

地場伝統産業の再活性化の条件

—大阪錫器・細尾・白鳳堂を事例として—

田 島 達 郎

キーワード：地場伝統産業、社会的分業制、地場問屋、分化・統合、統業

1. はじめに

1990年代にバブル経済が破たんして久しい。その後失われた10年と言われたが、それでも足らずに、20年を超えて、はてしなく低迷が続くといった感があり、景気の変動はあれども、もはや経済の低迷が常態化している。

地場産業は1960年以降高度経済成長期に発展し、70年になると、田中角栄元首相がとなえた「日本列島改造論」の政治的背景もあって、「地方の時代」の中心的存在といわれた時期があった。しかしそれも90年のバブル崩壊のあおりを受けて急降下している4-1.で詳述する西陣織の業界においては、売上がピークより9割減と、にわかには信じられないほどの業績の落ち込みをみせている。当然のように多くの企業が倒産、廃業の憂き目をみてきた。この西陣織の例をみるように、多くの地場伝統産業のとりまく環境は、総じて厳しいとっていいであろう。地場伝統産業のなかには、産業そのものが存続の危機の問題をかかえている業界もあるようだ。地場伝統産業というと、どうしても悲観的な見方をされることが専らである。

本稿の目的は、かかる状況のなかでも、再活性化に成功している企業をとりあげ、その条件を抽出し、地場伝統産業をテコにした再活性化をめざす他の地域産業にとって、再活性化ビジネスモデルとなるカギ、その要件、経営革新とブレークスルーを促

す骨太のキーコンセプトを明らかにすることである。また本稿の構成は以下の通りである。2. では地場伝統産業の定義と現状、問題点を先行研究に沿って、整理していく。3. では、そのなかで最も重要かつ重大な問題性として、硬直的な社会的分業のありかたと、分化が進みすぎてその副作用が現れている卸売業について詳述していく。また再活性化に成功している事例として、4. 株式会社細尾と、5. 白鳳堂の事例をとりあげ、その要件を明らかにし、核となるフレームを提示する試みを行っている。6. では筆者の地元で実際に再活性化に成功している、大阪市東住吉区にある大阪錫器株式会社に、実際に訪問し、伝統工芸士であり、現社長でもある、今井達昌氏に直接インタビューを行った内容を記載している。大阪錫器株式会社は、現在錫器業界のなかで、全国の7割以上という驚くべきシェアをほこり、社内は若者の熱気にあふれた、活力のある地場伝統産業に属する企業である。インタビューを通じて、今井社長は極めて率直に語ってくれた。筆者の想定したシナリオとは、若干違ったものにはなったのではあるが、新たな知見を加えることができた。これについても本稿で披露したい。7. では上記三社の比較を分析して、8. では、本稿のまとめと今後の課題を提示している。

2. 地場伝統産業

2-1. 地場伝統産業の定義

山崎（1977）によると、地場産業には必ずしも明確な定義があるわけではない¹。地場産業と地域産業との概念の差や違いはおおむねなくて、両者ともに曖昧な定義となっている。事実上地元、地域とほぼ同義語として使われているのが現状である。

尹（2014）も『『地域産業』『伝統産業』『地場産業』の違いを厳密に区別せず、同意語として用いる。』²と記している。また清成（1975）も同様に、「地場産業という言葉は学問的にこれといった定義をもたない言葉³」と言っている。

辞書的な意味合いでいうと、大辞林第三版では、地場産業とは「その地方の資源、労働力を背景に古くから発展し、その地に定着している産業」としている。いっぽう

¹ 山崎（1977）p. 4.

² 尹（2014）p. 132.

³ 清成（1975）p. 128.

の地域産業は辞書にはなくて、地域の産業と定義できよう、地域にあるすべての産業を含んだ産業の意味合いを持つのではなかろうか。しいて言うとも地域産業のなかに地場産業が含まれ、ある程度の伝統を持つものと解釈すればよからうと思われる。

そこで本稿では、地場産業についてよく引用されている上野（2007）の定義に依拠したい。

「地場産業は産業としての歴史性、伝統性をもち、地域内から資本・労働力・原材料を調達して特産品（あるいは消費財）製品を生産し、これにかかわる企業が社会的分業形態をとって特定地域へ集積する（いわゆる産地を形成する）という特徴をもつ産業⁴」である。

また地場産業について、よく引用されている山崎（1977）では、その共通する特性として、次の5つをあげている。

- 1 特定の地域に起こった時期が古く伝統ある産地
- 2 特定の地域に同一業種の中小零細企業が地域的企業集団を形成して集中立地している。
- 3 多くの生産、販売構造が社会的分業体制になっている。
- 4 地域独自の「特産品」を生産している。
- 5 地域産業とは違い、市場を広く全国や海外に求めて製品を販売している⁵

山崎（1977）では5にみるように、地域産業よりも地場産業のほうが市場規模や範囲を広くとらえているのが特徴的である。地域産業のなかに地場産業が含まれるとした筆者の定義と、この部分では反するが、かように人によって解釈の差がある曖昧な言葉であるといってもよいだろう。

また金（2014）によれば、「地場産業の企業から作り出される製品は、地域性を反映した『伝統工芸品』としてみる事ができる⁶」と述べている。

2-2. 伝統工芸品と伝統的工芸品

本稿がとりあげている「伝統工芸品」と「伝統的工芸品」は、その意味合いが異なる

⁴ 上野（2007）p. 5.

⁵ 山崎（1977）p. 6.

⁶ 金（2014）p. 1.

っている。辞書的な意味合いを見てみると、「伝統的工芸品とは以下の五つの要件を全て満たし、伝統的工芸品産業の振興に関する法律（昭和49年法律第57号、以下「伝産法」という。）に基づく経済産業大臣の指定を受けた工芸品のことをいう。

1. 主として日常生活で使用する工芸品であること。
2. 製造工程のうち、製品の持ち味に大きな影響を与える部分は、手作業が中心であること。
3. 100年以上の歴史を有し、今日まで継続している伝統的な技術・技法により製造されるものであること。
4. 主たる原材料が原則として100年以上継続的に使用されていること。
5. 一定の地域で当該工芸品を製造する事業者がある程度の規模を保ち、地域産業として成立していること⁷」。

2-3. 伝統工芸士

一方、伝産法では、伝統工芸士を以下のように定義している。

伝統工芸品は、その主要工程が手作りであり、高度の伝統的技術によるものであるため、その習得には長い年月が必要とされる。また、生活様式の変化に伴い、伝統的工芸品の需要が低迷していることなどにより後継者の確保育成が難しく、業界全体の大きな課題となっている。

この課題に対処するため、(財) 伝統的工芸品産業振興協会（伝産協会）において、経済産業大臣指定伝統的工芸品及び工芸用具または工芸材料の製造に従事する技術者を対象に製造技術と知識について昭和50年度から「伝統工芸士認定試験」を実施し、合格者を「伝統工芸士」として認定している⁸。6. にて紹介している大阪錫器株式会社は今井達昌社長は、伝産法にのっとり、経産省の認定する伝統工芸士の資格を有する。

⁷ 経済産業省 HP より http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/nichiyo-densan/ 平成29年7月8日閲覧

⁸ 東北経済産業局 HP より http://www.tohoku.meti.go.jp/s_cyusyo/densan-ver3/html/top_2.html 平成29年7月8日閲覧

2-4. 地場伝統産業のかかえる問題点

現在の地場伝統産業をとりまく経営環境とは、一体いかなるものであるのか。

①円高による国内産業の空洞化

1985年の、いわゆる「プラザ合意」ののちの急激な円高によって、輸出は打撃を受け、輸入製品が日本で価格競争力を持つこととなった。円高は当時も現在においても看過できない大きな社会問題であり、その結果として「空洞化」によって国内の製造業が海外へ進出する動きが加速した。加えて、中国を中心とした新興国の企業から、日本への輸出攻勢が、円高の流れによってますます進んだ。海外との厳しい価格競争の結果、国内消費を主眼にしていた地場産業、ならびに輸出で成り立っていた地場産業も、両面で大きな痛手を被ることとなったのである。

②生活様式の変化

伝統的な「和」の生活スタイルが時代を経るとともに変化し、より「洋」のスタイルをとり入れる生活者の比率が高くなってきている。地場産業、とりわけ「和」の関連商品をあつかうことが多くなる伝統品を扱う企業の売上は、まさに「和」から「洋」への時代の変遷とともに、業績低下傾向にならざるを得ないこととなった。

③バブル崩壊以降の個人所得の伸び悩み

バブル崩壊の後の長期経済低迷によって、所得の伸び悩み、あるいは低下傾向が顕著である。2015年の厚生労働省「国民生活基礎調査の概況」によると平均の世帯年収が平成6年の664万円に対して平成26年は541万円であることから、高額商品の売り上げ低迷は一過性では決してないといえる。アベノミクスでは、デフレ脱却を大きな政策の目標としてきたにもかかわらず、デフレはようやく落ち着きかけたという程度である。当初よりの公約である2パーセントのインフレ水準は、はるかに遠いものである。かかる状況下では、生活者は既にデフレに対応した心理がしみつき、消費の先送りとともに、質感重視よりも、まずは価格重視の傾向が強いものとなる。昨今多品種少量生産で、付加価値の高い製品づくりを目指していることの多いため、地場の伝統産業では当然コスト面で苦境に陥ることとなることは想像に難くない。

④後継者難、若手従業員の採用難

地場の伝統産業というと、それは衰退産業のイメージがつきまとうといっても過言ではない。実際に地場の伝統産業では、長期間の徒弟制度のもとでの厳しい修行生活

が続くことや、構造的な低賃金⁹であることなど、どれをとっても大企業との格差は拡大するばかりである。たとえ厳しい修行に耐えたのちでさえ、労働賃金は安定することは難しく、地場産業の後継者や地域の若者は、地場の産業に魅力を感じることは難しくなり、結果として地場産業の職人の高齢化はより一層進展し、地場産業自体の事業承継に多大な影響を与えていく事態になっている。

