ISS Research Series

同床異夢
－漆器産地の行方－

建井順子　著

東京大学社会科学研究所研究シリーズ　No.58

東京大学社会科学研究所

ISS
Institute of Social Science
The University of Tokyo

東京大学社会科学研究所研究シリーズ No.58

同床異夢
ー漆器産地の行方ー

建井順子 著

2015 年 3 月

まえがき

東京大学社会科学研究所で 2006 年度からスタートした希望学釜石調査の後を引継ぎ、2009 年度からスタートし 2013 年 3 月に一旦終了した希望学福井調査は、調査ごとに班を編成し、経済学、社会学、政治学、歴史学などの研究者が関与した大規模プロジェクトであった。その中で筆者を含めた 3 名の研究者で構成された地域経済班は、「眼鏡と繊維と漆器」を三大産業とする鯖江を調査対象地と定め、眼鏡と漆器の調査を行った。第 1 弾となる眼鏡の調査は、東京大学社会科学研究所リサーチシリーズ『眼鏡と希望－縮小する鯖江のダイナミックスー』として発行され、幸い関係者の方々から好評をいただいた。漆器についてとりまとめた本報告書は、その第 2 弾となる。

第 1 弾の報告書は、各企業が環境変化の度にどのような苦労に直面し、かつそれをいかに乗り越えたかを具体的なライフヒストリーの形で表したという点でユニークであり、地域経済でいかにイノベーションを生み出していくのかという疑問に対して、少なからずヒントを提示することができたものと自負している。

本報告書も、産地の規模は縮小してはいるが、個別企業は決して縮小しているわけではなく、様々なイノベーションを創出していることを少しでも知っていただき、同じように頑張ろうと考える企業が増えていくことを願ってとりまとめたものである。関係者のみならず幅広い層の方々に読んでいただき、ご意見をいただきたいと考えている。

本調査に関して、インタビューをお引き受けいただいたのは、鯖江市役所、鯖江商工会議所、内田プラスチック、越前漆器、漆琳堂、下村漆器店、関坂漆器、土直漆器、成実漆器店、松田祥幹、丸富漆器、若泉漆器、山久漆工（敬称略、順不同）である。インタビューは、2012 年 2 月 29 日－3 月 1 日、2012 年 7 月 22 日－25 日、2013 年 1 月 29 日、2013 年 2 月 11 日－13 日、2013 年 2 月 27 日に実施した。前回同様、調査先との調整は、福井県総合政策部政策推進課のお世話になった。快くインタビューをお引き受けいただいた関係者の方々には、心より感謝申し上げたい。

希望学福井調査地域経済班のメンバーは、以下のとおりである。

中村圭介　東京大学社会科学研究所教授（班長）
石川耕三　山口大学経済学部准教授
建井順子　東京大学社会科学研究所助教

なお、本調査研究は、学術振興会委託研究プロジェクト『すべての人々が生涯を通じて成長可能となるための雇用システム構築』（業務主任者　玄田有史東京大学社会科学研究所教授）および科学研究費補助金・特別推進研究『世代間問題の経済分析』（研究代表者　高山憲之（財）年金シニアプラン総合研究機構研究主幹）より資金面での支援を受けた。

2015 年 3 月 1 日

建井順子

目 次

はじめに

目　次

序章　地域産業の変容と個別企業の成長　・・・・・ 1

第１章　漆器産業の概要　・・・・・ 7

第２章　越前漆器－ブランド構築への道　・・・・・16

第３章　土直漆器－新世代の漆と斬新なデザインによる新事業展開　・・・・・24

第４章　関坂漆器－業務用漆器で新たな販路開拓へ　・・・・・32

第５章　下村漆器店－高度専門知識を活かした開発志向型企業　・・・・・38

第６章　丸富漆器－漆器文化の復興と新たな可能性の追求　・・・・・48

第７章　漆琳堂－若手プロデューサーとの連携による新たな製造、流通、
販売方法の追及　・・・・・62

第８章　内田プラスチック－独自研究開発戦略による価格競争市場における
生き残り　・・・・・72

第９章　山久漆工－全国各地の技術を継ぎ合った新たな漆器の追求　・・・・・85

第１０章　松田祥幹（蒔絵師）－蒔絵職人から蒔絵の伝道師へ　・・・・・96

終章　同床異夢－漆器産地の行方　・・・・ 105

序章　地域産業の変容と個別企業の成長

１．はじめに

東京一極集中が進展する中、地方経済の活性化は喫緊の課題であり続けている。最近の国の政策でも、内閣への「ひと・まち・しごと創生本部」の設置が 2014 年 9 月 3 日に閣議決定され[1]、平成 27 年度は総額 14 兆円を超す予算が見込まれている[2]。「地域産業の競争力強化」はその中でも主要施策の一つとなっており、総合戦略中の「アクションプラン」において[3]、「製造業だけではなく農林水産業や金融などのサービス業を含め、地域の中堅・中小企業が海外を含む域外から売上げを獲得して収益を上げることが必要である」と述べられている[4]。このように、地方に成長と雇用をもたらす担い手の一つとして、地域産業の活性化には大きな期待がかけられている。

研究の世界においても、地域産業の多くが集積を形成して存在していることから、産業集積を地域経済の担い手として位置づけることは多い。東日本大震災後の復興や地域活性化に関する学術研究や報告書の中でも、「産業集積」をキーワードに事業促進を議論したものは少なくない[5]。しかし、実態としての地域産業、産業集積は、縮小傾向に歯止めがかからず、いかにこれを食い止めていくかが問われている。

こうした状況に対して、大都市工業圏の産業集積研究を多く行ってきた植田（2004 年）は、「産業集積研究は、産業集積が地域の中小企業や地域経済にとって有効であることを前提に議論を進めてきたが、実態は必ずしもその前提が成り立っていないことを示している」ことを認め、「産業集積や集積内の中小企業、さらに日本の製造業の今後を考えるためには、量的に「縮小」している産業集積をどのように評価し、どのように対応していくのか、について真摯に検討していくことが必要である」と指摘する（植田編著、2004 年：3）。

筆者も、地域産業に関しては、旧来の産業集積を支えていた前提条件が環境変化によって成り立たなくなっているとする植田の考えに同意する。その上で、地域産業の実態を把握するためには、産業集積の概念をひとまず脇に置き、産地内の個別企業の成長を検討することを提案する。個別企業の縮小を、企業を取り巻く環境変化の悪化を受ける受動的な主体としてのみ捉えるのではなく、自らも環境変化に応じて変化する自発的な主体である

---

[1] 首相官邸「まち・ひと・しごと創生本部」ウェブサイト（http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/）2015 年 1 月 13 日閲覧。
[2] http://www.kantei.go.jp/jp/topics/2015/0114machihito.pdf
[3] 「アクションプラン」（1）－（イ）－②、参照。
[4] 首相官邸「まち・ひと・しごと創生本部」ウェブサイト（http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/pdf/20141227siryou6.pdf）2015 年 1 月 13 日閲覧。
[5] 例えば、学術コンテンツサポートサービスである CINII で検索すると、2015 年 1 月 29 日現在、2014 年度分だけに限っても、「産業集積」をタイトルおよび内容に含めた論文、報告書（ただし、海外の地域を対象としたものは除外）は 33 本が該当する。

ことを踏まえた分析が必要とされているからである。

企業を受動的な主体としてのみ捉えていると、企業の環境に適応した形での成長という、内的な動きを見逃してしまうことになる。地場産業の量的な拡大は確かに成長を示す一つの指標ではあるが、量的な縮小が必ずしも衰退を示すわけではない。量的に縮小している企業であっても、その内部では大規模な構造調整を実行している可能性も高い。しかし、そうした内部の動きは統計から知ることはできない。このように、官庁統計の分析のみでは企業の内部の成長または衰退のプロセスを十分に把握することは困難である。調査対象の総体的な動きを知る上での参考にはなるが、個別企業の動きとその企業の内側で具体的に何が起きているのかを知ることはできないためである。

以上のような問題意識に立ち、本調査は、前回の眼鏡産業調査と同様のケース・スタディ手法により、鯖江の漆器企業を対象とした。本論では、上述のように、変化する企業を検討する際の枠組みとして、シュンペーターの、経済活動を循環的な「動態的プロセス」として捉える視点と、それを「企業の成長」という形で示したペンローズの視点を手がかりに、今日的「企業の内的成長」について論じる。結論は次の 2 点である。第 1 に、第 2 章から第 10 章の個別事例を通して、これまでの分析において前提とされてきた、産業集積内の分業が地域の中小企業や地域経済にとって有効であるとは言えなくなってきており、個別企業はそうした今日的環境に合わせて変化し、内的に成長している。第 2 に、その結果、産地の個別企業は従来型の分業構造を基礎とした束の成長ではなく、個々での対応を迫られており、各企業は産地を越えた新たなネットワークを構築しながら展開を図っている。

本論の構成は以下のとおりである。第 2 節では、地域産業に関する先行研究をレビューする。第 3 節では、本論への示唆となるシュンペーターの「動態的プロセス」の視点とペンローズの「企業の成長」の視点を議論する。第 4 節では、企業の「動態的プロセス」、「企業の成長」の視点の本論への適用について述べる。

2．地域産業、地場産業、産業集積に関する先行研究

地場産業に関しては、これまで、地場産業、地域産業、産業集積とその名称を変えながらも多くの研究が行われてきた。地場産業の研究としては、代表的なものに山崎（1977 年）がある。山崎は、その中で、「特定地域に起こった時期が歴史的に古いこと」、「特定地域に同一業種の中小零細企業が地域的企業集団を形成して集中立地」、「生産、販売構造の社会的分業体制」、「地域独自の「特産品」を生産」、「全国や海外の広い市場に製品を販売」の 5 つの特性を持つ中小企業を「地場産業」と定義している（山崎、1977 年：6-9）。その後、地場産業は、下平尾（1973 年、1996 年）などのように比較的近年までその構造の変化を追い続けたものを除き、特に 1980 年代後半以降、産業集積研究の一部として本格的に研究さ

れるようになった（植田、2000 年：31）。

産業集積に経済学的観点から最初に言及したのはアルフレッド・マーシャルである。マーシャルは、『経済学原理』の「第 10 章（「産業組織、続編。特殊化された産業の特定地域への集中」）」において、「同じ性格を持つ多数の小企業が特定の地域に集中すること」を「地域化された産業」と呼び、この集中によって地域に外部経済が生じうることを指摘した（マーシャル、1985 年〔＝1890 年〕：194、196）。

日本における産業集積については、経済地理学、中小企業論、地域経済学、経済・経営史など、様々な分野から研究がなされてきたため、共通した方法論や理論の確立には至っていない（植田、2000 年：12）。

とはいえ、産業集積を、単体の企業と異なる経済とみなし得るのは、外部性という経済効果の存在が期待されるためである。例えば、植田（2000 年）は、産業集積のメリットとして、①「多数の企業の集積を基盤にした企業間・業種間の分業による専門化や競争関係の進展」、②「広範な分業関係による技術や受注可能領域の拡大」、③「多様な分業に対応するための分業の調整費用の低さ」、④「利用可能な資源の蓄積による創業や事業転換の可能性の高さ」、⑤「以上の事業環境を通じた個々の企業やネットワーク、地域といった各レベルでの技術水準や製品企画力・開発力の向上」、の五つを挙げる（植田、2000 年：11）。

これらのメリットが示すように、産業集積が存在するための前提は、特定地域内での「企業間・業種間の分業」構造の存在であり、分業によって棲み分けた企業の束から生じる外部性という正の経済効果の存在であった。地場産業中心の産地型であろうと大手メーカーをトップとする企業城下町型であろうと、特定の地域内の企業が分業関係を形成しながら互いに支え合う構造が存在してこそ、「技術や受注可能領域の拡大」、「調整費用の低さ」、「創業や事業転換の可能性の高さ」、「技術水準や製品企画力・開発力の向上」は可能となる。産業集積に関しては、こうした前提の下、ある一定の地域における経済機能、課題、展望などについての研究が蓄積されてきたのである。

３．本論への示唆となる視点

今日の地域産業を分析するに当たり、従来の研究での前提が成立しなくなっており、その実態を把握するためには企業の主体的動きへの視点を視野に入れる必要があることは既に触れたとおりである。

個別企業に視点を当てた研究はこれまでにも数多く存在する。しかし、企業の主体的な動きよりも、外的要因から産地への影響とそれを受けた個別企業の変化という一方向の受動的側面にのみ焦点が当てられることが多く、個別企業が環境変化を受けてどのように主体的に反応し、それが産地にどのような変化をもたらしたのかという「企業の内的成長」プロセスについては、必ずしも明確にはされてこなかった。成長プロセスに注目した研究

であっても、それを企業自身が選択した自発的成長の結果であるとはみなさないことが多かった。そこで本論では、個別企業の主体的な動きを重視し、個別企業の内的成長プロセスを検討する。その際に本論が依拠するのが、シュンペーターの「動態的プロセス」とペンローズの「企業の成長」の概念である。

（1）シュンペーターによる「成長」と「発展」の区別

シュンペーターは、「成長」と「発展」を、よく似ているが大きく異なる概念として捉え、後者を重視した。シュンペーターによれば「成長」とは、以前と同じ財・サービスの提供の量的拡大である。他方、「発展」とは、「経済が自分自身の中から生み出す経済生活の循環の変化のことであり、外部からの衝撃によって動かされた経済の変化ではなく、「自分自身に委ねられた」経済に起こる変化である（シュンペーター、1977 年〔＝1926〕：174）。言い換えれば、「発展」とは「新たな状態における新たな目的のために新たな手段をもってする生産」である（吉川、2009 年：24-25）。

すなわち「発展」は、「単に外部からの力に反応することによってのみ変化するような」ものではなく（吉川、2009 年：43）、「経済体系の内部から生ずるものであり、それはその体系の均衡点を動かすものであって、しかも新しい均衡点は古い均衡点からの微分的な歩みによっては到達しえないもの」であるため（シュンペーター、1977 年〔＝1926〕：180）、「静態的プロセス」ではなく、「動態的プロセス」ということになる。

そうした動きは、新しい欲望は生産側から生まれるという考えの下、生産に必要な様々なものを結合することを意味して、「新結合（＝イノベーション）」と呼ばれる。新結合には、①新しい生産物または生産物の新しい品質の創出と実現、②新しい生産方法の導入、③工業の新しい組織の創出、④新しい販売市場の開拓、⑤新しい買い付け先の開拓、の五つが含まれる（シュンペーター、1998 年：31）。シュンペーターは、このような新結合が「非連続的」に現れることによって「発展」が起こると考えた。

（2）ペンローズの「企業の成長」

これに対して、ペンローズ（原著の初版は 1959 年、本論は第 3 版〔＝1995〕の翻訳を参照。）の『企業の成長』は、企業の内側の成長プロセスを重視した。ペンローズの功績の一つは、経済の担い手が「人」であることを強調したことである。つまり、企業の量的な成長だけではなく、その成長プロセス、中でも、成長プロセスにおける「人間のモチベーション」や「意識的な意思決定」までも含めた「内生的発展プロセス」について検討した点にある（ペンローズ、2010 年〔＝1995〕：22-23）。

ペンローズは、そもそも「成長」には二つの意味があるとした。一つは「単純に量の増加を意味する」もの、もう一つは、「ある発展のプロセスの結果としての規模の増大や質の向上を含んだ本来の意味合いで用いられることもある」ものとして、後者を重視した（同上：21）。

ペンローズの理論の中で重要なのは、企業を「根本的には資源の集合（同上：121）」とする見方である。ペンローズは、資源を、「企業が購入したり賃借したり自らの使用のために生産したりする物的なものと、それらを企業にとって有用化するために雇われた人々を含む」と定義し、サービスを「企業の生産活動に対してこれらの資源が果たしうる貢献」と定義した（同上：109）。さらに、一つの資源を「潜在的なサービスの束」と考え、ある時点での資源の活用は全体の一部しか用いられないため、その他のサービスは未使用のまま残り、この未使用部分が企業の成長のダイナミズムを生み出す原資となるとも考えた。中でも、「外界の変化に対する企業の対応を大きく決定づけ、また、企業が外界に何を「見る」かを決定づける」ものとして、企業の人材の経験や知識の発展を重視した（同上：124）。

こうした考えの下では、企業は環境変化を一方的に受けるだけの主体ではない。ペンローズは、「企業は、自らの行動を成功させるために必要な環境条件を変えていくだけでなく、さらに重要なことには、彼らは自らが環境を変えうること、そして環境は自らの行動と独立ではないことを知っている（同上：74）」として、企業の内的成長は外部環境との相互作用であることを指摘した。

言い換えれば、企業は受動的主体ではなく、環境を主体的に受け止め、それによって内的に成長し、同時に環境に働きかけてそれを変えていく能動的主体である。ペンローズは、企業が能動性を持つことによって、新たな知識・学習を獲得でき、獲得した知識・学習がさらに新たな成長の原資となるというダイナミックな成長プロセスを重要視した。

企業を以上のように捉えると、今日存在する企業は、それ自体なんらかの内的成長を遂げたからこそ現在の形で生き残っていることになる。それは個別企業が選択してきた歩みの結果でもある。以上のような観点に立つと、個別企業が内的成長を遂げてきたプロセスと、そのプロセスの結果としての現在の形態を、詳しく検討していく必要が生じるのである。

４．企業の主体的行動による成長の視点の本論への適用

以上の視点を踏まえて、以下第 2 章から第 10 章では、個別企業の、環境の変化により企業がどのように変化し、それを契機として企業がどのように成長してきたのかという「内的成長プロセス」を描く。終章では、第 2 章から第 10 章の個別事例を踏まえて、産地内の企業の成長にはどのような特徴があり、それが産地全体の縮小とどのように関連しているのかを明らかにする。

＜参考文献＞

アームストロング、H・テイラー、J（2005 年）『〔改訂版〕地域経済学と地域政策』流通経済大学出版。（原著：Armstrong, H & J, Taylor. (2000) *Regional Economics and Policy, Third Edition*）。

伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編（2003 年）『産業集積の本質－柔軟な分業・集積の条件』有斐閣。

井出策夫編著（2002 年）『産業集積の地域研究』大明堂。

植田浩史編（2004 年）『「縮小」時代の産業集積』創風社。

植田浩史編（2000 年）『産業集積と中小企業－東大阪地域の構造と課題』創風社。

橘川武郎・連合総合生活研究所編（2005 年）『地域からの経済再生』有斐閣。

清成忠男・橘本寿朗編著（1997 年）『日本型産業集積の未来像－「城下町型」から「オープン・コミュニティー型」へ』有斐閣。

下平尾勲（1973 年）『経済成長と地場産業－最近の有田焼の経済構造分析』新評論。

下平尾勲（1996 年）『地場産業－地域からみた戦後日本経済分析』新評社。

シュンペーター、J.A.（1977 年）『経済発展の理論（上）（下）』岩波文庫。（原著：Schumpeter, J.A. (1926) *Theorie Der Wirtschaftlichen Entwicklung, 2. Aufl.*）。

シュンペーター、J.A.（1998 年）『企業家とは何か』東洋経済新報社。

中村圭介（2015 年）「眼鏡産地の苦闘と「個」の時代のイノベーション」、『中央公論』、2015 年 2 月。

中村圭介（2013 年）『眼鏡と希望－縮小する鯖江のダイナミックス』東京大学社会科学研究所リサーチシリーズ No.49。

ペンローズ、E（2010 年）『企業成長の理論〔第 3 版〕』ダイヤモンド社。
（原著：Penrose, E (1995) *The Theory of the Growth of the Firm (Third Edition)* ）。

ポーター、M・E（1999 年）『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社。
（原著：Porter, M.E. (1998) *On competition*）。

ポーター、M・E（1992 年）『国の競争優位〔上〕〔下〕』ダイヤモンド社。
（原著：Porter, M.E. (1987) *The Competitive Advantage of Nations*）。

マーシャル、A（1985 年）『経済学原理（第 2 分冊）』岩波ブックセンター信山社。（原著：Marshall, A(1890) *Principles of Economics*）。

安嶋是晴（2012 年）「輪島漆器産地の塗師屋文化を活かした販売戦略の現代的評価－行商と椀講制度（2011 年度北陸地域政策研究フォーラム研究報告）」、『地域公共政策研究』、第 20 号、2012 年 6 月。

山崎充（1977 年）『日本の地場産業』ダイヤモンド社。

山田浩之・徳岡一幸〔編〕（2012 年）『地域経済学入門〔新版〕』有斐閣。

第 1 章　漆器産業の概要

1．はじめに

漆器産業は鯖江市を代表する三大産業の一つである。漆器には、木製の素地に漆を塗った伝統的漆器と、プラスチックに黒や朱の化学塗料を塗った業務用漆器がある。越前漆器の産地である鯖江は、業務用漆器の産地として大きく成長してきた。現在、市場に流通する漆器の中で大きな割合を占めているのも、後者の業務用漆器である。鯖江における漆器産業のうち、業務用漆器の割合は 9 割を占める。また、全国における業務用漆器生産のうち、鯖江の業務用漆器は 8 割から 9 割を占める[6]。ただし、戦後大きく成長してきた業務用漆器の生産は、人々の生活スタイルや消費意欲の変化によって、近年徐々に縮小してきている。

本章では、越前漆器の産地である鯖江市の地理的概要、越前漆器の歴史、公式統計による越前漆器の出荷額などの推移、漆器の種類、製造工程、流通構造などを検討することによって、漆器産業の特徴と漆器産業における越前漆器の位置づけを明確にする。

2．福井県と鯖江市の位置

まず、鯖江の位置を確認しておこう。図表 1 が示すように鯖江市のある福井県は日本海に面する県であり、一般的に、北の嶺北地域と南の嶺南地域とに分けられる。鯖江市は石川県寄りの嶺北地域に位置する。主要な地場産業は、眼鏡、漆器、繊維の三つであるが、そのうち漆器産業は、旧制の河和田町、とりわけ片山地区と呼ばれる集落を中心に拡大してきた。そのため、当地で製造される漆器は現在でも「越前漆器」、「河和田漆器」の名で呼ばれることが多い（杉本、1970 年：(17)）。かつての律令国で「越前国」と呼ばれたこの地域は、京都、加賀など周辺地域と交流することによって、それらの地域の文化、技術の影響を強く受けながら、歴史的に様々な地場産業を形成してきた。漆器に関していえば、石川県の南端に位置する中山産地とは業務用漆器を得意とする産地同士で、古くから競合・協力関係にある。越前漆器について検討する際には、そうした歴史的、地理的関係を踏まえて見ていく必要がある[7]。

---

[6] 本論第 2 章から第 11 章にもとづく。

[7] 本論においても、当地の漆器は「越前漆器」、産地は「越前産地」の名称で統一する。

図表 1　福井と鯖江の位置

出所：世界地図ウェブページ
（http://www.sekaichizu.jp/atlas/japan/prefecture/map_n/n_fukui.html）より筆者作成。

3．産地の歴史

越前漆器の発祥地は、現在の鯖江市の河和田地域（片山地区）である。越前漆器の開始は、約 1500 年前と言われている。これについて、明治 39 年 9 月刊の『福井県物産誌』には以下の記述がある[8]。

「今立郡役所樓上に片山椀沿革を叙したる大額あり。今其大要を左に写し以て其沿革を示さん。口碑に曰く片山漆器は、継体天皇の未た男大迹の皇子と申し奉り、今立郡味真野に潜居し玉ひし頃土民黒塗の器物を奉りしかば其の色沢の美なるを以て叡感斜ならず土民に命じて黒塗の器物を作らしめ玉う。是片山椀の起源なりと。」

つまり、継体天皇に地元民の作った黒塗の器（冠という説もあり）を献上したところ、

[8] 越前漆器協同組合（2013 年）、p 1。

大変美しいものであったため、それを同地で作らせるようになったことが片山椀の起源とされている。しかし、その真偽は謎であり、伝承の域を出ないという意見もある（杉本、1970 年：12）。

このように、この地域における具体的な漆器の由来は定かではないが、仏教の伝来と深く結びついていることは間違いなく、「当時の文化人だった名僧、知識人が直接間接にその創始に関係した（同上：19）」との説が多く語られている。

明治時代までは、「片山椀」と呼ばれる黒塗りの三つ椀（「汁椀」、「飯椀」、「煮物椀」）のみが製造されており、それが他の技法を取り入れて発達するのは、明治以降のことであった（同上：10）。つまり、それまでの漆器は、蒔絵、沈金などの加飾のない黒塗りのシンプルな椀であった。

明治に入ると、他の産地から河和田地区に二つの地域から加飾技術が入ってくる。一つは嘉永年間（1848 年から 1854 年）に京都から入ってきた蒔絵師鈍流による蒔絵技術であり、もう一つはその後輪島から入ってきた沈金師による沈金技術であった（同上：21）。

明治 30 年代（1890 年代後半）に入ると、それまで、椀などの丸物（まるもの）が主であった産地で、輪島から移住した職人が膳、盆などの角物（板物、かくもの）を作り始めたことから、同地で角物が製造されるようになる（同上：21-22）。さらに、明治 35 年（1902 年）には片山地区に徒弟養成所が設置され、明治 39 年（1906 年）には木地工科が増設となる。指導者が彦根や会津などから来て、塗装、沈金、蒔絵、木地の技術指導を行なった（同上：22）。このように、地元で発達してきた自前の技術と各産地の技術者から移転された多様な技術が融合することによってできあがったのが、現在の越前漆器であった。

生産工程を効率化する動きとしては、1913 年に、林与市によって、自動回転塗物乾燥機（風呂と呼ばれる）が開発され、1918 年には電力による轆轤（ろくろ）操業が開始されている（龍田、2000 年：83）。こうした機械化によって、生産工程の効率化が進展し、大量生産が可能となった。

業界にとって画期となったのは、戦後、高度成長期の漆器素材の革新である。1952 年にプラスチック素地に漆塗の椀が製造され、化学塗料による全国初の漆器塗装が開始された（龍田、2000 年：84）。これを契機として、伝統的な漆器に類似した、いわゆる業務用漆器の割合が拡大していった。当初の原料は、ユリア、メラミンなどが主であったが、1967 年に産地の企業が ABS 樹脂製品の生産を開始し、塗りの代替としてスクリーン印刷が普及してきたことによって、業務用漆器のシェアはさらに拡大した。さらに 1982 年には、産地の大手問屋が日本初の塗装用ロボット機を導入し（龍田、2000 年：84）、塗装の効率化もさらに進展した。

しかし、1990 年代に入ると、業務用漆器で潤ってきた産地の成長も、バブル経済の崩壊による消費の冷え込みに直面する。料亭においては企業などの接待が激減し、百貨店においても贈答品の需要が落ち込んだ。また、生活様式の変化により、消費者が日常生活で漆器を使用する機会も少なくなった。こうした需要の低下を受けて、各企業（職人）はそれ

ぞれ独自の対応を進めていくこととなった。

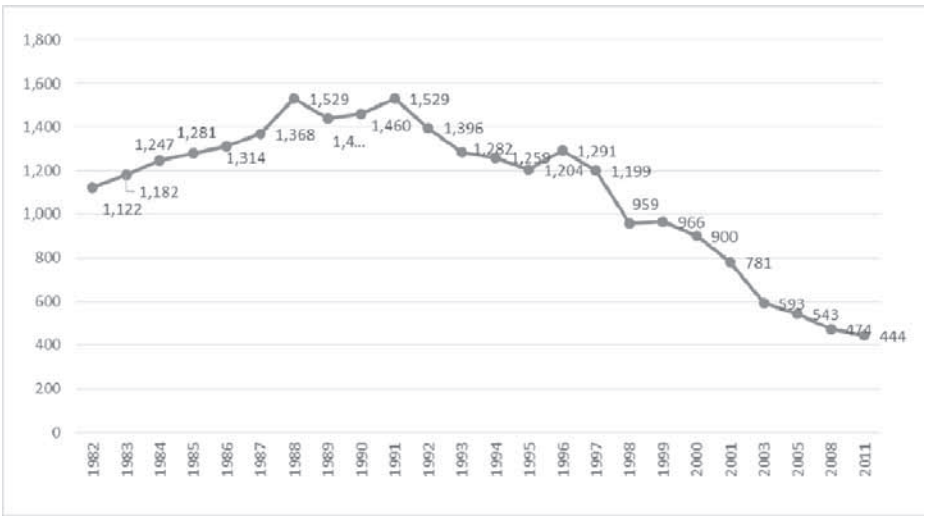
４．官庁統計から見た越前漆器の姿

次に、官庁統計から鯖江の漆器産業がどのように変化してきたのかを見ておこう。

（１） 漆器関連製造品の出荷額

図表 2 は、漆器関連製品の出荷額の推移である。1988 年と 1991 年の 153 億円をピークに減少傾向にあることを示している。直近の 2011 年はピーク時の 3 分の 1 にまで落ち込んでいる。これは、多くの企業が指摘しているように、バブル経済崩壊による業務用漆器の需要の落ち込みと、それによる産地内競争の激化を受けたものであった。後述するように、需要の低下の程度は漆器の種類（家庭・ギフト用か業務用）や工程によって異なるが、両者に共通しているのは、沈金、螺鈿など、塗りの器や盆などに装飾を加える加飾部分が最も影響を受けたという点である。その後 1990 年代後半を境に急激に出荷額が低下している。この理由は明らかではないが、家庭・ギフト用漆器の場合、消費者の平均給与額が右肩上がりの時代が終わり、伸び悩む中で、漆器のように贈答や祭事などに使用される食器の使用頻度が低くなっていること、ネット通販などの普及による百貨店・専門店での消費の縮小など、時代の変化が背景にあると考えられる。また、業務用漆器についても、同様に、平均給与額の伸び悩みを背景に、豪華な旅行、出前、外食等への支出を消費者が手控えるようになったことが、出荷額低下の理由として考えられる。

図表 2　漆器関連製品の出荷額（単位：1,000 万円）

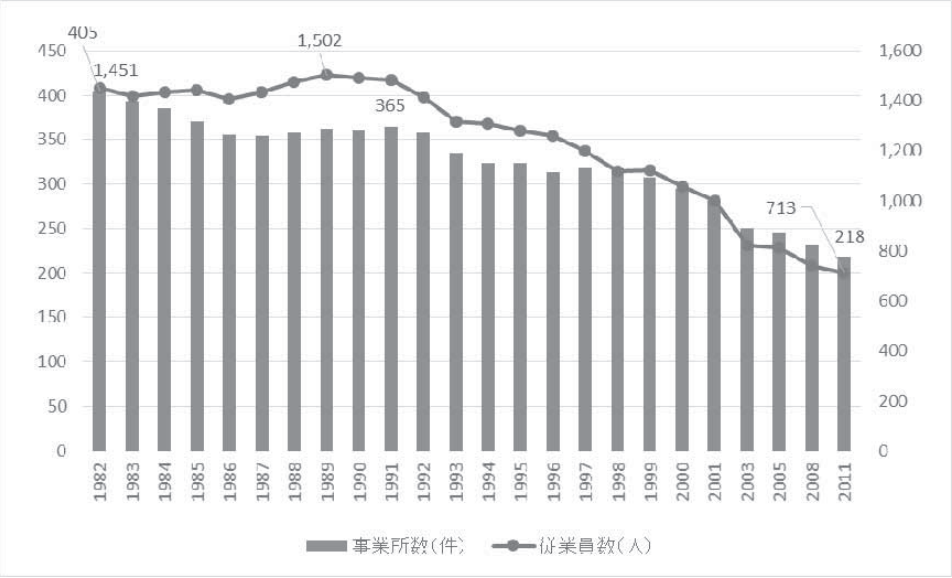


（出所）鯖江市集計統計にもとづき筆者作成。

（2） 漆器関連製品の事業所数および従業員数

図表 3 は、漆器関連製品を製造する事業所数と従業員数を示したものである。事業所数と従業員数も出荷額と同様、右肩下がりで減少する傾向にある。1982 年時点の事業所数と従業者数は、それぞれ 405 事業所、1,451 人であったが、2011 年にはそれぞれ 218 事業所、713 人にまで減少している。事業所数、従業員数ともに 1982 年の 2 分の 1 にまで落ち込んでいる。ただし、出荷額の落ち込みと比較すると若干減少幅が小さいともいえる。その理由として、家族経営が多い漆器産業では、出荷額の減少が従業員数の減少にはすぐに結びつかず、家族従業者の労働時間を調整するなどによって対応していると考えることができる。しかし近年は、そのような調整機能も働かないほど事業所数と従業員数の落ち込みが大きくなっているようにみえる。

図表 3　漆器関連製品を製造する事業所数および従業員数（単位：事業所、人）

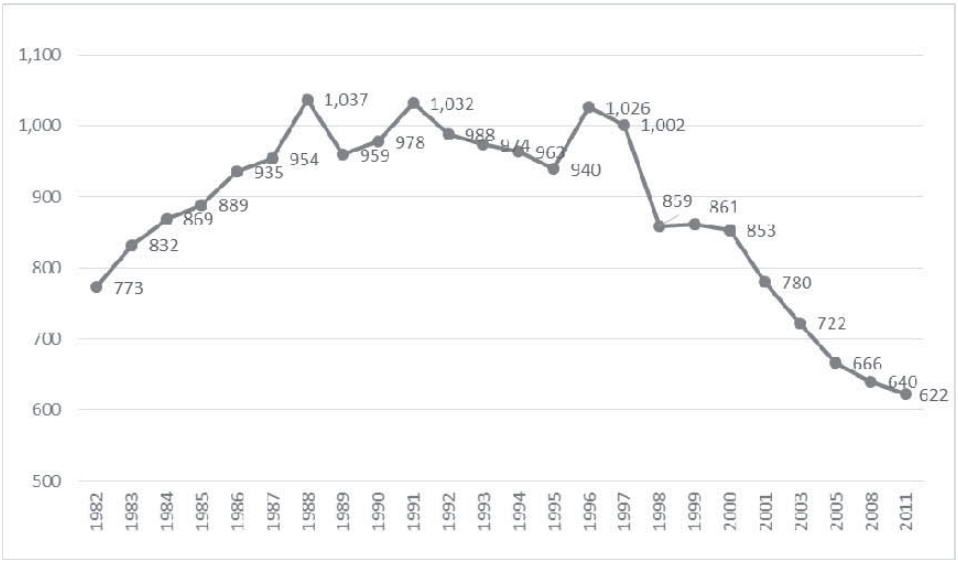


（出所）鯖江市集計統計にもとづき筆者作成。

（3） 従業員 1 人当たりの製造品出荷額

図表 4 において、従業員 1 人当たりの製造品出荷額を見ると、1997 年までは大きな変化がなく 1,000 万円台を維持しており、1996 年、1997 年には増加する傾向にさえあった。これが変化するのが 1997 年以降、とりわけ 2000 年以降である。2000 年に 853 万円に減少し、2011 年には 622 万円にまで低下している。先の製造品出荷額、事業所数、従業者数の推移と比較すると、それらのいずれもが 1991 年頃を境に右肩下がりに減少してきたのに対して、従業員 1 人当たり出荷額は 1997 年以降急激に減少が始まった点で異なっている。

図表 4　従業員 1 人当たりの製造品出荷額（単位：万円）



（出所）鯖江市集計統計にもとづき筆者作成。

5．漆器産業の概要

第 3 節でも触れたように、今日漆器とは呼ばれる製品においては、素材や性質の多様化が進んでいる。以下では、漆器を伝統的漆器と業務用漆器（食器）の二つに大きく分類し、それぞれの特徴、工程、流通構造について整理することによって、両者の違いを明らかにする。

（1）「漆器」とは何か

先にも触れたとおり、漆器は戦後高度成長期に素材面での大きな変革を受けて多様化した。現在の漆器は、大まかには、伝統的漆器と業務用漆器（食器）の二つに分けることができる。一般的に、伝統的漆器か業務用漆器かを区別する基準は、素地が木製かプラスチック製かの違いによる。素地が木製の場合、木製漆器と呼ばれ、プラスチック成型品である場合、業務用漆器（食器）と呼ばれる。両者を漆器と呼ぶかどうかは各企業で異なり、両者を明確に区別することはそれほど大きな意味を持たない。むしろ、龍田（2000 年）によれば、流通による区別が重要である。流通には業務用と家庭・ギフト用の二つの経路があり、前者がプラスチック成型品中心、後者は伝統的漆器中心の経路である（龍田、2000 年：88）。

