香川大学経済論叢
第88巻 第1号 2015年7月　75－128

企業アンケート＆インタビュー調査による西陣機業の現状分析

尾田　美和子
小宮　一高
原　直行

第1章　はじめに

京都の西陣地区は，全国に分布する和装絹織物産地の中で最も規模が大きく，伝統を誇る産業集積である。産業集積とは，地理的に狭隘な地域に相互に関連の深い多くの企業が集積している状態をさす（伊丹ほか［1998］）。西陣地区の産業集積も歴史的，文化的背景のもと，経済的側面から多くの関心を集めてきた。そして，集積内では細分化された分業体制を形成しており，各生産工程で熟練による高度な生産技術を創出し，さらには協調，協働することによって産地として重要な役割を果たしてきたと言える（黒松［1965］，柿野［1992］，渡邉［1997］）。

西陣機業が地域経済に与えた影響や，西陣という産業集積が持つ固有の企業構造について多数の研究が見られる。これらの研究は西陣機業や各地に存在する伝統的地場産業を理解するうえで貴重な貢献を果たしている。

しかしながら，これまでの研究は，現在の西陣という産業集積や企業構造について理解するには十分ではない。古きよき伝統をもつ西陣織の産業集積における研究は，現在の西陣機業に焦点をあてたものが殆ど存在せず，近年厳しい局面にある西陣機業の現状について，我々は殆ど知識を持っていないのである。

そこで，本稿では西陣機業に向けて実施したアンケート調査の結果を整理

し，別途継続して行ってきたインタビュー調査の結果も部分的に併用しながら，近年希薄であった西陣機業の変化について詳しく考察する。

第２章では，第 20 次西陣機業調査の概要（2013）をもとに，西陣機業の概要と現状について述べる。続く，第３章から第６章にかけては，実施したアンケート調査の分析結果を述べる。まず第３章では，西陣機業の主力製品の動向と製品成果について考察する。第４章では，西陣織のデザイン部分にあたる図案と紋意匠図という２つの工程から，西陣機業の分業体制の変化について考察し，各企業がデザインを考慮する際にどのような点に注力し，優位性を獲得しているのか説明する。第５章では近年特に変化が見られる流通について考察する。伝統的な流通の問題は西陣機業の存続にとって大きな障壁であり，これまでの多段階に及ぶ流通がどのように変化しているのか考察する。第６章では企業情報や経営目標などの点から，西陣機業が伝統的地場産業の抱える多面的な問題とどのように向き合っているのかについて考察する。第７章では結論と今後の研究の方向性について述べる。

最後に本稿で使用する用語について説明をしておこう。西陣機業とは主として西陣地域に集中立地する織屋を総称するものである（柿野［1999］）。従って西陣織を生産する個々の企業については織屋と表現し，外部委託を行う取引先や問屋との関係など個々における環境下で使用する。また分業とは西陣の産業集積を形成するシステム全体のことである。

第２章　西陣機業の概要と現状

２－１．西陣機業の概要

西陣機業は華麗な先染絹織物を生産している。同じ京都に立地する京友禅が後染め絹呉服を生産しているのと対照的である。現在西陣では，帯，着尺（きじゃく）[(1)]，金襴[(2)]，能装束（のうしょうぞく）といった伝統織物のほか，ネクタ

（１） 着尺とは，和服用の反物で，大人の長着一枚を作るのに必要な幅と長さのもの。

（２） 金襴とは，一般的には金を贅沢につかった豪華な織物金を使わない「無金物（むきんもの）」と呼ばれる織物も含めて「金襴」と呼んでいる。西陣織工業組合　西陣 Web（http://www.nishijin.or.jp/nishijin/industry.html）（2015 年３月 28 日アクセス）

イ，肩傘[(3)]，室内装飾などの新興織物も創作している。いずれもその工程の殆どが分業化され，どの業者も独立して企業を営む問屋制家内工業もしくは家内制手工業の形態をとる小，零細企業である。これらの業者は，いわゆる西陣の地域で織屋と混然一体となって存在し，それぞれの仕事を分担している。西陣織の特性は「多品種少量生産」であり，その特性を十二分に発揮するためには，優れたデザインの創造，織物としての表現力が重要である。西陣機業は，常にそのための努力を重ね，職人たちは技を磨き不断の勤勉に勤しんでいる。中条（1978）は，「繊維産業は潰れても西陣だけは生き残ると言われ，長い歴史の中で作り上げてきた逞しい叡智」をもつとしており，その高い技術は国内だけでなく海外からも高い評価を得ている。西陣織は製織関連技術として世界最高峰を誇りうる織物産業である。現在でも帯地部門は一貫して他産地に対して圧倒的な優位を確立していると言われる。

2－2．西陣機業の現状

第 20 次西陣機業調査の概要（2013）によれば，織機台数，企業数，従業者数は，いずれも 2008 年から引き続き減少している。2013 年 12 月末時点で企業数は 369 社であり，1975 年対比で 760 社（68％）減少している。

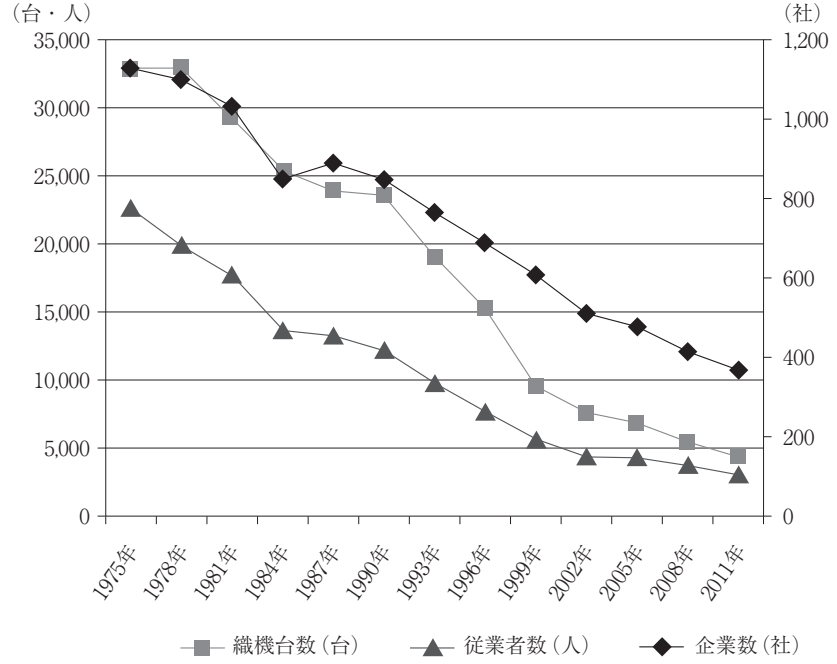
また，従業者数は，内機と市内出機[(4)]を合わせて 3, 126 人であり，前回調査の 2008 年対比で 689 名（19％）減少した。従業者数の多かった 1975 年対比では 19, 596 名（87％）もの減少となっている（図 1 ）。

西陣機業の生産，販売の成果として重要な指標である出荷額はどう推移したのだろうか。図 2 によると，総出荷額は 1990 年まで順調に推移してきたことが読み取れる。生産量減少の局面での出荷額の増加は製品価格の上昇による。帯地を例にとれば，1 本当たりの平均単価は 1975 年 18, 292 円，1978 年 23, 855 円，1981 年 28, 662 円，1984 年 33, 863 円，1987 年 34, 051 円，1990 年 37, 101

（3）「肩傘」とは「肩」に羽織るショールやストール，マフラー，傘に使われる織物のこと。

（4）自己工場所有の織機で生産をおこなっているものを内機，賃機で生産をおこなっているものを出機という。市内出機とは京都市内の賃機生産のことを指す。

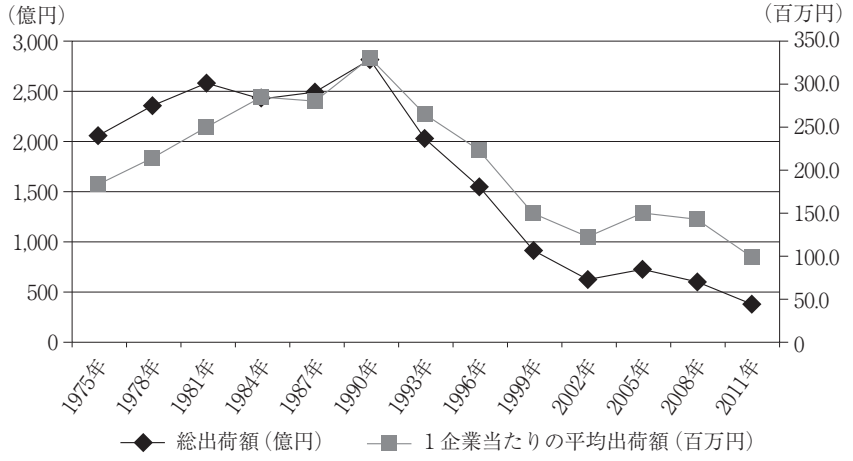
図１　企業数・織機台数・従業者数推移



（注）1. 織機台数は出機も含む。
2. 従業者数は市内出機を含む。ただし，内機・市内出機ともパートタイマーを除く。
（出所）第 20 次西陣機業調査の概要 p. 3 より作成。

円と価格が急激に上昇している（尾田・原［2013］）。これは需要の高級化と1974 年から実施された生糸輸入一元化によって余儀なくされた価格の急激な上昇が影響している（柿野［1982］）。しかしながら，1990 年以降，バブル経済の崩壊に伴い出荷額は大幅に落ち込んでいる。さらに，2008 年のリーマンショックの影響もあり再び減少し，下落の趨勢は歯止めが利かない状況になっている。

図 2　出荷額推移



（出所）第 20 次西陣機業調査の概要（2013）p. 4 より作成。

第 3 章　調査方法と主力製品の動向

3－1．アンケート及びインタビュー調査について

近年の西陣機業を議論するうえで，企業における製品成果を知ることは重要である。これまでの西陣機業に関する研究や調査では西陣機業全体のマクロ的な研究に留まり，個別企業の成果や経営内容の実態について詳細な調査はなされていない。そこで，独自にアンケートおよびインタビュー調査を実施することにした。

アンケートは製織工程を担う西陣機業（織屋）を対象に行った。これは，西陣織工業組合が発行する『2013 年度　西陣年鑑』を参考に，西陣織工業組合に加盟し，織屋を自営している企業 413 社に郵送で配布した。最初にテストアンケートとして 80 社をランダムに選定し，2014 年 3 月 3 日～17 日にかけて郵送による調査を行った。テストアンケートの回収数は 19 社（回収率 24%）となり，テストアンケートから得られた情報をもとにアンケートの修正を行い，その後行われる最終的なアンケートの実施に使用した。最終的なアンケートは

残りの企業333社に郵送で配布し，2014年5月12日～6月2日の3週間で回答してもらった。回収数は103社（回収率30.9%），有効回答数98社（休業2社[(5)]，対象外2社[(6)]，回答拒否1社）であった。

アンケートは①主力製品の成功，②分業について，③販売について，④企業情報の4つのゾーンに分けて作成し，全部で26の質問項目を設定した。

一方，インタビュー調査は，アンケート調査の準備及びその結果を考察するために利用し，アンケートでは得られない定性的な情報や具体的な事象，補足のために行い2013年8月～2014年9月，計16社に行った。

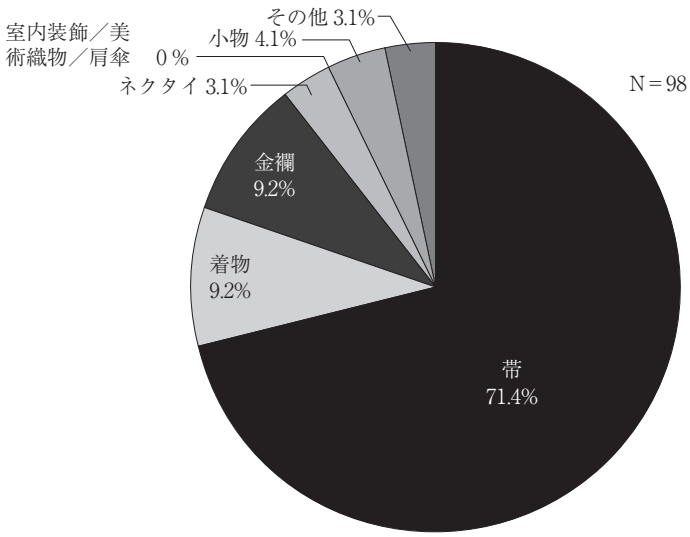
3－2．調査結果

⑴ 西陣機業の主力製品

まず，西陣機業の主力製品の動向から見ていこう。「帯は西陣」と表現されるとおり，現在でも主力製品を帯とする企業が圧倒的多数を占めている（図3）。また，各企業の主力製品が占める割合も高い（図4）。これは，各織屋が内包している織機や得意とする組織（織り方）があり，変更するためには高額な費用が伴うためである。現在和装の需要の低迷から売上は伸びず，経営資源が脆弱な織屋は従来から生産する製品に特化せざるをえず，新しい製品展開を行うことが難しいと考えられる。一方，主力製品以外の生産を行っている織屋は，様々な製品展開を行っており中でも小物[(7)]，着物が多いことが特徴である（図5）。これは，帯を主力製品としながら，トータルコーディネイトが提案できるような製品展開を行っているといえる。

