

# 伝統工芸品のマーケティング戦略に関する一考察

—京都・清閑寺窯の事例—

寺嶋 正尚

## A Study on Marketing Strategies for Traditional Crafts ~Case of Seikanji- Kiln in Kyoto~

Masanao Terashima  
Kanagawa University

【要旨】 本論文は、伝統工芸品のマーケティング戦略について考察するものである。京都・清閑寺窯の事例を取り扱う。清閑寺窯は京焼の一種で、陶磁器への鮮やかな絵付を特徴とする。通常の消費財とは異なる各種マーケティング戦略について、個別具体的に考察する。さらに、伝統を継承しつつ、独創的かつ先進的な作品を生み出す清閑寺窯の状況を、インタビュー調査を通じて明らかにする。

【キーワード】 伝統工芸品、茶碗、焼き物、伝統、変革、マーケティング、京焼、清閑寺窯

【Abstract】 This paper discusses marketing strategies for traditional crafts. The case is Seikanji Kiln (Seikanji Gama) in Kyoto. The Seikanji Kiln is a type of Kyoyaki pottery, characterized by vivid paintings on ceramics. Various marketing strategies that differ from those for the consumer goods are examined individually and concretely. In addition, through interviews, we examine the situation in which the Seikanji Kiln produces original and advanced works while maintaining the tradition.

### 目 次

- 第1章 伝統工芸品市場の現状
- 第2章 京焼及び清閑寺窯の概要
- 第3章 焼き物のマーケティングに関する先行研究
- 第4章 インタビュー調査による考察
- 第5章 知見及び今後の課題
- 参考文献

## 第1章 伝統工芸品市場の現状

本論文は、伝統工芸品のマーケティング戦略について考察するものだが、分析に入る前に、研

究対象である「伝統工芸品」なる用語について整理する。同用語は誰でも使用出来る定義のないものである。経済産業省は「伝統工芸品」に代わる用語として「伝統的工芸品」を定め、以下のように規定した。「①主として日常生活の用に供されるもの、②その製造過程の主要部分が手工業的、③伝統的な技術又は技法により製造されるもの、④伝統的に使用されてきた原材料が主たる原材料として用いられ、製造されるもの、⑤一定の地域において少なくない数の者がその製造を行い、又はその製造に従事しているもの、の5項目全てを満たし、かつ『伝統的工芸品産業の振興に関する法律（昭和49年法律第57号、以下伝産法）』に基づく経済産業大臣の指定を受けた工芸品のこと」である<sup>(1)</sup>。本稿は以下一般に使用されることの多い「伝統工芸品」なる用語を用いるが、より正確を期する場合には、上記の「伝統的工芸品」を使用する。

その伝統的工芸品市場であるが、近年縮小の一途を辿っている。伝統的工芸品産業振興会（2022）に拠ると、伝統的工芸品産業の市場規模は、生産額960億円（2016年）、従業者数62,690人（同）で、前者はピーク時の1983年に比して82.3%減、後者は1979年に比して78.2%減である。ピーク時に比してそれぞれ約2割の市場規模であり大幅減である。その理由を表1に整理した。

表1 伝統的工芸品市場の低迷の要因

<p><b>【外部環境の変化】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・大量生産・大量消費の経済構造の確立</li><li>・規格化、標準化された低価格の生活用品の大量供給・消費</li><li>・消費者の生活様式の変化</li><li>・伝統工芸品の生産の場と都市生活の共存の難しさ</li></ul> <p><b>【内部環境の変化】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・仕入先や原材料の確保難</li><li>・雇用環境の変化。若いときから長期間の修行を必要とする「徒弟制度」の難しさ</li><li>・小規模な事業所であるため、雇用条件が未整備なところが多い。</li></ul>
---

（資料）伝統的工芸品産業振興会（2022）等をもとに整理

「伝統的工芸品」をカテゴリ別にみると、織物38（品目、以下同）、染色品13、その他の繊維製品5、陶磁器32、漆器23、木工品・竹工品33、金工品16、仏壇・仏具17、和紙9、文具10、石工品4、貴石細工2、人形・こけし10、その他の工芸品22、工芸材料・工芸用具3、である。合計237品目あるが<sup>(2)</sup>、陶磁器は32品目が該当し、そのうち「京焼・清水焼」は1977年3月20日に「伝統的工芸品」の指定を受けている。本稿の研究対象である「京都・清閑寺窯」も、この「京焼・清水焼」に含まれる<sup>(3)</sup>。

経済産業省により「伝統的工芸品」に認定されることで、当該伝統的工芸品に関する各種事業は補助金を受けることが出来る（伝産法）。しかしその額は、2022年度の予算額を見ると、伝統的工芸品全体で見ても7.2億円と僅少である。1件当たりの上限金額も2,000万円に設定されてい

(1) 経済産業省（2022）。

(2) 上掲ホームページ。なお品目数は2022年3月18日時点。

(3) 清閑寺焼も清閑寺窯も同義であるが、本論文では一般的に使用される「清閑寺窯」を使用する。またインタビューの中で「清閑寺焼」が使用される場合は、そのまま記述した。

る。事業イメージとして、「需要開拓事業（国内外でのPR）」「コンサルタント産地支援事業」が挙げられているが、いずれにせよ各事業者レベルでは、さほど恩恵がないことだろう。

本稿はこうした環境下、伝統工芸品の製作・流通・販売に従事する事業者は、どのようなマーケティング策を講じているか、また伝統の継承と変革をどう展開しているか等に関し、インタビュー調査をもとに考察するものである。インタビュー調査の概要は表2に整理した。

表2 インタビューの概要

<p><b>対象：</b>杉田眞龍氏（清閑寺窯五代目当主） <b>場所：</b>清閑寺窯の工房付設の店舗にて（京都市東山区五条橋東六丁目） <b>日時：</b>2022年6月14日14：00～16：00</p> <p><b>【主なインタビューの内容】</b> メインテーマ ・伝統工芸品における「伝統の継承」と「変革」のバランスをどうとるか 具体的な内容 ・清閑寺窯の歴史 ・ターゲット層 ・どのようなマーケティング策をどのように実施しているか ・伝統の継承と変革について</p>
--

## 第2章 京焼及び清閑寺窯の概要

### 2.1. 京焼及び清閑寺窯の制作工程

京焼及び清閑寺窯の制作工程は、図2に示す通りである。京焼及び清閑寺窯で重要なのは、「絵付」の工程である。

下絵付は、素焼した生地の上に行う絵付である。下絵付した後、施釉し<sup>(4)</sup>、1300～1450℃といった高温で茶碗を本焼成<sup>(5)</sup>する。顔料が全て釉薬に被われるため、茶碗として長期間使用しても絵柄が剥げることはないが、一方、焼成時に顔料が壊れる可能性がある。また上絵付に比べて使用できる顔料の種類が少ないといった制約がある。