（2）伝統的漆器と業務用漆器（食器）の製造工程

伝統的漆器は、非常に多くの工程を経て製造される。しかも漆という天然塗料を使用するため、各工程の間に乾燥などのために一定の時間がかかり、一つの製品の完成までに数ヶ月を要することも珍しくない。とりわけ高級品は塗りを重ねるため、完成までに手間と時間がかかる。

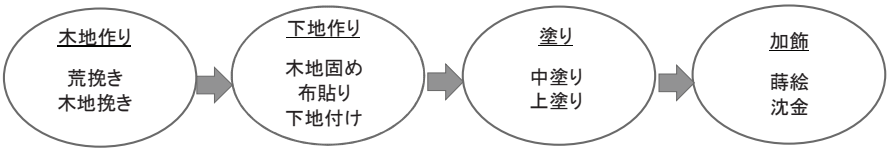
一方、高度成長期に登場してきた業務用漆器（食器）は、プラスチック素地に化学塗料が塗られ、スクリーン印刷によって絵柄が付けられた器である。そのため大量生産が可能であり、伝統的漆器に比べて手間と時間を大幅に節約できる分、単価も格段に安い。以下では、それぞれの製造工程を詳しく見てみよう。

まず、伝統的漆器は、大きくは四つの工程から構成される（図表 5）。すなわち、木地作り、下地作り、塗り、加飾である。それらの工程それぞれの下にさらに細かな工程がある。事業所、製品ごとに工程数は異なるが、一般的な製造工程は細かくは 22 工程である。具体的には、「木取り」、「乾燥」、「荒挽き」、「乾燥」、「白木地挽き」、「木地固め」、「布着せ（麻布、端と底）」、「布削り」、「一辺地付け（一辺地粉＋生漆）」、「研ぎ」、「二辺地付け」、「研ぎ」、「三辺地付け」、「地研ぎ」、「中塗り」、「疵み（きずみ）」、「中塗り研ぎ」、「小中塗り」、「研ぎ」、「疵み拭き上げ」、「上塗り」、「加飾（蒔絵・沈金など）」である[9]。漆の乾燥には酵素反応が関係するため、乾燥状態も気温、その他の状況に左右される。このような点も含めると、伝統的漆器の製造には非常に手間と時間がかかる。必然的に人件費が高くなり、値段も高価になる。

一方、業務用漆器（食器）は、高度経済成長期に伝統的漆器を簡素化する目的で生まれたこともあり、工程数もかなり少ない。一例として下村漆器の業務用漆器の布目椀と吸物椀の製造工程を掲げた（図表 6）。図表が示すように、基本的な作業の流れは、成形、下処理、塗装、加飾、後塗装となり、一見、工程数は伝統的漆器とそれほど変わらないものの、一工程当たりにかかる手間と時間を伝統的漆器に比べて大幅に短縮できる。そのため、単価も安くなる。生産者にとっては手間がかからず大量生産が可能であり、消費者にとっては形状、デザインは同じでありながら安価である業務用漆器（食器）は、戦後の高度成長期、レジャーブーム、外食産業の拡大を背景に、越前産地を牽引する製品となった。

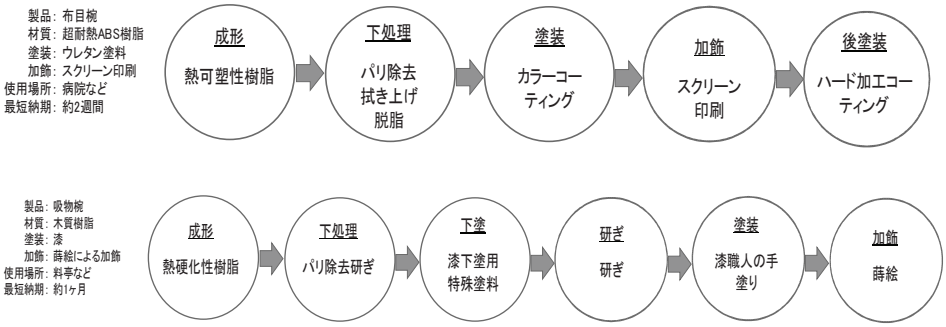
9 下村漆器店ウェブページ「工程（22 工程）表」参照
（http://www.shimomurashikki.co.jp/process_lacquer.html）。2015 年 2 月 1 日閲覧。

図表 5　伝統的漆器の 4 大製造工程



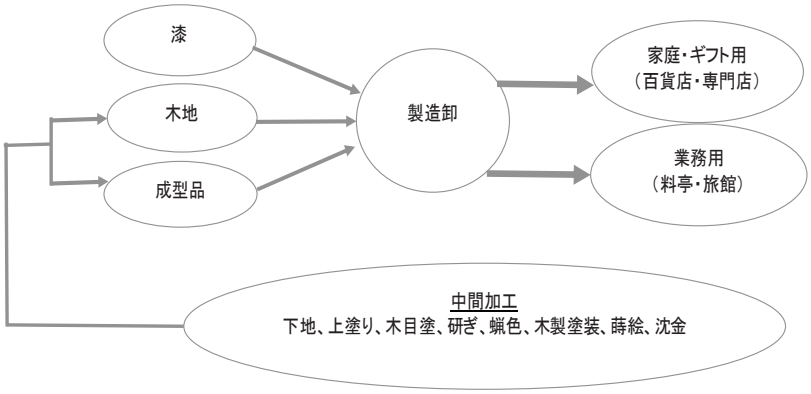
出所：下村漆器店ウェブページにもとづき筆者作成（2015 年 2 月 1 日閲覧）。

図表 6　業務用漆器（食器）の製造工程（布目椀、吸物椀の場合）



出所：下村漆器店ウェブページにもとづき筆者作成（2015 年 2 月 1 日閲覧）。

図表 7　産地取引関係図（伝統的漆器の場合）



出所：龍田（2000 年）にもとづき筆者加工。

（3）流通の変化

流通には主に業務用と家庭・ギフト用があることは先述のとおりである。業務用の最終納入先は旅館・料亭などであり、家庭・ギフト用の場合は百貨店・専門店である。消費地問屋にも、業務用と家庭・ギフト用それぞれ専門の問屋が存在する。産地問屋に関しては、問屋を専門で行なう事業所もあれば、製造と卸を兼ねる製造卸も数多く存在する。現在、革新的な取組を行っている企業（職人）の多くは、製造卸である。

製造卸は、自社でも製造工程の一部分を担うと同時に、素地を他社から仕入れ、下地に出し、塗りは自社で行い、さらに他社に加飾に出す、というように、工程ごとに自社を介して作品を仕上げていくという意味で産地のコーディネーターの役割を担う。また、製造卸と顧客（消費地問屋）との関係は、各社それぞれの古くからのつきあいを引き継いでいるが、昨今の百貨店・専門店や料亭・旅館の業績不振により、新たな流通経路を見つけざるを得ない状況も生まれている。これに対して、自社で卸売機能を持たない専門職人や下請け生産者の多くは、依然として産地内の製造卸業者や大手問屋からの受注に依存している。とりわけ、業務用漆器の場合、企業間競争が激化する中、流通を通しての製造情報漏洩や人気商品の模倣が頻発しており、これによる類似品との価格競争が起きやすくなってもいる。

＜参考文献＞

越前漆器協同組合ウェブサイト（http://www.echizen.or.jp/index.html）
越前漆器協同組合(2005 年)『うるしの里河和田をたずねて－越前漆器を知る旅にでよう！』
越前漆器協同組合（2013 年）『創立 110 周年記念誌　越前漆器』
鯖江市統計書各年（http://www.city.sabae.fukui.jp/pageview.html?id=10847）
鯖江市産業環境部商工政策課「鯖江工（漆器）」ウェブサイト
（http://www.city.sabae.fukui.jp/users/monodukuri/sabaeko/monodukuri/about.html）
鯖江市「観光・産業（ものづくり）」ウェブサイト
（http://www.city.sabae.fukui.jp/pagelist.html?l=150&s=150060）
下村漆器ウェブサイト（http://www.shimomurashikki.co.jp/）
杉本伊左美（1970 年）『越前漆器』越前漆器協同組合内「越前漆器」刊行会。
龍田弘和（2000 年）「越前漆器産地の構造変化」、『地域公共政策研究第 3 号』
2000 年 12 月。

第 2 章　越前漆器－ブランド構築への道

１．はじめに

越前漆器は、現社長の先代に当たる森下維織氏によって 1938 年に問屋業として創業した。主な取扱製品は、伝統的漆器のうち、膳と椀である。1950 年から屋号を「光琳堂」として、百貨店、漆器専門店などで、家庭用、贈答用の漆器の製造販売を開始、さらに 1960 年に、越前漆器株式会社として法人化する。1991 年に現社長森下直樹氏が業務を継いでからはデザイン性を重視し、さらに近年「KORINDO」という名の自社ブランドで製品の販売強化に努める。本論では、伝統的漆器にこだわり、販売しつづける産地問屋の事例として当社を取り上げ、当社から見た漆器生産の現状、課題、展望について明らかにする。

２．越前漆器の成り立ち

越前漆器での取扱商品は、一部を除き、伝統的な木製漆塗りの製品である。製品によりプラスチック成型品に漆を塗ったものも一部取り扱うが、プラスチック成型品に化学塗料を塗った形の業務用漆器は扱わない。木地またはプラスチック成型品に漆を塗った「漆器」を企画販売する産地問屋である。

先代社長以降に限って当社の歴史を振り返ると、先代社長の戦争からの帰還によって商売が再開された。それ以降現在まで問屋を業とする。戦後 10 年から 15 年の間、当社の主要商品は、河和田地区[10]の代表的な製品である膳や椀であった。現社長の幼少時、自宅の座敷で、家族総出で脚付き膳を包装したという。その後商品の量産化が進み、日本経済も高度成長期に入ると、一般家庭での漆器需要も増加する。流通も従来の業務用や冠婚葬祭用の膳だけではなく、新しい供給先として百貨店あるいは都市部の漆器専門店が加わり、そうした先への営業を強化していった。こうして先代の時代に、百貨店および都市部の漆器専門店に商品を卸す産地問屋として当社は大きく成長を遂げた。

そもそも鯖江市は、市内から北東方向約 20km の距離に永平寺があることが示すように、仏教の影響を大きく受けた地域である。また、鯖江には 1207 年に親鸞が法を説いたとされる浄土真宗の一派の本山誠照寺もある。そのため、仏教行事や冠婚葬祭の際に使用される道具として膳や椀の需要が存在した。現在ではかなり廃れてしまったが、戦後のある時期までは報恩講等の仏事が盛んに行われていた。その際に必要とされる膳や椀を揃えておくことは、一般家庭でも当然のことであった。

---

10 鯖江市内の東端に位置する地区で旧今立郡河和田村。1957 年 3 月 31 日に鯖江市に編入される。越前漆器の集積はこの地域が発祥である。

この地域の漆器は、もっぱらこうした用途向けであったため、他の産地に比べて派手さがなく、頑丈さと機能性を重視したものであった。また、こうした特徴は、旅館などの宿泊施設が使用する、大衆向け漆器に求められる条件とも合致し、高度経済成長を背景とした宿泊施設での大量の業務用漆器の需要も手伝い、鯖江（河和田）は業務用漆器の主要産地となった。当時の営業先も必然的に旅館が集中する地域が中心であった。

産地の産業構造の特徴は分業制であり、自社で全てを抱える企業はほとんどない。そのため、問屋が調整者となり、新たな製品をつくる度に各工程の職人を選び、完成させていくことが一般的であった。当然のことながら、必要となる工程の種類、数は、商品の形状、価格帯に応じて異なってくる。また、どのような職人であっても、人間であるがゆえに技の得手・不得手がある。産地問屋は、産地の製品を集めて消費地に卸すだけでなく、職人の技を見極めて工程間の調整を行う調整者としての役割も担う。この調整の仕方が、とりわけ伝統的漆器においては、商品の差別化に大きな影響を与える。言いかえれば、問屋の力量が商品の付加価値を大きく左右するともいえる。

現在、当社の製品の製造工程に携わる人々は、30 人から 40 人程度である。木地を担当する木工所には株式会社や有限会社が多いが、塗り、絵付けなどは、職人とその家族で作業をしているところが多い。

作業工程については、まず木工所に行き、サンプルの依頼をする。サンプルを数個制作してもらい、次に塗師屋（ぬしや）に行く。塗師屋では希望の塗り方を伝えて塗師に塗ってもらう。さらに加飾が必要な場合は加飾師のところへ行き、つけたい絵のイメージを伝えて加飾してもらう。このように各工程を動かしていくのが問屋の役目である。問屋（あるいは問屋機能を有する職人）が各職人の強みと技量を量りながら、製品を仕上げていくのである。

製品が簡素なものであれば、木地師と塗師だけで済むが、より複雑なものになると、木地、下地、上塗り、加飾、が必要となり、加飾も 2 人以上となることもあり、少なくとも 5、6 人の職人を揃える必要がある。それらの職人が特定企業の専属となることはまずなく、様々な問屋から受注するのが一般的である。当然、技能の高い職人には注文が集中する。

職人は産地の職人が主であるが、鯖江が得意ではない分野は近隣の産地に依頼することもある。例えば、この産地で椀などの丸物の木地を削る「ろくろ師」の数は、非常に少ない。当社と長らく取引をしてきた優秀なろくろ職人も、2006 年（平成 18 年）の福井豪雨の際に甚大な被害を受け、高齢であったことも手伝い、その年に廃業してしまった。それ以来鯖江にほど近い、石川県の山中産地に丸物の木地を依頼している。その他、木粉（もくふん）と呼ばれる木材と樹脂を混ぜた素材を使う際にも、その素材に関する経験が豊富な山中産地に依頼をする。鯖江と山中産地の間は約 50 キロメートルしか離れておらず、漆器の特徴も似通っているため、互いに補完し合う部分が多い。実際、椀の手塗り工程については、鯖江の方が秀でているため、山中産地から鯖江産地に依頼が来ることが多い。

生産量の増加とともに県外の旅館に販路を拡大していき、産地は業務用食器、割烹食器

に特化していった。産地全体で見れば、伝統的な木製漆器よりも、樹脂成形品に化学塗装してコストを抑えた大量生産型の丈夫な商品が主流となっている。

流通については、漆器問屋の納入先は木製漆器と業務用漆器の二つの販路に大きく分かれているが、それらが互いにそれぞれの販路に入ることはまずない。木製漆器を主とする販路には百貨店を中心としたギフト用と一般消費者向け[11]の二つがある。これに対して、業務用漆器は、外食産業、ホテル、割烹などが納入先となる。産地全体の 2、3 割がギフト用と一般消費者向けを合わせた木製漆器であるのに対して、残りの 7、8 割が業務用漆器であり、圧倒的に業務用漆器が多い。

越前漆器の現在の主要取引先は、玉川漆器、たち吉、高木佐などである。まず、昭和 20 年代後半頃、京都の象彦、東京の山田平安堂という、関西と関東でそれぞれ有名な老舗消費地問屋との取引関係ができた。こうした老舗専門店と取引関係を築いていたことが、当社の商売の基礎となった。現在でもそれら 2 社の社名は、ブランドとして広く認知されている。当初、それら 2 社は自店舗での販売のみ行っていたが、その後、いずれも百貨店に商品を納める消費地問屋としての機能も併せ持つようになる。さらに当社が法人化した 1960 年頃、玉川漆器との取引ができた。玉川漆器は、札幌から福岡まで全国幅広く営業所を持ち、東京を拠点とする消費地問屋である。玉川漆器との取引関係ができて以降、同社を通して高島屋、西武など関東の百貨店に商品を卸すようになった。

玉川漆器と当社との結びつきは深い。1970 年代頃の漆器業界には、産地問屋の息子達が 4、5 年間消費地問屋で修行し、帰郷して実家の問屋を継承した後の取引関係に生かすシステムがあった。森下社長は 1949 年生まれであるが、各産地の問屋に同世代の二代目が多く、山中、会津、輪島、津軽など、各地の二代目と共に学生生活終了後玉川漆器で修行した。修行期間中は各自が担当先を持ち、営業担当者として百貨店に行く。森下社長もその中の 1 人として営業活動を行ったという。

鯖江産地のこれまでの売上を見ると、木製漆器、成型品漆器の売り上げは戦後 1991 年頃まで、一貫して右肩上がりであった。漆器は一つのステータスとして認識されており、引き出物などのギフトの需要が高かった。とりわけ、有名デザイナー名の付いた漆器のギフト用セットは圧倒的な人気があった。そうした商品の売上のピークはバブル経済崩壊前の 1989 年から 1991 年頃であり、当時の従業員数は十数名、売上は 7 億 5,000 万円であった。現在、従業員数は当時と変わらないが、売上は当時の 4 割程度まで減少した。

ピーク時の産地の忙しさは尋常ではなかった。従業員は毎日残業状態で、繁忙期の 11 月、12 月ともなれば、「帰りたい」という宅配会社のドライバーを 22 時、23 時頃まで引きとめて荷積みをしたという。

業務用漆器の状況はさらに凄まじかった。当時は企業等での接待も多く、一回の客単価

11 一般消費者向けには、木地は木製だが塗りはウレタン塗装をしてある器や、漆の手塗りに手書きの蒔絵も付けてあるが、素地は木製以外の成形品であるなど、価格的に木製漆器と業務用漆器の中間に位置する製品も多い。

が 3 万円から 5 万円となる料亭では漆器も定期的に買い替えていた。そうした需要は、迎春用として 11 月、12 月に最も集中する。迎春用の漆器とは、重箱、雑煮椀、屠蘇器などである。当時とは比べものにならないが、現在でも毎年 12 月の売上は通常月の 2 倍から 2.5 倍に上昇する。

当社は業務用漆器に参入しなかったが、その理由は、当時は木製漆器への重要がある程度あり、売上が多少落ちても依然として多忙感があったためであった。ピーク時の状況は行き過ぎであったが、現在の状況まで落ち込むことは予想していなかった。予想以上の売上の落ち込みに直面した越前漆器は、事業の立て直しを図るため、自社ブランドの再構築を開始した。

３．ブランドの構築

現在、越前漆器と同様に、木製漆器、成型品漆器を生業とする問屋は、産地内で 10 社から 15 社ほどある。こうした産地問屋において、生き残りを図る上でデザインの重要性は益々認識されている。

当社におけるデザインは、長らく先代社長が自ら担当し、その後は森下社長と社長の弟である専務が担当してきた。以前は現在ほどデザインが重視されておらず、そのためデザインも革新的である必要はなかった。ある柄の売れ行きが悪くなった時に新しい柄に変更する程度であった。むしろそれよりも、品質がよい製品を提供し、納期を厳守するなど、生産管理やビジネスマナーのほうが重視されていた。つまり、品質や納期ほどデザインは重視されていなかったのである。

こうした業界文化もあり、産地において自社ブランドは必ずしも必要とされてこなかった。屋号を使うところはあったが、自社ブランドとは異なるものであった。当社も、江戸時代の工芸家尾形光琳にあやかった「光琳堂」の屋号を持ち、当社の椀や重箱には琳派の絵が多く描かれている。

バブル経済がピークを迎える頃、行政もデザインの重要性を認識してデザイナーと共同で新たな取り組みを行っていた。その一つが、鯖江市開催でデザインの専門家が講義を行った「鯖江市立インテリジェントデザイン講座（SSID）」である。デザインについて深い理解のないままデザイナーを活用することに懐疑的であった森下社長は、デザインの基礎知識を習得するため、SSID を 1 年間受講した。1988 年から 2005 年まで、合計第 17 期まで開催された SSDI の第 3 期生に当たる。「光琳堂」の屋号を自社のブランドとしていくことを考えたのはこの頃である。

SSDI では、「ただ形にするだけがデザインではない」ことを徹底的に教え込まれた。これによって、木地屋に注文を出す際の図面でもイメージを伝えやすくなった。デザインの勉強のためには様々なものを見て視野を広げることの重要性も学んだ。講座修了後も、そ

こで知り合った専門家に 4、5 年間、デザインについてアドバイスをもらい続けた。

こうして自らデザインの基礎を身に付けるだけでなく、最近では現在の取引先の一つである「たち吉」のデザイナーの協力を得て、デザイン性のある漆器を制作した。それだけに留まらず、平成 22 年度には中小企業庁の「JAPAN ブランド育成支援事業」に採択された。その事業の下で革新的な製品づくりを試みるため、東京在住のデザイナーに漆器のデザインを依頼した。

そうして出来あがったものの一つが、尾形光琳の燕子花図屏風（かきつばたずびょうぶ）をモチーフにして作った変形八角形の花器である。さらに同じデザイナーによりジュエリーボックスと時計ボックスも制作した。80 枚の小さなチップを一つずつ漆で塗った後に張りつけ、その所々に沈金や金箔が入れられている。塗り、漆の色、他の技法を含めて 8 種類の技法が使用されている。こうした手間がかかり難易度の高い手法は、自社だけでは出てこない発想であった。この事業では、さらに、「たち吉」デザイナーによる漆の独楽と玉櫛笥（たまくしげ）[12]をイメージした小型の小物入れ（玉匣シリーズ）も制作した。

このように、椀、膳以外のものを積極的に制作するようになったのは、2010 年以降である。新たな製品をつくるに当たり、旧来の延長線上である限り、どう変えようともそれほど画期的な製品は生まれてこないと考えた。業界で生き残っていくためには、旧来の延長線上ではない製品をつくる必要があり、それを適える手段がデザイナーの活用であった。これにより、光琳堂の新たな顔として自社ブランドを構築しようと考えた。

ブランドを構築しようとする動きは、当社だけのものではない。産地内でも同じような考えを持つものが少なからずいる。例えば、以前は木地師であったが、生産量の減少に伴い、木地づくりの傍ら、木製 PC 用キーボードなど、デザイン性のある木工製品をつくり始めた木工会社がある。そうした事業所は、従来製品から完全に撤退したわけではなく、漆器の木地の依頼にも従来どおり対応してくれる。経済環境の変化によって、従来製品のみでは企業が生き残れない中で、従来製品が縮小しても生きていけるよう代替可能な道を築いているのである。そうした会社は、漆を塗るなど漆器として販売すると既存の問屋と競合するため、木地のままで商品化できる製品、すなわち、競合しない製品をつくり、問屋を通さず直接消費地に販売する。一方、同じ職人でも塗師や蒔絵師は独自に商売することが難しい。森下社長は、問屋がこのような職人を支援していく立場にあり、自社ブランド化は、職人に仕事を継続的に提供する手段の一つと考えている。ただ、森下社長は、名前を付けただけでブランドとなるわけではなく、ある程度人々に認知されて初めてブランドとなるが、そのような地位にある漆器は全国的にも多くなく、真のブランド構築は容易ではないことも十分認識している。

漆器の流通経路も、現在大きく変化してきた。当初は二大消費地問屋との取引であったが、百貨店問屋中心へと変化してきた。ただし、二大消費地問屋のうちの 1 社とは、産地の職人支援という共通目的のため、光琳堂（KORINDO）ブランドの自社製品とは別に、

12 平安時代の貴族が櫛や簪などを入れていた道具

消費地問屋のマークを付けたOEM製品をつくっている。

現在は全ての製品に「KORINDO」マークを入れ、パッケージも黒い箱に箱押しで同じマークを入れてオリジナルの栞を添付する。製品だけでなくパッケージ方法も含めた全てをブランドのコンセプトに合わせていくことを基本に据えている。

自社ブランド商品が全て揃ったのは2012年1月である。これを「デザイン東京」[13]や玉川漆器の展示会など、様々な展示会に出展しながら顧客の声を取り入れ、少しずつ浸透を図っていく予定である。市場への浸透には時間がかかることも認識しているが、自分のブランドを自信をもって提供し、使ってもらえる商品にしていきたいと考えている。

産地内では、ブランドの重要性は認識しているが、自らのブランドを立ち上げていこうとまで考える同業者は多くない。それは、これまで納入先の意向に沿ったものづくりが主体であったためである。また、ブランド化を推し進めていくには相当額の資金が必要になるが、積極的な展開ができるのは資金力に余裕のある事業所に限られるためでもある。

当社が自社ブランドの構築を決意できた理由の一つは、資金的に余裕があったためである。しかしそれ以上に、売上の減少に対する「危機感」があった。これまでがあまりにも順調であり、努力をしなくとも売上を維持することができた。凋落の原因を、日本人の暮らし向きの変化やギフト需要の低下など、外部要因にばかり求めても問題は解決しない。そうではなく、漆器産業として生き残る道として何があるかを考え、既存の技術を活かして生き残る方法として、インテリア関連への参入、産地のブランド化、海外での販路開拓に可能性を見出そうとしている。

4．その他の取組み

その他の取組として、同業者とカタログによる共同販売を行っている。取り組むグループごとに異なるカタログを発行しているが、当社の場合「フロム越前」という名のカタログで販売活動を行っている。「フロム越前」は産地のカタログ販売の先駆けである。開始されてから約30年になり、現在第11集まで発行されている。その後新たに発行されたのが、8社ほどのグループによるカタログ「ギャラリー」である。「フロム越前」同様、木製漆器企業が中心となって発行されている。このように産地の同業者がグループをつくり、カタログ販売に力を入れている。

「フロム越前」は、先代社長が同業6社を集めて開始した。参加6社は各自の商品を全て自社商品として販売できる一方で、それぞれの取引先を6社全てが利用できるようにした。全社が同様の製品をつくるのは、非常に非効率である。それを各社が得意分野に特化することにより、商品群も多様化し、仲間の商品を自分の取引先に売っても利益が出る。

---

13 リードエグジビションジャパン社が主催する、「世界から東京、東京から世界へ売れるデザイン」を発信することを目的とした展示会。（http://www.designtokyo.jp/）

在庫も自社が特化したものだけを在庫として持つことで在庫量を減らすことができ、その一方で、他社の商品を自社の商品として売ることが可能となった。これによって商品の種類は6倍になり販路も拡大した。大きな売上につながり、大変成功した取組事例である。

今後の展望について森下社長は、「越前塗」自体がブランドとして確立される必要があると考えている。「越前塗」は一定の知名度はあるものの、他の漆器産地と比べて、顧客、消費者にとって強烈なイメージを伴うブランドとはなりえていない。鯖江といえば「眼鏡」のイメージが定着しているが、「越前塗」が鯖江産であることを知る人は多くない。

5．後継者問題

森下社長の幼少期は、漆塗り、加飾の職人になると、修行は大変だが独立すれば会社勤めよりも収入が良く、一生食べていくことができると考えられていた。しかし、現在のように産業が縮小する中で後継者となるものは少ない。希望者がいても、その者の将来を誰も保証することができない。産地で息子に後を継がせたくないと考える職人は多い。他の就職が決まり、「お陰さんでいいところに就職できました」と言われることもある時代となり、自分の代で終わる予定の高齢の職人も少なくない。

越前漆器の場合、森下社長に息子と嫁婿がおり、現在社長とともに事業に従事している。木地師、塗師、蒔絵師でも自分の息子達と同年齢（30 代）の後継者候補がいる事業所もあり、多くはないが息子が継いでいるところもある。

森下社長は、息子や取引先の後継者達と手を組み、これまでの事業範囲を広く捉えて、試行錯誤しながら既存の百貨店業界向けの掘り起し、自社ブランドの育成、産地が有する技術の他分野への転用、の大きく三つの柱によって、新たな雇用創出に繋げようとしている。実際、印鑑ケース、算盤ケース、化粧ブラシ（柄の部分）など、見本市、展示会などをきっかけとして様々な受注がある。とりわけ、化粧ブラシはかなりの量の受注を OEM で引き受けている。

また、漆塗りのスマートフォン・ケースも制作し、現在販売先を検討している段階である。印刷技術ではなく伝統的技法を使っているため、通常のケースに比べて幾分割高ではあるが、「デザイン東京」の展示会場では若者層を中心によい反応を得た。今後はどのような販路で売るかという流通デザインが課題となっている。最近はネット販売での依頼を多く受けるが、販売方法をしっかり見極めてから実行していく予定である。このような製品の流通は、従来の百貨店のものとは明確に区別している。

新たにデザイナーとともにつくったジュエリーボックスや時計ボックスなどは、百貨店の最上顧客向けを考えている。いずれも、デザイン東京、玉川漆器の展示会、年 2 回開催の東京インターナショナル・ギフトショーを主な展示先として、展示販売も行っている。

当社の場合、長らく百貨店中心の問屋であったため、百貨店の意向、消費地問屋の意向

を重視していた。そのため、鯖江でも百貨店向けには当社を含む玉川漆器のルートともう一つの消費地問屋ルートがあり、さらに小さい問屋も数社あるという状況下で、産地から供給される商品はどれもかなり似通ったものであり、その似通った製品間での競合であった。これまでは、このように、かなり狭い視野でのものづくりと競争であった。

これに対して森下社長は、職人展や百貨店の催しに出向き、年の 3 分の 1 はそうした場所で直接消費者への売り込みを行ない、生の声を聞くように努めてきた。百貨店の売上が伸び悩む中で、職人展や伝統展に出向くことによって、百貨店のスペースを借りて職人達が自ら販売することも一つの市場であると考え始めた。全国各地のデパートの催事場での経験は現在の当社の商品づくりに活かされており、自社の製品が消費者にどう評価されるのか、消費者が今何を求めているのかを知る絶好の機会となる。とりわけ、試作品の需要、評価には、効果的であるという。技能だけで食べていくことのできた時代は終わり、これからは職人も、消費者の変化を十分に認識しなければならない時代になった。森下社長は、息子や職人の後継者達と一緒に催事場を見てまわることで、そうした考えを伝えていこうとしている。

6．むすび

産地は厳しい状況にある中で、越前漆器はこれまでの商売のあり方を見直し、屋号を自社ブランドとして構築しようとしている。この自社ブランドを基軸としながら、デザイナー性のある木製漆器の再興を目指している。成果が現れるのはこれからだが、著名雑誌からの掲載依頼、伝統的な製品を海外へ伝えようとするネット通販からの取引依頼など、これまでとは異なる新たな販路とのつながりが生まれつつある。既存の百貨店の販路は高級品向けの販売に使用し、新たな販路は既存の技術をこれまでとは全く異なる分野に転用した製品の販売に使用する。このように、製品、販路の多様化によって、新たな需要を生み出し、生き残りを図ろうとしている。

＜参考文献＞

越前漆器（KORINDO）ウェブサイト（http://korindo.co.jp/）
越前漆器協同組合ウェブサイト（http://www.echizen.or.jp/）

第 3 章　土直漆器－新世代の漆と斬新なデザインによる新事業展開

１．はじめに

土直漆器は、もともと塗りの職人であった現会長土田直氏が、息子の誕生を契機に、塗りから加飾までの職人を抱える企業として独立したことに始まる。産地においてプラスチック成型に化学塗料を塗った業務用漆器が主流となる中で、木製の漆器にこだわってきた。これは、社内に木地師以外の全ての職人を抱えているためである。また、土田会長は、越前漆器協同組合の理事長を 10 年間務めており（現在も就任中）、越前産地全体の事情についても詳しい。

本論では、下請けの職人から出発し、ほぼ全ての工程の職人を抱える企業として独立し、一貫生産体制を持つことによる強みを生かしつつ、新たな道を模索する土直漆器の歩みを跡付けることによって、漆塗りの器にこだわる企業の方向性について検討する。

２．産地の変貌と土直漆器の位置づけ

現会長の土田直氏は塗り職人である。職人として問屋の指示の下で製品づくりを行う立場から問屋機能を兼務する製造卸として独立したのは、1975 年（昭和 50 年）のことであった。当時は日本が高度経済成長期にあり、仕事量も十分にあり、敢えて産地問屋と競争相手になる道を選択する必要は全くなかった。しかし、下請けではなく、産地問屋を通さず自ら直接ユーザーに売りたいとの思いから、1975 年に現社長である息子が誕生したことを契機に独立した。現在は 14 名の職人を抱えており、産地の塗り加工を行っている事業所の中では最大規模であるという。

土直漆器は本来椀（丸物）の専門メーカーである。椀の最盛期は 10 月から 12 月であり、その 3 か月のために他の月は在庫を溜めておくという形であった。以前はそうした在庫が全て捌けていたが、バブル経済の終焉とともに在庫が捌けなくなってきた。しかし、最盛期は 16 名の職人を社内に抱えていたため、仕事量をどう維持していくかが課題となった。そこで、仕事量を維持するために 1990 年代後半以降新たに取り組み始めたものが、塗箸の製造であった。

当社にとって、塗箸を製造することの利点は、当社の職人の労力を最大限に活用できることだけではなかった。箸は食生活の必需品であるため、季節に関係なく 1 年中販売できるという利点もあった。最盛期が 3 か月に限られている椀に比べて仕事量の偏りが少ないため、在庫比率も低下した。こうした利点により、椀の製造は継続する一方で、箸の製造比率を徐々に高めていった。現在、椀と箸の生産比率は 6 対 4 にまでなった。椀の割合の

ほうが依然として高いが、当社の将来的な戦力として有望視しているのは塗箸のほうである。

産地問屋である当社の主な取引先は、デパート専門の消費地問屋や、京都、東京の割烹専門の消費地問屋である。塗箸の場合は箸専門の問屋に数多く卸している。

塗箸については、単価を落とすために大量生産で製品を作っている。通常は 100 個単位で製造するが、消費地問屋からの注文は、20 種類から 30 種類をそれぞれ約 3 膳から 5 膳ずつというように、極めて多品種小ロットである。そのため、メーカーや産地問屋には、消費地問屋からの注文に迅速に対応できる体制が求められる。多品種で大量に生産するため在庫は増えるが、顧客への販売商品はほぼ確定しているので計画が立てやすく、それほど大きな痛手にはならないという。

椀の注文も塗箸と同様、10 個から 20 個単位の小ロットが中心である。当社が製品を顧客に提案していく場合もあれば、先方からの依頼を受けて製品化する場合もある。エンドユーザーは主に割烹料理店とデパートである。それぞれの割合は、以前は割烹料理店 6 割に対してデパート 4 割であったが、現在は割烹料理店関係の割合が減り、デパートや専門店向けが増えている。その理由は、割烹料理店関係で使用される漆器が主に業務用漆器になったためである。

多くの同業者がプラスチック成型品に化学塗料を塗った業務用漆器分野に事業転換していく中で、当社は伝統的漆器にこだわってきた。1970 年代以降は業務用漆器の多くが価格競争に巻き込まれて淘汰される中で、こうした伝統的漆器へのこだわりが今日ではかえって当社の強みとなりつつある。

当社の「売り」は、基本的に箸、椀のいずれも全て手作りである点にある。当然のことながら、値段もプラスチック製の業務用に比べて割高である。例えば、当社の製品は木地からつくられる漆器であるため、汁椀で 1 客 5 千円から 1 万円、吸物椀で 1 客 1 万円から 2 万円、蒔絵付吸物椀になると 1 客 3 万円から 4 万円の製品が相場である。

こうした姿勢を貫いているため、木製漆器メーカーが減少している現在、当社から営業を行わなくとも、デパートの問屋が当社に営業に出向いてくるようになった。産地のメーカーの多くが問屋となることによって、木地の下地から上塗までの本格的な漆塗りの工程をこなすことのできる職人が年々減少していることも大きく影響している。

会長自身も現役の職人であり、2、3 名の事務職員を除く 8 割の社員全員が職人として現場で何らかの製作に当たっている。漆器業界としてもかなり珍しい形態である。社長が会社を設立した理由は、ユーザーに対して直接販売をしたかったことも一つではあるが、その他に、社長の目が届くところに全ての工程を置きたかったためでもある。外注すると、制作中に失敗があった際に、木地が悪い、下地が悪い、塗りが悪い、と責任の押し付け合いになりがちで、責任の所在の特定化が難しい。そのため、問屋の立場からすれば、商品管理が難しい。しかし、社内に全ての工程があれば、問題が生じても、どこで問題が生じたのか、容易に特定することができる。こうした商品管理がきちんとできるところが、他

社に比べた当社の強みとなっている。

これは漆器において非常に重要な点である。なぜなら、漆器は漆を何層にも塗り重ねるため、その下がどのように塗られているのかを素人の目で判断することは難しい。また、漆に添加物が加えられ、純粋なものでない場合も、それを見分けることは難しい。現在では検査機械の発達により、そうした問題もかなりの程度見分けられるようになった。しかし、全ての工程を自社の管理下に置き、製造工程に問題が生じても即座に対応できることは、当社の強みである。

