

日本的感性による中小企業のものづくり ～京友禅「千總」450年のブランド・イノベーション～

“Craftsman-like” Manufacturing by Small and Medium-Sized Companies Based on Japanese Sensibility: The Case of the *Kyo-yuzen* Producer Chiso and Its Brand and Innovation

京友禅の「千總」を成功事例として取り上げる。同社の創業は1555（弘治元）年である。つまり、創業から456年を経過して永続し続けている。千總は、一般の人々には知名度が低いものの、友禅つまり「きもの」好きの女性ならば知らない人がいないくらいの圧倒的な支持率を得ている高級ブランドである。千總の京友禅がなぜ人々を惹き付け、他のブランドと何が異なるのか、経験価値創造の観点を中心に分析した。その結果、マーケットセグメントとターゲットを時に変えて企業価値の向上を図りつつも、常に経験価値の最大化を求めてきていることが明らかになった。千總の永続の秘密は、時代性を鑑みた常に最高のデザインを目指し続けることによって、日本的感性を活かした顧客目線での経験価値の最大化を追求してきたことに他ならない。千總の友禅が顧客に熱烈に支持されているのは、職人の技術力に支えられている「こだわりのものづくり」により生み出された友禅が顧客にとっての経験価値を創造しているからであることを明らかにした。



This paper discusses Chiso, a producer of *Kyo-yuzen* (fabric produced through a traditional dyeing technique), as an example of a successful business. The company was established in 1555 (Koji 1), which means that it has been in business for 456 years since its inception. Chiso is a luxury brand which, despite being relatively unknown by the general public, is known by most women who like the Japanese kimono and the company enjoys massive support from its customers. This paper analyzes why the *Kyo-yuzen* produced by Chiso attracts people and what differentiates it from other brands, mainly from the perspective of the creation of experiential value. The result makes it clear that the company has always sought to maximize experiential value while improving the company's value by occasionally changing targeted market segments. The secret to Chiso's longevity is nothing but its tireless effort to achieve the best design reflective of the trend of a given period and its pursuit of maximizing experiential value from the standpoint of customers and through the utilization of Japanese sensibility. This paper clarifies the reason why Chiso's *Kyo-yuzen* is passionately supported by its customers: the company has created experiential value for its customers through its products manufactured with extreme care by skilled craftsmen.

1 | はじめに

祇園精舎の鐘の聲、諸行無常の響き有り。沙羅双樹の花の色、盛者必衰の理を顕す。奢れる人も久しからず、只春の夜の夢の如し。猛き者も終には亡ぬ、偏に風の前の塵に同じ。[平家物語]

永らく世界一の自動車メーカーとして君臨した創業100年のGMは2009年に経営破綻した。GMに代わり王者となったトヨタは、2010年に米国で相次いだ品質問題で、「品質のトヨタ」として輝き続けてきたブランド価値を少なからず毀損してしまった。

かつてのソニーの商品開発とデザインには、明らかに「ソニーらしさ」があり、それは「ソニーデザイン」と呼ばれた。米アップルのカリスマ創業者スティーブ・ジョブズ氏は「ウォークマン」を生み出した故盛田昭夫氏に影響され、サムスン電子はソニーに追いつき追い越すようなブランド評価を確立することを目標とした。そして、ここ数年のソニーは、端的にいえば、デジタル情報機器はアップルの「iPod」「iPhone」「iPad」にやられ、薄型テレビは韓国サムスン電子にやられて、業績低迷に揺れている（長沢伸也編『デザインマインド・マネジャー—盛田昭夫のデザイン参謀、黒木靖夫—』日本出版サービス）。

このような例に限らず、今ほど企業やブランドの永続が求められている時代はない。

こうしたなかで、なんと、創業から456年を経過して永続し続けている企業が京都にある。それが、「千總」という、本社：京都市中京区、従業員数90名（2010年3月末現在）、売上高24億6千万円（2010年3月期）の非上場企業である。千總がつくっているのは、「友禪」、つまり、「和装きもの」である。「千總」は、一般の人々には知名度が低いものの、きもの好きの女性ならば知らない人がいないくらいの圧倒的な支持を得ている高級ブランドである。

老舗企業は歴史が長いからといって、それに胡坐をかいてはいない。革新（イノベーション）の連続が伝統になる、だから革新に真正面から取り組むことこそが、「伝

統と革新」の真の意味であろう。「その企業らしさ」や伝統を経営資源として、現代にマッチするように革新していく創造性がある。この点については、創業100年のシヤネルや同157年のルイ・ヴィトンのような、欧州を代表する老舗でもある世界的ラグジュアリーブランドと変わらない（長沢伸也編著『シヤネルの戦略』『ルイ・ヴィトンの法則』以上、東洋経済新報社）。ここに一般企業にも通じるブランド戦略の本質があるのではないか。

