

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—

山田幸三*

概要

本稿では、伝統産地の変貌と企業家活動の関係について、有田焼と信楽焼の陶磁器産地の事例から探索的分析を行う。長い歴史をもつ伝統産地では、分業構造の変革はむずかしい。有田では、明治維新で幕藩体制が崩壊し、藩の陶磁器専売制度の庇護が消滅して自由競争が始まると、過当競争と粗製乱造による窯元の技術低下と困窮化を生み出すが、江戸期から正統性をもつ所縁ある陶業者たちの企業家活動が伝統産地で先駆けとなる会社組織を設立して復興を先導した。登り窯による火鉢の生産を基軸とした信楽は、ストーブや電気ヒーター等の普及で昭和30年代に危機的状況を迎えるが、先導的な窯元たちが新たな生産品目と焼成窯の転換によるドメインの再定義を図って産地の分業構造の自生的な変化を生み出した。窯元の企業家活動が産地の分業構造の変化を生み出して、取奪的競争を避ける不文律が社会的な牽制機能をもって触媒の役割を果たし、産地の存続に寄与したことを主張する。

キーワード：伝統産地、分業構造、企業家活動、産地のヘゲモニー、競争の不文律

I はじめに

わが国には、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業の産地（伝統産地）が数多くある。陶磁器産業も長い歴史と伝統をもつ地域の伝統産業の1つであり、瀬戸、美濃、信楽、京都、有田のように数世紀を経て脈々と息衝く産地が全国に点在している。長い歴史をもつ陶器の産地には、六古窯（信楽、備前、丹波、越前、瀬戸、常滑）があり、他方、わが国最初の磁器は佐賀県の有田で焼成された。

陶磁器産業は、地理的な要因の影響が大きい産業である。立地状況、製品特性、業者の規模、生産組織、市場などにおいて異質性に富むといわれ、産地の特徴が粘土・陶石・燃料などの生産要素と産地の規模や需要構造などの地域の構造的な要因に規定される。

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）」によって産業振興が図られてきた。伝統産地固有の技術・技法の研鑽に努め、その技を次代へ継承する伝統的工芸品の担い手としての中核的な人材育成のために、同法の規定をもとに財団法人伝統的工芸品産業振興協会が伝統工芸士認定事業を実施し、試験に合格すると「伝統工芸士」の称号を贈られる。この伝統工芸士制度が優れた技術の継承に貢献してきたことは否めない。

もちろん、陶磁器産地では、人間国宝に認定された窯元の存在もきわめて大きい。人間国宝とは重要無形文化財保持者として個別に認定された人物を指す通称であり、人間国宝に認定された

* 上智大学 経済学部 経営学科
連絡先 E-mail: kozo-y@sophia.ac.jp

窯元は産地ブランド形成の中心的な役割を果たしている。

しかし、産地の生き残りは生産要素や地域の構造的な要因にのみ規定されるわけではない、産地を支えているのは法的な制度だけでもない。陶磁器産地は窯元、職人、問屋など産地を構成する人々の分業による日々の営みから成り立つ。原料や生産方法の違いとともに、窯元を中心に開発・継承されてきた伝統工芸技術、モチーフや様式としてのデザインコンセプトなどによって産地の独自性が生み出され、強固なブランドを形成している産地もみられる。

陶磁器産地には窯元の盛衰と新陳代謝がある反面、何代にもわたって継承されてきた伝統工芸技術がある。では、優れた伝統工芸技術があれば産地は命脈を保つことができるのだろうか。

本稿では、陶磁器産地を組織間協働の視点から取り上げ、伝統産業の事業システム概念を援用して産地の分業構造を捉える。伝統産業の事業システムは産地の存続に必要な伝統工芸技術継承の仕組みを強調し、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として捉えられる(加護野, 2007)。その視点からは、産地の分業構造は窯元を中心に関連する業者が形成する価値連鎖であり、顧客への価値の提供を目的とする協働や競争のあり方と伝統工芸技術の継承や人材育成の仕組みによって規定される¹⁾。

さらに、陶磁器産業のような地場の伝統産業には産地の分業構造とともに記述されないルールとして不文律や慣行があり、産地共通の利益や存続の基盤を支えてきた。有田の先駆的な研究では、伝統産業は「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」点で地場産業と異なるとする。伝統的精神と呼べる意識が残存して、産地の気風という「社会的な気分」が伝統産地の発展に大きく影響し、産地発展に対する自意識の強さが個々人の中よりも育った環境の中にある、すなわち「産地の気風が以心伝心でもって無意識に人を教育する」とまで述べ、産地の歴史的、文化的な側面を強調している。こうした伝統産地に息衝く気風も産地の工芸品づくりや生き残りに影響したはずである。

長い歴史をもつ伝統産地であっても、大きな環境変化に適応して存続するには産地の分業構造が変化を余儀なくされることもあるだろう。だが、伝統産地で蓄積されてきた習智に支えられる分業の仕組みであるほど変革はむずかしい。変革の実現には、伝統工芸品づくりの中心となってきた人々がそれまでの歴史的経緯や慣行から逸脱する企業家的な活動が必要ではないだろうか。明治維新による幕藩体制崩壊という激変の後も長期にわたって生き続ける陶磁器産地は数多くある。その背後には、転換の契機となった危機的な環境変化を乗り越える原動力となる窯元の活動があったはずである。しかし、環境の大きな変化に産地の窯元がいかに対応したのかについて十分な説明がなされているわけではない。

本稿では、陶磁器産業の事例から、伝統産地を崩壊させるような危機的な環境の変化に対し、窯元がいかなる自律的な活動で分業構造を変化させ、産地が生き残ってきたのかについて企業家活動の視点から焦点を当てて考えてみたい。

II 企業家活動の視点

1. 2つの企業家像

企業家活動(entrepreneurship)とはどのように捉えられるだろう²⁾。ここでは、主としてシュンペーターとカーズナーの説から窯元の企業家活動を分析する視点について考えてみよう。

企業家活動の研究の多くはシュンペーターの「新結合」の概念を嚆矢とする³⁾。資本主義経済は定常的な循環や均衡にとどまるのではなく、常に変化し続けるプロセスとして理解できるが、経済主体の生産活動を「結合」という用語で表すと、新しい製品の生産や既存製品の新しい方法での生産には従来と異なる方法で生産要素を組み合わせる必要がある。資本主義経済の変化のプロセスは人口の持続的な増加や戦争などの事象ではなく、「新結合」がもたらすと考えるのである。

こうした文脈のもとで、企業家は「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」と定義され、「新結合」によって従来とはまったく異なる変化を生むイノベーションを遂行して資本主義経済の内側から経済の軌道を変更する、すなわち創造的破壊によって経済を発展させる主体と捉えられた⁴⁾。商品、生産、市場、組織などの新たな結合は経済発展の原動力となり、企業家はその担い手とされたのである。

シュンペーターは「資本主義の現実において重要なのは、(中略) 新製品、新技術、新供給源泉、新組織型(たとえば支配単位の巨大規模化) からくる競争である」として、新結合の担い手である企業家の登場しない理論構造は「デンマーク王子が舞台に現れないシェークスピアのハムレットのごときものにすぎない」とまで述べている⁵⁾。

さらに、企業家活動は事業経営における創造的応答 (creative response) と密接に関連し、資本主義社会の経済的変化のメカニズムは企業家活動を軸として機能するとした。創造的応答は、「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⁶⁾。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。創造的応答に対して「ある経済が、現在雇用している労働力に単に頭脳と人手を追加することによって人口増大に対応したり、あるいは、ある産業が既存事業の拡張によって保護関税に対応する場合」を適応的応答 (adaptive response) と呼んだ。創造的応答で新結合を遂行する担い手からイメージできるのは、イノベーションによって経済を大きく発展させる創造性をもった劇的な人物であり、まさに企業家と呼ぶのにふさわしい。

