

市場壊滅期の長寿ファミリービジネスに関する一考察

— 京都黒染業のケース —

辻 田 素 子*

はじめに

地域資源を活用し、職人の手わざで生産される伝統工芸品は近年、地域文化や「和」の生活様式、さらには、環境・社会・経済の調和を目指すSDGs（持続可能な開発目標）への関心が高まる中で、再評価されつつある。だが、産業としてみれば、この半世紀でその規模は大幅に縮小した。わが国は、1974年に「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」（以下、「伝産法」とする）を制定し、その支援に取り組んできたが、伝統工芸品の2016年度の総生産額は960億円で、ピークだった1983年の5400億円に比べ5分の1以下の水準にある¹⁾。とはいえ、伝統工芸品の種類や地域によって実態は異なり、京都黒染業の生産量は最盛期の100分の1を割り込んでいる。1970年代には年間300万反²⁾を染めたが、和装離れが急速に進み、2014年には3万反まで激減した。

また、伝統工芸品の担い手は通常、小規模なファミリー企業（以下FBと略す）で、100年を超える長寿企業も少なくない。彼らは自らの機能を特化させ、社会的分業体制を構築するとともに、同業者組合を結成し、金融、仕入れ、市場開拓などの共同事業にも取り組んできた。伝産法では、工芸品の産地組合等からの申請に基づいて、経済産業大臣が「伝統的工芸品」として指定する。組合は、国や都道府県などからの助成を受けて、産

地全体の振興を図る役割も担っていた。

本稿では、伝統工芸品の中でも衰退が著しい京都黒染業を取り上げる。市場は壊滅状態にあり、業界団体である京都黒染工業協同組合も今やそのメンバーは3社にすぎない（2021年8月現在）。本稿の目的は、市場が縮小する中で、どのようなFBが存続できたのか、いかなるアントレプレナーシップ（企業家活動）が展開されたのかを議論することである。以下では、長寿FBのアントレプレナーシップに関する論点を整理したうえで、京都黒染業の歴史的変遷とその産業構造を概観する。次いで、次世代への承継にもメドをつけた株式会社京都紋付のアントレプレナーシップを分析する。最後に、同じFBでありながら、市場から退出した企業と存続企業との間にどのような違いがあったのか、その生死を分けた要因を考察する³⁾。

1. 長寿ファミリービジネスとアントレプレナーシップ

ファミリービジネス（FB）とは何か。統一された定義があるわけではない。ファミリービジネス学会編（2016）では、「創業家の一族がその企業の所有あるいは経営に携わる企業」（p. 21）と定義している。長寿企業に関しても明確な定義はないが、本研究では、創業家の一族が100年以上にわたって経営し所有してきた企業を「長寿FB」とする。

* 龍谷大学経済学部 教授

ファミリー性と社会情緒資産理論

FBが非FBと決定的に異なるのは、「ファミリー」が「企業」の中に埋め込まれている点であり、それから派生するFBの特性が、様々な視点で議論されてきた。FBには容易に模倣できない希少な資源があるとの立場は、資源ベース理論に立脚している。その代表的概念が「ファミリー性」(familiness)である。Pearson et al. (2008)は、ファミリー性を「ビジネスにおける家族の関与と相互作用に特有の資源と能力」(p. 949)と説明する。それは、家族と企業の結合による結果であり、企業固有のアイデンティティを生み出すことができる。

さらに、社会情緒資産(social-emotional wealth: SEW)理論が強調するのは、FBは非財務的・情緒的効用の追求に動機づけられているという点である(Gómez-Mejía et al. 2007)。SEWとは、ファミリーアイデンティティ、企業の存続、名声、企業名、ブランド名、家名などを意味している。経済合理性を第一義とする非FBに対し、FBの経営者は、自らのアイデンティティと企業および家が混然一体となっているため、ファミリーメンバーとしての個人的感情がビジネスに入り込んでくる。FBの経営者はビジネスを通じて得られる非財務的価値を重視しており、SEWの損失を極度に恐れ、それが維持されるかどうかに関し高い優先順位を置いているとする。

アントレプレナーシップ

もっとも、SEWは、FBのアントレプレナーシップに対して、積極的な側面と消極的な側面の二面性を持っている。Miller and Breton-Miller (2014)は、後継世代を意識した長期的繁栄を優先事項とするSEWと現世代を優先させるSEWを区別し、前者を拡張的、後者を限定的と呼んだ。企業の存続、繁栄をのぞむ拡張的SEWでは、人やモノへの投資に積極的で、多様な利害関係者とのつながり中で、事業を展開するが、限定的SEWでは、身近なファミリーメンバーの短期的利益が追求されるため、リスク回避的で、閉鎖的な組織となりがちである。企業の存続、発展可能性も低くなる。

事業環境が大きく変化する中で、企業が長期にわたって生き延びるためには、事業の再構築などに取り組み、価値を創出し続ける必要がある。つまり、企業家的志向性(entrepreneurial orientation: EO)をもち、自らを変革する能力が求められる。EOとは企業家活動を主導する戦略的な姿勢を意味している(Covin and Slevin 1991, Lumpkin and Dess 1996, 2001)。江島(2018)は、「新たな価値を生み出す戦略行動の型」(p. 42)、「企業家活動を通じて、経営成果を高める戦略エンジン」(同)などと記し、中小企業の存続・発展のカギと主張する。

世代を超えた企業家活動

長寿FB研究では、EOの世代間連鎖も大きなテーマで、世代を超えた企業家活動(transgenerational entrepreneurship)という概念も提唱された。これは、「家族が、世代を超えて、企業家的、財務的および社会的価値の新しい流れをつくるために、企業家の考え方と家族の影響を受けた能力を使用し開発するプロセス」とされる(Habbershon et al. 2010, p. 1)。Zellweger et al. (2012)は、EO(態度)とファミリー性(諸資源)の相互作用がFBの経営パフォーマンスに影響を与え、それが世代を超えた価値創造に繋がり、企業が長期繁栄する可能性を示唆した。