全ての工程を自社の管理下に置くことは、品質管理においてメリットがあるだけでなく、職人の増減に生産が左右されないというメリットもある。産地の職人数は減少傾向にあるが、当社では職人を自社育成しているため、産地内の職人の増減が作業内容に与える影響を心配する必要はない。業務用漆器が産地の主流になるにつれ、産地内分業構造が崩壊し、必要とされなくなった工程の職人は減少してきた。業務用漆器の流れに乗らず、木製の伝統的漆器にこだわり、自社内で人材育成を行ってきたことが、業務用漆器企業の淘汰が進展する中、かえって強みとなっている。

1970 年代当時、土田会長も同業者から利益率の高い業務用漆器への転換を勧められたが、漆塗りにこだわった。その後、産地の業務用漆器は、大手産地問屋 2 社を中心に激しい価格競争が起こり、多くの企業が淘汰されていった。今日では「お前良かったな、木製やっていて」と言われている。

以前は、河和田地区の漆器問屋からの依頼を受けて塗りを担当していた。しかし、そうした形態である限り、問屋の下請け構造に組み込まれ、その構造から脱却することができないことも、外注ではなく内製化を選択した理由の一つである。

土田会長は依頼をただ待つだけでは産地の先行きは暗いと考え、1975 年に自社で制作したものを直接ユーザーに販売することを決意する。同業者の多くが業務用漆器に転業している時期であった。従来のままの伝統的漆器で行くか、それともプラスチック成型品へ転業するのか、その分岐となった時期（1970 年頃）であった。また、現在産地の業務用漆器の二大問屋（商社）のうちの一つが、業務用漆器に参入し拡大し始めたのも 1970 年代であった。

当社の最盛期の売上は 3 億円であった。現在の売り上げは大きく落ち込んでいるが、生産高はほとんど変化していないという。大きく変化したのは、最後の仕上げである加飾（蒔絵、沈金、螺鈿など）部分である。バブル経済の崩壊以降、豪華な柄ではなく、シンプルな柄の漆器が好まれるようになった。そのため、加飾部分の売上分がほぼゼロとなり、その分だけ売上が減少したのである。

最盛期は、例えば木地が原価 1,000 円であった場合、蒔絵でさらに倍の 1,000 円がかかり、2,000 円で出荷されていた。売上の最も多い時では、蒔絵師に月 800 万円払っていたこともあったという。無地のシンプルなものが好まれる現在とは対照的に、当時は豪華な加飾が納入先に好まれた。

当社が塗箸の製造に参入したのは 2000 年代初頭である。現社長が入社した 2003 年は、当社が塗箸に触手を伸ばした頃であった。塗箸の制作を始めたきっかけは、納入先である京都の問屋(家具屋)で、家具の廃材を利用した箸が置いてあり、その存在を知ったことである。家具の廃材となった紫檀や黒檀の箸を見て、「これだな」と思う。売れ行きの悪くなった椀の商売だけでは在庫が増えると考え、塗箸の製造にも力を入れていくようになった。

現在、塗箸の生産は月産 5,000 膳である。産地で箸を手掛ける業者は多いが、当社のように箸が売上の 4 割を占め、箸に特化している業者はそれほど多くない。その理由は、他社が一般的な漆を使用しているのに対して、当社は食器洗浄機対応の特別な漆（MR 漆）を使用しており、それが当社の箸の「売り」になっているためである。また、同じ県内の塗箸が盛んな若狭産地の箸と比べて、越前塗の箸はより高級なギフト用中心であり、価格帯も若狭塗の 2 倍から 3 倍で取引される。若狭塗の塗箸との違いは、原材料と塗りである。若狭の場合、原材料は外国産のもので塗りも化学塗装（ウレタン塗装）が多い。これに対して当社の場合、国産原料を使用した漆塗りである。また、椀の塗りの技法と全く同じであるところも当社の塗箸の特徴である。小売価格は 3,000 円程度が最多であり、その多くは「堅牢シリーズ」のブランド名で販売されている。

その他、新たな製品として開始したのが、スマートフォン用の携帯電話カバーである。ギフトショーで知り合った企業からの発注がきっかけとなり、2012 年 4 月から本格的に販売を開始した。これは、ポリカーボネート樹脂のカバーに MR 漆を塗ったものである。現在、大手レンタルチェーン店、家電量販店、大手生活雑貨チェーン店などが主な卸先である。

産地でもスマートフォン用カバーはかなり生産されている中で、当社は後発である。しかし、当社の 30 代の社長から見て、同年代の若者向け製品はそれほど多くない。自分の世代が欲しいと思う、「モダンで格好いいもの」を作りたいと思ったことが、製造を始めるきっかけであった。デザインは全て社長が担当しており、6 種類を揃える。いずれも、伝統的なデザインに現代的なテイストを加えた、若者に訴求力のあるデザインである。販売単価は 5,000 円である。箸は競争相手も多く利益率が低めであるのに対して、この商品は利益率も比較的高く、今後新たな利益を生み出す製品として期待されている。

もう一つの新たな取り組みが、漆塗りの積木である。こちらもきっかけはギフトショーであった。ギフトショーで出会った東京の玩具屋から依頼を受けて製品化させた。9 ピースが 1 セットで 3 万円という価格は、おもちゃとしてはかなり高額であるにもかかわらず、150 組が既に販売済みである。赤と黒と木地呂（飴色の透明な漆で塗ったもの）の 3 色があり、子供が口に入れても問題のない原材料しか使用していないため、おもちゃとしての安全性も高い。こうした特徴から同製品は、「平成 24 年版環境白書」に安全性の高いおもちゃの事例として取り上げられた。また、伝統的工芸品産業の振興に関する法律に則って「伝統的工芸品」として表示される製品でもある。

さらに、漆塗りの生産体制が先方の要求と合致しなかったため成立には至らなかったが、大手自動車メーカーの一部の部品に漆を塗る依頼もあった。

このように主に展示会を通して様々な注文を受けているが、こうした依頼の多さは、当社の技術力の高さを示すバロメーターでもある。「これが塗れるんだったら、これも塗れるんじゃないか」と、様々な分野での漆塗りの実績が評判を呼び、新規の注文を引き寄せている。中には珍しい依頼もある。その一例がパイプである。地中海の耐熱性のある木材を使用して作られたパイプに漆を塗り、伝統的な絵柄の蒔絵を付けてほしいとの依頼を受けた。完成品はかなりの高額であったが、海外で完売したという。このように、展示会への積極的な出展が、新たな取引先の獲得に役立っている。

3．MR 漆と新規販売ルートの開拓

当社は漆に関しては最高の漆を使用していると自負している。ただし、最高の漆は、必ずしも国産であるとは限らない。例えば、国産と中国産を比べた場合、粘度、質感などにそれぞれ異なる特徴があり、職人の好み、製品の特性に合わせて使用する漆は異なる。価格面だけで判断すれば、中国産は国産よりも安価であるため、値段を理由に中国産を使用する職人もいる。しかし、多くの職人は、値段ではなく、それ以外の特徴によって国産と外国産（中国産）を使い分けている。

当社の場合、漆は中国産であるが、食器洗浄機にも耐えられる高級漆である。そのため、価格も通常の漆の 2 倍である。通常 1 キロ当たりの価格が 1 万 5 千円であるのに対して、当社は同じ単位を 2 万 5 千円で購入する。このような食器洗浄機に耐えうる漆は MR 漆と呼ばれ、当社では 2003、4 年頃から使用している。当社の製品を売る際に、この MR 漆を使っていることが一つの「売り」となっている。

MR 漆は、正式名称を「3 本ロールミル精製漆」という。京都市工業試験場の研究者、大阪の顔料メーカー、京都市の漆精製業者らの共同研究によって開発された、従来とは異なる精製方法によって精製された漆である。精製方法は、通常 1 回のみ濾すところを 2、3 回余分に濾す。これによって漆を滑らかにすることができる。

具体的には MR 漆は、①「塗膜の耐熱性に優れる」、②「粘度が低く、直りがよい」、③「濁りがなく光沢度が高い」、④「乾燥硬化が早く、カレキリが良い」、⑤「塗膜硬化が高く、傷つきにくい」、⑥「塗膜が対沸騰水性に優れる、変色にしくい」の六つの特徴を持つ[14]。

そもそも MR 漆は、紫外線や風雨に耐えられるよう、神社仏閣などの伝統的建造物用の漆として開発されたものであった。そのため、開発当初、一般的な漆に比べて乾燥が早く、非常に使いにくい漆であった。つまり、乾燥が早いため、塗る厚さに少しでもムラがあると縮れの原因となった。産地の職人でもその存在は知っているものはいたが、ロス率が多く扱いにくいため、実用化されていなかった。当社は職人を社内で抱えているため、失敗

14 株式会社佐藤喜代松商店ウェブページ（http://www.urusi.co.jp/mr/）2013 年 8 月 29 日閲覧。

しても外注の場合ほど金銭的にも痛手にならない。そうした事情もあり、1990 年代後半、当社に開発した MR 漆を使ってもらえないかとの依頼があり、実用化に挑戦することになった。使い始めた当初は、このような漆に頼らなくとも普通の漆で十分ではないかとも考えていた。しかし、今から振り返ってみると、産地が縮小していく中で、MR 漆が当社の製品を他社製品に対して差別化させる一助となった。

当社は、漆の開発には関わっていないものの、多くの失敗を重ねて特徴を掴み、MR 漆を実用化の段階にまでもってきた。実用化のために工夫したのは、①精製方法、②塗りの方法、③湿度調節（除湿と加湿の調整）の、三つの点においてであった。

通常、食洗機に耐えられる漆器には、下地を施さず、MR 漆を塗り重ねている。そのため通常のものに比べて丈夫である。下地を施した漆器を食洗機に入れると、下地から剥がれてくるが、下地を施さずに直接 MR 漆を塗った器は、食洗機に対して強くなる。

MR 漆はまず給食用漆器に導入した。地域の学校給食で試験的に使ってもらい、食洗機に入れて問題が生じる度に返却してもらい、修繕して再度届けるという作業を続けながら、よりよいものへと改善してきた。こうした改善を即座にできたのも、社内一貫生産で職人が揃っていたからこそであった。

産地全体の売上が最盛期の 200 億円から現在の 70 億円へと 3 分の 1 に減少する中で、当社の売上は最盛期の 3 億円からその半分になった。産地全体に比べれば落ち込みは小さかったが、産地も当社も縮小してきたことに違いはない。

産地の同業者の多くが新しい見本を作らず、新たな営業のための出張も行わないなど、できる限り経費の節約に努めている中で、当社は積極的に営業に出向いている。営業先は問屋、小売店である。注文を聞くことが営業の第 1 の目的であるが、新しい製品づくりのアイディアを話し合うことも重要な目的の一つである。そこで出たアイディアを基に見本を作り、実用化に至ることも少なくない。会長の営業先は京都であり、社長の営業先は、名古屋、東京、京都以外の関西方面である。社長が営業に行くのは会長が行かない新規取引先である。つまり、古くからの取引先は会長が担当し、新たな取引先、とりわけ雑貨店や土産屋のような新規ルートの営業は社長が担当する。このように、世代の違いを利用して、親子で営業の棲み分けを行っている。

営業活動は具体的には次のような手順で行っている。

まず、「こういうものがあるのですが、どうですか」と見本を持っていく。相手はその商品を見て、評価したり、助言をくれたりする。そうした評価や助言を基に改良した商品を再度持っていき見てもらう。その際に当社が持つ優位性は、自社内に職人が揃っているため、対応が迅速であることである。例えば、顧客からサンプルの依頼があってもすぐに対応できる。漆器とは異なる業種では、試作は短期でできると考える顧客も少なくない。例えば、木製の伝統的漆器の商品をつくるにはゆうに 2 ヶ月はかかるが、漆器の見本を 2 週間で作ってほしいという依頼も来る。2 週間は難しいが、社内一貫生産であれば、本来 2 ヶ月かかるところを 1 ヶ月程度にまで短縮することができる。これは当社の大きな強みである。

現在の販売先は、椀は古くからの得意先が中心であり、箸は、土産屋、雑貨店など、これまでの漆器の取引先とは全く異なるルートであることが多い。

椀の販売ルートについては、従来の問屋経由だけでなく、新規ルートも生まれている。その一つが、小売店に直接販売するルートである。これは、ネットの発達などにより百貨店の販売力が相対的に落ちてきていることと関係がある。実際、漆器が展示されることの多い百貨店の特選売場のスペースが近年縮小する傾向にある。こうした変化を背景に、従来の問屋への販売に加えて、小売店に直接販売するケースも増えている。

一方、塗箸の販売方法は箸の専門小売店や雑貨店であり、これらの小売店に多品種小ロットで製品を卸している。

こうした直接販売先は、展示会を通じて見つけることが多い。当社は 2005、6 年頃から様々な展示会での出展を開始した。そのうちの一つで、当社が参加する中でも大きな展示会が、毎年 2 月と 9 月にビッグ・サイトで開催されるギフトショーである。毎年 2 月か 9 月のいずれかには出展して取引先を見つけている。

ギフトショーには漆器協同組合名義で 10 ブースを予約している。通常 60 万円の出展費用がかかるところ、自己負担を 25 万円とし、それ以外は組合からの補助である。にもかかわらず、参加者は集まらない。多くの企業は 25 万円の出展料も負担と感じ、毎回参加は 5、6 社のみである。さらに参加したとしても、当社は名刺交換後、交換した相手先を必ず 1 か月以内に訪問するようにしているが、そこまでする産地の企業は多くないという。恐らく産地の企業の多くがメーカーに徹してきたため交渉に不慣れであること、産地の職人の高齢化によるフットワークの重さが影響しているのではないかということであった。

４．産地としての取組

越前漆器は 4、50 年前までは他の産地の下請け的な作業を担っていた。そのため、知名度も低かった。ただ、下請けであったため、高級品から低価格品まで製造できる職人が育成された。この産地の強みは、まさにその点にあるという。例えば、近隣の山中産地が丸物中心であるのに対して、この産地には角物も丸物もある。そうした点で全国でも稀な産地であり、土田会長によれば、この産地が生き残ってきた理由もまさにその点にあるという。

現在は産地全体（漆器協同組合）の取組として、静岡県掛川市から依頼された山車の制作に力を入れている。現在山車をつくる技術は輪島と越前にしか残っていないが、職人の賃金はそれほど高くないものの量産できないため、結果として単価が非常に高くなる。輪島に比べて安価に制作ができる越前産地には価格競争力がある。

この取組により、伝統産業に携わる職人に仕事を作りだすことができ、産地の職人からは喜ばれている。静岡県には総数 1,002 台の山車があり、掛川市だけでも 100 を超える数

がある。そのため、掘り起こせばさらなる仕事を生み出すことができる。土田会長は新たな仕事を生み出すために、次の仕事の営業中である。こうした仕事はこれからの産地活性化の一つの柱になるとも考えている。

職人は仕事がなければ減少する。山車の仕事を受けることによって後継者も育成できる。漆器協同組合としては、今後も、器、山車に限らず、あらゆる機会を見つけて、漆器の技法を生かしながら転用できる仕事を探していく予定である。

５．むすび

以上のように、土直漆器は伝統的技法による製品の製造にこだわりつづけている。こうした伝統的技法を維持する理由であり、同時に当社の強みとなっているのが、ほぼ全ての工程の職人を社内に配した自社一貫生産方式である。これにより、産地内の職人が増減しようとも、そうした変動に左右されない技術力を自社で維持することができる。

当社の二つ目の強みは、食洗機に耐えうるものに実用化した MR 漆を当社の製品の特徴としていることである。食洗機に強い漆器は地元の小学校において活用されている。

三つ目の強みは、親子（会長と社長）の世代間の感性の違いをうまく利用した製品づくりや営業活動の棲み分けである。これは、現会長が従来の漆器の販路を維持する一方で息子の社長が従来とは異なる販路を確保するものであり、リスク・ヘッジを行いながらリスク・テイクを行っている状況といえるだろう。売上の安定性を維持しながらも新規の販売先を見つける方法としては、極めて効果的な営業・販売方法である。当社の競争力を支える強みは、以上のような三つの点にあるといえる。

＜参考文献＞

土直漆器ウェブサイト（http://www.tsuchinao.com/）

第 4 章　関坂漆器－業務用漆器で新たな販路開拓へ－

１．はじめに

関坂漆器は 1701 年（元禄 14 年）に初代の與平により関坂與平商店として創業された、産地では最も歴史のある老舗である。1971 年（昭和 45 年）に 10 代目の久秋氏により株式会社関坂漆器として法人化された。従業員は家族を中心に事業を営む。現社長の祖父に当たる 9 代目の与十郎氏は、越前漆器組合の創設にも携わった人物である。また、木製のお椀の量産化を推進した人物で、地域に電気のない時代に自費で電気を引き、当時盛んだった機織り工場の部品を使って轆轤（ろくろ）を回し、お椀の生産で産地のトップになった。当時は、家庭用の道具としての、お椀・お膳を主体に文庫・広蓋等を生産、九州と四国を中心に漆器販売店に卸売りをしていた。高度成長期に入り、次第に家庭用の漆器が売れなくなり、1962 年（昭和 37 年）頃にはほとんど売れなくなってしまったため、次第に旅館等の業務用商品に移行し、何とか破産を免れた。1969 年（昭和 44 年）頃から樹脂製品を製造するようになり、現在は、弁当・給食関係の業務用漆器が全体の 7 割を占め、残りは工房での物販・カフェなどの関連事業である。

本論では、関坂漆器の戦後の歴史を振り返ることにより、漆器産業の変遷と将来展望について明らかにしようとするものである。

２．業務用漆器による事業展開

現社長関坂芳雄氏（11 代目）は、1971 年（昭和 46 年）に入社した。当時はプラスチック（ユリア樹脂・フェノール樹脂）の第 1 次ブームで、素地を研いで塗った製品が売られていた。しかし、重く割れやすく、塗りが剥離しやすいため、次第に改善が求められるようになった。現社長の父に当たる久秋氏（10 代目）は、軽くて耐久性のある ABS 樹脂に新たな可能性を見出し、商品化し高度成長期の波に乗った。当初は専用の塗料が無く、密着性にも問題があり大変苦労したとのことである。陽光膳（大名膳）・すし桶・弁当箱・お椀、矢継ぎ早に新商品を投入した。売上を大きく伸ばし、業務用漆器でトップとなった。

関坂漆器の現在の事業は、業務用漆器（樹脂製）と木製の伝統的漆器事業に関連する様々な事業の主に二つの事業から成り立つ。事業の中心となるのは前者の業務用漆器である。当社の実用新案、特許保有数は産地の中でも有数であり、他社が着手していない先進的なものに積極的に取り組んでいる。以下、それらについて具体的にみていこう。

（1） 大名膳を販売（昭和期）

1968 年（昭和 43 年）に大阪万博が開催され、日本は高度成長期に突入した。旅館・料理屋等の宴会用お膳として、足が折りたためる「陽光膳」（大名膳）を発明し、大きく売上を伸ばした。その後、弁当箱、すし桶、松花堂、お椀等、次々に ABS 樹脂製の商品を発売し、売上のピークを迎える。追いかけるように模倣品が横行し、次第に売上を落として行った。

（2） 愛知万博の器を納入（平成期）

2005 年（平成 17 年）には、愛知万博の和食ブースに回転すしのお皿をバイオマスプラスチックで納入した。塗料の密着が悪いポリ乳酸樹脂を塗って製品化に成功、食洗機に対応した耐久性のある品質で、半年間の会期終了後、その製品は保育園などに配布され、その後も使用され、品質の高さと耐久性が証明された。

（3）機能性弁当箱と社食用機能性食器（平成期）

当社の先進的な取組みの一つが、デザイナーと開発した給食用の弁当箱である。弁当箱の蓋には花型の窪みが付いており、1 人分のセットを重ねて持ち運ぶことができるように設計されている。また、汁入れの蓋は揺れても噴出しない構造（特許取得）である。

こうした機能性を持つ弁当箱の需要が増えた背景には、全国的な給食センターの再編成が大きく関係している。近年、給食センター施設の老朽化や学童人口の減少などにより、運営方式も含めて様々な形での給食システムの合理化が全国各地で進展中である。

その一つがスクールランチ・システムである。関坂社長によれば、最初にスクールランチを採用したのは名古屋市立の中学校であった。その後新潟市が採用し、さらに首都圏でも八王子市、相模原市、狛江市が採用している。関西では寝屋川市が市指定のランチボックスで提供する中学校給食を採用した[15]。

例えば、先進地である名古屋市の場合を取り上げてみると、スクールランチの特徴として、①複数のメニューから選択、②ランチルームで会食可能、③給食と弁当の併用、の三つを掲げている。つまり、この場合、ランチルームで会食できる食事（A メニュー、B メニュー）と教室で会食できる食事（C メニュー、D メニュー）があり、前者はランチルームで調理されたものが提供される一方、後者はランチボックス（弁当箱）で提供される。生徒はこれらの中から好みの食事形態を自由に選択でき、これらを選択せず自宅から弁当を持参することもできる。ランチルーム、ランチボックスのいずれも、食事の調理・配達は市から委託された民間業者が担当する[16]。

---

[15] 寝屋川市「中学校給食」
（http://www.city.neyagawa.osaka.jp/index/soshiki/sisetu/gakkkoukyuusyoku/tyuuugakkkoukyuusyoku.html）2013 年 10 月 22 日閲覧。

[16] 名古屋市「中学校スクールランチ」
（http://www.city.nagoya.jp/kurashi/category/11-9-3-2-1-9-0-0-0-0.html）2013 年 10 月 22 日

以上のように、日本各地の学校（通常、中学校）でスクールランチ・システムあるいはそれに類似したシステムの採用が増える中で、名古屋市の弁当箱の需要が増え、当社への受注増へとつながったのである。

スクールランチのランチボックスには、委託先から学校までの配送中に、内容物が漏れず、保温にも強い構造の容器が求められる。そのために当社は研究開発を重ねてきたが、それは専ら社長と専務（社長の弟）の二人三脚で行われてきた。

開発に際しては、現場の声を重視している。現場の声から浮かび上がった課題点・改善点を踏まえて、試作品を作り上げていく。既存の型を使用するなどして試作品を作った後、さらに現場との議論を重ねて最終的な試作品を完成させる。これで納入先の了承が得られれば、金型を制作して本格的な生産に入る。

当社が業務用漆器に重点を移したのは 1970 年頃からであったが、とりわけ製品差別化の必要性をはっきりと認識したのは 1980 年代末頃であった。契機は、バブル経済崩壊による業務漆器需要の落ち込みと、それに伴う産地内競争の激化であった。

バブル経済の崩壊によって業務用漆器が「坂道を転がり落ちるような」売上の落ち込みを示した。業務用漆器によって売上の大半が作られていた当産地にとっては大きな打撃であった。これにより産地の大手 2 社を筆頭とする市場シェアを巡る競争はいっそう激化、直販体制を取ったことにより小規模零細企業の多くが価格競争に敗れて市場から撤退していった。

これに対して当社は、従来製品は急激に落ち込んだが、その一方で粛々と新製品の開発を進め、差別化できる製品に主力を移していく。この過程でヒット商品もいくつか生まれたが、その多くは半年程度でより安価な模倣品によって市場シェアを奪われた。

模倣される最大の理由は、製品の特性上、意匠登録、実用新案などで保護できない部分が多いためである。言い換えれば、製品を基にリバースエンジニアリングが容易であることが大きく関係している。とりわけ人気商品ともなれば、様々なところで現物を入手しやすく、それを原型として完璧なコピー商品が作られる。関坂漆器はそうした経験を何度も繰り返してきたことから、現在では、意匠登録や特許によって自社製品のデザインをきちんと保護するようになった。製品も様々なものに手を出すのではなく、自社の規模に合わせて、盆と椀と弁当箱の 3 種類に絞っている。

その中でも特に苦労したのは弁当箱の開発である。開始から 6 年が経ち、現在やっと満足できるものが出せるようになった。一時期は売上も落ち込んだが、花型のリブ付弁当箱にリニューアルして、2012 年頃から売上を確保できるようになった。

この弁当箱の「売り」は、使い勝手のよさと臭いがない製品であることである。この製品ができる契機となったのが、米飯を入れる弁当箱から生じる臭いであった。樹脂製品を塗ると、最初は多少臭いがするものである。しかし、学校給食の場合、そのような臭いは許されない。何度か改良したものの問題は改善されず、全ての製品を入れ替えた地域もあ

閲覧。

る。社長の言葉を借りれば、「逃げたらそれで終わりになる」と思い、「最後まで逃げずに謝るところは謝って、換えるものは換える」ことによって対応していった。

当時は、出張に行く目的がほぼ納入先の謝罪ばかりとなっていた。当然のことながら、売り上げにも影響した。そうした幾多の苦難を乗り越えてやっと解決方法が見つかり、それを反映して生まれたのが花型のリブ付弁当箱であった。2013 年 1 月から寝屋川市の中学校給食で使用が開始された。

関坂社長によれば、商売は必ず良い事と悪い事が交互にやって来るという。つまり、物事がうまくいかなくとも、苦情に対して誠心誠意応えている限り、いずれは解決策が見つかるということであろう。

学校給食以外では、介護福祉施設や病院の給食、企業の社食にも容器、食器を提供している。社食の場合は、全ての食器の裏に付けられた IC タグによって、好みの皿をお盆に取りオートレジに乗せると即座に精算できる仕組みとなっている。同時に、カロリーがレシートに表示され健康管理にもリンクしている。例えば、トヨタ本社の役員専用社食でこの仕組みが採用されている。名古屋の商社を通しての依頼であったが、当社製品が選ばれた理由は、IC タグの貼り付けに最適な窪みが容器の裏にあり、製品のデザインが先方の好みと合致したためであった。

（4）航空機用食器

当社の売り上げに貢献しているもう一つの製品が、世界 18 か国の航空会社の機内食用食器である。当社が担当するのは盆、椀、茶托、おしぼり受けであるが、名古屋の大手商社の OEM として受注している。納入先は日本に乗り入れている航空会社 21 社である。機内のビジネスクラス以上のクラスで和食を提供する際に使用される。

製品は、完全に納入先のデザイン仕様に基づいてデザイン、生産される。また、一定の制約があり特殊仕様が多い。

当社に白羽の矢が当たったのは、産地の中でも歴史のある会社であり、樹脂製品の実績が有る事が最大の理由であった。歴史の古さは信頼の裏づけとなり、納入先にも即座に承認された。

3．模倣と独自技術

漆器の将来について関坂社長は、漆器のみで将来展望を描くことは難しいと考えている。

これまで一般家庭での漆器需要は、結婚式の引き出物や、法事の引き物など、贈答用の需要によって支えられていた。しかし、生活様式の変化に伴い、冠婚葬祭は簡素化され、それに伴い贈答品市場も縮小してしまった。例えば法要の際にふるまわれる食事も、近年は自宅やお寺で行うことは少なくなり、レストランや簡素なお弁当だけで済ませることが

増えている。このように、漆器市場は縮小してきている。

こうした状況を踏まえて、今後の業態として、また 1 企業としてどのように展望を描いていくかが問われている。社長は、漆器の将来はデザイン戦略とブランディングしかないと考えている。そして、後継者である自分の息子達にも、将来を見据えながら新たな展望を切り開いてくれることを期待している。社長の二人の息子のうち、長男は轆轤技術を学ぶために、日本で唯一の轆轤養成所のある山中で 4 年間修行をした。一方、次男は東京の 4 年制大学英文科を卒業後、国内のデザイン系学校に入学、オランダに 2 年留学して工業デザインを勉強した。東京でデザイナーとして活躍している。2 人とも、社長のデザイン戦略の一翼を担う人材である。産地の轆轤職人は高齢者の割合が高く、現在量産の依頼も難しくなりつつある。こうした状況を改善する新たな人材の育成が必要と考えたためでもあった。

今後の漆器産業について関坂社長は、伝統工芸や伝統技法のみでは生き残れず、何もしなければ衰退していくだろうと考えている。だからこそ、何を切り捨てて何を残していくかという取捨選択をしていく必要があり、そうした動きに行政が適切な支援をするかが、今後の業界に大きな影響を与える要素になると考えている。

４．工房を核とした啓蒙活動

「自然工房　与十郎」では、工房を中心とした伝統技法の整備と製品の販売、カフェでの漆器を使ったおもてなしの提案、技法の本格的な指導を含めての体験工房、の三つの事業で漆器の啓蒙活動を行っている。

当工房は、関坂漆器の創業 300 年の記念事業として、2005 年に建てられた。工房での作業が窓越しに見える造りとなっている。日本の伝統的な建築構造の建物は、地元産の越前瓦、杉材、内装には越前和紙を使用する一方、若者にも訴求力のある外観、インテリアとなっている。また、店の周囲には 20 種類の植栽を施し、四季の変化が楽しめる。

工房の 2 階にはグランドピアノを備えた小ホールがある。ここで不定期のミニコンサートも開催する。工房は鯖江市と越前市の境にあり、住所は越前市、旧武生エリアである。越前市では毎年武生国際音楽祭を開催しており、多くの海外有名クラシックアーティストが来訪するが、その内の数名にここに来てもらい、生演奏を披露してもらっている。こうして、地域の人々が集う場を提供している。そして人々が集まった際に、場を和ませるおもてなしとして漆器が使用されている。

５．むすび

関坂漆器は業務用漆器を主力とする企業であるが、バブル経済崩壊後、業者企業間の競争が激化したため、独自製品の研究開発に力を入れるようになった。業務用漆器は質の良し悪しは別として、比較的模倣が容易な製品である。よって、人気商品が誕生すると、その多くは競合他社に模倣され、市場シェアを奪われることになる。

そうした経験を通して、現在当社は、製造アイテムを絞ること、特定の企業のみ参入可能な流通網を持つ限定された製品に絞ること、開発したデザイン、アイディアを実用新案、意匠登録、特許などで保護すること、の主に三つの戦略でシェア拡大を目指している。

関坂漆器の取り組みは、バブル経済の崩壊と生活様式の変化によって大きく市場が縮小した漆器業界の中で、漆器に親しみ、使用してもらう場を提供する啓蒙活動を行うとともに、デザイン性が高く付加価値も高い製品を開発し続けているという点において、漆器企業が生き残るための新たな道の一つを示しているといえる。

＜参考文献＞

関坂漆器ウェブサイト（http://www.sekisaka.co.jp/index.html）
名古屋市「中学校スクールランチ」ウェブサイト
（http://www.city.nagoya.jp/kurashi/category/11-9-3-2-1-9-0-0-0-0.html）
寝屋川市「学校給食」ウェブサイト
（http://www.city.neyagawa.osaka.jp/index/soshiki/sisetu/gakkkoukyuusyoku.html）
寝屋川市ビデオ『中学校給食（大阪府寝屋川市）』
（http://www.youtube.com/watch?v=ntzsD35MaFc）

第 5 章　下村漆器店－高度専門知識を活かした開発志向型企業－

１．はじめに

下村漆器店は、「一味違う器をあなたに」をテーマとする、資本金 1,000 万円、従業員 15 名、年商約 3 億円、1900 年（明治 33 年）創業の企業である。県内の行商から開始し、1940 年頃から全国への販売を手掛けるようになる。さらに、1944 年からプラスチックに化学塗料の塗装を施した業務用食器の製造を開始する[17]。事業は主に、本格的最高級漆器の製造事業、業務用漆器の製造事業、機能性コーティング事業の三つである。現在はそれらの事業に加えて、IH 対応プラスチック食器を活用した給食システム「インカートクックシステム」へと業務拡大を図る、研究開発志向型の企業である。

本論では、下村漆器店のこれまでの歩みを振返り、当社の強みと業務用漆器企業が生き残るための選択肢について見ていく。

２．漆器店入社 3 年目まで

下村漆器店は企画、販売という産地問屋の機能を持ちながら塗り工程の一部を社内で担う、いわゆる製造卸である。自社でできない工程は産地内の他社（職人）に依頼する。現社長の下村昭夫氏の幼少期はまさに日本の高度経済成長期に当たり、当時の下村社長の両親の睡眠時間は常に 3 時間ほど、繁忙期には従業員（当時約 20 名）が寝泊まりしながら作業を行った。休暇は正月 3 日間のみ、家族揃って食事を取ることも稀であった。当時は産地全体がこのように活気に満ち、どの家でも夜遅くまで作業のための明かりが灯っていたという。こうした経験が、下村社長の漆器産業に対する職業観に大きな影響を与えた。「とにかく私はこんな仕事やりたくないなっていう感覚」だったという。

下村社長は地元の高校を卒業後、法政大学工学部に入学した。そして、大学卒業と同時に家業を継ぐために帰郷する。だがそれは、必ずしも下村社長の望んでいた道ではなかった。

大学の工学部機械工学科に進んだ下村社長にとって、当時の花形産業は自動車産業であった。日産自動車に憧れ、部活は自動車部に入り、研究室も日産自動車開発部への就職者を多く輩出する飯沼研究室に所属した。研究室ではディーゼルの燃費効率向上の実験を行った。

しかし、指導教授に自動車企業への就職希望を告げると、

「なんでそんな素晴らしい伝統工芸やっているのに、家継がんのや」、「人生で幸せだっ

[17] 読売新聞記事（2010 年 4 月 14 日）「会社－東西南北」

ていうのは、何をやったって一緒や」、「車作ろうと、漆器作ろうと、それで世界一になればいいんじゃないの」、「とにかくお前はこっち（鯖江）へ戻って、漆器をやんなさい」と諭される。渋々ではあったが、教授の勧めに従い実家に戻ることを決意する。

下村漆器店の主力商品は、料亭や旅館向けの木製漆器や業務用漆器である。中でも、蓋付椀を中心に取り扱う。下村社長が実家に戻った 1980 年代後半はバブル経済の真っただ中にあった。そのため、当時は 1 客 40 万円の椀（木製漆器）を 100 客ずつなど、大量受注が一般的であった。作れば作るほど製品が売れた時であった。当然のことながら、業務用漆器の受注量は木製漆器のそれを遥かに凌ぐものであった。この頃の木製漆器と業務用漆器の取り扱い比率は 1 対 9 であり、すでに業務用が圧倒的割合を占めていた。

当の下村社長は、下村漆器店に入社したものの仕事に対して熱意が持てず、入社 3 年目頃まで指示されたことだけを坦々とこなす日々を過ごしていた。

転機が訪れたのは、下村社長が入社してから 4 年目に入ろうとする頃である。バブル経済の崩壊とともに企業間や官民の接待が大幅に減少し、漆器の売れ行きも落ちてくる。「こんなことをしていていいんかな」と考え始めた。自社の営業・企画にも本格的に関与するようになり、その頃から徐々に、いかに自社の椀を売っていくのかについて真剣に考えるようになったという。

3．第 1 作目の完成と市場

下村社長が自らデザインした漆器の第 1 作目は、銀色の横線が 1 本入っただけのシンプルな業務用蓋付椀であった。作品をつくるに当たり、1 週間ほどひたすら横線を入れる練習をした。完成後は東京に卸し、1 万個売り上げた。作業のためには、8 時から 17 時の標準労働時間だけでは足りず、毎日残業であったが、下村社長は「それなりに楽しかったですよ、自分が作ったものが売れたっていうその時期は」という。

だが、半年経った頃から注文が減り始める。顧客（納入先）が産地の同業他社に当社の製品と同様の製品の開発を依頼していたためであった。要するに、同じデザインで安価な製品を生産できる企業を顧客が探し始めたため、当社への発注が次第に減少していったのであった。

「結局、私もそうかなと思ったのは、すごくいいものができ上がった時に、これって本当に適正価格なんかな、どうなのかって不安になる時って、工程が分からないとあります。」

そもそも漆器は、一般消費者にとって適性価格の判断が難しい製品である。高価なものは下地、中塗、上塗が施され、漆が何層にも塗り重ねられているが、そのように手間がかかるものと、中間工程が簡素化された安価な製品との違いを、見かけだけで判断することはプロであっても非常に難しい。実際、塗りの性能よりも見た目が美しく値段は安価なほうが売れ行きはよい。下村社長は、漆器業界がそうした価格原理にもとづいて動いている

