

論文

伝統工芸産業の現状と課題、
および今後のビジネス発展の可能性

佐藤典司*

要旨

本論文は、衰退著しい¹⁾日本の伝統工芸産業の現状と課題、そしてそれを再興すべく行われている事例を紹介し、そこから新たなビジネスとしての可能性をさぐることを目的としている。今日の伝統工芸産業は、種々課題をかかえる。その主なものをあげると、製造過程においては、現代的なライフスタイルに合った製品づくりが遅れていること、価格面では、家内工業的な生産体制から抜け切れず生産性の向上が少ないことから、どうしても高額商品とならざるをえないこと、流通面では、近年、サイトによる直接販売などもさかんになっているものの、なかなかマーケットが広がりを見せない点、また、販促面では、従前からノウハウの蓄積がなく、またそれかけられる資金不足などもあり、うまくいっていないことなどがあげられる。

こうした現状を打破すべく、一部ではビジネス的可能性を目指して、種々の試みがなされている。ひとつは、これまで培われてきた製造技術を生かしつつ、現代的なデザイン性の高い製品づくりが行われ始めたことである。伝統工芸職人とデザイナーのコラボレーションによって、これまでにない都会的で斬新なデザインの製品づくりが全国的に展開されるようになったのである。また、近年では、デザイン性の高い製品づくりをすすめると同時に、そうした消費者に受け入れられやすい製品を集めてネット販売を行ったり、統一ブランド冠した店舗展開を大規模に行う事例も見られるようになった。

また、新たなターゲット、新たな市場を求めたビジネスも盛になっている。新たな市場展開の事例として少なからずの伝統産業地域が目指しているのが、海外市場である。そうした海外市場獲得のため、国際的な見本市や展示会に出品したり、ネット販売を通じた直接販売を試みている事例も、近年多く見られるようになった。また、新たなターゲット獲得のため、地道な努力を行っている事例もある。矢島里佳氏によって展開されている「和える」ビジネスがそれだが、そこでは将来の市場創造を目指して、0歳から6歳までをターゲットとした伝統工芸商品が製造販売されている。

こうした伝統工芸にまつわるビジネスは、筆者が知るかぎり、ここ十年くらい

* 立命館大学経営学部教授

前から盛んになってきたのだが、中にはいくつかの成功事例も散見されるものの、こうした新しい試み自体が様々な課題をかかえ、閉塞状況にあると言ってよい。そうした課題や問題点についても最後に整理をしておくこととしたい。

キーワード

伝統工芸品、伝統工芸産業、伝統工芸ビジネス、現状と課題、新たな製品づくり、将来市場の創造

目 次

- I 伝統工芸産業の現状と課題
 - 1. 伝統工芸品について
 - 2. 製造、価格、販促、流通面における問題点と課題
 - 3. 低い生産性
 - 4. 人材不足の問題
 - 5. 資金的問題
- II 伝統工芸産業の復興を目指して
 - 1. デザインの価値を伝える
 - 2. 企画・製造から小売りまで－「SPA」の手法をとり入れる
 - 3. 攻めの事業継承
 - 4. 将来市場の創造を目指して
- III 結語

I 伝統工芸産業の現状と課題

1. 伝統工芸品について

一般的に伝統工芸品という言葉が用いられるが、「伝統工芸品」と「伝統的工芸品」(全国で 222 品目 平成 27 年 6 月末現在)は区別する必要がある。伝統的工芸品という呼称を用いるためには、以下に示した指定要件を満たしていることが経済産業大臣によって認められなければならない。

- 一 主として日常生活の用に供されるものであること。
- 二 その製造過程の主要部分が手工的であること。
- 三 伝統的な技術又は技法により製造されるものであること。
- 四 伝統的に使用されてきた原材料が主たる原材料として用いられ、製造されるものであること。
- 五 一定の地域において少なくない数の者がその製造を行い、又はその製造に従事しているものであること。

以上の定義は、昭和49年5月25日に公布（平成4年、平成13年に一部改正）されたものだが、それによって産地の伝統的工芸品の品質や水準が保持されるという利点はあるものの、逆に伝統工芸品ビジネスの発展を阻害する要因となっている点も否定できない。

筆者にも過去こんな経験がある。ある著名なプロダクトデザイナーとコラボレーションして、京都仏壇を作成した時のことである。京仏壇は、伝統的工芸品に指定されているため、前述のような厳格な要件があり、加えて、京都府仏具協同組合の基準に基づく産地検査に合格した仏壇・仏具だけが、「経済産業大臣指定 伝統的工芸品 京仏壇・京仏具」と呼ばれる（京都府仏具共同組合ホームページより）。そのため、デザインにしても、各宗派の総本山の本堂の様子を忠実に再現小型化した精緻な工芸品としての格調の高さと精神性が必要とされ、現代生活に調和したモダンなデザインでは、京仏壇と名付けることはできない。結果として、京都の最高の蒔絵師と漆塗りの職人が参加しながら、「京仏壇」ではなく「京都仏壇」を名乗らざるを得なかった経験がある。

