

伝統産業におけるマーケティング・ネットワークの
発展プロセスに関する考察
—波佐見焼産地における認知的正当性の働き—

2020284 日向萌

〃
〃
〃

令和5年度提出

目次

第1章 はじめに	3
第2章 既存研究レビュー	4
2.1 伝統産業のマーケティングに関する研究	4
2.2 マーケティング・ネットワーク	4
2.3 マーケティング・ネットワークの機能と成果	5
2.4 マーケティング・ネットワークの発展プロセスと条件への注目	6
2.5 研究課題の検討	7
第3章 調査概要	9
3.1 事例紹介	9
3.1.1 波佐見焼	9
3.1.2 波佐見焼飛躍の契機ーマルヒロと中川政七商店ー	9
3.2 調査対象の妥当性	11
3.3 調査方法	11
第4章 調査結果	13
第5章 考察	16
第6章 まとめ	18
6.1 理論的貢献	18
6.2 実務的貢献	18
6.3 今後の課題	19
《謝辞》	20
《参考文献》	20
《参考 URL》	21

第1章 はじめに

日本には、何百年と古くから続く伝統産業が多く存在している。だが、伝統産業の市場規模は、大幅に縮小している。忽那・山田（2016）は、現在伝統的な産地の多くがさまざまな課題を抱え、衰退、消滅するなど危機的状況を迎え、変革を迫られていると述べている。

伝統産業を含む地場産業の企業や、中小企業に関する研究では、後段の既存研究のレビューで明らかにする通り、存続または活性化のための重要課題として、ブランディング、新商品の開発、販路開拓などの、マーケティング戦略が挙げられてきた。

そして、上記のような課題解決につながる重要な概念として、伝統産業を含む中小企業のマーケティング研究において注目されてきたのが、マーケティング・ネットワークである。ネットワークが重要な理由は、中小企業の資源が制約されているためである。資源の制約が大きい中小企業は、ネットワーク形成によって、「外部経営資源を活用して自らの事業を拡大・発展させる」可能性を得られる（中山、2001、p.159）。ネットワークに関する既存研究では、産地・地域内や、地域中小企業間でのネットワーク形成の重要性、ネットワーク活用によるイノベーション、またマーケティング・ネットワークを発展させる条件やプロセスなどについて議論されてきた。

しかし、そもそも既存研究では地域の中小企業間のネットワークについて研究されることが多く、産地外部とのネットワーク形成プロセスに関する研究が不足している。さらに、マーケティング・ネットワークを発展させる条件について、議論が不足している。特に、既存研究では信頼と「認知的正当性」が条件とされているが、「認知的正当性」に関する一般化可能性の検討や、新たな条件の存在の検討については、より多くの事例分析が必要である。

そこで、本研究では、伝統産業に携わる中小企業の人々に対し、産地にゆかりのない外部のマーケティングエージェントをどのように受け入れたのか、また受け入れられないのはどんな場合かについて直接半構造化インタビューを行う。その分析結果から、伝統産地におけるマーケティング・ネットワークが発展する具体的なプロセスを考察する。最後に、考察から考えられる理論的貢献・実務的貢献について述べる。（なお、本研究ではコンサルタントやデザイナーなど、企業や機関でマーケティングを担当する者をまとめて、マーケティングエージェントと呼ぶ こととする。）

第2章 既存研究レビュー

2.1 伝統産業のマーケティングに関する研究

伝統産業は、地場産業に含まれるものであるが、その定まった定義は存在しない（上野、2022、p.101）。そこで、本研究では山田（1989）の研究に基づき、「伝統産業とは、地域において、明治以前より永年にわたり培われ、伝承されてきた高度な技法を、独自の分業体制のなかで生産され、独特の流通機構と販売取引関係をつくりあげてきたもの」（p.209）と定義し、議論の対象とする。

伝統産業を含む地場産業の企業や、中小企業に関する研究では、存続または活性化のための課題として、ブランディング、新商品の開発、販路開拓などの、マーケティング戦略が挙げられてきた。

例えば、山田（2013）は、「顧客への訴求力をもった産地ブランドを形成できれば産地間競争で優位に立てる。」と述べている。また、高橋・金谷（2020）は、地場産業や伝統工芸品産業の活性化の方法として、地域の資源や既存技術を活用し、現在の消費者のライフスタイルに沿った、デザイン性の高い商品を開発していくことを提案している。さらに、上原（2015）は、伝統的陶磁器産業の現状と課題として、流通機構の変革が急務であることを指摘している。加えて、山本（2019）は、伝統的工芸品産業の海外販路開拓に注目し、海外市場向けの製品開発や製品改良が重要であると指摘している。

続いて、後継者への技術の継承などの、人材育成も挙げられる。山田（2013）は、伝統産地の生き残りにおいて、「産地の伝統と伝承を担い、独自の工芸技術を後世に引き継いでいく人材の育成が欠かせない。」と述べている。

2.2 マーケティング・ネットワーク

伝統産業のマーケティング研究において、重要な概念として注目されているのが、「ネットワーク」である。ネットワーク（社会的ネットワーク）とは、「人々あるいは諸集団の間にあるさまざまな関係の総体（辻、2001）」のことである。Bocconcelli et al.（2018）など、マーケティング活動に関しては、ネットワークが重要な役割を果たしていると主張している研究は多く、またマーケティング研究において分析の対象をネットワークとして捉えるケースも増えつつある（久保田・芳賀,2008）。

