

## V 美濃（市之倉）焼陶磁器産地調査報告

—小規模零細陶磁器製造業の協業組合化とその背景—

林 上

### 目 次

- V-1 陶磁器製造業の現況と生産協業化の働き
- V-2 市之倉町の陶磁器製造業の沿革と現況
- V-3 生産協業化の背景と組合設立
- V-4 組合組織と生産体制
- V-5 今後の見通し

#### V-1 陶磁器製造業の現況と生産協業化の動き

##### (1) 陶磁器製造業の現況

伝統的な地場産業の一つである陶磁器製造業は、日本経済が低成長期に入った1970年代中頃を境として、大きな転換期を迎えた。基本的に生産の過当競争状態が恒常化しているこの業界では、製品価格の値上げが思うように進まず、採算ラインを維持できない企業が続出するようになった。オイルショック後、設備更新等によって合理化を進め、生産性を向上させてきた他の製造業分野との間の格差が目立つようになった。陶磁器製食器というかなり成熟化した商品の枠のなかで新たな需要を発掘することには限界があり、業界全体で売上の伸び悩みを痛感するようになった。こうした状況の下で、陶磁器製造業が存続するには、業界内部における自然淘汰的作用によって事業所数を真正な水準にまで減らすしかない、という意見もでるようになった。もちろんこうしたことは、それがいくら望ましいことであっても、人為的に行えるものではない。しかし、事實はむしろ現実の状況として、陶磁器の生産活動を継続する条件が、多くの小規模零細企業において消滅しつつあるといえる。老朽化した生産設備のままでは生産性をこれ以上向上させることは出来ない。しかし、といって設備を大幅に更新できるほどの資力も持ち合わせていない。他産業の労働賃金が上昇する中で、これに見合う賃金を継続的に引き上げていくのは容易でない。他の近代的産業に比べて労働環境が必ずしも良いとはいえない小規模零細企業で喜んで働こうとする新規労働力は、ほとんど無に近いといってよい。なによりも、経営を引き継いで貰おうと期待した後継者も、現在のまま状態ではとても事業を継承する気にはなれないという状況であった。

このように厳しい状況下において、伝統的な陶磁器産地の一つである岐阜県東濃西部地域では、規模零細企業を中心に倒産・廃業が徐々にではあるが確実に現れるようになった。かつての事業の中には、経営者の立場から別の事業所での被雇用者へと立場を変える者さえあった。職場を去つ

た就業者は、別の事業所に職を求めた。しかし、陶磁器製造業以外に有力な就業の場が見当たらないこの地域では、工業部門で新規の職場を求めることは容易ではない。いきおい、商業・サービス業など第三次産業部門に就業の機会を求めることになる。この地域は名古屋市中心部まで鉄道で40～60分の位置にあるため、近年は名古屋市へ通勤する人々の住宅の建設がつづいている。とりわけ多治見市や可児市を中心とする丘陵地で住宅地の開発が進んだため、これらの市では人口が急増し、これにともなって第三次産業部門での雇用機会が増加した。こうしたことのため、伝統な地場産業から排出した余剰労働力の問題は、こうした地域状況の下でその存在が見えにくくなっている。大都市からの都市化の波が押し寄せてきているとはいえ、東濃西部地域の経済や人々の生活を基本的に支えているのは、依然として陶磁器産業である。この産業は長い歴史的発展の過程を通して現在の構造を形成してきただけに、上述したこの業界の構造的体質を一朝一夕に変えることは容易ではない。しかしながら、試行錯誤を繰返しながらも、こうした構造的体質を変えていかなければ、この産業がこの地域で生き残ることができないのも、また事実である。たとえ存続できたとしても、他の産業に負ないくらいの生産性を上げることによって地域住民の生活水準を維持し向上させなければ、地域経済に占める基幹産業としての地位は危ういものになる。

