

製品開発と高付加価値化

－川島織物の事例研究－

渡 邊 喜 久

Product Development and High Value Added

－ Case Study on Kawasima Textile －

Yoshihisa WATANABE

This paper is a case study which concerns with a new Product Development and Managemet Philosophy. Therefore, I am studying Value Creation Management in the process of Product Developmet of High Value Added.

For this study I selected Kawashima Textile Manufacture Ltd., for its long and magnificent history. The year 1998 is the 150th anniversary of its foundation. The history of Kawashima Textiles is the genealogy of the heart and technique of the masters who have been pursuing eternal beauty. The resarch work is concerned with the new Product Development which they have been making the best use of “Tradition and Innovation” by Nisijin Textile.

はじめに

- 1 川島織物の企業概要
- 2 価値創造の生産活動
- 3 孔雀に関する論及－川島織物の企業イメージ
- 4 価値創造の企業経営

おわりに

はじめに

わが国の製造業は、高度な生産技術に裏付けられた高品質な製品開発を行なうことにより、飛躍的に発展してきた。また、競争企業よりも少しでも品質のよい製品を開発することに最高の価値観をおいてきたのである。この価値観は企業内にとどまらず、関連企業や下請けの方面にまで共有されていったと思われる。このような生産現場を中心とした改善によるコストダウンと製品の品質向上に全精力を注ぎ込んだ活動は、全社的に展開され、その結果日本企業の競争優位の確保に貢献したのである。しかし、相当レベルの技術水準に達した現在、既存製品の

分野にあっては従来からの努力は必要ではあるが、一方では、創造的で独自の製品の開発が求められている。

本論では、新製品開発と企業理念との関連を事例研究によって考察することから、高付加価値化の生産活動によって価値創造の経営の検討を試みようとするものである。このための実証的研究の展開のために選んだのが、創業以来150余年、常に西陣織物の伝統と創造を生かして新製品の開発に努力している川島織物である。本稿の課題は次の通りである。

- (1) 永年にわたって高付加価値商品を「伝統と創造」という立場から追求してきた「株式会社川島織物」を選び、理論と実践の構築を試みようとするものである。
- (2) そのさい「製品開発と高付加価値化」をテーマとして、川島織物の経営理念「孔雀を求めて」の分析を中心課題としたものである。

1. 川島織物の企業概要

(1) 企業経営の発展過程

川島織物は、西陣織物を代表する創業以来150年を超える総合装飾織物メーカーである¹⁾。美術工芸織物から帯地、室内装飾用・車両用裂地、敷物にいたるまで西陣機業の高級織物の伝統技術と高い芸術性を生かして、伝統と先進性がハイレベルに調和する日本でも屈指の異色企業である。

創業は1843(天保14)年、初代川島甚兵衛が京都室町に呉服悉皆業を開業したのが始まりである。1879(明治14)年には二代甚兵衛が家業を継承し、織物製造の分野にも着手した。さらに滅びつつあった綴織に改良を加え、続々と大作を発表して、今日にいたる綴織の技術を確立した。

1910(明治43)年に3代が事業主となり、実用的な普及品の量産を開始するとともに、新たに室内装飾部を開設した。1934(昭和9)年に4代が事業主を継承し、1938(昭和13)年に法人組織に改組した。その後、戦争そして終戦という困難な時代の中で、駐留米軍住宅のインテリアや車両用シートなどの大量受注に成功した。インテリアを中心とした室内装飾織物のトップメーカーとしての地位を確立した。1969(昭和44)年、創業125年を機に4代続いた川島一族から筆頭専務 岡部正(現相談役)が社長に就任、1973(昭和48)年には東京・大阪・名古屋の各証券取引所市場第一部に株式を上場し、経営の近代化を積極的に推進している。1980年代には、自動車生産の急増に伴って車両用裂地の売上が驚異的な上昇を示し、経営基盤が確立した。近年では日本の最高級建築ともいふべき、新宮殿・迎賓館の内装などを手がけるとともに、国際化路線を積極的に推進しており、1985(昭和60)年には、西ドイツのダイムラー・ベンツ社への納入を開始、さらに台湾における合弁事業の推進、イタリアのミラノ市におけるデザイン事務所と現地法人の開設など、国際的企業として躍進している²⁾。

(2) 経営概況

1997年(平成9年)3月末現在、資本金は82億7千7百万円、従業員が865名(男性616名・女性249名)となっている。本社の所在地は京都・西陣にあり、東京・大阪事務所、京都・市原に中央技術文化センター、京都・紫野技術センター、滋賀・技術センターさらに、国内に16ショールーム、子会社8社、関連会社4社、海外に子会社11社、関連会社6社を持っている。

図表-1 川島織物 近年の業績の推移

(単位:百万円)

	1980年	1985年	1988年	1991年	1992年	1994年	1996年	1997年
売上高	34,684	61,920	70,736	92,300	89,634	64,194	59,987	57,333
経常損益	1,932	2,137	3,311	3,286	1,436	△1,652	△1,869	798
当期純損益	1,946	2,233	1,466	1,847	540	△50	△1,817	△163
資本金	1,400	4,299	5,081	*8,277	8,277	8,277	8,277	8,277
純資産額	6,243	15,945	20,269	29,745	29,554	28,148	24,911	24,747
総資産額	22,431	43,812	51,454	76,906	79,133	63,099	57,136	58,076
自己資本比率	27.8	36.4	39.4	38.7	37.3	44.6	43.6	42.6
従業員数	1,157	1,367	1,185	1,174	1,213	1,113	979	*2 865
連結売上高	36,863	62,815	71,341	122,916	121,586	95,816	95,753	100,281
連結純損益		967	1,550	2,286	738	△1,594	△1,848	△123

* 新株引受権付社債の権利行使による増資額。

*2 従業員数が前期末に比し、114名減少しているが、主として関係会社への出向者の増加と退職等による自然減少である。従業員数は、関係会社等への出向者420名を含まず。また、上記の他に臨時従業員は月平均56名。

(出所)「有価証券報告書」各年版。

図表-2 川島織物 近年の事業別売上高構成比の推移

(単位:百万円)

