

■日本のものづくりの源流を探る

下鴨神社 / 森羅万象に捧げられる「神の社（やしろ）」のものづくり 20
(株)金剛組 / 神仏の仕事に携わる気概こそモチベーションの源泉 22

■匠の技に不易流行を見る

(有)明珍本舗 / 甲冑から風鈴へ変容しつつ継がれる不易の技 26
大七酒造(株) / 日本の正統&本格の追求が世界普遍に繋がる 30
小丸屋住井(団扇・扇子) / 本物の「材」「技」「遊び」にこだわる京都ブランド 34

■伝統産業の挑戦を知る

(株)坂本乙造商店(漆器) / 西欧ブランドからの相次ぐ発注が転機だった 36
(株)細尾(西陣織) / 海外マーケット直結がもたらした意識と技術の改革 41
山本能楽堂 / 伝統とモダンの相互触発が生んだ未来への社交場 44

■近代産業に生きる日本的経営哲学、持続的成長の知恵

京都型ビジネス(村山裕三同志社教授) / 千年都市の経営哲学に脈々と流れる精神性 . . . 48
伊那食品工業(株) / 「年輪経営」という自覚された挑戦 52
(株)呉竹 / 開発型企業が守り続ける伝統の技 55
東海バネ工業(株) / 徹底した多品種微量生産が世界の注文を呼び込む 58

■グローバル企業が追求する匠の技の最高峰

レクサス(トヨタ自動車九州(株)) / 目に見えぬ感性和鍛錬が図面を超えた品質を生む . . 61

■下鴨神社

森羅万象に捧げられる「神の社（やしろ）」のものづくり

所在地：京都市左京区

取材日：2014年10月22日

レポート

○下鴨神社と式年遷宮

- ・正式名称は「賀茂御祖（かもみおや）神社」。1994年、世界文化遺産登録。
- ・36000坪の原生林「糺（ただす）の森」の深い緑の奥に佇み、森を信仰した古代日本の精神文化が宿っている。
- ・1036年（長久9年）、21年ごとに社殿を造替える「式年遷宮」の制度ができた。
来年（2015年）4月、34回目の式年遷宮を迎えるが、1953（昭和28）年に社殿85棟のうち東西本殿が国宝、53棟が重要文化財に指定されたことから、以降造替えができず、大規模修繕による式年遷宮を行っている。
- ・遷宮とは、社殿の葺き替えや神宝の新調に伴い、神様にお遷り戴くこと。定期的に「もの」を新たに作る常若と循環の精神文化である。古来、日本人は、その時々のもっとも素晴らしい「ものづくり」を、神々に貢納してきた。最も優れたものづくり成果が、神さまの衣食住として、社に集約されている。

【新木宮司の講話】

- ・日本は古代からこだわりがある国だ。
- ・皆様に広く参拝いただけるようになったのは戦後、昭和30年代のことで、それまでは固く門を閉じていた。それがゆえに今日までこの姿を保つことができ、伝統が守られたと考える。
- ・いわゆる宮遷しについて、万葉集 飛鳥・天平時代には「あらたし」という言葉があり、「生まれ変わる、再生する」という意味だ。
- ・日本の文化は変わらないようでは変わっている。特に昨今は、わずか200年、300年で変わってしまう。社会の進歩がそれだけ激しい時勢になっている。そんな中、経済界が日本の精神文化を考えようという、この委員会は意義深い。
- ・下鴨神社は、どこをご覧いただいても日本の歴史につながるどころばかりである。
- ・「源氏物語」で光源氏が糺の森を通り、お参りした道順をたどっていただきながら、なぜ変わらないかというところまでじっくりご覧いただければと思う。

○檜皮葺き屋根の葺き替え

- ・今回、完了直後の東西本殿（国宝）の屋根全面（260㎡）の檜皮葺き替え現場を視察した。
- ・檜皮葺き屋根は、酸性雨による腐食のほか、草や苔類の生息で経年劣化する。特に、糺の森に囲まれた下鴨神社は、常時植物の種が飛散していることから、檜皮葺き屋根の一般的な耐久年数が35年であるのに対し、15年程度である。
- ・葺き替え工事は、葺師と呼ばれる職人が、水で湿らせた縦75cm×横15cmの真新しい檜皮を1.2cmずつずらしながら積み重ね、それを竹釘で打ち付けて固定していく。

・伝統の美を忠実に再現するには、職人たちの熟練の技が不可欠だが、式年遷宮は、日本の伝統を継承する若い技術者の育成という点でも、同時にそれ自体が大切な伝統となっている。

【(公社) 全国社寺等屋根工事技術保存会】

日本古来の伝統的な屋根工法である檜皮葺、柿葺、茅葺の技法を後世に伝えていくための様々な活動を行っている団体。1976(昭和51)年に「檜皮葺・柿葺」、1980(昭和55)年に「茅葺」がそれぞれ文化庁選定保存技術に認定された。同会では、国庫補助金による各種養成研修を実施。檜皮・柿葺屋根技能士養成研修、檜皮採取者(原皮師)養成研修、茅葺師養成研修など。



下鴨神社参拝



本殿檜皮葺屋根 葺替完了直後の視察

まとめ

◎神社という環境に日本の精神文化の原郷を体感

古代原初からの静寂を有する「糺の森」を黙々と歩き、拝殿で正式参拝・・・それだけで心は静まり、安らぎに満たされる。その安らぎの中に、理屈を超えた「日本の精神文化の豊かさ」を体感した。拝殿で日本人が拝む対象とは一体何なのか・・・それは森に象徴される自然そのものかも知れない。当委員会現場視察の皮切にふさわしい体験だった。

◎遷宮という制度に日本のものづくりの原像を再発見

日本人は古来、その時々で最も素晴らしいものを神様に奉納してきた。すなわち、最も優れた「ものづくり(こしらえ・しつらえ)」「サービス(もてなし・ふるまい)」が、神様の衣食住として神社に集約されているのだ。そして20年毎の遷宮で社殿や神宝が更新されるたび、伝統の美と技は継承され、その時代の感覚や状況も反映される。不易流行もあるといえよう。「製造業」「サービス業」のひとつの原点がここにあると感じた。

◎閉じる(守る)ことと開くことの塩梅が肝要

新木宮司によれば、誰もが当社へ参拝可能になったのは戦後のこと。だから古いものがまだ多く残っているのだと。一方、今回の遷宮に動員される技術に海外依存の割合が相当増えたとのこと、社会が広く開かれたことで伝統の匠の技が危機に瀕していると考えられる。檜皮葺の職人世界も、徒弟社会の良さと難しさの加減が問われている・・・ここにも「閉ざす(守る)こと」「開く(共有する)こと」をどう塩梅するかという問題がある。今後、日本に求められるのは「世界に開かれた新しい鎖国」という考え方ではないか」という、高田公理氏の講演での指摘は、あらゆる現状の共通命題だと感じた。

■(株)金剛組

神仏の仕事に携わる気概こそモチベーションの源泉

所在地：大阪市天王寺区

取材日：2014年11月27日

レポート

○金剛組の歴史

- ・創業 578 年。今年で 1436 年目。
- ・四天王寺建立のため聖徳太子が百濟から呼び寄せた 3 名の職人のうちの 1 人が金剛家初代金剛重光。建立後も、四天王寺を守護する役目を負った。
- ・明治時代の廃仏毀釈までほぼ四天王寺の仕事のみをやってきた。

○金剛組の特徴

- ・「組」：宮大工は通常どの建築会社にも属さないが、金剛組は唯一、8 組、約 120 人の宮大工を抱えている。専属契約はないものの、各組は金剛組の仕事しかしておらず実態は専属となっている。（各組は金剛家の弟子という意識があり、金剛家の名のもとに集っている）
- ・「関西加工センター」：ここで加工した部材を職人とともに各地に送りこむことで安定した品質を提供できることが強み。各組が技術を磨く場でもある。

○金剛組の強み、長寿の秘訣

- ・四天王寺は戦乱などの影響で 7 回再建され、その過程で技術が継承され、金剛組も生き続けてきた。
- ・時代とともに技術革新が求められる事も多くあるが、社寺の建築様式は大きく 4 つ（和様、大仏様、禅宗様、折衷様）であり、この 1400 年大きく変わっていない。技術を守り継承に専念することが、長寿の実現につながるという環境があった。
- ・また、天皇家が続き、仏教の宗派も 13、八百万の神、新興宗教といった様々な神々が共存共栄してきたという環境も存続の要因である。
- ・まとめると、四天王寺の存在・技術力・日本人の国民性（民度の高さ）この 3 つにより金剛組は長く続くことになった。

○金剛組の技術力が育まれてきた背景

- ・平和な時代が永く続いたことで、技術が途切れることがなかった。
- ・社寺に関わっているということが丁寧な仕事をする最大の理由。社寺に関わる仕事をしていることを嬉しく思いながら働いている。
- ・檀家のお金をもとに、檀家からの期待を受けて工事をする。一方で、工事が完成しても檀家への金銭的なリターンはなく、檀家が得るのは精神的な満足である。よって、丁寧な仕事をして檀家の期待に応えたい、檀家のお金を無駄に出来ないという思いのもと仕事をしている。
- ・社寺において、主人公は仏・神である。その仏像や御神体を祀る部屋を豪華にしよう、外

から拝むその“見えない所も丁寧に仕事をしよう”という精神も根底にある。

- ・丁寧な仕事をするという精神、そして細部にこだわる精神のもと、技術力は育まれてきた。

○宮大工に息づく日本人特有の精神文化

- ・外国人にはない丁寧さ。匠や宮大工は、技術でおもてなしをしている。
- ・日本の精神文化は禅の心であり、社寺そのものに表れている。
- ・社寺仏閣は数十年に一度の大改修である。これを丁寧にやることにおもてなしの心がある。

○技術の継承

- ・新人にはまず「やってみなはれ」の精神でチャレンジさせ、失敗をさせるようにしている。実践しなければ身に付かない。
- ・作業を簡略化することがあっても、「本来はこうあるべき」という正しい手順を大事にする。(後進にしっかり伝える)
- ・職人は、先輩の仕事を見て覚えるという特性上、各組単位での色が出る。同じ加工センターで仕事をする中で、「組」や職人同士の切磋琢磨が生まれる。
- ・宮大工に求められる日本人特有の精神性は、師匠の家に住み込んで 24 時間傍にいて、掃除、ご飯、お風呂を共にする師弟関係の中で学び習得されてきた。(最近では住み込みは難しくなっているが、現場で何か月も一緒に泊まり込む)
- ・宮大工に向くのは、図面を疑うような人。住み込みでも、土日でも、朝早くからでも働く、職人の気質を理解した人が向いている。
- ・最も難しいのは職人のペアリング。棟梁の仕事は木のクセと人のクセを見極めること。

○金剛組が守るべきもの

- ・守るべきものは会社の継続であり、金剛家の継続。そして、技を継承し、職人を残すこと。

○金剛組が変えるべきもの

- ・大きく変えて行くのは難しい。一方で、少子高齢化や宗教離れ、市町村消滅といった環境の中で、マンションに礼拝堂の併設といった提案型の営業を行うようになっている。ゲリラ豪雨など自然環境の変化があり、現代に合った工法・最新の材料・技術をもって、自然と向き合うことが求められている。

○金剛組にとって創業家の金剛家とは

- ・金剛家の存在は今も特別である。金剛組の宮大工は全て金剛家の弟子である、という考えは今もある。

○金剛組に息づく精神性

- ・儲けすぎないこと (=身の丈に合った商売をする : 1800 年初頭に金剛家 32 代によって残された家訓に記載されている)。
- ・決して手を抜かないこと。仕事と誠実に向き合うこと。

- ・神仏を敬う気持ち。神仏に関わる仕事に携わることのありがたさを感じて仕事をする。
- ・社寺において、主人公は仏・神である。その仏像や御神体を祀る部屋を豪華にしよう、外から拝むときの見えない場所も丁寧に仕事をしようという精神。
- ・「施主さん（檀家さん）あつての仕事」という強い意識（若手職人にもしっかりと引き継いでいる）。建築資金が檀家さんから出ているという意識。檀家さんは投資に対して経済的リターンを求めている訳でなく、寺社を心の拠り所としており、良い仕事、良い建物を求めている。（発注する側の意識も高いということ）だからこそ手を抜けない。



金剛組 関西加工センター（堺市）：ここで全ての部材を加工して、現場に持ち込むことで建築レベルを均等に保っている。



用途に合わせて、微妙なカーブもつける。



美しさにこだわり、1.5mm 段差をつける。



板に原寸大の図面をおこし、瓦の並びなど実寸大で再現する。



宮大工の仕事を支える自作のかんな。様々な大きさのかんなを駆使して木材を操る。

まとめ

◎安定性と多様性

金剛組の技術を支えてきたものには2つある。

1. 環境要素

- ・日本で平和が永く続き、技術が途絶えなかったこと。
- ・競合他社は存在したものの、安定した仕事量が確約された環境（四天王寺のお抱え大工として扶持があった）があったこと。
- ・急激な技術革新を必要とされず、技を高め伝承していくことができる「安定した環境」があったこと。

2. 精神要素

- ・仏教や八百万の神など、「多様な神を受け入れ敬う」精神が根底にあること。それは、神仏をまつる社寺に係わる仕事において手抜きできない、という思いと技術力につながっている。また、神仏を安置する場所、すなわち外からは見えない場所も丁寧な仕事をしようとする精神にもつながっている。

