

トップは語る

オートクチュールの発想で 特徴ある磁器製品を 作り続ける

岩尾磁器工業株式会社
代表取締役社長

岩尾 慶一 氏



江戸時代から続く名窯・岩尾對山窯を母体に発足した岩尾磁器工業株式会社は、昭和初期に日本で初めて耐酸磁器[※]を開発。以来、伝統技術を活かしながら、たゆまぬ研究開発を続け、耐酸磁器の分野では国内シェア80%以上を占めるまでに成長した。さらに輸出先も50数カ国を数えており、内外に“耐酸磁器のイワオ”として名を馳せている。こうした技術力の高さと化学工業用途の磁器生産を行う一方、壁画やオブジェなどのセラミック・アートにも力を注いでおり、景観事業として手がけた作品は全国で8,000点近くにのぼっている。

いわおけいいち／1950年生まれ。佐賀県出身。立教大学経済学部卒業。1974年岩尾磁器工業株式会社入社。社長室長や取締役、副社長を経て、1992年に14代目社長に就任。座右の銘は、小学生時代に通った学習塾に掲げてあった『照一隅（しょういちぐう）』。経営者としてはどんな状況下でも絶対に逃げてはならないと考えており、その姿勢を内外に示すことこそ自身の照一隅だと語る。

岩尾磁器工業株式会社

●所在地：〒844-8555
佐賀県西松浦郡有田町外野町丙1436-2
●TEL：0955-43-2111
<http://www.iwao.co.jp/>
●創業：1936年

●資本金：2億円
●売上高：31億円（2009年度）
●従業員数：180名（2011年度10月現在）
●関連会社：岩尾エンヂニヤリング株式会社 岩尾對山窯
有田陶料株式会社 岩尾メンテナンス株式会社



磁器はまるで宝の山

常に人が足を踏み入れない分野へ挑戦する

四方を山に囲まれた有田焼の生産地である、有田内山地区に私どもの岩尾對山窯があります。歴史は古く、およそ400年前に作られたものだとされています。ただ、不思議なことに窯の跡地から出土するのは酒瓶や陶板が多く、皿や茶碗の類はごく僅かです。どうやら私どもの先祖は、焼物の系統からすると本流ではないものを製作するのが得意で、人があまり作りたがらないものを率先して作っていたのではないかと推測しています。

おそらく窯元としては異色だったと言えるでしょう。それゆえに特徴ある製品を作ることに長けていたともいえます。例えば2011年、画家の千住博先生の発案によって進められたJR博多駅アートプロジェクトにおいてタイル画などに使用された約54,000枚の有田焼の陶板は、私どもが仕上げさせていただいたものです。これは我が社に異端の系譜が脈々と受け継がれてきたからこそ、陶板を現代に息づくアートとして位置づけることができたのだと自負しているのです。

伝統というのは、ただそれを守るだけではなく、現代の生活や人々のニーズに応えられるような機能を与え、価値あるものにしていくべきだと思うのです。そういう姿勢を怠れば、いずれ伝統は廃れていってしまうでしょう。私の父が高浜虚子の造語「古壺新酒（古い壺に新しい酒を盛る）」という言葉をよく口にしていたように、古い歴史を有する有田焼の伝統の中には、現代の新しい製品作りへのヒントがたくさんあります。いわば磁器の伝統技術は宝の山なのです。積み上げられてきたこの伝統技術を現代の製品にどう活かすかということが私どもの開発の醍醐味であり、また伝統を担う一員としての大きな役割だと思っています。

私どもの常なる目標は、有田焼という世界に名だたる伝統を絶や

すことなく、その技術を最大限に活かしながら、他では真似できないような独自の製品作りをすることです。磁器はたくさんの可能性を秘めており、これをどう具現化して現代に息づく製品を作り世の中に役立てていくかを模索していくことに、この仕事の妙味があると考えております。



製品はすべて特注品

それを支える“開発第一”の経営哲学

400年の歴史の中には、いくつかのエポックメイキングがありますが、そのひとつが化学工業用磁器の開発です。これはおよそ80年前、昭和初期の化学工業勃興期に、祖父が陸軍省と共同で産官学の体制で耐酸磁器や耐酸煉瓦を開発・製造したことがそもそもの始まりです。当時、耐酸煉瓦は輸入に頼っており、国産品は画期的なものでした。この化学工業用磁器は、今に続く我が社の事業の大きな柱になっています。

厳しい経済情勢の中で生き残っていくためには、この耐酸磁器に代表されるような開発力が必須だと考えています。ただ、そこでやみくもに開発しても商品が売れるわけではありません。高い技術力で作り上げた製品であっても実際にお客様のニーズに合っていないければ何の役にも立たないのです。開発力とは営業行為と結びついていなければ何の意味もないと考えています。お客様がどういったシーンでどういうものがよいか、そしてそれを開発できる能力が我が社にあるのか、そういうもの作りのプロセスがきちんと筋立てられないかぎり、本当の開発力とは言えないのです。

