

＜京都産業学センター・共同研究プロジェクト紹介＞

富田屋ブランドの確立と女性経営者の西陣業界に対する挑戦

龍谷大学経営学部教授
李^{リー} 沫任^{スーイム}

龍谷大学経営学部教授
角岡 賢一

西陣くらしの美術館・富田屋（とんだや）は京都の西陣で昔からの伝統や生活を今も受け継ぎ、京町家として国の登録有形文化財の指定を受けている老舗呉服問屋である。第13代目社長である田中峰子氏自身の家業を継承する経営理念とその手法に焦点を置き、受身的な業界体質に挑戦状をつきつけた女性ならではの起業家精神の主体的関与要因を解明することが本研究の目的である。外国人観光客をターゲットに西陣を通して京都文化を商品化するという「女性だからこそできる発想力と割り切り」に着目し、今までほとんどとりあげられてこなかった「日本女性の経営力」について考察を行う。京都の女性経営者が、「売り手も女性、買い手も女性」という市場状況の下で、日本女性の感性が経営にどのように生かされているかを考えてみた。

西洋諸国の平等主義に基づく「女性の活用」とは異なる「日本女性ならではの経営力」はどう説明できるのであろうか、という問いが本研究活動のテーマである。安倍晋三首相は、女性の活躍を成長戦略の中核と位置づけ、大胆な改革路線を打ち出している。残念ながら日本の現実、女性の社会での参画は高めたいが、男性の補助的役割を期待するレベルから脱皮していない。呉服業界を牛耳る男性経営者たちが護送船団方式で守りの体制にある中で、田中氏は冷静に市場を分析しながら、着物産業は衰退を免れない、しかし、300年続いた老舗富田屋を踏襲することに集中し、「家業」を潰さないにはどうすべきか、を考え抜いて着物販売から西陣文化を商品化することを思いつく。

メンツや評判を守ることを優先する男性経営者と比較すると、女性経営者は実利をとりながら現実の厳しさを客観視する強さを持ち得る。田中氏は、男性中心のなれ合い経営を以下のように批判する。「西陣で商売をしている

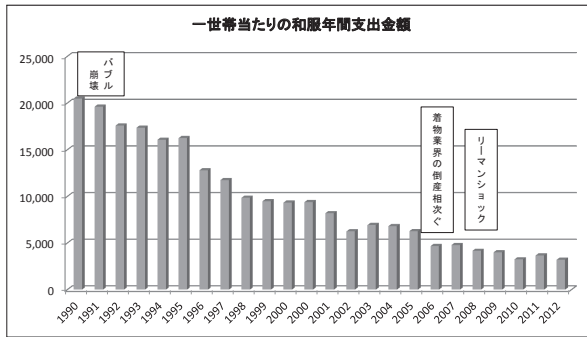
と、銀行の甘さや“官官”の実態が手に取るように見える気がします。長銀や日債銀などの粉飾決算が取りざたされてきましたが、なれ合いの果てのいい加減な仕事をし、粉飾決算したところで先に延ばしてもどうにもなりません。」(田中峰子『京都西陣愛すればこそ』、2000、悠飛社、55-56頁) 京都の伝統産業はもはや風前の灯火、それを日本人自身が自覚しなくてはならない。「大阪においては橋下市長が文楽への財政補助を打ち切ると宣言したとたん、文楽に携わる人たち、文楽を支える人たち、そしてなによりも一般の人たちが一丸となって継承努力を行ったのではないのでしょうか？ その結果、2013年度は文楽史上最高の入場者数となる記録が出ました。文化や伝統は一度潰したらそれで終わりですよ。」と田中氏は文化の大切さを訴える。

家業であることを忘れるな—呉服業界のガラパゴス化

西陣を中心とする呉服業界は、「家業」であり、「企業」ではない。着物の商品単価は漬け物やお菓子里に比べてかなり高く、単価が数十万、数百万もする商品を扱う。伝統工芸の技術として、西陣の「質」は高く、「高級」なイメージを売りとしたことに衰退の原因があるという。一般顧客は呉服店に足を踏み入れることは恐怖心につながる。過去の大手呉服会社の倒産で着物イコール高いもの、高いローンを組まされるといった風評が社会に浸透してしまった。

京都の呉服業界は、東京、大阪に比べると創業者の力が絶対的で、その息子は「家業」を継承するなみなみなぬ努力をしなければならない。「初代」は「二代目」より「成り上がり」と見られ、何代も続いた老舗として一目置かれるような業界の中で、不況になったからといって急にその優雅なイメージを崩すことはできない。しかし、女性経営者は違う。女性の目で商品を見た時に、男性経営者の「ただ売らんかな」の経営手法より効率的な手法を選択する。着物のサイズは、今日の人たちが理解できない尺度が使われる場合が多い(着丈や衿丈、何尺何寸など)。「洋服のようにS、M、Lで販売すべきだし、着用するのは女性なのだから、女性の意見を何よりも優先して初めてよい商品ができる」、と田中氏は言い切る。「これを実践できるのは女性経営者しかいない」、とも。不況時には、財布のひもを締め、従業員に口うる

さく指導し、不必要な付き合いに対し「ノー」と言える、不況時は女性経営者のほうが力量を発揮できる。下の表は、一世帯当たりの和服年間支出金額の推移である。一家が着物に費やす額は5,000円以下となっている。すなわち、着物は日本人の生活から消えたのである。一時は一兆円を超える呉服業界だったが、今や3,000億円規模の業界に縮小し、呉服業界は危機的状況にあるのは明白だ。



