

進取で頑固に

～私たちの産業に流れる
豊かな精神文化を今こそ再認識し
二極融合の発揮で
グローバル価値を創造しよう～

2015 年（平成 27 年）5 月

一般社団法人 関西経済同友会
日本の豊かな精神文化委員会

目 次

1. 基本認識	1
2. 委員会での活動	
(1) 活動の概要	2
(2) 具体的な活動と成果	3
3. 活動から得られた気づきと考察	11
4. 提言	
(提言 1) 私たちの産業や技術には、固有の豊かな精神文化が宿っていることを再認識しよう —ものづくりやサービスを「文化」と自覚して 豊かな付加価値創造を	14
(提言 2) 匠の技を育み支える構造や経営哲学から見つめよう —「三方よし」や「老舗」に込められた持続的成長の知恵を見つめる	14
(提言 3) 「進取で頑固」を合言葉に、ものづくりやサービスで独自のグローバル価値を創造しよう —「拓く」「守る」という二極融合の自覚的・戦略的な発揮を	15
5. おわりに	16
■ 現場視察・ヒアリングの詳細（参考資料）	17
■ 平成 26 年度 日本の豊かな精神文化委員会 活動状況	65
■ 平成 26 年度 日本の豊かな精神文化委員会 名簿	66

1. 基本認識

昨今、我が国は「失われた 20 年」と呼ばれる長期の景気低迷期を経て、世界における存在感、競争力を大きく低下させた。特に、強みとされてきたものづくりの分野においても、新興国の低賃金労働力を背景とした攻勢に、かつてない苦戦を強いられている面がある。

かつて世界を席卷した“強い日本”を復活させる鍵は、日本企業が他国に真似できない日本独自の優位性、競争力をいかに築き上げ、差別化を図っていくかであり、そのためには、日本固有の強みを再認識し磨きをかけることにより、オリジナリティのある高付加価値の製品・サービスづくりを志向していくしかない。

関西経済同友会では、昨年度、同様の問題意識のもと「現場力」や「ものづくり（デザイン力）」に焦点をあてた提言を行ったが、これらに加えて、日本が世界に誇るべき他国が真似のできない固有の伝統の技術力（匠の技）と、それを生んだ日本の豊かな精神文化に着目することで、これから我が国が進むべき道筋について新たなヒントを見出すことができるのではないだろうか。

日本人は古来、豊かな自然を畏れ敬いながら、自然と調和・共生してきた。四季折々の変化の中で、豊かな感性を磨き、素晴らしい日本固有の精神文化を築き上げ、それが「匠の技」を生み育て、日本の競争力の源泉となり、独自の“ものづくり”や“サービス”を生み出してきた。

日本企業が、今後の厳しい国際競争を勝ち抜き、“強い日本”の復活と持続的経済成長を実現していくためには、この世界に誇る「匠の技」を育んだ豊かな精神文化について改めて学び、自覚し、再認識することにより、これからの日本が目指すべき独自の“ものづくり”や“サービス”のあり方を模索すべきである。

世界から見た日本の魅力・強みとは何か。世界に誇るべき日本の「匠の技」とは何か。それはどのように育まれてきたか。その背景にある日本人特有の精神文化とはどのようなものか。日本人特有の精神文化が、競争力のある“ものづくり”や“サービス”にどのように活かされてきたか。本委員会では、このような問題意識に基づいて活動を行ってきた。

これから日本が目指すべき“ものづくり”や“サービス”を見出すため、現代に通じる競争力の源泉としての日本の豊かな精神文化の再認識と戦略化の重要性を提言する。

2. 委員会での活動

(1) 活動の概要

本委員会では、前述の基本認識のもと、以下の4つの観点から、様々な調査・研究活動を実施した。具体的には、有識者による講演会や委員会メンバーへのアンケート調査を実施するとともに、それらを通じて得られた具体的な事例について現場視察・ヒアリングを行った。

観点①：「日本の豊かな精神文化」の「特質」・「反映」・「挑戦」を知る

- ものづくりやサービス業に込められた、日本の豊かな精神文化の「特質」を知る
- 日本の豊かな精神文化が、ものづくりやサービス業に如何に「反映」されているかを知る
- 産業を取巻く現況を背景に試みられる、日本の豊かな精神文化を活かした「挑戦」を知る

観点②：「反映」は表層にとどまらず構造的に考察する

- 製品・サービスそのものへの反映
 - … 精神文化がどのように宿っているか、組み込まれているか
- 技術や製造方法への反映
 - … 手法としての匠の技やその伝承方法に、精神文化がどのように活かされているか
- 製造環境・産業構造・経営哲学への反映
 - … 企業風土づくりに精神文化がどのように反映しているか

