



大有田焼振興協同組合の設立とその背景

山田雄久・筒井孝司・吉田忠彦・東郷 寛

はじめに

- 1 大有田焼振興協同組合設立の経緯
- 2 組合設立当初にあげられた有田焼産地の問題点
- 3 組合設立当初における有田焼産地の取り組み
- 4 大有田焼振興協同組合の事業活動

はじめに

21世紀のデフレ経済、さらには海外の金融危機の時代を迎え、大都市における消費低迷や海外から流入する格安商品との競合に直面する伝統産業地域では、グローバル社会に対応した新しい産地のブランド戦略の再構築が重要な課題となっている。産地の製造業者をはじめとして、近年商社や組合を通じた業界再編の動きが急速に活発化する状況にある。

本研究では、日本の代表的伝統産業の一つである陶磁器業の事例から、アジア地域での製造部門拡充をはかりつつも、国内産地における新商品の開発や新たな産地ブランドの創出、さらには工場生産における貴重な人材となる経営者や技術者、デザイナーなどの人材・後継者の育成に力を入れている現状について多角的に検証作業を進めたく考える。それらの作業の前提として、これまで産地の中心的な業界組織として機能してきた組合や、産地におけるリーディング・カンパニーの役割について再検討することによって、現在の伝統産業がかかえる様々な課題を克服するうえでの貴重な手掛かりが得られるものと大いに期待されよう。

日本の陶磁器業では、他の伝統産業と同じく事業後継者の不足や技術継承の問題をかかえ、日本の主要陶磁器産地である瀬戸・東濃地方をはじめとして、有田・波佐見・京都・九谷などの主要産地でも、グローバル経済の波を受けて工場を海外へ移転させる企業が続出している。それらの陶磁器産地の中でも、戦後に割烹食器や日用食器の分野で急速に需要を開拓してきた佐賀県有田町・長崎県波佐見地方では、陶磁器業者が家族経営を基礎に据えて事業存続のために幾多もの方策を打ち出すことにより、今後予想される新たな局面

に対応するための強力な組織を構築しつつあると考えられる。

本稿では、高度経済成長の時代に都市市場向け商品の開発に成功しながら販路を拡張して来た有田焼を取り上げ、とりわけ佐賀県内の生産地を中心に、隣接する長崎県地方との連携を通じてオイルショックによる景気低迷を克服した過程が、今日の有田焼の産地組織の形成に大きな影響を与えたとの認識から、佐賀県や有田町の支援によって誕生した大有田焼振興協同組合の役割について検証を加えたく考える。設立当初の資料を参考にするこ
とで、(1) 組合設立に至る経緯、(2) 組合設立当初の有田焼産地の問題点、さらには(3) 組合設立当初の有田焼産地における取り組みの内容について、事実関係の確認作業を目的としつつ明らかにしたく考える⁽¹⁾。組合設立当時に産地が抱えていた問題や、今後の有田焼について期待される方向性に関して分析を試みることで、有田焼のあるべき姿を再考する機会となれば幸いである。

1 大有田焼振興協同組合設立の経緯

1960年代の有田焼産地は、350年の伝統の重みと優秀な技術の存続もあって、機械化による生産方法の採用とそれに伴う大量生産化にふみきれないというジレンマに陥っていた。しかし、その後、機械化が可能な工程と手作業によるそれを上手に組み合わせることによって、有田焼産地は質量両面において急激な成長と変化を遂げることとなった。下平尾(1978, 251-252頁)は、こうした急激な成長要因を以下のように整理している。まず(産地の)内部的要因として、1) 生産技術の変化(特に焼成窯)、2) 生産力の増大、3) 分業の発達、4) 新製品の開発、5) 積極的な販売努力を挙げ、次に外部的に有利な要因として、1) 所得水準の上昇、2) 消費者の急増、3) 新たな消費分野の拡大を指摘している。

しかし、その一方で、昭和48年のオイルショックに端を発する構造的・景気循環的不況により、販売不振、在庫の増加、金融難が表面化し、さらに過当競争の台頭による経営難が一般化しており、下平尾(前掲書, 253, 285頁)は、このような問題は個々の企業単位では解決できるものではなく、したがって、産地ぐるみあるいは組織としての取り組みが必要であると論じている。具体的には、1) 産地ぐるみによる総コストの低減化(生産、販売、金融のトータル費用の引き下げ)、2) 過当競争の排除、3) 新製品の開発と新技術の研究、4) 技術者養成と後継者の育成、5) 原料公害対策などを指摘し、その上で、個々の企業の

(1) オイルショック以降の有田焼産地における経営課題については、佐賀県・有田町・大有田焼振興協同組合(1981)「有田焼産地景況調査報告書」、下平尾勲(1978)『現代伝統産業の研究: 最近の有田焼の経済構造分析』新評論を参照。

エゴ、組合のエゴを捨てて産地ぐるみの体制を樹立する必要性を説いている。つまり、上記の問題の解決には産業全体による有田焼産地の産業構造の転換が必要とされていたのである。さらに、下平尾は、産業構造転換の推進につて、「自治体に全面的に依存するのではなく、業界人自らが行うべきである」（前掲書、285頁）と力説し、窯元や商社といった業種ごとに結成された業界団体の機能的連関を担う組織の必要性を強調している。

上記の問題意識が高まりつつあった有田焼生産地では、1976年に有田の情報発信の拠点づくりとしての「陶磁器総合会館建設構想（仮称）」が打ち上げられた。当構想協議会議長であった岩尾新一氏（有田商工会議所会頭）は、1976年に「有田焼知識集約化事業の促進について」と題し、「有田焼産地の未来像についての一試案」として知識集約化事業の視点から、上記の下平尾構想に基づき、（1）販売力や（2）消費者の需要動向、（3）商品開発および生産技術の向上に焦点を当て、有田焼産地の発展をもたらすべき数々の試案を提出した。

