

## 有限会社佐賀ダンボール商会

—有田焼を世界へ再び羽ばたかせる—

2004年3月、世界で初めての陶磁器製万華鏡が佐賀県有田町から生み出された。技術的にも商品化が難しく、できたとしても価格が高すぎて売れないだろうという予想をくつつがえし、順調に業績を上げ続け、有田焼万年筆、酒器の有田焼製ねじ蓋、有田焼香水ペンダント、有田焼オルゴール…。常識を超える発想力と確かな品質の商品力はどうやって生まれたのか。不況に苦しんできた陶磁器の町が再び世界から注目を集めている。

### ■有田焼の歴史と市場動向

有田町（ありたちょう）は、佐賀県の西部に位置する町で、西松浦郡に属する。人口約2万人で、町土の約7割を森林や山岳で占める。日本の伝統工芸品の1つ、陶磁器・有田焼の産地として知られている。同じく陶磁器で知られるドイツのマイセン、中国の景德鎮（けいとくちん）と姉妹都市（中国は「姉妹都市」という言葉は使われないので「友好都市提携」となる）として交流関係がある。

全国的にも有名な有田焼は、17世紀初頭に始まったとされ、豊臣秀吉の朝鮮出兵の際、多くの武将が陶工を日本へと連れ帰ったことから始まる。その中の一人が李参平（りさんぺい、イ・サムピョン、一説には韓国の忠清南道金江出身）であり、当時肥前の武将であった鍋島直茂が連れ帰った。彼は1616（元和2）年（1604年説あり）に有田の泉山で白磁鉢を発見し、そこに天狗谷窯を開き日本初の白磁を焼いた有田焼の祖と言われていた。有田町では李参平を「陶祖」として尊重し祭神とする陶山神社もある。

当初の有田焼は「初期伊万里」とも呼ばれ、朝鮮の白磁と中国の染付技術を融合させたもので、1640年代になると、1次焼成の後に上絵付けを行なう色絵磁器が生産されるようになった。「古九谷様式」と呼ばれる青・黄・緑などを基調とした作品群は、この時期の有田で焼かれた初期色絵がほとんどを占める事が近年の調査でわかっている。

17世紀後半に初代酒井田柿右衛門が登場、濁手（にごしで）と呼ばれる乳白色の生地に、上品な赤を主調とし、余白を生かした絵画的な文様を描いた「柿右衛門様式」の磁器は、輸出用の最高級品となった。またこの頃に金彩をまじえた豪華絢爛な「金襴手」や鍋島藩の藩窯として、幕府や大名に贈られた「鍋島焼」なども登場する。江戸時代までの有田焼を総称して「古伊万里」と呼び、現在も骨董美術品として高い価値と人気を誇っている。

こうして17世紀後半から18世紀初頭にかけて、最盛期を迎えた有田焼だが、中国の景德鎮窯の輸出や江戸幕府による貿易の総量規制（海舶互市新例）、オランダ東インド会社への輸出停止もあり、以降は日本国内での量産品に生産の主力を置くようになった。今日の

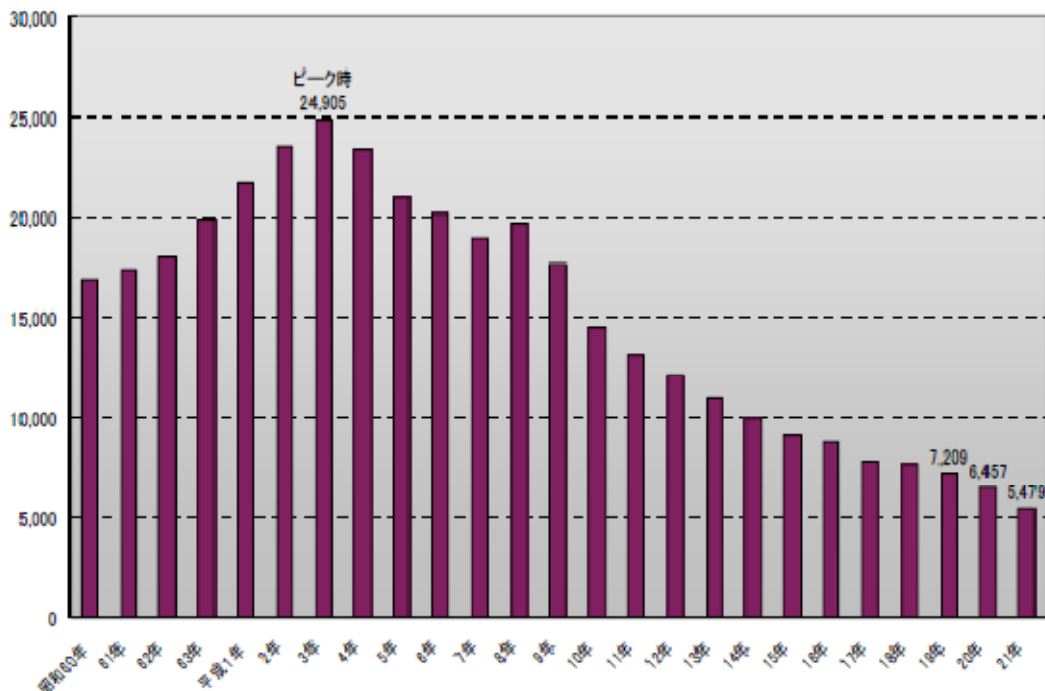
我々が骨董品店などで多く目にするのは、こうした18世紀の生産品であることが多い。19世紀は明治新政府の殖産興業の推進役として各国で開催された万国博覧会に出品され、外貨獲得に貢献する有田焼に期待が集まった。

現在は、既に100回を超える「有田陶器市」が毎年ゴールデンウィーク時期に開催され、休日には20万人台、平日でも数万人の訪問客が押し寄せ、期間累計で110万人が訪れる。2010（平成22）年まで8年連続で100万人を上回る動員を誇る。メインストリートの皿山通りには様々な陶器を扱う店が並び、100円を切る手軽な値段のものから何百万もする豪華なものまでバラエティーに富んだ陶器が販売される。開催時期には、朝6時過ぎから早い店が開き始め、一部の店は夜7時すぎまで営業が続けられる。また有田町には、町立の有田陶磁美術館、県立の佐賀県立九州陶磁文化館があり、陶磁器メーカーとして全国的に知られる香蘭社（1879年創業）、深川製磁（1894年創業）が同町に本社を構えている。

有田焼の市場動向は非常に厳しいものとなっている。1991（平成3）年の約249億円をピークとして、低落傾向を続け、2009（平成21）年には約55億円とピーク時の22%程度まで落ち込んでいる。

（百万円）

有田焼主要企業売上高（年別）



出典：財務省福岡財務支局佐賀財務事務所「地場産業（有田焼陶磁器業界）の動向について」（平成22年5月）

## ■佐賀ダンボール商会と石川副社長

有限会社佐賀ダンボール商会は有田町で 1958（昭和 33）年 10 月に創業された。有田焼の化粧箱や包装資材を製造・販売する会社であり、取引は同町に 120 社ほどを抱えていた。1985（昭和 60）年に創業者が引退し、奥様である緒方暢子氏が代表取締役社長として後を引き継いだ。



