

近畿大学経営学部研究叢書

戦後日本伝統産業地域の組織変革  
—有田焼産地における企業者活動の歴史分析—

山田 雄久 ・ 吉田 忠彦 ・ 東郷 寛

2019年11月

近畿大学経営学部

(謝辞) 本研究では、下記の方々、関係機関より文書閲覧・ヒアリング調査・資料利用ならびに現地案内において数々の御教示、御協力を賜りました。心より御礼を申し上げます。

(インタビュー当時、五十音順・敬称略)

安藝宗慶、有富和美、池田和史、石橋義秀、石丸慶太、井田政和、一瀬政太、一瀬龍太、井手誠一郎、犬塚光夫、岩永寿久、岩永浩美、江島政司、大江純正、大串玲子、太田一彦、太田聖、太田徹、大森一宏、大渡義直、奥川弘子、奥川保雄、尾崎彰宣、尾崎葉子、小田勝良、梶原貞則、梶原茂弘、金岩昭夫、金ヶ江美里、金子岩久、金子昌司、蒲地孝典、蒲原稔、木下勇、木原長正、木村定二、久保田豊、栗田澄彦、黒板伸弘、児玉盛介、小柳吉喜、近藤進、坂井勝也、酒井田正宏、佐藤岩夫、佐藤容紹、柴田祐子、庄村健、城後光、杉本利文、瀬戸口寛子、高田亨二、田崎毅、辻賢嗣、辻諭、筒井孝司、筒井辰也、寺内信二、寺内博信、徳永隆信、徳永弘、徳永弘幸、徳永隆一、中井朗、中尾清一郎、中尾善寿、中島三郎、中島正敏、永田義文、中野雄二、中村隆敏、中村千織、西山富朗、野上建紀、野田公敏、橋口博之、馬場九洲夫、馬場匡平、馬場幹也、原田元、久富桃太郎、百武龍太郎、平野英延、廣田和樹、深川一太、深川紀幸、深川祐次、深澤清、福岡博、福田憲治、福田貴央、福田二郎、福田雅夫、淵野和弘、前川雅夫、前山博、松尾慶一、松尾佳昭、松下久子、松本幸治、松本哲、丸田喬英、宮地英敏、棕露地淳市、村井慶治、村井博、森知巳、山口隆敏、山口雅巳、山口正之、山口夕妃子、山崎信二、山下雅樹、山田幸三、山田陽一、山本大介、山本長次、和久良夫

有田観光協会、有田商工会議所、有田製窯株式会社、有田町有田焼創業400年事業推進室、有田町商工観光課、有田町立図書館、有田町歴史民俗資料館、有田まちづくり公社、有田焼工業協同組合、伊万里市民図書館、伊万里市歴史民俗資料館、株式会社源右衛門窯、株式会社香蘭社、株式会社藤正、株式会社丸兄商社、佐賀県陶磁器工業協同組合、佐賀県立図書館、佐賀新聞社、しん窯、陶業時報社、東西古今、徳永陶磁器株式会社、長崎県陶磁器卸商業協同組合、日本陶磁器産業振興協会、波佐見町商工振興課、波佐見陶磁器工業協同組合、波佐見焼振興会、深川製磁株式会社、李荘窯業所

(近畿大学学術情報リポジトリ)

『戦後日本伝統産業地域の組織変革—有田焼産地における企業者活動の歴史分析—』(近畿大学経営学部研究叢書)のデータ版を公開しています。

<https://kindai.repo.nii.ac.jp/>

## 戦後日本伝統産業地域の組織変革—有田焼産地における企業者活動の歴史分析—

## 〔目次〕

序章 課題の設定	1
第1章 戦後有田焼産地の経営発展	9
第1節 戦後経済復興と有田焼生産	9
第2節 高度成長期における有田焼生産の拡大	11
第3節 有田焼創業35年と有田焼ブランドの構築	17
第2章 戦後有田焼産地における業界事業システム	23
第1節 1950年代の事業システム	23
第2節 1960年代に構築された新たな業界事業システム	26
第3節 直売業者の成長	28
第4節 窯元の生産体制の拡充と合理化の進展	31
第5節 産地卸問屋による流通機能の合理化	38
第6節 メーカーと業界の連携による「有田焼ブランド化」への取り組み	40
第3章 大有田焼振興協同組合の設立とその背景	47
第1節 大有田焼振興協同組合設立の経緯	48
第2節 設立当初にあげられた有田焼産地の問題点	51
第3節 設立当初における有田焼産地の取り組み	53
第4節 大有田焼振興協同組合の事業活動	59
第4章 大有田焼振興協同組合の事業展開	67
第1節 研究開発・新商品開発事業	68
第2節 需要開拓事業	77
第3節 人材育成事業	82
第4節 その他の事業	84
第5節 組織のマネジメント	85
第5章 1990年代の有田焼産地における高度化事業	91
第1節 研究開発事業	92
第2節 新商品開発事業	94
第3節 需要開拓事業	101
第4節 観光文化事業	104
第5節 その他の事業	108
第6節 組織のマネジメント	109

第6章 成熟化時代における有田焼産地の商品開発	115
第1節 「世界・焔の博覧会」と新製品開発	117
第2節 地域産業集積化事業下の販路開拓	128
第3節 有田焼新時代における柴田明彦氏の役割	136
第4節 大有田焼振興協同組合による市場創造	142
第5節 組織のマネジメント	151
第7章 21世紀初頭における伝統産業地域の統合プロセス	159
第1節 産地統合に向けた有田焼産地の動き	161
第2節 柴田明彦氏による産地システムのデザイン	163
第3節 環境配慮型商品の開発	168
第4節 高付加価値日用食器の開発	171
第5節 産地統合と組合合併交渉	173
第6節 大有田焼振興協同組合の解散	177
第8章 政治・行政から見た大有田焼振興協同組合の設立と解散	183
第1節 何が大有田焼振興協同組合を生み出したのか	183
第2節 政治・行政と大有田	185
第3節 大有田焼振興協同組合はなぜ解散したのか	191
終章 現代有田焼産地の課題—大有田焼振興協同組合が遺したもの—	197
第1節 大有田焼振興協同組合は何を行ったのか	197
第2節 有田の新たな展開のための活動	200
第3節 大有田焼振興協同組合が遺したもの	201
有田焼関連資料	207
有田焼関連年表	217
索引	225

## 序章 課題の設定

### (1) 伝統産業地域の動態分析

20世紀に急速な工業化を達成した日本では、都市部における大企業の経営面での発展に加え、農村部を中心に地方中小工業の発展が顕著にみられたことが知られている。戦前期から引き続き発展を遂げた代表的産業を事例にとると、繊維工業における織物加工業や、金属加工業そして各種機械製造業など、日本の伝統的技術に裏打ちされた近代産業分野での発展が地方の農村部でも展開したことは従来の経済史・経営史研究で指摘されている<sup>(1)</sup>。戦前期にみられた地方の伝統産業地域に着目すると、戦時の統制経済下における工場生産を経て、戦後復興期、そして高度成長期へとつながる地方企業の発展が全国的にみられたことが確認されている。

本研究では、現代における伝統産業地域でみられる経営面での発展と近年における再編過程について、産地内での組織変革という観点から歴史的に検証を加えようとするものである。戦後復興期～高度成長期の企業発展に続き、オイルショック以降の産地内企業それぞれの動向に対応して行政や業界団体がいかなる政策を展開したのかを検討するとともに、経営学研究における組織論的フレームワークに留意しながら解明を試みる。戦後から現代に至る70年以上の期間にわたって形成された伝統産地の経済システムとはいかなるものであり、近年急速にグローバル化が進行する現代経済において、地方の伝統企業がいかなる経営的課題に直面し、21世紀の時代に必要となる業界組織や事業システムを形成しつつあるのかを企業者活動の視点に基づきつつ明らかにすることが本研究の主要な課題となる<sup>(2)</sup>。

戦後復興の時代を経て、高度成長期に日本の「地場産業」として引き続き発展を遂げた地方産業の中小企業では、政府（通商産業省ならびに中小企業庁などの中央官庁）による積極的な産業育成策を受けて、地方自治体による中小企業の事業発展と経営体質の強化が図られた。高度成長期における石炭から石油へのエネルギー転換、中小企業における経営規模拡大と合理化に対応するべく旧来の生産組織を見直し、新技術を導入することによ

---

(1) 近年の経営史研究では、戦前期から戦後に続く陶磁器産地の事例分析が行われている。大森一宏（2015）『近現代日本の地場産業と組織化—輸出陶磁器業の事例を中心として—』日本経済評論社、山田雄久（2008）『香蘭社130年史』株式会社香蘭社などを参照。

(2) 企業者活動の視点から陶磁器産地を分析した研究として、山田幸三（2013）『伝統産地の経営学—陶磁器産地の協働の試みと企業者活動—』有斐閣、山田幸三（2018）「産地の自己革新と企業者活動—有田焼陶磁器産地の事例を中心として—」（『企業家研究』15）が挙げられる。

て製品開発を進めたのである。

高度成長期を中心とする地方での雇用維持と「地場産業」発展によって、底堅い現代日本での経済発展が可能となったのは事実であろう。伝統産地では伝習による職人技の技術を保持するため、1974（昭和49）年に伝統的工芸品産業の育成を目的として伝統工芸士制度がスタートし、産地での職人養成と手工業部門での雇用を確保するとともに、伝統産地表示の普及による工芸品のブランド化を図った。このようにして、地方工芸品部門の人材を継続的に育成するとともに、地域産業における次世代の担い手を確保するための政策が推進された。1980年代に経済大国化が進んだ日本では、伝統産地を中心とした製品が都市部のサラリーマン層より積極的に需要されたのに加えて、都市部の百貨店を中心に家庭用品の需要が拡大し、高級日用品の売れ行きがバブル崩壊後まで伸展し続けた。さらに国内での販路の拡大は伝統産地における量産システムを必要とし、産地商社を中心とした中小零細の事業者へと発注が続いたため、農家の副業として従事していた地方の生産者は専門化することによって、自らの企業を立ち上げる動きがみられたのである。

## (2) 1970年代の佐賀県有田焼振興策

本研究でとりあげる有田焼産地では、佐賀県西松浦郡有田町を中心に1970年代以降度々産地診断が実施された。高度成長期に国内向け和食器産地として急速な発展を遂げた有田焼産地の動向を調査することを目的に、佐賀県は有田町での産業政策を進めるべく本格的に業界調査を開始した。当時佐賀大学経済学部助教授であった下平尾勲氏は有田町や有田焼業界の協力を得ながら産業振興策を次々と提言し、独自の「地場産業」論を展開しつつ、有田焼産地の高度化対策事業に取り組んだ<sup>(3)</sup>。下平尾氏が景気変動論を専門としていたこともあり、高度成長期が終焉を迎え、オイルショックが有田焼産地に影響を及ぼしつつある中で、有田町での数次にわたる産地診断と業界団体活動の発展に基づき、オイルショックを迎えた有田焼産地で継続的成長を可能にする上での新しい組織を構築しようとする気運が有田焼産地で急速に高まったのである。下平尾氏の研究では、旧来からの産地問屋による支配が窯元の活動を制約している現況に着目し、従来の商業資本的な議論に関心を示しつつも産地問屋や直売商人による消費地商社・専門店・百貨店への販売経路を明らかにすることで、有田焼産地における取引システムの実態調査と業界がかかえる経営的課題を指摘するとともに、オイルショック後の地場産業を論じる上での重要な知見を提示した<sup>(4)</sup>。

(3) 佐賀県有田町役場産業課（1971）『有田焼産地総合診断報告書』、1971年。

(4) 下平尾勲（1973）『経済成長と地場産業—最近の有田焼の経済構造分析—』新評論、1973年。

産地診断報告書では1960年代の動きとして有田焼工業協同組合などの窯元による共同事業の動きを取り上げ、産地の高度化がますます重要な課題となってくること、有田焼産地の発展を可能にするための生産・流通システムの合理化と各種事業の推進について具体的に提言を行った。有田焼産地では企業レベルでの技術革新、そして産地商社を通じた流通構造の変革に一定の成果を収め、消費地市場を中心に発展を遂げる製販一貫メーカーや、料理店・旅館などに割烹食器を直売して販売力を強化した新たな産地問屋の登場など、ダイナミックな動きが見られた。窯元や一貫メーカー、産地問屋、直売商人などの産地内のアクターが消費地市場の発展に応じた動きをみせる中で、有田焼産地に誕生した窯元や商社による共同事業組織、直売商人による協同組合など、次々と新たな業界団体の結成をみながらも、産地全体の動きを統一的に推進する新たな業界組織の誕生が期待されたのである。

佐賀県庁では有田町における各組合の活動を受けて、下平尾氏が提言した具体策などを参考にしながら、有田焼の生産・流通システムの合理化を進めるための強力な組織構築が模索された。有田町の青木町長や有田商工会議所の岩尾会頭などの産地のリーダーとなる指導者が登場し、有田焼卸団地の設置、情報センターとなる有田焼会館の建設など、産地における産業インフラの整備を推進した。さらに産地の高度化を達成するための情報収集・発信の役割を果たす推進主体として大有田焼振興協同組合（以下、大有田焼を略す）の設立が実現し、1980年代以降、知識集約化を可能とするための有田焼産地における業界レベルでの組織作りが始まった<sup>5)</sup>。

とりわけ本研究では、現代に至る伝統産業地域の経営変革がいかなる形で進められてきたのかを検討するため、下平尾氏の産地診断を受けて、オイルショック以降の景気低迷打開を目的として1979年に活動を開始した大有田焼の役割、有田町で有田焼創業350年記念事業として取り組んだ有田焼産地の高度化事業の内実について解明を試みたい。有田焼は2016（平成28）年に創業400年を迎え、現代伝統産業地域の経営状況について見直すべき時期に来ている。高度成長期以降発展し続けた佐賀県有田焼産地のシステム変化について検討を加えることは、バブル崩壊後に数々の経営的危機に直面した有田焼関連企業をめぐる組織的変革を実現する上でも、不可欠の基礎作業となるものと考えられる。

(5) 佐賀県経営指導課（1980）『大有田焼振興協同共設（知識集約化共同）事業計画診断報告書』によれば、1970年代の全国陶磁器生産に占める佐賀県の比重（重量比較）として和飲食器が12%台、工業理化学用品については60%台となっており、オイルショック期に有田焼産地の発展をいかにして維持できるかが佐賀県の政策課題となった。

1980年代以降、アジア経済の成長にともなう中小企業の海外進出、さらには世界市場を視野に入れた製品開発が進む中で、有田焼産地はファインセラミック部門への進出やエコポーセリンの試作販売、インテリア・エクステリア製品の開発など和食器部門に止まらない幅広い分野での販路開拓にチャレンジし、それぞれのメーカーや問屋・窯元の戦略に基づいた製品を市場に送り出すことに成功した。バブル崩壊以降、伝統産業も新技術の導入を図りながら、グローバル化に対応した生き残り戦略が経営面で求められている。有田焼産地は国内市場での消費低迷による需要減退にバブル崩壊後直面し、数多くの商社・窯元そして有力メーカーの廃業が続いた。有田焼の主要取引業者であった消費地問屋の相次ぐ倒産、百貨店・スーパーなど大規模小売店における経営悪化、ホテル・旅館など地方での大型宿泊施設の経営破たんが有田焼の市場を縮小させる結果をもたらした。さらに陶磁器業全体として、急激な円高の進行による海外ブランドアイテムの流入が洋食器部門での消費に影響を及ぼし、和食器市場を中心とする有田焼産地をめぐる国内日用品市場の状況も一変した<sup>6)</sup>。

本研究では以上のような激変する国内市場の動向に着目し、伝統産業消滅の危機に直面する産地の経営革新と新たなマーケティング戦略の創出、担い手となる産地商社や窯元、一貫メーカーにおける新たなブランド戦略の動向について検討を加え、高度成長期に伝統産業地域の発展を導いた業界団体の役割と有田焼業界における事業システムの形成、オイルショック後に進行した産地ブランドの形成とその強化策について明らかにし、戦後有田焼の産地システムと佐賀県による産業政策の中核的機関として機能した大有田焼の役割を明らかにしたく考える。続いて2009（平成21）年に大有田焼が解散するに至った経緯に言及するとともに、現代の有田焼が向うべき方向性について提言を行い、有田焼の発展をもたらす事業システムのあり方を探る上での手掛かりを得たく考える。

### (3) 有田焼産地の高級日用食器生産

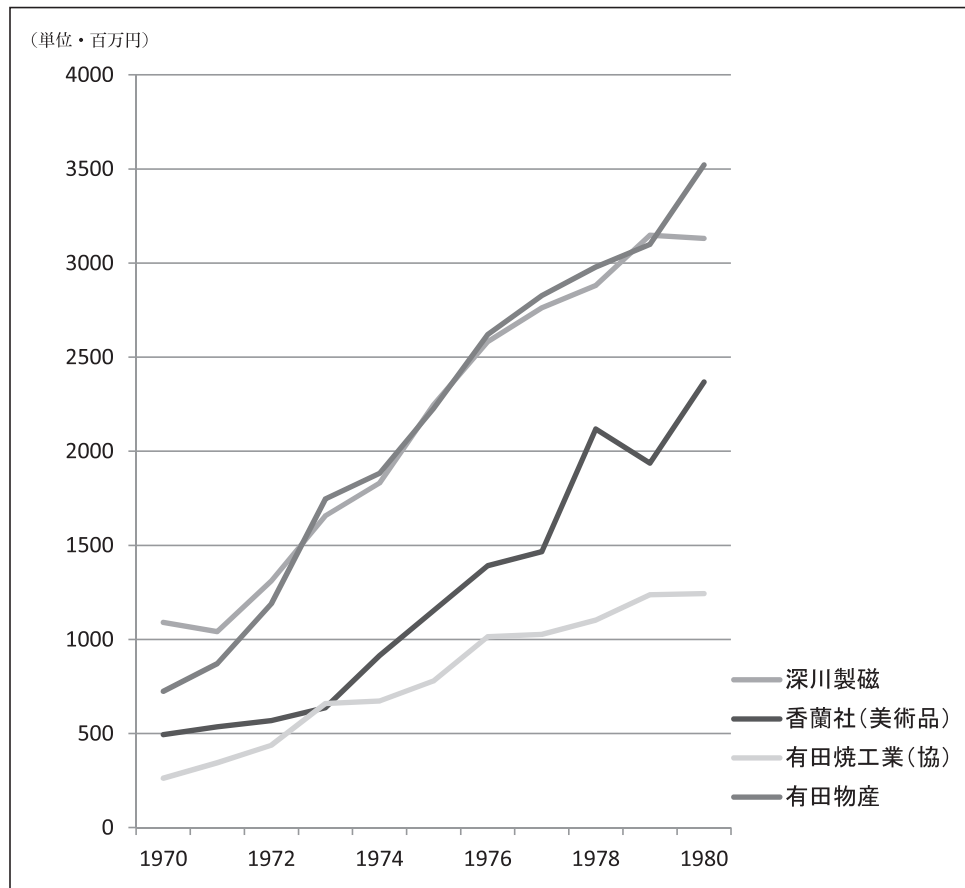
日本の陶磁器産地では、製品を作り上げる窯元とそれら製造業者に原料を供給する陶土業者、絵具業者に加え、素地を量産し供給する生地業者や下絵の製品に上絵具の絵付けを行う上絵付業者など、産地内での分業体制に基づいてそれぞれの作業を実施する生産者が活動を展開している。このような陶磁器産地として、現代の日本では(A)一般日用食器を量

---

(6) 水庭涼子（2014）「戦後日本陶磁器業の流通機構の変化—有田焼業界にみる成長と「直売」との関係—」（慶応義塾大学大学院商学研究科修士論文）。



産する岐阜県美濃焼産地、(B)スーパーや専門店などの一般家庭用食器を量産する長崎県波佐見焼産地、そして(C)本研究で取り扱う高級日用食器・業務用食器を量産する佐賀県有田焼産地がその代表格として取り上げられる<sup>(7)</sup>。とりわけ有田では、産地問屋などの卸売業者が完成品を全国の消費地問屋や専門店に販売し、有田に拠点を置く直売商人が全国のホテルや旅館、レストランなどのチェーン店に業務用食器を納品するという独自の販売ルートを堅持してきた。有田窯元が作ったサンプル品をもとに、各地で注文を受けた直売商人が全国の消費地で業務用食器を中心とする販売活動を展開したのに加えて、産地問屋が消費地商社から継続的に獲得した業務用食器や一般用食器の受注を通じて、有田の窯元は常



図序-1 有田焼主要メーカーの売上高（昭和45-55年）

〔出所〕 香蘭社・深川製磁・有田物産『営業報告書』各期，「有田焼工業協同組合の変遷」（組合内部資料）の掲載データをもとに作成。

(7) かつて日本を代表する陶磁器産地であった愛知県瀬戸焼産地については、名古屋学院大学(1979)『名古屋学院大学論集 社会科学篇 地域研究特集』15-4を参照。

時一定の生産量を確保できたのであり、産地における量産体制を維持する上での取引システムを産地の商人と窯元との協力をもとに構築したといえる。

以上のような分業体制に基づき、佐賀県有田焼産地の中心部となる有田町では、消費地での窯元ブランドとして定着していた香蘭社や深川製磁などの製販一貫メーカーを中心に都市部の市場をターゲットとして多彩なラインナップを取り揃えたマーケティングを展開している。自社で開発した製品群を販売するこれらの代表的メーカーに加え、伝統的工芸品を作り続ける柿右衛門窯や今右衛門窯、辻精磁社などの伝統工芸品を中心とする窯元が高額商品を中心とした独自の販売ルートを構築した。和食器の陶磁器販売では、海外向け洋食器に加えて、土ものの日用陶器を多数産出する岐阜県的美濃焼、磁器を主力製品とする佐賀県有田焼や長崎県波佐見焼が都市部市場での人気アイテムであり続けている。

本研究では、中堅企業となる老舗の製販一貫メーカーに加えて、伝統工芸品を多数市場に送り込む老舗窯元、産地での量産システムを構築する中小窯元の製品を全国各地に販売する産地商人、東京や大阪などの国内主要都市にとどまらず、アジアなど海外の市場で独自の OEM 製品やオリジナル商品を販売する産地商社の活動に着目する。高度成長期に都市市場での販路開拓に成功したのち、消費地のニーズに対応した製品の開発を目指すことで量産システムを構築し、伝統産業地域の発展を導いた中小企業である窯元と産地問屋、そして彼らの活動に不可欠の役割を果たしてきた業界団体の歴史的考察を行い、長期的なスパンで産地の動向を追跡することによって、産地における主要企業の動向と企業者活動の具体像を把握したく考える。

佐賀県有田町を中心とする戦後の有田焼産地では、有田町に隣接する長崎県波佐見町・佐世保市三川内地区での波佐見焼・三川内焼産地との補完関係に基づいて、数多くの中小窯元が陶磁器生産に従事してきた。幕末維新时期に有田焼の生地供給産地となった波佐見・三川内地域では、近世期より熊本県天草産陶石の利用に積極的であり、有田泉山産の陶石のみを使って生産を行う有田焼の窯元では作れない海外向輸出品については、有田の貿易商人が製造を依頼したため、波佐見・三川内での生地生産が拡大した<sup>8)</sup>。明治期にアジア地域での有田焼の輸出量が拡大する中で、有田焼産地でも天草陶石を用いるメーカー・窯元が登場するようになり、現在の有田ではほとんどの企業で天草陶石の原料を利用する状況となっている。長崎県域の生地業者による生産活動が高度成長期における有田焼の発展

---

(8) 明治維新时期の海外向け陶磁器生産と三川内・波佐見地区での生地生産に関しては、山田雄久(1996)「明治前期における肥前陶磁器業の輸出戦略」(『経営史学』30-1, 41頁)を参照。

を可能にし、現代の日用陶磁器を主体とする有田焼の量産体制を支えている点も見逃せない。有田焼は佐賀県有田町だけでなく隣接する現在の伊万里市・武雄市・嬉野市でも近世以降製造されて来たのであり、長崎県の波佐見や三川内の窯元に有田焼の生地生産を外注する形で、戦後にも有田焼産地は高度な分業体制を構築し、海外向け洋食器の代表的産地である美濃焼産地に次ぐ国内の代表的な和食器産地として急成長を遂げた。

#### (4) 有田焼産地における業界組織の形成

有田では明治期に西松浦郡陶磁器同業組合が誕生し、陶磁器品評会など現在の有田陶器市につながる各種事業を推進することによって有田焼の窯元や商人がそのメンバーとして参加していたが、昭和期に統制組織となる有田陶磁器工業組合の結成により、窯元は原料の調達や販売統制の機関として工業組合を利用するようになった。第二次大戦期には有田窯元の多くが軍需工場として活動を継続したため、美術陶磁器をはじめとする一般向けの製品については香蘭社や深川製磁、柿右衛門窯、今右衛門窯など主要メーカー・窯元のみが製造を認められ、戦時中はこれらの主要窯元が伝統工芸品保存指定を受けた製造業者として生産活動を許された。ほとんどの窯元が軍用食器の生産や陶貨・陶製手りゅう弾などの代用品の生産に従事し、燃料の配給もままならないまま日用食器の生産が不可能な状態に陥った。工業組合を通じた活動が窯元における中心的な方法となり、戦後の占領期には薪燃料の不足による石炭燃料の利用、GHQ 向けの米軍による洋食器需要に対応した食器生産など、戦前期の有田焼とは異なる製品の量産へと各窯元は着手したのである。

朝鮮戦争後の特需を受けて日本経済の復興が進み、有田焼の需要も次第に増加へと転じ始めた。有田では戦後の資金難を克服するための手段として、窯元と商人が共同販売事業を実施するため肥前陶磁器商工協同組合を結成した。一方、有田陶磁器工業組合は戦後に入って有田陶磁器工業協同組合へと改組し、経済復興期に窯元の食器生産を支援する業界団体として活動を続けた。これらの業界団体は現在に至るまで産地における中心的な役割を担い続け、戦後における有田焼の発展を導く組織として機能してきた。高度成長期以降には有田焼の共販事業が肥前陶磁器商工協同組合に加えて有田陶磁器工業協同組合でも1963（昭和38）年以降恒常的に実施されたため、両組合での帳付による資金供給を通じて窯元は運転資金を安定的に確保できた。これらの共販組合が産地における資金供給機能を果たすことにより、中小企業を中心とする有田焼産地の窯元・商社において経営拡大が導かれた点は注目されよう。

有田陶磁器工業協同組合は1969（昭和44）年に佐賀県陶磁器工業協同組合へと名称を変

更し、下平尾氏の提言に基づいて有田焼産地の発展に向けたシステムの構築を可能にするべく、1977（昭和52）年に有田焼産地は伝産地域指定を受けることとなり、各組合を母体としてメーカーや窯元、産地商社、上絵付業者、生地業者、陶土業者などを組合構成員とする大有田焼振興協同組合が1979（昭和54）年に誕生した。有田焼産地では窯元・産地問屋・直売商人・陶土業者などが各々の業態で協同組合を結成しており、各種事業の円滑化と業界発展に向けた共同事業を通じて、高度成長期に企業レベルで経営面での発展がもたらされた。中小零細業者に至るまで、組合活動による有田焼発展の恩恵を受けることになり、産地全体の組織面での強化が伝統産業地域における経営革新を可能にしたのである。

1990年代以降のバブル経済崩壊にともなって、業界全体の発展を目指す協同組合の事業は資金的問題の影響を受けて次第に弱体化を余儀なくされた。現在では産地全体での取り組みに代わって、企業レベルでの新たな製品開発や、窯元と商社の連携による新規事業の展開などを通じた打開策が試みられている。21世紀に入って組合活動の限界が感じられる中で、有田焼産地では各組合の上部団体であった大有田焼振興協同組合が解散し、有田焼産地全体での事業活動は新しい段階を迎えつつある。本研究では、高度成長期からバブル期の企業成長、そしてバブル崩壊後の有田焼産地における組織変革について、大有田焼振興協同組合の活動に基づいて検証を試みる。

## 第1章 戦後有田焼産地の経営発展

### 第1節 戦後経済復興と有田焼生産

#### (1) 占領下における有田焼生産

第二次世界大戦後の日本では、戦争による国内の民間経済の弱体化を受けて、日常生活に関わる消費財の需要が急速に拡大し、GHQによる占領政策下において民間経済の復興と平和産業の育成が大きな政策的課題として位置付けられた。海外輸出を中心に飛躍的に成長した日本の陶磁器業においても、海外輸出の再開による食器部門の生産拡大を進めるとともに、国内市場における食器需要拡大と国民経済の再建に向けた取り組みが進められた。

とりわけ1950年代の経済復興過程において、日本国内において国民生活の向上がみられるようになり、都市部の老舗料亭や高級旅館を中心に和食器の需要が拡大した。外食産業における高級和食器の多くは京都を中心に有田や瀬戸・美濃などの和食器生産地から供給されたものだが、温泉旅館や料亭向けに和食器の販売を進めてきた有田焼産地では、戦後いち早く都市部飲食店向けの業務用食器を有田商人が直接売り込むことによって、有田焼産地の復興が図られたのである。

有田焼産地では、明治期より有田皿山の産地問屋を通じた消費地問屋への販売ルートが確立していたが、有田の輸出陶磁器メーカーであった深川製磁の輸出部門を担当した野田嘉四郎が熱海などの温泉地を中心に高級美術陶磁器の小売販売を実施することによって、大正期以降新たな販売ルートを作り出すことに成功した。有田の直売商人は都市部の百貨店や小売店への直接販売を手掛け、江戸期に伊万里商人を通じて取扱われて来た有田焼が以前までは「伊万里焼」として小売店で取り扱われて来たのに対し、これら高級品を取り扱う販売店で直接有田焼を取り扱うようになり、一般の消費者に対して美術陶磁器として有田焼が高級陶磁器の代表格として知名度を高めた。有田の直売商人は山間部の温泉旅館などに集まる一般消費者へ向け高級食器を供給するべく有田焼の割烹用食器を持ち込み、都市部を中心とする消費地に加えて地方の農村部にも高級和食器の広がる時代に高級磁器の売り込みを開始し、全国各地の陶磁器需要を導き出した。

地方の温泉旅館には大型の美術陶磁器が客間に飾られ、京焼や九谷焼、有田焼などの美術陶磁器に対する需要が伸び続けた。戦時中の食器不足の時代を経て、戦後日本各地では高級食器に対する急速な需要が生まれつつあり、有田などの和食器産地では戦時中に中断

していた食器生産を再開して徐々に生産体制を整え、以前の薪燃料に加えて新たに石炭を利用することで、燃料不足の解消と焼成温度の上昇が可能となるような窯焼での生産活動を再開することができた。戦後いち早く有田の窯焼では量産体制に基づく生産活動を再開し、統制機関であった有田陶磁器工業組合は戦後有田陶磁器工業協同組合として再スタートすることで、原料や燃料の安定的供給を可能にするための組織として機能し続けた。一方、窯元への資金供給を円滑に実施するため、産地商人は窯元への手形供給を通じて生産資金の確保を可能にする帳付業務を実施する肥前陶磁器商工協同組合を立ち上げ、有田の産地内における資金供給機関として重要な役割を果たした。

## (2) 日用陶磁器市場の発展と消費地問屋

このようにして高級磁器である有田焼の需要は全国の温泉地で拡大を遂げたが、さらに都市部でも急速に有田焼の販売額が増加し、戦前期より取引関係にあった三越や高島屋、大丸などの老舗百貨店を中心に、有田の香蘭社や深川製磁などの高級陶磁器に対する需要が戦後進展した。戦後当初、有田焼は九州地方を主なる市場とし、地方都市に加えて農村部での高級食器の需要に支えられながら販売網を広げていった。戦前期より有田では野田嘉四郎の率いる三兄堂や棕露地商店が「満州」地域や各地小売店、地方百貨店での販売を開始し、戦後も有田直売商人による販売活動が販路開拓において重要な役割を果たした。

さらに有田の産地問屋を通じた東京・大阪の陶磁器問屋に対する販売の再開により、大量の日用食器が都市部へと供給され始めた。有田の産地問屋は見本カバンに大量の商品サンプルを取り揃えて全国を回り、各地で直接注文を受けることが多かった。また有田では戦前期より入札販売が行われており、窯元の商品をまとめて仕入れる方式で買い付けることが一般的に行われており、高級食器を大量に都市部へ供給するのが有田の産地問屋の重要なビジネスであった。

戦後有田焼の都市部、とりわけ東京・大阪での販売額は順調に増え続け、東京・大阪における消費地問屋の復活と都市部での陶磁器需要の拡大に促されて、有田焼の供給ルートが整備が進められた。有田の老舗問屋であった松政商店や犬塚商店は、明治期に伊万里津から有田へ拠点を移した大店で、とりわけ松政商店はいち早く有田の産地問屋として有力窯元から美術陶磁器を多数購入してアメリカのセントルイス万国博覧会へ出品するなど、積極的に有田焼を海外へ輸出する産地問屋として活躍していた。戦後松政商店の松本栄治は、有田の長老たち、犬塚商店の犬塚長作やヤマト陶磁器の山口虎雄、一増商店岸川増次などととも、新たな共販組織である肥前陶磁器商工協同組合を設立し、消費地市場にお

ける有田焼の販売ルートの再構築に着手した。戦後の資金難の時代に、共販組織を通じた資金融通は窯元と商人の両者にとって不可欠の方法となり、量産を旨とする有田焼産地の資金供給をもたらしたといえる。

この流れは石炭窯から重油窯への転換、トンネル窯の導入と一貫生産工場の建設など、高度成長期における有田焼産地の生産システム変革の動きを誘発し、日本の陶磁器産地の中でも量産技術に基づく高級陶磁器生産をいち早く可能にする上での重要な条件となった。都市向け販売については、有田商人による消費地問屋への販売活動とあわせて、隣接する長崎県波佐見・三川内地域の産地商人による有田焼販売も加わり、東京・大阪方面における有田焼の取引量が急増した。波佐見焼・三川内焼も有田焼と同じく天草陶石を用いた和食器として生産を再開しており、それらは有田焼とともに肥前ものとして取り扱われたが、有田駅から貨車で遠隔地へ移送されたことから、波佐見・三川内の産地商人が波佐見焼・三川内焼とともに有田焼を取り扱い、総称して「肥前有田焼」として全国の消費地で取り扱われた。

有田焼は消費地問屋を通じて専門店から百貨店などの小売店へと販売されたが、一般の陶器店では高級陶磁器となる有田焼と並んで、波佐見焼や三川内焼などが数多く取扱われた。これら長崎県域の日用陶磁器を多数取り扱った波佐見や三川内の産地商人は、次第に有田の窯焼から製品を数多く仕入れるようになり、肥前陶磁器商工協同組合の組合員となって有田での共販事業に参加した。波佐見・三川内の問屋商人は、有田焼をあわせて取り扱うことで消費地での信用を高めることに成功し、消費地での大量受注に成功した。有田焼として消費地で取扱われた波佐見・三川内焼の評判も高まることになり、有田焼に代表される美術陶磁器だけでなく、一般食器を中心とする安価な有田焼の需要が拡大を遂げつつあったといえる。職人技に基づいた機械ロクロなどの熟練作業による製品だけでなく、型作りによる量産の技術を駆使した汎用品の開発にも有田では力を入れるようになった。事実、有田では戦後 GHQ の影響下で外国人向け洋食器生産を香蘭社や深川製磁が開始しており、機械ロクロや石膏型の利用など量産体制に基づく品質向上に努力を傾け、復興期における生産設備の拡張を通じて一般向け高級陶磁器の開発が進められた。

## 第2節 高度成長期における有田焼生産の拡大

### (1) 業務用食器の普及と有田直売商人

有田での工場生産が次第に軌道に乗るにしたがって、都市部の高級料亭で必要とされた割烹食器の量産体制によって有田の窯元は生産の拡大を可能にした。高級料亭で料理の器

として用いられた割烹食器としては高級和食器である京焼が戦後主として用いられていたが、最高級食器として位置付けられた京焼は非常に高価であり、かつ消費地市場における供給量は一般的に限られていた。京焼のデザインをもとに、有田でも割烹食器の開発が進められ、型作りによる量産技術に基づく和食器生産を開始することによって、京焼に引けをとらない製品がしかも安価な形で供給できた。都市部で消費された高級和食器は地方の料亭や旅館などでも需要されるようになり、有田の直売商人はそれらのサンプルをカバンに取り揃えて日本各地の温泉地や消費地に売り込みをかけた。有田直売商人の先駆的事業を推進した野田嘉四郎は戦後、有田でいち早く三兄堂の活動を再開して多くの販売員を全国に派遣し、熱海などの温泉地を拠点に全国の温泉旅館をターゲットとして出張販売を推し進めた。

野田嘉四郎と幼馴染で呉服業を営んでいた蒲地律志は、戦後の有田で長男の蒲地昭三とともに賞美堂本店を開設して地方の温泉地に赴き、現地の有力者とも懇意の関係を築いて有田焼の販売ルートを着実に拡大した。また、百貨店での販売経験をもとに戦後、有田焼の出張販売を開始した大坪兄弟は、三邦堂や秀貞などの直売商社を設立して都市部を中心に業務用食器の大量販売を手掛けた。これら業務用食器の需要を満たすべく、有田の窯元では最新の圧力鋳込み技術を導入して、複雑な形状の製品を大量に生産できるようになり、以後、有田の窯元による量産体制が都市部へ向けた製品の開発を可能にした。有田の高級和食器の量産工場として知られる親和陶磁器や徳永陶磁器、原重製陶所では、食器の素地生産から下絵工程を経て本焼、上絵付の工程に至るまでの一貫した生産体制を構築しながら割烹食器の量産に成功し、燃料費についても重油窯の導入に続き、1970年代に入ると、シャトル窯へとエネルギー転換を進め、高級陶磁器の工場生産を軌道に乗せたのである。

これら有田の窯元で作られた割烹食器は、有田の直売（小売）商人を通じて全国の料亭へとまとまった数で直接売り込まれ、業務用食器として有田焼は日本各地で名声を高めることに成功した。1960年代以降、割烹食器を中心とした有田焼に対する各地の高級和食器需要は急速に拡大し、これら的高级料亭で用いられる割烹食器と並んで、家庭用食器が開発されるようになったのである。百貨店を中心に都市部の小売店では家庭用の高級和食器が売上を伸ばし、来客用和食器として、次第に有田焼は日本の和食器市場において重要な位置を占める存在となった。これら有田焼の量産体制を整えるべく、有田陶磁器工業協同組合では陶磁器原料の確保と供給に不可欠の役割を果たすだけでなく、肥前陶磁器商工協同組合が行った共販事業による帳付業務を開始し、肥前陶磁器商工協同組合に参加しない有田直売商人との取引における資金供給を積極的に実施しながら業務用食器の需要拡大に



よる有田の窯元経営拡大に寄与した。

有田直売商人は窯元から受け取った割烹食器の見本を携えて旅館やホテル、料亭などに売り込み、有田焼の生産量が1960年代に拡大を続けた。業務用食器から家庭用食器へ取扱範囲を拡大することで有田の窯元は取引量の増加を図り、安定的に和食器を量産したことも、多様な受注に対応できるだけの生産体制を構築する上で重要な条件となった。割烹食器の生産に加えて、都市部の百貨店や各種小売店で販売する家庭用食器を開発しながら有田の窯元は独自の製法に基づいた高級和食器の生産へと守備範囲を拡大し、有田や波佐見・三川内の産地商社と有田窯元との連携に基づく製品の受注販売体制を築き上げることに成功した。

表1-1 有田焼工業協同組合の構成メンバー（1968年）

企業名（所在地）	代表者（創業年）	主要製品	資本（千円）	従業者数
1 貞山製陶所（泉山）	諸隈武（大正15）	日用食器（染錦）	214	13人
2 池田伝平工場（泉山）	池田卯一（昭和27）	日用食器（染錦）	1999	11人
3 宝泉製陶所（泉山）	原田太琪夫（昭和23）	日用食器（染錦）	2630	14人
4 馬場陶園（中樽）	馬場正雄（昭和29）	箸置・ぐいのみ	2570	9人
5 溝上製陶所（中樽）	溝上幸平（江戸期）	日用食器（染錦）	11962	13人
6 錦右衛門製陶所（中樽）	山口徳治（大正14）	日用食器（染錦）	1965	13人
7 福珠陶園（中樽）	福田清太（昭和32）	箸置・アクセサリー	1202	5人
8 侷観山製陶所（白川）	川浪幾次郎（昭和28）	酒器・アクセサリー	2691	27人
9 天狗谷製陶所（白川）	川内優（昭和24）	日用食器（染錦）	151	11人
10 文山製陶侷（白川）	中島政司（昭和21）	日用食器（染錦）	3369	27人

〔出所〕佐賀県経済部中小企業総合指導室（1969）『有田陶磁器製造業診断報告書（資料編）』。

このようにして高度成長期には有田の窯元と産地問屋（1960年代には卸小売商として、直売商人由来の商社が問屋へと参入した）、窯元、直売商人（小売商）との取引関係による有田焼の流通ルートが築かれ、有田焼産地の高級和食器が消費地問屋に加え、都市部の百貨店や地方小売店、高級料亭や旅館・ホテルへと供給される取引組織の形成が進んだ。以上のような有田焼の取引関係に基づいて産地における業界団体の形成がみられ、有田では産地問屋と窯元、直売商人による共販組織（肥前陶磁器商工協同組合）に加えて、佐賀県窯元をメンバーとする業界団体（有田陶磁器工業協同組合）による共販事業が急速に拡大し、直売商人をメンバーとする業界団体（有田焼直売協同組合）がそれらに続く産地の販売組織として誕生した。また、戦後に有田で登場した新興窯元のメンバーが陶交会を結成し、都市市場向けの製品開発を推進する業界組織として機能するようになり、有田陶交

会の中心メンバーであった中島政司を中心に協業化を目指す有田焼工業協同組合が1958（昭和33）年頃から活動を開始し、1968年以降工場アパートを有田町に隣接する山内町に建設することによって本格的な共同工場体制に基づく生産活動を開始した<sup>(1)</sup>。

## (2) 火鉢から日用食器への転換

戦前より有田では、火鉢などの高級美術陶磁器の生産によって窯元の生産活動が維持されてきた。中国・朝鮮半島向けの日用食器を輸出するのと同時に、国内市場では京都・瀬戸・美濃などの一般日用食器との差別化を図る形で、高級美術陶磁器や火鉢などの高級品を量産する体制を有田の窯元が整えたのである。戦前期の有田では、石炭窯の導入が産業用陶磁器の分野に限って導入されており、とりわけ美術陶磁器に関しては、薪窯によって上絵付け製品を一定数生産する体制が最も合理的な形をなっていた。戦後復興において、戦時期に停滞を続けた美術陶磁器の生産が再開されたことで、有田での火鉢生産が急速に拡大し、有力窯元における主力製品として生産が続けられたのである。このような中で、先にみた割烹食器の量産が火鉢に代わる市場でのまとまった需要をもたらし、都市部への和食器供給にも見通しが得られる状況となったことから、窯元は火鉢生産を停止して割烹食器の開発、さらには高級日用陶磁器の量産体制に基づく都市向け食器の生産へと1960年代以降経営方針を大きく変化させた。「山本火鉢」として名を馳せた山本製陶所では、得意とする鍋島様式による「華山」のブランドで都市向け高級食器の開発を進め、有田では産地問屋を通じて百貨店や小売店への売り込みに力を入れた<sup>(2)</sup>。

重油窯の普及と量産体制の構築により、有田窯元の工場規模が拡大を遂げると同時に、本焼ならびに素焼、上絵付工程に関してもトンネル窯による量産体制が整えられた。徳永陶磁器では旧来の第一工場に加えて大規模なトンネル窯専用の第二工場を建設して都市向け和食器のセット販売に向けた量産システムを導入しており、これらの動きは名古屋のノリタケカンパニーによる有田町に隣接する伊万里市域での和食器部門を中心とした大工場建設の計画を受けたものであった。先にみた有田焼工業協同組合による協業化もノリタケ伊万里工場の建設に対抗した動きであり、量産技術による生産コストの削減と都市部における有田焼の販売力強化を有田の窯元において追及する時代へと突入したといえる。火鉢や大型の美術陶磁器に対する需要は次第に低下しつつある一方で、一般消費者の高級和食