伝統産業のマーケティングにおいて、とりわけネットワークが重要な理由として、中小企業の資源制約が挙げられる。中山（2001）は、中小企業は大企業と比較して経営資源が欠乏しており、自社単独でイノベーションを創出するのが容易ではないとしている。その上で、中小企業が不足資源を他社から取り込むこと、つまりネットワークの形成は重要な戦略と

して認識されていると述べている（中山、2001、p.187）。さらに、中小企業が企業間ネットワークを形成することは、「外部経営資源を活用して自らの事業を拡大・発展させる」ことにつながると述べている（中山、2001、p.159）。また、Bocconcelli et al.（2018）は、資源が限られている中小企業は、ネットワークにおけるマーケティング協力の要求が高いと述べている。

2.3 マーケティング・ネットワークの機能と成果

伝統産業におけるマーケティング・ネットワークが果たす機能については、産地内部だけでなく産地の内外を結びつける機能によって、製品開発やイノベーション成果が高まるとされてきた。

その中で、産地外部とのネットワークを明示していない研究ではあるが、森岡（2007）は地域中小企業間のネットワークが、製品・サービス開発成果をもたらすとしている。具体的には、「ヒト、モノ、カネ、情報といった経営資源が不足している地域中小企業は、廃業するか事業を継続するかを選択を迫られている。事業を継続し存続するためには、経営資源の不足を補い、新たな製品、サービスを開発する必要がある。そのためには、個別企業では調達しきれない経営資源を補完するために地域中小企業間の連携が模索されている。（森岡、2007、p.103）」と述べている。

また、ネットワークを活用することによるイノベーション事例も挙げられている。忽那・山田（2016）では、伝統産業の企業を含む地域企業の地域創生イノベーション事例を紹介しており、それらの事例では、地域の企業が、地元の企業や大学、金融機関、行政、地域住民などとのネットワークを構築し、また活用することで、イノベーションに成功していることが示されている。

さらに、森岡（2007）は、より効果のあるネットワーク組織の形成について、地域の中小企業の企業間連携を成功させるためには、広い情報経路につながるような弱い結びつきと、事業化が可能なくらいの強い結びつきを、うまく結びつけることが必要であると主張している。つまり、産地外と明示こそしていないものの、産地内のような地理的にも地縁的にも狭い範囲に制約されたネットワークだけではなく、様々な情報経路にアクセスするためのやや広いネットワーも共存することで、不足する資源を外部から調達して、新たな製品やサービスの開発がより容易になると考えられている。産地外部とのネットワークを明確に意識した研究としては、山田（2013）、猪口・小宮（2007）が挙げられる。

山田（2013）は、有田焼と信楽焼の産地形成プロセスについて分析を行い、産地内の職人たちのネットワークとそこでの協働が、産地外部に存在する顧客へ連なるネットワークに向けられることによって、顧客への価値が届けられるとしている。

また、猪口・小宮（2007）では、江戸時代から続くアパレル産業集積である岡山県倉敷市

児島地区の事例分析を通じ、産地外部に存在する消費者のニーズや産地の生産技術や能力に対する企業のニーズと、産地内部に偏在する資源や能力をネットワークする「オーガナイザー」となる中小企業が存在することによって、産地外のニーズに産地の資源や能力で対応した製品開発が可能となっていることを明らかにしている。

2.4 マーケティング・ネットワークの発展プロセスと条件への注目

伝統産業の産地内外を結びつけるマーケティング・ネットワークに関する研究が蓄積されてきたのは既述の通りであるが、近年はその形成・発展プロセスに関する研究蓄積が進んでいる。元来、日本の産業集積に関する研究の主流は、集積内の事業者を対象とした研究であったことから、その外部との関わりについては十分な関心が向けられてこなかった（稲水・若林・高橋,2007）。またそれらの研究においては、ある一時点における集積の特性を捉えたものが中心であったことから、常に変化する産地外部に存在するニーズと産地内部のネットワークについて、時間的推移を踏まえた動態的な視点による分析を明示的に行う必要性が認識された（猪口・小宮,2007）。

その中で、伝統産業の産地内外のマーケティング・ネットワークを機能させる条件とその形成プロセスに着目したのが、Komiya et al. (2019)である。彼らは、マーケティング・ネットワークが発展し、機能するためには、従来か指摘されてきた「信頼」に加えて、「認知的正当性」の重要性を主張している。

「信頼」は、マーケティング・ネットワークを発展させる最も重要な条件の1つとされており、信頼が行為者間の相互作用を促進すると考えられている（Mu,2017）。それに対し、正当性とは、社会的に構築された規範、価値、信念、および定義のシステムの中で、ある主体の行為が望ましい、正しい、適切であるという一般化された認識または想定であると定義されている（Suchman,1995）。また、認知的正当性とは、組織の存在や行動が理解できる、または当然であると認識されることによって生じるとされている（Suchman,1995）。例えば、「このようなプロフィールや背景を持つ人や企業が、この行動をすることは理解できる、真つ当だ」と感じたとき、認知的正当性が機能する。

Komiya et al. (2019) は、伝統的な中小企業は同業他社と連携して社内リソースを補完し、リスクを共有することが一般的だが、ほとんどの中小企業は十分なマーケティング能力を持っていないため、しばしば現代的なマーケティング知識や能力を有するコンサルタントやプロダクトデザイナーなどの産地外部に所在するマーケティングエージェントと連携してマーケティングを行っていると述べている。そして、その伝統的な中小企業のマーケティング・ネットワークを発展させるプロセスにおける初期段階では、伝統的中小企業側がマーケティングエージェントに対して、信頼のほかに、「認知的正当性」を感じる必要があることが明らかにされている。加えて、信頼度は低くても、認知的正当性が高ければ、相互作用

