



[資料]

成熟化時代における有田焼産地の商品開発

—21世紀型システムの構築と大有田焼振興協同組合—

山田雄久・筒井孝司・吉田忠彦・東郷 寛

はじめに

1. 「世界・焔の博覧会」と新製品開発
2. 地域産業集積化事業下の販路開拓
3. 有田焼新時代における柴田明彦氏の提言
4. 大有田焼振興協同組合による市場創造
5. 組織のマネジメント

はじめに

国内市場における高級陶磁器生産の中心的生産地として存続する有田焼産地を事例として、グローバル化とデフレ経済が進む市場環境の下で、伝統的産地が主要事業の発展と伝統産業としての生き残りをかけた市場競争に挑みつつあるなかで、伝統産業の進むべき方向性について歴史的に考察を加えることが本稿の課題である。

世界的なセラミックス生産の一拠点として発展を遂げてきた歴史的陶磁器産地である佐賀県有田では、戦後伝統的な技法を踏襲した数々の芸術的作品を生み出しながら、日本の代表的伝統産業の一つである陶磁器業の発展をリードしてきた。日本における磁器発祥地として、磁器技術に基づく新たな製品の開発を手掛けてきた産業集積地としての歴史をふまえて、有田では最先端の技術に裏打ちされた各種分野での事業が着実に発展を遂げる形で、佐賀県による支援を得て新規部門の開発に取り組んできた。有田焼としての歴史的なブランド価値を高めると同時に、それらの基盤的なものづくりの技術に対しても産地の製造業者が積極的に関わり、佐賀県窯業技術センターとの連携に基づき、21世紀の成熟化時代に対応した製品開発へと本格的に取り組んだ。

前稿¹⁾に引き続き、有田焼産地の高度化事業を主導した大有田焼振興協同組合（以下、

(1) 山田雄久・筒井孝司・吉田忠彦・東郷寛「1990年代の有田焼産地における高度化事業—大有田焼振興協同組合の産地ブランド戦略—」(『商経学叢』第60巻第1号、2013年)。

大有田焼と略称する)の事例から、本稿では21世紀を迎えた有田焼産地が佐賀県による技術的支援を受けて伝統的陶磁器産地の新たな取り組みに挑戦し、グローバル時代に対応したマーケティング戦略を採用するに至った経緯、窯元や一貫メーカーにおける新しいコンセプトに基づいたエコ・ポーセリンなどの新規分野に対するアプローチ、さらには大有田焼における市場の開拓などを通じた産地構造の変革について検討する。

それら一連の有田焼産地における動きの一つとして、佐賀県が中心となって1996年に有田町を主会場として開催したジャパンエキスポ「世界・焔の博覧会」(以下、焔の博と略す)を取り上げる。焼き物文化の国際的先進地域である有田町をモチーフに、日本における陶磁器産業の現状と将来性について展望する上でのさまざまな活動が試みられた。平成期に入り、国内市場における陶磁器需要の停滞が顕在化し始めた中で、有田焼の需要は都市部の百貨店ブームを追い風に引き続き堅調に推移したこともあって、焔の博では全国から数多くの観光客が訪れた。有田焼の歴史や文化を世界の人々にも広く周知することで、観光地としての有田の魅力を多く的一般客に知らしめる上での21世紀に向けた情報発信の意義が極めて大きかった。

しかしながら、観光事業の分野では円高の進行による海外旅行の人気の高まりを受けて、手軽に楽しめる国内旅行として都市近郊の観光地化とレジャー産業の発展がみられた結果、有田の周辺に位置する温泉歓楽街である嬉野や武雄を訪れる観光客の実績は軒並み低迷した。21世紀に入って成熟化の時代を迎えた日本では、伝統産業における消費財の需要拡大に一定の限界をみせると同時に、観光地化と特産品開発を中心とした新たな地域観光の戦略を十分に持ち合わせないまま、伝統産業地域における産業活性化が新たな課題として浮上した。以上のような市場環境の激変にともない、有田では産業と観光の両面において産地構造の変革をせまられる時代に突入したと受けとめられ、バブル崩壊後における焔の博の実施と産地における新技術の開発事業が、有田焼そのものの戦略を大きく前進させる上での重要な契機となったと考えられる。

焔の博開催以前より、大有田焼では新分野の製品開発と都市部における販路開拓に力を入れ、有田焼産地における変革への取り組みが試みられた。内外の展示会における有田焼の宣伝や広報活動に力を入れ、伝統的産地として引き続き有田焼の販路開拓に努力を傾けたが、焔の博終了後に生じた景気後退を受けて、有田焼産地の総売上高が急減し始めた。このような産地衰退の動きをいち早く察知して、独自に都市部での有田焼販売に関するアンケート調査を独自に実施し、有田焼産地の革新が必要であると警鐘を鳴らしたのが、有田焼の世界的コレクションで内外に広くその名を知られていた柴田明彦氏であった。柴田

氏は長年にわたり収集してきた膨大な近世有田焼のコレクションを佐賀県立九州陶磁文化館で陳列展示し、研究熱心な類稀なる古陶磁研究家として注目される存在となり、各方面で古伊万里研究に基づく啓蒙活動を続けられた。焱の博の開催を契機に活況を呈していた有田焼産地の関係者に対して産地のウィークポイントを指摘し、有田焼を担う次世代の有田焼窯元・商人に対してさらなる努力が求められる現状について力説した。本稿では、柴田氏が推進した大胆な革新的取り組みについて正面から取り上げ、それら大有田焼における事業がもたらした経営革新的な事業に関して一定の評価を加えることを目的としたい。

柴田氏は陶磁器産地の窯元や商人による認識では十分に窺い知れない消費者のニーズへと光をあてることで、ものづくりのあり方に対する抜本的な見直しを有田焼の関係者にせまった。大有田焼では、東京ドームで実施されたテーブルウェアフェスティバルや京王プラザホテルの大有田ぶらざり市において柴田夫妻コレクションを陳列展示し、歴史的発展に裏付けられた有田焼の魅力や価値について人々に訴えかけることで、一般の顧客に対する有田焼のイメージアップを図り、歴史的技術の優位性を知らしめる機会を次々と提供した。東京から佐賀県に移住し、有田町の戦略的アドバイザーとして大有田焼の顧問となった柴田氏は、有田焼産地の経営指導と製品開発に多大な貢献をなし、製品開発を進める上での有田焼産地全体にわたる意識改革を先頭に立ってリードした。

以上のような観点から、本稿では大有田焼における取り組みにおいて、成熟化時代の有田焼産地の生き残り策を提言した柴田氏の役割に着目し、伝統産業集積地の代表的存在であった有田焼産地が変革の方向性を打ち出し、後継者の事業継承を推し進めた状況を具体的に明らかにして、大有田焼の事業全体に関する歴史的検証を試みたい。

1. 「世界・焱の博覧会」と新製品開発

(1) 世界・焱の博覧会開催の趣旨

平成8年7月19日から10月13日まで、有田地区を中心に九州で初めてのジャパンエキスポとなる「世界・焱の博覧会」が開催された。有田焼産地が佐賀県焱の博覧会実行委員会と表裏一体となって推進した結果、来場者数は当初予想の120万人を倍以上上回った255万人にのぼり、有田焼発展の到達点を世界に知らしめる上での一大イベントとして佐賀県が中心となり、有田町全体が参加する事業が行われた。

表1 大有田焼振興協同組合の動き（平成8～14年度）

| 年度 | 平成8年 | 9 | 10 | 11 |
|--------------|---|---|---|---|
| 実施事業 特記事項 | <ul style="list-style-type: none"> ・「世界焔の博覧会」推進。ストリートファニチャー展共催・陶芸の里・匠の館・体験棟・ギャラリー展示協力・有田館出展・陶磁器バザール館一括運営・会場レストラン使用食器開発・カラクリ人形開発支援 ・「アジア陶芸フェスティバル」（インテックス大阪）出展 | <ul style="list-style-type: none"> ・地域産業集積活性化事業（景観材・建材製品等高付加価値製品開発：4ヶ年事業） ・カラクリ人形グッズ製作 ・ハイテク有田焼人形（HA）委員会発足 ・市外電話料金割引サービス事業開始 | <ul style="list-style-type: none"> ・有田マイセン姉妹都市20周年記念事業推進 ・三越本店にて「からくり人形」上演 ・高島屋にて「有田窯元めぐり」開催 ・柴田コレクション複製品開発商品化 ・「ランドスケープ展」「トータルリビングショー」（西日本総合展示場）出展 ・「テーブルコーディネートフェア」（大阪ドーム）出展 | <ul style="list-style-type: none"> ・ニューヨーク・ディズニーストア商談会開催 ・フロリダディズニーストア日本館にて「からくり人形」上演 ・ドイツフランクフルトメッセ出展支援 ・玄海エネルギーパークにからくり時計設定 ・無鉛上絵具普及活用対策委員会発足 ・三越本店にてからくり時計公開展示 ・プランター・ガーデンング製品商品化 |
| 年度 | 平成12年 | 13 | 14 | |
| 実施事業 特記事項 | <ul style="list-style-type: none"> ・環境配慮型エコ商品研究開発開始 ・九陶にカラクリ時計設置 ・奈良県万葉文化館に有田焼万葉人形10体設置 ・大英博物館「佐賀県陶芸展」 ・「帰国展」（東京・佐賀）開催支援 ・三越本店にて「有田陶芸協会展」「伊万里有田伝統工芸士会展」開催 | <ul style="list-style-type: none"> ・東京ビッグサイトにて「有田エコポーセリン21」発表出展 ・「インターナショナルギフトショー」にてガーデニング新商品発表 ・九陶ミュージアムグッズ商品開発 ・「21世紀陶磁器産業生き残りシンポジウム」開催 ・成田空港ターミナルに有田焼人形展示 ・有田焼デジタル情報データベース構築 | <ul style="list-style-type: none"> ・東京ドーム「テーブルウェアフェスティバル」にて「温故創新・有田」を展示発表 ・商・工・OZONEデザイナー共同開発エコ21商品5シリーズ発表 ・有田陶器市100回記念「有田焼フェア」開催（三越7店舗）・記念切手スタンド発表 ・「シニアワークプログラム合同面接会」開催 ・有田町とデジタルアーカイブ事業実施 | |

（注）筒井孝司作成資料。

有田町の主力イベントを実施する施設として、業界拠出によるパビリオン「有田館」の設置が計画され、有田町の有力メーカー各社が総力を上げて、伝統技術と電子工学を融合させた陶磁器製「有田からくり人形」の製作に取り組んだ。行政と業界が一体となって、有田焼のハイテク技術と伝統技法とを見事に融合させた独自のイベント事業を推進したもので、焔の博では中堅企業家のリーダーとして活躍したしん窯社長の梶原茂弘氏が有田焼

の窯元を代表する総合プロデューサー、ならびに肥前窯業圏の中心に有田焼を位置付けた上で、世界各国に有田の歴史的な魅力をコーディネートし情報発信を行う演出家となって各方面でのPR活動を展開した。

焱の博実施に際して、有田町では「歴史と文化の森公園」整備事業が計画され、大規模なパビリオンの建設に向けた準備が進められた。博覧会におけるテーマの実施会場として、資料1にみられるような博覧会実施に向けたテーマと会場の設定が計画された。

〔資料1〕 ジャパンエキスポ'96 世界・焱の博覧会テーマ「燃えて未来」

サブテーマ「自然を愛し、風土を生かす技術を創る—技術と自然との共生—」

「心豊かな暮らしを求め、匠の技を伝承する—ものところとの共生—」

「歴史に学び、未来を創造する—伝統と未来との共生—」

「地球を愛し、世界と交流する—地球と世界との共生—」

第1会場 有田地区会場

第2会場 九州陶磁文化館

サテライト会場 吉野ヶ里会場 佐賀市 武雄市 伊万里市 唐津市

福岡市 小石原村 赤池町 ハウステンボス町 三川内地区 波佐見町

上記のうち、佐賀県有田町や吉野ヶ里地区における歴史的イベントに加え、福岡県域で伝統産業として存続する高取焼、小石原焼、そして上野焼などの陶磁器産地、さらに有田町と隣接する波佐見焼や三川内焼の産地に設けられたサテライト会場では、有田を中心とする肥前窯業圏と密接に関連する陶磁器産地として、佐賀県域に含まれる唐津焼、そして広義の有田焼として位置付けられる伊万里焼や嬉野吉田焼とともに、焱の博におけるメインテーマとなった陶磁器業の将来について取り上げるテーマ企画や各種イベントが実施された。とりわけ織豊期に朝鮮半島から導入された技術に基づき、近世初期に茶器や陶器、磁器の生産を本格的に開始した九州を代表する陶磁器産地の歴史や現状を世界の人々に紹介することで、有田焼をはじめとする近世陶磁器の技術的水準を再確認し、有田焼が歩むべき方向性について現在の陶磁器業者が真剣に考える上での重要な機会を与えることを目的として掲げていた。

以前より有田焼創業350年祭をはじめ、350年事業として有田町全体のまちづくり事業として企画し、有田焼に関わる事業を積極的に推進してきた経験に基づいて、有田町では焱の博の事業推進を準備する上での意思決定組織となる「世界・焱の博覧会推進委員会」を

設置した。有田町長であった川口武彦氏が会長に就任し、有田町名誉町民の岩尾新一氏や有田商工会議所会頭の山口秀市氏をはじめ、佐賀県陶芸協会副会長の14代酒井田柿右衛門氏、佐賀県陶芸協会・有田陶芸協会会長の13代今泉今右衛門氏、日本芸術院会員の青木龍山氏などの佐賀県を代表する陶芸家、さらには株式会社香蘭社社長の深川進一氏、深川製磁株式会社社長の深川明氏が推進委員会の顧問として主導的な役割を果たした。

焱の博開催においては、広報面で強力にバックアップしたNHK佐賀放送局が、メディアを通じて有田焼の魅力を全国の一般観光客に紹介した。邪馬台国の時代を蘇らせた「吉野ヶ里」ブームが追い風となり、佐賀県教育委員会の高島忠平氏やしん窯の梶原氏が佐賀県の歴史や伝統を全国でPRし、一気に有田焼に対するイメージの向上が図られた。焱の博開催を控えて「焱博500日前イベント」の一つとなるシンポジウムが企画され、「シンポジウム～古伊万里の道～」と題する講演会が1995年3月に佐賀市文化会館で開催された。シンポジウムでは作家の池田満寿夫氏による基調講演に続き、根津美術館の西田宏子氏、人間国宝の13代今泉今右衛門氏をはじめ、九州陶磁文化館の大橋康二氏やプラハ・ナールステク国立博物館のフィリップ・スホメル氏が古伊万里研究の最新成果に基づき、世界史の視点から有田焼の魅力に関して詳しく紹介し、有田焼の世界的評価を高めるための多岐にわたるイベントが博覧会事務局において企画立案された。

有田焼が古伊万里の時代からヨーロッパやアジアで広く需要され、独自に製品開発が進められた歴史と同時に、17世紀以降世界で注目された日本文化の影響力について博覧会で再認識するための機会を提供した。焱の博における各種文化事業を通じて、有田焼がセラミックス産業としての技術的性格だけでなく、日本の伝統的文化を今に伝える観光資源の一つとして内外の関係者に広く紹介されることになり、メディアや雑誌などの媒体を通じて世界中の人々から認識されるに至った。高級美術陶磁器として国内で利用された有田焼が江戸時代以降国内の磁器生産をリードする役割を担ったことから、現代の日用食器のシーンで他産地に比べて付加価値の高い製品として有田焼が一般の消費者においても理解され、古伊万里の時代から現代和食器の時代に至るまで、伝統的な職人的技術を継承し続ける産業集積地であることが強く意識された。

以上のような歴史文化的観光資源の側面から有田焼の特徴をかつて強調したのが、大有田焼構想に基づいて産地ぐるみの事業に取り組んだ香蘭社の深川正氏であった。焱の博の事業構想では深川氏が掲げた「世界の中の有田」という歴史的認識を継承する形で、陶交会のリーダーとして活躍した梶原茂弘氏が焱の博におけるメインテーマとして、有田焼を世界に発信するためのさまざまな企画を打ち出した。以上のような地道な努力の結果、バ

ブル経済の崩壊により販売不振に陥った陶磁器業界の中であって、有田焼が依然として魅力的な日常生活のアイテムとして国内の消費者から支持され、他産地で急激な売上高の減少に見舞われた1990年代において、有田焼が焔の博の開催時期に至るまでバブル期の売上水準を維持することができた点は特筆に値する。

（2）大有田焼における博覧会事業

大有田焼では、焔の博の事務局として有田町における中枢機能を担うことで博覧会実施の推進主体である窯元・商人の多岐にわたる意見をまとめ上げ、全国の関係者との連絡窓口を大有田焼に一本化して博覧会をスムーズに実施するための体制を整えた。さらに大有田焼で開発を続けてきたエクステリア製品の企画展示である「ストリート・ファニチャー」開発展^②を共催して全国からユニークな作品の応募を受け、博覧会のメイン会場や有田町内の各所で入選作品を陳列展示するなど、有田町における新しい分野の陶磁器製品を提案し、各方面に対する最新陶磁器技術の紹介を積極的に行った。

