

# 京都伝統産業の製品開発力に関する一考察

## — 生産志向から顧客志向へ —

渡 邊 喜 久

### A Study on the Product Development in Kyoto Tradition Industry

Yoshihisa WATANABE

This paper is the investigation on Product Development in the Kyoto Traditional industry, The research is mainly on the Goal of Product Development which Kawashima Textile Industry made. The Kawashima has been making the best effort to have the production target, "from Product-oriented to Consumer-oriented."

はじめに

1. 京都伝統産業、その独自性と経営
2. 川島織物の事業特性
3. 製品開発の要因および過程
4. 試作研究の過程とマーケット（美術工芸織物）
5. 製品化のステップと原価計算

おわりに

はじめに

わが国の製造業は、製造における優秀性を武器にして、世界市場に向けて発展してきたが、21世紀に向けての日本企業は、生産志向から、市場志向、顧客志向を強めており、顧客にとっての価値を創造することが最重要課題になっている。顧客は製品を単に購入しているのではなく、製品を介して得られる満足を購入しているのである。その満足が得られる価値の要因はさまざまであり、製品の機能、品質だけでなく、価格や販売方法、提供されるサービス、さらにはブランドの持つイメージなども重要な因子である。企業はこのようなさまざまな因子について競争企業との間で差別化を図り、既存の顧客を維持し、新たな顧客を獲得する必要に迫られている。

京都には巨大企業ではないが、独特の技術と経営方法を取りながら長期不況の今日、優良企業として注目を浴びている先進的な企業が数多く見受けられる。村田製作所、オムロン、京セ

ラ、ローム、三洋化成など、枚挙にいとまがないほどである。たしかに、任天堂や、島津製作所、川島織物のように社歴の古い企業もあるが、その多くは主に戦後、創業ないし成長した企業とってよい。

これらの伝統産業と先端産業が、ちょうど古い町家と近代的なビルが隣合う京都の町並みのように、渾然一体となって今の京都経済を牽引している。しかも、両極に位置するこれらの産業は無関係ではなく、技術や経営理念などの面でつながりがある。例えば、京都の伝統産業の苗床となって今日の先進的な企業を育ててきたことは知られている。村田製作所、任天堂、川島織物などがその典型であろう。また、京セラ、島津製作所も技術的・人的にみて必ずしも連続性はないものの、その根源をたどれば伝統産業にたどりつくだろう。

本論では、この不況下、日本経済の一翼を担い、新たな企業を育ててきた京都伝統産業のうち、西陣機業から発展した川島織物を取り上げて、これまでの生産志向から顧客志向へと体質を改善しつつある生産活動を検討しながら、京都独自の経営風土の一端を明らかにしたい。

## 1. 京都伝統産業 その独自性と経営

1200年の歴史の上に成り立つ京都、そこには独自の気風、芸術、科学が再び注目されつつあるといわれている。こうした文化と強いつながりを保ちながら京都独特の産業、伝統産業が今なお京都の街に脈打っている。西陣機業、京友禅業、京焼・清水焼業、京仏壇・仏具業、京人形、京扇子・うちわ業、京漆器業…と数多くある。通産省から、伝統工芸品に指定されたものに限っても16種にも上がる<sup>1)</sup>。しかもこれらの伝統産業は、多くは全国的にみてわが国最大規模であるが、むしろそのほとんどが技術・デザイン面で最高水準にあることを誇りとしている。このような流れの中では、京都の諸産業は基調としては、精緻な手工業的技術を温存した「工

【図表-1】 京都の伝統産業と京都企業の関連事例

1	旧来の商品のよい点を維持しつつ、その現代化をはかる。例えば従来はすべて注文仕立てであった着物の既製品化、プレタポルテ着物。その着物の現代化。	千吉株式会社
2	伝統的手工業製品を現代工業の要求に適合する新商品に改良する。陶器の絶縁体からニューセラミックへ。	京セラミック 村田製作所
3	室内で手や指を使用する遊び道具である花札、トランプから、コンピュータゲーム機への転換。	任天堂
4	商品の外見からは判別困難であるが、製造方法において近代技術を導入している産業。織物における手動機械（高機）から動力による織布生産（力織機化）。	川島織物 西陣織物
5	旧来の製造法を変えないで、外来技術の摂取を通して製品の近代化を計った産業。酒造業、焼酎製造業。清酒の四季醸造、醸造のオートメーション化。	月桂冠。宝酒造
6	市場の変化を予測し、それに応ずる新規の商品開拓により成功するが、その技術的センス的要素は、伝統産業によって培われている場合。	ワコール

<出所> 安岡重明 『京都企業家の伝統と革新』 同文館 1998年 5~6ページより作成

芸的」性格の商品を生み出す産業として存続するが、その商品の市場が広がる可能性は乏しい。そこで、このような状況を克服した結果、次のような企業が生まれたのである。(図表-1)

