



Katsuji Nousaku



Chiharu Nousaku

会社概要

株式会社 能作

代表取締役会長 能作 克治

代表取締役社長 能作 千春

本社 富山県高岡市オフィスパーク8-1

創業 1916 (大正5)年

設立 1967 (昭和42)年

従業員数 253人 (連結 2025年12月1日現在)

事業内容 錫100%製テーブルウェア、インテリア用品、
その他鋳物全般の製造・販売

直営店舗 全国18店舗、海外2店舗 (台湾)

グループ会社 能作貴稀金属股份有限公司、株式会社
ユーボネクス

プロフィール

のうさく・かつじ

1958 (昭和33)年、福井県生まれ。大阪芸術大学芸術学部写真学科卒業。大手新聞社のカメラマンを経て、1984年に義父の経営する有限会社ノースク (現 株式会社能作) に入社。鋳物現場で18年の実践を積み、2002年に社長就任。世界初の「錫100%」の鋳物製造に着手し、自社ブランド「能作」の製品開発に力を注ぐ。

のうさく・ちはる

1986 (昭和61)年、富山県生まれ。神戸学院大学人文学部人間心理学科卒業。神戸市内の平行関連会社で通販誌の編集に携わった後、2011年に株式会社能作に入社。2017年の新社屋移転を機に産業観光事業を推進。プライダル事業の立ち上げやジュエリーブランド「NS by NOUSAKU」の展開にも取り組む。2023年、5代目社長に就任。

伝統産業に新たな轍わだちを描き続ける ～培われた技術を磨き、時代を捉えて成長する～

株式会社 能作
代表取締役会長

能作 克治氏

代表取締役社長

能作 千春氏

聞き手 理事長 沼田 雅博

©車田保

はじめに

錫製の「曲がる食器」で知られる株式会社能作の代表取締役会長 能作克治氏と代表取締役社長 能作千春氏からお話を伺いました。会長は福井県で生まれ、大学卒業後に大手の新聞社へ就職されましたが、縁あって鑄物を製造する能作家へ入婿し、入社後18年間、現場で働く鑄物職人として研鑽けんさんを積まれました。社長就任後はその技術に裏打ちされた革新的アイデアで同社を飛躍的な成長へと導かれました。3年前に長女の千春氏が社長を引き継ぎ、社業の舵取りを担っておられます。

今回は、お二方揃ってお話を伺うという、またとない貴重な機会をいただきました。

(沼田 雅博・ぬまだ まさひろ)

——会長は県外のご出身で、異業種から転身されましたよね。右も左もわからない環境への不安や葛藤はありませんでしたか。

能作克治会長（以下、会長）

僕は新聞社で報道カメラマンとして働いていましたが、もともとものがづくりが好きだったんですよ。というのも、母が多くの生徒を抱える

編み物教室の講師をやっていて、色とりどりのボタンとか毛糸とか、母が使っていた編み物の道具で遊ぶことが僕の日課だったんです。そういう環境で育ったので、幼い頃から色や形に自然と興味を持っていたし、生活の身近なところにもものづくりがあったんです。

「能作」の一人娘との結婚を機に、まったく畑違いの鑄物の世界に飛び込みました。鑄物の現場は過酷でしたが、後悔はありませんでした。幸いにも仲間に恵まれ、多くの職人が、同業者には絶対に口外しないような固有の技術や技法を教えてくれました。僕自身、この道を選んだ以上は「高岡で一番の職人になりたい」という一心で働いていましたし、県外出身の婿ということもあり、職人たちは僕のことをライバル視するよりも、「しょうがないな」と面倒を見てくれたんだと思います。最初は不慣れな環境に戸惑いもありましたが、「石の上にも三年」とはよく言ったもので、やがて鑄物の仕事が面白くなり、時間を惜しんで仕事に打ち込むようになりました。

——高岡銅器といえば昭和40年代の隆盛を覚



Katsuji Nousaku

えていますが、バブル崩壊後からは下火になり始め、会長はちょうどその頃に社長に就任されました。

会長 総じて伝統産業と呼ばれるものは1990年から1993年頃がピークで、そこから右肩下がりが続いているように思います。ところがうちの場合は少し違って、わずかながら右肩上がりでした。ただ、伝統産業といえどもこの先のグローバル化の流れには逆らえないだろうと感じていました。当時はすでに中国経済が急速に発展していたので、このままではうちのような人手の少ない会社はコスト競争で負ける、という危機感がありました。そこで、効率や価格だけで勝負するのをやめ、昔ながらの職人の手仕事による多品種・少量生産に舵を切ったんです。転換直後は生産効率が落ちて収益も上がりませんが、職人の技術は確実に向上しました。結果として、「他の鋳物屋では最低100ロット無いと受けてくれないが、能作なら10でもやってくれる。品物もきれいだ」と問屋さんから重宝されるようになり、バブル後も大きく落ち込まずに済みました。

