



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社能作：伝統工芸に轍をつける

富山県高岡市は、鋳物生産において国内9割以上のシェアを誇り、仏具や茶道具、銅像といった鋳物を生産している。近年では「ゲゲゲの鬼太郎」や「サザエさん」などの人気アニメキャラクターの銅像も手がけている。そのような高岡市において年間13万人もの工場見学者を集めるのが、1916年創業の鋳物メーカー・株式会社能作である。4代目の能作克治氏は、4つの「しない」経営方針を貫く。

- 儲けを優先しない（儲けよりも、楽しむことを優先する）
- 社員教育をしない（教えるのではなく、自分で気づかせる）
- 営業活動しない（営業する側ではなく、営業される側になる）
- 同業他社とは戦わない（競争ではなく、共創する）

「地元の高岡で人に愛され、地域に誇れるものづくりをする」「より能（よ）い鋳物を、より能（よ）く作る」を信条に高岡だけでなく日本の伝統工芸を盛り上げようとしている。

伝統工芸と高岡銅器

国内には伝統工芸とされるものが約1300種類もある。その伝統工芸品の中でも、経済産業大臣が「伝統的工芸品」として指定するものが全国に236品目ある。伝統的工芸品として経済産業大臣の指定を受けるための要件は、「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」（伝産法）の第2条で以下のとおり規定されている。

1. 主として日常生活の用に供されるものであること
2. その製造過程の主要部分が手工業的であること
3. 伝統的な技術又は技法により製造されるものであること
4. 伝統的に使用されてきた原材料が主たる原材料として用いられ、製造されるものであること

本ケースは株式会社能作の能作克治社長へのインタビュー及び能作克治著『社員15倍！見学者300倍！踊る町工場―伝統産業とひとをつなぐ「能作」の秘密』（扶桑社）をもとに磯辺剛彦教授が作成した。本ケースはクラス討議の基礎資料として用いるもので、経営上の適切もしくは不適な状況を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 磯辺剛彦（2021年5月作成）

5. 一定の地域において少なくない数の者がその製造を行い、又はその製造に従事しているものであること

(一般財団法人)伝統的工業品産業振興協会によると、全国の伝統工芸品は1984年に生産額がピークを迎えた。その後はバブル崩壊後の長い経済低迷や安価な海外商品の台頭、ライフスタイルの変化などによって生産額は減少し、現在は1990年の2割程度になっている(資料1)。それに伴って従業者の減少や高齢化、技術継承が深刻な問題になっている。

伝統的工芸品に認定されている高岡・富山県西部の高岡銅器は、全国の銅器生産の約9割を占める。その歴史は1611年に加賀藩二代藩主前田利長が、高岡の産業振興の一つとして、現在の高岡市金屋町に7人の鋳物師を招いて鋳物場を開設したことに始まる。鋳物とは、金属の材料を熱して液状にした状態で型に流し込み、固まった後、型から取り出してできた金属商品のことをいう。

当時は鍋・釜・鋤、鋏などの鉄鋳物が主要産品だった。銅鋳物が盛んになったのは宝暦(1751)年間以降だといわれている。浄土真宗の拡大と町人の経済力の高まりを背景として、銅製仏具や梵鐘(ぼんしょう：仏教で時を知らせるために打鳴らす鐘)がつくられるようになった。やがて高岡銅器は美術工芸品へと発展した。明治維新になると廃刀令によって刀の鐔(つば)や目貫(めぬき)、鎧(よろい)などの装飾の需要が失われたことで、名高い細工師や彫金師が大挙して高岡にやって来た。職人たちは彫金や象嵌(ぞうがん)の技術を活かして、金、銀、赤銅(3~5%の金を含む銅合金)などの材料を組み合わせた豪華絢爛な花器や香炉などの製作に移行していった。その後、パリやウィーンの万国博覧会に出展するようになり、世界的に名声を高めてゆく。しかし、産業としての高岡銅器は徐々に衰退していった。高岡市の『高岡特産産業の動き』によると、1990年に374億円だった販売額は、2018年は103億円にまで減少した(資料2・3)。

伝統的な高岡銅器



職人の世界に飛び込む

能作の現社長である能作克治氏は、福井県の生まれ。大阪の大学を卒業して新聞社のカメラマンとして働いていたが、結婚を機に、1984年、27歳のときに義父が代表を務める有限会社ノーサク（現、株式会社能作）に入社した。もともと美術志向で、ものづくりに興味があった能作氏は、鋳物職人の世界に飛び込む決心をした。

「高岡という場所は封建的な土地柄で、県外から来た人のことを「旅の人」と呼びます。高岡に来て35年にもなりますが、今でもそう呼ばれることがあります。それでも、「旅の人」で良かったことは、地元の鋳物職人の先輩に「教えてください」と言えば、警戒せずいろいろなことを教えてくれました」

鋳物職人の仕事は過酷で、しかも薄給だった。鋳物砂が焼けるにおいは独特で、流し込む前の溶けた金属は高温、溶解した真ちゅうは1200度を超える。砂と汗で、体はベトベトになった。細かい砂を扱うので空調は使えない。1年間で体重が30キロも減った。人手が足りないので土日もなく、昼ご飯は5分ですませた。過労から下血が止まらなくなり、3週間の入院を余儀なくされたこともある。それでも、伝統を受け継ぐ職人としての誇りが、汗まみれになっても働く毎日を支えていた。

