



[資 料]

21世紀初頭における伝統産業地域の統合プロセス

——佐賀県「大有田焼振興協同組合」解散をめぐる——

山田雄久・筒井孝司・吉田忠彦・東郷 寛

はじめに

1. 産地統合に向けた有田焼産地の動き
2. 柴田明彦氏による産地システムのデザイン
3. 環境配慮型商品の開発
4. 高付加価値日用食器の開発
5. 産地統合と組合合併交渉
6. 大有田焼振興協同組合の解散

おわりに

は じ め に

デフレ経済が進行した21世紀初頭の日本では、高付加価値商品として百貨店や専門店で取扱われた伝統工芸品の需要が急激に減少し、東京や大阪などの主要消費市場では国産伝統工芸品を取り扱う問屋や商社が経営面で数々の苦境に直面した。高度経済成長期以降、国内市場の発展にともなって一般家庭用品として需要が高まった国産の高付加価値品の中でも、伝統産業地域で作られた高級美術品の比重が高まる傾向もみられ、ライフスタイルの西洋化が進行しつつ、国内では和洋折衷の生活空間が創出されてきた。しかし、進む核家族化と急速な都市化の動きにともない、バブル経済崩壊後、地方市場における需要減退に加えて円高による欧米からの輸入増加が顕著となり、国内小売市場では海外メーカーの輸入ブランド品が販売主力商品の一つとして位置付けられた。

このような21世紀初頭における市場環境の変化を受けて、国内の伝統産業地域では都市向け商品の新規開発に乗り出し、海外市場をターゲットとして見据えた伝統産業技術の高度化と若手次世代の経営者による伝統産地のブランド再構築に向けた取り組みが昨今では本格的に始動しつつある。本研究では、現在佐賀県や有田町が自治体レベルで有田焼創業400年事業を推進する佐賀県有田焼産地の動向を取り上げ、全国の伝統産業地域で経営的危機に直面する中で組織的変革が進められている現状に対して検証作業を進めるべく、産

地の競争力強化を目指して2009（平成21）年に解散した大有田焼振興協同組合での議論と産地統合の動きについて検討を加えたい。

戦後、国内各地の温泉旅館やホテル、そして料亭などの和食店を中心に業務用割烹食器の販売に成功し、順調に生産量を拡大した有田焼産地においては、高度経済成長の時代が終焉したオイルショック後の安定成長期に和・洋・中それぞれの分野における業務用食器の主力産地として存続するとともに、日用陶磁器市場でも着実に和食器分野でのシェアを拡大した。同時に佐賀県有田焼産地では伝統工芸作家による美術工芸品をはじめ、家庭用高級和食器など、全国的規模で高級美術陶磁器の分野で成長を遂げることに成功したが、バブル崩壊後の景気低迷によって次第に国内陶磁器市場が縮小し、代わって海外の陶磁器製品が百貨店や専門店で数多く取扱われるようになると、1998年以降有田焼産地の流通部門における共販取扱量が急速に減少し、政府によるデフレ政策が推進された2000年代にも引き続き有田焼の販売額が減少し続けた⁽¹⁾。美術品や高級割烹食器などの高付加価値製品を数多く製造してきた有田焼産地では、生産量を縮小すると同時に単価当たりの利益率を維持し窯元経営を存続することで経営面での苦境を脱出する戦略がとられ、新たに海外のレストランと提携した業務用食器や国内の外食店・各種施設で用いる業務用食器などが次々と開発されるに至った。

このような市場環境の変化に対応した陶磁器産地の動きは佐賀県のみにもみられる現象ではなく、高級陶磁器生産を続ける京焼産地、さらには洋食器を中心とした生産体制から脱却し、磁器生産を主体とする和食器日用品部門への転換を進めた美濃焼産地においても同様の動きが生じている。欧米地域を中心に世界的規模で陶磁器市場が縮小する厳しい時代を迎え、いずれの陶磁器産地においても21世紀のグローバル社会に対応した新たな生産・流通システムを構築すべき課題に直面しているのが現状であろう。近年の有田焼産地では、深川製磁や百田陶園などの海外市場を志向する企業において、メゾン・エ・オブジェやミラノ・サローネなどの展示会へ積極的に出品し、プロダクトデザインの面でも高い評価を受けている状況にある。一方で有田町に隣接する長崎県域を中心として日用陶磁器生産のブランド化を推進する波佐見焼産地の積極的な動きが顕著となり、波佐見焼産地と密接な関係を有する有田焼産地でも大都市を中心とした日用品市場を中心として、商社・メーカーブランドによる若者向け現代食器の生産が拡大する傾向にある。

(1) 20世紀末における有田焼業界の不況と大有田焼振興協同組合による新製品開発の動きに関しては、山田雄久・筒井孝司・吉田忠彦・東郷寛「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—」（『商経学叢』第61巻第1号，2014年）を参照。

以上のような企業レベルでの経営革新を基調とした有田焼産地再編の動きが進行する中で新たに浮上した産地統合問題に関して、本稿では有田焼産地の中心的業界組織として機能した大有田焼振興協同組合（以下、大有田焼と略す）の組合統合をめぐる議論を取り上げ、デフレ経済が進行する21世紀初頭に提起された産地システム構築を目指す業界レベルでの組織再編について再検討を行いたい。有田焼産地における組合統合の過程では、大有田焼が他の組合に先がけて解散手続をとる一方で、有田町の直売商人が組織した有田焼直売協同組合が50年に及ぶ歴史に幕を下ろすなど、有田焼の流通過程における経営的変革を必要とする動きがみられた。有田焼における組織面での再編過程が進行する一方で、既存の業界団体に必ずしも依拠しない形で若手企業家によるプロジェクト型ネットワークの形成が進行し、産地における業界組織のあり方そのものが現在問われつつある。伝統産業の組織変革を通じて産地レベルでの新たな戦略が生まれつつある現状に関して、大有田焼の顧問であった柴田明彦氏の事業構想をもとに検証し、現代伝統産業の経営課題について陶磁器業の事例から展望を試みるものである。

1. 産地統合に向けた有田焼産地の動き

大有田焼では、21世紀に向けた製品開発を推進しつつ新時代に対応した有田焼のブランド構築を目指し、エコポーセリンなどの環境配慮型新素材による次世代食器分野の開拓、さらには消費者ニーズに対応した都市市場向け日用食器の開発を推進してきた。大有田焼誕生以降の有田焼業界の推移を示した図1で確認できるように、2003（平成15）年頃には有田焼産地の共販額が前年度比90％台へと下げ止まり傾向に転じつつある中で、21世紀に入って産地レベルの新たな戦略を模索する上でのコンセンサスが形成されようとしていた。百貨店業界における日用陶磁器の売上高の減少は消費地における陶磁器商社の倒産を誘発し、その影響が少なからず有田焼産地にもダイレクトに影響する状況がみられた。

佐賀県では、行政改革の一環として市町村合併の動きが加速し、2006（平成18）年には有田町と西有田町との合併による新たな「有田町」が誕生することで、有田焼産地の中心的役割を担う有田町のスタンスにも大きな変化が現われ始めた。国政レベルでは、自民党政権に対抗する民主党勢力の拡大が顕著となり、デフレ経済進行による景気低迷への国民的な反発が生じたことも影響し、有田焼産地の再生に向けた新たな戦略立案を目指す動きがみられた。2003年度には佐賀県を中心に地域産業支援センター、有田町、有田商工会議所や各組合など主要窯元・商社・関連企業のメンバーが「有田焼産地再生プロジェクト

表1 有田焼産地の景気動向

年度	肥前地区3組合 共販取扱額		有田地区生産出荷額		大有田焼振興協同組合	
	取扱高 (単位：千円)	前年対比 (%)	生産出荷額 (単位：百万円)	前年対比 (%)	組合員数 (社)	前年対比 (%)
昭和55年	17,897,223		40,476		367	
56年	15,579,530	87.05	44,361	109.60	400	108.99
57年	15,977,058	102.55	43,682	98.47	425	106.25
58年	16,371,819	102.47	39,387	90.17	427	100.47
59年	16,518,249	100.89	44,012	111.74	436	102.11
60年	16,793,928	101.67	44,500	101.11	446	102.29
61年	16,569,054	98.66	46,500	104.49	464	104.04
62年	16,379,624	98.97	46,000	98.92	500	107.76
63年	18,580,920	113.31	45,500	98.91	506	101.20
平成元年	20,297,915	109.24	54,600	120.00	518	102.37
2年	22,176,612	109.26	61,000	111.72	524	101.16
3年	22,207,281	100.14	64,600	105.90	516	98.47
4年	20,394,171	91.84	66,100	102.32	522	101.16
5年	18,118,248	88.84	61,200	92.59	525	100.57
6年	17,004,512	93.85	58,200	95.10	518	98.96
7年	15,673,345	92.17	53,400	91.97	513	99.03
8年	15,881,059	101.33	52,055	97.48	515	100.39
9年	14,272,802	89.87	44,025	84.57	517	100.39
10年	11,763,246	82.42	39,224	89.09	522	100.97
11年	10,505,179	89.31	35,200	89.74	514	98.47
12年	9,634,399	91.79	32,000	90.91	508	98.83
13年	8,386,947	87.05	29,200	91.25	445	87.60
14年	7,249,266	86.44	26,000	89.04	435	97.75
15年	6,560,855	90.50	23,500	90.38	412	94.71
16年	6,219,820	85.80	22,350	85.96	387	88.97
17年	5,749,409	92.44	21,000	93.96	373	96.38
18年	5,635,046	98.01	20,500	97.62	306	82.04

