＜京都産業学センター・共同研究プロジェクト紹介＞

西陣ブランドの構築と女性による家業経営

―くらしの美術館 株式会社冨田屋―

龍谷大学経営学部教授
李（リー）　洙任（スーイム）

龍谷大学経営学部教授
角岡　賢一

本稿は、龍谷大学大学院経営学研究科付置機関 京都産業学センターの研究助成を受けて 2012 年 4 月 1 日から 2015 年 3 月 31 日の間に着手した西陣呉服問屋「株式会社冨田屋」の企業研究の成果である。本研究では「伝統産業の継承と革新に向けて：株式会社冨田屋」をテーマに、13 代目冨田屋社長田中峰子氏の西陣家業存続に人生をかける「女性経営者」の経営戦略の特性を考察した。業績が落ち、新業態開発も苦戦している企業が多い中で、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。国内市場だけでなく、世界市場にも目を向け、「冨田屋」の暖簾の重みを背負いながら、田中氏は Nishijin というブランドを世界に発信している。

本研究では、（1）西陣を継承しようとする経営理念が田中峰子氏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（着物が高値であること）、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家業経営の特質は何か、の二点を研究の主眼としている。研究手法は、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。経営学という学問は伝統的に、機能主義に徹底し、解釈主義に基づいた組織文化の分析や組織における感情実践の分析や調査対象者の感情など数値化できない点を軽視しがちである[1]。田中峰子氏と「冨田屋」関係者へのインタビューを重ねることにより、数値では見えない経営参与者の心情に迫り、「人間にとって生業とは何か」を考察する。

京都の伝統産業

急速に進む産業のグローバル化という潮流に、「伝統産業」や「伝統工芸」の存在はいかにも脆弱で崩壊は避けられない状況に置かれている[2]。その救済策として、自治体が様々な振興策をとり「再生」や「復興」という言葉をキーワードとし伝統産業を保護対象下に置く傾向がある。また伝統産業や地場産業を誇る地域では、それらがいかに地域経済に貢献してきたかを社会に再認識させることで希望を見い出そうとしているかのようだ。学術研究分野も、「地域活性化」のための伝統産業の「再生」や「復興」という語を使った研究が多く見られるが、ビジネスの世界で保護下に置かれた産業は果たしてどのような運命を辿るのであろうか？

京都市の場合、「伝統産業とはある特定地域の独特の文化を継承させるために発展した産業を指し、伝統的な技術と技法で、日本文化や生活に結びついている製品などを作り出す産業のこと」とし、京都市伝統産業活性化推進条例（平成 17 年 10 月 15 日施行）に基づき、74 品目が京都市の伝統産業として位置づけられている[3]。西陣もその 1 品目である。

柿野は、「伝統産業の中でも中心的な存在である和装関連の西陣機業、京友禅業の不振が著しい。その理由として、やはり昭和五十年ごろから急速に展開した生活様式の洋風化による和装需要の激減、中国など海外製和装品の輸入増大などが挙げられよう。」と指摘する[4]。日常生活で着物が見られなくなったのは、西洋化が進んだからと単純にその衰退原因を求めることはで

1　組織エスノグラフィーの手法の先駆者であるギデオン・クンダ（金井壽宏／樫村志保共訳）『洗脳するマネジメント――企業文化を操作せよ』、日経 BP 社・日経 BP 出版センター、2005 年、がある。

2　例えば、京都市産業観光局と京都市教育委員会が、小学校 4 年生児の社会科副読本『わたしたちの伝統産業　1200 年の京が育んだ手作りの文化とこころ（平成 25 年度版）』では、「このままでは、京都の伝統産業がなくなる !?」と表している。西陣機業については、企業数や従業員数をグラフ化し（昭和 50 年度の 1,129 社をピークに平成 23 年度では 369 社へと、従事者数推移は 22,722 人から 3,128 人へと）激減傾向が視覚化され、危機状態を訴えている。3 頁。

