

産地の自己革新と企業家活動

—有田焼陶磁器産地の事例を中心として—

山田 幸三

上智大学教授

I はじめに

陶磁器産地は、数百年にわたって存続する伝統工芸産業の集積地である。地域の歴史や文化を色濃く反映し、製品と顧客に対応した協働と人材育成の仕組みがつくり出され、それが産業集積地としての特徴を生み出して産地の存続を支える要因となってきた¹⁾。明治維新によって、江戸期の幕藩体制下での産地の協働の仕組みは崩壊した。だが、藩の庇護するシステムは機能しなくなったものの、産地の分業構造に自生的な変化が生まれ、伝統工芸技術や技能を受け継ぐ人材が切磋琢磨する協働の仕組みがつくり出されている。

陶磁器のような伝統工芸品は、「伝統的工芸品産業の振興に関する法律（伝産法）」にその指定要件が明記され、この法律をもとに産業振興と地域経済の発展が図られている²⁾。しかし、下平尾（1978）によれば、伝統工芸産業の特徴は「特殊な手工業的技術や秘法をもち、特有の精神的風土にささえられて、歴史的試練の中で淘汰され、洗練醇化されつつ生き残ったという歴史的・意識的な面における深さ」を持ち、「歴史が深く、伝統的な技術や原料の他に伝統的精神ともいべき意識構造を所有する」ことにある³⁾。陶磁器産地の分析では、産地に埋め込まれた歴史的及び社会的な要因を包含した視角が必要なのである。近年では、産地経済の低迷から、先導的な陶業者のアントレプレナーシップ（企業家活動）により、産地の自己革新につながる新たな組織間協働の仕組みがつくり出されている。

本稿では、企業家論とビジネスシステム論を援用して、陶磁器産地を組織間協働の視点から取り上げ、先導的陶業者の企業家活動による新たな協働の仕組みと地域に埋め込まれた歴史的及び社会的な要因が、産地の自己革新と存続にいかなる役割を果たすかについて、有田焼陶磁器産地（有田）の実地調査の結果をもとに考察する。具体的には、明治維新後の有田の存続に資した協働の仕

組みと人材育成の特徴を整理した後、バブル経済崩壊後に産地のヘゲモニーを持たない陶業者が主導した外部組織との連携による商品開発の事例に焦点を合わせ、企業家活動と産地の自己革新との関連性について考えてみたい。

Ⅱ 産地の協働の仕組みと企業家活動

(1) 陶磁器産地の協働の仕組みと企業家活動

1) ビジネスシステムの視点

ビジネスシステムは、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であり、広義には「企業内ならびに企業間の協働の制度的枠組み」と定義される⁴⁾。伝統産業のビジネスシステムは、産地存続に必要な伝統工芸技術や技能を受け継ぐ人材育成と密接に関係し、最終顧客に価値を届けるための企業間の協働と切磋琢磨の制度的仕組みである。その特徴は、①技能者と経営者の2つのタイプの人材育成と技能伝承、②顧客による産地の人材育成、③過剰でない競争状態の維持、とされ、産地全体の価値を高めて共存に悪影響を及ぼさないように強者の力を制御する要因を組み込むことにある(加護野, 2007)。

陶磁器産業は原料立地志向が強く、地理的条件に左右され、事業所数、従業者数、出荷額で中小規模工場の占める割合が大きい。陶磁器産地は全国に点在するが、核となる窯元の規模や組織的特徴、生産地と消費地との距離などに違いがあり、製品別及び工程別分業体制による産地内のクローズドシステムをもつ。代表的産地の先行調査では、立地状況、産地規模、製品特性、市場をもとに、有田焼や信楽焼の産地は小都市立地型(人口5万人未満)の中規模産地(生産額50億円以上500億円未満)に区分された(柿野, 1985)。

産地には、産地間と産地内の二重の競争がある。長い年月を経て存続する産地は、産地間競争で優位となる何らかの強みをもっている。陶磁器産地の競争力の基盤となったのは地理的要因である。有田のように、今では他の地域から購入するようになった産地もあるものの、産地の多くは粘土、陶石、燃料などの生産要素に恵まれていた。また、京都のように生産要素に恵まれていたとは言い難いが、顧客との近接性に優れた消費地内産地もある。

しかし、地理的要因だけが、産地間競争の優位性を決定付けるわけではない。取引に基づく陶業者の協働の仕組み、伝統的技術や技能を受け継ぐ人材の切磋琢磨による育成の仕組み、そして産地内の陶業者の競争関係が、陶磁器の品質を維持して産地間競争での強みを維持する力を生み出す。陶磁器産地の協働の仕組みは、窯元を核に産地商社などの関連業者が形成する価値連鎖(連結関係にある諸活動の相互依存システムまたはネットワーク)であり、産地内の競争と伝統的技術や技能を継承する陶業者の切磋琢磨で支えられている。こうした陶業者の取引関係に基づく組織間協働と、技術や技能を継承する人材を切磋琢磨させて育てる仕組みが、産地の存続を支えてきたのである(山田, 2013)。

明治維新による幕藩体制崩壊という環境の大きな変化の後、第二次大戦や戦後の経済的な危機を

乗り越えて長期間存続する陶磁器産地は多い。長い歴史を持つ陶磁器産地でも、環境変化に適応して存続するには、産地の協働の仕組みが変革を余儀なくされるだろう。その背後には、転換期となるいくつかの環境変化を乗り越える原動力となった窯元や関連する事業者の活動があったはずだ。だが、産地で長い時間をかけて共有された叡智に支えられる協働の仕組みであるほど、変革は難しい。ある時点の競争優位の獲得はそれ以前に獲得や開発した経営資源による、という経路依存性（path dependence）を考えると、産地間競争で生き残ってきた産地の自己革新には、産地を支えた陶業者が歴史的経緯や慣行から逸脱して新機軸の焼き物づくりに挑み、協働の仕組みを変革するという、窯元や関連業者の企業家活動が必要となるのではないだろうか⁵⁾。

2) 企業家活動と辺境の創造性

J. A. シュンペーターは、企業家を「新結合の遂行をみずからの機能とし、その遂行に当って能動的要素となるような経済主体」と定義し、企業家活動が事業経営における創造的反応（creative response）と密接に関連して、資本主義社会で経済的变化のメカニズムの軸として機能するとした⁶⁾。創造的反応は、「経済、産業、あるいはその産業の中にある企業がそれとは別の何か、既存の慣行を超える何かを行う場合」を指す⁷⁾。創造的反応は既存の事実からは予測できないため、条件の変化に対して従前の慣行で対応するのではなく、その逸脱もしくは変更を要する。

先行研究では、事業の継続と発展には、企業家的志向性（entrepreneurial orientation）という経営者を核とした組織の戦略的な姿勢が必要であり、それが企業家活動のエンジンとなって中小企業の存続や成長に大きな影響を及ぼすことが明らかにされている。企業家的志向性の構成要素は、多岐にわたる実証研究から基本的には、革新性（innovativeness）、能動的な行動姿勢（proactiveness）、リスクテイキング（risk-taking propensity）の3つが提唱されている⁸⁾。創造的反応による企業家活動は、企業家的志向性の構成要素を際立った特徴として保持することが重要だろう。さらに、企業家活動は、産地の社会的及び歴史的要因とも深く関わる。企業家史学の研究では、プロテスタンティズムと勤勉や節約の精神、少数民族への帰属などが企業家活動を支えるという、企業家を生み出すコンテキストとしての文化構造の解明が求められてきた（宮本、2010）。陶磁器産地の主流は、重代の焼き物づくりに誇りを持つ陶業者であり、その企業家活動を産地の歴史的及び社会的文脈のなかで捉える必要がある。

経営戦略論では、企業や病院などの組織による生存領域の選択をドメインの定義と呼ぶ。中長期的な視点で事業の存続と発展を図るには、環境の変化に対して受動的に適応するだけでは十分ではない。経営戦略という基本設計図のもとで新しい技術や製品・サービスを開発して新市場を開拓できる将来の事業領域を再定義すること、すなわちドメインの再定義が必要となる。大きな環境変化のなかでのドメインの再定義には、新しい製品や技術の開発につながる創造的反応による企業家活動が不可欠だろう。企業家活動は新規性や革新性に富む自立した活動であり、小規模な事業者であるほど生き残りに大きな意味をもつはずである。

企業家の能動的な活動による新しい市場や需要の創造は、通常、新たな戦略やパラダイムを伴う。

だが、それは業界情報や知識、人材や資金という経営資源を豊富に蓄積した中枢企業ではなく、経営資源や顧客市場の規模に恵まれない辺境企業によって生み出されることが多いとされ、こうした現象は辺境の創造性と呼ばれる（伊丹・加護野，2003）。

辺境の創造性が生まれる理由は、辺境企業の脆弱性にある。辺境企業は、環境の変化によっては存亡の危機に晒されるが、その脆弱性は環境変化に対する敏感さ、とりわけ中枢企業が見逃しやすい小さな変化への敏感さとなり、それが新しい事業機会の発見につながる。辺境企業の経営資源の慢性的不足は、それを補うための知恵の動員とアイデアの発露を促し、通念に囚われない創造的なコンセプトを生み出しうる。資源の不足や脆弱な現状に対する不満は、創造性のための心理的なエネルギーも供給してくれる。まさに、ダブルバインドの状態が創造性の源泉となっているのだ。

逆に、中枢企業は、事業の発展と安定に伴って企業家活動の衰退、環境変化に対する鈍感さ、心理的なエネルギーの低下、経営環境に対する固形化した認識や思考の枠組みの共有などの保守性が顕著に現れてくる。企業は自らの事業コンセプトに合う情報だけを選択して取り込み、合わない情報は内部で淘汰するようになる。だが、小さな変化を無視しても事業崩壊の危機に至らないため、深刻な問題となってから顕在化してしまうのである。

近年では、既存の分野（field）における制度を破壊して変容させ、従来と異なる制度を生み出す変革の担い手（change agent）を制度的企業家（institutional entrepreneur）と呼び、広がりのある変化に向けたビジョンの提示や、支援者の巻き込みと動員などの複合的要件が求められるとする研究が見られる。長期間存続する伝統工芸産業の産地について、制度的企業家の視点から既存の文化的な慣性による拘束的側面とその慣性を変容させる主体に注目し、常識を変化させるプロセスに焦点を合わせた議論も可能かもしれない⁹⁾。

辺境の創造性の概念を援用すると、有田では、江戸期以降の歴史的経緯から、産地間の競争で優位を獲得できる産地ブランドを形成して市場や需要の創造の核となり、産地のヘゲモニーを持つ中枢の陶業者と、現在まで続く産地の分業制（採石→陶石からの陶土作り→型作り→生地作り→窯元→産地商社）の下で事業活動し、ヘゲモニーを持たない辺境の陶業者が棲み分け、各々固有の役割を果たして存続を支えてきたと考えられる。しかし、代表的なデザインコンセプトが産地ブランドを形成して、産地間競争の差別化要因として確立していたとは言い難いにもかかわらず、長期間存続する産地は数多くある。そうした産地でも、陶業者の企業家活動は、産地の存続に資するものだったのだろうか。その事例として、まず信楽焼陶磁器産地（信楽）をみておくことにしよう。