ただ、前述の5つの伝統的工芸品の指定要件は、漠然とした伝統工芸品の概念について、それなりに商品像を明確にする役割も果たしていると考えられ、本論文もそうした概念のもとに論をすすめていくこととしたい。

そうした中、今日、不振をかこつ伝統工芸品（本論文では、一般的な名称「伝統工芸品」という言葉を使用する）産業には、そこから脱しきれない様々な問題点、課題をかかえるが、以下、その問題点、課題についてまず列記していくこととする。

2. 製造、価格、販促、流通面における問題点と課題

いわゆるマーケティングマネジメントでいう4P施策には、product（製品）、price（価格）、promotion（販促）、place（流通）の4つがあるが、今日の伝統工芸ビジネスにおいては、そのいずれもが、満足のいく状態にないと言ってよい。

まず、product（製品）づくりの面でいえば、長年培ってきた製造技術については、かなり高度な水準にあるものの、そのデザイン性からみると、消費者の求めるもの、あるいは現代的な生活に適合したものが製造されているとは言い難い。その背景には、歴史的に継承されてきた伝統技術に固執するあまり、デザイン性への配慮がおろそかになっている点、長年、流通面を限られた問屋制度に頼ってきたことから末端の消費者情報が入らず、今日のユーザーニーズとは途絶された製品づくりが行われていること、経営規模が小さいことから、新製品づくりに欠かせない新たな投資が行えないことなどが指摘できる。あるいは、実験的な製品づくりに何度かチャレンジを試みたものの、販促施策や流通施策が劣っていたがゆえに失敗に終わり、新たな製品づくりを行う意欲を喪失してしまったというケースも少なくない。

次に、price（価格）面でいえば、何といても価格の高さであろう。通常、伝統工芸品づく

りは、手仕事による分業作業によってなされる。たとえば仏壇づくりにおいては、木地師、彫刻師、漆塗師、金箔押師、蒔絵師などによる共同作業となる（そこにプロデューサー的立場とも言うべき仏壇店あるいは問屋からの具体的な生産注文が入り、製造作業が行われる）。また、それぞれの段階で、数人の職人の手がかかり、ひとつの仏壇を作り上げるための時間コストはかなりの額にならざるをえない。また、木材や漆、金箔など、それぞれの原材料が年々入手困難になってきており、そうしたこともコスト高の要因となっている。

こうした多人数による手作業は、伝統工芸品生産の宿命とも言ってもよく、今後もふくめて一気の生産性向上は望むことはできないのが現状である。そのため、市場動向に合わせた価格施策をとるとすれば、中国や東南アジアの労賃の安い地域への発注か、製品自体をそれなりの低価格商品へ移していくしかない。しかし、海外への発注も、低価格商品への移行も、これまでのところ効果的な生き残り策とはならず、かえって地域の産業衰退の原因となってきたのが現状と言ってよい。

また、**promotion**（販促）面でいえば、ほとんどの企業において、過去蓄積されたノウハウは少なく、わずかに地域の自治体や同業者の組合レベルで共同して製品紹介のパンフレットを作成するか、近年、それぞれの企業ホームページ上で商品紹介を行う程度にとどまっている。その意味では、大都市の見本市会場などで開催される展示会参加などが数少ない販促機会ともなっているが、そうした場所では同業の競合製品も多く、また展示の手法、見せ方などで訴求力も大きく違ってくることもあり、効果的な施策となっていないのが現実である。

伝統工芸品の販促に限らず、今日の販促手法は立体的な様相をおびてきている。従来のように、製造技術や製品デザインが優れていれば、消費者に注目されて商品が動くという時代ではなくなってきているのだ。例えば、製品デザインが高水準であることはもちろんのこと、ロゴマークやパッケージ、発表展示会の案内状、現場のディスプレイ、商品販売サイトのデザインまで、商品まわりのありとあらゆるものが、統一してハイレベルであることが要求される。このような作業をディレクションし、また、実際に綿密に作り上げていく人材が求められ、こうした販促領域でのノウハウ不足、人材不足面については、それを補完する人材が、個々の企業はもちろん、地域やそれぞれの地元自治体などにほとんど見当たらない状況にある。

最後に **place**（流通）面だが、長く続いた限られた問屋との取引は、徐々にではあるが、近年、減少傾向にある。変わって目立ち始めたのが、ネットを通じての消費者との直接販売である。これには大手の通販プラットフォームに販売コーナーを構えたものや、同業種の組合レベルや個人で設けたサイトによる直接販売などがある。ただ、こうした手法も、ネット上でいえば、当然ながら数限りない競合他社製品があり、また、自前のサイトにどうやって呼び込むかという根本的な問題をかかえている。むしろ、そうした問題点を知りつつ、これまでの販促手法に比べれば安価につくだけに、試行錯誤的に実施されている面も否定できない。

3. 低い生産性

前項の price（価格）施策面での問題提起で述べたように、伝統的工芸品の定義にも見られるよう、その製造の主要部分の多くは手作業に頼ることになる。いうまでもなく、産業革命以前、日本に限らず、多くのものづくりは人々の手作業によってなされてきた。そして、その製造工程が段階的に機械によって代替されてきたのが近代工業の歴史なのだが、伝統工芸品の場合、機械ではなく人間の熟練労働の投入が製品サービスの質を決めるだけの重要性を持つ²⁾、というビジネスの特徴がある。そしてこのことは、現代ビジネスとして生き延びる産業としていくつかの問題をかかえることになる。