⑤ 垂直的分業の危機状況

進化した分業制は、単なる景気循環における不況期ならば、景気変動の緩衝材となるのであるが、全体が急激に縮小しているときには、細分化された分業スタイルは、全体が「かな」で削られたように、ともに弱体化するといった事態が生じる。つまり、ある工程の事業者が廃業することによって、社会的分業の分断を発生させる可能性が高まることになるのである。結果として事業における技術の分断が発生し、業界全体としてはより大きな問題にまで発展する可能性も高まることになる。

⑥ 地域の閉鎖性

「産地の常識は世間の非常識」なる言葉がよく聞かれる。地域経済のなかにある地場産業なる小さな環境の下で、会社間の関係やそれにとまなう人間関係の狭さなどの理由で、かかる産業に接する世界が固定化されてさらに狭くなることは決して少なくない。このことは、昨今のように事業が細分化された分業体制のもとでは、その傾向はますます顕著になっている。そこではいわゆるよそ者を排除して、硬直的な分業体制を頑なに保守しようとする業界内のメカニズムも働いているようである。結果として、新たな発想や試みは検討されないばかりでなく、むしろ排除され、頑強な抵抗勢力が形成されることになりがちである。上野（2007）では、「伝統産業の『内なるネットワーク』のなかで強固な『閉鎖的なネットワーク』が出来上がっており、これから抜け出し活動範囲を外へと広げるのはきわめて難しいうえに、大きな抵抗感が伴う¹⁰」と示唆している。

一般的にこのような「閉鎖的なネットワークは独自で外へ広がり、新たな可能性に飛びつく力を持たない」ものである。また産地を超えたネットワークを作った事例として、本稿で紹介する株式会社細尾をその事例としてあげている¹¹。

⁹ 下平尾（1996）は、「低賃金構造こそ、地場産業を発展させた基本条件」であったと指摘している。

¹⁰ 上野（2007）p. 80.

¹¹ 上野（2007）では、H社と記載されていて、固有名詞は出していない。

また関（2002）では、地場産業は同質的な製品を算出する「しかけ」になっていると位置付けている。よって関係者は必然的に、「同質性」を求めて同じ方向を向き、「同質かつ低付加価値商品」の繰り返し大量生産を最大の特徴としている。この構造こそが「高付加価値商品への転換を難しくしている構造的要因」で、かつての成功方程式が「困難の構造的な制約」となっているとしている。「指摘すべきは産地依存の体質であり、待ちの姿勢」により「産地の枠からはみ出そうとする発想が生まれてこない」ことを意味している。「産地の独特の常識¹²⁾」が強固に作り上げられ、そこから抜け出せない構図となっているという。産地全体が構造的な変化に対応するためには、産地の常識の枠から出て「過去のしがらみを断ち切ろうとする激しいエネルギーが必要」であり、「独自性」を求めなければならないと主張している。

同質性を打破するためには、これまで排除してきた部外者を逆に呼び込み「新たな風¹³⁾」を入れる必要があると、関は示唆している。

以上の関の主張のように、現代では従来の狭い地場産業という狭いネットワークから、産地をはるかに超えた広いネットワークづくりをするべき時代になってきていることを、我々はしっかりと認識、自覚しなければならないのである。

⑦ 構造改革意識の欠如

あまりにも事業領域を小さく分化した分業構造によって、構造改革意識が欠如していると考えられる。イメージとしては、一気通貫の改革は明確なものであるが、実際にそれを実行して、継続を前提とした実践を繰り返すことは、たいへん難しいことである。そのためにどうしても部分最適にとらわれて、全体最適の視点にいたらないことが決して少なくないとも考えられる。結果として必要とされる、変革という事業は分断されてしまって、事業最適化への動きを、まるで否定するような方向に向かってしまうのである。

⑧ 問屋の影響力の低下

かつての地場産業では、産地問屋が業界のかなめ役であり、地場産業のリーダーシップを担っていた存在であった。昨今のめまぐるしい外部環境が変化するにもなつて、これまで地場産業を牽引していた産地問屋の影響力が次第に低下してきた。具体的には、想定以上の売上の低迷とデフレ経済もたらす商品価格の下落により、地場

¹²⁾関（2002） p. 14.

¹³⁾関（2002） pp. 232. -235.

産業の商品企画力が弱体化されている。このような傾向のなかでは、新たなモノづくりに自信が持てなくなってしまい、すべての面で消極的になっていることも事実である。在庫リスクの減少を優先させるために、傘下の協力工場に対して製品の発注をするのをためらいがちになってきている。結果として、影響力の低下にもつながっていくこととなるのである。

⑨人口減

これまでに見てきたように、地場伝統産業をとりまく環境は、厳しいものとなってきている。それに追い打ちをかけるように、人口動態の変化が日本を襲う。少子高齢化 人口減による労働力、需要減等、今後一層厳しさが続くことが予想される。

以上のように地場伝統産業のとりまく環境はいまだに厳しいとって過言ではない。そこで次章では、地場産業の成長のための「カギ」を握っていると思われる、地場産業における社会的分業制と、地場問屋のありかたをとりあげていくこととする。

3. 社会的分業制と卸売業

3-1. 分化プロセスとしての分業制・先行研究のレビュー

加護野（2009）では、日本のビジネスシステムの特徴として、「高度な垂直的分業」であり、「垂直的分業がもっとも顕著なのは伝統的地場産業の工程別分業」だという¹⁴。すなわち大企業を頂点とする、その傘下の下請体制以上に、地場伝統産業の垂直的分業体制の程度は顕著である、ということである。それでは地場伝統産業において、垂直的分業体制の何が、どういった問題をひきおこしているのだろうか。

分業についての先行研究では、アダム・スミスはその経済的意味を、極めて有名な「国富論」のなかで、以下のように述べている¹⁵。

分業には職業の分化と作業の分割があり、それらは生産性を増進させる最大の要素となる。前者は外注、下請による分業で、自社で遂行するには適しない業務を依頼することであり、後者は自社内に組織を作って、業務を分担することである。いずれも分業の効率性について絶賛に近い評価をしている。アダム・スミスが分業制の効率

¹⁴ 加護野（2009）p. 3.

¹⁵ アダム・スミス邦訳、p. 9.

性、経済性を指摘して、免罪符を得たかのごとく、近代、現代と分化・分業化に世の中は邁進していくこととなるのである。

下平尾（1996）では、以下のように分業についてまとめている。

①性別、②老若、③熟練度に応じた分業がまずなされる。肉体仕事が必要な工程は男性、忍耐強さを必要とされる労働は女性が担当した。単純作業は初心者、複雑な作業工程には熟練者、専門家があてられた。

生産量が増大すると、まず単純な作業の繰り返しを必要とする分野が切り離され、出来高払いのような形式で下請けに出される。熟練度を必要とする特殊専門的に作業する企業もまた独立する。生産性を高める目的があったからである。加えて「社会的分業が発達するためには、一定量の生産規模が必要であり、前提条件である¹⁶」と指摘している。

さらに上野（2007）では、高度成長期の発展過程においては、きわめて効率的、合理的な生産流通構造をつくりあげてきたと指摘している。生産工程の分業化を徹底し、企業は専門家された生産、加工をのみ担当する。その結果、地場産業産地は高度経済成長期を通して、特定のオーガナイザー（主に産地問屋のことと思われる。筆者加筆）によって生産がコントロールされ、小さな分野に専門化されるゆえに、「他の工程との関係が薄くなるという分断化された生産システム」となっていると、同時に指摘している¹⁷。

山本（2016）は伝統産業における「分業制」の功罪として、以下のように述べている。

分業制メリットとして、一つには一人が生産するよりも量産化できる、二つには安定な生産が見込める、三つめは製品の質が高いものとなる、としながらも、極度の分業化、なかでも零細事業者が極度に分業化された各工程を分担する複雑な構造は、「近代的工業化や大量生産化（量的発展、質的飛躍）への足かせ」となると指摘している。

また具体的なデメリットとして、一つには消費者ニーズとの距離があり、製造者に届きにくいことをあげ、二つには人間関係に拠った生産工程であり、長年の付き合いに依拠しすぎていて、その中のコミュニケーションは密なものであるがゆえに、固定化されすぎ、属人的でありすぎて、「つかえる技術が限定される」、すなわち極めてク

¹⁶ 下平尾（1996）p. 26.

¹⁷ 上野（2007）pp. 2-3.

ローズドな業界構造になっているという。三つには特に着物業界について言及して、生産工程が多岐にわたり、複雑すぎて消費者から価格への不信感を招く、とも示唆している¹⁸。

石井（2003）は、地域内の社会的分業が「垂直構造」か「水平構造」であるかを問題としている。親会社にとって下請業者は、親会社の「分工場」としての役割を担わされ、「低工賃、低賃金労働を武器とせざるをえない」ゆえに、「低工賃低賃金労働のみへの依存」では地場産業、地域経済は、決して「安定したものにはならない」のである。それに対して「水平構造の地場産業の場合は、複数の企業から多様な情報を受けるため情報の蓄積がなされ、その上に立って、新製品・新技術の開発というような創造性が発揮される可能性」が生まれるので、より水平構造のほうが地域にとって望ましいとしている。そして「産地再生のためには産地の分業関係の再編¹⁹」がおこなわれるべきと論じている。

上野（2007）は「過度の分業化が企画・開発機能を喪失する²⁰」と指摘している。分業は、いわば「過剰生産システム」となっている。工程ごとに分断化された地場産業企業は「製品の企画、開発機能から遠く離れた位置におかれている。また企業の横のつながりを薄めているなど、量産型から高付加価値型に変革する産地構造の構築をきわめて困難にさせている²¹」と示唆している。

それに加えて「地場産業産地の縮小は、若年労働者の参入を阻害し、従業員の高齢化と後継者不足をもたらしている。とくに地場産業産地の分業化を支えてきた多様な関連業において高齢化は著しく、生産を維持するための専門的な工程を担当する企業が消滅するという状況にある。もし現在の社会的分業体制の中で、ひとつの関連業でも欠落する事態になれば、分業という生産体制と関連技術の消滅し、地場産業産地システムが機能しなくなるというきわめて深刻な問題が発生する可能性がある」と言い、全国の地場伝統産業における、分業体制の危機に警鐘をならしている²²。

最後に芳野（2011）では、産地の疲弊は、分業体制の個々の工程だけにとどまらないとしている。「関連工程の連関が機能不全になっているのに加えて、道具が需要低迷

¹⁸ 山本（2016）p. 42.

