒヤリングのなかで、自らの立ち位置(仕事)として「分業制をまとめるプロデューサーとして、職人との関係を築きその職人と外部の方々を繋げることが仕事」「昔は工場に物を運ぶのが仕事であったが今は人と人を繋げる事が仕事」と述べている。

また、目指す姿としては「(海外も視野に入れ)技術を見てもらい、購入してもらい、生産地にきてもらう。工場見学や体験をしてもらい、泊ってもらう。職人や問屋の人たちと交流し、再来街を促す。その際に『誰かを連れて来たい』と思わせる流れを作る」と述べている。

彼らは現在、正当な仏具としての商売と並行して、仏具への新しい価値観の付与に取り組んでいる。高い伝統技法で作られた仏具を「器」と見立て、植栽と掛け合わせる事により、今までと異なる用途・価値観が創出され、国内外の新たな市場開拓の兆しが起きつつある。また、地域の工芸イベントに積極的に出展し、来場者-問屋-作り手との積極的な交流の場や、製作体験の機会を設けている。

図－4:T.H 氏が取り組む新たな価値観の付与



出典:T.H 氏の会社ホームページより

このような取組は、まさに本来、問屋が積極的に行うべき「市場開拓」「価値発信」といったプロデュースの一例であり、以下の「4つの重要性」として集約・整理される。

①外向きの発信型への転換の重要性

- 従来:産地内での製造者-問屋-小売の閉じた取引関係
- 革新:SNS での産地情報発信・職人の想いを動画で紹介

②「人と人をつなぐ」重要性

- 従来:商品カタログによる一方通行の情報提供
- 革新:職人と購入者の対話の場を創出(工房見学会・オンライン座談会)

③「作り手の姿や気配」を体感する重要性

- 従来:完成品のみを展示販売
- 革新:制作工程の動画配信・工房見学や製作体験・職人との交流機会の創出

④継続性と関係人口(コミュニティ)形成の重要性

- 従来:単発の商品販売
- 革新:毎年開催の工芸イベントへの出展・SNS を通じた告知・コミュニティ形成

特筆すべきは、これらの取り組みは「伝統と革新の両立」を軸としている。すなわち、自

社が本来培ってきた事業をコアコンピタンスとして再定義したうえで、提案・発信の手法やチャンネル、新たなマーケットへの発信を試みている点が、非常に示唆に富んでいる。

VI. 理論的・実践的示唆

本研究から得られた知見は、以下の3つの観点から重要な示唆を提供するものである。

①理論的貢献

→伝統産業研究において、これまで定性的に語られる事の多かったプロデュース機能の重要性を、5FORCE 分析という定量的手法で実証的に示した点の新規性。特に、作り手側とプロデュース側の両面から分析を行うことで、産業構造の立体的な把握が可能となった。

②実務への示唆

→伝統産業の従事者、特に次世代の担い手に対して、以下の実践的な示唆を提供する。

- 人材育成の方向性(マーケティング視点/新旧の価値観を橋渡し/産地を超えたつながりの構築/政策立案への参画)
- デジタル技術の効果的活用(工程や技術の可視化/コミュニティ形成/越境 EC への挑戦)

③伝統産業支援策における以下の視点の認識

- 個別産地・個別企業支援から、プロデュース機能支援への拡大
- 産地間連携・異業種間の協業を促進する仕組みづくり
- デジタル活用人材の育成支援

VII. 結論

今回の論文において、このような示唆を導けた事が、当該研究の最大の成果である。日本の伝統産業が興隆するためには、従来のモノ中心の発想から脱却し、①外向きの発信型への転換、②人と人をつなぐ関係性の構築、③作り手の姿を可視化する仕組み、④継続的な関係人口の創出、という4つの方向性が重要である。

これらの実現には、T.H 氏のような次世代プロデューサーの育成と、それを支援する制度構築が不可欠である。特にこのような人材の積極的な支援は、伝統産業全体のプロデュース機能の可能性の「広がり」をも示唆している。即ち、出身が伝統産業界なのか否か、に捉われず、モノコトの本質的価値を見出せる人材や組織が積極的に関わっていく事は、業界全体の活性化に間違いなく繋がるものである。

最後に、2023 年から継続して行った当該研究の過程において、全国の伝統産業の担い手たちから、本当に貴重な知見を頂いた。彼らの協力がなければ、2 年にわたり同一のテーマにて論文執筆する事は叶わなかった。心から感謝すると共に、今後の業界の興隆にむけて、

筆者も微力ながら並走していきたいと心より願っている。

謝辞

2024年に続き、同テーマでのオーラルセッション参加となります。改めて、貴重な知見をご提供下さった、全国の仲間たちに心から感謝致します。

VIII.引用文献

成田智恵子 (2024). 「京仏壇・京仏具の社会的受容とその実態について」『京都産業大学日本文化研究所紀要』 29, 85-92. https://ksu.repo.nii.ac.jp/record/2000176/files/BIJCKSU_29_136.pdf 井上一郎(2020). 「伝統工芸産業市場の課題解決にむけた一考察-市場の約 80%が失われた平成の 30 年間にあっても成長した企業事例研究をもとに-」『江戸川大学紀要』 30,124-131

GUCCI (2025). 「GUCCI BAMBOO1947」『GUCCI 公式サイト』
<https://www.gucci.com/jp/ja/nst/bamboo-1947-ginza?srsId=AfmBOoofuFJyfKilHRmcPeD8XDLl3cDmXTXByBSpd3HdtOgdQLq1cg>
(2025 年 7 月 14 日参照)

IMARC Group. (2025). Japan handicrafts market report. IMARC Group.
<https://www.imarcgroup.com/japan-handicrafts-market> (2025 年 7 月 20 日参照)

特許庁 (2025). 「知財活用で描く伝統産業の未来」『広報誌「とっきょ」』
https://www.jpo.go.jp/news/koho/kohoshi/vol64/01_page1.html?utm_source=chatgpt.com
(2025 年 7 月 3 日参照)

上原義子 (2015). 「伝統的工芸品の現状とマーケティング課題について：伝統的陶磁器の流通問題と付加価値の視点から」

『嘉悦大学研究論集』 58(1), 85-105.