

# 伝統的工芸品産業の数量化を用いた問題解決手法について

## Proposal on problem solving method using quantification of traditional craft industry

釜堀 文孝

九州産業大学

Fumitaka Kamahori

Kyushu Sangyo University

Key words : MIRAI Research Center for Traditional Crafts , Local Industry Research Division .  
Quantification. Problem solving method

### 要旨

本研究の目的は、伝統的工芸品産業が抱える問題を分析すること。そして、伝統的工芸品の問題を解決する手法を見つけることである。

本論では、地域産業のシンクタンクとしての客観的なアプローチを可能とするため、問題解決の手法に数量化を用いた。その結果、問題解決のターゲットを利益だけに限らず、他の要因を目的変数として取り扱うことができ、目的に合わせ選択的に問題を取り扱うことが可能となった。

そして、この手法を用いることにより、焦点を絞るか、またはより概括的に扱うかという問題の範囲を検討できるなど「再生」の手法として利用できることを確認した。

### Summary

The purpose of this research is to analyze the problem of traditional craft industry. And finding ways to solve the problem of traditional crafts.

In this paper, in order to enable objective approach as a think tank of regional industry, quantification was used for problem solution method. As a result, it was possible to treat the target of problem solving not only as profit but also other factors as objective variables, and it was possible to selectively deal with problems according to purpose.

By using this method, we confirmed that it can be used as a method of "reproduction", such as being able to examine the range of problems such as narrowing down focus or handling more general.

### 1. はじめに

2017年3月に伝統みらい研究センターは、13年間活動した柿右衛門様式陶芸研究センターから新たに地域産業研究部門と柿右衛門研究部門の2部門で再スタートを切った。

地域産業研究部門の研究活動では、九州の伝統的工芸品産業を調査し、問題を抽出、マーケティング、ブランディング、販売促進など様々な専門的観点から多角的に検討を行い、商品開発、販売戦略などを含む伝統的工芸品の再生発展のための戦略を構築し、長期的な支援の実施。さらに、得られた情報や知見等を蓄積し、地域産業全般の課題に対応するシンクタンクとして役割を果たすことを目標としている(図1)。

本論では今後予定している九州地区の伝統的工芸品のアンケート調査や現地調査から得られたデータを利用して問題解決を行うというシンクタンク機能の一つである問題解決のアプローチ手法について論じる。

### 2. 九州の伝統的工芸品産業

伝統みらい研究センターの研究対象は九州の伝統

## 伝統みらい研究センター (MIRAI Research Center for Traditional Crafts) の目標

### 1) 地域産業研究部門

短期目標：九州の伝統工芸の調査と問題点等の抽出

長期目標：地域産業のシンクタンク機能

九州の伝統的な工芸品産業を調査し、問題を抽出、マーケティング、ブランディング、販売促進など様々な専門的観点から多角的に検討し、商品開発、販売戦略などを含む伝統的工芸品の再生発展のための戦略を構築し、長期的な支援を行なっていきます。

また、それらのノウハウや事例を蓄積し、地域産業全般の課題に対応するシンクタンクとしての機能を充実させていきます。

### 2) 柿右衛門研究部門

短期目標：柿右衛門の作品と成長過程の記録

長期目標：柿右衛門のアーカイブ化

これまでの研究成果と、ネットワークを活かしながら、柿右衛門の人物および作品の継続的かつ時系列に記録を残していき、今後の柿右衛門の成長過程および人間像に迫っていきます。

調査資料のデジタルデータ化を進めて、世界の財産である柿右衛門のアーカイブ化を目指します。

図1. 伝統未来研究センター2部門の目標 (設立の発表資料から2017.3)

的工芸品産業である。九州には福岡県から鹿児島県まで伝統的工芸品産業として国から指定されたものが21品目あり(図2)、地域を代表する製品となっている。

本研究の実施にあたり2017年に九州経済産業局と佐賀県庁で伝統的工芸品産業についての資料の有無についてヒアリングを行った結果、

1) 九州経済産業局では伝統工芸品産業自体の製造出荷額、企業数などについてのデータは把握していない。

2) 佐賀県については工業統計等は実施しているが伝統的な産業に関する調査やデータは把握していない。

3) 伝統的工芸品の情報については組合等に聞く場合が多いが、会員以外の情報については入手できない。

つまり、他の県もほぼ同様な状況にあり伝統工芸についての情報を把握している組織はないということが理解できる。伝統工芸は企業規模も零細企業が多く実態を把握することは難しいというのが現状のようである。さらに、全国の伝統的工芸品の生産額・企業数・従業員数の推移(図3)から見て取れるように過去30年で生産額、従業員は1/5、企業数

も1/3にまで減少している。つまり、行政や地域にとって伝統的工芸品産業はお金を稼ぐ魅力のある産業ではなくなりつつある。

実態調査を行う前に、帝国データバンクからNTTのハローページに登録された約1,500社の九州の伝統工芸に関係している可能性があると思われる企業をリストアップしてもらい、この中で、産地が指定されている産地と明らかに異なる企業や国の伝統的工芸品産業に指定されていない品目については除外する作業を第1次リストアップ作業として行った。

その結果、福岡県全体で204社。その内訳は、①博多織では29社、②久留米絨45社、③小石原焼33社、④上野焼24社、⑤八女福島仏壇では関係のありそうな企業を見出せなかった。⑥博多人形38社、⑦八女提灯35社を調査対象としてリストアップした。