観点③：「伝統の匠の技」および「現代の産業・技術」について考察する

伝統の匠の技のみならず、いま我々の多くが享受し従事する現代の産業・技術について、その関連性も含めて考察する。

観点④「時代認識」「現状分析」を重視する

「日本の豊かな精神文化」を現在のものづくりやサービスに活かすための課題やヒントを大局的な見地から抽出し、伝統がどう継承され、進化し、新たな価値が創造されてきたのかを探り、これからの企業活動の戦略作り及び施策に生かすことを重視する。

(2) 具体的な活動と成果

活動1 講演会 … 大局的な見地と示唆を得る

有識者による講演会では、「日本の豊かな精神文化の真髄」「時代背景と現状認識と課題」を軸に、大局的な見地や具体的な事例が示されるなど、貴重な示唆を得ることができた。

第1回「日本の精神文化とものづくり」

山折哲雄氏（国際日本文化研究センター名誉教授）

テーマを巡る4つの大局的な特質分析とグローバリゼーションへの懸念、推進へのヒントが示された。

<要約>

日本のものづくりに反映される精神文化の要諦は、以下のようなものだと思う。

- ①森林と海洋、稲作農耕、近代都市の三層構造に基づく「多元的価値観」
- ②平安期や江戸期に代表される「長期平和社会」
- ③絢爛豪華と質朴簡素という「二極の美意識の併存」
- ④異文化受容に伴う「伝統と革新の二重構造」

そしてこれを生み、育んだ源郷は、なんと言っても京都である。

昨今のグローバリゼーションは個人を直撃し、日本の二重構造（伝統と革新）が効かないのではないかと懸念する。職人のように「個人＝ひとり」が個々の哲学を持ち、強くなる必要がある。日本の尺度で世界と交渉し、戦っていく勇気が必要である。

第2回「日本の知恵～その古今と未来」

高田公理氏（佛教大学教授）

会員アンケートの具体事例などを基に日本の精神文化の特質や変遷が歴史軸に沿って示され、近代の袋小路から「世界に開かれた新しい鎖国」の模索が提唱された。

<要約>

トヨタ方式、新幹線、痛くない注射針、金剛組、玉鋼、高性能セラミック等々…これらを支えるのは「もったいない」が表す4R精神（reduce, reuse, recycle に respect を加えるという山折哲雄氏の考え）や、よい意味で「ガラパゴス」とも言うべき、楽しみ、楽しませる繊細な美意識・技術・工夫であり、これこそ江戸期の浮世絵、カラクリ人形や和食、駄弁などにも顕れる日本伝統の精神文化だ。

漢字を基に平仮名片仮名を生み出したように、日本は海外の文明を自らの伝統に受容し、再編成することで独自の創造を繰り返してきた。しかし、例えばソニーの追求した日本的な「縮み指向」は今やアップルの御家芸。江戸期の石田梅岩は「(売り手・買い手・社会の)三方よし」を唱えたが、「どう稼ぐか」だけに依拠する昨今の金融資本主義は健全な資本増殖なのか、社会の幸福に繋がるのか、甚だ疑問。そもそも日本の尺度がグローバリゼーションに適応できるのかどうか、懐疑的だ。いま日本は、明治150年（2018年）を前に「近代の袋小路」にある。「世界に開かれた新しい鎖国」ともいうべき試みが必要なのかもしれない。

企業の持続性を日本精神文化の特質反映として捉え、日本が世界に誇る「老舗」にテーマ模索のヒントがあると提唱された。

<要約>

日本は創業 100 年以上の老舗が集まる**世界一の老舗大国**（因みに、世界最古の会社は大阪の金剛組）。実は現代最先端の技術集積といえる携帯電話には老舗の技術が活かされている（携帯の折曲部分や電磁波シールドには福田金属箔粉工業の技術、バイブレーション機能に欠かせない極小ブラシには田中貴金属工業の技術等々）。

日本に老舗企業が集中する理由は、**①被侵略と内戦の期間のなさ ②“継続”を美德とする価値観 ③ものづくりを尊ぶ伝統**があるからだと思う。大陸から伝わった文化が日本で発酵・熟成し違う性質のものとなり世界に送り返されるという巨大な循環が何百年単位で続いているが、老舗とはその「触媒」ではないか。

持続的成長を遂げる老舗企業に共通する 3 つの力は、**①適応力 ②許容力 ③本業力**だ。例えば、呉竹では、墨づくりの技術を活かし融雪剤や道路鋤を作る一方で、今も墨は全て手作りであり、墨職人の育成に注力している。

