

令和3年度
経済学部社会課題研究センター
学生チャレンジ地域連携プロジェクト
研究助成
最終報告書

佐賀大学経済学部
山本研究室

令和4年2月28日

経済学部社会課題研究センター
学生チャレンジ地域連携プロジェクト研究助成 最終報告書

令和4年2月28日
佐賀大学経済学部経営学科

研究代表者

氏名 中村 真維

I 研究課題名

伝統工芸産業の販売戦略
—有田焼万華鏡開発による有田ブランドの広まりを中心に見る—

II 調査・研究従事者

| 学籍番号 | 氏名 | 分担 |
|------|--------|----------------|
| ■■■■ | 中村 真維 | 全体総括、報告書執筆 |
| ■■■■ | KOU DI | 連絡調整・歴史および現状分析 |
| ■■■■ | 近藤 泰成 | 活動全般 |
| ■■■■ | 石丸 あかね | 活動全般 |
| ■■■■ | 平山 尚之 | 連絡調整・活動全般 |
| ■■■■ | 村越 俊介 | 活動全般 |

調査・研究従事者数 6名

謝辞

本研究の遂行および研究報告を作成するにあたり、資料提供や取材にご協力いただいた佐賀ダンボール商会代表取締役社長・石川慶藏氏に厚くお礼申し上げます。

Ⅲ 研究報告

伝統工芸産業の販売戦略

—有田焼万華鏡開発による有田ブランドの広まりを中心に見る—

中村 真維

目次

はじめに

第1章 有田焼万華鏡の開発

第1節 石川慶藏氏と佐賀ダンボール商会について

第2節 有田焼万華鏡製作のきっかけ

第3節 有田焼万華鏡開発の苦労

第4節 有田焼とその他の異業種コラボ商品

第5節 功績

第2章 本事例の成功要因

第1節 非価格競争のできるオンリーワン商品の製作

第2節 異業種の専門家との連携

第3節 販売網の拡大

第4節 松下幸之助の教え

第3章 波佐見焼との比較

第1節 波佐見焼の歴史

第2節 波佐見焼の近年の取り組み

第3節 有田焼と波佐見焼の販売戦略

おわりに

参考文献

はじめに

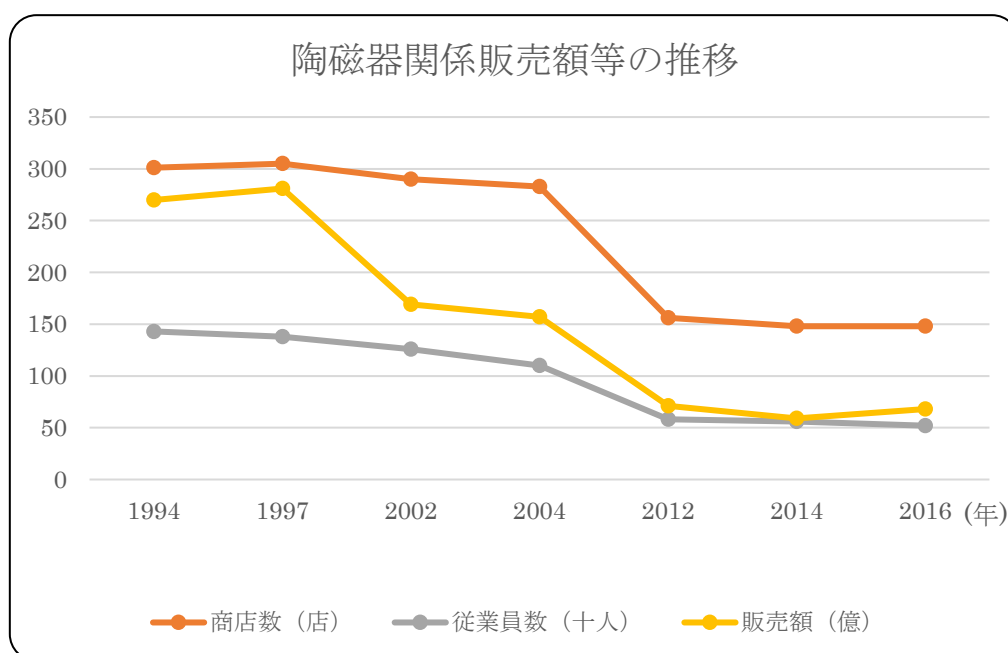
今日、日本の伝統工芸産業は、ライフスタイルの変化による需要の減少や個人消費の低迷などの理由で衰退してきている。このような伝統工芸産業の復興には、高い技術を持つ職人の力だけではなく、時代に合わせた商品開発や販売方法の工夫が必要である。

実際に、佐賀ダンボール商会社長の石川慶藏氏は、異業種や地域の方々と協働して「有田焼万華鏡」の開発を行い、佐賀県有田町の有田焼ブランドの知名度向上に繋げた。また、有田焼とルーツが近いとされる長崎県波佐見町の波佐見焼は、現代のライフスタイルに合った新たなブランドを誕生させ、その知名度を高めている。

