

AJ フォーラム 23

伝統産業の継承と革新

日時：2014 年 10 月 25 日（土）

場所：世田谷キャンパス 34 号館 A306 教室

講師：細尾 真生（特定非営利活動法人てこらぼ 副理事長、
京都経済同友会 副代表幹事、株式会社細尾 代表取締役）

コーディネーター：柴田徳文（政経学部、アジア・日本研究センター センター長）

当日は、AJセンターの研究員を中心に、21名が出席してフォーラムが開催された。冒頭、柴田センター長から、京都・西陣織の製造・卸売を世界的に展開する「株式会社細尾」と同社代表取締役社長で講師の細尾真生氏の紹介があった。

引き続き、講師の細尾氏から、伝統産業の技術や価値の継承にかかる課題と展望などについて、以下のとおり、同社における事業展開をもとにしたお話をいただいた。

1. 西陣織と「細尾」の創業

京都の先染め織物「西陣織」にいう「西陣」は、応仁の乱時に西軍（山名宗全側）が本陣を置いたことにちなむ京都の地名である。西陣織の技術は、渡来人の秦氏に由来し、1200年前より京都の皇族・貴族や富裕層の支持を受けてきた。

「細尾」は1688年（元禄年間）、京都西陣において織屋として創業。1922年（大正12年）、問屋業（卸売）に業態転換をした（1995年に製作部門を復活）。

2. 講師・細尾真生氏の略歴

細尾氏は、大学卒業後、大手商社に入社。入社4年目にイタリア・ミラノのアパレル会社で勤務。細尾氏が見るイタリア人気質は、第一に「人の真似を嫌う」ことである。イタリアにおいて、オリジナリティとアイデンティティが問われる環境に身を置いてきた細尾氏は、家業の西陣織を外部の目で見直すことができ、西陣織の美しさと技術の高さを再評価することができた。

1982年、4年間のミラノ勤務の後、細尾氏は京都に戻って家業を継ぐ道を選んだ。イタリア滞在時に得た経験と人脈を活かし、のちに、西陣織の新たな可能性を探ることになる。

3. 「細尾」における技術の継承と文化の発信

細尾氏が京都に戻った当時、呉服市場は2兆円の規模であった。「ガチャ万」という業界用語があ

るほどの好景気だった。

西陣織には26の製作工程があり、工程ごとの分業体制のなかで職人の技がそれぞれ受け継がれてきた。しかし、その後、生活様式の変化などで国内呉服市場の規模はピーク時の2兆円から2000億円台に縮小。工程ごとの分業体制では、職人の後継者育成が困難な時代に突入した。

1995年、技術の継承に危機感を覚えた細尾氏は、分業体制の技術を社内に取り込んで内製化し、製造部門の機能を復活させた。職人の雇用と技術の継承に努め、業態を製造・卸売業に再転換したのである。

2000年に社長を継ぐが、その2年後には創業以来初の赤字に陥る。そのような状況下、細尾氏は経営を根本から考え直し、「文化を売る」という経営理念を定め、2004年から海外へ西陣織文化を発信し始めた。

2005年には、「京都プレミアム」（京都の伝統産業のブランド価値向上と市場開拓を目的としたプロジェクト）に参加。

2006年からは、パリのライフスタイル国際見本市「メゾン・エ・オブジェ」に出展を始めた。しかし、出展から3年間は商談が成立しなかった。

それでも、国際見本市開催期間中は、製造部長の金谷氏を中心に、出展している他のメーカーの展示品を調査し、どの企業も手がけていない西陣織オリジナルの技術の可能性を確信することになる。その技術とは、一つは、箔（金箔や銀箔）を塗った和紙を裁断して糸と織り込む技術、もうひとつは非常に強い撚りをかけた糸（撚糸）にのり付けして織る技術（後で蒸気を当てると糸が縮んで凸凹の模様がでる）である。

この3年間の国際見本市においても、ただ同じものをを出展していたわけではなく、どうすれば西陣織という文化をヨーロッパ市場でビジネス展開できるのか、顧客の反応を探りながら作品の改善と技術の研究を続けたのであった。

4. 技術を基盤にした新たな挑戦

生産・売上げが回復しない中で、周囲からは「価格設定が間違っている」「これまでのやり方では価格競争に勝てない」と非難される状況が続き、細尾氏にとって「一番苦しかった時期」を迎える。細尾氏は「モノづくり」の基本思想に立ち戻って考え抜いたすえ、高い技術をもつ西陣織にはそもそも価格競争という発想は存在しないことに気づく。そして、「織物のフェラーリでいこう！」と決心した。つまり、オリジナルの技術をもとにブランドの価値を高める事業戦略を定めたのであった。

転機が訪れたのは、メゾン・エ・オブジェに出展4年目の2009年。ルイ・ヴィトン、シャネルなどのブランドのブティックを手がけるインテリアデザイナー、ピーター・マリノ氏からオーダーがあった。「クリスチャン・ディオールの店舗の壁紙に西陣織を使いたい」という製品開発のオファーであった。