## (2) 生産協業化の動き

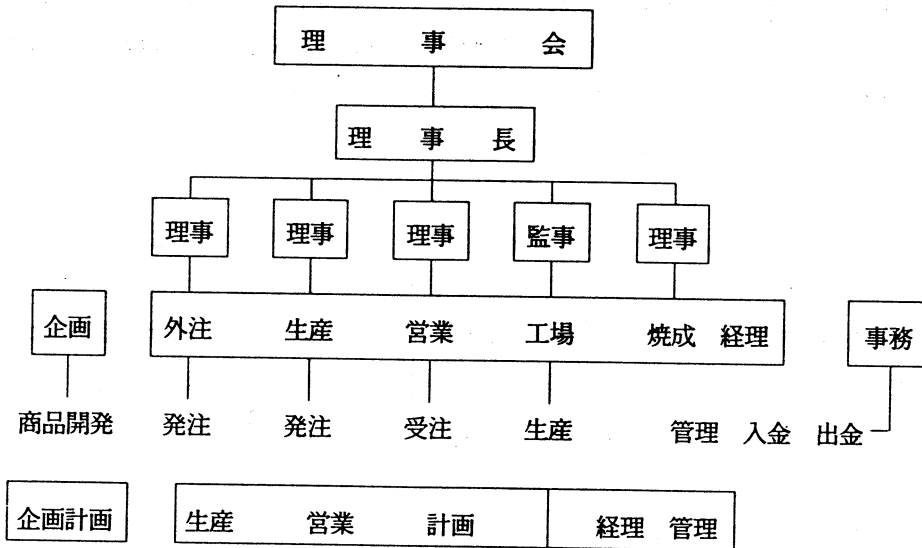
陶磁器製造業がもつ構造的体質を改善する試みは、業界、事業所、行政、研究機関、それに個人など、様々なレベルで間断なく続けられなければならない。この小論では、複数の小規模零細企業が協同して進めようとしている協業組合の事例を取り上げることにより、陶磁器製造業の新しい試みを紹介することにしたい。東濃西部地域では、すでに1970年代に土岐市肥田町において小規模零細事業所による協業化の試みがあった。この事業は、陶磁器製の皿を特産品とする肥田町において近隣の小規模零細企業が合同して設立した複数の協業組合事業であり、いずれも成功をおさめて現在に至っている。その後、このような試みは当地域には現れなかったが、10年以上を経過して今度は多治見市市之倉町で協業化の動きが生まれた。小論で報告するのは、協業組合が設立されてもないこの市之倉町における協業化の一事例である。

肥田町の協業化では、生産能力の弱体化を克服し、経営環境の慢性的悪化を乗り越えるために、主として地縁的組織を基盤として企業合同が実行された。「一国一城の主」という言葉で表現される経営者意識、すなわち零細規模ではあるが長い伝統を受け継いでおり、また自尊心もある経営者の意識をいかに改革するかが、協業化成功の鍵を握っているといわれる。その点、肥田町では協業化の必要性を熱心に説く優秀なリーダーに恵まれたこともあり、前人未踏の協業化事業は順調に進められ、今日に至っている。それから10年以上経過した現在、陶磁器製造業を取り巻く環境はけっして好転したとはいえない。むしろ、限界の水準にある小規模零細企業にとっては、将来に向けて生産活動を継続していくための見通しが非常に立てにくくなっているといえよう。こうした不安定な状況の下で、市之倉町では1987年4月に同町始まって以来の協業化事業が発足した。小論では、市之倉町における協業化の背景と経営組織、生産体制、将来の見通しなどについて報告することにしたい。

## V-2 市之倉町の陶磁器製造業の沿革と現況

多治見市市之倉町は、JR多治見駅から南へ5kmほど行った、丘陵地に囲まれた細長い盆地の中にある。陶業の歴史は古く、盃を中心とした小物製品を特色とする生産活動が中世から現在に至るまで連綿として続けられてきた。現在約80の事業所で陶磁器の生産が行われており、これ以外に下請などの関連事業所が70近くある。町の人口は1986年現在、5912人であり、このうち約1割に相当する545人が陶磁器産業に従事している。市之倉町の陶磁器生産額は30.4億円（1984年）であり、このうち90.8%が国内向け製品によって占められている（第1表）。多治見市全体に占める同町の

第1図 協業組合の組織図



資料：組合内部資料による。

生産比率は20.7%でそれほど多くないが、内地向け製品に限定すれば31.4%になり、約3割を占めている。多治見市内には輸出向け製品に特化した生産地区もあるため、市全体では国内向けと輸出向けの割合は6：4となっている。