老舗企業には時代の荒波を乗り越える知恵が詰まっている（秋田の精錬所が廃棄された携帯電話や家電から金を取り出す技術で蘇った事例、広島“公害企業”が世界最先端のリサイクル技術を開発し環境に役立つ企業に生まれ変わった事例等々）。

老舗は日本が世界に誇るべき文化であり、“SHINISE”を世界に発信していくべきだ。

活動2 : アンケート調査 … 「特質」・「反映」が浮き彫りに

委員会メンバーを対象としたアンケート調査では、具体的な日本の豊かな精神文化の「特質」や「反映」の事例を抽出することができた。

アンケート結果を集約すると以下ようになる。

■ものづくりやサービスに宿る「日本の豊かな精神文化」の特質（キーワード）

「細やか」	緻密、丁寧、清潔、微細加工技術、小型高機能、極小美追求、ガラパゴス化
「勤勉」	求道心、向上心、改善意欲、頑固、粘り強さ、忍耐力、節約精神、ムダ除去
「心配り」	おもてなし、人間関係に配慮、利便/福祉の向上、三方よし、働く＝他を楽に
「自然」	もったいない、森羅万象に魂が宿る、もののあはれ、自然素材、四季の尊重
「二極性」	真面目と柔軟性、頑固と新奇好き、和洋折衷、和魂洋才
「総合力」	和を大切にする、触発と切磋琢磨、総合化で発揮される力

■「日本の豊かな精神文化」が反映されている製品・サービス・会社

◎代表的・象徴的なもの

- ・和 食－世界遺産、四季折々の素材、優れた栄養バランス、美の表現、年中行事との関係
- ・旅 館－客の TPO や時節を尊ぶ、もてなしと気配りの技
- ・宅急便－迅速かつ正確できめ細かいサービス、日本独自に発展
- ・新幹線－凛とした美しさ、高度技術の集積、乗客本位のサービス、安全を支えるシステム
- ・トヨタ－日本的ものづくりを極めつつグローバル化

◎アンケートの中から現場視察の対象としたもの

金剛組（寺社建築）、明珍本舗（鋳造）、大七酒造（日本酒）、小丸屋住井（京うちわ）、坂本乙造商店（漆器）、山本能楽堂、京都の企業（村山裕三同志社教授への取材）、伊那食品工業（年輪経営）、東海バネ工業（多品種微量生産）、トヨタ自動車九州（最高級車レクサス）

活動3 : 現場視察・ヒアリング … 「特質」「反映」「挑戦」を実感

講演会やアンケート調査で得られた情報から取材対象を抽出し、現場視察及びヒアリングを実施した。

「下鴨神社」から「レクサス」まで駆け足で辿る中で、日本の豊かな精神文化の「特質」や「反映」を実感するとともに、様々な「挑戦」の事例からは、今後の企業経営のあり方を考える上での貴重な示唆を得ることができた。

■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

日本の精神文化は京都を軸に形成されたといって過言ではない。鬱蒼とした糺の森に覆われた京都最古の神社を参拝し、森に象徴される森羅万象への畏敬を体感した。古来日本人は「神の住まい」である神社に、最も優れたものを奉納してきた。即ち**神社には、最高峰の「ものづくり」「サービス」の技が、神さまの衣食住として集約され、数十年に一度の遷宮の度に、その技は更新・継承されてきた。**同時に、近代まで一般には閉ざされていたことによって、古のものが守られて来たという側面もある。進行中の檜皮葺の葺き替えを見学しつつ、開かれること、閉ざすこと其々の善い面と難しい面に思いを馳せた。

(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

老舗大国の日本だが、最古の老舗こそ、創業から1436年の歴史を有する金剛組。大阪・四天王寺建立のため聖徳太子が百済から呼び寄せた職人を祖に、現在に至るまで四天王寺などの社寺建築を担う。

金剛組の技術力を支える1つの要素として、神仏に関わる仕事に携わる誇りと喜びがある。神仏を安置する場所を建築するにあたり、**手抜きはできない、依頼主の期待に応えよう、見えない場所も丁寧に仕事をしようという気概**につながっている。

宮大工に息づく日本人特有の精神文化は、師弟が衣食住を共にして、家族のようにともに生活する中で自然と継承されてきた。

金剛組の家訓にある「入札は廉価で正直な見積書を提出せよ」という教えが示すとおり、身の丈に合う商売をして儲けすぎないこと、お客様に対して誠実であることを是としている。金剛組が追い求めているのは、事業の拡大ではなく、その持続性である。