佐賀県では210社。その内訳は、⑧伊万里・有田焼189社、⑨唐津焼21社を調査対象としてリストアップした。

長崎県では190社。その内訳は、⑩三川内焼23社、⑪波佐見焼167社を調査対象としてリストアップした。



図2. 九州の伝統的工芸品産業（九州の21品目）と伝統工芸の定義

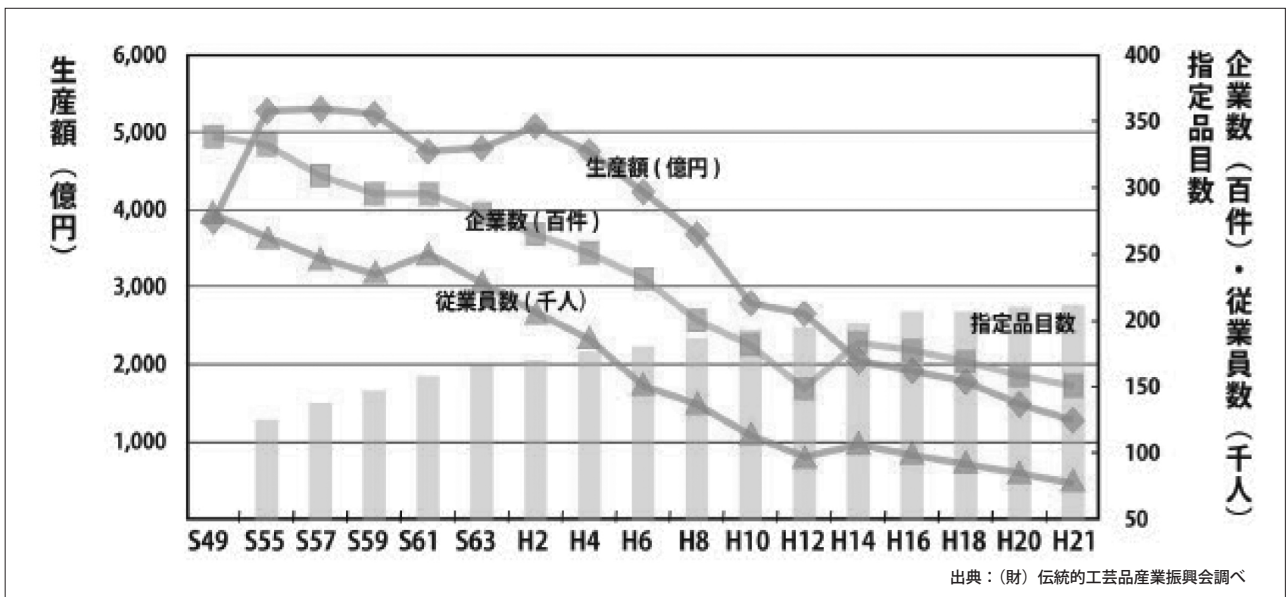


図3. 全国の伝統的工芸品の生産額・企業数・従業員数の推移

熊本県では21社。その内訳は、⑫小代焼17社、⑬天草陶磁器4社、⑭肥後象がんと⑮山鹿灯籠は関係のありそうな企業を見出せなかった。

大分県では58社。⑯別府竹細工58社を調査対象としてリストアップした。

宮崎県では⑰本場大島紬と⑱都城大弓が伝統的工芸品産業として指定されているが電話帳のリストからは確認ができなかった。

鹿児島県では188社。その内訳は、⑲本場大島

紬151社、⑳薩摩焼37社、㉑川辺仏壇は関係のありそうな企業を見出せなかった。(①や②の数字は図2の九州の伝統的工芸品産業の番号と同じ)

これらリストアップした約850社の企業はあくまでも関係がありそうな企業のリストであり、伝統工芸品を製造していることが決定した企業ではない。このリストからわかることは佐賀県と長崎県は陶磁器産業が多く、企業数が九州全体の数の1/2となっている。その他、電話帳からは存在が確

認できない品目も6品目ほどあり企業規模が零細でNTTの電話帳からリストアップできなかつたり、すでに存在していない可能性も考えられる。過去には長崎の鼈甲細工などの伝統的工芸品が存在したが企業数や製造出荷額も減少していき、国の認定から外されていった経緯を見ると九州の伝統工芸は一部の品目を除いて存続の危機にあると言える。

### 3. 地域産業のシンクタンクとしての要素

図4は伝統みらい研究センターの作業フローと進捗状況の主要な作業をフローにまとめたものである。

初年度の2017年度は「アンケート調査対象のリストアップ」、経済産業局と佐賀県庁への事前ヒアリング、その後「アンケート調査票の設計」の作業を行った。次年度以降アンケート調査を実施していく予定としている。その後、アンケート調査で行った結果等を踏まえて現地調査を実施していく。これによって九州の伝統的工芸品産業の抱える問題を明らかにしていくことになる。

次に、問題解決の支援段階へと進むが、そのためには、調査によって得られたデータが産地の現状を把握するだけでなく、問題解決に結びつくためのデータである必要がある。さらに、そのデータをもとに問題解決の支援の段階に入るが、解決のためのプロセスは可能な限り客観性を持って進める必要が求められる。当センターの最終的な目標は地域産業が抱える問題を把握し、活性化のための計画を作成するシンクタンク機能の構築である。そのため、客観的なデータに基づく学術的なアプローチの必要性が求められている。

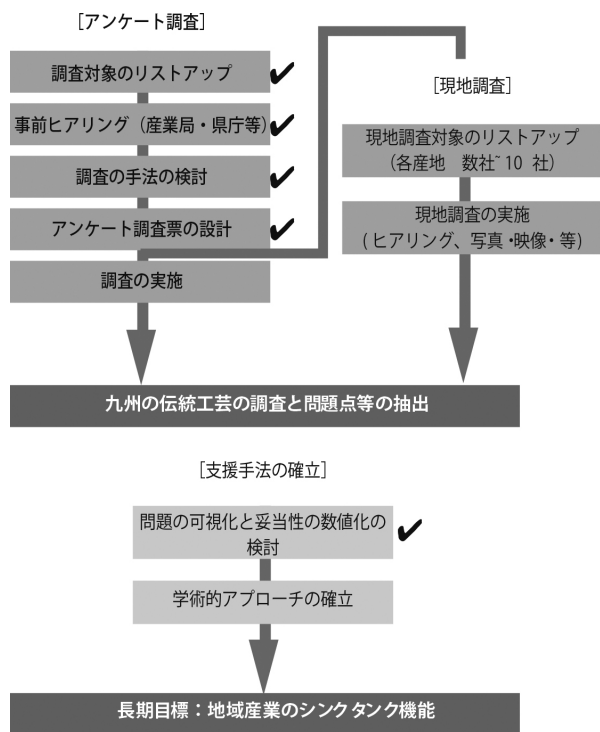


図4. 伝統みらい研究センターの作業フローと進捗状況

#### 3.1. 中小企業は高度な支援を求めている現状

図5は2015年度及び2016年度で報告した「佐賀県における中小企業の現状と支援の方向（柿右衛門様式陶芸研究センター論集11）」「地域産業における中小企業の業種別の現状（柿右衛門様式陶芸研究センター論集12）」の図から抜粋したものである。図の軸はアンケート調査結果を主成分分析し、その第一主成分（高度な支援）と第2主成分（不況の影響）で企業の位置をプロットしている。また、この図の点の位置は佐賀県内の中小企業約1,200社の意識のポジションを表している。

佐賀県の中小企業においては不況の影響による売上の減少に直面している姿が見ることができ、2011年の調査と2014年の調査を比較すると2011年には不況の影響の中、従来のやり方を継続して行こうとする姿が見られたが、3年後は行政から高度な支援を受けながら変わろうとする中小企業の姿勢の変化が企業を示すプロット群の位置が高度な支援の方に移行していることから確認することができた。

この結果については、1つめは、従来から行われ



てきた様々な試みが企業のニーズに合わなくなりつつあること。2つめは、経営や製品開発を高度化したいと考えているが自己努力では難しい現状とその支援を望んでいるという実態が見えてきた。しかし同時に、高度な支援を受けようとしても組合にはその力はなく、対応できる組織がないというのが現状である。