シュンペーターの描いた企業家像は、その後の企業家研究に大きな影響を与えた。企業規模に限界はないが、その成長率は経営者の学習速度によって制約を受けるというベンローズ効果を提唱したベンローズもその一人である。企業を経営資源の集合体であると同時に管理組織の側面をもつと定式化すれば、経営陣それ自体が経営資源として最も重要である。だが、企業成長の観点からは企業家 (entrepreneur) と経営者 (manager) を区別するのが妥当だろう。企業家を革新者と位置付け、経営者と企業家、およびそれぞれの用益 (service) を区別すると、企業家は本質的に事業機会を解釈、構想して既存資源の新結合をおこなって新たな用益をつくりだせるが、企業家活動の特徴は決して同じではない。「企業心の資質、すなわち企業が利用できる特定の型の企業家的な用役が、企業の成長を決める戦略的重要性をもっている」のである⁷⁾。現実の企業家は、シュンペーターの想定した市場メカニズムを超越する劇的な人物だけではない。ベンローズの言葉を借りれば、次のようになる⁸⁾。

「企業者的用役は、おそらくほとんどの会社においても大なり小なり要求されるものである。(中略) 思うに『企業心』にはいろいろな程度と性質があることを認識するのはたいせつなことである。シュンペーターのいう『企業者』は多彩であり、わかりやすいものではあるけれども、われわれの目的のためには劇的な人物でありすぎる。シュンペーターは経済発展に関心をもっていたのであって、かれのいう企業者とは経済全体の立場から見た革新者なのであった。われわれは会社の成長に関心をもっているものであって、ここにいう企業者は会社の立場からいう革新者であって、必ずしも経済全体の立場からのものではないのである。」

劇的な人物ばかりではない現実の企業家を見ているわれわれにはリアリティのある視点といていい。考えてみれば、世の中を大きく変えるようなイノベーションを遂行するわけではないが、だれもが気付かなかった機会を常識にとらわれずに機敏に察知して、新たな成長の機会を見出す革新的な活動もまた企業家活動といえるはずだ。

シュンペーターは、市場が均衡状態に向かうプロセスを超越したところに経済発展の原動力を見出し、イノベーション遂行の主体として企業家を位置付けた。しかし、逸脱から新たな均衡に向かう市場の漸進的な変革プロセスに注目して、企業家活動の本質を経営資源の動員にかかわる意思決定の機敏性や柔軟性に求める主張もある。その代表といえるカーズナーは、企業家活動と競争をコインの両面に例える。カーズナーは「企業家活動はつねに競争的であり、競争的な活動はつねに企業家的なもの」であると述べ、企業家を「均衡の眠りから市場を目覚めさせる、混乱を引き起こし不均衡を生ずる」先駆者とみるシュンペーターとは対照的な企業家像を描いて、次のように説明する⁹⁾。

「これまで気づかれていない望ましい対象の発見者は、その対象を『創り出す』ために活動したのである。彼はそれに気づいたのである。他の誰も、彼が気づいた対象を彼がとらえる以前にそうしなかった。発見は、入手可能な資源から、望ましいなにかを生産する方法に機敏に気づくというかたちをとるだろう。後に続く慎重な生産活動は発見活動ではないけれども、後に続く慎重な生産による獲得の機会を発見することは、創造的なのである。」

すなわち、「利用されていない機会を見出す能力」をもった先駆者こそ企業家であるというのだ。企業家的な意思決定の機敏性は、過去の意味づけや常識とされる思考の枠組みに囚われない柔軟な発想と行動を伴うだろう。こうした視点では、価格競争のプロセスも新商品、新技術、新しい組織形態による競争と同じく企業家的であってダイナミックと映る。さらに、「革新者みずからによるのとまったく同様に、(革新者の活動によって見つけられた機会を利用しようとする) 模倣者によっても遂行される」とし、模倣者の役割も積極的に認めている¹⁰⁾。

現実の企業家活動は、自らの組織にとっての新規性や革新性に富む自立した活動であることは間違いない。陶磁器産業の小規模な生産者であるとはいえ、新たに生産品目や生産技術を導入する革新的な窯元の活動は、たとえ小さな試みであったとしても、従来のドメインを変えるリスクを伴う活動であったことだろう。なぜそのような活動に至ったのかを理解するには、産地の生き残りを担う窯元の活動を企業家活動の視点で考えてみる必要がある。では、企業家活動の具体的な特徴とはいかなるものなのだろうか。

2. 企業家的志向性と正統性

近年の研究では、事業の継続と発展の駆動力には、企業家的志向性 (entrepreneurial orientation) という経営者の姿勢が必要であり、企業家活動のエンジンとなって中小企業の生き残り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実証研究に基づく多岐にわたる議論があるが、革新性 (innovativeness)、能動的な行動姿勢 (proactiveness)、リスクテイキング (risk-taking propensity) の三つの構成要素に収斂してきている¹¹⁾。企業家活動は、企業家的志向性の構成要素を保持していることが重要なのである。

企業家的志向性の実証研究は世界的なレベルで行われており、わが国でも「中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法 (1995年法律第47号)」によって政府認定を受けた中小企業のパネルデータを用いた実証研究が進められ、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 *et al.*, 2008; Yamada and Eshima, 2009)。

陶磁器産地の窯元も小規模な生産者であることが多い。小規模な生産者にはわずかな環境変化もその生存を左右しかねないはずだ。それゆえ変化に敏感でなければならず、他者に先駆けた能動的な姿勢を求められる。大規模な生産者のように多少鈍感でも生き残っていきけるわけではないからだ。伝統工芸技術を継承した窯元は一般の製造業やサービス業を営む中小企業の経営者とは

異なった技術の蓄積があるのは事実だが、その生き残りは産地の環境変化と無関係ではない。

陶磁器産地が明治維新による幕藩体制崩壊という激変後も長期にわたって生き続けた背後には、転換期の環境変化を克服する原動力となった窯元の能動的な活動があったはずだ。それは、窯元にとって生産品目や生産技術を新たに導入するという従来の陶磁器づくりの根幹を変える革新的な活動であったかもしれない。こうした新しい分野での活動がリスクを伴わないはずがない。

また、企業家活動は産地の歴史のおよび社会的な要因とも深くかかわっている。企業家史学の研究によれば、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クスト（文脈）としての文化構造が問われてきた¹²⁾。単なる拝金主義では資本主義社会は発展しないのである。

伝統産地の企業家活動も産地の歴史的、社会的な文脈で捉える必要がある。陶磁器産地の窯元や職人は産地の歴史と焼き物に誇りをもち、その作り手としての意識の高い人々である。産地の存続のプロセスでは何代にもわたる世襲の窯元がある一方、一代限りの作家である窯元もみられ、廃業する窯元と新たに活動を始める窯元との新陳代謝がなされてきた。だが、新たに窯を開くには資金やブランドの無さ、利害関係者との関係や流通経路づくりなど解決すべき課題は多い。起業プロセスの進捗を阻害するような人材や資金などの経営資源の動員に関する不確実性や不利益（新規性の不利益）の克服が求められるのである。

では、そうした新規性の不利益はいかなる要因で克服できるのだろうか。新規性の不利益の克服には、正統性の獲得（正統化活動）が不可欠とされる¹³⁾。現実の状況の変化から事業機会を敏感にとらえて課題を設定し、事業の進捗に必要な資源を獲得して人々を動員していくという事業創造に関わる一連のすべての行動について、関連する既存の組織や集団から新たに信用を得て企業家として受容されるための活動が必要なのである。企業家の正統化活動にはそれが依拠する制度や資源があり、正統性が有効か否かは時間の経過とともに変化するかもしれない。

