

<論文>陶磁器産地振興手法の研究 : 「O-DAT計画」 の立案思想

著者	森 靖雄
雑誌名	東邦学誌
巻	32
号	1
ページ	19-49
発行年	2003-06-30
URL	http://id.nii.ac.jp/1532/00000005/

陶磁器産地振興手法の研究

—「O-DAT 計画」の立案思想—

森 靖 雄

目 次

はじめに

1. 下石産地と地域振興のとりくみ
 - (1) 美濃焼と美濃焼産地
 - (2) 美濃焼問屋の変質と下石産地
 - (3) 下石産地の衰退と地域振興
2. 「O-DAT 計画」の立案思想と計画構造
 - (1) 下石産地調査と二大弱点の析出
 - (2) 他産地との差別化問題
 - (3) 「O-DAT 計画」の骨格
 - (4) 消費者との距離を縮める戦略
 - (5) 製品の高付加価値化戦略
3. 産地振興活動のとりくみ
 - (1) 「一窯一徴」運動の展開
 - (2) 「下石のどえらあええ陶器祭り」
 - (3) 「祭り」の経過と新しい問題点
 - (4) 「下石屋為右衛門」グループの活動
 - (5) 「為右衛門の栖」の開設
4. むすび=産地振興の手法と重点
 - (1) 内発的発展の手法
 - (2) 産地の将来と産地振興政策の重点

はじめに

わが国の地場産業は、その多くが1970年代から長期衰退傾向をたどっている。この現象は業界・産地を超えて共通しており、とりわけ90年代以降中国製品が大量に流入するようになってから、崩壊ないし消滅する産地が急増してい

る。地場産業の多くは、かつてはそれぞれの地域で地域経済を支える重要な柱であり、地域住民の労働や収入の場でもあった。機械産業など新興産業の発展に伴ってそうした役割を縮小したとはいえ、地域によってはなお重要な役割を担っているし、地域住民の働く場を確保する観点からも、衰退に任せてよいとは考えられない。また、いずれ別の機会に論じたいと考えているが、近年わが国ではこうした小規模業者の集積地域が喪失するにつれて、地域経済が急速に衰退する事態が拡大しており、日本経済を再び根底から再建するためにも、地場産業の役割は軽視できない。

ただ、多くの産地では衰退傾向を反転させる具体的な方法が見つからず、結果的にジリ貧状態を続けているのが現状である。しかし、他方では少数とはいえ地場産業を維持し続けている産地や、微増ながら発展を続けている^{ましこ}益子焼産地（茨城）、衰退を経て復活した^{いまり}伊万里焼産地（佐賀）、1980年代に産地規模を拡大した^{こいし}小石原焼産地（福岡）など、苦勞しつつではあるが一定の成果をあげている産地もある。今のところ産地振興の成功例は陶磁器産地に多いが、産地振興に長年取り組んできた筆者としては、こうした経験を全国に広げて、他の産地でも新しい段階での発展を実現したいと考えている。そ

ここで、1995年以来筆者も助言者として加わってきた岐阜県土岐市下石地区（美濃焼産地）の事例を紹介し、産地振興の一助に資したい。

なお、産地間競争の関係があるため、こうした振興計画の共同立案当事者が内幕や考え方で含めて公開することには、おのずから一定の制約が必要である。その点については、①計画の主要部分はすでに1996年3月に下石陶磁器工業協同組合・下石陶交青年部から『未来をひらくO-DAT計画～下石陶磁器産地の振興プラン～』という冊子（A4判94ページ）にとりまとめて公刊されている、②それ以来すでに7年を経過して、守るべきノウハウも少なくなっていると判断されることから、この論文を発表することにした。

序論の最後に小論の標題であるが、政策立案や計画立案に「計画思想」という用語があるのかどうかは良くわからない。あるいは筆者の造語かもしれないが、これは機械設計などにしばしば用いられる「設計思想」の用法を計画作りに当てはめたものである。つまり「計画の基本的な考え方」という意味で用いている。あまり使われない用語なので、念のため付記しておく。

また、ここで述べる下石陶磁器産地振興計画を意味する「O-DAT計画」というニックネームは、報告書のまとめをおこなっていた会議の中で発案されたものである。「O-DAT」はOriginal Design And Technologyの略。日本語訳は「下石のどえら一え一陶器（下石産地のたいへん良い陶器）」である。いずれも頭文字や発音はO・D・A・Tであり、下石産地は飛躍的なレベルを追及しなければならないという、この振興計画の本質を端的に表現している。

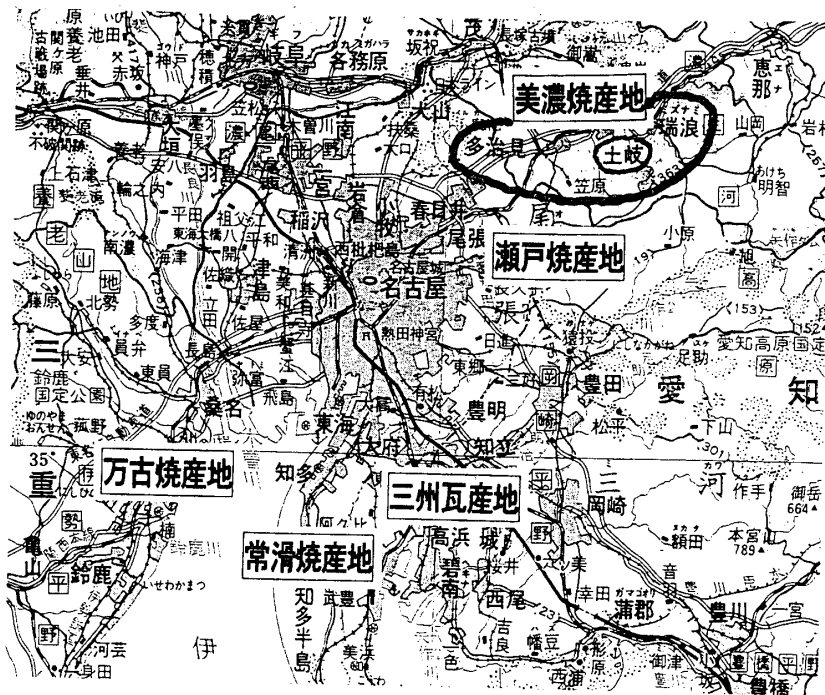
1. 下石産地と地域振興のとりくみ

(1) 美濃焼と美濃焼産地

中部地方には瀬戸・常滑・三州・万古・美濃という5つの陶磁器産地が並存している。このうち三州は愛知県高浜市を中心とした屋根瓦産地で、兵庫県の淡路島と並ぶ日本の2大屋根瓦産地の一つである。他の4産地は、全国に類似産地が多い多様な雑器類を生産している地域である。ただ、陶磁器産地はもともとは原料立地型の産業で、地元で採取できる粘土の質によって製品や作風が異なるのが常であった。近年は地元で良質の粘土採取が困難になり、半面で多様な製品を作るために、他地域の原料土や外国の土を輸入して使う方法が一般化した。それでも伝統的な原料使いは残っており、産地による作品の違いが見られる。愛知・岐阜・三重にまたがる陶磁器雑器4産地の中では、常滑焼産地（愛知）と万古焼産地は土質も製品傾向も他の2産地と異なる。しかし、図1で見られるように瀬戸焼産地（愛知）と美濃焼産地（岐阜）とは、地理的にもきわめて近く、ほとんど同質の原料（カオリンを主とした粘土）を使用している。そのためこの両産地は基本的には同一製品を作ることができるが、近世において瀬戸産地は筆頭御三家である尾張藩の御用窯となり、藩の庇護を受けながら技術を高めた。同じ時期に美濃側の製陶地域はいくつかの小藩に分属し、地元を中心とした庶民の日用雑器生産に明け暮れていた。

こんにち「美濃焼」と総称される焼物を生産しているこの地域は、近世には美濃の国に属し、その東部に位置するため、「東濃（地方）」と呼び習わされてきた。したがって、東濃地方で生産される製品が「美濃焼」である。おなじ美濃でも西濃に属する大垣市周辺で焼かれる陶磁器は、「渋草焼」など美濃焼とは異なる呼称で呼ばれている。

図1 中部地方の主要陶磁器産地分布図



明治期に瀬戸産地はいち早く輸出用陶磁器の生産に転換し、実際には多様な製品を生産していたが輸出陶磁器産地として飛躍した。同じ時期に藩政のしがらみを解かれた美濃焼産地では、この地域が著名な茶人で、大胆な図柄の茶陶器を好んだ古田織部の出身地であった影響もあり、「織部焼」に代表される和食器産地として存続し続けた。ただ、第2次大戦後、問屋の支配力が低下するまでこの地域の製品は大半が瀬戸や名古屋の陶磁器問屋の手を経て出荷され、いわゆる問屋制下請けの支配下にあった窯元が多かった。そのため、産地としては表面に出にくく、「瀬戸物」の一部として出荷されることが多かった。

その結果、問屋のとかく過酷になりがちな価格引き下げの要求に応じざるを得ず、多くの窯元では戦後比較的早くから機械成形を導入し、価格競争に強い産地として発展した。最初に導入された機械成形は「水饅」と呼ばれるもので、1台の価格は数十万円とされる。石膏製の外型に粘土塊を投げ込み、鉄板で作ったへら状

の型（内型の役割を果たす）を押し付けながら外型を回転させて成形する方法である。こうした設備が導入される以前のロクロ技法に較べると、電動ロクロによる手捻り（手による粘土成型）と較べても数倍の能率が上がるほか、熟練度をほとんど要しないため職人養成のロスが少ないなどの利点もあり、この産地でも急速に普及した。さらに、一部の工場では1台数千万円する「ローラーマシン」と呼ばれる自動成型機も導入され、量産品については圧倒的な競争力を持つようになった。

下石産地など東濃の美濃焼各産地は1970年代にこうした量産型産地としての優位性を確立し、相対的に廉価なコストを武器に成長した。陶磁器は、前述したように今では原料産地とほとんど無関係に生産されているが、20年ほど前までは原料立地性が強い産業であった。近世中期頃から発展した美濃焼産地は、同じ粘土山（山系）の谷あいごとに産地が成立し、山裾に並んで14産地（14組合）が立地している。これらの産地はそれぞれが独立した行政区を形成し

ていたが、戦後合併して現在は多治見・土岐・瑞浪各市と笠原町の3市1町にまとまっている¹⁾。そうした事情から、小論で取りあげる土岐市にも市内に「泉」「土岐津」「土岐津西部」「下石」「妻木」「駄知」「肥田」の7産地が、それぞれ陶磁器工業協同組合を組織して並存している。東濃地域の各産地は連合して岐阜県陶磁器工業協同組合連合会（略称：岐陶工連）を組織している。

下石産地はそうした産地の一つであり、美濃焼産地の中では肥田・瑞浪に次いで出荷量が多い。なお、現在の行政区別に見た美濃焼産地の中では、土岐市の生産がもっとも多い。ちなみに、1965（昭和40）年から「O-DAT計画」が企画される直前の1994（平成6）年までの美濃焼産地について、岐陶工連資料から企業数と従業者数の変化を追ってみると表1-1のよう

表1-1 美濃焼産地の推移

年	企業数	指数	従業者数	指数
1965(昭和40)	1,305	109.8	22,449人	113.7
1975(昭和50)	1,188	100.0	19,745	100.0
1982(昭和57)	1,104	92.9	17,107	86.6
1983(昭和58)	1,004	84.5	16,081	81.4
1984(昭和59)	977	82.2	15,661	79.3
1985(昭和60)	965	81.2	15,351	77.7
1986(昭和61)	942	79.3	14,773	74.8
1987(昭和62)	915	77.0	13,852	70.2
1988(昭和63)	891	75.0	13,217	66.9
1989(昭和64)	877	73.8	13,011	65.9
1990(平成2)	876	73.7	13,904	70.4
1991(平成3)	876	73.7	12,649	64.1
1992(平成4)	871	73.3	12,344	62.5
1993(平成5)	850	71.5	12,077	61.2
1994(平成6)	831	69.9	11,176	56.6

資料出所：岐陶工連資料により作成。
注：指数は1975年を100.0として算出。

に推移している。1975年を基準にしても、1994（平成6）年には業者数で70%を割り込んだし、従業者数では56.6%に減っていた。1965年と比較すると、従業者数ではほぼ半減していたことになる。

なお、1995（平成7）年以後の美濃焼産地は次の表1-2のように推移しており、引続き減少傾向にある。ちなみに1993（平成14）年の産地状況を1965（昭和40）と比較すると、企業数では49.5%と半減し、従業者数では31.3%まで減少している。

表1-2 美濃焼産地の推移（続）

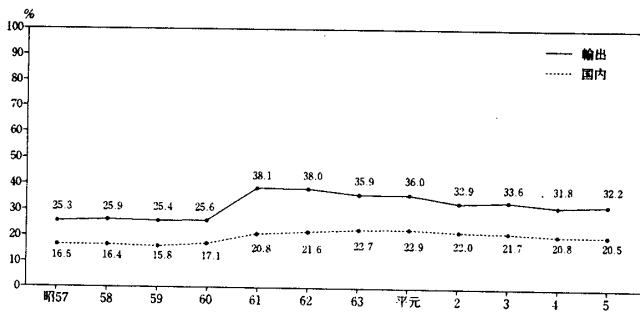
年	企業数	指数	従業者数	指数
1995(平成7)	823	69.3	10,943	55.4
1996(平成8)	805	67.8	10,406	52.7
1997(平成9)	783	65.9	10,083	51.1
1998(平成10)	758	63.8	9,643	48.8
1999(平成11)	732	61.6	8,872	44.9
2000(平成12)	708	59.6	8,442	42.8
2001(平成13)	675	56.8	7,681	38.9
1993(平成14)	646	54.4	7,017	35.5