まず一つは、前述したようにコスト高という点だが、逆に注文が急激に増えすぎたような場合、生産が需要に追いつかないといった状況も生まれる。例えば、デパートのような売場に製品を置いて、急に大口の需要があったような場合、それに迅速に対応できる生産体制が必要となる。それができずに何度も欠品が続くようだと、やがてデパートのような有力な売場を継続して確保することは難しくなる。展示会や海外の見本市出展における場合も同様で、一度に大きなロット発注に短期間で対応できるかどうかで、大口の顧客を獲得できるかどうかの分かれ目となるのである。

こうした状況は、量対応だけでなく、品種対応の場合にもあてはまる。流通の現場である程度の売り場スペースを確保するには、当然ながら、多品種の商品開発が求められる。その場合、すべての商品を売れ筋でそろえることは困難であり、返品を覚悟の上での商品開発と製造の必要にせまられるケースさえ起こりうる。そのためには、生産体制も量、質とも一定規模以上を求められることになるのである。

4. 人材不足の問題

前述したような企画、生産、販売面に携わる人手不足に加え、一般にはあまり気づかれないことだが、在庫管理や会計担当者の不足なども無視できない大きな問題と言ってよい。ほぼ固定した問屋取引であれば問題ないのだが、新しい試みとして他の流通先と取引を開始したり、近年のようにネット販売や企画イベント展での委託販売などまで加わると、どこでどのような商品が何点売れたのか、あるいは売れ残った商品数や、最終的な代金の回収まできちんとできたのかなど、そうした複雑さのあまりお手上げ状態になることも少なくない。伝統工芸ビジネスの場合、少人数の家内工業的体制で行なわれているケースが多く、またそのほとんどのスタッフが製造作業専門に従事していることが一般的で、在庫管理や代金回収作業は年度末ぎりぎりになって駆け込み的に行われるケースがほとんどと言ってよい。

こうしたスタッフ不足は、自治体や関係機関による補助金支援事業などにおいて典型的に見られる問題でもある。補助金事業の場合、資金収支状況も含めた成果報告を行うことがふつう

だが、その際にかかった費用の積算や、領収書、発注書の類の帳票整理など、かなり煩雑な作業を集中的に強いられる。こうした慣れない煩雑な作業を一度経験すると、新製品開発など新たな事業展開へのチャレンジ心をそがれることもしばしばである。こうしたことも、大企業には見られない、伝統工芸産業ならではのスタッフ不足から招じる生じる問題と言ってよいだろう。

また、いわゆる後継者不足という問題も、大きな意味での人材不足のカテゴリーに含めてよいだろう。(財)伝統的工芸品産業振興協会の調査によれば、産地における振興・活性化を進めていく上でもっともあてはまる問題点として、その第一位に「後継者の確保が難しく人材が不足している」(20.8%)があげられている³⁾。もちろんのこと、企業の後継者問題については伝統工芸産業に限ったことではない。経済産業省の発表によれば、今後 10 年の間に、70 歳(平均引退年齢)を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約 245 万人となり、うち約半数の 127 万(日本企業全体の約 3 割)が後継者未定であり、現状を放置すると、中小企業廃業の急増により、2025 年頃までの 10 年間累計で約 650 万人の雇用、約 22 兆円の GDP が失われる可能性が指摘されている⁴⁾。そして、そうした将来予測を裏づけるように、経済産業省の同資料によれば、産地における倒産・廃業の理由のうち、「後継者不在」理由(65.4%)が、「国内需要低迷による業況の悪化」理由(70.6%)に次いで多くなっている⁵⁾。

しかし、こうした一方で、近年、若者をとりまく社会風潮のひとつとして、「自分のやりたいことを仕事として選ぶ」という気運が生まれ始めていることも確かである。自ら伝統工芸品の企画販売ビジネスに乗り出している矢島里佳氏は、「バブル崩壊後、良い学校に行き、良い会社に就職すれば一生安泰!という人生の成功パターンが崩れてきたこともあり、安泰という事自体が神話化しつつある。その流れもあってか、末っ子の承継の例に限らず、家業という継ぐものがあるなら挑戦してみたいという考えを持つ 20 ~ 20 代が、少なからず増えてくると実感する。今後も、これまでの常識にとらわれない事業承継のあり方が増えていくだろう」と言う⁶⁾。

5. 資金的問題

中小企業がほとんどと言ってよい伝統工芸ビジネスにあっては、資金的問題はつねに付いてまわる問題でもある。こうした状況をサポートすべく方策として採られているのが、国や各自治体、関係機関などが行っている各種の補助金制度である。著者も伝統工芸職人たちと共に行うプロジェクトの際に、何度となく、そうした制度のお世話になってきた経験がある。