企業家の正統性については、シュンペーターが企業家活動のモチベーションとなる要因として「私的帝国、自己の王朝を建設しようとする夢想と意志」「勝利者意志」「創造の喜び」の三つをあげているのに注目したい¹⁴⁾。シュンペーターは、「三群の動機のうちで第一のもの（自己の王朝の建設）においてのみ、企業家活動の成果としての私有財産がその活動のための本質的要因となる」とする。「自己の王朝の建設」は企業家の個人的レベルに止まるのではなく、子孫までも含んだ家族動機によって裏付けられているだろう。シュンペーターはこのモチベーションが失われてしまうと、企業家として生き抜く決意を鈍らせてしまうという。一旦、「自己の王朝」を建設できれば、その承継を考えるのが人の性であろう。そして、王国の系譜を持つ事業者にとって、正統性は企業家活動の大きな後ろ盾になるに違いない。

伝統産地に目を移そう。柿野（1985）によれば、わが国の陶磁器産業は原料立地志向が強く、地理的条件に大きく規定される産業であり、事業所数、従業者数、出荷額において全体として中小規模の工場の占める割合が大きい。わが国の陶磁器産地は一様ではなく、中核となる窯元の規模や組織の特徴、生産地と消費地との距離などに違いがあり、製品別および工程別の分業体制による産地内のクローズドシステムとしての特徴をもつ¹⁵⁾。

しかし、これまでの陶磁器産地の研究では、産地の窯元の特性や窯元間の関係性が産地の特性といかにかかわるのかについて十分説明されているわけではない。たとえば、羽田（2003）は、陶磁器産地の研究の多くは個々の産地の詳細な記述と独自性の強調に止まり、伝統工芸品産業としての側面の解明と、窯元がどのようにそれを担っているかを具体的・包括的に取り上げた調査研究は皆無に近いとする。産業の担い手としての窯元と産地間比較の視点が欠如しており、昭和30年以降の機械化と量産化のなかで伝統工芸品としての陶磁器を取り巻く環境や人々の意識がどのように変化したかという社会学的な問題意識の研究はあるが、産業の担い手としての窯元や産地

間比較の視点は研究上のエアポケットになっていると指摘している¹⁶⁾。

伝統産業では、企業家活動の正統性の源泉となる地域の歴史的な背景や社会的な制度の影響は大きいはずだ。本稿では、企業家を産地の分業構造という社会的・歴史的な文脈に埋め込まれた存在として捉え、企業家活動が分業構造にどのような影響を与えたのかを探る。産地の歴史の中で環境の変化に直面した際、分業構造は産地の生き残りのために変化したのか、その変化を導く主導的役割を果たした窯元は存在したのか、そうした窯元の企業家活動の特徴は何かについて、窯元の自律的な活動を企業家活動の視点から分析してみよう。

III 伝統産地の変貌と企業家活動： 有田焼産地と信楽焼産地の事例を中心として

ここでは、有田焼産地（有田）と信楽焼産地（信楽）の実地調査から伝統産地の変貌と企業家活動について考えてみたい。有田の調査は有田商工会議所の後援を得て実施した。質問票調査は2007年5月から7月に行い、220の窯元から49（回収率21%）の回答を得た。窯元への聞き取り調査は2005年9月から2007年12月および2012年2月に実施し、19の窯元から協力を得た。

信楽では、信楽陶器工業協同組合の後援を受けた。質問票調査は2008年2月から4月に行い、164の窯元から49（回収率30%）の回答を得た。聞き取り調査は2008年5月から7月および2011年2月、2012年5月、11月に行い、組合職員と組合所属の16の窯元から協力を得た。

1. 会社組織の設立と企業家活動の正統性：有田焼産地の事例

わが国初の磁器が焼成された有田は、400年におよぶ歴史をもつ和様磁器のふるさとである。有田焼の歴史は朝鮮人陶工の李参平が1616年に有田泉山に白磁鉍を発見し、天狗谷窯で白磁器を焼いたことに端を発する¹⁷⁾。1640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、伊万里の豪商であった東島徳右衛門が1644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。柿右衛門家に残る古文書『赤絵之具覚』^{あかえのぐおぼえ}によると、初代柿右衛門がこの頃にごす（呉須）権兵衛らの協力によって赤絵付けに成功した¹⁸⁾。

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企業家活動であったといえる。1646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製作から赤絵付けまで一貫しておこなうことを認められていたが、赤絵付けの技術は当初は秘法として藩が他人に漏らすことを厳格に禁じた。

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る。窯焼き（窯元）を厳格に管理する政策で意図的に競争を制限し、藩直営の藩窯を設けて藩主と藩庁が一体となって運営にあたった¹⁹⁾。江戸期の有田を特徴づけるのは、藩の陶磁器専売制度と徹底した分業による地域別の閉鎖的な協働の仕組みであった。有田は磁器の生産に不可欠な陶石鉍床の発見と生産手法の開発によって和様磁器の主要な産地となったが、産地の発展とともに藩の統制も強化され、分業の上に成り立つ閉鎖的な生産・販売体制が確立されていったのである。

しかし、佐賀藩の厳しい統制下にあった有田も、明治維新の激変から1871年の廃藩置県による幕藩体制の終焉で産地の分業構造に支えられた藩の陶磁器専売制度が崩壊する。藩の庇護の消滅は産地を自由化へと大きく変えていった。だが、この変化は、過当競争による窯元の困窮と技術の劣化という予期せぬ事態を引き起こす。陶磁器専売制度は、藩の統制だけではなく京都や大坂での販売代金回収力のない零細な窯元の保護を目的とした金融機能も兼ね備えていた。そのため、制度の崩壊は資力の小さい窯元の生産を滞らせてしまった。

江戸期の有田では、株仲間かぶなかまと呼ばれる営業特権をもった同業者の組織の経済活動が盛んであった。

公権力によって所有権が十分に保護されない社会で、株仲間は權益擁護、調整、信用保持などの機能を果たしていた。株仲間の規約には、仲間の商人が他の商人から不正をされたら、仲間の商人全員が不正をはたらいた商人との取引を停止するという取り決めをもつ場合が多かった²⁰⁾。王政復古による生産解放令は生産を自由化し、その株仲間を解散に追いやって新たな窯元や赤絵屋の参入を激増させた²¹⁾。しかし、新たな参入者はその多くが小規模で零細な業者だった。競争の激化は粗製乱造を招き、窯元の技術を劣化させて困窮に追いやってしまったのである。

結局、明治維新の劇的な変化による産地の自由化は、窯元の過当競争と粗製乱造を引き起こし、陶磁器積み出し集積地の地理的メリットと豊富な資金力を背景に台頭した伊万里商人資本が零細窯元を支配して、有田皿山の技術低下と窯元の困窮化を生じさせる皮肉な結果になった。一度は藩の主導で佐賀藩と有田皿山陶磁器従業者の出資で伊万里商社を設立し、伊万里商人70余名の販売権剥奪と有田皿山の窯焼・商人の囲い込みに成功する。だが、伊万里商人の出資拒絶によって伊万里商社の努力は水泡に帰してしまう。その結果、零細な窯元では遠隔の消費地からの資金回収に要する長いタイムラグに対応できなくなり、再び伊万里商人の台頭を許すことになる²²⁾。

明治維新は、過当競争から有田を保護してきた仕組みと物流・金融システムを事実上崩壊へと導いてしまった。このような危機に直面し、江戸期の有田皿山における中心的な陶業者の家柄出身者の中には個人経営では事業の発展は難しいと考え始めた人々が現れる。そうした人々が中核となり、佐賀の乱翌年の1875年に資本金4万8千円で合本組織香蘭社（前期香蘭社）が有田皿山関係者を社員として設立される。