ところが、ある出来事が能作氏の意識を大きく変えることになる。能作氏が入社した次の年、地元に住む女性から、小学校高学年の息子さんと「工場を見学したい」という連絡があった。能作氏は嬉しくなって、丁寧に作業を案内した。ところが、その母親は作業には関心を示さず、お子さんに「よく見ておきなさい。ちゃんと勉強しないと、あのおじさんみたいになるわよ」と息子さんに言った。地元の人が伝統産業を支える鋳物職人の地位をこれほどまでに低く見ていることにショックを受け、悔しさが全身にこみ上げてきた。そのときに「鋳物職人の地位を高めよう。そのために地域の人たちの意識を変えよう」と思い、工場見学を積極的に進めることにした。

伝統産業に対する偏見や誤解を払拭するために、「技術を磨いて問屋の信頼を得る」「自社商品の開発・販売する」「工場見学を受け入れる（産業観光に力を入れる）」の取り組みを始めた。

① 技術を磨いて問屋の信頼を得る

高岡の鋳物産業は、各工程を担当する専門業者の分業によって成り立っている（資料4）。まず問屋が原料地金を鋳造業者に交付し、鋳造業者は原料を溶解して鋳型に入れて成型し、切削研磨をして問屋へ戻す。問屋はこれを彫金業者に加工させ、加工したものを着色業者に色づけさせるという形態をとってきた。つまり、産地問屋は原料仕入れ者であり、商品の受注販売業者であり、マーケティング担当者であり、デザインや品種の決定者であり、加工業者に対する原料供給者でもあった。いわゆ

る商社を頂点とした下請け分業体制である。能作は仏具や茶器を作り、問屋に納める仕事をしていて、
10 5 鋳物素材を成形して問屋に卸す「生地メーカー」であり、完成前の状態で問屋に納めていた。

能作氏がこだわったのは、大量生産よりも職人の手による多品種少量生産である。入社後は好景気が続いたが、「伝統工芸といえども、グローバル化に波にはあがえない。やがてコスト競争で負ける」
5 と感じていた。そこでロット生産の設備を撤去して、昔ながらの職人の手による多品種少量の鋳物づくりに戻すことにした。実直に丁寧に仕事をこなしていった結果、問屋から「お前の鋳物は高岡で一番かもしれない」と高い評価を受けるまでになった。

多品種少量生産に戻してからの能作の売上は微増を維持していた。これまで同様に問屋の指示に従って仏具や茶道具をつくらなければ、経営は安定する。しかし、能作氏はあえて新しいことへのチャレンジを選択した。
10

「伝統産業が衰退している一つの理由は、ライフスタイルを無視した「和」へのこだわりが挙げられます。高岡銅器が前田利長によって興されたように、そもそも伝統工芸は殿様に支えられた産業です。殿様の嗜好に合うような華やかな香炉や茶道具といった「美術品・見せるもの」だったのが、ライフスタイルの変化に合わせて「道具・使うもの」にすることが必要でした。伝統の技術を守ることは大事なことです、
15 新しい販路や商品分野を開拓することも必要です」

② 自社商品の開発・販売する

当時の能作は、問屋の指示で仏具、茶道具、花器をつくる下請けにすぎなかった。下請けの仕事に忙殺される中で、徐々に自社オリジナル商品の開発を目指すようになった。自分たちがつくった生地がどのように加工され、どのような色になるのか分からない。お客様と直接触れあう機会もなかった。そのうちに、お客様の顔を見て売りたい、お客様の声を直に聞きたいという気持ちが強くなり、いつかオリジナルの商品を開発したいと考えるようになった。
20

自社商品開発のきっかけは、1999年に高岡市で開かれた伝統技術ディレクターの立川裕大氏による勉強会に参加したことだった。能作初のオリジナル商品は、卓上の「ハンドベル」だった。自信作だった。自社が得意とする素材である真ちゅうは音の鳴りがよく、これまでも「おりん（棒で打つとチンと鳴る仏具）」の製造にも定評があった。「和」を「洋」へつくり変えればヒットすると考えた。ところが、取引
25 いただいた店舗で売れたのは、3カ月でわずか30個だった。

「今だったら、売れなかった理由はよく分かります。日本でハンドベルを使う人はいませんから。日本のライフスタイルにまったく合っていない商品でした」
30

その後、店頭販売員から「能作さんのベルはデザインが良くて音もきれいなので、風鈴にしたらどう

でしょう」とアドバイスされた。今度は「洋」から「和」への転換だった。ハンドベルをリメイクして風鈴として販売したところ、1個4000円の風鈴がわずか3カ月で3000個も売れた。この経験から能作氏が学んだことは、普段からお客様に接していて、ニーズの「最大公約数」を知っている人、つまり店頭販売員の声を聞くことが商品開発には欠かせないことだった。

それからできるだけお店に顔を出して、販売員に「何か売れそうなものはありませんか」と意見を聞くことが習慣になった。あるとき、「食器をつくと売れると思いますよ」とアドバイスをくれた。能作の技術で食器をつくることは難しくなかったが、得意とする銅合金は、食品衛生法によって食器が食品と直接触れてはならないと定められていた。ステンレス製の食器も考えたが、ステンレスは融点が高く、設備にお金がかかる。そこで融点が低く、しかも抗菌性が高い錫に着目した。錫製の器は「お酒がまろやかになる」「抗菌作用がある」「手によく馴染む」といわれていた。しかし錫は柔らかすぎて簡単に曲がってしまうため、錫100%の食器は世界中どこにもなかった。