高岡の鋳物産業は、多くの伝統産業と同じく問屋制で、研磨や着色など各工程を専門業者が分業することで成り立っています。能作は、鋳物を成形する「生地屋さん」と呼ばれる立場で、茶道具や花器も作っていましたが、あくまでも鋳造で形を作り出すまでがうちの仕事でした。2002年に僕が社長になって、「能作」として自社商品の開発に踏み出しましたが、本当はもっ

と早くからやりたかったんです。ところが、当時社長だった親父さんからは「人と違うことをするな」「本業以外のことは別にやらなくていい」と言われましてね。挙げ句の果てに「お前が社長になったらやればいい」ということで、社長就任を機に一気に進めた、というわけです。

——なるほど。では、社長に就任される前から「やりたい事業」をお考えだったわけですね。

会長 そうですね。ただ、実際に動き出すと結構目立ってしまって。もともとうちは鋳物の下請けメーカーですから、取引をしてくれている問屋さんには迷惑をかけるようなことはしたくなかったんです。そこで、「問屋を中心とした流通を維持すること」を前提に、自社製品の開発・販売のルールを作りました。その甲斐あって、今も問屋さん経由の仕事は続いています。銅器の売り上げは全体の5%ぐらいなので、儲けだけを考えるなら銅器をやめて自社ブランド製品に専念した方がいいのかもしれませんが、同業者が減ってしまい、うちでしか作れないものがたくさんある。うちが作らないと、地域の職人が紡いできた伝統の灯が消えてしまう。それだけは避けたいので、仏具や茶道具は作り続けています。

当社では営業部門を置かないと決めています。基本は、声をかけてくれる方に対応するスタイルです。となると、商品を広く知ってもらふ発信が大切になるわけで、新しい販路を探そうとギフトショーなどに出展して、素材や技術を「見せる」ところから始めました。当時は自社だけで大きなブースを確保できなくて、行政や業界団体の一角、1㎡ほどを使わせてもらうこぢんまりとした展示でした。最初は真鍮製の商品を並べましたが、ここでも問屋さんとの関係を壊さないよう、できるだけ気を配りました。展示を見て「取引したい」と言われたら、まずは問屋さんとの関係を尋ねます。「取引があります」と言われたら「その問屋さんにお卸しますから、そこから買ってください」とお願いします。「どことも取引は無い」と言われたら「直

接取引しましょう」とお答えする。当時は問屋さんから流通改革に消極的だったこともあり、意外と支障なく販路を広げられました。

高岡銅器は彩色することで表面の修復跡を目立たなくしますが、うちは鑄造技術に自信があったので、あえて真鍮の素地の色をそのまま出す無彩色の花器“そろり”を作ったんです。当時、真鍮に彩色しないのは業界でも異例で、問屋さんからは「これ、色が付いとらん」「なんで色付けんのや」と異口同音に言われましたが、展示会では多くの方に好評でした。

これに手応えを感じて、次は“ベル（呼鈴）”を作ってみましたが、これは惨敗。3カ月で30個ほどしか売れませんでした。考えてみれば、日本の暮らしでベルを使う習慣はほとんどない。売れないのも当然ですよ。ただ、これまで下請け業者としてやってきた当社にはマーケティングのノウハウがなく、なぜ売れないのか、何が売れるのかが見えなかった。そこでお店の方に意見を聞いてみると、「すごく音色がきれいでスタイリッシュだから風鈴にした方がいいですよ」と言うわけです。現代では風鈴の音色で涼をとる習慣がなくなってきているので、風鈴なんて古臭いのでは…と半信半疑だったんですが、言われたとおりに作ってみたら、これが驚くほど売れたんです。

——周りの声を素直に聴き入れて、すぐに新しいものを形にできるのは「ものづくり」に自信があってこそで、多品種・少量生産で技術を磨いてきた成果とも言えますね。錫を扱うようになったのも、似たような経緯と伺いました。