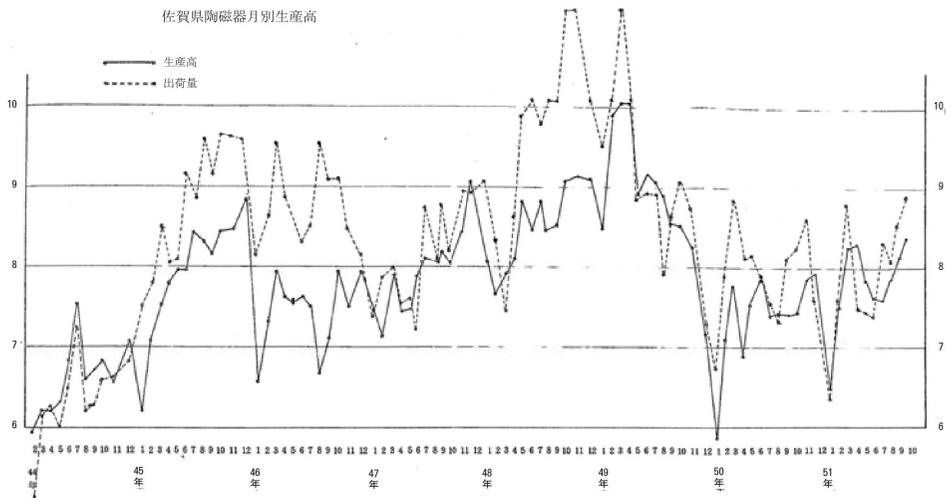


図1 佐賀県陶磁器（有田焼）の月別生産高の推移

〔出所〕佐賀県中小企業団体中央会・肥前陶磁器商工協同組合、『「有田焼」の現状と問題点－昭和51年度組合等直面問題調査研究事業報告書－』1977年、7頁。

表1 大有田焼振興協同組合発足前の動き

1972年 10月	産地ぐるみでの産業振興対策のため、陶磁器総合会館建設（仮称）についての協議会が発足。
1973年 6月	有田焼会館建設促進委員会設立
1974年 10月	大有田焼振興会発足
1976年 1月	有田焼会館建設促進委員会を有田焼開発促進委員会と改称
9月	有田焼会館建設検討委員会発足（於有田焼直売会館）
10月	有田焼会館建設特別委員会発足（臨時町議会）
11月	肥前陶磁器商工協同組合参加が決定
12月	有田焼卸商業協同組合（現佐賀県陶磁器卸商業協同組合）参加が決定
1979年 1月	有田焼直売協同組合・佐賀県陶磁器工業協同組合の参加が決定
5月	4組合を設立組合発起人として、大有田焼振興協同組合が発立

〔出所〕大有田焼振興協同組合「大有田焼振興協同組合の設立経緯 趣旨及び23年間の主な事業実績」2002年, 1頁。

当時の有田焼産地における新動向として、有田焼卸売団地の完成とドレスデン里帰り展の実施、さらには三越における大有田焼展の取り組みを指摘し、産地の生産能力拡大に応じた販売力の創出に努力を傾けながら、産地全体の技術力や組織力を強化していくことが、オイルショック以降の有田焼産地の発展にとって重要な課題となることを指摘していた⁽²⁾。有田焼360年の伝統を受け継ぎ、発展させるための施設として、有田焼開発センターの設置や、各組合の共通事業を推進することを目的とする有田焼会館の建設が急務であると考えた。岩尾磁器工業(株)社長の岩尾新一氏は、有田町（現有田町は、2006年3月1日に旧西有田町と合併して誕生）の町長であった青木類次氏と相談のうえ、下平尾勲佐賀大学経済学部助教授（後に福島大学教授）に同構想への参画を要請した。この要請を受諾した下平尾氏は、研究活動を通じた産地の産業構造分析やそれに基づく問題点の指摘のみならず、シンクタンク的な役割をも担うことになった。そして、このような動きの成果が、有田焼産業を支える4つの業界団体、つまり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）が発足母体となった、昭和54年5月29日の大有田焼振興協同組合発足に帰結したのである。

1979年に大有田焼振興協同組合が発足した際には、(1)有田の中央部に大有田焼会館を建設して情報システムの整備と利用を促進し、大有田焼展をはじめとした催事・宣伝事業・業界の中核管理機能を担うことで、(2)「知識集約化」事業として佐賀県が定める特産地

(2) 岩尾新一（1976）（有田焼開発促進委員会会長）「有田焼知識集約化事業の促進について—有田焼産地の未来像についての一試案—」を参照

振興ビジョンの方針を受けた伊万里・有田焼の振興事業を実施し、(3)有田焼に関する統計資料の整備と活用によってデータ中心の合理的経営を推進するなど、将来の有田焼にとって必須となる課題と目標がかかげられた。組合の関係者に配布された「大有田焼振興協同組合の発足にあたって」と題するリーフレット⁽³⁾には、「産地ぐるみ態勢の推進に必要とされる組織（業種別代表者による構造改善委員会のような機関）をはじめ、組合員外の有識者、国県機関の職員等を含む有田焼産地振興審議会（仮称）等との体系を整えてゆく」必要があることを強調していた。大有田焼振興協同組合設立の経緯として、有田における陶磁器業者の有田焼産地発展に対する願いを実現するべく、以下の文章にみられるような構想に基づき、活動が本格的にスタートした。

「今度の大有田焼振興協同組合の設立とその運営は、昭和43年度以降継続して有田焼産地並びに消費地の構造分析と改善に必要な対策の提言を続け、今後の産地防衛と振興策について指導を続けてこられた福島大学下平尾勲教授の数年来の呼びかけに対して産地業者が具体的にその必要性を認め、将来のために自己の出資負担を覚悟しながら産地ぐるみ態勢でその中核機関となる大有田焼会館建設に踏みきったことは、巻頭にかかげたような産地間競争激化の時に、誠に望ましい対策としてこれを受けとり、議会に大有田焼会館特別委員会を設置して問題点の整理調査を行ない、去る昭和54年3月町議会で、会館設置後12年