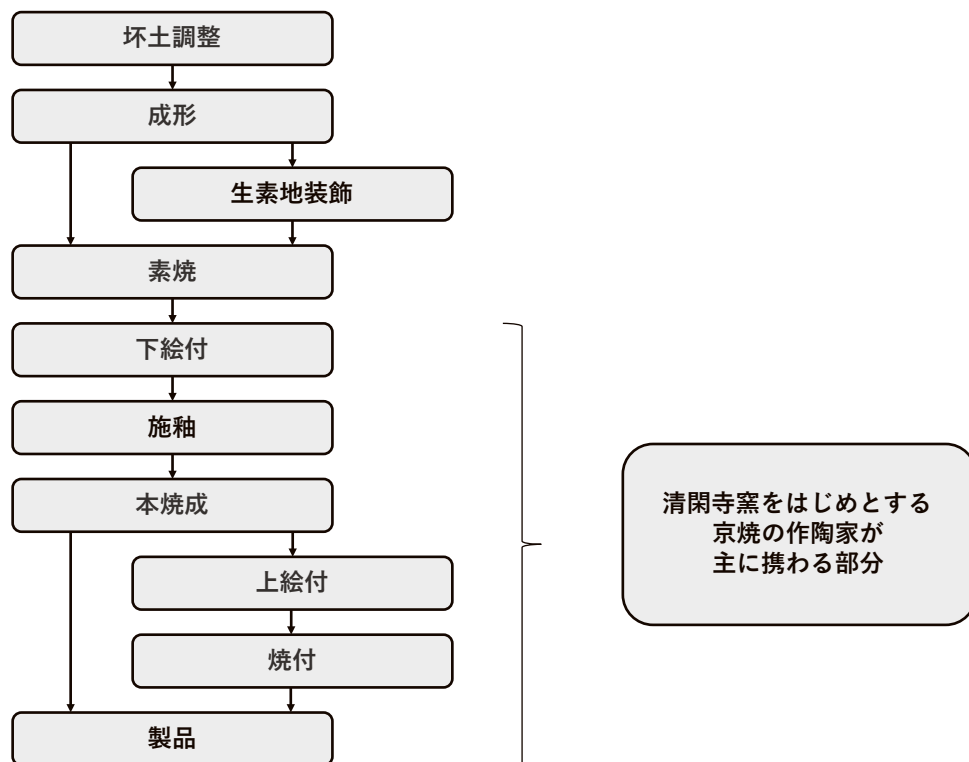
これに対し上絵付は、本焼成した後の生地に行う絵付である。焼成温度が800℃と比較的低く、使用できる顔料の制約が少ない点が特徴である。多彩な色を使い、鮮やかで自由な表現が可能になる。

下絵付はする場合としない場合がある。清閑寺窯では、素焼は基本的に成形師が行い、下絵付をしないケースが多い。京焼や清閑寺窯で制作される茶碗は、何より「上絵付」の工程に特徴がある。上絵付の工程を何度も繰り返すことにより、多色の茶碗が完成する。同点に関しては後述する。

(4) 釉薬をかけること。

(5) 正式には本焼成の用語を用いるが、一般的には焼成を使用する。

図1 茶碗の制作工程



出所：京都伝統工芸協議会（2022）（<http://www.kougei-kyoto.jp/kougei/yakimono.html>）をもとに筆者作成

## 2.2. 清閑寺窯の概要

京焼の定義を『広辞苑』に求めると、「桃山～江戸時代の近世京都の陶磁器の総称」とある<sup>(6)</sup>。茶祖・千利休が指導した長次郎が、1586年に宗易形<sup>(7)</sup>として完成させた黒楽・赤楽の茶碗を「内窯」と呼ぶのに対し、傾斜地に築かれた長大な窯で焼いた茶碗は「本焼き」と呼ばれ、江戸時代に京都東山の山麓一帯に発達した。本焼きの種類に、「清水焼、清閑寺焼、栗田焼、御菩薩池焼、八坂焼、音羽焼、修学院焼」が挙げられている。本稿の分析対象である「清閑寺窯」もこの「本焼き」に該当する。

続いて『広辞苑』の記述を見ると、「この東山一帯の窯の初期の作品が今はほとんど把握されえないのに対して、洛西仁和寺の門前に開かれた御室焼は、優秀な作陶力によって初期京焼の名声を一手に集めることとなった。この窯の名は正保末年の1648年ごろ史料に登場する。瀬戸で修業を終えた野々村清右衛門（のち仁清を名乗る）がこの御室焼に迎えられたのは1650年で、以後1人の不世出の名工を得て、瀬戸風の茶具に加えて、透明釉地に上絵付を行う色絵陶器を開発し、京都ならではの洗練の妙を尽くした優美な和様茶具を完成させた。御室焼の窯の近くに居住していた尾形乾山は、仁清の陶法を伝授されて、1699年、近くの鳴滝泉谷に本焼きの窯を開き、

(6) <https://sakura-paris.org/dict/>

(7) 宗易は千利休の若年時は諱。

画像1 清閑寺窯の店構えと商号



出所：筆者撮影

兄尾形光琳と組んで独自の琳派画風を加えた加飾陶器をつくり、その雅びな個性味によって人気を博した。」とある。ここで注目したい点は、本研究のインタビューにも登場するが、京焼を飛躍的に発展させた名工が野々村仁清や尾形乾山であり、さらに京焼の画風の特徴の1つが「琳派画風」である点だろう。

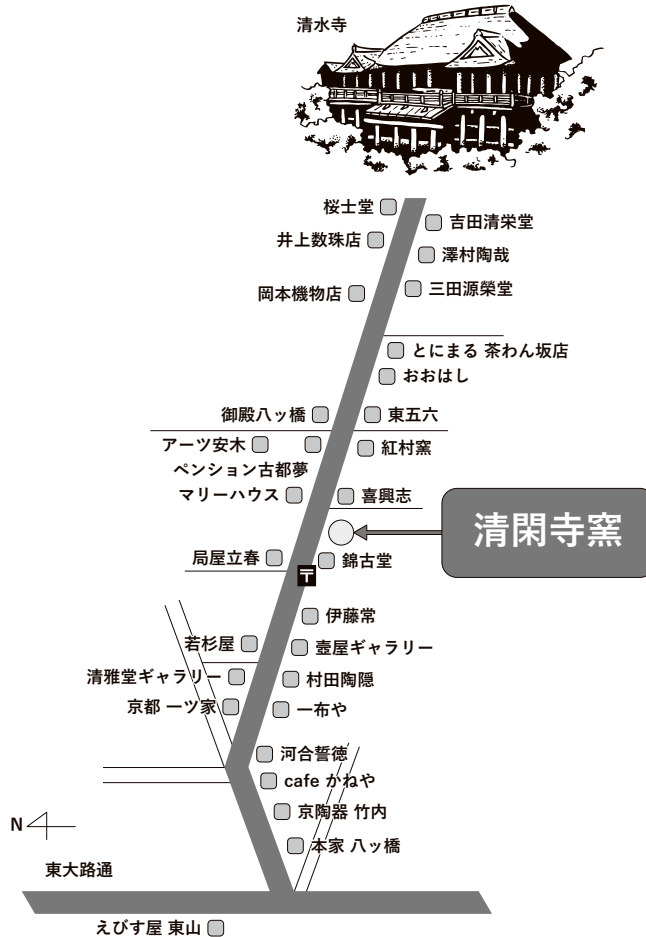
次に清閑寺窯である。清閑寺と所縁のある窯であることに相違ないが、インタビューで杉田眞龍氏（以下、敬称略）は、「当時の清閑寺は、今の清水寺よりもっと大規模な、大きなお寺でした。この清閑寺で使用するものを作ったのが、『清閑寺焼』の始まりです。『御室焼』とか『清水焼』もそうですけれど、京都の焼き物は、もともとお寺の日々の生活で使用する食器だった歴史があります。」としている。岡（2011）も同様に、「御室は仁和寺領、清水は清水寺領、粟田口は青蓮院領といったように、17世紀の京焼の窯は洛外の有力寺院領に築かれていた。（中略）、窯は領主から陶土や燃料を下賜され御用品を献上する、いわゆる『御用達窯』となり、その見返りに地名や寺院名に因んだやきもの名を得たと思われる。その事実を明確に『印』として製品に捺し、それを京都を象徴する商標にして市場に乗り出して販路を伸ばしたのだろう。だが17世紀末にはその大半は没落してしまう」<sup>(8)</sup>と記している。