ことに気づく。そして、他社に対して優位に立つには、そうした価格競争に参加するのではなく、誰にも真似できないものをつくる必要があると考えた。それこそが自身の理系の知識を生かす道だと気づいたのである。

下村社長の大学生の頃の夢は、誰にも真似できないエンジンやボディなど、自動車で世界一のもの作りをすることであったが、それを漆器に置き換え、漆器で世界一のものづくりをすればよいことに気づく。この時初めて、大学の指導教授から言われた言葉、「車作ろうと、漆器作ろうと、それで世界一になればいい」の意味が理解できたのである。1990 年頃のことであった。

「それ（車）をただこっち（漆器）に置き換えて作ればいいんやなと、だからその幸せっていうか、満足感っていうんですか、それは車であろうとこっちであろうと一緒じゃないかと思い出して、それから今度は勉強しました。」

模倣されやすいものを製造すると価格競争に巻き込まれるが、簡単に模倣されない製品をつくるには独自のデザインや技術が必要となる。これを機に下村社長は、得意分野である技術分野の差別化に目標を定め、機能性食器の研究開発に本腰を入れていった。

４．機能性食器第１号、耐熱性トレイ

機能性食器の中で下村社長が最初に手がけた製品は、業務用の耐熱性トレイであった。従来の耐熱性トレイは、ABS[18]、FRP[19]、メラミンなどで作られていたが、いずれも熱可塑性と耐熱性のいずれかを満たすが、両方とも満たす素材ではなかった。このうち、FRP とメラミンは熱硬化性樹脂で、再生が不可能な素材であった。これに対して ABS は、熱可塑性樹脂であるため、食器用素材としてメラミンに代わって主流となった素材であった。熱可塑性とは、熱に溶かして再生することが可能であり、リサイクル向きである。しかし、ABS は耐熱性が低いという弱点がある。今日、業務用食器は食洗機で洗浄されることが一般的であり、耐熱性は業務用食器の素材に不可欠な性質である。下村社長は、今後さらに高い需要が見込まれる介護施設、病院において、熱可塑性と耐熱性の両方の特徴を兼ね備えた新素材製品が有望であることを認識していた。

出発点は、従来のものに比べて耐熱性が高く、軽量な製品がつくりたいとの熱い「思い」であった。そうした「思い」から生まれたのが、耐熱性と軽量性の両方を兼ね備えたトレイであった。原料の調達、塗装方法の問題も解決して、金型を作る段階になった。金型は金型屋に外注した。当初は金型に溶かした原料を入れて成形を試してみたが、完璧にはほど遠いものであった。単なる射出成形では繊維の方向性が原因で歪みが生じるためであった。解決のヒントを探す中で、プラスチック材料関係の資料に出会う。当時、個人情報の

18 アクリロニトリル、ブタジエン、スチレン共重合合成樹脂の総称。
19 繊維強化プラスチックのこと。

取扱いは現在ほど制限されておらず、資料には関係企業の社名と住所の一覧表が掲載されていた。それを頼りに面識のない材料企業に次々と連絡を取った。だが、「漆器店」という社名が仇となり、真剣に相手にしてくれる企業は少なかった。唯一、超大手企業であるがゆえに最後まで残っていたのが東レであった。最後の頼みの綱として東レの開発担当部署に連絡を取ってみると予想外に話しが進み、原料の供給と試作品の解析支援を引き受けてもらえることになった。その後東レとの幾度かに及ぶ議論の中で変形を防ぐ方法を発見し、1 年半かけてようやく満足のいく製品が完成する。結果としてこのトレイは 5 万枚の売り上げを記録し、当社のロングセラー商品となった。現在でも、病院、介護施設などで広く使用され、20 年間不動の人気を誇る。現在、用途に応じて使用できるよう、3 種類のサイズで商品展開中である。

5．新たな顧客としての病院・介護施設

下村漆器の 2 番目のヒットは、PBT 樹脂製でありながらも陶器の風合いと質感を持つ耐熱性のある食器「陶漆」である。耐熱温度を 220℃にするため、界面化学技術によって素地と塗装を密着させた製品である。完成には機能性トレイよりも一段高いレベルの技術が必要とされた。今後増加が予想される病院と介護施設向けの食器を作りたいと思ったことがきっかけであった。

下村社長は、今後拡大が見込める市場として、介護施設と病院に大きな期待を寄せている。施設の稼働率が高く、食事も毎日必ず三食提供されるため、業務用漆器の需要が高いためである。ただし、そうした特殊な施設であるからこそ、食器においても特殊な機能が求められる。具体的には、食器の洗浄に食洗機が使用されるため、高熱にも耐えうる丈夫かつ衛生的な素材でできた製品が求められる。加えて、近年、病院や介護施設では、人繰り、仕入れ、調理などの全ての運営費を節約するよう圧力がかかっている。つまり、コストをかけずに衛生上の問題を解決するシステムや食器が求められている。

この背景には、病院・介護施設の現場からの要望の変化がある。以前の顧客から当社への要望は、140℃の耐熱性、耐久性、価格、見た目の良さ、を満たした「食器」であった。それが現在、患者を満足させる食事、食中毒対策、運営費を節約する「方式」へと変わりつつある。現場を訪問してわかったことは、顧客の真の要望は、国の保険制度の改定による補助金カットを反映した運営費全体のコストカットであった。このように、病院、介護施設での給食に関する課題が、食器のコスト・ダウンではなく、システム全体の改善へと変化してきていることに気付いた。そして、この課題解決のために取り組んだのが、IH 対応食器と新たな給食提供システムの開発であり、その結果生まれた仕組が、以下で述べる「インカートクックシステム」であった。

６．IH 対応食器と新たな給食提供システムの開発

2000 年からは、大手企業のグループ会社 A 社から依頼を受けて、世界初の IH 対応プラスチック食器の開発を開始した。この取組は、もともと機内食のノウハウを生かして A 社が企画し、大手企業に依頼して開発を進めていたものであった。しかし、開発が進展せず、他の委託先を検討していたところ、下村漆器店の評判を聞きつけたというものであった。「陶漆」の開発実績も大きく買われた。交渉の結果、開発費は下村漆器の負担とし、開発が失敗した場合の金型費は先方負担という条件で契約に至った。

調理の最も一般的な流れは、食材の調理、出来上がった料理の盛りつけ、料理の提供、である。それぞれの工程を数人ずつの担当者が担当する。例えば 1,000 人分の食事を作る場合、1 人が担当できるのはせいぜい 10 人分程度であり、この仕組では約 100 人のスタッフが必要となる。また、提供数が多い場合、最後の食事が完成する頃には最初に完成した食事が冷めてしまう。さらに、食中毒防止のために、厚生労働省の『大量調理施設衛生管理マニュアル』に従い、食事は調理終了後 2 時間以内に提供しなければならない。以上の問題に対する解決法として、一度調理したものを急速冷却し、食事の直前にレンジで温めて再調理する仕組が生まれた。これは、「ニュークックチルシステム（個別再加熱方式）[20]」と呼ばれる。例えば、鶏のから揚げや焼き魚などを皿に盛りつけたまま急速冷凍しておき、食事の直前に加熱して提供する。こうした仕組により、温かくできたての味を提供できる。これに対して下村社長は、さらに、①人件費の削減、②エネルギー使用料削減、③食事の美味しさの向上、④食の安全の四つの点を叶えるシステム「インカートクックシステム」を、他社との協力の下で構築することに成功した。このシステムは、カートの中で調理時間に合わせて自動的に調理できるシステムであり、このうち、カートの中に入れる IH 対応の食器を担当したのが下村漆器店であった。

IH 対応食器の開発は、下村社長自身の努力もさることながら、大学や他企業との連携の賜物でもあった。具体的には、トレイの素材の相談は東レと共同で、汚れがつかず白く割れにくいコーティングを施した食器は福井大学と共同で、IH で加熱可能な漆器風食器は自社独自でと、それぞれを同時並行的に開発していった。以下、具体的に見ていこう。

まず、トレイは東レから原料を提供してもらい、当社がそれを用いて試作品を作った後、東レで解析してもらった。こうしたプロセスを経て、変形の発生が最少になるように改良することで製品が完成した。開発初期は試行錯誤の連続であった。例えば、最初の試作品の納期は開発決定から 3 ヶ月後に設定されていたが、満足のいく製品とするために時間がかかり、試作品が完成したのは納品日当日の午前 3 時であった。試作工場のある長野から始発列車で東京に向かい、試作品の評価を得るため先方の本社に向かい、一部変形が残ったままで納入するという状況であった。その後、本格的な完成までに 3 年を費やした。開

[20] ニュークックチルシステムとは、「チルド保存された料理をそのまま配膳して器ごと再加熱する方式」である（福井県産業労働部、2008 年、p106）。

発中は無我夢中であり、自分が夢中になれることに対して対価が支払われることに幸せを感じたという。

次に、椀の中にステンレスを入れた IH 専用の漆器風食器を開発する。これは、2006、2007 年頃から当社が単独で開発に取り組んだ製品である。

さらに、シリカ系の素材を使い何層にも塗り重ねることで耐久性のあるコーティングを施した業務用食器も開発した。こうしたコーティングを行うことによって、食品の色素の付着が防げるようになった。この開発は、下村漆器店の下村社長（当時は専務）と下村順子専務（当時は研究員）に加え、福井大学の荻原隆教授、県工業技術センター研究員、ふくい産業支援センター研究員に県外の 8 名を加えた 7 機関のメンバーから成る研究チームによって実施された。そして 2009 年、この開発により経済産業省主催「第 3 回ものづくり日本大賞」の伝統技術応用部門において優秀賞を受賞した[21]。伝統的な漆の塗りを応用したことが評価理由の一つであった[22]。

以上のような段階を経て、配膳に必要な全ての器を完成させることに成功した。個別に開発されたそれらの食器を、各棚にコイルが敷かれているカートの上に置くと、IH に反応して調理ができる。例えばこのカートに、強火で 20 分、弱火で 1 時間、中火で 15 分など、調理時間の異なる食材の調理が同時に終了するようにプログラムすると、自動的に調理をしてくれるシステムである。この仕組は「インカートクックシステム」と呼ばれる。IH 加熱カートは A 社、IH 加熱カート対応の食器は下村漆器店が担当し、それらの製品を含めたシステムを株式会社食域改良研究所が販売する。食域改良研究所の社長は、下村社長と知り合いの元福井保健所環境衛生部長歴任者である。

また下村社長は、以上の経験を通して、科学的根拠を示すことの重要性を学んだという。分析装置などを使い科学的根拠を示す資料を揃えておけば、いかなる規模の企業の担当者であっても、納得させることができる。科学的根拠は企業規模に関係なく製品に対する信頼をもたらし、製品の販売拡大を可能にする。

以上のように、「漆器」を「調理器具」へと転換することによって、漆器はさらに進化していけると下村社長は考える。これは、ライフスタイルの変化によって需要が減少した製品であっても、現代のライフスタイルに合わせたものへと機能を変化させることによって、消費者に受け入れられ、事業としても成り立ち、業界も生き残ることができることを示している。

下村社長は、このような仕組づくりのヒントは顧客の要望の中にあるという。そして、新しい市場を発見する上で、顧客の要望を真剣に検討することの重要性を強調する。下村社長の言葉を借りれば、「ものづくりは自分勝手にやるものではない」。つまり、顧客の悩みや要望を叶えようと努力していれば、自ずとそれに応える製品ができあがってくるとい

---

21 正式な名称は、伝統漆塗技術にナノ粒子分散多層成膜技術を融合し実現した超耐久性プラスチック製食器である。

22 下村漆器店ウェブページ掲載の 2009 年 7 月 25 日付福井新聞記事に基づく。

う。当社の製品はいずれもこうした理念の下でつくられてきた。それがヒット商品につながった。インカートクックシステム対応食器の場合、「IH 対応にしてほしい」、「耐久性のあるものにしてほしい」、「汚れがつかないものにしてほしい」、といった要望に応えることによって、機能性食器だけでなく、それを含めた調理運営システムまで作り上げることに成功したのである。

また、こうした製品のヒントとなる顧客の要望は何気ない話の中に含まれていることが多いともいう。例えば、顧客を訪問し、時間が空いた時に他愛のない話をする。その、ふとした時に出てくる何気ない話題の中にこそ、先方が抱えている課題がある。話題は一見自社の事業とは直接関係のない分野であるかもしれない。しかし、話題に出た顧客の課題を自社の製品に引き付けて考えると、意外なところにビジネスの種があることがわかる。まさにその好事例が、上記の「インカートクックシステム」であった。

このように下村漆器店では、もはや食器という「器」の製造の枠を越えて、「調理器具」の製造へ、さらに今後は他社との協力の下「調理器具」の製造をも含めた大量調理施設の調理運営システムを販売するサービス事業にまで拡大しようとしているのである。

7．研究開発のヒントと科学的根拠に基づくものづくり

下村漆器店の研究開発を支えているのが 3 人の博士号取得者である。下村社長と社長の妻である下村順子専務、そして福井大学の大学院で下村順子専務と共に実験を行い、その後当社に入社した社員である。従業者数 13 名に対して 3 名の博士号取得者がいる企業は、漆器産業においては非常にまれである。博士号取得者の存在は、大企業との打ち合わせの際、科学的根拠を説明する上で大きな信用をもたらしている。とりわけ、漆器のように外見のみでは価値を判断しにくい製品の場合、科学的根拠に基づくものづくりが適性価格維持のためにも非常に有効である。

「今この伝統的な文化っていうか、こうやってやったらいいものができるんだっていう、さっきの命懸けで作るっていう伝統（漆器）に、最先端の分析技術っていうかね、何かそういうものをミックスしていかないと、もうものってできないかもしれないっていう、いいものがね。」

要するに、いくら良いものを作っても、デザインの似通った製品との違いを、顧客や消費者が見抜くことは難しい。科学的根拠にもとづいた説明を行うことによって、良い商品を適正価格で販売する根拠を提供できるのである。

加えて、このような科学的根拠を説明する際に、名刺の氏名に「博士」の肩書きが付いていることで、話題を専門的、技術的な話に持っていきやすいだけでなく、説明に対する説得力、信頼性も増す。博士号は学術上の基準を表す記号であるが、製品における技術的要素が増すにしたがい、技術的裏付けに信用を与える道具ともなりうるのである。

また、研究開発を行う際に下村社長が重視する点がある。それは以下の四つである。

第 1 点目は、研究開発において「ものの気持ちになってみる」ことである。例えば、新素材に熱を加えた場合、その素材が持つ特性によってどう変化しうるかを予測することである。これは、東レとの共同研究の際に、下村社長が東レの担当者から言われ、現在でも開発する際の座右の銘としている言葉である。

第 2 点目は、研究開発のヒントの多くは伝統技術の中にあるという点である。例えば、本来の漆塗りにおいて、可塑性を考慮して塗る場所に応じて漆の質を変える技法がある。伝統的技術は一つ一つが必要とされる理由があって生まれてきたものであるため、業務用漆器においても応用できる技術が少なくない。下村社長は、「素材は異なるが、やっていることは伝統的方法となんら異なるところがない」と言う。このように、漆器に使用されてきた伝統的な技術を一つ一つ探究することで、新しい開発のヒントにつながることは多い。

第 3 点目は、現場での他愛もない話の中に新たな開発のヒントがあるという点である。インカートクックシステムの開発のヒントとなったのは、病院経営が抱える課題であった。先方に出向かなければ、病院での給食の課題は食器の価格を落とすこととしてしか当社に届かなかった。直接病院にいき、他愛もない話をする中で、病院、介護施設が抱える課題を発見したり、耐熱性を必要とする食器が保管庫の中でどのような状態となるのかを知ることができた。このように自社と直接関係のない話にも耳を澄まし、実態を知ることによって、根本的な問題解決の糸口を発見することができるのである。

第 4 点目は、慎重な特許戦略である。当社はインカートクックシステム対応食器の開発において三つの特許を申請している。しかし、技術的に重要な部分は特許に含めずブラックボックス化し、自社で保持する形をとっている[23]。伝統技術からのヒントをもとに新たな製品開発を進め、科学的根拠によって裏付けていく。さらに、重要な技術については、ブラックボックス化して他社の模倣を防ぐ。こうした特許を活用した戦略的ものづくりが下村漆器店の強みとなっている。

8．むすび

以上、下村漆器店の強みと業務用漆器が生き残るための選択肢について検討してきた。それらは以下のように要約することができよう。

第 1 に、差別化された製品を生み出さない限り、模倣され価格競争に巻き込まれることに気づき、自社の強みを研究開発力に求めて新製品をつくってきたことである。つまり、科学的根拠に基づくものづくりである。こうした研究開発は、大学、大企業との連携、大

[23] 福井県鯖江市第 2 回鯖江ブランド研究会会議録（http://www.city.sabae.fukui.jp/users/monodukuri/sabaebrand/brand_study/2nd.html、2013 年 3 月 17 日閲覧）に基づく。

学時代の仲間からの学習など、様々な知識ネットワークを活用し、実施されている。そうした研究活動の中で、新製品が生まれていき、それが評判を呼び、さらに新たな製品開発の依頼に結びつくというように、正の波及効果を生み出している。

第 2 に、顧客の現場を直接見たり、何気ない話をしたりすることによって、顧客の悩みや要望を知り、新たなビジネスのヒントを見つけることである。しかもそれは、他社よりも安価な製品を提供する価格競争に持ち込むのではなく、課題解決を叶える付加価値の高い製品を作り出すことによって解決するものである。

第 3 に、模倣を防ぐため、特許を申請すると同時に、肝心な点についてはブラックボックス化して製品の情報漏洩を防止している。こうした他社が容易に模倣できない仕組づくりは戦略の一つであり、当社の強みである。

このように下村漆器店は、「漆器店」を社名に掲げているものの、プラスチックを素材とした高度機能性食器の製造へと主力業務を移行させている。しかも、その機能性食器には、科学的根拠に基づく高度な技術が組み込まれている。これを支えているのが、社長を含めた 3 人の博士号取得者の存在である。規模的には中小企業であっても、高度な専門性に裏打ちされた知識を有し、大手企業にも真似できない製品を開発していく。また、技術上重要と思われる点については、敢えて特許に記入せず、ブラックボックス化するなど、自社技術の保護対策も万全である。こうした点は、他の中小企業にとって参考となる生き方の一つであろう。

このように現在の当社は大きく漆器産業から離れてしまっているように見える。しかし下村社長は、当社の新規開発のヒントの多くは伝統技術・技法の中にあり、そうした意味で伝統漆器は重要であるという認識である。また、伝統漆器を存続させていくため、漆器を使用した食文化の継承活動にも積極的に参加している。

＜参考文献＞
株式会社食域改良研究所ウェブサイト（http://www.syokuiki.co.jp/incart/）2013 年 12 月 1 日閲覧。
厚生労働省『大量調理施設衛生管理マニュアル』
（http://www.mhlw.go.jp/topics/bukyoku/iyaku/syoku-anzen/gyousei/dl/130201_9-2.pdf）。
鯖江ブランド研究会ウェブサイト
（http://www.city.sabae.fukui.jp/users/monodukuri/sabaebrand/brand_study/index.html）2013 年 3 月 16 日閲覧。
下村漆器店ウェブサイト
（http://www.shimomurashikki.co.jp/）2013 年 3 月 16 日閲覧。
福井県産業労働部（2008）『「実は福井」の技：優れたものづくり技術を有する福井の企業情報』

第 6 章　丸富漆器－漆器文化の復興と新たな可能性の追求－

１．はじめに

丸富漆器は、1958 年設立、資本金 2000 万円の企業である。現社長の父親が創業し、プラスチック成形品にウレタン塗装を施した業務用漆器の製造卸業の草分け的存在となった。その事業を継いだ現社長林正人氏は、そうした漆器の変化に対して、「漆器」とは何かを問い続け、それに対する答えを見つける手段として様々な新しい事業を展開し、その過程で、自らが事業の中に求めるものをより明確にしてきた。そして、林社長が最終的に到達したのは、美術品に相当する価値を持つ伝統的漆器の制作、つまり、「漆器文化の復興」を目指すことによってのみ、質を維持しつつ商売としても成り立つ「漆器」製品をつくることができる、という考えであった。

本論では、林社長の漆器の可能性を追求した様々な事業を跡付けながら、林社長が事業を展開することによって産地とどう関わり、それが当社および産地にどのような変化をもたらしたのかについて明らかにしていく。そして、これにより、日本の伝統工芸が生き残る一つの方向性について考察していく。

２．業務用漆器の隆盛

鯖江の越前漆器産地で出荷される漆器の 90%以上がプラスチック成形品にウレタン塗装を施した業務用漆器である。越前漆器と様々な形で交流のある石川県との県境近くの山中産地に至っては、99%がプラスチック成形品にウレタン塗装を施した漆器といわれている。

現在、昔ながらの木製漆器もプラスチック成形品に化学塗料を塗った漆器も、いずれも一般的に漆器と呼ばれているのが現状である。これに対して、林社長は「陶磁器は高価なものも安価なものも全て本物であるが、漆器は、ある一定水準下がると偽物になってしまう」という。漆器として販売するからには、プラスチック成形であっても、漆を塗ってあるものでなければならないという。

産地における業務用漆器を開始したのは、丸富漆器の先代社長と、丸富漆器の先代社長とは親戚関係にある下村漆器店の先代社長（現会長）であった。高度経済成長期の物不足を背景に、巷には様々なプラスチック製品が出回り、漆器でも同様のものが作れるのではないかという発想がきっかけであった。とりわけ既に多くの漆器問屋と取引関係にあった下村漆器店に対して、古くからの取引先がなく、遠慮なく営業活動ができた丸富漆器は、業務用漆器の企画製造販売に全ての力を注ぐことができた。

業務用漆器は伝統的漆器に比べて短期間で大きな利益が見込めるが、それは次のような

特徴による。第 1 に、伝統的漆器に比べて短期間で製造できるので資金の回転率が遥かに良い事。第 2 に、原価 100 円程度ものが卸業者との取引で約 10 倍となるなど、利幅の大きい取引ができる事。第 3 に、当時の注文はほぼ毎日数千個単位の大口であった上に、取引は現金決済が中心であった事。こうした特徴により、産地は 1960 年代初め（昭和 30 年代半ば）頃に最盛期を迎えるとともに、業務用漆器への転換者が増加していった。当初は産地内でも業務用漆器に対して否定的な見方が多かったが、需要の規模、同業者の売上の伸びを見て、急速に業務用漆器への事業転換が進展した。こうして業務用漆器業者は拡大し、1970 年代初め（昭和 40 年代半ば）以降は、産地内での価格競争が激化した。

３．業務用漆器脱却のための 6 つの方策

林社長は、東京の大学在学中の 20 歳頃から自社の東京での営業活動を手伝ってきた。林社長が業務用漆器の将来に不安を感じ始めたのもその頃であった。どこの蕎麦屋や寿司屋に行っても、提供される料理は高価であるにもかかわらず、林社長には、それらの店で使用されている業務用漆器は料理に見合わない、質的に劣ったものに見えた。こうした流れが続けば、漆器業界全体の質とイメージが落ち、持続可能性の点からも非常に危うくなることが予想できた。そして、漆器業界が生き残る方策は六つに集約されるのではないかと考えるようになった。それは、以下の六つである。

一つ目は、漆を使用して、文化、芸術作品を作る方向である。つまり、漆を素材とし、文化、芸術品として世界的レベルの絵画、彫刻品に匹敵するものを作って売ることである。二つ目は、最高級の伝統工芸品を求める人々は世界中にいるため、そうした目の肥えた客層を対象とした高級伝統工芸品を作ることである。三つ目は、日常使いの伝統的漆器製品の普及である。プラスチック成形品に化学塗料を塗った漆器が、漆を使用していなくともこれほど人気あるのは、「漆器」が依然として人々の琴線に高級品として響くからである。この点を再検討して日常使いの質の高い漆器を丹念に作り売っていく方法がこれである。以上の三つは、いずれも漆器の文化的・芸術的側面を打ち出した方策である。これに対して、より産業的側面を打ち出したものとして次のような方策も考えた。四つ目は、漆独自の美しさで人の趣味、嗜好性に訴えかけ、食器以外の業界への侵出を試みる方策である。五つ目は、漆業界に存在する、生地作り、プラスチック成形、漆の塗り、化学塗料の塗りといった各工程の技術を活かして、漆器の完成品としてではなく、木、プラスチック、漆といった素材としての消耗品、工業製品を作る方向。六つ目は、異業界において、素材も他のものからできていたものに漆を使用し、「漆という言葉の価値観」を活かした事業を行う方向である。以上の六つが、林社長が考えた方策であった。

大学を卒業して丸富漆器に入社した林社長は、早速以上の六つを次々と実行に移していった。それは、単なる製品づくりに終わらない。漆製品の可能性を試すため、あくまでも

漆や漆製品を中心に据えながらも、流通、サービス、販売方法などへと事業範囲を拡大し、様々な「実験」を行った。次章では、そうした「実験」について、具体的に検討していく。

４．通信業界を通じた漆製品の販売

林社長が 1981 年に大学卒業後に初めて取り組んだ事業は、漆塗りのグリーティング・カードであった。

まず、どの分野に参入すべきかを検討した結果、努力の割に報われない価格競争が無く、そして、日本の伝統文化産業である以上世界を相手にする分野に参入したいと考えた。また、先代とは異なる新規事業を手掛けたいとの考えもあった。そうして浮かんだアイディアが、グリーティング・カードに漆塗りや装飾を施した、日本風のグリーティング・カードであった。

しかし、企画書を持参して様々な商社に売り込みに行くものの、漆塗りはその作業上値段が高価になるため先方と希望価格で折り合わなかった。そうした中で、日本のグリーティング・カードの老舗はキャラクターグッズの企画販売会社のサンリオであることを聞きつける。サンリオに企画書を持っていくと、先方からの反応も良く、商品化へと話は進んだ。当時は新聞でも取り上げられかなり評判を呼んだものの、評判に反して売り上げは大きく伸び悩んだ。海外生まれのグリーティング・カードの認知度が日本では不十分であったためである。そこで、新たな製品として考えついたのが「うるし電報」であった。

日本で最大のグリーティング・カードに相当するのは年賀状である。しかし、年賀状自体を漆塗りでつくることは価格的に難しい。それ以外で同様の役割を果たしているものとしては、冠婚葬祭の際に交わされる電報があった。こうして辿り着いたのが漆塗りの電報であった。

「うるし電報」は、電報の表紙が伝統的な漆塗りの板でできている電報である。誰もが必要とするものでありながら、高級感があり、ビジネスの贈り物としても非常に喜ばれた。林社長が社長に就任して以来の最大のヒット商品となった。

交渉にあたっては、電報を管轄する NTT に直接電話をして出向いて行った。当時は電話の形態が固定電話から携帯電話への移行期にあり、一部では電報の役目は終わったものと見られていた。当時の電報の売上は NTT 全体の 1%に満たず、担当者にとっては需要の拡大が課題となっていた。そうした中で、メロディー付電報や押し花電報など、従来の電報に付加価値を付けた電報が生み出されていた。こうした多様な電報の存在も、「うるし電報」のヒントとなった。

企画書をまとめていったところ、相手の反応も良く、約 5 年かけて商品化された。その間に何十回もサンプルを作り、ビジネスの用途で活用されることを想定して価格は 5,000 円に設定した。

電報は、「言葉で売る」ビジネスである。今でこそインターネットが普及し、ネットで希望する文字と絵柄を画面で見ながら注文できるが、当時は注文者が実物を見ることなく、電話で注文する仕組であった。つまり、林社長が言う「漆電報という言葉の響き」に人々はお金を払ったのである。電報の送り先の評判も良く、リピーターも多かった。漆が持つ価値観を利用して成功したのがこの事業であった。

事業の本格化まで 5 年を費やした理由は、巨大企業の NTT において、上層部まで種々の手続きの承認を得るために時間を要したためである。NTT に事業について相談し始めたのが 1984、5 年頃であり、実際に電報として販売が開始されたのは 1991 年（平成 3 年）であった。

「うるし電報」の生産に備えて、福井周辺と山中周辺で総勢 500 名の職人から成る組織体制を整えた。通常は高級品を担当している職人である。伝統工芸の素材と技術の真髄を全てこの組織に結集させた。このように、他の企業が追随できない体制を作り上げたため、この事業において当社は一人勝ちの状況であった。

むろん、500 人の職人を集結させるのは容易なことではない。体制を整えるに当たり、職人同士の人脈が非常に役立った。産地の核となる人物と知り合いになることによって、他の職人を紹介してもらった。核となる人物が推薦する職人のもとへ赴き、職人と時間をかけて議論しながら人柄と技を理解し、よりよい作業をともに作り上げていった。製品の品質が良くない場合、率直にその点を指摘してやり直しをお願いする。作業配分は、職人一人一人との対話を通じて、各職人の適性に応じて行われた。そのため、例えば数人の職人が同じ作業を担当している場合でも、各職人に支払われる工賃はそれぞれの技能に応じて設定した。

また、不良品が発生した際には、制裁よりも再チャレンジできる仕組みを重視した。従来の業界慣習では、不良品が生じた場合、職人は、一部の工程しか担当していないにもかかわらず、不良品を出した職人が請け負った工程までの全ての責任を負わされる場合もあった。つまり、職人が請け負った単価 100 円の工程で 10 個失敗した場合、責任を負う費用は 1,000 円（100 円×10 個）ではなく、その工程までの全ての工程を含む費用（仮に 900 円とする）である 9,000 円（900 円×10 個）であった。林社長はこうした慣習にとらわれず、職人に失敗の責任はあるが、そうした職人の技量を見込んだ自分にも非があるとして、再チャレンジの機会を与えた。

「もう一回頑張ってくれますか、それともやめときますかって言うと、皆、やりますって言うんです。今度は心構え違いますから、皆さんプライドをかなぐり捨ててですね、心情的には教えられたくない他の職人さんに、教えてくれって頼むんですよ。」

このように再チャレンジによって職人の技術を向上させる一方で、意欲と能力のある職人には相応の報酬を支給した。最も技能の高いリーダー格の職人には高い工賃を支払った。その代わり、リーダーとして、自らを向上させようと努力する他の職人には積極的に技術を伝授するよう求めた。こうした体制づくりによって、職人の仕事を増やし、賃金や技術

の向上につなげることができた。

職人の技能については、本人の本来の素質や技量も重要であるが、新たなことに取り組む意欲や努力の影響も大きく、そうした潜在的な力をいかに引き出すかは非常に重要な課題である。注文数量の少ない場合、技量のある職人にのみ発注すればよいが、「うるし電報」のように年間 100 万個もの製品の生産ともなると、潜在的な技量を引き出す人物が必要となる。林社長のようなコーディネーターやリーダー格の職人が担ったのは、そうした役割であった。

「うるし電報」の売上げは最盛期に 10 億円を超え、「うるし電報」に関わった産地の雇用維持にも大きく貢献した。

当時の業界で、木地職人の仕事量は最盛期の約 7 割であった。そこにうるし電報の仕事が入り、木地職人のトップ技能者は「うるし電報」の仕事で手いっぱいとなった。そのため、他の仕事の多くを産地内の他の職人に回した。電報事業が波に乗ると、技術水準の高い木地職人たちは、ほぼ全てそのための作業で手いっぱいとなり、他の仕事を産地内の他の職人に回した。その結果、全ての職人に何らかの仕事が行きわたった状態となり、その状態が 10 年間継続した。一方、「うるし電報」とは関係のない他の産地では、角物の職人がいなくなったところもある。以上は、新規の仕事が生み出されることによって、産地に雇用効果が生まれることを示している。

ただし、当社は 10 年間全く同じ作業を繰り返していたわけではない。企画・販売方法、製造方法、それぞれに様々な工夫や改良を加えてきた。そうした工夫・改良は、新たな設備投資によってではなく、極力現存技術を活用することによって行われた。つまり、林社長は、企画・販売方法、製造方法の工夫・改良次第で、既存技術を使って産地が十分甦りうることを証明して見せたのである。

5．物流業者を活用した新たな販売方法の追求

次の取組は、流通における新規事業展開であった。製造工程については、1997 年頃から有名デザイナーを起用した究極のプラスチック製品を作り上げた。このことを通して、プラスチック製品の生産は行き着くところにまで行き着いたという印象があり、次のターゲットとして流通における新たな道の模索へと向かったのである。

これまで生産から小売までの流れは、例えば百貨店の場合、産地でつくったものを百貨店問屋に卸し、それを百貨店問屋が百貨店に卸し、百貨店で消費者がものを購入するというものであった。逆に、百貨店が製品企画をして問屋に注文をすると、問屋はその企画を持って産地に注文する。こうした流れを見ていた林社長は、それらを全て自社で担うことができるのではないかと考えた。そこで目を付けたのが佐川急便である。佐川急便は、物流業において後発であったため、他社が大手企業中心の取引であったのとは対照的に、零

細企業と積極的に取引をすることで伸びた会社である。そのため、集荷先と配達先の数も多かった。これに目を付けた林社長は、バレンタインデーや母の日等の記念日用に花束やチョコレートと当社製品をセットにして、それを流通業者ではなく物流業者で販売することを思いつく。通常の百貨店ルートで販売すると、流通コストがかかり利益が小さくなるため、その分単価を高くするしかないが、これは現実的ではない。佐川急便の宅配業務と協力すれば営業経費を削減できると考えた。佐川急便の顧客は、地方の零細企業の経営者である。零細企業の経営者にとって宅急便の運転手は、日頃から付き合いがあり、互いに融通を利かせてもらう仲である。そうした顔なじみの顧客向けの営業を運転手に担ってもらったのである。

林社長はチラシとともに、当社の器にチョコレートや花を入れてパッケージングしたものをつくり、宅配の運転手に商品の販売を委託した。卸売値は百貨店問屋への卸価格と同じだが、中間マージンがないため、その分小売値を安くできる。運送会社で物販はできないため、佐川急便にとっては配達料で利益を上げることが重要である。通常、福井営業所で集荷して、中継地点の営業所を経て、配達先の営業所に届ける場合、総配達料は各営業所で 3 分の 1 ずつの分配となる。ある地域で集荷して同じ地域に持っていけば全額がその地域の営業所の売上となる。運転手が通常業務で馴染みの企業に集荷や配達に行くついでに当社の注文も取ってもらう。このように、運転手の所属する営業所と当社のいずれにとっても利益が生まれる仕組みであった。

以上の活動は、漆の価値の追求というよりも、自社の商品と流通や物流のアイディアの組み合わせによる新たな商売の可能性の追求から生まれた取組であった。

ただし、そのための調整はまたもや一筋縄ではいかなかった。生花は産地に行って畑単位で予約をし、写真やチラシも全て当社で作成し、宅配業者のモチベーションを上げるため、営業成績の良い運転手のために景品も準備した。こうした調整作業の苦労を林社長は次のように語る。

「一つ一つは簡単なんですが、トータルで全てのラインを整えようとすると大変なんですよ。母の日ギフトで言うと、例えば花はどうするんですか。これをやった時は 10 万個ぐらい販売したんですが､花は､スプレーのカーネーションで 10 本使っているんですよ。10 本掛ける 10 万（個）ってことは 100 万（個）ですよね。花は生ものですから不良品を考慮すると 120 万本ぐらい仕入れなきゃいけないんですよ。でも、その場になって手に入らなかったら困っちゃうじゃないですか。そこでそれを前年度から押さえなきゃいけないですよね。バレンタインギフトは 50 万セット以上販売したんですが、その分だけチョコレートを押さえないといけないじゃないですか。ですから、大手メーカーと直接交渉して、前年度に生産ラインに組み込んでもらわないといけないんですよ。その他にも、パッケージングどうするかとか、そういうのを全部調整しないといけないんで、一つ一つのことは簡単なんですが、それを組み合わせて一つのラインを作るっていうのが大変なんですよ。全部に顔を出して、相手に信用してもらわなきゃ出来ないんですよ。

何といっても、その時だけの取引なんですから。」

このように、一つ一つの作業は難しくないが、それを全て調整して、品質を劣化させることなく注文者のもとへ商品を届ける作業は、かなりの技能が必要とされるものであった。そのため、追随者も現れにくかった。

