

特集 伝統工芸品産業の今——新たな価値を創造する人たち

第4章

和傘の技術で世界に挑む 老舗ベンチャー

株式会社日吉屋



中島 正浩

長野県中小企業診断士協会

「伝統は革新の連続」を理念に、新たな挑戦を続けている株式会社日吉屋。京都で160年以上の歴史を持つ、京和傘製造小売の老舗である。番傘や野点傘（のだてがさ）などの和傘製作に加え、寺社仏閣や伝統行事で使用される各種和傘の修復を手がけている。

和傘の歴史は古いが、一般大衆が和傘を使い始めたのは江戸時代といわれている。以降、昭和初期までは需要が高かったものの、後の近代化、生活様式の変化に伴い、需要は激減。その影響を受け、同社は廃業の危機に迫られるが、和傘製造技術を生かして開発したデザイン照明「古都里-KOTORI-」がヒットし、売上は50倍に拡大した。国内外のデザイン賞を獲得し、現在は15ヵ国で展開している。

日吉屋の西堀耕太郎代表取締役商品開発、海外展開のポイントを伺った。



株式会社日吉屋の西堀耕太郎氏
(画像提供：株式会社日吉屋、以下同じ)

1. 消えゆく伝統、受け継ぐ覚悟

(1) 時代に翻弄される和傘

「最盛期には京都市内に200軒以上もの京和傘製造元がありましたが、今日まで途切れることなく継承しているのは、唯一日吉屋だけです。ただ、日吉屋にも事業継続の危機がありました」

5代目当主として日吉屋を切り盛りする西堀氏は歴史を振り返る。

50人以上の職人で活気づいていた工房も、先代では家族従業員3人のみと大きく衰退。細々と家族経営するのがやっとで、年商は170万円に満たなかった。周囲の誰もが京和傘に未来を見いだすことができず、店じまいすることを考えていた。いや、望んでいた。

(2) 未知の世界に飛び込む

西堀氏が初めて和傘に出会ったのは、20歳代前半のこと。

「妻の家が和傘屋を営んでおり、交際していた当時にお邪魔しました。家の奥から出てきたのが和傘でした。閉じているとただの棒みたいですが、ぱっと広げるとまるで傘の花が咲いたように華やかでした」

初めて見たときのその衝撃は、今でも忘れられないという。和傘に触れるたびにその魅力に取りつかれていった。ついには、自分でも和傘を作ってみることにした。

昼間は市役所職員、夜は和傘製作の修行と当時始めたECの手伝いで多忙な日々ではあったが、充実感があつた。次第に和傘職人として生きることが自分の使命であると西堀氏は考えるようになり、後を継ぐことを決意した。

「後を継ぐと言ったら、先代母からも家族からも猛反対されました」と西堀氏は明るく笑う。それでも、「和傘に感動した思いは、きっとほかの人にも伝わるはずだ」との思いで、5代目当主に就任した。

当時まだ黎明期のECにいち早く取り組んだおかげで、売上は回復しつつあった。しかし、日常生活で和傘が使われないこの時代。需要が拡大する見込みはまったくなく、さらに減少することは確実である。このまま和傘職人として事業を継続しても、やがて周囲が危惧した事態になるだろう。「何か新しい製品を作れないか」という思いが、西堀氏の頭から離れることはなかった。

2. 伝統は革新の連続である

(1) ひらめきは突然に

和傘は竹、木などの素材を1本1本丁寧に綿糸でつなぎ、開閉できる骨組みを作る。その後、型紙に合わせて切り出した数十枚もの手漉き和紙を、自然由来の自家製のりで貼り合わせる。貼り終えた和紙に油を塗布し、天日干しする作業を繰り返して完成する。

「それは傘を干しているときでした。向かいのお寺で天日干しするために傘を開いた瞬間、幾何学的な竹骨に貼られた和紙を透かしたやわらかく、温かな光に魅了されました」

美しい光を生かしたデザイン照明へと転換することで活路を見いだせることを直感した。

(2) 変化することへの恐れはない

和傘の製作技術を使い、別のものを作ることに逡巡、言い換えれば「伝統を壊す怖さ」はなかったという。幸か不幸か、京都ではたった一軒残された和傘屋であり、周りには反対する先輩も同業者もいなかった。