この京都の老舗企業を、特別な事例として看過しないでいただきたい。千總には、あらゆる業種の企業が参考にすべき、永続のための秘密がちりばめられているからである。

千總の代表的な友禪柄を図表1に示す。これは「尾長鳥」という図柄で、デザイン画等ではなく、実際の着物の柄を撮影した写真である。

図表1 千總の代表的な友禪柄「尾長鳥」



出典：長沢伸也・石川雅一共著『京友禪「千總」450年のブランド・イノベーション』、同友館、2010年、表紙カバー

2 | 従来のマーケティングの枠組み（4P）による分析

本節では、千總の友禪が生み出している顧客価値を理解するために、4P（Product, Price, Place, Promotion）を組み合わせてマーケティング・ミックスとして打ち出すという、従来のマーケティングの代表的枠組みによる分析を試みる。

同社のマーケティングの特徴を4Pの枠組みにより分析し、まとめると図表2ようになる。

なお、Product（製品）については、千總の製品は、「友禪」による和装着物である。一口に「きもの」と言っても、同じ京都の西陣の「織り」とは異なり、「染め」である。つまり、染めた糸を織って柄を紡ぎ出すのではなく、白生地に手描きしたり、型で染めたりして柄を描いて染色するのである。この「友禪」技法は、江戸時代に宮崎友禪齋が作りだしたものとされる。

大量生産を前提とした場合、一般的には「十分な品質の製品を、安い価格で、広い流通チャネルで、大量に広告・宣伝して販売する」というのが従来の基本的なマーケティング・セオリーである。これに対して、千總のマーケティングを検討すると、図表2に示したように、むしろ完全にその逆を行くような「こだわりの最高の品質の製品を、高い価格で、狭い流通チャネルで、ほとんど広告・宣伝しないで販売する」となっている。

したがって、4Pという従来のマーケティング・ミックスの概念で同社製品の人気の秘密を分析するのは限界があることが分かる。

3 | 経験価値の枠組みによる分析

上述のように、従来の基本的なマーケティングのセオリーの逆を行きながら人気のある商品は、経験価値の理論で説明できることが多い。そこで本節では、千總を経験価値マーケティングの枠組みで分析を行い、従来のマーケティングの考え方では説明できない要因を考えてみる。

米コロロンビア大学のバード・H・シュミット教授は、個人が企業やブランドに接する際、実際に肌で何かを感じたり感動したりすることによって、その人の感性や感覚に訴える価値を「経験価値」と呼んだ。

シュミット教授が提唱している戦略的経験価値モジュール（SEM）の5つのモジュールSENSE, FEEL, THINK, ACT, RELATEにより、千總の経験価値について分析を試みた内容を図表3に示す。

図表3のように千總の製品を経験価値創造の視点から分析した結果、SENSE, FEEL, THINK, ACT, RELATEの経験価値モジュールのいずれもが高度な水準で具備されており、千總の製品は経験価値の集合体であるといえる。

図表 2 千總の友禪の4Pによる分析

4 P	千總の友禪の状況
Product (製品)	<ul style="list-style-type: none"> ・450年の伝統を背景とした和装物づくり ・江戸時代の宮崎友禪齋を始祖とする京友禪。「京友禪といえば千總」 ・「はんなりとした（華やかな）」色づかいと伝統柄に特徴 ・手縫いで生み出される多品種少量生産
Price (価格)	<ul style="list-style-type: none"> ・国内の他の着物に比べると高価な価格帯（50～100万円を中心として100万円以上のプレミアム品も） ・450年目に始めた總屋は、15～30万円が中心
Place (流通チャネル)	<ul style="list-style-type: none"> ・製造卸のため、ずっと小売は自らはやってこなかった ・全国の百貨店に卸し、百貨店の呉服売場で販売 ・450年目に始めた總屋（本社1Fの店舗）で、初めての小売進出
Promotion (プロモーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・一般的な広告宣伝はほとんどしない ・女性ファッション誌、きもの雑誌の和装記事への衣装協力が中心 ・「都をどり」の衣裳を制作（高島屋がスポンサー） ・TBSドラマ「華麗なる一族」で、衣装協力

出所：筆者作成

図表3 千總の京友禪の経験価値モジュールによる分析

経験価値モジュール	千總の京友禪が有する経験価値
SENSE (感覚的経験価値)	・鮮やかで美しいデザイン
FEEL (情緒的経験価値)	・着心地の良さ
THINK (創造・認知的経験価値)	・456年もの長い歴史に対する驚嘆と賞賛 ・遠祖が宮大工や法衣商であったことの意外感 ・複雑多岐な工程とその各プロセスに携わる職人の職人技への興味と賞賛 ・近年のさまざまなコラボレーションへの興味 ・自社店舗を設けて初めて小売りに進出したことへの興味 ・デザイン(意匠)への執念に対する驚嘆と賞賛
ACT (行動的経験価値)	・京都三条通の本社内アートギャラリーや總屋を訪れるという行動 ・和服を着用して日本文化を大切にするライフスタイル
RELATE (関係的経験価値)	・和服を愛用する特定階層や同好者との連帯感

