

# 日本の伝統産業の価値向上にとって効果的なマーケティング戦略についての考察

城西国際大学大学院 修士課程

石黒 浩也

城西国際大学大学院 経営情報学研究所

藤居 誠

## 要約

日本の伝統産業は、人の心を打つ精神性と美しさに満ちており、その美は古くから国内外を魅了している。しかし産業としては疲弊する業界の状況を危惧している。

そこで本稿では、活性化に資するサーベイ手法を開発し実施した。伝統産業の担い手に対して、双方向・ポストモダン手法によるアプローチにより取得した定量/定性両面の回答を、[5FORCE][7S][VRIO][4P]のビジネスフレームワークに収斂し分析する手法である。

今回は全国20社/者の作り手からの回答に対し5FORCE分析を行った。結果、[異業種参入]への脅威・[代替品]への認識のブレ、等が顕在化された。今後、このサーベイ手法が、学術的研究の新規性・伝統産業業界への新たなビジネス知見の参入、に資する事を願う。

## キーワード

地域活性化, ポストモダンアプローチ, 定量化, ビジネスフレームワーク, 5FORCE

## I. 研究背景と問題意識

日本の伝統産業は徳川幕藩体制下における各藩の殖産興業体制において興隆し、地域特色が豊かな伝統産業が現在も長い歴史として残っている（浅田, 1985）。この構図は世界的にも稀有であり、日本の独自価値と捉える事が出来る。一方で業界規模はピークであった1983年の5,400億円から2016年の960億円（82%減）と深刻な退潮基調にある（一般社団法人伝統的工芸品産業振興協会, n.d.）。しかしながら、そのような状況のなかでも、伝統を守りつつ革新的なチャレンジを行っている担い手達が存在する。彼らの共通点として、自らの伝統価値に気づいたうえで、革新的なチャレンジを行う事により「消費者の心に響く提案・伝達」が出来ているのでは、と考えている。彼らの取組は、言わば潜在的に沸き上がったマーケティングである。その好事例を地域・業種を横断して研究する事により、更なる強みの磨き上げに資すると同時に、他の伝統産業の担い手達への、次の打ち手への一助になれば、というのが、今回の問題意識である。

## II. 研究目的及び研究・記述方法

### 1. 研究目的

本研究の目的は、日本の伝統産業が活性化する為の方向性を明らかにすることである。

具体的には、現在の伝統産業に於いて革新的なチャレンジを行う担い手（「ものづくり」側と「プロデュース」側）双方への定量/定性 両面でのサーベイを行い、彼らを「能動的な活動」に至らしめている共通項（傾向）を導き出す。その共通項（傾向）は、伝統産業に従事する、他の企業や個人事業主をよき方向に導く一助になるのではとの仮説を持っている。

### 2. 研究・記述方法

以下の4ステップにて、本研究を実行・記述していく。

- ① 関連文献・先行事例論文の精読・精査
- ② 全サーベイ対象に対して**独自開発した「質問票」を使用した定量ヒアリング**
- ③ **ポストモダン手法でのアプローチによる定性回答 (oral response) の獲得**
- ④ ①～③のサーベイで得た定量/定性情報による検証

### III. サーベイ対象について

#### 1. サーベイ対象の内訳

全国9都道府県・31対象に対しサーベイを実施した（期間：2023年5月-2024年4月）。

①ものづくり側＝全国の8都道府県・20対象の作り手（企業／個人）

②プロデュース側＝全国の6都道府県・11対象の団体・メディア関連（企業／個人）

ヒヤリング対象者は各社の社長・決裁権限者、及び、個人の作り手である。

尚、サーベイ対象は経済産業省主催の「The Wonder 500™」選定コンテンツ（経済産業省，n.d.）を軸としたうえで、その他「付加価値の高い実績」を有するコンテンツを選定している。