(注) 筒井孝司作成資料。

チーム会議」を組織し、厚生労働省の地域雇用機会増大促進支援事業の推進主体となる「伊万里・有田焼産地再生プロジェクト推進協議会」を立ち上げた。

また、有田ニューセラミックス研究会の会長には共立エレクトクス社長の西山泰雄氏が就任し、「次世代有田焼を考える会」を組織して産地内異業種交流促進の場となる意見交換会や勉強会を開催した。このような産地における積極的な動きとともに、大有田焼では柴田明彦氏を中心となって消費地における有田焼の日用品市場開拓事業を強力に推進するこ

ととなり、エクステリア商品やエコポーセリンなどの新ブランド開発、有田焼からくり時計やノベルティー商品といった施設向け有田焼製品の開発などが大有田焼の主要事業として位置付けられた。

大有田焼での各種事業を受けて、有田焼産地では消費地における新たな販売ルートの開発が産地商社主導による取り組みとして進められ、チェーン展開を手掛ける外食産業部門に対する業務用食器販売や、若年層をターゲットとして店舗展開する雑貨店向けのオリジナル商品の開発など、隣接する波佐見焼産地でみられた消費地市場に対応する日用食器の供給体制を参考としつつ有田焼産地でも重要な流通経路として認識され、開拓される状況にあった。大有田焼では同時にデザイン等高度化開発事業「店舗新企画に対する有田焼の新しい提案」と題して、陶磁器デザイン開発研究会が有田焼業務用食器の商品開発へと乗り出し、2003年には福岡県の蕎麦屋をモデルとして「蕎麦の器」を試作するなど、九州地域の飲食店向け業務用食器を供給する体制も整えた。2005年には新分野製品開発事業として「次世代有田焼の開発」をテーマに掲げ、エコポーセリン50の商品開発を進めると同時に、撥水コートなどの高機能商品、有田焼大型雛人形、エクステリア商品などの開発にも成功し、国際競争力の有する有田焼ブランドの構築に向けた事業を大有田焼が次々と推進したのである。

その後、柴田氏の逝去に直面した有田焼産地では消費地市場の激変に対応するための新たな業界組織を必要とする段階に立ち至り、産地統合による新しいシステム構築の機運が高まりをみせた。これらの動きは組合レベルでの活動を超越した有田焼産地における複数の企業連携に基づく産地システムの再構築を目指す新たな試みとして注目される。

2. 柴田明彦氏による産地システムのデザイン

大有田焼の顧問であった柴田明彦氏は、景況の悪化による有田焼産地の先行きを懸念し、事業報告書⁽²⁾において産地事業システム的大幅な転換を骨子とした将来の産地の基本構想を示すとともにその実現に向けた具体案を提示した。柴田氏の提案では、有田焼産地がこれまで主軸とする業務用食器からの大幅な方向転換を目指し、現代のライフスタイルに対応した商品の開発と高品質の日用陶磁器を安定的に供給する上での生産体制を構築するた

(2) 大有田焼振興協同組合（2004）では、柴田明彦氏が有田焼産地における生産システムの変革について提言を行った。とりわけ商社と窯元との分業関係に基づく市場への対応力強化の必要性について指摘し、商社の3ヶ年計画を試算するなど、産地全体の販売力強化を図るための具体策を提案した。

めの新しい産地システムを提起した。柴田氏はそのための具体的な取り組みとして、1) 成形技術の高度化とコスト削減運用技術、2) 生産合理化とコストダウン方式、3) 製販分業と商社・流通の役割の見直しが必要であることを強調した。

成形技術の高度化とコスト削減運用技術

柴田氏は有田焼の市場占有率低下の原因として、主に顧客ニーズからの乖離と価格の二点に求め、厳格な品質管理を通して軽薄かつ収納性に優れた多機能食器を安価で供給することが喫緊の課題であると主張した⁽³⁾。柴田氏の試算によれば産地を維持するには200億円規模の生産出荷額が必要であるが、その一方で有田焼産地の得意分野である伝統的工芸品産業型の製品と業務用食器の市場規模が今後数年間で大幅に縮小して100億円規模になると予想されること、新規の市場創造を通じて約100億円規模の生産額を確保していく必要があることから、ライフスタイル対応型の高機能食器と環境配慮型食器の開発を通じて他産地商品との差別化を図り、市場での棲み分けを行う必要性を強調した⁽⁴⁾。加えて、他産地商品との差別化の源泉である鋳込み成形技術に注目し、同技術を使用した低コスト生産の実現に向けた方策として、成形工程の高度化と高精度鋳込み技術の開発について提言を行った。

有田焼産地で使用される鋳込み成形技術は他産地で使用されるローラーマシン成形とは異なり、多種多様な器形の製品を少量で生産できるという利点を持っている。その一方で、重量・寸法精度が低く、成形コストはローラーマシンの4.5倍である⁽⁵⁾。そこで、熟練度の低いパート労働者に代わって熟練労働者を多数配置し、成形品の寸法・重量の精度を高めて加圧注入方法の改善を図り、従来の石膏型依存の方法から、耐用性が高くリサイクル可能な樹脂型への成型法の変更を行う。次に、成形品の取り出しの自動化を行うことによって注入から脱型までの時間短縮を図る⁽⁶⁾。これらの成型技術の高度化によって重量・寸法精度の向上と成形コスト低減を実現し、有田焼産地の経営課題に対処することを提起したのである。

生産合理化とコストダウン方式

柴田氏は生産合理化とコストダウンを図るべく、窯元発注システムの改善を指摘し、発

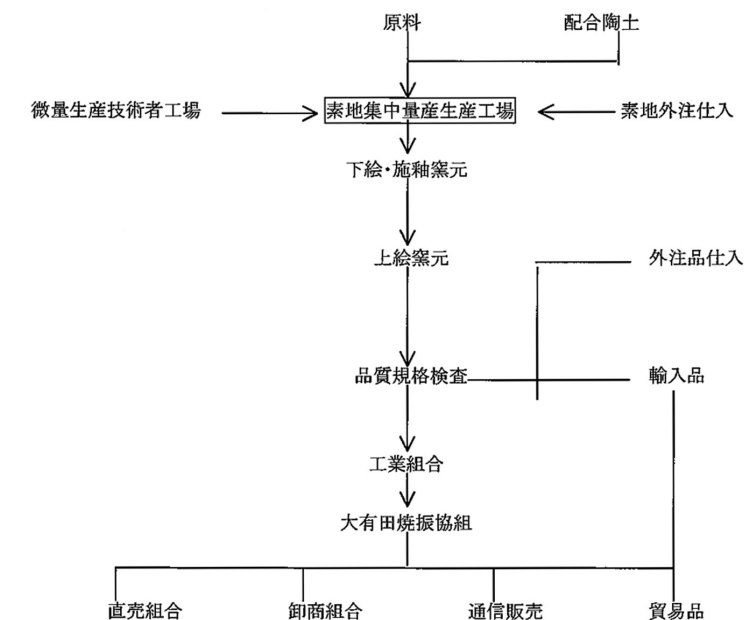
(3) 大有田焼振興協同組合 (2004), 4 頁。

(4) 大有田焼振興協同組合 (2004), 4 頁。

(5) 大有田焼振興協同組合 (2004), 5 頁。

(6) 大有田焼振興協同組合 (2004), 6-7 頁。

注量＝生産量の適正量の確保と安定化，および多品種微量生産のシステム化について提起した⁽⁷⁾。そのための方法として従来の商社・窯元間における多品種相互取引を廃止し，商社と工業組合の間に窓口を設けて発注チャネルを一本化するという方式を提案した。商社は年間販売計画を立案して発注し，窯元はそれらの情報に基づいて生産計画を立てる。他方，主力品の絞り込み，器形の標準化，主力品の素地生産の集中化を行うことで生産・品質・ブランド面での生産管理を徹底する。これら柴田氏のアイデアは商社と窯元との連携による産地統合力の強化策として，新しい産地システムの構築を意図するものであった。