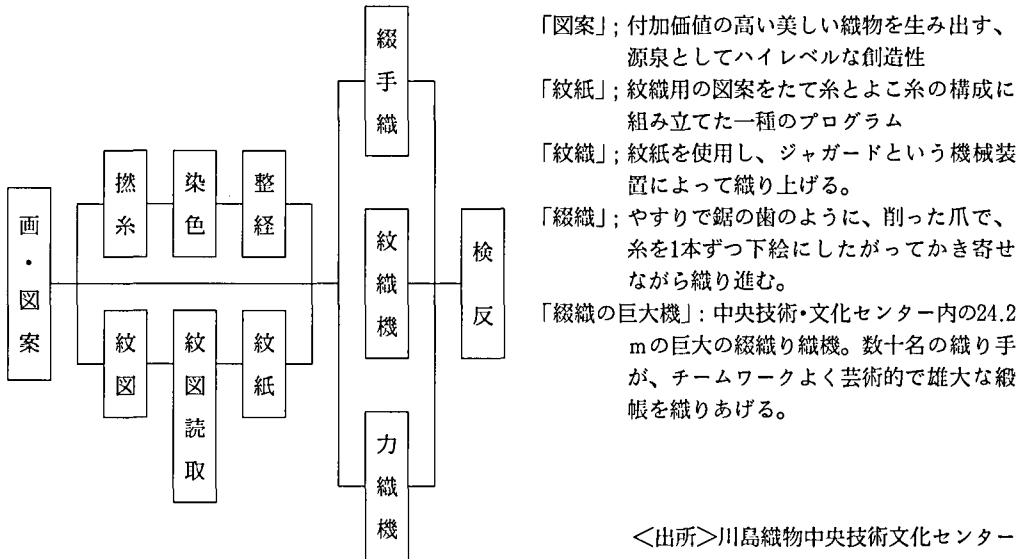
	1980年	1985年	1988年	1991年	1992年	1994年	1996年	1997年
美術工芸織物部門	578	534	829	1,863	1,885	2,098	1,437	1,671
緞帳、壁掛、織物額等	1.7%	0.9%	1.2%	2.0%	2.9%	3.3%	2.6%	2.9%
呉服部門	2,819	3,508	4,215	5,014	5,293	4,528	4,316	4,288
帯地、打掛、服紗等	8.1%	5.7%	5.9%	5.4%	5.9%	7.0%	7.7%	7.5%
室内装飾部門	9,269	8,979	13,353	20,599	20,961	18,345	17,862	18,496
カーテン、室内装飾工事等	26.7%	17.9%	22.2%	22.3%	23.4%	28.6%	31.9%	32.3%
内装材部門	11,103	39,657	41,959	47,780	45,197	29,295	24,933	25,869
車両用裂地、椅子張地、壁装材	43.7%	64.0%	59.3%	51.8%	50.4%	45.6%	44.5%	45.1%
敷物部門	15,708	17,006	16,289	17,006	16,289	9,925	7,436	7,007
カーペット、床材	19.3%	18.4%	18.2%	18.4%	18.2%	15.5%	13.3%	12.2%
その他	179	84	104	35	7	—	—	—
インテリア小物・情報部品	0.5%	0.1%	0.2%	0.1%	0%	—	—	—
	34,684	61,920	70,736	92,300	89,634	59,265	59,987	57,333

(出所)「有価証券報告書」各年版。

図表-1 より売上高は1980年346億円から、飛躍的に発展を続けて1991年にはじめて900億円台に乗せているが、最近の業績は下降線をたどっている。

売上高全体の構成率を見ると、車両用裂地、椅子張地は常に50%台を維持してきたが、最近5年間は45%前後になっている(図表-2)。今後、自動車生産の減少に伴って車両用裂地の売上はさらに厳しいものとなるだろう。また、美術工芸織物から帯地、室内装飾用、敷物は、微増ないし横ばい・微減状況である。しかし近年の着物離れの続く中で、西陣業界は不況で悩んでいるが、「川島の帯地」は高級感という魅力でもって大きな売上高の減少は見られない。今後の販売促進の中心は、川島織物の核ともいべき美術工芸織物分野から得た技術を生かして、

図表-3 生産工程図



図表-4 川島織物 近年の売上高・製造費用推移表

(単位: 百万円)

	1980年	1985年	1988年	1991年	1992年	1994年	1996年	1997年
売上高	34,684	61,920	70,736	92,300	89,634	64,194	55,987	57,333
製造原価	8,967	22,101	17,395	20,506	19,591	13,530	9,252	9,146
内訳・材料費	4,064	12,853	9,603	12,370	11,387	7,821	5,097	5,263
(構成比; %)	45.3	58.2	55.2	60.3	58.1	57.8	54.7	56.8
・労務費	1,081	1,577	1,549	1,619	1,841	1,664	1,310	1,178
(構成比; %)	12.1	7.1	8.9	7.9	9.4	12.3	14.0	12.7
・経費	3,821	7,664	6,243	6,517	6,363	4,044	2,917	2,820
(構成比; %)	42.6	34.7	35.9	31.8	32.5	29.9	31.3	30.5
(外注加工費)	3,354	6,705	5,173	5,492	5,217	3,236	2,287	2,171

(出所)「有価証券報告書」各年版。

世界的な視野やインテリアデザインの開拓をを目指すこと、他の追随をゆるさぬ質の高いものをつくることではないだろうか³⁾。

西陣織物の生産システムは、織り上がるまでの工程が徹底的に分業化されている。図案・紋意匠図・紋彫・撚糸・糸染・整経・綜統・製織など、それは20を越える工程からなり、それぞれ専門職人が任にあたり⁴⁾。多くの西陣織メーカーでは、この工程のかなりの部分を外部の職人に依存しているのが実情である。これらの諸工程をどう巧みにシステム化するかが、織物の品質を決めることとなる⁵⁾。

川島織物では、西陣織物の生産システムの特徴といわれる原糸から製品まで、即ち撚糸、糸染、製織及び仕上げ加工に至る一貫した生産体制に加えて、図案の製作と織物の地風の考案・開発など、いわゆるデザイン・織物設計に特色を持つ研究開発部門を併設して、各製品を自社工場及び外注工場（外注割合80%程度と高い比率）において製造している⁶⁾。そこで、川島織物の特殊な加工技術は、生産工程図（図表-3）で明らかである。織りの工程は手法によって異なるが、一般的には「紋織り」などの機械織りと、「綴織り」などのすべて手作業によるものに分けられる。

(3) 原価計算

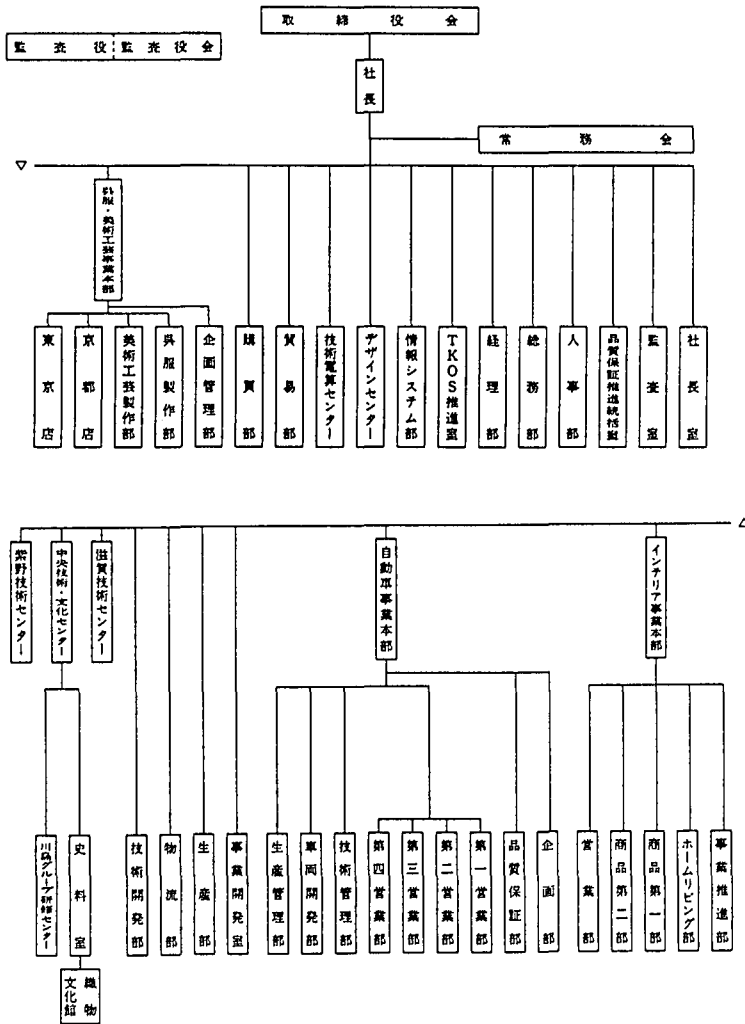
原価計算制度の導入に際しては、織物業という生産形態に適合させるための、製品別原価計算が行なわれている。製造過程は原料の加工から着手されるが、原糸が多種にわたり、製品の寸法・形状が多規格であり、かつ生産方法も異なり品種別に継続して生産しているため、車両用シート地関連品、インテリア、カーペット、呉服、美術工芸品、縫製を各組とする「組別総合原価計算」を採用している⁷⁾。図表-4によれば、製造費用に占める材料費、経費の構成比率は、ほぼ適正に推移している。しかし、労務費は売上高の減少とは逆にその比率が増加し、1997年に入ってようやく減少に転じている。その理由は、従業員数を1130名（1994年3月期）から865名（1997年3月期）に減少させた結果である。そのため、関係会社等への出向者は420名に達している。なお、売上高に比例して、製造原価が少ない理由は、外注工場（80%）において製造するためである。