◎選択と集中：

金剛組はかつて、近代建築に事業拡大を行い経営難に陥った経緯がある。現在は、社寺建築に特化している。磨かれた匠の技を生かし、市場を選択・集中することで1400年生き残ってきた。

◎身近な人から学ぶ：

日本の精神文化は、師匠から弟子に受け継がれていくという。それは具体的な教えがあるのではなく、住み込みで家族のように衣食住をともにする生活の中で自然と受け継がれている。同じ仕事を行う環境下で無意識に引き継がれる独自の精神性が存在する。

◎儲けすぎないことがもたらす持続性：

金剛組家訓の中にある「入札は廉価で正直な見積書を提出せよ」という教え。それは、身の丈にあった商売をして儲けすぎないこと、そしてお客様に対して誠実であることを求めるものである。金剛組が追い求めているのは事業の拡大ではない。金剛組が求めるのはその持続性である。金剛組の持続、金剛家の持続、技術の持続、職人の持続、これらの「持続性」は、金剛家を取り巻く人々が自分を律し、お客様に誠実であることで実現されている。

■(有)明珍本舗

甲冑から風鈴へ変容しつつ継がれる不易の技

所在地：兵庫県姫路市

取材日：2014年11月28日

レポート

○明珍家の歴史

- ・明珍家は甲冑を作る職人として、現当主の宗理氏で52代目。2代前の50代は、8人の職人を抱えていた。
- ・「明珍」という名字は、明珍家を作る甲冑が当たって出る音が「音響朗々光り明白にして玉のごとく、たぐいまれなる珍器なり」と称賛されたことから姓を授かった。
- ・昔は禄をもらって甲冑を作っていたが、甲冑が不要な時代になり、明治時代には日々の生活に必要な火箸を作るようになった。
- ・戦中戦後は材料の鉄がなくなり火箸が作れなくなったが、私財を投げうって収入を得た。この厳しい時も、火箸作りをやめなかったので技術をつなぐことが出来た。
- ・現当主の52代は昭和35年、父親に弟子入りした。燃料革命でストーブを使わなくなり、火箸が必要とされなくなったことを背景に、昭和40年に火箸をたたくと良い音が出ることを生かして、風鈴を作り始めた。どのような風が来ても音が鳴るように四方に火箸を配置し、4本の火箸が漏れなく鳴るように中心に振り子を入れるという工夫を行った。風鈴はすぐに評判となった。

○明珍火箸の強み、長寿の秘訣

- ・作り方は5代前から変わっていない。
- ・材料は鉄鉱石を使っていたが、砂鉄と炭で作る玉鋼（たまはがね）を使った火箸も復刻させた。
 - *玉鋼の火箸は、鉄鉱石に比べて、ひときわ澄んだ音色が、長く広く響き渡る。
- ・明珍火箸が奏でる音は、大学の先生が分析をしても解明できていない。火箸の打ち加減や焼き加減が音の秘密に関わっているようだが、解明できない。
- ・明珍火箸の音の基準はない。すべて、作り手の感性による。4本の火箸の音はそれぞれ違い、また全ての火箸から出る音は異なるため、一つとして同じものはない。
- ・技術を守るためには、生活の維持が必要である。職人が消えるのは、文化が消えていくことである。
- ・一度途絶えてしまった技術を復刻するのは、時間も労力もかかり大変。材料を仕入れる経路も途切れてしまう。

○明珍火箸の技術力が育まれてきた背景

- ・自然や四季からの技への影響は特に意識はしていない。ただ、火箸をコツコツと打っているだけ。火箸を繰り返し、打ち続ける中で、技術を体得してきた。
- ・作業場に、鉄の神様である「金屋子(かなやご)神」を祭っており、仕事を始める前に手を合

わせている。

- ・ 鞆(ふいご)祭という鍛冶屋の祭も旧暦の12月8日に行っている。この祭では、みかんが使われるが、紀伊国屋文左衛門が紀州から江戸にみかんを運んだのもこの祭のためと言われている。 *ふいご：火力を強めるための送風装置
- ・ こういった神事は守っていかなければならない。

○明珍火箸が守るべきもの

- ・ 明珍の技量を欠かさないこと。
- ・ 恩や義理を大切にすること。苦しい時代に助けてくれた会社に不義理を働かない。
- ・ 生活を守ること。儲けようと思えば儲けられるが、「ほどほどに」と考えている。上を見たらキリがないので、利益を追求するのではなく、コツコツとやっていきたい。

○明珍火箸の課題や将来の展望

- ・ 長く続くためには、挑戦が必要である。そして、生活様式の変化に適応していくこと。
- ・ 新しい素材への試みも行っている。「チタン」を使って、お鈴(りん)作りを行っている。頑丈で錆びにくく、音が良いという特性がある。ただし、堅すぎて研磨ができず、また装置が高額なため新日鐵住金に研磨で協力を頂いている。
- ・ 最近では、チタンを使って花器やステッキ作りを行っている。
- ・ セイコーのクレドールという高級腕時計(3465万円/個)の時刻を知らせる鐘に使われるなど、異業種とのコラボレーションも行っている。

○明珍火箸に息づく日本人の強み

- ・ 焼いて、打つという手法は変わらない中で、挑戦してきたことと、時代に合った必要とされるものを作る知恵を働かせてきたこと。

○次世代への引き継ぎ (51代から52代)

- ・ 特別な教えは受けていない。
- ・ ただ、どん底だった事業を盛り上げたいという思いと、早く仕事を覚えたくて、土日もなく仕事をした。(52代から53代)
- ・ 親子代々で継いでいるが、51代から52代(現当主)また52代から53代を振り返ってみても特別な教えは受けていない。後を継げとも言われなかった。
- ・ ただ、親が夜中まで働いているのはずっと見ており、ものづくりが生活の一部であった。
- ・ 休むことなく作り続けて3~4年たって形になった。売り物として安定して作れるようになるまで、10年かかった。

○明珍火箸に息づく精神性

- ・ 技術を絶やさぬように、ひたすら作り技術をつないできた。技術は一度絶やすと戻らない。(技術を途絶えさせないよう、あえて面倒な手間をかけることもある。
ex. 溶接せず、甲冑の技術を使って部品を留めるなど。)

- ・鉄はものづくりの原点である。(道具など、あらゆるものづくりに関係している。)
- ・(次期当主 53 代) 火箸づくりは生活の一部であり、自分も引き継ぐものだという思いがあった。
- ・生活がかかった、ものづくりに宿るハングリー精神。
- ・一方で、ほどほどに食べていけるほどの儲けがあれば良いという感覚もある。利に走らず、コツコツとやっていくことが大事。
- ・義理を欠かさないこと。
- ・生き抜くためには挑戦し続けるしかない。生活様式の変化に合わせて、ものづくりを見直していくしかない。
- ・日本人には時代に合ったものを創意工夫できる力がある。



明珍火箸



52代 明珍宗理氏が火箸を打つ姿



火箸を熱する様子



職場にある金屋子(かなやご)神がまつられた神棚

まとめ

◎続けていくことに価値を置く：

明珍家は現当主で 52 代目となる。金剛組と同じく、城主のお抱え甲冑師として安定した収入（禄）があったこと、大きく技術の変化が必要とされない中で技術を確実に繋いできたことが長く続く環境要因としてあった。技術の継承、材料の仕入れ先の確保のために、拡大ではなく「続けること」を重要視している。

◎無心で続けた先に宿るもの：

火箸の音色は職人の感覚、先代から教わった教えはない、と火箸作りの具体的な方法やその精神性について明文化されたものはない。一方で、熱した火箸を鉄槌でひたすらに打ち込む姿は修行にも似た印象を受け、誰も到達できない量をこなす中で技術も神がかった域に達すると感じた。

◎「挑戦」の精神：

技術を守り抜きながら、生活様式の変化に合わせて「挑戦」し続けていることがポイント。（そこには生き抜いていくための強いハングリー精神がある）

◎「ほどほど」の精神：

利に走らずコツコツと地道に進んでいく姿勢

■大七酒造(株)

日本の正統&本格の追求が世界普遍に繋がる

所在地：福島県二本松市

取材日：2014年11月28日

レポート

○大七の歴史

- ・創業は1752年で、創業260年を超える。
- ・昭和初期から現在に至るまで様々な品評会等で数々の金賞を受賞。昭和天皇陛下の即位式典の御用酒や、洞爺湖サミットの乾杯酒として選ばれるなど日本で高い評価を得るとともに、海外進出にも力を入れる。高い技術力が評価され、2014年にエコプロダクツ大賞審査委員長特別賞を受賞。

○大七の経営方針・家訓

- ・生産量はむやみに増やさず、「価値」ある商品を作る。
- ・大七の美学は、「造り手の献身は、もっと価値あるもののために」。これは価値あるものづくりは、造り手の献身によってこそ実現できる、ということを表現している。
- ・家訓は、敷地の外にあった檜と敷地内に植えている花梨とが示すように、「外に貸し（檜）」「内に借りん（花梨）」、つまり堅実な経営で社会に貢献すること。

○大七の酒造りおよび酒の特徴

- ・大七では、生もと造りという、天然の乳酸菌などの菌を自然淘汰させ、生き残った強い酵母を酒造りに使う手法を取っている。現在の主流は、速醸酀（そくじょうもと）という酒造り期間を短縮させる方法であるが、大七が目指す濃醇で深いコクのある酒造りのために、菌の自然淘汰という手間と時間がかかり、かつ失敗する確率も高い、生もと造りにこだわっている。
- ・生もと造りを支える技術として、大七が独自に開発した超扁平精米技術という精米方法がある。1995年から2年の試行錯誤の後、1997年に実用化に至った。従来の精米方法では、厚みの部分に不要成分を残し、長さの部分で有用なデンプンが無駄に削っていたが、超扁平精米技術は玄米の表面を均一に削り、不要成分を極小化することができる。これが、高い品質の酒造りを支えている。
- ・その他にも、米を蒸す釜を火力の強い伝統的な和釜としたり、日本初の無酸素充填システム（酒を充填する前に、瓶に窒素を充填した上で酒を注ぐことで、空気にふれさせず、酒を酸化させない。）を導入するなど、伝統的な手法と最新の手法を用いて最高の酒造りを行っている。
- ・“濃醇でコクが深く、味が詰まっている。それでいて、味が綺麗。”が大七の味の特徴。両立しがたいものが、大七の酒では両立しているからこそ、お客様に感動していただけている。
- ・大七は、消費者のニーズと、また、自分達が造りたいものの両面から酒造りをしている。その味は、研究室長そして社長がチェックし、商品化される。

○競争力の源泉

- ・生もと造りと、超扁平精米技術が強み。
- ・地方の中小企業が日本一を取り（全国新酒鑑評会 金賞や地酒大 show プラチナ賞の受賞）、また世界に進出していることが「自分達にも出来る！」という自信や励みになっている。オーストリアのリーデル（ワイングラスメーカー）は1万人の町に工場があるが、口吹きで村人がその製品を作っている。ロマネコンティも地元の人が作っている。競争力のある製品は、機械ではなく人が作っている。熟練の技を持つ、地元の人に支えられて高いレベルのものづくりは実現している。この事実は大七を大いに勇気づける。
- ・経営者がワンマンでないことが、社員の自発的な行動を促し、競争力につながっている。例えば、東日本大震災のような非常事態の際にも、酒蔵の開口部にビニールを張り、空調を止め、靴の泥や服の埃取りも行い、大七の放射エネルギーは 0.04 と平常以下に抑えることができた。これらは杜氏の方が自発的に行ったこと。

○技術が育まれてきた背景

- ・会社の長期的な目標のもと、技術の蓄積が代々続いたことによる。特に、生もと造りを守っていくと先々代が決めてから、会社としての方針が明確かつ一貫しているから、社員が迷いなくついてくるし、技術の蓄積も進んだ。

○大七のこだわり

- ・大七酒造の酒は、「濃醇 力強さ 洗練」が基本的なコンセプトである。例えば、ベンツのように、バリエーションがあっても、どれを見てもベンツと分かる、そんな酒造りを目指している。
 - ・醸造して4~6年位の香りが華やかで、味が固い、未熟な酒は主役にはなれない。熟成して大きく成長したフルボディーのワインのように、メインディッシュに合う日本酒を造らなければならないと考えている。だからこそ、生もと造りにこだわっている。
 - ・ワインはぶどうの良しあしによってその味が左右されるが、日本酒造りは原料の米に味はなく、加工の過程で添加される麴によってその味が変わる。すなわち造り手に、その味を変える自由が与えられているのが日本酒であり、麴は造り手の思いを乗せる分身である。大七は、4つの部屋に分けて異なる湿度や滞在時間で麴を育てる手法をとっており、これは大七だけのこだわりである。
 - ・日本人らしさ、大七らしさ、というものは、ことさら着物を着て販売することや、これみよがしのPRでは表現できない。大七らしさは、感じてもらうもの。
- 大七は普遍的に評価されたいと考えている。それは、日本の流行を追うことではない。日本は淡麗、辛口がはやっているが、好みは20~30年で変わる。ワインメーカーが追い求めている（価値を置いているのは）のは、味わい深さ、熟成、である。水のように薄い、とか、若いということは価値がない。日本もワインのような価値観にかつて重きを置いていた。長い目でみると正統派であることが、味を色々と変える必要がなく良いことだと考えている。