1. 素地・生地生産設備 天草陶土：自動機械ロクロ・鑄込・圧力鑄込——有田焼
配合陶土：圧力鑄込・ドライプレス ——高機能食器
2. 年間素地生産量 10,000～ 50,000 千個 300 日稼働
35,000～160,000 個／日産 毎分 100～400 個生産
3. 生産工程の主なものは成形～素焼まで 素焼はトンネル窯使用 ISO 規格取得
4. 作業人員は当初 50 名位 合理化により 20 名位までにする
工場経費は年間人件費・経費・償却費など 300 百万以内目標
1 個当の加工コスト 30 円以内＝300,000 千円／10,000 千円とすること
目標は 10 円／個以下
5. 素地は品種品に販売計画により計画生産を行い、生産受払を POS 化して在庫管理を行う。半製品素地は倉庫保管を行う。

図 1 産地システムの概念図

〔出所〕 大有田焼振興協同組合（2004），4 頁。

(7) 大有田焼振興協同組合（2004），8 頁。

柴田氏が提案する生産合理化は、窯元と商社が担当する生産工程の川上に位置する素地生産機能が起点となった。産地が素地生産を一元的に管理することによって ISO を視野に入れた品質規格の統一や標準原価設定が可能になり、柴田氏の試算によれば、単位加工コストを $1/3 \sim 1/5$ 以下にまで抑えることができる⁽⁸⁾。素地の品質規格と価格が統一されることで、後工程（加飾、施釉、上絵など）を経た出荷価格の設定や内外他産地発注が容易となるほか、品質表示と産地表示によって模造品による産地内の品質低下やそれら模造品との競合による価格競争の激化を防止できる⁽⁹⁾と指摘した。

製販分業と商社・流通の役割の見直し

さらに柴田氏は商社の役割を市場情報と商品の入手、すなわち市場を創造する商品開発、競争相手との駆け引き、迅速な行動などに求められる⁽¹⁰⁾と定義した。製販業者が運命共同体となっている有田を含めた伝統産業地域においては、商社が独占販売権を持つ代わりに生産者の生活を保証する関係が成り立つといったメリットが存在する一方で、その独占販売権に依存してしまい、商社の基本となる市場情報入手・商品開発・競合戦略・販売拠点育成・顧客創造の役割を軽視しがちである点を柴田氏は厳しく指摘した⁽¹¹⁾。その上で産地の理念に立脚した産地システムが内包する諸問題を正しく認識し、顧客に支持される品質・価格に基づいた有田焼をつくり上げることで産地の総力を結集して製販一体のシステムを確立することにより、産地活性化につながる求心力のある対策の実行が急務であると主張した⁽¹²⁾。以上の問題意識をふまえて、柴田氏は流通や取引構造を中心とする産地システムの改革に向けた問題提起を行い、有田焼産地において抜本的な意識改革を進める必要性を強調したのである⁽¹³⁾。有田焼の流通システムと商社の機能強化に関して、具体的に以下のような改善策を提示した。

販売代理店制度の導入による流通構造の合理化

現代有田焼の販売方式は産地視点のプッシュ型販売を特徴とし、非代理店制度による多数相互取引で複数の窯元から製品を仕入れ、決済方法として各組合による共販制度を利用

(8) 大有田焼振興協同組合（2004），9 頁。

(9) 大有田焼振興協同組合（2004），9 頁。

(10) 大有田焼振興協同組合（2004），13 頁。

(11) 大有田焼振興協同組合（2004），13 頁。

(12) 大有田焼振興協同組合（2004），14 頁。

(13) 大有田焼振興協同組合（2004），16-20 頁。

している。商社は仕切価格で窯元から最終商品をすべて買い取り、小売価格を設定する一方で、窯元による小売店との直接取引を厳しく制限した。そのため窯元は製品を買い付ける商社を顧客として認識し、本来の顧客である消費者や他産地の競合他社の動向を考慮した商品開発を積極的に行って来たと言い難い状況にあった。その帰結として有田焼商品の滞荷が生じ、在庫増大による流通コストの上昇をもたらした。消費地へと商品を販売する商社ではマーケティングの視点を十分に有しないまま、複数の窯元から製品の選択仕入れを行うため品質管理の徹底や品質規格の統一が十分になされない状態に陥り、ひいては産地内価格競争による商品の品質低下が生じ、一物多価による商品販売の実施、さらには模倣品の横行などの問題が生じた。

以上の問題点への対応策として代理店制度⁴⁴を導入し、窯元側の組合（佐賀県陶磁器工業協同組合）と商社側の組合（肥前陶磁器商工協同組合など）との取引を一本化することが提起された。両者を仲介する大有田焼が代理店として商社機能を果たすことによって、品種の絞り込みによる器形の標準化、在庫削減、品質管理、品質規格、価格の一本化などが可能となる。具体策として品種の絞り込みと商品ごとの標準小売価格の設定を大有田焼が実施し、小売価格を維持するべく商品の広告宣伝・販売促進を適切に行い、商品販売拠点で売れたものだけを供給する原則を徹底させることが重要な方策として期待できる。以上のように、大有田焼は市場への素早い対応が可能な流通システムを構築することで、単店舗単帖合の徹底による流通段階での一物一価を適切に維持することを可能にする新たな産地システムの構築を目指した。

在庫負担の低減を目指した販売時点情報管理（POS: point of sale）システムや製販を合理的に管理するための経営情報システム（MIS: Management Information Systems）などの方法を産地単位で導入し、有田焼産地全体として情報の共有・活用・管理を実施しながら流通の合理化を図ることが産地の競争力を強化する上での不可欠の手続きとなると柴田氏は指摘した。これらの変革によって、顧客の求める商品を顧客の求める場所へ、そして顧客の求める時に顧客の納得する価格とサービスで提供できる産地システムを構築し、幅のある流通マージンや在庫負担などの問題が次第に解消されるものと柴田氏は主張したのである。

⁴⁴ 商社であるヤマト陶磁器は、販売代理店制に近い制度を部分的に導入し、しん窯や華山といった窯元との有機的な協力関係を通じて青花や華山萬右衛門などのブランドを育てたが、これらは非常に稀なケースであった。

商社による市場開発

有田焼商社は販売権を行使して窯元と消費地間屋をつなぐチャネルを確保するという従来の考え方から脱却し、産地製品の販売目標を達成するための販売責任を専門的に負うことが求められる。商社はマーケティング視点を常に持ち、消費地の顧客にとって有用な有田焼の開発と、それらに基づく新しい市場の創造を担うべき存在であると柴田氏は強調した。具体的な商社機能として、以下のような市場創造の役割が大いに期待されると述べている。

- ・マーケティング：販売目標・戦略・方針・計画，予算管理，市場シェア
- ・市場調査：対象客層，顧客ニーズウォンツ，競合品，トレンド
- ・新商品開発：品質，価格，特徴，ターゲット，ニーズ，コンセプト
- ・販売力：販売拠点における販売情報の把握，レスポンス，在庫回転率の向上

商社が産地視点から消費者重視の立場へと転換することで、目まぐるしく変化する消費地のニーズに対応した商品の開発と適切な価格設定，適切な在庫管理を通じて市場への近接性を高めていくべきであると主張し、産地の変革を達成する上で商社の不可欠な役割を指摘した。

産地を統制するヘッドクォーター（統制機関）の設置

江戸時代の有田では佐賀藩というヘッドクォーターが存在し、市場の変化に対応して生産や販売のシステムを変革することによって消費地市場に有用な有田焼商品を供給した。製販分業の形をみせる現在の有田では、業界を統一する理念やヘッドクォーターが明確には存在せず、市場の変化に合わせて販売や生産の体制を柔軟に変更できない状況にあると考えられる。問題対応のために創設された各組合は現状を維持するための機能を果たす一方で市場変化への対応力を発揮するまでには至らず、結果的に有田焼産地は消費地市場や顧客層から遠く離れた存在となっている。

その一方で、有田焼産地は市場の変化を価格問題として安易にとらえる傾向にあり、規格変更による模造品の生産や他産地商品の混入販売が横行する中で、有田焼のブランドイメージが大きく失墜している。これらの原因として、製販の慣習的分業に基づくあいまいなルールが存在し、組合間の競合がその問題に拍車をかけている。その結果、顧客の利益よりも産地の利益が優先されてしまい、それが極度の多品種化や品質の低下をもたらしているように見受けられる。以上の問題に対応するには、大有田焼を中心としたカンパニ制に基づく有田焼産地のヘッドクォーターを確立し、製販分業に基づく明確なルールの策