(1) 佐賀県有田町役場産業課（1973）『有田焼工業協同組合事業実態調査報告書』。

(2) 1960年代の有田焼産地における火鉢生産から日用食器生産への転換については、高津斌彰（1969）「地方中小企業の存立形態とその基盤—肥前陶磁器工業の場合—」（『経済地理学年報』15-2）を参照。

表1-2 主要有田焼メーカーの従業員数と生産額（1968年）

事業所名	創業年	資本金（万円）	従業員数	生産額（万円）
岩尾磁器工業(株)	1936（昭和11）	18500	965	148579
香蘭合名会社	1879（明治12）	900	470	102009
深川製磁(株)	1894（明治27）	11000	587	41051
有田物産(株)	1940（昭和15）	5000	530	32353
親和陶磁器(株)	1942（昭和17）	3500	355	21224
徳永陶磁器(株)	1869（明治2）	1200	190	20149
金子産業(株)	1964（昭和39）	1000	180	16800
山本製陶(株)	1962（昭和37）	1000	49	2525
江上製陶所	1963（昭和38）	500	143	12220
有田陶業(株)	1968（昭和43）	1600	125	9032

〔出所〕有田町役場（1971）『有田陶磁器製造業の現態』。

器に対する購買意欲は高まる傾向にあり、とりわけ関西地方を中心とした百貨店での一般向けギフト市場が1960年代以降急速に高まりつつあった。

関西では、老舗百貨店が集まる京都で香蘭工芸株式会社が誕生し、有田の香蘭社は京都から大阪に販売拠点を移して一般消費者に向けた低価格帯の商品を開発することによって、新たな需要の獲得に成功した<sup>③</sup>。同時に法人需要も高まりをみせ、大阪の松下電器が香蘭社製のセット皿を記念品に配布するなど、重油窯の導入による有田焼の量産品が都市部の市場で数多く出回る時代に入ったと考えられる。有田ではあくまで高級美術陶磁器の生産を志向する傾向にあり、多くの窯元は割烹食器などの高級和食器の生産に注力したが、中堅以上の窯元では百貨店で販売できる品質を維持する形で製品開発を進め、頒布会でのセット販売などで一定量を都市部へ供給できる生産体制を整えることが必要とされた。これら頒布会を掌る都市部の問屋・商社は有田や波佐見、三川内の産地問屋を通じて発注することが多かったため、有田の窯元は産地問屋を通じた都市向け大量販売の方式に依存する形をとった。

また、香蘭社と並ぶ有田の主要メーカーとして戦後成長を開始した深川製磁や有田物産では、海外市場向けの洋食器、和食器生産で市場を拡大することに成功した。深川製磁ではアメリカ向け洋食器の生産工場を長崎県佐世保市に建設し、国内向け和食器に加えて洋食器の量産体制を整えることによって、戦後の有田を代表する輸出磁器メーカーとして発

③ 山田雄久（2008）前掲書では、大阪店での日用陶磁器販売に尽力した香蘭社陶磁器販売株式会社の深川龍敏社長の役割について指摘している。

展し続けた。有田物産では韓国市場を中心として美術陶磁器の販売を拡大し、1970年代以降のアメリカ市場における GOLD IMARI ブランドによる海外市場の開拓へとつながった。さらに有田物産や徳永陶磁器などの量産工場では、賞美堂本店やヤマト陶磁器などの産地問屋とタイアップした洋風食器の開発に1970年代以降取り組んでおり、これらの動きは国内の和食器市場をめぐる有田焼生産のあり方において大きな変革をもたらす契機となった。重油窯から天然ガスを用いたシャトル窯への転換に続き、転写技術の向上による上絵付製品の量産化成功が高級陶磁器市場の拡大を可能にしたのであり、このようにして有田焼における都市向け販売のシェアは1970年代以降一気に高まり、戦前期以来の九州市場を中心とした販売活動から全国各地、そして東京・大阪などの都市部での販売活動へと有田焼の市場戦略は大きく転換を遂げた。

### (3) 新興産地問屋による専門店向け販売

以上のような1960年代における都市向け市場の活動を通じて、産地問屋における有田焼の取扱量は急速に拡大した。有田の窯元と産地問屋・直売商人による共販事業組織である肥前陶磁器商工協同組合の共販取扱高は、次章で説明するように1968年以降1970年代にかけて急増しており、都市部での販売量の拡大に応じて、有田焼産地では組合を通じた産地問屋の販売額増加がみられたことが判明する。1960年代後半における産地問屋の販売額増加が顕著であることから、産地問屋における都市部での取扱量の拡大が有田での窯元の量産体制を可能にし、新興の産地問屋のみならず、旧来の問屋でも都市部での販売活動が拡大した状況を確認することが可能である。先にみたヤマト陶磁器や松政陶磁器などの産地商社が都市部の消費地問屋を通じて百貨店や専門店へ有田焼の売り込みを図り、地方の小売店へと販売網を拡大することで、1970年代に全国規模で有田焼販売額の増加がみられたと考えられる。

ヤマト陶磁器などの産地問屋では東京や大阪、福岡などの消費地問屋に加えて、各地の小売店にも直接出張販売を行っており、東京や大阪に倉庫や事務所を構えて現地の百貨店問屋や小売店へ有田焼のサンプルを持ち込み、新商品の紹介と商品の受注を行っていた。有田の直売商人が行った出張販売は産地問屋の消費地における売り込みにおいても有効に機能し、直売商人自身も百貨店での販売活動に加えて消費地問屋への売り込みや小売店への出張販売もあわせて実施するようになった。有田の棕露地商店<sup>(4)</sup>は、戦前には野田嘉四

(4) 棕露地商店前会長棕露地英明氏によれば、有田の産地問屋は戦前期より輸出にも乗り出し、中国での出張販売を手掛けた。戦前期の有田商人については、松本源次（1996）『炎の里有田の歴史物語』を参照。

郎とともに各地での有田焼の直売を展開しており、鉄道駅周辺での出張販売、そして百貨店での販売活動を戦前期より実施していた。直売商人による小売店への出張販売、さらには消費地問屋への販売は戦後さらに拡大し、1970年代に賞美堂本店をはじめとする有田直売商人による消費地問屋への販売活動が盛んに行われた。

有田の直売商人は共販組織である肥前陶磁器商工協同組合に加えて、戦前期より陶栄会として存続し発展を遂げた有田焼直売協同組合の両組合に加入していた。次第に直売商人が消費地での販売活動を拡大するにしたがい、産地問屋としての役割が高まる傾向が続き、賞美堂本店の蒲地律志が中心となり、老舗の棕露地商店や百田陶園、泉寿堂などの卸売業に乗り出した産地問屋が春秋会<sup>5)</sup>という親睦団体を組織し、1970年代以降旧来からの産地問屋と対抗する動きを示した。産地問屋のメンバーであるとして、彼ら是有田焼直売協同組合を脱退し、肥前陶磁器商工協同組合で重要な役割を果たした。産地問屋が中心となって有田焼卸団地協同組合を組織する際にも多くの商社がメンバーに加わり、有田焼卸団地の重要なアクターとして活躍したといえる。このようにして新興の産地問屋による有田焼の販売活動が展開することで、都市部における有田焼の知名度は急速に高まった。都市部における有田焼ブランドの普及は1970年代の「古伊万里里帰り展」において一層強化されることとなり、その代表的アクターとなった賞美堂本店による古伊万里ブームの到来は、戦後における有田焼の高級美術陶磁器としての評価を一層高める役割を果たした。

### 第3節 有田焼創業350年と有田焼ブランドの構築

#### (1) 百貨店市場の急成長と美術陶磁器販売

有田の産地問屋は消費地の百貨店問屋との協力体制に基づいて独自の商品を開発することで、高度成長期以降着実に売上を伸ばして行った。東京や大阪の大手百貨店での販売で躍進を遂げたヤマト陶磁器では、華山萬右衛門やしん窯青花など有田窯元の製品を数多く取り扱い、百貨店のギフト市場に加えて、一般家庭用和食器として新作を次々と投入して新しい顧客を創出した。有田焼は従来からの伝統的なモチーフによる高級陶磁器としての産地ブランドを有していたが、現代のライフスタイルに応じた斬新なデザインの食器を開発することにより、都市部の顧客層の需要を掘り起こした。このようにして都市での有田焼販売に向けた産地問屋と消費地問屋との共同開発の体制は、1970年代の百貨店全盛時代において非常に重要な戦略となった。次章でみるようにヤマト陶磁器の販売ルートに乗せ

<sup>5)</sup> 肥前陶磁器商工協同組合に所属する春秋会のメンバーは直売商人として全国各地での販売活動を行うとともに、百貨店や専門店などの小売店への販売を拡大し、産地問屋として自社の経営を拡大した。

表 1-3 有田焼創業350年祭準備委員会役員一覧（1966年）

区分	分科会	議会	商工団体	教育委員会	事業予算 (千円)
式典		蒲原喜代作（委員長） 樋口兼次 生田圭一郎	大坪祥之助（原材料） 福島竹次		
行事		蒲地律志 財津 勇 橋口久兵衛（委員長）	鷹取常德 山口員美 牛島菊之助 宮崎 勇 前田祐右エ門 井手 清 斎藤源吾 前田元次 木村健次（労働組合） 今泉善詔（作家）	加藤仙米	
事業	第一分科会 (A)李參平碑修築 (B)陶工碑建設	原田 実（副議長） 鷹巢典雄（委員長） 瀬戸口勝次 池田久伝次	篠原 茂（マル肥組合） 岩尾新一（会議所会頭） 武富忠蔵（工業組合） 中西弥一郎 宮崎 勇	池田忠一（文化財）	16,688
	第二分科会 (A)大韓民国との交流 (B)有田町史編さん	清水時一 大串英夫 山下 乾 今泉荒太郎	上滝与一（磁石場） 富永豊次（錦付組合）	松尾 茂（教育長） 蒲原 権（委員長）	3,250
	第三分科会 (A)有田窯業振興計画 ・県立窯業試験場移転 ・国際陶磁美術館建設 ・県立有田窯業短大設立 ・町民集会所の建設	棕露地嘉八（議長） 前田十三（委員長） 金武親行 池田軍一 山口忠太	松本 康（県議） 森 賢一（会議所）	深川 正（日韓交流）	109,800
広報		岸川増次（委員長） 秀 寛三 木村健次（労働組合）	諸富 実		

〔出所〕「有田焼創業350年祭準備委員会役員一覧表」（富右エ門窯所蔵『瀬戸口家文書』）。

〔注〕「会長 青木類次，副会長 岩尾新一・武富忠蔵・篠原茂・棕露地嘉八，顧問 松本康」と明記されている。

て「華山」ブランドの拡大に成功した山本製陶所では有田町の白川工場に加えて中樽工場を新設し、「萬右衛門」ブランドを軸として都市向け需要に対応した量産体制を整えるとともに、手描きから転写へと自社製品のモチーフにバラエティーをもたせながら都市向け高級和食器の量産体制を築いた。「萬右衛門」などの都市部で人気となった有田焼の日用食器は色鍋島の伝統に基づく伝統工芸品として全国で評価を受け、高度成長期に有田焼の名声を高めたのである。

同様に、戦前期より百貨店で高級美術陶磁器として販売を続けていた香蘭社や深川製磁、そして十三代酒井田柿右衛門や十三代今泉今右衛門の高級陶磁器は百貨店などの美術品部門で欠かせないアイテムとなっていた。有田のトップ企業であった香蘭社や深川製磁は東京や大阪、福岡、佐賀に支店を設け、百貨店に独自の売り場を設置して派遣社員が顧客への売り込みを担当した。とりわけ香蘭社の製品は一般家庭用食器として定番となる瑠璃色の日用食器に加え、1967（昭和42）年に伝統工芸部を設置して高級美術陶磁器の部門の強化を図ることで、百貨店での展示販売に対応したのである。これら伝統工芸品について

は、戦前期から続く有田の伝統工芸士による手作業の美術陶磁器として開発が進められた。香蘭社製品のモチーフについては日本の陶磁器工芸界を指導した水町和三郎のデザインを積極的に取り入れることにより、有田の伝統を継承する代表的企業として都市部の百貨店における売り込み活動を拡大した。

有田町では、1966（昭和41）年に有田焼創業350年を迎え、さまざまな記念行事が実施されたが、とくに古伊万里の時代から続く有田焼の伝統を広く一般の人々に紹介するべく有田焼専門の美術館を建設することが計画された。佐賀県による有田国際陶磁美術館の建設計画は、その後の有田焼創業350年事業として有田のまちづくり構想へと発展し<sup>6)</sup>、大有田焼会館の建設、そして有田焼業界の情報センターとなる大有田焼振興協同組合の設立へとつながり、世界における有田焼のブランド構築を目指す動きをもたらした。なかでも、有田町の西部に広がる赤坂地区の開発によって工場誘致、そして有田焼卸団地の建設が進められ、江戸時代以来の有田窯元・商人が集まる東部地域に加えて、国鉄の有田駅前を中心とした西部エリアにおける新しい有田焼産地の流通拠点、そして製品開発拠点の設置が計画された。

一方で、企業家レベルにおいて有田焼ブランドを高めるための方策として、一般的に知られていなかった欧州における古伊万里研究に基づき、香蘭社の深川正がドレスデンを訪問する機会を得て、1970（昭和45）年に欧州視察団が結成された。このミッションには、深川団長に加えて酒井田正（十四代酒井田祐右衛門）、源右衛門窯の金子源、波佐見焼メーカーの白山陶器でデザイナーを務めていた森正洋など、有田焼の窯元・商社のメンバーとともに、一貫メーカーの代表が参加し、のちに全国の百貨店で「古伊万里里帰り展」を実施する動きへとつながった。1976（昭和51）年には大阪高島屋で大有田焼振興会が中心となって本格的な古伊万里里帰り展の開催が実現し、東京でも三越で古伊万里里帰り展、そして大有田焼展が次々と開催された。17～18世紀の時代に欧州の貴族層が競って蒐集した古伊万里・柿右衛門の製品が有田から大量に運ばれた事実が紹介されることによって、有田焼の高級陶磁器としての評価は一気に高まったものと考えられる<sup>7)</sup>。

## (2) 旅館・ホテル向け業務用食器の量産体制

戦後の有田では、京焼を模倣した割烹食器の開発を通じて高級料亭や温泉旅館への売り

(6) 「町づくり構想に提言を」（有田町『広報ありた』65、1978年）。

(7) 香蘭社元社長の深川正に関連する新聞記事に関して、株式会社香蘭社社長深川祐次氏よりご教示を賜った（巻末に、深川正社長に関する主要記事を有田焼関連資料として掲載した）。

込みを続けた。有田の直売商人は北海道や東北、北陸地方にまで足を運び、料亭や旅館で使う割烹食器の出張販売によって利益を得たのである。これらの業務用に使われる和食器は、有田の窯元で作られた堅牢な磁器製品が最も評判がよく、京都をはじめ、他の陶磁器産地で作られた食器よりも価格面、そして品質面において高く評価されたためでもあった。また、戦後の日本では会社の慰安旅行などで温泉地などへ団体で旅行する機会が増加し、各地の温泉旅館では大型のホテル方式による豪華な宿泊施設の建設が続いた。栃木県の鬼怒川温泉などは、東京などから来た団体の宿泊客でごった返し、連日宴会がホテルで執り行われる状態が続いており、温泉地の高級旅館では、大量の割烹食器を有田の直売商人に発注する状況がみられたのである。割烹食器の単価は一般食器よりも高いことも影響し、有田の窯元では割烹食器の受注に応じる形で、1970年代に生産設備を次々と増設した。

業務用食器の分野では、高級陶磁器として供給された京焼を凌ぐ形で、有田焼のシェアが大きくなった。有田の窯元における業務用食器の生産体制が次第に拡充されるとともに、上絵付については赤絵屋の仕事として外注する生産方式が定着し、中小の窯元で割烹食器の受注が一般的に行われる体制が整った。特定の窯元が受注に応じきれない場合には他の窯元に同様の注文を出すことによって産地問屋が調達する体制を構築し、産地問屋や直売商人からの注文へ臨機応変に応じる窯元の協業システムが生まれた。それらの理念をもとに、先に述べた有田焼工業協同組合では複数の窯元が一致協力することで産地問屋や直売商人からの受注に対応できる体制を採用しており、直売商人による業務用食器の大量発注はこれら有田の窯元による分業体制によって効率的に実施できたものと評価できる。

これらの産地問屋や直売商人による大量発注は窯元の主導による生産を難しくする結果をもたらしたことも事実であり、同時に産地商人と窯元との協力体制に基づく製品開発によって有田焼としてのブランドが高まったといっても過言ではない。有田の直売商人が全国に広めた有田焼のブランドは、古伊万里里帰り展の実施を通じて「世界の有田」として認知された。このような中で、産地問屋による製品開発と窯元・メーカーによる生産活動はそれぞれ別々に推進される形をとり、両者の協力体制が二の次となるような状況が顕在化した。そして香蘭社や深川製磁、源右衛門などの百貨店に並ぶ自社ブランドの製品が、有田焼のブランドを超える独自のカンパニー・ブランドとして発展を遂げるに至ったのである。



## 参 考 文 献

- 大森一宏（2015）『近現代日本の地場産業と組織化—輸出陶磁器業の事例を中心として—』日本経済評論社
- 山田幸三（2013）『伝統産地の経営学—陶磁器産地の協働の試みと企業者活動—』有斐閣
- 下平尾勲（1973）『経済発展と地場産業—最近の有田焼の経済構造分析—』新評論
- 下平尾勲（1978）『現代伝統産業の研究—最近の有田焼の経済構造分析—』新評論
- 徳永隆一（2019）『有田の地に生まれて（昭和・平成編）—幸楽窯150年の歴史—』牧歌舎
- 山田雄久（2008）『香蘭社130年史』株式会社香蘭社
- 有田町（1971）『有田焼産地総合診断報告書』
- 有田町（1972）『消費地の有田焼動向調査報告書』
- 有田町（1973）『有田焼工業協同組合事業実態調査報告書』
- 有田町（1975）『最近の有田焼産地の経済状況』
- 佐賀県（1969）『有田陶磁器製造業診断報告書（資料編）』
- 佐賀県（1980）『大有田焼振興協共設（知識集約化共同）事業計画診断報告書』
- 長崎県（1975）『波佐見焼産地診断報告書』



## 第2章 戦後有田焼産地における業界事業システム

### 第1節 1950年代の業界事業システム

陶磁器磁器産地をはじめとする伝統産業産地は、高度な分業システムに基づく産業クラスターを形成している。戦後の有田焼産地においては、製造販売機能を併せ持つ「製販一体メーカー」6社（香蘭社、深川製磁、岩尾磁器工業、今右衛門、柿右衛門、源右衛門）が産地経済界のリーダーとして大きな役割を果たしてきた。その一方で、500以上の中小卸問屋および窯元との有機的なネットワークが形成されており、産地の外部環境適応能力を高めてきた側面も無視できない。その意味において、伝統産業産地は、圧倒的な影響力を持つメーカーとその下請企業群で形成される企業城下町とは様相を異にする。本章ではおもに後者の側面、つまり、産地卸問屋と窯元の協業の側面から、戦後有田焼産地の動態的發展について考察することを目的としている。こうした商工協業を前提として事業活動を行う持つ中小の窯元と産地卸問屋からなる企業群を「業界」と呼び、この業界に製販一体メーカーを含めたものを「産地経済界」と呼ぶことにする。

### 1950年代の業界事業システム

業界は、第二次世界大戦終了後、和食器産地として再建を果たすべく、同業組合を設立する。第一に、1949（昭和24）年に佐賀県陶磁器工業協同組合（以下、マル工）設立し、陶磁器生産の合理化（燃料や材料の共同購入など）を支援する体制を整備した。第二に、肥前陶磁器商工協同組合（以下、マル肥）の設立を通して、陶磁器生産者（窯元）・商業者（産地卸問屋）間での公正取引を目指した入札制度や金融制度（手形発行や帳付など）の整備を行い、産地卸問屋・窯元間の協業関係、つまり、「事業システム」の制度化を進めた。第二次世界大戦の終わりから1960年代初めにかけての業界の事業システムは、「消費地指向型」であり、東京や大阪などの大消費地の専門店に卸す消費地問屋の注文に応じた商品を供給する買継問屋型の事業システムであった。

産地卸問屋は、入札会を通じて、窯元から商品を仕入れる。産地卸問屋は、仕入れ額の20%を現金で、残り80%を期間70日の約束手形で窯元に支払うとともに、手形を発行するマル肥に対して4%の販売手数料を支払った<sup>(1)</sup>。鍋島藩時代に独占販売権を付与された伊

---

(1) 有田町歴史民俗資料館（1998），53頁。

万里商人が商業機能を支配し、伊万里焼として国内外に出荷した経緯があった為、終戦からしばらくの間は、伊万里を出自とする産地問屋（犬塚商店、松政陶磁器、細川商店など）が、業界において主導的な役割を果たしていた。有田焼産地は、高度な分業体制を敷いていたこともあり、京都や九谷などの他産地と比較すると、柔軟に市場に対応できる体制を有していた。とりわけ、17世紀に導入された転写などの量産技術によって、他産地よりも安価な価格で業務用食器と高級日用食器を市場に供給していた。有田焼産地（佐賀）の和食器生産額は、1950年代の時点で既に京都や石川（九谷）よりも大きかった。しかし、その一方で、業界では深刻な構造的課題を抱えていた。とりわけ、商業資本に依存して生産システムがあげられ、1960年代初頭から始まる高度経済成長による生産コストの上昇への対応が困難になった。当時の産地問屋は資金調達と発注の両面で窯元を支援していた為、マル肥によって公正取引が保証されていたとはいえ、窯元は弱い立場にあり、実際の価格決定権は産地問屋側にあったのである。したがって、生産コストが上がればその分窯元の利幅は下がり、生産合理化に必要な資本の蓄積がより一層困難になるという悪循環を繰り返すことになる。窯元は、そのような状況下のもと、直売商人との取引を重宝した。

表 2-1 1950年代の業界事業システム

	内容
肥前陶磁器 商工協同組合による 窯元一産地卸問屋間の 取り決め	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 窯元による直販の禁止と入札会による取引（適正価格の維持）</li> <li>● 共販制度（金融機能）による窯元への支払い ただし、数多くの直売事業者は組合非会員であるためこの限りではない。</li> </ul>
業界の構造	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 製販一貫メーカーおよび商社主導の産地構造</li> <li>● 職能間の高度な分業化と職能単位での組織化</li> <li>● 伊万里を出自とする伝統産地卸問屋が産地を支配</li> <li>● 問屋資本による商社の窯元支配</li> <li>● 窯元は、商社に対して従属的關係にありながらも、直売事業者と関係を結び、産地卸問屋との力関係の是正を図ろうとした</li> </ul>

〔出所〕筆者作成。

直売事業は、1920（大正9）年に元深川製磁の社員であった野田嘉四郎が伊豆の日本旅館にて卸問屋を通さず業務用食器の販売を始めたのがその先例と言われている。業界では当時卸問屋を通さず直接顧客に販売することは禁じられていたが、倉庫を持たずに事業が行えることから直売事業者の摘発が難しかったこと、そして、窯元から商品の見本を借りて手軽に商売ができることから、その後直売事業者数は増加し、業界の不文律はなし崩しとなった。直売業者は、問屋を通さない分、産地問屋よりもロット数では劣るものの高値で窯元から商品を仕入れることが可能となった。窯元は、直売業者との取引を強化しながら

ら、産地問屋とのパワーバランスの改善を企図した。窯元は、直売業者との取引の拡大で剰余金を確保できるようになった。とはいえ、産業資本を蓄積するまでには至らず、依然として商業（問屋）資本からの脱却は難しかった。それが可能になったのは、新興産地問屋との取引などによるものである。

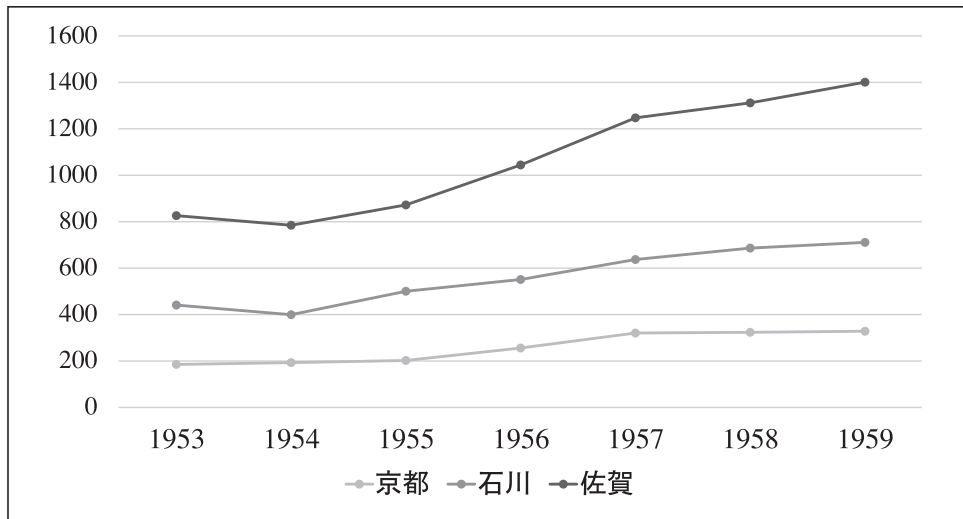


図2-1 主要産地における和食器（美術品と厨房用食器）陶磁器出荷額の推移（1953-1959年）生産高（単位：百万円）

〔出所〕『雑貨統計年報』各年版。

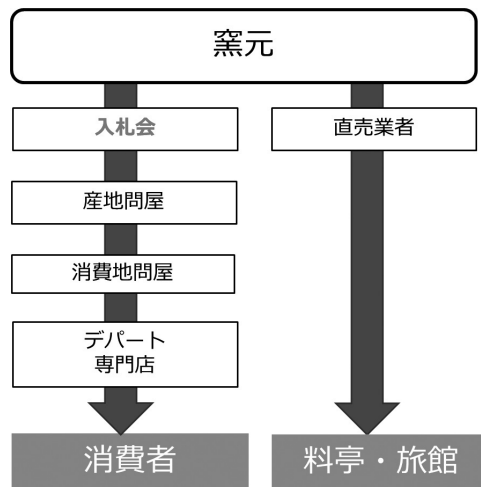


図2-2 有田焼流通ルート（1950年代）

〔出所〕下平尾（1973），50頁・図1-1をもとに作成。

## 第2節 1960年代に構築された新たな業界事業システム<sup>(2)</sup>

1960年代に入ると同時に高度経済成長が始まり、それによる国民所得の急激な増加が流通構造に大きな変化をもたらすようになった。大量生産・大量消費に対応した流通構造への転換や急激な経済成長による生産コストの大幅な上昇に対応した効率的な生産・流通システムの構築が急がれた。国民所得の急激な増加は、陶磁器市場の拡大と細分化の速度を加速させるだけでなく、産地間競争もより一層激しくなった。このような状況下において、有田を出自とする新興の産地問屋は、既存の事業システムに対抗した新たな事業システムを構築し、急成長を果たした。とりわけ、新興産地問屋であるヤマト陶磁器と賞美堂本店を中心とした新しい事業システムは、その後の業界の動向に大きな影響を与えるようになった。

ヤマト陶磁器（以下、ヤマト）は、1920（大正9）年に火鉢生産を行う窯元（ヤマトク窯）の営業部門として創業された。ヤマトは、1950年代まで主に火鉢を取り扱う産地問屋であった。1955（昭和30）年前後、有田産の大もの火鉢は高級品として全国的に知られ、火鉢総生産額は有田町全生産額、7億2千万円の5.1%を占めるほどであった<sup>(3)</sup>。しかしながら、近い将来電気ヒーターをはじめとする電化製品の普及による火鉢市場の大幅な縮小が見込まれており、当時ヤマトの社長であった山口秀市氏は、火鉢に見切りをつける一方で、高度経済成長に伴う中間所得層拡大による高級日用食器市場の拡大に注目していた。1960（昭和40）年代辺りから<sup>(4)</sup>、東京・大阪の大消費地では、百貨店ギフト商品では高級日用食器の需要が拡大していたことから、百貨店問屋が新興消費地問屋として台頭し始めていた。山口氏は、高級日用食器市場に将来を見出し、取扱商品の火鉢から和食器への転向を考えていた。

しかし、当時の業界では伊万里系の伝統産地卸問屋が支配する既存の事業システムが確立されており（図2-3・㉑参照）、和食器卸業への参入は容易ではなかった。そこで、既存の事業システムとは別に、独自の事業システムの確立を目指した（図2-3・㉒1参照）。山口氏は、第一に、上流層を対象とする既存の事業システムとは異なり、急速に成長しつ

(2) 高度成長期の新興卸問屋を中心としたビジネスシステムの動きに関する記述は、島村（2005）、山口雅巳氏（代表取締役社長）へのインタビュー（2014年11月4日実施）、そして、関係各社ホームページから得た情報に依拠している。

(3) 高津（1970）、13頁。

(4) この時期における国民所得水準の急増とそれに伴う個人消費支出等の増大が、陶磁器需要増加を支えた基本的条件となった。第一に、ギフト商品市場において、やや高級品イメージと知名度を持つ陶磁器製品が日用品に代わって主役となり、第二に、外食やレジャーなどのサービス産業の発展とそれに伴うレストラン、ホテル、旅館、結婚式場の増新設によって、業務用市場が拡大した（市川、1982、186頁）。

つあった中間層あるいは中上層を対象とする市場（頒布会や百貨店ギフト）に狙いを定めるとともに、新興消費地問屋である百貨店問屋との取引を重視した。第二に、消費地の需要に合わせる既存の事業システムとは逆に、マーケティングに基づく産地発信型事業システムへの転換を目指し、最後に、入札会を通さず、大量生産に対応できる窯元と直接取引を行い生産需要に柔軟に対応できる協業体制の整備を目指した。

具体的には、第一に、量産に適している火鉢生産者（山本火鉢など）に対して高級日用食器生産への転向を促したうえで、京焼風のデザインではなく、「色鍋島」などをモチーフとしたデザイン性に優れた高付加価値商品の開発を共同で行うとともに、生産者のブランド（「わかば」、「華山萬右衛門」、「青花」など）として消費地へと供給し、成功を収めていた。第二に、ヤマトは、消費地の需要に柔軟に対応すべく、1972（昭和47）年に東京支店を設立し、商品見本を手にしながらか消費地問屋と直接商談できる場を設けた。これによりリードタイムの短縮が可能になるとともに、消費地問屋のルートを媒介とした販路開拓を可能にした。こうして、ヤマトは、百貨店に加えて、温泉旅館や割烹を対象とする既存の業務用食器市場とは異なる新たな業務用食器市場を開拓し、ゴルフ場、公共施設、リゾートホテル、シティーホテルへと販路を拡大することに成功した。第三に、生産者と共同でデザインしたブランドの認知拡大を通して、消費地問屋や百貨店問屋に対する価格交渉権を主導した。それまで消費地側が設定した上代設定（小売価格）を前提として下代（卸売価格）の交渉を行っていたが、産地側が上代そのものを決定したうえで下代の交渉を行うようになった。つまり、ヤマトが価格交渉を主導する側になった。そして、消費地への影響力が増すにつれ、ヤマトは本来消費地問屋が担っていた機能（商品企画、価格設定、在庫管理など）も担うようになった。

山口氏と同様に賞美堂本店（以下、賞美堂）の常務であった蒲地昭三氏は、ヤマトと同様の事業システムを構築した（図2-3・㊸2参照）。賞美堂（1948（昭和23）年創業）は、当時新興の直売業者としてその勢力を拡大しつつあった。蒲地氏は、山口氏と同様に、中間所得層と上位中間所得層の拡大とそれによる一般和食器市場の細分化に注目していた。賞美堂は、ヤマトとは異なり、直売事業を拡大させる形で事業を拡大する戦略を立てた。直売業者としての賞美堂は、比較的大規模な温泉旅館（杉乃井ホテルやホテル金波楼など）との取引を軸として事業拡大を図ってきたことがその特徴であり、他の直売業者と比較して発注ロット数は大きかった。賞美堂はその販売力を背景に、ヤマトと同様に、量産が可能な窯元と直接取引を行い、有田焼のブランド化を志向する産地発信型のビジネスを展開した。具体的には、マーケティングに基づいて「古伊万里」をモチーフとした高付加価値

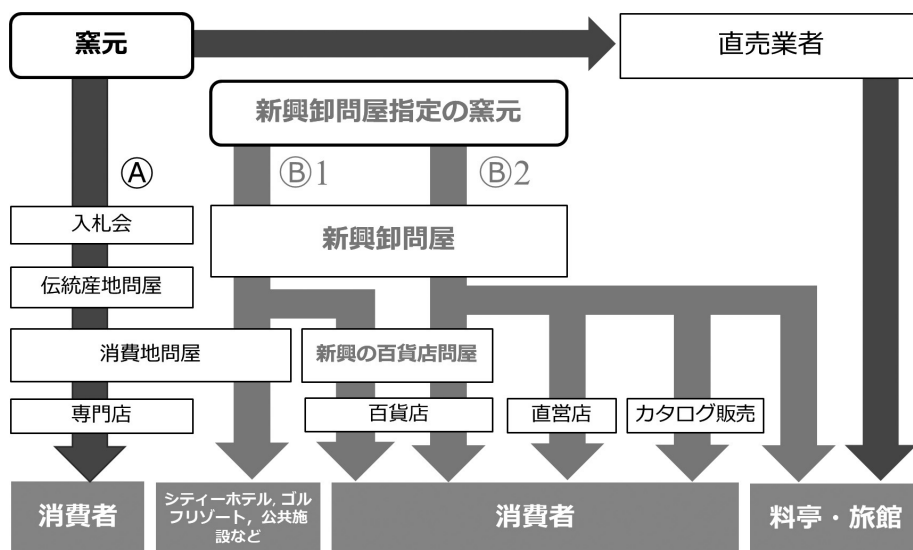


図 2-3 新興卸問屋を中心とした有田焼流通ルート（1960年代以降）

〔出所〕下平尾（1973），50頁・図1-1をもとに作成。

商品を開発し、それまでの直売事業に加えて、販売チャネルの多角化（百貨店ギフト市場への進出、カタログ販売の開始、大消費地への直営店の出店）による拡販戦略が奏功した。

### 第3節 直売業者の成長

新たな事業システムへの変化を促すもう一つの要因としては、直売業者のめざましい成長があげられる。図2-4に示されているように、戦後、とりわけ1960年代に直売業者の数が急増し、1963（昭和38）年に直売業者は独自の組合である有田焼直売協同組合（以下、マル直）を設立するに至った<sup>⑤</sup>。その設立に参加した直売業者は、マル直設立によって組合間の相互扶助はもとより、直売業者の業界における市民権の獲得とその発言力の強化を目指した。直売業者の成長は、以下のような条件で達成された<sup>⑥</sup>。

1. サービス産業の発展による需要増加（旅館、料亭などの増加と大規模化）
2. 長期手形による商取引の慣習が資本蓄積なく見本借りだけによって自立的経営者となることを可能とした

⑤ マル肥にも加入する直売業者も少数ながら存在していた。

⑥ 佐賀県中小企業団体中央会・佐賀県陶磁器工業協同組合（1978），156頁。



3. 自動車の普及と発達による市場の拡大
4. 産地における低賃金構造による自立的経営者への促進
5. 窯元における生産能力の拡充と販売力の増強の要請

とりわけ、自動車の普及と道路交通体系の整備は、見本を持って得意先を回る出張販売をより容易にした。これにより、より多くの見本を積んでより早く、全国津々浦々にある旅館を回ることが可能となり、その結果、直売事業の拡大に大きく寄与したといえる<sup>(7)</sup>。直売の急成長ぶりは、卸問屋のそれと比較しても明らかである。具体的には、一社当たりの平均売上高と平均営業利益率においてマル直に加入する直売業者とマル肥組合に加入する卸問屋と比較すると容易に読み取ることができる。1966（昭和41）年から1969（昭和44）年までの平均総売上高（図2-5参照）を比較すると、卸問屋は直売業者を大きく上回るものの、この期間における伸長率において卸問屋の33.9%に対して直売業者は74.6%であり直売業者が卸問屋を大きく上回っている。その結果、1966（昭和41）年における直売業者の平均は卸問屋の三分の一であったがその差は縮小し、その三年後の1969（昭和44）年

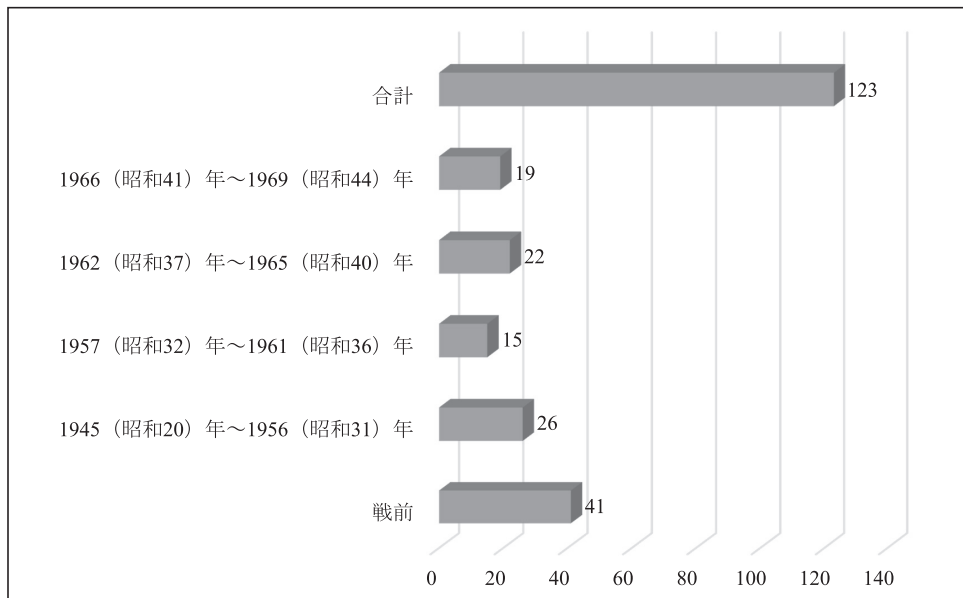


図2-4 有田町陶磁器小売業創業期別企業数（1969年6月1日現在）

〔出所〕下平尾（1973），51頁・表1-16をもとに作成。

(7) マル直加入の直売業者の企業平均出張販売日数（1970年当時）は247日であった。佐賀県経済部中小企業総合指導室（1970），21頁。

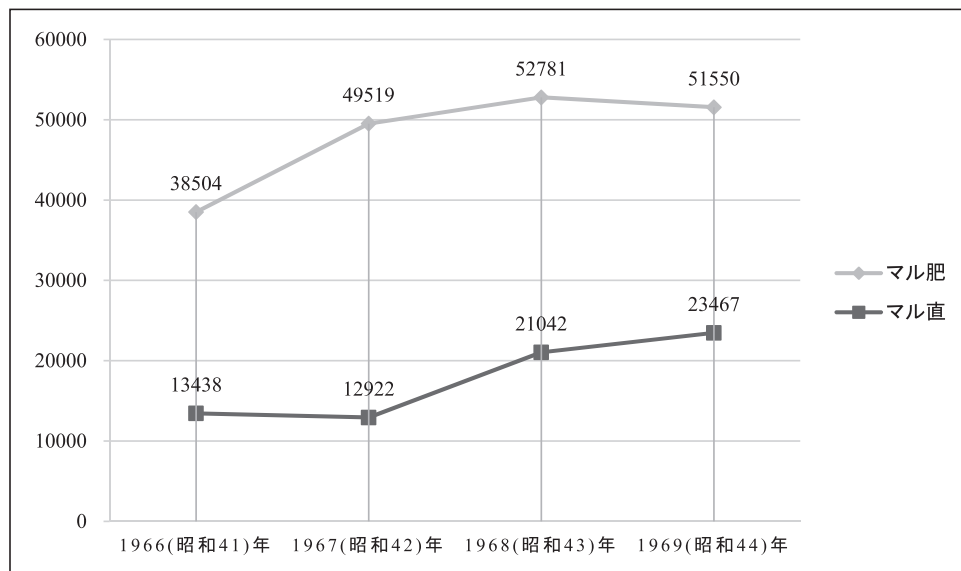


図 2-5 組合企業一社当たりの平均売上高の推移 (単位: 千円)

〔出所〕佐賀県中小企業団体中央会・佐賀県陶磁器工業協同組合 (1978), 157頁表V-3-1)をもとに作成。

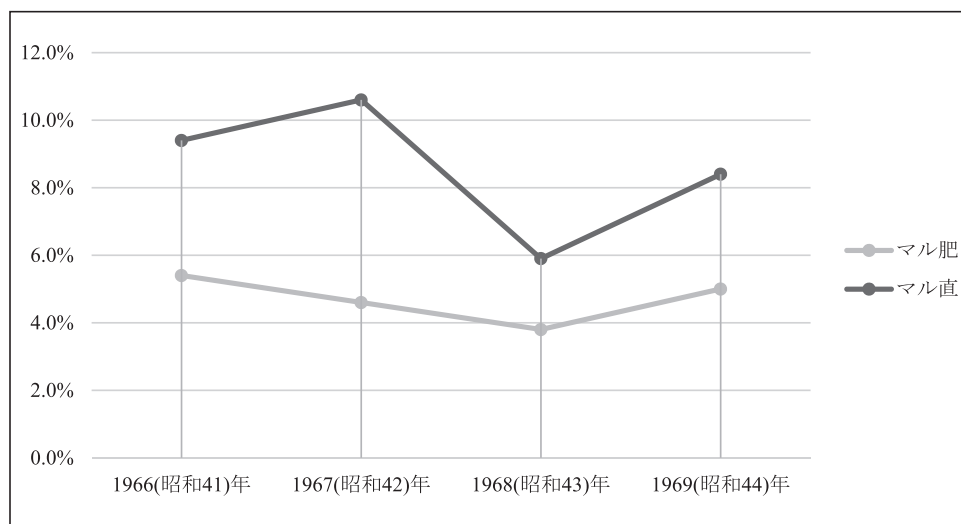


図 2-6 組合企業一社当たりの平均営業利益率の推移

〔出所〕佐賀県中小企業団体中央会・佐賀県陶磁器工業協同組合 (1978), 157頁表V-3-1)をもとに作成。

には卸問屋の二分の一弱にまで差が縮まっている。次に、平均営業利益率（図2-6参照）においては、直売業者が卸問屋を大きく上回り、卸問屋の1.5倍から2倍前後である。直売業者は、消費地問屋を通さない分、効率的に利益を得ているといえよう。佐賀県陶磁器工業協同組合は、直売業者の急成長にともなう窯元との取引拡大を見越して、1963（昭和38）年に共販事業を開始し、直売業者の窯元への代金支払の便宜を図ったのである。

#### 第4節 窯元の生産体制の拡充と合理化の進展

以上のように、ヤマトと賞美堂本店を中心とした新興産地問屋の台頭と直売業者の急成長は、生産者である窯元の経営に大きな変化をもたらした。新興産地問屋が主導する事業システムに移行した窯元は、徒弟制度による技術継承に基づく従来の経営方式ではなく、生産工程の機械化とそれによる生産性向上を志向する工場生産システムを導入した。量産化に踏み切った窯元は、単独で工場生産システムを構築する窯元と協業化を通じて工場生産システムを導入する窯元とに大別される。