そのとき、「柔らかいので切削や研磨といった加工は難しいが、鑄造そのもので肉厚にすれば加工する必要がなくなるのでは」というアイデアがひらめいた。しかし肉厚にすると重くなる。錫は高価な金属なのでコストも余分にかかってしまう。そこで商品の表面を磨かず、生地の美しさを活かすことにした。これが今の能作のデザインの特徴になっている。

「それまで私は、柔らかすぎるのが錫の欠点だと思っていました。ところが付き合いのあるデザイナーから、「それだったら曲げて使えばいいじゃないですか」と言われたのです。まさに逆転の発想でした。欠点だと思っていた錫の特性を長所にした「曲がる器」のコンセプトが生まれました。2009年に販売した「KAGO」シリーズは、平面状の錫を自由自在に曲げることによって、フルーツバスケットやワインホルダーといった器にすることができます」

また錫には曲げるときに、錫鳴き（Tin Cry）といって分子がこすれ合って音がする特性がある。この音も錫の大きな魅力になった。錫は「曲がっても元の形状には戻らない」や「抗菌作用」という特性がある。この特性を活かして医療分野にも進出した。たとえば、指の第一関節を固定する医療機器「バーデンリング」や手の手術に使う手術台「スズ開創手形板」などを開発している。

能作では「素材のよさ」と「時代を反映するデザイン」を両軸として、日用品としての金属商品の可能性を追求している。風鈴をはじめ、はじめの頃は能作氏自身がデザインをしていたが、現在では20数名の外部のデザイナーと協働している。ただし、店舗のレイアウトや什器については、信頼するデザイナーにすべて任せることで統一感を出している。デザイナーとは販売実績を基にした契約で、販売金額の一定割合をロイヤルティとして支払っている。

「ヒット商品に共通するのは、「つくる人」と「使う人」の目線に立ったデザインです。当社の従業員

160名のうち80名が女性です。工場見学者の約7割が女性であることを考えると、私たちは女性の感性や視点に合わせたものづくりをしなければなりません。職人は約60人のうち5名が女性です。この世界では女性の鋳物職人がいること自体がとても珍しいことなんです」

5

③ 工場見学を受け入れる（産業観光に力を入れる）

高岡の人たちに「高岡銅器は衰退産業ではない」「高岡の鋳物技術は世界に通用する」ことを示すために、1999年から無料で工場見学を受け入れている。工場見学では「ガラス越し」「上階から現場を見下ろす」というものではなく、職人と同じ目線、匂い、熱を感じてもらえるよう、作業をしている職人のすぐ横で見学できる。

10

2016年には「産業観光部」を組織して、鋳物の魅力や地域の魅力のPRに本格的に取り組んでいる。産業観光に力を入れる一番の目的は、地元である高岡の子どもたちに、地域の素晴らしさを知ってもらうことにある。地方創生とは、「子どもたちが、自分の故郷を誇れるようにすること」にある。能作氏は、将来を担う子どもたちが、生まれ育った地域に愛着をもってくれるようになれば地域は再生し、ひいては日本も再生すると考えている。そこで新社屋の建設にあたっては、「子ども」と「子どもをもった母親」をターゲットにした。

15

2017年、売上が13億円のときに16億円をかけた新社屋がオープンした。設備が手狭になったのと、工場見学が月1万人ペース、年間12万人にまで増えていた。能作氏が社長に就任した2002年と比較すると、見学者は300倍以上になっていた。新社屋では「工場見学」「鋳物製作体験」「カフェ」「ショップ」「観光案内」を柱に、産業観光事業を展開している。工場見学はガイド付きの約1時間のツアーで、伝統産業の素晴らしさを知ってもらうことが目的なので無料にしている。

20

新社屋は地域の産業観光の拠点になっている。地元の「世界遺産バス」が「能作前」というバス停を設置した。玄関に入ってすぐのエントランスには、能作だけでなく、同業他社を含む100人の職人が、それぞれの技術で製作した花器「そろり」を100本展示している。エントランスを通ると、約2500種の木型が目飛び込む。色とりどりの木型は単なるオブジェではなく、実際の鋳物製造で使われる。

25

「自分の会社だけ儲かればいいという意識ではなく、地域が儲からなければ駄目です。新しい社屋には「TOYAMA DOORS」という観光案内コーナーを設置しています。能作の社員が自ら足を運び、おすすめできるお店や観光スポット約250をカードにして紹介しています。能作が入り口になって、高岡や富山のいろいろな場所に出かけてもらうための仕掛けです。高岡の人に愛されなければ県外に行っても絶対成功しません。同様に、日本に愛されなければ海外に行っても成功しません。私たちが産業観光に取り組むことで、地元の方が「能作は面白い会社だ」と言ってくださいます。他県の人に「これは能作の商品だ」と自慢してくれます。こんなに強力な営業はありません」

30

儲けを優先しない

経営の基本方針は「あれこれ考える前に、まず、やってみる」こと。実際にやってみると、それまで気づかなかったこと、考えているだけではわからなかったことが明らかになる。うまくいかなければ、軌道修正しながら前に進む。「成功するか、失敗するか」はたいした問題ではない。一番悪いのは、何もしないこと。失敗を恐れないようにするには、すんだこと、失敗したこと、嫌なことは忘れる、いったん決めたら後ろを振り返らないことが肝要だと考えている。