■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

甲冑づくりをルーツとする明珍家の現当主は 52 代目。明珍家が作る甲冑は、当たった時に、素晴らしい音を発することから、「明白にして玉のごとく類稀なる珍器」と称され、これが明珍という姓の由来となった。明治期には火箸製造へとシフトし、火箸の需要も減った 50 年前に、火箸をたたいた際の美しい音色に着目し、火箸 4 本を吊下げた風鈴製造を開始した。その響きは世界的絶賛を呼び、ソニーのマイク音質検査やセイコーの超高級腕時計クレドールの鈴音にも使用されている。最近では新しい素材「チタン」で、花器やステッキ製造といった新たな製品作りにも挑戦している。鉄を焼いてひたすら打ち、新たな製品を生み出す・・・不易の技を基に時代変化に即応した歩みを支える匠のものづくりに打ち込む姿が印象的である。

大七酒造(株) ／日本の正統&本格の追求が世界普遍に繋がる

1752 年創業。手間と時間、技術力が求められる正統かつ伝統的な醸造法「生もと造り」と、極めて高い効率で糠を除去する「超扁平精米技術」の開発で高品質の酒造りを追求している。洞爺湖サミット晩餐会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ている。

流行は追わず、王道を行く普遍的な酒造りを追求し、本当に価値あるものを造ろうとしている。それは、短期的な利益を目的とするのではなく、数十年先を見据えた企業経営を行っていることが育む精神である。

そして、麴の力を借りて五感で酒造りを行う匠、そして、匠とともに熟練の技で酒造りを支える地元の人が、一丸となり、自発的に行動する、すなわち現場力の高さが競争力の源である。

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

創業約 400 年、深草うちわを源に団扇・扇子づくりを継承し、現在、「都おどり」等をはじめ、全国各流派の団扇・扇子ほか舞踊小道具を手掛ける。芸舞妓が名を入れて鬘簾先へ配る「京丸うちわ」で知られ、京の花鳥風月の粋を描いた団扇は値打ちある京土産として内外に有名だ。材に拘り竹骨は一本ずつ検品し気温や湿度に応じ糊の種類を変えるなど、**量産不能の本物の材と技で高付加価値性を担保**している。2001 年に始め 157 景に達する「都名所図会」シリーズをはじめ「遊びゴコロ」に富む企画性も特徴だ。

■伝統産業の挑戦を知る

㈱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

1900 年創業。伝統の漆器製造を基盤に、工業製品（時計・パソコン・TV・自動車等）に漆を施す注文が絶えない。高度成長期に始めたこの試みは当初国内で門前払いだったが、パーカー、クリストフル、リーデルなど欧州ブランドから引き合いが相次ぐ。当時の欧米は新興国に市場を奪われる今の日本と同様、付加価値の高い高級品へのシフトの最中だった。欧米との取引の中で学んだこととして、特に高級品においては、機能や性能に重きを置いたスペック主義に陥らず、外観で人を引き寄せるといった、感性に訴えかけるものづくりができるかが重要である。そして、付加価値の高い高級品は、ローテクに強い中小零細企業こそ活躍できる世界だ。

素材である「漆」と真摯に向き合い伝統を現代に活かしながらも、伝統にこだわり過ぎず、新しい発想で 100 年後の伝統を生み出すべく、新たな製品づくりに取り組んでいる。

㈱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

京の伝統産業の市場規模は 20 年間で 20%に、全国の呉服市場は 30 年間で 10%に縮小・・・愕然たる状況を背景に 1688 年創業の老舗の挑戦がある。海外富裕マーケットに西陣織を素材（テキスタイル）として訴求し、高級ブランド店の内装等に採用されるなど海外インテリア・ファッション・現代アートなど幅広い分野での利用シーンを開拓している。欧州のデザイン感覚や市場要求は職人に還元され、また、国内の注目も加速している。今年、関西財界セミナー特別賞を受賞した「GO ON（ゴオン）」も、細尾を筆頭に京都の伝統産業 6 業種の若手職人と外部の視点を有するプロデューサーが組む共同プロジェクトだ。伝統の技がビビッドなマーケットに触れて起こる意識の活性と、それを導いたプロデューサー感覚が奏功したホットな実証例といえよう。

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

船場旦那衆の社交場として育まれた能楽堂の改築に起用された「Graf」は、家具職人から料理シェフまで多彩な業種による現代感覚のクリエイティブチームである。伝統とモダンが相互触発された空間設計に自覚されたのは「20%の隙間（使い手に委ねる部分）を残す」こと。これは日本文化の特徴とされる「間（ま）」の極意である。