(4) 経営組織

現在の経営組織図（図表-5）を紹介してみよう。企業は事業展開に応じて組織を変革していくのが常だが、川島織物も幾多の変遷を経ている。現在の経営組織の根幹をなす製品別事業部別制は、昭和34年（1959年）からスタートした⁸⁾。当時の事業部制の目的は、従来からの多くの職制を改め、生産、販売、資財調達の三つの基幹的活動を、手織と機織の二部門にそれぞれ統一し、各プロフィット・センターとして第一および第二事業部を置くことであった。そして、本部制を採用した昭和53年（1978年）ごろに現在の組織が確立した。

図表-5の経営組織図からわかるように、平成9年（1997年）3月現在、社長直轄の3事業

図表-5 経営組織図 (平成9年3月31日現在)



(出所)「有価証券報告書」

本部（呉服・美術工芸、インテリア、自動車）および3技術センターをもっている。製品別事業本部制は、製造、販売、技術が一体となっている組織で、それぞれの事業本部の傘下にある、コスト・センターとして位置付けられている。

2. 価値創造の生産活動

製品開発に成功した製品とは、顧客にそれを購入したときの生活や行動の変化を期待させるメッセージを伝え、それを実行させて満足感を与える製品である。現代のように物が充足している時代には、商品の出すメッセージは、顧客の感性に訴えて、顧客が選択する重要な要因になる。現代の物作りにおける問題点の多くが、作る側と使う側での環境と意識が共有されてい

ないことから生じている。

最近の企業経営の1つに、「創造的マーケティング戦略」とよばれるものがある。その例として、アメリカのミリケン社や、ジーンズで有名なリーバイズがあげられる。どちらも株式は非公開である。中でもミリケン社はアメリカ南部のサウスカロライナ州の田舎町スパルタンバーグに所在し、日本だけでなくアメリカでもあまり知られていなかった。この会社は「瀕死産業の優良企業」(Excellent company in the dying industry)⁹⁾といわれるように、アメリカの繊維産業に所属している。しかし、アメリカの繊維産業は、かつての日本や最近のNIESに追い上げられ、斜陽を乗り越して今や瀕死といわれるほどに衰退している。

ミリケン社の企業戦略は、社会の変遷に従って新しい市場を次々に開拓していくという通念的経営戦略によっていない。その秘密の第一は、人の言っていることを鵜呑みにしない、という姿勢、つまり、常識を信じないということである。アメリカの繊維産業が斜陽衰退に向かっていることは一般の常識であった。しかし、オーナーであるロージャー・ミリケン会長はこの常識を信じなかった。果たして繊維は駄目だろうか、決してそんなことはない。繊維の用途はどんどん拡大しているのではないか。彼は世間の常識に対して素朴な疑問を持ったのである。

生活が豊かになると共に、壁に布が張られ、床にはカーペットが敷かれる。自動車の座席や床や天井、側面にも布が張られ、飛行機や列車、船舶もそうである。繊維の需要はむしろ増えている。衣料繊維にしてもTPOに応じてその消費量は年々拡大している。ミリケン氏の結論はこうであった。「駄目なのは繊維ではない。コモデティ (commodity) をつくり続けている企業である」と述べている¹⁰⁾。コモデティとは、標準的規格化された商品の意味である。いつまでもそんな商品だけをつくり続けておれば、コストの安い輸入品に対抗できないのは当たり前である。誰もまねできないスペシャリティ (speciality) な繊維製品をつくれればよい。繊維が駄目などと少しも恐れることはない。これがミリケン社の創造的企業戦略であった。日本の企業にもそのような例は限りなく存在する。川島織物がこのミリケン社と業務提携したのは1986年であった¹¹⁾。

Tom Peters は、付加価値¹²⁾を生み出す製品政策を述べている。Peters によれば、専門化してニッチ市場を創出し製品を差別化せよ、という製品政策であると説明している¹³⁾。

すなわち、あらゆる市場がことごとく細分化し、国内と海外を問わず、競争相手が明確な戦略を掲げて行動していることを考え、次のことを実行しなければならない。

- (1)製品の構成全般にわたって、規模と量を考えるのではなく、スペシャリストに撤することを重視する。
- (2)新製品の開発と既存の全製品の改善を通じて、新しいニッチ市場を継続的に創り出す。
- (3)あらゆる製品ないしサービスについて成熟度のいかんを問わず、その価値(特性、品質、サービス)を不断に高め、真の差別化を実現もしくは維持する。

このように、「付加価値を生み出す製品」の研究開発による差別化商品とは、川島織物の追い求めている経営理念である¹⁴⁾。織物のスペシャリスト・川島織物は、低成長時代における研究開発部門の重要性を強調してきた。すなわち、高度成長社会から低成長社会へと移行する過程においては、当然消費構造が個性化、多様化するだけに大量消費は望めなくなる。したがって各企業の努力目標も少量多品種化に向かい、それに伴って最も重要となるのは「付加価値の高い製品」の研究開発ということになる。言い換えると、低成長下の企業成長はいかにして企業間格差を生み出せるかにかかっている。その格差を獲得するためには「差別化商品」の研究開発以外にない。差別化商品は収益力が高い。何故ならば、自ら原価を作り込み、自ら値段が決められるからである。一部の日本企業で成果を上げた原価企画に近い考え方である¹⁵⁾。

ある程度の品質が保証され、その外観、デザインに「品位」が表現され、所有することに文化的香りを感じ、心理的満足度が得られれば、日本人の教育水準、所得水準の高さからいって、必ずしも「格安品」でなければならないということはないだろう。日常生活において豊かな充足感をもたらす「よい製品」として、消費者が高い評価をする限り、それに応じた価格設定は当然と思われる¹⁶⁾。また、ある企業を他の企業と比較した場合、製品の「優秀性」の追求にある企業こそ、何よりも消費者の支持を獲得し、長期的観点に立って成長、発展していく企業であるとして評価される。とくに、製品の優秀性は、高度に品質のよい材料や部品によって製造されるばかりか、デザインのすばらしさ、最高水準の技術、厳格な品質管理などから産み出されるためといえる。川島織物のもつ高級感のある製品構成こそ、長年の研究開発による付加価値の高い製品といえよう。

James W, Taylor によれば、質の高い製品やサービスを売る企業は、質の低い製品・サービスを売る企業に比べて、より利益率が高いと分析している¹⁷⁾。品質については、市場開発期の最初の段階から考えておくのが適切である。多くの調査が出した結論は、「品質上のリーダーは、常に市場参入が早く、市場を創造するうえでの先駆者であることが多い」というものである。図表-6 は、品質が経営に与える影響を示したものである。6種類の異なる事業で、最低

