はしがき

陶磁器という焼き物は、土の表情美である。気品ある色鮮やかな焼き物は、その前に佇む人の心を引き寄せるのだろう。美しさに魅入られた人々の視線は、食い入るようにその器に注がれている。

これは、陶磁器美術館の情景ではない。わが国の学術研究の将来を見据えた21世紀ＣＯＥプログラムの審査の席でのひとコマだ。文部科学省によるこのプログラムは、大学に世界最高水準の研究拠点を形成して、創造的な人材の育成を図るための重点的な支援を目的とする。

その席でのことだ。審査を受ける研究プロジェクトのサブリーダーでもある一人の陶工が自身の作品の前で話し始めると、素朴で柔らかな物腰の語り口が作品の醸し出す優美さと相まって場の雰囲気を一瞬和ませたが、すぐに凛（りん）とした緊張感の漂う静寂さに変えたのを、筆者ははっきりと記憶している。その陶工こそ、有田焼を代表する名工、一四代酒井田柿右衛門（さかいだかきえもん）だった。

柿右衛門様式の色絵磁器はわが国が世界に誇る文化財であり、西欧最初の磁器であるドイツのマイセンの成立に影響を与えたのは夙（つと）によく知られている。九州産業大学が大学院に新たな専攻

を設けて当代の柿右衛門を教授に招き、美学・美術史・文化史の世界的レベルの研究とその名を冠した窯を開いて、陶芸界の第一線で活躍できるクリエイティブな人材の育成を目指す、新たなプロジェクトを立ち上げようとしたのだ。

陶磁器に造詣が深いとはお世辞にも言えない筆者も、他の審査ではあれほど冷静だった高名な審査委員の一人が興奮を抑えられず、高揚感溢れる口調で柿右衛門様式の世界的な価値を説明したのには驚きを禁じえなかった。同時に、陶磁器産地が何百年という時を超えて、きわめて高い伝統工芸技術と見事な焼き物づくりを保って生き続けているのに深い感銘を受けた。

佐賀県の有田は四〇〇年に至る歴史をもち、「和様磁器のふるさと」と呼ぶのにふさわしい伝統産業の産地（伝統産地）だ。柿右衛門家は、産地の核となる老舗の窯元の一つである。江戸前期に初めて赤絵付に成功した初代柿右衛門からの系譜をもち、わが国の磁器制作にとって革新的な工芸技術を開発した先駆者の家として産地の生き残りに大きく貢献してきた。だが、柿右衛門のような傑出した陶工の力だけで、産地は生き残ってきたわけではない。有田にも他の陶磁器の産地にも、優れた技術や技法を駆使する陶工たちはいる。そのなかには柿右衛門に比肩する名工も多い。そして、一人の名工の家が長く続いても、産地と呼べる集積地が生き続けるとは限らないはずだ。

では、伝統産地はいかにして生き残ってきたのだろうか。たとえば、有田には「柿右衛門」と並ぶ産地の代表的な様式に「鍋島」があり、そのなかの色鍋島を受け継ぐ今右衛門（いまえもん）窯がある。さらに、明治維新で激変した産地で会社組織に倣った新しい組織を設立し、産地復興の先駆けとなった香蘭社、その香蘭社に続いた深川製磁などの先駆的なプレーヤーがいた。そして、何よりもそうした先導者に続く多くの名もない、しかし誇り高き陶工たちの愚直なまでの焼き物づくりが産地を支えてきたのではなかったか。産地を代表する工芸技術や技法を受け継ぐ陶工たちは産地を支える核となっているのは間違いない。だが、伝統工芸技術を習得しようとする若者、新たな技術や技法に挑戦する陶工、関連する業者がいてこそ産地生き残りの力が生まれる。産地には工芸技術を受け継ぐ多くの人材を育成し、集積地として生き残らせる基盤をつくってきた仕組みがあるはずだ。

経営学では、ある企業が他の企業と協働して顧客に価値を届けるための仕組みを「ビジネスシステム」と呼ぶ。ビジネスに関連する活動を何もかも一つの企業がするわけにはいかない。他の企業や事業者との協働が必要になる。ヤマト運輸が、コストはかかるが収益は見込める小口荷物に目をつけ、各都道府県に拠点を設けて取次店との間にハブ・アンド・スポークの輸送ネットワークをつくりあげ、翌日配送を実現して大きく成長した宅急便事業などはその例だ。

わが国には、陶磁器のような地場の伝統産地が数多くある。和紙、織物、染色、漆器、醸造など、地域の歴史や文化を色濃く反映し、数百年にわたって生き続ける伝統産地では、優れた伝統工芸技術や技法が代々受け継がれてきた。

伝統産業のビジネスシステムは、伝統産地の工芸技術継承のための仕組みを内包し、最終顧客に価値を届けるための組織間の協働と切磋琢磨の制度的仕組み、すなわち顧客への価値の提供が目的である取引関係にもとづいた協働と工芸技術継承の人材育成の仕組みである。

伝統産地が生き残るためには、顧客への価値をつくり出す伝統工芸技術の継承や技能の伝承が欠かせない。だが、産地が生き残るためには、産地間の厳しい競争にも勝ち抜かなければならない。伝統工芸技術をもとに顧客への訴求力をもつ産地ブランドを形成するのは、その競争で優位に立つための鍵の一つだが、優れた伝統工芸技術があってその技術や技能をもつ人々が個々の力を発揮すれば、それで産地が生き残れる、というほど甘くはないだろう。陶磁器の伝統産地で言えば、焼き物の作り手の競いあいと切磋琢磨が協働の仕組みに組み込まれているがゆえに、産地は生き残ってきたのではないか。窯元の盛衰や新陳代謝は避けられないが、産地の競争が支える協働の仕組みだからこそ、産地間の競争を生き抜く力となってきたのではないだろうか。これは、伝統産地に共通する特徴に思えてならない。本書では、経営学の視点から伝統産地生き残りの仕組みを考えてみたい。

わが国の伝統産地の多くは、歴史の荒波に耐えて生き残ってきた。とりわけ、陶磁器産地は明治維新によって幕藩体制が崩壊し、藩の庇護を失うという激変を経験した。だが、その後も多くの産地が長い年月を生き続けてきた。その背後には、転換期の危機的な環境変化を乗り越える原動力となった先導的な窯元や陶工たちの活動があり、その活動によって協働の仕組みが変化してきたからだろう。産地を変貌させた革新的な活動の理解には、企業家活動の視点が有効なはずである。産地の環境の大きな変化に対して、先導者となった窯元がいかなる自律的な活動で協働の仕組みを変え、産地を生き残らせることができたのかも問うてみたい。

阪神・淡路大震災と東日本大震災という歴史的な災禍に見舞われた日本社会では、地域社会の活性化をいかにして図るかが主要な課題の一つである。その活性化は、地域社会に埋め込まれたさまざまな歴史的要因や文化的要因を基盤とした人々の活動と、地場の中小企業が取引を通じて織りなす協働の仕組みを無視しては成り立たない。

本書の考察から、地域社会の活性化と地場産業や中小企業の経営について、読者が何らかの示唆を得られるなら、筆者にとって何よりの喜びである。

◇目　次

はしがき

第1章　伝統産地を見る眼――産地と経営学の視点……1

はじめに　2

1　システムとしての産地　2

2　柔軟な専門化とコミュニティ　7

小さな専門企業の緩やかな結びつき（7）　地場産業の新陳代謝と地域の力（11）

3　シリコンバレーの地域力　13

イノベーションのメッカ（13）　発展の鍵――シリコンバレーとルート１２８の分かれ道（15）　地域の結びつきが人を育てる（20）

4　陶磁器の伝統産地と協働の仕組み　23

地場産業と伝統産地（23）　陶磁器産地の特徴（26）　生き残りの鍵（31）

おわりに　36

第2章 伝統産地とビジネスシステム……39
はじめに 40
1 ビジネスシステムと伝統産業 40
経営を仕組みとして考える——ビジネスシステム（40） ビジネスシステムを支える取引関係（45）
2 切磋琢磨とＢＪＴ（By the Job Training）——京都花街と疑似家族集団 49
生活共同体による人材育成（50） 自発的な技能の「盗み」（55）
3 顧客による人材育成と「顔の見える関係」——京焼と伝統文化 57
4 過剰な競争の抑制——マラケシュのバザールと神戸スウィーツ 64
マラケシュのバザール（65） 神戸スウィーツ（66） 辺境の創造性と伝統産地（69）
おわりに 71
第3章 伝統産地と企業家活動……73
はじめに 74
1 創業経営者の二つの顔 75