岡（2011）の指摘の通り、清閑寺窯も一度その歴史を閉じている。杉田は、「『清閑寺焼』と言うのは、一度途絶えています。様々な戦乱を経て、京都の焼き物自体が途絶えてしまった。こうした歴史の中で、旧伯爵家の清閑寺家が、『清閑寺焼がなくなってしまうのは忍びない。』と仰られ、そして祖父が清閑寺家の許可を賜り、清閑寺窯の印判を貰った。『清閑寺窯』として代々継いでいって欲しいと言われ、現在に至ります。」としている。

因みに現代に続く清閑寺窯の初代は菊次郎氏である。正式に清閑寺窯を名乗ったのは、第2次世界大戦後、3代目祥平氏の時である。現当主の杉田眞龍氏は5代目であるが、歴史を辿ると、

(8) 岡（2001）p.224。

図2 清閑寺窯のある茶碗坂



出所：https://www.chawanzaka.com/shops.html もとに筆者作成（2022年末時点）

初代・菊次郎氏、2代目・龍齊氏、3代目・祥平氏（3代目祥平）、4代目・祥平氏（4代目祥平）である。このうち、2代目と5代目が女性にあたる。

清閑寺窯の工房は店舗を兼ねた形で、茶碗坂という通りに面した場所にある。この茶碗坂は、北は八坂神社・祇園、東は清水寺、西は六波羅蜜寺、南は三十三間堂・智積院に囲まれた場所である。茶碗坂は、焼き物に関するもの、着物や数珠など和に関するもの等を扱う店舗が多い。まさに焼き物に関連する文化の一大集積地に位置している。

### 2.3. 清閑寺窯5代目当主・杉田眞龍氏の経歴

本研究は後述するように伝統工芸品、なかでも清閑寺窯について論じるものである。インタビューを行った杉田眞龍氏は同窯の5代目当主である。

杉田は京都に生まれ、京都芸術短期大学・日本画本科を卒業した後、京都府立陶工高等技術専

画像2 杉田眞龍氏作成の茶碗



(上左：伝統的な竹の絵柄の茶碗、上右：花柄の鮮やかな茶碗、下：天使の絵柄の茶碗)  
出所：筆者撮影

門学校・図案科に進み、その後京都市工業試験場に学んだ。実際に茶陶の道に入ったのは、1999年であり、現在の職場である清閑寺窯に入り、祖父である3代目祥平氏、父である4代目祥平氏に師事した。その後2014年に京焼伝統工芸士に認定され、2020年に清閑寺窯5代目を襲名し、現在に至っている。

画像2は杉田が制作した茶碗である。鮮やかで、華やかな絵柄が特徴的である。

### 第3章 焼き物のマーケティングに関する先行研究

焼き物のマーケティングに関する先行研究を、①伝統工芸品に関する研究、②焼き物（主として京焼）に関する研究、の2つに大別し考察する。

#### 3.1. 伝統工芸品に関する研究

伝統工芸品に関する研究は様々な視点からのものがあるが、以下経営学やマーケティングの視点からの分析に絞って考察する。

佐藤（2018）は、わが国の伝統工芸品産業の現状について考察した後、その再興のためには、①デザインの価値を伝える、②SPAの手法を取り入れる、③攻めの事業継承、が必要である、

とした。事例として、滋賀県の伝統工芸振興プロジェクト「Mother Lake Project」や、奈良県における中川政七商店を取り上げ考察している。

井上（2020）は、伝統工芸品市場全体を概観した後、その衰退の要因を分析し、そうした中にも成長を続ける事例として、①岩鑄（岩手県盛岡市：南部鐵器）、②能作（富山県高岡市：高岡銅器）を分析している。これら2社は、「新市場型破壊的イノベーション」を実現し、優れた製品戦略と流通戦略等によって成長した、とした。

石崎（2013）は、伝統技術に基づく市場適応事例として、岐阜県関市の刃物産業を取り上げ、日本刀の制作に端を発する刃物製造技術及び日本刀の外装製造技術が、現代の武道具である居合刀の製品開発及び製品戦略につながったことを論じている。

石井隆太・小野晃典（2021）は、越前漆器の漆琳堂に焦点をあて、同社の成功要因として、①デザイン会社との提携、②直販チャネルの構築、③漆琳堂社長で伝統工芸士の内田氏の企業家精神、の3点を論じた。

大橋（2019）は、滋賀県・井上仏壇店の事例研究を行ったものだが、同社のブランドである「B&G Collection」に基づく商品戦略について考察している。

また高橋・金谷（2020）は、地場産業や伝統的工芸品産業の活性化に関し、複数の要因の相互作用による組み合わせパターンを探る「fsQCA」（fuzzy set qualitative comparative analysis）なる質的比較分析を行い、2つの組み合わせパターンを抽出した。具体的には、主な組み合わせとして、「熱意」と「企画提案の程度」、そこに「技術力（設備）」が組み合わせられる場合、高い販売実績につながることを明らかにした。

以上、伝統工芸品市場そのものの分析を行ったものであるが、次にブランディングの視点から論じたものを考察したい。電通 abic project 編（2009）は、地域ブランドをテーマとした産学共同プロジェクトについて記したものである。地域ブランドに関する基本的な分析枠組みを論じた後、その評価モデルを紹介し、またゾーニング戦略、コミュニケーション戦略、アクター戦略について記述している。同論文における分析の枠組みは、地域デザイン学会における主要分析モデルである「ZTCA モデル」に通じるものがある。原田・三浦・古賀（2020）を見ると、ZTCA モデルの4要素として、①ゾーンデザイン（zone design）、②トポスデザイン（topos design）、③コンステレーションデザイン（constellation design）、④アクターズネットワークデザイン（actors network design）を挙げている。