定と厳格な執行を行うことが有効であると柴田氏は主張した。具体的には大有田焼が窯元一商社間の取引の窓口としての役割を担い、産地全体の品質管理，製品規格，生産管理，販売管理，ブランド管理などを通じて産地システムの統制を図ることが有田焼を発展させる上での重要な方策となることを柴田氏は提起したのである。

3. 環境配慮型商品の開発

上記の柴田氏による提案を受けて，大有田焼は高機能食器開発プロジェクトによる産地システム転換に向けた取り組みを実行に移した。大有田焼は平成12年度より「環境に配慮した陶磁器産地を目指して」をテーマに「循環型社会に対応したリサイクル商品の開発」への取り組みを開始しており，環境問題に関する調査（産地の意識や他産地の取り組み状況等）と先進技術の調査を実施し，エコ商品の比較規格基準の設定や，産業廃棄物再利用率21%のリサイクル陶土の開発，リサイクル製品（エコポーセリン21）の試作求評およびそれらの商品化を実施した。これらの流れを敷衍する形で2003（平成15）年以降リサイクル率を50%まで高めたエコポーセリン50の開発に着手することとなり，エコポーセリン21と同様に OZONE 所属デザイナーの指導を受けながら有田の主要商社と窯元が商品企画を担当^⑤し，佐賀県窯業技術センターの職員が技術開発の役割を担うことで試作品を完成させた。



図2 エコポーセリン50の展示風景（テーブルウェアフェスティバル2004）

（注）堤（2004）掲載写真。

⑤ 本事業に参加した商社と窯元は次のとおりである（カッコ内は商社と共同開発を行った窯元を示す）。株式会社キハラ（親和陶磁器株式会社），ヤマト陶磁器株式会社（親和陶磁器株式会社），志田陶磁器株式会社（親和陶磁器株式会社），有限会社瑞祥（有田製磁株式会社），篠英陶磁器株式会社（株式会社田森陶園），大有田焼振興協同組合（2004），23頁を参照。

しかしながら見本市や百貨店の展示会での求評活動は良好な結果を出せず、完全な商品化を実現するまでには至らなかった。その主要な要因として、顧客が陶磁器にエコという要素の付加価値を見出せず、消費者の購買意欲を喚起することが出来なかった点があげられる。顧客はエコといった付加価値よりも、デザイン性や手ごろな価格帯などの要素を商品購入時の主要なファクターとして重視したのであり、大有田焼は環境負担の低減に向けた取り組みを評価する官公庁に対して商品の販売対象を拡充する方針に変更した。官公庁へ納入するためには ISO9000 シリーズの取得を始めとする品質保証規格を満たす必要があり、外部組織に規格をクリアするための技術的支援を求めることとし、大有田焼が事務局を務めるニューセラミック研究会の指導を仰いだ。ISO をすでに取得していた香蘭社の技術者および工場長ほかを主要メンバーとする有田ニューセラミック研究会の献身的な協力を得て、エコポーセリンの製造工程および品質保証を含めた全体工程の視点に基づく質の改善へと積極的に取り組んだ。

エコポーセリンの産地システムは以下のような形を想定していた。佐賀県陶磁器工業協同組合が有田焼の廃材回収を担当し、回収された廃材の粉碎については有田町に隣接する長崎県波佐見町に拠点を置く福嶋窯材が担当する。次に佐賀県塩田町に拠点を置く陶土業者の淵野陶磁器原料が製土作業を行う。その後は事業に参加する窯元と直売業者がそれぞれ製造と販売を担当し、エコポーセリンの商品開発を推進する。以上のような有田を中心とした肥前窯業圏全体の取り組みとして、エコポーセリンにおける産地システムを整備することが柴田氏によって提唱された。再生陶土に掛かる生産コストを回収するには、一定量の廃材、すなわちトン単位の規模で廃材の再利用を行う必要が生じるため、大ロットでの商品販売がエコポーセリンにおける産地システム構築の要諦となった。そこで一般用でなく業務用として販売するのがエコポーセリンの事業化において効率かつ効果的な方法となり、それら販売面における革新を図るべく、全国で売り込みを行う直売商人による販路開拓と彼らの活動を通じた需要喚起がエコポーセリン事業の生命線として認識された。しかしながら官公庁からの受注は伸び悩み、当時郵政省からエコポーセリンによるティッシュボックスの発注が万単位で入った時を除いては大口の商談には恵まれなかったことも影響し、大量生産を前提としたエコポーセリンにおける産地システムが十全に機能することとはなかった。それら失敗の要因として、以下のような問題点が指摘できる。

1 点目は、販路開拓に関わる要因である。官公庁が保有する保養施設を中心に有田直売商人による販路開拓が期待されたが、折しも業務用食器の販売不振の時期と重なり、直売商人がエコポーセリンの販売に注力を傾けるだけの資金的な余裕が生まれず、販売代理店

として想定された大有田焼による先行投資が不足していたことも相俟って、全国での販路開拓が思うように進展しなかった。2点目は商品ブランドに関わる要因として、エコポーセリンに対する顧客のイメージに起因した訴求力の弱さが挙げられる。廃材の中には便器などの磁器製品も含まれていることから、たとえリサイクル過程で衛生面での問題が解消されたとしても、顧客の陶磁器に対する衛生面での懸念が払拭されず、結果的に購買意欲の低下につながったことが考えられる。3点目として、エコポーセリンの色の問題が挙げられる。様々な塗料が使用されている廃材が陶土の原料として再利用されている為、エコポーセリンのモットーである完全な「白磁再生」が必ずしも実現できず、その点でも顧客レベルでの認識に少なからずギャップが生じたことも想定される。これらの問題点を解消するべく、食器だけでなく建築材料などの環境部材としての再生が検討されたが材料面での要素付加価値が十分に確保できず、エコポーセリンの生産コストを回収するための商品価格の設定が一層困難となり、事業化を断念せざるを得なかった。

最後に、有田の地域性に起因する要因が存在した。複数の組合を中心に窯元・商社の群雄割拠の様相を呈した有田では業界を先導するリーダーが未だ不在である状況が指摘され、産地統合の求心力が低下する中で、既存の取引システムとは異なる新しい産地システムの構築に向けて足並みが揃わなかった。エコポーセリンは技術的に可能な事業として評価されたが、以上のような複数の要因が作用して柴田氏がデザインした産地システムの構築は時期尚早の感が強いとの考え方も根強く存在し、結果的にエコポーセリン50の商品化は十分に実現されなかった。

4. 高付加価値日用食器の開発

大有田焼は上記の環境配慮型食器の開発と並行しつつ、厚生労働省抛出の「地域提案型雇用創造促進支援事業（パッケージ事業）^⑥」（平成16年度～平成18年度）の一環として高機能日用食器の開発を試みた。本事業は伊万里・有田焼地域再生計画^⑦に基づき、伝統的

⑥ 本事業は、雇用機会が少なく（直近1年間の有効求人倍率の平均が1倍未満等）、地域再生計画を策定する等により自発的に地域の雇用創造に取り組む地域を対象にしていた。実施主体は市町村、地域の経済団体、その他有識者により構成される協議会であり、産業振興、地域開発等により地域雇用創造を行う上での課題を解決するため、必要かつ雇用創造効果の高い事業を行うことが求められた。事業額は、1地域1年度当たり2億円を上限とし、同一地域における事業期間は3年を上限としていた。厚生労働省「地域提案型雇用創造促進事業（パッケージ事業）の概要」を参照。

⑦ 本計画はプロジェクトチームを核として、産地が抱える問題や課題に対する支援策となり得る研究開発に対する補助や技術支援、県外見本市への出展補助等の販路開拓支援を目的とする既存メ

地場産業（伊万里・有田焼）の振興による雇用機会の増大を目指す事業⁽⁸⁾であり、有田焼を中心とした周辺自治体（伊万里市、武雄市、有田町、西有田町、山内町、嬉野町、塩田町）および11の産地団体などを実施主体とする伊万里・有田焼産地再生推進プロジェクト協議会を設置し、大有田焼がそれら事務機能の中心的役割を担った。2006（平成18）年3月には「Aritamuse（アリタミュゼ）」と銘打った高機能日用食器開発を目的とするプロジェクトがスタートした。