楽天・三木谷社長の革新（75）　伝統産地の企業家――香蘭社・八代深川栄左衛門（78）

2　劇的な革命家と機敏な革新者――シュンペーターとカーズナーの企業家像　81

新しい組合せで革新を起こす――シュンペーターの「新結合」（81）　革新者としての企業家――ペンローズの視点（84）　機敏に機会を捉える――カーズナーの企業家像（86）　長いタイムスパンで事業を捉える（88）

3　企業家的志向性と正統性　91

発展と継続の駆動力（91）　信頼の獲得（95）

4　伝統産地の叡智と世襲企業家　99

埋め込まれた叡智（99）　ファミリー・ビジネスの力（101）　長寿企業の知恵（105）　先代との確執と競いあい（109）

おわりに　113

第4章　和様磁器のふるさと「有田」――産地のヘゲモニーと重層的な人材育成……115

はじめに　116

1　わが国磁器のふるさと　117

有田焼とは（117）　有田焼のはじまり（119）

2　佐賀藩による統制と分業制　122
統制の時代（122）　分業と閉鎖的な協働（124）
3　産地の自生的再生と窯元のヘゲモニー　127
急激な自由化と過当競争（127）　香蘭社の登場（129）　窯元の役割と産地のヘゲモニー（131）　窯元の訴求力と顧客による選別（143）
4　二重構造の人材育成　146
次世代のための人材育成と技能伝承（146）　棲み分けとドメインの確立（156）
おわりに　158
第5章　大物陶器の伝統産地「信楽」——産地の変貌と企業家活動……161
はじめに　162
1　大物陶器造りの伝統　163
信楽焼のはじまり（163）　信楽産地の特徴（166）
2　産地の発展と単一製品中心の協働の仕組み　169
発展と生き残りの鍵（169）　分業と協働の仕組み（173）

3 産地の危機と協働の仕組みの変化 177
火鉢需要の縮減と生産品目の変化（177） 協働の仕組みの変化（179） 企業家活動の視点から見た窯元（183）
4 窯元の企業家活動と産地の不文律 188
先導的な窯元による変革（188） 技能の伝承と不文律（191）
おわりに 202

第6章 競争が支える協働の仕組み
——顧客への訴求力・競争の不文律・切磋琢磨……205

はじめに 206
1 伝統産地の二重の競争と顧客への訴求力 206
なぜ生き残れたのか（206） 価値を届ける仕組み（208）
2 協働・人材育成の仕組みと企業家活動 210
有田——伝統の継承と二重構造の人材育成（211） 信楽——先導的な窯元たちによるドメインの再定義（213）

3　競争の不文律と地域力　216
不文律が果たす役割（216）　顔の見える関係と地域ネットワークの土壌（219）　生き残りの鍵――モニタリングと自制による信頼関係（221）
4　伝統と革新――切磋琢磨と先代との競いあい　223
おわりに――企業家活動と重層的な競争が支える協働の仕組み　227
むすびにかえて　229
注　235
参考文献一覧　249
索　引　巻末

はじめに

伝統産地と聞くとどんなイメージが頭に浮ぶだろうか。数百年の歴史をもって命脈を保つ地場の伝統産業の産地は多い。老舗の歴史と伝統工芸技術を代々受け継ぐ名工、凛とした空気の漂う匠や職人たちの仕事場。伝統産地には先達の残したわれわれの心のふるさとと呼べる情景がある。

しかし、伝統産地が長く生き続けてきた背後には、厳しい現実のなかを生き残っていくための経営の論理があるはずだ。だが、伝統産地の生き残りについて経営学、とくに経営戦略や経営組織の視点から解明を試みた例はほとんどない。伝統工芸技術の継承や技能の伝承が、産地に埋め込まれた社会的要因や歴史的要因とどのようにかかわって、伝統産地は生き続けてきたのか。伝統産地を支える人々は、いかなる役割を果たしてきたのか。これらの問いに答えるため、まず、経営学の視点から伝統産地を見る眼について考えてみよう。

1 システムとしての産地

『広辞苑』を繙(ひもと)くと、産地は「物品を産出する土地」とある。経営学の視点で議論する場合、一つの産業を中心に多くの関連業種で構成される地域的な広がりという一般的な意味で捉えてい

い。産地は多くの同業者と関連する産業の集積で形成され、それらの業者はさまざまな取引を通じて物品を産出し、顧客に届けるための分業関係にあるのだ。

産地には大規模な企業が存立している場合もある。しかし、通常は中小規模の企業群から成る集積地として理解されている。わが国の機械金属産業の代表的な集積地の一つである東京都大田区の場合でも、大企業の工場も立地していたが、下請けとしての中小企業の集積が原点であった。こうした事実が示すように、産地の歴史的な発端は、集積の基礎になる資源として人材、工場、企業などがあること、集積の核となるリーディング企業が生まれること、伝統的な技術が蓄積していることなどが理由としてあげられる。

産地は産業集積地の類型の一つとして、大きく「城下町型」「都市集積型」「産地型」の三つに分けて議論されることもある。[1]「城下町型」の例には、トヨタ自動車を中心として多くの部品関連企業や産業が集積している愛知県豊田市、新日本製鐵（旧八幡製鉄所）を中心とする福岡県北九州市、日立造船が中心であった広島県因島市などがあり、「都市集積型」は、大都市圏とその周辺に機械、金属、電機に関連する中小規模の製造業が集積している、東京都大田区や大阪府東大阪市などがその例である。「産地型」は、金属洋食器関連の中小企業が集積する新潟県燕市、眼鏡産業関連の福井県鯖江市を中心とする地域などが代表的な例と言えるだろう。

三類型のなかの「産地型」は、伝統工芸品の産地とはやや異なっているようにも見える。たと

えば、燕（新潟県燕市とその周辺地域）は、金属の精密加工技術でグローバルなレベルにある中小企業の集積地であり、和釘の生産を起源として煙管、洋食器、情報機器部品などの主要な製品が入れ替わることで今日まで生き残ってきた。[2] 燕の主要産品の変遷をもう少し詳しく見ると、一六四〇年頃を起源とする①和釘・鉛釘（一六四〇～一八七〇年）、②金属製品の生産・加工への転業期での銅器・鉛管・ヤスリ・矢立・彫金（一七五〇～一九二〇年、ただし、鉛管一八五〇～一九五五年）、③金属洋食器産地への転換期（一九一五～一九四一年）・ハウスウェア（一九一九～一九四一年）、④洋食器の復活（一九四六～一九九〇年）・ステンレスのハウスウェアの復活（一九四六～一九九七年）、⑤金属加工対象の多角化が進んだ時期のアルミサッシ・魔法瓶・時計バンド・チタン製のカメラ部品およびゴルフヘッド・情報機器部品・航空機翼の研磨など（一九七六年～現在）という五つの時期に分かれる。

主要な製品の入れ替わりによって、燕が生き続けてきたことは明らかだ。だが、その背後には、製品の入れ替わりはあっても、金属加工の産地としての性格が変わらなかったという事実があった。燕の金属加工の技術は一七世紀から継承・蓄積され、基盤技術の一貫性も認められる。その意味では、伝統産地と同じように、基盤となった技術の継承と蓄積が産地の生き残りに大きく寄与してきたのは間違いない。

燕は金属加工の高度化だけではなく、真鍮（しんちゅう）、ステンレス、アルミというように対象とする金

属の幅を広げて生き残りを図る方向と、ブランドや職人のスキルによるデザインで工芸化する方向とに分化して発展していく。一九八四年頃には金属洋食器産地としてのピークを迎えるが、その頃になると下請け企業が資金と人材を獲得し、技術の高度化を図って事業を方向転換する例や、スピンオフによって企業を飛び出して創業する企業家も現れた。