### 3.2. 伝統的工芸品産業にとっての支援の必要性

伝統的工芸品産業の場合、多くの企業は10名以下の従業員数で構成されており、いわゆる零細企業である。前述の通り、取り巻く環境は厳しく、この数十年で製造出荷額、企業数、従業員数も1/3～1/5に減少しており、自治体の支援も受けられない企業も多い。伝統的工芸品産業が直面する課題(平成23年2月、経済産業省製造産業局 伝統的工芸品産業室)では以下のようにまとめている。

#### (1) 需要の低迷

- ① 少子高齢化による人口の減少
- ② 国民のライフスタイルの変化
- ③ 大量生産方式による安価な生活用品の普及
- ④ 海外からの輸入品の増加等

#### (2) 量産化ができない

- ① 基本は「手作り」：手間と時間をかけた丁寧な仕上げ
- ② 原材料、技術、技法へのこだわり：多岐にわたる複雑な工程
- ③ 企業活動の規模も小規模：1社あたりの平均従業員数は5.2人

#### (3) 人材、後継者の不足

- ① 産地の従事者数は、昭和50年代と比べて約3分の1に減少

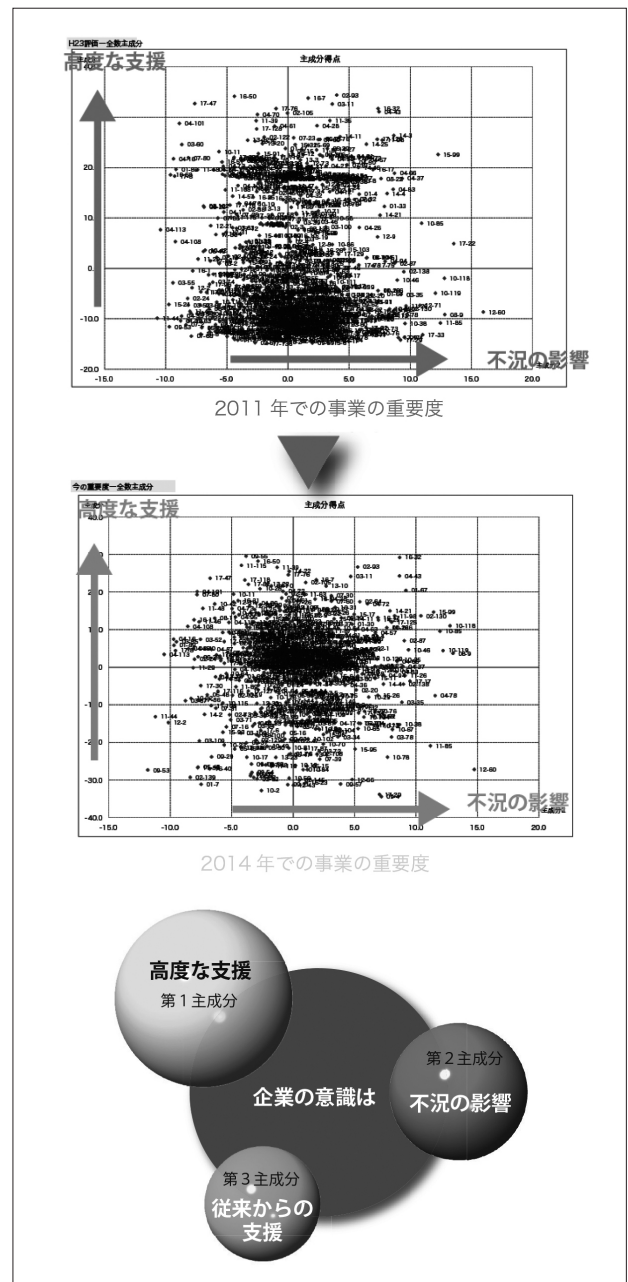


図5. 佐賀県の中小企業における問題意識の変化

#### ② 従事者の高齢化

平成21年度：50歳以上の従事者の割合：64% (30歳未満：5.6%)

#### ③ 売上の不振等により、後継者を受け入れる側の体制が整わない等

#### (4) 生産基盤(原材料、生産用具など)の減衰・深刻化

- ① 原材料は、主に自然素材であり、再生産には制約があること、原材料の減衰・枯渇は深刻化。
- ② 産業活動の縮小は、生産用具の使用機会の減少をもたらし、用具の材料の採取、製作・修理な