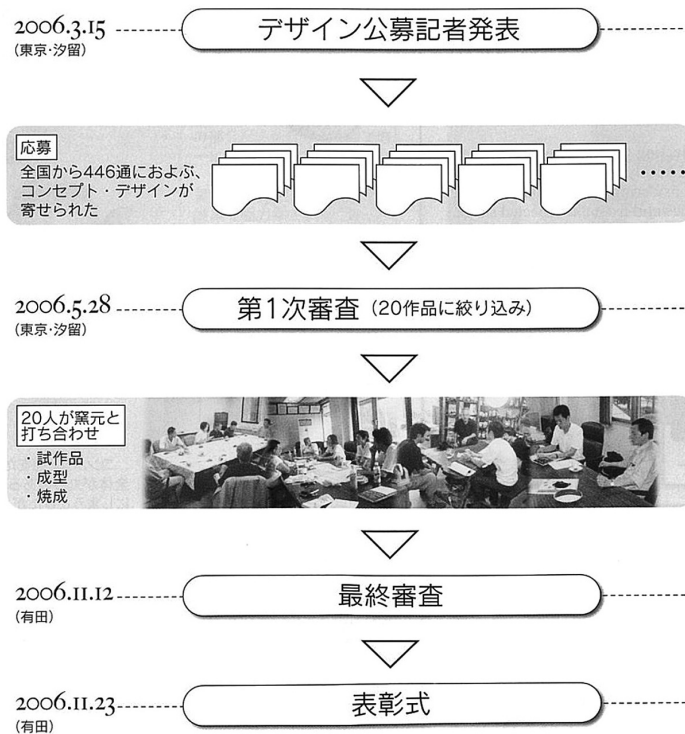


図3 有田焼ニューデザインコンテストの流れ

〔出所〕「有田ルネッサンス特集」（『佐賀新聞』2006年11月23日付記事）。

事業に加えて、地域雇用機会増大促進支援事業を活用した人材育成や専門家派遣、産地プロデューサーの育成といった人的支援施策の実施を盛り込んだ。以上のような地域社会の核となる人づくりによって陶磁器関連産業を振興し、伊万里・有田焼産地の維持、再生を目指した。具体的な数値目標として、平成16年度から最終年度となる平成18年度までの3年間で120人の新規雇用創出を掲げ、工業出荷額では最終年度までに平成14年と比較して約25億円の増加を目指すプロジェクトであった。首相官邸「佐賀県地域再生計画案 伊万里・有田焼（修正）」を参照。

(8) 主な事業として、キャリア形成コンサルティング事業、デザイン力向上教育訓練事業、販売交渉力向上教育訓練事業、産地プロデューサー人材育成事業、合同就職面談会などが実施された。うまか陶ジャーナル Vol.6 を参照。

表2 大有田焼振興協同組合の動き（平成15～19年度）

年度	平成15年	平成16年	平成17年
実施事業 特記事項	<ul style="list-style-type: none"> ・「有田焼産地プロジェクトチーム会議（主幹：佐賀県）」 ・「伊万里・有田焼産地再生プロジェクト推進協議会」の立ち上げ ・地域資源等活用型起業化事業「環境配慮型新素材による次世代有田焼の開発」「エコポーセリン50」の試作着手 ・中小企業活路開拓調査・実現化事業「有田焼人形開発とビジネスモデルの構築」 	<ul style="list-style-type: none"> ・「伊万里・有田焼産地再生プロジェクト推進協議会」・事務局設置 ・デザイン等高度化開発事業「店舗新企画に対する有田焼の新しい提案」 ・「エコポーセリン50」および強化磁器用のエコ陶土の開発 ・「ドイツ有田陶芸展」の支援、ヨーロッパ市場進出の情報収集、および、「中国市場進出」の可能性調査・情報収集 	<ul style="list-style-type: none"> ・「伊万里・有田焼産地再生プロジェクト推進協議会」・事務局を通じて、「地域提案型雇用創造促進事業」を実施 ・産地統合のシミュレーションとビジョン策定 ・デザイン等高度化開発事業「碗ディッシュの開発」 ・新分野製品開発事業「次世代有田焼の開発」エコポーセリン50の商品開発 ・コンテンツ著作権管理推進協議会・デジタルアーカイブ事業等の支援
年度	平成18年	平成19年	
実施事業 特記事項	<ul style="list-style-type: none"> ・「伊万里・有田焼産地再生プロジェクト推進協議会」・事務局を通じて、「地域提案型雇用創造促進事業」を実施 ・産地組合統合推進事業 ・「陶磁器デザイン開発研究会」を事業主体として、「碗（ONE）一襲（かさね）の開発」をテーマに「球形の器」の商品開発 ・「次世代有田焼の開発」撥水コートなどの高機能商品、有田焼大型雛人形、およびエクステリア製品の開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・「伊万里・有田焼産地再生プロジェクト推進協議会」・事務局を通じて、「地域提案型雇用創造促進事業」を実施 ・産地組合統合推進事業 	

（注）筒井孝司作成資料。

「Aritamuse（アリタミューゼ）」は「テーブルで愛される有田焼」をコンセプトとして掲げ、有田ルネッサンス委員会^⑨（酒井田柿右衛門委員長）が現代のライフスタイルに対応したデザインを一般の消費者から広く募集して商品化する企画として実行された。大有田焼は有田ルネッサンス委員会の事務局としての機能を担い、国内外から集まった446通の応募をもとに一次審査を通過した20通のデザイン案を選出し、制作を希望する窯元と販売を希望する商社の協力を得てそれらを商品化した形で2007年1月には新ブランド「Aritamuse

⑨ 委員会は酒井田柿右衛門委員長（重要無形文化財、有田陶芸協会会長）を中心に、佐賀県および有田町の政財界リーダーによって組織された。委員会のメンバーは以下の各氏（敬称略、『佐賀新聞』2006年11月23日付記事）。古川康（佐賀県知事）、岩永正太（有田町町長）、中尾清一郎（佐賀新聞社社長）、永尾功旦（NHK 佐賀放送局局長）、山口隆敏（有田商工会議所会頭）、岩永浩美（伊万里・有田焼産地再生プロジェクト推進協議会会長）、原耕司（有田焼直売協同組合理事長）、山口雅巳（佐賀県陶磁器卸商業協同組合理事長）、川内雅博（佐賀県陶磁器工業協同組合理事長）、篠原文也（肥前陶磁器商工協同組合理事長）、事務局長筒井孝司（大有田焼振興協同組合）。

（アリタミュゼ）」の販売を開始した。

事業を進めるにあたって、大有田焼は大手広告代理店を介して産地プロデューサーを迎える手筈を整えたものの、諸々の事情により広告代理店と産地をつなぐ仲介者が産地プロデューサーとしてプロジェクトに参加することとなった。その結果、アリタミュゼ発売当初は広告代理店のノウハウの活用もあって反響が得られたのに対して、一般の顧客に対する訴求力の高い商品を継続的に開発するためのデザインの公募が事業として続かなかった。広告代理店を介して産地プロデューサーを招聘し、有田焼産地の高付加価値商品を開発するための環境整備、そして柴田氏逝去後の有田焼産地におけるブレーンを確保するという目論見は失敗した。

このようにして有田焼産地における高付加価値商品の継続的な開発プログラムを柴田氏が構想した産地システムの実現へと落とし込む作業が一層困難な状況となった。環境配慮型商品（エコポーセリン50）商品化の挫折、そして産地における生産出荷額激減を受けた組合運営基盤の弱体化が作用し、2004年以降のさらなる落ち込みを受けて有田焼産地における現行の体制を維持することが極めて困難であるとの認識が持たれた。有田焼産地衰退の様相が明確化する中で、有田焼産地の4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、佐賀県陶磁器卸商業協同組合、有田焼直売協同組合）の発展的解消による大有田焼への統合問題（組合統合）が有田町における重要な検討課題として取り上げられた。

5. 産地統合と組合合併交渉

2006（平成18）年2月、同年7月を目途として大有田焼と有田焼産地4組合（肥前陶磁器商工協同組合、佐賀県陶磁器工業協同組合、有田焼直売協同組合、佐賀県陶磁器卸商業協同組合）の合併に向けた協議を進め、上記5組合は有田焼産地組合合併予備協議協定書に調印した。その後、5組合の理事長、副理事長、専務理事からなる産地統合推進委員会（以下、推進委員会）が立ち上がり、共通の理念や将来構想をめぐる検討作業を開始した。当初の案では組合事業の一本化を図るため大有田焼以外の各組合が解散し、大有田焼が残りの4組合を統合するという一連の手続きが念頭に置かれていた。具体的には大有田焼が先に自主事業を停止し、解散する4組合の事業を継承して産地の統合を図ることが当初の協議内容であった。

しかし、各組合間における組合統合に向けた見解の相違が有田焼の産地統合に向けた動きにブレーキをかけ、先に事業を停止した大有田焼のみが解散する形で、残りの4組合は

解散せずに存続した。以上のような有田焼産地統合に向けた産地組合統合事業の推移に関して、当時の大有田焼振興協同組合議事録から具体的事実を紹介し、産地推進統合委員会での議論をふまえつつ、有田焼産地の各組合が直面した有田焼産地統合の課題について検討を加えたい。

