



[資 料]

大有田焼振興協同組合の事業展開

—1980年代の有田焼産地における役割を中心に—

山田雄久・筒井孝司・吉田忠彦・東郷 寛

はじめに

- 1 研究開発・新商品開発事業
- 2 需要開拓事業
- 3 人材育成事業
- 4 その他の事業
- 5 組織のマネジメント

おわりに

は じ め に

本稿の目的は、大有田焼振興協同組合（以下、大有田焼と略す）が昭和54年に発足し、事業を開始した10年間（昭和54～63年：1979～1988年）の動きについて、知識集約化の観点から、1）開発事業、2）需要開拓、3）人材育成、4）その他の事業それぞれの事業内容ならびに組織のマネジメントについて詳述することにより、1980年代における有田焼業界の発展過程と組合事業との関連性について明らかにすることにある。

オイルショックによる産地のダメージを克服するための方策として、大有田焼会館の建設、さらには有田焼産地で活動するメーカー・窯元（作家）・商社をはじめとする有田焼業者の統括的組織として大有田焼振興協同組合の設立が計画された。設立時の大有田焼については、産業構造の変化にともなう有田焼産地の課題として、消費地市場の動向に対応した新商品の開発や販路開拓を目指すこと、そのための各種事業を佐賀県や有田町の協力を得ながら強力に推進したことを前稿では確認してきた<sup>(1)</sup>。そこで本稿では、設立当初よりいち早く実施された各種事業のうち、代表的な取り組みについて取り上げることにより、

(1) 山田雄久・筒井孝司・吉田忠彦・東郷寛（2012）「大有田焼振興協同組合の設立とその背景」（『商経学叢』第59巻第2号）。大有田焼振興協同組合の事業に関しては、佐賀県・有田町・大有田焼振興協同組合（1981）を参照。

安定成長期における陶磁器産地の着実な発展を実現した1980年代の大有田焼による各種事業と、組合の会員メンバーとなる窯元・商社の参加事業について、経営学的な観点から検証を試みたい。

戦後日本の伝統産業において、販路開拓や新商品開発、さらには後継者や工場労働者の育成や能力向上に対する様々な取り組みがなされるなかで、有田焼産地でも美術陶磁器生産、さらには量産に対応した高級割烹食器、日用陶磁器の開発や都市部を中心とする新たな販路の開拓が必要とされ、とりわけ東京をはじめとする都市部での有田焼に対する認知度アップ、ニーズの拡大が急務の課題となっていた。本稿では都市向けの商品開発を進める上で重要な機会となった大有田焼展、京王プラザにおける「大有田プラザ市」の役割を評価し、1980年代における家庭用食器の需要拡大と高級陶磁器である有田焼の製品開発にスポットを当てながら、産業構造の変化に対応し続けた大有田焼の活動について検討を加えたい。

また、大有田焼振興協同組合は、肥前陶磁器商工協同組合（産地では窯元と商社との共同参加による組織であり、産地における中心的な業界調整機能を担ってきた）をはじめ、工業協同組合や卸商業組合、直売組合などの各組合が共同参加する連合体的組織であり、理事長や副理事長には各組合の代表が就任する形をとった。大有田焼の組合構成員は、同時に業種ごとの組合のメンバーでもあり、有田焼産地の主だった業者を包括する組織として本格的に活動を展開することができた。本稿では組合組織のマネジメントについて取り上げ、各種事業を支えた経営的側面について検証を加え、有田焼産地の発展とともに歩んできた大有田焼の成果と役割について明らかにしたい。

## 1 研究開発・新商品開発事業

有田焼産地では美術陶磁器をはじめ日用食器、料亭用割烹食器の代表的産地として戦後発展を続け、とりわけ戦後日本の観光ブーム、さらにはホテル・旅館での宴会などの人気により、有田焼直売商人による各地市場の開拓が進み、割烹食器の分野で有田焼が独占的な地位を占めるに至った。このような高度経済成長の時代はオイルショックの影響で終焉を迎え、より付加価値の高い日用陶磁器や家庭用食器の需要が高まる一方、旅館やホテルも団体客から個人客へと主力のターゲットを変化させ、より個人的な食器を業務用として需要する状態へと変化した。戦前より高品質で割れにくく、価格も手頃感の強い商品を供給し続けた有田焼産地では、1980年代以降デザインや品質に加えて、新しい素材や新分野

表1 大有田焼振興協同組合の動き（昭和54～63年度）

年度	昭和54年	55年	56年	57年	58年
主な 実施事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大有田焼会館建設着工</li> <li>・大有田焼振興会事業引継</li> <li>・三越大有田焼展開催開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大有田焼会館落成、事務所移転</li> <li>・インドネシア陶磁器原料調査(カオリン)</li> <li>・ニューヨーク大有田焼展開催(NY三越他)</li> <li>・京王プラザホテル「大有田ぶらざ市」開催開始</li> <li>・大丸ビバンプロジェクト商品開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・バリ大有田焼展(オ・プラントン百貨店)</li> <li>・ニューヨーク大有田焼展開催(NY三越)</li> <li>・「有田陶芸協会」発足、事務局設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フロリダディズニールド日本館常設コーナー設置</li> <li>・特別研修生派遣</li> <li>・大丸と共同開発「有雅」シリーズ商品化</li> <li>・バリ大有田焼展(オ・プラントン百貨店)</li> <li>・ニューヨーク大有田焼展開催(NY三越)</li> <li>・「有田ニューセラミックス研究会」発足事務局設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中国広東省窯業減量調査(カオリン・長石)</li> <li>・そごうグループ名窯展開催開始</li> <li>・「世界のコーヒーカップ展」開催誘致</li> <li>・中小企業集団育成事業実施(3ヶ年継続事業)</li> <li>・農協ネット販促事業開始</li> </ul>
年度	昭和59年	60年	61年	62年	63年
主な 実施事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・強化磁器製給食用食器開発着手</li> <li>・立食パーティ用オリジナル和食器(ビュッフェ会席)開発</li> <li>・「世界のテーブルウェア展」有田誘致</li> <li>・「佐賀県陶芸協会」事務局設置</li> <li>・泉山陶石有効利用開発事業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・JETRO 海外展示会開催(ロサンゼルス)</li> <li>・「つくば国際科学博」出展</li> <li>・デザイン高度化開発事業(パッケージ・ホームパーティ用食器)</li> <li>・西武・西友グループ有田焼展開催開始</li> <li>・低品位陶石高品位化・実用化事業(5ヶ年継続事業)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・テレビ・マスコミとのタイアップ展示会開催開始(NHK など)</li> <li>・デザイン高度化事業(パッケージ・ラッピング)</li> <li>・組合情報ネットワーク化事業(継続事業)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アンテナショップ(長崎オランダ村・佐賀厚生年金休暇センター)業務委託事業開始</li> <li>・「海鮮華席」オリジナル食器開発(京王)</li> <li>・地域システム技術開発事業(5ヶ年継続事業)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・有田マイセン姉妹都市10周年記念文化交流文化展開催(国内7会場)</li> <li>・CAD/CAM成形自動化・絵付けロボット開発</li> <li>・インターナショナルハウスウェアショー出展</li> <li>・中小企業団体能力開発推進事業(3ヶ年事業)</li> </ul>

(注) 筒井孝司作成資料。

での製品開発にも積極的に乗り出しつつあった。製造業者である窯焼(とりわけ有田では、伝統的製品を長年製造してきたメーカーや窯元を一般に窯焼と呼称してきた)を中心として、新商品の開発ならびに新規の技術導入や素材開発を進める動きが、オイルショック以降の技術革新において急速に広がったのである。

大有田焼の開発事業については、開発委員会がその推進主体となり、佐賀県陶磁器工業協同組合の理事長が委員長に就任した。開発事業は、研究開発事業と新商品開発事業に大

別され、大有田焼最初の10年間に、前者では主に、配合陶土研究、ニューセラミックス研究、泉山陶石有効利用事業、無鉛絵具の開発等が行われ、後者では主に、強化磁器製給食用食器開発、そしてデザイン高度化開発事業（パッケージデザイン・ホームパーティ用食器の開発）などに取り組んだ。大有田焼の開発事業では、有田町に設置された佐賀県窯業試験場（後に佐賀県窯業技術センターへと改組）から技術的な支援を受け、上記の研究開発や製品開発を強力に推進した。

#### (1) 研究開発事業

大有田焼が発足した1979年には、天草陶土の枯渇に備えた人工陶土の開発や洋風食器の量産と海外輸出を見据えて、カオリンを基調とする配合陶土の開発が提議された。「ゆがみの文化」を持つ有田は和食器にその強みを発揮してきたが、その一方で一定の精度が求められる規格品の量産では遅れをとっていた。この点において、国内で洋食器規格品の量産で成功していた名古屋系企業（㈱ノリタケカンパニーリミテッドや鳴海製陶㈱など）とは全く異なった生産方法に基づくものであり、都市向け商品を開発する上でも、たとえば食器洗浄機に対応できる精度を持つ食器の量産技術を有田で率先して修得することが、1980年代の有田焼生産において緊急の課題となっていた。

とりわけ、ローラーマシンによる生地 of 伸延に適し、かつ、高温度焼成に耐えうる配合陶土の開発が重要な課題となった。大有田焼は、先の提議を受けて、発足の年に補助事業の一つとして新商品開発能力育成事業を開始した。新商品開発専門研究グループのメンバーが中心となって、佐賀県窯業試験場や九州工業技術研究所などから技術指導を仰ぎつつ、配合陶土の調整研究や異質材との組み合わせ研究などを積極的に行った。当研究グループには、産地にゆらぎを与える場として、生産者の意識改革を促進する役割も同時に期待されたのである。その背景には、第一に、それまで有田生産地は陶石や陶土に恵まれていただけに、良質な陶土を自明視してきたこと、第二に、規格品洋食器が要求する寸法の誤差に対する認識が薄かったことが挙げられる。