は継続される可能性も示された。

2.5 研究課題の検討

本章では、これまで伝統産業の産地企業におけるマーケティング・ネットワークに関する主な論点について、その概略とともに整理をおこなってきた。そこで確認できたことを大きくまとめると、伝統産業においてはマーケティング上の課題が大きいこと、産地の内外を結びつけるマーケティング・ネットワークがそれらの課題解決手段の一つとされてきたこと、そしてそのマーケティング・ネットワークの形成プロセスへの注目が高まる中で、信頼に加えて認知的正当性の重要性が主張されるようになってきたことの 3 点が示される。それら既存研究は、伝統産業の産地企業のマーケティングに関する理論的、実務的な理解を大きく進めてきたことに疑いはないものの、筆者は残された研究課題が少なくとも 2 点あると考える。

1 つ目は、産地外部とのネットワーク形成プロセスに関する研究の不足である。既述の通り、伝統産業の集積に関する研究は、そもそも伝統産地の企業や地場企業の、産地外部や地域外部とのネットワークについての研究があまりなく、地域の中小企業間のネットワークについて研究されていることが多く、近年においてその系譜を引き継ぐ研究が継続されている。例えば、忽那・山田（2016）では、伝統産業の企業を含む地域企業がネットワークを活用し地域創生イノベーションに成功した様々な事例が紹介されているが、それらの事例も、地元の企業や大学、金融機関、行政、地域住民など、いずれも地域内部のネットワークについて分析がおこなわれている。しかし、伝統産業の産地企業のマーケティングにおいては、産地内部だけでなく、それらを外部と繋げるネットワークの重要性が明らかであり、産地の内外のマーケティング・ネットワークを分析対象とした理論の進展が必要である。またその際には、常に変化する産地外部のニーズに対応するために、マーケティング・ネットワークが「どのように」形成され、発展していくのか、そのプロセスに注目した研究の重要性が高いと考える。

2 つ目は、マーケティング・ネットワークを発展させる条件に関する研究の不足である。Komiya et al. (2019) は、播州刃物という伝統産業の事例を取り上げ、産地にゆかりがあるマーケティング・エージェントがコンサルティングを行ったことで、職人たちを含む伝統的中小企業のメンバーがマーケティング・エージェントに対する認知的正当性を認めたことを明らかにした。つまり、マーケティングエージェントが地元の人であるというプロフィール、または産地にゆかりがあるというプロフィールを持っていることによって、伝統産地の企業や職人たちはマーケティングエージェントを受け入れ、交流を続けたことが明らかとなった。しかし、当該研究は単一ケース・スタディであることから、マーケティング・ネットワークを発展させる条件としての「認知的正当性」に関する一般化可能性の検討や、新

たな条件の存在の検討については、より多くの事例分析を通じた理論的飽和を目指す必要がある。

より具体的には、産地にゆかりのない者がコンサルティングをして受け入れられ、産地企業のブランディング再興に成功した事例もあることから、そのマーケティング・ネットワーク形成・発展プロセスにおいて、認知的正当性が機能したのか、その他の重要条件は存在しなかったのかについて、議論の余地があると考ええる。

以上の2点を踏まえ、本研究では、「産地にゆかりのないマーケティングエージェント」が伝統産業のコンサルティングを行った例において、「伝統産業に携わる企業や職人たちがどのようなプロセスでマーケティングエージェントを受け入れるのか」をリサーチクエスションとする。

第3章 調査概要

3.1 事例紹介

3.1.1 波佐見焼

本研究では、長崎県東彼杵郡波佐見町の波佐見焼という伝統産業を取り上げ、波佐見産地にゆかりのないコンサルタントが、波佐見焼に携わる企業のコンサルティングを行った事例を分析する。

波佐見町は、人口約 15,000 人の町で、そのおよそ 3 割が焼き物に関する仕事に携わっている。日本の日常食器の約 16%が波佐見町で作られているという（波佐見焼振興会サイト「波佐見焼ができるまで」<https://hasamiyaki.com/process/> 最終閲覧日 11 月 24 日）。

そんな波佐見町で作られている波佐見焼は、江戸時代から約 400 年続く伝統工芸である。慶長 3 年（1598）、文禄・慶長の役に参加した大村藩主・大村喜前が朝鮮の陶工・李祐慶兄弟たちを連れ帰り、その翌年彼らがやきものづくりを始めたことから歴史が始まったと伝えられている（波佐見町公式サイト「波佐見焼とは」

<https://www.town.hasami.lg.jp/machi/soshiki/shoukou/2/8/1/886.html> 最終閲覧日 11 月 24 日）。波佐見焼と呼ばれるようになったのは比較的最近で、かつては有田焼の下請けとして生産が行われてきた。また、波佐見焼は分業制をとっている。陶土屋による土づくり、型屋による原型・使用型づくり、生地屋による生地づくり、窯元による素焼き・下絵つけ・釉薬かけ・本窯焼成、上絵屋による上絵つけ・転写、商社による検品・梱包・出荷という多くの過程を経て、作り出されている（有限会社マルヒロ公式オンラインストア「波佐見焼ができるまで」<https://store.hasamiyaki.jp/blog/yomimono/13177/> 最終閲覧日 11 月 24 日）。多くの人が連携するこの分業制は、新商品の開発に多額の費用と時間がかかり、また各作業工程での意思疎通が難しい反面、各分野の高い技術力と効率的な生産体制を育んできた（有限会社マルヒロ公式サイト「HASAMI」<https://www.hasamiyaki.jp/item/brand/hasami/> 最終閲覧日 11 月 24 日）。