日本文化の強みは総合化であり集合体が発揮する強さ。能に限らず多様な表現の舞台であり、飲食を伴うレセプション会場にもなる・・・この一見新しい総合性は実は芸能の先祖帰りではないか。社交の軸となり人間関係を束ねる主（あるじ）の力も実感した。

■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（村山裕三教授への取材）／千年都市の経営哲学に脈々と流れる精神性

京セラ、村田製作所はじめ京都の近代産業は、この千年都市に培われた伝統産業の系譜に繋がっており、職人を大切にし、その潜在力を引き出すことに腐心する。「他社のマネをしない」「社の適正規模を重んじる」「量より質を追求する」「急速成長を望まない」など経営思想に“棲み分け型”の精神性が宿る一方、OPEN&FARE というべき開明性も有しており、グローバルシェア獲得に繋がっている。日本は、アメリカ的な徹底効率性を受容しながら、自らの豊かな精神性を“入れ込んだ”最終製品を如何に創造するかが問われている。実はそれに成功したのは禅思想の“シンプル”を追求した米国のアップル社の製品なのだが。

伊那食品工業(株)／「年輪経営」という自覚された挑戦

寒天を軸とする総合ゲル化剤メーカー。創業以来半世紀にわたる連続増収増益増給、リストラなし、内定競争倍率 400 倍という当社を支えるのは、トヨタも注目する「年輪経営」という経営哲学である。「遠きをはかりゆっくり成長」「開発という将来の種まきを怠らない」「忘己利他」「会社は社員のもの」「社員の幸せこそ企業最大の社会貢献」とし、社の永続性に最大価値を置く。

社屋敷地は公園空間として開放され、社員総出で行う早朝清掃は有名だ。理想郷のようなこの会社の存在そのものが、「自分さえ、今さえよければいい」という現代への自覚的挑戦である。

(株)呉竹 ／開発型企業が守り続ける伝統の技

創業 112 年。墨づくりの全国シェアの 95%を占める。奈良では新興といえるが、ヒット商品「くれ竹筆ペン」「墨滴」をはじめ、墨の特性を活用した融雪剤、墨づくり技術を応用したコンデンサの「導電性塗料」に至る、開発型企业として知られる。一方、呉竹のルーツであり技術の源泉ともいえるべき伝統的な固形墨づくりは現在の売上げの 1%となっているが、**職人育成に積極的であり、その技術の保全と継承に力を入れている。**(職人が一人前になるまでに 5 年から 15 年必要である。)

東海パネ工業(株) ／徹底した多品種微量生産が世界の注文を呼び込む

創業 72 年。東京スカイツリー制振装置はじめ高層ビル、橋、発電所等の巨大パネから人工衛星の極小パネまで、徹底した高精度多品種微量生産を行っている。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。**職人は尊ばれ待遇高く、高度技術を集積する「啓匠館」を軸に育成・継承を図る。**海外では国内と同レベルのモノづくりは難しく、それが海外を含めた需要を呼び込むこととなっている。**現代の「安く早く」の追求は自らの首を絞める。**どうすれば相応値段で買って戴けるか、頑張り方を変えねばならない。

会社は社会からの預かりものであり、社員の成長のためにある。中小企業こそが日本の経済と人材の質を支えている。

■**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)) ／目に見えぬ感性と鍛錬が図面を超えた品質を生む

1989 年の米国を皮切りに世界 65 カ国に展開する高級ブランド車。徹底した顧客ヒアリングに基づく**プレミアム性は「作り手の心が伝わること」「クラフトマンシップが滲み出ること」「文化・先進技術の香りがすること」の実現から生み出されている。**40 項目以上のノウハウを駆使、マニュアル化できない美意識と感性を重視し設計図面を超える品質を追求する。コンマ以下の精度を要する精緻で丹念な工程を支えているのは、静謐で清潔な職場環境、職人や検査員の鍛錬や体調チェック、匠の手の動きをプログラムしたロボット活用など製造現場に凝らされた**「匠の技」と「最先端エンジニアリング」の融合**である。「人間力」「職場力」を武器に**「高性能で低燃費」「多機能だが優れた操作性」という二極融合を追求する**日本精神文化の真髄を見た。

3. 活動から得られた気づきと考察

本委員会では、前述の活動を通じて得られた多くの気づきや知見をもとに、現代にも息づく日本の豊かな精神文化を再認識するとともに、今後の日本企業が目指すべき独自の“ものづくり”や“サービス”のあり方を模索するべく、次の3つの視点からメンバー間での議論と提言に向けた考察を行った。

