

博士論文

陶磁器産地再生に関する一考察 -四日市萬古焼産地を事例として-

A Study Related to Considering Regeneration of Pottery
Producing Area
-Case Study on Yokkaichi Banko Ware-

三重大学大学院 地域イノベーション学研究科 博士後期課程
西浦 尚夫

目 次

Abstract	1
第1章 はじめに	
第1節 研究の目的と課題	5
第2節 研究方法	6
1) 研究の背景	6
2) 陶磁器産地の分布と統計的推移	7
3) 陶磁器産地が認識している課題点	9
4) 研究方法	11
第3節 先行研究（本研究において背景となる理論）	12
1) 主な伝統的産業集積論	12
2) 本研究において基礎となる理論—ポーター・クラスター理論—	14
3) 日本の産業集積研究	21
4) 日本の地場産業に関する研究	24
5) 日本の陶磁器産地及び萬古焼産地の研究	30
6) 日本の陶磁器産地及び萬古焼産地研究の意義と問題点	32
第2章 研究対象地域の概要及び実態	
第1節 研究対象地域の概要	34
1) 歴史的経緯	34
2) 萬古焼産地に関する統計的推移	35
3) 萬古焼メーカーの製造工程	38
4) 萬古焼「土鍋」の優れた点と開発経緯	39
5) 産地問屋の機能	40
第2節 萬古焼産地内企業の実態調査	41
1) 実態調査の概要	41
2) 萬古焼産地内企業の事例	47

3) 「土鍋」から見る萬古焼産地の革新性	54
4) 調査結果及び萬古焼産地内企業事例における考察	56
第3章 他産地との比較	
第1節 伊賀焼産地について	58
1) 伊賀焼産地の概要	58
2) 伊賀焼産地内企業の事例	59
第2節 瀬戸焼産地について	62
1) 瀬戸焼産地の概要	62
2) 瀬戸焼産地内企業の事例	63
第3節 美濃焼産地について	68
1) 美濃焼産地の概要	68
2) 美濃焼産地内企業の事例	69
第4節 萬古焼産地内企業と他産地内企業についての考察	75
1) 業績を伸ばしている他産地内企業の共通点と相違点	75
2) 陶磁器の製品優位性はどこから生まれるのか	77
3) 萬古焼産地内企業と他産地内企業の今後の展望	77
第4章 土鍋製品に関する消費者調査	
第1節 調査目的・方法	80
第2節 調査結果（年代別に見る土鍋の使用状況及び不満点）	82
第3節 土鍋購入者の消費者ニーズ	
（消費者調査において最も重要な点）	89
1) 土鍋購入時の決め手	89
2) 土鍋購入時の因子分析と結果	91
第4節 本研究結果から見る今後の土鍋開発において考慮すべき点	98
1) これまでの製品づくりの弱点	98
2) 今後の土鍋開発において考慮すべき点	99

第5章 まとめ-今後の陶磁器産地再生について-

第1節 研究課題の検証整理	102
1) 各章における検証結果の整理	102
2) 本結果におけるクラスター理論と競争優位研究に 対しての貢献	105
第2節 各研究課題の結論と考察	106
1) 研究課題1に対する結論と課題	106
2) 研究課題1に対する解決策	109
3) 研究課題2に対する結論と課題	112
4) 研究課題2に対する解決策	116
第3節 今後の萬古焼産地再生に向けて取り組むべき方向性の提言	120
1) 産地全体で取り組むべき方向性 -BANK0300thを機会とした新時代への対応-	120
2) 萬古焼産地内企業が取り組むべき方向性	122
3) 関連支援機関が取り組むべき方向性	123
4) 分業体制産地から消費者密着型産地への転換	126
5) まとめ-競争力ある萬古焼産地の発展モデルの確立-	127
6) 本研究結果における日本の地場産業・陶磁器産地研究への貢献	132
第4節 今後の陶磁器産地再生の方向性について	
1) 各陶磁器産地集積がもつ価値の重要性を活かす	133
2) 残された課題	134
【注釈】	136
【参考文献等】	141
【謝辞】	154
【付録（参考資料）】	

Abstract

The purpose of this research is to focus on earthen pot called "Yokkaichi Banko Ware" (Banko Ware), the representative of local industry in Mie Prefecture, and even if the ceramics production shrinks due to the decline in sales, the objective of this research is to examine how to regenerate this area of production, develop new markets, competitive production areas and to create solutions.

In order to address this objective, we defined the following two research subjects.

Research subject 1: Yokkaichi Banko Ware ,To research the issue of ceramic products that fulfill the consumer needs not being able to be supplied in the national ceramics markets.

Research subject 2: Yokkaichi Banko Ware,What needs to be done to create a competitive ceramics production area?

The decline in local industry regional economy is the main problem in Japan. For the regional economy, local industry plays a vital role and has a very important meaning for local economic foundation, creation of employment opportunities, succession of technology and so on. Local industry attracts attention as a carrier of regional economy. In the 1990s, it was set as a target of measure to promote regional development and regional economic revitalization. Local industries have made a rapid progress by establishing production areas in various areas, establishing a mass production of structure based on the division of labor within the production area. The ceramic industry, which plays an important role in the development of local industries, also has 29 production areas nationwide. Major ceramic production areas are Setoyaki (Aichi Prefecture), Tokonameyaki (Aichi Prefecture), Minoyaki (Gifu Prefecture), Bankoyaki(Mie Prefecture), Shigarakiyaki (Shiga Prefecture), Kutaniyaki (Ishikawa Prefecture), Kyoyaki ・ Shimizuyaki (Kyoto Prefecture), Bizenyaki (Okayama Prefecture), Hagiuyaki (Yamaguchi Prefecture), Hasamiyaki (Nagasaki Prefecture), and Aritayaki (Saga Prefecture). Problems inside the production area exists, such as aging of workers and the lack of successors, these are also the cause of decline in this industry. Moreover, since we are not able to supply products that meet consumer needs

to the market, we are in fact accelerating the decline and shrinkage of the production area. There are companies that are improving their performance in the production area, but the effect of their improvement has not spread to the production area.

Hereafter, in the pottery production area, there is a demand for product development that responds to the consumer needs and creates a competitive ceramics production area. With this backdrop, this research is focused on Bankoware production area, research information is mostly around Komono Town, Yokkaichi City, Mie Prefecture. Through a single product called "Tamba", companies in the Yaocastake District utilize the advantages of industrial clusters and consider how to survive the production area and to conform a competitive production center even under the decline in production. It is one of the leading production areas of earthen pot in the country. With a single product, which is an earthen pot, companies of Bankoware production will take advantage of the industrial merit, they will consider how to survive and regenerate the production area even though there is a decline in production.

The origin of Bankoware starts at Genbun Period (yr.1736~1740) where Nunami Rouzan made earthen pots, wishing his works to prosper and remain forever, he stamped Bankofueki with pride in his works. Bankofueki is also the origin name of Bankoware. In the Meiji Period, local industry was formed and after the World War II, they began to mass-produce toys and figurines at a low price for exporting.

With regards to the actual situation of the current Bankoware production area, the age of Bankoware producers (hereinafter referred to as the manufacturer) occupies more than half of the total in the 60s to 70s. The major capital of business establishment is less than 10 million yen. The average number of employees is about 10 people. The annual sales amount accounts for about 40% at 10 million yen to 30 million yen. The main sales outlets occupy about 70% of the wholesale store (hereinafter referred to as production area wholesaler). The age of wholesalers of the production area occupies about 80% of the total in the 50s to 60s. The majority capital is less than 10 million yen. The number of employees is also about 6 people. The annual sales amount is less than 100 million yen, accounting for about 40%.

There are few manufacturers and production wholesalers for Bankoware compared

to the neighboring Minoyaki and Setoyaki producing areas. The market scale is small also. In order to secure superiority to other production areas, they attempted to secure a domestic market share in earthen pots which the other production area didn't focus into. And in order to secure market share, it was necessary to cooperate with individual manufacturers or wholesalers to counter the other rival production areas. Manufacturers decided to carry out an integrated production system mainly from stocking of raw materials to manufacturing. In order to strengthen the inventory functions, wholesalers decided to place an order good for one year to secure manufacturers production system stably. As a result, manufacturers were able to produce stably every month by dividing the orders received from production site wholesalers into 12 equal parts. Wholesalers kept goods from their manufacturer inside their warehouse till the start of sales (mainly August). Stocks that were kept during the sales period are supplied to the market all at once. By this, overwhelming quantity of products were supplied to the market all at once, and the earthen pot of Bankoware production area was able to secure a high domestic market share without being intervened by other production areas. Bankoware production area together with manufacturers and wholesalers worked to secure domestic market share, manufacturing pottery products and cultivating sales channels. However, at the present time, the decline in Bankoware production area is prominent. In the future, in order to cultivate new market for pottery, it is necessary to grasp consumer needs, so market survey was conducted for consumers independently.

Based on survey results, the behavior pattern for consumers to buy and select earthen pot puts emphasis on the place of origin of the commodity and emphasizes the review of other people on what to choose. Finally, at the point of purchase, it is ultimately decided in "shape" and "price". Furthermore, the latent needs were analyzed among "shape" and "price". In "shape", the most important point is feeling that the product is "pretty". and "tough"

The conclusion of each research subject is as follows.

Conclusion for the research subject 1.

The problem with the Banko Ware production is that its major strength, its

innovativeness can not be exhibited. Therefore, being unable to supply "the ceramic product market according to the consumer needs"

Conclusion for the research subject 2.

To create a strong and competitive Banko Ware pottery market, its major strenght, its innovativeness needs to be taken advantage of. For this, the traditional production methods need to evolve into a collaboration between producers, leading to the opening of new markets.

In the future, in order to revitalize the ceramics production area, it is necessary to supply products that match every consumer's needs while maintaining the existing industrial structure. To do that, capturing the latent needs is a must. By grasping the latent needs of the consumers, it is possible to conduct effective marketing activities. With this, the discovery of "promising markets" and "promising targets" adapted to the market will develop new products that match those targets. If "promising markets" and "promising targets" can be specified, there is a possibility that the ceramics production area, which is one of the domestic earthen pot producing areas in the pottery industry can be revived.

Companies within each production area should focus on the consumer's viewpoint and provide products and services accordingly. At the same time, we need to improve the satisfaction to those new customers even after the purchase, and build good long-term relationships with them. Regarding the training of human resources in the production area, consumers need to be informed about what the own product brands are and to prepare an environment that facilitates communication through the Internet etc. in order to actively establish a partner relationship with a company that is improving its performance within the production area. By building partner relationships, mutual human exchanges are created, and human resources within each production area will grow.

第1章 はじめに

第1節 研究目的と課題

本研究は、日本の地域経済にとって重要な意味を持つ地場産業¹⁾を活性化するために、重要となる陶磁器産業を検討する。陶磁器産業は、各地に産地²⁾を形成し、地域に根ざした産業集積を成し、地域経済の発展に重要な役割を果たしている。当地域である三重県内においても産業集積規模として大きいものが陶磁器産業であり、産地は、四日市萬古焼³⁾（以下、萬古焼）である。

現在、日本の陶磁器産地が衰退・縮小している。本研究は、研究課題として、国内陶磁器産地において重要となる問題点を抽出し、その問題点に対して解決策を提示し、産地を再生させ、発展すべき方向性を示すことを目的とする。本目的を検討するにあたり、地域経済研究の基礎である特定地域の特定産業に焦点を合わせた分析・検証を行うため、三重県内の地場産業において集積規模の大きい萬古焼産地を対象とし、同産地の主力製品⁴⁾である「土鍋」に着目する。同産地に着目した理由は、これまでの陶磁器産地研究でも、近年、同産地を事例とした研究が、ほとんど行われていないからである。

さらに萬古焼産地の中でも「土鍋」製品に着目するのは、同産地が土鍋生産量において、国内1位の市場シェアを持つからである。

本研究における研究課題を次の2点とした。

研究課題1：萬古焼産地が「消費者ニーズ⁵⁾に対応した陶磁器製品」を市場へ供給できない問題点とは何か。

研究課題2：萬古焼産地の強みを活かし、「競争力ある産地を創り出す」には何をすべきか。

研究課題1を設けた理由は、萬古焼産地や他の陶磁器産地でも多くの陶磁器を市場へ流通させるには、自社のブランド名ではなく、産地名を示した製品として市場へ供給するからである。産地名を示した製品を市場へ供給するため、消費者ニーズに対応した製品を市場へ供給できれば、産地の認知度も上がり、今後、産地が発展する。

研究課題2を設けた理由は、研究課題1と同様に、衰退・縮小している萬古焼産地や他産地でも、独自の技術やノウハウ、企画開発力などを活かして、新たな事業モデルの構築に取り組む企業がある。今後、競争力ある産地を創り出すため、萬古焼産地や関連する近隣他産地において、様々な企業へのヒアリング調査・比較する。本調査において、他産地

にない同産地の独自の強みを明らかにし、なぜ、強みが活かされないかを解明すれば、今後、競争力ある産地に変われるからである。なお、本研究の考察は、フローチャートを図 1 に示し、このフローチャートに従い、研究を進める。

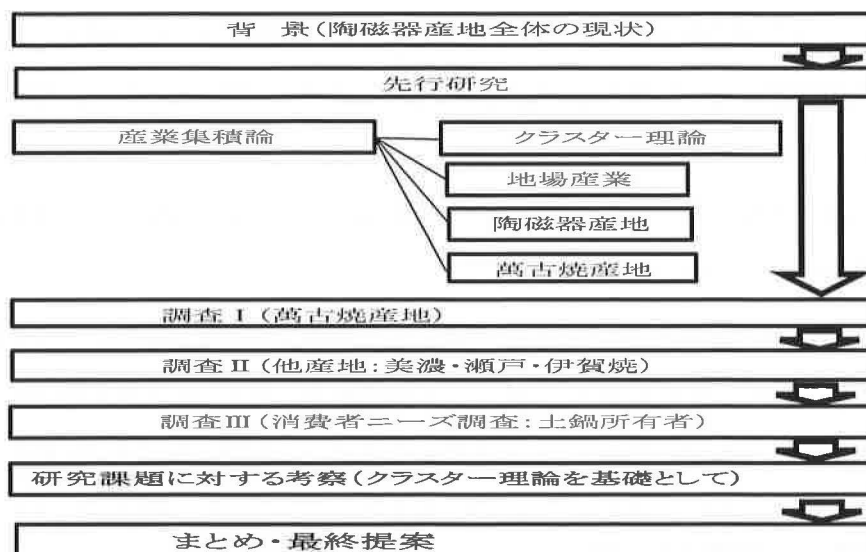


図1 研究フローチャート図
著者作成

研究課題1の考察は、特に、萬古焼産地がなぜ消費者ニーズの把握に失敗するのかを考察する。管見の限りにおいて、先行研究は、特定の陶磁器産地を取り上げ、なぜ、消費者ニーズの把握に失敗するのかについて、分析した事例がないからである。

研究課題2の考察は、企業を取り巻く外的・内的環境が厳しい状況にあっても持続的成長を果たしている陶磁器産地内企業⁶⁾(以下、産地内企業)について、ビジネスモデルの視点から分析する。これまでの研究では、これらの企業が、各産地で培われた技術等を活かし、今後どのように発展すべきかの分析がなく、さらに、どう競争力ある産地へと変えていくのかの研究もないからである。

本研究において、新たな根拠を示し、これまでの産業集積研究蓄積の1つに加えて、将来の研究に対しての貢献とする。

第2節 研究方法

1) 研究の背景

本研究の背景として、日本の地域経済に対して重要な意味をもつ地場産業の衰退・縮小がある。地場産業とは、地元資本による中小企業群が、その地方の経営資源(原材料、技術、人材、販売力など)を活用して、生産・販売活動を行っている産業である。地場産業

の多くは、地元の原材料をベースに産業化に向かった場合が多い。陶磁器であれば、良質な陶土が取れ、そこから特産物生産に向かい全国へ製品が流通し、地場産業化が進んだのである。地場産業は、立地する地域を容易に変えることは難しいという意味で土着的である。そのため、立地した地域の経営資源に依存せざるを得えず、立地する地域と密接な関係を持たざるを得ない。地域社会と密接に関係する産業であるだけにその衰退・縮小は、地域経済に多大な影響を及ぼす。

地場産業の産地は、戦後から高度経済成長期にかけて、産地内での分業構造を基礎とし、量産体制を確立し、飛躍的な発展を遂げてきた。地域経済の担い手としても注目され、1990年代には、地域振興や地域経済活性化を目的とした施策の対象とされた。

しかし、現在、地場産業は、衰退している。原因として、需要の低迷、人材・事業後継者の不足、生産基盤（原材料、生産用具など）の減衰がある。

需要低迷の原因は、少子高齢化による人口の減少、消費者ニーズの変化、海外からの安価な輸入品の増加である。

人材・事業後継者不足の原因は、地場産業従事者数の減少、地場製品の売上不振などによって、人材や事業後継者を受け入れる側の体制が整わないためである。

生産基盤（原材料、生産用具など）の減衰・深刻化原因は、地場製品の売上減少による生産用具の使用機会減少や用具の製作・修理などを担う人材の減少である。生産基盤の専業のみでは、経営も成り立たず、廃業を余儀なくされる。このような状況が長年にわたり続いているため、多くの地場産業が衰退・縮小しており、地域経済において、地場産業存続に対する危機感は、かつてなく高まっている。

2) 陶磁器産地の分布と統計的推移

陶磁器産地の分布は、国内に29カ所⁷⁾に分布し、産地を形成している(図2)。主要な陶磁器産地は、瀬戸焼(愛知県)、常滑焼(愛知県)、美濃焼(岐阜県)、萬古焼(三重県)、信楽焼(滋賀県)、九谷焼(石川県)、京焼・清水焼(京都府)、備前焼(岡山県)、波佐見焼(長崎県)、有田焼(佐賀県)である。陶磁器産地の分布特徴⁸⁾は、中部以西に多く集中している。集中する原因は、原料となる良質な陶土が中部・西日本に多く存在することに加え、気候的な条件も立地に影響を与えているためである。陶磁器産地は、各地域が持つ原料と技術によって独特の製品を生み出し局地的需要を満たしたのである。

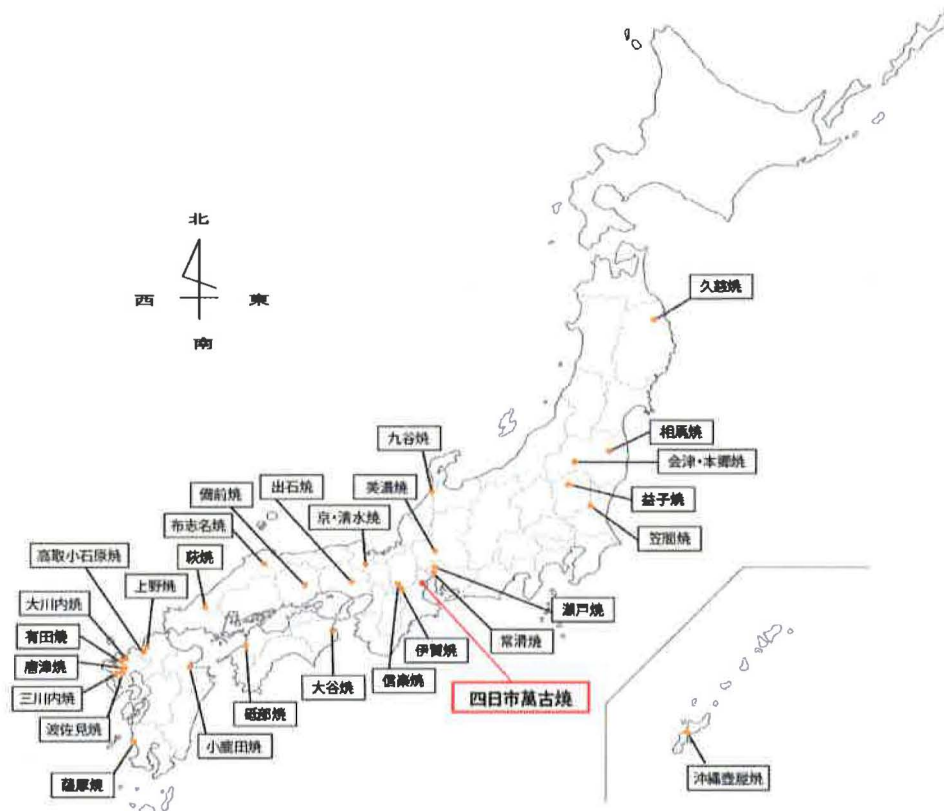


図2 日本の主な陶磁器産地

(出所：白地図に産地名を追記して掲載)

注：白地図 <http://www.freemap.jp/item/japan/japan1.html>

注：産地の分布 日本陶磁器卸商業協同組合連合会ホームページ

<http://www.yakimono.or.jp/sanchi>

陶磁器産地の発展は単調でなく、大きく成長する産地がある一方で、多くの産地がこれまでの年月の中で盛衰した。盛衰の特徴⁹⁾は、生産量の著しい増大、多様な分野の成長、分野間及び産地間の激しい盛衰、生産構造の変動である。現在も生活様式の変化や技術革新、国内外の産地や企業との競合などを通して絶えざる革新の波にさらされ、生産構造の再編成を続けている。現在、産地内部は担い手の高齢化や後継者不足の問題を抱え、さらに生産量は減少し、産地の衰退・縮小局面を迎えているのである。

陶磁器産地の衰退・縮小は、統計資料からも顕著に表れている。陶磁器産業全体の生産額¹⁰⁾推移であるが、1997年に約5,000億円あった生産額は、2016年には約1,400億円となった。20年間で約7割減少している(図3)。

本研究対象製品である土鍋の生産額の推移である。土鍋は、陶磁器産業の分類¹¹⁾として、「食卓用品及び台所用品」にあたる。1997年に約1,400億円であった生産額は、2016年

は、約 272 億円となった。20 年間で、約 8 割減少している（図 3）。生産額に占める割合も、1997 年では、全体の約 3 割を占めていたが、2016 年には、約 2 割になっている。

「食卓用品及び台所用品の輸入額」であるが、20 年間、ほぼ 170 億円程度で推移している（図 3）。輸入額がほぼ一定していながら、生産額が減少していることから、陶磁器産業の衰退・縮小原因である需要低迷は、これまで指摘されていた海外の安価な輸入陶磁器でないことを本研究において明らかにした。陶磁器産地の衰退・縮小原因は、少子高齢化による人口減少、ライフスタイルの変化による消費者ニーズの変化である可能性が高いと考える。

単位：百万円

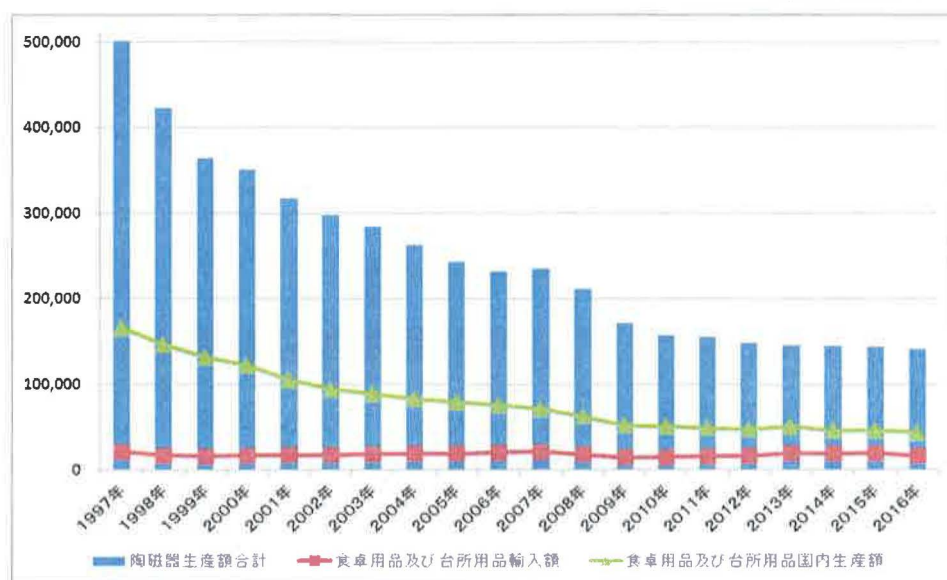


図 3 陶磁器生産額及び輸入額推移表
 (出所：生産額 一般財団法人日本陶業連盟統計資料
 輸入額 財務省 貿易統計)
 (注) 従業員 5 人以上の事業所を対象とする。

3) 陶磁器産地が認識している課題点

今後、陶磁器産地をどうすべきかを主要な産地内で議論されている。図 4 は、主たる陶磁器産地が認識している課題である。主な課題点は、「販売力の向上」、「ライフスタイル多様化への対応」、「大学等との連携」、「産地ブランド力の向上」、「後継者育成」の 5 点である。

課題に対する対処方法であるが、「販売力向上」は、新製品を開発し、新たな販路を開拓する。「ライフスタイル多様化への対応」は、多様なニーズに対応する。「大学との連携」は、新たなビジネスモデルの創造と陶磁器製品の新分野に対する研究開発を実施する。「産地ブランド力の向上」は、産地の PR が必要であるとの意見であった。主な陶磁

器産地において、重点的に取り組むべき点は、「販売力の向上」に向けた製品の「ライフスタイル多様化への対応」である。ライフスタイルの多様化は、社会状況の変化で生じるものであり、図4の課題のとおり、多様な消費者ニーズを発生させる。多様なニーズは、製品供給者側に対して、購買選定基準の不明確さをもたらすのである。

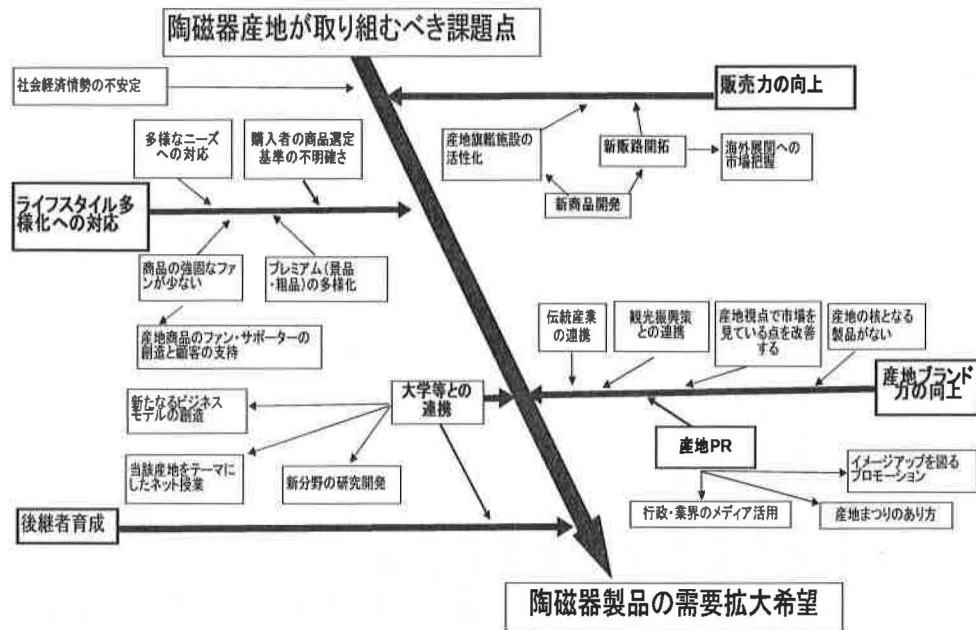


図4 陶磁器産地が認識している課題点

(出所：参考資料をもとに著者作成)

注：斜め上下の太矢印は、取り組むべき順序を示している。

(主な参考資料)

佐賀県「平成22年度 伊万里・有田焼産地市場創出等調査事業」調査報告書

瀬戸市「瀬戸焼振興ビジョン～陶都瀬戸復活に向けて～＜改定版＞」平成29年3月

石川県 九谷焼産地再生戦略会議議事録 平成23年度

各産地は、当面の課題である「販売力の向上」と「ライフスタイル多様化」による消費者ニーズへの対応を試みている。陶磁器メーカー（以下、メーカー）は、たえず製品を開発するが、いまだに消費者ニーズに対応した製品を市場へ供給できずにいる。なぜ、メーカーは、消費者ニーズの把握に失敗するのであろうか。

社会状況の変化により、ライフスタイルが多様化し、消費者ニーズが多様化するにしても、企業活動において、消費者ニーズに適合した新製品の開発や既存製品の改良が、企業活動を維持し、発展させる重要な要因として位置付けられているはずである。しかし、現実問題として、国内の産地内企業は消費者ニーズに対応した製品を市場に供給できず、衰退・縮小している。そのため、本研究において消費者ニーズに対応した製品をなぜ、市場に供給できないかについて、本質的な問題点と解決策を考察する。

4) 研究方法

陶磁器産地全体が、衰退・縮小する中でも、独自性を活かし、消費者ニーズに対応した製品を市場に供給し、業績を伸ばしている企業と産業集積のメリットをどう関連させ、競争力ある産地を創り出すかを考察する必要がある。考察にあたり、研究対象とする萬古焼産地内企業の実態、業績を伸ばしている企業、「土鍋」における消費者のニーズを検証する必要がある。特に業績を伸ばしている企業においては、萬古焼産地のみならず、近隣他産地の比較も必要となるため、「研究課題1、2に共通する内容」、「研究課題1」、「研究課題2」の3点について次のとおり行う。

第1に「研究課題1、2に共通する内容」として、これまでの研究は、萬古焼の実態について詳細な研究がなされていない。そのため、両課題の共通要素となる情報を得るために産地内企業へのアンケート調査、インタビューを実施し、産地内企業全体の実態と問題点を明らかにしなければならない。本研究で取り上げる萬古焼産地は、研究データとして利用すべき刊行資料が少なく、分析を実施するには情報が乏しいため、本研究において、独自にアンケート調査を実施する。また、インタビューを実施する理由は、アンケート調査結果だけでは、捉えにくい事柄に関するデータを、当事者との会話を通じて得るためである。これらの調査により、同産地が将来、発展すべき可能性を持つシーズがどこにあるのかを考察する。

第2に「研究課題1」は、消費者ニーズに対応した土鍋製品とは、どのようなものかを考察する。本研究は、消費者ニーズの把握に重点を置くため、土鍋所有者へのアンケート調査を実施し、分析する。土鍋所有者が所有している土鍋を購入する際、どのような意思的プロセスによって、購入したかを顕在ニーズのみならず、潜在ニーズについても考察する。本研究方法によって、既存の土鍋製品について、どのような点を改良していくべきかを考察する。

第3に「研究課題2」は、「競争力ある陶磁器産地を創り出す」を考察するために産地間比較として、近隣する瀬戸焼（愛知県）、美濃焼（岐阜県）、伊賀焼（三重県）産地で、代表的産地内企業と萬古焼の代表的産地内企業のインタビュー調査を実施する¹²⁾。産地内企業へのインタビューにおいて、衰退・縮小する陶磁器産業の中で発展するには、「時代・市場環境変化の先読み」、「消費者ニーズと自社技術の融合」、「組織的な生産管理」の3点が重要であると考え。事例調査においては、この3点を各産地内企業が実際の経営にどう取り入れているのかを検証する。競争力ある産地を創り出すため、独自性を活かし、業績

を伸ばしている企業と産業集積をどう関連すべきかを検討する。本調査によって、他産地内企業と萬古焼産地内企業を比較し、同産地との共通点と相違点及び新分野への可能性を考察する。本研究において示す結果は、今後の全国陶磁器産地の再生を図る上でも重要となる。

第3節 先行研究（本研究において背景となる理論）

日本の陶磁器産業研究は、主に産業集積を基礎として、各産地を単位として論じられている。なぜ、産業集積を基礎としているかと言えば、産業集積が地域の競争力の鍵という点で共通しているからである。産業集積とは、比較的狭い地域に相互に関連の深い多くの企業が集積している状態である。産業集積研究は多面性があるため、経済学、地理学、経営学、工学など、多様な学問領域を持った研究者が多角的なアプローチを試み、多くの研究成果が蓄積されている¹³⁾。

本研究は、消費者ニーズに対応した製品づくりと競争力ある産地を創り出すことを課題としているため、先行研究は、伝統的産業集積論を踏まえつつ、本研究の基礎となる Michael Eugene Porter（以下、ポーター）のクラスター論及び日本の産業集積も検討する。

また、日本の産業集積においては、近年議論されている産業集積規模の縮小下において、今後、どのように集積地を活性化すべき点も検討する。併せて産業集積に関連した地場産業、陶磁器産地、萬古焼産地の先行研究も検討していく。

1) 主な伝統的産業集積論

伝統的に産業集積研究は、A. Weber（訳：1986）〔以下、ウエーバー〕の工業立地論を基にした系譜もあるが、近年は、A. Marshall（1919）〔以下、マーシャル〕の再評価によるところが大きい。ウエーバーとマーシャルの主な理論的相違には、図5のとおりである。

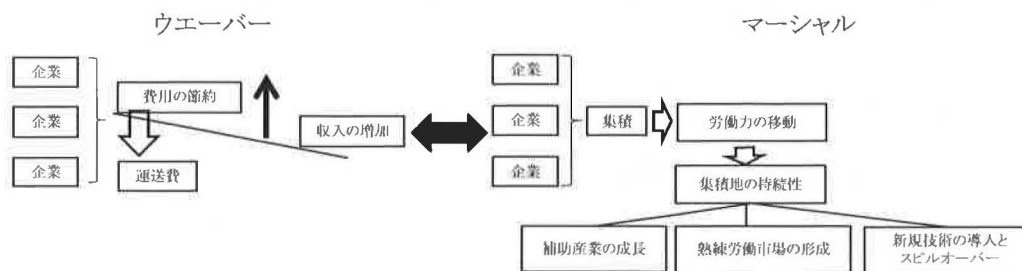


図5 ウエーバーとマーシャルの相違
(出所：参考資料をもとに著者作成)
(主な参考資料)

Alfred Marshall（1919年）『経済学原理』第10章 pp.549-69

Alfred Marshall（訳：永沢越郎・2000年）『産業と商業1、2、3』

Alfred Weber（訳：篠原泰三・1986年）『工業立地論』

ウエーバーは、産業集積を費用と収入という二つのファクターに基づく立地の法則の中で費用の節約についての重要性を説いた。企業の立地は、まず運送費を極小化させる点で決まると考え、次にその運送費極小化点から偏倚させる要因として、労働費の節約とならび集積による費用節約を挙げた。これらの要因の結果、どのようにして集積が発生するのかについて、立地因子の1つに集積因子をあげ、集積自体は、費用因子にならないが、実際には集積により費用が下がるとの見解を示した。

一方、ウエーバーに対し、マーシャルは、同一産業において、企業が特定の地域に集積することで、技能者の労働市場が形成され、周辺産業が成立し、取引や情報の伝達が円滑になり、企業外部の生産規模が上がることで、企業自体の費用も通減していくとした。

マーシャルは、『経済学原理』（1919年）において、産業集積を局地化した産業として取り上げている。局地化とは、似たような性格を持つ多数の小企業が特定の地域に集中することである。産業の局地化が生じる原因として、ある産地はひとつの家族が拡大してひとつの村になったこと、様々な自然条件（天候や土壌の性質、鉱山や採石場への近接性、陸上・水上交通の利便など）、宮廷の庇護や為政者が街づくりのために職人を計画的に呼び寄せたことなどが発生の原因だったとしている。考えられる原因は各事例によって異なり、多くの偶然が作用する。マーシャルは、立地そのものでなく、局地化した産業が、なぜ驚異的な持久性を持っているのかについて着目し、次の3点を要因とした。

第1に補助産業の成長である。例えば、主要産業にとって必要な製造機械や工具のようなものをつくる補助産業の企業は、一定のサービスに特化し、近隣する多数の企業に提供するため、特殊で高度な機械であっても十分な数の購買者を見つけることが可能である。その結果、主要産業側は、安価にサービスを受けられるようになる。

第2に熟練労働市場の形成である。企業（工場）は、必要とする熟練労働者が多数いる場所に立地しようとするし、他方、労働者の側も自分の熟練を評価してくれる企業の場所に移動しようとする。仮に、工場が熟練労働市場から孤立して立地した場合には、一般的な労働者の確保には困らないとしても、熟練労働者を雇用しようとする際には、大きな困難に直面するだろうとしている。

第3に新技術の導入とスピルオーバー(spillover)である。産業の局地化が生じた場合、ある人が新しいアイデアを考え出すと、他の人々がそのアイデアを取り上げて自分の知識と結びつけ、さらに新たなアイデアが生み出されていく。マーシャルの集積に対する理論は、地域特化の経済が生産性の向上を生み出すと位置づけられている。マーシャルの産業

集積に対する考え方は、後述するクルーグマンによって継承されている。

ポール・クルーグマン (P. Krugman) は、『脱「国境」の経済学』(1994 年)において、産業集積の形成について、一国の経済活動を見ると、最も大きな特徴として地理的側面に集中化が観察される。都市部には産業の特化が顕著であり、結果として様々な産業の生産が都市部に著しく集中する実態があるとした。生産の地理的集中について、ある種の収穫逡増が大きな影響力をもつ。収穫逡増にもとづいて地域特化が発生し、集積が起こり、外部経済効果が発揮されるようになると、その集積はますます強固になるのである。

ピオーリ (Michael J. Piore) とセーベル (Charles F. Sabel) は、『第二の産業分水嶺』(1984 年)において、「柔軟な専門化」体制が、ものづくりにおける柔軟性と永続的なイノベーション¹⁴⁾を可能にするとした。それぞれの地域がそれぞれのやり方で市場の変化や多様化に柔軟に対応した生産を実現する。企業は特定の工程に専門化し、分業上の水平的ネットワークを構築することで変化の激しい市場に対応させる生産体制への移行を取り上げた。今日に見られる経済活動の衰退について、技術的發展がどのような経路をとるかを決定する短い瞬間を「産業分水嶺 (industrial divide)」と呼んだ。「第1の産業分水嶺」は、20世紀初頭において大量生産が産業組織の支配形態として、クラフト生産体制を圧倒した時点をさし、市場、技術、様々な制度が量産体制を生み出した。産業資本主義の歴史をみても、アメリカのように大量生産による「第一の産業分水嶺」で形成された国と日本やドイツのように手工業的、クラフト的生産の原則を保存した国の2種類に分けることが可能であるとした。

しかし、量産体制が壁にぶつかっている今日、企業において選択する戦略を既存の技術原理にこだわらず、「第一の分水嶺」で姿を消したクラフト的生産技術に、もう一度立ち変えようとする動きがある。特定の専門分野に特化した中小企業が「競争と協力」を通じて、市場の変化に柔軟に対応する仕組みである。その代表例としてピオーリとセーベルは、イタリア中北部に展開する産業地区、第三イタリアを紹介し、今日は、量産体制からクラフト的生産体制への移行が必要であり、そのひとつの主要な形態は、「柔軟な専門化」であるとした。柔軟な専門化とは、永続的な革新をめざす戦略ではなく、絶えざる変化を制御するものでもない。むしろ多様な変化に付き合っていく、柔軟な専門家による多様なニーズへ対応する生産体制を「第二の分水嶺」としたのである。

2) 本研究において基礎となる理論—ポーター・クラスター理論—

近年は、グローバル化の拡大により、立地による費用の比較優位性の論点は薄れ、産業

集積理論の目標とする「生産性の向上」について、地域の独自性や集積内での「競争・協力」により、イノベーションの誘発をどうすべきかについて研究の方向性が移行されるようになった。

Michael Eugene Porter（以下、ポーター）のポーターの『競争論（On Competition）』（1998年）においてクラスター理論が展開されている。クラスターの研究アプローチは、前述したポーターのクラスター論以外にも、ネットワーク、知識移転・創造の視点が議論されている。

本研究は、研究課題として、競争力ある産地を創り出すには、何をなすべきかとしているので、ポーターのクラスター理論を基礎とする。クラスターとは、ある特定の分野における相互に結びついた企業群と関連する諸機関からなる地理的に近接したグループである。これらの企業群と諸機関は、共通性と補完性によって結ばれている。

ポーターがクラスターに着目する理由は、次の3点である。

第1にクラスターの視点は、競争の本質や競争優位の源泉を把握しやすい。クラスターは産業によって幅が広いので、企業間や産業間の重要なつながりや補完性、あるいは技術、スキル、情報、マーケティング、顧客ニーズなどのスピルオーバーを捉えることが可能である。こうした結びつきは、競争や生産性、特に、新規事業の形成やイノベーションの方向性を左右する根本的な要素となる。クラスター企業は、同業種だけでなく別の産業に属する場合もある。競争ではなく共通の関心分野における調整や相互の改善を図るケースが多い。クラスターの構成員で、建設的かつ効率的な対話を実施する場も生まれる。

第2にクラスターにおいて、グローバル経済下で「立地の役割」が新たに認識されたことである。立地の役割とは、クラスターの有無を意味している。これまでの産業集積は、経済のグローバル化の中で集積の重要性が失われてしまった。今日の新たな知識基盤型社会は、新たなクラスターが競争に大きな役割を果たすのである。

第3にクラスターにおける立地優位性の源泉は、生産性の向上である。生産性が向上するためには、イノベーションが欠かせない。ポーターがイノベーションを起こす要因として、「企業戦略及び競争環境」、「要素（投入資源）条件」、「関連・支援産業」、「需要要件」の4点を基本概念としている。

第1に企業戦略及び競争環境は、多くの類似企業が、競争を展開するクラスターにおいて、競争プレッシャーによって企業の側に生産性の継続的向上の意思を作用させる。

第2に要素（投入資源）条件は、企業が高い生産性を実現するために、高い品質の製品

が安価ででき、それらが、集積地固有のノウハウへとになっていく。産業集積地には、高度な専門性をもった労働者が集まることから企業は集積地に立地することによって、これらの人材を活用することが容易となり生産性の向上を図ることが可能となる。

第3に関連産業は、高品質の素材やサービス、情報を提供する供給業者の存在を欠いてしまえば、生産性を継続していくことに実現不可能となる。集積地内に競争力をもつ関連産業が存在すると、これらの関連・支援産業から高品質の部材やサービスを効率よく調達可能になり、生産性の向上に貢献する。

第4に需要条件は、顧客の高い要求である。集積内の企業は、先進的な顧客から競合他社に先んずる情報を取得し、競争優位性を獲得する可能性がある。生産性の向上は、ある事業環境において、人的・金融・天然資源をどう用いるかによって左右される。生産性向上において、集積における地理的近接性が重要であり、地理的近接性のメリットを活用し、製品やサービスがどう生産するか、または、どれだけ効率を良くし、製品やサービスの価値をいかに増大するか、また、新しい付加価値をどう創造するかが鍵となる。

ポーターが提唱するクラスターの定義は、単に関連する企業群だけでなく、多様な組織や機関（大学、関連支援機関、自治体等）も含まれている。これまでの伝統的な産業集積論において、集積を構成する組織は、関連企業群のみであったが、生産要素であった天然資源等から知識ベースの競争が展開されているため、関連企業群だけでなく、それ以外の機関（大学、関連支援機関、自治体等）も必要不可欠な主体を構成し、知識ベースの競争に重要な役割を果たす。

2-1) 製品イノベーションに有効なクラスター

消費者が、常に「より良く、より速く、より安く」というニーズを消滅しない限り企業活動において、このニーズに対応する必要性が減少することはない。企業は生産性を向上するため、生産プロセスを効率化し、競合他社との優位性をどう確保するかを思慮する。しかし、昨今、消費者ニーズの変化が激しい中、ただ、生産プロセスの効率化に迫られているだけは、競合他社との優位性を長期にわたって維持することは難しい。効率化を効果的にするかでなく、市場に対して何をどうするかが鍵となる。そのため、製品づくりにおいてもイノベーションが必要となる。

競合他社との優位性を維持するには、新製品やサービスを市場へ供給していかなければならない。製品イノベーションは、潜在的なニーズを掴み、デザイン性が高く、他とは違う製品やサービスを市場へ供給することである。特に成熟経済でコストの高い国や地域は、

生産プロセスの効率化で競合他社との優位性を確保しづらい。製品イノベーションの実施には、情報の自由な流れ、付加価値をもたらす交換や取引の発見、組織間で計画を調整し、改善に対する強い意思を持たなければならない。こうした状況を支えるのが、産地内のネットワークであり、「共通の利害」という意識である。企業が地理的に集中するだけでは、企業間のネットワークは構築されず、クラスターの優位は生まれない。

クラスターによる優位性は、本来、社会的関係とは無縁である。しかし、交流の繰り返しや地域・都市の相互依存の感覚を通じて育まれた信頼や組織相互の浸透によって、明らかにクラスター内部に良い影響を与える。つまり、集積における地理的近接性をどう有効活用するかが、製品イノベーションの鍵となる。クラスターはある地理的な立地内で生じるネットワーク形態であり、企業や各種機関が接近することで、ある種の共通性が確保され、互いの交流頻度や影響力が増す。効果的に機能するクラスターは、単なる階層的なネットワークを超え、個人、企業、各種機関の無数に重なり合う流動的な結びつきとなる。さらに、こうしたつながりは反復、変動し、関連産業にまで拡大する。地理的近接性の有効活用し、クラスターのメリットを発揮するためには、集積を支える社会構造・関係において緊密なネットワークコミュニティが形成され、相乗効果が発揮されなければならないのである。

2-2) ポーター・クラスター論の意義と競争優位

ポーター・クラスター論の意義は、クラスターについて競争優位をもたらす要因として、「企業戦略及び競争環境」、「要素（投入資源）条件」、「関連・支援産業」、「需要条件」を取り上げたことである。この要因の分析により、産業集積の構造（複数のクラスターの構造）を把握・分析できる。様々なクラスターを上記の要因を用いて分析することにより競争優位と発展条件の違い（ポジショニング）を明らかにできる。企業にとっては、本理論を用いることにより、クラスターに属する可能性が高まることを明らかにしたことである。

これまで、消費者ニーズに対して製品づくりから競争力ある陶磁器産地を創り出すには何をすべきかについてクラスターの重要性を述べた。クラスターは、様々な外部性をその内部に位置する企業にもたらす。例えば、低い取引費用は、輸送費や輸送時間の極小化である。また、クラスター内部は、市場や技術に関する専門的な情報が蓄積するので、これらの情報へのアクセスが容易である。クラスター内部は、企業間や企業間の補完性が促進され共同マーケティングが可能となる。地理的近接性に基づく「競争と協力」という相反する関係が結びつくからこそ、クラスターは生産性向上の効果を発揮するのである。

それでは、地理的近接性をどう有効活用するべきであろうか。競争力ある産地を創り出すために、縮小・衰退する産地に影響力を発揮する条件はどのようなものであろうか。

前述したポーターのクラスター理論を用いれば、地理的近接性のメリットは、次の8つである。①情報の流れが地域内で豊富かつ早くなる。②ライバルの動向を察知しやすくなる。③ライバルへの対抗心が強くなる。④効率化と専門化が促進される。⑤企業と大学の交流が活発になる。⑥有能な人材などの生産要素をひきつける。⑦イノベーションの伝播速度が速くなる。⑧地域外部への情報拡散が抑制される。なお、前述した4つの要因と先の8項目の関係性は図6のとおりである。本研究において課題としている製品づくりから競争力ある陶磁器産地を創り出すには、地理的近接性において、ポーターが提唱した競争優位をもたらす要因とした企業戦略及び競争環境、要素（投入資源）条件、関連・支援産業、需要条件を検討していかなければならない。

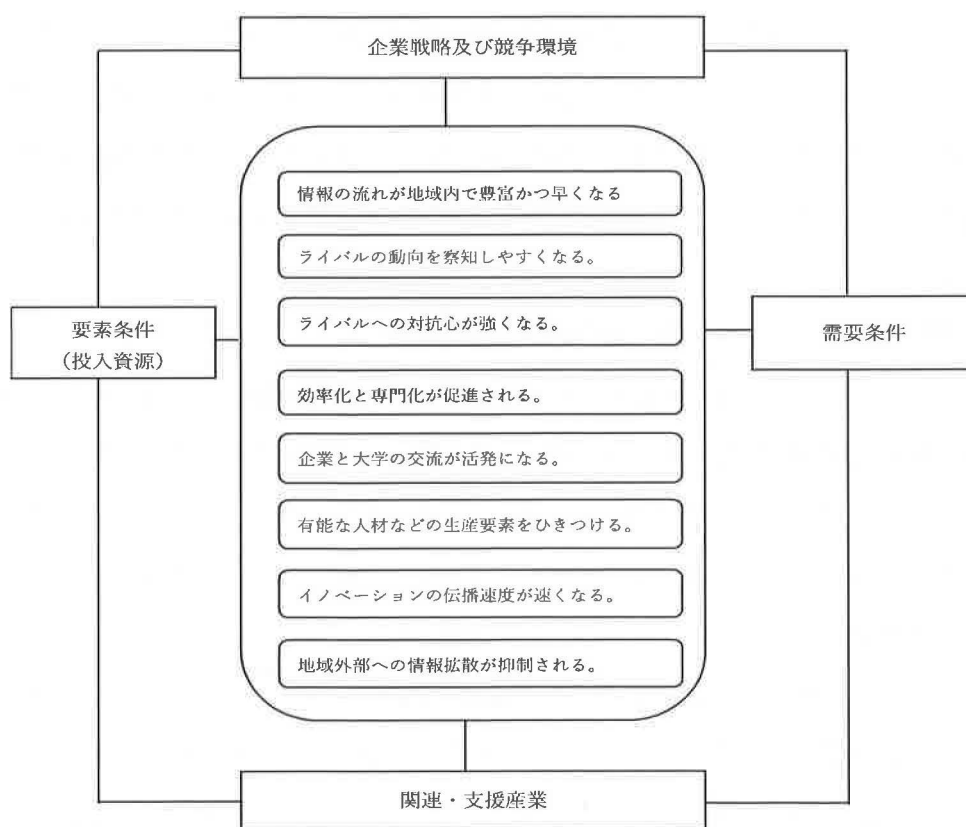


図6 地理的近接性における競争優位性（文献資料をもとに著者作成）

（主な文献資料）

竹内弘高訳（1999年）『競争戦略Ⅱ』

原田誠司（2009年）「ポーター・クラスター論についてー産業集積の競争力と政策の視点」

山本健児（2005年）『産業集積の経済地理学』

2-3) 地理的近接性が競争優位をもたらす重要点

地理的近接性における「企業戦略及び競争環境」、「要素（投入資源）条件」、「関連・支援産業」、「需要条件」の4点を検討する。

第1に「企業戦略及び競争環境」である。企業戦略は、企業規模が重要となる。企業規模は、小規模企業が重要である。大規模企業は、経営資源も豊富であるため、経営資源を活用し、様々な企業戦略を打ち出すことが可能となる。半面、小規模企業は、その規模の小ささゆえに、競争力の源泉は、他に移転する事のできない資源、例えば、経営者の人脈等の中に深く埋め込まれている場合が多い。小規模企業は、生き残るために、他に真似のできない経営資源を形成し、競争力を形成する。そのため、企業戦略も、おのずと他に移転することのできない資源を軸に形成する。次に競争環境であるが、企業規模が小さいほど、既存分野に閉じこもろうとする傾向が強い。小規模企業における事業拡大は、まず当該企業が従事する活動分野内で行われることがほとんどであり、新たな事業分野を増やすことによる拡大は二義的な選択肢である。もちろん、外部環境によって、他分野に移行することもあるが、小規模企業の経営者は、事業領域の多様性よりも、既存事業に近い分野を選択する傾向がある事は否定できない。

第2に「要素（投入資源）条件」について、企業が高い生産性を実現するためには、高い品質の製品が安価で製造可能となり、それらが、集積地固有のノウハウとして蓄積する。産業集積地には、高度な専門性をもつ労働者が集まることから企業は集積地に立地することによって、これらの人材を活用することが容易となり生産性の向上を図ることができる。高い生産性を実現するためには、高い品質の生産要素が必要である。さらに品質は投入する産業構造に適合することが望ましい。この場合、品質とは、主に「人材」である。特殊な専門性を持つ労働者が集積地に集まることが重要である。大学や専門機関、訓練機関は、専門的スキルや知識を持つ人材を輩出することによって、集積内企業の生産性向上に貢献する。さらに研究機関としての役割からは、専門的な情報へのアクセスを比較的安価なコストで可能とすることで、企業の生産性向上を導くと考ええる。

第3に「関連・支援産業」は、クラスター内に競争力を持つ関連・支援産業が存在すると、これらの関連・支援産業から高品質の原材料やサービスを効率よく迅速に、しかも効果的に調達することができ、企業の高い生産性の達成に貢献する。また、クラスター内は関連・支援産業を含めた企業間の分業関係によってそれぞれが専門性や技術を高め、蓄積し、必要に応じて企業の組み合わせを柔軟に変えることで、多種多様に変化する需要に有