前者の例としては、華山窯と徳永陶磁器など<sup>(8)</sup>があげられる。華山窯は、1796（寛政8）年、鍋島藩の御用窯として開窯し、大物陶磁器の生産を開始した。昭和初期に火鉢生産を開始し、『山本火鉢』として全国的に好評を得たが、1959（昭和34）年に需要激減のため火鉢生産から日用食器生産へと転換した<sup>(9)</sup>。ヤマトとの協業を通じた市場創造および需要開拓が奏功し、生産体制の拡充を行った。1969（昭和44）年のガス窯導入にはじまり、1971（昭和46）年の泉山工場新設により生産体制の強化と品質向上を図り、そして、翌1972（昭和47）年には、同社のブランドである「華山萬右衛門」が市場で広く受容されたことを受け、専用工場である萬右衛門工場を新設している<sup>(10)</sup>。次に、徳永陶磁器（1865（慶応元）年創業）は、華山窯同様、火鉢生産を中心とした窯元であったが、早い時期から和食器生産を開始している<sup>(11)</sup>。1941（昭和16）年に家庭用食器生産を、1947（昭和22）年には割烹食器生産をそれぞれ開始した。徳永陶磁器は、賞美堂とのつながりが強く、賞美堂の販売力を背景に高級日用食器、割烹食器双方の量産化に備えていった。1961（昭和36）年に石炭窯から重油窯へと移行し、翌1962（昭和37）年には、有田町丸尾に第二工場を完成させるなど、工場生産体制への移行を進めていった<sup>(12)</sup>。

(8) 工場生産システムへの移行を図った窯元として、親和陶磁器やしん窯などがあげられる。

(9) 華山・ウェブページ参照。

(10) 華山・ウェブページ参照。

(11) 徳永陶磁器・ホームページ参照。

(12) 徳永陶磁器・ホームページ参照。

後者の例では、有田内山地区で操業する中小窯元10社<sup>(3)</sup>による協業化があげられる。1967（昭和42）に設立された有田焼工業協同組合（初代理事長 中島政司氏）（以下、有田焼工業）は、共同化事業を通じた中小企業の高度化（設備の近代化、生産技術の向上、経営管理の合理化）を目的としている。有田焼工業に加入する窯元グループは「有田焼10社」と呼ばれ、割烹食器から高級日用食器まで幅広く市場に供給している。本組合設立において有田陶交会（以下、陶交会）が大きな役割を果たした。陶交会は、技術的な交流を通じた有田焼産地の発展を目的とし、佐賀県陶磁器工業協同組合・組合員である窯元の青年部として1952（昭和27）年に発足した。発足当時の会員数は15名で、初代会長に中島氏が就任した<sup>(4)</sup>。その後、陶交会コア会員を中心に有田独自の技術と伝統を守りながら新しい工場をつくる構想が生まれた<sup>(5)</sup>。その背景として、1965（昭和40）年の不況に対する深刻な反省と日本陶器の伊万里進出に起因する危機感である。そして、陶交会のコア会員である10社が有田焼工業協同組合設立に参加した。この10社が協業化に踏み切った理由として、協業化による量産体制による売上と利益の拡大以上に、現状維持を続けると個々の企業の存在価値が危うくなるというという10社共通の問題意識があげられる<sup>(6)</sup>。

企業の存在価値を高めるうえで、次の2点が課題として認識されていた<sup>(7)</sup>。第一に、雇用問題の改善である。参加窯元の多くが熟練工に依存しながら高級品生産を行ってきた為、従業員の高齢化および婦人化とそれによる生産能率の低下は避けられなかった。その一方で、零細企業の状況が続けば、すぐれた従業員を補填して生産性を高めようとしても、若年労働力は給与や福利厚生面で勝る大手企業に取られる。第二に、新鋭機械設備導入による生産規模の拡大があげられる。当時の老朽化した設備では年々増加する需要には対応できず、そうした状況とは裏腹に、工場生産体制への移行に必要な土地、建物、生産設備を調達できるほどの自己資本を備えていたわけではなかった。

(3) 有田焼工業に参加する窯元は次の通りである（佐賀県有田町役場産業課（1973）『有田工業協同組合事業実態調査報告書』、4頁、7頁）。文山製陶有限会社（昭和21（1946）年創業）、福珠陶苑（昭和32（1957）年創業）、錦右エ門陶苑（大正14（1925）年創業）、伝平製陶所（昭和27（1952）年創業）、宝泉製陶所（昭和23（1948）年創業）、紅山製陶所（昭和29（1954）年創業）、天狗谷製陶所（昭和24（1949）年創業）、幸右エ門製陶所（江戸時代創業）、諸隈貞山製陶所（大正15（1926）年創業）、観山製陶所（昭和28（1953）年創業）。

(4) 陶交会は中島政司氏のリーダーシップのもと、石炭から重油を経てガスに至るまでの焼成用燃料変化への対応、佐賀県立窯業試験場との協力体制に基づく生産技術向上に向けた取り組み、そして、消費地での市場調査を主導した。各窯元は、陶交会を通じて、市場環境への適応能力を高めていった。中島氏は、その後、佐賀県陶磁器工業協同組合の理事長に就任し、窯元利益の代弁と商業者・行政に対する政治力を発揮すべく、組合の組織力を強化していった。

(5) 『大有田焼だより』23号（昭和63年4月16日発行）。

(6) 佐賀県有田町役場産業課（1973）、18頁。

(7) 佐賀県有田町役場産業課（1973）、3頁。

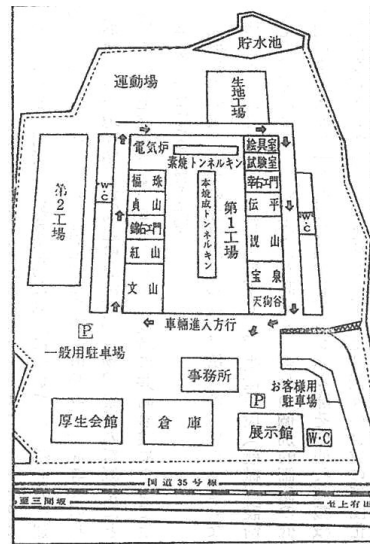


図2-7 有田焼工業協同組合物置配置図

〔出所〕 下平尾 (1973), 142頁・図3-1をもとに作成。

以上の二点を解消する方策として資金調達が鍵となるのが、当時政府が進めていた中小企業近代化促進政策に基づく助成金であり、助成を受ける要件が完全協業化であった。そこで、中小窯元の本来の個性を残し、窯元としての独自性を尊重するような形で解決策として協業化が導入された。こうして、有田焼工業は、自己資本ではなく借入資本に依存して形で、1968(昭和43)年、有田郊外・佐賀県山内町(現武雄市)に工場施設(土地: 16,500m<sup>2</sup>, 焼成施設, 成型施設, 絵付施設, 運搬施設など)を建設した。これにより、参加窯元は、仕入れ、焼成、素地生産および福利厚生を10社共同で合理的に行いながらも、独自の伝統技法を駆使して個性的な多種多様の製品を生み出すことが可能となった。

先に述べたように、共同化事業は当初から借入金によって行われたので、借入金の返済や資金繰りの問題が懸念された。この問題を解決するには、生産量の拡大と生産性の向上を通じてキャッシュフローを増大させることが必要であり、より具体的にはトンネル窯への対応能力、計画生産、量的な取引の拡大が各窯元に求められた。10社の大半はそれまで割烹食器で名を馳せていたものの、高級日用食器やギフト用食器といった新市場への販路を開拓する必要があった。そこで有田焼工業は、10社共同による商品開発年二回の展示会開催を通して、それまでの直売商社との取引のみならず百貨店への販路を拡大していた新興卸問屋との取引の拡大を図ったのである。ここで特筆すべきは、窯元が独自にテストマーケティングを行ったうえで商品開発に取り組んでいた点である。商業者から伝えられ

る情報を鵜呑みにするのではなく、消費地のバイヤーとの情報交換を通して多様化した市場に向けてデザイン性に優れた商品の開発を窯元独自で行う必要性を強く意識していた中島理事長<sup>(8)</sup>は、市場と接触する機会を若い陶工に提供した<sup>(9)</sup>。テストマーケティングを通して商品開発力を高めた10社の展示会は、業界で高い評価を得るとともに、新興産地問屋と対等な立場で価格交渉を行うことができたのである。このような10社の動きは他の窯元に大きな影響を与え、入札会を通さず共同展示会を開催して新興卸問屋と取引を行う窯元グループが複数現れた。その結果、入札会の意義が急速に失われることとなった<sup>(10)</sup>。

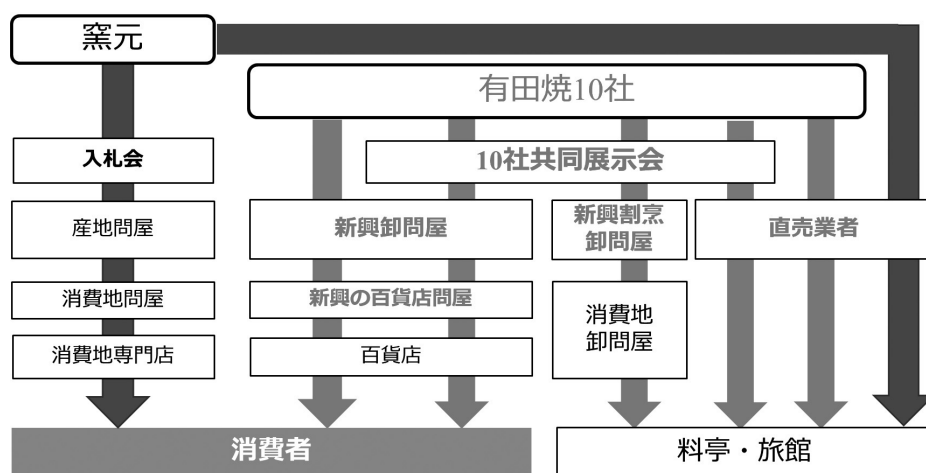


図2-8 有田焼10社を中心とした有田焼流通ルート（1960年代～）

〔出所〕下平尾（1973），50頁・図1-1をもとに作成。

かくして、市場志向の商品開発と大型資本投資による生産効率の向上とが奏功し、10社は協業化を始めて数年で大きな成果をあげることができた。具体的に、協業化の直前の1966（昭和41）年と協業化の5年後である1972（昭和47）年と比較すると次の点を示唆す

- (8) 中島氏は、全国組織（日本陶磁器工業協同組合連合会や中小企業共済事業団など）の要職を複数兼務していたことから、業界および市場全体の動向を視野に入れた事業活動の重要性を強く意識していたと考えられる（筒井孝司氏・元大有田焼振興協同組合専務理事へのインタビュー，2018年8月30日実施）。
- (9) 中島氏は、商業者からの批判の盾となって、若手陶工による黒崎そごうでの展示会開催やインテリアショップ・NIC 年次展への出展を支援した（中島正敏氏・文山製陶所社長，原田元氏・宝泉製陶所社長へのインタビュー，2018年8月31日実施）。陶交会が参加した展示会の詳細については有田陶交会（1992），13頁を参照のこと。
- (10) 入札会は、1975（昭和50）年に廃止され、窯元と商業者との取引は主として展示会を通じて行われるようになった。

ることができる（表2-2参照）。具体的には、新興卸問屋との取引の拡大や生産性設備の機械化の推進を通じて、売上高と生産効率を倍増させながら、他方では負債圧縮を順調に進めることによって、産業資本の蓄積を可能にしたのである。これにより、他人資本から自己資本への転換が進み、つまり、総資本対自己資本比率が改善され、設立数年で財務状況の健全化を果たした。そして、その間、従業員の賃金のみならず、福利厚生施設や職場環境の改善を通して、若い労働力の確保<sup>①</sup>が容易になり、それによる従業員の若返りを果たすことができたのである<sup>②</sup>。10社による生産合理化による生産効率の上昇が、賃金上昇分を十分に吸収できたことを意味する。構造化された低賃金労働による若年者の流出<sup>③</sup>に悩まされる有田焼産地において、新興商業者との取引の拡大を通じて工場生産への転換を果たした窯元は、若手労働者や優秀な労働者を引き付けることによって、労働者の高齢化

表2-2 有田焼10社の主な財務指標等の推移（10社平均）

項目	指標	1966 (昭和41)年	1967 (昭和42)年	1969 (昭和44)年	1972 (昭和47)年
販売	売上高	10342 (万円)	組合設立と協業化	19858 (万円)	43622 (万円)
	売上高対純利益率	5.2 (%)		0.8 (%)	7.3 (%)
生産	従業員一人当生産高	766 (千円)		1056 (千円)	1897 (千円)
財務	経営資本回転率	1.4 (回)		1.5 (回)	1.9 (回)
	総資本対自己資本比率	28.3 (%)		3.5 (%)	21.9 (%)
	売上高対支払利率	5.6 (%)		6.8 (%)	4.6 (%)
その他	平均賃金 (円)	男 22,470 女 13,010	—	男 27,147 女 25,307 (9社平均)	
	平均年齢 (年)	男 42.7 女 42.4	—	男 39.6 女 36.0 (9社平均)	

〔出所〕佐賀県有田町役場産業課（1973）をもとに作成。

〔注〕売上高・平均賃金の数値を修正のうえ掲載。

① 有田焼工業の採用は、組合で一括採用した後、理事会を通して各窯元が希望する人材を振り分ける方法を取っていた。有田焼工業の採用人事を担当していた池田伝平氏（伝平窯）は、若者が職を求めて町外へと流出する傾向が強まる状況の下、有田町内の中学や高校に足繁く通うなどして新卒者の確保に努めた（池田伝平氏・伝平窯会長へのインタビュー、2018年11月5日実施）。

② 佐賀県有田町役場産業課（1973）、11頁。

③ 有田中学と有田工業高校を出て就職する卒業生の町内就職比率（1966年～1969年）は、それぞれ次のとおりである（佐賀県有田町役場産業課（1971）、35頁表8および36頁表9のデータに基づいて算出）。有田中学校（1966年：50.9%、1967年：41.1%、1968年：45.9%、1969年：40.3%）、有田工業高校（1966年：6.8%、1967年：6.2%、1968年：5.3%、1969年：4.2%）。町内での就職は必ずしも窯業関係への就職を意味しないので、窯業関係への就職比率はこれよりも低くなる。

や婦人労働化の問題を解消することができたと考えられる<sup>24)</sup>。

1960年代～1970年代初頭において産地における産地発信型事業システムの影響力が拡大するのと軌を一にして、以上で取り上げた窯元以外のみならず、新興産地問屋との取引を拡大させながら生産設備への積極的投資による生産合理化を図る窯元が現れた。第一に、窯元は、通商産業省（現経済産業省）の「設備近代化資金」を利用し、量産に向けて積極的な生産設備の導入を図った。1955（昭和30）年当初までの有田焼産地では、問屋支配が強く窯元の金融は商業者に依存していたため、その後有田焼需要の増加に伴う生産設備の近代化の要請には対応できなかった。とりわけ、石炭窯から重油窯への焼成技術の変革を行うには、それまでの商業者による短期の運転資金の借り入れではなく、長期にわたる低利の貸付資本が必要となった<sup>25)</sup>。その後、1956（昭和31）年に、高度経済成長に伴う中小企業の貸付資本の不足に応える形で中小企業近代化資金等助成法が制定され、同法を根拠

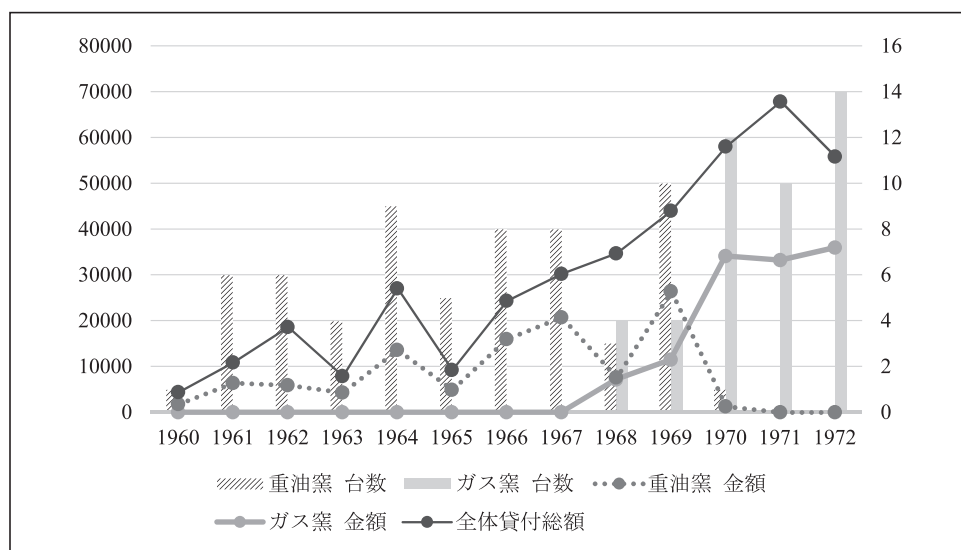


図 2-9 年度別設備近代化資金貸付状況（1960～1972年）（単位：千円）

〔出所〕下平尾（1973），41頁・表 1-12をもとに作成。

<sup>24)</sup> 有田焼産地は豊富な低賃金労働力の存在を成立条件としていた為、若年労働力の流出という事態は賃金上昇だけでなく、その存立の基礎を問うことになった。具体的には、徒弟制度によって低賃金を維持しようとする伝統的経営手法と矛盾することになった。このような状況において、中規模の窯元は男子労働者に代わって女子労働を雇用し、若年労働者に代わって高齢者労働者を雇用することによって低賃金構造の維持と温存を図ったのに対して、大規模な窯元は工場生産化や設備拡充などによる生産合理化を通して賃金上昇分を吸収することができた。その結果、優秀な労働者が中規模な窯元から大規模な窯元へと流出し、窯元間での社会的階層分解がより一層促進された（下平尾，1973，34-38頁）。

<sup>25)</sup> 下平尾（1973），40頁。



法として中小企業者に対する無利子の「設備近代化資金」の貸付が始まった<sup>26)</sup>。これにより焼成設備をはじめとする生産合理化あるいは機械化に向けた設備投資が可能になり、高度経済成長による急激な生産コストの増大への対応が可能となった。「設備近代化資金」を通して、焼成設備の近代化が進められ、石炭窯から重油窯へ、さらには、重油窯からガス窯への転換が行われた。

第二に、窯元の生産力の増大や経営規模の拡大の進行に伴い民間金融機関の貸付額も年々増加した。有田地区に所在する金融機関は、1965（昭和40）年3月までに四店舗であったが、同年の4月と1969（昭和44）年4月にそれぞれ一店舗設置された。1965（昭和40）年3月時点での陶磁器製造業への貸付残高は23億円であったが、1969（昭和44）年9月には46億円にまで増加した。4年半の間で金融機関の貸付残高はほぼ倍増したのである。政府系資金支援制度の整備に加えて有田地区における近代的金融機関の発展により商業者に依存していた窯元は銀行に依存することとなった<sup>27)</sup>。

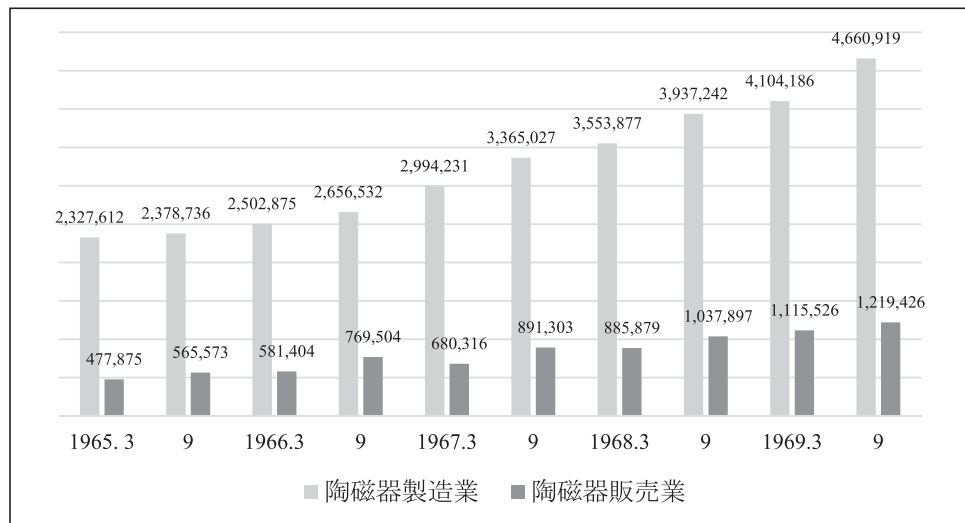


図2-10 有田地区金融機関貸付残高の推移（単位：千円）

〔出所〕佐賀県経済部中小企業総合指導室（1970），51・52頁  
表IV-(9)および表IV-(9)に基づき作成。

<sup>26)</sup> 正確には貸付金額の半額は補助金である。

<sup>27)</sup> ただし、窯元の自己資本の蓄積の乏しい地盤の上に急速な設備投資が行われたため、窯元の資金繰りは厳しかった。有田の窯元から銀行に支払われた支払利子および割引料経費は、平均で年間生産高の6.3%（1968年）を占めた。これは当時の燃料費に匹敵するものであり、全国的に見て高水準であった（下平尾（1973），43頁）。

## 第5節 産地卸問屋による流通機能の合理化

前節でみた新興卸問屋などを中心とした需要開拓の成功と窯元による生産合理化の進展は、有田焼産地の出荷額の増大をもたらすとともに、流通機能の合理化を促した<sup>②8</sup>。大量仕入れに耐える倉庫機能はもとより消費地からの受注に迅速に対応できる出荷機能が必要とされたのである。加えて、当時急成長していた波佐見地域の卸問屋の存在も流通機能合理化の一因となった。有田の隣町である長崎県波佐見町は、日用食器の生産地であり、その生産量は有田を上回る。当時急速な発展を続けていた量販店と取引を行っていた波佐見地域の卸売問屋は、比較的早い時期から流通機能の合理化を進めていただけでなく、有田焼を取り扱っていたことから、有田地域の卸問屋とは競合関係にあった<sup>②9</sup>。このような状況下で失われつつある自身の存在意義に危機感を抱いた有田の卸問屋は、1973（昭和48）年に有田焼卸団地協同組合を結成し、1975（昭和50）年に商業集団化事業として有田焼卸団地を設立するに至ったのである<sup>③0</sup>。

本事業には、ヤマトの山口秀市氏をはじめとする新興卸問屋のリーダーシップのもと、有田町における全卸問屋22社のうち20社と段ボール生産者3社が参加し、産地一体型の流通団地（敷地面積 68,782m<sup>2</sup>、組合団地 17,140m<sup>2</sup>、組合会館 478m<sup>2</sup>）の建設とその運営が含まれる。本事業の特徴として次の点があげられる。第一に、有田焼10社による協業化事業と同様に、自己資本ではなく借入資本に依存した経営がなされている。事業総額（約15億円）の約80%以上は、金融機関からの借入で賄われている。第二に、有田町に存在する全卸問屋が一体となって共存共栄する道を探ろうとする点である。事業システム、年間売上高、そして、従業員規模において参加企業間で大きな相違が見られるが、事業運営における公平の原則のもと立ち遅れている企業を連帯して引き上げる政策を採用している。第三に、本事業が行政（佐賀県や有田町）の全面的協力を受けている点である。有田焼工業協同組合による生産の協業化事業で得た経験を参考にしながら、用地獲得（町有地の払い下げ等）、中央官庁との交渉、実地調査、公共施設の完備等で万全な支援体制を取ることによって、卸団地の建設と卸問屋の卸団地への移転とが比較的短期間のうちに推し進め

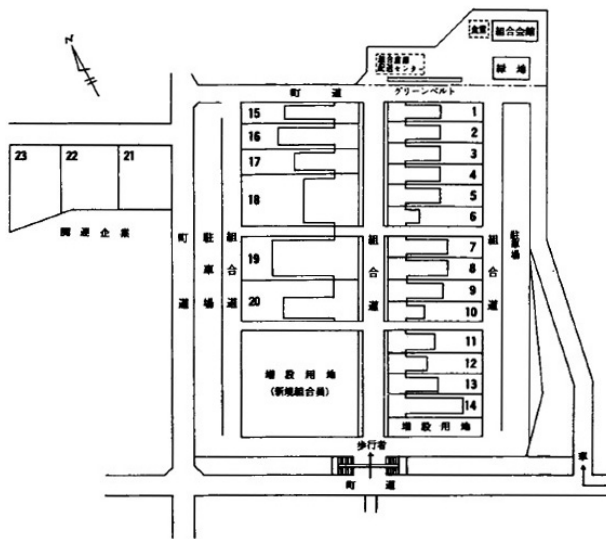
②8 卸団地整備前に流通機能拡充に向けて投資を行っている卸問屋は存在していた。例えば、ヤマトは、1968（昭和43）年4月に、物流機能を兼ね備えた新社屋を建設している（ヤマト陶磁器ウェブページ）。

②9 波佐見地域の卸問屋はマル肥の組合員でもあり、波佐見地域はもとより有田地域の窯元からも仕入れを行うことによって、年間売上高を著しく伸ばしてきた。1973（昭和48）年度における一店舗当たりの売上高と従業員数において、有田（14社）の平均が249,818千円、15.0人であるのに対して、波佐見（11社）の平均は449,160千円、38.1人であり、波佐見地域の卸問屋は有田のそれを大きく上回っていた（下平尾、1977、56頁）。

③0 下平尾（1977）、63頁。

ることができたのである。

流通機能合理化に向けた本事業は、個々の流通機能の向上（倉庫機能の向上、在庫管理の合理化、仕入販売の統一化による出荷機能の合理化など）において高い評価が得られた。その一方で、集団化の効果が十分に発揮していない点や卸団地への移転に伴う諸経費の増大による経営の悪化、とりわけ、資金繰りが苦しいとする企業が全体の40%を占めている等の問題点も指摘されている。新興卸問屋主導による流通事業の合理化は、単純に高度成長期による需要拡大ではなく、産地発信型の事業システムを通じた消費地における販路拡大が大きな要因であると考えられる。とりわけ、本事業が計画された1970年代は、有田焼としてのブランドが市場で認知されつつある時期であり、産地発信型の新興卸問屋がその影響力を増大した時期と重なる。次節で見ると、有田焼のブランド化に向けた動きは、流通機能の合理化の動きと並行しており、その動きは業界を超えて製販一貫メーカーとの共同のもと行われたのである。



番号	事業者名	業種
1	浅井陶磁器株式会社	陶磁器卸商
2	篠英陶器株式会社	
3	有限会社 かどすみ商店	
4	有限会社 丸田錦峰堂	
5	有限会社 柳屋	
6	有限会社 金照堂	
7	株式会社 角駒犬塚商店	
8	株式会社 草場卯一商店	
9	(有) マルシゲ陶器	
10	川武陶磁器 株式会社	
11	株式会社 細川商店	
12	有限会社 松政陶磁器	
13	株式会社 三光堂商店	
14	金子陶磁器 株式会社	
15	有限会社 棕露地商店	
16	株式会社 賞美堂本店	
17	株式会社 キハラ	
18	ヤマト陶磁器株式会社	
19	有限会社 篠原商店	
20	有限会社 山忠商店	
21	南佐賀ダンボール商会	段ボール箱 製造業
22	㈱ 蒲原興産所	
23	アサヒ段ボール株式会社	

図2-11 有田卸団地協同組合配置図

〔出所〕 下平尾（1977），65頁・図3を修正し作成。

## 第6節 メーカーと業界の連携による「有田焼ブランド化」への取り組み

新興卸問屋や新興窯元集団が構築した産地発信型事業システムの影響力は、業界内にとどまらず産地全体に広がりつつあった。その一方で、1960年代当時、個々のメーカーのブランド力とは対照的に産地のブランド力は脆弱であった。産地メーカーは有田焼ではなくメーカーブランド（例えば、今右衛門、柿右衛門、源右衛門など）として焼き物を販売し、多くの商社も同様に有田焼ではなく、伊万里焼、肥前焼あるいは肥前有田焼として焼き物を出荷していた。もっとも有田焼の明確な定義が存在していなかった為、産地ブランドとしての「有田焼」の認知度が低かったのは致し方なかった。折しも、1966（昭和41）年に行われた有田焼創業350年事業では、有田焼の歴史の再考とアイデンティティーの確立が課題として認識され、具体的には有田焼ミュージアムの建設や有田町史の編纂などが掲げられた。こうした取り組みの方向性が産地発信型・事業システムのそれと軌を一にしていたことから、「産地ブランドの確立」への取り組みが産地全体に広がっていったのである。

産地ブランド化への起点は、深川正氏（当時香蘭社常務）による「ドレスデンの発見」に求められる。香蘭社の創立者の一人である八代深川栄左衛門が1878（明治11）年開催のパリ万国博覧会から持ち帰ったとされる「デザインブック」に掲載されていた有田磁器の説明文に必ずと言ってよいくらい「ドレスデン」という地名が出てくる点に疑問を感じていた深川氏は、大英博物館所属の東洋磁器研究者ジェニンス・ソーム（Jenyns Soame）氏の著書<sup>③①</sup>を通して、四千点に近い大量の有田古陶磁がドレスデン陶磁美術館に所蔵されていることを知るに至った<sup>③②</sup>。

深川氏はこの事実には驚いたものの、その著書の中で有田古陶磁がドレスデン陶磁美術館で確認されたのは第二次世界大戦開戦前であってその後の状況が確認できていないと説明されている点が気になり、その後の状況を確認したいという願望を強く持つようになった<sup>③③</sup>。その後、ドレスデンに関するあらゆる文献や資料を調べた結果、ドレスデン陶磁美術館の館長がイングレーロ・メンツハウゼンという女性学者であることを突き止めたのである<sup>③④</sup>。当時わが国と国交がなかった東独への入国は困難を極めたが、数回にわたって照会の手紙を出し続けた深川氏の熱意に打たれたメンツハウゼン女史の尽力により日本交通公社国際部と東ドイツ国営旅行者の民間ベースの相互取り決めの形で1970（昭和45）年秋

③① Soame, J. (1965) *Japanese porcelain*, The Faber Monographs on Pottery and Porcelain, Faber.

③② 深川（1986），110～111頁。

③③ 深川（1986），110頁。

③④ 深川（1986），112頁。

のドレスデン訪問が実現したのである<sup>35)</sup>。その際に深川氏は、ドレスデン訪問の目的が文化交流であることから、団体形式での訪問を青木類次・有田町長に提案し、それが受け入れられることによってメーカーや新興卸問屋の社長等から成る「有田陶磁器使節団」<sup>36)</sup>を結成するに至ったのである。ドレスデンを訪れた使節団一行は、ドレスデン陶磁美術館があるツヴィンガー宮殿・地下の棚や廊下にそれまであまり目にすることのなかった元禄から享保（17世紀末～18世紀前期）の古伊万里や柿右衛門が置かれていたことに驚愕したのであった<sup>37)</sup>。深川は感激と興奮のあまり即座に里帰り計画を思いつき、同時に美術館関係者に申し入れたほどであった<sup>38)</sup>。

有田陶磁器使節団が東独から帰国してから数年後に、有田焼産地において産地ブランド化への取り組みが本格化する。この取り組みは、深川氏が福岡大博覧会の計画が動き始める1973（昭和48）年に西日本新聞社・久間覚氏（福岡大博覧会事務局長）からの協力要請を受けたことに始まる<sup>39)</sup>。深川氏が大博覧会の集客策として古伊万里里帰り展を提案したところ、同年5月にわが国と東独が国交を回復したことが追い風となって里帰り展が一気に具体化したのである<sup>40)</sup>。その後、福岡大博覧会組織委員の下に専門委員会が置かれ、有田陶磁器使節団のメンバーであった深川氏、蒲地昭三氏、金子源氏と美術評論家である永竹威氏（佐賀県文化館長）が専門委員として名を連ねた<sup>41)</sup>。翌年の1974（昭和49）年には、古伊万里の借り出しの交渉を行うべく福岡大博覧会事務局長である久間氏と4人の専門委員がドレスデンを訪問した。メンツハウゼン陶磁美術館長との交渉は難航したものの、ドレスデンの実力者であるハンス・モロドウ氏（ドイツ社会主義統一党ドレスデン支部第一書記）との親交があった鍋島直紹参議院議員（福岡大博覧会組織委員）の親書が絶大な効果を発揮し、最終的に古伊万里の貸し出しが許可されたのである<sup>42)</sup>。これを受けて、専門委員はドレスデン陶磁美術館の東洋磁器とマイセン磁器の収蔵室とその階下にあるスタディールームにある未公開の古伊万里を中心に選定した<sup>43)</sup>。そして、1975（昭和50）年3

35) 深川（1986），112～113頁。

36) 有田陶磁器使節団は、深川正（香蘭社）、酒井田正（十四代柿右衛門）、山口秀市（ヤマト陶磁器）、武富忠勝（親和陶磁器）・森正洋（白山陶器）、金子源（源右衛門窯）、蒲地昭三（賞美堂本店）の各氏で構成され、彼らは後に「有田七人の侍」と呼ばれるようになった。

37) 島村（2005），34頁。

38) 深川（1975），13頁。

39) 島村（2005），40頁。

40) 島村（2005），41頁。

41) 島村（2005），41頁。

42) 島村（2005），44～46頁。

43) 選定品の詳細は、純古伊万里様式の名器113点、柿右衛門様式の名品20点、中国磁器1点、マイセン窯の1735年前後の色絵硬質磁器22点に、ドレスデン陶磁美術館の東洋磁器にゆかり深いアウガスタ二世のモザイク様の肖像画とブロンズの騎馬像を加えた158点の内容である（永竹，1975，20頁）。

月～9月にかけてドレスデン所蔵の古伊万里が里帰りを果たしたのである。

深川氏は、専門委員の仕事と並行して、1974（昭和49）年10月に、里帰り展の運営団体として大有田焼振興会を有田商工会議所内に設置し、新興卸問屋である賞美堂やメーカーの源右衛門窯と連携しながら、1975（昭和50）年開催の福岡大博覧会での「ドレスデン古伊万里名品里帰り展」（以下、「里帰り展」）を皮切りに、東京、京都、名古屋、佐賀の各地で「里帰り展」が開催された。その際に深川氏は、香蘭社の百貨店取引口座の使用を新興卸問屋に認めるなど、新興卸問屋に対して百貨店との販売取引における便宜を図った<sup>44)</sup>。「里帰り展」は大きな成功を収め肥前磁器の中心であった有田の再評価が行われ、それ以降百貨店は有田焼の売り場を拡充するようになった<sup>45)</sup>。これにより新興卸問屋は、百貨店問屋を経由した既存の販売ルートに加え、百貨店との直接取引する機会（例、催事の開催など）が増えることとなった。

以上のように「里帰り展」の成功は、肥前磁器の中心である有田焼の消費地での認知度とブランド価値の向上をもたらしたのである。特筆すべきは、「里帰り展」を契機として「業界」と「産地経済界」が産地全体の課題に取り組むようになった点である。深川氏は、「里帰り展」の意義として、有田における伝統の再発見とより正しい時代考証の二点を示

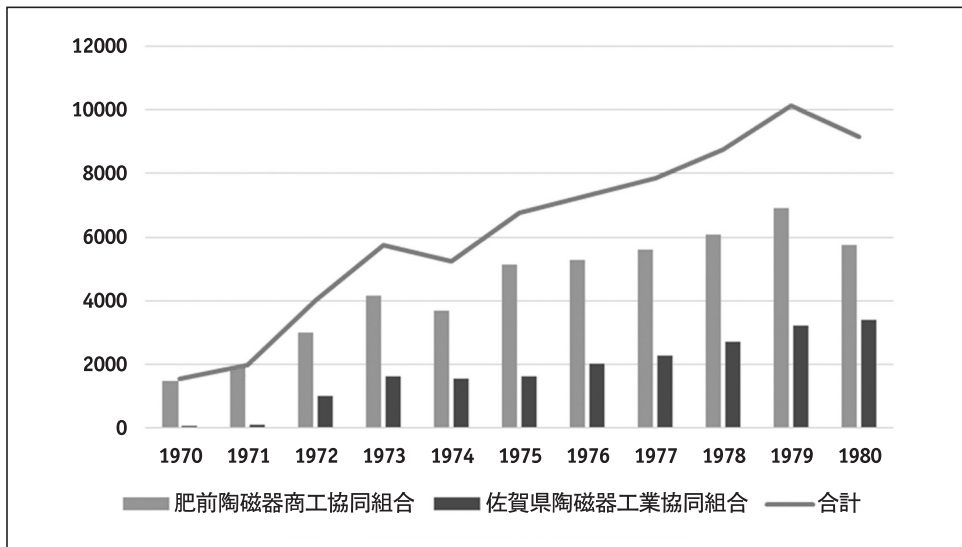


図 2-12 有田焼 2 組合共販取扱高の推移（1970-1980年）（単位：百万円）

〔出所〕各組合資料をもとに作成。

<sup>44)</sup> 筒井孝司氏・元大有田焼振興協同組合専務理事へのインタビュー（2014年10月24日実施）

<sup>45)</sup> 島村（2005），48～49頁。

したうえで、「里帰り展」を単なる展観として捉えるのではなく、むしろ有田の製陶人が祖先の残した偉大な足跡を振り返りこれを現代の有田に活かす契機として捉える点を強調している<sup>46)</sup>。先祖の進取の気性や作陶技術向上への熱意などを今に学び産地全体の発展に寄与すべきという彼の「想い」は、1979（昭和54）年の産地大同連合組織たる大有田焼振興協同組合の設立に繋がるものと考えられる。

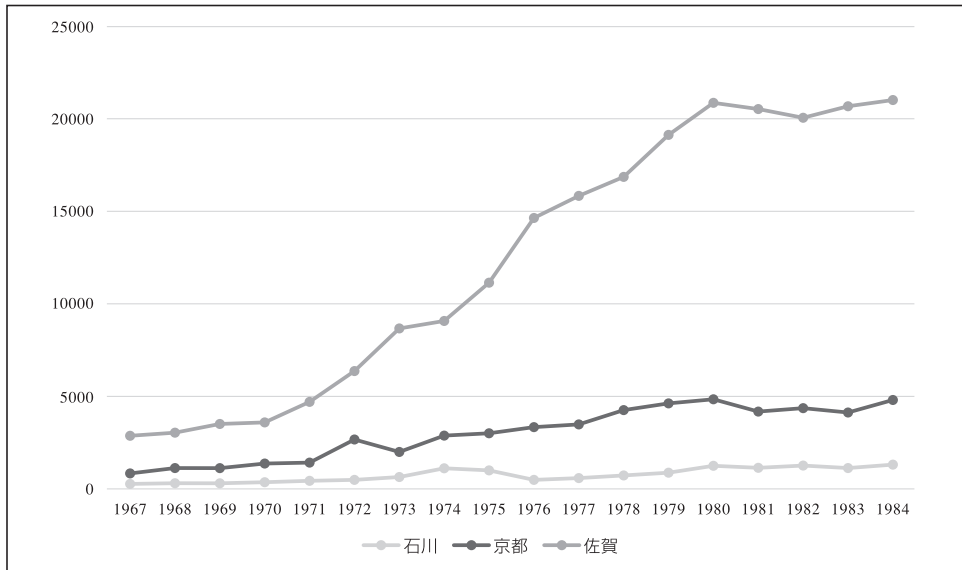


図2-13 主要産地における和食器（美術品と厨房用食器）陶磁器出荷額の推移（1967～1980年）（単位：百万円）

〔出所〕『雑貨統計年報』各年版より作成。

#### 産地発信型・事業システムの確立

以上で示したように、新興卸問屋および新興窯元集団を起点とした産地発信型・事業システム（表2-3参照）の産地での影響力は、1960年代以降、急速に拡大した。新しい事業システムの発展は、直売商人の台頭や窯元への融資制度の整備という条件が加わり、生産受注量の増大、工場生産化の促進、そして、生産力拡大による流通機能の合理化をもたらした。その結果、1970年代には、その制度化と有田焼産地における問屋資本から産業資本へ転換がなされ、他方では既存事業システムの衰退が顕著となった。それに伴い商社と窯元との取引の主流は、入札会から展示会あるいは直接取引へと移行した。ここで特筆す

<sup>46)</sup> 深川（1975），13～17頁。

べきは、産地の発展が高度経済成長による旺盛な需要に支えられたことに加えて、おもに新興産地問屋による有田焼の再定義が消費地での販路拡大とメーカーとの連携による産地ブランド化への取り組みという大きな流れを生み出したことである。その後、産地の新興企業家から成る「有田陶磁器使節団」のドレスデン訪問を起点とする産地ブランド化戦略が奏功し有田焼が市場で再評価された。これにより有田焼産地は、1973（昭和48）年の石油危機による経済不況を克服するとともに、それ以降の安定経済成長期において他のライバル産地を大きく回る出荷額の伸長（図2-14を参照）を果たしたのである。産地発信型・事業システムをけん引した新興企業家は、その後、業界や産地経済界の要職に就くなど、有田焼産地で高い影響力を持つようになった<sup>47)</sup>。具体的には、新興企業家を中心に産地全体の知識を集約して更なる発展を企図する動きが活発化したのである。

表 2-3 1970年代の業界事業システム

	内容
窯元一産地卸問屋間の取引形態	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 展示会を通じた取引（入札会の廃止）</li> <li>● 卸商社や直売との直接取引</li> <li>● 商工組合・共販制度を通じた産地卸問屋の窯元への支払い</li> <li>● 工業組合・共販制度を通じた直売事業者の窯元への支払い</li> </ul>
業界の構造	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 有田を出自とする新興卸問屋主導の産地構造</li> <li>● 産地発信型の商品開発・選別</li> <li>● 量産に備えた工場生産システムの整備</li> <li>● 問屋資本から産業資本への転換</li> <li>● 窯元のパワーが以前よりも強くなる（陶交会を通じて情報収集能力や商品開発能力を高める）</li> </ul>

〔出所〕筆者作成。

#### 参 考 文 献

- 有田町歴史民俗資料館（1998）『おんなの有田皿山さんぼ史』有田町教育委員会  
 有田陶交会（1992）『陶交会40周年記念誌』  
 市川信愛（1982）「地場産業（陶磁器）と構造不況（上）」（『経営と経済』（長崎大学）第61巻 第2号）  
 華山窯ホームページ（<http://aritakazan.com> 2015年4月10日参照）  
 佐賀県有田町役場産業課（1971）『有田焼産地診断報告書』  
 佐賀県有田町役場産業課（1973）『有田焼工業協同組合事業実態調査報告書：補論有田焼産地卸売業の集団化事業についての資料』  
 佐賀県経済部中小企業総合指導室（1970）『有田焼産地診断（流通）報告書』  
 佐賀県中小企業団体中央会・佐賀県陶磁器工業協同組合（1978）『「有田焼」の流通システム化』

47) 山口秀市氏は、大有田焼新興協同組合・理事長、肥前陶磁器商工協同組合・理事長、有田商工会議所・会頭を、蒲地昭三氏は、肥前陶磁器商工協同組合・理事長と有田商工会議所・会頭を、中島政司氏は、佐賀県陶磁器工業協同組合・理事長を、深川正氏は、大有田焼新興協同組合・副理事長、有田商工会議所・副会頭をそれぞれ歴任した。



- 島村史孝（2005）『蒲地昭三聞書 有田我が人生』西日本新聞社
- 下平尾勲（1973）『経済成長と地場産業 最近の有田焼の経済構造分析』新評論
- 下平尾勲（1977）「地場産業の構造変化と流通問題：有田焼産地の構造分析」（『東北経済』第63号）
- 賞美堂本店ホームページ（<https://www.shobido-honten.com/> 2015年4月10日参照）
- 大有田焼振興協同組合（1988）『大有田焼だより』23号（1988年4月16日）
- 永竹威（1975）「伊万里展開催の意義とその内容」（『陶説』第263号）
- 徳永陶磁器ホームページ（<https://kouraku.jp.net/> 2015年4月10日参照）
- 肥前陶磁器商工協同組合（2001）『創立50周年記念誌』
- 深川正（1975）「“古伊万里”里帰りの意義」（『陶説』第263号）
- 深川正（1986）『海を渡った古伊万里』主婦の友社
- ヤマト陶磁器ホームページ（<https://www.yamatotoujiki.co.jp/> 2015年4月10日参照）
- Soame, J. (1965), *Japanese porcelain*, The Faber monographs on pottery and porcelain, Faber