最初の3年間（1979～1981年）は、佐賀県窯業試験場と共同で、天草を主体とした陶土に輸入カオリン<sup>②</sup>を添加した配合陶土によって、有田焼の特徴である透光性・白色度・堅

② カオリンは、洋食器生産に必要とされる高温度焼成に耐えうる配合陶土の開発に不可欠な成分である。通常天草陶石はカオリンが不足していたため、カオリンを配合することによってその含有密度を高めることが必須とされた。配合陶土研究開発の経過や結果の詳細については、「大有田焼だより」第4号、4～6頁を参照。

牢性を生かした製品の開発に向けた研究を行った<sup>③</sup>。具体的には、国内外原料調査および調査収集試験に基づいて、酸化鉄や酸化チタンの含有密度が低く、原料入荷が可能で、安価な材料を選択し、配合陶土の原料基礎試験、配合陶土調整試験、鑄込用陶土による試験が行われた。これらの基礎試験によって、肥前地区においては、天草陶土に代わる陶土は現在のところ不可能に近いことが判明したが、それに近いものとして中国広東省湛江地区のカオリンが有力視された。

その後、大有田焼は、1983年に通産省（現経済産業省）の「海外投資及び開発輸入促進費補助金」の交付を受けて、その年の11月に調査団<sup>④</sup>を中国広東省湛江地区に派遣した。この調査は、カオリンの埋蔵量の確認と開発輸入の促進を目的とし、12日間に亘って実施された。現地に派遣された調査グループは、現地のカオリンの埋蔵量や精製されたカオリンの質のみならず現地企業の生産体制や物流のインフラ整備状況を丹念に調査し、その後、中国からカオリンを輸入するまでに至った。しかしながら、中国から調達したカオリンの品質は極めて不安定であり、後の調査で現地の品質管理が十分に行き届いていないことが判明した。そこで、生産工程を管理する会社を現地で持つ意見が出されたが、大企業化した在名企業とは異なり群雄割拠の様相を呈した有田では、参加企業の共同出資によるカオリン生成工場設立の動きに繋がらなかった。

洋食器の量産に向けた配合陶土研究と並行して、生産工程管理の導入に向けた能力開発が行われた。大有田焼では、規格品の量産を可能にする今一つの課題として生産管理の導入が提起され、具体的には、1）生地含水量の絞込み、2）型取り、3）厚み、4）鑄込みなどの生産工程の管理を通して歩留まりを統制することが求められた。そこで、工程

---

③ その間インドネシアのビルトン島の陶石が有力視され、大有田焼は昭和56年2月に調査団を現地に派遣した。調査団による詳細な原材料調査によれば、ビルトン島はインドネシアで最も重要なカオリン資源の原産地であり、その埋蔵量は8,000万立法メートル以上と推定され、カオリン含有密度は天草陶石の4倍以上にあたる80%である。加えて、ビルトンカオリンの価格は最良のものとしてわが国の陶磁器業界に輸入されているニュージーランドカオリンの半分以下であることから、大有田焼は、有田窯業界の希望する配合陶土の有力な原材料として十分使用できるものと判断した。その一方で、ビルトンカオリンのチタン含有密度は、天草陶石の20～30倍にあたる0.2～0.4%であり、チタンの除去が実用化に向けた課題とされた。そこで、新商品開発専門研究グループは、1981年4月より、九州工業技術研究所の技術指導のもと、高勾配磁器分離装置を用いてチタン除去の実験などを行ったが、良好な結果が出ず、最終的にビルトンカオリンの使用を断念している（「大有田焼だより」第2号、7頁）。事業の概要については、大有田焼振興協同組合（1981）を参照。

④ 徳久信夫氏（佐賀県陶磁器原料(株)社長）が調査団長を務めた。団員は次の通りである。岩尾熙氏（岩尾磁器工業(株)社長）、伊東国男氏（佐賀県陶磁器工業協同組合 専務理事）、坂本宣行氏（塩田陶土協業組合 専務理事）、河口純一氏（佐賀県窯業試験場（嘱託））、金子渡氏（(株)香蘭社 第一工場）、中村招平氏（大有田焼振興協同組合 専務理事）（「大有田焼だより」第9号、4頁）。中国窯業原料調査結果の詳細については、「大有田焼だより」第9号、4頁、「大有田焼だより」第10号、4頁を参照。

管理を中心とした研修が行われ、各分野に精通する人材が講師として招かれた。研修の講師は、佐賀県窯業試験場や九州工業技術研究所などの公的機関のみならず、(株)香蘭社や岩尾磁器工業(株)を始めとする有田のリーディングカンパニーからスタッフが講師として派遣された。こうした規格品洋食器の量産に向けた研究や研修を契機として、1982年にニューセラミックス研究会が立ち上がった。

大有田焼は、配合陶土研究開発に加えて、新しい素材であるニューセラミックスの開発に向けた取り組みを当時積極的に推進していた。ニューセラミックスあるいはファインセラミックスが新しい産業素材として多方面の分野で実用化を進めつつあった現状<sup>5)</sup>と、成形や焼成技術などの面において陶磁器産業と密接な関連があることをふまえ、他産地との競争のなかで、窯業産地の発展が大いに期待できる分野であるとの認識が合致したため、1982年にニューセラミックス研究会（以下ニューセラ研究会と略す）が設立された。本研究会は、大有田焼と佐賀県陶磁器工業協同組合の賛同のもとに、そして、佐賀県窯業試験場ならびに有田町の後援のもとに、岩尾熙氏（岩尾磁器工業(株)社長）をその設立発起人代表として設立された。また、本研究会設立は当時ニューセラミックス開発を企業戦略に据えた香蘭社社長・深川正氏の意向を強く反映するものであり、深川氏は産地一体となった研究体制を敷くことによって、自社だけでなく関係他社との切磋琢磨を通じたニューセラミックス研究の推進を企図した<sup>6)</sup>。1982年10月に大有田焼会館で設立総会を開催し、総会終了後には、佐賀エレクトロニクス(株)の工場視察、及び九州工業技術研究所で第一回研究会を実施した。ニューセラ研究会には、(株)香蘭社、岩尾磁器工業(株)、深川製磁(株)、共立製磁(株)（現共立エレクトロニクス(株)）に加えて、材料開発に従事する企業が参加した。設立当初の参加企業は約20社であったが、ニューセラミックス開発の重要性が業界に認知されるに従って会員数が増加し、翌年には57名となった。

ニューセラミックスやファインセラミックスを、既存のオールドセラミックスの延長線

5) ファインセラミックスは、高純度酸化アルミニウム、酸化けい素、酸化ジルコニウム等の物質又はこれらの物質に化学反応を起こさせることにより得られる高純度の物質を原料として、温度や圧力等を精密に制御したセラミックスのことを指す。昭和57年当時、わが国においても、既に電子材料（IC基盤等）、バルブ、耐摩耗部品等の用途に向けて工業生産されており、また今後、原子力、宇宙開発等の先端技術産業において必要不可欠な材料として、その需要の急速な拡大が期待されていた。通産省（現経済産業省）は、ファインセラミックス産業の基盤整備と振興を図るための施策を総合的に推進するために、ニューセラ研設立の年に生活産業局内にファインセラミックス室を新設している（「大有田焼だより」第4号、6-7頁）。

6) ファインセラミックス産業は成長産業であるが、従来の成長産業とは異なり、広汎な産業分野（化学工業、窯業、機械工業、電子・電気機器産業、医療関連産業等）にまたがるために、業界組織が未成熟であり、メーカー間、メーカー・ユーザー間における情報交換が不十分であり、効率的かつ早急な技術開発及び工業化の推進体制も不備な状況にある等の問題点を抱えていた（「大有田焼だより」第4号、7頁）。

上にはなく、むしろ全く別の産業として捉えていた深川正氏は、新しい産業を創造する気構えを持って研究開発に取り組む必要があり、そのための設備投資が必要であることを力説した。深川氏は、自ら研究会の講師を務めたり自身が社長を務める香蘭社から講師を派遣するだけでなく、研究会の講師としてニューセラミックスの碩学の招聘、ファインセラミックス国際セミナーの有田への招致（1986年11月開催）、さらには、中小企業庁が実施する「地域フロンティア技術開発事業」<sup>(7)</sup>の取り組みを通して、産地一体となった研究開発の推進において、そのリーダーシップを遺憾なく発揮した。

当時はニューセラミックスやファインセラミックスの開発競争の時代にあたり、企業秘密に関わるものであったため、共同開発ではなく共通基盤となる知識獲得のための勉強会という形式を採用した。したがって、各企業は研究会で共有した素材に関する知識や先端の研究成果に基づき、独自に研究開発を進めていった。香蘭社はジルコニア系素材を使用したエンジンセラミックスをトヨタ自動車と共同開発し、共立製磁はIC基盤の開発によって事業を軌道に乗せ、岩尾磁器工業は環境に配慮した素材の開発に成功するなど、有田はファインセラミックスの分野において、他産地に先駆けた各種取り組みを進めたことがこれらの事例からも窺える。それらの研究開発が可能であった背景として、有田のリーディングカンパニーでは研究部門を持てるだけの財力があり、研究開発の面で公的な技術研究機関のそれを凌駕するだけの設備と人材（研究スタッフ）を擁していたことが挙げられる。