実際、どのような業種の伝統工芸であろうと、台所事情は常に苦しい。そのため、販売の予測が立たない中で、新しい試みを行おうとした場合、補助金を受けることはたいへんなサポートとなる。そうした中、これまでの利用してきた補助金制度でいくつか気づいた、問題点、課

題について記しておきたい。

ひとつは、すべての制度に共通していたことが、当該補助機関に補助金が利用できるのは、新製品開発や当該製品の情報発信などの活動費用に限られるという点である。つまり、試作品をつくるまでが補助の対象であり、当該製品の販売行為までは補助対象にされないということだ（端的に言えば、出来上がった新製品は、当該年度には販売できないということ）。では、何のための補助金なのかということにもなるが、こうした背景には、公的資金を特定の企業のビジネス援助には使えない、という点があるものと思われる。そのため具体的には、補助期間である限り、例えば新作の発表会での販売はできないということになる。結果、たとえメディアの注目を浴びるような製品が完成したとしても、販売のタイミングを失ってしまうという事態も起こってしまうのである。

また、補助対象の費用支出に関しては、受給者の先払いであるため、補助金が高額の場合など、補助金の支払いを受けるまでの資金繰りに苦勞するという側面もある。一年後に支払いを受けることが確実だとしても、現実を考えると、補助金申請に二の足を踏む場合も少なくない。また、ほとんどの補助ケースが、総費用の半額か、3分の2程度であるので、残額は自己負担であり、この点でも改善の余地があるものと思われる。

II 伝統工芸産業の復興を目指して

1. デザインの価値を伝える－Mother Lake Products「KIKOF」の事例

今日、伝統的工芸品とされる商品は全国で222品目（平成27年6月現在）があるが、それらは、漆器、陶磁器、木工・竹工品、仏壇・仏具、和紙・文具、織物・染織品など、もともと日本人の生活の周辺にあったものである。それが高度成長期に急激に浸透していった洋風の生活や、化学原材料によって作られた安価で機能的な代替品、また近年では中国や東南アジア諸国で製造された低価格商品によって置き換えられていった。そして今日では、伝統工芸品とはもはや、デパートの贈答品売り場や旅先のみやげもの屋でくらいしか目にとまらない、私たちの日常の暮らしとはすっかり縁遠い商品となってしまったのである。

しかし、「ビジネスとして成功するものだけが、時代の生命を約束されるような世界であってよいわけがない。そうした社会は、なるほど便利で機能的で、何もかも無駄がなく、快適な社会であることだろう。だが、そこには、私たちが過去から引き継ぐものは何もなく、また私たちが未来へ引き継ぐべきものも何もないという、切れ切れに歴史の断ち落とされた世界が繰り広げられることになる」⁷⁾の言葉どおり、伝統工芸品と他の製品を、同列に論じることはできない。

デザインによる滋賀県の伝統工芸振興プロジェクト「Mother Lake Products」は、平成22

年度に立ち上げられ、今日まで継続的に活動を続けている。活動の当初は、彦根仏壇・信楽焼・近江上布・長浜ちりめんなどの複数の伝統工芸品を組み合わせた新商品ブランド「Mother Lake Products」の創造、および情報発信からスタートした。本プロジェクトは、滋賀固有の伝統技術を生かし、かつデザイン性の高い商品づくりを目指して、立命館大学経営学部 DML (デザインマネジメントラボ) の代表である筆者の指導コーディネイトのもとに、活動を開始した。

図 1 「Mother Lake Products」ロゴマーク



「Mother Lake Products」が複数企業の参加によってはじめられた経緯は、滋賀県の場合、伝統工芸品をはじめとして、個々の製品に優れたものは多いものの、それらがあくまでも点として存在し、滋賀県全体のブランドイメージの醸成につながっていないことを発端としている。モノづくりに携わる人々が手をたずさえ、同じイメージ、同じコンセプトに基づいた商品を作り、県内外に販売、情報発信することこそが、個々のビジネスや産業の発展のみならず、県全体のブランド創造に資することを目指して始められたのである。

そうした目標にもとづき、「Mother Lake Products」の商品コンセプトは「すこやかに、遠くまで」とし、琵琶湖の大自然によって醸成された、自然の素材や手作りの味わいを生かし、かつ環境にやさしく、長く使ってもらえる商品づくりを目指している。平成 24 年 3 月、「Mother Lake Products」の第一弾製品が完成し、県内のホテル、およびマザーレイクサイト (<http://shiga-motherlake.jp>) で、製品販売が行われた (同年、滋賀県広報課が知事の訪問贈答用として商品を購入)。

図 2 「Mother Lake Products」漆器のカップ・プレートと近江の麻のスツール



以後，さらに高いデザイン性の商品づくりを目指して，平成 25 年より，東京のデザインオフィス「キギ」の植原亮輔，渡邊良重両氏のデザイン協力をあおぎ，新たな Mother Lake Products 「KIKOF」ブランドの製品づくりを開始し，26 年 3 月，信楽焼製品が完成，東京代官山のギャラリーで製品発表会を実施した。3 日間の展示で，来場者数は 158 人，各種の器注文合計の延べ数は 202 個に上った。平成 27 年，当該の Mother Lake Products 「KIKOF」プロジェクトは，そのデザイン性の高さと，地域の発展に寄与する活動が評価され，2015 年度 ADC（アートディレクターズクラブ）賞の最高賞であるグランプリを授与された（ADC 賞は，プロモーションおよびグラフィックデザインの分野で，国内でもっとも権威があるとされる賞）である。

