

着物産業における革新と多様性のマネジメント

— 十日町市株式会社きものブレインの事例研究 —

金子 秀光¹

丸山 一芳²

要 旨

消費者の生活様式の変化によって市場が縮小してきた着物産業において、同業他社が廃業、倒産する中、成長を続けてきた企業が株式会社きものブレインである。同社は、消費者の嗜好の変化や、生産・流通の高コスト構造、技術の伝承や産地の水平分業体制の弱体化といった伝統産業が直面する諸課題を克服、吸収してきた。そのような連続的なイノベーションを生み出してきた背景には、業界の慣習にとらわれずに徹底した消費者目線でその不便を解消しようとする商品開発や大学との共同研究等における外部との連携があった。また、女性、障がい者、外国人を有効活用する組織マネジメントが革新的な新規事業を資金面、人材面で支えてきたことがわかった。

キーワード

着物産業、伝統産業、イノベーション、ダイバーシティ

1 はじめに

1.1 研究の背景と目的

わが国における伝統的工芸品産業の生産額は最盛期の5分の1以下にまで落ち込んでいる。需要の低迷、量産の難しさ、人材・後継者不足、原材料不足、知名度の低さといった理由からである。同様に1990年に約1兆5千億円あった着物市場は、2014年に約2,900億円と5分の1以下にまで右肩下がりに縮小している。

こうした危機的な伝統産業の中にありながら、成長を続けている企業も一方でわずかではあるが存在する。そうした企業を研究することで地域の伝統産業・文化などを守ることや、新たな付加価値の追求についてその可能性を議論できるようになる。このことは、現在のわが国における地方創生にとって非常に重要な課題である。

研究目的は、第1に株式会社きものブレインの設立から現在へのプロセスに注目した

¹ 事業創造大学院大学 新潟地域活性化研究所 客員研究員

² 事業創造大学院大学 新潟地域活性化研究所 所長代理

事例分析を通じて、伝統産業においてイノベーションを実現する企業行動を分析することである。第2に、そのプロセスに関する詳細な記述を行うことである。日本の伝統産業が業態転換することなくイノベーションを行った事例に関する記述は希少であり、また、多様かつ連続的なイノベーションをおこしている企業の事例として、今後の研究の経験的証拠となる。

1.2 研究の方法

研究戦略として、事例研究（シングル・ケーススタディ）を採用し、株式会社きものブレインを対象とした。後述するように、この企業は着物産業にありながら、新商品・新サービスを連続的に打ち出すことで市場の縮小に反比例して売上高を拡大し続けている代表的な事例であり、データ源へのアクセシビリティ（接近可能性）が高い事例である。また、1商品の成功事例のみを対象とするのではなく、連続的なイノベーションにおける前後の人々の相互作用を対象としていることを特徴とし、1つの事例を長期的な視点から深く追いかけることにより研究の妥当性の確保につとめた。伝統産業であり、市場が縮小している着物産業の背景の中で連続的なイノベーションをおこして業績拡大を続けるという現象は、大変複雑な事象が絡み合ったものであり、その現象と文脈の境界はとても不明瞭である。Yin (1994) によれば、このような事象に適切な方法論が事例研究である。

調査期間は2015年5月から2016年10月である。オリジナルのインタビュー調査（in-depth interview）を計3回9時間以上行うことで事例のデータを採取した。

インタビューは、株式会社きものブレインの代表取締役社長の岡元松男氏、同副社長の岡元眞弓氏、KB Vietnam ManagerのA氏、KB Vietnam技術アドバイザーのB氏、KB Vietnam工場長のベトナム人C氏である。本社工場での染み抜き工程調査、社内文書への文書分析、各種メディアにおける掲載記事、ベトナム工場での現地調査をもとに事例分析を行っている。

2 先行研究レビュー

2.1 はじめに

ここでは、本研究に関係する文献をレビューする。まず、着物業界の議論を行うにあたって斜陽産業の企業戦略についての代表的な議論を整理する。そして、斜陽産業一般論からわが国の伝統産業特有のイノベーションに関する議論について見ていくことで本研究の位置づけを確認する。最後に、本研究が分析するイノベーションについて定義するためにOECDの『オスロ・マニュアル』について見ていく。

2.2 斜陽産業における企業戦略

まず、市場が年々縮小しているいわゆる斜陽産業ないし衰退産業の主要な特徴と戦略に

ついて、Grant (2007) の整理によれば、斜陽産業における主要な特徴は、産業全体として①過剰な生産などの稼働能力、②技術革新の欠如（新製品が導入されず、プロセス技術にも革新がない）、③競合企業数の減少（一方で、新規参入企業は衰退産業から撤退する企業の資産を安価で取得する）、④物的資源の稼働年数が長い、⑤人的資源の平均年齢が高い、⑥激しい価格競争があるとしている。そして、この斜陽産業における一般的な対応戦略として、①企業間の双務的な契約や買収提案など、業界企業の独立的かつ集合的な行動によって減少する需要に対し生産能力の調整を行うこと、②売却または刈り入れ（ハーベスト）により再投資せずに既存の投資からのキャッシュフローを最大化すること、③指導者的位置（リーダーシップ）を獲得して競合他社の退出を促し効果的に刈り入れを行うこと、④高級セグメントなど価格に対する非弾力性を有するような需要の隙間（ニッチ）での生き残りを目指すことなどが挙げられている。