前期香蘭社設立の中心は、八代目深川栄左衛門、手塚亀之助、辻常明、深海墨之助の四名である²³⁾。社長の深川栄左衛門は有田の有力窯元の当主、深海墨之助も同様に有田皿山の名窯と呼ばれた窯元の継嗣である。深川家は佐賀藩との緊密な関係を活かし、産地の発展と軌を一にして成長してきた。先代の七代目深川栄左衛門は江戸末期に古伊万里を中心に製品開発を手がけた先々代の事業を承継して藩の陶磁器流通政策に協力し、江戸や大坂に止まらず、全国の主要都市へ伊万里商人を経由せずに大量販売する流通経路を独自に構築しようとした。

香蘭社は、明治政府を後ろ盾とした伝統産地での新しい組織の実現という「新結合」であり、有田皿山からの正統性をもつ所縁ある陶業者たちの企業家活動によって設立された。会社設立に関する法制が未整備であった当時、内務卿の大久保利通は香蘭社設立の出願に対し、香蘭社則は「人民相互の合意事項であると心得よ」と指令している²⁴⁾。香蘭社は、会社制度を利用した有田の陶業者による協働の仕組みとして誕生したのである。

明治維新によって佐賀藩の統制が消滅した結果、有田では公権力によって産地の発展を主導するシステムが機能しなくなった。ところが、香蘭社の設立に見られるように、産地の現実に対応した会社制度という新たなシステムが、産地の多くの人々の英知を結実させて自生的に構築されたのだ。この自生的な変化は、その後の有田の存続に大きな影響を与えることになる。

香蘭社とともに有田皿山の自生的な再生の中心的役割を担ったのは深川製磁だった。深川製磁は、九代目深川栄左衛門の弟の深川忠次によって1911年に資本金15万円で設立され、香蘭社に対して「新宅」と呼ばれた。深川忠次は設立前の1889年に洋行し、ヨーロッパで体験した西洋文化に影響を受けて「深川様式」と呼ばれた独自の工芸磁器をつくる。その後、1895年には有田に製陶所を設けた。深川様式はわが国独自の美意識の枠に西洋文化を取り込んだ明治期のモダニズムを反映し、深川忠次の作品は1900年のパリ万国博覧会で金賞を受賞する。

深川製磁は香蘭社の模倣をすることなく、柿右衛門様式や色鍋島を試みたユニークな製品づくりで柿右衛門、今右衛門とも切磋琢磨し、十二代柿右衛門や十二代今右衛門にも刺激を与えた。同社は宮内省御用達となって香蘭社と共に有田焼の品質の維持に努め、明治期から戦前の産地の製品づくりを方向付ける中核となった先駆的な窯元であった。



香蘭社と深川製磁は、企業家活動によって産地の自生的な変化を引き起こす中心となっただけではなく、明治、大正、昭和を通じて有田の窯元にとって不動点となるアンカーの役割を果たしてきた。香蘭社が碍子を生産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、和久製陶所、岩尾磁器などとも有田を支えた量産型の窯元である。しかし、産地の自生的変化の中核として先導的役割を果たしたのは有田皿山からの陶業の系譜をもち、企業家としての正統性を受け継ぐ香蘭社と深川製磁であった。

香蘭社と深川製磁の存在感の大きさは、戦前の資料からはっきりとわかる。1931年10月15日佐賀県西松浦郡陶磁器同業組合事務所発行の『有田陶業史』では、本文の前に陶山社（陶山神社）などの名所が写真と一緒に掲載されている。その有田町の紹介文には次のように記されている。

「有田町は戸数数千参百餘、人口七千餘、概ね陶業に依り衣食するものにして、重なる工場は香蘭合名会社、深川製磁株式会社ありて、多数の職工を収容す」

『有田陶業史』の全32頁の本文の後には有田の窯元、有田陶磁器工業組合、有田銀行、卸問屋、貿易商、運送会社、旅館、食堂などから成る52頁におよぶ広告があり、最初は香蘭合名会社、続いて深川製磁株式会社が沿革や受賞歴とともに4頁と6頁にわたって掲載されている。その他の広告は2頁もしくは1頁にすぎない。また、当時のパンフレットに1936年5月1日佐賀県有田町有田商工会発行の『陶都有田』がある。表面は有田町の色絵図となっていて、裏面には「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が「陶都有田」の小見出しで記載されている。その文中には当時の有田の主要な窯元について次のような記述がある。

「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」

さらに、有田町の紹介文の後には泉山磁石場、有田工業學校、佐賀懸第一窯業試験場、陶山社、陶祖李參平頌徳碑、有田物産陳列館、猿川とともに、香蘭合名会社、深川製磁株式會社、名工柿右エ門窯、色鍋島窯今右エ門焼の四窯元の紹介文が写真と一緒に掲載されている。まず、香蘭社は「香蘭社陳列館ノ一部」の写真とともに、次のように記されている。

「香蘭社は元祿年間深川榮左エ門氏陶磁器製造を經營せるに濫觴し、現社長まで十代専ら優秀美術陶磁器の製作に腐心し、明治維新直輪の端を開き蘭印の製品は美術陶磁器の國産的代表として定評あり。製品は裝飾和洋食器類の外、電氣用硝子類に及び、有田を代表する唯一の會社である」

深川製磁も「深川製磁會社陳列品ノ一部」の写真とともに、次のように記されている。

「明治二十七年故深川忠正氏製陶業を創始、明治四十四年鍋島侯爵家其他知名の數氏により組織變更、昭和六年現社長深川進氏就任、今日に至る。明治四十三年には長くも宮内省より兩陛下の御用食器の謹製調進を辱ふし、爾來宮内省御用達として今日に至る」

香蘭社、深川製磁とともに『陶都有田』に掲載されている柿右衛門窯と今右衛門窯は柿右衛門様式と鍋島様式の「色鍋島」を代表し、独自のデザインコンセプトを確立して作家と工房の職人集団の機能統合が完結している窯元である。窯主の名跡は襲名ではなく改名によって継承し、現当主の十四代酒井田柿右衛門は1982年、十四代今泉今右衛門は2002年に襲名した。

両窯も明治維新後の1871年に鍋島藩窯が民営の窯となったため停滞を余儀なくされるが、その後復興を遂げる。柿右衛門窯では、十一代柿右衛門がきらびやかな錦手と余白の美を純化させた強固なデザインコンセプトにし、東京、大阪から新潟までの行商で販路を拡大して再建した。今右衛門窯は、明治になって御用赤絵屋の制度が消滅し、素地作りからの一貫生産に転換する。鍋島様式の復興を目指して十代から十三代までの百年余りの間に華麗な文様と端正な古格を兼ね合わせた作行でデザインコンセプトを確立し、色鍋島の本舗の地位を確固たるものとした。

柿右衛門窯と今右衛門窯も香蘭社や深川製磁と同じように、有田では別格の気風をもつ窯元として認められている。『陶都有田』にも特段の記述があり、柿右衛門窯は「名工柿右衛門窯」として窯元の遠景写真と一緒に次のように紹介されている。

「近年名優片岡仁左衛門が初代陶工柿右衛門を劇に上せて、到る所に其の史實を演じて居る如く、昔から柿右衛門と云へば有田焼を回想させ、有田焼と云へば當年の柿右衛門を追顧せしめる丈、柿右衛門の大名工であることを知ることが出来る柿右衛門の窯は有田から一里余の所に在り、現代十二代目の當主酒井田柿右衛門氏が業を継ぎ、日夜斯業の研究向上に精進してゐる」

今右衛門窯も「色鍋島窯今右衛門焼」として、『陶都有田』で次のように紹介されている。

「舊鍋島藩の御用保護の下に刻苦練達せられし色鍋島及古伊万里錦手業者は寛政の頃十六軒に制限され、其後年移りて錦附風が種々變轉したが、今日では今泉今右衛門氏に依って傳えられてゐる。現代は十一代であるが、當主は日夜新時代の作風に向って専心研究を續けてゐる」