出所：筆者作成

とくに、THINKに特徴があり、いわば「^{うんちく}蓋蓄で着る」という側面が強いことが分かる。また、従来のマーケティングの枠組みである4Pよりも5つの経験価値モジュールに基づいた方が整然と説明することができる。

したがって、千總は、経験価値を顧客に提供し、顧客もそうした経験価値に感動し支持してきたといえる。

千總を分析するにあたって、SEMIにおける特徴として浮かび上がった千總の経験価値に着目すべきであると考えられる。次節以下では、THINKの各内容について見ていく。

(1) 遠祖が宮大工や法衣商であったことの意外感—千總はそもそもどのように始まったか

千總の遠祖は宮大工であった。それが衣料分野のメーカーに転業したものの、もともとは、華やかな女性の衣裳や友禪の製作をしていたわけではなく、最初は、寺院の僧侶向けの法衣製作をしていた。では、なぜそのような経緯を辿ったのであろうか。

千總が創業した年の1555年(弘治元年)は、武田信玄と上杉謙信が戦った、「川中島の戦い」があった年だという(実際には、川中島の戦いは一回だけではなく、数次にわたって起きていたという)。当時、世は戦国時代で、同年、安芸国厳島では、^{もうりもとなり}毛利元就と^{すえはるかた}陶晴賢との合戦「^{いづく}厳島の戦い」があった。こういう年に、千總の企業体は誕生した。千總の「^{えんそ}遠祖」は、藤原京からの平城京への遷

都以来、もともとは宮大工だったそうであるが、この年、千總の初代 西村与三右衛門は、1555年に商売替えをして、室町三条で着物関係の商売を始めたのだという。とは言っても、当時はまだ友禪染めは発明されておらず、友禪から始めたわけではない。お坊さんの着物である「^{ほうい}法衣」を商う法衣装束業として創業したのであった。

京都における衣料分野における産業集積(クラスター)の歴史的優位性があったとしても、なぜ、千總の遠祖がその時分に宮大工から法衣商へ「衣替え」したのかを考えてみる。

妻の実家が法衣業であったという説もあるが、問題は、その商売の当時の商況である。当時は戦国時代であったことを勘案すると、宮大工が造る建造物は、戦火に遭って焼け落ちることも多くあったろうが、かと言って、それを立派に建て替えることにカネは廻らなかつたであろうことは想像に難くない。なぜならば、カネは戦費・軍事費優先であつたらうからである。宮大工が手がけるような素晴らしく豪華な建築にはカネをかけず、弓矢や刀や鎗や兵糧米にカネが最優先で使われたに違いないのである。

以上のように考えると、宮大工の商売はあがったりの時代だったのかもしれない。また、着物に商売替えするにしても、当時は、女性たちが美しく着飾ることを競い合う時代背景ではなかつたのかもしれない。戦国時代と

は、戦国武将たちが覇権を競い合い、各国の軍隊部隊が激突してやまない時代であるとされる。だとすると、多くの戦死者が出ることもあったであろうし、そうすると、死者を弔う僧侶たちにとっては、忙しい時代だったのかもしれない。以上のことを考えるに、法衣商は、もしかしたら、当時にとっては、繁忙のマーケットであったかもしれないと想像できるのである。結局、初代 西村与三右衛門が始めた法衣業は大繁盛し、着物製造業としてその後延々と続く礎を築いたのであった。

千總の初代 西村与三右衛門は、法衣商で礎を築いたが、お坊さんの衣裳だけから脱して、華やかな衣裳へと進出したのが、第4代 千切屋惣左衛門であった。第4代は、金欄巻物を事業分野に加えたのであった。

なぜ、第4代は、あでやかな金欄ものに進出したのか。当時の時代を見ると、貞享から元禄（1684～1703）にかけての時期である。尾形光琳による琳派が生まれ、本阿弥光悦や野々村仁清による陶芸が出てきたのもこの頃であり、商人を中心とする庶民層が文化の担い手として勃興した時期であったとされる。つまり、金融資産を蓄財した中産階級が地位を向上させ、文化的にもパトロンとなりえた時代と言えるのではなからうか。つまり、上方を中心とする商人の勃興を梃子にして、そこをマーケットとして見据えて、第4代は中産階級が好むあでやかな商品に進出したのではなからうか。以上のような仮説が導かれるのである。

友禅が出てくるのは、その後だが、第4代が進出した色鮮やかな金欄ものの延長線上に、友禅があるように思える。

(2) 456年もの長い歴史に対する驚嘆と賞賛—どのよう な逆境をいかに乗り越えたか

456年もの歴史上、千總にとってさまざまな政治的経済的試練があった。それを千總はそれぞれ乗り越えて来られたから今日も永續しているのである。どのような試練を如何にして乗り越えたのか。