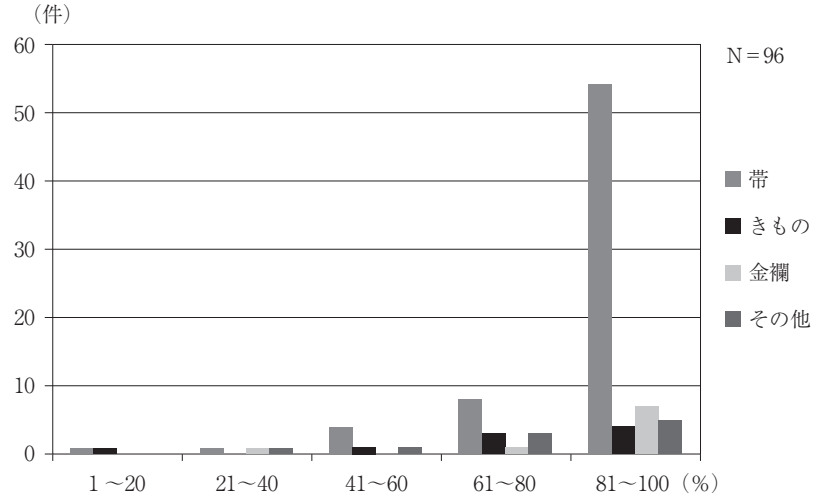
（5） 組合に加盟しているが機を動かしておらず，在庫のみを抱えている織屋。
（6） 組合に加盟しているが織屋を自営しておらず，織屋からの委託（賃機）で営んでいる織屋。
（7） ここで言う小物とは，帯上げ，帯締め，バッグ，草履など着物を着用する際に必要な付属品を指す。

図３　西陣機業の主力製品



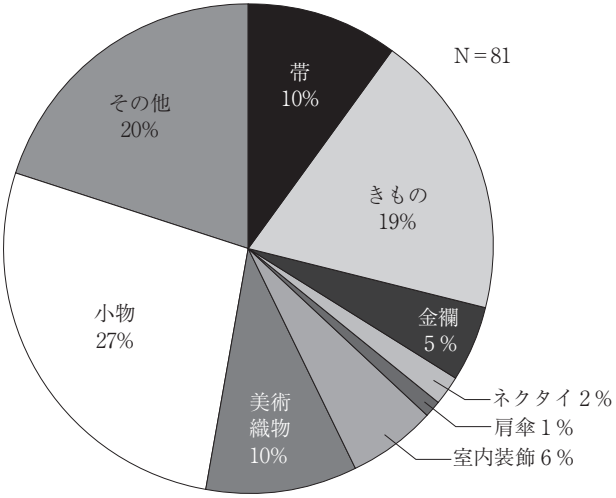
（出所）筆者作成。

図４　主力製品の占める割合



（出所）筆者作成。

図５　主力製品以外に生産している製品

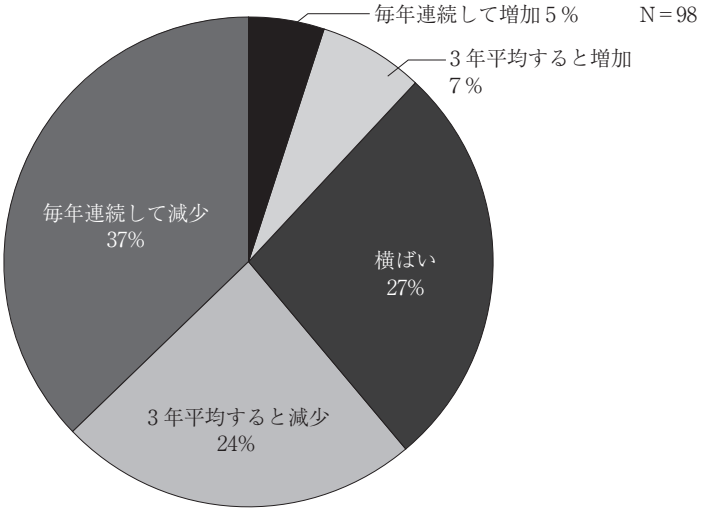


（出所）筆者作成。

⑵　主力製品の動向

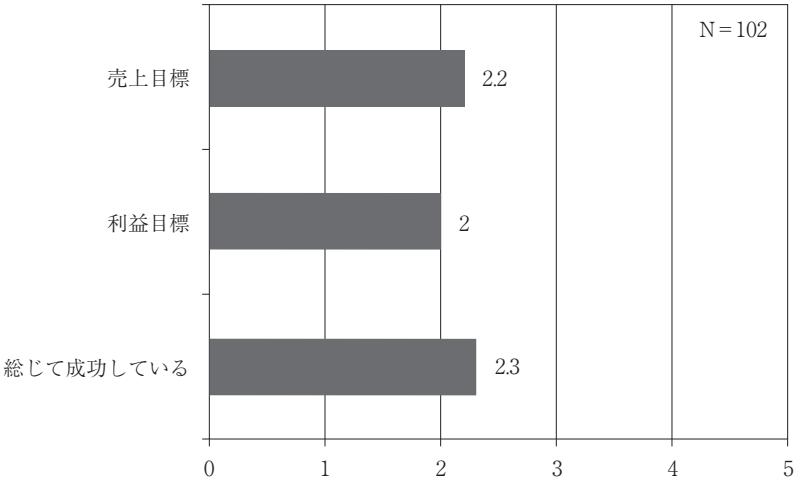
次に主力製品の過去３年の売上高と成果について見てみよう。売上高は主力製品の過去３年の傾向について①毎年連続して増加，②３年平均すると増加，③横ばい，④３年平均すると減少，⑤毎年連続して減少の５つの項目を設け該当するもの１つに○をしてもらうという選択方式をとった。増加傾向にある織屋はわずかであり，多くの織屋で売上の減少がみられる（図６）。次に主力製品の過去３年程度の成果について，「売上目標」，「利益目標」，「総じて成功」の３つの質問項目を設けた。「売上目標」，「利益目標」については１（大きく下回る）～５（大きく上回る）の５点の尺度を設け，お気持ちに近いものに○をしてもらうという選択方式をとった。「総じて成功している」は１（成功していない）～５（成功している）の５点の尺度を設け，お気持ちに近いものに○をしてもらうという選択方式をとった。いずれも中立を示す３よりも低い数字となっている（図７）。

図 6　主力製品の過去 3 年の売上高の傾向



（出所）筆者作成。

図 7　主力製品の過去 3 年程度の成果について



（出所）筆者作成。

3－3．小括

上記のような結果から，西陣機業の主力製品である帯は，国民の生活様式が洋風化したことや若年層の着物離れ[(8)]により和装需要の低迷に歯止めがかからず，売上，利益とも大きく減少し，総じて成功しているとはいえない状況が続いているようである。この結果は第 20 次西陣機業調査の概要（2013）とも一致する。しかし，対象企業の中には，数社ではあるが成果が上向いている織屋も見られる。このような織屋の業績は，西陣機業が産業集積の中で分業を利用することによって得られる成果とどのような関係があるのだろうか。また西陣機業が行う流通に変化はみられるのだろうか。

第 4 章　分　　業

4－1．西陣機業における分業

西陣織は分業という手段を用いて製品を仕上げている。企業間のやりとりや協調関係は製品の仕上がりやリードタイムにも関係する極めて重要な要件である。本章では，近年における西陣の分業について議論する。ここでは図案と紋意匠図という 2 つの工程に焦点をあて，これらの分業工程から企業間の関係性や分業が製品成果に与える影響について議論する。すなわち，現在アウトソーシング市場が発展する中で，西陣機業における分業は企業戦略において有効な手段となりえるか考察する。

⑴　分業の歴史

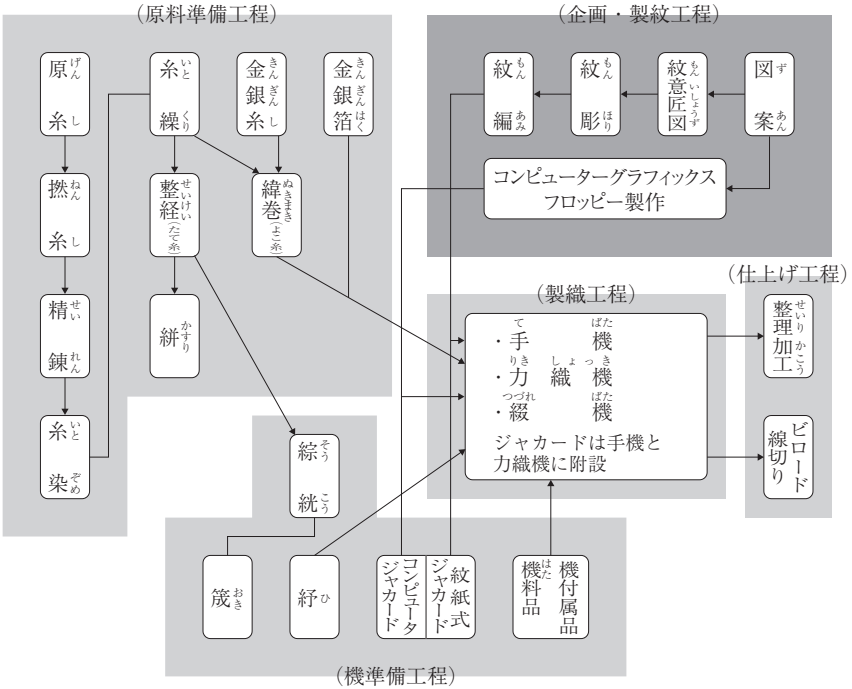
西陣における分業工程の原型は，江戸時代後期に形成されたと言われており（渡邉［1997］），明治以降に分業の体制は整ったとされている。高度な技術を持つ職人達を独立させ専門的な作業に特化させることによって，西陣機業は全ての業務を自ら行うことなく他産地より優位な製品を創り出すことができた。そして西陣機業が細分化された分業体制を統制し，産業集積を発達させてきたのである。

（8）　西陣機業調査報告書（2013）p. 41 参照。

この分業というシステムは，各専門家の技術を高度化し，高級品としての西陣織の名声を高めるのに役立ったばかりでなく，分業による協業によって生産の能率化にも貢献してきた（黒松［1965］）。企業としては独立した零細企業が多く，これらは西陣の地域で，西陣機業と混然一体となって存在する。このように西陣産地は多くの織屋と分業を担う企業で形成され，様々な取引を通じて発展した産業集積である。一般の繊維産業に比べて，極めて多品種少量生産の織物を生産し続けることができたのは，西陣の産業集積の中で行われる細かな分業という生産構造が関連しているといえよう。

⑵　分業範囲の選定

図 8　西陣織の主な流れ



（出所）西陣 web（http://www.nishijin.or.jp/ori/koutei.html）。

西陣織は，原料準備工程，企画製紋工程，機準備工程，製織工程，仕上げ工程と大きく５つの工程がある（図８）。これらの工程のうち，本稿ではデザイン部分である企画・製紋工程の図案，紋意匠図[(9)]に特化し，分析を進めていく。図案，紋意匠図に特化した理由として以下の点が挙げられる。先ず，第１に製品のデザインを担う重要な工程ということである。図案とは織屋が企画した内容に基づいてデザインを考案し，紋意匠図はそのデザイン通りに製織できるように経糸の上下を指示する紋紙ないし，必要な情報が含まれるデータファイルを作る工程をいう。この工程に，織物としての紋が西陣織が他産地よりも優位となりえた理由がある。産業集積における分業の視点から分析する対象として適切と考える。

第２に，デザインの重要性をあげることができる。これまでの研究では，よい製品デザインは市場が悪化した場合でも有意なポジションに立つことができることや（Loewy［1981］），技術的機能，性能とデザインの間にトレードオフの関係がある時，デザインを優先する企業がプロダクト・イノベーションを最も高い割合で実現していることが指摘されている（長谷川［2012］）。また，デザインは「持続的な製品差別化のための基盤」（Lorenz［1990］）であることから，企業の差別化や戦略を研究するにあたり適切と考える。

第３に，他の工程において差別化がしづらいことが挙げられる。先ず，原料準備工程では，原糸から，撚糸，精錬，糸染めといったように様々な工程があるが，帯に仕上がった時点ではこれらの工程による差別化は困難であること[(10)]，また機準備工程では各織屋によって保有している織機の種類が異なり，保有している織機に基づいた織物を創作している。それぞれに風情があり織物として

（９） 企画製紋工程は図２に示すように図案，紋意匠図，紋彫り，紋編みの４つの工程が必要だったが，現在では情報処理技術の進化で従来の流れから図案の後，一気に画像処理することで必要な情報をフロッピーディスクにインプットしてしまう二段階に切り替わっている。つまり紋意匠図とは紋彫り，紋編みを含んだ工程であり（片方［1995］pp. 40～41）この工程を担うのが紋屋である。

（10） もちろん，原糸を扱う全ての工程で糸に負荷を与えないように配慮すれば，よい風合いを出すことが可能かもしれないが一般的に困難である。Ｉ氏インタビューより（2014年５月23日）。

全く異なるものであるため織機単体による差別化は困難であると考えられる。実際，撚糸，糸繰，絣・捺印加工，綜絖は殆どの織屋が外部委託を行っていることがわかっている。(11)

4－2．調査結果

⑴　外部委託の割合

先ず，図案と紋意匠図において，専門職人に外部委託を行っているかどうかについて見ていくことにする。先述したように西陣の産業集積は各工程にその作業に特化した専門職人が存在する分業が発達した地域である。この点を踏まえれば，各織屋は，図案や紋意匠図の工程を全て外部委託しているとも想定できる。

しかし，表１に示すように近年，図案や紋意匠図の工程において外部委託を行っている場合と行っていない場合の２極化が顕在化している。さらに外部委託を行っている取引先への依存割合について％で記入してもらうと，図案は平均 67%，紋意匠図は平均 89%となっている。図案と紋意匠図の２工程間で平均値は異なり，図案では外部委託を行っている企業はその依存度が 100% ばかりでなくかなりバラツキがみられ，他方，紋意匠図の依存度は，一部で低いとみられるものの，高い割合を示している。これは，「委託－受託」間の専門性の大きい業務であることが関係する（図９，図 10）。