写真：石川慶蔵副社長

現副社長である石川慶蔵氏が同社に入社したのは 2001（平成 13）年のことで、現社長の緒方氏は義母の関係である。

石川慶蔵氏は 1947（昭和 22）年、佐賀県小城市牛津町砥川に生まれた。「敬天愛人」を唱える西郷隆盛に心酔していたこともあり鹿児島大学に進み、卒業後松下電器（現パナソニック）に入社。新入社員導入教育後、すぐに PHP 研究所に出向、31 年間同所に勤務した後に、前述の通り 01 年に佐賀ダンボール商会に入社した。

PHP 研究所は松下電器の創業者である故・松下幸之助氏によって、1946（昭和 21）年に京都市に立ち上げられた。PHP とは「Peace and Happiness through Prosperity（繁栄によって平和と幸福を）」の頭文字をとった語で、「物心両面の繁栄により、平和と幸福を実現していく」という松下氏の願いの

もと、月刊誌『PHP』『Voice』『The21』などの雑誌や数多くの単行本の出版、民間シンクタンク・PHP 総合研究所（2010 年に PHP 研究所と合併）による PHP 理念や地域政策、安全保障などの研究及び政策提言、「PHP ゼミナール」などによる啓発セミナー活動、「PHP 友の会」実践活動への支援などを主な活動・事業として行なっている。数多くの国会議員を輩出している松下政経塾とは姉妹関係にあり、交流も盛んである。

石川氏は、学生時代に松下氏の書物を読み、西郷隆盛の思想と近いものを感じたこともあって松下電器から PHP 研究所へと進み、松下氏の薫陶を直に受けてきた。

石川氏が有田に戻ったころ、有田の窯業界は不況の真ただ中であつた。有田焼の売り上げは 10 年前の最盛期に比べると売上は 3 分の 1 に落ち込み、その低落傾向は歯止めがからない状況だった。加えて有田では 8 割の人たちが何らかの形で窯業に関わっており、有田焼が売れないと同社を含め、多くの商売が成り立たなくなってしまう。不況と価格破壊による低価格品の流入もあって、それまで有田焼を支えてきた手書き職人やろくろ職人らのリストラが続いていた。

そういう中で石川氏は有田の先行きだけでなく、これまでとは畑違いの事業ということもあって大きな不安を感じていたが、松下幸之助の教えである「不況こそ発展のチャンス。道は無限にある」を心に留めるとともに、「有田町を何とか元気にしたい」という使命感が心の中に起こった。

### ■異業種の最初の連携と『不思議な皿』の成功

石川氏は当初、有田の同業他社に迷惑をかけないために、他の地区の異業種の取引先開拓にあたった。佐賀・福岡県内の味噌・醤油会社に何度もアプローチをかけ、その熱心さもあって取引を考えてくれるようになったものの、大手企業が既に参入しており価格面で厳しさや、遠方への配送コストの問題もあり、再度有田に目を向けることになった。

そんな中、地元のある割烹食器の会社が、石川氏に相談を持ちかけた。「石川さん、割烹食器は今、中国から安い品がどんどん入ってきて、お得意様もバブルが崩壊してお客様がこない。だから商売はなかなか難しい。あがったりだ」「石川さん、何かいい知恵はないか」。石川氏は焼物は素人だったが、テレビなどをみていると健康や美容の話題であふれていたことから「健康美容志向の有田焼を作ったらどうか」と提案をした。日本には炭の文化が2000年もあり、調べてみると炭には「遠赤外線による食べ物をおいしくする効果」「波動効果による水をおいしくし体に良い水に変える効果」「電磁波をカットする効果」の3つがあることを伝えた。

1年後、炭の力をヒントに電子レンジ用のお皿として開発され、『不思議な皿』（命名は緒方社長）と名付け、百貨店や専門店などで実演販売したところ、3,500円以上する皿が3年間で10万枚の大ヒットとなった。佐賀ダンボール商会もこのヒットのおかげで前年の10倍も多く販売額が伸びていた。この『不思議な皿』は現在でもアマゾンやヨドバシカメラなどでも販売されている。

この経験から、「箱を買ってくれ、買ってくれ」とまわるより、顧客と一緒に売れる商品を作ることが結果的に箱を多く売ることにつながる、ということに気づき、有田焼万華鏡の開発へのヒントとなるのである。



(上記写真は小森谷 嘉右エ門窯のもの)

## ■有田焼万華鏡の開発：入院生活でのヒントと助成金申請での出来事

2003（平成15）年に、石川氏は大病を患い1カ月ほど入院生活を送ることになった。そのときに自分の気休めのために持ち込んだ台湾製の万華鏡を、入院されていた寝たきりのお年寄りに見せたところ、「うわぁ、きれい！こんなきれいなものを見たことがない」と言われ、毎日見せているうちにお年寄りに笑顔が見られ、だんだん元気になっていった。看護師も万華鏡を「見せて」と言って来られ、見ると「元気になった」といって他の病室へと飛んでいく。石川氏自身も癒される中で、「こんなに多くの人に夢と感動を与える万華鏡が有田焼でできたらいいなぁ」と考えるようになった。

無事手術も成功し退院すると、有田焼万華鏡を開発し事業化するために、佐賀県の「たくましい佐賀企業づくり支援事業費補助金」に申請を行った。初めてのことでさんざん苦勞して受付を済ませたが、プレゼンテーションでの10名の審査員の反応は冷ややかなものだった。

焼物の専門家からは、「焼物は生きもので、1本1本窯から出したら長さや丸みなどサイズが違って出てきます。それを金属やガラスのように0.0何ミリという超精密な部分と焼物を組み合わせるのは至難の業ですよ」と指摘された。

またマーケティングの専門家からは、「万華鏡は日本ではおもちゃの世界です。100円ショップにもある。それを有田焼で作れば価格が極めて高くなる。売れるはずがない。採算が合わない」と言われた。

石川氏は審査員に対して、「焼物がダメになれば、有田の町は崩壊します。1人の力では限りがあるけれども、多くの人々の衆知を集めたら必ず解決できます。ぜひチャレンジさせてください」と訴えた。すると逆に焼物を知らない審査員からは「それはおもしろい」という声上がり、支援事業として認定された。

## ■万華鏡の歴史

万華鏡は1816年にスコットランドのデイビッド＝ブリュースター(Sir David Brewster)という物理学者が”kaleidoscope”という名前で特許を申請したのが起源とされる。このブリュースターは、灯台の光をより遠くまで届かせるために鏡の組み合わせを工夫している最中にこの万華鏡(kaleidoscope)を発明したようである。ちなみに、ブリュースターは、この他にも光に関する重要な法則などをいくつも発見しており、「ブリュースターの法則」という名前も残っている。

“kaleidoscope”はギリシャ語を元にした造語で、“kalos”=美しい、“eidos”=形、模様、“scope”=見るもの の3語を合わせたもので、ブリュースターによる造語である。日本

には、1819（文政 2）年には万華鏡を示す「紅毛渡り更紗眼鏡流行 大阪にて贗物多く製す」という記述が『摂陽奇観』に見られており、発明後わずか 3 年にして日本でも製作されはじめている。その後 1847（弘化 4）年稿、1856（安政 3）年刊の高野長英による兵法の翻訳書『三兵答古知幾』にも、「可列以度斯可布」（カレイドスカフ）として登場している。