和傘の製作風景

そして何より、伝統への信念があつた。

「これまでの歴史をひも解いていくと、傘は時代により変化してきていることがわかりました。平安時代では魔除けや身分を象徴する道具として貴人に大傘を差しかける形でした。江戸時代にはコンパクトに開閉できるようになり、雨傘や日傘として自分で傘を持つスタイルに変遷してきたのです。ですから、『伝統は革新の連続』といえるのです」

(3) 和傘照明への挑戦

ホームセンターで照明器具を購入して、和傘に組み合わせた。柄、骨組みなどに照明を取り付け、自分自身が感動した「竹骨と和紙を透かした太陽の光」を再現した。

「和傘と光の組み合わせで、本当に温もりのある良い製品ができたと思いました」

自信を持って展示会に臨むと、もくろみどおり関心を示す来場者は多かったが、商談には結びつかない。そのギャップを不思議に思い、来場者に尋ねると回答は明確だった。

「きれいだし、志も立派だが、使うシーンが思い浮かばない」

そう言われてハッとした。自分たちの技術を魅せるために、自分たちが作りたいものを作っていただけではないのか。お客様が求めているものを作れていないのではないのか。

素人の商品開発に限界を感じた西堀氏は、照明デザイナーやアドバイザーに相談を持ちかけた。オープンイノベーションを活用することにしたのだ。



デザイン照明「古都里-KOTORI-」

(4) 反撃開始

デザイナーやアドバイザーからは手厳しい一言が待ち受けていた。

「たしかに和傘自体は、無駄がなく完成されている。ただ、そのまま照明に使うと民芸色が強すぎます。これでは売れません」

和傘にかける思いを半ば否定された形だが、冷静さを保てた。指摘の正しさを認識できたからだ。作り手目線のプロダクトアウトから、マーケットインに転換できた瞬間だった。

だが、和傘の基幹構造である、開閉できる竹の骨組みだけは譲らなかつた。広げたときの感動、その完成された和の美しさを伝えたいと、プロダクトに組み込むことに成功した。

「デザイナーたちとは対等な立場で議論しました。互いの強みを融合させることでイノベーションが生まれるので」と秘訣を語る。

デザイン照明「古都里-KOTORI-」は完成まで2年を要したが、顧客が求めるもの（機会）×骨組みの美しさ（強みの技術力）を併せ持ち、狙いどおりグッドデザイン賞を受賞した。雑誌でも紹介され、順調に売れるはずだった。

「初年度が2台で、翌年も10台だけでした。思ったより売れませんでした」と苦笑いしながら、西堀氏は当時を振り返る。

3. 現地目線で挑む海外展開術

(1) 最初から狙っていた海外展開

「海外展開は国内販売開始前から決めていました。デザイン照明のマーケットサイズを

考慮すると、国内市場だけでは限界があるためです」

国内での成功もわからない段階で、すでに海外への挑戦を視野に準備を進めていた。海外のデザイン賞も受賞し、日本の伝統工芸の美しさや技術が、今の時代においても十分に評価されていると自信を深めた。

初めての欧州での展示会でも、日本での展示会と同様、来場者の目を引いた。多くの名刺をいただいたものの、商談には結びつかなかった。でも諦めることはできない。思い切ってバイヤーに相談した。

「サイズが小さすぎるし、明るすぎるのだ」とのバイヤーからの一言で、日本での苦い経験を思い出した。

欧州では間接照明が多く、日本人には暗く感じられる程度の照明が好まれる。利用者の生活様式に合わせた商品に仕上がっていなかったのだ。愚直にアドバイスを従い、ローカライズした商品に仕上げた。3度目の挑戦でようやく商談がまとまり、軌道に乗った。