また大有田焼が中心となり、焔の博メイン会場のレストランゾーンに出店する店舗において使用するオリジナル食器の開発を進め、佐賀県調理師会連合協議会が主催する「器と食の祭典」がメイン会場のイベントとして実施された。佐賀県各地より集まったレストランのシェフや料亭の料理人達が知恵を出し合い、業務用食器として魅力に事欠かない有田焼を数多く利用することにより、外国人訪問客に対して多彩な料理を披露した。

メイン会場でのパビリオン「有田館」における有田焼からくり人形の出展に加え、「陶芸の里」匠の技・体験棟の運営やギャラリー展示でも、大有田焼が業務上積極的に関わった。大有田焼による独自の企画となる陶磁器バザール館をメイン会場に設置し、肥前地区・全国窯元・商社からの販売管理委託を受ける形で、全国21産地27社、ならびに肥前地区31社の製品をバザール館の取扱商品として一括販売した。陶磁器バザール企画としては、世界各地の陶磁器を販売する「世界の陶磁器バザール館」でブランド洋食器を多数陳列販売する一方、「全国の陶磁器バザール館」では日本の伝統産業地域の陶磁器を多数取り集め、世界の陶磁器とともに和食器を中心とした各種伝統的工芸品を海外からの観光客に即売する機会を全国の陶磁器産地に対して提供した。

さらに、焔の博サテライト会場の陶磁器産地と連携して、博覧会のメインテーマとなる肥前窯業圏の製品を紹介し販売するコーナーを設置し、大有田焼が中心となって福岡県や

② 世界・焔の博覧会実行委員会（1996）。

長崎県、佐賀県で製造される和食器を多数販売した。焱の博では陶磁器愛好家を中心としつつ、一般の観光客に対して日常生活で有田焼を用いるライフスタイルを次々と提案することで、通常の有田陶器市、そして大有田焼で実施する大有田ぶらざ市さながらに最新の有田焼を数多くの人々に紹介し、関心を高めた観光客に対して多岐にわたる有田焼製品を販売することに成功した。会期中に焱の博の事務局を担当した大有田焼では、メイン会場における有田焼の販売活動を主導するとともに、長年にわたる製品開発と市場開拓のノウハウを発揮し、観光客に対する有田焼のブランド価値を高める上でも重要な役割を果たした。

焱の博では87日間の会期を終え、JR九州有田駅の新築落成、有田国際やきものフォーラムの実施に続いて、中国景德鎮市との友好都市締結、韓国窯業文化協会との友好団体締結が実現し、佐賀県からの強力なバックアップを受けて有田町の国際化と観光都市化が推進された。有田町と業界参加による焱の博パビリオン「有田館」がジャパンエキスポ大賞を受賞するなど、有田での世界的陶磁器イベントは内外で大きな反響を呼び、1996年11月に開催されたインテックス大阪でのアジア陶芸フェスティバル、大阪の阪急百貨店や福岡の玉屋で実施された「佐賀県物産と観光展」でも有田焼が広く紹介されることによって、有田町が日本を代表する磁器産地として脚光を浴びる結果をもたらした。

1997年3月には佐賀県立美術館で「世界焱博」からの新しい出発」と題する講演会が開催され、東京大学名誉教授の木村尚三郎氏による基調講演、そして世界的観光都市としての佐賀県有田町の将来に関する議論が深められた。2005年に開催が予定された愛知万博の総合プロデューサーに任命された木村氏の興味深い提言に基づき、日本を代表する窯業地である愛知県瀬戸市を中心に実施された愛知万博の目指すべき方向性と有田の将来とを比較検証する上でも有意義な講演会となった。産業集積地として約400年間発展し続けた有田町が新たに観光都市としての使命を果たすべく、「世界の中の有田」として陶磁器産地における行政レベルでの変革が期待された。

同年5月の有田陶器市では、九州陶磁文化館に比類稀なる有田焼コレクションを寄贈された柴田明彦・祐子夫妻に対して有田町名誉町民の称号が贈呈された。東京在住の柴田明彦氏は長年古伊万里や柿右衛門様式をはじめとする多数の有田焼を蒐集し、日常の器の観点から有田焼の歴史的役割について高く評価する有能な企業経営者として知られていた。有田焼が美術品としての歴史的な評価に止まっている現状に対して、柴田氏は次々と有田焼の一貫メーカーや窯元、商人に対して新しい観点を提示するという新たな役割を担い、大有田焼の顧問アドバイザーとして数々の有益な提言を行うと同時に、現代有田焼の経営

革新をもたらす上での斬新な取り組みを自ら実行した。

（3）新技術分野テーマの開発

肥前窯業圏を支えている有田、伊万里、嬉野各地区の新進気鋭な若手窯元が構成する有田陶交会、伊万里陶青会、嬉野窯友会では、大有田焼による条件整備のもとに、1996年開催の焔の博に向けたグループ開発活動ならびに研究成果の発表を精力的に行い、新技術の分野へと積極的に乗り出す上での気運が高まった。焔の博のレストランで用いる業務用食器を共同で開発すると同時に、会場で陳列するエクステリア製品の開発、陶磁器バザール館で販売する新作陶磁器の製造などを手掛け、焔の博を契機とした製品開発の動きを受け継ぎ、佐賀県窯業技術センターの指導を仰ぎながら新素材に基づいた製品の試作に着手した。窯業技術センター長を務めた河口純一氏を大有田焼の技術顧問に迎え、陶交会のリーダーとして活躍する梶原氏などの窯元グループを中心に、焔の博で取り組んだ高付加価値製品の開発へと挑戦し続けたのである。

続いて大有田焼ではハイテク有田焼人形委員会を立ち上げ、有力メーカー・窯元との共同開発に基づき、九州陶磁文化館における「有田焼からくりオルゴール時計」（全国地場産業優秀技術・製品奨励賞および日本ディスプレイデザイン協会・企画・特別研究賞を受賞）の製作に成功した。加えて、奈良県万葉ミュージアム「有田焼万葉人形」の製作、そして新東京国際空港国際線ターミナルにおける「有田焼からくり季節人形」の常設設置が実現し、有田焼人形による新しいノベルティという分野での有田焼ブランドを内外へ紹介した。とりわけディズニーマーワールド日本館で上演展示した「からくり人形」については、帰国後に佐賀県立有田工業高等学校の教材として寄贈し、有田焼産地における次世代の若者に対して、新技術分野における製品開発の可能性とそれらの普及啓蒙活動を同時に進めることで、大有田焼は現代有田焼における商品開発分野の裾野を押し広げる努力を続けた。

焔の博終了後にはハイテク有田焼人形の開発事業を中心に、異業種、異素材との融合化、商品開発での各種取り組みへと積極的に取り組んだ。また、焔の博で展示した「有田焼からくり人形」を有田町の観光資源として利用することを決定し、有田町の中心部に有田焼からくり人形の実演を見学できる施設として「有田館」を設置した。21世紀に向けた有田焼の新時代を象徴するこれら産地内の動きは、有田焼業界と窯業技術センター、九州大学や佐賀大学など近隣の研究教育機関との連携を強化する産・官・学の三位一体となった「産地総ぐるみ」の体制を作り出した。消費地における市場動向に対応した商品開発を進めた大有田焼では、以上の動きを実り多きものとするため、消費地における展示会でのり

表2 有田地区三組合の共販取扱額

(単位・円)

| 年 度 | 平成元年 | 平成2年 | 平成3年 | 平成4年 | 平成5年 | 平成6年 |
|-------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 取 扱 高 | 14,156,283 | 15,786,647 | 15,701,984 | 14,538,494 | 12,643,324 | 12,324,928 |
| 前年度比 | 111.67% | 111.51% | 99.46% | 92.59% | 86.96% | 97.48% |
| 年 度 | 平成7年 | 平成8年 | 平成9年 | 平成10年 | 平成11年 | 平成12年 |
| 取 扱 高 | 11,383,079 | 11,627,564 | 10,250,927 | 8,212,270 | 7,311,206 | 6,961,738 |
| 前年度比 | 92.35% | 102.14% | 88.16% | 80.11% | 89.02% | 95.22% |

〔出所〕山口（2001），43頁。

〔注〕有田地区三組合として、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の主要3組合における取扱高を合算し集計。

サーチやデザイナーとの共同開発へと積極的に乗り出し、「デザイン等高度化開発事業」の成果を次々と取り入れながらデザイン性に優れた有田焼の開発を本格的に推進した。

高級陶磁器の分野で市場を拡大した有田焼産地では、百貨店を中心とする消費地市場での販路拡大を続ける一方、高付加価値化による製品単価の上昇と高級日用食器の販売に力を注ぎ、バブル崩壊後の1990年代において取扱高の急激な減少を回避するべく努力を重ねた。有田の主要3組合による共販事業の取扱実績額の推移を示した表2をみてもわかるように、有田の窯元が消費地で販売した有田焼の取扱高については1990（平成2）年のピーク時（157億円）を境として減少に転じ、翌年以降はゆるやかな減少が続いたが、焔の博開催の1996（平成8）年まで、取扱高の減少が窯元の経営に与えたダメージは比較的軽微な形で受け止められた。

景気後退局面による販売不振を受けて、博覧会終了後の1997年以降には主要3組合の取扱高の減少に拍車がかかり、2000（平成12）年にはピーク時の半分の数値にまで落ち込んだ。有田焼産地でも、他の陶磁器産地と同様に長期の経済不況の影響を受けて、1998年以降、陶磁器販売額の大幅な減少が事業者のレベルで次々と生じたのである。

上記の有田焼産地における苦境を脱するべく、大有田焼では以前から取り組んできたデザイン等高度化開発事業に加えて、1997年には地域産業集積化事業などの助成事業を通じて、これまでの和食器中心の商品開発に止まらず、若手窯元グループを中心としたインテリア・エクステリア商品、ガーデニング関連商品や景観材、サニタリー製品、建材製品など、新規の市場開拓が期待される製品分野での開発へと果敢に挑戦した。平成13年度には中小企業活路開拓調査・実現化事業に基づき、佐賀県窯業技術センター・有田窯業大学校・佐賀県中小企業団体中央会などの佐賀県諸機関との間での協力関係を構築して、エクステリア商品におけるマーケティング力の強化を図った。それらの調査事業として、東京近郊

のガーデニング事業関連会社・ショップギャラリーショールームなどの視察ならびにヒアリング調査を実施し、市場調査の結果をふまえて有田焼によるガーデニング製品のトータルイメージを考案しつつ、各種展示会における有田焼の新製品を提案し続けた。

それらインテリア・エクステリア製品の開発においては、コンセプトを「有田焼の付加価値である高級感を活かした室内向けのガーデニング製品」にシフトさせる形で、新たにミニテーブルセット、ミニ盆栽、苔玉などの新和風イメージを確立することに意を注いだ。「焱博5周年記念事業」として佐賀県中小企業団体中央会の助成を受け、アルセッド建築研究所の助言により、プランター・ポット、吊り鉢、ガーデンテーブルなどの室内向けガーデニング製品、そして有田焼プランターなどのギフト商品を開発した^③。これら活路開拓調査実現化事業の推進体制として、しん窯の梶原社長が実行委員長に就任し、窯元である文翔窯、ヤマトク、辻与製陶所、江口製陶所、梶謙製磁、商社のヤマト陶磁器、まるぶん、山忠、百田陶園、金照堂が委員として事業に参加した。

2001年8月に実施した京王プラザホテルの大有田ふらざ市「有田焼今昔 The 古伊万里の夏」、同年11月末に実施された焱博記念堂における肥前紀行冬雅び展、そして2002年2月に東京国際展示場で実施した「第53回インターナショナルギフトショー2002春」における展示も、新たな市場向け商品の開発に取り組む上で重要な機会となった。当該事業に関わる講演会として、園芸研究家の小泉知彦氏が「小さなサイズの和の植物提案」と題する有田焼ミニ盆栽などの商品化に関わる基調講演を行い、ガーデンデザイナーの山崎誠子氏が室内向けガーデニング製品のギフト化について講演するなど、積極的に異業種の分野と連携することで有田焼における製品開発の可能性について検討を重ねた。

このように有田焼のブランド化が真剣に議論される中で、新ブランド「MOEGI 萌」が新たな「有田焼ガーデニングコレクション」として大有田焼において提案された。有田焼の新たな商品開発の形として、顧客のライフスタイルのシーンにあわせたブランド開発と市場創造が試みられることとなり、大有田焼がその中心的な推進主体としての役割を担い続けたのである。消費者の嗜好にあわせた新しいデザインの開発とともに、製品の販売チャネルを組み合わせた形での新しい有田焼のものづくりのあり方が模索され、それらは従来の窯元や商社による開発提案型の製品開発とは全く逆の発想に基づく斬新な有田焼再生に向けた取り組みとなった。今までと異なる角度からデザインと新製品との融合に基づく提案型の開発方式を採用し、有田焼の新分野を生み出す動きが窯元や商社のレベルにお

③ 大有田焼振興協同組合（2002a）、2頁。

表3 有田焼産地の出荷実績

(単位・百万円)

| 年 度 | 平成元年 | 平成2年 | 平成3年 | 平成4年 | 平成5年 | 平成6年 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 日用品食器類 | 22,204 | 22,265 | 23,579 | 22,168 | 20,538 | 20,480 |
| 洋食器類 | 467 | 592 | 741 | 697 | 736 | 739 |
| 合計 | 22,671 | 22,857 | 24,320 | 22,865 | 21,274 | 21,219 |
| 年 度 | 平成7年 | 平成8年 | 平成9年 | 平成10年 | 平成11年 | 平成12年 |
| 日用品食器類 | 18,519 | 18,990 | 18,510 | 14,455 | 13,527 | 12,936 |
| 洋食器類 | 791 | 1,343 | 702 | 321 | 488 | 569 |
| 合計 | 19,310 | 20,333 | 19,212 | 14,776 | 14,015 | 13,505 |

〔出所〕山口（2001），44頁。

いて一層加速した。

1990年代の有田焼産地における出荷実績額を示した表3によれば、出荷額が減少に転じた1991（平成3）年以降、圧倒的なシェアを占めた日用品食器類の実績額が減少を続けたのに対して、以前より有田での生産額が小規模なままであった洋食器の実績額が増加し、焔の博開催時までゆるやかに伸び続けた。有田焼の海外輸出に取り組む必要性を感じていた産地内では、割烹食器の需要が低迷する中で洋食器などの新たな業務用食器の開発を目指して、これらの新しい試みが有田焼における新市場を生み出すための気運を醸成しつつあった。しかし有田焼における洋食器の出荷額はまもなくして減少に転じ、当時の有田では洋食器の開発そしてそれらの販路開拓が予想以上に困難な状況にあった。21世紀の新時代に求められる有田焼のデザイン開発と市場創造の取り組みがその後も大いに期待された。

大有田焼に設置された陶磁器デザイン開発研究会では、製品のデザイン面における実技を中心とした「肥前地区独自の様式開発」を目指して様々な新しい提案が行われた。新技術分野開発事業との相乗効果を引き出すためのデザイン開発能力の充実を目指して新分野開発への応用力を高め、有田焼インテリア製品開発を中心的テーマとした壁掛オルゴールの開発にも取り組んだ。それらによる成果としては、九州陶磁文化館所蔵の「有田焼からくりオルゴール時計」グッズや卓上マグネットアイテム、人形目覚まし時計アイテムの製作などにも及び、有田の観光地化と新分野における有田焼製品の開発に対して積極的に取り組む姿勢がみられた。

これら製品開発の試験的な事業を通じて、コンピュータを利用した情報技術の修得と応用が必要不可欠な時代となった。有田焼産地におけるイノベーションの喚起とそれらの技術を駆使する担い手の育成が緊急の課題となり、それらの課題を解決するための定期的なコンピュータ講習会を実施するなど、時代的要請に応えるためのさまざまな活動を大有田

表4 陶磁器デザイン開発研究会における取り組み（平成8～14年度）

| 年 度 | デザイン技法 講習会（講演会） | コンピュータ 技術研修会 | ノベルティ 開発講習会 | その他 | 計 |
|-----------------|--------------------|-----------------|----------------|-----|----|
| 平成8年 (1996) | 12（1） | 15 | 11 | 1 | 40 |
| 平成9年 (1997) | 1（0） | 8 | 6 | 0 | 15 |
| 平成10年 (1998) | 0（1） | 9 | 7 | 1 | 18 |
| 平成11年 (1999) | 0（1） | 9 | 9 | 1 | 20 |
| 平成12年 (2000) | 0（1） | 9 | 5 | 0 | 15 |
| 平成13年 (2001) | 0（1） | 9 | 7 | 0 | 17 |
| 平成14年 (2002) | 0（1） | 0 | 0 | 7 | 8 |

