

19世紀ハンガリー磁器産業における企業者活動

—ヘレンド社の戦略—

高田 茂臣

要 旨

本稿では、ハンガリーの高級磁器産業を代表するヘレンド社がいかに新市場を創出し、不朽のブランドを築いたのかを、とくに二人の企業家と工芸品の需要サイドであるハイエンド消費者との関係に焦点を当てながら歴史的視点で検討した。

高級ディナーセットの補充メーカーとして発展の機会をつかんだヘレンド社は、高級磁器のクラフト生産に特化し、宮廷や貴族などの庇護を受けてオリジナルデザインを確立させるとともに、万国博を製品マーケティングに最大限活用した。こうして製品販路を国内外に拡大させた結果、ヘレンド社はブランドイメージを伴う高付加価値製品の持続的生産に成功した。

1. はじめに

ハンガリーの高級磁器産業を代表するヘレンド社（1826年創業）は、造形も絵付けも手づくりの伝統を受け継いできた。同社はイギリス産業革命期のウェッジウッド社（1759年創業）に対比しうる、機械制大工業化とは別の、もうひとつの道（クラフト生産）を代表する企業に位置づけられると考えられる⁽¹⁾。もちろん、19世紀のハンガリーは18世紀のイギリスと同一の経済・経営環境におかれていたのではなかった⁽²⁾。ハンガリーの近代工業化（産業革命）の中にクラフト生産をどのように位置づけるかは、イギリス産業革命研究の場合と同様にひとつの中心課題をなす。

ヘレンド磁器のわが国での知名度はけっして低くなく、西洋陶磁史で個別に取り上げられているほか（前田、1999；前田・櫻庭、2006）、これまでに二度の展覧会が開催されている（朝日新聞社編、1993；読売新聞社編、2000）。また、現地を訪れた日本人向けの邦語図録もある（ヴァダシュ編、1998）。

Balla（2003）およびSzűts（2011）は、ハンガリー本国での研究の到達点を示すものである。前者はブダペシュト国立工芸美術館学芸員による公式社史であり、後者の研究は一次史料を駆使して1896～1920年代半ばの企業者活動⁽³⁾に焦点を当てている。

以下ではこれらの文献資料を用いて、同社がいかに新市場を創出し、不朽のブランドを築いたのかを、とくに二人の企業家（企業者）と工芸品の需要サイドであるハイエンド消費者との関係に焦点を当てながら歴史的視点で検討していく。

2. フィッシャー・モールの企業者活動

ヨーロッパ各地の磁器焼成の経緯は、王侯貴族が邦国の威信をかけて磁器窯を開設するのが一般的で、1720年から1770年頃までの間に最初のピークを迎える創業では王立窯が多数を占めた。しかし、ハプスブルク家領の一部であり、独自の君主や宮廷をもたないハンガリーでは、ウィーン帝室磁器製作所（1718年創業～1864年廃業；1924年「アウガルテン」として再興）を抱えるオーストリア宮廷の思惑もあり、磁器焼成は結果として民間の工芸家・企業家の手に委ねられることになった。

そのため、ヘレンド社の創業は欧州主要窯より半世紀から1世紀ほど遅れたハンガリー史上の「改革期」(reformkor)にあたる、ナポレオン戦争から解放されたヨーロッパが平和を取り戻し（ウィーン体制）、様々な産業が中欧各地に興り始めた頃であった。ハンガリー西端の王国自由都市ショプロン（Sopron）出身の陶工シュティングル・ヴィンツェ・フェレンツ（Stingl Vince Ferenc, 1796-1850頃）は1826年、(手)工業・芸術の中心地から遠く離れたズィチ伯爵家所領のヘレンド（Herend）に妬器工房を創業した。ヘレンド村はブダペシュトの西南110キロメートルほどの、ドナウ河以西地域の田園の中にあり、近くには中欧最大のバラトン湖を擁する。以前から焼き物の盛んだったこの地帯は、ハバン陶器の産地としても知られていた⁽⁴⁾。