続いて、有田窯業産業誕生以来陶石を供給してきた泉山の存在を見直すべく、その有効利用に向けた開発事業が昭和59年度に開始された。本事業は、翌年度から5ヶ年継続事業として、「低品位陶石高品位化・実用化事業」となった。泉山陶石は400年かけて採掘される中で、次第に硫化鉄分の含まれた陶石が採取されるに至った。そのままでは生地に使えないため、硫化鉄分に含まれる鉄分を除去する作業（脱鉄）が必要となった。脱鉄コストが問題になる中、明治から大正期にかけて、天草で良質な鋳石が発見され、それと軌を一にして、天草の陶石が使用されるようになり、香蘭社は早い時期から窯業原料に天草陶石を使用するようになった。明治大正期には泉山陶石を使用しなければ有田焼とは呼べない

---

(7) 本事業は、拡大しつつある大企業との技術格差を克服するため、地域中小企業の技術開発力の強化を図り、既存産業の高度化及び新規産業の育成等を強力に推進することを目的とし、昭和58年度から開始され、昭和59年度の新規採択地域として佐賀県が指定された。佐賀県は「ニューセラミックスの素材及び製品開発」をテーマに据えて、伝統的陶磁器の成形技術や焼成技術に、ニューセラミックス関連の先端技術を導入して地場産業の活性化を企図した。中小企業庁の指定を受けて佐賀県は推進母体として産、官、学による委員会を設置した。委員会は、佐賀大学、九州工業技術試験所、佐賀県窯業試験場、有田ニューセラミックス研究会などから構成される。昭和59年度および昭和60年度では、ニューセラミックスの研削や切削などの基礎研究、そして、昭和61年度には応用から試作品の開発が構想された（「大有田焼だより」第9号、5頁）。

という認識が一般的であったが、昭和期に入って天草陶土の使用が容認されるようになった。

とりわけ戦後には、有田焼生産量の急増に伴う泉山陶石枯渇化の恐れから、また、広く天草陶石が定評を得るようになったことから、その使用が奨励されるようになった。一方で、鉄分を含んだ泉山陶石は釉薬の原料として使用された。そこで、泉山の未利用部分を有効活用し、外装などの建築用素材に仕上げる案が出された。大有田焼・開発委員会のもとでは、その案に呼応して、いくつかの窯元が集い泉山陶石の利用を促進する動きが起こり、本事業開始の運びとなったのである。現在においても、2016年に開催を予定している「有田焼400年祭」に向け、その原点たる泉山陶石の利用を再検討する時期に来ている。かつて泉山陶石から陶土を生成する専門企業（株）泉山精土などが存在していたが、天草陶石の台頭と、その躍進によって廃業が続いた。

1986年には、安全対策（鉛規制）への取り組みが本格的に開始された<sup>(8)</sup>。本事業は、1986年4月の食品衛生法一部改正（同年10月1日施行）<sup>(9)</sup>に伴い、鉛溶出防止にむけた対策を目的としている。大有田焼は同年6月4日に、伊万里保健所や佐賀県窯業試験場から行政指導を受ける機会を設けた。大有田焼は、鉛害が直接鉛を使用して上絵付する錦付業者だけの問題ではなく、肥前地区窯業界全体の立場から、単位組合のリーダーが認識を新たにして対応策を講じる見解を示し、錦付、窯元、商社などの各組合で対応策を協議する動きが始まった。窯積み減らして、内絵用の絵具はおおむね焼成温度を760度以上として、焼成時間5～6時間以上、最高温度キープ30分～1時間の条件で焼成すれば、鉛害基準値を抑えることができるが、その一方で、窯元や上絵付業者の経済負担の増加が懸念されるとともに、検査厳格化にともなう佐賀県窯業試験場の大幅な設備投資<sup>(10)</sup>が喫緊の課題となった。翌年には窯業界からの強い要望に応え、佐賀県は新しい検査法に対応すべく1,020万円の予算を計上して、検査施設建物（ドラフトおよび蒸溜水装置）の建設を進めるとともに、

(8) 大有田焼は、1982年に大阪府消費者生活センターの市販テストで有田焼の錦内絵書きの食器から多量の鉛が検出され、厳しい指導を受けたことを機に、鉛溶出に対する注意の換気およびその防止策の周知に留まらず、人材養成事業の一貫として鉛害防止のための絵具の調査や加飾法について研修を行ってきた（「大有田焼だより」第15号）。

(9) 食品衛生法は、食品だけでなく食品によって引き起こされる食中毒などの事故の未然防止を目的とする。同法の七条および十条では公衆衛生の見地から、食品の容器包装について陶磁器製など基準値が設けられている。例えば鉛害の基準値は次のとおりである。①深型（深さが25mm以上）の器で容量が1.1リットル以上の器は2.5mg/リットル以下、容量が1.1リットル未満の器は5.0mg/リットル以下、②浅型（深さが25mm未満）の器は $1.7 \times 10^{-2}$ mg/cm<sup>2</sup>、①及び②以外の器は、 $1.7 \times 10^{-2}$ mg/cm<sup>2</sup>。1986年の同法一部改正では、国際基準に近付けるため食品衛生検査方法の厳格化が盛り込まれた（「大有田焼だより」第15号）。

(10) 当時佐賀県窯業試験場は検査に必要な原子吸光器を保有していたものの、今回の法改正による検査の精密化に対応した検査器具が必要となった（「大有田焼だより」第15号）。

専門の検査職員を1名増員している。そして平成に入り、佐賀県窯業試験場は大有田焼・開発委員会の協力の下で鉛を使わない陶磁器の上絵具を開発し、その実用化に対する取り組みが本格化した<sup>11)</sup>。

## (2) 商品開発事業

大有田焼創立後最初の10年間で、商品開発事業において様々な挑戦を試みてきた。その最大の成果は「脱和食器」である。消費地市場において割烹食器の需要が飽和状態に近付きつつあった状況下で、消費市場の高度化やライフスタイルの変化に基づくニーズの多様化に対応すべく、「脱食器」という合い言葉のもと、大有田焼内にデザイン開発研究会をはじめとする様々な研究会が立ちあがった。これらの研究会を通じて、和食器以外の食器開発にとどまらずインテリアやエクステリアに係る磁器製商品の開発（洗面器やシャンデリアなど）に成功することで、有田窯業界において事業の多角化が進行した。

第一に、給食用食器の開発が挙げられる。1980年代以降小中学生の給食時のマナーが全国的に問題となり、食器改善に伴うマナー向上のための取り組みが全国的に展開されつつあった。こうした状況の中、佐賀県教育委員会は1984年に学校給食用食器改善研究会を設立し、3カ年の継続事業として、給食に適した有田焼の食器開発を手がけた<sup>12)</sup>。それと並行して、同年3月には大有田焼内に学校給食用食器改善研究会が設置<sup>13)</sup>され、そのもとに食器改善研究部会（会長：伊東国男・佐賀県陶磁器工業協同組合専務）と普及啓蒙部会

11) 佐賀県窯業試験場では1988年9月から河口純一試験部長を中心に4人のスタッフで構成される研究グループが、無鉛上絵具の開発にむけた研究を重ねてきた。従来、上絵具の材料となるフリット（顔料を加えて発色させるガラスの粉末）には30%~70%の鉛が含まれていたが、鉛溶出機構を完全に解明するまでには相当の時間を要するゆえに、当時の厳しい状況と新しい局面に対応することは困難であった。そこで、他の方法でこの問題を解決する方が得策であると考えた本研究グループは、鉛やカドニウム等の有害な成分を一切使用せずに、優れた耐酸性と耐アルカリ性を持つとともに、素地等と適合する熱膨張率と適当な焼成温度ならびにその範囲を持ったフリットの開発に成功した。そして、そのフリットを使った顔料と金属酸化物等の発色剤を配合することによって、無鉛上絵具の開発を可能にしたのである（「大有田焼だより」第28号）。

12) 吉浦栄子氏（佐賀県教育委員会体育保健課主任栄養士）の提案が有田焼による給食用食器導入の契機となった。彼女は、当時使用されていたアルマイトやプラスチック製の食器は丈夫であったため、生徒の食器の取り扱いが粗末であったこと、また、熱い汁物は手に持てないこともあって口を近づけて食べる（いわゆる犬食い）行為が散見されたことから、給食マナーの改善の必要性を以前から指摘していた。そして、あえて「割れる有田焼」を使用することによって、丁寧に食器を取り扱う意識が生徒に芽生え、食事マナーの改善にもなると主張し有田焼給食用食器の導入を提案した。同時に、有田焼の給食用食器の普及は地場産業の新規需要創出が期待できるということで、この提案は焼物業界から注目されていた（「大有田焼だより」第21号）。

13) 本研究会は、大有田焼のほか、佐賀県、佐賀県教育委員会、佐賀県立窯業試験場、有田町、有田町教育委員会や学識経験者から構成された。本研究会では、これからの子供たちに佐賀の味と心を伝え、物を大事に扱う心を育てることを目的に学校給食用食器の改善をはかり、もって佐賀県のやきもの文化の伝承と地場産業の振興に資する（目的の第一条）ことを企図していた（「大有田焼だより」第21号）。