一般的に図案はデザインとして最初に行う作業であり，西陣織の特徴である

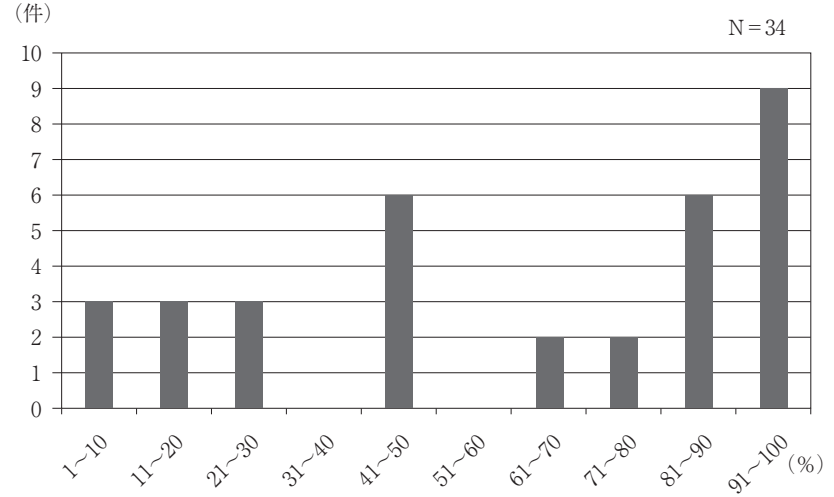
表１　図案・紋意匠図の外部委託と割合

変数	質問内容	図案	紋意匠図	測定方法
分業について	外部委託しているか。	はい　（45） いいえ（43）	はい　（49） いいえ（42）	二者択一 （はい，いいえ） ＊単純集計
	外部委託先への依存度	67%（平均）	89%（平均）	割合を％で記入

（出所）筆者作成。

（11）　第 20 次西陣機業調査の概要（2013）p. 8 参照。

図 9　図案の外部委託割合



（注）表 1 で図案の外部委託を行っていると答えた企業が 45 存在したが，外部委託の依存度については回答していない企業が存在していたため，グラフ内では N＝34 となっている。
（出所）筆者作成。

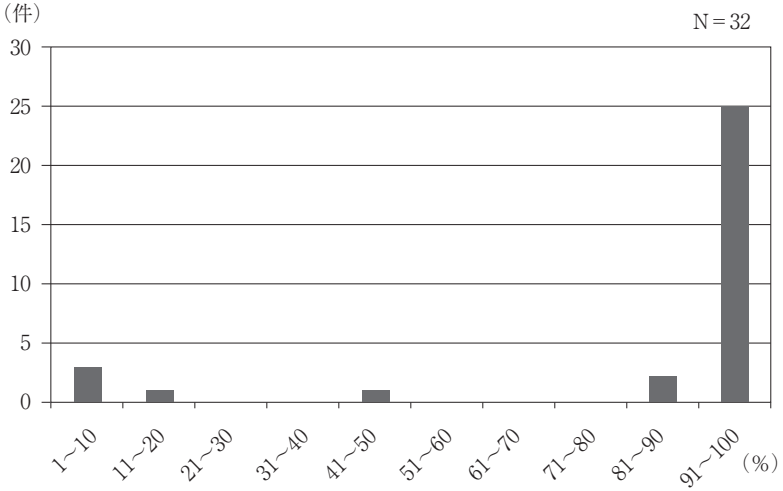
高尚優美な色や柄を決める最も重要な工程である。図案は織屋の売り上げを大きく左右する製品企画の基本であり[(12)]，織屋は図案選びに神経を尖らせる。比較的規模の大きな織屋では図案家を雇用しているが，一般的には図案家に依頼する場合が多い。また，年に 3 回行われる図案の競売で購入する場合もある。

それに比べ西陣織の核ともいわれるべき紋意匠図は，緯糸で織物をどのように表現するかという専門性が高く高度な技術を要する。物理的な形式知として捉えられる作業ではなく，経験から基づく暗黙知という性質をもつため，外部委託を行っている織屋が多いと考えられる。

従来，西陣という産業集積は高度に発達した分業によって存立してきた産業集積だが，こうして見ると色々なタイプの企業が混在していることがわかる。

(12)　第 20 次西陣機業調査の概要（2013）p. 7 参照。

図10　紋意匠図の外部委託割合



（注）表1で紋意匠図の外部委託を行っていると答えた企業が49存在したが，外部委託の依存度については回答していない企業が存在していたため，グラフ内ではN＝32となっている。
（出所）筆者作成。

⑵　分業による取引関係

一般的に日本では長期的な取引関係が広く浸透しており，信頼関係の構築や情報の共有など取引における安定性というメリットがもたらされることが示唆されている。

外部委託の長期的な取引関係はこれまで多くの研究で解明されており，特に日本の長期的な取引は日本特有の商取引と言われている。外部に業務を依頼する際に考えなければならない重要な問題の一つが取引先の企業とどのような関係を築くかという問題である（武石［2003］）。ある期間にわたり取引のあり方や構造，関係性をどのような形にするかの意思決定は重要である。単独で優れた技術だけを集めても，いい製品は仕上がらない。自社の独自性を活かし，主たる狙いとするユーザー，製品コンセプトを前提に各工程の技術を擦り合わせていくことが求められる（武石［2003］）。Clark（1985）は，製品開発もしくは技術について，一連の問題解決の積み重ねに努めることが製品全体の良さを

高めることを示唆している。特に分業には「前倒しの問題解決」が製品開発において重要であり，取引先との問題解決をどのように進めていくかという問題はこれまでの分析でも明らかにされている（藤本，Clark［2009］）。

西陣という伝統的な産業集積において長期的取引という商慣行は前提としてあるはずだが，取引先への依存度が異なる中で西陣機業は図案家や紋屋とどのような関係性を構築しているのだろうか。

アンケートでは図案，紋意匠図それぞれの取引先について，①長期の視点で取引をしている委託先が多い，②委託先と積極的な情報交換を行っている，③図案（紋意匠図）はできるだけ委託先に任せたい，④委託先には積極的な図案（紋意匠図）の指導を行っている，⑤委託先は図案（紋意匠図）の変更に柔軟に対応してくれる，の５つの質問項目を設定し，１（当てはまらない）～５（当てはまる）の５点の尺度を設け，お気持ちに近いものに○をしてもらうという選択方式をとった。いずれの質問項目も既存の研究やインタビュー調査の結果を通じて浮かび上がった内容である。結果は以下の通りである（図 11，図 12）。

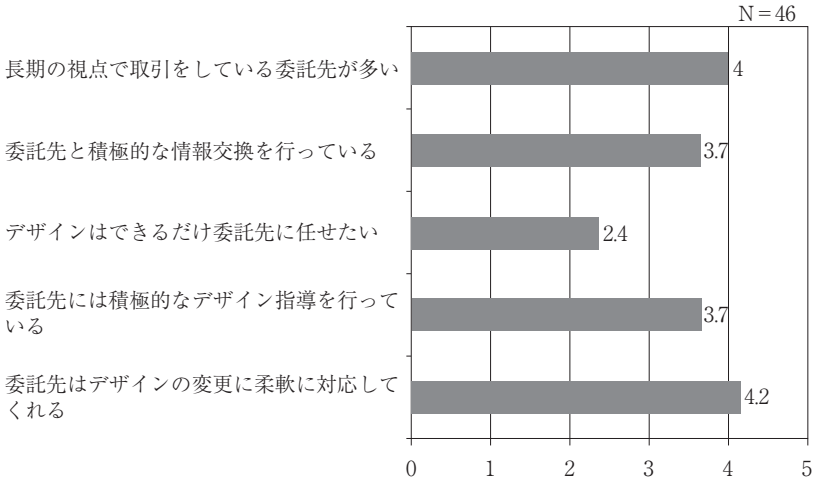
この結果から，織屋と取引先との関係性について，大まかではあるが全体像を把握することができる。明らかになった点について一言で述べると，全ての項目において図案家よりも紋屋との取引関係の方が平均値の指標が高くなっていることがわかる。これは，同じデザインという工程の中で図案家よりも紋屋への依存度が高いことが伺える。この結果は図 10 で示した取引先への依存度の結果とも合致する。項目別に細かく見ていこう。

①長期的取引関係

外部委託のマネジメントに関してこれまで多くの研究で解き明かされてきたのが特定の取引先との長期的な取引関係を築くことの大切さであった。

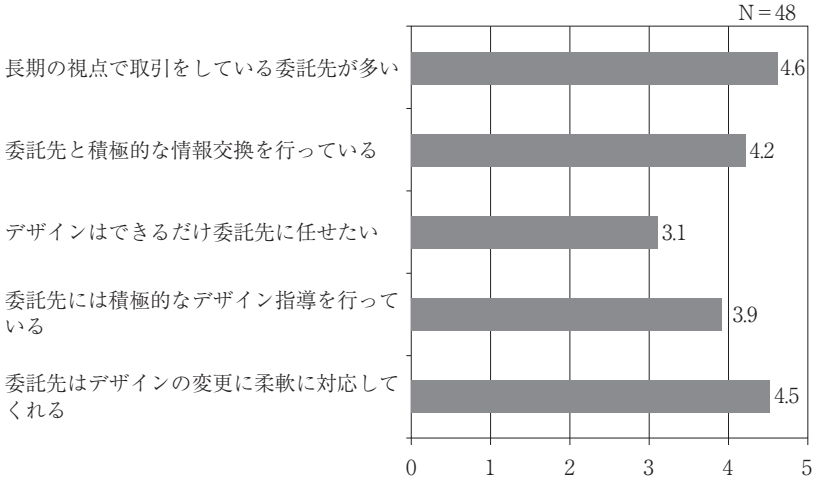
長期の視点で取引をおこなっているかどうかについて，図案と紋意匠図を比較すると紋意匠図の方が 0.6 ポイント平均値が高いことがわかる。これは，それぞれにおける取引依存度に影響している。

図11　図案家とのやりとり



（出所）筆者作成。

図12　紋屋とのやりとり



（出所）筆者作成。

インタビュー調査の結果から，西陣機業が図案を外部委託する際に行う取引は，長期，短期，単発，競売購入と多様であることがわかっている。織屋はそれぞれ得意とする分野（フォーマルや洒落ものなど）があり，その分野が得意な図案家に依頼をする。従って自社の独自性やオリジナリティを引き出してくれるような図案家とは長期的な取引を行う。しかし独自性やオリジナリティを表現しつつも常に新しいものが求められる西陣では客観的に見た時に想定内の意匠であってはならないし，多様化する市場のニーズに対応するため様々な図案を手掛ける必要がある。また特定の取引先に依存することで図案に偏りが出てしまうことを抑止しなければならない。そのため様々な図案家の作品から別の知識を取り入れる。この場合，取引は短期的，単発な取引となるだろう。つまり，図案という工程において織屋と図案家の取引関係は，これまで議論されてきた長期的な取引関係がよい成果をもたらすことや，安定的な取引は競争圧力を弱めるという議論とは少々異なるようである。取引の重要さよりも企画に合致した図案をいかに調達できるかが大切なのである。図案家には長期的，短期的取引に関係なく，口頭でイメージを伝えたり，織屋が描いた簡単なデッサンを見るだけで織屋の意図するものを描くことができたりする技術に重点が置かれている。この点について，西口（2000）は，長期的な関係にある取引先とは，前提として阿吽の呼吸でやりとりを行い全てを言わなくても趣旨や意向を理解し顧客から単純化された説明で図面に現れないコードや省略された情報を長年の経験に基づいて的確に判断することが可能であり，余計なやりとりを必要としないことを示唆している。つまり織屋と取引先との関係は，織屋が全てを言わなくても取引先はその趣旨や意向を理解していると判断できる。

もちろん，一部の織屋では図案家への依存度が非常に高く，世襲的な取引関係にある場合も存在する。しかし，ここで言えるのは，長期的な取引関係について比較的高い平均値が見られるが，長期的取引関係を温存しつつ他の取引も行っているということである。企画に基づいて織屋が長期，短期，単発と上手く使い分ける工夫が行われている。

一方，紋屋との取引関係は長期的な取引関係にある。図 10 からもわかるよ

うに紋屋への依存度は高く，インタビュー調査からも紋意匠図の工程は専門的な知識が必要であり，織屋が片手間でできる仕事ではないことがわかっている。

織屋は自社の技術でどのような組織を使って表現するか，図案を活かし織物の風合いを最大限活かせるような製品に仕上げていく必要がある。紋意匠図の工程は，持ち込んだ図案をいかに織物として美しく立体的に表現するか，帯として全体の柄の配置と締めた時の美しさを表現するかが紋屋の腕の見せどころである。伝統的な技法を駆使して各織屋の個性を出していかなければならない。

しかも，織物の構造は織屋によって異なるため，織屋の要望にあった紋図に仕上げるために細かい配慮が要求される。中でもハツリ[13]と言われる技術は10年以上の熟練職人でなければできない[14]。つまり，紋意匠図の工程は他社と差別化を図るための重要な工程であり，そのために自社の技術を熟知している高度な技術を持ち合わせた職人でなければならないということである。こうした点から，図案と比較すると紋意匠図は長期的取引になることが多いと考えられる。実際に，インタビュー調査からは一度取引を行うと長期的な付き合いになることがわかっている[15]。

②情報交換

取引先とはどのように情報交換を行い，仕事を進めていくのか。これまでも分業における多くの研究で取引先とのコミュニケーションの重要性や頻度が品質や製品成果に与える影響が大きいことが示唆されている（武石［2003］）。

取引関係からもわかるように，図案の取引形態は多様であり織屋が企画によって図案家を使い分けることから，紋屋ほど情報交換は行っていない。ま

(13)　紋意匠図は，織物の設計図を作るために，図案をみて方眼紙に書き写していく作業だが，その方眼紙に絵具でマス目にあわせて色を塗りつぶす作業をハツリという。（西陣web：2014年12月25日アクセス）
(14)　2014年5月22日　H氏インタビューより。
(15)　2014年5月23日　H氏インタビューより。