（2）先導的陶業者の企業家活動と産地の自己革新

陶磁器産地の窯元、産地商社、職人という陶業者は、産地の歴史と焼き物の制作や販売の担い手としての意識の高い人々である。信楽の先行研究からは、陶業者の企業家活動が産地の自己革新と存続に大きな影響を及ぼすことがわかる¹⁰⁾。信楽は、明治維新後の自由化という環境変化のなかで、江戸期から続く火鉢の生産で陶磁器産地として全国的な地位を確立し、登り窯による単一製品生産の協働の仕組みが産地の発展を支えた。信楽の火鉢は、大正期には産地を代表する製品となっ

て全国市場の5割以上を占め、昭和期には白色系の斑紋のある青藍色釉薬なまこゆうの海鼠釉を施した火鉢が全国的な人気を集めた。

しかし、1955年頃からストーブや電気ヒーターなどの普及で火鉢需要の縮減という転換点を迎える。この劇的な環境変化に対し、先導的窯元が焼成窯の転換を図って新たな焼き物づくりに取り組む。この時期の信楽では、①火鉢と形状がほぼ同じで生産手段や資源の転用が容易な植木鉢の生産を主軸とした量産化を志向し、トンネル窯で生産を拡大した窯元、②1962年頃からトンネル窯を築き、生産設備を一新して植木鉢や建材のタイルなどの生産に乗り出し、本格的に企業化して規模を拡大した窯元、③比較的多くの職人を雇用して多品種少量生産し、観光など新たな需要を取り込んだ窯元、④ガス窯や電気窯を用いて多様な品目の生産を始めた小規模な窯元、の少なくとも4つの窯元の類型が現れた。これらのうち、植木鉢の生産を主軸に量産化を志向した窯元は後にすべて破綻する。

これらの類型の出現は、産地の協働の仕組みの分化を反映している。産地の経済状況の悪化に対して生産品目を見直した窯元には世襲が多く、世代交代を契機に新たな焼き物づくりに取り組んだ。建材や観光などのニーズに能動的な姿勢で応え、ドメインの再定義につながる企業家活動が契機となって、産地の協働の仕組みに自生的な変化が生まれた。環境変化へ創造的に反応した先導的窯元と、それに追従した窯元や関連業者の活動の集積は危機的状況下で協働の仕組みを変化させ、産地生き残りの力をつくり出したのである¹¹⁾。

その一方、信楽が食器・茶器・花器などの産地ブランドを形成する独自のデザインコンセプトを強固に確立し、その代表的デザインコンセプトが産地間競争の差別化要因となっているとはいいたい。産地のヘゲモニーをもち、独自のデザインコンセプトで産地ブランドの核となる窯元は現れなかった。組合要職に就いて一時的にヘゲモニーを持つ窯元もあったが、独立歩歩の気風が強い信楽には小規模な窯元が多く、著名な作家を輩出しても、何代にもわたるヘゲモニーを持つ窯元はいない。産地の自己革新を先導し、存続の中核となる役割を果たしたのは、世襲で窯を継ぐ際に先代の焼き物づくりを墨守するのではなく、当代として何らかの新機軸を追求して違いをつくり出そうとした窯元である。協働の仕組みが分化すると、自律した小規模な窯元が競い合い、量産志向の窯元や工房組織を持つ窯元と棲み分けて生き残ってきた。外部者に開かれ、自由な焼き物づくりを排除せず、互いの収奪的な競争を忌避する不文律も、触媒として産地の自己革新と存続に貢献した。

陶磁器産地には小規模な事業を営む陶業者が多いが、ヘゲモニーを持たない辺境の陶業者も他と差別化しうる独自の技術や技法を蓄積し、日々の愚直な焼き物づくりで生き残ってきた。だが、いかに伝統的技術や技法の蓄積があっても、陶業者の生き残りは、産地を取り巻く環境の変化と無関係ではない。環境変化に対する敏感さと他者に先駆けた自律的で能動的な姿勢によって、変化に応じた焼き物づくりが求められるはずだ。その意味において、産地で生き残った陶業者は、何らかの新機軸をもとに能動的な行動姿勢で焼き物づくりに取り組んだのではないだろうか。それは、陶業者としての根幹を変える活動、すなわち生き残りのため、従来の伝統様式に基づく生産品目や生産技術を大きく変える活動であったかもしれない。こうした新機軸の活動は、陶業者にとってリスク

を伴わなかったとは考えられない。信楽では、先導的な陶業者の企業家活動を契機として、産地の自己革新につながる協働の仕組みの自生的な変化が生まれた。次に、歴史的な経緯を色濃く反映した協働の仕組みと人材育成が産地の存続を支えた有田の事例について考えてみよう。

Ⅲ 産地の協働の仕組みと中枢の陶業者の企業家活動

(1) 協働の仕組みの自生的変化と二重構造の人材育成

有田は、江戸期には有田皿山と呼ばれ、400年に至る歴史をもつ「和様磁器のふるさと」である。有田焼は創業期から商品として生産され、佐賀藩は窯業を特産業として、陶業者を厳格に管理する政策で意図的に競争を制限した。さらに、藩直営の窯場の藩窯を設けて藩主と藩庁が一体で運営にあたり、一般市場には出ない城中御用品、幕府や大名への献上品、贈答品を制作した。藩窯の陶工には苗字を許して扶持米を与えたが、その経済状態も厳しく管理した。1659年からは長崎出島のオランダ商館を通じて西ヨーロッパへ大量に輸出され、その製造技法は、後にドイツのマイセン窯やフランスのセーブル窯などに影響を与えた。

有田焼の生産工程は素地の生産と絵付けに大別され、技術や技法の流出を防ぐための徹底した分業で成り立っていた。陶業の従事者は免許制と一子相伝のもと、赤絵を開発した柿右衛門窯を除いて素地生産の窯焼（窯元）と絵付けの兼業は禁止され、赤絵付業者の居住地域は指定されて移動が制限された。窯元を営むには窯焼名代札の交付を受けなければならないが、焼き物の品質低下を防ぐために1763年には180枚に限定された¹²⁾。

しかし、明治維新で幕藩体制が終焉し、藩の陶磁器専売制度という江戸期のシステムが崩壊して、厳しい統制下にあった産地の協働の仕組みは大きく変化する。自由化による過当競争と粗製乱造の結果、窯元は困窮して技術も低下した。だが、藩の庇護するシステムは機能しなくなったものの、江戸期からの陶業者を主役に自生的な再生の道を歩み出す。1873年には粗製乱造や職人の濫用を取り締まって陶業を発展させるため、八代深川栄左衛門、江越礼太などの主導的立場の有志を中心に、有田皿山と外山七地区の窯元が旧藩時代の制度を規準として自主的に陶業盟約を結ぶ。八代深川栄左衛門は、藩の陶磁器貿易に関わって長崎出島に陶磁器販売店を出店するなど、幕末維新の時代に活躍した有力な事業者であり、江越礼太は、日本初の陶磁器工芸学校の勉修学舎開校を主導して産地に貢献した。陶業盟約は、1876年に佐賀県知事の認可を得て強制力を持つに至る。

有田の自生的な再生の象徴は、1875年に八代深川栄左衛門、手塚亀之助、辻常明、深海墨之助を中心に資本金4万8千円で設立された合本組織香蘭社（前期香蘭社）である。香蘭社は、江戸期からの系譜を持つ職人、絵付師、陶商などを結集して会社システムに倣った結社として誕生し、海外貿易を目的とする本格的な陶磁器製造企業として産地再生の先鞭をつけた。世界各国の博覧会で受賞して有田焼の評価を高め、産地の顔となって1896年に宮内省御用達となる。精磁会社との分裂はあったが、磁器製の電信用碍子の国産化に成功して得た資金を美術陶磁器開発に投入し、内発的な発展の核となる窯元として産地を支え続けた。香蘭社とともに産地再生の中心となったのは深

川製磁である。九代深川栄左衛門の弟の深川忠次が1894年に起業し、1911年には資本金15万円で株式会社を設立して、宮内省御用達を務めて存在感を発揮した。

有田には、「古伊万里」「柿右衛門」「鍋島」という重代で継承されてきた伝統的様式やモチーフとしての産地を代表するデザインコンセプトがある。香蘭社と深川製磁は、有田の伝統的様式をもとに、「香蘭社調」「深川様式」という独自のデザインコンセプトの焼き物で産地ブランドを側面から支えて焼き物の品質維持に努め、常用品の量産で産地再生の駆動力となり、明治、大正、昭和を通じて産地の窯元にとって不動点となるアンカーの役割を果たした。香蘭社が碍子国産化に成功したように、衛生容器（便器）、タイル、耐酸磁器（工業用化学磁器）を生産した青木兄弟商会、有田製陶所、岩尾磁器なども産地を支えた量産型の窯元である。だが、産地経済の中核となったのは、有田皿山からの陶業の系譜を継ぐ企業家として正当性を持ち、産地の核となって尽力した香蘭社と深川製磁であった。

その一方、柿右衛門窯と今右衛門窯は、「柿右衛門」「色鍋島」の伝統的な様式の技術と技能を継承し、顧客への訴求力をもつ産地ブランド形成を主導する製販一体の窯元である¹³⁾。柿右衛門窯は、初代柿右衛門が革新的技法の赤絵の開発に成功し、藩の御用焼物師として素地から絵付けまでの一貫制作を例外的に認められた。今右衛門窯は、優れた絵付け技術を認められて御用赤絵屋となり、1752年の皿山代官記録では赤絵屋取締り庄屋を仰せつけられている。柿右衛門窯と今右衛門窯は、明治維新で藩窯が民営となった時期に停滞するが、後に復興を遂げて産地の顔となった。柿右衛門窯は、1885年に農商務大臣から初代柿右衛門の功績が追賞され、十一代柿右衛門は第三回内国勸業博覧会で有功賞を受賞する。1916年には東京で柿右衛門二百五十年記念展が開催された。今右衛門窯は、明治維新で御用赤絵屋制度が消滅した後に色絵磁器の一貫生産に転じ、十代今右衛門が有田の谷窯で色絵磁器の製造を素地作りから始め、1919年には箱根の古美術商の仲田屋などから注文を受けて色鍋島を制作する。1931年には第1回の作陶展を東京の華族会館で開き、その後すぐに宮内省と大宮御所から御用命を賜り、十代から十三代までの間に色鍋島本舗の地位を確固たるものとした。

1936年5月1日有田商工会発行の「陶都有田」では、「有田はもと田中村と稱し深林鬱蒼たる溪間にして」で始まる有田町の紹介文の後、泉山磁石場、有田工業学校、陶祖李参平頌徳碑などとともに、香蘭合名会社、深川製磁株式会社、名工柿右エ門窯、色鍋島窯今右エ門焼の4窯元の紹介文が写真と一緒に掲載され、産地での存在感の大きさがわかる¹⁴⁾。戦時下の1943年には、香蘭社、深川製磁、柿右衛門窯、今右衛門窯は「我」（まるぎ）と呼ばれた技術品指定の認可を受け、従業員は徴用を免除されて伝統的美術陶磁器の制作に従事した。濁手と色鍋島の技法を伝承する「柿右衛門製陶技術保存会」「色鍋島今右衛門技術保存会」を1971年に設立し、いずれも文化庁から国の重要無形文化財の総合指定を受け、当主とともに伝統的技術継承と産地ブランド形成に大きく貢献している。

