

◎特集インタビュー

廃業寸前の和傘屋から世界へ

たった10年でグローバルニッチを制した

「老舗ベンチャー」の戦略と心意気

西堀 耕太郎氏

株式会社日吉屋 代表取締役

◎作業改善レポート

西日本高速道路エンジニアリング関西 株式会社 様

◎業務改善レポート

向島ドック 株式会社 様

◎テクノレポート

地中配電ケーブル工事作業の省力化と
安全性向上に威力を発揮する
U302型ケーブル総合工事車
株式会社 きんてん 様

◎災害シミュレーション

通行車両によって引き起こされる事故

◎私の通信簿

堤電気 有限会社
代表取締役 堤 秀男 様
(群馬県沼田市)





廃業寸前の和傘屋から世界へ

たった10年でグローバルニッチを制した

老舗ベンチャーの戦略と心意気

にしほり けんたろう
西堀 耕太郎氏

株式会社日吉屋 代表取締役

江戸時代から150年続く、京都の和傘製造企業「日吉屋」が、畑違いの照明器具の分野で世界から注目を浴びています。廃業寸前まで追い込まれた京都の老舗が、たった10年間でグローバルニッチを制した復活の物語。その立役者、五代目当主・西堀耕太郎氏に、老舗ならではのベンチャー戦略を伺いました。

年商160万円の“崖っぶち” 和傘屋から生まれた 世界に誇る照明器具

和傘の技術や構造を活かした照明器具が、グッドデザイン賞に輝くなど、御社は国内外で高い評価を得られていますね。

最初の作品である「古都里 -KOTORI-」シリーズを発売したのが2006年ですから、おかげさまで、今年で10周年を迎えることができました。太陽にかざした時の和紙を通した柔らかな光や、竹骨が織り成す美しいフォルムといった京和傘の魅力を皆さんに知っていただきたいと思い、発案しました。和傘の構造を活かして、小さく折り畳むことができるのも特徴です。2010年には「MOTO」というシリーズも発表しました。これは、竹や和紙は一切使わず、スチールやプラスチック、ステンレスといった新たな素材を用いて、和傘が持つ骨組みの美しさを表現したものです。フレームを開閉させることができますので、気分に合わせて楽しんでいただけるのも、従来の照明器具にはない特徴だと思います。

最近はこのように一般に発売しているものの以外に、特注のデザイン照明も数多く手がけています。ホテルや飲食店、ショッピングセンターなどでお客さまに楽しんでいただく、アイキャッチとなる照明器具ですね。和傘仕様のものだけでなく、唐紙や漆塗り、陶板など、いろいろな職人さんの商材を使って、私たちが建築家やインテリアデザイナーの方に提案することもあります。その際には



和傘は、日常品としてだけでなく、装いにアクセントを付けるファッション小道具として重宝されている

それぞれ専門の職人さんにお手伝いいただいています。

もちろん現在も和傘の製造は行っていますが、今ではこのような照明関係のビジネスが当社の売上の半分以上を占めるようになりました。

そもそも、江戸時代末から続く老舗の和傘屋「日吉屋」を継がれたきっかけは何だったのですか。

結婚した妻の実家がたまたまこの店だったんです。27歳で結婚しましたが、当時私は和歌山県新宮市の市役所に勤めていましたので、和傘屋を継ぐなんて全く考えていませんでした。ただ、小さい頃から模型やプラモデルが好きで、その延長線上で和傘作りに興味がわき、休日に祖父母や義理の母などから教わるようになりました。

なぜ妻の実家の家業を継ぐ気になったかということ、和傘の世界を知れば知るほど、単純にかっこいいし、渋いと思うようになったからです。実は私は高校を卒業してからすぐ、語学留学のためカナダへ渡り、その後しばらく世界を旅していました。外から日本を見ると、いかに自分が生まれ育った日本のことを知らないか痛感させられます。歌舞伎や能といった芸能から伝統工芸に至るまで、日本には世界に誇れる独特の文化や伝統、歴史がたくさんあることにも気づかされました。そして日本へ帰ってきたら、偶然にも妻の実家がそうした伝統工芸に携わる家だったので、知らず知らずのうちにその魅力に“ハマった”のだと思います。