もしかしたら、宮大工だった遠祖が商売替えをして法衣業に切り替えたのも、そもそもは戦国時代という逆境

と試練を乗り越えるための方策だったのかもしれない。そして、江戸時代には、贅沢を禁ずる「奢侈禁止令」が幕府により発布され、金欄が禁制になったりした。金欄がダメなら、何とか贅沢な感じ・雰囲気、許された統制の中で醸し出そうとし、それが、白地に手塗りを施した友禅ということであったとすれば、千總が友禅づくりに乗り出したのも、逆境を乗り越える手段のひとつであったのかもしれない。

しかし、450年の歴史のなかで、千總が一番の逆境だったと語るのは、明治時代に入ってから社会文化環境の激変だったという。明治新政府は、東京遷都を実施し、千總が本拠を置く京都の経済は、地盤沈下が激しかった。明治新政府はまた、西欧列強諸国に対して日本が平等な条約を締結できる相手だと思わせる必要性から、国策として日本の「欧化」政策、アジアを脱して西欧化を進めるという「脱亜入欧」政策を進めた。それが、西欧風建築の洋館のボールルーム（舞踏場）で洋装した日本の政治家や外交官や夫人らが西洋風の社交ダンスをして欧米列強の外交官らをもてなすという、夜ごと繰り広げられた「鹿鳴館外交」であり、明治4年に布告された、丁髷をやめて頭髪を散髪し、刀を腰に差すのは止めなさいという「散髪脱刀令」であった。明治維新直後に新政府が発した太政官布告「神仏分離令」や、1870（明治3）年の「大教宣布」によって、各地で仏教寺院や仏像を壊し捨て去るという廃仏毀釈運動が起こったが、これは、欧化政策ではなく、神道国教化の狙いから出たものではあったが、これも、結果としては、日本の古い文化を捨て去ろうという社会的運動を加速した流れのひとつとなった。こうした日本全体の風俗習慣が西欧風に激変し、人々の服装も洋装化していくなかで、和装呉服業界はたいへんな苦境におちいった。和装きものの需要は激減し、高級な友禅を求めるニーズも急激に落ち込んだのであった。

当時、千總の当主は第12代西村總左衛門であったが、第12代總左衛門は、ここで一大イノベーションの導入に踏み切った。それが、型染め友禅（型友禅）という新技術の導入であった。それまでは手描き友禅しかなかった

ので、友禅染めは一点ものしかつくれず、量産することができなかつた。したがって、友禅はコスト的に値段が高くならざるを得ず、豪商や豪農といったような、社会的に比較的高い階層や富裕層を中心とする顧客がターゲットであった。しかし、明治時代の欧化政策によって、そのごく一部のターゲットがさらにマーケットのパイが縮小するにいたつたのである。

文字通り、紙で「型」を作って、同じ模様を何枚でも染められるという型染め友禅は、1879（明治12）年の京都博覧会で「鴨川染め」という名称で、千總によって発表されて賞を受ける等、大きな反響を呼んだ。この第12代總左衛門の型友禅の導入によって、それまでの手描き友禅では不可能だった量産化とコストの低下が可能になり、友禅のマーケットが、一般庶民層にまで一気に広がる余地ができたのであった。

量産化とコストの低下が可能になり、友禅のマーケットが、一般庶民層にまで一気に広がる余地ができたが、一般庶民層でも風俗習慣の西欧化が進んでいることは事実であった。第12代總左衛門は、そこで、海外市場にも目を向け、壁掛け等の美術鑑賞品の用途で友禅染を輸出したのであった。しかし、製品を美術鑑賞品とするならば、伝統的な友禅柄ではなく、絵画的な特徴をもった友禅染めを作り出す必要があつた。そういうこともあって、第12代西村總左衛門は、当時の新進気鋭の日本画家であつた岸竹堂や今尾景年、梅村景山、藤井玉洲等といった、和装着物の図案家ではなかつた芸術家に接触を図り、そうした芸術家に友禅染めの図案を描いてもらうという、前代未聞のことをやってのけたのである。当時の欧化政策によって、最先端の芸術は油絵であるという風潮も出てきて、伝統的な日本画に携わる画家たちもやはり同様に窮地にあつた。とは言え、日本画家たちには、それなりの自負もあり、彼ら芸術家たちに友禅図案を描かせるには、第12代總左衛門は、その説得に苦心したのだという。ともあれ、新進気鋭の日本画家や中堅の画家たちに図案を描いてもらうことに第12代は成功する。そうした新進気鋭の画家たちのなかには、その後、画壇で錚々た

る大御所となつた芸術家も含まれていて、このような芸術家の能力を自らの製品デザインに取り入れた千總の友禅柄は、その芸術性において、さらなる進化と深化を遂げたのであつた。

第12代總左衛門は、このような主に2つの施策、型友禅というイノベーションの導入と、日本画家という芸術家とのコラボレーションによる製品デザインの革新を成し遂げ、明治維新の欧化政策による逆境を見事乗り切つたのである。