Masahiro Numada

会長 そうです。能作の代表的な商品である“錫100%の曲がる食器”も、きっかけはお店の方の「食器を作ってもらえないか」という声でした。海外では金属製の皿がよく使われますが、日本の食卓で金属といえばフォークとナイフ、スプーンぐらい。それで「金属のお皿があったらいいよね」という話になったんです。まずは風鈴にならって真鍮で作ろうとしたんですが、保健所に問い合わせると、「真鍮には銅が含まれるので、食品衛生法上、食器の素材として使うには制約がある」と言うわけです。うちの技術で扱える金属のうち、食品衛生法をクリアできるものは限られます。ステンレスも候補ですが、高価なうえ、溶かすには炉の温度を1400℃以上まで上げないといけません。そうすると価格も加工負荷も跳ね上がる。そこで目に留まったのが錫でした。錫なら食器としての見た目がきれいで金属臭もないので料理の邪魔をしません。それどころか、抗菌作用があり、水やお酒をまるやかにするといわれているので、料理の価値を高められると思いました。とはいえ、日本には大阪錫器や薩摩錫器という伝統産地があり、海外にはロイヤルセランゴール^{※1}もある。うちが後発で似たようなものを作っても革新性がない。それがどうにも嫌で、どこかで差別化できないかと考えた末に行きついたのが“錫100%の食器”だったんです。ほかの産地では硬度を上げるため、錫に銅やアンチモニ、昔なら鉛を加えた「ピューター」と呼ばれる合金を使うの

※1 マレーシア王室御用達の世界最大のピューターメーカー

が一般的で、いくら調べても錫100%で商品化している企業は見当たらなかった。「これだ!」と思いましたね。ただ、そこからもすんなりとはいきませんでした。開発初期は錫のやわらかさを短所と思い込んでいたので、生地を厚くして曲がりにくくしたんですが、そうすると重くて使いづらいし、錫の使用量が増えた分だけ製造コストが高まって価格も上がってしまいます。こうして行き詰まっていたとき、あるデザイナーから「曲がるなら、曲げて使えばいいんじゃないですか?」と言われたんです。それまで「やわらかいから削れない」「削れないから食器に向かない」「なんとか硬くできないか」と考えていましたが、一転して錫のやわらかさを活かす発想になりました。こうして「KAGO」シリーズをはじめとする“錫100%の曲がる食器”が誕生したんです。

——ちなみに、錫製品の扱いは意外に知られていません。使い込むうちに黒ずむのでは、と心配される方もいますが、いかがでしょうか。

会長 銀と勘違いして「真っ黒になるのでは」と心配する方もいますが、錫は酸化しにくい金属です。うちのカフェには錫張りの壁がありますが、10年ほど経ってもご覧のとおりきれいでしょ。

また、錫は熱伝導率が高く、冷蔵庫に器を1～2分入れるだけでキンキンに冷えるので、冷たい料理や飲み物をよりおいしく楽しめるのも魅力の一つですね。こうした使い心地の良さは、使ってみて初めて分かる部分でもあります。だからこそ、今はそうした感想や気づきを、ユー



ザーから直接聞けるのが嬉しいんです。昔は、お客さんの顔を見る機会がなくて、自分たちが作った鋳物にどんな色が付き、いくらで売られ、誰に届くのかは、まったく見えませんでした。

自社商品を作り、選んでもらい、評価をもらう。それがものづくりを続けるうえでの何よりの励みですね。

——次々と生まれたヒット商品には、ユーザーの声が反映されているわけですね。一方で、組織が大きくなるにつれて管理面など新たなご苦労も増えたと思います。多くの経営者は事業計画や数値目標を定めて、その達成に腐心するのが一般的ですが、会長の著作を拝見すると、「やりたいこと・楽しいことであれば、社員は一生懸命に働くはず」というお考えを示されていますね。

会長 「しない経営」^{※2}は、一般的な経営理論とは真逆でしょうね。僕は、「楽しく仕事をしていけば、お金は後からついてくる」と考えているので、会社を大きくしようとは一切思っていないし、社員に数値目標を課すこともしません。売り上げなどの数字を目標にすると、達成すること自体が目的になってしまう。すると、売り上げに直結するかわからない新しい仕事に挑戦しづらくなるんです。僕らは儲けようとは考えず、お客さんの声に応えようと取り組んでいたら、結果的に人が増え、生産する量も増えていったという感じです。

能作千春社長（以下、社長）

私も父と同じで「月にこれだけ売りなさい」とは言いません。ただ、組織が大きくなるにつれて「目標があった方が働きやすい」という声も出てきました。多様な価値観を持った人材が集まっているので、そのあたりは社員に合わせて柔軟に変えていくのがいいと思っています。今では社員が自ら目標を立て、発表してくれるようになりました。経営層は社員に伴走して支

※2 「儲けを優先しない」「営業活動をしない」「同業他社と戦わない」「社員教育をしない」からなる、能作を支える経営方針

える。それが社員の達成感ややりがいにつながるんだと思います。

会長 長女の千春も、何でも新しいことに挑戦しています。技術一辺倒で同じことばかりでは縮小する一方ですし、社長が娘に代わってから、会社としての厚みが増したのは事実ですね。

