

特集 元気な中小企業訪問記13

第3章

木曾漆器の未来に光を灯す

——長野県塩尻市 有限会社丸嘉小坂漆器店



白井 郁也
長野県中小企業診断協会

会社名 有限会社丸嘉小坂漆器店
代表 小坂 玲央
資本金 300万円
従業員 8名
所在地 長野県塩尻市木曾平沢1817-1
連絡先 TEL：0264-34-2245
URL <https://www.maruyoshi-kosaka.jp/>

伝統的工芸品産業は、生活様式の変化や職人の高齢化などにより、産業規模の縮小が続いている。400年の歴史があるといわれている木曾漆器も例外ではない。産地である長野県木曾地域でも職人の高齢化が進み、そのほとんどが承継を諦めているという。そのような中、これからも木曾漆器の歴史を紡いでいこうとするのが、有限会社丸嘉小坂漆器店だ。

丸嘉小坂漆器店は、中央アルプスを見上げる木曾平沢にギャラリーと工房を構える。自社ブランドである「すいとんよ」、「百色」（ひやくしき）、「woodpia」を有し、今や国内だけでなく海外での販売も始め、日本の文化を広めつつある。

今回、3代目代表である小坂玲央氏にお話を伺った。

1. 自社ブランドの立ち上げ

(1) バブル崩壊による売上の低迷

漆器業は分業になっており、作業工程ごとに職人がいる。木で形を作る木地屋、木の肌

を整える下地屋、漆を施す塗師、そして絵や模様などの装飾を施す加飾師。以上を経て製品ができる。

丸嘉小坂漆器店は下地屋として創業し、2代目の時代に塗師へ徐々に転向していった。バブル期に突入したのはその頃だ。

漆器というと、お椀などの食器を思い浮かべるが、バブル期の木曾漆器は、ホテルや旅館に納める業務用の大型和式家具を多く生産していた。しかし、バブルがはじけてからは、需要が突然なくなってしまった。

「基本的に当社は、漆器問屋さんから注文を受けて製作していた下請け企業でした。しかし、その注文がほとんどなくなってしまったのです。危機の中で2代目が考えたのが、自社ブランドを作って売っていくことでした」と小坂代表は語る。



3代目の小坂代表（提供：有限会社丸嘉小坂漆器店）

(2) 漆塗りガラスの誕生

その結果、考え出されたのが、漆塗りガラスである。当時、ガラスに漆を塗布するのは不可能とされていたが、県との2年にわたる共同開発によってそれが可能となる。生み出した製品のブランド名は、「すいとんよ」。透明感を表す「透き」と、異なる素材が「好い」（すい）と一緒になることを、ガラスが日本に伝わった長崎県のことばで表現した。

ただ、製品はできたものの、自分たちで物を買った経験がなかったため、販売には苦戦する。技術の珍しさからメディアの取材を受けたり、地元のワイナリーフェスタで試飲用のグラスとして採用されたりしたことで、認知度は徐々に広がっていった。しかし、売上高は全体の2割にも満たない程度だった。



グラスの持ち手から台座にかけて美しい漆塗りが施されている「すいとんよ」（提供：有限会社丸嘉小坂漆器店）

(3) もう1つのブランド

同時期に別ブランドも開発された。漆塗り洋式家具「woodpia」である。体の形に添ってフィットする特殊な構造のベッドや椅子である。「すいとんよ」と同様に独自技術を製品に生かしたものであり、漆塗りガラスを市場に浸透させる間、会社の売上を支えた。

しかし、こちらも販売方法に課題があった。百貨店の催事場で社員自らが営業をかけ、来場客に直接販売していたため、その間は製作の手を止める必要がある非効率なやり方だった。そのうえ、毎回売れる保証もない。