（注）筒井孝司作成資料。数字は開催された各講習会の回数を示す。

焼が展開し、窯元や商社における共通のツールとしてこれらのノウハウを活用するための環境整備を行うことが必要であるとの認識が高まった。陶磁器デザイン開発研究会による講習会・研修会実施状況を示した表4によれば、1997年以降講習会や研修会の実施回数が低迷する中で、コンピュータ技術研修会については継続的に実施される状況にあり、2001年までノベルティ開発講習会と並ぶ事業として、コンピュータ技術による製品開発の必要性について窯元の経営者に対して理解を求める機会を提供した。

国家的プロジェクトとしてインターネットビジネスの時代に突入した1990年代後半には、次第に陶磁器デザインを中心とした有田焼のデータベース構築が真剣に議論されるようになり、有田焼デザインの情報獲得をインターネット上で実現できるデザインサンプルのデータベース整備、そしてオンライン化の事業が推進された。大有田焼顧問として有田焼産地の情報化事業にも積極的に取り組んだ柴田氏は、インターネットを通じた市場開拓やデザイン開発について積極的に提言を行い、グローバル時代に対応したものづくりのあり方を実現していくことが21世紀の有田において重要な課題となることを強調した。

1997年に大有田焼は「有田焼インターネット基本事業計画書」を策定し、インターネットによる有田焼PRの可能性について指摘しつつ、佐賀新聞社のインターネットシステムとのリンクに基づくホームページを通じた情報発信とショッピングモールの立ち上げについて検討を開始した。大有田焼の「情報化推進運営委員会」が中心となって、一貫メーカーである岩尾磁器工業と香蘭社、陶交会の福珠陶苑、はなぶさ会のヤマト陶磁器やまる

ぶん、陶青会の田森陶園や吉田山の辻与製陶所、武雄の古川製陶などがワーキンググループを開いて有田焼インターネットの情報発信に関する具体的な方法について討議を行い、有田焼インターネット研究会を定期的に開催して有田焼産地におけるインターネット技術の普及に尽力した。インターネット研究会に参加したのは有田を代表する一貫メーカーや窯元、商社の24社であり、大有田焼による連結決算を可能にする決済システムとしてインターネット技術の導入が予定された。

2001年以降は研究会の事業を継承しながら、佐賀県中小企業団体中央会の組合情報ネットワーク化事業補助金を受けて、インターネット時代における情報ツールの活用を目的とした「組合情報ネットワーク化推進委員会」を立ち上げた。大有田焼が主導する形で、有田焼デザインのデータベース作成、そして新システムの構築に関する検討会を定期的に開催し成果を上げた⁽⁴⁾。委員会のメンバーとして窯元から福珠陶苑の福田雅夫氏と徳永陶磁器の徳永隆信氏、商社から山忠の山本幸三氏とまるぶんの篠原文也氏が参加し、各組合の事務局が参加する体制の下で事業が推進された。大有田焼のシステム設計については、中島商事佐賀支店に委託発注させて有田焼に関するデジタル情報のデータベース化とインターネットを通じた事業運営に取り組み、企業のデータベースや商品情報など、クローズドされた情報管理システムを設計し運用するための方法を模索した。

一方で都市部での有田焼販売チャンネルの必要性を説いた柴田氏は、東京でのマーケティング調査を元に、消費者の期待に応える有田焼の流通システムの構築が急務であるとの見地から、大有田焼における市場創造のシステムを事業化することに力を注いだ。その第一歩として、中小企業活路開拓調査・実現化事業の一環として欧州向けクロスオーバー（領域横断型）新製品の開発を目的に、株式会社リビング・デザインセンター（OZONE）のデザイナーと産地商社・窯元との取りまとめを行う大有田焼が共同で事業を推進する体制を整え、有田焼勉強会の実施やデザインコンペの開催、商品試作化と求評活動に基づく製品開発の試みが2002年以降本格的に始動した⁽⁵⁾。

デザイナーによる提案型のコンペを通じて試作品の製作が商社そして窯元との協力により進められ、若者の消費者にターゲットを絞った試作品を次々と考案することで、ライスボールセットや小鉢セット、ギフトセットなどの商品化が試みられた。これらの新しい製品開発システムは、洋食器のクロスオーバー商品の開発へとつながり、大有田焼における製品開発と大都市を中心とした消費地での市場開拓を同時に進める上での画期的な取り組み

(4) 大有田焼振興協同組合（2002b）、5～8頁。

(5) 大有田焼振興協同組合（2003a）、16、29頁。

みとして評価され、大有田焼におけるマーケティング戦略を推進するための製品開発システムとして期待された。後で詳述するように、柴田氏が消費地での度重なる有田焼の市場調査を実施し、有田焼新時代のデザイン開発と市場開拓が不可欠であるとのポリシーを掲げて、これらグローバル化時代に対応した世界水準のものづくりシステムを有田に定着させようと考えた革新的な動きについて我々は看過すべきではないだろう。柴田氏は古伊万里の研究を通じて、21世紀に対応した現代における有田焼産地のシステム構築を真剣に考えたのである。

2. 地域産業集積化事業下の販路開拓

(1) 地域産業集積化事業下の製品開発

1997年以降、大有田焼は新たな新規開拓分野であるエクステリア製品、建材、景観材製品などへの進出を図る事を目的として、「特定中小企業集積の活性化に関する臨時措置法」に基づき、地域産業集積活性化事業を開始した。期間は平成9～12年度までの4年間で、開発製品の選定、商品の試作・改良・流通方法の検討、展示会による啓蒙普及活動などを行い、組合員が新分野へ円滑に進出できるよう支援するものであった⁽⁶⁾。公共空間向けストリート・ファニチャーや一般住宅向けエクステリア製品、高級住宅・ホテル・料亭用高級衛生製品、高機能建材製品、新素材及び異素材との融合化による提案型製品の開発を目指し、専門家そしてデザイナーの指導に基づく試作、新素材・原料・異材質との組み合わせに関する研究や流通方法と販路の検討が主要な事業の目的となった。本事業は佐賀県窯業技術センター支援を受けて、ワーキンググループ研究会などの事業実施体制を整え、有田焼産地の窯元や商社が積極的に参加する事業として推進された。

建設設計デザイナーなどの専門家を招いた講演会、開発ワーキンググループ研究会の開催、市場動向および調査の実施、開発商品の絞込みなどを鋭意実施することで、ジャパンガーデニングフェア、東京ドーム、東京ビックサイトなどで試作品の展示を行った。製品開発を担当した開発ワーキンググループでは、しん窯の梶原社長がプロジェクトリーダーを担当し、有田や山内、西有田、伊万里、吉田、武雄の代表的窯元が、石膏型や陶土、絵具、錦付・転写、窯業資材、木箱のメンバーとともに合議を重ねて、これまでのインテリア・エクステリア商品の開発を集大成する取り組みとして、市場のニーズに対応した商品

(6) 「大有田焼だより」第46号。

の開発へと力を入れた。

同時に設置された流通ワーキンググループでは、賞美堂本店社長の蒲地孝典氏がリーダーとなり、ヤマト陶磁器やまるぶん、藤正、吉島祥山堂、匠、そして志田陶磁器、大渡商店、宝光堂、カマチ陶舗が地域産業集積活性化事業の推進役を果たした。これらの事業全体をコーディネートして速やかに成果を出すためにも、これまで有田町の都市計画を担当してきたアルセッド建築事務所をはじめ、インダストリアルデザイナーやインテリアコーディネーターの協力を仰ぎ、スムーズに商品開発を実現するための「産地総ぐるみ」の事業体制を整えた。

これらのワーキンググループにおける検討結果は、開発委員会や流通委員会で改めて審議された後、地域の建築設計会社から集まった関連情報の収集や、製品開発に必要なセラミック技術に関わる先発大手企業との共同研究と商品化に対する取り組みなど、具体的な提言が多数提示された。地域産業集積の活性化を進めるための方策として、有田の組合関係者が有田焼をめぐる課題について受け止めるための重要な機会とするべく、「これからの有田と商品開発」と題する講演会を4回にわたり企画し、それぞれ「商品とまちづくりの関係」・「都市デザインと陶磁製品」・「住まいづくりと陶磁製品」・「景観材・建材の開発に向けて一住宅ジャンルを中心に」とサブタイトルをつけて、有田焼産地の取引業者が関心を持つテーマを中心とした内容に絞って勉強会を開いた。建築業界と表裏一体となった製品開発のシステムを有田焼業者が共同で作り出す作業として注目され、大有田焼が長年取り組んできた製品開発事業をさらに発展継承させる上での重要な事業として位置付けられた。

(2) 鉛等安全対策事業と強化磁器食器の開発

大有田焼では、早くから取り組んできた鉛等安全対策に関わる商品の普及を進めるための製品開発に関しても検討が加えられた。1988（昭和63）年6月に発足した上絵研究会が事業をスタートし、1991（平成3）年に商品化を成功させた無鉛上絵具については、佐賀県のみが特許を所有し、極めて実用性が高いことから活用が期待された分野であった。その後、無鉛上絵具の普及と活用の面で思うように進まない状態が続き、2000年現在、有田での使用率は10%に留まっていた。その一方で、ISO国際標準化機構が定めるカドミウムの規定が一層厳しくなることが予想され、有田から一つでも鉛の溶出が確認された場合には有田焼産地全体に影響が及ぶ状況も懸念されるに至り、無鉛上絵具の普及と活用は有田焼産地全体として早急に取り組むべき課題として認識された。

大有田焼は、1998年11月に無鉛上絵具普及対策についての協議会を実施し、同年12月には協議内容をふまえて「無鉛上絵具普及対策委員会」⁽⁷⁾を発足させた。同委員会は無鉛化に対して組合員・非組合員を問わず、精力的に啓発活動へと取り組んで多大の成果を上げた。具体的には、無鉛絵具の普及の妨げになっている問題の検出、伊万里保健所指導による上絵付陶磁器製品の鉛溶出検査の定期的な実施が不可欠となり、生産現場を対象にした各種講習会の開催を通じて、大有田焼振興協同組合が指定した「無鉛絵具使用」シールの開発とそれらの使用を呼びかける活動を展開した。発足当初の委員会メンバーとして、佐賀県陶磁器工業協同組合の田中清美氏、佐賀県錦付協同組合の北村福次氏、佐賀県窯業技術センターの山田信彦氏が中心となり、産・官・学が一体となった体制の下で、有田焼による完全無鉛化宣言を目標に、有田焼に対する品質維持、そして高い信頼を勝ち取るための努力を重ねた。

有田焼の新商品開発を進める上で、以前より実用化を進めてきた給食用食器の品質改良と市場でのニーズに応じた食器類の開発が進展した。1983（昭和58）年に全国に先がけて有田で強化磁器食器が開発されて以来、佐賀県を中心に学校給食用食器として陶磁器の各種製品が導入されたが、その後有田では軽量で堅牢性かつ収納性に優れた食器の開発が進められたこともあり、これら給食用食器の量産に取り組む窯元が次第に増加した。1998年には佐賀県内における陶磁器の使用率は34%となり、全国の普及率である13%に比べると格段に高い状態にあり、有田焼の給食用食器は県内で着実に定着しつつあった。

収納性が高く、割れにくい形状のものが学校現場などで求められたこともあって、1998年より完成度の高い給食用食器が多数開発された。給食用食器として使用されるポリカーボネート食器から、ビルフェノールA（環境ホルモン物質）が溶出する危険性が指摘されたため、品質面での信頼に篤い有田焼に対する信用にも関わる重大な問題として受け止められた⁽⁸⁾。給食用食器をめぐる不安が学校現場から出ていることをふまえて、大有田焼では全国から問い合わせのあった商品に関して、窯元における生産現場の視察や給食用食器を使用する学校現場でのヒアリングを実施した。このような動きの中で大有田焼が主導する体制を整えて、有田焼による新開発の給食用食器を佐賀県内の公共施設へ売り込み、佐賀県内の給食用食器における陶磁器利用の比率を高めるための説明と普及に努力した。

(7) 無鉛上絵具普及対策委員会では、佐賀県工業振興課、佐賀県窯業技術センター、有田町、佐賀県立窯業大学校、有田町商工会議所などの公的機関をはじめとして、有田、吉田、伊万里の各組合代表、陶交会、絵具メーカー、転写メーカー、窯元などの業者が一致協力して啓蒙活動を行った。

(8) 『大有田焼だより』第46号、1999年。

新たに強化磁器食器を開発した有田焼の窯元として、親和親峰、親和伯父山、有田焼工業協同組合、有田物産などが挙げられ、いずれも量産技術を駆使した給食用食器の生産体制を整えた窯元やメーカーであった。とりわけ、他産地との価格競争に十分耐え得るだけの高い生産性と販売能力を持ち合わせた窯元により、給食用食器の開発そして販売活動が可能になった。

(3) 新流通市場開拓・海外販路拡大事業

焱の博を契機として、肥前窯業界は伝統技術を中心におき、高品質をはじめとする「やきもの」のニーズの多様化に対応するだけでなく、伝統的技術から生じる新分野の開発が課題となった。大有田焼では、インテリア、エクステリア、ガーデニング関連製品、景観材製品、ノベルティ・ハイテク陶磁器人形など、有田焼における新分野の研究開発が積極的に試みられ、こうした課題への対応がせまられる状況の中で、新分野の流通チャンネルを開拓することが急務の課題となった。毎年展示参加してきた大有田ふらざ市（京王プラザホテル）やテーブルウェアフェスティバル（東京ドーム）に加えて、西日本陶磁器フェスタ（西日本総合展示場）・ジャパンガーデニングフェア（東京ビックサイト）、国際ホテルレストランショー（東京ビックサイト）などの大規模な展示会への参加を通じて新分野の試作品展示、さらにそれらの市場開拓と有田焼の普及・啓発活動を展開した。2001年に大阪ドームで実施されたテーブルコーディネートフェアに出展し、和食器から洋食器へとジャンルの拡大を目指す有田焼の新たな取り組みを大阪の地で披露するなど、現代有田焼における最新の成果を消費地の新たな顧客へと伝達する販促活動を精力的に展開した。

展示会での活動と同時に、観光地としての有田のイメージを高める目的で、有田焼の窯元や作品を内外に発信するためのガイドブック作成にも力を注いだ。佐賀新聞社が刊行した『佐賀の窯元めぐり』では、主要窯元とともに佐賀県陶芸協会に所属する有田焼作家を多数紹介することで、陶芸のふるさとである有田の現状を広く世に知らしめた。14代酒井田柿右衛門氏が2001年に人間国宝の認定を受けたことを契機に、陶都有田では国際化に向けた取り組みが本格化した。海外への販路拡大を目指し、大有田焼は同年に佐賀県陶芸協会が出展した「大英博物館佐賀県陶芸展」とその帰国展の支援、そして卸商社を中心に展開する欧米海外販路拡大事業の支援に力を入れ、洋食器をターゲットにしつつ、高級レストランへ向けた業務用食器を有田焼で生産し、販売する動きが窯元や商社によって進められた。

肥前窯業圏の提唱により、佐賀県の陶磁器業を全国に発信した焱の博の開催から5年を

経て、平成13年度には焔博5周年陶磁器物産記念祭の開催にあわせて「焔博記念地域活性化事業」として、肥前紀行の展示会を実施する運びとなった。大有田焼は消費地での大有田ぶらざ市の実施に加えて、有田焼による観光地化を目指す有田町で陶器市にかわる展示会の開催を企画・立案したのであり、佐賀県の補助金事業として有田町の窯元だけでなく、伊万里市の大川内や嬉野町（現嬉野市）の吉田、武雄、山内の窯業地域とも連携した有田焼全体の事業として実施した。

「肥前紀行 冬雅び実行委員会」^⑨では、嬉野吉田山の辻与製陶所社長である辻賢嗣氏がオルガナイザーとなり、嬉野温泉の大正屋や中島緑茶園、三根製茶とともに、茶菓を提供する村岡屋、そして海鮮料理など数々の食材を提供する呼子町（現唐津市）の萬坊他が参加して「喫茶うれしの」を組織した。実行委員会の構成メンバーとしては嬉野の辻与製陶所をはじめ、有田町の原重製陶所や有田製窯、原滋製陶所、そして長崎県佐世保市（三川内町）の嘉泉製陶所、波佐見町の白山陶器、石丸陶芸が参加し、多彩な業者によって展示会事業を継続的に実施した。

1999年には、マイクロソフト役員の福島昭英氏がアライアントーナショナルを設立した。福島氏の構想は、有田焼の業者が共同で有田丸をしつらえ、大量の有田焼を世界市場へと送り出し、海外の各地に有田焼を広め、流通させることであった。当時の有田窯業界では、フランクフルトメッセを中心に、海外市場での展示、そして情報発信を盛んに行っていたが、資金的な限界もあって市場開拓が進まない状況にあった。アライアントーナショナルでは、マイクロソフトがスポンサーにつくことで、香蘭社やしん窯、そして有田焼卸団地の商社などが共同出資した大有田焼も、ジェトロの展示事業の一部としてアライアントーナショナルとともに海外での展示会に参加した。大有田焼が資金的な制約によって十分なブースを確保することが困難であったのに対して、福島氏の尽力もあってアライアントーナショナルは独自の展示活動を通じて海外の見本市でデビューを華々しく飾った。しかし有田焼業界では、欧米で十分に情報発信を行って来なかったことも影響して、アライアントーナショナルの試みは結果的に十分な成果を上げることが叶わなかった。