①日本の豊かな精神文化の「特質」と「反映」

②産業・技術を育み支える精神文化

③伝統と革新をめぐる二極性の融合

これらの議論と考察の成果は、以下のとおりである。

①日本の豊かな精神文化の「特質」と「反映」

■製造業やサービス業に宿る日本の精神文化の「特質」

- ◎凝らされる緻密で丁寧な「細やかさ」、美意識や合理性を極める「勤勉さ」
- ◎根底に存在する他者や社会への「気配り」、森羅万象への「畏敬」
- ◎状況に応じて融通される、頑固な「こだわり」と進取への「柔軟性」
- ◎実現に際して発揮される、創発性の高い「チーム力」、付加価値を高める「総合力」

■現代の産業・技術への「反映」

様々な伝統の匠の技はもちろん、例えば「和食」「旅館」から「宅急便」「新幹線」「トヨタ」に至るまで、現在、我々が享受し従事する産業や技術にも、「日本の精神文化の豊かさ」は、連綿と伏流し生き活きと反映されている。

■私たちの産業・技術は「文化」とであると自覚し、付加価値創造を試みる

日本の製造業やサービス業を、「商品」「技術」「労働力」という一面的な見方にとどまらず、古来一貫した精神性に基づく豊かな「文化」として自覚し、その継承と発展に努めたい。

世界的に、今後の産業・技術には文化的側面が強く要請されてくると思われる。

コア技術に込められた精神文化の豊かさを自覚的に磨き上げたり、文化的要素を掛け合わせたりすることで、グローバル市場における豊かな付加価値が生まれるのではないかな。

②産業・技術を育み支える精神文化

■グローバル化への努力と危機感

しかしいま、明治以降150年の西欧近代文明の摂取の末、伝統の匠の技は存亡の危機にあり、グローバル化に挑む企業は試行錯誤を繰り返している。いまこそ日本文化の“豊かさ”を再発見することが求められており、そのためには、匠の技を支え育む構造や哲学など、テーマの根本から考えることも必要である。

■匠の技を支える“源”への着目が重要

文化には母体すなわち「源」がある。豊かな土壌があってはじめて美しい花は咲く。匠の技に“宿る”精神文化のみならず、これを“育み”“支える”製造環境や産業構造、さらには根幹に存在する経営哲学を見つめることが重要である。

■日本の伝統的経営哲学の再認識

とりわけ、日本固有の産業・技術を根底で支えてきた伝統の経営哲学（これも重要な精神文化）を見つめ直すことが必要ではないか。日本は世界一の老舗大国。老舗の知恵とは即ち持続的成長の知恵だ。

では、それはどのようなものなのか。現場視察はじめ本委員会活動で得られた発言等を「一例」としてまとめると、概ね以下のようになる。

- ◎売り手・買い手・社会が等しく幸福であることを尊ぶ「三方よし」
- ◎倫理と利益の両立による経済発展を説く「論語と算盤」（渋沢栄一）
- ◎目先に捕われず遠きをはかり、適正規模や安定成長を重んじる
（「遠きをはかる者は富み、近きをはかる者は貧す」）
- ◎会社は社員のもの、社員は家族同然という考え方
- ◎本業を重視し、伝統継承と共に時代に即応した革新を常とする

これらの考え方は、現在の企業活動において必ずしも一律に適合性があるとはいえないが、素直に見つめれば、日本人の感覚として実に理想的な哲学と捉えることが出来る。それは世界にアピールすべきものとさえ思えてくる。いずれにせよ、このような哲学を源にして、伝統的な日本のものづくりやサービスは生み出されてきたし、これこそ、付加価値を創造し続けるための源泉といえるのではないか。この哲学の根本を損なうことなく、実際のグローバル展開に際しては、通用する局面と難しい局面、守るべきものと控えるべきものを都度、臨機応変に調整・按配することが求められると思われる。

③伝統と革新をめぐる二極性の融合

■二極性の融合で、伝統と革新は繰り返されてきた

古来、島国として海外文化を摂取してきた日本の文化には、二極性や多様性の共存という特徴がある。そして漢字から仮名が生まれたように、外来文化と在来文化という二極を融合し再編成することで、伝統と革新を繰り返してきたのだ。

■革新のプロセスでも、オープン（拓く）クローズ（守る）の二極融合が発揮された

さらに革新的創造を生む過程でも、「拓く」と「守る」（＝「開放」と「閉鎖」、「進取」と「頑固」）という絶妙な二極融合が発揮された。結果、異質なものの衝突や軋轢を乗り越え、大陸文化を基に育まれた国風文化や、ジャポニズムとして世界に影響を与えた江戸文化など、革新的な創造は生まれたのである。