効に対応することが可能である。

第4に「需要条件」は、地理的近接性により、関連産業や支援産業に専門的知識が波及し、レベルの高い顧客からの需要が見込める。同顧客の要求に対応していくことが、他企業との差別化を生む。陶磁器産地を例にあげれば、「特注品」の対応である。ホテル等のオリジナル製品を納品する場合、相当量の特注品を顧客とすり合わせながら生産するには、相当のノウハウと体制が必要とされるのである。

クラスターと競争優位の重要点は、イノベーションを起こすことにある。これまで述べたようにイノベーションを奨励する要因は、「企業戦略及び競争環境」、「要素（投入資源）条件」、「関連・支援産業」、「需要要件」であり、市場に対して何をどうするかが、今後の製品づくりにおけるイノベーションの鍵となる。製品のイノベーションを起こすには、潜在的なニーズを掴み、デザイン性が高く、他とは違う製品やサービスを市場へ供給することである。供給するためには、クラスター内のネットワークであり、共通の利害という意識が必要である。クラスターは、様々な外部性をその内部に位置する企業にもたらす。

2-4) ポーターのクラスター理論と競争優位における問題点

ポーターのクラスター理論においても、次の3点に問題がある。

第1に内部経済と外部経済の関連性の欠如である。クラスターは、多くの企業群で形成している。企業内部（内部経済）のイノベーション力と企業の外部のネットワークのメリット（外部経済）のあり方がクラスターの競争力のポイントである。クラスターがそれ自体で競争力を持っているわけではなく、外部経済との関わりによって企業の競争力が強化され、結果としてクラスターの競争優位が形成される。

第2にポーターは、組織の枠を越えた情報流通型ネットワークが形成される条件を検討していない点である。ポーターが指摘するメリットを顕現するためには、クラスター内部において、企業や機関の組織の枠を越えて、様々な情報が行きかい、内部経済が強化されるネットワークを形成しなければならない。このネットワーク形成をポーターは、成功するクラスター内部において、企業や多様な組織がネットワークを通じてお互いにコラボレーションをするだけでなく、企業間、組織間での激しい競争によって、生産性の向上やイノベーションへの意思を刺激しながら全体の活力が持続されるとした。しかし、どのように集積内でネットワークを形成するかが重要となる。地理的に集積していれば、自然発生的に企業間ネットワークが形成されるのか、または別の要素が必要なのかの言及がないのである。

第3に競争優位について、有効なクラスターとは何かについての範囲が不明確である。産業集積の効果が、製品のイノベーションを軸とした生産性の向上であれば、その集積地における生産活動だけは不十分である。製品は、エンドユーザーまで含めた市場と結びつきがあり、エンドユーザーを把握する産業集積を考察する必要がある。メーカーとそれを支える企業や機関だけによる集積ではなく、流通構造全体の視点も必要となる。本研究は、これらの問題点を次章から検討し、解決への方向性を示すこととする。

3) 日本の産業集積研究

日本の産業集積研究は、各産地に注目し研究蓄積も豊富である¹⁵⁾。また、中小企業論的立場からも議論が展開されている。本研究は、産業集積の形態、経済性・有益性、支援機関ネットワーク及び集積の衰退・縮小を取り上げる。

3-1) 産業集積の形態¹⁶⁾

日本の産業集積の形態は、「企業城下町型」、「産地型」、「都市型複合」、「誘致型複合」の4つに分類している。第1に企業城下町型は、特定大企業の量産工場を中心に、下請企業群が多数立地することで集積を形成する。代表的な地域は、自動車メーカーのマツダを中心とする広島地域、トヨタ自動車を中心とする愛知県豊田市周辺地域などである。

第2に産地型は、消費財などの特定業種に属する企業が特定地域に集中立地することで集積を形成する。地域内の原材料や蓄積された技術を相互に活用することで成長してきた。代表的な地域は、金属洋食器の新潟県燕・三条地域、めがね産業の福井県鯖江地域などである。本研究で取り上げている萬古焼産地も産地型に該当する。

第3に都市型複合は、戦前からの産地基盤や軍需関連企業、戦中の疎開工場などを中心に、関連企業が都市圏に集中立地することで集積を形成する。代表的な地域は、東京都城南地域、群馬県太田地域、大阪府東大阪地域などである。

第4に誘致型複合は、自治体の企業誘致活動や、工業再配置計画の推進によって形成する。代表的な地域は、北上川流域地域、甲府地域、熊本地域などである。

3-2) 産業集積の経済性・有益性

産業集積の一般的な経済性は、次の2点である。

第1に特定地域での産業集積の規模が大きくなるほど、それぞれの生産単位は大規模となる。専門化が進み、大規模に生産することによって製品単位当たりの費用が逡減する。

第2に特定地域内に多様な生産能力が形成される経済性である。必要に応じて多様な補完的生産機能のような、自社内に持つことが難しい多様な生産機能を利用することができ

単位当たり費用の低下をもたらすことが可能である。

産業集積の経済性・有益性が可能となるためには、マーシャルが指摘した「産業集積内部に熟練労働市場が存在する」ことが前提になる。仮に自社だけでは対応できない大きな仕事・高度な仕事が来ても集積内の熟練労働市場から必要に応じて熟練労働力を調達可能で、納期や品質の見通しが立ち仕事を受ける。産業集積内の中小零細メーカーにとって、これこそが集積経済性の必要条件である。

産業集積の有益性とは、同一産業に属する多数の企業が、地域に集中立地することにより産出量が増大し、地域特化の経済が発生することである。同じ産業に属する企業が一定地域に集まると、共同で原材料の調達や製品の出荷、施設や機械を共同で利用、当該産業にかかわる情報を共有し、互いに外部経済を享受する。それに伴い、集積内でコミュニティを形成し、仲間関係が存在することによって、取引者間の信頼関係の形成が容易となる。見ず知らず同士の取引の場合、自らが取引上優位に立てば自らの利益を増やすという行動をとりがちになるが、それを抑制する近接性の利益が産業集積にはある。近接性の利益として必要とされるのは、企画・開発、製品の迅速な供給である。特に変化の激しい取引関係では、互いに同じコミュニティに属するという意識が、取引相手を出し抜いて儲けることのみを追求するような行為を抑制し、関連する専門企業を補完的業務へ利用しやすく創業の機会を与える場にもなり得る。

しかし、これまで述べた産業集積の経済性・優位性は、当該集積に立地する企業から見れば、あくまでも当該企業の競争のための一要素にすぎない。当該産業集積地に立地する企業は、当該集積地に立地していない企業に対し、確実に競争上優位にあるとは言えないのである。当該集積地に立地する企業にとっては、競争上の他要素、企業内の経営資源やその地域の政策等の差異の結果として、当該集積外立地企業との競争上の優位が決まることになる。一定の地域に集積しても確実に競争優位とならないとすれば、どういう要素が集積地域において競争優位を高めるのであろうか。その研究の1つとして、産業集積地における支援機関ネットワークの議論がある。

3-3) 産業集積地における支援機関ネットワーク

産業集積におけるネットワーク研究は、様々な視点から研究されており、研究蓄積も豊富である¹⁷⁾。本研究は、業績を伸ばしている企業の効果をどう産地内にどう浸透させるのかを検討するため集積内ネットワーク形成における中心的企業を補助する支援機関に着目する。

支援機関に着目する理由は次のとおりである。産業集積におけるネットワークは、関係者の関係密度が重要となる。密度が高ければ、関係者間に数多くのつながりが存在し、集積地内で行きかう情報・知識・ノウハウが増大する確率を高める。集積内ネットワーク形成の効用は、産業構造における上位からの指揮・命令で関係者が行動するのでなく、関係者が自発的に交流していく中で偶然の産物としてイノベーションが起こる点にある。しかし、そうした偶然に委ねたネットワークは、実験的・パフォーマンス的な製品となることが多く、実際に市場で競争力を持つ製品となる確率は低い。市場で競争力を持つ製品となるには、支援機関の存在が重要となる。

なぜ、支援機関の存在が重要かと言えば、産業集積地において、産地内の中心的企業を含め、集積地の企業は、同じ支援機関（産業振興センター、商工会議所、協議会など）に所属する場合が多いためである。同じ産地の同業者ではなく、緊密な関係にある別機関が主導することで、情報・知識・ノウハウの共有や関係者間の協働が可能となるからである。支援機関は、実態的な組織だけでなく、集積地内で形成する勉強会やクラブでも同様の機能を発揮する。関係者間の交流が単なる偶然に委ねられるのではなく、ある程度の目的を持ち調整された行為・活動の体系になることが、産業集積の競争力向上につながる。支援機関がネットワークにおける中心的な地位を占めて機能を発揮するほど、集積内の情報・知識・ノウハウの共有度合は、高くなる。産業集積地における競争力向上のためには、単に関係者間で知識・情報・ノウハウを共有するだけでは不十分である。知識・情報・ノウハウが共有されるだけで産業集積の競争力が高まるのではなく、組織能力が向上することで、産業集積地の競争力が高まる。関係者間の自発的で偶然に委ねられた知識・情報・ノウハウの共有だけは、競争優位となる知識・スキルが体系的に組織能力になるとは考えにくい。何らかの調整機能による体系化がなされて初めて、組織能力になるのである。

3-4) 産業集積の衰退・縮小

日本の産業集積研究において、どう集積地の競争力を高めていくかの議論も行われている。競争優位の議論は、現在も議論が続いているが、最近の産業集積研究は、産業集積規模の縮小¹⁸⁾にどう対応していくかも重視されている。重視される理由は、1980年代半ばから大きく産業集積を取り巻く環境が変化したためである。

産業集積を取り巻く環境変化は、各業種のメーカー減少、バブル崩壊以降の日本経済の低迷、各企業の海外展開によって、従来の産業集積を形成した企業数が減少したことである。一旦、形成された産業集積が衰退するかどうかは、根本的に産業集積の内部衰退が生

起するかどうかにかかっている。内部衰退の生起をみても、地域ごと、各企業でもばらつきが見られる。このことは、産業集積が我が国の経済環境変化によって変容したため、マクロ的にとらえていくことに限界を生じている。反面、個別企業レベルで見えていけば、出荷額、雇用者数等で伸び悩みを見せている集積地でも、環境変化に的確に対応し、業績を伸ばしている企業が存在することも事実である。

産業集積の衰退・縮小が続く状況での議論は、大きく2つある。

第1に産業集積は、一定の量的集積を前提とするのであり、それが衰退・縮小の段階に至っているため、産業集積はもはや、あまり効果をださないという考え方である。

第2に産業集積は、外部環境によって影響され、変化していく。量的集積ができないのであれば、産業集積を構成する企業群も変化する。産業集積地には、様々なタイプの企業が存在するため、それらの企業が環境によって変化し、新しいタイプのビジネスモデルを形成し、産業集積の機能を変化していくという考え方である。本研究は、基本的に後者の考え方に基づいて検討する。そもそも、市場規模の衰退・縮小は、市場ニーズの変化や技術進歩に伴い、常に起こる。市場経済とは、正に市場ニーズの変化や技術進歩の中で生きている。したがって、産業集積がこうした環境変化に適応できなければ、衰退・縮小することは、当然と考えるべきである。一旦形成された産業集積が衰退・縮小するかどうかは、根本的に産業集積内部の衰退・縮小が起こるかどうかである。産業集積内部の衰退は、集積内の革新性が衰えることである。企業が新製品等を生み出せず、成長できなくなれば、産業集積は競争力を失う。そのため、本研究は、衰退・縮小下においても業績を伸ばしている企業に注目し、競争力ある陶磁器産地とは何かを第3章以降で検討していくのである。

4) 日本の地場産業に関する研究

地場産業は、地方の特色となる産業として考えられている。日本の地場産業の発展は、産地の大半が在来の伝統的産業として手工業を中心に特定の需要や輸出市場などの限られた市場の中で発展した。戦後の混乱期を経て、高度経済成長期に入ると需要構造の変化と労働力の不足によって産地が大きな影響を受けるが、技術革新による新製品が新市場を形成した。一方で、新しい技術革新に対応できない産地は、市場の変化から衰退・縮小し、短期間で消滅した。地域経済・社会を取り上げる際、地場産業研究は、1つの中心的課題をなすに至り、中小企業論、経済地理学など様々な視点から研究されている。本研究は、萬古焼産地について論じるため、地場産業研究が盛んとなる1980年代から1990年代、2000年代、2000年代以降と、各年代の地場産業研究において産地に焦点を当てた地場産

業研究の変遷について取り上げる。

4-1) 1980年代の研究

1980年代は、地場産業の多様性が指摘され、類型化が行われた。多様性に富んだ産地の集合体である地場産業を分析する上で類型化は重要な手段といえるためである。類型化は、地場産業を全体的にとらえ、存立形態を検討する研究である。

各研究者において、存立形態を立地、歴史、市場、産業組織から区分がされた。立地による区分は、地場産業の存立形態が立地場所によって違ってくるため、立地による区分が、最も重要視されてきた。立地による区分は図7のとおり、様々に区分された。山崎(1977)は、都市型と地方型に立地を区分し、都市型を大都市に立地したもので大都市しか持っていない知識・情報を十分に活用してデザインやファッションの面で先進的なユニークさを追究し、かつ製品差別化を強調することによって高加工、高付加価値製品を作り出しているとした。清成(1975、1980)は、山崎(1977)の区分を更に大都市型と地方都市・農村型に区分して、地方都市・農村型は、一般に労働集約的な生産方法が採用され、伝統的な技能を駆使する産地が多いとした。生産性が必ずしも高いとは限らず、むしろ低コスト・低生産型の産業が多いとした。立地による類型化を最も明確に行い、各類型別の存立形態を明らかにしたのは板倉(1980)である。彼は山崎(1977)の「都市型」は、「大都市型で、地方都市の地方産業にはあてはまらない」と指摘した。更に技能指向・男子・親方一徒弟制による技能伝承を柱とする「地方都市型」、農家副業・女子・単純労働力を中心とするという特徴を持つ「農村型」を区別し、「大都市型」、「地方都市型」、「農村型」という3つの区分を提示した。

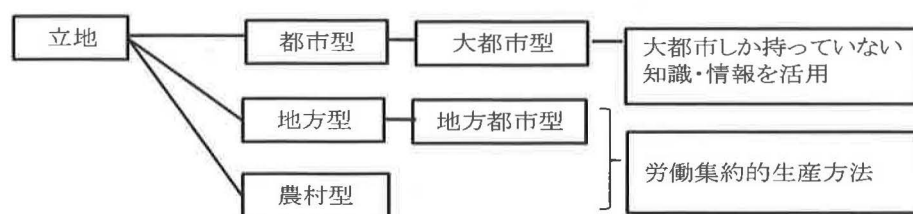


図7 地場産業の存立形態（立地による区分）

（文献資料をもとに著者作成）

（主な文献）

山崎充(1977年)『日本の地場産業』

清成忠男(1975年)『地域の変革と中小企業』(上・下)の未来像』

同前(1980年)『地場産業の現代的意義』『地域開発』

板倉勝高(1980年)『地場産業の発達』

歴史による区分は、図8のとおり区分された。類型化は、大きく2つに区分する。産地形成時期だけを基準とする類型化と産地形成時期のみならず産地の歴史的な展開をも加味した類型化である。山崎充（1977）は、明治時代を基準として伝統型と現代型に区分した。清成（1975、1980）は、山崎充（1977）の伝統型を更に区分し、（ア）伝統的在来型、（イ）在来化した外来型、（ウ）変化した在来型、（エ）新興型に区分した。（ア）は、明治期に日本の工業化がスタートした時期に既に一定の歴史を持って存在していたタイプである。また、（ウ）は、もともとは（ア）のタイプでありながら、製品や生産技術を徐々に転換し、もはや在来工業とはみなすことのできないタイプである。（エ）は、1955年（昭和30年）代以降、新たに発生し産地を形成したタイプである。合田（1985）は、製品・原料・製造技術に伝統性を多く残している産地と大きく転換した産地の相違が明確化している現実を考慮するならば伝統性の存続の有無・程度という側面も考慮した分類も必要であるとし、「伝統・存続型」、「伝統・転換型」、「現代型」の区分をした。

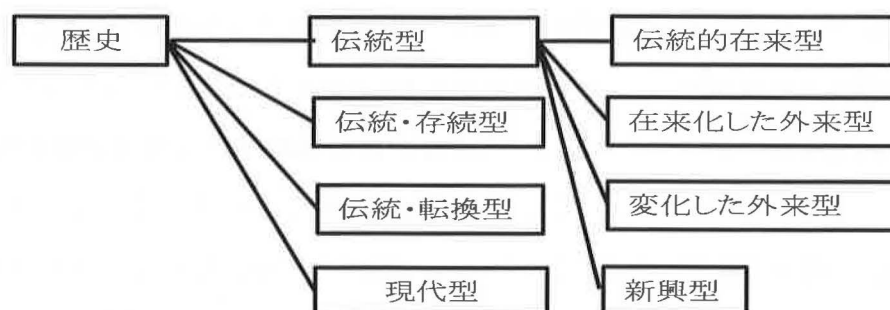


図8 地場産業の存立形態（歴史による区分）

（文献資料をもとに著者作成）

（主な文献）

山崎充（1977年）『日本の地場産業』

清成忠男（1975年）『地域の変革と中小企業』（上・下）の未来像』

同前（1980年）「地場産業の現代的意義」『地域開発』

合田昭二、鈴木 英子、藤村 みゆき、上原真寿美（1985年）「伝統的漆器産業飛騨春慶の生産構造」『経済地理学年報』

市場による区分は、山崎（1977）は、「輸出型」と「内需型」に区分し、清成（1975、1980）は、「内需指向型」、「輸出指向型」と区別した。

産業組織による区分は、図9とおり、様々に分類している。山崎（1977）は、「地域的分業」から「産地完結型」と「非産地完結型」に区分した。また、生産形態から「社会的分業型」と「工場一貫生産型」に区分した。清成（1975、1980）は、「独立型」と「従属型」の区分をした。杉岡（1973）、青野（1980）は、「垂直構造型」と「水平構造型」という区分をした。

地場産業の存立形態に関する研究は、一定の基準に基づいて類型化し、その類型に基づく当該産地の位置づけや特性を明かにしたが、理念的な研究が中心となっているのである。

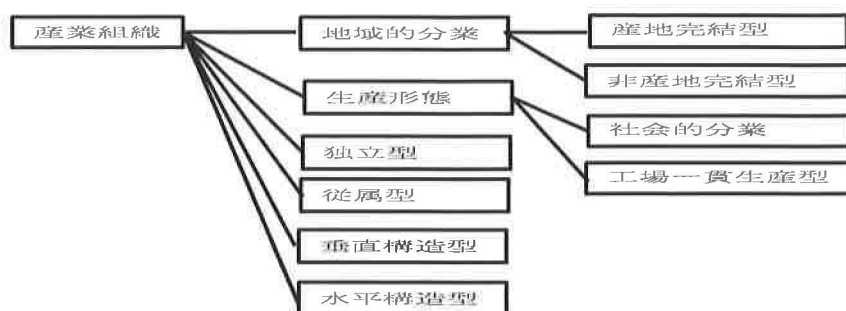


図9 地場産業の存立形態（歴史による区分）
（文献資料をもとに著者作成）

（主な文献）

山崎充(1977年)『日本の地場産業』

清成忠男(1975年)『地域の変革と中小企業』(上・下)の未来像』

同前(1980年)「地場産業の現代的意義」『地域開発』

杉岡硯夫(1973年)『中小企業と地域主義』

青野壽彦(1980年)「地場産業と地域振興」『地域開発』

類型化の議論がひと段落した後、地場産業の「盛衰」、「中小製造業¹⁹⁾」、に関する議論が盛んになる。地場産業の「盛衰」であるが、地場産業の「盛衰」に大きく影響するのは、各産地のオーガナイザーである。産地の主なオーガナイザーは、商人でありながら製品の開発、利益の分配にも多大なる影響力のある産地問屋である。地場産業の多くが日用品を生産・流通することから、最先端企業のような多額の投資を必要としないため、金融機関等でなく、取引先である産地問屋が重要となる。地場産業産地が、今後も自らの産地において、それぞれの製品を高付加価値化していくには、オーガナイザーたる産地問屋が、どれだけの開発力を有するか、メーカーに利潤を与えるか（逆にいえば、どれだけ締めつけるか）にかかっている。地場産業における「中小製造業」であるが、主に特定の地場産業の歴史、現状分析を主たる課題として研究されてきた。研究対象の地場産業は様々であるが、「盛衰」、「中小製造業」ともに、共通するのは、いずれの地場産業も展望は暗いという点である。

4-2) 1990年代の研究²⁰⁾

1990年代は、日本経済がこれまでになく大きく変化した時期であった。プラザ合意を契機に始まった円高は1990年代半ばまで続き、1991年からは、バブル経済崩壊によって需要が大きく低迷した。グローバル経済も加速したことから多くの地場産業が市場低迷、後継者問題、人材確保、技術革新などの問題に直面した。特に輸出型の地場産業は、円高の

影響により国際競争力が低下したうえに、国内市場は、輸入品との競合によって企業の倒産、廃業が相次ぎ、輸出型の産地は、規模の縮小を余儀なくされた。このような状況において、適応してきた成功事例を取り上げる研究が行われた。これらの研究には、機械金属の事例が多く、東京大田区、新潟県燕・三条市、静岡県浜松市が取り上げられている。これらの事例において、関（1991年）は、各産地の問題点を指摘し、解決策として、産地内外のネットワーク形成や技術移転行い、グローバルな視点に基づいた地場産業振興のプロデュース機能を身につける必要があると指摘する。

4-3) 2000年代の研究²¹⁾

2000年代から地場産業と地域経済は、厳しい経済環境の対応を強いられた。代表的なものは、次の3点である。第1に1990年代から継続された経済のグローバル化である。労働集約的地場産業の代表である繊維産業のように海外生産が進行し、国内製造機能の空洞化をもたらす危惧が高まったことである。第2にアジア諸国の振興国における低価格消費財の流入による日本国内市場の激動である。

第3に日本の少子高齢化の進展による労働力人口の減少とサーピス経済への移行による産業構造の転換である。これらは地場産業の衰退と変容をもたらした。加えて、2007年アメリカのサブプライム問題に端を発する2008年9月のリーマン・ブラザーズの破綻とその後の経済の混沌によって、地場産業を取り巻く経済環境をいっそう深刻化させたのである。

2000年代の地場産業は、「危機の時代」を迎え、そこからの脱出と新たな産業と再生を模索し、持続的な成長・発展の枠組み構築を求められた。地場産業が危機の時代となる中で、産地に関する研究もおこなわれた。主な議論は、次の2点である。

第1に2000年代当初は、産地の歴史的蓄積を共通基盤とした事業転換の取り組みを指摘し、産地独得の技術基盤による新たな事業の必要性が論じられた。新たな時代に対応する産地は、地域の歴史・文化・技術を共通基盤としながら、旧来の閉鎖的な産地構造を変革し、地域ぐるみで新たな構造を創造する必要があるとした。産地の歴史的蓄積として、これまでの地場産業産地における持続的発展は、「地域資源を活用しながら独自の産業を生み出してきたという企業家精神と地域全体としてそれを発展させてきたという経営管理能力にある」とした。また、これまでの地場産業は、「競争と協調」によって発展してきた。

「競争と協調」を通して各産地は発展してきたが、反面、それはインフォーマル要素を包含した産地の制度（構造）であり、しばしば産地変革の制約条件となった。産地の制度（構

造)は、産地縮小局面における生産の内製化、産地の広域化を招き、産地内の分業構造の脆弱化と「産地」という枠組みの消失が懸念されたのである。

第2に衰退・縮小化における産地再生をいかに実施するかである。産地が衰退・縮小し、産地の解体が生じている状況では、産地内企業の多様な形態による革新が産地の発展を可能にする。産地の革新には、まず、産地のもつネガティブ機能を克服する意思と行動が求められる。多くの産地には、小規模・零細な企業によって多様な製品を生産する企業と地域が存在する。これまでその時々需要に対応し、発展・衰退を繰り返している。これらの企業は、必ずしも産地の再生や発展をめざしているわけではない。このような状況を打破するためには、産地内において、「新製品開発とそれを支える技術・技能の習得システム」が重要な役割を果たす必要がある。本システムにおいては、人材育成と公的機関の役割が重要であり、それが新たな産地構造を形成する。

4-4)2000年代以降の研究²²⁾

2000年代以降の研究も1990年代の延長にある。よりいっそうのグローバル化が進展する中、いかに産地を活性化させるかに焦点が当てられている。主な議論は、これまでのように産地全体が浮き沈みするのではなく、地場産業を構成する中小企業のあり方が具体的に議論されていかなければならないとしている。具体的には、これまでの「同質的かつ低付加価値の日用消費財を生産してきた大量生産」から「個別的かつ高付加価値の日用消費財の個別生産、産地全体の多品種少量生産」への変容である。そのため、産地の中小企業が産地の持つ歴史的な蓄積を基盤にして独自の方向を追求することが重要であるとしたのである。

4-5)その他：産地内で消費者ニーズに対応可能な地場産業、不可能な地場産業

本研究においてこれまで述べてきたことであるが、消費者ニーズへの対応の前提条件は、消費者に製品を提供する企業である以上、製品企画の段階で消費者ニーズを捉え、それに合わせた製品開発、効率的な生産機能、生産に必要な原材料の調達、販売先の開拓等を実施するのは当然である。しかし、全国の地場産業産地は、経営的機能である企画、製造、販売等の機能をワンセットとして産地内で行える地場産業と産地内で行えない地場産業が存在する。産地内で行える地場産業を「産地完結型地場産業」、行えない企業を「非産地完結型地場産業」としている²³⁾。

「産地完結型地場産業」は、製品企画、生産、販売、仕入、金融等の経済的・経営的な機能全てを備えているタイプの地場産業である。産地内で製品開発、マーケティング等の

機能を賄っており、消費者ニーズを捉え、産地独自の主体性をもって製造・販売が行える。

「非産地完結型地場産業」は、製品開発、マーケティング等に関わる機能を産地外の企業に主導権を握られている。例えば、製品のマーケティングに関する機能を東京、大阪等の企業が担当し、生産に関する機能を産地企業が従事する構造である。産地外の企業が産地内の企業を系列化または組織化する場合である。

消費者ニーズについて、地場産業に関する研究者²⁴⁾は、消費者ニーズに対応した製品を市場に供給すべきである、または消費者ニーズを把握し、迅速な製品企画、生産へのフィードバックを必要とする旨を指摘するが、多くは、企業の事例にとどまり、どのような消費者ニーズが産地内企業で必要なのかを論じていない。そのため、本研究は、第4章で対象製品である「土鍋」の消費者ニーズについて、今後、陶磁器産地が活性化していくためには、どのようなニーズに対応していくべきかを考察する。なお、これまでの研究において、地場産業は日本の各地に存立しており、その質・量的において多種多様な存在であることは明らかにされてきた。地場産業に関して様々な議論が存在するが、多くが地場産業の実態調査に留まっているものが多い。多様化する消費者ニーズへ対応すべきという重要性は、各研究において、述べられているが、具体的にどのような消費者ニーズが各産地にとって重要なのか論じられていない。そのため、多くの産地内企業において、どのような消費者ニーズに対応すべきかの議論が深まらないため、新たな製品やサービスを開発しても、新市場が開拓できないという点があることも否定できない。

5) 日本の陶磁器産地及び萬古焼産地の研究

陶磁器産地の研究蓄積は、これまでの研究と同様に豊富にある²⁵⁾。研究対象とされた産地は、主に、有田焼、瀬戸焼、美濃焼等の大産地である。本研究では、主に陶磁器産地研究で議論されている「特徴」、「流通構造」、「産地再生」の3点を取り上げる。

第1に「特徴²⁶⁾」は、原料立地志向が強く地理的条件に大きく規定される。全体として中小規模工場の占める割合が大きく、一様でない。規模や生産地と消費地との距離などに違いがあり、構造は、分業体制による閉鎖的構造である。長い歴史を持つ伝統産地は、分業構造の変化が難しい。しかし先導的な産地の企業家によって分業構造の自生的な変化を生み出し、価格競争を避けることにより産地の存続を図ってきた。

第2に「流通構造²⁷⁾」は、図10のとおりである。歴史的に小規模かつ分散的に存在するメーカーは、価格の決定、支払条件、製品の品質検査はもちろんのこと、生産品目、数量までも、主な権限を産地問屋に握られている。現在、これまで分業構造を取りまとめて

コントロールしてきた産地問屋は、ほとんど機能しなくなり、メーカーも消費者ニーズを把握できない状態にある。

第3に「産地再生²⁹⁾」は、経営・技術・流通の革新を通じて企業の自由な活動を保証し、市場から新たな付加価値を生み出す産業の転換を求められている。産地内の経営資源を製品市場の創造に向けて組み替え、産地内外のネットワークの再編成を促すべきであるとしている。

萬古焼産地に関する研究²⁹⁾は、少なく、メーカーの製造工程と産地の特徴の側面から検討されている程度である。メーカーの製造工程は、概ね一貫生産であり、原材料、素地、石膏型、釉薬・絵具等の関連企業が存在する。同産地は、これまで輸出型地場産業として発展してきた。産地の特徴は、「固有技術」の存在意識が小さく「革新性」によって大きく変化してきた産地である。固有技術とは、各産地には伝統的な固有の製品があり、それら製品を生産するための技法をいう。例として、急須成形、加飾（盛絵）である。革新性とは、需要の動向に応じて製品や技法を急激にあるいは徐々に変化させることである。「固有技術」を基盤とした新たな「革新性」が創出されていない点が同産地再生の「足かせ」となっている。

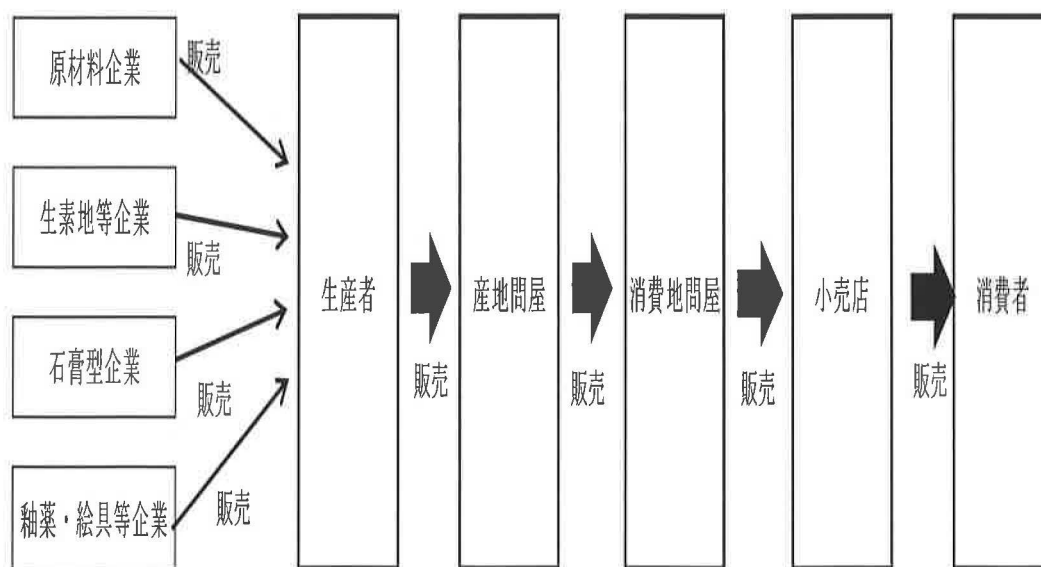


図10 陶磁器製品の流通構造

(出所：文献資料をもとに著者作成)

(主な文献資料)

板倉勝高『地場産業の発達』

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」

柿野欽吾「わが国陶磁器工業の構造」

下平尾勲「地場産業の構造変化と流通問題―有田焼産地の構造分析―」

6) 日本の陶磁器産地及び萬古焼産地研究の意義と問題点

日本の陶磁器産地研究の意義は、陶磁器産地において大まかな「特徴」と「産地構造」、「再生」を明らかにした点である。日本の陶磁器産地の「特徴」は、中小規模の企業群が多く、閉鎖的構造である。

「産地構造」は、生産品目や数量までも主な権限を産地問屋に握られていることである。

「再生」は、手段として、産地内の経営資源を製品市場の創造に向けて組み替え、産地内外のネットワークの再編成を促すべきとした点である。

なお、これまでの萬古焼産地研究では、「産地構造」や「再生」について述べられていない。本研究の意義は、同産地メーカーの「特徴」として、製造工程の方式は、一貫生産方式である点を明らかにしたことである。

日本の陶磁器産地及び萬古焼産地研究に対する問題点は、次の3点である。

第1にこれまでの研究対象産地は、有田焼、瀬戸焼、美濃焼等の大産地を研究対象としてきたものが多く、小規模産地でも特徴を持った産地の研究が少ない。更に陶磁器産地は、産地ごとに代表的な製品が存在するが、それらの言及は各研究の中で一応はなされているものの、あまり論じられておらず、重要な位置を占めるに至っていない。「競争力ある産地を創り出す」ことを考察する上で、産地を代表する製品を抜きに産地を論ずることはできない。

第2に陶磁器産地研究においても、これまで流通構造を取りまとめ、コントロールしてきた産地問屋がなぜ、機能しなくなったのかの言及がない。

第3にメーカーと産地問屋の関係は、単なる売買契約はないとしているが²⁷⁾、産地問屋がメーカーにどの程度関与するか言及がない。

そのため、本研究では、まず、第1の問題点につき、第2章において、小規模産地においても産地を代表する製品（土鍋）に特徴がある萬古焼産地を考察する。上記、第2、3の問題点及び萬古焼産地で述べられていない「産地構造」、「再生」については、次章以降の調査結果から第5章において明らかにしていきたい。

第2章 研究対象地域の概要及び実態

三重県四日市市、菰野町周辺に集積する萬古焼産地（図 11a、図 11b）の歴史的経緯、統計的推移、集積状況、産地内企業の実態調査と事例結果から産地を概括する。

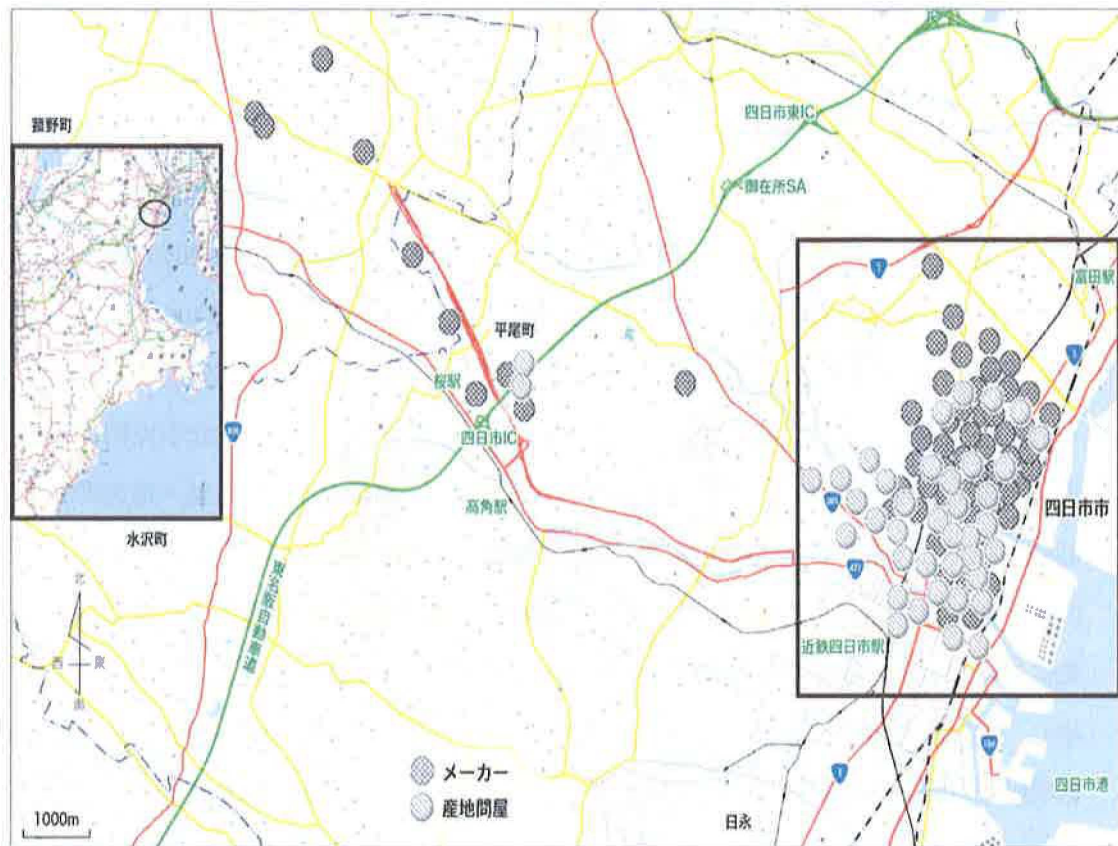


図 11 a 研究対象地域及び調査対象企業の分布
(出所：国土地理院の電子地形図 25000 に独自の調査結果を追記して掲載)



図 11b 集積地の拡大図

第1節 研究対象地域の概要

1) 歴史的経緯³⁰⁾

萬古焼の系譜は、図 12 のとおりである。桑名の豪商(廻船問屋：陶磁器専門)、沼波五左衛門弄山(以下、弄山：1718年生)が元文年間(1736年～1740年)に作り始めた焼き物で、いつまでも変わらず繁栄せよとの願いと、自身の作品が永遠に誇り得るものとの自負を込めて「萬古不易」の印を押したのが、産地名の起源である。弄山の後、森与後左衛門有節(以下、有節)が弟の千秋とともに弄山風の作品を再現した。これが有節萬古である。

四日市萬古(明治萬古)は、明治3年(1870年)、山中忠左衛門が、有節風の窯を四日市市浜一色町に築き、当時の失業者、貧困者などに製法を教え、陶土や器具を貸し出したことから始まる。住民にも内職を呼びかけ、量産化が開始された。堀友直は、明治4年(1871年)四日市市三ツ谷町に陶工を集め開窯した。友直の工房は山中忠左衛門の工房と違い、陶土から製品を一貫して生産するものであった。川村又助は萬古焼の販路開拓と製品の品質向上に尽力した。販路開拓は、萬古焼製品の海外輸出を目指し、横浜、神戸へ出向き市場調査を行い、注文を受けるため、見本の研究、製品開発を行った。また、四日市港に入港する船の船員や外人旅客には自分の店へ寄せ、店内で外国人の趣味や嗜好を考察し、新製品開発の参考とした。製品の品質向上は、明治21年(1888年)から陶工の技術奨励を目的に研究会を設立し、月1回、陶工を集めて、作品の優劣を競わせ、優秀なものには賞金を与えた。このことは、陶工の製作意欲と技巧の錬磨に益するところが多かった。

大正焼は、水谷寅次郎が、工場設備に資金を多く要せず、下絵が美しく多彩に発色し、器地の焼成と溶釉が同時に行える半磁器式の硬質陶器を開発した。時期が、明治から大正へ改元したため、「大正焼」とした。大正焼によって急激に上昇した生産は、1921年(大正10年)ごろまでは、上昇する一方で、年額130万円(現在の価値に換算するとおよそ7億4千万円)に達したのである。

四日市窯業は、昭和の時代からである。品質も安定し、土瓶や水盤の製品を市場に供給した。戦後の製品の中心は、大正焼の系統をひく半磁器であり、これに硬質、軽質陶器、ボンチャイナなどを生産している状態であった。半磁器に有利な下絵付製品の多いことが愛知県、岐阜県の産地と異なった特徴である。同産地が半磁器から陶磁器に移行した理由は、消費者ニーズと窯燃料の変化である。消費者ニーズの変化は、1955年(昭和30年)代から盆栽愛好者や生け花等を実施する者が増えたことによる。植木鉢や花器等の需要が

あった。並行して、工業製品の窯は燃料が石炭からガスへ移行した。これまでの石炭燃料は、排出される窒素酸化物が環境問題となり、燃料規制が起こった。また、断熱材の急速な改良によって従来型耐火煉瓦の使用が減り軽量となった。それに伴い窯構造も変化した。ガス窯は、ほとんど石炭窯の倒焰式と大差はなく、1日で焼成が可能となり生産効率を上げたのである。

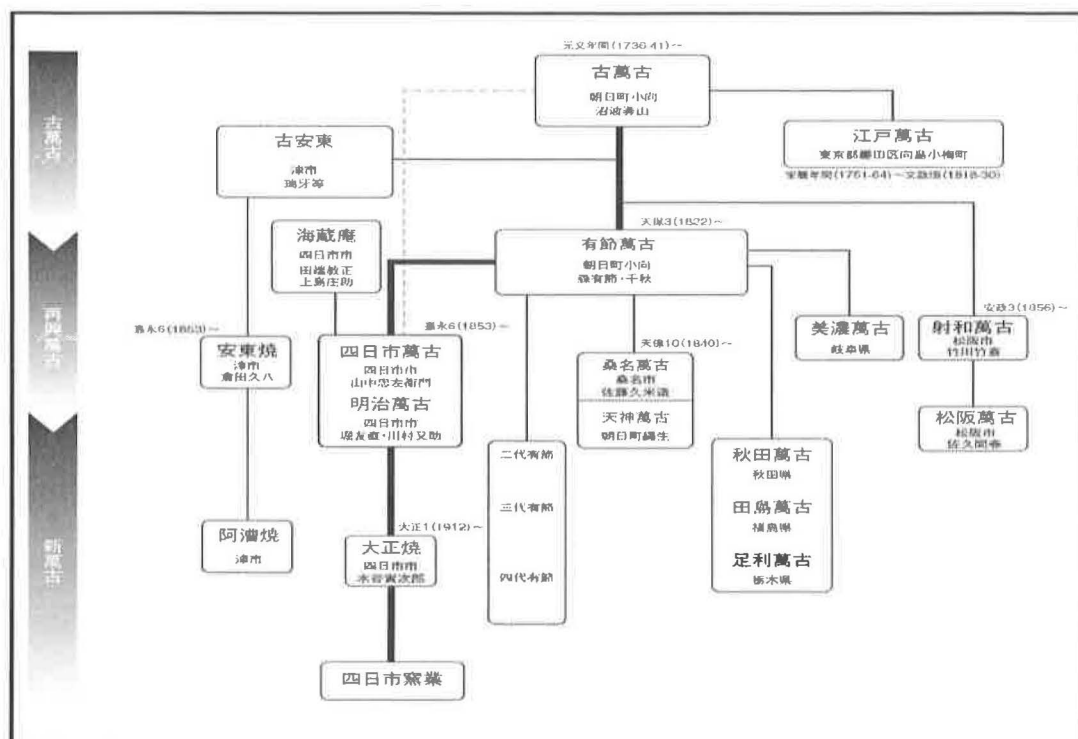


図 12 萬古焼の系譜

(出所：公益財団法人四日市市文化まちづくり財団資料)

注：本研究で取り上げる系列は、太線で表している。

2) 萬古焼産地に関する統計推移

三重県陶磁器産地の製造品出荷額及び従業員数の推移については、図 13 のとおりである。製造品出荷額について、1995 年に約 140 億円あった出荷額は、2014 年には約 40 億円となった。20 年間で約 7 割減少している。従業員数についても、1995 年に約 1,700 人が陶磁器産業に従事していたが、2014 年には、約 400 人程度になった。従業員数も 20 年間で約 8 割弱減少している。

単位：製造品出荷額 百万円 従業員数 人

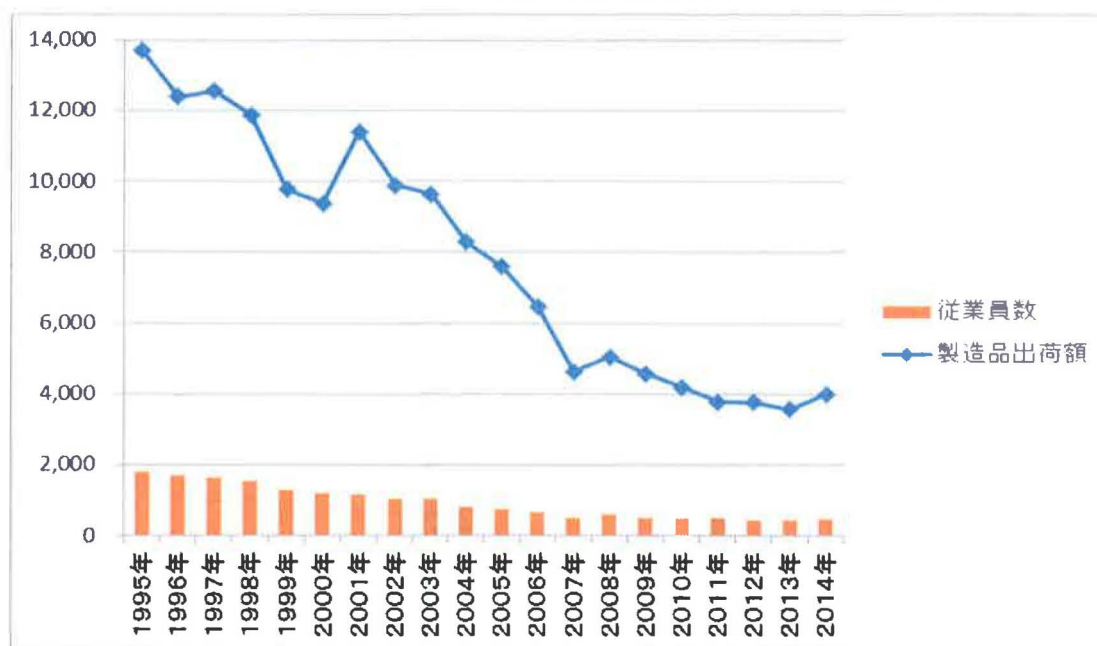


図 13 三重県陶磁器産地の製造出荷額及び従業員数
 (出所：工業統計 食卓用・ちゅう房陶磁器製造業)
 (注) 従業員 4 人以上の事業所を対象とする。

三重県の陶磁器産地(萬古焼、伊賀焼)は、都道府県別製造品出荷額において岐阜県(美濃焼)、佐賀県(主に有田・伊万里焼)石川県(九谷焼)、長崎県(波佐見焼)について5位である(図 14)。生産品目は、土鍋以外に、急須、花器、工芸品、植木鉢等、多岐にわたる。萬古焼産地を代表する土鍋のシェアは、都道府県品目別出荷額によると萬古焼、伊賀焼を併せて、全国の約6割を占めている(図 15)。調査において圧倒的シェアをほこる萬古産地の土鍋は、中心的メーカー10社程度で生産している³¹⁾。メーカーの加盟団体である萬古陶磁器工業協同組合(以下、工業組合)、産地問屋の加盟団体である萬古焼陶磁器卸商業協同組合(以下、商業組合)の組合員数推移をみると、1980年には、工業組合数207社、商業組合数117社であったが、2016年には、それぞれ、63社、40社と激減している(図 16)。36年間で工業組合、商業組合員数とも、約6～7割ほど廃業したことになる。

単位：製造出荷額 百万円、シェア %

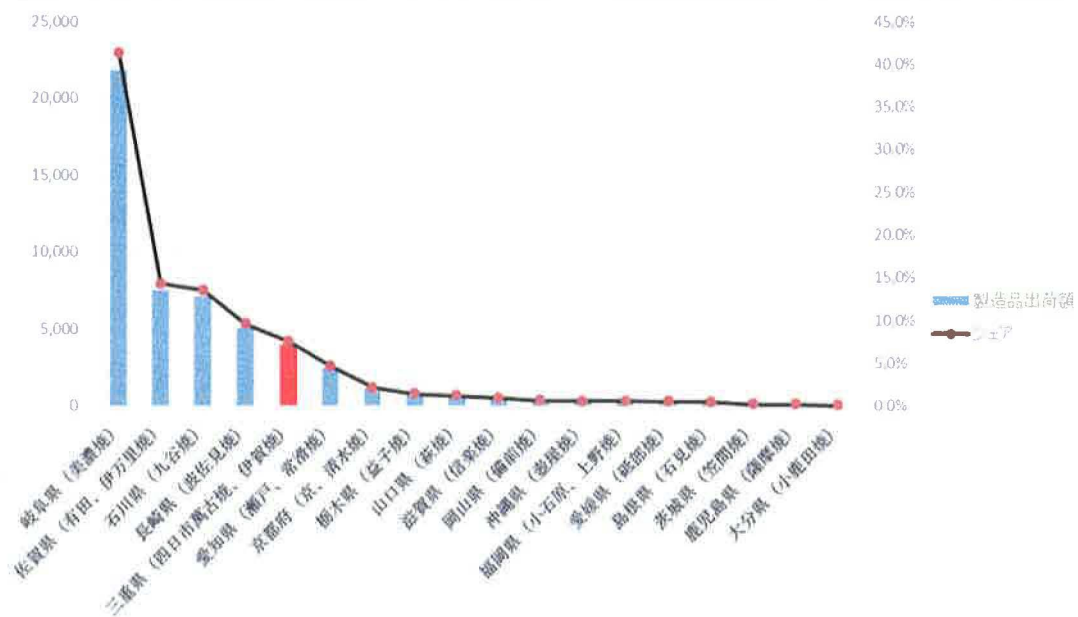


図 14 都道府県別製品別出荷額
(出所：「平成 26 年度 工業統計 食卓用・ちゅう厨用

単位：製造出荷額 百万円、シェア %

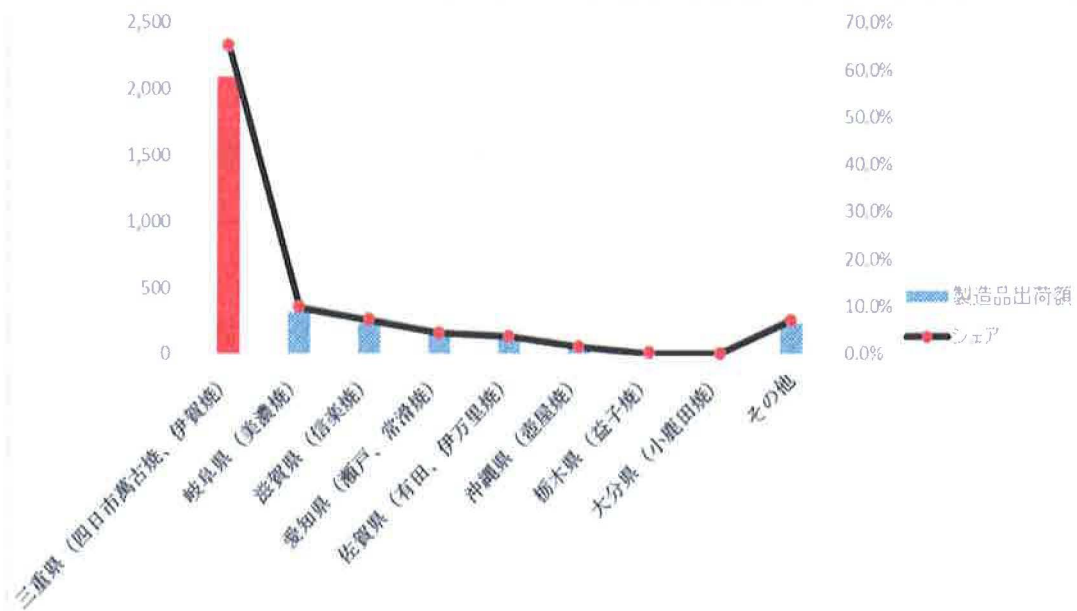


図 15 都道府県別品目別出荷額
(出所：「平成 26 年度 工業統計 食卓用・ちゅう厨用陶磁器製造業」)

単位：社

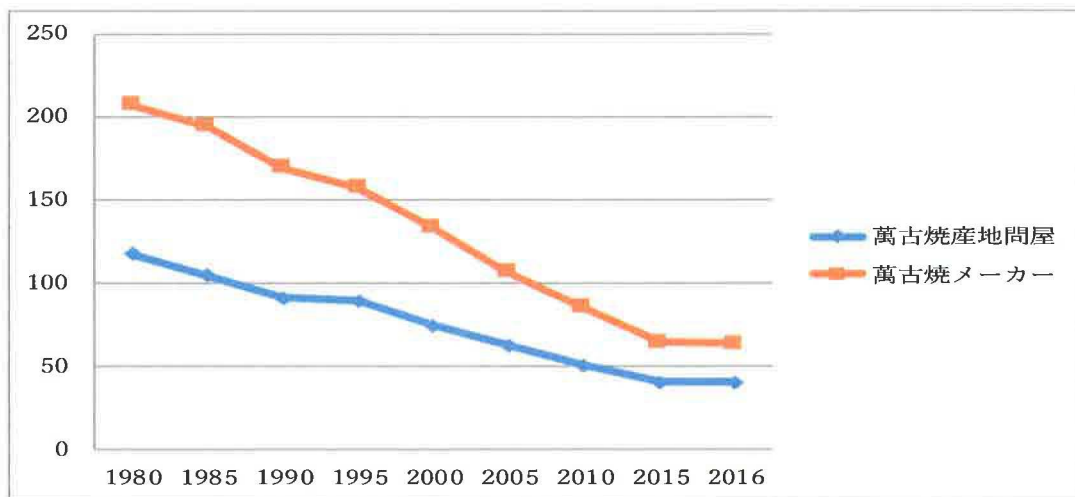


図 16 萬古陶磁器工業・萬古陶磁器卸商業協同組合員数推移表
(出所：萬古陶磁器工業・萬古陶磁器卸商業協同組合資料)