工房が初期の経営難から抜け出したのは、1839年にタタ（Tata）出身のユダヤ人フィッシャー・モール（Fischer Mór, 1799-1880）が買収し、磁器製造を開始してからである。フィッシャーこそ、今日のヘレンド磁器工房の実質的創業者と位置づけられる。彼は当初、日常的に使用されるビーダーマイヤー様式やネオバロック様式の磁器の制作に取り組んでいたが、ベーメン（チェコ）からの競争圧力にさらされる中産層向け日用食器での差別化、価格競争の困難を認識するにいたる⁽⁵⁾。

当時、磁器焼成の主原料となるカオリンは、ベーメン西北部のカールスバート（カルロヴィ・ヴァリ）周辺で採掘されていた。この上質のカオリンはハンガリーへも輸出され、ヘレンド社はほとんどベーメン産カオリンを取り入れることになる。他方、大量に用いる窯焼き用木材と耐火粘土はヘレンド周辺で調達可能であったが、原料の輸入依存は量産品での価格競争を困難なものにしていた。

1843年3月の工房火災後、1844年にパーパ（Pápa）のエステルハーズィ・カーロイ伯爵・同夫人から注文を受けたことが、フィッシャーに転機をもたらした。エステルハーズィ伯爵夫人は、18世紀のマイセン・ディナーセットの補充をフィッシャーに依頼した。オリジナルと変わらぬ品質でこの課題を達成したフィッシャーのもとには、ハンガリーの高位貴族から次々と注文が寄せられ、主要な顧客層となっていく。バッチャーニ家、カーロイ家、パールフィ家、ズィチ家、セーチャーニ家等のハンガリー貴族が、代々所有するディナーセットの割れたものの交換やなくしたものの補充をヘレンド社に依頼してきた。まもなくリヒテンシュタイン、シュヴァルツェンベルク、メッテルニヒ、ロプコヴィッツ、キンスキー等オーストリア貴族からの注文が続く（Gelléri, 1887, 177.o. ; Balla, 2003, p. 84）。

ヘレンド社は、このような注文を通じて財務基盤を強化するとともに、エステルハーズィら顧客となった高位貴族はフィッシャーがロートシルト（ロスチャイルド）家やクレジット・アンシュタルト（1855年設立）といった大手金融業者・機関から融資を受ける際の保証人にもなってくれた。

ヘレンド社は、顧客貴族から見本として貸与されたマイセン（1710年創業）、ウィーン窯、セーヴル（1737年創業）、カポ・ディ・モンテ（ナポリ近郊、1743年創業）などの、もとの窯ですでに生産停止となり調達不能となっていた18世紀のヨーロッパ磁器コレクションに精通することで、それらの意匠や技術を学習・模倣する機会に恵まれた。1846年以降は、ヨーロッパ磁器に加えて中国製磁器の模倣も試みるようになった。同社は、1840年代末までにオリジナルと変わらぬ品質で各窯の磁器を模造・補充できる体制を整えた（Balla, 2003, p. 55）。

ヘレンド社は、こうして日用品から芸術レベルの高い高級磁器のクラフト生産への転換を果たし、王侯貴族が代々所有する高級ディナーセット（セルヴィス）の補充（模造）メーカーとして発展することとなった（Layer, 1921, 10.o.）。

磁器の売れ行きを左右する要因として意匠・図案は決定的に重要な意味をもつが、当時はまだ意匠権が導入される前で、ヘレンドの銘をこれらの製品に印すことができたうえ、制作数も限られており、どれも高い値が付けられた（ヴァダシュ編、1998、8頁）。磁器という成熟市場においてデザインの新奇さではなく、既存のシノワズリやアンティーク性を売り物にする後発窯の戦略であった。フィッシャーは、ヨーロッパの主要な磁器窯が新興中産層を対象とする大衆化・量産路線を歩んだ時流を取って逆行し、つねに職人的仕事によって最高級品のみを制作するという経営理念を保ち続けた。