## 2. 川島織物の事業特性

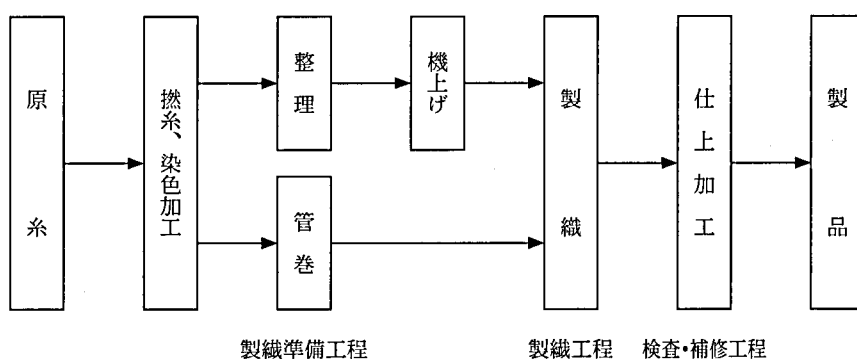
西陣織物の製造メーカーである川島織物に事業特性を考察するためには、西陣織物業の生産システムについての理解が必要である。西陣織物業の製造工程は、長年の史的展開を経て、現在では高度に細かく分業化・専門化され、各種工程を分担する関連業者により社会的分業組織が形成されている<sup>2)</sup>。

これに対して、川島織物は、この複雑な西陣織物の関連業界より離れて、独自の事業展開を行なっている。原糸購入より製品に至るまでの撚糸・染色・製織・仕上げの各工程の全設備を備え、社内一貫作業により、品質管理の作業下のもとに生産している。社内では、デザインの考案や織物地合いの工夫、また、古今東西の織物参考品を納めた織物文化館や、物理・化学試験、試織等の研究設備を持ち、各種の繊維、染色技術の研究、染・織の耐久強度等のテストを行い、品質管理を徹底している。(図表-2)

[図表-2] 製織システム図

織物の出来るまでのシステムを図示する。すなわち、各種の糸を織物の種類にしたがって、経糸または緯糸にして容易に製織し得るような状態にするための工程を、製織準備工程と呼び、種々の型式の織機によって織物を作る工程を製織工程、さらにこれらを整理、仕上げ工程に送る前に、検反、検布する工程を検査・補修工程と呼んでいる。また、これらの3工程を総称して製織と称する場合も多い。

出所：株式会社 川島織物 呉服事業本部 編集・発行『織物 技術編』1988年 2ページ



川島織物の事業は、伝統的な美術工芸織物と和装帯地の製作を事業の核として、最新の技術と時代のニーズに即した新分野の創造のために、全製品の技術開発、生産に取り組んでいる。中でも美術工芸、帯地部門は、西陣機業では珍しく前工程の糸染めから整経、製織まで全工程を工場内に集約している。高級帯地で知られる綴織は、伝統工芸士を含む熟練職人が、経糸(たていと)を手繰り、1本1本緯糸(ぬきいと=横糸)を通して柄を織り込んでいくのであ

る<sup>3)</sup>。

一方、自動車用などの内装材は、国内全メーカーの流行のRV車用をはじめ、鉄道、旅客機向けにも出荷している。JRグループの新型「500系のぞみ」や長野新幹線など新分野に次々進出している。しかし、川島織物の事業特性は、日本の織物文化を伝達し創造していく美術工芸部門である。宮内庁御用達品や、美術工芸品・祭礼用品の復元・製作、その成果が、多くの名建築の内装、オフィス、ホテル、政府・官公庁、劇場、公共施設の内装から、タペストリー、緞帳まで広がり、一般住宅用のカーテン・カーペット・壁装と事業展開している<sup>4)</sup>。

本社工場を始め、各地に散在する約百以上の協力工場は各連携のもとに共同社会的精神を基調にした組織をつくり、そして、これを発展させることによって、社会のさまざまな消費階層に受け入れられる商品の生産・販売に向かっていたのである。川島の協力工場は、精神面では川島が主体であるが、織りは織工場、染めは染色工場があくまでも生産技術面の主体性を守り、他の外注業務と共に、技術や工賃の問題などお互いに研究しながら生産している。この点が同業他社に比べて、きわめて特色のある協力工場といえる<sup>5)</sup>。

昭和25（1950）年6月25日に勃発した朝鮮戦争によって必要となったトラックを、アメリカ軍は、トヨタ自動車に発注、その利益によってトヨタは乗用車への進出を可能にした。そして、アメリカ軍の特需は、同時に日本に「大量生産方式」と「品質管理」を教えることになる<sup>6)</sup>。一方、川島の協同工場は、昭和30（1955）年に、米軍住宅用裂地の大量受注を契機として具体化を見たのである。その端緒になったのは、西陣という土地柄が、秀れた織物のアイデアを生む素地を持ちながら、保守的な性格のためにそれを、企業化し得なかったところに着目した反省からのものであった<sup>7)</sup>。

生まれたアイデアは、自社工場は勿論、それぞれの特色を持った全国各機業地の織工場と連携をとり、生産化を進めることによって、紡績あるいは商業資本の従属的立場にある織工場の地位の向上にも役立った。