### IV. 本研究のポイント

ベンチマークとする先行研究を2例検証したうえで、本研究のポイントを述べる。

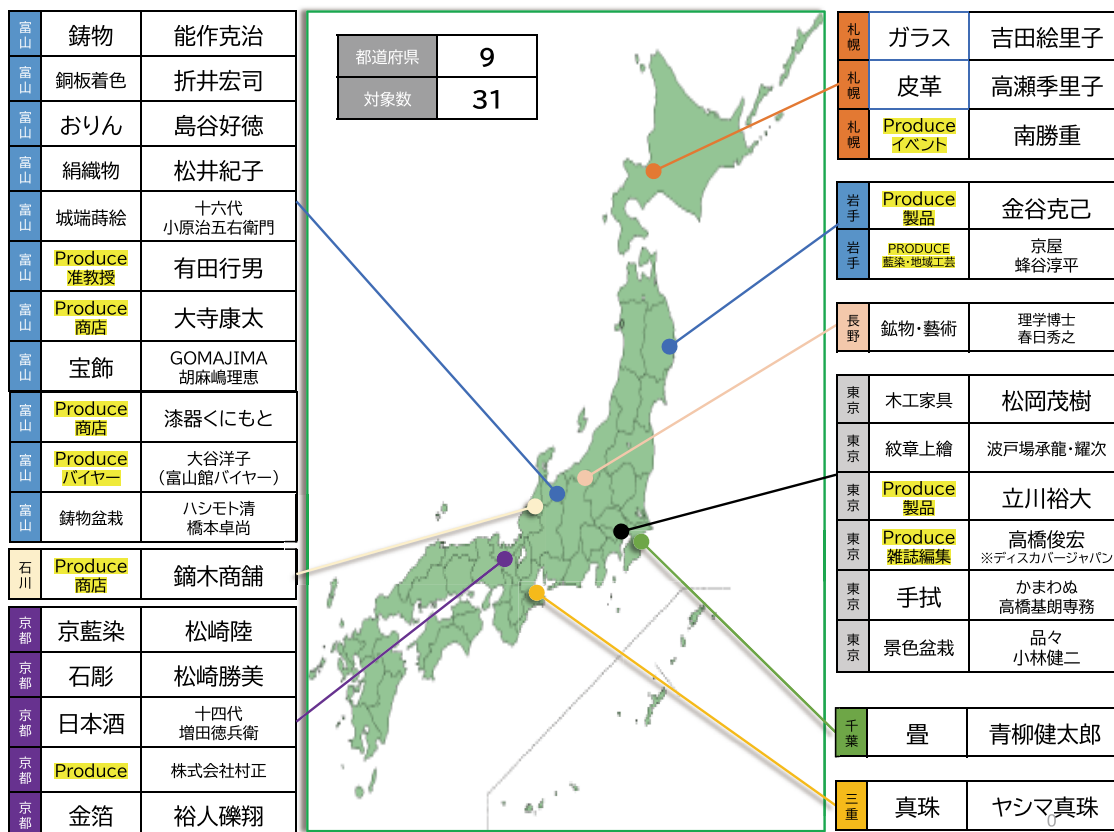
#### 1. 「伝統産業」における先行研究について

池田・磯辺（2021）は「日本の伝統工芸を再生する：事例分析による成功の類型化」において、全国にまたがる16の異業種の伝統工芸事業者の文献調査を実施し、彼らを[市場（新規・既存）][ポジショニング（既存の提供価値・新規の提供価値）]の4象限のマトリクス（フレームワーク）に分類して考察する取組を行っている。

池田・磯辺（2021）は当該フレームワーク使用により「成功の類型化を基にした一つの再生戦略の方向性を示すことができた」と指摘する。この論文は、伝統産業という響きのもと、ややもすると業務スキームそのものも「旧態依然・分かりづらい」と想定されがちな伝統産業界に対し、ビジネスフレームワークでの整理を行なっている。それにより、一定の可視化・類型化を図ったうえで、成功要因の抽出を試みている。

西尾・藤本（2009）は「『ものづくり』視角によるサービス現場の分析：花街と自動車工場の比較を通じて」において、無形価値の伝統産業としての「京都の花街のおもてなし」を「トヨタ生産方式」というビジネスフレームワークを用

図ー1 フィールドサーベイ対象一覧 ※無地=ものづくり側 黄色抜き=プロデュース側



出典：今回のフィールドサーベイ実績を基に筆者作成

いて比較分析し、共通点・相違点を抽出するという非常に意欲的な試みを行っている。この論文は、一見すると無関係に見える京都花街とトヨタ生産方式を、広義の「ものづくり」として捉え「暗黙知」とみられがちな花街の仕組を、重要なビジネスフレームワークであるトヨタ生産方式になぞらえて機能整理し「形式知」化を試みている。且つ、終章において「より応用範囲の広い分析フレームワークを手にかけていくことではなかろうか」と結んでいる。

