

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 2 日現在

機関番号：34419

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2012～2015

課題番号：24530438

研究課題名(和文) 産業集積地再生におけるセクター連結型企業家 陶磁器産地有田の事例研究

研究課題名(英文) The sector connection type entrepreneur on the revival of the porcelain production area

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) 3,800,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、日本の伝統産業の一つである陶磁器業の産業集積地を事例として、伝統産業と有機的に関連するサービス業や観光業を包摂しながら地域発展を目指すセクター連結型企業家について経営学的分析を加えた。

佐賀県有田町では、隣接する市町村のメンバーと共同で業界団体を結成し、佐賀県や有田町の地方自治体と共同で地域産業の発展を目指した。1970年代以降には産業振興を目指す企業家が多数登場し、産業を中核とした芸術・教育・観光を付加した新しいまちづくりが進められた。現在、有田町において大学誘致と観光まちづくりを軸とする地域再生事業が進められている現状について経営学的方法に基づいて検証を行った。

研究成果の概要(英文)：On this research, we analyze the porcelain industrial area and the sector connection type entrepreneur aiming for the regional development through not only pottery industry, but also service industry and sightseeing industry.

After the war, Arita potters formed industrial associations with neighbors, and they aimed for the development of the local industry jointly with the government of Saga prefecture and Arita town. The regional entrepreneur aiming at an industrial development appeared a lot after 1970's, and constructed the new community town of art, education and sightseeing in the Arita porcelain area. We investigated the industrial cluster in Arita town which make the university invitation and industrial sightseeing on revival business of the porcelain production.

研究分野：経営史

キーワード：経営学 経営組織 非営利組織 企業家 産業集積

1. 研究開始当初の背景

(1) 日本陶磁器業の現況

本研究がスタートした 2012 年度は民主党政権下のデフレ脱却政策が続けられていた時期にあたり、リーマンショック以降の国内市場における不況の影響を受けて、とりわけ日本の伝統産業分野における需要減退や、地方産業の衰退傾向が顕著となった時期にあっていた。

とりわけ、海外での洋食器市場におけるアジア製品の進出は日本の洋食器生産にマイナスの影響を与えただけでなく、ノリタケやナルミをはじめとする大手食器メーカーの生産拠点が海外に移行する中で、中小企業として存続して来た国内の陶磁器業者が受けたダメージは大きく、地方産業として存続する日本の陶磁器業における再生への取り組みがクローズアップされる状況に立ち至った。

(2) 現代有田焼業界の新局面

上記のように、日本の伝統産業が衰退傾向に入中、日本磁器発祥・有田焼創業 400 年を迎える佐賀県有田町では、21 世紀の時代に海外市場へ向けた新たな製品作りが始まっていた。本研究開始後に明らかとなったミラノサローネでの Arita1616 に対する世界的デザイン賞の授与はその新たな動きの先駆けであり、政府主導によるクールジャパン事業が広がりを見せる中で、日本の伝統産業分野における海外での評価の高まりは、陶磁器業革新の動きとして注目を受けていた。

本研究では、このような有田焼産地における新動向の現状と歴史的分析を通じて、伝統産業地域におけるセクター連結型企業家の登場、そして彼らによるソーシャルビジネスを始めとする新規のビジネスツールを用いた事業の展開に着目し、彼らの動きをモニタリングしつつ、現地におけるアクションリサーチを実施する意義が大きいと考え、有田焼を事例に現代の地方産業における企業者活動のあり方について検証することが有効な手段となるものと考えている。

2. 研究の目的

(1) セクター連結型企業家

日本陶磁器業の代表的産地となる有田焼では、高級磁器製和食器の分野で他産地の追随を許さない状況が続き、最高級和食器生産を手掛ける京焼(京都府)や、一般家庭用和食器生産に特化する美濃焼(岐阜県)や波佐見焼(長崎県)とは一線を画する存在として戦後期を中心に伝統産業地域の発展がみられた。従来、有田焼は伊万里焼として歴史上登場する高級磁器であり、佐賀県有田町を中心として伊万里市・武雄市・嬉野市などにまたがる佐賀県の代表的産地である。