それと能作には売上とか数値に関する目標がない。

「数字のことで持ち出すと、新しい仕事に消極的になってしまいます。当社の原動力は「楽しむこと」です。楽しいことやワクワクすることを続けていけば、社内が自然と活気に満ちあふれるようになり、新しいアイデアが生まれます。楽しく仕事をしていけば、お金は後からついてくるのです」

社員教育をしない

「仕事に真剣に取り組む、夢中になっていけば、おのずと何をすべきか見えてくる」「人に教えられるより、自分で腹落ちした方が成長する」と考えている。能作には、人材育成に関する7つの考え方がある。

- ① 教えるのではなく、気づかせる
- ② 教える人がいない方が、早く育つ
- ③ 個性を大事にする
- ④ 好きこそもの上手なれ
- ⑤ 「やりたいことは」やらせてみる
- ⑥ 社長が率先して現場に出る
- ⑦ 多能工に取り組む

具体的な技術はマニュアル化できても、仕事との向き合い方、鋳物職人としての誇り、地域への貢献などは教えることはできない。能作は積極的に見学者を受け入れているが、当初は、職人から「気が散る」「仕事の手が止まる」といった不満が出ていた。ところが、子どもたちだけでなく、職人にも大きな変化があったという。

「工場見学を始めると、多くの子どもたちが鋳物を作る職人の姿に「憧れ」を抱くようになりました。その後、職人に憧れた子どもが成人して入社してくれています。一方で、「仕事に集中できない、じゃまになる」と不満を言っていた職人が、来場者に見られることで「誇り」をもつようになりました」

社員教育の特徴としては、「やりたいことはやらせてみる」「失敗を受け入れる」ことにある。社員の

中から「こうゆうことをやってみたい」という提案があれば、基本的に認めている。たとえ上手くいかなくても、経験やノウハウが身につくと考えれば、それは決して失敗とは言い切れない。「やらないから失敗しない社員」よりも「やって失敗した社員」がいれば、後者が評価される。

5 「私は「やって失敗するリスク」よりも「失敗を恐れてやらないリスク」の方が嫌いです。伝統産業や地場産業が衰退した要因として職人の高齢化や後継者不足、需要の減少などがあげられていますが、従来のやり方や考え方に固執して、新しいことに挑戦しなかったこともあると感じています。伝統工芸が衰退している原因は、古いことを守ってばかりいて、新しいことに挑戦していないことにあります。伝統は守るものではなく、攻めるものです。伝統とは革新そのものであって、新商品や新技術を通して伝統を未来に向け変化させてゆくことによって、それが百年経つと新しい伝統になります。このことを私は
10 「チャレンジ精神をもって、伝統産業に轍をつける」という言葉にしています」

営業をしない

15 能作には営業部門がない。もともと能作は下請けメーカーだったので、自社商品の販売は、あくまでも問屋を中心とする流通形態を保つことを最優先している。その上で、どのように販路を広げていくかが課題になった。伝統工芸では商品を流通させるのは問屋の仕事なので、能作のような生地メーカーは販路をもたない。自社商品を販売するため、独自に新しい販路を拓く必要がでてきたが、むやみに販路をつくってしまうと問屋の邪魔をすることがある。そこで流通と販売について6つのルールをつくった。

20 「まず、「自社のオリジナル商品のみ直販すること」。もともと能作は下請けのメーカーですから、自社商品の販売は問屋を中心とした流通形態を前提にしています。能作が変なことをして高岡の伝統産業の業態を壊すことはできません。次に、「小売店がすでに問屋と取引がある場合は、問屋経由とすること」。新しく取引するときには高岡の問屋と取引があるのかを確認してもらい、取引があれば必ず問屋を通してもらうようにしています。そして「営業部門をつくらないこと」。自分たちから売り込むのではなく、向こうから声をかけてくださるようにしようと考えました。ありがたいことに、三越や高島屋への出店も、先
25 方から依頼を受けたことがきっかけです。それから「定価で販売すること」「販路を絞らないこと」、最後に「店舗は直営にこだわる」です。能作には営業部門がないので、直営店の販売スタッフがお客様と会社を結ぶ生命線なのです」

30 最近海外へも販路を広げている。2008年、オリジナルデザインのハンドベルがMoMA（ニューヨーク近代美術館）デザインストアの販売品に認定された。

「日本の食器は木や陶磁器が一般的ですが、海外では金属製が当たり前なので、私たちの商品は日本よりも海外市場に強みがあります。海外に目を向けることで、たくさんのことを学ぶことができました。