こうした調整は全て林社長一人で行った。2002 年に開始され、5 年後に手を引くまで継続した。手を引いた理由は、生花ギフトの場合、生花の鮮度管理が難しくリスクが高かったこと、チョコレートギフトの場合、チョコレートを製造する菓子メーカー自体がギフト市場のチャンスに気付き同様のサービスを開始したためであった。手を引くことにはなったが、この事業によって当社は、流通業界の可能性と漆器会社がこの分野に参入することの難しさの両方を学ぶことができた。

６．高級伝統工芸品の復興への道のり

様々な漆器産業の可能性に挑戦し、林社長が最後に行き着いた結論は、漆器は文化的には行き着く限りの最低レベルにまで行き着いた、というものであった。すっかりプラスチック成形品が漆器として定着してしまった業界に対して、非常に強い危機感を抱いていた。この状況を変えていくための取組が、芸術品、高級伝統工芸品としての漆器の復興であった。

こうした考えにもとづけば、当社最大のヒット商品となった「うるし電報」は模倣品となる。「うるし電報」は、実物を見なくとも「漆」という高級感だけで注文される製品であった。実物を見ず商品を売る段階までくると、今後業界がどう進むべきかを考えさせられた。旧態依然のままでは産地全体が食べていくだけの体力はない。そうした状態に手をこまねいているだけでなく、前に進むためには、先ず、漆器のグレードを江戸時代の最高の状態に戻す必要があると考え、「最高のものづくり」をすることを決意する。

ところで、このような決意に至る前の 1997 年頃から、漆器に限らず海外市場での可能性を求めていくつかの挑戦をしていた。その一つが、著名デザイナーを起用したプラスチック製品の海外販売である。

林社長は、プラスチックに化学塗料を塗って伝統的な椀や重箱をつくることには懐疑的であったが、プラスチックという素材、化学塗料には可能性を感じていた。林社長にとってプラスチックに化学塗料を塗った業務用漆器は偽物であった。そうした「偽物」ではなく、プラスチック素材と化学塗料それぞれの素材の秀でた点を全面に押し出した作品、つまりプラスチックに化学塗料を塗った「本物」をつくりたいと考えた。デザインはつてを頼って著名デザイナーに依頼し、日本の成形技術と塗装技術でインテリア作品をつくり、海外市場で販売することに挑戦した。作品は、いずれもデザイン性を全面に出した花瓶や盛皿等である。

1998 年、林社長はこれらの作品を世界最大の消費財の見本市、ドイツのフランクフルトメッセに持っていく。このメッセでヨーロッパの専門家を中心に様々な意見をもらった。専門家が興味を持ったのは、プラスチックに塗料を塗る発想であった。ヨーロッパでは予め着色されたプラスチックを成形するほうが一般的である。素地にわざわざ塗料を塗る発想はない。そのため、「なぜ塗料を塗るのか」は大きな関心の的であった。これに対して林社長は、「塗った素材の雰囲気を商品にしている」と説明した。つまり、成形品では出ない雰囲気を塗装によって出していることを強調した。

フランクフルトメッセに出展する際のエピソードは、既存ルールに縛られず、機会をうまく捉えようとする林社長の姿勢を表す一例である。

林社長がフランクフルトメッセの日本事務局に出展について問い合わせた際、出展は 3 年待ちであると告げられる。次に JETRO に聞くと、出展は容易ではなく、JETRO 保有のブースも既に満席であると告げられる。林社長はここで諦めることなく、自らの人脈を辿ってメッセ関係者を探し歩き、ついに本社の幹部関係者と知り合い、フランクフルトメッセの主要展示場への参加に成功する。

「そうしなかったら、出られないですからね。何方か知り合いいませんかって、自分の持っている色々な人脈の中で、とは言っても少ない人脈ですが片っ端から聞いてみればいいじゃないですか。駄目でもともとなんですから。そうすると、不思議とつながるもんなんですよ。」

まさに、社会学者グラノベッターのいう「ウィーク・タイズ（Granovetter, 1973）」による恩恵である。

「（出られなかったとしても）それが零細企業のいいところで、出られなかったら出なきゃいいんですよ。出られたら出ればいいんです。自分で考えて、自分で判断して、決断をして、自分で責任を持てばいいんですから。」

メッセに出展した作品は、次のような工程で制作された。

まず、様々なデザイナーに素材見本を渡し作品を依頼する。その際に、何を作っても構わないが二つの点を留意事項として伝えた。一つ目は、日本の文化に固執せず、デザイナー自身の個性を出してもらうこと。二つ目は、プラスチックでなければできない形状、化学塗料でなければ表せない雰囲気を出すこと。以上の二点であった。

林社長によれば、産地の塗装は漆の塗りに由来する。海外では塗装は好みの色に仕上げるためであるが、当社（産地）では作品をより綺麗に見せるために塗装をする。漆塗りと同水準のものを日本では目指しており、海外の塗りとは根本的にスタンスが異なるというのである。

参加者の意見の中で特に林社長の心に響いたのは、「2、3 年で売れなくなるよ」というものであった。いくら最高水準の塗装で勝負しても、プラスチック成形品であるため、模倣品が出てくる可能性は高い。むしろ、「なぜ本物を持ってこないのか」「日本の文化があるのならそれを持ってきて売るべきじゃないか」と言われたのである。

実際、世界的な有名デザイナーに依頼して制作したプラスチック製品はある程度の売上を上げたものの、注文の多くは新規であり、リピーターの獲得には結びつかなかった。

「だから確かに彼らの言っていることも嘘じゃないな、と思いました。現地の企業を見ていても、プラスチック製品は何年か変わらないんですが、塗装したものはどんどん変わっていくんですよ。だからリピート来ていないんだなっていうのが想像できるんで、ああ、確かにうちもこれやっていると売れなくなっちゃうんだなっていうのが感じられて、何とかしなきゃなっていうのがありましたね。」

これを機に、より長期的視点で業界の立て直しも含めた伝統工芸事業の復興を決意する。価格競争となると日本製は中国製、ベトナム製とは比べ物にならない。本物の伝統工芸品をもってヨーロッパで勝負をするしかないと確信した。

とはいえ、それらは従来の伝統工芸品と全く同じものでは新規性がない。海外の著名なデザイナーによるデザインで、木地に本格的な伝統技法で漆を塗ったもので、海外（ヨーロッパ）の人々の価値観に合う作品でなければならないと考えた。そこでつくりあげたのが、最低価格でも 100 万円を超える最高級デザインインテリア漆器であった。また、この作品は、消耗品を主とするフランクフルトメッセではなく、世界的な高級家具、インテリア、照明の見本市として有名なイタリアのミラノサローネに出展した。この見本市では、会場内で商業的な既製品が展示される一方で、会場外ではデザイナーによる前衛的作品や、会場内の企業によるイメージ戦略のための最高級作品など、会場内外で展示会が開催される。当社はその会場の外でギャラリーを借り、つくりあげた作品の展示を行った。2001 年のことである。

林社長は、この見本市で当社の作品が売れることは期待していなかった。作品は伝統工芸品に匹敵する最高の技術、素材、手間を費やした漆器であり、値段も高価である。しかし、予想外の売れゆきを見せ、作品は第 1 シリーズだけで終わらず第 3 シリーズまで制作された。第 1 シリーズは、日本の漆の伝統技法の基本の要素を凝縮させたシリーズ「雅（みやび）」、第 2 シリーズは、塗装剤としての漆が最も美しく見えるシリーズ「煌（きらめき）」、第 3 シリーズは、究極の漆作品を追求した「極（きわみ）」シリーズであった。いずれもそれぞれの名称に相応しい特徴を持つ漆器である。

これらの作品を制作するに当たり、鍵となったのは職人の選定であった。漆器制作は、工程ごとの分業制となっており、現在、一つの産地のみで、全ての工程において最高級の技術を持つ職人を全て揃えることは非常に困難である。通常、産地は、気候条件、歴史的政治的な条件、地理的条件の下、固有の発展形態を経てきている。最も影響を受けるのは自然環境である。その他、地理的歴史的要因により、大衆向け産地であったり特権階級向け産地であったりと、その産地の形成のあり方によって保有する技術も異なる。各産地それぞれに特定の技術に秀でた職人が存在するため、そうした職人を選抜してまとめなければ最高のものができないという。そのため、最高級の作品を作ろうと思えば、例えば、木地は越前、下地と上塗りは輪島、蝋色は京都などのように、各地の職人で編成されたチー

ムを作る必要がある。

それ以前にも良い評判を聞きつけて部分的に他の産地に仕事を頼むことはあったが、このように明確な意図の下で各産地から特定の職人を選抜してチームをつくったのは林社長が初めてであった。チーム編成に当たっての主な産地とは、輪島、京都、越前、若狭、山中である。各産地からの編成とはいえ、比較的福井県近隣でほぼ全ての最高の技術を揃えることが出来た。

当然のことながら、作品ごとに必要とする職人の人数と技量は異なる。例えば、三つのシリーズのうち「極」で選抜した職人は約 10 名である。基本的に、木地、下地、研ぎ、上塗り、蝋色の最低 5 名の職人が必要であり、これに蒔絵を入れるかどうか、丸型か角型か、サイズが大きめか小さめか、などの様々な条件によって職人を変えていくという。さらに、シリーズのテーマに応じて、求める雰囲気を得意とする職人が必要とされる。職人の技量については、林社長が直接調べて作業依頼も直接交渉した。その点において福井には歴史的地理的な優位性がある。

林社長によれば、福井県は歴史的に日本各地の産地に漆を納品していた場所であった。その漆は各産地の自然環境、職人の技法や技量に合わせてカスタマイズされた漆であり、それを漆屋が作って各産地に持って行っていた。このように福井の漆屋は日本全国に出向いていたため、どの産地にどのような職人がいるのかという情報がこの地域には蓄積しているという。

職人の技量に応じた最高の仕事の依頼は、職人にやりがいを与える。しかし、各産地には問屋制家内工業的な「たて」の関係があり、常に取引関係のある問屋との関係が強い。問屋が他からの仕事を受けないように要請すれば、職人は他の仕事を受けにくい。ところが近年、発注量の減少によりそうした関係が希薄化してきている。発注量が頻繁にあるわけではないため、取引先の問屋も職人が他の産地から依頼を受けることに口を挟まなくなっている。職人側も、直接交渉でインセンティブを与えてくれるという意味で、技量を最大限に使った良い仕事をする。しかも、様々な産地の職人が参加していることによって競争意識が高まり、高いモチベーションで作業を仕上げてくれる。

林社長が考える良い作品をつくるために必要な三要素は、素材、技術、デザインの三つである。とりわけ、デザインとは「ある人の幸福の度合いを高めるための創造行為」であるという。要するに、相手の希望を叶えるための行為がデザインであるといえる。最高の作品とは、想定される購入者が満足するものを作ることであり、そのためには優れたデザイン、素材、技術が必要になる。それを満たすチームを編成して最高級の作品をつくりあげる。これが三つのシリーズに共通する考えである。

デザイナーは著名デザイナーを起用しているが、これは、人脈を通して紹介された人である。ここでも林社長の「ウィーク・タイズ」が生かされている。

７．飯椀の郷

林社長は丸富漆器とは別に、「飯椀の郷」という会社に出資している。業界の漆離れを憂い、漆を日常的に使用することを考える場として開始したのがこの会社である。同業者の下村漆器店の会長、水島産業の社長との共同出資である。水島産業は百貨店向け一般消費者用漆器、下村漆器店は外食産業向け高級品の漆器製造卸業を手掛け、丸富漆器は海外展開と異業種への漆の企画提案を手掛けている。いずれにも共通しているのは、プラスチック成形にウレタン塗装であったり、比較的安い木地に化学塗料を塗ったりと、伝統的で本格的な漆器ではない製品を主力製品として作ってきた点である。各社とも商売によってある程度の利益は上げたが、他方で、業務用漆器や家庭用漆器の将来に対する限界や危機感も感じていた。そして、本来の芸術品としての漆とは文化的に全く対極に行き着いた現在の漆器を本来のものに復興すべきとの考えで一致した。最高の美術工芸品として世界的に評価される漆器をつくるか、日常品として最高級の漆器を購入してくれる人を見つけるかして漆器の新たな価値を構築しないと、模倣品としての漆器の商売だけではいずれ限界が来るだろうとの結論に至ったのである。以上のような考えから設立されたのが、「飯椀の郷」であった。

飯椀の郷の目的は二つある。一つは一般消費者に伝統的漆器を日常品として使用してもらうこと。もう一つは、世界的に著名な美術館から展示を懇願されるレベルの作品をつくり、日本の漆の価値をグローバルに認知させることである。

林社長の考える今後の産地は、一方で文化と技術と素材を極めた最高のものをつくり、もう一方でこれを活かしたブランドビジネスを行い、さらに、これを還流できるシステムをつくる、というものである。産地が漆の文化を維持しつつ今後も生き残っていくためには、こうした文化的復興活動が必要であるという。

飯椀の郷に出資した経営者の本来の企業の取引先は、同じ業界にいながら、外食産業、百貨店、その他の業界と、それぞれ全く異なる。こうした取引先の違いによって、開発、製造、営業の段階においてお互いが足を引っ張ることなく円満に協力し合える。しかも、出資は個人出資であるため、それぞれの会社とは一線を引いている。よって、じっくりと時間をかけて最高級のものをつくることができ、短期的利益に左右されることもない。

飯椀の郷の代表的取組の一つが、「リアル・ジャパン」ブランドの下での作品群である。これは、2007 年から、国のジャパンブランド育成支援事業を活用してつくりあげたものである。デザインは、ヨーロッパの著名デザイナーであるフリッツ・フレンクラー氏やディーター・ラムス氏、そして日本を代表するプロダクトデザイナーである梅田正徳氏らによるものである。デザインに当たっては、三つの最高級品シリーズで当社のことを知っていたフレンクラー氏やラムス氏からは破格の条件でデザイン協力を得ることができた。事業の負担額は国と企業が 2 対 1 であり、国が 2,000 万円、企業側が 1,000 万円の出資であった。その他、その枠に収まらない分は各自が負担した。

本事業への補助金の助成期間は 2007 年から 2009 年までの 3 年間であった。作品を展示した場所は、パリのフォーシーズンズ・ホテル、フランクフルトの応用工芸美術館、ハノーファー・メッセ（世界最大の見本市）のエルメス・ラウンジ、ケルンの建築展示場、ベルリンのバウハウス展示場など、いずれも美術の展示において名立たる場所である。こうした場所を借りる際には、これまでの当社の信用とフリッツ・フレンクラー氏の後押しが利いた。評判も非常に良く、そうした評判がさらなる信用につながり、2012 年 12 月から 2013 年 2 月までの 3 ヶ月間、現代美術では世界最大のコレクション数を誇る、ミュンヘンのピナコテーク・デア・モデルネでの展覧会に結びついた。これは、当社の一連の取組を、近代美術史にその名を刻む偉業であると美術館が評価したということである。自らが場所を借りて展示させてもらう立場から、美術館主催の展覧会に招かれる立場へと大きく変化したのである。

現在、作品の販売準備を進めている段階である。営業活動はしていないが、評判を聞きつけ、ヨーロッパやロシア、そして中国から販売や美術館での展示の依頼があるという。これに先立ち、2012 年 10 月にはパリで展示会を行った。

こうした活動は、業界の文化、技術の高さの象徴としての作業であり、売れたとしてもそれが直ちに産業になるわけではない。また、最高のデザイン、技術を駆使しているため、総利益は大きくない。例えば、当社の一番高価な作品の価格は 1 億 2 千万円であり、簡単に売れるものではない。美術館での展示を行うことによって、日本の漆の優れた点を知ってもらい、入手しやすい他の作品を買ってもらうことが真の狙いである。

以上のような活動は、日本の漆器、そして MaruTomi というブランド価値を高めるためのものである。そうしたブランド価値をうまく高めていくためには、ブランド構築とブランドビジネスを区別しなければならない。林社長によれば、「ブランドっていうのは、ある地域とか企業に根ざしている、理念であるとか技術とか素材とか歴史っていうものが優れていてですね、それが脈々と伝えられたものを客観的に皆が評価をして自然にできあがるのがブランドであって、その一方で、それを活かして、その地域や企業のイメージで売るのがブランドビジネスですよ。」という。つまり、既に確立されたブランドを有する会社が多額の費用を投資して新たなブランドビジネスを行うことはできるが、誰もに認知してもらわない限り、ものやロゴマークを作っただけでは真のブランドとはならないのである。

林社長が手本とするのは、世界的有名ブランドの事業展開である。要するに、特定の顧客向けオーダーメイドの一点ものを作る一方で、類似のデザインで比較的安価で利益率の良い既製品も作るという事業展開である。現在はブランド価値を構築する最初の段階にいるに過ぎないが、今後はブランド価値を高め、信用を上げていくことを目指す。最高級品市場でのブランドの地位を確保できれば、信用とブランドにもとづいたブランドビジネスを展開でき、そこで初めて商業化できるのである。

林社長がこうした活動を行うのは、産地が戦後、プラスチックに化学塗料を施した漆器で利益を上げることができたのは、江戸時代まで受け継がれてきた伝統的漆器の蓄積があ

ったお陰であると考えているからである。戦後の模倣漆器はそうした伝統を破壊してしまったため、破壊されたものを取り戻すためには再度文化的復興を目指す必要があるという。2007 年から各美術館で展覧会を開催することによって、ようやく最近、漆器の素晴らしさを客観的に評価される段階に入ってきたのである。

以上のような取組は、当社では林社長が一人で行ってきた。現在、当社には従業員が一人もいない。最盛期は「うるし電報」を扱っていた時であり、工程数は約 100 工程、年間 100 万個超を生産していた。この時期でも従業員は 10 名程度であった。この業界は問屋制家内工業であるため、マニュアルさえしっかりしてれば、外注のほうが効率がよいという。要するに単価が明確で、品質が安定したものを求める場合、外注のほうが各自責任をもってその数と品質を保証する。社内の場合、10 人職人がいれば 10 人それぞれレベルが違う。そのため、製品の均一性を維持することが難しくなり、効率的ではない。これは、業務用漆器とは対照的な点である。業務用漆器の場合、機械が成形し、塗装も化学塗料をスプレー塗装するので、各職人の個性はほとんど影響がないため、社内で製造するほうが効率が良い。以上のような理由により、林社長一人で、企画、営業、商品管理、デザイナーと職人の選抜、編成を行っているのである。

ただ、こうしたコーディネートには、目に見えないところに非常に経費がかかる。例えば、職人のいる産地までの交通費が必要となる。場所によっては宿泊が必要となる。輪島、京都、木曽、吉野など、職人や素材に合わせて様々な場所に移動する。海外での打ち合わせには飛行機で現地に行く。限定品の場合、例えば 5 個限定とした場合、非常に手間のかかる作業であるため、5 個全てを同時に制作できることはまずない。このように、各産地に散らばる職人を調整することによる目に見えない経費が想像以上に多くかかる。ただ、そうした苦労をしてこそ、最高級の作品ができ、将来の当社と産地があるという。

８．むすび

以上のように、林社長は現在の産地は模倣品としての漆器の生産において限界域に達しているとの認識に立ち、それを超えるために自らが見出した六つの方策にもとづいてあらゆる事業に挑戦してきた。その結果、伝統工芸品が生き残るためには、これまで築き上げてきた「漆器文化の復興」しか選択肢はないとの考えに至り、そのための活動へと事業をシフトさせてきた。ただし、これまでの様々な挑戦は、当社に利益をもたらす一方で、漆器企業が他業種で行えることの可能性と限界を知る機会ももたらした。

漆器文化の復興の取組については、現在ようやく芸術品として認知され始め、ブランド価値構築の第一歩を踏み出したところである。今後は芸術品としての漆器のブランド価値をさらに高めていく方向に向かうことになろう。林社長の取組は長期的視野にもとづいた極めて独自性の高いものであり、それは当社の強みである。しかし、こうした取組を産地

全体がうまく活用できるかどうかは、産地が今後どのような産業振興を目指していくのかにもよるだろう。

＜参考文献＞

漆の雅、漆の煌、漆の極ウェブサイト（http://www.sottsass-lacquer.jp/）
丸富漆器ウェブサイト（http://www.marutomi.com/）
飯椀の郷ウェブサイト（http://www.meshiwan.jp/）
REAL JAPAN ウェブサイト(http://www.realjapan2007.jp)
Granovetter, Mark S.[1973] *The Strength of Weak Ties*, American Journal of Sociology, Volume 78, Issue 6, pp1360-1380.

第 7 章　漆琳堂－若手プロデューサーとの連携による新たな製造、流通、販売方法の追及

１．はじめに

漆琳堂は､江戸末期の 1793 年(寛永 4 年)創業､技師であった創業者の内田忠左衛門(1774～1838）が、棚倉（現在の福島県）にて漆業の「越前屋」を起こしたことに始まる。ただし、同氏が常磐棚倉藩へ鯖江藩のお抱え技師として移籍したことから、越前内田家の初代は、忠左衛門の後を受けて家督を継いだ忠治郎からとなる。産地でも 2、3 番目の古さを誇る職人の家系である。現在、漆琳堂で新たな事業を担う内田徹氏はその 8 代目となる。

当初内田家は漆掻きを業としていたが、漆掻き業のみに依存することへの危機感から、5 代目の忠吉（1885～1940）以降、漆掻き業から漆塗り師業（塗師屋業）へと転換する。これにより、木地、下地、上塗の一貫生産が可能となった。また、忠吉によって内田忠吉商店が創業され、塗師屋業と兼務で、中京地区（名古屋市、岐阜市など）の消費地への販売を行う産地問屋としての機能も担うようになる。現在は 6 代目内田忠重、7 代目内田清治、8 代目内田徹とそれぞれの配偶者の 3 世代で漆塗屋業に従事する。雇いの従業員はおらず、祖父が下地塗、父親と徹氏が漆塗り、主に母親が椀の埃や異物の除去等の「女仕事」と呼ばれる塗りまでの準備、徹氏の妻が受注、経理、包装を担当する。

本論では、漆琳堂の新しい事業活動を担う 8 代目内田徹氏に焦点を当て、漆琳堂のこれまので歩みを振り返ることによって、漆器業界を取り巻く環境変化の中で、漆の塗りを担う職人が、どこに生き残りの道を見出そうとしているのかを明らかにしようとする。

２．三世代の塗師

内田家は代々、椀、茶托、銘々皿などの丸物の塗師である。1 日の生産限度は 200 個、素材は木地とプラスチックのいずれをも使用しており、割合としては 5 割ずつである。

徹氏によれば、越前産地の特徴は、他産地に比べて丈夫な製品を量産できるところにある。産地の中には、安くて見栄えのよいものを得意とする産地もあれば、輪島塗りのように豪華な蒔絵が付いた単価が数十万円中心の産地もあり、強みもそれぞれ異なる。越前産地は、料理屋等で使用される業務用漆器主体の産地である。一度に大量の器が使用される料理屋では、単価が数十万円となる高価なものは好まれないが、すぐに塗りが剥げたり、一度使うと変色してしまうようなものであっても商売は成り立たない。比較的安価でありながら頑強さも兼ね備えた漆器が求められる。そうした条件を満たすのが越前漆器であり、現在当地は、業務用漆器の全国シェアの 8 から 9 割を占める。

徹氏が入社して以来現在に至るまで、経済環境、生活様式の変化を受けて、消費者の好

みも大きく変化してきた。徹氏が入社する以前は、加飾（蒔絵、沈金、螺鈿など）を付けない状態で 5,000 円程度の値段が付く商品が、様々な加飾が付くことによって 1 万円や 1 万 5000 円程度の値段で取引されていた。これに対して現在は、豪華さを抑えた、無地やシンプルな加飾が好まれるようになった。塗師屋業である当社の作業量は当時と比べてそれほど変わらないが、商品単価のみ大きく低下している。

当社の売上のピークは、1992 年（平成 4 年）、1993 年（平成 5 年）頃の 2 億円であった。当時は家族以外にも、祖父の弟子が 3 名程度と包装を手伝うパートが雇用されていた。取引先は東京、大阪の消費地問屋であり、納入先は専ら料理屋であった。東京であれば、合羽橋、築地等の消費地問屋が主な取引先であった。元来この産地に産地問屋はそれほど多くなく、塗師屋が問屋業を兼ねることが多かった。注文を受けると製品の特徴に応じて木地屋を手配し、加飾も製品の特徴と職人の技を加味して手配するなど、塗師屋がプロデュース業も担っていた。現在産地で最も多い業者は問屋となったが、現在の問屋の多くも数代遡れば塗師屋やその他の職人であった。

漆琳堂の現在の取引先は約 50 社である。産地内の会社、職人との取引が主であるが、近隣の山中産地（石川県）がろくろ挽きの産地であるため、木地については産地でも山中に発注しているところは多い。

徹氏は産地の職人の中で最も若い。但し、この状況はこの 10 年ほど変化していない。つまり、10 年間に職人として漆器業界に入る他の若者がいなかったのである。それだけ若者の中に職人のなり手がいない。ただしこれは、職人希望者が全くいないということではない。職人希望者が業界に入るかどうかは、その希望者が就職活動を行う時期の仕事量によって決まる。例えば、仕事量に対して職人が十分にいる場合や現在のように仕事量が減少している場合、当然のことながら人材の追加需要はない。現在産地の職人の年齢層で最も多いのは 50、60 代であるが、それらの人々の仕事は十分にあっても、次世代の人々が参入できるほどの仕事はない。そうした場合、職人になっても生活していくだけの所得が期待できないため、職人の子供達（通常、長男）は給与の高い他の仕事に就くことを選択する。父親が職人を辞めた際に、息子が既に他の仕事をしていれば、家業を継承することは難しい。このように、職人の後継者育成の難しさは、需給のタイミングにある。

徹氏が漆琳堂に入社したのは大学卒業後である。当初は中学校の教員志望であったが、教育実習で実家に 2、3 週間ほど帰省した際に、改めて家業の奥深さと面白さに気付き、塗師として家業を継ぐことを決意する。直接の理由は家業の塗師屋業そのものに興味を持ったためであったが、他の職業に比べて自分の成果がそのまま給与に反映される点に、大きな魅力を感じたことも理由の一つであった。

入社後、塗りを習得する過程では数々の失敗も経験した。例えば、漆の性質をよく知らなかった時期の次のような失敗がある。

漆を塗りに使用する際には、漆を温めて軟らかくし、漉して滑らかにするという前作業が必要となる。濾す際の適温は 25 度から 30 度であるが、経験豊富な職人はそれを感覚で

覚えている。徹氏が見習いの頃、漆は温めれば温めるほど軟らかくため、沸騰寸前まで温めて粘り気がなくなるほど軟らかくしたことがあった。漆の乾燥は、漆中のラッカーゼという酵素が空気中の水分から酸素を取り込み、ウルシオールを酸化重合させることによって固められて起こる。そのため、漆を温め過ぎるとラッカーゼが破壊され、乾燥する力を失ってしまう。このことを知らずに高温で漆を濾して塗りに使用した。軟らかい液体状になった漆は非常に塗りやすいが、漆が乾かず、温め過ぎた漆に問題があることが発覚した。結局、その日作業をした商品が全て無駄になり、父親と祖父にはひどく怒られたという。そうした失敗を繰り返しながら、一つ一つ漆塗りの技を学んできた。通常、塗師として一人前になるには最低 10 年はかかるという。一通りの仕事ができるようになった現在でも、一つの製品を完成するのに要する時間では父親の清治氏には敵わないという。

３．雑貨店での貸切展示会

現在の売上はピーク時の約半分まで落ちている。最盛期に比べて当社の主力商品である蓋付き椀の売上が減少し、自社および越前漆器の将来への危機感から、打開策を求めて新たな取組を開始した。その先駆けとなったのが、2006 年の名古屋にある雑貨店 Bois Vert Terre（ボア・ヴェール・テール）での貸切展示会「食卓を彩るうつわ展」であった。

典型的な業務用漆器である蓋付き椀の使用率は低下傾向にある。業務用漆器の落ち込みは、消費者の生活様式の変化と深く結びついており、自力でそのような傾向を変えることは難しい。景気が上向いてきているとはいえ、多くの人々は依然として外食を控え、高級ホテルでも懐石やコース形式ではなく、大皿に盛られた料理から各自が好みに応じて取り分けるビュッフェ形式が増えてきた。メーカー側も椀の需要や必要性が低下していることを認識していながらも、打開策を見出しているものは多くない。当社も、最盛期に比べて売上が減少したとはいえ、納入先が料理屋であるため一定の需要は常にあった。そのため、個人向け商品の開発は怠っていたという。そうした状況から脱却する一つの手段として、展示会への出展、自社ブランド品の制作に新たな方向性を見出そうとした。

ただし、新商品を作り出したとしても、既成の問屋に卸すと他の漆器業者と競合するため、別の流通経路を見つけたいとの思いがあった。そうした思いから考えついたのが雑貨店での貸切展示会や伝統工芸の展示会への出展であった。これにより、漆器専門の問屋を仲介する従来のものとは異なる流通経路を通ることとなり、気兼ねなく顧客と直接つながることができるようになった。また、こうした展示会に出展することによって、それまで百貨店か専門店のみで取り扱われていた漆器を、雑貨、洋服、ノベルティーなどの新しい市場で扱ってもらえるようにもなった。

最初の展示会を行った雑貨店ボア・ヴェール・テールは、喫茶と和雑貨を中心に、漆器、陶器を扱う雑貨店である。以前から取引があったこの店に徹氏が企画を持っていき、実現

させた。1 週間店舗を貸切り、自社製品のみを展示した。塗師屋がこうした取組を行うのは画期的なことであり、展示会のニュースは福井新聞でも取り上げられた。また、既存の商品だけでは商品数が足りなかったため、椀以外の新たな商品もいくつか作って品数を揃えた。

現在漆琳堂は全国各地の職人やそれらをプロデュースする人々との幅広いネットワークを有するが、この展示会はそうしたつながりの起点となった。その一つが、独立行政法人中小企業基盤整備機構主催の伝統工芸事業者を出展者とする「和のある暮らしのカタチ展」への参加の誘いである。同展示会は現在までに計 6 回開催されており、全国から特別に選ばれた伝統工芸品のみが出展できる。当社が参加したのは、第 2 回（2007 年）と第 3 回（2008 年）の展示会である。ここでは伝統工芸のつくり手 50 選が選出されるが、当社はそのうちの一つに選出された。出展者は伝統工芸職人の 2 代目、3 代目に当たる若手職人が中心で、いずれも現状を変える取組みに熱意を持つ職人ばかりである。

内田徹氏にとって、とりわけ秋田県の大館曲げわっぱ職人、柴田慶信商店の若手二代目社長との出会いは大きかった。展示会のブースが向かい合わせであったことから知り合いになった。柴田氏は、漆琳堂に仕事の依頼をしてくれただけでなく、後に漆琳堂に大きな影響を及ぼすプロダクト・プロデューサーの丸若裕俊氏を紹介してくれた人物でもある。

本展示会ではその他にも、越前和紙の職人、輪島塗の職人など、各産地で新たな取組を行おうとしている若手職人と出会うきっかけとなった。そこでのつながりは現在でも様々な点において生きている。

展示会への出展とともに内田徹氏が新たな取組として取り組んだのが自社ブランド製品の制作である。デザイン事務所所属のプロダクトデザイナーと組んで製品を作るなど、試行錯誤を重ねた後、丸若氏と出会ってできあがったのが、後述の aisomo cosomo（あいそもこそも）である。漆塗りの制作工程を踏んでいるため注目を浴び、当社にとって新たな発展性のある事業となっている。

４．丸若屋との出会いと新たな漆器の制作

当社の自社ブランド aisomo cosomo は、丸若裕俊氏と共同で作り上げたものである。丸若裕氏は、現在 30 代の丸若屋の社長である。丸若屋は、「時代に従うモノづくりではなく、時代を創造するモノづくり」をテーマに、伝統工芸から最先端工業技術までの企画、プロデュースを行う会社である。展示会で知り合った柴田社長から紹介されて丸若裕俊氏と出会い、そこから漆琳堂の自社ブランド製品が生み出されたのである。

伝統工芸の世界では、20 年、30 年前と同じデザインの商品が現在も売られ続けていることは、それほど珍しいことではない。こうした状況に対して徹氏は、ポップで若者に訴求する作品も必要であると考えた。それを具現化したものが aisomo cosomo である。

aisomo cosomo の特徴は、漆器でありながらこれまでの漆器では使われなかった、赤、白、水色、モスグリーンなどのカラフルな色使いにある。木地は木乾（木の粉と樹脂を混ぜ合わせて圧縮したもの。木地に比べて頑丈である。）で作られており、まず、このシリーズ最初の作品として湯呑が制作された。

椀の高台（椀の脚部）は漆を乾燥させる際に漆風呂で支え棒を付ける部分であるため、その内側は最後に塗る部分となる。伝統的な塗りでは、こうした見えない部分は黒色で塗るのが暗黙の了解となっているが、aisomo cosomo ではあえてこの部分に黒色ではない色を塗ることにした。こうした色使いは、椀を伏せても目を楽しませてくれる。器を使い終わった後も楽しく生活してもらいたいという思いが込められている。

自社ブランド品を制作した狙いの一つは、漆器に馴染みのない若い世代を伝統的漆器に誘導するための製品として本製品に興味を持ってもらうことであった。一般的に、漆器の価格は 1 万円以上であり、高価なものになれば数十万円のものも珍しくない。購入者も高齢の女性が中心である。こうした現状を踏まえ、将来の使い手を育成するためにも、若い世代向けの漆器として作り上げたのがこの製品である。これによって若い人々に漆器に親しんでもらった後は、消費者層を拡大するため、さらに新たなブランドを投入する予定である。

aisomo cosomo の制作に当たっては、丸若氏と製品のデザインや色の組み合わせを一緒に考えた。また、営業も丸若氏が担い、新国立美術館や森美術館のミュージアム・ショップを中心に納入した。敢えてこうした場所に商品を置くことによって、美術に興味のある人々の注目を集めるようになった。漆琳堂にも仕入れの問い合わせが来るようになったが、職人である漆琳堂ではそうした問い合わせの全てに対応することは困難であった。そうした問題への対応も兼ねて出展し始めたのが大日本市であった。この大日本市は奈良の中川政七商店が主催する全国各地の伝統工芸メーカーの「市」である。内田徹氏と中川政七商店の社長とのつながりを仲介したのは丸若屋の丸若氏であった。

丸若屋の強みは、デザイン性のある製品づくりの支援だけでなく、潜在的な需要がある製品の販路開拓の支援まで行うところにある。製品を作っても販売先が開拓できないメーカーが多い中で、販路開拓支援を行う会社や人材の存在は、製品の販売を確保する上で非常に大きな意義を持つ。aisomo cosomo シリーズは、丸若氏と徹氏がつくりあげたブランドコンセプトに沿って、今後も第 2 弾、第 3 弾の発売が予定されている。

徹氏は、丸若氏と出会う以前にもデザインの重要性を認識し、2009 年から財団法人伝統的工芸品産業振興協会のマッチング事業を活用してデザイナーと協力して作品の制作を試みたことがあった。しかし、デザイナーとものづくりの担い手である職人が、どのように共同でものづくりを進めていくのかについての合意がないまま、デザイナー主導で作品づくりを行ったため、結果として満足の行く製品にはつながらなかったという。

その一例が、デザイナーと共同で制作したランプシェードである。ランプシェードは電気用品であり、PSE 法（「電気用品安全法」）が適用されるが、そうした法で定められた技

術的基準に関する知識もなく製品を制作したため、検査費用など市場に出す以前に多額の出費を強いられた。この経験から得た教訓は、自社が強みを持つ分野から決して逸脱してはならないということであった。また、デザイナーと共同で異業種展開する際、デザインと技術のバランスをとりながら制作しなければならず、デザイナーと職人がその点をすり合わせていくことの難しさを認識した取組でもあった。このようにデザイナーとの共同制作のあり方を模索しているときに出会ったのが、丸若氏であった。2010 年にビックサイトで出会い、その後、徹氏が挨拶を兼ねて自らの漆器に対する思いを綴った手紙を送ったことから、丸若氏との交流が始まった。