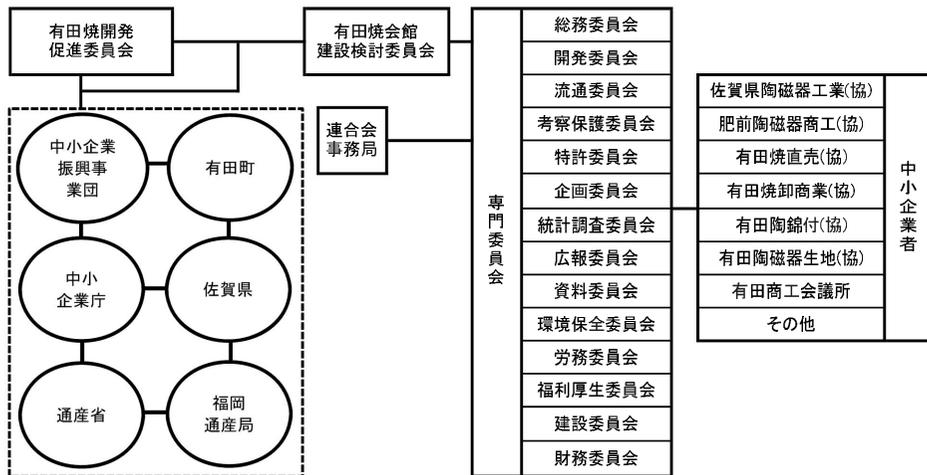


図2 有田焼開発促進委員会の組織図

〔出所〕有田焼開発促進委員会「第一回有田焼会館建設検討委員会資料」1978年。

(3) 大有田焼振興協同組合(1979) (理事長杉本覚二, 副理事長山本義幸・山口秀市・中島政司)「大有田焼振興協同組合の発足にあたって」。

間に5億8千750万円を限度とする運営費の援助を決定しました。これは最高1年間6000万近い補助金を交付することに対する並々ならぬ業界の団結への期待と産地振興策を企図する活動の成果を希む一心がこのような決意を呼び込んだのであります。」

長年にわたる有田焼産地の診断結果と、業界による有田焼発展へのたゆまぬ努力によって、大有田焼会館の建設が実現し、そして産地の中核的組織となる大有田焼振興協同組合が誕生した。

2 設立当初にあげられた有田焼産地の問題点

大有田焼振興協同組合は、当時の有田焼産地のさまざまな問題点を克服することを目指して設立された。長い伝統を誇る有田焼は、その歴史と伝統ゆえの強みを持つと同時に、そうした歴史的な経緯が産業としての進歩の足かせになっていることもあった。

有田焼の歴史は1616年にまで遡り、朝鮮陶工李参平が有田町泉山で良質の白磁鉢を発見し、わが国最初の白磁器焼成に成功したことに始まるとされている。その後、有田焼は伊万里港から積み出されていたことから、「伊万里焼」の名で国内外に広く知られるようになる。1653年からは、長崎のオランダ商館を通じてヨーロッパにも数多く輸出されるようになり、後にはその製造技法が当時のヨーロッパの陶磁器産地（ドイツのマイセン窯、フランスのシャンティー窯やセブル窯、イギリスのチェルシー窯など）に大きな影響を与えた。その後、有田焼はわが国を代表する陶磁器産地として発展していく中で、有田では柿右衛門様式、古伊万里様式、鍋島様式と呼ばれる独特の伝統技法を確立させていく。

有田は柿右衛門に代表されるような世界的な名声を博する伝統的な美術品を生み出すと同時に、他方においては、常に新しい分野への挑戦を試みながら焼き物の産地として発展してきた。実際、有田では明治初期より他産地に先駆けて、いち早く碇子の生産に着手している。また、建築用タイルや化学工業用陶磁器などの生産をはじめ、最近ではニューセラミックスによる新製品の開発もすすめられ、ニューセラミックス・ファインセラミックスの製造ノウハウを現在の陶磁器製品の高品質化に応用する研究もあわせて進められている⁽⁴⁾。

有田では、江戸時代から一貫して製造・販売の完全分業体制が敷かれていた。販売会社による独自の販売ルートを持つ一部大手企業（岩尾磁器・香蘭社・深川製磁など）を除け

(4) 有田焼における産業用陶磁器の生産に関しては、山田雄久(2008)『香蘭社130年史』株式会社香蘭社を参照。

ば、そうした歴史の流れを受けて、現在でも、産地卸売業社（約50～60社）と産地直売業者（約200社）が、個々に製造業者（約200社）と複数契約して販売するシステムがとられている。

長い歴史の中で形成された地域内での分業体制は、生産効率を高め、各生産プロセスでの専門的技術の水準を高め、産地としての競争力をもたらした。しかし、そうした高度の分業体制は、各事業者の規模を一定水準にとどめることにもなった。結果として、現在でも有田焼産地においては、従業員数20人程度の小規模事業者がほとんど（20人未満の事業所が約90%を占める）という状況となっている。

個々の小規模事業者が独自に製造・販売を行うには、資金力や販売力等の面で限界があった。また、零細事業ゆえにそこで働く人びとの賃金も低く抑えられがちであった。そして、それぞれ何代にもわたってその事業を営んできたために、これまでのやり方に固執していたり、近代的な経営の知識や感覚が乏しいという点についても指摘されていた。一方、個々の事業者だけでなく、産地全体としても、流通機構が複雑になってしまっていることや、有田焼全体としての情報発信力、情報収集力、販売力の不足が指摘されるようになっていた。