明治時代に入ってから、「百色眼鏡」（ひやくいろめがね）という名前で知られ、その後更に改良され「ばんかきょう」や「錦眼鏡」などと呼ばれ 1891~92（明治 24~25）年頃に流行し、現在は観光地の土産物屋に郷土玩具として並べられるまでになっている。

1980 年代の終わり頃にはアメリカで、美しい万華鏡を見直そうという運動をコージー＝ベイカー（Cozy Baker）を中心に始められた。これがきっかけとなり、“Kaleidoscope Renaissance”と言われるように、美しい万華鏡のブームが再び巻き起こり、現在アメリカでは 150 人以上の万華鏡作家が万華鏡の芸術品を作り続けている。日本でも、この万華鏡の美しさに惚れ込み、万華鏡を作る芸術家が存在する。後述の有田焼万華鏡の開発に関わった山見浩司氏は日本を代表するトップクラスのアーティストである。

このように、現在の万華鏡は、主として郷土玩具（千代紙による筒、廉価品）、子どもの学習用教材、企業の販売促進用商材やそしてアート品としての需要が見られる。

万華鏡の構造は大別して外側（筒）・具（見るもの）・内側（鏡）の 3 つで構成されている。外側の筒の部分は、アート品の素材としてはガラス、真鍮、木等が使われている。見るものである具は、筒の先端部に物を入れた形の万華鏡では、スタンドグラス、ジュエリー、鳥の羽根、ドライフラワー等など思い付く限りのどんなものでも入れて楽しむことが出来る。また、具の部分が風車状の車輪 2 枚程度の組み合わせで、車輪を回転させることにより、いろいろな模様を組み合わせを楽しむもの、先端部分に上質のビー玉が付いていて、これを回転させて楽しむもの、先端部が様々な色のオイルの組み合わせで充填されており、オイルの動きによる不思議な模様が楽しめるものなどがある。内側の鏡の部分が万華鏡の心臓部であり、この鏡の質や鏡の組み合わせ方で見え方が全く違ってくる。土産物屋の万華鏡では、プラスチック製鏡が利用されているが、大人向けの万華鏡にはフロントサーフェスマirror（表面反射鏡）が使われている。この鏡は通常の鏡（鏡の底側で光を反射）と違い、表面で光を反射するため、何回も反射を繰り返した後でも常に明瞭な像を保ち続け、美しい万華鏡の眺めを作り出す。鏡の張り合わせ方法としては、2 枚の鏡を V 字型に張り合わせるもの、3 枚の鏡を使う最もオーソドックスなもの、2 枚鏡タイプを向い合わせに 2 つ張り合わせた 4 枚の鏡を使うものにわけられる。

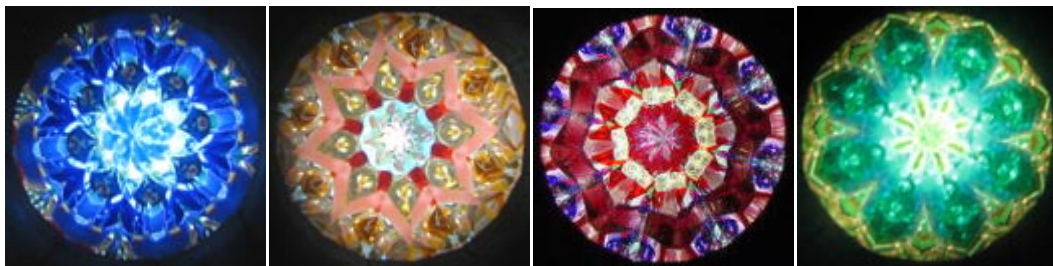
## ■異業種プロ集団によるプロジェクト

県の支援事業として認可されたものの、開発までに与えられた期間はわずか 8 カ月ほど

であった。翌 04（平成 16）年の 3 月末までに製品化しなければ、せっかく取りつけた佐賀県の正式認可が失効してしまうからであった。

石川氏は、世界的な万華鏡作家である山見浩司氏の協力・監修を取り付けた。

山見氏は 1961（昭和 36）年生まれ、東京でステンドグラスを学び、その後アメリカ留学を経て 1987（昭和 62）年に帰国、ステンドグラススタジオ設立し、万華鏡の製作を始めた。その後は数々の受賞歴や事業プロデュースを行う中、2005（平成 17）年に自身の万華鏡専門店舗「リトルベアー」を東京都渋谷区代官山にリニューアルオープンしている。



（写真左上：山見浩司氏、右上：同氏プロデュースのオイルタイプ万華鏡 2 ミラー11 色、下：同商品の映像例）

山見氏は当初、「世界的に磁器の万華鏡はない。自分は焼物のことは知らないので作る自信がない」と言っていたが、石川氏が山見氏を有田町にある九州陶磁文化館に招き、そこでヨーロッパから里帰りした有田焼のシャンデリアや壺を見てもらい、「先生、これを見てどう思われますか。350 年前の有田の職人がこの壺やシャンデリアを作り、数個の壺で一つの軍隊が養えるくらいの高額のお金でヨーロッパの王侯貴族が買ったのです」と説明した。山見氏は「非常にきれいだ」と言うと、石川氏は「では、どのくらいの値段をつけられますか」と聞いた。山見氏は「すばらしくて値段などつけられない」と言った。しばらく 2 人は作品に見とれていたが、「これは 350 年前の有田の職人が作った有田焼です。万華鏡はイギリスのスコットランドの 200 年続く伝統工芸です。スコットランドの伝統工芸と有田の 400 年の伝統工芸とをコラボレーションして、今から 500 年後の人たちにも、今私たち

が感じている、こういう感動を与えるような世界で初めての万華鏡を私たちが作りませんか」と石川氏が問いかけたところ、山見氏から「ぜひやらせて欲しい」との答えを引き出した。

ガラス関係については1903（明治36）年創業、『肥前びどろ』で佐賀市重要無形文化財指定を受ける副島硝子工業株式会社、また大型万華鏡になるとカラクリ的な要因も必要となることから、金属加工のアーティストで愛知万博にも展示された日本を代表する造形作家の高橋耕也氏、窯元として地元の香蘭社や源右衛門窯など12の異業種のプロフェッショナルを集め、「有田焼万華鏡研究会」を設立した。

石川氏は同研究会で開発を進めるにあたって、「有田焼万華鏡の願い5カ条」を定め、明確な基本方針と高い目標をこのプロ集団メンバーに訴えた。

## ■有田焼万華鏡の売上状況と販売方法

2004（平成16）年3月、有田焼万華鏡研究会の英知の結晶である有田焼の小型万華鏡が完成した。販売価格は14,700~84,000円と高価格に設定したが、同年の有田陶器市での初披露では好評で、300万円の売り上げと500本もの予約注文が舞い込んだ。東京の三越百貨店でも中元商品として500本売するなど、全日空や大手百貨店、通販会社などが取り上げただけでなく、テレビや新聞・雑誌などにも取り上げられ、販売1年目で3,500本、売上にして1億3,000万円超となる大ヒットとなった。