3.1.2 波佐見焼飛躍の契機ーマルヒロと中川政七商店ー

近年国内・国外ともに、大きく注目されている波佐見焼。そのきっかけは、波佐見焼メーカー兼商社である、有限会社マルヒロが、外部のコンサルティングを受け成功を収めたことであった。1957 年、露天商として始まったマルヒロは、波佐見焼の食品やインテリア雑貨を企画・販売している企業である。マルヒロは、自社でデザインした商品を各生産工程の職人へ依頼する"プロデューサー"の役割と、出来上がった商品を流通させる"商社"の役割を担

っている（有限会社マルヒロ公式オンラインショップ「マルヒロについて」
<https://store.hasamiyaki.jp/blog/maruhiro/> 最終閲覧日 11 月 24 日）。

2008 年、マルヒロが倒産危機に陥っていた中で、現代表取締役社長馬場匡平氏の父である、馬場幹也氏（現代表取締役会長）は、一冊の本を読んだ。中川政七商店の代表取締役会長である中川淳氏の、『奈良の小さな会社が表参道ヒルズに店を出すまでの道のり。』という本だ。中川政七商店は、享保元年から奈良晒として始まり、その後 300 年続く企業である（株式会社中川政七商店公式サイト「中川政七商店の成り立ち」

<https://www.nakagawa-masashichi.jp/company/about/history.html> 最終閲覧日 11 月 2 日）。

「日本の工芸を元気にする！」というビジョンのもと、製造小売事業、教育事業、コンサルティング事業、地域活性事業を行っている（株式会社中川政七商店公式サイト「中川政七商店の事業」<https://www.nakagawa-masashichi.jp/company/business/> 最終閲覧日 11 月 24 日）。その本には、伝統産業に携わる他の人々に、自分が今までやってきたことを教えたい（コンサルティングをしたい）と書いてあった。それを読んだ幹也氏は、中川政七商店に電話をかけ、コンサルティングを依頼した。本社の奈良に決算書を 3 期分持ってくるよう言われた幹也氏は、中川氏に直接会いに行くことになった。その決算書 3 期分は、マルヒロのワースト 3 位の経営成績だったため、幹也氏はコンサルティングしてもらえないかと不安に感じていたが、結果コンサルティングしてもらえることになった。中川氏にとっても初めてのコンサルティングだったという。コンサルティングがいざ始まるというとき、幹也氏は、「あとは息子に任せます」と中川氏に告げた。幹也氏と共に中川氏に会いに行っていた匡平氏は、波佐見町に帰ってきて間もなく、また経営に関する知識も無かったが、突然新ブランドの立ち上げに挑むことになった。「お互い 2 年間は何かあっても最後までやりきろう」と、中川氏と 2009～2011 年の 2 年間のコンサルティング契約を結び、経営、マーケティングを一から学ぶことから始まった。もともと焼き物にあまり興味がなかった馬場さんにとって、新ブランドの立ち上げというのはプレッシャーのかかるプロジェクトだったが、中川氏のコンサルティングを受けながら試行錯誤の末に生み出したのが、「HASAMI」というブランドである。2010 年、最初にリリースした、60 年代のアメリカのレストランで使われていた大衆食器をテーマにしたカラフルでポップ、機能的で丈夫なマグカップは、セレクトショップなどに 5 万点を出荷する起死回生のヒットとなった（株式会社中川政七商店公式サイト「波佐見焼マルヒロの 2 代目馬場匡平さんに聞く、初任給 5 万円からの 10 年」<https://story.nakagawa-masashichi.jp/52111> 最終閲覧日 11 月 24 日）。このヒットをきっかけにマルヒロはどんどん成長していき、波佐見焼の認知度向上や波佐見町の活性化に大きく貢献した。

3.2 調査対象の妥当性

波佐見焼を本研究の事例として取り上げる理由は2つある。

1つ目は、マルヒロのコンサルティングをしたコンサルタントが、伝統産業には携わっているが全く産地にゆかりのない者であることである。中川氏は、波佐見町に住んでいたが、波佐見焼に携わったりしたことは無かった。

2つ目は、中川氏のコンサルティングによって波佐見焼が注目されるようになったという、成功事例であることである。波佐見焼生産の製造品等出荷額は、バブル期の1990年186億円から、2011年には44億円まで落ち込んでいたが、コンサルティングが終わった後の2012年から増加し始めており（竹田、2021、p.342）、コンサルティングによるマルヒロの成長が影響を与えていると考えられる。

以上の2点から、波佐見焼・波佐見産地はリサーチクエスションに対し答えを見出せる最適な事例だと考える。

3.3 調査方法

調査方法は、対面での半構造化インタビューである。2023年10月25・26日に3名に約1時間ずつ行った。1人目は、中川氏のコンサルティングを受けた、有限会社マルヒロの馬場匡平氏である。波佐見焼のメーカー兼商社のような役割を担う会社である。2人目は、マルヒロがコンサルティングを受けていた当時一緒に仕事をしていた、有限会社光春窯の馬場春穂氏である。（マルヒロの馬場氏と同じ苗字だが、血縁関係ではない。）3人目は、有限会社光春窯の馬場氏と同じく当時一緒に仕事をしていた、有限会社筒山太一窯の福田太一氏である。馬場匡平氏がコンサルティングをもとに、主にこの2つの窯元にデザイン案を持っていき、制作を依頼するという形で行っていた。半構造化インタビューでは、大きく下記の7点について質問し、現場で必要に応じて質問項目を変える形で行った。光春窯の馬場氏と筒山太一窯の福田氏については、④・⑤以外について質問した。

