

条件不利地域での企業の環境適応行動： 石州瓦企業の事例から

田 中 恭 子
(北 星 学 園 大 学)
経 済 学 部 准 教 授



< 要 旨 >

地方都市における少子高齢化、過疎化、人口減少問題は喫緊の社会問題であり、解決や対策への関心も高まりつつある。本研究で注目するのは、地域課題解決型の企業行動ではなく、過疎化・人口減少が進行し常態的に条件不利な環境下での企業の適応行動とそれに影響を与える環境要因である。企業にとって逆境的な経営環境においても、自社の中核事業領域で競争地位を確保しつつ環境適応を試みてきた企業の存在がある。これらの企業では条件不利な環境下において、いかにその環境を捉え、対応してきたのだろうか。

経営学の既存研究は都市部の企業活動を対象としたものが主流である。本研究では地方都市に代表される常態的に条件不利な環境における企業適応行動へ作用する主要な環境要因との関係に研究の焦点を当てることで、逆境における企業の適応行動について明らかにすることを目的とする。調査方法として島根県の経営環境の特性を整理したうえで、外部環境要因が企業の適応行動にいかに関与するのかを石州瓦企業の事例を通じて論じ、環境要因と適応行動の関係について検討する。

結論では、島根県内の企業経営に関する外部環境は、常態的な低収益環境および人材不足が長期化しており、また石州瓦産業の経営環境は、需要減少が生じているため、市場内の企業、競合他社、顧客、供給業者も減少している状況であった。石州瓦企業は県内の常態的な低収益環境に加え、市場規模の縮小する瓦産業の環境へも同時に対応するために、先導的企業が異業種連携によって外部から新規需要を搬入し、新製品と従来製品の2つの需要を獲得し、産地内での協調と棲み分けによる企業間協働体制で対応している。長期低収益環境という外部環境要因は、通常競争が行われる環境において競争行動よりも生存を重視した適応行動を企業に促し、競争を前提としない生存行動を重視した非競争適応の可能性が示唆された。

- | | |
|---------------------|------------------|
| 1. はじめに | (2) 企業行動 |
| 2. 既存研究と分析視角 | (3) 環境要因と企業行動の関係 |
| 3. 条件不利地域の企業環境 | 5. 結論 |
| (1) 条件不利地域の定義と対象の選定 | (1) 条件不利地域での適応行動 |
| (2) 島根県の経営環境 | (2) 生存行動の重視 |
| 4. 事例研究 | (3) 競争がもたらされない条件 |
| (1) 石州瓦産業の経営環境 | |

1. はじめに

コロナ禍で企業の経営環境も一変する状況が続いている。同様に地方都市における人口減少・高齢化問題は従前から喫緊の社会問題であり、世界的にも災害や格差の弊害が顕著になるにつれエクストリーム・エコノミー¹など窮地の経済活動は復興の糸口としても注目されている。本研究では社会問題の解決を主目的とする課題解決型の企業行動ではなく、人口減少、高齢化が進行し常態的に条件不利な環境下での企業行動とそれに影響を与える環境要因に注目し、窮地の経営環境における企業の適応行動を考察することを目的とする。分析対象とする条件不利地域は過疎先行地であるため、人口減少、高齢化した環境をより顕在化して捉えることができる対象であり、国内における同様の環境下での企業適応行動へも応用可能な含意が得られると予想される。

本研究で取り上げる事例は、島根県西部における一般的には好条件とは言いがたい経営環

境において、自らの資源を有効に活用する形で本業分野にて独自の事業展開をする企業である。これらの企業行動と、その原理を明らかにすることは、コロナ禍をはじめ災害等さまざまな窮地を経験している現在の企業情勢を鑑みても、その意義は決して少なくはないと考える。人口減少社会がもたらす問題に十数年前から対応してきた条件不利地域の企業の事例分析を通じ、逆境における企業行動の打開策に繋げたい。

2. 既存研究と分析視角

ここでは組織の環境適合の既存研究を再検討し、従来研究の問題を指摘したうえで本研究の分析視角を提示する。組織の環境適応研究はコンティンジェンシー理論にはじまる。組織の環境適応研究は多様に論じられてきた(Burns & Stalker, 1961 ; Woodward, 1965 ; Lawrence & Lorsch, 1967 ; Weick, 1979 ; 加護野, 1980 ; 野中, 1985 ; 大月, 2005, 等)。しかし、コンティンジェンシー理論の批判として環境決

¹ Davies, R. (2019) *Extreme Economies: Survival, Failure, Future - Lessons from the World's Limits* Transworld Digital (依田光江訳『エクストリーム・エコノミー 大変革の時代に生きる経済、死ぬ経済』ハーバーコリンズ・ジャパン, 2020年)

定的かつ受動的であることが指摘され、以降では組織や経営者の環境へ能動的に働きかけるための組織対応や行動に研究焦点が移行していった。

このような経緯はあるが、コンティンジェンシー理論の特性である、特定状況下での組織の有効性を明らかにするという視点を本研究では重視したい。組織のおかれた環境について論じられた研究（Dill, 1958；Emery & Trist, 1965；Thompson, 1967）が継続展開されていない理由として、環境変化の速度と複雑性が増大したことが挙げられる。代わりに競争環境に特化した競争戦略論や、組織内部の適応過程に研究の重きが置かれた。組織適応、組織変革といった一連の研究においては、組織が環境変化に対し、いかに行動・反応するのかに研究視点が偏重している。