有田では、量産型の香蘭社と深川製磁、産地のデザインコンセプトを代表する柿右衛門窯と今右衛門窯が産地の核となった。だが、これらの窯元の人材育成の特徴は異なる。香蘭社と深川製磁は、

産地の人材育成と技術や技能の蓄積に貢献し、職人が窯元として独立するのを忌避せず、人材供給源としての役割も果たした。特に、香蘭社は、陶磁器産業の後継者育成を目的とした勉脩学舎創設時に八代栄左衛門が千円の多額の寄付をし、技術者が有田徒弟学校で教鞭をとって後進を指導して、海外や東京の情報収集による最新の陶磁器技術の紹介に努めるなど、産地の教育システムの整備と充実に寄与する。

一方、柿右衛門窯と今右衛門窯は、産地への人材供給よりも産地ブランドを支える伝統的技術と技能の継承に努めた。当主は、代々のデザインコンセプトに当代としての新たな要素を加味した美術陶磁器（作家物）を制作し、工房組織の職人集団が工程別分業で作る焼き物は、柿右衛門と色鍋島の伝統的様式を厳格に踏襲した高級常用品（窯物）である。当代の当主と仕事をする職人は先代や先々代が育成し、技術や技能は職人の傍で仕事を通じて独力で学ぶ「By the Job Training」で継承される。両窯は工房外への人材流動性のない育成の仕組みをもち、顧客への訴求力をもつ独自の技術や技能は外部に流出しないので模倣できない。当主は、先代や先々代と競い合って焼き物を作る。それは自らの系譜から逃れられない宿命ゆえの競い合いでもあるが、それこそが、革新性、能動性、リスクテイキングなどと結びついているのではないだろうか。

職人の出入りがない柿右衛門窯や今右衛門窯と職人の流動性がある香蘭社や深川製磁は、顧客への訴求力を持つ産地ブランドを形成する伝統的技術や技能と産地でのヘゲモニーをもち、技術や技能を受け継ぐ人材育成の役割を分担しており、異なる人材育成の仕組みが併存して補完し合っている。産地の分業制の下で愚直に焼き物づくりにかかわる多くの陶業者とともに、伝統的技術や技能を継承する人材育成を支える二重構造の仕組みが、産地の存続に大きな役割を果たしてきたのである。だが、業務用食器の一大産地である有田でも、経済的環境の変化、核家族化やライフスタイルの欧米化という生活様式の変化は、伝統的技術や技能に基づく有田焼の顧客への訴求力を低下させ、陶業者は新機軸の活動を求められた。次に、オイルショック後の産地の代表的な組織間協働と企業家活動をみてみよう。

（2）産地中枢の陶業者の企業家活動——大有田焼振興協同組合の設立と解散¹⁵⁾

有田は、戦後に日本各地の温泉地の旅館やホテル、あるいは料亭などを中心として業務用の割烹食器の分野で成功をおさめた。だが、1973年のオイルショックを発端とする景気の低迷から、産地の生産能力拡大に応じた販売力や産地全体の技術力の強化に対する組織的な対応の重要性が陶業者に浸透し始め、有田焼開発センターの設置、有田の組合の共通事業推進のプラットフォームとなる有田焼会館の建設が提起され、こうした動きが大有田焼振興協同組合の発足につながった。

大有田焼振興協同組合は、佐賀県、有田町の支援を受けて、佐賀県陶磁器工業協同組合、肥前陶磁器商工協同組合、有田焼直売協同組合、有田焼卸商業協同組合（現佐賀県陶磁器卸商業協同組合）の4組合を設立組合発起人として1979年5月に設立された。組合の設立発起人には、各組合理事長の他、十四代酒井田柿右衛門、十三代今泉今右衛門、源右衛門窯、香蘭社、深川製磁などが名を連ね、産地のヘゲモニーを持つ主要な陶業者が核となる活動であったことがわかる¹⁶⁾。発足時に

は、① 催事、宣伝事業、業界の中核管理機能を担う大有田焼会館の建設、② 佐賀県の特産地振興ビジョン方針を受けた伊万里・有田焼振興事業の実施、③ 有田焼関連の統計資料整備と活用による経営の推進、という課題と目標が掲げられ、産官学連携による産地中核組織としての役割が期待された。大有田焼会館建設については有田町議会に特別委員会を設置し、会館開設後の12年間に5億8750万円を限度とする運営費の援助が決定された。

大有田焼振興協同組合は、有田という伝統的陶磁器産地の高度化事業を推進する核となった組織である。佐賀県陶磁器工業協同組合の百武龍太郎専務理事によれば、「産地の中の調整機関の組合、有田商工会議所の中の焼き物に関係のある部分を取り出して作った組織」であり、新製品開発事業（大有田プラザ市、陶磁器デザイン開発研究会など）、需要開拓事業（インターナショナルハウスウェアショー、テーブルウェアフェスティバルなど）、観光文化事業（有田マイセン都市提携十周年記念事業、有田ポーセリンパークなど）などを手掛けた¹⁷⁾。だが、新機軸の商品開発では、環境配慮型と高機能型の焼き物開発プロジェクトが立ち上げられたものの、期待された成果は上がらなかった。

まず、「環境に配慮した陶磁器産地を目指して」をテーマとして、2000年度から「循環型社会に対応したリサイクル商品の開発」プロジェクトが開始され、エコ商品の比較規格基準の設定や産業廃棄物再利用率21%のリサイクル陶土開発、リサイクル陶磁器「エコポーセリン21」の試作求評とその商品化が試みられた。2003年以降にはリサイクル率を50%にまで高めたエコポーセリン50の開発に着手し、有田の主要商社と窯元が商品企画を担当し、佐賀県窯業技術センターが技術開発に助力して試作品の完成に至った。

しかし、展示会での求評活動は期待した結果が出ず、完全な商品化に至らなかった。エコという要素と陶磁器の適合性や付加価値は、顧客への訴求力が十分ではなかったのだ。さらに、再生陶土の生産コスト回収にはトン単位規模での廃材再利用が求められ、大ロットでの販売が見込める業務用販売の直売業者による全国的な販路開拓と需要喚起が核となるが、官公庁からの需要は伸び悩み、大口の商談には恵まれなかった。しかも、陶土の原料に廃材が再利用され、顧客への訴求点であった「白磁再生」が期待したレベルで実現できず、有田焼ブランドに対する顧客の認識にギャップを生み出したことは否めない。

次に、エコポーセリンの開発と並行して、2006年に高機能日用食器の開発プロジェクト「Aritamuse（アリタミュゼ）」が、厚生労働省拠出の「地域提案型雇用創造促進支援事業（パッケージ事業）」の一環として開始された¹⁸⁾。「テーブルで愛される有田焼」をコンセプトとして、十四代酒井田柿右衛門を委員長に、佐賀県と有田町の産官のリーダーによって組織化された有田ルネッサンス委員会が、一般公募のデザインを商品化する企画として進めた。国内外の応募から最終的に20のデザイン案を選出し、制作と販売を希望する窯元、商社の協力を得て、2007年1月に新ブランド「Aritamuse」の販売を開始する。大有田焼振興協同組合は、有田ルネッサンス委員会事務局の役割を担い、大手広告代理店を介して産地プロデューサーを迎える手筈を整えたが、結果的には広告代理店と産地をつなぐ仲介者が産地プロデューサーとして参加した。しかし、発売当初は反響があったものの、継続的な商品開発のためのデザイン公募が事業として続かなくなるという事態に陥っ

てしまう。

組合設立後の1980年頃からは、会席料理の流行とも相まって、全国の旅館やホテル向けの業務用食器の生産量が大きく増加した。だが、バブル経済崩壊後の国内市場の縮小や安価な輸入品の増加、リーマンショックの影響によって、有田焼の売上高（共販売上高）は、2000年の157億8,700万円をピークに急速に落ち込み、126億4,100万円（2003年）、116億4,400万円（2006年）、73億800万円（2009年）と減少の一途を辿った¹⁹⁾。産地の経済的環境の悪化と商品開発の挫折と並行して、組合事業の一本化を図るために組合発起人4組合の発展的解消による統合が協議され、有田焼産地組合合併予備協議協定書調印に至る。しかし、個別組合の統合に向けた意見の相違が顕在化し、大有田焼振興協同組合は2009年6月に解散した。

大有田焼振興協同組合の一連の活動は、組合再編を通じた産地の協働の仕組みの変革と産官学連携による新機軸の事業を試みた点で有田に一定の足跡を残したことは間違いない。たとえば、大有田焼振興協同組合が事務局となり、1996年7月から10月に有田で開催された「世界・焔の博覧会」は、有田が佐賀県主導の実行委員会と表裏一体となって推進したが、有田町独自に設置した「世界・焔の博覧会」推進委員会は、川口武彦町長が会長となり、十四代酒井田柿右衛門、十三代今泉今右衛門、香蘭社社長深川進一、深川製磁社長深川明などが顧問として主導的役割を果たした。「世界・焔の博覧会」に貢献した、しん窯社長の梶原茂弘のように、産地商社やマト陶磁器との協働によって「青花」ブランドを立ち上げた中堅の陶業者もあった²⁰⁾。

しかし、産地のヘゲモニーを持つ中枢の陶業者が名を連ねる産官学組織が協働の成果をあげるには、卓越した調整能力を持ったコーディネーターの存在が欠かせなかったのかもしれない。その点、自ら特別顧問を務める九州陶磁文化館に有田磁器「柴田夫妻コレクション」を寄贈して組合の顧問を務めた柴田明彦や、有田焼会館建設構想に参画してシンクタンク的な役割を担った福島大学教授（前佐賀大学助教授）の下平尾勲らの逝去が、大有田焼振興協同組合の存続に影響がなかったとは言いがたい。

大有田焼振興協同組合が主導した新機軸の活動は、産地中枢の陶業者主導の企業家活動である。中枢の陶業者は、経路依存的な経営資源の豊富な蓄積をもとに存続してきたがゆえに、産地の自己革新の契機となりうる新機軸を打ち出せても、従前の慣行の逸脱や変更という創造的反応に基づく企業家活動を持続することは難しいのではないだろうか。だが、こうした活動と並行して、産地のヘゲモニーを持つ中枢の陶業者ではないが、産地の現状に危機感を持つ窯元や商社が主導する新たな組織間協働も生み出された。次に、分業制の下で活動してきた産地辺境の陶業者主導といえる企業家活動をみてみよう。

IV 産地辺境の陶業者の企業家活動——「究極のラーメン鉢」と「匠の蔵」²¹⁾

(1) 「究極のラーメン鉢」プロジェクト

産地には、取引や連携を通じた事業者間の協働と競争の関係がある。有田の多くの陶業者は現在

でも産地に根付く分業制の下で存続しており、香蘭社、深川製磁など独自の販売ルートを持つ一部の窯元を除き、窯元は賞美堂本店など産地商社の卸売業者や直売業者と個別に複数契約を結んで販売している。従業員 20 人未満の小規模な陶業者が大部分を占めるが、分業制を支える陶業者が専門性を高めて産地間競争の基盤をつくり、窯元には「我々は産地の根っこ、柿右衛門や今右衛門は幹」（田清窯・田中亮太社長）という意識がある。有田では、香蘭社や柿右衛門窯など産地ブランドを維持する伝統的デザインコンセプトと技術や技能を受け継いで産地の気風をつくった核となる陶業者と、それ以外の陶業者とが棲み分けて固有の役割を果たし、産地の存続を支えてきたのである。