2. 本研究における「進化・研究の新規性」について

前節の2つの先行研究をベースとして、筆者は以下4点において、今後の研究手法に資するべき「進化」を図っている。

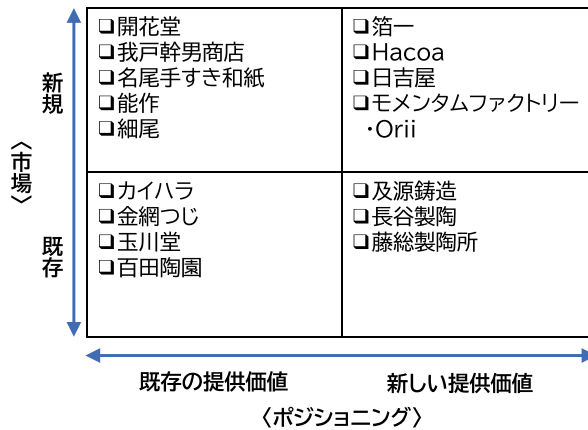
①サーベイ対象からの定量・定性情報の取得

本研究では全31のサーベイ対象に対し、独自開発した質問票を使用し面着でのコンタクトを実施している。これは全国各地の広範な人脈構築が必要であり難易度が高い。池田・磯辺（2021）をはじめ多くの伝統産業に関する論文は文献調査のみからの記述となっている。先行研究と比較しサーベイ対象への関わり方・濃度の観点にて良質な差異がある。

②多角的な分析・ビジネスフレームワークへの収斂機能の装填

池田・磯辺（2021）、西尾・藤本（2009）の論文において用いているビジネスフレームワークがそれぞれ1種類であるのに対し、筆者の論文では[5FORCE][7S][VRIO][4P]

表一1 4象限のマトリクス（フレームワーク）



出典：池田・磯辺（2021）を参考に筆者作成

表一2 京都花街サービス現場とトヨタ生産現場の比較表

京都花街サービス現場とトヨタ生産現場の比較		
	京都花街（お座敷）	トヨタ（自動車組立工場）
製品	サービス（機能設計情報）	物財（構造設計情報）
表の競争力	国内シェア1位	国内/世界シェア1位
作業集団	舞妓・芸妓チーム	作業者のチーム(班)グループ(組)
転写情報の特性	機能設計情報	構造設計情報
伝達媒体	無形媒体（場の空気）	無形媒体（主に機械エネルギー）
製品設計	伝統の積み重ね・変化	多品種・モデルチェンジ
工程	顧客の経験の流れ	仕掛品の流れ（設計情報の受信）
インプット	満足していないお客	鋼板・部品など
アウトプット	満足したお客	自動車
リードタイム	入店～出店:約2時間	溶接～組立:10数時間
∴	∴	∴
人財育成	数年単位で多能者育成	長期・短期併用で多能工育成
しつけ・面倒見	置屋・先輩・行儀作法	先輩指導, 5S (整理・整頓・躰など)
賃金体系	同一労働同一賃金	範囲職能給 (スキルベース)

出典：西本・藤本（2009）を参考に筆者作成

のビジネスフレームワークに収斂・類型化が可能であり、より詳細な分析に資する。今後の伝統産業の検証に資する「研究における新規性」であるといえる。

③ 双方向・ポストモダン手法によるアプローチ

過去の先行事例論文においては「サーベイ対象を『著者』が俯瞰し分析検証する」という目線・視座が一般的である。則ち「著者→サーベイ対象」の単方向の構図である。それに対し筆者は「サーベイ対象に、ビジネスフレームワークに収斂できる『質問票』を用い、双方向・ポストモダンアプローチにて『サーベイ対象自身の答え』を収集・数値定量化して分析・検証する」という手法をとっている。この「著者⇄サーベイ対象」の双方向の構図は、伝統産業における先行事例論文としては極めて少ない。且つ、そのサーベイ対象母数が1社や2社ではなく、全国31社に跨る為、一定の根拠が成立する情報規模である。

④ 回答結果の数値定量化

全サーベイ対象の「平均値」及び「標準偏差」「偏差値」を算出することで、定量的な全体把握・比較検証が可能となった。これにより「伝統産業の世界は『旧態依然? 徒弟制度?』」というような古式然イメージではなく「数値と

しての見える化=なるほど!そうなのかな!」という「ビジネスとしての分かりやすさ」の理解に繋がる。その結果「今までと違う視点の、ビジネス知見の伝統産業業界への流入」が生じる可能性がある。これは、伝統産業業界全体に対する「マーケティング的支援=伝統産業を知らしめる」という効果と同時に、今後の伝統産業における「学術的研究における新規性」の一助に繋がる、と思考する。