図 3 Mother Lake Products 「KIKOF」ロゴマーク

KIKOF

図 4 Mother Lake Products 「KIKOF」信楽焼



Mother Lake Products 「KIKOF」プロジェクトの事例は，伝統工芸の復興に向けて，さまざまなデザインの手法を余すところなく採り入れている点である。信楽焼などの斬新な製品デザインはもちろん，ロゴマークから製品発表会・企画展の空間デザインまで，デザインオフィス「キギ」の植原，渡邊両氏による完成度の高いデザイン作業によってなされている。商品の価値とは，その商品にまつわるさまざまなデザインの価値の総体という「デザインマネジメント」の考え方が，伝統工芸品の世界でうまく結実した事例であろう。

2. 企画・製造から小売りまで「SPA」の手法をとり入れる－中川政七の事例

中川政七商店は，1716 年に奈良で創業，伝統工芸の奈良晒（ならざらし）の製法を守り，手積み手織りの麻織物をつくり続けてきた。現在は「中川政七商店」「遊中川」「日本市」などの

ブランドで全国に約 50 の直営ショップを展開、自社で企画、製造したオリジナルの商品の他、近年では、日本全国の工芸メーカーが作る商品も販売している⁸⁾。

2008 年以降、中川政七商店では、商品開発、製造、流通、小売りまでをすべて自社で運営する業態をスタートさせた。これまで主としてアパレル業界で行われてきた SPA (specialty store retailer of private label apparel) 方式、つまり企画から製造、小売までを一貫して行うビジネスモデルを、こうした伝統工芸品の領域に取り入れたことは、革新的な出来事だと言ってよいだろう。SPA 方式のメリットとしては、社長の中川政七氏自身が「商品に付加価値を付けるのがブランディング。製品ストーリーをお客さんに正しく伝えるには、商品企画力だけでなく、流通や販売、小売りまでを自社でマネジメントする必要がある」と語るように⁹⁾、消費者の嗜好の移り変わりを迅速に製品に反映させ、また在庫のコントロールが行いやすいなどの利点があげられるが、何よりも大きいことは、小売りの空間を自社でコントロールできることで、ブランドのイメージを消費者に過不足なく伝えることができる点である。しばしば見過ごされやすいのだが、いくら完成度の高い製品づくりを行ったとしても、流通段階でイメージの合わない陳列をされたり、同類の競合商品と並べられることで、一気に商品イメージが壊されてしまうことはよくあることである。

逆に言えば、企画から製造、流通まで行う SPA 方式をとることで、最終的な商品の販売責任はすべて負うことにもなり、そのリスクは少なくない。こうしたリスクを負ってなお、家業の麻織物からビジネス領域を拡大した中川政七の背景には、よく知られているように、中川氏の信念「日本の工芸を元気にして、工芸大国日本をつくる」という固い決意があればこそ、と思われる。「もしも 100 年後に 300 産地が生き残っていたとしたら、この国は世界でも稀有な存在になりうる。今ならばまだ、消えようとしている技術と文化を未来につなぐ時間がギリギリ残されている。かつてのものづくり大国として世界の尊敬を集めたように、工芸大国としてのプレゼンスを築くのは、決して夢物語ではないはずだ¹⁰⁾」と語る氏の熱い情熱こそが、これまでにない試みにつながっていると見てよい。

加えて、中川政七氏の特徴ある活動のひとつとして、氏が精力的に行っている伝統工芸企業を対象としたコンサルタント事業をあげることができる。自身の企業経営を担いながら、同業とはいえ他社の経営コンサルタントを行うのは容易ではない。ただ、「コンサルタント事業の採算性は言うまでもなく、それが他の事業や会社全体のブランディングにどこまで貢献しているかという観点から見ても、確かに現時点だけをとると合理的には見えないかもしれない。私の時間を含む資本を投入する先としても、もっと他に適した事業があるだろう。しかし時間軸を広げると、また違った見方が出現する。十年後、二十年後に私たちが成長を続けているためには、日本の工芸そのものが元気でなくてはならない¹¹⁾」の言葉どおり、氏の目標である「日本の工芸を元気にして、工芸大国日本をつくる」達成のためには、まずもって地場の伝統工芸

企業そのものの足腰が強化されなければならない。その意味では、氏の活動は地味ではあるが、将来を見据えて、今、日本の伝統工芸産業が取り組まなければならないもっとも重要な部分に注力されていると言ってよいだろう。

3. 攻めの事業継承－GO ONの事例

2012年にスタートした「GO ON（ゴオン）」は、伝統工芸ビジネスを継ぐ6人の若き企業家たちが創設メンバーとなり、伝統工芸の新たな価値を発信しているプロジェクトである。6人のメンバーは、西陣織の「細尾」、竹工芸の「公長齋小菅」、桶指物の「中川木工芸」、茶筒の「開化堂」、京金網の「金網つじ」、茶陶の「朝日焼」という、京都、あるいは京都近郊で代々の伝統工芸品を製造販売してきた老舗企業の“若旦那”たちである。