しかし2年目に入ると売上は伸び悩みを見せるようになり、「物売る前に考え方を売れ、何故作ったか願いを伝えよ」との考え方から、全国各地で販売しながらその傍で万華鏡教室を開き、トークショーや講演会などを積極的に展開する中で、有田焼の文化や開発ストーリー、願いを必死に訴えた。そうした活動の中で顧客から売り方やニーズについてのヒントを得て、代理店による販路を拡大（約60社）、広報パブリシティへの積極的参加を行った。その結果、3年目（2006、平成18年）からは売上が倍々で伸びていった。

その一方で、ポーランドのクラクフ国立美術館、アメリカで毎年開催される世界万華鏡大会での展示販売をしたところ、手書き職人による高価な商品から売れていった経験から、海外の「アート」としての万華鏡市場の存在と、有田焼の伝統工芸としての価値とブランド可能性を実感した上で、2005（平成17）年に全国中小企業団体中央会による「中小企業活路開拓調査・実現化事業支援制度」の支援を得て、大型万華鏡の開発を行った。価格は100~300万円台である。

こうやって開発された大型万華鏡は、佐賀県立宇宙科学館に300万円の大型万華鏡を佐賀県のトライアル発注制度で採用・常設され、多くの子どもたちがそれを見て楽しんでいる。大型万華鏡の販路は、図書館や病院、介護施設といった法人であり、アメリカにもない商品・販路であった。



これらの万華鏡は高額であることもあり、製造においては在庫を持たず、受注販売の体制を取っている。小型万華鏡は2カ月、卓上のものは4カ月以上、大型は6カ月以上の納品待ちとしている。

## ■有田焼万年筆の開発

石川氏は2003（平成15）年に最初に佐賀県に支援申請をした際に、時計やオルゴールなど、既に5分野の開発構想を持っていた。有田町の復興は単なる1つの商品でなし得るほど簡単ではないと考えていたためである。しかし、1つの成功なくしてその後の成功はなく、まずは万華鏡の開発と普及に専念し、万華鏡が一段落ついた2005（平成17）年、次に着手したのが「有田焼万年筆」だった。企画段階では、高級万年筆市場に関するデータがほとんどないことから、東京・大阪の筆記具有名販売店での店頭調査やヒアリングなどによって高級万年筆市場の存在に確信を持ったという。

このとき既に有田焼万華鏡の成功体験もあったことから、万華鏡と同様、異業種プロジェクト（有田焼万年筆研究会）によって進められた（万華鏡のときと同様、「有田焼万年筆の願い5カ条」をベースに開発活動を進めている）。

万年筆の筒を担当する窯元として万華鏡と同様、香蘭社と源右衛門窯が参加した。販売方法については慎重に検討し、まずは売り手を攻め落として万年筆メーカーの協力を仰ぎ、その後の安定的な売上確保を考え、日本で初めて万年筆を販売し、情熱を持ち、国内に販売チャネルを持つ筆記具の老舗・丸善に提案・説得。その後丸善から、匠の技にこだわり、ものづくりに定評のあるセーラー万年筆を紹介され、開発がスタートした。

プロジェクトのチーム体制としては次のようになる。

<企画・販売>丸善・佐賀ダンボール商会

<製造・販売>セーラー万年筆

<協同開発>香蘭社・源右衛門窯

基本デザインをセーラー万年筆が行い、その設計に基づき胴部分の焼成・研磨を香蘭社が行い、絵付けは香蘭社と源右衛門窯で分担、最終の梱包・発送はセーラー万年筆で行い、そしてその梱包資材提供を佐賀ダンボール商会が行うという協業の流れだった。伝統ある窯元と、丸善・セーラー万年筆といった文具製造販売会社との協業も初めてなら、香蘭社と源右衛門窯という窯元同士が絵付けする素材を融通し合うことも業界で初めての試みであった。ペン先部分と磁器の胴部分の接合という極めて難しい技術的問題も何とかクリアし、手作業が多いながらも年間500本以上の量産体制を整え、157,500~262,500円の販売価格で2年後の2007（平成19）年7月に発売された。

有田焼万年筆は、初年度の販売目標を販売開始後 1 カ月で達成し、2008（平成 20）年末までに 1,500 本を売り上げた。

同万年筆のターゲットは万年筆愛好家と考えていたが、実際にはそれだけでなく還暦祝いや退職祝いなどのプレゼントとしての需要も多かった。桐箱パッケージ、有田名窯仕上げの「筆休め」、1200 年の歴史を持つ加賀白山紬の生地で仕上げた「筆包み」、蘊蓄を書いた小冊子をセットにし、「ものづくり」だけでなく「使い手の気持ち」や「見せ方」にもこだわったことが、予想を超える反響に繋がった。

「The ARITA」と名付けられた有田焼万年筆は、2008（平成 20）年 4 月に韓国の李明博大統領、ロシアのプーチン大統領（当時）、トルコのギュル大統領に日本政府から贈呈（「山水」「青花春蘭」とともに香蘭社）された。同年 7 月には北海道の洞爺湖サミットでもペン先



に参加 8 カ国の首脳および EU 委員長のイニシヤルを刻印したもの（「古伊万里蘭菊」香蘭社）が、記念品として日本政府から各国首脳に贈呈された。12 月には日仏交流 150 周年記念としてパリの「日本デザイン展」で展示（「染付章魚唐草濃」「黄緑彩兜唐草」源右衛門窯）された。また、万華鏡とも合わせ、数多くの賞を受けている。

（写真：洞爺湖サミットで有田焼万年筆を贈られたサルコジ・フランス大統領）

## ■図書館のフル活用と先達からのヒント

伊万里市民図書館は 1954（昭和 29）年に開館、1995（平成 7）年にリニューアルされた伝統ある図書館で、2009（平成 21）年のデータによれば、年間に約 52 万点の貸出（全国有数）、人口 1 人当たりの貸出点数で 9.03 点、市民の登録率は 82.5%と高い実績を誇っている。

石川氏は有田焼万華鏡の開発に関する申請にあたって異業種との連携を進める一方で、伊万里市民図書館で有田焼や万華鏡、支援事業などに関する資料を読み漁った（月で 80 冊以上、年間で 1000 冊は目を通したという）。図書館から得たメリットの有用性を多くの講演やエッセイで触れている。

雑誌「月刊言語」2008 年 9 月号の「特集・図書館新時代」において、石川氏は「図書館は宝の山——有田焼万華鏡の開発を支えた図書館」と題し、情報活用において次のような記述を残している。

何か問題が生じ、その答えを求めて図書館に足を運ぶとき、私はまず調べたい内容と目

的を明確にしておく。わくわくしながら答えを探し、問題をクリアするたびに問題意識がさらに深まり、志はさらに高まっていくという手応えを何度も経験した。つまり、司書の人に答えを教えてもらうのではなく、答えを自ら探し見つけ出すという取り組み方を身に付けたことこそが、自分にとっての何よりの財産になったと思う。図書館はそれを育む沃野であった。

こうした経験から私は、地域の活性化と図書館の役割について次のような提言をしたい。

(1) 地域の活性化は人にかかっている。若い人達が夢と志を失わない限り、地域は必ず元気になる。図書館は、世界や日本、現代人や先人たちの知恵や志が集積した宝の山である。そこに熱意をもった異業種の若い人たちが集まり、将来の夢と志に向かって行動するとき、地域が大きく変わる。(以下略)