図表-6 製品の品質と収益率の関係

業 種	質の高さ	
	最 低 投資収益率	最 高 投資収益率
消費者向け耐久製品	16%	32%
消費者向け非耐久製品	15%	32%
資 本 財	10%	21%
原 材 料	13%	35%
化 学 材 料	12%	36%
生 活 必 需 品	16%	36%

<出所> James W, Taylor, *Developing Winning Strategic Plans* 1992. <森本啓右・矢嶋 仁・小林貞夫 1993『管理職のための戦略計画策定ノート』プレジデント社 p.250>

の質を提供している企業と、最高の質を提供する企業を取り上げ、投資収益率（ROI）の平均を出している。質の高い製品やサービスが、質の低い製品・サービスに比べて戦略的優れているという事実は、疑問のないところであろう。品質は収益率の重要な要因の1つである。

また、TDK(株)の取締役製造技術部長を経験した増島は、「品質を上げればコストは下がる」という考え方を実践に基づいて説明している¹⁸⁾。すなわち、品質を向上させることは、素材や原材料、部品、製品の質が向上することによって、工場において生産が安定的にできるようになり、バラツキがなくなることによって設備が安定し、稼働率が向上、不良率が下がって、生産量が増大する……そうしたことでコストダウンが実現するのである。いずれにせよ、品質を向上させるとコストが下がり、コストを下げると品質が向上する。コストと品質は相反するものではなく、密接な関連を持って連動するものなのである。

しかしながら、製品の品質を高めるだけでなく、多様化した価値感に応えた独創性を発揮した知的価値を創出しなければならない。そのためには、素材、加工、デザインにおける新規開発、あるいはそれらの新しい組合せ、さらに応用基礎技術の開発などの創造的活動が重要となる。と同時に研究開発面における創造的活動が自由に行なわれるような体制づくり、人材と組織の両面における企業変革が望まれるということになる。本来、ハイイメージ、ハイクォリティーを目指した川島織物にとって研究開発それ自体が企業として至上命題であった。そのためには、同業他社以上に研究開発部門に人材を集め、他社以上の過大な予算を注ぎ込んできた。このことはすでに技術的レベルにおいて世界トップレベルと肩を並べるに至った日本の産業界すべての課題でもあるのである¹⁹⁾。

3. 孔雀に関する論及 - 川島織物の企業イメージ -

1) 川島織物と「孔雀」の関係

1843年創立以来、初代川島甚兵衛から4代甚兵衛まで世襲されてきた川島織物のトップ・マネジメントは、新リーダー岡部 正の登場により大きく発展していくのである。岡部は、トップとしてのリーダーシップをとった22年間(1969～1991)、常に明確な内容をもった「長期ビジョン」や経営理念を明示してきた。それが、岡部の著書『孔雀を求めて』¹⁹⁾であった。そこで、本研究の分析のために、その著書の巻頭の文より一部抜粋してみたい。

川島織物150余年の歴史は、正に美の追求である。中でも1912(大正元)年に竣工をみたオランダにおけるハーグ平和宮の綴錦は、その圧巻というべきものであり、2代目川島甚兵衛が心血を注ぎ、わが国の美術織物の精華を世界に示したものである。その図柄は、京都四条派の巨匠、菊池芳文画伯の指導により、山田耕雲画伯作百花百鳥の絢爛たる花鳥の図である。中でも孔雀が燦然たる金翼を広げ、悠々として世界の平和を謳歌している有様は、花の艶麗とともに眼くらむばかりであったということである。そこで、当時を顧み、正に平和のシンボルである孔雀は、川島織物の求めてやまぬ美の象徴とも思われたのである。『孔雀を求めて』というこの表題は、このような思考の中に生まれたのである。

この岡部 正に最近面接調査を行なった際、「川島織物は今や美術を核とし、その裾野を拡げさらに明日への発展へと、意欲を脹らまして」という当時（4代目川島甚兵衛までの世襲制からバトンタッチした新リーダー誕生の頃）の状況について質問した²⁰⁾。最も重要なことは、富士の頂上のみをめざして、「美の追求」を続けてきた川島甚兵衛と、富士の裾野まで「孔雀を求めよう」とする岡部 正とでは、真っ向から意見の食い違いがあった。しかも、富士の裾野まで「孔雀を求めよう」とする場合でも、たとえ1合目にあっても、その位置は2合目にさしかかるトップの位置にあるということが大切である。岡部の考えである『孔雀を求めて』という「長期ビジョン」こそは、これからの多くの人々に受け入れられる自信と誇りに充ちあふれたものであり、一部の上流層のみの趣味の世界ではない。しかも、日本人の多くの人たちが中流意識を持ち始めた時代にあって、いつまでも貴族意識の強い製品のみでは一流企業とはいえないという強い意志の経営理念でもあったといえよう。すなわち、川島甚兵衛という宮廷職人から企業経営者への脱皮でもあったのである。

2) 動物飼育係から見た「孔雀」

そこで、この『孔雀を求めて』という「長期ビジョン」を明確に示した経営理念を検討するためには、孔雀そのものの研究からはじめるべきと考えて、京都市動物園にてまず「孔雀」と対面して調査をはじめたのである²¹⁾。その際、入手した貴重な資料（この著書が、近年におけるわが国の各種・百科事典・辞書の原典とのことである）により、高島晴雄の研究『動物渡来物語』を紹介したい²²⁾。

西南太平洋地方に見る多彩な鳥獣中であっても孔雀は屈指の艶美な存在である²³⁾。2種類あって印度のチッタゴン（ビルマとの国境近くにある）、ビルマ、雲南（にもいるといわれる）、シャム、仏印、マレー半島、ジャワと分布の広いのは「真孔雀〈Pavo muticus〉」（ジャワ孔雀、ビルマ孔雀、緑孔雀などの異名がある）で、一方、印度とセイロン島にいるのは、「インド孔雀（鳳凰孔雀・青孔雀）〈P. cristatus〉」である。総べて動物の学名はスウェーデンの学者リネー Linne が、1758年に、始めて提唱したものである。

日本の動物園などでは毎年3～4月から6月頃まで糞毛を半円形に広げて気取り歩きをする。之れは勿論、繁殖期にあたり雌に誇示する為である。広げる時は相当の努力で全身をぶるぶる震わせる。雌は羽色は地味で人目をひく程でなく、糞毛は発達せず、脚に距がない。日本には、推古天皇の6年、三韓から渡来したのが最初である。天平時代の優秀な工芸品の装飾の中で孔雀は対象として重きを占めたが、それらは実物を写したのではなく隋や三韓渡りの図案化された絵の手本に基づいたものであろうと考えられる。

推古天皇の6(598)年8月新羅王が孔雀1羽を献上し、陛下はその美麗なるを奇とされたことが「扶略記桑」に見える。

ジャワには多数棲息し山の中にも海岸からそれ程遠くない所にも見かける。但し海岸の低地には決していない。日中はアカシアの樹に翼を休め日が傾くと餌をさがし始める。木の実をつつき枯草の根の間を探して毛虫その他の昆虫を食べる。孔雀には虎が大敵で虎の忍び寄るのを感知すると高い叫声を出して逃げる（その大きな叫声は動物園などで聞いて意外とするところである）。交尾期に雄の間に激しい

闘争が行なわれる。ある人の経験では2羽の闘争者が人を見つけ驚いて争いをやめる前に2、3mの近くまで接近することが出来た。またその人とは嘴でつつかれ惨憺たる光景で倒れている孔雀を見つけた。鳥は胸を引き裂かれ眼が飛び出して明らかに闘争の敗北者たることを示していた。