本研究では、有田焼万華鏡・万年筆開発の事例を中心にその背景や功績を詳しく論じ、最後に波佐見焼の販売戦略と比較しながら、今後の陶磁器産業を中心とした伝統工芸産業の販売戦略についてその意図を考察していく。

有田焼の現状

まず初めに、有田焼の現状について詳しく見ていきたい。有田町統計書に掲載されている資料によると、有田町の陶磁器関係の販売額・商店数・従業員数は年々減少傾向にあり、1994年から2016年の間に販売額は約4分の1、商店数は2分の1、従業員数は約3分の1にまで減少している。この理由として、食器やつば、花瓶、置物などの日常使いの陶磁器の需要が、器が重要視される和食の比率低下のような食文化の変化、生活様式の変化、長引く不況による内需不振、外国製品の流入などが相まって、特に2000年代に入って大きく減少していることが挙げられる。このような国内需要の低下に対して、有田焼は新たな販売先の開拓や商品開発が必要になったといえる。



出典：『有田町統計書 令和2年版』9頁

第1章 有田焼万華鏡の開発

本章では、まず有田焼万華鏡を開発された石川慶藏氏について紹介する。加えて、石川氏が中心になって開発された有田焼万華鏡・万年筆の製作背景やその後の功績について詳しく述べていきたい。

第1節 石川慶藏氏と佐賀ダンボール商会について

石川慶藏氏は佐賀県小城市に生まれ、鹿児島大学時代、書物を通じて西郷隆盛に出会い「敬天愛人」の思想に惚れ込んだ。就職活動の際、「西郷と同じ考えの人が現代にいる」と衝撃を受けたのが松下幸之助であり、1970年に松下電器（現・パナソニック）に入社した。その後P H P 研究所に出向し、23歳から53歳までの31年間、松下幸之助氏の教えを受けた。2001年、退職して義母が社長を務める佐賀ダンボール商会（有田町）に入社し、有田焼万華鏡・万年筆などの様々なヒット商品を考案した。

佐賀ダンボール商会は、1957年に創業し、現社長の石川慶藏氏の妻の実母が有田焼の製造元に包装資材の製造、販売する会社としてスタートした。佐賀県西松浦郡有田町に本社があり、紙器加工各種の製造販売（ダンボール箱・化粧箱・トムソン箱・加工ダンボール等）や包装資材各種販売を中心に営業している。2004年より開発部門として有田焼万華鏡の製造販売、有田焼万年筆・有田焼オルゴール・腕時計・ミュージグラスの販売など、有田焼を用いた新商品の企画・製造・販売も行っている。

第2節 有田焼万華鏡製作のきっかけ

佐賀県有田町は、経済の約6割を焼き物に依存している町であったが、石川氏が会社を辞めて有田町に来た当時、有田焼の生産量は約235億円（2003年推計）とピーク時の3分の1まで落ちていた。佐賀ダンボール商会は、焼き物等の梱包に使用される化粧箱の販売も行っていたため、有田焼が落ちれば会社の経営はもちろん、町全体が苦しくなる。そこで石川氏は、「有田焼のすばらしさを世界中にひろめたい」、「有田の町を元気にしたい」という二つの志を立てた。しかし、焼き物に対しては全くの素人だった。

不振に苦しむ地場産業をなんとか盛り上げようと、知恵を絞っていた矢先、石川氏はストレスからか大病を患い、入院することになった。家族に対して遺書を書くほどひどく落ち込んでいたとき、気分を何とか癒そうとたまたま病室に持ち込んだのが万華鏡だった。万華鏡を自分だけでなく、同室の患者や看護師が癒やしになったと、大変喜んでくれた体験がきっかけとなり、退院できたら多くの人に夢と感動を与えられる万華鏡を有田焼でつくろうと決意した。

第3節 有田焼万華鏡開発の苦勞

石川氏はベッドで佐賀県の支援事業への申請書を書き上げ、退院後に賛同者を募って回

った。実際に万華鏡の開発に取り組み始めたとき、専門家からはいくつかの厳しい意見が出た。一つ目が、「磁器は厳密に規格を統一することは難しい」ということだ。有田焼は約1300度の高温で焼成（しょうせい）するため、その過程でおよそ12%も縮んでしまう。加えて、焼成によって変形するので、一つひとつ微妙にサイズや形が異なる。精密な金具やガラスと組み合わせるにはコンマ数ミリの誤差しか許されず、その技術的な問題をどう乗り越えるかが課題となった。二つ目が、「万華鏡は日本ではおもちゃの世界。高いものは売れない」という意見だ。有田焼は高価な焼き物であるため、それで万華鏡ができたとしても、数万円もするおもちゃにどれほど需要が見込めるのか不透明であった。