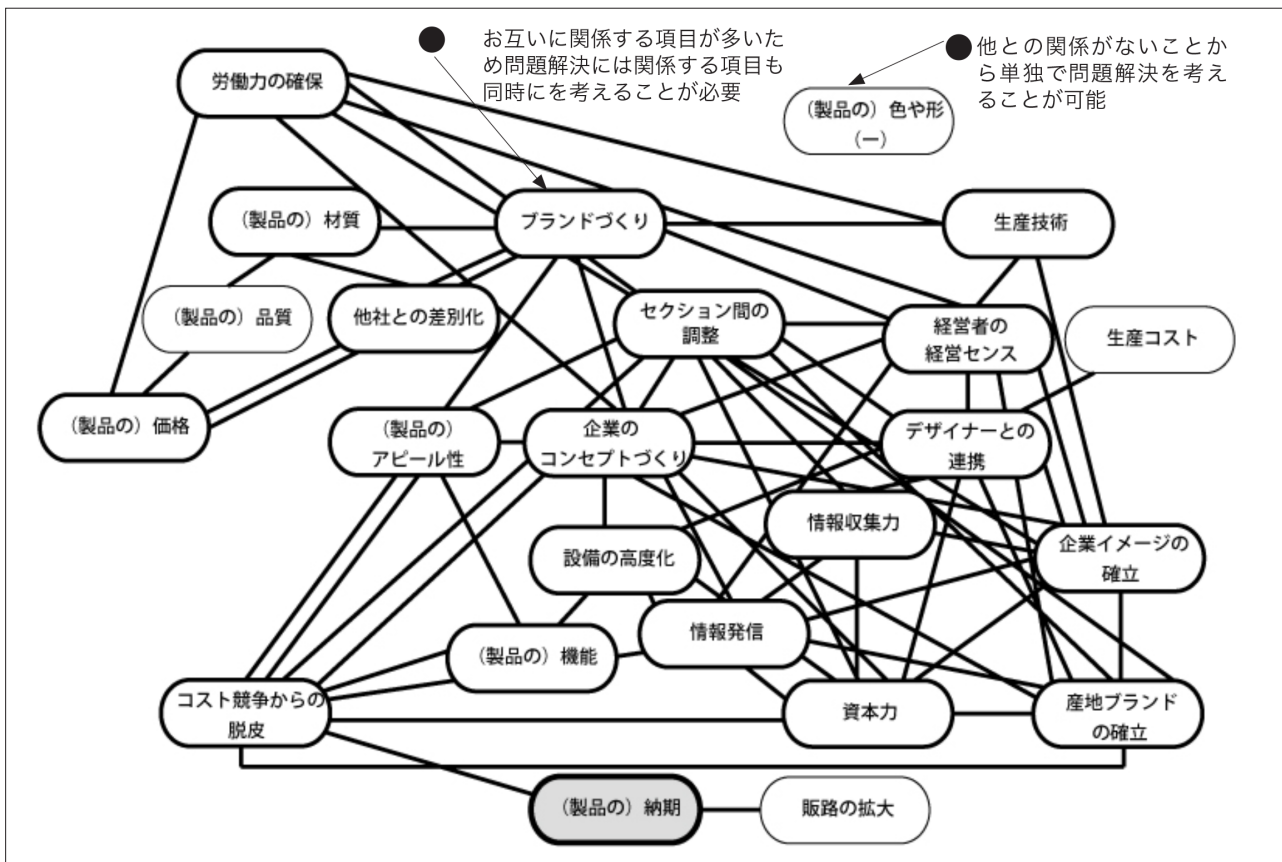


図6. 佐賀県有田地区の陶磁器産業の問題の構造

どを担う人材が廃業を余儀なくされる事態。

(5) 生活者のライフスタイル・価値観の変化と情報不足

- ①利便性・機能性が重視される日常生活へと構造的な変化
- ②冠婚葬祭、進物儀礼などの伝統的・慣習上の機会が減少しつつある。
- ③消費者において、伝統的工芸品の「本物の良さ」や、日常生活における使用・活用・メンテナンス方法等の情報・理解が不足している。
- ④特に若年層において、伝統的な文化や生活に対する体験や知識が不足。

これら多くの問題は、程度の差こそあれ他の多くの中小企業にも共通する問題である。伝統的工芸品産業はその問題が他の業種より早く顕在化しているに過ぎない。それらの企業に対して大学の研究機関との支援の方法論を構築することは多くの中業企業の支援にも役立つと考えられる。しかし、その方法論は客観的なデータに基づいたものであると同時に

結果が検証可能なものでなくてはならない。

4. これまでの研究成果にもとづく問題解決のための方向性の提案

これまでの中小企業や伝統的産業の研究成果を例にとって、問題に対処するためのアプローチの方法、および伝統みらい研究センターが支援を目的として計画等の立案を行う場合の解決手法について述べる。

4.1. 有田焼を例とした問題間の関係の確認

図6は「今抱えている問題は何か」と問うたアンケート調査から有田焼の抱える問題の関係を図示したものである。各項目間の相関が0.4以上を有するものを線で結んでいる。つまりこの線で結ばれている項目は統計的に有意である。論者の今までの研究から有田焼などの成熟した産業であればあるほど問題間の関係は複雑に絡み合っていることを確認している。このように相関係数を用いて図示することにより問題の全体像が把握できる。なお、問題間の関

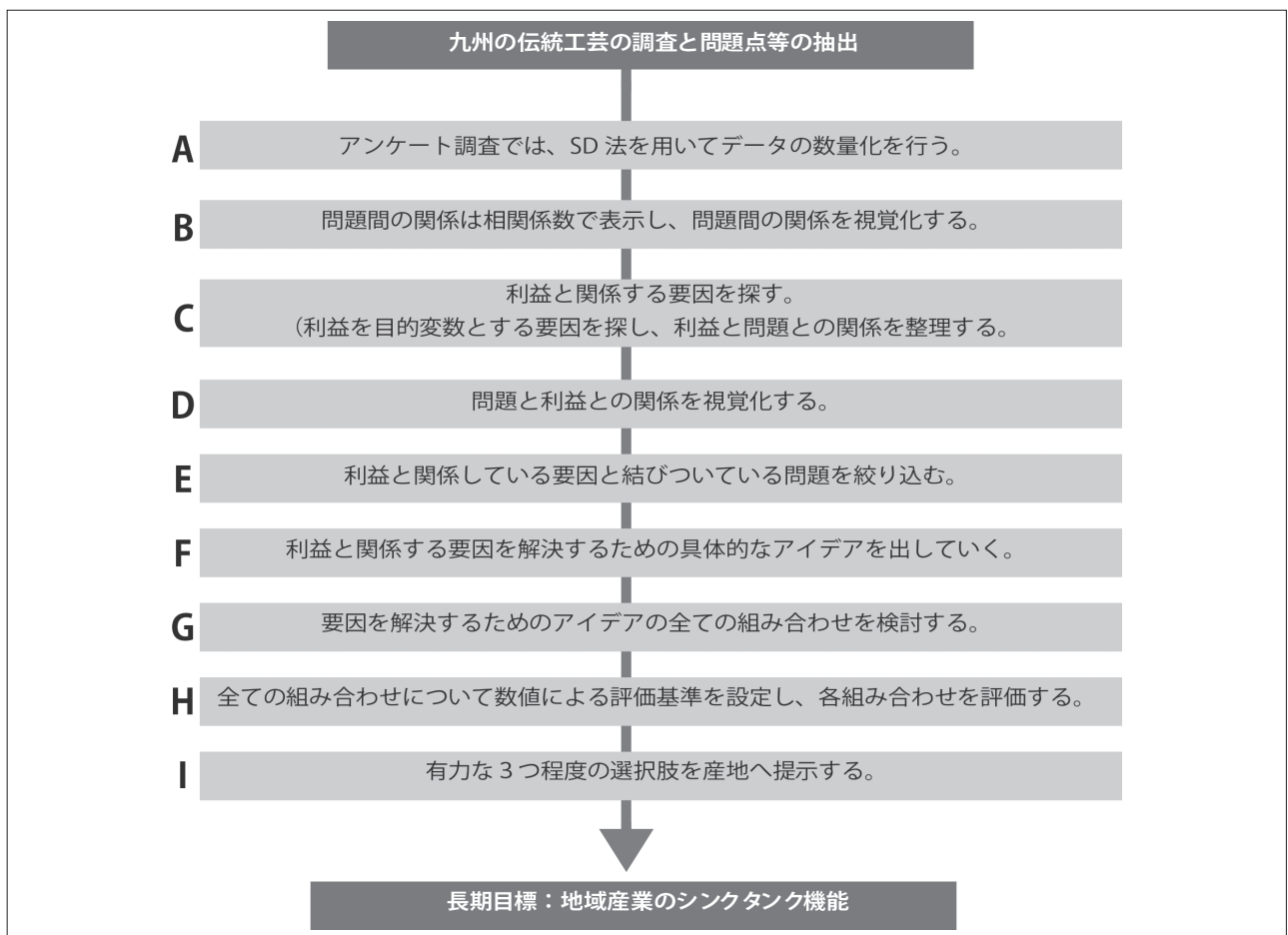


図7. 地域産業部門の長期目標達成の流れの例

係は業種により大きく異なる（地域産業の問題の構造、柿右衛門様式陶芸研究センター論集、第10号参照）。

この相関係数を用いて問題間の関係が表されることにより、例えばこの図は「製品の色や形」は他との関係がないことからそれぞれ独自で問題解決に当たることが可能であることを示している。

