

波佐見町に学ぶ、 「これから」の創りかた

船橋 佐知子
(九州教具株式会社)
代表取締役副社長



長崎県東彼杵（ひがしそのぎ）郡、波佐見（はさみ）町。2015年2月、弊社はこの地に「ホテルブリスヴィラ波佐見」を開業しました。町からの誘致を受け、ホテルを出店するにあたり社長が目指したのは、CSV経営（Creating Shared Value：共通価値の創造）の実践の場とすることであり^(註)、10年ちかくが経過した現在、私たちは波佐見町から多くの学びを得ていると感じています。本稿では、その一部をご紹介します。

■波佐見町の概要と歴史的背景

波佐見町は長崎県のほぼ中央に位置し、県境をはさんで佐賀県有田町に隣接しています。海洋県長崎の中で唯一海に面していない自治体で、陶磁器産業と農業が主力産業として営まれており、周辺の有田、三川内、伊万里、嬉野とともに「肥前窯業圏」と称され、その地域一帯の伝統と技術が2012年、日本遺産に登録されています。

波佐見における陶磁器産業の歴史は古く、その始まりは豊臣秀吉の朝鮮出兵で大村藩主、大村喜前が1598年に連れ帰った朝鮮人陶工によるとされています。はやい時期から青磁など高度な技法が定着するとともに、江戸時代の後期には山間部の斜面地を利用した世界一の規模を誇る登り窯が築かれて陶器の大量生産が可能になり、「くらわんか碗」などとして日本全国に流通するようになりました。それまでごく限られた階層のものであった陶器を、広く一般庶民が使えるようにしたのが波佐見だったのです。また、明治期にかけては、酒や醤油を海外に輸出するための「コンプラ瓶」が製造されるなど、約400年の歴史の中で、時代に即した製品が生み出されてきました。

■起死回生、＜波佐見＞ブランドの誕生

高度経済成長期を過ぎ、日本における陶磁器産業は、人口減少により需要が激減したことにくわえ、安価な海外製品に市場を奪われ、斜陽産業となっていきました。有田も波佐見も例にもれずこうした影響を受けましたが、波佐見の場合それに追い打ちをかける事態がもたらがりました。長年にわたり、肥前窯業圏内で生産された陶磁器は積み込みの港である「伊万里」や鉄道駅の「有田」の名前で国内外に向けて出荷されてきました。ところが2003年ごろから産地表示が厳格化したため、波佐見側は共同で「有田焼」ブランドを国に申請しようと試みたのですが、これが有田側から拒否されてしまったのです。これまで、波佐見で生産し、箱に「有

田焼」のラベルを貼って出荷することに何の疑問も抱いてこなかった意識を変えなければならぬ状況突き付けられ、窯業存続の危機ともいえる状況に直面したのですが、ここから、長年にわたり大衆向けの生活ニーズをいち早くとらえ、時代に合わせて変化してきた波佐見の強みを発揮した、起死回生の取り組みが始まりました。

半農半陶で暮らしてきた地域の特性を生かし、「陶農（とうのう）」や「グリーンクラフトツーリズム」という農業と窯業を融合した取り組みで、地域を丸ごとブランド化するとともに、波佐見焼ブランドのコンセプトを「カジュアル・リッチ」とし、誰もが親しみやすく、「映える」ライフスタイルに合う多彩な器が各窯元の自由な発想で生産されるようになりました。これにくわえ、「波佐見焼」の認知度を高めるため、都心部や各地イベントへの出展、SNSによる情報発信、若手芸術家や事業者の招聘など官民一体となった積極的な取り組みが今も続けられています。

■持続可能な地域となるために

2024年1月、波佐見町は総務省が実施する「ふるさとづくり大賞」で優秀賞（総務大臣表彰）に輝きました。その内容は、窯業の生産で使用されたのち廃棄される膨大な量の石膏型を、リサイクルによって農地の土地改良剤として活用するというもの。そしてそれにとどまらず、その農地から収穫した米を米粉にしてクッキーを作り、陶器の箱に入れて販売するという見事な地域内循環を実現しているのです。この「陶箱クッキー」は、毎回ネット販売開始後、瞬時に売り切れるという人気ぶりで、まさにSDGsの成功事例と言えるでしょう。弊社も同時期に同賞を受賞していますが、その受賞も波佐見町の観光振興に寄与（観光客数100万人を達成）したこと、害獣である猪の捕獲・活用に取り組む町内事業者に協力し、ホテルでジビエ料理として提供したことなどが評価されたことでした。

■「これから」をどう創るか

波佐見町は、わずか人口約15,000人という規模でありながら陶磁器産業関連の会社が町内に400もあり、就業人口は約2,000人に上っています。波佐見町における陶磁器産業の特色は、極めて細分化された分業制で、生地、型、素焼、絵付といった工程が連携し、質の高い、多彩な製品を効率よく生産してきたことにあります。このように波佐見町では町民のほとんどが、直接・間接的に陶磁器産業に関わり、より良い製品を世に送り出すために自らの感覚を研ぎ澄まし、手を動かしてきたのです。このことが、おのずと地域の文化度・感性を高めていったといえるでしょう。

10年ほど前、波佐見の商社・西海陶器のニューヨーク支店に、Apple社から自社オリジナルとして採用したいと、マグカップの大量注文がありました。ところが西海陶器の児玉会長（当時社長）は、たとえ世界企業からの依頼でも、町全体で対応しなければならない規模の受注は窯元を依存させてしまうと考え、その注文を断ってしまいました。それでもあきらめきれないApple社は、米国本社から副社長を波佐見に送り込み、再三の交渉の末、米国内の本社でのみ販売するという条件で折り合い、製造を請け負うことになったということです。

持てる資源を磨きつつ、時代を見極め、次の動きを決める判断力。変化を恐れず、周囲を巻き込みながら前に進む力。波佐見町における様々な取り組みは、「これから」を創るヒントにあふれています。ぜひ実際に波佐見に足を運び、生き生きとした町の空気を感じていただきたいと思います。

註：船橋修一「CSV経営の実践について」商工金融2016年9月号