昭和59（1984）、本社機能を再び堀川一条に移転し、市原の本社工場を中央技術・文化センターと改めた。このセンターは、“織のメッカ”としての多彩な機構を確立した。伝統的な手織工場と先端的な機械織工場、そして研究開発部門という技術開発の場であり、教育の一環としての「川島テキスタイル・スクール」および「川島マイスター・スクール」を運営し、さらに、歴史資料の展示公開を通しての企業文化を担う織物文化館など、技術と文化が渾然一体として併存している。

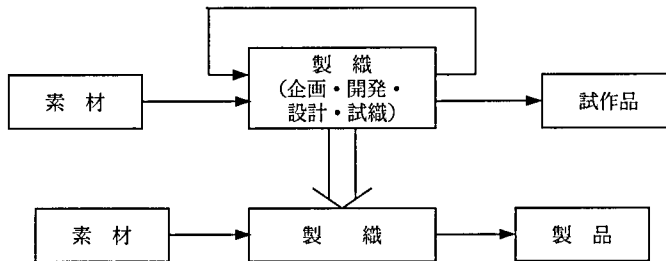
川島織物の研究開発は、デザイン、製品企画設計、試作、商品試験の4分野で構成され一貫体制が大きな特色である。中核となる製品開発チームは市原（京都）の商品開発本部を中心に東京、大阪の営業情報担当ら200人余りを擁する。また、市原の職業訓練校「川島マイスター・スクール」、織りの若手育成をめざす「川島テキスタイル・スクール」の存在はさらに、川島

の研究開発の裾野拡大に大きく貢献している。さらに、滋賀県愛知川町に商品開発本部の拠点を置き、各方面に新規技術を提供している。また、滋賀技術センターに材料、デザイン、素材、自動車インテリア、内装の5セクションから選んだ技術者による特別開発チームを編成している。目的は、これまでのジャンルを越えた新規商品の開発である。(図表-3)

〔図表-3〕 製織システムと設計システムの関係

製品のほとんどが綿（先染の糸によって紋様を表現するもの）であり、さらに、製品の使用目的に添って相当程度複雑な文様を表現する必要があることから、製織システムを、企画、開発、試作という立場であらかじめ踏襲することとなる。

出所：株式会社 川島織物 呉服事業本部 編集・発行『織物 技術編』1988年 6ページ



### 3. 製品開発の要因および過程

現在のわが国の綴織は、中国の技法を倣って江戸時代の中頃から始まったのであるが、2代川島甚兵衛は明治19年に渡欧した際に、西洋のゴブラン織を見て、その威容に驚くとともに、わが国の綴織の技術の素晴らしさを再認識したのである。そして、帰国してわが国独自の図様と色彩で建築空間を装飾する近代的な綴織錦を創出した。以降、綴織は内外の博覧会に出品されて絶賛を得たのである。この技術が今日の川島織物の綴帳と綴織タペストリーや綴帯の世界を作り上げていった<sup>8)</sup>。

「綴織」は古来、工芸的な織技として用いられてきた。現存する最古の織物は紀元前数千年のものとして知られているが、同種の織法は、遠くバビロンやペルシャから、エジプトのコプト織、ヨーロッパのゴブラン織を中心とするタペストリーや、また古代中国から東の綴織、プレインカから中南米の素朴な綴織など、存続継承されてきた。日本では、奈良時代（大陸文化渡来期）に始まったとされており、法隆寺や正倉院の所蔵品の中に見られる。その後、この技術はあまり用いられる機会もなく、江戸期後半から明治初頭頃まで綴織は、専業とする人も少なく、用途も限られ、作品面積も比較的小さなものが主で、西陣近辺でその命脈を保持していた程度であった。明治19年、欧米に渡った2代川島甚兵衛は、海外で美術工芸織物の最たるものとされているヨーロッパのゴブラン織とわが国の綴織の技法が全く同種の織法であることを見だし、この分野の将来性に着眼し、綴織の毅然改善に努力した。研究・考案・改良の結果、

今日見られる美術工芸・内装織物としての豪華な技法を完成し、多くの大作を生み出したのである。その作品群は、内外の博覧会などに展覧され、人々を感嘆させ、その声価は広く高まっていった。綴織の評価は、日本の代表的な美術工芸織物として、世界に定着したものとなっている。この綴織の技法が、川島織物の緞帳、タペストリーや綴帯の製品開発の要因を作り上げたのである<sup>9)</sup>。また、自動車のシート地の開発は、近年、安全性や操作性だけでなく、車内の空間が、1つのインテリア空間として考えられるようになってきたという。中でも1番人に近い素材である繊維のシート地にこだわり、織物の持つぬくもりや、快適性を要求するユーザーが増えているという。それだけに、染織のクリエイターたちは、人々にやすらぎ、ぬくもりを与えられる織物づくりをしているしていかなければならないだろう。