資料出所：岐陶工連資料により作成。
注：指数は1975年を100.0として算出。

なお、表1-1に示した時期における美濃焼の全国シェアは図2のように推移しており、輸出向け陶磁器の30%強、国内向け陶磁器のほぼ20%を生産していた²⁾。

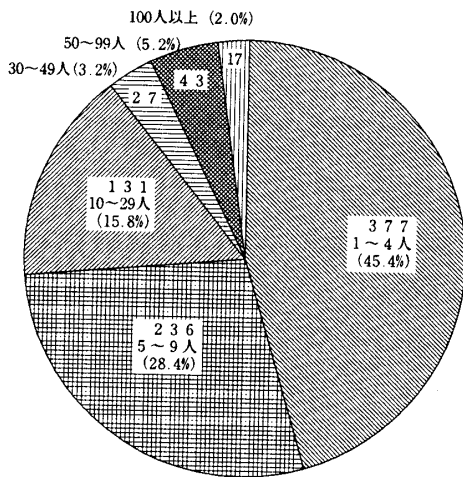
こうした美濃焼生産を担う陶磁器工場の規模は1994年現在図3のようで、45%以上が従業者³⁾4人以下の家族従業者を主体とした小規模工場である。9人以下で見ると4分の3近くを占める状況で、典型的な小規模工場によって成り立つ産地である。

図2 美濃焼出荷額全国シェアの推移



出所：岐陶工連資料。

図3 美濃焼産地従業者規模構成



出所：岐陶工連資料。

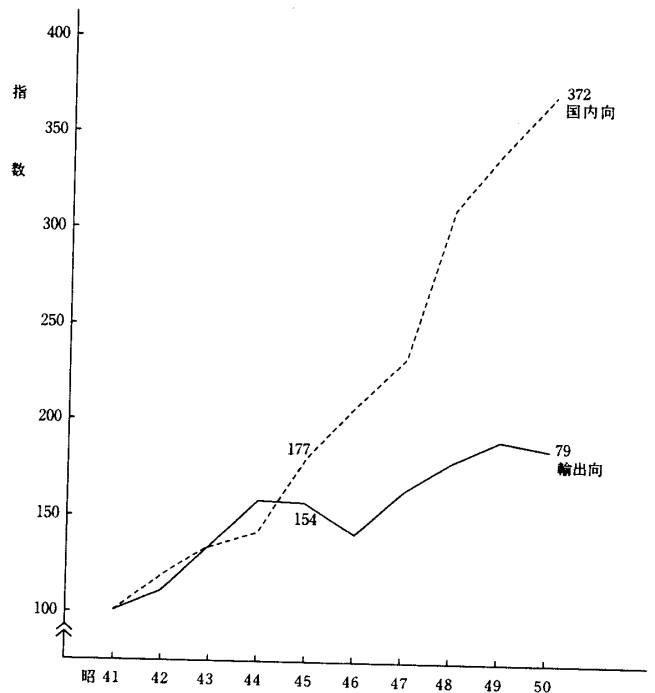
(2) 美濃焼問屋の変質と下石産地

土岐市内には、小論で取りあげる下石地区のほか、それぞれ3 kmほどの距離を隔てて妻木・駄知・肥田などの産地がある。いずれも和食器を主とした陶磁器産地である。こうした類似産地が長期にわたって並存できたのは、例えば駄知では井、高田では通い徳利（1升徳利・2升徳利）、下石では業務用徳利（8勺～2合徳利）など、各産地がそれぞれ異なる製品に特化していたからである。こうした特化は、皿のような浅い器と、井や茶碗のようなやや深い器、徳利や花瓶のような縦長の器が、それぞれ成形技術や焼成技術面で異なる特性をもっており、製品

分業することでより量産効果をあげやすかったことに起因している⁴⁾。同時に美濃焼産地の「量産・廉価」という特徴を形成する基盤でもあった。

ところが、1960年代後半以後、わが国の陶磁器生産ことに国内向けの生産・出荷は、図4のように急伸した。その結果、すでに戦前に比べると支配力を低下させていた多くの問屋は、資金的にもその他の点でも従来のように産地を操ることができなくなり、本図に示された時期を通じて急速にその影響力を低下させた。美濃焼産地においては今日もなお製品流通における問屋の役割は大きい、その機能は1960年代から70年代へかけて激変した⁵⁾。

図4 戦後成長期における全国食器出荷額の推移



出所：岐陶工連資料。

最も大きな変化は、従来製品企画をおこなっていた問屋が、企画機能を放棄して「大口仕入れ業者」に変質したことである。問屋が製品企画していた時期には、窯焼業者は品質に問題がなければ発注者である問屋に全量納品すること

ができた⁶⁾。ところが、問屋にとってこの方式は、安価に作らせることができる反面、販売リスクをすべて自身で背負うことになるマイナス面を持っていた。60年代以後の大量消費時代になると、流通させるべき商品量が増加して資金的に対応できなくなったほか、次々と新製品が現れるようになって売残りのリスクも急拡大した。そうした変化に対応して問屋は企画と試作を窯焼にゆだね、見本市や窯焼を訪問して見込み発注するように発注方法を変えた。問屋の発注形態はその後80年代になると、スーパーマーケットなど大型小売店での販売割合が増加するにつれてさらに細かくなり、小売店からの販売見込み数を受けてから発注するように変化した。

こうした問屋の発注姿勢の変化に対応して、各窯焼ではみずから製品企画を立てる必要に迫られるようになった。その結果、各窯焼がいわゆる「売れ筋」を追うようになり、それぞれの窯焼の製品が多様化して、80年代に入る頃にはどの産地も類似製品を作るようになってしまった。美濃焼産地内でも各産地の製品特化が希薄になり、類似製品で受注単価の低さを競う産地間競争が激化するようになった。こうした事態に対して業界では産地間の調和を図るとともに、他地域産地との差別化を目指して地域ブランドである「美濃焼」統一ブランドの推進を図った。この共同事業は宣伝面ではかなり成功して、従来とかく瀬戸産地の陰に隠れがちであった「美濃焼」が、独立したブランドとして認知されるようになった。ところが、美濃焼各産地では前述したような推移の中で廉売競争が激化しており、美濃焼は「廉価品」の代名詞のようにも見られていた。その結果、「美濃焼」ブランドが浸透するほど価格面で圧迫されやすくなるという、皮肉な結果も生まれていた。

そうした中で土岐市内の一産地である下石産

地は「1合徳利」「お座敷徳利」などと呼ばれる小型徳利が、鑄込み法⁷⁾によって大量生産が可能になるとともに、販売ルートを有する一部の工場が伸び、他の工場は製品の多様化、ついで脱徳利という順序で他の製品に転換していった。消費市場情報をほとんど持たない業者の多くは、売れ筋を追って他産地製品に似た製品を作るようになり⁸⁾、筆者がこの産地に関わり始めた1995年当時には「この産地では日本中のあらゆる産地の製品が作れる」ことを自慢する風潮さえあった。ただ、美濃焼産地の多くは産地内に前述した量産大手企業が成立し、次第にそこから受注したりして産地内の製品が画一化する傾向が現れた。しかし、14産地の中で高田と下石では突出した大手企業が現れず、結果として中小窯焼の個性が維持され、産地内で小回り良く多様な製品を作ることができるという特異性が生まれた。これが不況に強い産地として成長力を維持できた主要な要因であったと考えられる。そうした下石産地においても、80年代以後は同業者の廃業が増加する傾向が顕在化しはじめた。個々には後継者がいないなどそれなりの理由はあったが、実態的には産地ぐるみ衰退過程に移行したと判断せざるを得ない傾向であった。

(3) 下石産地の衰退と地域振興

第2次大戦以後の下石陶磁器産地における業者数の変化を、下石陶磁器工業協同組合員数の増減によって見てみると、表2のように推移している⁹⁾。1960年代の中頃から70年代の中頃へかけての時期が最盛期で、ピークの1975年には187軒の窯焼が活動していた。しかし70年代後半から少しずつ減り始め、1995年には在籍数で数えて147軒とピーク時の約4分の3に減少した。この計画を立案していた1995年当時、実際に稼働していた窯焼は120軒前後と推定されて

おり、仮に稼働数120軒とすれば、実勢はピーク時の約3分の1減ということになる。なお、表2では、参考にその後の同工業協同組合員の推移についても併載しておいた。同表で明らかのように、下石陶磁器工業協同組合においても引き続き組合員の減少は続いている。しかし美濃焼産地の中ではこの減り方は相対的に少ない。

日本の陶磁器産地の多くは産地の盛衰動向としては下石産地と似た変動を示したが、もっと落ち込みが激しく、ピーク時比で半分以下とかほとんど消滅に近い産地も少なくなかった。そのため、下石産地は比較的には好成績の産地であったが、産地内の危機感や閉塞感は強かった。組合としては、これまでも度々産地診断

を受けたり、産地振興ビジョンを立案したりしてきたが、その多くは報告書ができれば終わりにになってしまう、実行性の乏しい計画作りにとどまっていた。

このような経過と背景の下で企画された1995年の産地振興計画作りは、岐阜県中小企業団体中央会などの支援を受けて¹⁰⁾、下石陶磁器工業協同組合の青年部にあたる下石陶交青年部（当時の部長：伊藤克紀氏）が主担し、これを通称「親組合」と呼ばれる下石陶磁器工業協同組合が承認して、支援するという仕組みでおこなわれた。

親組合の幹部も出席した初回会議の冒頭で、新たに立案する計画は実質的に「形を整える」ことを主目的にしたものにするのか、「実現を

表2 下石陶磁器工業協同組合：組合員数の推移

年次	人数	年次	人数	年次	人数	年次	人数
1947(S22)年	114人	1964(S39)年	179人	1981(S56)年	173人	1998(H10)年	137人
1948(S23)年	131人	1965(S40)年	183人	1982(S57)年	168人	1999(H11)年	136人
1949(S24)年	133人	1966(S41)年	183人	1983(S58)年	163人	2000(H12)年	132人
1950(S25)年	138人	1967(S42)年	185人	1984(S59)年	163人	2001(H13)年	123人
1951(S26)年	144人	1968(S43)年	184人	1985(S60)年	168人	2002(H14)年	123人
1952(S27)年	154人	1969(S44)年	184人	1986(S61)年	166人		
1953(S28)年	158人	1970(S45)年	183人	1987(S62)年	161人		
1954(S29)年	158人	1971(S46)年	181人	1988(S63)年	156人		
1955(S30)年	157人	1972(S47)年	181人	1989(S64)年	156人		
1956(S31)年	157人	1973(S48)年	182人	1990(H2)年	153人		
1957(S32)年	158人	1974(S49)年	183人	1991(H3)年	153人		
1958(S33)年	161人	1975(S50)年	187人	1992(H4)年	151人		
1959(S34)年	163人	1976(S51)年	178人	1993(H5)年	150人		
1960(S35)年	173人	1977(S52)年	182人	1994(H6)年	148人		
1961(S36)年	175人	1978(S53)年	183人	1995(H7)年	147人		
1962(S37)年	176人	1979(S54)年	178人	1996(H8)年	144人		
1963(S38)年	178人	1980(S55)年	175人	1997(H9)年	143人		

出所：1984年まで『下石町誌』316ページ、1985年以後は下石陶磁器工業協同組合資料による。

目指す計画」にするのかが問われた。これは多くの計画立案でおこなわれている予算消化を実目的とする「格好の良い計画」を作ろうとしているのか、出来上がった計画をその通りではないにしてもかなりの部分を実際におこなう前提で作る「実用的な計画」を目指すのかを問題にしたものである。前者の場合はいわゆる「専門家」が作文すればすむし、後者の場合は地元としても多大な時間と労力を要する方法である。この点については、「産地の振興につながる事業ならできるだけ実現したい」という基本方針が決まった¹¹⁾。

この決定は、主担者である青年部にも重大責任を強いるものであったが、17人の委員（うち青年部13人）は計画作りに着手した1995年6月から計画書が完成した96年3月までに、結局22回の現地聞き取りや会議を行い、会議と会議の間に現地では青年部メンバーが1～2回ずつ自主的に検討会を開いて計画を練るという作業を重ねて、「O-DAT計画」と名づけた産地振興計画を立案した¹²⁾。

この計画は陶磁器産地の振興計画であるが、

現在でも住民のほぼ70%が直接・間接に陶磁器産業に関わっていると推定される事情を踏まえて、「地域に支えられて陶磁器産業が存立している」「地域経済と陶磁器産業は運命共同体のようなもの」（いずれも伊藤青年部長の意見）という考え方で立案した。分析・立案の手法はごくオーソドックスなやりかたで、①現地調査とその分析、②問題点の析出とその解決方法の検討、③振興計画への編成と事業化計画の立案、④報告・計画書の作成、という手順である。

〈注〉

- 1) 多治見・土岐・瑞浪・笠原の3市1町は現在合併を検討している。新市名は、美濃源氏発祥の地とされ土岐氏在住の地でもあったという由緒にちなんで、「土岐郡市」「織部市」「陶都市」などが検討されている。
- 2) 図2に示した以後の美濃焼出荷額を示すと、下表のように推移している。「美濃焼・合計」欄に表れているように美濃焼産地の出荷額は1995年以後年々減少しているが、「全国・合計」値はより大きく減少しており、美濃焼産地の全国シェアは相対的に拡大しつつある。