柿右衛門窯と今右衛門窯が全国的に再び脚光を浴びるきっかけは、1960年に東京で開催された「三右衛門展」の成功であり、唐津焼の中里太郎右衛門とともに「佐賀の三右衛門」と呼ばれることになる。1971年には当主を中心として「柿右衛門製陶技術保存会」と「色鍋島今右衛門技術保存会」が設立された。各々の保存会は濁手と色鍋島の技法を伝承し、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、自他共に認める産地を代表する窯元である。柿右衛門窯当主の十四代酒井田柿右衛門、今右衛門窯先代の十三代今泉今右衛門は重要無形文化財保持者（人間国宝）の指定を受けた。

創造的反応と適応的反応の概念、ならびに山田・伊藤（2008）の量産型（生産工程の機械化と分業の進んだ比較的規模の大きな窯元）、機能統合型（作家と生産の各工程に特化した職人集団を統合した工房としての窯元）、自己完結型（作家ないしごく少数の職人が生産全般を担う小規模な窯元）の3類型を援用すると、香蘭社と深川製磁は量産創造型、柿右衛門窯と今右衛門窯は機能統合創造型と呼べる。

有田の事例からは、明治維新によって幕藩体制が崩壊し、内外の競争を規制して産地を保護してきた諸々の制度が廃止されて自由競争が始まると、産地の中核としてヘゲモニーをもつ窯元の独自のデザインコンセプトや技法の開発と、会社組織という新たな組織を実現した企業家活動がその後の産地の存続に大きく影響したという結論を導き出せる²⁵⁾。

次に、産地のヘゲモニーをもつ窯元がないにもかかわらず、産地の危機的な変化を企業家的な窯元が先導して克服した信楽の事例をみてみよう。

2. 産地の分業構造の変化と企業家活動：信楽焼産地の事例

信楽は、滋賀県と三重県の県境にある高原地帯の滋賀県甲賀市信楽町に位置する産地である。信楽焼は「火色、ビードロ、焦げ」の自然釉の美しさと粗く素朴な土味そのものを本来の鑑賞の対象とし、刻文など一部の装飾的な細工を施すだけの造形美を生かしている。信楽で産出する

陶土は粘性と耐熱性が強く、素材の特性から大型で頑丈な陶器に適しており、茶壺、タイル、鍋、火鉢、植木鉢、置物、陶製風呂などの肉厚の大物陶器の産地として知られてきた。

火鉢のイメージが強いゆえに伝統工芸品としての産地ブランドは強固とはいいがたい。狸を模ったシンボリックな焼き物はあるが、一般的に陶磁器のイメージづくりの対象となる食器・茶器・花器などで産地を特徴付けるデザインコンセプトが確立されてきたわけではない。多くの伝統工芸士が中心となって産地の工芸技術の基盤を支えてきたが、萩焼や瀬戸焼などとは異なって産地ブランドの頂点をなす人間国宝の認定者の前例もない。

信楽は周囲から孤立閉鎖的な生活領域を高原上に形成しているが、江戸期から有田と同様に閉鎖的な分業構造だった。他の郷から信楽の窯元へ働きに来ていた者にはロクロや窯詰め、釉薬などの技術が習得できる仕事はさせずに雑役のような下働きをさせていた。また、陶工が産地を出て焼き物づくりをすることも禁じられ、信楽の伝統的な技術を漏えいすると厳罰に処せられた。

明治維新後の自由化で信楽も粗製乱造に陥るが、焼き物の産地として全国的な地位を確立したのは江戸期から続く火鉢の生産の増加による。信楽で手焙り火鉢の類が焼かれ始めたのは江戸末期の1800年頃からであり、明治、大正、昭和30年代までの信楽を支えた主力製品だった。信楽の陶土は耐火性と粘性に優れ、その機能性が火鉢の生産に適していたのが大きな理由である。明治から大正期にかけてはさまざまな形状、釉薬、文様を施した火鉢が焼成され、昭和期に入ると白色系の斑紋のある青藍色の海鼠釉なまこゆうを施した信楽の火鉢が全国的な人気を集めた。

火鉢は、信楽の生き残りに大きな役割を果たす。第二次大戦後から1955年頃までの最盛期には全国の生産高の8割を占め、登り窯による生産が主流となって窯元数も増加し、生産能力も拡大していった。火鉢の生産は長期間にわたって信楽に繁栄をもたらしたのだ。ただ、火鉢の需要には季節性があり、登り窯には燃料費が安く一度に大量の焼成が可能な長所と成型から製品の完成まで1か月半ほど要して良品率が70～75%しかない短所があった²⁶⁾。低コストで一度に大量の焼成できる登り窯は、長時間を要しても火鉢に適した生産技術であった。山間部の信楽では、登り窯を築く傾斜地が豊富で燃料となる薪の入手も容易だったからである。

火鉢・登り窯時代の信楽焼産地の担い手は、次の通りである。まず、「ヤキヤ」と呼ばれる焼成業者（窯元）には、生産に特化する窯元と製造販売を兼業する比較的規模の大きな窯元があり、50人ほどの職人を抱える大きな窯元もあった。「ヤキヤ」は、陶土や生地を購入して加工と焼成を行うことが多いが、陶土の採掘まで行う窯元もいた（小牧・宮畑, 1962）。

火鉢という大物陶器を大量に生産して鉄道で全国に配送するには、ロクロ・窯焚き・施釉といった生産に直接かかわる多くの職人の雇用と設備の保有だけでなく、荷造り職人、運送トラック、荷物おき場なども確保する必要があったが、こうした投資ができたのは産地の生産者の頂点に位置した少数の資産家の窯元であった。それ以外にもより火力の弱い当時の平地窯を用い、コンロや練炭用燃焼器などの消耗品扱いの素焼製品、小物陶器という熟練を要しない製品をつくる窯元が信楽周辺の地域に分布していた。さらに、素地（生地）製造業者は地域的に集中し、下請け的存在として窯元に半製品を提供した。これらの業者には階層的秩序と流動性のあったことが信楽の206事業所の調査で指摘されている（高橋他, 1978）。

技能者である職人には「ツクリ」（成形工）と「ウラシ」（焼成工）がいた。一人前の成形工は「細工人」、ロクロ師の助手は「ヒデシ」と呼ばれ、手動ロクロの廻し手の女性アシスタントで主婦や娘が主人を手伝っていた（冨増, 1998）。職人の大半は信楽町出身で、主に徒弟制度や家伝によって技能が伝承されていた。焼成前後の窯詰と窯出しの繁忙期には、複数の窯元を渡り歩いて窯詰めや窯炊きを手伝う臨時雇用の「トビ」もいたが、その多くは農業を営み、農閑期に労働力を提供していた。これら以外に製土業者（ツチャ）、絵付け業者、石膏型製造業者（カタヤ）、匣鉢製造業者、築窯業者などがいた。さらに、窯の炎が焚口から吹き出るのを防ぐ「大ウチワ」

(焼成工の助手)、登り窯の燃料となる薪を切り出す「ヤマシ」、火鉢の荷造りを行う「わら荷造り」職人、ロクロなどを作成する鍛冶屋、釉薬屋なども信楽を支えていた(富増, 1998)。このように、火鉢のような大物陶器生産の技術は信楽独自のものがあり、昭和30年頃までの信楽は登り窯による火鉢の製造を主軸とする産地であった。