V. 今回の「質問票」について

本研究では、Ⅲ.1.の「ものづくり」「プロデュース」に対し共通項目による質問内容を独自開発している。

それぞれ[5FORCE][7S][VRIO][4P]に沿った質問内容・文言として精査した(表3,表4参照)。質問数は、

ものづくり側-63問、プロデュース側-61問となっている。今回は本稿では紙幅の都合から「ものづくり」の事例を説明する。

この内容に沿った質問票に対し、サーベイ対象より自社(者)の状況をご回答頂いている。

回答は5段階となっており、各段階に事前に「点数」を

表—3 実際の質問項目一覧「ものづくり側」全63問のうち5FORCE・7Sの質問内容

	分類	質問内容		分類	質問内容
[5FORCE分析の質問群]	同業について	同業他社を脅威と考えたことはありますか	[7S分析の質問群]	戦略について	自社のビジョンは明確だと思いますか
		同業他社と協業を考えましたことはありますか			自社の企業戦略は明確だと思いますか
		同業界内では自社が強いと思いますか			業界内での位置づけは確立されていますか
	他業界について	他業界からの脅威を感じたことはありますか		組織について	自社の指示・命令系統は明確だと思いますか
		他業界との協業を考えましたことはありますか			自社の組織(チーム)編制は明確だと思いますか
		他業界への進出を考えましたことはありますか			社員ごとの役割分担は明確だと思いますか
	代替脅威	自社(商品)の代替(品)はあると思いますか		システムについて	自社の生産管理は確立されていますか
	仕入先について	仕入先との関係は良好ですか			自社の労務管理は確立されていますか
		仕入先からの圧力を感じたことはありますか			自社の情報共有(社内外)は正確・円滑ですか
		仕入先から大事に扱われていると思いますか			社員の評価制度は確立されていますか
		仕入先を変えようと考えたことはありますか		上記の内容についてIT化はすすんでいますか	
	買い手について①	顧客の声を(自社に)反映したことはありますか		価値観について	ビジョンや戦略は社員と共有できていますか
自社は「マーケットイン型」と思いますか※1		社長の思う目的は社員と共有できていますか			
自社は「プロダクトアウト型」と思いますか※2		人材について	自社の採用戦略は確立していると思いますか		
顧客との直接のやり取りは重要と思いますか	新人の教育は業務上(On-JT)が重要ですか※3				
買い手について②	自社にとって卸問屋は重要ですか		新人の教育は教習(Off-JT)が重要ですか※4		
	卸問屋からの圧力を感じたことはありますか		中途入社社員は即戦力になっていますか		
買い手について③	卸問屋からの指示は精度が高いと思いますか	スキルについて	社長の「後継者」(候補)はいますか		
	自社商品は「専門店」向きですか		自社の情報発信力は高いと思いますか		
	自社商品は「大規模小売店舗」向きですか		自社の営業力は高いと思いますか		
	同じカテゴリー商品と一緒に売れますか		自社の販売力(接客力)は高いと思いますか		
22問	異なるカテゴリー商品と一緒に売れますか	22問	自社の要望対応力は高いと思いますか		

出典: 今回のサーベイ手法に則り筆者作成

設定している。

それにより、各回答を数値化し類型化する事が出来る構造となっている。

点数は質問に対しポジティブな状況なほど高数値の設定をしている。一例をあげると、[5FORCE分析]内の質問：同業界内では自社が強いですか（ex. 図2の上段3行目）

非常に強い-5点 強い-4点 どちらでもない-3点 弱い-2点 非常に弱い-1点

今回、全サーベイ対象に、同じフォーマットにてサーベイを実施している。

この手法の結果、ビジネスフレームワーク＝縦串 に沿って同基準にて定量化し集計する事により、各サーベイ対象＝横串 での比較検証が出来る仕様となっている（次章にて説明する）。

## VI. 事例検証 - ものづくり20社 / 者における「5FORCE分析」

前章までの説明を踏まえ、本章にて、サーベイ収集データの分析・検証の事例を示す。尚、本章以降は、各社の情報保持の観点から、各サーベイ対象はイニシャル表記とする。

### 1. ステップ1：各サーベイ対象の回答結果一覧表 及び指標の意味の説明

表5は、5FORCE分析に該当する全22問（表3参照）への、ものづくり20社 / 者のサーベイ対象の回答を数値化し、それぞれ縦軸の[同業競争] [他業界参入] [代替品] [売り手] [買い手]の5項目、及び[5項目平均（縦軸合計を5にて割る）]にて整理した図である。この表欄に示されている数値指標は以下の4つである。それぞれの指標の意味を説明する。