(会長：北村祥造・有田焼卸商業協同組合専務)がそれぞれの立場で検討を進めてきた。初年度は55万5千円の予算を計上し、最初に佐賀県窯業試験場に委託して素地や形状の研究を行い、試作品を開発した。学校給食用食器改善研究会のメンバーであった安楽窯社長の末村氏は、いち早くアルミナ（ニューセラミックスの原料）を配合した強化磁器を開発した。末村氏は、改善研究会が発足する約5年前から独自に給食食器開発に取り組んでいたこともあり、試作品開発過程で重要な役割を果たした。

翌年には有田小学校を研究指定校にして全面導入したほか、背振小学校、佐賀県立盲学校、塩田小学校、有田中学校の四校を協力校として、給食食器の一部を有田焼に切りかえて施行した。その後、佐賀県県立病院などに呼びかけて有田焼給食食器の普及を促進している。1986年に県教育委員会が行った学校給食モデル校の生徒・児童を対象とする調査では有田焼給食食器が既存のアルミイト食器以上の評価を得ており、また、食事マナーの改善の点で、教育効果についても評価された。しかし、その一方で、食器洗浄機などの給食附属設備の改善コストや破損率の高さといった問題が指摘され、その後、食器デザイン、精度、強度、機能（使いやすさ、軽量化など）の改善や、生産コスト低減に向けた研究が精力的に行われるようになった。その後、給食用食器の普及の試みが全国的に広まり、1987年には、東京都荒川区で有田焼給食用食器の導入<sup>④</sup>が決定し、昭和62年度から平成元年度までの3カ年計画に基づいて、荒川区内の小学校27校と中学校15校（対象児童生徒数は1万6千人）すべてに有田焼給食用食器を導入した。給食用食器は大有田焼を通じて仕入れ、その売り上げは総額5～6千万円にのぼった。

しかしながら、全国的に陶器の導入が図られる過程で大手を含めた参入業者が増加したため、有田焼が給食用食器の全国シェアで上位を占めるまでには至らなかった。有田においても、その当時それほど精度が求められない割烹食器や業務用食器で賄っていたせいもあり、給食用食器の開発・生産に従事する窯元の数に限られていた。その結果、有田焼給食用食器の普及は、主に佐賀県内に留まった。さらに、食洗機を使用する給食センターでは食器の軽量化、強度、精度それぞれにおいて要求水準が高かったため、食洗機を使用しない自校方式を採用する公立小中学校を中心に納入された。それでも佐賀県内において、

④ 以前はアルミイト食器を使用していたが、給食献立の多様化、米飯給食の週二回実施、メラミン製食器の発がん性問題などで、PTAから食器改善の要請があった。その要請を受けて、荒川区教育委員会は有田や美濃などの窯業産地を視察し、シンプルなデザイン、強度、耐熱性などが決め手となって、都内で初めて有田焼給食用食器を全面的に導入する運びとなった。その後、有田焼給食用食器は好評を得て、教師や父母から「割れ物のために扱いが慎重になり、食事マナーも向上した」と歓迎された（「大有田焼だより」第24号）。

有田焼給食用食器の普及率は80%に達しており、現在でも有田焼の食器が積極的に使用されている。

次に、大有田焼は、有田焼のデザイン高度化を図るため「デザイン高度化開発事業」（パッケージ・ホームパーティー用食器）を開始した。昭和60年度に通産省主催の「地場産業デザイン高度化特定事業」<sup>(5)</sup>の採択を受けて、大有田焼は開発委員会の下にデザイン開発研究会を設置した。本研究会は、通産省交付の補助金（402万2千円、うち佐賀県補助金240万円）を使用して、パッケージデザインとホームパーティー用食器群のシステムデザインの開発をテーマとし、共同研究に取り組んだ。本研究会は、テーマ別にパッケージデザイン部会（会長：本土武夫・一心堂社長）とシステムデザイン部会（会長：森田茂文・岩徳窯専務）に分けられ、前者は商品性を高めるパッケージの開発に従事し、後者は和食器中心の現状を見直し、生活のファッション化、ニーズの多様化、洋風化に応用できるような家庭用及びホテルのパーティー用食器の開発を進め、有田焼の販売拡大を目指した。

1985年9月のデザイン開発研究会設立以降、各研究部会ではデパートや専門店でも市場調査、それに基づく基本計画の策定、パイロットデザインの試作の開発に取り組んだ。各研究部会は、会員の持つ問題意識や情報を共有するに留まらず、企画力涵養の場としても機能した。翌年4月には各部会の開発成果発表が大有田焼会館で開催され、ユーザーから「生の声」を聞くことによって、実用化に向けた取り組みが促進された。パッケージデザイン部会では、窯元や商社からの注文に応じて焼物包装を納入してきた木箱・紙箱業者が、本事業への参加を機に、商品性を高める包装デザインの企画・開発に関わる機会を得た。宮本慧子・九州産業大学助教授とデザイナーである古賀唯夫・九州芸術工科大学助教授の指導を仰ぎながら、ライフスタイルの変化やそれに基づくニーズの多様化に対応した木箱・紙箱の開発へと意欲的に取り組んだ。

システムデザイン部会では、おもに、佐賀県陶磁器工業協同組合青年部のメンバーで有田窯焼の後継者を中心に結成された有田陶交会のメンバー<sup>(6)</sup>が開発段階で係わった。客層の絞りこみや絞り込んだ客層のニーズの分析をふまえて、当時はコンピュータグラフィックではなく、紙を使った食器デザインを行うことによって、企画から製作までの開発過程を経験することができた。その間、デザインのノウハウを習得するために有田のみならず

(5) 本事業の活動と成果の詳細については、「大有田焼だより」第13号、第14号、第19号、および大有田焼振興協同組合（1986）、宮本慧子「佐賀県有田地区におけるパッケージデザイン開発研究」（『九州産業大学芸術学部研究報告』第18巻第1号、1987年）を参照。

(6) 開発に参加した主な窯元は次のとおりである。しん窯、岩徳窯、ヤマトク、華山、観山、天狗谷窯、貞山窯、福寿窯など（「大有田焼だより」第13号）。

洋食器分野の先端地域であった名古屋から数多くの専門家を講師に招いた。とりわけ、当時の有田の事業活動やデザインを含めた商品開発に対して非常に斬新な提言を行っていたデザイナーの森正洋氏は、当時和食器で潤っていた窯焼レベルでの意識改革において多大なる影響を与えた。

その結果、割烹食器を始めとする高級和食器の生産を得意とした有田窯業界は、さらに事業の多角化を推進することにより、時代変化にともなうリスクにも備えることができた。その一方で、わが国随一の洋食器産地であった中京地区は、事業多角化などのリスク分散を十分に行わなかったこともあり、1980年代以降進展した円高による市場競争力の低下を通じて、昨今では産地としての機能を喪失しつつある。その意味において、大有田焼のリーダー達は、「既存の焼物を作れば売れる」という現状を自明視し、かつ戦時・戦後の不況期を経験して来なかった当時の若手経営者や窯元経営者に対して危機感を与え、将来に備えた新分野開拓の機運を高めることに成功したといえよう。すなわち、彼らは有田窯業産地の知識集約化を通じて、若い組合員に対して時代に対応したものづくりへとシフトするための機会を積極的に提供したのである。

## 2 需要開拓事業

上記の新商品開発の動きは、販売面での情報収集によっても補完され、流通と開発があいまって、都市部での需要に対応した製品開発の動きへとつながった。有田焼の市場は都市部を中心に全国各地へと広がっていたが、とりわけ首都圏への一極集中の動きが進むなかで、東京を中心とした市場開発の取り組みが本格的に議論され始めた。戦後の有田では、生産量の約半数が九州地方を中心とした市場で流通していたが、割烹食器や日用食器の都市部における需要が拡大する中で、消費地問屋や百貨店を通じた卸売が重要な地位を占めるようになった。地方の旅館や料亭への割烹食器に加えて、都市部のホテルや料亭向けに用いられる業務用食器、さらには家庭で使われる高級和食器へと有田焼の需要はさらに拡大を続けた。とりわけ東京で有田の作家や窯元の作品・食器類を売り込むべく実施された京王プラザホテルにおける「大有田ぶらざ市」などに焦点を当て、都市向け割烹食器・ホテル向け和食器の開発について考察を進める。

### (1) 大有田プラザ市の開催

有田の窯元が一体となった販路開拓への取り組みとして「大有田プラザ市」（以下プラ

ザ市と略す）が毎年開催されてきた。この事業は京王プラザホテル（東京・新宿）の全面協力のもと、1982年から今日まで継続して行われているイベントであり、当初開業間もない京王プラザ側の大有田焼に対する積極的な働きが奏功した形で<sup>17)</sup> 実現の運びとなった。その背景として、京王プラザホテルは、当時閑散期<sup>18)</sup> であつたお盆時期の集客対策が必要とされていたこと、そして、その当時、新宿の副都心の各所で、岐阜、美濃、京都などの陶磁器産地による展示会が開催されていたことなどが挙げられる。

プラザ市の意義は、陶磁器の販売にその主眼を置く従来の形態を取るのではなく、ものづくりの前に窯元が企画を出し合つて展示内容を決めるところにある。つまり、窯元が市場に直接触れながら、焼き物のコンセプトを練り上げていくプロセスを学ぶ場として機能している。とりわけ、有田陶交会が主導的な役割を果たしてきた。その意味において、この事業は商品開発と人材育成の両側面を持ち合わせていた。その当時、商社は窯元が商社を通さず百貨店などで展示会を開催することを許さなかったが、プラザ市は研究会の事業であり、窯元単独による直接販売が目的ではなく、市場の声を直に聞くことがその目的である旨を大有田焼が説得し、商社側からその了承を得た点に特徴があつた。つまり、大有田焼が商社の了解を得て、窯元が参加する形での展示会を開催することを積極的に推進し、商社サイドからの批判があつた場合にも、その矢面に立つことで会員相互の紛争を回避できたのである<sup>19)</sup>。

