

令和元年6月12日現在

機関番号：34419

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2018

課題番号：16K03833

研究課題名(和文) 伝統産業地域における価値創造システム構築に向けた企業家の制度的戦略

研究課題名(英文) The systematic strategy for building a value creation system by the entrepreneur in the traditional industrial areas

研究代表者

山田 雄久 (YAMADA, Takehisa)

近畿大学・経営学部・教授

研究者番号：10243148

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,300,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では伝統産業地域における近年の事業システムに注目し、国内の陶磁器業界が低迷した2000年代を中心にグローバル化が進展するなかで、デザイナーや商社、メーカーが連携しながら新しいブランドの構築に向けて製品開発を行った経緯について検討した。

産地における事業後継者を中心とした企業家のネットワークが形成されるとともに、以前までの取引システムが変化することで、消費地市場を動向に対応したマーケティングが行われるようになった。佐賀県有田町では、陶磁器産地の再生に向けた独自のブランドとして2016/ARITAを立ち上げ、海外での展示会に出品するとともに、伝統産業の新しい局面を切り開きつつある。

研究成果の学術的意義や社会的意義

伝統産業では歴史的な生産・流通システムが存続しつつも、近年の海外市場における日本製品の販路拡大と国内市場への対応を通じて、産業集積地の競争力強化、企業家による産地ブランドを通じた取り組みが続けられている。本研究での陶磁器業の検証事例を通じて、伝統産地での動きや業界全体の変革を把握する上での視座を提供するものとする。

産地存続に必要なインフラが次第に消えていく一方で、後継者問題や地域産業の存続などの課題について経営学の研究成果から応えていく必要がある。伝統産業のものづくりが日本の中小企業の将来につながるという視点から、本研究では企業家の役割に関して産地関係者への情報提供を随時行った。

研究成果の概要(英文)： This research focused on the recent years' business system in the traditional industrial area, and considered the process which developed the product for building the new brand on cooperating with the designer, trading companies and manufactures of domestic porcelain industry while the globalization develops on 2000's.

In Arita porcelain industry the network of the entrepreneurs who succeed to the family's business is constructed, and through the change of trading system marketing strategies on targeting to the trend of consuming region markets are performed by them. The entrepreneurs in Arita porcelain industry started 2016/Arita project as the original brand for the global market, and for the revival of the domestic porcelain production area they opened the new phase of traditional industries and participated in the international exhibitions performed in Western countries every year.

研究分野：経営学 経営史

キーワード：企業家 産業組織 事業システム 製品開発 制度的戦略

## 1. 研究開始当初の背景

### (1)有田焼産地の現状と課題

本研究は、日本の伝統産業として世界的に認知されている佐賀県有田焼を事例として取り上げ、創業 400 年を経て発展を続ける陶磁器産地の現状と産地再生に向けた取り組みに焦点をあてることで、グローバル化の時代を迎えた現代の伝統産業の課題について一定の見通しを得ることが可能である。日本の伝統産業は国内市場の縮小にともなって産地の経済的基盤が失われつつあり、近年のアジアを中心とするグローバル化の流れの中で、海外で生産した工業製品の輸入攻勢を受けて産地のあり方そのものを大きく変えようとしている。本研究ではこれら伝統産業の現状について、主要国内陶磁器産地の一つである肥前陶磁器業の事例から検討を試みるものである。

### (2)有田町における観光とまちづくり

本研究では、2016 年に日本磁器創始・有田焼創業 400 年を迎える佐賀県有田町を中心とする県主導の記念事業が進められ、これを受けて「さが観光ファンド」の立ち上げに続き、有田観光まちづくり公社設立が 2015 年に実現した。有田町では 2012 年より有田観光協会が本格的に活動を開始したことから、「産業観光」をキーワードとする地域発の新しいまちづくりが進んでいる。1996 年に開催された世界・炎の博覧会以来、観光客が有田焼産地に数多く訪れるようになり、陶磁器関係業者は町内に小売用の店舗を増設するとともに、窯元の一般公開など積極的な観光客受け入れの体制作りを進めて来たが、業界全体の低迷にともない、とりわけ業務用食器の生産を主力とする有田焼産地では、観光客向けの施設充実や顧客対応の環境整備が十分に進まなかったことも事実である。香蘭社や深川製磁、有田の三右衛門などの顧客向け施設の充実とともに、産地の各所に観光客へ向けた施設や販売店、喫茶店などのサービス施設などの拡充が 2015 年以降進展する状況にある。