○どのような日本人特有の精神文化が酒造りに生かされているか

- ・日本人は細やかで丁寧な仕事をする。徹底的に極める。
- ・生もと造りは1工程ごとに掃除を行い、常に綺麗で清潔な職場から育まれる。
- ・匠は五感で感じて、酒造りを行う。大七はその工程を機械化しない。機械化することは、新たな発見や改善、偶然を排除することであり、酒造りの新たな可能性を捨てることになる。また、機械に頼りすぎると、職人はその機械を操作するだけの人になってしまい、匠が生まれにくくなる。

○大七が守るべきもの

- ・技術と味

○大七が変えるべきもの

- ・良いものも10年たつと古びてしまう。常にブラッシュアップして、より良いものに進化させていく気持ちが求められる。

○大七が現在直面している課題

- ・人口が減少している日本市場に代わる市場として、海外の重要性が高まっている。海外では知名度や流通経路の開拓が必要であり、苦勞も多い。しかし、海外市場を開拓する中で築いたフロンティア精神は、日本においても還元できる精神であり、引き続き挑戦していく価値があると考えている。

○大七酒造と海外

- ・海外進出のきっかけは、1996年に地方の銘柄を海外で販売する日本産清酒輸出機構を設立し、輸出を始めたのがきっかけである。
- ・ソムリエの田崎真也さんに海外のワイナリーに連れて行ってもらったが、家族経営の中小企業が世界的に有名なワインを作っていた。そこから大七も同じように海外で名を馳せる酒造りができる、という勇気もらった。
- ・日本で日本酒は「水のように」であることが評価される。しかし、海外では、複雑で洗練された味が評価される。海外で大七の酒にリピーターがつくほどに評価されているのは、世界に通じる普遍的な味や世界に通じる価値観が評価されたからである。

○後継者の育成

- ・若い人が杜氏になりたいという希望は引き続きあり、後継者に悩むことはない。シェフなどと同じように、“職人”として自分の技能を磨き、自分の手で最初から最後まで造り上げ、それがお客様から美味しいと評価をもらえることは、若者にとっても魅力である。
- ・技は、先輩の身近に接して身につけていくもの。

○祖父から学んだこと、次世代へ伝えたいこと

- ・先代の祖父は、「起きて造って、寝て売れ」といった。一生懸命に品質本位のものづくりを

行えば、寝ていても売れるという意味である。また、一位になることの大事さや、一位を目指す気持ちを学んだ。

- ・地方にあっても価値あるものをつくれれば世界に打って出られると、自信を持って欲しい。



大七酒造の日本酒・
梅酒



大七酒造の酒蔵



酵母を育てる場所
清潔感に溢れる



蔵に祀られている
松尾神

まとめ

◎現場力の高さが競争力の源泉

・大七の酒造りは、“地元の人”に支えられ育まれている。特別な才能を持った匠とともに、地元で生まれ育った人が熟練の技を身につけ、酒造りを支えている。これら社員が一丸となり自発的な行動に基づき行うものづくり、すなわち現場力の高さが大七の競争力の源泉である。

◎酒造りに生きる精神（こだわり）とそれをとりまく環境（清潔さ）

・酒造りを行う上で生かされている精神は、細やかさや丁寧さ、味や技術への徹底したこだわりである。（金剛組や明珍火箸のものづくりの丁寧さやこだわりに通じる。）

・そして、その精神が発揮される酒造りの場（職場環境）は、徹底して清潔である。

（伊那食品工業の社員清掃による職場の清潔さの徹底に通じる。）

◎価値あるものを造る

・味の流行は数十年で変わるから流行は追わずに、王道を行く、普遍性のある酒造りや味を追求していると太田社長が語って下さった通り、大七は数十年先を見据えた企業経営を行っている。1日、1カ月、1年といった短い時間で利益を出すことだけを目的とした仕事や考え方はしていない。数十年先、ひいては次の100年先も見据えたものづくりは、本当に価値あるものを造ろうとする姿勢につながっている。（伊那食品工業の長く続く会社づくりの精神に通じる）それは、大七の美学である、「造り手の献身は、もっと価値あるもののために」が示すものでもある。

・同時に、「価値あるもの」とは誰にとって、どういう価値なのか（大七においては、海外のお客様に、ワインと同じように評価され売り上げを上げること）を明らかにし、その実現に向けて具体的な企業経営を行っていることが強いものづくりを実現している。

■小丸屋住井

本物の「材」「技」「遊び」にこだわる京都ブランド

所在地：京都市左京区

取材日：2014年12月4日

レポート

○それが生れた背景・経緯・目的、当初の課題や成功要因は何か

- ・400年の歴史を世界へ発信したいという思いから深草の瑞光寺を開山された、元政上人が考案されたものを、もともと御所通いをしていた小丸屋の先祖が、勅命を受け、団扇をつくり始めたのが最初で、歌仲間だった上人から、ご相談を受け、深草団扇をつくるようになった。
- ・2000年の都をどりに「新深草団扇」を制作し、2001年には、「京都名所図会五十景」を企画制作し、その後毎年新作うちわ展を開催。
- ・名所図解シリーズは、京都だけで114景、大阪、近江、江戸を加えると157景にもなる。人気の図会には、英訳をつけ、海外のお土産にもしている。
- ・ジャパンブランドのひとつとして、海外にも広がるような作品をつくとともに、職人の技や日本の精神性を伝えていきたいという。

○日本の精神文化がどのように活かされているのか

- ・経営者である、住井氏は多くの出会いを大切にし、常に感謝の気持ちを伝えている。
- ・骨の段階から一本一本検品を怠らず、職人にもプライドを持たせている。女性ならではの細かい気配りと京都という土地柄を十分に理解し、先祖の思いを伝えて独特の日本の精神が京都という土地柄とうまくマッチングしていると感じている。

○目下の課題や展望、将来的持続性への秘訣や戦略は何か

- ・今後は多くの寺院とともに展覧会などを開催し、来日する外国人に向けてもアピールしていく予定である。
- ・日本における将来性は、他社にない団扇の骨の選別ができる職人を絶やさず育成し、量産できない部分でブランド性を高めることであると考えられる

○団扇職人のプライド

- ・2-6月頃は団扇製造作業の繁忙期。「小丸屋」の2階では骨に紙を貼る作業が行われる。気温や湿度、場所によって糊の濃さや種類を変えるという、職人の確かな技と感覚が美しい団扇をつくるポイントだ。
- ・私たちが日常遣いする団扇はプラスチック製の柄が多いかもしれないが、丈夫なのに軽く、扇ぐと涼しい竹がやはりおすすめ。

・「小丸屋」の竹は、四国の徳島県産真竹の3年ものを使用していて、骨の段階で1本1本検品し、骨を選別し調整していく事で良質な団扇を仕上げていく。気温や湿度、場所によって糊の濃さや種類を変えるという、職人の確かな技と感覚が美しい団扇をつくるポイントだ。

・寛永元年（1624年）の創業以来、「深草うちわ」を受け継ぐ老舗。都の花鳥風月を描いて、京みやげとして日本中に親しまれた「深草うちわ」。それを進化させた「新深草うちわ」は、江戸時代の風景や風俗、祭事などを描いた「名所図会」をあでやかに彩色して157景が揃っている。



丈夫で涼しく長く使える団扇の形をきれいに整えることが職人のプライドを支えている

まとめ

骨を製作する段階から職人が長い歴史の中で培ってきた熟練の技こそ、豊かな精神文化に育まれたものであると考える。正にここに、自然を畏れ、大切にし、無駄なものをそぎ落とすなどの数百年受け継がれてきた匠の精神が生きていると感じられる。近年の価格競争から受けたコスト削減、大量生産に力を入れるあまり忘れられているこの精神をあらためて取り入れ高付加価値の製品を追求していくことが日本のものづくりを再び輝かせることに繋がると考える。

■株式会社坂本乙造商店

西欧ブランドからの相次ぐ発注が転機だった

所在地：福島県会津若松市

取材日：2014年12月16日

レポート

○会社の概要・特徴

- ・1900年設立。元々は漆精製・漆製品問屋だったが、3代目である現社長就任後、問屋業から独自の製品づくりへと経営方針を転換。
- ・従業員は30名程度だが、ほとんどが職人で、原料・デザイン・型づくり・試作・製品化まで、外注せず自社で一貫して行う「完結型」で実施。
- ・漆工芸を最新の素材や技術と融合させて、現代の人々の暮らしに役立てようと、「伝統を現代に活かす」を企業理念としたものづくりを進める。
- ・現在は、漆器類はもちろん、伝統技術・素材を生かしたアクセサリーやハンドバッグ、多種多様な工業製品などを製造。
斬新な企画、高い技術力と美しさが国内外からの注目を集めている。

○成功の背景・経緯

- ・坂本社長は、1970年代、順風満帆だった時期に3代目社長に就任。
- ・「悪くなってから何かを始めても遅い。良い時こそ新しいことを切り開くべき」との考えから、あえて付加価値ビジネスへ転換。それが工業製品への漆加工。
- ・その際の基本的な考えは、①海外でもできること、②大手漆器メーカーと重複する仕事、③職人と競合する部分、これら3つには手を出さないということ。
- ・漆を工業塗料として復活させたいという思いで、国内の大手メーカーなどに持ち込んだが、「ムリ・ムダ・ムラ」とされ、最初はほとんど門前払い。
- ・一方、その頃から海外の有名ブランドから話が来るようになる。日本では門前払いになった「漆」に対して、欧州の有名企業がアプローチしてきた理由は、「(欧州企業は)日本のものづくりと同じ土俵で戦っても無駄だ(勝てない)と考え、ブランド力向上と高級品へのシフトを目指し、日本ではソッポを向かっている漆に着目した」というもの。(ここが日本企業との考え方の違い)
- ・一番の転機は、世界的な筆記具ブランド、パーカー社からの「漆の技術を提供してほしい」という依頼。当初、パーカー社から依頼されたペンスタンド(米ホワイトハウスに贈呈する最高級の記念品)への漆加工では苦戦を強いられた。最高の漆と職人を使ったが、品質にばらつきがあるとの理由で全品返品となった。伝統工芸品としての漆器は、ハケの塗りムラにも味わいがあるとして芸術性が認められるが、外国人が求める一流品は全商品の仕上がりが統一された「工業製品」だった。
- ・その際、坂本社長は諦めずに、分業だった工程を社内で一元化し、漆をスプレーで均一に吹き付ける技法を開発。それまでの常識を見直し、漆塗りを工芸品から工業製品として生産できる仕組みを確立。2年後にパーカー社の検査を全品クリアし再納品した。

- ・この成功が評判を呼び、国内外の一流メーカーから高級品の塗装依頼が舞い込むようになる。

○主な工業製品への応用事例

クリストフル（カトラリー）、パーカー・ペン（プレミアムディスクセット）、日産自動車（インストルメントパネル）、ペンタックス（カメラ）、シマノ（鮎竿）、サントリー（プライベートボトル）、シチズン（時計）、ライカ（カメラ）、東芝（パソコン）、パナソニック（コンパクトカメラ、携帯電話用カスタムジャケット）、JAL（ファーストクラスシート）、フォスター電機（ヘッドホン）、ソニー（TV）、ニコン（双眼鏡） など多数

○海外企業との取引から学んだこと：「伝統一筋では通用しない」

- ・海外企業との取引は、「伝統を現代に活かす」ことへの大きな契機となった。
- ・欧州の多くの伝統企業が共通して教えてくれたのは、「伝統一筋でやってもダメだ」ということであり、「伝統技術継承のカギは民生品と工業製品の共生にある」ということ。（日本では、当時も今も、国が「伝統は守るべきもの」と定義し、守り続けることには補助（金）を出すが、新しいことへの挑戦は対象外ということが多い。）
- ・欧州の企業から学んだことは、別の言い方をすれば「半分は伝統の仕事もやるべき」ということでもあり、同社では伝統の仕事（漆工芸）も継続。ただし、ライフスタイルの変化に合わせて、漆器類だけでなく、アクセサリー作りに注力している。（現在、建屋の55%ほどはアクセサリーとバッグの製造に使用。 ※この分野の商品は主に奥様ご担当）

【同社のものづくりに対する姿勢など】

○大切にしていること ①：「素材（原料）を知り尽くすこと」「素材（原料）と向き合うこと」

- ・（3代目が）社長に就任した時期は、高度経済成長期でムリ・ムラ・ムダを無くして良いものをたくさん作れば売れる時代。当時、漆塗りのスピーカーを大手メーカーに売り込んだが、「ムリ・ムラ・ムダだらけ」と言われ、ほとんど門前払いにされた。この時、漆の特色がきちんと話せないと、相手に漆の良さが分かってもらえないことを痛感し、漆という素材の特徴をしっかりと理解し説明できるようにしようと考えた。
- ・現在においても、素材（原料）である「漆」と向き合うことは非常に重要なことであり、しっかりと守っていかなければならないという意識がある。
- ・原料の持つ特性を製品に活かして提案していくことが大切であり、原料には強いこだわりを持ち続ける。（これは自然と向き合っていくということでもある）