#### 4. 試作研究の過程とマーケット（美術工芸織物）

京都北山の一角、市原の地に美術工芸織物を製作する川島織物の工場がある。ここでは、緞帳や綴錦の帯を制作していて、ことに大きな織物の緞帳を制作しているところは全国でも有数である。緞帳以外には綴織のタペストリーや刺繍をも含めて、全国各地の祭礼用の懸装幕の新調や復元制作をも行い、西陣織の五百年の伝統の技術が川島織物の美術工芸織物制作に結集している。平山郁夫や東山魁夷画伯などの有名画家による絵画をもとにした綴織のタペストリーは原画とはまた違った特有の魅力がある。川島織物の緞帳は綴織の技法で製作したものが主であって、有名な画家の原画も多く、全国の公共施設や文化ホールに設備される。このような大きな緞帳は数百色、時には千色以上の糸を使って織り上げるが、それにはまず原寸大原画の忠実な下図を描いて、織幅25mに及ぶ手織機で数か月の期間を費やして織り上げるのである。大きさはばかりでなく、撚糸、織り、縫製と作業のすべてが見ていて圧巻というほかはない。

綴織 緞帳の制作は数多くあるが、現存するものとしては最大級の大阪フェスティバルホールの3点(巾33m・高さ11m)を始め、国立劇場の5点などを代表とし、国立文楽劇場、歌舞伎座、明治座、新橋演舞場、御園座等の劇場、全国各地の文化会館・市民会館や公共施設のホール等枚挙に暇がない。海外ではカナダ・オタワオペラハウス、アメリカ・アイオワ州立大学講堂などが挙げられる。特殊なものとしては、アルミニウムを素材とした全金属製のNHKホールのもがある。近年は、昭和新宮殿、迎賓館赤坂離宮、最高裁判所、国立劇場等をはじめとするわが国の代表建造物の内装に伝統織物の技量を發揮している。また、劇場、ホテル、全国公共施設、学校などの緞帳、タペストリー等、多くの美術工芸の創作にマーケットは拡大している。海外にはアメリカ、スイス、カナダ、オーストリア、フィリピン等にも進出している。(図表-4)

そこで、現在の美術工芸織物における試作研究の過程を列举してみよう。(図表-5・6)

[図表-4] 綴織 綴帳 納入先 (納入金額: ¥25,000,000以上、納期: H3年~H10年)

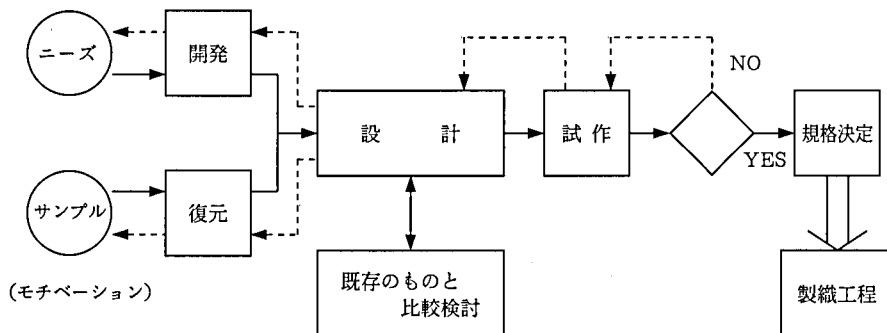
物 件 名	販売先	題 名	納 期	W	H	面 積	納 入 金 額
静岡裾野市民文化センター	裾野市	裾野市広漠	H3. 9. 2	19.500	9.800	191.10	28,665,000
静岡小山町文化施設	小山町	昔物語-金太郎	H3.10.31	20.500	9.000	180.00	26,100,000
福島矢吹町文化センター	小針歴二	旭陽松	H5. 2.28	18.000	9.000	162.00	25,960,000
東京小平市民文化会館	小平市長	飛翔大空図	H5. 3.25	21.000	10.000	210.00	42,000,000
東京小平市民文化会館	小平市長	希望のまち小平	H5. 3.25	22.000	10.000	220.00	44,000,000
東京明治座	横浜そごう	富士に献花	H5. 2. 1	23.000	10,500	241.50	42,021,000
鳥取県立県民文化会館	鳥取県	旦	H5. 3.31	23.800	15.500	368.90	37,000,000
静岡富士市民文化会館	富士市	春秋草花図	H5. 8.20	16.500	10.250	169.13	29,000,000
静岡富士市民文化会館	斎藤了英	流沙浄土変	H5. 8.20	23.000	10.000	230.00	38,400,000
東京松戸市文化会館第2綴帳	松戸市	江戸川と松戸	H5. 8.31	20.000	14.000	308.00	56,980,000
東京松戸市文化会館第2綴帳	松戸市	RHOMB・ロム	H5. 8.31	20.000	14.000	322.00	57,960,000
福島・会津若松市民会館	会津若松	夕焼	H5.12.25	21.500	10.500	225.75	31,500,000
東京・新橋演舞場	室町美術	波濤扇面散らし	H5.10.25	23.000	8.500	195.50	35,500,000
埼玉・幸手市市民文化会館	KSL北関東	幸手翔光	H6. 8.30	19.500	10.000	195.00	27,105,000
広島・福山大学会館ホール	KSL広島	流沙浄土変	H7. 7.10	18.000	8.000	144.00	31,680,000
富山・富山市芸術文化ホール	KSL北陸	夜明け前	H8. 6. 1	20.500	13.000	266.50	34,500,000
滋賀・彦根市文化プラザホール	平和堂	未来に向かって	H8.12.25	22.000	9.500	209.00	27,000,000
奈良・斑鳩町生涯学習センター	斑鳩町	斑鳩里曼陀羅	H9.7.15	18.500	11.000	203.50	34,600,000
大分・新大分県立文化ホール	KSL九州	曙光	H10.6.12	22.000	14.500	319.00	28,000,000

