July 6, 2021
地域イノベーションセンター研究報告会

伝統工芸産業を構成する事業者の経営とその技術継承

Technology Succession and Business Operation by Companies in Traditional Craft Industry

磯野 誠
Makoto Isono
公立鳥取環境大学
Tottori Univ. of Env. Studies

1

伝統工芸産業を構成する事業者の経営とその技術継承

１．はじめに
２．先行研究レビュー
2-1 伝統工芸産業、地場産業の定義
2-2 伝統工芸産業の衰退要因と再成長のための施策
2-3 ドメイン定義
３．調査概要
3-1 調査課題の設定
3-2 調査対象事例の選択
3-3 調査方法
４．調査結果
4-1 冨久織物のドメイン定義
4-2 ごとう絣店のドメイン定義
4-3 倉吉絣保存会のドメイン定義
５．考察
６．おわりに

2

１　はじめに

伝統工芸産業の問題：
伝統工芸産業である以上、伝統技術を継承し、かつ産業として成長すべき（伝統的工芸品産業審議会 2000）
しかし、「伝統的工芸品」産業の衰退傾向にある。
→伝統技術の継承と、事業者の経営の成立の関係とは？両立は可能？

ドメイン：組織体がその生存のために、環境とやり取りする領域
組織体はドメインを設定することで、環境の中で、どのような資源を蓄積すべきか、どこに資源を投入すべきか、どの方向に成長すべきかを明らかにできる。

3

２　先行研究レビュー
2-1 伝統工芸産業、地場産業の定義

地場産業（山崎 1974）：①特定の地域に起こったのが古く、伝統のある、②特定の地域に同一業種の中小零細企業が集中的に立地して、地域的企業集団として産地を形成している、③市場を広く全国や海外に求めて製品を販売している、産業
例：新潟県燕金属製品産地、岡山県繊維産業産地、など

このうち、**伝統工芸品**を扱うものが、全国で1275品目（2005年調べ）

伝統工芸品のうち、次の指定要件を満たすものは、「伝統的工芸品」、「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」制度の保護支援を受ける：
①工芸品、②主として日常生活の用に供される、③製造工程の主要部分が手工業的、④伝統的な技術・技法により製造、⑤伝統的に使用されてきた原材料が主、⑥一定の地域において少なくない数のものがその製造を担い・従事
（235品目、2019年調べ）
その他は、①～④までを満たすものか、都府県・政令都市が指定したもの

4

２　先行研究レビュー
2-2 伝統工芸産業の衰退要因と再成長のための施策

	対象分野	産業成長のためにすべきこと 技術関係	技術以外
米光 (2006)	有田焼、 博多織	伝統技術の維持	産地観光化 ←顧客情報・プロモーション 新市場開拓
上野 (2008)	伝統的繊維 産業など	伝統的工芸品の生産機能強化 伝統活用品の開発	市場開拓 伝統ファン層育成
山田 (2013)	伝統的陶磁 器産業	日常のものづくり （＝技術継承） 生産品目や生産技術を変える活動	協働の仕組みの自主的な変化
関・福田 (1998)	金属工業	既存技術延長上の新分野進出 既存技術体系と異なる分野へ進出	
南保 (2008)	眼鏡枠産地	需要変化に応じた技術開発・更新	

5

２　先行研究レビュー
2-3 ドメイン定義

ドメイン概念とは、経営戦略論においてThompson (1967)が主張したもの：
あらゆる組織体は自己充足的ではなく、それが依存する環境の中で生存するためには、その環境における生存領域を自ら主張し、環境に認められなければならない。その生存領域＝ドメイン。
ドメインとは、次の３次元のミックスによって構成される：
①用いるテクノロジー　②サービスを受けるグループ　③提供サービス

組織体はその存続のために、環境に委ねると重大なコンティンジェンシー要因となり得る諸活動を取り囲むように、その組織体のドメインを設定しようとする。ただしそれはそれに伴うコストを支払える場合。
コンティンジェンシー要因：組織体によるコントロールには従わないもの
例）顧客、流通業者、資源供給者、競合、規制集団

6

2　先行研究レビュー
2-3 ドメイン定義

歴史的地場産業研究に見られるドメイン概念相当の議論
上野（2008）：久留米絣産業の場合、第二次世界大戦後から高度成長期直前の1957年の間に生産量を高めたが、当時は農村向けに着尺地用途のものを手織と機械織によって、その後その需要低下のために、婦人用の洋装・雑貨素材用途のものを主に機械織によって作るようになった：

久留米絣産業における事業者のドメイン設定の変遷

	テクノロジー次元	対象グループ次元	提供サービス次元
1957年前後	手織・機械織	農村	着尺地用途
	↓	↓	↓
2004年前後	機械織	婦人	洋装・雑貨素材用途