では、EOはいかに継承されるのか。そこで重要な役割を担うとされるのが、企業家レガシー(entrepreneurial legacy)である。Jaskiewicz et al. (2015)は、それを、「その一族の過去の企業家の行動や復元力を修辭的に再構築した物語」(p. 30)と定義し、現世代および次世代の経営者が企業家活動を行なう重要な動機になっていると指摘する。企業家レガシーを伝える手段としては、物理的オブジェクト、書籍、絵画などの有形資産と、ストーリーテリング、イベント、儀式、知識と能力のストックなどの無形資産が挙げられる。

現世代や次世代の経営者は、過去の業績や危機的状況からの復興といった自社の歴史を学ぶことによって、企業家的志向性に意味を見出すことができるようになり、企業家活動が動機づけられる。FBの初期段階の価値観や行動ルールが刷り込ま

れ、世代を超えた企業家精神が育まれる（または抑制される）という論理である。

以下では、京都の黒染という同じ舞台で、数多くのFBが事業を展開しながら存続できた企業はごくわずかであるという事実を踏まえ、存続企業は市場から退出した同業者と何が違っていたのかをSEW、ファミリー性、アントレプレナーシップなどの観点から考察する。

2. 京都黒染業

京黒紋付染として伝統的工芸品にも指定された京黒染は、17世紀頃に確立されたとされる。古くは僧侶の法服や武家の紋服で使われてきたが、明治に入って国民の礼服が黒紋付羽織袴と定められたことから、京黒染の冠婚葬祭用需要が増加した⁴⁾。ちなみに、黒紋付は、五つ紋が染め抜かれた黒の二色染めの着物を指し、最も格の高い正礼装（第一礼装）とされた。

技術的には、昭和初期までに引染と浸染の2つの方法が確立され、その後は、黒色用植物染料（ログウッド）を使った「三度黒」（さんどぐろ）と呼ばれる引染法、黒色の直接染料による引染法、そして黒色の直接染料の濃厚液による浸染法（黒浸染）で染色されるようになった。

第二次世界大戦後は、既婚女性の婚礼用礼装として黒留袖が広がり、葬儀で遺族の女性の定番は紋の入った黒無地の着物であった。1950年代から70年代にかけてはこうした需要の高まりで京黒染業界も急成長を遂げたが、1980年代以降は「ブラックフォーマル」と呼ばれる洋装礼服が普及し、衰退の一途をたどっている。

黒染業界の動向を、京都黒染工業協同組合の組合員数でみてみよう。図1は、組合が設立された1949年から2021年までの推移である。業界の最盛期は1970年代で、組合員数が最大だったのは1974年（106業者）である。その後はほぼ横ばい状態にあったが、1982年を境に減少し⁵⁾、2021年には11業者が脱退してわずか3業者となった。残った業者名を挙げると、(株)京都紋付、馬場染工業(株)、高橋染工場(株)である。このうち、高橋染工場は、染色工場をもたない一人ブローカーのため、染め

に実際携わっているのは前二者にすぎない⁶⁾。和装の黒染市場が壊滅する中で、ほとんどの企業が市場からの退出を余儀なくされたのである。

黒染業界の構造

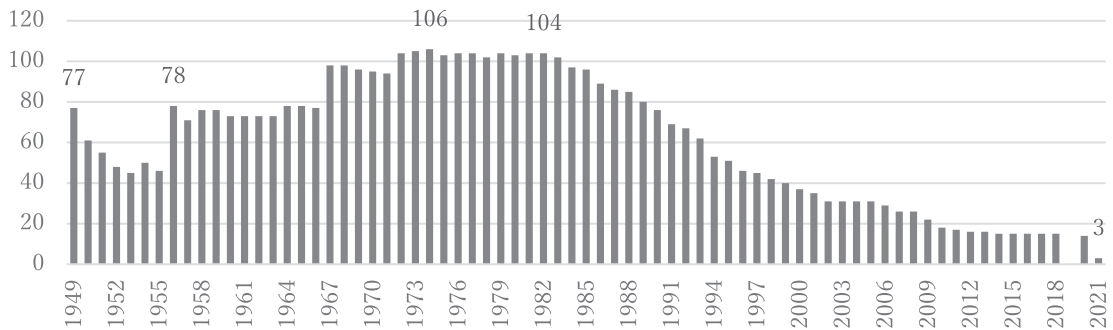
黒染業者といいながら、実際には、黒浸染か黒引染のいずれかに専門特化しており⁷⁾、両者の加工方法や加工製品、受注先は大きく異なる。資金力や製品企画力などの面でも少なからぬ格差があり、それが、難局に立ち向かう意欲や姿勢にも影響を及ぼした可能性がある。

図2は、黒浸染と黒引染の生産工程をまとめたものである。黒浸染が扱うのは喪服や黒紋付などの製品で、黒浸染業者には、室町の繊維問屋などから精錬済みの白生地が持ち込まれる。黒浸染業者が自ら手掛けるのは、墨打ちと浸染で、紋糊（置き）、紋洗い、紋上絵の工程は外注される。黒浸染業者は、受注先に対し染物としての完成品を納入するため、自らの加工技術をブランド化し、同業他社との差別化を図れるポジションにある。それに対し、黒引染は留袖が中心で、黒引染業者は、染め全体を取り仕切る悉皆業者⁸⁾から仕事を受け、染工程の一つ（地染）を担う下請的要素が強い。

また、染色製品は仕入品と誂品に分けられる。仕入品は問屋が最終需要をあらかじめ予測し、自己の企画に基づき、染色業者に染色加工を発注し、誂品は、悉皆業者が全国各地の消費者と染色業者を結びつける。仕入品は、誂品に比べて単価は安いが発注量が多いため、仕入品を手がける黒浸染業者の事業規模は大きくなる傾向にあった。

