＜京都産業学センター・共同研究プロジェクト報告＞

伝統産業の継承と革新に向けて：株式会社冨田屋

龍谷大学経営学部教授
李　洙任

龍谷大学経営学部教授
角岡　賢一

本研究では、和装文化の継承と発展に挑む西陣呉服問屋「株式会社冨田屋[1]」を研究対象に取り上げた。既存業態で業績を落とし、新業態開発も収益面で苦戦している企業が多い中、冨田屋は「西陣をくらしの中に取り入れる」コンセプトを「ブランド」として打ち出すことで、革新的な経営戦略を展開し、「冨田屋」の名前を京都だけでなくテレビ、雑誌を含むメディアを介して全国に知らしめた。呉服問屋のみならず、十三代目冨田屋藤兵衛（田中峰子社長）は、国の登録有形文化財に指定されている店舗兼住宅を「西陣くらしの美術館」として公開し、京都の文化、特に日本人の生活に根差していた無形文化遺産[2]（Intangible Cultural Heritage）を啓蒙する活動も精力的に行っている。

研究手法として、Intracultural（集団の中の異文化）的視点で、経験的調査分析（エスノグラフィー）を実施した。研究の主眼として、（1）西陣を継承しようとする経営理念が個人のアイデンティティとどのように関連したか、（2）固定的、規範的枠組みにとらわれず、経済的要因（着物の高値）、そして社会的要因（着物の着用頻度の低下）に対し、「創造力」に基づく存続をかけた女性ならではの経営戦略の特質は何か、の二点とした。

日本の「起業」は、華やかなイメージを放ち、平均的な人間は「起業」とは特別な人たちが創出するものととらえがちである。しかし、現実の「起業」は、華やかなイメージとは程遠い。逃げ道がなくなり、生き残りをかけた経済活動が日本の「起業」の大部分であると思われる。冨田屋の事例はまさしくその一例なのである。

「男はんやったらできんかったと思う。また京都人ではなく大阪人やったからできたんやろね」と、冨田屋第十三代目、田中峰子氏は成功要因を淡々と

語った。「男はんにはプライドあるし、既存のものに縛られてはるさかい自由な発想を持ちにくい。女やからできたと思う。また京都人ではなく、大阪人やからできたんやろなあ。冨田屋のように伝統あるお家を観光客に公開するなんて、なんて恥さらしやなあ、と呉服業界からだけでなく、ご近所さんからもえらい批判を受けましたわ。」と京都生まれかと間違うぐらいの優雅な京都弁で事業展開を語った。

田中氏は自分から望んで社長になったのではない。呉服市場が縮小の一途を辿り、かつての栄華ある業界ではなくなった。後継者にと得意先から指名されたのも社交性と華がある人柄からであろう。しかし、実際に社長業をやってみると大変な苦行が彼女を待ち受けていた。すでに和装産業には陰りが出ており、旧泰然とした手形システムや商品の扱い方など業界の古いしきたりや商慣習に疑問を感じていた。それでも全国の小売店やデパートを回り、商売を立て直そうと懸命に働いたが、商売は厳しさを増していった。顧客が舞い込んだ狭い販売市場で複数の呉服屋が争奪戦を繰りかえす。田中氏はそのようなマーケティング戦略に将来はないと確信した。そして、このままでは300年続いた家が途絶えると眠れないほど追い込まれた夜『じんじん、西陣じん』と夢で神の声が聞こえた。目覚めると「売れないものを一生懸命売るより、西陣という素晴らしい伝統文化をアピールし、多くの人に来てもらえばいい」と、すっと肩の荷が下りたという。その一週間後、文化庁から「建物を見せてほしい」と連絡があり、文化財指定を受けた店舗兼住宅を「西陣くらしの美術館」として公開し始めた。当初は周囲の冷ややかな目を感じたが、しきたりや茶席、着物などの体験コースも設け、今では海外からも多くの観光客が訪れる。

伏見で両替商を営んでいた冨田屋（初代冨田屋藤兵衛）が、1868年「鳥羽伏見の戦い」から逃れ、西陣に移り住んだ。千両の絹が動いたと言われる「千両ヶ辻」で絹を積み、呉服問屋として西陣産地問屋システムを作り上げ、西陣の真ん中に「冨田屋」を建てたのは1885年（明治18年）である。

それから約100年経過した呉服市場は、1981年のピーク時に約1.8兆円あったが、2006年の呉服催事販売大手企業の倒産と過量販売の社会問題化を契機に縮小傾向にある[3]。業界の活性化に向けて、新規顧客獲得のための

市場拡大策は必須であり、革新的な経営戦略がすべての西陣機業の存続にかかっている。「家には神さんが住んではる。毎日神さんに感謝の気持ちをもって、家を大切にせなあかん」冨田屋では昔から伝わる伝統の行事を紹介し、千年を越える古都・京都に一年を通して訪れる人たちへ様々な行事を伝承する。「呉服産業を活性化する」いう肩に力が入った経営理念は田中氏の口からは聞かれない。しかし、田中氏の試みは、商売とは何か、そして伝統産業とは何かを考える疑問を私たちに投げかける。



十三代目　冨田屋社長　田中峰子氏

1994 年（平成 6 年）、きもの文化と京町屋の暮らしを継承する目的で「古都の風　和道会きものマナースクール」を開設

(注)

1 株式会社冨田屋本社は、京都市上京区大宮通一条上ル所在、1885 年に創業した伝統ある西陣の呉服問屋である。http://www.tondaya.co.jp/index.html　2013 年 1 月 8 日閲覧。

2 2003 年の第 32 回ユネスコ総会で採択された「無形文化遺産の保護に関する条約」の第 2 条では、「無形文化遺産とは、慣習、描写、表現、知識及び技術並びにそれらに関連する器具、物品、加工品及び文化的空間であって、社会、集団及び場合によっては個人が自己の文化遺産の一部として認めるものをいう」と定義している。http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/treaty/treaty159_5.html 2013 年 1 月 8 日閲覧。

3 矢野経済研究所、2012 年 1 月 6 日レポート http://www.yano.co.jp/press/pdf/893.pdf 2013 年 1 月 8 日閲覧。