プラザ市での最初の取り組みは、当時宴会の主流になりつつあつたビュッフェ方式に対応する宴会用食器の開発であつた。当時の有田は懐石用食器を供給していたことから、懐石から立食パーティへの移行に向けた方向が模索された。例えば、器を高い台に置いてきれいに飾りつける視覚的な仕掛けを考案する際に、ホテルのシェフを招き、ホテルの現場における特徴に応じた食器の用途と使い方に関する指導を受けながら、1年間かけてその年の展示テーマに基づいた食器開発プロセスを企画書という形で表現していくのである。

(17) 京王プラザホテルの奥田勝利氏（ホテル事業支配人・当時）らが当時大有田焼で流通委員長を務めていた深川正氏を訪ね、大有田プラザ市構想を提示した。この構想を受け入れた深川氏は大有田焼に持ち帰り、京王プラザホテルの全面的な協力を得て、大有田プラザ市を実施する運びとなった。

(18) その後、東京ディズニーランドの開業によって、閑散期が一転して繁忙期となった。

(19) 当時大有田焼の理事長であつた山口秀市氏が社長を務めたヤマト陶磁器は窯元を出しとしており、商社でありながら窯元の考え方や視点も持ち合わせていたことが大きかったと考えられる。その当時、製販一貫体制をとる香蘭社、深川製磁、岩尾磁器といったリーディングカンパニーと有田の名門窯元である柿右衛門、今右衛門、源右衛門を除けば、商社が窯元を使って独自ブランドの商品を開発・販売することはありえても、逆に窯元が自社ブランドを展示会や直接市場を通して流通させることは容認されなかつたのである。当時は、春や秋に毎年開催される有田陶器市もまた然りであり、窯焼が出品するのではなく、商社が在庫を一掃する場として利用されていた。

有田陶交会は、毎月定例会議を開催し、展示会に出品する新作オリジナル食器の開発を進めていった。プラザ市は当初陶器市のイメージで行っていたが、ホテル内では文化催事扱いとなるので、有田陶芸協会会員による展示会を行うほか、知識人や文化人を招いたシンポジウムやオープニングパーティを開催した。大有田焼に所属する窯元<sup>20)</sup>や作家が積極的に参加し、1988年にはホテルのレストラン担当者と共同で、格調高い文様を基調としたオリジナル洋食器を開発している。加えて、ホテルの地下通路にあたるプラザナードでは、最大30店舗が出店したオークションや、有田商社によるミニ陶器市を開催した。

## (2) 大有田焼展の役割

次に、大有田焼の副理事長であり、かつ流通委員長であった深川正氏の人脈を積極的に活かして、三越や高島屋をはじめとする大手百貨店での有田焼展示会を頻繁に開催した。これにより、産地商社の参加が容易となり、産地が一体となって百貨店での商業活動の促進が可能となった。その際に、大有田焼はマスコミを通じた広報活動を積極的に展開するとともに、消費地商社の参加スペースを提供するなどして、消費地商社との利害調整も行った。

さらに深川氏のイニシアチブによって海外へと進出し、1981年にはニューヨークやパリで大有田焼展を開催することで海外での有田焼展示会を実現し、盛況を得た。深川氏は、陶芸実演による需要開拓と品質啓発にも努め、自社（香蘭社）の職人をパリに派遣させるとともに、有田の名工であった作家の井上萬二氏にも弟子をニューヨークで実演させるよう要請した。こうした内外での展示会は有田焼消費者の動向を探る上での起点となり、大有田焼ではアンケート調査の分析結果を公表し各組合員に対して事業によるフィードバックを促した。その他、1984年に大有田焼は新流通市場の開拓と産地の活性化を目指し、全国約4,200組合からなる農協のネットワークを通じて、ギフト・記念品等の商品提供を基本とした販売促進事業<sup>21)</sup>を開始した。1986年には、各商社が取り扱う商品以外にも、産地で取り扱われる数多くの有田焼を網羅した商品カタログを作成してほしいという希望が農協担当者から殺到したこともあり、有田焼の歴史紹介や有田の地図などを掲載した商品カタ

<sup>20)</sup> 本グループは主に有田陶交会の有志27社から成り、共同研鑽して食器を開発した（「大有田焼だより」第13号）。

<sup>21)</sup> 1984年4月に大有田焼会館で全国農協ネット販売促進協議会の発足総会が開催され、会長には有田焼直売協同組合の牟田穰理事長が選出されたほか、副会長2名、運営委員に各組合および有田町農協の代表17名、監事2名、顧問8名の役員が決定し、大有田焼に事務局が置かれた。昭和59年度の予算は400万円を計上し、事業登録を希望する組合員商社は70を超えた（「大有田焼だより」第9号、3頁）。

表2 大有田焼振興協同組合の役員（昭和54～63年度）

年	理事長	副理事長					
昭和54（1979）年	杉本 覚二	金ヶ江繁男・中島 政司・深川 正・山口 秀市・山本 義幸					
昭和55（1980）年	杉本 覚二	金ヶ江繁男・中島 政司・深川 正・山口 秀市・山本 義幸					
昭和56（1981）年	杉本 覚二	金ヶ江繁男・中島 政司・深川 正・山口 秀市・山本 義幸					
昭和57（1982）年	山口 秀市	金ヶ江繁男・中島 政司・深川 正・牟田 穰・山本 義幸					
昭和58（1983）年	山口 秀市	金ヶ江繁男・中島 政司・深川 正・牟田 穰・山本 義幸					
昭和59（1984）年	山口 秀市	金ヶ江繁男・中島 政司・深川 正・牟田 穰・山本 義幸					
昭和60（1985）年	山口 秀市	金ヶ江繁男・篠原 文雄・中島 政司・深川 正・牟田 穰					
昭和61（1986）年	岩永 浩美	金ヶ江繁男・篠原 文雄・中島 政司・深川 正・牟田 穰					
昭和62（1987）年	岩永 浩美	金ヶ江繁男・篠原 文雄・中島 政司・深川 正・牟田 穰					
昭和63（1988）年	岩永 浩美	篠原 文雄・中島 政司・牟田 穰					

（注）筒井孝司作成資料。

ログを農協ルートで配布した。

プラザ市や百貨店での展示会では、家庭向け割烹食器の開発とそれらの販路開拓が目指された。1970年代の古伊万里ブームによる有田焼の評価を受けて、それまで高級料亭を対象とした業務用割烹食器を家庭でも楽しめる食器へと転換したのである。家庭用食器の販売方法は、大きな百貨店などを通じて広めていき、ホテルで行うときは広いスペース使って新作割烹食器展を行い、ホテルに入居している高級料亭の協力のもと新作割烹食器を使って実際に料理を試食してもらった体験型の展示会を行った。その後、ホテルでの展示方法を百貨店（三越、高島屋など）が導入するようになり、百貨店は展示スペースに限りがある為、客層を絞らざるを得ず、百貨店のバイヤーが抽出したものを展示する形をとった。その一方でホテルの展示会では、百貨店ではできないイベント（例えば雑誌やテレビなどマスコミへの積極的な露出や有名タレントの起用による食器の説明など）を展開した。そうした中、中小窯元の製造技術が格段に進歩した。とりわけ、パリやニューヨークの展示会での出品となれば、窯焼の技術力向上に対する意識が強くなった。それらの新しい販路の開拓に成功するためには、食器の精度を高めることが必要となり、生地含水量を下げる際に使用されるローラーマシンに適した配合陶土の開発が必要とされた。

### （3）海外販路開拓促進事業

海外に向けた販路開拓への取り組みとして、1982年10月に米国フロリダ州オーランド市のウォルト・ディズニーワールドにて、ワールドショーケース日本館が開業したことを機

に開始された。このワールドショーケースは、世界各国の習慣・伝統・歴史などの文化の紹介ならびに商品販売を行うことを目的とした恒久的な国際博覧会場であり、開業当時の参加国は日本を含めて10カ国であった。深川氏が日本館の商品仕入れを担当する三越と懇意の関係にあったことから、日本館では有田焼が主な商品として陳列された。開業に先立ってワールドショーケース特別研修制度が新設された際に、有田から有篠原商店（現丸文）篠原賢治氏を研修生として1年間現地に派遣した<sup>22</sup>。篠原氏は、現地での有田焼の宣伝や販売活動を通じて、米国の消費動向を探る役割を果たした。

その後、海外輸出向け事業として、大有田焼は1985～86年に日本貿易振興会（ジェトロ）の商業展示事業を利用して、「ロサンゼルス有田焼展示会」を開催した。この事業は、当時現地と代理店契約を結んでいた香蘭社やヤマト陶磁器を経由せずに、大有田焼が独自に企画して行った展示会<sup>23</sup>であり、基本的には買い付け人（バイヤー）を対象としていた。当時の有田焼生産地は和食器が中心であり、主要輸出品は中近東向けの工業用品（タイルや碍子など）であった。海外輸出額は8億9,830万円（昭和59年度）であり、売上比率から見れば全体の2％に過ぎなかった。また、美術工芸品だけ挙げるとその割合はわずかな状況で（1％未満）、柿右衛門窯など高額の家作作品が1個単位で売られている状況であった。換言すると、有田焼生産地は国内市場だけで事業が十分に成立していたといえる。