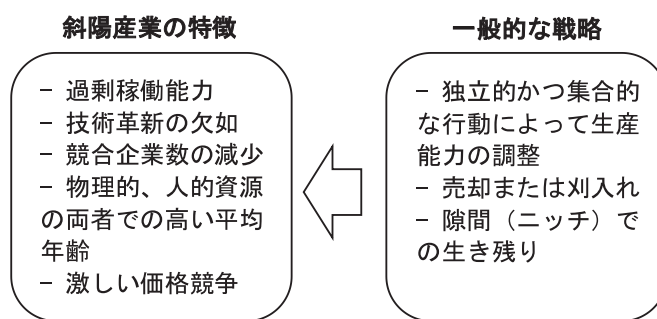


図1. 斜陽産業の特徴と戦略

(出所) Grant (2007) より筆者作成

ここで挙げられている戦略は、斜陽産業において企業が単に存続するために合理的ではあるものの、地域の伝統産業を守るという観点とは異なるものである。

2.3 伝統産業におけるイノベーション

わが国の伝統産業の維持発展やイノベーションを扱った主な研究には、京都の花街が350年間続いていることについて、「ビジネスシステム」(加護野, 1999)の理論的枠組みから考察した研究(西尾, 2008)がある。この研究は、伝統技術が伝統商品を提供し続けることについてのものである。

大木(2011)の事例研究では、京都の占部弦楽器製作所におけるウクレレの概念を覆す革新的な楽器制作について報告されている。素材や技術、情報といった側面において京都という伝統ある「場」をうまく活用するという伝統技術を使って別の新商品へとそれを転用する事例である。

名古屋の繊維産業や関の刃物技術という伝統技術について、「かつての伝統産業で培われた技術を中核に据えながらも、革新的な製品へと多角化している企業が、事業変革に成功していた」(福原ほか, 2014)としており、伝統産業がその特殊な技術を応用し、先端

的技術への転用によって新たな産業へと進出するイノベーション事例も紹介されている。同様の主旨で、岡本（2008）も京都と石川の事例を紹介している。

しかし、地域の産地に目を転じると、昔ながらの伝統や慣習を維持できない危機的な産地が増えていると思われ、単なる伝統の維持をベースにしたモデルは一部の恵まれた産地に適用される限定的なものとなる可能性がある。また、伝統技術を生かして異分野へ参入するモデルについては、伝統産業自体を守ることにつながるとはいえない面がある。

地域の伝統産業を守るという観点からは、伝統産業のドメインを変更せずに伝統技術やサービス提供のあり方そのものを発展させるようなイノベーションを実現することが必要と思われるものの、そのような事例に関する分析は少ない。そこで、本研究は伝統産業のドメインを変更せずに先端技術等を取り入れながら当該伝統産業そのものを維持・発展させるようなイノベーションをおこなっている事例を取り上げ、そのようなイノベーションを分析する。

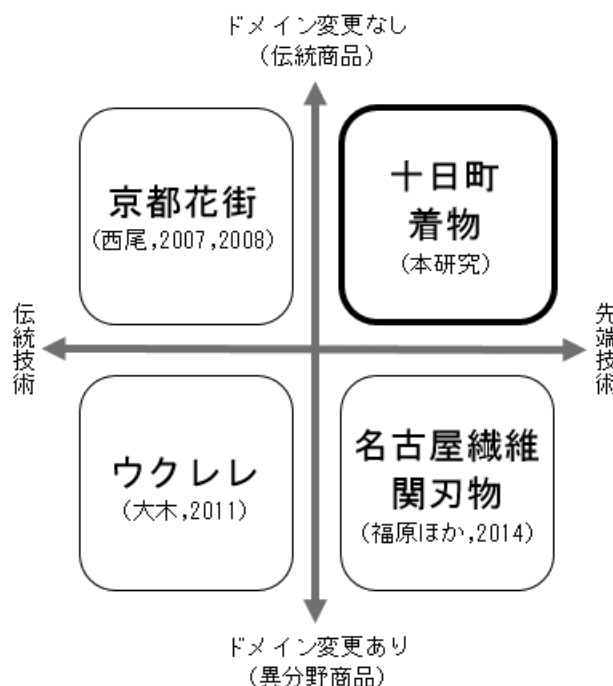


図2. 先行研究と本研究の位置づけ
(出所) 筆者作成

2.4 イノベーションの分析

イノベーションは非常に多くの議論がなされており、その定義も多岐にわたる。本研究ではイノベーションとは何であるのかを議論することが目的ではなく、成果としてのイノベーションを分析することが目的であるためOECD & Eurostat (2005) による、いわゆるOECDの『オスロ・マニュアル』に準拠した枠組みにそって分析を行う¹。