丸若氏からの提案は、作品の仕入れ形態は委託ではなく買取とし、さらに、流通、販売の支援まで含まれていたことであった。これは、販売リスクの一部を丸若氏が負担してくれることになり、徹氏にとっては願ってもない好条件であった。デザイナーとの共同制作で苦い経験をしていた徹氏は、デザイナー側の意向だけでなく、メーカー側の意向も十分反映されたものづくり、販売をしたいと考えていた。丸若氏の提案はそうした考えに配慮したものであった。丸若氏はあくまでもプロデューサーであるが、必要があればすぐに福井に飛んで来て対応に当たるなど行動力があり、徹氏と年齢的にも近く若い人々に訴求するモノを発見する感性を持っている。地方のものづくりの窮状を理解し、支援する実績においては、既に秋田の曲げわっぱのプロデュースなどで名を上げていた。丸若氏の手腕を既に承知していた徹氏は、丸若氏に漆琳堂の作品の製造・販売・流通の支援を依頼した。

作品の仕入れ形態は、委託が一般的な産地では珍しい買取方式で、販売先も、六本木の国立新美術館のショップや森美術館のミュージアム・ショップなど、従来とは異なる販売先に丸若氏が精力的に営業を行った。こうしたショップで当社の作品に興味を持った人も多く、漆琳堂が後に伊勢丹へ出店する足がかりを作った中川正七商店の中川淳氏もその一人であった。

中川淳氏が率いる中川政七商店は、「日本の伝統工芸を元気にする」ことをビジョンとして掲げる。丸若氏も、この点において志は同じである。両者の違いは、中川氏が物販に力を入れているのに対して、丸若氏はデザイン性を重視した個性的な商品の提供に注力する。このように、重視する点は多少異なるものの、両者ともに、新たな価値観を付け加えることによって日本の伝統工芸を元気にしたいという思いは共通している。

中川氏との面接では、会社の売上、従業員数など、会社のデータを遠慮なく聞かれた。同時に、「日本の伝統工芸を元気にしたいから、産地のリーダーを作れば伝統工芸を底上げできると思っているから、あなたを応援したい」という言葉をもらう。徹氏は、年齢的にも近い中川氏の熱意に共感し、共に活動していくことを決意する。

徹氏は、流通、販売に関しても、製造した製品をある程度のロット単位で卸したいこと、不慣れな流通面の支援をしてもらいたいことを伝えた。これに対して中川氏は、中川政七商店に倉庫があるため、同社が全国の小売店に発送業務を代理で行うことに同意した。大日本市の中でも、流通形態は様々である。自らが全て管理することを希望するメーカーも

あれば、漆琳堂のように、中川政七商店に流通を支援してもらい、納入先も同商店に一任するメーカーもある。以上の出会いは、2011 年 4 月のことであり、中川政七商店が主催する伝統工芸メーカーの見本市である「大日本市」への出展の打診も、そのときに受けたのである。

大日本市への出展は多くの点で刺激的であった。東京と大阪で年 3 回ずつ、合計 6 回開催される。この展示会は単なる展示の場ではなく、バイヤーの買付の場でもある。各地で制作されるブランド品が展示される場であり、2013 年 9 月現在、23 のブランドが参加している。そのうちの一つが当社ブランド aisomo cosomo である。現場では毎日朝礼があり、その日の目標売上を皆の前で公表する。皆の目標設定金額をオープンにして互いに競争させようとする厳しさがある。一方で、産地以外の職人と出会うことによって、事業へのモチベーション、競争心が生まれる。以上のように、全国に分散している伝統工芸が、お互いに競い合うことで自らを洗練させていく場となっているのである。

なお、自社ブランドについては、テーブルウェアという枠組みは超えないという暗黙のルールを自ら遵守している。デザイナーとの共同がうまくいかなったように、全く異なった分野に参入すると、全く異なる流通を開拓しなければならなかったり、業界を規制する明示的、暗黙的両方のルールについての知識が必要であったりと、ゼロからその分野のノウハウを習得しなければならない。ブランド化のためには自社の強みを押し出した製品コンセプトをしっかり組み立てる必要がある。そのためにも、自社が知識を多く持つ分野に特化するようにしている。また、若者への訴求を考え、ファッション的な要素も取り入れ、年 3 回新作を出す決まりとしている。

色づかいについても、色の組み合わせに決まりごとを設けている。その組み合わせを忠実に守り、椀、味噌汁椀、湯呑、箸、盆、を一通り揃えた。今後は子供にターゲットを絞り、子供向け aisomo cosomo へと展開していくことを考えている。

現在当社の商品は、大日本市、中川正七商店の直営店、大日本市の常設店（新宿、渋谷、広島）に置かれている。漆琳堂の売上がバブル経済以降減少し、2008 年頃まで落ち込み続けたが、現在は 2008 年時よりも僅かずつではあるが上昇傾向に戻りつつある。

徹氏の描く自社ブランド事業の展望は、isomo cosomo を拡大させることと、業務用漆器の需要者をも呼び込むブランドを作ることである。とりわけ後者については、従来の椀を新たな価値を付けてブランド化し、このブランドを見た料理屋が漆琳堂の器を使いたいと言ってくれるところに持っていきたいという。業務用漆器の制作があったからこそ現在の漆琳堂があると考えており、これまで当社が業務用漆器制作で培ったノウハウ（例えば、椀の大きさや特定の料理に合う椀に関するノウハウなど）を大事にしていきたいという。漆琳堂を形成してきた根本となる知識やノウハウは、是非とも残したい部分であるともいう。

このように、当社の製品の納入先から直接指名が来ること、つまり、こちらから営業に出向かなくとも漆琳堂への指名で発注されるようになると、既存の流通網を荒らすことに

ならず、取引関係もかなり柔軟なものとなる。そうした商品と取引関係をつくりあげていくこと、それが当社の目標でもある。

５．中川正七商店との出会い

新宿伊勢丹との繋がりができたのは、奈良県の中川正七商店社長の中川淳氏との出会いが大きい。中川氏は、新宿伊勢丹に出展している 8 ブランドのグループの代表を務める。伊勢丹との取引口座を持っている中川氏が、8 ブランドの常設展を開催する企画を伊勢丹に提案したところ、同案が通り企画が実現したものである。参加者はいずれも 20 代、30 代の若手である。大日本市に参加するメンバーの 8 ブランドをグループ化し、新宿伊勢丹の常設展の商品とした。

徹氏自身もブランディングについては独学で勉強している。自社のリーフレットも、ブランディングの背景を購入者に伝えるため、考え抜いて作り上げた。

ところで、こうした画期的な取組は、産地で他の追随者を増やすことに貢献しているだろうか。残念ながら、鯖江産地における追随者は多くない。百貨店の問屋に主として卸している業者は、問屋への気兼ねから問屋を迂回する動きをとることが難しいためである。百貨店の問屋を通すとメーカーが問屋に卸す価格（掛け率）が低いが、展示会や上記のようなグループによる展示の場合、それよりも高い掛け率で卸すことができるという。当社の強みは、業務用漆器の問屋との取引に比べて百貨店との取引は少ないため、百貨店専門の問屋に気兼ねすることなく、自由に取引することが可能なことだという。このように当社は、製品は業務用から自社ブランド品、販売は問屋経由だけでなく直接販売の割合を増やす方向へと、徐々に移行しつつある。

６．漆器を超えた産地を売る商売へ

内田徹氏の活動は、全国各地の職人、プロデューサー、コーディネーターとのネットワークを利用するだけに留まらない。最近ではこのネットワークを活かし、産地内での異業種交流、自ら産地を売り出す活動にも関わりつつある。そうした活動の一つが、産地内の他業種、とりわけ越前和紙業者との共同作業である。主要な取組は、越前市の越前和紙業者である杉原商店との漆塗りの襖（ふすま）紙の制作である。襖紙や障子紙も漆器と同様、需要が低下している製品である。人々の生活様式の変化に伴い施工会社が襖紙や障子紙を使用する頻度が減っているため、他の和紙の用途がないかと考えた。名刺入れなどの文具については、外注で漆塗りの加工部分を受けていたり、和紙屋からの依頼で特定作品の商品化に協力したりしている。

杉原商店との出会いも、和のある暮らしのカタチ展であった。杉原商店も伝統工芸 50 選に選ばれたメーカーの一つであった。お互いに福井県の会社であるにも関わらず、業種が異なるため、それまでは全く交流の機会がなかった。杉原商店の杉原吉直社長は内田徹氏の 10 歳年上で、「内田君を見ていると、ちょうど 10 年前の自分を見ているようや、だから頑張って」と、漆琳堂の東京進出やその他の相談にのり、必要に応じて支援をしてくれるメンター的存在である。

もう一つは、伊勢丹での常設展に参加する各ブランドが同展でそれぞれの産地の名産を置く取組である。伊勢丹の常設店には、長崎、豊岡、新潟、愛媛、東京など、全国各地の産地の伝統工芸品が揃う。そうした特徴を生かして、地方の名産品を集めたコーナーも同じ展示コーナー内に期間限定で設置することになった。漆琳堂がバイヤーとなって、福井県の商材を伊勢丹に陳列する。例えば和紙や越前の食品を福井市（ふくいいち）という名で開催した。このように、漆器だけでなく、福井県産品を売る活動にも力を入れている。

7．むすび

徹氏は、漆器産業の衰退に危機感を持ち、若い世代の人々に訴求力を持つ製品づくりを行い、既存の流通とは異なる販売経路を活用することによって、新たな購買者獲得を目指してきた。雑貨店、伝統工芸の展示会など、新規販売先を模索する過程で出会ったのは、これまで接することのなかった、今日の消費者の動きを敏感に捉えた新しい形のプロデューサーやコーディネーターであった。それらはいずれも 20 代、30 代の若い感性を持った人々である。全国を拠点に活動を行うこうした人々と出会い、つながり合うことによって、デザイン性のある製品の開発、美術館、展示会、百貨店での常設など、新たな形の製品づくり、販売方法を見つけることに成功した。

以上のように漆琳堂は、従来型のものづくりのあり方に不安を持ち、同じく変革を求める経営者や職人とつながり合うことによって、新たな製品の生産、流通、販売の場を見つけている。これは、需要の低迷に直面する中で新たな需要を見つけ出す方法の一つであり、職人が生き残る一つの道でもある。

他方でこれを産地という観点から見れば、産地の重要性が低下していることの裏返しに他ならない。本業以外の活動でも、当社は異業種とつながり合い、産地製品を紹介することによってそうした製品の販売に一定の貢献をしている。だが、それはあくまでも副次的なものに過ぎず、個々の企業にとっては地域を越えたつながりがより大きな重要性を持ち、産地の重要性は以前に比べて低下する傾向にある。

＜参考文献＞
漆琳堂ウェブサイト（http://www.shitsurindo.com/）
大日本市ウェブサイト（http://www.dainipponichi.jp/top/）
中川淳（2012）『老舗を再生させた十三代がどうしても伝えたい小さな会社の生きる道』阪急コミュニケーションズ
中川淳（2008）『奈良の小さな会社が表参道ヒルズに店を出すまでの道のり』日経 BP 出版センター
中川正七商店ウェブサイト（http://www.yu-nakagawa.co.jp/president/）
丸若屋ウェブサイト（http://maru-waka.com/）
和のある暮らしのカタチ展ウェブサイト（http://monoichi.smrj.go.jp/）

第 8 章　内田プラスチック－独自研究開発戦略による価格競争市場における生き残り

１．はじめに

内田プラスチックは、先代社長である内田時男氏が創業した漆器風プラスチック成形品、つまり、業務用食器の会社である。高度経済成長期に先代社長が自ら開発した折り畳み式膳が業界を席巻した。その後、プラスチック成形品の模倣、価格競争など、熾烈な競争が産地で起こり、さらにバブル経済の崩壊と、商品の長寿命化によりプラスチック成形品の需要も減少する中、大学卒業後間もなく内田栄時現社長が事業を引き継いだ。

本論では、内田社長が事業を引き継いでからこれまでの歩みを振り返る。これにより、伝統的な漆器の対極に位置するプラスチック成形品に特化した企業が、大きな環境変化にどう対応し、さらに今後どこに展望を開こうとしているのか。以上の点について見ていく。

２．会社の経緯

内田プラスチック現社長の祖父に当たる内田勝治郎が「工房勝治郎」を創業したのは、約 80 年前のことである。伝統的木製漆器の工場であった。それをそのまま長男が引き継いだ会社が現在の「うるし嘉工房（漆器製造、卸）」であり、次男（現社長の父親）が創業したプラスチック成形の会社が「内田プラスチック（業務用食器）」であり、三男が創業したのが「内田漆器店（漆器製造・卸）」である。このように、兄弟、親類で漆器関係の事業を行っており、それぞれ河和田町内の近接した場所に立地する。

先代社長である内田時男氏が業務用食器の会社「内田プラスチック」を設立したのは、1959 年（昭和 34 年）のことであった。生産性が高く、耐久性があり、安価であることから、この分野に将来性があると見込んでのことであった。先代社長がプラスチック素地の会社を創業するに当たり、祖父の大反対を受けた。伝統的な漆器を生業とする祖父にとって、プラスチックの業務用漆器は偽物であり、そうした製品を息子が作ることに否定的であったためである。結局、先代社長は家出同然の身で、修行のために大阪のプラスチック工場に 3 ヶ月間勤務し、プラスチック製品の生産方法と塗装方法を習得した後、実家近くに会社を設立した。

当時は高度経済成長期であり、ベークライト、メラミン、ユリアといったプラスチックの樹脂から次々と製品が作られた時期であった。成形方法は、それら原料の粉末を熱い金型でプレスして焼き固めるプレス法が一般的であった。主な製品は椀や盆であった。プレス法による製造であるため、今日の製品に比べて単位当たりの生産時間が長く、そのため製品単価も高価であった。また、割れやすく、耐久性にも問題があった。以上のような欠

点はあったものの、高度経済成長を背景に出前など外食産業の需要も高く、売り上げは右肩上がりで伸びていた。またこの時期、産地が伝統的漆器中心から業務用食器中心へと再編される中で、素地の製造、塗装、問屋（商社）、小売、のように伝統的に細かく分業化された産業構造から、素地の製造と塗装、塗装と卸、などのように、前方連関や後方連関が進展した。これにより規模を拡大し、工程の一部を垂直統合する企業も増えた。こうした動きの中で、内田プラスチックは他の工程を内部化することもなく、プラスチック成形業一筋であった。

素材も技術の進歩とともに大きく変化してきた。当初はメラミン樹脂が主流であったが、次第に熱可塑性樹脂である ABS 樹脂が主流となってくる。先代社長はこの素材が持つ商品の長寿命化と、下処理を必要としない塗装性に期待し、産地で最初にこの素材を製品に導入した。成形方法は、それまでのプレス法から、プラスチックを熱で溶かして冷やし固める射出成形法へと転換した。ABS 樹脂はメラミンと異なり、耐久性に富み、塗装が容易であることから、作業工程が短縮され、大量で安価に製品を提供することができる。この転換によって、受注はさらに増え、工場も機械化して本格的な操業が開始された。1970 年代のことであった。

こうした素材革命、スクリーン印刷の普及によって産地の漆器はさらに変化した。この時期、産地の主力製品が伝統的漆器中心から業務用食器中心へと移り、産地内の業務用食器を取扱う商社・問屋が急速に成長していった。同社の製品の販売先も、そうした商社・問屋であった。

同社の事業を軌道に乗せる契機となったのは、折り畳み式膳「元禄膳」（84 頁の写真 1 と写真 2）のヒットであった。「元禄膳」は、温泉旅館などで使用される一人用の膳である。当時は高度経済成長を背景に、日本各地の温泉旅館が会社の慰安旅行などで賑わった。団体旅行客が中心であったため、旅館で使用される膳の数も相当数に上り、折り畳み可能で収納スペースが節約できる「元禄膳」は非常に重宝がられた。こうした団体旅行ブームは、膳だけでなく業務用食器の大量の需要へと結びついて産地に活況をもたらし、この傾向は団体旅行ブームが下火となるバブル経済の後半期頃まで続いた。

当社の売上の推移を見ると、ピーク時のバブル経済期が、1 億 2,000 万円であった。バブル経済が崩壊した 1990 年代半ば頃と、2004 年の福井豪雨、2008 年のリーマンショック時に一時的に落ち込んだが、2014 年現在の売り上げは 1 億 1 ,000 万円で横ばいである。従業員は、家族と家族以外の 5 人である。

３．バブル経済の終焉と産地の苦境

1990 年代半ば以降、業界に主に五つの要因で不況が押し寄せた。それらは、商品の長寿命化、バブル崩壊、接待の衰退、食生活の洋風化、海外旅行の増加と国内温泉旅館の衰退、

の五つである。これにより、業界販売額が大幅に減少し、産地では激しい生存競争が起こった。産地内の淘汰は、二つの方向で起こった。一つは大手産地問屋の一貫生産による内製化であり、もう一つは、越前より規模の大きい他の漆器産地が、不景気からくる機械稼働不足を補うために業務用漆器分野に力を入れ、越前の市場に参入してきたことであった。そうした動きが産地の至る所で起こり、売上規模の低下と利益率の低下が同時に起こった。生き残れない企業は市場からの退出を余儀なくされた。生き残った企業も、生産規模が大幅に低下したにもかかわらず、赤字を抑えるために機械の稼働率を維持させる必要があった。そうした企業にとって最も手近な防衛策は、他社の売れ筋商品を模倣することであった。こうした模倣競争によって、売上規模の小さい企業から次々と淘汰されていった。

もともと当社は産地でも小規模で、デザイン以外の競争力に欠けていた。内田社長が入社後 2 年で社長に就任した際、貸し倒れ、負債の発生、先代社長の引退、売上の 50%を依存していた主要取引先の一貫生産化、毎年 20%下落する売上、大規模企業による自社の売れ筋商品の模倣生産、が同時進行の状況にあった。

先代社長から事業を引き継いだ時点で、損益分岐点上の赤字の仕事で固定費をまかなえば赤字は最小化できるが、資金が 4、5 年しか持たない状況であった。また、不況の要因が複合的で長期的に業界の売上が下がり続けると考えていたので、不景気をやり過ごす一時的な対処ではなく、会社が存続できる根本的な解決を図る必要があった。そのため、資金を使い果たし、結果が出ずに終わるよりも、事業を改善して根本的に生存できる可能性に賭けることにした。それは、大手企業との直接対決を回避する方策でもあった。そのために、競合する会社の生産方法、商品構成、流通経路を把握し、自社の置かれている状況を客観的に把握していった。その結果、市場を構成する売上は大きいが、利益率の低いボリュームゾーンを放棄し、商品構成を拡大する金型投資などの資金競争やその蓄積、そしてすし皿、お盆、お椀などといったように、商品領域を全て網羅しようとする領域競争を放棄した。

その代わりに新たな経営方針の柱としたのが、「財務指標の健全化」、「高付加価値戦略（先端技術の導入による新事業領域の創造と先端技術の導入による他社の蓄積された物的資本を陳腐化させる方法）」、「流通戦略（小ロットと短納期化）」、「低コスト工程革新」、「領域の集中」、「商品の高品質化ブランド戦略」、「3D 試作の強化」の七つであった。以下、それぞれについて具体的に見ていこう。

4．経営方針の 7 つの柱

（1） 財務指標の健全化

内田社長が会社を引き継いだ際、売上が減少して、赤字であり、長期存続できない状況であった。健全企業として長期存続できる企業指標として、一人当たり売上高 1,000 万円

以上、付加価値率 30%、純利益 3%、利益改善に直接効果のある投資 8%等を設定した。売上の変動は気にせず、この財務状態を維持して倒産を回避した。また上記七つの柱の二つ目から七つ目までの柱はすべてこの指標を達成するための手段であった。

（2） 高付加価値戦略

内田社長の価格競争への対抗戦略の重要な柱が、自社の研究開発型への転換である。そのために、競争力を持つ独自製品を次々と開発することによって、高付加価値製品を市場に投入してきた。当社がうまく研究開発型に転換できた背景には、内田社長自身が理数系分野に秀でていたことがある。大学進学の際には自社を継ぐことを考えて経営学部を選択したが、高校では理数系科目は福井県で 1 番であった。加えて、事業を行う中で、デザインだけでは他社との競争に勝てず、それ以外の戦略が必要であることも認識していた。

先代社長はデザインが得意であったため、当初内田プラスチックはデザイン性で売り上げを立てていた。内田社長もデザインを手掛けていたが、努力しても満足のいくデザインができなかった。仮にできたとしても、他社に模倣される速度も早いため、利益の確保が難しく、投資の回収の見通しが立たない。こうした状況を踏まえて、デザインに固執せず、得意な理数系の能力を活かして、研究開発に力を入れていくようになった。技術開発を活かした製品であれば他社の追随も減少するだろうとの目論みもあった。プラスチック成形品の素材や製品開発に関わる化学工業系の専門知識を習得することにも全く抵抗がなかった。

研究開発は、一番多いときで 30 の案件を同時進行で進めていた。ものによっては資料調査段階で諦めざるを得ないものもあれば、打ち合わせ段階で採算性や技術上の観点から困難と判断するものもある。商品として利益が出せたのは約 10%である。開発を開始した当初は、業界が不景気で時間的余裕もあったため、様々な研究開発に取り組むことができた。

開発の方向性として決めていたことは、二つあった。つまり、先端技術の導入による新事業領域の創造と先端技術の導入によって、他社製品のシェアを奪う方法である。

これは、新しく投入できる資金や、これまで投入されてきた人、物、資金の蓄積が、大手競業各社と比較して、あまりに開きすぎていて競争にならなかったため、自社の新たな得意分野で競争したり、既存技術を陳腐化させることで競争しようと考えたものである。その実行に当たっては、開発資金が捻出できなかったため、国や県の補助金を申請し、そのほぼすべてが採用となった。

先端技術の導入による新しい事業領域の創造に関する開発例としては、自動清算食器がある。これは、電子機器商社、ソフトウェア会社の紹介で大手メーカーA 社との共同開発である。2000 年頃のことである。共同で A 社製 POS レジシステムに連動する、IC 埋め込み食器、自動読み取り厨房機器、IC 社員証自動決済システムを開発した。しかし、開発の 2、3 ヶ月後に A 社の POS システムの機種が変更となったため、ソフトウェアの会社で開発したソフトが使えなくなり。A 社との新しいソフト開発費の補償の問題でこの話は消滅する。

その後、内田プラスチックは共同開発を行ったソフトウェア会社が販売主体となり、ICタグを埋め込んだ回転寿司皿とそれに関連するシステムを販売した。しかし、システム自体既に他の会社で使用されていたことに加えて、本来営業販売を担うはずであったA社との提携もうまくいかず、結局、数店舗に販売できただけであった。当社にとって苦い経験となった。

以上のような失敗を通して販売力の重要性と信頼できる地元商社の大切さを痛感し、原点にたちかえって誕生したのが、食洗機対応の業務用樹脂箸である。2007年に開発に成功し、当社最大のヒット商品となった。契機となったのは、割り箸の原料である輸入材が現地（中国）の森林を破壊しているとの5、6年前のメディアでの報道であった。その頃子供用の樹脂箸は既に存在していたが、業務用樹脂箸はなかった。業務用であるためには、食洗機対応でなければならない。食洗機での洗浄・乾燥は高温で行われることが一般的であるが、これまでの樹脂箸はそうした点への対応は十分ではなかった。当社が目指したのは、そうした課題を克服した業務用樹脂箸の開発であった。開発に成功すると、主に大手外食チェーンや社内食堂に納入された。完成後1、2年の間は追随者もなく、業務用樹脂箸メーカーは当社だけであったため、現在に比べて値段は高めではあったが、大量に売れて大きく売上を上げた。

開発を行うに当たり、顧客や市場に関する情報収集が不可欠であるが、当社にとって最大の情報源は取引先である産地大手問屋である。樹脂箸を例にとると、木製割箸の単価高騰と廃棄処理費用の高さが課題となっていることを産地問屋から聞き、これを解決するため、割箸の代替となる箸の研究開発を開始した。その結果、2007年に樹脂箸の開発に成功する。地元商社との連携の大切さを強く感じた。開発資金は県や市の補助金を利用し、技術上の問題については福井県工業技術センターから様々な助言をもらい、実験の費用は自社で賄った。

先端技術の導入によって他社製品のシェアを奪う方法の例としては、ペットボトルのリサイクル素材を利用したエコ低価格製品がある。ペットボトルのリサイクル問題から興味を持ち、ペットボトルのフレークを利用した商品の開発に比較的早い段階から取り組んでいた。リサイクルペット樹脂は安いものの、高温製造時に劣化しやすく、耐熱性に問題があった。その点はクリアしたが、業務用食器であれば20%から30%の付加価値（機械金型代を含まない粗利益）が得られるのに対して、ペット樹脂製品は一般工業製品と同程度の低い利益率しか確保できないことから、開発段階で食器に向かない素材であることが判明する。しかしこの経験は、他社が追随できない加工難易度の高いプラスチックを食器に応用する土台となった。

この技術をもとに2011年、大手産地問屋と共同で、塗装しているように見えるが、塗装以外の技術で絵柄や塗装をつけた超耐久食器を開発した。そのため擦っても引っ掻いても傷が付かず、塗装の必要もない。全国でもこうした製品は珍しく、現在売れ筋商品となっている。これを武器に、既存業務用漆器市場への浸透と、メラミン食器が多く使用されて

いる病院、社員食堂、学校給食などの新しい分野への、さらなる拡大を目指している。

その他、樹脂状のとうもろこしのでんぷんに耐熱性を持たせる研究、電子線を使って耐熱性を上げる研究など、当社の戦略は、技術開発によって他産地の製品を超える新製品を作り、規模による淘汰を防ぐことが当社の技術開発における一貫したテーマである。

内田社長は年間約 30 の案件に取り組んでいるが､実用化にまで至るのはそのうちの 10%程度である。実用化の目途が立ったところで補助金の申請書を作成し、実用化に向けて動く。実用化された製品は売上の拡大のみならず、利益率の拡大にも寄与する。他社に模倣されるまでの期間利益を確保できる。ただし、生産活動以外に動ける人間が社内に 1 人しかいないため、不得意な営業販売活動に手を出すことはない。研究開発にのみ経営資源を集中し、販売や流通は商社に任せる方針を貫いている。

（3） 流通戦略

バブル崩壊後、当社の売り上げは、大手企業の一貫生産、他産地から製品流入、海外からの製品流入、の主に三つの要因に起因する流通構造の変化により大きく落ち込んだ。これに対して内田社長は、自社が対抗できる部分を見極めるため、商品ごとにそれぞれの流通形態で対抗できる分野と対抗できない分野、残さなければならない分野を洗い出していった。

一つ目の大手企業の一貫生産に対しては、流通コストを足がかりにした戦略が取れないので、対抗は難しいと考えた。

二つ目の他産地からの製品流入については、対抗できると考えた。福井県に隣接する石川県の山中産地は、鯖江と同様に業務用漆器産地であり、その規模は当産地（河和田地区）の 3 倍である。業界の不況によって、この地の売上も最盛期の半分以下になり、雇用や機械の稼働率を維持するために、巨大な資金力をもとに金型を作り製品を量産し、河和田地区のプラスチック成形業のシェアを侵食するようになっていた。この規模と資金力によって、商品構成が同じであっても、商品の発注ロットに大きな格差があり、河和田産地は不利な立場に置かれた。山中産地が河和田の小ロット品を受注した場合も、本来ならば河和田までの輸送費がかかり原価割れとなるところ、山中産地ではこれを、大ロット製品の発送時に空いたスペースに小ロット製品を入れて、輸送費の削減、柔軟な対応へとつなげ、売上を拡大していた。自社の小ロット対応、柔軟な対応を有利にするために、利益率は低くても売上が大きく、輸送効率のいい商品については、残さなければならない分野であると考えた。しかし、そのまま対抗しても財務健全性に悪影響を与えるので「低コスト工程革新」の重要な対象商品とした。その結果、山中産地から河和田の問屋に来る対象製品の一部を獲得することに成功した。当初は利益が出ない状態が続いたが、暫くして全ての作業を無人化し、競合先が持っていない商品の値段を上げることによって、利益を確保できるようになった。

三つ目の海外からの製品流入については、数万から数十万ロットの輸送効率のいい商品

は対抗できない商品、輸送効率が悪く、高品質、小ロット、短納期の商品は対抗できる商品とし、対抗できる商品にのみ参入していった。

流通戦略でもう一つ重視したのが、小ロット対応、短納期化である。当然のことながら、大量生産は規模の経済によって単価を下げることができる。業務用食器の場合も同じであり、1,000 個、2,000 個単位で生産し、数百万個もの在庫を自社で持ち、それを小ロットで出している。河和田のように安く自社内に広い敷地と倉庫をもつことで、大量の在庫を持つことが可能であるからこそできる商売である。本来、大量の在庫の増大は望ましくないが、現在、産地問屋の商品取り扱い点数は約 2 万点と言われるなかで、そうした商品を全て問屋が抱えることは実質的に不可能である。また、当社が唯一強力にできる対応が短納期、小ロットであり、これを大手の競争相手に対抗する武器とした。当社は小ロット注文だけでなく、つけ払いにも対応しており、そうした信頼性と柔軟性が、当社へ発注が来る要因ともなっている。

産地の生産工程の中で、商品納品のために一番時間がかかるのは、手作業が多い塗装工程である。他の規模が大きい産地と比べて、河和田の産地は塗装従事者が少なく、産地間競争で不利である。その点を補うためにも、成形素地の短納期化は非常に重要であると考えた。

（4） 低コスト工程革新

当社は、機械が 4 台しかなく事業所としては零細規模である。この 4 台で利益を出さなければならないため本来低価格戦略はとれないが、損失を出してでも製造しなければならない流通コスト戦略上の対抗商品に対しては、無人生産化などの生産工程の革新によって、赤字商品の生産コストを半分に減らし、高利益商品に変えることに成功した。単なる高度な生産技術の導入や無人生産化では他社と差別化できないため、自ら 3D 設計によってロボットや機械を設計し、自社の生産方式にあったシステムを構築し、利益化を図っている。

（5） 領域の集中

当社は零細規模のため、大手のような広範囲にわたる事業領域を手掛けることは資金的にも人的にも不可能である。当社がこれまで存続してきたのは、領域の集中と選択によるところが大きい。バブル崩壊時、業界構造は一変した。市場が急速に萎む中で、一貫生産、海外生産、他産地との競合の激化などにより、従来の稼ぎ頭の事業が縮小してしまった。こうした状況の中で、販社の流通網に乗せられる商品構成や価格帯を細かく分析し、長期的に自社が優位を維持できる市場、顧客、商品構成、価格帯にのみ特化していったことが存続につながった。

（6） 商品の高品質化ブランド戦略

越前産地は、1500 年の歴史があるため、企業も長い歴史を持つものが多い。そうした企

業にとって、利益の最大化は当然のことながら、事業の継承が非常に重要である。事業の継承において重視されるのは商品や会社の信用である。長期間の自社の商品や企業の信用は、ブランドとして存在し、企業側も顧客との信用を壊さないよう商品の品質を維持しようと努力する。例えば、樹脂には 1 級材から 4 級材程度までの等級があり、4 級材は非常に安いが塗装の密着や品質に問題がある。価格競争には勝てないが、半年も経たないうちにそうした製品には問題が生じ長期的な取引関係にはならない。越前の産地が日本の業務用食器で 80%のシェアを占めているのは、単発の個人客を相手とせず、低級品を許さない経験豊富な企業と長期取引を行っているためである。例えば、当社は、1、2 級材の樹脂のみを使用しており、環境ホルモンを除去する装置などを導入して生産しているが、そうした努力やコストは見た目ではわからない。長期間使っていく中で、品質や耐久性の差となって初めて認められる。また、積極的に工場内の見学を行い、見えにくい努力を開示することによって、安定的な取引につながっている。

（7） 3D 試作の強化

先代社長の代には、商品の金型見積もりに 2 週間、サンプル木型の製作に 1 ヶ月かかっていた。しかし、現社長が就任した際、バブル崩壊による状況は深刻であったため、事態を打開する画期的生産手法を模索した。現在普及が進んだ 3D 設計や 3D プリンターは、20 年前には出来たばかりで、自動車業界や家電業界の一部のみで使用されていた。3D 設計はコンピュータ上で立体を設計していくが、当時は、工学部を卒業したような専門性を持つスタッフが非常に高額なソフトを使用して設計するのが一般的であった。3D 設計で、一度 CAD データを作ってしまうと、金型見積もり、3D プリンターを使った商品試作、金型製作が、2，3 日でしかも同時進行で可能であった。

従来にない画期的な生産手法で、安く 3D プリンターで試作を作り、注文をとってから、金型を作るようになり、これにより投資の見込み違いが激減した。また、金型見積もりも半日、サンプル製作も 2 日に短縮でき、機動的に営業ができるようになった。さらに、食器以外の工業部品、自動清算食器や防水アンテナなど、電子機器やシステムが複雑に組み合わさったものなどには絶大な威力を発揮した。内田社長は 3D 設計について独学でマスターし、こうした生産方式を産地で初めて導入した。

5．模倣との戦い

当社が研究開発した製品が売れ筋商品になると、産地の競合先が同様の製品をつくるようになり、当社の製品と競合するようになる。競合商品が海外で製造される場合、産地製品と海外製品の価格差は、絵柄まで含めると、海外品のほうが国産品よりも 30%程度安くなるという。

素材や技術などの製品情報の流出は、主に、製造準備や取引をする中で流出する場合と、競合相手が装置にかけて分析する、いわゆるリバースエンジニアリングによって流出する場合がある。こうした情報の流出によって模倣品が生まれる。売れ筋商品は利益が確実に確保できるため、とりわけ他社からの模倣のターゲットとなりやすい。

ただ、模倣は必ずしも悪ではなく、模倣されることでより実用化に値する製品となることもあり、市場の発展に寄与する側面があることも無視できない。発展的模倣ではなく、利益率を落とすだけの粗悪模倣により自社製品のシェアや利益に大きな影響を与えるようになった場合のみ、素早く新たな製品に主力を移行するようにしている。

内田社長は模倣について、「市場というのは、もともとが創出したらすぐに飽和する。飽和したら、市場規模が大きくなるか小さくなるかは別として、利益率がゼロに向かって進んでいく。自分は新しい付加価値を求めて、見えない 2、3 歩先よりも、見える半歩先をどんどん走っていけばそれでいいし、市場というのももともとがそういうものだ」という考えである。特許による製品保護も一つの防衛策ではあるが、当社の製品は特許で保護する必要はないと考えている。特許申請は特許庁に登録して、内田社長自ら行っているため、安く早く出来るが、作り方を知る手段ともなるうるため、特許を調べて、抜け道を探して製品づくりに生かすことができるとも考える。また、模倣品が出回るまでの期間（通常約 2 年）に利益を上げ、その後は新たな製品の開発・商品化に注力するほうが効率的とも考えている。

一般的に、競争相手は開発よりも量産に強みを持つことが多いため、開発型製品や小ロット製品については、工夫さえすれば、当社が優位性を保つことは十分可能であるという。

以上のように当社は、業務用食器におけるプラスチック成形の知識を基礎とした差別化製品の開発と、事業領域の選択と集中をはかり、生き残るための選択肢を拡大させてきた。

以上のように、当社の戦略を見ると、目標とする財務条件の実現を目指した独自の研究開発による新たな製品開発と、輸送費や受注条件による事業領域の選択と集中の二つの戦略から成る。当社が鯖江市で銀行や会計機関がランク付けする上位 1 %に入っているのは、これらの戦略によるところが大きい。

また、当社は売上の利益率や財務構成比率を重視している。財務比率を維持した上での売上の拡大を目標としている。一般的にプラスチック業界では、売上を拡大しようとすれば、工業製品化することで容易に拡大することができる。例えば、100 円均一で販売されているようなプラスチック製品を製造すれば、10 億円、20 億円規模の売上も不可能ではない。だが、売上が 20 億円を計上しても、材料費の高騰によるリスクは高まる。大量に安く販売されるものであるため、例えば、原油の高騰によって原料費が 20%、30%上昇することで倒産することもこの業界では珍しくない。こうした規模が大きく利益率の低い事業は、当社が目指す方向性ではないという。

内田社長は、法政大学元総長である清成忠男ゼミの出身者である。内田社長は清成教授に学んだ教えを忠実に守っており、その会社しか作れないコア・テクノロジーの保有、特

許法令等の利用による保護、特殊な流通工程の構築、ブランドの構築など、参入障壁の構築を心掛けている。その中で、特に研究開発を自社の強みとし、利益率の維持に努めている。