——2017年には現在の社屋を建てられましたが、当時としては年商を上回る投資額だったと伺いました。直販の拡大で利益率は大きく上がり、勝算は見えていたと思いますが、大英断でしたね。

会長 僕は、専門家に任せるときは欲しいものだけを伝えて、細かいところには口を出さない主義なんです。「鋳物工場としてはこれだけのスペースが欲しい」「体験工房は40~50人を受け入れられるように」「富山県の形のテーブルを作って、上からプロジェクションマッピングをしたい」と要望を次々と伝えていったら、気づけば予算を大きくオーバーしていました(笑)。でも、まったく気にしていませんでした。年商は右肩上がりでしたから、自社製品の直販が増えていけば、多少のブレがあっても赤字にはならないだろうという自信がありました。当然、周囲からは「能作、大丈夫か」「あんな辺鄙な場所のカフェに誰が来るんだ」と心配もされました。「来る」「来ない」じゃなくて「呼ぶ」という意識が大切なんです。産業観光をやる構想もありましたし、興味のある人は多少アクセスが悪くても来てくれます。実際、今では年間13万人が見学に来てくれるようになり、私たちの取り組みや会社の価値を理解して製品を購入してくださっています。社屋の移転と産業観光事業が企業成長の起点となりました。

——産業観光は、2008年の観光庁発足を機に広く普及した概念ですが、会長はそれ以前から提唱してこられました。この工場は、まさにオープンファクトリーのモデルケースだと思いますが、これまでの成果として実感している点や、地域への波及はありますか。

会長 日本では産業観光の先駆けだったかもしれないですね(笑)。まず、現場で働く職人の意識が随分と変わりました。以前は「高岡銅器は無くなる産業だ」と言われたこともありましたが、30年かけて意識改革が進んだと思います。

社長 当社の工場見学では、ガラス越しではなく至近距離で、実際の仕事の様子を見ることができます。音や熱、鋳物砂の焼ける匂い、職人の表情まで、ものづくりの空気感を五感で味わえるのが特徴です。だからこそお客さまの評価は高かったんですが、新社屋のオープン当初、職人からは、「気が散る」「なんでこんなに見学を受け入れるのか」と不満の声が上がりました。心のどこかで「見学者の対応は自分たちの仕事ではない」と思っていたのかもかもしれません。それでも続けるうちに、誇りを持って生き生きと仕事に向き合うようになり、今では「鋳物の仕事や職人について伝えるのも自分たちの役割」と自覚するようになりました。夏休みには全国各地から子どもたちが来てくれて、工場見学や鋳物の製作体験で職人に次々と質問してくれます。こうしたお客さまとの対話は、職人にとって貴重な時間になっています。

長年取り組むなかで、職人を希望する若い人材が全国から続々と応募してくれるようになったことも大きな成果ですね。なかには、幼少期の工場見学がきっかけで入社した社員もいます。産業観光が職人のモチベーション向上や育成につながり、雇用へと波及して、地域の方が関心を持ってくれる。本当に良い循環が生まれてい



Chiharu Nousaku

ます。他社や他地域への波及という意味でも、大きな効果がありましたね。自社の工場を公開する企業が増え、全国から視察にお越しいただく機会も多くなりました。伝統工芸の産地間でのつながりも、以前より深まったと思います。

——失礼ながら、鋳物工場といえば「暑い、寒い、暗い」イメージもありますが、それを一掃して、まったく違う姿に変えてしまいましたよね。「鋳物は衰退産業じゃない」と主張しているようにも感じます。社長に就任されてからは、錫婚式^{※3}やジュエリーブランドの企画など新しい取り組みを次々と展開されていますね。

社長 どちらも、お客さまの声から始まったものなんです。特に錫婚式は、私自身が等身大で考えたときに、「こういうサービスがあれば、幸せになる人が増えるだろうな」という思いがあって始めたんです。すると今度は、全国の直営店舗で「能作のジュエリーがほしい」という声をいただくようになって、ブランドとして新しいジャンルに挑戦しよう、という話になったんです。「能作はどちらの方向を向いているの」と聞かれることもありますが、当社の企画は「お客さまの要望に応える」ことを軸にして、全部つながっているんです。

結婚10年目は、お子さんの物心がつく頃でもあり、家族の絆を深め合うにはちょうど良いタイミングなんです。これから3年ほどで、コロナ禍に結婚された方々が10年目を迎えます。結婚式を挙げなかった方が、錫婚式を祝いたい