3) 萬古焼メーカーの製造工程

萬古焼の製造工程は、図 17 のとおりである。萬古焼メーカーは、主に原料の調達から焼成までを担う。萬古焼製品の主な原料は、粘土、長石、陶石である。各原料は、機械によって粉砕され、必要に応じて水と混ぜられ一定範囲の粒度、化学組織を有する原料として精製される。土鍋の場合、原料である陶土は、粘土 40%、ペタライト³²⁾40%~50%、陶石 20%~10%である。調達先の地域は、粘土を愛知・岐阜・三重から、ペタライトをアフリカのジンバブエやブラジルから、陶石を山形・岡山県から調達する。成形は、石膏型を使用する機械成形、鋳込み成形で生地をつくる。素焼きは、絵付け、施釉などの作業をしやすくするため、700℃~800℃の温度で生地を焼く。施釉は、一般に長石、石灰石、亜鉛華、炭酸ストロンチウム、珪石、粘土などを必要に応じて着色剤として金属酸化物、顔料等を調合する。土鍋の場合、熱膨張を少なくするため、基本的にペタライトを多量に使用する釉薬となる。焼成は、1150℃~1200℃の温度で主にガスを燃料としたシャトル窯、トンネル窯で実施する。土鍋の場合、多くをトンネル窯により 1180℃前後で連続的に酸化焼成し、量産する。

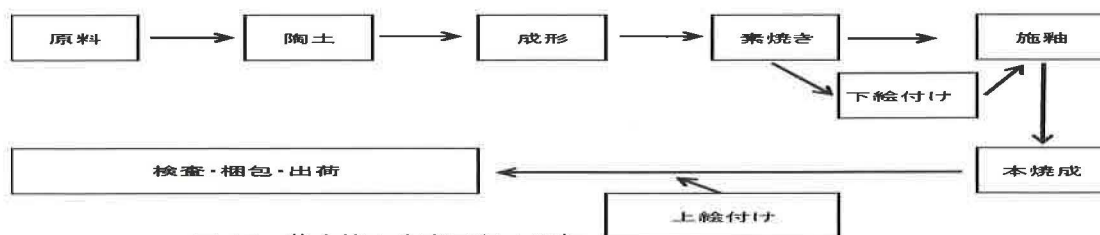


図 17 萬古焼の生産工程の詳細
(出所：よくわかる四日市萬古焼読本 <http://www.banko.or.jp/bankodokuhon.pdf>)
をもとに著者一部構成)

4) 萬古焼「土鍋」の優れた点と開発経緯

萬古焼の土鍋は、他産地製品と差別化するため、耐熱性（熱衝撃の強さ）と安全性を高める努力をしている。耐熱性は、直火に使用する卓上・厨房用の陶磁器製耐熱陶器に関する規格の内、最も厳しい基準値である「直火（高耐熱）350℃以上」に適合している（表1）。耐熱温度差500℃以上の耐熱試験により耐熱性の強化を行っている。安全性は、食品衛生法に基づく溶出基準により管理している。萬古焼土鍋は、同基準より更に厳しい基準を産地独自で設けている（表2）。

表1 萬古焼土鍋の耐熱性

種類	熱衝撃の強さ
直火用（高耐熱）	350℃以上
直下用	150℃以上
天火用（300℃以下）	150℃以上
天火用（200℃以下）	150℃以上

出所：よくわかる四日市萬古焼読本
(<http://www.banko.or.jp/bankodokuhon.pdf>)

表2 有害物質の溶出量に関する基準

	鉛	カドミウム
食品衛生法基準 （陶磁器製の加熱調理用器）	0.5 μg/mL	0.05 μg/mL
萬古焼基準 （土鍋・耐熱製品）	0.1 μg/mL	0.01 μg/mL

出所：よくわかる四日市萬古焼読本
(<http://www.banko.or.jp/bankodokuhon.pdf>)

萬古焼土鍋の開発経緯であるが、現在の土鍋が開発される以前は、蛙目陶土かシャモット³³⁾混入の陶土で製造されていた。1959年（昭和34年）頃、萬古焼メーカーが耐熱ガラスにヒントを得て、耐熱ガラスに使われていたペタライトに着目し、陶土にペタライトを40～50%配合した低熱膨張性陶土の開発に成功した。低熱膨張性陶土を使用した土鍋が開発される以前は、熱膨張差が原因で、頻繁に割れていた。

一般的に物質は熱すると膨張する。陶磁器を加熱して使用する場合、均一に器全体へ温度が上がらない。器の熱膨張差によってヒビや割れる場合がある。しかし、新しく開発し

た低熱膨張性陶土を用いた萬古焼の土鍋は、加熱してもほとんど熱膨張しないため、膨張差によってヒビや割れることが少なくなったのである。

萬古焼産地は、この土鍋（図 18）を「割れない土鍋」として、全国に広め、1960 年代（昭和 40 年代）には、全国シェアの大半を占めるに至った。成形方法についても、当初は、圧力鋳込み成形による浅型の土鍋が主流であったが、量産が可能なローラーマシン成形の土鍋が主流となった。また、古来の三島柄を取り入れた土鍋は、「みしま」とよばれ同産地の土鍋の代名詞となった。土鍋は種類もデザインも増え、最盛期には、同産地で年間 800 万個が生産された。同時に耐熱釉薬の研究も行われ、三重県窯業研究室（現：三重県工業研究所窯業研究室）の指導協力により低熱膨張性の釉薬を基礎として、現在、様々な釉薬が開発されている。



図 18 1960 年（昭和 40 年）代に販売された土鍋
写真提供：公益財団法人三重北勢地域地場産業振興センター

5) 産地問屋の機能

第 1 章でも述べたが、陶磁器産地の研究において、重要な役割を担う産地問屋は、一般的に機能として、「調達」、「販売」、「物流・保管」、「金融・危険負担」、「情報提供・サポート」の 5 点がある。

第 1 に「調達」とは、仕入先から製品を確保することである。売れ筋製品や独自製品の発掘、品揃えの充実を図り、販売先のニーズに沿った製品を調達する。

第 2 に「販売」とは、仕入先に代わって販路を開拓し、販売先へ製品を提供することである。

第 3 に「物流・保管」とは、仕入れた製品を倉庫に一時的に保管・管理し、必要な時に販売先へ配送することである。

第 4 に「金融・危険負担」とは、仕入先や販売先の資金繰り支援として、代金の支払いを補うことである。また、製品の売れ残り、焼失や盗難などによる損害、価格や景気の変動など、商取引上のリスクを仕入先や販売先に代わって負担することである。

第5に「情報提供・サポート機能」とは、仕入先へは、売れ筋製品や市場動向などの、製品開発や生産調整に役立つ情報を提供する。販売先へは、製品情報を提供する。産地問屋は、各関連業者がバラバラに行動することがないよう取りまとめ、方向性を決めるオーガナイザーである。産地問屋は、産地全体の分業体制を効果的にコントロールする役割があり、市場開拓、流通に責任がある。流通構造³⁴⁾において、産地問屋は非常に重要な役割を担っている。

なお、これまで、図10で示した流通構造は、どのような原因で形成されたのかについて明らかにされてこなかった。本研究では、この点を明らかにするため、聞き取り調査を行い、原因を明らかにした。

流通構造形成は、メーカーと小売店の事情による。一般的にメーカーは、各社、多種多様の製品を量産する。産地内全体になると、膨大な品目と数量になる。次に消費地においても小売店が多数存在する。多くの小売店は、店舗規模も小さく、在庫スペースも限られているため、多種多様な製品を販売する場合、製品販売後、速やかに追加の製品を店舗へ供給可能な体制を必要とした。メーカーの取り扱う製品の多種多様性及び量産方式並びに小売店の在庫スペース問題を解決する上で、産地問屋と消費地問屋が必要とされたのである。

このような機能を有し、流通構造において核となった産地問屋であるが、今日は、システム的に問題を抱えている。多段階な流通構造は、直接メーカーに消費者情報が伝わりにくく、各流通チャンネルでマークアップ（Markup）になる。最終的に消費者に提示する価格も割高になる。更に1つの産地問屋に多くの関連業者があり、それぞれが経営上の課題を抱えている。産地問屋が1社廃業するとそれをきっかけに数社の関連業者も廃業する。

第2節 萬古焼産地内企業の実態調査

1) 実態調査の概要

本調査は、萬古焼産地内企業の実態を把握するため、工業組合及び商業組合員を対象に実態調査を行った。（本節以降、工業組合員をメーカー、商業組合員を産地問屋とし、他産地についても、同様の表記とする）調査対象に対して、郵送でアンケート形式の調査票を送付した。本研究では、全調査項目の中から研究課題と関連深い項目を取り上げた。

メーカーは、「経営者年齢」、「資本金」、「売上額（最近業績）」、「平均従業員数」、「主な販売先（複数回答）」、「主な製品の評価先（複数回答）」、「経営上の強み（複数

回答)」、「原材料(陶土)の調合」、「経営課題(複数回答)」、「人材・後継者の確保・育成(記述式)」、「萬古焼産地が後世に伝えていくべきもの(記述式)」である。

産地問屋は、「経営者年齢」、「資本金」、「売上額(最近業績)」、「平均従業員数」、「仕入先」、「販売エリア(複数回答)」、「主な販売先(複数回答)」、「販売不振要因(複数回答)」、「経営課題(複数回答)」、「消費者ニーズの把握状況」、「萬古焼産地が後世に伝えていくべきもの(記述式)」である。

また、数値に表れない意見を収集するため、アンケート調査の結果等を参考にして萬古焼産地内企業において、業績を維持または伸ばしている代表的企業を選定し、インタビュー形式で事例調査を実施した。

1-1) メーカー実態調査結果(表3)

調査の方法：アンケート調査法

萬古陶磁器工業協同組合理事及び担当者へのインタビュー調査

(インタビュー調査日：2017年2月20日、2018年6月5日)

アンケート調査期間：2014年8月13日～31日

調査数：組員62社(2014年当時)、回答企業：18社、回答率：29.0%

表3 メーカー実態調査結果

調査項目	調査内容	割合
経営者年齢 (n=18)	40代	11.1%
	50代	22.2%
	60代	<u>33.3%</u>
	70代以上	27.8%
	無回答	5.6%
資本金 (n=18)	～300万円未満	<u>33.3%</u>
	300万円以上～1,000万円未満	<u>33.3%</u>
	1,000万円以上～3,000万円未満	5.6%
	5,000万円以上～1億円未満	5.6%
	無回答	22.2%
売上額 (最近業績) (n=18)	1,000万円未満	<u>27.8%</u>
	1,000万円以上～3,000万円未満	<u>27.8%</u>
	3,000万円以上～5,000万円未満	11.1%
	5,000万円以上～1億円未満	16.7%
	1億円以上～3億円未満	5.6%
	無回答	11.0%
平均従業員数	正社員	4名
	アルバイト	7名
主な販売先 [複数回答 (n=39)]	産地問屋(一次卸)	<u>74.4%</u>
	消費地問屋	9.2%
	専門店	1.3%
	小売店	3.8%
	最終消費者	11.3%
主な製品の評価先 [複数回答 (n=23)]	見本市等の展示会	13.0%
	小売店	13.0%
	産地問屋(一次卸)	<u>30.6%</u>
	消費者	4.2%
	特に評価は得ていない	8.7%
経営上の強み [複数回答 (n=22)]	無回答	30.5%
	技術力・開発力	<u>31.9%</u>
	納品までのスピード	13.6%
	多様な取引網	4.5%
	価格競争力	4.5%
	質の高い労働力がある	18.2%
原材料(陶土)の調合 (n=18)	無回答	27.3%
	特定の産地のみ	<u>44.0%</u>
	特定の陶土を主体に他地域の陶土を調合	39.0%
経営課題 [複数回答 (n=22)]	無回答	17.0%
	技術力・開発力	3.2%
	納品までのスピード	9.7%
	多様な取引網	6.5%
	財務内容	6.5%
	円滑な資金調達	3.2%
	価格競争力	12.9%
	販路開拓	<u>16.1%</u>
	IT化の推進	6.5%
	国際化への対応	6.5%
	質の高い労働力がない	12.8%
	無回答	16.1%

出所：著者が実施した実態調査により作成

注：各調査項目で最も割合の高い値は、太字・下線で表している。

メーカーのアンケート調査結果について、「経営者の年齢」は、40代（11.1%）、50代（22.2%）、60代（33.3%）、70代以上（27.8%）であり、60代以上が約6割を占め、経営者の高齢化が進んでいる。経営者の高齢化の原因は、高度成長期に20代から30代で創業した経営者世代が、後継者を得られず、いまだに現役で経営に携わっているためである。戦後の復興期に続き、高度経済成長期には陶磁器市場が右肩上がりの状態で、大量生産の手段を多くのメーカーが行った。その後、市場規模縮小の中で、事業継承が思うように進まず、経営者の高齢化が進んだと考える。

「資本金」は、～300万円未満（33.3%）、300万円～1,000万円未満（33.3%）であり、資本金1,000万円未満の企業が6割を超える。

「売上額（最近業績）」は、1,000万円未満（27.8%）、1,000万円以上～3,000万円未満（27.8%）で、売上額3,000万円未満の企業で約5割を占める。「平均従業員数」は、正社員4名、アルバイト7名である。

「主な販売先」は、産地問屋（一次卸）で約7割を超える。「製品の評価先」も同産地問屋が約3割である。主な販売先が産地問屋であるため、自社製品の評価も産地問屋が多くなる。

メーカーは、生産したあらゆる品種を多数の産地問屋に販売する。なお、産地問屋は、萬古焼産地の産地問屋である³⁴⁾。メーカーが直接消費者に販売せず、産地問屋を通じて販売する理由は、産地内の商慣習によるところが大きい。単に、商慣習のみで産地問屋に自社製品を販売するのではない。メーカーが一般消費者に販売すれば、利益率も高く、消費者ニーズも早くつかむことができる。反面、多種多様に製造する大量の製品をいつ消費者が購入するかわからない。消費者が購入しなければ、大量の不良在庫を自社で持つというデメリットが生じる。消費者に自社製品を購入してもらうためには、多額の広告宣伝費も必要となるため、メーカーは、産地問屋に販売するのである。

「経営上の強み」は、技術力・開発力であり、それを裏づける質の高い労働力である。

「原材料の調合」は、特定の産地のみと特定の陶土を主体に他地域の陶土と調合する割合がほぼ均衡していた。特定産地は、美濃焼（岐阜県）、瀬戸焼（愛知県）であり、他地域は、信楽焼（滋賀県）である（記述式回答）。経営課題は、販路開拓である。これまで自社製品の販売を産地問屋に任せていたが、産地問屋が従来よりも取引の量・金額ともに少なくなり、メーカー自身も販路を開拓する必要に迫られていると考える。「人材・後継者の確保・育成（記述式）」と「萬古焼産地が後世に伝えていくべきもの」についての主な意

見は、次のとおりである。

メーカーの人材・後継者の確保について[記述式]

- ・物づくりの体験を行い、楽しさ、達成感を消費者へアピールしていく。
- ・物づくりの現場を消費者へ見学してもらう。
- ・メーカーだけでなく生地等の関連産業人材の育成も必要である。
- ・学校教育の現場で萬古焼を知ってもらうことが重要である。

萬古焼産地が後世に伝えていくべきものについて[記述式]

- ・技術の伝承
- ・萬古焼産地のものづくりにおける多様性
- ・新たなものを創造していく

1-2) 産地間屋実態調査結果(表4)

調査の方法：アンケート調査法

萬古陶磁器卸商業協同組合理事及び担当者へのインタビュー調査

(インタビュー調査日：2017年2月20日、2018年6月22日)

アンケート調査期間：2016年5月1日～30日

調査数：組員40社 回答企業：18社、回答率：45.0%

萬古焼産地間屋アンケート調査結果について、「経営者年齢」は、40代の経営者はおらず、50代(47.1%)、60代(29.4%)、70代以上(23.5%)である。50代～60代の経営者で産地全体の約7割を超える。

「資本金」は、～300万円未満(22.2%)、300万円～1,000万円未満(61.1%)であり、メーカーと同じく1,000万未満の企業が約8割を超える。

「売上額(最近業績)」は、1,000万円未満(5.6%)、1,000万円以上～5,000万円未満(27.8%)、5,000万円以上～1億円未満(16.7%)で、1億円未満の企業が約5割である。「平均従業員数」は、正社員4名、アルバイト2名である。

「仕入先」は、メーカー(69.4%)、他産地メーカー(26.9%)であり、産地間屋は、大部分の仕入先を萬古焼産地のメーカーとしている。「販売エリア」は、多岐にわたり、全国エリアに販売網をもつ企業も2割程度存在する。販売先は、大都市(消費地)の消費地間屋(18.9%)、地方都市の陶磁器専門店・販売店(18.7%)、その他(18.8%)であった。その他は、主に輸出の割合である。産地間屋は、消費地間屋だけでなく、小売店にも販売する。

表4 産地問屋実態調査結果

調査項目	調査内容	割合
経営者年齢 (n=17)	50代	47.1%
	60代	29.4%
	70代以上	23.5%
資本金 (n=18)	～300万円未満	22.2%
	300万円以上～1,000万円未満	61.1%
	1,000万円以上～3,000万円未満	16.7%
売上額 (最近業績) (n=18)	1,000万円未満	5.6%
	1,000万円以上～5,000万円未満	27.8%
	5,000万円以上～1億円未満	16.7%
	1億円以上～2億円未満	16.7%
	2億円以上～3億円未満	22.2%
	3億円以上～4億円未満	5.5%
	4億円以上～5億円未満	5.5%
平均従業員数	正社員	4名
	アルバイト	2名
仕入先 (n=18)	萬古焼メーカー	69.4%
	他産地メーカー(国内)	26.9%
	その他	3.7%
販売エリア [複数回答(n=45)]	全国	24.6%
	北海道地区	4.4%
	東北地区	8.9%
	北陸信越地区	8.9%
	関東地区	17.8%
	東海地区	13.3%
	近畿地区	8.9%
	中国地区	2.2%
	四国地区	2.2%
	九州地区	4.4%
主な販売先 [取引数については、記述による (n=2,275)]	沖縄地区	4.4%
	大都市(消費地)の消費地問屋	18.9%
	大都市(消費地)の産地問屋	3.2%
	地方都市の消費地問屋	12.9%
	地方都市の産地問屋	10.6%
	大都市(消費地)の陶磁器専門店・販売店	12.8%
	地方都市の陶磁器専門店・販売店	18.7%
	一般消費者への直接販売	4.1%
	その他	18.8%
販売不振要因 [複数回答(n=45)]	低価格輸入品の浸透	21.2%
	他産地製品との競合	12.1%
	ライフスタイルの変化に対する消費者ニーズへの対応	30.3%
	業務用食器等の需要縮小	9.1%
	産地ブランドの弱体化	9.1%
	顧客ニーズの把握不足	9.1%
	産地組合の構造上の問題	9.1%
経営課題 [複数回答(n=53)]	受注量の減少	22.6%
	受注単価の低下	7.5%
	資金繰り	3.8%
	取引先の減少	20.8%
	新規販路の開拓が困難	9.4%
	設備の不足	3.7%
	設備の老朽化	5.7%
	人材(後継者を含む)の育成	5.7%
	競合企業との競争激化	5.7%
	納期の短縮傾向	5.7%
	消費者ニーズ等の情報不足	3.7%
	特に問題はない	5.7%
消費者ニーズの 把握状況 (n=18)	ある程度把握できている	55.6%
	少しは把握できている	33.3%
	ほとんど把握できていない	11.1%

出所：著者が実施した実態調査により作成

注：各調査項目で最も割合の高い値は、太字・下線で表している。

「販売不振要因」は、ライフスタイルの変化による消費者ニーズへの対応（30.3%）である。「経営課題」は、受注量減少（22.6%）、取引先の減少（20.8%）である。「消費者ニーズの把握状況」は、ある程度把握できている（55.6%）、少しは把握できている（33.3%）であり、約5割がある程度把握できていると回答している。しかし、消費者ニーズの把握先は、主に取引先である。なお、産地問屋における「人材・後継者の確保・育成」は、ヒアリングの結果、ほぼ、メーカーと同様の回答であった³⁴⁾。また、「萬古焼産地が後世に伝えていくべきもの」についての主な意見は次のとおりである。

萬古焼産地が後世に伝えていくべきものについて[記述式]

- ・技術の伝承
- ・時代の変化とともに対応可能な姿勢
- ・陶磁器の良さ

2) 萬古焼産地内企業の事例

2-1) 萬古焼産地を代表する土鍋メーカーの事例（A社 [ケース1]）

設 立：昭和7年（1932年） 所在地：三重県四日市市

売上額：約3億円（平成26年：2014年）

調査方法：代表取締役（以下、代表）へのインタビュー調査

調査日：2014年11月7日、（電話によるインタビュー2017年1月11日）

社 訓

- ・反省は向上の基
- ・品質向上は幸福を生ず
- ・誠実は信用の基
- ・研究努力は発展を生ず
- ・質素は安定の基
- ・積徳報恩は永続を生ず

代表インタビュー回答

A社の代表は、次のとおり回答した。弊社は、萬古焼産地を代表する土鍋（図19）のメーカーである。土鍋生産能力は、100万個／年である。平成26年（2014年）は、年間70万個を生産した。代表的な製品である花三島の文様は、もともと、茶道で使用している三島茶碗の文様を参考にしている。

弊社のコンセプトは、「産地問屋が売らざるを得ない製品を作る」である。産地問屋が売

らざるを得ない製品とは、弊社創業者の教えに基づく製品である。創業者は、後世まで、「高品質な製品を消費者に手ごろな価格で提供する」、「売れるものを作る」、「産地問屋と友好な関係を構築する」よう願った。現在もこの教えに基づき、原材料を各地から厳選した最上ランクで調達し、製品の品質向上を図っている。また、原材料の調合から製品までを一貫して生産することにした。消費者へ手ごろな価格で提供するために生産を量産体制とした。弊社が一貫生産を実施する理由は、製造工程の一部を外部委託した際、顧客からの改善要求や、製品に不備が生じた場合、迅速に対応できないためである。

「売れるものを作る」ためには、販売のプロたる産地問屋との友好関係を構築していかなければならない。弊社のブランドの価値を維持するため、販売体制は、弊社が指定した産地問屋8社に全てを任せている。8社に限定する理由は、陶磁器のような量産品かつ日用品の場合、販路が拡大するに伴い、類似品やコピー品が市場に出回る。類似品やコピー品であっても、最終的に欠陥品のクレームが弊社に来る。欠陥品が弊社の製品で無いにしても、品質の悪い類似品の影響でブランド価値も下がる。ブランド価値を維持するため、少数の産地問屋に限定し、弊社が管理可能な産地問屋のみとした。

競争力ある企業の条件とされる、「時代・市場環境変化の先読み、消費者ニーズと自社技術の融合」及び「組織的な生産管理」の2点を述べる。

第1に時代・市場環境変化の先読みと消費者ニーズと自社技術の融合であるが、新製品を企画する際、弊社が指定した産地問屋と協議を重ね、ニーズを予測しながら製品開発を行っている。これにより産地問屋は、弊社製品を他製品よりも責任を持って販売し、自らの努力で弊社製品の販路拡大を図っていく。

なお、製品を市場へ供給する際、まず、メーカーとして生産体制を考えなければならない。陶磁器の生産体制は、大きく2つある。「万」を単位とする量産体制と作家等が手づくりで「1個」を単位とする少量生産体制である。弊社の場合、製品コンセプトである高品質な製品を消費者に手ごろな価格で提供するという考え方から量産体制とした。量産体制を行う場合、多くの陶磁器産地でも見られるように、分業化され、メーカー→産地問屋→消費地問屋→小売店となる。各産地は、それぞれの産地問屋が販路を持っているため、メーカーは、基本的にものづくりに特化できる。産地問屋が弊社製品をある程度まとめて購入するため、余剰在庫のリスクも軽減する。反面、メーカーは、産地問屋に製品を売ったところで取引が完結してしまうため、メーカーへエンドユーザーの情報が入ってこないというデメリットがある。

第2に組織的な生産管理は、製品の品質を高め、量産化し、弊社が指定した産地問屋を通じて製品を市場へ供給する体制を構築したことである。今後、更なる販路拡大を実施するため、ブランド力を強化し、消費者に弊社製品の品質を訴求するブランド戦略を打ち出すべきと考えている。

また、今後の事業展開であるが、国内に新しい販売チャンネルを増やし、基本ブランドは、海外へ市場を開拓し、世界に広めていきたいと考えている。海外戦略は、2014年2月に香港向けに鶏1羽をまるごと煮込める大型土鍋（「BLISSIO」）を開発した。同製品は、密閉性を高め、無水調理が行えることが特徴である。なお、同製品は海外販売のため、国内の産地問屋を仲介せず、支援機関の事業を活用しながら実施している。なお、課題点は、原材料が安定的に供給されるかどうかにある。土鍋の主要原料であるペタライトの大部分はアフリカのジンバブエ産である。同国の政情不安やインフレの影響で価格の高騰が続いており、かつ、円安も加わり、原価の高騰が予想されるという懸念もある。



図 19 A社の代表的土鍋（花三島模様）
（写真提供先：公益財団法人三重北勢地域地場産業振興センター）

2-2) 異業種企業との提携により新市場を開拓したメーカーの事例(B社[ケース2])

設 立：1931年（昭和6年） 資本金 10,000,000円 所在地：三重県四日市市

売上額：25億円（平成27年：2015年）従業員：95名

調査方法：同社顧問及び技術部長、製造担当者へのインタビュー調査

調査日：2017年6月14日、2018年8月3日

企業ビジョン

・伝統を育み、創造と挑戦でセラミック製品の魅力を世界に広めよう！

企業ミッション

1. 自然環境保全に配慮した企業活動を目指します。
2. 企業市民として自覚を持ち、地域、社会に貢献します。

3. QCD で顧客満足度の向上を実現します。
4. 限りなき改善と創造を実行します。
5. 個性を尊重し、チームワークで会社の発展を目指します。

同社顧問及び技術部長、製造担当者からのインタビュー回答

弊社は、1931 年（昭和 6 年）に創業した萬古焼製造販売商店が、戦後ノベルティ（陶磁器人形）や洋食器など輸出向けの陶磁器を手掛けて事業を拡大した。1992 年から現社名になった。生産は、原材料の調合から製品までを一貫生産体制する。一貫生産にする理由は、陶土はもちろん釉薬、印刷絵具までも、弊社で調合・管理でき、安心・安全な製品を消費者に提供可能とするからである。また、一貫生産体制により社員が、生産工程のほとんどに携わるようにしている。様々な視点からの技術開発、問題点の早期発見、消費者ニーズをきめ細かく反映させるためである。

競争力ある企業の条件とされる「時代・市場環境変化の先読み」、「消費者ニーズと自社技術の融合」、「組織的な生産管理」の 3 点を述べる。

第 1 に時代・市場環境変化の先読みは、弊社の場合、1957 年、当時アメリカで好調だった日本製の高品質ディナーウェアを世界の主要国に広めるため、自社ブランドを誕生させた。当時、アメリカのカジュアル志向にマッチした実用的なラインアップは、ヒット製品となった。その後、ヨーロッパやオセアニアなども販路を拡大した。1980 年代までは、主にアメリカ市場で弊社ブランドの売り上げを伸ばしたのである。

第 2 に消費者ニーズと自社技術の融合は、新市場を開拓すべく、テーブルウェアで培われたスキルを生かし、新しい窯業分野へ挑んだ。現在は、食器生産の大部分を海外工場へ移転し、国内は IH（電磁調理器）用土鍋などの新製品開発に重点を置いている。弊社製品は、耐熱衝撃性が非常に高い一方でマイクロ波透過性にも優れている。独自素材「サーマプラスフォー」や「GC プレート」はオープンレンジ用ターンテーブルや角トレイ、IH 電磁調理器のプレートとして、幅広く家電業界に提供された。更にオール電化に対応した IH 調理器用サーマテック土鍋や、よりおいしいごはんが食べたいという消費者ニーズに合わせ、日本で初めての IH 炊飯器用土鍋釜の開発を行った。

家電業界（異業種）との協働を図る理由は、次のとおりである。陶磁器は、コモディティ化の速度が速い製品である。単独の力では新市場を開拓する際、時間と資金が必要となる。異業種との協働は、異なる業種・分野の知識が弊社に入ることにより内部の技術レベルが向上する。異業種と協働することは、互いが持つ最新技術やノウハウを 1 つテーブル

の上に乗せて議論し、新市場開拓に向けて知恵を出し合うことである。そのため、既存業界の常識や慣行にとらわれた視点だけでなく、自社のビジネスを広い視野から俯瞰して捉え、上位の階層までの意識を持つ。技術者が、自分の属する組織や業界の常識に染まり、目の前の問題のみを解決することにだけに忙殺されると上位概念を構想することが難しくなる。上位概念が構想できないと時代・市場環境変化の先読み、消費者ニーズと自社技術の融合を見据えた事業モデルの開発ができなくなる。多様な業種の人材との接点を増やすことにより、自社のコア人材が常に全体を俯瞰する視点を持つことが可能となる。

第3に組織的な生産管理は、耐熱衝撃性、耐久性、保温性、寸法精度、デザイン性など家電メーカーの厳しい要求に対応した製品を一貫生産することである。

2-3) 萬古焼産地を代表する産地問屋の事例 (C社、D社 [ケース3、4])

・C社

設立：1945年（昭和20年） 資本金 10,000,000円 所在地：三重県四日市市

調査方法：代表取締役（以下、代表）へのインタビュー調査

調査日：2017年1月30日、2018年6月22日

代表インタビュー回答

弊社は、創業以来、三重県四日市市の代表的な地場産業である萬古焼を中心に、土鍋や耐熱食器、急須、ギフト用陶磁器を扱う産地問屋である。産地問屋が今後、生き残るためには、売れる製品を企画することと考えている。製品を製造するのはメーカーであるが、産地問屋は、その製品をいかに売れるものにしていくかが生命線である。弊社において、良い製品とは、価格と品質においてバランスの取れたものである。良い製品（価格と品質）を扱っている産地問屋だけが、今後も生き残れると考えている。

競争力ある企業の条件とされる、「時代・市場環境変化の先読みと消費者ニーズと自社技術の融合」及び「組織的な生産管理」の2点を述べる。

第1に時代、環境変化の先読みと消費者ニーズと自社技術の融合である。弊社において競合他社との差別化を図るため、主力製品である土鍋について、「J-Donabe」という基準を設定し、取引をしている。「J-Donabe」基準とは、三重県窯業研究室からの製品品質試験結果表を提出させることである。提出後、問題がなければ、取引を行っている。当初は、弊社だけであったが、後に他の萬古焼産地のメーカーも「J-Donabe」基準に対応するようになったため、萬古焼産地の各社の土鍋メーカーの品質も向上した。弊社は、経営資源の少ないメーカーも取引可能となるよう取引最低ロット数を少なくする。柄ロットは、

200~300、形状ロットは、1,000〜である。更にメーカーに生産を依頼する場合、陶磁器用石膏型の代金を負担する。これは、少しでも産地問屋として、メーカーを守るためである。消費者のライフスタイルの変化により、各家庭で食器を使わなくなり、更にメーカー経営者の高齢化による廃業の増加が進み、産地機能が弱体化する。産地機能の弱体とは、特注への対応、新製品開発ができない点である。産地としてビジネスチャンスを見逃すことになる。弊社は、消費者ニーズと自社のノウハウを活かし、オリジナル製品の開発に力を入れている。カタログ製品の大半は、弊社独自の製品である。弊社取引先も、あらゆるジャンルの取引先が全国にある。オリジナリティのある製品を全国へ販売する。しかし、全国どの産地も売上向上に苦心する中、同業他社との競争は激しい。弊社は、メーカーを守るため、仕入値を下げないが、販売先からは、弊社への値引きを要求される。年々、利益も圧縮されているのが現実である。打開策は、価格変動の少ないキャラクター製品の開発と販売を行っている。

第2に組織的な製品管理であるが、年間土鍋販売計画は、図20のとおりである。萬古焼産地で土鍋を扱う産地問屋もほぼ同様の販売計画を実施する。土鍋は、量販・小売店で製品が取引されるのは、おおよそ8月からである。そのため、前年11月～12月に定番品の年間発注量を決定する。その間、弊社は、メーカーから納品された製品を倉庫へ保管する。決済は手形で実施する。陶磁器業界の手形決済は、商慣習により4～5カ月（通常は、手形決済は3カ月とする企業が多い）であるが、市場へ流通させる前の8月には、資金繰りに苦慮するため、地元金融機関の借入れで対処している。萬古焼産地の再生について、最も重要なことは、「人づくり」であると考えている。同産地は、これまで、大産地に囲まれながらも、産地を存続させてきた特性や潜在能力を活かしきれていないと考えている。

11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
定番品について メーカーと 年間発注量を決定	メーカーから納品された製品を自社倉庫に保管								土鍋を市場へ供給 (繁忙期)		
	展示会 (春・夏 商戦)	新製品の提 案・企画	新製品・継続品の 絞り込み (カタログ製作)			カタログ完成	決算・棚卸				
						展示会 (土鍋商戦)					

図20 C社土鍋年間販売計画
(出所：C社とのヒアリングにより著者作成)

・D社〔ケース4〕

設 立：1923年（大正12年） 資本金 10,000,000円 所在地：三重県四日市市

調査方法：代表取締役（以下、代表）へのインタビュー調査

調査日：2017年2月20日

同社は、1923年（大正12年）に創業した。1966年（昭和41年）に株式会社へと改称した。同社は、萬古焼産地において社歴が長いため、これまでの萬古焼製品の変遷を中心にインタビューを実施した。先行研究において、青木（2008）が、萬古焼産地の特徴である「革新性」を指摘するが、具体的な内容が明記されていないため、本研究において、インタビュー調査を実施した。

代表インタビュー回答

萬古焼製品の変遷であるが、同産地は、産地の主力製品を第2次世界大戦（1923年～1939年頃）前（以下、戦前）、第2次世界大戦（1939年～1945年）中（以下、戦中）、第2次世界大戦（1945年～）後（以下、戦後）によって区分できる。

戦前には、「火鉢」、「重箱」、「痰壺」が萬古焼産地の主力製品であった。戦中は、当時の政府から各地に金属を供出するよう要請があったため、金属の代替品として、「陶製手榴弾」、「陶製ボタン」、「陶製ガスコンロ」が主力製品となった。戦後は、土鍋の他に花瓶、コンポート、水盤等を主力製品としてきた。

萬古焼産地の特徴である革新性は、製品開発において「こだわり」がないことである。本来メーカーは、新製品において自社の特徴を出すため、何かしらのこだわりを持つが、萬古焼産地のメーカーは、こだわりがない。なぜ、こだわりがないかといえは、同産地は、原材料である「陶土」がほとんど産出されないからである。この地で陶磁器原料の陶土として産出されるのは、急須用の陶土だけである。この陶土は、陶土の状態で成形した大きさから完成品までに約20%も収縮する。収縮率が高いほど、完成時に歪が生じやすいため、量産型の食器には適さない。更に萬古焼産地は、美濃焼、瀬戸焼という大産地に隣接している。美濃焼、瀬戸焼の産地は、産地内で陶土が産出される。独自の陶土が産出されないという欠点の中、陶磁器業界で生き残るため、様々な土を配合する力を養うことができたのである。

萬古焼産地の長い歴史の中で産地の特徴を一言で言うなら、「工夫の産地」である。「工夫の産地」となったのは、地理的条件にも恵まれていたからである。産地の近くに四日市港もあり、メーカーが石炭や重油で陶磁器を製造していた時、燃料港であった。

萬古焼産地の再生に関して、萬古焼産地内企業は、この地で陶磁器産地を継続していくために「存在意義」のある会社であるよう努力を継続することが必要である。そのためには、市場に接し、未来に向けて人材育成を行わなければならないと考えている。

3) 「土鍋」から見る萬古焼産地の革新性³⁴⁾

萬古焼産地は、地理的に美濃焼、瀬戸焼の大産地に隣接していながらも、存続を図ってきた。量産に適した陶土が産出されない状態であっても、産地内で優位な部分を活かし、産地内企業間で協力し、創意工夫によって存続してきた。この創意工夫こそが、同産地の潜在能力であり、青木（2008）が指摘する同産地における「革新性」の源泉である。同産地の創意工夫をなぜ必要とするかは、原料である陶土の供給を常に他産地に依存するという不安定な状況が背景にある。陶土を産出する産地は、その陶土を活かしていくというこだわりが出る。しかし、萬古焼産地には、そういう陶土にこだわりを持つという意識が少ない。反面、常に新しいものを取り入れていかなければ、製品の特徴を打ち出せず、他産地製品との競争に負けてしまうという危機感が産地内企業に見られる。

萬古焼産地における創意工夫、革新性を顕著に表れているのが土鍋である。特に同産地が土鍋を他産地に先んじて国内市場で高いシェアを確保してきた取組みに見られる。他の先行研究において、同産地の「革新性」を具体的に明らかにしたものは存在しなかった。このことは、本研究の成果である。萬古焼産地の土鍋が他産地に先んじて市場において高いシェアを確保できたのは、次のような背景と努力による。

背景として、萬古焼の周辺産地である美濃焼、瀬戸焼産地は、同産地と同様に主力製品として、食器を扱っている。同産地の土鍋が他産地に先んじて高い国内シェアを確保できた背景として、高度経済成長期に市場拡大をしてきた食器市場がある。生活必需品として使用される食器をはじめ、ブライダル市場におけるギフト食器の増加も顕著であった。食器を扱う産地内企業にとって、これらの市場拡大は、非常に魅力的であった。反面、同じ食器の部類とされていた土鍋は、冬季で使用する季節製品であり、他の食器類に比べ、製品寸法も大きく、広い在庫スペースを必要とした。他産地は、土鍋のような季節製品であり、かつ、広い在庫スペースを必要とする製品よりも、年間を通して販売可能な皿、カップ等の食器に力を入れた。

国内市場シェアの確保の取り組み努力に関して、一般的にメーカーが直接市場へ流通展開を図っていく場合、単独で品揃えや製品管理を実施するのは困難である。メーカーが直接消費者へ販売しようとする場合、単に、流通ルートを確保するだけでなく、自ら、消費

者への情報提供や消費地問屋に対する価格交渉も実施する必要性がある。同産地は、美濃焼や瀬戸焼の産地に比べ、経営規模も小さい企業の集まりである。他産地に対する優位性を確保するため、他産地で力を入れていない分野に焦点を当てたのである。

萬古焼産地内企業は、季節製品である土鍋で国内市場シェアの確保を試みた。同産地で主流となっている土鍋は、1959年（昭和34年）にペタライト使用による耐熱土鍋として開発された。市場シェアを確保するにあたり、課題点は、販売時期が限られる中で、いかに品質と価格を安定させ製品を市場へ供給するかである。そのためには、産地内企業が個別の力で対応するのではなく、互いに協力して対応する必要があった。各産地内企業の取り組みであるが、メーカーは、主に原材料の調合から製品の製造までの一貫生産体制を実施した。一貫生産を実施する理由は、顧客からの改善要求や、製品に不備が生じた場合に迅速な対応をするためである。産地問屋は、在庫機能を強化するとともに、メーカーが安定的に生産体制を確保可能となるよう、年初に1年分の販売予定数量の発注を実施した。これによりメーカーは、産地問屋からの受注量を12等分して毎月、安定的に生産を実施することができた。産地問屋は、販売開始時期（主に8月）まで倉庫にメーカーから持ちこまれた製品を保管する。販売期に保管していた在庫を一斉に市場へ供給する。量産化により季節品であっても消費者に手頃な価格で提供するため、市場への浸透も早い。更に圧倒的な数量を一斉に市場へ供給するので、萬古焼産地の土鍋は、他産地の介入を受けることなく高い国内市場シェアを確保できたのである。

この取り組みをマーケティングの視点から見れば、ニッチ市場を発掘し、開拓することで、市場シェアを確保し、価格決定権を握ってオンリーワンの地域を確立したことになる。

P・コトラ（2014）は、業界内における企業の戦略的地位をリーダー、チャレンジャー・フォロワー・ニッチャーの4つのフレームに分け、地域に合わせた戦略を練るようとしている（図21）。リーダーとは、業界の市場シェアがトップの企業であり、経営資源が豊富にあり、その質も良質な企業を指す。チャレンジャーとは、市場で2、3番手のシェアを持つ企業群に位置づけられ、リーダー企業を追い抜こうとシェアの拡大を目標にしている企業である。ニッチャーとは、同業界内の市場シェアが上位の企業群であるリーダーやチャレンジャー企業とは一線を画し、特定領域に絞り込んで事業を推進している企業である。リーダーやチャレンジャー企業群が参入してこない（参入できない）規模の市場で独自の立ち位置を構築する。フォロワーとは、リーダーの動向に追随する市場シェア下位の企業である。チャレンジャーのような動きもできず、ニッチャーのように特定市場で

の立ち位置を確保できていない企業群がフォロワーとなる。

萬古産地は、土鍋でニッチャーとしての地位を確立した。萬古焼産地内企業の相対的経営資源（人・物・金）の量は少ないが、質は高い産地であると考ええる。

相対的 経営資源の量		相対的な経営資源の質	
		高	低
	多	リーダー ナンバーワンシェア 全方位戦略 認知度・最大利潤	チャレンジャー トップを狙う2、3番手 シェアアップ競争
	少	ニッチャー 独自市場オンリーワン 集中戦略 身の丈市場で価格決定権	フォロワー 大多数中小企業 模倣戦略 価格破壊の生存競争

図 21 競争地位マトリクス

（出所：コトラ＆ケラーのマーケティング・マネジメント 第12版より引用）

4) 調査結果及び萬古焼産地内企業事例における考察

メーカー、産地問屋の実態調査結果から、萬古焼産地は、経営者の高齢化が進み、資本金・売上額、従業員数も少ない小規模企業の集まった産地である。経営者の高齢化原因は、自らの事業や陶磁器産業に対する今後の見通し、改善する要素を見いだせないため、後継者がいなくなった。経営者の高齢化は、今後の事業承継問題になる。資本金・売上の少なさは、経営基盤の不安定を引き起こし、企業の信用問題になる。主な販売先について、メーカーは、産地問屋へ販売し、製品の評価も産地問屋から得ている。

産地問屋もメーカーから製品を購入することから、両者の関係性は、密接な関係である。産地問屋は、メーカーに製品を製造してもらわないと自身の経営もできない。これまでの調査結果や産地内企業へのヒアリングから、今後の萬古焼産地を活性化するには、メーカーと産地問屋の協力関係³⁴⁾と人材育成が必要であると考ええる。

販売不振要因について、産地問屋への調査結果では、ライフスタイルの変化による消費者ニーズへの対応が最も大きい数値を示している。このことは、産地内企業の製品が、市場に対応していないことを意味する。消費者が要求するものと産地内業者が扱う製品にギャップが生じている。しかし、産地問屋の回答においては、消費者ニーズを把握しているという回答も約5割あった。消費者ニーズを把握していれば、販売不振要因として、ライ

フスタイルの変化による消費者ニーズへの対応という回答は少ないはずであるが、数値は、最も大きい数値を示している。この産地問屋における消費者ニーズの把握の意味は、第4章で論述する。

現状は、メーカーが直接、消費者へ販売していない以上、産地問屋が販売業績を伸ばしていけないとメーカーの売上額も減少していく。売上減少を止めない限り萬古焼産地に活気は戻らない。経営課題について、メーカーは、「販路開拓」、産地問屋は、「受注量の減少」、「取引先の減少」である。メーカーの「販路拡大」は、メーカー自身が販売に行き、販路を拡大していくという意味ではない。関連業種の従業員も減少し、生産力も落ちている。生地などの外注先の職人も少なくなる。生産規模が縮小する中で、販路開拓への思いが強まっていることからの回答である³⁴⁾。産地問屋の経営課題は、「受注量の減少」、「取引先の減少」である。受注量、取引先の減少は、消費者から萬古焼製品を求められていないということである。そのため、産地問屋数は、売り場や取引先が無くなり、減少していく。新規販路開拓は、相手先からの与信審査もあり、すぐに開拓可能なものではない。

衰退・縮小化する萬古焼産地における直近の課題は、いかに、市場に通用する新製品を供給し、需要を回復すべきかにある。陶磁器の需要低迷が続いているが、陶磁器は、我々の生活に根付いてきた製品であるため、陶磁器が市場から無くなるということは考えにくい。今後もある程度の顕在需要が存在していくと考えられる。問題は、こうした需要をどう獲得しつつ、いかに、新たな需要を引き起こすかである。実態調査や産地内企業事例を客観的に見れば、同産地は、衰退・縮小している産地であり、今後も産地を継続していくのは、厳しい状況であると言わざるを得ない。厳しい状況下において、改善の糸口が見えないのは、萬古焼産地が、産地の特性を活かしきれていないためである。今後の取り組みの中では、産地内で陶土が取れないという欠点の中、陶磁器業界で生き残るため、様々な工夫をしてきた産地であることをもっと前面に出していくべきである。

第3章は、同産地に近接する産地の主な企業の動向を調査し、萬古焼産地内企業との比較を行うこととする。

第3章 他産地との比較

各地域の陶磁器産地は、長い歴史と伝統をもちながら産地間競争を行い、発展し、様々な特徴ある製品を市場へ供給してきた。各産地の違いは、地理、立地状況、製品特性、企業の規模、生産組織、市場など多岐にわたっている。それぞれ、環境変化に適応して存続し、これまで様々な変化を余儀なくされている。本章では、萬古焼産地と地理的近接性にあり、主に工業製品を生産する伊賀焼（三重県）、瀬戸焼（愛知県）、美濃焼（岐阜県）産地を取り上げる³⁵⁾。各産地内企業において、自社の特徴を出し、業績を伸ばしている企業を調査し、調査結果をもとに他産地内企業と萬古焼産地内企業の共通点と相違点を考察する。

第1節 伊賀焼産地について

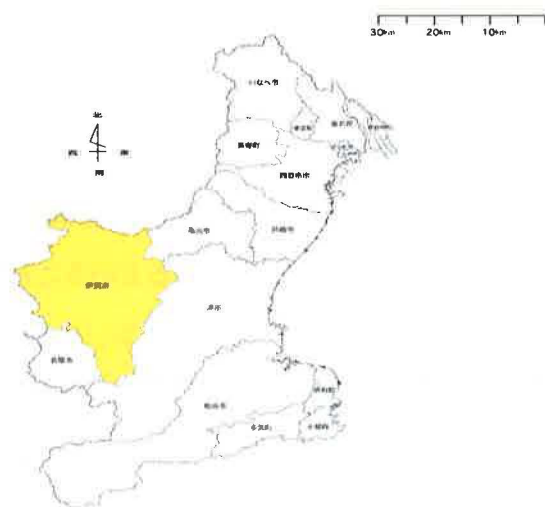


図 22 伊賀焼産地
(出所：三重県の白地図を基に著者作成)
白地図 <http://www.craftmap.box-i.net/ken.php>

1) 伊賀焼産地の概要

伊賀焼は、中世の時代に伊賀市の槇山に近い五位ノ木窯跡などで周辺の豊富な陶土と薪の燃料を利用し、すり鉢や甕、壺などを生産していた。その後、茶道が盛んとなった17世紀初めの桃山時代には、伊賀国領主であった筒井定次や藤堂高虎、高次の時代にお庭焼として武将茶人の古田織部などの指導で、槇山の西光寺窯や丸柱の堂谷窯で豪放かつ力強く破格な美意識を持った茶陶の水指や花入が生産されたのである。この時代の製品は、一般に古伊賀と言われている。江戸時代中期に一時衰退したが、18世紀中ごろに京都や瀬戸から技術者を招き、伊賀土を活かした日用雑器の生産が行われるようになり、現代の基礎

が作られた。同産地は、古琵琶湖の時代に花崗岩が風化し湖底に堆積してできた亜炭等を含む陶土に特徴がある。伝統的技法は、「焼締」である。焼締とは、陶磁器に釉薬を掛けずに焼いたもので、水の浸透や漏れを無くするために高温で焼締めることから呼ばれている。現在は、伊賀市（阿山地区）の丸柱を中心に集積し、土鍋や食器や茶器など、多岐に生産する（図 22）。同事例については、萬古焼産地と同様に土鍋・ごはん鍋を製造し、伊賀焼産地を代表するメーカーについてヒアリング調査を実施した。

2) 伊賀焼産地内企業の事例

・E 社（メーカー：[ケース 5]）

設 立：1832 年（築窯）、昭和 38 年（1963 年）：会社設立

所在地：三重県伊賀市丸柱 売上額：売上額：5 億 2 千万円（平成 26 年：2014 年）

調査方法：代表取締役（以下、代表）へのインタビュー調査

調査日：2014 年 10 月 27 日

社 訓

・作りては、真の使い手たれ

代表インタビュー回答

弊社は、開窯から 約 180 年以上続いているメーカーである。敷地内には、工房、登り窯等がある。現主力製品である「かまどさん」（図 23：ごはん鍋）を製造する前は、住宅用タイルが主力製品であり、当時の売上比率は、住宅用タイル 7 割、食器や調理器具が 3 割であった。しかし、1995 年の阪神・淡路大震災で弊社を取り巻く状況は一変し、高層階に使われていた弊社タイルが、地震の揺れにより剥がれ落ちた。同タイルは、住宅メーカーから今後の建築で使えないと言われ、注文が激減し、倒産寸前にまで追い込まれた。1995 年当時、東京の百貨店に勤務していたが、家業の窮状を知り百貨店を退職し社長へ就任した。会社が倒産するかどうかという状況において、主力製品であるタイルに先行きが見えない中、今後も、タイルに活路を見出すのは難しいと考えた。生き残る手段として、売上比率 3 割であった食器や調理器具の生産割合を増やすことで会社を立て直そうとした。

競争力ある企業の条件とされる「時代・市場環境変化の先読みと消費者ニーズと自社技術の融合」及び「組織的な生産管理」の 2 点を述べる。

第 1 に自社における時代・市場環境変化の先読み、消費者ニーズと自社技術の融合は、ごはん鍋である「かまどさん」の開発から現在までの取り組みに表れている。新製品を開発するにあたり、伊賀産地は、地理的に京都に近いことから、京都の料理人から「伊賀土

でつくられた土鍋で調理をすると、おいしくできる」との意見を得た。自身は、料理で最も重要なものは、「ごはん」であると考え、「ごはん鍋」の開発に着手した。

ごはん鍋を開発しようとした背景には、伊賀土の特性も影響する。伊賀土は、植物や微生物が堆積してできた古琵琶湖層のものであり、火にかけると陶土内の植物や微生物が燃えて、小さな穴ができる。この穴に熱が蓄えられ、蓄熱性が高くなる。自身は、この蓄熱性が、ほかの土鍋にはないおいしさを生み出せると考えたが、開発の際、取引銀行からは、「これだけ炊飯器が普及する中、わざわざ土鍋でご飯を炊こうする人はいないだろう」と言われた。自身は、陶磁器製のごはん鍋は、将来性があり、弊社の強みが十分に発揮できると考え、まず、ターゲットの絞り込みを行った。陶磁器市場が成熟化し、ニーズも多様化する中で、消費者の嗜好を満足させなければならない。ターゲットを特定することで、ニーズに対し、きめ細やかな対応が可能となる。また、市場特性の理解と把握も比較的短時間で、かつ正確にできるからである。経営が危機的状況にある中、ターゲットを絞り込まなければ、有限な経営資源を集中させることができない事情もあった。

更にターゲットを一般消費者の中でも「おいしいごはんを炊きたい」というこだわりをもった層に絞り込んだ。ターゲット設定の理由は、取引銀行から言われた電気炊飯器について考えたことによる。電気炊飯器が普及した背景には、忙しい合間をぬって食事を作る主婦等にとっての利便性である。このニーズに電気炊飯器は応えてきた。更に利便性だけは、もの足りない顧客層も必ず存在するはずである。通常の土鍋でご飯を炊くことに手間はかかるが、この手間を省き、利便性を高めていけば新市場を開拓できると考えた。