¹⁹ 石井（2003）p. 129.

²⁰ 上野（2007）p. 35.

²¹ 上野（2007）p. 3.

²² 上野（2007）p. 3.

の影響を受けて、手に入らなくなっている²³」ことを指摘している。

ひとつの地場産業の低迷は、地域経済はもちろん、その範囲を超えた産業まで影響を与えていることを、我々は忘れてはならないのである。

3-2. 分化プロセスとしての卸売業・先行研究レビュー

昨今地場産業において、産地問屋を含む問屋の問題性を指摘する論文も多く発表されている。

尹（2014）によれば、産地問屋とは、「自ら製品企画・デザインの開発を行い、各製造工程の仕事を下請加工業者などの外注先に発注して産地全体の生産をオーガナイズし、完成した製品を市場へ流通・販売する企業群であり、・・・（中略）・・・日本の数多くの産地では細分化した分業体制が行われているが、問屋はその分業体制を組織し、全体の作業をオーガナイズする。また産地と市場をつなぎ、市場情報を産地に持ち込むゲートキーパーの役割は、産地にとって極めて重要である。問屋が企画、流通、販売の機能を行ってくれることで、各工程を担う職人はものづくりに専念できるのである²⁴」と産地問屋の機能を評価している。

しかしながら大木（2012）では、有田の例をあげ、今の産地問屋の現状をとらえて、「リスクを負わない」、そして「生産は下請けにまかせる」という役割に甘んじるようになり、「分業の采配をするとともにリスクテイクとしての機能」「プロデューサー的存在」の地位を放棄するようになった。と述べている²⁵。

上野（2007）では、産地問屋を「頂点とする階層的産地構造を形成してきた。この形態は市場が拡大し、産地内の受発注が活発な経済段階においては、効率的に機能してきたが、縮小段階においては受発注関係が減少して、相互の依存関係を崩壊させつつある」と指摘し、「地場産業産地においては、他者が参入することには強い抵抗感を示し、旧来の仲間内の階層維持が優先され²⁶」ている傾向をあげて、旧態依然の構造を、変革しようとはしないことの問題点をあげている。

石井（2003）によれば、「流通やマーケティングに関する技術・知識情報の地域内へ

²³ 芳野（2011）p. 111.

²⁴ 尹（2014）p. 119.

²⁵ 大木（2012）p. 20.

²⁶ 上野（2007）p. 4.

の蓄積」を備えた産地問屋の意義を評価しながらも、流通システムの変化により、産地問屋が衰退する中、企画開発力を失った産地問屋は、「衰退する中で『仕様書』自体が提出されなくなっ」て、その機能をメーカーが担っていかねばなくなっているとしながら、しかしそのハードルは高く、賃加工的な分野では後継者不在等とも相まって、「企画開発機能を高める以前に廃業に至るケースも多くみられる²⁷⁾」という現実を明らかにしている。

尹 (2014) の指摘するところでは、「発注する立場にいる問屋の発言力 (バーゲンイング・パワー) が強く、受注先の職人は弱い立場におかれている²⁸⁾」という問題点があり、「立場の弱い発注先の職人に安い価格を押し付け、職人の収益を犠牲にするような行動が目立っている²⁹⁾」という。また現在のように「産地全体がシュリンクしている状況のなかで、力の強い問屋が自分たちの取り分を維持しようとするあまり、取引先 (職人) に安い価格を押し付けているのである。・ ・ (中略) ・ ・ ものづくりを知らない、ただ市場で売れそうなものだけをむやみに発注する問屋が増えていることも、産地では問題として指摘されている³⁰⁾」。

またものづくりを知らない産地問屋の「商人化」という問題点もあげている。売れるものなら何でもよく、「もはや産地の生産システムをコーディネートするオーガナイザーではなく、経済合理性³¹⁾」のみを追い求める存在となってしまったのである。

以上、システムとしての産地問屋制が、機能不全に陥っていることは間違いない。産地問屋が再度、その分業システムのコーディネーターとして復活できるのか。あるいは新たなプレーヤーが登場するのか。いずれにせよ今のままで、利益が減った部分を職人に転化し続けることはできない。短期的にはそれでも回るかもしれないが、最後は職人がもたなくなるのである。その結果はどうなるかという、倒産、廃業、転職という事態が発生し、産地問屋にとって大切な手駒がいつのまにか疲弊、消滅し、その産業そのものが成り立たなくなる、といった事態となることが考えられよう。中長期的にみれば、きわめて深刻な状況に発展するのは必定である。

そもそも問屋ならびに卸売業の存在意義とは何なのであろうか。ここでは、この点

²⁷⁾ 石井 (2003) p. 133.

²⁸⁾ 尹 (2014) p. 120.

²⁹⁾ 同上

³⁰⁾ 尹 (2014) p. 121.

³¹⁾ 尹 (2014) p. 24.

について考察していく。

古代では、流通機能はそもそも未発達であり、おもに自給自足が主とし、物々交換が主な流通手段であった³²。そこには卸売業、小売業への分化という社会的分業は存在しない。時代を経て商品経済が発達するにつれて、小売業と卸売業と分化されることになる³³。卸売業では、地域性、商品性、形態、機能で分化された。一次問屋、二次問屋、産地問屋、前売問屋などに多層化されることとなった³⁴。

問屋の機能を、流通論での基本回答をするとすれば、「基本総数最小化の原理」「不確実性のプールの原理」「品揃え形成の原理」の3つがあげられている³⁵。

①基本総数最小化の原理

製造業と小売業の間に卸売業が存在することによって、取引の総数が減少して受発注や代金回収コストの節約となる。

②不確実性のプールの原理

需要があるかどうかは常に不確実性があるゆえにこれに対応するために卸売業が流通過程のクッションとなり、在庫としてプールすることによって全体在庫量が緩和されるという見解である。

③品揃え形成の原理

卸売業のもつ仕分け、集積、配分、取り揃えの機能が生産者、小売業、消費者ともに利点がある。

上記三点が卸売業の存続理由の原理ということである。それに加えてもう少し細かく具体的に卸売業の役割、機能をみていく。

(1) 受給結合・情報機能³⁶

零細の製造業者や小売業は、広く情報は持ちえない。そこにマーケットを調整する機能をもつ卸売業が介在することによって、幅広い情報伝達の機能をはたすことになる。そして商品の出所と需要のありどころを探索して、結びつける機能を必然的に果たすことが可能となる。

(2) 金融機能

³² 鈴木 (2002) pp. 6-7.

³³ 鈴木 (2002) p. 24.

³⁴ 鈴木 (2002) pp. 38-39.

³⁵ 柏木 (2016) pp. 60-63. よりの要約

³⁶ 坂本 (2016) p. 65.

大抵の場合、卸売業者はキャッシュオンデリバリー、納品即現金支払ではなくて、小売店に対して売掛金や手形払いという形態で、金融支援機能をはたすこととなる。

(3) 流通費用節約

「大口で仕入れ」、そして「小口で分散する機能を果たすことによって、販売先の経費節減に貢献する³⁷⁾」。

高嶋（2012）では、卸売業者の存立根拠として、「生産者から消費者までの商品流通の作業量が多いと、数多くの人が作業に従事することになるが、その作業を分業しておこなうとき、卸売業者や小売業者という商業者が生まれる」と指摘している。加えて「生産者において分業が効率をよくするものであると同様に、流通における分業も効率化に貢献する」としながら、「流通の仕事があまりに多くなった結果小売業や卸売業の分業が生まれた」と指摘している。

卸売業の機能として、「取引数節約と情報縮約の結果、商業者の介在が取引数や探索数の節約をもたらす」し「全体の流通費用を引き下げる³⁸⁾」という。

さらに高嶋（2012）は、次のように指摘している。生産者から消費者までの商品流通の作業量の多さに対応して、「分業」の効率化を目的として流通における分業が卸売業の存立理由であり、「中間流通を省くことで、その分業をやめることが合理的であるとすれば、それは流通の仕事が従来よりも減って分業の必要性がなくなったとき³⁹⁾」と示唆している。

高嶋（2012）や下平尾（1996）は、流通（卸売業）と生産の分業の成立要因は、従来よりも流通の仕事が増えることであり、一定以上の量的規模である、と指摘する。もしそうならば、バブル崩壊期とその後の低成長・下降期の時代には、社会的分業としての、製造業の分業や流通過程の分業である、卸売業そのものものの存在意義の再考がなされなくてはならないことになる。卸売業に関しては、生き残りのもう一つの策は、本来の卸売業の機能の高度化を、卸売業者が自らの変革の一環として、成し遂げていかねばならない。「ただ介在するだけでマージンをとる存在⁴⁰⁾」となり、既存商圏にあぐらをかくといった姿勢では、メーカーからも、小売からも、卸売りをなるべ

³⁷⁾ 鈴木（2002）p. 41

³⁸⁾ 高嶋（2012）p. 16.

³⁹⁾ 高嶋（2012）p. 7.

⁴⁰⁾ 高嶋（2012）p. 7.