海外市場が全く未開拓であった有田では、「地場産業等小規模展示事業」として有田焼の展示を始めとして、ろくろや絵付などの実演を行うことで、米国への販路を開拓すべく、流通関係者に向けて有田焼の文化的特性や機能性に優れた製品を継続的に紹介した。しかし、当時は日米貿易摩擦やそれに起因した円高による厳しい状況に置かれていたこともあって、端的には米国バイヤーとの商談には結びつかなかった。その他の原因として、アメリカの生活様式や住宅事情に関する情報の不足<sup>24</sup>、高い価格設定、マスコミへの働きか

<sup>22</sup> 篠原氏の派遣費用の一部を大有田焼が負担し、篠原氏は「大有田焼だより」紙面にて数回にわたって現地報告を行っている（「大有田焼だより」第4号～第8号）。また、1982年4月に大有田焼専務理事の中村招平氏は、篠原文雄氏（篠原商店社長）とともに産地代表として現地を訪れ、視察調査を行った。詳細については、「大有田焼だより」第7号を参照。

<sup>23</sup> 展示品の送料は大有田焼とジェトロが負担し、諸経費（旅費や展示）は参加会員の負担となっている。深川正氏（香蘭社）を団長に、永石孝之氏（香蘭社・第二営業部）、篠原賢治氏（篠原商店貿易部）、蒲池孝典氏（賞美堂本店常務）、江口実氏（陶元社長）、深海孝氏（深海三龍堂販売促進部）、山口雅巳氏（ヤマト陶磁器販売部長）、筒井孝司氏（大有田焼振興協同組合総務）、長友薫徳氏（しん窯商品企画室）の九氏が渡米した（「大有田焼だより」第15号）。

<sup>24</sup> 日本のように何気ない場所にさりげなく物を置いて楽しむのではなく、広い空間で目立たなければならず、その点日本で考える花瓶や置物類は小さすぎてアクセントにならない。ビバリーヒルズのパシフィックデザインセンターの各ショールームでは、陶磁器に限らず置物が他を圧倒するほどの大きさであった（「大有田焼だより」第16号）。

けの不足，そして開催地の選定<sup>⑤</sup>などの問題が指摘された。それまで有田焼の大半は名古屋の輸出業者の手を経て市場に供給されており，米国市場に関する情報が有田に不足していたことは否めなかった。ロサンゼルスでの2回の展示経験をふまえ，長期展望に立って商品を絞込み，信用に裏付けられた高級品市場に進出し，独自に有田焼ブランドを創造することが必要であるとの認識を持つに至った。

### 3 人材育成事業

大有田焼の人材養成事業の内容は，実技研修，デザイン研修，事務系職員研修，管理者向け研修，講演・シンポジウムなど多岐にわたる。実技やデザイン研究は，有田焼生産地の課題でもあった和食器から洋食器への移行や，商品の高品位化に向けた取り組みに対応していた。実技研修会では，おもに，配合陶土を使用した洋皿成形を中心としたローラーマシンによる成形技術研修，伝統工芸士を招いた上絵付技法実技研修，鉛害防止のための絵具の調査や加飾法に関する研修等が実施され，デザイン研修会では，洋食器を志向した形式やピースなどについての研修会，料亭経営者による「料理と器の研修」<sup>⑥</sup>，企業個別デザイン指導や「有田焼の洋風志向とデザイン」をテーマとしたディスカッションなどが行われた。そして，経営管理者を対象とした経営管理講習会（表3参照）やセールスエンジニア研修，事務系職員に対しては，ビジネスマナー研修会が行われ，お客様対応の方法，電話のマナー，ビジネスマナー（礼儀作法），言葉づかいなどの指導が行われた。また，講演会やシンポジウムでは，倉部行雄氏（中小企業事業団理事）や下平尾勲氏（福島大学教授）を招いて，陶磁器市場の動向や有田焼産地の課題など，各組合員の今後の事業活動に向けた有益な示唆を得る機会を得た。

継続事業においては，1983年からの3カ年事業として，中小企業庁主催による「中小企業集団育成事業」<sup>⑦</sup>を行っている。本事業は，組合員の相互協力により経営の安定と働く従業員の経済的・社会的地位の向上を図り，組合員企業の発展と労使関係の安定に寄与する

<sup>⑤</sup> ロサンゼルスで展示会を2回開催したが，展示会を行う場所として不向きであるとの意見が関係者から数多く寄せられた。ロサンゼルスは，西部最大の都市ではあるが，気候的には年中温暖で四季の変化に乏しく，フラット地形であることから，焼物を受け入れる風土と文化を持ち合わせているとは言えず，シカゴやニューヨークでの開催が適切という意見が出された（「大有田焼だより」第16号）。

<sup>⑥</sup> 窯元ではなく調理や盛り付けを行うユーザー側の視点から，料理が映える食器の形状，デザイン，色合いについての講義が行われ，料理とバランスのとれた食器についての理解を深める機会を提供した（「大有田焼だより」第7号，6頁）。

<sup>⑦</sup> 「大有田焼だより」第8号，5頁。

表3 人材養成講座の内容（1982年）

	研修テーマ名	講師名
セールスエンジニア 研修会	陶磁器の歴史	広尾 甫氏 (元佐賀県窯業試験場場長)
	陶磁器業界の現状と問題点	久富桃太郎氏 (佐賀銀行事業部長)
	日本経済の動きと中小企業者の立場	徳間 養平氏 (野村証券福岡支店次長)
	流通消費構造の変化に伴うセールスマンのあり方	赤間 勝氏 (日本マネジメント協会理事)
	これからの有田焼の志向	西 義一氏 (そごう関西営業統括室第八商品部課長)
経営管理講習会	販売管理講座	赤間 勝氏 (日本マネジメント協会理事)
	労務人事管理講座	
	財務計数管理講座	三溝 政春氏 (日本マネジメント協会指導部長)

〔出所〕「大有田焼だより」第3号，3頁。

ことを目的とし、技術修得、職業訓練研修会、労働問題講習会等の開催や福祉活動の実施を行うなど、人材養成事業の拡充に大きな役割を果たした。さらに、1985年には、全国陶磁器試験機関作品展を通じて全国的な商品開発の流れや商品開発力を養成する事業へと参加した。作品展として全国20の試験研究機関が参加することにより、「くらしとやきもの」をテーマとする食器・食卓用品・インテリア用品を中心とした展示会を有田町の九州陶磁文化館で開催し、業界と研究機関との積極的な交流を図ることができた。

#### 4 その他の事業

大有田焼は、同時に有田焼ブランドの発信とそれらに関連する事業にも積極的に参加した。昭和62年には、佐世保市に位置する株式会社長崎オランダ村の発注を受けて、ポルセレンミュージアムの「磁器の間」で展示する有田焼の製作が行われた<sup>28)</sup>。磁器の間は、旧西独・ベルリン市のシャルロテンブルグ宮殿を再現したものである。大有田焼は、各窯元に協力を求めて、わずか三カ月未満という短期間で、しかも採算を度外視して製作に取り組んだ。磁器の間は三千点の有田焼で埋まり、なかでも深川製磁が納入した大つぼの4点は、シャルロテンブルグ宮殿にある中国明時代の「染付大蓋付きつぼ」の複製で、大きさは高さ1メートル胴径46センチにも及ぶ大作であった。岩永浩美・大有田焼理事長は、

<sup>28)</sup> 大有田焼を通じて、次に挙げる窯元と商社が事業に参加した。今右衛門窯、香蘭社、柿右衛門窯、源右衛門窯、岩尾対山窯、深川製磁、親和陶磁器、陶芸いわ徳、しん窯、ヤマトク、江頭製陶、金ヶ江製陶、有田物産、観山製陶、徳永製陶、福珠陶苑、原重製陶、天狗谷窯、賞美堂本店、篠原商店、ヤマト陶磁器。

当時として「現代の有田の技術を総結集したもので有田焼窯元の底力を発揮した」と本事業の総括を行っている<sup>29)</sup>。有田を含めた長崎・佐賀地域における観光事業において、ハウステンボスやポーセリンパークの建設事業へと続く一連の動きとして、大有田焼が早い段階で関わった有田焼業者による共同事業の一つとなった。

次に、大有田焼は、地域産業の活性化事業対策として、組合の情報化（オンライン化）を通じた事務の合理化、効率化の実現を企図する取り組みを開始した<sup>30)</sup>。当時の中小企業のコンピュータ利用率ならびにオンライン化は、それぞれ38%、6%であり、大企業（それぞれ83%、43%）の後塵を拝していた。情報化の立ち遅れは生産性の企業間格差の拡大の要因ともなり得ることから、中小企業庁は中小企業の情報化を促進するニューメディア・コーポラティブ構想を掲げたのである。このニューメディア・コーポラティブ構想には全国二十五ヶ所の協同組合が名乗りをあげ、そのうち有田を含めた十箇所が中小企業庁の指定を受けた。

初年度の予算は700万円（国と県それぞれ350万円交付）を計上した。昭和61年度以降、3カ年の継続事業となり、初年度では組合員の情報ネットワーク化についての問題意識を高めるために各組合単位での勉強会を開催し、中間年度と最終年度でシステム設計の開発を目指した。この情報ネットワーク化は、有田焼産地の中枢部門たる大有田焼傘下の各単位組合をコンピュータ回線で結び、情報ネットワークを活用した受発注事務、決済、売上登録をはじめ、在庫商品のデータがひと目でわかるよう事務合理化と効率化を図り、さらには中小企業の共同化と組織化を通じた産地における組合の活性化を企図したものであった。