## 2. 研究の目的

### (1)伝統産業地域の現状把握と具体策の提示

本研究では、このような伝統産地の環境変化に基づき、バブル崩壊後の伝統産業が直面した国内市場の変化と産地内での生産状況に対するフィールドワークを実施し、近年のグローバル化による海外市場の拡大と「メイド・イン・ジャパン」によるアジアを中心とした日本製工業製品のブーム、そして日本食のグローバル化を受けた和食器市場の可能性について検討を加え、日本の伝統産業が今後いかなる形で生産・流通・消費のスタイルを変化させていくのかを実態調査から解明することを目的としている。

### (2)伝統産業企業の経営課題へのアプローチ

以上の伝統産業における経営環境の変化は、中小企業を主体とする生産・流通業者のマネジメントを大きく変えようとしている。従来の営業方法に固執するあまり、多額の負債を抱えたまま倒産する企業も次々と登場し、その他の企業も長引くデフレ不況の影響を受けて、自ら廃業の選択肢にせまられるケースが数多くみられた。経営学は現代企業の課題を見出し、中小の企業が今後の新しい経営の形を作る上での指標となる研究成果を生み出すべきとの観点から、地域産業の新しい形として、行政や業界団体、関連企業との共同事業に基づく産地ブランドの創出と、市場の変化に対応した生産・流通システムの構築がいかなる形で企業家によって進められ、グローバル化が進む 21 世紀の時代に伝統産業としての価値を生み出しつつあるのかを明らかにするべく、とりわけ近年海外製品との競合にさらされている日本の陶磁器業の事例に基づいて検討作業に取り組んだ。

## 3. 研究の方法

### (1)フィールドワークによる企業家活動の把握

本研究を進めるにあたり、佐賀県有田町で調査を実施してきた近畿大学の吉田・東郷両氏とともに、現地の地方自治体・商工会議所や協同組合などの業界団体、香蘭社や深川製磁などの代表的製販一貫メーカーの協力に基づき、企業家を中心とするインタビュー調査を実施した。これらの調査に関してはヒアリングデータを作成した後、論文の作成作業に活用する形で現地の方々から了解を得ており、非常に貴重となる数々の証言の提供があった。

また佐賀県・有田町が実施する海外・国内での展示会の開催状況について逐一ヒアリングを行うことで、企業家がいかなる形で伝統産業の新しい取り組みや製品情報を一般の顧客にまで伝達し、アピールを行っているのかをフォローしながらデータを入手することで論文化に必要な産地情報の蒐集に努めた。

## (2)業界紙を通じた最新情報の分析と評価

近年の佐賀県有田焼産地の動向に加えて、長崎県波佐見焼産地、岐阜県美濃焼産地など競合する伝統産業産地の現状を把握するため、定期的に業界紙を発刊する陶業時報社の協力を得て日本の和食器市場と陶磁器産地の現状に関する客観的評価を加えるための研究上の視座を持つ方法を採用した。統計的な情報で得られない企業家や経営者の考え方や経営方法に関する最新の動向を把握することによって、有田焼産地の動きが他産地や東京・大阪などの消費地といかなる関係にあるのか、さらには消費地の商社と産地商社との取引関係に基づき、産地における事業システムがどのような形で再編されつつあるかを実態面から検証する方法を用いた。

伝統産業発展の鍵としては、消費地における顧客の嗜好や百貨店・雑貨店などの小売店における販売方法の変化にいかなる形で対応するかにかかっているといても過言ではない。そのような観点から、伝統産業の担い手である生産者や流通業者の経営戦略について、企業家からインタビューを行うことによって、伝統産業における制度的企業家の戦略が明らかになるものと考え、業界新聞社の情報提供を通じて伝統産業における企業情報の分析を試みた。

## 4. 研究成果

### (1)現代有田焼研究の課題と先行研究

本研究で取り上げる佐賀県有田焼産地については、1970年代を中心に佐賀県有田町における産地診断が行われており、その際には下平尾勲氏による有田焼の業界研究（その成果は下平尾勲『現代伝統産業の研究 最近の有田焼の経済構造分析』新評論、1978年としてまとめられた）が、伝統産地である有田焼の1970年代における生産・流通構造を明らかにしている。