<漆の主な特徴>

- ・漆は植林すれば再生できる。価値ある天然物。
- ・漆は6000年の長寿命。（保存状態さえ良ければ、相当長持ちする）
- ・280℃の耐熱性がある。
- ・金属との密着性が高い。
- ・水素、ヘリウムなど気体を遮断する。（この特徴から、かつては軍事物資によく使用されていた）

- ・かたくてしなやかである。(釣竿への応用など)
- ・酸やアルカリにも強い。
- ・電気の絶縁性が高い。

○大切にしていること ②：「伝統にこだわりすぎないこと（新しい伝統を築く）」

- ・結局、製品は使ってもらえなければ意味がない。伝統を守ることばかりにこだわらず、「使ってもらえるものを作る」方が良いという考え方。
- ・伝統を活かしながら、「新しい伝統を築く」という意識が大切。今は新しいものかもしれないが、100年経てばそれが伝統になる。

○同社が考える自社の強み：「漆を原料から扱っていること」「(工業製品の)品質管理技術を理解していること」

- ・漆を原料から扱っていること。原料からやっていないと分らないことは多い。原料から製品化まで完結編でやっていくことがポイント。
- ・また、工業製品の品質管理技術を理解したうえで工芸品を作っていること。結局、品質管理の検査を通らないと世の中には出ない。品質管理でどういうことが問われるかをあらかじめ理解し、どういう検査があるのかを知っていることは強みになる。製品によって全て品質管理の基準や観点は異なるので、経験を積むことで応用が効いてくる。

○ものづくりに対する基本的な考え方など：「自分が欲しいと思うものを作る」「何でもチャレンジしてみる」

- ・自分が欲しいものを作っているかどうかポイント。多くの人を買ってくれなくても同じ価値観を共有できる人は買ってくれる。
- ・自分が欲しくないのに「売れるから」という理由だけで作っているようではダメ。(それでは中小企業らしさが出せない)
- ・何でもチャレンジしてみることが大切。商売になる/ならないはあまり考えないようにしている。
- ・漆を塗る技術は、実践の中で伝承している。若い人の方が知識もなく余白も多いので良い。ものづくりが好きだという若者は多く、志望者も結構いるので、それほど困ってはいない。

○高級品を扱うためのポイント：「付加価値を学ぶ」

- ・どうすれば高級品を作れるのか。付加価値とは何かを学ばなければ高級品は扱えない。
- ・付加価値にはいろいろな意味がある。「石ころを拾ってきてデパートに飾ってもらえるようにする」というのが付加価値と言える。これを勉強しないと高級品業界には入れない。これがなかなか大企業にはできないこと。日本にブランドメーカーが生まれぬ理由はそこにある。
- ・付加価値を学ぶために、何の変哲もない段ボールを使って何が出来るかやってみたことがある。「ハプニング」という名前の作品を作った。(底が抜けるハプニングからそのように命名)。最先端の接着剤を使ったが、あまりに強力すぎて周辺にひずみが生まれた。結局一番良かったのはコメ糊だった。変化に追従できる素材で、柔軟性があったのが良かった。この時は伝統素

材の良さを改めて感じた。

・日本は単一民族国家であり、常に「自分は良いと思うけど、他の人はどう思うだろうか」と考えてしまうところがある。この「ハプニング」にしても、日本人は「綺麗な作品だな」と思っても、それが段ボールだと分かると、「なんだ、段ボールか」となる。しかし、ドイツではこの作品が高い評価を受け、デザイン賞を受賞した。付加価値を学ばないと高級品は作れない。

○営業スタイル：「積極的な営業（売り込み）はしない」

・一部を除くと、工業製品への漆加工に関するほとんどの仕事は相手からの持ち込みによるもの。大企業にアプローチしようにも、どの部署の誰に持って行けば良いのかが分からないから、待っている方が得という考え方。（知人を通じた紹介等も多いが、それは長年やっていることが強みになっている）

【日本のものづくりについて】

○スペック至上主義からの脱却（感性を大切にする姿勢）が必要

・日本のものづくりはスペック至上主義に偏ってしまっている。「こんなに良い素材を使っている、こんなに良い性能だ」と言いたがるが、これでは通用しない。

・例えば、オーディオであれば、まずは見た目で良い音が出そうかを感じられて、初めて聞いてみようということになる。特に高級品の場合、人の感性に訴えかけることができるかどうか非常に重要となる。

・趣味の製品はスペック至上主義でやっているとうまくいかない。つまり、趣味の製品（高級品）こそが中小零細企業が活躍できる領域だと言える。この分野だけは大手メーカーにも勝てる。ハイテクではなく、ローテクだからこそ生き残る道がある。

・（欧州で学んだのは）スペックを語るだけでは通用しないので、スペックに相応しい外観を作ることが重要だということ。外観で人を引き寄せることができたなら、そこで初めてスペックを語り販売する。要するにオタクの世界であり、採算から入るのではなく、趣味の世界から入っていく。これが「凝り性」にもつながる。この領域は大企業ではなかなかできない部分である。

○日本人には創造力がある

・日本人は創造力がある。完全な製品の真似（模倣）ではなく、組み合わせで新しいものを作る力がある。AとBを足してCを作り出すことができる。ただし、その一方で、新興国などによる模倣（パクリ）に勝つこともできていない。

・日本人は昔から凝り性などところがある。からくり人形などはとても日本的。欧州の人形は精巧に機械的に作られている。日本はどこか芸術的なところがある。（矢を放つ人形があえて的を外したりもする）

・こうした日本人の良さを認識して、ものづくりに活かしていくことができれば良いのではないかな。



パーカー社
プレミアムディスクセット
(レーガン大統領就任記念)



クリストフル社
高級カトラリー
持ち手の色にこだわって制作



FOSTEX
ステレオヘッドホン

まとめ

◎「伝統を現代に活かす」挑戦が斬新な製品に生きる

- (守るべきものを守りながら果敢に新しいチャレンジを繰り返す)
- ・企業理念でもある「伝統を現代に活かす」ことを実践。伝統や素材の良さをしっかりと認識した上で、自由な発想でそれを現代に活かそうという姿勢を貫く。
 - ・基本的には、「伝統にこだわり過ぎないこと」を強く意識し、「新しい発想で100年後の伝統を生み出そう」という考え方で、斬新な製品を生み出し続ける。
 - ・ただし、技術や素材の良さが途絶えてしまっただけでは元も子もなく、守るべきものはしっかり守るという考え方。伝統と現代的なものとのバランスを重要視。
 - ・また、単に目新しければ良いというわけではなく、時代やライフスタイルの変化に合わせていくという視点も忘れていない。

◎日本人らしい豊かな感性や(仕事の)丁寧さ、繊細さを大切にしたい、こだわりのものづくり

【美の追求】

- ・発想は斬新だが、日本人が陥りがちなスペック至上主義ではなく、根底にある日本人らしさを活かした「美しい」製品を生み出している。
- ・自らの感性を重視し、素材の良さを最大限に発揮するための工夫を怠らない姿勢。(伝統的な塗装法等には必ずしもこだわらない斬新な姿勢等)

◎素材を知り、素材を活かそうとする姿勢

- ・原料である「漆」と真摯に向き合う姿勢を大切にしている。(守るべきもの)
- ・美的な追求はもちろん、科学的・論理的に素材の良さを知り、それを製品に活かしている。

◎新たな挑戦の繰り返し

- ・あくなき挑戦の連続。挑戦を繰り返すことが、知恵、工夫、新しい価値を生むという考え方。
- ・順風満帆な時にこそ新しい手に打って出る姿勢(先見の明)。

■株細尾

海外マーケット直結がもたらした意識と技術の改革

所在地：京都市上京区

取材日：2014年10月22日

レポート

○西陣

- ・日本を代表する高級絹織物「西陣織」の中心地。伝統京都の“ものづくり拠点”。応仁の乱の西軍陣地であったことから「西陣」と言う。
- ・西陣全体の出荷額は約820億円（平成22年）、業者数約460、織機約4800、従業員数約30000人。
- ・多品種少量生産を支える分業体制（図案家、意匠紋紙業、撚糸業、糸染業、整経業、綜紬業、整理加工業など）が特徴。

○株細尾

- ・創業1688年の老舗。若旦那の細尾真孝氏は、伝統の素材・技術で世界的マーケットに挑戦する革新派。
 - 帯地を部屋の壁紙や椅子・ソファの張地として提案している。
- ・彼を中心に様々な伝統産業の若手後継者6人が結集したプロジェクトチーム「GO ON（ご恩）」のショールームを見学し、プロジェクトの概要を伺った。

【細尾真孝氏の話】

- ・当社の起源は、僧侶の袈裟を織る職人。今から100年ほど前に問屋を兼ね、会社組織になった。もともと西陣の顧客は天皇・貴族・将軍家・寺社仏閣関係など、国内のアップクラスの方々。そこにお誂え品を納めてきた。既製品を販売するようになったのは、この100年程度の歴史で、ある意味、強力なパトロンのもとに永年事業を営んできた。メインは呉服で、海外に素材（テキスタイル）を提供する新規事業は2006年から。
- ・呉服マーケットはここ30年で10分の1（2兆円→2000億円）に縮小した。元に戻ることはないだろう。
- ・西陣織は20工程（織るのは最後の1工程）あって、1工程にスペシャリストの職人がいる。その工程も1社ですべて内製しているのではなく、西陣エリア内に各工程のスペシャリストがそれぞれ専門で営み、皆の連携プレイで産業として成り立っている。昨今、市場の縮小とともに、職人とのバランスが取れなくなってきており、廃業や職人不足で物が揃わなくなってきている。これから先50年100年続けるための足がかりとして海外に目を向けた次第。
- ・5年前に当社の製品がニューヨークの建築事務所の目にとまり、クリスチャン・ディオールの店舗の壁紙の制作依頼を受けた。和柄ではないものを織ってくれ、という依頼だった。これがきっかけとなって、内装用の広幅織機を導入した。
- ・今では、他のブランド店の内装やホテル（リッツカールトン等）の客室に当社のテキスタイルが採用されるなど、海外インテリア・ファッション・現代アートの仕事を手掛けている。

・テキスタイルの世界では、帯の「紗」の技術を使った織物は世界のどこにもない。海外からすればイノベティブなテキスタイルという受け入れ方をしてくれている。お誂えで納めている点では昔と変わらない。

・10分の1になった斜陽産業とはいえ、見方を変えてグローバルに見たときには世界の人知らない素材や技術・ストーリーがある。

これはむしろチャンスではないか、ということで「GO ON」を始めた。皆、海外の販路開拓に活路を見出そうとしている。

・新規事業の売上高は伸びつつあるが、それでもまだ国内事業の1割強に過ぎない。事業を通じて製品の付加価値を高めていきたい。

○「GO ON」プロジェクト —伝統産業をクリエイティブ産業へ—

【各務氏の話】

・工芸は京都の町に生かされている。先人が築いた技術、美意識を引き継ぐには、本業を継承しながらも、非連続のイノベーションに取り組まなければならない。明日だけでなく、これから先50年100年を見据えて為すべきことを実践する。

・伝統工芸を「技術」「素材」「ストーリー」に分解し、非伝統産業やクリエイターと連携させることで、新しい化学反応を誘発する。モノとしての工芸にとらわれると、自らを和様式に限定してしまう。構成要素に分解させることで、唯一無二のグローバル価値に転換する。

・京都の伝統産業は急激に衰退し、500億円規模まで縮小（過去20年で5分の1）。規模のある周辺産業（インテリア市場6400億円、ブライダル市場1.5兆円、インバウンド市場1.1兆円、企業コラボレーション∞）と連携することで新産業を創造しながら、成長ドライバーになる。

➤伝統工芸体験ツアーの企画（ビヨンド京都）

➤織物や木工品を活用した挙式サービス（御恩ウェディング）

➤デンマーク人デザイナーと海外向けブランドを立ち上げ

・伝統産業をクリエイティブ産業へ

より多くの人々が手づくりのモノを楽しむ→職人に十分な報酬が支払われる→職人の後継者問題が解決する→手作りのモノが手に入り易くなる→より多くの人々が手づくりのモノを楽しむ（→循環）⇒職人が憧れの職業に。



GO ON ショールーム



細尾家家宝屏風

まとめ

◎数字に見る伝統産業の驚くべき衰退

「京都の伝統産業は過去20年で5分の1に縮小した（2500億円→500億円）」
「全国の呉服マーケットは過去30年で10分の1に縮小した（2兆円→2000億円）」・・・
冒頭に示されたショッキングな数字に愕然とし、今も風情を感じる西陣の街並に往時を想像してみる。そんな中で進む革新プロジェクトの有り様は、ひととき新鮮に思われた。

◎閉鎖空間を突破しマーケットに直結した画期性

閉鎖性には善い面と悪い面がある。榊細尾の画期性は、製造卸の閉鎖空間を突破して、海外富裕マーケットに西陣織を素材（テキスタイル）としてダイレクト訴求した点だろう。市場の要求に伴って現場の職人に現代感覚がフィードバックされる好循環が発生している。それにしても、榊細尾が元来、卸を主軸としていた点は興味深い。いわば“配線を変える”だけでこれほどの活性を示すことができるのだ。
殊に伝統世界における配線変更の難しさの証左かも知れない。