## 5 組織のマネジメント

大有田焼設立前の有田では、とりわけ1970年代以降有田町長の青木類次氏、佐賀県県会議員の岩永浩美氏、有田のリーディングカンパニーである香蘭社社長の深川正氏、有田産業界を代表する有田商工会議所会頭の岩尾新一氏が業界の中心的役割を担い、有田という窯業産地の発展に力を尽くした。岩尾氏は、大有田焼の前身にあたる大有田焼振興会がまだ商工会議所の任意団体であった頃に、産地一体となった大有田焼構想を発表し各所に協

---

<sup>29)</sup> 「大有田焼だより」第18号を参照。

<sup>30)</sup> 「大有田焼だより」第15号。

力をもとめ、それが結実した形で、大有田焼振興協同組合設立と相成った。大有田焼最初の1年は、オイルショック直後の1979年に成立した産地振興法の指定に向けた取り組みに費やされた。主に佐賀県や有田町の指導を仰ぎながら、大有田焼を通じた有田町の産業政策に関するビジョンと振興計画を作成した。その過程で、当時有田町の産業課長や青木町長が中心となって有田町のマスタープラン<sup>①</sup>に大有田焼会館の構想を挿入し、その詳細を詰める作業を行った。そして、一連の作業の総括は下平尾勲・福島大学教授が行い、補助金申請の裏づけとなる書類や資料の準備と作成を支援した。その結果、有田が首尾よく産地振興法の特定業種第1号に指定され、大有田焼は設備整備の形で大有田焼会館建設資金を確保することができたのである。

大有田焼は、窯元と商社だけではなくこれを支える様々な業種を包摂することによってはじめて産地としての体をなすという強い認識のもと、産地全体としての意思決定を行える仕組みを構築した。業種別組合とは異なり、全業種から集結する形をとった大有田焼は業種間の相反する利益を超越した産地全体の利益を明確にし、有田焼という陶磁器産業の発展に尽力するという重要な役割を担っていた。大有田焼では個々の会員が利益を享受できる仕組みを継続するための環境を創造し、意見を具申する権利をすべての組合の構成員に付与した。全業種（陶土業者から商社まで）から1名ずつ理事として送り出すことによって、各組合の理事長が大有田焼の理事<sup>②</sup>となり、理事会は50名前後の大世帯でありながらも、産地としての一体感を醸成しながらその方向性を模索していった。全業種が参加したこともあって大有田焼の会員数は年々増加し、10年に満たないうちに会員数が500名以上に達した。会員は大有田焼での活動を通して、人脈を築き、必要な知識を蓄積していった。

大有田焼参加の誘因は会員によって事情は異なるが、とりわけ、窯元やメーカー、そして関連業者のそれはとりわけ高かったように思われる。産地や消費地の商社と卸売商を経て百貨店や小売店に向かう流通経路に依存していた窯元は、配合陶土といった技術面だけではなくマーケティングなどの商品開発や販路開拓の面で大きな期待を寄せていた。同様に、窯元や商社から注文が来て始めて事業が成立する関連業者（箱屋や絵具屋など）は、大有田焼に参加することによって産地の一員として認められ、さらに大有田焼の中では一

①) マスタープランのハードの部分は、地元のコンサルティング会社であるアルセッド建築研究所の三井所清典氏が担当し、マスタープランに含まれている建造物（有田町歴史民俗資料館、九州陶磁文化館、有田窯業大学校、大有田焼会館）の設計を行った。

②) 理事は必ず一役以上担うことを原則としており、例えば、開発委員長には窯元の代表、流通委員長には商社の代表がそれぞれ就任することが多かった。また、それぞれの組合の理事長は大有田焼理事長のもとで副理事長を務めた。

表4 大有田焼振興協同組合の組合員数，出資口数，職員数

年 度	昭和54年	55年	56年	57年	58年	59年	60年	61年	62年	63年
組合員数	367	400	425	427	436	446	464	500	506	518
出資口数	15,900	16,940	17,970	18,070	18,360	18,750	19,350	20,310	20,510	20,900
事務局職員数	2	2	3	3	3	3	3	3	4	5

(注) 筒井孝司作成資料。

理事として業界の利益を代弁できるようになったため、大有田焼に対する期待も大きかったようである。その一方で、香蘭社や深川製磁などの製販一貫体制をとるメーカーや一部の有力窯元にとって大有田焼から享受できるメリットは必ずしも大きくはなかったが「有田があるからこそ自分たちがある」という原点意識が非常に強く、各所（例えば、百貨店との窓口や陶芸協会とのパイプ役など）で製販完結企業が重要な役割を果たし、一組合員として高い出資金や賦課金を拠出してきた。

大有田焼内部の組織は、産地の機能別に構成される委員会（製造業と産地販売業）と専門委員会（開発、流通、総務など）とに大別され、機能別委員会の下部に業種ごとに構成される部会や委員会が組織された<sup>63)</sup>。産地の機能全体に係る事項は機能別委員会で議論され、業種内の利益調整や総意形成は部会で行われた。そして、産地全体あるいは複数の業種に共通する事項については、内容に応じて個別の事業として各専門委員会で審議されたのである。時代の要請に従って、その都度各専門委員会の下部組織（ニューセラ研究会やデザイン開発研究会など）が発足し、また、理事を務めていた柿右衛門や今右衛門が交互に陶芸協会の会長を務めていた関係で、佐賀県陶芸協会<sup>64)</sup>との連携も行われた。

大有田焼は、窯業産業に携わる全業種を包摂したネットワーク組織であったため、補助金の受け皿として便利な存在であった。佐賀県や有田町が大有田焼に補助金を注入すれば、大有田焼が必要に応じて商社や窯元などに資金を提供したのである。個々に研究開発資金を申請する会員も存在したが、大有田焼には全業種の大手企業がすべて加入していることもあって、比較的容易に補助金の交付を受けることができた。昭和54年に施設整備という形として大有田焼会館建設に補助金が交付されたのを皮切りに、産地全体を包摂する事業

<sup>63)</sup> 関連の組合として錦付業は、かつて商人が錦付職人に赤絵付を依頼していたこともあったが、それと同時に窯元も錦付業に絵付を依頼するなど、製造・販売両機能に跨っていることから、中間的な位置づけとして両機能の下に置かれた。

<sup>64)</sup> 佐賀県内における有田の作家の数が急増したことにより、1984年に陶芸協会の拠点を有田町へ移した。

を施行する意味合いのもと、国をはじめ県や町それぞれの議会の中でも大有田焼への補助金交付が承認されていった。補助金申請は大有田焼事務局が常時担当し、行政から提示された補助金メニューをニーズに応じて選択し、申請を行った。

大有田焼の収入は、主に賦課金、事業収入、補助金収入などから成った。賦課金は、会員数が約500社ということで、毎年ほぼ1,000万円以上の収入（会費徴収）を得ることができた。大有田焼では組員個々の収益状況に応じて賦課金を査定し、1万8,000～30万円までの範囲内で組員から賦課金を徴収していた。また、自主事業は、初年度こそ計上されなかったが、表5にみられるように年次をおって順調に推移し、賦課金とともに安定した収入源となっていた。さらに補助金収入として、年度によって上下するものの、少なくとも2,000万円程度を常時確保することができた。