人口減少、高齢化に直面する条件不利地域を対象とする場合、組織が置かれる特定状況を考慮しない、一般化した“環境”を前提とした企業の環境適応や変革の議論ではなく、常態的に条件不利な環境への適応の視点から、組織にとって環境の捉え方とその鍵となる要因について再検討する余地があるのではないだろうか。

環境適応の前提となる環境そのものがそもそも条件不利である場合の経営組織の適応行動については研究の蓄積が十分ではない。本研

究では環境要因を一元化しない個々の特定環境下での組織の有効性に再度射程を合わせ、地方都市における地場産業内での企業の適応行動と環境要因の関係について検討する。

3. 条件不利地域の企業環境

(1) 条件不利地域の定義と対象の選定

本研究での研究対象は常態的に条件不利な環境下での企業の適応行動である。市町村全域が条件不利地域²として指定されている自治体は、秋田県、島根県、鹿児島県、沖縄県である。4県の「過疎地域の持続的発展の支援に関する特別措置法」に基づく全市町村における過疎地域の状況は、秋田県25市町村中24地区（96%）、島根県19市町村中19地区（100%）、鹿児島県43市町村中41地区（95%）、沖縄県41市町村中18地区（43%）である³。また、4県の高齢化率は約30年前の1986年と2019年で、秋田県13%から37.2%へ、島根県15.7%から34.3%へ、鹿児島県14.4%から32%へ、沖縄県10.5%から28.4%へ（全国10.5%から28.4%へ）と推移している⁴。

本研究が対象とする「条件不利な環境」とは、少子高齢化、過疎化、人口減少の諸問題に起因する経済、社会、技術等の多様な社会課題が企業活動に支障をきたしている状況である。以上の定義を踏まえ過疎化の進行が顕著である島根県を調査対象とした。

2 総務省では「条件不利地域」を以下①から⑦のいずれかに該当する市町村であると定義している。①過疎地域の持続的発展の支援に関する特別措置法、②山村振興法、③離島振興法、④半島振興法、⑤奄美群島振興開発特別措置法、⑥小笠原諸島振興開発特別措置法、⑦沖縄振興特別措置法の、全部または一部に該当する市町村が条件不利地域と区分されている。（総務省「地域おこし協力隊及び地域プロジェクトマネージャーの特別交付税措置に係る地域要件確認表」（令和3年4月1日）、「1. 定義 (3) 条件不利地域とは」を参照）（https://www.soumu.go.jp/main_content/000717676.pdf 2022/03/15）

3 各県「過疎地域持続的発展方針（令和3年度～7年度）」（最終閲覧2022/03/15）。

4 1986年：e-Stat「人口推計」長期時系列データ 我が国の推計人口（大正9年～平成12年）、都道府県、年齢（3区分）別人口（各年10月1日現在）－総人口（昭和45年～平成12年）より算出。

2019年：総務省統計局「人口推計」第3表 都道府県、年齢（3区分）、男女別人口－総人口、第11表 都道府県、年齢（3区分）、男女別人口－総人口、日本人人口より算出。

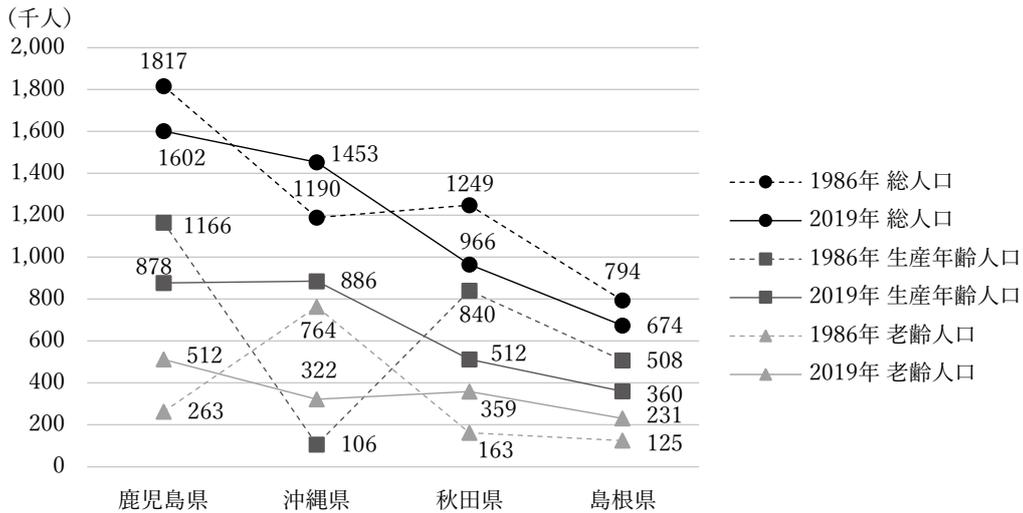
(2) 島根県の経営環境

続いて島根県内の企業がおかれた経営環境の特性を概観する。

島根県内企業の外部環境に関しては、人口

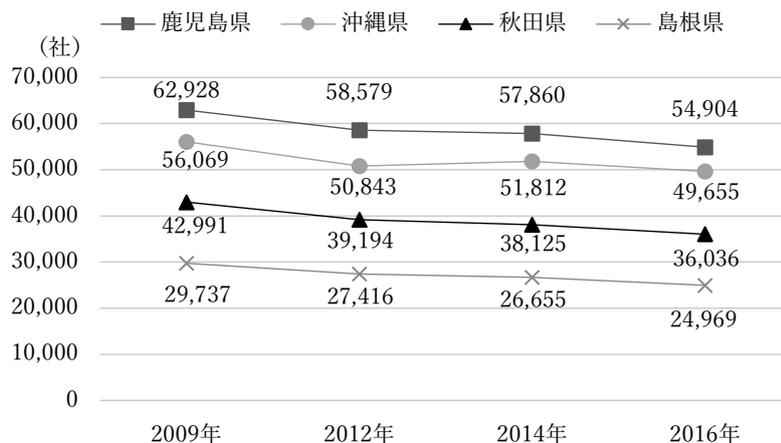
(図表1)、企業数(図表2)、従業者数(図表3)は、市町村全域が前述の条件不利地域4県との比較からみても少ないことがみてとれる。