上記のような困難にも、石川氏は諦めずに解決策を模索した。世界的な万華鏡作家の山見浩司氏や「香蘭社」、「源右衛門窯」という有田を代表する窯元、伝統的なガラスメーカーである肥前ビードロの副島硝子工業など、様々な12の業種のプロフェッショナルたちを訪ね歩いては、自分の強い決意を伝えた。窯元には「秘伝の技術を外に出すわけにはいかない」とすぐには賛同してもらえなかったが、「このまま何もしなかつたら有田焼も有田町もだめになる。こんなときだからこそ世界中の人が喜ぶオンリーワン商品をつくろう」と何度も説得してどうにか同意を得ることができた。また、2003年に県の「たくましい佐賀企業づくり支援事業」の補助も受け取ることができた。その後、地元製造業者と共同でプロジェクトを立ち上げ、専用の土なども開発、2003年9月に試作第1号を製作し、2004年に有田焼万華鏡を完成させた。ヨーロッパの美術館やアメリカの万華鏡世界大会に出品すると、有田焼万華鏡はアートとして極めて高い評価を受け、国内の大手百貨店でも好調な売れ行きとなった。同年、有田焼万華鏡は年間で3500本、1億3000万円売り上げ、累計4万本を売るロングセラー商品となった。



写真1 有田焼万華鏡

ここで、有田焼万華鏡の具体的な商品を紹介する。写真1は、有田焼の代表的図柄である桜の模様が描かれたテレイドタイプの万華鏡である。テレイドとは、鏡の筒の先にオブジェクト（色具）を置かずにレンズをはめ、見た物がすべて万華鏡になるタイプを指す。周囲の景色など自分で見たものがオブジェクトの代わりとなり、その映像変化の組み合わせを無限に楽しむことができる。また、持ち運びのできる長さ5cmほどのペンダントタイプの万華鏡から卓上万華鏡、屋外用の大型万華鏡等まで合計60種類も開発された。

第4節 有田焼とその他の異業種コラボ商品

有田焼万華鏡の開発をきっかけに、その後、有田焼は様々な業種とのコラボレーションを通して多くの紙面に取り上げられ、その知名度を広げている。以下にその商品例を挙げる。

○有田焼万年筆¹（写真2）

有田焼万年筆は、胴軸部分とキャップに有田焼をあしらったものであり、佐賀ダンボール商会在企画するとともに、有田町内の窯元である香蘭社と源右衛門窯、セーラー万年筆（広島県）が共同開発した。2年がかりで商品開発を進め、窯で焼くと収縮する磁器とペン先金具を合わせる精度においては、デザインや、原料となる陶土の調合から焼成具合などで工夫を凝らした。ペン先を担当するセーラー万年筆も、金具を1本1本に合うよう調整した。デザインの絵付けも繊細な作業で、特に源右衛門窯製の3製品は緻密な文様をすべて手描きで仕上げる。価格は香蘭社製が1本165,000円（以下、税込価格）、源右衛門窯製が275,000円で、合計6種類ある。国産万年筆としては高価にもかかわらず、発売1カ月で売り上げ



写真2 有田焼万年筆



写真3 G8首脳会議の様子

¹『日本経済新聞』2008年2月2日 地方経済面

は年間生産予定数の 540 本を突破し、約 1500 本と 3 年分の受注を抱える。

また、本製品は、2008 年の主要国首脳会議（北海道洞爺湖サミット）で、日本政府から G8 各首脳に贈られ、大きな話題となった（写真 3）。そして 2011 年、セーラー万年筆の創立 100 周年記念製品（100 セット限定、定価 1,100,000 円）としても高い評価を得た。

○有田焼ボールペン²（写真 4）

有田焼ボールペンは、セーラー万年筆と共同で発売された。有田町の窯元である香蘭社と源右衛門窯製の 2 タイプ 6 種類がある。2008 年の洞爺湖サミットで、日本政府から G8 首脳に贈られ話題となった有田焼万年筆（古伊万里蘭菊・香蘭社製）に続く第 2 弾で、「より手軽に使えるタイプを」との要望に応えた。ペン本体と幅広タイプのキャップには、2 窯元が誇る有田焼伝統の技で絵付けを施し、金属部分は 24 金メッキ仕上げである。低粘度インクで、滑らかな書き心地の高級感あふれる品が完成した。香蘭社製は「染山水」、「古伊万里蘭菊」など絵柄 3 種で各 105,000 円、源右衛門窯製は「染付章魚唐草濃（たこからくさだみ）」、「黄緑彩兜唐草」など 3 柄、各 210,000 円である。いずれも桐箱入りで、ペンと同じ窯元製の筆休めと、加賀白山紬の筆包みが付く。

○有田焼堺包丁³（写真 5）

有田焼堺包丁は、有田焼創業 400 年を記念して、600 年の歴史を持つ大阪の堺包丁と有田焼の伝統文様を組み合わせた商品である。日本の食文化とともに和包丁を海外に広め、有田焼の新たな可能性を模索したいと開発された。この商品は、第 114 回有田国際陶磁展で最高賞（経済産業大臣賞）を受賞した。



写真 4 有田焼ボールペン



写真 5 有田焼包丁

² 『佐賀新聞』 2013 年 5 月 2 日

³ 「夢の扉」より

○有田焼オルゴール⁴ (写真 6)

有田焼オルゴールは、石川氏が企画し、香蘭社とスイスのオルゴールメーカーのリュージュ社と共同で開発され、2011年4月に発売した。写真6は「瑞雲吉祥丸紋」(198,000円)で、縦約11センチメートル、横約22センチメートル、高さ約10センチメートルの磁器製、重さは1570グラムで、百貨店などで販売された。曲はパッヘルベルの「カノン」や、ビバルディの「四季」など8曲から選べる。オルゴールは取り外せ、曲も変えられる。磁器にオルゴールを取り付けると音の響きが悪くなるとされていたが、内装の工夫で美しく柔らかい音が奏でられるようになった。特に高音の響きが素晴らしいとリュージュ社からも高い評価を得た。