これまでの経験を経て、1つの考え方に至った。ネクスト・マーケットインという考え方である。

(2) ネクスト・マーケットインとは

「ターゲット市場のプロフェッショナルとともに商品開発から販売までを行う手法です」と西堀氏は、その手法の肝を表現する。

たとえば、アメリカで日本酒を売りたいとする。誰が一番アメリカでの日本酒販売に詳しいかといえば、日本酒のインポーターである。市場情報やアメリカの法規制、現地の嗜好、生活様式まで把握している。それらのことを知ったうえで、商品開発やプロモーションを考えなければ、顧客の関心を引くことはできない。

このようにターゲットを知り尽くしたパートナーと一緒に、トライアル&エラーを繰り返しながら完成度を高める手法をネクスト・マーケットインと西堀氏は名づけた。

少ない資源で大きな成果をもたらすこの手

法は中小企業に適していて、他の事業者でも成功している。

(3) 敷居が低くなった海外チャネル

日吉屋が海外進出を果たした時代には、代理店を通すことが必須であった。しかし、今はオンラインのチャネル、物流網が発達したおかげで、誰でも海外の消費者に販売する機会が得られる。

InstagramなどSNSを活用することで、直接お客様とコミュニケーションを取り、ECサイトに誘導することができる。さらに言えば、満足したお客様はSNSでその体験を書き込むため、良い広告塔になりうる。ただし、オンラインチャネルであれば、誰もが同じフラットな状態で競い合うことになる。

「単純にAmazonに出品しましたとか、自社ECサイトを作りましたというだけであれば、ほとんど売れないと思います。日本の伝統工芸品を売っている競合も多いですから」

日本語での説明を翻訳しただけではまったく足りず、相手のライフスタイルやニーズを把握したうえで、相手に刺さる言葉遣いや写真に置き換えての訴求が必要なのだ。

4. 次世代へと伝統を紡ぐ

(1) 伴走者による支援

日吉屋がここまで事業を拡大できたのも、ネクスト・マーケットインの考えにたどり着いたのも、照明デザイナーやアドバイザーという良き伴走支援者との出会いが始まりだ。中小企業はリソースに限りがあるため、伴走支援者は必要不可欠な存在である。

ただ、誰でもよいわけではない。伴走支援者に一番必要な資質は、生産者を理解しようとする姿勢だと西堀氏はいう。

「現場のことをよくわからずに、理論を振りかざしてアドバイスをされても、『先生、そんなことを言うなら自分でやってみてくださいよ』と生産者は心の中で思っています」

だからこそ、生産現場を見て、製作の苦勞

を知り、寄り添うことが大事である。

生産者は製作のプロフェッショナルであるが、経営やマーケティングには不慣れな場合が多い。そのため市場調査、製品戦略、価格設定など、さまざまな分野で伴走者の支援が必要となる。伴走者でカバーできない分野があれば、得意とする専門家を巻き込み、チームで支援を行えばよい。

一方で、生産者に求めることもあるという。

「2、3年信じ抜く覚悟が必要です。体力のない中小企業が2、3年投資を続け、耐えることは容易ではありません。しかし、それでも成し遂げるという覚悟がなければ、絶対に成功しません」

(2) 新たな伝統工芸品を作る

「5代目を継いだ私がいつまでも先頭を走っているのは、私が引退したときに終わってしまいますから」

西堀氏は、10年後には退くつもりで事業承継を考えている。すでに和傘の製作は弟子、孫弟子が中心となり、伝統文化の継承も後継者育成も順調だ。仕事を受ける際にも、「西堀耕太郎」としてではなく、チーム日吉屋として仕事を受けるようにしている。

160年も続いてきたこれまでの伝統を強みと認識し、挑戦する姿勢を掛け合わせて、西堀氏は自らを「老舗ベンチャー」と表現する。いつの日か、生み出した新商品が次の伝統工芸品になることを夢見て、今日も積極的に新しい製品づくりに励む。

中島 正浩

(なかしま まさひろ)

大学院生命環境科学研究科を修了後、スタートアップ数社を経て、長野県飯田市内の情報通信業に勤務。2022年中小企業診断士登録。現在は、デジタルスキルを強みに社内の業務フロー構築、総務経理部門のDX化を推進している。