く排除する動きが顕著な傾向がある現在では⁴¹、卸売業の存立根拠は何か、その機能を深化し、進化し、自らを新化していかねば、自社の存続の基盤すら危うい状況となっていくことは、想像に難くない。

3-3. 分化と統合のプロセス

これまで見てきたように、産業における「分化」としての社会的分業体制と、流通における「分化」としての卸売業、産地問屋に対する課題は多く、そして大きい。特に重要な点として、「分化」の行き過ぎによって、消費者から遠く離れてしまって、マーケティングや消費者ニーズそのものがわからなくなってしまうことになる。

そしてこの両者の行き過ぎた「分化」はすでに、機能不全の状況を呈していると思われる。はたしてこの問題に対処するための、パラダイムシフトを促すほどの、骨太のキーコンセプトなるものが必要になるのではないだろうか。

ハーバード大学のローレンスとローシュによって、『組織の条件適応理論』（邦訳）のなか以下のように、組織の分化と統合という2つの概念を提示している。

不確実性の高い環境のもとで、成果をあげている組織は、「分化」の程度が高く、かつ部門間の活動や意思決定を調整し、「統合」する機能があるということを実証して、これをコンティンジェンシー理論として提唱している⁴²。

不確実性が低い環境、すなわち、確実性の高い環境では、分化していく機能の追求だけで、統合の必要性はほとんどない。しかしながら経営のグローバル化、IT化の進む21世紀の時代では、不確実性そのものはさらに加速している。確実性の高く、安定した外部環境にあるという恵まれた状況には、今やめったにお目にかからないと言って過言ではない。ゆえに現代では、ほぼすべての組織に進んだ「分化」とともに、「統合」の機能を持つことを考えなければならない。

ローレンス＝ローシュのとなえた、分化と統合の考えは、組織論のレベルにとどまらず、あらゆる事象にあてはまるものである。先述したように、製造業の機能の分化は分業制である。流通の機能の分化は、産地問屋を含む多岐に分化された、卸売業である中間業者の存在である。またそれらは今では、過度の分化の進展の副作用に苦し

⁴¹ メーカーは末端の価格競争力のために、物流機能をもつ大規模チェーン店に対して、直接販売をひそかに望んでいる。小売業もユニクロのSPでAのように、またはインターネット販売などのように、はじめから卸売機能をあまり念頭に置かない商売形態が、市民権を得てきている。

⁴² ローレンス＝ローシュ（1967）『組織の条件適応理論』より要約

んでいるといえる。ローレンス＝ローシュの概念を援用するならば、不確実性が常態化している現在では、それらの分化が極端に進んだ状況においては、「統合」の道を模索しなければならないことになる。不確実性の時代においては、当初から分化の深化とともに、統合機能の設定をワンセットで、常に想定におく必要があると思われる。

とりわけ高度に分化された社会的分業体制に対しては、ここで新たに「統業」なる概念を提示することにしたい⁴³。分断化され機能不全に陥っている地場伝統産業における分業から、一貫生産体制への変革（株式会社細尾の事例を参照）をはじめ、多能工化、地域内外の連携、ネットワーク形成、亜業種交流⁴⁴、M&Aを含んだ企業統合等あらゆる統合を「統業」なる軸を通じて、新たな可能性をさぐっていくことが肝要と考える。

以上のような分化と統合の視点から、次にあげる株式会社細尾、株式会社白鳳堂、そして大阪錫器株式会社の事例を順に、分析していく。（以後株式会社を略する）

細尾では、卸売問屋にもかかわらず、西陣織における分業体制の危機をみて、ゼロベースで製造部門を立ち上げ、一貫通貫の「統業」に成功した。また、これまで築いてきたネットワークが実り、西陣織の技術を活かしながら、高級壁面材を制作し、「和」軸から「洋」軸へと、これまでとは異なる新たな市場進出に成功した。白鳳堂もまた、「和」軸の毛筆から、伝統技術を応用して「洋」軸の「高級化粧筆」のジャンルを開発し、和と洋の軸の統合に成功し、グローバルな新市場への一歩を踏み出した。それは商社を飛び超えて（商社が本来持つべき機能を自ら獲得して）実現することとなった。

大阪錫器の事例では、当初より一貫生産を維持しながら、問屋に対しては別の視点で統合化を行っている。

続く3つの章で、これら3社による地場伝統産業の再活性化の実態をみていく。

4. 細尾の事例

4-1. 西陣織業界の現状

⁴³ ここでいう「統業」とは、いわば「統一」と「分業」の概念を共有した、新たな概念として用いている。（筆者の造語である）

⁴⁴ 佐竹（2012）pp. 23-26. に詳しく記載されている。業種の近い企業がネットワークを組んで共同受注や連携をはかっていくということ。神戸アドックの成功例がある。

地場産業の再復活の事例として、歴史ある西陣織の卸売業で、かつ現在は自社のなかに製造部門をもつ細尾を見ていく。

西陣織とは、先染めの紋織物であり、西陣とは応仁の乱のおり西軍の陣があったことにちなむ地名であり、乱ののちに近江や堺から戻った職人が当地にて織物づくりを再開して以来の歴史をもつ日本を代表する伝統産業のひとつである。西陣織は当初分業体制ではなかった。歴史を追うごとに、次第に分業化が進んでいった。高度経済成長時代のように、需要が伸びていく時期では、分業制は旺盛な需要に対応することができ、分業による専門化と効率化が生産体制の向上に結びついていた。しかしながらバブル後の需要の急激な減少により、分断化された分業体制はなすすべがない状態に陥った。全体的にまんべんなく細ってしまうという結果をしめすことになることを意味している。個々の企業は、全体の産業のなかの、小さな一部分にすぎず、そのため効果的な打ち手が極端に限られるといったデメリットが表面化しやすくなる。受注の減少を黙って受け入れるしか手立てがないという状況に陥り、あげくの果ては倒産、廃業という憂き目に遭遇する可能性も大きくなる。社会的分業体制の一部が崩れると、その分断によって全体の産業までが機能不全に陥り、産業の存続の危機という最悪な事態も発生しかねないのである。ここに分業体制の大きな問題点が存在している。

昭和 51 年に、西陣織は通産省（現経産省）認定の「伝統的工芸品」に認定されている。しかしながら、皮肉にもその直後より、西陣織の業績の低迷が始まった。西陣織工業組合調査によると昭和 58 年の西陣織ピーク時の出荷額 3206 億円に対して、平成 25 年 342 億円と、ピーク時の約 10 分の 1 の出荷額となっている。「和」の商品だけではなく、「洋」の商品として期待されていた西陣織によるネクタイにおいても、2005 年のクールビズの開始時の 282 万本から 2012 年には 8 分の 1 の 35 万本まで減少しているという、産地として厳しい現状がある。

4-2. 細尾の変遷

細尾の変遷をみていく⁴⁵。本願寺の庇護の下に「細尾」の苗字をもらい西陣にて織物

⁴⁵ 金編（2014）『地域ファミリー企業におけるビジネスシステムの形成と発展』の 4 章金泰旭と金研究室メンバーとの共著（白桃書房）の内容を簡潔に記している。

業を創業したのが 1688 年という、歴史のある老舗問屋である⁴⁶。当初は製織業を営んでいたのだが、大正時代に、デパートなど新たな業界の誕生をみて、流通業の将来性に注目し、それまでの製織業から西陣織の卸売問屋へと、業態の変化を断行することとなった。

その後は戦中戦後の混乱期はあったが、高度成長時代の波に乗り、所得向上による西陣織の大衆化がすすみ西陣織問屋として業容は拡大する。細尾はいままでの業態にこだわらない柔軟なルートでの販売もあって新規開拓に成功し、大きく業績を伸ばすことになるのである。1990 年ごろに西陣織としてのピークは迎え、バブル崩壊とともに、西陣織業界は坂道を転げるときの落ち込みを経験することとなった。この流れは当初は一過性のものであると、業界関係者は楽観視していた向きもあったのであるが、下落傾向はとどまるところを知らなかった。細尾は、そのような厳しい環境のもとで、手薄な地域の開拓や、ひびのこづえ氏とのコラボレーションすることにより、若者を取り込むべく新たなコンセプトの商品開発などをおこなっていたが、バブル崩壊後の荒波は、細尾を確実に苦しめることになった。

こうしたなかで、西陣織業界にとって大きな問題点が発生することとなった。業界の低迷につれて、分業体制に疲弊化の様相が顕在化しはじめたのだ。前述のように、分業化は量的拡大時の効率化と生産体制の増大、ならびに技術の専門化による深化を目的とするものであった。しかしながら、バブル崩壊時のような、劇的な需要の低下はもちろん想定外のことである。小さく分断化され分業した小規模事業者にとって、その範囲の改革には、打ち手が非常に限られるのである。また高度経済成長期の成功体験とバブル全盛期を体験したことによって、小規模経営者の多くは、「夢よ、もう一度。今を耐えていれば日はまた昇る。生き残れば悪くても残存者利益は享受できる。」との見通しをもっていたのは事実である。バブル後の崩壊後の余波と、着物業界の構造的な衰退のダブルのマイナス要因によって、その後想定外の加速度的な業界の売上の落ち込みを経験することとなった。それが前述した「西陣織ピーク時の出荷額 3206 億円に対して、平成 25 年 342 億円と約 10 分の 1 の出荷額」という現実をあらわしている。今までのような周期的な景気変動との大方の予想、期待とは裏腹に、需要の回復は全く見込めずに、低迷の一途をたどった。進化した分業体制のもとでは一企業の倒産は後工程、前工程の企業の困窮化に直結していく。最悪は、連鎖倒産ということにもダイレクトに結びつくことである。高度経済成長期には景気変動の緩衝材の機能

⁴⁶ 榊細尾 HP より <http://www.hosoo.co.jp/> 平成 29 年 7 月 8 日閲覧

や、需要の拡大に大いに機能した鉄壁の分業体制であっても、バブル崩壊後の複合不況⁴⁷には敵わず、事実上機能不全に陥る地場伝統産業も決して少なくはなかった。地場伝統産業の、現在の根本的な問題点は、かかる機能不全に陥るということに集約される点にあると思われる。ポーターの「産業クラスター理論⁴⁸」というのは、あくまで需要が確保され、伸びる前提での理論である。またアダム・スミスが賛美した分業体制をこれ以上進展することは、現在のような急激な業績悪化状況のもとでは、はたしてその意義があるのかを、ここでは見極めたい。

細尾の問題意識も同じところにあったようである。バブル崩壊後の西陣織の急激な業績の落ち込みのなか、細尾は当時の状況を、西陣織業界として生産体制の危機と捉えていた。細尾は西陣織業界の存続という意味をこめて、大正時代まで営んでいた、製造部門の復活という試みを行った。しかし細尾が製造業を営んでいたころというのは、100年近くの前のお話である。とても自社内に製造業のノウハウが残っているとは考えにくい。それでも経営者の強い意志で、この困難な事業を断行するのであった。当時数多くの西陣織メーカーが廃業や倒産に追い込まれた結果、優秀な職人が失職するケースも少なくはなかった。細尾はその失業者のなかから、優秀な職人を雇用した。その職人たちや、日本での留学経験のある中国人社員らとともに、中国にて工場を立ち上げたのであった。染色という文化的背景があり、また解放経済特区として開かれた進出区であった、中国江蘇省鎮江市に工場を建設し、現地の社員に対して、新たに日本で雇った職人が技術指導を行うことにしたのである。分業体制を最小限にとどめて、あらたな統業という概念、すなわち一貫生産体制を構築するのである。