ここでは、イノベーションについて「新しいまたはかなり改善されたプロダクト（商品またはサービス）あるいはプロセス、新しいマーケティングの方法、事業慣行、職場組織、

または対外関係における新しい組織的な方法の実施である。」と定義されている。

さらに、OECD & Eurostat (2005) は、イノベーションを4つに分類している。それは、プロダクト・イノベーション (product innovation)、プロセス・イノベーション (process innovation)、マーケティング・イノベーション (marketing innovation)、組織イノベーション (organizational innovation) である。以上の4分類をまとめたのが表1である。この分類に沿って株式会社きものブレインのイノベーションについて事例分析を行う。

表1. イノベーションの分類

プロダクト・イノベーション	製品・サービス
プロセス・イノベーション	生産や配送の工程やプロセス
マーケティング・イノベーション	製品・サービスのデザイン変更、販売促進方法、価格設定方法、販路
組織イノベーション	業務方法と慣行、組織・職場編成、対外関係における方法

(出所) 筆者作成

3 事例分析

3.1 はじめに

ここからは、株式会社きものブレインの事例分析を行う。まず、着物産業の現状と課題に対する対策についての行政や業界団体の見解をみていくことで着物産業を概観する。そのうえで、業界の反発、抵抗を受けながらもそれら課題に対応し、さらに乗り越えるイノベーションを続けてきた、同社のイノベーション事例とそれを支えるダイバーシティをいかしたマネジメントについて議論していく。

3.2 着物業界の現状と課題

着物市場は長期的に縮小し続けている。わが国における和装小売市場の規模の推移についてみると、ピークは1981年の1兆8千億円であったとみられ²、バブル景気末期の1990年には約1兆5千億円であったのが、2014年には約2,900億円と5分の1以下にまで右肩さがりに縮小している。生活環境やライフスタイルの変化に伴い需要が低迷し³、製造現場においても、職人の高齢化、後継者確保や技術伝承の問題、設備の老朽化、製造に使用する道具類の調達難など産業基盤の弱体化が懸念されている。

こうした厳しい現状にある着物業界に対しては、これまで各方面から課題と解決の方向性が経済産業省を中心に何度となく提言されてきた⁴。それらの報告書等で指摘されている点を整理してみると、①消費者の不便の解消や消費者の嗜好変化を反映した新たな市場の開拓の必要性、②魅力的な新商品の開発と技術開発、③生産・流通・販売システムの効

率化・透明化（多段階で複雑な分業生産・流通体制、不明瞭な価格設定の解消等）、④生産体制の確保（職人、人材の確保、技術の伝承、生産設備、供給体制の確保）という4点に集約することができる。

これらの課題は、背景に従来の生産と流通における多工程で複雑な水平分業体制や複数の問屋が介在する形態や委託販売といった構造に起因する高コスト体制、リードタイムの長期化、不明瞭な価格設定、消費者のニーズとの乖離、新商品開発の欠如といった問題がある⁵。（近畿経済産業局，2009）

3.3 株式会社きものブレインの概要

株式会社きものブレイン（資本金9,000万円、従業員数271名⁶）は、新潟県十日町市に本社工場のある着物に関する総合製造サービス企業である。創業は岡元松男氏が同市内の呉服問屋を退職し、1976年に妻であり副社長である岡元真弓氏と呉服販売業を開始したのが始まりである。同社は1988年に設立され、現在は、着物のクリーニング、メンテナンスといったアフターケア事業、着物の縫製、着物の製造販売事業を行っている。十日町市内に本社工場を含む3工場があるほか、京都に支店、ベトナムに縫製工場がある⁷。

同社は、着物産業の厳しい事業環境にありながら、次々に業界の常識を打ち破る事業を生み出し、右肩上がりに成長を続けてきた⁸。現在の年間売上高は約27億円となっている。

女性や障がい者、外国人を積極的に雇用しているのも特徴で、従業員271名のうち、障がい者が10%の27名である。そのことでさまざまな団体から表彰を受けている⁹。

3.4 株式会社きものブレインのイノベーション

同社は着物業界の新たな市場の開拓、コスト削減・効率化、生産体制・職人・人材の確保といったさまざまな困難の中で、従来の業界には存在しなかった新商品・サービスを継続的に誕生させ、それを普及して売り上げを伸ばしてきている。そのイノベーションの対象は、プロダクト、プロセス、マーケティング、組織など多岐にわたっている。