長期間にわたって火鉢の売り上げの恩恵に預かった信楽だったが、昭和30年代に石油・ガス・電気の暖房器具が普及し始めると火鉢の需要は急速に減少し始める。生産過剰になって乱売に陥った状況に対処するために、信楽陶器工業協同組合は、1956年に組合員の申し合わせによって生産調整と組合による一括買い上げ、問屋への一括卸を行う共同販売制度(共販制)を導入する。具体的には、登り窯で火鉢を焼成する業者に「火止め日」を指定し、それより早く窯出しするのを禁止して焼成回数を定め、生産価格を業界で統一して過剰生産と乱売を防ごうとした。登り窯一回の焼成(一登り)で多くの数量を焼くために棚組みで高く積み上げる窯詰め方法を用いるようになった。また、製品の品質検査のために組合の職員として検査員を指名していた。

共販制による火鉢の生産調整で生じた余剰能力は生産品目に大きな変化を促し、新たな陶器生産の模索へとつながる土壌となる。信楽陶器工業協同組合は陶土の精錬や供給について独自の陶土工場や原料・資材倉庫を保有し、資材供給から販売、広報まで隣接県にわたる供給ネットワークを駆使して活動しているが、生産者の組合が共販制を実施したという事実は当時の問屋の支配力がいかに弱体化していたかを反映している。

信楽の生産品目の大きな変化は、火鉢の生産が一貫して減少する一方で植木鉢の生産が増加したことである。植木鉢は江戸期から生産されていたが、産地の主力製品として量産されていたわけではない。火鉢から植木鉢への生産の転換は、共販制の下で火鉢以外の「雑品」は生産規制の対象外となったことと、植木鉢の形状が火鉢と類似していることから、生産設備や手段をそのまま転用できるために容易だったことで急速に進む²⁷⁾。

焼成窯の変化に目を転じてみると、火鉢の需要の減少、薪燃料の価格高騰と供給の不安定のために、昭和30年代には登り窯の廃窯が急速に進んでいく。登り窯は燃料の薪材の品質次第で焼成温度の調節の管理が変わり、同一製品を多量に揃えるのはむずかしいため、需要に季節性がある製品をストックできる火鉢の生産には適しているが、植木鉢の生産には適していない。植木鉢の生産には窯が常時稼働し、一定の品質での製品供給と市況の変動に対応した焼成回数の増加が求められるからである。登り窯の後に現れるガス窯、電気窯、焼成能力の大きいトンネル窯などの焼成窯は良品率が高く、大量の陶器を短時間で焼成して窯の回転数をあげることができた。現在はガス窯と電気窯が主流であり、穴窯、登り窯は作家を目指す窯元が古信楽の作品を追求する目的で焼成する場合に限られている。

生産品目と焼成窯の変化は窯元の規模と雇用形態に影響し、産地の分業構造に変化をもたらす。登り窯での火鉢生産が支配的だった時期は焼成前後の繁忙期に農閑期の労働力を利用することが基本だったが、出荷の季節変動が減少すると臨時工が常用工化して農閑期の臨時雇いの職人は見られなくなった。もはや農家の農閑期の副業としての「トビ」のような職種は不要となったのである。常用工を雇用できる窯元は、量産志向で生産設備を拡大するか職人集団からなる工房を組織化し、常用工を雇えない窯元は家内工業で生産を続けて生き残りを図る。

登り窯・火鉢全盛時代には「ヤキヤ」(窯元)の仕事を随時助ける職人も存在したが、その後の職人は窯元に雇用されるか、自立して個人・家族で小規模な窯を営むようになった(信楽陶器工業協同組合参事・橋本浩氏)。小規模な窯元は下請けの仕事を受け負うこともあった。比較的大きな工房をもつ窯元に雇われたほとんどの職人は担当の工程が決まっており、その工程に特化した仕事をするが、成形や施釉などの生産に携わる職人と窯出し、検品、はますり、などの出荷に携わる職人とに大別され、繁忙期にはお互いに応援し合う。

生産品目と焼成窯の変化は、分業構造の中核となる窯元の変化につながる。有田の分析と同様に、創造的反応と適応的反応の概念、山田・伊藤（2008）の量産型、機能統合型、自己完結型の類型を援用すると、共販制導入後の信楽の窯元には、量産適応型（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）、量産創造型（1962年頃からトンネル窯を築いて生産設備を一新し、植木鉢や建材のタイルなどの生産に乗り出し、本格的に企業化し規模を拡大した窯元）、機能統合創造型（比較的多くの職人を雇用して多品種少量生産を行い、観光需要など新たな需要を取り込んだ窯元）、自己完結創造型（ガス窯や電気窯を用い多様な品目の生産を開始した小規模な窯元）の少なくとも次の4つのタイプが見いだせる²⁸⁾。

これらのタイプの出現は、信楽の分業構造の分化を反映している。信楽の分業構造の分化は、環境変化に対する創造的反応によって能動的な行動姿勢をとった先導的な窯元の企業家活動が契機となって生み出された。その先駆的な事例としては、近江化学陶器、大塚オーミ陶業（量産創造型）、三彩、宗陶苑（機能統合創造型）、みはる窯（自己完結創造型）などがあげられ、信楽陶器工業協同組合の理事や理事長職に就いた窯元もある。組合の役職にあった窯元は、共販制が導入されて以降、分業構造が分化していく頃の産地でヘゲモニーをもっていたと考えられる。

4つの類型の中の量産適応型と呼べる窯元は、植木鉢の生産にこだわってトンネル窯で生産を拡大し、その中には共販制導入を契機として合同で協業組合を結成する窯元もあった²⁹⁾。植木鉢と火鉢は形状がほぼ同じで生産手段や資源の転用が容易だったからだが、窯元の対応は既存の生産技術や設備から十分に類推できるという意味で適応的反応といえる。だが、植木鉢という単一製品を中心として量産化を図った量産適応型の窯元はすべて破綻する。

他方、自らの判断によってデザインの要素を加味し、単なる量産化を志向しなかった窯元や新たな生産技術・技能を導入し、多様な品目の生産に転換した窯元は存続する。そのなかの先駆的な窯元の環境変化への対応は、既存の慣行を逸脱して従来の経営の方向性を変更する創造的反応であり、能動的な行動姿勢にもとづく企業家活動と捉えることができよう。

たとえば、量産創造型では、1959年に近江化学陶器がトンネル窯を採用してタイルの量産化を図り、1965年には滋賀タイルがトンネル炉を築炉して植木鉢やタイルの量産化を図った。機能統合創造型の窯元には、従来の信楽ではあまり例のない職人集団を統合した工房をもち、5人程度の職人集団を組織した窯元から40人程度の集団を組織した三彩の例もある。自己完結創造型と呼べる小規模な自立した窯元は、量産化を志向せず多様な品目の生産に転換した³⁰⁾。一代限りの作家を除けば窯元は世襲が多く、世代交代の際に生産品目を転換した例が多い。

窯元への聞き取り調査では、旧来のやり方に対する批判や生き残りへの危機感、環境変化への創造的反応やドメインの再定義の明確な自覚と、産地で伝承された技能や技法による新たな生産品目の開発で存続を図ったことが読み取れる。

「地場産業にも自律の精神が必要。（中略）大学を出て家に戻り、タイルを開発して、自分でブルドーザーを使い工場をつくった。当時は家では火鉢を作っていた。これまで全て違う製品の5つの工場をつくった」（量産創造型窯元A氏）

「昭和33年まで火鉢だけを生産していたが、共販制が導入されたときに、火鉢にいち早く見切りをつけ、工芸品、花器、水盤、庭に置くやきものなどを作った。信楽で先頭を切った。これら新製品を作るためには、それ用の設備や粘土も必要になるが、それに投資をして、他産地と違うものを作ることを意識した。（中略）信楽の職人は火鉢などをつくっていたが、それを嫌がっていた人も多い。それらの中で腕のいい人たちが、新しい工芸品を作る仕事に飛びついてきた」（機能統合創造型窯元B氏）