■いまあらためて問われる二極融合

以上の考察を踏まえ、現況にふさわしい二極融合によって新たな地平を創造することを試みたい。真の匠の職人気質も、伝統の流儀にこだわる“頑固”と、新奇なものへの“進取”という二極性で象徴できるのではないか。

ものづくりやサービス業の現場では、コア技術における異文化（日本の伝統文化やハイテク技術を含む）との組み合わせ、掛け合わせに従来以上に自覚的に挑む必要があるだろう。しかし、魅力的な製品やサービスを創造するだけでなく、これを支える製造環境や産業構造など“源”の有り方も見つめられなければならない。

開く領域と閉ざす領域を予め設計し、グローバル経済における優位性を獲得しようというオープン&クローズ戦略が提唱されている。¹

日本は、文化においてはこれを結果的・遡及的に行ってきたともいえるが、日本企業にいま求められるのは、“拓く”“守る”という二極を融合させた戦略的なビジネスモデルを“自覚的に”築くことではないか。

「ものづくりや匠の技だけでは、もはや勝てない」とオープン&クローズ戦略は説く。日本独自の文化を活かした優位性を築いていくためには、新しいモノを生み出す「ものづくり」だけでなく、「ものづくり」を支える新たな戦略・戦術の実現すなわち「ことづくり」が重要だ。この「ことづくり」や経営哲学の中にも、二極融合を組み込むことができた時、日本発の世界標準が誕生するのかもしれない。

¹小川 紘一（2014）『オープン&クローズ戦略 日本企業再興の条件』翔泳社

これら委員会活動の成果を踏まえ、日本企業が今後の厳しい国際競争を勝ち抜いていくためのヒントとなる、現代にも通じる競争力の源泉としての日本の豊かな精神文化の再認識と、それらを活かした戦略的な事業展開の重要性について、以下に提言する。

4. 提言

【提言1】

私たちの産業や技術には、固有の豊かな精神文化が宿っていることを再認識しよう

—ものづくりやサービスを「文化」と自覚して豊かな付加価値創造を

日本の匠の技の特色は、緻密で丁寧な「細やかさ」、美意識や合理性を極めんとする「勤勉さ」にある。

その根底には他者や社会への「気配り」、森羅万象への「畏敬」が込められており、その成果は頑固な「こだわり」と進取への「柔軟性」という二極性の発揮、個人力に加え創発性の高い「チーム力」「総合力」によって実現される。

この豊かな精神文化は現代の製造業やサービス業にも連綿と伏流し、生き活きと反映されている。世界的に、今後の産業・技術には文化的側面が強く要請されてくると思われる。日本の産業・技術を、古来一貫した精神性の宿る「文化」として再認識し、時代に合わせて磨き上げたり、掛け合わせたりすることで、豊かな付加価値創造を試みたい。

【提言2】

匠の技を育み支える構造や経営哲学から見つめよう

—「三方よし」や「老舗」に込められた持続的成長の知恵を見つめる

匠の技そのものだけでなく、これを育み支える環境・構造・哲学から見つめることが、今こそ求められている。

とりわけ、私たち固有の産業・技術を根底で支えてきた伝統的な経営哲学（即ち精神文化）を見つめることが重要だ。

- 売り手・買い手・社会の等しい幸福を尊ぶ「三方よし」
- 倫理と利益の両立による経済発展を説く「論語と算盤」（渋沢栄一）
- 目先に捕われず遠きをはかり、適正規模や安定成長を重んじる
- 会社は社員のもの、社員は家族同然という考え方
- 本業を重視し、伝統継承と共に時代に即応した革新を常とする

上記は一例だが、日本のものづくりやサービスは、このような哲学から生み出されてきた。これを再認識し戦略的に再考することが、企業がグローバルに活動する際の礎や強みになるのではないか。

【提言3】

「進取で頑固」を合言葉に、ものづくりやサービスで独自のグローバル価値を創造しよう

— 「拓く」「守る」という二極融合の自覚的・戦略的な発揮を

漢字から仮名が生まれたように、外来と在来という二極の文化を融合し再編成することで、日本文化の伝統と革新は繰り返されてきた。革新的創造を生むプロセスにおいても、「オープン（拓く）」と「クローズ（守る）」の絶妙な二極融合が発揮された。

いま求められているのは、製品のみならず構造や哲学における二極融合に、自覚的かつ戦略的に挑むことではないか。

「頑固にして進取に富む」という真の匠の職人氣質に倣い、ものづくりやサービスにおいて、日本の豊かな精神文化を活かした独自のグローバル価値の創造を目指したい。

5. おわりに

本委員会では、日本が世界に誇るべき他国がまねのできない固有の伝統の技術力（『匠の技』）と日本の豊かな精神文化に着目し、日本のものづくりの源流から、グローバル企業が追求する技術の最高峰までヒアリングを行った。