幕藩時代、市之倉は天領の窯業地として庇護されてきた一方、御所のあった京都との間に特別な関係ももちながら発展してきた。このことは市之倉の陶磁器製品に特別な性格を与えたと思われる。現在でも評価が高い手描きを主体とした質の高い陶磁器は、こうした歴史的事実と無関係ではない。また、盃という重量当たりの付加価値が高い製品が長く生産され、一時は国内生産の9割以上をも占めていた背景には、継承されてきた技術水準の高さとともに、地理的なハンディキャップが考えられる。今でこそ多治見市の中心部まで車で15分足らずであるが、以前は同じ市内にあるとはいえ、地形的条件から一種孤立した地区を形成していた。生産活動に対して資金面で強い影響力を行使し、卸売業者が集積する多治見市中心部からは丘陵地で隔てられており、また他の産地に比べて生産台数の数そのものが多くなった。いわば「周縁部の小規模産地」であったがゆえに、他産地がまねを

しにくい小物製品に特化し、不利な条件を克服したのではないかと想像される。「中心部の大規模産地」が需要の動向に敏感に対応し、戦後、輸出向け陶磁器の生産に向かうのを尻目に、市之倉はひたすら内地向けに対象を絞った製品づくりを展開してきた。

ところで、東濃西部の陶磁器産地では、経済の高度成長期を通して、製造、絵付、焼成などの工程において、様々な技術革新が行われるようになった。職人芸的な技術が機械的技術におきかえられるにつれ、それまで顕著であった製品の地域的分化は希薄になってきた。どのような製品でもつくれるというような条件が徐々に生まれてきた。しかしその一方で、過去から引き継がれてきた生産の社会的分業組織は、あまり変化せず残存している。希薄化したとはいえ、産地による得手不得手は存在しており、産地の製品の特徴は完全に消えたとはいえない。とはいえ、日本人の生活様式の変化、とりわけ市之倉の場合には日本酒からビール、ウイスキーへとという嗜好の変化にともない、盃そのものに対する需要が大きく減退した。このため、盃にかわる別の製品分野へも進出しなければならぬ状況がでてきた。湯のみ茶碗、御飯茶碗、皿、灰皿、花瓶、菓子鉢など、現在の市之倉では食器類を中心に、数多くの種類の陶磁器が生産されている。

### V-3 生産協業化の背景と組合設立

#### (1) 生産協業化の背景

さて、この度市之倉町で協業化事業として発足した1協業組合は、6人の組合員によって構成されている。各組合員は最高で34年、最低でも7年の陶業経歴があり、組合が発足する以前は小規模ながら陶磁器製造業事業所の経営者、もしくはその後継者としての地位にあった人ばかりである。協業組合の組織や生産体制については後述することにして、ここではこの組合が発足するまでの経緯について簡単に述べることにする。

陶磁器生産を協業化する話が、現在の組合員を中心として地元で語られるようになったのは1980年代の中頃であるが、すでにそれ以前から部分的な「協業化」の動きは存在していた。今回の組合設立にさいして指導的な役割を果たしたA氏やB氏は、独立した事業所経営の当時から生産分業や資金面で、他の企業をも含めて相互に補完しあう関係にあった。たとえば、注文のロット数が大きすぎて一つの企業では受注しきれない場合に、仲間の他の企業へ生産を依頼したり、あるいは商品の種類別に複数の企業で生産を行うことがあった。こうした協力関係は資金面にまで及び、不足資金をお互いに融通しあう関係が存在していた。このような関係は経営者同志の地縁関係や友人関係を土台にしたものとおもわれるが、資金面で仲間同志が融通しあうというのは、市之倉町でもきわめて希なことであった。そうした意味では、かなり特殊な同業者集団が形成されていたということであるが、いずれにしても、こうした関係が組合設立に重要な意味をもっていたことは特筆すべきである。協業化を実施するには、その監督官庁である中小企業庁の下で様々な手続きを踏まなければならない。組合設立には様々な条件の一つとして、組合に加盟する段階で各組合員は無借金の状態であればならない。多くの小規模零細企業は額の多少はあれ借入金をもっているため、必