1997年からごはん鍋の開発に着手した。しかし、当初は、失敗の連続であった。土鍋でご飯を炊く際の課題は、「火加減」と「吹きこぼれ」の解決である。火加減は、伊賀土の蓄熱性により解決できた。吹きこぼれは、構造の工夫で解決した。吹きこぼれ防止用に内蓋を製作し、その内蓋に溝を設け、外に吹きこぼれないようにした。約3年をかけて同製品「かまどさん」を完成するに至ったのである。



図 23 E 社の代表のごはん鍋「かまどさん」
(出所：E 社ホームページ <http://store.igamono.jp/?pid=85075826>)

「かまどさん」の名前は、昔、ガスでなくかまどの薪で火を起こしていたことから名付けた。課題は、長い年月をかけて開発した製品をどう市場へ供給するであった。伊賀焼産地は、萬古焼産地と違い、メーカー→産地問屋→消費地問屋→小売店→消費者という流通システムが整備されていなかった。そのため、独自で消費者へ直接製品を届ける流通システムを構築せざるを得なかった。かまどさんは、2000年から販売活動を行った。販促用として、パンフレットに様々なレシピを掲載し、産地問屋や、小売店に営業活動を実施するが、伊賀焼産地と弊社自体の知名度の低さから、初年度は、全く売れなかった。

しかし、NHK番組である「きょうの料理」にかまどさんが取り上げられたことによって注文が殺到した。その後、順調に売り上げを伸ばすが、「かまどさんは、本当に喜んで使ってもらえているのだろうか」という不安もあり、購入者にアンケートを実施した。

結果から、約1割の人が購入したにもかかわらず、その後は使っていないことが判明した。理由は、「使い方を間違えておいしく炊けなかった」、「蓋を割ってしまって使えなくなった」ということであった。弊社が設定した顧客は「おこげの味を知っている60歳以上の人」であった。しかし、最近は若い人が購入することも分かったため、使い方を間違えた顧客には使い方を教えたのである。

第2に組織的な生産管理は、パーツ販売まで実施するということである。通常のメーカーは、手間がかかるため、パーツ販売は実施していない。しかし、弊社は、蓋を割ってしまった顧客には蓋のみでも販売した。社内から「使い方を教えるだけや蓋だけの販売をしよう」との採算が合わない」との声も出たが、かまどさんは、製造工程の大半を手づくりで行うため、同じサイズでも蓋の大きさは微妙に異なる。蓋のみを希望する顧客には、持っている土鍋の直径を測ってもらい、その大きさと同じものを在庫の中から探して発送するという非常に手間のかかる販売方法をあえて実施した。このパーツ販売を実施したことにより、確実に購入者の満足度が上がった。弊社の差別化戦略について、伊賀焼産地は、産地問屋による流通網が整備されておらず、独自の販売網を構築し他産地と差別化するしかなかった。差別化戦略の中心は、自社と顧客との距離を縮めることであった。顧客ニーズを細かいところまで理解して、他が追随できない価値を提供する顧客密着型の戦略により市場において優位性を確立したのである。弊社の今後の活動・方向性であるが、「伊賀土の特徴を活かす」、「様々な熱源にも対応する陶製調理器の開発」、「開発した製品に即したレシピの提案」、「消費者への情報発信」、「消費者の声を製品に反映する」ことである。

第2節 瀬戸焼産地について

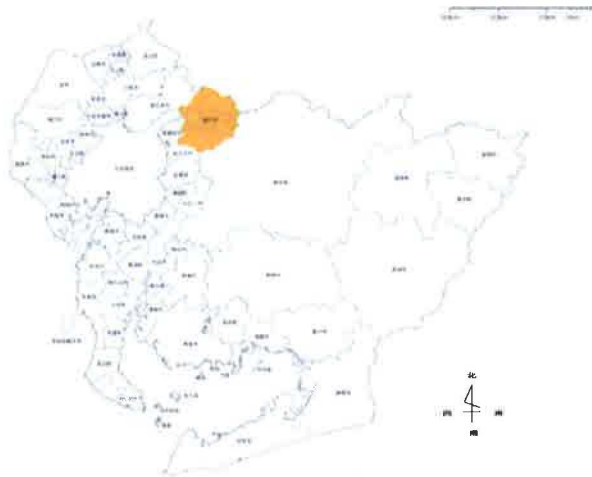


図 24 瀬戸焼産地

(出所：愛知県の白地図を基に著者作成)

白地図 <http://www.craftmap.box-i.net/ken.php>

1) 瀬戸焼産地の概要

瀬戸は、古くから「やきもの」に適した良質な粘土に恵まれ、常滑・信楽・越前・丹波・備前と並び六古窯の産地である。瀬戸で産出される木節粘土・蛙目粘土は世界でも有数の粘土であり、その特性を活用して、瀬戸焼には食卓用品から置物装飾品・電磁器・ファインセラミックス等の様々な「やきもの」が時代の変化とともに生産されている。

瀬戸焼の歴史は、諸説あるが約千年前後の歴史がある。瀬戸の産地内で多くの陶磁器が長年の伝統技術・技法を基に製造している。なお、瀬戸焼は、愛知県瀬戸市及びその付近で作られる焼き物の総称である(図 24)。現在は、愛知県陶磁器工業協同組合、瀬戸陶磁器工業協同組合、瀬戸陶磁器卸商業協同組合の登録商標(地域団体商標)である。同地域に約 300 ものメーカーが存在する大産地であるが、大産地であるがゆえに課題も多い。

第 1 章で述べた全国陶磁器産地の課題点以外にも、瀬戸焼産地は、「せともの＝廉価品イメージ」、「企画・デザインが不得意」、「技術の消失」、「消費者との接点が少ない」という 4 点を課題点としてあげている³⁶⁾。第 1 に「せともの＝廉価品のイメージ」について、「せともの」という言葉は、陶磁器の総称として全国的に知られているが、そこからイメージされるのは、その由来となった産地としての「瀬戸」や「瀬戸のやきもの」ではなく、一般的な日用雑器となっている。また、同産地で開催する陶器市でも廉売市のイメージが強く、高品質あるいは高付加価値の製品が正当に評価されにくい一因となっている。

第 2 に「企画・デザインが不得意」について、徹底した分業化が進んだことにより、メ

メーカーには高い生産技術が確立される一方、新製品の企画は、産地問屋が実施することが多く、企画やデザインまでも担えるメーカーが少ない。取引先から示される製品仕様に基づいた生産が多くなっている。新製品・技術のための研究開発や、消費者ニーズを自社製品に反映させ、独自の製品企画によって新たな価値を生み出すことが不得意である。

第3に「技術の消失」について、経営悪化や後継者不足により廃業や業態転換が進んでおり、技術継承の途絶が危惧される。とりわけ、ノベルティや量産磁器の生産低下に伴い、原型や石膏型の需要が減少しており、これまで培われてきた陶磁器関連産業が誇る技術の消失が懸念されている。

第4に「消費者との接点が少ない」ことについて、メーカーの多くは、OEM生産に代表されるように大企業や産地問屋の下請的な事業展開により成長を遂げてきた。最終消費者と接する機会が極めて少なく、ニーズを把握するノウハウが蓄積されていない。そのため、瀬戸焼産地において、産地内で生産量が減少しても、環境変化に的確に対応し、業績を維持し、伸ばしているメーカー、産地問屋についてヒアリング調査を実施した。

2) 瀬戸焼産地内企業の事例

2-1) F社（メーカー）[ケース6]

設立：1960年（昭和35年） 資本金：10,000,000円

所在地：愛知県瀬戸市北松山町 売上額：5千万円（平成26年:2014年）

調査方法：代表取締役（以下、代表）へのインタビュー調査

調査日：2014年9月13日

代表インタビュー回答

弊社は、日本でも有数の陶磁器レースドールメーカーである。第二次世界大戦後、インテリアが欧米に向けて盛んに輸出されるようになり、欧米向けにレース人形を開発した。祖父が現在の会社を立ち上げた。幼少より祖父の姿を見て育った。最初は、商社に勤務していたが、祖父の仕事をしたいたいと思い、商社を退職し入社した。

競争力ある企業の条件とされる、「時代・市場環境変化の先読みと消費者ニーズと自社技術の融合」及び「組織的な生産管理」の2点を述べる。

第1に自社における時代・市場環境変化の先読みと消費者ニーズと自社技術の融合について、自身の先代までは、韓国に工場も持ち、量産体制で幅広く事業を展開した。しかし、1985年のプラザ合意後、円高が急激に加速し、業績が悪化した。1990年代には、輸出の道は閉ざされ、倒産寸前まで追い込まれた。その際、先代から、工場を閉鎖し、事業を辞

めるようにも言われが、幼少の時に見た祖父の懸命に働く姿が忘れられず、事業を諦める気にはなれなかった。韓国の工場を閉鎖し、国内工場も縮小した。この時の経験から、「輸出品は、いかに優れた製品であっても、為替に影響される」という思いを強く持った。その後、「自分達が本当に作りたいものを作る」という趣旨で、弊社の主力製品でもある「レースドール」の技術力を向上させた（図 25）。レースドールは、本物の綿レースに、泥をしみこませ、人形にドレスのように着せ付ける。その後、1,300℃で焼成し、絵付加工をする。この技術は日本に弊社だけである。熟練した技を必要とするため、量産化できない。それぞれが大変貴重な製品となる。1995 年から、事業を輸出から国内へと転向したが、当初は、全く売れず地道に国内展示会等に出品し、少しずつ認知され注文が入った。新たな活路を開くべく、価格変動の少ないキャラクター製品に注目した。商社時代の経験を活かし、アメリカのディズニー本社へ飛び込み営業を行った。弊社の技術をアピールするため、製品を直接、担当者に見せた。これが功を奏して、ディズニー本社から直接ライセンス販売の権利も得た。

第 2 に生産管理について、同代表は、特に目新しい管理方法はしていない。しかし、レースドールは、部屋を華やかにする製品である。購入した方々の気持ちを安らかにする製品であると考えている。そのため、従業員にも、家庭で嫌なことや家族と口論した時は、遠慮なく休暇をとるようにと言っている。心が嫌な状態でものづくりをしては、その心が製品にうつる。ましてや人形はその傾向が顕著に表れると考えているからである。



図 25 F 社の代表的製品（レース人形）
（出所：F 社ホームページ <http://www.tk-lace.com/item/KM-2G/>）

2-2) G 社（メーカー）[ケース 7]

設 立：1963 年（昭和 38 年） 資本金 10,000,000 円

所在地：愛知県瀬戸市上松山町 売上額：5 億円（平成 26 年：2014 年）

調査方法：代表取締役（以下、代表）へのインタビュー調査

調査日：2014 年 9 月 13 日

代表インタビュー回答

弊社は、創業以来、観光地などで販売する陶製人形の OEM 生産やインテリア雑貨を手掛け、製造と販売の双方を行ってきた。

競争力ある企業の条件とされる、「時代・市場環境変化の先読みと消費者ニーズと自社技術の融合」及び「組織的な生産管理」の2点を述べる。

第1に自社における時代・市場環境変化の先読み、消費者ニーズと自社技術の融合である。1995年頃から受注量が減少し、1998年にはピーク時の50%程度まで業績が悪化した。現状の製品では、業績が悪くなるばかりであるため、会社の存続方法を模索してきた。数年間模索する中、これまで考えていたアイデアを1年掛けて製品化した。本物の卵を模したミニ栽培セット「エッグリング」である（図26）。販売当初から人気があり、2000年には、500万個を売り上げる大ヒットとなった。その後、同製品をシリーズ化し、売上を4億円程度まで伸ばした。同製品は自社における売上高の85%を占めるまでになった。現在、この分野はほぼオンリーワンに近い状況であるため、売上げも順調に推移している。

しかし、これだけ消費者ニーズが多様化し、製品が変化する中で、エッグリングだけに依存する経営は危ういと考え、エッグリングに代わる製品として、陶磁器製スピーカーの開発も行っている（図26）。陶磁器製スピーカーに着目した理由は、自身のオーディオに対する思いからである。陶磁器の場合、木製のスピーカーより硬度が高く、共振を小さくして余分な音を抑えるほか、音漏れを減らせるからである。受注後に完全ハンドメイドで製作し、音質とインテリア性を両立している。栽培セット・陶磁器製スピーカー製品ともに、土を自在に扱う技術と自社で育ったデザイナーを有する強みを持っているからこそできた新規事業である。新規事業を開始するに当たっての最大の難関は、事業として成り立つ可能性の高いアイデアを絞り出すことである。

第2に組織的な生産管理について、弊社は、メーカーであるが、現在は企画・デザインのみで、製造は、全て外注しているファブレス企業である。陶土は、瀬戸から海外まで幅広く調達する。



図 26 G 社の代表的製品（左:ミニ栽培セット 右:陶磁器スピーカー）
（出所：写真は、著者撮影）

2-3) メーカーH社 [ケース 8]

設 立：1924 年（大正 13 年） 資本金 5,000,000 円 従業員 12 名

所在地：愛知県瀬戸市品野町 売上額：1 億 2 千 59 万円（平成 26 年:2014 年）

調査方法：代表取締役（以下、代表）へのインタビュー調査

調査日：2014 年 9 月 13 日

経営理念

- ・顧客第一主義 私たちはお客様に生かされています。
- ・共存共栄 グローバルな視点で競い合い切磋琢磨しながら地域と共に繁栄します。
- ・敬愛誠実 人を尊重し、常に誠実であります。

代表インタビュー回答

弊社は、これまで、茶碗・皿などの食器類や置物・記念品などの製品を国内向けに製造していたが、中国等からの海外製品流入により、売上額が激減した。産地問屋等からの発注数もピーク時の 1/10 以下に激減し、倒産寸前であった。危機的状況を打破するため、まず、身近なところから改善を進めた。工場内の掃除から始め、工場の建替え、空調設備の増設と、少しずつ環境改善を行った。

競争力ある企業の条件とされる「時代・市場環境変化の先読みと消費者ニーズと自社技術の融合」及び「組織的な生産管理」の 2 点を述べる。

第 1 に自社における時代・市場環境変化の先読み・消費者ニーズと自社技術の融合である。これまで当たり前と思っていた瀬戸焼産地の内部環境を改めて見直した。同産地は、古い商習慣も多く、生産は、OEM 生産、契約行為も口約束が多かった。消費者ニーズに対応した製品を生産しようとしても複雑な流通構造によりメーカーへ直接、要望が伝わらない。弊社が生き残るには、「消費者ニーズ」に対応可能なビジネスモデルの構築が急務と考えた。新製品開発を試み、何度も試行錯誤を繰り返したが、市場へは、受け入れてもらえなかったため、どうすれば市場に受け入れてもらえるかを考えた。

弊社の製品が市場へ受け入れてもらえるには、「これまでの瀬戸焼産地が受け継いできた伝統技法と弊社の強みを生かしたものの作りやサービスこそが、大切である」という結論に至った。製品は、瀬戸焼の伝統技法である白粉引製法に目をつけた。同技法は温かみのある質感を生み出すからである。更に弊社にしかできないことをどう加えるべきかを考えた。各家庭にもひととおりの食器は揃っている。食器が本当に必要で購入する消費者は減少している。そのため、どのような食器や陶磁器ならば消費者に喜んで買ってもらえるか。熟慮の末、たくさんの製品があふれ返る中、それでも“ありそうでない陶磁器”は何かと考え、「世界に一つだけの“名前の入った”子供用食器」(図 27)であると結論づけたのである。

同事業を 2008 年からスタートさせた。「オリジナル食器を 1 個から消費者へ提供可能な仕組み」を構築するには、流通において、これまでの産地問屋依存体制から脱却する必要があった。弊社製品を全国の関連店舗に素早く流通させる、多品種の製品を出荷可能とする産地問屋のメリットよりも、消費者へ直接販売し、生産者の顔が消費者に見えることで、安心感を得る利点を選択した。消費者へ直接販売するため、新たな事業ドメインを設定し新販路開拓を進めた。

第 2 に組織的な生産管理について、数社のメーカーの石膏型を Web やカタログで一覧し、共同利用を可能とするシステムを構築した。同時に、商談から出荷のプロセスを開示し、消費者からの引合いや問合せ、注文の便宜を図った。この取り組みが市場に受け入れられた。業績を回復し、2010 年には、単なる動物の「絵」ではなく、各動物に名前を付与したキャラクターの確立により売上向上につながっている。顧客第一主義のもと、プロダクトアウトからマーケットインへと全社員の意識改革を積極的に進めている。生産体制は、弊社の経営に携わる前、トヨタ自動車関連の企業に勤務していたので、工場内は、「見える化」と「カイゼン」を進めている。



図 27 H 社の代表的製品 (名入れ子供食器)
(出所：H 社ホームページ <http://www.tohki.co.jp/>)

第3節 美濃焼産地について

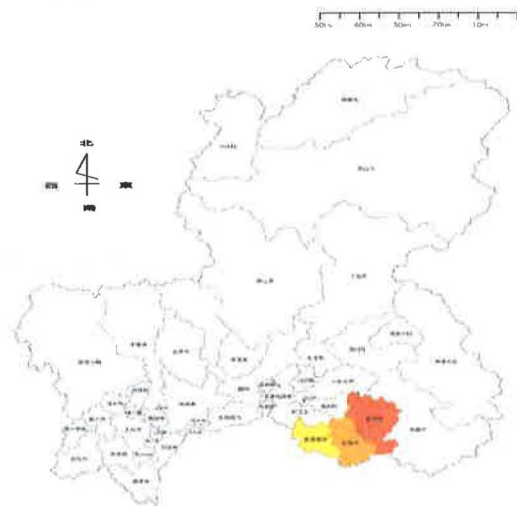


図 28 美濃焼産地
(出所：岐阜県の白地図を基に著者作成)
白地図 <http://www.craftmap.box-i.net/ken.php>

1) 美濃焼産地の概要

「美濃焼」とは岐阜県美濃地方の東部、東濃地方といわれる地域の西端をしめる、多治見市・土岐市・瑞浪市・笠原町で生産されるやきものの総称である。この地域は、やきものの原料となる粘土や窯を焚くための燃料が豊富で、1300 年以上前から陶磁器づくりがはじめられた。近世以降は、それぞれ土岐川やその支流などの河川が形成した山間盆地ごとに、独立した産地が成立し現在に至っている。現在、産地としては、東濃西部地域に集中する。製品は、志野、織部、黄瀬戸、瀬戸黒の和食器から、業務用・一般の和・洋食器の量産品、置物、ファインセラミックス、タイル等までも、産地としての代表的製品がないほど、多種多様な製品構成の産地である（図 28）。

第二次世界大戦後の産地動向であるが、1960 年代には、輸出向け生産が増大し、新しい窯の新設も進んだ。輸出向けは、スープ皿、ディナーウェア、国内向けは、一般用・業務用の和食器やギフト製品等が大量に生産された。1970 年には、オイルショックの影響により、徐々に産地内企業に影響が出始めた。1980 年には、輸出が大幅に減少したが、ギフト用品等の国内需要の増加により、産地の生産体制は維持できた。1990 年代以降になると、国内食器の需要減少とともに新興国からの輸入品が大量に流入したため、量産中心であった中堅規模のメーカーが倒産した。同産地の特徴は、産地内で多種多様なニーズに応えられる生産・販売体制を確立したことである。国内最大の陶磁器産地となり、各陶磁器分野において、全国上位を占める。特に、食器類の生産は、国内トップであり、50%以上のシ

エアを誇る。なお、美濃焼産地の課題は、事前調査において、前述した全国的陶磁器産地の課題点と類似していた³⁷⁾。そのため、本研究では美濃焼産地において、産地内で生産量が減少しても、環境変化に的確に対応し、業績を維持し、伸ばしているメーカー、産地問屋についてヒアリング調査を実施した。

2) 美濃焼産地内企業の事例

2-1) I 社 (メーカー) [ケース 9]

設立：1951 年 (昭和 26 年) 資本金 10,000,000 円

所在地：岐阜県土岐市肥田町 売上額：13 億円 (平成 29 年：2017 年)

主要取引先 産地問屋 千数百社 従業員数 179 人 (男性 79 人、女性 100 人)

調査方法：常務取締役 (以下、常務) へのインタビュー調査

調査日：2018 年 7 月 18 日

経営理念

- ・事業を通じて地域社会に奉仕する。
- ・お客様の身になってより良い製品を安く提供する。
- ・全社員の幸福な生活を実現する。
- ・日本一の和食器メーカーを目指す。

社是・社訓

- ・三方よし

常務インタビュー回答

弊社は、陶磁器製和食器の製造を主力とし、生産能力は、60,000 個/日を誇る国内有数の和食器メーカーである。主力製品は、ごはん茶碗であり、国内シェアの 8 割を占める (図 29)。創業以来、将来を見据えて業界内のどこよりも早く新しい技術や設備を導入してきた。美濃焼産地において、和食器を企画、設計から製造まで一貫して行っている。和食器の場合、洋食器と違い、メーカー名が即ブランド名となるわけでない。メーカーのブランド名は、知られていないが、デザインは、知られているということが多々ある。

弊社は、陶磁器の印刷技術を生かした絵付けに重点をおき、現在は、同分野において、国内陶磁器業界 No.1 の実績を誇る。現在、顧客嗜好の変化や顧客ニーズの多様化が進んだため、これまでのような大ロット生産を見直した。理由は、過去に大量の不良在庫を抱えてしまったためである。その反省を踏まえ、既存の生産技術に改良・改革を加える必要性を実感し、生産工程の自動化を進めた。顧客の多様なニーズに応えるため、多品種少ロ

ットで、超短納期の注文にも対応可能な生産体制を確立した。多品種少ロット・短納期生産を実現するため、2005年に「かんばん方式」の生産管理システムに取り入れた。受注データと製品別在庫データを基に、作業工程ごとに「かんばん」を発行して必要数と在庫数を照合し、仕掛在庫も含めて必要以上の在庫を残さないための運用を実施した。更に進捗管理処理及び入庫指示票の発行と運用によって製品在庫の大幅な削減を実現した。顧客情報・販売情報の収集・分析・共有システムを自社開発し、製品別需要予測、顧客別需要予測など、特に自社製品（見込み生産品）の需要予測も可能としたのである。

現在は、同時に20種類以上の製品を製造可能である。かんばん方式を取り入れたことにより、納品までのスピードを格段に上げることができた。更に生産進捗状況から納期予測を算出することで顧客への納期回答の正確性も高まり、産地問屋、消費地問屋から納期に対する高い信頼を得ている。弊社の場合、自社生産（自社ブランド）とOEM生産は、それぞれ、50%ずつである。新製品開発について、自社ブランド製品開発にあたり、年3回（1月、5月、8月）に150～200アイテムを開発する。開発にあたり、どの製品が今後、売れていくのかについてヒントとなる情報は、取引先、自社の市場調査、メディアである。新製品開発で重視する点は、「機能」、「デザイン」、「価格」、「色」、「コンセプト」の5点である。

販売ルートは、産地問屋へ98%、消費地問屋（第2次卸）2%である。自社ブランドの開発には、近年、力を入れているが、エンドユーザーまで、知ってもらうには、多額の資金と時間を必要とする。そのため、市場に弊社として自信を持って送り出せる製品をこれからもどう提供していくかに重きを置いている。経営上の強みは、技術力・開発力である。2007年には、愛知工業大学と共同開発し、業界に先駆けて軽量強化磁器食器を開発した（図29）。経営上の弱みは、価格競争力とマーケティング力である。弊社の生産能力が、60,000個/日と言っても、海外勢の価格には、なかなか追いつけない。また、これまでの製品は、ほとんど、産地問屋へ販売していたので、弊社内に販路拡大のノウハウが定着していないという弱みもある。なぜ、直接消費者へ販売しないかは、量産しているメーカーにとって、消費者へ販売するのは、経営上のデメリットの方が大きいからである。

和食器の製造において重要な点は、量産した製品を余剰在庫なく市場へ供給することである。産地問屋を活用することで、多種多様な自社製品を全国の関連店舗に素早く流通する事ができ、かつ、営業・販売の労力を産地問屋へ委託可能となるため自社は製造に専念できる。

自社の経営を行うにあたり、美濃焼産地で経営を行ううえでメリット、デメリットがある。メリットは、「地域企業からの受注の取りやすさ」、「安定した原材料の確保」、「分業による量産発注への高い対応力」である。デメリットは、「分業が過度に進み業種・業態の変化が遅れる」、「依存関係が強固であるため、他事業への取り組みが遅れる」、「同業種ばかり集積するために異業種や新分野の情報」が入りづらい点である。

競争力ある企業の条件とされる、「時代・市場環境変化の先読み」、「消費者ニーズと自社技術の融合」、「組織的な生産管理」の3点を述べる。

第1に自社における時代・市場環境変化の先読みである。自社の強みとして数千社の取引先がある。その取引先から来た様々な開発要望を最初から断らず、自社で開発可能かどうかを十分検討し、多少、無理でも開発することを心掛けている。理由は、その要望は、市場からの要望だからである。

第2に消費者ニーズと自社技術の融合である。取引先が自社に望むのは、「納期」である。決められた納期に決められた品質の製品と数量を納めるために、自社の技術を高めていく。

第3に組織的な生産管理である。生産管理は、これまで述べてきたとおりである。また、取引先からの要望は、小ロットの製品を希望するものも多い。量産を行ってきた弊社にとって、小ロット生産に向き合い、組織的な生産管理を行っている。



図 29 I 社の代表的製品
(出所：写真は、著者撮影)

2-2) J 社 (メーカー) [ケース 10]

設 立：1921 年 (大正 10 年) 資本金 10,000,000 円

所在地：岐阜県土岐市下石町 従業員 25 名 (男性 9 人、女性 16 人)

調査方法：代表取締役 (以下、代表) へのインタビュー調査

調査日：2018 年 7 月 18 日

企業理念

・私たちは、やきものづくりを通して暮らしの中へ「小さな」しあわせを届け、楽しくて

心地よい、普段着の生活文化を創造します。

代表インタビュー回答

弊社は、1921年に創業した。戦後、日本経済が発展し、成長期を向かえる中で、得意の流し込み成形が生かせる製品はないかと考えた。当時宴会や居酒屋で使われていた熱燗用の徳利（銚子）に着目した。高度経済成長に伴い、注文が増え、ピーク時の1965年（昭和40年）代後半ごろには、月に13万本、年間160万本を生産していた。生産が多かった徳利は、主に業務用で日本酒メーカーが、居酒屋や旅館、レストランなどに日本酒を販売するために販促用として名前を入れた徳利を必要としていた。販促用の名入れ徳利の製造に関して、特に技術を要するところは、容積であった。居酒屋や旅館で使用する際、一本、一本中に入る日本酒の容積が違っては製品にならない。しかし陶磁器は、焼成前と焼成後は、約一割の収縮差がでる。採掘した粘土の層により収縮率が違うので、成形や製造の際には細心の注意を払い、弊社の技術を向上させた。

しかし、お酒の嗜好が多様化し、平成5年（1993年）ごろから徳利（銚子）の注文は減少の一途をたどり、平成21年（2009年）は、月に2000本まで減少した。長年続いた徳利の生産だけは、経営も維持できなくなると考え、平成7年（1995年）ごろから生活雑貨として食器の開発、生産を実施するようになった。試行錯誤を繰り返し、これまでの技術を活かした新たな製品として、2008年「ぎやまん陶」を開発した（図30）。「ぎやまん陶」は、漆の留め塗りのような表情とガラスのような透明感を伝統的な菊割皿に表した製品である。2009年、フランスのファッションブランド「クリスチャン・ディオール」パリ本店で販売開始に成功した。2012年には、シャンパンの高級ブランド「ドン・ペリニオン」によるヴェルサイユ宮殿での一夜限りの晩餐会でデザート皿に採用されるなど海外の評価も高まっている。

弊社の場合、自社生産（自社ブランド）とOEM生産は、それぞれ、80%、20%である。開発で重視する点は、「機能」、「ネーミング」の2点である。「機能」は、使いやすさ、洗いやすさを、「ネーミング」は、覚えやすいことを重視する。販売ルートは、産地問屋へ85%、小売店8%、最終消費者（インターネット販売）7%である。産地問屋への販売が大きい理由であるが、弊社の経営規模で消費者へ直接販売するのは、経営上のデメリットの方が大きい。産地問屋を活用することで、多種多様な自社製品を全国の関連店舗に素早く流通する事ができ、かつ、営業・販売の労力を産地問屋に委託可能となるため、同社は製造に専念できるからである。経営上の強みは、技術力・開発力、多様な取引網、質の高い労働力

がある点である。経営上の弱みは、納品までのスピードとマーケティング力である。

競争力ある企業の条件とされる、「時代、市場環境変化の先読み」、「消費者ニーズと自社技術の融合」、「組織的な生産管理」は、まとめて述べる。

弊社は、今後の人口減少社会にどう対応していくべきかを考えている。国内での生産量が伸びない中、活路として考えられるのが、海外展開と製品の付加価値を上げることである。しかし、海外展開は、政治・経済・社会情勢、法規制、ビジネスパートナー、マーケティング、人材、資金、知的財産権などのリスクも大きい。陶磁器は、主に日用品に使用される。海外展開を考察する前に、国内で取り組むべきこと（新製品開発、新規取引先の開拓等）を十分実施する必要がある。海外展開するためには、安価に製造することが必要となるため、価格を武器にして生産するのは難しい。そのため、これまでにない付加価値をつけて市場に製品を供給することを心がけている。「ブランドの確立」を考え抜き、消費者に納得いくものづくりを行うことを考えている。



図 30 J 社の代表的製品
(出所：写真は、著者撮影)

2-3) 産地問屋K社 [ケース 11]

設立：1963 年（昭和 38 年）

資本金 10,000,000 円 売上額：7 億 5 千万円（平成 29 年：2017 年）

所在地：岐阜県土岐市下石町 従業員数 23 人（男性 10 人、女性 13 人）

調査方法：営業次長（以下、次長）へのインタビュー調査

調査日：2018 年 7 月 18 日

経営理念

- ・顧客のいかなるニーズにも応えられる総合的な付加価値の高い食器事業を展開すること社会の発展に貢献します。
- ・事業の選択と集中を常に心がけ、その再編、撤退、新規開拓をスピーディーに行い、企業価値を高めることを目指します。

・社会に対する責任を果たすと共に、社員が働くことに満足できる会社を目指します。

次長インタビュー回答

弊社は、産地問屋であるが、主に、陶磁器全般の企画から販売（業務用食器・セールスプロモーション用、酒関連製品、雑貨、パーソナルギフト等）を実施する。

競争力ある企業の条件とされる、「時代・市場環境変化の先読み」、「消費者ニーズと自社技術の融合」、「組織的な生産管理」の3点を述べる。

第1に自社における時代・市場環境変化の先読みである。様々な分野（酒販、外食、ホテルウェディング、介護保育等）の大手が使用する陶磁器をOEMとして受注し、消費地問屋への販売は実施せず、顧客となる企業へ直接販売する。

第2に消費者ニーズと自社技術の融合である。オリジナル性の高い陶磁器にするため、弊社は、3D造形システムを導入している（図31）。イメージ（図面）→データ化→3D切削機による試作モデル・原型製作→見本型・量産型製作→成形・焼成→製品となる。従来、型製作は、職人の手作業であるため、見本品が製造できるまで30日～45日（修正に30日ほど）かかっていた。しかし、本システムを導入したことにより、見本品が製造できるまで7～15日（修正に5日）で可能となった。モデルや原型を外注に出さず、自社制作することで型製作までの時間短縮とコストダウンを実現したのである。

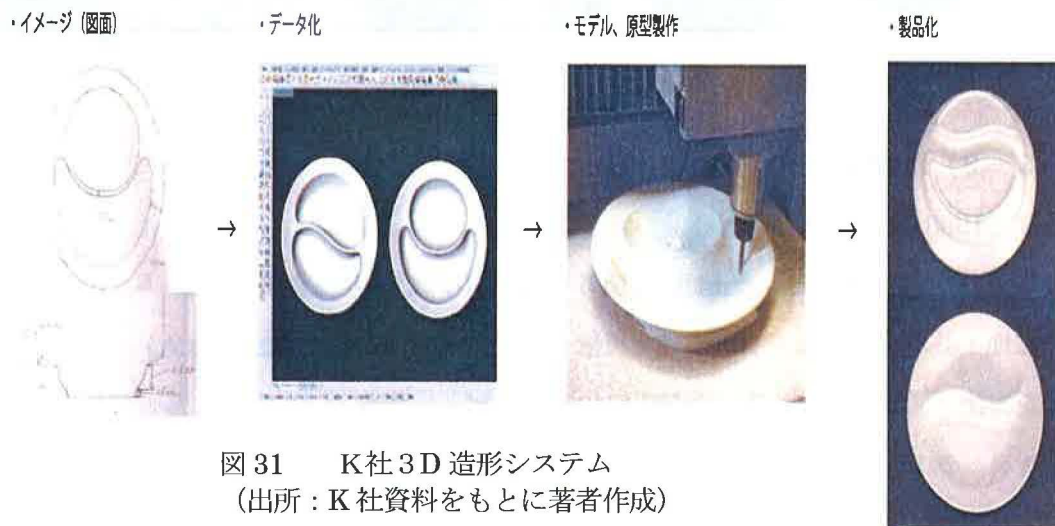


図31 K社3D造形システム
（出所：K社資料をもとに著者作成）

第3に組織的な生産管理である。弊社の取引業者であるが、製品を仕入れる製造業者数は、90社程度で、ほとんどが、美濃焼産地のメーカーである。仕入額は、約3億円程度である（2017年）。美濃焼産地のメリットを活かし、それぞれのメーカーの特徴を活用し、発注する。国内の主な販売エリアは、関東、近畿地区である。海外戦略は、現在、行って

いない。理由は、以前、東アジアの国で海外展開していたが失敗したためである。海外展開の失敗は、ビジネスパートナー選びであった。海外においてビジネスパートナー選びは、成否に直結する。現在は、海外展開よりも国内の新規需要開拓に注力する。消費者ニーズの把握は、既存メディア（新聞・テレビ、情報誌等）から全体の動向を把握し、その後、顧客や取引先からの情報を勘案してニーズの把握に努めている。現在の経営上の課題は、受注量の減少、受注単価の低下である。その対応策として、新規販路開拓、高機能・高付加価値製品の開発、従業員育成に力を入れている。

第4節 萬古焼産地内企業と他産地内企業についての考察

1) 業績を伸ばしている他産地内企業の共通点と相違点

陶磁器産地全体の生産額が低迷していても、環境変化に的確に対応し、業績を維持し、伸ばしている企業が存在した。このような企業は、経営戦略上、どこに重点を置くかの違いはあるが、共通点もいくつかある。経営を自立化して各産地内で再生した産地内企業の特徴は、自社の保有技術を活かし、多様な事業展開に向けての企業努力を継続していることである。事例企業の努力においては、主に5点ある。

第1に、現状からいっそうのコストダウンを図る。H社〔ケース8〕とI社〔ケース9〕の事例である。コストダウンは、環境変化に適応し競合他社との競争優位を確保するという戦略的な観点から実施している。事業分野の整理・統合と重点製品へのシフト化を進め、不採算製品を整理・統合し、売れる分野や製品に重点を移し、最適な経営資源の配分を行っている。受注機会を逃さないためのコストリダクションを常に検討している。

第2に自社製品の付加価値化あるいは、独自性を重視した製品構成である。事例企業の全てで実施している。同質の製品が大量に市場へ供給される現状は、製品のコモディティ化（同質化）が進行し、価格競争に陥る。事例企業の持つ保有技術、流通網は、食器、土鍋という特定製品に限定されない、多様な分野の製品に活用可能な潜在力を秘めている。国内陶磁器産地全体の生産量が減少していく中、新たな分野への参入は不可欠であり、これまでの各陶磁器産地のイメージからいかに脱皮していくかについて取り組んでいる。高付加価値化と独自性を高める手段として、各産地内企業のメーカーは、機能性を高める努力をしている。自社製品を通じて、消費者に機能性という新たな価値を提供する。そのほか、差別化製品・非価格競争力を強化するため、ブランド力の向上が急務である。ブランド力向上の1つとして、取得が難しいとされるライセンスブランドの獲得に注力する一方

で、自社ブランドの開発も行っている。

第3に消費者への直接販売である。事例は、E社〔ケース5〕、G社〔ケース7〕、H社〔ケース8〕、K社〔ケース11〕である。これらの企業は、これまでの流通構造から脱却し、独自の販路を開拓した。産地問屋や消費地問屋を通さないデメリットもあるが、自社製品を直接消費者（最終顧客）へ販売することで、従来の製品よりも低価格で提供でき、かつ、生産者等の顔が見えることで、安心感を得られるメリットを選択した。

第4に業績を伸ばしている企業の多くは、何らかの社訓・経営理念等が存在することである。経営理念とは、企業の創業者や経営者（社長）が示す、企業の経営や活動に関する基本的な「考え方」、「価値観」、「思い」、そして「企業の存在意義」を指す。主に行動規範や経営姿勢を社会や顧客、社員に向けて、発表することで企業の社会的責任を示す。また、従業員への活動指針を示すことができ、企業文化の形成や優秀な人材の維持確保につながる求心力としても活用可能である。明確な経営理念を打ち出すことは、企業価値や企業ブランドイメージの向上にもつながり、社会へのアピールとしても効果的である。

第5に、メーカーにおいては、技術力・開発力、産地問屋においては、すぐれた製品企画を行える人材が存在することである。企業において人材が重要であることは当然のことではあるが、特に、陶磁器は、製造工程において手作業が多い。そのため、メーカー、産地問屋が協力して、経営規模が小さい中でも競争力を維持し、ニッチ市場等を狙う上でも人材が重要となる。人材が競争力と密接に関係するのは、模倣できないことにある。人材は、買ってくるのが難しく、育成に時間がかかるという特別の性格を有する経営資源である。人材は、ヒトという経営資源の言葉で、ひと括りで分類されることが多いが、明らかに他の経営資源とは異なった性格がある。自社の優秀な人材を繋ぎ止め、スキルアップを図る上で社訓・経営理念が重要な役割をはたしている。

萬古焼産地内企業と他産地内企業の取り組みに対する明らかな相違点は、異業種分野への進出である。B社〔ケース2〕の事例である。B社以外の企業は、これまでの自社事業の延長線においてどう消費者ニーズに対応した製品を市場へ供給するかを考えている。しかし、B社は、新しい窯業分野として、家電業界企業との協働により、新市場を開拓した。異業種との協働する理由について、陶磁器は、コモディティ化の早い製品である。異業種との協働により、業界の常識や慣行にとらわれず、自社のビジネスを広い視野から俯瞰して捉え、上位の階層まで意識することが可能となるからである。反面、萬古焼産地に限らず、各産地内企業の中には、新分野へ進出したいができない企業も多い。新分野進出を実

施するに当たっての問題点は、「新分野に適した人材の確保が困難」、「新分野における経営ノウハウ不足」がある。新分野進出は経営者、従業員共々未知の分野に進出しなければならないことから、人材、経営ノウハウというソフト面の経営資源をどう充実するかが特に重要な課題となる³⁸⁾。

2) 陶磁器の製品優位性はどこから生まれるのか

国内陶磁器産業が低迷していても、業績を維持し、伸ばしている企業の優位性はどこから生まれるのであろうか。これまでの調査の結果、製品の優位性は、自社の経営資源を活かし、他社は、真似できない特徴を持っているという点である。陶磁器産業は、製造工程において、各社、それほど差がない。製造工程や販売の局面において、どう自社の経営資源を活用していくかは、企業能力によって決まる。企業能力は、これまで積み重ねられた内生的創意工夫の有無である。内生的創意工夫とは、カネを出しても買えないことが多く、また、時間のかかる経営資源であり、差別化の源泉となる。これらの経営資源は、企業の「見えざる資源」である。

では、この見えざる資源とは何であろうか。内生的創意工夫の主体が、各産地内企業の人材である以上、「人材が実施する創意工夫」が「見えざる資源」である。この「見えざる資源」は、各企業内で一旦出来上がると様々な形で応用利用が可能である。顧客の信用を得る製品で成功できれば、それを他の製品に応用することも可能である。各企業は、他産地製品との競争に勝ち、事業成果を上げるために様々な経営資源を使い努力する。創意工夫の過程で、各企業が使用する特別な経営資源も企業内部に深く組み込まれる。見えざる資源は、各企業の事業活動を通じて生み出されていく。業績を上げる企業の優位性は、各企業の集団行動によって確立される。各企業活動においては、見えざる経営資源の蓄積をどう戦略的に活かすかが極めて重要になる。

市場に対応する優れた製品は、他産地の競争に勝つ重要な条件である。それができれば、収益の向上が期待でき、かつ、新市場を開拓し、取引先に対しても収益をもたらす。さらに、その後の事業展開にも良い影響を与えていく。産地内企業の製品優位性とは、各産地内企業における「人材が行う創意工夫」の結果に他ならないのである。

3) 萬古焼産地内企業と他産地内企業の今後の展望

萬古焼産地や他産地企業とも、製品特性やこれまでの流通経路と異なる市場を開拓し、衰退・縮小する産地において、活路を見出した企業である。調査を通じて改めて確認できたことは、このような各産地の中核を担っている企業が必ずしも産地を主導していないこ

とである。

なぜ、産地を主導しないのかといえば、現実的に産地を超えて、広域的な生産・流通を模索・構築しているためである。このことが、各企業の成長源泉の1つだからである。しかし、これらの企業においても、これまで各産地に存在し、取引先、消費者に信用を得てきた基盤は、各産地全体の実績である。産地全体の衰退・縮小は、業績を伸ばしてきた企業においても、決してプラスには作用しない。産地自体の信用が揺らげば、これまで、築き上げてきた信用が崩れ、他産地や他業種に市場を奪われ続ける。さらに、今日のような消費者ニーズが多様化する社会では、消費者ニーズに対応した製品を次々と産地内で開発していくことが求められるからである。

これまでの調査や各企業へのヒアリング結果をはじめ、陶磁器を取り巻く社会状況の変化を見ると、今後の展望として、消費者ニーズに対応した製品を開発していくには、萬古焼産地と他産地内の企業は、近年、活発に議論されている人工知能 (Artificial Intelligence 以下、AI) を活用することも視野に入れなければならない³⁹⁾と考える。機能には、主に「識別」、「予測」、「実行」がある。それぞれの機能を活用する場面は、製造以外にも、あらゆる産業分野に及ぶ。萬古焼産地を考えれば、「予測」の機能を必要とし、AIを用いて顧客の声を分析してサービス改善や製品開発につなげるという使い方を実施していかなければならない。従来型の業務の進め方がAIを利用したアプローチに変わることによって情報処理的な業務は、生産性、そこからのスケール拡大のしやすさとともに桁違いに向上するからである。

萬古焼産地内企業をはじめ、他産地内企業は、経営資源の乏しい企業が多数存在する。このような企業が、今後も製品を開発していくには、はたしてAIだけで良いのかという疑問が残る。

本疑問に対する解決策は、RPA⁴⁰⁾ (Robotic Process Automation)を活用したデジタル業務改革による生産性向上であると考えられる。端的に言えば、長らく人手に頼ってきた仕事の効率を飛躍的に高めていくことである。人がこれまでパソコンを操作しながら進めてきた様々な業務を「ソフトウェア」や「デジタルレイバー」と呼ばれるICT (Information and Communication Technology、情報通信技術) が高速かつ正確に代行する。RPAは、経営資源、特に人材が不足する中小企業にこそ求められている。なぜ、RPAかと言えば、これまでの調査において、衰退・縮小する同産地や他産地でも、独自の技術、ノウハウや企画開発力などの強みとして、新たな事業モデルの構築に取り組む企業は、その独自の技術や

サービスを武器に業績を伸ばしているが、経営資源が乏しいために、事業の拡大期や新たな成長戦略を実践する際、どうしても人出不足感が強まる。独自の技術があり、有望な市場を開拓できる状況にありながらも人出不足が原因で停滞するなら、一緒に働くロボットを何体も採用すればよい。そうすれば、既存の従業員の余力が生まれ、事業拡大に向けて必要な人材を確保できる。RPAは、経営資源に限られる中、少数精鋭で事業を行う企業にとって有効な武器となり得ると考えている。

また、今後は、萬古焼産地が集積する自治体においても、RPAの一層の利活用を図るため、事業活動補助金の創設が早急に必要である。理由として、企業における事務業務においても生産性向上を図るには、思考を伴わない単純業務を改善する必要がある。例を挙げれば、見積書・請求書や各種の報告書である。本業務は、定型のパターン処理を繰り返しているだけという業務が多く、時間も要するため、決裁方式も含めてすぐにでも機械化していくべきであると考え。また、RPAを導入することで、組織内部の副次的効果も見込める。活用のため情報を読み込み、作業を指示するコマンドを与えるには、データ形式や業務そのものをある程度、統一しておく必要がある。この結果として、業務の標準化が進む。標準化の際には、この業務は必要かという問題意識を組織構成員（社員）が持つ。RPAの活用が契機となって、組織構成員（社員）の意識変革を促し、業務改善の素地をつくる効果も期待できる。活用が進めば、産地が直面する課題解決に貢献し、生産性向上または同地域の新たな仕事の創出に寄与するからである。

次の第4章では、本研究の研究課題1である萬古焼産地が「消費者ニーズに対応した陶磁器製品」を市場へ供給できない問題点の解決する糸口を探すため、同産地が今後の土鍋製品の開発にあたり、重視しなければならない消費者ニーズについて、調査を行い、今後の土鍋開発において、考慮すべき点を考察する。

第4章 土鍋製品に関する消費者調査

第1節 調査目的・方法

萬古焼産地は、土鍋づくりと販路拡大に関してメーカーと産地問屋が協力して国内シェアの確保に努めた。しかし、現状は、どちらの企業数も減少し、産地の衰退・縮小が顕著になっている。これまで、陶磁器産地の再生を図る第1歩として、他産地に対して、優位性を持つ製品を開発し、新たな需要を開拓しなければならない点を指摘した。他産地に対して優位性を持つ製品を作り出すためには、産地内の人材による創意工夫が必要である。創意工夫をより有効的にするためには、購入者である消費者のニーズを掴む必要がある。その上で、各産地内企業は、製品開発を行わなければならないのである。

本研究は、土鍋に焦点を当て、消費者ニーズに対応した陶磁器製品とは、どのようなものかを明らかにすることである。本章の調査では、現在、土鍋所有者（一般消費者）がどのようなニーズによって土鍋を購入したのかを明らかにし、今後の萬古焼産地や他産地の製品開発において参考となる資料とするために独自調査を実施した。調査の項目は、基本的調査項目（性別、年齢、家族構成、所在地）の他に、購入した場所、大きさ、鍋料理を実施する回数、食卓によく登場する鍋料理、土鍋を使って喜びを感じるとき、土鍋に対する不満点の調査である。これらの調査結果を集計し分析を行った。本分析によって、土鍋ニーズの課題をまとめ、今後の製品開発について、どのような点を改善すべきかを提示する。

本調査において最も重要となる調査項目は、現在、所有している土鍋を購入する際、決め手となったことである。本章では、特に、この点に注力し分析を行っていく。調査方法は、土鍋所有者の全体的な傾向をつかむ必要があるため、まず、インターネットリサーチを利用し、全国的なニーズ動向を掴んだ。インターネットリサーチを使用する理由は、近年、幅広い年代でインターネット利用率が急速に高まり、調査においては有効な手段として盛んに利用されているからである。しかし、インターネットリサーチは、調査開始から回答の回収までを短期間で行い、大量の回答を回収可能とするメリットもあるが、パソコンやスマートフォンに不慣れな人の回答を収集できない偏りもある。そのため、紙媒体の調査票を活用し、当地域（主に、三重県四日市市、いなべ市）で対面による消費者調査も実施した。

【インターネットリサーチ】

対象者：土鍋所有者（一般消費者）

リサーチ会社：㈱クロスマーケティング 調査期間：2017年6月21日～22日

アンケート対象者（配信数）：5,092人

スクリーニング回答者：740人 本調査回答者：331人

本調査における有効サンプル数：300人「男性176人（58.7%）、女性124人（41.3%）」

その他：当地域内（紙媒体）との調査結果と区別するため、表記は、ネット調査（表では、ネット）とする。図表において関連性の高いものは、番号にa、b、c…と表記している。各グラフの表記においてSAは単回答、MAは複数回答、nは回答者の数を示している。

【当地域（三重県内）での調査】

対象者：土鍋所有者（一般消費者）

調査方法：対面での面接調査

調査期間：2018年12月4日～2019年1月29日

調査地域：三重県内の各所

（主に対面調査を実施した場所）

・三重県四日市市

公益財団法人三重北勢地域地場産業センター、四日市大学、地域企業3社（地域企業）は、事前に調査について協力を得た後、著者が訪問し、役員、従業員に対して対面調査を実施した。

なお、上記以外にも、いなべ市、鈴鹿市で集客のある施設において、著者が、施設管理者から許可を得て、調査を実施した。

本調査における有効サンプル数：374人「男性197人（52.7%）、女性177人（47.3%）」

その他：インターネットの調査結果と区別するため、表記は、当地域調査（表では、当地域）とする。図表において関連性の高いものは、番号にa、b、c…と表記している。各グラフの表記においてSAは単回答、MAは複数回答、nは回答者の数を示している。

第2節 調査結果(年代別に見る土鍋の使用状況及び不満点)

本研究では、年代別に「性別」、「家族構成」、「居住先」、「土鍋を購入した場所」、「購入した鍋の大きさ」、「鍋料理を実施する回数」、「食卓によく登場する鍋調理」、「土鍋を使って喜びを感じるとき」の8項目と「不満点」を分析し、割合の最も高い項目について述べる。

第1に性別であるが、ネット調査は、男性50代(58人)、女性40代(36人)、当地域調査は、男性20代(89人)、女性50代(41人)の回答が多い。なお、当地域調査において、20代男性の回答が多い理由は、大学にて調査を実施したためである(表5a)。

第2に家族構成であるが、ネット調査では、「10代：三世代で同居(100%)」、「20代(46.2%)・30代(40.0%)・40代(55.4%)・50代(38.9%)：夫婦と子供で居住」、「60代(41.2%)・60代以上(表では、それ以上)(53.8%)：夫婦で居住」である。

当地域調査では、「10代：親、兄弟と同居(35.0%)」、「20代(63.0%)：一人暮らし」、「30代(45.0%)・40代(60.9%)・50代(54.0%)：夫婦と子供で居住」、「60代(52.6%)・60代以上(表では、それ以上)(68.8%)：夫婦で居住」である(表5b)。

第3に居住先であるが、ネット調査は、ほぼ全国からの回答であったが、各年代とも東京都の回答者数が最も多かった(図32)。当地域調査は、三重県北勢地域の市町に居住する方々の回答であり、その中でも四日市市の回答者数が最も多かった(図33)。

第4に土鍋を購入した場所であるが、ネット調査は、覚えていないという回答も多い。把握している場所について、「20代(23.1%)：百貨店」、「30代(30.0%)・40代(28.4%)・50代(40.0%)・60代(30.9%)：スーパー」、「60代以上(表では、それ以上)(15.4%)：百貨店、専門店(小売店)」である。当地域調査では、「20代(19.2%)：百貨店」、「10代(44.4%)・30代(51.9%)・50代(39.1%)：スーパー」、「40代(19.6%)・60代(42.9%)：専門店」、「60代以上(表では、それ以上)(49.9%)：窯元、メーカーから直接購入」である(表5c)。

第5に購入した土鍋の大きさであるが、ネット調査は、「20代(61.5%)：6号(口径18cm程度)」、「30代(27.5%)：9号(口径27cm程度)」、「40代(24.3%)・50代(25.6%)・60代(23.5%)・60代以上(46.2%)：8号(口径24cm程度)」である。当地域調査は、「10～20代(各年代26.3%)：5・6号(口径15～18cm程度)」、「30代(27.8%)：6号(口径18cm程度)」、「30代(31.6%)・40代(27.9%)・50代(25.4%)、60代(25.6%)：9号(口径27cm程度)」、「60代以上(表では、それ以上)(35.3%)：8号(口径24cm程度)」であ

る(表 5d)。

第 6 に鍋料理を実施する回数であるが、ネット調査は、シーズン中(秋～冬：9 月～2 月の 6 カ月間)、「20 代(38.4%)：10 回以上～15 回未満」、「30 代(37.5%)：5 回以上～10 回未満」である。「40 代(27.0%)・50 代(30.0%)・60 代(26.5%)・60 代以上(表では、それ以上)(46.1%)：5 回未満」である。当地域調査は、「10 代(40.0%)・20 代(33.6%)・30 代(30.8%)・50 代(22.2%)：5 回未満」、「40 代(26.5%)：10 回以上～15 回未満」、「50 代(22.2%)：5 回未満と 10 回以上～15 回未満」である。「60 代(25.0%)：5 回以上～10 回未満」、「60 代以上(表では、それ以上)(29.4%)：10 回以上～15 回未満」である(表 5e)。