バブル経済崩壊以降、百貨店の売上が低下の一途をたどる中で、大有田焼は百貨店での展示販売によるテコ入れを行った。首都圏や関西地方の大手百貨店だけでなく、地方百貨店において展示会を積極的に実施し、「北部九州三県物産展」（福島中合）や「有田焼精鋭作家展」（四日市近鉄）などの企画展を開催した。この時期に特筆すべき動きとして、日

⑨ 肥前紀行冬雅び実行委員会（2003）。

本橋・横浜高島屋で商社と窯元が一体となった提案に基づき、今後のプロパー売り場における展開が可能になったこと、さらには焼き物関係のビジネスだけでなく新分野の開発製品を含めた独自のライフスタイルを提案する催事を企画し、積極的に販売活動を実施した。2001年度には玉川高島屋で「大有田展」を開催することによって、「エコポーセリン21」食器シリーズ（後述）の展示を通じた有田焼の新デザインを提案する一方、日本橋三越本店で開催した「大有田焼展」では、有田焼による各種ガーデニング製品の展示販売を実施した。

さらにメディアを通じた有田焼の販売活動も同時展開し、テレビ催事として「大有田陶器まつり」を東日本放送、福井放送、北日本放送、毎日放送、テレビ山口、大分放送の各局で展開し、通信販売事業の分野でも有田焼の新たな販売方式として実施を試みた。このように有田焼の販売システムを高度化し効率化するためには、新時代に対応した販売方式を導入する必要があると認識し、大有田焼では21世紀を迎えた有田焼産地に独自の新システムを導入するべく次々と新しい事業を立ち上げた。

大有田焼は以前より導入していた高速自動車道有料通行料別納システムを踏襲して、国内の各地を縦横に張り巡って結ばれる日本道路公団（現 NEXCO グループおよび独立行政法人日本高速道路保有・債務返済機構）の交通網を有効に利用するべく、高速自動車道有料通行料の別納団体の指定を受けることで、有田の一貫メーカーや商社が国内各地への業務出張で高速道路を利用した際に発生する有料道路料金の後払い、そして支払い決済の一元化を可能にした。通行料別納システムを通じて、出張管理や金銭管理を実現するとともに、決済システムの効率化と通行利用配当の実施を通じて、大有田焼の組合員に対して便益を供与した。

大有田焼における情報管理ツールを用いたシステム構築の試みは多岐にわたり、組合員関係の事務手続きの効率化と経費節減を図るべく、市外電話総通話料割引や国際電話割引、請求書一本化サービス事業などの導入を進めた。情報化社会における伝統産業の取引システムに関しても一層の効率化を進めることで、時代に対応した産地システムを実現できるとの信念に基づき、大有田焼は柴田氏によるアドバイスをもとに長年の課題であった組合情報の共有化と産地における決済システムの構築を目指した。

情報伝達のインフラとして、インターネットの低価格常時接続サービスや高速ブロードバンドの整備が急速に進んだことを受けて、産地内と消費地との情報通信量が急増しつつあることを考慮し、産地問屋や消費地問屋、そして小売店との間を結ぶ流通ネットワークシステムの激変に対応するための有田焼産地における共販システム・集配送システム・オ

オンライン対応窯元システムの設計とネットワーク化が平成14年度の組合情報ネットワーク化事業として取り組まれた⁰⁰⁾。有田焼産地では1990年代後半における不況を通じて企業業績の低迷が続き、有田焼業界全体の効率化と業務の簡素化が課題として認識されたのであり、大有田焼は事業全体のオンライン化による産地の生産状況把握と産地企業の戦略を策定するための情報分析を重要なテーマとして取り組む気運が高まった。その第一歩として、組合が各々独立して実施している共販システムを一本化するために情報ネットワークを設計し、組合集金代行業務のオンライン化を実現するためのインフラ整備を試みた。

情報化時代に有田焼産地で求められる人材を育成することを目的に、有田焼の組合員企業では新入社員研修、パソコン講座研修や電話対応講習などを積極的に実施し、組合情報のネットワーク化を進めながら、情報化による職員教育と自己啓発が可能となる業界の環境づくりを積極的に推進した。インターネットによる有田焼の技術、歴史、文化などの業界情報を発信し、産地の各種イベント情報をインターネットで公開するための作業担当者を育成することが急務の課題となった。消費地での有田焼のセールスを担当できる人材を多数育成するためにも、組合員企業における情報化とインターネット技術に基づく日常的な情報交換が可能となり、情報ツールを駆使するためのインフラストラクチャーを積極的に整備することが大有田焼の極めて重要な役割として位置付けられた。

消費地における販売活動の重要性をふまえて、全国に所在する公設試験研究機関の様々な開発研究活動の中からピックアップした製品を展示して各方面との情報交換を行うためのイベントを開催し、平成8年度以降、陶磁器を中心とした生活用品のデザイン並びに技術の開発研究の成果を一度に集めた「陶&くらしのデザイン展」佐賀展を佐賀県・有田町との共催で開催した。大有田焼はこれらの展示会で食器・キッチン食卓用品、インテリア・エクステリア用品などの新製品を広く関係者へ紹介し、有田焼における新分野の開発を促進したのに続き、展示会への参加研究機関と有田焼業界との交流を深めることを通じて、有田焼産地における意識改革を喚起した。九州陶磁文化館の特別展示室では、大有田焼が主催して定期的に「有田陶交会展」を実施し、有田焼の窯元に対して「陶磁器デザイナー協会展」への参加を奨励するなど、展示会への参加を積極的に支援した。大有田焼は、有田焼窯元における若手経営者の育成と、従来とらわれない形での商品開発を実現するための求心力となり、有田焼産地における窯元レベルでの経営革新をリードする役割を担った。

00) 大有田焼振興協同組合（2003b）。

一方で、1990年代後半には円高の急速な進展に伴う国内産業の構造的変化が加速し、内外の陶磁器市場において著しい環境の変化が生じたことから、有田焼産地では雇用調整の実施を余儀なくされる企業が相次いだ。政府による雇用政策として、雇用調整の対象となった従業者に対して出向などを通じた円滑な労働移動の支援策が国内の各地で講じられたが、佐賀県有田町についても労働省（現厚生労働省）および佐賀県からの委託団体指定を受けることとなり、大有田焼がその実働部隊となって、労働者の雇用安定を図ることを目的とした雇用機会確保支援事業をスタートさせた。企業による雇用調整の実施情報や人材受入情報を網羅的に収集して企業レベルでの情報交換会を開催するとともに、職業安定機関との情報連絡会議や雇用促進助成金説明会の開催、企業個別ガイダンスなどの実施を通じて、有田焼産地における雇用を確保するための事業を次々と推進した。

3. 有田焼新時代における柴田明彦氏の提言

(1) 柴田コレクションと古伊万里研究

世界最大の古伊万里コレクションを寄贈した柴田明彦氏は、夫人である柴田祐子氏とともに若い頃から古美術品の有田焼を多数蒐集するとともに、江戸時代に消費財として需要された17～18世紀の貴重な有田焼コレクションを後世に伝えるべく体系的に整理し、独自の視点から古伊万里の研究を続けた。柴田氏は慶応義塾大学を卒業後、食品関係の企業経営者として活躍しつつ、祐子氏とともに有田焼のコレクション蒐集に情熱を傾けた。とりわけ日用陶磁器に着目した柴田夫妻は美術的価値のある壺や大皿などの装飾品に加えて、海外でも取引された中皿などの各種食器類を次々と購入し、日本最大の有田焼コレクションを有するに至った。

我が国における近世考古学の代表的研究者の一人である大橋康二氏の古伊万里研究を体系化する上で、これら古伊万里の柴田コレクションが重要な手掛かりとなったことは間違いない。これらの柴田コレクションを有田町に開設した九州陶磁文化館（以下、九陶と略す）に寄贈することで、九陶が国内における近代陶磁器研究の拠点として機能することとなった。柴田氏は九陶に寄贈した古伊万里コレクションの体系的展示を目指して、当初寄贈したコレクションの中でも手薄な時代（例えば1750年代の江戸期など）の古陶磁を引き続き蒐集することで、次々と寄贈コレクションを追加し、幕末期に至る200年以上にわたる肥前磁器＝古伊万里の作品群が整った。

また柴田氏は江戸期から続いた有田焼の流れを大局的な見地から俯瞰するとともに、経

表5 柴田明彦氏による活動の推移

| | |
|----------------|--|
| 昭和15年（1940年）4月 | 東京に生まれる |
| 〃 38年（1963年）3月 | 慶應義塾大学経済学部卒業 |
| 〃 4月 | 株式会社アスコ入社 |
| 〃 48年（1973年）4月 | 千葉県経営者協会常任理事 |
| 〃 10月 | 日本チューンガム協会副会長 |
| 〃 49年（1974年）4月 | 全業協公正取引協議会副会長 |
| 〃 50年（1975年）4月 | 株式会社アスコ代表取締役就任 |
| 平成元年（1989年）10月 | 有田焼コレクションを佐賀県立九州陶磁文化館へ寄贈 |
| 〃 2年（1990年）9月 | 柴田コレクション展を同館にて開催 以降、平成14年までに8回の展示会を開催 |
| 〃 9月 | 佐賀県知事感謝状受賞 |
| 〃 3年（1991年）6月 | 紺綬褒章受賞（以降、平成16年3月31日まで14回受賞） |
| 〃 12月 | 勲日本博物館協会顕彰受賞 |
| 〃 7年（1995年） | 世界焔の博覧会イベント柴田コレクション展を開催（福岡・長崎・佐賀県） |
| 〃 8年（1996年）12月 | 大英博物館にコレクションを寄贈 大英博物館名誉パトロンに就任 |
| 〃 9年（1997年）2月 | 大英博物館にて柴田コレクション展を開催 |
| 〃 5月 | 佐賀県有田名誉町民称号受賞 |
| 〃 11月 | 佐賀県立九州陶磁文化館特別専門研究員委嘱 |
| 〃 11月 | 佐賀県知事から特別感謝状受賞 |
| 〃 10年（1998年） | 柴田コレクション県内巡回展を開催（県内4ヶ所） |
| 〃 11年（1999年）4月 | 愛知県立芸術大学講師 |
| 〃 12月 | 大有田焼振興協同組合顧問に就任 |
| 〃 13年（2001年）5月 | 佐賀県県政功労者知事表彰受賞 |
| 〃 15年（2003年）5月 | 柴田コレクション総目録刊行 |
| 〃 11月 | 新収藏品展・『柴田夫妻コレクション展』を開催 |

（注）「うまか陶」ウェブページより作成。

営コンサルタントとしての経験から有田焼産地の発展を心から願い、バブル崩壊後の有田焼産地の低迷を憂いながら、有田焼産地再生のための提言を行う活動へと自身の役割をソフトさせた。柴田氏は単なる古美術品の蒐集家としてではなく、柴田氏の略歴を示した表5にみられるように本職である経営者の視点から有田焼産地の経営課題について独自の分析を加え、2004年に自身の生涯を終えるまで、有田焼産地の復活に向けたビジネスモデルの構築に心血を注ぎ、数多くの有田焼業者に指導を続けた。その意味において、柴田氏は九陶に自身の蒐集品を寄贈するにあたり、有田窯業界の活性化に資することをその目的の一つとして掲げ、都合22回にわたって寄贈した約10万点の有田焼が、九陶の管理下で特別展として一般に公開された。

柴田コレクション展は1995年に焔の博覧会イベントとして福岡、長崎、佐賀の各県で特別展として実施された。その翌年には大英博物館へ柴田コレクションを寄贈し、有田焼を世界へと発信するための取り組みに対して柴田氏は終始積極的であり続けた。1997年には九陶の特別専門研究員に就任して柴田コレクションによる古伊万里研究へと尽力し、

古伊万里の製作技法を解明するための産・官・学が共同して組織する古伊万里勉強会や古陶磁研究会を開催することで、有田焼窯元に対して技術指導の機会を提供した。窯元の若手経営者や技術者が柴田氏の主宰する勉強会に参加することで、長年継承してきた有田焼の製造技術の歴史の変遷を正確に理解することが可能となると同時に、現代の有田焼における製品開発を可能にするための技術的能力を向上させる上で、柴田氏は大変貴重な学習の機会を数多くの若手経営者に対して提示したのである。

勉強会に参加した経営者は直接柴田コレクションの展示品に触れることによって、古伊万里の型や厚み、絵付の色合いや風合いを体感することができ、古伊万里の原料である素地や絵具の科学的知識を学ぶことで江戸期の技法を正確に理解し、現代有田焼における新たなブランド構築を試みる上での数多くのヒントを見出すことができた。柴田氏は有田焼のデザインや製造技術の革新をもたらすための突破口として、柴田コレクションを最大限に活用した。大有田焼は大有田ふらざ市や東京ドームのテーブルウェアフェスティバルで柴田コレクションを会場展示して、東京などの大消費地で開催する展示会のイベントでは販売促進の材料として活用することで、人材育成や販路開拓を推進する上で必要不可欠なツールとして活用した。

1999年には母校の慶応義塾大学同窓会（三田会）による組織的なネットワークを最大限に利用して、日本橋高島屋の催事である「有田窯元めぐり」の開催を企画し、首都圏における有田焼販売の促進とアンケート調査を通じた顧客情報の獲得を試みた。第34回日本橋高島屋陶器市を販売不振の有田焼の活路を見出すためのテストマーケティングとして位置付け、代表的百貨店の一つである高島屋のコンセプト「産地直送」による売上高達成と同時に、有田焼のイメージアップを実現し、有田焼取扱店の販売強化を図るための催事として、柴田氏による有田焼再生のための事業を独自に実施した。とりわけ産地と顧客の双方向コミュニケーションが、産地と商品の情報発信をもとに人と人との交流によって行われるとの観点から、有田焼に対する顧客の認識や信頼を高めながら販売促進効果と産地訪問効果をもたらすことを目的として実施され、新時代における有田焼マーケティングのテストケースとして取り組まれた。

有田焼が販売不振に陥った要因として、生活様式の変化への対応の遅れ、内外他産地商品との競争力の喪失などを主な要因と考え、これらへの対策が有田焼産地の現状に対する認識や産地視点からの意識改革として必要であり、産地システムの問題とも複雑に絡み合っており、これらの課題を根本的に解決していくためには一定の時間が必要であると柴田氏は説いた。衰退期に入った我が国の和食器市場において、いかにして価格の高い有田焼を

表6 柴田コレクション展の開催状況

| 年 度 | 展覧会名 | 内 容 | 展示件数 | 展示点数 | 入館者数 |
|------------|--|---|-------|--------|---------|
| H 2 (1990) | 寄贈記念 柴田コレクション1 —初期伊万里から柿右衛門へ— | 染付を中心とした柿右衛門様式の磁器を展示。 | 471 | 1,297 | 20,288 |
| H 3 (1991) | 寄贈記念 柴田コレクション2 —七寸皿で知る有田の歴史— | 七寸皿を中心とした17世紀から18世紀の有田磁器を展示。 | 819 | 1,471 | 16,529 |
| H 5 (1993) | 寄贈記念 柴田コレクション3 —茶道具と初期色絵— | 17世紀の茶道具や、かつて「古九谷」と呼ばれた初期色絵など江戸時代の有田磁器を展示。 | 323 | 627 | 10,044 |
| H 7 (1995) | 世界焔の博覧会記念イベント 柴田コレクション4 —古伊万里様式の成立と展開— | 18世紀から幕末までの有田陶磁を特別企画展（世界焔博プレイベント）として展示。 | 508 | 1,514 | 11,125 |
| H 9 (1997) | 寄贈記念 柴田コレクション5 —延宝様式の成立と展開— | 柿右衛門様式を中心とする延宝様式の成立と展開を明らかにし色絵磁器の変遷を展示。 | 384 | 1,007 | 14,415 |
| H10 (1998) | 寄贈記念 柴田コレクション6 —江戸の技術と装飾技法— | 有田磁器の技術と特色をテーマごとに展示。 | 424 | 879 | 9,348 |
| H13 (2001) | 寄贈記念 柴田コレクション7 —17世紀、有田磁器の真髄— | 江戸初期の1610年代から元禄時代の1700年代までの作品を歴史的な変遷と各時代の特徴をテーマとして展示。 | 574 | 1,189 | 15,750 |
| H14 (2002) | 寄贈記念 柴田コレクション8 —華麗なる古伊万里の世界— | 江戸初期か幕末までの華麗なる古伊万里の世界を最後の寄贈記念展として展示。 | 582 | 1,594 | 15,890 |
| H15 (2003) | 『柴田コレクション総目録』 | | | | |
| H15 (2003) | 新収蔵品展 『柴田コレクション展』 | 『総目録』に掲載したが「柴田コレクション8展」で紹介できなかった資料、及びコレクションの内容充実のため、その後ご夫妻より追加寄贈された資料を展示。 | 294 | 701 | 2,476 |
| 合 計 | | | 4,379 | 10,279 | 115,955 |