3　京都市情報館「京都の伝統産業」2014 年 7 月 28 日公開、アクセス日　2015 年 1 月 15 日。

きない。日常生活からの着物の喪失を加速化させたのは着物業界そのものにも責任があり、業界の衰退を加速化した最大原因は、売上数量の減少、高付加価値化、そして着物の高額化である[5]。

「誇り」や「昔の栄光」に固執することで産業が維持されるほど現実は容易ではない。しかし、「誇り」や「プライド」という情意的要因に着目し、「文化」や「伝統」、いわゆるソフトパワーが経済波及効果とどう関係づけられるのかは考察に値する。ハーバード大学のナイ教授は、軍事力をハードパワーとすれば、文化や政治的価値観、そして政策によって他国の人たちを味方につける要因がソフトパワーであるとし、ソフトパワーが政治や経済に与える影響力が時にハードパワーを超えることがあるとその重要性を唱えた[6]。

例えば、韓国の韓流ブームは、アジア諸国を席巻し、韓国の歌手 PSY の音楽は米国、ヨーロッパで大流行し、韓国という国の存在力を顕在化することに成功した。その成功要因は、韓国政府がコンテンツ産業振興政策として韓国のテレビドラマや映画のテコ入れをおこなった。文化コンテンツが韓国への観光客の誘致にプラスに働き、韓国の経済波及効果に大きく貢献されたと報告されている[7]。日本は韓国のソフトパワーたる韓流ブームを横目で睨みながら、クールジャパン戦略を小泉政権時代から展開し、アニメを中心に「カワイイ文化」、「すし」や「えだまめ」という日本食のブームをさらに強化しようと様々な戦略が取られている。クールジャパンは、外国人観光客の

4　柿野欽吾「地域活性化に向けた伝統産業の再生と復活
—伝統産業の町・京都の取り組みからみた振興策の方向性—『月刊地域づくり』平成 21 年 2 月特集　伝統産業の再生と地域活性化、一般財団法人地域活性化センター
http://www.chiiki-dukuri-hyakka.or.jp/book/monthly/0902/html/f12.htm
アクセス日　2014 年 11 月 1 日。

5　吉田満梨、「着物業界における新たなセグメントとその特性の分析　使用シーンとターゲットを限定」『2013 年度「未来の京都創造研究事業」研究成果報告署』大学コンソーシアム京都、2014 年。

6　Joseph S. Nye Jr. “Soft Power: The Means To Success In World Politics” PublicAffairs, 2004。

7　「アジアの韓流旋風が観光客誘致と輸出に効果」the hankyoreh Japan 2014 年 8 月 24 日
http://japan.hani.co.kr/arti/economy/18118.html、アクセス日：2014 年 10 月 13 日。

誘致に効果を生み出し、2014年12月には当初の1,000万人突破を大きく超えた1,300万人という数字を達成した。また、京都市が、「Travel + Leisure（トラベル・アンド・レジャー）」誌が行った読者投票「ワールドベストアワード2014」で世界の人気都市を決める「ワールドベストシティ」ランキングで1位になった[8]。

日本酒のように、国内需要が頭うちで製造量も製造者数も減少の一途を辿るという厳しい状況があったが、海外市場で日本食ブームに伴い人気の火が付いた。ここで注目すべき点は、従来の日本酒のイメージ、いわゆる仕事の疲れを癒すために中年日本人男性が飲む、若干「格好良くない」徳利から注がれる熱燗ではなく、クールなワイングラスに入れた冷酒が日本酒のイメージを大きく変えたことである。もちろん、厳寒の地では、特別に製造された熱燗日本酒を生ビールのように注ぐ機械も存在するが、日本の日本酒というイメージより遥かに「クール、すなわち格好良いこと」であることは間違いない。

女性による「家業経営」とは

「伝統を鼻にかけるプライドを投げ捨てることが必要、そして売れんものは売れんと判断すること」、田中氏は冷静な経営観をはんなりとした京都弁で語る。「確かに京都人は自らの土地にある伝統文化に誇りをもっています。でも京都に歴史や文化はあっても、それを大切に守り、継承し、そしてより一層の発展をさせる努力が欠けているといわねばなりません」[9]と西陣業界を厳しく批判する。24歳で大阪から京都西陣業界では著名な冨田屋に嫁いだ。「こんなしきたりが多いことを知っていたら、嫁いだりはしなかった。」と語った。着物業界が厳しい状況に置かれたとき、得意先の社長から言われた言葉が田中氏の経営観の基礎となる。「辞めるは簡単、でも伝統を継承することが大切なんや、あんたが社長をやんなさい」と。