(聴取調査 1998年9月14日 株式会社川島織物 織物文化館・史料室長 藤岡年紀)

[図表-5] モチバージョン、ニーズから製織まで

製織システムに至るまでの、企画、開発、試作、あるいはモチバージョン、ニーズ等からのフローは下図の通りとなる。

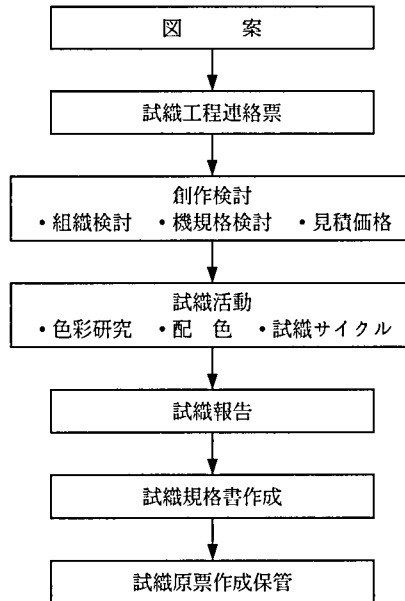
出所: 株式会社 川島織物 呉服事業本部 編集・発行『織物 技術編』1988年 6ページ



〔図表-6〕 試織機能構造

総称的には試織としているが、その内容は非常に多岐にわたる。

出所：株式会社 川島織物 呉服事業本部 編集・発行『織物 技術編』1988年 50ページ



### <プロパー商品>

タペストリー、織額等、試作研究の過程における作業を分析する。

- ① 市場へ売り出す際の価格帯の設定
- ② コストの設定
- ③ 商品の販売対象となる消費者層の設定
- ④ ③から発生するであろう商品の使用場所（個人住宅、企業建物、官公庁建物、学校、観光レジャー関係施設等）
- ⑤ デザインのコンセプトを決定
- ⑥ 1つの作品に対して小下絵の作成（多数点作成）－全体の雰囲気  
基本となるモチーフの設定、配色、織規格の考察
- ⑦ 本デザインの作成－試作品作成のための使用材料の選択（紙、絵の具等）完成寸法、織規格、製作工程、製作点数、価格（コストと商流価格と販売価格）等との釣り合いについて検討。  
作品の仕上げ方の決定
- ⑧ 試作品の製作
- ⑨ 決定後製作－使用材料の選択（絹、ウール、麻、金・銀糸<箔>など）



### <別注商品>

綴帳が主でタペストリーも含む、別注商品における試作研究の過程における作業内容を列挙してみよう。

- |        |   |
|--------|---|
| 営業担当   | ① 美術工芸品の別注商品の発生するであろう現場の情報収集                                      |
|        | ② 内容の検討を行い行動の可否を判断  |
|        | ③ 製作担当(主としてデザイン担当者)との打ち合せ後、仕事現場を訪問し物件内容について情報を収集(納期、価格、サイズ、使用場所等) |
| デザイン担当 | ④ 獲得した情報を分析   |
|        | ⑤ 予算から織規格を考案  |
|        | ⑥ デザイン製作(小下絵→本画)  |
| 製作担当   | ⑦ デザインからのコスト算出  |
|        | ⑧ 発注者のもつ予算との絡みから利益の算出<br>(営業活動から予測される入札価格を考慮)                     |
| 試作品の製作 | ⑨ 使用材料の選択(レーヨン糸、アクリル糸、金銀糸(箔)、テトロン、アルミ)                            |
|        | ⑩ 織組織の検討  |
|        | ⑪ 仕上げ方法の検討  |

聴取調査 1998年9月14日 株式会社川島織物 織物文化館・史料室長 藤岡年紀

## 5. 製品化のステップと原価計算

綴織の織法は「爪で織る錦」といわれるように、経糸の下に置いた実寸大の織下絵を見ながら、あたかも糸で描くように織り手が1越1越、彩糸を爪先で搔き寄せて織詰めていく、素朴な純手作業であるが、それだけに織り手の極度の根気と、技術・熟練・手数とを必要とする技法である。図柄を織表すのに織り手の意図を自在に反映しうる点、最も芸術味の深い織り方である。綴錦とも呼ばれるこの織物は、組織そのものは単純な1重織物の平組織であるが、爪織といわれるように、細い糸を1色1色爪先でかき寄せて柄を作り上げる、という気の遠くなるような根気と、技術、芸術的資質が、製織者に要求される。そういった完全手作りのため、1本の帯の製作に熟練者が、1ヵ月以上の日数をかけて織り上げることもあり、どうしても高価なものとなるが、1品生産のため、顧客の希望(色合い、柄等すべて)を満たすことができる<sup>10)</sup>。