一方、「ブランドづくり」の問題解決にはそれと関係がある「労働力の確保」、「生産技術」、「材質」、「情報発信」、「企業のコンセプト作り」、「他者との差別化」、「セクション間の調整」、「経営者の経営センス」、「情報収集力」、「製品のアピール性」についても考慮しながら同時に問題解決に当たる必要を示している。

#### 4.2. 地域産業部門の長期目標達成の流れ

図7に長期目標達成のためのフローを載せているが、前述の相関係数を用いて問題間の関係を視覚化するまでのプロセスは図7のAとBに該当する。

次に、C～Iのプロセスについて説明していく。なお、以下の説明においては佐賀県の製造業に対して実施したアンケート調査のデータ（2010年及び2015年に商工会が実施）を利用している。

企業を評価する尺度は利益である。多くの企業は利益を上げるために活動を行うが、企業が抱える最大の問題は利益が上がらないということである。今回、その利益と様々な問題を利益を目的変数、様々な問題を説明変数とする回帰式を使って利益との関係を整理したのが図8である（図7のCのプロセス）。

企業にとっての資源は、一般的に「ヒト」、「モノ」、「カネ」と言われている。「ヒト」、「モノ」、「カネ」を十分に保有している企業は、様々な問題解決に同時に取りかかることができるが、全ての企業が「ヒト」、「モノ」、「カネ」を十分に保有しているわけではなく、多くの企業は「限られたヒト・限られたモノ・限られたカネ」の資源を使って問題解決に当た

重相関係数	.98593				
決定係数	.97206				
調整された決定係数	.87987				
標準誤差	.43666 F値 =10.54377 F値の有意確率 =.0002				
変数(項目)	回帰係数	回帰係数の 標準誤差	標準偏 回帰係数	T値	有意確率
(製品開発の重要性和効果)					
(製品の)品質	1.453341	.416981	.335467	3.485	.0059
(製品の)価格	1.454393	.351324	.450402	4.140	.0020
(製品の)機能	-2.187157	.305537	-.941109	-7.158	.0000
(製品の)色や形	-1.682016	.309053	-.640173	-5.442	.0003
(製品の)アピール性	.374995	.149054	.216719	2.516	.0306
資本力	.650028	.196595	.325933	3.306	.0079
セクション間の調整	-1.354817	.294167	-.699275	-4.606	.0010
販路の拡大	-1.109263	.322714	-.359263	-3.437	.0064
他社との差別化	3.742519	.508190	1.075504	7.364	.0000
ブランドづくり	2.276876	.422486	.879429	5.389	.0003
企業のコンセプトづくり	-1.053306	.261826	-.522515	-4.023	.0024
企業イメージの確立	-1.025488	.266555	-.441256	-3.847	.0032
労働力の確保	2.273669	.363853	.998364	6.249	.0001
産地ブランドの確立	-.755382	.232786	-.386702	-3.245	.0088
(現状の問題)					
営業力	2.197155	.328177	.739303	6.695	.0001
良質の労働力の確保	.800472	.294184	.316003	2.721	.0215
リストラ	-3.267175	.611738	-.754145	-5.341	.0003
既存販路の拡大	2.234669	.374306	.776942	5.970	.0001
新規販路の拡大	-4.045533	.466785	-1.252836	-8.667	.0000
職場環境	1.690099	.268654	.619137	6.291	.0001
企業イメージの不足	-2.221210	.326371	-.813700	-6.806	.0000
製品開発能力	1.376752	.322309	.504348	4.272	.0016
(将来の不安)					
営業力	-.816340	.366945	-.326373	-2.225	.0503
リストラ	2.776661	.535440	.707559	5.186	.0004
既存販路の拡大	1.035968	.281078	.412017	3.686	.0042
情報の不足	-.900852	.339739	-.336900	-2.652	.0242
設備の老朽化	-.953947	.273825	-.363071	-3.484	.0059
資金力の低下	.794351	.283029	.310557	2.807	.0186
企業イメージの不足	1.888865	.401006	.520464	4.710	.0008
製品開発能力	-2.504813	.320601	-.979274	-7.813	.0000
人材育成	-.848706	.368105	-.327807	-2.306	.0438
海外商品の流入	-.830244	.325241	-.279362	-2.553	.0287
景気の動向	1.077357	.274363	.374572	3.927	.0028
(定数)	-4.816902	2.225225		-2.165	.0557



全企業を対象とした利益を目的変数とする回帰式 (上位10項目)

$$\begin{aligned}
 &= (定数) \\
 &+ -1.252836 \times (\text{現状の問題としての新規販路の拡大}) \\
 &+ 1.075504 \times (\text{他社との差別化}) \\
 &+ 0.998364 \times (\text{労働力の確保}) \\
 &+ -0.979274 \times (\text{将来の不安としての製品開発能力}) \\
 &+ -0.941109 \times (\text{製品の機能}) \\
 &+ 0.879429 \times (\text{ブランドづくり}) \\
 &+ -0.813700 \times (\text{現状の問題としての企業イメージの不足}) \\
 &+ 0.776942 \times (\text{現状の問題としての既存販路の拡大}) \\
 &+ -0.754145 \times (\text{現状の問題としてのリストラ}) \\
 &+ 0.739303 \times (\text{現状の問題としての営業力}) \quad (\text{係数は標準偏回帰係数で表示})
 \end{aligned}$$

図8. 製造業の問題と利益との関係 (重回帰式)