た，インタビュー調査の結果から，図案家とのやりとりは複数回に及ぶことは殆どなく，図案を購入しても織屋自身がアレンジしたり，修正したりすることもあるという。図案を依頼する時は最初の段階でイメージを的確に伝えることが大切なのである。

一方，紋意匠図は製品の差別化，美しさを決定するため織屋と緊密な情報交換を行うことがアンケートからも確認される。紋屋とのやりとりは，通常は３回，多い時は５回ほどのやりとりを行っている。(16)

例：

１回目：図案をもとにこういう織物にしてほしいなど協議する。使用する織機や組織について伝える。

２回目：紋屋が紋意匠図を仕上げてくるので，微調整（ここは色を変えることができるかどうかなど）を行う。配色のイメージ等のやりとりを行う。

３回目：フロッピーになって納品される。納得できない場合はもう一度繰り返す。（多い時で５回くらい）

こうしたやりとりの回数や内容は，織屋の知識やこだわりと紋屋の腕によって変わり(17)，情報交換の頻度の差となって表れているのだろう。

しかし，ここで重要なのは図案にしても紋意匠図にしても，誰が取引先と関わるかということである。図案家とやりとりを行う際には，図案家に自社の意図が伝わるように的確に説明する能力が問われ，紋屋とやりとりを行うには，織物の基盤部分である組織の知識や，織物の風合い，帯という製品になったときの完成図が想定できなければならない。こうした知識が欠如していれば想定していた製品にはならず，やり直しのために莫大な損失を被るほか，差別化した製品にはならない。特に糸の細さ，筬の打ちこみ，織物や機の特性を踏まえたやりとり（設計部分）を紋屋と念入りに行うことがリスク回避に繋がる。(18)ま

(16) 2014年８月６日　Ｉ氏インタビューより。
(17) 2014年８月６日　Ｉ氏インタビューより。
(18) 2014年８月５日　Ｔ氏インタビューより。しかし，ここではこうした知識を持ち合わせた熟練者について追随したアンケートは行っておらず取引先とやりとりを行う人物の能力や知識レベルについては取り扱わない。

た，開発段階において早い段階で緊密な連絡や，調整を行うことが大切である。織物では，紋意匠図においてイメージしているものとズレが生じることを回避するために，出来るだけ早い段階で作業工程を見せてもらうようにしているという。早い段階で確認することにより，イメージとのブレを修正でき，迅速で効果的な問題解決に繋がってくるという。(19)

また，情報交換の頻度が多いからと言って必ずしも優位な結果をもたらすとは言い切れず，負の効果をもたらすことも考えられる。知識が浅く，代替案や引き出しが少なければ取引先と何度もやりとりを行うことになりリードタイムの短縮に影響を与え望ましい結果をもたらすことには繋がらない。しかし，外部に委託した内容を確認し，取引先との間で目的を認識しあいながら業務を進めていくことは，外部委託を行ううえで重要なマネジメントでもある。仕上がりを待って出来上がってから「イメージと違う」というよりも，知識をもって緊密な情報交換を行いながら，意思統一を心がけたほうが，リードタイムの短縮やコスト削減に繋がり外部委託の予算を効率的に利用することができるだろう。

こうした内容を確認した上でなお言えることは，図案に比べ紋意匠図が各織屋を差別化する重要な工程であり，そのために緊密な情報交換を行った方がよいということである。そしてそのためには知識をもった人間と取引をさせることが肝要である。

③主体的な関わりと積極的な指導

図 11，図 12 で確認できるように図案，紋意匠図ともに西陣機業が取引先にデザインを委ねることに関する平均値は他の項目に比べ低い一方で，次の質問項目である積極的な指導ではやや高い評点がみられる。つまり，デザインに対して織屋自身が取引先に主体的に関わることを表している。アンケートの結果から両工程において長期的な取引がみられることから，各織屋の技術を理解

(19)　2014 年 5 月 23 日　Ｉ氏インタビューより。

し，オリジナリティを引き出してくれる取引先に任せておけば，織屋はコア・コンピテンスに集中できる。特に紋意匠図は取引依存度も高く，専門的な知識を要するために，取引先に全面的に任せることも考えられる。だが，このアンケートの分析ではそうした結果は出ておらず，織屋の主体的な関わりが見られる。どういうことだろうか。

インタビュー調査の結果でも，殆どの織屋において取引先とは主体的に関わり，積極的な指導を行うことがわかっている。先に確認したように，取引先とは緊密な情報交換を行うことから，織屋が主体的に関わることで，こちらの方針や意向を徹底的に伝え，頻繁に打ち合わせを行い，自社の目標まで品質を引き上げるよう努力をしてもらう，ということである。

また，織屋の主体的な関わりには，デザインや技術の濫用を防止する意味も含まれている。通常，西陣の産業集積には取引の際に交わす契約書は存在しない。500 年以上の歴史の中で不文律のようなものがあり，技術を濫用しないという信頼関係が構築されている。それに加えて，織屋が主体的に関わることにより，技術の濫用や漏洩を防御し，安易な模倣によるものづくりは抑制されるのである。最近はモラルの低下で，一部で濫用もみられるが，だからこそ織屋が主体的に関わる必要がある[20]。

これらのことから，外部委託を行う上では，そのマネジメントが重要であることがわかる。これまでも多くの研究で外部委託のマネジメントについて議論されているが，伝統工芸品産業ではこうした外部委託のマネジメントの仕組みが，歴史的過程の中で自然発生的に構築されてきた。より高付加価値の製品を開発するために，何度も打ち合わせを重ねながら，さらなる技術的改良を行い，差別化を図る。他方で，既存のデザインや技術を守りながら，それをよりよいものにしようとする織屋の革新的意思決定が，主体的な関わりに繋がっているのであろう。

(20) 2014 年 9 月 24 日 Y氏インタビューより。

④柔軟な対応

次に取引先における柔軟な対応について見ていこう。図案，紋意匠図ともに柔軟な対応についての平均値は高い。西陣の分業における柔軟な対応とはどのようなことなのだろうか。

分業における柔軟性として伊丹（1998）は，技術蓄積の深さを挙げている。技術蓄積の深さとは，技術蓄積から生まれる製品の多様化や代替的な技術によって，その時起こる事象に適切に対応できることである。

技術蓄積の深さは取引先でよく見受けられる。例えば図案では，織屋が出した不明瞭なアイディアは，図案家がこれまで蓄積した知識をうまく利用することで，具体的な図案となる。また，紋意匠図では，１つの紋意匠図で色々なアレンジができるように仕上げてもらう「かくしどう」という技術がある。「かくしどう」とは，今回はこの色や技法を使わないが，次の製品では使ってみる，といった１つの紋意匠図で製品を多様化する技法[21]である。こうした紋屋のアドバイスを受けて，異なる表情をもつ帯になるよう紋意匠図を作ることができる。紋屋は織屋の技術と自身が持つ知識や技術を最高水準で組み合わせることにより，最高の品質を実現することが重要な課題である。このような提案能力があるからこそ，時代の潮流に合った新しい範疇の需要にも対応することができ，西陣の多品種少量生産という生産体制を構築することができたのだろう。

また，取引先における柔軟な対応は，リードタイムの短縮にも大きく影響する。額田（1998）は，技術蓄積の深さは，変更が多く，多種多様となる注文に対して過去の経験に基づいた技術や知識を「瞬間芸」的に組み合わせながら，スピーディに対応することができることを論じている。織屋から注文を受けた取引先は，最も早く仕上げることが出来る方法を選択し，織屋の流動的な注文に即座に対応できる能力を身につけている。

紋職人のＨ氏は，「大切なのは部分的な技法を熟知するのではなく，図案を

（21）　2014 年 9 月 24 日　Ｙ氏インタビューより。

もらって紋意匠図に置き換えるときに全ての技法を駆使し，総合的に組み立てられることである。」と紋屋の柔軟性を指摘している。紋屋の技術は，「しみこみ」[22]や「砂子」[23]など多くの技術が存在する。それらを技能として蓄積し，知識と組み合わせることでより大きな価値を生みだすことができる。こうした柔軟な対応が織屋の製品開発に大きく影響しているといえよう。

4－3．内部化企業（織屋）の分析

ここでは図案，紋意匠図の２つの工程を内部化している織屋についてのアンケート結果を確認する。西陣の中で行われている様々な分業の形態を俯瞰した時に，外部委託を行っている織屋と外部委託を行っていない織屋について比較して見ていく必要がある。1960 年代，高度経済成長の恩恵を受け和装産業は飛躍的に成長し，その過程で積極的な機械化がおこなわれ，大手の織屋では図案や紋意匠図の工程を自社内でおこなう織屋が出現した（渡邉［1997］）。現在でも，織屋によっては自社内で工程の一部の業務を内部化しているところが見られる。[24]

企業戦略が競争優位を実現するために，外部の企業を利用することは優れた知識や技術を利用できるうえに，開発コストや開発時間の短縮が可能になり，自社のコア・コンピテンスに専念できることが外部委託の利点である。

競争優位を実現するために外部委託を行っているのであれば，外部委託を行わずに工程を内部化している織屋は組織内部でどのように仕事をすすめ成果をあげているのだろうか。分業工程を内部化している企業について分析を進めていこう。

---

(22)　２色以上の「えぬき」を必要に応じて同じ個所に織り込んで，暈しを表現する紋織物の技法。（西陣用語：2014 年 12 月 25 日アクセス）

(23)　暈し（ぼかし）の一種で砂をまいたようにぼかして見せる技法。（西陣用語：2014 年 12 月 25 日アクセス）

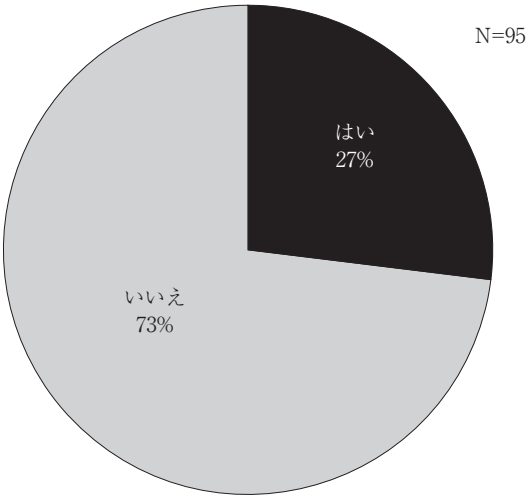
(24)　第 20 次西陣機業調査報告書（2013）p. 7 参照。

⑴　専門人員の経験年数

企画・製紋工程を自社内で行っている織屋についてアンケートの結果をまとめたものである。質問は図案，紋意匠図の各工程に専門人員を確保しているかどうかについて，はい，いいえの二者択一で尋ね，○をしてもらう選択方式をとった（図 13）。次に「はい」と答えた織屋のうち，雇用している専門人員の経験年数について，図案，紋意匠図のそれぞれについて何年くらいの経験を持っているか数字で記入してもらった（図 14，図 15）。結果は以下の通りである。

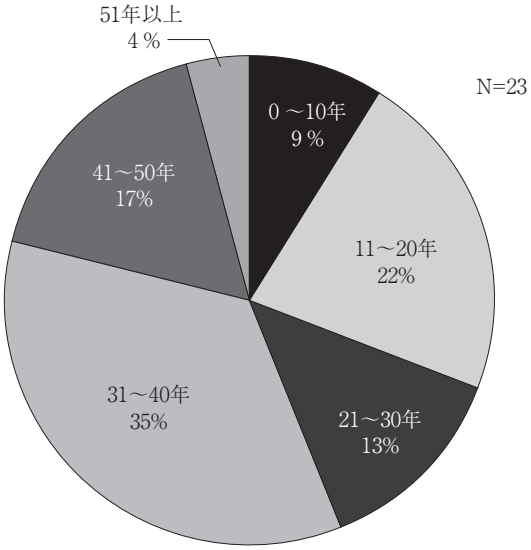
内部化されている図案家の経験年数はバラツキがみられるものの，大部分が 20 年以上の熟練工である。また，紋意匠図の経験年数も 30 年以上の熟練工であり，一貫して長期の経験をもつ職人を雇用していることがわかる。図案や紋意匠図といった特殊な技能や知識をもつ職人は，集積の中にごく少数しか存在しないため，ある程度予想のできる結果である。

図13　図案，紋意匠図の専門人員を確保しているか



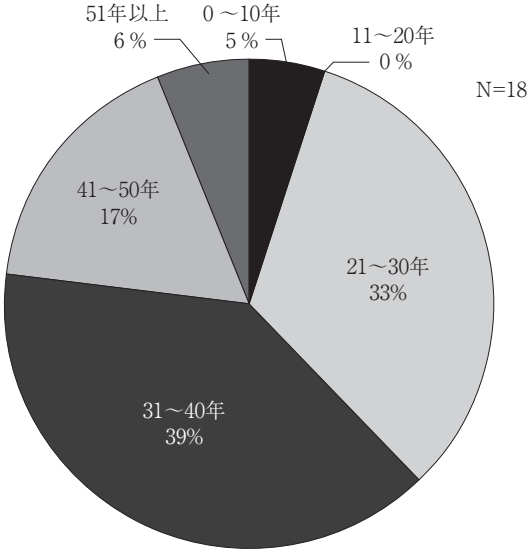
（出所）筆者作成。

図14　図案の専門人員の経験年数



（出所）筆者作成。

図15　紋意匠図の専門人員の経験年数



（出所）筆者作成。

このような状況の中で競争優位を実現するためには，自社のオリジナリティを理解しており，長期的な付き合いがある，腕のいい職人と継続した取引を行うことが必須である。取引コストの視点から考えれば，有能な技能を持つ職人を一旦雇用すれば，自社の技術や特徴を理解しているため度重なる情報交換も軽減される。こうした特殊な知識や技能を持ち，全ての仕様において的確な判断や評価ができる人材を雇用しておく価値は大きい。