【質問内容】
①コンサルタントを知った経緯
②コンサルタントへの印象
③コンサルタントを受け入れた理由・背景
④コンサルタントに対する職人たちの反応
⑤コンサルティングを受け新しいことに挑戦する際にどのように職人たちを説得したか
⑥これまでに外部との関わりが上手くいかなかった例とその理由
⑦受け入れられないのはどんな人か

表 1：質問内容

半構造化インタビューという質的調査を選択した理由は2つある。

1つ目は、波佐見焼に携わる企業や職人たちが、「どのように」、「なぜ」、マーケティングエージェントを受け入れたのかを具体的に把握するためには、直接インタビューする必要があると考えたためである。Yin (2008) は、「どのように」、「なぜ」の質問がなされている場合には、ケーススタディアプローチを採用することが適切であると述べており、この調査方法には妥当性があると考ええる。

2つ目は、直接インタビューすることで、外部との関わりが上手くいかなかった例を聞き出せると考えたためである。新聞などのメディアは、失敗あるいは上手くいかなかった事例を取り上げることが少ないため、実際に質問することで二次データでは得られない情報が得られると考えた。

第4章 調査結果

半構造化インタビューにおける発見事項は3つある。

1つ目は、波佐見焼に携わる企業や職人たちが、波佐見にゆかりがあるというプロフィールでなくとも、伝統産業に携わっているというプロフィールだけで、十分にコンサルタントを受け入れたということである。表2は、当時マルヒロのコンサルティングをしていた中川氏を受け入れた背景や理由に関する回答である。中川政七商店が300年続く伝統産業の企業であることに職人たちが反応していたことや、伝統産業に携わっているからこそ伝統を尊重しているという、ポジティブな印象を中川氏に抱いていたことが分かった。これらの回答から、伝統産業に携わっているというプロフィールで、コンサルタントの中川氏は十分受け入れられていることが考えられる。

【当時コンサルタントを受け入れた背景について】
・中川政七商店が300年続く会社だと職人さんたちに言うと、そんな長く続く会社は中々無いからと驚いて、それで一応職人さんたちもみんなやろうってなってくれたのだと思う。(マルヒロ馬場氏)
・中川さんは、やっぱり伝統を重んじて、廃れぬようにされていたと思う。どんな産地でも業態でも、やっぱり残すことは大事。(光春窯馬場氏)

表2：コンサルタントを受け入れた背景に関する回答（インタビューをもとに筆者作成）

2つ目は、波佐見の人々に、「断らない気質（マルヒロ馬場氏の言葉を引用）」があることである。先に述べたように、波佐見焼に携わる企業や職人たちが、伝統産業に携わっているというプロフィールだけで十分にコンサルタントを受け入れたことは確かである。しかし、そのプロフィールが強く影響しているわけではないことが分かった。インタビューした3名全員が、基本的にはマーケティングエージェントなど外部の者との仕事を断らないと述べていたのである。基本的に外部の者を受け入れる理由については、大きく4点が挙げられる。表3はその回答である。

1つ目は、波佐見焼が分業制であることだ。他の職人とのコミュニケーションが欠かせない体制であるため、フランクさ、社交性がないとやっていけないのである。

2つ目は、波佐見の人々に昔から根付く貧乏根性である。波佐見は昔、大村藩だった。下請けをしていた有田の前身である鍋島藩は比較的裕福な藩だったのに対し、大村藩はあまり裕福な藩とは言えず、日本で初のキリシタン大名として迫害された過去も持つ。依頼人よりも立場が下であるという考え方も以前はあった。このような歴史的な背景から、依頼は基本的に受けるというスタンスを取っており、器用貧乏な町であるといった意見も見受けられた。(ただこの意見は、あくまでも回答者の考えである。)

3つ目は、地域性や職業柄、外の意見を聞きづらいからこそ、色々な人の話を聞きたいと

いう想いがあることである。波佐見は山に囲まれた比較的閉鎖的な地域である。以前は観光客など外の人が訪れるような場所ではなく、異業種交流などもほとんど行われていなかった。だからこそ、来た人は大事にしたいという想いや、異業種の人々の話を聞いて勉強したいという想いが、波佐見の人々にはあった。

4つ目は、波佐見焼が、色々なところの良いものを取り入れた焼き方であることである。有田の有田焼などのように、極めて歴史が長く伝統がずっと受け継がれているところは、揺るぎない個性やプライドがある。それに対し、波佐見焼というのは、歴史が浅いわけではないが外の色々な良いものを受け入れ、取り入れて商品化している。こう作らなければならないという絶対的なルールや、揺るぎない個性というものがない。このように自由に動き、作る習慣があるからこそ、外部から来た様々な人の話を聞いているのである。これが波佐見の良い所だという意見も見受けられた。

伝統産業というと、産地にゆかりのないマーケティングエージェントは受け入れられるのが難しいこともしばしばあるが、以上のような背景・理由から、波佐見という産地は、基本的に受け入れる、「断らない気質」があることが分かる。

