

# 成長し続ける“職人魂”と 衰退していく“職人魂”の差

Special  
Feature  
9  
September

有限会社日本アイ・オー・シー  
代表取締役  
波及営業 導入コンサルタント  
藤富 雅則

国内有数の漆器産地である会津若松。お椀・重箱・菓子鉢・盆などの暮らしに密着した日常用品が主力で、「会津塗り」の愛称で古くから親しまれています。ところが、伝統産業が衰退するなか、会津漆器も例外なく苦戦を強いられています。その状況下で、2014年に新工場を新設するなど、現在も成長を続けている「三義漆器店」（福島県会津若松市門田町漆器団地）は、何を守り、何を革新しているのでしょうか。伝統工芸士である会長から、現社長は、何を受け継ぎ会社を成長させてきたのでしょうか。本稿で、成長し続けるために必要な「職人魂」の真相に迫ってみます。

URL <http://j-ioc.com/>

E-mail [fujitomi@j-ioc.com](mailto:fujitomi@j-ioc.com)

## 業界を震撼させた 中国輸入品の渡来

世界の工場と呼ばれた中国から大量の漆器が渡来した1999年。低価格を武器に攻め込んでくる中国製商品に国内企業はシェアを奪われ、大手量販店やスーパーマーケットの棚から国産品がみるみるうちに排除されていきました。

「三義漆器店」も、その煽りを受け売上は半減。大きな時代の流れに飲み込まれ経営危機に陥りました。もともと大手量販店やスーパーに置いてある漆器には、特別な「差」はありません。差別化を図るとした

ら「デザイン」や「形状」で工夫を施す程度のものでした。購買欲求の本質も積極思考ではなく、「壊れたから買う」「塗装が剥げてみすぼらしくなったから買う」など、どちらかと言うと消

極思考で購買行動がなされています。従って、消費者から見れば「とりあえず安いものでもいいか」となりがちな商品なのです。

このような商品はとかく価格競争になりやすく、安いものへと消費者思考がシフトしがちになります。しかも、大手小売店という販売チャネルの特性からすると「こだわりのものを買いたい」という積極的購買動機はなさそうです。

商品の特性、販売チャネルの性質から見ても、中国製商品の優勢をひっくり返す戦略は早々簡単ではありません。三義漆器店でも、あれよ、あれよと言う間に

売上が半減するなか、どうやってこのピンチから抜け出すか？ 曾根佳弘社長（当時専務）は、草の根レベルの営業展開で危機脱出を試みたのです。

当時の三義漆器店では、卸売り問屋およそ20社近くに商品を卸していました。その卸売り問屋から全国の大手小売業へと商品は流通されていきました。とても効果的な販売経路です。

しかし、これは逆に見ると中国製商品にとっても効果的に市場を開拓できることを意味します。そして、その懸念通り中国勢に、価格優位性を武器に卸売り問屋経由で大手流通業へと食い込まれてしまいました。販路を取られたら、新しい販路を作り上げる他ありません。今までの効率性を捨て、今度は全国に散らばる専門店、小売店を個別に攻める作戦に転じました。



2014年に新設された工場

非効率な販路開拓ですが、これも逆にみれば、他社にとっても非効率な営業戦略です。成功の保証もなく、かけた時間と費用を回収できるか否かは、やってみなくてはわからないのですから、そうそうに簡単には追っできません。

「迷ったら困難な道歩む」。持続的な成功を続けるための定石を佳弘社長は、揺るぎない判断のもと決定を下したのです。

### 「あるべき職人魂」

3年にも及ぶ赤字経営が続く中、佳弘社長は、1回当たり100万円以上の経費がかかる展示会に出展し、全国の専門店や小売店との接点を作っていました。引き合いがあれば、会津若松から全国津々浦々まで営業にいき、量販店には置いていないオリジナル性の高い商品を提案し、独自の販路を築き上げていったのです。

もともと佳弘社長は三義漆器店で本格的に働く前に、卸売り問屋で営業の修行をしていた際、食器類の中で漆器の売上がたったの5%程度であることにショックを受けていました。