表 1994～2002年美濃焼の産出額と全国シェア（単位：百万円）

	全 国			美 濃 焼					
	輸出向	国内向	合 計	輸出向け		国内向け		合 計	
1994(平成6)	48,500	495,265	543,765	17,315	35.7%	106,770	21.6%	124,408	22.9%
1995(平成7)	40,933	491,125	532,058	14,029	34.3	113,474	23.1	127,503	24.0
1996(平成8)	38,228	475,802	514,030	12,138	31.8	111,544	23.4	123,682	24.1
1997(平成9)	39,707	473,091	512,798	12,254	30.9	110,748	23.4	123,002	24.0
1998(平成10)	32,987	400,630	433,617	11,790	35.7	101,102	25.2	112,892	26.0
1999(平成11)	—	—	367,933	—	—	—	—	98,162	26.7
2000(平成12)	—	—	352,895	—	—	—	—	89,746	25.4
2001(平成13)	—	—	324,879	—	—	—	—	81,113	25.0

資料出所：岐陶工連資料により作成。

注：「美濃焼」欄の%（構成比）は、各事項に対応する「全国」数値を100.0として算出。

- 3) ここに挙げているのは従業員（被雇者）ではなく、従業員つまり経営者やその家族従業員を含む人員数である。
- 4) こうした産地別に製品が区分された原因は諸説あるが、下石ではある時期に行政によって区分されたという説も語られている。ただこれは戦時統制との関係も考えられるので、もう少し調べてみると要因はわからない。
- 5) 表1、図2～4は、いずれも岐阜県陶磁器工業組合連合会（略称：岐陶工連）資料による。
- 6) 焼物業者について、美濃焼業界では「窯元」という呼び名は使われず、「窯焼」と呼んでいる。以後の記述では業界の慣例にしたがってこの呼び名をもちいる。なお、「窯焼」は本来は「窯焚き」と同義の労働者を指していた語感がある。しかし、多くの窯で現実に窯を焚いていたのは経営者やその家族であった。そのため、美濃焼産地で「窯焼」と呼ばれているのは労働者ではなく、窯を所有する経営者自身を指している。そうした企業体自体も「窯焼」と呼ばれている。
- 7) 焼物の成形で「鑄込み」と呼ばれているのは、石膏で分割型の外型（雌型とか母型と呼ばれる）を作り、そこへ粘土の溶液（泥漿と呼んでいる）を流し込む。一定時間放置して石膏型に水分を吸収させてから余分の泥漿を空けて、なお暫く放置し、型の内面に張り付いていた粘土層が収縮してから型から外す成形方法。泥漿を入れたまま放置する時間によって粘土層の厚さを調整することができ、石膏型をたくさん用意すれば大量に生産することができる量産技法。
- 8) この手法は、今ふうに言えば「コピー」であるが、業界では「写し」と呼んで広くおこなわれている方法である。本来は、傑出した作家の技法を真似ることから来た手法だと考えられるが、それが量産分野でも使われて今日に至っている。そのため、他産地の製品を真似てもさほど罪悪感を持たない業者が多い。
- 9) 下石陶磁器工業組合には、下石産地で窯をもっているほぼ全企業が参加している。産地としては窯を持たない部分加工業者や材料商、型業者（別組合を組織）、運送業者、卸売業者（別組合を組織）などもあり、同組合は陶磁器関連業者のうちメーカーを組織している団体である。したがってこの組合員数の変化はほぼそのまま同産地における製造分野の盛衰を反映するが、衰退期には事実上休業または廃業してしまえばらくは組合員にとどまるケースが散見され、経営実勢としてはここに現れ

た数字よりも下回っていると推定せざるをえない。例えば、この計画を立案していた1995年についてみると、実際に窯を焚いている業者（工場）は120軒ぐらいと推定されていた。

- 10) この計画立案事業は、岐阜県中小企業団体連合会の産地支援事業である「平成7年度活路開拓ビジョン調査事業（組合リフレッシュ枠）」という事業の適用を受けて実施された。
- 11) 計画作りの基本姿勢に関わるこの問題は、その背景に費用問題と地元関係者の取組みの問題を含んでいる。この種の計画には通常4回分の助言者費用が予算化されるため、主催者側としてはこの範囲で実施せざるをえない。4回の会議の進め方は、①顔合わせと基本方針・計画の骨格を決める会議、②計画の枠組みと筋書きについて話し合う会議、③文章がほぼまとまった段階で最終文案を検討する会議、④完成を披露する会議、というように開かれることが多い。一見してわかるように、これでは実質的な話し合いは難しく、「専門家がまとめたものに意見を言う」程度にならざるを得ない。

そこでこの計画では、①助言者を含めて20回程度の現地調査や会議をおこなう、②4回分以外の費用は助言者自身が負担する、③現地会議には関係者も出席する、という3条件を確認して実施した。実際には、この計画立案には、政策担当の筆者と施設計画担当の1級建築士さんとが協力したが、建築士さんは遠隔地の方でもあり規定の会議だけ参加してもらった。

- 12) 振興計画立案の会議は、夜7時から始めて4時間前後というのが標準的な時間設定であったが、気がつくとも午前1時ということもしばしばであった。筆者が参加した会議と調査だけで事実上100時間を超えたと推計される。ほかに、この期間に有志メンバーで九州地区へ産地見学、翌年には関東地区へ産地見学に出かけ、産地振興に成功した現地を見学すると共に、そうした仕掛けの中心になっている人たちから聞き取りをおこなった。まちづくりに関しても、衰退した商店街の復活に成功しつつあった滋賀県長浜市の中心商店街を見学した。

2. 「O-DAT 計画」の立案思想と計画構造

(1) 下石産地調査と二大弱点の析出

計画立案の進め方と聞き取りによる概況把握が終わった段階で、下石産地の現状と業者自身の地域に対する考え方を把握するために「下石

陶磁器産地を見直す調査」を実施した。「仕事の現状」「最近の経営状況」「今後の経営見通し」「まちづくりと行政の役割」についての30項目からなる留め置き式のアンケート調査で、調査票の配布・回収実務は下石陶磁器工業協同組合に担当してもらった¹⁾。それと並行して経営タイプの異なる約20軒の窯焼や窯元を訪問して経営の実情について聞き取りを行い、この2つの調査結果から問題点を整理した。

この調査の結果、下石産地には2つの重要な問題点が内在していることが明らかになった。

1つはすでに述べたように、この産地が1960年代から急成長した主要な要因が他産地製品の類似品作りであり、優れた価格競争力によって他産地を圧倒する形で伸びてきた。しかし、80年代になる頃には、先進地域と呼べる産地がなくなり、新製品作りが行き詰っていた。さらに、この産地が得意とした量産による低価格な製品づくりについても、90年代に入ると、本来優れた製陶技術を持つ中国製品が入り始め、価格面での優位性が失われ始めていた。この計画を検討し始めていた段階では、まだ日本的なデザインの中国製陶磁器は輸入されていなかったが、それでもデザインさえ問わなければ十分使える製品が、小売価格で日本製品の半分以下で店頭で並んでいた。すでに他産業では日本製品自体を原型にしたと見られる模倣品が出回り始めていたので、そうしたやり方が陶磁器市場にも及ぶことは容易に想像できた。その後、実際に日本式デザインの中国陶器が市場に氾濫する展開になったが、それはほぼ予想通りであった。つまり、本来この産地が「強み」としてきたものが、その基盤を失っていたわけである。

もう1つの問題点は、この産地には価格維持の仕組みが欠けていることであった。個々の窯焼はそれぞれ優れた製品づくり技術を持っており、多くの経営者はそれを誇っていたが、その

製品を売る段階ではほとんど問屋の指し値どおりになってしまう、「量産の美濃焼」に埋没していたことである。ことに注目されたのは、美濃焼の中での下石産地製品の平均単価の高さである。陶磁器を重量だけで比較することには問題はあるが、限られた資料によって作成した表3によると、少なくとも重量あたりで見ると、下石産地の製品は美濃焼の平均価格を顕著に上回っている。この原因は、和風食器を主体にしてきた美濃焼各産地で、食器類の売れ行きが低下するとともに、1980年代からタイルの下請け生産への転換が進んだためである。大型工場の多い産地ほどこの傾向が強く、下石や高田のようなタイル工場が少ない地域では、重量当り単価が高いことによる。ちなみに1996年（表3では平成6年と表示）の美濃焼産地合計産出額は約1200億円であるが、このうち食器類の生産額は3分の1強にあたる4～500億円程度と推計されている。タイル製品の重量当り受注単価は食器に較べると半分以下であるため、タイルの比重が高い産地と食器中心の産地とでは重量当り受注単価に顕著な差が生ずる結果になる。

ただこうした要因は後で判ったことで、産地振興の方策を探っていた段階では理由が明確には判らなかつた。しかし、毎年の指標は表3のような傾向を示しており、筆者らはこうした他産地との違いが当該業者らに自覚されていないことは「価格設定力の弱さ」の表れではないかと判断した。この推理は結果的に間違っていたわけであるが、「価格設定力が弱い」という結論については、問屋との価格交渉に悩まされることが多い窯焼の実感とも一致し、受け入れられるものであった。

おそらく、この2つの問題点は下石産地に固有のものではなく、美濃焼産地全体に共通していることであろうし、もっといえば日本の陶磁器産地全体にも共通した欠陥であろうと推定さ

表3 近年における下石陶磁器産地の推移（5人以上の事業所分）

年	産地	生産量	生産額	トン当り単価	国内販売量	国内販売額	トン当り単価
平成4年	美濃焼 合計	669,313 t (100.0%)	121,003,711円 (100.0%)	180,800円 (100.0)	582,253 t (100.0%)	103,043,195円 (100.0%)	177,000円 (100.0)
	内、下石産地	22,597 (3.4%)	7,338,643 (6.1%)	324,800円 (179.6)	22,498 (3.9%)	7,269,041 (7.1%)	323,100円 (182.5)
平成5年	美濃焼 合計	193,874 t (100.0%)	114,090,411円 (100.0%)	588,500円 (100.0)	162,936 t (100.0%)	95,970,178円 (100.0%)	589,000円 (100.0)
	内、下石産地	8,076 (4.2%)	7,920,653 (6.9%)	980,700円 (166.6)	8,031 (4.9%)	7,889,748 (8.2%)	982,400円 (166.8)
平成6年	美濃焼 合計	189,860 t (100.0%)	119,835,634円 (100.0%)	631,200円 (100.0)	163,363 t (100.0%)	124,085,086円 (100.0%)	759,600円 (100.0)
	内、下石産地	7,309 (3.8%)	7,994,405 (6.7%)	1,093,700円 (173.3)	7,309 (4.5%)	7,996,125 (6.4%)	1,094,000円 (144.0)

出所：岐陶工連資料により作成。

注：平成4年までと平成5年以後とは出荷量のとりにかたが変更された。

れるが、ともかく下石産地としてもこの問題を克服しないと発展は望めないという結論になった。そこで、次の作業は、この「問題点」の打開方法の検討である。

(2) 他産地との差別化問題

下石産地の問題点を踏まえた対策を考える際に最初に問題になったのは、「他産地との差別化」をどう扱うのかという問題であった。すでに述べたように、東濃産地の1つである下石産地の製品も「美濃焼」であるが、この地方の陶磁器が美濃焼と呼ばれるようになった歴史はそれほど古いわけではない。瀬戸産地のしがらみから逃れるためにも、この地方独自の地域ブランドを確立したいという業界の先人たちが約20年前から話し合っ作り上げてきたブランドであった。そのため、産地内にはその苦労を重ねて来られた方々がおられるし、ようやく独自の地域名を冠した製品名が浸透したという達成感

や、地域としてのアイデンティティーもあり、これを軽視することは難しいという事情があった。

しかし、同時に業界では「美濃焼」ブランドについて、往々にして「安い」という接頭語が付けられる感覚があり、このブランドを冠する限り廉価品イメージを払拭するのは容易なことではないというジレンマがあった。そのため、青年部メンバーの間では「下石ブランド」を主張する声が強く、従来の経緯を知る親組合の役員と意見が食い違う場面が続いた。この議論は単に郷愁や従来の行きがかりだけではなく、「美濃焼」ブランドに対しては岐阜県などから様々な形で補助金が出ているほか、多彩な共同宣伝や共同キャンペーンがおこなわれている。それが独自ブランドに切り替えるとすべて自前でしなければならなくなるため、そうした条件の変化に耐えられるのかどうかという、経済的理由や人的体制の問題も含む重要な課題であっ

た。数回にわたる議論の結果、美濃焼産地全体を下石と同じ考え方でまとめることは現段階では考えられないことであるし、「美濃焼」ブランドにこだわる限り下石産地の特徴を打ち出すことは難しいという結論になり、「下石産地」を目立たせる方針が決まった²⁾。この産地名称議論については、ほかにも問屋との関係や小売市場との関係などからの意見も続出したが、そうした予想される問題も一つ一つ話し合っただけで結論に至った。

(3) 「O-DAT 計画」の骨格

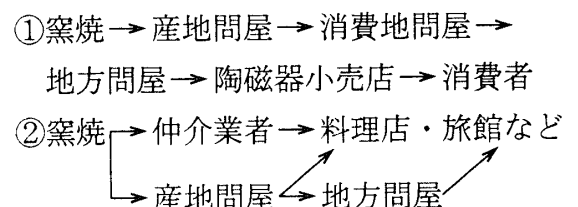
のちに「O-DAT 計画」と略称されるようになるこの産地振興計画の立案課題として検討すべき問題は、とりあえず前述した2大弱点の克服である。その検討過程で、①窯焼の多くは自分の製品に対する消費者情報をほとんど有していない、②自作製品に対する適正な価格基準を有していない、③製品価格維持に必要な手段を有していない、という問題が内在することが明らかになり、その克服が必要になった。別の問題としては、④廃業工場の活用問題、⑤組合所有土地・倉庫群の活用問題、⑥地域ブランドのアピール方法、⑦この産地に対するファンづくりの必要性、⑧後継者づくりと後継者育成のシステムづくりの必要性、なども検討課題になった。