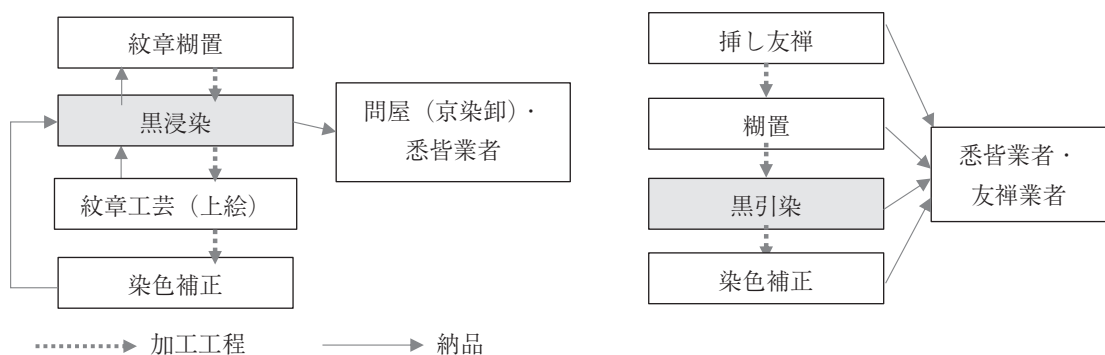
このように黒浸染と黒引染は大きく異なり、京都黒染工業協同組合は、黒浸染業者が所属する「浸染部」と黒引染業者の「模様部」に分かれていた⁹⁾。表1は、1980年代当時の従業者規模別企業数である。組合員97企業のうち、77企業が回答した。浸染部、模様部ともに4～9人規模が最も多いが、10人以上規模は、浸染部10社（21.7%）に対し、模様部は5社（16.1%）である。また、浸染部では、20人以上規模が5社（10.9%）あり、最大規模の企業は従業者37人だった。

図1 京都黒染工業協同組合に加盟する企業数の推移



出所：京都黒染工業協同組合の福澤佳計理事長（当時）提供資料より作成。2020年と2021年は、京都紋付の荒川徹社長へのインタビューによる。

図2 黒浸染と黒引染の生産構造



出所：『京黒染』と、陳（2019）、p. 13の図1をベースに作成。

表1 京都黒染工業協同組合の従業者規模別企業数 カッコ内は%

	1-3人	4-9人	10-14人	15-19人	20人以上	合計
浸染部	16 (34.8)	20 (43.5)	2 (4.3)	3 (6.5)	5 (10.9)	46 (100.0)
模様部	10 (32.3)	16 (51.6)	5 (16.1)	—	—	31 (100.0)
合計	26 (33.8)	36 (46.8)	7 (9.1)	3 (3.9)	5 (6.5)	77 (100.0)

出所：京都市中小企業指導所編（1985）『京都黒染業界診断報告書』、p. 3の表1-1より作成。

注1：従業者には、事業主や家族従業者が含まれている。

注2：四捨五入により、%の計は必ずしも100.0%にならない。

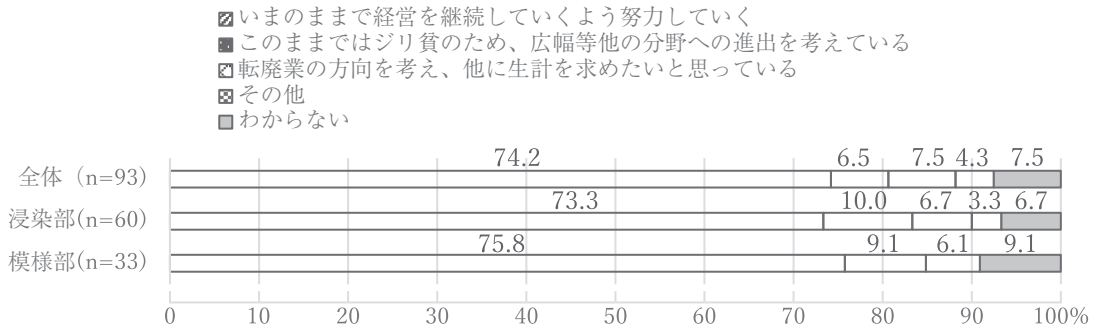
1980年代の黒染業者のリスク認識とその対応

市場縮小が明らかになった1980年代当時、黒染業者は将来に対しどのような展望を抱いていたのだろうか。京都黒染工業協同組合による1981年と1987年の調査結果を比較しながら当時の黒染業者の経営姿勢を振り返っておきたい¹⁰⁾。

今後の経営方針に関する回答を比較すると、いずれもいまのままの「現状維持」がトップであるが、1981年から1987年の6年間でその比率は下が

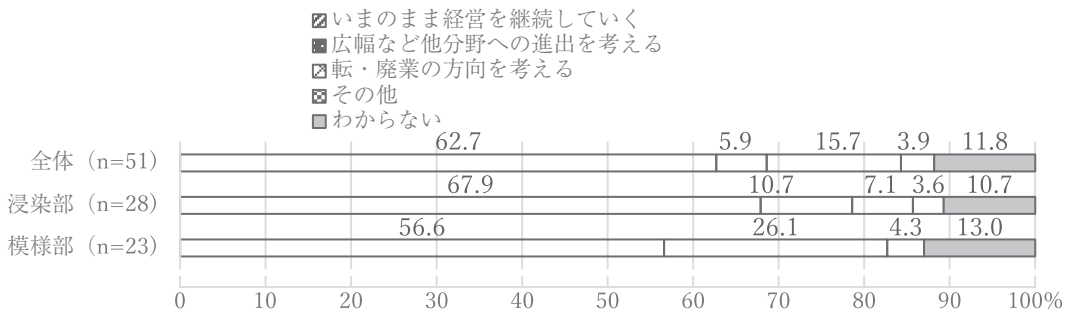
っている（図3と図4参照）。また、浸染部では、広幅など他分野への進出を考える積極的な企業が1割程度存在するが、模様部は皆無である。模様部では「転廃業を考える」企業が目立ち、しかもその比率は6年間で急伸し、1987年調査では26.1%にも達している。市場の縮小に直面した企業のほとんどは現状維持に終始し、新たな道を探る動きは浸染部の企業の一部にとどまっていたことがわかる。特に、零細性が際立つ模様部の企業