3.4.1 着物アフターケア事業の開始

着物を着た後のクリーニングやメンテナンスを行うアフターケアは、現在、同社の特徴であり、事業の柱となっているものである。1983年にアフターケア事業を開始したきっかけは、それまでに設立していた着物販売会社で、着付け教室の開催と販売会を組み合わせた事業を展開していたところ、岡元松男氏が、着物を何十着も持つある顧客から、「所有する着物の9割がよごれているのにクリーニングに出せずに困っている」との声を聞いたことであった。

当時はバブル経済の真ただ中で、着物の生産数量は減少傾向にあったものの、高額な着物がよく売れており、金額ベースの市場規模としてはピークにあった。しかし、岡元松男氏は消費者の着物離れに危機感を持ち、「着物を売った店がアフターケアすべきではな

いか。」と呉服店にアフターケアの必要性を説いて回っても、呉服店の反応は、「消費者は着物を着ないでも持っているだけで満足しており、50万円、100万円の着物が売れているから古い着物をきれいにする必要はない。そんなことをしたら新しい着物が売れなくなってしまう。」というものだったという¹⁰。

岡元松男氏によると、アフターケア事業は全く何もないところから自らを消費者の目線に置きその不便を解消するために始めた事業であったが、たくさんの喜びの声が寄せられ、口コミで全国にも広がりを見せたという。しかし、業界の理解は得られず、開始から7年間の当該事業は赤字であり、もう1年赤字であればこの事業をやめるかもしれないという状況であった。しかし、1992年のバブル経済崩壊をきっかけに風向きが大きく変わった。呉服店の売り上げが一気に半分になる事態を受けて、業界からも危機感からアフターケアの必要性が認識されるようになったのである。当時は半年間で1,500人の呉服店関係者が見学に訪れるようになったという。その後アフターケアの需要は堅調に伸び、その需要に対応するため1993年に本社工場を設立、1996年に上川工場設立、1998年にはベトナム縫製開始というかたちで事業を拡大していくことになる。

3.4.2 着物を「着るもの」に変えたガード加工

また、同社は仕立て前の反物に汚れを防ぐための加工を施すガード加工を行っている。このサービスは、着物を着る人がアフターケアで染み抜きをする度に数万円という負担は大変だという岡元松男氏の消費者目線の発想と雨や食事では着物を汚したくないという消費者の声を受けて実現したサービスである。当時、ガード加工に反対する呉服店もあり、ガード加工の実施率は7～8%に過ぎなかったが、岡元松男氏は、消費者の不安を解消するという信念で全国の呉服店を回って勉強会を開催し、ガード加工をしても着物の風合いや手触りが変わらないことなどを実演するなどして、呉服店を説得し、その普及を図った。業界からの反対は5年間続いたが、ガード加工の必要性が認知されることとなり、今では実施率が8割を超えているという。1980年代後半のバブル経済のころは、高級な着物は着るものではなくタンスにしまっておくだけのものだったが、1990年代、同社に端を発するガード加工の普及によって、着物は実際に着るものへと変わったのである。同社は、さらに、袖口や衿の汚れや着用後の軽いしわを取るなどの手入れを5年間無料で行うアフターケア保証を付け、現在は年間約9万点を超える顧客の囲い込みに成功しているという。

3.4.3 業界初一貫加工ビジネスモデルの確立

従来、消費者が着物を発注してから手元に届くまでには平均60日の納期を要していた。消費者にこれはとても長い。着物を着たいときに購入してもすぐに着ることができない状況である。当時は、呉服店が消費者から発注を受けてから、湯のし、湯通し、紋入れ、修正、ガード加工、仕立てなどの工程を別々の業者又は職人に発注していたため、手間やコ

ストがかかっていたのである。

同社ではこの工程を顧客からワンストップで受注し、一貫加工するビジネスモデルを確立した。その結果、納期は25日に短縮し、併せて加工コストも平均30%削減し、価格も下げることができるようになったものである。

この着物の発注から納品までの工程の大幅な改善も、岡元松男氏が、顧客から注文したらずぐに着たいという声を受け、消費者目線で業界の常識に挑戦した結果であった。岡元松男氏によると、一貫加工・ワンストップのサービスを始めた当時、同様のビジネスモデルを行っていた事業者はいなかったという。

3.4.4 着物保管・収納サービスの開始

同社の着物保管サービスも岡元松男氏が、着物の保管の仕方がわからない、保管場所がないといった着物の所有自体に負担を感じている顧客の声を受けて開発・実現した新サービスである。同社で預かり保管している着物は、24時間365日、適切に湿度管理され、消費者はスマホでいつでも保管状況の画像を閲覧することができる。また、スマホやパソコンでいつでも配送指示をすることもでき、例えば北海道で結婚式があれば、指定の日・場所へメールで配送指示ができる。さらに、その外出先から返却することもできるなど、人気のサービスになっているという。