### 第3章 大有田焼振興協同組合の設立とその背景

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

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

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

高度経済成長の時代に都市市場向け商品の開発に成功しながら販路を拡張して来た有田焼を取り上げ、とりわけ佐賀県内の生産地を中心に、隣接する長崎県地方との連携を通じてオイルショックによる景気低迷を克服した過程が、今日の有田焼の産地組織の形成に大きな影響を与えたとの認識から、佐賀県や有田町の支援によって誕生した大有田焼振興協同組合の役割について検証を加えたく考える。設立当初の資料を参考にするこで、(1)組合設立に至る経緯、(2)組合設立当初の有田焼産地の問題点、さらには(3)組合設立当初の有田焼産地における取り組みの内容について、事実関係の確認作業を目的としつつ明らかにしたい<sup>(1)</sup>。

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

### 第1節 大有田焼振興協同組合設立の経緯

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

しかし、その一方で、1973(昭和48)年のオイルショックに端を発する構造的・景気循環的不況により、販売不振、在庫の増加、金融難が表面化し、さらに過当競争の台頭による経営難が一般化しており、下平尾(前掲書, 253, 285頁)は、このような問題は個々の企業単位では解決できるものではなく、したがって、産地ぐるみあるいは組織としての取り組みが必要であると論じている。具体的には、1)産地ぐるみによる総コストの低減化(生産、販売、金融のトータル費用の引き下げ)、2)過当競争の排除、3)新製品の開発と新技術の研究、4)技術者養成と後継者の育成、5)原料公害対策などを指摘し、その上で、個々の企業のエゴ、組合のエゴを捨てて産地ぐるみの体制を樹立する必要性を説いている。つまり、上記の問題の解決には産業全体による有田焼産地の産業構造の転換が必要とされていたのである。さらに、下平尾は、産業構造転換の推進について、「自治体に全面的に依存するのではなく、業界人自らが行うべきである」(前掲書, 285頁)と力説し、窯元や商社といった業種ごとに結成された業界団体の機能的連関を担う組織の必要性を強調している。

上記の問題意識が高まりつつあった有田焼生産地では、1976(昭和51)年に有田の情報発信の拠点づくりとしての「陶磁器総合会館建設構想(仮称)」が打ち上げられた。当構想協議会議長であった岩尾新一氏(有田商工会議所会頭)は、1976年に「有田焼知識集約化事業の促進について」と題し、「有田焼産地の未来像についての一試案」として知識集約化事業の視点から、上記の下平尾構想に基づき、(1)販売力や(2)消費者の需要動向、(3)商品開発および生産技術の向上に焦点を当て、有田焼産地の発展をもたらすべき数々の試案を提出した。

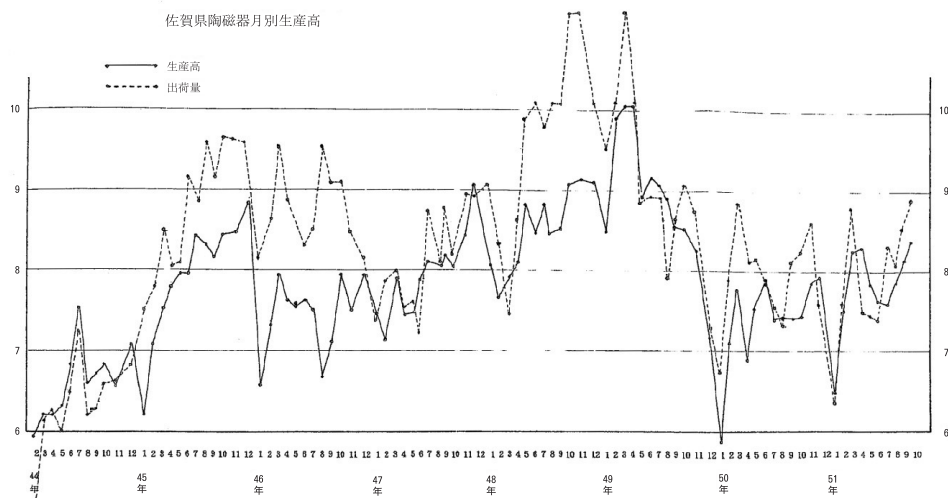


図3-1 佐賀県陶磁器（有田焼）の月別生産高の推移

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

表3-1 大有田焼振興協同組合発足前の動き

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

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

当時の有田焼産地における新動向として、1975（昭和50）年の有田焼卸売団地の完成とドレスデン里帰り展の実施，さらには三越における大有田焼展の取り組みを指摘し，産地の生産能力拡大に応じた販売力の創出に努力を傾けながら，産地全体の技術力や組織力を強化していくことが，オイルショック以降の有田焼産地の発展にとって重要な課題となる

ことを指摘していた<sup>(2)</sup>。

有田焼360年の伝統を受け継ぎ、発展させるための施設として、有田焼開発センターの設置や、各組合の共通事業を推進することを目的とする有田焼会館の建設が急務であると考えた。岩尾磁器工業(株)社長の岩尾新一氏は、有田町（現有田町は、2006年3月1日に旧西有田町と合併して誕生）の町長であった青木類次氏と相談のうえ、下平尾勲佐賀大学経済学部助教授（後に福島大学教授）に同構想への参画を要請した。この要請を受諾した下平尾氏は、研究活動を通じた産地の産業構造分析やそれに基づく問題点の指摘のみならず、シンクタンク的な役割をも担うことになった。そして、このような動きの成果が、有田焼産業を支える4つの業界団体、つまり佐賀県陶磁器工業協同組合、肥前陶磁器商工協同組合、有田焼直売協同組合、有田焼卸商業協同組合（現佐賀県陶磁器卸商業協同組合）が発足母体となった、1979（昭和54）年5月29日の大有田焼振興協同組合発足に帰結したのである。

1979年に大有田焼振興協同組合が発足した際には、(1)有田の中央部に大有田焼会館を建設して情報システムの整備と利用を促進し、大有田焼展をはじめとした催事・宣伝事業・業界の中枢管理機能を担うことで、(2)「知識集約化」事業として佐賀県が定める特産地振興ビジョンの方針を受けた伊万里・有田焼の振興事業を実施し、(3)有田焼に関する統計資料の整備と活用によってデータ中心の合理的経営を推進するなど、将来の有田焼にとって必須となる課題と目標がかかげられた。組合の関係者に配布された「大有田焼振興協同組合の発足にあたって」と題するリーフレット<sup>(3)</sup>には、「産地ぐるみ態勢の推進に必要とされる組織（業種別代表者による構造改善委員会のような機関）をはじめ、組合員外の有識者、国県機関の職員等を含む有田焼産地振興審議会（仮称）等との体系を整えてゆく」必要があることを強調していた。大有田焼振興協同組合設立の経緯として、有田における陶磁器業者の有田焼産地発展に対する願いを実現するべく、以下の文章にみられるような構想に基づき、活動が本格的にスタートした。

「今度の大有田焼振興協同組合の設立とその運営は、昭和43年度以降継続して有田焼産地並びに消費地の構造分析と改善に必要な対策の提言を続け、今後の産地防衛と振興策について指導を続けてこられた福島大学下平尾勲教授の数年来の呼びかけに対して産地業者が

---

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

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

具体的にその必要性を認め、将来のために自己の出資負担を覚悟しながら産地ぐるみ態勢でその中核機関となる大有田焼会館建設に踏みきったことは、巻頭にかかげたような産地間競争激化の時に、誠に望ましい対策としてこれを受けとり、議会に大有田焼会館特別委員会を設置して問題点の整理調査を行ない、去る昭和54年3月町議会で、会館設置後12年間に5億8千750万円を限度とする運営費の援助を決定しました。これは最高1年間6000万円近い補助金を交付することに対する並々ならぬ業界の団結への期待と産地振興策を企図する活動の成果を希む一心がこのような決意を呼び込んだのであります。」

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

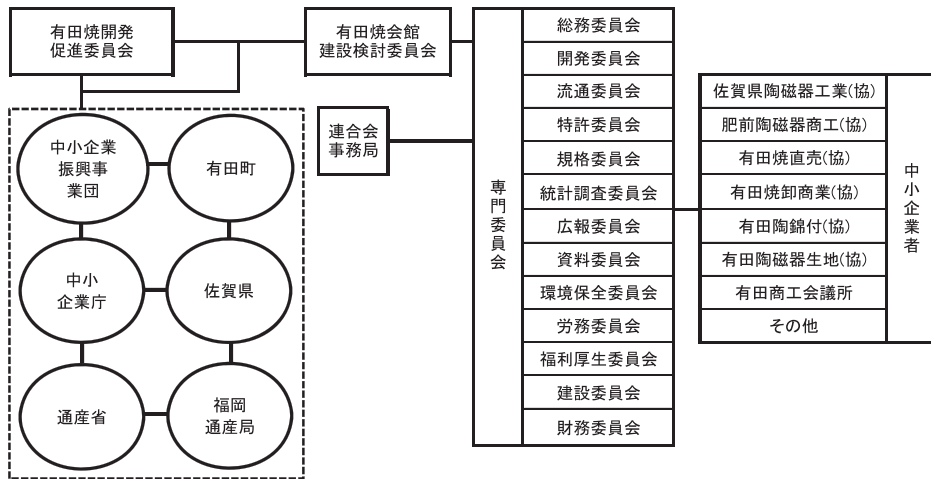


図3-2 有田焼開発促進委員会の組織図

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

### 第2節 設立当初にあげられた有田焼産地の問題点

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

有田焼の歴史は1616（元和2）年にまで遡り、朝鮮陶工李参平が有田町泉山で良質の白磁鈷を発見し、わが国最初の白磁器焼成に成功したことに始まるとされている。その後、有田焼は伊万里港から積み出されていたことから、「伊万里焼」の名で国内外に広く知ら

れるようになる。1653（承応2）年からは、長崎のオランダ商館を通じてヨーロッパにも数多く輸出されるようになり、後にはその製造技法が当時のヨーロッパの陶磁器産地（ドイツのマイセン窯、フランスのシャンティール窯やセーブル窯、イギリスのチェルシー窯など）に大きな影響を与えた。その後、有田焼はわが国を代表する陶磁器産地として発展していく中で、有田では柿右衛門様式、古伊万里様式、鍋島様式と呼ばれる独特の伝統技法を確立させていく。

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

有田では、江戸時代から一貫して製造・販売の完全分業体制が敷かれていた。販売会社による独自の販売ルートを持つ一部大手企業（岩尾磁器・香蘭社・深川製磁など）を除けば、そうした歴史の流れを受けて、現在でも、産地卸売業社（約50～60社）と産地直売業者（約200社）が、個々に製造業者（約200社）と複数契約して販売するシステムがとられている。

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

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

---

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



なっていた。

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

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

### 第3節 設立当初における有田焼産地の取り組み

高度成長期に次々と指摘された有田焼における問題点を克服するためにも、大有田焼振興協同組合を設立するにあたって数々の提言が行われた。1960年代の有田は日本を代表する和食器生産地域としての地位を確立し、百貨店や商社を通じた都市部ならびに地方観光地等における割烹料理店向け販売が重要な位置を占めるようになり、戦前期から続いた有田商社による直売活動の役割が一層高まり、有田が業務用食器の一大産地と化した<sup>5)</sup>。

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

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

表3-2 有田・波佐見町の生産設備（昭和55年）

	設備近代化資金				設備貸与資金	
	有田町(35~47年)		波佐見町(36~48)年		波佐見町(41~48)年	
	台数	金額	台数	金額	台数	金額
重油窯	61	109,014	16	3,091	3	482
シャトル窯	10	26,529	9	2,111	1	100
トンネル窯	4	25,611	6	4,163		
電気窯	5	1,372	3	53	1	24
ガス窯	44	121,908	30	9,619	14	3,911
真空土練機	23	16,148	2	77	2	109
成型機	28	42,562	13	1,259	4	90
乾燥機	6	4,387	9	1,152	1	88
コンペアー	84	20,152	33	886	7	221
ミ	9	4,327	1	40		
クラッシャ	4	2,244				
その他	23	19,943	11	325	14	939
合計	256	394,197	132	22,775	47	5,964

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

#### (1) 販売力の強化

1960年代に次々と設置した重油窯に続き、1967（昭和42）年以降ガス窯や電気窯を積極的に導入した有田の窯焼メーカー（有田では歴史的に、窯元の経営体を窯焼と呼んできた）では、乾燥機を利用するなど工場生産設備の拡充強化に力を注いで生産能力の増強に成功し、1973（昭和48）年には5年前と比較して2倍以上の生産能力を有するに至った（表3-2参照）。有田焼は量産技術に基づくコストダウンを実現することで、効率的に一般向け食器を次々と生産することが可能となり、より安価で日常生活に対応した商品の生産へとシフトしたのである。高度成長期における有田焼の生産体制に対応しながらも、いかにして有田焼を大量に市場へ投入し、販売するかという新たな課題に直面していた。

以上の産地における動向に対応して商社による新たなルート開拓が進められたが、それは同時に、窯焼による都市向け商品の開発を商社が支援することにつながり、産地全体として有田焼の流通機構をどのように整備拡充し、柔軟かつ強力な販売力を強化していくかという新たな課題にも取り組む必要が強まった。有田焼卸商業協同組合だけでなく、有田焼直売協同組合、佐賀県陶磁器工業協同組合、肥前陶磁器商工協同組合の4組合が相互に連携する形で有田焼の販売力全体を強化するための取り組みが進められた。流通委員会において、株式会社香蘭社社長の深川正氏が尽力し、1979（昭和54）年に開始した三越の大有田焼展などが、その代表的事例として指摘できる。

## (2) 商品企画力の強化

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

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

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

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

は確実な状況にあった。

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

### (3) 後継者の育成

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

とりわけ、ロクロや手描きの絵付け工程については熟練した有能な職工に依存しなければならず、伝統工芸品をはじめとする高付加価値の陶磁器に関しては、一子相伝の製造技法や窯焼独自の製品デザインは勿論のこと、有田焼独自の秘法となる「ものづくり」としての技能を継承する人材についても一定数確保しなければならなかった。産地全体の問題として経営者や技術者をはじめ、伝統産業の担い手となる後継者の育成に対しても、現状における問題把握やそれらに対応した改善策について具体的に議論を交わす段階には至っておらず、有田町における世論の高まりを受ける形で、佐賀県立有田工業高等学校に代わる専門教育機関の設置、さらには優秀な若い人材を積極的に登用するための職場環境の整備を進める必要性が強く認識された。このような伝統産業地域における後継者育成の機運が高まる中で、有田の窯焼経営者や伝統工芸士、有田焼作家を育成する専門教育機関として、1985（昭和60）年に成形・装飾技法の体系的な教育プログラムを提供する佐賀県立有田窯業大学校が誕生した。

### (4) 産業構造の高度化と管理中枢部の形成

1960年代における工場設備の増設は、製造業者の生産効率を飛躍的に高めると同時に、生産活動に必要な電力や石油等のエネルギーコストが経費全体に占める比重を増大させた。

石炭から石油への転換に続いて、石油価格の上昇に伴う諸費用の増大が商品価格に影響を与えることとなり、アジア諸国で作られた製品との価格競争にさらされた。日本経済全体がオイルショックに伴う省エネ技術の開発に力を注ぐ中で、有田焼においても産業構造の高度化による競争力の強化を図り、海外諸国との市場競争に打ち勝つための技術力を備える必要性にせまられていた。

有田焼は1960年代まで鉄道輸送によって全国の都市部へと大量に運ばれ、都市部消費地の商社を通じて全国各地の小売店へと商品が移送された。昭和40年代には各地の道路が整備され、モータリゼーションの利便性が高まり、量高となる陶磁器についても、とりわけ都市部のみならず地方への直接輸送が流通コストの削減につながり、遠方の観光地や景勝地に位置する旅館で用いた割烹食器類も、有田の卸商社を通じて直接地方へと販売する動きへとつながった。有田焼の直売が進むにつれて産地卸商の積極的な活動が目立つようになり、1974（昭和49）年には有田焼卸団地が誕生して、都市向け商品の大量出荷だけでなく、地方百貨店や小売店への販売についても産地商社が直接担い、有田焼の流通再編が加速したと考えられる。

大量生産の時代に入ると、鉛毒問題や低品位窯業原料の有効活用への対処も求められ、配合原料の積極的導入が図られることにより、単独の窯焼メーカーでの動きには限界が生じ始めた。とりわけ有田町と隣接し、有田焼の陶磁器生地の供給地を担った長崎県波佐見町の陶磁器産地と連携を進めるうえで、有田焼の業界全体としての体質改善や新たな取り組みが重要な意味を持ち始めた。小規模窯焼による生産能力の向上を受けて、陶磁器の集荷を行う産地商社のオーガナイザー的機能も次第に増大し、製造業者と商社それぞれの組合が有する意義も高まりをみせ、各組合の独自の機能を尊重しつつ有田焼の産地全体が発展していくための協働的事業を推進する組織や団体が必要とされたのである。

#### (5) 知識集約化事業の推進

1971（昭和46）年5月に産業構造審議会が出した中間答申『70年代の通商産業政策』において「知識集約化」の提唱がなされ、大企業のみならず中小企業においても「知識集約化」を通じた産業構造の高度化に対する問題解決が期待された。「知識集約化」とは、①新製品やデザインの開発、②技術開発を通じた高級化・高加工度化、③省エネ化の推進、④情報収集による市場開発、⑤原料の有効利用と新原料開発、⑥研究開発を通じた知的経営活動の活発化等の取り組みを意味していた。

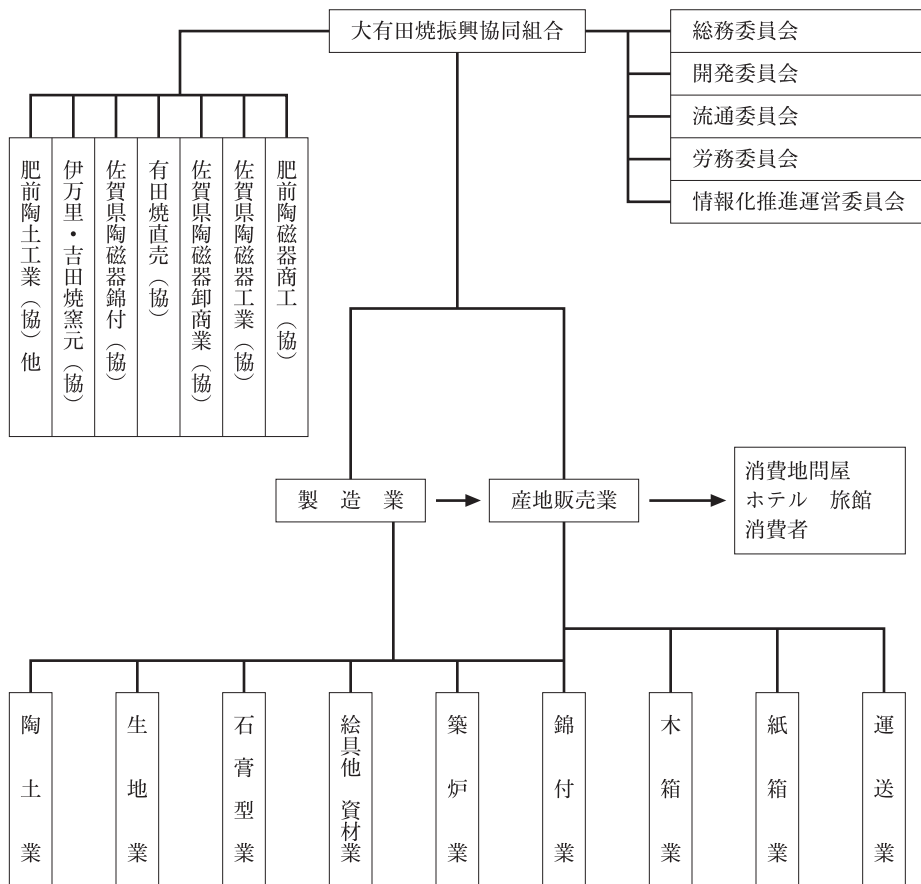


図 3-3 大有田焼振興協同組合の組織図

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

#### 第4節 大有田焼振興協同組合の事業活動

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

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

〔資料3-1〕 大有田焼振興協同組合骨子（案）

「 1. 組合の根拠法

中小企業協同組合法

2. 事業協同組合の名称

大有田焼振興協同組合

3. 事業所所在地

有田町中部丙954番地（敷地面積約1170坪）

4. 会館の名称

大有田焼会館（建物面積約413坪）

5. 事業の内容

- ① 産地の均衡ある発展とそれに基づく関係住民の生活安定に必要なとされる振興策の決定と実施

- ② 業種間の意見調整
- ③ 有田焼の輸出増進に必要な計画の実施
- ④ 有田焼の広告宣伝，消費地での催し物への協力
- ⑤ 消費地における経済指標の情報収集とその周知，並びに有田焼産地の定期的な実態調査と資料作成
- ⑥ その他有田焼産地振興に必要な事業の計画と実施

#### 6. 設立の時期

昭和54年3月末日まで設立登記完了

#### 7. 組合員

地区内（有田町・西有田町並びに山内町）の小規模事業者

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

#### 8. 組合設立の構成員

佐賀県陶磁器工業協 有田焼直売協 有田焼卸商業協 肥前陶磁器商工協 をもって設立発足する。

発起人（案）

有田焼産地ぐるみ態勢の確立と推進をめざす各関連業種の代表をもって積極的参加の意思を有する事業者による。

団体又は企業名	役職名	氏名
佐賀県陶磁器工業協同組合	理事長	中島政司
肥前陶磁器商工協同組合	同	山口秀市
有田焼直売協同組合	同	杉本覚二
有田焼卸商業協同組合	同	山本義幸
有田陶磁器錦付協同組合	同	石丸幸市
有田陶磁器生地協同組合	同	仁戸田光春
重要無形文化財		酒井田柿右衛門
同		今泉今右衛門
岩尾磁器工業株	社長	岩尾新一
深川製磁株	同	深川明



株香蘭社	同	深川正
侑源右エ門窯	同	金子源
株肥前有田仁和窯	同	小畑秀広
西松浦通運(株)	同	金ヶ江繁男
アサヒ段ボール(株)	同	田中裕登
前田工芸社(株)	同	前田義己
泉山精土(株)	同	松本康
横田窯業(侑)	同	横田重己
岸川絵具店(侑)	同	岸川吉次

#### 9. 出資

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

#### 10. 賦課金

- ① 毎年度、協同組合運営に要する費用のうち、使用料または手数料をもってあてるものを除き賦課金を課する。
- ② 特定の事業又は催しものに参加するものに対して、協同組合のみの負担をもって充てるものが適当でないものについては、機関協議のうえ特別賦課金を課する。
- ③ 上記①②の賦課金は、各業種代表による査定委員会の決定をもって各事業者の客観的な能力差を勘案して決定する。

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

#### 11. 議決権

1人1票とする。

#### 12. 総代会

- ① 有田焼に関連する事業者のうち、同じ業種に属するものの代表を概ね次の割合で選出し、総代会を組織する。
- ② 総代会は総会に代り、組合の解散、合併または事業の全部の譲渡、並びに理事会で必要と認める事項について議決する。

③ 業種別に概ね、次のとおりとする。55名以上，65名以内

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

### 13. 役員

- ① 理事 20人以上 25人以内 但し員外理事は2名以内
- ② 監事 3人以上 5人以内 但し員外監事は1名以内
- ③ 役員任期は3年とする。
- ④ 役員は総代会において選挙する。
- ⑤ 理事長（1人），専務理事（1人）は，理事会で選任する。

### 14. 顧問

学識経営者のうちから，理事会の議決を経て，理事会が委嘱する<sup>⑥</sup>。」

組合設立時の骨子を示した〔資料3-1〕によれば，組合の設立委員会のメンバーとして各組合の理事長をはじめ，作家グループの代表となる十四代酒井田柿右衛門・十三代今泉今右衛門，さらに完結メーカーとして岩尾磁器・深川製磁・香蘭社・源右衛門窯・仁和窯の社長が名を連ね，有田町を挙げての大有田焼会館建設，大有田焼振興協同組合の設立に乗り出した当時の有田の状況を見て取ることができる。また美術陶磁器や日用食器，料亭用割烹食器に加えて，工業用陶磁器の生産においても戦後の有田は急速な成長を遂げ，耐酸磁器やタイルなどの建材を生産する岩尾磁器や代表的碍子メーカーの一つである香蘭社，そして磁器タイル生産の老舗であった有田タイルも組合メンバーとしてのみならず，有田のリーディングカンパニーとして産地をリードする役割を担ったのである。

この動きは有田商工会議所を中心に活動を展開した大有田焼振興会，そしてそれらの販

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

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

〔資料3-2〕 岩尾新一「有田窯業圏の提唱」

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

私は、現下の経済状況を判断して一応四十八年を以って高度成長時代が終焉したものと考えている。日本及び有田地区はこの不況ムードの到来が遅かったとは云えここ両三年に到って漸く顕著に基盤の変化が見られ、世界的にも日本でも有田焼でも凡ての企業も個人も業種も何か新しく開発せざる企業は危機を迎え、販売に商品開発に技法技術開発に成功した企業はむしろ飛躍的に急伸するいわゆる格差時代に入った。公共投資指導型は行き詰まり民間の活力をイノベーションにより引き出す外はないと確信するが、この報告を聞いてこの個々の民間の力の外に地方広域の互助啓発によって総合的にいわゆる地方の時代として一つの活力の源泉となる考え方がある事を知らされた。戦後の歴史を十年毎に振り返ってみると三十年前は漸く敗戦の傷が癒えて食糧安定、鉄、電力の基礎資材の落ち着きから都市中心、サラリーマン謳歌時代となり、三十八年頃からは中小企業の集団化や新産都市の誕生により高度成長ムードの満喫。更に十年後四十八年を契機としてオイルショック、低成長時代に突入。更にこの五十八年には何かを変化させなければ立ち行かぬ現在の時代に入った訳であるが、この場合、今迄の行政中心の広域ではなく窯業と云う業種を中心とした広域経済圏形成の力により地方の時代のチャンピオンとして、有田が一つの新しい活力を実現し得る能力と資格のある事を指摘され大変大きな示唆を受けた。先般日本に於ける伝統産業観光の町として石川県輪島と共に最有力との太鼓判を押され、ここにまた、新しい窯業圏中心の広域都市形成の第一候補として挙げられることは大変愉快である。

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

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

大有田焼振興協同組合の活動が軌道に乗った1983年には、〔資料3-2〕にみられるように、組合創設時のリーダーであった岩尾氏が、企業レベルでの新しい開発の動きや経営革新が必要とされる時代に入ったと主張している。地方での広域に及ぶ相互依存的発展が期待されることを指摘することで、「有田窯業圏」の形成が陶磁器産地そのものを成長・発展させるというビジョンを強く提唱したものである。有田の長年にわたる業界調査を通じて有田焼の産業構造を分析してきた下平尾教授のアドバイスを受け、有田ではさらなる陶磁器産地の発展を目指して知識集約化というコンセプトに基づいた業界発展の方向性について、組合のメンバーで議論が交わされた。有田焼の各組合のリーダーを中心として、有田の歴史的窯元・窯焼メーカーで活躍する中堅企業家が英知を結集し、有田焼振興に向けての大同団結を実現したといえる。その活動のシンボルとなったのが大有田焼会館であり、大有田焼振興協同組合の多方面にわたる事業によって、有田焼独自の産地構造が新たに形成された。

1981年に大有田焼振興協同組合が中心となって取りまとめた「有田焼産地景況調査報告書」では、「大有田焼会館，伝産会館，窯業試験場，各組合，商工会議所，行政の連けいによる産地ぐるみ体制の強化」として、次のように述べている。「有田焼産地は高度経済成長期から産地体制を強化するために各種の基盤整備，諸施設の充実，人材の育成のための施策を実行してきた。窯業大学を除けば，ほぼ出来上がったとみてよい。今やこれらの基盤や施設をフルに活用し，人材の育成，新商品，新技術の開発，陶土の研究，販路の拡張等に積極的に取り組む必要がある。食生活の変化に対応しての配合陶土の研究の推進，有田焼の需要の増大傾向にある大都市周辺および地方中核都市での積極的な販売，新商品開発のための大デモンストレーション，企業倒産を出さないための相互協力体制の推進が必要である。業界・行政あがりの消費地での積極的な販売努力，各社独自の商品開発への積極的な努力，不況打開のための経営意識の変革が必要である。」<sup>(8)</sup>

大有田焼振興協同組合の事業活動は、有田における度重なる議論の中で生み出されてきた構想を形にしていくための重要な足がかりとなったことは間違いなく、経済的不況への具体的対応策の実行に加え、新しい消費地の動向に対応した経営者の意識変革を進めるべく、産地ぐるみの取り組みを進めるうえでの情報センターとなることが目指された。佐賀県、有田町、有田商工会議所、そして窯元・商社の各組合が連携を図ることで有田焼産地の課題について認識を共有し、大有田焼振興協同組合の事業を通じて新たな取り組みへの

---

(8) 前掲「有田焼産地景況調査報告書」，4頁。

足がかりを得て、各企業がそれぞれの戦略に基づきつつ新たな事業へと取り組むという積極的な姿勢を読み取ることができる。

#### 参 考 文 献

- 岩尾新一（1976）「有田焼知識集約化事業の促進について—有田焼産地の未来像についての—試案—」  
佐賀県・有田町・大有田焼振興協同組合（1981）『有田焼産地景況調査報告書』  
下平尾勲（1978）『現代伝統産業の研究—最近の有田焼の経済構造分析』新評論  
大有田焼振興協同組合（1979）「大有田焼振興協同組合の発足にあたって」



## 第4章 大有田焼振興協同組合の事業展開

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、佐賀県有田焼産地では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確認した<sup>(1)</sup>。組合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により、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「大有田ぶらざ市」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る。

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

---

(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。

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よう。

### 第1節 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

表 4-1 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>・パリ大有田焼展(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>・パリ大有田焼展(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>



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、より個性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（昭和54）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、ローラーマシーンによる生地への伸延に適し、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(昭和58)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

(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。

(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1981(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(陶香蘭社 第一工場)、中村昭平氏(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。

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(昭和57)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

(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)。

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上にはなく、むしろ全く別の産業として捉えていた深川氏は、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

(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)。

(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)。

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、天草で良質な鉱石が発見され、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（平成28）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（㈱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（昭和61）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

(8) 大有田焼は、1982（昭和57）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喚起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合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（昭和61）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）。

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。窯積みを減らして、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、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

(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）。

(11) 佐賀県窯業試験場では1988（昭和63）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）。

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>(2)</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>(3)</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（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（昭和61）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マ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

(2) 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）。

(3) 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）。

(4) 以前はアルマ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）。

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、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（昭和60）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す市場調査、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・

<sup>5)</sup> 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（1987）「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）を参照。



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。

## 第2節 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

(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）。

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) 大有田ぶらざ市の開催

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「大有田ぶらざ市」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（昭和57）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> であっ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。

大有田ぶらざ市の意義は、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っ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、大有田ぶらざ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った。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った場合にも、その矢面に立つことで会員相互の紛

(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、大有田ぶらざ市構想を提示した。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、大有田ぶらざ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。

争を回避できたのである<sup>19)</sup>。

大有田ぶらざ市での最初の取り組みは、当時宴会の主流になりつつあったビュッフェ方式に対応する宴会用食器の開発であった。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。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。大有田ぶらざ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（昭和63）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（昭和56）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。

<sup>19)</sup> 当時大有田焼の理事長であった山口秀市氏が社長を務めたヤマト陶磁器は窯元を出自としており、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ったのである。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。

<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）。

表 4-2 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

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（昭和59）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>②</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ログを農協ルートで配布した。

大有田ぶらぎ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。その後、ホテルでの展

② 1984（昭和59）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）。

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つた為、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つた。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つた。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、生地の含水量を下げる際に使用されるローラーマシー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（昭和57）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カ国であつた。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つたことから、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>②</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（昭和60～61）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つた展示会<sup>③</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（タイルや碇子など）であつた。海外輸出額は8億9,830万円（昭和59年度）であ

② 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つ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、視察調査を行つた。詳細については、「大有田焼だより」第7号を参照。

③ 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）。

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作家作品が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けの不足、そして開催地の選定<sup>25)</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。

### 第3節 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>26)</sup>、企業個別デ

<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)。

<sup>25)</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>26)</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)。

表4-3 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。

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4-3参照）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（昭和58）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>㉞</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（昭和60）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。

㉞ 「大有田焼だより」第8号，5頁。

#### 第4節 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ッ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、シャルロッ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、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

<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。

<sup>29)</sup> 「大有田焼だより」第18号。

<sup>30)</sup> 「大有田焼だより」第15号。



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。

### 第5節 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（昭和54）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>81)</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>82)</sup>となり、理事会は50名前後の大世帯でありな

<sup>81)</sup> 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。

<sup>82)</sup> 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 4-4 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

からも、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>㉔</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

㉔ 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。

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。1979(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4-5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。

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>65</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

<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。

<sup>65</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)の業者も組員として参加している。

表 4-5 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	844	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

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 4-6 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>80)</sup>が、1985年(昭和60)には佐賀県議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。

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

<sup>80)</sup> 都市部消費地における有田焼の需要動向に関しては、福島大学の小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。

表4-6 主要4団体の代表者（昭和54～63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）大有田焼振興協同組合理事長の任期には☆印で示した。

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、それらを可能にするうえでの企業内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ふらぎ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（マル肥組合）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マル肥組合に続き、佐賀県陶磁器工業協同組合や有田焼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、有田焼産地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ものと考えられる。

#### 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』

## 第5章 1990年代の有田焼産地における高度化事業

伝統産業地域の高度化事業を推進した大有田焼振興協同組合（以下、大有田焼と略す）における発展期の事業展開をふまえ、平成期以降有田町が強力に推進した国際化の動きと有田焼産地における高度化事業との関連性について検討を加えたい。1996（平成8）年に有田町を中心に佐賀県と周辺地域で実施された佐賀県主催のジャパンエキスポ・国際陶芸祭「世界・焔の博覧会」の開催にあわせて、佐賀県は伝統産業地域である有田を世界的なファインセラミックス技術の集積地として位置付け、伝統的作品を芸術の域にまで昇華させた数多くの有田焼作家による活動に加え、大有田焼の諸事業を通じて、新製品の開発に取り組んだ窯元や商社が最新の窯業技術を駆使した有田焼ブランドの創出を目指して、有田焼産地でも平成期以降新たな展開をみせた。

国内市場の成熟化にともない、消費地市場で高い評価を受けてきた有田焼も新しいコンセプトの製品を生み出すことで、消費地での需要に対応した製品を開発することが求められた。温泉旅館や料亭の宴会で用いられる和食器や高級割烹食器を日本全国にわたって多数供給してきた有田窯焼の経営では、観光事業におけるツアービジネスの激変に応じて、次第に方向転換を図る必要性にせまられた。大有田焼において開発が続けられたホテルやレストランで用いられる業務用食器の分野を拡充すると同時に、新素材の食器開発、給食用食器や和洋兼用の家庭用食器などの分野、さらには国内向け業務用食器での圧倒的なシェアを占めてきた有田焼における新規販路の開拓へと個別の企業レベルでも積極的に取り組んだのである。

ファインセラミックスの新技术から、家庭で用いる日用食器までの幅広いレパートリーにわたる陶磁器を創出する技術開発の過程で、大有田焼やニューセラミックス研究会が強力なリーダーシップを発揮し、有田焼産地の高度化事業を一層深化させた動き、なかでも大有田焼における技術開発を通じた新製品の試みや東京ドームテーブルフェアフェスティバルをはじめとする消費地市場での催事イベントと産地ブランド創出の試みについて取り上げる。佐賀県が主導した「有田国際ファインセラミックスシンポジウム」は世界・焔の博覧会開催の準備を目的とした「有田国際やきものフォーラム」へとその役割を継承する形で、新時代に対応した有田焼の高度化事業を推進する上での重要な産地の国際的的事业として取り組まれた。経済大国化による消費地市場の成熟にともなって、有田焼ブランドの再構築と21世紀の時代に生き残るための経営革新が、陶磁器産地における新たな課題とし

て認識されたものと考えられる。

## 第1節 研究開発事業

### (1) 新技術分野開発事業

有田のニューセラミックス研究会では、とりわけ最先端の研究開発に乗り出し、バイオリアクター開発委託事業など数年に及ぶ研究開発事業に取り組んできたが、大有田焼振興協同組合では陶磁器技術の改良と新素材の開発にも力を入れ、1989（平成元）年には佐賀県窯業試験場との共同研究の一環として、鉛を使わない陶磁器上絵具の研究開発に成功した<sup>(1)</sup>。大有田焼の開発委員会は鉛対策の研究を重ね、窯業試験場の河口純一試験部長を中

表5-1 大有田焼振興協同組合の動き（平成元～7年度）

年度	平成元年	2年	3年	4年
実施事業 特記事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>インテリアエクステリア製品開発</li> <li>上絵研究会発足</li> <li>有田マイセン姉妹都市10周年記念交流文化展開催（国内5会場）</li> <li>ハイビジョンソフト「有田焼」製作</li> <li>組合情報ネットワーク事業プログラム開発・システム設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>磁器製洗面器・水回り・サニタリー製品・シャンデリア等インテリアエクステリア商品開発</li> <li>無鉛上絵具普及啓蒙事業（継続事業）</li> <li>「生涯学習フェスティバル」給食食器出展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大有田焼厚生年金基金設立</li> <li>有田陶交会・伊万里陶青会・吉田窯友会成果発表展開催支援（継続事業）</li> <li>「国際ホテルレストランショー」出展（継続事業）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>東京ドーム「テーブルウェアフェスティバル」出展（以後継続事業）</li> <li>「陶磁器デザイン開発研究会」設立</li> <li>地域資源等活用型起業化事業（自動圧力鋳込装置製作）</li> <li>NHK放送センターギャラリー展開催</li> <li>ハウステンボス「フェルメール」にアンテナショップ設置</li> </ul>
年度	平成5年	6年	7年	
実施事業 特記事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>「有田国際やきものフォーラム」開催（継続事業）</li> <li>「県国際産業デザインセミナー」開催協賛</li> <li>65歳継続雇用推進事業（2カ年事業）</li> <li>中小企業情報ネットワーク（スマイルス）設置</li> <li>「世界・焔の博覧会」実行委員会へ業界から2名派遣</li> <li>有田ポーセリンパークにアンテナショップ設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「世界・焔の博覧会」広報宣伝誘致活動</li> <li>阪神大震災救援活動</li> <li>有田陶交会「第10回記念逸器一窯展」伊万里陶青会「花と器の出会い展」開催支援</li> <li>テーブルコーディネート展・陶磁器デザイナー協会展後援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「世界・焔の博覧会」陶磁器パザール館参加勧誘・陶芸の里体験工房運営委託</li> <li>雇用機会確保支援事業（2ケ年事業）</li> <li>インターネット研究会発足</li> </ul>	

(1) 「大有田焼だより」第28号，1989年。



表5-2 有田国際ファインセラミックスシンポジウム参加者状況 (単位・人)

年次	県内	九州	中四国	近畿	北陸中部	関東以北	計
1986(昭和61)年	71	67	15	17	16	36	222
1987(昭和62)年	58	66	13	14	10	36	197
1988(昭和63)年	60	73	16	15	14	36	214
1989(平成元)年	48	52	18	15	11	31	175
1990(平成2)年	48	34	6	9	6	30	133

心に若手研究者が研究成果を次々と発表し、青年部の上絵研究会が中心となって、消費地レベルで問題視されて来た鉛溶出の危険性を一気に解消する技術として無鉛上絵フリットの開発とその実用化にこぎつけた。

1991(平成3)年以降は省資源をクリアするための資源高度リサイクル利用技術の調査研究を重ね、国立九州工業技術試験所を中核とした九州内窯業圏域の試験場との共同事業として、天草陶石を用いた「低火度陶石を原料とする新陶土の開発研究」などの諸事業を有田町でも強力に推進した。

また佐賀県窯業試験場が最新設備の拡充を目的として赤坂団地の敷地へ移転することとなり、新たに「佐賀県窯業技術センター」として、有田焼のファインセラミックス分野と新製品開発の技術拠点として機能するようになった。各地区の新分野商品における開発能力の向上を図るため、有田陶交会・伊万里陶青会・嬉野窯友会において成果発表展を定期的に開催するなど、若手経営者を中心に新技術の習得と応用に努力を傾け、デザインの高度化開発事業に参加した彼ら窯元が中心となって、陶磁器デザインの開発と新製品創出への努力が続けられた。

## (2) 有田国際ファインセラミックスシンポジウム

1986(昭和61)年以来実施されてきた有田国際ファインセラミックスシンポジウムでは、実行委員会として佐賀県、有田町のほか、工業技術院九州工業技術研究所、財団法人九州産業技術センターなどの研究機関、九州ファインセラミックス・テクノフォーラム、大有田焼振興協同組合、有田商工会議所、財団法人久留米・鳥栖地域技術振興センター、有田ニューセラミックス研究会、財団法人佐賀産業技術情報センターなどの諸機関が主催者となり、佐賀県立九州陶磁文化館と佐賀県窯業技術センターを主会場として、県外からの研究者を多数招聘しながら3日間の日程で研究発表会、内外の研究者による講演会、セラミックツアーを同時に実施した。

1980年代以降、ファインセラミックス部門の研究が日本各地で競って実施され、それらの実用化が試みられたが、陶磁器業界における激しい開発競争を経て、1990年代に入ると一転して淘汰の時代へと突入した。表5-2にみられるように、シンポジウムへの参加者数は1990年には減少傾向に入り、大手企業を中心に有田でも主力企業での成功が目立ち、香蘭社や岩尾磁器、共立磁器などの海外企業と技術提携を行うメーカーでの開発が目立つ存在となった。そこでニューセラミックス研究会では、次第にファインセラミックスの分野だけでなく、日用食器やノベルティーといったオールドセラミックスへの分野での技術開発を誘発するような啓蒙的役割を果たすべく、幅広いセラミックス分野の紹介と研究者間の交流にも力を入れるようになった。世界・焔の博覧会（以下、焔の博と略す）開催への準備を進める中で、有田国際ファインセラミックスシンポジウムの講師として、人間国宝の十三代今泉今右衛門氏、そして佐賀県文化財課の高島忠平氏など県内の著名人による特別講演が開催されたのであり、県内外の研究者に対して参加を呼びかけることで、有田焼の生産技術を歴史的に評価し活用するための実業界レベルにおける研究交流が進んだ。

## 第2節 新商品開発事業

### (1) 大有田ぶらざ市

大有田焼における中心的事業として定着した大有田ぶらざ市では、回を重ねるごとに都市部における有田焼の人氣が高まり、展示内容においても食器から生活用品へと取扱商品の分野で次第に広がりを見せるようになった。有田窯業界はこれまで、ホテル・レストラン担当者と共同開発した有田焼オリジナル洋食器の発表や新鮮素材レストランでの体験などを通じて、ニーズが多様化する大都市消費地の顧客に対し、有田焼の新商品を機会あるごとに提案してきた。とりわけ1990（平成2）年の第10回大有田プラザ市では、10回目の節目にふさわしい企画展として「今、有田から感性・かたち・そして伝統」をテーマにしたモデルルームを新たに設置し、新時代に対応した生活文化の提案を目的とする展示内容の充実を図った。

有田陶交会<sup>②</sup>の有志で構成される有田創作グループ（香蘭社、岩尾対山窯、山徳窯、有田物産、陶芸いわ徳窯、しん窯、瑞峯窯、親和陶磁器、徳幸、順天窯、福珠窯、与山窯）の提供による磁器洗面器やシャンデリア、食卓など、感性豊かなインテリア商品<sup>③</sup>を中心