第 7 に食卓によく登場する鍋調理であるが、ネット調査は、「10 代(100%)：すき焼き」、「20 代(61.5%)：おでん・湯豆腐」、「30 代(65.0%)・40 代(54.1%)：寄せ鍋」、「50 代(70.0%)・60 代(76.5%)：おでん」、「60 代以上(表では、それ以上)(69.2%)：湯豆腐・寄せ鍋」である。当地域調査は、10 代(30%：各項目同割合)：おでん・すき焼き・キムチ鍋、「20 代(38.4%)：おでん」、「30 代(65.8%)：寄せ鍋」、「40 代(66.2%)：各項目同割合)：おでん・湯豆腐」、「50 代(65.1%)・60 代(87.5%)・60 代以上(表では、それ以上)(82.4%)：おでん」である(表 5f)。

第 8 に土鍋を使って喜びを感じるときであるが、ネット、当地域調査の各年代とも、寒い冬に温かい鍋を食べているときである(表 5g)。

土鍋に対する不満は、ネット調査は、30 代(35.9%)で重さについて不満を感じているが、それ以外の年代は、特に不満を感じていない。当地域調査は、50 代(35.1%)、60 代(34.2%)で重さについて不満を感じているが、それ以外の年代は、不満を感じていない(表 6)。

表 5a 年代別の性別数

単位：人

年齢層			10代		20代		30代		40代		50代		60代		それ以上	
	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域
男性	176	197	0	14	4	<u>89</u>	14	18	38	30	<u>58</u>	22	49	21	13	3
女性	124	177	2	8	9	31	26	24	<u>36</u>	40	32	<u>41</u>	19	19	0	14
合計	300	374	2	22	13	120	40	42	74	70	90	63	68	40	13	17
割合			0.7%	5.9%	4.3%	<u>32.1%</u>	13.3%	11.2%	24.7%	18.7%	<u>30.0%</u>	16.9%	22.7%	10.7%	4.3%	4.5%

出所：著者が実施した消費者調査により作成

注：SA ネット n=300 当地域 n=374

注：各調査項目で最も割合の大きい値は、太字・下線で表している。

表 5b 家族構成

単位：％

	1人暮らし		夫婦で居住		夫婦（兄弟等）と子供で居住		夫婦と親で居住		三世代で居住	
	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域
10代	0.0	25.0	0.0	10.0	0.0	<u>35.0</u>	0.0	0.0	<u>100.0</u>	30.0
20代	30.8	<u>63.0</u>	0.0	7.7	<u>46.2</u>	13.4	7.7	0.8	15.3	15.1
30代	22.5	30.0	22.5	20.0	<u>40.0</u>	<u>45.0</u>	10.0	2.5	5.0	2.5
40代	17.6	7.2	20.3	11.6	<u>55.4</u>	<u>60.9</u>	5.4	8.7	1.3	11.6
50代	16.7	7.9	25.6	15.9	<u>38.9</u>	<u>54.0</u>	7.8	7.9	11.0	14.3
60代	11.8	2.7	<u>41.2</u>	<u>52.6</u>	29.4	28.9	10.3	5.3	7.3	10.5
それ以上	38.5	12.5	<u>53.8</u>	<u>68.8</u>	7.7	0.0	0.0	0.0	0.0	18.7

出所：著者が実施した消費者調査により作成

注：SA ネット n=300 当地域 n=365

注：当地域の調査は、回答者の年代に応じて変更している。夫婦と子供で居住の質問項目において、夫婦は、（親）、子供は、（兄弟等）と読み替えて回答を得ている。

単位：人

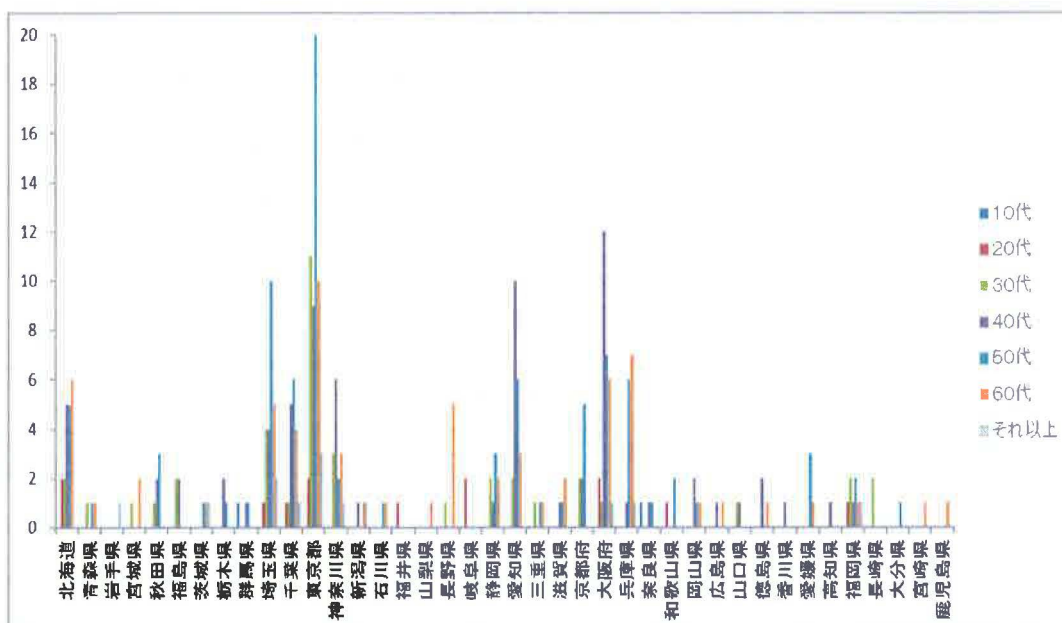


図 32 インターネット調査対象者の居住地

(出所：著者が実施した消費者調査により作成)

注：SA n=300

単位：％

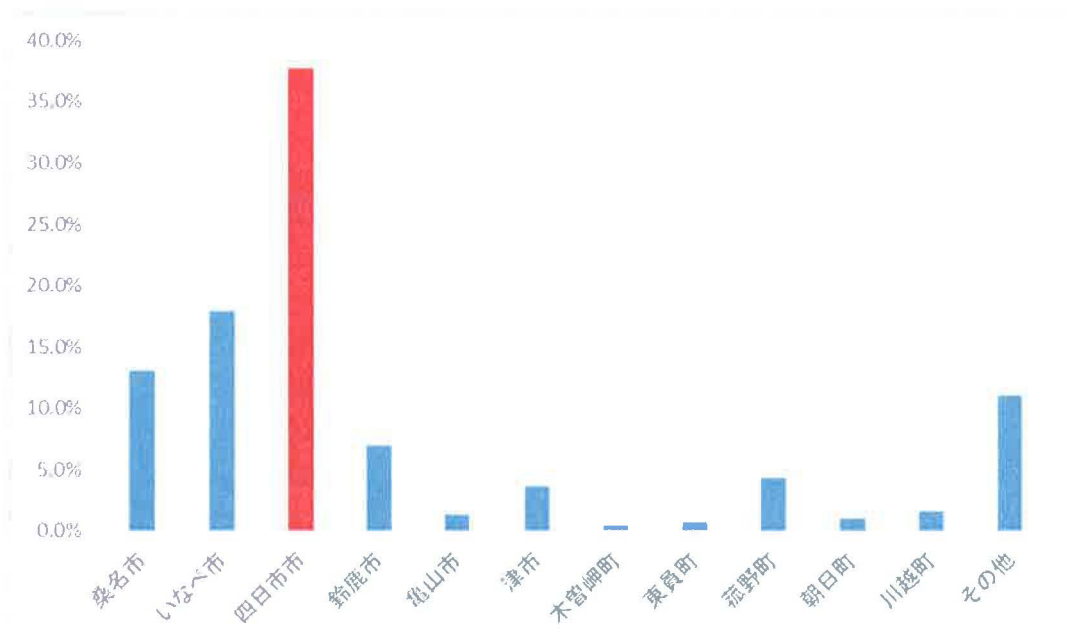


図 33 当地域における調査対象者の居住地
(出所：著者が実施した消費者調査により作成)
注：SA n=374

表 5C 土鍋を購入した場所

単位：％

	百貨店		(専門 小売店)		スー パー		(イベ ンの 陶器 市等)		(通信 販売 ログ、 インタ ーネッ ト)		直営 元、 メー カー から		その他		知人 等 から もら った		覚え てい ない	
	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域
10代	0.0	22.2	0.0	22.2	0.0	<u>44.4</u>	0.0	0.0	0.0	11.2	0.0	0.0	0.0	0.0	<u>50.0</u>	0.0	<u>50.0</u>	0.0
20代	<u>23.1</u>	<u>19.2</u>	15.4	16.7	7.7	0.0	7.7	0.0	0.0	10.3	0.0	1.3	0.0	2.6	15.4	0.0	<u>30.7</u>	<u>49.9</u>
30代	10.0	22.2	17.5	14.8	<u>30.0</u>	<u>51.9</u>	2.5	0.0	5.0	7.4	0.0	0.0	5.0	3.7	20.0	0.0	10.0	0.0
40代	6.8	8.7	18.9	<u>19.6</u>	<u>28.4</u>	10.9	0.0	2.2	6.8	6.5	1.4	2.2	5.4	0.0	9.3	0.0	23.0	<u>49.9</u>
50代	7.8	10.9	12.2	21.7	<u>40.0</u>	<u>39.1</u>	1.1	13.0	1.1	8.7	1.1	2.2	3.3	4.4	2.2	0.0	<u>31.2</u>	0.0
60代	16.2	11.4	11.8	<u>42.9</u>	<u>30.9</u>	11.4	4.4	2.9	0.0	8.6	4.4	2.9	1.5	0.0	4.4	0.0	26.4	19.9
それ以上	<u>15.4</u>	16.7	<u>15.4</u>	16.7	15.4	0.0	0.0	16.7	7.7	0.0	0.0	<u>49.9</u>	0.0	0.0	7.7	0.0	<u>38.4</u>	0.0

出所：著者が実施した消費者調査により作成

注：SA ネット n=300 当地域 n=253

注：各調査項目で最も割合の大きい値は、太字・下線で表している。

表 5d 購入した土鍋の大きさ

単位：％

	5号		6号		7号		8号		9号		10号		11号	
	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域
10代	0.0	26.3	0.0	26.3	0.0	15.8	0.0	10.5	50.0	5.3	0.0	5.3	50.0	10.5
20代	23.1	18.5	61.5	27.8	7.7	14.8	0.0	12.0	0.0	10.2	7.7	9.3	0.0	7.4
30代	5.0	15.8	17.5	15.8	22.5	15.8	17.5	18.4	27.5	31.6	10.0	2.6	0.0	0.0
40代	8.1	1.5	18.9	10.3	13.5	16.2	24.3	13.2	20.3	27.9	8.1	26.5	6.8	4.4
50代	7.8	6.8	7.8	16.9	14.4	11.9	25.6	13.6	22.2	25.4	21.1	22.0	1.1	3.4
60代	2.9	10.3	7.4	7.7	17.6	17.9	23.5	20.5	20.6	25.6	22.1	15.4	5.9	2.6
それ以上	0.0	11.8	7.7	0.0	23.1	17.6	46.2	35.3	7.7	23.5	15.3	11.8	0.0	0.0

出所：著者が実施した消費者調査により作成

注：SA ネット n=300 当地域 n=348

注：5号（口径 15cm 前後）、6号（口径 18cm 前後）、7号（口径 21cm 前後）、8号（口径 24cm 前後）、9号（口径 27cm 前後）、10号（口径 28～30cm 前後）、11号（口径 33cm 前後）

注：各調査項目で最も割合の大きい値は、太字・下線で表している。

表 5e 鍋料理を実施する回数

単位：％

	5回未満		5回以上～10回未満		10回以上～15回未満		15回以上～20回未満		20回以上～25回未満		25回以上～30回未満		30回以上		使用しない	
	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域
10代	0.0	40.0	0.0	25.0	0.0	15.0	50.0	0.0	50.0	5.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	15.0
20代	15.4	33.6	23.1	16.8	38.4	17.7	0.0	5.3	7.7	0.9	0.0	1.8	0.0	4.4	15.4	19.5
30代	27.5	30.8	37.5	23.1	7.5	15.4	7.5	5.1	2.5	5.1	5.0	7.7	10.0	10.3	2.5	2.5
40代	27.0	16.2	13.5	19.1	18.9	26.5	12.2	16.2	12.2	1.5	1.4	4.4	8.1	10.3	6.7	5.8
50代	30.0	22.2	22.2	20.6	16.7	22.2	7.8	7.9	6.7	3.2	3.3	3.2	8.9	9.5	4.4	11.2
60代	26.5	12.5	20.6	25.0	20.6	10.0	10.3	17.5	4.4	7.5	4.4	12.5	4.4	10.0	8.8	5.0
それ以上	46.1	17.6	15.4	11.8	15.4	29.4	0.0	23.5	0.0	5.9	0.0	5.9	7.7	0.0	15.4	5.9

出所：著者が実施した消費者調査により作成

注：MA ネット n=300 当地域 n=360

注：各調査項目で最も割合の大きい値は、太字・下線で表している。

表 5 f 食卓によく登場する鍋調理

単位：％

	おでん		水炊き		湯豆腐		寄せ鍋		すき焼き		しゃぶしゃぶ		キムチ鍋		チゲ鍋		もつ鍋		蒸し鍋		その他	
	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域
10代	50.0	30.0	50.0	10.0	50.0	10.0	50.0	10.0	100.0	30.0	50.0	20.0	0.0	30.0	0.0	10.0	0.0	15.0	0.0	5.0	0.0	0.0
20代	61.5	38.4	15.4	14.3	61.5	12.5	23.1	19.6	23.1	33.9	7.7	29.5	23.1	33.0	0.0	5.4	0.0	17.0	0.0	5.4	0.0	5.4
30代	42.5	52.6	32.5	31.6	32.5	28.9	65.0	65.8	30.0	34.2	22.5	21.1	47.5	21.1	22.5	2.6	20.0	7.9	15.0	2.6	10.0	0.0
40代	52.7	66.2	52.7	22.1	33.8	66.2	54.1	45.6	35.1	42.6	28.4	36.8	39.2	14.7	18.9	11.8	18.9	5.9	10.8	11.8	6.8	5.9
50代	70.0	65.1	52.2	38.1	54.4	38.1	57.8	58.7	45.6	50.8	36.7	44.4	33.3	42.9	12.2	9.5	15.6	9.5	8.9	4.8	4.4	7.9
60代	76.5	87.5	58.8	57.5	54.4	47.5	54.4	67.5	63.2	62.5	44.1	47.5	26.5	40.0	10.3	7.5	16.2	15.0	10.3	10.0	1.5	2.5
それ以上	53.8	82.4	53.8	47.1	69.2	41.2	69.2	58.8	84.6	70.6	38.5	52.9	15.4	23.5	7.7	5.9	15.4	5.9	0.0	23.5	7.7	0.0

出所：著者が実施した消費者調査により作成

注：MA ネット n=300 当地域 n=358

注：各調査項目で最も割合の大きい値は、太字・下線で表している。

表 5 g 土鍋を使って喜びを感じるとき

単位：％

	料理ができたとき		寒い冬に温かい鍋を食べるとき		友人やべり料理を食べているとき		土鍋を囲みながら家族と食事をするとき		その他		感じたことはない	
	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域
10代	0.0	30.0	100.0	30.0	0.0	15.0	0.0	5.0	0.0	0.0	0.0	20.0
20代	18.2	26.9	54.5	62.6	27.3	16.7	9.1	2.8	0.0	0.0	9.1	9.2
30代	41.0	43.6	64.1	65.8	10.3	10.3	30.8	5.1	0.0	0.0	10.3	5.2
40代	37.7	23.9	68.1	57.8	5.8	10.4	30.4	14.9	2.9	0.0	5.8	3.0
50代	29.1	6.8	67.4	64.4	4.7	8.5	32.6	35.3	0.0	5.6	11.6	1.6
60代	9.7	28.1	72.6	66.4	4.8	2.6	48.4	7.7	0.0	2.6	14.5	2.6
それ以上	27.3	17.6	72.7	57.1	18.2	5.9	45.5	25.6	0.0	0.0	18.2	13.8

出所：著者が実施した消費者調査により作成

注：MA ネット n=280 当地域 n=358 複数回答

注：各調査項目で最も割合の大きい値は、太字・下線で表している。

表6 土鍋に対する不満点

単位：％

	デザイン (柄)		形状		重さ		割れ やすい		収納 性		運 び に く い		洗 い に く い		料 理 が 映 え な い		大 き す ぎ る		小 さ す ぎ る		そ の 他		不 満 は 感 じ て い な い	
	ネット	当 地 域	ネット	当 地 域	ネット	当 地 域	ネット	当 地 域	ネット	当 地 域	ネット	当 地 域	ネット	当 地 域	ネット	当 地 域	ネット	当 地 域	ネット	当 地 域	ネット	当 地 域	ネット	当 地 域
10代	0.0	5.3	0.0	0.0	<u>50.0</u>	26.3	0.0	5.3	<u>50.0</u>	15.8	0.0	10.5	<u>50.0</u>	10.5	0.0	5.3	0.0	0.0	0.0	5.3	0.0	0.0	<u>50.0</u>	<u>52.6</u>
20代	0.0	20.4	9.1	7.8	18.2	18.4	27.3	7.8	9.1	9.7	0.0	5.8	9.1	14.6	0.0	2.9	0.0	0.0	0.0	3.9	0.0	0.0	<u>54.5</u>	<u>32.0</u>
30代	2.6	10.5	5.1	5.3	<u>35.9</u>	23.7	7.7	18.4	15.4	15.8	7.7	10.5	23.1	5.3	0.0	2.6	5.1	2.6	5.1	0.0	2.6	0.0	28.2	<u>31.6</u>
40代	1.4	0.0	0.0	1.5	29.0	24.6	15.9	15.4	15.9	20.0	7.2	16.9	15.9	9.2	1.4	0.0	1.4	4.6	5.8	3.1	1.4	3.1	<u>44.9</u>	<u>29.2</u>
50代	3.5	0.0	2.3	3.5	26.7	<u>35.1</u>	12.8	17.5	14.0	24.6	3.5	12.3	8.1	22.8	0.0	0.0	2.3	1.8	3.5	0.0	1.2	5.3	<u>47.7</u>	28.1
60代	1.6	7.9	3.2	13.2	21.0	<u>34.2</u>	16.1	13.2	14.5	18.4	1.6	13.2	11.3	13.2	1.6	2.6	0.0	2.6	3.2	2.6	0.0	2.6	<u>45.2</u>	31.6
それ以上	0.0	0.0	0.0	0.0	18.2	41.2	18.2	5.9	18.2	5.9	9.1	11.8	9.1	11.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.9	<u>63.6</u>	<u>52.9</u>	

出所：著者が実施した消費者調査により作成

注：MA ネット n=280 当地域 n=337 複数回答

注：各調査項目で最も割合の大きい値は、太字・下線で表している。

これまでの調査結果から、ネットと当地域の調査を比較しながら土鍋に関する年代別の土鍋に関する動向を見ていきたい。ネット調査は、10代の回答数が少ない。また、10代は、土鍋も自ら購入していない。三世代で同居し、自宅にある土鍋は、9号か11号であり、シーズン中、15回～25回程度の鍋調理をし、食卓によく登場する鍋調理は、すき焼である。

20代は、夫婦と子供で居住している。百貨店で6号土鍋を購入し、シーズン中10回以上～15回程度の鍋調理をし、食卓によく登場する鍋調理は、おでん・湯豆腐である。

30代は、夫婦と子供で居住している。スーパーで9号土鍋を購入し、シーズン中に5回以上～10回程度の鍋調理をし、食卓によく登場する鍋調理は、寄せ鍋である。

40代は、夫婦と子供で居住している。スーパーで8号土鍋を購入し、シーズン中に5回程度の鍋調理をし、食卓によく登場する鍋調理は、寄せ鍋である。

50代は、夫婦と子供で居住している。スーパーで8号土鍋を購入し、シーズン中に5回程度、鍋調理をし、食卓によく登場する鍋調理は、おでんである。

60代は、夫婦で居住している。スーパーで8号土鍋を購入し、シーズン中に5回程度の鍋調理をし、食卓によく登場する鍋調理は、おでんである。

60代以上は、夫婦で居住している。百貨店または専門店で8号土鍋を購入し、シーズン中に5回程度の鍋調理をし、食卓によく登場する鍋調理は、湯豆腐・寄せ鍋である。

当地域調査は、10代は、主に親、兄弟と同居し、スーパーで5・6号の土鍋を購入し、シーズン中、数回、鍋料理をし、食卓によく登場する鍋調理は、おでん、すき焼、キムチ鍋であった。

20代は、主に一人暮らしをし、百貨店で6号の土鍋を購入し、シーズン中、数回、鍋料理をし、食卓によく登場する鍋調理は、おでんであった。

30代は、主に夫婦と子供で居住し、スーパーで9号の土鍋を購入し、シーズン中、数回、鍋料理をし、食卓によく登場する鍋調理は、よせ鍋であった。

40代は、主に夫婦と子供で居住し、専門店で9号の土鍋を購入し、シーズン中、10回以上～15回程度の鍋料理をし、食卓によく登場する鍋調理は、おでん、湯豆腐であった。

50代は、主に夫婦と子供で居住し、百貨店で9号の土鍋を購入し、シーズン中、数回あまたは10回以上～15回程度の鍋料理をし、食卓によく登場する鍋調理は、おでんであった。

60代は、主に夫婦と子供で居住し、専門店で9号の土鍋を購入し、シーズン中、5回以上～10回未満程度の鍋料理をし、食卓によく登場する鍋調理は、おでんであった。

60代以上は、夫婦で居住し、窯元、メーカーから直接、8号土鍋を購入し、シーズン中、10回以上～15回未満程度の鍋料理をし、食卓によく登場する鍋調理は、おでんであった。土鍋を使って喜びを感じるときは、ネット、当地域調査の各年代とも、寒い冬に温かい鍋を食べているときであった。

第3節 土鍋購入者の消費者ニーズ（消費者調査において最も重要な点）

本調査において最も重要となる調査項目は、土鍋所有者が、現に所有する土鍋を購入する際、決め手となった点を考察することである。なぜ、この点を重要視し、考察するのかと言えば、萬古焼産地内企業の製品価値と顧客の要求する価値の不一致を無くすためである。萬古焼産地は、これまで、消費者に向けて様々な価値を提案してきたが、その価値が消費者の要求する価値と適合しないため、製品需要が伸びず、産地の衰退・縮小を招いた。本研究において、土鍋所有者が現に所有する土鍋を購入する際、どのような点が決め手になったのかを分析した。また、製品開発においては、形状も消費者に訴求する重要な点であるため、「購入する際の決め手」と「形状」を抽出し、分析を行った。

1) 土鍋購入時の決め手

土鍋購入時の決め手（年代別）であるが、ネット調査では、「30代（56.3%）・40代

(59.7%)・50代(54.5%)・60代(49.2%)」は、「価格」を重視し、60代以上(66.7%)は形状を重視する傾向である(表7)。当地域調査では、「20代(53.6%)・30代(51.6%)・40代(42.4%)・50代(44.9%)・60代(50.0%)・60代以上(表では、それ以上)」の年代において、デザインを重視する傾向である。また、各年代で高い数値を示している「デザイン」と「価格」は、土鍋購入時の決め手となるのかについて分析するとネット及び当地域の調査のいずれにおいても決め手とならないことが判明したのである(表8)。

表7 購入時の決め手(各年代)

単位：％

	デザイン		形状		価格		ブランド		広告(POP)		口コミ		販売員のおすすめ		産地		商品れだまから購入していた		その他		覚えていない	
	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域
10代	0.0	40.0	0.0	20.0	0.0	30.0	0.0	10.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
20代	9.1	<u>53.6</u>	18.2	26.2	27.3	16.7	0.0	1.2	0.0	0.0	0.0	0.0	9.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	<u>45.5</u>	11.4
30代	40.6	<u>51.6</u>	37.5	25.8	<u>56.3</u>	26.1	9.4	0.0	3.1	0.0	6.3	0.0	3.1	3.2	9.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	12.5	13.4
40代	25.4	<u>42.4</u>	34.3	27.1	<u>59.7</u>	20.2	4.5	1.7	0.0	3.4	4.5	0.0	1.5	3.4	3.0	1.7	1.5	3.4	1.5	6.8	25.4	23.3
50代	26.1	<u>44.9</u>	46.6	34.7	<u>54.5</u>	30.2	2.3	2.0	0.0	2.0	1.1	0.0	4.5	0.0	2.3	2.0	1.1	0.0	3.4	2.0	23.9	22.0
60代	16.9	<u>50.0</u>	44.6	33.3	<u>49.2</u>	18.3	7.7	2.8	0.0	0.0	0.0	0.0	6.2	2.8	4.6	0.0	6.2	0.0	3.1	0.0	20.0	19.0
それ以上	16.7	<u>62.5</u>	<u>66.7</u>	18.8	58.3	18.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	8.3	0.0	8.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0	24.0

出所：著者が実施した消費者調査により作成

注：MA ネット n=276 当地域 n=285

注：各調査項目で最も割合の大きい数値は、太字・下線で表している。

表8 購入時の決め手(デザインと価格)

単位：％

			決め手：デザイン(柄)		合計
			決め手にならない	決め手になる	
ネット	決め手：価格	決め手にならない	数	100	128
			価格	<u>78.1</u>	100.0
		決め手になる	数	109	148
	決め手：価格	決め手にならない	価格	73.6	100.0
			数	140	185
		決め手になる	価格	<u>75.7</u>	100.0
当地域	決め手：価格	決め手にならない	数	140	185
			価格	<u>75.7</u>	100.0
		決め手になる	数	97	192
	決め手：価格	決め手にならない	価格	50.5	100.0
			数	240	313
		決め手になる	価格	<u>76.7</u>	100.0
合計	決め手：価格	決め手にならない	数	240	313
			価格	<u>76.7</u>	100.0
	決め手：価格	決め手にならない	数	206	340
			価格	60.6	100.0

出所：著者が実施した消費者調査により作成

注：SA ネット n=276 当地域 n=377

注：各調査項目で最も割合の大きい数値は、太字・下線で表している。

2) 土鍋購入時の因子分析と結果

これまで本調査で実施してきた分析（クロス集計）では、土鍋所有者が現に所有する土鍋を購入する際、どのような点が決め手になったのかを明らかでなかった。そのため、統計学上のデータ解析手段のひとつである「因子分析」を用いることにした。因子分析を用いる理由は、回答者の「潜在意識」や「隠れた思い」を見いだす目的で使われる分析手段だからである。マーケティングの考え方においても、顕在ニーズの他に「潜在ニーズ」が存在する。潜在ニーズとは顕在ニーズの裏に隠れた本人も自覚していないニーズである。潜在ニーズは、いまだに表面化しておらず、本来、何を必要とするかに気づいていないことである。消費者が製品を購入する際、必要性に初めから気付いて製品を購入するのではなく、何かのきっかけで潜在ニーズが顕在化し、購買欲求が高まる。本分析から、今後、萬古焼土鍋に対して、興味を持ち、現在、土鍋を所有していない層に対して有効な手段を講じる可能性が高いと考えたためである。

2-1) ネット及び当地域調査における土鍋購入時の因子分析結果

ネット調査の因子分析結果である。ネット調査では、消費者が土鍋を購入するまで因子要素数を3つに分類する。因子要素は、「購入場所での決め手（因子1）」、「購入での動機（因子2）」、「製品選択理由（因子3）」とした。因子分析の初期値は、表9aのとおりであり、形状の値が最も高い（固定値 1.736、寄与率 21.697）。解析結果から、消費者が土鍋を購入選択する行動パターンは、製品選択時点（因子3）において、製品の産地を重視し、どの製品を選択する（因子2）にあたっては、ロコミを重視する。最後に購入場所（因子1）において、最終的に決めてとなる潜在変数（因子）は、「価格」ではなく「形状」であった（表9b）。

表 9a 土鍋購入時の因子分析（ネット）		初期値	
項目	固有値	寄与率	累積寄与率
形状	<u>1.736</u>	<u>21.697</u>	21.697
価格	1.293	16.161	37.858
ロコミ	1.062	13.276	51.135
デザイン（柄）	0.982	12.276	63.411
産地	0.895	11.185	74.596
販売員のおすすめ	0.741	9.262	83.859
ブランド	0.674	8.425	92.283
これまで購入していた商品のため	0.617	7.717	100.000

表 9b

土鍋購入時の決め手に関する因子分析潜在因子（ネット）

項目	因子1 購入場所での決め手	因子2 購入までの動機	因子3 製品選択理由
形状	1.136	0.101	-0.018
価格	0.268	-0.039	0.069
ロコミ	-0.076	1.121	0.104
デザイン（柄）	0.168	0.178	0.161
産地	0.143	0.145	0.659
販売員のおすすめ	0.002	0.054	0.341
ブランド	0.011	0.153	0.296
これまで購入していた商品のため	0.019	-0.021	0.067

出所：著者が実施した消費者調査により作成

注：因子抽出法 主因子法

注：回転法 バリマックス

注：MA n=276

注：最も大きい値は、太字・下線で表している。

第2に当地域調査の分析である。ネットと比較検討するため、因子要素をネットと同様とした。当地域における調査の因子分析の初期値は、表 10a のとおりであり、価格の値が最も高かった（固定値 1.589、寄与率 17.700）。解析結果から、消費者が土鍋を購入選択する行動パターンは、製品選択時点（因子3）において、広告（POP）を重視し、どの製品を選択する（因子2）にあたっては、ブランドを重視する。最後に購入場所（因子1）において、最終的に決めてとなる潜在変数（因子）は、「価格」であった（表 10b）。

表 10a

土鍋購入時の因子（当地域）

初期値

因子	固有値	寄与率	累積寄与率
価格	1.589	17.700	17.700
形状	1.229	13.700	31.400
デザイン（柄）	1.148	12.800	44.200
産地	1.019	11.300	55.500
ブランド	0.976	10.800	66.300
広告（POP）	0.918	10.200	76.500
販売員のおすすめ	0.782	8.700	85.200
これまで購入していた商品だから	0.755	8.400	93.600
ロコミ	0.584	6.400	100.000

表 10b 土鍋購入時の潜在因子（当地域）

項目	因子1 購入場所での決め手	因子2 購入までの動機	因子3 製品選択理由
デザイン（柄）	0.309	0.294	0.000
形状	0.473	0.024	0.006
価格	0.794	0.010	0.001
ブランド	0.057	0.344	-0.198
広告（POP）	-0.089	0.128	0.358
口コミ	-0.013	0.043	-0.138
販売員のおすすめ	-0.013	-0.067	0.196
産地	-0.002	0.550	0.067
これまで購入していた商品だから	0.026	0.013	0.144

出所：著者が実施した消費者調査により作成

注：因子抽出法 主因子法

注：回転法 バリマックス

注：MA n=377

注：最も大きい値は、太字・下線で表している。

2-2) ネット及び当地域調査における形状の因子分析結果

ネット、当地域調査とも、「形状」、「価格」が上位のランクであることから、今後の製品開発では、「形状」と「価格」をどうとらえていくのかが重要となる。そのため、形状においては、どのような点を重視するのかについての因子分析を、価格においては、どのような価格が消費者の購買動機になるのかについてクロス集計分析を行った。

ネット調査における形状の重要点について、因子要素数は4つに分類する。因子要素は、「製品から受ける感情（因子1）」、「製品の見た目（因子2）」、「製品のデザイン（因子3）」、「製品から想像するもの（因子4）」とした。因子分析の初期値は、表 11a のとおりであり、「可愛いらしい」の値が最も高かった（固定値 1.732、寄与率 15.741）。

解析結果から、「製品から想像するもの（因子4）」は、「料理が映える」点、「製品のデザイン（因子3）」は、「洗練されている」点を重視する、形状において、最も重要な点（因子1、2）は、製品形状を消費者に「可愛いらしい」と思わせることである。この点が、土鍋における消費者ニーズの重要な点である。（表 11b）。

当地域における調査分析は、ネットと比較検討するため、因子要素をネットと同様とした。当地域における調査の因子分析の初期値は、表 12a のとおりであり、「丈夫そう」の

値が最も高かった（固定値 1.641、寄与率 16.400）。解析結果から、製品から想像するもの（因子4）は、「味わい深い」点を重視する。製品のデザイン（因子3）は、「洗練されている」点を重視する。製品の見た目（因子2）は、「飽きがこない」点を重視する。最も重要な点（因子1）は、製品形状を消費者に「丈夫そう」と思わせることである。この点も消費者ニーズの重要な点である。（表 12b）。

表 11a 形状の因子分析結果（ネット） 初期値

項目	固有値	寄与率	累積寄与率
可愛いらしい	1.732	15.741	15.741
伝統的である	1.298	11.800	27.541
飽きがこない	1.225	11.136	38.678
丈夫そう	1.137	10.334	49.012
美しく華やか	0.997	9.066	58.079
洗練されている	0.896	8.142	66.221
おしゃれでセンスがある	0.841	7.649	73.870
味わい深い	0.816	7.423	81.292
料理が映える	0.755	6.864	88.156
あたたかみがある	0.710	6.458	94.614
その他	0.592	5.386	100.000

表 11b 形状の因子分析結果（ネット）

	因子1	因子2	因子3	因子4
	製品から受ける感情	製品の見た目	製品のデザイン	製品から想像するもの
可愛いらしい	1.037	0.321	-0.145	0.005
伝統的である	-0.151	0.055	-0.089	-0.079
飽きがこない	-0.014	-0.524	-0.030	-0.228
丈夫そう	-0.003	-0.493	-0.163	-0.071
美しく華やか	0.049	0.311	0.054	-0.079
洗練されている	-0.016	0.164	0.478	0.044
おしゃれでセンスがある	0.004	0.158	0.398	0.063
味わい深い	-0.161	0.205	-0.337	0.263
料理が映える	0.028	-0.036	0.247	0.433
あたたかみがある	0.053	-0.016	-0.072	0.376
その他	-0.011	-0.071	-0.022	-0.153

出所：著者が実施した消費者調査により作成

注：因子抽出法 主因子法

注：回転法 バリマックス

注：MA n=142

注：最も大きい値は、太字・下線で表している。

表 12a 形状の因子分析結果（当地域） 初期値

因子	固有値	寄与率	累積寄与率
丈夫そう	<u>1.641</u>	<u>16.400</u>	16.400
洗練されている	1.347	13.500	29.900
料理が映える	1.234	12.300	42.200
伝統的である	1.034	10.300	52.500
飽きがこない	0.943	9.400	61.900
味わい深い	0.899	9.000	70.900
おしゃれでセンスがある	0.880	8.800	79.700
あたたかみがある	0.757	7.600	87.300
可愛いらしい	0.698	7.000	94.300
美しく華やか	0.568	5.700	100.000

表 12b 形状の因子分析結果（当地域）

項目	因子1	因子2	因子3	因子4
	製品から受ける感情	製品の見た目	製品のデザイン	製品から創造するもの
おしゃれでセンスがある	-0.347	0.043	-0.164	0.196
あたたかみがある	-0.235	0.086	-0.043	0.079
可愛いらしい	-0.168	0.049	-0.185	-0.005
美しく華やか	0.077	-0.840	0.077	0.155
洗練されている	-0.114	0.084	<u>0.525</u>	0.017
料理が映える	0.088	-0.164	0.435	0.093
味わい深い	0.019	-0.048	0.123	<u>0.305</u>
伝統的である	0.084	-0.025	0.299	-0.031
丈夫そう	<u>0.787</u>	0.104	-0.110	0.176
飽きがこない	0.227	<u>0.120</u>	0.251	-0.398

出所：著者が実施した消費者調査により作成

注：因子抽出法 主因子法

注：回転法 バリマックス

注：MA n=377

注：最も大きい値は、太字・下線で表している。

2-3) 土鍋購入時に重要となる価格分析結果

現在、土鍋の市場価格は、購入場所等によって差異があるが、概ね5号 1,100 円、6号、1,200 円、7号 2,000 円、8号 2,600 円、9号 3,500 円、10号 4,800 円、11号 8,000 円である⁴¹⁾。今後、土鍋を購入しようと思う価格帯について、ネット調査では、20代(66.7%)は、5,000 円以上 7,000 円未満、30代(50.0%)は、3,000 円以上 5,000 円未満、40代

(47.5%)・50代(56.2%)は、1,000円以上3,000円未満、60代(46.9%)は、3,000円以上5,000円未満、60代以上(表では、それ以上)(57.1%)は、1,000円以上3,000円未満であった。

当地域調査では、10代(33.3%)・20代(58.7%)・30代(51.9%)は、1,000円以上3,000円未満、40代(54.7%)・50代(50.0%)・60代(50.0%)は、3,000円以上5,000円未満であった(表13)。

現状の土鍋の価格と各年代が購入した土鍋の大きさ(表5d)、今後、土鍋を購入したい価格(表13)を見ると、ネットは、40代～50代以上で購入した土鍋の価格で最も多い回答が1,000円以上～3,000円未満であり、購入した土鍋の大きさも8号土鍋であった。8号土鍋の市場価格は、2,600円であるため、ニーズと価格は一致する。当地域は、40代～60代で購入した土鍋の価格で最も多い回答が、3,000円以上5,000円未満であり、購入した土鍋の大きさも9号土鍋であった。9号土鍋の市場価格は、3,500円であるため、ニーズと価格は一致する。

今後、新たな需要を開拓するあたり、土鍋を購入したい大きさ(表5d)を見ると、ネットは、20代から30代、30代から40代に、当地域は、20代から30代、60代から60代以上に土鍋を買い替える傾向にある。そのため、今後は、このような買替え需要を捉える必要がある。特に20代から30代の買い替えは、ネット、当地域とも6号から9号へとサイズも大きく、表13から若干、価格の高い土鍋を購入しても良いという結果であるため、今後、期待できる需要である。

表13 土鍋を購入したい価格

単位：％

	1 0 0 0 円 未 満		3 1 0 0 0 0 円 以 上 未 満		5 3 0 0 0 0 円 未 満		7 5 0 0 0 0 円 未 満		1 7 0 0 0 0 円 未 満		1 0 0 0 0 円 以 上	
	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域	ネット	当地域
10代	0.0	16.7	0.0	33.3	0.0	25.0	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0	8.3
20代	0.0	9.3	33.3	58.7	0.0	17.3	66.7	9.3	0.0	5.4	0.0	0.0
30代	5.6	0.0	33.3	51.9	50.0	37.0	11.1	11.1	0.0	0.0	0.0	0.0
40代	10.0	4.5	47.5	29.5	30.0	54.7	2.5	6.8	0.0	4.5	10.0	0.0
50代	10.4	0.0	56.2	44.4	29.2	50.0	2.1	2.8	0.0	2.8	2.1	0.0
60代	3.1	2.9	40.6	38.2	46.9	47.2	6.3	5.9	3.1	2.9	0.0	2.9
それ以上	0.0	7.1	57.1	14.3	14.3	50.0	14.3	21.5	14.3	0.0	0.0	7.1

出所：著者が実施した消費者調査により作成

注：SA ネット n=148 10代は回答なし 当地域 n=242

注：各調査項目で最も割合の大きい値は、太字・下線で表している。

2-4) 土鍋購入時におけるネット及び当地域調査の重要な差異

ネット及び当地域調査における結果において、形状の因子分析結果の差異は次のとおりである。

「製品から想像するもの」について、ネット調査は、「料理が映える」、当地域調査は、「味わい深い」であった。製品のデザインについて、ネット、当地域調査とも「洗練されている」であった。「製品の見た目」について、ネット調査は、「可愛いらしい」、当地域調査は、「飽きがこない」であった。「製品から受ける感情」について、ネット調査は、「可愛いらしい」、当地域調査は、「丈夫そう」という結果であった。

本調査で最も重要となる土鍋購入時の差異であるが、「製品選択時」において、ネット調査は、「産地」、当地域調査は、「広告 (POP)」、「どの製品を選択する」において、ネット調査は「口コミ」、当地域調査は、「ブランド」を重視する結果となった。購入場所において、最終的に決めてとなる点であるが、ネット調査は、「形状」、当地域調査は、「価格」との結果であった。

ネットと当地域の調査において、最終的な決め手となる「形状」と「価格」という結果の違いであるが、回答者の土鍋を購入できる予算額が影響する。ネット調査は、図 32 で示したように各年度とも東京都の回答者が最も多く、当地域の調査は三重県内の回答者である。表 14 のとおり東京都の 1 人あたりの県民所得は、5,378,000 円、三重県は、全国平均 3,190,000 を上回るものの、3,556,000 円であり、東京都の約 66% 程度の収入である。

当地域の面接調査の際、多く回答者⁴²⁾から次のような回答を得ている。「土鍋と一口に言っても本当にたくさんの種類があるが、季節製品である土鍋に対してあまり購入に予算をかけられない。そのため、購入する際は、価格が安価で丈夫で長く使用できる土鍋を選んでいく」とのことであった。

表 14 県民経済計算 (平成 27 年度)

単位：千円

都道府県	1人当たりの県民所得
東京	5,378
三重	3,556
全国	3,190

出所：内閣府経済社会総合研究所「県民経済計算」に基づき著者作成
県民経済計算 (平成 27 年度)「県民経済計算標準方式」に基づき
推計した結果である。平成 23 年基準。

- 1) 算出に用いた人口は、総務省統計局「国勢調査」(10 月 1 日現在)による。
- 2) 連鎖方式。平成 23 暦年連鎖価格。

第4節 本研究結果から見る今後の土鍋開発において考慮すべき点

1) これまでの製品づくりの弱点

萬古焼産地の主な流通構造は、図10で示したとおり、メーカー→産地問屋→消費地問屋→小売店等→消費者へと販売する構造である。この構造上の欠点は、消費者ニーズが早く・正確にメーカー・産地問屋に伝わらない点である。消費者ニーズの伝わり方について、同産地を見れば、メーカーの主な販売先は、産地問屋である。

現状において、メーカーは、消費者ニーズを産地問屋から把握している。一方、産地問屋は、これまでの実態調査結果において約半数の企業がある程度の消費者ニーズを把握していると回答した。しかし、産地問屋の言う消費者ニーズの把握とは、各社の取引先からの把握であり、消費者と直接、接点がない³⁴⁾。さらに第2章の産地問屋の実態調査結果において、経営課題は、受注量や取引先の減少である。このことは、萬古焼産地に多くの消費者ニーズに関連した情報が入ってこないことを意味する。この点を改善するには、メーカー、産地問屋が直接、消費者に販売すれば良いことになるが、現実問題として、経営資源の乏しいメーカー・産地問屋が直接消費者へ販売することは、困難である。理由は、量産により製品を市場へ供給するため、その量に見合う店舗展開を実施しなければならず、多額の資金を必要とするためである。経営資源の乏しい企業は、直接消費者へ販売できない³⁴⁾。産地内企業も経営資源の乏しい企業の集まりであるため、直接、消費者へ販売することは困難となる。

今後、産地を活性化する製品づくりを実施するには、現実的に既存の流通構造を維持しつつ、新製品づくりを行い、経営資源の質と量を今以上に高めていかなければならない。変化の激しい消費者ニーズを掴むには、その根底にある潜在ニーズを捉える必要がある。消費者の潜在ニーズを掴むことにより、新たな消費者ニーズを喚起し、有効なマーケティング活動を可能とする。「有望な市場」とその市場に適合した「有望なターゲット」により消費者ニーズに合致した製品開発を可能とする。

これまで萬古焼産地は、創意工夫により発展してきた。土鍋において高い市場シェアを確保してきた実績もある。有望な市場、有望なターゲットが特定できれば、同産地は、再び活性化する可能性が高い。これまでの調査結果から、消費者ニーズに対応した製品・サービスを市場に供給するためには、まず、「顧客」が、誰であるかを明確にする必要がある。E社、K社を除き、各産地内企業は、最終消費者のターゲットが誰であるかを明確にしてこなかった。もちろん、各企業は、実際の企業活動において、それぞれの顧客（販売先）

がいる。本研究でいう顧客とは、「今後、ターゲットとして狙う消費者」である。これまで、「顧客は誰か」が明確にされていないため、各産地内企業は、八方美人的な製品開発を行い、ターゲットを絞れない販促活動をせざるを得なかった。結果として、消費者の購買意欲が高まらない事態になっているのである。これまでの調査結果から、萬古焼土鍋の顧客は、40代～50代で夫婦と子供で居住する層であることが判明した。今後、このターゲット層に対して様々な提案を実施すべきである。

次に「ニーズの明確化」について、40代～50代で夫婦と子供で居住する層は、何を求め、何に対して対価を払ってよいかという点である。顧客が製品を購入する際、本当に欲しいのは、その製品自体ではなく、その製品が自身にもたらししてくれるサービスである。土鍋において顧客はどのような満足を求めているのであろうか。

2) 今後の土鍋開発において考察すべき点

今後の土鍋開発において考察すべき点は、製品が購入者自身に訴求する点である。調査結果から、訴求する点とは「価格」と「形状」である。まず、価格であるが、土鍋は日用品であるため、おのずと消費者の購入する価格帯も決まってくる。調査結果から、その価格帯は、5,000円程度までである。今後、市場へ供給する土鍋は、この価格帯を考慮しつつ、産地内企業の創意工夫により顧客満足を得る土鍋作りを実施しなければならない。メーカーは、その技術・開発力を駆使し、機能性を高めるが、機能と価格のバランスが崩れてしまえば、消費者は、その製品に見向きもしない。日用品である土鍋は、購入価格に範囲があるため、高額でも購入しないが、反対に廉売すれば、購入するというものでもない。どのように安くでも消費者にとって満足を得るものでないものは、必要がないのである。

次に形状であるが、今一度、H社のように、これまで産地が受け継いできた伝統技法を考えるべきである。消費者ニーズに対応した土鍋とは、これまでの製品よりもデザイン力があり、潜在的ニーズとして求められている製品である。例えば、「可愛らしい」、「丈夫そう」という心理的要因を喚起する製品である。消費者ニーズへの対応手段であるが、これまでの実態調査や各企業へのヒアリングを通じ、課題点として、時間とともに変化する消費者ニーズを産地内企業で把握しやすく、萬古焼産地の優位性を販売先や消費者へどう訴求するかである。重要な点は、消費者ニーズの変化を各産地内企業が競争相手に先んじて取得し、消費者の情報を的確に把握しなければならない点である。消費者側の変化を迅速かつ正確に掴むには、消費者情報を企業に集め、企業と消費者をつなぐ仕組みづくりが必要となる。

企業と消費者をつなぐ仕組みを構築するにあたり、重要なことは、消費者情報の収集である。消費者情報を集める上での問題は、企業がどのような消費者情報を入手するかである。事例で取り上げた企業を例に挙げれば、消費者情報を企業に集め、ニーズの変化を常に把握できる体制構築が、A、B、E、H、I、K社〔ケース1、2、5、8、9、11〕に見られる。A、B社は、自社の生産体制を原材料の調合から製品までの一貫生産し、全社員が生産工程のほとんどに携わることで、顧客からの改善要求や、製品に不備が生じた場合、迅速な対応を実施することで消費者ニーズを把握する。メーカーE社は、独自に流通システムを構築し、販売活動を行い、購入者にアンケートも実施し、自社と顧客との距離を縮めることで、ニーズを細かいところまで理解して、他が追随できない価値を提供している。H社は、自社へ直接、消費者からの要望が伝わらないため、顧客の要望に対応可能なビジネスモデルの構築を行っている。オリジナル食器を1個から提供可能な仕組みを構築し、産地問屋依存から脱却するため、数社のメーカーで石膏型をWebやカタログで一覧し、共同利用を可能とするシステムを構築したのである。同時に、商談から出荷のプロセスを開示し、顧客の引合いや問合せ、注文の便宜を図り、直接、消費者からのニーズを得ている。K社についても、商社であるが、様々な分野（酒販、外食、ホテルウエディング、介護保育等）の大手が使用する陶磁器をOEMとして受注し、消費地問屋への販売は実施せず、直接顧客となる企業へ販売し、消費者ニーズを把握している。

産地内企業において、消費者情報も、自社の製品改良に重きを置く情報か、販促活動に重きを置く情報かに分類される。これまでの消費者に対する情報発信は、企業側が主となり発信していた。しかし、今日の情報端末機器の普及により、消費者自らが情報発信可能な環境が整っている。これまで、産地内企業側からの情報発信が多かったが、消費者も各産地の製品を使用する側として情報発信を行っている。消費者があらゆる手段で情報収集をするようになった現代では、単に産地内企業が一方的に情報発信をし、認知を得るだけは、消費者の購買意欲を高めることは難しい。

では、消費者と、いつ、どこで、どのようなコミュニケーションをとれば、購買意欲を高めることが可能となるのであろうか。消費者の情報発信を受け取り、蓄積し、企業の情報と消費者情報を合わせ、発信する場を構築しなければならない。消費者の情報発信に目を向ける上でソーシャルメディアは重要な場の一つと言える。SNS上には既に多くの消費者がいるため、彼らから情報を集めるには最適である。更にこうした消費者情報の受け皿は、各産地内企業の自社サイトでも構築する必要がある。消費者からの情報も受けること

で双方向の情報交流が可能となるためである。企業情報と消費者の情報が合わされば、新たな価値が生まれる可能性が高い。

企業と消費者をつなぐ仕組みづくりであるが、メーカーは、特に消費者情報を得にくい状況にある。この点が萬古焼産地全体を衰退・縮小させる要因の1つであると考ええる。企業と消費者をつなぐ仕組みがないとなぜ、産地が衰退・縮小するのであろうか。理由として、「顧客間の相互作用」が産地に反映されないからである。「顧客間の相互作用」とは、いわゆる「客が客を呼ぶ」現象である。顧客になった人物に製品が受け入れられると、顕示効果により、企業の信用やブランドイメージ、あるいは、口コミ等により、製品が、周知されていく。各企業と消費者をつなぐ仕組みがなければ、消費者は、メーカーや産地を深く知ることはできない。PRも重要であり、土鍋に関して、消費者調査による分析結果から手段において重点をおくべきものは、口コミである。どの製品を選択するかについて、消費者は、口コミを重視するため、SNS等を活用し、消費者同士のコミュニケーションの題材として取り上げられなければならない。

それでは、これらの業務を経営資源の乏しい産地内企業ができるのかという課題がある。この課題を解決するためには、萬古焼産地内企業がこれまで行っている業務を抜本的に変える必要がある。どのように変えるのかについて、例を挙げれば、第3章でも述べたAIによる消費ニーズの予測やRPAによる業務改善である。まず、AIであるが、本章で検討した土鍋における消費者ニーズに限らず、膨大なデータをAIにより解析し、消費者ニーズの予測を更に精度あるものにできる。例えば、リアルタイムなマーケット把握である。Web、SNS等の膨大な情報から顧客のニーズを把握ないしは予測をし、それに基づいて新製品、新サービス等を開発する際、それらを用いて様々な仮説を提示できる。

次にRPAであるが、陶磁器は、多種多様な製品を市場へ供給する。販売先も全国にあり、製品品目と販売先の組み合わせは、複雑なものとなる。販売先の販売情報を社内のパソコンに入力し、ある一定期間の販売データの売れ行き情報を見ながら次の生産や販売活動を行っている。これら入力業務1つをとってもロボット化による効率化を図るべきである。ロボットを活用して、容易に膨大なデータ収集・分析が可能となれば、より積極的に消費者ニーズの把握を行える。萬古焼産地は、今後、消費者の潜在ニーズを把握し、産地情報提供、新しいライフスタイルの提案、アドバイスなどにより、産地の資源、特に人材の資源を十分に活かし、新市場環境に適応する存立形態を確立しなければならない。これらのことを実施しなければ、今後、同産地の存続と発展につながらないと考ええる。

第5章 まとめ-今後の陶磁器産地再生について-

第1節 研究課題の検証整理

第1章でも述べたが、本研究において、全国各地の陶磁器産地が、衰退・縮小していく中でも萬古焼産地を事例とし、どのようにして陶磁器産地を再生させ、競争力ある産地へと発展させていくべきかを検討するために2つの研究課題を設定した。

研究課題1：萬古焼産地が「消費者ニーズに対応した陶磁器製品」を市場へ供給できない問題点とは何か。

研究課題2：「競争力ある萬古焼産地を創り出す」には何をすべきか。

この2点の研究課題を検討するため、本研究の基礎となるクラスター理論と競争優位を土台とし、陶磁器産地再生に向けての解決策を提示し、今後の研究蓄積とすべく検証した。これまでの検証結果を整理すると次のとおりである。