19世紀の半ば、ヨーロッパは博覧会の時代を迎える。ヘレンド社の博覧会デビューは、銅賞を受賞した1842年の第一回ハンガリー産業博覧会であった。さらに、万国博覧会は国外販路を求めていたヘレンド社にも絶好の宣伝機会を提供した。1851年の第一回ロンドン万国博では、ハプスブルク帝国の磁器工房の中では唯一、金賞を獲得した（Layer, 1921, 12.o.）。会場を訪れたヴィクトリア女王は、王室所有のウィンザー城のためにディナーセットの注文を入れた。中国風の絵柄に蝶の舞うデザインは一般にも販売され、色絵金彩「ヴィクトリア」（図1参照）として流行した。新興のヘレンド磁器は、同シリーズによって一躍、世界的なオリジナルブランドとしての地歩を確立していく。ヘレンド磁器は、万国博を機にハプスブルク帝国内の高位貴族だけでなくイギリス、フランス、イタリア、ドイツ、ロシアの上流階級の間でも傑作との評価が広まった（Gelléri, 1887, 178.o. ; Balla, 2003, pp. 84-87）。

つづいてヘレンド社は、1853年のニューヨーク国際産業博覧会へ出展して展示品を完売し、1855年のパリ万国博では金賞を獲得した。

フィッシャーは「ヴィクトリア」以外にも、自己のブランドを当時の嗜好を決める重要な顧客貴族と結びつけることに気を配った。注文主に寄せる感謝と敬意の証として、典型的な装飾文様に注文主の名を冠したのである。1850年の「ロスチャイルド・バード」（図2参照）をはじめ、「エステルハーズィ」（上記マイセン模造とは別、図3参照）、「バッチャーニ」、「カーロイ」等

図1 「ヴィクトリア」文様ティーセット (一部)



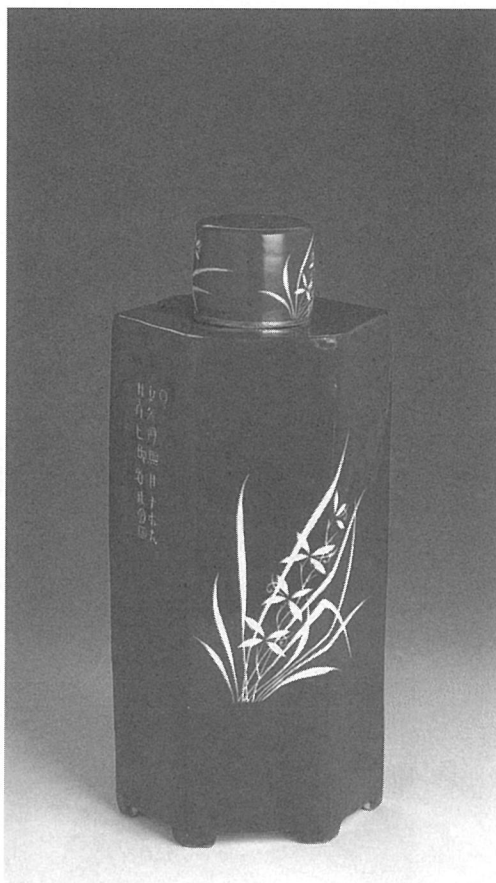
出所) 読売新聞社編 (2000)、27頁。

図2 「ロスチャイルド・バード」文様ディナーおよびティーセット (一部)