京都市動物園にて、孔雀の雄と対面した後、飼育課長の安井囿彦氏と種々質問しながら、日々飼育されている立場からの意見を聞いてみたのである²³⁾。

その結果、意外な事実が聴取調査から判明した。あの華麗なる美の象徴ともいべき孔雀とは、その生態は極めて戦闘的で、しかも一面では、美しいはずの尾羽は金の目(円い模様)が輝き、敵に対して悪魔的に見えるという強い鳥であった。例えば、もし交尾期において同じ檻のなかに、「雌1羽に対して、雄2羽を入れた」場合、その雌をめぐる雄の間に激しい闘争が行なわれ、殺し合うまで闘うのである。また、孔雀の美を象徴する尾羽を広げるしぐさも、実は相手を威嚇するときに羽をばたばたと揺るがして、あの美しく輝く眼のような円い模様が、悪魔の眼のように変身していくとのことである。その様子は、想像以上に恐ろしく、相手を威嚇攻撃することになるのである²³⁾。

孔雀の鳥類としての生態から次に展開して、人類の長い歴史の中で世界中の多くの人々が孔雀に対して抱いた様子を、種々の文献から研究してみたい。近年の文献²⁴⁾からは、特にインドの人々から見た孔雀の貴重なる存在観が興味深いものがある。

インドでは蛇の毒のために多くの人々が被害を受けるため、蛇の天敵であるクジャクが神聖視され、ヒンドゥー教において女性神〈マハー・マユリー Mahamayun〉として神格化された。これが仏教に取り入れられて〈孔雀明王〉となり蛇毒をはらうだけでなく、あらゆる病災を除き、天変地異を鎮めるとされて、これを本尊とする修法が行なわれた。日本にも密教とともに伝来し、『日本霊異記』に〈孔雀王の呪法〉が見られる。

孔雀の象徴は、生息地のインドや東南アジアよりも、むしろこの鳥を異国の珍鳥とするオリエント、西洋に発達した。『列王記』によると、ソロモン王のもとに海路もたらされた宝物には、金、銀、象牙、猿と並んでこの鳥があったという。クジャクはまずその尾羽を広げた形に特色がある。これを前から見ると日輪のようであり、あるいは、星をちりばめた空のようである。それ故に、古代ギリシャでは天空ゼウスの妻、ヘラの聖鳥とされた。尾羽が抜け変わるころから、キリスト教社会ではクジャクを復活の象徴ともした。また、その肉は腐ることがないと伝えられ、不滅の魂の象徴ともなった。

インド文化にみられる孔雀の神聖視された存在、さらに、シンボリズムされた孔雀の貴重なる価値感には、高貴な珍鳥として世界各国でいろいろな場面での象徴となっている²⁵⁾。

中国でもクジャクは霊鳥で、鳳凰の原形「鳳」は殷代の甲骨文字ではクジャクを象形していた。殷代には「風」の字はなく、風も「鳳」で表し、クジャクが季節を支配する風の神の神鳥であつたらしい。クジャクは風を介して鳴き声ではらむという伝えが唐代にあつたのも、古い信仰の名残であろう。インドでもクジャクは、雨期が近づいて雷がもたらす雲によってよみがえるとか、雷鳴を聞いてはらむとかいわれ、再生、不滅を象徴し、豊饒の季節を告げる鳥であつた。古代ギリシャ・ローマでは、天空の女神ヘラ(ユノ)の神鳥として知られた。中世キリスト教時代には、ヨーロッパでもクジャクは霊魂不滅の象徴として好まれたが、後世には声を不吉とし、尾羽は金の眼(円い模様)が悪魔的であるとして嫌わ

れた。これは聖なるものの両義性の一面で、東アジアではクジャクの尾羽を珍重し、中国では官吏に榮譽のしるしとして授与し、また毒を解く力があるから身に着けてよいとも伝えた²⁶⁾。

孔雀の鳥類としての生態、そして長い歴史の中で世界の多くの人々が孔雀に対して抱いた様子を、種々の文献にて研究したわけである。この華麗なる美の象徴ともいべき孔雀とは、その生態は、極めて戦闘的で、しかも一面では、あの美しいはずの尾羽は金の眼(円い模様)が輝き、敵に対して悪魔的に見えるという強い鳥でもあった。それでは、岡部 正が目指した川島織物の「孔雀の美」とは何か、分析を続けていくことにする。

3) 「孔雀の美」について—企業イメージ—

岡部 正の川島織物に賭ける一つの夢があった。それは経営理念を現した著書『孔雀を求めて』²⁷⁾によって明らかである。

川島織物が求めてやまない織物の美。その美の極致が発する文化の光彩……私はそこに、あの世にも美しい孔雀を見る思いがする。そういう孔雀を求め、そしてそれを養うにふさわしい立派な檻を作り上げる。それが、我々の永遠の課題であると思うのである。我々は孔雀を求むると共に、それを養う立派な檻を作り上げたい。

その「檻」とは、「いかなる経済環境の変化にも、ピクともしない企業体質」であった。伝統的「川島精神」の結集によってもたらされる美の結晶であるべき「孔雀」も、それを養えるような企業体質、すなわち頑丈な檻がなければ、せっかくの美も文化も育たないということである。

日常の業務とその製品を通じて「真善美」を追い求める精神は、川島織物150余年を通じての伝統的企業精神であった。すなわち「孔雀を求めて」の精神にほかならない。

「真」とは、素材や工程にいささかのごまかしも許さない「本物づくり」の意味であり、「善」とは、使う人、買う人の身になり、すべての人に喜びと安心感を抱かせるような、企業と製品に対する「信頼感の確保」であり、「美」は、日本伝統の染織美を徹底的追求する「芸術的な一流品づくり」という意味が込められている。

即ち、企業体質は、たとえば現在のように著しい業種の向上が望めない状況の場合、企業は売上や生産高以外を目標として長期的観点から、「企業体質の強化」が重視される点を強調している。企業体質の強固な場合は、いかなる企業環境に変化しようとも、あるいはいかに困難な状況に変化しようとも、経営者は企業を安定した状態に維持できるだけでなく、巧みに適応させることも可能となる。また状況によっては克服することの可能な企業であることも「体質強化」された企業といえるのである。

企業革新は、マネジメントされるべき作業であり、その責任は常にトップの役割でもある。同時にそのような革新を促進させるためには、企業文化の創造も重要になる。このような方法や内容は、トップのリーダーシップにより創造される問題である。これは、ときにはトップが新しく交代することによって、しばしば全従業員に、かれらの意識に変化をもたらしてきた。つまり最近ではトップが遂行すべき役割が、以前にもまして重要となっており、その活動の具体