2006年2月に締結された「有田焼産地組合合併予備協議協定書」では、資料1にみられるように早期の産地統合実現に向けた協議を行うこと、各組合解消に必要な手続きは合併協議会において決定することなどが決議され、有田焼産地における新組合設立について速やかに作業が進められる点が明記された。

〔資料1〕「有田焼産地組合合併予備協議協定書」

「肥前陶磁器商工協同組合（以下、甲という。）、佐賀県陶磁器工業協同組合（以下、乙という。）、有田焼直売協同組合（以下、丙という。）、佐賀県陶磁器卸商業協同組合（以下、丁という。）、大有田焼振興協同組合（以下、戊という。）は、今日の経済状況に鑑み、産地及び企業の基盤の充実と競争力の強化を図り、相互のより大いなる発展を期するため、平成18年7月1日を目途として、甲・乙・丙・丁・戊各組合の合併の実現を図ること及び組合の基本的条件を協議し、合併予備合意書、合併基本合意書等の素案の作成について協議するため合意し協定を結ぶ。

1. 甲・乙・丙・丁・戊は、組合合併のため下記の協議項目について協議する。
2. 合併に際して存続する組合の増加すべき資本の額及び準備金に関する件。
3. 合併に際して発行する新株の総数・種類及び合併によって消滅する組合に対する新株の割合に関する件（合併比率）。
4. 合併時点における従業員の処遇の件。
5. 組合財産及び債務の取扱いに関する件。
6. 本協議書に定めなき事項は、別途合併協議会において決定する。

上記合意を証するため、本協議書を5通作成し、甲・乙・丙・丁・戊の各代表者が記名捺印のうえ、各1通を保有する。」

平成17年度第28期の大有田焼振興協同組合通常総会挨拶（2006年8月22日）では、資料2にみられるように大有田焼を中心として産地統合に向けた組合合併交渉が進められ、有田焼産地の各組合を構成員とする大有田焼を中心に率先して産地組合統合による有田焼振興、そして有田町の総合的振興を目的とする各種事業の継承が強く意識されて議論が続けられた様子が報じられた。

〔資料2〕「第28期 総会挨拶」（2006年8月22日）

「本年3月1日には有田町・西有田町が合併し、「新有田町」がスタートいたしました。その時期に合わせ、業界一本化を図るべく「組合統合推進協議会」並びに「合併協議会」を立ち上げ、当初の予定よりも遅れてはおりますが、各組合を代表する理事長、役員、事務局の方々と統合に向けた慎重な協議を重ねていただいているところであります。

有田町当局におかれましても、有田町の総合的振興の観点から産地組合統合支援策についてのご協議をいただき、積年の課題でありました大有田焼会館の建物代の返済につきましては、代物弁済並びに有田内山地区活性化・有田焼産地組合統合支援に対する補助金を可決していただいております。このことは本年2月25日に開催致しました臨時総会でご報告・ご承認をいただいたところであります。（中略）

海外の原料調査、新商品・新分野商品の開発、国内外の展示会・見本市の開催、長崎オランダ村から現在のハウステンボス等におけるアンテナショップの開設、平成8年の「世界・炎の博覧会」の開催、特に炎博後の「ハイテク有田焼委員会」による「有田焼からくり人形・からくり時計」「有田焼万葉人形」等の大型製品・ハイテク製品開発は、有田焼産地の技術の高さを世界に示しただけではなく、約1億円にも及ぶ売上は、当組合の運営に多大な貢献を果たしてくれました。

最近では、循環型社会に対応したリサイクル商品「有田エコポーセリン21及び50」を開発し、プレミアム商品30万個・1億円を超える商談が成立しました。

一方、環境問題への取り組み、情報化のインフラ整備事業といった短期間では採算が取れない事業であっても、今、産地として取り組まなければならない事業も推進してまいりました。

今年度、当組合としては、組合統合を前提として、できるだけ速やかに新組合にその事業を引き継ぐべく、今期の事業計画を立てるべきであると考えております。

それぞれに、克服すべき諸問題が山積していることは十分に承知しております。これまでも繰り返してしまうまいりましたが、今私達5組合の理事長が「産地の礎」となる不退転の覚悟で、ことに臨むことが肝要であり、そのことが「産地復活再生」に繋がることでもありますので、再度組合員の皆様方に深いご理解とご協力をお願いする次第です。

産地が克服しなければならない数多くの課題については、業界をあげて積極果敢に取り組まなければならないという強い思いとともに、業界だけの努力では解決できないとすれば行政当局にもお願いし、業界と行政が一体となり産地を守り抜くという決意を皆様お一人お一人が新たにいただき、小異を捨て大同団結して有田焼産地の将来のために皆様方の深いご理解と、なお一層のご努力を伏しお願い申し上げます。」

2006年12月の組合統合推進協議会では、有田焼産地の組合合併に向けた素案^{②①}が固まったため、大有田焼が同年12月を以て事業を停止したが、有田焼直売振興協同組合が組合統合の構想から離脱して自主的に解散する方針の検討を開始し^{②②}、残り3組合の解散を待つ形をとった。続く2007年3月開催の合併統合幹事会では、合併協議会の担当事務局を大有田焼事務局内に設置するとともに、人材確保の目的から大有田焼の職員3名を事務局業務の担当者として引き続き依頼した。各組合では組合統合負担金として、大有田焼の人件費などの諸経費を拠出する方法に関して協議を行い、大有田焼は統合するまで事業を休眠状態にし、組合統合がなされた後に解散することが確認された。大有田焼の法人格を残したまま暫定的に大有田焼の事業を各組合による事業として引き継ぎ、新組合発足後に各組合へと分散した各種事業を継承することが提起されたのである。

以後、大有田焼振興協同組合事務所内に組合統合推進協議会準備室を設置し、百貨店における大有田焼展開催など、消費地における実務的な業務を大有田焼が肥前陶磁器商工協同組合と協力して実施する方針を打ち出すとともに、2007年7月の合併を目指して協議を継続した。肥前陶磁器商工協同組合の解散については、有田焼産地表示をめぐる議論で組合の構成メンバーとなる長崎県波佐見の陶磁器商社が有田町の組合統合に参加しないなどの問題が浮上し、同年7月の合併調印へとこぎつけない状況が続いた。組合統合を目的とする各組合での解散の目途が立たないまま大有田焼は第30期へと突入することを決定した。2007年8月開催の平成19年度第1回理事会では、平成18年度に事業停止した大有田焼の職員3名に対する給与支払いが問題化したため、同年9月に大有田焼の職員を解雇することで決着をみた。

以上のような大有田焼解散と組合統合をめぐる議論の結果、各組合内部で解散決議が取られないだけでなく、当初想定された各組合における大有田焼への統合という産地統合に向けた一連のプロセスが忘れ去られ、各組合解散による新組合への合流という組合統合の流れへと産地統合推進委員会での決議内容がすり替えられていった。その後、組合合併の時期についても各組合のレベルで議論が二転三転し、各組合ともに解散の合意をみないま

②① 素案では以下のような形で合併交渉を進めることが確認された。新組合の事務所を同町の県陶磁器工業協同組合会館に置く。2007年7月の合併を目指し、役員数は現在の4組合計103人を25人にする。事業については、基本的には各組合の既存事業を継続する。商社の仕入れ費の徴収を代行する共同販売、ガスなどの共同仕入れ、低金利の貸し付けなどを行う。商品開発・後継者育成事業も引き継ぎ、新執行部が採算面を検討しながら具体的な内容を決める。新規事業や収支計画は次回協議に持ち越し、2007年3月末の合意に向けて、組合統合推進協議会では各組合の改善案をすり合わせ、各組合の総会での議決を経て合併協定を締結することが確認された（『佐賀新聞』平成18年12月22日付記事）。

②② 2006年9月には、有田焼直売協同組合が共販事業の不振に伴う組合財政の悪化を理由に、統合案の枠組みから外れることとなった。

ま時が過ぎ、産地組合の統合に関しては先延ばしの議論が先行した。組合統合の合意をみないまま、推進委員会での議論は組合統合の将来ビジョンでなく^②、先に事業を停止した大有田焼の件人費をはじめとする運営コストの負担増^③、そして大有田焼が抱える負債処理^④の問題へと切り替えられ、大有田焼存続に対する批判が強まるとともに、組合統合上の資金問題が新たに登場した。このようにして2007年7月の組合統合自体が見送られ、ついに大有田焼は平成19年度を迎えたのである。

6. 大有田焼振興協同組合の解散

平成18年度第29期の大有田焼振興協同組合通常総会挨拶（2007年8月25日）では、大有田焼設立に貢献された下平尾勲教授逝去について報じるとともに、有田焼振興の拠点として機能してきた大有田焼を中心とする産地統合が滞る現況について憂慮されること、組合統合に待ったなしの状況にあることが再確認された。