出所) ヴァダシュ編 (1998)、35頁。

図3 「エステルハーズィ」文様蓋付六角瓶



出所) 読売新聞社編 (2000)、29頁。

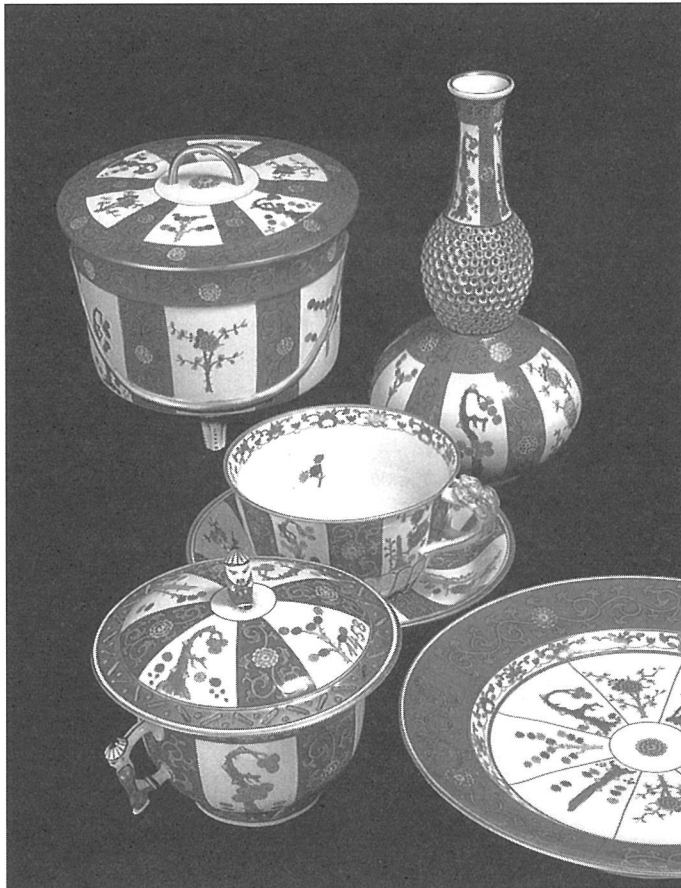
のモデルが次々に発売された。このような名称を付けることによって、高貴な注文主やそれまでの顧客層を広く社会に紹介することになり、新規の顧客の信頼を獲得することにも貢献した。これこそ、ヘレンド社ブランド・マーケティングの核心にほかならない。

ベーメンの量産品からの競争圧力をより強く受けたウィーン帝室磁器製作所が1864年に閉窯を余儀なくされた時、皇帝フランツ・ヨーゼフの意向により、すでにオーストリア宮廷に出入りのあったヘレンド社に意匠パターンが継承され、宮廷食器の制作を引き受けることになった。現在でも人気の装飾文様「ウィーンの薔薇」は、そのうちのひとつである。結果的に宮廷をはじめとするウィーン窯の顧客も引き継ぐ形となり、開窯に次ぐ第二の出発点となった。産業への貢献を認められたフィッシャーは、1867年にフランツ・ヨーゼフよりハンガリー貴族ファルカシュハーズィの称号を与えられ (Farkasházi Fischer Mór)、1872年には正式に帝室=王室御用達 (k.u.k. Hoflieferant) の称号を授与された。フランツ・ヨーゼフは、王室外交の贈答品としてヘレンド社製品を買い上げた。

周知のごとく、1867年のパリ万国博到有田焼を擁する佐賀藩は幕府の要請で薩摩藩とともに参加し、日本勢の出展はヨーロッパにおけるジャポニスム流行のきっかけをつくった。ヘレンド社も柿右衛門写しの装飾文様「インドの華」⁽⁶⁾を出展し、フランス皇帝ナポレオン3世の妃ウージェニーに気に入られ、迎賓用に買い上げられている。

同年の「妥協」(Ausgleich ; kiegyezés)を機に発足したハンガリー政府は、ブダペシュト近郊ゲデレー (Gödöllő) の旧グラシャルコヴィッチ城館を購入し⁽⁷⁾、ハプスブルク家との友好と親善の証として、付属所領とともに皇帝=国王一家へ献上した。その後、皇妃エリーザベトはゲデレーに好んで滞在するようになり、フランツ・ヨーゼフがゲデレー宮殿用として皇妃に贈った装飾文様「西安の赤」は、後に「ゲデレー」(図4参照)と呼ばれるようになった。

図4 「ゲデレー」文様ティーセット・装飾品



出所) ヴァダシュ編 (1998)、38頁。

3. ファルカシュハーズィ・イエヌーの企業者活動

フィッシャーは1840年代より一貫して、絶えざる芸術性の追求により国内外の高級奢侈品市場を開拓しつつ企業発展を実現してきた。しかし、1873年恐慌を端緒とする大不況（1873－1896年）の影響により奢侈品市場が収縮したため、従来の経営路線は行き詰まって1874年8月にヘレンド社は経営破綻した。

1876年5月の破産解除後、1863年来フィッシャーの公式ビジネスパートナーであった彼の息子たちは、先代の経営路線を変更し、新興中産層へのマーケティングを重視する方針を打ち出した。