② 歴代の有田陶交会会長は大有田焼の理事を務め、とりわけ大有田焼の新商品開発に係る事業でリーダーシップを発揮した。

③ 有田焼の新分野能力開発推進活動として生活空間分野の演出提案を目的に佐賀県窯業試験場などの指導を受けて有田地区で磁器洗面器などの水まわり品、シャンデリア、衛生品の研究開発に取り組んだ。大有田焼振興協同組合（「平成2年度第13期通常総会提出議案」, 11頁）。

に、有田陶磁器による新しい生活文化情報を提供した。異業種交流を通じて開発された壁面照明、シャンデリア、花瓶、植木鉢を通じて、伝統の有田焼でみられた染付と色絵の豪華さが窯元それぞれの製品によって浮き彫りにされた。この企画展では京王プラザホテルの意向で大有田焼・開発部会が「大有田プラザ市企画開発部会」を組織し、約8ヶ月間の試作段階を経て商品開発を進めた。モデルルームについては川久保正行氏（佐賀県窯業試験場デザイン室長）、篠原晃氏（アルセッド建築研究所員）、田中ゆかり氏（空間コーディネーター）の三氏の協力を仰ぎながら、生活用品という新領域での新商品研究および開発を進めた。伝統美で彩られた展示室は、高級化のイメージアップを試みるホテル業界関係者に対して数多くの刺激を与えた<sup>(4)</sup>。プラザ市で発表された開発商品は、その後見本市での展示を経て市場に数多く出回るようになった。

## (2) 陶磁器デザイン開発研究会

大有田焼では陶磁器デザイン開発研究会が1992年8月に発足し、有田焼をはじめとする佐賀県内の陶磁器産業発展において必要な要素である陶磁器の形状、絵柄、色彩といったデザイン面での改良や開発に関する課題を体系的に学ぶことや、若手デザイン技術者の養成を目的として活動を展開した<sup>(5)</sup>。研究会では動きやすい組織としてシンプルなメンバー構成の形をとり、役員選任では顧問および理事を設けず、幹事会メンバーのみで運営を行うこととなった。

研究会では昭和62年度から平成3年度まで「地域システム技術開発事業<sup>(6)</sup>」として取り組むことにより、開発を進めてきたコンピュータカラーグラフィックス（CG）システムや有田焼文様・上絵具のデータベース（DB）を実践的な商品開発において活用し、有田焼産地としての競争力を高めることを企図していた。事業計画においてはデザイン保護と開発、各産地の状況などについての研修や実技・実践セミナーのほか、有田窯業大学の協力を得ながら、これまで佐賀県で開発されたCGシステムとDBの組み合わせによるデザイン技術の実践研究、さらには福岡や大阪などの流通現場における研修を経験することで、陶磁器デザイン開発力向上を目指した。

(4) 「大有田焼だより」第32号、1990年。

(5) 陶磁器デザイン開発研究会の会長として田中清美氏、副会長には藤井覚司氏と篠原賢次氏がそれぞれ就任した。幹事会は佐賀県工業技術センター、佐賀県窯業技術センター、有田町、有田窯業大学校、有田工業高校、九州陶磁文化館、各組合の職員で構成された。「大有田焼だより」第38号、1992年。

(6) 「地域システム技術開発事業」は佐賀県委託事業であり、佐賀県工業試験場や佐賀県窯業試験場と共同で有田焼デザインのファイリングを行ったほか、成形技法の自動化に向けた技術開発を担当した。大有田焼振興協同組合「平成2年度第13期通常総会提出議案」、11頁。

上記の計画を実行しつつ、研究会ではデザイン関連の先端技術を県内産地に根付かせると同時に、県内業者の力を結集し、産地間競争力を高めるための体制づくりの一翼を担うことになった。研究会の活動は大有田プラザ市の開催準備と有機的にリンクしており、とりわけインテリアの分野で新境地を切り開いた第10回大有田プラザ市展示品の開発とも連動していた。その後の展開として、1996（平成8）年に開催予定の焱の博に向けたノベルティー・エクステリアをはじめとする景観・環境商品の開発へとつながり、1995（平成7）年に設立された「エクステリア製品開発研究会」の趣旨として、資料5-1にみられるような研究会の活動目標が掲げられた<sup>(7)</sup>。

〔資料5-1〕エクステリア製品開発研究会「趣旨」

「食器外産業の進展に伴い、陶磁器を素材にし、肥前のイメージを大切にし、近い将来に結びつくエクステリア製品の開発を目的とした研究会。

エクステリア製品とは、家庭から始まるストリート製品を考えることが出来る。それは、野外での生活に快い雰囲気を提供する物である。

具体的には、イス、ベンチ、テーブル、水飲器、プランター、照明具、クズ入れ、ポスト、傘たて、サイン（表札を含む）、陶彫、遊具、噴水、道路柵等がある。

各窯元で製作した物は、展示会などを開き、役場などの協力を得ながら、町造りのアイテムとして地元の自治体を始め、地方の自治体にもPRをしていただく。また焱博へのアイテムとしても提案し、産業として育てるものとしたい。

1. 30企業程度の参加とする。
2. 4, 5グループに分ける（アイテム別、コンセプト別）
3. 技術センターの設備の利用と製品、製造技術の支援を受ける。
4. 各企業の情報交換と製品開発能力を高めることが出来る。
5. 流通経路の拡大を期待できる。」

世界・焱の博覧会会場に設置される予定であったエクステリア製品の研究開発に参加したのは、山徳、伯父山、やま平、文八、虎仙、しん窯、岩尾磁器工業など、インテリア製品の開発に熱心であった有田の窯元企業であり、焱の博で募集したストリート・ファニ

(7) 陶磁器デザイン開発研究会の活動を通じて、CGによるデザインから陶磁器製のからくり人形・時計および雛人形が誕生した（「大有田焼だより」第44号、1994年）。エクステリア製品開発研究会については、佐賀県窯業技術センター陶磁器部デザイン室（1995）「エクステリア研究会」を参照。

チャー展の企画と連携する形で、インテリア製品から派生したエクステリア製品を戸外で展示し、有田焼の新製品を広く国内の一般観光客をはじめ、世界各国の人々へも知らしめる効果を発揮した。元来有田焼が得意としてきた大型の陶磁器製品をインテリア・エクステリア部門で拡充、発展させることで、21世紀に生き残る有田焼として提案し、世界へ発信して行くことが企図されていた。

### (3) 有田国際やきものフォーラム

焱の博開催にあわせて、有田国際ファインセラミックスシンポジウムを発展継承する形で、1993（平成5）年より有田国際やきものフォーラムが実施された。実行委員会としては、佐賀県、有田町のほか、大有田焼振興協同組合、佐賀県陶磁器工業協同組合、肥前陶磁器商工協同組合が主催者となり、より実用的かつ新素材を応用した陶磁器の開発に不可欠な技術を紹介するとともに、焱の博への参加を予定している日本各地の陶磁器産地関係者に対し、陶磁器業界に関する最新情報を随時発信していくことを目的とした。別素材の生活品や洋食器の技術を有田で紹介するなど、有田焼の将来や技術革新のあり方について考える上で貴重な情報交換の機会となった。

1996（平成8）年まで計4回にわたり実施された有田国際やきものフォーラムでは、大有田焼がその事務局を務めた。窯業界が継続的に必要とした新技術の開発や高付加価値化を達成するためにも、新分野への展開を果たすべき窯業技術に関する科学的手法と最新情報の提供を目標として、1993（平成5）年には「やきもの・その色彩（いろ）を科学する」をテーマに据え、国内外で活躍する一流の研究者・技術者が参加してパネルディスカッションや製品提示を積極的に行い、初日には日本芸術院会員に選ばれた青木龍山氏が「やきものの色と心」と題し、九州陶磁文化館で記念講演を実施した<sup>8)</sup>。翌年開催の第2回有田国際やきものフォーラムでは、赤坂団地へと移転した佐賀県窯業技術センターを会場に設定し、会場敷地内では最新の窯業関連機械器具や原材料を展示・実演する「窯業技術フェア」を同時開催することにより、省力化システムとなる食器用自動成形機や真空土練機、陶磁器焼成炉などの最新設備の展示をあわせて実施した。

1994（平成6）年には「やきもの・その造形（かたち）と素材」、1995（平成7）年には「やきもの・そのデザインの展開」をテーマに据えて、各地の研究者が陶磁器技術に関

<sup>8)</sup> 大有田焼振興協同組合「平成5年度第16期通常総会提出議案」, 15頁。有田国際やきものフォーラムプログラム各年度版, 1994年度の特別講演については「大有田焼だより」第45号, 1995年を参照。

する研究発表を実施し、将来の陶磁器産業における課題について各方面の関係者との間で活発な研究交流と種々の問題提起を行った。資料5-2にみられるように1994年には「肥前陶磁器素地の原料・現況と将来」と題し、神奈川大学工学部教授の濱野健也氏が特別講演において研究報告を行い、有田焼における原料開発の重要性和同時に、伝統産業としての原料供給と有田焼としてのブランド開発が必要であることを強調した。地域における技術発展を通じて、伝統的技術の見直しと新しい分野の製品開発が進められる中で、産業上の確固とした技術的基礎と普遍的な製造方法の確立が目指されるべきである点を力説される重要な提言となった。

〔資料5-2〕特別講演「肥前磁器素地の原料、現況と将来」要旨

「粘土のような可塑性原料を使わず石物の陶石のみを原料とする肥前の磁器は、当時使われていたスタンプミルによる粉碎方法が天草陶石の性質にうまく適合し、この陶石の均質で  $\text{TiO}_2$  含有量が少ないなどすぐれた性質とともに高級和磁器としての有田焼の名声とその製造技術を確立してきた。しかし最近、強度が弱いなどの問題点がでてきている。この問題を改善する方法と実験例を示すとともに、トロンミルの使用により可能となる配合陶土化の利点を説明する。これは同時に天草陶石が肥前地区にとって不可欠なものではなくなることでもある。しかし、良質な一次資源の出荷を抑え地元で加工して付加価値を高めようとする世界的なすう勢を考える時、天草陶石のようにすぐれた原料が、しかも近隣に産出するということは恵まれた条件であり、またそれを利用していくことは肥前磁器の将来にとっても重要なことである。それには現在未利用に近い低火度陶石の活用など問題を含めて天草地区との真の協力関係を確立することが重要である。」

第2回有田国際やきものフォーラムでは、同時に資料5-3のような大会プログラムに基づき、陶磁器の製造技術のみならず、日本陶磁器の将来に関する種々のパネルディスカッションが繰り広げられた。海外の研究者による美術史的観点に基づいた陶磁と金属、ガラス製品などとの比較、景観材料としての陶磁器製品、さらには食器が料理そのものに与える影響など、歴史・文化的観点からみた陶磁器の開発に関する検討が加えられ、国際的かつ学際的な研究交流と業界レベルでの人的交流が積極的に進められたのである。パネルディスカッションでは統一テーマ「食空間を造形づくるやきもの」に基づき、現代の有田焼における経営的課題について討議が行われ、消費地市場の見地から柴田コレクションの寄贈者である柴田祐子氏や遠藤功氏による問題提起、有田を代表して岩尾磁器工業の古

屋伸治氏や賞美堂本店の蒲地孝典氏による製品開発とものづくりに関する見解が示され、1996（平成8）年の焔の博開催に向けた雰囲気作りにつながるイベントとして注目された。

〔資料5-3〕

「有田国際やきものフォーラム'94プログラム

平成6年11月17日（木）

基調講演 O. R. Impey（オックスフォード大学アシュモレアン美術館東洋美術部次長）

「セラミックスの器と金属の器の形」

講演 鮎川透（株式会社環・設計工房代表取締役）

「景観材料としての“やきもの”の役割について」

講演 Kurt Weiser（アリゾナ州立大学芸術大学校助教授）

「装飾陶磁器」

講演 長島信夫（鳴海製陶株式会社顧問デザイナー）

「洋陶器の造形デザインと素材」

講演 松尾晋平（株式会社松尾晋平事務所代表取締役）

「料理と器の関係」

平成6年11月18日（金）

講演 西村聖（西村デザイン研究所代表）

「ガラスについて」

特別講演 濱野健也（神奈川大学工学部教授）

「肥前磁器素地の原料，現状と将来」

パネルディスカッション「食空間を造形づくるやきもの」

コーディネーター

益子なお子（アナウンサー）

パネラー

柴田祐子（柴田コレクション寄贈者）

古屋伸治（岩尾磁器工業株式会社取締役デザイン室長）

遠藤功（株式会社遠藤食品研究所代表）

蒲地孝典（株式会社賞美堂本店代表取締役副社長）」

#### (4) 豊創会の結成と異業種交流

パッケージデザインの研究開発に向けた活動も同様に活発化した。1990（平成2）年3月には大有田焼・デザインパッケージデザイン部会が発展的に解消され、新たに豊創会が結成された<sup>(9)</sup>。デザインパッケージデザイン部会は、1986（昭和61）年に紙箱3社、木箱2社、印刷1社の参加企業6社によって発足し、通産省（現経済産業省）の「地場産業デザイン高度化事業」として取り組むこととなり、参加企業は同事業を通じてパッケージのデザイン能力を向上させた<sup>(10)</sup>。関連業界との異業種交流から異業種共同への移行が進むにともなって、組織形態をより柔軟なサークル型へと変更することになり、異業種のグループ・組織との有機的な共同事業を適宜行える体制が整った。

インテリア用品への進出と軌を一にして、陶磁器の可能性を広げるべく異業種との交流を通じた共同研究も積極的に行われるようになった。大有田焼・開発部会の主力メンバーである有田陶交会は、MOC モロドミグループと共同で有田焼と諸富家具<sup>(11)</sup>を組み合わせたインテリア用品の開発を進めた。研究開発の成果として1991（平成3）年に大有田焼会館で開催した「異業種交流成果展示会」では、両グループが共同で試作したテーブルや椅子など15点が展示された。両グループはこの交流展を足がかりとして、「焼き物と木工の融合」を志向する試作品の商品化への道を模索した。肥前窯業圏の若手窯元グループの間で地域間交流として活発に新商品開発が行われ、肥前窯業圏の各青年部開発グループ（有田陶交会、伊万里陶青会、嬉野窯有会）が共同でテーマ開発に取り組んだ結果、成果発表展では「旅とうつわ」と題するテーマに基づいた新商品を発表した<sup>(12)</sup>。

大有田焼では、以上の動向をふまえながらデザインを多角的に捉えて、陶磁器・木工・

(9) 「大有田焼だより」第31号、1990年を参照。

(10) 部会の参加企業である榎一新堂（本木武夫社長）は、1991（平成3）年の「佐賀デザインコンペティション'91」（佐賀県と佐賀デザイン協議会の共催）で総合大賞を受賞した。同コンペティションは、県内企業の産業デザインへの創作意欲の向上を通じた地場産業の活性化を目的とし、インテリア・デザイン部門（家具・室内装飾）、クラフト・プロダクトデザイン部門（陶磁器、金属、繊維を素材にした製品）、パッケージデザイン部門（食品などの包装）の三部門から構成された。県内の企業などが出品した家具や焼き物、食品の包装など116点が展示され、その中から一新堂出品の「銘茶ギフトパッケージ」が総合大賞に選出された。

(11) 「大有田焼だより」第36号、1991年を参照。諸富家具は、伝統的な工芸品として佐賀県より伝統的地場産品の一つとして指定を受けている。昭和40年代、高度経済成長と軌を一にして、企業誘致のもと豊富な労働力と広い土地を求めて筑後川を挟んで隣接する福岡県大川市から家具関連事業が押し寄せた結果、諸富町は家具産地を形成するに至った。その後、家具市場の成熟化と多様化の進行に伴って、産地の事業内容は多様化した。例えば、本来の家具として機能を果たしつつ、デザイン的にも優れた家具を製造するメーカーや、特注家具専門領域において、施設の什器、バリアフリー家具などの開発・製造のほか、インテリアの企画から施工までを取り扱うメーカーが現れるなど、諸富には様々な家具メーカーが集積している（諸富家具振興協同組合ウェブサイト <http://www.morodomikagu.or.jp/> 2013年6月3日閲覧）。2005（平成17）年には諸富町が佐賀市、大和町、富士町、三瀬村と合併し、諸富は現在佐賀市の一部となっている。

(12) 大有田焼振興協同組合「平成4年度第15期通常総会提出議案」, 14頁。



印刷・食品などの県内地場産業におけるデザインの意識向上を進めることにより、有田焼産地の高度化を企図する形で「佐賀国際産業デザインセミナー'93」に協賛した。さらに大有田焼は全国18ヶ所の陶磁器試験研究機関による様々な研究開発活動へと参加し、生活用品のデザイン並びに技術に関わる研究開発の成果を一堂に集めた「第30回陶アンドくらしのデザイン展'93」を共催して、異業種交流を促進しながら陶磁器を使用した商品開発の範囲を広げていく上での条件整備を順次進めた<sup>(3)</sup>。

### 第3節 需要開拓事業

#### (1) インターナショナルハウスウェアショー

海外戦略の一環として、平成元年度より千葉の幕張メッセで実施されたインターナショナルハウスウェアショーに大有田焼が参加し、有田焼産地が一体となって海外需要の開拓に向けた取り組みを行った。具体的には、有田焼ブースとして一箇所にまとまり総合案内を設けてオール有田による文化性の高い需要喚起を行い、おもに香蘭社、篠英陶磁器、賞美堂本店、ヤマト陶磁器の4社と大有田焼・開発グループ12社が「新・生活文化」をメインテーマに各々が華麗多彩な有田焼を提案した。また、会場では有田町や大有田焼から派遣された7名のスタッフとハイビジョン技術者2名がアテンド（外人接客）を担当し、外人バイヤー向け英文パンフレットが増刷となるほどに、有田焼を売り込むことに成功したのである<sup>(4)</sup>。

毎回演出方法に変化をつけることによって来場者を飽きさせない取り組みを試み、1990（平成2）年には、特別出店として今右衛門窯、柿右衛門窯、源右衛門窯が参加し有田焼コーナーの格調を高めるだけでなく、市場の訴求効果を高めるべく会場中央部で来場客が流れる広いメイン通路に独自の有田焼ブースを設置した。加えて日本衛星放送に依頼して完成したハイビジョン「有田焼」を放映することによって、有田の歴史的な自然環境のすばらしさの中に有田焼の美術的色彩が映し出される演出を施した。1991（平成3）年の展示会では、陶芸文化の情報発信基地を考えて有田全体像をクローズアップした展示内容とし、テーブルコーディネーターである田中ゆかり氏にテーブルのコーディネートを依頼した。以上のように、出店各社のオリジナルを活かしたイメージテーマの設定に基づく商品コンセプトを構築し、装飾・展示ともシック・シンプルにして他産地よりひととき目立った

(3) 大有田焼振興協同組合「平成5年度第16期通常総会提出議案」, 17頁。

(4) 「大有田焼だより」第32号, 1990年を参照。

テーブルウェアの提案が実現し、話題となった<sup>(5)</sup>。

## (2) 国際ホテル・レストランショー

ホテル・レストラン関係者に向けた販路開拓においては、1991（平成3）年より東京晴海の国際見本市会場で開催された「国際ホテル・レストランショー」（日本能率協会、ホテル・観光関連6団体主催）への参加を通じて、ホテル・レストラン業界に対して新商品を提案した。翌年には大有田焼および有田焼卸売団地の企業を中心とする5社が出店し、出展者数は前年より12社増え、国内外24カ国より556社が参加した<sup>(6)</sup>。テーブルウェア・フードサービス関連が集中する4・5号館には、180社を超える企業が出展し、なかでも和陶器関連では初出展が多く、組合、団体単位での出展も目立った。大有田焼による有田焼の出展はこれが初めてであり、同展を通じて全国のホテル・レストラン関係者に伝統の有田焼の器を積極的にアピールした。

ホテル・レストランショーでの展示を通じて、全国のホテル・レストランをはじめとして、建築・インテリア・情報関連企業他各方面から多くの引き合いがあり、新流通チャンネル、新規顧客の開拓、新製品ニーズの発見、さらには企業・製品のイメージアップ、異業種交流の面で成果を上げた。インターナショナルハウスウェアショーに続いて、国際ホテル・レストランショーや1993（平成5）年以降参加した東京ドームのテーブルウェアフェスティバルが大有田焼の恒例行事となり、有田焼がテーブルウェアとして広く認知されるとともに、和食器に加えて洋食器の分野でも海外のバイヤーに高く評価される存在となった。これら世界に向けた有田焼のアピールを経て、1996（平成8）年開催の「世界・焔の博覧会」が、新たな有田焼のブランドイメージを世界の人々に対して印象付ける上でも、極めて重要な取り組みとして位置付けられたのである。

## (3) フランクフルト・メッセ

大有田焼では国内でのイベントに加えて、世界最大級の見本市を視察することにより、世界各国における製品市場の動向の把握にも努めた。1992（平成4）年2月には、大有田焼の専務理事であった中村昭平氏、そして佐賀県陶磁器工業協同組合より岩永正徳氏と江

(5) 「大有田焼だより」第35号、1991年を参照。

(6) 6小間（1小間7.29m<sup>2</sup>）を有田焼産地ブースとして(株)藤正、(株)蒲仙堂、(株)まるぶん、(株)山光、(有)有兄堂の5社が共同出展した。同時に特別協賛として、今右衛門窯、柿右衛門窯、岩尾対山窯が出展した。1992年に開催されたホテル・レストランショーならびにフランクフルト・メッセに関しては「大有田焼だより」第37号、1992年を参照。

頭秀太郎氏が欧州経済事情調査団の一員としてドイツ・フランクフルト・メッセ「アンビエンテ'92」を視察し、佐賀県内地場産業の海外販路開拓に対する支援事業の一環として、同調査団は統一を果たしたばかりのドイツ経済の状況や欧州経済事情の視察に乗り出し、焔の博のPRなどにも尽力した。とりわけアンビエンテでは、リビング、キッチン・テーブルウェアの家庭用品を多数取り扱ったため、陶磁器やガラス加工品、家具、アクセサリ、ラッピングなどの分野で市場開拓が見込めると判断し、佐賀県貿易協会が県内業者に対して調査団への参加を呼び掛けた。

アンビエンテ'92は、各国バイヤーにとっても人気商品の動向をいち早く把握できる世界最大規模の見本市であり、一般消費財を対象として家庭用品、文具、化粧品に加え、ギフト用品の展示などもあわせて実施した。消費志向がより高級化する動きの中で、それらのニーズをカバーするための新しいライフスタイル製品を提示したことから、中小企業の国際化やグローバル化を支援するためにも、日本貿易振興会が参加取りまとめ母体となり、国内からの出展企業を募集した。日本より全体で59社・団体が参加したアンビエンテ'92では、有田窯業界から賞美堂本店が参加した。古伊万里様式の「其泉」ブランドとともに、盛皿やティーポットなどの洋食器をはじめとするオリジナル食器を中心に出品し、海外のバイヤーからの反応を受けてヨーロッパでの市場調査としても数々の成果を上げた。

#### (4) テーブルウェア・フェスティバル

読売新聞社及び東京ドームが主催するテーブルウェア・フェスティバルが1993（平成5）年より「暮しを彩る器展」として開催された。この一大イベントには有田焼の商社、窯元が多数参加して、テーブルウェア製品を中心とする有田焼の販売機会を東京の地で提供することとなった。テーブルウェア・フェスティバル実行委員会の最高顧問として読売新聞社代表取締役社長の渡邊恒雄氏、会長として東京ドーム代表取締役社長の保坂誠氏が役割を担い、副会長として会田雄亮氏（陶芸家）・安藤宏基氏（日清食品代表取締役社長）・飯田深雪氏（食空間と生活文化ラウンドテーブル事務局長）・林有厚氏（東京ドーム代表取締役副社長）などの有識者が任命され、東京ドームの恒例イベントとして開催されたのである<sup>(17)</sup>。全国の陶磁器産地の名品、秘蔵コレクションの紹介やアーティストによるテーブルセッティング、有名ホテルの飾り皿の展示や現代陶芸大賞（めん鉢）展、テーブルウェアコンテストなど、陶磁器類をはじめとするテーブルウェアに関連した各方面にわたる

(17) テーブルウェア・フェスティバル実行委員会（1994）『テーブルウェア・フェスティバル 暮しを彩る器展'94 事業報告書』。

様々な企画が設けられた。

1994（平成6）年開催の第2回テーブルウェア・フェスティバルでは、9日間で19万6千人の参加者があり、ジョサイア・ウェジウッドやミントン、ムーアクロフト、北大路魯山人などの作品紹介がなされたこともあって、焔の博開催を翌年に控えた1995（平成7）年の第3回テーブルウェア・フェスティバルにおいては、ジノリやベネチアングラスの特集とともに、焔の博PRを目的として有田焼の世界を紹介する「有田の陶彩」の特別展示が行われた。ブースごとに「有田焼の歴史」「東インド会社との関わり」「帰ってきた古伊万里」「有田焼を代表する企業作品」「有田を代表する三様式」「現代作家作品」「有田焼作品によるテーブルセッティング」「世界・焔の博覧会」の紹介がなされ、江戸・明治期の作品についてはアートギャラリー賞美堂や有田 VOC、香蘭社所蔵の作品を陳列展示するとともに、三右衛門や香蘭社・深川製磁・其泉の作品によるテーブルセッティングが会場で披露された。東京ドームのテーブルウェア・フェスティバルは、焔の博をPRするための不可欠なイベントとなるとともに、有田焼の新たな分野を開拓して行く上でも、商社や窯元が参加する重要催事としての役割を果たした。

#### 第4節 観光文化事業

##### (1) 有田マイセン都市提携十周年記念事業

大有田焼は有田マイセン都市提携十周年記念事業として、陶磁交流三百年展ならびにそれら物販催事の準備に追われた。「有田・マイセン陶磁300年展」は1989（平成元）年3月より当時の東京有楽町駅前に存在したそごう東京店を皮切りに、大阪・広島・豊田・横浜・札幌・福岡の7会場で開催された文化交流展覧会であり、東のフランクフルト・メッセと言われた「インターナショナルハウスウェアショー東京」において、有田商社各社が個々で出品していたものを「有田ブース」として一本化し、総合案内所を設けて国内外の需要者に対する販売展示を実現した<sup>18)</sup>。展覧会という形では、有田焼として初めての国際文化交流事業となったこともあり、そごうの各店舗に設置された会場では連日活況を呈し、東西名窯の逸品を多数展示したため、最終の福岡会場を除く展覧会59日間の入場者は83,566

<sup>18)</sup> 当時はそごうがメセナ活動（企業による文化芸術支援活動）を積極的に推進していた時期にあたり、1985（昭和60）年のそごう美術館（横浜）開館を皮切りにその活動を全国的に展開しつつあった。加えて、水島廣雄氏（そごう社長）は、かねてから中島政司氏（佐賀県陶磁器工業組合理事長）と懇意の関係にあったことから、グループ一丸となって同展覧会を支援した。同展覧会の事業展開においては、おもにヤマト陶磁器、賞美堂本店、まるぶんなどの卸商社がその役割を担った。

人に上った<sup>(19)</sup>。マイセン磁器の国内における人気上昇もあって、マイセンと並ぶ高級陶磁器として有田焼への評価も高まり、都市部における有田焼の知名度アップにつながった。

## (2) 有田ポーセリンパークの建設

有田町では、古木場ダム周辺に建設計画が進められていた「有田 VOC (Voice of Ceramics)」計画が本格的に始動した。事業主体となった青木建設（現青木あすなろ建設）が1989（平成元）年11月中旬に(株)有田ヴィ・オー・シー（織壁外喜雄社長）を設立し、新会社の資本金を5億円として、青木建設をはじめ中央や県内の他企業や地元の窯元が出資する形で設立されたものである。有田 VOC 構想は元々、香蘭社社長であった深川正社長が1987（昭和62）年に提唱されたものであり、その後、有田ポーセリンパークとして建設計画が実現する運びとなった。有田焼400年の伝統と産業を中心とする「焼き物」を目玉にしたリゾート基地を目指すものとして構想され、佐世保のオランダ村が巨大なリゾート施設であるハウステンボスとして生まれ変わったことも影響して、有田にもハウステンボスと並ぶ有田町の代表的観光施設を建設することが期待されたことから、有田ポーセリンパークが有田焼産地における観光開発事業の先鞭をつけたのである<sup>(20)</sup>。ポーセリンパーク建設が、佐賀県による焔の博の開催へ向けた重要な取り組みの足掛かりとなったことは間違いなく、陶都有田が陶磁器産業の町から産業観光の町へと飛躍する上でも、当時町民から歴史的変化を遂げるための思い切った構想として支持されたものと考えられる。

古木場ダム周辺の山林43ヘクタールを開発し、世界の磁器を代表する有田焼とマイセン焼の東西交流をテーマとして、1) 旧東独ドレスデンのツェンガー宮殿を再現した建物を中心に古陶磁コレクションを展示する「ポーセリン（陶磁器）ミュージアム」、2) バロック庭園など「海を渡った古伊万里の世界」の再現、3) 世界および地元有田の陶磁名品の紹介と販売、4) 作陶体験できる工房、鍋島藩窯の登り窯の復元などが盛り込まれた。

(19) 助郷美術館がまとめた「有田・マイセン陶磁300年展」の総決算によれば、開催経費2億2,886万2,613円に対して売上総額が6億3,870万6,000円となり、その内訳として有田陶磁器が4億3万6,000円、マイセン磁器が2億3,867万円であった。「大有田焼だより」第29号、1989年を参照。

(20) 「大有田焼だより」第29号、1989年を参照。深川正氏は有田ポーセリンパークのほか、観光事業の本格化を見据えた有田観光協会（1953年設立）の法人化構想を提唱した。設立趣意書が作成され、法人化直前まで準備が進められたが、深川氏の急逝によって法人化は実現しなかった。資金や人員不足などの問題を抱えていたことに加え、有田町が組織刷新の意向を示したことから2008年3月に観光協会は一旦廃組となった。その後有田町が主体となって有田町商工会議所、陶芸協会、JA 支所、まちづくり団体など25団体で準備委員会を作り、新たな協会の在り方を模索した（佐賀新聞ウェブページ、2009年6月25日更新、<http://www.saga-s.co.jp/news/saga.0.1316831.article.html/> 2013年6月3日閲覧）。その結果2009（平成21）年7月に有田観光協会が「有田観光情報センター」として1年4か月ぶりに復活し、そして法人化構想から約20年を経た2011（平成23）年に有田観光協会の一般社団法人化が実現した。

構想発表直後に深川氏が急逝したため計画は中断されたが、地域活性化の核として青木有田町長や岩永佐賀県議が構想実現を目指し、各方面に協力を仰いで最終的に企業誘致方式による立地条件整備に基づき計画が実行され、1993（平成5）年に有田ポーセリンパークが開業した<sup>①</sup>。

大有田焼と同流通委員会がオランダ村と同様、有田ポーセリンパーク内のアンテナショップにおける事務局として販売面での窓口となり、ポーセリンパークにおける展示企画や売り場での展開に関わる関係者間の調整業務などを担当した。有田の主要卸商社であった（株）まるぶんの篠原文雄社長が大有田焼の流通委員長を務めた関係から、同社常務の篠原啓一郎氏（後の有田町長）がポーセリンパーク内のアンテナショップにおける展示や棚卸業務を担当し、現場の最前線で重要な役割を担った。有田ポーセリンパークでは大有田焼が中心となって、柿右衛門、今右衛門、源右衛門をはじめとする有田の名窯や、ヤマト陶磁器、まるぶん、賞美堂本店などの商社による展示コーナーを設けることにより、有田焼の商品構成においても他所ではみられないような多彩かつ充実した内容構成に基づき、ポーセリンパークにおける有田焼の購入機会を一般客に対して提供した。

### （3） ジャパンエキスポ佐賀'96「世界・焔の博覧会」

佐賀県は国際競争に備え、技術立県としてその存在を世界に向けて発信する機会を模索していた。とりわけ新旧セラミック開発研究で大きな存在感を示していた有田焼産地を主軸に据えた国際イベントとして、国際陶芸祭の開催に注目し準備を進めてきた。国際陶芸祭の招致活動と並行して、ジャパンエキスポの認定を受ける形で「世界・焔の博覧会」を開催するべく、日本美術展（日展）系の陶芸作家であった中里逢庵氏（第13代中里太郎右衛門）ほかの有識者をはじめ、電通の支援を受けて準備作業を行った。佐賀県の強力な後ろ盾を得て、有田町・西有田両町広域行政調査会が国際陶芸祭の招致を目論み、1992年5月開催の有田陶器市にあわせて中国・景德鎮、ドイツ・マイセン、韓国窯業界それぞれの代表を招いて「九州山口陶磁展」と「国際陶磁器交流サミット」を同時開催し、「世界のアリタ」として、日本の焼き物業界における中心地として、陶都有田が陶磁器情報の発信基地となるべく期待されたのである<sup>②</sup>。

佐賀県や有田町による招致活動に加えて、大有田焼が参加した有田国際フェインセラミックシンポジウム、インターナショナルハウスウェアショーでの活動などが高く評価

① 「大有田焼だより」第30号、1990年を参照。

② 「大有田焼だより」第38号、1992年を参照。

され、1996（平成8）年に開催される国際陶芸アカデミーの総会を佐賀県で実施することをふまえて、国際陶芸祭たる「世界・焔の博覧会」が有田地区で開催されることが決定した。これを受けて1992（平成4）年7月には「世界・焔の博覧会」準備委員会が発足し、続いて1993（平成5）年3月には「世界・焔の博覧会」実行委員会の設立総会を開催した<sup>23</sup>。現代芸術研究所所長であった平野繁臣<sup>24</sup>氏に「世界・焔の博覧会」総合プロデューサーを依頼する形で焔の博の企画を進めることとなり、大有田焼ではデザイン開発研究会が推進して来たインテリア・エクステリア製品を広く全国から募集し、焔の博実施にあわせて「ストリート・ファニチャー（やきものによる街の道具）展」の開催を決定した。

1995（平成7）年4月を締め切り期限としてストリート・ファニチャー縮尺模型展（マケット展）を応募し、それらの展覧会を同年6月に九州陶磁文化館でマケット展を開催する予定で、会田雄亮氏（陶芸家・東北芸術工科大学教授）・乾由明氏（京大名誉教授・国際陶芸アカデミー副会長）・鈴木健二氏（京都造形芸術大学教授・滋賀県陶芸の森館長）と平野氏が審査員となった。1991（平成3）年に滋賀県信楽町で行われた「しがらき世界陶芸祭」の経験をつまえて、全国の窯業地における専門家のエントリーを受けてマケット展入選作の選定を行い、1996（平成8）年7月以降、焔の博会場においてマケット展入選者20名の作品展示を実施した<sup>25</sup>。さらには焔の博の主会場となった有田町でもイベント面での強化を図るため、1994年7月には「世界・焔の博覧会」推進委員会を町独自に設置し、有田町長の川口武彦氏が同会の会長となり、焔の博開催を起爆剤として町の活性化につなげるべく、各種団体を一丸とした町を挙げての幅広い活動を呼び掛けることになった。また同会には川口会長の諮問機関<sup>26</sup>を別途設けて、1）総務・広報、2）接遇・環境、3）

<sup>23</sup> 「世界・焔の博覧会」準備委員会は1992（平成4）年7月20日に発足し、佐賀県と陶磁器関係市町村、商工団体、業界代表32機関・団体で構成された。佐賀県知事の井本勇氏が会長となり、副会長には竹内通教氏（佐賀県市長会会長）と田中稔（佐賀県商工会議所連合）がそれぞれ選出された。「世界・焔の博覧会」実行委員会には、大有田焼が経費を負担する形で有田窯業界からスタッフを2名派遣した。

<sup>24</sup> 平野繁臣氏は1967（昭和42）年に岡本太郎氏と共同で懶現代芸術研究所を設立し、博覧会企画の専門家として積極的に活動を展開してきた。1970（昭和45）年に開催された大阪万国博覧会ではテーマ展示のサブプロデューサーとして活躍し、その後セビリア万博・日本館展示、大田万博・日本館などのプロデューサーを歴任した経験を活かして、世界・焔の博覧会では岡本太郎氏の遺作となった「花焔」を中心に、世界各国の企業や団体が参加する数多くのパビリオンや有田焼をイメージする各種施設をプロデュースした（「大有田焼だより」第41号、1993年）。

<sup>25</sup> 世界・焔の博覧会実行委員会編（1996）『ストリート・ファニチャー展』図録を参照。

<sup>26</sup> 同機関の顧問に、岩尾新一（有田町名誉町民）、山口秀市（有田商工会議所会頭）、酒井田柿右衛門（佐賀県陶芸協会副会長）、今泉今右衛門（佐賀県陶芸協会会長）、青木龍山（日本芸術院会員）、深川進一（香蘭社社長）、深川明（深川製磁社長）、副会長として、諸隈武（有田町議会議長）、山本哲郎（有田磁石場組協議長）、岩永浩美（大有田焼振興協同組合理事長）、中島政司（佐賀県陶磁器工業協同組合理事長）、蒲地昭三（肥前陶磁器商工協同組合理事長）、篠原文雄（佐賀県陶磁器卸商業協同組合理事長）、馬渡俊雄（有田焼直売協同組合理事長）、水上幸子（有田婦連会長）、山口員美（有田農協長）、下今朝敏（有田建設組合理事長）、館林慶知（源右衛門窯社長）の各氏が任命された。「大有田焼だより」第44号、1994年を参照。

催事、4) 有田館企画の4部門幹事会を設置し、各種事業を推進した。

## 第5節 その他の事業

### (1) 大有田焼厚生年金基金の設立

有田焼産地の福利厚生事業として、大有田焼厚生年金基金の設立が掲げられた。厚生年金基金設立の目的としては、従業員の高齢化や長期勤続退職者の増加を受けて、退職金の支払い負担を事前に平準化することにあった。厚生省（現厚生労働省）の許可を得て1992（平成4）年4月に大有田焼厚生年金基金<sup>㉑</sup>が発足し、幅広い一種同業の産地ぐるみによる基金が全国的にも初めてのケースとなり、各方面からの注目を集めた。同年金基金では、退職金の支払いを計画的に準備すべく厚生年金の給付の一部を国に代わって行い、資金運用によって生じた果実分を年金に上乘せして老後の生活の安定と福利厚生施設の充実を図る一方、若手労働者の確保や後継者育成を通じた地域発展の起爆剤として活用されることが期待された。

有田では中小・零細企業が大半を占め、ハウステンボスなどの大型観光施設の進出による若手労働力の不足や、長期勤続退職者の増加に伴う退職金支払いの負担増といった共通の課題を抱える焼き物関連業界において、問題解決に向けた産地ぐるみの基金設立は設立当時において意義深くとらえられた。有田地区では大有田焼が五年前から基金設立を検討し、設立委員会を設けて基金の受託金融機関8社（総幹事社：住友生命保険相互会社）と協力しつつ、会員事業所へ基金への加入を呼びかけ、伊万里・武雄・有田・西有田・山内・嬉野の各地域で働く有田焼関連業者の従業員が安心して働ける環境づくり、さらには後継者作りや優秀な技術者・職員の定着にも役立つ制度として軌道に乗り、地域産業型の厚生年金基金の活動が本格的にスタートした<sup>㉒</sup>。

### (2) 組合情報ネットワーク化事業

組合情報ネットワーク化の動き、とりわけ大有田焼情報センターによるサービス開始に関連して、1990（平成2）年には高速自動車道の通行料別納事業がスタートした。全国各

<sup>㉑</sup> 発足当初の大有田焼厚生年金基金の役員構成は以下の通り。理事長 岩永浩美氏、常務理事 大串繁信氏、理事 蒲地昭三氏、中島政司氏、梶原茂弘氏、北村福次氏、館林慶知氏、山口雅巳氏、監事 篠原文雄氏、馬渡俊雄氏、山口忠太氏、代議員 今泉今右衛門氏、伊東国男氏、瀬戸口眞氏、田中清美氏、中村昭平氏、平川宏氏、前田英純氏、松尾誠一氏（「大有田焼だより」第37号、1992年）。

<sup>㉒</sup> 「大有田焼だより」第37号、1992年を参照。大有田焼厚生年金基金設立の半年後には、加入業者数は200事業所、加入人員は3,507人に達した（「大有田焼だより」第38号、1992年）。



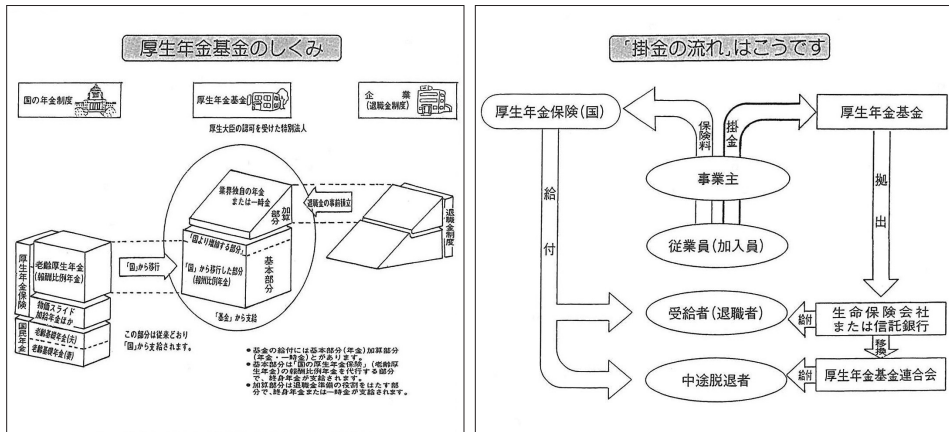


図5-1 大有田焼厚生年金基金のしくみ

〔出所〕「大有田焼だより」第33号，1990年。

地に有田の商社が業務出張を行う際に、高速自動車道を通り利用する組合員を対象に出張管理、金銭管理、効率化などに貢献する道路公団の別納指定を受けるもので、平成2年度には本システムが組合員170名、438台によって利用され、高速自動車道の建設が進む1990年代に利用者数の増加がみられた<sup>29)</sup>。これら高速自動車道通行料別納システムや展示会、アンテナショップの販売管理において大有田焼情報センターが活用され、事務処理能力の向上とともに組合事業のシステム管理が一元的に行われる体制が整えられたのであり、情報面での組合員に対するサービス向上にも寄与するシステムとして評価された。1995（平成7）年にはインターネット研修会が大有田焼で開催され、PCを用いたインターネットによる情報通信やそれらの活用方法に関する啓蒙活動が官・学・企業22社を中心に推進された。

### 第6節 組織のマネジメント

大有田焼では1990年代以降、生活者の多様化したニーズに応えるための産地総ぐるみの情報システムの構築を目指した。厳しい経営環境の中で、有田窯業界が生き残り、また他産地や他業種に対抗しながら常に生活者のニーズに応えるモノづくりを提案し続けるためには、有田焼産地全体の「情報化武装」が必要であるという認識のもとに、昭和61年度より「組合情報化促進事業」を開始した。1986（昭和61）年の情報ネットワーク化に向けた

<sup>29)</sup> 大有田焼振興協同組合「平成2年度第13期通常総会提出議案」，13頁。

表 5-3 大有田焼振興協同組合の役員（平成元～7年度）

年 度	理事長	副理事長
平成元年（1989年）	岩永 浩美	蒲地 昭三・篠原 文雄・中島 政司・牟田 稔
平成2年（1990年）	岩永 浩美	蒲地 昭三・篠原 文雄・中島 政司・牟田 稔
平成3年（1991年）	岩永 浩美	岩尾 熙・蒲地 昭三・篠原 文雄・中島 政司・馬渡 俊雄
平成4年（1992年）	岩永 浩美	蒲地 昭三・篠原 文雄・中島 政司・馬渡 俊雄
平成5年（1993年）	岩永 浩美	蒲地 昭三・篠原 文雄・中島 政司・馬渡 俊雄
平成6年（1994年）	岩永 浩美	蒲地 昭三・篠原 文雄・中島 政司・馬渡 俊雄
平成7年（1995年）	岩永 浩美	蒲地 昭三・篠原 文雄・中島 政司・馬渡 俊雄