石川氏は万華鏡開発における図書館利用の具体的事例を次のように挙げている。開発資金については、図書館のレファレンサーに佐賀県や国の支援事業が掲載された書物や資料を聞きながらすべて調べ、また支援審査を通すための企画書の書き方、プレゼンテーションの仕方も本を読んで調べている。後述する異業種のプロフェッショナルからの協力を得るに際しても、万華鏡に関する本から世界的万華鏡作家の山見浩司氏を発見し、さらに日本や世界に販売するためのマーケティングや市場トレンドの把握、万華鏡専門誌などからも様々な情報を集め、磁器製万華鏡は世界には存在しないことを確認している。事業成功の観点から、経営に関する考え方、組織・人の動かし方を学ぶために松下幸之助、稲森和夫両氏の著作も目を通してしている。

有田焼については、人間国宝である酒井田柿右衛門、今泉今右衛門の著作からも多くの示唆を得ている。柿右衛門からは「伝統工芸は宝の山である」「有田には素晴らしい技術と伝統という財産がある」「綺麗なものを作るな、美しいものを作れ」、今右衛門からは「新しい技術の開発の困難さとそれを実現した時の清々しい世界」「素晴らしい商品を作るためには、まず自分の人格を高めないといけない」といったことを学んだという。

## ■松下イズムの影響と実践



(松下幸之助氏)

石川副社長による一連の取り組みには、氏の出身である松下電器・PHP 研究所での経験や知識が強く影響しており、石川氏自身も事あるごとに松下幸之助氏の経営思想についてふれている。

松下幸之助氏は「経営の神様」と呼ばれる日本を代表する名経営者である。9歳で丁稚奉公、16歳のころに電気の将来性をみて大阪電燈(現関西電力)に入社、在職中に電球ソケットを考案し、1917(大

正 6) 年に同社を依願退職した。その後、独立直後は苦しんだものの、ヒット商品も生まれ、事業拡大に伴って 1918 (大正 10) 年に松下電器器具製造所を創業。自転車用ランプや乾電池事業も成功した。1929 (昭和 4) 年、松下電器製作所への改称と同時に『綱領・信条』を設定したが、同年の世界恐慌の影響で、松下電器も過剰在庫をかかえ苦しんでいた。幸之助はこの窮地に対し、「生産は半減するが、従業員は解雇してはならない。給与も全額支給する。その代わり店員は休日を返上して販売に全力を上げること」を指示した。この方針は全従業員に快哉をもって迎えられ、その実行に一致団結した結果、わずか二ヶ月後には在庫は一掃され、それどころかフル生産に入るほどの活況を呈するようになった。1932 (昭和 7) 年を『命知元年』と定めて 5 月 5 日に第 1 回創業記念式を開き、ヘンリー・フォードに倣った『水道哲学』『250 年計画』『適正利益・現金正価』を社員に訓示。また、事業拡大のため門真市に本社・工場を移転した。1935 (昭和 10) 年には松下電器産業株式会社へと社名変更した。第二次大戦後、GHQ から制限会社の指定を受け、幸之助も戦争協力者として公職追放の処分を受けるが、1946 (昭和 21) 年 11 月には PHP 研究所を設立し倫理教育に乗り出すことで世評を高め、社内留保を取り崩して人員整理を極力避けたことを感謝した労働組合も GHQ に嘆願したため、間もなく制限会社指定を解除され、1947 (昭和 22) 年に社長に復帰する。1951 (昭和 26) 年テレビ事業視察のため長期外遊し、翌 1952 (昭和 27) 年に蘭フィリップスと技術導入提携した。このときにフィリップスから 7%の技術援助料を要求された (後に交渉で 4.5%まで下げられた) が、かわりに松下からは 3%を経営指導料としてフィリップスに要求したというエピソードが残っている。1961 (昭和 36) 年に会長に就任したが、景気悪化に伴い赤字に転落する。1964 (昭和 39) 年に、松下電器系列の販売店・代理店を熱海に集め、懇談会を開くが、松下電器に対する数々の非難が起こり、3 日間にわたって紛糾した。幸之助は当初、それらに対して反論するも、最後にこれまでの感謝の辞を述べ、経営の刷新を訴えたことで販売店・代理店からの理解を得た (「熱海会談」)。その後、幸之助は営業本部長を代行し、新しい販売制度のもとで事態を好転させた。1973 (昭和 48) 年、80 歳を機に引退、相談役に退いた。1979 (昭和 54) 年、私財 70 億円を投じて財団法人松下政経塾を設立し、政治・経済の人材育成を図った。1989 (平成元) 年に 94 歳で逝去。存命中、数多くの著作物を残し、その語録・経営論・人生論は多くの信奉者を生んでおり、石川氏もその一人である。

石川副社長は佐賀ダンボール商会入社時に、義母である緒方社長から、松下幸之助の経営理念や考え方を公の場で語ることを控えるように言われた。石川氏からすれば、PHP 研究所で幸之助の理念を語り継ぐことが役割であったのだが、緒方社長は、「どれだけ有田の町のことを思ってしまった発言でも、地元の人に喜んで受け入れてもらわないことには、広がりも持続性も生まれえない、ましてや、伝統産業を受け継ぐ人たちは、強いプライドを持ってものづくりに打ち込んでおり、新しくやってきた者が突然新しい事業方向を示したとし

でも反発されるだけではないか」、と危惧したからである。緒方社長は創業以来、夫と堅実経営を続け、夫が亡くなってからは社長としてずっと自社の経営を守ってきた。企業モットーは「地元で信頼される明るい会社」であり、中小企業経営の苦勞を知り尽くしており、そういう意味からも松下幸之助の理念に傾倒していたが、石川副社長が町の現状を良く知り、まず町の関係者たちとの融和を最優先したのである。有田焼万華鏡や万年筆開発の活動経緯をみて、ようやく緒方社長は幸之助理念を公の場で語ることの禁を解いた。

上記の理由で、公の場で語ることはなかった石川氏だが、実際の経営においては常に「松下幸之助ならどうするか、どう考えるか」を心にとめていた。PHP 研究所を退社する際に幸之助の筆による『素直』の書をもらい、「素直な心とは本質を見る心、囚われない心、変化に対応する心、天地自然に従う心」と理解し、佐賀ダンボール商会の経営にあたった。

前述のように、当時の有田町の状況は不況下にあり、そこから石川氏は幸之助の『革新の心得十カ条』『不況心得十カ条』などをもとに、『松下幸之助商売戦術二十五カ条』を自らまとめている。石川氏は折にふれ、これらの理念をもとに実践してきた。

従来の有田焼ビジネスにこだわらず、万華鏡や万年筆の開発、さらに異業種のコラボレートを行う上では『革新の心得十カ条』の『第一条 やり方は無限にある』や『第六条 衆知を集める』が、『有田焼万華鏡の願い 5 カ条』のような方針・目標を異業種プロ集団に示したのは『第七条 大きな目標を掲げる』『第八条 「できない」 はできない』が念頭にあったと思われる。石川氏はアートとして世界的に通用する商品を作ることを第七条で、お年寄りや子供にも万華鏡を使ってほしいとの思いから、従来より 15%軽い土の開発を要求したり、万年筆における金属部品と磁気部分との接合という高難度の技術を要求したあたりは第八条で示したといえる。