7

2　先行研究レビュー
2-3 ドメイン定義

伝統工芸産業・地場産業の事業者が経営を成立させるために必要なこととは？
上野（2008）、山田（2013）の主張：テクノロジー次元は固定したままで、対象グループ、提供サービスの次元を変化対応させるべき。
関・福田（1998）の主張：ドメイン定義においてテクノロジー、対象グループ、提供サービスの３次元を変化対応させるべき。

→伝統工芸産業の事業者は経営成立のために、ドメイン設定において、テクノロジー、対象グループ、提供サービスをどのように扱うべきか。特にどのようなコンティンジェンシー要因を扱うべきか。テクノロジー次元の伝統技術を維持したままで経営は成立するのか。する場合その条件とは何か。

テクノロジー次元	対象グループ次元	提供サービス次元	経営
コンティンジェンシー要因	コンティンジェンシー要因	コンティンジェンシー要因	
設定テクノロジー範囲	設定対象グループ範囲	設定提供サービス範囲	→成立・不成立

8

3　調査概要

調査対象事例の選択

事業者	久留米絣（福岡県） 冨久織物 久留米絣の代表的織元	弓浜絣産業（鳥取県） ごとう絣店 弓浜絣の代表的織元	倉吉絣産業（鳥取県） 倉吉絣保存会 倉吉絣の代表的織元
事業者の概要	冨久公博氏（３代目）， 冨久博氏（４代目） 絣製品企画製造・販売，4人 **新技術取入れ、経営成立**	後藤和文氏， 絣製品企画製造・販売，1人 **技術維持、経営成立**	福井貞子氏，1972年， 絣製品企画製造・販売，75人程（会員数） **技術維持、経営不成立**
産業の概要	1820年～ 規模：2千億円(2004年)	江戸時代前期～ 規模：織元は10以下、多くは経営不成立	1820年～ 規模：１千万円未満

出所：（公社）福岡県観光連盟（2020）「クロスロードふくおか」HP
鳥取県商工労働部市場開拓局販路拡大・輸出促進課（2020）「とっとりの手仕事」HP

9

4　調査結果

冨久織物
–久留米絣（福岡県）

	テクノロジー次元	対象グループ次元	提供サービス次元	経営
コンティンジェンシー要因	高度機械織、他工程、海外生産	新ニーズ：よりおしゃれ、より新しい、より安い	ハイエンドのファッション、ファストファッション等	
設定範囲	素朴な機械織 **（財的投資）**	地元客、観光客	伝統工芸風ファッション、雑貨 **（問屋による企画）**	→ 成立

10

4　調査結果

ごとう絣店
–弓浜絣産業（鳥取県）

	テクノロジー次元	対象グループ次元	提供サービス次元	経営
コンティンジェンシー要因	機会織、他工程、海外生産	新ニーズ：より伝統的、より独創的	ハイエンドのファッション、他の伝統工芸品	
設定範囲	手織（維持）、柄デザイン、仕立て	伝統工芸品に高関与な人	着る伝統工芸品 **（百貨店での実演）**	→ 成立

11

4　調査結果

倉吉絣保存会
－倉吉絣産業（鳥取県）

	テクノロジー次元	対象グループ次元	提供サービス次元	経営
コンティンジェンシー要因	機械織、他工程、海外生産	新ニーズ：土産関連、より伝統的	他の土産物、他の伝統工芸品	
設定範囲	手織（維持）	観光客	着物反物、洋服など絣織製品	→ 不成立＊

＊あくまでも経営という観点からであり、本保存会の目的である伝統的倉吉絣織技術の保存・継承という観点からは、その会員数の規模から十分成立している。

12

5　考察

伝統工芸産業の事業者が、コンティンジェンシー要因の変動に対応しつつ経営を成立させるためには、T次元で、生産効率性がある程度高いか、S次元で、顧客にとっての製品意味がある程度魅力的である必要があるのではないか。
→T次元において、より生産効率の高いものへの投資、あるいはS次元において、より顧客にとって魅力的な意味づけをするための投資が求められる。

T：テクノロジー次元：生産効率性	S：提供サービス次元：製品意味づけ（製品価格正当化）	経営	事例
高度	高度	成立	
高度	中度	成立	
高度（高度機械織など）	低度	成立	（ファスト・ファッション等）
中度	高度	成立	（ハイエンド・ファッション等）
中度（素朴な機械織など）	中度	成立	冨久織物
中度	低度	不成立	
低度（手織など）	高度	成立	ごとう絣店
低度	中度	不成立	13
低度	低度	不成立	倉吉絣保存会

5　考察

冨久織物：機械織により生産効率を高め、かつ問屋を通してより顧客にとって魅力的な製品意味づけをおこなった。
ごとう絣店：生産効率性の低い手織りのまま、百貨店での実演により、より顧客にとって魅力的な製品意味づけをおこなった。
倉吉絣保存会：生産効率性の低い手織りでかつ、特に顧客にとって魅力的な製品意味づけもなされていない。