伝統工芸の世界は、出来上がりの製品こそ美しく花があるものの、とくにその制作過程にあっては、地道で困難な作業を強いられるのが一般的である。そのため、このプロジェクトのプロデューサー的役割を担う(株)電通 京都支社の各務亮氏が、「京都は外からは恵まれているように見えますが、実は伝統産業は危機的な状況です。職人さんの平均年齢は65才以上、半分以上は後継者がいない¹²⁾と語るように、代々家業を継ぐのが当たり前とされてきた町、京都でさえそれがうまく回らなくなっているのが現実である。そうした中、これまでになくスタイルの製品づくりや情報発信で、注目を集めているのがこの「GO ON」プロジェクトだ。

それぞれの工芸ジャンルにおける製造の技術レベルは、すでに折り紙つきであることは言うまでもない。そこにどうやって新しい風を吹き込むのか—まず行われたのは、メンバー固有の伝統工芸の「技術」を使い、海外デザイナーと連携して新たな商品をつくる「Japan handmade」だった。木桶の技術を使ったスツール、金網の技術を取り入れたワインストッパー、西陣織からなるファブリック（織物）などがそこで誕生した。作品は海外で支持を集め、上海やパリ、ミラノ、ニューヨークの展示会に出展され、木桶のスツールは英国のビクトリア・アンド・アルバート博物館でパーマネントコレクションとしても収蔵された¹³⁾。

その他、「GO ON」の活動は、家電メーカーや住宅メーカーなどとタイアップして、伝統工芸の技術を生かしながら、新感覚の照明器具やスピーカーを作成するなど、その活動ぶりや情報発信は幅広いものを感じさせる。

本「GO ON」プロジェクトの特徴は、伝統工芸の若き継承者たちが、ひとつのユニットとなって商品づくりと情報発信を行っていることだが、とくに後者の情報発信のうまさは、全国の他の同様な活動と比べ、そのセンスの良さ、水準の高さにおいて群を抜いた感がある。その意味では、今後、この業界が若い人を中心として活性化する可能性があるとするれば、おそらくこれこそが理想だろう、という未来形の提示といった事例とも言える。

4. 将来市場の創造を目指してー「和える」の事例

「0 から 6 歳の伝統ブランド」をコンセプトに、日本全国の職人と共にオリジナル商品を生み出し、オンラインショップや直営店ビジネスに乗り出しているのが、「和える」の経営者、矢島里佳氏である。氏が大学卒業後ほどなく「0 から 6 歳の伝統ブランド」創造ビジネスに乗り出した経緯は、「なぜ伝統産業が衰退してしまったのかを考えた結果、『そもそも伝統産業を知る機会がない』という考えにたどり着いたからだ」と言う。つまり、「子どもは大人から『知る機会』を与えてもらわなければ、知ることはできません。自国の文化を知らずに育った子どもたちは、大人になっても、興味を示す機会がありません。知らなければ当然、欲しい、友だちに贈りたい、という考えには至りません」ということなのである¹⁴⁾。

「和える」京都直営店は、ほぼ市の中心、烏丸通りから松原通を西へ入ったところにある。店舗は、古い町家風のかつての商家の一階で、店内はゆったりと商品が並べられ、筆者が訪れたときも、小上がりのスペースで、幼児の母親たちを対象にした催しが開かれていた。そして、置いてある商品はターゲットである 0 ～ 6 歳児に向けたもので、非常に明快であった。人気の「こぼしにくい器」(図 5) は、容器の内側に「返し」がついていて、幼児がスプーンですくいやすいように作られている。

図 5 こぼしにくい器 (大谷焼)



また、贈答用として作られた本藍染めの「出産祝いセット」は、徳島県産の本藍で染められた産着、フェイスタオル、くつ下の 3 点セットで、保温性が上がり、紫外線を防ぎ、幼児の肌にやさしいという特徴を持つ。一般的に伝統工芸の新製品開発の場合、ターゲットの好みのような外形的なデザイン表現に走りがちなのだが、「和える」の場合、幼児というターゲットが明確なだけに、そこにしぼった機能を発揮するような製品づくりがなされていて、そのこと自体が明快なブランド創造につながっているように思われる。

さらに「和える」の特徴は、単なる商品開発・販売ビジネスにとどまらず、京都や東京の直営店スペースを利用した、「伝統工芸品」や日本の伝統文化にまつわる様々なイベントを実施していることである。そこでは、母親と幼児がいっしょになって作品づくりの体験や、伝統工芸品を使用した学習イベントに参加したりしている。

これまで20ヶ国以上の伝統産業の現場に足を運んできた矢島は、「用途という点に焦点を当てると、各国の伝統は似たり寄ったりなのだ。さてそれでは、日本と他国の伝統工芸産業の違いはなんだろうか。同じ用途のものを比べるとわかりやすいのだが、総じて日本のものは『繊細さ』という点において、抜きん出ていると感じる方も多いだろう」¹⁵⁾と指摘する。