表—4 実際の質問項目一覧「ものづくり側」-全63問のうちVRIO・4Pの質問内容

「VRIO分析の質問群」 11問	技術面 生産面 について ①	自社の技術は付加価値が高いと思いますか	「4P分析の質問群」 8問	製品 について	自社製品は市場での優位性はありますか
		自社の技術は希少性が高いと思いますか			顧客はその優位性を理解しておりますか
		自社の技術は模倣が難しいと思いますか		価格 について	自社製品は市場において適価だと思いますか
		自社の技術は組織として共有化されていますか			顧客は自社製品の価格に納得されていますか
		自社の技術はさらに伸びると思いますか		販路 について	自社製品は適切な販路で販売されていますか
		自社の生産工程は効率的だと思いますか			その販路は顧客と十分な接点を得ていますか
		自社の生産工程には課題があると思いますか		販促 について	自社製品の十分な販促はできていますか
	社長自らが有する突出した技術が価値ですか	顧客は自社商品の情報を得やすい環境ですか			
	技術面 生産面 について ②	社員 / 組織全体での技術・生産力が価値ですか			
		会社（社長）の技術伝承はすすんでいますか			
		社員の技術・生産を学ぶ姿勢は高いですか			

出典：今回のサーベイ手法に則り筆者作成

図—2 左 - 質問票の実際の回答事例 右 - 質問項目毎の点数表

以下の質問に対して[非常に思う(ある)・思う(ある)・どちらでもない・思わない・非常に思わない]の5段階にてご判断いただき、該当箇所印をつけて下さい。何卒宜しくお願い致します。						以下の質問に対して[非常に思う(ある)・思う(ある)・どちらでもない・思わない(ない)・非常に思わない(ない)]の5段階にてご判断いただき、該当箇所印をつけて下さい。何卒宜しくお願い致します。							
分類	質問内容	非常に思う(ある)	思う(ある)	どちらでもない	思わない	非常に思わない	分類	質問内容	非常に思う(ある)	思う(ある)	どちらでもない	思わない(ない)	非常に思わない(ない)
同業 について	同業他社を脅威と考えたことはありますか					○	同業 について	同業他社を脅威と考えたことはありますか	1	2	3	4	5
	同業他社と協業を考えましたことはありますか					○		同業他社と協業を考えましたことはありますか	1	2	3	4	5
	同業界内では自社が強いですか	○						同業界内では自社が強いですか	5	4	3	2	1
他業界 について	他業界からの脅威を感じたことはありますか					○	他業界 について	他業界からの脅威を感じたことはありますか	1	2	3	4	5
	他業界との協業を考えましたことはありますか	○						他業界との協業を考えましたことはありますか	1	2	3	4	5
	他業界への進出を考えましたことはありますか	○						他業界への進出を考えましたことはありますか	5	4	3	2	1
代替脅威	自社(商品)の代替(品)はあると思いますか					○	代替脅威	自社(商品)の代替(品)はあると思いますか	1	2	3	4	5
	仕入先との関係は良好ですか	○						仕入先との関係は良好ですか	5	4	3	2	1
	仕入先からの圧力を感じたことはありますか					○		仕入先からの圧力を感じたことはありますか	1	2	3	4	5
仕入先 について	仕入先から大事に扱われていると思いますか	○					仕入先 について	仕入先から大事に扱われていると思いますか	5	4	3	2	1
	仕入先を変えようと考えたことはありますか		○					仕入先を変えようと考えたことはありますか	1	2	3	4	5

出典：今回のサーベイにて獲得した回答に則り筆者作成

- ① 各サーベイ対象の回答数値：5段階の表示。数値が高い方がよい（好調な）状況。
- ② 全体の平均値：各サーベイ対象の回答数値を合計して、サーベイ対象数（20）で割っている。
- ③ 標準偏差：項目毎に於ける「サーベイ対象の回答のバラツキの度合い」を示す。数値が低いほど、各サーベイ対象の、項目に対しての認識のバラツキが少ない事を示し、逆に数値が高いほど、項目に対しての認識のバラツキが広がっている事を示す。
- ④ 偏差値：サーベイ対象毎の状況の比較指標。高いほど、項目内において優位性をもつ。

**2. ステップ2・サーベイ対象全体としての状況及び項目毎の強み・弱みの検証**

当節において、項目毎の検証を行う。

まずは5FORCEの5項目における全体状況について、[数値指標の平均値-左図]および[標準偏差-右図]をレーダーチャート（図3）にて示す。これは視認化の為である。

表5及び図3から、以下の分析結果、及び、次の検証ポイントが導かれる。

[同業競業]平均値は3.4であった。5項目のなかでは中心値=3.3よりも0.1ポイント高い値となった。最高値はK.M氏（石像工芸）・S.H氏（紋章上繪=家紋）の2社/者の5.0であり、最低値は、R.Y氏（ガラス工芸）・R.G氏（伝統工芸アクセサリー）の2社/者が2.0であった。