また細尾の取り組みは、中国での一貫生産、つまり統業にとどまらなかった。「和」の需要だけでは将来は先細るとの認識から、海外のマーケットに目を向けた。「文化を売る」という経営理念を定めて、2004年から西陣織文化の海外発信を始めたのである。2005年にはJAPANブランド育成支援事業の一環として、Kyoto Premium事業に参画した。そこでは西陣織の生地を使用したソファを出展している。そのような海外へのネットワーク、活動が実を結ぶこととなった。2009年にルイ・ヴィトンやシャネルなどのブランドブティックを手掛けている、著名なインテリアデザイナーのピーター・マ

⁴⁷ 宮崎（1992）はバブル崩壊後の不況を、それまでの景気循環の不況とは違うものとして、「複合不況」と呼んだ。

⁴⁸ 産業クラスター理論とは、マイケル・ポーターが『国の競争優位』で提唱した概念で、ぶどうの房のように、企業、大学、研究機関、自治体などが集積し、相互の連携、競争を通じて新たなイノベーションを創出する状態をいう。

リノ氏から、西陣織を店舗の壁紙に使いたいとのオーダーが舞い込むのであった。その注文の内容とは、これまでの和柄とは程遠いコンテンポラリーな図柄であった。これが細尾にとって「和柄でなければ西陣織ではない」という思い込み脱却の機会となったのである。ここから業容の拡大につながるきっかけとなった。

しかしながら当時では、西陣織は最長でも横幅 70 センチしか織れずに（通常の帯は 35 センチ幅である）、どうしても継ぎ目ができてしまうという欠点が伴った。この欠点を克服するためには、150 センチの幅の生地を織る必要に迫られた。この要望に応えるべく、職人が懸命に努力を重ねて、ついに 150 センチ幅の織機を開発することとなったのである。その結果、世界中の、クリスチャンディオール、シャネル、ヴィトンなどから注文が受けるようになったのである⁴⁹。

細尾では、今後の取り組みとしては、「インテリア」だけではなく、「ファッション」「現代アート」等の新たな領域へ積極的に挑戦していくことを、事業戦略として位置づけている⁵⁰。

5. 白鳳堂の事例

5-1. 熊野筆

ここでは地場伝統産業の再復活の事例として、広島県安芸郡熊野町に本社を構える白鳳堂をとりあげ、地場伝統産業の再復活の条件を探っていく⁵¹。

熊野町の地場伝統産業である熊野筆は国内シェアの 8 割をしめるほどの有力な産業のひとつである。またこの一見時代に取り残されたと思われる地場の産業が、いま非常に活性化している要因は何かをここでは明らかにしていく。

熊野筆は江戸時代からの歴史をもつ。当時、財政難に陥った広島藩は、特産品の奨励に乗り出すことになり、その結果生まれたのが熊野筆である。その後明治維新にお

⁴⁹細尾真生 (2015) Asia Japan Journal, 10,

⁵⁰ 事業構想プロジェクトデザインオンライン(2017年2月号)http://www.recruit.jp/meet_recruit/2016/05/it08.html. 平成 29 年 6 月 29 日閲覧

⁵¹ 本章は第 4 章大東和武司・城多勉 (2008) 大東和武司・金泰旭・内田純一編『グローバル環境における地域企業の経営』(文眞堂) の、第 8 章植原行洋 (2009) 長沢信也編『地場・伝統産業のプレミアムブランド戦略』(同友館) 第 4 章曾根秀一 (2016) 忽那憲治・山田幸三編 (2016)『地域創生イノベーション』(中央経済社) を参照し、簡潔にまとめている。

いて、義務教育として習字を採用されて、それが追い風となって筆の需要が高まることとなった。しかしながら、第二次大戦の敗戦の結果、GHQによる習字教育の廃止が決定されるようになり、熊野筆の業界は大きな痛手を被ることとなった。1951年初等教育での習字の復活とともに、熊野筆も息を吹き返す。その後1972年までは高度経済成長の影響もあって、業績は順調に伸びていたが、昨今は少子化や日常の毛筆の使用の減少の要因もあって、筆市場は再び衰退の一途をたどることとなった。加えて安価な中国製品の輸入が増加するにつれ、熊野筆の業界では大きな転換期をむかえることとなるのである。

5-2. 白鳳堂の挑戦

白鳳堂は1974年に高木和夫、美佐子夫妻が本家から独立する形で創業している地場伝統企業である。高木夫妻は、品質の悪い筆が当たり前の様に出回っていたことに疑問を抱き、伝統工芸技術である高品質な筆づくりを守りたいという気持ち⁵²から起業したようである。当時は作れば売れるという活況と、中国産の毛筆との価格競争が相まって、質の悪い製品が出回るようになっていた。このような品質低下が著しいなか、高木夫妻は、このままでは業界全体が衰退するのではという危機感を持ち始めていた。しかしながら、独立当初は、なんとか売上を確保するために商社経由で、化粧品コンパクトについている、まさにおまけのような化粧ブラシを製造していた。

その後80年代に入って「高級化粧筆」というジャンルを自ら作り始め、自社ブランドとして売り出し始めた。だが当時では、この「高級化粧筆」は卸問屋などの流通段階では理解されるような商品ではなかった。問屋というものは今売れているものに注目するが、まだ売れもしていないものには消極的な態度をとりがちであるのだ。問屋から、販売先へのマッチングをしてもらえなかったこともあり「形式化している商習慣⁵³」に嫌気して、独力独歩で流通網を直接開拓していく努力を始めたのである。その努力が実ったのは90年代に入ってからである。海外のプロのメイクアップアーティストに認められたことがきっかけとなり、1996年にカナダの世界的な化粧品メーカーである、M.A.C社への商社を通さない直接OEM契約にたどりつくことに成功した。この

⁵² 広島県HPより <https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/onlyonenoneziguou/1169013235513.html> 平成29年6月29日閲覧

⁵³ 曾根(2016) p.126

OEM取引の成功は、日本において衝撃的なニュースとして伝わった。日本ではよくあることだが、逆輸入のかたちで、日本でも大きく取り入れられることとなった白鳳堂の快進撃が、まさにここから開始されることとなったと言って過言ではない。そして白鳳堂の成功が、地場伝統産業へ与える影響は大きなもので、まわりの企業も大きな刺激を受けて再活性化しているという。

6. 大阪錫器の事例研究

6-1. はじめに

筆者は大阪市東住吉にある大阪錫器の今井達昌社長に対するインタビューを、5月16日と23日の両日18時より、大阪錫器にて実施した。ともに1時間半を超える時間をインタビューに費やすことができた。そのあとも内容の確認や質問を逐次、今井社長への電話インタビューという形で実施している。また7月24日の19時に直接今井社長に本稿の当日時点のゲラ版を手渡して、インタビュー内容の確認としている。

6-2. 大阪錫器

6-2-1. 大阪錫器の変遷

大阪錫器は現社長で、経産省認定の伝統工芸士である今井氏の祖父が1949年に創業した地場の伝統産業であり、経済産業大臣指定伝統的工芸品である「大阪浪華錫器」の最大手として、錫器業界では代表的な会社の地位を得ている。

その売上と企業規模は、2017年4月期3億円で社員32名（2017年7月現在）の中小企業である。しかしながら、錫器業界のなかでは、全国70%を超えるシェアを誇っている。現社長である今井達昌氏が就任した2002年の売上は6800万円であった。それがこの15年間で4倍以上の売上を実現するところまでに至っている。まさに元氣印の会社と言っても過言ではない。地場の伝統産業というと、高齢化がすすみ、若者は敬遠するというイメージがあるが、今年度も大卒社員が3名、第二新卒の20歳代の若者が1名と合計4名の新入社員が入社した。社員も総じて若くて、平均年齢30歳代で、常に若者の熱気にあふれる会社になっている。この15年で、如何なる要因によって企業が変貌していったのだろうか。その要因を探っていくことにする。

6-2-2. 錫器業界の実態

伝統的工芸品である「大阪浪華錫器」は、大阪と名前が冠されている。もちろん錫器製造の中心は東大阪を含む大阪であるが、その第二位は鹿児島地区、その他は埼玉など、地域的には分散している。ほとんどが年商 1000 万円から 2000 万円の個人経営の事業所である。そのなかにあつて、大阪錫器が業界最大手の企業で、まさに「小さな大企業」といっていい。正確な統計数字はないが、今井社長との談話によれば、出荷ベースで全国売上が年 4 億円余りと推定される。比較的ニッチな市場ゆえ、各家庭に必ず錫器があるかというところではないが、「洋」用途やデザインの新商品の開発が大阪錫器で盛んに行われていて、錫器というジャンルの認知度を向上させていけば、まだまだ普及における伸び代は、十分にあるように思われる。

6-2-3. 錫器業界の歴史

錫器業界の歴史は古く、京都が発祥の地であると伝えられている⁵⁴。その後一大消費地である大阪でも、錫器製造が盛んにおこなわれるようになった。錫器業界の全盛は、大正から昭和初期で、当時心齋橋界隈で 300 名を超える錫器職人が技を磨いていたという。錫器の用途としては、酒器をはじめとして、神具、茶托、茶壺等「和」の用途がその中心であった。戦時中は職人が徴兵され、材料の統制で錫器の制作もままならない状態が続くことになった。それでも少量の配給を受けて、細々と数名が夜に技術の伝承のために生産活動は継続されていた。戦後の 1949 年に現社長今井達昌氏の祖父にあたる今井弥一郎は、それまで散逸していた錫器職人を集合する形で創業したのが大阪錫器である。今井弥一郎の娘婿である今井潔、孫の達昌氏と達昌氏の弟の清貴氏は創業者である今井弥一郎から指導を受けた経験をもつ。