〔資料3〕「第29期 総会挨拶」（2007年8月25日）

「今週もう一つ、長年に亘り有田がお世話になった下平尾勲先生が今月9日に急逝されたとの残念な知らせがありました。下平尾先生は昭和43年より佐賀大学在職中、有田に在住され、有田町並びに有田焼産地の振興計画、知識集約化事業の推進、産地総ぐるみ体制による有田焼の管理中枢機能を担う大有田焼会館建設の構想を提唱され、福島大学に移られてからも、事あるごとに来有され講演会等で数々のご提案、ご指導を賜っておりました。

昭和54年5月、肥前陶磁器商工協同組合・有田焼卸商業協同組合（現佐賀県陶磁器卸商業協同組

② 産地のビジョンに対して持論を展開できる柴田氏が逝去したため、大有田焼を中心とした産地組合統合の議論を進める上での大きな求心力を失った。

③ 2006年8月開催の大有田焼通常総会において、2007年1月の組合統合を前提に同年12月まで予算措置が取られること承認されたが、その間統合への足並みが揃わず、同年12月開催の臨時総会では3月末の統合調印を前提に組合事業引き継ぎのため男性職員3名を残し、女性職員2名を退職させた。ところが、3月末の統合調印も叶わなかったため、2007年7月の合併を前提に、4月から7月までの件人費はおもに「組合統合負担金」から賄われた。「組合統合推進幹事会代表者会議 議事録」2007年3月29日を参照。

④ 大有田焼は伝統的工芸品産業振興融資制度に基づき、中小企業金融公庫から融資を受けて大有田焼会館（鉄骨三階建て延べ二千三百平方メートル）を1980年に建設し、会館の建設資金を有田町からの長期借入金で賄った（下平尾勲（1996）、256頁）。その後、1998年から7年間で町に計4千万円を返済したが、長引く不況による会員の減少などから代物返済に踏み切り、有田町に財政支援を求めている。これを受けて岩永正太有田町長は代物返済を議案として議会に提出し、2006年2月14日の臨時議会にて可決された。これによって有田町は大有田焼が所有する大有田焼会館を約1億4千万円の代物返済として取得する方針を決めた（『佐賀新聞』平成18年2月16日付記事）。その後、売却損のうち債務超過解消想定額4千万円の負債処理をめぐって様々な議論が繰り返された。

合）・有田焼直売協同組合・佐賀県陶磁器工業協同組合の4組合を発起人として大有田焼振興協同組合が設立されましたが、まさに当組合設立時の大恩人、さらには有田の大恩人でもあり、つい最近まで有田焼業界の現状をご心配されておられた下平尾先生の御逝去の報は、当組合設立の原点及び産地組合統合の原点を今一度考え直す機会を与えていただいたような気がしてなりません。

皆様ご承知の通り、当組合の平成18年度の事業推進につきましては、昨年8月の通常総会におきまして、本年1月10日の「新組合」発足を前提に、当組合事業につきましては、12月までの事業の承認をいただいておりますが、組合統合が遅れたため、昨年12月25日に臨時総会を開催し、本年3月末の統合を前提に追加予算の承認をいただいたところでございました。各組合の理事長・役員・事務局の代表の方々と、組合統合に向けて慎重な協議を重ねていただいておりますが、残念ながら今日現在まで統合には至っておりません。

今日までそれぞれの産地組合はそれぞれの設立趣旨に基づき、組合事業を推進してまいりました。各組合がそれぞれの役割を分担し現在に至っておりますが、今後5年後、10年後の産地を、またそれぞれの組合の将来を考えた時、極めて厳しい状況にあることはご理解いただけたと思います。

当組合といたしましても、一日も早い「新組合」統合実現こそが産地再生への唯一の道であるとの強い思いで、今年1月より事業を休止し退路を断って、事に臨んでまいりました。また、有田町当局におかれましても、有田町の総合的振興の観点から産地組合統合支援策についてのご協議をいただき、昨年2月、積年の課題でありました大有田焼会館の建物代の返済につきましては、代物弁済並びに有田焼産地組合統合支援に対する補助金4,000万円をご承認いただいております、これにより当組合の財政的な問題は解決できておりました。

佐賀県及び有田町行政当局、並びに佐賀県中小企業団体中央会はじめ各指導機関より、佐賀県の基幹産業である「有田焼」に対しては、並々ならぬご配慮とご指導・ご支援をいただいております、組合統合が遅れている現状を憂慮されているのも事実であります。

昨年7月の当初の統合予定より1年、また本年1月10日の統合前提よりすでに7ヶ月以上が経過してしまい、当組合と致しましても借入金返済等厳しい運営を強いられており、時間的にも猶予できない状況に至っていることも事実であります。」

資料3にみられるような厳しい組合運営の状況下で大有田焼は第30期を迎え、岩永浩美理事長が農林水産副大臣に就任し入閣したことを受けて、山口雅巳副理事長が新理事長に選出された^㉔。この頃より大有田焼解散に向けた負債清算が焦眉の課題となった。2007（平

㉔ 「大有田焼振興協同組合・平成19年度第2回理事会議事録」2007年9月27日を参照。

表3 大有田焼振興協同組合における事業収入の推移（平成15～19年度）（単位・千円）

年 度	平成15年	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年
収入の部					
1 事業収益	55,421	48,005	47,523	40,219	15,529
イ. 手数料	42,498	36,614	36,024	28,911	10,173
ロ. ネットワーク利用料	1,057	1,299	1,359	1,199	562
ハ. 会場使用料	11,866	10,092	10,140	10,109	4,794
2 賦課金収入	26,927	25,673	24,443	17,115	5,250
3 補助金収入	70,956	43,429	30,610	21,111	6,394
佐賀県補助金・中央会補助金	44,804	14,984	2,900	2,600	800
有田町外補助金	26,152	28,445	27,710	18,511	5,594
4 負担金収入	19,172	13,959	12,569	8,401	2,469
負担金収入	7,837	8,116	8,228	6,019	2,169
補助事業参加負担金	11,335	5,843	4,341	2,382	300
5 事業外収入	4,960	5,377	5,155	7,864	5,624
収入合計	177,436	136,443	120,300	94,710	35,266

（注）筒井孝司作成資料。

成19) 年9月末の大有田焼常任理事会では、新組合引継ぎのために確保されていた職員3名の解雇手続きが完了し、山口新理事長は残り4,000万円の負債処理および組合運営費捻出に向けた対応策として、以下の基本方針を提起した²⁹⁾。

① 大有田焼の運営資金の捻出

- ・賦課金の未収（1,615千円）の回収を佐賀県陶磁器工業協同組合と有田焼直売協同組合が担当する。全額回収できれば当面2ヶ月分の組合運営費に充てることができる。
- ・今年度の経費に対して賦課金を徴収する。
- ・当面の資金手当を常任理事が負担する（負担額は一人当たり月々10万円）。

② 大有田焼の負債の処理

- ・当面の借入金返済額を肥前陶磁器商工協同組合または佐賀県陶磁器工業協同組合等が立て替える（大有田焼が両組合から借入れを行う）。
- ・組合統合実現に向けてそれぞれの組合が努力するが、それでも実現しない場合は組合員が負担する（4,000万円÷290名（組合員数）≒14万円）。
- ・副理事長が個人で借入れを行う。

しかしながら、翌10月に開催された理事会では上記のいずれの案も賛成をみなかった。

²⁹⁾ 「大有田焼振興協同組合・常任理事会議事録」2007年10月1日を参照。

表 4 大有田焼振興協同組合の組合員数（平成15～20年度）

年度	平成15年	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年	平成20年
組合員数	387	371	306	290	283	255
出資金額（千円）	17,760	17,280	15,750	15,390	15,170	14,400

（注）筒井孝司作成資料。

また、上記の解決案と並行して有田町からの補助金を受けて解決を図る案²⁷⁾も提起されたが、4組合の解散が条件ということもあって有田町役場での理解が得られず、議論もまとまらなかった²⁸⁾。とりわけ共販事業を行っている佐賀県陶磁器工業協同組合と肥前陶磁器商工協同組合では、新組合参加に向けた出資に対する議論が進まないなど、両組合をめぐる資金的な統合問題が主たる要因として作用した。佐賀県陶磁器工業協同組合の純資産が肥前陶磁器商工協同組合の3分の1程度にあたることから、両組合が同条件での合併を図るべく、前者が新組合に繰り入れる出資金を3分の1の額面にする内容で最終的に話がまとまり、あわせて大きな資産を持たない他の組合については両組合解散の後、新組合に合併する形で話が進められた。