長沢（2019）は、「伝統的工芸品ブランドの感性マーケティング」と称し、①富山・能作の鑄物、②京都・吉岡甚商店の京鹿の小紋、③京都・とみや織物の西陣織、④広島白鳳堂の化粧筆、の事例研究をしたものである。続いて長沢・川村（2020）は、「地場伝統ものづくり企業論」及び「ラグジュアリー戦略論」を整理した上で、①新潟・玉川堂の鎚起銅器、②山梨・勝沼醸造の甲州ワイン、③広島県・白鳳堂の化粧筆、④富山県・能作の錫鑄物、の事例を分析した。

早川（2013）は、地域ブランド構築のために、従来のマーケティング・ミックス理論を進展させ、経験価値に基づくアプローチの必要性を論じている。Sense（感覚的経験価値）、Feel（情緒的経験価値）、Think（認知的経験価値）、Act（肉体的経験価値）、Relate（関係的経験価値）の5つの視点から考察している。

清水（2007）は、地域ブランド育成のためにマーケティングの実践が不可欠であるとし、「地域ブランド価値の具体的な育成過程においては、自己表現便益に基づいた顧客のライフスタイル



を演出すること、顧客とブランドとの双方向の対話などを経て、顧客から見たマイブランド化を発生させることがポイントである。」とした<sup>(9)</sup>。

### 3.2. 焼き物（主として京焼）に関する研究

上原（2015）は、伝統工芸品を扱うメーカー・卸売業・小売業にインタビュー調査を行い、今日的な流通機構の構築・整備の重要性を説いた。サプライチェーン全体で付加価値を構築することが重要であり、また課題であるとした。続けて上原は、上原・高橋（2016）において、有田焼及び備前焼を例に、売り手と買い手の間の知覚に隔たりがあり、その要因は「問屋の崩壊に伴うマーケティングの欠如」である、とした。そして問屋が果たすべき役割は、「消費者が『使う』という視点に立った、商品企画、品揃え、情報伝達である。」とした。

本稿の研究対象である京焼に関しては、岡（2011）が詳しい。京焼史研究をレビューした後、過去から現在に至る京焼の発展の歴史について詳述している。

山田・伊藤（2008）は、有田焼と京焼を例に、産地の分業構造等について考察したものである。「有田では中核となる窯元が技能や伝統を継承して産地を方向付けする責任を果たし、（中略）、一方、京都では生産者の窯元、顧客、問屋が『顔の見える』関係にある。」とした。そして「両地域とも窯元は他者の真似をしないという不文律があった。」としている<sup>(10)</sup>。

岡部（2016）は、学会における講演記録であるが、京都・清水焼の事例をもとに、「『伝統』とは保守的に守り続けるものではなく、取り巻く環境が変化する際に、既存の技術と新たな環境や技術をどのように組み合わせる新たな『伝統』を作っていくかが、伝統産業全体の存続には必要な視点ではないだろうか。」としている<sup>(11)</sup>。また「『伝統』と『革新』という言葉の意味だけを見れば、相反するように考えがちであるが、伝統を次の世代に伝えていくには、自らの独自性を加味した工芸技術や技能で新たな価値を創り出していき、すなわち時代にあった新たな息吹を感じさせるような革新性を生み出さなければならない。つまり、『伝統』と『革新』は表裏一体の関係にあるのである。」としている<sup>(12)</sup>。

本稿は清閑寺窯の事例研究を行うものだが、そのマーケティング戦略の1つに、茶道との繋がりに関する話が出てくる。こうした茶道との繋がりに関しては、中ノ堂（2017）が、「京都において、焼き物が誕生するのは桃山時代から江戸時代初期である。その原動力となったのは、経済力をもった商工業者（町衆）たちに親しまれた茶の湯であった。」としている<sup>(13)</sup>。さらに「初期の京都の焼き物は茶陶が主体であり、日常生活必需品をほとんど生産していないという特色がある。」とした<sup>(14)</sup>。これは前章で見た京焼の1つである清閑寺窯の発祥に関し、杉田が語った「京都の焼き物は、もともとお寺の日々の生活で使用する食器だった歴史があります。」とするものや、岡（2011）と一線を画するものだが、中ノ堂（2017）は主として「内窯」を、一方、杉田等の考察は「本焼き」に主眼を置いたものと思われる。いずれにせよ京焼を語るうえで「茶道」

(9) 清水（2007）p.43。

(10) 山田・伊藤（2008）p.89。

(11) 岡部（2016）p.3。

(12) 前掲書 p.3。

(13) 中ノ堂（2017）p.76。

(14) 前掲書 p.76。

との繋がりには重要であり、現在の清閑寺窯の戦略を考察する上で同視点からの分析は欠かせない。

### 3.3. 本論文の位置付け

以上考察したように、先行研究の多くは、市場全体の分析を行った後、個別事例を研究している。伝統工芸品と一口に言っても様々なものがあり、そのマーケティング戦略も、伝統工芸品ごとに大きく異なるだろう。

本研究の分析対象である焼き物に関しても、風雅な色絵付が特徴の京焼、素朴な土味の普段使いの益子焼や笠間焼、無釉の焼締や銀ねず色（海鼠釉）等を特徴とする信楽焼など、実に多岐にわたる。こうした事情を考慮し、本稿でも先行研究同様、個別事例研究を行うわけだが、手法としては、より詳細な事情を尋ねる目的から、インタビュー調査を用いることとした。

なお京焼に関して、その絵付作家にインタビューを行った論文は存在しない。焼き物全体に広げても、作家に直接インタビューしたものは見当たらない。こうした点で、本研究の学術的意義が認められると言えよう。またここでの知見は、京焼や清閑寺窯に限定されず、広く伝統工芸品全体への適用を目指したものであり、伝統工芸品市場の再興の一助となることを目的としている点で、実務的要請に配慮している。なお本研究は、寺嶋（2022）をベースに、それを論文に書き改めたものである。

## 第4章 インタビュー調査による考察

### 4.1. 京都・清閑寺窯を取り巻く環境

先ず焼き物を取り巻く環境について尋ねた。杉田は、「焼き物と言いますか、茶陶は今、右肩下がり状況です。」「特に今、ヤフーオークションとかメルカリとか、そういうところに茶道具が本当にいっぱい出ておりますでしょうか？ うちのお茶碗も、昔、祖父や父が作ったものとか、とても安いお値段で出ています。ですからそれらと同じ柄を私が描いたら、当然皆さんは安い方を買いたいなって思うと思うんです。それは自然ですよ。ですからどうしたら皆さんが買いたいと思って頂けるものを作るか、真剣に考えていかなければならない。」

焼き物や茶陶を取り巻く環境を厳しいものとして捉え、その中で改革の必要性を認識している様子が窺える。そして何より「顧客が買いたいもの、望むもの」を作ろうという確固たる姿勢を感じ取ることが出来る。