「売上は大きかったのですが、経費が上回

る場合もあり、ギャンブル的な売り方でした」

2. 先代の反対を押し切った業界入り

このような状況の中、3代目の小坂代表が入社する。ただ、小坂氏はもともと漆器に興味があったわけではなく、一方の先代も自分の代で会社を終わらせるつもりだった。

しかし、高校、大学と実家を離れていた小坂氏が卒業後にサラリーマンになると、会社が実家の近くだったことから、先代の仕事を見る機会が増え、影響を受ける。すると、自分も自然と木曾漆器を作りたくなっていった。

「最初は反対されました。漆器では食べていけるかどうかかわからないと。それでも押し切って始めました」

一念発起して勤めていた会社を辞め、木工や漆の専門校に通い、猛烈に勉強を始めた。その後、家具の職人工房で2年間修行を行い、2009年に漆器業界入りを果たす。

3. 漆塗りガラスのリブランディング

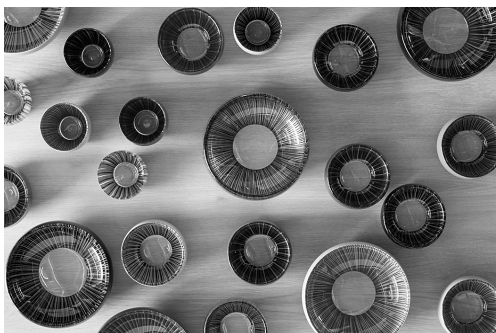
(1) 新ブランド「百色」

小坂氏が入社してしばらくすると、不安定な収益構造を改善するため、漆塗りガラスをもう一度盛り上げていこうという動きが起こる。これまでの失敗を踏まえた「新たなブランドの立ち上げ」への挑戦が始まった。

小坂氏が中心になり、外部のデザイナーと連携して、よりデザイン性と漆の密着度を高めた製品の開発を進めた。ブランドイメージは、大きなまとまりの中にもさまざまなカラー、形があること。「百色眼鏡」（ひゃくいろめがね）とも呼ばれる万華鏡とブランドイメージが重なり、「百色」（ひゃくしき）と名前をつけた。

「万華鏡は、模様が刻々と変わって同じ模様が出ないといわれているのですが、実は漆も同じです。塗ったときの温度や湿度によって色が変わってしまうため、昨日塗ったものと同じ調合の漆も、今日塗れば同じ色は出ま

せん。また、刻々と変化する時代に合わせて自分たちも変化していく、という当社の理念とも重なっています」



「百色」製品への模様づけは織細だ（提供：有限会社丸嘉小坂漆器店）

(2) 生まれた相乗効果

新たなブランドを携え、蓄積したノウハウをもとに、販売を県内中心から全国へ広げた。今回もメディアに取り上げられたことで、徐々に全国的な認知が進んだ。「すいとうよ」のときと違ったのは、2ブランドの相乗作用があったことだ。「百色」を高価格帯のブランドとして訴求した結果、「すいとうよ」が比較的低価格帯のものとして認知されるようになり、お手軽に漆ガラスを楽しみたい顧客の受け皿になったのだ。

その結果、「すいとうよ」も含めた売上の向上により、家具に頼っていた収益構造は逆転。収益が安定し始めた。

(3) いざ海外へ

小坂代表が見据える市場は、国内だけではない。「新しいブランドを立ち上げた当初から、海外展開は考えていました」という。

手始めに、共同出展で台湾の国際見本市に出展したところ、参加していたジェトロ（日本貿易振興機構）の専門家から、フランスの展示会に出展してみないかと提案を受ける。「メゾン・エ・オブジェ」という、パリで開かれる国際見本市だ。

参加にあたっては、まずジェトロ内での評

価基準に従ってブランドが審査され、それを通過したものが、ジェトロの支援を受けて見本市への参加準備を進めることができる。

さらに、メゾン・エ・オブジェ自体も審査のハードルが高く、出展するだけでも非常に価値があるといわれている。丸嘉小坂漆器店は、そのような審査を毎年通過し、2018年から3年連続で単独出展を果たした。