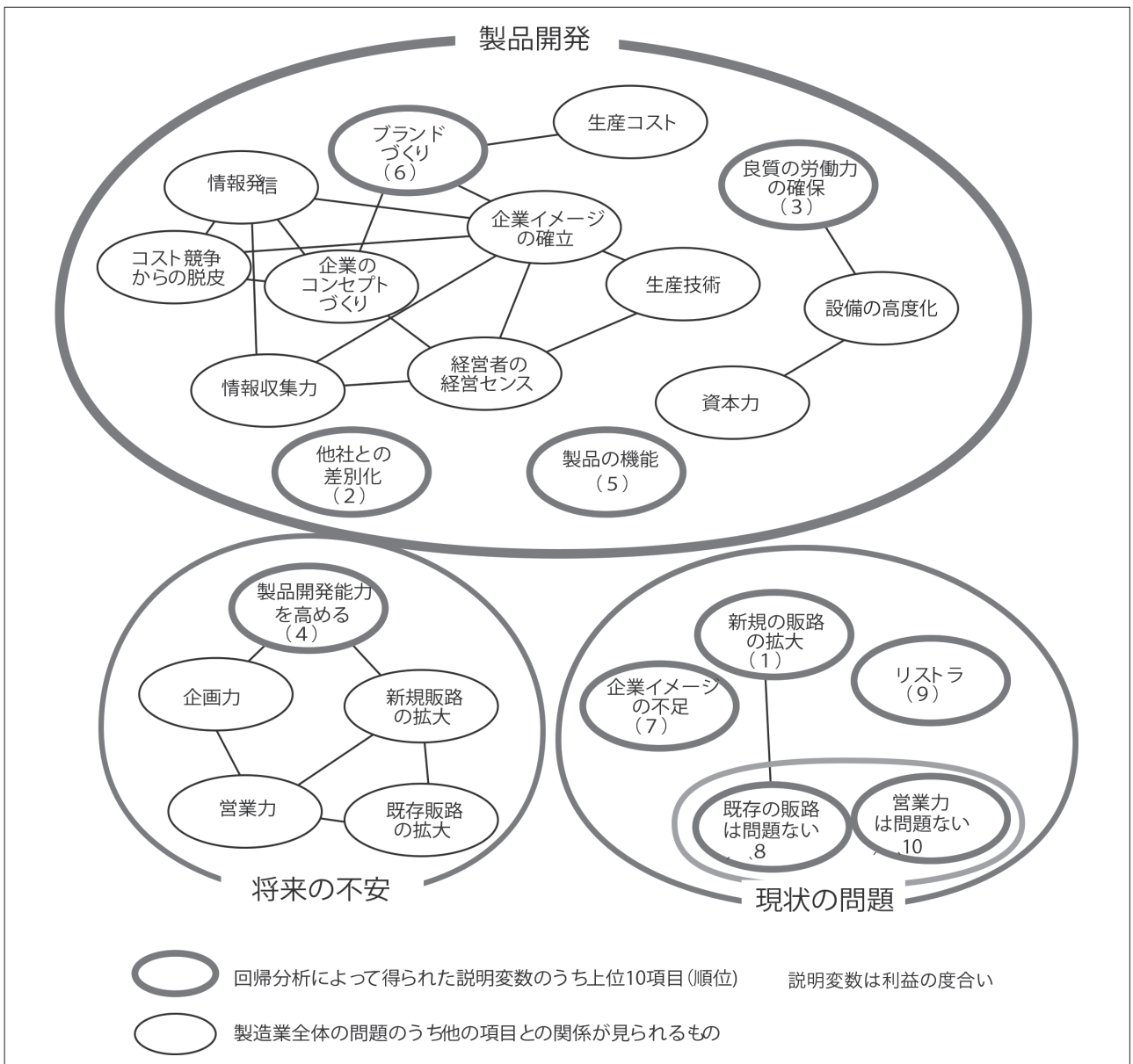


図9. 製造業の問題間の相関と利益との関係の視覚化

ることになる。そこには優先順位をつけて重要度の高い問題を絞り込み、優先的に問題解決に当たる必要があり、そのために企業の利益と関係する問題の優先順位を重回帰分析によって導こうとする提案である。

図8に重回帰分析の結果をあげている。図8の下部に分析結果のうち利益に関係する上位10項目を抜粋してまとめている。なお、各問題の前の数字は標準偏回帰係数(各問題の重要性を表す指標)、また、標準偏回帰係数の前(一)の記号はこの項目が問題ではないほど利益が増すことを意味している。

このことから佐賀県の製造業では、利益に最も関係している要因を上位から並べると、

- 1) 現状の新規販路拡大は必要ないと考えているほど
- 2) 他者との差別化が重要と捉えているほど
- 3) 労働力の確保が重要だと考えているほど
- 4) 将来の製品開発能力に問題がないと考えているほど
- 5) 製品の機能には自信があるほど
- 6) ブランド作りを重要と考えているほど
- 7) 現在、企業イメージに問題がないと考えているほど
- 8) 現在の既存販路拡大の問題が重要だとしているほど
- 9) 今はリストラは必要ないと考えているほど
- 10) 現在の営業力の問題が重要だと考えているほど

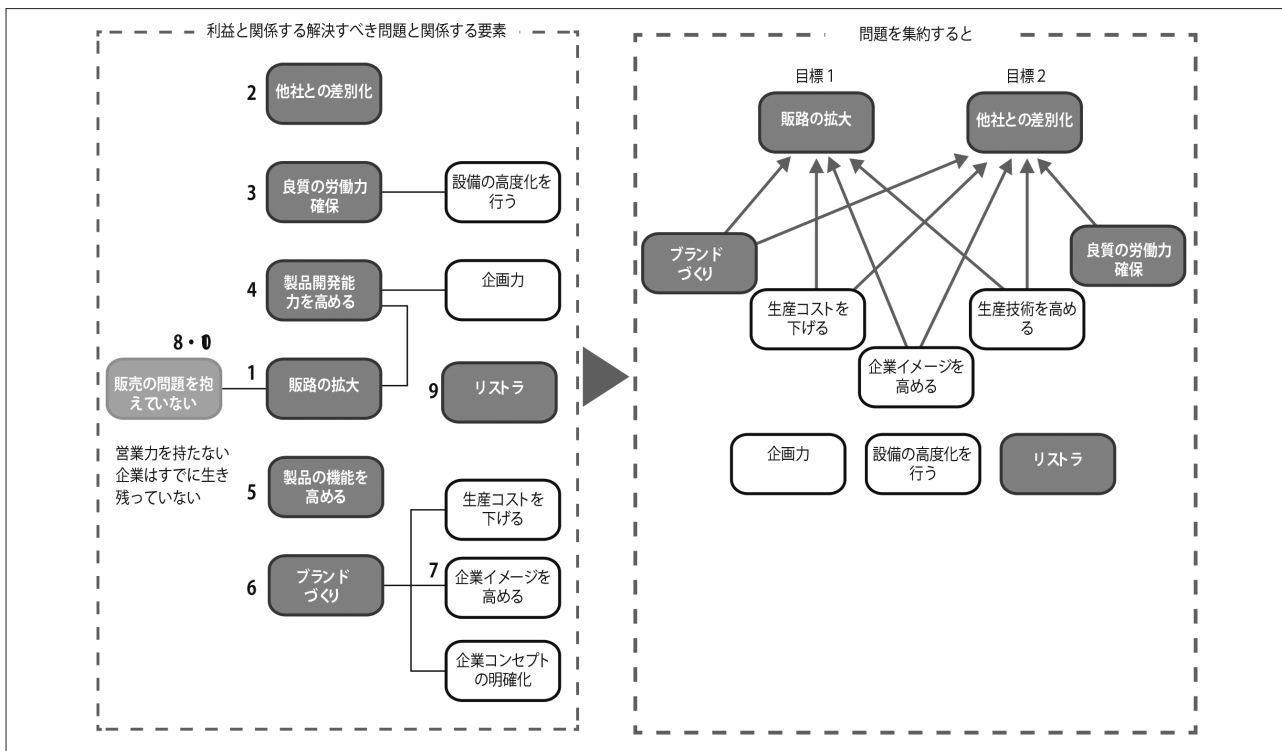


図 10. 解決すべき問題の絞り込み

と利益が上がっている。企業はこの中から自社の資源や実施する期間などからどこまでを解決すべき問題かを決定すれば良いことになる。

この結果が全て正しいとは言いつもりはないが、経営者が勘で決めるよりは良い。少なくとも利益との関係を整理できることは我々に多くの示唆を与えてくれることになると思われる。