その後も「総論賛成・各論反対」の状態で審議が継続され、2008年3月31日には新組合参加時に組合員の財産が目減りすることを理由に、佐賀県陶磁器工業協同組合が産地統合の枠組みから離脱する事態となった²⁹⁾。新組合発足の要となる両組合統合の議論はついにまとまらない形で終息を迎え、大有田焼を中心に各組合が有田焼産地として一つとなる業界の体制が失われたことを受けて、大有田焼解散への動きが一気に加速した³⁰⁾。

2009年4月7日の臨時総会では、6月30日をもって大有田焼が解散する案を賛成多数で可決し、負債の清算方法が大有田における最終課題として取り上げられた³¹⁾。同年5月の

²⁷⁾ 大有田焼は、有田町との協議において、新組合に向けた合併を条件として有田町が4,000万円の補助金を拠出することに対する承認を得ていた。「大有田焼振興協同組合・有田町との協議議事録」2007年10月5日を参照。

²⁸⁾ 「大有田焼振興協同組合・平成19年度第3回理事会議事録」2007年10月13日を参照。

²⁹⁾ 佐賀県陶磁器工業協同組合が3月31日に開いた臨時総会では、合併推進案に55人中35人が反対票を投じ、反対多数で否決した。組合員の財産（出資金）が目減りすること、窯元単独の組合がなくなり、後継者育成などの独自事業が引き継がれる確約がとれなかったことなどがその理由として挙げられた（『佐賀新聞』平成20年4月1日付記事）。

³⁰⁾ 大有田焼の筒井孝司専務理事は2008年3月31日をもって専務理事を辞職し、事務所を閉鎖した。大有田焼の事業は次のように引き継がれた。有田焼展などの需要開拓事業については肥前陶磁器商工協同組合が、新商品開発事業については佐賀県陶磁器工業協同組合が、それぞれ引き継いだ（『佐賀新聞』平成20年4月2日付記事）。

³¹⁾ 臨時総会では組合員の均等割りとする提案に異議が出たため、結論は持ち越しとなった（『佐賀新聞』平成21年4月8日付記事）。

表5 大有田焼振興協同組合の役員（平成15～20年度）

年度	理事長	副理事長
平成15（2003）年	岩永 浩美	篠原 文也・山口 雅巳・川内 雅博・近藤 英喜
平成16（2004）年	岩永 浩美	篠原 文也・山口 雅巳・川内 雅博・近藤 英喜
平成17（2005）年	岩永 浩美	篠原 文也・山口 雅巳・川内 雅博・原 耕司
平成18（2006）年	岩永 浩美	篠原 文也・山口 雅巳・川内 雅博・原 耕司
平成19（2007）年	岩永 浩美	篠原 文也・山口 雅巳・川内 雅博・原 耕司
平成20（2008）年	山口 雅巳	篠原 文也・岩永 寿久・原 耕司

（注）筒井孝司作成資料。

臨時総会では最終負債額5,817万円の清算方法が審議され、組合員が出資金総額1,517万円を放棄した上で17万円ずつ負担する組合解散案が可決された。

このような過程の中で、2009年6月末までに73社から出資金が1,193万円しか集まらない状態となり、組合に対する役員の債権を放棄しても1,950万円が不足する事態に陥った。これらの債務が解消できなければ解散ではなく倒産手続きを進める事態となるため、山口理事長は有田町に対して大有田焼解散への支援を要請した⁸²⁾。岩永町長は大有田焼への解散支援に応じて、1,950万円の支援を盛り込んだ予算を議会へと提案した。最終的に予算案が有田町議会で可決され、2009年10月には1,950万円の交付金が大有田焼に支払われることにより、大有田焼の負債清算はようやく完了した。以上の過程を経て、大有田焼は30年にわたる組合の歴史に幕を下ろした。

以上、大有田焼解散に至る経緯に基づき、産地統合に向けた各組合解散の動きが失われた諸要因と経緯について事実関係を確認しながら検証を試みた。デフレ経済の影響を受けて、有田町の提言下で進められた有田焼産地の組合統合構想は結果的に大有田焼解散という事態を迎え、産地統合の議論が進まないまま各組合において大有田焼の各種事業が引き継がれて今日に至っている。2004年5月1日に柴田氏が逝去して以来、有田焼産地では組合統合を推進してきたが、産地システムの設計能力を有する経営面での人材に恵まれないまま、各組合のトップが産地統合を進めるという強力なリーダーシップを十分に発揮できない状態が続いた。2009年の大有田焼の解散という事態を受けて、急速に有田焼の産地統合に向けた求心力が失われていく中で、21世紀初頭の有田焼産地ではさらに深刻な不況に見舞われ続けたのである。

⁸²⁾ 『佐賀新聞』平成21年9月4日付記事。

お わ り に

有田焼の産地統合が予定された2006年以降、有田焼業界では景気の回復が困難な状況が引き続きみられた。大有田焼主導による産地統合に対しては有田焼業界での販売不振という厳しい経営環境が影響し、組合統合に反発する動きも強まった。柴田氏の構想に基づく新しい産地システムの創出と大幅な業界組織の改革を企図した産地統合の動きは影を潜め、産地全体の将来を見据えた議論よりも、各組合の経営事情を最優先する現状維持の考え方が主流となった。業界の不況が深刻化する中で、産地の一翼を担った有田焼直売協同組合の自主解散などの動きも生じ、20世紀に発展を続けた有田焼業界のシステムは大きく変貌を遂げつつあった。21世紀に入って有田焼産地は新たなパラダイム転換を迎える重要な時期を迎え、産地統合という新たな経営課題に有田焼産地が直面し、大有田焼の解散という事態に立ち至ったことで、産地の組織改革に向けた危機感も結果的に有田焼産地全体で共有された。

現在の有田焼産地では大有田焼誕生以前の時代にみられた産地内における商社・窯元の群雄割拠の状況に立ち戻った感があり、21世紀の時代に対応した新たな業界組織の誕生、さらには国際的視野を見据えた新たな有田焼ブランドを構築する上での活動が始まろうとしている。次世代を担う経営者のリーダーシップに基づき、業界団体レベルでの活動を超越した海外市場とも直結する高度な産地システムの形成が進展することが期待されている。

バブル経済の崩壊以降、急激な生産額の落ち込みが続いた有田焼産地にとって、今ほど産地全体としての取り組みが必要とされる時代はないものと思われる。2016年には佐賀県や有田町が主導する有田焼創業400周年事業を契機として有田焼の復活が期待される一方で、大有田焼解散時の課題となった産地システム再構築への意識が高まりつつある。それは消費地と産地とをつなぐ新しい形の製品開発、伝統産業地域としての有田焼のブランド構築に向けた動きとして成果を上げようとしている。本稿の作業を通じて、大有田焼解散後8年が経過した現在、有田焼業界での産地システム構築が21世紀における有田焼の発展において重要な課題であり続けていることをここに改めて確認するものである⁸³⁾。

⁸³⁾ 本研究は、平成27年度科学研究費助成事業（学術研究助成金基盤研究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。

参 考 文 献

- 下平尾勲（1996）『地場産業―地域からみた戦後日本経済分析―』新評論
- 堤靖幸（2004）「産業廃棄物を活用した食器等の開発」（『佐賀県窯業技術センター平成15年度研究報告』）
- 大有田焼振興協同組合（2004）『佐賀県地場産業等活性化事業：環境配慮型新素材による次世代有田焼商品の開発』報告書
- 「有田焼産地組合合併予備協議協定書」2006年2月7日
- 「組合統合推進幹事会代表者会議 議事録」2007年3月29日
- 「大有田焼振興協同組合・平成19年度第1回理事会議事録」2007年8月11日
- 「大有田焼振興協同組合・平成19年度第2回理事会議事録」2007年9月27日
- 「大有田焼振興協同組合・平成19年度第3回理事会議事録」2007年10月13日
- 「大有田焼振興協同組合・有田町との協議議事録」2007年10月5日
- 厚生労働省「地域提案型雇用創造促進事業（パッケージ事業）の概要」
〈<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2005/07/dl/h0707-1a.pdf>〉（2016年2月2日参照）
- 佐賀県「地域産業資源活用事業の促進に関する基本的な構想」
〈<http://www.pref.saga.lg.jp/web/var/rev0/0087/8623/2011128115122.pdf>〉（2016年2月2日参照）
- 首相官邸「佐賀県地域再生計画案 伊万里・有田焼（修正）」
〈<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/tiikisaisei/kouhyou/040621/dail/190toke.pdf>〉（2016年2月2日参照）
- うまか陶ジャーナル Vol.6 〈<http://www.umakato.jp/journal/vol06.html>〉（2016年2月2日参照）