

地域発! 現場検証シリーズ

持続的競争力研究会

ALTE MEISTER
株式会社保志

代表取締役社長 保志 康德

- 所在地 会津若松市門田町一ノ堰村東40
- 創業 1900年(明治33年)
- URL <https://alte-meister.co.jp>
- 事業種目 仏壇・仏具・位牌製造販売
- TEL : 0242-27-4380



「新しい祈りの形」を訴求 ライフスタイル変化に対応

日本生産性本部が設立した日本経営品質賞委員会は、2023年度「日本経営品質賞」の奨励賞に福島県会津若松市のアルテマイスターを選出した。同賞は顧客価値経営を目指して変革に取り組んでいる組織を表彰するもので、同社は、原木の調達から生産・販売に至る主要工程の自社一貫生産体制を構築し、伝統産業にあって着実に経営品質向上に向け、革新を継続していることが評価された。



▲会津磐梯山を望む本社工場

製造から卸売、小売まで

もともと、会津には仏壇・仏具産業は無く、職人であった創業者保志善吉氏が、戊辰戦争からの復興が進む会津において、「これからは仏教を通じて人の心を豊かにしたい」という想いで、1900年に仏具の製造・販売を始めた。同社が発展を遂げたのは2代目潔之氏の時。1948年に保志佛具店を設立し、1965年には仏壇製造部門を会津木工産業として独立させた。その後、保志佛具店は保志、会津木工産業はアルテマイスターに社名変更した。2012年にはグループ・ブランドをアルテマイスター（英語の ALTAR（祭壇）とドイツ語の MEISTER（お墨付きの職人）を組み合わせた造語）として保志に統合し、グループ力を強化した。

保志のものづくりは、原木の買い付けから始まり、木地加工や組み立てまでの大部分を自社工場で行っている。さらに日本全国の仏壇店・葬儀社を顧客とする卸売部門、一般消費者向けの直営店を構える小



▲研究会参加者に説明する保志康徳社長



▲リフォーム

売部門も擁している。国内での一貫生産だけでなく、市場と直結することで顧客ニーズを製品開発に生かすこともでき、伝統産業でありながら継続的に時代に合う商品を市場に出している。

市場ニーズへの対応ということでは、仏壇リフォーム事業にも力を入れている。住まいの事情に合わせて、大きな仏壇を小さく作り替え、経年劣化で傷んだ仏壇をクリーニングするなど、先祖から受け継いだ大切な仏壇を現在に合わせてリフォームしている。



▲デザイン仏壇「白虹A型」
フロアタイプ墨黒

新生アルテマイスターへ

1980年頃までは核家族化により仏壇のニーズが拡大していたが、生涯を集合住宅で過ごす人が増えるなどライフスタイルの変化により仏壇需要は激減、業績が低迷していった。しかし、保志は業績低迷下においてもリストラを選択せず、ワークシェアリングのような形で雇用を守っていたが、士気の低下、市場変化への対応は避けられなかった。

他社勤務を経て、家業に戻った保志康徳代表取締役社長は、こうした大変な時期に神戸支店勤務から本社に呼び戻された。創業100年の節目を迎え、次の100年に向けた「プロジェクト21」（1999年発足）のメンバーとして、全面的な構造改革を行う任務に就いたのである。3カ所あった工場を1カ所にまとめて効率化を図る、営業部と生産部の仕事をまとめてお互いの仕事が見えるようにする、技術継承のためのベテラン・若手の交流促進を図る。立場や経験により意見が

分かれるこうした難題に取り組み、社内外での話し合いや説得を重ね、新たなビジョンを構築した。新生アルテマイスターとして、新たな一歩を踏み出した。

バリューチェーン再構築

会津は漆の産地。仏壇・仏具に漆は欠かせない。漆不足を懸念して、すでに1973年、市内の山300町歩に漆10万本規模の植樹を開始した。木が育ち、漆が採れるようになるまで、人手と手間をかけて試行錯誤を重ねて、今では漆が採れるまでに育ち、自社製品に活用している。価値創造の始点である原材料からバリューチェーンの再構築に乗り出している。

しかも、会津には漆に関する高い技術を持った企業が多く存在する。こうした基盤を活用し、会津塗の新たな可能性も探求している。ユーアイズ、三義漆器店と2017年に研究会「会津 UV 漆グループ」を立ち上げて、紫外線硬化型（UV）漆塗料を活用した商品開発に取り組んだ。その結果、通常の漆では約2週間かかる乾燥時間が、わずか約1分で済むこととなり、生産性の大幅な向上につながっている。

生産技術の伝承では経験に裏打ちされたベテラン職人の技術を次世代につなぐよう、地元研究機関などと協力し、デジタル製造技術の研究開発に取り組んでいる。手仕事とデジタル技術の両方のメリットを組み合わせることで、「人の手が生み出す美しさ」を表現するとともに、職人不足への対応策を講じている。生産革新でも成果を生み出している。

「入社当時、自分が欲しいと思う仏壇はありませんでした。時代の変化に合わせて、顕在需要ではなく、潜在需要を掘り起こすことが必要であると考えています。」（保志社長）

マーケティングでも新たな価値の創造に向けて動いている。例えば、近年、単身世帯層が増えてきている。これまで購入層とは想定していなかったが、彼らの生活での心の支えとなるような祈りの形を提供すべきであると考え、祖先を祀るといった伝統的な祈りだけではなく、それぞれの生活スタイルに適



▲漆掻き作業

した祈りを提供することで、新たな顧客価値の創造に向けて挑戦している。

こうした挑戦の一貫として、社外の一流デザイナーを起用した新製品の開発にも取り組んでいる。芸術的要素を高めた製品は工場のショールームだけでなく、東京銀座のアンテナショップ「ギャラリー厨子屋」でも並べられている。潜在的な市場に向けて「新しい祈りのかたち」を広く訴求している。



▲ギャラリー厨子屋

社員が働きやすい会社へ

「新しい祈り」市場の開拓に向けて動き出す保志。その原動力となるのは社員一人ひとり。「社員の『自分の夢が叶うかもしれない場所』にすることが私の役割です」と保志社長。実際、「会社の資産を社員の夢のために使えるような部署になりたい」との社員からの提案も出てきて、財務部を“財夢部”と位置付け直している。

300人いる社員のうち20代と30代は約100人ずつ。彼らが将来を見据えて働ける環境づくりが求められている。昔は男性が多かったが、現在は女性の人気が高く、女性比率が5割を超えている。重いものを持つ力仕事を軽減するための機械化・自動化を進めるとともに作業の安全化にも力を入れるなど、働きやすい職場をつくり出している。



▲仏壇組み立て

働きやすい職場改善に向けては改善提案制度がある。社員は月2件、パート・嘱託は月1件提案を出し、自分たちで部署としての課題、改善に取り組む体制を整えている。

仕事以外では、一緒に経験することを大切にしている。例えば社員研修旅行委員会があり、自分たちが行きたい場所をコース設定から交渉まで行う。日帰りから海外まで最大12コース、会社負担で仕事を超えた世界をともに体験している。

個人が、チームが、そして会社が成長することで、社員が笑顔で出勤し、笑顔で帰る。月曜日が楽しみになる企業を目指している。

聞き手・執筆者

神田 良 (かんだ まこと)

日本生産性本部 生産性新聞 編集委員
明治学院大学 名誉教授
RIMS 日本支部 支部長

高橋宏幸 (たかはし ひろゆき)

とうほう地域総合研究所 研究員

「地域発！現場検証シリーズ」は、公益財団法人日本生産性本部との共同取材企画です。なお、生産性新聞の掲載内容と一部表現が異なります。