図3 今後の経営方針（1981年調査時）



出所：京都黒染工業協同組合（1982）『京都黒染業界活路開拓調査指導事業報告書』、p. 30 の図と表から作成。

図4 今後の経営方針（1987年調査時）



出所：京都黒染工業協同組合（1988）『京都黒染業界活路開拓調査指導事業報告書』、p. 24 の表から作成。

は存続可能性を模索することなく、将来の道を自ら閉ざしたと推察される。

3. 京都紋付の革新活動——世代を超える企業家的志向性

京都黒染工業協同組合の現組合員3社のうち、数人の社員を抱え後継者もいる(株)京都紋付は、黒染をビジネスとして成立させている唯一の企業とも言えるだろう¹¹⁾。では、ほとんどの企業が市場からの退出を余儀なくされる中、京都紋付はなぜ存続できているのか。同社は創業以来、和装の黒染を専門としてきたが、4代目の現社長、荒川徹(1958年生)は、黒染の対象を洋装に転換し、古着を黒に染めて生まれ変わらせるという再活用事業を生み出した。SDGsへの取り組みが、世界的に大きな盛り上がりを見せるなか、同社が主導するアパレルの染替りサイクルビジネスは高い関心を集めている。

京都紋付の歴史的変遷

京都紋付は、1915(大正4)年に荒川金之介が現在の地(京都市中京区壬生松原町)に立ち上げた個人商店、荒川染工場を起源とする。創業者は現社長、荒川徹の祖父で、父が2代目である。その後、おじ(父の弟)が3代目として就任したが、数年間のリリーフ登板であり、2代目の実質的な後継者は4代目の現社長である。4代目は大学卒業後、京都の電子部品メーカーに数年間勤務し、20代半ばで京都紋付に入社した。社長就任は1996年、38歳の時である。

法人化したのは、創業者の息子である2代目、荒川忠夫で、1969年に「京都紋付」を社名に掲げた。そこには、京都で一番になりたいとの思いが込められている。2代目の時代に京都紋付は躍進し、黒染業界で1、2を争う規模に拡大した。1960年代は、レーヨンやナイロンといった化学繊維を使った紋付が本格化し、生産量の増大に合わせて機械化、自動化も進展した。

ちなみに、自動化で先行したのは、田中長染工

(株)である。1966年に第1号機の開発に成功している。京都紋付は1976年に自動染色機を設置した。(株)甲州黒(1971年)、高橋黒染(有)(1973年)、馬場染工業(株)(1975年)に続くもので、京都紋付と同じ年に、(有)藤崎染工場、さらに遅れて1982年に(株)高橋染工場が自動染色機を導入している¹²⁾。詳細は後述するが、黒染業界の最盛期に隆盛を誇ったのが黒浸染を手掛けるこうした企業だった¹³⁾。

京都紋付の躍進で決定的役割を果たしたのは、黒染技術における革新である。2代目は、「体を切ったら、黒い血が出てくるかもしれん」と発するほど、黒く染めることにこだわった。その成果が、1978年に発表した濃色染め「純黒」であり、1981年に完成した「深泥黒」である¹⁴⁾。独自に編み出した特殊加工により、これまでにない深い黒を出すことに成功した。

2代目は、その広報宣伝でも革新的であった。新しい黒染技術に独自の名前をつけ、業界紙などでそのストーリーを語って、全国の小売店(呉服店)に売り込んだ。黒さを際立たせる黒染技術を武器に自社をブランディングし、同業他社との差別化を図ろうとしたのである。このブランド戦略は功を奏し、全国各地の小売店(呉服店)が京都・室町の間屋に対して、「黒紋付の染めは、京都紋付の『深泥黒』で」と逆指名するほどの大ヒットとなった。

高度な黒染技術と斬新なブランド戦略で急成長する同社には、投資会社等から株式公開を打診する誘いも相次いだ。2代目は、黒染業界を震撼させるイノベーターだったと推察される。

4代目は洋装分野への展開と染替えビジネスで本業存続にメド

2代目の信念や志を継承し、黒染市場の危機的状況に立ち向かってきたのが、その息子で4代目の荒川徹である。4代目は、20代半ばから、京都紋付で働き、さまざまな挑戦を繰り返してきた。社長就任前の1991年には、中国で着物の縫製業や加工業に乗り出した。2代目が始めたマンション経営などの不動産業も引継ぎ、1998年に完成した本社ビルはその一部をテナント貸ししている。京都で生まれ育った4代目が、その人脈を生かして、

入居企業に京都の企業や人を紹介し、その事業拡大に貢献する一方、入居する着物レンタルショップから、着物の洗い(クリーニング)を自ら請け負って本業の収益につなげるケースもある。2000年からは飲食業も展開中だ。

取り組んだすべての事業が順風満帆だったわけではない。着物の縫製業や加工業からは撤退した。好調だった飲食業も、コロナ禍で一変したが、和装市場縮小に伴う危機感が、4代目の挑戦意欲を駆り立て、事業の多角化を推進した。とはいえ、4代目は本業の「黒染」にもこだわり続けた。歌舞伎や能、大相撲などで黒紋付は今も第一礼装として着用されている。「京黒紋付染という伝統産業、ひいては日本の伝統文化を継承していくためにも、黒の第一人者であるという使命を全うする」と、「黒染」の可能性を追求し続けた。そうした中で、黒染の洋装展開、さらには、アパレルの染替えビジネスという新事業が誕生したのである。

アパレル事業とブランディング

4代目は2001年、綿や麻などの洋装天然素材を黒く染める技術開発に着手し、約半年後、他に例を見ない深い色合いの黒染に成功した。通常、布は光を反射するため、本来の色よりも白く見えるが、黒染後に衣類に特殊な加工を施して、布の表面に光を吸収する膜をはると、光の反射が抑えられ、黒を際立たせることができる。4代目は、洋装素材を深みのある黒に染める技術を「深黒(しんくろ)」と命名した。

洋装素材の黒染技術を開発した4代目は、2003年にアパレル事業をスタートさせた。京都のアパレル製造小売業者から、バッグに使う帆布の黒染を依頼されたが発端となった。その後、アパレルメーカーとして、「深黒」で染めた自社のオリジナル製品を売り出し、海外進出を試みるとともに、染色業者として、アパレルメーカー等からの染め依頼にも応え始めた。

2009年に売り出した黒染デニム製品は、岡山のデニムメーカーで商品企画をしていた女性スタッフが中心的な役割を担った。彼女は、洋服を黒染している京都紋付に興味を持ち、同社に入社した。