その甲斐があり、現在はヨーロッパやアジア各国、アメリカから注文を受け、徐々に輸出を進めている。



「メゾン・エ・オブジェ」の展示ブース（提供：有限会社丸嘉小坂漆器店）

4. 伝統を支えるこだわり

(1) 専門家任せにしない

漆塗りガラスのリブランディングが順調に進んだ理由の1つに、小坂代表のこだわりがある。それは外部専門家とのかかわり方だ。

「工芸分野の人たちが陥りがちなポイントとして、すべてデザイナー任せにしてしまうところがあると感じています」

丸嘉小坂漆器店も、ブランドの立ち上げや育成、プロモーションには外部デザイナーの意見を取り入れている。しかし、核となるのは、あくまで自分たちが持つイメージだ。

「デザイナーは魔法使いではありません。それに、デザイナーがどんなに良いものを作ったとしても、自分たちで運用できるものでないと無価値になってしまいます」

「百色」も、ブランド戦略に合わせてデザ

イナーの起用を工夫している。ブランド全体のディレクションを担当するのは、京都でオーラボ株式会社を運営する綾利洋氏1人だ。しかし、ブランド内の各製品には複数のデザイナーがかかわっている。その結果、多様な製品の集合体であると同時に、全体の調和も実現できているのだ。

(2) 変えることと変えないこと

伝統は、社会の変化に対応していかないと衰退してしまうが、核の部分は残していかなければならず、バランスが難しい。丸嘉小坂漆器店は、技術力とブランド戦略によって、木曾漆器を現代の文脈でよみがえらせている。

他社の動きにも敏感だ。展示会で他社のブースを回った際、注目しているのは「伝統をどのように今の時代に合わせて変化させた製品を作り上げているか」という。特に、数年間継続して出展している製品があれば、それはうまく現代とマッチした証拠であり、1つの判断材料になる。

小坂代表は、採用面においても伝統を現代風に発信することで、若い世代の取り込みを図っている。

「ブランドを格好良く見せるといって単純ですが、そのような演出をしないと、若い子のアンテナには引っかけられないと思っています」

しかし、教育面においては合わせすぎない。ものづくりには特に主体性が欠かせない。木工と漆工の膨大な知識を学び、アウトプットしていくには、自分で考え続けることが何より大事だ。

「古い考え方もかもしれませんが、この世界で生きていきたいと強く思うのであれば、自ら考えることが必要だと教えています」

5. パンデミックで試される対応力

丸嘉小坂漆器店は、これまで時代の変化に対応してきたが、新型コロナウイルスの影響は重くのしかかる。都内中心の小売店販売は

激減し、受注生産品も新規の注文はほとんどない。

対面販売が苦しい中、以前から利用していたオンラインストアの拡充に着手しているが、認知度を高めていくのが課題だ。また、海外販売向けのシステムも検討している。

「クラウドファンディングなども含め、あらゆる方法を検討しています」



職人の世界は見て学ぶこともまだまだ多い（提供：有限会社丸嘉小坂漆器店）

6. 丸嘉小坂漆器店の元気の秘訣

取材を通して筆者が感じた丸嘉小坂漆器店の元気の秘訣は、以下の3つだ。

- ①主体性重視の人材が蓄積する技術
- ②緻密なブランド戦略
- ③時代の変化に対するアンテナ

これらの相乗効果により、木曾漆器の未来に光を灯している。土台にあるのは、伝統の継続に対する小坂代表の強い思いである。こうした経営者の思いや、現代の文脈で息づく木曾漆器が知られれば、その世界に魅了される人はまだまだたくさんいるはずだ。

白井 郁也

(しらい いくや)

東京大学大学院農学生命科学研究科修了後、長野県の食品メーカーに勤務。機能性食品の研究や商品開発、知財業務などを担当。2019年中小企業診断士登録。現在、企業内診断士として活動している。