基本構想策定を皮切りに、昭和62年、63年度とコンピュータの講習会や先進地事例の講演会等を開催して、組合員に対する「情報化」の重要性を認識させるための活動を展開した。これら3年間の活動をふまえて、平成元年度には拡充版の「組合情報化促進事業」へと着手し、1991年には大有田焼に情報センターの中核となるホストコンピュータを導入することに成功した<sup>30</sup>。

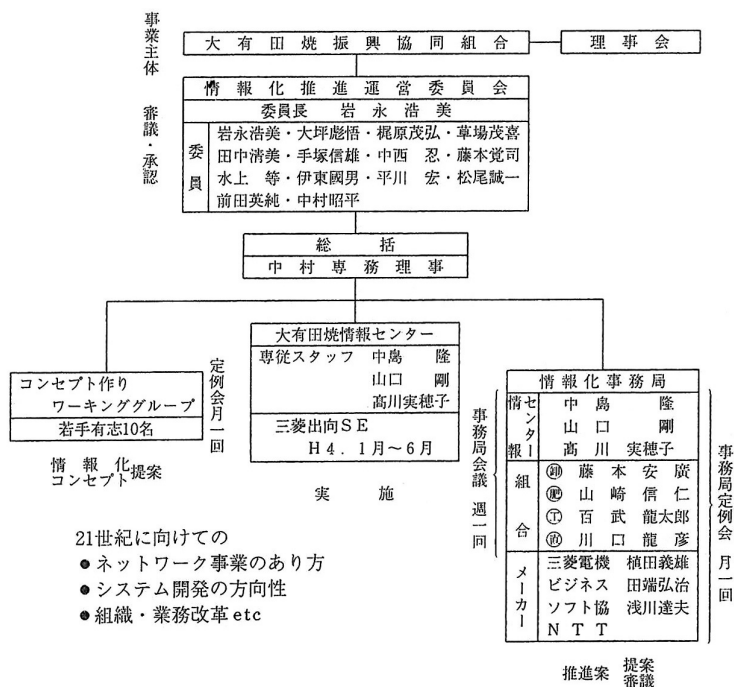


図 5-2 有田焼情報推進組織

〔出所〕「大有田焼だより」第36号，1991年。

<sup>30</sup> 「大有田焼だより」第36号，1991年を参照。

表5-4 大有田焼振興協同組合の組合員数、出資口数、事務局員数（平成元～7年度）

年 度	平成元年	2 年	3 年	4 年	5 年	6 年	7 年
組合員数	524	516	522	525	518	513	515
出資口数	21,140	21,330	21,620	21,720	21,680	21,530	21,610
事務局職員数	5	5	6	6	7	7	6

多品種少量生産を維持しながら高付加価値商品を提供するために情報の受発信機能を果たすことが大有田焼に課せられた本来のミッションであり、組合設立12年目にして、ようやくその役割を果たすための環境が整ったと言える。大有田焼会館に設置された情報センターのコンピュータと商社・窯元向けのコンピュータとを電話回線で結び、発注・出荷における業務の効率化が促進された。これらの事業における推進体制として、意思決定機関である大有田焼の情報化推進運営委員会（岩永浩美委員長）とともに、図5-2にみられるような現業部門を担当する大有田焼情報センターと主要4組合、および情報関連企業間の連絡調整機能を担う情報化事務局が設置された。有田焼産地は大有田焼を中心的な情報センターと位置付け、全国に先がけて産地一体となる情報化のシステム作りを強力に推進したのであり、有田焼産地における高度化事業はこれら情報ネットワークの一体化によってその完成度を高めることができたと考えられよう。

大有田焼の情報化推進に係る事業費用は、高度化資金などの佐賀県から取得した補助金や金融機関からの融資<sup>①</sup>によって賄われ、総額約1億円に及ぶ一大事業となった。本事業を通じて組合の情報システムが完成した直後に、佐賀県陶磁器工業協同組合と有田焼直売協同組合が各々別個に同様のコンピュータシステムを導入<sup>②</sup>したことが判明し、各組合の中心的事業であった産地における共販事業の一本化という構想の夢は脆くも崩れ去った。その結果、表5-3にみられる大有田焼の副理事長が所属した残りの主要2組合（肥前陶磁器商工協同組合と有田焼卸商業協同組合）による業務と大有田焼内部の情報化において、本事業によるシステムを導入し、役立てることとなった。大型コンピュータ機器の導入によって、組合の運営上必要な業務処理（経理、給与、組合員管理、展示会売上管理など）

① 大有田焼は、産地を代表して4,000万円を借り入れ、産地の負債の窓口となったが、その後大有田焼自身が負債支払いの義務を負わされる結果となり、それが大有田焼解散の遠因となっている。解散時の負債総額は、奇しくも借入金と同額の4,000万円であった。

② その原因として、大有田焼創設に関わった主要メンバーが世代交代することによって、商社と窯元、商社と直売、それぞれの長年の対立構造が表面化したことが考えられる。とりわけ佐賀県陶磁器工業組合は、他の3組合が大有田焼への加入を表明しているなか、組合内で同意を得ることができず、最終的に大有田焼発足直前の総会で加入が可決された経緯があり、産地に関わる共通課題への取り組みとそれに関わる情報の受発信としての大有田焼に対する認識が組合内に十分浸透していなかったと推察される。

表 5-5 大有田焼振興協同組合 事業収入の推移（平成元～7年度）（単位・千円）

年 度		平成元年	2 年	3 年	4 年
収入の部	(内訳)				
1 事業収入		31,910	39,518	48,942	52,629
イ. 手数料		25,907	33,976	43,066	44,683
	幹旋・委託	12,907	20,476	31,066	30,183
	納品	8,000	7,000	4,000	5,000
	高速道路別納	5,000	6,500	8,000	9,500
ロ. ネットワーク利用料				0	0
ハ. 会場使用料		6,003	5,542	5,876	6,946
2 賦課金収入		15,364	15,321	15,424	15,530
3 補助金収入		49,460	30,459	26,137	25,918
	県補助金	11,072	11,087	1,139	3,379
	中央会補助金	18,698			
	町補助金（事業費）	9,000	9,000	10,700	9,000
	（施設整備）	10,690	10,188	14,298	13,239
	他町補助金		184	0	300
4 負担収入		8,603	9,728	5,637	14,367
5 事業外収入		2,868	2,268	3,971	3,804
	受取利息	441	767	1,329	597
	雑収入	2,427	1,501	2,642	3,207
収入合計		108,205	97,294	100,111	111,248
年 度		平成 5 年	6 年	7 年	
収入の部	(内訳)				
1 事業収入		54,913	48,917	48,216	
イ. 手数料		47,323	40,851	39,170	
	幹旋・委託	31,323	22,851	20,170	
	納品	5,000	5,000	5,000	
	高速道路別納	11,000	13,000	14,000	
ロ. ネットワーク利用料		0	0	692	
ハ. 会場使用料		7,590	8,066	8,354	
2 賦課金収入		15,275	16,088	15,945	
3 補助金収入		28,980	29,966	30,092	
	県補助金	8,834	8,204	8,773	
	中央会補助金				
	町補助金（事業費）	9,000	9,000	9,000	
	（施設整備）	10,846	12,462	12,019	
	他町補助金	300	300	300	
4 負担収入		11,042	8,345	12,241	
5 事業外収入		6,012	5,071	5,365	
	受取利息	1,041	33	27	
	雑収入	4,971	5,038	5,338	
収入合計		116,222	108,387	111,859	

の効率化・確実化が実現し、事務コストが大幅に軽減された<sup>63)</sup>。

大有田焼の組合員数や出資口数はそれぞれ現状を維持していたが（表5-4参照）、事業収入においては、大有田焼の収入状況を示した表5-5で見られるように、1990年以降海外需要の開拓を目指して出品した国際見本市（インターナショナルハウスウェアショーなど）などへの参加が盛んにみられたことも影響し、とりわけ斡旋・委託料収入の金額が増加しており、平成元年度以降も毎年の収入額が1.5～2.5倍増の状態が続いていた。その一方で平成2年度より全国中小企業団体中央会からの補助金がなくなったため、組合情報化の助成金削減による収入全体の減少が発生した結果、収入の総計では現状維持に留まった。

以上の事実からも、大有田焼は補助金依存の体質から次第に脱却しつつあった状況が窺え、組合員の事業拡大を通じた収益部門の拡張により組合の事業収入確保、さらには組合員との共販事業を軸とした産地ぐるみの成長策を着実に実現したと考えることが可能であろう。

#### 参 考 文 献

- 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』図録  
テーブルウェア・フェスティバル実行委員会（1994）『テーブルウェア・フェスティバル 暮らしを彩る器展'94 事業報告書』  
大有田焼振興協同組合（1989～1995）「大有田焼だより」第28～45号  
大有田焼振興協同組合（1991）「平成2年度第13期通常総会提出議案」  
大有田焼振興協同組合（1993）「平成4年度第15期通常総会提出議案」  
大有田焼振興協同組合（1994）「平成5年度第16期通常総会提出議案」

---

<sup>63)</sup> 「平成4年度第15期通常総会提出議案」、14頁。大有田焼は同時に、情報センターコンピュータと窯元・商社向けのコンピュータ間のオンラインテストの実施や組合員向けシステム講習会の実施（財務会計システムを使ったパソコン教室など）を通して組合員組織の情報化支援を行った（「大有田焼だより」第37号、1992年）。



## 第6章 成熟化時代における有田焼産地の商品開発

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<sup>(1)</sup>。

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、大有田焼と略称する）の事例から、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（平成8）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

---

(1) 山田雄久・筒井孝司・吉田忠彦・東郷寛（2013）「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）。

ることで、観光地としての有田の魅力を多くの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焱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。

焱の博開催以前より、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、焱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者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。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ることにより、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試みたい。

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、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たい。

### 第1節 「世界・焔の博覧会」と新製品開発

#### (1) 世界・焔の博覧会開催の趣旨

1996（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・焔の博覧会」が開催された。有田焼産地が佐賀県焔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。

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。

焔の博実施に際して、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6-1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6-1〕 ジャパンエキスポ'96 世界・焔の博覧会テーマ「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—」

表 6-1 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年	10年	11年
実施事業 特記事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「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</li> <li>・「アジア陶芸フェスティバル」（インテックス大阪）出展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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）</li> <li>・カラクリ人形グッズ製作</li> <li>・ハイテク有田焼人形（HA）委員会発足</li> <li>・市外電話料金割引サービス事業開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・有田マイセン姉妹都市20周年記念事業推進</li> <li>・三越本店にて「からくり人形」上演</li> <li>・高島屋にて「有田窯元めぐり」開催</li> <li>・柴田コレクション複製品開発商品化</li> <li>・「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</li> <li>・「テーブルコーディネートフェア」（大阪ドーム）出展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ニューヨーク・デイズニールド商談会開催</li> <li>・フロリダデイズニールド日本館にて「からくり人形上演</li> <li>・ドイツフランクフルトメッセ出展支援</li> <li>・玄海エネルギーパークにからくり時計設定</li> <li>・無鉛上絵具普及活用対策委員会発足</li> <li>・三越本店にてからくり時計公開展示</li> <li>・プランター・ガーデンング製品商品化</li> </ul>
年度	平成12年	13年	14年	
実施事業 特記事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境配慮型エコ商品研究開発開始</li> <li>・九陶にカラクリ時計設置</li> <li>・奈良県万葉文化館に有田焼万葉人形10体設置</li> <li>・大英博物館「佐賀県陶芸展」</li> <li>・「帰国展」（東京・佐賀）開催支援</li> <li>・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・東京ビッグサイトにて「有田エコポーセリン21」発表出展</li> <li>・「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</li> <li>・九陶ミュージアムグッズ商品開発</li> <li>・「21世紀陶磁器産業生き残りシンポジウム」開催</li> <li>・成田空港ターミナルに有田焼人形展示</li> <li>・有田焼デジタル情報データベース構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・商・工・OZONEデザイナー共同開発エコ21商品5シリーズ発表</li> <li>・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</li> <li>・「シニアワークプログラム合同面接会」開催</li> <li>・有田町とデジタルアーカイブ事業実施</li> </ul>	

「歴史に学び、未来を創造するー伝統と未来との共生ー」

「地球を愛し、世界と交流するー地球と世界との共生ー」

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、焔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、有田町では焔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・焔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十四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十三代今泉今右衛門氏、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。

焔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。焔の博開催を控えて「焔博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（平成7）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。焔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。焔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焔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<sup>②</sup>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

---

② 世界・焔の博覧会実行委員会（1996）。

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長崎県、佐賀県で製造される和食器を多数販売した。焔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り市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。会期中に焔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。

焔の博では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焔の博パビリオン「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（平成9）年3月には佐賀県立美術館で「「世界焔博」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

表6-2 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〕ニューセラミックス研究会・大有田焼振興協同組合（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。

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リ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6-2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（平成9）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。「焔博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<sup>③</sup>。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（平成13）年8月に実施した京王プラザホテルの大有田ぶらざ市「有田焼今昔 The 古伊万里の夏」、同年11月末に実施された焔博記念堂における肥前紀行冬雅び展、そして

---

③ 大有田焼振興協同組合（2002a）、2頁。



表6-3 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〕ニューセラミックス研究会・大有田焼振興協同組合（2001），44頁。

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、積極的に異業種の間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6-3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

表 6-4 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）数字は開催された各講習会の回数を示す。

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6-4によれば、1997（平成9）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（平成9）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（平成13）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<sup>(4)</sup>。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

---

(4) 大有田焼振興協同組合（2002b）、5～8頁。

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（平成14）年以降本格的に始動した<sup>(5)</sup>。

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。

## 第2節 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（平成9）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

---

(5) 大有田焼振興協同組合（2003a）、16、29頁。

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<sup>(6)</sup>。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、ジャパングーデニングフェア、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

---

(6) 「大有田焼だより」第46号。

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（平成10）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」<sup>(7)</sup>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。

(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。

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<sup>(8)</sup>。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。

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

焔の博を契機として、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ぷらざ市（京王プラザ

(8) 『大有田焼だより』第46号、1999年。

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。十四代酒井田柿右衛門氏が2001(平成13)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焔の博の開催から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」<sup>⑨</sup>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、そして長崎県佐世保市(三川内町)の嘉泉

---

⑨ 肥前紀行冬雅び実行委員会(2003)。



製陶所、波佐見町の白山陶器、石丸陶芸などが参加し、多彩な業者によって展示会事業を継続的に実施した。

1999（平成11）年には、マイクロソフト役員の福島昭英氏がアリタインタ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。アリタインターナショナルでは、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リタインタ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リタインタ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、アリタインタ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<sup>(0)</sup>。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

---

(0) 大有田焼振興協同組合（2003b）。

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つき、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、従来の枠に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。

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。

### 第3節 有田焼新時代における柴田明彦氏の役割

#### (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く、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シフトさせた。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6-5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（平成16）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（平成7）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

表6-5 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。

た。1997(平成9)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的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。大有田焼は大有田ぶ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（平成11）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

表 6-6 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。

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り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。

表6-7 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。

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<sup>11)</sup>。

## (2) 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<sup>12)</sup>。

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

(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。

(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、窯元の出品作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。



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に鑑みて、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。

#### 第4節 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（平成3）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、「大有田ぶらざ市」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<sup>③</sup>。そして、1999（平成11）年より柴田コレクション複製品の製作を開始して、2000（平成12）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。

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。

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<sup>(4)</sup>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<sup>(5)</sup>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（平成11）年開催の第19回大有田ぶらざ市に試作品29点を、2000（平成12）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<sup>(6)</sup>。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

(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。

(6) 「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。

のサイクルを回すことができた。京王プラザの「大有田ぶらざ市」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<sup>(7)</sup>。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<sup>(8)</sup> という理由で産地内で反対の声も出たが、

(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。

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ックス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



図6-1 有田エコポーセリンに表示されているエコマーク

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の協力を得て、佐賀県中小企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<sup>(9)</sup>。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

(9) 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）。

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（平成15）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<sup>20</sup>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<sup>21</sup>。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。

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。

<sup>20</sup> 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）。

<sup>21</sup> 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）。

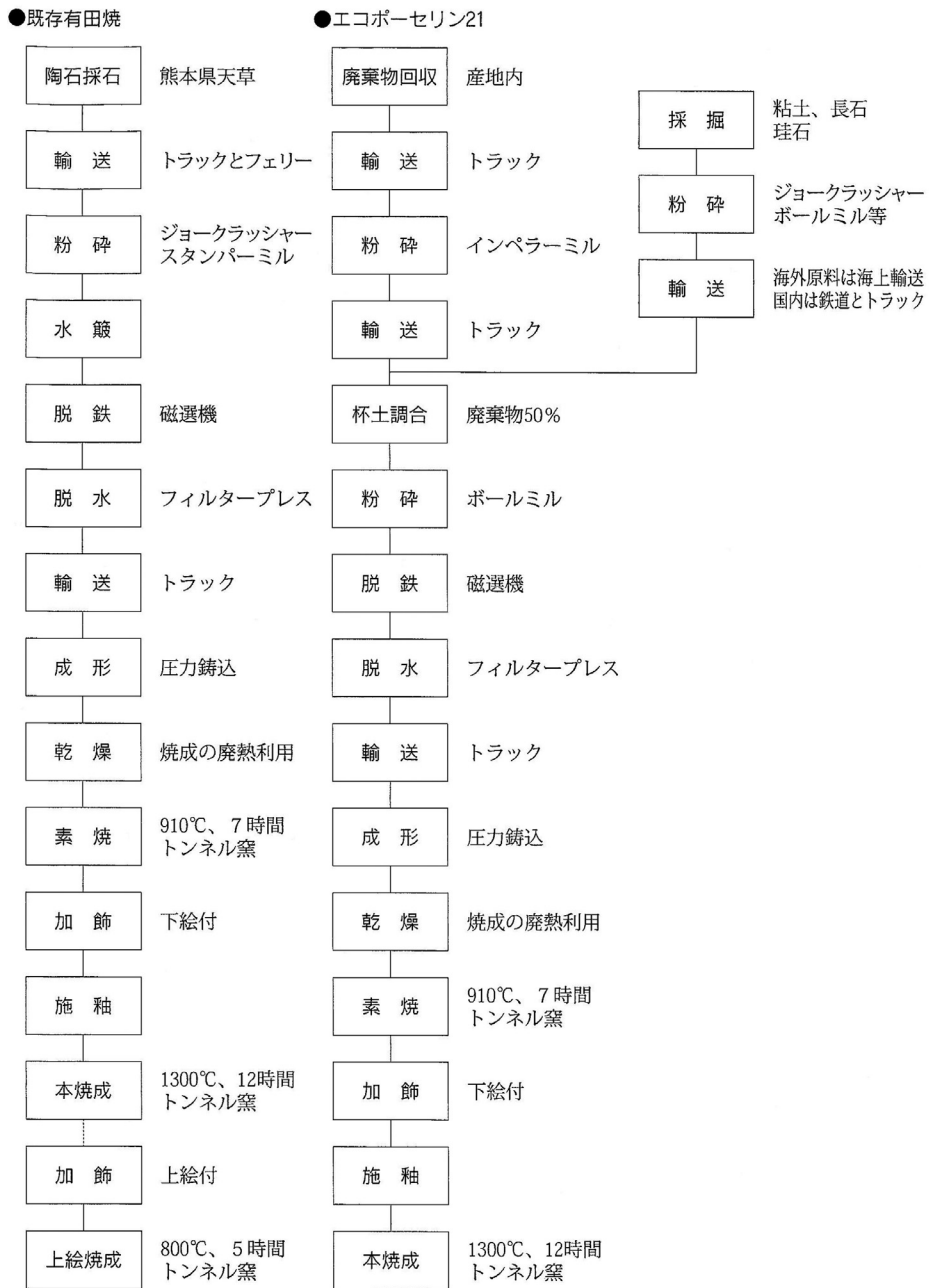


図 6-2 既存有田焼とエコポーセリン21の製造工程

〔出所〕 堤 (2003), 96頁。



### (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（平成13）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6-2〕「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）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6-2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

表6-8 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

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ッ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。

### 第5節 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6-8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。新たに田中清美氏と尾崎好弘氏が大有田焼の副理事長として着任するとともに、有田商社の篠原文雄氏や馬渡俊雄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。焔の博終了後の世代交代が一気に進行した感が強いが、これは戦後の有田焼における一時代の終わりを告げる動きでもあったと考えられる。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<sup>②)</sup>。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<sup>③)</sup>。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<sup>④)</sup>。

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<sup>⑤)</sup>。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

②) 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。

③) 肥前陶磁器商工業協同組合は、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。

④) 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。

⑤) 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。

表6-9 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

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<sup>26)</sup>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6-9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

<sup>26)</sup> 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。

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窯が現代有田の三右衛門<sup>㉞</sup>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<sup>㉟</sup>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<sup>㊱</sup>。

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。

焔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

㉞ 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。

㉟ 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。

㊱ 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の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6-10 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	(内訳)				
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	(内訳)				
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	

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<sup>30</sup>。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6-10によれば、新商品開発の分野で多額の補助金を獲得し、焔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、焔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、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る傾向も生じた。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まれ、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。

## 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—』

<sup>30</sup> 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。



- 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』図録
- 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）「産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）
- ニューセラミックス研究会・大有田焼振興協同組合（2001）『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](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>



## 第7章 21世紀初頭における伝統産業地域の統合プロセス

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<sup>(1)</sup>、政府によるデフレ政策が推進された2000年代に

(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（2014）「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）を参照。

も引き続き有田焼の販売額が減少し続けた。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。

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。

### 第1節 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7-1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が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

表7-1 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

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（平成15）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（平成17）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。

## 第2節 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<sup>②</sup>において産地事業システムの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<sup>③</sup>。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<sup>④</sup>。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

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。

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。

行った。

有田焼産地で使用される鑄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<sup>(5)</sup>。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<sup>(6)</sup>。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<sup>(7)</sup>。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ン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。

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1/3～1/5以下にまで抑えることができる<sup>(8)</sup>。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<sup>(9)</sup>と指摘した。

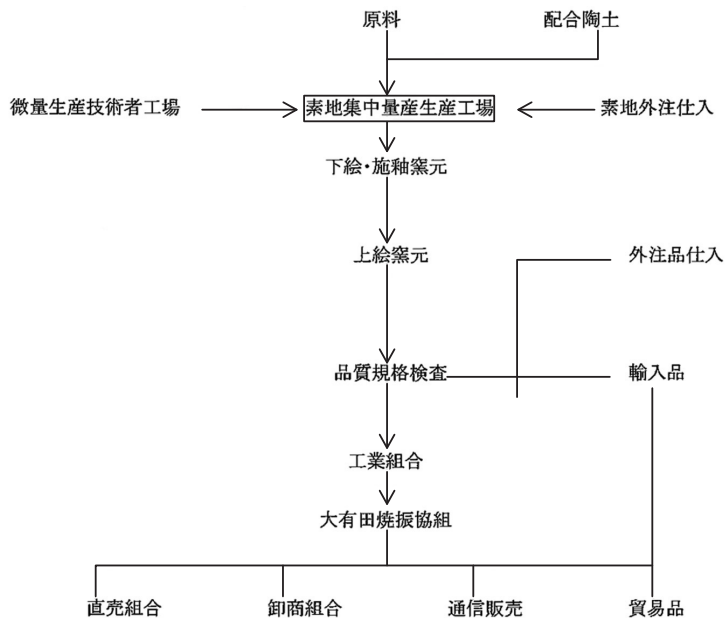
---

(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。  
 (7) 大有田焼振興協同組合（2004），8頁。  
 (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。



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<sup>(0)</sup>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



1. 素地・生地生産設備     天草陶土:自動機械ロクロ・鋳込・圧力鋳込——有田焼  
配合陶土:圧力鋳込・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7-1 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。

(0) 大有田焼振興協同組合 (2004), 13頁。

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<sup>(1)</sup>。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<sup>(2)</sup>。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<sup>(3)</sup>。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は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<sup>(4)</sup>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

(1) 大有田焼振興協同組合（2004），13頁。

(2) 大有田焼振興協同組合（2004），14頁。

(3) 大有田焼振興協同組合（2004），16-20頁。

(4) 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。

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續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。

#### 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ー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。

### 第3節 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）の試作評価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<sup>15)</sup>に着手することとなり、エコポーセリン

15) 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。



図7-2 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）  
〔出所〕堤（2004）掲載写真。

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。

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しなかった。

#### 第4節 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、厚生労働省拠出の「地域提案型雇用創造促進支援事業（パッケージ事業）<sup>⑥</sup>」（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<sup>⑦</sup>に基づき、伝統的地場産業（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<sup>⑧</sup>であり、有田町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。

「Aritamuse（アリタミュゼ）」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<sup>⑨</sup>（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

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。

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）、永尾功且（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）。

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（平成19）年1月には新ブランド「Aritamuse（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プレーンを確保するという

表 7-2 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"> <li>・「有田焼産地プロジェクトチーム会議（主幹：佐賀県）」</li> <li>・「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</li> <li>・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</li> <li>・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」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「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</li> <li>・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」</li> <li>・「エコポーセリン50」および強化磁器用のエコ陶土の開発</li> <li>・「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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「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</li> <li>・産地統合のシミュレーションとビジョン策定</li> <li>・デザイン等高度化開発事業「碗ディッシュの開発」</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>
年度	平成18年	平成19年	
実施事業 特記事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「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</li> <li>・産地組合統合推進事業</li> <li>・「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</li> <li>・「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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「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</li> <li>・産地組合統合推進事業</li> </ul>	



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影響し、2004（平成16）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。

#### 第5節 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て、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（平成18）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7-1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 7-1〕「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7-2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 7-2〕「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、事務局の方々に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ようしあげてまいりましたが、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していいただき、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(平成18)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<sup>20)</sup>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、有田焼直売協同組合が組

<sup>20)</sup> 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)。

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<sup>①</sup>、残り3組合の解散を待つ形をとった。続く2007（平成19）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（平成19）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（平成19）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<sup>②</sup>、先に事業を停止した大有田焼の人件費をはじめとする運営コストの負担増<sup>③</sup>、そして大有田焼が抱える負債処

① 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。

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

理<sup>24)</sup>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（平成19）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。

## 第6節 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7-3〕「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

↘から7月までの人件費はおもに「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。

<sup>24)</sup> 大有田焼は伝統的工艺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弁済に踏み切り、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弁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広げられた。

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に、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7-3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<sup>(25)</sup>。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<sup>(26)</sup>。

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。

(25) 「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。

(26) 「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7-3 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	

- ・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り入れを行う）。
- ・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り入れを行う。

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。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<sup>㉑</sup>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<sup>㉒</sup>。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

㉑ 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。

㉒ 「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。

表7-4 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

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（平成20）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<sup>②9</sup>。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<sup>③0</sup>。

2009（平成21）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<sup>③1</sup>。同年5月の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（平成21）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<sup>③2</sup>。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（平成21）年10月には1,950万円の交付金が大有田

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）。

③2 『佐賀新聞』平成21年9月4日付記事。



表7-5 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

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（平成16）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（平成21）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。

#### 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)

## 第8章 政治・行政から見た大有田焼振興協同組合の設立と解散

1979（昭和54）年5月に発足した大有田焼振興協同組合は、その名が示すとおり有田焼産業に携わる事業者の協同組合であり、従来からの業態別の協同組合と近隣の焼物事業者の協同組合を大同連合させ、産地の競争力を高めることを目指したものであった。さらにそれは産業界だけにとどまらず、佐賀県や有田町、商工会議所なども関与する正に産地ぐるみ体制で有田焼を振興させ、地域を活性化させるための推進主体の役割を担うものであった。

ところが、大有田焼振興協同組合は、産地事業の一本化という大きなミッションを背負いながら発足し、30年にわたる活動期間の中でそれなりの成果をあげながらも、2009（平成21）年4月に解散してしまう。

本章では、大有田焼振興協同組合がいかにして生まれ、そして解散に至ったのかを、政治や行政の側面にも光をあてて分析する。大有田焼振興協同組合や大有田焼会館の設立と解散をめぐるのは、焼物産業の盛衰だけでは説明できない、より複雑なアクター間の相互作用や、諸アクターのそれぞれの意図や解釈の違いがあったのである。

### 第1節 何が大有田焼振興協同組合を生み出したのか

#### (1) 「大有田」コンセプト

有田焼は柿右衛門をはじめ高い名声を得ている工房や400年におよぶ伝統を看板にしたブランド力を有していたが、実際にはそれは有田町を中心としながらも、西有田町、山内町、伊万里市、嬉野町、さらに長崎県の波佐見町、佐世保市三川内町などにまで広がる事業者の分業体制によって成り立つ産業であった<sup>(1)</sup>。そうした実態と「有田焼」という名称やそのイメージとが一致しないことや、将来のさらなる産地一体となった競争力確保のため、「大有田」というコンセプトが採用されるようになった。

この「大有田」という言葉やコンセプトは、有田の中でももっとも伝統があり、有力な会社の一つである香蘭社の専務であり、後に社長となる深川正氏によるものだった。深川氏は次のように述べている<sup>(2)</sup>。

(1) 深川正（1979）『古伊万里の美とロマン』主婦の友社、195-196頁。

(2) 有田町史編纂委員会（1988）『有田町史 商業編Ⅱ』有田町、328頁。

今日では県という行政単位で何かとややこしくなっているがもともと九州は一つであった。やきものについても九州の七県は、相互に深い関係を持っていると言えよう。早い話が、今日、磁器という点から言えば、わが肥前の有田が中心であるが、有田は、すぐ隣の大村藩領より育った長崎県波佐見焼に連なり、平戸松浦藩に源を発する佐世保市の三川内焼とは、車で十分の近距離である。(中略)

しかも、歩んで来た歴史に多少の違いはあるにしても、その本質は同一でありそれぞれの伝統には共通点がある。今日、不幸にして有田の白磁陶石は、量産に適していないので、ほとんど100%近い原料を熊本県の天草から求めていることをあわせ考えると、やきもの世界においても九州は一つであるという一体感が、強く感じられてならない。

深川正氏は世界中で古伊万里がどのように扱われ、保管されているかを確かめるために、有田の焼き物業界の次代を担うメンバーを揃えて視察の旅に出た。そこでいかに伊万里焼が珍重され、そして今日に至るまで大切に集められ、保管されているかを自らの目で確かめた。その上で、「伊万里」と呼ばれている焼き物が有田で作られたものであることを確認し、有田で作られるとされている「有田焼」というものも、実際には熊本県の磁石を使い、長崎県の事業者と分業しながら作られているという現実を見つめ直し、行政が敷いた県という境界を越えた「大有田」という地域圏を提示したのである。

この「大有田」というコンセプトは多様に理解された。一つは有田町や佐賀県という行政単位の境界をまたがった地理的エリアとしての大有田である。もう一つは、高度に分業化が進んだ焼き物産業の事業者の大同連合、あるいは産業だけでなくそこに行政なども巻き込んだ産業と地域が一体となった地域システムとしての大有田である。実際、その後の有田ではこの両方の意味での大有田が構築されていくのである。

## (2) 会館建設計画と行政

1966(昭和41)年は有田焼創業の350周年の年であった。それを機会に、有田焼の将来についての構想が練られた。ちょうどその頃に町長となっていた青木類次氏(1963年以後7期28年にわたって町長を務める)や、商工会議所の会頭になっていた岩尾磁器株式会社の社長であった岩尾新一氏などが中心となり、道路建設など大型の公共事業なども含めた計画が作られた。その計画の中の一つに焼物産業関係の会館の建設があり、1972(昭和47)年には陶磁器総合会館建設(仮称)協議会が発足し、計画が本格化した。

ところが、ドルショック、オイルショックと大きな変動が相次ぎ、日本経済は大きなダメージを受け、有田町の財政も非常に厳しい状況となっていた。「産業町長」の異名を持つ青木町長は、当時ドレスデンからの有田焼里帰り展で成功をおさめていた深川正氏の大有田焼のコンセプトを受けて、産地の統合を進め、そして計画が動き出していた陶磁器総合会館建設を進めるために、大有田焼全体を統括する組合の発足と、会館をその受け皿とするというプランを進めることになった。

すでにそれぞれの業態ごとの組合はできており、とりわけ肥前陶磁器工業協同組合は決済のシステムである「帳付」を中心に焼物事業者の組合として重要な役割を果たしていたため、個々の窯元や中間商人たちは新たな組合を作ることに懐疑的であったが、町長やそれと歩調を合わせて産地全体の発展を意識していた岩尾新一の積極的な姿勢に押される形で大有田焼組合と会館の計画が進められることになった。そして、焼物に関わる事業者はそれぞれの業態別の組合に加入しながら、同時に大有田焼振興協同組合にも加入することになり、その組合費を運営資金にする大有田焼振興協同組合や町の機関が入居する大有田焼会館が開館したのである。

## 第2節 政治・行政と大有田

### (1) 大有田焼会館をめぐる行政と産業との調整

1963（昭和38）年4月に有田町の町長に就任した青木類次は、以後7期28年にわたって有田町の町長として町政を担ったが、町長に就任した2年後の昭和40年に有田町は財政再建団体に陥る事態となった。当時の日本は高度成長の序盤にさしかかっていたが、有田町は1954（昭和29）年に有田町と東有田町が合併して新しい有田町となり、以後も周辺の地域を併合していったこともあり、さまざまな建設計画を進めたことが町財政を圧迫していたのである。さらに、財政再建団体となった翌年には有田焼創業350年祭を迎え、その記念行事にも資金を投じねばならなかった。

青木類次氏が町長に就任した同月に、前町長の松本康氏は佐賀県議会の議員に当選した。また、その少し前には佐賀県議員だった岩尾新一氏が有田商工会議所の会頭に就任していた。この岩尾氏も、それから1989（昭和64）年1月まで26年にわたって会頭を務めた。

有田町が東有田町と合併して新しいスタートを切る前から合併後に至るまで町長を務め、その後は県政を担う立場から有田を導いた松本康氏、それを引き継いで合併後の町政を担った青木類次氏、そして有田という地域を支える焼物業界を代表する商工会議所会頭であった岩尾新一氏の三者は、当時の有田町の政治、行政、産業を一体的に指導するリー

ダーであった。

彼らの関心が有田を支える焼物産業の活性化にあったことは間違いないが、一方では有田町という自治体や地域全体を支えるという使命も彼らは負っていた。有田という地域は焼物産業と密接に結びついているものの、実際に地域を守り、自治体を切り盛りすることと地場産業を活性化させることとは、必ずしも一体のものというわけではなかった。相互に関連しながらも、それぞれ独立したそれらの課題のバランスを取りながら全体のかじ取りを進めることこそが彼らの使命であり、意志であったのである。

## (2) 政治、行政、産業の交差

有田では、その当時に350年の歴史を持つ焼き物産業が、人びとの生活や社会を支えてきた。そのため、政治や行政も焼き物産業の維持・発展に資することを前提としてきた。しかし、その焼物産業もつまるところ人びとの生活を守り、地域を維持していくためのものであり、実際には政治、行政、産業はそれぞれ相互依存の関係にあった。

1953（昭和28）年に町村合併法が施行された。そしてそれを推進するために1956（昭和31）年に新市町村建設促進法が施行され、これによっていわゆる「昭和の大合併」が起こった。有田においても1954（昭和29）年に有田町と東有田町が合併して新しい有田町となり、さらに1956（昭和31）年には西有田村曲川地区の南川良・青木・下南川良山・上南川良山の4地区が分村して有田町西部となった。この町村合併によって、新しい有田町ではさまざまな行政施設の設置や整備が必要となった。

町合併の数年前から有田町の町長となっていた松本康氏は、合併後の新町の建設計画の策定を1957（昭和32）年から進め、翌年の10月にはその計画書を発表した。そこでは、やはり焼物産業を中心にすえながらも、町民のためのさまざまな行政施設の整備の計画が描かれた。そして小学校の増築、有田工業高校の建設、有田町役場の新庁舎建設、上下水道設備の建設、郵便局庁舎の建設、母子健康センターの建設、消防本部庁舎の建設、町営住宅の建設、衛生処理施設の建設など、1958（昭和33）年以後の数年は新たな建設計画のラッシュとなった。実際これらの建築計画は、計画発表の後の数年内に実施されていった。

この計画が進められる中、1959（昭和34）年に有田町議員だった青木類次氏が町長となり、町長だった松本康氏はその後、商工会議所会頭となる岩尾新一氏の後を受けて県会議員となる。松本氏は佐賀県や国と有田町をつなぐパイプ役となったのである。

しかし、この時期の有田は神武景気の反動による「なべ底不況」の影響に直面していた。そうした国の政策と景気の影響との運の悪いめぐりあわせもあって、有田町は青木類次氏

が町長に就任した2年後に財政再建団体に陥ってしまう。青木はそれから5年ほどで再建計画を完了するが、後に「産業町長」,「青木建設」という異名をとる建設を中心とした青木氏の町政のスタイルは、町長就任当初から建設計画を推し進めざるを得なかった当時の事情によって形成されていったのである。そして、これを国や県とのパイプ役として松本氏が支え、焼物産業界においては岩尾氏が支えたのである。

### (3) 下平尾勲氏による産地診断

有田の焼き物産業の課題については、1967（昭和42）年より佐賀県中小企業課と有田町役場と共同で有田焼産地診断の検討が行われていたが、さらに1971（昭和46）年に佐賀大学助教授だった下平尾勲氏によって『有田焼産地総合診断報告書』としてまとめられた。そこでの下平尾の貢献は、すでに昭和42年から始まっていた有田焼工業協同組合（いわゆる有田10社）など有田の中ですでに始まっていた協業化の動向を評価し、その方向性を産業政策の柱とする指針を与えた点にある。

焼き物産業の構造的な問題点それ自体については、下平尾勲氏が有田に関与する以前からすでに認識されていた。とりわけ、1958（昭和33）年にまとめられた『新町建設計画』では地域と産業の現状の分析がなされ、新しい町の将来構想が描かれていた。これは松本氏が有田町長であった1954（昭和29）年に有田町と東有田町との合併が行われ、さらに近辺の地域を併合したことに伴って、新しい有田町全体のランドデザインが描かれたものである。

ここでは、多品種少量生産にならざるをえない焼き物という商品の特性によって生じる事業者の小規模零細性に起因する経営の前近代性が、データとともに分析され、これを克服する道として協業化や小規模零細事業者の下請化による体系化などが示されていた。

もっともこれらは有田だけの状況ではなく、日本の産業全体の課題であり、方向性でもあった。中小零細事業が多い日本における産業政策の基本的な方向性だったのである。その流れを受けて実践されたのが有田10社による協業化の試みであった。その実現の後に佐賀大学に赴任し、有田の産業診断に参加した下平尾氏は、この有田10社の協業化をモデルケースとして高く評価したのであった。つまり、焼き物産業を協業化、体系化させる産業政策は、下平尾によって導かれたというよりは、すでに現場において構想が描かれ、動き始めていた中で、大学の研究者である下平尾氏によって現地調査の上で評価され、正当性を与えられたものだったのである。

#### (4) 大有田組合の原型

有田の焼き物産業が伝統的であるがゆえに近代化が遅れ、そのことが有田町の経済や人びとの生活にも影響し、とりわけ若年労働者の焼物産業離れが深刻化していることは、1958（昭和33）年に松本町長の下でまとめられたこの『新町建設計画』においてすでに指摘されていた。

たとえば、有田の焼物産業では従業員が10人以下の零細企業が全体の70パーセントを占め、それが経営の近代化を遅らせ、結果的に他地域産業に比べて賃金が安いという結果を生み出し、さらに労働力の他地域や他産業への流出という状況を生み出していると指摘されている<sup>(3)</sup>。

このような状況を克服するための道としてこの『新町建設計画』が打ち出したのは、「共同化」と「系列化」であった。有田町の大半を占める中小の焼物工場をグループ化させ、協同組合組織とし、共同購入を行い、経営の合理化を促進し、組合員相互の福利厚生をはかるというのが「共同化」であり、その協同組合化されたグループによって零細工場や家内の生産者を下請けとして地域での分業を進めるのが「系列化」である<sup>(4)</sup>。

さらにこの『新町建設計画』では、生産者の組織化だけではなく、焼物産業を中心とした有田町全体の振興組織の青写真を描いていた。「有田焼振興協議会」と名付けられたその振興組織は、有田町、有田町議会、有田商工会議所、有田陶磁器工業組合、有田陶磁器商工協同組合、有田錦付協同組合、有田焼輸出貿易組合、佐賀県窯業試験場、佐賀県経済部商工課、佐賀県産奨励館、学識経験者などを構成員として、いわば産官学一体となって有田焼の振興を進めるというものであった<sup>(5)</sup>。

この「有田焼振興協議会」構想こそが、後の大有田焼協同組合の原型であったことは間違いないだろう。ただこの構想はほとんど青写真か、それ以前の大ざっぱな構想レベルのもので、他の施設整備の計画のように具体化は進まなかった。しかし、認識されていた課題やそれを克服するための方向性については、その後の展開を示唆するものとなっていた。それはこれを策定した松本康氏がその後佐賀県や国との関係のつなぎを担い、その後の具体化を後継の青木類次氏が担い、そして産業界では岩尾新一氏がまとめ役となっていたからであった。

彼ら有田のリーダー達にとっての現実的な課題は、一方では焼物産業の構造的な変化で

(3) 佐賀県西松浦郡有田町（1958）『昭和32年 新町建設計画』、商（4）-（10）ページ。

(4) 佐賀県西松浦郡有田町（1958）『昭和32年 新町建設計画』、商（7）ページ。

(5) 佐賀県西松浦郡有田町（1958）『昭和32年 新町建設計画』、商（28）ページ。



あり、もう一方では町の財政であった。焼物については、深川正氏を中心とした古伊万里ブームや有田焼のブランド化が軌道に乗りつつあった。高度成長の波に乗ったこともあって、デパートでの高級有田焼の売れ行きが上昇していった。有田焼の事業者たちは勢いに乗り、卸売業者の組合が新たに設立されたり、卸団地や組合ができたり、有田焼直売総合センターや工業組合会館などが次々に建てられた。

しかし、合併を背景にした建設ラッシュによる町の財政の支出はそれでは追いつかなかった。1969（昭和44）年までに財政再建団体を脱し、赤字を解消するまでにいたったが、青木町長はなお新たな建設計画を打ち出していった。

#### (5) 深川正氏の大有田構想と台頭

有田町を牽引してきた松本氏、岩尾氏、青木氏らに対して、有田の焼物産業に新たなエネルギーをもたらし、頭角を現しはじめたのが香蘭社の専務で後に社長になる深川正氏だった。

深川氏は企業家として抜群のセンスと行動力を持ち合わせていた。もともと有田で生まれ育ったわけではない深川正氏は、有田の重い伝統に縛られることなく、自由で奔放な発想ができたのかもしれない。勉強熱心でもあった深川氏は、有田で作られた焼き物が伊万里焼としてヨーロッパで珍重されてきたこと、中でも膨大なコレクションが当時はまだ統一前で社会主義国だった東ドイツのドレスデンで眠っていることを海外の文献から知った。

深川正氏は、文献で学ぶだけに止まらなかった。自らその著者に手紙をしたため、そこからドレスデン訪問へのきっかけを導きだし、後に「七人の侍」と呼ばれるドレスデン視察ミッションを編成し、国交のなかった東ドイツの扉を開くことに成功したのである。

このドレスデン・ミッションの成功は、有田で作られた焼物がヨーロッパの貴族たちに宝物として扱われていたこと、日本では見られないようなすぐれた有田の焼物のコレクションが、海外には多く残されているという事実を有田の内外に知らしめた。それはさらに1975（昭和50）年の「ドレスデン国立美術館所蔵・古伊万里名品展」を日本の各地で開催するというイベントにつながり、それが日本に古伊万里ブームを引き起こし、有田焼のブランドイメージを高め、デパートでの販売を拡大することにつながった。

有田でももっとも有力な会社の一つである香蘭社の専務であり、ドレスデン・ミッションを率いた深川正氏は、政治に対しても野心をいだいていた。ドレスデン・ミッションの翌年の1971（昭和46）年の佐賀県議員選挙に立候補したのである。この時の現職は松本康氏で、深川氏はその対立候補としての立候補であった。このことは、その時期の有田の有