また、大型万華鏡を開発するにあたり、「何百年も子どもたちやお年寄りを含む多くの人に見てもらえること」を考えたのは、商売戦術の『第十一条 無理に売るな、客の好むものも売るな、客の為になるものを売れ』、在庫を持たずに受注生産に徹し、値引き販売をしないという手法は『第二十三条 正札を守れ！値引きは却って気持ちを悪くするくらいが落ちだ』という教えからきている。

石川氏の松下幸之助経営理念の理解は、「会社は何のためにあるのか」「商品は何のために世に出すのか」をいかに突き詰めて考えるか、ということだった。その結果、有田町や有田焼に対する深い思いや使命感が、『有田焼万華鏡の願い 5 カ条』の文言にも見られる（万年筆も同じ文言がある）『万華鏡はわが娘、お客様は、娘の嫁ぎ先』にあらわれている。

石川氏は 2006（平成 18）年の講演の中で、次のように述べている。

「有田焼万華鏡が自分の娘だったら、買ってくれたお客様は自分の娘の嫁ぎ先で、いつまでも気になりますよね。そういう商品を愛する気持ちがやはり大事だと思います。そして愛すれば愛するほど、そこに思い入れが加わってきますし、こだわりも出てくると思います。私は、売上高というのは、お客様にどれだけ喜んでいただけたかというバロメータ

一ではないかと思います。利益というのは社員や職人たちがどれだけ知恵・工夫を出したかというバロメーターです。商品力というのは、どれだけ物を作る人が、その商品に思いと願い込めたのかというバロメーターです。お客によるこんでもらうためには、どうしたらいいかというのをまず考えることが大事なことだと思うのです。利益が出ないというのは、知恵・工夫が足りない。もっと知恵・工夫を出すべきだと反省することからスタートしなければならないと思います」。

<設問>

1. 石川副社長ご自身は、これらの活動が成功をおさめた要因として「焼物を知らない」「お金がない」「有田町が不況」という3つをあげています。どう関係しているのでしょうか？
2. 図書館の活用と、松下幸之助氏の経営理念が石川副社長の経営スタイルに大きな影響を与えていると考えられます。もし自分自身が経営に関わるとすると、行動や考え方のよりどころとするものは何でしょうか？また、その際に注意すべきことは何でしょうか？
3. この事例から、私たちが学べること、参考にできることは何でしょうか？

**■付属資料 1：有田焼万華鏡・万年筆が受けた主な認定・受賞**

2003（平成 15）	「たくましい佐賀企業づくり支援事業費補助金」認定
2005（平成 17）	「佐賀県県産品ブランド化支援事業」認定 「佐賀県トライアル発注事業」認定 全国中小企業団体中央会「中小企業活路開拓調査・実現化事業」認定
2007（平成 19）	財団法人中小異業種交流財団「優秀商品賞」受賞 沖縄・九州番組コンテスト「有田焼万華鏡が織りなす世界」、「奨励賞」受賞 第 64 回東京インターナショナルギフトショー「審査員特別賞」受賞 経済産業省「地域資源活用プログラム」第一号認定（有田焼万年筆）
2008（平成 20）	有田焼万年筆「山水」「青花春蘭」、李明博韓国大統領、プーチン・ロシア大統領、ギョル・トルコ大統領に日本政府より贈呈 財団法人九州ニュービジネス協議会「九州ニュービジネス優秀賞」受賞 有田焼万年筆「古伊万里蘭菊」、北海道洞爺湖サミットで G8 首脳に日本政府より贈呈 有田焼万年筆「染付章魚唐草濃」「黄緑彩兜唐草」、日仏 150 周年記念事業「日本デザイン展」で展示

**■付属資料 2：有田焼万華鏡の願い 5 ケ条**

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持ち、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。

■付属資料 3：有田焼万華鏡商品ラインナップ（平成 23 年 3 月現在）

【大型万華鏡】



商品名	製造	サイズ	価格（税込）
①色絵唐草紋	香蘭社	幅 400mm×横 460mm ×高さ 1440mm 重量 14kg	1,575,000 円
②花の里	香蘭社	幅 450mm×横 600mm ×高さ 930mm 重量 17kg(本体のみ 椅子別)	1,785,000 円
③手鞠	香蘭社	幅 400mm×横 500mm ×高さ 1420mm 重量 36kg	2,625,000 円
④ローズガーデン	香蘭社	幅 500mm×横 500mm ×高さ 930mm 重量 36kg	3,150,000 円(

【卓上型万華鏡】

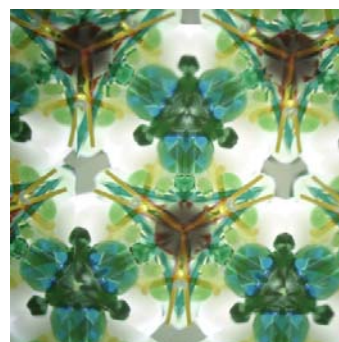
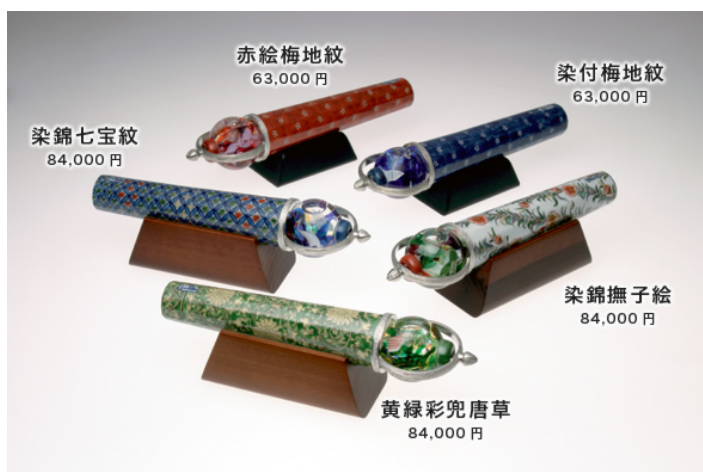




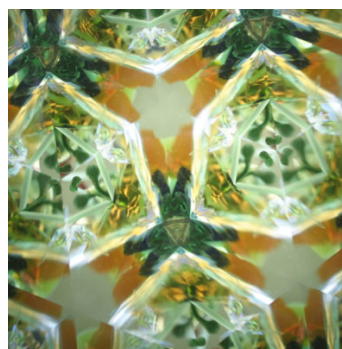
商品名	製造	サイズ	価格 (税込)
①古伊万里風菊牡丹	源右衛門窯	幅 250mm×横 195mm ×高さ 190mm 重量 1.5kg	630,000 円
②染錦桜流水	源右衛門窯	幅 160mm×横 210mm ×高さ 314mm 重量 1.75kg	598,500 円
③割絵草花紋	源右衛門窯	幅 100mm×横 100mm ×高さ 110mm 重量 0.2kg	336,000 円