特殊な技能を持ち合わせる有能な職人を逃せば，次に有能な職人が見つかるとは限らず，見つけるまでの探索費用もかかり，その間，技術を使用することができず損失をもたらしてしまう（小池［1995］）。こうした背景があるゆえ，職場で経験を積み，高い知識や技術を持ち合わせている熟練者は貴重な人材と言えよう。

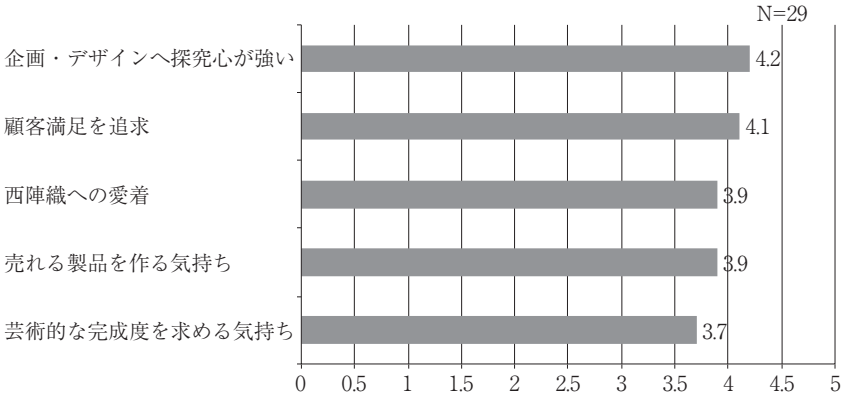
また，内部化したほうが工程間の整合性や全体の流れを認識しやすいこともある。他社に業務を委託すると仕事のやりとりは社内，社外を含めてより多くの組織や部門が関わりを持つようになり，一連の業務の流れはかえって複雑になって期待通りの成果が上がらなくなることがいくつかの研究で示唆されており（武石［2003］，伊藤［2005］），内部化はこの問題を回避できる。さらに，外部に業務を委託することによって技術の流出の恐れがなくなる。また，腕のいい取引先ならば他社とも取引があり，結果的に競争相手との差別化が難しくなってしまう。工程を内部化することでこうした問題も回避できる。

⑵　経営者からみた専門人員の気持ちや姿勢

次に，経営者から見た図案，紋意匠図を行う専門人員の姿勢や気持ちについて，①企画・デザインへの探求心が強い，②顧客の満足を追求する気持ちが強い，③西陣織への愛着が強い，④売れる製品を作ろうとする気持ちが強い，⑤芸術的な完成度を求める気持ちが強い，という５つの質問項目を設けた。結果は以下の通りであり，数字はそれぞれの平均値を示している（図 16）。

図 16 から内部雇用している専門人員の姿勢や気持ちは全ての項目において，評価の平均値が高いことがわかる。経営者の立場から見た専門人員の高評

図16　経営者からみた専門人員の気持ちや姿勢



（出所）筆者作成。

価は何を意味するのだろうか。

一旦外部委託をしてしまうと，内部にはその業務に対する専門的な知識は風化してしまう。業務そのものを外部に任せてしまうがゆえに，関連する知識を持ち続け創造することがかえって難しくなってしまう（武石[2003]）。しかし，図 16 に見るように，内部で雇用している専門人員は，デザインという特化した専門業務において研鑽し，高い向上心を持っていることがわかる。知識を風化させることなく温存させながら，それを身につけるための努力や労力を惜しまない。熟練技術者は問題と変化に対応する能力があり（小池［1995]），知的能力に大きく依存する。技術だけでなく知識を内部化しておくことで，問題にも迅速に対応できるのである。

ここで見てわかるのが，外部委託を行うことは必ずしもメリットばかりではないということである。業務を内部化している織屋は，外部委託のデメリットを考慮し内部化することで自社の強みに変えて優位性を誇示している。

また，ここではアンケートの質問項目に応じて回答を得ているが，専門職人を雇用しているからといって，外部委託のメリットを全く享受していないわけではない。例えば，先述したように図案では年に 3 回，競売が行われ担当者や

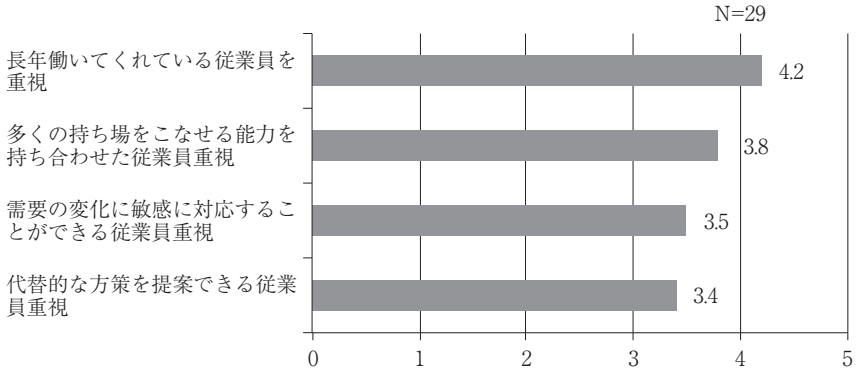
営業職の社員が出向き，入札を行う。このシステムを利用するのは，自社のオリジナリティを強く出した製品にしたいと思う一方，他社や消費者から見て想定内のデザインと思われることを懸念する心理が働いている。つまり，外部の知識を取り入れ内部化しているのである。また，近年における市場の動向を情報として内部に伝え情報を共有するためにも，競売という方法を用いて外部知識を取り入れることを行っている。

⑶　雇用している従業員について

雇用している従業員の重視度について，①長年働いてくれている従業員を重視している，②多くの持ち場をこなせる能力を持ち合わせた従業員を重視している，③需要の変化に敏感に対応する従業員を重視している，④代替的な方策を提案できる従業員を重視している，の４つの質問項目を設け，１（重視していない）～５（重視している）の５点の尺度を設けお気持ちに近いものに○をしてもらうという選択方式をとった。結果は以下の通りである（図 17）。

長年働いてくれている従業員を重視している評点が高い。伝統工芸品産業は，経営者が職人や従業員と一緒に切磋琢磨しながら歩んできたと感じる気風

図17　雇用している従業員の重視度について



（出所）筆者作成。

が強い（山田［2013］）。先代の時代からいた従業員に自分が支えられ，次の世代の従業員を自分が育てなければならないと思う固い志がある。また，伝統工芸品のように手工的な技術で暗黙知を必要とする場合や，特殊な目利きができる従業員は知的熟練（小池［1995］）を持ち問題と変化をこなす腕を持ち合わせている。このようなことから長期的に雇用している従業員の評点が高くなっているのだろう。

⑷ デザインを決める際に考慮する内容と自社の優位性

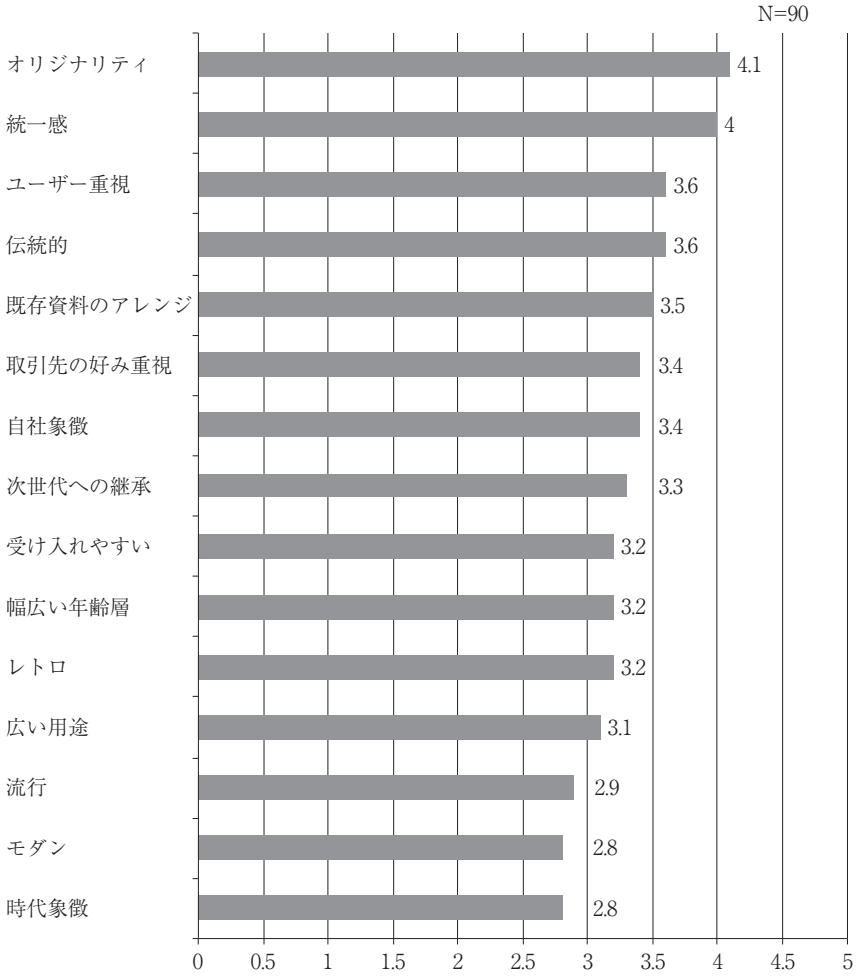
主力製品のデザインを決める際に考慮する内容について１（重視度が低い）～５（重視度が高い）の５点の尺度を設け回答してもらった（図 18）。オリジナリティや統一感が高い評価を示しており，流行，モダン，時代象徴は評点が低いことから，各織屋は画一的で汎用性の高いデザインを基盤にオリジナリティを出すデザインに注力しているといえよう。

また，自社の優位性について１（優位性が低い）～５（優位性が高い）の５点の尺度を設けお気持ちに近いものに○をしてもらうという選択方式をとった。製品の品質が圧倒的に高い評点を示しており，続いて独自技術の利用，多品種少量となっている（図 19）。

ここまで，外部委託を行う織屋と取引先の関係性，そして工程を内部化する織屋と雇用職人の関係性について見てきた。外部委託を行うことはメリットもある一方，デメリットもあり，工程を内部化する織屋は外部委託のデメリットを内部化することで払拭し，部分的に外部委託を行い，外部知識を導入するということがわかった。

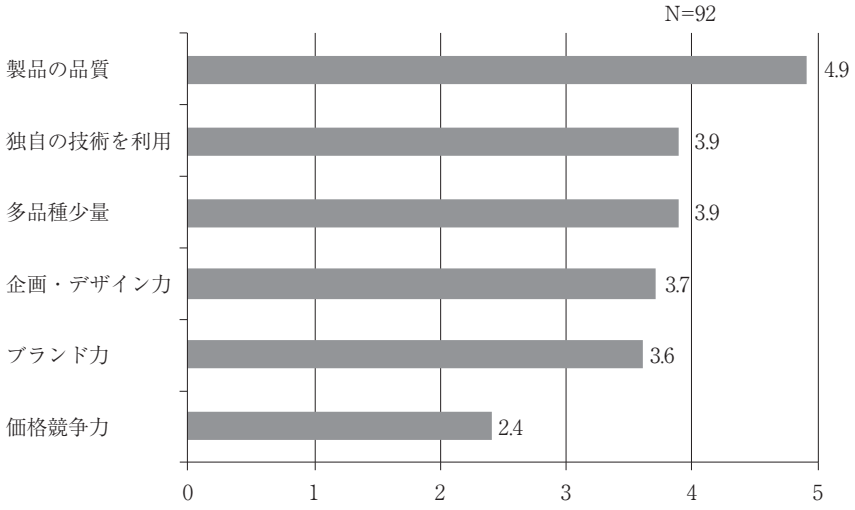
では，外部委託を行っている織屋と業務を内部化している織屋は，製品成果にどのような違いが存在するのか。さらに取引先への依存度の高低によって製品成果に差異が出るのだろうか。次にこの問題について詳しい分析を加えながら議論していくことにする。

図18　企画・デザインを決める際に考慮する内容



（出所）筆者作成。

図19　自社の独自性



（出所）筆者作成。

4－4．外部委託と製品成果の統計分析

ここでは西陣機業のデザインにおける外部委託と製品成果の関係について議論する。西陣織は多くの分業工程を経て，最終的には織屋である西陣機業によって製品化される。

デザインを外部委託することは，主力製品の成果とどのような関係があるのか。さらに外部委託を行う場合，依存度の高低によって主力製品の成果に差異があるのか。こうした問題について，順を追って議論を進めたい。

まず「主力製品の成功の程度は，デザインを外部委託するか否かによって異なる」と仮定し，図7と表1のアンケート結果から，外部委託を行っている場合の主力製品の成功の程度と，外部委託を行っていない場合（業務を内部化している）の主力製品の成功の程度について，2群間で平均値を出し，この2群間で平均値の差の検定を行った。その結果，この2群間で統計的に有意な差は見られなかった（$t=0.10$, $df=66$, *n. s.*）（表2）。

表２　図案の外部委託の有無と製品成果の関係

	図案外部委託なし（N＝31）	図案外部委託あり（N＝37）	有意確率（t 値）
総じて成功している（平均値）	2. 32	2. 30	（0. 10）

（出所）筆者作成。

また，同じように紋意匠図について外部委託を行っている場合の主力製品の成功の程度と外部委託を行っていない場合の主力製品の成功の程度の２群間で平均値の差の検定を行ったが，統計的に有意差は見られなかった。