著者自身もふくめて、高度成長時代を通じて、身の回りの生活用具を大量生産品でまかされてきた日本人は、ユーザーとしての日本的「繊細さ」の多くを捨て去ってしまったのではないだろうか。矢島氏が、今、努力を傾けている親子の体験イベントは、そうした日本的「繊細さ」を取り戻すべく活動の一環と言ってよいだろう。

III 結 語

結論からいえば、日本の伝統工芸産業は、ここ十数年来、全国的に再興の機運こそ高まっているものの、まだそうした多くの活動は、その緒についたばかりと言ってよい。その理由は種々あげたとおりだが、総じていえば、国内の伝統工芸品に対する消費市場が年々縮小を続ける中で、カンフル的な処方箋ではもはや対応しがたいところまで来ているというのが現実だからである。こうした場合の常套手段として、市場を欧米や中国など新興国の富裕層にターゲットを求めることが考えられるが、そうした海外市場展開の方策も、拡大を見込めるような堅実な市場として育っていないと言ってよい。

以上のような厳しい状況をふまえた上で、考えられる前向きな、中長期的再興手段について最後にいくつかあげておくことにしたい。

言うまでもなくひとつの産業は、供給サイドと消費サイドがちょうど車の両輪となって好循環することで維持・発展をとげる。その場合、議論が分かれるのは、供給サイドの好転が先なのか、市場サイドのそれが先なのか、という点である。これをマーケティング用語でいえば、生産者側のシーズ（種）発想なのか、消費者側のニーズ（需要）発想なのかということになる。

まず、シーズ発想の視点についていえば、Mother Lake Products「KIKOF」プロジェクトや「中川政七商店」のビジネス、「GO ON」プロジェクト、あるいは「和える」のビジネス事例のように、現代的なデザインで今日の消費者の生活シーンに合った商品づくりが全国で展開されていることは確かである。これらのビジネスが将来的にどこまで成功し、また当初の目標を達成できるかどうかは定かではないが、そうした試行錯誤の過程で、全国の地場産業が少なからず活性化されていることは間違いない。ただ、伝統工芸産業の場合、今後とも手工業中心の生産が主であることや、原材料についても従来からのものを継続して使うことが条件でもあり、他産業に見られるような供給サイドからの革新的な新技術、新商品の登場はあまり期待できず、むしろ、事業承継、技術伝承などの守りの部分こそ重要になってくるはずである。

結果、伝統工芸産業の再興のカギをにぎるのは、消費サイドということにならざるをえないところがあり、国内市場でいえば、今ある伝統工芸品をどう消費市場にとって身近なものに感じてもらい、購入まで結びつけるかが復興のカギということになるものと思われる。

マーケティングの世界では、「製品とは便益の束である」と定義される¹⁶⁾。例えば、歯磨きという商品であれば、「虫歯予防」「歯を白くする」「口臭予防」「歯槽膿漏予防」など、人により、ケースにより様々な便益の束として考えることができる、という意味である。そうした観点からすれば、伝統工芸品の購入者イコール～生活にゆとりがあり、和風の生活を好む人々、というよくある考え方も、かなり偏狭なものだということがわかってくるだろう。

伝統工芸品について考えられる他の便益事例をあげれば、例えば企業の周年事業の記念品という市場があげられる。おそらく、われわれの手元にあるボールペンや万年筆などの筆記用具のうち何本かは、何らかの記念やプレミアムとしてもらったものではないだろうか。

そうした中、企業の周年事業や退職者に贈る記念品などは高額なものも少なくないが、もらっても使用にも困るような商品が選定されることがしばしばである。しかも、周年事業や退職者の記念品の必要数は、かなり前段階から予測準備できるもので、数年かけての発注が可能なものである。そうであれば、職人仕事でも時間的余裕をもって大量発注にも対応が可能となる。あるいは、筆者の大学の所在地が京都であることを考慮すれば、卒業生たちへの記念品として伝統工芸品を贈ることは、ごく自然な行為であろう。こちらも四年前からおおよその必要数は予測でき、発注先の工房をいくつか分散することで、大量の発注数にも応じられるものと思われる。

こうした点から課題として言えることは、企業などの大組織、すなわち潜在的大口需要者の目が、最初から伝統工芸の世界に向いていないことである。かつて、日本の伝統工芸の世界を支えていたのは、貴族や武家、豪商などの当時の社会の支配層、裕福な人々であった。今日そうしたかつての大スポンサーを代替するのは、日本国内にあっては、企業がその代表と言ってよい。

伝統工芸産業を守ることは、多くの場合、経済的に自立が困難となっている地域を守ることもある。伝統工芸の灯が消えれば、地域そのものと地域の文化が失われる。その意味でいえば、多くの企業にとっては、今日、企業マーケティングの領域において浸透している CSR (corporate social responsibility - 企業の社会的責任) の一環としてとらえてもよいのではなかろうか。