昭和に入ってからのはじめは、第二次世界大戦であつた。限られた資源の中で物資と人員と国民の精神を軍事生産に集中させたかつた政府は、物資統制を厳しく行い、「贅沢は敵だ」というスローガンで、軍事と関係の薄い産業分野にも統制の手を伸ばしたのであつた。1940年には国民服令が公布され、国民は陸軍軍服に似た「国民服」なる質素な洋服を着るべきだとして、友禅等の装飾豊かな和装着物は「ぜいたく」の最たるもののひとつとして、事実上、生産を禁止したのであつた。

千總は、そうした状況下でどうなつたか。政府は、友禅等の贅沢品を国民には着ないように促し、生産や販売も基本的には禁止したものの、その一方で、日本古来より続く伝統技術が途絶えないように、優秀な技術を有していた所に限り、「工芸技術保存資格者」の証明書を与えて、技術保存のための製造販売を許したのであつた。

現在の当主、第15代西村總左衛門の時も、明治維新の欧化政策に次ぐくらいの大きな逆境に見舞われた。それが、バブルの崩壊であり、それに引き続く着物市場の長期低落傾向であつた。

明治期の第12代總左衛門は、日本画家という芸術家とのコラボレーションによる製品デザインの革新を推し進めたが、実は、第15代總左衛門も平成に入り、次々と新進気鋭の芸術家たちや他業界のブランドとのコラボレーションを推し進めている。

（3）複雑多岐な工程に携わる職人の職人技への興味と賞賛—千總と職人集団との関係性

友禅染の製作には複雑多岐な工程が存在する。その各

プロセスに携わる職人集団を、千總はいかに統治して品質管理を徹底し得ているのか。

宮崎友禅齋が創始した友禅染は、絵模様を白生地に自由に染められるデザイン性の自由度を高度に持っていた。それは、一見、筆先ひとつでどのようなデザインでも染められると単純に思いがちだが、実際には、なんとも複雑な工程が幾重にも重なり、それぞれの工程を多くの職人たちが担っている。そもそも、友禅には、宮崎友禅齋の頃から続く「手描き友禅」と、明治以降に量産化できるようにになった「型染め友禅」とがある。

古い伝統を持つ手描き友禅には、大きく分けて12ほどの製造プロセスがある。図案、下絵、糊置き、伏せ糊、地染め、蒸し、水元、挿し友禅、蒸し、水元、湯のし、印金・刺繍というプロセスである。たとえば、ひとつの工程を取り上げると、「下絵」は、デザインを白生地にうつす作業である。つまり、図案ができれば、次は、そのデザインを白生地に写していく作業が必要となるが、それが、下絵である。下絵を描くには、出来上がった着物のどの部分にどの柄が来るのかということの詳細を確認しながら進める必要がある。そのために、巻いてある反物の白生地に描いていくということではできない。まず、反物を出来上がった着物の形に仮縫いする。

そのように着物の形に仮縫いしたものを、「仮絵羽」と呼ぶ。仮絵羽に、図案をもとにして、青花という染料で下絵を描いていくのである。この時、設計図である図案と寸分違わず描くようにするわけではないのだという。図案は、イメージ重視で描いているので、その図案に寸分違わずに白生地にうつすと、着物にしたときに柄がずれてくることがある。そこで、下絵を製作するときには、絵柄の重要なポイントが、着物の良い位置に来るように調整しながらうつしていくのが肝心なのだという。

また、明治期以降に発明された型友禅にしても、図案、型紙の彫刻、地張り、型置き、地染め、蒸し、水元、湯のし、印金・刺繍というプロセスが存在する。

こうした各工程の職人は「職方」と呼ばれ、通常は、さまざまな業者と取引することが多いが、千總の場合は、

ほとんどの職方が、代々、千總だけとの取引をしている。それは契約書を交わしているわけではないが、代々、千總と固い絆で家族のように結ばれているのである。これが千總の強みであり、顧客を惹き付ける。

(4) 近年のさまざまなコラボレーションへの興味—平成の大改革とイノベーションの試み

過去のさまざまな政治的経済的試練にも増して、近年のきもの離れは、和装業界にとってきわめて大きな試練であるが、千總は「平成のイノベーション」とも言えるコラボレーションでそれに対処している。その一連のコラボレーションはどんなものなのか。

そのコラボレーションする相手の企業の業種が、通常きものメーカーの相手として想像できるような業種の範疇を大きく超えている。たとえば、筆専門メーカー、サーフボードメーカー、自転車、旅行鞆、ミラノ発ファッション、ジーンズ、前衛芸術家、菓子製造、下着製造、スポーツウエア、ビーチサンダル、クリスタルガラス、シャンパン醸造、人形等である。このコラボレーションからは、いまだに決して大きな利益は生まれてはいないが、試行錯誤によって、大きな可能性が醸成されつつある。