佐賀県では、中小企業が数多く集まる有田焼の生産地域に対して長年支援を続けており、県を代表する伝統産業としてその存続を

かけたさまざまな取り組みがなされてきた。これらは業界の組合組織を通じて補助金による産業政策として実施されてきたが、同時に産業集積地における組合独自の金融システムや、技術向上に向けた業界レベルの取り組みが業界発展において重要な要因として作用したことも事実である。

とりわけ、1960 年代の有田町では、有田町や有田商工会議所、そして業界組織となる肥前陶磁器商工協同組合・佐賀県陶磁器工業協同組合・佐賀県陶磁器卸売商業組合・有田焼直売協同組合の 4 組合が中心となって業界発展のための新事業を開始した。有田焼創業 350 年事業となるこれらの 20 世紀後半における業界発展のための諸活動は、有田町長・青木類次氏や、有田商工会議所会頭・岩尾新一氏によるリーダーシップの下で行われた。

(2) 産業集積地における企業者活動

青木氏や岩尾氏は有田焼業界の企業者出身者として、行政面でのリーダーシップは勿論の事、産業界における発言力も大きく、産官共同での各種事業での成功が有田焼業界の基盤強化策として推進されることとなった。このような動きの中で、有田の陶磁器メーカーや陶磁器商社の若手経営者が中心となり、1980 年代以降伝統産業地域発展を目的として 4 組合が母体となり大有田焼振興協同組合を設立した。大有田は次世代の有田焼業界を担う経営者が集う業界の情報センターとして機能するとともに、海外や首都圏など主要なマーケットの開拓を目指した共同事業を次々と実施した。

以上の業界における拠点作りは、成熟産業として移行しつつあった有田焼業界の新たな取り組みを試行する上での実験場となり、中小企業を中心とした企業者活動を支援する上で重要な役割を果たした。有田焼という産地ブランドが広がりを見せたのも、企業者活動を通じた産業発展が 1980 年代以降順調に進行したことの表れであったと考えることが可能である。

(3) 現代陶磁器業界の課題と地方創生

以上のような産地システムの形成は佐賀県における有田焼業界の発展をより強固なものとしたと考えられるが、バブル経済崩壊以後、旧来の百貨店やホテル、展示会などを通じた高級和食器販売のルートは大きく変貌するに至り、代わって海外ブランド専門店に対抗する日用雑貨チェーン店やインターネットを通じた通信販売などの新たなチャネルの登場によって、消費地問屋や産地問屋を中心とする業界の劇的な再編が進行しつつあり、陶磁器産地においても新たなブランド構築や製品開発のあり方が求められていると考えられる。

本研究では、そのような産地の現状について明らかにするとともに、現在進行している経営変革の動きがいかなる意味を有してい

るのかを歴史的側面から明らかにする事で、2010年代における地方創生の時代にいかなる経営的課題に直面しているのかを学術的方法に基づいて検証し、有田焼業界に対する提言にまとめ上げることが目的としている。

3. 研究の方法

(1) 経営史料の発掘と分析

本研究では、現代有田焼業界の動向を把握するための各種資料を収集し、それらの分析と歴史的方法論に基づく実証研究に取り組んだ。大有田焼振興協同組合・有田焼直売協同組合などの活動を停止した業界団体の経営史料の収集に成功し、業界発展に大きく寄与した両組合の歴史的役割に関して明らかにすることで、陶磁器産地におけるネットワーク形成に大きく寄与してきた業界団体の活動に焦点を当て、産地における企業者活動の研究を進展させることに成功した。

有田焼業界の主導的役割を果たしてきた佐賀県陶磁器工業協同組合の活動に加えて、大有田焼振興協同組合の各種事業について検証作業を進めることで、1980年代における有田焼業界の発展過程について解明することが可能となった。さらに有田町の主要企業である深川製磁や香蘭社などの決算資料を通じて、高級和食器産地である有田焼業界が1980年代における消費地市場の発展を通じて飛躍的に成長を遂げ、有田焼のブランド確立を成し遂げた経緯について解明することができた。