◎プロデューサー、メディエーター（仲介者）、外部の視点

そもそも榊細尾には進取の風土があるようだが、やはり「人」の問題は大きいと感じた。それは他企業や海外で研鑽を積んだ細尾真孝氏の存在に象徴されるが、氏を中心に異業種6名で結成され、いま注目を浴びるGOONプロジェクトには、各務氏（電通京都）という存在があり、経済産業省のクールジャパン支援事業と結び付け、ブランディングをはじめ様々な戦略戦術企画を繰り出した成果が奏功している。
伝統産業という職人世界に外部の視点を有するプロデューサーやメディエーターが育ち、関わることの有効性・可能性を大いに感じた。
おもえば、在来文化と渡来文化の接触・融合で生まれたのが日本の文化だ。開放（導入）と閉鎖（醸成）を繰り返してきた。
京都の伝統産業は、いまこそ開放・雄飛の時期なのかも知れない。

■山本能楽堂

伝統とモダンの相互触発が生んだ未来への社交場

所在地：大阪府中央区

取材日：2014年11月5日

レポート

○山本能楽堂と改修事業

- ・昭和2年創建。戦災で焼失するが昭和25年に再建。このたび文化庁「重要建造物等公開活用事業」により改修し、2014年春に完成。
- ・能舞台と茶室以外は全て改修した。正確には「改修」ではなくソフト先導型の「保存活用」助成。
- ・利用者数が増えたため、耐震面を強化するとともに環境・衛生面を改善し、今後も利用者が安全かつ快適に活用していくためのハード補助という趣旨。全国第一号のモデル事業になった。補助と寄付と自己資金で総経費は約2億。
- ・大阪倶楽部、大阪ガスビル、サントリーホール等を手掛けた安井建築設計が設計・監理し、大阪を拠点に活躍するユニークなデザイン集団の graf が空間デザイン（ソフト面）で監修・協力した。改修コンセプトは「開かれた能楽堂」。
- ・そもそも船場の旦那衆の社交場として機能した歴史を基に、いまという時代に改めて開かれる空間づくりに知恵を凝らした。

山本氏「能のもつ敷居の高い印象を超えて、様々な方々が『私も行ってみたい、関わりたい』と思ってもらえる、様々なコミュニケーションが生まれる場にしたい」。

○改修のあらまし

- ・山本・安井・graf の3者は週一でミーティングを重ね、ここで何が出来るか？それをするにはこれが必要では？とソフト主導型で設計をおこなった。
- 間瀬氏「舞台全体の第一印象は、元来が、回遊性のあるアットホームな空間であるということ。舞台と客席の間、さらに客席内も一人一人の距離の近さがある」。それをより引き立たせるため、能楽堂の舞台の空間は、削ぎ落したシンプルな空間に再生することに注力。1670万色を表現可能なカラーLED照明の導入は能楽堂初。
- そもそも屋外で演じられてきた能は、一日の屋外の光の変化の下で演目をかえ上演されてきた・・・朝から黄昏、月明かりまで能楽堂の建物の中で自然光を表現することは現代における最先端のテクノロジーを活用した原点回帰ともいえる。
- ・そして、佛願氏「舞台裏の奥へと進むほど、心くすぐる空間が隠されているように心がけた」というように、楽屋の階段を上がり2階部分に行くと開放的なミニシアターがあり、さらに3階部分には想像もできない隠れ部屋のようなライブラリーが現れる・・・伝統を温存しつつ graf のモダンな感覚が採り入れられた。楽屋や稽古舞台も含め、伝統的な日本家屋がそうであるように、それぞれ多様な用途にも使えるよう設計されている。

○改修で感じた日本の精神文化

◎山本佳誌枝氏（山本能楽堂事務局長）：

改修を通じて敗戦直後に再建に取り組んだ祖父達の気概・息吹が伝わってきて、それを今一度やるんだという気持ちが湧き起こり、かつての社交場の再生に向け全力で取り組んだ。

日本精神文化の豊かさは、新旧や東西を受け入れ融合し、自然や他者を想う心。それは能そのものに顕れているが、それをこの建物にも活かしたいと思った。graf のデザイン監修により歴史の陰翳が刻まれた能舞台に モダンな空間が対峙し、さらに安井の緻密な構造・設備計画で伝統の上に日本の最新技術（床暖房、LED 照明）を導入でき、逆に日本というものを強く実感するようになった。大都会の真ん中にあるのに、四季の移ろいが強く感じられるようになり、祖父の花瓶や掛け軸を取り出して飾るようにもなった。改修後、能楽堂を巡る環境も実に活性化した。

海外含め、様々な方の利用が増え、問合せを戴くようになった。

ユニークベニューとして、能楽堂のこの建物全体を使っておもてなしをする企画問合せが昨今急増している。山本能楽堂は栈敷で飲食可能なのが特徴だが、フランスの著名シャンパンブランドの貸切企画で能の体験を交えた3日間のレセプションパーティも開かれた。能楽堂内に茶室があるのも同根だが、もともと再建した祖父が趣味人で、ここはかつて社交場として機能していた。当時、公演の後に舞台上で宴会が催され楽しまれていた記録が残っていることから、今も大晦日の年越しイベントをはじめ積極的に飲食を採り入れている。

日本文化とは、能とか茶とか花とか個々のアピールではなく、環境・空間を含めて総合的に、全体のハーモニーで感じてもらうものではないか。そんな日本文化を総合的に体感できる能楽堂にしたいと思った。大きなイメージで総合的に伝えることが大切だと思う。

◎間渕一博氏（安井建築設計事務所）：

山本夫妻の50年100年先を考えている本気度がひしひし伝わってきて、一般公共建築物の設計よりもレベルの高さを感じた。まさにソフトが先でハード追従。進めれば進めるほど隠れたお宝が現れ、その飾り方納め方をその都度考えた結果だった。

改修のプロセスを通して、先人の奥深い知恵を随所で発見し、あえて残そうと配慮した部分も多い。木と土と紙で構成されたこの空間に与えられる安らぎが、日本人の心の奥底にある、精神文化としてのDNA を呼び起こしてくれたと思う。

◎佛願忠洋氏（graf）：

限られた時間で時代を追いかける仕事が日常の業務で、このような本物の伝統的木造建築に携わったのは初めて。

山本夫妻が50年先100年先を見ていることを実感し、恥ずかしいものは作れないと気が引き締まった。これは目先じゃなく受け継いでゆくという仕事。時間をかけてやることの素晴らしさを実感した。日本文化の強みは、異なる領域が繋がり補足し合い協働して作ること。単体が集合体になったときの強さではないかと思う。



堂々たる能舞台



舞台周囲の棧敷席



青色 LED に輝く



最上階にある資料室

まとめ

◎船場旦那衆の「社交場」として、地域に育まれた特異な能楽堂

大阪市中心部・谷町にある山本能楽堂は昭和2年創設。約90年の歴史を持つが、船場の旦那衆の社交場として育まれてきた特異な能楽堂だ。

戦災で焼失したが、戦後間もない昭和25年、旦那衆の気概により瓦礫の残る街なかに見事再建された事実がそれを物語る。

そもそも初代主人が格別な趣味人で、趣味が高じて能楽堂を建てたのが始まりだそうで、二階部分には茶室まで設えてある。

客席が全て棧敷（平場）なのが特徴で、正に社交場に相応しい空間だ。そして、よい社交場に欠かせないものこそ「あるじ（主）」の人間力。

当主の山本章弘・佳誌枝ご夫妻は、あるじにふさわしい求心力の持ち主だ。ご夫妻を軸に、様々な人間ネットワークがこの場所を創り上げていると感じた。

◎開かれた能楽堂に「隙間の力」を仕組む

今回の改修は、この能楽堂のハード面を、今の時代に改めて開き直してみようということだろう。安井建築設計が取組んだ作業の大きな特徴に、現代の最先端の感性が集積されたクリエイティブユニットの graf と組み、ソフト主導で進めたことがある。

山本・安井・graf の3者は常に「ここで何をするのか」をイメージしながら設計を進めたという。graf 代表・服部滋樹氏が重視したのは「隙間」だという。

「設計したのは80%だけ。残り20%は隙間にして、その場を使う人に委ねた」と。日本の書も絵画も文学も「間」があるのが特徴だ。

隙間にこそコミュニケーションが生まれ、クリエイティブが発揮される。これこそ日本精神文化の豊かな知恵だ。

結果、現代感覚も活かしたワクワクするような空間が随所にさりげなく仕込まれ、「ここでこんなことができないか？」と思わずにおれない魅力的な能楽堂ができあがっている。

◎日本文化の特徴は「総合力の強さ」

日本文化の特徴は、山本氏が「空間を含め総合化して伝えること」と言うと、「単体が集合体になった時の強さじゃないか」と佛願氏が呟く。

家具職人からシェフまで、複数職種の協働と触発で創造を生み出す graf ならではの意見だ。そのセンスが伝統建築に注ぎ込まれたと言える。

しかし、そもそも能楽そのものが、文学・劇・舞踊・音楽・宗教などが統合された総合芸術だ。そして山本能楽堂は、上演される芸能を能に限定しない。

能、文楽、講談、落語など多彩な芸能を総合上演する「上方伝統芸能ナイト」は有名だ。それどころか、ここでは飲食が可能だという。

先般も、能楽堂全体を使った高級シャンペンブランドのレセプションパーティが開催されたばかり。味覚が加われば究極の総合力だ。

能に興じつつ舌鼓を打つ・・・これって新しいようで実は原点回帰じゃないか？義満や信長だって、きっとそうしていたはずに違いない。

■京都型ビジネス（村山裕三同志社教授）

千年都市の経営哲学に脈々と流れる精神性

所在地：京都市上京区

取材日：2014年11月19日

レポート

■京都型ビジネスの精神性



京セラ、村田製作所など京都の多くの企業が伝統産業の系譜に繋がっている。京都の企業はB to Bが多いため見えにくいですが、精神性は「経営」に入っている。ものづくりへのこだわりが非常に強い企業が多い。その裏には千年以上の歴史都市に培われた職人文化が流れていて、徹底的に匠の技（機械やコンピュータでは作れない、ヒトの手で調整しなければ作れない技）を追求しながら、職人や技術者を大切にしている。その潜在力をいかに高めるか腐心する。“物事を突き詰めていくのがヒトのやるべきこと”という考えだ。こういう「本物思考」（効率性よりクオリティを優先）にコアコンピタンスがある。

京都にはニッチながら高い世界シェアを取っている企業が多い。ここだけは絶対負けないというコア技術（＝本物を作る技術）を持っていて、そのコア技術に匠の技が入っているから、グローバルシェアが取れる。匠の技を機械化した部分があって、そこは誰にも見せない。海外展開するときもそこは絶対持っていけない。京都でしかやらない。そういう形でコア技術を非常に大切にしている。

京都では他人のマネをしたら馬鹿にされる。それゆえ各分野で独自のニッチな世界が発展していった。ただ、グローバル化の中では知的財産権で守れない箇所がすぐにマネされる。だから、マネされないよう京都に残しておくという発想になっていく。

今西錦司氏（京大の生態学者）が「棲み分け理論」を唱えたが、まさにそれが京都の発想。多様でニッチな世界が“棲み分け”ながら“追求”していく。

○日本文化とグローバル化の融合

堀場製作所の堀場厚氏も「京都には職人文化が基本にあるから我々は強い。ただ、グローバル化に対応できるような職人文化が必要だ。海外進出した際、ものづくりの大切さや京都の文化の大切さなどを語らなければならない」と言う。海外からマネージャーが来日したら必ず滋賀県朽木の研修施設に連れて行くそう。京都&日本の文化が体感できる特別な仕様の施設だ。そこで日本文化とのベクトル合わせをしてから仕事に入る。さらに、グローバルに対応するため、堀場には“OPEN&FARE”というもう一つの価値観がある。日本文化を基本にしつつも、クローズドではなく“OPEN&FARE”にやっていくという考えだ。

欧米には“成長しなければ企業でない”という考え方があるが、京都の企業はボリュームだけを追いかけていく急速な成長は好まない。付加価値を乗せたゆっくりとした成長を好む。

“企業の適正規模”という話もよくする。一定規模以上大きくなっても仕方がない、小さなま

とまりで徐々にハッピーになった方がいい、という考え方。京セラ稲盛氏の「アメーバ経営」も、多くの小さなとまり（ユニット）が総合化したホロニックなマネジメントといえる。

職人同士で切磋琢磨し自らを高めるため突き進むことで成長していくが、グローバル社会の中ではある程度そこに効率性も融合させなければならない。手づくりの要素を残しながらもコストをどう落としていくか、それができる企業が勝つ。顧客のニーズをコンピュータプログラム化して機械で織るという細尾の手法もその一つだろう。

○伝統的な日本の精神性と現代日本の精神性

アメリカは建国以来、効率性追求の経済モデルでやってきた。だから、そういう面ではやはり強い。いま急速にアメリカ的なグローバル化が進んでいるが、そこで日本企業が同じことをやっても勝てない。日本のモノが真にグローバルに受け入れられるためには、やはり精神性まで入れ込まなければ通用しない。形（花鳥風月）を取り入れるだけではダメだ。

ただ、日本の精神性を入れ込んだ最終製品はいろいろな人がトライしているが、まだ成功例は少ない。効率性を重視して出来上がったモノに、効率性という観点からみれば無駄だらけの伝統的な日本の精神性を入れても合うわけがない。