錫の鑄込みから作品制作の最終仕上げまで、ほぼ一貫生産で、業界全体として社会的分業構造は基本的にはとっていない。ただし社内の分業体制はある。ベテランである伝統工芸士はすべての工程が可能である。現在では、若い職人の数が増えているため、一度に全工程の習熟はとても不可能なので、工程を分業化させてステップバイステップで後進を指導している。

⁵⁴ 関西大学なにわ・大阪分化遺産額研究センター（2008）「大阪の伝統工芸」から内容を引用している。

6-3. 産地問屋の低迷と百貨店問屋

ここでも産地問屋の機能低下について今井社長は直接指摘した。産地問屋がリスクをとり、作品づくりを促進援助できなくなっているという。存在価値がいまや低下していく一方であるという。一方、流通段階で大きな役割を演じている「百貨店問屋⁵⁵」は、百貨店での売り先を確保し、きめのこまかい販売管理、を行っているので、いまだに存在価値があるという。百貨店の仕入、販売のかなりの部分をアウトソーシングされている。百貨店の店頭において納品から発注、一般顧客への販売も担っている。

この百貨店問屋も、百貨店だけのチャンネルだけでなく、今や専門店向け、通販向け、セレクトショップ向け、ギフト店向けへと自社の販売先を徐々に拡大しているので、実際に百貨店への売り上げが何割なのかは、正確には把握できないが、しかし今も大阪錫器の売上の過半数を超える部分が、百貨店での売上であると思われる。百貨店関係には大阪錫器は直接にコミュニケーションができていているという。大阪錫器、または今井社長の、百貨店における存在感が日増しに大きくなっているため、在阪百貨店からは新装開店の際に、問屋を通さずに直の出店依頼してくる話が出てくるようである。実際には問屋への配慮もあり、大阪錫器では断っているそうである。ただやろうと思えば、いつでもその方法はとれるという自信はあるようだ。しかし在阪百貨店ならば十分に店舗運営の対処できるが、遠方の百貨店は管理上運営できないという。その点においても、餅は餅屋で、百貨店問屋へ委託するのが得策であると考えているようだ。現在、大阪錫器では、大小 200 社と取引している。

6-4. 競合と業界

同業者の売り上げは、多くて年商 4000 万（鹿児島にある企業）他には 1000 万～2000 万の年商レベルで、個人企業としての操業がそのほとんどである。京都、東京、埼玉や東大阪、港区などの業者が存在している。圧倒的に大阪錫器のシェアが高く、今井社長は、全国シェアは 3 分の 2 ほどと控えめに言われているが、実際 4 分の 3 に近い

⁵⁵ 百貨店問屋とは、百貨店と強い結びつきをもち、百貨店内の品揃え（ほとんどが百貨店の在庫として計上しない、消化仕入れとよばれる仕入システムをとっている。お客が買い上げて初めて売上を計上する。よって百貨店は在庫リスクを持たないことになる。）から、派遣店員の提供による販売活動、時に経費負担までヒト・モノ・カネを提供すしながら、百貨店の信用力をバックに、協力しながら商売をしている問屋の形態である。

と考えられる。競合先の子息の修行の場として受け入れをしてきた経緯もあり、競合との関係も円満な状況にある。今井社長は自社の発展とともに、業界全体の利益と発展を常に考えていることがインタビューで読み取ることができた。製造業としての錫器業界は基本的に狭い業界であり、全員の顔が見える業界構造であるといえよう。

6-5. 大阪錫器の理念と戦略

6-5-1. 大阪錫器の経営理念

錫器業界において、かつては問屋の影響力、交渉力が大きかったようである。この10年のあいだで、相対的に大阪錫器の影響力、交渉力が大きくなっている。はたしてその要因は、一体何処にあるのだろうか。

商品の売り先の売り先である百貨店の社員とも直接話ができる環境になってきており、間を飛ばした商談の結果を、問屋へフィードバックすることもある。ただ筋を通した交渉や関係性を重視している経緯もあり、信用の蓄積ということを最重要視している。

大阪錫器は、決して利益の独り占めはしないという。仮に損失が発生する場面においても、三方痛み分けの姿勢を常に貫いている。今井社長が例をあげたところによると、百貨店の若手社員（得意先の得意先の社員にあたる）が顧客へ商品単価の見積もりを低くしてしまったというミスをして、今井社長が、自社や問屋、百貨店の三方が、損失をシェアするというような調整を買って出ることがあったという。今井社長の采配に対して、当該若手社員は感激したことは想像に難くない。若手社員はもちろんのこと、問屋の社員も今井ファンとなることであろう。逆に、恨みは買うようなことは決してしないと強調している。それはあとに尾を引くからである。結果として、信頼にもとづく交渉力、影響力の蓄積効果を重視しているといえる。社長就任の頃の低迷期を脱して、業界全体のことも見据えた、「三方よし⁵⁶」の精神で、いまは商売を楽しむ余裕すら生まれてきているようにみうけられる。

6-5-2. 大阪錫器の商品戦略

歴史的に見て、錫器の用途は日本酒器、神具、茶壺、茶托など以前は「和」の製品

⁵⁶ 「三方よし」は「売り手よし、買い手よし、世間よし」をあらわす。近江商人の、取引における基本理念であるとともに、商売の成功法とされている。

がほとんどを占めていた。以前の大阪錫器もそのようであったという。しかしながら、現在はタンブラーやビールジョッキ等の、いわゆる「洋」の用途の比率が5割を超えるまでに至っている。ただ今の大阪錫器の製品開発は、「和」と「洋」が融合されどこまでが「和」でどこから「洋」であるか線引きは難しい。たとえていうと、日本酒用のぐい呑みの表面のデザインに、若い職人の感性を入れて「洋」のテイストを入れ込んだり、もともとは日本的なデザインに「中東」を連想するデザインを施したり、また用途としては、タンブラーなのだが、消費者が日本酒の冷酒を飲むのに使用したりするケースもある。「和」「洋」の融合を図り、その区別にとらわれない製品開発をこころみている感覚を受けた。

6-5-3. 伝統工芸士の会を通したネットワーク

異業種の伝統工芸士とのコラボレーションが、現在自然発生的に生まれている。今井社長は、現在日本伝統工芸士会常任幹事をはじめ、大阪浪華錫器伝統工芸士会会長、大阪浪華錫器錫器事業協同組合理事長、神戸芸術工科大学非常勤講師等、⁵⁷錫器業界だけでなく、伝統工芸の振興にも尽力している。またその広いネットワークのなかから、新製品へのヒントがえられことも多く、新たなコラボレーションが生まれることもある。たとえば日本酒用の御猪口に、越前塗の後処理を施せば、そこに新製品が生まれてくる。それはえもいわれぬテイスト感があり、その漆の輝きは人を魅了してやまない。

6-5-4. 長期的な視点

錫器は現在、インバウンド需要でも売れている。しかしながら今井社長は、「これは一過性で、特に意識や期待はしていない」と語っている。

インタビューの中で、ある問屋の社員が、インバウンドでの売れ筋商品を値上げする話がかつて持ってきたことを話している。今井社長はその案には強く反対したそうである。確かにインバウンド需要に乗り、一時的には利益があがるかもしれない。しかしそのインバウンド需要は長くは続かない、という認識を以前から持っていた。仮にその問屋の話に乗って値上げをすれば、いままで買ってくれた日本人の顧客に、不信感を与える事態を招き、もうその商品は売れなくなってしまう可能性が高い、と問

⁵⁷ 前職としては、日本伝統工芸士会大阪地区連合会会長、近畿伝統工芸士会副会長も勤めた。

屋の営業部員にさとしたという。また今井社長は、目先の売り上げには一喜一憂はしないことを経営信条としている。大阪錫器の今までの業績の経緯を見ると、売上が一定かと思えば、急に増大する時期が訪れている。あとはまた比較的フラットな状態が続き、ときに前年を割ることもある。そしてまた階段状に売上がアップする段階があらわれるという。これはノベルティ商品などの大口受注のあるなしや、錫器のヒット商品の性格として、なかなか急には火がつかないが、いったん火が付くと長期の持続性があるという商品属性があるゆえである。そして将来に火が付くように、常にアイデアの種をまき、肥しを与え続けているのが現在の、また将来にわたっての成功法則として機能するものである。

大阪錫器の特徴は、常に新製品開発の取組みを継続している点にある。伝統工芸と言えば、十年一日のごとく、伝統を墨守して、頑なまでに同じ路線の製品づくりを繰り返す事業者が決して少なくない。常に中長期的な視野で経営を行うことを重視して、短期的な経営方針はとらないという経営方針を貫いている。仮に2～3%前年比ダウンであっても、気にしない様子をみせるのも経営者としての使命のひとつである。なぜならば、将来のヒット商品を生み出すためには、その種を蒔いておくことが必要になる。蒔いた種のいくつかは芽が出て、階段状に売り上げが上がっていくことが期待されるからである。

グローバル展開についても話を向けてみた。現時点では輸出することは考えていないという見解であった。製品がすべて手作りで、生産にも限りがあるという商品特性があるため、今は国内需要に答えるのが、現在考えなければならない点であることを強調していた。

6-5-5. なぜ若者は大阪錫器にひきよせられるのか

今年度4名の大卒と専門学校を卒業した中途の若者1名が入社している。伝統工芸は年寄りばかり、というイメージはまったく見当たらない。

自然総研産業調査グループの著書である「大阪・神戸伝統と革新の地場産業」のあとがきに、「大阪錫器の取材では、若い職人さんが意外に多くて驚いたり嬉しくなったり」という文章が記されている。地場伝統産業のなかに、後継者難や若手の求人難に苦しんでいるところが多い。何が大阪錫器に若者がひきよせられるのだろうか。

この点について今井社長は、「積極的に新製品開発を行っていることが若者を引き寄せていることにつながっているのではないかと回答した。常に前を向いた製品開発をしているゆえに、若者の注目があるのだろう、との自己分析をしていた。若者のデ