また、着物の収納においても、岡元松男氏は、消費者の桐たんすに収納するのが理想だが、高価で場所をとるとの声を受けて、着物収納用のシートとBOXを開発した。軽量、強度、耐湿性に優れた素材やフィルムを採用し、湿気・カビ・虫食い等から着物を守ることができる。

3.4.5 大学等との共同研究開発

さらに同社は信州大学との共同研究によって水洗いできる正絹着物を開発した¹¹。分子レベルの繊維改質技術によって、超撥水、特殊防縮技術を施し、洗濯による毛羽立ちを防ぎ、汚れがすぐ落ち、縮まないものになっているという。

これも岡元松男氏による消費者目線の発想が開発のきっかけである。絹は日本の高温多湿な夏の着用には最適であるが、汗に弱く黄変し、クリーニングすると毛羽立ってしまうという問題がある。そのような理由から、現在、素材の主流はポリエステルになっている。そこで、同社が信州大学と共同で開発に挑戦したものであるが、完成した商品の価格は、従来の絹100%の長襦袢が2万円程度であったところ5万5千円になった。呉服店からは、そのような高いものは絶対売れないと言われたという。しかし、洗濯等の手入れを考えてポリエステルを着ている消費者から、できればしなやかで夏涼しい着心地が楽しめる正絹のものが着たいのだという声を直に聞いていた岡元松男氏には、正絹の着物が家庭で簡単に水洗いできれば、絶対に売れるという自信があったという。そこで、同社自ら宣伝費を負担し、呉服店50店とタイアップして2012年に商品を発表したところ1万点を超え

るヒット商品になったのである。

大学や企業との連携に関して、岡元松男氏は「(自分から) 情報を出すと、(外からの情報が) 集まってくるんですね。不思議と神様が私にその事業をやってくださいと言わんばかりにいろんな情報が、事業をやらなければいけなくなるような情報がどんどん洪水のごとく集まってくるんですね¹²⁾。」と考えている。

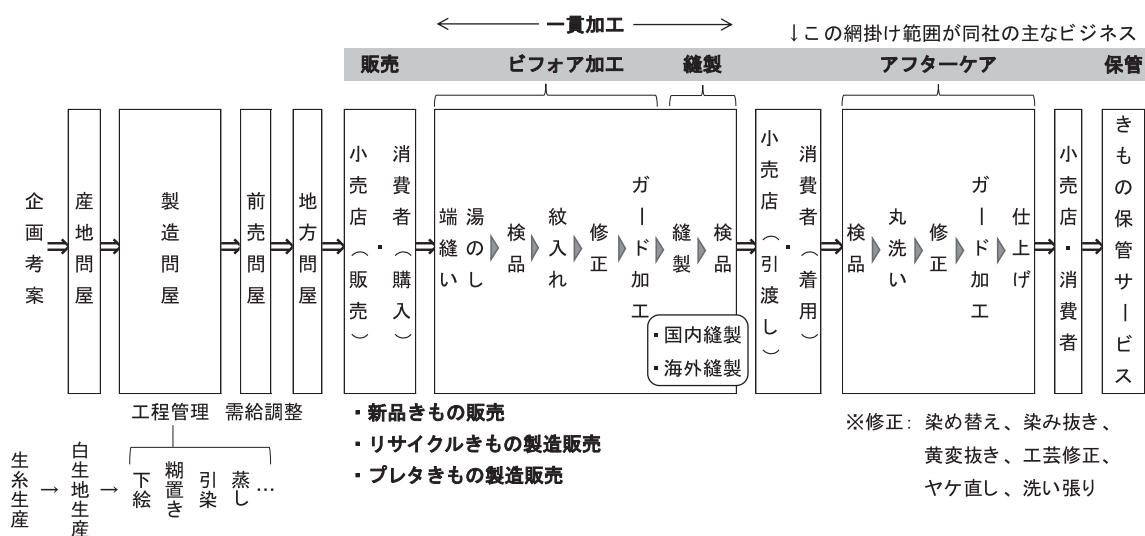


図 3. 株式会社きものブレインのビジネス領域と着物産業の製造・流通

(出所) 近畿経済産業局 (2009) を元に筆者作成

3.5 イノベーションを支える組織のダイバーシティ

同社の組織運営の特徴は、女性、障がい者、外国人を活用したダイバーシティ・マネジメントである。女性を積極的に活用し、生産工場をベトナムのホーチミンにおいて外国人活用を行い、さらに障がい者雇用にも積極的である。この取り組みによって経済産業省のダイバーシティ経営100選にも選出されている。それらについては、この後詳しく見ていく。

その他の組織運営の特徴として、十数年前から大学の新卒採用を毎年継続していることが挙げられる。全国から美術系の大学の卒業生などを職人として採用するなどしており、現在、十日町市域外からの採用者は30名を超えている。業界の職人の平均年齢が60代後半といわれる中、同社の平均は約37歳であり、いかに若い職人が多く育成されてきているかがわかる。長期的視野に立った組織戦略である。