とりわけ価格維持対策が全体の成否を左右する重要案件であり、この問題を克服しないと改革の成果が実らないという結論になった。製品価格が維持できない要因は、多くの窯焼で類似した製品を作ることができる「技術の平準化」と、「デザイン模倣」が日常化していることであると分析した。これらの問題は産地内の多くの業者にとってほとんど体質化した行動であり、窯焼の多くが「問題がある」という認識はあるが「どうすることもできない」と考えてい

る課題である。そのためこの解決策の案出にはかなり多くの議論が必要であった。結果的に案出されたのが後述する「一窯一徴^{いちよういつちよう}」運動である。

また、単に不当な競争を防ぐだけではレベルアップは難しいので、技術的にもデザイン的にも格段に高いレベルに引き上げる必要があると判断した。陶磁器業界では商品を「一品もの（少量生産品を含む）」と「量産もの」に分けているが、筆者はこの間に「クラフト」と名づけているもう1つのランクを設けており、さしあたりこのクラフト化を目指すことにした。クラフトというのは「工芸的な製品」や「民芸調の製品」を指しているが、筆者は「中量生産品で人手が加わった製品」と定義している³⁾。

「消費者情報の把握」については、美濃焼産地全体に共通しているが、下石地区の窯焼もその製品は主として次のような流通ルートを経て消費者に渡っている。



つまり、特注品を中心に作っている②タイプの窯焼の一部を除いて、窯焼から消費者に渡るまでに数人の業者の手を経ているケースが多いわけである。そのため、多くの窯焼には一般消費者の希望はほとんど伝わっていないというのが筆者らの判断であった⁴⁾。それに対して当の経営者たちの言い分は違って、「問屋は売れないものは発注してこないの、消費者の動きは問屋の発注内容で的確に判断できる。だから自分たちの製品は消費者要求とずれていないはずだ」というものであった。この考え方の欠陥は明白で、窯焼に発注してくる問屋はそのあと多様な仕向け先を相手にするため、より汎用性

の高いデザインを求める。そのためどの窯焼にもどの美濃焼産地にも類似性の高い発注がおこなわれ、これが価格競争に巻き込まれる要因になる。したがって、量産品生産を拡大する段階では妥当性のある考え方であるが、そうした「汎美濃焼」思考とは一線を画そうとするプラン作りには当てはまらない論理である。そのため、改めて「消費者との距離を縮める仕掛け」が必要であるということになった。

これは要約してしまえば「消費者情報の入手」というごくありふれた対策であるが、実際に実用性のある政策となると簡単ではない。まずその具体化手法として最初に出てくる案が、①都会のデパートで売ってみる、②アンテナショップを出す、③消費者にアンケートをとってみる、の3案であるが、①についてはデパートは実績のない業者のものは容易に取り上げてくれないし、仮に催事などへの参加ができたとしてもその経費のために比較的規模の大きい窯焼しか参加できない。②については東京や大阪に2人が駐在する小型店舗を出すには年間最低3,000万円は必要であり、その経費の出所がないことがわかる段階で議論が終わる。③については、どこの消費者にどんな規模の調査をすれば有効なのか、その経費は？という議論で終わる場合が多い。したがって、経費をあまりかけないでこの課題を克服するには新しい発想が必要であった。その具体案については次の年度に「下石のどえらあええ陶器祭り」という形となって結実するが、このプラン検討段階ではよりベーシックは政策作りを優先させ、「イベントは後回し」としていたので、別の振興策を検討した。

この検討の結果取りまとめられた振興課題は、次の7項目であった。

- ① 消費者との距離を縮める仕掛けづくり
 - 1) 製品情報の直接入手
 - 2) 産地に活気を生み出す
 - 3) 産地に「新しい風」を起こす
- ② 製品の高付加価値化
 - 1) 工芸性のレベルアップ
 - 2) 販路の拡大
 - 3) ニッチ分野の開発
 - 4) 産地内秩序の確立

以上に挙げた各課題はそれぞれ独自の背景と必要性を持っているが、簡単に説明するとおおむね次のような必要性や考え方によるものであった。

政策立案の基礎となる考え方は前述のように2つの柱から成っているが、その1つである「消費者との距離を縮める仕掛けづくり」については、次のような考え方によっている。

「製品情報の直接入手」は、すでに述べたように窯焼の多くが必要な消費者情報に直接接する機会がなく、手探り状態で新製品を開発したり、価格面では問屋の言いなりにならざるをえない、という状況を打開しようとするものである。

「産地に活気を生み出す」は、わざわざ説明するまでもないことであるが、市場が縮小し同業者が次々と廃業する中で展望を見失っている状況下では、どんな政策も受け入れられない。そこで、まず将来展望を示し、事業継続の意欲を掻き立てる必要性を指している。その最善の策は、産地に後継者を作ることである。この産地では協同組合に青年部が成立する程度には後継者がいるが、同時に後継者がいないために廃業する業者も増えている。そこで、「家業としての後継者」と「産地としての後継者」の違いについて議論し、「家業としての後継者」がいなくても「産地としての後継者」をつくることで産地の存続は可能であるという、産地継承の

法則性を納得してもらって、次の政策作りに進んだ。

「産地に『新しい風』を起こす」は、いま述べた後継者づくりとも絡むが、下石産地が従来の美濃焼のレベルを超えるには、従来とは異なる視点と取り組みが必要になる。しかし既存の業者だけでそれを達成することは容易ではないので、外部から若い陶芸志願者を招き寄せることで、産地の後継者をつくと同時に新しい作風を作り出そうという考え方である。

もう1つの柱である「製品の高付加価値化」は、次の4つの方法を並存させることでその実現を考えた。

「工芸性のレベルアップ」については、すでに述べたが、製品のクラフト化である。経営的な考え方では従来の製品に比して付加価値が2倍の製品を作れば生産量は半分ですむという手法で、すでに限界を迎えている量産型から中量生産へ転換しようという考え方である。

「販路の拡大」は、従来のやり方だとみんなが限られた問屋やスーパーとの取引を求める結果、自ら価格競争を招き寄せる結果になっている。そうした悪循環を打開するために、従来とは異なる製品分野を開発しようという考え方である。新しい製品には当然新しい販路が必要であり、新製品にふさわしい販路を研究する提起である。

「ニッチ分野の開発」は、この新しい製品分野の開発であり、例示としては「福祉陶磁器」の開発が挙げられた。下石産地では1988（昭和63）年に岐阜県の補助を受けて「電磁郎^{でんじろう}」ブランドの電磁式調理器用陶製鍋を共同開発したことがある。そこで、次の課題として「福祉陶磁器」が提案されたものである。ほかにもファニーチャー（家具）系の製品など、各種の提案が出た。実際にこの時の発案が生かされて、下石産地では陶製の脚に木の板を組み合わせた長椅

子を製品化し、町内のバス停などに順次配置する事業を始めている。

「産地内秩序の確立」は、いずれにしても安売りしている間は産地の発展は望めないので、美濃焼に共通する安売り体質から脱皮する必要があるというものである。これは誰しもが考えるけれども、現実の取引の前にはなすすべが見つからないというのが現状である。そこで、これは、各自の自覚に待っても容易に改まらないので、仕掛けをつくる必要があるということになった。

こうした目標を実現させるための具体的事業としては、次のような2本柱8事業を構想した。

- ① 消費者との距離を縮める事業
 - 1) 総合拠点「下石セラパティオ（窯屋敷^{ヤシロ}番館）」の開設
 - 2) 「下石・陶工の栖」の建設
 - 3) レンタル工房の確保と提供
 - 4) 窯元回遊ルートの設定と景観整備
- ② 製品の付加価値を高める事業
 - 1) 「一窯一徴^{いちよういつちよう}」運動
 - 2) 製品改良を目的とした研究と研究会づくり
 - 3) 共同ブランドの制定
 - 4) 次世代業者の育成システムと施設づくり

詳しくは、項を改めて次に述べる。

- (4) 消費者との距離を縮める戦略
 - 1) 総合拠点「下石セラパティオ（窯屋敷^{ヤシロ}番館）」の開設

消費者情報に直接接する方法として多額の資金を要する方法が使えないことは前述したが、それに代わる方法として筆者らが案出したのは、「消費者を産地へ呼び寄せる」ことであった。それも、「陶磁器への関心が強い」消費者

ほど他産地と比較する識別眼や製品に対する批判力が強いであろうと想定して、そうしたタイプの消費者を吸引する方法を検討した。いくつかの案が検討された末に最も効果的だと判断されたのが、こうした外来客を常時受け入れることができる展示即売施設の開設である。

下石陶磁器産地が立地する土岐市下石地区（旧土岐郡下石村）は、かつてはJR中央線「土岐市」駅から中間の「下石」駅を経て「東駄知」駅まで、東濃鉄道「駄知線」という私鉄が通じていた。駅数7駅という短い鉄道であったが、1972（昭和47）年の集中豪雨で橋梁が流失し、復旧されないまま廃線になった⁵⁾。その結果、今日では土岐市駅からバスで20分ほどかかる辺鄙な場所になっている。それだけに、相当の魅力を備えた吸引施設をつくらないと遠隔地からの来客は望みにくい条件下にある。

そうした事情も考慮しつつ検討した結果、下石陶磁器工業協同組合が組合事務所と駐車場を挟んだ向かいに所有している、7棟の連棟型倉庫を改造して、産地製品の総合的な展示・即売施設を開設する案がまとまった。平屋建で床面積1190㎡（360坪）という規模である。この施設には、①下石産地の全窯焼の主要製品を常時展示する機能、②若い作家や業者を中心とした新製品や試作品を販売するアンテナショップ機能、③産地製品を廉売するアウトレット・ショップ（在庫品整理店）機能、④陶芸体験機能、⑤休憩・軽食施設を配置する構想である。

早速、助言者の一人であった建築士さんの手でその改造案がまとめられ、パティオ（中庭）を備えた瀟洒な案ができあがった。原案では都会感覚の洋風の内外装に再生され、「セラパティオ」と仮称されていた。ただこの案については、ほとんど原形を残さないほど手が増えらるることになり、2億円を超える経費が見積もられていた。これでは費用的にも即応できない

ほか、「素朴さに欠ける」という批判も出て委員会内での評判は芳しくなかった。そうした批判の中で、検討委員のメンバーでもあった地元の1級建築士資格を持つ窯焼の青年経営者が、小規模な手直しで外観をほとんど変えない「窯屋敷壺番館」と仮称する和風の改造案を提出した。ただこの方は経費計算などはできておらず、さらに煮詰める必要があった。加えていずれにしても数千万円から億単位の資金は必要になるが、すぐに調達できるわけではないので、とりあえず両案を併記して時間をかけて検討することにした。

2) 「下石陶工の栖」の建設

下石産地では、一方で廃業が出て空き工場が増えつつあったが、他方では工場の拡張余地がなくて困っている工場もあった。そこでこの組合が所有する遊休地3万5000㎡を活用して新しいタイプの焼物団地（仮称：下石陶工の栖）を新設しようという案が検討された。最初から計画的に集客性（観光機能）を備えた工場団地をつくろうという考えである。これも同じ助言者の建築士さんに委託して法的な制約や経費の見積もりを試算して貰い、住工共存型の20区画を造成する案がまとまった。ただこれも費用的に事前の予想をはるかに超えることが判り、それではとても入居希望者が現れそうにないため、改めて練りなおす必要があるということになった。

3) レンタル工房の確保と提供

下石産地に限らず、後継者難が産地の衰退要因になっていることは周知のところである。この問題については、前述したように多くの場合「家業の後継者」と「産地の後継者」とが混同されており、家業の後継者が望みにくい現状では、改めて産地の後継者を育成すべきであると

というのが筆者の意見である。数回の討論を経てこの違いが理解され、「下石産地」としては、個人的問題である「家業の後継者」とは別に、「産地の後継者」を育成する事業を打ち出すことにした。

両者の違いを簡単に説明すると、産地で通常「後継者」と呼んでいるのは「家業の後継者」を指していることが多い。実子や身内の誰かが後継者になることが普遍的であった時代には、窯焼も次々と後継者に引き継がれたので、それが同時に「産地の後継者」にもなってきた。ところが、理由や事情はともかくとして現実に子供が家業を継がない。親としてもどうしても跡を継がせようとする意思が希薄になっている業者が多い。こうした現状のもとでは、産地振興策の立案過程で事業継承のあり方の適否を論じてみても解決策は出てきそうにない。実際に下石産地を含めて全国の多くの産地では、廃業が増えていることが問題になっており、刻々と産地が縮小・消滅しつつあるのはそのためである。

産地の中には歴史的に役割を終えて退場するものもあり、産地の保全が最優先課題というわけではない。しかし、ここで取り上げている下石産地のように、現在でも製品の需要は継続し、地場産業が地域経済の中心になっており、事業継続の意志が強い人たちが多数頑張っているにも関わらず、衰退が止まらなくなっている産地もある。筆者は、こうした産地の存続方法として、家業と産地の後継者の峻別を主張しているわけである。この主張に対しては、多くの場合、当初は競争相手を作り出すものとして拒否的反応が出るが、比較的短時間の論議でその必要性を理解してもらうことができる。下石産地の場合も同様であった。