６．知的財産管理の難しさ

内田社長が模倣に関して比較的寛容な立場であるとはいえ、当社は常に自社製品の模倣品に悩まされている。では、なぜ自社独自の製品が模倣されてしまうのか。主な理由は、先にも述べたとおり製造情報の流出によるものであるが、それ以外にも、小規模企業が知的財産権を管理することの難しさとも関係している。具体的には、取引関係から生じるもの、特許申請に関するもの、知的財産権を侵害された場合の対応の難しさ、の三つにまとめることができるだろう。いずれも、当社の事業規模と深く関係している。以下、各項目について具体的に説明する。

一つ目は、商社・問屋との取引関係から生じるものである。当社は、事業規模が小さく営業経験に長けていないため、小売業との取引は専ら産地問屋・商社を通じて行っている。こうした問屋・商社経由の取引は、内田プラスチックのような小売、消費者に関する有益な情報を獲得することができ、顧客のニーズをくみ取った新製品を共同で開発することができる反面、そうした取引を通してメーカー製品に関する技術情報が流出し、売れ筋商品が模倣されるリスクを伴う。また機械を開発しても、機械メーカーが似たものを競合他社に売ってしまうリスクも存在する。

二つ目と三つ目は、特許申請と知的財産権の侵害に関するものである。特許申請のための費用は中小企業にとって決して安くない、あるいは時間と手間がかかる。特許を申請しても完全に防止できるとは限らない。むしろ、特許申請後も知的財産権を侵害されることが多く、それに対抗して訴訟を起こしても、多額の費訴訟用が必要となるため、訴訟を起こさずそのままにしておくほうが多い。このように特許申請は、当社のような中小企業にとって必ずしも知的財産を守る手段とはなっていない。

しかし、当社も手を拱いているだけではない。当社の防衛策を要約すれば、次のようになる。第 1 に、模倣品が出てきた場合には、準備しておいた新製品を速やかに市場に投入する、第 2 に、持続可能な経営とするためにも、事業を開発研究型中心にして付加価値の高い製品の開発に注力する、第 3 に、特許申請が利益をもたらさない場合やむしろ不利益をもたらす場合、敢えて特許申請を行わず公表しない。以上のような防衛策によって、自社製品を保護している。

７．内田プラスチックが描く将来展望

2015 年を目処とした今後 10 年の将来展望については、通常に営業した場合、残った 1 社当たりの売上げは横ばいと想定しているが、国内だけでなく海外の企業との競争が激化する中で、越前漆器の分業構造は、メリットとデメリットを含んでいると考えている。メリットは、多品種少量生産向きであることである。デメリットは、効率性の観点だけでは継続的できない生産分担分野が出てくることである。例えば木製漆器のろくろによる木地職人は大きく減少したように、利益の上がる分野を受け持つ業者はより強くなり、利益の出ない分野は誰もやりたがらないため、分業構造に隙間が生まれる。これが全体の生産を停滞させ、他産地や海外製品との競争上、今後大きな問題になってくる。また、プラスチック業務用漆器でも同様に、手作業が多い塗装において人手不足が出てくることが考えられる。越前漆器の「売り」は塗りにあるため、自社技術をベースに、塗装業者がより簡単によい製品をつくることができるような素地の提案や提供を現在の目標としている。

他方で、自社だけでなく産地も含めて今後解決すべき課題として、以下の点を指摘する。

まず、「意識改革」と「創造性」である。小さな産地であるため、多くの企業の資本力は小さい。小さいからこそ「お金がかからない努力は、いくらでもどんどんしよう」というのが内田社長の持論である。また、「創造性」によって「世の中にない新しいものをどんどん創造して、地域が情報の発信地になる」ことや、漆器の 1500 年の歴史を活かした「心遣いや感動」による商品販売、若者の生活スタイルに対応した形で付加価値を生み出すような商売をしていけば、産地は発展すると考えている。

次に、優秀な人材の流出がある。産地は、人口に対して大学進学率が高い「学歴村」であるが、都会に出た優秀な人材の多くが都会から帰ってこない。そうした人材で漆器や眼鏡に携わる人は多くない。多くは大企業や中央公官庁に就職する。そうした流れが産業や産地の停滞につながっているという。

こうした状況を変えるためには、都心との情報連携拠点を使った産業のイメージアップや「芽」を多く作り出す必要があるという。「芽」とは、新産業を創造できるような何かをしてくれる人材のことである。地域外から来る人を含めた、そうした人材の大量生産が重要というのである。創造性を持つ中小企業の社長が増え、彼らが生み出した多くのイメージやアイディアを東京の情報拠点や大企業などと連携して製品化しやすい体制が整備されれば、雇用が生まれ、地方にあっても産地の産業活性化ひいては付加価値向上、若者の定着につながる、と内田社長は考えている。

８．おわりに

以上のように、バブル崩壊後、業界構造が再編される中で、内田プラスチックは小規模であるがゆえのいくつかの課題を抱えている。それらを要約すると以下のようになる。

第 1 に、小売との取引は産地大手問屋に全て依存しているため、自社で生産した製品を直接販売する術を持たない。自らの営業力の弱さを認識し、直接販売には手を出さない姿勢を貫いているが、そうであるがゆえに、市場情報の獲得が遅く、製品情報が流出して開発した製品を模倣される速度も早い、利益を享受する「独走期間」が短いという弱点がある。言い換えれば、模倣に備えて新製品の開発に常に追われる厳しさがある。

第 2 に、とりわけ産地における小規模企業の今日的問題として挙げられるのが、中小企業の知的財産権管理に伴う困難である。企画・デザインやビジネスモデルなど、無形資産の競争力の重要性が増しているが、自らが生み出した無形資産をいかに保護するかは重要な課題の一つとなっている。とりわけ、知的財産の維持・管理は企業規模（資金力）に保護の範囲が大きく左右される。つまり、資金規模の小さい中小企業によって知的財産管理にかかる費用は無視できない高さとなり、保護できる範囲も自社の資金力に応じた範囲に限定される。また、特許申請をしても、それを侵害された場合、対処するための裁判費用が大きな負担となる。こうした手間、コストを考えると、中小企業にとって特許は必ずしも知的財産を保護する手段として十分に機能してはいないのである。

第 3 に、産地内企業が産地全体として経済活動を行うことの難しさがある。産地全体が成長している時期には分業関係によって専門の棲み分けがなされていたが、一旦産地を取り巻く経済環境が悪化すると、各企業間の関係は弱肉強食の世界ともなり、競合関係となると企業同士の協力関係が再定義される。また、利益が上がる部位にばかり資源が集中し、利益が上がりにくい生産工程の一部が衰退することで、産地の生産全体の能力が落ちることを抑止する作用が働かない。

以上掲げたように、今後対処していくべき課題は残されているものの、内田プラスチックは、研究開発型への特化によって生み出される高付加価値製品の開発・製造と、事業領域の集中を図った製品を主とした戦略で、利益率の維持に成功している企業である。

＜参考文献＞

内田プラスチックウェブサイト（http://www.uchid.com）

写真１　元禄膳（折り畳み式でないもの）

写真２　元禄膳（折り畳み式）インタビュー時撮影。

第 9 章　山久漆工－全国各地の技術を継ぎ合った新たな漆器の追求－

１．はじめに

山久漆工は、従業員 8 名、専業契約・専門職人約 25 名の企業である。現在は社長の山本泰三が東京に拠点を置き、その立地の利点を活かしながら、東京、鯖江を含めた全国各地の企業や職人を結びつけることによって、製品をつくり続けている。

本論では、山久漆工の取組を見ることによって、漆器企業の新たな生きる道と産地活性化の新たな手法の可能性について見ていく。

２．企業概要

山久漆工は、昭和 5 年、現社長の祖父に当たる山本久太郎氏が職人として業を起こした。山本久太郎氏はもともと丸物[24]の塗りの伝統工芸士であった。その後現社長の父親の代に会社経営化し、椀、盆、重箱の製造販売、とりわけ、正月の迎春向け屠蘇器（とそき）、重箱等を中心に取り扱ってきた。販売先はもっぱら百貨店専門の問屋である。よって、当社のエンドユーザーの大半は、産地の主要納入先である料亭や旅館などの専門業者ではなく、一般顧客である。

現社長の山本泰三氏は、東京の大学を卒業後 12 年間都内の銀行に勤務し、その後実家の家業である山久漆工に入社した。最近専務から社長に就任したばかりである。現在入社して 8 年目となる。鯖江にある山久漆工ではなく、自らの強みを発揮できる場として東京にオフィスを構え、常駐することを選択した。

山本社長が東京を拠点とする理由は二つある。一点目は、新しい販売チャネルを開拓するためであり、そうした活動を通して新商品のヒントを得ることができると考えたためである。二点目は、自社だけでのものづくりに限界を感じたためである。とりわけ後者については、福井県の産地内だけで作り上げた商品はある程度成熟してきており、産地の中だけにこだわっていては、これ以上に技術を高めることは難しいだろう、との結論に至った。その結果として出した新たな戦略が、異業種とのコラボレーション、異素材の活用、販売上のコラボレーション、異分野の技術の取り込み、であった。こうした戦略を実行するに相応しい拠点が東京であった。ただし、東京に拠点を移したとはいえ、山久漆工の機能の全てを東京に移したわけではない。商品企画、販売活動は東京を拠点としているが、漆器

[24] 漆器には丸物と角物があり、前者は椀、後者は盆、重箱など、形状によって区別する。また、両者の工程も明確に区別されており、例えば両者には共通の工程があるにもかかわらず、丸物の工程に関わるものが角物の工程に関わることはなく、また、その逆もない。

の製造拠点は依然として先代社長の居住する鯖江にある。

山本氏は、山久漆工に入社した際に、自分は職人ではなく、技術的な面は不得意であるため、消費地（東京）と地元（鯖江）を繋ぐパイプ役、山本社長の言葉を借りれば「通訳」となることを考えた。「通訳」とは、職人の言葉や考えを噛み砕いて分かり易く顧客に伝えることである。現在はインターネットによるコミュニケーションも発達したが、最も重要な点を伝えるにはフェイスツーフェイスで話をすることが依然として最善の方法である。東京に拠点を置いていると、顧客から直接連絡が来たり、訪問を受けることが多い。そのため、南青山にショウルームを置き、1 対 1 の商談を行っている。個別に対応するため時間はかかるが、店頭サポートなど小回りがきくことが評価され、百貨店での展示会開催など、具体的な成果に結びついている。そうした催事に積極的に参加して、自社製品について説明し、相手からは商品についての評価をもらい、新たな商品開発をしていくという手順で事業を行っている。

現在、プラスチックで作られる業務用食器も、木地に漆を塗った本格的漆器もいずれも全て「漆器」という名前で販売されており、そうした風潮に対する漆器業界の反応には賛否両論がある。これに対して、山本社長の漆器への姿勢は、いずれの製品も漆器と呼ぶこと自体それほど大きな問題ではないとする立場である。つまり、現在の漆器は多様であり、多様な中から、価格、デザインなど、自らの嗜好に合った製品を消費者に選択してもらうことのほうがよい。むしろ、消費者が何を望んでいるのかという視点のほうが重要とする立場である。

3．漆塗りのスプーン

山本社長が入社して最初につくりたいと考えていたのが、漆塗りのスプーンであった。当時は福井県が南青山に出店する県の直営店「ふくい南青山 291」に設けられたビジネス支援センター管轄のブースに東京オフィスを構えて営業活動を行った。

なぜ他の製品ではなく、漆塗りのスプーンだったのか。それは、手に持ち、食べ物を口に入れて、軽さと温もりを感じさせるものは、漆を塗った木製のスプーンしかないと考えていたためであった。ただし、頭の中で描いていたとおりにはいかず、製品化にはかなりの苦労を強いられた。

通常、椀は木をろくろにかけて削りながら成型されるが、スプーンの形状は各部分の角度と薄さが異なるため、非常に削りにくいという難点があった。さらに、究極のスプーンを目指していたため、それに適う製品のハードルは非常に高かった。山本社長の言葉を借りれば、「口に入れて、抜ける時の抜け感、このここ（注：スプーンの先）の当たり方、食べ物を載せた時の載せ具合、見た目の美しさ、全部を究極的に最高のものを作ろう。」と考えていた。

デザインについては、プロダクト・デザイナーの力を借りたが、そのデザインを基にスプーンを成型してくれる木地屋が見つからなかった。東南アジア、日本国内の目ぼしい企業や職人を当たり、その過程で様々な製品も副産物として作られたが、山本社長の希望を叶えてくれる職人に会うまでには多くの時間を要した。

山本社長が考えたスプーンの持ち手は、三次元切削機によるひねりの入った精密な作りである。三次元加工自体は新しい技術ではないが、木材のような繊細な素材を三次元加工する業者は多くない。三次元加工機は全てコンピューター制御で削り出す機械であるが、その切削機で木材を切削すると、摩擦により加工中に燃えてしまうことがある。そのため、三次元加工機についてのみならず、木材の性質についても熟知している職人が求められる。そうしたノウハウを兼ね備えた新たな工房を探してまわり、辿り着いたのが若狭（福井県）の加工メーカーであった。

若狭の加工メーカーにたどり着くまでに 1 年かかり、そこでの 3D 加工のためのプログラム開発のためにさらに 1、2 ヶ月を要した。この作業の中で山久漆工が担当したのは、塗りの部分である。究極のスプーンは結局、完成までに 5 年の歳月を要した。「葉風（hafu）」と名づけられ、スプーンとしては決して安くない値段設定であるにもかかわらず、当社を代表するヒット商品となった。

価格設定も、生産者の意向を反映したものではなく、市場の声が反映されている。一般的に漆器製品は、多くの職人の手を経るため高額になりがちである。しかし、1 本が 1、2 万円のスプーンとなると、購入者は非常に限られてくる。その点を踏まえて、山本社長は事前にアンケート調査を実施し、消費者の好みを把握し、木の木目が出る「拭き漆」タイプについては 2,000 円台、本格的な漆塗りタイプは 5,000 円台と二種類の値段を用意した。いずれも漆器の標準的な値段よりも低めに設定した。

また、低めの値段を維持のために販売方法も工夫した。通常、漆器の価格設定は各工程の原価を積み上げていく原価積み上げ方式であるが、このスプーンの場合、上限価格を設定してから各工程の原価を決定していった。同時に、設定した価格を維持するために、製造から卸、小売のどこで価格を抑えるかも考えた。メーカーの原価を抑えることには限界があるため、流通の中間マージンを抑えることにした。そのため、販売方法は、直接販売または掛け率がよい場所での販売となった。条件を満たす場として福井県の直営店「ふくい南青山 291」とネット販売が中心である。他に期間を限定して高級スーパーでの展示販売会を行い、直接社長自らが販売を行う。こうした努力によって、価格を抑えつつも質をともなった商品を提供することができ、消費者の心を捉えることに成功したのである。

ところで、スプーンの制作で試行錯誤している間にいくつかの副産物が生まれた。その一つに、三次元加工を取り入れた重箱「kasane 風」がある。これは、かまぼこ板状の板を三次元に削り出して非対称なデザインの板にしたものであり、この板を四面分つくり組み立てることによって重箱となる。スプーン制作に必要とされた三次元加工技術を使ってできたものである。板の接合は伝統工芸的方法で行われている。デザインの独創性は評価さ

れ、様々なデザインの賞も得た。小売価格は三段で 10 万円と比較的高価ではあるため、販売数は多くないものの、大手百貨店の富裕層などから需要があるという。

４．漆塗木製ワイングラス

ワインに造詣が深い山本社長は、漆塗木製ワイングラス「JAPAN Glass」もつくった。こうした製品づくりは、自由な発想で行われていながら、決して漆器職人の有する技能を超えるものではない。言い換えれば、重箱の組み立てや椀の塗りなどの既存の職人技能を生かしながら、デザインを加えることによって付加価値の高い製品を作り上げている。ワイングラス、スプーン、アトマイザーなど、通常の木地屋、塗師が持つ技術を活用するが、技術の活用方法は、従来の漆器ではめずらしいアイテムにおいてであったり、保有技術の一部のみであったりする点で、従来の活用方法とは異なる。

ワイングラスを製造する際のイメージは次のようなものであった。まず、ワインの色と香りを楽しめるように、ワイングラスの上部はシンプルな透明のグラス上部を使い、脚の部分に漆塗りを取り入れる。漆塗りの素材として最適な素材は木材である。素材にはプラスチックや中間素材もあるが、軽くて温もりがあり風合いがよいという特徴から、昔ながらの木材にこだわった。そこで技術的な課題となったのが、ガラス（上部）と木材（下部）の接合方法であった。異質な素材同士の接合であるため、そうした作業に熟知している職人が必要であった。

この技術を有する企業（職人）を探して辿り着いたのが、石川県にある九谷焼メーカー、清峰堂であった。山本社長が清峰堂に目を付けたのは、脚の部分は九谷焼きで、上部がガラス製の商品を開発した経験があり、九谷焼とガラスの接合に関する豊富な知識を有していたためであった。清峰堂に関する情報を得たのは、東京の展示会においてであった。

ワイングラスを製造する際の工夫として、脚部分の一番上に蒔絵つけ、飲み干した時に底に絵が見えるようにもした。グラスは丈夫なドイツ製のグラスを仕入れて、県外にてカット加工して使用した。脚の漆塗りの部分は、福井県の自社で全て担当した。そして、最後の接合は清峰堂が担当した。このように、全国各地の企業の技術を集結してできあがったのが、漆塗木製ワイングラスである。こうした各地の技術の集結による製品づくりは、当社の製品づくりに共通する特徴である。

このワイングラスは、プロの料理家向け雑誌『料理王国』の 2013 年 1 月号掲載記事、「料理王国 100 選」の一つに選出された。これは、『料理王国』独自の基準で、加工食品、生鮮食品、調味料、テーブルウェアなど、料理に関連する雑貨まで含めた優れたものを抽出し、誌面上で公表したものである。内容はいくつかの部門ごとに分類されているが、このうちの一つ、テーブルウェア部門で当社のワイングラスが 100 選の一つに選ばれた。こうした専門誌で取り上げられたことが、百貨店の他、高級料理店などとの新たな取引にもつなが

ったという。

５．人脈を駆使した職人探し

では、山本社長は、理想の製品づくりに必要な技術を有する企業をいかなる方法で見つけているのだろうか。技術を有する企業に行き着くまでの具体的プロセスに注目して検討してみたい。

結論から言えば、利便性、情報の効率的な集中という、東京に立地する利点を最大限に生かすことによって、技術を有する企業に辿り着く。具体的には、次のような方法による。

第１に、単純ではあるが最も効果的な手段として、あらゆる知り合いに相談する。

「色んなことを知っている人っているじゃないですか。あれだったらあの人に聞いたらいいよとか、これだったらこの人がいいとか。だから、色んなところに出かけていって、東京に来る人っていうのは、皆さん色んな人脈と知恵を持っていらっしゃるので、早いんですよね、近道というか。ああそれだったらあの人に相談してみたらどうみたいな感じで（適切な人物を教えてくれる）。」

三次元加工技術の場合、最初の試作品は東京で作られたが、商品化のためには原価と予定小売価格が合わなかった。静岡の家具屋や名古屋の大手自動車メーカーの下請けに当たる自動車部品企業にも相談した。九州の会社もあたってみた。その結果、若狭（福井県）の木地加工業者に行き着いた。そこでは、三次元加工機を使った釣竿のルアーを製造しており、三次元の非対称加工も行っていた。もともと木材屋であったため、社長の求める木材に関する知識も豊富であった。評判を聞いてすぐに現地に向かい、先方の承諾を得ることができた。

第 2 に、展示会にも積極的に参加し、つくりたい製品をデザインしてくれるデザイナーと接点を持つことである。東京であれば、デザイナーが当社に出向いてくれるため、打ち合わせを迅速に行うことができる。商品開発スキルを持った人々と接点を持ち、情報収集を行う。東京に拠点を置くことによってこうしたことが容易にできる。これが東京に拠点を置く強みである。

新たな商品のアイディアは、山本社長が自ら生み出すものもあれば、相手から提案されることもある。山久漆工の活動がメディア媒体などを通して評判を呼び、声がかかることも多い。そうした例としては、次のようなものがある。

一つ目は仏具である。最近は仏具も伝統的なものだけではなく、現代の生活スタイルに合わせたコンパクトでモダンな仏具の需要が高い。当社の製品を知った仏壇・仏具メーカーから、デザイン性の高い現代的な位牌や仏具の製造依頼がある。

二つ目は、表面に加飾を施したロールオン式アトマイザー（香水入れ）である。これは、化粧品会社大手で漆のアトマイザー作ることになり、漆器を扱う当社に声がかかったもの

である。ところが、試作品ができたところでこの製品の販売計画が中止となり、製品が宙に浮いた状態となる。他の化粧品会社からの引き合いもあったが、先方が求める製品仕様と合致せず、見送ることになった。現在はこのプロジェクトがきっかけとなり、知り合った当初の大手化粧品会社の PR 担当者とともに、フランスで PR 活動をする話が浮上している。先述の漆塗木製ワイングラスとセットで、フランスで PR 展開することを計画中である。

アトマイザーの良さは、掌に収まるサイズであるため、鞄に入れて持ち運びが可能な点である。簡単に持ち運びができなかった伝統的な漆器とは対照的である。また、小型の製品は技術をその中にコンパクトに押し込めるため、説明がしやすい。通常、表面に塗られている漆は表面張力で浮きやすく、小型のものは歪みが目立ちやすいが、蝋色工程（艶やかな光沢を出すために、炭で研磨、生漆塗り、乾燥後再度研磨を繰り返す工程）を入れることによってそうした歪みが生じないようにしている。そのため、単価は 3 万 5 千から 4 万円と高価となる。ただし、この工程を入れることによって、蒔絵や螺鈿などの加飾を付けることもできる。これは、石川県の加賀の山中漆器のメーカーから、茶道具に使う棗の職人の仕事がなくて困っていると聞き、アトマイザーのような小型なものであれば国内のみならず海外にも持っていけるだろうという発想から生まれた。これにより、職人の仕事の拡大にも貢献した。この漆塗アトマイザーは「漆香器（しっこうき）」と名付けられ、2009 年、2 年に 1 度発表される「パッケージデザイン大賞」の「化粧品部門」で入選作品となった。

以上のように、全国各地から自分が必要とする技術を持つ職人、企業に関する情報を収集しかつ自由に飛びまわるには、東京に拠点を置くことが必須である。東京に比べると福井での情報収集には限界があり、交通網の関係から移動の自由度も制限される。二つの異なる製品を組み合わせると、一方ともう一方のそれぞれの良さが合わさり、単に二つを足し合わせた以上の相乗効果が生まれることが多い。当社の作品はそうした信念にもとづくものであり、実際に予想していた以上の作品が生み出されている。自ら積極的に情報収集を行い、頭に浮かぶイメージをいかに各工程の職人と共有し、製品に落とし込んでいくか。この点に配慮して、最高の製品をつくり上げることに力を注いでいる。

6．弁当箱と重ねる美

山本社長の最新の取組の一つは、弁当箱の開発である。海外での弁当ブーム、「もったいない」という意識の高まりにより弁当が見直されたこと、ユーザーからも漆器の弁当箱への要望があったことがその理由である。

海外で普及している弁当箱はプラスチックが主であるため、漆塗りの木製弁当箱の制作を試みた。見た人を驚かせる、人に見せて楽しい弁当箱を目指した。こうして完成したのが、二段丸重「Kasane MARU とぎがすり」である。二段重ねであるが、一段のみでも使

用できる。「とぎがすり」とは、本来、下地として使う漆を独自の調合により仕上げ塗りに活用した技法である。自然な色合いと美しい刷毛目により、これを敢えて塗りとして使用することによって、モダンで洒落たデザインになった。機能的には、上段に比べて下段はサイズが小さく、上下二段を入れ替えることで入れ子になり、収納にも便利である。蓋にも工夫がなされている。中心を凹ませてあるため、醤油皿などとして使用できる。さらに、風呂敷屋と組んでこの弁当箱の雰囲気に合う風呂敷も同時に検討し、当社の弁当箱とセットで販売することも計画中である。

さらに、必ずしも弁当のみを目的としたものではないが、下段の箱の隅に上段の箱の裏にある溝をあわせて載せることで、重ねる美しさを見せる重箱もつくった。これは昔ながらの「切り溜め」の発想から生まれた商品である。

この「重ね（Kasane）」は当社のキーワードでもある。漆器、陶器などの日本の伝統的器において、「重ね」ることが一つの特徴であると捉え、当社のブランドにも「Kasane」シリーズを作った。このシリーズのいずれの作品も、重ね合わせる美しさをテーマとしたものである。

「Kasane」シリーズの重箱を制作するにあたり、基本的には木地屋の技術をそのまま活かしつつ、極力コストを抑え、産地内で完結する格好のよいもの作ることを考えた。木製漆器の箱は、漆器の椀三つ分の値段に相当するほど高価である。消費者層も限られてくるため、樹脂（プラスチック）製の廉価版も用意した。高価な商品を求める消費者には木製漆器を販売し、一般の消費者には同じ形状の廉価版を販売するという戦略である。しかも、樹脂製のほうは、敢えて漆では出せない白にした。漆は全く使用しておらず、合成塗料のみの製品である。樹脂製であるにもかかわらず、色とデザインの組合せが好評を博し、人気商品となった。

デザインについては、プロダクト・デザイナーと相談しながら決定している。美しく見えるための黄金比率が使われており、飾りとしても綺麗で美しく、機能的にも皿や入れ子にできる点を強みとして売り出している。漆や天然にこだわる消費者には高級品を、天然ではないが見た目が美しく、洗浄にも耐性のあるものを好む消費者には廉価版をと、異なった消費者層に向けて販売していく。

ところで、デザイン性のある商品をつくる企業が常に悩まされるのが、模倣の問題である。だが、山本社長は、模倣に対してそれほど悲観的ではない。模倣は当社の商品が模倣に値すると認められた証拠であると見ているからである。実際、当社の製品には模倣が難しい「塗り分け」の技法が使われている。先の樹脂製の箱を例にとると、内側が黒色、表側が白色で塗られているが、それらの色をむらなく塗り分けるためには熟練の技が必要とされる。素材はプラスチックであるが、塗りが熟練の技法によるものであるため容易に模倣できない。このように、たとえ樹脂製であっても、漆塗の技法と独特のデザインの組合せによる製品づくりをしているため、容易に模倣されない自信がある。

また、これに限らず、プラスチックでもよいと思うものについては、積極的にプラスチ

ック素材を使用している。プラスチックは漆器に比べて安価な印象があるが、色によってはプラスチックのほうが消費者の反応が良いこともある。山本社長の言葉を借りれば、「色と値段と機能がベストマッチすると、（消費者は）お金、素材など、細かいことを全く聞いてこない」のである。

ただし、流通面に焦点を当てると、プラスチック製品は百貨店では扱ってもらいにくい商品である。木製漆器は高級品であるため十分採算が取れるが、プラスチック製品の場合単価が低く、問屋や百貨店にとっては採算の取れない商品であるからである。

７．古き良きものを再生する活動

山本社長は、企業活動とは別に、社団法人北陸古民家再生機構という古民家再生組織と、その運営会社 the old house を立ち上げている。活動内容は文字通り古民家再生であり、壊されてゆく古民家、蔵を再生してビジネスにする活動である。古民家、蔵には古い陶器、漆器が多く眠っている。そうしたものの再生もこの活動には含まれている。

現在は、古民家の様々な再生プロジェクトを企画、修復、修理する活動を行っている。また、中小企業庁の平成 24 年度「JAPAN ブランド育成支援事業」への申請がとおり、2012 年からこれを活用した「漆を中心とした伝統工芸再生プロジェクト」を実施している。これは、金継ぎや漆器の修復をテーマとしたプロジェクトであり、最終的には海外向けのブランド化も視野に入れている。

そもそも「JAPAN ブランド育成支援事業」は、中小企業の海外での販路開拓を支援する取組みである。このプロジェクトの助成金を活用し、日本の漆の再生をかけて、東日本大震災で壊れた多くの焼物を、単なる修復に終わらせず、付加価値を付けて復興することも目指している。震災による復興も、ただ単に以前の状態に修復することではなく、さらに良いものに変えていくものでなければならないと考えている。漆器や焼物の業界に目を転じると、それは「金継ぎ」の形で既に行われている。金継ぎは、壊れた器を金で継ぐことによって修復する方法であり、修復後の器は修復前よりも価値の高いものとなる。「金継ぎ」には漆が使われており、漆塗りとの縁は深い。「金継ぎ」による日本の再生技術を、修復によって価値を高めるという価値観とともに発信していくことが、このプロジェクトの大きな柱の一つである。

本プロジェクトの一環として、2012 年には、アメリカのポートランド、ロンドン、パリに行き、漆器の再生と焼物の再生について提案してきた。焼物の再生をビジネスとして構築するために、益子、有田、九谷などの産地と協力して、漆をキーワードにして全国の産地－漆器だけでなく異業種の焼物も含めて－での活動を計画している。まさに日本を「継ぐ」活動である。しかも、その活動を世界の焼物に拡大することも計画中である。アート作品を作り学ぶということで、金継ぎ教室を世界各国で開催し、焼物を自ら修復してもら

い新たに使用できる器として甦らせる。それが「もったいない」文化の伝播にもつながる。こうした活動によって、漆塗り関連の技術・技法が普及し、さらに漆器の認知度向上にもつながる。

古民家に注目する理由は、田舎と東京の感覚の違いを表す典型的な対象物であるからである。東京の住民にとって古民家自体が宝の山であるが、田舎の住民にとって古民家は古くて冷たくて寒い、単なる壊れそうな家としか映らない。そのため、田舎では多くの古民家が取り壊されている。こうした古民家に新たな価値観を吹き込めば、様々な活動に利用することが可能である。山本社長達はこの点に目を付けた。この活動が発展していけば、古民家のある地域の住人に漆器をより深く知ってもらうことができ、さらには、活動によってコミュニティーが生まれ、交流人口が生まれ、地域が活性化するという中長期的プランを描いている。そこに若者や海外から訪問者がやってくることによって、産地全体が少しずつ活性化する。現在当社が行っているような製品づくりは、職人の雇用を生み出し、それによって職人の生活を安定させることに寄与している。しかし、それはまち全体の活性化にはつながりにくい。まち全体の活性化のためには、「箱」、ネットワーク、人的な交流、学びなどを絡めていき、その地域の交流を促進し、地域全体を盛り上げる活動も同時並行的に行わなければ、将来的に産地の産業が消滅する可能性は高い。産地に対するこうした危惧が、山本社長の活動の原動力となっている。

同業者同士のつながりは、個々で活動をする人々はいるが、横のつながりは多くない。これについて山本社長は、個々が切磋琢磨して、盛り上げていけばいいと考えている。個々のやり方、プロセスがどうであれ、結果として産地全体が盛り上がっていくものとなればよいとも考えている。

山本社長らの古民家再生プロジェクトは、日本の各地域がつながり合うことによって活性化することを最終目的としているため、必ずしも地元の河和田地区の地域活性化を直接目的としているわけではない。しかし、プロジェクトの一部が、例えば金継ぎ教室を河和田の古民家で開催し、その際の蒔絵の講師は河和田地区から派遣するなどの形で、河和田地区を巻き込むことは十分考えられる。このように、地区の代表的な漆器を古民家で展示販売することができれば、地元の漆器業者を巻き込んで活性化できる可能性は高い。

以上のように、短期的または基礎的な活動が新たな商品開発による百貨店や展示会での販売だとすれば、古民家再生プロジェクトによるまちづくりと将来の職人の育成は中長期的な活動となる。現在産地の漆職人は減少しており、今後産地はさらに縮小していく可能性も否定できない。モータリゼーション、宅配サービス、ネットサービスが充実した現在、小ロットでも産地以外の力も借りながらものをつくることが可能である。そのためにも、将来の職人となる人々に興味を持ってもらわなければならない。それを目指した活動が古民家再生プロジェクトなのである。

８．むすび

以上の山久漆工および山本社長の活動の特徴をまとめると以下のとおりである。

第１に、技術的特徴としては、他社があまり力を入れてこなかった分野に脚光を当てることによって、新たな製品を生み出していることである。その代表的なものは、白漆の使用や「とぎかすり」という伝統的な技法を応用した塗りである。「とぎかすり」はそもそも下地として使われてきた技法であるため、産地での意見は賛否両論であったが、消費地では人気を博した。発想の転換から生まれた製品といえよう。

第２に、形状での特徴は、既述の三次元加工やワイングラスにおける異素材の接合のように、異業種の技術間の連携である。伝統工芸の付加価値をさらに引き出すために連携し、他の木地加工屋と組む。合成塗料については、合成塗料であることを打ち消す説得力のある色を使い、それを適正価格で販売し、安定的な利益の確保を目指している。

第３に、その他の特徴としては、顧客（消費者）の要望に可能な限り応えていくこと、修理・修復による価値の向上を漆の良さとして情報発信していくことである。その活動方法として、古民家活用や金継ぎがある。以上のような一連の活動によって、漆の素晴らしさ、素材のよさを伝えていくことが、当社の目指すところである。それらを全て同時並行的に行なうためには、消費者だけでなく、様々な依頼に応えられる技術を多く蓄積しておき、それらに一つ一つ応えていく。そのための管制塔となるのが東京であり、そこで、どのような材料を使って進めていくのかを企画、開発、プロデュースしていく。

山本社長は、常に新たなアイディアについて考えると同時に、消費者の声をいかに商品として実現できるかを模索している。そのためには、インターネットや東京で収集できる情報網など、様々な情報チャネルを作っておくことが大事だという。デザイナーの存在も非常に重要である。デザイナーは同業者同士のネットワークを持っており、デザイナーに自らを売り込むことによって、彼らが他で受けた注文の一部に漆を入れてもらうなど、新たな仕事を作り出すこともできるからである。

以上のように、山本社長の活動は二層構造から成る。一つの活動は、親から受け継いだ山久漆工の事業活動である。こちらは、東京在住による交通と人脈の利点を活かし、デザイン性のある製品を全国各地の技術を使うことによって作り上げる、より生産に特化した活動である。ここでの山本社長の任務は、各技術を繋ぎあわせることである。

もう一つの活動は、日本の古き良きものの再生と、壊れた器を「継ぐ」ことによって、新たな価値のあるものへとつくりかえる、地域経済社会的活動である。ここでのキーワードは「継ぐ」ことである。古いものを修復、再生して継ぐことによって、新たな感性が加わり、より付加価値の高い作品とすること、それが山久漆工の全ての作品および山本社長の活動の根底にある考え方なのである。

通常の企業活動を行う一方で、企業以外の活動によって企業が活性化する環境を整え、その中で産地製品が販売できるようにする。こうした二層構造の活動をしているのが山本

社長である。これは、地域社会の再生と企業活動を結びつけることによって、縮小する地域経済全体の再生・再編を目指す活性化策の一つの形といえる。

<参考文献>

山久漆工ウェブサイト（http://www.yamakyu-urushi.co.jp/）

第 10 章　松田祥幹（蒔絵師）－蒔絵職人から蒔絵の伝道師へ－

１．はじめに

松田祥幹氏は蒔絵の職人である。家業は代々蒔絵師であり、松田祥幹で 3 代目となる。蒔絵とは、漆器の仕上げとして施される加飾の一つであり、漆で描いた文様の上に、金や銀を蒔くことによって飾る技法である。バブル経済の崩壊後、簡素なデザインの漆器が好まれるようになり、漆器への豪華な加飾の需要は急速に減少した。このような状況の下、松田祥幹氏は、鯖江産地を飛び出し、現在南青山を拠点として蒔絵スタジオを設立して東京各地で教室を開催するなど、蒔絵職人として独自の生き方を築いてきた。