冨田屋の経営が厳しい状況に置かれたとき、大阪から冨田屋に嫁いだ田中

8　京都市情報館『広報資料』 平成26年7月3日付
9　田中峰子『京都西陣愛すればこそ』悠飛社、2000年、12頁。

峰子氏が冨田屋第 13 代目社長に就任した。田中氏の使命は、家業を守り 100 年続いた冨田屋という「暖簾」を守ることであった。その時点で、利益追求型の経営戦略から一変する手法を取り始め、男性では思いつかない女性ならでは変革を実現していく。

『Harvard Business Review』2012 年 11 月号[10] で、家業から学ぶ経営観が紹介されている。

Interestingly, family businesses generally don't rely on financial incentives to increase retention. Instead, they focus on creating a culture of commitment and purpose, avoiding layoffs during downturns, promoting from within, and investing in people. In our study we found that they spent far more on training.

訳：興味深いことに、家業というものは、利益追求を経営を維持するための目標にしない。その代わりに仕事にコミットすることや目標達成に力を注ぐという経営文化が特徴である。人々に投資をするため、経営難であっても従業員を解雇することはない。家業経営では従業員に研修以上のことに多くの時間を費やすことがわかった。

西陣業界が厳しい状況に置かれていた時代でも、着物の製造や販売手法に大きな変革は見られなかった。既存のシステムの中で、今まで通りの営業方式に限界が見られた。表 1 は、3 年ごとに刊行される西陣機業調査の概要（西陣機業調査報告書）の資料をもとに昭和 41 年から平成 23 年の間の西陣関連企業数、織機台数、従業員数の推移を表にしたものである。昭和 50 年（1975 年）をピークに企業数は減少の傾向を辿り、平成 23 年（2011 年）では企業数は昭和 50 年と比較するとその三分の一に減っている。従業員数は、平成 23 年には 7 分の 1 に減った。

10　Nicolas Kachaner, George Stalk, and Alain Bloch, What You Can Learn from Family Business by International Business, *Harvard Business Review,* 2012 Nov. issue.

「あのぅ、これ言ったら、またみんなに笑われるかもしれないけど、呉服って言うのは、どんどん、またどんどん、売り上げがこう毎年下がってきて、挨拶の言葉が、「こんにちは」と言う言葉ではなくって、「大変どすなぁ」と言うのが、この辺の合言葉になってきた。ピークの頃から言うたら、20分の１、30分の１に生産が落ち込んでいるわけです。着物とか帯ね。そうすると、もう桁違いな損を毎日していくわけですよ。商品は作ってあがってくる、売れない、そして会社がまた倒産する。返ってくる、お金は払ってもらえない。というような負の連鎖の繰り返しで。本当に桁違いな損をしたのも、私が社長になって、もう30年ですけど、もう、最初の頃は一生懸命全国を周って、一生懸命着物や帯を売り歩きましたなぁ。」

表１　西陣機業の企業数、織機台数、従業員の推移（単位：社、台、人）

	昭和41年	昭和44年	昭和47年	昭和50年	昭和53年	昭和56年	昭和59年	昭和62年
企業数	1162	1143	1122	1129	1101	1034	849	891
織機台数	31001	32024	34566	32923	32965	29462	25282	23927
従業員数	21785	23419	23877	22722	20021	17818	13787	13359
	平成２年	平成５年	平成８年	平成11年	平成14年	平成17年	平成20年	平成23年
企業数	849	767	690	609	512	479	415	369
織機台数	23595	19086	15351	9609	7676	6916	5473	4473
従業員数	12307	9859	7738	5764	4500	4402	3815	3126