さらには経済全般として、円高基調で輸出が伸び悩み、重油や陶石にみられるように、原材料が不足したり、著しく価格が上昇したりと、経営環境は厳しくなっていた。そして何より、日本人のライフスタイルの欧米化や、核家族化によって、従来の有田焼が市場に対して持っていた訴求力が低下する傾向にあった。

これらの問題に対して、それぞれは危機感を持っていても、個々の事業者としては対処する術がほとんどなかった。有田焼として全体を引っ張るリーダーが存在せず、協同組合も分業の内容を中心に7つもの組合が並存していた。つまり事業者の組織化は、窯元（製造）、卸売、直販などの有田焼の生産の機能的分業の単位までにとどまり、産地全体としての統一的な活動を推進する主体がなかったのである。また、そうした産地の統一的な主体が存在しないということは、国や県の産業振興施策に対する窓口がないことも意味したのである。

3 設立当初における有田焼産地の取り組み

高度成長期に次々と指摘された有田焼における問題点を克服するためにも、大有田焼振興協同組合を設立するにあたって数々の提言が行われた。1960年代の有田は日本を代表す

る和食器生産地域としての地位を確立し、百貨店や商社を通じた都市部ならびに地方観光地等における割烹料理店向け販売が重要な位置を占めるようになり、戦前期から続いた有田商社による直売活動の役割が一層高まり、有田が業務用食器の一大産地と化した⁽⁵⁾。

同時に都市部での所得上昇に支えられて、和食器の需要が都市部の一般家庭を中心に増大し、陶器小売店や百貨店で高級陶磁器の代表格となった有田焼の売り上げが拡大し続けた。和食器分野における大量生産体制が整えられるにつれて、これら有田焼販売ルートの拡充と、一般消費者をターゲットにした新たな商品の開発が、産地全体の極めて重要な課題として認識されたのである。量産技術の発展に応じた新たな上絵転写やプリントなどの新技法が導入される一方、日本全国における有田焼ブランドの拡充と、有田焼そのものの内容の深化（製品の品質向上と生活様式の変化にともなうデザイン開発）が求められる消費者重視の時代に突入した。

表2 有田・波佐見町の生産設備（昭和55年）

	設備近代化資金				設備貸与資金	
	有田町(35~47年)		波佐見町(36~48年)		波佐見町(41~48年)	
	台数	金額	台数	金額	台数	金額
重油窯	61	109,014	16	3,091	3	482
シャトル窯	10	26,529	9	2,111	1	100
トンネル窯	4	25,611	6	4,163		
電気窯	5	1,372	3	53	1	24
ガス窯	44	121,908	30	9,619	14	3,911
真空土練機	23	16,148	2	77	2	109
成型機	28	42,562	13	1,259	4	90
乾燥機	6	4,387	9	1,152	1	88
コンベアー	34	20,152	33	886	7	221
ミキサー	9	4,327	1	40		
クラッシャー	4	2,244				
その他	28	19,943	11	325	14	939
合計	256	394,197	132	22,775	47	5,964

〔出所〕佐賀県中小企業団体中央会・肥前陶磁器商工協同組合、『「有田焼」の現状と問題点—昭和51年度組合等直面問題調査研究事業報告書—』1977年、46頁。

(1) 販売力の強化

1960年代に次々と設置した重油窯に続き、1967年以降ガス窯や電気窯を積極的に導入した有田の窯焼メーカー（有田では歴史的に、窯元の経営体を窯焼と呼んできた）では、乾燥機を利用するなど工場生産設備の拡充強化に力を注いで生産能力の増強に成功し、1973

(5) 昭和40年代における有田焼の生産動向については、高津斌彰(1969)「地方中小企業の存立形態とその基盤」(『経済地理学年報』15-2)を参照。

年には5年前と比較して2倍以上の生産能力を有するに至った（表2参照）。有田焼は量産技術に基づくコストダウンを実現することで、効率的に一般向け食器を次々と生産することが可能となり、より安価で日常生活に対応した商品の生産へとシフトしたのである。高度成長期における有田焼の生産体制に対応しながらも、いかにして有田焼を大量に市場へ投入し、販売するかという新たな課題に直面していた。

以上の産地における動向に対応して商社による新たなルート開拓が進められたが、それは同時に、窯焼による都市向け商品の開発を商社が支援することにつながり、産地全体として有田焼の流通機構をどのように整備拡充し、柔軟かつ強力な販売力を強化していくかという新たな課題にも取り組む必要が強まった。有田焼卸商業協同組合だけでなく、有田焼直売協同組合、佐賀県陶磁器工業協同組合、肥前陶磁器商工協同組合の4組合が相互に連携する形で有田焼の販売力全体を強化するための取り組みが進められた。流通委員会において、株式会社香蘭社社長の深川正氏が尽力し、1979年に開始した三越の大有田焼展などが、その代表的事例として指摘できる。

（2）商品企画力の強化

高度成長期以降、都市部を中心に、地方でも人々のライフスタイルが大きく変化しつつある状況のなかで、消費者の趣味や嗜好はますます多様化し、陶磁器においてもデザインや形状の面で、他の素材やファッションの影響を受けた新しいトレンドが生まれるようになった。生活水準の上昇にともなって一般消費者が買い求める商品は高級志向のものとなり、製品の差別化に基づいたオリジナルブランドの創出も、各メーカーの戦略として重要な要素として取り上げられた。窯焼は商社から市場での情報を受けて製品開発を進めるようになり、有田焼全体としても、市場動向や一般消費者の需要動向を正確かつ迅速にとらえて商品開発を試みる事が期待された。