(注) 佐賀県立九州陶磁文化館ウェブページより作成。

販売していくのかとの課題に有田焼産地が正面から向き合い、顧客や消費者の視点からそれらの解決策を発見する努力が必要であると柴田氏は考えたのであり、これらの斬新なマーケティング方法は、従来の有田ではほとんど意識して来なかった。同様の指摘を大有田ぶらざ市で開催した柴田コレクション展で行い、岩永浩美理事長は大有田焼の顧問への就任について柴田氏に打診した。大有田焼のアドバイザーとなった柴田氏は、早速同年末より有田町での業界指導を実施する上での幅広い活動を本格的に開始した。

九陶で開催された柴田コレクション展については、第8回特別展を実施した平成14年度を経て、古伊万里研究を通じた有田焼産地の取り組みについては一段落したこともあって、その後柴田氏は有田焼産地の問題点を析出することによって問題解決に向けた具体的な指針及び対策を次々と提起し、新時代における有田焼産地の変革を実現するためのプロジェクトを大有田焼の事業として展開した。自身の経営者としての経験を生かしつつ、多面的

表7 柴田夫妻コレクション寄贈点数の推移

| 回数 | 受入年月日 | 件数 | 点数 |
|----|-------------|-------|--------|
| 1 | 平成2年9月8日 | 1,076 | 2,476 |
| 2 | 平成3年8月30日 | 208 | 299 |
| 3 | 平成5年3月25日 | 323 | 627 |
| 4 | 平成6年12月26日 | 457 | 1,390 |
| 5 | 平成7年10月18日 | 134 | 357 |
| 6 | 平成7年12月26日 | 59 | 218 |
| 7 | 平成8年12月26日 | 726 | 1,737 |
| 8 | 平成9年9月22日 | 76 | 145 |
| 9 | 平成9年12月24日 | 196 | 322 |
| 10 | 平成10年6月25日 | 85 | 165 |
| 11 | 平成10年12月22日 | 144 | 352 |
| 12 | 平成11年12月27日 | 236 | 636 |
| 13 | 平成12年12月1日 | 1 | 1 |
| 14 | 平成12年12月27日 | 135 | 319 |
| 15 | 平成13年6月20日 | 111 | 232 |
| 16 | 平成14年8月20日 | 155 | 334 |
| 17 | 平成15年4月11日 | 190 | 473 |
| 18 | 平成15年6月13日 | 6 | 14 |
| 19 | 平成15年8月4日 | 15 | 43 |
| 20 | 平成15年8月25日 | 37 | 97 |
| 21 | 平成15年8月25日 | 37 | 57 |
| 22 | 平成15年10月17日 | 9 | 17 |
| 計 | | 4,416 | 10,311 |

(注) 佐賀県立九州陶磁文化館ウェブページより作成。

かつ詳細な調査を実施し、現代のビジネスモデルに対応した分析ツールを駆使することで、現代有田焼の構造的な問題や経営上の課題を明らかにした¹¹⁾。

(2) 新聞コラムでの現代有田焼批評

柴田コレクションの寄贈状況を示した表7によれば、1996（平成8）年までまとまった九陶へのコレクション寄贈を行い、1997年以降も引き続きコンスタントにコレクションを寄贈した。佐賀県内での柴田コレクション巡回展がスタートした1998年から翌年にわたって、柴田氏は佐賀新聞紙上で一連の有田焼業界に関する批評活動を合計5回行った。「甘くち辛くち」と題する一般読者を対象とした現世批評のコラムにおいて、柴田氏は有田焼に対する率直な論評をコンサルタント的見地から加え、有田焼業界に対する警鐘を鳴らす

11) 大有田焼顧問として、柴田明彦氏は毎朝早朝から特別顧問を務める九州陶磁文化館に出勤するのにあわせて、有田焼産地や陶磁器業界に関するレポートや資料の作成に取り組み、大有田焼振興協同組合の事務局がある大有田焼会館へその資料を開館前に置くという日課をこなした。自身が社長を務める食品会社の業務を行いつつ、午後には九陶と大有田焼を往復して古伊万里研究と組合事業に取り組む毎日であった。

意味での重要な指摘を行った。佐賀県の地元では語られることのない東京在住の柴田氏による的確な指摘は、県内の人々からの注目を集める結果となった。本稿ではその全文を紹介することとし、柴田氏の持論に関する若干の分析作業を行いたく考える。1999年に大有田焼の顧問となった柴田氏はこれら独自の視点から政策的提言を行い、有田焼業界におけるオピニオンリーダーとしての役割を果たした。

〔資料2〕柴田明彦「伝統産業の有田焼」（『佐賀新聞』1998年6月22日付）

「四百年の伝統を誇る有田焼は、昭和四十九年に公布・施行された「伝統工芸産業の振興に関する法律」により、伝統産業の指定を受けている。指定を受けた五百三十六の伝統産業は、高度成長を背景とした生活様式の変化により、市場が小さくなり、産業として先細り傾向が明確になってきた。

伝統産業は、資本主義成立以前から地場産業として生まれ、原料立地型で地場労働力に依存し、熟練された職人による手工業的な生産形態をとり、閉鎖的な商慣習により製造・販売されているものである。地域内に中小零細企業が並存し、生産・販売・生活が一体となった運命共同体の社会を形成。幕藩の殖産事業として諸国で名産品を生産した産業が多い。

有田焼は、数ある伝統産業の中では例外的に大規模なものである。一産地の商品が、全国の市場を独占。十七世紀中葉から十八世紀中葉まで東南アジア、中近東、欧州市場を席けんした例はほかにはない。現在でも、有田焼は全国の陶磁器関連産業の5%を占め、佐賀県窯業の約六割に上っている。全国和食器出荷額では二割を占め、洋食器の占有率は2%弱である。伝統的な和食器生産が、佐賀県と有田地域にとって、現在も重要な地位を占めている。

わが国の伝統産業は、伝産法の指定を受けたにもかかわらず、ほとんど例外なく先細りとなった。そして伝統産業から伝統工芸となってしまう、保護・保存される傾向にある。根本的な理由は、江戸時代の生活に必要なとされた製品は、今日的生活文化、生活様式では必要とされなくなったためである。

現代の生活に必要なかつ適した貴重品に比べ、高価で使用機会の少ない製品は、特殊な手芸、美術品などの需要に支えられなければ存続し得なくなっている。九谷焼、京焼、西陣織などの伝統産業の産地は、空洞化が進み、観光客相手の生産者と工芸作家がわずかに残るのみになっている。

中小零細企業の伝統産業は、資本の蓄積力がなく新分野に進出できないため、市場の構

造変化に対応できない。製品衰退期から消滅期に入ると、転・廃業が続出し、伝統工芸化の道を急速に歩むようになる。有田焼も例外ではない。食器は市場にあふれ、和食器を必要とする生活文化は失われつつある。調理レス、食器レス生活が広がっていて、その影響は大きくなりそう。

不況、市場飽和、競合の三重苦にあえぐ伝統産業・有田焼。今こそ生き残る道を考えるときが来た。」

〔資料3〕柴田明彦「顧客を見失った有田焼」（『佐賀新聞』1998年9月1日付）

「昨年の有田焼の売り上げは、平成二年対比で約二分の一に減少。百貨店、専門店の有田焼売り場面積は五分の一に激減した。有田焼は、小売店から見て売れない商品、もうからない商品になっている。かっぱう、旅館などは利用客が減り転廃業、倒産が続出し、業務用食器は売れていない。

一般家庭では、和食器の使用機会が減って、住居、台所の狭あい化が進み、食器収納余地はなくなっている。私が実施した調査では、和食器購入経験者はほとんどおらず、食器は贈られて困るもの、捨てる時困るものと答えた人が半数以上に達している。

有田焼の名前は三分の二の人が知っている。その半面、有田焼をどこで売っているか、どれが有田焼か知らない人が多い。有田焼の取扱店が少ない上、陳列商品に産地表示、品質表示が行われていないため、他産地商品と区別できないことがその理由である。また、他産地食器、輸入食器のほかに、発泡スチロール容器入り食品や総菜などの間接競合品が増えている。冷蔵庫、給湯ポット、電子レンジがあれば、調理器具や食器がなくても、日常生活には不自由しない。全国の商店街から最も早く消える店は、専門の和服店、陶磁器店、家具店である。ふろ屋と同じく、私たちの生活様式が変化して、これらの専門店を必要としなくなったからである。時代は和食器を必要としなくなり、市場は飽和している。

有田焼の販売不振の根本原因は、時代や市場の変化を見ずに、窯元や商社が産地視点で物を作り、売っているところにある。不況下の成熟社会では、顧客の選択肢は厳しく財布のひもは固い。大量の情報に基づく、顧客の多種多様な欲求にこたえるためには、競争者よりも優れた商品とサービスを、顧客に提供する必要がある。対象とする顧客はだれか、その顧客は何を求めているか、どうすれば顧客に満足してもらえるのか、という顧客視点が不可欠である。

生産・販売・生活が一体となった産地運命共同体の有田では、顧客を見ずに、産地視点で市場を見ている。窯元の顧客は商社であり、商社の顧客は小売店や業務用ユーザーに

なっている。しかし、真の顧客は、小売店の顧客であり、かっぱうなどの利用客である。有田焼が生き残るためには、真の顧客の要求にこたえ、満足してもらえる商品、サービスの提供を通じて、有田焼のイメージアップを行い、有田焼ファンを創造することが必要である。」

〔資料4〕柴田明彦「有田焼の誤った販売策」（『佐賀新聞』1998年11月20日付）

「昭和四十年代に、有田焼は個人所得の増加、サービス業の成長などを背景に高級化、個性化、多様化する市場に対応して急成長を遂げた。窯元は、中小企業高度化資金などを活用し、設備の合理化を行い、製品価格の引き下げと生産力増強に成功した。商社は、販売機動力を強化し、京焼や九谷焼の二分の一以下の価格で百貨店、かっぱう、旅館に有田焼を売りまくった。京焼と九谷焼は、有田焼との価格競争に敗れ、伝統工芸品として産地内に細々と生き残ることになった。

輸出市場に量産品を提供していた瀬戸、美濃の窯業は、円高により壊滅的な打撃を受けた。大手企業は生産拠点を海外に移転して産地空洞化が進み、転廃業を免がれた中小企業は、低価格を武器に国内販売を強化した。彼らのターゲットになった市場は、高価格で安定的に売れている有田和食器市場であった。彼らは、有田焼と同等の品質、意匠の製品を、有田焼の半分以下の価格で売り、百貨店やかっぱうなどの市場で、有田焼を駆逐しようとしている。

有田焼は、経済不況と生活様式の変化による構造不況に加え、他産地との競合による打撃を受けている。有田焼の販売不振を打開し、競争力をつけるため、販売力強化、仕入れ価格切り下げ、経費の削減が行われている。その結果、売り上げは増加したのであろうか。答えは否である。有田焼の売り上げは減少し続け、在庫が増え、乱売が行われ、品質が低下し、縮小した市場をめぐる産地内競争と足の引っ張り合いが激化している。

価格競争力が圧倒的に強い他産地製品と競争するために行われた価格引き下げは、多品種少量生産と原料高による価格競争力のない有田焼の質の低下、手抜き生産、特徴の喪失を招いた。売り場の常時陳列から除かれた有田焼は、大幅に値引き販売されるバーゲン商品となり、消費者の有田焼への価格と品質に対する信頼をすっかり失ってしまった。

価格に価格で対抗する販売強化策を取り続ければ、有田焼は京焼、九谷焼と同じ道をたどることになる。有田焼が再び顧客の信頼を回復するためには、お客さまに満足していただける特徴ある商品と、サービスを提供しなければならない。産地内の競争と足の引っ張り合いは、他産地を利するだけであり、その力を顧客の獲得に向けるべきである。」

〔資料5〕柴田明彦「有田焼が生き残る道」(『佐賀新聞』1999年2月18日付)

「伝統産業有田焼の活性化のため、昭和四十年代からたびたび調査が行われている。昨年三月にも「有田焼の流通調査」が発表され、経営や販売上の問題点と対策を調べ、産地の今後の課題と方向が示されている。これらの産地調査の特徴は、産地から販売不振の原因を捉えようとするところにあり、毎回同じ問題が指摘されているが、効果ある対策は行われていない。

有田焼がなぜ売れていないかを解明するためには、顧客がなぜ有田焼を買わないかという理由と、原因を調査しなければならない。産地が考えている問題や提供する商品サービスが、顧客の欲求と一致すれば、商品は売れる。たびたび調査が行われていても有効な対策が取れないのは、調査が産地視点で行われ、そこで示された課題や対策が、顧客の欲求と乖離しているためである。

顧客調査が行われていない有田では、顧客の求める商品サービスを提供するのではなく、産地視点の商品を顧客の顔を見ないで、同業者間でまねをし合い、競合しながら、作って売っている。現在の成熟社会では、お金がなくて物を買えないということはない。不況は、財布のひもを固くし、選択を厳しくするが、顧客は欲しいものを手に入れる。何をなぜに買うかという理由や動機は、個人の生活様式や価値観によって異なり、大衆という概念は通用しない。

有田焼の販売不振の原因は不況だけでなく、価格の安い瀬戸、美濃製品の存在と生活様式の変化による食器需要減少である。販売不振を打開するためには、顧客の要求をつかみ、競争品と差別化した特徴ある商品をつくり、市場でのすみ分けを行う必要がある。有田焼には、磁器発祥の地としての伝統、歴史、文化があり、和食器は日本人の食文化、四季と旬、風俗習慣とともに歩んできた。有田には、今のところ、昔のままの産業と自然が残り、観光資源として開発の余地が残されている。

多品種少量生産の有田焼は、価格が高くても品質、意匠は多様であり、顧客の多種多様な要求にこたえられる。有田焼のイメージアップには伝統、歴史、文化の情報発信を行い、顧客の価値観を高め、差別化を行うことは有効な手段のひとつとなる。有田焼は販売拠点を確保し、価格、産地、品質表示を行い、顧客に支持され続けるためにはどうあるべきか、考え直す必要がある。」

〔資料6〕柴田明彦「統一理念なき有田焼」(『佐賀新聞』1999年4月20日付)

「江戸時代の有田皿山は、藩の殖産事業として、皿山代官所を通じて生産販売の統制、

保護が行われていた。許認可制と運上銀徴収により窯焼きの数や赤絵屋の数を制限し、需要と供給を巧みに管理した。藩は市場の変化に対応して元和年間に磁器焼成技術を確認し、正保年間に中国磁器焼成技術を導入し、寛永年間と寛文年間に大きな窯場の再編成を行っている。

朝鮮半島や中国にない有田独特の技術として、陶石を単味で磁器原料とする技術、耐火度の低い原料の歩留まりを向上するためのハリ支えと素焼き技術を確認した。古九谷様式、柿右衛門様式、古伊万里様式などの装飾技法は、市場の好みの変化に合わせて開発された製品様式であった。藩制崩壊後も、海外市場への雄飛、新機械設備導入、株式会社設立など進取の気風と活力にあふれた理念ある産業として、伝統と歴史を創造してきた。

現在の有田には、往年の活気がなく伝統を守るだけの姿勢が強くなっている。窯元・商社・生活が一体となった有田では、保守的で、外界から途絶された社会を形成し、変化を好まない体質になっている。古い商習慣と問題に対処するために設立された各種の共同組合は、現状維持に適しても、変化に対応できず、産地視点を強化するものとなっている。

保守的な農業や漁業組合も、現在では産地視点を捨て、製品のブランド化を行い、消費者に信頼されるよう産地や品質の表示を行っている。農協・漁協で行っている品質・産地表示が、なぜ有田でできないのであろうか。最も大きな原因は、農協・漁協のように組合が一本化されておらず、利害の異なる組合が並列的に存在し、行政・商工会議所を含めた意見の統一が難しいことであろう。有田焼に対する産地の過信と変化を好まない階級的な業界構成、有田全体の在り方よりも自己の利益を優先する気風などもその原因である。

外部の有田支持者たちは、有田の体質を知り、有田の人々の意識が変わるか、壊滅的状况にならない限り有田は変わらないという。そうなれば、有田再生の道は閉ざされる。今、有田では産地モラルは低下し、若者の希望や夢が失われている。統一的な旗印の下に、有田焼がどうあるべきかの理念を明らかにし、目標と方針を設定し、計画と戦略を樹立し、顧客視点の商品とサービスを提供しなければ、有田焼の明日は暗い。」

(3) 有田焼新時代のビジョン

大有田焼顧問アドバイザーに就任した柴田氏は、1)九州陶磁文化館収蔵の柴田コレクションのミュージアムレプリカ（複製品）の開発、2)百貨店・ホテル・東京ドームなどのイベントを通じた販路開拓、3)有田エコポーセリンの商品化、4)海外市場への輸出戦略、5)ニューセラミックスの製品開発などの支援に尽力した。柴田氏自ら市場調査や消費者の動向調査を実施し、それらの取り組みで得た情報に基づき膨大な資料を駆使した