図表1 条件不利地域4県の人口動態



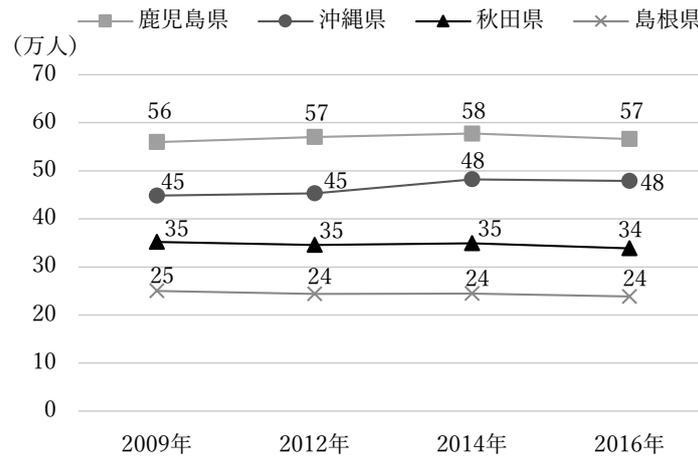
出所：1986年：政府統計の総合窓口e-Stat「人口推計」長期時系列データ、都道府県、年齢（3区分）別人口－総人口（昭和45年～平成12年）より作成。
2019年：総務省統計局「人口推計」第2表 都道府県、男女別人口及び人口性比－総人口、日本人人口より作成。

図表2 条件不利地域4県の企業数変化（2009～2016年）



出所：RESAS（地域経済分析システム）、2009～2016年企業数（会社数と個人事業所の合算：企業単位）大分類>全業種（総務省「経済センサス－基礎調査」再編加工、総務省・経済産業省「経済センサス－活動調査」再編加工）より作成。

図表3 条件不利地域4県の従業者数（企業単位）大分類（2009～2016年）

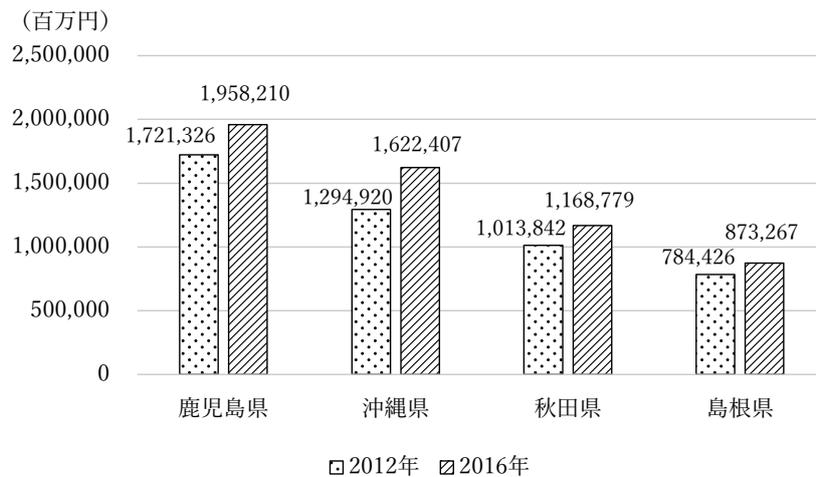


出所：RESAS（地域経済分析システム）、2009～2016年従業者数（会社と個人事業所の従業者総数：企業単位）大分類>全業種（総務省「経済センサス-基礎調査」再編加工、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」再編加工）より作成。

島根県の付加価値額（企業単位）（図表4）、労働生産性（図表5）はともに全国比較からは低い状況である。また、雇用情勢に関して島根県の有効求人倍率は、2017年9月1.42倍（全国1.38倍）、2018年9月1.53倍（全国1.48倍）、2019年9月1.53倍（全国1.45倍）であり、過去

10年は全国平均よりやや高い倍率を維持し、2019年の全国順位は16位である⁵。全国的にみても有効求人倍率が高めであることがわかる。人口動態との関係で、企業の求人数が求職者数より多い状況であり労働人口が不足している。

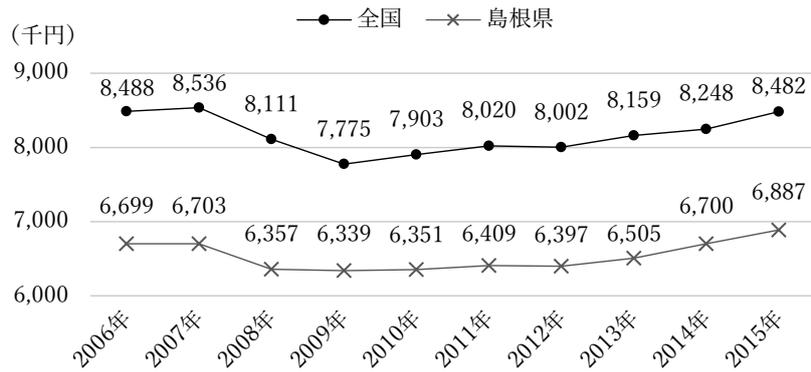
図表4 条件不利地域4県の付加価値額（企業単位）



出所：RESAS（地域経済分析システム）、2012年、2016年付加価値額（企業単位）大分類（総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」再編加工）より作成。