力者であった青木類次町長，岩尾新一商工会議所会頭，そして松本康県会議員という勢力に対抗する姿勢を示す形となった。

「大有田」というコンセプトあるいは言葉は，深川正氏によるものである。また，ヨーロッパを中心に世界中で珍重された伊万里焼が有田で作られたものであることを再発見し，有田の焼き物を「有田焼」としてブランド化し，デパートでの取り扱いを促進したのも深川正の貢献といってよいだろう。

しかし，その「大有田」のコンセプトを有田焼産業の体系化を促すものとし，さらに関係業者を一つの組合の中にまとめるという構想の推進は深川正氏によるものではない。むしろ深川氏は，大有田焼振興協同組合が設立された後は流通委員会の委員長として，デパートでの大有田展などの販売促進に貢献するもの，大有田焼組合の設立や大有田焼会館建設計画自体には，ほとんどといってよいほど関与していない。

深川正氏や「七人の侍」によって再発見された有田焼や大有田というコンセプトは，有田の焼物のブランド化のために役立つだけでなく，深川氏から独り歩きする形で，行政的に拡大された有田町の建設計画，施設整備，焼物産業の協業化・体系化などのキーコンセプトとして利用されていったのである。

#### (6) 大有田焼会館

生産者の組織化だけではなく，焼物産業を中心とした有田町全体の振興組織の青写真を描いた1958（昭和33）年の『新町建設計画』における「有田焼振興協議会」構想が大有田焼組合のアイデアの原型であったが，1972（昭和47）年から動き出した知識集約化事業では同時にそれらの諸事業者の団体をまとめる会館の建設計画が並行して進められる。これが最終的に大有田焼会館となって1980（昭和55）年に落成となるが，その背景には町の行財政との関わりがある。

もともとは陶磁器総合会館として構想された建物の建設計画は，青木類次氏が町長に当選して3年目に迎えた有田焼創業350年祭の時期のマスタープランで描かれたものだった。その間には有田町は財政再建団体となるほどの財政難であったが，日本経済が成長の過程にあったことや，建設にかかわる補助金を国や県に求める道があったことなどから，青木町長は積極的な建設計画を推進した。

陶磁器総合会館も町の事業として具体的検討が始まったが，その翌年の1973（昭和48）年の第1次オイルショックを迎えた。これによって青木町長の強気の建設計画にも調整が必要となった。そのタイミングで知識集約化事業が始まっていたのである。そこでのコン

セプトは「大有田焼」となり、会館の名称も陶磁器総合会館から有田焼会館となり、最終的に大有田焼会館となった。

会館建設を構想した有田町では、その建設費用を町ですべて賄うのではなく、焼物産業全体にも負担させることを計画した。それには焼物産業全体がまとまる「大有田」協同組合が望ましいものであった。

### 第3節 大有田焼振興協同組合はなぜ解散したのか

#### (1) 産地の状況の悪化

昭和30年代から40年代中盤にかけて有田焼工業は大きく成長した。それは日本の高度成長によって各家庭の可処分所得が増加し、高級な食器、花器などの市場が成長し、また旅行や外食の増加によって業務用の食器の市場も拡大したからである。その後ドルショックが生じた際も、和食器を中心としていた有田焼は海外輸出への依存度が低かったため、それほど大きなダメージを受けずにすんだ。

しかし、オイルショックなどに端を発する景気の後退は、徐々に有田焼業にも影響を及ぼしていった。それでもデパートでの大有田焼展の成功、有田焼のブランド化の成功によってある程度の業績が維持されたが、やがて日本経済は低成長が基調となり、バブル崩壊後は長期的な不況となった。

そして日本人のライフスタイルも変化し、西洋化、核家族化が進むにつれ高級和食器の市場は縮小していった。さらに円高が進む中で、欧米の洋食器の価格が低下し、他方では安価な中国製品が流入するようになった。

景気の低迷、旅館や割烹店での宴会の減少によって和食器の市場が低迷し、家庭用品についても価格低下の圧力が高まる中、コスト削減に対応する体力のない窯元や販売業者の倒産が進んだ。

#### (2) 大有田焼振興協同組合への不満

厳しい経営環境の中で、事業者によってはそれぞれの業態ごとの組合に加入し、さらに大有田焼振興協同組合にも加入するなど、2つあるいは3つの組合に組合費を納めることに疑問を持つ事業者が出はじめていた。とりわけ、従来は業態別組合で一括して大有田焼振興協同組合に組合費を納入してきたものを、組合員自身で大有田焼振興協同組合に組合費を納入するように変更したところでは、組合員の負担感はさらに高まり、不満の声が高まった。また個々の事業者は、もともと大有田焼振興協同組合設立にそれほど積極的では

なかったにもかかわらず、商工会議所の岩尾会頭など業界や町の有力者の積極的な説得によって合意したという経緯もあった。実際、大有田焼振興協同組合の事業は産地振興のための基盤整備や裏方のような仕事が多く、組合員である個別の事業者にはその貢献が見えにくいということもあった。

当時、若手窯元のリーダーで陶工会の会長も務めたしん窯社長の梶原茂弘氏は、大有田焼振興協同組合が設立される時の有田の様子を次のように述べている<sup>(6)</sup>。

山口秀市（大有田焼振興協同組合）会頭が、こがん（こんな）地域集約化活動を旨とする大有田焼構想にみんなが賛成しない、判らないのであれば、もうこれはやっていけないと時どき言われてましたもんね。というのは、会費の集まらんとですたい。大有田のメンバーでありながら、会費が全然入らんわけ。みんなで作ろうとした大有田焼じゃないけん。トップダウンの大有田やけんが、結果的にはみんな利用されているというふうに履き違えたわけですよ。深川（正）さんらしい構想で作ったし、それから岩尾（新一）会頭たちが作ったし、町長あたりが一生懸命作ったし。そういう中で、結果的には民意というか、焼物の普通の人たちは、何のための大有田焼かさっぱりわからんわけ。それで当時、肥前陶磁器商工協同組合、それから何かな佐賀県陶磁器工業協同組合、有田焼直売協同組合……。もう組合を言うたら5つも6つもあって、その上、大有田焼ができたけんが、もう何が何かさっぱり判らんわけ。商工会議所はあるわ、ロータリーはあるわ、ライオンズはあるわ、国際ソロプチミストはあるわ、JC（青年会議所）はあるわ。もうとにかく、たった2万人がもうとにかく右往左往するだけの活気はありましたが、誰も整理整頓もしきらんわけですよ。

この梶原氏の発言からも、大有田焼組合は現場の窯元などの事業者から乖離していたかが伺える。それらの現場の事業者にしてみれば、事業の必要性から入会している組合が、組合として大有田焼組合に入会しており、大有田焼組合の組合費も自分が所属する組合から納入されるので、ほとんど自分自身が大有田組合の会員であるという意識さえなかったのである。

同様の証言が、佐賀県陶磁器工業協同組合の関係者からもなされている<sup>(7)</sup>。

(6) 梶原茂弘氏（しん窯社長）とのインタビュー，2014年2月7日実施（於：しん窯）。

(7) 百武龍太郎氏（佐賀県陶磁器工業協同組合専務）とのインタビュー，2013年9月9日実施（於：佐賀県陶磁器工業協同組合）。

大体賦課金を（大有田焼組合は）自分で回収してませんでしたから。各組合でまとめてぼんと払ってましたから。もう、入っていたこと自体も知らない組合員さんいたもん。組合がまとめて払ってたから。「私、大有田の組合ですか？」と。「はい、工業組合はもう丸ごとまとめて払っていますから」。「ああそう」って。じゃあそしたら、「個々にじゃあください」、「いやもうよか、もう個々で払うならもうやめる」っていうことで、関係ないみたいなところが、もうぼとぼと、ぼとぼと出てきて。いやその脱退の波が、今度はやっぱりうちの組合員も、もう減りました。これは、組合に対するそのやり方のまずさとかじゃなくて、やっぱり個々の組合員さんのもう疲弊ですよ。

大有田焼振興協同組合が、このように末端の組合員と乖離していたことの根本的な原因は、大有田焼振興協同組合は組合員のニーズから発生したのではなく、有田の有力者たちによって企てられ、設立されたものであったからである。

理念としては、1958（昭和33）年の松本町長の下での『新町建設計画』において示されていた「共同化」、「系列化」に始まり、1971（昭和46）年の通産省による「知識集約化」、そしてその「知識集約化」に沿った形で産地診断に基づいた下平尾氏のプランなど、大有田焼組合やハードとしての大有田焼会館を作る理由づけの基調は一貫していた。そうした大義名分の下に有力者たちによって推進されたプランと、実際の日々の事業活動や経営に追われる事業者たちとの意識のズレがあったのである。

さらに、陶磁器産業の低調化にともなって二重、三重に組合費を負担することが現場の事業者には負担に感じられるようになっていく中で、その負担に見合うだけのメリットが大有田焼組合にどれだけあるのかが見えにくくなっていったことが、それらの組合員が離れていく原因となったのである。

### (3) 構成組合の脱落

高度に分業化された有田の焼物産業界は、それぞれの業種ごとの組合を形成していたが、「帳付」などの決済システムは肥前陶磁器商工協同組合が中心となるなど、組合間で会員にとっての重要性、そして財政的基盤に差があった。とりわけ財政的基盤の差は、焼物の売れ行きが低調になっていく中でさらに開いていった。そしてこのことが産地事業者の統合を旨とする大有田焼組合の体制を崩していくことになった。

2004（平成16）年に大有田焼組合と4組合との合併案が浮上し、以後その計画の実現化が進められ、2006（平成18）年にはその5つの組合による有田焼産地組合合併予備協議協定書の調印が行われた。しかし、合併が具体的な話になると組合間での財務状況の差が問題となった。つまり、「帳付」という業務によって安定した財務的基盤を有していた肥前陶磁器商工協同組合と、逆にかなりの負債を抱えていた組合とが合併するとすると、肥前陶磁器商工協同組合にとっては自分たちのこれまで蓄積した資産を、他の組合の赤字に吸い取られてしまうことになる。また、安定した収入源となる「帳付」を、自分たちのものから他の組合も入った大有田焼組合のものになってしまうことも、肥前陶磁器商工協同組合にとっては歓迎できることではなかった。

そうした中で、調停があった同じ2006（平成18）年に財政的に厳しい状況にあった直売協同組合が組合合併から離脱する。調停から半年後のことだった。さらにその2年後には工業組合も離脱する。そして直売協同組合は2012（平成24）年に解散してしまう。この時の様子について、直売協同組合の理事であった近藤隆正氏は次のように語っている<sup>⑧</sup>。

各組合、有直（有田焼直売協同組合）もそうですけど工業組合も、各組合の執行部あたりが役員として、もう有無を言わずという言い方が当てるかどうかは判らんですけど、向こう（大有田焼振興協同組合）の役員にさせられてやっておられましたけど、結局、いややっぱり直売は直売よと。工業組合は工業組合で頑張っていくよというようなあれで。（中略）その当初の設立目的は、そういうことだったと思うんです。ところがやっても、「大有田で何や？」みたいな意識はあったです、僕も。ああ、われわれはメリットもないみたいだし、何やろかねちゅうような気持ちは持っていました。そして5年前ですか、6年前ですか、そのときのちょっと前に統合（計画）がまた出たんですね。僕らはもちろん総会開いて、あれしました。みんなで協議した結果ですけど、当時の理事長の原さんっていう方が、今統合をしたら、要するに工業組合もあるし、1億。1億だったっけ、あと卸組合とかいろいろありますけど、有直ももうすでにそのとき債務超過もいいとこなんですよ。で、真っ先に撤退した。その話から抜けた原因は、やっぱり債務超過が多すぎる。で、一人当たり組合員が二百四、五十万の負担をしななければいけない

⑧ 近藤隆正氏（榊藤正会長、元有田焼直売協同組合理事）とのインタビュー、2012年12月15日実施（於：有田観光協会）。

と。誰もしきらん（できない）ですね、そういうことは。（大有田焼振興協同組合に）入るためにはですよ。要するに債務超過を消さんと入れないですから。みすみす赤字の組合を入れるわけいかんでしょうからね。それが一つと、それからもう一つは、同じような重要なあれだったか、そうそう。遠隔地用の取引はやらないちゅう話だったんですね、大有田に統合したのは。それはもう直売組合員は、もうとてもじゃないけど、それができないと食っていけないと。

つまり、大有田焼組合として組合が合併するにも、債務を抱えたままでは合併に参加できないので、合併に参加するにはその債務を整理するために、有田焼直売協同組合の会員は分担金を出さねばならないことになったのである。その分担金が240万円、250万円という見積もりとなったが、それが直売組合の会員には厳しい状況だったのである。さらに、直売業者は実際には焼物それ自体だけでなく、ガラス製品や持ち手の「つる」などその周辺の商品も手掛けていた。それらの商品は「遠隔地」と呼ばれていたが、大合併した大有田焼組合ではそれらの「遠隔地」は取り扱わないということになっていた。これが直売事業者にとっては問題であったのである。

結局、有田焼直売協同組合は1977（昭和52）年に建設した有田焼直売センターを売却して、それで負債を整理した上で解散することを選んだのである。

こうして大有田焼組合の名の下に諸組合が大同連合する計画は頓挫し、すでに合併を見越して準備のために解散をきめていた大有田焼振興協同組合は、2009（平成21）年に大有田焼会館を抱えたまま、解散することになった。

#### 参 考 文 献

- 有田町史編纂委員会（1988）『有田町史 商業編Ⅱ』有田町  
佐賀県西松浦郡有田町（1958）『昭和32年 新町建設計画』  
深川正（1979）『古伊万里の美とロマン』主婦の友社





## 終章 現代有田焼産地の課題

### 一 大有田焼振興協同組合が遺したもの一

大有田焼振興協同組合の30年にわたる活動によっていったい何が実現され、何がやり残されたのだろうか。そしてそれは今日の有田や日本のものづくりに何を遺したのだろうか。本研究で詳細に記述された大有田焼振興協同組合の設立をめぐる背景、事業内容、そして解散にいたる過程をあらためて概観しながら、それらを検討したい。

#### 第1節 大有田焼振興協同組合は何を行ったのか

400年におよぶ有田の焼き物づくりの歴史を振り返ると、朝鮮からの技術の伝播、鍋島藩による保護・育成、景德鎮に代わっての国際市場への進出、戦時下の統制、高度成長期における業務用や家庭用、ギフト用への市場拡大など、それぞれの時代の波にさらされながらも、概ね恵まれた環境の中で焼き物産業と地域は発展し、長く持続してきたと言ってよいだろう。

しかし、日本が敗戦からの復興の時期を経て、高度成長の道を歩みだした1970年ごろには、多くの産業で新しい技術が導入され、機械化やオートメーション化が進み、人びとのライフスタイルが変わり、国際化も進みはじめていた。有田の焼き物づくりにもこのような時代の変化への適応が求められた。その中で、通産省が推進した「知識集約化」などのコンセプトが柱とされ、さまざまな変化への適応の具体的施策が模索された。さまざまな課題に対応するために、産地ぐるみ体制で取組むための諸事業者や行政のプラットフォームとなったのが大有田焼振興協同組合だった。

#### (1) 事業の全体

大有田焼振興協同組合の事業には以下のものがあった。

- ① 新商品新技術分野開発事業
- ② 需要開拓事業
- ③ 人材養成事業
- ④ 情報化ネットワーク事業
- ⑤ 福利厚生・労務改善・雇用対策事業
- ⑥ 社会要請対応円滑化支援事業
- ⑦ 産地再生プロジェクト推進事業

また、有田焼産業に係る団体の事務局も担っていた。大有田焼振興協同組合が事務局を担っていた団体は以下のようなものだった。

- ① 有田ニューセラミックス研究会
- ② 佐賀県陶芸協会
- ③ 有田陶芸協会
- ④ 陶磁器デザイン開発研究会
- ⑤ 無鉛上絵具普及活用対策委員会
- ⑥ 伊万里・有田焼産地再生プロジェクト推進協議会 など

これらの事業は焼き物産業の基盤を整備するもの、あるいは将来に向けての種まきのようなものであり、焼き物の事業それ自体ではなく、あくまでも裏方として焼き物事業を行う者の下支えとなるものであった。そのため、場合によっては外からはその活動の様子が見えにくかったかもしれない。

また、国や県からの助成金の窓口にもなっていた。各事業者は高度に分業されていたので、助成金を出す側からすると、個別事業者に対して助成金は出しにくいいため、地場産業全体の窓口としての大有田焼振興協同組合の存在は大きな意味があった。つまり大有田焼振興協同組合は、焼き物事業者と行政とのつなぐ窓口、パイプ役としての役割を担っていたのである。

## (2) 「知識集約化事業」の推進

大有田焼振興協同組合は産地総ぐるみ体制で組織され、有田窯業界全体の中長期的展望に立った知識集約化事業を行うことを事業ミッションとしていた。

「知識集約化事業」は、高度成長期が陰りを見せていた日本経済の次のステップとして、1971（昭和46）年5月の通産省産業構造審議会の答申で規定され、中小企業振興事業団が推進していたもので、中小企業近代化促進法によって近代化のための資金助成が行われた。1972（昭和47）年10月に、有田で中小企業振興事業団による知識集約化事業に関する勉強会が行われ、それが契機となって産地ぐるみの振興のためにその助成を利用した陶磁器組合会館の建設の計画が持ち上がった。その後、各組合で産地ぐるみの活動に参加することが確認され、各組合の代表者会議が開かれ、具体的な計画が練られた。そして翌1973年6月に有田焼会館建設促進委員会が設立され、そこで会館建設方針が決定され、町に対して会館建設促進の陳情書が提出された。町はこれを受けて、用地の先行取得を行った。その後、知識集約化事業の適用を受けるか、高度化事業の適用を受けるかが検討され、最終的

には円高不況を受けた特定産地振興法の指定による事業となった。

しかし、知識集約化事業の具体的内容は必ずしも明確なものではなかった。各組合が新しい会館に集合して、産地ぐるみで活動するという計画も、工業組合の参加辞退などが起こり、計画の練り直しを余儀なくされた。

最終的には町と有田焼事業者全体との合意がなされ、各組合はもちろんのこと、佐賀県、有田町、有田商工会議所なども参加する大有田焼振興協同組合が設立され、それらの間の密接な連携の下で具体的事業が計画されることになった。そこでは新製品の開発、技術開発、需要開拓、販路拡大、そして情報化などの事業が行われた。情報化については、大型ホストコンピュータを導入し、産地全体の決済システムを運営することがその目玉となっていた。そして、1991（平成3）年には大有田焼情報センターとして運用が開始されたが、産地全体の決済システムとはならなかった。

### (3) デパートを中心とした「大有田焼展」

大有田焼振興協同組合の事業の中で最も成果をあげていた事業の一つがデパートを中心とした「大有田焼展」だった。これは流通委員長を務めていた香蘭社の深川正氏が指揮を執ったもので、東ドイツのドレスデンから古伊万里の特級品を里帰りさせた展示会で拓いたデパートとのつながりを活用したものだ。

深川氏はヨーロッパに眠る宝物クラスの古伊万里が有田で作られたものであることを、現地に出向いて自身の目で確認しただけでなく、それを日本に里帰りさせるという企画を成功させた。また、その里帰り展を美術館だけでなく、都市部のデパートで行ったことで客足が伸び、デパートにも恩恵をもたらした。さらに、世界的に知られていた「伊万里焼」が有田で作られたものであることをアピールし、有田焼のブランド力を高めた。硬く焼き締まった有田焼は割れにくく、旅館や割烹店などの業務用の市場を握っていたが、香蘭社や深川製磁などではデパートを中心にした高級家庭用、ギフト用として市場を広げていった。人間国宝となった作家や工房による美術工芸品、そしてそのイメージを受けた高級実用品などが有田焼のブランドイメージを牽引し、それに続く形で家庭用、業務用でも有田焼は付加価値の高い商品となりえていたのである。

### (4) 産地決済システムの統合

有田焼の産地としての分業体制は、江戸時代の鍋島藩の政策として厳格に行われていたという歴史的な経緯もあり、工程が細かく分けられ、その工程ごとの業者がある。さらに

窯元や直売業者などは小規模零細事業者が多く、それらの事業者間での決済システムは産地で独自に形成されていた。「帳付」とよばれる決済システムは、以下のような仕組みとなっている。

まず、窯元が商社に品物を納品すると、その数と金額を組合に報告し、組合が帳簿に記録する。窯元は複数の商社に納品していても、それらをまとめた金額を組合から手形で支払いを受ける。そして早く現金化したい場合はその手形を銀行に持ち込み、手形割引で現金を受け取る。一方、商社は複数の窯元から買付しても、組合で帳簿に記録された金額をまとめて組合に支払う。組合は窯元から2パーセントほどの手数料を取る。

この帳付けの仕組みによって窯元は集金の労力を大幅に削減することができた。これはとりわけ人手の少ない零細な窯元に大きなメリットとなった。また、商社にとっても支払の手間が省け、メリットがあった。特に肥前陶磁器商工協同組合は、窯元と商社の両者ともが加入し、共同入札会と帳付を主な事業としていた。帳付けという決済システム自体も肥前陶磁器商工協同組合が始めたものだったが、後に佐賀県陶磁器工業協同組合、有田焼直売協同組合も実施するようになった。そして帳付が、これらの組合にとって主な財源になっていたのである。

大有田焼振興協同組合と他の4組合との統合・合併計画では、この帳付けも一本化することが予定されていた。ところが、いったんそれが決まり、統合の準備のために大有田焼振興協同組合がまず先に解散することになった後に統合・合併計画から離脱する組合が出たりし、計画は解消されることになった。

## 第2節 有田の新たな展開のための活動

有田を中心とした周辺地域との高度な分業体制による焼き物産業は、すでに磚子やタイルなどに発展していたが、すでに焼き物をめぐる環境が大きく変わりはじめており、さらに新たな取り組みを模索することが求められていた。しかし、そうした新たな取り組みはすぐに事業として成果を生み出すわけではなく、また多くの投資も必要としたために、個々の事業者で対応することが難しい課題であった。ここに大有田焼振興協同組合の産地ぐるみの振興の推進主体としての役割があった。

すでに見たような大有田焼振興協同組合が手掛けた諸事業は、個々の事業者や業種別の組合ではなかなか手掛けることが難しい基盤整備や、将来に向けた研究開発を中心としていた。

さらに、焼き物産業それ自体から一歩進めた発想による将来への種まきも手掛けていた。

そのひとつがさまざまな観光文化事業だった。ものづくりの街として長い歴史と遺産を擁する有田には、多くの潜在的な観光資源がある。すでに産地としての魅力は、毎年100万人もの人びとが訪れる春の陶器市がそれを証明している。陶器市ではブランド力のある有田焼が通常より安価な値段で購入できるというだけでなく、その街並みや歴史的な文化財、焼き物に関する施設などを楽しめることが魅力となっている。

しかし、そうした観光資源はこれまで十分に認識され、開発されてこなかった。歴史、街並み、文化財など、それぞれは十分な価値や魅力を持つものの、それらが観光資源として結びついて、外部から人を呼び込む力にはなっていなかった。

大有田焼振興協同組合が手掛け、関わった観光文化事業としては、有田マイセン姉妹都市提携十周年記念事業、ポーセリンパークの建設、ジャパンエキスポ佐賀'96「世界・炎の博覧会」などがある。また、古伊万里研究や柴田コレクションの複製品などにも有田焼の価値を再評価する文化活動のひとつである。

もちろん、有田焼や産地の歴史や価値はすでに高い評価を受けてきたが、それをさらに高め、より多くの人びとに認知されることがこれまで以上に重要となっていたのである。安価な輸入品があふれ、来客もほとんどない核家族化した家庭では、高品質で趣味性の高い高価な有田焼の需要は減っていた。それを補い、また有田焼の付加価値を高めるためのひとつの道が観光であり、それを支える文化であった。しかしそれらのための活動は、個々の事業者や組合が手掛けるには難しいものであった。有田焼の価値をさらに磨き上げ、これまでそれをよく知らなかった世代層にも発信する事業は、大有田焼振興協同組合という産地ぐるみの体制の推進主体だからこそ手掛けることができたのである。

### 第3節 大有田焼振興協同組合が遺したもの

#### (1) まぼろしの大有田焼振興協同組合

大有田焼振興協同組合が存在していたのが30年間であり、実質的な活動を行っていたのはそれよりさらに少ない。また、オイルショックの後遺症もあり、大有田焼会館の建設をめぐってさまざまな議論がなされ、連動して進められた大有田焼振興協同組合の設立をめぐっても簡単には進まなかった。大有田焼会館の建設にともなう意見の調整のために、有田焼会館建設促進委員会は有田焼開発促進委員会と改称されたりしながら10数度にわたる委員会が開催され、懇談会も20数回も開催された<sup>(1)</sup>。

---

(1) 有田町史編纂委員会（1988）『有田町史 商業編Ⅱ』、606頁。

それだけの意見調整の努力が行われながらも、産地ぐるみの体制はなかなか言葉どおりには整わなかった。そこにはさまざまな利害の対立、考え方の違い、立場の違いなどがあり、それらの矛盾を抱え込んだまま大有田焼振興協同組合は設立され、大有田焼会館は建てられたのである。

そして日本経済が好調だった時期には有田焼の業績も良く、それらの矛盾はあまり表面化することなく、大有田焼振興協同組合は期待された活動を推進していった。ところが、日本経済の成長に陰りが見え始めると、業績を悪化させる事業者が出始め、産地の衰退が懸念されるようになり、いよいよ本格的な産地ぐるみ体制を整える必要が叫ばれるようになった。そして2006（平成18）年には、大有田焼振興協同組合、佐賀県陶磁器工業協同組合、肥前陶磁器商工協同組合、佐賀県陶磁器卸商業協同組合、有田焼直売協同組合の5つの組合の合併協議が本格的に進められることになった。

しかし、すでにその頃には組合間の業績にはかなりの差が生まれており、合併協議協定書に調印されてから半年で、まず有田焼直売協同組合が離脱し、2008（平成20）年には佐賀県陶磁器工業協同組合が離脱した。そして大有田焼振興協同組合は組合合併を進めるために、先陣を切る形で2009（平成21）年に解散した。そして諸組合が合併した大同連合としての大有田焼組合は実現されず、大有田焼振興協同組合だけが解散する形となったのである。

## (2) 失われたものと今後

発展的解消による諸組合の大同連合という計画は、結局まぼろしとなってしまった。しかし、2012（平成24）年には有田焼直売協同組合が解散するなど、有田焼産業の状況はすでにかなり悪化しており、この計画はそもそもかなり無理のあるものとなっていた。

帳付などの事業を持たない大有田焼振興協同組合は、会員である事業者の目にはその存在意義が見えにくかったこともあり、帳付けなどのために入会している組合と大有田焼振興協同組合の両方に所属し、両方の組合費を払うことに疑問を持つ事業者も増えていた。景気が良かった頃には、大有田焼振興協同組合への組合費は個々の業態別組合から一括して納入されていたものが、景気の悪化によって一括納入ではなく、組合員個々で納入するようになったことも影響した。

また、帳付事業によって財務体質が安定していた組合と、すでにかかなりの債務を抱えていた組合との差の問題や、新しい組合での取扱品をめぐる不満などもなかなか調整がつかないままの合併協議だった。

いずれにしても、もともと組合費以外には財源を持たない大有田焼振興協同組合は、すでに財政的に苦しい状況となっていたが、5組合の合併協議がいったん進み始めたものの途中で計画解消となるドタバタの中で大有田焼振興協同組合は解散してしまったのである。そして組合の合併協議の解消が明らかとなってからも、再び大有田焼振興協同組合やそれに代わるような組織は設立されないままとなっている。

大有田焼振興協同組合はなくてもよかったものだったのだろうか？なくなっても何も変わらないのだろうか？この疑問に対する答えを見つけるためには、もう少しその後の状況の結果を待たねばならし、分析も必要だろう。しかし、大有田焼振興協同組合の消失によってもたらされることの影響のいくつかは推察可能である。

まず第1に、「大有田」というプラットフォームの消失である。「大有田」という言葉やコンセプトは多様な用いられ方がされてきたが、それらの後ろ盾となっていた大有田焼振興協同組合の解散は、「大有田」の解体を象徴してしまうかもしれない。もともと「伊万里」や「古伊万里」などのブランド力のある言葉から「有田焼」というブランドを作り上げる努力の先に「大有田」を置き、行政区域を超えた産地圏を内外にアピールすることが目されたが、いつの間にか「大有田」という言葉やコンセプトは色あせ、むしろ分裂したそれぞれの地域やブランドとしての展開が模索される流れとなっている。

また、「大有田」の産業と行政とをつなぐ窓口としての機能も失われるかもしれない。佐賀県陶磁器工業協同組合の百武専務は、大有田焼振興協同組合の窓口としての役割について次のように述べている<sup>②</sup>。

大有田があったころはですね、有田町というのは楽だったと思いますよ。なぜかという、大有田というのはもう商工と窯業関係の全ての集まっているあれだから、補助金にしたって何にしたって、もう大有田にポンと回せば、不公平がないんで。あとはあなたがたで紹介して、あなたたちで紹介しなさいって。今はないから、工業は工業、商業は商業で要望を上げていかないといけないでしょ。(中略) そういうことでは、もう大有田はものすごく貢献していますよ。ある意味、補助金組合でしたから。

有田焼は鍋島藩によって保護・育成された歴史を持つが、その後も重要な地場産業として国や佐賀県や有田町から多くの補助を受けている。有田から国政、県政に出た政治家の重要な役割として、それらの補助金の獲得に貢献することが期待された。それだけ有田と

---

② 百武龍太郎氏（佐賀県陶磁器工業協同組合専務）とのインタビュー、2013年9月9日実施（於：佐賀県陶磁器工業組合）。

いう地域にとって有田焼の産業が重要なものだったのである。それを活用して設備の近代化が進められ、新しい製法や素材の研究が進められ、海外への市場開拓が進められた。その窓口として、また調整機関としての大有田焼振興協同組合の役割を代わって担えるところは今は見当たらない。

要するに、焼き物産業全体としての体制が失われたままになっているのである。さまざまな研究開発、海外市場開拓といったものが、個々の事業者の自助努力の中で進められるだけとなっている。もちろん、個々の事業者の中には新しい製品開発や海外市場開拓で成功する者も出てくるだろうが、その成功はその事業者と関連事業者の範囲にとどまるものであり、県域をまたがったような大有田焼全体を牽引するような広がりを持つことはないだろう。また、その事業者にはその意図もないだろう。もはや「大有田」や「有田焼」と謳う必要性も感じられなくなるかもしれない。逆に「脱・有田焼」を志向する流れになるかもしれない。

さらには、有田焼産業と相互補完的に発展することが期待された観光、文化、まちづくりについても、その担い手は個別化し、産業と行政と市民をつなぐプラットフォームは不在となるだろう。もちろん、観光協会、自治体、市民団体などは有田町や周辺地域にも存在するが、有田焼という地場産業と不可分な地域において、それらの代表者が同じテーブルにつくような統合的機関は失われたままなのである。

### (3) 遺されたもの

大有田焼振興協同組合に対する評価は人によって異なる。われわれの現地調査での聞き取りの中でも、否定的な意見も多く聞かれた。実際、「大有田」という大きな構想から見た場合、大有田焼振興協同組合は構想実現の入り口のところで空中分解してしまったと総括されてもしかたないかもしれない。あるいは、財政的事情から大有田焼会館という箱モノの扱いに困った町の苦肉の策として生み出されたという見方も、否定できないだろう。

しかし、本研究で明らかにされたことは、大有田焼振興協同組合によるおびただしい量の活動であり、多様な見えにくい活動であり、それらがもはや継続されないことの危機である。

たしかに有田焼に対する評価は高く、美術品としても業務用としても、そして家庭用としても高い価値を持つと評価されている。磁器という製品によって400年ものあいだ地域の産業として成立していること自体も驚くべきことである。また、焼き物の需要や市場がなくなってしまうことは想像しにくく、今後もある程度の規模で産業として存続していく



かもしれない。

しかし、ライフスタイルの変化、国際化、人びとの価値観の変化などに適応できなければ、産地や事業者は世界中のどこにでも移動してしまうのが現代である。実際、有田焼自身が景德鎮の衰退、洋食器流入といった世界的な変化の中に機会を見出したり、生き残り先を模索しながら存続してきた。そうした時代の変化に対する適応の必要性はこの先も続くのである。

大有田焼振興協同組合は日本の高度経済成長期に、古伊万里ブームや百貨店の成長、旅館や割烹の発展など、有田焼の産業が好調だったからこそ実現できたプロジェクトだったと見ることができるかもしれない。そこで試みられたさまざまな活動は、すぐには売上には結びつかないような基盤整備や将来への種まきであったことはすでに確認したとおりだが、あらためてそれらの諸活動の評価を行い、大有田焼振興協同組合から引き継ぎ、発展させるべきものを見極めることが、その遺産を活かす道だろう。



## 有田焼関連資料

(資料1)「ヨーロッパの有田焼 第1 信一北欧に生きる梅の絵 染め付け, 色絵でも影響一」有田陶磁器使節団団長 深川正 (『佐賀新聞』昭和45年9月18日)

ヨーロッパ七カ国に現存する有田焼の実態を探るため, 渡欧中の有田陶磁器ヨーロッパ使節団の深川正団長から十七日, 次のような第一信が届いた。

デンマークの有田焼

われわれ有田の者ばかり七人が柿右衛門や古伊万里の影響力をこの目で確かめようと, ヨーロッパにやってきてはや十日になった。

レニングラードのエルミタージュ美術館やストックホルムの東洋美術館で古い柿右衛門の写し, 特に“竹にトラ”のデザインが, 大は大きなサラから小はフオーリの柄に至るまで, たんねんに模写され, 展示されているのをまのあたり見て驚いたが, デンマーク最大の王立製陶所“ロイヤル・コペンハーゲン”にきて, さらに面白い事実を発見した。有田の影響力はいまなお, 生きているというのである。

ロイヤル・コペンハーゲンといえば北欧三国を代表する製陶会社, 名のように王立の権威ある会社で, 創立は一七七〇年というからちょうど二百年前である。ここの七十二歳になる工場長兼主任デザイナー, チューリンさんがゆっくりした英語で, 一語一語, 語る話はこちらだ。

『われわれは創立いらい, 日本の焼物, 特に有田の焼物に負うところが大きい。その意味でわれわれは皆さんに深く感謝している。その一つのよい例は創立いらい, ずっとヒットを続け, いまなおわが社のドル箱になっているディナーセットである。これは皆さんもご存じの通り, 有田の初期染め付け, 伊万里からインスピレーションを得た梅の絵のデザインである』

なるほど, そういえば日本にもこの図柄は数多く輸入されていて, 今日でも高級レストランの洋食ザラとして, 手近に見ることが出来る。同氏はさらに熱っぽい口調で続ける。

『いいですか, 一つの図柄が百九十五年間も続いているということは大変なことですよ。それは有田の梅の図柄がそれだけすばらしく, 長い長い生命力を持っていたという例証ですよ』と。

つまり有田焼はいまなおロイヤル・コペンハーゲン, 大げさにいえばデンマーク, いな

北欧三国の焼物のなかに生き続けているということである。この事実は最大に評価されねばならない。

ここでは色絵はあまり得意ではないので、柿右衛門手や古伊万里手のケンランたる模写はあまり見ることが出来ないが、創立以来、百年間は全く日本や中国の染め付けをそっくりそのままコピーしたと思われるものばかり。しかも、チューリンさんはこのことをそっくりそのまま認めて素直に日本に感謝している点が面白い。その他展示室には日本の山水の絵や富士山の模写や菊絵の図柄等々が歴史をたどって、時代々々の代表作品として数えきれないほど並んでいる。

『一度、有田にぜひ行きたい。そして、さらに現代のインスピレーションを得て、私の最後の創造力をかきたてたい』

七十二歳の老デザイナーはわれわれの手を固くにぎってこのことを約束した。

#### オランダのデルフトブルー

デルフトブルー（デルフト染め付けのこと）といえば、オランダだけでなく、ヨーロッパ全土でその名を知られていることは、ここにきてはじめて知った。デルフト最大の製陶会社フレス製陶社の代表ゲルックさんは、これまた、冒頭のあいさつから感激的な口調で語る。

『私の会社の創立は一六五九年だからヨーロッパで最も古い。柿右衛門さんより十年ぐらいあとかな。（この人は柿右衛門の創立年代までよく知っている。柿右衛門は一六四三年が定説となっている）、それいらい、東洋のサジェスションを数多く受けて、今日のデルフト染め付けが出来上がった。いわば皆さんはわれわれの先輩である。皆さんの今回の意義ある訪問を歓迎する』

フレス社は染め付けだけでなく色絵も行なっている。土場の一角で四十人ぐらいの女の子たちが明らかに古伊万里と思われる図柄を細い洋筆でせっせと描いている。まるで有田とそっくりだ。みんな電話交換手のようなレシーバーをかけて働いているから、これは何だと聞いたら音楽を聴きながら筆を使っているのだという。ムードミュージックの伴奏で能率を上げようという試みで、ヨーロッパ的な合理主義に感心する。

このゲルックさんとオランダ窯業協会の会長ボレンさんの案内でデルフト市長ラベルートさんに会った。六十歳ぐらいの小柄な銀髪の市長の胸にデルフト市を象徴する大きなメダルがつり下げている。あとで聞いたが賓客を遇するときに、このメダルをぶら下げられるらしい。

さて同氏に有田町長のメッセージと柿右衛門ザラの記念品を手渡すと、この市長は相好をくずして喜んだ。これはそのあいさつの直訳である。

『あなた方のよく組織された訪問は大変意義深いことである。オランダのデルフトブルーは有名だから、よく人がここをたずねて来るが、観光ショッピングがおもな目的で陳列を見、二、三の焼物を買って帰られる場合がほとんどだ。皆さんのような形式での訪問を受けるのは今回がはじめてで、大変感激している。帰ったら有田町長によろしく伝えてほしい』と、七人の手をかわるがわるにぎりしめて歓迎してくれた。

古いゴシック風な建築の市庁舎の応接室で、レセプションを受けたわれわれは帰りぎわ、一冊の分厚い冊子を渡された。それはデルフト市の歴史が一目でわかるというもの。

デルフトの歴史は古く、十六世紀ごろで、十七世紀の中期、焼物によってにわかには活況を呈し、『デルフトブルー』として全ヨーロッパに知れわたった過程が写真入りで書かれている。感動的なデルフト市長訪問の一日であった。

(資料2)「ヨーロッパの有田焼 第2 信一尺余のヒサゴ型ツボ ドレスデン美術館 東洋磁器の宝庫一」有田陶磁器使節団 深川正団長(『佐賀新聞』昭和45年9月22日)

渡欧中の有田焼ヨーロッパ視察団団長深川正氏から第二信が二十一日、本社に届いた。

東ドイツのドレスデンは、ベルリン南方約百五十キロにあり、人口約六十万の中都市である。十七世紀の後半、ここに一つの偉大な王さまが現れた。名づけてオーガスタ・ザ・ストロングと言ひ、この一帯はもちろん、ポーランド地方の王も兼ね、その権勢はヨーロッパにあまねく知られていた。

この王さまが東印度会社を通じてヨーロッパに持ち込まれる東洋の磁器、とりわけ日本の磁器、そして有田焼の古伊万里や柿右衛門に興味を寄せ、片っぱしから買い求めて一大コレクションをつくったという記録は、大英博物館リーム・ジェニンス氏の著『日本の磁器』に明らかにされているが、早くから日本の陶磁愛好家には、はっきりわかっていたことであり、興味の対象でもあった。何しろ正式な外交関係を結んでいない東ドイツのことゆえ、戦後このコレクションを日本人が見る機会に恵まれなかった。

すなわち、今回われわれ有田人の手によって、ドレスデン・コレクションを確認しようというのである。西ベルリンから東ベルリンに入る際は、さすがに緊張したが、検問所にももって連絡しておいた東ドイツ旅行社の女性ガイドがわれわれを待ち受けてくれたので

ホッとする。九月七日の午後三時である。

ドレスデンまで車で三時間半、かつてヒトラーがつくったアウトバーンを走ってドレスデンに着く。

さて、九月八日われわれはドレスデン美術館を訪問した。十七世紀末、ゴシック風な豪華な建物、真ん中に大きな噴水があり、二百メートルぐらいの正方形の建物が周囲を囲んでいる。彫像がいたるところに切り込まれた重厚な美術館である。通常の展示室は大したことではないが、ここの女館長メンツアウセン女史の好意によって、第一倉庫にはいって見てアッと驚いた。直径六十六センチぐらいのふた付き古伊万里大ツボがざっと数えただけでも五十一六十点ずらりと並んでいる。

この王さまの収集は時代がはっきりしており、いずれも一七二〇年代以前、すなわち元禄かもしくは享保以前のものであるから、はっきりしている。さらに柿右衛門がやはり六十一七十点あった。柿右衛門の中には、今日まで本元である日本の図録や収集家の間にみられない尺余のヒサゴ型ツボがあった。

その他、この倉庫にはマイセン窯（ドレスデン西方十五キロ）の柿右衛門写しや、古伊万里写しも天井にとどかんばかりのタナにぎっしり保管されており、その他明治末の磁器を含めて女館長さんの話では、この倉庫に約六百点余あるという。まさに東洋磁器の宝庫といった感じで、圧倒されるばかりの風景であった。

女館長は、古伊万里ツボはまだほかにもたくさんあるとあって、地下の第二倉庫にわれわれを案内した。ある、ある。ここにも古伊万里の大ツボ、大ザラがずらりと並んでいる。中には第二次大戦の爆撃で割れたものも数十点あったが、その破片がたんに整備して並べてある。

とにかく、これだけのすぐれた質の古伊万里の大物が、また量においても膨大といえるほど保有されているのは、伝え聞いてはいたものの、さすがに驚きで、まさに圧倒されんばかりの壮観であった。

さらにわれわれは、女館長さんの導きでドレスデン郊外にあるストロング王の夏の館モーツ城を訪問した。ここにも江戸中期の古伊万里がざっと百点余、柿右衛門四十点余を見ることが出来、このモーリツ・コレクションだけでも一つの独立した立派なコレクションたるに十分であった。

オーガスタ・ザ・ストロング王は、これらの日本磁器を収蔵するため、日本宮をつくったと記録にあるから、われわれはそこもたずねた。建物は十七世紀の洋風建築であるが、中庭の飾り彫刻に東洋の趣味をみることが出来、いまは修復中であった。

伝え聞いたドレスデンコレクションであったが、われわれは実際にこの目で見る機会に恵まれて驚嘆とともに深い感動をおぼえた。二百五十年前、ヨーロッパの一角にきわめて熱烈な有田色絵磁器の愛好者がいて、彼の権勢と財力の背後にここに日本宮が生まれ、ヨーロッパ磁器発祥の地といわれるマイセン窯が出来上がったのである。すなわち、この人がザクセンとポーランドの王、オーガスタ・ザ・ストロングである。時代は一七一〇年、有田磁器誕生に遅れること百余年であった。

(資料3)「ヨーロッパの有田焼 第3 信一芸術一般にまで影響 「肥前有田初期」を再評価一」有田陶磁器使節団団長 深川正 (『佐賀新聞』昭和45年10月13日)

#### 柿右衛門旋風の実態

デンマーク、オランダ、東ドイツ、イタリア、フランスともっぱら古伊万里や柿右衛門を中心とする古い有田古陶磁と、その影響力を尋ねて、ついにロンドンにきた。昔から英京ロンドンには、ヨーロッパにおける古美術収集の中心で数多くの骨とう屋があり、また無数の私的コレクションがあることでも有名である。したがって、古伊万里や、柿右衛門においても、単に収集だけにとどまらず、その歴史的背景や、時代考証などかなり学問的にも、突っ込んだ研究がなされていることは当然である。