京和傘の特徴を教えてください。

京和傘は他の和傘と構造上の違いがあるわけではありません。ただ、京都という土地柄、茶道で使う野点傘のちてを昔から手がけているのが、日吉屋の大きな特徴です。わび茶の世界で使われるものですから、そのデザインや色目はシンプルで上品という評価をいただいています。野点傘は普通の和傘より大振りで、長さは最大で6尺。広げると直径が3m30cmほどになるものもあります。今ではこんな大きな和傘を作れるのは、全国でウチともう1軒くらいしかありません。日吉屋ではこの「本式野点傘」の他に、実用



和傘の技術や構造を活かして誕生した照明器具「古都里」

的な番傘や蛇の目傘も製造しています。

ただ、いかに美しく優れたものであっても、戦後は西洋傘に押されて、当然のことながら和傘の需要は減るばかりでした。そして、今や和傘製造を生業としている所は全国で10軒ほどしかありません。経済理論だけで言えば、とうに消えていても不思議ではない業種なのかもしれません。

京和傘も同様で、その凋落ぶりは数字が如実に物語っています。明治時代初期には京都だけで200軒ほどあったと言われる和傘製造の店が、今ではウチ1軒という有様です。その最後に残った日吉屋も、戦前までは職人を40~50人抱える大きな商家だったのに、私が妻と結婚した頃は年商が160万円まで落ち込み、その運命は風前の灯でした。実際私が五代目に手を挙げなければ、廃業の予定だったんですから。家業を継ぐことに一番反対したのは、内情をよく知っていたウチの妻だったのもうなずけます(苦笑)。

傘の歴史から発見した「伝統」を形づくる法則

老舗の和傘屋を立て直すため、まず何をやられたのですか。

まだ日吉屋を継ぐ決心をするかなり前のことですが、少しでも売上を上げる手伝いはできないかと思い、インターネットを活用し始めました。1995年くらいのことだったと思います。当時、私は新宮市役所で経済観光課という部署にいました。ちょうどインターネットが普及し始めた頃で、ITを活用して観光客を増やすプロジェクトに関わっていたんです。その経験を活かして、自分で日



29歳で傘職人の道を歩み始めた西堀氏(写真左)。写真右は店舗内の様子。和傘の製造元としては、京都市内では日吉屋だけになってしまったという

吉屋のホームページを作成しました。

当時は、今のeコマースなんて夢のまた夢で、「どここの馬の骨とも分からないヤツにお金を送って、本当に品物が届くのか!?’という時代でした。しかし、それでも最初の月に1万円の番傘を買いたいと注文が入りました。その方は東京で踊りをやっていらっやって、小道具として必要な番傘を探していたんですね。数は少なくとも、何らかの理由で和傘を必要としている方もいるんだと、実感しました。それからポツポツと注文が入るようになり、結果的には1,000万円くらいまで売上を回復することができました。

戦略として、和傘の需要を改めて掘り起こすということも考えられますね。

私の感覚では和傘を求めている方は1万人に1人くらいでしょうか。京都府の人口を250万人とすると、250人ほど。それを日本全国、もっと言えば世界へ広げていけば、それなりの数にはなるでしょう。しかし、今の和傘は実用品ではありませんので、1人

1本買えば、ほぼそれで終わりです。潜在的な需要が増えているわけではありません。日本でも着物文化が衰退していく中、和傘の需要が新たに拡大する可能性はほぼゼロと言っていい。このまま和傘だけを作り続けても、そう遠くない将来に日吉屋を廃業する日がやってくると思いました。