3.5.1 工場の新設と障がい者雇用

同社の成長のきっかけとなったアフターケア事業について、事業開始当初はこのサービスに反対する業界の理解を得るために年間30~50店の呉服店に説いて回り、同時にアフターケアを行う職人も育成していく必要があった。そのため、開始から7年間は連続赤字であった。銀行からの指導もあり、あと1年だめなら事業をあきらめるというところ

までできていたが、バブル崩壊をきっかけに一気に需要が顕在化したものであった。その7年間を支えたのは販売事業の収入であった。

そして、アフターケアの需要が増え、受注品を階段の踊り場に置かざるを得ないほど施設が手狭になってきたところで、事業を拡大するための投資をするか否かの判断を迫られることになった。副社長の岡元真弓氏は社長と何度も綿密に話し合った末、最終的に、旧労働省から重度障がい者多数雇用施設の認定を受けた補助金により本社工場を設立することを決断した。この補助金は、10人の重度障がい者を新たに雇用することが条件となっていた。補助金を受けて、本当に成長できるのか、同社はそれまで4人の障がい者を雇用していたが、新たに10人もの重度障がい者を雇ってやっていけるのか不安がないわけではなかった。岡元真弓氏は、当時から障がい者の雇用で有名であった新潟県基準寝具株式会社や株式会社大谷にも相談に行きアドバイスを受けて社会的な貢献や価値にも挑戦する必要から決断したという。その後、1993年に本社工場が完成し、1996年には生産本部である「夢ファクトリー」を開設、2003年には「夢ファクトリー」の新設移転と工場を拡大していくことになる。岡元真弓氏は、そのとき雇用していた14人の障がい者を決して解雇するようなことがあってはならないという強い信念を抱き、それが当時の困難な仕事に対する大きな励みになっていたという。

3.5.2 障がい者の人材育成と工場の生産性

障がい者雇用については、1993年に10名の重度障がい者を新規雇用した後も、1年に1人でもよいからと障がい者の雇用を継続してきた。現在は27名を雇用しており、社員の1割が障がい者ということになる。岡元真弓氏は、障がい者の雇用にあたっては、障がい特性に加え本人の特徴や性格もあり、どのような業務に向くかは、1人ひとりいろいろな業務を試して適材適所を見極めるのだという。例えば、ある知的障害の社員は「たとう紙」の製造に携わり、別の聴覚障害の社員は修正加工の仕事を行っている。岡元真弓氏は、どのような障がいがあるとも人材育成において、「磨き方を工夫して磨けば必ず光る」との信念から、「階段を上るように」、「新聞紙1枚分でも」より高度な仕事ができるように育成しているのだという¹³。障がい者に仕事をしてもらうようにするにはどうすればよいか、障がい者にとって働きやすく、作業のしやすい環境や作業手順を追求した結果生まれた業務プロセスは、そのまま健常者にとっても効率性の高いプロセスであり、かつ、誰でもミスや間違いなく業務を行うプロセスの発見にもなったとのことである。また、一般の社員が障がい者の仕事に対する一途さに勇気づけられ、工場の一体感や仕事への使命感の醸成につながっているという。

3.5.3 女性の積極的な登用

女性登用・活用の観点で見えていくと、同社は女性管理職比率70%である。着物という商品の顧客の大半が女性ということもあり、実際に着物を着る人の気持ちのわかる社員を

多く活用している。また、着物製造という和裁の技能も女性の方が多く活躍しているということもあるが、きちんと管理職として登用しているところが特徴である。女性管理職として活躍できるように同じ女性である岡元真弓氏を中心に人材育成を行い、小さな役割から与え、自信をつけさせつつ抜擢していくのである。それは、小集団活動にあたる委員会活動で委員長を任せたり、イベントの幹事や司会を経験させるようなところからの地道な人材育成である。

さらに、出産や育児による復帰後でも役員になれるというケースも意図的に作り出している。また、シングルマザーについても積極的に採用している。プライベートにおいてやむを得ない急用や休暇を必要とする環境の人々にも女性社員ならではの周囲の理解が得られる環境を用意して勤務させている。このことで女性従業員のモチベーションは非常に高くなっているという。

3.5.4 外国人の活用

外国人の雇用という観点では、メインの縫製工場はベトナムのホーチミンにて操業している。海外縫製進出のきっかけは、大手和裁学校への新規入学者がゼロに近づくとの新聞記事を目にしたことであり、人件費が安いからというだけの進出ではなく、将来の職人不足の到来に危機感を持ち、それに備えた体制を早急に構築する必要があるとの判断から進出したものである。ベトナムにはアオザイという着物に近い繊細な民族衣装があることも縫製作業者を採用できる素地となっている。

日本とは異なり、1人で着物を縫って完成させるのではなく、作業工程を細分化した分業体制（たて縫い・裾縫い）を敷いている。1人の作業者が1つの作業に集中することで、その技術に習熟することができる。