次に，図案の外部委託を行っている企業の中で取引先への依存度が高い企業と低い企業，そして外部委託を行っていない企業の３群間に分け，分散分析を行い平均値に有意差があるかどうか調べてみた。外部委託先への依存度の割合は，51％以上を依存度が高いグループとし，50％以下を依存度が低いグループに設定した。すると，主力製品の成功と図案の外部委託の平均値は表３のようになった。この結果からは，主力製品の成果は外部委託を行い，かつ取引先への依存度が高い企業が最も高い成果を収めていることが確認される。しかし，平均値にバラツキは見られたものの，統計的に有意差は見られなかった。

こうして見ると定量的な分析においては，主力製品の成功と外部委託の関係において有意な結果を導き出すことはなかった。しかし，表３に示したよう

表３　図案の製品成果の関係

	図案外部委託なし（N＝31）	図案外部委託あり（依存度高）（N＝21）	図案外部委託あり（依存度低）（N＝16）	有意確率
総じて成功している（平均値）	2. 32	2. 57	1. 94	0. 177

（出所）筆者作成。

に，３グループの平均値には，一定のバラツキを見て取ることができる。グループ間に有意差が出ない理由としては，各グループのサンプル数の少なさが影響していることも想定されるため，３群間で平均値のバラツキに，意味が見いだせる可能性もある。平均値のバラツキを詳しく見ると，外部委託は行っているものの，その依存度の低いグループの製品成果が最も低く，依存度の高いグループと外部委託をしないグループの成果が高い，という結果となっている。このことは，外部委託を中途半端に行う（委託割合が低い）ことの，「戦略的な弱さ」を意味しているのかもしれない。有意差が出なかったということを認めたうえで，外部委託による依存度の差が製品の成果に影響を与えるのではないかという仮説については，今後より深く検討すべき価値があるといえるだろう。

4－5．小括

こうして分析結果を見渡してみると，これまでの研究で議論されてきた外部委託（アウトソーシング）に関する主張と比較して，特に目新しい点はないと考えることもできる。だが，そのような指摘がある程度当てはまることを認めたうえで，これらの分析結果を，500 年以上続く伝統工芸品を産出する西陣という産業集積の近年の分業の傾向を示すものとして解釈することには，重要な意味があるのではないだろうか。第４章の分析では，主力製品の成果が，外部委託(アウトソーシング)の依存度に影響している可能性があることを示した。このことは，西陣地域においても専門家による知識を利用する程度によって，製品の成果が異なることを示唆しているともいえる。また，工程を内部化している企業も，部分的に外部の知識を利用しながら事業を行っていることも確認された。これらの分析結果は重要な意味があると考えられる。

第５章　流　　通

5－1．流通の既存研究

本章では，西陣機業の流通について議論する。和装産業は多段階かつ複雑な

流通経路となっており，そのことが末端である消費者の購入価格の高騰につながっているとされてきた。また，消費者の嗜好の変化や流行の情報がモノづくりを行う職人に直接伝達されず，着物離れを惹起したとする論者もいる。和装産業の衰退化，脆弱化が顕在化している昨今，西陣機業の流通経路はどのように変容しているのだろうか。流通と西陣機業の企業活動との関係について，様々な角度から検討するのが本章の目的である。

西陣機業の流通経路に関する研究はこれまでにもいくつか見られる。西陣織の特性は「多品種少量生産」を特徴とした高級絹織物であったが，1960 年代から機械化による大量生産と化合繊やウールといった原糸の台頭で製品は高級品から大衆品へ，多品種少量生産から，少品種大量生産へ移行している。こうした製品の転換から，出石（1965）は西陣機業の伝統的な流通経路が，製品の変化で乱れてきていることを指摘している。この過程で西陣機業でも企業規模の拡大が起こり，黒松（1965）は戦後の流通経路について，複雑かつ系列化された流通経路を省いて取引する場合が生じていることを示唆している。しかし，この現象は大規模企業の一部でみられる傾向である。西陣機業の殆どが零細企業である限り，従来通りの多段階に及ぶ流通経路は依然として存在していると考えられる。既存の関係の中で維持されてきた取引を失うことは大きなリスクとなるうえ，地域コミュニティが形成された伝統的地場産業に存在する零細企業は，相利共生な関係を維持していることが多く，引き継がれてきた業界構造に由来する束縛は大きい（中村［1999］）。さらに中村（1999）は和装の産業集積は，流通システムによって強く規定されていたことを指摘し，このことが西陣の知的財産の十全な活用を妨げ新たな事業展開の方向とその広がりを制約してきた要因であるとしている。

他方，問屋の存在意義について柿野（1982）は西陣機業の殆どが零細企業である現状から需要が高級化，多様化すれば集荷，品揃え機能を果たす問屋の介在は必須とし，鈴木（1993）は，小規模生産者は問屋との関係を持つことで遠隔地への販売を可能にし，危険負担を回避してきたことを指摘している。さらに韓（2010）は西陣機業と問屋の密接な関係が製品変化の情報に有益であった

ことや，資金調達のための金融機関の役割として問屋は有用な存在だったことを明らかにしている。こうした状況は，問屋が織屋に対して影響力を持つことを意味し，中でも大規模問屋は西陣着尺・帯地の価格決定に対して優位性を保持しているため，最終消費者に販売されるまでに価格が高騰することが懸念されている（柿野［1982］）。

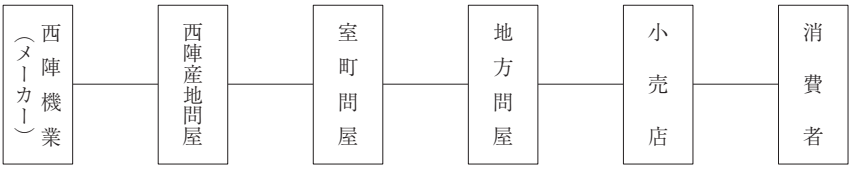
こうした背景の下，張ら（2010）は西陣機業の伝統的な流通経路は解消されていないことを明らかにしたうえで，一部の織屋が生き残りをかけ企業自身による販路拡大の自助努力が見られることを指摘している。しかし，それは織屋の経済的合理性や消費者の購入価格が安価になるといった指摘に留まり，販路拡大の具体的内容やその分析はなされておらず，検討の余地が残っている。

そこで本章では，西陣機業の伝統的な流通について相互の関係と業界の全体的な動向を確認し，アンケート結果から近年の西陣機業における流通について考察する。

5－2．西陣機業の流通の実態

西陣織の一般的な流通経路は図 20 のようである。問屋の存在は江戸時代からはじまったと言われている。西陣では業者の経営が世襲的に引き継がれるために既存の流通経路が温存されており，流通経路の改善，改革（短縮化，単純化）は困難であるとされてきた。そもそも，和装業界の多段階に及ぶ流通構造は非常に複雑であり，この複雑な流通を調整，整備してきたのが問屋である。

図20　西陣製品の一般的な流通経路



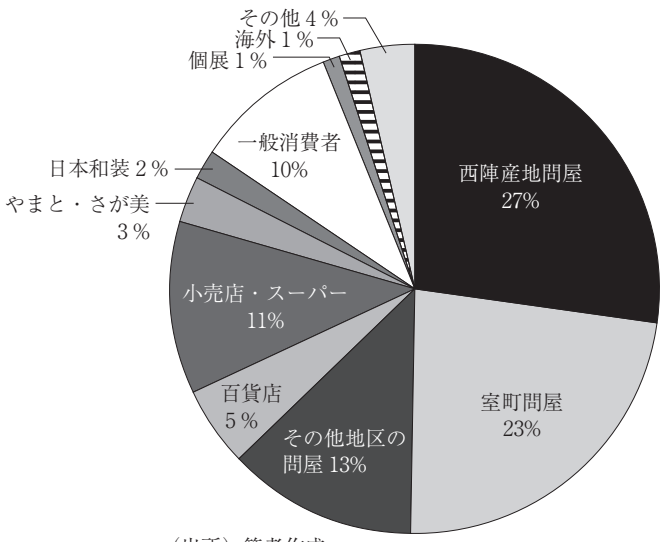
（注）上記は一般的な構図であるが実際は室町問屋の中でさらに売買が行われ他の問屋が介在するなど複雑な流通構造になっている。
（出所）柿野（1982）p. 440 より作成。

しかし，1960年代後半以後，和装需要が量的，質的に大きく変化してくると，流通の様相にも変化がみられるようになった（柿野［1982］）。さらに，交通網や情報通信の発達から問屋の中抜きもはじまっている。こうした状況を踏まえメーカーである西陣機業の流通の変化を確認する。

5－3．アンケートの結果

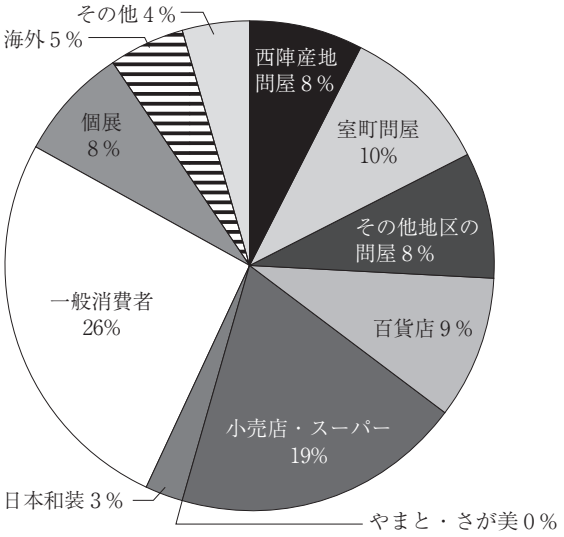
質問は製品の販売先を，選択肢の中から該当するもの全てに○をつけてもらう複数回答方式によって回答してもらった（図21）。次に，販売先の中で今後自社で拡大していきたい販売先を2つまで選んでもらい，同様に回答してもらった（図22）。結果は以下の通りである。

図21　製品の販売先



（出所）筆者作成。

図22　今後拡大していきたい販売先



（出所）筆者作成。

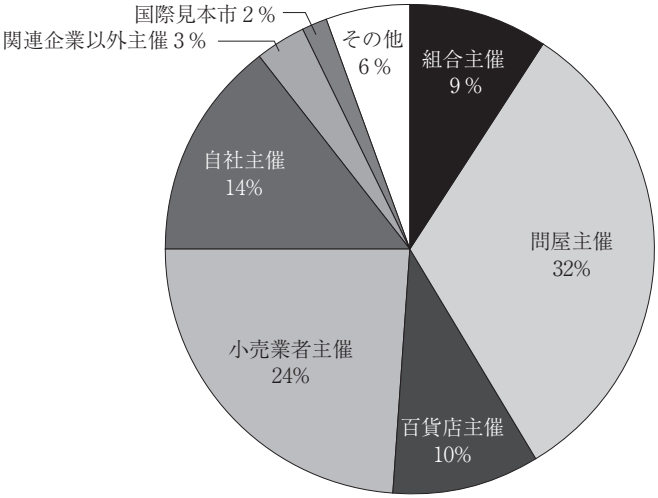
アンケートの結果によると，現在でも西陣産地問屋が織屋にとっての主な販売先であることに変わりはないものの，室町問屋[25]へ直接販売を行っている織屋もある程度存在することが見て取れる。さらに小売店や一般消費者といった販売先を占めるウエイトが高いことも近年の流通の大きな変化といえる。つまり，従来の多段階かつ複雑な流通経路は徐々に緩和され，流通の短縮化が進行している。織屋自身が消費者に近いところで直接販売し製品価値を伝える努力がなされているといえよう。また，今後拡大していきたい販売先でも，一般消費者や小売店の割合が高く，エンドユーザーに近いところで製品販売を行いたい意図が顕著に表れている。

(25)　室町とは東京，大阪，名古屋とともに４大集散地の一つであり，そこに集結している問屋を室町問屋という。室町問屋の特徴は和装関連商品を中心にした一大集散市場であり，背後地及び地元に有力な産地を控え産地市場的な性格を併せ持っている。現在でも高級絹織物を中心とした和装関連商品については，他の追随を許さない独自の市場を形成している。

このような結果は，第 20 次西陣機業調査の概要（2013）の内容とも酷似しており，帯地の販売先別金額構成を見ると，2005 年以降，西陣産地問屋と室町問屋の比率の低下，その一方で小売商（百貨店・スーパー含む）の比率上昇がみられる。一方，着物では室町問屋が全体の約 4 割を占め最大の販売先となっているものの，2008 年の調査から減少しており小売店や百貨店への販売が大きく躍進していることが指摘されている。

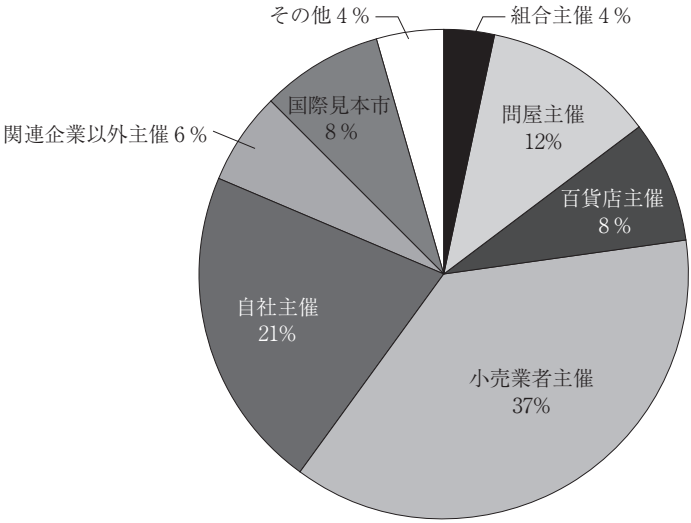
次に利用している展示会について，選択肢の中から該当する全てに○をつけてもらう複数回答方式を行った。図 23 に示すように問屋主催の展示会の利用が圧倒的であり，小売業者主催の展示会，自社主催の展示会と続いている。さらに，今後重要だと思われる展示会について 2 つまで選び回答してもらった。すると小売店業者主催の展示会が圧倒的多数を占めており，続いて自社主催となっている（図 24）。