この地域で企業家の活動が見られるのはめずらしくない。そもそも世界的な競争力を誇ったステンレス洋食器の発展プロセスでは、地域で中核となった革新的な企業とその自律した経営者の果たした先導的な役割が目を引く。株式会社東陽理化学研究所とその創業者であった兼古敏男(かねことしお)である。兼古は、手作業に依存したステンレスの研磨工程が全体工程のボトルネックとなっていた問題の解決策として、一九五〇年に商業化に成功した電解研磨技術を地域の企業に公開し、産地全体の研磨工程の品質向上と量産対応を可能にした。まさに、一人の革新的な経営者の自律した活動が産地発展の基盤をつくったのだ。

産地では物品の作り手が地理的に集中することで、特定あるいは関連業種の技術や熟練が蓄積していく。それとともに、個々の物品の生産に必要な費用が産地全体の生産規模の拡大の影響を受けて節約されるという経済的な効果が生じる。これは外部経済と呼ばれる現象にほかならない(3)。そして、産地に生じた経済的な効果の背後にあるのは、時期によってバリエーションはあるとはいえ、組織的な関連性が認められて一つのまとまったシステムとして機能するという特性だ。

産業集積は、「一つの比較的狭い地域に相互の関連の深い多くの企業が集積している状態をさす」と定義される[4]。先代から事業を承継する生産者や新たに事業を興す企業家のように、産地の主要なプレーヤーが関連する業者と相互に関係性をもち、有機的な組織として機能している事実こそが産地の生き残りにとって重要なのだ。

産地の主要なプレーヤーがどのような組織的な関連性をもっているのかを知るには、物品の作り手の間の分業と取引関係とのネットワークが、いかなる特徴をもっているかを考えてみる必要がある。しかも、それは地域に埋め込まれたネットワークとして、地域の歴史や社会的な影響を受けているはずだ。

地域研究の分野では、産業集積地内の企業間の分業メカニズムを理解するのに、多様なプレーヤーが形成するネットワーク機能に注目してきた。その代表的な研究では、大量生産の技術とクラフト的な生産技術という技術史的な視点から中小規模の企業のネットワークに注目し、アメリカ、ヨーロッパ（イタリア、ドイツ、フランス）、日本の産業社会を比較して地域経済活性化の新たな指針が示されている。次節では、その内容を見てみることにしよう。

2 柔軟な専門化とコミュニティ

小さな専門企業の緩やかな結びつき

第二次世界大戦後の歴史を見ると、復興と安定の期間を経て、一九六〇年代後半からアメリカや西ヨーロッパで社会不安が深刻化していく。アメリカでは、ベトナム戦争への抗議活動や公民権運動と結びつき、西ヨーロッパの場合は、学生や移民労働者も巻き込んで社会変革を目指す抗議運動が盛んになった。ベトナム戦争の影響を受けたアメリカ国内のインフレは国際市場での競争力を急速に低下させ、ブレトン・ウッズ体制の終結を告げた一九七一年のニクソン・ショックで国際通貨体制は変動相場制に移行した。世界経済は、第四次の中東戦争を契機とした第一次とイラン革命による第二次との二度にわたるオイル・ショック、さらにはアメリカの高金利政策によって世界的な景気後退へと推移して不確実性に富む不安定な状態に陥っていく。

こうした一九七〇年代の経済的な混乱に直面した企業と各国家の反応をつぶさに考察すると、一九八〇年代半ばにおける危機からの対照的な二つの脱出法の方向性を見いだせる。一つは、大量生産体制である。企業は生産プロセスの機械化を進める必要があるが、政府が民間の経済活動の状況を見ながら財政金融政策で景気と雇用の拡大を目指し、国際的な経済秩序を確立すること

が求められる体制でもある。そして、もう一つは、そうした量産型の生産体制に代わる新しい体制として示される。大量生産体制がベルトコンベアー・システムを技術的な基盤にした少品種大量生産を特徴とするのに対し、専門性をもった中小企業のネットワークに注目する「柔軟な専門化（flexible specialization）」と呼ばれた現象だ。(5)

柔軟な専門化は、産地内部の独立した数多くの小さな専門企業が緩やかに結びつき、技術や技能の柔軟な離散集合を実現して高付加価値の多品種少量生産を行うクラフト的生産体制によって生み出される。クラフト的な生産体制は、産地内で専門化した企業間の調整機構が経済的合理性をもつがゆえに維持される。それと同時に、クラフト的な生産体制が柔軟であり続けるためには、企業間と企業内での協力を促進する役割を担う組織をつくり、資源の再配分を円滑に進めて技術革新の能力を維持していかねばならない。

柔軟な専門化は、「第三のイタリア（Third Italy）」に結びつく。第三のイタリアは、エミリア・ロマーニャ州を中心とする北東部・中部地域の伝統工芸に類する工業の多い中小企業の集積であり、戦前から重工業や装置産業を中心に発展した北部の都市と、発展の遅れた農業中心の南部の都市との二重構造とは対照的な新しいモデルとなった。

地場産業の事例からのこのユニークな視点は、中小企業の基本的な役割は標準品の反復生産を遂行する大量生産体制の補完機能を果たすにすぎないという、デュアリズム（dualism）の考え方

よりも中小企業の社会的な役割を積極的に位置づけた。もちろん、柔軟な専門化体制のもとで企業間の分業を調整し、同時に技術革新を促進していくのは簡単ではない。調整の失敗やコスト競争に陥ってしまうリスクを否定できないからだ。

それでも、第三のイタリアに目を向けることは、わが国の伝統産地の生き残りを考えるうえで大きな意味がある。第三のイタリアでは、政治的な信条や宗教の共通性が民族的なつながりのように人々をつなぐ役割を果たし、コミュニティとしての一体感が地域における企業間の結びつきの基礎にあった。

地場産業の中小企業は、地域での競争と協働を通じた相互関係に組み込まれてしまっている。そうした中小企業が道徳律を犯し、地域の産業コミュニティから追放されてしまうことは、自らの生き残りを危うくしかねない。柔軟な専門化の提唱者たちが、「地域的な集合体が生き残るためには、コミュニティ的な結びつきが、民族的、政治的、宗教的いずれの形であれ、不可欠ではないか」と述べているのは当を得ている。(6) 地域の集団や組織の間で取引の基準に反する行為は、単に経済的な取り決めを破るという以上の意味をもち、自らの属するコミュニティの根幹にある道徳律を犯すことになるのだ。地域に根差して生き残りを図ろうとする中小企業だからこそ、地域の社会的な牽制の影響を強く受けるとする立場から考えれば、少しも違和感はないはずだ。

地域でのコミュニティのような結びつきと、そこから生じる社会的な牽制機能が企業の取引に

影響をおよぼすことは、わが国でも指摘されている。専門的な技能の蓄積した地場産業の集積地を対象にした研究の成果を見てみよう。

関西の東大阪地域を基盤とする金型産業を対象に調査し、その産業集積の分業構造の特徴から産地の生き残りを可能にする要因を探った研究は、興味深い結論を導き出している。(7) 東大阪の取引構造は水平的な分業構造であり、同じような技術をもって同じ用途市場に特化した中小企業を中心とする、仲間型の取引ネットワークが形成されているというのだ。そこでは企業が緩やかに連帯し、時には仕事を回しあいながら需要の変動に対応していた。

この取引ネットワークを維持していくには、特定の業者だけが利益を得る取引のような「出し抜き行為」を抑制するモニタリングが重要だ。地域の暗黙的なルールや慣行は、ネットワーク全体を崩壊に導きかねない同業者の過当競争を防ぎ、金型産業の企業家の独立や創業という地域の企業家の再生産メカニズムに影響をおよぼしていた。仲間型の取引ネットワークというコミュニティ的な結びつきと地域の社会的な牽制機能が、企業家の再生産メカニズムの基礎となっていたのだ。

地場産業は必ずしも伝統産業とは限らない。だが、伝統産業は地場産業の範疇に入る。ここであげたいくつかの研究成果が示唆しているのは、伝統的な地場産業の集積地での生産者とその関連業者との協働関係に焦点を当て、産地の協働の仕組みを社会的な関係性と歴史的なプロセスか

ら検討し、伝統産地の担い手の再生産と産地の生き残りというダイナミズムを探る視点の大切さではないだろうか。経営学の視点から伝統産地を考えるには、産地の生き残りの担い手がコミュニティ的な結びつきのなかでどのような協働の仕組みに組み入れられ、産地の人材育成と生き残りにいかなる役割を果たしているのかを見てみる必要があるだろう。