次のステップ（図7のD）として、利益に関する重回帰分析によって得られた上位10項目（図8）と問題間の関係を示した問題の関係の結果（図9）から、利益の説明変数となっている項目と直接・間接的につながりのある項目を選び出す必要がある。例えば、説明変数である「ブランドづくり」は「企業のコンセプトづくり」、「企業イメージの確立」、「生産コスト」と直接の関係を持ち、「情報の発信」、「情報収集力」、「経営者の経営センス」、「コスト競争からの脱皮」、「生産技術」と間接のつながりを持っている。同様に「良質の労働力確保」は「設備の高度化」と直接のつながりを持ち、「資本力」と間接のつながりを持っている。これらの項目を利益と関係する項目として抽出した。

次に、説明変数の中から順位の高い項目（利益に最も関係する項目）を選んだ。全体では「新規販路の拡大」が1で、「他社との差別化」が2であり、この2つを解決すべき優先順の高い項目として選び、第1目標、第2目標とした（図10）。

第3段階では、抽出された各項目の中から共通のものや複数の問題にまたがっているものの中から、「良質の労働力確保」、「生産技術を高める」、「生産コストを下げる」、「企業イメージを高める」、「ブランドづくり」が抽出された問題を象徴する項目であるとして、5項目を「問題を象徴するラベル（項目）」として選んだ。この関係をまとめたものが図10であり、製造業の問題解決の第1の目標を「新規販路の拡大」、第2の目標を「他社との差別化」とし、利益に関する問題の関係と問題の焦点（多くの問題に関係している項目）によって得られた結果を図示してある。当然、利益が上がっている企業ではすでに行われている営業力と既存販路の項目について、問題を抱えている企業があれば目標に加える必要がある（図7のEのステップ）。

次に第4段階の作業として、各々の問題を象徴す

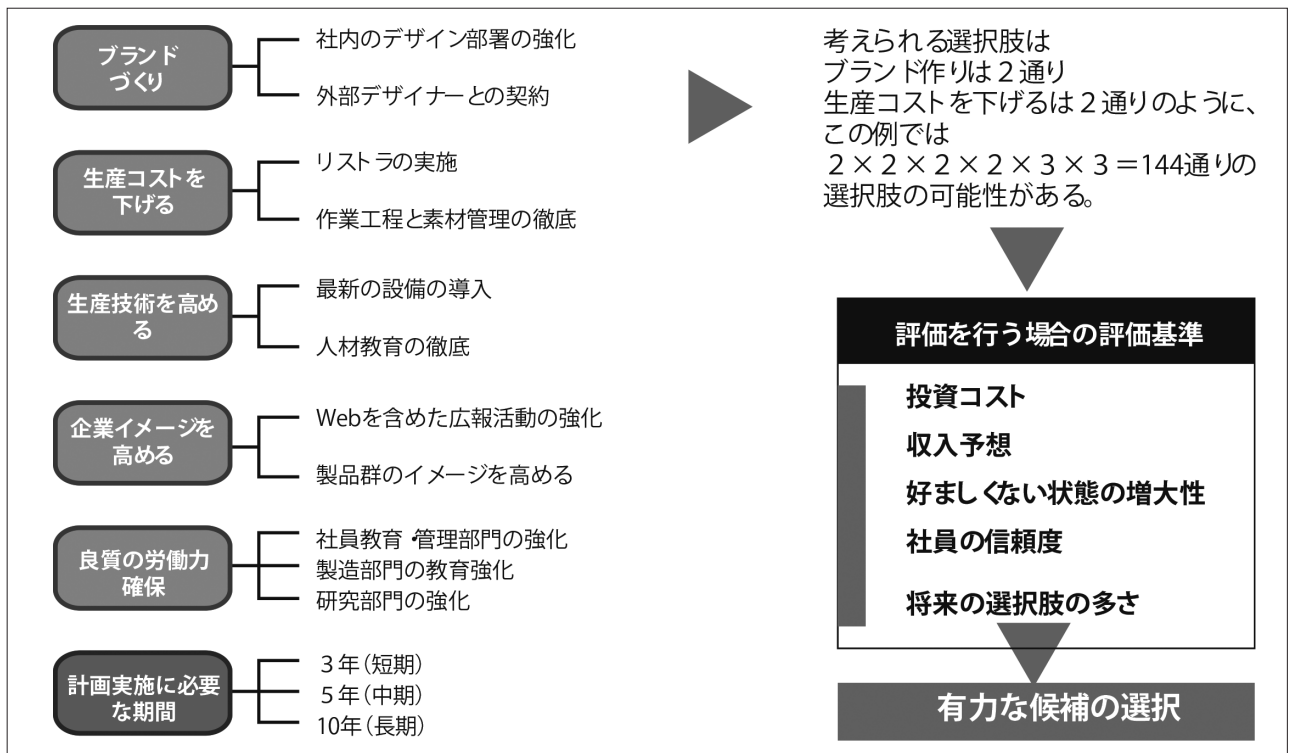


図 11. 問題解決のアイデアの評価と有力な候補の選択（戦略的なアプローチ）

る項目について考えられる対応策を各項目ごとにリストアップしていったのが図 11 である。しかし、これは一般的に考えられることを挙げているに過ぎず、個々の企業で行われる場合にはより具体的な項目となることが考えられ、項目によって対応策の数が増減することも考えられる。また、この対応策の段階ではブレインストーミングやKJ法等の手法の利用も考えられる（図7のFのステップ）。

ここでは、

- (1)「ブランドづくり」は社内にデザイン部門を設置し長期的なスパンで取り組む方法と、外部デザイナーと契約し即戦力の形で取り組む方法の2つの選択肢が考えられる。
- (2)「生産コストを下げる」はリストラによって人件費の削減をはかる対策と、作業工程や資材管理等の管理手法によって再チェックする事による削減の2つの選択肢が考えられる。
- (3)「生産技術を高める」は最新設備を導入する対策と、人材教育の徹底によって生産技術を高めるという2つの選択肢が考えられる。
- (4)「企業イメージを高める」はPRや広報による

