

伝統文化から ニュービジネスへの挑戦

東海支部 2010年度「賀詞交歓会／新春特別講演」

株式会社 箔一 代表取締役会長 **浅野 邦子 氏**

あさのくにこ／1946年京都市生まれ。1975年箔一創業。1977年株式会社箔一を設立、代表取締役社長に就任。2007年米大手格付け会社スタンダード&プアーズ社より財務体質健全化に付与される日本SME格付け“aaa(トリプルエー)”取得。2009年株式会社箔一代表取締役会長に就任。受賞・表彰歴他多数。著書『箔を愛し、育て、箔に生きる』



普通の主婦が起業を決意

私は、20歳のときに、京都から金沢に嫁ぎました。主人は、8人兄弟の6番目で、本家である箔屋（はくや）に勤めていました。結婚後1970年代に入ると、オイルショックが始まり、箔業界は大打撃を受けました。当時、金箔は、あくまで工業材料としてしか扱われず、屏風や仏壇などの製品になって初めて商品化されるものでした。金箔の99%が金沢の生産でありながら、加工技術を持たない金沢の金箔業界は、工芸品を製作する取引先に依存する「先方主導型」の産業でした。不況のあおりを受け、額縁や屏風などが、毎日のように返品されてくる。それを甘んじて受けているような業界でした。

そのようなある日、私が主人と納品に行ったとき、金沢の箔が使われた製品が、ある漆器店のブランド名で売り出されていることを知り、大変衝撃を受けました。私は、1万分の1ミリという、世界に誇れるすばらしい金沢の箔をブランド化して、オリジナルの商品を売り出すべきだと、主人や本家に一生懸命に提案しました。しかし、「材料として使っていただいてきた昔からのならわしを破ることはできない。やるのなら、本家を出て、自分一人でやりなさい」と言われてしまいました。

私は、公務員の家で育ちました。質素な生活の中、母はよく手作りの洋服を作ってくれました。たとえありふれた布であっても、母の手が加わることによって、私だけの「オリジナル」という付加価値が加わります。そのオリジナルがすばらしかったという記憶が、私の中にありました。それまで箔に関してまったくの素人だった私が、自分一人で事業を興すことは、本当に不安だらけでしたが、「これは、いつか金沢のためになる」と信じて、一念発起したのです。

“素材”だった箔を金沢のブランドに

まず、私は、箔を貼る技術を得ようと、取引先に足を運びました。普通、職人は自分の技術をそう簡単に教えてはくれません。しかし、何度も通っているうちに材料をいただくことができたのです。家に帰ってから、見よう見まねであらゆるものに箔を貼り、試行錯誤を繰

り返しました。そして、箔工芸品を本家で売ってもらおうとしました。しかし、本家からは協力が得られず、私は、製品を自分で売らなければならなくなりました。本家なら何とかしてくれると思っていた私が甘かったのです。しかし、今振り返ると、結果的にはこれがよかったのだと思います。

私は、OL時代の貯金15万円を元手に、すべて自分の責任で、会社を始めました。農協の一角をお借りして、「金沢箔工芸品」というブランド名で売り出しました。しかし、昔からの風習や慣習が根深く生きている金沢に新しい産業を興すことは、今までの流れをすべて変えることであり、伝統を壊すことでもありました。そのため、金沢では新しい箔工芸を作り、売ることは非常に難しかったのです。

私は大阪や名古屋、東京を回りました。それでも、なかなか売上げが上がらず、あきらめようと思っていたとき、玉川高島屋デパートの方に、「きれいですね」と評価していただきました。このことが私の仕事をつなぐ1つの光明になりました。その後、物産展などを通して、少しずつ売上げが伸びていったとき、工芸品ではなく、「あぶらとりの化粧紙がほしい」という要請がありました。

あぶらとりの化粧紙とは、京都で芸妓さんたちが顔のあぶらをとるために使っていた、金箔を打ち古した後の和紙のことです。箔の副産物と言っても、とても高価なものです。とはいえ、需要があるのなら供給しなければなりません。私は、早速、金沢へ向かいました。ところが、ここでまた、大きく立ちはだかるものがありました。

職人は、金箔を打ち古した紙を、決まった問屋さんに卸しているのです。私のように、本家を出され、古い文化に逆らうようなことをしている人間のもとには、とても回ってきません。それならば、あぶらとりを目的とした金箔の打紙を作ろうと思ったのです。逆転の発想です。箔打紙は、その後、「金箔打紙製法によるあぶらとり紙」として、特許を取得しました。

あぶらとり紙は昔から大手化粧品メーカーでも作られていましたが、それらは洋紙です。和紙を使って、伝統工芸の技法で製作したのは、箔一が初めてでした。それが、京都など観光地で人気となり、『an'an』や『non-no』といった雑誌にもとり上げられました。さらに、1980年代後半からの、「朝シャン」に代表される清潔ブームにもうまくマッチして、市場に流れていったのです。



さまざまな試練を乗り越えて

メディアなどで会社がとり上げられるようになると、必ずライバルが現れます。つらい思いも経験しました。

化粧紙の特許が切れたとき、ライバル会社から同じようなやり方で別の特許申請が出されたことがわかりました。このままでは、今まで私が手がけてきた化粧紙さえ作れなくなってしまう。私は最高裁まで闘いました。裁判には勝ちましたが、そのために莫大な時間と費用を費やしました。