デザイン能力と感性を引き出しながら、常に新たな将来に向けて開発を模索する。この前向きの姿勢が、若者を引き付ける要件と考えられる。今井社長は、たとえばスヌーピーのデザインのある製品を制作したという実例をあげている。ルーティーンな仕事だけではなくて、この種の製品制作に対して、若者のモチベーションがあがるものである。成果としてはそれほど大きなものでもなく、わざと遊び心をくすぐるようなチャレンジを推奨するしかけが、そのカギになっているようである。

6-5-6. 大阪錫器の経営戦略とは

結果から見ると、今井社長は業界のリーダーシップをとり、また売り先である百貨店問屋といわれる商社や、その先の売り先である百貨店への影響を強め、戦略的に采配している立場に現在はあるように見受けられる。ポーターが提唱している5フォース⁵⁸のフレームワークをあてはめてみると、業績が向上したこの10年間にわたり、売り先（問屋）に対して、また売り先のまた先の売り先（百貨店など）へも、そして競合を含めた業界全体としても自社の交渉力を上げつづけている。買い手に対しては、市況商品で相場のみで左右されるので、資源価格の高騰は脅威ではあるが、どの企業を買っても同じ価格である。そこでは新規参入の技術障壁が高く、またニッチなマーケットということもあり、それほどの脅威にはならない。代替品としては、古くは瀬戸物や、新素材であったころのガラスであり、アルミでありといったことがあったかもしれないが、いまはその脅威は感じられない。5フォースのフレームのなかでは、現在の大阪錫器の優位性はあきらかである。しかし、はたしてそれだけで大阪錫器の盛業の要因は語れるのだろうか。

ここで今井社長とのインタビューからみた、大阪錫器が成功している要因の仮説をあげていく。

- ①常に先を見すえた商品開発をトップが鼓舞し続けることによって、圧倒的な品ぞろえとともに、有能な人材の引き寄せ効果が実現できている。
- ②利益を独り占めはしない経営方針を遵守している。個別の取引において、業界内のどの業者が努力して動いたかによって、公平に利益の高低を斟酌して差配している。その公平な態度があれば周りの信頼と、今井社長の影響力につながっている。
- ③今井社長のリーダーシップや、長期的な経営に対する考え方が、いまの成功の大き

⁵⁸ ポーターの5フォースとは、・新規参入業者、代替品、供給業者、買い手（顧客）、競争業者の「五つの要因が結集して、業界の究極的な収益率—すなわち、長期的な投資収益率を決める」という理論である（マイケル・ポーター、1985、邦訳、p.17）。

な要因であると結論づける。

今井社長の発言によれば、個人的な金儲けそのものにはあまり興味はないようである。むしろその点では、下手であると自己分析している。それはすなわち、欧米の経営者に見られがちな、短期の利益主義とは遠い考え方ということであり、むしろそのことが長期的な成功要因であり、人を引きよせるリーダーシップの源泉でもあり、業界内、売り先、売り先のまた次の売り先への信用や信頼につながっているといえる。

この目に見えない信頼というベースの上で、5フォースにおける優位性が発揮されているものと考えられる

6-5-7. 経営する上での信頼構築

信頼関係が構築されるということは、経営学のうえでどのような意味をもつのであろうか。信頼の経済的メリットとして高嶋（2012）は次のようにあげている。

①取引費用の節約

長期的取引を損なう行為は、代償を払わなければならなくなるので、そのような行為は抑制される。

②継続安定取引

情報がオープン化され、商品開発や生産が効率化される。

③取引相手に応じた設備や技術への投資が可能となる。そして相手にフィットした技術開発、製品開発がなされるようになり、お互いにウィン・ウィンの相乗効果が生まれる⁵⁹。

相手への猜疑心があると、調査コストやスイッチングコストを考えなくてはならなくなる。信頼の根底にある安心感の醸成は、決して後ろ向きでなく、常に前を向いた商売への方向が可能になると考えられる。協働へのインセンティブともなり、そこには補完相乗作用が生まれて、やがてイノベーションの進展に寄与する要因になりうる。

商売の厳しい現実について、ときには「生き馬の目を抜くような商売」とたとえられることがある。しかしながら日本では、そのような商売のやり方をしていたら、周りからの信頼を失い、支持を受けることは困難になることになるだろう。

加護野（2009）は「良い協働者を得るためには」、「強者の評判」が大切であり、「強者の自制」も必要であるという。「強者の力の濫用は、弱者の疲弊と反発を招」き、「弱

⁵⁹ 高嶋（2012）pp. 117-118.

者の協力が得られなければ、機能的なサプライチェーンはつukれない」と言っている。

そして「日本のビジネスシステムの根幹となっているのは「信頼」であり、取引相手が信頼できるかどうか、「評価の要となるのは、取引相手が信頼できるかどうか」、「売り手よし、買い手よし、世間よし」という近江商人の『三方よし』の理念に隠されている取引観が現代にもいきている」と述べている。

それに加えて、「取引パートナー間の協働を促進する取引制度」が「利益分配という考え方」であり、日本で機能するのは、「取引コスト論ではなく、取引利益つまり協働利益論を基軸とされるべき⁶⁰」という考え方も提示している。

前述したように、産地問屋が職人の利益を犠牲にしてまでも、利益を確保しようという態度は、その意味においては、決して産地の繁栄には直結することはないであろう。

山田（2013）は『三方よし』の精神は、当事者だけが利する商取引をよしとしない。商取引の舞台となる地域社会との良好な協働関係を視野に入れた取引こそ大切である、という社会的なメッセージをもち、その協働関係の生み出す利益が他国での長期の取引関係を支えていた。・・・（中略）・・・一時的な儲けのための取引ではなく、顧客や地域社会との長期的な関係を念頭においた取引こそが、他国で商売活動をする際の鍵となったのだ⁶¹と述べている。ゆえに「単なる拝金主義では資本主義は発展しない⁶²」と力説し、新規の起業における「新規性の不利益」の克服には「正統（当）性の獲得が不可欠」であり、それが認められて「信頼」を受けることになるとしている。

「自分だけもうかればいいという行為や自分が成功したからという他者への感謝」を忘れ、奢侈に走る行為は産地の人からそっぽを向かれる。「『お蔭様』ということばは、協働を意識した長期をみすえるもの⁶³」であるということを示唆している。

インタビュー前には、ポーターをはじめとする戦略論からのアプローチやフレームワークを援用して、大阪錫器のケースを分析・適用しようとしていた。というのは、ポーターなどの戦略論の切れ味は、ときに魅力的であると感じていたからである。彼らのフレームワークを適用さえすれば、ひとまずは戦略をたてた気持ちになれることも少なくなく、事実戦略の体を成すことが可能であると思っていたからである。「信頼」

⁶⁰ 加護野（2009）p. 6

⁶¹ 山田（2013）p. 47

⁶² 山田（2013）p. 94

⁶³ 山田（2013）p. 222

や「三方よし」などは、戦略でも何でも無い、精神論にすぎない、と戦略策定者は言うかもしれない。このような思い込み(思い違い、あるいは思い上がり)は、経営コンサルタントをはじめとする戦略策定者にとって、こころして自戒しなければならない点ではないだろうか。なぜならば、われわれは決して生き馬の目を抜くような、血で血を洗う世界に生きているのではないからである。前述したように、そのような商行為をすれば信頼されないばかりか、反発が生じる結果となり評判が低下していく。

「情けは人のためならず」という言葉がある。これは「やさしい情けをかけることは、その人を甘えさせることとなり本人のためにはならない」という誤った解釈をする人が増えたようである。本来の意味は「めぐりめぐって己のため」ということを説いたものである。いつかはわからないが、因果の法則によって、かならず返ってくるという意味合いである。このような言葉のなかにも、日本においては、短期というよりは、長期的な関係性を重視していることが込められているのである。

上記で見たように、大阪錫器の今井社長は、戦略論からのアプローチというよりも、信頼の経済、「三方よし」の経営学に立脚した経営を行う立場をとっているといえる。

7. 三社の比較

ここまで、和洋軸での視点と、分化と統合のプロセス軸での視点で、事例である細尾、白鳳堂、大阪錫器をみてきた。ここで三社の事例について、それぞれ比較分析をしていく(表1を参照されたい)。

「和」軸から「洋」軸への新製品・新市場開拓は三社とも、行っている。また和洋軸の融合という観点も、地場伝統産業にとって、極めて重要な視点になっている。

分業については、細尾は、分業をもっとも進化させたといわれる西陣織の業界のなかで、一貫体制の製造部門を立ち上げている。まさに、本稿で位置づけた「統業」に成功したといってよい。

白鳳堂と大阪錫器は、もともと一貫生産方式であったことが、ある意味幸いしているのではないかと考えている。一气通貫の改革が、分断されずに比較的とりやすいからである。また生産体制の拡充のために、逆に社内分業によって生産性の効率化を果たしているとも思われる。

問屋への対応については、細尾は問屋から一貫生産の製造業へ進出することによって、まさに「統業」そのものを実現しているものである。

白鳳堂については、結果として本来の問屋の機能である、需給結合機能を統合し、

自らが再活性化を果たしているものである。

グローバル視点については、各経営者がグローバル視点を備えている。とりわけ細尾では、現社長は以前、伊藤忠商事に勤務して、イタリアはじめ海外経験が豊かであったことや、前社長が大阪外国語大学出身であることなど、グローバル感覚では先んじていたと思われる。

白鳳堂は、海外のアーティストに目を向け、グローバル新市場へ果敢に挑戦した。大阪錫器においては、現時点ではグローバル展開は考えずに、国内需要を満たすことを優先している。現在若者の視点を活用して商品開発に適用して成功しているが、もし国内生産体制が十分に整えば、外国人研修生制度を導入して、外国人の職人を雇用し、「和」の技術を応用し、外国人のテイストに適合する製品開発と海外展開がともに可能になると思われる。昨今のマスコミでもよく取り上げられているように、日本の伝統産業に興味を抱いている外国人は確かに増えている。その視点から、今井社長には、ぜひ次の段階の道筋として海外戦略の実現を期待している。

ファミリービジネスの視点からは、三社とも極めて優秀な同族により会社運営がなされている。細尾では、叔父や甥が、適所適材に役割分担しながらも「和」をもって企業経営を行っている。