イメージアップによって短期的に達成可能と思われる方法と、時間は要するが製品のラインアップや個々の製品自体の完成度アップによる製品戦略的なイメージアップの2つの選択肢が考えられる。

(5)「労働力の確保」は人材を確保する部署として、販売・管理部門、製造部門、研究開発部門の3つの選択肢を考えた。

(6) また、これらの対応策を行うのに必要な期間を「計画実現に必要な期間」として3年（短期）、5年（中期）、10年（長期）の3つの選択肢が考えられ、これも加えた。

これらの対応策の6項目の組み合わせは、全部で144通り（ $2 \times 2 \times 2 \times 2 \times 3 \times 3$ ）考えられるが、「ブランドづくり」の社内にデザイナーを確保することと、「生産技術を高める」の最新設備の導入は一般的にコストがかかりすぎ中小・零細企業では現実的ではない。このようなお互いが両立できないと考えられるものをチェック項目として仮定し、それらの両立できない可能性を含む項目を除いたものを、検討すべき可能性として絞り込むことができる。当然、これらの条件は個々の企業において異なる。

り、計画策定を支援する企業が決定後に具体的な条件として設定できる（図7のGのステップ）。

次に、問題解決のための企業の方向性を決定するためには、さらに可能性を絞り込む必要があり、そのため具体的な評価基準を設けることにより、候補を絞り込むことができる。図11には考えられる可能性の中から候補を絞り込むために「投資コスト」、「収入予想」、「好ましくない状況の増大性」、「社員の信頼度」「将来の選択肢の多さ」の5つを仮の基準例としてあげた。この評価項目は企業の指向性や戦略的な意図によって、評価基準の項目、選んだ項目に対する評価の重要度等が異なってくると考えられる（図7のHのステップ）。

例えば、投資コストとは、3年間に企業が問題解決に投資するコストの総額であり、収入は3年間に企業が得られると思われる総額である。また、好ましくない状態の増大性とは、その項目を選んだ為に基準となる項目と比較しどの程度問題が先送りされたかをあらわしている。社員の信頼は特にリストラ等によって社員が企業に抱く信頼が変化する度合いをあらわしている。しかし、コストや収入に対しては具体的な項目ではなく、好ましくない状態の増大性や社員の信頼性においても今回は仮定である。しかし、このような評価基準を与えることによって多くの可能性が数個の有力な候補に絞り込んでいくことが可能である。しかし、評価基準の項目は業種や企業によって異なり、個々の企業の状況によって評価基準の重要性も異なってくるが、このようなプロセスを踏むことによって実行可能性の高い選択肢を立案することが可能になっていくと考えられる。今回の場合、最初に可能性として考えられた144通りの選

択肢を最終的には3～6くらいの候補に絞り込むことが可能となった（図7のIのステップ）。これらはあくまでも仮想のミュレーションであるが、これらの作業では製造業の抱える問題の関係と解決すべき問題の優先順位が明確になることで、どの問題を問題解決の具体的な目標として取り上げるかという明確な裏づけとなる。さらに、目標と強いつながりのある問題の抽出、目標を達成するために検討すべき項目（問題を象徴する項目）の抽出に利用でき、対応策の検討、問題解決のための選択肢の検討、評価項目の作成、評価項目による選択肢の評価作業に至る各段階の作業内容がオープンになる。このことによって得られた結果の評価および選択作業の透明性が確保でき、一連の作業をシステムティックに展開するための基礎となるデータを提供できると考えられる。

## 5. おわりに

我が国の地域政策は戦後一貫して産業基盤の整備を中心に、総合的であり一元的であり画一的であった。しかし、日本社会が成熟期に入り製造業も21世紀を迎えた今、企業ニーズと行政が実施している施策との間にズレが生じてきている。

伝統的工芸品産業を含む地域産業は、それぞれの地域の技術や材料の集積から生まれ発展してきた経緯から、多くの企業形態は中小・零細企業である。そのため地域の産業を構成する各産業ごとの大企業の割合は極めて低く、裏を返せば中小・零細企業が重要な構成要因となっており、地元直結型の産業を形成している。

今後、伝統的工芸品産業が生き延びるためには製



品開発や広報・販売が重要な要因であり、その支援を目的として伝統的工芸品産業が抱える問題を様々な観点から論述してきたが、現在デザインをはじめとする各種の計画や手法は時間的な制約、組織的な制約を持ちながら問題が多次元にまたがるような事項についてより総合的で完全性を追求するあまり、問題の焦点が曖昧になっている。さらに企業においても技術や市場（社会環境）の変化が急激であるために、当面する問題の対応に負われる現実が存在している。

また、伝統的工芸品産業の抱える問題について調査がほとんど行われておらず、まして横断的な調査はほとんど行われていない現状から、本研究を従来の研究や手法と比較すると利益だけに限らず他の要因を目的変数として取り扱うことにより、目的に合わせ選択的に問題を取り扱うことが可能になり、その結果、焦点を絞るか、またはより概括的に扱うかという問題の範囲を検討できること。などが考えられ、先の「これまでの研究成果にもとづく問題解決のための方向性の提案」の中で述べたように、作業を始めた段階で考えられた多くの選択肢が最終的には問題の優先順位に基づき有力な候補に絞り込む過程がシステムティックに展開でき、伝統的工芸品産業に限らず中小企業の経営戦略、製品開発の戦略において有効であると考えられる。

#### [参考文献]

- 1) 釜堀文孝：佐賀県における中小企業の現状と支援の方向－佐賀県商工会連合会との活動を通じて－、柿右衛門様式陶芸研究センター論集、第11号／pp.23-48, 2015
- 2) 釜堀文孝：地域産業における中小企業の業種別の現佐賀県－商工会連合会との活動を通じて－、柿右衛門様式陶芸研究センター論集、第12号／pp.29-50, 2016
- 3) 釜堀文孝：地域産業の問題の構造－佐賀県の有田地区の陶磁器産業と諸富地区の家具産業を例にとって－、柿右衛門様式陶芸研究センター論集、第10号／pp.1-26, 2014
- 4) 釜堀文孝他：商工会ビジョン2020-佐賀県商工会は日本一になる-佐賀県商工会連合会 pp.1-65, 2015.10
- 5) 釜堀文孝他：商工会改革元年ビジョン-会員に真に頼られる商工会を目指して-佐賀県商工会連合会 pp.1-58, 2010.1
- 6) 釜堀文孝：陶磁器産業の諸問題と展望についてのアンケート分析、柿右衛門様式陶芸研究センター論集、第2号／pp.7-16, 2006
- 7) 釜堀文孝：陶磁器産業の諸問題と展望についてのアンケート分析、柿右衛門様式陶芸研究センター論集、第2号／pp.7-16, 2006
- 8) 守谷基明：地域活性化のデザイン、ぎょうせい、1992
- 9) 伊藤善市：地域活性化の戦略、有斐閣、1993