(2) フィールドワーク

現代経営を評価する上で欠かせない経営者のインタビュー情報に基づき、産地内部における企業者活動と企業家レベルでの意思決定、さらにはセクター連結型企業家として活躍する若手経営者の理念や思想についても明らかにすることで、現在進行している産地内部での変革プロセスについて検証することが可能となった。4年間に及ぶ本研究において実施したインタビュー調査は数十回に及び、物故者となられた経営者も含めて、貴重な情報を今回の調査から得ることができた（長年業界の発展に尽力され、志半ばで他界された経営者の方々に対し、心より哀悼の意を表したい）。

本研究を開始した直後の2013年度より、佐賀県知事古川康氏の政策下で「オランダとの連携等によるプラットフォーム形成プロジェクト」が遂行され、「クリエイティブ産業の交流に関する協定」に基づき、オランダを中心とする8カ国のデザイナーとの共同開発による有田焼の新ブランド「2016/」の立ち上げが計画された。それらに関するフィールドリサーチを推進することで、産地内部における変革過程について明らかにするべく、あえて本研究ではアクションリサーチの方法を導入した。

(3) アクションリサーチ

有田焼創業400年の2016年を迎える有田では、佐賀県庁を中心に記念事業を遂行すると同時に、有田町役場において「400年有田の魅力展」を始めとする展示会と有田焼PR戦略が現在進行しつつある。2013年度以降、大有田焼会館に事務局を設置し、各種事業を実施するとともに、有田観光協会を開設して有田町における産業観光の新しい形を創造するべく有田焼関係者が中心となって観光面での基盤整備を進めた。

それらの人材は広く町外から供給され、地元企業の革新を図るべく、若手・中堅の専門家が有田町で活躍できる環境が整えられつつあり、本研究ではそれら人材確保・人材育成の視点に基づき、伝統産業地変革とまちづくりの担い手創出の側面からアクションリサーチを実施し、数多くの知見を得た。これらの情報に基づき、有田焼産地の再生へ向けた幅広い世代にわたるダイナミックな動向をとらえ、経営学的方法に基づき、さらなる分析を加えることが今後の課題として残されている。

4. 研究成果

(1) 非営利法人の「まちづくり」事業

有田町では、2003年度以降、佐賀県西部のNPO活動拠点として有田町どっこむが誕生し、有田町が窯業だけでなく、観光や農業などの複合的産業によって発展し続けるエリアとして成長するべく活動を続けてきた。これらの動きは2012年に立ち上がった有田町第二のふるさと創生会、2015年に誕生した有田まちづくり公社へと受け継がれ、非営利法人組織による観光・農業・サービス業の活性化とまちづくりの新しい形を提示する時代へと突入した。

近年のこれらの動きは、すでに1980年代以降の佐賀県九州陶磁文化館開設、佐賀県有田窯業大学校開校などによって着手されて来た内容とも関係し、高度化事業にとまなう産業発展の新しい形として、教育や芸術、観光によるまちづくりが推進されて来た土壌が既に存在したことも大きく影響を与えている。そして佐賀県の各施設でつちかわれた有田焼をめぐる経営資源をもとに、約30年を経て、現在の有田町における貴重な財産となり、新時代に対応した人材の確保や企業家輩出を可能にするための環境が整えられたと考えられる。

(2) 現代有田焼の「ものづくり」事業

以上のまちづくりの動きとあいまって、現代有田焼のブランド戦略となる海外デザイナーと提携したものづくりが急ピッチで進行しつつある。それらの動きと同時に、海外のトップシェフとの共同開発に基づく洋食器分野での有田焼業務用食器の開発が進められている。有田焼は長年にわたり磨き上げられて来た高度な和食器生産技術に基づき、