「もっと他の用途に使える器をつくれれば漆器全体の売上が上がるはずだ」そう考

え、販路を開拓する際、販売店の要望を聞きながら、次々とラインナップを増やしていき、多品種少量生産体制を確立しながら企業体制を固めていったのです。

努力の甲斐も実り、卸売り問屋20社程度だった取引先を、毎年500社前後獲得し続け、3年で1千500社、現在では累計6千社弱まで販路を拡大。全国主要量販店やスーパー、ホームセンターへのストアカバ1率も、3割弱から9割と飛躍したのです。

いくら良い商品を作っても、お客様に買って頂き、使って頂かなければ意味がありません。顧客に選ばれた商品こそが良い商品なのです。よく職人は、優れた商品をつくることに焦点を当てがちです。もちろん美術品や工芸品であればそれは追求すべきことです。

しかし、生活者に寄り添

った商品を作るのであれば、商品品質に焦点を当てただけでは時代に取り残されてしまいます。多くの伝統産業に携わる職人が今苦境に立たされているのも、商品品質だけに焦点が当たっていることが主因ではないかと感じています。

時代の変化についていき、消費者と共に成長し続けるためには、商品品質だけでなく生活品質に焦点を当てることが「職人」としても大切なことです。

経済産業大臣指定伝統的工芸品「会津塗」の伝統工芸士である父、曾根賢治会長は根っからの職人気質でしたが、ものづくり以上にこだわっていたことがあります。それは、

「人に尽くす」こと。

「会津人は、口数が少ないから人に信用されるためには、とにかく人に尽くし認めてもらうことが大事だ」

と少年期からずっと言われ育ったそうです。

だからこそ、佳弘社長は、どうすれば人が喜んでくれる商品を作れるかをひたすら考え、愚直に商品化をし、約束した納期は守り、信頼を勝ち取ってきたのです。これが全国津々浦々にいたる6千社を新規開拓してきた生活者視点に立った職人魂なのです。

**変化に対応するとき 周りは必ず足を引っ張る**

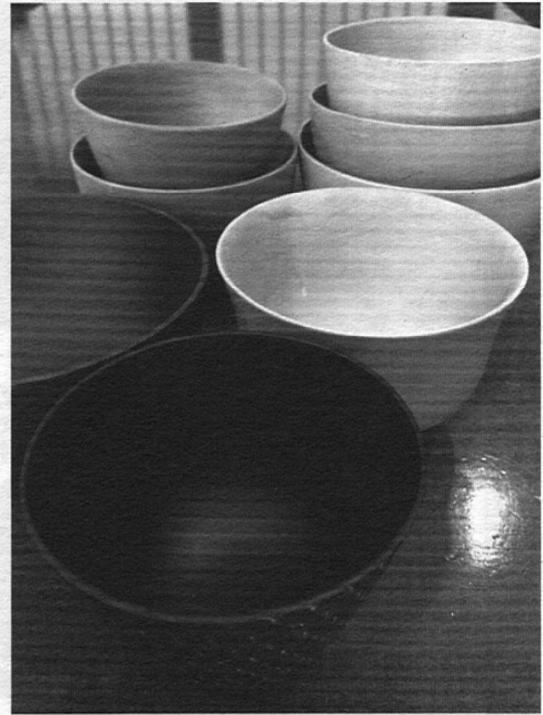
生活者視点に立った職人魂を守り抜き、発展してきた同社も、道の途中では多くの障害がありました。

会津塗りの同業者から「三義漆器店が作っているのは、半製品だ」と、あからさまな陰口を叩かれてしまいました。伝統工法とは異なる工法で、商品を作り上げていたためです。

譲れない職人魂

September

## 三義漆器店のメープル・シリーズ



もともと、漆器とは名の通り「木製の器がひび割れなどしないよう劣化を防ぐために漆を塗って出来た器」です。漆を何度も、何度も塗りかさねることで、艶やかな黒みを帯びた器や、格調高い高貴な深紅の器が完成します。

しかし、三義漆器店が全国500カ所との新規開拓を進めるなか、昔ながらのデザインではなく、今の生活者が求めているデザインに合わせる必要を感じ取ったのです。

例えば、右写真のグッドデザイン賞を受賞した「メープル・シリーズ」は、木素材をそのまま表現した商品を好むナチュラル派思考の消費者に受け入れられるよう開発した商品です。