川島ブランドを代表する綴錦の帯は、細かい手作業にたよる高級品である。思いのままの絵様と色調によりデザインされた帯を締めると、美術品を身につけた気分で豊かな感覚になることができる。その製作過程は、下絵を経糸の下にあてがって織るが、多いときは百色以上もの色糸を巻いた小杼を手元に積み上げて織り進むのである。両手の中指の爪先を鋸の刃のように刻みをいれて、この爪先で色糸を手前にしっかりとか搔き寄せて細かに織り詰めていく手作業

を行なうのである。織手の爪も織道具の一部なのである。機にかかる経糸が曲尺の1寸(30.03cm)に40本あれば40枚と称し、袋帯は60枚の最高級品である。

図案は1年に百柄以上を制作するが、それぞれが工夫をこらした一品物である。作調のフォーマルな柄行きが多いのが川島織物の特徴であるが、洒落た文様も多く、結城<sup>11)</sup>の着物に綴織の帯を締めれば、贅沢とお洒落の極みである。

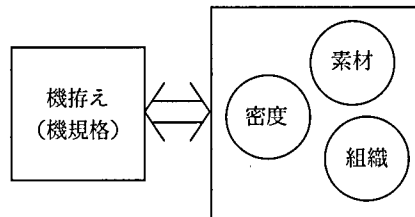
綴織り技法を用いて製織される美術工芸織物には、小は20cm程の額から大は20mを越える程の緞帳まで、多種多様であるが、その基本になる織り技法、織り組織は帯地同様であり、単純平明な平織であり、2枚(4枚)の綜統で経糸を開口し、杼に収めた緯糸を通して織り進むのである。

綴織物は、織組織に平織を用い、紋様の表現は緯糸の性質(太さ、色)及び、組織の密度(経糸の密度、緯糸密度)の変化で表現する。特に製織時、機の操作は、基本組織形成のため開口運動のみで、紋様のコントロールは、スクイの技法を用いている<sup>12)</sup>。

[図表-7] 機拵えと織物の3要素の関係

織物の製織に際し、織物の3要素<sup>13)</sup>と大きく関連するものとして、「機拵え」(一般的には機規格)があげられる。極論すれば、3要素と機拵えとは相互に支配関係にある。

出所:株式会社 川島織物 呉服事業本部 編集・発行『織物 技術編』1988年 7ページ



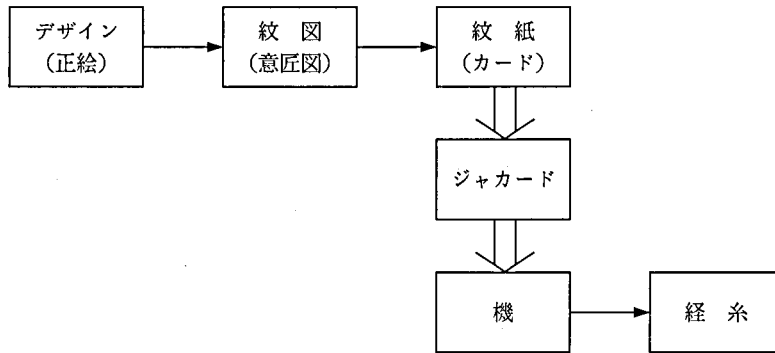
一方、西陣織物の中心的な織法として、「紋織」がある。図柄の表現方法に応じてあらかじめ作成された紋図を基に、織組織の指示を打ち込んだ一連の紋紙を記憶装置として、それと関連する操作装置により、経糸開口を緯糸と組み合わせて複雑な織物調子を容易に表現することができるようにした織法である。現在では、紋紙の代わりにフロッピーディスクに記憶可能となった。したがって、図柄の変更も簡略化された。(図表-8)

紋紙による記憶・操作装置であるジャカード機の発明(1804年)により今日の姿となり、それ以前は、「空引機」という織機により、同種の経糸操作は機上の人の手によって行なわれ、織り手との協調作業をしていた。

紋織は、織巾や図柄の丈に制限があり、彩糸の数にもある程度の制約があるが、同じ図柄を繰り返し織ることができる。手織と機械織(手織機と力織機)があり、美術工芸織物は主として手織にて製織される。織り手が図柄に応じて彩糸を織分けることによって、変化に富んだ味

〔図表-8〕 紋織工程のシステム図

紋織物の紋様表現方法は、機の操作はジャカード（Jaquard）と1対1で対応する紋紙によって行なわれている。  
 出所：株式会社 川島織物 呉服事業本部 編集・発行『織物 技術編』1988年13ページ



わいのある表現が得られる。

＜原価概算見積もりの仕方＞

良いものを作るには、「作る前からあまり意識するものではない」という考え方は良いもの作りの場合の原則である。高級品、逸品性の度合いが、高ければ高いほどその考えは重要である。しかし、今日の需要形態を考えれば、生産主体の考えばかりで物作りをすることは危険である。創作イメージを設定価格によって歪めたり、創作意欲に制限を加えたりすることは好ましいことではない。けれども、作ろうとしているものが、どの程度の市場性があり、いくらで価格になるかを熟知しながら製作することは、時代感覚にマッチしたものが生まれる基であ