要とあらば土地・建物などの不動産を処分することも考えなければならない。先祖から引き継いできた家・屋敷を手放すことに抵抗を感じずる経営者は少なくない。県事務所で開かれた協業化の説明会に当初出席していたのは12~13の企業であった。しかし、数年かけて協業化の話を具体的に議論する過程で、いくつかの企業が脱落し、結局、最後まで残った六つの企業によって組合が設立されることになった。協業組合が正式に設立されたのは、1987年3月31日である。

## (2) 組合設立の直接的動機

A氏、B氏は組合の設立にともない、それぞれ理事長、副理事長(工場長)の要職に就いた。両氏が語る組合設立の直接的動機は、(1)設備更新の困難(2)後継者問題(3)将来に対する不安、の3点であった。他の産業と同様、陶磁器製造業においても設備更新は定期的に行ってくる。自動成型ライン、自動施釉ライン、焼成炉などが比較的大きな設備として考えられる。新しい機械や設備を導入したら、それに応じて工場のレイアウトを更新する必要もでてくる。A氏によれば、こうした設備更新に必要な額は当時の費用で5,000~7,000万円であったといわれるが、生産をつづけるつもりなら、どの企業も遅かれ早かれこの大きな課題に対して何らかのかたちで答えなければならなかった。つまり、設備更新のための資金をいかに捻出するかが、もっとも重要な課題であった。いうまでもなく、こうした設備更新はこれまでも何度となくあった。その都度、自己資金や借入金で賄ってきたが、現在の陶磁器製造業を取り巻く経済環境や将来の見通しの暗さを考えると、単独企業のみで思い切った投資をするのは大いにためられるのが実情であった。

老朽化していく生産設備、旧態依然とした労働環境、慢性的な過当競争といった生産状況の下で、小規模零細企業の経営者が肉親の中にその後継者を見出すのは容易ではない。経営上の借入金があれば、なおさらである。どの経営者もこれまで引き継いできた家業を自分の代で終えてしまうのは、先祖に対して申し訳けないことであるという気持ちを抱いている。ある程度貯えた資産をそのままにして相続させることにも抵抗がある。基本的には自らの手で生産をつづけていきたいという気持ちが強いが、それを許す条件が見出しにくいのである。大規模な設備更新をして製品の質を向上させ、価格競争力も強めている大手の企業に伍して生産を行っていくには、それ相当の条件づくりをしなければ勝目がないのである。

A、B両氏が固めつつあった共通の認識は、小規模零細企業をいくつか結合することによって規模の利益を追求することであった。個別に行えば重複する無駄な投資も、共同体制の下で行えば十分生かすことができる。当初はA、B両氏の企業合同から始めようとした協業化は、実際には6企業の参加を得て実現することになった。協業化以前の6企業全体の月産売上げは約2,500万円であった。参加企業の規模に大きな格差のないことも組合設立の条件であったが、この6社の場合、極端に売上げ格差や従業員数の開きはない。また経営者の年齢については、50歳以上の経営者は対象外とされたが、その後継者がいるということで、条件を乗り越えることができた。いずれにしても企業平均400万円強、年産5,000万円として、ここから5,000~7,000万円の新規投資を行うこと至難の技ではある。協業化すれば、各企業約1,000万円の出資で、2億円近い公的資金を利用することができる。条件はけっして悪くない。要は決断あるのみである。すでに述べたように、これ

ら6社は生産の共同化、資金の融通などを通して若干の協力関係にはあった。しかし、最終的にこの6社で協業化を行うという結論が導きだされたのは、日頃の付き合いの中で培われた人間関係によるところが大きかった。こうした他に例をみない強い人間関係が生み出される背景には、つぎに述べるある特殊な「事件」の存在があった。