しかし、経営初期の問題でもあったように、ヘレンドのような工房は、中産層相手の日用食器では規模の経済を発揮できず、ドイツやベーメンからの輸入量産品にかなわない。芸術性の低下によりかつての上流顧客も離れていった結果、ブランド訴求力も低下して経営再建の試みは挫折し、フィッシャー家はヘレンド社を農工商務省へ売却した。

1884年5月、ヘレンド磁器工場株式会社（Herendi Porcelángyár Rt.）が設立された。資本金は1,000フォリント（forint）×150株の総額150,000フォリントで、うち40株4万フォリントをハンガリー政府が所有した（Layer, 1921, 20.o.）。さらに、同社へ12年間の免税措置と無利子ローンの供与が認められた。ズィチ伯爵、バッチャーニ伯爵といった顧客貴族層に加え、下院議員マトレコヴィッツ・シャンドル（Matlekovits Sándor, 1842－1925）⁽⁸⁾、銀行家ヴァールマン・モール（Wahrman Mór, 1832－1892）⁽⁹⁾らブダペシュト政財界の著名人が同社経営陣に迎えられた（Balla, 2003, p. 156；Szűts, 2011, 15.o.）。

しかし、創業家の手を離れたヘレンド社においても、ベーメンから専門経営者を招聘するなどして中産層向け日用食器生産を重視する方針が継続されたため、上記経営不振の構図を変えるには至らなかった。

結局、フィッシャーの孫（次男の息子）ファルカシュハーズィ・イエヌー（Farkasházy Jenő, 1863－1926）⁽¹⁰⁾が1896年、低迷するヘレンド社を85,000フォリントで買い戻した。ファルカシュハーズィは祖父フィッシャーの経営理念に立ち返り、技巧・芸術性重視路線への回帰を図ったことで、創業家の手に戻ったヘレンド社は再生に向かうことになる（Szűts, 2011, 29.o.）。時まさに大不況の終息期であったことも、ファルカシュハーズィの企業者活動に追い風となったであろう。

ファルカシュハーズィはブダペシュトの高級カフェ経営者ジェルボー・エミル（Gerbeaud Emil, 1854－1919）と公私にわたる親交があり、ジェルボーは自身のカフェ・ジェルボーのために多くのヘレンド磁器を発注した（Szűts, 2011, 60－61.o.）。

1900年のパリ万国博で、ヘレンド社は久々に金賞を獲得し、国内外にブランド復活を印象づけた。西欧市場への再浸透を果たした同社は、製品輸送については、少量の場合は郵便、大量の場合は多くの場合、ウィーンに本拠をおく運送会社に委ねた。当該最大手のシェンカー社（Schenker & Co.）⁽¹¹⁾は1872年、ゴットフリート・シェンカー（Gottfried Schenker, 1842－

1901)によってウィーンで設立され、1874年にはブダペシュト支社を設けている。同社はロンドンからイスタンブルまで全欧的ネットワークを築き、発送元から発送先への全行程の輸送を手配することで、迅速で安全な輸送サービスを提供した。ファルカシュハーズィは国外からの注文に対応すべく、1903年に同社と提携する (Szűts, 2011, 66-67.o.)。

4. おわりに

以上、本稿ではヘレンド社がいかに新市場を創出し、不朽のブランドを築いたのかを、とくに二人の企業家と工芸品の需要サイドであるハイエンド消費者との関係に焦点を当てながら歴史的視点で検討してきた。

ヘレンド社は、宮廷や貴族などの庇護を受けることによって販路を国内外に拡大するとともに、庇護による名声が製品ブランドを支える構造となった。ただし、この場合の「庇護」とは、王侯ゆかりの名前を冠する許可や、彼らがヘレンド製品を使用することによる販売促進効果を意味する。補助金の注入による採算の度外視が可能であった18世紀の王立窯とは異なり、19世紀の新興私企業ヘレンド社はいかに質の高い製品を作ったとしても、適正な利潤がなければ経営を存続させることができなかつたのである。1874年の経営破綻は、それを如実に示すものといえる。企業の確立・発展のためには、経営者の企業家(企業者)精神、消費者とのコミュニケーション⁽¹²⁾、ブランドの確立、広告宣伝などが不可欠だったのである。