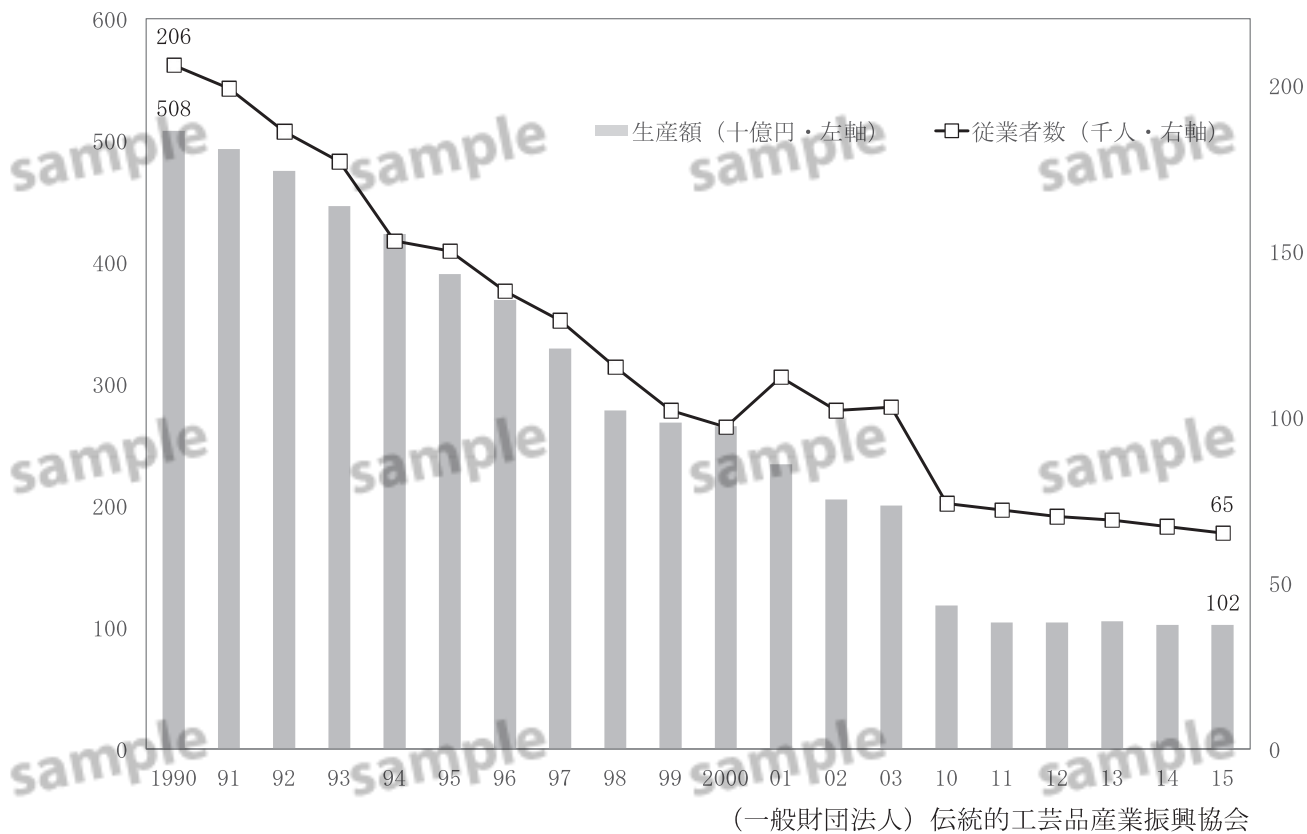
とくに、それぞれの国の文化に合わせた商品開発の大切さです。日本で売れた商品が海外でも売れるとは限りません。たとえば、日本で好評だったビアカップは、米国や中国では見向きもされませんでした。理由は簡単です。中国はビールを冷やして飲む習慣はありませんし、米国ではビンで直接飲むのが一般的です。韓国では箸とスプーンがセットなので、日本で人気の箸置きが売れませんでした。日本の伝統工芸が海外展開するときには、相手の国の文化に敬意の念をもち、その国の習慣やライフスタイルに合った商品開発が必要です」