⁵ RESAS（地域経済分析システム）、2011年～2019年有効求人倍率（島根県、全国）を参照。（厚生労働省「職業安定業務統計」）

図表5 島根県 労働生産性の推移 (名目)



出所：(公財) 日本生産性本部・生産性統計「都道府県別生産性データベース」を参照。
 ※県民総生産を県内就業者数で除して算出。

以上の外部環境の情報から、島根県の経営環境は次の2つの特徴を有すると考えられる。第一に低収益かつ人材不足の環境である。島根県の企業を取り巻く環境は小規模企業による低生産性の経営環境であるといえる。第二に長期低収益の常態化である。構造的な問題は企業単体の活動で改善できるものではないため、容易に解決できず長期化していると考えられる。それゆえに、低収益環境が長期化、常態化していることが第二の特徴である。常態的低収益かつ人材不足、地元既存企業の活路難である状況が島根県の経営環境の特徴として指摘できる。

4. 事例研究

条件不利地域の環境要因を踏まえたうえで、企業行動として島根県の地場産業である石州瓦産業の経営環境と企業行動について以下に

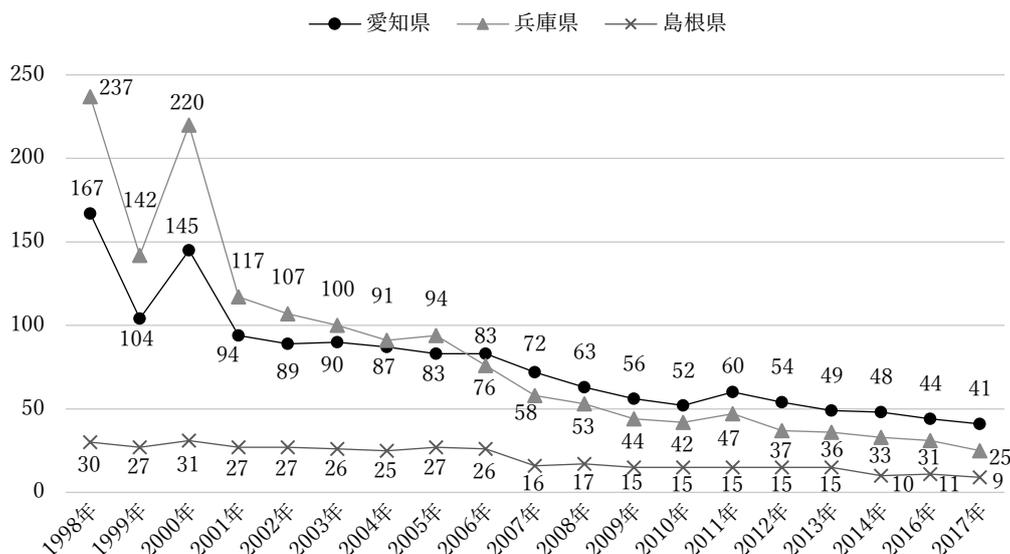
述べる。

(1) 石州瓦産業の経営環境

島根県西部が生産地の石州瓦は日本三大瓦の一つとされる。全国の瓦の製造品出荷額等では、三州瓦(愛知県)78%、石州瓦(島根県)13%、淡路瓦(兵庫県)9%である(2017年)⁶。石州瓦は地場産業として400年前から事業が営まれてきたが、新築住宅着工戸数の減少、木造在来工法での受注減、住宅の洋風化などが原因で、他の産地同様に石州瓦も需要が減少している。また粘土かわら製造業3産地の事業所数も20年間で激減しており、石州瓦企業は統廃合、倒産等により1998年の30社から2017年には9社(2021年6社)へ減少している(図表6)。製造品出荷額等および付加価値額の推移においても減少傾向にある(図表7)。

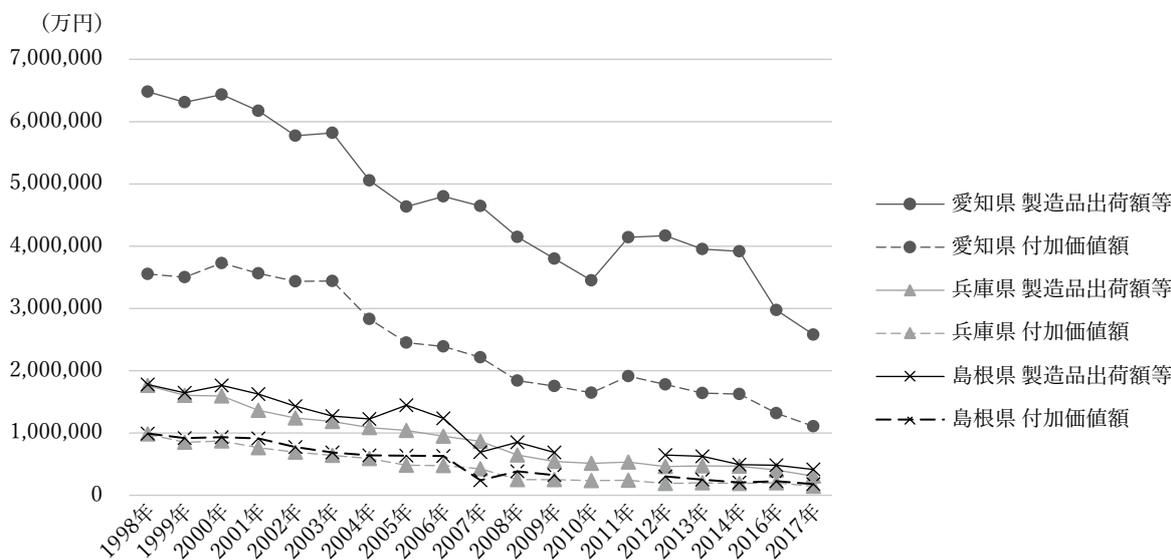
6 経済産業省「2017年工業統計表」地域別統計表2. 都道府県別産業別統計表(従業者4人以上の事業所に関する統計表)より算出。