その具体的方法は、若い陶芸作家志望者を養成する仕掛け作りによって、産地内に新しいタ

イプの同業者を育成するやり方である。この方法は、下石産地に先立って立案した愛知県常滑焼産地再建計画の検討過程で開発した手法で⁶⁾、最善の方法は産地内に陶芸家の養成施設をつくることである。日本では20年以上前から若者の間に「陶芸ブーム」と呼べるほどの陶磁器作家志望者が輩出しているが、それを本格的に指導できる施設は佐賀県と京都府にある2年制の高等訓練施設でそれぞれ年間40人前後、ほかに愛知県常滑市の1年制陶芸作家養成施設で5人、金沢市の技能者レベルアップ施設で数人、岐阜県多治見市の意匠研究所で20人などが、公的施設でそれぞれ養成されている。県立多治見工業高校には窯業専攻科が置かれ、1学年30人の定員で養成されている。しかし、大学で陶芸科を備えているのは名古屋芸術大学など少数しかなく、個人の陶芸作家に私淑する形で数十人程度は養成されていると推定されるが、いずれにしてもかなり多くの志願者が適切な研修先が得られず、あふれていると推定される。そこで、こうした陶芸志望者を受け入れる施設づくりが求められるが、筆者らの試算によると新しく養成施設を作ってもどうも採算が合わず、民間では運営が難しい。

そこで、下石産地ではこうした養成機関を卒業した後の人たちを受け入れる事業を企画することにした。これまでの筆者らの調査で、この種の養成施設で研修を終えた若者は、その20%ほどは養成施設がある地元の産地で修行を続けるが、80%は散ってゆくことが明らかになっている。拡散していく若者の中には、家業を継ぐ人や陶芸への熱意を失った人もいるが、かなりの部分は新しい修行の場を求めている。こうした人の受け皿をつくることによって「産地の後継者」を作り出す手法である。これらの若い「陶芸家の卵」が「陶芸家」に育つかどうかは才能しだいであるが、陶芸家を目指す人たちは

作家としての評価を得るまでは商品になり得る製品を作らざるを得ず、当然のことながらその多くは日常的にも芸術性を念頭に置き、在来量の産品とは異なるジャンルの作風を追及するはざである。こうして「産地の後継者」を作り出すことで産地の存続は可能であり、産地としてはその受け皿づくりが必要ということである。

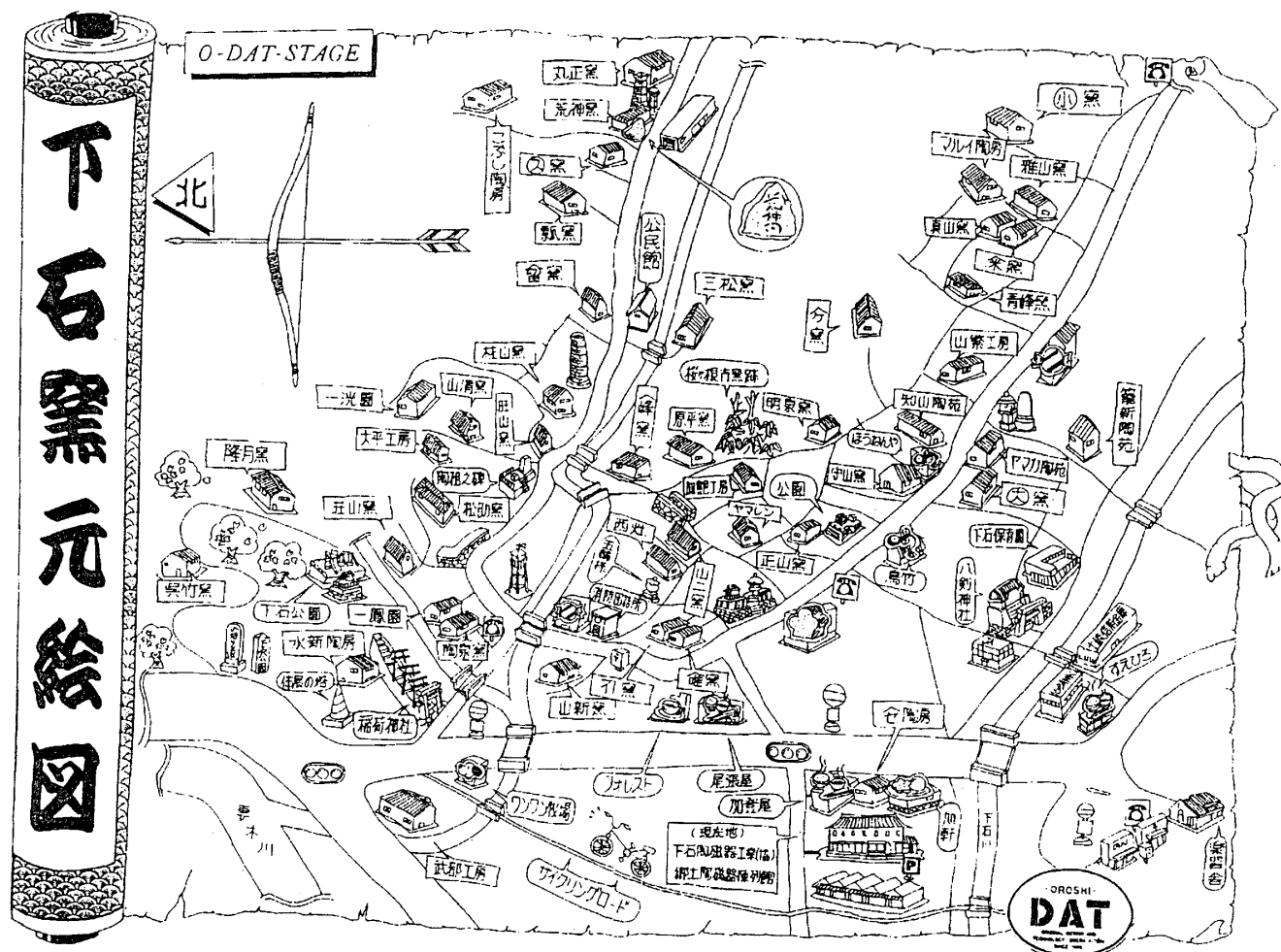
その具体的方法として下石産地では、廃業した工場を借り受けてこれを数区画に分画し、低家賃で貸し出す方法を提案している。こうした工房への入居条件として工房見学者への開放を条件付けることで、この産地を訪れる人への興味を増すと同時に、パフォーマンス性を好む若者の励みにもなる。産地で人気がある「窯元開

放」について各産地の現状は、作家は来訪者自体を顧客にできるので理解があるが、窯焼は見学させてもメリットがほとんど無いため開放しないところが多い。実際に窯元の工房と違って窯焼の工場内は危険も多く、それも工場見学を好まない原因である。そこで、若者が経営する窯場の開放は、産地内の見学先を増やすためにも有効に機能すると考えたわけである。

4) 窯元回遊ルートの設定と景観整備

下石陶磁器産地が鉄道から離れた場所に立地していることは前述したが、その点はJR中央線土岐市駅からバスも出ているし、現在では自家用車で来る人も少なくないので、こうした地

図5 下石（窯屋敷地区）窯元絵図



出所：下石陶磁器工業組合『未来をひらくO-DAT計画～下石陶磁器産地の振興プラン～』。

理的条件はそれほど大きな障害にはならないと判断した。しかし、どこから来て貰うにしろほとんど1日がかりになるはずであり、1日充実した時間が使える産地にする必要がある。同時に、こうした辺鄙な産地を訪問する来訪者はすでに各産地を歩いている人が多い。そうした人たちの多くは、産地の中心施設をざっと見学した後は窯元や窯焼を見学したがるはずである。そうした前提で、産地内の中心施設を中心に「窯元（窯焼）回遊ルート」とその沿道の「景観整備」が必要になる。

この提案に対しては、早速委員の一人が、組合に近い窯焼集中地域について図5のような絵図を試作した。これによってビジョン検討委員会が考えているイメージの一部が視覚的に示されるようになり、委員会内部でも役員会への説明会などでも理解が容易になった。

以上のような諸事業によるねらいは、窯焼自身ができるだけ多くの機会に直接消費者と接し、対話する中で、価格や好みについて情報を得る機会をつくることであった。これらの企画の多くは、現在もまだ全面的には実現していないが、後述するように、こうした計画をとりあえず手っ取り早くできるところから実行しようという動きが活発化し、部分的に修正されながらすでに一部が実現しつつある。その詳細は次の章で述べるが、その前に、製品の高付加価値化戦略の考え方について述べる。

(5) 製品の高付加価値化戦略

1) 「一窯一徴」運動

現段階における産地改革は大別して2つの目的がある。1つは衰退しつつある産地の趨勢を反転させること、もう1つは個別企業の収益アップである。このうち前者は固有の事業計画も必要であるが、後者が実現すればその多くが自ずから好転するし、新しい共同事業も起こし

やすくなる。その意味では個別企業の収益アップは計画の中でも重視すべき要件の1つである。したがって産地振興計画に製品の高付加価値化は欠かせないが、付加価値を高めにくい要因は3つある。①自分の製品の適正な価格判断基準を有しないこと、②それぞれの窯固有の技術や製品（つまり特徴）を確立していないため最後は価格で競争せざるを得なくなること、さらに、③他産地・他メーカーの製品の模倣品や擬似模倣品の場合にはもともと価格競争力が弱い、ことである。そのため、せっかく優れた製品を開発しても自分でその製品や技術の評価基準を持つことができず、問屋との価格折衝の中で劣勢に立たされやすい。

そうしたこの業界に共通する弱点を克服するために案出したのが、「一窯一徴^{いちよういつちよう}運動」と呼ぶ特徴づくり運動である。「一窯一徴」はいうまでもなく大分県で一時期成功した「一村一品」運動をベースにした発想で、それぞれの窯焼ごとに1つずつ特徴を打ち出そうという意味である。これを運動という形態で進めようとしたのは、長年の商慣習に変更を迫るこの改革は簡単にはいかないはずなので、多様な機会を設けて継続的に取り組む必要があることを表明したものである。

この「運動」のねらいは最終的には製品の高付加価値化であるが、そのプロセスでは、①各窯焼固有の技術・デザイン・製品（そのいずれか）の確立とその高度化、②デザイン・製品の模倣防止、という2つの目的を達成しようと考えたものである。

2) 製品改良を目的とした研究と研究会づくり

他産地や他国との激しい競争があり、しかも日常的に製品模倣がおこなわれているこの業界で製品の付加価値を上げるには、飛躍的に高い

技術やデザイン力を要求される。技術やデザイン力の向上については従来から県の陶磁器試験場などで間歇的に研修会や講習会が開かれてきたが、参加者は少なく、大半の業者は自己流のデザイン開発や他産地・他業者製品の類似デザイン、問屋の見本通りの製品づくりに明け暮れてきた。その結果、どの窯焼もよく似た製品になり、結果的に受注単価の低さが競争力になるという今日の状況を作り出してきた。

こうした状況を打破するためには、既に述べたような抜本的に発想を異にする製品づくりが必要であり、改めて製品やデザインの研究を提案したのがこのプランである。土岐市には岐阜県の陶磁器試験場もあり、デザインの専門家や試作のための窯や作業場などの条件も整っているので、こうしたツール（道具）を活用した中核的な研究グループをつくり、それが産地全体を牽引する構想を立てた。この発想をベースに、間もなく「為衛門グループ」が誕生したが、このグループについては次の章で説明する。

3) 共同ブランドの制定

「^{おろし}下石」独自の製品を、低価格イメージの「美濃焼」と区別してもらうには、企業力の弱い個別窯焼の宣伝力では無理であり、どうしても「下石産地」としての集団的な協力体制と、気脈を通じた強制されない共同化が必要であると考えた。小論第2章2節で述べた「美濃焼」ブランドと「下石」ブランドの関係に関わる論議は、この産地ブランド問題の検討過程で集中的に起きたが、前述したように「一般的な美濃焼のレベルを超えた製品づくり」のためには独自性を打ち出す必要があるという結論を得て、産地として「下石ブランド」案が容認された。

しかし、一口に「下石産地の製品」といっても作風や製品の製作理念は様々であり、業者の

目から見た製品レベルも様々である。言うまでもないことであるが、産地ブランドは何でも付ければよいわけではなく、一定以上のレベルを保持しないと逆効果である。「美濃焼」はそれに近い例である。それを避けるために審査基準を高くしている産地もあるが、それだと特殊な製品ブランドになってしまい、本来の「産地ブランド」とはかけ離れてしまう矛盾が起きる。

具体的に下石では、かなり高い水準の製品を対象にした「下石焼」ブランドと、新製品に登録だけで付ける「O-DAT」ブランドとが提案されたが、いずれにしても製品の向上や新しいデザインの開発をおこなわないと基準を決めようもないということで、この案は一応提示するが具体化までにはなお検討を重ねるということになっている。

4) 次世代業者の育成システムと施設づくり

次世代業者育成の必要性と、家業の後継者と産地の後継者の関係については前述した。その具体的方法や効果についてもすでに述べたが、有力案は廃業工場の分画活用である。これは、建物も窯も活用できるため設備費用が格段に少なく済むほか、工場群の歯抜け状態を解消して「産地」としての機能性を回復する効果もある。この手法は他産地にも例があると思われるが、筆者らが見聞しているところでは、廃業工場が続出した愛知県常滑焼産地で廃業した土管工場1棟を6区画に仕切り、窯は共同利用する方式で若い陶芸作家に低家賃で貸し出した、「共栄窯」の成功例がある。この窯では、同じ敷地内に隣接する空家（これも旧工場）の別棟を改造して売店にし、主としてこの工房群で作られた製品を即売する方式をとっている。これは、駆け出しの作家に具体的な商品価格と売れ行きという形で評価を迫るほか、経済的支援を

与える効果がある。同時に作品の販売益の一部を経営者自身も受け取れる仕組みでもあり、経営的にも成功した好例である。

ただ、この共栄窯の場合は窯の所有者自身が施設を運営しているので問題にならなかったが、実際には窯の所有者の多くは廃業した後も所有施設を他人に貸すことを嫌う風潮が強い。そのため、こうした仕組みを実現するには、地元の組合が中心になるとか、それに代わる組織を作って、ここが仲介または経営して運用しないと、実際には実現しにくいのが現状である。そのため、次の課題としてはそうした運営主体の検討が必要ということになっている。