標準偏差は0.90であった。5項目のなかで2番目に各サーベイ対象の認識が広がっている。

➡5項目全体の中では平均値に近いが、一部、極端に「弱み」を感じているサーベイ対象が存在している事を示している。その「弱み」の原因究明と改善策が次の検証ポイント-①

[他業界参入]平均値は2.9であった。5項目のなかでは最も低い数値となっている。最高値はY.S氏（おりん製作）の4.3であり、最低値はT.M氏（日本酒）・N.M氏（絹織物・建材）・Y氏（真珠装身具）・R.Y氏（ガラス工芸）の4社/者の2.0であった。最低値を答えたサーベイ対象が最も多い項目である。標準偏差は0.66であった。5項目のなかで3番目に各サーベイ対象の認識の広がりが生じている。

➡5項目全体の中で最も脅威を感じている。特に最低値を答えたサーベイ対象が5項目のなかで最も多いため、その

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

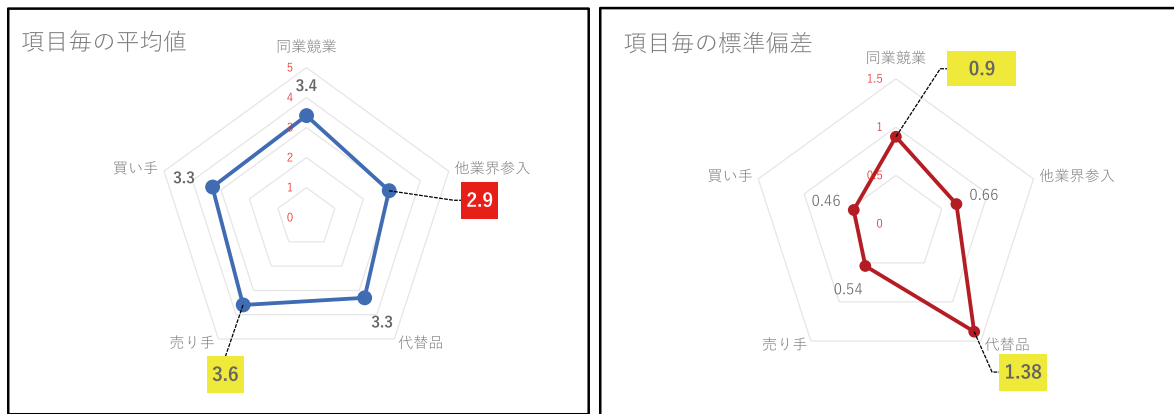
項目	平均値	K.O氏	Y.S氏	K.A氏	K.T氏	K.M氏	R.M氏	T.M氏	S.H氏	K.N氏	S.M氏	J.O氏	N.M氏	Y氏	R.Y氏	H.R氏	R.G氏	T.H氏	H.K氏	K.K氏	M.T氏
同業競合	3.4	4.3	4.3	3.0	3.0	5.0	3.7	2.3	5.0	4.0	4.0	4.3	2.7	2.7	2.0	3.7	2.0	2.7	4.0	3.0	2.7
標準偏差	0.90																				
偏差値		59.7	59.7	45.4	45.4	67.5	53.1	37.6	67.5	56.4	56.4	59.7	42.0	42.0	34.3	53.1	34.3	42.0	56.4	45.4	42.0
他業界参入	2.9	3.7	4.3	3.7	2.7	3.7	2.7	2.0	3.7	2.7	2.3	2.7	2.0	2.0	2.0	3.3	2.7	3.3	3.3	3.0	2.7
標準偏差	0.66																				
偏差値		61.7	70.7	61.7	46.6	61.7	46.6	36.1	61.7	46.6	40.6	46.6	36.1	36.1	36.1	55.6	46.6	55.6	55.6	51.1	46.6
代替品	3.3	4.0	5.0	2.0	5.0	1.0	4.0	2.0	5.0	4.0	4.0	5.0	1.0	4.0	3.0	4.0	4.0	2.0	4.0	1.0	2.0
標準偏差	1.38																				
偏差値		55.1	62.3	40.6	62.3	33.4	55.1	40.6	62.3	55.1	55.1	62.3	33.4	55.1	47.8	55.1	55.1	40.6	55.1	33.4	40.6
売り手	3.6	3.5	3.8	3.8	2.3	3.3	3.3	3.8	4.3	4.0	3.5	4.8	3.3	3.5	3.8	3.0	2.8	4.0	4.3	3.8	3.5
標準偏差	0.54																				
偏差値		47.8	53.3	53.3	25.8	44.1	44.1	53.3	62.5	57.0	47.8	71.7	44.1	47.8	53.3	38.6	34.9	57.0	62.5	53.3	47.8
買い手	3.3	3.7	3.6	3.3	3.1	3.9	3.6	2.9	3.3	2.9	4.4	4.1	2.9	2.7	3.1	3.1	2.6	3.1	3.3	3.0	2.9
標準偏差	0.46																				
偏差値		59.2	57.0	50.5	46.2	63.5	57.0	41.9	50.5	41.9	74.3	67.8	41.9	37.6	46.2	46.2	35.4	46.2	50.5	44.1	41.9
5項目平均	3.3	3.8	4.2	3.2	3.2	3.4	3.5	2.6	4.3	3.5	3.6	4.2	2.4	3.0	2.8	3.4	2.8	3.0	3.8	2.8	2.8
標準偏差	0.54																				
偏差値		59.8	66.5	47.3	48.4	51.3	52.8	36.9	67.6	53.9	56.1	66.1	32.9	43.9	40.2	52.1	41.0	44.7	58.7	39.9	39.9