4代目は、外部者が感じる「黒染の魅力」を彼女から教えられ、デニムの黒染製品を「BL-WHY」のブランドで売り始めた。BLはブラックを意味し、WHYには和装（W）から発信（H）し、洋装（Y）へという想いを込めた。

だが、すぐに問題が発生する。百貨店やインターネットなどで販売したが、新製品を次々と展開しない限り、売上が伸びない事態に陥ったのである。そのため、本業に戻り、アパレルからの染め依頼に応える加工ブランド「れい」を2015年に立ち上げた。これまでに、三宅一生、Vivienne Westwood、Championなどの有力デザイナーやブランドと組み、黒染加工を担ってきた。

染替えビジネス

最近ではアパレルの染替えビジネスに本腰を入れている。環境保全団体 WWF（World Wide Fund for Nature、世界自然保護基金）と組んだ、衣類の再活用プロジェクト「PANDA BLACK¹⁵⁾」（2013年10月～2016年10月）で手ごたえをつかみ、そこから派生する形で、衣類を黒く染めてリユースする新ビジネス「クロフィネ（KUROFINE）」を2016年にスタートさせた。

きっかけは、「WWFが展開する衣類のリサイクルキャンペーンを手伝ってほしい」という博報堂からの電話だった。「洋服を黒に染替える」という新ビジネスを検討していた4代目は快諾し、WWFと京都紋付のコラボ事業が始まった。「PANDA BLACK」プロジェクトを通じて、全国に約500店舗を構える古着チェーン、セカンドストリートとのつながりも生まれた。京都紋付は現在、セカンドストリートに持ち込まれた古着の一部を黒く染替える仕事も請け負っている。

「クロフィネ」は、衣類を黒に染めて生まれ変わらせる加工ブランドとして立ち上げたもので、「京都紋付の宅配キットを協力してくれる店などに置き、消費者に配ってもらう」形でスタートし、その後、自社のHPで受注するようになった。さらに、全国各地から送られてくる様々な洋服を黒く染め続けるうちに、次の展開が見えてきた。

その一つが、染めることで衣類の表情が変化する面白さである。生地素材によって染まり方が

異なる染料の特性を生かせば、複数の素材で作られた洋服に色の濃淡が生まれる。例えば、綿素材は黒に、ポリエステルと綿の混紡素材はグレーに染まるといった具合である。染まり方の違いによって、思いもよらないユニークな、あるいはファッションナブルな衣類が生まれてくる。

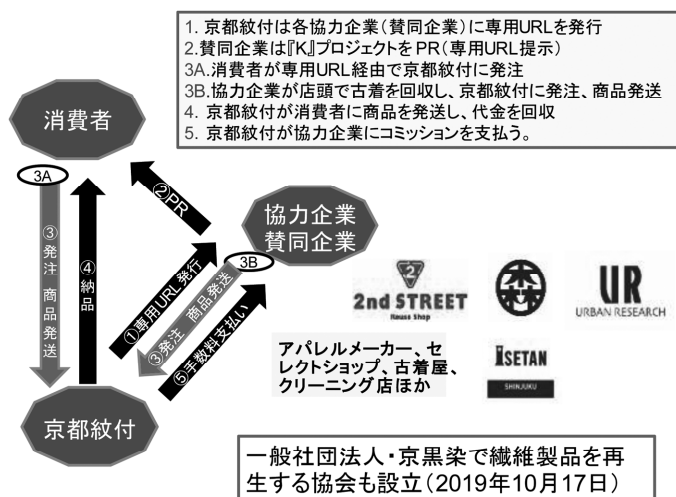
もう一つが、世界的に広がるSDGsとの関連である。ファッション産業では、衣服の生産から着用、廃棄に至るまでの環境負荷を考慮した、持続可能なファッションへの関心が急速に高まっている。4代目は、「染替えが広がることで、衣類の廃棄が減少し、『つくる責任、つかう責任』に貢献できる」とその意図を明示し、SDGsを強調し始めた。廃棄されるものに手を加えることで、新しい価値が生まれるというアップサイクルがキーワードとして浮かびあがってきた。

2019年には、黒染による衣料再生事業の社会性を高めるため、一般社団法人・京黒染で繊維製品を再生する協会を設立し、翌2020年には、「クロフィネ」を再構築したリウエアの『K』プロジェクトをスタートさせた。目指すは、黒染による衣料再生に対する世間の認知度を高め、普及させるためのプラットフォームづくりである。サステイナブルファッションに関心ある企業を募り、そうした企業を、協力企業、賛同企業とよんで、黒染衣料の再生事業を広くPRしてもらう戦略を採った。

消費者からの古着染替え受注では、京都紋付が各社専用のURLを発行し、協力企業はそのURLを自社のHPなどに張り付け、京都紋付の黒染による衣料再生事業を紹介する仕組みである。協力企業のHPなどをみて、それに共感した消費者は、提示されているURL経由で京都紋付にネット発注し、染めてもらいたい衣料を送る。協力企業が、アパレルメーカー、セレクトショップ、古着屋、クリーニング店といった洋服を扱う業種の場合は、店頭で消費者から古着を回収し、協力企業が京都紋付に発注、商品を発送することも可能である（図5参照）。

協力企業から見れば、衣類の染替えとその価値を消費者に伝えることで、サステイナブルファッションの推進企業というイメージアップが図れ、

図5 黒染による衣料再生事業のプラットフォーム



出所：京都紋付提供資料にもとづき作成。

京都紋付から手数料まで得られる魅力的な仕組みになっている。セカンドストリートや伊勢丹といった大手が名乗りを上げ、黒染による再生事業をPRし、京都紋付の認知度向上、事業拡大に貢献している。

また、アパレルメーカーに対しては、最初は白で着て汚れたら黒に染替えるといった商品を提案している。染替え可能衣類には、販売時にその旨を記した下げ札や織ネームを付け、バーコードを読み取れば、染替え後の商品写真が見られるようにしておくという。同事業でも、消費者が染替えを依頼した時点で、協力企業に手数料が支払われる仕組みを構築している。

