

守り抜いた秘伝の技法を 時代に合わせたデザインで展開

鹿革に漆で柄付けする革工芸・**印傳**は、40年以上もの歴史を有する。株式会社印傳屋上原勇七は、その印傳の技法を代々受け継ぎながら、日本の伝統工芸を守り続けてきた。地元山梨を代表する企業へと成長を遂げた同社の上原勇七（現十二代）・代表取締役会長と上原重樹・代表取締役社長に、企業を維持発展させていくための経営戦略について伺った。

40年の伝統を守るための革新

— 印傳は40年の伝統を誇る鹿革工芸品で、鹿革と漆の特性を調和させた漆付け技法は特に有名です（p18参照）。江戸時代、鹿革に漆付けをする独自の製法を印傳屋の遠祖上原勇七が創案したのが「甲州印傳」の始まりとされていますね。

上原勇七会長 はい。江戸時代の文献『甲府買物独案内』によると、当時は山梨に、印傳の細工所が3軒あったようですが、現在まで続いているのは、印傳屋上原勇七だけで、私で十三代目となります。

— なぜ、印傳屋上原勇七だけが残ったのでしょうか。

会長 長い間、独自の技法を門外不出として守り続けたこと、職人たちの絶え間ない研鑽と継承があったこと、そしてそれぞれの時代の環境に常に適応してきたからだと思います。

— 会長は若くして社長になられたそうですね。

会長 父が急逝し、私が十三代上原勇七を襲名したのは昭和30年、22歳のときです。何もわからず、最初はパニック状態でしたが、先祖から受け継いだ印傳屋を守り続けなければならぬという使命感で母と一緒に店を切り盛りしました。また、戦後の大きな時

株式会社印傳屋上原勇七

本社：山梨県甲府市川田町アリア 201
代表者名：代表取締役社長 上原 重樹
資本金：4,000万円
従業員：89名
事業内容：鹿革製品製造販売（ハンドバッグ・ショルダーバッグ・ポシェット・がま口・札入・ベルト他）
創業：天正10年（1582年）
ホームページ：http://www.inden-ya.co.jp/



本社工場外観

※印傳「いんでん」とは、印度伝来を略して印伝となったと伝えられる。印傳は、遠く奈良時代の文庫箱に見られ、戦国時代には武将たちの武器をきらびやかに飾った。



上原勇七代表取締役会長

株式会社印傳屋上原勇七の変遷

天正10年(1582年)
創業。燻べ法が主流
江戸時代に遠祖・上原勇七が漆付けの独自の技法を創造
嘉永7年(1854年)
『甲府買物独案内』に印傳屋上原勇七紹介



明治時代の社屋

昭和28年(1953年)
家族経営から会社組織へ
昭和30年(1955年)
13代上原勇七襲名
昭和54年(1979年)
門外不出の印傳の技法を公開
昭和56年(1981年)
東京都港区に青山店オープン
昭和58年(1983年)
初の洋風ブランド「Carray®」を発売以降、毎年新作ブランドを発売
昭和62年(1987年)
通産大臣指定・伝統的工芸品になる



伝統マーク盾

平成11年(1999年)
印傳博物館開館（P20写真参照）
平成14年(2002年)
大阪市中央区に心齋橋店オープン
平成16年(2004年)
上原重樹、社長就任
上原勇七、会長就任
平成22年(2010年)
名古屋栄区に名古屋御園店オープン
平成23年(2011年)
「INDEN NEW YORK」発表
平成24年(2012年)
中小企業IT経営力大賞2012
優秀賞受賞
平成25年(2013年)
平成25年度新ブランド「ROSPER®」を発売



ROSPER®

代の変化の中で、社内改革にも着手しました。

— 中でも大きな変革は、'79年の印傳の製法の公開と聞いています。これまで家長だけが口伝で受け継いでいた印傳の製法を、職人に公開した理由をお聞かせください。

会長 当時は、徐々に印傳の生産量も増加してきて、製造工程を、印傳の製法を知っている家長一人が監督するというやり方では、生産を維持することが困難と判断したためです。複数の職人に、体系だった製法を身につけてもらうことで、40年の伝統をもつ印傳を先細りさせることなく、次の世代に承継することができそうです。