そのXデーを避けるためには何が必要だと思われたのですか。

江戸時代から続く日吉屋の技術を現代に活かすにはどうすればいいか、当初は何もアテはありませんでした。そこで改めて傘の歴史を勉強するところから始めました。東洋の傘は元々雨傘ではなくて、魔除けなどの目的で貴人に差し掛けたのが始まりだとされています。当初は開きっ放しで閉じることもできなかったし、手に持つ柄がない時代もありました。それが時代を経るにつれて、和紙に油を塗ることで防水性を備えたり、ろくろを使って開閉できるようになったりと改良が加えられ、現在の姿になったわけです。

一方、社会性の面から見ると、たとえば江戸時代の和傘は最先端のファッション・アイテムとして、歌舞伎には欠かせないものでした。当時の役者絵にもたびたび登場していますが、これは今で言えばヴォーグ誌の表紙を飾るようなもので、和傘を粋に差すのは最先端のおしゃれだったんですね。

和傘の歴史を学んで分かったのは、「和傘」と一口に言っても様々だという点。時代によって用途も形も、さらには存在意義も変わってきたということです。その意味では、伝統とは何も古臭いばかりではなくて、“革新の連続が伝統になる”という言い方もできます。ましてや技術革新のスピードが格段に違う現代においては、これまでの和傘の姿には収まり切らない、新たな和傘の形があるのではないかと、発想を切り替えることができました。

それが、なぜ照明器具だったのですか。

和傘の製造では、和紙に引いた油が乾けば防水できるようになります。そのため日吉



西堀 耕太郎 にしほり こうたろう

京和傘製造元「日吉屋」五代目当主。

1974年和歌山県新宮市生まれ。高校卒業後、カナダに留学。帰国して地元新宮市の市役所に勤務。妻の実家である「日吉屋」で和傘の魅力に目覚め、2003年、29歳の時に京都へ。2004年、五代目当主に就任。その後は「伝統は革新の連続である」を企業理念に、京和傘のブランディングや、その技術や構造を活かした照明器具の開発に取り組む。2006年に和風照明「古都里 -KOTORI-」シリーズを発表。国内外で高い評価を得た。現在は全国の中小企業や伝統工芸の職人たちとコラボレーションし、海外向けの斬新な商品を開発。その企画から販売まで、自らの経験を活かしたコンサルティングも行っている。

PROFILE

プロフィール

屋では、お天気の日には向かいにあるお寺さんの境内をお借りして、朝から夕方まで和傘を天日に干すのがルーティンの作業となっています。その際、和傘をお日様にかざしてみたら、その光がとてもやさしくてきれいだったもので、照明器具として使えないかと思ひ立ちました。

プロダクトアウトから マーケットインへ 開発思想を大転換

早速、商品化されたわけですか。

はい、善は急げとばかりに、和傘をそのままシェードにしたようなものや、傘の柄が光るユニークなものまで、思いついたものを数点、とりあえずインテリアデザイン展に出品しました。ところが、皆さん「本当にきれいですね」と感心はしてくださるのですが、それで終わりです。「あんた、いいって言ったじゃないか!」と思わず愚痴を言いたくなるほどでした(笑)。しかし、それも当然で、バイヤーにとってみれば、和室も旅館も少なくなつた日本で、こんな純和風な照明器具はどこへ持ち込んでも売れる目処が立たなかつたんですね。作り手側の理論を優先させた、プロダクトアウトの典型的な失敗作だったんです。それで、餅は餅屋ということで照明デザイナーの方を紹介してもらい、これ以降、いろいろな分野で外部の方の力を借りて、プロジェクトを進めるようになりました。

そこで誕生したのが、 「古都里-KOTORI-」シリーズですね。

新しい和傘の活用法を考えても、どうしても私たちは、習性である傘の三角錐の形を思い描いてしまうんです。「古都里」は照明デザイナーの方から提案を受けて商品化したものですが、傘を逆さにしたような筒状の形に、当初ははじめませんでした。照明業界では当たり前の形なのでしょうが、私たちは「虫かご」と呼んで、最初は蔑んでいたくらいでした。