1) 各章における検証結果の整理

各章において検証してきた結果を整理していく。第1章は、主に、本研究課題に関連する先行研究を実施した。近年議論されている産業集積規模の衰退・縮小下において、今後、どのように集積地を活性化すべきかを着目した。

第2章は、萬古焼産地の歴史的経緯、統計推移、実態調査、産地内企業の取組み事例を考察した。実態調査結果から、同産地の実態と課題を明らかにした。経営者の高齢化が進み、資本金・売上額・従業員数も少ない小規模企業の集まった産地であることを明らかにした。メーカーの主な販売先は、産地問屋である。産地問屋の主な仕入先もメーカーである。重要な経営課題として、メーカーは販路開拓を、産地問屋は、受注量の減少が課題であった。

第3章は、萬古焼産地と地理的に近接しており、生産品目が近い伊賀焼（三重県）、瀬戸焼（愛知県）、美濃焼（岐阜県）の産地内企業において、特徴を出し、業績を伸ばしている企業を調査した。調査結果により、各産地の課題と企業の取組みを明らかにした。伊賀焼産地は、萬古焼産地と違い、メーカー→産地問屋→消費地問屋→小売店→消費者という陶磁器の流通構造が整備されてこなかった。伊賀焼産地を代表する企業（E社）を調査したところ、伊賀焼産地は、産地問屋による流通網が整備されていないため、同企業は、独自の販売網を構築し他産地と差別化を図ったのである。差別化戦略の中心は、顧客密着型の戦略を実施することであった。消費者ニーズの細部まで理解し、他が追随できない価

値を提供した。伊賀焼産地は、他産地との差別化にあたり、同産地で陶土が産出されるため伊賀土の特徴を活かした製品づくりを心掛けている。

瀬戸焼産地は、同産地に約 300 ものメーカーが存在する産地であるが、課題点も多かった。課題点とは、せともの＝廉価品のイメージ、企画・デザインが不得意、技術の消失である。調査した企業は、それぞれ同産地の課題に対して、次のような打開策を実施していた。F 社は、せともの＝廉価品のイメージを変えるため、熟練した技を用い量産できない付加価値の高い製品を市場へ供給した。G 社は、ファブレス企業として企画・デザインに特化することにより業績を伸ばした。H 社は、技術の消失に対して、同産地の伝統技術を活かし、新たなニッチ市場の開拓を図った。

美濃焼産地は、瀬戸焼産地と同じく国内における大産地である。東濃西部地域に集中し、産地ごとに製品の分業化が進んだ。製品は、志野、織部、黄瀬戸、瀬戸黒という和食器から、業務用・一般の和・洋食器の量産品、置物、ファインセラミックス、タイル等までも産地としての代表的製品がないほど、多種多様な製品構成の産地である。同産地は、原料から商社まで分業・フルセット型の産地を形成し、多種多様なニーズに応えられる生産・販売体制を確立し、全国シェアで上位を占める産地に至った。特に、食器類の生産は全国シェアの 50%以上を占める。調査企業の具体的取り組みにおいて、I 社は、消費者ニーズの多様化に対応するため、多品種少ロットで短納期の注文にも対応でき、新たな生産体制を確立した。多品種少ロット・短納期生産を実現するため、「かんばん方式」の生産管理システムを取り入れた。また、J 社は、これまでの技術を活かした製品を開発し、海外から高い評価を得ている。K 社は、企業や陶磁器全般の企画から販売（業務用食器・セールプロモーション用、酒関連製品、雑貨、パーソナルギフト等）を実施し、様々な分野（酒販、外食、ホテルウエディング、介護保育等）への販路開拓を行っている。

第 4 章は、土鍋の消費者調査を実施した。土鍋所有者を対象にインターネット調査（以下、ネット調査）と当地域での調査（主に三重県四日市市を中止とした面接調査、以下、当地域調査）を実施した。土鍋に関する年代別の動向につき、年代別で最も多い結果は次のとおりである。

ネット調査であるが、10 代は、三世代で同居している。自宅にある土鍋は、9 号か 11 号であり、シーズン中、15 回～25 回程度の鍋調理をし、食卓によく登場する鍋調理は、すき焼である。

20 代は、夫婦と子供で居住している。百貨店で 6 号土鍋を購入し、シーズン中 10 回以

上～15 回程度の鍋調理をし、食卓によく登場する鍋調理は、おでん・湯豆腐である。

30 代は、夫婦と子供で居住している。スーパーで 9 号土鍋を購入し、シーズン中に 5 回以上～10 回程度の鍋料理をし、食卓によく登場する鍋調理は、寄せ鍋である。

40 代は、夫婦と子供で居住している。スーパーで 8 号土鍋を購入し、シーズン中に 5 回程度の鍋料理をし、食卓によく登場する鍋調理は、寄せ鍋である。

50 代は、夫婦と子供で居住している。スーパーで 8 号土鍋を購入し、シーズン中に 5 回程度、鍋料理をし、食卓によく登場する鍋調理は、おでんである。

60 代は、夫婦で居住している。スーパーで 8 号土鍋を購入し、シーズン中に 5 回程度の鍋調理をし、食卓によく登場する鍋調理は、おでんである。

60 代以上は、夫婦で居住している。百貨店または専門店で 8 号土鍋を購入し、シーズン中に 5 回程度の鍋料理をし、食卓によく登場する鍋調理は、湯豆腐・寄せ鍋である。

次に当地域調査であるが、最も多い回答結果は次のとおりである。10 代は、主に親・兄弟と同居している。スーパーで 5・6 号の土鍋を購入し、シーズン中、数回、鍋料理をし、食卓によく登場する鍋調理は、おでん・すき焼・キムチ鍋であった。

20 代は、主に一人暮らしをしている。百貨店で 6 号の土鍋を購入し、シーズン中、数回、鍋料理をし、食卓によく登場する鍋調理は、おでんであった。

30 代は、主に夫婦と子供で居住している。スーパーで 9 号の土鍋を購入し、シーズン中、数回、鍋料理をし、食卓によく登場する鍋調理は、よせ鍋であった。

40 代は、主に夫婦と子供で居住している。専門店で 9 号の土鍋を購入し、シーズン中、10 回以上～15 回程度の鍋料理をし、食卓によく登場する鍋調理は、おでん、湯豆腐であった。

50 代は、主に夫婦と子供で居住している。百貨店で 9 号の土鍋を購入し、シーズン中、数回または 10 回以上～15 回程度の鍋料理をし、食卓によく登場する鍋調理は、おでんであった。

60 代は、主に夫婦と子供で居住している。専門店で 9 号の土鍋を購入し、シーズン中、5 回以上～10 回未満程度の鍋料理をし、食卓によく登場する鍋調理は、おでんであった。

60 代以上は、夫婦で居住している。窯元、メーカーから直接、8 号土鍋を購入し、シーズン中、10 回以上～15 回未満程度の鍋料理をし、食卓によく登場する鍋調理は、おでんであった。

ネット調査における土鍋購入時の最終的な決め手であるが、30 代～60 代は、価格を重視

し、60代以上は形状を重視する傾向にある。しかし、当地域調査は、ネット調査と違い、形状ではなく価格を重視するとの結果を得た。ネット・当地域調査の双方の結果から、今後の土鍋開発を考える上で、重視する点は、「形状」と「価格」である。形状は、デザインを重視しなければならない。また、価格を考える場合、土鍋は、日用品である以上、消費者が購入する価格は、一定の幅があり、価格が高すぎても、安すぎても売れるものではない。重要な点は、消費者ニーズの変化を産地内企業が競争相手に先んじて取得し、消費者情報を的確に把握しなければならない。消費者側の変化を迅速かつ正確に掴むには、消費者情報を企業に集め、産地内企業と消費者をつなぐ仕組みづくりが必要であるとした。

2) 本結果におけるクラスター理論と競争優位研究に対する貢献

本研究では、これまでのクラスター理論と競争優位の重要点について、新たに次の2点に貢献したと考える。

第1にクラスター理論は、様々な外部性をその内部に位置する企業にもたらし、企業間の補完性が促進され、共同マーケティングを可能とする。また、地理的近接性に基づく「競争と協力」という相反する関係が結びつくからこそ、クラスターは生産性向上の効果を発揮できる。同関係は、企業規模が重要となり、特に小規模企業が鍵を握る。小規模企業は、その規模ゆえに、競争力の源泉は、他に移転する事のできない資源、例えば、経営者の人脈等の中に深く埋め込まれている場合が多い。小規模企業が生き残るには、他に真似のできない経営資源を形成し、競争力を形成していかなければならない。本研究結果から、他に真似できない経営資源とは、主に人材であることを示した。産業集積は、高度な専門性をもった労働者が集まるため、これらの人材を活用することが容易となり生産性の向上を図ることが可能となる新たな事例を示したことである。

第2に競争優位は、クラスター内で生産性向上の効果を得るためにイノベーションが必要であり、イノベーションを奨励する要因として、企業戦略及び競争環境、要素（投入資源）条件、関連・支援産業、需要要件があり、市場に対して何をどうするかが、今後の製品づくりにおけるイノベーションの鍵となる。製品のイノベーションを起こすには、潜在的なニーズを掴み、デザイン性が高く、他とは違った製品やサービスを市場へ供給することである。本研究結果から、新たに土鍋購入時の決め手と潜在ニーズは、形状と価格であることを示したことである。

第2節 各研究課題の結論と考察

これまでの課題や結論を総合的に捉えて、各研究課題に対する結論と考察を述べる。研究課題1の結論と考察は、以下のとおりである。

1) 研究課題1に対する結論と課題

研究結果1に対する結論について、萬古焼産地が「消費者ニーズに対応した陶磁器製品」を市場へ供給できない問題点は、萬古焼産地の強みである革新性が発揮できないことである。

同産地をはじめ、各陶磁器産地が、衰退・縮小化する状況において、喫緊の課題は、いかに、市場に通用する新製品を供給し、需要を回復すべきかにある。これまで産地を形成してきた流通構造は、図10の構造である。現在、萬古焼産地は、メーカーと産地問屋の協力関係が十分に機能しなくなった。これまで同産地は、土鍋の国内シェアの取り組みにおいて、メーカーと産地問屋が互いに協力し、国内市場シェアの確保を試みた。萬古焼産地の強みは、需要の動向に応じて製品や技法を適応させてきた革新性であるが、現状では、同産地の長所である革新性が活かされていないため、消費者のライフスタイルの変化に対応できず、産地規模を衰退・縮小させているのである。

長所である革新性がなぜ、活かされなくなったのか。考えられるのは、産地内企業が想定できなかった消費者を取り巻く社会状況の変化と危機感の欠如である。

第1に社会状況の変化は、「孤食（食事をひとりで食べる頻度）」、「一人で食事を食べることについての意識」、「市販の弁当や総菜などの調理済み食品の購入」の3点である。土鍋は本来、家庭料理で使用する製品である。先ほどの社会状況の変化は、消費者が家庭において土鍋を使用しない可能性を示唆する。

1点目として、「孤食（食事をひとりで食べる頻度）」の問題であるが、孤食とは、家族が不在の食卓で、ひとりで食事することをいう。孤食は、好き嫌いを増やす原因になり、好き嫌いを注意してくれる人もいない。孤食が続くと、好きなものばかり食べる傾向となり、栄養が偏りがちになる。加えて、コミュニケーションが不足するため、社会性や協調性のない人間に育つ恐れがある。孤食は、各年代で増加傾向にある。表15のとおり、一日全ての食事をひとりでたべる頻度であるが、「ほとんど毎日」と回答した人は、20歳代の男性で25.4%、女性でも13.4%存在し、70代男性で12.2%、女性で26.0%も存在する。

2点目として、「一人で食事を食べることについての意識」の問題であるが、図34のとおりである。一人で食事を食べることについて、「一人で食べたくないが、食事の時間や場

所が合わないため、仕方がない」との回答が最も多く 41.7%である。また、「一人で食べたくないが一緒に食べる人がいないため、仕方がない」との回答が 27.5%である。一方で、「一人で食べることに都合がよいいため、気にならない」(20.5%)、「自分の時間を大切にしたいため、気にならない」(15.6%) と回答がする人も存在する。

3 点目として、「市販の弁当や総菜などの調理済み食品の購入について」の問題であるが、家庭内で実施する料理は、簡便化志向が高まる傾向にある（表 16）。市販の弁当や総菜などの調理済み食品を購入する理由は、男女とも 20 歳から 50 歳代の約半数以上が「作る手間が省ける」と回答している。20 歳から 50 歳の回答においては、「調理をする時間がない」という回答も多い。このことは、家族等と食卓を囲む時間が少ないことを示している。市販の弁当や総菜などの調理済み食品の購入が増えていくことは、これまで、親から子どもへ受け継がれ、家庭や地域において育まれてきた食材や調理方法は無くなることになると思われる。

表 15 食事をひとりで食べる頻度

単位：％

	ほとんどない		週に1日程度ある		週に2～3日ある		週に4～5日ある		ほとんど毎日		わからない	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
20-29歳 平成26年	33.3	67.6	8.3	10.3	25.0	10.3	13.9	5.9	19.5	5.9		
28年	<u>36.5</u>	56.1	<u>14.3</u>	7.3	17.5	<u>17.1</u>	6.3	6.1	<u>25.4</u>	<u>13.4</u>		
30-39歳 平成26年	59.8	80.8	10.3	7.7	8.5	6.2	9.4	1.5	11.1	3.8	0.9	
28年	<u>62.7</u>	75.4	8.4	3.3	9.6	<u>9.8</u>	8.4	<u>4.1</u>	10.9	<u>7.4</u>		
40-49歳 平成26年	60.5	80.3	9.9	6.7	12.5	5.1	7.2	4.5	9.2	3.4	0.7	
28年	50.7	74.6	<u>10.6</u>	4.4	<u>15.5</u>	<u>7.0</u>	<u>12.0</u>	<u>8.1</u>	<u>11.2</u>	<u>5.9</u>		
50-59歳 平成26年	68.0	76.0	4.8	8.4	10.4	6.1	7.2	3.4	9.6	6.1		
28年	60.6	69.4	<u>7.1</u>	4.9	<u>11.8</u>	<u>13.7</u>	5.5	<u>4.9</u>	<u>15.0</u>	<u>7.1</u>		
60-69歳 平成26年	74.0	74.5	7.2	3.5	5.5	6.0	5.5	3.5	7.8	11.5		1.0
28年	67.1	70.9	6.3	<u>6.4</u>	6.8	<u>7.7</u>	3.4	<u>5.9</u>	<u>16.4</u>	8.6		0.5
70歳以上 平成26年	83.2	72.0	4.7	2.2	1.6	5.2	1.1	1.6	9.4	19.0		
28年	72.3	63.4	<u>6.3</u>	<u>3.1</u>	<u>7.3</u>	4.3	<u>1.9</u>	<u>2.8</u>	<u>12.2</u>	<u>26.0</u>		0.4

出所：農林水産省「食育に関する意識調査」（平成 28（2016）年 11 月実施）

注：家族と同居している人が対象

単位：％

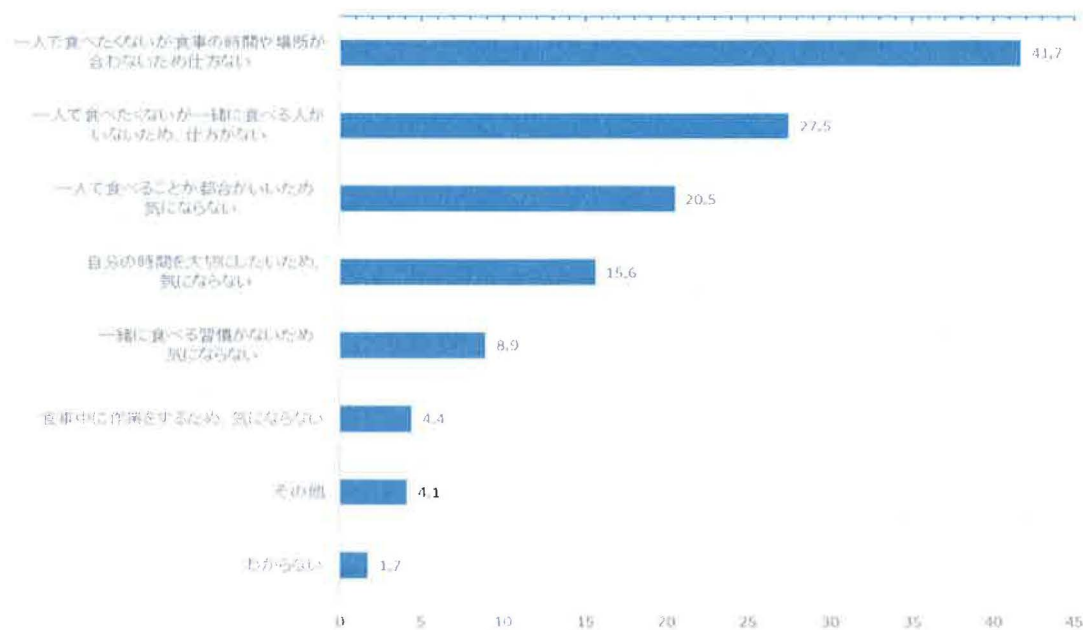


図 34 一人で食事を食べることについての意識
出所：農林水産省「食育に関する意識調査」（平成 28（2016）年 11 月実施）

表 16 家族で食べるために、市販の弁当や総菜などの調理済み食品を購入する理由

(単位：％)

		作る手間が省ける	自分が作れないものが食べられる	調理する時間がない	少量で買える	後片付けの手間が省ける	自分で作るより価格が安い	食事の品数を増やしたい
男性	20から30歳代	65.0	22.0	37.0	17.0	37.0	8.0	12.0
	40から50歳代	60.0	26.0	38.0	20.0	28.0	11.0	9.0
	60歳以上	57.0	28.0	25.0	24.0	18.0	17.0	13.0
女性	20から30歳代	67.0	33.0	52.0	16.0	21.0	14.0	24.0
	40から50歳代	47.0	32.0	60.0	23.0	17.0	17.0	26.0
	60歳以上	59.0	40.0	27.0	27.0	15.0	19.0	21.0

出所：農林水産省「食育に関する意識調査」（平成 28（2016）年 11 月実施）
注：1）全国の 20 歳以上の 3 千人を対象とした調査員による個別面接聴取による調査（有効回収数 1,874 人、当該設問の回答総数 男性 460 、女性 519）
目的は、家族で食べるため。
2）複数回答
3）調理済み食品には、冷凍食品やレトルト食品は含まない。
4）調査項目の上位 7 位までを掲載。その他の項目は「おいしい」、「栄養バランスに配慮できる」

第2に、萬古焼産地内企業の危機感の欠如について、同産地内企業は、これまで産地の衰退・縮小の兆候や社会的状況の変化を統計データにより顕著に示されても、一丸となって問題解決に向けて現状を打破しようとする方向に動いてこなかった³⁴⁾。それゆえに有効な打開策を見いだせなかったのである。

実態調査結果から、確かに、一部のメーカーや産地問屋において、現状を打破しようとする活動はあるものの、全体的に、萬古焼産地は、閉鎖的で現状維持的な産地であると言わざるを得ない。メーカーを例にあげれば、自社製品がどの場所で、どの価格で売られているかの詳細な情報も入手していない。そのため、産地内企業と消費者との間に距離があり、ターゲットとする消費者は誰で、何を望んでいるのか、競争相手は誰なのかが見えていない。産地を取り巻く環境が大きく変化する中で、従来どおりの手段で製品を市場へ提供していくことに消費者が受け入れなくなったと考えるべきである。今後、萬古焼産地の強みである革新性を活かし、消費者に萬古焼製品を受け入れてもらえるには、どのような視点を持ち、解決に向けて取り組むべきかであろうか。

2) 研究課題1に対する解決策

今後、萬古焼産地の強みである革新性を発揮させるため、消費者を取り巻く社会状況の変化に対応し、一丸となって問題解決に向けて取り組むためには、どうすべきであろうか。

同産地が衰退・縮小した原因は、これまでの調査結果から、産地全体が閉鎖的で現状維持的になってしまったということである。危機感の欠如も、外部からの情報に耳を傾けることなく、自分達の都合を優先してきたためである。現状維持を優先するあまり社会状況の変化を掴めず、企業活動を続けたため、ニーズに対応できない製品を市場に供給し続けることになり、消費者は離れていった。結果として、業績も下がり、現状のように萬古焼産地全体が衰退・縮小したのである。

今後、革新性を活かすためには、消費者に萬古焼製品を受け入れてもらうことを考えなくてはならない。受け入れてもらうには、今まで以上に、産地内企業が消費者情報を「収集」・「分析」し、消費者ニーズの重要性を再認識することである。

消費者情報の「収集」・「分析」であるが、これまで本研究において述べた実態調査、各産地内企業に対するヒアリング結果から、「各取引先から得る消費者情報収集の強化」、「情報分析と共有」、「情報活用手段」の3点が重要になる。

第1に「各取引先から得る消費者情報収集の強化」であるが、これまで以上に情報収集に努力しなければならない。重要なのは、自社製品がターゲットとする消費者情報の収集

である。例えば、メーカーにおいては、大半が、産地問屋を主要取引先としているため、産地問屋からターゲットとする情報収集の強化を実施すべきである。産地問屋は、専門店、小売店を通じ、ターゲットとする消費者情報を収集することであるが、取引先の情報は、間接的なものであり、取引先自体の情報収集能力の点からも、産地内企業が利用可能な“生きた情報”とは言い切れない点もある。そのため、取引先からの情報収集をこれまで以上に効果的なものとするには、取引先からの情報提供を待つという受動的姿勢でなく、要求する情報を明確にするなど、積極的に働きかけなければならない。また、メーカー、産地問屋とも、最終消費者をしっかりと見据えた情報収集を行うべきである。現在、主な産地内の企業は、ホームページを開設するが、今後、ますますインターネットの利用が高まることを考えれば、インターネットからの消費者情報の収集は重要となる。ホームページを販売の機会よりも、消費者との接点作りの場と位置付ける必要がある。

第2に「情報分析と共有」について、消費者情報は収集するだけでは、実際の売上向上に効果がなく、どのように活用していくかを明確にする必要がある。消費者の行動変化を予測しなければならない。どのような外的要素が、消費者の購買行動に変化を起こさせ、また、変化の兆しを生じさせるのかを見極め、消費者の行動を注視することである。消費者との接点を多くすることにより、消費行動を深く洞察し、分析していく必要がある。収集したデータは、ターゲットとする消費者に最適な製品・サービスを提供するためだけでなく、予測や製品・サービスの改善、開発と多岐にわたる。情報分析と共有について、産地内企業1社だけで消費者に関する情報を全て収集して、消費者の幅広い情報を収集するのは極めて困難である。消費者情報から新技術・製品・サービスを開発するためには、産地全体で情報を共有し、産地内企業の意識を変革していくことが求められる。産地が衰退・縮小する状況では、自社の利益を優先して、産地内の情報共有に積極的でない企業も多い。しかし、今後、萬古焼産地を再生するには、協調領域の峻別を行い、協調領域は、同産地を後世に残すという視野に立って、情報を共有する必要がある。各企業は、個人情報保護の観点も考慮し、個人が特定できないよう統計化し、マーケティング・経営戦略に利用可能なものとして提供する必要がある。消費データの統計化が進み、様々な企業活動の中で幅広く活用されることで、産地全体に消費者ニーズの理解が進み、よりの確な企業経営が可能となる。

第3に「情報を活用する手段」について、消費者情報を活用する産地内の体制づくりが必要である。陶磁器は、日用品であり、基本的に消費者の存在を前提として生産が行われ

る。産地内企業は、消費者のために製品を生産、販売している。これまでの調査結果等から、産地内企業は、消費者の多様性に対応しようとするが、ある意味で一方的に自社製品を市場に供給している。自分たちの考える製品やサービスが消費者ニーズであると思い、消費者は、製品・サービスに価値を見出してくれるはずだと思い込んでいるため、製品価値と消費者ニーズに乖離が起きるのである。では、今後、上記の3点を考慮したうえで、萬古焼産地では、どういう手段で消費者情報を活用していくべきであろうか。

消費者情報の活用には、情報端末機器の活用が欠かせない。萬古焼産地では、見込み客の獲得やマーケティングデータの取得など、マーケティングのアプローチも急速にインターネットの利用へとシフトしていかなければならない。Web、ブログ、メール、SNS、データベースなどのインターネットを活用したマーケティング手段は、今後の業績改善に欠かせない。インターネットの利用は、顧客の課題をリアルタイムで解決し、顧客の趣味嗜好に応じてネットショップの製品を変更可能とする。これらの機能を活用すれば、従業員数の少ない企業においても消費者に対面するのと同じサービスを提供できる。しかし、多くの産地内企業がインターネットの重要性に気付いていながら、なぜ、これらの手段を経営に取り入れられないのであろうか。

理由として、インターネットは、産地内企業に新しい機会も提供するが、同時にWeb解析等の専門知識と経験を要求するためである。新たなる人材確保と育成時間を余儀なくされる。経営資源の乏しい企業は、専門性をもった人材を確保・育成できない。しかし、今後、萬古焼産地を再生するためには、人材確保と育成を行わなければならない。現実的に産地内企業が消費者情報を活用するには、少しでも消費者とコミュニケーションしやすい環境を整備する必要がある。例えば、スマートフォンへの対応などを行い、消費者の意見を聞くように自社の情報管理体制を改善することである。更に消費者が自社とのコミュニケーションへ積極的に参加しようとする仕組みを持つ必要がある。消費者自身が萬古焼製品と関わっているのだという実感を必要とする。具体的には、製品のプロセスを逐次知らせることや、消費者の声を聞き、製品に反映させることである。情報をオープンにし、消費者に耳を傾ける姿勢を示すことで消費者が萬古焼製品に協力しようという意識が生まれる。購買後の顧客の内、自社製品やサービスで利益率が高いものを推奨し、誘導しながら、継続的な取引が続くようにしなければならないのである。

これまでの調査から萬古焼産地を見ると、メーカーは、製品開発の最初の部分とされる消費者ニーズを早く・正確に察知しなくても、製品を市場へ供給してきた。メーカーが消

費者情報を察知しなくても、市場へ供給できた理由は、産地問屋がメーカーに代わり市場調査、製品企画を行ってきたからである。しかし、産地問屋の市場調査も、直接、消費者への調査ではなく、取引先からの情報収集である。

萬古焼産地問屋実態調査結果から、産地問屋の販売不振要因は、ライフスタイルの変化による消費者ニーズへの対応が最も大きい値を示している。このことは、産地問屋の基本である市場情報の入手、製品開発が不十分であったため、消費者が何を望んでいるかという最も基本的なことを見失ったため、同産地の衰退を招いたのである。

しかし、今後、本研究において、第4章で示した消費者の潜在ニーズである「可愛らしい」、「丈夫そう」という心理的要因を喚起する製品（土鍋）を市場に供給していけば、萬古焼産地に活路を見出すことが可能と考える。

消費者情報の収集・分析・活用であるが、現実問題として、早期に同産地の衰退・縮小を食い止めるため、消費者情報を収集・分析・活用する業務を実施しなければならないのは、産地問屋である。産地問屋は、産地が衰退する現状でも多様な取引先を有し、メーカーが製造する品目を把握し、その製品が市場に通用するかどうかを判断し、製品の集積、保管、販売の機能を担うオーガナイザーだからである。産地問屋は、自ら生産設備を持たないが、流行のクリエイターとして市場の動向を掴み、企画やデザインを実施する一方、メーカーの情報を熟知し、彼らに注文を出し、メーカーがより消費者ニーズに対応した製品を生産できるようコーディネートしなければならない。これまでの現状維持的な産地から消費者ニーズに寄り添う産地へ変化するには、産地問屋とメーカーの濃密な情報共有を必要とする。オーガナイザーとしての存在である産地問屋は、市場の求めに応じて生産工程を組み替えることも可能であり、市場へ柔軟に対応する生産体制を可能とする。産地問屋の感性や創造力とメーカーの技術力・開発力が組み合わせることにより、消費者ニーズの変化に対応する多彩な製品が市場へ供給されるのである。

3) 研究課題2に対する結論と課題

研究課題2の結論と課題は、以下のとおりである。研究課題に対する結論について、競争力ある萬古焼産地を創り出すには、産地の強みである革新性を活かし、これまで、萬古焼産地が土鍋において培った技術を発展させ、企業間連携により、新市場を開拓することが必要である。

上記結論の必要性は、次の2点である。第1に、仮に産地の強みを活かさず、弱みを補強していく方法を用いた場合、未熟な点を補強することばかり行うことが多い。萬古焼産

地は、小規模企業の集まった産地である。小規模企業は、経営資源も少なく未熟な点が多い。未熟な点を補強することばかり行くと各企業の特徴が失われていく。さらに、現在のように消費者ニーズの変化が激しく、多様性に富んだ市場では、産地の強みを活かすことが、独創的な発想や、製品・サービスにつながると考えるからである。自社の強みを活かすことで、産地内が活性化し、他産地に先んじて製品開発が活性化する。

第2に企業間連携により新市場を開拓する点は、萬古焼産地内部の閉鎖性を改善しなければならないからである。産地が閉鎖的であるということは、内部で、あまり人が流動しない。流動性が乏しいということは、同じメンバーが留まるため、新たな考えが生まれにくい。企業間連携により、自社の知見だけでは不十分な場合は、自社内外企業の人材活用が有効であると考えからである。第1章でも述べたが、クラスターにおいて、地理的近接性が重要となる。企業が高い生産性を実現するには、高品質で安価に製造を行わなければならない。自社内外企業の人材活用で得た知見が、集積地固有のノウハウとして蓄積される。

研究課題2の課題について、萬古焼産地がもつ革新性を活かし、新市場を開拓することにより、今後、競争力ある産地へとどう変化すべきかについて、現在の社会状況の変化を踏まえ考察する。

土鍋を取り巻く社会状況であるが、「高齢者人口の増加と消費支出の減少」⁴³⁾、「IH クッキングヒーター（以下、IH）の普及」⁴⁴⁾の2点が重要となる。

第1に「高齢者人口の増加と消費支出の減少」であるが、将来の消費構造を展望する上で大きな要因となるのが、人口構造の変化である。日本は、高齢化社会に突入している。65歳以上の高齢者が全人口に占める割合（以下、高齢化率）は2015年で26.8%である（表17）。高齢者人口の増加は、社会にどのような影響を及ぼすのかといえば、消費支出が減少することである。年齢別に見ると、男女ともに50歳代は、年齢が高くなるに従って消費支出は、多くなり、50歳代をピークとする。それ以降は、年齢が高くなるに従って少なくなる。また、男女とも70歳以上は、40歳未満より消費支出が少なくなる（図35）。

表 17 高齢者人口及び割合の推移

単位:人口 万人、割合 %

年次	高齢者人口					総人口に占める割合			
	総人口	65歳以上	70歳以上	75歳以上	80歳以上	65歳以上	70歳以上	75歳以上	80歳以上
1950年	8,320	411	234	106	37	4.9%	2.8%	1.3%	0.4%
1955年	8,928	475	278	139	51	5.3%	3.1%	1.6%	0.6%
1960年	9,342	535	319	163	67	5.7%	3.4%	1.7%	0.7%
1965年	9,827	618	362	187	78	6.3%	3.7%	1.9%	0.8%
1970年	10,372	733	435	221	95	7.1%	4.2%	2.1%	0.9%
1975年	11,194	887	542	284	120	7.9%	4.8%	2.5%	1.1%
1980年	11,706	1,065	669	366	162	9.1%	5.7%	3.1%	1.4%
1985年	12,105	1,247	828	471	222	10.3%	6.8%	3.9%	1.8%
1990年	12,361	1,493	981	599	296	12.1%	7.9%	4.8%	2.4%
1995年	12,557	1,828	1,187	718	388	14.6%	9.5%	5.7%	3.1%
2000年	12,693	2,204	1,492	901	486	17.4%	11.8%	7.1%	3.8%
2005年	12,777	2,576	1,830	1,164	636	20.2%	14.3%	9.1%	5.0%
2010年	12,806	2,948	2,121	1,419	820	23.0%	16.6%	11.1%	6.4%
2012年	12,750	3,074	2,256	1,517	892	24.1%	17.7%	11.9%	7.0%
2013年	12,726	3,186	2,317	1,560	930	25.0%	18.2%	12.3%	7.3%
2015年	12,660	3,395	2,424	1,646	1,013	26.8%	19.1%	13.0%	8.0%

出所：総務省統計局資料

資料：昭和 25 年～平成 22 年は、「国勢調査」、平成 24 年及び 25 年は、「人口統計」

注 1) 平成 24 年及び 25 年は、9 月 15 日現在、その他の年は、10 月 1 日現在

2) 国勢調査による人口及び割合は、年齢不詳を按分した結果

3) 昭和 45 年までは、沖縄県を含まない。

単位：円

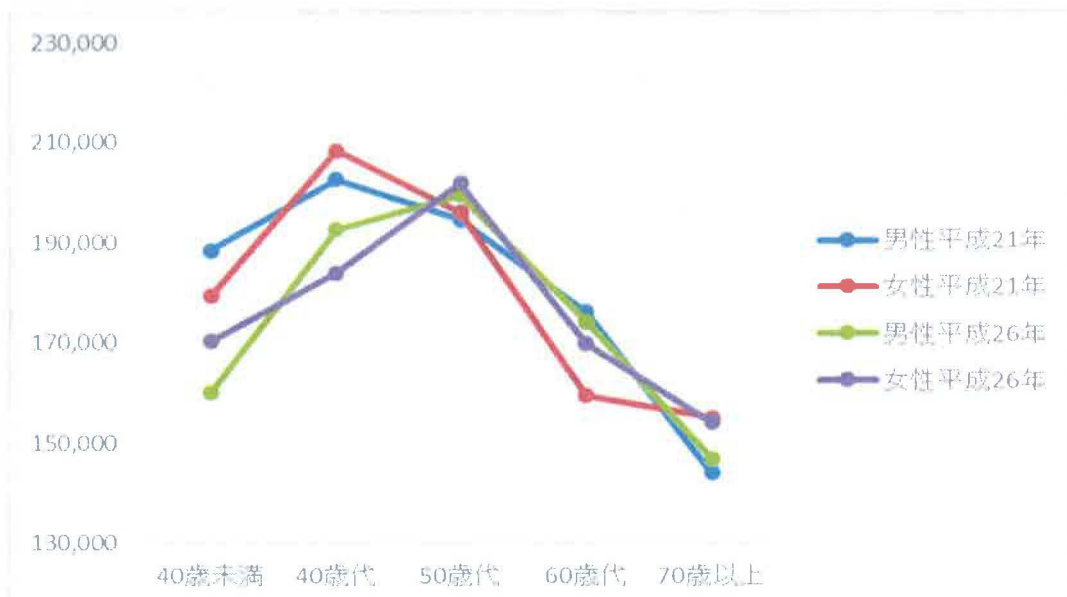


図 35 年齢別消費支出

出所：平成 26 年度全国消費実態調査結果

(注：数値は、単身世帯を対象とし、各年の 10 月、11 月の支出額を基礎としている。)

第2にIHの普及であるが、近年、家庭内の料理熱源において、ガスコンロからIHへの移行が顕著である。IHは、2000年前後から、パワーエレクトロニクス技術の進化によって、構成部材の小型化と低コスト化が図られ、キッチンのサイズに納まる2口のヒーターが開発された。標準サイズとなったことで、ビルトインタイプのIHがガスコンロに変わって普及してきた（表18）。IHの普及は、萬古焼産地にとって脅威となるのである。理由として、IHの加熱は、誘導加熱によるものであり、電磁調理器の内部に設けられたコイルに高周波電流を流すと、発生した磁界によって、電磁調理器の上に置かれた鉄鍋などの導電体に渦電流が流れ発熱する。原料が陶土である土鍋は、電気抵抗が非常に大きく、IHに掛けてもそのままでは発熱しないのである。つまり、IHの普及が進めば、金属性の鍋が家庭内で使用されることになるのである。

表18 主要耐久消費財の1000世帯当たりの所有数量及び増減率

品目	所有数量		単位：所有数量 台 増加率 %
	平成21年	平成26年	増加率
<u>I H クッキングヒーター</u>	190	241	<u>26.8</u>
電子レンジ（電子オープンレンジを含む）	1,032	1,044	1.2
自動炊飯器（遠赤釜・IH型）	904	972	7.5
電気掃除機	1,375	1,419	3.2
食器洗い機	271	313	15.5
ルームエアコン	2,478	2,723	9.9
空気清浄機	416	554	33.2
サイドボード・リビングボード	532	643	20.9
ベッド・ソファベッド（作り付けを除く）	1,284	1,482	15.4

（出所：総務省統計局 平成26年全国消費実態調査）

（注）対象：二人以上の世帯

同産地においてもIHに対応した土鍋を量産化するため、20年ほど前から開発を試みている（図36）。第一世代（1998年～）は、まず、土鍋の底面外側に銀薄膜を焼き付けた「銀薄膜転写方式」での開発を試みた。土鍋の底面外側に銀薄膜を焼き付けたもので、発熱するようにしたが、IHの出力が、100Vから200V対応へ移行し始めたため、本方式は、200VのIH対応が困難であった。第二世代（2008年～）は、技術的な方式よりも、すばやく200Vに対応し、量産化するため、土鍋の底面内側にステンレスの金属板をのせた「金属板方式」を取り入れた。本方式は、大量生産可能であり、耐久性も高く、更に200Vにも対応が可能であったが、土鍋らしくなく、金属鍋とよく似た特徴になり、かつ、雑炊等が焦げるため、金属鍋との差別化が難しい方式であることが判明した。第三世代

(2015 年～) は、第一、第二世代の短所を補いつつ、200V の IH に対応するために、現在、カーボン板方式(土鍋の底面外側にカーボン板を接着させたもの)、金属溶射方式(土鍋の底面内側に金属発熱体を溶射加工し、セラミックコーティングしたもの)、銀塗布方式(土鍋の底面外側に銀を塗布して焼き付けたもの)で IH 対応土鍋を生産するが、これらの方式もそれぞれに短所があり、現在に至るまで最善の方式を模索しているのである。

世代	第一世代 (1998年～現在)	第二世代 (2008年～現在)	第三世代 (2015年～現在)		
方式	銀薄膜転写方式	金属板方式	カーボン板方式	金属溶射方式	銀塗布方式
土鍋					
概要	土鍋の底面外側に銀薄膜を焼き付けたもの	土鍋の底面内側にステンレスの金属板をのせたもの	土鍋の底面外側にカーボン板を接着させたもの	土鍋の底面内側に金属発熱体を溶射加工し、セラミックコーティングしたもの	土鍋の底面外側に銀を塗布して焼き付けたもの
特徴	長所: 大量生産可能 短所: 200VのIHクッキングヒーターに対応困難(耐久性が低い)	長所: 大量生産可能、耐久性が高い、200VのIHクッキングヒーターに対応可能 短所: 土鍋らしくない(金属鍋とよく似た特徴になる) 雑炊等が焦げる	長所: 200VのIHクッキングヒーターに対応可能、IH対応化が容易 短所: 空焚きできない(カーボン板接着部分の耐久性)	長所: 金属板方式より焦げ付きにくい、土鍋らしい、200VのIHクッキングヒーターに対応可能 短所: 加工できる土鍋の素材に限られる、空焚きをしない方がよい	長所: 金属板方式より焦げ付きにくい、銀薄膜転写方式より耐久性が高い、土鍋らしい、200VのIHクッキングヒーターに対応可能 短所: 加工できる土鍋の素材に限られる、空焚きしない方がよい

図 36 萬古焼産地における IH クッキングヒーター対応土鍋の開発方式の推移
出所：三重県工業研究所 窯業研究室研究員とのヒアリング及び指導により
著者作成
[ヒアリング日：平成 31 年（2019 年）1 月 23 日]

4) 研究課題 2 に対する解決策

これまで、萬古焼産地をはじめとする陶磁器産地は、陶磁器という業界の中で、競争を行ってきた。しかし、情報端末の普及・発展により、消費者は、様々なところから自由に、最適な物やサービスを手に入れられるようになった。さらに、これまで述べてきた課題である高齢者人口の増加と消費支出の減少、IH クッキングヒーターの普及という社会状況の変化に対応しなければ、陶磁器産地の企業は今後、生き残っていけないのである。課題を

解決するためには、これまでとは、違う取り組みで、社会状況の変化に対応した新製品、サービスを生み出すようにしなければならない。

従来とは違う取り組みで効果的な手段とは、企業間連携である。理由として、自社以外の企業との連携により、自社のこれまでの発想を変え、新たな発想で新市場を開拓しなければならないためである。今後、新市場を開拓するためには、自社と異なる考えを持つ企業との協議が欠かない。多様な考え、思考が創発的に結びつき、そこから新たな発想が生まれ、新規事業開発の可能性が見えてくるのである。

企業間連携の効果は、図 37 のとおりある。「新製品・新技術の開発」、「販路拡大」、「人脈の拡大」に効果が表れている。これらの効果は、第 2 章で示したメーカーの強みである技術力を活かした新たな製品開発と経営課題である、「販路開拓」を解決する有効な手段であることを裏付ける。萬古焼産地内企業における B 社〔ケース 2〕でも、新市場開拓を実施するべく、テーブルウェアで培われたスキルを生かし、家電業界（異業種）と連携することにより、IH（電磁調理器）用土鍋を開発し、新市場を開拓し、業績を伸ばしている。

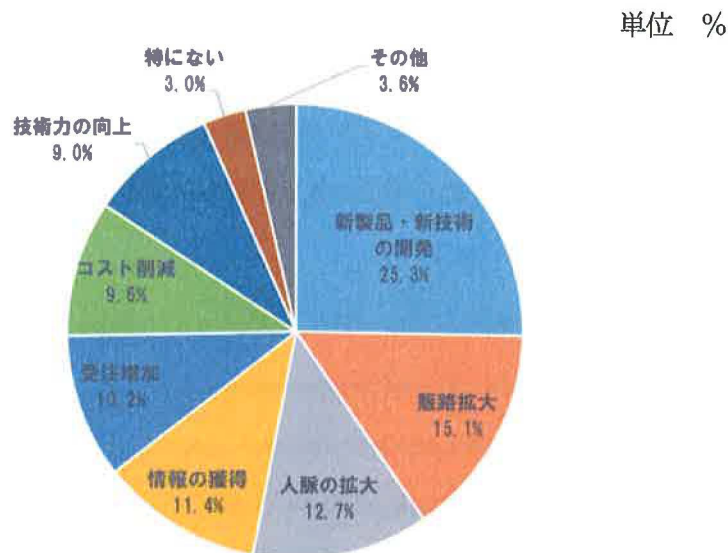


図 37 企業間連携の効果

出所：中小企業ものづくり企業の企業間連携に関する実態報告書に基づき著者作成

注 1) 調査対象：東京商工会議所の会員で、製造業およびソフトウェア開発業を営む中小企業（従業員 300 人以下もしくは資本金 3 億円以下）から無作為抽出した 3,000 社

注 2) 回答数：有効回答 571 件

しかし、企業間連携は、有効な手段として考えられているが、課題もある。課題として、小規模企業は、企業間連携の取組みが難しいのである（図 38）。「1 人～5 人以下」の企業では、62.1%が、「取り組む予定はない」という状況である。反面、従業員規模が大きくな

るにつれて取組みが活発になることから、企業間連携を推進するには、従業員規模が大きい必要があると考える。

また、従業員規模以外にも課題はある。図 39 のとおり企業間連携の経験がなく、今後も「取組む予定はない」と回答した企業の理由として、「必要性を感じない」33.8%、「取組み効果が不明である」が24.8%であり、企業間連携に対し、実施する意味を見いだせていない企業が6割を占める。「適切なパートナー、グループがない」と「時間、人材等の余裕がない」も15.1%で並んでいることから、小規模企業が企業間連携に取り組むことができない難しさがある。

「適切なパートナー、グループがない」、「時間、人材等の余裕がない」「取組み方法がわからない」と答えた4割弱は、連携に取り組みたいものの、何かしらの制約を感じていると考えられる。彼らに対し、時間、人材等の余裕をどう生み出すか、連携機会の提供、連携を支援する政策を必要とする。

小規模企業が集積する萬古焼産地において、少ない経営資源を何とか活用し、企業間連携を行うには、いかに連携する企業と関係を構築するかが鍵となる。企業間連携における新製品・新技術開発には、最初に、互いの基本領域を認識する必要がある。どの領域で新規事業開発を行おうとしているかのリスクを認識する必要がある。企業間連携を解決へと導くためには、連携企業以外の公平性の立場から双方関係を強固にするコーディネーターを必要とするのである。

単位 %

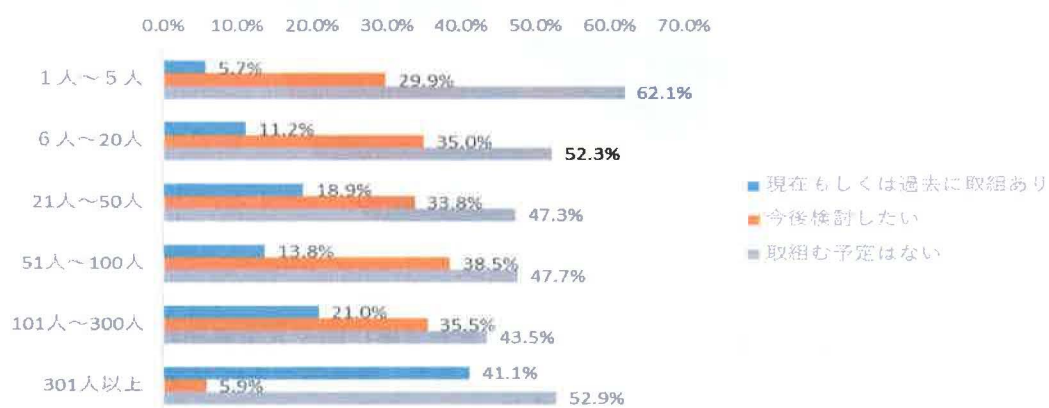


図 38 企業間連携における従業員数の取組み状況

出所：中小企業ものづくり企業の企業間連携に関する実態報告書に基づき著者作成

注1) 調査対象：東京商工会議所の会員で、製造業およびソフトウェア開発業を営む中小企業（従業員300人以下もしくは資本金3億円以下）から無作為抽出した3,000社

注2) 回答数：有効回答571件

単位 %

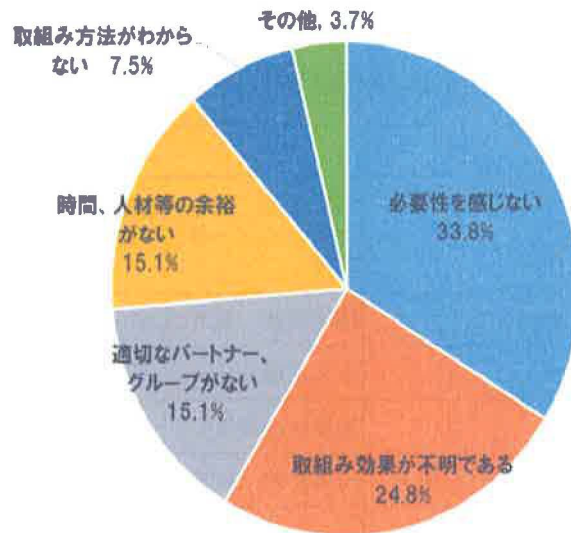


図 39 企業間連携における従業員数の取組み状況

出所：中小企業ものづくり企業の企業間連携に関する実態報告書に基づき著者作成

注 1) 調査対象：東京商工会議所の会員で、製造業およびソフトウェア開発業を営む中小企業（従業員 300 人以下もしくは資本金 3 億円以下）から無作為抽出した 3,000 社

注 2) 回答数：有効回答 483 件

前述した企業間連携の取り組みを進めたとしても、早急に効果がでるとは限らない。萬古焼産地の衰退・縮小が進む中で、同産地内企業の努力だけを期待していくだけでは、今後の産地再生を実施する上で限界がある。萬古焼産地は、大半が小規模企業の集まりであるため、企業群の活力向上には、個別企業のみでなく、産地全体が面的に活性化する政策を必要とするのである。

先行研究においても、産業集積地は、現在、知識ベースの競争が展開されているため、産地内企業以外に関連支援機関も必要不可欠な主体となる。萬古焼産地が、衰退・縮小する状況において、支援機関は、極めて重要な役割を果たしている。理由として、関連支援機関は、企業間連携のコーディネーターとして適任であると考えられるためである。支援機関は、公正中立な立場で企業間の連携を行え、複数の課題にまたがる問題点に対して、他の関係支援機関との調整が可能となる。支援機関が連携をコーディネートすることにより、各企業は、それぞれの特徴や強みを活かし、自社の足らざる機能を他社が補っている。現在、萬古焼産地関連支援機関は、表 19 のとおりである。これまで、それぞれの特徴を活かし、同産地への支援事業を実施してきた。しかし、これまでの取り組みでは、萬古焼産地の衰退・縮小に歯止めがかからない。今後、同産地再生に向けて、支援機関は、新たな

支援策を打ち出さなければならないのである。次節では、萬古焼産地内企業と関連支援機関が、今後の萬古焼産地再生・発展に向けてどう事業を実施すべきかを提言する。

表 19 萬古焼産地関連支援機関の取組み

機関名	内容
三重県	伝統産業・地場産業新たな市場開拓事業 デザイナー、クリエイター等との連携による新商品開発、販路開拓支援等
三重県工業研究所 窯業研究室	技術支援、業界団体への支援
三重県産業支援センター	みえ地域コミュニティ応援ファンド助成
四日市市	各種助成事業
三重北勢地域地場産業振興センター	大消費地（東京・名古屋等）へのPR
産地組合	育成事業、見本市（ばんこの里フェスタ）事業、萬古まつりイベント事業、伝統的技術後継者
四日市商工会議所	会員の見本市出展等の助成支援

（出所：各支援機関のホームページより引用）

第3節 今後の萬古焼産地再生に向けて取り組むべき方向性への提言

1) 産地全体で取り組むべき方向性—BANKO300th を機会とした新時代への対応—

萬古焼産地は、平成30年（2018年）に創始者である沼波弄山翁の生誕300年という記念すべき年を迎え、『BANKO300th』を掲げ、様々な事業に取り組んできた。同事業は、単なるイベントでなく、陶祖の生誕300年の節目を機会として、これまで萬古焼の伝統と文化をつないできた先人達の努力に感謝しつつ、今後、開窯300年、400年、更にその先へと産地の伝統と想いをつないでいくという事業である。実施にあたり、『BANKO300th』実行委員会を立ち上げ、総合プロデューサーに陶芸家・造形作家の内田鋼一氏を迎え、新しい事業ロゴ（図40）を作成するとともに、これまでにない自由で斬新な発想のもと、国内外に萬古焼の魅力を伝えるため「記念誌発刊」、「魅力展示」、「ふれあい」の事業が実施された。

「記念誌発刊」は、萬古焼ガイドを出版し、歴史、窯元、型や原料など萬古焼を支え続けてきた職人たちを紹介した。「魅力展示」は、産地の拠点である「ばんこの里会館」で、過去、現在、そして未来へつながる特別展示「萬古焼の粋」として展示が行われた。「ふれあい」は、萬古焼の魅力を消費者に肌で感もらうため、メーカーや産地問屋の現場を見学・体験するツアーを実施したのである。こうした取り組みを通

じ、産地内において、新時代に向けた動きや革新の機運が高まり、新たな発展の礎が築くのではないかと考える。

それでは、今後、萬古焼産地は、新時代に向けてどのような取り組みが重要となるのであろうか。中長期的視野に立てば、同産地の人材育成である。



図 40 BANKO300th ロゴ
(出所：萬古陶磁器振興協同組合連合会より提供)

同産地の実態調査結果において、産地内企業経営者の年齢割合は、50～60代以上で半数を占める。70代以上の経営者も約3割弱存在する。各企業内で事業継承が行われていないことも考えられるが、経営者の高齢化は同産地の危機的状況を示している。また、平均正社員数も4名である。衰退・縮小する同産地において、これから若い経営者が育っていくとは考えにくい。高齢化と人材不足の状況を少しでも打破するために産地組合⁴⁵⁾は、「やきものたまご創生塾³⁴⁾」を実施し、今後の人材育成に力を入れている。本来、人材育成は、産地組合ではなく、産地内企業が単独で教育訓練すれば、良いことであるが、経営資源の乏しい小規模企業が集まる産地では、コストをかけ、自社単独で人材育成を実施するのが困難である。そのため、人材育成を産地組合全体の事業として、実施する。本研究でも、小規模企業の経営資源において、最も重要な資源は、「人材」と述べた。小規模企業は、新たな価値を生み出す源泉となる人材をどのように育て、ビジネスに生かすかが自社の競争力を決めるといっても過言はない。しかし、萬古焼産地内企業の経営において、人材育成に伴う教育費用は、「投資」ではなく「コスト」と見なされている。