当時の佐賀県有田焼産地は高度成長期の発展期にあたり、オイルショックによる業界不振を受けて、大有田焼振興協同組合の結成と佐賀県庁による有田焼振興策が本格的に開始した時期にあった。その後、有田焼産地ではファインセラミックスの研究や製品開発が進められ、伝統産地における技術革新がみられた。このような産地での取り組みはバブル崩壊後の2000年代まで続けられてきたが、次第に従来の消費地商社や百貨店などの大型小売店に依存した販売戦略では十分な利益を確保できなくなり、高級陶磁器の量産を得意とした有田焼産地でも不況の嵐に巻き込まれたのである。現代有田の産地システムが大きく変容しつつあった2010年代に企業家がいかなる形で経営的困難を克服し、新たな産地のブランド構築と業務用食器を中心とした市場開拓を進めたのかを明らかにすることが本研究の中心的課題となる。

### (2)戦後有田焼産地の発展と企業者活動

美術陶磁器産地として近世、近代と日本の代表的磁器産地として進化を遂げてきた佐賀県有田焼産地では、当初輸出が主力であった時代から国内市場向け磁器産地として拡大を遂げてきたこともあって、東京・大阪などの大都市での問屋を通じた買次型の販売方法によって産地の問屋が窯元の製品を集荷し、販売するという方式をとった。戦後の復興、発展においても産地問屋が重要な役割を果たし、肥前陶磁器商工協同組合という共販組合が誕生して今日まで活動を継続している。

このような産地システムにおける商社や窯元のリーダーが戦後登場することで、企業家のリーダーシップに基づく業界団体を通じた生産・販売のネットワークが形成されてきたのである。この基本的な構造は今もなお継承されており、戦後70年間続く事業システムとして存続している。そして香蘭社や深川製磁、岩尾磁器などの製販一貫メーカーが伝統産地の代表的企業として有田焼産地の歴史的技術を現代の社会へと活かし続ける存在となっている。

### (3)産地ブランドの形成と現代的評価

戦後の有田焼を国内の代表的高級陶磁器として広めたのが上記の製販一貫メーカーであったが、さらに香蘭社の深川正が中心となり、三右衛門や商社・窯元の若手リーダーたちが協力して古伊万里里帰り展を東京・大阪などの主要都市で行い、近世に世界の王室で需要された有田焼の歴史的価値を国内の市場で伝達するという新たなマーケティングを通じて、産地ブランドの形成が進んだ。このブランド化においては産地商社の製品開発という新しいマーケティングの方式が有田でみられ、1970年代における百貨店や専門店などで有田焼ブランドの普及と一般消費者からの高い評価へとつながった。

### (4)有田焼創業400年事業とブランド化

上記の有田焼におけるブランド化の動きは1966年の有田焼創業350年祭を起点として、高度経済成長期における産地発展の起爆剤ともなり、地方自治体や業界団体の協力を通じて可能であったと考えられる。有田焼産地ではバブル経済の崩壊を受けて、ピーク時の五分の一に落ち込んだ業界の不振を克服するため有田焼創業400年事業の実施に向けて準備を行った。企業家によるリーダーシップが伝統産地のイノベーションを可能にするという状況の中で、新しい市場を創出するための伝統産業における製品開発が進められたのであり、百田陶園が進めて来た1616シリーズをはじめ、隣接する長崎県波佐見焼産地の製品をもとに一般日用品市場向け製品の開発を進めるキハラなど、産地商社による新たな有田焼ブランドの構築がみられる。さらに

オランダ政府との連携に基づき、2016/ARITAの海外市場における販売を通じて商社とメーカーが協力し、世界での有田焼販売を可能にする仕組みづくりを佐賀県の支援下で進めている。

#### (5)現代伝統産地におけるブランド戦略

バブル崩壊による消費地市場の低迷により、東京や大阪の老舗問屋が次々と事業を停止し、日本の陶磁器産地は2000年代に売上減少の危機へと直面した。瀬戸焼のアイトーや波佐見焼の西海陶器など、東京での販売を進めて来た産地問屋が消費地での販売活動を展開することでOEMによる小売店からの大量受注に成功し、有田焼でも産地問屋が東京での販売活動を展開することによって一般消費者向け製品の販売に注力し、独自の有田焼ブランドを構築しつつある。市場のニーズに対応した製品開発は業務用食器の分野でも拡大しており、高級品市場を主力とする有田焼産地においてもよりカジュアルな分野での製品開発を進めることで伝統産地としての生き残りを図っている。欧米やアジアでの日本製品の高評価を受けて、伝統産業の現代的なデザインの導入や量産技術に基づく品質向上の取り組みが企業家によって続けられている。