【小型万華鏡】

①12角オイル



②12角ドライ

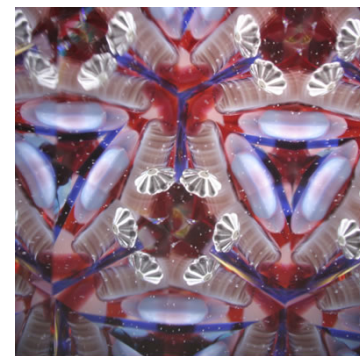


このテキストは競艇の交付金による  
日本財団の助成金を受けて作成しています

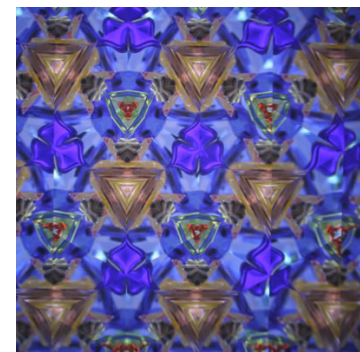
③6角シリーズ



④ガラス球型オイル円柱型ドライ



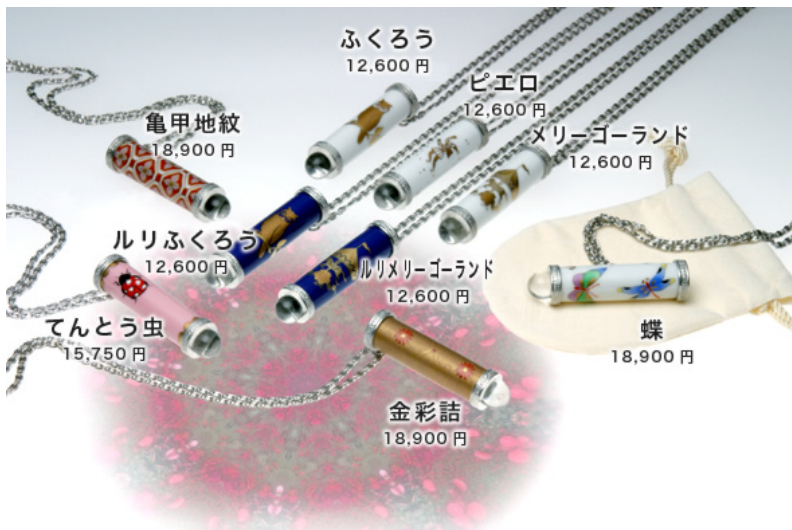
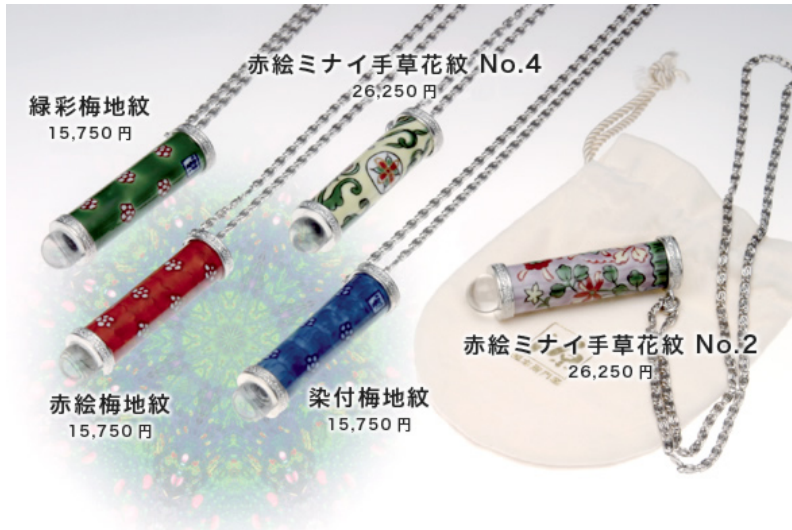
⑤円柱型オイル



⑥円柱型テレイド



⑦ペンダントテレイド



このテキストは競艇の交付金による  
日本財団の助成金を受けて作成しています

【有田焼万年筆】



商品名	製造	サイズ	価格（税込）
①染山水	香蘭社	径 19×153mm 重量約 35g	157,500 円
②古伊万里蘭菊			
③青華春蘭			
④染付章魚唐草濃	源右衛門窯	径 19×153mm 重量約 35g	262,500 円
⑤黄緑彩兜唐草			
⑥古伊万里風楼閣桜図			

## ■付属資料4：革新の心得十カ条

### 第一条 やり方は無限にある

販売一つでも、成功する方法は一つではない。やり方は無限である。あきらめることなく、他に方法はないかと考え、求め続けたい。

### 第二条 危機を認識する

危機がないのではない。危機を発見する努力を怠っているのだ。どのような組織にも危機は必ず忍び寄っている。

### 第三条 感謝し徹底した反省を行う

画期的な発明、発見、創造は、感謝と反省の中から生まれてくる。与えられた使命、仕事に感謝し、徹底した反省を行いたい。

### 第四条 困難は革新の端緒

うまくいっているときは、なかなか革新できない。困難であればこそ、気持ちも引き締められれば知恵も出て、果敢な挑戦も可能となる。

### 第五条 白紙に戻して考える

これまでの知識や常識、成功した体験にとらわれていたのでは、新しい行き方は見出せない。とらわれを抜け出して白紙で考えよう。

### 第六条 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、行き方を見出そうとするならばなおのこと、衆知が欠かせない。

### 第七条 大きな目標を掲げる

概して、人は手身近な目標だと小手先で解決しようとしがちになる。小手先では通じぬ大きな目標を掲げてこそ、抜本的な改革も図られる。

### 第八条 「できない」はできない

何事もやる前から「できない」と考えたのでは、できることもできなくなってしまう。まず、必ずできると心の底から強く信じたい。

### 第九条 勇気を持つ

大きな変革には痛みが伴う。おびえずひるまず、伝統を大切にしつつも、変えるべきは大胆に変える勇気を持ちたい。

### 第十条 最善の上にも最善がある

昨日の最善は今日の最善ではない。現状にあぐらをかかず、日に新たなものの見方、取組を心がけたい。

## ■付属資料5：不況克服の心得十カ条

### 第一条 「不況またよし」と考える

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な発想から、新たな道もひらけてくる。

### 第二条 原点に戻って、志を堅持する

ともすれば厳しさに流されて判断を誤りやすい不況時にこそ、改めて原点に戻り、基本の方針に照らして進むべき道を見定めよう。そこから正しい判断も生まれ、断固とした不況克服の勇氣と力が湧いてくる。

### 第三条 再点検して、自らの力を正しくつかむ

ふだんより冷静で念入りな自己評価を行ない、自分の実力、会社の経営力を正しくつかみたい。誤った評価が破綻を招くのである。

### 第四条 不退転の覚悟で取り組む

なんとしてもこの困難を突破するのだという強い執念と勇氣が、思いがけない大きな力を生み出す。不況を発展に変える原動力は烈々たる気迫である。

### 第五条 旧来の慣習、慣行、常識を打ち破る

非常識ともいえる不況期は、過去の経験則だけでものを考え行動してもうまくいかない。これまで当然のこととしてきた慣習や商売の仕方を、徹底的に見直したい。

### 第六条 時には一服して待つ

あせってはならない。無理や無茶をすれば、深みにはまるばかりである。無理をせず、力を養おうと考えて、ちょっと一服しよう。そう腹を据えれば、痛手も少なくなる。終わらない不況はないのである。