○有田焼腕時計⁵ (写真 7)

有田焼腕時計は、石川氏が企画し、香蘭社、大阪の時計輸入販売会社、スイスの時計職人ポール・ゲルバー氏との間で、5年の歳月をかけ共同開発された。有田焼の文字盤は100分の1ミリの精度で焼き上げ、名窯の伝統と最新技術を駆使している。薄さと強度を両立させるため陶土開発から始め、狭いスペースには染錦(そめにしき)の濃淡もつけている。有田焼腕時計は、スイスのバーゼルで開催された高級時計と装飾品の世界的な見本市「バーゼルワールド」でも展示され、大好評を博した。紋様は10種類で予約注文方式を採用し、4,950,000円で販売された。



写真 6 有田焼オルゴール



写真 7 有田焼腕時計

第5節 功績

上記のように有田焼は様々な業種とのコラボすることで、新たな客層や販路を見出し、そ

⁴ 『日経MJ』2010年12月17日

⁵ 「夢の扉」より

の知名度やブランドステータスの向上に繋がった。

本節では実際に認定や受賞された賞を挙げ、その功績を示す。

2007年10月12日に経済産業省より、「地方発ヒット商品づくり」に認定された。これは、地域活性化を狙う中小企業地域資源活用促進法に基づく事業である。プロジェクトの認定を受けたことで、企業は試作品の開発費用への補助や専門家のアドバイスなどの支援を受けながら、新商品の開発を進めることができるようになった。

また2007年、国内最大のギフト商品見本市「第64回東京ギフトショー」で、審査員特別賞を有田焼万華鏡・万年筆が受賞した。このショーは、全国の百貨店や専門店のバイヤー約20万人を集め、2200社が出品、12点が入賞作に選ばれた。有田焼で贈り物向きの商品をとという従来にない発想と、伝統技術で製作した点が評価された。

加えて同年、中小企業異業種交流財団が主催する「異業種交流成果表彰」の優秀製品賞を有田焼万華鏡が受賞した。同表彰は、異業種交流によって開発された新製品を表彰することで、製品の普及を図り、知識の融合による開発を促そうと実施されている。1989年から毎年開催され、当年は全国から17グループが応募した。有田焼の伝統文様や技術を生かしながら、これまでより15%軽い磁器製筒を開発したこと、新分野の商品を開発し、年間1億3000万円の市場を開拓し、伝統産業地域の活性化に貢献したことなどが評価された。

また、翌年の2008年、「第5回九州ニュービジネス大賞」の優秀賞を、有田焼の万年筆や万華鏡などの販売を手がける佐賀ダンボール商会（西松浦郡有田町、緒方暢子社長）が受賞した。これは、九州内の代表的な企業や財界人らで構成する九州ニュービジネス協議会が主催し、革新的な事業を展開する企業を表彰するものであり、17件の応募の中から6社が選出された。優秀賞は大賞などの二賞に次ぐ賞である。そして2009年には、第3回「ものづくり日本大賞」優秀賞も受賞している。近年では2016年、日本最大規模の「ジャパンベンチャーアワード2016」（日本中小機構主催）で、「クールジャパン特別賞」を受賞し、有名万年筆メーカーやスイスの時計職人らとコラボレーションした高付加価値戦略が、伝統工芸の海外進出のモデルになると評価された。

第2章 本事例の成功要因

第1章で述べてきたように、石川氏は有田焼万華鏡をはじめとする異業種とのコラボ商品を開発し、多くの功績を残された。国内外に商品を広く発表することで、特に反響があったことは、国や県の支援やマスコミの力を得られたことである。国や県からの支援としては、「たくましい佐賀企業づくり支援事業」や「地方発ヒット商品づくり」といった資金や技術開発の支援と、サミットでの記念品や経産省の主催する海外での展示会の品に選ばれるといった知名度の向上にかかわるものが挙げられる。また、マスコミに関しては、影響力の強かったテレビでも取り上げられ、「夢の扉+」で当時の最高視聴率を獲得したり、英語放送

で海外の人々に知られるきっかけを得たりした。このように多くの機会や媒体を通して、有田焼の製品や有田について広報することで、当時、衰退していた有田焼ブランドの知名度向上に繋がった。

本章では、その主な成功要因を挙げる。

第1節 非価格競争のできるオンリーワン商品の製作

本事例の成功要因の一つ目に、当時、打撃を受けていた量産型の安価な磁器に値段で対抗せず、有田焼の特徴と伝統工芸ならではの高い技術力を生かしたオンリーワン商品を製作したことが挙げられる。磁土と石の粉を混ぜて作られる有田焼は、きめ細やかでなめらかな手触りと絵付けにも適した白磁が特徴で、鮮やかな色で描かれる繊細な絵付けも魅力である。このような特徴と、老舗窯元メーカーならではの高級感を発揮できる新用途の商品を提案することで、従来の食器や瓶としてだけではなく美術品としても、「高くても本物が欲しい」という愛好家の心を掴むことができたと考えられる。