人材育成にかかるコストを考える場合、人材育成費用と効果をどう考えていくべきかにある。人材育成の費用対効果を図ることは非常に困難であり、小規模企業であれば、人材育成に大きな投資ができない。産地内に人材が育っていないということは、これまで指摘している企業の資源が乏しいのである。特に、消費者ニーズの調査、把握、企画・

開発、販路開拓を一貫して行える人材やコーディネートやプロデュースを行える人材が求められているにもかかわらず、同産地では、育成できていないと言わざるを得ない。人材という資源の乏しさは、産地内企業の競争力も低下させ、産地全体の衰退・縮小を加速させるのである。

2) 萬古焼産地内企業が取り組むべき方向性

陶磁器産地における企業の発展戦略においても、第2、3章で取りあげた事例企業のように多様な選択肢がある。各産地内企業の業態は、多様であるため、それぞれに特徴がある。これまでの事例に上げた企業は、衰退・縮小下の中でも業績を上げている企業である。それらの企業の特徴は、「機能複合化」、「機能補完」、「広域連携化」の3点である。本研究においては、この3点が重要な経営戦略となると考える。

第1に「機能複合化」とは、産業構造上、分業体制になったものを自社内で融合させることにより、発展を図る戦略である。E社のように、自社内で製品企画・製造・販売に関わる全てのステップを実施することである。「機能複合化」は、企業自ら経営資源を厳しく評価していく必要がある。具体的には、「自社製品を誰が買ってくれるのか」、「自社製品を誰がどこで、どのような理由で、どのように使われているのか、または使われていないのか」、「今日の消費者ニーズにあっているか」を見極めることである。機能複合化のポイントは、メーカーにおける卸・小売化、市場情報収集能力の向上、製品開発・企画機能の強化、販路先と拠点の確保、消費者との接点の構築である。

第2に「機能補完」とは、1企業内に機能を集約するのではなく、複数企業の連携によって結果的に産地内全体の複合化を図る。A社のように圧倒的品質と価格に裏付けされた製品によって産地問屋と協力し、互いに生産と販売の機能を強化することで、産地全体の機能連携を図る。これにより、これまでの分業体制の機能性を高めることができ、市場情報収集能力・市場開拓能力の優れた産地問屋との機能補完を可能とする。機能補完のポイントは、製造から市場へ展開する場合、各段階の役割分担の明確化することである。

第3に「広域連携化」とは、陶磁器産地内での構造変化を受け、広域的な分野の連携を図ることも企業発展戦略である。B社のように、国内の他分野との連携を図ることにより、市場に対して訴求力を強めることが可能となる。いずれにしても、市場により近い立場で企業経営を行うことが重要である。実現していくには、消費者密着型の産

地を形成し、各産地内企業が消費者との関係性を構築することも重要である。第1章でも述べたが、業績を伸ばしている企業の機能がなぜ、産地全体に浸透しないのかについて、各産地内は、停滞感や疲弊感が多く存在し、活性化していくべきという機運が高まらないためである。

これまで、萬古焼産地、他産地内企業の調査結果から、企業において、業績を伸ばす要因は、自社内の経営資源のみでない。業績を伸ばしている企業ほど、様々な取引先等が相互に補完しあっている。通常、企業は、自らの利益を追求する。自らの利益追求を行ううえで、既に業績を伸ばしている企業を表面上、真似しても、新しい利益を生む可能性が低い。理由として、業績を伸ばしている企業と自社の経営資源や顧客が違うからである。同産地の企業と言っても、これまでの企業活動を通じ、内部の特徴や顧客が違うのである。他社の真似をすることで逆に業績を落とす可能性がある。

業績を伸ばしている企業において、今後の役割とは何であろうか。各産地の成功事例として、振る舞うことも可能であるが、それでは産地が発展しない。産地内企業と積極的なビジネスパートナーになることで、産地内企業は、大きく成長する可能性がある。業績を伸ばしている企業が新市場の開発に向けて関連企業と連携し、共同開発を実施していけば、関連企業は、開発に関する費用も軽減できる。関連企業が成長すれば、また、別の関連企業との共同開発も実施し、新市場開拓への可能性が高まると考える。

これらの取引連鎖の結果、他産地に対しての優位性を築くことになる。この連鎖を現実的なものにしていくには、専門性の高い保有技術等を基に多様な分野の製品の受注を得て、新分野の可能性を広げていかなければならないのである。

3) 関連支援機関が取り組むべき方向性

萬古焼産地を再生するにあたり、今後、関連支援機関の具体的な施策及び役割はどうあるべきであろうか。第4章において、関連支援機関は、企業間連携のコーディネーターの役割を担う重要性を述べた。さらにコーディネーターの役割以外にも、これまでの先行研究、実態・企業調査などから考えた場合、「高い技術力を持つメーカーの支援」、「産地内企業のネットワーク化」、「オーガナイザーの育成」の3点も実施しなければならない。

第1に「高い技術力を持つメーカーの支援」の理由として、表3で示したメーカーの経営上の強みは、技術力・開発力だからである。この強みをさらに活かし、萬古焼産地独自の製品・サービスを開発しなければならないからである。

第2に「産地内企業のネットワーク化」であるが、これまで、産地内企業のネットワーク化は、産地組合によって、学習、意見交換・交流の場としてのネットワークが形成されてきた³⁴⁾。しかし、これまで、実施してきた産地内企業のネットワークは、産地の衰退・縮小に歯止めをかけることができなかったのである。

本研究における「産地内企業のネットワーク化」とは、小規模企業においても、自社の強みを活かした新製品・新技術の開発が可能となるネットワーク化である。萬古焼産地を取り巻く社会状況の変化が激しい中で、互いの強みを活かせるネットワークを形成する必要がある。

第3に「オーガナイザーの育成」であるが、K社でも見られたように陶磁器全般でオリジナル性の高い製品企画・販売まで実施し、メーカーに受注可能とするオーガナイザーが必要なる。有効なオーガナイズをするため、まず、企業ニーズ・シーズに対する情報集積と共有に取り組まなければならない。産地内企業は、いったいどのような技術を保有するのか、今後の再生や発展のために、どのような戦略を立てるのが必要となる。更にオーガナイズ機能の企画・評価機関としての地元企業、行政、学術機関等を含めた一体的な組織の立ち上げを必要とするのである。

表19の関連支援機関であるが、推進機関として、三重県産業支援センター、三重県工業研究所窯業研究室、三重北勢地域地場産業振興センター、四日市商工会議所がある。自治体として、三重県、四日市市がある。また、産地内企業の直接の窓口機関として、産地組合がある。

今後、萬古焼産地再生に向けて関連支援機関は、どうあるべきであろうか。また、それぞれの支援機関はどのような役割をしていくべきであろうか。これまで、本研究が実施した調査結果等から、今後の関連支援機関に求められることについて、次の3点を提言する。

第1に、萬古焼産地は、現状の土鍋生産を重視しながらも、一方では、土鍋生産で培った技術や販路開拓のための流通網を活かし、新分野を視野に入れた製品転換・多角化を図る政策を実施すべきである。革新性のある製品を市場に供給するためには、市場の情報、金融、販売支援等の面で支援体制を整備する必要がある。

第2に技術支援である。経営資源の乏しい企業は、現実的に企業間連携、特に、異業種との連携において、新分野への進出を図るにしても保有技術の延長線上で新製品開発が行われる傾向が強く、革新性に乏しい製品展開になりかねない。各産地内企業が持つ

既存の保有技術で開発が困難な場合、その保管的な支援を公的機関が担う必要がある。

第3にコーディネート機能の充実である。萬古焼産地が今後、新分野への転換を目指していくには、新分野へのネットワーク拡大が必要であり、その重要な役割を担うのが、コーディネーターである。全国各地の身近にある需要を見つけだし産地内企業が保有する技術とマッチングさせながら、新市場へ向かうための仕組みづくりが必要である。この仕組みは、第一義的には、産地のオーガナイザーである産地間屋が担うが、産地間屋も、経営資源の乏しい企業の集合体であるため、時間的、資金的、人的側面など様々な面において、これらの業務を実施するだけの余裕がないのである。その補完機能として、関連支援機関が柔軟なコーディネート機能を充実させる必要がある。

求められることに対して各支援機関の役割であるが、同産地活性化を推進するにあたり、各関連支援機関である推進機関、自治体、地域大学、3者の役割を述べる。

第1に推進機関であるが、同産地の活性化を推進するため、業績を伸ばしている企業の機能を産地全体に浸透させる必要がある。関連支援機関の中でも推進機関は、迅速かつ柔軟な意思決定を求められる存在である。なお、推進機関とは、自治体以外の公的機関である。推進機関は、同産地発展のシナリオ作成・情報共有の面で役割を発揮しなければならない。同産地の将来は、第一義的に産地内企業が考察すべきことである。

しかし、経営資源の乏しい企業の集まりである萬古焼産地において、現実的に各企業は、産地の将来よりも、自社の将来を考えていくことを優先すると考えるべきである。そのため、推進機関は、将来、どのような産地を目指し、それに向けて関連支援機関が何をなすべきか、どのようなスケジュールで推進すべきかの結節点として、シナリオを描いていく必要がある。シナリオを現実の計画に組み入れるのは、それぞれの機関であるが、全体としてシナリオどおりに進捗するか、外部環境の変化によって、方向性を変更すべきなのかという点をチェックする必要がある。また、推進機関は、人的連携の促進を担う役割でもある。自治体は、ある期間によって人材が交代してしまう。その点、推進機関の人材は長期間、同じ組織に従事するため、同産地を構成する人材との連携を推進しやすい。しかし、推進機関も公的機関である以上、株式会社のような営利組織でないため、活動に一定の制約がある。制約の部分は、極力、産地内企業自ら、実施する環境を醸成しなければならない。

第2に自治体であるが、これまで以上に積極的な企業間連携、特に、異業種企業との交流を促進可能な「場づくり」を行うべきである。事例で取り上げた企業の例にもある

ように企業間連携、特に、異業種企業との交流は、新製品の開発、あるいは製品の改良に際して有力な手段である。ただ、本研究で繰り返し強調しておきたいのは、こうした企業間連携の場が、本格的な連携へと進展する前段階のステージとなる場づくりを行うことであり、ただ、同業・異業種の企業を集めただけの交流会は、全く意味がない。企業間連携を有効なものとしていくには、産地内企業の経営改革に連携する企業双方が貢献し、経営の中で戦略的に位置けられなければならないのである。

特に萬古焼産地は、経営資源の乏しい企業の集まりである。自社単独は全ての経営資源を充足できない状況であるため、同業・異業種との交流においても相互の経営資源を戦略的に結び付けていく場づくりが必要である。

第3に地域大学であるが、三重県内の地域大学自体でも、様々な連携事業を展開している。同産地を活性化していくためには、大学内研究者が同産地のニーズ・課題に対して、研究を行い、産地内企業が、自社の業務に活用する連携にしなければならない。

萬古焼産地内企業が地域大学と連携する場合、特に、人文社会科学分野での連携が重要となる。マーケティング、経営戦略、地域資源等の分野は、教員の知見を社会で活用するという観点のみならず、学術的発展や社会に有為な人材の養成という点からも重要となる。連携における有効な手段は、共同研究と産地をテーマとした授業の実施である。共同研究は、産地内企業が保有する技術力を活用し、いかに消費者ニーズに対応するか、また、ニーズやウォンツを読み取り産地内企業における新たな新産業創出のシーズ発掘を誘引する研究が必要である。今後、地域大学と萬古焼産地内企業が連携をすることで、同産地をテーマとした授業をはじめ、人材交流やインターシップ等の日常的な連携も可能となる。これらの取り組みは、産地内企業の人材育成にも大きく寄与する。インターシップ等を通じて学生が企業と交流する機会を積極的に設け、大学教育の場では、同産地の現状を学生が知ることで実践的教育を推進し、地域産業の活性化というニーズに応える人材を養成していく点からも有効とされる。

4) 分業体制産地から消費者密着型産地への転換

これまで述べたとおり、萬古焼産地は、東海地方に位置し、戦後、耐熱性に優れた土鍋という独特のスタイルで産地を活性化してきた。しかし、同産地は、現在、大きな転換期を迎えている。今後、更なる発展をするためには、既存分野を重視しながらも、これまで蓄積した保有技術、生産設備を活かし、新市場開拓への糸口をつかまなければならないのである。個性的な産地として市場から認められなければならない。消費者ニーズに対応し、

同産地の革新性の源泉である創意工夫を活かし、国内の陶磁器産地との差別化を図っていくことが求められる。

消費者ニーズに対応し、同産地の創意工夫を活かすには、産地内企業が直接消費者から情報を得なければならない。そのためには、これまで以上に、消費者と産地内企業の信頼関係構築が必要となる。信頼関係とは、萬古焼製品に対する不安や不信感を持たせないことである。消費者に萬古焼製品を知ってもらい、理解してもらうことである。萬古焼製品を知り、理解され、相互の信頼関係を構築するためには、次の3点が必要となる。

第1に消費者から「顔の見える産地内企業になる」ことである。土鍋を含む和食器は、消費者に製品は知られていても、その製品を製造する企業や、自社ブランド名まで知られていない。今後は、企業理念や従業員を含めたPRを実施することで消費者からの親しみや共感が得やすくなる。

第2に「消費者と萬古焼産地内企業との密接なコミュニケーション」が必要となる。日ごろから消費者と密に連絡を取り合っている企業は消費者にとってなじみのある存在になる。なじみのある企業の製品やサービスを利用するのであれば、自身の情報を提供してもよいという心理が働きやすくなると考える。

第3に「個人情報の取得・活用範囲を明確にする」ことである。個人情報活用の範囲に関して消費者に対してわかりやすく提示し、その内容で契約関係を締結することを通じ、消費者の不安感を無くすにもつながり得る。他産地製品との差別化では、消費者情報を収集した上で、分析し、潜在ニーズを捉えることが重要である。潜在ニーズは、消費者が課題や問題に気が付いてない状態であるが、作り手であるメーカーが自身で情報提供を与えることによって消費者から新たな課題を与えられ、ニーズにマッチした製品を市場へ投入することが可能となるのである。

5) まとめー競争力ある萬古焼産地の発展モデルの確立ー

本研究において提言してきた件につき、萬古焼産地でも、ごく一部であるが、これまで蓄積した保有技術、生産設備を活かし、異業種企業と連携し、新市場開拓への糸口をつかむため取り組んでいる企業もある。本事例は、今後の萬古焼産地の発展モデル（萬古焼産地内企業と伊勢茶生産者の連携、三重県工業技術研究所窯業研究室の支援）となる可能性を秘めたものである。地理的に萬古焼産地の周辺は伊勢茶の産地でもある。萬古焼の強みと同地域の地場産業である伊勢茶の強みを互いに活かした製品開発である。連携する企業は、萬古焼産地内企業[メーカーL社]と伊勢茶産地内企業[メーカーM社]である。

調査方法：L 社代表取締役、M 社担当者及び三重県工業研究所窯業研究室への調査

調査日：2018 年 12 月 30 日、2019 年 1 月 23 日、2019 年 4 月 29 日

（調査内容）

【L 社】

明治 40 年（1907 年）に四日市市で創業（会社設立は、昭和 34 年：1959 年）した企業である。現在、従業員は 12 名で、萬古焼の急須や土鍋などの製造を行っている。主力製品である至高急須は、三重ブランド認定も受けている。

【M 社】

平成 14 年（2003 年）に四日市市で創業し、現在、従業員は 7 名で、かぶせ茶等の伊勢茶を生産して、自社の製茶工場で製品化し、平成 22 年（2010 年）から「かぶせ茶カフェ」を運営して、かぶせ茶の P R を行っている。

【三重県工業研究所窯業研究室】

これまで、萬古焼産地が、伊勢茶と連携する場合、「急須」と「お茶」という考えで連携してきた。L 社は、今後、新市場を開拓するには、新たな発想が必要であると考え、自社とは異なる業種との連携を考えた。萬古焼と関連が深い伊勢茶との連携で新市場への開拓を試みたのである。この考えに本研究室も技術面を中心に支援をした。まず、伊勢茶との連携において、これまでの「急須」と「お茶」であったが、萬古焼の主力製品である「土鍋」、耐熱食器である「土瓶」とこれまでの伊勢茶にはない「サンジュール茶」で連携できる市場を模索した。

熟慮の結果、「薬膳」という視点で、これまでの土鍋にはない価値を市場へ提供し、新市場開拓を試みている。L 社は、まず単独で自社のもつ IH 土鍋の製造技術を活用し、薬膳調理に対応した土鍋と土瓶の製品を開発する。薬膳市場を考えたのは、土鍋・土瓶の特性を活かすためである。土鍋は、金属鍋と比較すると熱伝導が小さいので、鍋の中の食材がゆっくり加熱され、旨味が増す。さらに土瓶は、昔から薬草を焙じるのにも用いられてきた陶磁器である。しかし、L 社は、消費者へ訴求する力が足りないと思い、同産地に近接し、全国 3 位の生産量をほこる伊勢茶産地で活躍する M 社と連携した。M 社は、自社で薬膳効果のあるとするサンルージュ茶を製造し、更に伊勢茶のブランドである「かぶせ茶カフェ」も経営する同産地では、先進的な考えを持つ企業である。

独自製品は、消費者ニーズの把握が不可欠であるが、この点も消費者が集う「かぶせ茶カフェ」を運営する M 社と連携することで対応が可能となる。「薬膳」は、今後、更に需要

の高まりが見込まれる「健康食」にあたる。「高齢者の健康志向」をターゲットとすることは、今後、萬古焼産地再生のキーワードの1つと考える。理由としてこの取り組みは、前述した同産地再生の阻害要因である国内の高齢化と消費支出の減少を逆手にとり、市場開拓の新たな機会としているからであり、同産地の強みである革新性を活かしたものである。なお、本事例は、現時点で、萬古焼産地における最新の事例である。

5-1) 事例に対する社会的背景（今後、伸び行く市場）と異業種連携の必要性

事例における社会的背景において、国内の食の消費動向は、図41、42のとおりである。国内の食に関する志向動向は、健康志向が約45%まで上昇し、更に年代が上がるほど、健康に良いものを好む傾向にあるのである。

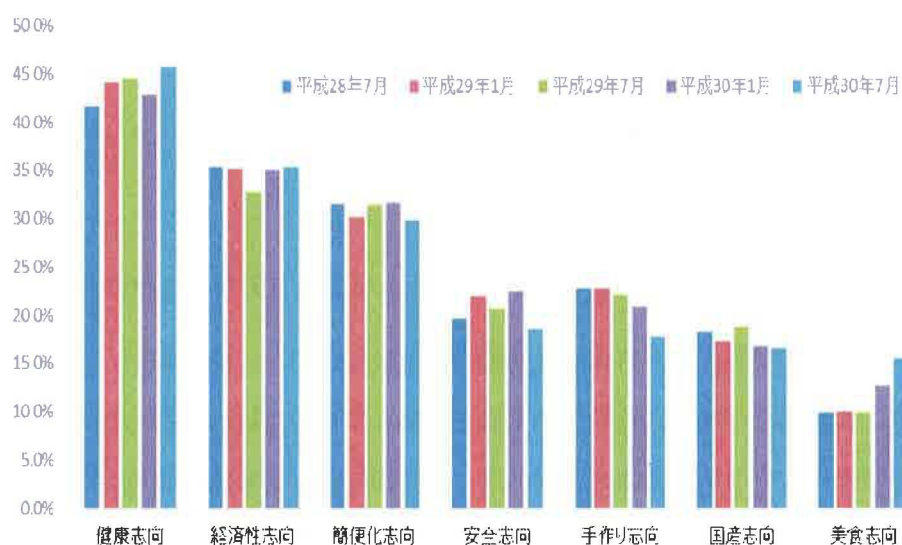


図41 年代別国内の食に関する志向動向

出所：平成30年度上半期消費者動向調査

食の志向等に関する調査結果（日本政策金融公庫）に基づき著者作成

注1) 調査時期：平成31年7月

注2) 調査方法：インターネット調査

注3) 対象者数：全国20歳～70歳代の男女2,000人（男女各1,000人）

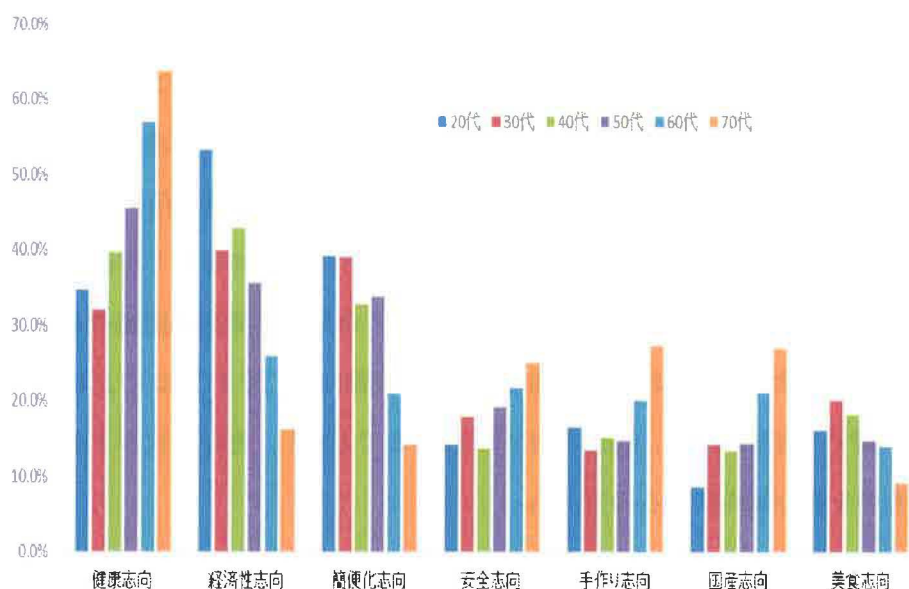


図 42 年代別国内の食に関する志向動向

出所：平成 30 年度上半期消費者動向調査

食の志向等に関する調査結果（日本政策金融公庫）に基づき

著者作成

注 1）調査時期：平成 31 年 7 月

注 2）調査方法：インターネット調査

注 3）対象者数：全国 20 歳～70 歳代の男女 2,000 人（男女各 1,000 人）

次に萬古焼産地内企業における異業種連携の必要性であるが、同産地が、今後、再生するためには、新製品を市場に供給し、新市場を開拓していかなければならない。企業経営において、将来の大事な新製品開発となれば、自社が単独で主体的に生み出すのが本質である。しかし、これまで、調査した結果から考えれば、小規模企業の集まりである企業が単独で新市場を開拓していくのは難しいと言わざるを得ないのである。

今後の萬古焼産地には、同業種との連携も必要であるが、特に、異業種からの新たなプレーヤーを必要とする。これまで、異業種企業との連携は、各自治体や企業も取り組んでいるが、効果がでていない。理由は、それぞれの強みについて自社技術と製品と市場と顧客の認識が不明確であるため、事業領域を掴んでいないためである。図 43 のとおり、異業種連携による自社技術と製品と市場と顧客における事業領域は、次の 4 点である。

第 1 に自社技術・製品は「既存」、市場・顧客も「既存」の領域において連携する場合、それぞれの事業領域の「強化と防衛」である。既存分野であっても、戦略を大きく転換する際には異業種との連携は十分に考えられる。

第 2 に技術・製品は「既存」、市場・顧客は「新規」の事業領域で連携する場合、新市場、新顧客獲得の進出である。この領域はコア技術を新市場に展開するための異業種連携であ

る。前述で述べた L 社と M 社の事例は、この領域に該当する。

第 3 に技術・製品は「新規」、市場・顧客は「既存」の事業領域で連携するなら、新技術・新製品の参入、進出である。

第 4 に技術・製品、市場・顧客も「新規」の場合で連携する場合なら、新市場創造である。この事業領域は急成長する市場において、技術、製品、ターゲット顧客を変化させることによって生じるリスクを互いに低減するための異業種連携である。


		市場と顧客	
自社 技術と 製品		既存	新規
	既存	既存市場・製品の強化・防衛	新市場・新顧客獲得の進出
	新規	新技術・新製品の参入、進出	 新市場開拓

図 43 異業種連携による事業領域
(本研究において、異業種連携を実施している企業及び支援機関とのヒアリングにより著者作成)

注 1) 異業種連携を実施している企業は、メーカー B 社

【ヒアリング日：平成 30 年（2018 年）8 月 3 日】

注 2) 支援機関は、三重県工業研究所 窯業研究室

【ヒアリング日：平成 31 年（2019 年）1 月 23 日】

今後、萬古焼産地が実施するべき異業種企業との連携は、「技術・製品」、「市場・顧客」も新規とする連携であると考え。前述の事例も今後の同産地の再生・発展には、有効な事例であるが、本当の意味で産地再生・発展を図るなら「技術・製品」、「市場・顧客」も新規とする連携でなければならない。この連携によって、連携する企業がもつ情報と刺激によって萬古焼産地にイノベーションを迫り、多様な試みを創り出す可能性があるからである。

本連携を考えるにあたり、同産地は、B 社のように産地内外の異業種企業と連携し、新市場を開拓している例もある。異業種企業が、萬古焼産地内企業と相互に刺激しないながら新製品を市場に供給するとき、同産地は、再生し、飛躍する可能性がある。更に萬古焼産地内企業、特にメーカーは、これまで、消費者ニーズを十分に把握してこなかった。消費者のニーズを把握した上で、自社の得意な技術を活用しながら独自の製品を開発しなければ、異業種企業と連携しても新市場を開拓する製品は生まれない。消費者ニーズの多

とによって、同産地が衰退・縮小する原因は、革新性を活かしていない点を指摘し、解決策として、企業間連携の重要性を明らかにしたことである。さらに先行研究においても、萬古焼産地の革新性が述べられていたが、具体的な解決策までは、提示しなかった。しかし、本研究では、革新性を具体的に示し、革新性を発揮するために必要なことは、「萬古焼産地内企業間の協力と創意工夫」である点を明らかにした点である。

第3に陶磁器産地再生の問題点として、これまで流通構造を取りまとめ、萬古焼産地をコントロールしてきた産地問屋が、なぜ、機能しなくなったかについて、産地問屋は、消費者ニーズを直接、消費者から把握していない点を明らかにしたのである。

第4にメーカーと産地問屋の関係についても、萬古焼産地では、メーカーの主な販売先は、約7割が産地問屋であり、産地問屋についても、製品の仕入れ先の約7割弱がメーカーであることを明らかにした点である。

第4節 今後の陶磁器産地再生の方向性について

1) 各陶磁器産地集積がもつ価値の重要性を活かす

本研究は、萬古焼産地を研究対象にし、同産地と関係する他産地に対しても比較し、調査を進めてきた。本研究で取り上げた事例は、産地が衰退・縮小する中でも業績を伸ばしている企業である。この事例企業からも読み取れるように、業績不振の各産地内企業は、これまでどおりの方法で事業を実施しては、存続できない。今後、陶磁器産地が産地として存続していくには、産地を構成する企業が独自の道へ意欲的に踏み出していかなければならない。

しかし、独自の道へと進むにしても、多くの産地内企業にとって産地そのものから離脱していくのは現実的でない。産地という企業群の集積がもつ価値を重視しながら独自性を進めていく必要がある。本研究で取り上げた萬古焼産地は、耐熱性（熱衝撃の強さ）の可能性を共通基盤として、各企業が独自性を高め業績を伸ばしているのである。

今後、各産地が再生していくには、産地の集積基盤に新たな事業を実施する必要がある。先行研究でも論じたように産地構造の特徴は、分業体制による閉鎖的構造である。しかし、これからは、産地内だけで再生を探るのではなく、産地内外から部外者を呼び込み、新たな風を入れていく必要がある。特に、新製品を市場に供給し、新市場を開拓するには、各産地においても異業種からの新たなプレーヤーが必要なのである。産地の流通構造は、多段階の過程を経て消費者に供給されてきた。その場合、製品開発は、産地側にあり、産地

問屋からの情報を受けながら新製品開発を行ってきた。消費者から最も遠いところで製品開発が行われているのである。従来から行われているメーカー→産地問屋→消費地問屋→小売店→消費者という流通構造に関して新たなあり方も模索していかなければならない。これまでの構造は、生産者と消費者の顔が見えない。そのため、メーカーと消費者との共同作業に新たな可能性を求めていくことが不可欠となる。例えば、生産現場に消費者を招くことやメーカーが直接消費者から情報を収集し、その情報を分析する必要もある。

肝心なことは、消費者ニーズを受け入れ、ともに製品を作り上げていく経験を各産地内で実施し、長く愛される製品を生み出していくことである。また、陶磁器産地を再生するにあたり、産地組合や一部の経営者の努力のみで多くを期待することは難しい。産地における関連支援機関が再生のために戦略を立て、コーディネート機能を充実させる必要がある。同産地をはじめ、衰退・縮小する全国の陶磁器産地が、今後、活路を見出すには、新分野への転換を早急に目指して行かなければならない。そのため、産地に関連する支援機関は、産地の新たなプレーヤーとなる異業種企業とこれまでの産地内企業をコーディネートし、新分野へのネットワーク拡大を行わなければならないのである。

2) 残された課題

2-1) 海外進出への対応

本研究で取り上げた萬古焼産地は、海外進出を模索している企業を紹介したが、他産地では、海外進出に積極的でない。理由として、海外展開は、政治・経済・社会情勢、法規制、ビジネスパートナー、マーケティング、人材、資金、知的財産権などのリスクも大きいためである。これまで輸出を行ってきた企業の多くが為替変動で廃業に追い込まれた事例もある。多くの産地内企業は、当面、国内市場において、活路を見出そうとする。しかし、一方で国内の成熟した市場のみに着目しては、将来的な成長が見込めないことも否定できない。海外市場への進出は、今後、新市場を開拓するに上でも視野に入れなければならない。特に経営資源の乏しい萬古焼産地内企業においては、本格的な海外進出ができない企業に対して、何らかの政策も見出していかなければならないのである。

2-2) 新たな価値を創造する企業間連携の推進

今後の萬古焼産地再生を図る上で、萬古焼産地内外の企業との連携は、不可欠である。特に同産地は、異業種企業との連携が重要である。それだけで、産地再生の核となり、新たな価値を創造する製品が輩出されるとは考えていない。本研究では、同産地の現状を踏まえた上で、今後、産地が発展するため、具体的な新市場に対する企業間連携を詳細に論

じていない。今後の研究においては、これらの点を明らかにしていきたい。

2-3) AI、RPA を用いた陶磁器製品のマーケティング及び産業政策

経営資源、特に人的資源に乏しい萬古焼産地では、まず、既存の人材をいかに活用すべきかを考えなければならない。マーケティングの観点から、同産地においても、人が実施してきた作業を AI や RPA に任せることで、これまでの作業負担を減らし、産地内企業の人材は、人にしかできないような想像性を生かした仕事に集中していかなければならない。その意味で AI や RPA を用いることによって、今後、土鍋に変わる新たな同産地の代表製品を生み出すことが可能であるかをマーケティング的視点と同産地における一層の利活用を図るため、事業活動補助金の創設について検討していきたい。

2-4) その他

本研究は、あくまで、萬古焼産地の土鍋に焦点を当て、消費者ニーズの収集、分析、周知の重要性を指摘した。陶磁器産業は、多種多様な製品を市場に供給するので、土鍋以外の製品や従来の流通構造で消費地に位置する「消費地問屋」、「小売店」の視点は、述べていない。海外進出への対応、新たな価値を創造する企業間連携、AI や RPA を用いた陶磁器製品のマーケティングは、今後の研究において明らかにしていきたい。

—以 上—

注 釈

- 1) 地場産業の定義は、山崎充（1977 年）『日本の地場産業』に依拠する。
- 2) 本研究において産地とは、中小企業の存立形態のひとつで、同一の立地条件のもとで同一業種に属する製品を生産し、市場を広く全国や海外に求めて製品を販売している多数の企業集団とする。〔㈱日本総合研究所(2016)〕

山崎充（1977 年）『日本の地場産業』は、産地を「地場産業」の定義と同様に考え、次 5 つの特性を備えているとしている。

 - ①特定の地域に起こった時期が古く、伝統のある産地であること。
 - ②特定の地域に同一業種の中小零細企業が 地域的企業集団を形成して集中立地していること。
 - ③生産、販売構造がいわゆる社会的分業体制となっていること。
 - ④他の地域はあまり産出しない、その地域独自の「特産品」を生産していること。
 - ⑤市場を広く全国や海外に求めて製品を販売していること。
- 3) 萬古焼の呼び名は、四日市萬古焼の他に、現在でも「桑名萬古」、「松阪萬古」等も存在する。これらの名称は、主に作家が使用する名称である。本研究は、萬古焼陶磁器工業協同組合、萬古焼陶磁器卸商業協同組合員が扱う陶磁器を「四日市萬古焼」とする。
- 4) 各研究者等によって、製品、商品という言い方が混在している。本研究は、製品と統一する。
- 5) ニーズの定義は、社会一般で使用する「生活上必要な満足感が奪われている状態」とする。
- 6) 本研究において、産地内企業とは、陶磁器メーカー、陶磁器を扱う産地問屋を指している。
- 7) 陶磁器産地数及び主要陶磁器産地は、日陶磁器卸商業同組合連合会資料に基づく。

<http://www.yakimono.or.jp/sanchi>（最終閲覧日：2019 年 6 月 21 日）
- 8) 陶磁器の分布特徴は、初澤敏生（2015 年 9 月）「伝統的陶磁器業の地域的存立基盤に関する地理学的研究」による。
- 9) 陶磁器産地の盛衰・特徴は、主に板倉勝高（1980 年）『地場産業の発達』及び、野原敏雄（1986 年）『現代の地域産業： 地域の経済的基礎』による。
- 10) 本研究は、陶磁器生産全体額をタイル、衛生用品、電気用品、和飲食器、洋飲食器、

玩具・置物を加えた額としている。（一般財団法人日本陶業連盟集計、データ情報源：
「窯業・建材統計月報」経済産業省）

11) 総務省日本標準産業分類による。

http://www.soumu.go.jp/toukei_toukatsu/index/seido/sangyo/02toukatsu01_03000044.html（最終閲覧日：2019年6月21日）

12) 近隣の陶磁器産地は、常滑焼もある。事前調査で常滑焼産地について、あいち産業科学総合技術総合センターへ確認したところ、同産地は、美濃焼、瀬戸焼、萬古焼産地に比べ、工業的な生産形態をもつ企業はほとんどないとの回答を得た。また、常滑焼の産地組合にも調査協力を依頼したが、断られた。このような理由から、本研究は、工業的産地を対象としたものであり、常滑焼産地からの協力も得られないことから、同産地を研究対象から除外した（確認日：2018年6月19日）。

13) 研究の成果がまとめられたものとして、松原宏（1999年）「集積論の系譜と新産業集積」『東京大学人文地理学研究』がある。

14) イノベーションの定義は、主にヨーゼフ・シュンペーター（2016年）：『資本主義、社会主義、民主主義』（大野一訳）による。

15) これらの研究の成果がまとめられたものとして、井出策夫（2002年）『産業集積の地域研究』大明堂等がある。

16) 主に経済産業省ホームページによる。

http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/tiikiinnovation/industrial_cluster.html
（最終閲覧日：2019年6月21日）

17) これらの研究の成果がまとめられたものとして、鎌倉健（2002年）『産業集積の地域経済論』勁草書房、與倉豊（2017年）『産業集積のネットワークとイノベーション』古今書院がある。

18) これらの研究の成果がまとめられたものとして、植田浩史編（2004年）『「縮小」時代の産業集積』創風社がある。

19) 地場産業における「中小製造業」は、主に中小企業事業団 中小企業研究所（1992年）『日本の中小企業研究 1980-1989 第1巻＜成果と課題＞』pp.285-304による。

20) 1990年代の研究は、主に中小企業事業団 中小企業研究所（2003年）『日本の中小企業研究 1990-1999 第1巻＜成果と課題＞』による。

21) 2000年代の研究は、主に米田公則（2005年4月）「地場産業論の展開と地域（1）」

- 『椋山女学園大学研究論集』第36号 pp.107-117、関満博・佐藤日出海編（2002年）『21世紀型地場産業の発展戦略』新評論による。
- 22) 2000年代以降の研究は、主に、伊藤正昭(2014年3月)「地域経済循環と地域産業における内発的活性化」『明治大学政治経済研究所政経論叢』第82巻第3・4号、pp.39-87、内山敏典（2011年3月）「陶磁器需要創造のための現状分析」『九州産業大学柿右衛門様式陶芸研究センター論集』第7巻、pp.1-16、中小企業庁(2014年)『中小企業白書（2014年版）』による。
- 23) 「産地完結型地場産業」、「非産地完結型地場産業」は、山崎充(1977年)『日本の地場産業』ダイヤモンド社、長谷川英伸（2015年1月）「地場産業に関する再考察—地場産業の類型化を中心に—」玉川大学経営学部紀要 第22号 pp. 45-57による。
- 24) 地場産業における消費者ニーズについて論じている研究者は多い。本研究では、主に石倉三雄（1989年）『地場産業と地域経済』ミネルヴァ書房、上野和彦（2007年）『地場産業産地の革新』古今書院、関満博（2002年）『21世紀型地場産業の発展戦略』新評論、南保勝（2008年）『地場産業と地域経済—地域産業再生メカニズム』晃洋書房、山崎充(1977年)『日本の地場産業』ダイヤモンド社による。
- 25) これらの研究の成果がまとめられたものとして、青木英一（2008年）「わが国陶磁器産地における生産減少への対応—産地間比較を通して—」や、初澤敏生（2015年）「地場産業のブランド化戦略とその課題—鳴子産地における JAPAN BRAND 事業と多治見陶磁器産地の人材育成を例に—」、「伝統的陶磁器業の地域的存立基盤に関する地理学的研究」https://www.jstage.jst.go.jp/article/ejgeo/11/1/11_3/_pdf などがある。
- 26) 陶磁器産地の特徴は、柿野欽吾(1985年)「わが国陶磁器工業の構造」『経済経営論叢』、山田幸三(2013年)『伝統産地の経営学 陶磁器産地の協働の仕組みと企業家活動』による。
- 27) 陶磁器産地の流通構造、メーカーと産地問屋の関係は、下平尾勲（1977年「地場産業の構造変化と流通問題—有田焼産地の構造分析—」、上原義子（2015年）「伝統的工芸品の現状とマーケティング課題について」による。
- 28) 陶磁器産地再生は、上野和彦（2007年）『地場産業産地の革新』による。
- 29) 萬古焼産地の研究は、林宏昭、佐竹隆幸（1990年）「為替変動と地場産業—四日市陶磁器製造業の場合—」、青木英一（2008年）「わが国陶磁器産地における生産減少への対応—産地間比較を通して—」による。

- 30) 萬古焼産地の歴史的経緯は、満岡忠成(1979 年)『四日市萬古焼史』による。
- 31) 萬古焼土鍋生産者数は、萬古陶磁器工業協同組合とのインタビューによる(実施日: 2017 年 2 月 20 日) なお、萬古焼産地内企業への聞き取りであるが、本文中は、代表的企業についてのみ記載しているが、実態調査において、2012 年 4 月~2018 年 3 月の間、萬古焼メーカー 20 社、萬古焼産地間屋各々 20 社について簡易的な聞き取り調査を実施している。
- 32) ケイ酸塩鉱物の一種。陶土として高熱に強く土鍋に用いられる。
- 33) 耐火粘土を摂氏 1300°C~1400°C で加熱したのち、砕いて小さな粒にしたもの。
- 34) 流通構造、メーカーの販売先、土鍋の市場確保に向けた背景、経営課題、消費者ニーズの把握、革新性、協力関係、販路開拓、危機感の欠如、「やきものたまご創生塾」、「ネットワーク形成」は、萬古陶磁器工業協同組合、萬古焼陶磁器卸商業協同組合とのインタビューによる。(実施日: 2017 年 2 月 20 日、電話による調査: 2017 年 7 月 13 日)
- 35) 他産地の概要、事例の企業は、三重県工業技術センター、中部経済産業局、岐阜県セラミックス研究所からの事前調査・紹介による。
- 伊賀焼産地の概要は、伊賀焼振興協同組合ホームページ、三重県工業研究所窯業研究室へのインタビューによる。
- 伊賀焼振興協同組合ホームページ <http://www.igayaki.or.jp/> (最終閲覧日: 2019 年 6 月 21 日) 三重県工業研究所窯業研究室へのインタビュー調査(実施日: 2016 年 12 月 26 日)
- 瀬戸焼産地の概要は、愛知県陶磁器工業協同組合ホームページ、中部経済産業局へのインタビューによる。
- 愛知県陶磁器工業協同組合ホームページ <http://www.aitohko.com/> (最終閲覧日: 2019 年 6 月 21 日)
- 中部経済産業局へのインタビュー調査(実施日: 2016 年 9 月 3 日)
- 美濃焼産地の概要は、土岐市陶磁器卸商業協同組合ホームページ、岐阜県セラミックス研究所へのインタビューによる。
- ・土岐市陶磁器卸商業協同組合ホームページ <http://minoyaki.tokishi.com/index.html> (最終閲覧日: 2019 年 6 月 21 日)
- ・岐阜県セラミックス研究所への電話インタビュー(実施日: 2018 年 6 月 19 日)

- 36) 瀬戸焼の課題は、「瀬戸焼振興ビジョン～陶都瀬戸復活に向けて～＜改定版＞」を参考とした。<http://www.city.seto.aichi.jp/docs/2017051500050/files/setoyaki.pdf>
(最終閲覧日 2019 年 6 月 21 日)
- 37) 岐阜県セラミックス研究所との事前調査による（電話とメールでの確認：（確認日：2018 年 6 月 19 日）。参考とした資料は、次のとおりである。
<https://www.gpc.gifu.or.jp/chousa/jiba/ceramics.pdf>(最終閲覧日 2019 年 6 月 21 日)
- 38) B 社へのインタビュー調査による。（実施日：2017 年 6 月 14 日、2018 年 8 月 3 日）
- 39) 人工知能の活用は、主に DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部（2017 年）『人工知能・機械といかに向き合うか』ダイヤモンド社、富山和彦（2017 年）『AI 経営で会社は甦る』による。
- 40) RPA の活用は、主に安部慶喜、金弘潤一（2018 年）『RPA の威力～ロボットとともに生きる働き方改革』、（2019 年）『RPA の真髄～先進企業に学ぶ成功の条件～』による。
- 41) 土鍋の価格帯は、公益財団法人三重北勢地域地場産業振興センター名品館での販売価格とした。（確認日：2019 年 6 月 21 日）
- 42) 当地域での調査において、「土鍋と一口に言っても本当にたくさんの種類があるが、季節製品である土鍋に対してあまり購入に予算をかけられない。そのため、購入する際は、価格が安価で丈夫で長く使用できる土鍋を選んでいく」という回答者数は、約 100 名程度であった。
- 43) 社会状況の変化について、「高齢者人口の増加と消費支出の減少」の重要性については、主に内閣府（2018 年）平成 30 年版高齢社会白書による。
https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2018/zenbun/pdf/1s1s_01.pdf
(最終閲覧日：2019 年 6 月 21 日)
- 44) 社会状況の変化について、萬古焼産地における「IH クッキングヒーターの普及」の重要性は、青木英一（2008 年 12 月）「わが国陶磁器産地における生産減少への対応－産地間比較を通して－」『人文地理』第 60 巻第 1 号、pp.1-20 による。
- 45) 産地組合とは、萬古陶磁器工業協同組合、萬古焼陶磁器卸商業協同組合である。

<参考文献等>

- [1] Alfred Marshall (1919 年)『経済学原理』第 10 章 pp.549-69 博文館印刷
- [2] Alfred Marshall (1923 年)『INDUSTRY AND TRADE 1』(訳:永沢越郎(2000 年)『産業と商業 1』 岩波出版サービス)
- [3] Alfred Marshall (1923 年)『INDUSTRY AND TRADE 2』(訳:永沢越郎(2000 年)『産業と商業 2』 岩波出版サービス)
- [4] Alfred Marshall (1923 年)『INDUSTRY AND TRADE 3』(訳:永沢越郎(2000 年)『産業と商業 3』 岩波出版サービス)
- [5] Alfred Weber (訳:篠原泰三:1986 年)『工業立地論』大明堂
- [6] Braczyk、H-J.P.Cooke and M.Heidenreich、eds(1998 年)、「Regional Inovation Systems」、London:USL press
- [7] Cluster Mapping in Institute For Strategy & Competitiveness、(2014 年)
“Reshaping Regional Economic Development: Clusters and Regional Strategy”
:Harvard Business School
(<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=48059>)
(最終閲覧日:2019 年 6 月 21 日)
- [8] Cooke.P(1992 年)「Regional innovation systems: Competitive regulation in the new Europe」『Geoforum』 Vol.23 No.3 pp.365-382
- [9] Camuffo、A and R.Gradinetti(2011 年)「Italian Industrial Districts as Cognitive Systems : Are they still reproducible」『Entrepreneurship and Regional Development』 Vol.23(9-10) pp.815-852
- [10] Caincross、 F. (1997 年)、“The Death of Distance:How the Communications Revolution will Change Our Lives”Boston、 Mass.:Harvard Business School Press.
- [11] DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (2017 年)『人工知能・機械といかに向き合うか』ダイヤモンド社.
- [12] E.A.G Robinson (1958 年)『THE STRUCTURE OF COMPETITIVE INDUSTRY 』
(訳:産業構造の基礎理論 黒松巖譯)有斐閣
- [13] Gorman、S.P(2001 年)“Where the Web factories:The urban bias of e-business location’
- [14] Henderson、 V、 A.Kuncoro、 and M.Turner、 (1995 年)「Industrial

- Development in Cities,” *Journal of Political Economy*, vol. 103(5), pp.1067-1090.
- <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.724.612&rep=rep1&type=pdf> (最終閲覧日：2019年6月21日)
- Jacobs, Jane (訳：中江 利忠、加賀谷、洋一 1971 年)『都市の原理』鹿島研究所出版会
- [15] Kilduff, M & Brass, D. J. (2010 年). “Organizational social network research: Core ideas and key debates” .*The Academy of Management Annals*, 4(1): 317-357.
- https://www.researchgate.net/publication/233245609_Organizational_Social_Network_Research_Core_Ideas_and_Key_Debates (最終閲覧日：2019年6月21日)
- [16] Moss, M. L. and A.Townsend[1997], ‘Tracking the Net:Using Domain Names to Measure the Growth of the Internet in U.S.Cities’, “*Journal of Urban Technology*”, Vol4, No.3, P47-60.
- [17] Moss, M. L. and A.Townsend[2000], ‘The Internet Backbone and the American Metropolis’, “*The Information Society Journal*”16(1), pp.35-47.
- [18] P. Krugman[1991], “*Geography and Trade*, Cambridge”MIT Press. (北村行伸等 訳『脱「国境」の経済学』(1994 年) 東洋経済新報社
- [19] Porter, M.E. (1996 年)“What Is Strategy?” *Harvard Business Review*”Vol.74 No.6, pp.61-78
- [20] 同前(1988 年) “Clusters and the New Economics Competition”“*Harvard Business Review*”11-12
- [21] 同前(1998 年)『*On Competition*』 Boston, MA Harverd Bussiness School Publishing
- [22] 同前 (1999 年) 竹内弘高訳『競争戦略Ⅱ』ダイヤモンド社
- [23] Philip Kotler、Kevin Lane Keller (著) (2014 年)、恩蔵直人 (監修)、月谷真紀 (訳)
- 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント 第12版』丸善出版(株)
- [24] アナリー・サクセニアン著、大前研一訳(1995 年)『現代の二都物語』講談社
- [25] アレン・J・スコット著、水岡不二雄監訳『メトロポリスー分業から都市形態へ』古

今書院

- [26] 合田昭二、鈴木英子、藤村みゆき、上原真寿美（1985 年）「伝統的漆器産業飛騨春慶の生産構造」『経済地理学年報』31-1、pp.44-61
- [27] 青木英一（1970 年）「四日市市における工業の地域的展開」『地理学評論』第 43 巻 9 号、pp.548-566
- [28] 同前（2008 年 12 月）「わが国陶磁器産地における生産減少への対応—産地間比較を通して—」『人文地理』第 60 巻第 1 号、pp.1-20
- [29] 青野壽彦（1980 年）「地場産業と地域振興」『地域開発』pp.1-6
- [30] 安部慶喜、金弘潤一（2018 年）『RPA の威力～ロボットとともに生きる働き方改革』
- [31] 同上（2019 年）『RPA の真髄～先進企業に学ぶ成功の条件～』
- [32] 石井廣志（2003 年 8 月）「工芸産業地域における産地等企業集積の実態調査（第 2 報）」『東京家政学院大学紀要』第 43 号 PP.127-146
- 石川県 九谷焼産地再生戦略会議議事録 平成 23 年度（2011 年）
<https://paperzz.com/doc/6541372/%E5%B9%B3%E6%88%90-23-%E5%B9%B4%E5%BA%A6-%E4%B9%9D%E8%B0%B7%E7%84%BC%E7%94%A3%E5%9C%B0%E5%86%8D%E7%94%9F%E6%88%A6%E7%95%A5%E4%BC%9A%E8%AD%B0%E3%80%94%E7%AC%AC1%E5%9B%9E%E3%80%95%E8%AD%B0%E4%BA%8B%E9%8C%B2>(最終閲覧日：2019 年 6 月 21 日)
- [33] 石倉三雄（1989 年）『地場産業と地域経済』ミネルヴァ書房
- [34] 同前（1991 年 4 月）「地域経済の自立性と地場産業」『日本中小企業学会論集』第 10 巻、pp.52-67
- [35] 同前（2000 年）『地場産業地域振興—集中型社会から分散型社会への転換—』ミネルヴァ書房
- [36] 石倉洋子・藤田昌久・前田昇・金井一頼（2003 年）『日本の産業クラスター戦略～地域における競争優位の確立』有斐閣.
- [37] 板倉勝高（1980 年）『地場産業の発達』大明堂
- [38] 同前・北村嘉行（1980 年）『地場産業の地域』大明堂
- [39] 伊丹敬之（1994 年）『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社
- [40] 伊丹敬之・松島 茂・橘川武郎編（1998 年）『産業集積の本質～柔軟な分業・集積の条件～』有斐閣

- [41] 伊部泰弘 (2011 年 3 月)「地域活性化における地域ブランドの役割」『新潟経営大学紀要』17 巻 pp. 63-75
- [42] 井出策夫 (2002 年)『産業集積の地域研究』大明堂
- [43] 伊藤正昭 (2003 年)『新版 地域産業論—産業の地域化を求めて』榊学文社
- [44] 同前(2014 年 3 月)「地域経済循環と地域産業における内発的活性化」『明治大学政治経済研究所政経論叢』第 82 巻第 3-4 号、pp.39-87
- [45] 伊藤真砂 (1974 年)「瀬戸陶磁器工業の地域的構造—産地間屋機能を中心にして—」『地理学報告』愛知教育大学地理学会 第 43 号 pp.19-23
- [46] 稲水伸行、若林隆久、高橋伸夫(2007 年 9 月)「産業集積論と〈日本の産業集積〉論」(2007 年 9 月) 赤門マネジメント・レビュー 6 巻 9 号
<http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR6-9.html> (最終閲覧日：2019 年 6 月 21 日)
- [47] 井上秀次郎(2004 年)『地域活性化のための地場産業研究』唯学書房
- [48] 上田和彦 (1987 年)『地場産業の展望』大明堂
- [49] 上野和彦 (1979 年 12 月) .「わが国陶磁器工業の地域構成」新地理 27-3
https://www.jstage.jst.go.jp/article/newgeo1952/27/3/27_3_13/_pdf (最終閲覧日 2019 年 6 月 21 日)
- [50] 同前 (1986 年)「地場産業概念に関する若干の覚書 新地理 Vol. 34-2 P41
- [51] 同前 (2007 年)『地場産業産地の革新』古今書院
- [52] 同前 (2010 年)「わが国陶磁器工業の地域構成」新地理 Vol. 27 (1979-1980) No. 3 pp.13-20 東京学芸大学 公開日 2010/04/30
https://www.jstage.jst.go.jp/article/newgeo1952/27/3/27_3_13/_article/references/-char/ja/ (最終閲覧日：2019 年 6 月 21 日)
- [53] 植田浩史編(2004 年)『「縮小」時代の産業集積』創風社
- [54] 上原義子 (2015 年 10 月)「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』第 58 巻第 1 号、pp.85-105
- [55] 鶴飼信一(1994 年)『現代日本の製造業～変わる生産システムの構図～』新評論
- [56] 内山敏典 (2011 年 3 月)「陶磁器需要創造のための現状分析」『九州産業大学柿右衛門様式陶芸研究センター論集』第 7 巻、pp.1-16
- [57] 梅村仁 (2013 年)「都市型産業集積と自治体産業政策—総合的な都市産業政策の構築に向けて」『社会科学論集』(高田短期大学研究報告) 第 103 号、pp.77-86

- [58] 大塚章弘(2008年)『産業集積の経済分析～産業集積効果に関する実証研究～』大学教育出版.
- 岡室博之(2000年7月)「中小企業の戦略的連携の経済効果」商工金融第50(7)、pp.5-22
- [59] 大木裕子(2012年12月)「有田の陶磁器産業クラスター— 伝統技術の継承と革新の視点から」『京都マネジメント・レビュー』第21号、pp.1-22
- [60] 岡村明達(1974年6月)「瀬戸陶磁器産業における産地問屋の変容」『地域分析』12巻第3号 pp.15-22 愛知学院大学産業研究所
- [61] 大森一宏(2004年12月)「常滑窯業の発展と同業者組合」『経営研究』第18巻第1号 pp.73-93
- [62] 與倉 豊(2017年)『産業集積のネットワークとイノベーション』古今書院
- [63] 小原久治(1991年)『地場産業・産地の新時代対応』勁草書房
- [64] 鎌倉 健(2002年)『産業集積の地域経済論』勁草書房
- [65] 同前(2002年)『産業集積の地域経済論—中小企業ネットワークと都市再生—』勁草書房
- [66] 柿野欽吾(1985年12月)「わが国陶磁器工業の構造」『経済経営論叢』第20巻第2/3号、pp.87-109
- [67] 同前(1989年5月)「円高と地場産業—瀬戸陶磁器産地の場合—」『中小企業季報』No.1 pp.2-15
- [68] 加藤秀雄(2003年)『地域中小企業と産業集積』新評論
- [69] 釜堀文孝(2006年3月)「陶磁器産業の抱える問題について—卸、販売、製造業を含めた陶磁器業界に関する問題把握」『九州産業大学柿右衛門様式陶芸研究センター論集』第2巻、pp.1-6
- [70] 河藤佳彦(2008年)『地域産業政策の新展開—地域経済の自立と再生に向けて—』文真堂
- [71] 神山進(1997年)『消費者の心理と行動』中央経済社
- [72] 亀山嘉大(2008年)『集積の経済と都市の成長・衰退』大学教育出版
- [73] 喜田昌樹(2013年11月)「日本の陶磁器産業における市場の多重性と美術市場化」『大阪学院大学企業情報学研究』第13巻第2号、pp.25-55
- [74] 清成忠男(1975年)『地域の変革と中小企業』(上・下) 日本経済評論社
- [75] 同前・橋本寿朗編(1997年)『日本型産業集積の未来像』日本経済新聞社.