杉田は2020年に第5代目当主を継いだ。そのあたりについて話を聞いた。「私が継いだのは令和2年です。コロナが始まった頃に継ぎました。そういう時代ですから、私は私なりにやっていくしかないのかなという…。元来能天気な方でもありますし、プレッシャーを感じたり、気負ったりすることはなかったです。」

続いて、いつから5代目を継ぐことの覚悟が出来ていたか尋ねた。杉田は、「私は、女3人姉妹の長女なんです。なので、物心ついた頃から、いずれ私が継ぐのだろうな、みたいなプレッシャーはずっとありました。そして誰もが通る道なのでしょうけれど、いったんは、『それは嫌や』って思う時期がありました。それで大学では『日本画』を専攻したんです。」

日本画は、京焼や茶陶とは異なる世界である。大学通学時そして大学を卒業した後の過程にお

いて、杉田は京焼や茶陶に対する思いをどのように育てていったのだろうか。同点に関し杉田は、「もともと芸術は好きだったんです。勉強よりも、手を動かしたり、そういうのが好きだった。それでね、大学に行きましたでしょう？すると『私はアーティストだ』っていう考えの人が、周りにいっぱいおりました。そうした中で私は逆に、『自分はアーティストじゃないな』って思うようになった。」

大変興味深い点であるため、深掘りして尋ねた。「アーティストじゃないとは、どのような思いだったのですか。」これに対して杉田は、「なんて言うのかな、描きたいものがなくなってきたんです。大学でずっと描いておりますうちに。絵とか見たりとかするのは好きなんですけれど、なんだろう、内面から湧き上がってくる、バンクシーとか、ピカソとかもそうですけれど、誰かに何かを伝えたいっていうのがあると思うんです。それが私自身の中にはなかった。それに気が付いた。」「その時に家の仕事を改めて見ましてね。また茶道の先生のお話などを伺って、その先生がね、『今度こういうお茶会にしたいから、こういうお茶碗を作ってください。』って仰る。そういうように、決められた枠の中でやる方が、私にしてみれば楽しいんですね。それに気が付いた。『じゃあ私は、おうちの仕事をやってみよう。』って思うようになった。」

伝統工芸品を手掛ける家に生まれ、その中で試行錯誤しながら、伝統を受け継ぐことを決心するに至った過程は大変興味深い。何より興味深い点は、「芸術品」を作ると言うより、使い手や顧客という「決められた枠」を意識し、その中で仕事をすることに楽しみを見出し、そして作陶に邁進してきたことだろう。マーケティングでいうところの「顧客志向」の考え方が、自然と杉田の中に生じ、そしてそれを根本に据えて制作活動を行ってきた状況を窺うことが出来た。

## 4.2. 制作及び工房に関して

2.1. で京焼及び清閑寺窯の制作工程を記したが、より詳しく清閑寺窯における制作及び工房の状況に関して尋ねた。

「清閑寺窯の綺麗なお茶碗は、多色というのが1つの特徴かと思います。色を付けて焼いて、色を付けて焼いてというのを何回くらいなさるのですか。」と尋ねた。杉田は、「お茶碗を見てもらうと分かると思いますが、例えばこのお茶碗<sup>(15)</sup>は、絵の具を塗って焼いてっていう地焼きを2回やって、金彩を1回やっています。合計3回焼いています。」「今私が手掛けている、ドレス柄のお茶碗、『ローブアラフランセーズ』という名前ですが、これは『フランスのドレス』という意味なんですね。それはだいたい8回焼いています。』<sup>(16)</sup> 絵柄が多色になり、作業が複雑になるに連れて、絵付と焼付に、手間と時間がかかることが分かる。

次に、「先ほど仰っていた3回焼くお茶碗のケースでは、出来上がるまでにどれくらいの日数が必要ですか。」と尋ねた。「急げば、だいたい2週間くらいで出来ます。実際は、その間にほかの仕事が入りますので、もうちょっと時間がかかるんですけどね。5回焼くお茶碗では、だいたい1か月くらいかかるのでしょうか。」「その違いと言うのは、この3回焼いたお茶碗は、どの絵の具も同じ色をしていますよね。一色の色で塗り重ねている。で、こっちのお茶碗は5回焼いたお茶碗ですが、これを見て頂くと、絵の具の中に濃淡があるのが分かると思います。この濃淡を

(15) 通常のお茶碗。

(16) 画像2の下の茶碗。

付けるために、地焼きを数多くしなくてはならない。」

次に、1か月におよそどれくらいの数量を制作するのか尋ねた。「1か月に10碗作れるか作れないか、といった感じでしょうか。もともと作業は早い方なのですけれど、とにかく工程が細かくて。作業も細かい。最近はそれくらいしか作れなくなってきました。」昔はもっと制作していたのか尋ねたところ、「ええ。このようなお茶碗<sup>(17)</sup>だったら、だいたい30碗とか、それくらいは作れましたね。」とのことであった。

次に、清閑寺窯の工房の状況について尋ねた。「杉田先生のほかに、職人の方は何人いらっしゃるのですか。」と尋ねた。「今いる職人は、私のほかは30代前半の方が1人です。こういう方があと何名かいてくれると有難いんですけど。」「今、職人のなり手がいないんです。本当は少なくともあと2人くらい職人が欲しい。色々お仕事の話を受けますので。ただなかなか職人が続かない。」

職人のリクルーティングに関して尋ねた。「京都に職業訓練校がありまして、そこに、清閑寺窯に来てみようっていう人がいたら、来てもらう感じですね。」「あとアルバイトで、週に2日、私の大学の同級生なのですが、手伝いに来てくれる方がいます。私と職人さんの2人だけだとちょっと間に合わないことがあって。そのアルバイトの女性は、ちょうど子育てが終わった段階で、週2日くらいだったら来てもいいよと。そういう働き方も、今後採り入れていく必要があるのかな、と考えています。」

その他裏方の業務に関しては、接客等の業務を杉田の母親が、会計等の業務を杉田の配偶者が、さらに展示会の際の発送業務や展示会を催す百貨店との交渉等を事務の人が行っているとのことであった。伝統の継承にしろ、変革にしろ、その担い手は絵付作家であり、職人であるが、彼らを確保することの難しさを改めて実感した。

#### 4.3. 主なターゲット層

杉田の茶碗は、他の京焼の茶碗同様、主として茶道を趣味とする層に支えられている。抹茶を点てる時に用いる茶碗である。自宅で自服する楽しみもあろうが、大変優雅で鮮やかな茶碗であり、当然ながら「人に見せる」「皆で使う」「その茶碗をもとに話を花を咲かせる」といった用途が主流である。