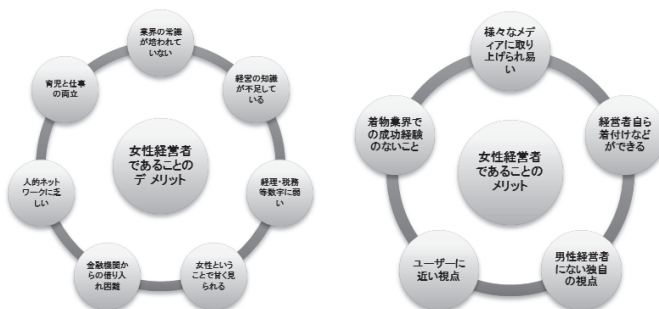
資料出所：総務省統計局「家計調査年報」2012年度

<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?lid=000001111153>

<品目分類>1 世帯当たり年間の品目別支出金額、購入数量及び平均価格、被服及び履物「和服」～「シャツ・セーター類」より抜粋し、筆者が作成。

女性経営者のメリット・デメリット

田中氏に女性経営者であることのデメリットを質問すると「全部です。あえてメリットを挙げるとパブリシティかな。女性であることでメディアに取



出典：佐々木順代「コミュニティ活性化と女性の起業」『高知工科大学大学院修士学位論文』、2003年、50頁をもとに筆者が作成。

り上げてもらいやすかった」とお答えいただいた。現在の日本社会において融資や信用などで女性が起業し、経営者であることは多くのデメリットがある。そんな中で田中氏はメインの顧客が女性である着物産業において、女性ならではの視点で経営をし、事業を展開している。

着物の派生ビジネス

西陣の多くの呉服業界が過去の成功体験に縛られ、販売を中心とした従来のビジネスから抜けきれない中、富田屋では国の登録有形文化財に指定された店舗兼住宅を「西陣くらしの美術館」として、「町屋見学」と「仕来為（しきたり）を学ぶ」というコンセプトで公開している。あえて町屋見学を有料にしているのは、「呉服屋に行くと高いものを売りつけられる」といった呉服屋に対する悪いイメージを持つ人でも、「お金を払っての見学」ということで気軽に入ってもらえるようにすることを狙ったことである。

また着物のレンタルを行っている事業者は多いが、富田屋では町屋見学のオプションとして、「お着物体験」とより身近に着物を体験できるようにしている。「お着物体験」で着用できる着物についても、安いレンタル業者で使用されているようなポリエステル製の着物ではなく本物のシルクの着物である。これには「ポリエステルではごわごわして着づらいが、シルクはすっと肌になじみ、寒い時でもシルクの着物だけで十分に温かい」という本物の着物の良さを知ってもらいたいという田中氏の思いが込められている。

呉服屋はセレクトショップ ― 富田屋独自のブランドを確立

洋服の世界ではシャネル・エルメス・グッチなど一流と言われるブランドは多く存在しているが、和服の世界ではほとんどブランドが確立されていない。多くの織屋や小売店はあるものの、デザインから製造・販売までを一貫して行えるブランドはないのが現状である。富田屋が「西陣くらしの美術館」として店舗兼住宅を公開し始めた当時は、業界内だけでなく近隣からも「自分の家を見せるなんて……」であるとか、「文化とは体験するものではなく、数十年かけて身につくものだ」などと多くの批判があったが、信念に基づき続けていく中で多くの顧客を獲得し、また多くのメディアからも注目さ

れる存在になってきた。すると近隣においても町屋をきれいに改装したり、富田屋のまねをする動きも起こってきた。

和服におけるブランドという意味だけでなく「富田屋」というブランドを確立していくことが、今後の呉服業界に必要なことであり、「西陣」が今後発展していくためにも必要なことである。それこそが、田中氏が目指している呉服業界の姿である。

男性の着付け

今回筆者の一人である角岡が自前の着物を持参し、田中氏に着付けをお願いした。



吉田山荘にて（吉田山荘は、かつての昭和天皇の義理の弟君、東伏見宮家の別邸）

実際に着付けをしていただいているのを拝見すると、洋服を着ることに比べて時間も手間も非常にかかることがわかる。帯の結び方もかなり複雑で初心者には難しいものであると感じられた。田中氏にお聞きすると、「最初は蝶結びでも団子結びでもよいのですよ。この結び方はいかにきれいに見せるかでできてきた結び方です。本来はしまっていれば良いのです。まずは気軽に着物を着ていただければ、自然にきれいに着ていく方法は身に付きます」と答えられた。

「京都に伝統産業や老舗が多く残るのは、京都の会社は企業でなく家業だから」と言い切る田中氏は、同時に「家業はおできと一緒に大きくなりすぎると破裂します」とも言う。「お子様に富田屋を継がせたいですか？」との

問いに「富田屋の家と屋号は守ってもらいたい。けれども業態や業種はその都度変わっていくのは仕方がない」と答えられた。「コミュニティ活性化と女性の起業」（佐々木、前掲書、2003）によると、「高望みをしない」「見栄をはらない」ので身の丈に合った事業を行うこと、女性の視点が必要とされるビジネス展開が行えることが女性起業家のメリットとして挙げられている。田中氏の経営はまさに従来の男社会であった呉服業界に女性の視点を持ち込んで改革を行いながら、自分の身の丈に合った経営を行っている。今後の富田屋の展開にさらに注目していきたい。