実質的創業者のフィッシャーも、復興させた孫のファルカシュハーズィも、万国博を製品のマーケティングに最大限活用した。彼らは、新たに出現しつつある消費社会では、生産と同程度にマーケティングが重要なことを理解していたと思われる。こうした帰結として、ヘレンド社はブランドイメージを伴う高付加価値製品の持続的生産に成功したのである。

注

- (1) ウェッジウッド社と「もう一つの産業化」については、鈴木(1998)、参照。
- (2) 19世紀ハンガリーにおける産業革命の基本線については、高田(2008)、参照。
- (3) 本稿第3節で取り上げる。
- (4) ハバン陶器については、前田(1999)、133-135頁、参照。
- (5) ベーメン磁器産業の誕生と発展の概要については、長井・宮崎(2007)、参照。
- (6) 「インド」はオランダやイギリスの旧東インド会社に因む。
- (7) 男爵グラシャルコヴィッチ・アントル(Grassalkovich Antal, 1694-1771)は1741年にゲデレー城館の造営を開始した。グラシャルコヴィッチ家は1743年に伯爵、1784年に公爵へ陞爵する。1841年の公爵家断絶後、ウィーンの銀行家ゲオルク・フォン・シナ男爵(Georg Simon Freiherr von Sina, 1782-1856)が1850年に城館を購入した。シナ家は1864年に城館をベルギーの銀行に売却する。ハンガリー政府は1867年に城館を購入し、ハブスブルク家へ献上した。
- (8) マトレコヴィッツは農工商務省出身の政治家で、同省次官のほかブダペシュト内国博事務局長、全国工業協会会長等を歴任した(Gelléri, 1908)。
- (9) ヴァールマンは個人銀行Wahrmann Mór és Fiai Bankházの頭取であり、1863年にパンノニア蒸気製粉の設立に参与して同社会長となった。彼はまた、ユダヤ人として初のハンガリー下院議員(任1869-1892年)

となり、さらにガンツ鑄鉄・機械工場会長（任1888-1892年）やブダペシュト商工会議所会頭（任1891-1892年）にも選任されている。

(10) 1904年にドイツ市民風のフィッシャーからハンガリー貴族風のファルカシュハーズィへ改姓する（Szűts, 2011, 8.o.）。当該期ユダヤ人のハンガリー社会への同化の一例である。

(11) 同社はドイツ鉄道（DB）のグループ企業、DBシェンカー社として現存している。

(12) フィッシャーは1852年、最初のショールームをタタの自邸に開設した（Balla, 2003, p. 60）。

参考文献

朝日新聞社編（1993）『ハンガリーの名窯 ヘレンド陶磁名品展』朝日新聞社。

Balla, Gabriella (2003), *Herend porcelain : the story of a Hungarian institution*, Herend.

Gelléri, Mór (1887), *A magyar ipar úttörői : élet- és jellemrajzok*, Budapest.

Gelléri, Mór (1908), *Mattekovits Sándor élete és működése*, Budapest.

Layer, Károly (1921), *A herendi porcellángyár története*, Budapest.

前田正明（1999）『西洋やきもの世界：誕生から現代まで』平凡社。

前田正明・櫻庭美咲（2006）『ヨーロッパ宮廷陶磁の世界』角川書店。

長井千春・宮崎清（2007）「ウィーン万博における陶磁器分野の伝習地ボヘミア地方の役割：日本とドイツの陶磁器産業とデザインに関する研究（2）」、『デザイン学研究』第54巻第2号、83-92頁。

鈴木良隆（1998）「模倣と着想-J・ウェッジウッド、森村市左衛門、もう1つの産業化-」、『岩波講座 世界歴史22 産業と革新』岩波書店、所収、87-107頁。

Szűts, István Gergely (2011), *A műhelytől a szalonig : a Herendi Porcelánmanufaktúra a Monarchia idején*, Veszprém.

高田茂臣（2008）『19世紀ハンガリーの産業革命—ハンガリー資本主義像の再検討—』大東文化大学経営研究所。
ヴァダシュ、ヨーージェフ編、佐藤紀子訳（1998）『ヘレンド—20世紀の伝統工芸』ブダペシュト。

読売新聞社編（2000）『ヘレンド〜ドナウが育んだ名陶』読売新聞社。

(2015年1月12日脱稿)