T：テクノロジー次元：生産効率性	S：提供サービス次元：製品意味づけ（製品価格正当化）	経営	事例
高度	高度	成立	
高度	中度	成立	
高度（高度機械織など）	低度	成立	（ファスト・ファッション等）
中度	高度	成立	（ハイエンド・ファッション等）
中度（素朴な機械織など）	中度	成立	冨久織物
中度	低度	不成立	
低度（手織など）	高度	成立	ごとう絣店
低度	中度	不成立	14
低度	低度	不成立	倉吉絣保存会

6　おわりに

伝統工芸産業の事業者は、その経営成立を第一としたとき、伝統技術による製品の生産コストを正当化するだけのより難易度の高い製品意味づけが必要となり、そのための資源が必要となる。
技術を更新すればそれによる製品生産コストは下がることになり、それを正当化するだけの製品意味づけの難易度は下がる。この場合、その技術更新のための資源と、そのより難易度の低い製品意味づけのための資源が必要となる。

この知見は、取り上げた絣織産業の3事例の分析からのもの。今後はより多様な産業のより多様な事例を対象として分析する必要がある。
また製品意味づけとは具体的に、今回取り上げた事例が採用したもの以外にどのような仕方があり、どのような仕方が効果的か検討する必要がある。

15

参考文献

石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎（1996）『経営戦略論 新版』有斐閣。
上野和彦・政策科学研究所編（2008）『伝統産業産地の行方』東京学芸大学出版会。
（公社）福岡県観光連盟（2020）「クロスロードふくおか」、https://www.crossroadfukuoka.jp/jp（2020年8月6日アクセス）。
経済産業省（2020）「伝統的工芸品」、https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/nichiyo-densan/（2020年12月28日アクセス）。
榊原清則（1986）「組織の環境認識の構造―ドメイン・ユニバースの理論」『組織科学』第20(2)号、52-62頁。
関満博・福田順子編（1998）『変容する地場産業』新評論。
伝統的工芸品産業業議会（2000）「21世紀の伝統的工芸品産業施策のあり方について―新たな生活文化の創造に向けて（答申）」、https://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g01117bj.pdf（2020年8月6日アクセス）。
鳥取県商工労働部市場開拓局販路拡大・輸出促進課（2020）「とっとりの手仕事」、（2020年8月6日アクセス）。
南保勝（2008）『地域産業と地域経済』晃洋書房。
財団法人伝統的工芸品産業振興協会（2007）『平成18年度版 全国伝統的工芸品総覧』同友館。
財団法人伝統的工芸品産業振興協会（2005）『平成17年度 伝統的工芸品産地調査診断事業報告書 産地特別調査診断―織物・染色品』、http://www.ifeng.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/2012/10/CR-2005-12-1.pdf（2020年8月6日アクセス）。
西村友幸（2014）「マーケティング洞視眼―事業定義の論理学的手法」『マーケティングジャーナル』第33(4)号、75-90頁。
延岡健太郎（2006）「意味的価値の創造―コモディティ化を回避するものづくり」『国民経済雑誌』第194(6)号、1-14頁。
山内孝平（2016）「経営理念・企業ビジョンの解釈とマーケティング戦略―変容と展望」『東洋論集 社会科学編』第51(3)号、327-338頁。
山崎充（1974）『変わる地場産業』日本経済新聞社。
山田浩二（2013）「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。
米光琳（2006）「伝統的工芸品産業の振興についての考察―有田焼、博多織、京都の伝統的工芸品産業全般を事例として」『経済學研究』第73(1)号、51-74頁。
Abell, D.F.（1980）*Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Prentice-Hall.（石井淳蔵訳『新訳 事業の定義―戦略計画策定の出発点―』碩学舎、2012年）。
Levitt, T.（1960）"Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, 38(4), pp.45-56.（DIAMONDハーバード・ビジネス編集部訳「マーケティング近視眼」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』11月号、52-69頁、2001年）
Mintzberg, H., B. Ahlstrand, and J. Lampel（2009）*Strategy Safari, 2nd ed.*, Pearson Education Limited.（齋藤嘉則監訳『戦略サファリ 第2版』東洋経済新報社、2013年）
Thompson, J.D.（1967）*Organizations in Action*, McGraw-Hill Companies Inc.（大月博司・廣田俊郎訳『行為する組織』同文舘出版、2012年）

謝辞
本研究を進めるにあたり、冨久織物の冨久洋様、ごとう絣店の後藤和文様、倉吉保存会の会員の方々にご協力をいただきました。深く感謝申し上げます。

本研究は、令和２年度特別研究費の研究助成を受けたものです。

本研究内容は、地域デザイン学会誌「地域デザイン」No.17に掲載されています。（磯野誠（2021）「伝統工芸産業を構成する事業者の経営とその技術継承」『地域デザイン』第17号, 213-231頁。）

16