出所：『西陣機業調査の概要（西陣機業調査報告書）[11]』第18次（3頁）、第19次（3頁）、第20次（3頁）、から作成。

「夜寝られないほど落ち込んでいて、毎日毎日、もう眠たいなと思っても寝られない。明日からどうしようかしらと思った時に、神様の声が「ジンジン」と聞こえたのです。『売れないものを一生懸命、あっち行ってこっち行って、お客さんに無理やり売っているより、この西陣には伝統と歴史が残っているやないか。ここが最後の観光地や』と。観光客が誰も来ない。この伝統と歴史は残さなあかん、守りたい、人に見てもらって、昔のような、ここらへんに人がわんさと、まぁまぁ、メーカーやバイヤーの人たちが、毎日にぎわった西陣を取り戻さないとあかんって、その声ではじめて気がついた。」

11　３年ごとに刊行される西陣機業調査の概要（西陣機業調査報告書）

1999 年に、田中氏は、「売れんものは売れん」と割り切り、「体験学習―オンリーワンビジネス」を目指していく。「神の声」が契機となり、また自宅が国の登録有形文化財の指定を受けたのを機に「西陣くらしの美術館」として公開を始めた。「今や京都といえども昔ながらの風習や生活を受け継ぐ家はほとんど残されておりません。着道楽京都の真ん中・西陣の地で明治の昔より呉服商を営み、毎朝家中の神さんごとから一日が始まる、といった京の女達が代々受け継いできた風習やしきたりを守るのは、容易なことではありません。」

家訓という経営戦略

田中氏は、西陣の歴史と暮らしを今に伝える「生きた町家」として、冨田屋の名前を社会に積極的に発信する経営戦略をとった。西陣を愛していたからこそ、「みんなで仲良く泥沼へ沈んでいくよりも、みんなで歯を食いしばって泥沼から這い出したほうがいいではありませんか」[12] と西陣業界に苦言を呈し、業界では異分子的存在になっていく。無意識に実践していた京都のしきたりや伝統を、第三者に説明できるようにその歴史的背景や文化的解釈を構築し、一人でも多くの人に冨田屋に足を踏み入れてもらうように素人ながら旅行会社などに支援を頼んだ。けれども、一時は、千両の絹が動いたと言われた「千両ヶ辻」という通りで明治 18 年に創業された「冨田屋」という伝統ある店が、家に他人を入れることなど、伝統や家の仕来りに反していると保守的な近隣から猛烈な批判を受けることになる。しかし、そのような批判や反発を跳ね返し、田中氏は、苦境の中で家訓を誠実に実践することを誓う。そして、着物業界は女性が中心の顧客であるにもかかわらず、女性心理をあまりにも軽視した結果が今の状況を作ったと批判し、男性中心の経営方式で、人脈や顔が広いことが成功の要因としていた業界に対し、ベンチャー的精神で家業の立て直しに挑戦してきた。その中で、100 年続いた家訓の価値を見つめなおす。

以下は、昭和 27 年 4 月 29 日米寿の祝いの日にこれを子孫に伝えようとし

12　前掲書、田中、2000 年、36 頁。

た、中興初代、田中藤兵衛による家訓である。最後の「殊に酒色の耽溺は最も恐ろしきものと心掛くべし」は、男性経営者を諫める言葉であるが、西陣業界では、男性社長の甲斐性は、社外に出てお得意さんとおしゃべりをしたり、娯楽に徹したり、冠婚葬祭などの付き合いに時間をさいたり、花街へ行って遊ぶことであったりした[13]。田中社長は、家訓の中で「神佛を崇敬しその祭りを怠らぬこと」と「常に精神の修養につとめ品性を高め積善をなす事を心掛くべし」を尊重し、ビジネスに取り入れ、目に見える形で家訓を経営戦略としたのである。