実際に、石川氏は有田焼 400 年の誇りを大切に、一流の会社や職人とコラボすることを意識されており、有田焼万華鏡開発の際には、世界的万華鏡作家の山見浩司氏や中里保子氏（両氏は、米国で行われる万華鏡世界大会で最多の 7 回最優秀作品賞を受賞）にデザインや製作を依頼している。万華鏡・万年筆・オルゴール・時計などを有田焼でつくることが世界初の試みであったことも、オンリーワン商品として付加価値をもたらした。また、その他のコラボ商品である万年筆は、ヨーロッパで第 3 の名刺と呼ばれていることから、セーラー万年筆等の海外での販売を通して、ステータスシンボルとして有田のブランドを広めることにも繋がった。

第2節 異業種の専門家との連携

二つ目は異業種の専門家間の連携である。当初有田焼はブランドイメージ維持のため食器以外の需要開拓に慎重であったが、当時、業界が衰退していた危機感と石川氏の町全体で有田焼をもう一度盛り上げていきたいという強い思いにより、異業種間での共同開発が実現した。協力者による様々な分野の知識を集めることで、大きな資本投下をすることなく、わずか 1 年で有田焼万華鏡の開発・生産にこぎつけることができた。

異業種の専門家の方々と商品開発をされる際、石川氏が特に意識されていたことは、「理念を共にするメンバーを集める」ことである。実際に、有田焼万華鏡開発時には、「有田焼万華鏡の願い 5 ヶ条」を作成し、メンバーと常時、唱和することで理念を共有していた。その願いの中には、万華鏡の開発自体を目的とするのではなく、開発を通して「多くの人に夢と感動を与える」ことや、開発後も「佐賀ブランド、日本ブランドとなるように努力する」ことが挙げられ、石川氏自身も、「単に儲けのみを目的とせず志を共有することで、困難に対して諦めずに全員で解決策を模索するチームを結成できた」と話されている。加えて、メンバーには無理難題を出す人と、なにくそとそれに応える人が必

要であり、双方の立場から高め合うことで、メンバーの中からこれまでに無かったねじ技術やミュゼグラス等の特許を取得する高度な技術も生まれた。

有田焼万華鏡の願い5ヶ条

- 1、わたし達は、万華鏡を通して『多くの人に夢と感動と生きる力を与えたい』と願っています。
- 2、わたし達は、『万華鏡はわが娘、お客様は、娘の嫁ぎ先』との思いで生涯のお付き合いをしたいと願っています。
- 3、わたし達は、500年後の人たちにも『夢と感動と生きる力を与えられる』ようより良い商品づくりに努力いたします。
- 4、わたし達は、有田の歴史と有田焼の伝統に誇りをもち、多くの人に喜ばれる今までなかった商品を次々と開発し、『有田の町を元気にすること』を誓います。
- 5、わたし達は、衆知をあつめ、有田焼万華鏡が『佐賀ブランド、日本ブランド』となるよう海外にも広め日本文化の評価が高まるよう努力いたします。

平成15年8月29日
2003年

有田焼万華鏡研究会

「有田焼万華鏡の願い5ヶ条」

第3節 販売網の拡大

三つ目は、販売網の拡大である。伝統産業を支える中小企業は、大手企業と比較して販路が少ないことが弱点であるが、大規模な販路網やマーケティング力を持つ大手企業と協力することで、販路の拡大に繋がった。実際に、万年筆やボールペンでは、製造はセーラー万年筆と共同開発し、販売は丸善といった大手文具販売店の販売網を生かして販売された。また、オルゴールでは、世界最高峰のオルゴールメーカーと称されるリュージュ社と共同開発をすることで、世界に販売網を持つことができた。このように、より大きな販売網を持つ企業や、海外で知名度のあるブランドとコラボをすることで、有田焼の弱点を強みに変え、販路や知名度を拡大できる。加えて、販売網異業種間のコラボ商品は、商品開発時点で売り先を決めて製作できるため、在庫を抱える心配がないことも、地元の中小企業にとって大きなメリットとなった。

また、ともに企画・販売する大手企業側にも、オリジナルの製品に日本の伝統工芸品と

いう付加価値を与えた商品を展開できるというメリットがある。伝統工芸とのコラボは、職人が手作業で生産するものが多いため、高価格帯商品や受注限定商品などのプレミアム感のある商品を製作することができる。

第4節 松下幸之助の教え

石川氏が有田焼万華鏡の開発に取り組んだ際、その根幹となったのが松下幸之助の経営観だった。松下幸之助は9歳のときに丁稚奉公に出て実業の道に入り、23歳で松下電器（現パナソニック）を創業、一代にして世界的企業を築きあげた人物である。松下幸之助の経営理念は、亡くなってから30年近く経つ現在でも、多くの経営者やビジネスマンに影響を与え続けているが、それは、その考え方が単に事業の拡張や自らの利害損得を追求するのではなく、何が正しいかという人生観、社会観、世界観に深く根差したものであったからであろう。