商品開発を担うデザイナーや商社のスタッフが担うべき役割はますます高まり、価格による差別化や商品ラインナップの拡大、新規商品の提案等、販売戦略の側面で不可欠な取り組みとして認識された。商品については、グッドデザイン商品、あるいは作家によるオリジナル商品、あるいはプリント製品との差別化による手描き工芸品として識別するための商標を付与することが求められ、これら販売品に対する統一的な産地ブランドが必要となった。デザイン講習会の実施、さらにはデザイン会議の開催など、産地ブランドとしての戦略を討議すると同時に、各種技法についての実技研修会や共同研究開発を進めることが立案され、組合設立後に各種事業として実現した。

具体的には、「過去の優れたデザインを基礎とした新しいデザインの開発」や「都会における住宅様式、家具、照明、服装、家庭用品、雑貨品との関係による研究」、そして「若年女子の色彩感覚、行動、価値観を考慮」し、「形はまず機能性が問題であり、住宅様式や家庭用品、家具什器との関連」に着目した商品開発が組合事業において重要な課題となりつつあった。都市の生活に対応して、消費者の需要動向はマイホーム主義に代表され、単純な線と淡い色彩、明るくてやわらかい色、まるみと甘さを感じさせる形、温かみのある色彩が求められるようになり、有田焼の高級感に加えて、機能性や独創性などの新しい要素を加えることが必要との認識に到達していた。

大有田焼振興協同組合発足当初の有田町では、主として生産者→産地卸売業→消費地卸売業→小売業→消費者のルートによって陶磁器が流通し、商品情報についてはそれらの逆の動きとして消費地から生産者にまで届くことになるため、多段階的な流通プロセスの弊害として、消費者からの情報は直接生産者に伝わらない点がネックとされていた。産地商社や窯焼、メーカーが相互に情報を共有しながら調査・研究を行い、各業者が相互に交流することで産地の販売戦略をめぐる協議が可能となり、有田焼ブランドの構築が進むことは確実な状況にあった。

以上の産地における販売力・商品企画力の強化を図るため、オイルショック以降、伝統産業における人材育成やニューセラミックス分野における技術開発など、産地全体として取り組むべき課題についても取り上げられた。組合組織や佐賀県関連施設でみられた旧来からの人材育成や技術開発に加え、伝統産業の枠を超えてハイテク分野を見据えたセラミック産業として発展し続けるための戦略策定を進めるべく、大有田焼振興協同組合が真っ向から各種事業に取り組むこととなった。

(3) 後継者の育成

高度成長期における工場拡張を受けて職工労働者の需要が急速に拡大したため、近隣地域からの労働供給を通じて陶磁器メーカーは従業員の確保を急いだ。工場設備の拡充も著しく、焼成についても重油窯からガス窯へと変化したが、成形から絵付までの加工作業では人力による工程も未だ多く残り、伝統産業を維持するためには一定の従業員を確保することが必要であった。また有田町内の人材が都市部へと流出する動きが高まり、従業員の高齢化が進むと同時に、婦女子を中心とした労働力の比重が高まる傾向にあった。

とりわけ、ロクロや手描きの絵付け工程については熟練した有能な職工に依存しなければならず、伝統工芸品をはじめとする高付加価値の陶磁器に関しては、一子相伝の製造技

法や窯焼独自の製品デザインは勿論のこと、有田焼独自の秘法となる「ものづくり」としての技能を継承する人材についても一定数確保しなければならなかった。産地全体の問題として経営者や技術者をはじめ、伝統産業の担い手となる後継者の育成に対しても、現状における問題把握やそれらに対応した改善策について具体的に議論を交わす段階には至っておらず、有田町における世論の高まりを受ける形で、佐賀県立有田工業高等学校に代わる専門教育機関の設置、さらには優秀な若い人材を積極的に登用するための職場環境の整備を進める必要性が強く認識された。このような伝統産業地域における後継者育成の機運が高まる中で、有田の窯焼経営者や伝統工芸士、有田焼作家を育成する専門教育機関として、1985年に成形・装飾技法の体系的な教育プログラムを提供する佐賀県立有田窯業大学校が誕生した。

（４）産業構造の高度化と管理中枢部の形成

1960年代における工場設備の増設は、製造業者の生産効率を飛躍的に高めると同時に、生産活動に必要な電力や石油等のエネルギーコストが経費全体に占める比重を増大させた。石炭から石油への転換に続いて、石油価格の上昇に伴う諸費用の増大が商品価格に影響を与えることとなり、アジア諸国で作られた製品との価格競争にさらされた。日本経済全体がオイルショックに伴う省エネ技術の開発に力を注ぐ中で、有田焼においても産業構造の高度化による競争力の強化を図り、海外諸国との市場競争に打ち勝つための技術力を備える必要性にせまられていた。

有田焼は1960年代まで鉄道輸送によって全国の都市部へと大量に運ばれ、都市部消費地の商社を通じて全国各地の小売店へと商品が移送された。昭和40年代には各地の道路が整備され、モータリゼーションの利便性が高まり、量高となる陶磁器についても、とりわけ都市部のみならず地方への直接輸送が流通コストの削減につながり、遠方の観光地や景勝地に位置する旅館で用いた割烹食器類も、有田の卸商社を通じて直接地方へと販売する動きへとつながった。有田焼の直売が進むにつれて産地卸商の積極的な活動が目立つようになり、1974年には有田焼卸団地が誕生して、都市向け商品の大量出荷だけでなく、地方百貨店や小売店への販売についても産地商社が直接担い、有田焼の流通再編が加速したと考えられる。

大量生産の時代に入ると、鉛毒問題や低品位窯業原料の有効活用への対処も求められ、配合原料の積極的導入が図られることにより、単独の窯焼メーカーでの動きには限界が生じ始めた。とりわけ有田町と隣接し、有田焼の陶磁器生地の供給地を担った長崎県波佐見