図表-7 企業概要と企業・製品イメージ

	川島織物	住江織物	サンゲツ	セルコン
創業 資本金 売上高 従業員数 事業内容	天保14(1843)年 82億7767万円 573億3377万円;1997年3月 700名(同上) 美術工芸織物、呉服、室内 装飾、敷物、車両用内裂地、 椅子張地、装材等	大正2(1913)年 95億4500万円 659億9600万円;1996年5月 1199名(同上) カーペット、カーテン、乗 用車内装材、家具用裂地、 壁装用クロス、レース等	嘉永年間 136億1610万円 1301億6627万円;1997・3 1145名(同上) 壁装材、カーテン、床材、 その他(施工道具、接着剤、 工事請負等)	大正2(1913)年 8億3,710万円 382億円 700名 カーテン、カーペット、床 材、マット、クッション、 レース等
企業 イメージ	伝統と革新、織物文化の創 造 孔雀を求めて、グローバル ネットワーク インテリア・ルネッサンス 機能と装飾の調和 至高の 美を綴る 綾なす織りの美学、心と技 が綴る夢 伝統の技を支える創造環境 人と地球に優しい空間づく り 天然素材で表現する文化と 自然 環境対応の生産設備 川島コレクション8万点	インテリア。それは豊かな 心が表現する芸術。 インテリアのトップメーカー 格調高いコーディネーター より広くより深く創造力を 発揮 あらゆるところで生きつづ けている Quality of Life 伝統を踏まえて高品質な製 品を生産 消費者ーズを的確に表現 基本精神は、あくまで人間 尊重	まっさらな空間が私たちの フロンティア トータルインテリアで夢空 間を創造 真の顧客満足をめざす3つ の理念 ① 創造的デザイン ② 適性な市場価格 ③ 信頼される品質 2つの約束 ①JUST IN TIME ②JUST NOW 工場を持たないメーカー デリバリーも品質のうち	ハウスブランドメーカー 住空間デザイン事業 最高の品質とサービス 約束を大切に、常に挑戦 する 空間創造、素材創造、施工 創造 最適なデザインと素材で企 開発 独自のマーチャング 厳格な商品品質規格S.I.S
製品 イメージ	どんす張り 壁面を<織>で彩る “高級織物を壁に張る”と いう贅沢なインテリア 環壁シリーズは環境面、安 全性、施工性、経済性に優 れた画期的な紙壁紙 クリーンインテリアスペ ース 10の機能で健康空間、清潔 ・快適・安全な環境づくり 消臭、防汚、抗菌、坊カビ、 遮光、遮音、遮熱、制電、 防災 マーサクリーンでクリーン な病院環境 耐久性、耐洗濯性、制電性、 安全性 有効菌類 心の健康、地球の健康	エコロジーをオフィスから… 人にも地球にも優しい環境 づくり 環境・安全性を考えたエコ バック 低煙・低毒性 熱に強い特類合板 操作が簡単、見やすい、高 機能 視覚障害者用タイルカーペ ット おしゃれなパズル感覚のカー ペット 新開発のエピコモド抗菌素 材 弾性ゴムタイル・床にやさ しさを広げる 高齢化社会へのインテリア 空間の提案 暮らしのベース空間に、リ ラックス効果 抗菌・防臭カーテン、制電 カーテン ニコクリーン(尿、タバコ、 汗等の悪臭)	3,700㎡の広さに6,000点の サンプルを展示 実際の施工状態で、大きさ でデザインや手触りを確か める 新しい暮らし方を提案(モ デルルーム) 床材とアートウォールが+ αの暮らしを提案	インテリアの達人 スッキリ、インテリアは色 使いがポイント 個性をおしゃれに演出する インテリアファブリックた ち プロのテクニックを盗んで よりおしゃれ度アップ 暮らしのシーンに合わせて 機能を選ぶ(ウオッシュア ブル、たばこ消臭、防災、超 耐光、遮光カーテン)

〈出所〉聴取調査・有価証券報告書・会社案内

性がときには明示される必要な時期でもあるといえる。

ここにいう企業文化の創造こそ、川島織物の「孔雀の美」ではないだろうか。川島織物におけるトップのリーダーシップは初代川島甚兵衛から4代甚兵衛まで世襲されたきたのであるが、1969年(1843年創立)に突如として専務 岡部 正にバトンタッチされたのである。その時、岡部新体制と川島晴雄(当時、取締役会長)は、前述のように川島織物の新しい経営理念について、議論を闘わしたのである²⁸⁾。

図表-7は、競合企業との企業・製品イメージの比較した表である²⁹⁾。

川島織物の場合は、「孔雀の美」という製品に強い自信と誇りがあるため、長年に亘って生産志向の企業として、発展していることが特徴的に見られる。一方、「サンゲツ」の場合には、「名古屋城の襖張り替え」商人から始めた顧客志向の強い製品づくりの企業として進展している。また、「住江織物」は川島との共通点として伝統を踏まえて高品質な製品を生産している。インテリア産業の「セルコン」は、インテリアの達人と称して、ハウスブランドメーカーに徹していることが明らかになるだろう。

消費生活がますます高度化する時、企業に対するイメージの良否は、企業の盛衰を決定づける大きな要因となる。消費者は、その会社の商品を見て、それに触れて、そのイメージで、使う前に、すでに大半の評価をしてしまうものともいえよう。

4. 価値創造の企業経営

川島織物は古い伝統を持ち、高級川島としての名声も持っている。しかしながら、大衆市場との接触も深め、これによって企業的な発展をはかってきた。と言っても、を大衆市場に埋没させることは決してない。あくまで大衆をリードし、引き上げ、高級市場へ導き入れることが大目的である。このことは、川島織物は決して大衆化しないことを原則にして製品政策を展開してきたことを意味している。あくまで、ハイ・グレードに裏付けされたハイ・イメージをさらに高めて行き、そのイメージを高める過程の中で大衆に手をさしのべ、自然に大衆を包み込んで行くのである。

こういう考え方で大衆品を生産するのであるから、当然、他社の製品よりデザインも品質も数等優れていなければならない。幸いにして、川島織物は従来から実によいイメージを持ち続けてきた。「ハイクラスな…」「優雅な…」「上品な…」そして、多くの人びとが、若干古典的なイメージも抱いているのではないだろうか。このようなイメージは、作られるのに永い年月が必要であった。

明治19年の最初の外遊によって、二代甚兵衛が学んだ最大の収穫は、19世紀末のヨーロッパにおける室内装飾に接したことであろう。当時の欧米における織物消費量は、カーテン、テーブルクロスなどを含めた室内装飾用が衣服用のそれとほぼ同額であった。現在でもヨーロッパ

女性の嫁入道具の中で、インテリア用布地が衣装用布地をはるかに上回っている。しかも、衣服類の意匠デザインは年々流行によって変化するが、インテリアにはそれほど流行の激しさはない。今後、日本織物の海外販路を拡張するには、室内装飾用の織物が第一で、衣服用は第二である。日本の綴錦は元来、装飾用としてつくられたものであり、さらに模様織や帯地、能衣装なども壁装用に十分使用できる。

また、川島織物は、「孔雀を求めて」という企業理念の追求の結果、新しい企業像を創ったことである。それは「テクノロジーと手」「絹と合織」³⁰⁾「量と質」「伝統と前衛」といった相矛盾するものを、一方にかたよらず互いに両立することによって、一つの価値観を見いだそうとするものであった。

「社の歴史は精神的なバックボーンにはなるが、歴史だけでは誰も買ってくれない」と、岡部社長は強く言い切っている。歴史に加えて現実に品質と技術を基として内容が充実していなければならない。不況期でもたくましい企業家精神を持ち続けていくことが必要である。

再び、岡部の著書『孔雀を求めて』から、「品質は世界を征服する」というを経営ロマンを見てみたい。

「これが川島のもので」と強く打ち出せる製品を、的をきめて何年かかっても作り出していく…こういう姿勢を確立する必要がある。例えば、スラムダガーのシャンタンとか、朱子、あるいはボリス・クロールの民芸調デザインのように、川島織物調を強調するものを作って、川島織物らしさのイメージを作り出していくべきである。

それでは、「今、川島の商品として世界に通用するものは何か」と考え、「綴織しかないか」と慄然としたのを覚えている。

フランスのゴブラン織に対抗して作り出された綴織の精緻な美しさは、堂々と胸を張れる製品だが、昔の綴は綴として、これからの綴は、手工芸品プラス美術品として建築に結びつけた製品も考える必要があるのではないか。建築にマッチした美術工芸品としての近代的タペストリーとは……綴の今後の課題を、私はそこに見出したのである。