さらに、こうした窯は典型的なインキュベーター（孵卵器、転じて若い業者を育成する施設）であり、通常の工場経営に比べると低家賃など各種の利点を付与している。そのため、前述した共栄窯のようにこうした窯の運用それ自体を営業目的にしている場合は別として、長期に利用させることは他の既存業者との間に不均衡を生ずる。また、こうした施設を次々に増設することはいろいろと問題が多いので、限られた施設を有効に使って次々と後継者を育てていくことが必要になり、そのためには一定の利用年限を設けるなどの措置も必要になる。そうすると次にその転出先が必要になり、この事業が産地の後継者育成を主目的にしていることとの関連でも、できれば同じ産地内に留まってほしい。しかし、これについては前述したように廃工場を借り受けることはかなり難しいという問題がある。その点を打開するためには、ここでも産地組合やそれに代わる組織が賃貸を仲介したり、所有者が必要とする時には確実に返還される保証をつけたりする必要がある。

したがって、この一連の事業は文字通り「後継者育成システム」を構築しないとうまくいかない。後継者育成というと、技術講習とかデザ

イン研修が重視されがちであるが、ここで受け入れようと企画している後継者たちは、そうした点は自力で習得する力量を持っており、むしろこうした自立支援の仕組みづくりの方が重要である。

なお、こうした若い自営業者たちが経済的に自立するためには「製品が売れる」必要がある。慣れない土地で駆け出しの業者の製品が最初から生活できるほど売れることは期待できないので、前述した共栄窯の即売所に相当する販売施設なども必要になる。それについては、前述した「総合展示・即売施設」などがその機能を果たすことになる。

以上が「O-DAT 計画」の骨子であり、この計画が立案された翌年つまり1996年春から順次実行に移された。ただ、実際にはすでに随所で述べたように、多額の資金を要する施設づくり案や、なお調整や検討が必要な案も含まれているので、全面展開というわけには行かず、この案をグランドデザイン（全体計画）として実現可能な事業を選別すると同時に、実現可能な方法を引き続き追求することになった。多くの産地計画ではそのうち補助金が付く事業だけを実施したり、「引き続き検討」という口実のもとに事実上は棚上げされて数年後には忘れ去られるケースが多いが、この産地では初回の委員会でその点は克服しているので、1996年度から組合や組合員が自前でできるいくつかの企画が実施に移された⁷⁾。

次の章で紹介するのは、主として次年度から始まった事業である。これらの諸事業は、その後数年を経た現在も手直ししながら継続されている。

〈注〉

- 1) この調査で使用した調査票や集計結果の概要は、下石陶磁器工業協同組合編『未来をひらくO-DAT計画—下石陶磁器産地振興プラン—』に収録している。
- 2) 「美濃焼」ブランドと「下石産地」ブランドに関わる問題は、実際には本文で記載したほど簡単ではなく、「美濃焼」と記載した下に「おろし焼」と小さく表示する案など、様々な折衷案なども検討された。しかし、東濃の他産地に積極的な産地改革の動きが見られない中では、「美濃焼」ブランドにこだわる限り1産地の製品だけが「美濃焼=低価格品」のイメージから逃れることは難しい。また、下石産地としても短期間に産地改革が達成するわけではないので、実際にはなお当分の間は「美濃焼」を生産せざるを得ず、「下石焼」(そのようにネーミングを確定したわけではない)は改革目標としての呼び名であり、直ちに「美濃焼」グループから離脱するわけではない、という結論に至ったものである。

この一連の議論によって下石産地内では「美濃焼」ブランドと「下石」ブランドとの関係はほぼ整理されて異論は出なくなったが、美濃焼の会議などでは下石産地の役員が同業他産地の役員から詰問されたこともあったようである。ただ、この計画が発表されて間もなく岐阜県が陶磁器産地振興モデルとして推奨するようになり、「O-DAT計画」の報告書が初版(500部)の2倍以上コピーされたと推定されるほど普及するに及んで、むしろ「産地の新しい行きかた」として認知されるようになった。

下石産地で計画立案のベースにしたこうした考え方は、筆者が下石産地に関わる以前に愛知県知多半島の常滑焼産地の再建計画「常滑やきもの里」構想で取りまとめたものをベースにしている。同構想の考え方やプランについて詳しくは、下記報告書を参照されたい。

- ① NEW とこなめ焼産地研究委員会編『21世紀に飛躍する常滑焼の進路—常滑焼産地活性化ビジョン—』1992. 3. 30. 常滑陶磁器工業協同組合発行
- ② NEW とこなめ焼産地研究委員会・人材養成委員会編『常滑焼産地活性化ビジョン具体化案(PART-1)—常滑焼物産地の形成とその中核施設構想について—』1993. 3. 30. 常滑陶磁器工業協同組合発行
- ③ NEW とこなめ焼産地研究委員会・人材養成委員会編『常滑焼産地活性化ビジョン具体化案

(PART-2)—新常滑焼産地づくり構想の具体的検討と移転準備について—』1994. 3. 31. 常滑陶磁器工業協同組合組合発行

- 3) 「クラフト」の呼称は、通常「手工芸品」全般を指す用語として用いられているが、陶芸分野では伝統的な陶芸作品や芸術作品を意図してつくられた作品については、通常「クラフト」という呼び名は使われていない。むしろ、柳宗悦氏らによる民芸運動の中で、陶磁器関係でも芸術作品ではなく実用製品に手加工を加えた製品をクラフトと呼んでいる。筆者らが「手加工を加えた中量製品」をクラフトと呼ぶのも、こうした流れを踏まえたネーミングである。
- 4) 窯焼に消費者情報が伝わりにくい一例として、次のような体験がある。下石産地振興計画立案メンバーの中に、「緑釉紅罅入」という特徴的な製品を作っている旅行好きな経営者がおられた。主力製品である朝顔形の同形の湯飲みを、この時期までに300万個ぐらい出荷されたそうである。使用感などを聞きたいと考えて旅に出るたびに探して歩いたが、デパートなどの陶磁器売り場では見かけるものの、「旅館や食堂では自分の作った湯飲みに出会ったことがない」ということであった。自分の製品を購入した消費者個人にめぐり合う可能性はもっと低いので、この経験は消費者と窯焼がいかに遠い関係にあるかを示す一例といえよう。
- 5) 「<http://nisimiya-web.hp.infoseek.co.jp/haisen/dachi/dachi1.html>」によると、駄知線は次のように紹介されている。「中央西線との接続駅の土岐市から東駄知までの10.4kmを結んだ路線です。1922年(大正11年新土岐津～下石(おろし)が開業。同年10月10日には山神、翌1923年(大正12年)1月22日には駄知、1924年(大正13年)9月28日には終点東駄知まで開通しました。1928年(昭和3年)3月1日には起点が新土岐津から国鉄(現在のJR)との接続駅土岐津(現在の土岐市)まで延長されました。…(中略)…1950年(昭和25年)7月1日には直流1500Vで電化され、電車運転になりました。1972年(昭和47年)7月13日の水害で土岐川橋梁が流出したため運休となり、そのまま1974年(昭和49年)10月21日に廃止されてしまいました。)
- 6) 「産地としての後継者」を創出する方法としてはいくつかの手法がある。詳しくは、本章注2に列挙した報告書の内、主として①を参照されたい。
- 7) 通常この種の事業には何らかの補助金が付けられる場合が多いが、下石産地の場合は「O-DAT計

画」がまとまったのが1995年度末であり、96年度の県予算はすでに組まれた後であった。そのため96年度は補助金を受ける機会がなかった。こうした場合、多くの産地では1年間休止してその次の年に向けて補助金獲得に動くが、下石産地の場合は「1年間待つのは無駄」ということで、組合事業費の枠内でできることから始める動きになった。

3. 産地振興活動のとりくみ

(1) 「一窯一徴」運動の展開

下石陶磁器工業協同組合では、1996年度早々からまず「一窯一徴運動」に着手した。これは、①各窯焼に「1品」に限って製品の提出を求め、それを業者名を入れたカタログに仕立てて問屋や産地来訪者に配布する、②提供製品は一定期間「一窯一徴展」と銘打った展示会で公開する、③展示会後は可能な限り組合付属の展示室に常設展示する、という企画である。実際にはこのほかに、出品者に提供品の「特徴」を一言ずつ挙げてもらって、それを写真に添える案を提起していたが、初回からそこまでは難しいということで取り上げられなかった。土岐市内の各陶磁器組合は毎年1月中旬に、「セラトピア」という市営の大型展示会場で共同展示会を開催しているが、97年1月の展示会から、下石組合では傘下の組合員に「一窯一徴展示台」と名づけた約30cm角の台板を配って、ここに1品だけ飾ってもらう企画も始めた。忙しい卸業者にここだけでも見てもらおうという考え方である¹⁾。

「一窯一徴運動」のねらいは前述したが、それがもたらす効果は次のような考え方によっている。多くの業者が製品コピーにそれほど強い罪悪感を持っておらず、それが価格維持を困難にしていることは前述したが、窯焼の多くは基本的に職人であり職人としてのプライドや向上心を備えている。作家はそれぞれ「自前の作風」を持っているが、量産型の窯焼では特定の

作風や製品にこだわるのが難しいという事情もある。そこで、とにかく自慢できる製品・作品・技術品を1つだけ選んで発表してもらい、それをいろいろな形で公開することでとりあえず産地内では模倣しにくくなる。写真入りのカタログを全国に配布することで、他産地に対しても意匠登録的な効果が期待できる。他方、自ら「1品」だけ選ぶことで自慢の製品を出さざるを得ず、次回にはさらに「恥ずかしくない製品」を目指す人が増えるはずである。その結果、こうしたやり方を継続することで、それぞれの窯焼に固有の技術や作風が生まれることが期待できる。同時に他の窯焼の類似品をコピーして量産するやり方が止まると考えたものである。

当初は、組合事務局に「うちは何でも作れるのが特徴」とか「1つには絞きれない」などと苦情を言ってきた人もあったが、「自慢の1品（セット物は複数でも可）を……」と繰り返してもらうことで、翌年にはそうした声も出なくなかった。効果のほどは即効ということにはならない性格の取り組みであるが、問屋から「下石はやる気がある」という声が聞かれるようになり、翌年には早くも手ごたえが感じられ始めた様子である。

(2) 「下石のどえらあええ陶器祭り」

この計画づくりの主体となった青年部では、翌年度から例年のように役員の一部が交代した²⁾。新たに部長に選ばれた各務匡^{かかむただい}氏は新たな役員メンバーで「O-DAT計画」の具体化を検討されたが、その多くは多額の経費調達メドが立たないと着手できない内容である。そこで、新しい角度からこの計画の実現方法を検討し、「祭り」の形で推進する方針が決まった。下石では以前から「陶祖祭」など独自の陶磁器祭りをおこなっているし、美濃焼全産地の共同

企画である「美濃焼まつり」にも積極的に参加している。そのため、検討の初段階では「今さら祭り？」という意見も出たが、従来の陶磁器祭りとはまったく異質の企画であることが理解されて、急速に意見が収斂していった。親組合では岐阜県中小企業団体中央会を通じて補助事業としての適用を申請し、「平成9年度活路開拓ビジョン実現化事業」に認定された。市からも50万円の補助金が得られた。

「下石のどえらあええ陶器祭り」と命名されることになるこのイベントは、「美濃焼まつり」や「瀬戸焼物祭り」「常滑陶磁器まつり」など従来の「陶磁器祭り」がいずれも産地の陶磁器問屋が中心になって企画し、事実上の残品整理即売市であるのに対して³⁾、下石の小規模メーカーである窯焼自身が中心となり、新年の土岐

市内各産地共同見本市の試作期である秋季に開催することで、試作品の反応を消費者から直接取り込むことを狙っている。「下石のどえらあええ陶器祭り」は産地自慢のネーミングと受け取られやすいが、実際には「どえらあええ(たいへん良い)陶器」を作る・売るといふ、地元業者の意気込みを示したものである。

この陶器祭りは、表4に示すような十数種類のイベントを組み合わせた総合的な企画になっていたが、地元としての真のねらいは来客(消費者)からナマの情報を引き出すことである。そのため、展示の都合で会場の端に位置する旧駄知線廃線跡(市が買収して現在はサイクリングロード)に百数十張のテントを並べた、窯焼が出品する「もろ板陶器市」が中心である。

「もろ板」というのは、粘土を成型した半製品

表4 「第1回 下石どえらあええ陶器祭り」の諸事業とその概要

イベント名	企画の概要
もろ板陶器市	下石町内100軒以上の窯元が自社製品をもろ板に並べて販売する
窯元めぐり	下石町内約30の窯元が作業中の現場を見せ自家製品を販売する
一窯一徴展	全組合員(約140軒)の特徴ある製品の展示
下石4大名匠展	「ギャラリー翔」にて下石を代表する作家4人の作品を展示する
大とっくり市	下石町内で生産されている1000種類以上の徳利の展示
とっくり弁当	徳利形の特製容器に詰めた町内料理組合特製弁当を販売する
窯前ウエディング	若宮会館の協力を得て、窯の前で結婚式を挙げる(公募し招待)
陶芸教室	ろくろ12台を並べて作陶を指導する(作品は焼上げて送る)
バーチャル陶芸教室	岐阜県陶磁器試験場の協力でコンピュータによるデザイン実演
ええ品陶器市	下石町内の陶磁器卸商がびっくり価格で販売する
上絵付け・転写体験	美濃焼の特徴である上絵付けや転写を体験してもらう
買い物通り	下石町内の小売店組合が食品や日用品を協賛価格で販売する
うまい物広場	下石町内の飲食店組合が自慢の料理を販売する
型技展	下石町内の石膏型組合による、石膏型の技を示す展示
コンピュータ占い	地元の十六銀行によるコンピュータを使った占い
ちびっ子粘土広場 (フリーマーケット)	大量の粘土を用意したコーナーを用意し、自由に造形させる (開催予定であったが会場確保が難しく中止した)