しかし、当然のことながら、デザイナーやバイヤーが望む、和傘の特性を活かした商品の形は圧倒的に「古都里」なんですね。それは、彼らが私たちより正確にマーケットを見ているからです。ここで私は商品開発

の考え方を、自社の都合や技術を優先するプロダクトアウトから、消費者や市場のニーズに沿って顧客視点で商品の企画・開発を行うマーケットインへ、180度転換させることができました。

また照明業界の中でも、マスを対象にした照明器具では、大手企業に太刀打ちできません。そこで、和傘という伝統工芸の美しさや希少性を活かせる、高付加価値が求められる、「デザイン照明」や「意匠照明」と言われるニッチなジャンルで勝負を挑むことに決めました。

当初からヨーロッパの見本市や展示会に積極的に参加されているのも、日吉屋の大きな特徴ですね。

これはかなり意識的に実践してきました。というのも、この分野は日本の市場だけでは限りがあります。いわゆるグローバルニッチで展開しなければ、持続性のあるビジネスにならないと当初から思っていました。そのため日吉屋の商品を世界に手取り早くPRするにはどうすればよいかを、常に考えていました。その1つの手段がヨーロッパの見本市や展示会でした。

今、世界中のほとんどの国では、イスとテーブル、ベッドといった洋風家具を使っていますよね。アジアでも、南米でも、アフリカでも、基本は洋風の生活になりました。日本のように、畳にちゃぶ台、布団という人も中にはいますが、世界的に見ればかなり少数派です。その洋風家具、インテリアの本場といえば、イタリアやフランスをはじめとするヨーロッパです。そこで評価されれば、日本はもちろん、世界で通用する商品になります。私はこれを「Jターン」と言っていますが、日本発の日吉屋の商品が、ヨーロッパ経由で世界へ広がる。これが、私が描いた絵図でした。

そのため、2008年の欧州最大級と言われる「メゾン・エ・オブジェ」(パリ) 出展を皮切りに、その後は毎年、ドイツの「アンビエンテ」、「テンデンス」、イタリアの「ミラノサローネ国際家具見本市」など、著名なインテリアデザインの見本市に出展してきました。世界最大の照明見本市と言われる、ドイツとイタリアで毎年交互に行われる「ライト+ビルディング」にもすでに4回参加してい



伝統工芸品を世界に広げるためのプロジェクトにも力を入れている

ます。これらの見本市で知り合った各国のバイヤーやインテリア関係の人脈は、今の私にとって大きな財産となっています。

見本市に出展する際、気をつけていることはありますか。

日本の伝統工芸の技が活かされているからといって、過度に『Made in Japan』や『Made in Kyoto』を打ち出さないようにしています。私も最初の頃は着物を着て、目を引こうとしました。しかし、そんな風に着物や和傘などでダイレクトに“和”の雰囲気を押し出しすぎると、「ああ、日本食レストラン用ね」といった具合に、自分には関係ないと思われることが多々あります。ですから、グローバルに使ってもらおうと思ったら、あまり“日本、日本しない”方がいい。まずは商品のデザインがユニークであることを訴求して、それが実は日本製であること。そして最後に、伝統工芸である和傘製造の技術も用いられている商品であることが分かるようなプロモーションをしています。その方がお客さまは二度、三度驚いてくれて、興味を持ってくれます。

見本市に参加するようになって、「良いものを作る努力」とともに、「良いものを分かってもらう努力」がとても重要だと痛感しています。この見本市でのプロモーションのやり方もその一例です。他にも「和傘ドレス」や「和傘の家」なども創作して、分かりやすく商品の魅力をお客さまに届けるようにしています。

伝統工芸×海外デザイナーで グローバルニッチで勝てる足腰 を鍛える

今は、御社と同じようにグローバルニッチを目指す伝統工芸や中小企業のコンサルティング業務もやっていらっしゃるそうですね。

はい。今、日吉屋が企業理念で掲げる『伝統は革新の連続である』(Tradition is Continuing Innovation) という英文の頭文字をとった「TCI研究所」を2012年に設立しました。ここでは、グローバルニッチを目指す企業や職人さんと一緒に、新しい海外向けの商品開発に取り組んでいます。