標準偏差：「[(点数-平均点) × 2乗の総和 ÷ サーベイ対象数:20]の平方根」にて算出

偏差値：「[(点数-平均点) ÷ 標準偏差 × 10] + 50」にて算出

出典：サーベイ集計結果を基に筆者作成

図-3 5FORCE 結果レーダーチャート [左図-項目毎の平均値] [右図-項目毎の標準偏差]



出典：表5にて導出した平均値・標準偏差を基に筆者作成

「弱み」の原因究明と改善策が次の検証ポイント-②

[代替品]平均値は3.3であった。「5項目平均」と同値となっている。最高値はY.S氏（おりん製作）・K.T氏（皮革加工品）・S.H氏（紋章上繪＝家紋）・J.O氏（城端蒔絵）の4社／者の5.0となっている。また最低値は、K.M氏（石像）・N.M氏（絹織物・建材）・K.K氏（盆栽）の3社／者の1.0であった。標準偏差は1.38であり、5項目のなかで最も各サーベイ対象の認識に広がりが生じている項目であった。

➡5項目全体の中では平均値と同値＝穏当ながら、標準偏差より、「強み」と「弱み」の認識が最も二極化している。両極の認識の差異の理由を紐解く事が次の検証ポイント-③  
[売手]平均値は3.6であり、5項目のなかでは最も高い数値となっている。最高値はJ.O氏（城端蒔絵）の4.8であり、最低値は、K.T氏（皮革加工品）の2.3であった。標準偏差は0.54となり、5項目のなかでは各サーベイ対象の認識の差が2番目に少ない項目であった。

➡5項目全体のなかで最も「強み」を感じており、且つ標準偏差より、各サーベイ対象の認識も近い。そのなかで「弱み」を感じている対象の原因を探る事が次の検証ポイント-④  
[買い手]平均値は3.3であり、「5項目平均」と同値となった。最高値はS.M氏（木工家具）の4.4であり、最低値はR.G氏（伝統工芸ジュエリー）の2.6であった。標準偏差は0.46であり、5項目のなかでは、各サーベイ対象の認識の差が最も少ない項目となった。

➡5項目全体の中では特に強み/弱みを感じておらず、標準偏差より、各サーベイ対象の認識も近い。特に「強み」を感じている対象の具体的取組への着目が次の検証ポイント-⑤

ここまでにおいて、5FORCEにおける「[他業界参入]への脅威」の顕在化や「[代替品]への認識の二極化」等、様々な共通項（傾向）が導出される。また、それぞれの結果を踏まえた「次の検証ポイント①～⑤＝改善の方向性」も、同じく導かれるものである。

3. ステップ3・前節（ステップ2）での検証結果の深耕

今回は一例として、前項で導出された「[代替品]への認識の二極化」を深耕する。

この項目に強みを感じた4社／者（Y.S氏・K.T氏・S.H氏・J.O氏）の特徴としては、①非常に希少性の高いコンテンツ（4社／者とも）②一子相伝の技（Y.S氏・J.O氏）③ニッチな分野での創業（K.T氏・S.H氏）、の3点が共通項（傾向）して挙げられる。

一方、弱みと答えた3社／者（K.M氏・N.M氏・K.K氏）について、面着でのポストモダンアプローチにて取得した回答<sup>1)</sup>と照らし合わせ、より実態に即した原因を掘り下げる。