〔図表-9〕 原価計算基準（原価構成）

項目	インテリア商品（カーテン）部門
原料費	原料コスト+染色費から構成される（糸染色）
試作費	試作経費を販売目標数量で割り込む（商品決定までの試作経費）
紋紙費	紋紙経費を販売目標数量で割り込む
織工費	KTM指数×織密度（ワインダー、整経、経て継ぎ、織り、検反）
加工費	加工工程により異なる（各付加工、検反、出荷発送）
デザイン費	KTM指数
製造経費	KTM指数
メーカー経費	（買入先経費）
メーカー粗利益	（メーカーの利益）

注：以上が合算されて1mあたりの商品コストになる。「KTM」→ Kawasima Textile Mills  
 出所：川島織物（インテリア事業本部・1998・8・11）

り、その見通しのもとで、より良いものを、作り上げようとする努力、意欲の昂揚が大切である。  
(株式会社 川島織物 呉服事業本部 編集・発行『織物 技術編』1988年 52ページ)

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、製品別原価計算が行なわれている。原価計算基準から、付加価値を加算させる項目をみてみよう。(図表-9)

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となる。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。(図表-10)

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(例えば、ファイバー・アート)<sup>14)</sup>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おこ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。

[図表-10] 原価計算基準(原価構成)

項目	呉服部門			美術工芸部門		
	製品	商品		製品	商品	
		紋織	綴織		紋織	綴織
商品代		◎	◎		◎	◎
原料費	◎			◎		
織工費	◎			◎		
図案費	◎	○(付加)	○(付加)	◎	○(付加)	○(付加)
紋紙費	◎	○(付加)		◎	○(付加)	
機綜費	◎			◎		
試作費	◎	○(付加)	○(付加)	◎	○(付加)	○(付加)
加工費	◎			◎		
工場経費	◎	○(付加)	○(付加)	◎	○(付加)	○(付加)
原価						
予定売価						
決定売価						

注 1. 製品とは、製織工程を経て織物として完成する。商品とは、裂地段階まで外注加工をされたものを、外部より購入した場合の製品をいう。

2. 商品の付加は、付加原価である。 3. ◎ → 原価に組み入れる。 ○ → 付加原価として加算。

〈出所〉株式会社 川島織物 呉服・美術工芸事業本部 (1998・8・10)

## おわりに

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の至上命題でもあった。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も注ぎ込んできた。このことは、すでに技術的レベルにおいて世界の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あり、21世紀を迎えるに企業にとって、熾烈な経済戦争に勝ち残るための当然の課題でもあった。

このためには、マーケティングに立脚した販売力の強化ということである。量的拡大よりも質的向上の時代に入った今後は、本物志向の傾向が強まる。この点を念頭においたマーケティングならびにマーチャンダイジングの展開が必要で、同時にこれを推進する強力な販売力の育成が望ましい。と同時に、川島本来の技術力の飛躍的發展、すなわち商品開発の基礎となる技術の開発が期待される。これからの時代はハードよりもむしろソフトの時代であろう。省エネ、省力化の時代に入って、高度の付加価値を生み出す画期的商品ならびに技術の開発は、企業の未来を約束するものであろう。

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、ある限られた人たちの専有物にたくないという考え方がある。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、美術工芸品を中心とした精神にのっとりどこまでも川島織物らしいニュアンスと品位のあるものを商品として掲げるべきである。そして、大きくいえば社会文化全般のレベルを向上させ、引っ張って行くような製品開発が大切である。これが川島織物の特殊性である。

他社と比べて、複雑性を持っている。考え方を2元的にして、しかもこれを1元化しなければならないという点である。一方に於いては、究極の美を求めた商品を生むために、あらゆる技術的な研究に傾注し、もう一方では、消費大衆と遊離せずに、かつ、品位と格調のある商品を生み出して行かねばならない。

この二つは、相反する要素のように思われるかも知れないが、この二つが一体になってこそ、企業の存在価値がある。問題は、この二つの要素が、常に均衡していかなければいけないことである。どこに、その均衡点があるか、その均衡点こそ、企業の安定点にほかならない。したがって、この均衡を失った時、企業としての存続は危機に瀕することになる。この均衡点こそが、生産志向から顧客志向への製品開発なのではないだろうか。