注:「概要」中「販売」とした企画以外はすべて無料であった。

を運んだり乾燥させたりする際に、半製品を置く台になる板で、幅20cm・長さ180cmの規格品である。どこの製陶工場でも使われているもので、この展示・即売会では「もろ板」を3枚並べた幅60cm・長さ180cmの売り場を基本モジュールとして店舗配置を決めている。

これらの企画のうち「もろ板陶器市」では、①必ず自家製品を売る、②価格は小売価格を自分で設定する（売れ方を見て変動させてみる）、③店番は経営者かその家族がする、という簡単なルールを示している。加えて、もろ板陶器市の目的に照らして、客の動きに留意し、対話を重視するように、注意を喚起している。

なお、「もろ板陶器市」以外は、年によって少しずつ変動する内容もあるが、「一窯一徴展」「下石4大名匠展」「窯元めぐり」「ええ品陶器市」「型技展」「うまい物広場」「買い物通り」「ちびっ子粘土広場」などはその後も定番化している。初年度には見送られた「フリーマーケット」は、2年目からは定番化して続けられている。さらに2年目からは、前年（まで）の来場者が作成したタイルを焼成展示する「陶板モニュメント」が登場し、年とともに展示される壁が延長されている。一方、初回から目玉行事に位置付けられてきた「窯前ウエディング」は、人気は高かったし話題性もあったが、忙しい祭りの中で手間や費用がかかりすぎることから、4回で終了された。

当日の会場配置は窯元めぐりの会場を除くとほぼ南北1km、東西300mほどの範囲に集約され、窯元めぐりは主会場である組合前の駐車場から1kmほど離れた、さきに図5で示した地域が選ばれた。歩いて行けない距離ではないが、途中の道には歩道がなく、道路も入り組んでいるので、各所に手づくりの案内板を配置したほか、シャトルバスを運行した。この企画も大変

好評で、第2回の企画段階では会場指定を希望する地区が続出し、「車を出すのなら主会場から離れていても構わないはず」ということで、2回目からは工場集中地域を選んで順送りに変えることになった。

この「祭り」の冒頭でイベントの規模を決める必要があった。もろもろの準備から駐車場、当日の要員配置まで参加予定者数を決めないと計画が立てられないので、これは基本的で重要な案件である。当初地元から出た案は「1日開催・3000人」というものであった。発案の根拠は、「これまでに開いたイベントで最高は2,600人だったのでそれを上回りたい」「期間は1日以上は維持できない」ということであったが、これは筆者らが即座に否定し、「2日間1万人、うち2,000人以上は地元以外から集める」という案を提示し、論議の末この案が採用された。この場合の地元は東濃陶磁器産地3市1町を指している。

筆者らの考え方は、「実績の4倍という規模はまったく構想を変えないと実現できない。今回の企画では従来の発想を断ち切る必要があるので、まったく新しい基準で企画したほうがよい」「地元の人には沢山来ていただきたいが、今回の目的にはあまり役立たない」。理由は、陶磁器産地の住民はほとんど陶磁器を買う習慣が無いため、的確な価格評価は期待できないことである。そのため「地元以外の人をどれだけ多く集めるかが成否のカギになる」「宣伝方法が限られるので、マスコミを有効に使う必要がある。1日だと報道されても効果が返ってこない。2日間開くことで1日目にニュースを見た人がやって来ることができ、広範に来客を集めることができる」という理由である。

この議論によって明らかに意気込みが強まり、とりわけ青年部の活動が活発化した。あまり企画が増えて自分の工場が切り回せなくなる

不安が出たりもしたが、結果的には初日は終日大雨にもかかわらず推定で4,000人の来客、翌日は晴天に恵まれたこともあって1万8000人と推定される人出で、終日人であふれた。来場者が多過ぎることによる、駐車場の不足や不法駐車車の増加、迷い子の多発、会場案内図やアンケート用紙の不足など不具合も多発したが、イベントそのものは間違いなく大成功をおさめた。その結果、部分的な不都合の大半は次回への反省材料として処理され、全体としていわゆる「問題」は残らなかった。

(3) 「祭り」の経過と新しい問題点

1997年11月22～23日（土・日）に開催された「第1回 下石のどえらあええ陶器祭り」はこうして終わり、いくつかの改善点を修正しつつ翌年以後も継続することが決まった。改善点の多くは、単に見せるだけの展示は会場整理や盗難防止など手間がかかる割には会場内の滞留時間が短く展示効果が低い、そのためこうした企画の幾つかは省略するとか、新しい企画を追加するというような内容であった。

第3回目（1999年度）からは岐阜県から「産業観光補助金」が出ることになったが⁴⁾、この費目の性格から、①2市以上にまたがる産地が共同開催する、②「美濃焼」産地として開催する、という条件が付けられた。これだと来客が分散するいわゆる「共食い」の危険がある。そこで開催期日を1週間ずつずらす対案を出して交渉したが、県は同意せず不調に終わる。補助金額が1000万円と大きかったこともあり、1999年11月の祭りは下石のほか同じ市内の駄知・多治見市市之倉の各産地が共同し、「美濃焼三昧^{さんまい}」という統一ポスターを掲げて、3会場同時開催することになった。3会場は無料のシャトルバスで結ばれ、来場者は自由に見て回れる形態で開催された。当然の事ながら、競合対策に神経

を尖らせたが、様子を聞いてみると他の2会場は問屋主体の陶器市らしかったので、基本的に前2回の企画をベースに企画することになった。当日は、筆者自身は都合で参観できなかったが、終了後「ひとり勝ちだったと他産地から嫌味を言われている」という電話が入った。少なくとも他産地関係者から見るとそういうことだったようである。当の下石会場自体は前2回とほとんど変わらない混雑ぶり、他会場を見に行く余裕はなかったということであった。

他産地もそれなりに工夫を凝らして開催し、それ以前から「どんぶり祭り」の名称で同じようなイベントを開催していた駄知会場では、陶製のコインを発売して好評を得た。これは、陶製の特製コインを1000円で発売するものであるが、これには会場内だけで通用する1000円分の金券が添えられており、会場の売上げに寄与するほか、購入者にはコインが記念品として残るという仕組みであった。なお、この年、1999年には駄知町内に「どんぶり会館」という道の駅が開設され、駄知・下石両産地が陶磁器販売コーナーを開設した。

第4回（2000年度）からは、この会場シャトルバスの経路にあたる土岐郡笠原町が加わって、4産地・4会場で同時開催することになったが、基本的な目的や形態は変わらず、毎年2万人前後の来客を迎えるイベントとして定着し、2002年11月には下石産地としては第6回目の「祭り」を開催した。

ただ、第6回からは、4会場合わせて600万円の補助金をつける代わりに全産地で「窯場」を見学できるようにするという条件が加わった。下石産地では初回から実施していた人気メニューの1つであったので、実施自体は問題なかったが、見学者がますます分散化することが懸念された。他方、これまで駄知会場特有の人気メニューであった「陶製コイン」が、新たに

4会場共通コインとして運用されるようになった。こうして部分的にはあるが共同開催の効果は挙がり始めたが、そのことはもともと「安い美濃焼」からの差別化を目指した下石産地の改革努力を掘り崩し、ふたたび特徴のはっきりしない美濃焼産地へ引戻す危険性も伴うやり方であった。

筆者自身は3回目以降は電話で助言するぐらいで直接関与せず、当日都合がついた年には参観者として見学に行くという関係であった。ところが、2002年春になると、第6回の「祭り」の準備にあたって、青年部役員から講演依頼を受けることになった。続けて開催している間にひずみが蓄積され、変質の恐れが出てきたというのである。これまでに5回開催してきたが、いずれも青年部が基本的な企画を立て、それを親組合（窯焼の組合）が承認して組合行事として実施する形態がとられてきた。第6回の最初の企画会議（親組合の主要役員も参加）で「ええ品陶器市（産地問屋即売市）ともろ板市と価格統一できないか」とか、「販売額を増やすためにもろ板市で他産地製品を売らせてほしい」「前は1万8000人ぐらいで来客が少なかったのでタレントを呼んだらどうか」などという声が出たというのである。この段階でもまだ最初にこの祭りを企画したメンバーが何人かおり、そうした中から部長や3役が出たりしていたので、「うまく説明できないが何かおかしい」という相談である。

そこで、改めて「下石のどえらあええ陶器祭り」のねらいや特徴について学習会を開き、この「祭り」の意義を再確認しあった。学習会で強調したのは、この祭りはそれ自体が目的ではなく、来てもらった消費者からナマの声を聞き、自分の製品の小売り価格や作風の適否を探ることであるという点である。そうした留意点を踏まえておこなわれた第6回の「祭り」は、

2002年11月に今回も2日間で約2万人の来場者があり、賑やかに終わった。近隣他産地との同日開催は続いているが、企画段階ではほとんど話題にもならない状態で、競合しているという意識はなくなっている様子であった。

下石産地では2002年11月2・3両日に4会場同時開催された第6回「祭り」の新企画として、「夢のかたち展」を実施した。これは、あらかじめハガキで「作ってほしい器」のイメージを公募し、その中から数十点を選んで青年部員が手分けして作品化するという企画である。作品は会期中展示され、終了後に入選者に賞品として渡される仕組みで、好評だったそうである。この企画は、単なる新しいアイデアということにとどまらず、すでに述べたオリジナルな製品づくりを目指す「O-DAT計画」を実現する方向で考え出された企画であった。そのまま製品化できるものは少ないにせよ、青年部員がこうした企画に直接参画することで新しいクラブの芽が育つはずである。

筆者としては、このイベントの成功は慶賀すべきことだと考えているが、それが定着する反面で、この祭りは永続的な産地振興基盤をつくるまでの「つなぎ」であって、それ自体が目的化してはいけないと考えている。これまで述べてきたように、「下石のどえらあええ陶器祭り」はその発想において新規性を持つてはいるが、真似ようと思えば他産地でもできることであり、模倣企画やこれを上回る企画が出てくれば劣位に立たされることは明白である。そうした事情から、この種のイベントを長期に維持することは非常に困難である。そのため、できるだけ早くイベントから恒常的な基盤作りへの移行を期待しているのであるが、この間にも中国製品の洪水的流入など産地の不振は下石でも例外ではなく、地元で調達すべき資金など、意気込みだけではどうにもならない問題が拡大して

いる。

さらに、この企画の本来の目的である消費者情報の窯焼へのフィードバックやそれに基づく製品改革が、少なくとも目に見えた形では現れてこず、低価格化の流れから浮上する効果も現れていない。そのため、もともと「手段」として発案されたものではあったが、イベントだけでは産地の改革につながらないことが改めて立証された形になっている。こうした問題は計画立案チームでは計画検討段階から問題にしており、そうした懸念もあって「祭り」自体を目的化する考え方を抑えてきたという経過もあった。ただ、こうしたイベントが沈滞気味になりがちな産地を活気づかせる効果はあるため、その役割は評価しつつ、同時により基盤的な整備を望んでいる。しかし、既に述べたようにこの点については資金問題などがあり、容易ではない。また、低価格な外国製品の流入により量産品市場の環境はますます悪化している。

(4) 「下石屋為右衛門」グループの活動

「O-DAT 計画」が動き出して3年目、1998年になると、この計画を別の形で実現しようとする新しい動きが現れた。「O-DAT 計画」作成時の責任者であった伊藤克紀氏が中心になって、この計画の立案に携わったメンバーを中心に、製作タイプの異なる30歳代から40歳代へかけての比較的若い10人の窯元や窯焼が集まって、「下石屋為右衛門」という共通ブランドを持つグループを組織したものである。発案者の伊藤氏によると、「O-DAT 計画」を目に見える形で示したかったということである。

伊藤氏自身は量産徳利工場の後継者であるが、このグループではクラフト的な創作食器を作っている。ほかのメンバーも、もともと作家を目指している人もそうではない人も、全員がクラフトを作っている。したがって、「下石屋

為右衛門」グループはこの産地の将来を想定したクラフト創作グループといえる集団である。それぞれが、独自の職場と市場を持ちながら共同ブランド「下石屋為右衛門」の製品作りを試みている。なお、グループ名の由来は、この地の出身者で織田信長の家臣であった武勇の誉れ高い「下石彦右衛門」の名前をもじったものである。

「為右衛門」グループでは、O-DAT 計画の柱の1つであった「消費者との距離を縮める」行動の具体化としてアンテナショップ的展示販売を試みた。最初は1998（平成10）年に名古屋栄の丸栄デパート陶磁器売り場内の展示ギャラリーを1週間借り受けて、「下石屋為右衛門展」と銘打った展示・即売会を開催した。販売価格は、同デパート陶磁器売り場経営者らの助言を受けつつ、各自の希望価格をつけた。期間中はメンバーが2人ずつ交代で会場に詰める方式で、初回にしては満足できる売り上げがあったが、展示費用や丸栄の業者への支払いなどを差し引くとほぼトントンであった。これに自信を持ったグループでは、その後も3年間にわたって年2回ずつ展示即売会を開催したが、経費と粗利益は毎回ほぼトントンであったと言われる。

2001年には東京の西武百貨店と話がつき、丸栄との契約を打ち切って池袋西武百貨店で開催した。展示会の開催方式は基本的に丸栄会場のやり方を踏襲するが、会場内に詰めるのは1日1人に絞った。結果は、さすがに東京で売り上げは名古屋での3倍以上あったが、交通費など経費も余計にかかり、収支はやはりトントンであった。池袋西武百貨店での「下石屋為右衛門展」開催は、2002（平成15）年も同じ規模で続けられた。「為右衛門」グループのメンバーは当初から変っていない10人なので、出展者も同様である。