競争でなく共創する

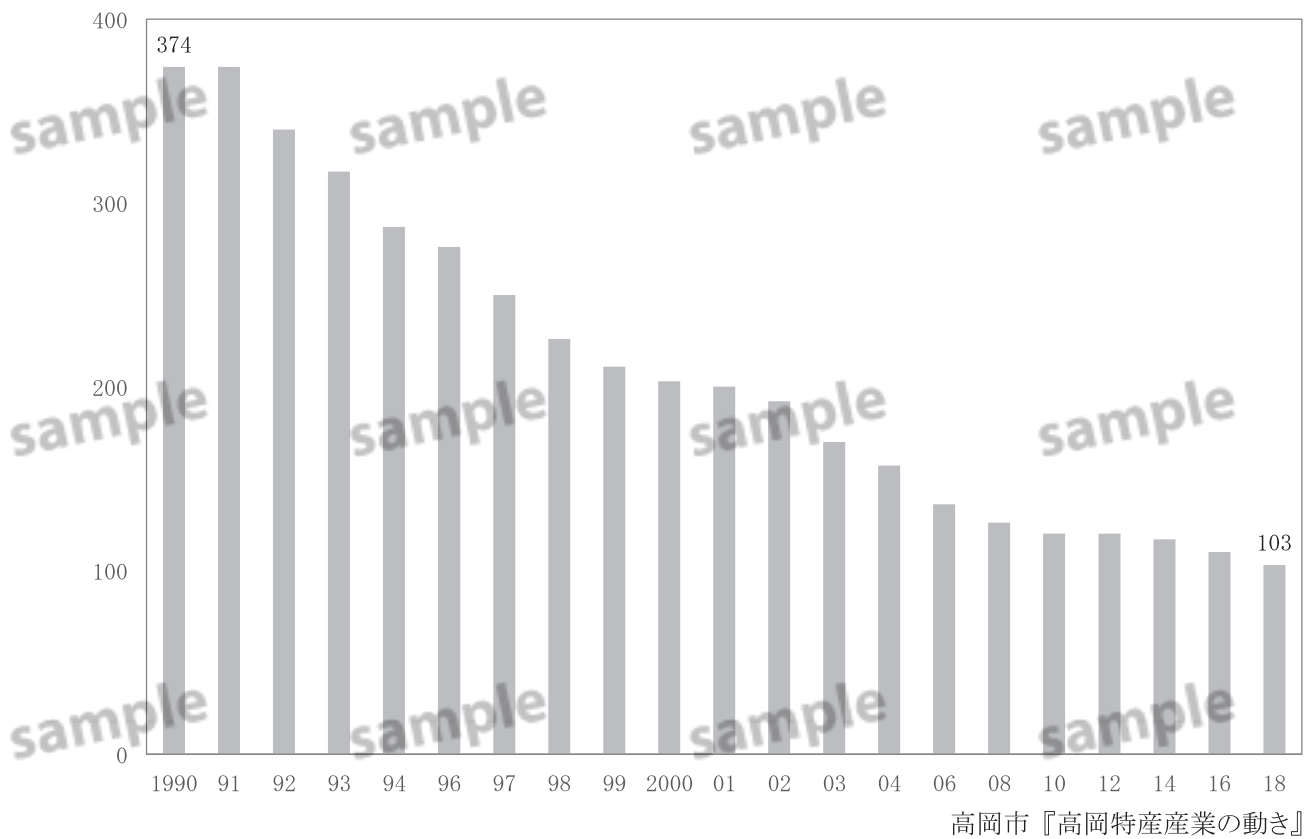
これまで能作は、技術やノウハウをオープンにしてきた。ライバル会社を出し抜いたり、足を引っ張ったりするのではなく、互いに想いやる「共想」と互いに創る「共創」の意識を大切にしている。

「能作の技術は高岡の鋳物技術の上に成り立っています。高岡の技術がなければ能作という会社も生まれなかったはず。そう考えると、自分たちの技術を自分たちだけで専有することは間違いです。能作の技術を公開して、地域全体で連携することが地域の発展につながります。特許さえ侵害しなければ、同業者が私たちの技術を真似してもかまないと考えています。錫の鋳造技術を「教えて欲しい」と相談を受ければ、喜んでアドバイスします。真似をされたら、それよりも優れた技術や商品を開発すればいいのです。能作一社だけがうまくいっても、分業体制が衰退すると地域産業は立ちゆかなくなります。だからこそ、「地元が喜ぶ」「地域が潤う」ことを一生懸命やっているのです。私たちのものづくりの基本は「もの」「こと」「こころ」です。「もの」は品質の良い商品、「こと」は高岡の伝統産業の技術、地域性や歴史、素材、「こころ」は職人やデザイナーの想いです。商品をつくるだけでも、売るだけでなく、ものの裏側に隠れがちな歴史やつくり手の想い、生産の背景といった「ストーリー」を紹介することで、能作の、ひいては高岡や日本の「本当の価値」に共感して頂けると考えています」