「作家になりたい、作品を作りたい、そういう人が入って来て独立して焼き物をつくる。そういう作品が産地に紛れ込んで来て、信楽の作家や窯元に影響を与えたということは言える。展示会をするからね。あ、この人あそこの人だ、どこから来た人だ、こういう焼き物づくりをしているのか、それを見て、私もしようかという、そういう勉強の機会に展示会はなっている。もともとここでずっと世襲で継いだ窯元が、新しく入ってきた人を見てものづくりの参考にする」(自己完結創造型窯元・壺久郎陶房・富増純一氏)

信楽は明治維新後に登り窯による火鉢の生産という単一製品を中核として発展するが、昭和30年代に電気・ガス暖房機器の普及によって産地の存立基盤を崩壊させうる環境変化に直面する。しかし、先導的な窯元の能動的な行動姿勢による自律した企業家活動が見本例となり、それに追従する窯元が続くことでその危機を克服し、多様な生産品目を有する産地に変貌して存続しているのである。

IV 結びにかえて

歴史的に形成された伝統産地の秩序は、それが産地の人々に共有された叡智にもとづくほど、その内容を組み替えたり、新しい知識に置き換えたりすることはむずかしい。知識は経営資源の一つである情動的資源と考えられる。情動的資源には消去困難性という特徴がある。いったん人の頭に刷り込まれた情報の消去はむずかしい。伝統産地の叡智であるほど変革は容易ではない。その変革の実現には、まさに産地の中核をなす人々の企業家活動が必要なのではないだろうか。

本稿では、伝統産業のビジネスシステム概念に依拠して産地の分業構造を捉え、その中核である窯元の役割に注目して伝統産地の変貌と企業家活動の関係について発見的な議論を試みた。

有田では、明治維新による産地の分業構造の激変後に江戸期から正統性をもつ所縁ある陶業者たちの企業家活動によって伝統産地で先駆けとなる会社組織を設立し、新しい組織の実現という「新結合」で伝統産地の復興を先導した。さらに、伝統工芸技術や技法を代々継承し、産地のヘゲモニーをもつ中核的な窯元がお互いに模倣することなく、革新的でユニークな製品づくりで切磋琢磨して相互に刺激を与えあっていた。中核となる窯元たちの企業家活動は有田焼の品質を維持するだけでなく産地の自生的な変化を引き起こす駆動力となり、明治、大正、昭和を通じて有田の窯元にとって不動点の役割を果たしてきたのである。

信楽では、昭和30年代までの登り窯で火鉢を製造していた時代の分業構造と昭和30年代から今日に至る分業構造を対比させて考察し、産地の分業構造の変化と企業家活動との関係について見てきた。有田のようなヘゲモニーをもつ窯元はないが、危機的な環境変化を契機として企業家的な窯元が生産品目と生産技術の転換を先導してドメインを再定義し、産地の分業構造の分化という変化を生み出した。先導的な窯元の自律的で能動的な行動姿勢に基づく企業家活動が産地の自生的な変化を生み出したのである。

これまでの陶磁器産地に関する議論では、産地の長期にわたる存続と生産者である窯元の企業家活動との関係について明示的な分析がなされてきたわけではない。強固な産地ブランドを確立して存続する産地では、窯元の企業家活動が産地存続の決定的な要因として表面化しなかったからである。しかし、有田と信楽の事例では、危機的な環境の変化を克服して産地を存続させた主要な要因は、分業構造の変化を生み出す中核となった先導的な窯元の企業家活動にあったといえるのではないだろうか。

こうした企業家活動の背後には、産地の歴史的、社会的要因があるのは言うまでもない。伝統産地の発見的な議論からは、危機的な環境変化を契機として先導的な窯元の企業家活動が産地の分業構造の自生的な変化を生み出し、共同体的な性格の強い風土と取奪的な競争を避ける不文律

が触媒となって産地の存続に寄与したことを導き出せる³¹⁾。伝統産地の自律的・能動的な企業家活動、共同体的な性格の強い風土、産地内の取奪的競争を回避する不文律、ならびに産地の分業構造の変化と産地の存続の関連性に関する研究はまだ始まったばかりである。企業家活動の視点からの伝統産地の研究の蓄積は今後の課題である。

注

- 1) 山田・伊藤 (2008)、p. 89。
- 2) 本稿では清成 (1998) に依拠して「entrepreneurship」を「企業家活動」と翻訳する。清成 (1998) p. 89 参照。また、「entrepreneur」の訳語は「企業者」ではなく、「企業家」で統一しておく。
- 3) 新結合の内容は次の5つである。①新しい生産物（財貨）の創出（消費者の間でまだ知られていない財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産）、②新しい生産方法の導入（当該産業部門において実際上未知な生産方法の導入、科学的に新しい発見に基づく必要はない、商品の商業的な取扱いに関する新しい方法も含む）、③新しい販路の開拓（当該国の当該産業部門が従来参加していなかった市場の開拓、市場が既存のものであるかどうかは問わない）、④原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得（供給源が既存のものか、あるいは始めてつくり出されねばならないかは問わない）、⑤新しい組織の実現（トラスト化による独占的地位の形成あるいは独占の打破）。Schumpeter (1926)、塩野谷・中山・東畑訳 (1977)、pp. 182-183。
- 4) Schumpeter (1926)、塩野谷・中山・東畑訳 (1977)、pp. 198-199。
- 5) シュンペーターは「この競争は、費用や品質の点における決定的な優位を占めるものであり、かつまた現存企業の利潤や生産量の多少をゆるがすという程度のものではなく、その基礎や生存自体をゆるがすものである」としている。Schumpeter (1950)、中山・東畑訳 (1962)、pp. 153-155。
- 6) シュンペーターは、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」ことの3つをあげている。清成 (1998) pp. 88-89。
- 7) Penrose (1959)、末松訳 p. 48。
- 8) Penrose (1959)、末松訳 p. 49。
- 9) Kirzner (1973)、田島監訳 p. 39、pp. 96-98、pp. 124-128。Kirzner (1997)、西岡・谷村訳 pp. 52-56、p. 127。カーズナーはハイエクの属するオーストリア学派の系譜にある。
- 10) イノベーションを生み出すのに模倣は否定されるべきではない。ヤマト運輸の宅急便事業がアメリカのUPS (United Parcel Service) 輸送事業やハブ・アンド・スポークをベースとしたように革新的な活動も最初は模倣から始まることが多い。問題はその模倣活動の中身である。イノベーションを生み出せる模倣は単に猿真似のごとくそっくりなものをつく

ろうとするのではない。そこに何らかの工夫やオリジナリティを伴って新たな価値の創造につながりうるはずである。その意味において、カーズナーが、企業家活動が停止するのは模倣活動がすべての利潤機会をたくみに絞り取るような場合だけであると指摘するのは当を得ている。収奪的な競争を引き起こす模倣活動こそが市場の衰退を招くのである。