2000 年以降の有田では、産地の主力商品である業務用食器の売上げ低迷が顕著になるなか、生き残った多くの窯元や産地商社は、一般用食器の製造と販売を志向していた²²⁾。バブル崩壊後、業務用食器生産の受注が年々落ち込むなかで、産地のヘゲモニーを持たない、いわば産地辺境の窯元や商社から、家庭向けをはじめとする一般用食器の新しいプロジェクトが生まれる。「長いスパンで負のスパイラル、自分たちで変わらないといけないし、世の中にあったビジネスをと考える事業者は増えていた」（百田陶園・百田憲由社長）のである。

2003 年には若手の二世窯元から成る陶交会のメンバー 14 名が、NHK「おーい、ニッポン」の企画を受けて「チキンラーメンがおいしく食べられる、小振りで使い勝手の良いラーメン鉢」を開発し、有田ならではの新しいスタンダードを作る「究極のラーメン鉢」プロジェクトを立ち上げた。窯元が独自の技術を磨いて制作し、同じ器形の共有自体が珍しかった有田焼で、複数の窯元による組織的な新商品開発を試みたのである。試作品評価では、日清食品インスタントラーメン発明記念館、横浜ラーメン博物館の協力を得た。ラーメン鉢などの一般家庭向けの焼き物を手掛けることには批判もあったが、家庭での普段使いの機能本位でやや小さめとなる直系 18 センチの器形を窯元が共同で開発し、各々の窯が培った技法で絵柄をデザインした絵付けで 1 種類の器形に多様なデザインが施された。14 窯元が各 5 種類、2,000 円から 2 万円の価格帯の約 70 種類の絵柄を揃え、2004 年 3 月の番組で放送され、4 月の有田陶器市では予想の倍の 4,000 個が売れた。2005 年には 120 種類、販売総数 5 万 7,000 個のヒット商品となった²³⁾。

有田で「同じ形状を持って各社のデザインをはめるっていう初めての試み」（田清窯・田中社長）であり、個々の窯元がよい焼き物づくりに取り組んでいけばそれでよいとの考え方に反省と転換を求めるプロジェクトでもあった。14 の窯元が全国展開に際して、商社とともに、息の長い商品として、マージンを抑え、安易に値下げをしないことを自主的に取り決め、取り扱いを産地商社まるぶん 1 社に絞った。

これまでも個別の陶業者による産地外の業界との連携はあったが、「究極のラーメン鉢」プロジェクトは、産地のヘゲモニーを持たない陶業者主導の組織的な新商品開発の試みであり、窯元の組織が他業界の事業者と連携して共同開発し、産地外の情報や知識を活かした組織間協働で一定の成果を得たといえる。しかし、「究極のラーメン鉢」は産地外の企画から端を発し、ラーメン鉢という単一品目の生産に限定されたために産地全体への広がりを欠いた点是否めず、産地に与える影響には限界があった。だが、この試みが見本例となり、組合をプラットフォームとして複数の商社と

窯元による組織的な共同開発が行われる。次に、その「匠の蔵」シリーズのプロジェクトについて詳しくみてみよう。

(2) 「匠の蔵」シリーズの開発

「匠の蔵」シリーズは、有田焼卸団地組合の商社 22 社と窯元 6 社の協働による一般消費者向け食器の開発プロジェクトである。「匠の蔵」の「匠」は窯元、「蔵」は産地商社を意味し、卸団地 30 周年となる 2005 年開催の「有田ちゃん祭り」に向けた組合青年部の自主企画であった。1974 年に誕生した卸団地の産地商社は、都市部消費地の商社を通じて全国各地の小売店へ移送していた有田焼を、地方百貨店や小売店へ直接販売する流通経路の再編を加速させた。この窯元と商社のチームによる共同開発プロジェクトは、産地の経済的低迷とマンネリ化した行事に対する新たな試みである。可能な限り多くの窯元が安定した生産量を確保し、産地の再生につなげるという目的の下で「流通の中間マージンを抑え、安易に値下げしない」と言う不文律を設け、2005 年の開始時から長い時間軸でのプロジェクトとして位置づけられた（百田陶園・百田社長、有田焼卸団地組合・川尻和彦事務局長）。

第 1 弾「至高の焼酎グラス」から第 8 弾「SAKE GLASS 淡麗&濃醇」まで、組合青年部会長主導で年度ごとに商社と窯元が共同で新商品を開発した。互いの得意分野を熟知し、量産可能な複数の窯元の競作で単一の形状に多様な絵付けがなされる焼き物づくりのプロジェクトであり、卸団地組合加盟商社のすべての販路で展開された（図 1、表 1）。ここでは、第 1 弾と第 2 弾を詳しくみておこう。第 1 弾と第 2 弾は、当時の組合青年部会長の百田社長が主導し、多くの蔵元と取引関係を持つ酒屋など、陶磁器以外の事業者やユーザー目線の意見を取り入れて進められた。その背後には、産地の伝統的な焼き物づくりを墨守する姿勢とは異なり、新商品開発に対する能動的な姿勢とリスクテイキングがある。

有田焼の復興を成し遂げるには商工一体となって取り組まなければならないと言うのが私たちの考え方です。物づくりからプロモーションまで一貫したコンセプトを基に、窯元と商人が一体となって取り組むことが有田の産業の復活には欠かせないことだと思います。ちゃん祭りの企画展を考える際に、この考え方に賛同されるところと一緒に焼き物づくりの原点からやり直し、毎年新しい商品を開発していこうということで「匠の蔵」を立ち上げました。（百田陶園・百田社長）

第 1 弾の「至高の焼酎グラス」は、家庭に複数必要な個人用食器にターゲットを絞り込むなかで、焼酎がアルコール飲料として一定の地位を確立していたにもかかわらず、焼酎専門のグラスがほとんど販売されていない実態から発案された。他産地で容易に真似できない焼き物として、竹の形がヒントになった有田オリジナル構造のデザインと、高い技術なくして採算の合わない加工技術を必要とし、造形美に新機能を付加する形状が検討された。最終的に商品化された焼酎グラスは、焼酎

図 1 「匠の蔵シリーズ」 積算出荷数

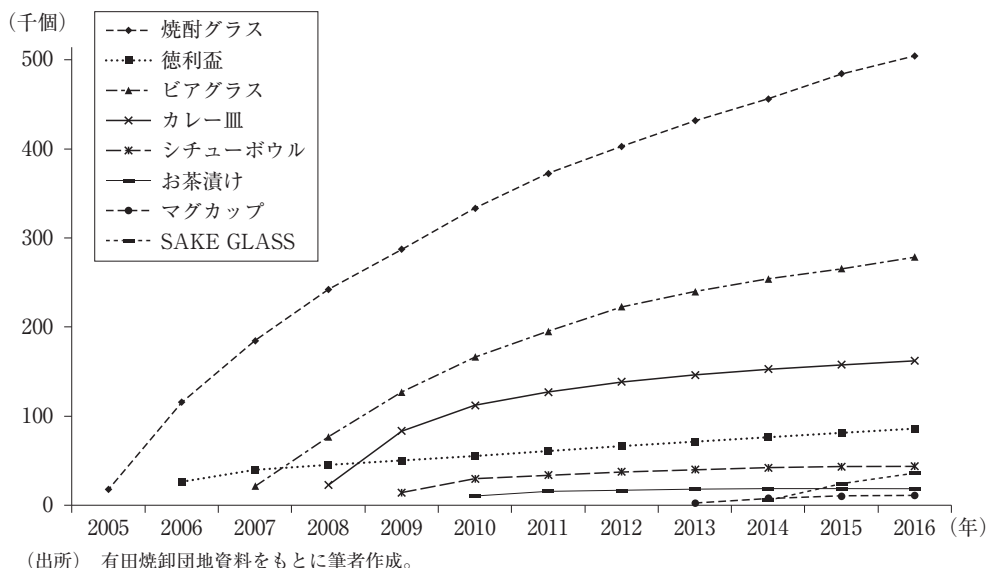


表 1 匠の蔵シリーズ概要

テーマ	開始年	卸団地組合 青年部会長	参加 窯元数	参 加 窯 元 商 社 (組合青年部執行部)
第 1 弾 至高の焼酎グラス	2005 年	百田陶園 百田憲由	6 社	(株)田清窯 (有)草山窯* (株)錦右エ門陶苑 梶謙製磁(有) 市喜製陶* (有)池時製陶所 百田陶園 柳屋 松尾陶器 三光堂商店
第 2 弾 至福の徳利&盃	2006 年	百田陶園 百田憲由	12 社	(株)田清窯 (有)草山窯* (株)錦右エ門陶苑 梶謙製磁(有) 市喜製陶* (有)池時製陶所 (有)古千製陶所 (株)徳幸 (有)弥源次窯 (有)金善製陶所 日本ボンチャイナ(株) 文山製陶(有) 百田陶園 柳屋 松尾陶器 三光堂商店
第 3 弾 プレミアムピアグラス	2007 年	柳屋 生田博巳	7 社	文山製陶(有) (株)錦右エ門陶苑 (株)田清窯 市喜製陶* (有)古千製陶所 (株)徳幸 (有)幸右衛門 柳屋 金照堂 川武陶器 深海三龍堂
第 4 弾 極上のカレー皿	2008 年	柳屋 生田博巳	6 社	文山製陶(有) (有)幸右衛門 (有)伝平窯 (有)惣太窯 徳永陶磁器(株) (株)親和伯父山 柳屋 金照堂 川武陶器 深海三龍堂
第 5 弾 贅沢なシチューボウル	2009 年	深海三龍堂 深海靖	8 社	(有)伝平窯 藤巻製陶 吉右エ門製陶所 (有)金善製陶所 (株)田清窯 皓洋窯 (株)錦右エ門陶苑 徳永陶磁器(株) 深海三龍堂 草場卯一商店 松尾陶器 ヤマト陶磁器
第 6 弾 口福なお茶漬け碗	2010 年	深海三龍堂 深海靖	5 社	(有)伝平窯 藤巻製陶 吉右エ門製陶所 (有)金善製陶所 宝泉窯 深海三龍堂 草場卯一商店 松尾陶器 ヤマト陶磁器
第 7 弾 mug & tea mug	2013 年	川武陶器 川口雅司	4 社	(有)金善製陶所 皓洋窯 北川美宜窯 利休窯 川武陶器 柳屋 深海三龍堂 ヤマト陶磁器
第 8 弾 SAKE GLASS 淡麗&濃醇	2014 年	草場卯一商店 草場栄一	4 社	文山製陶(有) (株)錦右エ門陶苑 (有)幸右エ門 (株)徳幸 草場卯一商店 柳屋 ヤマト陶磁器 篠英陶磁器

(注) *印…現在は廃業。

(出所) 有田焼卸地資料をもとに筆者作成。

を飲むのに最適の形状の商品開発を目指して勉強会を重ね、様々な蔵元と取引関係にある産地の酒屋（井上信介酒店）からの情報や焼酎メーカーへのヒアリングをもとに研究した成果である。