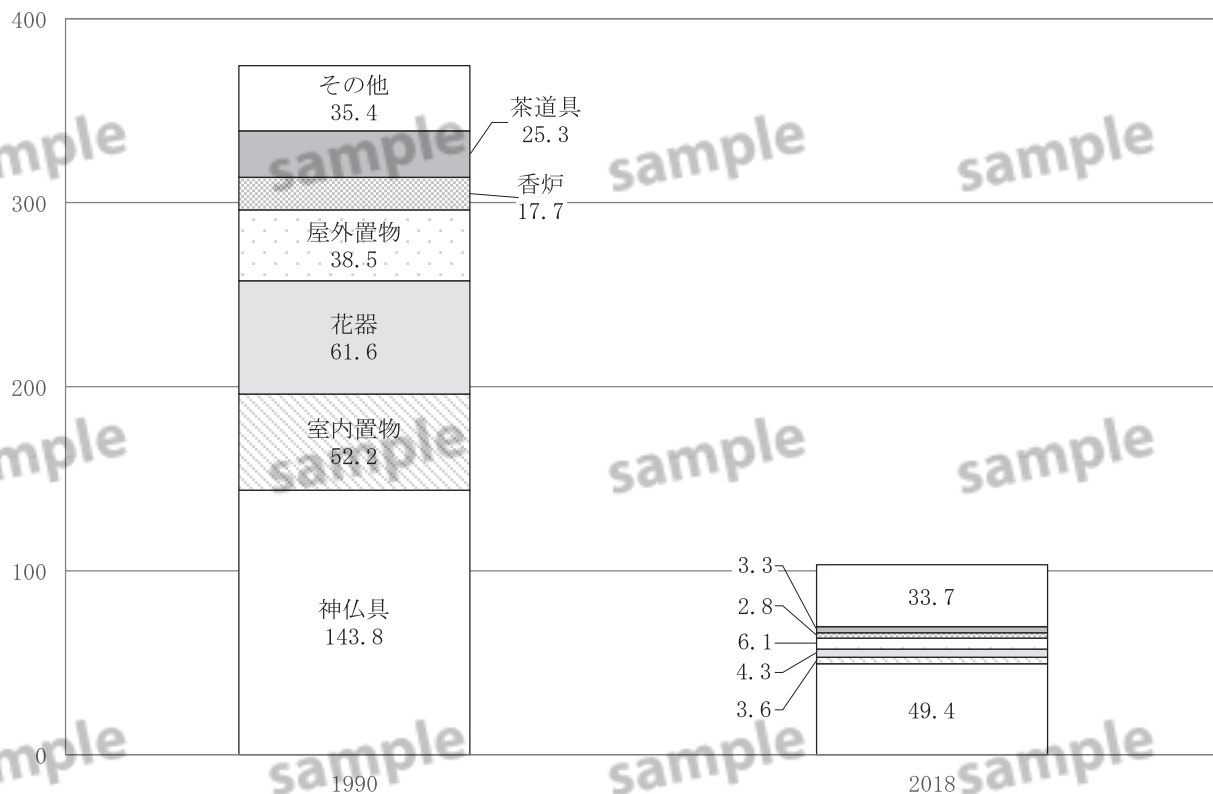
(資料1) 伝統工芸品の生産額と従業者数の推移



(資料2) 高岡銅器の販売額の推移 (億円)

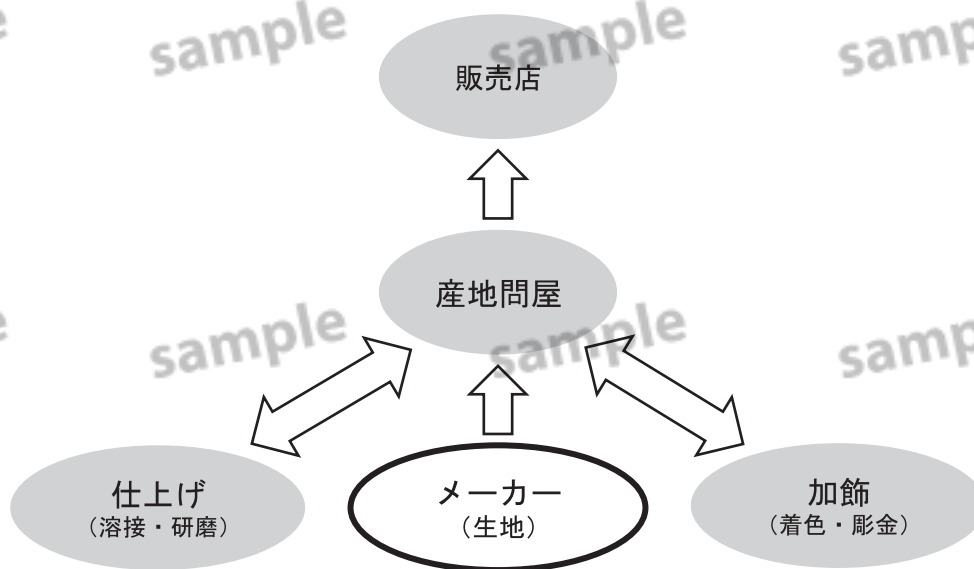


(資料3) 銅器品種別販売額 (億円)



高岡市『高岡特産産業の動き』

(資料4) 高岡銅器の産業構造



能作克治『踊る町工場』ダイヤモンド社

(資料 5) 生型鑄造法

少量の水分と粘土を混ぜた鑄物砂を木型の周りに押し固めて鑄型をつくる鑄造法。鑄型を焼成・薬品処理しないため、砂の再利用が容易で、量産性に優れている。能作では、高岡で伝統的に用いられているこの鑄造法によって、多種多様な商品を製造している



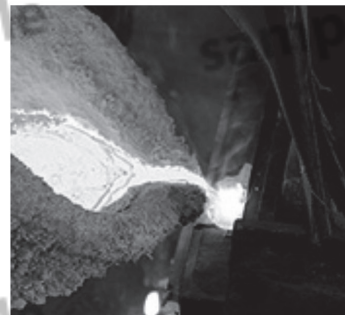
1. 製品と同じ型上の木型を作り、金杵を乗せて砂が逃げないようにする



2. 木型の周りに砂を敷き詰め、押し固めていく



3. 木型を抜き取ることにより鑄型ができる



4. 溶かした金属を鑄型に流し込む



5. 金属が固まったら型から製品を取り出し、表面についた砂を取り除く



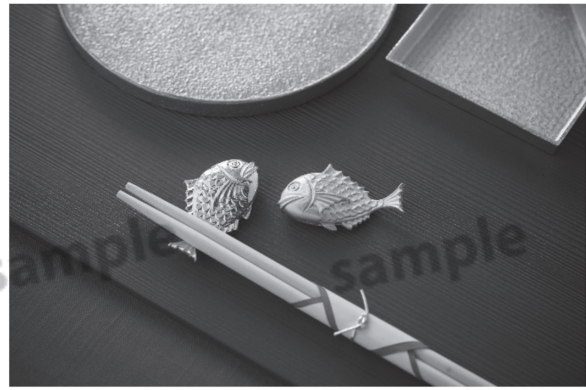
6. ひとつひとつロクロで表面を仕上げる



7. 着色や研磨の工程を経て完成

(能作のホームページ)

(資料 6) 主要商品



(能作提供)

(資料 7) 新社屋

外観



観光カード



エントランス (そろりの花器)



ファクトリーショップ



エントランス (木型)