#### (6)制度的企業家と「産業観光」のまちづくり

国内市場では若者・海外の顧客に向けた製品の売上が伸びつつあり、百貨店や専門店などの商品構成にも大きな変化がみられるようになった。伝統産地の有田ではこのような新しい顧客に向けた観光資源の開発も併行して進めており、自社のファン層に向けたイベントなどの実施に加えて、有田陶器市や陶磁器まつりだけでなく、通常期における観光客へ向けたサービスの提供と和食文化を通じた有田焼製品の販売促進にも力を入れている。2015年に誕生した有田観光まちづくり公社では、滞在型観光を前提とした顧客の観光ルート開発に取り組んでいるほか、伝統産業の企業家後継者を中心とした観光イベントの実施などの経営多角化による伝統産地の活性化と産地後継者の育成に取り組んでいる。これらの動きは有田焼創業400年事業とともに佐賀県や有田町などの行政部門での取り組みとして2015年以降本格化し、現在に至っている。

#### (7)窯業大学校閉鎖と佐賀大学有田キャンパス

佐賀県による有田焼の支援策にあわせて、佐賀県窯業大学校は国立大学法人佐賀大学の有田キャンパスとして生まれ変わることが決定した。佐賀県有田町は県立有田工業高等学校などの教育機関が立地し、学生の町として発展が期待できる地域であること、佐賀大学との連携を通じた伝統産地の後継者育成と伝統産業の変革が可能となるものと考えられている。

佐賀県有田町では、隣接する長崎県波佐見町の観光地化に影響を受けて、伝統産業地域の「産業観光」をキーワードとする近未来型都市への変革を目指し、肥前セラミック研究センターを有田キャンパスに設置、伝統産業の企業経営者との連携による佐賀大学の支援と学生を主体とした教育活動の充実が伝統産地の新しいまちづくりを牽引するものと考えられる。2019年3月に佐賀県立窯業大学校の最後の卒業式が行われた。伝統産業地域の新しい価値の創造に向けた企業家と大学生との交流と活動を通じて、時代の変化に対応した伝統産地の新しい形が求められている。

#### <引用文献>

- 有田焼継承プロジェクト編『有田焼百景 談話「永遠のいま」と生きる有田』ラピュータ、2016年  
長崎県立大学産学連携チーム編『波佐見の挑戦』長崎新聞社、2011年  
波佐見焼振興会編『波佐見は湯布院を超えるか』長崎文献社、2018年

#### 5. 主な発表論文等

##### 〔雑誌論文〕(計 3件)

- 山本長次、人的資源、2018年版 佐賀県中小・小規模企業白書、査読無、佐賀県商工連合会・佐賀県商工会議所連合会、2019、pp.81 106  
吉田忠彦、決定プロセスの構造化理論 京都市市民活動センターの設立プロセスを事例として、非営利法人研究会誌、査読有、第20号、2018、pp.33 46  
山田雄久・筒井孝司・吉田忠彦・東郷寛、21世紀初頭における伝統産業地域の統合プロセス 佐賀県「大有田焼振興協同組合」解散をめぐる、商経学叢、査読無、第63巻第1号、2016、pp.167 192

##### 〔学会発表〕(計 1件)

- 東郷寛、地場産業産地における商工協業システムの変化：有田焼産地を事例として、非営利法人研究会北海道・関東合同部会(2019年3月8日)

##### 〔図書〕(計 2件)

- 廣田誠・山田雄久・木山実・長廣利崇・藤岡里圭、有斐閣、日本商業史：商業・流通の発展プロセスをとらえる、2018、319  
井奥成彦・伊藤敏雄・山田雄久他、日本経済評論社、時代を超えた経営者たち、2017、336

## 6 . 研究組織

### (1)研究分担者

研究分担者氏名：吉田 忠彦

ローマ字氏名：( YOSHIDA, tadahiko )

所属研究機関名：近畿大学

部局名：経営学部

職名：教授

研究者番号(8桁): 20210700

研究分担者氏名：東郷 寛

ローマ字氏名：( TOGO, hiroshi )

所属研究機関名：近畿大学

部局名：経営学部

職名：准教授

研究者番号(8桁): 10469249

研究分担者氏名：山本 長次

ローマ字氏名：( YAMAMOTO, choji )

所属研究機関名：佐賀大学

部局名：経済学部

職名：教授

研究者番号(8桁): 70264140

研究分担者氏名：井上 祐輔

ローマ字氏名：( INOUE, yusuke )

所属研究機関名：函館大学

部局名：商学部

職名：准教授

研究者番号(8桁): 90737975

### (2)研究協力者

研究協力者氏名：山口 夕妃子(佐賀大学芸術地域デザイン学部教授)

ローマ字氏名：( YAMAGUCHI, yukiko )

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。