図表6 粘土かわら製造業3産地の事業所数の推移



※2015年は経済センサス調査のため細分類での該当データがない。
 出所：経済産業省 工業統計表「産業細分類別統計表（従業者4人以上の事業所）」（1998年-2014年）、
 「地域別統計表データ」（2016年、2017年）から作成。

図表7 粘土かわら製造業の出荷額、付加価値額の推移



※島根県2010年、2011年は工業統計表に格納されていない。2015年は経済センサス調査のため細分類での該当データがない。
 出所：経済産業省 工業統計表「産業細分類別統計表（従業者4人以上の事業所）」（1998年-2014年）、「地域別統計表データ」（2016年、
 2017年）から作成。

石州瓦産業においては1961年に石州瓦工業組合が創設され（前身は1935年設立。6社全社が組合員）、平成以降の需要減少に際し、主

に海外輸出、展示会出展、製品性能試験実施、新素材・製品開発、ブランド戦略策定等、多岐にわたる積極的な経営支援をおこなっている。

また、事業者、出荷先の減少と同時に関連供給業者も減少している。建築、粘土、釉薬、機械、販売、燃料、電気、輸送、白地、梱包の関連事業者が、2001年当時で72社存在していたが、2011年においては45社へ減少している⁷。以上、石州瓦産業の経営環境は厳しい状況であることがわかる。

(2) 企業行動

石州瓦産業の亀谷窯業有限会社（創業1806年）は、需要減少で縮小する市場に直面しながらも、伝統製法を変えることなく新たな事業を開拓している。島根県浜田市にて9代目亀谷典生氏が革新的な事業展開を行っている。

亀谷窯業の瓦は1,350℃という高温焼成で製造されるため、きわめて高い耐久性を有する（3産地および石州瓦企業の中でも最高温）。耐久性に優れた瓦は、寒冷地、豪雪地帯、塩害のある沿岸部での使用、伝統的建造物の補修・復元にも使用されている⁸。この高耐久性の瓦の製造には、ガス窯焼成での熟練工による手作業という伝統を貫いている。オートメーション化の大量生産体制はとらず熟練工による手作業のため、小売価格は同業他社の1.5倍である。逆境的な経営環境に直面しつつ、9代目亀谷氏は新たな事業展開を開始した。

第一に亀谷氏は瓦の製品ライフサイクルに着目し、耐久財から視線をずらし、日常で石州瓦

を知ってもらえる新規用途、新規顧客の開拓に乗り出した。「目線をさげて器として石州瓦を知ってもらいたい」というコンセプトから、自社瓦の特性を活かした直火調理器具や瓦食器へと製品展開を行った。これらの製品展開の背景には亀谷窯業の熟練職人の技術力があつた。瓦自体の需要が減少するなかでは鬼瓦⁹の需要は更に少なかった。鬼瓦職人は高い装飾技巧を有しているため、亀谷氏はその形成に職人の技術を活かせる瓦食器の製造を試みた¹⁰。

第二に亀谷氏は、中核である自社瓦についても新たな需要を呼び込み自社製品の価値向上を図っている。瓦食器や調理器具製品で顧客層および販路を方向転換したことで、亀谷窯業が守り抜いてきた200年以上の伝統製法が歴史的・文化的価値として高く評価され始めた。このことで飲食店からの食器類のみならず、レストランの屋根材や高級ホテルの内装壁材として、新たな瓦の価値と新規需要が生み出された。一例として亀谷窯業の瓦はザ・リッツ・カールトン東京の飲食店内装壁材として使用され、経済産業省「The Wonder 500～日本が誇るべき優れた地方産品を選定し世界に広く伝えていくプロジェクト～¹¹」にも選ばれ、日本の伝統工業品として高く評価されている。業界外や海外からも注目され、亀谷窯業のみならず石州瓦のブランド価値、知名度の向上に大いに貢献している。

7 石州瓦工業組合「40年のあゆみ」(2001)、「創立50周年記念式典・祝賀会」冊子(2012年)を参照。

8 亀谷窯業有限会社「PRODUCTS」を参照。(http://www.kamedani.com/index.html 2020/05/01)

9 屋根の端などに設置される瓦で屋根材の防水機能を有し、家の厄除けや安全、繁栄を祈念しておかれる装飾された瓦。

10 亀谷窯業有限会社亀谷典生代表取締役へのヒアリングより(2015/10/30、11/12)。

11 経済産業省 政策について>60秒解説>日本も知らないクールジャパン (https://www.meti.go.jp/main/60sec/2015/20151102001.html 2022/03/14)
石州瓦工業組合 屋根の学校「新着情報(2015年9月2日)」(https://www.sekisyu-kawara.jp/info/150902/index.html 2022/03/14)