### (3) 組合設立を促進した間接的要因

岐阜県東濃地方は飛騨地方と組んで衆議院岐阜2区を構成している。1979年9月に行われた総選挙では、岐阜2区から保守系の現職議員3人が立候補していた。岐阜2区では、飛騨、中濃、東濃からそれぞれ一人ずつ保守系議員を国会に送るという図式が出来上がっていた。人口わずかに6,000人足らずの市之倉町ではあるが、総選挙となると様々な思惑が飛び交い、各地で集会がもたれる。選挙の結果は、地場産業の振興、街づくりや道路・橋梁の建設など、選挙後の行政施策と無関係ではない。市之倉の産業界の中でも色々な考えがあり、けっして特定の候補にまとまって投票するという状況ではなかった。地理的近接性からいえば、東濃地方を主たる地盤とする候補者に票が流れても不思議はない。しかし、これをよしとせず、独自の考えをもつグループも産業界にはみとめられた。選挙が終わってみると、町内で50名近くの人々が選挙違反の疑いで調べを受け、うち3名が検挙されるという「大事件」が発生した。いうまでもなく、それらの人々は主流派とは違う候補者の選挙運動を熱心に行い、結果的に度を越して法を犯してしまったのである。実刑判決という厳しい結果は、このグループの人々の心に様々なことを考えさせる契機を与えた。その一つが、小規模零細企業のままでは先行きがしれているため、これを打破するために何らかの手を打たねばならないという気持ちの変化であった。つまり、この選挙違反事件を一つの契機として、同じような境遇を味わった人々が団結し、協業化のプランをつくりあげていったのである。この「事件」が今回の組合設立条件としてどれほど寄与したか、客観的に測定することはできないが、少なくとも協業化事業に弾みをつける大きな役割を果たしたことは間違いない。

## V-4 組合組織と生産体制

### (1) 組合組織の概要

協業組合を構成することになった6社の各代表者は、いずれも現在の協業組合において理事の役職にある。このうち、リーダー的な役割をはたしてきたA、B両氏がそれぞれ理事長、副理事長をつとめていることはすでに述べた。経営に関する協議事項はすべて理事会で話し合われる。各理事は総務、生産、焼成、外注、営業、企画などをそれぞれ担当している(第1図)。協業組合が発足してまだ日が浅いため、こうした分業体制が実質的に確立したとはいえないようであるが、何分にも組織そのものが小さいため、ことさら分業を図ることもないであろう。これまでの付き合いが長かったせいも、互いの気心はよく知れており、理事会の運営は、いまのところ非常に民主的に行われている様子である。しかし、これを逆な面から見ると、気心があまりにしれているゆえに、相互にチェックする機能が十分働かないのではないかという点が、老婆心ながら心配される。

(2) 生産設備と製造工程

工場・倉庫と事務所は同一個所にあり、全体の面積は3,656.3㎡である。このうち工場は83.2% (3,041.96㎡) を占める。敷地は市之倉町にはなく、これに隣接した土岐郡笠原町の町有地を借用

第1表 市之倉町における陶磁器出荷額 (1984年)

(単位：千円)

	国内向け	輸出向け	合計
市之倉町	2,757,562 (31.4%)	298,520 (5.1%)	3,036,082 (20.7%)
市之倉を除く多治見市	6,011,563 (68.6%)	5,592,060 (94.9%)	11,623,623 (79.3%)
多治見市全体	8,769,125 (100.0%)	5,890,580 (100.0%)	14,659,705 (100.0%)

資料：岐阜県陶磁器工業連合会調べによる

て、これにあてている。ただし、組合員を含めて就業者の自宅から組合までは車で10～15分足らずであるため、就業と居住の分離に伴う問題はほとんどないといつてよい。

製造工程は従来のもとの基本的に同じであり、とくに大きな変化はみとめられない。工程の順をいって概略を述べると、(1)原料である粘土の搬入が行われ、真空土練機で土練りが行われる。

(2)成型段階では、石膏型を用いた成型が行われる。全自動食器製造機、ローラーマシン、仕上

クロを用いた最新の方法が特徴として指摘できる。(3)成型された素地は乾燥される。この

とき、焼成炉から発する排熱を利用するため、素地をコンベア・リフトに乗せ、工場内を巡回させて

いる。この点も、新しい方式として評価される。(4)素地はトンネルキルンで行われる。(5)