模倣されることについては、心配していません。印傳の技は、一朝一夕で身につけられるほど簡単なものではありません。例えば、鹿革は100枚あれば

大きき、きめの細かさ、みな違いますし、湿度によっても変化します。そうした材料を、その時々どう判断してどう加工するかということは、何年もかけて習得するものなのです。

— 同時期、販売チャネルも大きく変えられましたね。

会長 '50年代、印傳といえば、「国内観光ホテルのショーケースの中に飾られている高級なお土産」「百貨店の着物売り場に置いてある和装小物」のイメージでした。

しかし、その後、高度経済成長の中で、海外旅行が盛り上がり国内旅行が低迷し、国内観光ホテルでの売上げが減少してきたことから、当社ではもう一つの販路であった百貨店向けの底上げに取り組もうと考えました。ただし、和装小物だけで国内観光ホテル向けの減収をカバーすることは不可能なことから、

新商品の開発が不可欠でした。

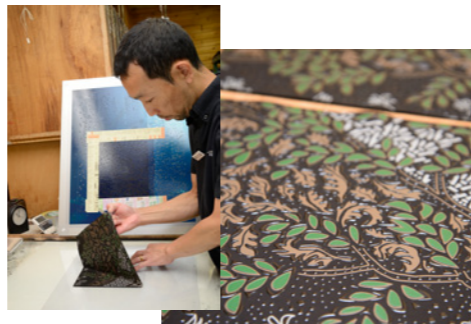
— 新商品を開発するにあたっては、「印傳の持つ高級感を最大限に活かすこと」と「和装小物として印傳を利用して既存顧客とは異なる、新しい顧客層のニーズをつかむこと」の2点が大切だと判断し、'81年、直営店である青山店を出店することにしました。「青山」というアドレシからしみ出る高級イメージを十分に活かせるし、

甲州印傳の技法

甲州印傳はその模様付けに特徴があり、鹿革に漆で独特の模様と風合いを与える「漆付け」、鹿革をタイコと呼ばれる木製の筒に貼り付けて、藁を焚いていぶすことで独特の色合いがつかう「燻べ法」、1色ごとに型紙を替えて色を載せていく高度な技術が要求される「更紗法」の3つの技法がある。ここでは、特に印傳屋上原勇七の代名詞ともいえる「漆付け」を紹介する。



鹿革の上に模様を切り抜いた型紙を置き、その上からへらで漆を丁寧に均等に塗り込んでいく



型紙をはがすと、漆が革に付き、美しい模様が浮かび上がる



印傳の世界デビューブランド「INDEN NEW YORK」

「11年から展開しているブランド「INDEN NEW YORK」についてお聞かせください。」
社長 「INDEN NEW YORK」は海外の新たなマーケット創出を目的として立ち上げたブランドです。日本では「印傳」と言うと、「持っているくても聞いたことはある」という方が少なくないのですが、アメリカでは全く知られていません。アメリカの展示会は毎年5回くらい開催されますが、なるべく多く出展してバイヤーに印傳を認知してもらい、実績を作りたいと考えています。「印傳を世界へ発信する」という挑戦に、従業員たちのモチベーションは高まっています。

これまでアメリカの展示会に7〜8

印傳に対する予備知識をあまり持ち合わせしていない消費者から新しい印傳のニーズをつかめるのではないかと、そう考えたのです。

こうして、初めて洋風のデザインを取り入れたブランド「Carra Y キャレー」を立ち上げ、小物からハンドバッグまで20種類にわたる商品を展開しました。おかげさまでブランドは好評で、このとき新たな市場を創り上げたことを実感しました。

直営店とITを活用し 売れ筋把握

ブランド戦略など商品開発は、社長がリードされていますが、「Carra Y」の例に漏れず、商品開発に直営店が果たす役割は大きいのでしょうか。

上原重樹社長 とても大きいですね。直営店にいらっしゃるお客さまのご意見は、すぐに商品開発チームへフィードバックされます。また、POSシステムで得られるデータも商品開発に活かしています。直営店はマーケティングの重要拠点ですね。