マリノ氏から送られてきたデザインは、鉛を溶かしたような凸凹が無数にあるメタリックかつ立体的なデザインであり、しかも、壁紙にするためには150センチ幅の生地を織らなければならなかった。西陣織の帯は32センチ、広い丸帯でも70センチの幅しかなく、従来の西陣織からは想像もつかないデザインであったが、これで金谷部長の職人魂に火がついた。箔や撚糸を使ったオリジナルの技術をもとに、新たな技術開発を進めるあいだ、金谷氏はむしろ楽しさを感じるようになり、その

間、後継者も育ち始めた。技術の粋を集め、2年後、150センチ幅の西陣織の織機を開発することに成功した。

完成した生地はマリノ氏から絶賛され、その後、シャネル、ルイ・ヴィトンなど、世界中からオーダーがくるようになった。

国外の市場にも目を向けて、西陣織をグローバルに通用するテキスタイルとして発想し直したことで、同社の織屋としてのオリジナリティも高まった。細尾氏は、同社のオリジナリティとして次の3つをあげる。①技術の完全差別化、②小回りが効く。つまり、小ロットに対応でき、顧客の要求以上のことができる、③デザインからサンプル織物の提示までの期間が世界一速い。従来1か月かかった期間を1週間に短縮でき、コストも低減した。

5. 物質を超えた価値づくり

近年、同社では、一流ブランド店舗やラグジュアリーホテルの内装用の注文が増えている。その事業展開には“more than textile”（織物以上）という考えが根底にある。織物という「物質」を超えた「価値」を創造することである。細尾氏は4つの価値をあげる。①着物をベースにした価値、②インテリア分野における価値づくり、③ファッション分野における価値づくり、④アート分野における価値づくり、である。ファッションやアートの領域では、ファッションデザイナー三原康裕氏とのコラボレーションにより、2012年のパリコレで発表するなど、新たな展開に挑んでいる。このように、製造部門が様々な価値を作り出す可能性を秘めた「潜在市場」となっている。

6. 伝統産業のポテンシャルとこれからの伝統産業人の使命

「伝統産業・工芸は、実は、最先端の技術を保有している」と細尾氏は考える。すなわち、自分たちの足元にある有形無形の資産を見つめ直し、掘り下げて活かしていくことが重要なのであり、そして、事業の継承・発展を社会の発展や幸福につなげていくシステム、つまり「食えるやり方」を構築していくことがこれからの伝統産業人の使命である、と細尾氏は力説する。西陣織は技術の継承ができなければ存続できない。前述のように、同社では、すべての工程の技術を内製化し、技術の継承と雇用の維持・創出に成功してきたのである。

7. 文化の組み合わせ

これまで京都の伝統産業は先祖の遺産で食べてきたが、「今後は100年食べていける文化・価値の創造が必要である」と細尾氏は考える。京都の文化とヨーロッパ文化がぶつかり合った時、今まで京都になかった新しい文化・価値が生まれる。同社においても、「文化の組み合わせ」が新しい作品・技術の開発や新たな市場の開拓につながった。

しかし、同社のような挑戦を試みる同業者は少ない。多くの西陣織産業人は、伝統産業の内なる閉鎖的ネットワークの中で活動している。細尾氏は、これを打ち破る方法もまた「文化の組合せ」であると説く。細尾氏も当初は「京都」や「日本」のイメージを打ち出すことを考えていたが、欧米人が良いものを評価する言葉 “It’s cool!” には、日本風な柄よりも、技術の高さを評価する指向がある。良い物は文化を超えて一つの舞台上で融合できるのであり、「文化の組合せ」を異業種間や海外との間で図ることにより、京都の伝統産業には大きな展望が開けるのではないかと細尾氏は考え

る。

このような展望に向けて、細尾氏は、30歳代、40歳代の若い人たちに期待をかけている。これまで西陣織の工程は分業であったが、若い職人には一つのプロジェクトの全工程を任せることで、デザインが製品になることの喜びを感じてもらい、高いモチベーションをもてるように工夫をしている。工房では、金井部長をはじめとする経験豊かなベテラン職人に志の高い若手職人も加わって、日々フル稼働で数台の織機を動かしている。

8. 技術・ブランドと信頼ベースのネットワーク

西陣織は、元来「織物のフェラーリ」だった。つまり、技術やブランドを大事にしてきた。細尾氏は、業績の改善を図るなかで、そのことを再認識したのであった。

各種工業製品が大量生産と大量販売で競争をする時代は、長い歴史の中のほんの短い期間にすぎない。ことに京都の各種産業に目を向ければ、伝統産業ではない業種（例えば、電子機器、セラミックス等）においても、技術やブランドが高く評価をされてきた歴史がある。

京都の伝統産業、西陣織の「細尾」は、細尾氏による改革以降、高い技術に裏打ちされた新たな価値を生み出してきた。後継者の細尾真孝氏も、西陣織による革新的なファブリックの開発に積極的に取り組み、伝統産業の革新に挑戦し続けている。

最後に、細尾氏は、技術やブランドへの信頼に根ざしたネットワークを内外に構築していくことの重要性をあらためて説かれた。

講演後、数多くの質問が寄せられ、質疑応答のあと、柴田センター長からの閉会の挨拶、ならびに細尾氏からの同社の現場訪問を歓迎する旨の挨拶があった。