現代の情報社会では、技術も常に時代に沿った新しい方向へと進んでる。なかでも自動車、車両、航空機、客船など時代の最先端技術を担う分野では、激しい変容の渦中にあるのである。つまり、技術開発の速度が問われる時代に入ったといえるだろう。そして織物もまた、その洗礼を受けている³¹⁾。そんな様相の中で、川島織物が製品開発の上で、第一に追求しているのは“質のテクノロジー”ということである。川島織物が大切にしてきたリファインドテック（洗練された技術）とは、そうした質に対するこだわりと日々の研鑽の中から生まれてきたものである。しかしながら、川島織物のイメージである高級品と、収益面で大きく貢献している一般品の製造との兼ね合いについて、疑問点が生まれてくるだろう。この点については、岡部社長は、「ある限られた人達の専有物にしたくない。言いかえれば、対象となる人をさらに多くしたいのだ」と答えている。

消費物資は巷にあふれ、消費者は選択に困るというのが今日の状況である。これはまた業界

の現象そのものでもある。そこで川島織物は常に製品商品構成でも、各品種の中でも高級化傾斜を強め、これによって生まれた附加価値で収益力を高めるように努力すべきである。その関連する業界は帯地を含む工芸品部門でも、インテリア部門でも、まだまだ市場発展はさらに期待される。こういう有望な市場でしかも漸次高級化に進む過程の中で、優秀な研究開発企画力と生産販売力でイメージを高め、売上高を伸ばし、その内容を改善させ、結果として高附加価値化を利益に結びつけていくべきであろう。

おわりに

川島織物150余年の歴史は、伝統と創造による「孔雀を求めて」という経営理念によって築かれた。けれども、伝統に固執するだけでは企業は衰退の一途をたどらざるを得ない。不断の自己変革を続けつつ、ときには世間的には非常識と考えられるような思い切った革新も行なわれた。経済的にも幾度か困難な時期もあった。明治維新から第1次大戦、そして第2次大戦の戦中戦後の激動時代を歩み続けたが、財閥企業のように豊富な資金に恵まれたわけでもなく、国策会社のように政府の援助があったわけではない。平凡な西陣機業の一角を占める中小企業にすぎなかった。しかし、日本伝統の美術工芸織物を支えようとする「孔雀の美」を追い求める芸術家的執念と、「孔雀を求めて」という物づくりに賭ける強固な企業家精神が川島織物の歴史を築き上げたのである。

本論文では、製品開発の問題を、経営理念からアプローチすることによって、企業の求める重要課題である高付加価値商品の追求が可能になるだろうという結論を得ることができたのである。本題のテーマ「孔雀を求めて」については、川島織物の経営ロマンを描いた、岡部 正との聴取調査による実証研究を行なった。さらに、孔雀そのものの資料収集を実施して、新たな方向からの経営理念について考察しつつ、製品開発と高付加価値化への展開を論究した。

今後、社会的に見て特有の風格と形態を持って発展してきた川島織物としては、「孔雀の美」の精神を追求していく、川島織物らしいニュアンスと品位のあるものを製品として掲げるべきである。そして、大きく言えば、社会文化全般のレベルを向上させ、先導していく企業であり続けるべきであろう。これこそが、川島織物の「孔雀を求めて」という製品開発によって高付加価値化の追求が可能となるのではなからうか。

注

- 1) 川島織物企業経営の発展過程については、次の社史4冊より概要をまとめた。①川島甚兵衛 1913年『恩輝軒主人小傳』 ②川島甚兵衛 1931年『川島家と其事業』 ③『川島織物三十五年史』1973年 ④『鍊技抄 川島織物一四五年史』1989年
- 2) 日系自動車メーカーのヨーロッパ展開と、1992年の EC 統合に対応するため、1989(平成元)年8月、

英国コートルズ・テキスタイルズ PLC の自動車内装用織物の製造・販売部門であるコートルズ・テキスタイルズ・オートモティブ・プロダクツと、デザイン・技術の相互交換及びモケット生産技術の供与を行う技術提携契約を締結している。

(有価証券報告書より)

- 3) 現川島織物社長 南 荘郎の談話を紹介すれば、「4月末、堀場製作所の大浦政弘前社長が惜しまれて亡くなられたが、その開発された自動車排ガス計測装置は、全世界の使用シェア8割に達しているという。輸出が減って輸入が増えてきている。自動車の輸出は1995年度は362万台であるが、十年前のピークの685万台から減少傾向がつづいている。また、製造品の輸入は6割に達しているというが、身近なところでカーテンもすでに10分の1が輸入で、カーペットは3分の1が海外製である。川島織物は、夫々の企業が他の追随をゆるさぬ質の高いものをつくる努力を今こそ一段と心がけねばならぬと思う。」(『Kawashima Reporto』№89 1996年5月 p.1)
- 4) 渡邊喜久稿「西陣織物業の活性化問題に関する一研究」『日本経営診断学会年報』第29集 1997年 p. 252
聴取調査 1997年10月14日(西陣織工業組合理事長 渡辺隆夫) 場所: 西陣織工業組合理事長室
- 5) 都新聞(1948・10・16)の「在洛経済人座談会」の中で、4代甚兵衛は次のように語っている。「西陣の生産機構は、まるでお話にならぬ。同じ物は二つと作れず、例えば百貨店や展覧会で予約済の札が貼られても、それと全く同じ物はできない。西陣全体を輸出に切り替えるのは無理だろう。工芸品として輸出の見込みがあるといっても、それだから、西陣が輸出に有望だとは言えない。西陣はやはり、国内を対象に資料、人材、機構などの生産体制がつくられている。貿易については機構も人も全然別にすべきである。現在の西陣は輸出向けのデザインまでは全く考えていない」(株・川島織物 1989『鉋技抄 川島織物一四五年史』p.256)
- 6) 聴取調査 1997年11月13日・12月2日 株式会社 川島織物 藤岡年紀(中央技術・文化センター織物文化館・史料室長) 場所: 市原中央技術文化センター
川島の史料記録は、八万余点に及ぶ内外の織物見本裂をはじめ、代表的美術工芸作品の画や設計図、その他各手記、草稿、さらに、内外の織物関係の文献や美術資料などが含まれている。その一部は現在の織物文化館に展示公開されているが、それらの記録や史料は、川島の企業内資料としてでなく、日本の美術工芸史研究資料としてもきわめて貴重なものである。まだその整理は十分進んでいないが、日本の学術文化のためにも一日も早い整備、公開が望まれる。
- 7) 聴取調査 1993年12月3日(株式会社 川島織物 川島春雄 取締役会長) 場所: 本社、資料: 『川島織物・原価計算基準』
- 8) 『川島織物三十五年史』 1973 p.68
- 9) この言葉は、米国においてテレビの中で Tom Peters が、ミリケン社を表現したものである。英語で「dying」というのは2種類の意味を持っている。1つは、染色(dyeing)という意味であり、もう1つは、「死につつある」(dying)つまり「瀕死の」という意味である。Peters が言おうとしたのは、「染色産業の優良企業」という意味でなく「瀕死産業の優良企業」という意味であろう。あるいは、両者をひっかけた洒落なのかもしれない。(加護野忠男『企業のパラダイム変革』1988 講談社 p.26)