以前からの道具としての食器としてよりも、むしろより高い芸術性を保持したレストラン用食器として有田焼の活路を見出すものであり、これら一般日用食器とレストラン向けの業務用食器の両分野において他産地を凌ぐハイ・クオリティーの製品を生み出した。

日本の陶磁器業におけるものづくりでは、従来の型を踏襲する伝統産業として、和食器での発展を遂げてきたと考えられるが、そのような固定観念から脱却するとともに、伝統的生産技術に裏付けられた高級磁器食器の開発が洋食器の分野でも可能であることが実証されつつある。これらの動きは近年海外で取り上げられているクールジャパン事業とも一線を画するもので、日本のものづくり技術をさらに進化させてグローバル市場に対応した新製品を創出する可能性を高めたという点で、有田焼の新ブランドとして世界的に評価される動きにつながった。

(3)「有田焼創業 400 年事業」の成果

産地での動きをパワーアップさせたのが佐賀県庁による創業 400 年記念事業であり、メゾン・エ・オブジェなどパリにおける出品活動を通じた有田焼ブランドの強化策、乾杯カップなど佐賀酒とのコラボレーションによる酒造業者と窯元メーカーとの共同製品開発が短期間で推進された。以前にみられた箱モノ行政から脱却した産地ブランド戦略に基づく支援策を展開し、産地における経営革新を誘発するための施策を打ち出している。旧来の補助金行政でみられた技術開発や販路開拓に止まらず、産地における企業家の育成や、新しいブランド構築のための生産・流通システムの創出が主たる目的となっている。

一方で記念事業では、伝統産業である有田焼の歴史的評価を高める努力も続けており、「明治有田・超絶の美」展が全国の美術館において開催中である。伊万里焼から有田焼へと大きくブランドを変革した幕末・維新期に焦点を当て、高級美術陶磁器として世界的に名声を博した万国博覧会の時代を振り返ることで、有田焼に対する世界的評価を国内の新たな認識として一般化させる啓蒙活動として注目される。有田焼ブランドはかつての百貨店全盛の時代からみると隔世の感を禁じ得ないが、日本の伝統産業の底力を再認識する機会として、明治期の万博伊万里を評価する動きが加速することが期待される。

以上のような産地レベルでの取り組みと自治体における支援策を通じて、地方産業の復活と新しい産業の形が模索されていると考えられる。本研究でのアクションリサーチを通じて、マルチセクターパートナーシップによる新しい企業家の経営戦略が創出されつつあることが確認できた。近年の産地の動向が歴史的観点からどのような形で評価できるのかを改めて問う必要があるものと考えられる。

(4)「大有田焼振興協同組合」の歴史的評価
本研究では、以上のような佐賀県の産業政策と有田焼業界発展の要因分析を行う上で、1979 年に誕生した大有田焼振興協同組合の役割について検証することが必要と考えた。大有田焼振興(協)元専務理事の筒井孝司氏より各種情報を入手する形で、大有田焼振興(協)が誕生するまでの歴史的経緯、有田焼業界における情報センターとしての役割に関して分析を加え、組合誕生の意義と有田焼業界の発展過程について明らかにすることができた。

大有田焼振興(協)は前述の岩尾氏が主導する形で、窯元や商社、主要メーカーや作家のメンバーが集結する形で活動を開始し、佐賀大学時代から有田の産地診断を実施してきた下平尾勲教授の指導下で具体的な戦略が産地内部で策定されてきた状況が明らかとなった。

1980 年代の始動期を経て、バブル経済崩壊後の 1990 年代に至るまで、有田焼は和食器の分野で成長を遂げると同時に、大有田焼振興(協)の関連事業として、ファインセラミックス開発、「脱食器」(インテリア・エクステリア製品)の共同開発を推進し、ハイテク有田焼人形の共同制作など、新規事業の分野で果敢に挑戦して来た。組合発足当初は商社と窯元が共同で販路開拓に乗り出し、京王プラザにおける展示会や東京ドームにおけるテーブルウェアフェスティバルへの参加など、次々と有田焼ブランドの発信事業を展開した点は産地戦略の視点から高く評価されるべき内容であると考えられる。