地場産業の新陳代謝と地域の力

では、そもそも伝統産地の生き残りはどのような論理で説明されるのだろう。産業集積が継続していく直接的な理由には、次の二つがあげられている。[8] 一つは、集積の外部から外部市場と直接的な関係をもって需要を搬入する企業（需要搬入企業）が存在することだ。需要搬入企業は、集積の内部にあってそのなかでの分業の調整に一定の役割を果たす場合もあるし、集積の外部から集積地の生産物を受け取るだけの場合もある。もう一つは、集積地の諸企業群が外部からの需要の変化に対応する柔軟性を群として保ち続けられることである。産業集積地全体として、外部から搬入される新しい需要に応える能力をもつことで、需要が継続して搬入されるのだ。

二つの理由のうち、後者には集積地の技術蓄積の深さ、分業の調整の容易さ、創業の容易さの三つの条件がある。三つの条件は一つのセットとして揃っている必要があるとされるが、そのためには集積の内部に「人々の接触の頻度を高め、文化と情報の共有をさせる状況」としての

「場」の形成が必要だ。地理的に狭隘な地域で起きるのが産業集積の典型的なパターンであり、日本とイタリアには比較的大きい有名な集積の例が多い。

企業間分業の経済的な合理性に焦点を当てると、産業集積地の短期的なダイナミクスの源は、集積している企業群の一般的な機能や経済的な意義と需要変動への対応力だ。たしかに、この視点からは産地の現在の協働の仕組みの違いを説明できる。だが、なぜ産地間で異なる協働の仕組みが生み出されるのかという産地を形成する要因や、長い年月を経て生き残ってきた理由の解明にまで十分な説得力をもっているとは言い難い。産地が長期にわたって生き続ける活力を維持するには、イノベーションを通じた事業の転換や、既存の企業が新しい企業と入れ替わる新陳代謝が必要になる。長きにわたって生き残る産地には、新陳代謝を可能にする企業家、技能者、熟練労働者などを育成して再生産できるような仕組みが埋め込まれており、その人材育成の仕組みが地域の潜在的な力、いわば「地域力」となっているのではないだろうか。

地域力に注目した視点は、伝統的な地場産業を対象とした事例の分析に限られるわけではない。先端技術を支えるのにも地域力が求められる。地域力が低い地域では、企業はいくら優秀な人材を集めてもその力を十分に発揮させることができない。その結果として競争力でハンディキャップを負い、立地する企業はグローバルなレベルでの厳しい競争に勝ち残ることができなくなってしまいかねない。逆に言えば、地域力があるからこそ競争優位を持続して勝ち残っているのだ。

次節では、地域力という視点について考えるために、アメリカのシリコンバレーの事例を見てみよう。伝統産地とシリコンバレーは産業集積地として対極にあるように見える。だが、コミュニティのような結びつきを基盤として協働の仕組みが成り立っている点で無関係ではない。伝統産地の生き残りと協働の仕組みについて考える際のユニークな視座を提供してくれるはずだ。

3 シリコンバレーの地域力

イノベーションのメッカ

シリコンバレーは、アメリカ西海岸のカリフォルニア州サンフランシスコの南五〇マイルに位置し、イノベーションのメッカとして名高い。近くには、西海岸きっての名門大学であるスタンフォード大学がある。スタンフォード大学のあるパロアルト市は、エレクトロニクス発祥の町として有名である。

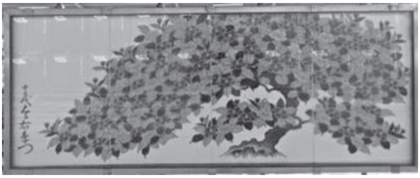
シリコンバレーは、産業クラスターの代表的な事例としても取り上げられる。産業クラスターは、国際競争力をもつ産業の地理的な集中として提唱された。第一節であげた産業集積の定義とは違い、大学や規格団体などの関連機関まで明示した概念だ。[9] 産業クラスターは経営学の現代的

第4章

和様磁器のふるさと「有田」

――産地のヘゲモニーと重層的な人材育成

14代酒井田柿右衛門による有田焼陶板
（JR有田駅にて筆者撮影）



13代今泉今右衛門による有田焼陶板
（JR有田駅にて筆者撮影）

はじめに

この章では、わが国の和様磁器のふるさとである有田焼産地（有田）の事例から、窯元や職人の協働と切磋琢磨の仕組みが産地の生き残りとどのようにかかわっているのかについて考えてみよう。

まず、有田の窯元の経営実態に関する実地調査の結果を見ておこう。[1] 調査は有田商工会議所の後援を得て質問票とインタビューの形式で行った。質問票調査は二〇〇七年五月から七月に実施し、二三〇の窯元から四九（回収率二一％）の回答を得た。窯元へのインタビュー調査は二〇〇五年九月から二〇〇七年一二月、および二〇一一年二月に実施し、一九の窯元から協力を得た。

質問票調査で得られた、有田の窯元の特徴と分業に関する主な発見事実は次の通りだった。会社形態の窯元が四九のうち二五（五一％）あり、初代から三代目までの窯元が半数以上を占めるが、それよりも長く続く窯元も広く分布している。主要な経営課題は、販路の確保、技能の伝承、技能者の確保であり、自家小売が多くなって問屋の力が弱体化している。窯元内での分業の程度を成形、絵付、焼成、出荷販売、事務などの作業別の人員配置から見ると、成形、絵付、出荷販売などに人を配置して分業を手厚くしている。制作品の生産の内訳は、食器、酒器、花器の順であり、量産品と作家物の比率はほぼ同じである。さらに、量産品のうちの常用品と高級品・装飾鑑賞品がほぼ同じで地元販売の割合が小さい。

調査から、有田は代々世襲で受け継いできた窯元が数多くある伝統産地だとわかる。だが、有田も他の産地と同じように、江戸期から明治維新の激変を経験した産地であることに変わりはない。むしろ、藩という公権力が厳格に統制していたゆえに、有田の変化は大きく激しいものとならざるをえなかった。以下では、江戸期の有田における佐賀藩の統制と磁器造りの分業制度、ならびに明治維新による陶磁器専売制度の崩壊と産地の仕組みの自生的な再生という歴史的経緯をふまえ、産地の生き残りを支える中核となった窯元のヘゲモニーと、協働と切磋琢磨による人材育成の仕組みについてビジネスシステムと企業家活動の視点から考える。それでは、産地形成の歴史的な経緯を簡潔に整理することから始めよう(2)。

1　わが国磁器のふるさと

有田焼とは

佐賀県有田はわが国で初めて磁器が焼かれた、四〇〇年におよぶ歴史をもつ和様磁器のふるさとだ。有田焼は現在の佐賀県有田町、西有田町、伊万里市を中心とする一帯から産する。大名お抱えの御用焼き物師の焼いた茶道具などが発端ではなく、創業期から商品として生産された。有

田焼には、染付、染錦、金襴手(きんらんで)などと呼ばれる磁器があるが、染付の青と金や赤で多彩な模様の描かれた色絵の鮮やかさは中国景徳鎮の影響を受け、絵付のやわらかさや余白を残した優美な図様を特徴とする。そして、上絵付を施した伝統工芸品を量産できる産地として、現在に至るまで生き続けている。

　有田焼の様式には、「古伊万里」「柿右衛門」「鍋島」の三つの流れがある。「古伊万里」様式と呼ばれる染付磁器の多くは大鉢、小鉢、大皿、小皿などの日常生活で使う食器であり、素地全面を覆って絵付が施され、作り手の個性を反映した自由な仕上げがなされている。「古伊万里」という呼び名は、有田とその周辺でつくられた磁器が伊万里港から江戸、京都、大坂などの国内の大量消費地、さらにはアジアやヨーロッパに向けて船積みされたため、港の名前が通り名となったのだ。ヨーロッパで中国製陶磁器の通り名が「チャイナ」だったのに対し、日本製の陶磁器は「イマリ」と呼ばれていた。

　「柿右衛門」様式は、「赤絵」「余白」「濁手(にごしで)」を総合して「初代柿右衛門親子によって完成された色絵磁器の様式とそれに類する染付磁器の様式」（一四代酒井田柿右衛門）である。[3]「赤絵」は、赤い色の絵の具で描かれるからこの名で呼ばれるのではない。いろいろな色を使うために色絵、彩絵とも呼ばれるが、赤色の発色が一番難しく、また赤色がいちばん目立つために「赤絵」と呼ばれるのだ。柿右衛門様式は初代が開発してから三代にわたって整えられ、柿右衛門の技法の代