今回はK.K氏（盆栽）からの回答を例にあげる。彼の回答の主旨は①栽景という正当な流派を修めたうえで②景色盆栽という気軽に始められる形態で創業③結果、裾野は広がった反面、営利目的の安易な模倣者が増えた④安易であるが故に本質的な知識に乏しく様々なメンテナンスが不十分⑤結果的に業界全体の顧客離反（市場縮小）を招く、というものである。

これは則ち「正当な流派をベースにした自身の作品と、安易模倣の作品との差異が『消費者に伝わっていない』事が原因では？」との仮説が立つ。その改善点として「『より本質価値を伝える為の情報発信の強化』という打ち手が有効」という方向性の導出に繋がる。

このように、今回のサーベイ手法においては、質問票の回答結果の数値化による共通項（傾向）の定量情報に、ポストモダンアプローチによる定性情報を重ねる事で、より現実に即した仮説→打ち手（改善の為の対策）の導出が可能となっている。

## VII. 結論と今後の課題

ここまでの議論から、本研究の目的に対し、一定の成果を示すことが出来たと考えるが、①今回の5FORCE分析の結果から見える事 ②今回の手法自体における収穫と課題、の2つの観点から結論、及び今後の課題を述べる。

まず①については、今回のサーベイ対象全体（ものづくり20社/者）としては[他業界参入]に最も脅威を感じている。また[代替品]に対しての認識の差が最も大きい。各サーベイ対象への深堀については、ポストモダンアプローチにより得た、個別特有の状況や想い・考え方と照合する事で、より実情に沿った改善策の方向性が示し得る、と結論づける。

②については、伝統産業界に対し、双方向、且つ様々なビジネスフレームワークを用いた分析により、業界全体に対しての視認性・理解向上の一助となった事が収穫である。今後は5FORCE以外の分析を更に進め、業界への理解を深化させていきたい。一方で課題としては「質問票」の推敲・点数設定の妥当性について検討・改善の余地がある。面着ヒアリングの際の、サーベイ対象のコンディションによる回答のブレの是正も課題である。また、今回の4種類以外のビジネスフレームワークの導入も大いに検討すべき事項である。最後に、令和6年元旦に発生した能登半島地震によって大きな被害を受けた北陸の伝統産業の担い手の方々からも、本当に多くのご回答を頂いた。心から感謝すると同時に、彼らの復興と更なる興隆に、誠心から貢献していきたい、と強く念じるものである。

## 注

- 1) K.K氏の回答(2024年7月12日メール受領)の文面を記載する。  
「私の制作する盆栽は景色盆栽という新しいジャンルです。栽景という手法を学び-中略-おかげさまで人気となり盆栽も若い人へと関心が高まりました。しかし人気になると単価も安く想像力と多少の勉強でおなじような盆栽を作る事が容易に-中略-植物も伸びたり変化があります。その対応には様々な知識が無いと続きませんし、その後のメンテナンスも適当になり-中略-間違った事を伝える事になります。わたしはそこが不安を感じております。」

## 謝辞

今回の執筆に当たって、城西国際大学の教授陣の多大な御助力を頂きました。心より感謝申し上げます。また、御多忙のなか、フィールドサーベイにご対応下さった全国の伝統産業の担い手の方々にも、深い敬意とあわせて、謝辞申し上げます。

## 引用文献

- 浅田毅衛 (1985). 「明治前期殖産興業政策と政商資本」『明治大学商学研究所』87-111.
- 池田悠人・磯辺剛彦 (2021). 『日本の伝統工芸を再生する: 事例分析による成功の類型化』慶應義塾大学大学院経営管理研究科学術情報リポジトリ (修士学位論文2021年度経営学第3816号)
- 一般社団法人伝統的工芸品産業振興協会 (n.d.). 「現状 | 現在の伝産業界の情勢」『一般社団法人伝統的工芸品産業振興協会』<https://kyokai.kougeihin.jp/current-situation/> (2024年3月5日参照)
- 石井淳蔵 (2004). 『マーケティングの神話』日本経済新聞社
- 経済産業省 (n.d.). 『The Wonder 500™ STORYBOOK』(2023年7月4日クールジャパン政策課より取寄せ)
- 桑原武夫 (1999). 『ポストモダン手法による消費者心理の解読』日本経済新聞社
- 西尾久美子・藤本隆宏 (2009). 「「ものづくり」視角によるサービス現場の分析: 花街と自動車工場の比較を通じて」『組織科学』42(4), 62-76.