POSシステムを導入された経緯を教えてください。

社長 印傳屋の商品は革の色、漆の色、柄の組み合わせの多様性（表紙写真参照）が消費者にとっては選ぶ楽しさでもあります。当社側からみれば在庫管理に大変な工数がかかります。例えば、バッグ類は、型の数だけで約300種類、その二つ一つの型や色や柄が異なるものが4〜5種類あり、組合せは膨大な数となります。これを何とかできないかと思案していたところ、日本公庫からのご提案もあり、公庫のIT活用促進資金を利用してPOSシステムを導入しようということになりました。導入後は、在庫管理が効率化できたり、売れ筋動向等からお客さまの嗜好を分析することができたりして、大変重宝しています。

なるほど。老舗企業に最新のシステムとは、意外ですね。

社長 おかげさまでこのPOSシステムの導入による直営店の在庫管理の効率化や当社ホームページの内容等が評価され、経済産業省が主催する「中小企業IT経営力大賞2012」の優秀賞をいただきました。



本店の在庫棚引き出しに札入れのストック。革の色数と漆の色数、柄の種類があるため、一つの製品でその組合せは100を超えることも。

賞をいただきました。

ミドル層と海外向けの 新商品を開発

既存のお客さま動向は直営店で把握できますが、新規顧客の獲得についての施策はありますか。印傳屋のファンの方は比較的、高齢の方が多いイメージがあります。

社長 おっしゃるとおり、当社のお客さまは50〜60代がメインですが、企業を維持するためには、市場を創りだしていかなくてはなりません。ここ数年、私どもが意識しているのは、シニアの顧客層を維持したまま、30〜40代のミドル層にまで顧客を広げることです。

この層の支持を得るべく、新たな柄や色について工夫を施しています。例えば、ハート模様といった現代風の柄やピンク色の漆を取り入れています。ありがたいことに最近のお客さまをみますと、若い方が増えてきています。

また、ハローキティ、鉄腕アトムといったキャラクターや、宝飾ブランドで世界的に有名なティファニーや歌舞伎座とのコラボ商品も展開しています。

印傳の国内外含めた販売チャネルの一つとして、ネット販売は有効な手段のように思えますが、御社は行って



「人間尊重ノ事業経営」と記された、会長自筆の盾

えています。必然的に従業員を大事にする社風が醸成されました。

社長 当社もリーマンショックの時は、商品の売れ行きが落ち込み、非常に苦しい思いをしました。当時は、多くの企業がリストラせざるを得なかったと聞いておりますが、当社の場合は、不況時にやめてもらって、景気が回復したら新たに採用するなんて簡単な話ではありません。長い時間をかけて育てた従業員はまさに「財産」です。ですから、リストラという選択はありませんでした。

最後に、40年続く老舗企業の経営



いませぬ。

社長 当社は、お客さまに商品を直接手にとってもらい、鹿革の柔らかさや漆の質感等を味わっていただくという



市松に限取のデザインは、歌舞伎座限定



本店2階にある印傳博物館。印傳文化を後世に伝えるため、1999年開館。江戸時代前期から現代までの作品、参考資料、道具を展示している。

者として、中小企業の経営者の皆さまへ企業永続の秘訣をお願いします。

社長 これまで会社が歩んできた歴史をしっかりと受け止め、社会にどのような貢献ができるかをよく考えることが重要だと考えます。

それぞれの時代、場所において、お客さまのニーズ、嗜好は変化していきます。そこをしっかりと捉え、市場を創りあげ、支持されるブランドを提示する。これができる企業こそ、世間からゆくゆくは老舗という評価をいただけるのではないのでしょうか。

（聞き手 ライター 藤田忍）

「人間尊重」の企業姿勢で 技能を承継

御社の技能承継の取組みについて教えてください。

会長 技能承継は、当社にとって大変重要なテーマです。40年続いた伝統を守り、次の世代に伝えていくためには、しっかりと技能をもつ人材を一定数雇用し続ける必要があります。当社は、「人間尊重」の経営方針の下、職人の卵に、時間をかけて丁寧に技能を教

印傳屋上原勇七に学ぶ 3つのポイント

POINT 3	POINT 2	POINT 1
技能承継のために不可欠な雇用維持	巧みなブランド戦略で市場を創出	伝統を守るため、革新的な取組みを継続