焼酎本来のうまみを引き出そうとした特徴的な形状は、9.7センチの広めで飲み口の方が大きい台形の形であり、上から下へ75度の傾きがあることで、蒸留酒である焼酎のアルコールの気化が早くなって円やかな舌触りになる。グラスの底に設けた突起部のつくり出す対流で味のバランスをよくし、高床高台にして保温性を高めた。さらに、指当たりをよくして持ちやすくするため、胴回りに節をつけた安定感のある形状とした。

この基本デザインで製造コストを抑えるには、ロクロを用いた手工業の工程と熟練した職人の高い技術とが必要である。分業制の工程で培った専門性という有田の強みを活かした商品開発によって、同一形状に色絵、染付、白磁、青磁、金彩、天目などの意匠を凝らした32種類のデザインと、1,400円から6,000円までの幅広い価格帯をもつ品揃えとし、組合は専用のギフトパッケージも用意した。11月23日の有田ちゃん祭りでの発売前から、組合加盟22社の卸ルートで高く評価されて全国の販売店から予想以上の注文を受け、最初3年間で23万個を販売するヒット商品となった。

第2弾の「至福の徳利&盃」も、商品開発では、東京の有力酒販店のはせがわ酒店や、「東一」を造る佐賀県五町田酒造の勝木慶一郎製造部長など酒造りに造詣の深い専門家の協力を得た。当初は湯せん用の徳利を想定した開発であったが、勝木部長の指摘で電子レンジ対応とし、さらに一升瓶からこぼさずに注げるようにすること、徳利の中まで洗えることなども開発の要件とした。

商品化された徳利の特徴は、蓋付きで粉塵などが入るのを防ぎ、注ぎ口はV字型で滴がたれにくく、冷酒の場合には片口としても利用できる。注入口は広く一升瓶からでも注ぎやすい構造で、洗浄の容易な上部が広く底部が狭い形状にした。従来の徳利は上部を絞り、真ん中が膨らんだ形状で湯せんには適しているが、電子レンジによる加熱では、徳利の上部は熱くなっても底部は微温いことがあった。だが、「至福の徳利」の形状は、温度の高い上部の容積を大きくして温度差を小さくし、上下の過熱のムラを減らすため、「至高の焼酎グラス」同様、底部に突起をつけて酒の対流を起こしやすくしている。また、酒が化学反応を起こして円やかさを増すように、飲み口を広くして酒とともに空気を含める形状でもある。徳利の対は「ぐい飲み」ではなく、味や香りを引き立てる「盃」とした。

徳利と盃の形状は1つであるが、図柄は「大海」「さざなみ」などの自然のモチーフから、「兎」「トンボ」「桜」「秋草」などの動植物、「金彩」「銀彩」などの色調重視まで36種類の多彩な絵付けデザインで制作された。盃の形状は酒販店の指摘を活かし、盃を持つ部分をダイヤ型高台にして持ちやすさと安定感を高め、焼酎グラスと同様の胴回りをつけて産地の特徴を出した。徳利の価格帯は2,200円から1万4,000円、盃は大・中・小の3種類セットで「大」が880円から6,000円、「中」が840円から5,500円、「小」が800円から5,000円の価格帯である。「至福の徳利&盃」は、最初2年間で金額的には第1弾「至高の焼酎グラス」の8万個分に相当する2万セットを売り上げ、第1弾と同程度の年間売上高を達成した。

第3弾以降も外部と連携して商品開発され、窯元や商社以外からの情報や知識を集約して開発に取り組んだ。たとえば、第4弾のカレー皿では、薄く持ちやすくする幅広のリムをつけることが大前提とされたが、薄いゆえにリムが焼成の際に垂れて理想の角度を保てなかった。だが、有田窯業技術センターの技術を利用し、緻密な計算によって焼成後に理想の角度を保てるように、生地段階で角度をより立てて美しいラインを実現した。第8弾のSAKE GLASSでも、微妙なラインをより正確かつ迅速に追及するため、窯業技術センターが導入したばかりの3Dプリンターを利用した。

「匠の蔵」シリーズは、複数の産地商社と窯元によって、手工業の工程が残る有田の強みを活かした商品開発のプロジェクトである。有田では、他業種や外部デザイナーと協働した個別の商品開発の先行事例はあった²⁴⁾。だが、「匠の蔵」シリーズのプロジェクトは、外部の情報や知識の活用だけではなく、組合をプラットフォームとした複数の産地商社と窯元による共同開発と共同販売であり、有田の窯元と産地商社の分業に関する固定観念を打破する過去に例のない先駆的な組織間協働であった。さらに、窯元と商社のマージンを抑え、安易に値下げしないという不文律のもとで進められた長い時間軸でのプロジェクトでもあった。

「匠の蔵」シリーズに参加する商社や窯元は、固定されているわけではない。参加窯元は有田出身で面識があり、個別プロジェクトごとに他の窯元と差別化した焼き物づくりで顧客への訴求力を持てるかどうか問われる。組合加盟各社の卸ルートを通じてカタログ掲載の窯元オリジナル商品が一般消費者向けに販売されるが、ちゃん祭り初日の売り出しから5日間は組合限定の販売であり、その収益は次年度シリーズの開発資金となる。組合青年部会長は任期2年で交代するため、販売収益の一部は、新たなリーダーの立ち上げるプロジェクトの開発資金に無条件で充てられることになる。窯元と産地商社の協働と切磋琢磨によるプロジェクトとっていいだろう。

産地内での協働と競争には、書かれざるルールとしての不文律がある。「究極のラーメン鉢」と「匠の蔵」シリーズでは、窯元と産地商社のマージンを抑え、安易に値下げしないという不文律が取り決められた。さらに、「匠の蔵」シリーズの第1弾、第2弾の焼き物は、窯元と組合が肥前陶磁器工業協同組合に意匠登録したが、意匠登録を無視した類似の企画は産地内から現れなかった（有田焼卸団地組合・川尻事務局長）。高品質を追求する窯元が、切磋琢磨して技術や技能の向上につながっても、産地内競争が極端な価格競争によって破壊的競争（cut throat competition）に陥ってしまい、互いを潰し合う産地は生き残れない。有田の分業制で培われた優れた技術や技能を活かした高い品質の商品開発と、「我田引水ではなく、協調の精神での競争が求められます」（肥前陶磁器商工協同組合・篠原文也理事長）²⁵⁾というように、取引当事者間のモニタリングと自制によって収斂的な競争を回避するという、産地の不文律が触媒として産地の存続に資するのである。

V 辺境の陶業者の企業家活動と組織間協働

(1) 「1616/」「2016/」プロジェクト²⁶⁾

産地における辺境の陶業者主導の自生的で新たな組織間協働を契機として、有田の伝統的様式に基づくデザインコンセプトに囚われることなく、国内外のデザイナーとの協働による使い手のニーズを意識した高品質の商品開発と、従来にはないチャネルの活用で顧客への訴求力を強めた国際的なプロジェクト「1616/ arita Japan」（「1616/」）が立ち上がった。「匠の蔵」シリーズで成果をあげた百田社長が、2012年にプロダクトデザイナーの柳原照弘氏、オランダのデザインスタジオのショルテン&バーイングス（Scholten & Baijings）と連携して商品開発し、ヨーロッパを中心として世界的に販路を開拓したプロジェクトである。ブランド名「1616/」には、有田焼創業1616年という原点回帰の意味が込められている。

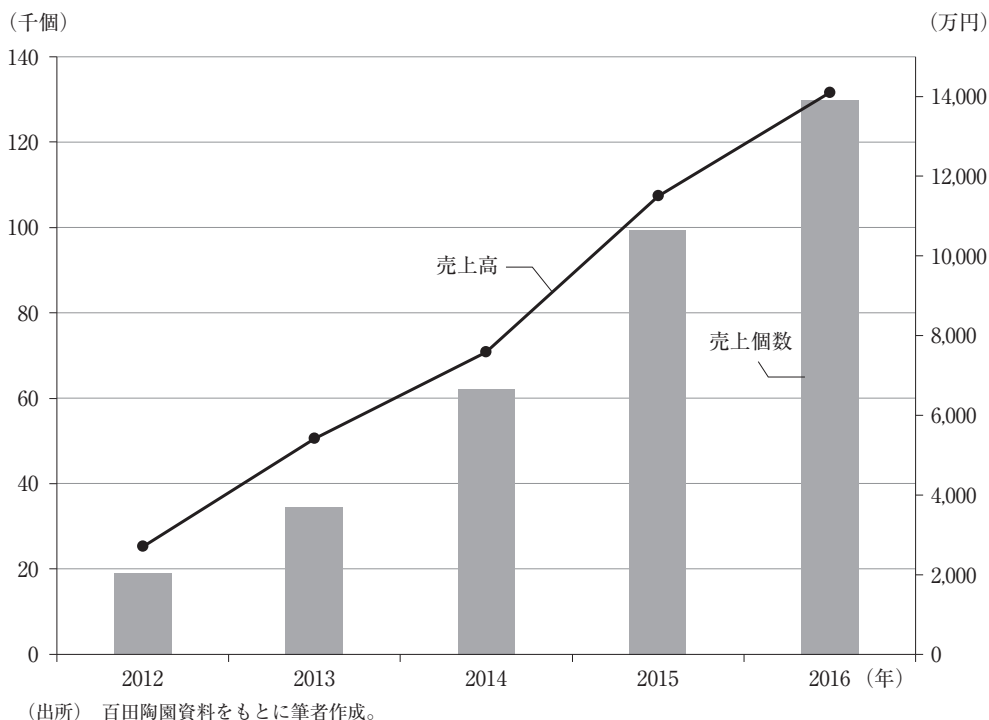
「1616/」は、「匠の蔵」シリーズの後、新しいブランドづくりを考えていた百田社長に改装後の東京パレスホテル出店の話が持ち込まれ、2012年に「MOMOTA TOUEN」を錫・真鍮・青銅製の食器やインテリア雑貨の能作（富山）、タオルの今治浴巾（愛媛）などの地場の伝統産業の入るホテルアーケードに出店したことが契機となる。銀行融資の了解を得た後、店舗設計段階でデザイナーの柳原照弘と契約して新機軸を打ち出したのだ。

キーパーソンとなる柳原は、家具のデザインや空間デザインの経験はあるが、陶磁器を手掛けた経験はなく有田の視察から始めた。新しいものは何もないが、歴史と伝統はあると評価した柳原は、割烹食器、花瓶、壺、飾り大皿など、これまでの感性で作られた焼き物ではなく、洋食器をベースとして「日常のパンケーキを食べるためのお皿」をデザインし、コストがかかる絵付けではなく、色で顧客ニーズに応える方針を立てた。百田社長は、シンプルな焼き物すぎて有田焼らしくないという感想を持つが、産地の経済的環境と焼き物づくりの変遷を思い起こし、有田で培われた技術による品質と色で顧客への訴求力をつくり出す新機軸を決断する。百田陶園と旧知で「匠の蔵」シリーズにも参加した宝泉窯、錦右エ門窯、藤巻製陶の3窯元と関連業者で共同開発し、高台のない極薄で鋭角に面が展開する、あるいは円が一定のピッチで連続する、前例のない有田焼を、白無地2種類の「1616/TY Standard」として完成させた²⁷⁾。