主なターゲット層について尋ねた。「先生のお茶碗をお買いになられる方は、お父様の代からのお客様と言いますか、長い間清閑寺窯のファンという方が多いですか。それとも先生が新たに開拓された方が多いですか。」と尋ねた。「半々くらいでしょうか。最近、新しい方が増えてきている感じがします。」「この間ね、広島で三越で展示会をしたのですがすけれど、その時にね。淡交会<sup>(18)</sup>の青年部<sup>(19)</sup>の方がいらっしゃったんです。『うわあ、こんな世界初めてです。すごく可愛い。』って仰って、お買い上げ下さった。で、『今度、絶対私の先生に来て貰います。』って言って下さって、で、本当にその先生が来てくれはった。恐らく80歳を超えていらっしゃるおばあちゃん先生です。でね。その方、お茶碗を見るなり目が点になられて。『清閑寺さん、えろう変

(17) 注13同様の茶碗。

(18) 裏千家茶道を学ぶ者のうち、一定の資格を持ち、かつその趣旨に賛同する者で構成された全国規模の組織。

(19) 50歳までの裏千家茶道愛好者の方が加入可能な文化団体。

わったな。』言うて。『私にはこういうのはわからん。』って。東京だとね。80歳ぐらいのおばあちゃん先生だったりしてもね、やや革新的な絵柄のお茶碗を受け入れて下さるんですけども、広島とか地方は全然違って。』

満面の笑みで話してくれたエピソードであるが、伝統と変革のバランスをどうとるか、昔からのファンを大事にしつつ、新しい顧客層をどう開拓するか、といった戦略がいかに難しいかを物語るものと言えるだろう。

#### 4.4. 各種マーケティング戦略

##### (1) 商品戦略

以下、清閑寺窯のマーケティング戦略について考察する。マッカーシーの4P理論（商品戦略、価格戦略、プロモーション戦略、流通戦略）に沿って論を進めるが、実際の清閑寺窯の戦略は、この枠組みを意識したものではなく、より柔軟で、自由な戦略である。先ず商品戦略について考察する。

制作にあたり、顧客のニーズ等はどのように汲み入れているのか尋ねた。「お茶碗を制作する時ですが、先生が最初に自分で、『こういうのいいな。』って思ってお作りになるのか、あるいはお客様からの注文があってから、それをもとにお作りになるのか、どちらですか。」と尋ねた。これに対し杉田は、「どちらもありますね。例えば年が変わって、次の干支のものを考えたりとか、あとお勅題のものを考えたりとか、これらは依頼ではなく、毎年のごこととして行っています。今年はこのものを作りたいとか、自分が思ったものを作ります。」「その一方で、例えば『菖蒲の時にお茶会をするから、菖蒲の華やかな茶碗を作ってほしい。』って言う声があったら、それを作ったりだとか。」とのことであった。

「どちらが多いですか。」と尋ねたところ、「同じくらいでしょうか。ただ私が好きなのは、お題をもらった方なんです。先ほども申し上げましたが、私ね、作品に『我』が入るのがあまり好きじゃないんです。『思い』は入れたいんですけど、自分のわがままと言うか、『押し付けるような思い』を入れたくないんです。そういう気持ちがずっと根底にあって。なので、依頼された後、その依頼を自分の中で解釈し、そしてその方のご要望に応える最高のものを作っていく、ということを常に考えながら制作しています。」

そこで、「マーケティングの根本原理ではないですが、先生は常に、芸術家でいらっしゃる前に、お買いになられる方、お使いになられる方のご満足だとかご希望だとか、そういうものを大事にいらっしゃるんですね。」と尋ねた。「そうですね。もともと私は自分の世界がそんなに広くないから、注文される方の気持ちが入る方が、世界が広がっていく。その方を通じて、『ああ、こういう世界もあるのか。』と。そういうのが見られるのが楽しみなんです。」とのことであった。

「ご依頼があった時は、だいたいどれくらい細かいところまで、デザインを詰めるのですか。」と尋ねたところ、「あまり皆さん、細かいことは仰いません。だいたいお茶碗を何月に使うから、どんなのが欲しいとか、その程度です。」「私からは迷ったときに、『こちらの色とこちらの色だったらどちらがお好きですか。』ってことくらいは聞いたりしますけれどね。」

次に3代目のお祖父様、4代目のお父様が制作した茶碗との違いについて尋ねた。「先生が制作したお茶碗は、お父様、お祖父様の画風とやや違って見えるのですが、先生はどのように考え

ていらっしゃいますか。」と尋ねた。杉田は、「そうですね。祖父はどちらからかという、細かくて、華やかなタイプのもを描きました。父は、まあ、元々の性格もあったのですが、そこまで華やかというより、ちょっと渋い感じだったと思います。」「私はせっかく女性に生まれたので女性らしい、祖父や父とは違う華やかさを出せたらいいなと思っています。」とのことであった。

顧客志向でありながら、先代や先々代とは異なる作風を目指し、変革を起こそうとしている様子が窺えた。

## (2) 価格戦略

次に、価格戦略について尋ねた。プライシングである。「ご注文を頂いたとき、だいたいのお値段のお話もされるのですか。」と尋ねたところ、杉田は『『だいたいこれくらいになりますよ』って話はしますね。』とのことであった。そこでさらに、「金額に関しては、向こうが仰ることが多いですか。それとも先生の方から仰ることが多いですか。」と尋ねた。「だいたい皆さん、私に頼んだら、こんくらいやろなっていうのはわかっておられるので、『あの、だいたいこんなもんになりました。』って言ったら、『ああ、そうですか。』っていう感じですね。』とのことであった。

通常の消費財（専門品、買回品、最寄品）とは全く異なるプライシング手法であることが分かる。こうしたやり取りを通じて、制作者と購入者の双方が納得する形でプライシングがなされる。顧客にとって望ましい価格こそが最適な価格である、ということの好例と言えるだろう。

## (3) プロモーション戦略

次にプロモーション戦略について尋ねた。近年力を入れている SNS を活用した戦略を中心に話が進んだ。

「先生はインスタグラム、やっていますね。プロモーションとしてどのように位置付けていますか。」と尋ねた。「ええ、やっています。個人の杉田真龍でもやっていますが、清閑寺窯のアカウントでもやっています。」「ただね、茶道の方って、自分で注文したものを、SNS にあげないでほしいって仰られるんですよ。だから、お買いになられた方が、『#清閑寺窯』とか、『#杉田真龍』とか、ハッシュタグつけてくれはって、それで、それを見た方が、私のアカウントのところに飛んできて、ダイレクトメールを送って下さったりとか、そういう感じですね。』

「やはりご注文された方は、それをお茶会で、初使いでお披露目したいというお気持ちが強いのでしょうか。」と尋ねたところ、「そうなんです、そうなんです。やっぱりお茶会に来られた方だけに、お見せしたいっていうね。その思いがあるみたいで。」「先生は、どれくらいの頻度でインスタグラムを更新されているんですか。」の質問には、「すごい適当です。展示会前だとか、みんなでお茶した時に、自分のお茶碗を撮って UP したりだとか。ただ、あんまり商売っ気を出すと、イメージがね。あんまり宜しくないの。」とのことであった。伝統工芸品をプロモーションする際の難しさを垣間見ることが出来た。

またインフルエンサーの存在も大きいとのことであった。「ちらほら芸能人の方が買って下さったりするんです。ここに写真がありますでしょう。これは A さん。A さんもご主人の B さ