本節では、そのような松下幸之助の経営理念について詳しく示していく。

松下幸之助が60年にわたって事業経営に携わってきた中で、まず大切だと述べているのが、経営理念を確立することである。これは、「この会社は何のために存在しているのか」、「この経営をどういう目的で、またどのようなやり方で行っていくのか」という点について、しっかりとした基本の考え方を持つということであり、そのような正しい経営理念があつてこそ、人も技術も資金も初めて真に生かされてくるという。その際、何が正しいかという人生観、社会観、世界観に立った経営理念を持つことで、変化する社会情勢の中で、次々と起こる問題に適切に対処する上での基本のよりどころとなったり、大勢の作業員と心と力を合わせた力強い活動を生み出す基盤になったりする。

中でも、特に石川氏の有田焼万華鏡開発に影響を与えた松下幸之助の経営観は、以下の三つである。

一つ目が、「素直な心」である。これは、単に人に逆らわず従順であるということではなく、物事の本質を見極め、それに従う心を指す。石川氏が有田焼の復興を考える際、まず注目したのは、有田焼そのものが持つポテンシャルだった。かつて松下幸之助が、松下電器独自でラジオの製作に取り組んだ際、開発担当者に「商品を抱いて寝よ」と指示した。同様に、石川氏も有田焼を抱いて寝ることで、有田焼の誇りや願いを聴いたという。こうして有田焼のことを考え抜き、有田焼400年の歴史を尊重し、同じく歴史のある商品や会社と共同開発を行った。

二つ目が、「不況またよし」である。松下幸之助は、「不況こそ改善、発展のチャンスである」と述べている。この中には、改革や改善は事業が順調なときには行いにくい、不況で経営が困難になると、好況時には気づかなかつたり、つい手つかずのままにしたりしていた課題に対し、真剣に対処するようになるという意味が込められている。実際、石川氏が有田町に来た当初、有田の町は不況だったが、むしろそのような状況であったからこ

そ、危機感を共有する地元の事業者の協力を得て、新しい分野での商品開発に取り組むことができた。

三つ目が、「衆知を集めた全員経営」である。これは、全員の知恵が、経営の上により多く生かされれば生かされるほど、その会社は発展するというものである。松下氏は、松下電器が発展した理由の一つに、自分に学問がなかったことを挙げ、だからこそ、人の話を聞くように努め、独りよがりにならずに誤りのない道を進めたと述べている。いかに優れた人であっても、人間である以上、神のように全知全能ではない。経営者は日頃から周囲の声を聴き、従業員が自由に発言しやすい空気をつくる努力が必要となるという。石川氏も、自身が焼き物について素人であったからこそ、業界の常識では一見無謀とされたことであっても、様々な方々の衆知を集め、協力を経て、不可能を可能にできたと述べられている。その際、自社だけで商品を開発して利益を上げようとするのではなく、町全体で有田焼をもう一度、盛り上げていこうという志があったからこそ、その理念を多くの方々と共有し、一流のプロフェッショナルの衆知を集めることができた。

「不況またよし」

不況に直面して、ただ困った困ったと右往左往していないか。不況こそ改善、発展へのチャンスであると考え前向きの発想から、新たな道もひらけてくる。

松下幸之助「不況克服の心得十ヶ条」より

「衆知を集める」

自分一人の知恵には限りがある。特にこれまでにない新たな方法、行き方を見いだそうとするならばなおのこと、衆知が欠かせない。

松下幸之助「革新の心得十ヶ条」より

第3章 波佐見焼との比較

本章では、有田町の県境越しにある長崎県波佐見町の波佐見焼について、その歴史や近年の取り組みを挙げ、最後に有田焼と波佐見焼、両者の販売戦略を比較していく。

第1節 波佐見焼の歴史

波佐見焼は今から約400年前、文禄・慶長の役に参加した大村藩主の大村喜前が朝鮮の陶工であった李祐慶兄弟たちを連れ帰り、その翌年彼らが波佐見町村木の畑ノ原、古皿屋、山似田に階段状連房式登窯を築いたことにより始まったと伝えられている。当時の波佐見焼を代表するのが「コンプラ瓶」と「くらわんか碗」であり、「コンプラ瓶」は醤油や酒用

ボトルとして、長崎出島からオランダ・インドネシアなどに向けて盛んに輸出されていた。一方、「くらわんか碗」は少し粗い白磁に呉須（藍色）で簡単な模様を描いた器で、大量生産によって、それまで庶民の手に届かなかった磁器碗を手頃な価格にし、多くの庶民の人気を得た。

波佐見焼は分業制で製作・出荷されており、波佐見焼は器作りのベースとなる型を作る「型屋」、型から生地を作る「生地屋」、素焼き生地を焼き、装飾を施して商品へと仕上げる「窯元」、窯元で生産される商品を国内外に配送したり、OEMの受注・生産管理・配送などを行ったりする「商社」に分かれている。