またこのプロジェクトは、百田社長主導で新しい有田焼を世界市場に出すという方針を立て、柳原の提案で海外市場での一定の評価があるショルテン&バーイングスと連携したが、色にこだわる柳原の提案した連携によって、日本の伝統色を海外の感性で再解釈する新機軸を進めた結果、伝統的な色を再認識させるシリーズとして「1616/S & B Color Porcelain」を完成させる。

この2つのラインナップを「1616/」として、2012年に世界最大規模のイタリアの国際見本市ミラノサローネ（MILANO SALONE）に出品し、海外の新聞や雑誌で高い評価を得て注目を集め、海外での販路は一気に広がった。2013年には世界的なデザイン賞の「エル・デコ・インターナショナル・デザイン・アワード（ELLE DECO International Design Awards）」のテーブルウェア部門で

図 2 「1616/」シリーズ売上げの推移



グランプリを受賞する。受賞を契機に国内大規模見本市での展示や海外拠点の整備を行い、2016年には世界20か国へ販路を広げ、売り上げを急速に伸ばしている（図2）。

「1616/」の成功を実績として、百田社長と柳原は、2013年から香蘭社も参加した統一ブランド「2016/」を実質的に主導して立ち上げる。佐賀県、有田町、オランダ大使館の連携によるプロジェクトとして、行政のスポンサーシップで開始された「2016/」は、「1616/」のコンセプトを発展させたものである。有田焼創業400年の2016年を見据え、2013年度から佐賀県が農林水産商工本部に事務局を設置した、「有田焼創業400年事業」の一環として位置付けられた²⁸⁾。

「2016/」は、有田の分業制で培われた技術と専門知識を活かし、国際的なデザイナーとの協働による商品開発でメイドイン有田というアイデンティティを確立して、産地の一大ブランド構築を図るプロジェクトである。柳原とショルテン&バーイングスを共同クリエイティブディレクターとし、8か国16組の世界的デザイナー、公募で決定した10窯元と6産地商社が参加した（表2）。2014年には16組のデザイナーが順次有田を訪問し、町中の古民家に滞在して窯元、土屋、型屋、窯業技術センター、ショップなどの施設を訪れ、街中の散策で有田の歴史や技術に理解を深める機会を設けた。その際、デザイナー自身のプレゼンテーションにより、窯元とのコミュニケーションを取って理解を深める時間も作った。2015年5月には、プロジェクト参加の窯元と産地商社による2016年以降の完全な事業化を目指し、百田が社長となってデザイナー、窯元、商社の組織間協働によって開発された「2016/」ブランドの焼き物を一元的に販売する「2016株式会社」が設立された。

表 2 「2016/」プロジェクト参加者

	参加者数	参加者名
窯元	10	(有)久保田稔製陶所／久保田剛 幸右エ門／溝上哲也 (株)瀬兵／瀬戸口皓嗣 (有)藤巻製陶／藤本覚司 (有)畑萬陶苑／畑石眞嗣 (有)徳永製陶所／徳永徳和 (株)錦右エ門陶苑／山口幸一郎 (有)宝泉窯／原田元 (株)川副青山／川副史郎 (株)香蘭社／深川祐次
商社	6	(株)まるぶん／篠原文也 (株)深海三龍堂／深海勝 陶磁器ショップ藍土／田澤貢 (株)山忠／山本幸三 ヤマト陶磁器(株)／山口雅也 (株)百田陶園／百田憲由
デザイナー	16	柳原照弘／日本 藤城成貴／日本 ショルテン&バーイングス (Scholten & Baijings)／オランダ クリスチャン・メンデルツマ (Christien Meindertsma)／オランダ スタジオ・ウィキ・ソマーズ (Studio Wieki Somers)／オランダ カースティー・ファン・ノート (Kirstie van Noort)／オランダ インゲヤード・ローマン (Ingegerd Raman)／スウェーデン T A F／スウェーデン クリスチャン・ハーズ (Christian Haas)／ドイツ ステファン・ディーツ (Stefan Diez)／ドイツ サスキア・ディーツ (Saskia Diez)／ドイツ レオン・ランスマイヤー (Leon Ransmeier)／アメリカ BIG-GAME／スイス クエン・カプート (Kueng Caputo)／スイス トマス・アロンゾ (Tomas Alonso)／イギリス ポーリン・デルター (Pauline Deltour)／フランス

(出所) 百田陶園資料をもとに筆者作成。

「2016/」は、「スタンダード (Standard)」「エディション (Edition)」の2つのシリーズから成る。前者は、有田焼を世界市場に広めることを目指し、日常生活での機能性を重視した低価格から中価格帯の量産型磁器、後者は、有田の職人による熟練の技術を活かして制作される個性的で高品質なデザインコレクションとなりうる磁器と位置付けられた。

「2016/」は、最初から海外市場を目指すというボーングローバル商品の開発プロジェクトであり、2016年4月にイタリアのミラノサローネで世界に向けて発表された。「2016/」は立ち上がったばかりのプロジェクトであるが、産地・辺境の陶業者主導の企業家活動によるプロジェクトに産地・中枢の陶業者の香蘭社がメンバーとして参加した。このことは、他の参加窯元が香蘭社の焼き物づくりから学ぶ機会となっており(百田陶園・百田社長)、有田での新たな組織間協働のあり方の象徴的プロジェクトとしての意味を持っている。産地のヘゲモニーを持たない辺境の商社や窯元の企業家活動によって、産地・中枢の名門の陶業者を巻き込むという、新たな方向性を持つ組織間協働が生み出されているのである。

(2) 辺境の陶業者の企業家活動と産地の自己革新²⁹⁾

「匠の蔵」シリーズと「1616/」のプロジェクトを立ち上げ、「2016/」プロジェクトを実質的に主導した百田憲由社長は、産地・商社百田陶園(法人設立1972年、資本金2千万円)三代目というファミリービジネスの陶業者である。有田出身で県立有田工業高等学校窯業科を卒業した後、東京築地丸源を経て1989年に百田陶園入社、1995年に代表取締役社長就任した。2005年に「匠の蔵」シリーズのプロジェクトを立ち上げ、2010年からは有田焼卸団地協同組合副理事長に就いている。

百田家は、江戸期に窯焼名代札を交付された岩谷川内の窯焼（窯元）松尾窯から明治期に養子を迎えた系譜を持つ。松尾窯は、明治期からの松尾徳助当主の代に7、8人の職人を雇う規模³⁰⁾であり、後に徳助の次男重盛が百田姓を名乗って窯を承継したが、重盛の長男卓治の代から産地商社に転じた。有田近代化の端緒は、ドイツ人技師 G. ワグネルが1870年に有田白川で石炭窯を築き、コバルト染付の使用法を指導したこととされるが、松尾窯は1893年に独自の石炭窯を製造し、1899年には有田初の染付敷瓦（タイル）と便器を生産した、有田の大物陶器製造の嚆矢と呼べる窯であった。タイルは佐世保の黒島教会堂、長崎の炭鋤社、唐津の高取邸、熊本日奈久温泉の金波楼など、便器は長崎三菱造船所、佐世保海軍病院などへ納入され、さらに伊万里市大川町の熊野神社にある白磁の楠公父子像も製造している³¹⁾。

松尾徳助は、新機軸を試みる先駆的な窯元として産地で一目置かれていた。国内外の博覧会や品評会へ積極的に出品し、1893年にシカゴ万国博覧会へ染付の大花瓶を出品して受賞し、1902年には西松浦郡陶磁器品評会でタイルが二等賞を受賞している。また、産地に貢献した土着性の強い窯元でもあり、1896年には、有田徒弟学校へ創立費として当時の金額で五圓を寄付し、1906年には佐賀県の満韓資源視察員として中国、韓国を訪問している。

こうした系譜を持つ百田社長は、産地のヘゲモニーを持つ中枢の陶業者とは言えずとも、産地土着の陶業者としての正当性を持つと言っていい。企業家活動の先行研究では、企業家が新規性の不利益を克服するには正当性の獲得が不可欠とされる。正当性は、「主体の行為がある社会的に構成された規範、価値、信念、定義の体系の中で、一般に望ましく、正しく、ふさわしいと認知、想定される」と定義される³²⁾。正当性があると判断されると、その存在価値を認められて信頼に値するとみなされる。環境の変化から機会を敏感に捉えて新たな事業を立ち上げるには、新機軸に関する不確実な要素と人材や資金などの経営資源の動員に関する不利益（新規性の不利益）を克服するため、関連する既存の組織や集団から信用を得て受容されるための正当性の獲得が必要なのである。有田のように経路依存的な資源の蓄積が豊富な産地では、産地外出身の陶業者は産地内の利害関係者との関係づくりなど解決すべき課題が多く、地域コミュニティに受け入れられない可能性もある。

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、経済の活性化や人口減少対策を進める政策を通じて、いかにして地域社会の活性化を図るかが主要な課題となっている。地域で変化を起こす役割を果たせるのは、他の地域から来た人や先入観のない若い人、そして馬力のある人たちである「よそ者」「若者」「馬鹿者」だとされる。だが、その変化を持続する主導的役割は、地域に根ざして代々事業を承継してきた土着のファミリービジネスの企業家が果たしうるのではないだろうか。

地場産業や伝統工芸産業の独自性や優位性を環境変化に応じた変換によって経済的価値を生み出すには、旧来の制度や仕組みを環境との矛盾を解消して再構築する自己革新の持続が必要であり、地域社会に埋め込まれた歴史的及び社会的要因と親和性のない「よそ者」が主導するのは難しい。社会情緒資産理論では、ファミリービジネスが、社会的な認知や家族融和などの社会的動機という非財務的な効用を経済的合理性よりも優先するという前提に立つ（Gometz-Mejia, et al., 2011）。ファ

ミリーの非財務的な効用として、ファミリー内での利他主義を挙げる研究もある（入山・山野井，2014）。また，日本の事例研究からは，ファミリービジネスの経営戦略が利益よりも存続を，競争よりも共存を目的とし，地域の社会的な牽制に強い影響を受けるとされる（ファミリービジネス学会他，2016）。産地で代々事業を承継してきた土着性の強いファミリービジネスの企業家は，利益や経営資源の獲得よりも産地の中での社会的な正当性を動機として行動する可能性は高い。

大有田焼振興協同組合主導の新商品開発や百田陶園主導による新機軸の事例をみると，産地中枢の陶業者の企業家活動は，自己革新の契機となりうる新機軸を打ち出すことはできても，経路依存的な資源の否定は容易ではなく，むしろ強化する方向に向かい，従前の慣行の大枠の中に留まるのではないだろうか。当事者は大きく変化させたと認識しても，外部からは伝統的な範疇に属すると評価され，実質的な新機軸につながらないのかもしれない。中枢の陶業者の企業家活動は，従前の慣行の逸脱や変更という創造的反応によるリスクテイキングで革新を持続し，組織間協働の成果をあげることは容易ではないのである。自己革新の持続には，産地のファミリービジネスの「若者」「馬鹿者」の企業家活動，それも伝統的な様式を墨守しない辺境の陶業者の企業家活動が必要ではないだろうか。