漆を塗るのではなく、乾燥や器の汚れを軽減するために透明塗料のみで仕上げている「半製品」と周りから罵られてしまったのです。

佳弘社長自身、伝統的工法を今でも尊重していま

す。しかし、消費者が求めていることにこだわりを持ち続けても、それは単なる自己満足で終わることが多いので、そこは割り切つて、メープル・シリーズの商品化をしました。

## 器に貼られたPRシール



同業者から「三義漆器店は、半製品を作っている」とバカにされても、消費者や生活者と向き合い、真摯に今求められていることに注力し続けてきたのです。

人と同じことをやっても飲み込まれてしまうだけ

ろう」と、活発な意見が飛び交い、新しい企画が社員から生まれるようになったのです。

### 一致団結の職人魂

漆器店の多くは、家業の域を脱していませんが、当時の三義漆器店は30名弱の社員がいました。PRシールの貼り付けなど、手間のかかる工程によって「差別化」をしていたからです。

企業として社員を雇用している責任上、さらなる発展を目指さなければなりません。そこで、次なる「差別化」の企画を考え出す必要性があったのですが、幸運の女神は、またもや微笑みました。

当時、食洗機が一般家庭にも浸透しはじめていたのですが、その食洗機に「お椀を入れないでください」と書いてあったそうです。

それを見て「それなら食洗機で洗えるお椀を作ろう」と思い立ったのです。

その後、松下電工に食洗機に耐えられる原料の共同開発を持ちかけました。日本初の「食洗機対応お椀」になるため、失敗は許されませんでした。

3年にもおよぶ開発期間を経て、ようやく商品開発が成功。未知の分野の新商品でも「不便や不満を解消した商品」は、成功確度が飛躍的に高まるものです。想定通り日本初の「食洗機対応お椀」は、飛ぶように売れたのです。

三義漆器店は会津若松から日本初の新しい発信をし続けていますが、その根底にあるのは経営指針にもなっている、

### 「創る、造る、作る」

という守るべき職人魂の言葉に集約されています。

・「創る」は、買い手目線にたった便利さや快適さ、生活の豊かさをつくりだすこと。

・「造る」は、作り手側の心構えであり「最大売上、最小コスト、最高品質」の商品をつくること。

・「作る」は、お客様の笑顔をつくり、その結果、我が社で働くすべてのメンバーの笑顔をつくりだすこと。

この「3つのつくる」は、自己満足になりがちな職人魂を戒め、お客様と真摯に向う姿勢をつくりだしているのです。

### さらなる発展へ

三義漆器店は、より多くのお客様の笑顔をつくるために、さらなる発展を目指す

し、まだ誰も成し遂げていないことへのチャレンジを続けています。

現在、撥水効果が高くマジックで落書きしても、テッシュでサッと落ちる器の開発に成功し、その営業戦略の組み立てと、その技術を使った新商品開発に注力しています。

ヒントを探しに佳弘社長が、筆者が主催するセミナー「社運を賭けた商品をトップブランドに育てる『波及営業』戦略の実践法」に出席されました（2013年12月3日開催）。そこで

筆者は、「消費者が本当に器に撥水性を求めているのか？」と疑問を抱き、今までは違う他の用途開発の提案をしました。

まだ開発段階のため詳細は述べられませんが、現地におもむき、三義漆器店の生産ラインを拝見し「これならイケる」と直感の走っ

たアイデアですが、三義漆器店が今までに参入したことの無い分野なので、正直、最初は否定的な意見が出ると思いました。

しかし、佳弘社長は「それは面白い。すぐにプロジエクト化しましょう」と即断即決で、新しい血を取り込んだのです。

過去にしがみつかず、消費者の立場から見て「これは顧客が笑顔になる」と思ったことに、果敢にチャレンジする。この顧客視点の「職人魂」が同社の成長を支えています。

企業理念である、

「ブライト・デザイン・

エブリデイ」

明るい生活をデザインし、顧客の毎日を快適にすることに最大の知恵と力を注ぐ企業こそ、自社の未来も明るくするのだと確信しています。

譲れない職人魂

September