図23　利用している展示会



（出所）筆者作成。

図24　今後重要だと思われる展示会

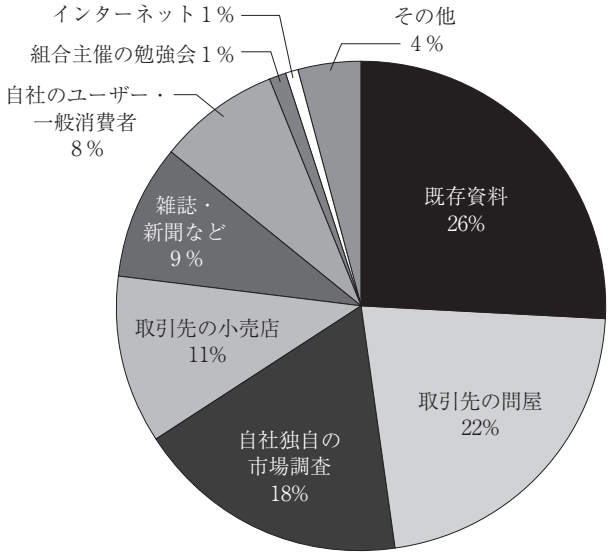


（出所）筆者作成。

これは前述同様，織屋自身が川下に向かって販売を行っていることへの表れであり，流通の短縮化が進行していることがわかる。つまりこれまで企業規模や経営資源の脆弱さから伝統的流通に依存せざるを得なかった織屋も，近年その販路を変化させているのである。これは，問屋の存立意義が徐々に小さくなっていることも意味している。

では，情報源には変化があるだろうか。韓（2010）が指摘したように，問屋との密接な関係から得ていた情報が西陣機業にとって有益であったならば，問屋との関係が減少している現在，情報をどこに求めているのだろうか。アンケートでは，デザインを決定する際の情報収集の方法について，選択肢の中で該当するもの全てに○をしてもらう複数回答方式をもって，情報源についてのデータを得た。結果は図 25 の通りである。

図25　情報収集の方法



（出所）筆者作成。

デザインの情報収集は自社の既存資料から得ることが多く，次いで取引先の問屋，そして自社独自の市場調査となっている。この結果について見ると，販売先ではエンドユーザーに近い川下への積極的な販売が見られたが，情報収集の結果と照らし合わせると相反する結果となっている。つまり，製品の販売先で得られたエンドユーザーに近い情報をそれほど重視していない。これは，どのようなことを意味するのだろうか。

この点について筆者はインタビュー調査で回答を得ることができた。和装はデザインという部分について汎用的に考えることが多く，他の業界ほど頻繁にデザインを変えることがない。各織屋は何十年も蓄積されたデザインを保有しており，その中で独自性を保ちながらアレンジしている。[26] また，長期的取引のある問屋はしっかりした情報収集を行ってくれるだけでなく，製品に対する目

(26)　2014 年 6 月 24 日　O氏インタビューより。

利きもある。製品の売れる，売れないといった判別が過去の蓄積された情報と目利きで対応できるのである。問屋の蓄積された情報と目利きは製品を創るうえで非常に役に立っている。

一方，エンドユーザーに近い情報についてそれほど重視していないのは洋服と比較して和服に対する知識が希薄だからである。一般的に洋服のデザインなど常用的に着用し知識があるものについてエンドユーザーは敏感である。しかし，和服は殆どのユーザーが多くの知識を持っている訳ではない。このような場合，エンドユーザーの意見はまちまちで捉えにくく，和服のデザインに反映させることは殆どできない。また，ユーザーの意見が自社の独自性に合っているか，大衆的に売れるか，和服のデザインに合うか，といった点について判別ができない[27]。他方で，エンドユーザーとのコミュニケーションからはむしろ，自社製品やブランドの情報発信や非常に厳しい目を持つ特定の顧客から製品の性能や機能[28]を聞き出すことを目的としているという。

以上のようなことから，近年みられる西陣機業の流通は，従来の多段階に及ぶ流通から，エンドユーザーに近い販売先に繋がりをもつ形の流通に変化してきている。しかし，情報収集は和装という製品の特性上，エンドユーザーよりも既存資料や問屋に依存することが多い。一般的なエンドユーザーからの情報収集や意見を製品に反映させるというよりも，彼らへの情報発信や一部の顧客とのコミュニケーションが，そこで意図されているといえるだろう。

5－4．小括

西陣機業では伝統的流通経路を変化させる新しい動きが起こっており，企業自らが流通に介入し，主体性を示している。このような動きは近年特に活発になっており，顧客に直接製品価値を発信している。流通短縮化の動きは問屋の存在意義を薄れさせてしまう。一方で，デザインを決める際には長期的取引関係にある問屋の情報を重視することが多い。

(27)　2014年9月24日　N氏インタビューより。
(28)　性能や機能とは帯の場合，締めやすい，軽いという使いやすさを言う。

流通の短縮化は問屋を不要とし伝統的流通からの逸脱を意味するわけではない。問屋の情報は西陣機業に依然として必要不可欠なものである。

第6章　企業情報・経営

6－1．西陣機業の現状

近年，伝統工芸品産業は産地空洞化，後継者問題，高齢化に伴う技術の継承等，様々な問題が表面化している。伝統工芸品産業のモノづくりには，熟練した技術・技法があって可能となるだけに，担い手となる人材の確保は産地において喫緊の課題である。こうした背景のもと，西陣の産業集積の中では現在，どのような織屋や従業員によって構成されているのだろうか。ここでは，産地が抱える問題と照らし合わせながら，集積内で存立する企業の特徴について分析する。

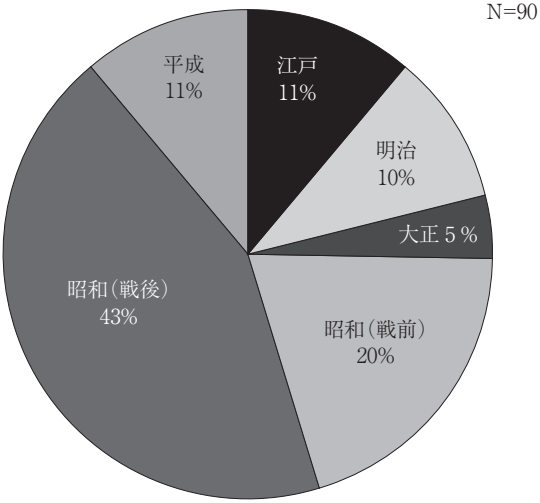
6－2．アンケートの結果

⑴　創業時期と従業員について

先ず，創業時期について確認すると戦後が最も多いことがわかる（図26）。従業員数は93社から回答を得られ，そのうち5名未満の従業者数が52件で全体の56％を占める結果となっており，零細企業や家内工業が大多数を占めていることがわかる（図27）。

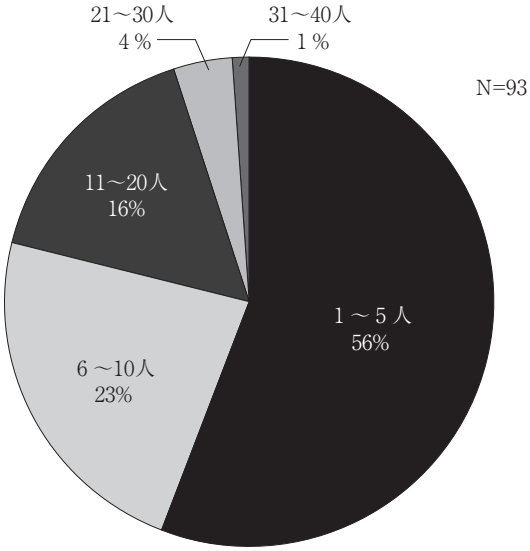
また従業員の平均年齢は50歳代が最も多く，続いて60歳代，40歳代と続いている。ここにおいて注意すべきことは，従業員の平均年齢は営業，事務職等も含めており，技術者のみを対象とした平均年齢ではないため，ここでは技術者の高齢化に伴う継承問題等について明確な分析を行うことはできない。ただし，それを考慮したとしても，相対的に西陣の高齢化は進んでいると言えよう（図28）。

図26　創業時期



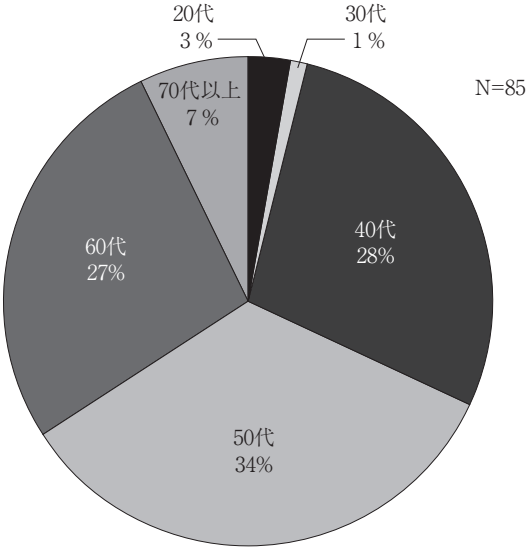
（出所）筆者作成。

図27　従業員数



（出所）筆者作成。

図28　従業員の平均年齢



（出所）筆者作成。

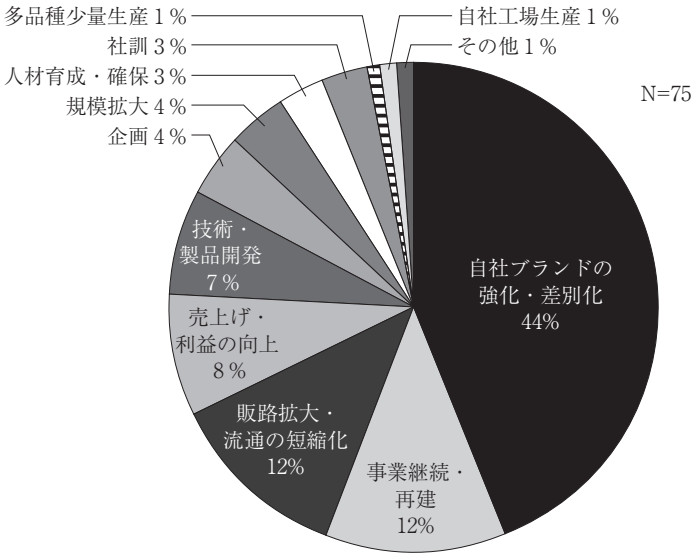
⑵　経営目標と今後の課題

次に重視している経営目標について確認する(29)。経営目標は自社ブランド強化・他社との差別化が44%と最も多い。続いて販路拡大・流通の短縮化，事業継続・再建が12%となっている（図29）。

第20次西陣機業調査の概要（2013）でも直面している経営上の問題点(30)で，類似的な回答結果を確認することができる。最も多いのは売上の減少を訴える企業（251社，68%）であり，販売不振が長期的に続いていることがわかる。続いて従業員の高齢化があげられる（129社35%）。この点は，西陣の産業集積で長期的に懸念されている問題であり，若い世代が相対的に少なく従業員の高齢化が進行していることが示唆されている。

(29)　経営目標は記述方式とし，筆者が類似的内容に分別しグラフ化したものである。
(30)　回答は20項目の中から3項目を選択してもらう複数回答方式を採用している。（第20次西陣機業調査の概要（2013）p. 22　参照）

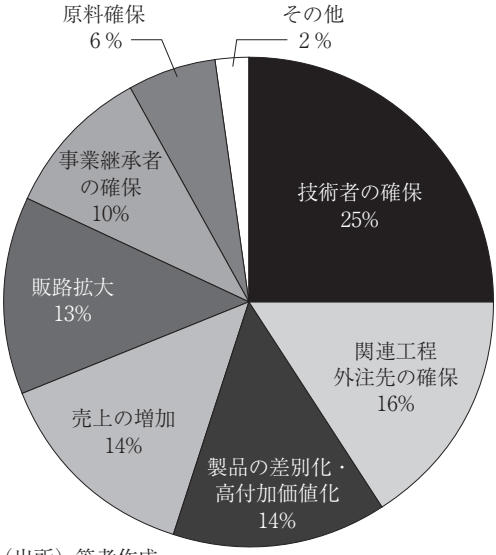
図29　経営目標



（注）経営目標は自由記述方式をとっており，類似的な内容を項目別に分別している。
（出所）筆者作成。

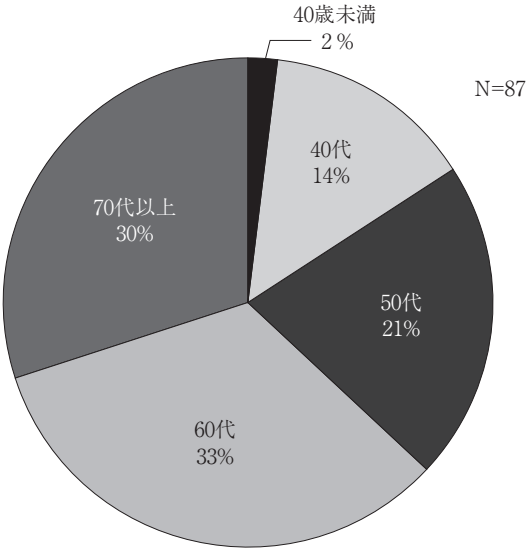
さらに，今後の課題について重要だと思われる内容を，選択肢の中から２つ選択してもらった（図 30）。技術者の確保が 25%，続いて関連工程外注先の確保 16%となっている。将来西陣織の生産を担っていく職人の人材不足が相当深刻な様相を呈していることがわかる。これは今後，中長期的な視野で西陣機業を見た時に，担い手の枯渇は次世代に西陣織の伝統と技術を伝えることができないという事態を招く可能性が高い。また，図 31 に示すように経営者の年齢も相対的に高いと言える。こうした技術の継承や後継者といった人材問題は，今後の西陣にとって深刻な課題であることが窺える。