VI 結 び

日本の陶磁器産地では，歴史的及び社会的な要因を反映し，製品と顧客に対応した協働と人材育成の仕組みがつくり出され，それが産地を存続させる要因となっている。有田の事例からは，協働と人材育成の仕組みの規定要因として，伝統工芸技術の影響，窯元や工房などの中核組織の企業家活動による製品イノベーション，産地の競争形態があげられ，産地間，産地内，世代間の競争がイノベーションを生み出していることがわかる（山田，2013）。

環境の変化に応えた新機軸の焼き物づくりには，強力な競い合いの相手が必要である。有田では，産地のヘゲモニーをもつ中枢の陶業者が互いを模倣することなく，代々継承する伝統の様式，技術，技能の墨守ではない焼き物づくりを通じて刺激を与えあってきた。香蘭社と深川製磁，柿右衛門窯と今右衛門窯は，産地内の好敵手として互いを認め合って切磋琢磨する関係にあり，収奪的な競争を制御して産地の存続に貢献してきたのだ。産地中枢の陶業者による切磋琢磨と相互の刺激が産地ブランドの形成に貢献したことは，深川製磁が香蘭社を真似することなく，柿右衛門様式や色鍋島のデザインコンセプトを意識した常用品の制作に取り組み，その試みが香蘭社，柿右衛門窯，今右衛門窯に刺激を与えるという循環的な関係からもわかる³³⁾。中枢の陶業者が互いに意識し，産地内競争で切磋琢磨して高めた技術や技能による焼き物の品質の担保と，そのことによる信頼の蓄積が産地間競争での競争優位の獲得に資するものだったのである。

また，柿右衛門窯や今右衛門窯のように，産地ブランドを形成する伝統的なデザインコンセプトや技術を受け継ぐ陶業者は，産地内競争での切磋琢磨とともに先代と競い合うことで新たな価値を創り出してきた³⁴⁾。産地ブランドの維持には，先代や同じ系譜をもつ一族との世代間の競い合い

も欠かせないのである。先代との競い合いは、作品を通じて向き合うことに他ならない。顧客への訴求力をもつ焼き物づくりでは、産地内競争での切磋琢磨とともに、世代を超えた競い合いが企業家活動を活性化するのである。

しかし、産地のヘゲモニーを持つ中枢の陶業者は、歴史的な経緯の中で獲得や開発した経営資源によって競争優位を確立しているという経路依存性を克服し、新機軸を打ち出して持続することは容易ではない。有田では、産地の経済的低迷という危機的環境のなか、産地のヘゲモニーを持たない辺境の陶業者の企業家活動が、産地外部の事業者との新たな組織間協働を通じて、産地に蓄積された技術や技能と外部の知識や技能を組み合わせた新機軸の商品を生み出している。その「究極のラーメン鉢」や「匠の蔵」シリーズ、「1616/」「2016/」では、デザインコンセプトは環境や生活様式の変化に合わせてリニューアルしても、焼成時の歪みを予測して微調整する熟練の技術のように、産地の分業制の下で培われた技術と技能は一貫して焼き物づくりの基盤となっている。

伝統的な焼き物づくりを墨守しないが、産地に蓄積された技術や技能が支えるデザインであることが重要なのだ。さらに、産地には低価格を競い合う収奪的な競争を回避するという競争の不文律が埋め込まれており、中枢と辺境の陶業者も土着のファミリービジネスとして正当性を持ち、互いに影響しあう関係にあるという社会的な牽制機能が働いている。

陶磁器産地の存続には、伝統工芸技術の継承と顧客への強い訴求力が必要である。そのためには、産地間、産地内、世代間の競争に基づく製品イノベーションに資するような、外部組織と連携した組織間協働の推進が求められ、産地のヘゲモニーを持つ中枢の陶業者とヘゲモニーを持たない辺境の陶業者が、各々の役割を果たして顧客との間に循環的な関係を構築する必要がある。辺境の陶業者の企業家活動に刺激された中枢の陶業者の参加は、辺境の陶業者の活動を正当化し、さらには刺激を与えて学習の機会となりうる。産地辺境の陶業者の企業家活動によって開拓した新しい市場の顧客が、産地で培われた技術や技能に裏打ちされた焼き物の品質を体感し、それが産地中枢の陶業者の企業家活動によってブランドと品質を維持する伝統的な焼き物に関心を持つ契機となるという循環的な関係が成り立ってこそ、産地の持続的な自己革新につながるだろう。

謝辞

事例の記載内容については、松尾博文氏、百田憲由氏からコメントをいただいた。匿名のレフェリーからも有益なコメントをいただいた。記して感謝したい。本研究は、日本学術振興会科学研究費助成事業（16K03887）による研究成果の一部である。

注

- 1) 産業集積は「1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（伊丹，1998，2頁）。産地は多くの同業者と関連する産業の集積で形成され、業者は様々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。
- 2) 「伝統的工芸品産業の振興に関する法律（伝産法）」は1974年に制定され、伝統的工芸品について

- て、① 工芸品であること、② 主として日常生活の用に供されるものであること、③ その製造工程の主要部分が手工的であること、④ 伝統的な技術または技法により製造されるものであること、⑤ 伝統的に使用されて来た原材料が主たる原材料として使用され、製造されているものであること、⑥ 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、またはその製造に従事しているものであること、という6つの指定要件をあげている。この伝産法に基づき、経済産業大臣が認定する「伝統的工芸品」や伝統的工芸品産業振興協会の認定する「伝統工芸士」が指定される。
- 3) 下平尾 (1978) vii, 25-27 頁。
 - 4) 加護野他 (2008) 6 頁。加護野は、日本の地域産業の生み出した「(地域内の) 企業間、個人間の協働を律する制度や慣行」の研究の意義を指摘し、産業の制度や慣行が地域の文化と深く結びついている事実の重要性を強調している (加護野, 2007, 109, 117 頁)。
 - 5) バーニー (2003) 261, 295 頁。バーニーは、「あるプロセスが展開するその初期におけるイベントが、その後のイベントに大きな影響を与える場合、そのプロセスには経路依存性がある」とし、F. ターマンがイニシアティブをとったスタンフォード大学とヒューレットパッカード (Hewlett-Packard)、バリアン・アソシエーツ (Varian Associates) などの企業が、草創期の組織的ネットワーク構築の中核的な役割を担ってエレクトロニクス産業の中心となり、シリコンバレーが世界的な産業集積地として発展した事実を好例としてあげている。経路依存性は、組織の変遷を経路 (path) の構築で説明し、経路が形成される節目 (critical juncture) とフェーズとを経てロックイン (lock-in) に至り、新たな経路の構築にはアンロック (un-locking) の活動が必要となる。Sydow et al. (2009), 参照。
 - 6) シュムペーター (1977) 198-199 頁。対照的な企業家像は、カーズナー (1985) 参照。
 - 7) シュンペーター (1998) 88-89 頁。創造的反応の不可欠な特性として、少なくとも「関連するすべての事実を完全に承知している観察者の視点からすれば、必ず事後的に理解できるが、事前には絶対といっていいほど理解されない」すなわち「既存事実から推理するやり方では予測できない」こと、「創造的反応によって、それ以降の事象の進路とその「長期的」結果が決定される」すなわち「新たな状況を生じさせるものであり、それがなかったならば生じていたであろう状況からこの新たな状況へ橋渡しすることは決してできない」こと、「創造的反応、特にある集団におけるその発生頻度や強度、成否が程度の多少はあるにしろ、(a) 社会において利用可能な人材の質、(b) 人材の相対的な質、すなわち特定の活動分野で利用可能な人材の他の分野の人材との対比による質、および(c) 個人の決定、行動、活動パターンに明らかに関連している」ことがあげられている。
 - 8) Miller (1983); Rauch et al. (2009), 参照。日本の実証研究でも、企業家的志向性の高い中小企業は経営成果も高いという結果が得られている。Yamada and Eshima (2009) 参照。
 - 9) 制度的企業家の概念については、Battilana et al. (2009) 参照。
 - 10) 信楽の分析は、山田 (2013a), 山田 (2013b), 山田・伊藤 (2013) を参照。信楽焼は、狸を模ったシンボリックな焼き物が有名だが、本来は「火色 (緋色)」の発色、「自然釉」によるビードロ釉、「焦げ」の景色の味わいによって粗く素朴な土味そのものを鑑賞の対象とし、刻文など一部の装飾的な細工を施すのみの造形美を生かしている。
 - 11) 産業クラスター分析では、ミクロレベルの企業家活動で企業家活動の群生というメゾレベル現

象が現れ、マクロレベルの経済発展につながると指摘された。金井（2012）4-5 頁。

- 12) 有田の分析は、山田（2013a）、山田（2013b）、山田・伊藤（2008）を参照。窯焼は焼き物づくりの職人である、細工人、絵書き、荒使子などを雇用し、職種に応じて職場を設ける事業主を指す。窯焼名代札は 5 枚 1 組で交付され、窯焼を辞める際には皿山会所へ返納しなければならず、再び営む際には改めて交付を受ける必要があった。
- 13) 「柿右衛門」様式は、「赤絵」「余白」「濁手」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け磁器の様式」である（十四代酒井田柿右衛門，2004）。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」（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）とされる。藩窯制作の「鍋島」様式には「青磁鍋島」「染付鍋島」「銑釉鍋島」「色鍋島」があり、「色鍋島」は精巧な技術と斬新な意匠による高い品格を持つ色絵磁器とされる（山田，2013，118-119 頁）。
- 14) 「陶都有田」紹介文では、次のように記述されている。「名工柿右エ門其他に依り優秀なる磁器を製出するに至り（中略）陶商により海外に輸出され世界的にも知らるゝに至り其後香蘭社、深川製磁會社を始め製造家の努力に依り生産が向上進展すると共に商人の絶へざる奮闘により肥前陶磁の集散地として今日の殷賑を見るに至った」（山田，2013，137 頁）。
- 15) 大有田焼振興協同組合の詳細は、山田（雄）他（2012, 2013, 2014, 2016）を参照。
- 16) 有田で柿右衛門窯、今右衛門窯と並ぶ代表的窯元の源右衛門窯は、六代館林源右衛門（1927-1989 年）が 1970 年に当時の東ドイツ・ドレスデンで「輸出古伊万里」コレクションを視察して源右衛門窯様式 of 古伊万里を開発するが、現在は工房だけで制作している。製販一体の柿右衛門窯、今右衛門窯、源右衛門窯は、有田の三右衛門と呼ばれる。
- 17) 佐賀県陶磁器工業協同組合・百武龍太郎専務理事（2016 年 6 月 3 日）インタビュー。
- 18) 厚生労働省提出のパッケージ事業は伊万里・有田焼地域再生計画に基づき、地場産業の振興による雇用機会の増大を目指す事業であったため、伊万里・有田焼産地再生推進プロジェクト協議会が設置され、大有田焼振興協同組合は、事務機能の中核的役割を担った。
- 19) 福岡財務支局佐賀財務事務所作成資料「地場産業（有田焼陶磁器業界）の動向について」（2015 年 6 月 19 日）。共販売上高は、窯元が共販制度を利用した売上高である。
- 20) ヤマト陶磁器は窯元の華山とともに、華山萬右衛門ブランドも立ち上げている。
- 21) 田清窯・田中亮太社長（2016 年 12 月 1 日）、錦右エ門陶苑・山口幸一郎代表（2016 年 3 月 22 日）、梶謙製磁・梶原謙一郎社長（2016 年 12 月 1 日）、池時製陶所・池田光弘社長（2017 年 3 月 2 日）、文山製陶・中島正敏社長（2016 年 10 月 27 日）、百田陶園・百田憲由社長（2016 年 2 月 23 日、3 月 22 日）、有田焼卸団地協同組合・川尻和彦事務局長（2016 年 6 月 2 日、10 月 27 日、12 月 1 日、2017 年 3 月 2 日）へのインタビュー。
- 22) 最近 20 年間で、窯元は 163 から 97、商社が 115 から 69 へと減少し、伝統工芸技術や技能の伝承にも影響を及ぼしている（NHK 佐賀放送局制作「伝統産業は存続できるか——創業 400 年有田焼の新戦略」『佐賀イズム』2016 年）。
- 23) 「起流：まち・むら最前線」『毎日新聞』2005 年 12 月 14 日，15 日。
- 24) 産地商社キハラが主導して 2004 年に立ち上げた「有田 HOUEN」などがあげられる。