図表8 ザ・リッツ・カールトン東京の石州瓦（左）、瓦食器（中央）、瓦調理器具（右）



出所：亀谷窯業有限会社「PRODUCTS」より。(http://www.kamedani.com/products.html 2022/03/15)

以上の亀谷氏の打開策では、伝統的な自社瓦製造は高品質・低収益性ではあったが、大量生産によって品質を下げる選択をとらず、瓦調理器具や瓦食器といった異分野製品から収益補填し、中核である自社の伝統製法を守り抜くことを可能としている。亀谷の瓦は老舗企業の伝統技術によって、今や多品種少量の高品質工業製品として販売され、同社は自社製品の高付加価値化を達成している。

石州瓦の地場産業内では同業他社と新規大口需要に対して共同生産にて、協働体制をとっている。一方で亀谷窯業では食器や調理器具分野へ乗り出したことで、異分野企業との企画製品の販売をはじめ、地元の特産品とのイベント営業、地酒と瓦酒器のセット販売など、瓦製品の展開に合わせた他業種との企画販売により、連携先を拡大している¹²。

なお亀谷窯業以外の同業者の展開は、大量生産体制を導入する大手事業者や、耐震機能やデザイン性を重視した事業者、亀谷窯業と同様に伝統製法をとる小規模な事業者に分かれ、産地内では棲み分けがなされている状況である。

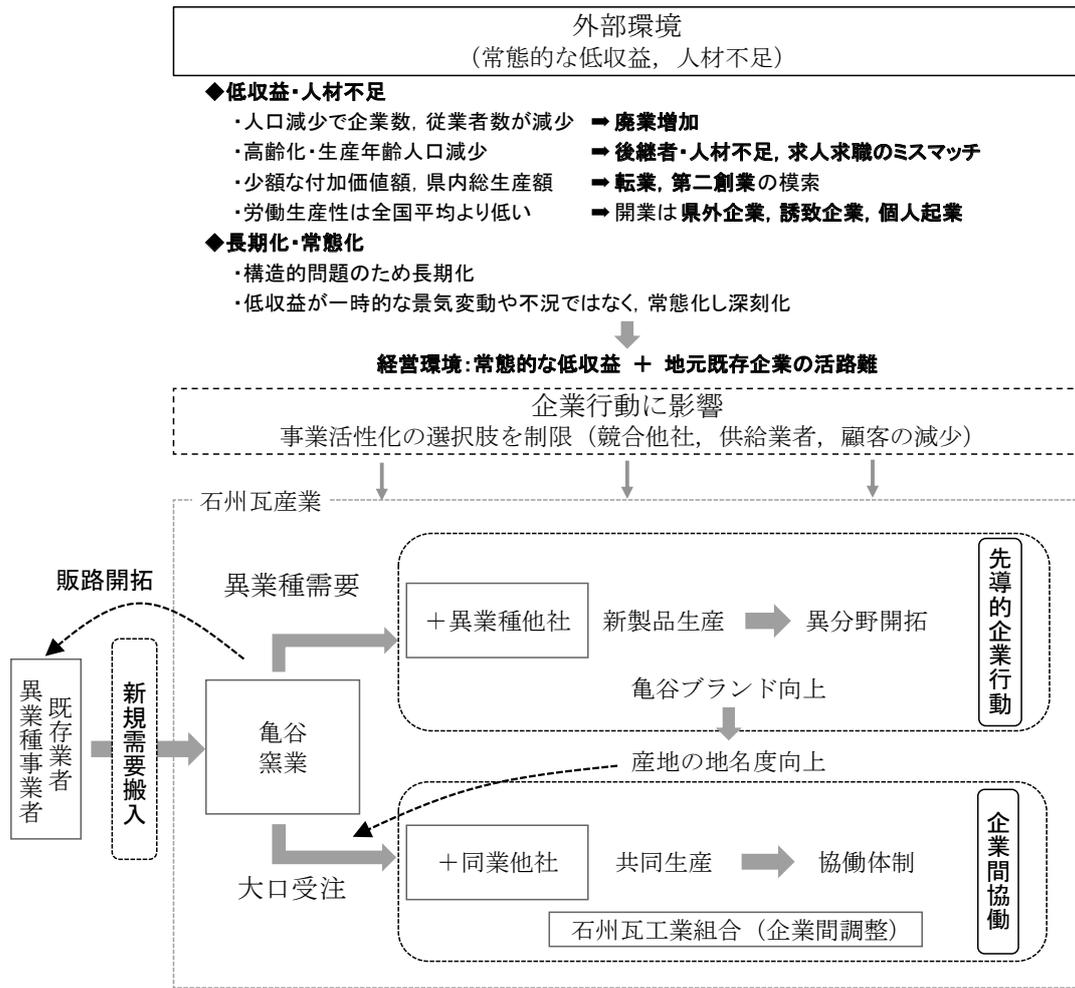
(3) 環境要因と企業行動の関係

石州瓦産業の外部環境である島根県の経営環境は、常態的な低収益、人材不足であるため、企業行動の選択肢は制限を受けている。常態的な低収益かつ需要減少の環境下では既存需要による対応に限界があり、また人材が不足するのみならず、石州瓦産業に存在する他の関連供給業者、顧客、競合他社自体も減少傾向にある。常態化した低収益と人材不足の環境によって、既存事業の活性化への選択肢が制限され活路難の状況に陥っている。