んも、裏千家茶道をされています。それでAさんやBさんが、お買い求め下さったお茶碗をInstagramとかにあげると、その後どかんと問い合わせや注文がやってきました。」「こういう方々の影響ってすごく大きいんですね。Instagramとか流行っていますしね。」とのことであった。

伝統工芸品のプロモーション手段として、インフルエンサーを用いた戦略の可能性を感じる事が出来た。

#### (4) 流通戦略

制作した茶碗の販売方法等であるが、「先生が5代目をお継ぎになられて、新たに力を入れていることだとか、例えば茶道具を扱うお道具屋さんを回るようになったとか、そういうことはありますか。」と尋ねた。「そういう売り込みはしていません。とにかく、百貨店さん、なかでも三越さんで展示会をさせて頂くのが、今のところとても大きいですね。日本橋三越さん。京都で言うと京都高島屋さん。そういうところで個展をさせて頂きますとね、『あの三越さんがやっているなら』っていうお墨付きを貰える。」とのことであった。

百貨店と言う業態は、長い歴史を有し、高級感あふれるブランドイメージを有しているが、その百貨店と伝統工芸品の相性がとても良いことが窺い知れた。

### 4.5. 伝統の継承と変革

以上の考察を踏まえ、本研究のメインテーマである「伝統の継承と変革」について尋ねた。まずは伝統の継承について尋ねた。

杉田曰く、「茶道の世界は、やり過ぎてもダメだし、やらなさ過ぎてもまた同じになっちゃう。私が清閑寺窯に入った時に、私に技術を教えてくれた人というか、職人の方がいたんですが、『伝統や、伝統や、って言うて同じことをしてたらあかんよ。』って言うてくれたんです。」「その職人さんは、祖父の時代をずっと支えてくれた職人さんです。『お祖父さんやお父さんにはあんまり言えへんけど、伝統、伝統言うて、伝統を守ることばかりになったらあかんよ。』って言うてくれた。その時はあんまり意味がわかっていなかったんですけどね。」

さらに続けて、「他の料理人の方のお話だとか、いろいろな世界の方のお話を伺っていると、皆さんすごく変革していらっしゃる。変革しないと後退してしまうんです。私も変革してやっとな現状維持ぐらいの気持ちで仕事をしています。」「その職人さんの言うていたことは、今、自分で描いていて思うんです。毎日毎日同じものを描いていると、ほんまに面白くなってきます。ワクワクする気持ちがなくなっていく。でワクワクする気持ちがなくなった状態で描くといひものが出来ない。そりゃ技術は、昔に比べて今の方が絶対うまくなっていますけれども、楽しいと思う気持ちがないといひものが出来ないんですね。」とのことであった。

大変興味深い点であるため、「抽象的な質問で申し訳ないのですが、先生が伝統を受け継がれる中で、これだけは変えちゃいけないとか、大事にしていきたいって思うことはありますか。」と尋ねた。それに対し杉田は、「それは自分の仕事に対するプライドですね。これは代々、みんな昔から持っていたと思うんです。なんて言うのかな。今、陶器業界でも3Dプリンターとか、色々なものが出てきました。でもそれって機械がやることで、人間の気持ちが入らない。自分の手で作って、そして自分の仕事に対してプライドを持つっていうことが、やはりとても大事なこ

となのかなと思います。だからこう、新しいものにどんどんチャレンジしていつているというか。」

同点に関し、さらに深掘りした。「そのプライドについて、もうちょっとお伺いしたいのですが、例えば、自分が清閑寺窯を守っていくとか、あるいは他の窯と比べた場合に、うちの窯はここだけは絶対に負けなとか、そういうものはありますか。」と尋ねた。「私ね。仕事が好きんですよ。仕事にかかわる人間関係は、そりゃ、わずらわしいなって思うことはありますが、仕事自体がものすごく好きなので、この仕事が嫌やなって思ったことは一度もないんです。その気持ちは多分、ほかの誰より強いかなって思います。」とのことであった。

次に「変革」について尋ねた。「変革されるときに意識していることとか、気をつけていることとか、さらにはどういうところから、変革のインスピレーションをもらうとか、ありますか。」と尋ねた。「インスピレーションに関しては、先ほども申し上げましたが、結局外部からですね。依頼と言う形で頂いたりだとか。」

「でもその依頼は、そんなに細かい指示じゃないんですよ。」と尋ねた。杉田曰く、「ちょっと大きな話になってしまうんですが、私ね、大学の時から、アールヌーヴォーが大好きなんです。大学時代は、アールヌーヴォーを絵に取り入れたりだとか、当時は技術がないから、まだ消化し切れてなかったんですけど、そういうのがすごく好きで勉強したりとか、ヨーロッパに旅行に行ったりとか。で、この世界に入りますと、この世界って、琳派の世界なんです。琳派の絵を描くことが多い。」「祖父からも、『琳派の絵を描きなさい。』ってよく言われました。『あぁ、琳派かぁ。』って思って琳派の勉強をしていると、琳派ってアールヌーヴォーから影響を受けているんですね。逆に琳派もアールヌーヴォーに影響を与えていたりだとか。」「エミール・ガレは、琳派の絵をそのままガラスにしていたり。で、ロイヤルコペンハーゲンとかも、宝尽くしの文様を写していたりしています。そういうことがあるので、私のアールヌーヴォーを思う気持ちと、琳派を思う気持ちが、交錯しているっていうのが、私の作品の原点にあるのかな、と思います。」「それもあって、フランスからお話を頂くことがちょくちょくありまして。」

そこで前述のドレスの茶碗、「ローブアラフランセーズ」について尋ねた。「先生の先ほどのドレスのお茶碗も、そういう流れですか。」に対し、杉田は、「ワコールが母体のKCI<sup>(20)</sup>っていう団体があるんです。京都の西大路の方に美術館があります<sup>(21)</sup>。16世紀のドレスだとか、イギリス、フランスの衣装だとか、そういうものを保存している美術館です。でそこから、『ドレスのお茶碗を作ってみませんか。』っていうお話を頂いた。自分が興味があることをしていると、そういう話が向こうからやって来たりする。不思議ですよ。でさらに今度は、『じゃあ次は、天使のお茶碗を作ってください。』と。」

ドレスの茶碗や天使の茶碗は、伝統を重んじる顧客層にはどう捉えられるのだろうか。「天使のお茶碗、拝見致しましたけれども、伝統を重んじる方というか、保守的な方の中には、え？って思う方、いらっしゃったりしませんか。」と尋ねた。杉田は、「ええ。え？って思われるでしょうね。でも実はあのお茶碗の中には、梅、桜、あと唐草模様だとか、雲形の模様だとか、日本の伝統を散りばめているんですよ。外も七宝だったりとか、伝統の文様があるんですけど、イン