現地の業務を管理している日本人マネージャーならびに和裁士である技術アドバイザーは日本人女性、現地のワーカーを取り仕切る工場長はベトナム人女性である。社員旅行や技能向上に関する人材育成、技能向上に努力する人への確かな奨励などによって、ベトナムではめずらしく今のところサボタージュやストが皆無である工場を実現している。また、日本の十日町本社での現地研修が現地ローカルワーカーのモチベーションアップや目標としていかされている。

4 まとめと考察

社長である岡元松男氏の発想は全て顧客の視点から着物の不便を解消するところから始まっている。例えば、着物業界ではアフターケアをするという習慣はなかった。着物は汚れると着ることのできなくなる商品であり、業者にとってそのことは買い替え需要のチャンスと見なされてきた。しかし、株式会社きものブレインでは「黄変」と呼ばれるしみを修復するなどのサービスを提供することで、ある意味で業界におけるタブーを冒し、一躍

業界の注目を浴びることとなった。その後も、ワンタッチで着ることのできる着物や、飲み物などの汚れから着物を守る防水特殊加工サービス、着物の保管配送をメールで指示できるサービスなど斬新なアイデアで着物に付加価値を増やし、消費者の不安や不便を解消している。すなわち、「着物ファンを増やし、着物を着る機会を増やし、着物文化を守る」ためのサービスを展開している。これらの伝統産業におけるイノベーションとも呼べる新サービスによって同社の売上高は伸び続けているのである。

このようなイノベーションを生み出してきた要因は、消費者目線での商品開発、大学等外部との積極的な連携であった。

また、副社長の岡元真弓氏が社長のイノベーションを支える組織マネジメントを実行している。障がい者からは母親のように慕われ、多くの女性が活躍する職場においても女性の立場に立って女性が活躍しやすい休暇制度などを柔軟な制度として運用している。さらに、ベトナムにおける縫製工場の進出においても岡元真弓氏が担当してベトナムの女性縫製工員や工場責任者の女性リーダーたちをマネジメントしているのである。このように、障がい者や外国人を戦略的に採用し、教育訓練して業務工程内に組織化して活用してきたこと、女性を活用し役員にも積極的に登用するなどして定着させてきたこと自体も組織イノベーションといえるものであった。

以上についてまとめると表2のように同社のイノベーションをまとめることができる。

表2. 株式会社きものブレインのイノベーション

プロダクト・イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> ・シミ抜きサービス ・ガード加工 ・着物保管サービス ・水洗いできる絹着物
プロセス・イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> ・着物一貫加工ビジネスモデル
マーケティング・イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> ・アフターケア補償 ・着物保管サービスのアプリ開発
組織イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> ・障がい者雇用 ・女性活用 ・外国人活用

(出所) 筆者作成

本研究によって、需要縮小と生産分業体制の弱体化に直面する伝統産業が、消費者目線のイノベーションを組織マネジメントで支えながら実現していくことで新たな成長を実現するモデルが存在する可能性が示された。そのことをまとめると図4のように示すことができる。

着物産業のリーディングカンパニーにおける事例研究を行うことはできたが、今後の研

究課題としては、京都などの他の着物企業と同社の比較分析や他の伝統産業との比較分析を行うこと等が残されている。そのことを通じて伝統産業全般を議論できるより理論的な枠組みを構築することが必要である。