<注>

- 1) 伝統的工芸品産業は、昨今の生活様式の変化や、海外からの安価な輸入品での増大等により、需要が低迷。生産額の落ち込みにもなるとともに、企業数・従事者数ともに減少を続けている。平成21年度の実産額は、約1,281億円（前年比約13%減）となり、昭和50年代のピーク時に比べると約4分の1に減少。また、平成21年度の実産企業数は15,100件、従事者数は79,000人と、減少に歯止めがかからない状況にある。『伝統的工芸品産業をめぐる現状と今後の振興施策について』平成23年2月経済産業省製造産業局伝統的工芸品産業室作成資料
- 2) 岩田均「職人仕事の本質－仕事による人間の成長」『立命館経営学 第48巻第4号』2009-11 125P
- 3) 上原義子「伝統的工芸品の現状とマーケティング課題について」『嘉悦大学研究論集 58巻1号』2015-10-26 89P
- 4) 経済産業省（2017）『中小企業・小規模事業者の生産性向上について』6P
- 5) 経済産業省（2017）『中小企業・小規模事業者の生産性向上について』7P
- 6) 矢島里佳「家業という伝統を継ぎ始める若者たち」京都新聞夕刊2018年3月2日
- 7) 佐藤典司（2006）『経済成長はもういない』PHP研究所、155P
- 8) 毎日新聞朝刊 2015年6月1日「奈良の底力！元気企業を訪ねて」
- 9) 中川政七（2107）『日本の工芸を元気にする！』東洋経済新報社、22～23P
- 10) 中川政七（2107）『日本の工芸を元気にする！』東洋経済新報社、22P
- 11) 中川政七（2107）『日本の工芸を元気にする！』東洋経済新報社、141P
- 12) INDUSTRY CO-CREATION ホームページ「【新】注目の地域プロデューサー対談－京都の伝統に新たな光をあてる電通 各務氏の挑戦」<https://industry-co-creation.com/management/9191>（2018年8月22日閲覧）
- 13) ウェブ電通報 2017年3月10日「京都発 日本の伝統で未来を創るたくらみ」<https://dentsu-ho.com/articles/4928>（2018年8月22日閲覧）
- 14) 矢島里佳（2014）『和える－aeru－』早川書房、71～72P
- 15) 矢島里佳「世界の伝統産業から見る日本の立ち位置」京都新聞夕刊2018年5月2日
- 16) 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦（1996）『マーケティング戦略』有斐閣アルマ 168P

<参考文献>

- ・岩田均「職人仕事の本質－仕事による人間の成長」『立命館経営学 第48巻第4号』2009-11
- ・上原義子「伝統的工芸品の現状とマーケティング課題について」『嘉悦大学研究論集 58巻1号』2015-10-26
- ・佐藤典司（2006）『経済成長はもういない』PHP研究所
- ・塩野米松（2008）『失われた手仕事思想』中央公論社
- ・中川政七（2107）『日本の工芸を元気にする！』東洋経済新報社
- ・矢島里佳（2014）『和える－aeru－』早川書房
- ・毎日新聞朝刊 2015年6月1日「奈良の底力！元気企業を訪ねて」
- ・和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦（1996）『マーケティング戦略』有斐閣アルマ
- ・京都新聞夕刊2018年3月2日
- ・京都新聞夕刊2018年5月2日
- ・毎日新聞朝刊2015年6月1日
- ・経済産業省（2017）『中小企業・小規模事業者の生産性向上について』
- ・ウェブ電通報 2017年3月10日「京都発 日本の伝統で未来を創るたくらみ」<https://dentsu-ho.com/articles/4928>
- ・INDUSTRY CO-CREATION ホームページ「【新】注目の地域プロデューサー対談－京都の伝統に新たな光をあてる電通 各務氏の挑戦」<https://industry-co-creation.com/management/9191>

Current Challenges Facing the Traditional Craft Industry, and the Possibility of Future Business Development

Noriji Sato *

Abstract

The paper explores the possibilities of developing new business activities by using case studies highlighting the activities being undertaken to come up with solutions for the challenges being faced in the punitive current and prevailing situation of Japan's traditional craft industry.

Today's traditional craft industry is faced with several challenges that are stifling the growth of the businesses. Some of the major issues are that the products are not designed to keep up with current lifestyle trends, the prices of the designed products are still high and there is also limited knowhow in the promotion and marketing of the products on top of that, there is a lack of access to capital financing.

Various efforts have been initiated to overcome these challenges. For example, the accumulated expertise of design and development in the industry are being geared towards fabricating artefacts that correspond to modern designs. In addition, there is a move towards employing online selling strategies, additionally efforts have been made towards developing a unified brand name to cater for large array of relics.

In addition, the industry has initiated efforts like taking part in exhibitions or international trade fairs in order to explore new markets, especially the international market. Furthermore, the industry has set its eyes on targeting future new markets by engaging in activities known as "Aeru" a concept developed by Rika Yajima that designs and produces traditional crafts for the 0 to 6 year old age group.

Finally, even though we have seen that there are some successful cases in the revitalization of the traditional craft industry, the challenges that still bedevil the growth of the industry will be outlined with the intention of providing appropriate solutions.

Keywords:

Traditional crafts, traditional craft industry, traditional craft industry business, current situation and challenges, new product design, future market development

* Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University