名詞となった「濁手」もそのころに完成した。「濁手」は有田の方言で「米の研ぎ汁」を意味する「にごし」のような柔らかみのある白磁のことをいう。柿右衛門様式の特徴は素地の白と「余白」を活かした構図と「濁手」とされる。有田の磁器は中国の影響を受けて始まっているが、「余白」は「日本独自のデザインが確立していくポイントが『余白』の感覚だったんじゃないか」（一四代酒井田柿右衛門）とされるように、日本人のもつ独特の美意識を反映している。

「鍋島」様式は、佐賀藩直営の窯場である藩窯（はんよう）で一般の市場には出ることのない城中御用品、幕府や大名への献上品、贈答品としてつくられた。鍋島藩窯は、一六七五年に現在の伊万里市大川内山へ移窯されて本格的な運営が始まり、明治維新後の廃藩置県まで有田焼制作の中心となった。「鍋島」には、「青磁鍋島」「染付鍋島」「銹釉（さびゆう）鍋島」「色鍋島」がある。そのなかでも「色鍋島」は、精巧な技術と斬新な意匠による高い品格をもった色絵磁器として注目を浴びた。

有田焼のはじまり

有田焼の歴史は、朝鮮人陶工の李参平（りさんぺい）が一六一六年に有田泉山で白磁鉱を発見し、天狗谷窯で白磁器を焼いたことに端を発する。李参平は朝鮮から佐賀藩に連れ帰られた陶工の一人であり、有田に移り住んで一六五五年に亡くなっている。この時期の九州は、豊臣秀吉による文禄・慶長の役で各大名が連れ帰った朝鮮陶工によって焼き物が盛んに焼かれ始め、有田焼の他にも北九州

の上野焼、高取焼、佐賀の唐津焼、長崎の波佐見焼、三川内焼、熊本の八代焼、鹿児島の薩摩焼などが起こった。有田での磁器生産の初期にはいくつかの陶工集団が存在しており、白磁鉱の発見によって外部から有田へ来て陶業に従事する人々が増え、そのころから有田郷全体で磁器の焼成が盛んになって産地を形成していった[4]。有田の天狗谷古窯の発掘調査で発見された六基の窯跡は、いずれも完全に磁器のみを焼いた窯であることが確認されている。

一六四〇年代になると、中国人技術者から得た色絵の技法が有田に伝わる。最初の伝来は、伊万里の陶商であった東島徳左衛門が、一六四四年に長崎へ来航した清国の技術者から陶磁器への彩画着色法を教えられ、それを有田の初代柿右衛門（酒井田喜三右衛門）へ伝えたとされる。柿右衛門様式の創家である柿右衛門家に残る古文書『赤絵之具覚』によると、初代柿右衛門がこのころに東島徳左衛門や呉須権兵衛らの協力によって赤絵付に成功した[5]。初代柿右衛門の革新的な工芸技術の開発は産地にとって劇的なものだった。一六四六年には佐賀藩が有田の窯業を自領の特産業とし、柿右衛門家を御用焼き物師とした。柿右衛門家は江戸期から有田の窯元として例外的に、制作から赤絵付までを一貫して行うことを認められていたのだ。

赤絵付の技術は、秘法として他人への漏洩を厳格に禁じた。だが、一六七〇年代には柿右衛門家以外にも赤絵付専門の上絵師が現れたため、藩は矢継ぎ早に手を打つ。赤絵付業者を一カ所に集めた赤絵町を新たにつくり、一六七二年には業者を一一軒に制限した。一六七五年には藩の御

用窯を大川内山に移し、赤絵町の御用赤絵屋が上絵付するという、窯焼きと赤絵付の業者の分業体制を確立する。窯焼きと赤絵屋を登録制に改革して厳しく取り締まり、それまでの窯税を運上金として、一七五一年には名代札という証票を交付する許可制度のもとで増産するようになる。その後、一七七〇年に赤絵付業者は一六軒が永代の限定数とされた。

　現在の有田で柿右衛門家と並び称される今右衛門家は、赤絵町の赤絵屋のなかで優れた技術を認められ、色絵付の工程を委託された御用赤絵屋となった家柄である。一七五二年の「皿山代官記録」では、赤絵屋取締庄屋を仰せつけられるまでになっている。その今右衛門家の記録によると、当時の統制の厳しさを示す例として、赤絵生地は大川内山の藩吏詰所で厳密に選品されて長持に収納され、藩吏の付添いのもとに赤絵町の今右衛門家に託送され、今右衛門家では斎戒沐浴（さいかいもくよく）して色絵付し、佐賀藩の鍋島家紋章入の幔幕（まんまく）を張りめぐらして高張り提灯を掲げ、藩吏の監督と警護のもとで赤絵窯を焚（た）き続けるという徹底ぶりであった。

　一七一六年には、大阪の富田に陶商「天満屋」が開業されるなど、上方にまで陶磁器の交易がおよぶようになる。佐賀藩は、享和期から見為替仕法によって古伊万里や唐津焼を販売する伊万里商人から陶磁器の買付を行い、大坂市場で一手に売り捌（さば）くという流通統制を実施する。一八〇〇年代には有田焼の生産が増加し、窯焼きの名代札は二〇〇枚を超えた。幕末の佐賀藩主として著名な鍋島閑叟（なべしまかんそう）も一八三〇年に一七歳で家督相続して以降、有田焼の生産販売を積極的に推進し

た。

江戸期の有田は有田皿山と呼ばれ、わが国を代表する色絵磁器の生産地であった。有田皿山とは有田焼の生産拠点の総称であるが、それとともに有田の村々を指す言葉で内山、外山、大外山の三地域に区分されていた。現在の地区で言えば、内山は旧有田町、外山は有田町中部と西部、西有田町、伊万里市の一部地域、大外山は、山内町、武雄市、塩田町、嬉野市にわたる諸地域を指す。ちなみに「皿山」とは、元来は焼き物（皿）を焼く土地や場所（山）を意味する。有田は、泉山の陶石という原料に恵まれて陶磁器産地として発展を遂げた。しかし、その生産体制の背後には、佐賀藩が陶工の私生活まで管理下に置こうとした、厳しい統制の歴史がある。では、佐賀藩の厳しい統制とはどのようなものだったのだろうか。

2　佐賀藩による統制と分業制

統制の時代

有田の歴史は、わが国磁器市場の占有を目的とした佐賀藩による統制の歴史でもあり、窯元（窯焼き）を厳格に管理する政策で意図的に競争を制限した。(6) 藩直営の藩窯を設け、藩主と藩庁が

むすびにかえて

わが国には、代々受け継がれてきた名工や匠の技が息づく、さまざまな伝統産地が生き続けている。経済産業省の指定する「伝統的工芸品」には二〇〇以上の品目があり、京都や新潟のように一五を超える品目が生き続ける地域もある。

伝統産地の盛衰は、一つのビジネスシステムや企業家活動の視点からだけでは語りつくせない。現代まで生き続ける伝統産地では、それぞれの仕組みや慣行は地域の特性にあわせて工夫されてきたからだ。伝統産地の内部では工芸技術の継承と技能や技法の伝承が積み重ねられ、長い時間の経過とともに形づくられて埋め込まれてきた制度や慣行と織り成されて、産地としての独自性を生み出してきた。しかし、グローバリゼーションの時代を迎え、多くの伝統産地が厳しい環境のもとで生き残りを模索している。

陶磁器産地の経済的な現状も厳しい。それでも、細々とではあっても生き残りの基盤を残している産地は多い。陶磁器産地には、窯元の作風や活動、顧客に対する価値提供のあり方を方向づけて窯元間での同質的な競争を避け、過剰でない競争状態を維持する不文律がある。その不文律

