

中小企業を活性化し、成功を探求する経営誌

# 理念と経営

CORPORATE  
PHILOSOPHY

2

2016 February



スペシャル・インタビュー

## 日本の「おもてなし精神」が新興国での ビジネスを変えた

地方の最前線を歩く——山口県山口市

お客さま視点の進化で一番古くて、  
一番新しいディーラーであり続ける

心の羅針盤を持つ

祖父・北里柴三郎から学んだ「独立不羈」の精神

北里研究所相談役 北里一郎

ビィ・フォワード社長 山川博功

山口日産自動車

巻頭対談 変革の知恵 — 未来に挑む

グローバル展開は、悠々として急げ!

三菱 UFJ リサーチ &  
コンサルティング  
理事長

中谷 巖 VS

サントリー  
ホールディングス  
社長

新浪剛史



# 「京の老舗」に学ぶ 企業継続の秘訣

〔後編〕

林勇作 株式会社センチュリークリエイティブ代表取締役

多数ある京都の一〇〇年企業のなかには、突然変異、かと思われようような変貌をとげているところがある。しかし、その変革の担い手となった若き現当主のお話を伺うと、やはり守るべき伝統はしっかり守っている。後編ではそんな革新系老舗、二社を紹介しします。

株式会社日吉屋 西堀耕太郎氏（5代目）

## 老舗ベンチャー——企業理念は「伝統は革新の連続である」

### 公務員から和傘職人、経営者に

日吉屋は、京都に唯一残る和傘製  
造元だ。二〇〇三（平成15）年に五代  
に就任した西堀耕太郎氏の前職は、

なんと公務員。カナダ留学経験があ  
り郷里・和歌山県新宮市の経済観  
光課に勤務し、観光客誘致や通訳の  
仕事をしてきた。日吉屋四代目・江  
美子氏の娘さんと結婚していなかっ  
たら、全く別の人生を歩んでいたこと  
だろう。

先代の終盤、年間売り上げは  
一六〇万円ほどだったとか。それでも  
店は畳まなかったところに、老舗の底  
力と凄みを感じる。  
歌舞伎や能、茶の湯の野点などに  
彩りを添える小道具、舞妓さんの蛇  
の目傘として用いられており、その存

在は知られているが、和傘はすでに一  
般大衆が日常的に使う実用品ではな  
くなっていた。各地に伝わる伝統行事  
や祭礼に用いられる和傘、伝統芸能  
の小道具の製作・修理だけでは大き  
な商にならない。

「シリーズを中心に海外輸出を開  
始。二〇二四年には、培ってきたノウハ  
ウとネットワークを活かし、伝統産業  
を中心とした中小企業の海外向け商  
品開発・販路開拓を支援するコンサ  
ルトント会社を設立した。

夫人の実家が製作する京和傘の魅  
力に目覚めて職人修業を開始した西  
堀氏は、日本旅館、ホテル、料亭、店舗  
などのディスプレイや海外土産、贈答  
品としての需要を掘り起こす一方、国  
内外のデザイナーやアーチストなどと  
コラボにより和傘の伝統美や構造を  
活かした商品開発を進めてきた。そし  
て、和風照明「古都里」KOTORI

現在、従業員一〇名で、二社合わせ  
た年商は約一億円。「それでも経営的  
に楽になったかという点、そうでもあ  
りません。和傘屋は全国でも一〇軒  
あるかどうかという、絶滅危惧種  
みたいな状態です。今は自分たちで考  
えた企業理念「伝統は革新の連続で  
ある」に従って事業を展開していこう  
と思っています」

### 和傘技術を活かした照明器具

和傘業界の最盛期は昭和の初期。  
全国で年間約一七〇〇万本が生産  
されていたが、現在は業界組合も解  
散しており統計はなく、もはや産業  
とは言えない状態だ。