- 25) 「提言：器の町再生」『佐賀新聞』2005年11月14日。
- 26) ここでの記述は、百田陶園・百田憲由社長（2016年2月23日、3月22日）、錦右エ門陶苑・山口幸一郎代表（2016年3月22日）、佐賀県陶磁器工業協同組合・原田元理事長（宝泉窯社長）（2016年6月3日）のインタビューをもとにしている。山田（2016）202-204頁。
- 27) 「匠の蔵」シリーズで百田陶園とともに商品開発したのは、錦右エ門窯のみである。
- 28) 有田焼創業400年事業では、「市場開拓」「産業基盤整備」「情報発信」の3つを軸に、パリのインテリアとデザインの見本市「メゾン・エ・オブジェ」への出展、「有田・セレクション」「ARITA Revitalization」など17のプロジェクト型事業が立ち上げられた。
- 29) 松尾窯と松尾徳助の記述は、松尾窯末裔・松尾博文（2016年4月7日、6月27日）、有田町歴史民俗資料館・尾崎葉子館長（2016年2月5日、5月9日、2017年3月2日）のインタビューをもとにしている。
- 30) 松林（2013）56-58頁。
- 31) 有田町歴史民俗資料館・館報『季刊 皿山』No.60, 2003年。
- 32) Stinchcombe（1965）、Suchman（1995）を参照。正当性には実利的、道徳的、認知的の3つのタイプがあり、この順序で操作はむずかしくなる。実利的正当性は費用便益計算で判断され、自己利益の計算にもとづいて決まるため明確な報酬を提供すれば獲得できる。道徳的正当性は個人の便益の有無にかかわらず、それが正しいか、自己利益の操作をしていないかなどから判断され、認知的正当性も利害や評価ではなく常識的な範囲での文化的な評価に基づき決定される認知に基づく。道徳的正当性は倫理的判断に依拠し、認知的正当性はいわば暗黙の過程に基づくので、客観性が危うくなりかねない。実利的、道徳的、認知的の3つの正当性は、一旦確立されると相互に強化しあうとされる。
- 33) 角田（1974）157頁。九州陶磁文化館・鈴田由紀夫館長は、影響を受けたと考えられるのは、昭和期に入ってからではないかとの見解を示した（2017年11月26日）。
- 34) 十四代今右衛門の色鍋島の技法開発では、藍色墨はじき、墨色墨はじき、雪花墨はじき、層々墨はじきという新技法が吹墨、薄墨、緑地、吹重ねを開発した先代と向き合うことで磨かれた（山田，2013a，150-156頁）。

参考文献

- 有田町史編纂委員会編（1985）『有田町史 陶業編Ⅰ・Ⅱ』有田町。
- 有田町史編纂委員会編（1988）『有田町史 商業編Ⅰ・Ⅱ』有田町。
- 有田町歴史民俗資料館（2007）『有田町歴史民俗資料館叢書 有田皿山遠景』有田町教育委員会。
- 伊丹敬之（1998）「産業集積の意義と論理」伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編『産業集積の本質——柔軟な分業・集積の条件』有斐閣，1-23頁。
- 伊丹敬之・加護野忠男（2003）『ゼミナール経営学入門第3版』日本経済新聞社。
- 入山章栄・山野井順一（2014）「世界の同族企業経営の潮流」『組織科学』第48巻第1号，25-37頁。
- 柿野欽吾（1985）「わが国陶磁器工業の構造」『経済経営論叢』（京都産業大学）第20巻第2/3号，82-109頁。

- 加護野忠男（2007）「取引の文化——地域産業の制度的叡智」『国民経済雑誌』（神戸大学）第196巻第1号，109-118頁。
- 加護野忠男（2008）「取引制度の違いを理解する」加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三・上野恭裕・吉村典久『取引制度から読みとく現代企業』有斐閣，1-12頁。
- 金井一頼（2012）「企業家活動と地域イノベーション——企業家プラットフォームの意義」『VENTURE REVIEW』No.20, 3-13頁。
- 清成忠男編訳（1998）『企業家とは何か』東洋経済新報社。
- 十四代酒井田柿右衛門（2004）『余白の美 酒井田柿右衛門』集英社新書。
- 角田嘉久（1974）『有田——白磁の町』日本放送出版協会。
- 下平尾勲（1978）『現代伝統産業の研究』新評論。
- 中島浩氣（1985）『肥前陶磁史考』復刻版，青潮社。
- 西松浦郡陶磁器同業組合事務所編（1931）『有田陶業史』西松浦郡陶磁器同業組合事務所。
- ファミリービジネス学会・奥村昭博・加護野忠男編（2016）『日本のファミリービジネス——その持続性を探る』中央経済社。
- 松林鶴之助（前崎信也編）（2013）『九州地方陶業見学記』宮帯出版社。
- 宮本又郎（2010）『日本企業経営史研究——人と制度と戦略と』有斐閣。
- 山田幸三（2013a）『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』有斐閣。
- 山田幸三（2013b）「伝統産地の変貌と企業家活動——有田焼と信楽焼の陶磁器産地の事例を中心として」『上智経済論集経済学部百周年記念号』第58巻第1・2合併号，219-235頁。
- 山田幸三（2016）「集積のなかでの切磋琢磨——競争が支える協働と工程別分業」加護野忠男・山田幸三『日本のビジネスシステム——その原理と革新』有斐閣，183-206頁。
- 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』第42巻第2号，89-99頁。
- 山田幸三・伊藤博之（2013）「陶磁器産地の分業構造の変化と企業家活動——信楽焼産地の事例を中心として」『組織科学』第46巻第3号，4-15頁。
- 山田雄久（2008）『香蘭社130年史』香蘭社社史編纂委員会。
- 山田雄久・筒井孝司・吉田忠彦・東郷寛（2012）「大有田焼振興協同組合の設立とその背景」『商経学叢』（近畿大学）第59巻第2号，709-727頁。
- 山田雄久・筒井孝司・吉田忠彦・東郷寛（2013）「1990年代の有田焼産地における高度化事業——大有田焼振興協同組合の産地ブランド戦略」『商経学叢』（近畿大学）第60巻第1号，183-205頁。
- 山田雄久・筒井孝司・吉田忠彦・東郷寛（2014）「成熟化時代における有田焼産地の商品開発——21世紀型システムの構築と大有田焼振興協同組合」『商経学叢』（近畿大学）第61巻第1号，247-293頁。
- 山田雄久・筒井孝司・吉田忠彦・東郷寛（2016）「21世紀初頭における伝統産業地域の統合プロセス——佐賀県「大有田焼振興協同組合」解散をめぐって」『商経学叢』（近畿大学）第63巻第1号，167-191頁。
- Barney, Jay B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., New Jersey: Pear-

- son Education Inc. (岡田正大訳『企業戦略論——競争優位の構築と持続 (上)』ダイヤモンド社, 2003 年。)
- Battilana, Julie, Leca, Bernard and Boxenbaum, Eva (2009) “How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship,” *Academy of Management Annals*, 3/1, 65-107.
- Drucker, Peter F. (1985) *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Harper & Row, Publishers, Inc. (上田惇生訳『ドロッカー名著集 5 イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社, 2007 年。)
- Gometz-Mejia, Luis R., Cruz, Cristina, Berrone, Pascual and De-Castro, Julio (2011) “The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms,” *Academy of Management Annals*, 5/1, 653-707.
- Kirzner, Israel M. (1973) *Competition and Entrepreneurship*, Illinois: The University of Chicago. (田島義博監訳・江田三喜男・小林逸太・佐々木實雄・野口智雄共訳『競争と企業家精神——ベンチャーの経済理論』千倉書房, 1985 年。)
- Miller, Danny (1983) “The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms,” *Management Science*, 29/7, 770-791.
- Rauch, Andreas, Wiklund, Johan, Lumpkin, G. T. and Frese, Michael (2009) “Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33/3, 761-787.
- Schumpeter, Joseph A. (1926) *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*. 2. Aufl. München: Leipzig: Dunker & Humblot (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』上巻, 岩波文庫, 1977 年。)
- Schumpeter, Joseph A. (1947) “The Creative Response in Economic History,” *Journal of Economic History*, 7/2, 149-159. (清成忠男編訳「経済史における創造的反応」『企業家とは何か』東洋経済新報社, 1998 年。)
- Stinchcombe, Arthur (1965) “Social Structure and Organizations,” in James G. March (ed.), *Handbook of Organizations*, Chicago: Rand-McNally, 142-193.
- Suchman, Mark C. (1995) “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches,” *Academy of Management Review*, 20/3, 571-610.
- Sydow, Jörg, Schreyögg, Georg and Koch, Jochen (2009) “Organizational Path Dependence: Opening the Black Box,” *Academy of Management Review*, 34/4, 689-709.
- Yamada, Kozo and Eshima, Yoshihiro (2009) “Impact of Entrepreneurial Orientation: Longitudinal Analysis of Small Technology Firms in Japan,” *Academy of Management Proceedings*, DOI: 10.5465/ambpp.2009.44243059.

投 稿 日：2017 年 9 月 30 日

掲載決定日：2018 年 2 月 22 日

Self-renewal of the Production Center and Entrepreneurship: A Study of Arita Porcelain Production Center

by Kozo Yamada

This paper explores self-renewal of regional specialization in the production center on the basis of a study for Arita porcelain production center in Japan. Arita is the birthplace of porcelain in Japan. In Arita, a few core porcelain producers, for instance Koransya, Fukagawaseiji, Kakiemon, and Imaemon, have taken the responsibility to refine the skills and keep its tradition after Meiji Restoration. The others respect the core porcelain producers to rule the region as a leader. Arita, which had been the major production center of the business tableware, has been in recession due to an economic crisis and the emergence of imported ceramics in recent years. Arita production center, however, successfully diversified its product categories and tried to make progress for the self-renewal of its regional specialization, which were driven by entrepreneurship of a leading group of the frontier porcelain producers and wholesalers.

This paper insists that the frontier porcelain producers' and wholesalers' entrepreneurship stimulated self-renewal of regional specialization. It also argues that the unwritten competition rule, preventing cut throat competition, served as a catalyst to keep the region as a porcelain production center alive. Each regional specialization has been supported by these unwritten rules on the basis of the system of encouraging the local talent.