の段階で絵付けが行われる。高度な技術を要する絵付けは市之倉焼の特徴であり、この組合でも

の伝統を引き継いでいる。省力化を行うため、ここでもパレットコンベアによる搬送や印刷機の

分的使用がある。(6)施釉は素地の上に釉薬をかける作業であり、生産性を上げるために施釉

が利用される。(7)トンネルキルン、シャトルキルンを使って焼成が行われる。(8)焼成

れて製品となった商品は検査をうけて、出荷を待つ。

第2表 協業化による設備投資計画(1987年)

(単位:千円)

項 目		金 額 (比率%)	
建 物	工 場	83,818	(25.2)
	倉庫・事務所	9,590	( 2.9)
	そ の 他	6,322	( 1.9)
	小 計	99,730	(30.4)
設 備	生 産 設 備	169,060	(51.5)
	公害防止設備	4,100	( 1.2)
	そ の 他	-	( -)
	小 計	173,160	(52.7)
構 築 物		10,410	( 3.2)
その他(運転資金)		45,000	(100.0)
合 計		328,300	(100.0)

資料:組合内部資料による

以上が製造過程の概要である。協業化以前と比較すると、随所で機械化による省力化や、設備の規模拡大、質の向上によって生産性の引き上げが行われていることが分かる。就業者の高齢化や労働費の上昇に対処するためには、単純作業はできるだけ機械で行うのが望ましい。トンネルキルンは、元来は少品種大量生産に適しているが、この協業組合では逆の方向、つまり多品種少量生産の道を目指している。あくまで手描きの良さを残しながら、つまり産地の特徴を生かしながら、付加価値の高い製品をつくることに重点がおかれている。こうした行き方は(1)産地イメージと結びついた企業の特徴、つまりアイデンティを訴えることによって製品競争力をつける(2)手描き部門を充実することによって地元の労働力が吸収できる(3)伝統的な手描き技術を継承し世に残す、という点で評価できる。国民の生活水準の上昇にともない、人々の嗜好は安価な画一の商品から質の高い商品へと変化してきている。こうした需要の変化に対応する意味でも、思い切って機械化を図る一方で、機械ではできない部分を人の手で行い、付加価値を高めるという戦略は評価してよい。なお、製造に携わる就業者に関しては、従前からの従業者(男17人、女15人)に新たに女性12人が加わり、現在は44人を数える。大部分は市之倉町に在住する人々であり、自宅と工場との間を送迎する便も用意されている。

### (3) 生産・出荷計画

計画によれば、初年度(1987～88年)は数量で340.0万個、金額では3.3億円が予想されている。製品を種類別に見ると、小物(24.5%)、湯呑(14.8%)、蓋物(13.6%)、皿類(11.6%)、大鉢(7.9%)、小鉢(7.9%)の順になっており、盃など比較的小さなものを得意とする市之倉焼の特徴がここにも現れている(第3表)。生産された製品の大半は、多治見市を中心とする地元の卸売商社へ



出荷される。主な商社は、組合を設立する以前から6社のうちのいずれかとの間で取引のあった商社である。注目されるのは、組合設立以前から6社のすべてと取引関係にあったD社が、全体の3割程度を引き取っている点である。注文のロット数が多過ぎて仲間で生産を分業したというのは、D商社からの注文であったかもしれない。十分確認できていないが、協業化の動きに対してD社が何らかの意味をもっていたのがどうか、関心のもたれるところである。

第3表 品種別生産計画（1987～88年）

(単位：個,千円)

品 種	数 量 (%)		金 額 (%)	
1 刺身丼	80,000	2.4	20,000	6.1
2 皿 類	480,000	14.1	38,400	11.6
3 湯 呑	650,000	19.1	48,750	14.8
4 飯 碗	150,000	4.4	13,500	4.1
5 蓋 物	500,000	14.7	45,000	13.6
6 むし碗	100,000	2.9	10,000	3.0
7 向 付	50,000	1.5	9,250	2.8
8 大 鉢	100,000	2.9	30,000	9.1
9 小 鉢	290,000	8.5	26,100	7.9
10 その他	100,000	2.9	8,000	2.4
合 計	3,400,000	100.0	330,000	100.0