(20) 京都服飾文化研究財団

(21) KCI ギャラリー



パクトがあるのが前にある天使なので、どうしてもそこにだけ目が行ってしまふ。私の中では、伝統と革新の両立を図ったお茶碗なんですけれどね。」とのことであった。

伝統の継承と変革の推進の両立を図りながら、その中でプライドと愛情を持って、仕事に取り組む、こうした伝統工芸品を手掛ける作家ならではの思いと戦略を窺い知ることが出来た。

## 第5章 知見及び今後の課題

以上の整理を今一度しておこう。

本稿は京都・清閑寺窯のマーケティング戦略について考察したものである。通常の消費財（専門品、買回品、最寄品）とは異なる戦略が実施されていることが分かった。

京都・清閑寺窯を取り巻く環境を厳しいものとして捉え、その中で伝統を継承しつつ、新規顧客を開拓すべく変革の可能性を試行錯誤している状況が窺えた。清閑寺窯の伝統である琳派画風を大事にすることはもちろんだが、例えば、自ら関心があり大学で専攻したアールヌーヴォーのデザインとの融合を図る道を志向出来たのは、先ずは何よりそれを可能にする彼女の高い技術力があつたからだろう。そしてそのベースに、常に顧客志向の考え方が据えられていることに気付いた。「決められた枠」という彼女独自の表現は、「顧客が望むもの」「顧客が喜んでくれるもの」に他ならず、芸術品でありながら、常に使い手の目を意識した取り組みを展開している。

こうした伝統工芸品は、顧客の顔が見えるマーケティングが行える点で、通常の消費財より、より消費者の視点に立った施策を実施することが可能となるのかも知れない。茶碗のデザインを決定する際も、作り手である彼女と顧客の間でコミュニケーションをとり、それをもとに作業を進めている様子が確認出来た。

何より彼女の「私ね。仕事楽しいんですよ。(中略) その気持ちは多分、ほかの誰より強いかなって思います。」に関しては、伝統工芸品を手掛ける作家だけでなく、芸術に関係ない仕事に携わる我々にとっても、実に示唆に富んだ、含蓄ある言葉であると感じた。

なお本論文は、あくまでも清閑寺窯におけるケーススタディを行ったものに過ぎない。この清閑寺窯に関しては、①京都というブランド力のある地方の伝統工芸品であること、②需要を支える茶道の存在、など他の伝統工芸品とはやや異なったバックボーンを有している。このため本稿の知見を、そのまま他の伝統工芸品のケースに当てはめることは難しい。今後はより多く、そして他のカテゴリーも研究対象とすることで、得られた知見の一般化を図って参りたい。

### ●参考文献

- 石井隆太・小野晃典 (2021) 「伝統工芸士によるマーケティング—越前漆器の漆琳堂—」 マーケティング・ジャーナル41(1)、pp.109-119、日本マーケティング学会、2021年6月30日。
- 石崎徹 (2013) 「日本の伝統産業に対するマーケティング・アプローチ—岐阜県関市における刃物産業の伝統技術に基づく市場適応の事例—」 専修マネジメント・ジャーナル 3(2)、pp.27-37、専修大学経営研究所、2013年12月20日。
- 井上一郎 (2020) 「伝統工芸産業市場の課題解決に向けた一考察—市場の約80%が失われた平成の30年間にあっても成長した企業事例研究をもとに—」 江戸川大学紀要30、pp.1-16、江戸川大学、2020年3月15日。
- 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)、pp.85-105、嘉悦大学、2015年10月26日。
- 上原義子・高橋昭夫(2016)「伝統的陶磁器の流通と付加価値に関する経営診断—有田焼と備前焼におけるサービス・マーケティングとその市場調査—」日本経営診断学会論集16、pp.1-7、日本経営診断学会、2016年。
- 大橋松貴(2020)「地域企業のブランド戦略—マーケティング論から見た井上仏壇店の商品開発—」ビジネス・マネジメント研究16(0)、pp.91-104、日本ビジネス・マネジメント学会、2020年6月1日。
- 岡部周平(2016)「伝統産業の課題と新たな方向性—京焼・清水焼の事例—」映像情報メディア学会技術報告40(42)、pp.1-6、映像情報メディア学会(特別講演)、2016年11月24日。
- 岡佳子(2011)『近世京焼の研究』思文閣出版、2011年2月25日。
- 京都伝統工芸協議会(2022)「京都の伝統工芸—京焼・清水焼」。  
(<http://www.kougei-kyoto.jp/kougei/yakimono.html>) (2022年11月26日閲覧)
- 経済産業省(2022)「伝統的工芸品 伝統的工芸品とは」経済産業省ホームページ。  
([https://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/mono/nichiyu-densan/](https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/nichiyu-densan/)) (2022年10月5日閲覧)
- 佐藤典司(2018)「伝統工芸品産業の現状と課題、および今後のビジネス発展の可能性」『立命館経営学』57(4)、pp.59-74、立命館大学経営学会編、2018年11月。
- 清水良郎(2007)「地域ブランド育成におけるマーケティングの実践」名古屋学院大学論集・社会科学篇44(1)、pp.33-45、名古屋学院大学、2007年7月31日。
- 高橋広行・金谷勉(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)、pp.27-47、同志社大学商学会、2020年7月15日。
- 寺嶋正尚(2022)「伝統工芸品における継承と変革—京都・清閑寺窯の事例—」地域デザイン学会、関西・北陸地域部会研究発表、桃山学院大学和泉キャンパス、2022年7月16日。
- 電通 abic project 編(2009)『地域ブランドマネジメント』有斐閣、2009年6月20日。
- 伝統的工芸品産業振興会(2022)「現状」一般社団法人伝統的工芸品産業振興会ホームページ、  
(<https://kyokai.kougeihin.jp/current-situation/>) (2022年10月5日閲覧)
- 長沢伸也編(2019)『伝統的工芸品ブランドの感性マーケティング—富山・能作の鋳物、京都・吉岡甚商店の京鹿の子紋、京都・とみや織物の西陣織、広島白鳳堂の化粧筆—』同友館、2019年12月20日。
- 長沢伸也・川村亮太(2020)『地場伝統企業のものづくりブランディング—玉川堂、勝沼醸造、白鳳堂、能作はなぜ成長し続けるのか—』晃洋書房、2020年10月30日。
- 中ノ堂一信(2017)「京焼とは何か」『日本全国やきもの図鑑』月刊茶道誌・淡交886、pp.75-87、2017年10月号増刊、淡交社、2017年9月11日。
- 羽田新編著(2003)『焼き物の変化と窯元・作家—伝統工芸の現代化』御茶の水書房、2003年2月26日。
- 早川幸雄(2013)「地域ブランド構築のための経験価値マーケティング」城西短期大学紀要30(1)、pp.49-57、城西短期大学、2013年3月。
- 原田保・三浦俊彦・古賀広志編著(2020)『地域デザイン学会叢書8 地域デザインモデルの研究—理論構築のための基本と展開』学文社、2020年9月10日。
- 山田幸三・伊藤博之(2008)「陶磁器産地の分業構造と競争の不文律—有田焼と京焼の産地比較を中心として—」組織科学42(2)、組織学会、pp.89-99、2008年12月。