引き継がれたチャレンジ精神

京都紋付は、洋装でも、他社を圧倒する黒染技術を磨き、それをブランド化することで、同業他社に対する優位を確立した。2代目(父)の革新活動の基本は、4代目(息子)に引き継がれていることがわかる。他方、革新の中身は大きく異なっている。2代目は、本業の和装黒染市場が拡大する中での革新(技術開発とブランド化)であったが、4代目は本業の市場が衰退する中で、アパレル、リサイクルといった新しい業界に飛び込んだ。技術開発とブランド化という先代の手法を踏襲しつつ、独自のビジネスモデル構築にまで踏み

込んでいる。

また、革新活動の推進者は経営者自身であるが、社員の採用や外部組織との連携によって実現してきた。そうした経営資源が京都紋付に集まってきたのは、経営者が高感度のアンテナを張り巡らし、自らその時々を取り組みを積極的に発信していたからといえるだろう。

4代目はこう振り返る。

「よほど賢い人やったら先が見えるかもしれないけど、凡人が結果を出そうと思ったら、動かなきゃあない。不可能やと思わんと動くと、人との出会いがあるでしょ。出会うためにも動かなあかん」

「チャレンジすればするほど楽しいし、チャレンジする人が熱い思いを持っていたら、周りも巻き込めるんです。ただそのためには、真剣にやらないと。中途半端やったら、人もついてきくれん」

ところで、こうした4代目の人生観や経営哲学はどこからきているのだろうか。

2代目は、自らの人生訓を『凡人の法則——100話』として書き残している。同書は、現状維持を否定し、最高峰を目指して果敢に挑戦する2代目の心の内が吐露されたものである。

「異質の体験の中からチャンスが生まれるもんである」(p. 61)

「世の中の変化は激しい これからは変化に対応して同じスピードで走れる変化対応体質の時代だよ」(p. 65)

「展開人生を 交わりて己に価値をつけてこそ人はつどいて栄えると知れ」(p. 81)

「挑戦えの快感」(p. 84)

「始めなければ始らん 突破なくして人生なし」(p. 103)

4代目の言動と驚くほど似ていないだろうか。

4代目は事業を継承する前から同書を繰り返し読んでいた。そして、その影響も自覚している。

「おやじもチャレンジする人やった。チャレンジしんようになったら生きる価値ないという気持ちで、一生懸命、頑張ってた。その頑張りようが人間としていいんですわ。僕はその根性とやり方をみていました。僕が『チャレンジ精神』や『自分で自分に重しを付けない』などを大事にしているのはおやじの背中を見ていたからかもしれません」

4代目の革新活動は確かに彼自身が強く意識し主導したものだが、そこには2代目とその身をもって示してきた生き様が色濃く反映されているといえるだろう。

4代目に影響を与えたのは、父だけでない。息子の存在も大きかった。4代目は、息子に家業を継ぐよう言い含めてきたが、それが自らを律することにもなった。「息子に後継者指名をしておきながら、黒紋付の仕事がどんどんなくなっていくから、危機感は何となくすごかったですよ。息子のために、何としても実業を、染めをと考え、いろいろ動きました」

京都紋付の売上高は1996年の12億円がピークである。5000円の加工賃で24万着を染めあげ、2億円の経常利益を手にするビジネスで、40人を超える従業員を抱えていた。同社は、2003年以降、少しずつ洋装の黒染市場を開拓してきたが、和装の黒染市場はそれを上回るスピードで縮小した。2014年、4代目は、和装の黒染はもはやビジネスとして成立していないと決断し、大型機械を廃棄した。「3年ほど赤字を出したんです。ここでなんぼ釣りをしても魚がいいひんのに、この規模で続けたらいずれ会社がつぶれてしまう。退職金が

十分出せるうちにと、希望退職を募りました」。約30人が同社を去った。

企業規模は大幅に縮小したが、4代目が意識したのは、京黒紋付染の伝統技術を後世につなぐための自社の存続であり、そのための収益モデル構築である。京都紋付の売上高はここ数年、1億円程度で推移している。今は、規模の拡大よりも事業の継続に重きを置く。

4. 存続企業と退出企業の違い

京都紋付は荒川家のFBである。ただ、市場から退出した同業者もまたFBであった。最後に、市場がほぼ壊滅する中で、存続できた京都紋付と同業他社との違いを考察しておきたい。

表2は、京都の黒染業界が、成長期・成熟期にあった1980年代初頭までの歴代理事長の一覧である。同表記載企業のうち、2021年時点で組合に残っているのは、大正時代に黒浸染の普及に寄与した高橋栄治の系譜をひく(株)高橋染工場のみである。

また、京都紋付の2代目が活躍していた1970年代から1980年代に、大規模に事業を展開していたのは、田中長染工(2代目と同時代の経営者：田中長太郎)、馬場染工業(馬場孝造)、藤崎染工場(藤崎勝治)、甲州黒(古屋和男)、高橋染工場(高橋弘)の6社だったという¹⁶⁾。このうち組合に残っているのは、馬場染工業と高橋染工場の2社にすぎない。藤崎染工場も事業は継続しているが組合からは脱退している。

表3は、1980年代から1990年代にかけて発行された『全国工場通覧』に記載されている京都の黒染業者の資本金と従業員をまとめたものである。驚くべきことに、市場が縮小傾向にあった1980年代から1990年代にかけ、京都紋付と藤崎染工場(藤崎染工)だけが資本金と従業員を増やしている。1980年代前半の京都黒染業を分析した出石(1985)も、「自社ブランドをもち、新企画品を考案し、卸問屋とタイアップしてそれを売り出す力をもつ大手の企業と、伝統的な加工業者の立場を重視する小規模な企業との間に大きな格差を生じ、近年その格差は拡大しつつある」(p. 50)と指摘しており、市場の衰退期においても、京都紋付を

表2 京都黒染工業協同組合の歴代理事長（1949-1983）

	氏名	在任時期	任期	企業名
初代	高橋栄治	1949-1951年	2年	(株)高橋染工場
2代目	松尾徳太郎	1951-1955年	4年	(株)丸松
3代目	古屋谷三	1955-1969年	14年	(株)甲州黒
4代目	伊藤新次郎	1969-1971年	2年	(有)伊藤新染工場
5代目	田中長太郎	1971-1981年	10年	田中長染工(株)
6代目	桂幸三郎	1981-1983年	2年	(株)桂染工場
7代目	古屋和男	1983-	在任中	(株)甲州黒