※3 結婚10周年を祝う記念日。能作は、錫にちなんだセレモニー・食事・記念品づくりを組み合わせ、家族の節目を祝う体験型プログラムとして提案している。



という需要も増えるのではないかと考えています。錫婚式や錫ジュエリーという形で、お客さまの大切な節目に関われるのは、とても価値のあることだと感じています。

——記念日を迎えるとき、「能作に来ればニーズに見合った“何か”が見つかる」。そういう期待感は、とても大切ですね。

話は変わりますが、メーカーとしては省人化や効率化も課題だと思います。金属の配合や温度管理など、職人の経験に頼りすぎない仕組みづくりも考えられますが、デジタル化やAIの活用を進めていくお考えはありますか。

社長 デジタルやAIの導入は、慎重に考える必要があると思っています。例えば、鋳型管理や生産管理といった領域では活用できる余地があるでしょう。でも、「ものづくり」そのものの領域については、能作ブランドの核でもありますから、職人の手仕事であることが大切だと考えています。職人自身も自分たちの技術に誇りを持っていますし、そこが私たちの個性でもありますから。

当社にお越しになる海外からのお客さまは年々増えています。ニューヨーク・タイムズ紙の「2025年に行くべき52カ所」に富山市が選ばれたこともあって、去年は特に多くの方にお越しいただきました。海外のお客さまの多くは、当社が100年以上続けてきた手仕事に価値を感じ、実際に自分の目で確かめるために来てくださいます。その期待に応えるためにも、手仕事はなくしてはいけないと思っています。

——社長に就任されて3年目になります。会長が提唱されてきた「しない経営」を、今後どのように引き継いでいかれますか。

社長 「しない」経営方針は、私にとっても重要な指針ですが、ただ、絶対に変えてはいけない“不可侵のもの”だとは考えていません。私なりに解釈し直しながら、今の社員にとって「どうあるべきか」という観点で、常に模索しています。例えば、「目標を設定しない」という考え方自体はとても大切だと思っています。一方で、目標を立てて振り返ることが学びの機会となる場面もありますよね。実際、この3年間で運用は少しずつ変わってきました。ただ、これまで培ってきた“チャレンジを歓迎する風土”は、これからも変えずに守っていきたいと思っています。

——会長は、「やりたいなら全部やれ。やらないことのほうが不利益だ」というお考えでしたね。

ところで、錫製の食器は長く使えるからこそ、次の購入につなげる工夫が難しい面もあります。そこで、“持っていること自体に価値がある”と感じられるような仕掛けがあっても良いと思いました。結果的に、デザインの価値を守ることにもつながり、類似品対策にもなるでしょう。

社長 百貨店に職人が出向き、「職人が作る〇〇」のように、作り手にスポットを当てた企画にも取り組んでいます。こうした場に来られるお客さまには、価値を実感していただけていると感じます。

ただ、私たちは生活に密着したものを作っているため、“希少性”とのバランスは難しいところです。類似品への対応については、必要なものは商標権などで権利化していますが、すべての商品で商標や特許を取得するのは現実的ではありません。仮に追随してくる動きがあっても、過度に意識せず、その先を見据えて、より良い商品を生み出し続けることが大切だと思っています。

会長 能作は高岡の400年の鑄造技術を受け継ぎながら、問屋さんを中心に共存共栄してきま

した。だから、そもそも同業他社とは競争しないことにしています。「競争」よりも「共創」がしたいんです。ですから、うちの技術やノウハウは惜しみなく公開していますし、「錫の食器を作りたい」と相談があれば、喜んでアドバイスもします。本社のエントランスに木型が並べられているのは、その象徴ですね。型は製品の設計図ですから、プロが見れば再現できてしまう。普通の会社ならなかなか見せないと思います。でも僕は、真似をされても構わないと思っているので、一番見やすいところに展示しています。むしろ、真似されてこそ本物だとさえ思う。お手本にされるのは、それだけ当社の価値が認められた証拠ですからね。高岡でうちだけが大きくなるのではなくて、技術やノウハウを共有しながら、産地全体で切磋琢磨^{せつさくたくま}していくほうが、地域の発展につながると思っています。

——伝統技術を伝統工芸品の枠に閉じ込めず、新たな商品や企画へと積極的に取り入れていく。そうした革新の積み重ねこそが、伝統産業の次の道筋を形作るのだと感じました。孔子は「知之者不如好之者、好之者不如樂之者（知る者は好む者に及ばず、好む者は楽しむ者に及ばない）」と説きます。知識として学ぶだけでなく、仕事そのものを楽しむ姿勢が、挑戦を続ける原動力になるのだと実感しました。

本日はありがとうございました。