上で、大有田焼における市場戦略および事業計画を策定した。事業計画では、原料の開発から技術開発、製造工程、流通、販売・プロモーション方法、顧客とのコミュニケーションなど産地の事業システム全体に至るまでのトータル的な活動が試みられた。柴田氏によるこれらの方法論は、かつて大有田焼の牽引役となった深川正氏による有田焼の流通戦略を再構築するものであったと考えられる。窯元と消費者が直接取引できる場を提供するため大有田ぶらざ市を企画し、三越や高島屋をはじめとする名門百貨店で有田焼の催事を展開するなど、窯元や商社による都市部でのマーケティング活動を可能にするための条件整備を進める試みであり、時代の変化に応じた市場戦略を有田焼業界に直接提示するものであった¹²⁾。

1999年に大有田焼を通じて実施した第34回高島屋陶器市（日本橋本店・横浜店）では、産地直送の有田焼を顧客に提供するという観点から、窯元や商社が百貨店と共同で製品を開発しプロデュースする試みとして前年の12月より準備した。新顧客層に訴える商品を市場に投入することが目指され、新聞広告やダイレクトメール、そして地域顧客や沿線顧客を取り込むためのリビングニュース・車内広告などの宣伝活動を通じた催事イベントとして有田焼をアピールする上での画期的な取り組みとなった。催事での販売を可能にするための新作発表や企画商品の開発が東京などの都市部におけるPRには不可欠であり、有田焼業界全体のマーケティング戦略として、百貨店の催事、展示会の機会を最大限に利用する必要性を柴田氏は強調した。催事による売上結果や顧客からのアンケート調査を通じて、有田焼の販売活性化に対する問題点を浮かび上がらせることがこれら展示会における成果として柴田氏は重視したのである。高島屋陶器市での評価を受けて、柴田氏は有田焼販売の問題点に関して次のような提言を行った。

(1)一般家庭用食器における販売拠点数と売場面積の減少は陶磁器販売専門店の減少によるところが大きく、陶磁器市場の飽和や新しい流通ルート（CVSや100円ショップ、スーパー・DSなど）との競合関係、さらに和食器を必要としない生活様式が拍車をかけている現状を鑑みて、有田焼の販売面積辺りの売上高や回転率を上げることが必要である。

(2)百貨店での売場面積がピーク時の1/5以下となり、三右衛門・二社の専門コーナーを除いて有田焼はほとんど陳列されない事態に陥っている。有田焼と類似の意匠を有する他産地和食器が1/2程度の価格で販売され、和洋折衷・多用途性に優れた他産地食器が

¹²⁾ 百貨店と直接取引できる窯元は限られていたため、深川氏が社長を務める香蘭社の銀行口座を介して取引が行われた。その際に有田の窯元と小売業者が陶親会を結成し百貨店催事の窓口となった。深川氏は、その一方で商社との取引関係を考慮して、窯元の出作品は新作のみに限定し、商社がその流通を担当する形にした。

和食器売場に溢れている。洋食器売場では輸入品やブランド品、機能性の高い食器や買換え需要を喚起できる魅力ある商品を中心に販売しているのが現状である。

(3)陶磁器市場では、市場飽和によりファミリーレストラン・業務用食器、100円ショップでの食器需要が高まる傾向にあり、量産低コスト生産工場ならびに海外企業による生産量の比重が大きい状況となっている。多量の在庫を抱える商社の在庫処分を目的とした大幅値引陶器市が連日各地で開催され、家庭内では不要食器が溢れて台所が狭溢化している現状が影響し、陶磁器のプロパー売場を駆逐する傾向にある。

(4)有田では原料や技術、設備と経営規模から鑑みて、量産低価格品による競争が不可能であり、東濃地区の製品にみられるような利便性や機能性により買換え需要を喚起できる製品を開発することは難しい状況にある。他産地との差別化によって高級有田焼を顧客が納得して購入するための付加価値情報を付与しながら販売する以外、販売回復のために残された方法は限られている。

(5)季節・旬・メニューなどの食文化コミュニケーションによる付加価値が高級有田焼にとって武器となり、環境・安全・健康などを顧客に訴求することによって高い技術力を有する有田焼のイメージアップと差別化が可能となる。そのようなニッチ市場で生き残りを図るためには産地と顧客との双方向コミュニケーションが必要である。そのための好条件に恵まれた百貨店におけるプロパー売場を確保する、坪当たり年間3,000千円の売り上げを可能にするような販売ソフトと客層に応じた商品の開発が必要となる。

4. 大有田焼振興協同組合による市場創造

(1) 柴田コレクション複製品の商品化

柴田氏は有田焼生産地の製品出荷額で最高の年であった1991年当時から、長期にわたる百貨店販売額の動向を詳細に分析し、その5年後あるいは10年後の有田焼生産地について厳しい予測について指摘するだけでなく、佐賀新聞コラムなどの論壇でも同様の主張を展開しつつ、有田窯業界に対して警鐘を鳴らした。バブル経済崩壊後、他の陶磁器産地の出荷額が右肩下がりになる状況下で、和食器を中心に開発を進めてきた有田焼産地は数年間現状維持の状態を保つことができたこともあって、柴田氏の分析結果を真に受けとめる者は少なかった。百貨店における売場面積の縮小に危機感を持っていた柴田氏に対し、「大有田ぷらざ市」の企画を担当した奥田勝利氏（当時の京王プラザホテル総支配人室企画広報イベントプランナー）が九州陶磁文化館の柴田コレクション複製品を商品化して、大有

田焼ぶらざ市での販売を提案した。

奥田氏は、食文化と非常に深い関係にあり、かつ顧客をもてなすホテルと関係が深い食器としての有田焼を歴史的に評価することで「大有田ぶらざ市」での柴田コレクション複製品展示を柴田氏に要請した。柴田氏は当初この要請に対して難色を示し、同時に佐賀県や九陶の反応も決して思わしいものではなかった。そこで奥田氏は大有田焼の岩永理事長に直談判して再度柴田氏に展示要請を行った。古伊万里の技術を今に伝え、伝承保存することを目的として奥田氏からの提案を受諾した柴田氏は佐賀県ならびに九陶の関係者を説得し、ミュージアムレプリカ（以下MR）の製造・展示・販売を行う事業の了承を取り付けた⁽³⁾。そして、1999年より柴田コレクション複製品の製作を開始して、2000年度より3年間の計画で10,000個のレプリカ販売の事業をスタートさせた。

柴田コレクションMRの製作体制は次のとおりである。柴田氏が全体の指揮を取り、技術指導は佐賀県立有田窯業技術センターと佐賀県立有田窯業大学校が担い、佐賀県立九州陶磁文化館が総合指揮を行った。事業本体は大有田焼が主催し、佐賀県陶磁器工業協同組合の若手窯元グループである陶交会から希望者⁽⁴⁾を募ってMRの製作を開始した。若手陶工は、顧客視点を念頭に置きつつ、現在の技術を使って古伊万里の技術を今の時代に蘇らせ、有田焼本来のものづくり技術へ最大限近づけるよう切磋琢磨⁽⁵⁾した。全体の印象や器形、口縁仕上、釉調、呉須発色、線描、濃み、顔料発色など11項目にわたる品質基準をすべて満たしたもののだけが柴田コレクションMRとして出品された。1999年開催の第19回大有田ぶらざ市に試作品29点を、2000年開催の第20回大有田ぶらざ市には完成品26点を商品化して実物とともに展示し、MRの即売を実施した。京王ホテルでの古伊万里展示、すなわち日本を代表する有田焼コレクションの公的美術館所蔵品が陳列されると同時に、MRとして複製品を販売するという極めて珍しい機会となったことも影響し、一般の顧客に対する有田焼の展示会として注目された。MRの販売実績は好調で、第20回以降「大有田ぶら

(3) 当初は博物館法の縛りで営利目的の活動は禁止されているという理由で九陶の館長が事業化に難色を示したが、柴田氏は産地全体に利益を還元する事業を推進する大有田焼の使命に加えて、補助金への依存に立脚した博物館経営の前提が早晚崩れ去ることを想定し、博物館における自主的事業が不可欠なることを強調した。当時政府の懸案事項であった国立大学や博物館の独立法人化への動きを先取りし、柴田氏はこれらの動きを説得材料として九陶の新規事業への取り組みにおいて有効に活用した。九陶の館長は柴田氏の説得を受け入れ、柴田コレクションの寄贈品の貸出、そして複製品の販売を許可した。

(4) 「柴田コレクション」ミュージアムレプリカの製作に参加した窯元は次のとおり。しん窯、李荘窯業所、江頭製陶所、錦右エ門陶苑、有田製磁、祥雲窯、ヤマトク、梶謙製磁、原重製陶所、親和伯父山、陶悦窯。

(5) 陶交会ではそれまで窯元間で腕を競う場が限られていたこともあって、MRの製作は若手の陶工に対してさまざまな創作上の刺激を与え続けた。

ざ市」の期間中に東京での MR の限定販売が行われ、かつ MR の新規商品開発が毎年企画されるようになり、毎年柴田コレクションの MR を一般食器として買い足していく常連客が現れた。回を重ねるごとに柴田コレクションへの評価が高まり、ぶらざ市を企画する京王プラザホテルのイメージアップにもつながった。

有田焼販路開拓の一環として、柴田氏は「大有田ぶらざ市」に加えて、毎年2月に開催される東京ドームの見本市で大有田焼のスペースを確保し、有田の窯元が百貨店のセールスマンと直接商談できるよう条件整備を図った⁶⁶。この見本市は新作の発表を前提としたことから、窯元は前年の「大有田ぶらざ市」に出展した MR の展示品に再度微調整を施した商品を出展した。卸商社がユーザーと取引を行う一方で、三越や高島屋の担当者は展示会を通じてユーザーの反応を見ながら春の展示品を選択し、その流れを受けて有田窯元は夏の「大有田ぶらざ市」に向けた展示品の企画開発を行うという一連の商品開発システムのサイクルを回すことができた。京王プラザの「大有田ぶらざ展」のみならず、三越や高島屋などの百貨店でも柴田コレクション MR の展示会を実現できたのも、長年の経験に基づく柴田氏の企画力、ならびにマーケティングの構想力によるところが極めて大きかった。

MR の開発において柴田氏が標榜したビジネスモデルは、顧客あるいは消費者の視点に立ちながら、産地全体の有機的な協業に基づいた高付加価値製品の開発を目指すものであった。重くて厚みがあり、購入するうえで高価な商品として受け止められた有田焼では、洗浄や収納での機能性やコスト面を重視した若者層を中心とする顧客のライフスタイルに合致しない部分が目立ったことから、21世紀の販売市場における苦境が十分に予想された。そこで柴田氏は多品種少量生産を特徴とする有田焼産地の生き残り策を提起し、生産面では工程管理によるリードタイムの短縮、品質管理による食器としての品質改善と歩留まり率の向上、そして原価管理を通じたコスト削減が目標として掲げられるべきこと、販売面においては有田の窯元が直接顧客に触れる機会を有し、市場開拓を狙った商品開発を可能にする流通システムを築き上げることを主張した。有田焼産地で散見された生産者視点の論理に見直しをせまると同時に、消費地の卸商社や百貨店だけでなく、エンドユーザーとなる消費者を意識するようなものづくりを有田焼産地の関係者に強く求めた。このような有田焼のイノベーションを実現するためのプロジェクトとして、大有田焼がリサイクル食

⁶⁶ 「柴田コレクション」巡回展の事前交渉や寄贈品の運搬等を柴田氏が一手に無償で引き受けることによって、本来発生する企画上の諸経費を販売促進の必要資金に回すよう指示した。有田焼産地の窯元と全国の市場を結びつける役割を高く評価し、商社による流通体系に依存しつつ窯元を前面に出すようなユニークな企画を大有田焼の流通委員会で提案し、委員会メンバーの事業了承を取り付けた。

器の開発（有田エコポーセリン）に取り組み、有田焼産地のブランド戦略として世界から注目される陶磁器産地のシステム構築を目指した。

(2) 有田エコポーセリン21の商品化

21世紀における有田焼産地の持続的発展を可能にするためにも、柴田氏は経営コンサルタントの視点からあらゆる可能性を模索し、古伊万里MRによる窯元レベルでの製品開発をさらに進化させて、環境ビジネスによる有田焼再生に光明を見出した⁽⁷⁾。世界中の顧客から支持される有田焼の商品としてエコポーセリンの開発を提案することで、有田焼の技術力を食器の分野で発揮するための開発事業を推進しようと考えた。具体的な製品開発の方法として、製造過程で出る規格外品を細かく粉砕し、それを窯業原料に混入させることによってリサイクル食器を生み出し、白磁の再生を成し遂げようとする画期的な試みとなった。当初は生産コストの上昇につながる⁽⁸⁾ という理由で産地内で反対の声も出たが、1998年頃より顕在化し始めた有田焼出荷額の大幅な落ち込みを食い止めるための打開策として、大有田焼が中心となって事業化し、佐賀県の支援を得て技術開発に着手した。

エコポーセリン事業の体制を整えるうえで、柴田氏は有田焼産地の産業用陶磁器部門のリーディングカンパニーである香蘭社のファインセラミックス事業部や佐賀県窯業技術センターの技術者との協力体制を築いた。大有田焼に事務局を置くニューセラミックス研究会（以下、ニューセラ研）が主催して有田焼業界の関係者に向けた産地再生の課題を提起する各種講演会を開き、柴田氏自身の分析による厳しい現実と予測を関係者へ提示することで、有田焼における環境ビジネスの必要性を提唱した。エコポーセリン事業は政府の環境政策に連動する重要な研究課題となり、工業製品として利用する基盤技術として厳格な品質管理が求められた。リサイクル陶土の生成過程における配合調整作業には精緻な技術が求められることから、ニューセラミックス研究に近い思考方法によって開発が進められた。

そこで大有田焼はエコポーセリンの事業をニューセラ研の所管として位置付け、香蘭社の研究技術開発部や共立エレクトックスが事業推進の中心的メンバーとなって佐賀県窯業技術センターとの連携を図った。素材開発の分野で有田焼産地の競争力を高めることが有効で

(7) 柴田氏は当時、数パーセントの確率ではあるが環境ビジネスで産地再生の可能性があると主張し、この数パーセントはビジネスの世界においては非常に高い確率である旨を強調していた。

(8) とりわけ磁器の粉砕と、その際に発生する粉塵の対策に係るコストの負担が、窯元での反対意見となって問題視された。

あることを強調した柴田氏は、21世紀のビジネス体系として有田焼産地における各職能間の協業化を提案した。陶土製造から製品の開発と販売に至る全工程で原価計算のシステムを導入し、それらの作業における生産効率の向上を図り、有田焼の製造工程全体にわたる体系的な見直しを進めることが、エコポーセリン開発事業の目指す重要な目標とされた。

柴田氏は上記のビジネス体系の導入を通じて、コスト感覚と顧客視点を産地全体に根付かせるとともに、21世紀を迎えた有田焼産地のイノベーションを誘発することを企図した。このような意識はニューセラ研の主要メンバーとなる総合セラミック企業として発展を遂げていた香蘭社や共立エレクトロニクス社の経営戦略と軌を一にしており、柴田氏の提言は産地の改革路線を推進する経営者たちによって次第に受け入れられていった。そしてニューセラ研はこれらの業界再編に対する意識改革を零細企業である窯元や関連業者（陶土や絵付などの事業経営者）に共有させる役割を担った。中小企業を含む有田の窯元では、高級和食器あるいは伝統工芸品のメーカーとして自負する一方で、工場経営における品質管理や工程管理の重要性を正しく認識する専門的経営者を必要としていた。有田焼の製造業者は自動車産業をはじめとする大企業の経営管理にみられた作業管理や品質管理の徹底を図ることで、消費者の求める製品を適正価格で安定供給すべきであると柴田氏は力説した。戦略的意識の高い窯元経営者を中心に、柴田氏の構想に基づいて新規事業へと積極的に関与する動きが次々と生まれた。それらの新たな動向に応じて、大有田焼では全組合員に対する公正かつ平等なスタンスから新事業への参加を呼び掛け、窯元経営そのものを新たなシステムとして再編するための支援を推進した。

平成13年度の地域資源等活用型起業化事業（佐賀県地場産業等活性化事業費補助金）として、大有田焼ではエコポーセリンへの取り組みを開始した。地球環境問題への社会的関心が高まる現状をふまえて、低環境負荷製品の開発およびリサイクルシステムの構築を本事業のねらいとし、「循環型社会に対応したリサイクル商品の開発」をテーマに据えて、大有田焼を中心に佐賀県窯業技術センターと有田窯業大学校の協力を得て、佐賀県中小企



図1 有田エコポーセリンに表示されているエコマーク

業団体中央会の指導に基づく事業体制を整えたのである。環境負荷係数21%減、再資源率21%、強度21%以上、重量21%減、コスト21%減などを具現化する有田焼食器（エコポーセリン21）の開発を目指した^①。エコ事業の先進地であった瀬戸・多治見地区の視察・情報収集を行うと同時にエコポーセリンの開発に着手し、まもなくしてエコポーセリン21の商品化に成功することで、「エコプロダクツ2001」（東京ビックサイト）への出展、およびテストマーケティングを大都市圏で展開した。これらの取り組みはNHKをはじめ各種マスコミで取り上げられ、各方面から大きな反響を呼んだ。