このような外部環境、産业内の環境下において、亀谷窯業の企業行動は単体では、①異業種分野の開拓によって新事業展開に成功し、中核製品の収益補填と価値向上をも実現している。その結果、②自社ブランドが育成され産地知名度も高まり、異業種製品と住宅関連の既存製品の2種類の新規需要を創出するに至っている。そのうち③従来型瓦製品の新規大口受注に際しては、同業他社とともに共同受注を行っている。新分野の瓦商品の販売促進では、異業種企業との連携をとる先導的な企業行動をとることで、亀谷ブランドによる自社製品および連携先商品の販売促進を実現している。

¹² 亀谷窯業有限会社亀谷典生代表取締役へのヒアリングより（2015/10/30、11/12）。

図表9 石州瓦産業の外部環境要因と企業行動



5. 結論

本研究では、条件不利地域での環境要因と企業の適応行動の関係を明らかにすることを目的に、これまで石州瓦企業の経営環境と産業内での企業の適応行動をみてきた。以下では適応の前提となる環境が常態的な低収益環境、市場規模の縮小や需要減少といった外部環境の影響下での企業の適応行動の特徴について述べる。続いて条件不利地域での適応行動の特徴および生存のための非競争行動について考察していく。

(1) 条件不利地域での適応行動

石州瓦企業の事例からみた常態的低収益環境での企業適応行動の特徴として、第一に協働領域の開発があげられる。少数企業であるため既存品の大口受注では製造工程を分けての共同生産を行うという協働体制で需要へ適応している。第二に組合など仲介組織の支援と少数企業間での調整行動である。石州瓦工業組合の新規大口受注に際しての対応支援、または共存理念的な姿勢が企業間の協働適応行動に影響を与えている。第三に棲み分けと協働適応行動の並存である。各社は独自の製品展開をも

って産地内で棲み分けをする一方で、大口受注へは協働適応行動をとっている。

このように企業が環境へ適応する際、先導的行動をとる企業の存在が新規需要開拓と異業種事業も開拓し、これを梃に産地へ量的・質的に新規の需要が搬入される¹³。各社の棲み分けとともに、新規需要へ対応するために産地全体では共同生産体制をもって適応するに至っている。

(2) 生存行動の重視

長期停滞が続く外部経営環境に加え市場縮小の産業内環境では、企業に競争要因よりも生き残りのための生存行動を重視させ、企業間協働システムの形成をもたらしていることがわかる。石州瓦企業の適応行動として、各社の独自性を明確にした棲み分けの状態を基盤としつつ、需要変動という環境変化への対応には亀谷窯業の先導的な企業行動がとられた。そのブランド価値向上が呼び水となって産地への新需要が発生し、協働体制で適応するという一連の産地全体の生存適応行動がみてとれる。企業数が減少し続ける極少数企業の状況下で、需要対応をはじめとする外部環境に適応するためには、競争ではなく共生的体制が優先されている。

また石州瓦企業の共存共栄の姿勢があることも生存行動の選択に影響していると考えられる。石州瓦産業に限らず、地方都市での常態的低収益の外部環境に加え、市場環境の停滞が続く経営環境下では、共存共栄を基盤とした企業行動が散見される。

(3) 競争がもたらされない条件

ここまで確認してきた条件不利地域の適応行動では、棲み分けを行いながらも同時に協働体制も維持されており、共存共栄的な姿勢が影響した競争回避の傾向が確認できる。

ではなぜ競争をしないのか。非競争の論点は、産業組織論、競争戦略論をはじめ地場産業研究などの従来研究でも論じられてきた (Porter, 1980; 加護野, 2007; 山田, 2013; 山田, 2015, 等)。競争をしないことで棲み分け、過剰な価格競争、競争激化による組織疲弊を回避できることや、協調戦略によって相互補完的な共生システムを構築し相乗効果の利益を得ることが明らかになっている。

以上の非競争の論点から本事例を考察する。外部環境変化に関しては、住宅着工数減少による需要縮小、代替品の普及による市場縮小を余儀なくされたため、企業数が減少したが、その過程で産地内での企業の棲み分けがなされたと考えられる。また県内および産地内での長期的な経営困難な環境からみても、競争回避よりも生存行動として産地全体での共生システム形成に至っている。これは先に述べた外部環境の長期的な圧力が引き起こす生存適応行動によるところが大きく、必ずしも産業内での過度な競争行動の回避が前提とされているとは限らないことが指摘できる。

逆境的な外部環境が引き金となり企業適応行動が変化する現象として、本事例のように長期間にわたり企業へ圧力がかかる外部環境では、各企業単体の適応行動に焦点化するだけでなく、企業間での長きにわたる競争または

13 山田 (2013) では需要変動を契機に伝統産地が新たな協働体制へ移行し、環境変化へ対応する過程を企業家活動と協働システムの視点から考察している。

共生を試行錯誤した結果形成された適応パターンとその行動原理にも着目する必要がある。特定企業の適応行動について、外部環境に対する直接的な対応として捉えるのみならず、外部環境を引き金に他企業との相互作用の結果として環境に適応するといった、産地内での長期均衡の結果として捉え直していく必要があるのではないだろうか。