波佐見焼と有田焼は、誕生時期に差がなく、磁器という性質も同様であったため、いつしかまとめて「有田焼」と呼ばれるようになっていたが、2000年頃の「生産地表記の厳密化」という社会の流れを受け、生産地表記が義務づけられるようになった。それに伴い、有田焼は有田焼、波佐見焼は波佐見焼として、独自の名称で流通することとなった。有田焼は華やかで美しい絵付けを特徴の一つとし、上流階級では献上品として扱われていたのに対し、波佐見焼は淡い色やシンプルなデザインが特徴で、毎日の暮らしの中で使える、手頃で良質な食器として多く生み出されているという違いがある。

第2節 波佐見焼の近年の取り組み

近年、波佐見焼は新たなブランド開発やデザインを取り入れることで、若者を中心に新たなニーズを獲得している。以下にその事例を2点あげる。

「HASAMI」とは長崎県波佐見町から発信する、波佐見焼の陶磁器のブランドであり、400年の歴史や伝統を受け継ぎながら、現代に合わせた柔軟なアイデアと実用性を兼ね備えた商品を開発している。その一つである「SEASON 1」は、50～60年代アメリカのひなびたローサイドのカフェで使われていた大衆食器の様な、機能的で洗いやすく、少々雑に扱っても大丈夫な実用的なデザインとなっており、色を組み合わせて楽しめるカラーバリエーションがある、実用的ながらも遊び心のあるシリーズとなっている。当時の主流であった「薄くて繊細」とは真逆の「厚くて無骨」なマグカップは、見本市でも注目を集め、現在では人気のアパレルやインテリアショップなど、町のいたるところに並んでいる。このブランドの企画・販売を行っているマルヒロは、波佐見焼の「分業制」の中でデザインした商品を各工程の職人へ依頼するプロデューサーと、出来上がった商品を流通させる商社の役割を果たしている陶磁器メーカーである。

波佐見町にある株式会社「NISHIYAMA」は、約150年の歴史を持つ陶磁器の製作を行う会社である。食卓を器でより楽しく、そして日常に溶け込むやさしさ、さらには新たな価値の創造を求めて商品を開発している。直営のギャラリーショップでは、顧客からの商品に対する「声」を商品開発に反映させたり、多くの女性スタッフの意見をより近い目線としてモノづくりに活かしたりしている。また、2015年にはスウェーデンの陶芸家リサ・ラーソン氏、biotope、鹿児島睦氏、BIRD'S WORDSと商品の共同開発を行い、新たな可能性を広

げている。

波佐見焼は、高級品としてのイメージが強かった陶磁器を、日常使いする食器として世に普及させた。元々、波佐見焼の特徴とされるのは、「コンプラ瓶」や「くらわんか椀」を代表とする白地に青い御須が生えるやきものだったが、今では様々なニーズに応じた色鮮やかな食器が数多く開発され、注目を集めている。近年、女性をターゲットとして広告や宣伝に力を入れるなど、町ぐるみで一丸となって行われている波佐見焼のブランディング戦略も、波佐見焼の人気に繋がっており、実際に、2014年には、波佐見焼の出荷額が前年を上回り、再び成長曲線を描き始めている。

第3節 有田焼と波佐見焼の販売戦略

ここまで見てきた有田焼と波佐見焼について、販売戦略を以下の四つの観点で比較する。

一つ目は、どのような商品を売るかである。有田焼は、有田焼万華鏡・万年筆をはじめとする高付加価値の異業種コラボ商品を製作しており、それらには有田焼伝統の技を生かした絵付けが施されている。一方、波佐見焼は、シンプルで実用的な食器を中心に製作しており、現代の嗜好にあった多様なデザインを施している。

二つ目は、価格や競合他社とどのように差別化を図るかである。有田焼はオンリーワン商品を開発することで、価格競争をおきにくくさせている。他方、波佐見焼は、伝統の技を生かした高品質な食器を、一般の人々も購入しやすい値段で販売している。

三つ目は、その商品をどのように届けるかである。有田焼は、コラボ企業の販売網を生かして販売されており、販売先も高級デパート等が中心になっていることに対し、波佐見焼は、地元の商社が企画したデザインを窯元に依頼し、できた製品を流通させる役割まで担っており、カフェや雑貨店でも取り扱われている。

四つ目は、その商品をどのようにPRするかである。有田焼は、コラボ先の企業とその製品の話題性を高めることで広報しており、国際的な見本市やギフトショーで賞を受けている。一方、波佐見焼は、全く新しいデザインで、SNSや、アパレルやインテリアショップを対象とした見本市を中心に話題を集めている。

有田焼と波佐見焼の販売戦略の比較

| | 有田焼（有田焼万華鏡） | 波佐見焼 |
|----|--|---|
| 製品 | <ul style="list-style-type: none">・異業種とのコラボ商品・伝統の技を生かした絵付け | <ul style="list-style-type: none">・日常使いできる食器・現代の嗜好にあったデザイン |
| 価格 | 主に数万～数百万円 | 主に数千円 |
| 流通 | <ul style="list-style-type: none">・コラボ先の販売網を生かす・高級デパート・高級専門店 | <ul style="list-style-type: none">・地元の陶磁器メーカー（商社）・雑貨店やカフェ |

| | | |
|------------|---|--|
| 販促・プロモーション | <ul style="list-style-type: none"> ・コラボ先の販売網を生かす ・国際的な見本市・ギフトショー ・国や県の協力と支援 ・マスコミによる国内、海外への紹介 | <ul style="list-style-type: none"> ・SNS ・アパレルやインテリアショップを対象とした見本市 |
|------------|---|--|