数少ない成功例は奥山清行氏（工業デザイナー）だ。欧米人が奥山デザインのフェラーリを見て、「これは非欧米人でしか引けない線だ」と言った。そこには日本の精神性が入っている。それは“伝統的な精神性”ではない。ガンダム系、つまり“新たな現代日本の精神性”だ。

日本のモノがグローバル化するとき（世界中で人気を博するとき）というのは何が揃ったときなのか、典型例が19世紀後半の西欧のジャポニズムだ。最初は東洋の珍しさから始まったが、その後、そのモノの裏にある日本の精神性を西洋人が見出し始めた。琳派や浮世絵に反映する日本人の自然観、着物の裏にある「粹」の世界など、それは何なのかを考え始め、そこに共感する人々が出てきて世界に広まった。

今のクールジャパンも同じ。日本人が積極的に輸出して広がったのではなく、「カワイイ」という価値観を持った人が世界中にいて、それがネットで一気に広まったのだ。あれもある意味で精神性の話だ。「カワイイ」や「クールジャパン」は決してメジャーなトレンドではないが、そういう価値観を持った人たちが世界中に存在したのだ。

○日本の精神性と禅の世界

実は、日本の精神性を入れ込んだ典型的な成功例は、アップルだと思う。日本のアイデアが取られた例ともいえる。ポイントは“シンプルさ”。“シンプルさを突き詰める”という点で禅的だ。これからは、禅の経済学、ビジネス発想が必要だ。日本の絵や書はキャンパスに書きこみすぎない。余白や間を使ってすごい表現をする。それは日本の精神性だ。経済面からも、シンプル化すれば製造コストが落とせるという点で有効だ。

日本の製品が失敗したのは、いろいろ付け加えすぎてバロック建築みたいになってしまったからだ。過剰機能になってしまい、使い切れないモノになった。これはモノづくりにおいては間違いで、その対極にあるのが“いかにシンプルさを追求していくか”ということだ。そういう文化は京都、いや日本が持っている。三島由紀夫などは「日本には何もない。何もないのが日本の特長だ。そこに色々なものが入ってきて生まれたものが日本だ」と言っている。これも

禅の考え方に通じる。

まとめ

ヒアリングの最後に、下記のとおり、「同志社ビジネススクール革新塾の取組み」と「この委員会へのメッセージ」を村山教授から伺った。

これら及び取材レポートに記載した全体を通し、次のキーワードとヒントが得られた。

- “棲み分け”ながら“突き詰める”本物志向。
- “OPEN&FARE”を基本に置くが、匠の技を機械化したコア部分は門外不出。
- 自社の適正規模の範囲でビジネスを展開する。
- 急成長を目指さず匠の技を磨いていくが、グローバル化に対応するにはその中に“効率性”を融合しなければならない。
- “伝統的な精神性”であれ“現代的な精神性”であれ、製品の中に日本の精神性を入れ込めればグローバルシェアが取れる。
- 日本文化の原点に立ち返り、今一度“シンプルさ”を突き詰めよ！
- ハイテクと日本の豊かな精神文化をいかに融合させるかがカギ

◎同志社ビジネススクール革新塾の10年間の取組み

第1段階は、椅子の生地を友禅や西陣織で貼ったりする類。これはよくあるもので、誰もがすぐできる。

第2段階は、京都の伝統産業の強みはどこにあるかを見極める取り組み。細尾のアプローチだ。細尾が海外展示会で他のブースを全部見て回ったら、強みは生産技術と素材だと分かった。例えば、金箔を織り込む技術など世界中どこにもない。世界の顧客に「これをどう使いますか」と尋ね、オーダーされたものをその素材で作っていった。

現在は第3段階。いかにしてモノに精神性を入れ込むかという点に注力している。ボリュームで勝負する20世紀的手法を乗り越えるためにはどうしたらいいか。20世紀の歴史を振り返れば、ヒトがすべてを作ってきた。いま私が取り組んでいるのは「ヒトの作為がないモノ」を作るといふこと。ヒトがやることには限界がある。自然そのままとか宇宙の摂理とか、そういうもので何とかものづくりができないかと。人間を超えた原点、シンプルさの究極。禅でいうと究極は「無」の世界。「無」の世界から何が作れるか。

いま音楽家のツトム・ヤマシタ氏と実験を進めている。彼が目指しているのは宇宙であり禅の姿。そういう精神性を伝統産業が失ってしまったので、何とか取り戻せないものか、ツトム・ヤマシタ氏と京都の伝統産業がコラボを始めている。京都出身の彼は京都に戻り仏教の修業をした。究極の音を求め、サヌカイトという石でソニーの技術者と一緒に楽器を作ってみたら素晴らしい音がした。そのサヌカイトを使い、波動で染物を染めてみた。また、サヌカイトで妙心寺の襖絵を描いたら、禅の僧侶は「これは私の鏡だ」と言って感動した。これらはまさに「無作為」。ヒトの作為がないから完全に禅の世界だ。もう一つ、清水焼でも実験中。サヌカイトを粉碎したものを青磁白磁の釉薬に使って音魂（おとだま）というのを作る取り組みをしている。柳宗悦氏（民藝運動を起こした思想家）が、既に昭和初期、『手仕事の日本』という本の中で「京都の清水焼や西陣織の技術はすごいが昔の生き生きした命がなくなっている」と指摘

した。私も伝統産業の研究をしてきて、“精神性をなくしてしまった”ということを感じている。

◎委員会へのメッセージ

ハイテクと日本の豊かな精神文化をいかに融合させるかが1つのポイント。まだほとんど誰もできていないが、これを考えることはとても意味がある。日本人の精神性を入れ込めばコモディティ化は避けられる。韓国や中国には絶対にマネできない。競争力の源泉になる可能性がある。それができていないのが日本の現状で、逆にアップルのような企業の方がうまくやっている。

ハイテクと文化は全く違う世界。その間に橋を架けられる人が必要になる。両方の世界を知っている、コーディネートできる、プロデュースできる、コンセプトを作れる等の素養を要する。これら二つが一人の脳の中に入って融合するのが最も素晴らしい。奥山氏はその一人かもしれない。彼のような人がもっと出てくることを期待したい。ある人が偶然そういう世界に行くのではなく、多くの人材にそれを認識してもらい機会を教育で作ればよい。現在の縦割り教育の中では難しいかも知れないが、そういう人材育成をしていかなければならない。

■伊那食品工業(株)

「年輪経営」という自覚された挑戦

所在地：長野県伊那市

取材日：2014年12月5日

レポート

○社は「いい会社をつくりましょう」～遠きをはかり、ゆっくり成長

・経済とはそもそも何のためにあるのか、企業の本来の目的とは何なのか、拡大や成長だけに価値があるのか。そういう根本問題から考えたい。「いい会社」とは、単に経営上の数字が良いというだけでなく、会社をとりまくすべての人々が、日常会話の中で「いい会社だね」と言ってくれるような会社だ。経営のあるべき姿は、社員を幸せにする会社、それを通じて社会に貢献すること。

・遠きをはかりながら、ゆっくりと成長したい。えてして経営者は自分の任期中に短期で業績を上げようとしがちだが、急成長すれば必ず反動がきて会社縮小にもつながる。当社は決してリストラをしない。会社は株主のものではなく社員のもの。会社は家、社員は家族だ。そして、木の年輪が少しずつでも確実に成長を続けるように、会社も持続的に成長することが大切で、それが社会のためになる。二宮尊徳の言葉もあるように「遠くを見る者は富み、近くをはかる者は貧す」だ。トヨタの豊田章男社長とも、「継続」の大切さについて話している。

○経営には哲学や教育が重要

・当社では百年カレンダーを各所に貼っている。この中には自分の命日になる日が必ず入っていて、一日一日の大切さがわかる。若い頃に病を患い、本を読んで自分なりに学び考えたことが、今の根本にある。人生はたった一度。「人生まれて学ばざれば、生まれざるに同じ、学んで道を知らざれば学ばざるに同じ。知って行わざれば知らずに同じ」である。先哲に学び、時代を見据えて行動したい。

・経営者は教育者でもある。社員には、人生とは何か、幸せとは何かを考えさせるようにしている。日本は今、目標がない。人生の目的は何か、どうやったら有意義かを考えること、そして根本となる教育を見直すべきだ。

・会社も、人間と同じ「生きもの」だと思う。当社の社員は半数が女性。子育てに入る女性社員には、「子育てを大事にするように。戻ってくる頃には会社もまた成長して、場所を用意しておくから」と話している。種の保存の原理を持った会社が生き残る。超長期で見ることが大切である。

○安定のための研究開発、人間のための製造環境

・一方、当社はむしろ積極的な研究開発型企業。社員の約10%が研究開発部門にいる。経営の継続と安定のために、開発という「成長の種まき」は決して怠らない。また、社屋の環境は社員に心地よいものでなくてはならない。工場も、機械ではなく人が主人公だ。まず人のスペースを確保してから機械を配置している。人の快適さが最優先で、それを追求して設計している。製造工程ではもちろん機械を使うが、最後の箱詰めの工程など、必ず人の手で行うことを

大切にしている。

○忘己利他の精神～豊かな社会と文化のために

- ・「忘己利他の精神」が大切だ。人や地域や文化を大切にす。それらに投資し、社会をよくすること。
- ・仕入れ先との信用も重要。買ったたいて安く売る今の風潮は、自分の首を自分で絞めているようなものだ。当社は海外から多く原料を調達しているが、これも安く仕入れるためではなく、産地を開拓し育てながら仕入れている。
- ・真の豊かさを実現するには、芸術・文化をおもんじることが必須だ。当社では敷地内に多目的ホールや美術館、健康パビリオン、レストランをもうけ「かんでんぱぱガーデン」として公開しており、年間約 35 万人が訪れる。
- ・日本文化のよいところは、手入れや気配りが行き届いているところだ。掃除が行き届いているのは感度がいいということ。文化のレベルを表すものだと思う。当社では全員が朝 30 分早く出社し、清掃を行っている。ガーデンの手入れも社員総出で行っている。



寒天を使った様々な商品



社是



かんでんぱぱガーデン

まとめ

◎「年輪経営」という経営哲学に宿る日本の精神文化

「それを探るなら、企業や経営の根本から考えなきゃ！」・・・当委員会のテーマに対する塚越会長の開口一番だった。

「日本の精神文化が企業活動に如何に反映されているか」という命題は、三層で考える必要があると思う。すなわち、①製品・商品に宿る精神文化、②製造方法に宿る精神文化、③経営哲学・経営手法に宿る精神文化である。本件は最も根本といえる③を軸にした事例だ。それは「グローバル経済の中で日本的経営の可能性を考える」という究極テーマに繋がる。石田梅岩、二宮尊徳、渋沢栄一、松下幸之助と辿る経営思想をはじめ、近江商人の「三方よし」や老舗の持続的経営の哲学を、いま改めて見つめなおすということだが、それは概ね、グローバリズムを生んだ西欧近代企業論理（拡大急成長、競争原理、経済効率性、株主至上主義）とは異質だ。それは「年輪経営」を標榜する塚越会長が編んだ「21世紀のあるべき経営者の心得」（下記）にも顕著にあらわれている。そしてこの精神が社の隅々に浸透し現実化している。

1. 専門のほかに幅広く一般知識をもち、業界の情報は世界的視野で集めること
2. 変化し得るものだけが生き残れるという自然界の法則は、企業経営にも通じることを知り、すべてにバランスをとりながら常に変革すること
3. 永続することこそ企業の価値である。急成長をいましめ、研究開発に基づく種まきを常に行うこと
4. 人間社会における企業の真の目的は、雇用機会を創ることにより、快適で豊かな社会をつくりことであり、成長も利益もそのための手段であることを知ること。
5. 社員の士気を高めるため、社員の「幸」を常に考え、末広がり的人生を構築できるように、会社もまた常に末広がり成長をするように努めること
6. 売る立場、買う立場はビジネス社会において常に対等であるべきことを知り、仕入先を大切にし、継続的な取引に心がけること
7. ファンづくりこそ企業永続の基であり、敵をつくらないように留意すること
8. 専門的知識は部下より劣ることはあっても、仕事に対する情熱は誰にも負けぬこと
9. 文明は後戻りしない。文明の利器は他社より早くフルに活用すること
10. 豊かで、快適で、幸せな社会をつくるため、トレンドに迷うことなく、いいまちづくりに参加し、郷土愛をもちつづけること

◎社員の幸せこそ、企業の最大の社会貢献・・・現代社会への挑戦としての「年輪経営」

伊那食品工業は、業務用寒天製造（国内シェア 80%）を主軸とする総合ゲル化剤メーカー。1958年設立、社員数500名弱、本社は長野県伊那市にある。この会社の驚異とは、半世紀におよぶ連続増収増益と給与向上、いまや就職倍率約400倍という事実なのだ。外部の視察はひきもきらない。とりわけ、「年輪経営」に着目したトヨタ社長・豊田章男氏との交流は有名だ。そのような企業が「社員の幸せこそ企業の社会貢献」という旗印を掲げている・・・それが今回の取材の大きな動機だった。