出所：『京黒染』、p. 403。

注：企業名は：『京黒染』の本文等に基づく筆者の追記である。

表3 1980年代から90年代にかけて事業規模が大きかった黒染業者 単位：資本金（万円）

	1980年版		1982年版		1984年版		1986年版		1988年版		1990年版		1992年版		1994～1995年版		1996～1997年版	
	資本金	従業員	資本金	従業員	資本金	従業員	資本金	従業員	資本金	従業員	資本金	従業員	資本金	従業員	資本金	従業員	資本金	従業員
(株)京都紋付	1800	H									2250	G	2250	G	2250	G	2250	G
(株)甲州黒	1000	H	1000	H	1000	H	1000	H	1000	H	1000	H	1000	H	1000	H	1000	H
高橋染工場(株)	50	H	50	H	50	H	50	H	50	H	50	H						
田中長染工(株)																		
馬場染工業(株)	1200	H	1200	H	1200	H			1200	H	1200	H	1200	H			1200	H
(有)藤崎染工場	500	H	100	H					100	H	100	H	1000	H	1000	H	1000	G

出所：『全国工場通覧』1980年版、1982年版、1984年版、1986年版、1988年版、1990年版、1994-1995年版、1996-1997年版より作成。

注1：掲載対象は従業員数20人以上のみ。従業員数の「G」は30～49名、「H」は20～29名。

注2：空欄は掲載がないことを示す。

注3：(有)藤崎染工場は、1992年版から藤崎染工(株)へ変更されている。

はじめとする一部企業はシェア拡大によって成長していたと推察される。

また、大手は、京都黒染工業協同組合の理事長を務めるケースがほとんどだが、京都紋付の2代目は、選ばれていない。名門としての立ち位置で商売を続ける業者が少なくない中、しがらみにとられることなく、さまざまなチャレンジを繰り返していた京都紋付の2代目は同業者からしてもアウトロー的存在であったのだろう。

先に挙げた6社のうち、田中長染工と甲州黒はともに組合理事長を輩出した名門企業だが、後継ぎがないこともあり、早々と撤退した。残った4社も往時の勢いはない。高橋染工場は、染色工場をもたない一人ブローカーである。馬場染工業は、先代の次女が5代目を継承し、ほぼ一人で、

着物と洋服の黒染を手掛けている¹⁷⁾。京都紋付と同規模で事業を継続しているのは、先代の息子2人が事業を継承した藤崎染工だけである。

こうしてみると、ほぼ壊滅した黒染市場で、2021年現在、存続している企業は、最盛期に業界大手のポジションにあり、事業を継承させたい、あるいは事業を承継したい親族がいた場合に限られている。他方、その多くは、残存者利益を確保しながら生き延びてきたともいえ、次世代への継承が高いハードルとなっている。

そうした厳しい状況にあって、京都紋付は、社長の息子が5代目を継承することが決まっており、将来を展望できる段階にある。同社は後発だったが、市場拡大期に経営を担った2代目が、どこよりも美しい黒を目指して黒染技術を極め、独自開

発した黒染加工をブランド化し、業界トップに押し上げた。また、得た利益で不動産事業を展開し、経営の安定化を図った。さらに、そうした2代目の経営手法と自ら限界を定めないチャレンジ精神は、息子の4代目にしっかり引き継がれた。

京都紋付は、2代目から続く不動産業、4代目が始めた飲食業と、複数の収益源を確保したことで、本業が多少厳しい状況になっても、持ちこたえられる企業となった。そして、2代目同様、チャレンジ精神旺盛な4代目が、試行錯誤を繰り返した結果、アパレルの染替え、衣類のリサイクルという時宜にかなった新市場を掘り当てることができたのである。

和装の黒染市場縮小に対し、財産を確保して早めに退散という選択肢ももちろんあったが、4代目には事業を続けたいという強い思いがあった。継がせたい息子がいたことがその背景にあるが、見逃せないのは、ファミリーとして蓄積してきた財務資本の存在である。さまざまな挑戦を繰り返すことができたのも、希望退職を募っての事業再構築を円滑に進めることができたのも資金的余裕があったからである。

新しいビジネスを模索するにあたり、4代目は、多くの人や組織とつながりながら、必要な経営資源を得たり、協業したりしていた。こうした社会関係資本に関しては、先代から継承したというよりも、自ら構築したというのが妥当であろうが、社会関係資本の重要性を、2代目の言動から学んだ可能性は否定できない。さらに、新しい挑戦は、環境負荷が大きなファッション産業に一石を投じるものであり、その背景には伝統産業を守りたいという強い思いがある。こうした社会的価値が人々の共感を呼び、協働する仲間づくりや行政等からの支援につながっている。

おわりに

本稿では、市場がほぼ壊滅した京黒染業界に焦点を当て、どのようなFBが存続できたのか、存続企業では、いかなる企業家活動が展開されたのかを検討してきた。同一業界を対象に、市場から退出したFBと存続しているFBとの差異に着目

する研究は、FBにおけるファミリー性や企業家活動に関する議論を深化させる可能性が示唆される。また、伝統産業は、機能特化した小規模事業者による分業で支えられてきたが、市場の大幅な縮小に伴い彼らが存在できる余地は減少し、企業家的志向性の強い中規模事業者が当該産業の将来を左右する段階にきているようにも見える。こうした観点の解明は、今後の課題としたい。