白鳳堂では、社長の二人の息子が東芝、広島銀行出身であり、それぞれ生産と財務総務と、機能分担しながら、みごとに会社経営を行っている。

大阪錫器では今井社長の弟である清貴氏も伝統工芸士であり、兄の外交を内で補佐しているといえる。ともに「和」というキーワードをみることができる。日本はかつて大和と呼ばれたように、「和」を重視している文化がある。大きくみるならば、「和」こそが、人の統合のプロセスそのものであるといえる。ファミリービジネスがうまくいかない企業は、この「和」の機能が喪失している。世間では親子げんか、兄弟げんかの結果、会社が傾くということをよく見聞きすることがある。またかつての我が国の、鉄壁であった社会的分業体制においても、親会社を頂点とする、疑似組織としての「和」の組織能力の強みの発揮であったとも考えられる。

表1 三社の比較

3社の比較軸	細尾	白鳳堂	大阪錫器	摘要 その他	キーワード
和・洋軸での考察	和の西陣織技術を洋展開してインテリア、ファッションの部門に拡大。	和の伝統技術を洋展開、高級化粧品ブラシという新ジャンルを創造。	和から洋の用途へ広げる。和と洋の融合をはかる。	ともに和から洋、融合化をはかっている。	和・洋 融合
統合化プロセス 分業システム	西陣織の分業体制の危機をみて、一貫生産への取り組みを中国で展開。	もともと一貫生産であった。社内分業での生産の効率化を図る。	分業ではない。効率化と、若手社員の育成のために社内分業化をはかる。	分業から統合、統合から分業とバランスがとれた分業統合プロセス	分業と統合 ・ 統業のバランス
統合化プロセス 問屋への対応	問屋が製造業へ進出。統業。	海外の化粧品メーカーへの直接アプローチで一転突破。卸なしで、直取引。自らが問屋業の機能を果たす。	いままでの流通網を尊重している。自社の存在力を「信頼」という軸で、包み込み統合をなしている。	統業へ一歩を進める細尾、自力で問屋機能を内包した白鳳堂、問屋を信頼軸で統合化する大阪錫器	統合化プロセス
国内視点から グローバル視点	細尾ファミリーにグローバル志向があった。視野が国内にとどまらない。	海外の化粧品メーカーへの直接アプローチで一転突破。	グローバルすることは現時点では考えていない	グローバルは目的ではなく、手段であるがグローバル視点は必要。	和・洋軸から グローバル志向
ファミリービジネス の視点	叔父おい等が個性に応じて適所適材。優秀なファミリー。グローバル志向がある。機能分担。	ふたりの息子が東芝、広島銀行から転職。生産と総務・財務の機能の分担	弟も伝統工芸士。内を守り兄の外交を補佐補完、後進を指導している	ファミリー企業として、お互いが補完しながら協調している。トップの求心力。	「和をもって貴し」適所適材。優秀な子息。人材育成教育。

8. むすびにかえて

よく見聞きすることばである、伝統と革新について、山田（2013）は次のように表現されている。「いかに伝統工芸技術や技法の蓄積があろうとも、その生き残りは産地の環境変化と無関係ではない。世の中の変化に応じたものづくりが求められるはずだ。その意味では、産地で生き残ってきた生産者や事業者には何らかの革新性や能動的な行動姿勢があり、彼らなりにリスクテイキングしてきたのではないだろうか⁶⁴」。

もしそうでなければ、不確実性の極めて高い現代では、生き残ってはいないからである。バブル崩壊後の、今ここに存在しているということこそ、革新性が存在したからにはほかならない。伝統に固執し、墨守するだけでは、現在の厳しい環境変化には対応できない。筆者は、伝統と革新は対立概念ではなく、伝統のなかに革新性が内在するという、ワンセットの言葉であると解釈している。

積尊は、「諸行無常」4文字の中に真理を表現している。すべてにおいて、常なることは無い。つまりものごとは常に変化して、とどまることはないということである。

⁶⁴ 山田（2013）p.93

常に変化する状況に対応し続けることこそ、地場伝統産業の存在意義であり、再活性化への道であると考える。

また本稿では、「分化」と「統合」の視点と切り口によって、分析ならびに仮説の構築を行っている。かかる概念は、組織論の理論にとどまらず、より広く汎用性のある概念であると考えられる。行き過ぎた分化では、部分最適に固執するあまり、やがて行き詰まり状態が訪れることになる。そこで全体最適の視点が生まれ、統合へと流れが変わるのである。

たとえば医療においても、進んだ医療技術の結果、臓器ごとに研究や治療が分化しているという現実がある。しかしながら、各臓器はそれ自体だけで存在しているわけではない。人体という全体関係の中で各臓器が機能し、かかる存在意義が活かされているのである。そこで、人の体という全体関係に視点をおく「統合医療」なる概念が生まれている。禅の言葉を借りるならば、心身一如という概念があり、さらに身と心は一体であるという。身と心を統合するという考え方は、いまや医療でも、「神経系は免疫系に作用する」（病は気から）ことは、当たり前の概念となっている。

これは時間軸を歴史にあてはめても、かなりの部分の説明は可能になる。さらに進めて、歴史進展の理論としての、分化・統合概念を提示したいという考えもあるが、この点については、紙面と時間の関係で、今後の課題としたい。

個々の事象に対して、個別対応をするだけではその効果はほとんどあらわれないものと思われる。視点や抽象度を上げて、より本質的な問題を注視して、大局的に問題解決することが重要な案件になってくる。

この意味においても、分化と統合でのフレームとアプローチでは、社会のパラダイムシフトを促し、結果として再活性化に関わるブレークスルーの実現を可能にできる概念として位置づけられるものであると考える。

[参考文献]

- 石井廣志（2003）「工芸産業地域における産地等企業集積の実態調査」『東京家政学院大学紀要』第43号
- 尹大栄（2014）『地域産業の持続性』中央経済社
- 上野和彦（2007）『地場産業産地の革新』古今書院
- 植原行洋（2009）「株白鳳堂の高品質『熊野化粧筆』（長沢信也編（2009）『地場・伝統産業のプレミアムブランド戦略』同友館に所収）

- 大木裕子（2012）「有田の陶磁器クラスター 伝統技術の継承と革新の視点から」
『京都マネジメント・レビュー』第 21 号
- 加護野忠男（2009）「日本のビジネスシステム」『日本経済雑誌』199（6）
- 柏木信一（2016）『21 世紀の商学原論講義』晃洋書房
- 関西大学なにわ・大阪文化遺産学研究センター『大阪の伝統工芸』関西大学なにわ・
大阪文化遺産学研究センター
- 京都府商工労働観光部（2014）「京都の伝統産業の振興について」
- 清成忠男（1975）『地域の変革と中小企業』日本経済評論社
- 金泰旭（2014）「地域ファミリー企業の事例分析 2：株式会社細尾」（金泰旭編『地域
ファミリー企業におけるビジネスシステムの形成と発展』白桃書房に所収）
- 坂本秀夫（2016）『現代流通の諸相』同友館
- 佐竹隆幸（2012）『地的経営のすすめ』神戸新聞総合出版センター
- 自然総研産業調査グループ（2016）『大阪・神戸伝統と革新の地場産業』神戸新聞総合
出版センター
- 下平尾勲（1996）『地場産業』新評論
- 鈴木孝（2002）「卸売機構」（宮原義友編『商学概論』同文館出版に所収）
- 関満博（2002）「序章」「終章」（関満博・佐藤日出海編『21 世紀型地場産業の発展戦略』
新評論に所収）
- 曾根秀一（2016）「伝統的地場産地における最後発からの世界展開」（忽那憲治・山田
幸三編『地域創生イノベーション』中央経済社に所収）
- 大東和武司・城多勉（2008）「白鳳堂」（大東和武司・金泰旭・内田純一編『グローバ
ル環境における地域企業の経営』文眞堂に所収）
- 高嶋克義（2012）『現代商業学』有斐閣アルマ
- 細尾真生（2015）『伝統産業の継承と革新』Asia Japan Journal, 10
- 宮崎義一（1992）『複合不況』中公新書
- 山崎充（1977）『日本の地場産業』ダイヤモンド社
- 山田幸三（2013）『伝統産地の経営学』有斐閣
- 山本真紗子（2016）「伝統産業における『分業制』の功罪：立命館大学京友禅着物プロ
ジェクトと通して」『デザイン理論』68
- 芳野俊郎（2011）「西陣地域産業とくらしの持続的発展をもとめて」『佛教大学社会福
祉学部論集』第 7 号

Lawrence, P. R. & J. W. Lorsch (1967) *Organization and Environment* 吉田博訳
(1977) 『組織の条件適応理論』 産業能率短期大学出版部
Porter, M (1980) *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors* 土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 (1985) 『競争の戦略』ダイヤモンド社
Smith, A (1776) *The Wealth of Nations* 大河内一夫訳 (1978) 『国富論』中央公論社

[ウェブサイト資料]

経済産業省

http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/nichiyo-densan/ (平成29年7月8日閲覧)

事業構想プロジェクトデザインオンライン (2017年2月号)

http://www.recruit.jp/meet_recruit/2016/05/it08.html (平成29年6月29日閲覧)

東北経済産業局

http://www.tohoku.meti.go.jp/s_cyusyo/densan-ver3/html/top_2.html (平成29年7月8日閲覧)

広島県

<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/onlyonenooneziguou/1169013235513.htm>
(平成29年6月29日閲覧)

細尾 <http://www.hosoo.co.jp/> (平成29年7月8日閲覧)

[謝辞]

本稿の執筆に当たり、大阪錫器株式会社の今井達昌社長には、長時間にわたり率直なお話を賜りました。また兵庫県立大学大学院経営研究科の福田直樹准教授より、段階を踏んだ、熱の入ったご指導を賜りました。そして安田義郎教授からは、論文の書き方についての基本的な考え方、心がまえについて、熱心にご教授いただきました。地域イノベーションコース7期生の仲間からは、常に互いに大きな励ましをいただいています。ここにすべてのご縁に対し、感謝の意を表します。