JR木曾福島駅から車で45分。起伏ある広大な緑地にカフェや蕎麦屋、レストラン、美術館・・・観光公園とみまがう敷地には塀も門もない。目を凝らすと木立の中に本社社屋と工場が・・・この「かんでんばばガーデン」で早朝から始まる清掃は有名だ。工場、研究所、オフィスからガーデンに至る全不動産は社員総出で清掃する。樹木の植栽、育成、剪定、社屋の装花も社員が行う。整頓のゆきとどいた清掃用具倉庫を拝見したが、用具類は社員に貸し出し、自宅使用も可能だという。「会社は家、社員は家族、会社の資産は社員の資産」という訳だ。この倉庫に貸し出し管理表がなく、紛失事例もない。ガーデンにも社内にも心地よい「気」が漂っていた。社是「いい会社をつくりましょう～たくましくそしてやさしく」が掲げられていた応接室で、敷地内で採れたリンゴを戴きながら取材は進んだ。「忘己利他の精神」を説く塚越会長の統べる当社は「今さえよければいい」「自分さえよければいい」という風潮へのリアルな問題提起である。氏は「人の行かぬ裏に道あり花の山」という歌を好むという。そのアグレッシブともいえる存在感に、この理想郷のような会社が、現代社会における挑戦と努力の賜物であることを体感した。

■(株)呉竹

開発型企业が頑なに守り続ける伝統の技

所在地：奈良市

取材日：2015年1月19日

レポート

○呉竹について

- ・1902年創業。墨作りから始まり、1958年に液体墨、1973年に筆ペンを開発。2015年10月1日で創業113年目を迎える。
- ・100周年を機に、「アート&クラフトカンパニー」を目指し、書道から美術・工芸品へと事業領域を拡大。
- ・墨作りで培った技術を活かし、近年はゴルフ場の融雪剤、コンデンサの導電性塗料などの産業用製品の取扱いも増え、商品は約1万アイテムにのぼる。

○固形墨の技術ノウハウを基礎としたビジネスの拡大

①創業113年の老舗ではあるが、常に「得意分野を掘り下げ」「新しいものに挑戦するDNA」が呉竹にはある。全国の墨の95%は奈良県で作られており、創業400年超という老舗もあるなかで、呉竹は墨屋の下請けからスタートし、危機感を持ちながら新しいチャレンジを続けてきた開発型企业である。

②長年培った固形墨の技術をもとに、「超微粒子高分散技術」を活用した液体墨、筆ペンを生み出す。

液体墨は、書道の先生方からの要望により開発したのだが、煤、膠、香料、水の粒子を細かくして均一に分散させ、かつその状態を維持するのはハードルが高く、技術のステップアップにつながった。筆ペン開発の際には、インクがペンにスムーズに流れてくるようにするため、さらに粒子を細かくする分散技術を開発。この過程で超微粒子高分散技術が生まれ、筆ペンのヒットにより呉竹は全国区になった。

③次に、この技術にカーボンブラックの「光を吸収し、熱に変換する」特質を生かした「融雪剤」を開発した。この融雪剤を雪面上に撒けば、日光の熱を吸収し、雪が溶けやすくなる。液体なので均一に散布しやすく、原料は墨と同じカーボンブラックなので、芝や農作物、土壌など環境にもやさしい。

④また、「超微粒子高分散技術」を活かしてコンデンサの導電性塗料を開発し、電気電子機器のコンデンサの小型化・高性能化に貢献している。

○固形墨の伝統技術は大事に伝承していく

①固形墨は、既に売上の1%となっており、事業としては厳しいが、固形墨の技術は呉竹のルーツであり、たとえ同業他社で職人がいなくなっても、呉竹だけは、職人を育て、技術を伝承していく。地場産業として「奈良墨」を残す責任があると考えている。

②墨の製法は、今も昔も変わりなく、大部分が職人による手作業である。職人として一人前になるまで5年、高品質のものを作れるようになるまで10年から15年かかる。職人(匠)の技

術レベルを引き上げ、後継者を育てるための環境を整え、出来高制の給与体系を取り入れ、職人のインセンティブを高めている。

③墨作りは、煤で手足が真っ黒になるなど決して楽な仕事ではないが、若手の希望者を募り、技術の伝承にも力を入れており、現在では希望者が多く、待ってもらっている状況である。

○「品質にこだわり、妥協しない」

①当社のほとんどの製品はエンドユーザーを対象としており、エンドユーザーとの接点である製品ならびに付随サービスについては「品質にこだわり、妥協しない」方針を貫き、商品の完成度にこだわっている。MADE IN JAPAN にこだわり、海外生産をすることはない(同業者では、中国に進出したところもある)。

○従業員を大事に、仕事の効率を高めるため「ワークライフバランス」の取り組み

①呉竹では、働きやすい仕事環境を作り、仕事の効率を高めるため、午後6時までの退社の徹底と年次休暇の完全消化を義務づけている。

②会社内に、従業員向け事業所内託児所を持ち、「子持ちサポート企業」となっている。



墨の製造工程（抜粹）
木型作り



プレスされた墨を木型
から取り出す



稲藁を編んで天井からつるし自然
乾燥



稲藁を編んで天井からつるし自然乾燥



10日から30日かけて木灰
乾燥（墨の大きさによって
異なる）

まとめ

①長い歴史を持つ企業ではあるが、時代の変化に対応し、自ら技術の強みを生かした新商品や新分野への挑戦を続け、常に「新しい企業」として成長しようとするポリシーがしっかりしている。

②企業の強みの源泉となっている技術については、職人(匠)を尊敬し、後継者を育てるための環境を整え、また、次の世代への技術の伝承にも力を入れており、これは、これまで視察した東海バネやトヨタレクサスの工場とも共通するところである。

③時代の変化に対応し、新しく数多くの製品を生み出してきているが、新製品開発にあたっては、創業以来の自社の強みとなっている固形墨の技術を活用し、事業を拡大する場合でも儲かれば何でもやるということではなく、本業の延長線から外れることなく貫いている。

④この職人の技術を大事にする考え方や、安いコストを求めて中国などの海外に進出しようとするのではなく、あくまで品質にこだわり、それを極めることを大事にする考え方は、「日本の精神文化」の具体的な一面であろう。

⑤自社とエンドユーザーとの接点は、商品とそれに付随するサービスのみであるということを強く意識し、商品の品質に妥協することなくこだわり抜く姿勢は、売り手と買い手の信頼関係、公正さを企業経営の中心に据えていることのあらわれであると思う。

■東海バネ工業(株)

徹底した多品種少量生産が世界の注文を呼び込む

所在地：兵庫県豊岡市（豊岡神美台工場）

取材日：2014年11月28日

レポート

○東海バネ工業について

- ・東京スカイツリーの「制振装置」や高層ビル、橋、発電所などに使われる巨大バネから、人工衛星に使われる直径3mmの極小バネまで、多品種微量生産・高精度のバネづくりを行っている。創業者の理念は「どこにも作れないバネを作ること」
- ・「安売りでは顧客満足は得られない」、値引きしなくても売れるバネを製造販売
- ・テレビの「カンブリア宮殿」にも紹介され、年間700人ほどが工場見学に訪れる。

○単品注文・オーダーメイドにこだわったばねづくり

- ・単品でお困りの方に応えるのが、東海バネ工業の商売。世界から注文を呼び込む。
- ・多くの企業はコストダウンのために、省力化、合理化、コストダウンをひたすら追求して、その先は海外へ進出せざるを得ない。当社は、コストで勝負せず、むしろ海外から注文を呼び込めビジネスを展開している
- ・How to doではなく、What to doの時代。話を聞きに来る経営者には「安く、早く作ることばかり考えずに、どうやったら高く買ってもらえるかを考えてください」と言っている。頑張り方を変えていかないといけない。安く・早く作ることばかり追求していると、その結果、そのしわ寄せは社員に来る。
- ・量を追うのは、高度経済成長時代の過去の成功体験。日本は今も引きずっている。
- ・顧客は3,000社以上にのぼり、年間900社から約3万件の注文が入る。取引量が1位から900位のお客様を差別してはいけない。リピーターこそ大事にする。

○WEBで注文できるリピート・オーダー・システム

- ・一度でも注文頂いたオーダーは、全てデータベースに保存されており、1本から手軽に再注文できる。また過去のデータがあるため、納期も簡単に確認ができる。
- ・お客様から困りごとの問い合わせがあったら、10分以内に返す仕組みにしている。なぜなら、お客様は困っているのだから、レスポンスは早くする。

○社員・ばね職人の育成

- ・創業以来72年間、職人が後輩を育てる文化がある。
- ・匠の技を持つ職人が集まる「啓匠館（けいしょうかん）」では、熟練のばね職人が鮮やかな手つきで、原子力をはじめとするエネルギー分野や航空宇宙分野で使用される高精度ばねの製作を行っており、職人達の憧れ・目標となっている。
- ・離職率は非常に低い。なぜなら、みじめな形では辞めさせないから。また、周りが常に気を配って声を掛けたりしている。孤立させない。

- ・給与は同業他社よりも 100 万円ほど高いと言われている。そもそも、世間相場や外部の基準とかの情報で決めていない。
- ・従業員満足度はお金だけですか？と聞き返すことにしている。仕事を通じて自らが成長でき、その成長を家族とも共有されることが大事。
- ・行事で事づくりをし、会社の一体感を醸成している。入社して 2 年～3 年の若者に企画させる。
- ・組織体制は、役員～マネージャー～リーダーの 3 階層。
- ・国公立大学出身も増え、第 1 志望で東海バネ工業に入社してくるようになった。
- ・職人が使う治具について、自分が納得できるものを各自が作る。自分が工夫して作る。

○全体

- ・海外へ行かない理由。同じモノづくりを現地の人でやるのは当分無理。むしろ海外からの単品需要を如何に取り組むかに挑戦する。
- ・日本経済を下支えしているのは、中小零細企業である。中小企業の社長のおやじ連中が日本の人材の質的低下を支えている。彼らは命がけで人づくりをしている。中小零細企業で働く人たちが夢を見られるように。
- ・富裕層がお金使うよりも、5 千万人～6 千万人いる労働者が 3 千円使う方が効果は大きいはず。給料上げたら会社は良くなる。みんなが上げるタイミングではなく、みんなが上げる前にやる方が価値あり。
- ・渡辺社長は 2 代目。遠い親戚。会社は自分のものではない。預かりものである。中小零細企業は会社を「自分のもの」という発想につながりがち。
会社は社員のためにあると本気に心の底から思うことが重要。



バネの製造工程



啓匠館での高精度のバネ
製作



「匠の技」を持つ職人の手形

まとめ

◎技術者(匠)へのリスペクト

- ・野村先生の「千年企業」にも通ずるが、その会社の価値(強み)の源泉である技術者(「匠」)やその技術(「匠の技」)を非常に大切にし、技術者の待遇をよくすることはもちろん、技術者が力を発揮できるよう最大限の環境を整え、その技術が伝承・発展されるよう会社としての取り組みが明確。
- ・そのような環境では、技術者がやめることなく長期間勤務し技術を磨くとともに、若手もその技術の習得に力を入れ、後継者も育っていく。
- ・機械化やIT化できるところは機械化・IT化し、技術者の手作業が必要なところは手作業を大事にしており、その手作業がユーザーからの細かい注文への対応を可能としている。大量生産方式では、コストダウンが優先され、ユーザーのニーズへの細かい対応は不可能。
- ・技術者へのリスペクトと技術者を育てていくカルチャーが、「日本の精神文化」の特徴と考える

◎自社の強みである技術を生かすビジネスモデルをもっている

- ・企業の強みの源泉である技術力を最大に生かすビジネスモデルを持っており、価格を下げてコストで競争する必要がない
- ・コストダウンを求めて海外進出する必要がなく、逆に海外の顧客からの注文をインターネットを通じて直接受けることを目指している

◎会社は社会からの預かりものであり、会社は社員のためにある

- ・渡辺社長は会社経営について、会社は先代の創業者からの預かりものであり、できるだけ困らないようにしてお返すのが自分の使命、また、「会社経営に、日本の精神文化がどのように活かされているか」との質問に対しては、「会社は社員のためにあると心の底から言える」との発言があった。
- ・⇒会社は社会の公器との考えで経営を行なっている。
- ・社員との継続的な関係構築を大切にする日本的スタイルが、職人の技術の伝承と鍛錬を支え、会社、ひいては社会の持続的な成長につながると考える。

■レクサス(トヨタ自動車九州(株))

目に見えぬ感性と鍛錬が図面を超えた品質を生む

所在地：福岡県宮若市

取材日：2014年12月25日

レポート

○トヨタ自動車九州について

- ・1991年、愛知県以外で初めて国内生産拠点として創立。
- ・現在、レクサスRX・IS・ES・NX・CT・HS、およびサイを受注生産。
- ・宮田工場は米国市場調査会社J.D. パワーによる2014年米国自動車初期品質調査(Initial Quality Study: IQS)のプラントアワードで、アジア太平洋地域No. 1(世界2位)を受賞。過去に3度、世界1位を受賞したことのある製造品質世界最高水準の工場。

○「レクサス」品質とは

- ・プレミアムの条件は「作り手の心(思い)が伝わること」「クラフトマンシップがにじみ出ること」「文化・先進技術の香りがすること」。
- ・期待を超える「感動」「驚き」、「良い車を持つ喜び」「良い車を使う喜び」「良い車を持てば広がる世界」を感じてもらえる車が「レクサス」品質。