注

- 1) 数字は一般財団法人伝統的工芸品産業振興協会による。<https://kyokai.kougaihin.jp/>。同協会は、伝産法に基づき、伝統的工芸品を振興するための中核的機関として、国、地方公共団体、産地組合などの出捐等によって設立された。2021年1月現在、「伝統的工芸品」に指定されているのは236品目で、本稿で取り上げる京都黒染業は、1979年に「京黒紋付染」で指定を受けた。
- 2) 1反は着物1枚に要する生地で、幅約36cm、長さ約12m。
- 3) 本稿は、各種公開資料ならび2019年10月22日の京都黒染工業協同組合・福澤佳計理事長（当時）、同年8月8日と2021年7月13日の京都紋付・荒川徹社長へのインタビューに依拠している。お忙しい中、ご対応いただいた関係者の皆様には厚く御礼を申し上げます。
- 4) 京都の染色業を支えた要因の一つが良質な水である。硬度が低く、鉄分が少ない京都の水は、染色に適し、地下水の流れに沿う形で染色業者が集積立地している。当初は、西洞院通を中心に一条から五条の間に集まっていたが、明治から大正にかけて市街地が西に広がるにつれ、地下水が良質だった壬生一帯にも多数の染色業者が立地するようになった。『京黒染』、pp. 21-25。
- 5) 和装市場縮小に伴って顕在化した京都黒染工業協同組合の限界性は、陳（2019）が論じている。
- 6) 京都紋付の荒川徹社長へのインタビューによる。組合脱退後に伴い多くは廃業した。非組合員として事業を続ける業者もあるが、その多くは高齢の職人が年金をもらいながら、時折持ち込まれる仕事を請け負う状況にある。
- 7) 1985年の『京都黒染業界診断報告書』によると黒浸染と黒引染を兼業する企業はわずか2社であった。p. 11。
- 8) 悉皆業者とは、問屋や呉服店などからの注文を受けて意匠を企画したり職人に指示を出したりしながら全体を調整し、一枚の着物を仕上げていくプロデューサーである。
- 9) 『京都黒染業界診断報告書』は、「それぞれの主力製品である慶弔用の留袖と喪服という視点からする

とそれぞれ別個の産地を形成すべきものであるといえる」(p. 63) とまで主張している。

- 10) 調査結果はそれぞれ1982年と1988年発行の『活路開拓調査指導事業報告書』としてまとめられている。
- 11) 2021年現在の資本金は2250万円、従業員は4人の小規模企業である。荒川徹が代表取締役を務め、荒川姓の3人(女性2人、男性1人)が取締役に名前を連ねている。荒川徹は大株主でもあり、京都紋付は荒川家による同族経営である。
- 12) 『京黒染』, pp. 228-230。
- 13) 京都紋付の荒川徹社長へのインタビューによる。
- 14) 「深泥黒」は、2代目が、黒い生地の上に、生卵の白身をつっかりして落としてしまったのが、さっかけだと言われている。白身が落ちたところが、これまでにないきれいな色になったため、それを応用した。
- 15) 衣類の再活用プロジェクト「PANDA BLACK」については、WWFのサイト (<https://www.wwf.or.jp/campaign/pandablack/>) を参照されたい。
- 16) 京都紋付の荒川徹社長へのインタビューによる。
- 17) 5代目は洋裁の専門学校を卒業後、テキスタイルデザイナーとして活躍したキャリアがある。馬場染工業が洋服を黒く染替える事業に進出したのは2004年のことである。家紋体験工房「柊屋新七」、花個紋を用いたオリジナルグッズの製造販売、アニメとのコラボ商品の企画製作・販売なども行っている。

参考文献

- 荒川忠夫(1990)『凡人の法則—100話』Aクラブ(近代変身勉強会)。
- 陳慕薇(2019)「市場縮小局面における同業者組合の限界性—1970年代半ば以降の京都黒染工業協同組合を中心に」『経済論叢(京都大学)』193(3)、35-54。
- Covin, Jeffrey G., and Dennis P. Slevin (1991) "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26.
- 伝統的工芸品産業振興協会のサイト <https://kyokai.kougeihin.jp/>、2021年8月20日アクセス。
- 江島由裕(2018)『小さな会社の大きな力—逆境を成長に変える企業家的志向性(EO)』中央経済社。
- ファミリービジネス学会編(2016)『日本のファミリービジネス—その持続性を探る』中央経済社。
- Gómez-Mejía, Luis R., Katalin Takács Haynes, Manuel Núñez-Nickel, Kathryn J. L. Jacobson, and José Moyano-Fuentes (2007) "Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills." *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Habbershon, Timothy G., Mattias Nordqvist, and Thomas M. Zellweger (2010) "Transgenerational entrepreneurship." in Nordqvist, Mattias, and Thomas M. Zellweger, eds., *Transgenerational*

Entrepreneurship: Exploring Growth and Performance in Family Firms Across Generations, Cheltenham, UK: Edward Elgar.

- 生谷吉男・京都黒染工業協同組合青年部(1988)『京黒染』京都黒染工業協同組合。
- 出石邦保(1985)「京都黒染業の構造変化と課題—黒浸染業を中心として」『同志社商学』37(4)、29-52。
- Jaskiewicz, Peter, James G. Combs, and Sabine B. Rau (2015) "Entrepreneurial Legacy: Toward a Theory of How Some Family Firms Nurture Transgenerational Entrepreneurship." *Journal of Business Venturing*, 30(1), 29-49.
- 京都黒染工業協同組合(1982)『京都黒染業界活路開拓調査指導事業報告書』京都黒染工業協同組合。
- 京都黒染工業協同組合(1988)『京都黒染業界活路開拓調査指導事業報告書—無公害と省力化染法への移行、加工エリアの拡大、洋フォーマルへの対応』京都黒染工業協同組合。
- 京都市中小企業指導所編(1985)『京都黒染業界診断報告書』京都市中小企業指導所。
- Lumpkin, G. T., and Gregory G. Dess (1996) "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance." *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T., and Gregory G. Dess (2001) "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle." *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.
- Miller, Danny, and Isabelle Le Breton-Miller (2014) "Deconstructing Socioemotional Wealth." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 713-720.
- Pearson, Allison W., Jon C. Carr, and John C. Shaw (2008) "Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969.
- 通商産業大臣官房調査統計部編『全国工場通覧』日刊工業新聞社、各年版。
- Zellweger, Thomas. Markus, Robert S. Nason, and Mattias Nordqvist (2012) "From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation." *Family Business Review*, 25(2), 136-155.
- World Wide Fund for Nature (世界自然保護基金)のサイト <https://www.wwf.or.jp/campaign/pandablack/>、2021年8月20日アクセス。