【「断らない気質」の要因】	
分業制	・分業制は他者とのコミュニケーションが大切なため、社交性が必要（マルヒロ馬場氏）
昔からの貧乏根性	・お金持ちの藩ではなかったからこそ貧乏根性がある（マルヒロ馬場氏）
	・仕事量を確保することでご飯が食べられる（筒山太一窯福田氏）
外の意見を聞きたいという想い	・今まで観光客など一切外の人が訪れる場所ではなかったからこそ、外の人を大事にしたい（光春窯馬場氏）
	・異業種交流は勉強になる（光春窯馬場氏）
	・ものづくりをやっていると外の意見をなかなか聞けないので、受け入れて話した方が会社のためになる（筒山太一窯福田氏）
波佐見焼の作り方	・波佐見焼が、色んなところのものを取り入れた焼き方であることも影響していると思う（筒山太一窯福田氏）

表 3：外部の者を受け入れる理由に関する回答（インタビューをもとに筆者作成）

3つ目は、波佐見産地において受け入れられないのは、波佐見産地や波佐見焼の考え方や特性を説明しても理解してくれない、また受け入れてくれないときであるということであ

る。波佐見焼に限らず焼き物には、個体差がある。比較的量産を得意とする波佐見焼でも、実際作ってみると焼き上がりが少しずつ違ったりすることもある。人間の手で作られているため、これは当然である。しかし中には、依頼したものが当たり前そのままできている人もおり、個体差の概念を説明しても理解してくれない人は、受け入れられないと述べていた。例えば、事前に個体差の説明をしていたにも関わらず、実際 100 個作ってみると個体差がありすぎると言われ、理解してもらえず、結果上手くいかなかった例もあるそうだ。また、波佐見焼の材料である土や釉薬には、合う組み合わせ・合わない組み合わせのパターンがある。それにも関わらず、「これをこういう風に作って」とイメージだけで依頼し、材料の組み合わせの概念を理解しようとししない人は、受け入れられない、または予算的な問題などで中止になることがあるという意見もあった。波佐見産地の人々が、外部からの注文の際 1 番懸念し、かつ意識しているのは、個体差などの概念の話を、最初にどこまでちゃんと相手に伝えられるかということであるそうだ。なお、マルヒロのコンサルティングをしていた中川氏は、ある程度波佐見焼における概念への理解があったという意見が見受けられた。このように、波佐見焼に携わる企業や職人たちは、コラボなど外部の者との新たな出会いはうれしいものの、波佐見産地の考え方や特性を理解してもらえず、一方的に「ニーズ」や「正解」を押し付けられる時には、トラブルが起きたり、受け入れられないと感じたりすることが分かった。

【受け入れられないのはどんな人、どんな場合か】
・依頼したものが当たり前できと思っている人（マルヒロ馬場氏）
・焼き物の個体差の程度などの概念・認識がずれているとき（光春窯馬場氏）
・材料の合う・合わないを理解していないのに、分かったふりをする人（筒山太一窯福田氏）

表 4：受け入れられない人・場合に関する回答（インタビューをもとに筆者作成）

第5章 考察

以上を踏まえて考えられることは、3点ある。

1つ目は、産地や地域にゆかりがなくとも認知的正当性が機能することである。マルヒロのコンサルティングを行った中川氏は、伝統産業には携わっているものの波佐見町・波佐見焼にはゆかりがない。しかし波佐見焼に携わる企業や職人たちは受け入れたことから、認知的正当性が機能するプロセスとして、産地にゆかりがあること以外に、「伝統産業従事者」であることも考えられる。

2つ目は、そもそも認知的正当性の重要性が低い産地があることである。もちろん先に述べたように、伝統産業に携わっているというマーケティングエージェントのプロフィールで認知的正当性が機能したことは確認できた。しかし、波佐見産地の人々には、外部の者を基本的には受け入れる、「断らない気質」があり、どういうプロフィールを持っているかはあまり重要ではないのである。つまり、波佐見のような「断らない気質」をもつ比較的オープンな産地では、認知的正当性の重要性が低いと考えられる。このことは、マーケティングエージェントに希望を与えるだろう。

3つ目は、産業や産地における概念（考え方や知識）を理解している、または元々理解していなくても受け入れようとする、マーケティングエージェント側の姿勢が重要であることである。波佐見産地のように、認知的正当性の重要性が低い産地においては、この姿勢が特に重要だと考えられる。産業や産地における考え方を理解したり、受け入れたりすることが必要というのは、一見当たり前に感じるかもしれない。しかし、インタビュー内容からも分かるように、マーケティングエージェントなど外部の者と関わった際に、概念をなかなか理解してもらえず上手くいかなかった例は、しばしばあるのである。マーケティングエージェント側にも、利益面など様々な事情はあるが、産業や地域における考え方を尊重する姿勢が、相互作用の成功につながるだろう。

3つ目は、マーケティング・ネットワークの発展において、マーケティングエージェントの「涵養力」が重要であることである。波佐見産地において受け入れられないのは、産地の考え方や特性を理解してもらえない時や、一方的に「ニーズ」や「正解」を押し付けられる時である。マーケティングエージェント側にも様々な事情や考え方はある。だが、産地内との価値観の違いを最初は感じて、一旦は函の中に入れ受容してみて、そのうえでどのようにして価値を創るかじっくり考えようとする姿勢、つまり「涵養力」が、相互作用の成功につながると思う。