- 10) 『鋳技抄 川島織物一四五年史』 p.39
- 11) 1986(昭和61)年8月、米国ミリケン・アンド・カンパニー社と、自動車内装用織物のデザインとスタイリングを相互に公開・交換して、日米において同一の織物を製造し、自動車メーカーに対し共同の販売活動を行なう体制を確立するため業務提携契約を締結した。(有価証券報告書)
- 12) 「付加価値」(added value)とは、一般的には「個別企業が社会経済の生産および分配に対して寄与した額である」と定義されている。このように、付加価値は個々の企業が社会的生産・分配と関係する指標であるので、社会的存在としての企業の地位をあらわすもの、ひいては企業の社会的責任を示す指標として重要視されている。(神戸大学会計学研究室『第四版 会計学辞典』同文館 1984年 p.1112)
- Drucker は、さらに生産性の指標としての貢献価値(いわゆる付加価値のこと)とは、会社が、その製品またはサービスを販売して受け取る総収入から、外部の供給者から受けた原材料とサービスとに支払う金額を差し引いたものである。いいかえると、「貢献価値」の中には、企業のあらゆる努力に伴う費用の全部と、これらの努力に対して受け取る報酬の全部とが含まれている。貢献価値は、その企業自身がどれだけ最終生産物に資源を投入したか、また、この投入したものを市場がどれほど評価してくれたかを明らかにするものである。(Peter F. Drucker, *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*, 1974. <野田一夫・村上恒夫 1974『マネジメント 上・下』ダイヤモンド社 p.182>)
- すなわち、「付加価値」とは、企業が外部から購入した原材料など(外部購入額という)に生産加工というプロセスを経て、新たに付加した価値のことである。「付加価値」は売上高から求めることもできるが、生産高から求める方が適正である。また、生産高から外部購入額を控除して求められるが、付加価値項目を加算することによって求めることもできる。
- 13) Tom Peters, *Thriving on Chaos*, 1987. <平野勇夫・野中郁次郎 1989『経営革命 上』TBSブリタニカ p.97>
- 14) 聴取調査 1997年11月13日・12月2日 株式会社 川島織物 藤岡年紀(中央技術・文化センター織物文化館・史料室長) 場所: 市原中央技術文化センター)
- 15) 原価企画とは、新製品開発段階における全社的利益管理を意味し、顧客の要求を満たす品質をもった製品を企画し、要求品質・納期を満たしながら、目標原価を製品の設計上で達成するようにとりはらう全社の活動である。(門田安弘 1994『原価企画と原価改善の技法』東洋経済新報社 p.8)
- 近年における原価企画については、日本会計研究学会の研究を参照されたい。① 日本会計研究学会 1996『原価企画研究の課題』森山書店 ② 日本会計研究学会 特別委員会 1997『市場・製品・顧客と管理会計の新しいパラダイム』日本会計研究学会 第56回大会(同志社大学)
- また、H. Thomas Johnson は、日本からの重要なアイデアである原価企画は最近、多大の関心を集めているが、その全てが概念の明確な理解に基づいているわけではない。これは単に最終製品であれ組成品であれ顧客が支払いを厭わないある品目の価格を確定し、その販売によって企業が得るべき必要利益を差し引くものである、目標原価と呼ばれるその差額は、つまるところ企業自身の原価の上限値となる。(H. Thomas Johnson, *Relevance Regained: from top-down control to bottom-up empowerment*, 1992. <辻 厚生・河田 信 1994『米国製造業の復活』中央経済社 p.147>)

- 16) 横田澄司 1996『マーケティングの考え方 [新訂版]』泉文堂 p.25
- 17) James W, Taylor, *Developing Winning Strategic Plans*, 1992. <森本啓右・矢嶋 仁・小林真夫 1993『管理職のための戦略計画策定ノート』プレジデント p.250>
- 18) 増島 勝 1992『品質を上げればコストは下がる』ダイヤモンド社 p.190
- 19) <売上高対研究開発費比率の現状> 製造業の研究開発費は156社のうち、3%未満が55.1%と過半数に達している。3%以上10%未満は39.1%で、10%以上は6.4%にすぎない。当調査は、わが国の主要企業1,000社に対し、1994年6月7日に発送し、同年9月末日までに合計229社(回収率22.9%)から回答を得た。(〔西澤 脩 1995『日本企業の管理会計』中央経済社 p.18, 61])
- 19) 岡部 正『孔雀を求めて』株式会社 川島織物 1981年 巻頭文 p.1
- 20) 聴取調査 1997年12月9日(株式会社 川島織物 岡部 正 相談役 <1969~1991年 取締役社長>) 場所: 本社
- 21) 聴取調査 1997年11月18日(京都市動物園 安井罔彦 飼育課長) 場所: 京都市動物園
- 22) 高島春雄『動物渡来物語』学風書院 1955年 pp.52-62
- 23) 前掲・聴取調査 京都市動物園 安井罔彦 飼育課長
- 24) 下中 弘『世界大百科事典 8』平凡社 1988年 p.71
- 25) 渡邊静夫『日本大百科全書 7』小学館 1986年 pp.413-415
- 26) 中国の袍子(セラー服のような形をした衣服)の中に、天帝: 竜、武官: 4つ足、文人: 孔雀のデザインが見られるということである。<聴取調査 1997年11月13日・12月2日(株式会社 川島織物 藤岡年紀 中央技術・文化センター 織物文化館・史料室長) 場所: 市原中央技術文化センター>
- 27) 岡部 正『孔雀を求めて』株式会社 川島織物 1981年 p.27
- 28) 聴取調査 1997年12月9日(株式会社 川島織物 岡部 正 相談役 <1969~1991年 取締役社長>) 場所: 本社
- 29) 聴取調査 1993年12月3日(株式会社 川島織物 川島春雄 取締役会長) 場所: 本社
聴取調査 1997年7月17・25日(株式会社 川島織物 永田節雄 インテリア事業本部 商品第1部長) 場所: 本社
聴取調査 1997年12月10日(株式会社 川島織物販売 古川隆幸 中部営業部 名古屋第1営業所長) 場所: 名古屋市
聴取調査 1997年12月11日(株式会社 スミノエ中部 野村正義 管理部 課長) 場所: 株式会社 スミノエ中部
聴取調査 1997年12月11日(株式会社 サンゲツ 浜田真美 マーケティング本部 名古屋ショールーム 課 係長) 場所: 名古屋ショールーム
聴取調査 1997年12月11日(株式会社 サンゲツ 田島貴志 秘書室 課長) 場所: 名古屋ショールーム
聴取調査 1997年12月11日(株式会社 セルコン 平田 擴 名古屋事業部 営業部 営業二課長) 場所: 名古屋ショールーム
- 30) 現在では、シルクに、匹敵するような化学繊維の開発が進んでいる。商品開発コンセプトに適合させる素材づくりを、原料メーカーに依頼する。

- 31) 川島織物は、使用水量が従来の3分の1で済み、処理時間やコストを抑えた染色システム「オーファ」を開発し、同システムによる自動車シート地の生産を始めた。省資源化で環境に配慮した技術という。新システムは、従来の生地を染色液の中につけ込む工程をなくして、洗浄工程を少なくし、機械上に生地を広げた状態で動かしながら染めていく連続染色方式である。例えば、幅1.3mの布地約260mを染色するのにこれまで18トンの水が必要だったが、3分の1以下の5トンで済み、処理時間も短縮、経費も1ヵ月当たり80万円節約できるという。さらに、従来の染色システムと異なり、図柄を付けた後で地の部分を染めるため、精細で鮮やかな仕上がりとなる。(聴取調査 1997年 12月2日・12月9日 (川島織物博:地球温暖化防止京都会議・協賛企画、場所:市原中央技術文化センター)