カフェ



(能作提供)

工場①



工場見学②



工場②



体験①



工場見学①

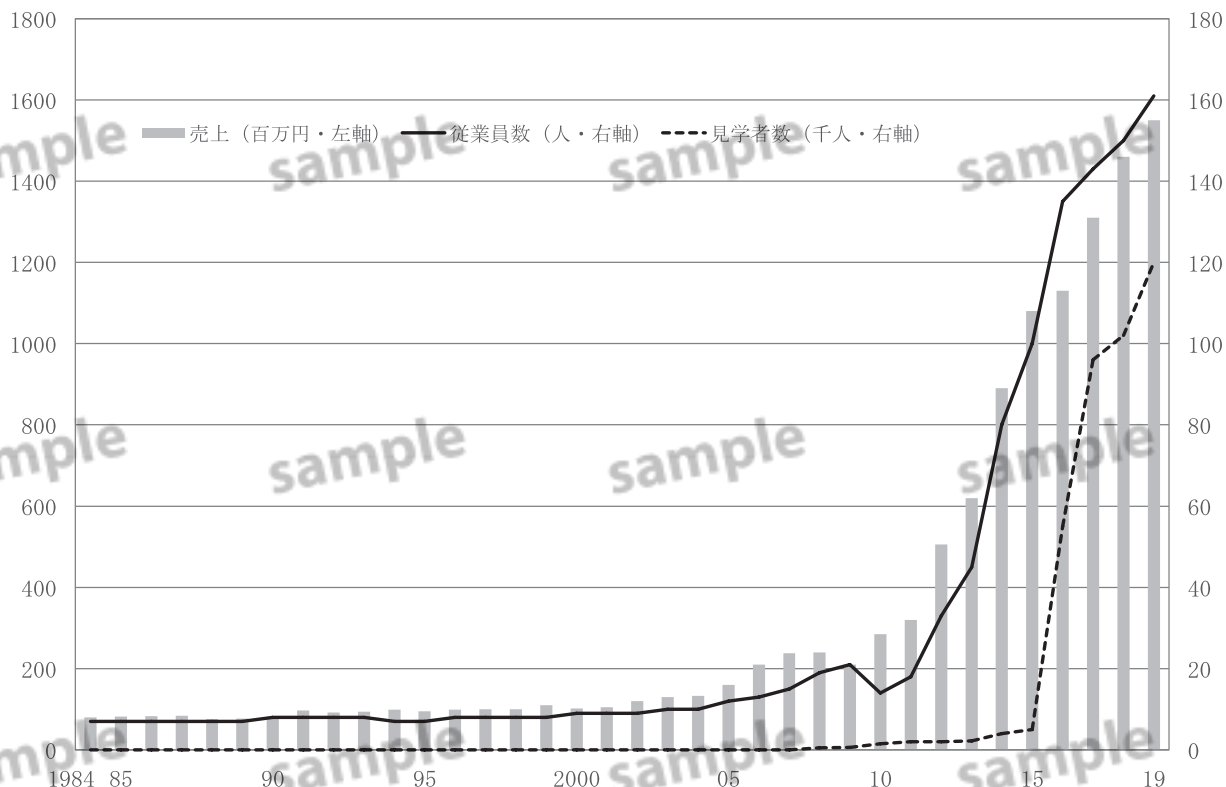


体験②



(能作提供)

(資料 8) 能作の売上・従業員数・見学者の推移 (2019 年度は予測)



(資料 9) 能作の沿革

1916	・高岡市京町にて、青銅鑄物により仏具の製造を開始
1967	・業容の拡大に伴い、有限会社 ノーサクを設立
2001	・東京原宿バージョンギャラリーにて能作の鑄器「鈴・林・燐」展示会開催
2002	・業容・業域の拡大に伴い、株式会社 能作と改組改称
2003	・錫（純度 100%）製の鑄物、主にテーブルウェアの製造を開始
2004	・風鈴が日本デザインコミッティーのコレクションに選定
2008	・経済産業省 元気なモノ作り中小企業 300 社に認定 ・ベルがニューヨーク近代美術館（MoMA）の販売品に認定
2009	・日本橋三越本店に初の直営店「高岡 能作」出店
2011	・「第 1 回日本でいちばん大切にしたい会社」審査委員会特別賞受賞
2012	・パレスホテル東京に東京オフィスを開設
2013	・「第 5 回ものづくり日本大賞」経済産業大臣賞受賞
2014	・医療機器製造業登録証を取得
2015	・EYアントレプレナー・オブ・ザ・イヤー 2015 ジャパン 東海・北陸地区代表 選出
2016	・「第 1 回三井ゴールドン匠賞」グランプリ受賞
2017	・高岡市オフィスパークに本社・新工場竣工・移転 ・「第 5 回富山県ものづくり大賞」優秀賞受賞 ・本社工場が「第 51 回日本サインデザイン賞」大賞受賞 ・本社工場が「ミシュラン・グリーンガイド富山 WEB 版」に一つ星として掲載 ・KAGO- スクエア-L がニューヨーク近代美術館（MoMA）の販売品に認定
2018	・本社工場が「日本インテリアデザイナー協会 AWARD」大賞受賞
2019	・本社工場がグッドデザイン賞受賞 ・「第 13 回産業観光まちづくり大賞」経済産業大臣賞受賞

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