たびたび私も引用した“日本の磁器”の著者、ソーム・ジェニンス氏は、元大英博物館の東洋部長であり、戦後二度までも来日して、有田にも尋ねて来るなどかなり日本の古陶磁に詳しい人である。そのようなわけで古伊万里や、柿右衛門の古陶磁についてもかなり進んだ、しかも組織的な研究がなされている。われわれもロンドンで今回の視察旅行の総まとめのようなものをしてみたい。

ここはロンドンのビクトリア・アンド・アルバート美術館の一室。われわれと対する相手は、ここの東洋部長エイヤーズさんである。いかにも学者タイプ。典型的イギリス信氏の彼は、われわれの質問に慎重な英語で答えてくれる。ちなみにビクトリア美術館は大英博物館ほどの規模はないにしても、東洋陶磁やヨーロッパ古陶磁のコレクションでは英国随一といわれる王立の権威ある美術館。元イギリス王朝の文庫でもあったものを、そのまま美術館にしたものである。そこの東洋陶磁の責任者であるから、いかえるなら英国における東洋古陶磁研究の最高水準を行く人物と見てさしつかえあるまい。この人との一問一答は次の通りである。

―柿右衛門のヨーロッパでの影響力というのは、一口にいったどの程度のものか。

エイヤーズ氏＝端的に言って、サートンリーベリーグレイトであったことは、はっきりしている。それはわがイギリスだけでなくヨーロッパ全土に波及している。最も盛んであったのは、十八世紀のはじめから中ごろにかけてであると思う。

―イギリスではどういう窯でコピーが行われたか。

エイヤーズ氏＝最近ではチェルシー窯だ。それは一七四四年とはっきりしている。しかしチェルシー窯での模倣の期間は、せいぜい十五年から二十年ぐらい続いただろう。短い期間に多くの柿右衛門コピーが精力的になされたらしい。

―それ以外にイギリスではどういう窯でコピーが行なわれたか。

エイヤーズ氏＝チェルシー窯とのライバル的な立場から、やはりロンドン近郊のポー窯でも一七五五年ごろさかんにコピーが行なわれた。やや下がってロンドンの北西方百キロにあるウースター窯でもコピーが盛んに行なわれた。この場合、デザインだけでなく、形状の模倣も、盛んに行なわれたようだ。そのころしばしばコピーが行なわれた事実がある。たとえばタービー窯、プリマウス窯でも同様コピーが行なわれた。ただしタービーやプリマウス窯の創業は、一七七〇年以降である。このころになると柿右衛門の影響力も次第に衰えてくるから、ごく部分的にコピーが行なわれたとみるのが正しい。

不均衡の調和と美

―柿右衛門デザインのどこが、そんなにもはやされ、数多く模倣される原因となったのか。

エイヤーズ氏＝その点はきわめて重要な点だ。私の解釈では、ただ珍しかったからコピーが行なわれたというのではなくて、柿右衛門の持つアン・シンメトリヤル・ビューティーが当時のヨーロッパの人々の心をとらえたのだと思う。

―不均衡の美とはどう言うことか。

エイヤーズ氏＝それまでのデザインはおおむね幾何学的な左右均衡の上に立ち、バランスのとれた調和が、焼物のデザインの主流であった。ところが当時輸入された初期柿右衛門の図柄。一例をあげるならば『竹に虎』『芝がきに鳥に松竹梅』『ウツラに栗』の紋様は、左右のバランスを著しく欠いているが、それでいてなんとも言われぬ調和と美を備えている。この形態はヨーロッパ人にとって、はじめての経験で一つの新しいデザインの可能性または創造性を暗示するものとして、ヨーロッパ人の心をとらえたといえよう。

―デザインの新しい可能性ということになると陶磁器デザインの世界だけではないと思うが。



エイヤーズ氏＝その通りであるが、柿右衛門のデザインによって、ヨーロッパにもたらされたこの『不均衡の美』の原則は、単に焼物だけでなく、十八世紀中ごろの装飾デザイン界一般の傾向、さらに当時流行していたロココ趣味に挑戦するような形で、芸術界一般の傾向にまで進展したものと考えられる。今ここでその具体的な例を示す時間がないが、くり返し申すように、デザインの新しい可能性を、われわれに示してくれたという点で、柿右衛門スタイルは、ただ古陶磁だけでなく、十八世紀の芸術一般に大きな影響を与えたといえよう。

われわれは、ロンドンの権威ある美術館の東洋部長から、右のようなある意味でヨーロッパにおける柿右衛門研究の新しい方向を聞き知ることが出来たのは幸いであった。

われわれは、今日のいろいろな記録や文献、それに基づく推論から、柿右衛門の初期といえばすなわち、肥前有田の初期全般を指しているのだと解釈する当時の肥前有田（そのころ正確には有田と言わなかったが）の全般の風土と環境が、柿右衛門を頂点に展開していたのだとみる。柿右衛門はすなわち有田である。この観点からエイヤーズ氏の話聞いて、きわめて興味深かったことはもちろん、さらにこの点は再検討し、改めて再評価されねばならぬものだ。

#### （資料4）「香蘭社社長に昇格した深川正氏」（『佐賀新聞』昭和53年3月1日）

『私は陶工ではない。私の仕事は夢をつくることだ』と開口一番。企業には人事管理、労務管理に力をいれ、給与面で従業員に“夢”を持たせ、もうひとつは『世界の有田』を不動のものとし、有田焼業界全体の“夢”を描くこと。それが専務から社長になった抱負。

有田焼を世界の市場に送り込むのは宿題でもあり、『世界の有田』を語る時の口調は熱っぽい。『全国に焼物多しといえども、有田焼のような伝統とロマンに満ちた壮大なストーリーを持ったところがほかにありますかッ』。

このところ景気の冷え込みでやや停滞気味の有田陶磁器業界だが、この人だけは世界を説いてやまない。というのも世界進出が今後の有田の業界の展望を切り開き、ひいては国内需要をも高め、業界全体、企業の浮揚に結びつくというのが持論だからだ。

そしてその足がかりを着々とつくってきた。昨秋のロンドン・ハロッズ百貨店での『有田焼展』を皮切りに、三越経由による世界主要地区にショールーム開設へと話は運び、今や夢が現実になろうとしている。

『元禄、明治初期に次ぐ第三期の世界進出がこれから始まろうとしている。有田の“黄

金の日々”がね』。世界への新しい市場のクリエイターを自認するだけに鼻息も荒い。

こうした発想は企業人であるとともに『世界の中の有田』『有田の文様』などの著作で知られる陶芸評論家としての見識に負うところが大きい。その手腕に企業のみならず業界全体の期待が寄せられている。福岡市出身。東大経済学部卒。五十一歳。

(資料5)「新社長登場 香蘭社深川正氏—“工業用”の確立図る—」

東京在住の前社長深川森武氏に代わって常務時代から実質的に香蘭社の経営を取りしきってきた深川正氏が、昨年の専務昇格に続いて二月末、社長に就任した。香蘭社といえは元禄年間の創業を誇る有田焼の名門深川家の直系で、明治八年九州第一号の法人組織として設立された企業。日本で初の電気用ガイシを製造した企業でもある。新社長は前々社長十代深川栄左衛門氏の女婿で、前社長の姪の婿に当たる。深川姓を名乗るとはいえ深川栄左衛門家の血を引かない人物が初めて香蘭社の代表になったわけだ。その経営手腕に社内外から大きな期待が寄せられる所以だ。

〈五十年のドレスデン美術展、昨年のロンドン大有田焼展などの実質的な推進者として、これまでは香蘭社の深川としてより有田焼の深川としての活躍が目立ったように思うが〉

「香蘭社は有田の焼物とともに百年間発展してきた。これまでも有形無形の恩恵を有田の町から受けてきたし、これからもそうだ。有田焼が発展して香蘭社が発展する—有田と香蘭社は共存する以外に生きる道はないんだ。

有田と言うところは純粋な意味での日本の磁器のメッカだ。それだけに他の産地にない製造技術の伝統を持っている。この有田の特性を生かした製品の開発と同時に有田焼の伝統と価値を世界に訴えることが有田焼の発展につながると信じている」

日本陶磁器協会肥前支部長、大有田焼振興会副会長、有田町文化財保護委員、有田ロータリークラブ会長など地元に着目して活動する経済人。一方では「世界の中の有田」「有田の文様」などの著作で知られる陶磁器研究家でもある。

〈香蘭社は美術陶磁器と工業用磁器の二本立て体制を貫いてきたが、この方針に変更はないか〉

「美術品と工業用品の分離論はもちろん今もある。しかし、これまでの香蘭社の歴史はこの二つの部門がそれぞれ相補完し合って乗り切ってきたものだ。両部門を一体として維持していく基本理念に変わりはない。

今はガイシ需要低調や鉄鋼設備投資の遅れで工業用品部門が売上高の四五%でいどに

なっている。なんとか早い機会に五〇%まで拡大したいと思っている。磁器の特質が本当に生かせるのは工業品の分野だ。ガインはその最たるものだしハイセラミックとしての利用を促進するため特殊磁器部門の拡充強化をはかりたい。残念ながら工業用品としての磁器の世界は不安定で、業界の横のつながりといったものがない。なんとか工業用陶磁器業界というものの確立を求めたいと思っている」

五十年に東ドイツのドレスデン美術館所蔵の古伊万里名品を日本に里帰りさせた功績者。これをきっかけに有田焼ブームはピークとなり、全国数十ヵ所のデパートでの大有田焼展をはじめヨーロッパ、アメリカへの有田焼輸出作戦が町をあげて推進するようになった。

〈世界の中の有田をみざして有田焼業界全体が動き出したようだが、推進者としての苦勞は〉

「これまで有田焼に取り組んできて最も記憶に残るのはやはりドレスデン里帰り展だ。四十五年ごろから国交もない中でドレスデン美術館長と話し合いを進めてきた。これがきっかけになったと評価してもらえるのはうれしい。元禄、明治初期に次ぐ有田焼の第三期世界進出がいよいよ軌道に乗り出した。有田焼の夢は私の夢でもある。これからも有田の窓口の役目を務めたいと思っている」

(資料6)「有田町⇔東独マイセン市 「姉妹都市」結ぶ—東京で調印式 焼物交流に期待—」(『佐賀新聞』昭和54年2月10日)

【東京支社】東独マイセン市と有田町の姉妹都市締結の調印式は、九日午後二時から東京・ホテルニューオータニ紫雲の間で行われた。式にはマイセン市からホフマン市長代理として、来日中のピーターマン国立マイセン製陶所総裁、ホルストプリエ駐日東独大使、有田町から青木町長、樋口町議会議長が出席、岩尾有田商工会議所会頭、鍋島参議、愛野代議士ら関係者多数が立ち会った。

式は池田知事の祝辞を安本東京事務所が代読、『有田町とマイセン市とは焼物を通してこれまで以上に陶芸技術の向上、文化交流を深めてくれることを希望する』との趣旨を述べた。その後、鍋島参議が乾杯の音頭をとり、なごやかなムードでパーティーが開かれた。

同町は今回の姉妹都市締結のため、有田町都市提携委員会を発足させ、町章、町木、町花などを制定してきた。ことしの夏にはマイセン市への親善使節団派遣の計画もあり、同市にも町木のいちよう、町花の桜の苗を植える一方、研修生、陶工の焼物交流も考えられている。

意義深い歴史的交流（陶芸評論家・永竹威氏の話）

私がマイセンを訪れたのは五十年の初夏。マイセンでは東洋との貿易で、とりわけ有田の赤絵を手本にしながら赤絵を完成させた。今でも柿右衛門様式の文様が忠実に描かれていて、感慨深かった。そういう貿易を通じての歴史的な交流が姉妹都市提携で、より現実的な形で深まってゆくわけで、意義深いことだ。

お互いに競い合って（十三代酒井田柿右衛門氏の話）

源流は同じでも文化の違いで発展の仕方は違っている。今後は技術の交流を活発にし、デザインや生産過程の問題など、お互いのいい部分をどんどん選択し、むしろ競い合うくらいになればいい。喜ばしいことだ。

（資料7）「マイセン訪問団出発―焼物通じ親善深める 有田町一」（『佐賀新聞』昭和54年9月14日）

西松浦郡有田町の東独・マイセン友好訪問団（団長・青木類次町長）が十三日、出発した。二週間の予定で、焼物を通じた姉妹都市との親善を深めてくる。

一行は青木町長のほか深川正香蘭社社長、中島政司県陶磁器工業組合理事長ら三十九人。出発に先立って同日正午過ぎ有田商工会議所で壮行会が開かれ、町内関係者の激励を受けた。

マイセンは有田より約百年遅い十八世紀の初めに、ヨーロッパで初めて磁器を売り出した焼物の町。国立マイセン製陶所では今も柿右衛門スタイルの色絵磁器を作っている。そうした関係でことし二月、有田との姉妹都市が実現した。すでにマイセンからは政府関係者や窯業関係者が有田を訪れるなど、交流が始まっているが、公式訪問団は双方初めて。

一行は成田国際空港を出発。デンマーク―東独ドレスデン、マイセン―フランスなどヨーロッパの窯業地を視察して二十六日に帰国の予定。

## 有田焼関連年表

西暦	和暦	大有田関連	有田全般	その他
1900	明治33年		深川製磁、パリ万博に「フカガワポースレイン」出展、メダージュドール獲得。	パリ万博。
1927	昭和2年		深川隆（十代深川栄左衛門）欧州陶業視察。	
1928	昭和3年		大阪三越で有田焼展覧会（9月）。	
1930	昭和5年		有田陶磁器工業組合設立（3月）。佐賀県立第一窯業試験場竣工（4月）。	
1931	昭和6年		有田焼見本市協会を発足（10月）。	満洲事変（9月）。
1935	昭和10年		有田陶磁器錦付工業組合設立。	
1937	昭和12年		有田小売商人「陶栄会」（直売組合の前身）発足（1月）。	パリ万博。
1939	昭和14年		西松浦郡陶磁器同業組合解散（2月）。	
1941	昭和16年		改正公定価格が制定、丸芸（松本佩山）および丸技指定（香蘭社、深川製磁、柿右衛門、今右衛門など）は除外となる。	日本、第二次世界大戦へ参戦（12月）。
1943	昭和18年		肥前陶磁器工業組合発足（有田陶磁器工業組合、有田陶磁器錦付工業組合、藤津陶磁器工業組合の合併により）。	
1944	昭和19年		肥前陶磁器工業組合が佐賀県陶磁器工業統制組合に名称変更。	
1947	昭和22年		有田村が東有田町に改称（1/1）、山口筆一町長（4/1）。江副孫右衛門が有田町長に就任（4月）。深川進佐賀県議当選（4月）。深川栄左衛門が参議院地方選出議員に当選（4/20）。有田町商工会議所設立総会（11/29）。	
1948	昭和23年		(注)有田商工会議所設立認可、深川進が会頭に（1/7）。第46回陶磁器品評会が開催され陶器市が復活。	
1949	昭和24年		有田陶磁器工業協同組合設立（7月）。	
1950	昭和25年		久富二六が有田町長に就任（1月）。	朝鮮戦争（6/25）。特需景気。
1951	昭和26年		岩尾新一が佐賀県議当選（4月）。本土惣三郎が東有田町長に就任（4月）。肥前陶磁器商工協同組合設立、松本栄治初代理事長就任（7月）。肥前陶磁研究会発足。	
1952	昭和27年		陶交会発足。松本康が有田町長に（12月）。	
1954	昭和29年		有田町と東有田町が合併し有田町となり、松本康が町長に（4/1）。有田陶磁器美術館が博物館法第一号の登録を得て開館（5/1）。	

1955	昭和30年		西松浦郡曲川村と大山村が合併（新設合併）し、西有田村が発足（4/1）。岩尾新一が佐賀県議当選（4月）。	神武景気。
1956	昭和31年		西有田村のうち上南川良山，下南川良山，南川良原，青木地区が分村して有田町に編入（1/1）。	なべ底景気（不況）。
1957	昭和32年		有田焼貿易協会発足（11/30）。	
1958	昭和33年		有田中部小学校増築工事，有田中学校校体育館竣工式（4/26）。有田工業高校建設工事竣工式（10/24）。有田町役場新庁舎の落成・開庁式（10/31）。有田はなぶさ会誕生。『昭和32年 有田町建設計画書』（10月）。	岩戸景気，関門トンネル開通（3月）。
1959	昭和34年		青木類次が有田町議員に当選。第一回有田町産業祭（10/17）。	
1960	昭和35年		有田町上下水道の浄水場完成（4/24）。有田小学校新築工事第一期工事完成（6/10）。有田中部小学校改築工事第一期工事完成（9/12）。森正洋デザイン「G型しょうゆさし」第1回グッドデザイン賞（Gマーク選定）受賞。	
1961	昭和36年		肥前陶磁器商工協同組合二代目理事長に篠原茂。有田ダム建設工事竣工式（6/6）。有田小学校改築落成式ならびに90周年記念式典（12/14）。	
1962	昭和37年		有田郵便局新庁舎落成式（3/28）。有田駅前区画整理事業完成（4/12）。有田中部小学校校体育館新築落成（5/23）。有田母子健康センター落成（6/14）。	
1963	昭和38年		岩尾新一が有田町商工会議所会頭に（1/18，以後平成元年まで）。町長に青木類次（4月。以後7期28年務める）。松本康が佐賀県議当選（4/17）。有田焼直売協同組合設立（5月）。工業組合が共販集金事業開始（11月）。	名神高速道路（一部）開通（7月）。
1964	昭和39年		有田町営衛生処理場竣工式（5/15）。	新幹線開通（10月），東京オリンピック（10月）。
1965	昭和40年		西有田村が町制施行，西有田町となる（4/1）。有田町が財政再建団体に。	いざなぎ景気。
1966	昭和41年		佐賀県陶芸協会発足，会長に岩尾新一（1月）。有田焼創業350年祭（10/17）。	中国文化大革命（8月）。
1967	昭和42年		松本康が佐賀県議当選（4/15）。日本陶器伊万里進出をめぐる確認書取交し（5/30）。有田焼窯元10社による有田焼工業協同組合設立（7月）。	中東紛争勃発・イスラエル勝利（6月），ヨーロッパ経済共同体 EC 発足（7月），東南アジア諸国連合（ASEAN）結成（8月），公害対策基本法公布（8月）。

1968	昭和43年		有田焼工業協同組合による全国窯業界初の共同工場設立（7月）。	日本、GNP世界第二位となる。
1969	昭和44年		有田商工会議所が大樽に新築落成。岩尾新一が会頭に（4月）。肥前陶磁器工業協同組合が佐賀県陶磁器工業協同組合へ名称変更（6月）。	東名高速道路全通（5月）。
1970	昭和45年		有田焼卸商業協同組合（後に佐賀県陶磁器卸商業協同組合）設立（4月）。深川正ら「七人の侍」東ドイツ・ドレスデン訪問（9月）。	大阪万博（3月-9月）。
1971	昭和46年		柿右衛門製陶技術保存会と色鍋島技術保存会が文化庁から重要無形文化財に総合指定される。松本康が佐賀県議当選。	通産省産業構造審議会『70年代の通商産業政策』（8月）知識集約化が提唱される。ドルショック（8月）。
1972	昭和47年	中小企業振興事業団による知識集約化事業に関する勉強会（第1回）、陶磁器総合会館建設（仮称）協議会発足（10月）。	日本陶器の和食器製造工場中止請願書が提出される（9/27）。	札幌オリンピック（2月）、田中角栄首相訪中し日中国交樹立（9月）、ダイエー小売業日本一。
1973	昭和48年	有田焼会館建設促進委員会設立（6月）。	有田焼卸団地協同組合設立（10月）。国道35号線（有田バイパス）開通式（4/5）。	第1次オイルショック（10月）。
1974	昭和49年	商工会議所の一部門として大有田焼振興会発足（10月）。		伝統的工芸品産業の振興に関する法律（伝産法、5月）。
1975	昭和50年		ドレスデン国立美術館所蔵・古伊万里名品展（3月-9月）。卸団地開設（4月）。有田町文化体育館竣工式（4/10）。岩永浩美佐賀県議会議員当選。賞美堂にアートセラミック貿易設立（11月）。	山陽新幹線が博多まで開通（3月）。
1976	昭和51年	有田焼会館建設促進委員会を有田焼開発促進委員会と改称（1月）。肥前陶磁器商工協同組合、有田焼卸商業協同組合が大有田焼参加。「陶磁器総合会館建設構想（仮称）」。	有田町歴史民俗資料館設立、蒲原コレクション寄贈。国鉄佐保線全線電化開通（7/1）。有田町農協会館落成式（10/29）。有田町土地開発公社設立（11/19）。	ロッキード事件（2月）。
1977	昭和52年		有田焼直売総合センター落成式（5/4）。伝産法により伊万里・有田焼伝統工芸品として指定（10月）。有田町文化協会設立総会（10/7）。	
1978	昭和53年	有田焼会館建設検討委員会発足（9月）、有田焼会館建設特別委員会発足（10月）、肥前陶磁器商工協同組合参加（11月）、有田焼卸商業協同組合（現佐賀県陶磁器卸商業協同組合）参加（12月）。	香蘭社社長に深川正（2月）。有田焼赤絵窯協同組合落成式（3/30）。有田窯業短期大学基本構想委員会設置。有田町歴史民俗資料館落成式（10/17）。有田中学校新校舎落成式（12/18）。	日中平和友好条約調印（8月）、米中国交正常化（12月）。
1979	昭和54年	有田焼直売協同組合・佐賀県陶磁器工業協同組合が大有田焼へ参加（1月）。4組合を設立組合発起人として大有田焼振興協同組合設立（5月）。三越大有田焼展開催開始。	有田とマイセンが姉妹都市に（2月）。工業組合会館新築落成（4/11）。卸団地第1回茶わん供養「ちわん祭り」（12月）。	第2次オイルショック（1月）。

1980	昭和55年	大有田焼会館落成（11/22）。事務所移転。インドネシア陶磁器原料調査（カオリン）、ニューヨーク大有田焼展開催（NY三越他）、京王プラザホテル「大有田ぶらざ市」開催開始、大丸ビバプロジェクト商品開発。	賞美堂本店社長に蒲地昭三。有田町中小企業緊急融資制度（10月）。佐賀県立九州陶磁文化館開館（11/1）。	ダイエー小売業初の年商1兆円実現（2月）。
1981	昭和56年	バリ大有田焼展（オ・プランタン百貨店）、ニューヨーク大有田焼展開催（NY三越）、「有田陶芸協会」発足、事務局設置。	「有田焼」商標登録認可（12月）。	神戸ポートピア'81（3月）。
1982	昭和57年	フロリダディズニーワールド日本館常設コーナー設置、特別研修生派遣、大丸と共同開発「有雅」シリーズ商品化、バリ大有田焼展（オ・プランタン百貨店）、ニューヨーク大有田焼展開催（NY三越）、「有田ニューセラミックス研究会」発足・事務局設置。		通産省生活産業局にファインセラミック室設置（7月）、三越岡田茂社長解任（9月）。
1983	昭和58年	中国広東省窯業原料調査（カオリン・長石）、「世界のコーヒークップ展」開催誘致、中小企業集団育成事業実施（3ヶ年継続事業）、農協ネット販促事業開始。	県政100年記念事業「マイセン磁器とドレスデンの古伊万里名品展」開催（9月24日～10月23日 佐賀県立九州陶磁文化館）、福岡市で'83ファインセラミックシンポジウム（5月）。	名古屋でニューセラミックフェア'83（3月）、東京ディズニーランド開園（4月）。
1984	昭和59年	強化磁器製給、食用食器開発着手、立食パーティー用オリジナル和食器（ビュッフェ会席）開発、「世界のテーブルウェア展」有田誘致、「佐賀県陶芸協会」事務局設置、泉山陶石有効利用開発事業。	佐賀県が中小企業庁「地域フロンティア技術開発事業」に採択される。	
1985	昭和60年	JETRO 海外展示会開催（ロサンゼルス）、「つくば国際科学博」出展・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）、西武・西友グループ有田焼展開催、低品位陶石高品化・実用化事業（5ヶ年継続事業）。	佐賀県立有田窯業大学校開校（4月）、東ドイツ・エアハルト市美術工芸博物館で「有田展」開催（3月14日～5月14日）。	公社民営化でNTT、JT発足（4月）、プラザ合意（9月）。
1986	昭和61年	デザイン高度化事業（パッケージ・ラッピング）・組合情報ネットワーク化事業（継続事業）。	賞美堂・其泉工房開設、「有田国際ファインセラミックシンポジウム1986」（11月）。	チェルノブイリ原発事故（4月）、男女雇用機会均等法施行（4月）。
1987	昭和62年	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、「海鮮華席」オリジナル食器開発（京王）、地域システム技術開発事業（5ヶ年継続事業）。	賞美堂が古伊万里ブランド・シリーズを発売開始、深川正が有田 VOC 構想発表（12月）。	バブル景気（平成景気）が始まる、「ブラックマンデー」ニューヨーク株価大暴落（10月）、ソニー、CBSレコード買収（11月）。
1988	昭和63年	有田マイセン姉妹都市10周年記念交流文化展開催（国内7会場）、CAD/CAM成形自動化、絵付けロボット開発、インターナショナルハウスウェアショー出展、中小企業団体能力開発推進事業（3ヶ年）。	深川正香蘭社社長死去（1月）。	㈱青木建設がウエスチン・ホテル㈱を買収（1月）。



1989	昭和64年	インテリアエクステリア製品開発, 上絵研究会発足, 有田マイセン姉妹都市10周年記念交流文化展開催(国内5会場), 組情報ネットワーク事業プログラム開発・システム設計。	山口秀市が有田町商工会議所会頭に就任(1/11)。有田マイセン姉妹都市提携10周年記念事業「有田・マイセン磁器300年展」開催, アートギャラリー賞美堂設立, 十三代今泉右衛門重要無形文化財個人指定(人間国宝)に認定, 深川製磁「チャイナ・オン・ザ・パーク」オープン(9月), 九州陶磁文化館に柴田夫妻コレクション寄贈(10月), 青木建設が有田VOCを設立(11月), 六代館林源右衛門(金子源)死去(11月)。	消費税導入(4月)。「ベルリンの壁」崩壊(11月)。日経平均株価最高値(12月)。
1990	平成2年	磁器製洗面器・水回り・サニタリー製品・シャンデリア等インテリアエクステリア商品開発, 無鉛上絵具普及啓蒙事業(継続事業), 「生涯学習フェスティバル」給食食器出展。	青木建設テーマパーク「有田VOC」計画(3月), 九州陶磁文化館で柴田コレクション展(9月, 以降平成14年までに8回の展示会開催), 有田国際ファインセラミックシンポジウム(11月)。	青木建設ウオルト・ディズニーワールド・スワン開業(1月), 大阪「花と緑の博覧会」開幕(4月), 青木建設ウオルト・ディズニーワールド・ドルフィン開業(9月), 東西ドイツ統一(10月)。
1991	平成3年	有田陶交会・伊万里陶青会・吉田窯友会成果発表展開催支援(継続事業), 「国際ホテルレストランショー」出展(継続事業), 大有田焼情報センター開始(12月)。	有田町とマイセン市姉妹都市協定再調印(9月)。	
1992	平成4年	大有田焼厚生年金基金発足(4月), 東京ドーム「テーブルウェアフェスティバル」出展(以後継続事業), 「陶磁器デザイン開発研究会」設立(8月), 地域資源等活用型起業化事業(自動圧力鋳込装置製作), ハウステンボス「フェルメール」にアンテナショップ設置。	「国際陶磁器交流フェスタ in 有田'92」国際陶磁展開催(4月29日～5月10日 県立九州陶磁文化館展示室), 「世界 焔の博」準備委員会発足(7月), アートセラミック貿易解散。	佐世保市にハウステンボス開業(3月)。
1993	平成5年	「有田国際やきものフォーラム」開催(継続事業), 「県国際産業デザインセミナー」開催 協賛, 65歳継続雇用推進事業(2力年事業), 中小企業情報ネットワーク(スマイルス)設置, 有田ポーセリンパークにアンテナショップ設置。	有田ポーセリンパークオープン(有田VOC, 4月)。	
1994	平成6年	「世界 焔の博覧会」広報宣伝誘致活動, 阪神大震災救援活動, 有田陶交会「第10回記念逸器一窯展」伊万里陶青会「花と器の出会い展」開催支援, テーブルコーディネーター展, 陶磁器デザイナー協会展後援。	「有田国際やきものフォーラム'94」(11月)。青木類次死去。	1ドル=100円突破。関西国際空港開港(9月)。
1995	平成7年	「世界 焔の博覧会」陶磁器パズル館参加勧誘, 陶芸の里体験工房運営委託, 雇用機会確保支援事業(2ヶ年事業), インターネット研究会発足。	有田商工会議所会頭に深川明(1/13)。井上萬二重要無形文化財「白磁」保持者(人間国宝)に認定(5月)。岩永浩美参議院議員(11月)。	阪神・淡路大震災(1月)。

1996	平成8年	「世界 焔の博覧会」推進、ストリートファニチャー展共催、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。	景德鎮市(中華人民共和国 江西省)と友好都市提携。「世界 焔の博覧会」(7月-10月)。	
1997	平成9年	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。		北海道拓銀、山一証券破綻(11月)。
1998	平成10年	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。	有田商工会議所会頭に蒲地昭三(11/1。以後二期6年)。	
1999	平成11年	柴田明彦、大有田焼振興協同組合顧問就任(12月)、ニューヨーク・ディズニースタッフ高談会開催、フロリダディズニースタッフ日本館にて「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、プランター・ガーデニング製品商品化。	姉妹都市提携20周年記念事業「マイセン磁器の300年」展開催(4月28日～7月26日)。有田ポーセリンパーク。青木龍山文化勲章受章。	
2000	平成12年	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。	卸団地開設25周年、「有田陶磁の里プラザ」呼称登録(5月)、有田 VOC が有田ポーセリンパークをサンレオに譲渡(12月)。	介護保険制度開始(4月)、そごう倒産(7月)、千代田生命破綻(10月)。
2001	平成13年	東京ビッグサイトにて「有田エコポーセリン21」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、「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。		アメリカ同時多発テロ(9月)、青木建設が民事再生法の適用を申請し事実上倒産(12月 負債総額5220億円)。
2002	平成14年	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)、有田町とデジタルアーカイブ事業実施。		公立学校の完全週休二日制実施(4月)。

2003	平成15年	「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」。	第100回有田陶器市(4月)。	ハウステンボス会社更生法適用を申請(2月)。
2004	平成16年	大有田焼組合と4組合との合併案浮上(1月), 「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。	柴田明彦死去(5月)。有田商工会議所会頭に山口隆敏(11/1)。	
2005	平成17年	「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, 産地統合のシュミ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。	匠の蔵第1弾「至高の焼酎グラス」(11月)。	日本の総人口初の減少。愛知万博(3月)。
2006	平成18年	5組合が有田焼産地組合合併予備協議協定書に調印(2月), 直売協同組合が組合合併から離脱(9月), 「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(O・NE)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。	有田町と西有田町が合併(3月1日), 町長に岩永正太(4月)。	ライブドアショック。新興市場株低迷(1月)。会社法施行(5月)。
2007	平成19年	「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。		サブプライム住宅ローン危機。
2008	平成20年	4組合合併から工業組合離脱。川内雅博理事長辞職(3月)。		リーマン・ショック(9月)。
2009	平成21年	大有田焼協同組合解散(4月)。		
2010	平成22年		町長に田代正昭(4月)。蒲地昭三死去(4月)。	中国のGDPが日本を抜き世界第二位に。
2012	平成24年		有田焼直売協同組合解散(6月)。百田陶園がメゾン・エ・オブジェで世界的デザイン賞を受賞。	

2014	平成26年		町長に山口隆敏（4月）。十四代今泉今右衛門重要無形文化財「色絵磁器」保持者（人間国宝）に認定。十四代酒井田柿右衛門氏死去。佐賀県庁に有田焼創業400年事業事務局を設置。	
2015	平成27年		メゾン・エ・オブジェに出展。2016/arita 発足。	
2016	平成28年		「有田の魅力展」全国主要百貨店で開催。佐賀大学有田キャンパス開設（4月）。有田焼創業400年記念式典。	
2017	平成29年		ニューヨーク・ナウに出展。	
2018	平成30年		アリタセラに名称変更。アリタハウス開業。町長に松尾佳昭（4月）。	
2019	平成31年		佐賀県立窯業大学校閉校（3月）。	

## 索引 (企業・機関・団体・事項)

## あ

アイトー	149
青木建設	105
アジア陶芸フェスティバル	121
天草陶石	11, 73
アリタインターナショナル	133
有田からくり人形	117
有田国際セラミックシンポジウム	93
有田国際やきものフォーラム	91, 97
有田商工会議所	3, 42, 58, 95, 156, 161, 185
有田製窯	132
有田タイル	62
有田陶芸協会	79, 119
有田陶交会	32, 77, 93, 95, 135
有田陶磁器工業協同組合	7, 10
有田陶磁器工業組合	7, 10
有田陶磁器使節団	41
有田 VOC	104
有田物産	15, 96, 131
有田ポーセリンパーク	84, 105, 201
アリタミュージゼ	171
有田焼卸商業協同組合	50, 54
有田焼卸団地協同組合	17, 38, 88
有田焼開発促進委員会	58, 201
有田焼工業協同組合	3, 12, 14, 32, 131
有田焼振興協議会	188
有田焼創業350年祭	185, 190
有田焼直売協同組合	17, 28, 50, 54, 111, 160
有田焼直売センター	195
有田ルネッサンス委員会	171
アルセッド建築事務所	95, 129
アンビエンテ	103
石丸陶芸	133
泉山陶石	73
一増商店	10
犬塚商店	10, 24
今右衛門窯	6, 23, 101
伊万里・吉田焼窯元協同組合	59
伊万里陶青会	93
岩尾磁器工業	23, 50, 52, 62, 72, 96, 98
岩尾対山窯	94
いわ徳窯	94
インターナショナルギフトショー	125
インターナショナルハウスウェアショー	101, 104
ウォルト・ディズニーワールド	81
嬉野窯友会	93

エクステリア製品開発委員会	96
江口製陶所	124
エコ・ポーセリン	115, 140, 146, 161, 168
大渡商店	129

## か

柿右衛門窯	6, 23, 52, 82, 101
華山萬右衛門 (山本製陶所)	14, 17, 27, 31
梶謙製磁	124
ガス窯	54, 56
嘉泉製陶所	133
カマチ陶舗	129
機械ロクロ	11
キハラ	151
岐阜県セラミックス技術研究所	149
九州経済産業局	149
九州工業技術研究所	69, 93
九州産業技術センター	93
九州山口陶磁展	106
京焼	12
共立エレクトクス	145, 151, 161
金照堂	124
京王プラザホテル	78, 142
源右衛門窯	19, 20, 23, 42, 62, 101
古伊万里名品里帰り展	17, 20, 42
香蘭工藝株式会社	15
香蘭社	6, 15, 20, 23, 42, 52, 62, 72, 81, 104, 145, 151
国際ホテル・レストランショー	102, 132
虎仙窯	96

## さ

西海陶器	149
佐賀県中小企業団体中央会	124
佐賀県陶磁器工業協同組合	7, 23, 32, 50, 54, 97, 111, 130, 151, 166, 169, 179, 192
佐賀県陶磁器錦付協同組合	59, 130
佐賀県窯業技術センター	93, 97, 122, 130, 145
佐賀県窯業試験場	69, 74
佐賀県立有田工業高等学校	56, 123
佐賀県立有田窯業大学校	124
佐賀県立九州陶磁文化館	93, 97, 122, 126, 135, 136, 142
産業構造審議会	57, 198
三兄堂	12
志田陶磁器	129
柴田コレクション	140, 142, 201

柴田陶器	149
篠英陶磁器	101
シャトル窯	16
ジャパングーデニングフェア	132
シャルロッテンブルグ宮殿	84
重油窯	11
春秋会	17
順天窯	94
賞美堂本店	12, 27, 42, 49, 101, 103, 129
ジョサイア・ウェッジウッド	104
しん窯	17, 94, 96, 117, 153
親和伯父山	96, 131
親和親峰	131
親和陶磁器	12, 94, 151
世界・焔の博覧会	91, 94, 107, 115
石炭窯	11, 14
石膏型	11
セントルイス万国博覧会	10
た	
大有田ぶらざ市	67, 78, 89, 116, 124, 131, 137, 142, 143
大有田焼会館	11, 51, 64, 85, 87, 111, 183, 190, 193, 201
大有田焼厚生基金	108
大有田焼振興会	19, 42, 62, 85
大有田焼振興協同組合	3, 50, 67, 97, 160, 183, 199
大英博物館	150
匠	129, 151
ツィンガー宮殿	105
辻信祥堂	151
辻精磁社	6
テーブルウェアフェスティバル	102, 103, 116, 132, 137
電気窯	54
陶栄会	17
徳永陶磁器	12, 31, 127
徳幸窯	94
ドレスデン陶磁美術館	40
トンネル窯	11, 14
な	
長崎オランダ村	84, 105
鳴海陶器	69
西日本陶磁器フェスタ	132
日本貿易振興会	81, 103
ニューセラミックス研究会	71, 92, 145, 161
仁和窯	62
ノリタケカンパニー	14, 69

は	
ハイテク有田焼人形	123
ハウステンボス	84, 105
白山陶器	19, 160
波佐見焼	5, 89, 160, 184
原重製陶所(瑞峯窯)	12, 94, 132
バリ万国博覧会	40
肥前陶磁器商工協同組合	7, 10, 23, 50, 54, 67, 88, 89, 97, 151, 166, 176, 179, 185, 194, 200
肥前陶土工業協同組合	59
深川製磁	6, 15, 20, 23, 52, 62
福岡大博覧会	41
福珠陶苑	94, 127
藤正	129
洲野陶磁器原料	169
文翔窯	124
文八窯	96
宝光堂	129
豊創会	100
ま	
マイセン	105
松政陶磁器(松政商店)	10, 24
松下電器	15
まるぶん(篠原商店)	24, 106, 124, 127, 129
三川内焼	6, 184
美濃焼	5
ミラノ・サローネ	160
ミントン	104
ムーアクロフト	104
棕露地商店	16
メゾン・エ・オブジェ	160
メンツハウゼン陶磁美術館	41
百田陶園	124
諸富家具	100
や	
山忠	124, 127
ヤマトク窯	26, 94, 96, 124
ヤマト陶磁器	10, 18, 26, 81, 101, 124, 129, 149
やま平窯	96
与山窯(辻与製陶所)	94, 124, 132
吉島祥山堂	129
ら	
リビングデザインセンター・OZONE	128, 147, 168

## 索引 (人名)

## あ

会田雄亮……………103, 107  
 青木龍山……………97, 119  
 青木類次……………41, 85, 184  
 安藤宏基……………103  
 飯田深雪……………103  
 乾由明……………107  
 犬塚長作……………10  
 井上萬二……………80  
 岩尾新一……………48, 58, 63, 85, 119, 184, 191  
 岩永浩美……………84, 85, 88, 111  
 岩永正徳……………102  
 江頭秀太郎……………102  
 大橋康二……………136  
 奥田勝利……………142  
 尾崎好弘……………151, 156

## か

梶原茂弘……………117, 153, 192  
 カシム・ジュマ……………149  
 加藤睦彦……………149  
 金子源……………19, 41  
 蒲地昭三……………12, 27, 41, 156  
 蒲地孝典……………99, 129  
 蒲地律志……………12  
 河口純一……………92, 122  
 川口武彦……………107, 119  
 川久保正行……………95  
 岸川増次……………10  
 北大路魯山人……………104  
 北村福次……………130  
 木原長正……………151  
 木村尚三郎……………122  
 倉部行雄……………83  
 小泉知彦……………125  
 古賀秀一……………149  
 児玉盛介……………149

## さ

ジェニンス・ソーム……………40  
 篠原晃……………95  
 篠原啓一郎……………106  
 篠原文雄……………106, 151  
 篠原文也……………127  
 柴田明彦……………116, 122, 136, 160, 163  
 柴田祐子……………122  
 柴田幸信……………149  
 島田忠……………149  
 下平尾勲……………2, 50, 83, 85, 177, 187, 193  
 十三代今泉今右衛門……………18, 62, 94, 119  
 十三代酒井田柿右衛門……………18  
 十四代酒井田柿右衛門……………62, 119, 132, 171  
 杉本覚二……………87

鈴木健二……………107

## た

高橋忠平……………94  
 竹下昌章……………151  
 武富忠平……………151  
 田中清美……………130, 151, 154  
 田中ゆかり……………95  
 辻賢嗣……………132  
 辻昇……………151  
 徳永隆信……………127  
 徳淵康憲……………151

## な

中里逢庵……………106  
 中島政司……………32, 87  
 永竹威……………41  
 中村昭平……………102  
 鍋島直紹……………41  
 西山典秀……………151  
 西山泰雄……………151, 161  
 野田嘉四郎……………12, 24

## は

八代深川栄左衛門……………40  
 濱野健也……………98  
 林有厚……………103  
 百武龍太郎……………203  
 平野繁臣……………107  
 深川明……………119  
 深川進一……………119  
 深川正……………19, 40, 54, 63, 79, 85,  
 105, 120, 183, 189, 199  
 福島昭英……………133  
 福田雅夫……………127  
 古屋伸治……………98

## ま

松本康……………185  
 馬渡俊雄……………151  
 水町和三郎……………19  
 森正洋……………19, 77

## や

山口虎雄……………10  
 山口秀市……………26, 38, 88, 119, 192  
 山口雅巳……………149, 178  
 山田信彦……………130  
 山本幸三……………127

## ら

李参平……………51

(初出一覧)

序 章 書き下ろし (山田)

第1章 書き下ろし (山田)

第2章 書き下ろし (東郷)

第3章 山田・吉田・東郷「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, 2012年)

第4章 山田・吉田・東郷「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—」(『商経学叢』第59巻第3号, 2013年)

第5章 山田・吉田・東郷「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)

第6章 山田・吉田・東郷「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)

第7章 山田・吉田・東郷「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—」(『商経学叢』第63巻第1号, 2016年)

第8章 書き下ろし (吉田)

終 章 書き下ろし (吉田)

(JSPS 科研費基盤研究C)

- ・「伝統産業地域における価値創造システム構築に向けた企業家の制度的戦略」  
(課題番号16K03833 研究代表者・山田雄久)
- ・「公民コラボレーション実施過程における協働優位性の確立：制度のロジックを用いた分析」  
(課題番号17K03911 研究代表者・東郷 寛)
- ・「地域運営組織の動態分析モデルと支援システム」  
(課題番号18K01781 研究代表者・吉田忠彦)
- ・「地方創生のための伝統工芸産業の産地戦略：磁器産地の観光まちづくりの事例を通して」  
(課題番号19K12553 研究代表者・井上祐輔)



## 執筆 者 紹 介

山田雄久 近畿大学経営学部教授

1992年, 大阪大学大学院経済学研究科博士後期課程中途退学

主著:『香蘭社130年史』株式会社香蘭社, 2008年, 『日本商業史』(共著)有斐閣, 2017年,  
『講座・日本経営史1 経営史・江戸の経験 1600~1882』(共著)ミネルヴァ書房, 2009年

吉田忠彦 近畿大学経営学部教授

1988年, 近畿大学大学院商学研究科博士後期課程退学(満期)

主著:『非営利組織論』(共著)有斐閣, 2009年, 『地域とNPOのマネジメント』(編著)晃洋書房,  
2005年, 『ボランティアの今を考える』(共編著)ミネルヴァ書房, 2013年

東郷 寛 近畿大学経営学部准教授

2009年, 大阪市立大学大学院経営学研究科後期博士課程修了

主著:『*Entrepreneurship and Cluster Dynamics*』(共著)Routledge, 2016  
『公民パートナーシップの政策とマネジメント』(共著)ひつじ書房, 2006年

戦後日本伝統産業地域の組織変革—有田焼産地における企業者活動の歴史分析—

近畿大学経営学部研究叢書 第1集

2019年11月30日発行

著 者 山田雄久 吉田忠彦 東郷 寛

発行人 羽藤憲一

発行所 近畿大学経営学部

〒577-8502 東大阪市小若江3丁目4番1号

電話番号 (06)4307-3046

(非売品)