



常識を打ち破る発想で 森林と職人の未来を拓く

飛驒産業株式会社

はじめに

近年、気候変動や格差拡大といった地球規模の問題に対する危機感から、持続可能(サステナブル)な社会の形成を模索する動きが世界全体で広がっている。

こうした動きに対し、より多くの企業がこれからの一歩を考え踏み出すために、本シリーズでは本業を通じてサステナブルな社会の実現に向け挑戦する先行企業を紹介する。

第3回は、飛驒地域の木工家具メーカー・飛驒産業株式会社(以下、飛驒産業)を取り上げる。廃材や未利用資源を活用した家具の開発、職人育成機関の設立など、常識にとらわれない発想で時代を先駆ける同社の取り組みを追った。

1. 飛驒産業株式会社

(1) 飛驒地域を代表する家具メーカー

飛驒地域は、豊かな山々に囲まれた日本有数の家具産地である。古くから高度な木工技術を誇る地域として知られ、飛鳥・奈良時代、都造営のため派遣された職人たちはその優れた腕前と真摯な仕事ぶりから「飛驒の匠」と称された。そうした歴史のある飛驒地域の高山市において1920年に創業した飛驒産業は、2020年に100周年を迎えた。木材を蒸して曲げるといふ西洋伝来の加工技術「曲木」など、ハイレベルな技術力を活かしたデザイン性の高い家具を手がける、当地域を代表する老舗メーカーだ。

(2) エコロジー派として知られた岡田社長

岡田賛三氏が飛驒産業の代表取締役社長に就任したのは2000年末。当時の飛驒産業は、売上が全盛期の半分以下に落ち込み、大きな赤字を計上していた。岡田氏の祖父は飛驒産業の創業者の1人で、岡田氏は

同社の監査役を務めていた。そこに、社外取締役であった先輩経営者から「お前さん、いい」と同社の再建を要請される。かつて社長を務めていたホームセンターを11もの店舗を有するチェーンへと成長させた経営手腕を買われたのだ。尊敬する先輩経営者からの強い期待、そして祖父も携わった飛驒を代表する企業をつぶすわけにはいかないと感じた岡田氏は、先の全く見えない中ではあったが、社長への就任を決意したという。

岡田社長はホームセンターの経営者であった頃から、環境問題に高い関心を持っていた。水質汚染の要因となり得る合成洗剤やオゾン層を破壊するフロンガスの製品を同業者に先駆けて店頭からすべて撤去し、マスコミに取り上げられたこともある。「環境」や「エコ」といった言葉がまださほど注目されていなかった時代であって、周囲の反応は冷やかであったという。「(当時は)同業者からの批判もありましたね。でも、環境に悪いと知りながら販売することは自分自身が許せなかった」。この頃から

すでに持っていた、環境に対する高い意識が、やがて常識を打ち破る画期的な商品の開発へとつながっていく。

2. 節材を活用した家具

(1) 大量廃棄されていた節材

岡田社長が打ち破った「常識」の一つが節入り材の活用だ。

飛驒産業の社長に就任してまもない頃、工場内に山積みされた廃材が目にとまった。その場にいた職人に聞いてみると、加工の段階で「節」が見つかったため廃棄するという。当時の常識では、節は家具としての美を損なうもの。したがって、小さな節が一つでも見つければ、たとえ完成間近の製品であっても容赦なく廃棄していた。しかし、岡田社長はこの「常識」を受け入れることができなかった。「木は自然の恵み。節がある方がより自然を感じられる。何よりももったいない」。

「節のある家具を作れないか」。



岡田社長が言い出した「非常識」に対し、当初は多くの社員が激しく反対したという。しかし、ホームセンターを経営していた頃から世間の環境志向の高まりを感じていた岡田社長は、「節は自然がつくった美」として受け入れてくれる人が必ずいると確信していた。「100人のうち99人に受け入れられなくても、1人が気に入ってくれたらそれでいい」。

また、危機的な経営状況にあった同社にとって、コスト削減は喫緊の課題であった。「それまで廃棄していた、節のある木材を活用できれば、コスト削減につながる」。節のある家具を作るという挑戦に環境面からも経営面からも意義を見出した岡田社長は、「まずはやってみよう」と社員を鼓舞し、2001年、その挑戦に着手した。

(2) 業界初となる節のある家具

岡田社長は節のある家具の開発にあたり、せっかく作るのなら節があることを前面に出したいと考え、デザイナーとともに商品コンセプトを固めていった。デザインが具体的になり、試作が進むにつれて、社員にも「この商品は売れるかもしれない」という期待が芽生え、社内の雰囲気は次第に変



業界常識を覆した節のある家具「森のことば」

わっていったという。

そうした期待が確信に変わったのは、ショールームを訪れていた若い男女の会話を聞いたときだった。「この家具、なんだか温かい感じがする」「新居にはこの家具がいいな」。展示されている「節のある家具」の前で楽しそうに交わされる言葉に、「(この商品は)売れると自信が持てるようになった」と岡田社長は感慨深く振り返る。