最後に本研究から提示できる理論的含意と今後の課題について述べる。環境要因が一般指標化されている問題に対しては、条件不利地域（島根県）の外部環境要因と地場産業（石州瓦）のタスク環境の特性を抽出できた。また環境要因の影響を十分に反映させた組織対応が論じられていない点に関しては、本研究から長期低収益、人材不足、少数企業の環境下での企業行動においては、事業活性化に関する選

択肢が制限されるために、先導的企業行動が発生しうる環境であることを明らかにした。同じく産地が少数企業で構成されていることが企業間調整と棲み分けを円滑にし、企業間の適応体制を促進させる可能性についても指摘できた。このような経営環境の悪化が競争よりも生存と共生での適応行動を引き出すことから、従来からの競争回避の非競争戦略に加え、生存重視の非競争行動について仮説的ではあるが提示できた。

本研究の課題と今後の展開として、企業環境のうち外部環境と企業行動に着目して論じてきたが、今後は外部環境の影響から産業内での企業間の行動を制御している要因を視野に入れ、それらの成立背景、機能についても明らかにしていきたい。

【参考文献】

- 伊丹敬之（1998）「産業集積の意義と論理」伊丹敬之・松島茂・橋川武郎編『産業集積の本質』有斐閣。
- 大月博司（2005）「組織の適応、進化、変革」『早稲田商学』第404号、1-25頁。
- 加護野忠男（1980）『経営組織の環境適応』白桃書房。
- 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』第196号（1）、109-118頁。
- 石州瓦工業組合「40年のあゆみ」（2001）
- 石州瓦工業組合「創立50周年記念式典・祝賀会」冊子（2012年）
- 野中郁次郎（1985）『企業進化論』日本経済新聞社。
- 山田幸三（2013）『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。
- 山田英夫（2015）『競争しない競争戦略—消耗戦から脱する3つの選択』日本経済新聞出版。
- Burns, T. and G.M. Stalker (1961) *The Management of Innovation*, London: Tavistock Publications.
- Davies, R. (2019) *Extreme Economies: Survival, Failure, Future - Lessons from the World's Limits* Transworld Digital. (依田光江訳『エクストリーム・エコノミー 大変革の時代に生きる経済、死ぬ経済』ハーパーコリンズ・ジャパン, 2020年)
- Dill, W.R. (1958) "Environment as an Influence on Managerial Autonomy", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2, No.4, pp.409-443.
- Emery, F.E. and E.L. Trist (1965) "The Causal Texture of Organizational Environments", *Human Relation*, Vol.18, pp.21-32.
- Lawrence, P.R. and J.W. Lorsch (1967) *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston: Harvard Business School, Division of Research. (吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部, 1977年)
- Porter M.E. (1980) *Competitive Strategy*:

- Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年)
- Thompson, J.D. (1967) *Organization in Action*, McGraw-Hill. (大月博司・廣田俊郎訳『行為する組織』同文館出版, 2012年)
- Weick, K.E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Addison-Wesley. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学 第2版』文眞堂, 1997年)
- Woodward, J. (1965) *Industrial Organization: Theory and Practice*, London: Oxford University Press. (矢島鈞次, 中村壽雄訳『新しい企業組織』日本能率協会, 1970年)

【参考URL】

- 秋田県過疎地域持続的発展方針及び計画について「秋田県過疎地域持続的発展方針（令和3年度～7年度）」
(<https://www.pref.akita.lg.jp/pages/archive/59225>)
- 「沖縄県過疎地域持続的発展方針（令和3年度～令和7年度）」
(<https://www.pref.okinawa.jp/site/kikaku/chiikirito/documents/kasohoushin3~7.pdf>)
- 「鹿児島県過疎地域持続的発展方針（令和3年度～令和7年度）」
(http://www.pref.kagoshima.jp/ac06/kurashi-kankyō/chiiki/kaso/documents/1672_20210817110104-1.pdf)
- 亀谷窯業有限会社「PRODUCTS」
(<http://www.kamedani.com/index.html>)
- 経済産業省「工業統計表」
(<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kougyo/index.html>)
- 経済産業省 政策について>60秒解説>日本も知らないクールジャパン
(<https://www.meti.go.jp/main/60sec/2015/20151102001.html>)
- 「島根県過疎地域持続的発展方針 一令和3年度～令和7年度一」
(https://www.pref.shimane.lg.jp/admin/region/chiiki/tokutei_chiiki/kaso.data/202109_kasohoshin.pdf)
- しまね統計情報データベース「推計人口年報 令和元年（2019）」
(<https://pref.shimane-toukei.jp/index.php?view=21102>)
- しまね統計情報データベース「平成29年度 島根県県民経済計算」「平成29年度島根県県民経済計算の概要」
(<http://pref.shimane-toukei.jp/index.php?view=21337>)
- 政府統計の総合窓口e-Stat「人口推計」
(<https://www.e-stat.go.jp/>)
- 石州瓦工業組合 屋根の学校「新着情報（2015年9月2日）」
(<https://www.sekisyu-kawara.jp/info/150902/index.html>)
- 総務省「地域おこし協力隊及び地域プロジェクトマネージャーの特別交付税措置に係る地域要件確認表」(令和3年4月1日)
(https://www.soumu.go.jp/main_content/000717676.pdf)
- 総務省統計局「人口推計」
(<https://www.stat.go.jp/data/jinsui/index.html>)
- 日本生産性本部「都道府県別生産性データベース」
(https://jpc.jpc-net.jp/productivity_search/seisansei/dataview/search)
- RESAS - 地域経済分析システム
(<https://resas.go.jp/#/34/34100>)