家訓

一　神佛を崇敬しその祭りを怠らぬこと
一　一家は和合協力して喜憂を共にし如何なる苦難にも打克ち日々を朗かに楽しく生きること
一　職務によく勉め励みて一家の経済を確立し質素にして冗費を省くこと
一　何事にも誠心誠意を以て当ること
一　大事に当りては信ずる長老の意見を聴き周到なる注意と深き熟慮の上中道を行うこと
一　常に精神の修養につとめ品性を高め積善をなす事を心掛くべし
一　他人に対しての保証判事は親類と雖一切せざること
一　財産は一方に偏せず家土地及株式現金と三分すること
一　常によき友と交りあらゆる誘惑に打克つこと　殊に酒色の耽溺は最も恐ろしきものと心掛くべし

外国人観光客が注目する文化空間

「心に住んでいる神様に…」「物を大切に敬い奉る心に…」と手を合わせるという精神の原点が京都の伝統の原点と重なる。新しい試みの中で苦境にいた田中氏を救ったのは、冨田屋を訪問した一人のおばあさんであった。「ポツンと一人おばあさんが入ってこられました。そのおばあさんに一生懸命、

13　前掲書、田中、2000 年、42 頁。

今みたいに、一対一で話して、手引きながら案内して、帰っていただいたとき、もう私の手を握って涙ながらに、『懐かしいなぁ、私が育った、立派やないけど、育った家もこんなんやったなぁ、懐かしい、がんばってやぁ』と言いながら私の手を握って帰っていかれた。」それから一週間に一人の訪問客が現れ、翌週にはまた一人と口コミで訪問客が増えてきた。口コミの評判から旅行会社が契約を求め、行政の関係者やメディアが高い関心を示した。



外国人観光客用のお茶室で緑茶を堪能する米国、カリフォルニアからの外国人観光客。
アジア人に見える女性は、日系の血縁をもつハイブリッドなエスニシティをもつアメリカ人女性、職業は金融業。

「西陣地区には何の観光コースでもない。私の経営観は世界を見ていました。日本文化やとか今お話した話は、絶対残さないといけないし、これは世



冨田屋外国人向けパンフレット

界にアピールしないとあかんと思ったんです。世界の人たちがきっとこういう日本人を見たいんやと、こういうライフスタイルを見たいんやと。昔の暮らしをね。だから、お寺へ行くより神社へ行くより、絶対ここへきたほうが勉強になるし、日本人についてわかると思ったんです。」

今日冨田屋を訪問する客は、外国からの訪問客が多い[14]。比較的長期の休暇を取る西洋人が多く、ハリウッドスターや外国の王家関係者を含む海外の著名人や海外のメディアの取材人が殺到している。この影響を受けて、日本国内のテレビ放映や映画出演[15]など田中氏の活躍は飛躍的に拡大され、今や京都の伝統文化を世界に発信する代表的な会社に成長した。

まとめ

大企業や中小企業そして零細企業と企業サイズで企業を序列化し、「家業」の重みが喪失されることで、着物業界のガラパゴス化が進んだと見られる。田中社長が明言する点として、西陣を中心とする着物業界は、「家業」であり、「企業」ではない、ことを理解することである。伝統工芸の技術として、西陣の質を高く評価し、庶民感覚から乖離したことが産業の衰退に拍車をかけてきた。呉服店に足を踏み入れることは一般客にとって高いものを売りつけられるという恐怖心を植え付けた。恐怖心を植け付ける店には顧客は集まらない。ま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、「家業」を継承するものは、創業者との比較をされることで心理的に苦しい立場に追いやられる。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、「ただ売らんかな」経営手法より効率的な経営手腕を発揮する。冨田屋の事例を見ると、西陣の多くの着物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企業が多い中、共倒れはで

14　ハラール認定を受けた食材を使っての昼食を提供し、ムスリムやベジタリアンの客に対応する。

15　周防正行、監督・脚本『舞妓はレディ』俳優岸部一徳が主人の呉服屋「冨田屋」として登場。

きないと着物派生ビジネスを展開することで、西陣の「メンツ」を捨て去ったことに成功のヒントが見える。田中氏は、顧客に歩み寄るために、冨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開放し、「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」というコンセプトを商品化した。町屋見学を通して、一般客に「気軽に」入館してもらうことで、「着物」や「伝統文化」の回帰を狙う。女性力に基づく家業経営は、経営学においても無視できない分野になることは必定である。