第4章の調査結果、そして上記の考察を踏まえ作成したのが、伝統産業におけるマーケティング・ネットワーク発展プロセスの概念モデル(図1)である。伝統産業に携わる企業と、マーケティングエージェントなど外部の者の相互作用は、3つの条件(要因)から促進される。1つ目は「信頼」、2つ目は「認知的正当性」、3つ目は「涵養力」である。「認知的正当性」は、産地や地域によって重要性が低い場合があり、その場合「涵養力」の重要性が高ま

る。認知的正当性が機能するプロセスは2つある。1つ目は、マーケティングエージェントなど外部の者が「産地や地域にゆかりがある」場合である。2つ目は、「伝統産業従事者」である場合である。どちらのプロセスで機能するかは、産地や地域によって異なる。以上のようなプロセスにより、伝統産業におけるマーケティング・ネットワークは発展する。

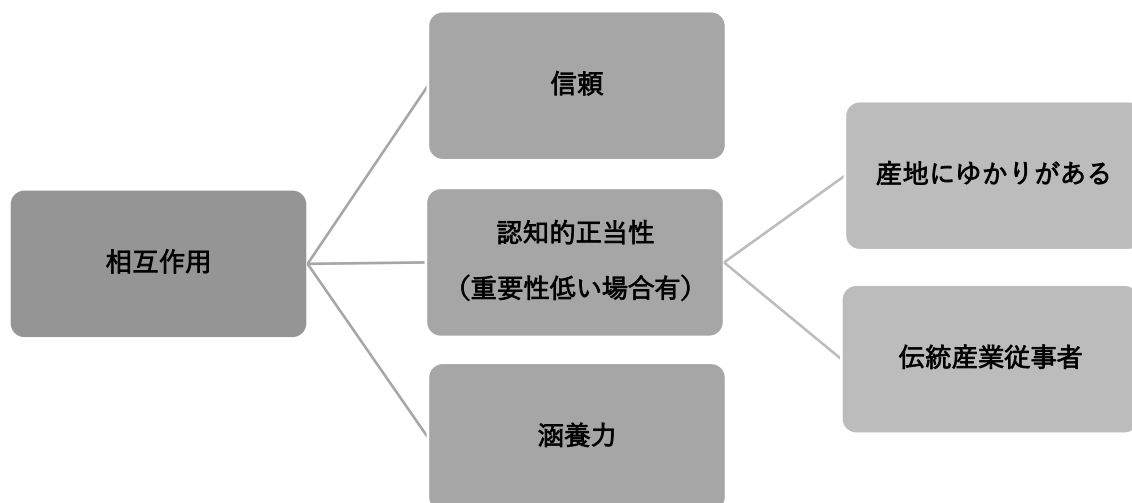


図 1：マーケティング・ネットワーク発展プロセスの概念モデル（考察をもとに筆者作成）

第6章 まとめ

6.1 理論的貢献

以上の考察の理論的貢献としては、以下の3点が挙げられる

1つ目について、認知的正当性が他の集積におけるマーケティング・ネットワークでも機能することを明らかにした点で、認知的正当性の一般化可能性を高め、さらに認知的正当性が「伝統産業従事者」であることでも機能することを示した点で、理論的精緻化と言える。

2つ目について、認知的正当性がマーケティング・ネットワークの発展において機能するものの、その重要性については従来の研究で想定していたほど高くない事例があり、条件の重要性にバリエーションがあることを示した点で、理論の精緻化への貢献と言える。

3つ目について、「涵養力」という新たな条件の発見をしている点、また従来は産地のマーケティング・ネットワーク発展のために内部のメンバーが外部メンバーをどのように認識する必要があるのかを考えてきたが、本研究では産地外部メンバーが内部ネットワークに対してどのような意識をもつ必要があるのかも示しており、視点の転換をもたらしている点で、理論的精緻化と言える。

6.2 実務的貢献

実務的貢献としては、以下の2点が挙げられる。

1つ目について、産地側から外部へアクセスするにせよ、外部から産地内部へアクセスするにせよ、伝統産業におけるマーケティング・ネットワークを発展させる上では、その地域やマーケティングエージェントに応じた認知的正当性が重要であることがわかった。このことから、産地内企業にとっては必要な認知的正当性を持ったエージェントとネットワーク化することで、外部企業にとっては内部企業に必要とされている認知的正当性を持ち、分かりやすく示してネットワーク化することで、産地内の資源や能力と産地外のニーズをうまく結びつけるマーケティング・ネットワークが形成できる可能性を示した。

2つ目について、伝統産業集積というとクローズドでつながりの強いネットワークを想定しがちだが、思いのほかオープンな伝統産業集積があることも明らかになり、またそこでは認知的正当性がさほど高い必要もないことが分かった。このことから、集積外部企業が伝統産業集積とのマーケティング・ネットワーク形成による製品開発やブランド開発を考える場合、ネットワーク化する伝統産業集積を「選択する」という視点、さらに「オープンかどうか」というセグメンテーションの基準を提供したと考えられる。

最後に3つ目について、伝統産業のマーケティング・ネットワークの発展において、「涵養力」という新たな条件を発見できたことも、マーケティングエージェントが伝統産地の企業を含む中小企業のマーケティング活動に携わる際の助言になると考える。