### 第七条 人材育成に力を注ぐ

「苦勞は買ってでもせよ」というが、不況とはその貴重な苦勞が買わずとも目の前にあるときである。好況のときにはできない人材育成の絶好の機会としたい。

### 第八条 「責任は我にあり」の自覚を

業績低下を不況のせいにはしていないか。どんな場合でも、やり方いかんで発展の道はある。うまくいかないのは、自らのやり方に当を得ないところがあるからである。

### 第九条 打てば響く組織づくりを進める

外部環境の変化に対する敏感な対応は、よい情報も悪い情報も社員からどんどん上がってくる、お互いの意思が縦横に通いあう風通しのよい組織であってこそ可能となる。

### 第十条 日頃からなすべきをなしておく

不況時は特に、品質、価格、サービスが吟味される。その吟味に耐えられるように、日頃からなすべきことをなしていくことが必要である。

## ■付属資料 6：商売戦術三十力条

- 第一条 商売は世の為、人の為の奉仕にして、利益はその当然の報酬なり。
- 第二条 お客様をじろじろ見るべからず。うるさくつきまとうべからず。
- 第三条 店の大小よりも場所の良否、場所の良否よりも品の如何。
- 第四条 棚立上手は商売下手。小さい店でゴタゴタしている方が却ってよい場合あり。
- 第五条 取引先は皆親類にせよ。之に同情をもって貰うか否か店の興廢のわかるところ。
- 第六条 売る前のお世辞より売った後の奉仕、これこそ永久の客をつくる。
- 第七条 お客様の小言は神の声と思って何事も喜んで受け入れよ。
- 第八条 資金の少なきを憂うるなかれ。信用の足らざるを憂うべし。
- 第九条 仕入れは簡単にせよ、安心してできる簡単な仕入れは繁昌の因と知るべし。
- 第十条 百円のお客様よりは一円のお客様が店を繁昌させる基と知るべし。
- 第十一条 無理に売るな、客の好むものも売るな、客の為になるものを売れ。
- 第十二条 資金の回転を多くせよ、百円の資本も十回まわせば千円となる。
- 第十三条 品物の取り換えや返品に來られた場合は、売った時よりも一層気持ちよく接せよ。
- 第十四条 お客の前で店員小僧をしかるくらいお客を追払う妙手段はない。
- 第十五条 良き品を売ることは善なり、良き品を広告して多く売るとはさらに善なり。
- 第十六条 自分の行なう販売がなければ社会は運轉しないという自信を持って、そして、それだけに大なる責任を感じよ。
- 第十七条 仕入れ先に親切にせよ、そして、正当な要求は遠慮なく言え。
- 第十八条 紙一枚でも景品はお客を喜ばせるものだ、つけてあげるものがない時は笑顔で景品にせよ。
- 第十九条 店のために働くことが同時に店員のためになるよう待遇その他適當の方法を構ずべし。
- 第二十条 たえず美しい陳列でお客様の足を集めることも一案。
- 第二十一条 紙一枚でも無駄にすることは、それだけ商品の値段を高くする。
- 第二十二条 品切れは店の不注意、おわびしてのち「早速取り寄せてお届けします」とお客様の住所を伺うべきである。
- 第二十三条 正札を守れ！値引きは却って気持ちを悪くするくらいが落ちだ。
- 第二十四条 子供は福の神・子供づれのお客、子供が使いに來ての買物には特に注意せよ。
- 第二十五条 常に考えよ、今日の損益を。今日の損益を明らかにしないでは寝につかぬ習慣にせよ。
- 第二十六条 「あの店の品だから」と信用し、誇りにされるようになれ。
- 第二十七条 ご用聞きは何か一、二の品物なり、商品の広告ビラなり持って歩け。
- 第二十八条 店先を賑やかにせよ、元気よく立ち働け、活気ある店に客集まる。
- 第二十九条 毎日の新聞の広告は一通り目を通しておけ、注文されて知らぬようでは商人の恥と知るべし。
- 第三十条 商人には好況・不況はない、いづれにしても儲けねばならぬ。

● 参考資料

- ・石川慶蔵「世界に羽ばたけ！有田焼～有田焼万華鏡の開発を通して～」，講演会資料より，佐賀地域経済研究会，2006年
- ・「有田焼の万年筆」，小学館『サライ』2007年9月6日号
- ・藤崎弘之「美しき日本の伝統の新境地を拓く～快進撃を続ける有田焼万華鏡、有田焼万年筆誕生物語」，財団法人 中小企業情報化促進協会『月刊中小企業と組合』2008年7月号
- ・石川慶蔵「図書館は宝の山ー有田焼万年筆の開発を支えた図書館」，大修館書店『月刊言語』2008年8月号
- ・藤崎弘之「有田焼万年筆を世界へ」，日本商工経済研究所『商工ジャーナル』2008年9月号
- ・「不況に勝つ企業ー有田焼を再び世界に羽ばたかせる」，PHP研究所『PHP Business Review』2009.3-4号
- ・「老舗窯元のコラボレーションが“世界初”を生んだ有田焼万華鏡」，日経BP社『日経おとなのOFF』2009年10月号
- ・「表参道 Rin ねじ蓋酒器と古酒 有田の業界がコラボ」，陶業時報2010年2月25日
- ・「伝統＋発想＝世界のARITA 挑む！有田焼」，佐賀新聞2011年1月1日
- ・「地域発の伝統工芸品 『全国区』へ飛躍誓う」，日経流通新聞2011年1月1日
- ・PHP研究所編「松下幸之助の見方・考え方」，PHP研究所，2006年
- ・松下幸之助，堺屋太一「松下幸之助 経営回顧録」，プレジデント社，2007年
- ・有限会社佐賀ダンボール商会 <<http://www.arita-mangekyo.jp/index.html>>
- ・「1分間の悦楽 万華鏡の世界」 <<http://kaleido-japan.com/index.shtml>>
- ・KALEIDOSCOPE ART SCHOOL & 万華鏡専門店 Little Bear （山見浩司氏オフィシャルサイト） <<http://www.littlebear.jp/>>
- ・株式会社香蘭社 <<http://www.koransha.co.jp/>>
- ・株式会社源右衛門窯 <<http://www.gen-emon.co.jp/>>
- ・副島硝子工業株式会社 <<http://www.saga-shop.co.jp/hizen/>>
- ・丸善株式会社 <<http://www.maruzen.co.jp/top/index.html>>
- ・セーラー万年筆株式会社 <<http://www.sailor.co.jp/>>
- ・伊万里市民図書館 <<http://www.library.city.imari.saga.jp/>>



本ケース教材は、日本財団の助成事業に採択された、NPO 法人鳳雛塾が推進する「キャリア教育事業推進のための教材開発」の助成を受けて開発したものである。エデュテームメント・パートナーズ代表の秋満直人が作成した。このケースは、経営に関する適切あるいは不適切な処理を例示することを意図したものではない。なお、作成にあたっては有限会社佐賀ダンボール商会副社長の石川慶造氏より資料提供をいただいた。ここに感謝したい。