京都という土地柄、和傘と同じような伝統工芸の方から、いろいろと相談を受けたり、講演を頼まれたりするようになったのがきっかけです。でも、1時間話したところでそう簡単には伝わらない。私も10年間、悪戦苦闘してきたわけですから(笑)。そこで京都市の伝統産業課からの依頼もあって、年間10社限定で、いろいろな伝統工芸の会社さんとパリのデザイナーがコラボレーションして、新しい商品を作ろうとやっています。その全体のコーディネーターを、私を中心としたTCI研究所がやらせてもらっています。

この「京都で生まれた伝統的な工芸品をよりモダンに、現代人が普段の生活でも使えるような製品にしたい」と始まったプロジェクト「Kyoto Contemporary Project」は、今年で5年目を迎えました。今は京都市とパリ市の共同事業になっています。

これまでにどんな企業が参加して、成果としてどんな商品が生まれましたか。

参加している企業は、組紐や帯留め、風呂敷といった小物の伝統工芸品を作る所から、仏具や木工品、表具を手がける会社まで、様々ですね。新しい商品としては、たとえば帯留めや風呂敷は、おしゃれなアクセサリーやバッグに生まれ変わりましたし、漆を使った木工品はランチボックスに、表具屋さんはモダンな屏風を完成させました。

ただ、1年という短い期間ではそこまでは無理ですので、3年計画でそれぞれのプロジェクトを進めています。パリのデザイナー

が来日して、実際に工房を訪ねるリサーチから始まり、大まかな商品設計ができるまでが1年目。2年目はパリの展示会に出品して、その反響を踏まえ、商品化へさらにブラッシュアップする年になります。そして最後の年は、でき上がった商品の販売強化や、ラインナップの拡充に当てられています。私はパリのデザイナーを業種に合わせて振り分けたり、該当するバイヤーを紹介したりして、サポートしています。

中小企業庁からの委託で、工芸品を世界に広めるプロジェクトをまた別に進めていらっしゃるそうですね。

「Contemporary Japanese Design Project」と言ひまして、全国の中小企業を対象に行っています。今年で3年目になります。こちらは七宝焼き、刀鍛冶といった伝統工芸の企業から、印刷会社やガラス会社まで、より幅広い企業がたくさん集まっています。同じようにフランスやドイツのデザイナーと組んで、商品を開発しています。

どちらのプロジェクトでも、海外のデザイナーやバイヤーがいつも問うのは、「なぜ、これを今作るのか?」、「これで誰に何を与えたいのか?」という、商品コンセプトの部分です。第三者のこんな厳しい目があれば、普段なかなか自分たちだけでは突き詰め切れない根幹を問うことができます。伝統工芸にしても、中小企業にとっても、グローバルニッチで生き残るために足腰を強くする、いいきっかけになっているのではないのでしょうか。

今年1月には、パリに日吉屋の京和傘や照明器具はもちろん、これらのプロジェクトで生まれた商品を展示するお店がオープンしました。

パリの中でも最先端のショップやギャラリーが集まるマレ地区に、「アトリエ・ブランマン」という店を、志を同じくする日仏の企業と共同でオープンさせました。ここでは日吉屋の商品も扱いますが、コンサルティングして作った商品の出口としても機能させたいと思っています。逆に言うと、どんな所で売るかという、商品の出口もしっかり見据えないと、グローバルニッチで成功を得ることはできません。「アトリエ・ブランマン」



パリコレ2011。桂由美さんの作品である和傘のウエディングドレス作製に協力した



TCI研究所のWebサイト。和風照明プロダクト開発で得たノウハウや人脈を基にした独自スキームで海外進出企業のアドバイスをを行う。 <http://www.tci-lab.com/>