最も辛かったのは、倒産の風評被害でした。当時、大変な借金を抱えたまま、金沢箔を紹介する観光施設「箔巧館」を15億円で建てたことなどが、メディアにたたかれ、得意先との取引はすべて中止。そのとき、私が一番恐れたのは、倒産のうわさで、大切な従業員が辞めてしまうことでした。経営者というのは、俳優でなければなりません。会社という舞台に立ったら、社長として演技し続けなければならないのです。私は自分の目指していることや夢、確固とした経営理念を語り続けました。

こうした状況を経て、残ってくれた社員たちと新たに頑張ろうとしたとき、今までのマイナスがすべてプラスになっていきました。この“疑似倒産体験”は、私にとって貴重な経験となり、おかげで、どんな不景気でも、どんなことがあっても怖いことはなくなりました。

また、私は、一年中、どこかの分野で必ず稼げるようにしてきました。例えば、箔工芸品は、春や秋などギフトのシーズンはとても忙しいのですが、5月の連休が明けると、需要はぴたりと無くなってしまいます。では、夏に何を作るかと言うと、あぶらとり紙です。最近では、メディアでも男性用のあぶらとり紙の宣伝をしてくださっています。そして、クリスマスやバレンタインデーなどのイベントがある冬期は、食材が忙しくなります。

このように、春夏秋冬すべてが忙しくなるような計画を立て、従業員をあちらこちらに動かすと、社員全員が会社全体の仕事を把握できるようになります。そのことが結果として、会社の利益につながるということがわかりました。マルチ社員を教育することで、企業内の失業者をなくすこともできます。

会社設立当初から、さまざまな部門を作っていたことは、箔一の強みとなりました。社員の成績も、個人別と部門別の2点から評価することにより、さらに頑張れる部分や工夫できる部分を明確にしました。



ビッグカンパニーよりグッドカンパニー

伝統工芸は、職人の分業制で行われるものがほとんどで、金沢箔も例外ではありません。しかし、私は、創業当時からすべて一人でやってきました。したがって、箔一は金箔業界で唯一、箔の製造から工芸品の加工・製造までを行うメーカーとなっています。伝統文化の原点は、その地域のDNAを活かしたものづくりです。ものを作れない会社は伸びません。私は、ビッグカンパニーは一切目指さず、日本の伝統文化を発信するためのグッドカンパニーを目指してきました。

そのために、10億円の会社を目指すのなら、1億円の部門を10個作る。100億円の会社を目指すのなら、10億円の部門を10個作るというように、部門別採算制でやってきたことがさまざまな分野に発展してきた理由ではないかと思っています。

さらに、私たちのような零細企業が大企業に勝つためには、大企業がやらない面倒なこと、かゆいところに手が届くような仕事をするのがポイントだと思っています。金沢箔工芸品にしても、あぶらとり紙にしても、すべて大手ではできないことです。箔一には、特許を取得した「夢の王朝」という、箔を「寿」や「祝」、ハートなどに型抜きした商品がありますが、これらも、グラム単位ではなく、箔1枚から販売できる小さな会社ならではのアイデア商品です。さらには、箔を使ったインテリアや建材加工、食用金箔や箔でコーティングした菓子など、さまざまな箔の可能性を追求しています。

また、伝統の技法を後世に伝えていくには、後継者を育てなければなりません。そのため、箔一の職人は、すべて社員です。外注の職人でしたら、やめたと言われたら、そこで技術の継承は終わってしまいます。ですから、伝統技術を残そうと思ったら、伝統工芸を産業化していかなければなりません。お給料を渡して、職人の生活を安定させて、はじめて技術が受け継がれ、新しい技が生まれるのです。



日本の文化を世界に発信

私の夢は、1万分の1ミリの金沢箔という日本の伝統文化を、世界に発信することです。それは、私の使命でもあると思っています。昨今、日本の伝統技術も、人材不足や人件費などの理由で、アジアの国々に輸出され始めています。金沢の箔工芸も例外ではありません。海外での技術が向上し、競争力が高まると、まず起きるのが価格破壊です。この価格破壊の流れには逆らえないというのが、今の流通業界の現状です。海外に技術を輸出しなければ、これからの会社は大きく伸びないとも言われますが、私は違うと思っています。ビッグカンパニーにすることはありません。私は、京都や金沢など、その文化の発祥地で、手業の伝統を大切に残したいのです。その中で、時代に合ったデザインを生み出していく。これが私たちのつとめだと思えます。

私の座右の銘は、「夢は逃げない、逃げるのは自分」です。金沢箔を広く、世界に発信する。それは、いつか必ず金沢の発展につながる。大変に大それた夢ですが、そのような思いを抱きながら、会社を経営してまいりました。これからも、1枚の箔を中心に、さまざまなチャレンジをしていきたいと思っています。



(上) 食用金箔「アニバーサリー金箔」

(右) 壁画を装飾した JR 九州新幹線「つばめ 800 系」の内装

