

山田幸三著

『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』

大森 一宏 (Kazuhiro OMORI)

駿河台大学 経済経営学部 教授

経済史や経営史の領域においては、近代日本の伝統的産地に関する分厚い研究の蓄積がある。とりわけ1980年代後半以降になると中村隆英氏の提唱した在来産業論に触発されて、織物業や陶磁器業などの産地を事例として、日本経済の動向に大きな影響を与えた伝統的な産業分野に関する存続や発展の要因の解明が進んだ。そこでは、問屋制度、製品市場、技術水準、経営規模、金融、同業者組織、産業政策など多様な側面が分析され、多くの貴重な事実が明らかにされた。とはいえ、これらの歴史研究では、個別企業に着目した経営戦略や経営組織の視角から産地の存続要因を解明する試みは手薄であったように思われる。本書は、こうした研究状況をふまえて、経営学の視点から伝統産地の生き残りの仕組みを解明した優れた研究書である。以下、本書の内容を簡単に紹介しつつ、若干の感想を記すことにする。

第1章「伝統産地を見る眼」では、経営学的視点から産地の存続には、イノベーションを通じた事業転換や企業の新陳代謝が必要であることが強調され、それを可能にする人材育成の仕組みこそが「地域力」であるとの主張が展開される。その上で地域力を考える事例としてシリコンバレーを取り上げ、人材育成に貢献する地域コミュニティの結びつきに注目している。さらに、日本の陶磁器産地の特徴や類型を分析し、本書で取り上げることになる有田や信楽の全国的視野からみた位置を確認している。この章は、シリコンバレーへの言及などを通じて、現代の経営学的視点が、伝統的産地の分析にも有効で

あることを示唆することに成功している。続く第2章「伝統産地とビジネスシステム」は、伝統産業を支える人材育成のシステムとして、京都花街、京焼、そして神戸スイーツなどの事例が紹介される。例えば、神戸スイーツ業界では、職人は自分が修業した店の近隣では開業しない、また修業を積んだ店の商品と同じものをつくらないという不文律があったという。著者はこうした事例から、伝統的産地においても、歴史的に形成される合理性を持った秩序が存在したと考え、その仕組みを有田と信楽の産地の事例から具体的に考えてみたいと結んでいる。評者のような歴史研究者にとって、あらためて、タイムスパンを長くとった歴史的研究を通じて、産地における合理性の形成過程を明らかにしていく必要があることを考えさせられる章である。

第3章「伝統産地と企業家活動」では、シュンペーター、カーズナー、ペンローズらの理論家たちによる企業家論が検討される。これは、伝統的産地における小規模の事業者の活動を企業家的視点からとらえなおしてみるという本書の問題意識に基づいている。もっとも陶磁器のような伝統産業は、おもに世襲で事業を継承するオーナー経営者、具体的には世襲企業家としての窯元が支配するファミリービジネスによって構成される。著者は、武田薬品工業の事例などを紹介しながら、専門経営者の支配下にある一般企業に比べてファミリービジネスを遅れた経営形態とみなす見解に否定的な立場をとっている。なお、これら窯元などの経営者を中心に

形成される産地の分業構造としての協働の仕組みのリニューアルこそが、産地の生き残りの命運を握っている。ここでは、こうした協働の仕組みを「歴史的に形成される合理性を備えた自生的な秩序から生まれた強靱さをもっている」(p.100)と評価する他方で、同じく「経済的合理性を欠くような不文律や慣習によっても支えられている」(p.100)と説明している。合理性の内容とは何かを明らかにすることはむずかしいが、協働の仕組みを形成する企業家の行動原理や動機をめぐっては、さらに検討を要する課題が残されているとみるべきであろう。

さて、実際の陶磁器産地を事例として、協働の仕組みと企業家活動を具体的に分析しているのが第4章と第5章である。まず、第4章「和洋磁器のふるさと「有田」」では、明治維新後、急激な自由化と過当競争の中で危機に瀕した産地を、会社組織を採用して再生・先導した組織として香蘭社と深川製磁を位置づけている。同時に、両社と棲み分けを行い、作家物と実用的な高級品をつくる柿右衛門窯と今右衛門窯を伝統工芸技術継承のリーダーとして有田焼の価値を高める中心的な役割を果たしてきたと評価している。その上で職人の移動のない柿右衛門窯・今右衛門窯と職人の流動性のある香蘭社・深川製磁など、有田においては人材育成の仕組みに二重構造がみられたと指摘し、産地における異なる協働と人材育成の仕組みの併存に有田の生き残りの要因をみだしている。たしかに、産地ブランドの形成は、最終的には人的資源に関わる事柄であり、したがって産地の存続・発展の要因として人材育成の仕組みを重視する著者の視点は、卓見といえよう。

