

福島・会津の老舗視察

事業再構築へ変革恐れず



神田 良 (かんだ まこと)

日本生産性本部 生産性運動基盤センター 総括アドバイザー
明治学院大学名誉教授
RIMS 日本支部 支部長

昨年11月9・10日の2日間、持続的競争力研究会（日本生産性本部、神奈川県・千葉県・埼玉県生産性本部共催）はとうほう地域総合研究所の協力を得て、福島県会津地方の老舗を視察した。訪れたのは3社。いずれも会津の地場産業を代表する企業である。地場産業は経済環境の変化への対応に遅れ、縮小を余儀なくされることが多い。そうした中、3社はそれぞれが、中核的事業の意味を解釈し直し、新たな環境に適応すべく、事業の再構築に挑戦し続ける企業だ。

日本酒「寫樂」の宮泉銘醸

最初に訪れたのは宮泉銘醸。400年地元で酒造りを続けてきた宮森家から、暖簾分けで分家した蔵元である。規制産業である酒造メーカーは生産能力を高めるのには制約があったことから、大手メーカーは地方蔵から桶買いで酒を調達し、生産量を確保してきた。地方蔵元も桶売りで、成長を遂げてきたが、日本酒消費の激減に伴いこうした関係は崩れ、地方蔵元は衰退の憂き目に遭遇した。宮泉銘醸もこうした蔵元の一つであった。

この事業の立て直しに挑んだのが4代目宮森義弘社長であった。SEの経歴を捨て、福島県清酒アカデミーで酒造りを学び、ゼロから自社独自の日本酒銘柄「寫樂」を創り上げることへの挑戦が始まった。経験に頼る酒造りから、数値データとその分析による科学的な日本酒造りへと製造工程を変革した。米作りから、製造、特約店といった流通チャネルに至るまでの全プロセスを巻き込み、消費者が酒を口にするまでを酒造りと定義し直した。造り立ての日本酒の旨さを徹底した温度管理を実現することで、日本酒の概念を変革し、宮泉銘醸を再起させた。

現在は、海外市場に向けた挑戦も始めている。



宮泉銘醸株式会社 宮森義弘社長

会津漆器の鈴善

次に訪れたのは会津漆器の鈴善。1832（天保3）年、鈴木善九郎が創業。塗物問屋として事業の礎を築き、会津漆器を全国へと広めていった。すでに明治時代には輸出も手掛け、海外市場へも進出を果たしている。また、漆器と並んで、着物をかけておく漆塗りの家具「衣桁」の生産を手掛けて、木工工程を機械化して、



株式会社鈴善 鈴木勝健会長

家具へと事業を多角化している。昭和に入り、ベークライトを用いたプラスチック素地の漆器の可能性を追求して、戦後、カシューナツツの木から取れる植物性塗料（カシュー漆）の採用とともに、樹脂製素地の漆器生産にも道を開いた。

会津漆器の発展は木地師、塗師などの分業体制を構築し、大量生産を可能にしたことで、市場を拡大していったことによる。ところが、この強みは、漆器需要の縮小にともない、むしろ弱みへと転化してしまった。一定の生産量を確保できはじめて、分業を担当する

職人のそれぞれが生活を維持できるからである。鈴木勝健会長はこうした状況を受け、卸問屋としての事業からは撤退を決断したが、令和に入り、「会津伝承館」を開設。漆器事業に新たな意味を付加し、会津漆器の価値、会津の塗物文化・モノづくりを伝承、継承させるべく挑戦を続けている。

仏壇仏具製造販売の保志

最後が仏壇・仏具・位牌を製造販売する保志。1900（明治33）年に創業し、長らく伝統産業として成長してきた。昭和になって保志佛具店を設立、仏壇製造部門を会津木工産業（後にアルテマイスターに社名変更）として独立させ、木材の調達から、製造、販売に至るまでの一貫体制を強化した。

かつては仏間に大きな仏壇を備え、先祖の魂を祀ってきた習慣は廃れていく。大都市では、仏間を用意することもままならない。こうした社会の変化に対応して、保志康徳社長の挑戦が始まる。職人不足と技術伝承といった課題に対しては製造技術のデジタル化を進め、会津塗の新たな可能性を求めた紫外線硬化型漆塗料の共同開発にも挑んでいる。

1999（平成11）年、次の100年に向けて「プロジェクト21」を発足させ、時代に合わせた「新しい祈りのかたち」という事業コンセプトを構想し、ビジネスの再構築に動き出した。社外アーティストなどの協力を得て、新たな仏壇・仏具・位牌を開発。市場との直接的なつながりをつくる「ギャラリー厨子屋」の開設。企業ブランドをアルテマイスターに統一してグループ会社を保志に統合し、バリューチェーンのさらなる強化にも手を付けた。しかも、潜在市場「新たな祈り」の発掘で中心となる社員が、誇りをもって事業成長に取り組めるようにと、働き方改革、処遇改善も含め、意識改革にも取り組んでいる。



株式会社保志 保志康徳社長

※「福島・会津の老舗視察」には、当研究所スタッフも同行し、神田先生の指導により、取材報告を作成しました。取材報告は、「地域発！現場検証シリーズ」として生産性新聞に掲載され、福島の進路8月号以降、順次掲載します。