会場での収支はこんな具合であったが、もともと消費者のナマの反応を見るのが主目的であるため、収支自体はほとんど問題にされていない。加えて、こうした催しには必ず問屋の見学があり、会期後も引き合いや発注がある。この分は価格的には卸値であるが、経費がほとんどかからないため利益率は高く、全体としてはこの展示・即売会の開催によって企業単位の売上げ・粗利益は改善された。中心となった伊藤氏の工場でいうと、2001年には最初に丸栄デパートで開催した当時に比べると、本業の徳利の出荷額は約40%減少しているが⁵⁾、ほぼその分をクラフトの新製品の売上げが埋める形になり、売上げ全体では同一水準を保っている。

(5) 「為右衛門の栖」の開設

「為右衛門」グループでは、丸栄での展示会の開催と並行して常設展示場作りも準備していた。場所は将来総合施設に改造する予定の組合所有倉庫の一角を借り受け、ここを改造して開設したメンバーの試作品や展示・即売会出品作品の常設展示場「為右衛門の栖」である。名称の由来は、「O-DAT 計画」にあった「陶工の栖」の一部を借りたものであるが、いずれも名前の発案者は前出の伊藤氏で、「陶工の栖」構想が意外に費用がかかることから一時頓挫しているため、そのモデル作りを試みたものでもあった。

同展示場開設後、メンバーはそれぞれの作品を前にして語り合えるので熱が入り、しばしば深更まで論議が続くようになったほか、月1回の定例会合以外にもしばしば集まるようになった。この展示会場は、将来は常時公開にしたいがとても人件費が払えないので、一般公開は今のところ「どえらあええ陶器祭り」の2日間だけである。祭り会場の中では目立って売上が多

い店として注目されている。会期以外でも、業者（問屋）の依頼があれば随時開錠する方式で運営されている。この展示場をもったおかげで、業者は展示会以外の時期でも作品を見ることができるとともに、展示会未発表の新作を発注することもできるようになった。

この成功を見てグループへの参加を申し込む業者も出ているが、他方ではグループ内の全メンバーの業績が顕著に改善されているわけではないし、成功していると見られる工場でも売上げの落ち込みをカバーしている程度なので、新規メンバーの拡大は断っている。しかし、このグループのやり方は産地内でも注目されており、市況が好転すれば産地改革の具体的なモデルになると評価されている⁶⁾。

〈注〉

- 1) この種の展示会は事実上の商談会でもあり、多くの卸売業者が参観に訪れる。しかしその大半は会場全部を見るのではなく、取引している特定の窯焼や窯元のコーナーに顔を出すとそのまま帰ってしまう。したがって折角共同展示してもその効果は少ないという悩みがあった。この「一窯一徴展示台」は、そうした来場者を何とか下石産地のコーナーに引き寄せたいという考えで案出された。同時に、こうして展示品を公然化する機会を増やすほど一窯一徴運動本来の目的が累積されていくので、その面からもこのアイデアは支持された。「一窯一徴展示台」を設ける企画は、その後も毎年の展示会に引き継がれ、今では各産地が共同で開催する総合陶磁器展示会における下石産地ブロックの特徴として、業者の注目を集めている。
- 2) 下石陶磁器工業協同組合青年部（下石陶交青年部）は40歳定年制を設けている。この計画立案の責任者であった伊藤克紀氏（当時(株)カネコ小兵製陶所常務、現社長）はこの計画づくりを最後に退陣し、同年齢の数人と共に青年部も「卒業」された。
- 3) 通常の「陶器市」は、シーズンが終わると倉庫を空ける必要があり、しかも売れ残り品が翌年売れる確率はきわめて低いので、主として産地問屋が残品を整理する目的で案出したものである。いま流行の「アウトレット」の即売市スタイルといえ

る。そのため、価格は大幅に値引きされるが粗悪品ではなく、「安く買える」場合が多い。ただし、こうした目的の即売会であるため当該産地の製品が売られている保証はなく、近年は「陶器市商品の8割は中国陶器」と言われたり、他産地製品や外国の焼物が大半を占めるような陶磁器市も現れている。

- 4) 岐阜県は県内を3区分して「産業観光」の充実に力を入れている。「東濃の美濃焼地帯」もそのエリアの1つとされており、観光化政策の一環として県独自の補助金が出ている。
- 5) 陶磁器業界における最近数年間の売り上げ傾向の特徴は、受注量はそれほど変化していないが単価下落が激しく、仕事量は減らないのに売り上げや粗利益が極度に悪化する現象が進んでいる。こうした変化は全国各産地に共通しているほか、陶磁器以外の分野でも広く共通して起きている様子である。
- 6) 下石陶器工業協同組合としては、以上のほかにも同じ土岐市内の陶磁器産地である駄知地区（伝統的には井産地として知られていたが、今では多様な製品が作られている）に道の駅「どんぶり会館」が開設され、同じ市内ということで売店への出店を求められた。県などの補助金もあり、こうした活動にも協力している。

4. むすび＝産地振興の手法と重点

(1) 内発的発展の手法

筆者らの以上に述べてきた産地振興手法は「内発的発展」の理論に依拠している。内発的発展というのは地域や集団・人などが内在的に持っている「発展力」を引き出すことによって、その地域や集団・人などの発展・成長を促すという考え方である。周知のところではあるが、この論理は宮本憲一氏（現金沢大学学長）らによって提唱された地域振興の理論で、1960年代以来わが国を席卷した外来資本頼みの「ゼネコン型開発」や「規格化された開発手法」への疑問・批判にたって展開してきたものである。外来資本に依存する手法の問題点は、例えば最も典型的な成功例とされる東京ディズニーランドでさえ、その効果は地元浦安市の商店街

や住民には及ばず、浦安市民は税収と引き換えに豊かな海岸を取り上げられただけであった。

それ以外の地域では、外来観光施設の大半が20年後には廃屋やお荷物と化していることは周知の通りである¹⁾。

工場誘致についても、一定期間比較的低賃金の雇用を増加させる効果は認めつつも、戦後誘致された産業で地域に根付いたり関連産業を生み出した例は少なく、成功例はきわめて特殊なケースしかないと言わざるをえない。とりわけ、地方への誘致工場は、ほとんど例外なく量産型工場だけがやってくるタイプであり、比較的短い役割が終われば撤退する可能性が高いものであった²⁾。そのため、外来資本に依存するやり方は、誘致に成功した当座は地元としては比較的少ない犠牲で一定の成果が得られるが、数十年後には大変な付けが回ってくる危険性がある。それに対して、地元が持つ成長力を引き出すやり方は、時間と地元民自体の労力を要するが、時間と共に成長し、根付きやすい手法である。

「O-DAT計画」を実現可能な形で実行しようとする努力は、今のところ産地組合としては「祭り」に集約されているが、私的なグループながら為右衛門グループなどの「目に見える努力」が、県・市や産地内でも注目され、影響を及ぼし始めている。2003年には町内の妻木川に架かる「中央橋」を「とっくり橋」と改称し、大型の徳利を飾ったモニュメント橋に改装した。市では続いて「とっくり会館」を建設する計画を進めており、工業組合にはそこに展示する高さ1mほどの大型徳利が作り貯められている。徳利の絵付けは専門の絵付師に依頼しているが、徳利は為右衛門グループのメンバでもある「隆月窯」で作製されている。こうした、自主的な活動が生み出され、それが増殖していくのが内発的発展の特徴である。

(2) 産地の将来と産地振興政策の重点

量産焼物産地の1つである下石産地は、1960年代に全国的に多くの産業界で形成された「量産・廉価型産地」の1つであったといえる。産地の成立自体は既に述べたように古いが、1951（昭和26）年の記録によると、下石産地内の窯焼事業所は、登り窯70基、石炭窯41基であった³⁾。その後すでに紹介したように業者数も増えたが、60年代後半以後になると機械成形法が導入されるようになり、急速に近代型の量産産地へと変貌していった。1960年代の中頃でわが国の平均賃金は月額で数万円であったから、現在の東南アジアの都市部でいどのレベルであったといえる。そうした段階で形成された生産方式であったため、日本製品は「品質の割に安い」という評価が得られたわけである。それが現在では平均月額が10倍以上に上昇し、それに伴って生産に関わる諸経費も高騰している。そうした条件のもとで生産される製品が、都市部の平均賃金が月額で12万円前後、農村部では4,000円を下回る条件のもとで生産される中国製品と、価格面で張り合うことは極めて難しいといわざるを得ない⁴⁾。

わが国では、海苔業界のように機械化によって低コスト化し、量産を維持した業界の例もあるが、その海苔業界においても、韓国との競争は切り抜けたが、より低価格な中国で日本式的全自動海苔生産が始まってからは、再び不振に陥っている。多くの小規模業者がこうした黽ごっこ状態から抜本的に離脱するには、高付加価値化を図るほかはなく、下石産地など日本の産地の多くは「廉価競争」から脱しない限り、抜本的な回復は難しいと考えざるを得ない。

そうした方法で成功した好例が「サード・イタリア」の諸産地である⁵⁾。イタリアにおける成功の特徴は、①他産地・他国の後を追わない、②シーズンごとに製品を切り替えて、売れ

筋化しても製品づくりを続けない、③世界的視野で地域ごとの好みの変化を研究する、という点にある。さらに、サードイタリアの特徴として、生産動向を指示する業者や機関がなく、小規模な職人工場が自己責任で情報を交換し、産地全体が結果的に同じ傾向の新作を発表するという、非強制調和型の産地内協力が機能している。この点が戦後の日本には無い特徴である。

イタリアにおけるこうした転換は、在来のやり方で行き詰ってから10年足らずで完了しており、日本でも不可能な期間ではない。現段階ではまだ下降傾向の方が強くて、産地回復の事例として挙げうるには至っていないが、下石産地ではそうした展望を持ってこの新しい取り組みを始めている。

〈注〉

- 1) 小論執筆中の2003年2月26日には、「オランダ」をテーマにした長崎の大型レジャーランド「ハウステンボス」が会社更生法の適用を申請したニュースが報じられた。このニュースに関連した新聞記事（例えば2003年2月27日「朝日新聞（朝刊）」）によると、現在日本には大型レジャーランドとされる施設が10箇所あるが、黒字は東京ディズニーランドとUSJ（ユニバーサル・スタジオ・ジャパン）の2箇所にとどまっているようである。こうした状況では当然の事ながら地元地域への寄与も小さいはずであり、結局こうした多くの施設では、その経営自体も、周辺への貢献としても、効果が小さかったことを示している。
- 2) 筆者は、こうした誘致工場の撤退問題を1980年代初めに大阪府貝塚市の市政分析作業中に発見し、貝塚市職員労働組合・（社）大阪自治体問題研究所編『地域の発展を考える－貝塚の産業・町づくり・行財政－』（1982.9.10.貝塚市職員労働組合発行）で発表して以来注目している。同市は、戦前から工場誘致していた珍しい自治体で、戦後も女子バレーボール部が活躍した「ニチボー貝塚」の日本紡績貝塚工場など著名な工場が多数活動していた。しかも70年代は全国的には工場誘致が盛んな時期であったが、貝塚市ではニチボーなど繊維関係を中心に生産拠点の海外移転が進み（当時

の移転先は東アジアや東南アジアが多かった)、役割を終えた工場の撤退が始まっていた。そのため、貝塚市では年々税収が落ち込み、市政運営に支障をきたす事態に陥り始めていた。

- 3) 岐阜県土岐郡下石村編『下石村誌 ろくろの里』324ページ。
- 4) 日本では労働者本人に支払われる賃金と雇用者側負担を含む人件費の割合が、1000人以上の企業だと1対1.4、300人規模で1対1.2前後である。ところが中国では日本と違って夏・冬のボーナスという習慣が無いし、間接経費もきわめて少額で、月額賃金と人件費の差はほとんど無い。その結果、日本と中国と比べると経営者側の人件費負担は、見かけの賃金差以上に大きい。
- 5) イタリア北・中部に散在する「工業集積地域」(日本的に言えば「産地」)の多くが1980年代前半期に急速な成長を遂げ、数年の間に世界の当該業界をリードする存在に変身した。こうした産地は、当時大企業の廃業や倒産、レイオフ(一時帰休)、リストラクチャリング(人員整理を実態的な柱とする企業再建手法)などに起因する失業者が急増しつつあったヨーロッパの中で、雇用者や創業者が急増しつつあった。ILO(国際労働機構)がこの動きに注目して研究チームを派遣し、1980年代の中葉にその調査結果を発表した。その中でこうした成長産地群を「サード・イタリア(第3のイタリア)」と名づけ、国際的に注目されるに至った。

その成果を受けて、日本で地場産業地域(産地)の長期衰退対策を模索していた筆者らもイタリア北部の産地調査を開始し、以後数年の間に、日本における初期のサード・イタリア調査レポートといえる次のような報告書や論文を発表した。興味のある読者をご参照いただきたい。

- ① サードイタリア&スイス視察報告書編集委員会編『21世紀中小企業戦略へのヒント』1995.3.15. 愛知県中小企業研究財団発行
- ② 森靖雄編『イタリアの中小企業はなぜ元気か?』1997.8.20.兵庫県中小企業家同友会
- ③ 森靖雄稿「サード・イタリアの中小企業経営」1997.10.1.(中小商工業研究所編『中小商工業研究』第53号所収)
- ④ 森靖雄稿「サード・イタリアの特徴とその変容」2001.12.12.(東邦学園大学・東邦学園短期大学編『東邦学誌』第30巻2号所収)