このような考えから、我が社の製品はすべて特注品というスタイルをとり、1件1件プロジェクト形式で大切に製品作りを進めております。現在も数百件のプロジェクトが組まれており、お客様のオーダーごとに管理をしております。もちろん、こういうオートクチュール

※ 耐酸磁器：廃棄原料（不純物や鉄分を含む）とされていた耐酸性の有田山陶石を耐酸性、耐久性に優れた製品・商品として開発したもの

形式の生産スタイルで採算をとっていくのは厳しい面もあります。お客様から要望をいただき、それを実際に形にするまでには数年かかりますし、その間神経をすり減らしながら、開発費を工面していかなければならないからです。

しかし、我が社がこの業界で自社の特徴を打ちだしていこうとしたら、厳しい環境下でも開発を継続して行き、ニッチを見いだしていくことが重要だと考えております。また、プロジェクトスタイルをとることによって、着実に技術やノウハウの蓄積ができますから、何か問題が起きたときにも、過去のプロジェクト実績に鑑みて解決できるという利点もあるのです。目先の利益ではなく、長いスパンで考え、お客様のニーズに応えられるものを開発するプロセスで、高い能力をもった人材を育てていくことも我が社の経営の基盤となっています。

企業は生き物。どんなときも逃げずに 経営者としての役目を果たす

当社は私で14代目になりますが、経営手法や考え方はそれぞれ違います。例えば父は政治家でもありましたので、情報の伝え方に非常に気を遣っておりました。業績が悪いときなど、そのまま社員に伝えれば、モラルダウンにつながるのではないかとしきりに気にしておりました。私はむしろ、良い情報も悪い情報もすべてオープンにして全社員に伝えることで活性化をはかり、社員それぞれの能力を発揮してもらいたいと考えています。情報公開こそ大切だと思っていますし、それがまた時代の趨勢でもあります。

どのような企業でも良いときばかりではありません。私が社長に就任してからの大きな経営的判断は、各部門を12に分社化し大リストラを敢行したことです。十数年前になりますが、社員数850人ほどの規模の状況で、5割を上回る数の社員を整理し、固定費を下げ赤字体質を脱するように努力いたしました。我が社にとって大きなターニングポイントであり、つらい決断でもありましたが、その後徐々に経営状況は回復してまいりました。

このリストラを教訓に、オーダー別、プロジェクトごとに原価を正確に管理する体制を組織的に作り上げました。それまでは、有田焼という一種芸術的な趣の製品であることも影響し、どうしても予算管理が甘くなりがちだったのです。これを完全にシステム化することによって、それまで曖昧だった原価管理に対して、社員自身がきちんと意識するようになりました。

企業は生き物であり、浮き沈みがあるのは当然で、社員には常に最悪のことも想定しておきなさいと言っております。会社にすべて寄りかかるのではなく、各社員がどういうことがあっても自分の生活圏を確保できるような算段をすることは、逆に仕事に対する責任感や真剣度を高めることにつながるのではないかという思いを伝えたいのです。

情報を極大化して選択受注 人的交流を大切に新たな挑戦が続く

我が社の経営理念は「利他自利」です。これは顧客の利益、満足を第一に考えることが、そのまま全社員の喜びになるという考え方です。

まずお客様がどういうものを欲しているのか、それをつかむことからすべては始まりますから、できるだけ多くの情報を得ることに努めています。私自身、現在120を超す異業種交流会に入っていますが、その中でさまざまな業種のさまざまな立場の方と接することは情報を収集する貴重な機会でもあり、大きな刺激となっています。こうした人的交流は、かけがえのないものだと感じます。

我が社ではまた、社員以外に外部の顧問の方々を迎え、製品開発に関するヒントやアイデアをいただいています。クローズしている環境の中から新しいものは生まれませんし、組織の外から眺める目というものが絶対的に必要だという考えからです。社員にとっても外部の方々との交流は刺激になり、発想力を高めることにつながっていると思います。

焼物でできることは何にでも挑戦しようというのが私の持論ですが、もちろん何から何まで実行するのは不可能。情報は極大化するものの、その中で我が社にできることを選択受注しています。海外での製作の方が望ましいプロジェクトであれば、タイアップしている韓国、中国のメーカーで製作する体制も整えています。

また、これからの大きな方向性として環境分野でのプロジェクトは外せないと考えています。現在当社では汚水処理や浄水場の水処理に使う「散気材」や工場から出る煙などを浄化・脱臭するフィルターを製造し、需要に対応しています。

このように、海外との連携も含め、今後も事業の可能性を拡大していきたいと考えていますが、売上高や利益率を増やすことだけが目的ではありません。お客様の満足できる高い品質の製品を作ることが第一義であり、そのために常に最高レベルの開発力を発揮できるように社内のシステムを形作ることが、我が社にとってもっとも重要な課題だと認識しています。



JR博多駅 3階新幹線新改札口。柱壁面、壁面、床面のタイル画に有田焼の陶板が使用されている



トップは語る こぼれ話はウェブサイトへ▶
eふぁみり もあわせてご覧ください!

<http://jp.fujitsu.com/family/honbu/family/>