- [76] 同前（1980 年）「地場産業の現代的意義」『地域開発』 pp.43-50
- [77] 清原元気（2010 年 3 月）「岐阜県陶磁器産業の分析と振興策の検討」『南山大学論集』第 37 号 pp.31-70
- [78] 木下雄貴（2012 年）「瀬戸陶磁器産地における企業製品転換とその要因」『国際文化研究紀要』第 18 巻 pp.221-253
- [79] 国枝勝利（1977 年）「低熱膨張釉薬の開発」『セラミックス』12 資料 No.6 pp.526-531
- [80] 黒田達朗・田淵隆俊・中村良平（2013 年）『都市と地域の経済学』有斐閣ブックス
- [81] 経済産業省製造産業局日用品室（2007 年 1 月）『生活関連産業（日用品）の高付加価値化に向けた提言』 pp.1-21 （最終閲覧日：2019 年 6 月 21 日）
http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/consumergoods/downloadfiles/kouhukakati_teigen.pdf
- [82] 経済産業省工業統計 平成 26 年度版 品目別
<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kougyo/result-2.html> （最終閲覧日：2018 年 5 月 9 日）
- [83] 経済産業省製造産業局伝統的工芸品産業室 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
http://www.meti.go.jp/committee/summary/0002466/006_06_00.pdf （最終閲覧日：2019 年 6 月 21 日）
- [84] 経済産業省製造産業局日用品室（2007 年）「生活関連産業（日用品）の高付加価値化に向けた提言」 pp.1-21
http://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/9968513/www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/consumergoods/downloadfiles/kouhukakati_teigen.pdf （最終閲覧日 2019 年 6 月 21 日）
- [85] 経済産業省・厚生労働省・文部科学省（2013 年）「2013 年版ものづくり白書（ものづくり基盤技術振興基本法第 8 条に基づく年次報告）」.
[（http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2013/index.html）](http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2013/index.html)
 （最終閲覧日 2019 年 6 月 21 日）
- [86] 黄 完晟（1997 年）『日本の地場産業・産地分析』 税務経理協会
- [87] 高 慶元（2014 年 3 月）「日本の産業集積に関する一考察：関西の産業集積を中心に」『環日本海研究年報』 21 巻、pp.41-61

- [88] 後藤 晃・児玉俊洋編『日本のイノベーションシステム—日本経済復活の基盤構築にむけて—』東京大学出版会.
- [89] 小林伸生 (2009 年 12 月)「地域産業集積をめぐる研究の系譜」『経済学論究』第 63 巻(3)pp.399-423 関西学院大学経済学部研究会
- [90] 米田公則 (2005 年 4 月)「地場産業論の展開と地域 (1)」『相山女学園大学研究論集』第 36 号 pp.107-117
- [91] 越村惣次郎 (2010 年 3 月)『産開研論集』第 22 巻、pp. 1-11
- [92] 税所哲郎 (2017 年)『産業クラスター戦略による地域創造の新潮流』 白桃書房
- [93] 佐賀県農林水産商工本部商工課(2011 年 3 月)「平成 22 年度 伊万里・有田焼産地市場創出等調査事業」調査報告書
- [94] 財団法人商工総合研究所(2012 年)「産業集積の現状と課題」『平成 23 年度調査研究事業報告書』 <http://www.shokosoken.or.jp/chousa/youshi/23nen/23-4.pdf> (最終閲覧日 2019 年 6 月 21 日)
- [95] 財団法人三重北勢地域地場産業振興センター (2009 年)『三重北勢地域地場産業実態調査報告書』
- [96] 財団法人三重北勢地域地場産業振興センター (1992 年)『開館 5 周年記念事業 地場産業振興フォーラム報告書』
- [97] 佐竹隆幸 (2008 年)『中小企業存立論』ミネルヴァ書房
- [98] 篠原三代平[1966]、『産業構造論』筑摩書房.
- [99] 下平尾勲(1977 年 8 月)「地場産業の構造変化と流通問題— 有田焼産地の構造分析—」『東北経済』第 63 巻、pp.35-77
- [100] 同前 (1985 年)『現代地場産業論』新評論
- [101] 同前 (1995 年)『地域づくり—発想と政策：21 世紀の地域論—』新評論
- [102] 同前 (1996 年)『地場産業』新評論
- [103] 同前 (1996 年)『地場産業から見た戦後日本経済分析』新評論
- [104] 同前 (2002 年)「産学連携と地域振興」『地域開発』財団法人日本地域開発センター
- [105] 須山 聡 (2003 年)「地場産業研究の動向と課題」、高橋信夫『21 世紀の人文地理学展望』古今書院 pp. 186-196
- [106] 杉岡硯夫 (1973 年)『中小企業と地域主義』日本評論社
- [107] 関下稔・有賀敏之 (2012 年)『東海地域と日本経済の再編成 —地域経済、グロー

バル化、産業クラスター』同分館出版(株)

- [108] 関 満博 (1991 年)『地域中小企業の構造調整』新評論
- [109] 同前・一言憲之 (1996 年)『地方産業振興と企業家精神』新評論
- [110] 同前・佐藤日出海編 (2002 年)『21 世紀型地場産業の発展戦略』新評論
- [111] 同前・三谷陽造編 (2001 年)『地場産業施設の新时代』新評論
- [112] 瀬戸市 (2017 年 3 月)「瀬戸焼振興ビジョン～陶都瀬戸復活に向けて～<改定版>」
<http://www.city.seto.aichi.jp/docs/2017051500050/files/setoyaki.pdf> (最終閲覧日
2019 年 6 月 21 日)
- [113] 瀧澤菊太郎 (1985 年)『<特装版>日本の中小企業研究 第 1 巻<成果と課題>』(株)
有斐閣
- [114] 高坂芳樹 (1991 年)『大東亜窯業四〇年史』大東亜窯業株式会社
- [115] 富田和暁 (2004 年)『地域と産業 経済地理学の基礎』原書房
- [116] 富沢木実 (2002 年)『産業集積に欠けている十分条件』『道都大学紀要 経営学部』
創刊号、pp33-48
- [117] 富山和彦 (2017 年)『AI 経営で会社は甦る』(株)文藝春秋
- [118] T.レビット (2007 年)『マーケティング論』(訳：有賀裕子)ダイヤモンド社
- [119] 中小企業事業団 中小企業研究所 (1992 年)『日本の中小企業研究 1980-1989 第
1 巻<成果と課題>』(株)同有館
- [120] 中小企業事業団 中小企業研究所 (2003 年)『日本の中小企業研究 1990-1999 第
1 巻<成果と課題>』(株)同有館
- [121] 中小企業庁(1980 年)『中小企業白書』大蔵省印刷局
- [122] 同前 (1995 年)「中小企業白書 (1995 年版)」
<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H7/04-02-01.html> (最終閲覧日：
2019 年 6 月 21 日)
- [123] 同前 (2001 年)「中小企業白書 (2001 年版)」
<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H13/index.html>
(最終閲覧日：2019 年 6 月 21 日)
- [124] 同前 (2006 年)「中小企業白書 (2006 版)」
http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h18/H18_hakusyo/h18/index.html
(最終閲覧日：2019 年 6 月 21 日)

- [125] 同前 (2014 年) 『中小企業白書 (2014 年版)』 pp.126-156
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H26/PDF/h26_pdf_mokuji.html
 (最終閲覧日 : 2019 年 6 月 21 日)
- [126] 同前 (2016 年) 「中小企業・小規模事業者の現状と課題 資料 4」
http://www.meti.go.jp/committee/chuki/kihon_mondai/pdf/006_04_00.pdf (最終閲覧日 : 2019 年 6 月 21 日)
- [127] 塚本僚平 (2012 年) 「1990 年代以降の地理学における地場産業研究の成果と課題」
 『岡山大学大学院社会文化科学研究科紀要第 34 号』 pp.123-142
- [128] 土屋宗太郎(1970 年) 『改訂産業構造論講義』 現代書館
- [129] 東京商工会議所 (2012 年 10 月) 「中小ものづくり企業間連携に関する実態報告書」
 (<https://www.tokyo-cci.or.jp/file.jsp?id=22742>) (最終閲覧日 : 2019 年 6 月 21 日)
- [130] 富田秀昭 (2012 年) 「産学官連携の効果的推進に向けて」 独立行政法人経済産業研究所 (RIETI) コラム : 第 350 回 (http://www.rieti.go.jp/jp/columns/a01_0350.html)
 (最終閲覧日 : 2019 年 6 月 21 日)
- [131] 内閣府 (2018 年) 平成 30 年版高齢社会白書
https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2018/zenbun/pdf/1s1s_01.pdf
 (最終閲覧日 : 2019 年 6 月 21 日)
- [132] 長山宗広 (2005 年) 『地域産業活性化に関する諸理論の整理と再構築』 信金中金
 月報 4 巻 10 号 pp.20-48
- [133] 南保 勝 (2008 年) 『地場産業と地域経済—地域産業再生メカニズム』 晃洋書房
- [134] ㈱日本総合研究所 (2016 年 4 月) 、経済産業省委託事業全国の産地—平成 27 年度
 産地概況調査結果—pp.3)
http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2016fy/000075.pdf (最終閲覧日 : 2019 年
 6 月 21 日)
- [135] 日本政策金融公庫総合研究所 (2014 年) 「中小卸売業の生き残り戦略「3 S+P」」
https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_14_10_31.pdf (最終閲覧日 :
 2019 年 6 月 21 日)
- [136] 西浦尚夫 (2015 年 1 月) 「四日市萬古焼の産地再興について・四日市萬古焼が持つ
 価値考察について・」 三重大学大学院人文社会科学研究科
<file:///C:/Users/innovPC2/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/2KKOI>

- [137] 野澤一博 (2012 年)『イノベーションの地域経済論』ナカニシヤ出版
- [138] 野中郁次郎、竹内弘高、梅本勝博 (翻訳) (1996 年)『知識創造企業』東洋経済新聞社
- [139] 同前、遠山亮子、平田 透 (2010 年)『流れを経営する ―持続的イノベーション企業の動態理論』
- [140] 同前 (2012 年)『失敗の本質 戦場のリーダーシップ篇』ダイヤモンド社
- [141] 同前、西原文乃 (2017 年)『イノベーションを起こす組織 革新的サービス成功の本質』日経 BP 社
- [142] 野原敏雄 (1986 年)『現代の地域産業： 地域の経済的基礎』新評論
- [143] 初澤敏生 a (2015 年 9 月)「地場産業のブランド化戦略とその課題―鳴子産地における JAPAN BRAND 事業と多治見陶磁器産地の人材育成を例に―」『福島大学地域創造』第 27 巻第 1 号 pp.4-12
- [144] 同前 b (2015 年 9 月)「伝統的陶磁器業の地域的存立基盤に関する地理学的研究」
https://www.jstage.jst.go.jp/article/ejgeo/11/1/11_3/_pdf (最終閲覧日：2019 年 6 月 21 日)
- [145] 長谷川秀男 (2001 年)『地域経済論―パラダイムの転換と中小企業・地場産業―』日本経済評論社
- [146] 長谷川英伸 (2015 年 1 月)「地場産業に関する再考察―地場産業の類型化を中心に―」玉川大学経営学部紀要 第 22 号 pp. 45～57
- [147] 原田誠司 (2009 年 7 月)「ポーター・クラスター論について―産業集積の競争力と政策の視点」『長岡大学研究論叢』第 7 号 pp.21-42
- [148] ピーター・F・ドラッカー著、野田一夫・川村欣也訳 (1996 年)『経営者の条件』ダイヤモンド社
- [149] 同前、上田 惇生訳 (2001 年)『マネジメント[エッセンシャル版]・基本と原則』ダイヤモンド社
- [150] マイケル・J・ピオリ、チャールズ・F・セーブル著、山之内靖ほか訳(1993 年)『第二の産業分水嶺』筑摩書房
- [151] 松尾昌宏 (2001 年)『産業集積と経済発展』多賀出版
- [152] 元橋一之 (2003 年)「産学連携の実態と効果に関する計量分析：日本のイノベーシ

ョンシステム改革に対するインプリケーション」RIETI Discussion Paper Series
03-J-015. (<http://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/03j015.pdf>)

(最終閲覧日：2019年6月21日)

- [153] ポール・クルーグマン著、北村行伸他訳（1994年）『脱「国境」の経済学－産業立地と貿易の新理論』東洋経済新報社
- [154] 林 宏昭、佐竹隆幸（1990年1月）「為替変動と地場産業－四日市陶磁器製造業の場合－」『四日市大学論集』第3巻第1号、pp.71-85
- [155] 藤田昌久（2009年）『産業クラスターと地域経営戦略（ICSEAD 研究叢書第8巻）』多賀出版
- [156] 藤田誠（2012年3月）「産業クラスターの現状と研究課題」『早稲田商学第431号』pp.491-515
- [157] 同前（2015年3月）「産業クラスターのネットワーク論的検討」『早稲田商学第441・442 合併号』pp.1-28
- [158] 古池嘉和（2002年9月）「伝統的産業集積地の諸課題と再生過程における文化の果たす役割について－陶磁器産業が集積する岐阜県東農地域を事例として－」『文化経済学』第3巻第2号、pp.75-86
- [159] 松原 宏（1999年）「集積論の系譜と新産業集積」『東京大学人文地理学研究』13巻 pp.83-110
- [160] 同前（2006年）『経済地理学 立地・地域・都市の理論』東京大学出版会
- [161] 同前、鎌倉夏来（2016年）『工場の経済地理学』原書房
- [162] 同前（2018年）『産業集積地域の構造変化と立地政策』東京大学出版会
- [163] 松岡美根子（2002年4月）「陶磁器産業におけるこれまでの研究と課題－1970年代以降の研究事例を中心に－」『駒澤大学大学院地理学研究』第30号、pp.23-28
- [164] 満岡忠成（1979年）『四日市萬古焼史』萬古陶磁器振興会
- [165] 宮地英敏（2004年）「近代陶磁器業と中小企業－瀬戸陶磁器業を事例として－」『経営史学』第39巻第2号 pp.59-80
- [166] 宮副謙司（2014年）『地域活性化マーケティング～地域価値を創る・高める方法論～』(株)同友館
- [167] 森下 正（2008年）『空洞化する都市型製造業集積の未来～革新的中小企業経営に学ぶ～』同友館.

- [168] 文部科学省ホームページ「今後の産学官連携のあり方」
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/gijyutu/gijyutu8/toushin/attach/1332041.htm
 (最終閲覧日：2019年6月21日)
- [169] 李 哲雨(1991年)「地場産業研究の意義と課題」『人文地理』第43巻第2号 pp.39-61
- [170] 山崎充(1977年)『日本の地場産業』 ダイヤモンド社
- [171] 山崎朗(1999年)『産業集積と立地分析』 大明堂.
- [172] 同前 (2002年)『クラスター戦略』 有斐閣
- [173] 山田幸三(2013年)『伝統産地の経営学 陶磁器産地の協働の仕組みと企業家活動』
 有斐閣
- [174] 山田富男 (2001年)『産地解体からの再生—地域産業集積「燕」の新たな道—』(株)
 同友館
- [175] 山本篤民 (2010年11月)「地方自治体が地域経済活性化に果たす役割—新たな産業
 構造の構築をめざして—」『建設政策』(134)、pp. 8-11
- [176] 山本健兒 (2005年)『産業集積の経済地理学』財団法人法政大学出版
- [177] 渡辺幸男・小川正博・黒田直宏・向山雅夫 (2005年)『21世紀中小企業論』 有斐
 閣アルマ
- [178] 渡辺幸男 (2012年)『現代日本の産業集積研究—実態調査研究と論理的合意』慶応
 井義塾大学出版
- 【参考したホームページ】
- [179] 愛知県陶磁器工業協同組合 (最終閲覧日：2019年6月21日)
<http://www.aitohko.com/>
- [180] 一般財団法人 日本陶業連盟
<http://www.toujiki.org/> (最終閲覧日：2019年6月21日)
- [181] 公益財団法人三重県産業支援センターホームページ
<http://www.miesc.or.jp/> (最終閲覧日：2019年6月21日)
- [182] 公益財団法人三重北勢地域地場産業振興センター
<http://jibasanmie.or.jp/> (最終閲覧日：2019年6月21日)
- [183] 瀬戸焼振興協会
https://www.setoyakishinkokyokai.jp/kyokai_01.html
 (最終閲覧日：2019年6月21日)

- [184] 多治見美濃焼卸センター協同組合
<http://www.chuokai-gifu.or.jp/tajimi/outline.html>
(最終閲覧日：2019年6月21日)
- [185] 土岐市陶磁器卸商業協同組合
<http://minoyaki.tokishi.com/index.html> (最終閲覧日：2019年6月21日)
- [186] とこなめ焼協同組合
<https://www.tokonameyaki.or.jp/association.html>
(最終閲覧日：2019年6月21日)
- [187] 三重県ホームページ
<http://www.pref.mie.lg.jp/> (最終閲覧日：2019年6月21日)
- [188] 三重県工業研究所窯業研究室ホームページ
<http://www.pref.mie.lg.jp/kougi/hp/38549032811.htm>
(最終閲覧日：2019年6月21日)
- [189] 三重大学ホームページ
<http://www.opri.mie-u.ac.jp/> (最終閲覧日：2019年6月21日)
- [190] 三重テラスホームページ
<http://www.mieterrace.jp/> (最終閲覧日：2019年6月21日)
- [191] 四日市市ホームページ
<http://www.city.yokkaichi.lg.jp/www/index.html> (最終閲覧日：2019年6月21日)
- [192] 萬古陶磁器工業工業協同組合
<http://banko.or.jp/> (最終閲覧日：2019年6月21日)
- [193] 萬古陶磁器卸商業協同組合
<http://yokkaichi-banko.com/> (最終閲覧日：2019年6月21日)
- [194] 四日市商工会議所
<http://www.yokkaichi-cci.or.jp/> (最終閲覧日：2019年6月21日)

謝 辞

本研究を遂行し、学位論文の執筆にあたり、多くのご支援とご指導を賜りました。指導教官である三重大学地域イノベーション学研究科、朴恵淑教授をはじめ、小林一成教授、藤田達生教授には、多くのご支援とご指導を賜りました。これらの先生方以外にも渡邊明三重大学名誉教授をはじめ、地域イノベーション学・人文社会科学研究科、自身の所属する各学会の先生方においても、それぞれの専門分野の視点から貴重なご意見を賜りました。時に応じて、厳しくご指導いただいたこと、また、やさしく励ましていただいたことは、今後、自身が研究を継続するにあたり、慢心することなく努力する糧になるものです。

本調査研究にあたり、萬古陶磁器工業協同組合、萬古陶磁器卸商業協同組合、三重県窯業研究室の各関係部署の皆様方にも深く感謝しております。おかげで、萬古焼、伊賀焼、美濃、瀬戸焼の調査にあたり産地を代表する企業等からもインタビュー調査に快く応じていただくことができました。

私は、大学卒業後、27年間、公益財団法人三重北勢地域地場産業振興センターに勤務しております。その間、地場産業・地域経済に関連する企業を取り巻く環境は、激動でした。多くの企業の倒産・廃業を目の当たりにしてきました。その光景を見るにつけ、自身の力不足を痛感するとともに何とか、活路はないかと思い、三重大学大学院の門をたたき、研鑽してきた次第です。今後もしもご指導と協力をいただいた皆様方の期待に沿えるよう、更に地場産業・地域経済活性化のため努力してまいります。

最後に、これまで、自身の研究に対し、温かく、そして辛抱強く協力してくれた妻には、深い感謝の意を表して謝辞といたします。

2019年（令和元年）6月

西浦 尚夫

付録（参考資料）

実態調査票(萬古焼メーカ一)

1. 貴社の基本事項について

1-1 経営組織について（該当する番号に○をつけてください）

- ①個人経営 ②株式会社・有限会社 ③合名会社 ④合資会社 ⑤合同会社
⑥その他（ ）

1-2 創業からの活動年数について（該当する番号に○をつけてください）

- ①～10 年未滿 ②10 年以上～20 年未滿 ③20 年以上～30 年未滿 ④30 年以上～
40 年未滿 ⑤40 年以上～50 年未滿 ⑥50 年以上～

1-3 経営者の年齢について（該当する番号に○をつけてください）

- ①30代 ②40代 ③50代 ④60代 ⑤70代以上

1-4 資本金について（該当する番号に○をつけてください）

- ①～300万円 ②300万円超～1,000万円以下 ③1,000万円超～3,000万円以下
④3,000万円超～5,000万円以下 ⑤5,000万円超～1億円以下 ⑥1億円超

1-5 年間売上額（最近業績）について（該当する番号に○をつけてください）

- ①～1,000万円 ②1,000万円～3,000万円 ③3,000万円～5,000万円
④5,000万円～1億円 ⑤1億円～3億円 ⑥3億円以上

1-6 従業員数についてご記入ください。

			男	女
(1) 貴事業所に所属する従業員数	①経営者		人	人
	②経営者の家族で無給の人		人	人
	③有給役員(無給役員は除く)		人	人
	常用雇用者	④正社員・正職員と呼ばれている人	人	人
		⑤上記以外の常用雇用者(パート、アルバイトなど)	人	人
	⑥臨時雇用者(⑤以外のパート、アルバイトなどを含む)		人	人
	合計		人	人
(2) (1)以外で別経営の事業所から貴事業所で働いている人(受入者)	⑦出向		人	人
	⑧派遣		人	人

2. 貴社製品の生産活動について

2-1 貴社の主な原材料（陶土）について（該当する番号に○をつけてください）

①陶石質原料 ②粘土質原料 ③カオリン（輸入原料） ④その他

2-2 貴社の原材料（陶土）の調合についてご記入ください。

①特定の産地の原土のみを使用（産地： ）

②特定の原土を主体に他地域の原土と調合（特定産地： 他地域： ）

2-3 貴社の場合、何社に原材料・生地・石膏型等の外注を行っているかについてご記入ください。

外注品	発注企業数	仕入先内訳	
		県内企業	県外企業
①原材料（陶土等）	社	社	社
②生素地等	社	社	社
③石膏型等	社	社	社
④釉薬・絵具等	社	社	社
⑤紙箱等	社	社	社
⑥その他	社	社	社

2-4 上記、2-3における外注の比率は、完成品の生産総額の何%程度ですか。

（該当する番号に○をつけてください）

①5%以内 ②10%以内 ③20%以内 ④30%以内 ⑤40%以内
⑥50%以内 ⑦50%以上

2-5 現在、貴社の生産品目と自社生産及びOEM生産等についてご記入ください。

（1）生産方法について

品目	生産量割合	生産方法	
		自社での一貫生産	OEM生産
①急須	%	%	%
②和食器	%	%	%
③洋食器	%	%	%
④茶器	%	%	%
⑤酒器	%	%	%
⑥軽量食器	%	%	%
⑦輸出食器	%	%	%
⑧鍋・土鍋	%	%	%
⑨耐熱食器（陶器）	%	%	%
⑩花器・花瓶	%	%	%
⑪ノベリティ	%	%	%
⑫植木鉢	%	%	%
⑬園芸雑貨	%	%	%
⑭インテリア小物	%	%	%
⑮伝統工芸品	%	%	%
⑯干支、縁起物	%	%	%
⑰和風人形	%	%	%
⑱ギフト記念品	%	%	%
⑲その他	%	%	%
合計	100%	%	%

- (2) OEM生産を行っている場合は、主な発注先と工場渡しの単価（1個あたり）をご記入ください。

品目	主なOEMの発注先及び工場渡し平均単価	
	主なOEMの発注先	外注の平均単価(1個あたり)
①急須		
②和食器		
③洋食器		
④茶器		
⑤酒器		
⑥軽量食器		
⑦輸出食器		
⑧鍋・土鍋		
⑨耐熱食器(陶器)		
⑩花器・花瓶		
⑪ノベルティ		
⑫植木鉢		
⑬園芸雑貨		
⑭インテリア小物		
⑮伝統工芸品		
⑯干支、縁起物		
⑰和風人形		
⑱ギフト記念品		
⑲その他		

3. 貴社の新製品開発について

3-1 貴社は、1年間に約何種類程度の新製品を開発・販売していますか。

また、企画から販売まで、どのくらいの期間で行っているかもご記入ください。

品目	開発・販売種類	企画から販売までの期間
①急須	種類	週間・ヶ月
②和食器	種類	週間・ヶ月
③洋食器	種類	週間・ヶ月
④茶器	種類	週間・ヶ月
⑤酒器	種類	週間・ヶ月
⑥軽量食器	種類	週間・ヶ月
⑦輸出食器	種類	週間・ヶ月
⑧鍋・土鍋	種類	週間・ヶ月
⑨耐熱食器(陶器)	種類	週間・ヶ月
⑩花器・花瓶	種類	週間・ヶ月
⑪ノベルティ	種類	週間・ヶ月
⑫植木鉢	種類	週間・ヶ月
⑬園芸雑貨	種類	週間・ヶ月
⑭インテリア小物	種類	週間・ヶ月
⑮伝統工芸品	種類	週間・ヶ月
⑯干支、縁起物	種類	週間・ヶ月
⑰和風人形	種類	週間・ヶ月
⑱ギフト記念品	種類	週間・ヶ月
⑲その他	種類	週間・ヶ月

3-2 貴社は、新製品の開発情報をどこから多く得ていますか。(該当する番号に○をつけてください)

- ①問屋等の取引先 ②自社の市場調査 ③雑誌・新聞 ④インターネット
⑤工業組合等 ⑥支援機関等 ⑦その他（ ）

3-3 貴社は、製品開発のための専門人員を何人確保していますか。(該当する番号に○をつけてください)

- ①1~2人 ②3~5人 ③6~9人 ④10人以上

3-4 貴社の製品開発で重視している点について

(該当する番号に○をつけていただき、他社との差別化で重視する点をご記入ください)

重視する点

- | | | |
|-------------|---|---|
| ①機能 | (|) |
| ②デザイン(形状) | (|) |
| ③価格 | (|) |
| ④色 | (|) |
| ⑤ネーミング | (|) |
| ⑥製造コスト | (|) |
| ⑦商品が使われるシーン | (|) |
| ⑧コンセプト | (|) |
| ⑨その他 | (|) |

3-5 貴社の新製品のうち、何%ぐらいがヒット商品になりますか。(該当する番号に○をつけてください)

(※ヒット商品の目安は、貴社の既存品（同等品）よりも、売上額が伸びた商品とします。）

- ① 5%以内 ② 10%以内 ③ 20%以内 ④ 30%以内 ⑤ 40%以内
⑥ 50%以内 ⑦ 50%以上

4. 貴社製品の販売ルート及び評価について

4-1 貴社の販売先と内訳をご記入ください。

販売企業総数 () 社

内訳

- ①産地問屋（第1次卸） % ②消費地問屋（第2次卸） % ③専門店 %
④小売店 % ⑤最終消費者（インターネット販売） %

4-2 自社製品流通全体の把握について（自社製品がどのように最終消費者の手に渡るかの把握）

(該当する番号に○をつけてください)

- ①全く知らない ②あまり知らない ③販売先と協議中 ④ほぼ把握している
⑤完全に把握している ⑥その他

4-3 貴社製品のアピール手段について（該当する番号に○をつけてください）

- ①見本市などの展示会 ②インターネット ③小売店 ④産地問屋

⑤口コミでのアピール ⑥特に考えていない。 ⑦その他 ()

4—4 貴社の製品に対する評価をどういった形で得ていますか。

(該当する番号に○をつけてください)

- ①見本市などの展示会等 ②研究機関 ③小売店 ④産地問屋
⑤最終消費者 ⑥特に評価は得ていない。

5. 貴社の経営戦略について

5—1 貴社の経営上の強み・弱みと考えている点を下の番号から選んでください。

(該当する番号に○をつけてください：複数回答可)

(強み)

- ①技術力・開発力 ②納品までのスピード ③多様な取引網 ④財務内容
⑤円滑な資金調達 ⑥価格競争力 ⑦マーケティング力 (販路開拓)
⑧IT化の推進 ⑨国際化への対応 ⑩質の高い労働力がある
⑪その他 ()

(弱み)

- ①技術力・開発力 ②納品までのスピード ③多様な取引網 ④財務内容
⑤円滑な資金調達 ⑥価格競争力 ⑦マーケティング力 (販路開拓)
⑧IT化の推進 ⑨国際化への対応 ⑩質の高い労働力がいない
⑪その他 ()

5—2 貴社の今後の業績向上に必要な要素と考えている点を下の番号から選んでください。

(該当する番号に○をつけてください：複数回答可)

- ①営業・マーケティング力の向上 ②技術力の向上 ③デザイン力の向上
④コスト削減 (人員削減) ⑤新規事業の立ち上げ ⑥外部的な経済環境の改善
⑦経営者のリーダーシップ ⑧他企業とのネットワーク ⑨事業の見直し
⑩国や自治体等支援策の充実 ⑪後継者育成 ⑫従業員の育成
⑬その他 ()

6. 貴社の現況と今後の見通し等について

6—1 貴社の現状と5年前の経営状況について (該当するものに○をつけてください。)

	現在	5年前
①売上・利益ともに順調である		
②売上・利益ともにまずまず満足できる状況である		
③売上・利益は予想以下であるが深刻な状況ではない		
④売上・利益ともに深刻な状況にある		

6-2 前問（6-1）で「④売上・利益ともに深刻な状況にある」とお答えの方はその理由及び現在の経営努力についてご記入下さい。

[]

6-3 今後5年を見た場合に貴社の経営はどのような方向に進む可能性がありますか。
(該当する番号に○をつけてください)

- ①これまでよりは相当、苦しい方向に向かうだろう
- ②これまでよりは苦しい方向に向かうだろう
- ③これまでと大きな変化はないだろう
- ④これまでよりは良い方向に向かうだろう
- ⑤これまでよりは相当に良い方向に向かうだろう
- ⑥その他 ()

7. 四日市萬古焼産地集積についてお伺いします。

7-1 四日市萬古焼産地集積のメリットとデメリットについて重要なものを下の番号から選んでください。(該当する番号に○をつけてください：複数回答可)

(メリット)

- | | |
|--------------------|-------------------|
| ①地域企業からの受注の取りやすさ | ②安定した原材料の確保 |
| ③分業による量産発注への高い対応力 | ④製品の納品先が近い |
| ⑤量的な労働力の確保 | ⑥質の高い労働力（経験者等）の確保 |
| ⑦支援機関からのサポートの受けやすさ | ⑧質の高い情報の入手・交換 |
| ⑨その他 () | |

(デメリット)

- ①分業が過度に進み業種・業態の変化が遅れる
- ②依存関係が強固であるため、他の事業への取り組みが遅れる
- ③同業種ばかり集積しているために異業種や新分野の情報が入りづらい
- ④組合等団体中心に動く傾向が強く、地域全体の取り組みが遅れる
- ⑤国、県等の支援策に依存する傾向がある。
- ⑥その他 ()

8. 四日市萬古焼産地が抱える問題とこれまでの対策について

8-1 四日市萬古焼産地の抱える問題として、主な原因と考えられるものを取り上げました。

貴社が、次のような内容の中で問題と感じているものを下の番号から選び、これまでの対応策をご記入ください。(複数回答可)

なお、対策作については、貴社の対策を中心にご記入ください。

(1) 需要の低迷

主な原因	これまでの対応策
①生活様式や生活空間の変化	
②生活用品に対する消費者意識の変化	
③海外からの輸入品の増加等	
④その他	

(2) 産地の知名度不足

主な原因	これまでの対応策
①消費者が四日市萬古焼のもつ味わい深さ等の理解度不足	
②自分達の技術力をうまく表現できない	
③商品が伝統的・歴史的な情報・理解を必要とせず、利便性・機能性が重視される点	
④進物儀礼などの伝統的・慣習上の機会減少	
⑤伝統的な文化や生活に対する体験や知識の不足	
⑥その他	

(3) 人材、後継者不足

主な原因	これまでの対応策
①四日市萬古焼業界に従事する従事者減少	
②従業員の高齢化	
③四日市萬古焼業界に就労しようとする際の「将来に対する不安」	
④その他	

(4) その他（問題を感じていることを自由に回答してください）

[]

8-2 四日市萬古焼産地の問題解決する手段として、重要と考えるものを取り上げました。

貴社が重要と思うものを下の番号から選び、記述の部分もご記入ください。（複数回答可）

(1) 付加価値商品開発・新規販路の開拓

①地域特性を活かした商品開発

四日市萬古焼の地域特性は何だとお考えですか。

[]

②「感性」を活かした新商品開発

感性を磨くためには、どんなことが重要と思われますか。

[]

③ IT の活用による販路開拓

IT を活用した販路開拓で今後、有望と思われるものは何だとお考えですか。

例：製造現場をリアルタイムで配信し、直接、消費者と対話する。

[]

④その他

[]

(2) 四日市萬古焼の知名度向上

①「四日市萬古焼」のロゴ等の普及

これまでのロゴ等の普及で、不十分な点はどのようなことですか。

[]

②品質表示、「四日市萬古焼の良さ」や特性の普及

「四日市萬古焼の良さ」の普及には、どのようなことが必要ですか。

[]

③小中学生に対する啓発活動 など

「啓発活動」はどのようなことが重要と思われますか。

[]

④関連施策との有機的な連携強化

現在、四日市萬古焼にとって有益な施策はありますか。

- ・ある ()
- ・ない

⑤観光など他の地域資源との連携

四日市萬古焼を活かせる観光等地域資源はどんなものがあるとお考えですか。

[]

⑥地域ブランド等の活用

具体的に地域ブランドを活用する上で、有益と考えるものは何ですか。

[]

⑦その他

[]

(3) 人材・後継者の確保・育成

①小学校～高等学校等での四日市萬古焼の教育

具体的な教育としてどのようなものが有益と思われますか。

[

]

②やきものたまご創生塾の拡充

具体的な拡充策としてどのようなものが有益と思われますか。

[

]

③他産地研修センター等との交流

具体的な交流策としてどのようなものが有益と思われますか。

[

]

④その他

[

]

9. 今後、四日市萬古焼産地が後世に伝えていくべきものは何だと思われますか。

[

]

ご協力いただき、誠にありがとうございました。

実態調査票回答用紙（萬古焼産地問屋）

1. 貴社の基本事項について

1-1 経営組織について（該当する番号に○をつけてください）

- ①個人経営 ②株式会社・有限会社 ③合名会社 ④合資会社 ⑤合同会社
⑥その他（ ）

1-2 創業からの活動年数について（該当する番号に○をつけてください）

- ①10 年未満 ②10 年以上～20 年未満 ③20 年以上～30 年未満 ④30 年以上～40 年未満
⑤40 年以上～50 年未満 ⑥50 年以上

1-3 経営者の年齢について（該当する番号に○をつけてください）

- ①20代 ②30代 ③40代 ④50代 ⑤60代 ⑥70代以上

1-4 資本金について（該当する番号に○をつけてください）

- ①300 万円以下 ②300 万円超～1,000 万円以下 ③1,000 万円超～3,000 万円以下
④3,000 万円超～5,000 万円以下 ⑤5,000 万円超～1 億円以下 ⑥1 億円超

1-5 従業員数についてご記入ください。

			男	女
(1) 貴事業所に所属する従業員数	①経営者		人	人
	②経営者の家族で無給の人		人	人
	③有給役員(無給役員は除く)		人	人
	常用雇用者	④正社員・正職員と呼ばれている人	人	人
		⑤上記以外の常用雇用者(パート、アルバイトなど)	人	人
	⑥臨時雇用者(⑤以外のパート、アルバイトなどを含む)		人	人
	合計		人	人
(2) (1)以外で別経営の事業所から貴事業所で働いている人(受入者)	⑦出向		人	人
	⑧派遣		人	人

2. 貴社と取引のある事業者について

2-1 貴社が商品を仕入れる製造業者数及び仕入割合について

(仕入割合の合計が100%になるようご記入ください。)

- ①萬古焼メーカー (数: 社、仕入割合 %)
- ②他産地 (国内) メーカー (数: 社、仕入割合 %)
- ③※海外メーカー (数: 社、仕入割合 %)

④その他 () (数: 社、仕入割合 %)

合 計 (数: 社、仕入割合 %)

※海外メーカーから仕入れられている場合は、その国等もご記入ください(例: 中国等)。
()

2-2 貴社と取引のある主な流通事業者及び販売割合について

(販売割合の合計が100%になるようご記入ください。)

①大都市(消費地)の消費地問屋	(数:	社、販売割合	%)
②大都市(消費地)の産地問屋	(数:	社、販売割合	%)
③地方都市の消費地問屋	(数:	社、販売割合	%)
④地方都市の産地問屋	(数:	社、販売割合	%)
⑤大都市(消費地)の陶磁器専門店・販売店	(数:	社、販売割合	%)
⑥地方都市の陶磁器専門店・販売店	(数:	社、販売割合	%)
⑦一般消費者への直接販売	(数:	社、販売割合	%)
⑧その他 ()	(数:	社、販売割合	%)
合 計	(数:	社、販売割合	%)

3. 貴社の仕入状況について

3-1 過去3年間の仕入額について(該当する番号に○をつけてください)

【2013】

- ①1千万円以下 ②1千万円超～3千万円以下 ③3千万円超～5千万円以下
④5千万円超～7千万円以下 ⑤7千万円超～1億円以下 ⑥1億円超～2億円以下
⑦2億円超～3億円以下 ⑧3億円超

【2014】

- ①1千万円以下 ②1千万円超～3千万円以下 ③3千万円超～5千万円以下
④5千万円超～7千万円以下 ⑤7千万円超～1億円以下 ⑥1億円超～2億円以下
⑦2億円超～3億円以下 ⑧3億円超

【2015】

- ①1千万円以下 ②1千万円超～3千万円以下 ③3千万円超～5千万円以下
④5千万円超～7千万円以下 ⑤7千万円超～1億円以下 ⑥1億円超～2億円以下
⑦2億円超～3億円以下 ⑧3億円超

3-2 最盛期に対する現在の仕入割合について

(該当する番号に○をつけてください)

- ①30%未満 ②30%以上～50%未満 ③50%以上～80%未満
④80%～100%未満 ⑤100%以上

4. 貴社の販売状況等について

4-1 過去3年間の売上額について（該当する番号に○をつけてください）

【2013】

- ① 1千万円以下 ② 1千万円超～5千万円以下 ③ 5千万円超～1億円以下
④ 1億円超～2億円以下 ⑤ 2億円超～3億円以下 ⑥ 3億円超～4億円以下
⑦ 4億円超～5億円以下 ⑧ 5億円超

【2014】

- ① 1千万円以下 ② 1千万円超～5千万円以下 ③ 5千万円超～1億円以下
④ 1億円超～2億円以下 ⑤ 2億円超～3億円以下 ⑥ 3億円超～4億円以下
⑦ 4億円超～5億円以下 ⑧ 5億円超

【2015】

- ① 1千万円以下 ② 1千万円超～5千万円以下 ③ 5千万円超～1億円以下
④ 1億円超～2億円以下 ⑤ 2億円超～3億円以下 ⑥ 3億円超～4億円以下
⑦ 4億円超～5億円以下 ⑧ 5億円超

4-2 最盛期に対する現在の販売割合について

(該当する番号に○をつけてください)

- ①30%未満 ②30%以上～50%未満 ③50%以上～80%未満
④80%～100%未満 ⑤100%以上

4-3 主な販売品目について（貴社の主力とする品目について、該当する番号に○をつけてください）

- ①急須 ②和食器 ③洋食器 ④茶器 ⑤酒器 ⑥軽量食器 ⑦輸出食器 ⑧鍋・土鍋
⑨耐熱食器（陶器） ⑩花器・花瓶 ⑪ノベリティ ⑫植木鉢 ⑬園芸雑貨
⑭インテリア小物 ⑮伝統工芸品 ⑯干支、縁起物 ⑰和風人形 ⑱ギフト記念品
⑲その他（ ）

4-4 通常の取引で扱う製品（1個あたり：カタログ価格）の価格幅についてご記入ください。

最も安価な製品価格 円～最も高価な製品価格 円

4-5 主な販売形態について（該当する番号に○をつけてください）

- ①受注販売 ②店頭販売 ③訪問販売 ④展示即売会 ⑤通信販売（インターネット含む）
⑥その他（ ）

4-6 主な販売（営業）エリアについて（該当する番号に○をつけてください）

- ①全国 ②北海道地区 ③東北地区 ④北陸信越地区 ⑤関東地区 ⑥東海地区
⑦近畿地区 ⑧中国地区 ⑨四国地区 ⑩九州地区 ⑪沖縄地区 ⑫海外
⑬その他（ ）

4-7 主な販売（営業）戦略について（該当する番号に○をつけてください：複数回答可）

- ①既存販売先の確保 ②新規販売先の開拓 ③展示即売会等のイベント開催（参加）
④自社のホームページの開設・充実 ⑤インターネットやカタログ通販への参入
⑥消費地への営業展開 ⑦ディスカウントに注力 ⑧高級品にシフト ⑨宣伝広告の強化
⑩一般消費者への直販重視 ⑪顧客データの整理・分析・活用 ⑫異業種との共同開発・販売
⑬その他（ ）

4-8 取引先への納期について（該当する番号に○をつけてください）

- ①常に在庫があるため、納期内に納めている ②まれに遅れることがある
③時々遅れることがある ④在庫を持たないようにしているため遅れがち
⑤その他（ ）

4-9 販売戦略上、重視しているブランドについて（該当する番号に○をつけてください）

- ①産地ブランド ②作家ブランド ③自社ブランド ④グループブランド
⑤窯元ブランド ⑥特にない ⑦その他（ ）

5. 貴社の在庫状況等について

5-1 販売量に対する在庫率（売れ残りの割合）について該当する番号に○をつけてください

（商品によって在庫率は、異なりますが、平均的な割合でお考えください。）

- ①30%未満 ②30%以上～50%未満 ③50%以上～80%未満
④80%以上 ⑤その他（ ）%

5-2 在庫への対応策について（該当する番号に○をつけてください）

- ①専門家の指導を受けたい ②倉庫を増設したい ③格安セールを実施したい
④リサイクルをしたい ⑤※あらゆる方法を用いて在庫を減らしたい

（※：具体的な在庫処分方法： ）

- ⑥その他（ ）

6. 消費者ニーズの把握について

6-1 消費者情報の入手先について（該当する番号に○をつけてください：複数回答可）

- ①新聞・テレビ等 ②情報誌・専門誌・雑誌等 ③インターネット
④展示会・見本市 ⑤顧客（店頭・口コミ） ⑥取引先（問屋・小売店）
⑦同業者・関連業者 ⑧窯元 ⑨その他（ ）

6-2 消費者ニーズの把握状況について（該当する番号に○をつけてください）

- ①十分把握できている ②ある程度把握できている ③少しは把握できている
④ほとんど把握できていない ⑤まったく把握できていない ⑥その他（ ）

6-3 どのような消費者ニーズ情報が必要ですか。

(必要と感じていることを自由に回答してください 例：生活スタイルの変化に関する情報等)

[]

7. 経営計画及び課題について

7-1 現在の経営上の課題点を下記から選んでください。

(該当する番号に○をつけてください：複数回答可)

- [①受注量の減少 ②受注単価の低下 ③資金繰り ④取引先の減少
⑤新規販路の開拓が困難 ⑥設備の不足 ⑦設備の老朽化
⑧人材（後継者を含む）の育成 ⑨競合企業（同業種）との競争激化（過当競争）
⑩納期の短縮傾向 ⑪消費者ニーズ等の情報不足
⑫特に問題はない ⑬その他（具体的に：)]

7-2 上記問題点のうち、力を入れて取り組んでいる対応策を下記から3つ選んでください。

(該当する番号に○をつけてください：複数回答可)

- [①新販路開拓（具体的に) ②既存顧客サービスの強化
③伝統技術等を活かしたオリジナル商品の開発 ④高機能・高付加価値製品の開発
⑤ユーザー密着型販売体制の整備 ⑥同業他社との事業連携の強化
⑦自社・産地ブランド再構築による差別化 ⑧施設の見直し・効率化
⑨人員削減による事業縮小 ⑩経営者のリーダーシップ
⑪新規事業の立ち上げ ⑫既存事業の見直し ⑬国や自治体等支援策の活用
⑭後継者育成 ⑮従業員の育成 ⑯その他（)]

8. 後継者について

8-1 後継者の状況についてお教えてください。(該当する欄に○をつけてください)

- ①後継者はいる ②後継者はいない ③未 定

8-2 「後継者がいる」と、回答された方に引き続きお聞きします。

・次期後継予定者についてお教えてください。(該当する欄に○をつけてください)

- ①親族 ②従業員 ③その他（)

8-3 「後継者はいない」と、回答された方にお聞きします。

今後の経営方針の方向性についてお教えてください。(該当する欄に○をつけてください)

- ①後継者を探し事業を継続 ②資産売却 ③倉庫等の設備を他人に貸す
④廃 業 ⑤その他（具体的に：)

9. 今後の経営の方向性について

今後5年を見た場合、貴社の経営はどのような方向に進む可能性がありますか。

(該当する番号に○をつけてください)

- ①これまでよりは相当、苦しい方向に向かうだろう ②これまでよりは苦しい方向に向かうだろう
③これまでと大きな変化はないだろう ④これまでよりは良い方向に向かうだろう
⑤これまでよりは相当に良い方向に向かうだろう ⑥その他（ ）

10. 四目市萬古焼製品の販売不振要因について（該当する欄に○をつけてください）

- ①低価格輸入品の浸透 ②他産地製品との競合 ③ライフスタイルの変化による需要構造の変容
④業務用食器等の需要縮小 ⑤産地ブランドの弱体化 ⑥顧客ニーズの把握不足
⑦産地組合の構造上の問題 ⑧その他（ ）

1-1. 今後の四日市萬古焼産地の方向性について（該当する欄に○をつけてください）

- ①高額商品を購入する顧客層へのブランド戦略
- ②低価格商品を購入する層への価格戦略
- ③デザイン力・技術力強化等による高付加価値商品の開発・販売
- ④各種料理向け等、種別や消費者嗜好に合致する商品開発・販売
- ⑤陶磁器市場とは別の市場をターゲットとした商品開発・販路開拓
- ⑥品質や信頼性の強化及び情報発信力の強化
- ⑦海外の高所得者層をターゲットとした商品開発・販路開拓
- ⑧その他（

12. 今後、四日市萬古焼製品が活用されると思われる市場・分野等について

(該当する欄に○をつけてください)

- ①エコ市場 ②社会福祉・医療分野 ③住宅分野 ④海外市場 ⑤通販ネット販売
⑥わからない ⑦その他（ ）

13. 今後、四日市萬古焼産地が後世に伝えていくべきものは何だと思われますか。

(必ずご記入ください。)

四日市萬古焼の特徴とは柔軟性にある。柔軟性とは、時代、時代に応じて必要なものを陶器としてつくるといふことである。

ご協力いただき、誠にありがとうございました。

土鍋に関する消費者調査（インターネット、当地域調査）

1. あなたの性別をお答えください。(該当する番号に○をつけてください)
- ①男性 ②女性
2. あなたの年齢をお答えください。(該当する番号に○をつけてください)
- ①10代 ②20代 ③30代 ④40代 ⑤50代 ⑥60代 ⑦60代以上
3. あなたのお住まいの地域をお答えください。(該当する番号に○をつけてください)
- ①桑名市 ②いなべ市 ③四日市市 ④鈴鹿市 ⑤亀山市 ⑥津市 ⑦木曽岬町 ⑧東員町
⑨菰野町 ⑩朝日町 ⑪川越町 ⑫その他 ()
4. あなたの職業をお知らせください。(該当する番号に○をつけてください)
- ①会社勤務(一般社員) ②会社勤務(管理職) ③会社経営(経営者・役員)
④公務員・教職員・非営利団体職員 ⑤派遣社員・契約社員 ⑥自営業(商工サービス)
⑦SOHO ⑧農林漁業 ⑨専門職(弁護士・税理士等・医療関連) ⑩パート・アルバイト
⑪専業主婦 ⑫学生 ⑬無職 ⑭その他の職業
5. あなたの家族構成(同居状況)をお答えください。(該当する番号に○をつけてください)
- ①1人暮らし ②夫婦で居住 ③夫婦と子供で居住 ④夫婦と親で居住 ⑤三世代で居住
6. 現在、あなたの台所にある鍋は、どのような種類かをお答えください。(いくつでも該当する番号に○をつけてください)
- ①土鍋(IH対応含む) ②雪平鍋 ③圧力鍋 ④保温調理鍋 ⑤蒸し鍋 ⑥ごはん鍋 ⑦タジン鍋
⑧すき焼き鍋 ⑨土鍋以外のIH対応用鍋 ⑩その他 () ⑪わからない
7. あなたがシーズン(秋～冬:9月～2月の6ヶ月間)に家にある土鍋を使って鍋料理を実施する回数をお答えください。(該当する番号に○をつけてください)
- ①5回未満 ②5回以上～10回未満 ③10回以上～15回未満 ④15回以上～20回未満
⑤20回以上～25回未満 ⑥25回以上～30回未満 ⑦30回以上 ⑧使用しない
8. あなたの食卓によく登場する鍋料理をお教えください。(いくつでも該当する番号に○をつけてください)
- ①おでん ②水炊き ③湯豆腐 ④寄せ鍋 ⑤すき焼き ⑥しゃぶしゃぶ ⑦キムチ鍋 ⑧チゲ鍋
⑨もつ鍋 ⑩蒸し鍋 ⑪その他 ()
9. あなたが主に使用している土鍋の大きさをお教えください(該当する番号に○をつけてください)。
(口径は、取っ手部分を抜いた直径です。)

- ①デザイン（柄） ②形状 ③重さ ④割れやすい ⑤収納性 ⑥運びにくい ⑦洗いにくい
⑧料理が映えない ⑨大きすぎる ⑩小さすぎる ⑪その他（ ）
⑫不満は感じていない

16. あなたが、土鍋を使って喜びを感じるときをお答えください。(いくつでも該当する番号に○をつけてください)

- ①料理ができたとき ②寒い冬に温かい鍋を食べているとき ③友人と料理を食べながらおしゃべりしているとき
- ④土鍋を囲みながら家族と食事をしているとき ⑤その他（ ）
- ⑥感じたことはない

ご協力いただき、誠にありがとうございました。