- 11) 革新性は、斬新な事業アイデア、創造的な事業プロセス、技術的なリーダーシップの積極的な発揮を通じて事業機会の開拓や新市場進出への前向きな志向性をさし、既存の技術水準や事業モデルには満足せず、新たな領域に果敢に挑戦する経営姿勢である。能動的な行動姿勢は、競合相手の進出前に事業機会の主導権をとって支配的な状況を作り出そうとする経営姿勢であり、潜在的な顧客ニーズの探索を重視する。リスクテイキングは、不確実性は高いが将来のリターンのある大きな事業に多くの経営資源を投入して全体をマネジメントする経営姿勢である。企業家的志向性の強い中小企業は外部環境の変化を機敏に察知して事業機会を見出し、内部資源を動員して競争者よりも速く潜在的ニーズを満たせる革新的な製品・サービスの開発ができることになる。Miller (1983)、Rauch *et al.* (2009) を参照。
- 12) 宮本 (2010) は、企業者史学の可能性を大いに評価しつつ、あいまいな文化的構造を解明しきれなかったことを近年の企業者史学衰退の一要因としている。マックスウェーバーの『プロテスタンティズムと近代資本主義の精神』に則して言えば、プロテスタント信者には産業界の指導者、専門職、熟練労働者などが多いというドイツの社会的な階級とキリスト教の宗派的な信仰の分布が相関関係にあり、カルヴァン主義に代表されるプロテスタンティズムの倫理の発達が合理的利潤を追求するという近代資本主義精神の発達の鍵となる要因の一つになった。
- 13) 正統性は「ある主体の行為が社会的に構成された規範・価値・信念・定義の体系の中で、一般的に好ましく、妥当であり、適切であると認知・想定される」などと定義される。Suchman (1995) を参照。
- 14) Schumpeter (1926)、塩野谷・中山・東畑 (1977)、pp. 245-248。
- 15) 代表的な産地は立地状況、産地規模、製品特性及び市場をもとに大・中都市立地型の大・中規模産地 (中核型)、小都市立地型の中規模産地 (対抗型)、小規模産地 (周辺型) の三類型に整理され、美濃、瀬戸、京都・清水などを中核型、九谷、有田などを対抗型、益子、備前、砥部などを周辺型に区分した。有田は、産地規模が中規模 (生産額 50 億円以上 500 億円未満) で小都市立地 (人口 5 万人未満) とされている。柿野 (1985) 参照。
- 16) 「伝統工芸について、産業としての側面を解明すると共に、それが製造家によって具体的にどのように担われているかをトータルに取り上げた研究や調査は、残念ながら皆無に近いのではないだろうか」羽田 (2003)、p. i。
- 17) 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、白磁鈷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、その頃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。創始期の陶工集団は、金ヶ江三兵衛 (李參平の血族)、家永壺岐守、深海宗伝をその指導者とする三つの系統に大別できるとされる『有田町史 陶業編 I』を参照。
- 18) 酒井田 (2004) 参照。
- 19) 有田皿山では窯元のことを「窯焼き」と呼んだが、本稿では磁器生産者を「窯元」で統一する。
- 20) 岡崎 (2002) pp. 184-186 参照。
- 21) 幕末には百三十三戸と十六戸だった窯元と赤絵屋は二百六戸と五十戸余りにまで急増している。『有田町史 陶業編 II』参照。
- 22) この経緯の詳細については、柴田 (2008) 参照。

- 23) 香蘭社の名称は中国で使用された陶土の名称「高覧^{カオリン}」と中国の古事の「君子の交わりは蘭の香の如し」をかけて「香蘭」としたことに由来する。香蘭社百三十年の歴史については、山田(2008)参照。
- 24) 『有田町史 陶業編Ⅱ』p. 69 参照。
- 25) 産地の存続と企業家活動、窯元のヘゲモニーについては、山田(2011)、山田・伊藤(2008)を参照。
- 26) 高橋他(1978)。
- 27) 小林(1970)、p. 198 参照。1965年には火鉢3.4%、植木鉢60%、タイル21.3%、庭園用具8%となる。
- 28) 信楽の分業構造の変化については、山田・伊藤(2011)を参照。
- 29) 1965年には丸市陶工場、丸加製陶所が植木鉢の量産化を図り、1968年には協業組合大和陶器、1970年には協業組合城山陶器が相次いで事業化される。
- 30) 平成10年の信楽陶器工業協同組合加入組員名鑑には160の組員が記載されており、その中で窯元の組員は150であるが、昭和40年以降に創業した窯元15を除いた135の窯元について量産適応型の窯元は見られない。一方、量産創造型の窯元は4、機能統合創造型の窯元は27であり、その他は自己完結創造型の窯元である。
- 31) 山田・伊藤(2008、2011)を参照。

参考文献

- [1] Kirzner, I. *Competition and Entrepreneurship*, Illinois: The University of Chicago, 1973 (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)。
- [2] Kirzner, I. *How Markets Work*, London: The Institute of Economic Affairs, 1997 (西岡幹雄・谷村智輝訳『企業家と市場とはなにか』日本経済評論社、2001)。
- [3] Miller, D. "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms," *Management Science*, Vol. 29, 770-791, 1983.
- [4] Penrose, E. *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Basic Blackwell, 1959 (末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社、1962)。
- [5] Rauch, A., J. Wiklund, G. T. Lumpkin and M. Frese "Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33 (May), 761-787, 2009.
- [6] Schumpeter, J. *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, 1926 (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)。
- [7] Schumpeter, J. *Capitalism, Socialism and Democracy*, 1942 (中山伊知郎・東畑精一訳『資本主義・社会主義・民主主義』上巻、東洋経済新報社、1962)。
- [8] Schumpeter, J. "The Creative Response in Economic History," *Journal of Economic History*, Vol. 7, 149-159, 1947 (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、85-107、1998)。
- [9] Suchman, M. "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches," *Academy of Management Review*, Vol. 20 (July), No. 3, 571-610, 1995.

- [10] Yamada, K., Y. Eshima, and S. Kurokawa “Causality Identification between Entrepreneurial Orientation and Corporate Performance: Use of Two-period Data from Small Private Firms in Japan,” *Proceedings of the Annual Meeting of Academy of Management, Anaheim, Calif., August, 2008*.
- [11] Yamada, K., and Y. Eshima “Impact of Entrepreneurial Orientation: Longitudinal Analysis of Small Technology Firms in Japan,” *Best Paper Proceedings of the Annual Meeting of Academy of Management, Chicago, Ill., August, 2009*.
- [12] 有田町史編纂委員会『有田町史 陶業編 I・II』有田町、1985。
- [13] 岡崎哲二『経済史の教訓—危機克服のカギは歴史の中にあり—』ダイヤモンド社、2002。
- [14] 柿野欽吾「わが国陶磁器工業の構造」『経済経営論叢』第20巻第2/3号、82-109、1985。
- [15] 加護野忠男「取引の文化—地域産業の制度的叡智—」『国民経済雑誌』第196巻第1号、109-118、2007。
- [16] 清成忠男編訳『企業家とは何か』東洋経済新報社、1998。
- [17] 小林博「信楽陶業の変容」藤岡謙二郎（編）『山間支谷の人文地理』地人書房、196-205、1970。
- [18] 小牧実繁・宮畑巳年生「信楽陶業の生産構造」『滋賀大学教育学部紀要』第11号、29-43、1962。
- [19] 十四代酒井田柿右衛門『余白の美 酒井田柿右衛門』集英社新書、2004。
- [20] 柴田淳郎「企業間協働と会社制度—有田焼産地の事例分析—」『国民経済雑誌』第197巻第2号、95-112、2008。
- [21] 下平尾勲『現代伝統産業の研究』新評論、1978。
- [22] 高橋誠一・小林健太郎・宮畑巳年生「信楽陶器に関する地理学的考察II」『滋賀大学教育学部紀要』第28号、57-69、1978。
- [23] 富増純一（編）『信楽焼歴史図録 しがらき やきものむかし話』信楽古陶愛好会、1998。
- [24] 羽田新編『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。
- [25] 宮本又郎『日本企業経営史研究—人と制度と戦略と—』有斐閣、2010。
- [26] 山田幸三「地域産業の新陳代謝と企業家育成の制度的基盤」『企業家研究』第8号、45-55、2011。
- [27] 山田幸三・伊藤博之「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、2008。
- [28] 山田幸三・伊藤博之「事業システムの転換と企業家的機能の育成—信楽焼産地の事例を中心として—」Discussion Paper Series, No. 52, Economic Research Society of Sophia University, 2011.
- [29] 山田雄久『香蘭社130年史』香蘭社社史編纂委員会、2008。