有田エコポーセリン事業が本格化することにより、大有田焼の事業と佐賀県窯業技術センターでの研究開発との交流が以前にも増して密接に行われるようになった。窯業技術センターの年間活動計画は大有田焼の事業に基づいて決定され、窯業技術センターでは通常の受付時間外にも優先的に試験を実施する形でエコポーセリンの開発事業が推進された。柴田氏が特別顧問となることで、大有田焼で取り組んだ各種研究開発事業が佐賀県窯業技術センターの重要な研究テーマとして次々と取り上げられ、両者の間で一蓮托生の関係が築かれた。無鉛絵具の開発だけでなく、有田焼からくり人形の石膏型の製造、そしてエコポーセリン強化磁器の開発に至るまで、窯業技術センターの研究員が重要な役割を果たした。エコポーセリン21や柴田コレクション複製品の開発事業などを介して、柴田氏の経営改革に対する姿勢が有田焼産地全体に浸透して行った。

エコポーセリン21の商品開発では、初年度の2002年に産地内の商社と窯元が組んで商品の試作を行い、2年目の2003年には柴田氏とのつながりから、東京を中心に海外での市場開発を進めていたリビングデザインセンター OZONE^②との事業提携を実現し、専門的デザイナーとの商品開発が可能となった^③。これら窯元・商社・OZONE デザイナーの三者間協業に基づき、柴田氏は OZONE が持つデザイナーのネットワークを活用しつつ、グ

① 本事業では製品目標として次のようにいくつかの仕様が挙げられた。①産地内廃棄物を配合した白色磁器であること、②現行品より焼腰が強いこと、③素地が耐熱性を持つこと、④現行品と同様に上絵加飾ができること。平成13年度は窯業廃棄物（太白屑、ハマ、素焼屑）を21wt%使用した磁器素地の開発を行い、窯元等と協力しリサイクル食器「エコポーセリン21」を製品化・販売することができた（志波他，2002）。

② リビングデザインセンター OZONE は、東京・西新宿にある新宿パークタワーの3階から8階までの6フロア・総面積13,000平米に展開する、住まい・インテリア・デザインのソリューションセンターである。家具、建材などのショールームやザ・コンランショップをはじめ、家づくりやインテリアの幅広い相談に対応するメニューやイベント・セミナーを通じて自分らしい住まいづくりを支援しており、株式会社リビング・デザインセンターによって運営されている（リビングデザインセンター OZONE ウェブページ）。

③ 柴田氏はリビングデザインセンター OZONE にデザイン公募を依頼した。集まった40件ほどのデザインの中から5件が採用され、それぞれ商社と窯元の協力で商品化されており、「smart」「CONIC」「ハイブリッド」「O-dish」「ronde」などのブランドが創出された（うまか陶ジャーナル Vol.1）。

ローバル化の時代に消費者の需要を喚起するためにも、斬新なデザインや機能を持ち合わせた訴求力の高い有田焼食器の開発を推進したのである。

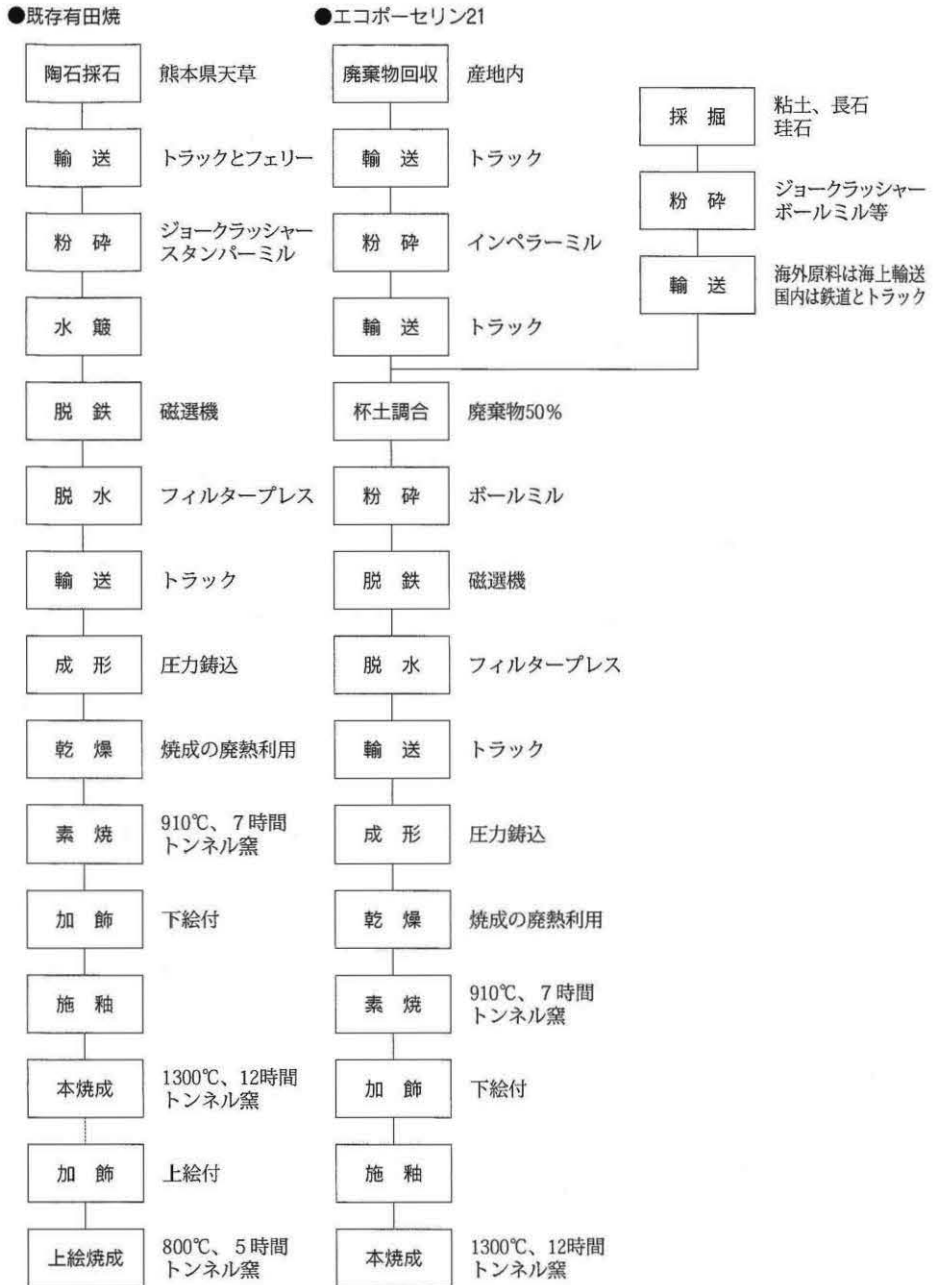


図2 既存有田焼とエコポーセリン21の製造工程

〔出所〕堤（2003），96頁。

大都市での販路開拓においては OZONE ショップに加えて大手の百貨店と直接交渉を進め、エコポーセリン専用のコーナーを売り場に確保するなど、流通チャネルの構築を通じた有田焼食器の発信が企図された。これらの新たな経験を通じて、事業に参加する窯元や商社はデザイナーとタイアップした新商品の共同開発を実現するノウハウを修得し、世界の高級レストランへの業務用食器を新たに開発するなど、近年における有田焼産地の製品開発プロジェクトへとつながる動きをみせ始めた。大有田焼における市場創造を可能にする商品開発の取り組みは、有田焼産地の窯元や商社における新規販路の開拓を推進する上でも貴重な契機となった。

(3) 21世紀陶磁器生き残りシンポジウムの開催

大有田焼が新しい有田焼産地の戦略をもとに取り組んだ2001年には、佐賀県による焔の博5周年記念事業として、柴田氏の呼び掛けに基づいて「有田焼生き残りシンポジウム」を立案・企画し、有田町の焔の博記念堂で開催した（有田ニューセラミックス研究会主催・大有田焼振興協同組合共催）。愛知万博を4年後に迎えるにあたり、愛知県立芸術大学の講師を務めた柴田氏が中京圏の窯業関係者や九州の陶磁器関係者に講演を依頼して、陶磁器業界の生き残りに対する他産地での認識や新しい動向について情報交換を行い、今後の陶磁器業界における課題と施策について話し合った。講演会では、九州経済産業局の古賀秀一氏が「陶磁器産業の現状について」と題して日本の陶磁器業における地場産業支援策の現状と取り組むべき課題に関して指摘した他、イギリスのカシム・ジュマ氏が「中国陶磁器進出による欧州陶磁器産業の変貌」と題し、イギリス陶磁器業における中小製造業者の消滅に関して情報交換を行った。

他産地の現状を中心に、岐阜県柴田陶器の柴田幸信社長による「中国及び欧州陶磁器産業の状況」、アイトー社長の加藤睦彦氏による「国内陶磁器市場の動向」、岐阜県セラミックス技術研究所の島田忠氏による「美濃焼の状況と岐阜県公設試の活動」に関する報告、長崎県波佐見町の西海陶器社長の児玉盛介氏による「波佐見焼産地の動向と中国陶磁器産地の状況」を通じて詳しい説明がなされた。1990年代以降、日本陶磁器業をめぐる市場環境が大きく変貌したこと、格安の中国産陶磁器が日本に大量に流れ込んだ現状について活発な議論がなされた。海外や他産地での厳しい陶磁器産業の市場環境と経営的課題に関する現状報告を受けて、後に大有田焼理事長に就任するヤマト陶磁器の山口雅巳社長が、有田焼業界の現状と課題に関する報告を行った。

〔資料7〕「有田焼業界の現状と問題点」（ヤマト陶磁器株式会社 山口雅巳）

「雇用面では、平成12年度の大有田焼振興協同組合組合員企業508社の従業員数は4,790名で、平成3年ピーク時（516社m）7,897名」と比較して、従業員数は3,107名減の60.65%にまで減少している。この減少傾向はまだ続いており、新規雇用の抑制は今後の産地の将来を考えると大きな課題である。

平成13年は産地内企業の民事再生法適用申請，倒産が目立ち，業界は長引く不況で企業の体力は衰退しきっており，産地の再生・再建計画の策定が急務である。

一方，大英博物館にて昨年10月20日より3ヶ月間，まさに「世紀を跨いで」開催された「佐賀県陶芸展」は，現地専門家をはじめ世界から訪れた約5万人の来場者の高い評価を受け，1月14日盛況裏に閉幕した。

ヨーロッパはじめ海外において，有田を中心とした佐賀の焼物は，いわゆる「オールド・イマリ，古伊万里」といわれるように，日本の陶磁器＝古陶磁・アンティークとしての認識しかなかったが，今回の展覧会を通じて，四百年の伝統を基調とした「佐賀の現代陶芸」のすばらしさをアピールできた意義は大きい。また，1月30日から2月4日まで東京日本橋三越本店で開催された「大英博物館展帰国記念・海を渡った現代陶芸展」には6日間で約3万人のファンが来場，佐賀県内での帰国展は，3月15日～25日まで佐賀県立美術館で開催され，会期中約15,000人の来場があり，これも記録的な数字であり，産地活性化の一助になればと願っている。（中略）

産地の生き残りを決定するのは産地の窯元・商社ではなく，産地商品のファン・サポーターの創造と顧客の支持である。産業が存続するには市場が必要であり，市場の大きさは提供する商品とサービスが顧客に支持されるかどうかで決まる。顧客に支持される商品は，顧客の生活様式や感性に合い，品質に優れ，満足度が高く，社会的有用性の高い商品である。そのためには，これまで以上に産地の窯元・商社が一体となった提案が必要である。この環境問題を軸として，産地が有する歴史・伝統・文化をソフト化して産地ブランドを創り，さらに「環境配慮型産地」という新しい価値を付加し，次の世代に引き継がなければならない。

産地としての環境問題への取り組みは始まったばかりで，この問題に対する重要性の認識は充分であるとはいえない。環境産業振興を通じた地域活性化を図るためには，行政・業界・学識経験者及び地域住民が一体となり，産地の英知を結集した取り組みが不可欠である。」

山口氏の講演要旨を示した資料7でみられるように、有田の卸商社であるヤマト陶磁器の山口社長は20世紀末に消費地での陶磁器販売額が激減したことを示した上で、有田焼業界における従業員数の減少が地域経済の停滞をもたらし、ひいては産業そのものの衰退を招きかねない状況であることを強調した。これら量産品における販売で限界が目立ち始めている一方で、陶芸家の有田焼作品に対する認識や評価が高まり、大英博物館での現代有田焼の展示会に続いて、国内でも現代有田焼の斬新なデザインや新たな製法に基づいた製品の需要が高まりつつあると述べ、これら内外での展示会を通じて、有田焼の新商品を中心とした売り込み、付加価値を高めた有田焼特有の製品開発を通じて百貨店などの消費地小売店における売上高の増加を図ることが、21世紀における有田焼の新しい課題となっている現状を詳細に論じた。また大有田焼が推進する環境に配慮した陶磁器産地を目指す動きを紹介し、グローバル化が進む21世紀において、世界から評価される陶磁器産地へと有田が変革を遂げるため、窯元だけでなく商社と一体化した新しい有田焼の産地システムを生み出す努力を続けるべきであることを指摘した。

柴田氏が指摘した顧客視点・環境視点から、世界市場を見据えた新しい産地の戦略を提示することが有田焼産地において求められる状況にあることを山口氏は説明し、「21世紀の新しい産地理念」に基づいた商品開発と販売システムの構築が産地再生の切り札として重視されるべき現状について、有田の窯焼や商社に訴えたのである。パネルディスカッションでは、柴田氏のほか、佐賀県経済部の徳淵康憲氏、有田ニューセラミックス研究会メンバーである共立エレクトクス社長の西山泰雄氏や香蘭社研究開発部の竹下昌章氏、株式会社匠の西山典秀氏をはじめ、親和陶磁器社長の武富忠幸氏、有田焼商社の木原長正氏（キハラ専務）、辻昇氏（辻信祥堂社長）が参加し、大有田焼の構成母体となる各組合の主要メンバーがパネラーとして他産地が直面する問題についてともに考え、率直な意見交換を行った。

5. 組織のマネジメント

大有田焼における役員メンバーの推移を示した表8によれば、焔の博終了後の大有田焼では佐賀県陶磁器工業協同組合理事長を務めた中島氏、そして肥前陶磁器商工協同組合長を務めた蒲地氏の副理事長退任にともなう主要メンバーの交代がみられた。新たに田中氏と尾崎氏が大有田焼の副理事長として着任するとともに、有田商社の篠原氏や馬渡氏が続いて退任することで、副理事長の主要構成メンバーが大幅に入れ替わった。焔の博終了後

表 8 大有田焼振興協同組合の役員（平成 8～14年度）

| 年度 | 理事長 | 副理事長 |
|-------------|-------|-------------------------|
| 平成 8（1996）年 | 岩永 浩美 | 蒲地 昭三・篠原 文雄・中島 政司・馬渡 俊雄 |
| 平成 9（1997）年 | 岩永 浩美 | 蒲地 昭三・篠原 文雄・中島 政司・馬渡 俊雄 |
| 平成10（1998）年 | 岩永 浩美 | 尾崎 好弘・篠原 文雄・田中 清美・馬渡 俊雄 |
| 平成11（1999）年 | 岩永 浩美 | 尾崎 好弘・山口 雅巳・田中 清美・近藤 英喜 |
| 平成12（2000）年 | 岩永 浩美 | 尾崎 好弘・山口 雅巳・田中 清美・近藤 英喜 |
| 平成13（2001）年 | 岩永 浩美 | 尾崎 好弘・山口 雅巳・田中 清美・近藤 英喜 |
| 平成14（2002）年 | 岩永 浩美 | 尾崎 好弘・山口 雅巳・川内 雅博・近藤 英喜 |

（注）筒井孝司作成資料。

の世代交代が一気に進行した感が強いが、これは戦後50年の有田焼における一時代の終焉を告げる動きでもあったと考えられる。戦後の有田焼業界をリードして来た重鎮が役員メンバーから抜けたことで、産地が一体となった組織である大有田焼の推進力が一時的に弱まった。

とりわけ、窯元を代表する中島氏と商社を代表する蒲地氏の引退は、窯元・商社間の利害調整を大有田焼が積極的に担って来た経緯から考えて、有田焼業界の一本化を図る上でも、数々の困難を引き起こす可能性を有していた²²⁾。次世代を担う田中氏や尾崎氏は大有田焼の創設に直接関わった人物ではなかったことも影響し、設立当初の大有田焼が果たすべき役割について強く意識したわけではなく、さらに言えば窯元や商社における組合リーダーの後継者としての役割が大きく、窯元と商社との利害対立の調整役を担うには荷が重すぎた²³⁾。また、大有田焼では商品開発を主眼とする製造部門の技術革新が先行したことも影響し、柴田氏が提案する新規の事業が商社全体、さらには窯元全体を巻き込んで実施される状況には至らなかった²⁴⁾。