がその一助になればいいと思っています。

ここにはギャラリーもあって、これまで「今治タオル展」や「ビームス・ジャパン展」を開催しました。日本の職人技やブランドの魅力を発信する、新たな拠点として活用されることを願っています。

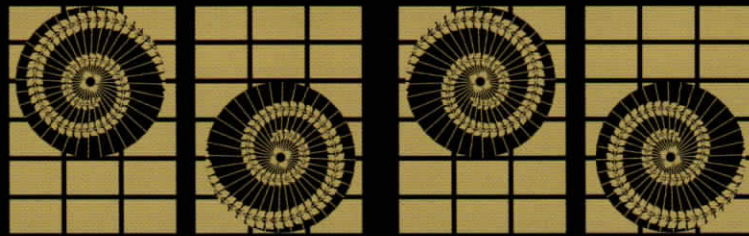
PRESENT

和傘の技術から生まれたバスケット “bloom (ブルーム)” をプレゼント



キッチンカウンターやダイニングテーブルなどで物を整理するときに使えるバスケットです。今号のアンケートにご協力くださった方の中から抽選で5名様にお送りします。

3 グローバルニッチ・快進撃の 3つの方程式



江戸時代から続く和傘製造の技術をベースに、世界が賞賛する斬新な照明器具を生み出した日吉屋。「意匠照明」というグローバルニッチの市場でも、その希少性を存分に発揮し、存在感を高めた。“伝統工芸の技”+“緻密なマーケティング”で世界を制した、老舗ベンチャー・快進撃の方程式をひも解く。



快進撃の
方程式

1 オンリーワン&圧倒的なオリジナリティ

グローバルニッチで成功するためには、「圧倒的なオリジナリティ」と「オンリーワンの希少性」が必要だと思います。この「オリジナリティ」とは、その商品に意外性やギャップ、驚きがあることで、存在自体が非常にユニークで、付加価値が高いことを指しています。一方の「オンリーワンの希少性」は誰かの真似ではなく、世界的に見て「そこでしか作っていない」とか、「そこでしか生まれない」という強みです。その技がすでに世界で高い評価を得ている日本の伝統工芸には、長年の歴史で培われたオリジナリティあふれるストーリーもバックボーンにありますし、商品そのもののオンリーワン性も非常に高い。もともとグローバルニッチで戦いやすい特性を備えていると思っています。



快進撃の
方程式

2 グローバル・ローカライゼーション

日本の伝統工芸の技がいかに優秀で、その姿がいかに美しくても、江戸時代のものをそのまま世界へ出しても通用しません。現代の日本人が使っていないわけですから、ましてや文化や環境が違う海外の人に使えるわけがありません。そこで必要になるのが、オリジナリティを失うことなく、現地の事情に合わせて、向こうの人が取り入れやすいように商品をローカライズすることです。照明器具の場合、日本の家屋にマッチするサイズが小さいものは、広い住まいが当たり前のヨーロッパでは全く売れません。また日本では「照明は明るければ明るいほどいい」と考えがちですが、向こうでは逆に暗くなくてははいけません。こんな価値観の違いを考慮して、商品を的確にローカライズする柔軟性が必要です。



快進撃の
方程式

3 結局は、「人と人」

グローバルニッチで成果を得るには、人間関係がより重要になってきます。いくら良い商品を創り出したとしても、結局は現地で情熱を持って売り込んでくれる人物がいなければ、話は進みません。そのため、私は現地のバイヤーやデザイナーと密な人間関係を築くことを当初から心がけてきました。たとえば、一度参加した展示会には継続的に出展するようにして、少しでも早く現地で信頼できるパートナーを確保するようにしていますし、海外からオファーがあった場合、現地に代理店がある国では、必ずそこを通してビジネスを進めるようにしています。従って、日吉屋はeコマースによる直販もしていません。これらで培った人脈が、企業の海外進出をサポートするコンサルティング業務でも、今非常に役立っています。