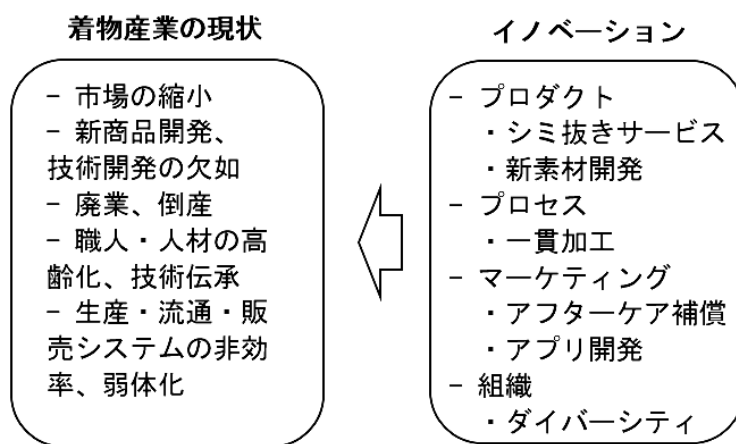


図4. 着物産業の現状と株式会社きものブレインのイノベーション

(出所) 筆者作成

謝辞

本研究において株式会社きものブレインの皆様には多大なるご協力をいただきました。ここに記して感謝を申し上げます。

【注】

- ¹ わが国の文部科学省科学技術・学術政策研究所による「第4回全国イノベーション調査」などにおいてもこの枠組みが使用され大規模なサーベイがなされているが、世界で約80の国々においてこの枠組みを使用した調査が国家規模でなされているなど世界的にイノベーションを調査する際の準拠すべき定義と枠組みとして定着していることから本研究でもこの「オスロ・マニュアル」に即して分析を行う。
- ² 一般社団法人全日本きもの振興会『平成27年度業界動向並びに活動概要』より
- ³ なお、吉田（2013）は、生産数量のピークは高度経済成長期であり、市場規模が縮小を始めてからもその大量生産・大量販売を前提とした生産・流通体制を維持しようとして、着物関連事業者が利幅の大きい高額商品に集中するようになったことがターゲットとなる顧客をますます狭小化することになったと指摘している。
- ⁴ 経済産業省近畿経済産業局（2009）や経済産業省（2016）、一般社団法人全日本きもの振興会（2016）など。
- ⁵ 経済産業省近畿経済産業局（2009）によると、製造工程では製造問屋が白生地を仕入れ、染色、加工を施して着物に仕上げるが、染色、下絵、糊置き、引染、蒸し等はそれぞれ専門の職人が行う。製造問屋で仕上がった製品は前売問屋を通じて小売りに届けられる。このような多段階分業型システムにより、各段階で価格が上乘せされ、製造コスト、流通コストが上昇する点も着物の高価格化の原因になっていると指摘されている。

- ⁶ 同社ホームページ（会社概要）による。2017年2月25日アクセス。
- ⁷ 2015年4月社内文書によるとベトナムにおいて直営工場3か所約360名と専属工場2か所160名の従業員がいる。
- ⁸ 社内文書によると、同社の売り上げは、2004年には26億1千万円の売上高となり、その後一時的に新潟県中越沖地震の影響で売り上げが下がった時期があったものの（2007年及び2008年）、その後は再び成長を続けている。
- ⁹ 例えば、「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞審査委員会特別賞（2012）、「ダイバーシティ経営企業100選」（経済産業省、2013）、「均等・両立推進企業表彰 均等推進企業部門 新潟労働局長優良賞」（2014）ほか多数。
- ¹⁰ 2015年5月22日株式会社きものブレイン本社での筆者による岡元松男氏へのインタビューによる。
- ¹¹ なお、この開発について、同社は「第5回ものづくり日本大賞 経済産業大臣賞」を受賞している。
- ¹² 2015年5月22日株式会社きものブレイン本社での筆者による岡元松男氏へのインタビューによる。
- ¹³ 2015年5月22日株式会社きものブレイン本社での筆者による岡元眞弓氏へのインタビューによる。

【参考文献】

- 1 大木裕子 [2011] 「弦楽器製作のイノベーションに関する一考察—ウクレレメーカー占部弦楽器製作所の事例研究—」, 『尚美学園大学芸術情報研究』, 19, pp.27-39。
- 2 岡本信司 [2008] 「伝統工芸産業からの産学官連携による地域イノベーション創出に関する課題と提言—京都地域及び石川地域における事例研究—」, 『研究技術計画』, 23 (4), pp.367-382。
- 3 加護野忠男 [1999] 『競争優位のシステム—事業戦略の静かな革命—』, PHP研究所。
- 4 経済産業省近畿経済産業局 [2009] 『絹織物の集散地を核とした和装繊維産業の工程間連携に関する調査報告書』。
- 5 経済産業省 和装振興研究会 [2015] 『和装振興研究会報告書』。
- 6 西尾久美子 [2008] 「伝統産業のビジネスシステム—350年間続くサービス産業『京都花街』のダイナミズム—」, 『一橋ビジネスレビュー』, 56 (1), pp.18-33。
- 7 福原康司・齋藤憲・今井雅和ほか [2014] 「伝統産業で培われた中核的能力とプロダクト・イノベーション—企業家精神によって事業革新に成功した中小企業の事例—」, 『専修マネジメント・ジャーナル』, 4 (2), pp.23-28。
- 8 文部科学省 科学技術・学術政策研究所 [2016] 「第4回全国イノベーション調査統計報告」『NISTEP Report』 170。
- 9 吉田満梨 [2013] 「着物関連市場の問題構造と可能性—株式会社千總「總屋」の事例研究を手がかりとして—」『立命館経営学』, 52 (2,3), pp.429-452。
- 10 Grant, Robert M. [2007] “*Contemporary Strategy Analysis, Sixth Edition.*” (邦訳: 加瀬公夫 [2008] 『現代戦略分析』 中央経済社。)
- 11 OECD and Eurostat [2005] “*Oslo Manual – The Measurement of Scientific and Technological Activities: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Third edition,*” Paris:OECD Publication.
- 12 Yin, Robert K. [1994] “*Case Study Research: Design and Methods, 2nd ed.,* Sage.” (邦訳: 近藤公彦 (1996) 『ケース・スタディの方法』 千倉書房。)