「日吉屋は老舗といっても、すごい販  
売網があったわけではない。職人も  
いっぱいいたわけではなかったんで、一  
から出直そう、ベンチャー企業的にや  
り直そうと思いました」。バイオベン  
チャーやITベンチャーがあるのなら、  
培ってきた伝統を活かす老舗ベン  
チャーがあってもいい。社長就任時  
だ二九歳だった西堀氏は、そんな思い  
きった決断をする。

「和傘の歴史などを調べていて思った  
のは、伝統というものも同じことが変  
わらず続いてきたわけではなく、常に  
時代のニーズに合わせて革新を起こ  
し、それがその時代に受け入れられて  
継続され、やがて伝統と呼ばれていっ  
たということ。そこから生まれたビ

ジョンが「伝統は革新の連続」です」  
傘のルーツをたどると、お寺の屋根  
や伽藍にある魔除けに行き着くのだ  
とか。それが徐々に形を変えていつ  
江戸時代には日常生活品となり、今  
では伝統工芸品と呼ばれるようにな  
った。つまり、時代に合わせて変化  
しながら製作技術が存続してきたわ  
けだ。

「結婚前に妻の家に行って初めて和  
傘を間近で見るとき、感動しました。  
パツと開くと格好いいんですね。だ  
けど実際に使ってみると結構重いし、  
かさばる。使い勝手がいいとはお世辞  
にも言えない。今の時代には間違いな  
く合っていない。昔なかった素材を  
使ったり、時代に合ったデザインを採  
り入れたりして、今の時代の人々が欲  
しがるようなものにならなければいけ  
ないと思いました」

和傘の魅力は、竹と和紙の構造体  
を透過する光の美しさ、そして開閉



伝統を守りつつ革新的な作品づくりに取り組む、西堀耕太郎社長



式という構造。照明デザイナーのアイデアやアドバイスを容れ、試行錯誤をくり返しながら和傘製作技術を活かした照明器具(ランプ)の開発に取り組んだ。その完成形が〇六

## 公的支援事業活用で海外展開

古都里の試作品段階で東京ビッグサイトのインテリア展示会に出展すると、注目を浴びたがオーダーはなかった。売れない理由はどこにあるのか。和室空間の少ない現代の暮らしに、民芸色が強すぎるデザインがそぐわなかったためではないか。「自分たち職人がいいと思っているプロダクトアウトの製品でなく、ニーズのあるマーケット的な商品をつくらないといけない、と気がつきました」

照明器具のなかにあつてデザイン照明あるいは意匠照明と呼ばれる分野は、大手電機メーカーと競合しない、ごく小さな市場でしかない。県庁

(同18)年一月に発売した「古都里」だ。デザインの高さが認められてグッズデザイン賞などを受賞し、現在は売り上げの約半分を照明器具で得ている。

所在地を中心に全国五〇都市に販売先を開拓しても、一店月平均二個売れたとして一〇〇個。それではビジネスにならない。では、一〇〇個売れる国を一〇カ国つくろう……ということから始めたのが海外輸出だ。

これを西堀社長は「グローバル・ニッチ(隙間)戦略」と呼んだ。

最初に出展したのはパリの展示会。今やアジア、アフリカ、南米まで世界中がベッド、テーブル、いすなどのいわゆる「洋家具」のなかで暮らしている。その中心であるヨーロッパで評価されたら、ブーメラン効果でアジアやアメリカにも進出しやすくなるだろう

の二本柱になっている。

ただし、実用品として和傘を使っている人はほとんどなく、やはりオブジェや催事の彩りとしての需要が大半を占める。寺院・神社から修理・修復の依頼があれば、それにも応じる。「修理はつくるより手間がかかるので、応じているところがほとんどない。全国から製造を含めて注文が来ますが、その需要はすぐに頭打ちになるのではという漠然とした不安のなかで取り組んだのが照明器具だったのです」