さらに大有田焼振興(協)は主要 4 組合の上位団体として組合の代表による合議機関の役割を果たし、消費地や産地の最新情報を共有すると同時に、産地の基本戦略を策定するための決議機関として機能してきた点は産地内部の一体化を実現する上でも不可欠の存在であったといえる。大有田焼振興(協)は有田焼産地の一本化を目指して組合統合を準備する途上で 2009 年秋に解散し、現在では各組合が別々に各種補助金事業を展開する状況にある。

先に述べた新しい産地内の企業家誕生は今後の有田焼業界の発展を実現する上での前提条件となることは間違いなく、業界組織の再編を主導する上での中核メンバーとなることは大いに予想される。セクター連結型企業家として産地の基本戦略を策定する上での新たな組織の誕生と、従来の組合活動を超えた形での有田町のまちづくりプランが今後生み出されることが期待され、かつその動きは確実に始まっていることが本研究の作業で浮き彫りの形となった。

本研究の成果をふまえ、今後の有田焼業界における動向を検証することにより、日本の伝統産地における再生プロセスやセクター連結型企業家の活動に関する実証研究が

進展し、有田焼業界の新機軸が地方産業発展に際しての試金石となるものと考えられる。

5. 主な発表論文等
(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計4件)

山田雄久・筒井孝司・吉田忠彦・東郷寛
成熟化時代における有田焼産地の商品開発
21世紀型システムの構築と大有田焼振興
協同組合、商経学叢、査読無、第61巻第1
号、2014、pp.247-294

山田雄久・筒井孝司・吉田忠彦・東郷寛
1990年代の有田焼産地における高度化事業
大有田焼振興協同組合の産地ブランド戦
略、商経学叢、査読無、第60巻第1号、
2013、pp.183-206

山田雄久・筒井孝司・吉田忠彦・東郷寛
大有田焼振興協同組合の事業展開 1980年
代の有田焼産地における役割を中心に、商
経学叢、査読無、第59巻第3号、2013、
pp.231-256

山田雄久・筒井孝司・吉田忠彦・東郷寛
大有田焼振興協同組合の設立とその背景、商
経学叢、査読無、第59巻第2号、2012、
pp.709-727

〔学会発表〕(計3件)

Hiroshi Togo, Tadahiko Yoshida,
Takehisa Yamada, Fumihiko Ichikawa,
Yusuke Inoue, An analysis of an
institutional change from the perspective
of historical institutionalism: A case of
a Japan's porcelain production area, The
29th annual conference, British Academy of
Management, University of Portsmouth (UK),
2015

Hiroshi Togo, Tadahiko Yoshida,
Takehisa Yamada, Fumihiko Ichikawa,
Formation of the platform for a
multi-sector partnership: The framing
process for an institutional change of a
Japan's porcelain area, European Group
for Organizational Studies 30th colloquium,
Rotterdam School of Management
(Nederland), 2014

吉田忠彦・東郷寛・山田雄久、マルチセ
クター・パートナーシップのプラットフォーム
大有田焼振興協同組合のケース、非営利
法人研究会第17回全国大会、近畿大学(大
阪府東大阪市)、2013

〔図書〕(計2件)

山本長次、岩田書院、リコー三愛グルー
プ創始者市村清と佐賀、2014、152

山本長次、日本経済評論社、武藤山治
日本の経営の祖、2013、260

〔産業財産権〕
出願状況(計0件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

取得状況(計0件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕
ホームページ等
特になし

6. 研究組織

(1)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

(2)研究分担者
吉田 忠彦 (YOSHIDA Tadahiko)
近畿大学・経営学部・教授
研究者番号：20210700

東郷 寛 (TOGO Hiroshi)
近畿大学・経営学部・准教授
研究者番号：10469249

山本 長次 (YAMAMOTO Choji)
佐賀大学・経済学部・教授
研究者番号：70264140

市川 文彦 (ICHIKAWA Fumihiko)
関西学院大学・経済学部・教授
研究者番号：00203092