\* 本稿は、第8回日本管理会計学会・全国大会（1998年10月25日 慶応義塾大学）において研究発表された報告内容を補正・加筆したものである。

## 註

- 1) 昭和49(1974)年5月に「伝統的工艺品産業の振興に関する法律」が制定された。伝統的工艺品および概念については、第1条(目的)で、①「一定の地域で…製造される」(地域性)②「主として伝統的な技術又は技法等を用いて製造される」(伝統性)③「民衆の生活のなかでははぐくまれ受け継がれてきたこと及び将来もそれが存在し続ける基盤があること」(生活との密着性)の3要素が示されている。平成8(1996)年3月現在で、全国においては、181品目、3材料・用具が指定されているが、京都においては、西陣織、京鹿の子紋、京友禅、京小紋、京刺繍、京くみひも、京仏壇、京仏具、京漆器、京指物、京焼・清水焼、京扇子、京うちわ、京黒紋付染、京石工芸品、京人形、の16品目が指定されている。(『京都市の経済 1995年版』京都市 1996年 53ページ)
- 2) 関連業界を大別すると、意匠紋紙、撚糸、糸染色、整経、綜統、整理加工業がある。企画・製紋工程には図案業、紋意匠業、紋彫業、紋編業が、原料準備工程には撚糸業、糸染色、整経業、綜統業が、仕上工程には整理加工業がそれぞれ独立の業種として成立し、関連業として西陣織物業界を取り巻いている。①京都原糸協同組合 ②西陣綜統組合 ③京都府撚糸工業組合 ④西陣整経同業組合 ⑤京都金銀糸工業協同組合 ⑥西陣図案作家協会 ⑦共同組合西陣紋様同志会 ⑧西陣意匠紋紙協同組合 ⑨京都染整理工業協同組合(西陣部会) ⑩西陣緋加工業協同組合……(『京都府産業の展望』京都府中小企業総合センター 1996年)
- 3) 聴取調査 1998年9月14日 株式会社川島織物 織物文化館・史料室長 藤岡年紀
- 4) 『川島織物三十五年史』川島織物 1973年 78～97ページ
- 5) 岡部 正 『孔雀を求めて』川島織物 1981年 23ページ
- 6) 横田澄司『企業管理序説』酒井書店 1998年 85ページ
- 7) 聴取調査 1998年9月14日 株式会社川島織物 相談役 岡部 正
- 8) 川島甚兵衛『恩輝軒主人小傳』川島織物 1913年 26～41ページ
- 9) 『鍊技抄 川島織物一四五年史』川島織物 1989年 116～122ページ
- 10) 株式会社 川島織物 呉服事業本部 編集・発行『織物 技術編』1988年 82ページ
- 11) 結城とは、茨城県西部の鬼怒川中流西岸に地名(結城市)である。中世は結城氏の城下町であった。わが国最古の歴史を誇る絹・綿織物の産地で結城紬と呼ばれる。結城紬は親子3代で着るといい、その丈夫を誇る織物である。1反に半年がかりの綿密な手作業と模様の集積で高雅さがある。現在でも経緯糸の撚りのかからない絹の紬糸使う唯一の織物で、真綿から紬いだ糸に、手くびりの緋加工をして、地機で織るという昔からの方法の変わりはない。(野村福一「結城紬」『淡交 別冊 織—華麗なる手技の世界』No.16、1995年 24ページ)
- 12) 株式会社 川島織物 呉服事業本部 編集・発行『織物 技術編』1988年 13・107ページ
- 13) <織物性質決定の3要素>  
織物は経糸、緯糸の交錯より成立するものである。したがって織物の性質を決定するものとして次の3要素が考えられる。①経糸、緯糸の素材 ②経糸、緯糸の密度 ③経糸、緯糸の組合せ方(組織) この3要素はそれぞれが相互に関連しあっており、相互のバランスを欠いた織物を作ることは不可能であり、また歴史的資料の織物中にもそのようなものは存在しない。  
(a) 素材 従来から用いられてきた素材は、絹糸を主とし、金銀糸、金銀箔を用い、美術工芸織物等に

は綿、レーヨン、ウール、ポリエステル繊維等が用いられてきた。また、1984年よりポリエステル系繊維を用いた帯地が開発されるに及び、その多様性は日々に増している。

(b) 密度 密度とは単位長さ、又は単位面積に対する本数、個数等を表すものであるが、織物においては、経糸密度－1 cm間の経糸本数、1 寸間の経糸本数等

緯糸密度－打ち込みとも呼び、1 cm間の緯糸本数、1 寸間の緯糸本数等 といった数値を用いている。

(c) 組合せ方(組織) 織物はその種類がきわめて多いが、その組織形態よって分類すれば、

- ①一重織物 一組の経糸と一組の緯糸によって組織されているもので、最も簡単な構造である。織物の組織で基本と考えられている、平織(Plain Weave) 綾織(斜文織 Twill Weave) 朱子織(Satin or Sateen Weave) の三つの組織を三原組織という。
- ②多重織物 経糸または緯糸あるいはその両方共2組以上用いて構成される織物をいう。
- ③特殊織物 (添毛織物、捻り織物)

株式会社 川島織物 呉服事業本部 編集・発行『織物 技術編』1988年 7～9ページ

14) ファイバー・アートとは、1960年代にフランスで生まれた新しいアートのジャンルであり、繊維(ファイバー)を素材として、織る、編む、縫(繕)う、組むなど、織りの様々な技法を使って表現された造形作品のことをいう。素材は衣服に使われる繊維だけでなく、ロープ・金属の糸・紙・木・獣毛など異質な物の組合せによって、自由で多彩な創作の試みがなされ、近年、注目を集めている。「ひとつの型にはまらず、さまざまな表現方法に挑戦したい」という意欲的な創作活動はやがて平面作品が多くなるが、ポリエステル・アクリル樹脂・ラミー・綿糸などの繊維素材に鉄線・銅線などの金属を織り込み、抜染材を使った加工や金属の腐食を利用するオリジナルな手法によって生まれた作品は、さまざまな素材の要素が質的な高まりとなって成熟し、織物というよりも、織物の表情を持った独自の平面作品となっている。