町の陶磁器産地と連携を進めるうえで、有田焼の業界全体としての体質改善や新たな取り組みが重要な意味を持ち始めた。小規模窯焼による生産能力の向上を受けて、陶磁器の集荷を行う産地商社のオーガナイザー的機能も次第に増大し、製造業者と商社それぞれの組合が有する意義も高まりをみせ、各組合の独自の機能を尊重しつつ有田焼の産地全体が発展していくための協働的事業を推進する組織や団体が必要とされたのである。

(5) 知識集約化事業の推進

1971年5月に産業構造審議会が出した中間答申『70年代の通商産業政策』において「知識集約化」の提唱がなされ、大企業のみならず中小企業においても「知識集約化」を通じた産業構造の高度化に対する問題解決が期待された。「知識集約化」とは、①新製品やデザインの開発、②技術開発を通じた高級化・高加工度化、③省エネ化の推進、④情報収集による市場開発、⑤原料の有効利用と新原料開発、⑥研究開発を通じた知的経営活動の活性化等の取り組みを意味していた。

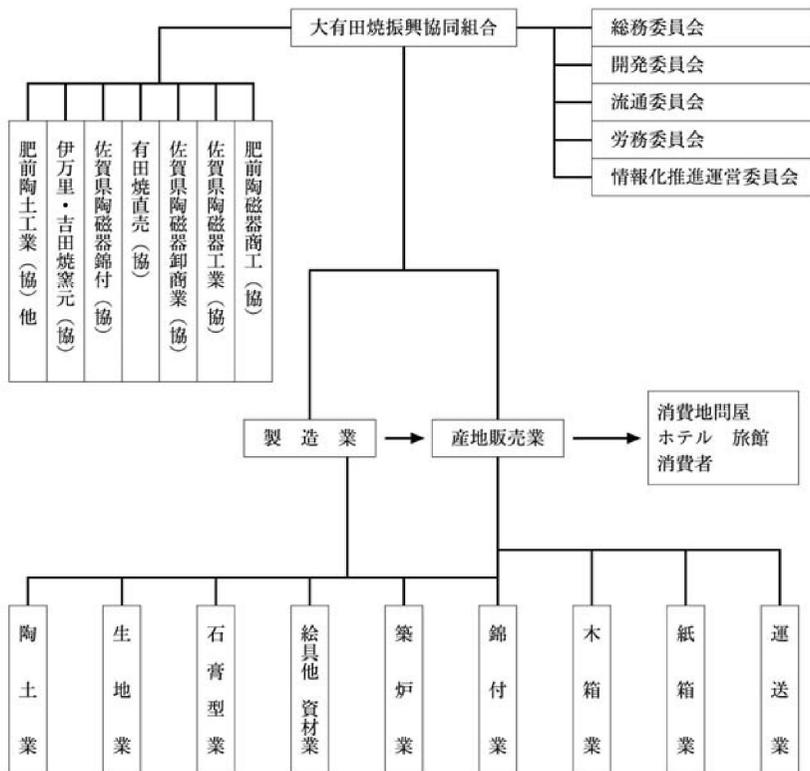


図3 大有田焼振興協同組合の組織図

(注) 筒井孝司作成資料。

大有田焼振興協同組合の組織図を示した図3にあるように、有田でも産地ぐるみで積極的かつ計画的に推進することにより、産地の現状と問題点をふまえながら、それぞれの小異を捨て、産地進展のため結束して長期的視野に立った具体的対応策の検討を加え、伊万里・有田焼産地全体の大同についた業界と公共機関の協調体制を整えることが求められたのである。有田商工会議所会頭岩尾新一氏が中心となり、有田焼会館建設促進委員会、そして有田焼開発促進委員会において、有田焼知識集約化事業の必要性が説かれた。有田焼の業者が業界全体の利益を考え、他産地との競争に打ち勝ちながら消費者のニーズに応え、ある時点では一企業、一業種にとって不利益が生じ、たとえ都合の悪いことが起ころうとも、産地全体の浮揚を図ることで、結果的に各事業者が適正な利益を享受できるようなシステムを構築することが不可欠と考えたのである。

4 大有田焼振興協同組合の事業活動

大有田焼会館の設置によって、産地ぐるみの取り組みが組合発足当初より次々と試みられた。大有田焼振興協同組合をめぐる業界と各組合との関係を示した図3にみられるように、共同事業を推進するための組織として組合内に設置された総務委員会をはじめ、開発委員会・流通委員会・労務委員会・情報化推進運営委員会が、上記に掲げたような有田焼産地における産業構造の高度化を実現するための諸活動に取り組んだ。これらの組合組織は、先の図2に示したような有田焼開発促進委員会における専門委員会を発展させたもので、産地全体としての共同事業を強力に推進する上での重要な拠り所となり、業種間の利害や対立を超えて、産地の知識集約化を実現するための新規事業を展開する、専門家集団の活動機関として十二分に機能したものと考えられる。

大有田焼振興協同組合を設置するにあたって、有田焼開発促進委員会では産地振興に必要な事業の計画やそのための情報収集が必要であること、有田焼の流通・生産に関連する小規模事業者を多数束ねる中心的組織として発足することが指摘されていた。発足当初は佐賀県陶磁器工業協同組合、有田焼直売協同組合、有田焼卸商業協同組合、肥前陶磁器商工協同組合の4団体のメンバーが参加する形をとり、図3に明示したように、その後事業を続けていく中で、佐賀県陶磁器錦付協同組合、伊万里・吉田焼窯元協同組合、肥前陶土工業協同組合などの関連団体のメンバーをも巻き込みながら、有田焼に関わる全ての業者が関わる連合体として活動を展開したことが窺える。