他方では構成組合の組合員数減少を受けて、窯元サイド（佐賀県陶磁器工業協同組合）からの提案として、協同組合が負担した賦課金分の軽減を図ることを目的に、大有田焼へ

²²⁾ 大有田焼では窯元代表であった中島政司氏と、商社代表の山口秀市氏や蒲地昭三氏との間で生じた組合間利害の調整が仲介役となる岩永理事長や篠原文雄氏を介して行われた。大有田焼が給食用食器を販売する際には山口氏と岩永理事長との間で事前協議が持たれ、それら商品の販売においては民間よりも官公庁を優先することで取引方法が事前に調整された。大有田焼の施策を実行するうえで、理事会メンバー相互の事前交渉が各組合レベルでの意思疎通を円滑ならしめたと考えられる。

²³⁾ 肥前陶磁器商工協同組合は、有田町を中心として肥前窯業圏（伊万里市大川内、嬉野町吉田および、長崎県の佐世保市三川内町、波佐見町などを含む）の窯元や商社からなる組合組織であり、有田地区以外の組合員を多数含む横断的な業界組織として機能した。

²⁴⁾ 大有田焼顧問に就任した柴田氏はあくまでアドバイザー的な役割に留まることが多かった。また、流通ルートの新規開拓を目指す柴田氏の考え方に対して、商社グループが容易に追随できない状況もみられたようである。

表9 大有田焼振興協同組合における組合員数（平成8～14年度）

| 年度 | 平成8年 | 平成9年 | 平成10年 | 平成11年 | 平成12年 | 平成13年 | 平成14年 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 組合員数 | 517 | 522 | 514 | 508 | 445 | 435 | 412 |
| 出資口数 | 21,750 | 21,890 | 21,660 | 21,580 | 19,640 | 19,420 | 18,840 |
| 事務局職員数 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 |

(注) 筒井孝司作成資料。

の賦課金支払について異議を唱えた。すなわち大有田焼の会費を各窯元から直接徴収するよう大有田焼の役員会で提案がなされ、2000（平成12）年以降有田焼の組合員による会費未納や脱退などに至るさまざまな問題が発生した²⁵⁾。以前より大有田焼は窯元や商社による市場活動を下支えするためのさまざまな取り組みを行ったが、それらの事業による販路開拓を通じて、窯元や商社が各組合での取引上の帳付けとして反映させるメリットを享受することができた。有田焼業界における不況が続く中で大有田焼の創設メンバーによる退任を受けて、大有田焼と各組合の会費を二重に支払うことに対して少なからず抵抗感が生じたことは否めない。

佐賀県陶磁器工業協同組合の中島氏は大有田焼を創設するにあたって、組合単位では実施できない各種事業を大有田焼で実施することにより、結果的に窯元の新規事業として取り組むことが可能となることを認識したが、景気後退局面に入ったことも影響し、財政面での問題を考慮した結果、工業協同組合では組合員の負担軽減²⁶⁾を目的の一つとして大有田焼への賦課金の一括納入を停止する判断を行った。窯元への賦課金の直接請求が原因ともなって大有田焼から脱会する組合員がみられ始め、表9で示したように2000年以降組合員数が急速に減少する状況に陥った。組合員数の減少が、大有田焼の存続そのものの意義を問う事態を招く結果となった。組合員レベルでの有田焼取引量の減少が大有田焼の組合費の納入問題につながり、構成組合の存続問題に発展する可能性も生じた。有田焼業界の低迷が組合員それぞれの経営危機を招くと同時に、大有田焼における各種事業の維持に対

²⁵⁾ それまで組合員の二重の会費負担（工業協同組合と大有田焼）を和らげるため工業協同組合の共販事業の収益金から各組合員の賦課金（年会費3万円）を支払っていたが、各組合員による直接支払方式に切り替えたため、組合員レベルで負担が新たに3万円加わる感覚が生じた。それまで工業協同組合を通して大有田焼の会費が支払われていたことに対する組合員の意識が薄かったためである。これに対して佐賀県陶磁器卸商業協同組合の理事長であった山口雅巳氏は、大有田焼が共販事業を行っていないこと、大有田焼創設メンバーであった山口秀市氏の後継者として大有田焼の役割を評価し、佐賀県陶磁器卸商業協同組合では賦課金を一括して大有田焼に支払う方針を変更しなかった。

²⁶⁾ 工業協同組合では共販事業が比較的好調であったため、約100名の組合員による賦課金約300万円を経費として一括で大有田焼に支払っていた。

して影響を及ぼしかねない状況となった。

これら有田焼の不況は窯元レベルの革新的な取り組みに対してブレーキをかける結果となった。陶交会では若手窯元経営者による大有田焼を通じた新しい取り組みに対して共同歩調をとり、製販一貫を旨とする革新的な経営手法を提起しつつあったが、商社との取引を優先する上で、それらの取り組みに対しては慎重な考え方が支配的であった。ハイテク有田焼人形の開発を行ったしん窯社長の梶原氏をはじめ、若手の窯元経営者達は大有田焼を通じた展示会での新作発表など精力的に活動を展開したが、とりわけ香蘭社や深川製磁における販売活動でみられたような百貨店での売り込みに力を入れるべく、大有田焼の販路開拓事業で梶原氏はリーダー的役割を果たし続けた。大有田焼の事業を軸とした現代の有田焼を全国に発信するためのスポークスマン的な仕事を積極的にこなし、現代の有田焼を日本全国へ広めるうえで画期的な戦略を打ち出し、歴史的な磁器産地である有田町を一般の顧客層へ周知させるための宣伝活動に奔走した。

柿右衛門や今右衛門、そして源右衛門の3窯が三右衛門²⁷⁾と称され、有田焼における製販一貫型メーカーとして戦後発展した動きをふまえ、窯元のブランドを確立するためにも若手の経営者は陶磁器愛好家や焼き物ファンに自社のオリジナル・デザインや技術をPRする機会を増やし、有田の卸商社を通じて売り込んだ。とりわけしん窯では有田の窯元の中でもいち早く自社工場の経営に生産管理を導入して製造工程を精査し、歩留まり率を下げる原因を抽出してその対策を講じていく生産方式を導入した。有田の先進モデル工場として、自社工場の内部を外部の商社や顧客層に広く公開し、歩留まり率²⁸⁾の高い生産システムの構築に向けた工場現場の変革と啓発活動を自ら展開した。またしん窯では、顧客管理を通じて商社に納入してからの自社製品の販売動向を捉え、顧客視点に立脚した商品開発を試みた。見本市に参加した来客者リストの作成や、顧客に対するダイレクトメールの送付、外部モニター制度を通じたライフスタイルに基づく消費者の自社製品に関する購買行動の情報収集など、窯元のしん窯が独自のマーケティング活動を展開した事実は有田焼窯元の活動として非常に注目される動きであった²⁹⁾。

²⁷⁾ 三右衛門は、柿右衛門、今右衛門、源右衛門の総称であり、製販一貫の経営を実現した有田の名窯である。有田の中堅メーカーであるしん窯は、同窯が位置する黒牟田地区に生産拠点を持つ源右衛門窯などから刺激を受けて、製販一貫型のビジネスモデルを目指した。

²⁸⁾ 1980年代における有田焼窯元の歩留まり率は約70%であったと言われている。

²⁹⁾ 製販一貫を旨とするしん窯の経営手法は商社からの反発を招くこともあった。大有田焼の理事長を務めた山口秀市氏は窯元出身であったことから、しん窯の販売活動に対して寛容な態度を示したという。しん窯が1976年に自社のブランドとなる「青花」を立ち上げた際、ヤマト陶磁器はしん窯との共同販売体制によって青花ブランドを百貨店などの都市市場に投入した。しん窯は独自の戦略に基づく販路開拓を展開し、直販比率が80%を超えるまで成長を遂げた（経済産業省九州経済産業局ウェブページ）。

表10 大有田焼振興協同組合における事業収入の推移（平成8～14年度）（単位・千円）

| 年 度 | | 平成8年 | 平成9年 | 平成10年 | 平成11年 |
|--------------|-----------|---------|---------|---------|---------|
| 収入の部 | | | | | |
| 1 事業収入 | | 116,805 | 43,299 | 39,462 | 61,991 |
| イ. 手数料 | | 109,639 | 35,461 | 31,421 | 57,035 |
| | 幹旋・委託 | 90,639 | 18,961 | 15,421 | 12,800 |
| | 納品 | 6,000 | 4,500 | 5,000 | 37,735 |
| | 高速道路別納 | 13,000 | 12,000 | 11,000 | 6,500 |
| ロ. ネットワーク利用料 | | 0 | 1,997 | 2,239 | 200 |
| ハ. 会場使用料 | | 7,166 | 5,841 | 5,802 | 4,756 |
| 2 賦課金収入 | | 16,179 | 16,186 | 16,134 | 15,603 |
| 3 補助金収入 | | 33,332 | 29,705 | 30,468 | 45,909 |
| | 県補助金 | 11,654 | 16,658 | 16,119 | 35,958 |
| | 中央会補助金 | | | | |
| | 町補助金（事業費） | 9,000 | 11,147 | 14,049 | 9,651 |
| | （施設整備） | 12,378 | 1,600 | | |
| | 他町補助金 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| 4 負担収入 | | 2,210 | 7,372 | 5,015 | 10,948 |
| 5 事業外収入 | | 7,288 | 6,124 | 30,890 | 3,367 |
| | 受取利息 | 30 | 28 | 19 | 11 |
| | 雑収入 | 7,258 | 6,096 | 30,871 | 3,356 |
| 収入合計 | | 175,814 | 102,686 | 121,969 | 137,818 |
| 年 度 | | 平成12年 | 平成13年 | 平成14年 | |
| 収入の部 | | | | | |
| 1 事業収入 | | 82,934 | 44,713 | 30,450 | |
| イ. 手数料 | | 79,266 | 39,771 | 23,370 | |
| | 幹旋・委託 | 12,400 | 11,450 | 14,200 | |
| | 納品 | 63,366 | 25,851 | 7,270 | |
| | 高速道路別納 | 3,500 | 2,470 | 1,900 | |
| ロ. ネットワーク利用料 | | 0 | 0 | 480 | |
| ハ. 会場使用料 | | 3,668 | 4,942 | 6,600 | |
| 2 賦課金収入 | | 16,832 | 14,463 | 13,832 | |
| 3 補助金収入 | | 38,921 | 45,743 | 43,421 | |
| | 県補助金 | 11,619 | 11,263 | 3,650 | |
| | 中央会補助金 | 17,000 | 24,880 | 27,270 | |
| | 町補助金（事業費） | 10,002 | 9,300 | 11,151 | |
| | （施設整備） | | 12,462 | 12,019 | |
| | 他町補助金 | 300 | 300 | 1,350 | |
| 4 負担収入 | | 1,163 | 3,872 | 11,905 | |
| 5 事業外収入 | | 3,111 | 3,953 | 1,797 | |
| | 受取利息 | 15 | 4 | 0 | |
| | 雑収入 | 3,096 | 3,949 | 1,797 | |
| 収入合計 | | 142,961 | 112,744 | 101,405 | |

(注) 筒井孝司作成資料。

大有田焼を通じた窯元による独自のマーケティング方式は、戦後長期間窯元と商社が死守してきた取引関係を突き崩す動きとも見受けられた。有田焼産地での協業に基づく信頼関係を維持し、有田だけでなく波佐見や三川内の商社とも結び付いて発展を遂げたことから、工業協同組合代表の後継者として田中清美氏が着任した。工業協同組合における戦後の事業展開と、大有田焼における陶交会を中心とした若手窯元の販路開拓への試みとは必ずしも同一線上の動きであったとは言い切れなかった点にも、有田焼産地での事業継承の難しさが存在していたものと思われる。

焱の博で掲げられた将来に向けての有田焼のビジョンが、その後の有田焼産地において発展的に受け継がれたとは言い難く、大有田焼の新規事業に対する有田焼産地での認識のあり方とも密接な相関がみられたと考えられる。梶原氏が推進したハイテク有田焼人形やエクステリア商品の開発そのものを有田焼の新戦略として受け止めた企業は未だ限られていた⁸⁰。旧来の商社主導による商品開発の動きが依然として目立ち、その動きの中から新しい有田焼のPR材料を見出す形を取らざるを得なかったこと、大有田焼の事業において、柴田氏が商社の変革を促すような施策を続けたのは、有田焼業界特有のシステムが依然として影響を及ぼし続けた現状をふまえてのことであった。柴田氏の構想では、窯元と商社が一体となったマーケティング活動によって顧客重視の商品開発を推進する方式を採用し、有田焼産地全体のシステムを創出することに事業での主眼がおかれた。

大有田焼における事業収入の推移を示した表10によれば、新商品開発の分野で多額の補助金を獲得し、焱の博の後に補助金収入が増加し続けたことがみて取れよう。佐賀県は有田焼の不況に対する抜本的な見直しを行うため、新規事業を軌道に乗せるうえでの施策を続け、それらの事業内容を有田焼の新たなシステム構築につなげる努力が求められた。しかし、焱の博の活況もあって現実的な課題への取り組みには慎重な企業が大多数を占めた。有田焼のブランド戦略を意図し、グローバルな観点から試みた事業戦略は試験的な状態に留まる傾向にあり、産地全体を突き動かすための訴求力を発揮できなかった。

また、肥前陶磁器商工協同組合長として活躍した蒲地昭三氏が有田商工会議所会頭に就任した後、長崎県三川内の商社から尾崎好弘氏を後継者として決定したことも影響し、大有田焼の事業を推進する上での執行部の求心力は次第に低下した。商社の視点から大有田焼の事業へと対応する場合に、窯元の視点を打ち出す大有田焼の事業に対して消極的とな

⁸⁰ 大有田焼の理事となる上で組合の推薦が必要であり、大有田焼はハイテク有田焼人形委員会やノベルティ研究会の委員長の枠を設定して、引き続き梶原氏が大有田焼の事業でリーダーシップを発揮し続ける環境を整えた。

る傾向が生まれる結果ともなった。窯元と商社が一致協力して事業を行う大有田焼の活動において有田焼産地の各業者の足並みが揃わない状況が生じ、柴田氏が中心となって計画した事業の発展において必要な大有田焼の有田焼業界に対する統制力にも陰りがみえ始めた。陶磁器業界全体の不況に直面した大有田焼が、最大の山場となる新規事業で成果を上げ、有田焼産地全体の販路開拓が可能となるまでには一定の熟成期間が必要な状態にあった。21世紀のデフレ政策下では、有田焼関係者の企業経営が困難な状況に立ち至ったことも影響し、その後の大有田焼における事業の停滞をもたらす要因として作用した。21世紀に入って新たな動きを見せ始めた有田焼産地はデフレ下の景気後退を受け、新たな転機を迎えたのである。大有田焼解散に至る経緯については、別稿でさらに検討を加える予定である⁸⁾。

参 考 文 献

- 大有田焼振興協同組合 (1999)「大有田焼だより」第46-49号
 有田町・大有田焼振興協同組合 (1999)『有田焼の取引先・市場調査報告書』
 大有田焼振興協同組合 (2002a)『平成13年度 中小企業活路開拓調査実現化事業報告書—市場動向に対応した高付加価値陶磁器製品の開発—』
 大有田焼振興協同組合 (2002b)『有田焼産地のネットワークシステムの構築 (組合及び組合員との相互ネットワーク構築)』
 大有田焼振興協同組合 (2003a)『平成14年度 中小企業活路開拓調査実現化事業報告書—欧州向けクロスオーバー新商品開発—』
 大有田焼振興協同組合 (2003b)『有田焼産地のネットワークシステムの構築 (有田焼産地の共販システムのオンライン化と集配送システムのネットワーク構築)』
 押田努 (1999)『あるある佐賀の底力 下巻・現代編』佐賀新聞社
 世界・焔の博覧会実行委員会 (1996)『ストリート・ファニチャー展』
 肥前紀行冬雅び実行委員会 (2003)『肥前紀行 食文化伝来の地肥前』
 志波雄三・堤靖幸・蒲地伸明・吉田秀治・寺崎信 (2002)「産業廃棄物を活用したリサイクル製品の開発」(『平成13年度 研究報告』佐賀県窯業技術センター)
 堤靖幸 (2003)「窯業廃棄物を利用した食器等の開発」(『平成14年度 研究報告』佐賀県窯業技術センター)
 山口雅巳 (2001)「有田焼業界の現状と問題点」(ニューセラミックス研究会・大有田焼振興協同組合編『世界・焔の博覧会 5周年記念 21世紀陶磁器生き残りシンポジウム2001』)
 うまか陶ウェブページ <http://www.umakato.jp/>
 うまか陶ジャーナル Vol.1 <http://www.umakato.jp/journal/vol01.html>
 経済産業省九州経済産業局 (公開資料) http://www.kyushu.meti.go.jp/focus/110722/110722_2.pdf
 リビングデザインセンター OZONE ウェブページ <http://www.ozone.co.jp>

8) 本研究は、平成26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—」による研究成果の一部である。