は、伝統工芸技術の継承とデザイン・コンセプトを担う人材育成と協働の仕組みを支えている。

わが国の地域の活性化は、地場産業の活性化なくしてはありえない。その鍵は何かという問いを考えるには、何百年にもわたって生き残ってきた伝統産地に注目すべきではないか。「神は細部に宿る」と言う。歴史もまた細部に真実を宿しており、賢者として歴史に学ぶとすれば、環境の激変に耐えてしたたかに生き残るためのヒントはそこにあるはずだ。劇的な革命家と機敏な革新者、そして日々の仕事に愚直に取り組む人々、取引による協働の利益を生み出す産地の協働の仕組みは、伝統工芸技術を次世代へ受け継ぐ人々の競いあいと切磋琢磨が支えている。デザイン・コンセプトや伝統工芸技術の継承と、重層的な競争に支えられた協働と人材育成の仕組みが伝統産地の生き残りの決め手であったと言っていい。

本書で記述したのは、そうした伝統産地に埋め込まれ、工芸技術を受け継いできた人々の精神を形成し、伝承する仕組みであったと言えるだろう。

わが国の伝統産地には、時代を超えて脈々と受け継がれてきたものづくりの精神がある。産地の伝統工芸技術に誇りをもち、挑戦的にものづくりに取り組んできた人々が受け継ぐ精神である。自立の精神に富み、小さくまとまろうとはしないし、いわんや自虐的ではない。また、生き残っている伝統産地の人々はどんな強者も弱者とともに生きている。産地で社会的な牽制機能が働き、

強者は権威があっても力を乱用しない。一強他弱の関係にあるのではなく、「お陰さま」の精神が浸透している自生的な空間なのではないだろうか。伝統産地の制度や慣行、気風は決して公権力が決めてきたものではない。

伝統産地の工芸技術を守り、受け継ごうとする人々は革新的だ。産地が変わらずに生き残るには、伝統を受け継ぐ人々がその時代の最高のものづくりをすべくイノベーティブであり続けることが必要だったのではないか。決して先代から受け継ぐものを墨守してきたわけではないのだ。伝承に完成はあっても伝統に完成はない。完成した時点で妥協の産物となっているからだ。完成へのプロセスにあることが創造性を生む。新たな挑戦こそが伝統を守る証であると言っていい。

伝統を受け継ぐ人々は、自ら挑戦して制作した工芸品への自己評価は厳しい。だが、いったん世に出すと決めた作品には自信をもち、ことさら卑下したりはしない。過信は禁物だが、身の丈にあったなどと言わないで、われわれも日々の仕事を挑戦者の気持ちで見つめ直してみよう。

気品ある伝統工芸品の背後には多くの作り手たちの高みへのあくなき挑戦と革新の追求がある。同時に、伝統産地の生き残りと作り手の盛衰には冷徹な経営の原理が働く。伝統産地を経営学の視点から見つめ、産地で働く人々の革新への挑戦と協働の利益をこれからも考えていきたい。

謝辞

本書の執筆にあたっては、多くの研究者の成果から刺激をいただいた。すべての方のお名前をあげることはできないが、ここにお礼を述べたい。とりわけ、基礎となった調査について、神戸大学名誉教授・甲南大学特別客員教授加護野忠男先生から陶磁器産業研究会を通じて賜った学恩には感謝の言葉もない。京都と信楽の実地調査は、滋賀大学伊藤博之教授の協力を得て共同プロジェクトとして進めた。シリコンバレーの記述は、慶應義塾大学上山隆大教授から適切な指摘を頂いた。記して感謝したい。また、学部時代の恩師の元神戸大学学長新野幸次郎先生からは、伝統産地の研究に温かい激励をいただき、四半世紀続くゼミOBの読書会は知的な刺激を得る機会となっている。

伝統産地の実地調査にご協力いただいた多くの方々にもお礼を申し上げたい。とくに、産地の事例の記載内容についてコメントをいただいた、有田の今右衛門窯当主一四代今泉今右衛門氏と今右衛門陶舗社長今泉善雄氏、信楽の壺久郎陶房当主冨増純一氏、信楽陶器工業協同組合参事橋本浩氏に厚くお礼申し上げる。ありうべき誤謬は筆者に帰するものである。

本書の刊行は、有斐閣書籍編集第二部尾崎大輔、柴田守の両氏からきめ細やかな支援をいただいた。書籍の公刊プロセスは、著者と出版社の地道な協働作業の過程でもあることを実感した。両氏に改めて謝意を表したい。

筆者は、家族の存在が心の支えとなって著作に結実すると信じてきた。その思いは、研究者として仕事を始めてから一貫して変わらない。最後に、私事にわたって恐縮であるが、日々の仕事意欲を支えてくれる家族、裕子、幸平、幸典に感謝の気持ちを記しておきたい。

二〇一三年

冬将軍の威勢強きときに

ソフィア通りを臨む研究室にて

山田　幸三

◇索　　引

事項索引

◎あ　　行

アウトソーシング　53
青木兄弟商会　135
赤　絵　118
赤絵師　124
赤絵付　120, 121
赤　福　102
アートコーポレーション　69
有田皿山　122, 123, 126, 128-133, 135, 211
有田調印元　130
有田陶器市　133
有田陶器工業組合　135
有田陶器工芸学校　148
有田陶磁器工業組合　136
有田陶磁器品評会　133
有田徒弟学校　148
——の様式　118
——の歴史　119
アンカー　76, 134, 159, 212
アンラーニング　101
意思決定の機敏性　86
一子相伝　124, 125, 148, 150, 211
イトーヨーカ堂　69
イノベーション　12, 14, 20, 69, 82, 83, 85-87, 89-91
今右衛門　145, 157, 225
今右衛門窯　134, 139-141, 144, 146-148, 150, 152, 156, 170, 211, 212, 214, 216, 217, 225
今右衛門家　121
今右衛門陶舗　152
伊万里商社　128
伊万里商人　121, 128, 130, 132
伊万里焼　126
色　絵　118, 120, 208
色絵磁器　119, 140
色鍋島　134, 139-141, 144, 145, 150, 152, 157, 170, 208, 217, 225, 226
色鍋島今右衛門技術保存会　141, 152
岩尾磁器　135
陰徳善事　47
植木鉢　168, 178, 179, 184, 185
エーザイ　109
絵　付　124
エノキアン協会　101
近江化学陶器　185, 189
近江商人　45-47, 222
大谷焼　166
大塚オーミ陶業　185, 189
大林組　105
大物植木鉢　178
大物造り　165
大物陶器　164, 169, 170, 173, 174, 176, 192, 208, 209, 217
大物ろくろびき　171

岡谷鋼機　102
置　屋　50, 51, 53
御陶器方　123
織　部　209
オリンパス事件　107

◎ か　　行

海外販売ルート　132
碍　子　133
会社組織　31
外部経済　5
顔見知り間の競争　70
柿右衛門　24, 145, 157, 170, 208, 217, 224, 225
柿右衛門窯　134, 139-142, 144, 146-148, 150, 156, 170, 211, 212, 214, 216, 217, 225
柿右衛門家　120
柿右衛門製陶技術保存会　141
柿右衛門様式　118, 134, 139, 142
革　新　223, 224, 231
革新者　230
革新性　91-93
過剰でない競争状態の維持　48
過剰な競争の抑制　64
ガス窯　180, 184
価値連鎖　72
家　伝　174, 176
過当競争　127, 128, 211, 216
家内工業　182
株仲間　127, 128
窯焚き　124
窯　元
　機能統合型——　131, 144, 146-148, 150, 156, 183
　機能統合創造型——　183-185, 188, 189
　自己完結型——　132, 146, 183
　自己完結創造型——　183-185, 188, 189, 198
　量産型——　131, 135, 143, 144, 146, 147, 156, 183
　量産創造型——　183, 185, 188, 189
　量産適応型——　183, 184, 188
慣　行　36, 100, 206
観光需要　184, 189, 203, 213
キーエンス　42
企業家　12, 22, 40, 75, 77, 78, 80, 82-86, 93, 95-98, 135, 150, 189, 190, 202
企業家活動　40, 74, 81, 83-87, 89-93, 95, 97, 98, 113, 130, 131, 144, 158, 162, 163, 185, 189-191, 198, 202, 203, 206, 211, 213, 218, 227, 229
　——のモチベーション　96
企業家的志向性　91-93, 95, 98, 113
疑似家族関係　49-51, 53, 55, 210, 216, 227
疑似家族集団　55
技術蓄積　11
競いあい　36, 49, 109, 113, 210, 215, 216, 224-227, 230
技能者　48-50, 55-57, 99, 174, 210
技能者集団　57
技能の伝承　2, 48, 55, 56, 66, 72, 99, 100, 108, 111, 113, 116, 149, 157,