本論では、松田祥幹氏のこれまでの歩みを通して、伝統工芸品の職人として生き残る道と産地との関係について見ていく。

２．越前漆器における蒔絵と松田家

松田祥幹氏の家系は代々蒔絵師の家系である。2 代目は父の松田眞扶（さなお）氏であり、松田祥幹氏は 3 代目に当たる。越前漆器の産地における蒔絵の歴史は、京都、金沢、江戸などに比べて新しい。蒔絵の発祥は奈良時代といわれているが、河和田の蒔絵技術は、江戸時代末期に京都の蒔絵師鈍流によって伝えられたことに始まる[25]。越前漆器の産地である鯖江は、自動車で、京都、大阪、名古屋といった商業圏に日帰りできる距離であったことから、高度経済成長期から漆器を持って営業活動を開始する地元業者が増えた。1952 年からプラスチック素地に漆塗の椀の製造が開始され、さらに 1952 年、全国で初めて化学塗料による漆器塗装が行われた[26]。1965 年生まれの祥幹氏の代が中心になると、周囲の後継者のほとんどが職人ではなくこのような「商売人」になったという。

こうした状況に危機感を募らせた祥幹氏の父親は、祥幹氏に石川県の漆器産地である山中に修行に行くことを勧める。

「父がね、福井の中にいたら福井の手法しか覚えないし、父にはその時 7 人弟子がいて、1 番新しい弟子が息子だとやりにくい、そういうことで、石川県の山中、あそこが蒔絵の職人さんで個性的な人が多くて、そこに修行に行けと、そして、他所の空気を持ち込んでこいっていうことで、僕は山中に行って弟子入りしたわけなんですね。」

20 歳で弟子入りし、5 年間山中で蒔絵の修行をした。

---

[25] 杉本（1970 年：179）。
[26] 龍田（2000 年）「表 1-4　技術進歩・普及過程の概括」、p84 にもとづく。

山中は棗（なつめ）[27]や炉縁（ろぶち）[28]など茶道具の産地である。茶道具は高級品であるため、蒔絵も京都、金沢、輪島に通じる豪華絢爛で本格的な蒔絵である。業務用漆器向けに比較的簡素な絵柄を付ける越前とは非常に対象的である。祥幹氏は山中で 5 年間修業し、親方からの手ほどきにより本格的な蒔絵を身につけた。ところが、5 年後、修行を終えて鯖江に帰郷してみると、そこで求められている蒔絵は、自分が習得したものとは異なる、より商業性の高いものであった。多くの産地問屋からは、良いものをなるべく手間をかけず、安く大量につくることを要求され、こうした状況に失望する。

「これだと日本の文化自体、この産地が産業化しているわけなんですね。手作りのものが産業に取って代わっているわけで、これは産業として見ればいいけれども、文化とか伝統を残していくっていうことは（難しい）。あと蒔絵のスタイルですね、それを継ぐのは無理だと思ったんですね、産業（化した中）だと。」

こうした危機感の下、自分の蒔絵スタイルを守るための方策を模索し始める。蒔絵には本来非常に手間がかかる。そうした手間を省くと、本来の蒔絵として成り立たなくなる。祥幹の考えでは、絶対に省略できない「最低限の手間」がある。「最低限の手間」をなくした蒔絵は、もはや蒔絵ではなくなってしまうという。

「最低限の手間」とは、具体的には、次のようなものを指す。例えば、蒔絵の金を蒔くとき、粗い粒子の金粉ほど仕上がりが綺麗であるが、その分漆を染み込ませる必要があり、そうしなければ綺麗な光沢が出てこない。漆を染み込ませるには手間がかかり、光沢を生み出すためには研ぎが必要となる。これに対して、細かい粒子の金粉を使用すると、見栄えは綺麗だが剥げ易くなり、加飾の質は低くなる。金粉の粒子を細かくする他にも、手描きではなく印刷によって柄を付けたり、純金ではない金を使用したりすることによって、手間を省略することができる。こうした手間の省略は会社の利益率向上には貢献するが、蒔絵の技法が廃れるだけでなく、蒔絵に付随する筆職人や、研ぎ用の炭職人の衰退にもつながる。蒔絵本来の質の高さを維持するためには、そうした「最低限の手間」が必要なのである。

こうした産地の風潮に対して祥幹氏は、自分の作品を適切な価格で売るには、業者の手を経るのではなく、自らが直接消費者に売るしかないと考えるようになった。そして、これが自分の蒔絵のスタイルを守ることにもつながるとも考えた。他の業者の手を経ると、自分の意思とは異なる利潤（祥幹の言葉では「お金をもらう人の意思」）が付加されたものとなることへの違和感もあった。

しかし、祥幹のような蒔絵師職人が、問屋を経ず販売先を探すのは容易ではなかった。当時の流通経路は、各地の産地問屋が東京と名古屋の二つの大手問屋に収め、そこから全国の百貨店に卸されるという仕組みが既に形成されており、個人がその経路から外れて販売することは困難であったためである。そうした中で、祥幹の境遇を知り、百貨店の実演

[27] お茶道具の一つで、薄茶を入れるための漆塗りの容器。
[28] お茶道具の一つで、炉の縁に取り付ける枠。

販売の場を提供してくれた産地問屋があった。実演販売とは、百貨店の特設会場などで、蒔絵の実演をしながら作品を販売する販売方法である。ただし、日当は交通費別の 2 万円。作品が売れた場合のみ別途作品の 3 分の 1 から 4 分の 1 が利益となったが、
生計を成り立たせるには十分とはいえなかった。

3．百貨店での実演、蕎麦屋、露天商

（1）百貨店での実演と蕎麦屋

蒔絵の百貨店での実演は、約 5 年間続いた。不定期であったが、声がかかれば全国各地どこへでも出張した。日当は交通費別の 2 万円だが、交通費を支払い、販売終了後に関係者と食事に行くと、手元に残る利益は僅かであった。このような販売方法に限界を感じていた 1991 年頃、バブル経済の崩壊により蒔絵職人の父親への注文が途絶え、7 人いた職人も 1 人のみとなった。これにより、一時的に蒔絵師として生きる道が絶たれてしまう。

ただ、この時期、産地の全ての職人、企業が苦境に陥ったわけではない。むしろ、このような変化を上手く捉え、利益を得たものもある。例えば、安い木地を海外から仕入れて越前で簡単に塗り、加飾を付けず簡素化した漆器はむしろ売上を伸ばした。瀟洒な工程への需要が落ちたため、値段が高くつく加飾部分の需要がとりわけ大きく落ち込んだのである。

父親が弱気になり家族の稼ぎの見通しが立たない中で、祥幹氏が趣味で蕎麦打ちをすることを知る母親から、「あんたね、趣味で蕎麦を打つんだから、お母さんと蕎麦屋さんやるよ」と言われ、突如蕎麦屋を開店することになった。漆器とは全く関係のない事業への転換である。百貨店から声が掛かれば蒔絵の実演に出向き、実演のない日は、祥幹が蕎麦を打ち、母親が下ごしらえ等の準備をするという、二足の草鞋を履く日々が続いた。

転機は 1 年後に訪れる。蕎麦屋を開店していた土地の所有者との契約上の問題が生じ、1 年も経たずに閉店することになった。新たな事業を模索する中、京都には伝統的な製品、催し物などが多くあることを聞きつけ、見物に行くことになった。商売につながるヒントがあればという期待もあった。そこでたまたま目にしたのが、北野天満宮で開催されていた露天の骨董市であった。店を開いていた若い陶器作家達に様子を聞いてみると、場所代さえ払えば誰でも出店可能だという。蕎麦打ちに使用する食器や道具も多く在庫として残っていた。新たな事業の目処がつかない中、それらの食器や道具類と自分の蒔絵作品を持って、露天の骨董市に出店することを決意する。

（2）露店商の経験

露店では売れるものは何でも売った。当初は蕎麦道具と蒔絵の製品、その後、問屋から借り受けた在庫品や自分の蒔絵作品を売った。

「蕎麦道具、売れるものはなんでも（売りました）。あそこは何でも売っているところですから、ここでとにかく金を生み出して、その間に何か考えようと。やっぱり僕は蒔絵ですね、やりたいのは。お蕎麦は一時はやりましたけども、生活のために、やっぱり蒔絵だ（と思っていました）。」

初日の売上は 6 万円であった。母親と祥幹氏の 2 人で高速を使い自動車で鯖江から京都まで行く交通費と日当だけで 6 万円は必要である。採算を考えて止めることも考えたが、祥幹の母親に、「こんな 1 回でやめたら駄目だ」と反対される。次の月の稼ぎは、産地問屋で在庫となっている作品を借り受けて店頭に並べて、前月の倍の売上げの 12 万円になった。

ここで祥幹氏は貴重な体験をする。琵琶（びわ）の香合（香を入れる長さ 10cm に満たない入物であり、様々な形状のものがある。）を出店した際に、ブローチとして使用したいので金具を付けてほしいというお客の要望があった。さらに別のお客からも、香合に帯留めの金具を付けてほしいとの要望を受ける。本来香合は香を入れる用途としてのみ使われるものであり、祥幹氏によってそれを他の用途に使うことは、思いもよらないことであった。こうした意見をヒントに、茶道具の蒔絵作品をそのまま装飾品に転用した作品を制作し始めた。すると、そうした装飾品は高い評判を呼び、売上も少しずつ増加し始めた。母親もあらゆる漆器屋から在庫品を借りてきて売上に貢献し、1 日の売上は、60 万から 70 万円を計上するようになった。以前の 1 か月分に相当する売上を、1 日で稼ぐことができるようになったのである。

さらに、京都の東寺でも露天市が開催されていることを聞きつけ、これにも出店するようになる。北野天満宮が毎月 25 日であるのに対して、東寺では毎月 21 日に開催される。いずれも露天であるため、天候の悪い日には厳しい環境であったが、月 2 回の出店により生活が安定するようになった。この頃の生活は、露店と百貨店の実演販売によって成り立っていた。

この露店と実演販売によって、祥幹氏は精神的にかなり鍛えられたという。とりわけ露店では、買い手は売り物に対して非常に厳しい本音を言い、値段交渉を迫ってくる。当初はお客のこうした態度に腹を立てていた祥幹氏に対して母親は、「値切る人はものをちゃんと見ているし、欲しい人が値切るんだから、そういう人の意見を聞かなかったらあなたは大成しないよ」と諭した。こうしてお客の意見に耳を傾け、作品づくりにその意見を反映させることによって、売れる作品ができるようになっていった。さらに、露店で売れ筋となった作品を百貨店の実演にも持っていき、販売するようにもなった。

お客の声を活かした作品は、ブローチ、帯留めなどの装飾品が主であったが、蒔絵は本来茶道具の技法であり、技術レベルだけは落とさないように注意を払った。こうして露店でも百貨店でも売れる作品ができあがった。

露天商の経験を経て、作品が多様化できたことは祥幹氏にとって貴重な財産となった。お客の率直な意見を全て聞き入れた作品をつくると、非常に良い作品が揃ってくる。そうすると、（実演販売とは別の）百貨店のバイヤーから直接、百貨店で扱わせてほしいという

依頼が来ようになった。実演販売ではなく売場での常設の展示である。祥幹氏の作品の品数揃えと品質を見て、百貨店で置くに相応しい商品と判断されたのである。

このように、露店で消費者の生の声を拾い、それを作品に反映させ、実演販売で展示することによって、百貨店のほうから取扱商品として認知してもらえるようになった。一つの百貨店との契約は信用を築くことにもなり、別の百貨店との契約にもつながった。他の百貨店の職人展、匠の技展などでも置いてもらえるようになった。これまでの生活から一段階レベルアップすることができた。これにより、1993 年から 2000 年までの 7 年間にも及んだ露天商生活をようやく卒業することができた。

祥幹氏にとって露店の経験は、消費者の声をもとに様々なノウハウを学んだ学習の場であった。その一方で、露店をやめた時はやめることができて安堵したともいう。得たものは多かったとはいえ、やはり露店生活は精神的に非常に苦しいものであった。例えば、次のような気まずい思いをしたこともある。

「近所の塗りの職人、その頃は塗りは儲かっていたから、塗りの職人さん達がね、北野天満宮の露店をね、遊びがてら見にきていたんですね、越前漆器の。僕と母が（露店で）売っているのを見て、悪いと思ったのかね、見て見ぬふりをしてそうっと（離れていった）。あの情けなさはね、あれはちょっとこたえてね、あいつ達はこんなことしないと食えないのか、ちょっと気の毒で見れないなっていうのでね、皆下を向きながらすっと通っていったんですね。」

京都から琵琶湖のほとりをずっと運転して帰る中で、琵琶湖に映る月の景色を見ながら、いつになったらこの景色を見なくてよくなるのか、そればかり考えていたという。当時は若く、プライドは傷ついたが、売れるまでの苦境に耐えうる忍耐力をまだ持ち合わせていた。祥幹はこの経験を通して、職人にとって自分の作品を直に売ることがいかに難しいかを学んだ。打たれ強い若い時であったからこそ、どんなに作品を批判されてプライドを傷つけられようとも、希望を持ち続けて耐えることができた。蒔絵教室と作品の売上の両立によって生活が安定してきた現在でも、当時の苦労を敢えて思い出すために、時折東京の露店に顔を出す。天満宮で知り合った職人仲間とは現在も交流がある。露店では消費者の生の声を聞くことができるため、今でも勉強になることが多いという。

４．蒔絵スタジオ祥幹の設立と教室の展開

祥幹氏は 20 代後半から実演販売で 5 年間全国各地を飛び回り、35 歳以降は職人展や匠の技展への参加のために北海道から九州まで百貨店を回った。そうした中で、「昔ながらの伝統工芸の良いもの、崩したくないもの」を評価してくれて、広めていくための拠点はどこだろうかと常に考え続けてきた。その結果、関東、とりわけ、東京、千葉、埼玉、神奈川といった地域は、芸術性の高いものを評価する人々が多く、拠点に相応しく、中でも、

日本の中心である東京を軸として広めていくのがベストであるとの考えにたどり着いた。いずれは世界的に蒔絵を広げたいという野望を持っていたため、その点からも東京を拠点とすることは好都合であった。知り合いにも相談したところ、地方から世界を目指すには、東京でまず認知されて、信頼を築くことが重要であることも助言されていた。東京での普及方法を模索する中で契機となったのは、江東区で金継ぎ教室に通う女性との偶然の出会いであった。

きっかけは、百貨店で実演販売をしていたところ、「あなたがこの蒔絵描いたの」と女性に話しかけられたことであった。さらに話をしてみると、金継ぎ教室を開催しているが、我流であるため技法的に頭打ちになっている、一度見に来てほしいとの依頼を受けた。江東区役所の公共スペースを賃貸し、月 1 回開催する個人グループの活動であった。早速訪問して作品に対して助言をしたところ、「1 年分の出張費あげるから、毎月来てよ」となった。祥幹氏が 37 歳頃のことである。これを機に谷中に月 3 万円程度の安アパートを借り、江東区で金継ぎ教室を開始した。金継ぎは高度な技であるため、まず蒔絵について学び、それから蒔絵を応用して金継ぎについて学ぶオリジナルプログラムを作成した。こうして金継ぎと蒔絵の教室を定期的に開催することになった。その後、教室は祥幹氏のアパートも加えてさらに増え、合計 3 ヶ所で教室を開催した。受講生の割合は圧倒的に女性が多く、芝居、歌舞伎などを好み、蒔絵を通して自分を表現したいと考える人々であった。さらに、蒔絵教室が軌道に乗ると、月 1 回の東京出張の際の滞在期間も長くなり、蒔絵を核として、様々な人々とのつながりも拡大した。

常駐を決めるまでは、谷中にアパートを借りていたとはいえ、出張の形での東京滞在であった。鯖江からの出張回数が増え、1 回の出張が長期となるにつれ、教室を継続するか閉鎖して職人として鯖江での活動に戻るかの決断を迫られるが、受講生からは教室の存続を切望する声が根強く、これを受けて、ついに東京に拠点を移して蒔絵教室を開催する決意をする。拠点となる施設として目を付けたのは、福井県のアンテナショップ南青山 291 内にある貸スペースであった。これは福井県が所有し、県に関する様々な用途に使用することを目的とした貸スペースである。2005 年、ここに「蒔絵スタジオ祥幹」を設立し、新たな教室を開いた。祥幹氏の鯖江漆器組合青年部会長の任期が終了し、ちょうど 40 歳を迎えた年であった。

蒔絵教室は、拠点開設以前に 3 か所の教室に通っていた 45 人の受講生で開始した。受講生の募集に当たっては、本格的な教室の運営に関する知識がなく、募集方法さえもわからなかったため、本屋に行って相談したところ、店員から薦められたのが、リクルート社発行の求人誌「ケイコとマナブ」であった。早速リクルート社に掲載依頼の連絡をしてみると、ライターと営業の女性 2 人がやってきた。率直に「一人前の先生になるにはどうしたらいいか教えて欲しい」ことを伝えると、2 人が毎晩退社後に祥幹氏のもとを訪ね、顧客管理、マニュアルの作成方法、パンフレット作成などについて懇切丁寧に指導してくれた。これによって教室としての体裁が整い、生徒の募集も予想以上にうまくいった。既存の受

講生によるロコミも生徒の増加に一役買った。

現在、教室のために働くスタッフは 8 名で、生徒数は 200 人を超えるまでに成長した。中には自らの教室を持つことを目標に通ってくるものもおり、こうした人々まで加えると生徒数は 300 名をゆうに超える。仕事内容も、女優の吉永小百合の帯留め製作の依頼が来るなど、南青山に拠点を持つからこその利点がある。現在、南青山のスタジオの他に、深川、白金と合計三つの教室を開催している。こうした教室経営からの売上は、現在約 1,000 万円以上にも上る。

このように教室経営は順調であるが、課題となっているのは後継者づくりである。時折、弟子入りを希望するものがいるが、職人として生計を立てていくためには、他者に評価してもらわねばならず、難しい問題である。祥幹氏自身も経験したように、他人に自分の作品を面と向かって評価されることは、作家にとってかなりプライドを傷つけられることであり、こうしたことに対する強い耐性を持たなければならないからである。

「商売って、... 売場に立つ時は、売場の顔にならないと、色々ね、同業者とか、百貨店の人とか、なんであんたあんな素人立たせるんだよとか、色々指導が入ったりするので、売る時は売るプロにならないといけないんですよ。それはかなりね、心の部分を鍛えておかないと（いけない）。」

現在、職人の域にまでは達している弟子は多くないが、将来的には、職人になる意欲のある弟子をこうした場に連れていき、ストレスに強い精神力を持てるように鍛練させたいと考えている。

なお、教室の開催と同時に、展示会への出店と直接販売にも積極的に参加している。百貨店、テーブルウェア・フェスティバル、個展、日本全国の伝統産業館での展示など、これまで 10 回以上の展示販売を行ってきた。小売のあり方が多様化する中で、従来のように百貨店だけを活動の場とするだけでは機会が限られてしまうため、新たな展示販売の場として個人的な展示会での活動を増やしている。

5．海外展開

蒔絵スタジオの活動は、海外とのつながりも拡大させた。その一つが 2013 年の夏のロンドンでの展示会、ワークショップ、講演会の開催という形で結実した。ロンドンでキュレーター[29]の勉強をするためにロンドンへ留学している元生徒とのつながりから実施が決定した催事である。

2012 年に初めてワークショップを行ったところ、現地関係者の高い関心を引き、大変好評であった。これを受けて、2013 年はより長期間で展示会、ワークショップ、講演会の三つを柱として芸術品としての蒔絵の良さを伝える活動を行った。

[29] 日本の学芸員に当たり、美術館、博物館の企画を担当する者のことを指す。

現在、祥幹氏は主に教室の開催という形で蒔絵の普及活動を行っているが、その根本には、芸術品としての蒔絵を途絶えさせたくないという思いがある。この思いの延長線上に、芸術品としての蒔絵を世界的に普及させていきたいという夢があり、ロンドンでの活動はその第一歩となるものである。

6．産地内のつながりの難しさ

では、こうした活動を産地で拡大していくことはできないのだろうか。祥幹氏によれば、産地内でつながりを作り出すことは簡単ではないという。産地内では製品づくりと流通に、構造的問題が存在する。例えばA、B、Cの3つの職人（メーカー）が存在する場合、A、B、Cが皆同じ問屋に納めており、それらは全く同じ作品である。そうするとAは、うちはBとCよりも安いことを「売り」にする。その後問屋にBが売りに行くと、Aの売値を聞きつけたBは、Aよりも安い売値を提供できることを「売り」にする。産地ではこうした価格競争とシェアの奪い合いが行われる。こうして、お互いにライバル関係にあることと、狭い産地であるがゆえ、新たな活動をすれば情報がすぐに伝わることから、他の企業に自社の事業活動を明かすことが難しい状況がある。そうであるがゆえ、現在のように産地が縮小する中でも、職人同士、企業同士がつながりにくいところがあるという。

また、多くの職人（および事業所）がリスクを取ることに慎重であることも手伝っている。誰もが、利益の確保への関心は高いが、リスクを冒すことに対しては非常に慎重であるという。

祥幹氏と産地との現在のつながりについては、次のように語る。

「職人さん同士はありますけども、うちの父がいてくれるので、父がつながりを持っていて、漆器祭りとか色々なものに協力しているから、今はまだつながりはありますけども、僕はなかなかもう、日にちとか色々なものが合わないのと、思惑が一致するところがまだないので、例えば、向こうがこういうことをしたんだって言って、自分も、あ、それ面白そうだねってなれば、考えが一致すれば、参加したいですけども。」

祥幹氏の父親は、蒔絵職人として現在も松田蒔絵工房を鯖江で営んでおり、鯖江とのつながりはもっぱら工房を営む両親が担っている。祥幹氏自身は、東京に拠点を置いているため、鯖江との直接的なつながりは薄まりつつある。ただし、上記発言にもあるとおり、自分の方向性と一致する職人や企業がいれば、そうした職人や企業とつながる意欲は依然として持ち続けている。

７．むすび

松田祥幹の生き方は、伝統工芸の職人が生きる新たな道の一つを提示してくれる。職人として、産地の商業化の流れに流されていくのか、それとも抗っていくのか。多くの職人が、先行きに不安を抱えながらも、生活の安定のため、小売商や問屋が要求する製品を作り続けることを選択する。松田祥幹はそうした道を選ばなかった。漆器の大衆食器化に迎合することを拒み、自らがこだわる本格的な漆器を売る道を、百貨店の実演、露店、蒔絵スタジオで得た人脈を活かして築き上げ、さらに今後は世界へと展開していこうとしている。蒔絵師松田祥幹の歩みは、製造工程の一部分を担う職人が、産地が縮小する中で、職人であり続けながら生きていくための一つの道である。

＜参考文献＞

杉本伊左美（1970 年）『越前漆器』越前漆器協同組合内「越前漆器」刊行会。
蒔絵スタジオ祥幹ウェブサイト
（http://www.makieshi.com/）2013 年 3 月 20 日閲覧。

終章　同床異夢－漆器産地の行方

１．はじめに

以上、第 2 章から第 10 章で見てきた個別企業の変化を、冒頭で述べたシュンペーターとペンローズの視点に照らし合わせてみる。すると、各企業（職人）の規模は量的に拡大しているわけではないが、質的には大きな転換を図っており、間違いなくシュンペーターのいう「発展」、もしくは、ペンローズのいう「企業の内部成長」を遂げてきたといえるだろう。このような「企業の内的成長」はそれぞれの企業独自のものであり、同じ産地に存在しながら各社が異なる道を歩む「同床異夢」の状況にあることが示された。このような企業独自の成長を、厳密な形で分類したり、一般化したりすることは容易ではない。そうした限界はあるものの、敢えて共通性を持つ者同士をまとめ、グループ分けを試みると、以下の 5 つの特徴にまとめることができるのではないだろうか。以下、それぞれについて具体的に見ていくことで本報告書の結びとしたい。

２．５つの特徴

（1）製造におけるデザイン力の重要性の高まりとそれに合わせた販路開拓

バブル経済崩壊を契機として、消費者の嗜好は大きく変化した。さらに、インターネットの発達によるネット通販の普及によって、流通の形態も大きく変化してきている。こうした状況において、消費者の嗜好の多様化に応じた新しい食器の生産と流通の必要性が認識されている。嗜好の多様化への対応としては、デザインの重要性が認識されている。ただし、消費者が好むデザインを正確に把握することは、とりわけ大消費地から距離のある産地内の生産者や産地問屋にとっては容易ではない。個別事例からは、こうした弱点を各自独自の販路開拓方法で克服している姿が見られた。

例えば、越前漆器の場合、現代的感性を持つデザイナーの力を借りた新たなブランドを立ち上げ、そうした製品を販売するに相応しい場所に広告し、販売しようと試みている。また、山久漆工は製造部門を鯖江に置く一方で、営業拠点を東京に置き、全国各地から自社がデザインした製品に必要な技術を見つけてくることによって製品を作り上げている。流通や製品コンセプトなど自社の苦手とする部分を、新進気鋭の若手プロデューサーに委託することによって、若者に訴求する製品を生み出し、それに相応しいマーケットで販売しているのが、漆琳堂である。デザイン性のある製品の流通には専門外であるとして全く触れず、専門性のある専門家に完全に販売を委託する事例である。

以上は、デザイン性のある製品を生み出すだけでは十分ではなく、それが正当に評価さ

れるマーケットに届くような販路開拓をしなければ、消費者の手に自社製品が届きにくい時代となっていることを示唆している。このような企業はいずれもその点を十分認識し、デザイン性のある製品を制作するだけでなく、製品に適した販路の確保にも力を入れている。

（2）企業間ネットワーク、流通ネットワークの再構築

第 1 章でも述べたように、産業集積の前提は分業構造であり、産地内の企業間ネットワークでもあった。しかし、分業構造をなすそれぞれの工程が、需要の違いによって異なる速度で縮小していくことによって、一部で衰退する工程も出るようになった。また、新しい製品の生産のためには、産地内に存在しない技術を持つ職人を必要とするようにもなった。そのような動きを反映して、必要に応じて、技術を持っている場所であればどこへでも出かける企業が増えてきた。例えば、先の山久漆工の社長は、自らが望む製品をつくるためには、国内、海外を問わず、1 年かけてその技術を持つ企業（職人）を探し歩いた。このようにしてできたつながりは製品固有のつながりであり、別の製品には別のつながりが構築される。同社社長の役割は、自身が念頭に描くデザインの製品化に必要な技術を見つけて「継ぐ」コーディネーターである。また、流通に関しては、企画、コーディネート、インターネットやショールームを利用した直販まで、全てを社長が手掛けている。

これに対して丸富漆器の場合、全国各地の異業種間・職人間のネットワークを構築した。前者に該当するのはバレンタインや母の日などの記念日のギフトサービスの事例であり、後者に該当するのは漆電報を製造するために構築された各産地の漆器職人のネットワークの事例である。

このように、これらの企業は、自らがコーディネーターとなり、製品やサービスを提供するために、全国の関係企業（職人）をつなぎ合わせていった。そこでは漆器は必ずしも商品の主役ではなく、メインの商品やサービスを完成させるための一部という位置づけでさえあった。これは、付加価値の高い製品、サービスの中に漆器を組み込むことにより、企業の売上の向上を目指すものであった。

また、これらの事例は、適切な技術をうまくつなぎ合わせるコーディネートが製品づくりの要となってくると、どこにどの技術があるかという情報収集が重要となってくるため、交通の利便性と情報の効率的な収集という点で東京の重要性が高まるということを示す。山久漆工の山本社長や蒔絵師の松田祥幹氏が東京に拠点を置くのも、情報量の多さや目の肥えた顧客の多さを反映したものである。

（3）専門職人から技術の伝道師への転身

専門職人の辿った道は非常にユニークである。通常、専門職人は、「木地」、「塗り」、「加飾」、など一部の専門分野しか担っていない。そのため、需要が低下するとその煽りを受け、その程度が大きい場合には失業状態となる。蒔絵職人である松田祥幹氏の場合がその典型

であった。バブル経済の崩壊後、漆器工程の中でも、蒔絵、沈金、螺鈿といった加飾工程の需要は大きく低下した。ただ待っているだけでは仕事の依頼が来なくなってしまったのである。そこで伝統的な技法による蒔絵にこだわった松田氏は、趣味の蕎麦打ちを活かして蕎麦屋を開業したり、露天商となって自分の作品を販売したり、全国の百貨店で実演販売を行なうなど、試行錯誤を重ねた。中でも露天商となった際は、消費者の生の声に接し職人としてのプライドを傷付けられることもあり、非常に苦しい経験であった。しかし、このような苦しい経験を作品に活かすことによって、消費者の需要を満たす新たな作品を生むことができ、百貨店に展示場所を設置し、さらにそれを契機に東京で蒔絵教室を運営することへとつなげた。蒔絵教室を開校する際にも、古参の生徒や習いごとの雑誌の編集者など、多くの人々の支援を得ることができた。逆境の中でも、自らがやりたい方法でのものづくり、販売方法を貫き、その中で得た新しいアイディアや人脈が、職人としての新たな道を切り開く鍵となった事例であった。

（4）工学・化学的専門知識を活かした異業種展開

自らの工学・化学的専門知識を活かして、開発主導型の異業種展開を図っているのが、下村漆器店の下村社長と内田プラスチックの内田社長である。両者に共通するのは、理系科目が得意という点である。下村社長は大学の工学部出身であり、自らの知識を漆器に活かすことによって、単なる業務用漆器ではなく、高温の中でも変形しない、高機能性食器の開発に成功した。下村社長とともに高機能性食器の開発に携わっているのは、下村社長の妻も含めた 2 名の博士号取得者である。地元の福井大学の研究室、公設試験場などと共同で研究を行なうことによって、約 10 年の開発期間をかけ、高機能性食器の製造のみならず、それを含めた給食提供システム（「インカートクックシステム」）を開発した。さらにそのシステム一式をレシピもつけて販売する企業を設立し、現在はその準備中である。下村漆器店は、開発型の事業展開を行なうだけでなく、「漆器」を「調理器具」へと転換したことと、「モノ」だけでなくそれを含めたサービスも加えて販売しようとしている点において非常に革新的である。

一方、内田プラスチックの内田社長は、大学の専攻は経営学であったが、業務用漆器の需要低下を契機に、得意の理系知識を活かし、新たな機能性食器の開発を開始した。業務用食器の下請け企業の位置づけであるため、自社独自の営業網を持たない代わりに、他社からの模倣による追随を受ける度に新製品を市場に投入することで、生き残りを図っている。業務用漆器は、製品の特性上リバースエンジニアリングが比較的容易であるため、特許申請しても模倣の防止効果は高くない。そのため厳しい競争を強いられているが、常に複数の新製品の開発に取り組むことによって、他社の追随を回避している。

両社に共通しているのは、模倣競争が激しい業界においても、自らの専門知識を活かし、他者が追随しにくい競争力を持つ製品の開発に主軸を置いている点である。

（5）伝統的漆器産業の復興

伝統的漆器産業の復興に力を入れているのは、丸富漆器の林社長である。漆器産業の縮小を受けて、生産と流通構造に新たな仕組みを取り入れることによって、漆器産業の可能性を追求してきた林社長が最終的に行き着いたのは、伝統的漆器産業への回帰であった。それは、戦後産地が業務用漆器に過度に依存したことへの反省から、伝統的漆器を復興しようとする取組であった。ただし、それは以前の伝統的漆器と全く同じものへの回帰ではない。伝統的手法を用いながらも、世界的有名デザイナーによってデザインされ、テーマに応じて技法を使い分けた、現代の感性に訴えかける伝統的漆器への回帰である。ヨーロッパの最高級のブランドビジネスのように、一方で美術品に近いオーダーメイド製品をつくり上げ、他方でそれの既製品を大衆に販売する。そうした高級ブランドメーカーのビジネスモデルに近い形で、美術品と既製品が併存するマーケットを作り上げようとしているのが丸富漆器である。

他の企業における丸富漆器と同様の取組は見当たらないが、産地の技術の衰退を回避するため、越前漆器協同組合として取り組んでいるのが、祭時に使用される山車の修復である。丸富漆器のように漆器産業の復興を目的としたものではないが、産地の技術の保持を目的としているという点で、丸富漆器の取組に近いといえるだろう。

3．むすび

以上から、産地内の分業構造だけでなく、産地外の卸売業者、小売業者との関係も変化しており、それらの相互作用により漆器産業自体が大きく変化していることが明らかになった。その結果、産地内の個別企業（職人）は、それぞれ全く異なる方向に向かう、まさに「同床異夢」の状態であることが示された。

従来の産業集積論が想定してきたような産地内の旧来型分業構造は、実態としては崩壊しつつある。かつての分業構造を支えていたのは、全ての関係者が同一のものあるいは類似のものをつくるという前提であった。しかし、現在のように製品の差別化が求められるようになると、自社で内製化する部分も増え、企業間関係はより競争的になる。つまり、以前の仲間が現在のライバルへと変わる。産地の縮小は、産地内で旧来型分業構造が成り立ちにくくなっているこうした状況を反映したものといえるだろう。

このような状況は、企業が束として成長することが難しくなり、各企業が個別にイノベーションを進めていく必要性が高まっていることを意味する。中村（2015 年）は、こうした状況を「個の時代のイノベーション」と表現しているが、現在はまさに、企業が産地という束に頼ることができず、個で課題に取り組まざるをえない時代なのである。

しかし、企業間のつながりが完全に消失したともいえない。個別事例でも示されたように、産地を越えた新たなつながりが次々と生まれている。また、産地内でも、これまでに

なかったような異業種間のつながりが生まれつつある。このようなつながりは、第 1 に、目的の製品をつくるに相応しい技術を探すことによって、第 2 に、展示会や実演会などの場で目的を同じくするもの同士として知り合うことによって、第 3 に、第 1、第 2 の人脈が新たな人脈を作り出し、それがつながることによって、生まれている。とりわけ三つ目の点は重要であり、試行錯誤を重ねる中で支援者、思いを同じくする人々と出会い、つながり合い、そのつながりが結節点となってさらに発展的つながりが生まれている。

こうしたつながりを支えているのが ICT 技術の発展である。ICT 技術の発展による通信コストの低下やインターネット、SNS などのコミュニケーション手段の発達・普及によって、企業が広範囲の多数の関係者と瞬時につながることができるようになった。つながりは国内だけに限らず、意欲さえあれば海外にも広がりうる。

その一方で、実際の製品化や取引の実現は、直接対面することによって生まれている。各企業の経営者や職人が直接会って話し、アイディアを共有し、試行錯誤を重ねることが、市場で受け入れられる製品の生産や流通へと結びついている。新たな取組に挑戦する経営者や職人ほど、自ら行動し、面倒な関係者同士の調整を厭わない。しかも、このような経営者や職人の多くは、挑戦の過程で必ず、辛く、苦しく、時には恥ずかしい思いを経験している。実は、そうした経験の中にこそ、新たな事業展開のヒントが隠されていることが、多くの事例から示唆された。

このように、企業の量的成長のみならず、内的成長プロセスに着目して検討した結果、次のようなことが明らかとなった。すなわち、旧来型の、特定地域内の企業が束として製品の競争力を強化するような成長のあり方は意義を失いつつある。その反面、産地にとらわれず、目的や思いを同じくするもの同士、あるいはそれを支援するもの同士がつながり合うことによって、産地を越えた新たな製品、サービス、流通が生まれている。こうした地域産業の動きは、分業関係を前提として、特定の地域のみを分析対象とした産業集積論の枠組みでは捉えることができないものである。本論で示されたように、製造業だけでなくサービスを含む、また、特定の地域ではなく多様な地域を含むつながりから、新たな事業や製品が創造されつつある実態を踏まえれば、これまでの理論的枠組みだけで実態を説明することには限界があるように思われる。地方創生政策の一つとして地域産業活性化を考えるのであれば、こうした点を踏まえて、実態にもとづく理論化と政策策定が実施される必要があるのではないだろうか。

＜参考文献＞

中村圭介（2015 年）「眼鏡産地の苦闘と「個」の時代のイノベーション」、『中央公論』、2015 年 2 月。

2015 年 3 月 31 日発行（非売品）

東京大学社会科学研究所研究シリーズ　No. 58

建井順子　著
同床異夢－漆器産地の行方－

発行所　〒113-0033　東京都文京区本郷 7-3-1
TEL 03-5841-4908 FAX 03-5841-4905
東京大学社会科学研究所
印刷所　三鈴印刷株式会社

Live Together with Different Dreams : Future Direction of the Japanese Lacquerware Industrial District

Junko TATEI

ISS Research Series No. 58

INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE UNIVERSITY OF TOKYO