(5) 自社店舗を設けて初めて小売りに進出することへの興味

千總は、452年間やってこなかったことを、2006年に初めて行った。それは、製造と卸しに特化してきた千總が、自社店舗を設けて初めて小売りに進出したのである。

和装着物の生産流通プロセスは、非常に多層的である。群馬県等、カイコから生糸（絹糸）を作る産地があり、その生糸を友禅染め用の白生地に製造する産地がある。一方で、京都の西陣織のような、生糸を染めてから、その染まった生糸を織ることで柄模様を作る着物の場合は、白生地ではなく、生糸の形で産地から仕入れる。西陣には、その生糸を自由自在にどんな色にでも染められる職人がいる。染めと織りとでは、そういった違いがあるものの、その後のプロセスは、

製造卸し問屋 → 前売問屋 → 小売り → 最終消費者

ということでは、ほぼ共通している。このプロセスの中で、千總は、創業以来、ずっと製造卸（問屋）の位置にあった。自ら製品を作って卸売りはするが、最終消費者に対して自らの店舗を持って小売りをすることはなかったのである。

なぜ、創業以来、変えなかったことを千總は変えて小売りに進出したのであろうか。この總屋を作った年、2006年といえば、京都の呉服の町、室町が「たけうち」の倒産ショックに揺れていた頃であった。百貨店の呉服売り場も縮小傾向がずっと続いてきていた。和服業界の中でも曲がりなりにも成長を遂げていた「京都たけうち」も倒産して、京都の呉服の町、室町に一大ショックが及んでいた。……未来永劫、百貨店だけに頼って行って、果たして良いのだろうか。そういう危惧が千總の中に生まれ育ち、チャンネルの点でもなんらかの試行錯誤をする必要に迫られていたことは確かであろう。

(6) デザイン（衣裳）への執念に対する驚嘆と賞賛

千總は456年の間、さまざまな経営努力を試行錯誤で行ってきたが、一貫して変えてこなかったことがある。それは、デザイン（意匠）への執念である。

千總は、本社にギャラリーを持っている。立派なギャラリーではあるものの、この千總ギャラリーの中に展示してあるのは、千總（千總資料館）が所蔵する小袖や屏風等のうちの、ほんのごく一部にすぎない。時々、展示替えが行われ、一定のテーマに則した展覧会も開催される。千總が所蔵する小袖は、200両にも上るといふ。千總がなぜ代々、長期にわたって、膨大な小袖や染色下絵や屏風等を保有するにいたったのか、それは、デザイン資料蒐集と技術集積という目的があったからである。

デザイン資料蒐集と言うと、オリジナリティを自己以外のところに求めているようで、模倣のように感じる向きも、もしかしたらあるかもしれないが、伝統的絵画の世界では、画風や技法を習得するために、優れた先人の作品をエミュレートすることは、実に重要な手段であったという。千總は、明治時代に、新進気鋭の日本画家た

ちに「染色下絵」を描いてもらうことに挑戦し、それに成功しているが、岸 竹堂や今井景年らによる下絵は、こうした意味において、「下絵」という呼び方よりも、「原図」、ないしは、「粉本^{ふんぼん}」と称した方がよいのではないかと、京都文化博物館学芸課の藤本恵子は述べている（『京の優雅・小袖と屏風』）。

「粉本」は、古画の臨模本を指すものだといひ、近世の代表的流派は、その家の画風や技法を伝授するために、そして、先人のものの見方を認識し、技術を習得するために、粉本を修行の方法として重視してきたのだという。第12代西村總左衛門は、友禅図案のマンネリズムとワンパターン化を打破し、デザインに新風を吹き入れ、真の伝統的芸術性を呼び込もうとして、新進気鋭の画家たちと折衝して、デザインを描いてもらうことに成功したのだという。千總のこうしたデザインへの執念というものは、物凄いものがある。それは、第12代總左衛門の執念であったとともに、戦国時代から代々続く千總のDNAでもあったに違いない。

4 | SWOT分析

次に、千總の内部環境と外部環境に分けて、現時点を対象としてSWOT分析を試みる。SWOTとは、Strength, Weakness, Opportunity, Threatという4つの言葉の頭文字であり、強み、弱み、機会、脅威という4つの要素から企業のマーケティング環境を分析する手法である。

千總に関するSWOT分析を行った結果をまとめて図表4に示す。

(1) 強み (Strength)

第一に、STRENGTH（強み）であるが、

- ・「京友禅と言えは千總」と言われるほどの高いブランド力が挙げられる。
- ・450年以上の伝統が持つ威光が、その高いブランド力を下支えしている。この450年という歴史は、外部に対する後光となって輝くとともに、経営陣や社員の自負心と働く意欲、士気というものを裏書きしているように思われる。

図表 4 千總のSWOT分析

	好影響	悪影響
内部環境分析	【強み (Strength)】 ・「京友禪と言えは千總」と言われるほどの高いブランド力 ・450年以上の長い伝統 ・膨大な染色下絵等の蒐集資料 ・高級百貨店での販売	【弱み (Weakness)】 ・自社直販（小売）を近年まで長く行ってこなかったこと
外部環境分析	【機会 (Opportunity)】 ・村上隆等の芸術家や、SWAROVSKI（スワロフスキー）、KRUG（クリュッグ）、PORTER（ポーター）やデサント等の他業界メーカーとのコラボによる実験的開発	【脅威 (Threat)】 ・若者の和装離れと着物市場の長期低落傾向 ・「京都きもの友禪」に代表されるような安価な友禪販売 ・京友禪のライバルとしての加賀友禪