214, 215, 217, 220
基盤技術　4
キャリアパス　59
協業組合　184
共同窯　196, 217
協働の仕組み　10-13, 24, 26, 32, 35, 36, 53, 63, 72, 74, 97-101, 113, 131, 156-158, 162, 163, 176, 181, 183, 184, 188-190, 192, 198, 202, 203, 206, 210, 211, 213-216, 218, 227, 230
協働の制度的枠組み　41
共同販売制度　163, 177, 178, 184, 189, 190, 203
京都市産業技術研究所　193
京都陶器会社　59
京都陶磁器合資会社　59
京都花街　50-54, 225
京都府立陶工高等技術専門校　193
京　焼　58, 60, 71
清水焼　58
居留地貿易　132
近視眼的　89
九谷五彩　24
口屋番所　123
宮内省御用達　133, 134, 136
クラフト的生産体制　8
経営者　49, 57, 74, 75, 84, 99
計画のグレシャムの法則　224
月桂冠　102
源右衛門窯　147
建　材　167, 179
研　修　194
古伊万里　24
古伊万里様式　118
高級品　145, 147, 216, 217
工業技術センター　214
工業組合　27
工業試験場　59
講習会　167
高信頼社会　105
高付加価値　8
神戸スウィーツ　66, 67, 225
工　房　142-144, 146, 148, 150, 157, 170, 182, 185, 189, 208, 211, 214-217, 226
香蘭社　29, 71, 79, 80, 129-135, 138-140, 143, 145-148, 156, 171, 211, 212, 214, 216, 225
香蘭社調　132, 156
コカ・コーラ　43
顧　客　57, 58, 144, 207, 210, 216, 219, 220
——の人材育成機能　48, 58
——への訴求力　208, 209, 214, 217, 218, 226
個人経営　31
コーポレート・ガバナンス　104
コミュニティ　9-11, 218, 220, 221
御用赤絵屋　121
金剛組　106, 108

◎ さ　行

サロン　60
産業活力再生特別措置法　16
産業クラスター　13, 17, 18, 20
産業集積　3, 6, 11, 12, 15, 32
三　彩　189

産　地　2, 3
　——の気風　35
　——の保護　207
産地型産業集積　3
産地間競争　192, 202, 206-208, 210
産地ブランド　135, 144, 145, 156, 158, 159, 169, 170, 208-214, 216, 218
三方よし　45, 47
塩野義製薬　109
滋賀県信楽窯業技術試験場　193
滋賀県立窯業試験場　167
滋賀タイル　185
信楽狸　170
信楽陶器卸商業協同組合　175
信楽陶器工業協同組合　166, 168, 175, 177, 178, 188, 189, 195
信楽陶器同業組合　167
信楽陶器労働組合　175
信楽焼産地　162, 169
信楽焼伝統工芸士会　198, 226
叱　り　56
事業パラダイム　89
自　制　221, 222
自生的システム　99
自生的な秩序　72, 100
躾　56
老　舗　101, 102, 106-108, 211, 215
志　野　209
地場産業　8-10, 12, 24-26, 31, 32, 35, 48, 206, 230
清水建設　106
社会資本　104
社会的な牽制機能　9, 10, 192, 198, 217, 218, 221, 222, 230
社会的な文脈　97, 98
シャトル窯　181
社内カンパニー制　109
集合的英知　100
終身雇用　77, 78, 212
収奪的競争　64, 67, 68, 70, 87, 159, 192, 196, 198, 216-219, 222, 225
柔軟な専門化　8, 9
周辺型陶磁器産地　31
重要無形文化財　141
　——保持者　34, 142, 170
需要搬入企業　11
城下町型産業集積　3
消去困難性　101
焼成窯　179-181, 189, 203, 213
少品種大量生産　8
情報的資源　101
常用工　182
常用品　143-145, 147, 209, 216, 217, 219, 225
職制化　123
食卓用品　167, 179
職　人　34, 66-68, 97, 99, 108, 116, 124, 125, 143, 148-152, 156-158, 165, 173-175, 182, 183, 185, 195, 212-217
　——のネットワーク　68
職人育成プログラム　194
所有と経営の分離　104
シリコンバレー　13-23, 220
城山陶器　184
新規開業企業　20
新機軸　69, 144, 157, 158, 196, 214,

215, 219, 226
新規性の不利益　95
新結合　81-83, 86, 89, 90
人材育成　53-55, 58, 60, 63, 71, 147, 149, 153, 156-158, 167, 171, 195, 206, 210-212, 214-218, 227, 230
――の仕組み　12, 48, 72
二重構造の――の仕組み　212, 214
しんにょ陶器　189
信　頼　66, 104, 105, 218, 222
水平的分業構造　10
すかいらーく　69
スピンオフ　5, 19
墨はじき　150, 156, 226
スリーサークル・モデル　103
生活共同体　49-51
生産解放令　128
生産過剰　177
生産者組合　189, 190
生産体制　185
生産調整　177
精神の伝承　56
正統性　131, 135, 147, 211
――の獲得　95-97
制度化された叡智　99, 100
制度的叡智　71
製品別分業　209
赤土社　59
世間よし　222
世　襲　101, 104, 105, 111-113, 117, 125, 173, 176, 188, 190, 192, 198, 202, 214, 217, 226
世襲企業家　109, 113
切磋琢磨　36, 47-49, 52, 53, 55, 68, 71, 72, 99, 109, 113, 116, 117, 134, 156, 158, 206, 210, 215, 217-219, 221, 224-227, 230
せともの　166
専門経営者　104, 105, 107
創　業　11
創業経営者　74, 75, 78, 103
創業者（家）一族　102-108, 111
創造性　231
創造的破壊　82
創造的反応　83, 98, 146, 183, 185, 189, 190
創造的模倣活動　87
宗陶苑　189, 190
組織統合の象徴　107
粗製乱造　127, 128, 166, 211, 213, 216

◎ た　行

ダイエー　69
大王製紙事件　104
対抗型陶磁器産地　30
第三のイタリア　8, 9
大量生産体制　7
大和陶器　184, 198, 226
武田薬品工業　109
竹中工務店　105
田代屋　79
多品種少量生産　8, 184
ダブルバインド　70
ダミ手　124
探索費用　64, 66
地域活性化　230

地域産業システム　14, 15, 20
地域的な優位性　15
地域ネットワーク　14, 15, 20-23, 220
地域力　12, 22, 36, 221
知　識　101
茶　器　164
茶　壺　164, 165
茶　陶　164
中核型陶磁器産地　30
中小企業　8-10
——のネットワーク　8
長寿企業　101, 102
調　整　11
壺久郎陶房　198
低信頼社会　105
適応的反応　83, 98, 146, 183, 184
デザイン・コンセプト　24, 29, 34, 56, 70, 71, 97, 132, 139, 140, 144, 145, 148, 150, 156-159, 169, 170, 202, 208, 209, 212, 213, 215-219, 225, 230
弟　子　67, 68
電気窯　180, 181, 184
伝　統　111, 112, 150, 152, 223, 224, 231
伝統工芸技術（の継承）　2, 24, 26, 34, 36, 47, 48, 63, 72, 93, 97, 99, 100, 111-113, 144, 156-158, 170, 172, 206-208, 210-212, 214, 216-218, 220, 224, 227, 230
伝統工芸士　33, 34, 169, 171
伝統産業　2, 10, 23, 24, 26, 35, 47, 48, 63, 97, 101, 111
——のビジネスシステム　47, 55, 64, 71, 206
伝統産地　13
——の協働　48
伝統的工芸品　32, 33, 169, 229
——産業の振興に関する法律　33
伝統的精神　35
天満屋　121
同業組合　27
同業者組合　108
同業者組織　27, 127
陶　工　58, 94, 119, 122, 123, 125, 126, 131, 146, 164, 166, 169-171, 189, 193, 207, 212-214
陶工研修プログラム　193
陶工高等訓練専門学校　214
陶工職業訓練校　59
陶磁器工業組合　29
陶磁器専売制度　126, 127, 132
陶磁器貿易　79, 80
陶磁器流通政策　130
同質的競争　219, 229
統　制　122, 127
都市集積型産業集積　3
徒弟制　55, 56, 59, 99, 174, 176, 214
ドメイン　156, 189, 190, 203, 213, 226
——の定義　88-90
トヨタ自動車　107
虎　屋　102
トンネル窯　180, 181, 183-185
トンネル炉　185
問　屋　28, 29, 32, 34, 175-178, 209, 226