そこから見えてきたのは、企業自身が自覚しているか否かに関わらず、その底流には精神文化が確固として存在し、それが企業の競争力の源泉になっているということであった。

この提言は関西経済同友会の会員企業及び経営者、さらには関西のみならず、グローバル化の中で戦う企業やその経営者の皆さんに、グローバル競争に勝ち残るための「ものづくり」や「サービス」など経営のヒントを提供するものである。付属資料の13件のヒアリング資料もそのための具体的な示唆が示されており、是非活用願いたい。

最後に、ヒアリングにご協力いただいた企業の皆様、そして委員会活動に関わっていただいたすべての皆様に感謝申し上げます。

平成27年5月

日本の豊かな精神文化委員会

委員長

鈴木 博之

現場視察・ヒアリングの詳細 (参考資料)

■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、その時々々の最も素晴らしい「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も変わっている。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こと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 m²）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 75 cm×横 15 cm の真新しい檜皮を 1.2 cm 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済から呼び寄せた 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は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ことで、「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が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。火箸を繰り返す、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な義理を働かない。
- ・ 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。

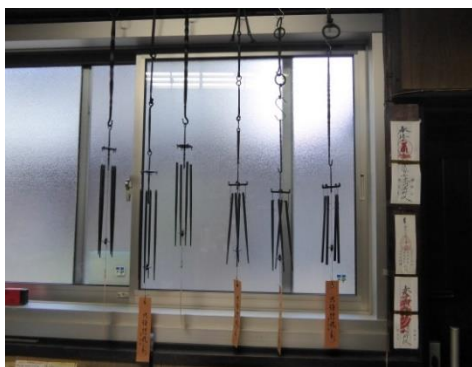
○次世代への引き継ぎ (51 代から 52 代)

- ・ 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を作っている。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麹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、麹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麹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いることが、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、という勇気をもらった。
- ・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ろという、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 年ものを使用ろいて、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ろという、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、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ければ分からないことは多い。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。多くの人が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ない理由はそこにある。
- ・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。変化に追随できる素材で、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、組み合わせて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ても元も子もなく、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、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)。

■株式会社

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。

○株式会社

- ・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、国内のアップークラスの方々。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、皆の連携プレー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たり、廃業や職人不足で物が揃わなくなってきたり。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ー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、ひときわ新鮮に思われた。

◎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：大阪市中心区

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



舞台周囲の栈敷席



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。

客席が全て栈敷（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組まれ、「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、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する。

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方だ。

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、多くの小さなまとまり（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”ということを痛感している。

◎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。超長期で見るのが大切である。

○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る。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「かんてんぱぱガーデン」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



かんてんぱぱガーデン

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木曽福島駅から車で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「かんてんばばガーデン」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

開発型企業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 年にかかる。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。

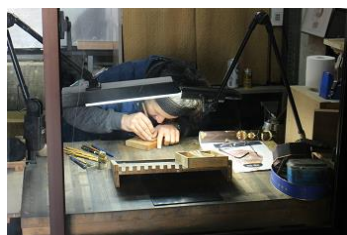
○「品質にこだわり、妥協しない」

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（抜粋）
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け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」、値引きしないで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も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わ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しするのが自分の使命、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))

目に見えぬ感性和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、中塗りとは上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



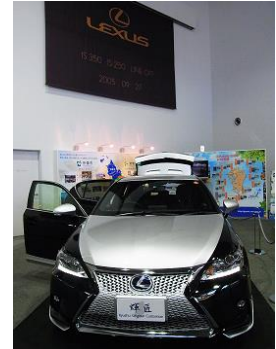
始業前に検知力チェックを行う
建付け官能訓練機



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適合者の排除により、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、お客様目線での気づ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见せることが、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	医療法人財団 弘春会 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
"	山本 康博	(株)電通	プロジェクトプロデュース部 部長
"	中町 響	ピーチプロモーション(株)	総務局 関西総務室
"	一新 由紀	(株)ホテルグランヴィア大阪	関西総務マネジメント部長
"	森田 敦士	関西電力(株)	プロジェクトマネージャー
"	中正 成則	バンドー化学(株)	秘書室マネジャー
"	上田 雅己	関電プラント(株)	経営企画部主任
"	前田 玲子	(株)クリエイトマネジメント協会	取締役経営企画部長
"	小倉 由紀	サントリーホールディングス(株)	取締役総合企画室長
"	下里 俊平	(株)中北製作所	大阪秘書室課長
"	神嶋 晶美	(株)マツイコーポレーション	総務部総務課係長
"	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