こうして完成した節のある家具は「森のことば」と名付けられ、2001年9月、「飛驒の家具フェスティバル」に出品された。そこでは多くの来場者の関心を集め、200件を超える注文が殺到したという。こうして「森のことば」は瞬く間に大ヒットとなり、当時の飛驒産業の売上を大幅に押し上げた。現在においても、安定的な売上をもたらす、同社の主力商品となっている。

3. 地域の杉材を 活用した家具

(1) 杉は家具に不向きな素材

岡田社長が打ち破った、もう一つの常識が杉の活用だ。

節のある家具を開発していた頃、周囲の山々を眺めながら、岡田社長は一つの疑問を抱いていた。「ここ(飛驒)にはたくさんの杉が生えている。なぜ、これを(家具の材料として)使わないのか」。

現在の日本の人工林は、杉の割合が最も高い。戦後の木材需要の増大に伴い、国が天然の広葉樹を伐採し、生育が早い杉の造林を推し進めたためだ。ところが、円高による輸入材の



飛驒産業株式会社
代表取締役社長 岡田 賛三 氏

増加や建築工法の変化が国産材の価格低迷を招き、林業は衰退。杉は伐採の時期を迎えても放置され、森林は荒廃が進んでいる。

杉は柔らかく傷つきやすいため、「家具の材料には向かない」とされている。当時、同社が使用する木材の99%は海外からの輸入品だった。しかし、周囲の豊富な杉を利用できれば、輸入コストを削減でき、さらには日本の森林が抱える問題の解決にもつながる。そこで、岡田社長は国産杉を使った新商品の開発を社内に持ちかけた。反対の声はさほど多くはなかったという。地元の木が使われず、荒れていく飛驒の山々に危機感を抱いていた社員が少なくなかったからだ。こうして同社は杉を使用した家具開発に乗りだした。

(2) 圧縮技術で杉を価値ある素材に

まずは、柔らかく傷つきやすいという弱点を克服しなければならない。当時木材の圧縮技術を研究していた岐阜大学の棚橋光彦教授に相談すると、飛驒産業が得意とする「曲木」の技術が活かせるのではないかとアドバイ



スを受けた。「曲木」は木材を蒸して曲げる技術だが、木材を曲げるということは、曲げる木材の内側を圧縮して固定していることになる。思いがけず自社が有する技術の中にヒントを得た岡田社長は、さっそく棚橋氏に共同研究を打診。2003年には森林組合や製材業者と「飛驒杉研究開発協同組合」を立ち上げた。

「曲木」は長年培ってきた技術とはいえ、杉の圧縮への応用は簡単ではなかった。圧縮しても、水に濡れると元に戻ってしまう。だが研究を進めるうち、圧縮したままの木材を高温・高圧条件下に一定時間おくことで、形状を固定できることが分かった。数多くの問題に直面しながらも試行錯誤を重ね、圧縮加工技術を確立した。2005年にはイタリア人デザイナーと共同開発した杉の家具「HIDA」を、国際家具見本市「ミラノ・サローネ」期間中の「トリエンナーレ」で発表。圧縮した国産杉を使うという斬新さ、そして杉そのものの肌触りや木目の美しさが国内外で高く評価され、大きな話題を呼んだ。

同社は圧縮加工技術を進化させながら、杉を使った家具を次々と生み出している。岡田社長は「まだまだこ

れからだ、国産杉の価値が少しずつ浸透してきた」と手ごたえを感じている。

(3)杉の可能性を広げる

圧縮加工技術の確立により、杉は画期的な新素材へと生まれ変わったが、飛驒産業による杉の可能性の追究は止まらない。2013年春には岐阜大学を退官した棚橋氏を招いて「きつつき森の研究所」を設立し、新たな研究を続けて成果を上げている。

その一つが、樹木の枝葉から抽出した蒸留液の活用だ。通常、切り落とされた枝葉は森林に放置される。同社はこうした枝葉を引き取り、圧縮加工技術を応用した独自製法によって成分を抽出し、製品化している。2019年には、杉枝葉成分100%の天然植物活力液「いくまい水」を発売した。農作物の生長促進や食味向上に効果があるといわれており、岡田社長は「将来おもしろくなりそうな事業」と話す。他にも、杉やヒノキなど地域産の樹木から抽出したアロマオイルなども手がけている。

「飛驒に生える樹木の成分をすべて研究し、その効能を全世界に届けていく。それがわが社の使命」と岡田社長は意気込む。

4. 未来の「飛驒の匠」を育てる

サステナブルを目指す取り組みは商品開発だけではない。

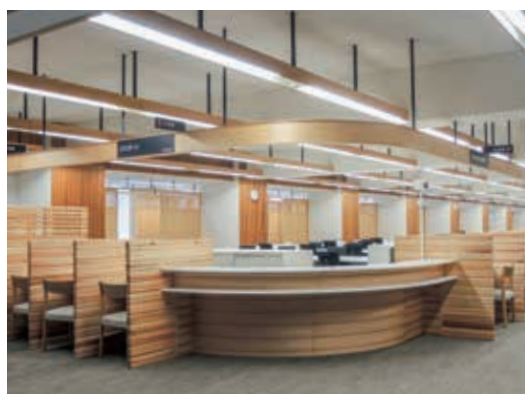
飛驒産業は2014年春に「一般社団法人飛驒職人学舎」を開校し、未来の「飛驒の匠」を育てている。開校のきっかけは、横浜の家具メーカー「有限会社秋山木工」の代表取締役・秋山利輝氏との出会いに始まる。秋山木工では「一流の家具職人になるためには人間性が第一」という方針のもと、若い職人たちが共同生活の中で切磋琢磨し合いながら技術を学んでいる。これまで飛驒産業の若手育成は先輩職人による工場での指導が中心であったが、秋山氏の流儀のもとで育つ秋山木工の若い職人たちの姿を見て、自社のやり方では一流の職人を育てるには不十分と気づき、開校を決意したという。