——の弱体化　28

◎ な　　行

内国勧業博覧会　139
仲田屋　140
仲間型の取引ネットワーク　10
鍋　島　24
鍋島藩窯　147
鍋島様式　118, 119, 139, 140
海鼠釉　171, 172, 208
濁　手　119, 140, 141, 145, 150, 156
荷担い　124
日本的経営　77
日本伝統工芸士会　198
日本陶業連盟　29
人間国宝　34, 142, 170
盗　み　56
ネットワーク　6, 8, 53
ネットワーク外部性　45
能動的な行動姿勢　91-93
登り窯　162, 164, 165, 172-174, 176, 177, 179-183, 188, 202, 213
ノリタケ　143

◎ は　　行

バイオ・ベンチャー　21, 22
バイ＝ドール法　16
バザール　65
パナソニック　44
花　街　50-53
場の形成　12
万国博覧会　132-134
藩　窯　122
ビジネスシステム　40, 41, 43-45, 47, 48, 99, 229
　京都花街の——　54
　伝統産業の——　47, 55, 64, 71, 206
備前焼　169
火止め日　177
火　鉢　162, 167, 171-173, 175-179, 181-184, 188, 192, 202, 208, 209, 213, 218
品質検査　177
ファミリー・ビジネス　101-107, 109, 111, 113
フェデックス　43
深川製磁　29, 132-136, 138-140, 143, 145-147, 156, 171, 212, 214, 216, 225
深川様式　133, 134, 156
不文律　36, 67, 68, 71, 100, 157, 158, 196, 198, 203, 206, 216-219, 221, 229
ブランド　202
プロダクション　50
プロデューサー　142
分　業　124-127, 148, 157, 196, 212, 216, 217
平地窯　180, 181
ヘゲモニー　117, 145-147, 156, 189, 190, 211-217, 224
ペプシコーラ　43
ベルトコンベアー・システム　8
辺境企業　69
辺境の創造性　69
ベンチャー企業　19
ベンチャー・キャピタル　18, 20-22

ペンローズ効果　84
法　師　102

◎ ま　　行

マラケシュ　65
マリー・ブリザール社　102
丸市陶工場　184
丸加製陶所　184
丸十製陶　189
丸二陶料商店　175
丸元製陶　189
見為替仕法　121, 130
美濃焼　169, 209
みはる窯　189
無形文化財　34, 170
免許制　124
メンター　51
モニタリング　221, 222
物前勘定　125
模範工場　167
模　倣　87

◎ や　　行

ヤキヤ　173, 174, 182
ヤマト運輸　41, 43, 87
窯業試験場　179
窯業補導所　174
養子縁組　105, 106

◎ ら　　行

ライフタイム・コミットメント　77
楽　天　75, 77
乱　売　177
リスクテイキング　91-93
リードユーザー　57, 220
流通規制　121, 130
臨時工　213
ルート 128　15-18, 20, 220
ろくろ師　124
六古窯　23, 163, 169
ロールモデル　52

◎ わ　　行

和久製陶所　135
ワット商会　134
和様磁器　117

◎ アルファベット

BJT　55, 56, 147, 192, 214, 226
B to B　42
B to C　41
OFF-JT　52
OJT　52, 55
UPS　87

人名索引

◎ あ　　行

青木木米　58
アベグレン，ジェームズ・C.　77
伊奈初之丞　28
今井金作　171
今井半次　175
今泉今右衛門　139
　――（10 代）　140, 147, 220
　――（11 代）　136, 140
　――（12 代）　134, 140
　――（13 代）　140, 142
　――（14 代）　139, 142-144, 150, 153, 226, 223
今泉善雄　152
上島久一　175
上田宗寿　190
上田直方　170
ヴェーバー，マックス　94
遠藤平橘　167
尾形乾山　58
奥田頴川　58
奥田碩　107
奥田三代吉　167

◎ か　　行

カーズナー，イスラエル・M.　86, 87
兼古敏男　5
金重陶陽　170
河合寛次郎　59
清水六兵衛　60
楠部彌弌　58, 60
クライナー，ユージン　19
ゲイツ，ビル　75
呉須権兵衛　120
小山富士夫　23
金剛重光　108
金剛為氏　106
金剛治一　106
金剛喜定　106
近藤悠三　58

◎ さ　　行

サイモン，ハーバート　224
酒井田柿右衛門　111, 139
　――（初代）　120, 139
　――（11 代）　139
　――（12 代）　136, 134, 140
　――（13 代）　140
　――（14 代）　139, 142, 149, 150, 223
清水喜助　106
シュンペーター，ヨーゼフ・A.　81, 84-86, 89, 96, 98, 146
ショックレー，ウィリアム　19
ジョブズ，スティーブ　75
千利休　58

◎ た　　行

高橋道八　147
高橋楽斉　170

武田伊久子　53
武田國男　109, 111
武田長兵衛　109
竹中藤右衛門　106
竹中藤兵衛正高　105
田中和一　195
谷井直方　172
忠　蔵　166
張富士夫　107
辻常明　80, 129
手塚亀之助　80, 129, 132
冨増純一　198, 226
富本憲吉　58
豊田章男　107
ドラッカー，ピーター・F.　84

◎ な　行

中内㓛　69
中里太郎右衛門　141
鍋島勝茂　123
鍋島閑叟　121
ノイス，ロバート　19
野々村仁清　58

◎ は　行

橋本浩　182, 195
長谷川閑史　109
東島徳左衛門　120
深海墨之助　80, 129, 130, 132
深川勇　136
深川栄左衛門（7 代）　130
深川栄左衛門（8 代）　79, 80, 129, 130, 148
深川栄左衛門（9 代）　133, 135
深川進　136
深川忠次　133, 134, 136
藤原啓　170
藤原鉄造　170
ペンローズ，エディス　84, 85
本城愼之介　76

◎ ま　行

三木谷浩史　75-78
宮下善爾　60, 63
ムーア，ゴードン　19
村田珠光　164
村田甚太郎　167

◎ や　行

柳宗悦　59

◎ ら　行

李参平　119, 220

◎ わ　行

ワグネル，ゴットフリート　79, 147
渡辺捷昭　107

◆著者紹介

山田　幸三（やまだ・こうぞう）

1956年，兵庫県神戸市に生まれる

神戸大学経済学部卒業後，7年間の東京海上火災保険株式会社勤務を経て

1991年，神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程単位修得退学

1998年，連合王国ウォーリック大学ビジネススクール客員研究員

2000年，岡山大学経済学部教授

現　在，上智大学経済学部教授，博士（経営学）

主　著：『新事業開発の戦略と組織』（白桃書房，2000年，経営科学文献賞）；『取引制度から読みとく現代企業』（共著，有斐閣，2008年）；『経営システムⅠ（改訂版）』（共著，放送大学教育振興会，2006年）；『組織能力を活かす経営』（共著，中央経済社，2004年）；『日本のベンチャー企業』（共編著，日本経済評論社，1999年，中小企業研究奨励賞本賞）

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

Business System and Entrepreneurship in the Traditional Pottery Production Center

2013年7月5日　初版第1刷発行

著　者	山　田　幸　三
発行者	江　草　貞　治
発行所	株式会社　有　斐　閣

郵便番号　101-0051
東京都千代田区神田神保町2-17
電話　(03)3264-1315〔編集〕
(03)3265-6811〔営業〕
http://www.yuhikaku.co.jp/

印刷・萩原印刷株式会社／製本・大口製本印刷株式会社
© 2013, Kozo Yamada. Printed in Japan
落丁・乱丁本はお取替えいたします。

★定価はカバーに表示してあります。

ISBN 978-4-641-16412-3

JCOPY 本書の無断複写（コピー）は，著作権法上での例外を除き，禁じられています。複写される場合は，そのつど事前に，（社）出版者著作権管理機構（電話03-3513-6969，FAX03-3513-6979，e-mail：info@jcopy.or.jp）の許諾を得てください。