出所：筆者作成

・高度な技術を持つ職方があり、またその多くが古くより代々千總専門であったということは、千總の技術力を支える強力な強みとなっている。

・千總の資料室に長年蒐集した小袖や染色下絵や屏風といったデザイン資産の膨大な蓄積は、伝統を踏まえたデザインや、斬新なデザインを創出していくうえでの、非常に大きな強みとなっている。

・ずっと高級百貨店の呉服売り場をチャンネルとしてきたということは、千總の強みでありつづけてきた。なぜならば、呉服屋から始まった有名百貨店が多いので、「三越で仕立てる」とか、「高島屋で仕立てた」とかということが、顧客のステータスであった時代が長くつづいてきたからである。また、経営資源的に見ると、チャンネルを外部に任せることで、店舗の開発と維持に莫大な費用をかけなくて済み、経営資源を自らの得意な製造に集中できるということもあったであろう。しかし、強みであったことが、ずっと続くとは限らない。百貨店の呉服売り場は、どんどん縮小傾向にあり、百貨店も昔のように呉服に力を入れないようになってきてもいる。かつて、千總の強みでありつづけた、高級百貨店の呉服売り場をチャンネルとしてきたことは、いまだ強みではあるものの、その半面、弱みになりかねないという面も出てきていることも確かである。このことについては、次の項目の弱みでもあげなければならないことである。

(2) 弱み (Weakness)

第二に、WEAKNESSES (弱み) であるが、

・自社直販（小売）をしてこなかったことは、強みでもあったが、弱みにもなりはじめているということは、前の強みの項で述べた通りである。つまり、高級百貨店の呉服売り場をチャンネルとしてきたことは、強みであるとともに、弱みでもあるという、二律背反的な状況を呈してきているのである。

(3) 機会 (Opportunity)

第三に、OPPORTUNITIES (機会) であるが、

・村上隆といったような世界的な芸術家やSWAROVSKI (スワロフスキー)、KRUG (クリュッグ)、といった海外メーカーや、PORTER (ポーター) やデサントやトリンプといったような国内メーカー等、他業界・他分野の製造業者ブランドとのコラボレーションによる、実験的な開発をつづけている。こうした開発の中で、非売品のものもあれば、友禪柄のビーチサンダルのように、実際に千總で販売するにいたった商品もある。今のところ、本業に利益として寄与できているものは実際にはないが、こうした実験的開発は、クリエイティブな芸術的創造という意味で、一部の先端的な人々の間で千總の名を高めている。また、他業種とのつながりもできつつあることから、こうした実験的開発から利益がでる商品が将来生まれるかもしれない。

(4) 脅威 (Threat)

第四に、TREATS (脅威) であるが、

・市場環境として、若者の和装離れと、着物市場の長期低落傾向があるということが、まず、挙げられる。

・「京都きもの友禅」に代表されるような、安価な友禅販売の台頭も、千總は「まったく違う商売」であるとしていて、それも事実ではあるが、やはり、脅威のひとつとしてあげられるであろう。

・京友禅のライバルとしての加賀友禅も、友禅を選ぶときの消費者にとっての代替選択案であるからには、これも脅威のひとつとして挙げられよう。

・その他、洋服洋装が明治の欧化政策以来、そして現在も、きもの市場を侵食しているとするならば、洋服洋装業界も、脅威として挙げることができる。

5 | VRIO分析

最後に、VRIO（ヴリオ）分析によって、千總の競争優位とその源泉を分析する。

企業の競争優位と利益の源泉を、業界構造という外部環境と競争ポジショニングであるとしたポーターの戦略論が有名であるが、これと対極的に、企業の経営資源やケイパビリティ（経営資源を活用できる能力）であるとしてバーニー（Barney, Jay B）が提唱した戦略論をリソース・ベースト・ビュー（RBV）という。その代表的な分析フレームワークがVRIOフレームワークである。VRIOとは、企業の内在価値を語る価値（Value）・稀少性（Rarity）・模倣困難性（Inimitability）・組織（Organization）という4つ要素のことであり、これらの4つの視点から企業を分析する。

VRIO分析が優れている点は、企業が競争に勝ち負けする主たる要因が、その企業が持つ資源・商品・サービス等の価値の優劣であり、その価値の高さは希少性に依拠し、その価値が模倣困難であれば、企業の競争力は永続するという事実を見抜いているということである。

千總に関するVRIO分析を行った結果をまとめて図表5に示す。

まず、価値であるが、京友禅は、日本の伝統文化の一翼を担う最高の価値を有している。

稀少性については、プレミアム品の友禅と生産に関わる職人を経営資源として現在コントロールしているのは、千總ならではの点である。

模倣困難性については、複雑多岐にわたる工程の職人たちの技は非常に高度であり、長い伝統に裏付けられたものであるために模倣は困難である。つまり、こうした経営資源を保有していない企業は、その経営資源を獲得あるいは開発する際にコスト上の不利に直面する。