おわりに

本研究を通して、伝統工芸産業、特に陶磁器産業の販売において、主に二つの戦略があると考えられる。一つ目が様々な業種とのコラボすることで、新たな客層や販路を見出していく戦略であり、二つ目が、現代人の日常生活により馴染むような、デザインや使い心地を追求していく戦略である。

今日、日本の伝統工芸産業は、ライフスタイルの変化による需要の減少や国内景気及び個人消費の低迷などの理由で、厳しい状況にある。有田焼万華鏡や万年筆のように、世界中で販売網や知名度を持つ企業や職人とコラボすることにより、価格競争が起きにくい海外での伝統工芸品の販売網の拡大や知名度の向上に繋げることは、伝統技術を後世に伝えたり、美術的側面での価値を維持したりするために、伝統工芸産業にとって今後必要となる戦略だと考える。

加えて、海外からの安価な輸入品量産型が溢れた現代は、日頃から伝統工芸品に触れる機会が少ない若者を中心に、伝統工芸品が非日常のものとして人々に捉えられがちであるという課題も挙げられる。そのような中で、伝統工芸品の良さを改めて知ってもらうために、現代のライフスタイルや若年層の嗜好にあった全く新しい伝統工芸ブランドを作っていくことも、今後同様に求められる戦略だろう。

伝統工芸産業は厳しい状況にあるが、だからこそ、それぞれの工芸品の持つ歴史や特徴を生かした新たな商品が生まれ、伝統を守ることに繋がっていると感じた。

参考文献

「佐賀ダンボール商会 会社案内」<arita-mangekyo.jp>

「プロフェッショナルと志を共有し、『有田焼万華鏡』をつくる（有限会社佐賀ダンボール商会・社長 石川 慶蔵氏）」『月刊 ニュートップL.』 2013年2月号

<<https://www.njh.co.jp/compete/top25/>>

「夢の扉+その後」（動画）<<https://www.tbs.co.jp/yumetobi-plus/smp/after/20121028.html>>

『理念と経営』（雑誌）media201610.pdf

(shop-pro.jp)<<https://file003.shop-pro.jp/PA01424/869/pdf/media201610.pdf>>

『商業界』（雑誌） hogyo201708.pdf
(shop-pro.jp)<<https://file003.shop-pro.jp/PA01424/869/pdf/shogyo201708.pdf>>
「万華鏡の構造としくみの基礎知識」
<<http://www.mirai.ne.jp/~espac/kareido/kouzou.htm>>
<http://www.trans.co.jp/column/goods/japan_crafts_collaboration/>
松下幸之助/述 PHP 総合研究所/編著 『松下幸之助が直接語りかける人生で大切なこと』
2008 年
「10 年で売上 6 割減…衰退した市場から生まれた『陶磁器イノベーション』」
<<https://www.sbbit.jp/article/cont1/37077>>
『有田町統計書 令和 2 年版』 <<http://www.toujiki.org/2020-Jisseki.pdf>>
「波佐見焼/ 波佐見町」 <<https://www.town.hasami.lg.jp/machi/chousei/7/1091.html>>
「株式会社マルヒロ/ 波佐見の陶磁器ブランド」 <<https://www.hasamiyaki.jp/>>
「NISHIYAMA/ 株式会社西山」 <<https://cf-nishiyama.jp/>>
「有田焼万年筆、THEARITA 商品開発研究所」『日本経済新聞』2008 年 2 月 2 日
「有田焼のボールペン発売」『佐賀新聞』2013 年 5 月 2 日
「有田焼でオルゴール、香蘭社など 3 社共同開発、17 万 8500 円から」『日経MJ』2010
年 12 月 17 日
『『地方発ヒット商品』づくり支援』『佐賀新聞』2007 年 10 月 13 日
「有田焼万華鏡・万年筆が特別賞」『佐賀新聞』2007 年 9 月 29 日
「全国異業種交流、有田焼万華鏡が優秀賞」『佐賀新聞』2007 年 2 月 21 日
「第 5 回九州ニュービジネス大賞 優秀賞に佐賀ダンボール商会」『佐賀新聞』2008 年 6
月 18 日
「=有田焼 400 年= 世界のアリタヘコラボ 8 品開発クールジャパン賞 佐賀ダンボ
ール商会」『佐賀新聞』2016 年 2 月 27 日

上記 URL は昨年 11 月現在のものであり、取材の際に石川氏からご紹介いただいたもの
を含みます。

追記

石川氏は、私たちの研究にご協力いただく中、若い人たちが自分にもできるのではない
か？と自信と希望を持ってもらえるようにと、特に以下のことを強調されていました。

「いくつものオンリーワン商品を開発できたのは、三つの理由があります。どれか一つ
でも欠けたら生まれていないでしょう。一つ目は有田が不況だったから、二つ目は私が素
人だったから、三つ目はお金がなかったからです。」とのことです。

改めまして、本研究へのご協力に感謝申し上げます。