○お客様の声に徹底して耳を傾ける

- ・国ごとに車の使われ方やこだわり、ニーズは異なる。砂漠の中で仮に車が壊れれば、顧客の命に関わる。また、目の色が違えば色の見え方も違うし、耳の聞こえ方も違えば不快に感じる音も違う。
- ・トヨタ自動車九州は100%子会社のボデーメーカーであるが、現在6名の海外駐在員を置き、毎年、世界各国に市場調査に足を運び、ディーラーにどんな苦情が寄せられているのかヒアリングをしている。このように、聞き伝えではなく、自ら現地現物で確認し、お客様の声に徹底して耳を傾け、後述の品質向上に役立てている。

○レクサス品質へのこだわり

- ・レクサス生産において40項目にわたるノウハウを駆使し、設計図面では表現されていない、図面を超える品質を追求している。
- ・その一つが水研磨。通常は中塗りの上に上塗りとクリア塗装を行うが、中塗りとお塗りの間の工程で削ってミクロン単位の凹凸を無くす。これにより、鏡のような艶肌を実現している。日本人のオーナーは特に休日に自分の手で車をピカピカに洗うなど塗装表面の綺麗さに満足を得ることが多いことから、日本国内販売のレクサスのみで実施している技術。
- ・一方海外では、静穏化により風切音が気になるため、静穏ドームを製作して異音を検知できる環境を整備している。また、長距離の直線走行が多いことから、ハンドルを触らなくてもまっすぐ進む直進安定走行をチェックできる車両流れ自動計測を実施している。
- ・またレクサスの高い品質基準値を持つ、ドアやフード、バンパーとボディの隙間・段差の

品質チェックにおいては、検査員の視覚と触覚によるコンマ以下の精度で全数検査が行われている。この技能は安定してできるようになるまでに1年程度を要するが、その後も体調管理に対する意識づけとして毎日チェックを行い、その日のテストに合格した者だけが検査を実施できるといった徹底した管理が行われている。

- ・また、目が届きにくい部分にまでこだわり、質感を向上させている。例えば、トランクを開けたゴムの横にあるスポット溶接の打点を等間隔でまっすぐ並べたり、鉄板の溶接した後の合わせ目のシーリングを丁寧にいき、シーラーだと気付かせないように塗装している。

- ・RGB 検査（レッド・グリーン・ブルー）では、通常の光の下では気づかない色ムラのチェックを行っており、地下駐車場の光のあたり方等で色ムラに気づかれることのないよう検査を実施している。

○クリーン&サイレンス工場

- ・匠がその技を発揮できるよう清潔で静かな職場環境を高いレベルで実現している。これは製品や設備の異常時に発生する汚れや異音の検知にも有効である。サイレント化においては製造ラインのコンベアーをチェーン駆動からモーターによるフリクションムービングフロアへの変更や、電動ナットランナーの導入、牽引台車の連結部の防音材設置などで事務所並みの静けさとなっている。

- ・また、匠自身がその力を発揮できるように自ら職場環境を改善し、それが製品の品質の向上に繋がっている。例えば、社員のアイデアにより、車両底面の組み付け作業で精度向上のため、作業工程の床下照明を設置したり、検査工程では完成車両のドア閉まり精度を確認するためレーザーによる閉速度検査機器を自作したりしている。

- ・ロボットが得意とするところは徹底的に機械化する一方で、ロボットに匠の手の動きをプログラミングして、手作業に近い高品質を求めている。

○匠の技を磨く

- ・レクサスでは、装飾としてインパネ（運転席の前の部分）にステッチを施しているが、このステッチが曲がっていたり、縫い幅が違っていると台無し。そのため、この作業を行う匠の育成にあたり、アシスト側の手である左手で猫の顔を折ることが出来る人のみに訓練を実施し、1日1枚以下の失敗率になるまで訓練を実施した後にラインに入ることができる。現在は16名の匠がステッチを行っている。



作業者のアイデアを実現した
床下照明



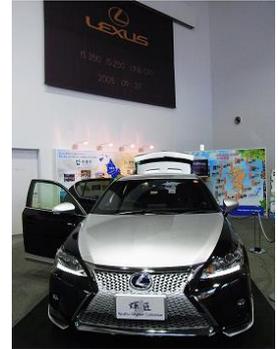
始業前に検知力チェックを行う
建付け官能訓練機



匠の技能者の動きを
プログラミングした塗装ロボット



熟練のスタッフによる製造・
検査を経たエンジン



九州7県の伝統工芸
が内装に施された
特別仕様車

まとめ

◎匠の技を支える日本人の「美意識」と「精神性」

・自動車という非常に近代的な工業製品において、レクサスは「匠の技」やマニュアル化できない人の感性を大事にしたものづくりを行っており、これが最も近代的な工業分野における「日本の精神文化」の一例であると言える。

・匠の技を発揮できるよう職場環境をクリーンに保ち、ネジ一本の締め具合を耳で確認できるようなサイレントな工場を実現したり、目に見えない部分にまで匠が手作業で塗装する等の妥協を許さない品質へのこだわり。それを支える匠の技と、たゆまぬ訓練。毎日の作業前の匠のコンディションのチェックや不相当者の排除により、品質レベルを維持している。目に見えない部分にまで品質にこだわるのは、それを疎かにすれば、目に見えるところの品質に影響すると考えているから。こうしたところに、日本人の美意識や鍛練といった精神性が活かされていると感じた。

・また、186工程、10時間にも及ぶ塗装作業により、時間帯によって色味が違って見える飽きの来ないボデーには、四季折々の色彩豊かな日本の風景が活かされていると感じた。

◎お客様志向を支える「こだわり」と「柔軟性」

・「こだわり」という言葉には、「ちょっとしたことに必要以上に気にする。気持ちがとらわれる」という意味があるが、こうした細かいことを気にして突き詰めて考えることを日本人

は得意としており、お客様目線での気付きや改善に繋がっていると感じた。

・また、日本人の白黒はっきりさせない性質が、「高性能で低燃費」「多機能かつ操作性に優れている」といった相反する事象を巧みに融合させることに活かされていると感じた。

◎最大の武器は「人の能力」と「職場力」

・技術力の一部の人が頑張っても、盗まれやすく競争力が低い。また、企画やマーケティングコンセプトを作ることも難しいが、それよりも難しいのが「職場力」。真似できないものであり、競争力も高い。競争力を維持、向上させていく上での最大の武器は「人の能力」と「職場力」であり、作る人の誇りや情熱が商品力として表れる。また、レクサスユーザー等の見学者にレクサスのものづくりや考え方を見せることが、従業員の仕事に対する誇りに繋がるとともに、生産現場がユーザーの声を直接聞く機会となり、ものづくりにも活かされている。こうしたユーザーの声を聴き、「カイゼン」する取組みの背景に、日本人の地道さや勤勉さ、おもてなしの精神が根ざしていると感じた。

・完成度の高い自動車を作るためには、スキルの高い技術者の優れた感覚といった人間的要素が大きく、匠と呼ばれる職人を養成するトレーニングが重要である。日本人らしい手先の訓練として、利き手と反対で折り紙で猫を折る訓練は興味深い。

・また、学校を卒業し入社すると、まず規律訓練から入る。ここでは先生を職場のリーダーが担当するため、リーダーも新入社員も勉強になる。皆で協力しあって成長していくところも日本的と言える。

平成 26 年度 日本の豊かな精神文化委員会 活動状況

平成 26 年

- 6月10日 会合
「本年度の活動方針(案)」について
- 8月5日 講演会・会合
「ものづくりと日本の精神文化」
国際日本文化研究センター 名誉教授 山折 哲雄氏
- 9月17日 講演会・会合
「日本の知恵～その古今と未来～」
佛教大学 社会学部 教授 高田 公理氏

10月22日 京都視察

- 11月18日 講演会・会合
「千年企業に見る日本の精神文化」
拓殖大学 国際学部 教授 野村 進氏

11月～平成 27 年 1 月 コアスタッフヒアリング(13 件を現場視察)

- 12月10日 会合
「委員会活動の中間整理と提言への展望」

平成 27 年

- 2月10日 会合
「提言骨子(案)」について
- 3月27日 会合
「提言(案)」について

4月27日 常任幹事会・幹事会にて提言案を審議・承認

- 5月8日 提言 記者発表

平成 26 年度 日本の豊かな精神文化委員会 名簿

(平成 27 年 4 月 27 日現在、敬称略)

委員長	鈴木 博之	丸一鋼管(株)	取締役会長
委員長代行	小笠原 恒夫	(株)電通	執行役員
〃	酒井 真理	ピーチプロモーション(株)	取締役社長
副委員長	五十嵐 晃	(株)ホテルグランヴィア大阪	取締役社長
〃	石崎 正明	鵠森宮	宮司
〃	岩根 茂樹	関西電力(株)	取締役副社長執行役員
〃	太田 真治	西日本電信電話(株)	取締役 大阪支店長
〃	小椋 昭夫	バンドー化学(株)	相談役
〃	河崎 昭男	関電プラント(株)	常務取締役
〃	革嶋 恒徳	医療法人社` ical春日会 革嶋クリニック	理事長
〃	谷口 碩志	(株)クリエイトマネジメント協会	代表取締役
〃	辻村 英雄	サントリーホールディングス(株)	専務取締役
〃	中北 健一	(株)中北製作所	取締役社長
〃	二宮 清	ダイキン工業(株)	嘱託
〃	堀井 良殷	(公財)関西・大阪 21 世紀協会	理事長
〃	松井 次郎	(株)マツイコーポレーション	代表取締役
〃	和田 誠一郎	和田誠一郎法律事務所	弁護士
委員	安達 悠司	安達法律事務所	弁護士
〃	井垣 貴子	(株)健康都市デザイン研究所	取締役社長
〃	岡田 章	D. C. C.	代表
〃	岡田 泰紀	三井物産(株)	関西支社副支社長
〃	岡村 剛行	(株)ひふみ	代表取締役
〃	小野 傑	西村あさひ法律事務所	代表パートナー弁護士・ニューヨーク州弁護士
〃	香川 直之	(株)アイアンドエス・ビービーディオ	関西支社長
〃	加藤 俊勝	JFE エンジニアリング(株)	顧問
〃	加藤 ひろこ	(株)シンサイカトー	取締役副社長
〃	金田 直己	金田事務所(株)	代表取締役
〃	川口 達夫	(株)櫻製油所	取締役社長
〃	神原 勝彦	パナソニック(株)	秘書室関西財界総括部長
〃	米谷 伸行	(株)日米クック	代表取締役
〃	近藤 三津枝	(有)パンコット	代表取締役
〃	土清水 縁	(有)Brillante	取締役社長
〃	中川 泰伸	伝法山西念寺	代表役員・住職
〃	林 直樹	(株)日建設計	代表取締役副会長
〃	平岡 憲人	学校法人 清風明育社	専務理事
〃	星野 兼一	JFE エンジニアリング(株)	大阪支店長 理事
〃	細山 雅利	(株)ニュー・オータニ	取締役 大阪総支配人
〃	松村 喜弘	(株)パイン・フォーレスト・こどもの家	取締役社長
〃	矢崎 繁夫	(株)ドコモCS関西	常務取締役
〃	山内 一郎	ヤマウチ(株)	取締役社長
〃	山口 朋子	(株)コングレ	取締役執行役員
〃	山下 茂子	(株)Dental Digital Operation	専務取締役
〃	雪永 剛	西日本バンドー(株)	取締役 常務執行役員

スタッフ	竹内 健	丸一鋼管(株)	執行役員社長室長
"	和泉 豊	(株)電通	総合ソリューション局 プロジェクトプロデュース部 部長
"	山本 康博	(株)電通	総務局 関西総務室 関西総務マネジメント部長
"	中町 響	ピーチプロモーション(株)	プロジェクトマネージャー
"	一新 由紀	(株)ホテルグランヴィア大阪	
"	森田 敦士	関西電力(株)	秘書室マネジャー
"	中正 成則	バンドー化学(株)	経営企画部主任
"	上田 雅己	関電プラント(株)	取締役経営企画部長
"	前田 玲子	(株)クリエイトマネジメント協会	取締役総合企画室長
"	小倉 由紀	サントリーホールディングス(株)	大阪秘書室課長
"	下里 俊平	(株)中北製作所	総務部総務課係長
"	神嶋 晶美	(株)マツイコーポレーション	
"	六條 彩花	和田誠一郎法律事務所	
代表幹事スタッフ	土塚 浩一	日本生命保険(相)	本店企画広報部長
"	大澤 昌丈	日本生命保険(相)	金融法人第二部法人部長
"	里 美穂	日本生命保険(相)	営業人事部課長補佐
"	伊勢 拓央	西日本電信電話(株)	秘書室長
"	大野 敬	西日本電信電話(株)	秘書室担当部長
"	古江 健太郎	西日本電信電話(株)	秘書室担当部長
"	堀 摩耶	西日本電信電話(株)	秘書室主査
事務局	齊藤 行巨	(一社) 関西経済同友会	常任幹事・事務局長
"	野畑 健	(一社) 関西経済同友会	企画調査部課長
"	東野 訓子	(一社) 関西経済同友会	企画調査部