照明以外にも、コンパクトに柄が小さくスライドでき、植物由来プラスチック(バイオポリエチレン)を採用したデザイン和傘「Yolen」という商品を製作している。「僕としては、傘なんだから雨傘や日傘としても使ってもらいたいという気持ちもありましたから、定番化していきま

うという読みからだ。京都商工会議所の「KYOTO PREMIUM」など、〇八年(同20)から〇九年にかけて官公庁の認定海外進出支援事業を積極的に活用し、現在は一五カ国に展開中だ。

もっと近代的な素材でという要望があり、ステンレス、スチール、シリコン、バイオプラスチックなどを用いた商品開発にも挑戦しました」

デザインは基本的にプロに依頼するが、ディスプレイには西堀社長も参加。その場で、部品点数はなるべく少なく、簡単な取扱説明書で組み立てられるシンプルな構造にするなど、つくり手側の要請に応えている。

## ネット時代到来で知名度アップ

照明器具開発に取り組む前はインターネットに活路を見いだした。というのも、西堀氏は公務員時代、観光客誘致の一環としてホームページを制作し、ウインドウズ95、98当時からダイヤルアップ回線で通信を行なうほど、パソコンのヘビーユーザーだったからだ。

「ブロードバンドもなければグーグルなどの検索エンジンもなく、非常に原

始的でしたが、やり始めたら非常に便利。これは普及する、情報発信や販売に使えるなと思いました。販売機

会の少ない和傘みたいな商品でもロングテール現象が期待できる。むしろニッチな商品のほうがネット販売には向いているのです。特に頻繁にホームページの更新をしているわけではありませんが、今でも「和傘」で検索したら上位二ページ目に日吉屋が出ま

方もいらっやいます」

和紙と竹では耐久性が出ない。強度を出すためにアルミやバイオポリエチレン、ポリエステルも採り入れており、和紙では表現できないデジタル印刷も行なっている。ただし、和傘の美しさにはこだわらる。

「洋傘のようなアールがなくて、真っすぐなシルエットになっているところがきれいだと思うので、そこは継承しています。いいところ、きれいなところは、べつに変えなくてもいい。不便なところは、時代に合わないところは変える。進化論みたいなものですね。日々、環境に合わせて適応しないと生き残れない。基準は、自分が欲しくなるか、自分でも使いたくなるかということに置いていきます」

西堀家の照明はすべて自社製ランプで、雨が降ったときは自社でつくった傘を持つていくことが多い。それもまた、和傘の伝統を受け継ぐ今風の傘の存在を知ってもらいたいという気持ちからだ。

日吉屋の傘は安くても一万円台。現在、平均年齢約二五歳の従業員

が、十分な生活が送れる給与水準に上げるために利益率を高める。それが西堀社長の課題の一つ。

「伝統工芸は、はつきり言って3K職場です。低賃金にも甘んじてきたわけですが、職人でも同級生の四大卒と同じか、それ以上の給料を取れるようにするのが目標です。理念だけでは食べていけない。理念と食べていくもの、生活水準を一致させたい」

最近、指し物や漆器など和素材のインテリア向き商品を総合的に提案するカタログ「JAPAN DESIGN LIGHTING&INTERIOR」が完成した。「新しいことをいろいろやっていますが、それが普及し一般化して新しい伝統になればいいなという考え方です」。海外の展示会に足を運ぶうちに人脈もグローバルに広がり、フランスの会社などと共同でパリに日本商品を紹介し販売も行なう「アトリエ・ブランマン」という名称のショップ&ショールームを開設する新たな動きも出てきた。

日吉屋の革新は、現在進行形で続いている。



(左)伝統美を活かした和風照明「古都里」シリーズ / (右)日吉屋京都本店の外観

以上消費量が、人と違った傘が欲しいという

写真提供 日吉屋

\*インターネットを使った商品販売で、単独では多くの販売量を期待できない商品であっても多品種を少量ずつ販売することで収益を上げられるという現象