組織については、千總と代々深い関係を持つ職方は、千總にとって、かけがえのない組織であると言える。

以上のように、VRIO分析を行うことによって、千總は継続的競争優位を保つための4つの要因がすべて揃っていることが分かる。したがって、千總がなぜ450年以上も永続してきたのかという、企業存続の源泉を明察することができた。

図表5 千總のVRIO分析

企業の資源	分析
価値 (Value)	・日本の伝統文化の一翼を担う最高の価値を有する
稀少性 (Rarity)	・プレミアム品の友禅は、実に稀少
模倣困難性 (Inimitability)	・高度な技術は模倣が非常に困難。 ・プレミアム品の高度な品質を実現する千總と代々関係を持つ職人集団も模倣は非常に困難。 ・450年以上の歴史は、模倣は絶対不可能。皇室御用達の伝統と信用・信頼も模倣は極めて困難。 ・ただし、千總の友禅の優れた図案は、その意匠だけというところをとれば、模倣することは比較的容易で、事実過去にも模倣されてきた。図案の仕上がりを支える品質は別として、デザイン自体は模倣が容易な要素である。
組織 (Organization)	・千總と代々深い関係を持ち続けてきた職方は、千總の組織にとってかけがえのない基幹的要素である。

出所：筆者作成

図表6 千總の主な危機と対応

時代	危機の様相	千總の対処
江戸	奢侈禁止令：金襴の制限	・友禪染めの開始
明治	新政府による「欧化対策」	・型友禪の創出 ・海外輸出 ・日本画家の起用
昭和	第二次世界大戦 「贅沢は敵だ」：奢侈品等製造販売制限規則	・政府許可による技術保存のための製造販売の継続
平成	バブルの崩壊	・事業再編と人員縮小
	きもの市場の縮小	・他業界とのコラボ ・初の小売進出（總屋）

出所：筆者作成

6 | おわりに

経験価値創造という観点から千總を分析した結果、マーケットセグメントとターゲットを時に変えて企業価値の向上を図りつつも、常に経験価値の最大化を求めていることが明らかになった。千總の永續の秘密は、時代性を鑑みた常に最高のデザインを目指し続けることによって、顧客目線での経験価値の最大化を追求してきたことに他ならない。

以上見てきたように、千總の友禪が顧客に熱烈に支持されているのは、「こだわりのものづくり」により生み出された友禪が顧客にとっての経験価値を創造しているからである。そして、その「こだわりのものづくり」は、職人の技術力に支えられている、換言すれば技術経営で

裏付けられていることを明らかにした。

2008年以降のサブプライムローン問題やリーマン・ショックによる経済不況は「百年に一度の危機」と形容されるが、図表6に示すように「百年に一度の危機」を数回は経験し乗り切って456年間も永續してきた千總の対処法に学ぶべき点が多い。

千總の事例における経験価値創造と技術経営の有り様は、従来の安価で機能的便益だけを追い求めた大量生産・大量販売される商品とは異なり、高くても売れて熱烈なファンが生まれるような「消費者の感性に訴える商品開発」を進めるうえで大いに参考になると考えられる。また、地場の中小・零細企業の存在感を高めるうえでも示唆に富んだ事例であるといえよう。

【参考文献】

- ・ Schmitt, Bernd H. (1999): "Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands," Free Press (嶋村和恵・広瀬盛一共訳 (2000)『経験価値マーケティング—消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力—』ダイヤモンド社)
- ・ 長沢伸也編著、早稲田大学ビジネススクール長沢研究室 (山本太郎・吉田政彦・入澤裕介・山本典弘・榎新二) 共著 (2005)『ヒットを生む経験価値創造』、日科技連出版社
- ・ 長沢伸也編著、早稲田大学ビジネススクール長沢研究室 (入澤裕介・染谷高士・土田哲平) 共著 (2006)『老舗ブランド企業の経験価値創造—顧客との出会いのデザインマネジメント—』、同友館
- ・ 長沢伸也編著、早稲田大学ビジネススクール長沢研究室 (藤原亨・山本典弘) 共著 (2007)『経験価値ものづくり—ブランド価値とヒットを生む「こと」づくり—』、日科技連出版社
- ・ 長沢伸也・染谷高士共著 (2007)『老舗ブランド「虎屋」の伝統と革新—経験価値創造と技術経営—』、晃洋書房
- ・ 長沢伸也編著、早稲田大学ビジネススクール長沢研究室 (植原行洋・須藤雅恵・島田了) 共著 (2009)『地場・伝統産業のプレミアムブランド戦略—経験価値を生む技術経営—』、同友館
- ・ 長沢伸也・石川雅一共著『京友禪「千總」450年のブランド・イノベーション』、同友館、2010年