図30　今後の重要課題



（出所）筆者作成。

図31　経営者の平均年齢

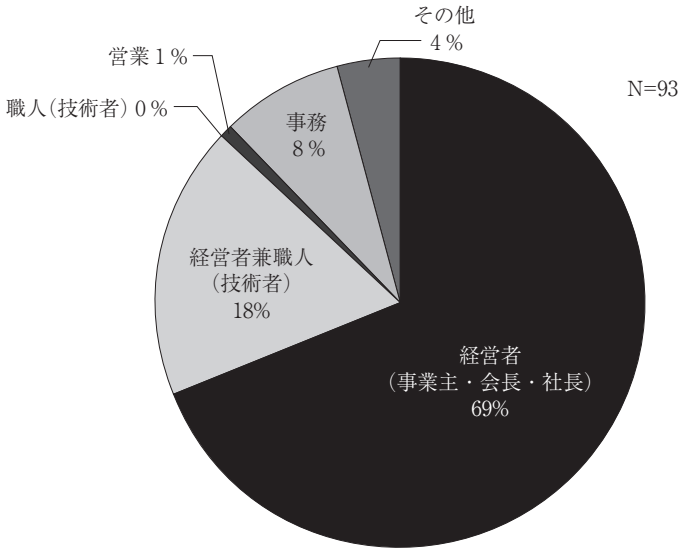


（出所）筆者作成。

⑶ アンケート回答者

最後にアンケートに回答して下さった方の役職について伺った。結果は以下の通りである（図32）。

図32 アンケート回答者の役職



（出所）筆者作成。

第7章 おわりに

本稿では，アンケート及びインタビュー調査の結果に基づき，近年の西陣機業の動向について論じた。市場構造の変化から西陣機業の主力製品は厳しい状況に置かれており，分業構造，流通に大きな変化が見て取れた。

以上の分析結果は，近年の西陣機業の動向を俯瞰した時にどのような意味を持っているのだろうか。

第1に，本稿の分析結果は，分業が西陣の企業戦略にとって重要であることを示している。西陣機業は細分化された分業体制を形成し，各生産工程を担う

多くの小規模な企業がそれぞれ高度な技術を創出しながら優れた製品を生産してきた。しかし，経済的，社会的背景から和装の市場規模は縮小し，分業体制の変化と多様化が確認された。

分業というシステムを利用することは競争上重要な業務を外部の組織に任せざるを得ない。自社よりも優れた専門技術を持ち，成果を出すことができる企業があれば競争優位をもつことができるため外部委託を利用することになる。他方，外部委託を利用することによって競争優位を構築しづらくなることも考えられる。例えば，共通の取引先を利用することによって情報が漏洩したり他社と類似的なデザインになったりする恐れがある。つまり，外部委託の議論はこのようなメリットとデメリットが存在する。

そこで取引先との関係性や外部に業務を委託することによって製品成果に差が生じるかどうか調べた。その結果，有意差は出なかったものの，織屋と取引先の間では高い信頼性が構築されており，図案の工程では積極的な外部委託を行っている織屋は製品成果による平均値が最も高く，続いて外部委託を行っていない織屋，外部委託を行っているが外部への依存度が低い織屋が最も製品成果が低かった。このバラツキが意味するところは，専門的な技術者へ委託するならば，それを徹底することの重要性である。つまり，取引先と信頼性が構築され，目的をもって積極的に外部委託を行えば，織屋の企業戦略としての優位性が形成されることを示唆している。

他方で，業務を外部に委託する際には，取引先の技術や仕事の柔軟性，緊密な情報交換などが成果に影響を与える。実際のインタビュー調査でも，織屋が主体となって取引先とやりとりを行い，既存の知識との融合や技術指導など織屋自身の力量ともいえる内容も多く含まれている。それらを含めて考えると，専門性の高い職人へ業務を委託することが必ずしもよい成果につながるとは言い難い。また，西陣織は約 20 に及ぶ工程を経て製品化されるため，図案や紋意匠図といった部分的な工程だけに特化した分析のみによって，製品成果への影響を論じることには，慎重にならなければならない。

しかし，それらの点を認めたうえで，なお伝統工芸品産業が長い歴史ととも

に確立させた分業というシステムが，現在西陣機業の戦略の構築に寄与しているというのが，この分析の重要な結果ということができる。他の織屋と共通の取引先でも，単なる差別化のために利用するのではなく，専門的な業務を外部委託することそのものが企業戦略として競争優位を実現する有効な手段となりうる，という意識を持つことが必要なのである。分析の結果，外部委託の依存度が高い企業の平均値が高かったのは，外部委託をすることが競争優位を実現するために貢献することを表しており，分業というシステムが西陣機業にとって有意な戦略となっていることを裏付けている。この点を確認できたことが重要である。

第２に，既存の流通と新しい販路開拓の併用の必要性があげられる。「西陣の伝統力」をいかにビジネスとして昇華させていくか。チャネルの開発は多くの企業が克服できなかった課題であった。しかし近年，西陣機業自らが流通に介入し短縮化を推進したり，自社で展示会を行ったりするなど，主体的に新しい販路開拓を行っている。つまり伝統的な流通経路を刷新するような変化が起こっているといえよう。

多段階に及ぶ流通構造によって製品や技術の情報が消費者に伝達されない中で，西陣機業は生産者と消費者に存在する多様な隔たり（懸隔）を架橋する流通の社会的役割を自ら行い，小売店や市場へ積極的にアプローチしている。多様化する市場のニーズに合致した製品を作るという意味では有効な手段であり，自社の技術やブランドを直接伝えることも可能になる。しかし，エンドユーザーの情報はデザインに直接反映させることは難しい。モノを作り続けるためには一定量が売れることが前提になる。アンケートの結果から，問屋の中抜き現象を確認することができたが，問屋の蓄積された情報は西陣機業にとって優位な情報となり，製品の開発に寄与することが確認された。こうした背景から，西陣機業にとって既存の流通と新しい販路開拓の併用は重要なビジネスモデルになるだろう。

また，西陣機業の殆どが零細企業である限り，現状では多くの生産者にとって伝統的な流通（既存の取引先の問屋）との取引をある程度維持することが必

要である。インタビュー調査でも，これまでの流通に加え，小売店への直接販売やエンドユーザーを対象とした自社販売などいくつかの流通チャネルを使い分けており，流通経路の多様化は明らかであった。(31)

今後は，小売店や消費者にとって直接販売されることが実際有益であるかどうか，といった調査が必要になるだろう。実際，インターネットの普及で消費者向けの取引が行われるようになり，多段階に及ぶ問屋を介さずに消費者自身が直接購入できる新しい流通の形が取られるようになった。だが，第19次西陣機業調査の概要（2011）によれば，こうした流通形態は価格面では健全である一方，一部の販売において不信を招く行為が相次ぎ，消費者の信頼が損なわれることが報告されている。消費者側から見た流通の形についても考慮しなければならない。

実際に奢侈的な和装という製品において，どのような販売形態が適しているか明確にすることは難しい。ただ，和装の需要縮小，ニーズの多様化の高まりは消費者との接点にいる小売業者から，デザインや品質，価格等に対応した情報収集を行っていくことが不可欠となる。問屋との連携だけでなく，小売店と情報を共有し，市場のニーズを的確に捉えた商品開発を行うために密度の濃い連携が必要だろう。

第3に，西陣機業における主力製品の成功は多層的に捉えるべきである。西陣機業の主力製品は今もなお帯であるが，その成果は過去3年の売上高，売上目標，利益目標，相対的な成功の指標の全ての項目において厳しい状況になっている。これは，第20次西陣機業調査の概要（2013）が指摘する結果と同様である。

しかし，こうした不況の中でもいくつかの織屋では高い製品成果を収めていることが確認された。インタビュー調査からも限られた経営資源を有効に活用し，自社の知恵と努力で高い成果を得ている織屋も存在することがわかった。例えば，西陣の着物が主力製品のＳ社では，30代～40代と顧客ターゲットを

(31)　2014年8月5日　Ｔ氏インタビューより。

明確にし，シチュエーションに応じた「シンプルでカッコいい着物」を提案している。また，H社では不易流行を創作理念に独自性が強くかつ汎用性の高い製品を作り続け，自社のデザインにブレがない。自社で図案を描き，西陣内にある自社工場で織り，大量生産は行わず一柄に３本という小ロット対応を徹底している。厳しい状況の中でも自助努力に励む西陣機業も存在することを考えれば，様々な境遇を乗り越えて必要な変革を粘り強くやり遂げていることが結果的に成果に繋がっているのかもしれない。

しかし現在，和装の需要が低迷し西陣機業の殆どが脆弱な経営資源である中，優れた成果を出す織屋が存在し競争優位を構築しているならば，この問題は結局のところ，企業の自助努力にかかっているということになる。優れた分業の取引先が他社とも取引があり，その中で差をつけるためには，織屋自身の努力に委ねられる。分業の取引先が何をしてくれるかを問うのではなく，取引先の協力を仰ぎながら自分自身に何ができるかを問うべき（武石［2003］p. 226）なのである。同じように流通の短縮化に乗り出した競争相手が存在した場合も，競争優位を獲得するには織屋自身が情報の分析に努め，製品に反映させなければならない。

西陣機業における主力製品の成功は，分業という専門の外部知識を単に有効活用するだけでなく，また，多様化した流通チャネルを持つことだけが優位性を持つのではなく，同時に自らの企業組織の内部にも目配りしなければならないのである。そうした仕組みや体制を構築し，様々な要素がお互いに補完しながら，当たり前の工夫や仕組みを，全体としてバランスよく着実にかつ長期的に営むこと（武石［2003］）が必要なのである。こうした様々な要素が多層的，複合的に取り組むことで製品成果の向上に繋がると考えられる。

最後に，本稿では近年における西陣機業について概括的に捉えたにすぎない。もちろん，ここで取り上げた結果と考察は一定の説明ができるものであるが，単純集計を行ったアンケート調査と一部のインタビュー調査に基づくものであり，今後さらに詳細な検証が必要であると考える。

参 考 文 献

・出石邦保（1965）「流通構造の分析」，黒松巌編『西陣機業の研究』ミネルヴァ書房
・伊丹敬之（1998）「産業集積の意義と論理」伊丹敬之・松島茂・橘川武朗編『産業集積の本質』有斐閣
・伊藤宗彦（2005）『製品戦略マネジメントの構築』有斐閣
・尾田・原（2013）「戦後における西陣機業の研究動向」『香川大学経済学論叢』第 86 巻，第 2 号，pp. 205～233.
・柿野欽吾（1982）「和装染色製品の需要動向と流通構造」『和装織物業の研究』ミネルヴァ書房
・柿野欽吾（1992）「技術革新と伝統産業」『社会科学』（50）pp. 69～100.　同志社大学人文科学研究所
・柿野欽吾（1999）「西陣工業の変容」『同志社商学』第 51 巻，第 1 号，pp. 133～160.
・片方信也（1995）『「西陣」織と住のまちづくり考』つむぎ出版
・Clark, Kim B.（1985）“The Interaction of Disign Hierarchies and Market Concepts in Technological Evolution.” Research Policy 14（5），pp. 235～251.
・クリストファーロレンツ（1990）『デザインマインドカンパニー　－競争優位を創造する戦略的武器－』ダイヤモンド社
・黒松巌（1965）「序章　西陣織物と関連産業」『西陣機業の研究』ミネルヴア書房
・小池和男（1995）『仕事の経済学（第 2 版）』東洋経済新報社
・鈴木安昭（1993）『新・流通と商業』有斐閣
・武石　彰（2003）『分業と競争』有斐閣
・中條　毅（1978）「繊維産業構造対策と西陣企業」『評論・社会科学』同志社大学社会学会
・張娟，范作冰，横山岳，数納朗，小野直達（2011）「西陣織物産地における金襴部門の地位と産業構造の特徴」『日本シルク学会誌』Vol. 19 pp. 9～14.
・中村宏治（1999）「和装産業の産業集積流通システム」，第 51 巻第 1 号，pp. 432～462.『同志社商学』同志社大学商学会
・西口敏弘（2000）『戦略的アウトソーシングの進化』東京大学出版会
・額田春華（1998）「産業集積における分業の柔軟さ」伊丹敬之・松島茂・橘川武朗編『産業集積の本質』有斐閣
・長谷川光一（2012）「製品開発マネジメントにおけるデザインの重要性」Discussion Paper No. 83.　科学技術政策研究所　第 2 研究グループ
・韓載香　（2010）『「在日企業」の産業経済史』名古屋大学出版会
・藤本隆宏，キム・B・クラーク（2009）『製品開発力－自動車産業の「組織力」と「競争力」の研究』ダイヤモンド社
・山田幸三（2013）『伝統産地の経営学－陶磁器産地の協働の仕組みと起業家活動－』有斐閣

・レイモンド・ローウィ（1981）『口紅から機関車まで』鹿児島出版会
・渡邉喜久（1997）「西陣織物業の生産システム－生産工程の分業化と人間主体生産システム－」『東海学園大学』研究紀要（2）pp. 47～78.

参 考 資 料

・第 20 次西陣機業調査委員会（2013）「西陣機業調査の概要（西陣機業調査報告書）」。

参 考 URL

・西陣 web（http://www.nishijin.or.jp/ori/koutei.html）
・西陣用語（http://www.joho-kyoto.or.jp/~hyomon/tosho01.html）

インタビュー協力企業

・H社　2014 年 5 月 22 日
・Ｉ社　2014 年 5 月 23 日
・H社　2014 年 6 月 24 日
・T社　2014 年 8 月 5 日
・Ｉ社　2014 年 8 月 6 日
・Y社　2014 年 9 月 24 日
・S社　2014 年 9 月 24 日