〔資料1〕 大有田焼振興協同組合骨子（案）

「 1. 組合の根拠法

中小企業協同組合法

2. 事業協同組合の名称

大有田焼振興協同組合

3. 事業所所在地

有田町中部丙9 5 4番地（敷地面積約1170坪）

4. 会館の名称

大有田焼会館（建物面積約413坪）

5. 事業の内容

- ① 産地の均衡ある発展とそれに基づく関係住民の生活安定に必要とされる振興策の決定と実施
- ② 業種間の意見調整
- ③ 有田焼の輸出増進に必要な計画の実施
- ④ 有田焼の広告宣伝、消費地での催し物への協力
- ⑤ 消費地における経済指標の情報収集とその周知、並びに有田焼産地の定期的な実態調査と資料作成
- ⑥ その他有田焼産地振興に必要な事業の計画と実施

6. 設立の時期

昭和54年3月末日まで設立登記完了

7. 組合員

地区内（有田町・西有田町並びに山内町）の小規模事業者

- ① 中小企業協同組合法に基いて設立された事業協同組合
- ② 目的に賛同して参加する地区内に事業所を有する小規模事業者で、有田焼の流通、製造に関連する事業者
- ③ その他理事会又は代表者会において承認された事業者

8. 組合設立の構成員

佐賀県陶磁器工業（協） 有田焼直売（協） 有田焼卸商業（協） 肥前陶磁器商工（協）

をもって設立発足する。

発起人（案）

有田焼産地ぐるみ態勢の確立と推進をめざす各関連業種の代表をもって積極的参加の意

思を有する事業者による。

団体又は企業名	役職名	氏名
佐賀県陶磁器工業協同組合	理事長	中島政司
肥前陶磁器商工協同組合	同	山口秀市
有田焼直売協同組合	同	杉本覚二
有田焼卸商業協同組合	同	山本義幸
有田陶磁器錦付協同組合	同	石丸幸市
有田陶磁器生地協同組合	同	仁戸田光春
重要無形文化財		酒井田柿右衛門
同		今泉今右衛門
岩尾磁器工業（株）	社長	岩尾新一
深川製磁（株）	同	深川明
（株）香蘭社	同	深川正
（有）源右エ門窯	同	金子源
（株）肥前有田仁和窯	同	小畑秀広
西松浦通運（株）	同	金ヶ江繁男
アサヒ段ボール（株）	同	田中裕登
前田工芸社（株）	同	前田義己
泉山精土（株）	同	松本康
横田窯業（有）	同	横田重己
岸川絵具店（有）	同	岸川吉次

9. 出資

- ① 1事業所当り100分の25まで。
- ② 1口10,000円とし、上記限度額以内。
- ③ 初年度末は出資額を10,000千円を目標とし、5年以内に50,000千円をめざす。
- ④ 出資は申込書により、払込み条件等記入のうえ同業種団体を通じて組合に申出る。
- ⑤ 出資金の徴収は、同業者団体が窓口となっていく。

10. 賦課金

- ① 毎年度、協同組合運営に要する費用のうち、使用料または手数料をもってあてるものを除き賦課金を課する。

② 特定の事業又は催しものに参加するものに対して、協同組合のみの負担をもって充てるものが適当でないものについては、機関協議のうえ特別賦課金を課する。

③ 上記①②の賦課金は、各業種代表による査定委員会の決定をもって各事業者の客観的な能力差を勘案して決定する。

但し、賦課金に限り当分は全体の運営状況にみあう費用について、均等に分担することも考慮する。

11. 議決権

1人1票とする。

12. 総代会

① 有田焼に関連する事業者のうち、同じ業種に属するものの代表を概ね次の割合で選出し、総代会を組織する。

② 総代会は総会に代り、組合の解散、合併または事業の全部の譲渡、並びに理事会で必要と認める事項について議決する。

③ 業種別に概ね、次のとおりとする。55名以上、65名以内

製造部	10名
事業協同組大部	5名
卸売部	10名
小売部	10名
完結部	7名
作家部	2名
加工部（錦付，生地，石こう型，鉄工，築炉）	6名
原材料部（絵具，窯材，陶土，燃料，石こう）	5名
包装資材部（木箱，ダンボール，荷仕，その他包装資材）	4名
運輸部	1名

13. 役員

① 理事 20人以上 25人以内 但し員外理事は2名以内

② 監事 3人以上 5人以内 但し員外監事は1名以内

③ 役員任期は3年とする。

④ 役員は総代会において選挙する。

⑤ 理事長（1人）、専務理事（1人）は、理事会で選任する。

14. 顧問

学識経営者のうちから、理事会の議決を経て、理事会が委嘱する⁽⁶⁾。」

組合設立時の骨子を示した〔資料1〕によれば、組合の設立委員会のメンバーとして各組合の理事長をはじめ、作家グループの代表となる酒井田柿右衛門・今泉今右衛門、さらに完結メーカーとして岩尾磁器・深川製磁・香蘭社・源右衛門窯・仁和窯の社長が名を連ね、有田町を挙げての大有田焼会館建設、大有田焼振興協同組合の設立に乗り出した当時の有田の状況を見て取ることができる。また美術陶磁器や日用食器、料亭用割烹食器に加えて、工業用陶磁器の生産においても戦後の有田は急速な成長を遂げ、耐酸磁器やタイルなどの建材を生産する岩尾磁器や代表的碍子メーカーの一つである香蘭社、そして磁器タイル生産の老舗であった有田タイルも組合メンバーとしてのみならず、有田のリーディングカンパニーとして産地をリードする役割を担ったのである。

この動きは有田商工会議所を中心に活動を展開した大有田焼振興会、そしてそれらの販売力強化に対する動きへとつながった「柿右衛門」里帰り展の活動と東ドイツ訪問団（香蘭社の深川正氏が中心となって渡欧し、海外に多数残る有田焼を日本へ里帰りさせるプロジェクトとなった「七人の侍」のメンバーたち）における斬新な試みの数々を通じて実現できたと考えられる。製造部門と販売部門が一致協力する形で有田焼のマーケティング・ブランドを高める取り組みは大有田焼振興協同組合の事業へと受け継がれる形で具体化して行き、1980年代における有田焼の全盛期へとつながった。