生徒たちは2年間、古民家を改装した寮で寝食を共にしながら、朝早くから夜遅くまで木工家具の製作技術を学ぶ。休日は盆と年末年始のみだ。

学舎を卒業した後、2年間は飛驒産業に勤め、家具の製作や後進の指導にあたる。その後の進路は、本



国産杉を利用した家具「HIDA」



岐阜県産の木材をふんだんに用いた土岐市役所新庁舎



杉枝葉から抽出した天然植物活力液「いくまい水」



飛驒職人学舎で学ぶ生徒たち

人が自由に選ぶことができる。しっかりとした将来設計を持ち、独立する職人もいる。岡田社長は「本当は(飛驒産業に)残ってほしいが…」とした後、「ありがたいことに、工場勤務の大ベテランの職人たちなど、教える人には恵まれている。学べる環境と教える職人がそろそろ飛驒だからこそ、一流の木工技術が学べる」と語る。

5. 飛驒産業の原動力

(1) やってしてから考える

節の個性を前面に出した家具や国産杉を使った家具など、画期的な商品を次々と世に出してきた飛驒産業。商品開発の過程では、家具業界の伝統や常識が立ちはだかった。それでも強く推し進めていく原動力となったのは、岡田社長の「やってみてから考える」という精神だ。「当時は会社の存続自体が危ぶまれており、常識にとらわれている場合ではなかった。できることは何でもやろうと思った」。こうした姿勢とこれを持続させ得る熱意が常識を打ち破るヒット商品を生み、倒産寸前だった同社の経

営を立て直した。岡田社長は現在でも「やってみてから考える」というスタンスを貫き通しており、こうした精神は社員にも定着している。

「(社員の意識は)見違えるようになり変わりました。どんどん自分たちからチャレンジしてくれるようになりました」と岡田社長は実にうれしそうに話す。

(2) 地場産業としての役割を見つめ直す

岡田社長は、杉をはじめ地域の木材を使うことにこだわってきた。なぜなら、地域資源を積極的に活かすことが、地場産業の大きな役割だと考えているからだ。

「地元の杉でも活用の仕方によっては素晴らしい材料になる。加えて杉は生長が早く持続的な育成ができる。地域の持続可能な資源を地場産業が積極的に製品化していけば、地域内に経済効果が生まれ、地域の存続と発展につながる。今の地場産業には『もっと足元を見る』ことが求められているのではないか」。

技術の進化と継承も地場産業にとって必要不可欠だ。飛驒産業は未来を担う若い才能を育て上げることで、飛驒の木工技術の継承とさらなる発展を目指している。岡田社長は「100年後の飛驒が『世界の木工の聖地』と呼ばれるようにしたい」と笑顔で話す。

地場産業は、消費者ニーズの変化や安価な海外製品の流入などによって衰退の一途をたどり、それに伴い地域経済も縮小した。しかし、かつての地場産業の発展を支えたのは、地域の原材料と労働力、そして技術力にはかならない。地場産業が地域社

会とともに歩み続けるためには、いわば「地場産業の発展の歴史への回帰」が必要なのだ岡田社長は考えている。

おわりに

地場産業や地域社会の衰退をいかに食い止めるかは、従来から議論されてきた課題だ。そこに、近年重要視されている自然・環境再生などといった視点が加われば、地場産業や地域社会の存続・発展だけでなく、地球環境を含めたサステナブルな社会の実現に大きな効果が期待できる。

では、サステナブルな社会の実現のために、地場産業がすべきことは一体何か。それを考えるうえで、飛驒産業の取り組みは非常に示唆に富んでいる。すなわち、環境意識の高まりをとらえた商品を開発すること。常識にとらわれすぎないこと。地域のサステナブルな資源を活用し、地域内で経済効果を生んでいくこと。伝統や技術を進化させ、次の世代へ伝えていくこと。そして重要なのが、「まずはやってみる」という姿勢を愚直に続けることである。

社風として根付く「やってみてから考える」という精神のもと、次の100年に向け、地域の森林資源の有効活用や木工家具づくりの将来を担う職人育成に取り組んでいる飛驒産業。未来を見据え、新しい発想と創造力を武器に挑戦を続ける同社は、まちがいなくサステナブルな社会の実現にこれからも貢献していくと確信する。飛驒産業の次の100年が楽しみでならない。

(2020.10.28)

OKB総研 調査部 梅木 風香