続く第5章「大物陶器の伝統産地「信楽」」では、火鉢の生産によって発展していた信楽が昭和30年代に生産品目の多様化を図るなど協働の仕組みにおいて大きな変貌を遂げた事実を確認し、それを可能にしたのは、産地の環境変化に創造的に反応した先導的な窯元の企業家活動とそれに追随した窯元や陶工たちの活動の集積であったと論じている。さらに、窯元や陶工の

人材育成の仕組みは京都にある公的機関に委ねるケースが多いなど有田の事例との違いが認められることを指摘している。要するに信楽においては、ブランド化を図るなどして生き残った有田とは違う方法で産地の存続が実現したわけであるが、実はこうした産地における生産品目の転換は、信楽に限って起こったことではない。評者の知る限りでも瀬戸における飲食器からノベルティ、そして笠原における茶碗からモザイクタイルなど産地レベルでの大きな転換が起きた事例は歴史の中にいくつか見出すことができる。本章において明らかにされた信楽の事例も含めて、今後は陶磁器産地間の比較分析を通じて、産地レベルでの協働の仕組みの変更をもたらす生産転換のメカニズムの詳細な分析が必要であろう。その他、ここでは著者による信楽の業者の聞き取りにおいて、窯元間で製品の種類やサイズによる棲み分けが行われていることが確認できた点が興味深い。産地における企業間の競争と協調の関係を理解する上において、生産品種間の棲み分けという視角は重要な論点の一つであろう。

最後の第6章「競争が支える協働の仕組み」は、産地の存続のカギとなる協働と人材育成の仕組みが、産地内の競争とどのように関連しているのか考察している。著者によれば、伝統的産地とは経済合理性から逸脱する慣行や行動規範が影響する社会的構築物として捉えることができ、そこでは過剰で収奪的な競争を回避する不文律がある。そして、そうした不文律の背後には地域コミュニティの結びつきによる社会的な牽制が存在しているという。評者は、こうした見解を必ずしも否定するわけではないが、産地における歴史的慣行には、情報格差を縮小し、市場の機能を円滑にするための制度的工夫がちりばめられているのではないかと考えている。すなわち、そこでは経営主体の機会主義的行動が抑制され、むしろ業者間の公正な競争が促進される仕組みが構築されているのである。たとえば、本章で指摘される模造品はつくらないという産地の不文律などは、明らかに市場におけ

る公正な競争を促進する機能を果たしているはずである。もっとも、著者のいう収奪的な競争の回避というのは、表現の問題であり、結局は評者の言いたいことと同じことを指しているのかもしれない。ともあれ、産地内の競争と協調の関係を浮き彫りにする意味で、本章が貴重な論点を提示していることは間違いない。

本書の新しさは、経営学の視点から伝統的産地の生き残りを人材育成の仕組みを中心とする協働の仕組みのあり方から分析した点にある。産地といっても、個々の企業の集積から成り立っているのであるから、それら企業の経営者やその下で働く技術者の役割は重要であり、そうした人材を育成する仕組みに眼が向けられるのは当然かもしれない。しかし、今までそうした視角から伝統的産地の分析が意図的に試みられたことはなく、経営学の理論が妥当するのは大企業や先端産業の分野に限られるものと、漠然と考えられてきたように思われる。それだけに、シュンペーターやカーズナー等の企業家論を理論的な背景として、シリコンバレーや武田薬品の事例などをも取り上げつつ、伝統的陶磁器産地の分析に取り組んだ本書の視角は斬新で、読むものをひきつける。しかも、歴史的な視点をふまえた有田や信楽の分析は、産地の存続要因について説得力をもっている。本書は、伝統的産地に関する歴史の実証研究が、経営学の理論と結びつくことによって、現代の経営学や経済学の理論や応用の発展にとっても重要な意義をもつ可能性を示した意欲的な作品である。ぜひとも一読をお薦めしたい。

(有斐閣,2013年,278頁,2,268円)