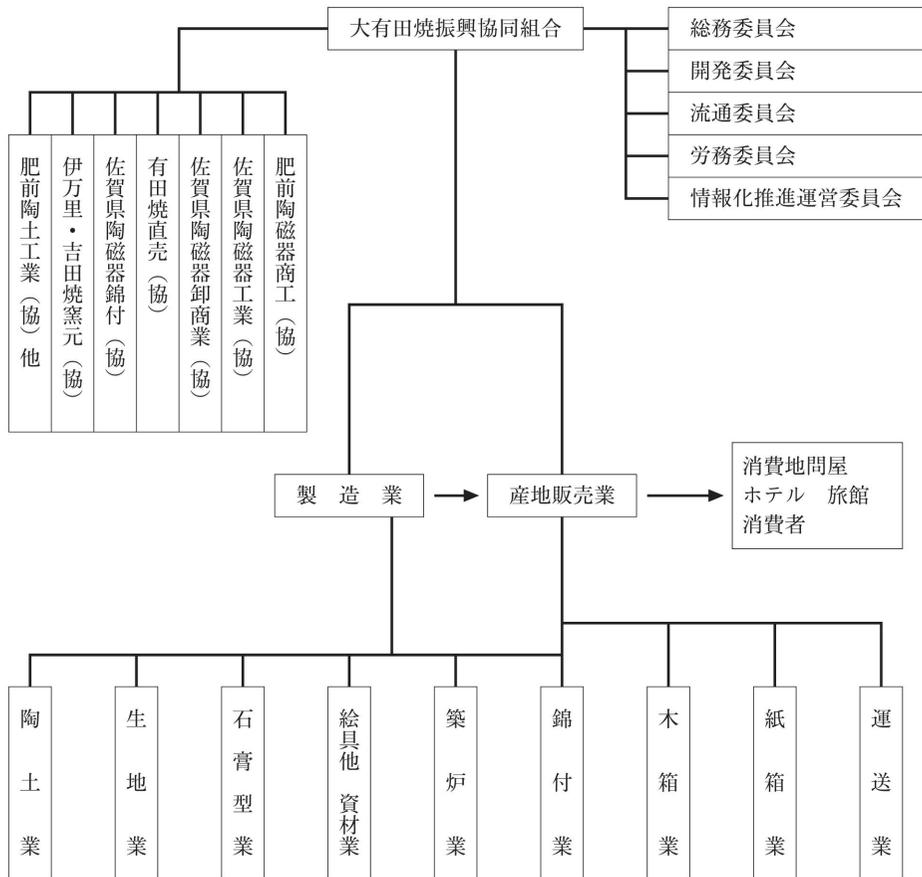


図1 大有田焼振興協同組合の組織図

(注) 筒井孝司作成資料。

大有田焼振興協同組合の事業展開（山田・筒井・吉田・東郷）

表5 大有田焼振興協同組合 事業収入の推移

（単位・千円）

年 度		昭和54年	55年	56年	57年	58年	59年	60年	61年	62年	63年
収入の部	(内訳)										
1 事業収入		0	1,110	4,101	4,961	6,364	11,070	12,269	25,107	25,288	26,595
イ. 手数料		0	1,110	909	1,853	2,807	6,407	7,243	20,969	18,713	21,980
	幹旋・委託		1,110	909	1,853	2,807	6,407	6,743	15,969	12,713	13,980
	納品							500	2,000	3,000	4,500
	高速道路別納								3,000	3,000	3,500
ロ. ネットワーク利用料											
ハ. 会場使用料				3,192	3,108	3,557	4,663	5,026	4,138	6,575	4,615
2 賦課金収入		10,206	10,446	10,718	9,102	9,139	10,213	14,270	14,735	14,969	15,121
3 補助金収入		25,500	48,044	37,601	25,111	27,034	28,772	24,237	34,039	19,534	21,970
	県補助金	6,500	10,000	10,000	3,784	5,500	1,400	6,787	8,200	235	4,060
	中央会補助金									230	202
	町補助金（事業費）	9,000	17,766	15,536	14,651	11,319	12,016	9,777	9,000	9,000	7,038
	（施設整備）	10,000	20,278	12,065	6,676	7,773	15,356	6,557	15,927	10,069	10,670
	他町補助金					2,442		1,116	912		
4 負担金収入			3,943	1,714	4,911	2,707	2,618	9,629	7,307	120	3,402
5 事業外収入		293	5,576	6,383	3,270	2,029	2,082	3,643	2,265	1,656	2,656
	受取利息	180	692	526	416	811	857	873	814	768	430
	雑収入	113	4,884	5,857	2,854	1,218	1,225	2,770	1,421	888	2,226
収入合計		35,999	69,119	60,517	47,355	47,273	54,755	64,048	83,453	61,567	69,744

(注) 筒井孝司作成資料。

大有田焼は有田生産地の製造、卸売、直売をはじめとする製造・販売それぞれの職能別組合によって構成される有田焼生産地のネットワーク組織<sup>35)</sup>であり、理事長の選任においては、組合間（とりわけ、窯元―商社間）の調整が必要とされた。設立当初は、製造部門の代表であった佐賀県陶磁器工業協同組合の中島政司氏、そして商社部門の代表であった肥前陶磁器商工協同組合の山口秀市氏が理事となり、製造（窯元）と卸（商社）間の政治的対立を回避するという意図も作用したため、発足当初は組合代表者のうち長老株であった有田焼直売組合の杉本覚二氏が大有田焼初代理事長に推挙された。

結成後大有田焼が有田焼の需要開拓に力を注ぐようになり、商品開発はもとより、消費地における流通ルートを確認する必要性が生じた。1970年代には香蘭社が中心となって三越などの大手百貨店で有田焼の展示会を実施していたが、各組合で強い影響力を維持したヤマト陶磁器が商社ルートを提供していたことから、表6にみられるように、ヤマト陶磁器社長の山口秀市氏が1981年に大有田焼の2代目理事長となった。山口氏は、大有田焼以

<sup>35)</sup> 大有田焼は、最初の発足母体となった4組合を中心に構成されているが、周辺地域である伊万里、吉田、波佐見（長崎県）の業者や陶土を提供する天草（熊本県）の業者も組合員として参加している。

表6 主要4団体の代表者（1979～1988年）

年度	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
昭和54（1979）年	中島 政司	山口 秀市	杉本 覚二☆	山本 義幸
昭和55（1980）年	中島 政司	山口 秀市	杉本 覚二☆	山本 義幸
昭和56（1981）年	中島 政司	山口 秀市	杉本 覚二☆	山本 義幸
昭和57（1982）年	中島 政司	山口 秀市☆	牟田 穰	山本 義幸
昭和58（1983）年	中島 政司	山口 秀市☆	牟田 穰	山本 義幸
昭和59（1984）年	中島 政司	山口 秀市☆	牟田 穰	山本 義幸
昭和60（1985）年	中島 政司	山口 秀市☆	牟田 穰	篠原 文雄
昭和61（1986）年	中島 政司	山口 秀市	牟田 穰	篠原 文雄
昭和62（1987）年	中島 政司	山口 秀市	牟田 穰	篠原 文雄
昭和63（1988）年	中島 政司	蒲地 昭三	牟田 穰	篠原 文雄

（注）筒井孝司作成資料。大有田焼振興協同組合理事長の任期には☆印で示した。

外にも肥前陶磁器商工協同組合と有田焼卸団地協同組合それぞれの理事長を務め、実質的に有田焼業界で強い影響力を発揮していたこともあり、杉本氏から山口氏への理事長交代は比較的スムーズに進んだ。山口理事長のもとで知識集約型事業である研究開発事業や商品開発事業、需要販路開拓事業を積極的に推進した<sup>60</sup>が、1985年には佐賀県県会議員であった岩永浩美氏が大有田焼の理事長に就任し、各組合を束ねるキーマンとして長年にわたり有田焼の振興事業推進に際して重要な役割を果たした。

## おわりに

オイルショックの影響下で有田焼流通の変革期に実現をみた大有田焼振興協同組合では、窯元・商社・原料加工・物流部門などさまざまな業種が一堂に集まって有田焼発展を可能にするための共同事業を次々と展開し、国内を代表する高級和食器として、業務用食器に加えて家庭用食器、さらには家庭の食卓を豊かにする陶磁器の開発を強力に推進した。このような経験を通じて、有田の窯元や商社はオリジナルブランドの商品を開発するための新たな取り組みへと乗り出し、時代の変化に応じた焼き物作りの経営や、それらを可能に

<sup>60</sup> 都市部消費地における有田焼の需要動向に関しては、福島大学の下平尾勲教授がアンケート調査に基づいて検証し、他産地との競争関係についてリサーチを行った。佐賀県有田町企画産業課・大有田焼活性化対策協議会（1985）を参照。

するうえで企業の人材育成に力を注いだ。1980年代における生活水準の向上により、洋風化の進展とライフスタイルの多様化が急速に進み、高級陶磁器の需要も引き続き拡大したのである。深川正氏を中心に始められた大有田焼展は有田焼ブランドの構築と普及に多大なる貢献をなしたと考えられ、大有田焼が推進した大有田ぶらざ市をはじめとする展示会は、有田窯元・商社の製品開発を推進するうえでの重要な機会であり続けた。

大有田焼に参加した若き経営者や技術者、そして将来伝統工芸士として技を究めることになる数多くの人材が有田焼業界における重要な担い手となった。さらに言えば、大有田焼における議論を通じて、有田焼の伝統的技術やデザイン開発を担う若者の養成を目的とする有田窯業大学校が誕生し、有田の窯元に対する人材供給機関として職業訓練を主眼とする教育を今日まで推進してきたと考えられる。一方で1970年代以降、有田焼産地は佐賀県有田町、伊万里市、嬉野町のエリアにとどまらず、隣接する長崎県波佐見町・佐世保市三川内地区での陶磁器生産とも密接な関係を有するようになった。とりわけ日用食器の供給でシェアを伸ばした波佐見焼の躍進には目を見張るものがあり、有田町に対する素地供給地域として重要な役割を果たし続けた。

波佐見焼の窯元と有田の商社との関係を通じて、肥前陶磁器商工協同組合（丸肥組合）では早くより波佐見や三川内の窯焼に対する資金供給にも乗り出し、有田焼産地の発展を中心的に担う組合として、現在もなおその役割を果たし続けている。有田焼産地の発展において、有田町を中心とした陶磁器業界での結束が求められたのと同時に、佐賀県地域に収まらない広範囲に及ぶ取引関係に基づいた組合活動が丸肥組合に続き、工業協同組合や直売協同組合でも重要な意味を持つようになった。

さらに新商品の開発を推進する中で、有田町の商社や窯元にとどまらず、東京・大阪や名古屋・福岡などの消費地商社との連携によるデザイン開発や新商品の開発の必要性も高まり始めた。国内市場における有田焼ブランドの高度化を推進するうえで、大有田焼が果たした役割は少なくない。そして大有田焼が構成する各組合の事業そのものに対して影響を与えるような活動を展開し続けた結果、1980年代以降現在に至るまで、有田焼は国内の代表的和食器産地としての地位を維持してきたと考えられる。1990年代における消費地市場の変化と窯焼・商社の対応策については、続稿で検討を試みたい<sup>57)</sup>。

<sup>57)</sup> 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。

参 考 文 献

- 大有田焼振興協同組合（1981）「新商品開発能力育成事業報告書」  
大有田焼振興協同組合（1984）「中国における窯業原料の開発輸入促進調査報告書」  
大有田焼振興協同組合（1986）「地場産業デザイン高度化特定事業報告書」  
大有田焼振興協同組合（1980～89）「大有田焼だより」第1号～28号  
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」  
佐賀県有田町企画産業課・大有田焼活性化対策協議会（1985）「有田焼の消費地動向調査」