資料：組合内部資料による。

### V-5 今後の見通し

1987年の10月に工場が完成し、協業組合としての生産活動が始まった。始業日前日まで工場で作業を行っていたのが、一夜明けたら新工場で新たに始まる勤務に就くという、急激な環境変化の中で、当初は様々なトラブルがあったようである。なにぶんにも装置が大規模化して新しいため、不慣れな点が少なくなく、苦勞つづきであったという。トンネルキルンは一旦作動させたら継続して使用しないと非経済的であるため、年末年始の休日の間も、役員が交替で勤務に就くという状態であった。しかし、半年たった現在、生産・出荷は順調に推移しているように思われる。A氏、B氏の口ぶりでは、当初の目標額はもとより、それを上回る出荷額の達成は間違いないという様子である。なによりも、絶対に達成しなければならないという意気込みが強く感じられた。操業開始当初は外部からの取材がかなりあり、何かと大変であった。しかし、それも一段落し、両氏とも今はもっぴら本来の業務に勤しんでいる様子である。

今の時点で協業化の効果についてうんぬんするのは、いささか時期尚早のように思われる。いずいプラスの効果ができることは間違いないし、またそうでなければ協業化という、一大決心を要する難な道を選んだ甲斐がない。すでに現れている点として指摘できるのは、分業化によって余裕の

時間を捻出することができ、研究・開発を本格的に行うことができるようになった点である。以前は経営者自らが現場の仕事はもちろんのこと、資金調達や経理の仕事をも行っていたため、新しい商品を開発するための時間をとることは困難であった。いきおい、商社の注文をただ受けて委託生産を行うとかたちをとりやすく、主体性を発揮することはできなかった。しかし現在は、組合独自の製品づくりに時間をさくことができ、すでに多くの試作品が生み出だされている。同じことは、経理部門が専門職化されたことにもみとめられる。従前は、伝統的ないわゆる“どんぶり勘定”が支配的で、現代的な企業経営に必要な資金・情報管理がなおざりにされていた。現在は経理の仕事に明るい人材を確保し、合理的な経営に近づくよう努力が行われている。

このように、市之倉町で今回設立された協業組合の前途は、基本的には明かるいといってよいであろう。しかし、この協業組合が将来どのような方向に進んでいくかという点については、様々なシナリオを思い浮かべることができる。かりに生産が順調に行われて、組合の規模が大きくなった場合、組合組織は十分機能していくであろうか。誰もが危惧するのは、組合としてのまとまりが十分保たれていくかという点である。今の段階でこのようなことを考えるのはいささか不謹慎であるが、この問題は協業化が成功するかどうを考える上で重要な点となろう。この点に関してB氏が言っておられたことが印象的な記憶として残っている。B氏は、「協業組合が将来順調に成長していく鍵は、生産規模の拡大を図りながら組織を拡大することである」と強調された。現在の水準のまま将来も低迷するようであれば、協業化した意味がないし、そのときは当然、組合員の間からも不満が出てくるであろう。そうならないためには、組織の規模を大きくし、組合員の活動の場が増えて生き生きと働くことができる、そのような状況にもっていかなければならない。

要するに、資金的に有利な状況で発足した協業組合が、従前以上の成果を挙げるのは当然であり、これを大きく上回る状況をつくりだすことが、内部や外部から要請されているといえよう。もちろんこうした状況は、従前からある他の小規模零細企業にとっては市場を奪うという点で、短期的には好ましくないかもしれない。しかし、逆に成功をおさめた協業化事例が刺激となって、産地全体が活性化する可能性も否定できない。陶磁器生産をめぐる競争関係は、産地内部ばかりでなく全国の産地相互の間にもある。もっと広く考えるなら、金属、プラスチック、木製品など他の産業の間にもあるといってよい。いずれにしても、弱体化した生産体制を協業化というカンフル剤を使って建て直し、強力な生産体制をうちたてる必要があるのである。協業化は短期的には、将来に活路が見出だせない小規模零細企業の“延命策”のように思われるかもしれない。しかしその本来の姿は、それが単に命を長らえるためだけに終わらず、新しい生命を生む母体として機能し、産地全体を活性化させるきっかけになる点にある。