6.3 今後の課題

本研究では、認知的正当性が機能するプロセスがまだ他にあるかどうかという点、そして認知的正当性の重要性が低い産地・地域の特徴や共通点について、研究の余地がある。これらの課題を解決し、主張をより強く、信頼性の高いものにするためには、他の伝統産地や他の産業における事例についても調べ、比較することが必要である。加えて、他の国の事例についても調査を行う必要があるだろう。

《謝辞》

本研究の遂行にあたり、指導教官として終始多大なご指導を賜った、小樽商科大学大学院商学研究科アントレプレナーシップ専攻猪口純路教授に深謝する。また、多忙な中対面インタビューに応じてくださり、かつ温かく接して下さった、有限会社マルヒロの馬場匡平氏・衛藤涼花氏、有限会社光春窯の馬場春穂氏含む皆様、有限会社筒山太一窯の福田太一氏含む皆様に、心よりお礼申しあげる。

《参考文献》

- BocconcelliMarco, C., Fulvio, F., Barbara, F., Alessandro, P., Elisabetta, S., and Simone, S.R.,. (2018). “SMEs and Marketing: A Systematic Literature Review” . International Journal of Management Reviews, 20(2), 227-254.
- Kazutaka Komiya, W. K. (2019). Development process of networking between traditional SMEs and marketing agents:A case study from the Japanese blade and edged tools industry. *Proceeding for IMP Conference*.
- Mu, J. T. (2017). “Strategic orientation and new product development performance: The role of networking capability and networking ability” . *Industrial Marketing Management*, 64, pp.187-201.
- SuchmanC.M. (1995). “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches”. The Academy of Management Review, 20(3), pp.571-610.
- Yin, R. K. (2008). *Case Study: Research Design and Methods 4th*. Sage Publications.
- 稲水伸行・若林隆久・高橋仲夫 (2007)「産業集積論と〈日本の産業集積〉論」『赤門マネジメント・レビュー』, 6 (9),381-411.
- 猪口純路・小宮一高 (2007)「産業集積における事業システムの多様性ー兎島ジーンズ集積の事例からー」『香川大学経済学部研究年報』, 47, 91ー116.
- 久保田進彦・芳賀康浩. (2008). 『マーケティング研究におけるネットワーク・パースペクティブ』 . マーケティングジャーナル, 27(4), 4-20.
- 金谷勉・高橋広行. (2020). 『地場産業・伝統的工芸品産業のマーケティング：fsQCA を用いた分析を通じて』 . 同志社商学 72(1), 27-47.
- 忽那憲治・山田幸三. (2016). 『地域創生イノベーション：企業家精神で地域活性化に挑む』 . 中央経済社.
- 山田幸三. (2013). 『伝統産地の経営学』 . 有斐閣.
- 山田順一郎. (1989). 「伝統産業における伝統性と革新性ー室町卸売業を事例としてー」. 『日本経営診断学会年報』, 208ー214.

- 山本篤民. (2019). 「伝統的工芸品産業の現状と海外販路開拓の課題」. 『商学集志』日本大学商学研究会, 88(4), 239-251.
- 上原義子. (2015). 『伝統的工芸品の現状とマーケティング課題について：伝統的陶磁器の流通問題と付加価値の視点から』. 嘉悦大学研究論集, 58(1), 85-105.
- 上野恭裕. (2022). 『伝統産業におけるブランド戦略』. 社会学部紀要, 54(1), 97-117.
- 森岡孝文. (2007). 『ネットワーク視点による地域中小企業間連携の考察』. 産業経済研究所紀要, 17, 103-117.
- 竹田英司. (2022). 『波佐見焼観光と波佐見焼の市場調査：2021 年度長崎県立大学受託研究成果報告書』.
- 中山健. (2001). 『中小企業のネットワーク戦略』. 同友館.
- 辻竜平. (2001). 『社会的ネットワーク分析：その理論と分析の基盤』. 認知科学, 8(4), 454-465.

《参考 URL》

- 「HASAMI」. (最終閲覧日 11 月 24 日). 参照先: 有限会社マルヒロ公式サイト:
<https://www.hasamiyaki.jp/item/brand/hasami/>
- 「マルヒロについて」. (最終閲覧日 11 月 24 日). 参照先: 有限会社マルヒロ公式オンラインショップ: <https://store.hasamiyaki.jp/blog/maruhiro/>
- 「中川政七商店の事業」. (最終閲覧日 11 月 24 日). 参照先: 株式会社中川政七商店公式サイト: <https://www.nakagawa-masashichi.jp/company/business/>
- 「中川政七商店の成り立ち」. (最終閲覧日 11 月 24 日). 参照先: 株式会社中川政七商店公式サイト: <https://www.nakagawa-masashichi.jp/company/about/history.html>
- 「波佐見焼ができるまで」. (最終閲覧日 11 月 24 日). 参照先: 有限会社マルヒロ公式オンラインストア: <https://store.hasamiyaki.jp/blog/yomimono/13177/>
- 「波佐見焼ができるまで」. (最終閲覧日 11 月 24 日). 参照先: 波佐見焼振興会サイト:
<https://hasamiyaki.com/process/>
- 「波佐見焼とは」. (最終閲覧日 11 月 24 日). 参照先: 波佐見町公式サイト:
<https://www.town.hasami.lg.jp/machi/soshiki/shoukou/2/8/1/886.html>
- 「波佐見焼マルヒロの 2 代目馬場匡平さんに聞く、初任給 5 万円からの 10 年」. (最終閲覧日 11 月 24 日). 参照先: 株式会社中川政七商店公式サイト: <https://story.nakagawa-masashichi.jp/52111>