〔資料2〕 岩尾新一「有田窯業圏の提唱」

「有田を中心とする「広域窯業圏の整備構想」の報告会が最近開かれた。佐賀経済調査会へ依頼し、福島大学の下平尾先生に委嘱した報告書の報告会である。

私は、現下の経済状況を判断して一応四十八年を以って高度成長時代が終焉したものと考えている。日本及び有田地区はこの不況ムードの到来が遅かったとは云えここ両三年に到って漸く顕著に基盤の変化が見られ、世界的にも日本でも有田焼でも凡ての企業も個人も業種も何か新しく開発せざる企業は危機を迎え、販売に商品開発に技法技術開発に成功した企業はむしろ飛躍的に急伸するいわゆる格差時代に入った。公共投資指導型は行き詰まり民間の活力をイノベーションにより引き出す外はないと確信するが、この報告を聞いてこの個々の民間の力の外に地方広域の互助啓発によって総合的にいわゆる地方の時代と

(6) 有田焼開発促進委員会（1979）「第2回有田焼会館建設検討委員会資料」を参照。

して一つの活力の源泉となる考え方がある事を知らされた。戦後の歴史を十年毎に振り返ってみると三十年前は漸く敗戦の傷が癒えて食糧安定、鉄、電力の基礎資材の落ち着きから都市中心、サラリーマン謳歌時代となり、三十八年頃からは中小企業の集団化や新産都市の誕生により高度成長ムードの満喫。更に十年後四十八年を契機としてオイルショック、低成長時代に突入。更にこの五十八年には何かを変化させなければ立ち行かぬ現在の時代に入った訳であるが、この場合、今迄の行政中心の広域ではなく窯業と云う業種を中心とした広域経済圏形成の力により地方の時代のチャンピオンとして、有田が一つの新しい活力を実現し得る能力と資格のある事を指摘され大変大きな示唆を受けた。先般日本に於ける伝統産業観光の町として石川県輪島と共に最有力との太鼓判を押され、ここにまた、新しい窯業圏中心の広域都市形成の第一候補として挙げられることは大変愉快である。

私共は、この地方的実践により経済振興の活力の掘り起こしに前進すべく、協力し推進することを意識し努力すべき立場に立っている様である。」⁷

大有田焼振興協同組合の活動が軌道に乗った1983年には、〔資料2〕にみられるように、組合創設時のリーダーであった岩尾氏が、企業レベルでの新しい開発の動きや経営革新が必要とされる時代に入ったと主張している。地方での広域に及ぶ相互依存的発展が期待されることを指摘することで、「有田窯業圏」の形成が陶磁器産地そのものを成長・発展させるというビジョンを強く提唱したものである。有田の長年にわたる業界調査を通じて有田焼の産業構造を分析してきた下平尾教授のアドバイスを受け、有田ではさらなる陶磁器産地の発展を目指して知識集約化というコンセプトに基づいた業界発展の方向性について、組合のメンバーで議論が交わされた。有田焼の各組合のリーダーを中心として、有田の歴史的窯元・窯焼メーカーで活躍する中堅企業家が英知を結集し、有田焼振興に向けての大同団結を実現したといえる。その活動のシンボルとなったのが大有田焼会館であり、大有田焼振興協同組合の多方面にわたる事業によって、有田焼独自の産地構造が新たに形成された。

1981年に大有田焼振興協同組合が中心となって取りまとめた「有田焼産地景況調査報告書」では、「大有田焼会館、伝産会館、窯業試験場、各組合、商工会議所、行政の連携による産地ぐるみ体制の強化」として、次のように述べている。「有田焼産地は高度経済成長期から産地体制を強化するために各種の基盤整備、諸施設の充実、人材の育成のための施策を実行してきた。窯業大学を除けば、ほぼ出来上がったとみてよい。今やこれらの基盤

(7) 岩尾磁器工業(株)社内用『藍』第251号。岩尾新一(1988)『一道の灯』岩尾磁器工業(株)を参照。

や施設をフルに活用し、人材の育成、新商品、新技術の開発、陶土の研究、販路の拡張等に積極的に取り組む必要がある。食生活の変化に対応しての配合陶土の研究の推進、有田焼の需要の増大傾向にある大都市周辺および地方中核都市での積極的な販売、新商品開発のための大デモンストレーション、企業倒産を出さないための相互協力体制の推進が必要である。業界・行政あげての消費地での積極的な販売努力、各社独自の商品開発への積極的な努力、不況打開のための経営意識の変革が必要である。」⁽⁸⁾

大有田焼振興協同組合の事業活動は、有田における度重なる議論の中で生み出されてきた構想を形にしていくための重要な足がかりとなったことは間違いなく、経済的不況への具体的対応策の実行に加え、新しい消費地の動向に対応した経営者の意識変革を進めるべく、産地ぐるみの取り組みを進めるうえでの情報センターとなることが目指された。佐賀県、有田町、有田商工会議所、そして窯元・商社の各組合が連携を図ることで有田焼産地の課題について認識を共有し、大有田焼振興協同組合の事業を通じて新たな取り組みへの足がかりを得て、各企業がそれぞれの戦略に基づきつつ新たな事業へと取り組むという積極的な姿勢を読み取ることができる。本稿の作業を通じて、大有田焼振興協同組合の事業展開から有田焼産地の発展過程そのものに対する検証を若干ながら試みた。大有田焼振興協同組合の中核的事業の内容から、現在の有田焼産地が抱える問題や課題について今後さらに検討作業を進める予定である⁽⁹⁾。

(8) 前掲「有田焼産地景況調査報告書」、4頁。

(9) 本研究は、平成24年度科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金）基盤研究（C）「産業集積地再生におけるセクター連結型企業家—陶磁器産地有田の事例研究—」（研究代表者：山田雄久、課題番号24530438）による研究成果の一部である。