

岐阜県東濃地域（多治見市、土岐市、瑞浪市）は日本最大の陶磁器産地です。日本製の陶磁器の半数以上はこの地域で作られたものだといわれています。しかし、この地域の陶磁器産業は、日本の他の多くの産業集積と同じく、中国をはじめとするアジア諸国に取ってかわられ、衰退に歯止めが効かなくなっているという状況にあります。本稿では、こうした東濃地域の陶磁器産地の盛衰を手掛かりに、望ましい競争とはいかなるものかという観点から、これからの日本の産業集積のあり

## 良い競争と悪い競争

地としては平安時代以来の長い歴史があります。しかし、圧倒的な生産量を誇る陶磁器産地となったのは比較的最近のことです。この産地の発展、拡大の背景には、原料である粘土が豊富にあったこと、集散地である名古屋に近かったことといった自然的、地理的な要因があります。

しかし、それだけでは不十分で、（意図的かどうかは別にして）産地全体がこれらの有利な条件を最大限利用しうる戦略をとり、それを遂行するシステムを構築していったという点も同じくらい重要な要因だったと考えられます。その戦略とは、端的にいえば、外部の商社（問屋）から持ちこまれる国内外の幅広い

大成功をおさめた東濃地域の陶磁器産地でさえ、アジア諸国との競争においては苦戦を強いられています。その最大の理由は、すでに多くの人々によって指摘されているように、生産の機械化と恵まれた条件（桁違いに安い人件費、原料費や代など）を背景に、彼らに近いレベルの製品を、より大規模に圧倒的に安い価格で提供できるようになったことにあります。要するに、柔軟な対応と低価格で他の国内産地を圧倒してきた東濃地域は、皮肉なことにそれと同じ土俵でアジア地域に敗れつつあるのです。

## 勝つために

## 根本的見直しを

方について考えたいと思います。



東濃地域には陶器の産

しづち まほと  
経営戦略論、経営組織論。神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。経営学博士。1971年生まれ。

名古屋市立大学大学院  
経済学研究科准教授

出口 将人氏

需要に柔軟に対応し、あらゆる製品をより安い値段で提供するというものでした。

そして、徹底した機械化、細かな分業体制の構築による効率的な生産の実現と産地内の激烈ともいえる競争をつつじて、この戦略を忠実に遂行すること、この地域は国内の他産地との競争を勝ちぬき、一大陶磁器産地になったのです。

しかし、冒頭で述べたように、このようにして

構造的に劣っている現代の日本の産業集積（その多くはまさにニーズへの柔軟な対応と低価格を武器に発展してきた）には、そこから抜けだし、特異かつ容易に比較、模倣されえない次元で競争する、誤解を恐れずにいえば、競争を回避することが求められており、その実現のためには、これまでのあり方を根本的に見直す必要があるということを示しているものと考えられます。