200年企業 □41

――成長と持続の条件

「西陣」の殻破り協業

矢代仁、高級ちりめんヒット

京都市の呉服商の三大老舗といえば、京友禅の千總（ちそう）、帯の川島織物（現・川島織物セルコン）、そして「お召し」の矢代仁（やしろに）の名前が挙がる。お召しはちりめんの一種で、表面に縮みじわがある独特の風合いの織物。呉服製造卸の矢代仁は一七二〇（享保五）年に京都・室町で創業し、上質の絹糸を使い徳川将軍家や豪商らのファンをつかんだ。

明治維新で徳川家や大名が没落し打撃を受けたが、庶民の間で社交用や外出着としてお召しが普及し始めた。さらにもう一つ販売拡大の力になったのが、一九〇二（明治三十五）年、矢代仁兵衛・六代目当主と大番頭、田中久七支配人が考えだした仕掛けだった。

京都・西陣の機織り職人を十一軒、系列下におき、できあがった織物は不良があってもすべて矢代仁が買い取るという契約を結んだ。この仕組みは職人を失敗を恐れずにモノづくりに打ち込ませ、技術が急速に進歩した。きめの細かさを追求した織物が生まれる一方、糸は太めだが気楽に着ることができる素材なども登場。商品の幅が広がり、大衆へと浸透していった。

しかし洋装の普及で一九六〇年代前半をピークに需要は急降下する。年間生産量は日本全体で一九三五（昭和十）年に百五十万―百六十万反、六〇年代初めには数百万反に達したというが、現在はわずか一万反前後と、百分の一以下だ。

六三年に社長に就いた八代目・美門氏は友禅に進出した。八七年にダーバン（現レナウン）と設立した紳士服などの販売会社などで生み出した利益を、友禅の製作・販売に充てた。ピーク時の三十億円強から十億円に縮んだ矢代仁の年間売上高の三分の二を、友禅を中心とした染め物が占める。事業構造改革でお召しの市場縮小をしのいだ。

二〇〇〇年に社長に就任した九代目の矢代一氏は「祖父・七代目以来の『慎みて祖業を墜（お）とすことなかれ』という戒めに立ち返る」として、本業強化で攻勢をかける。一般的なお召しの一反あたりの価格は二十万―三十万円だが、百万円もする商品を開発。この最高級品が好調で、お召しの売り上げ減にも歯止めがかかってきた。

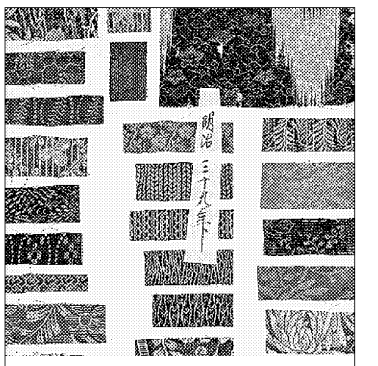
「百万円お召し」は実は、「丹後ちりめん」の技術と西陣の伝統の技を融合したものだ。お召しの品質を左右する糸を撚（よ）る技術は、現在は丹後地域が西陣を上回るという。「一メートルの糸を三千回も撚って五十センチほどに縮める技法など、西陣が失った技が受け継がれている」

一方、矢代仁が契約する職人は現在三軒に減り、織りの技を深化させるには限界があった。矢代仁が仲立ちして、ちりめん名産地の京都府京丹後市の職人と、西陣の機織り職人の協業を実現。二百八十年間、モノづくりの場としてきた「西陣」の殻を破った。

ビジネスモデルも進化させつつある。丹後の機織り職人に長野県安曇野市内の九つの養蚕農家、大阪の専門店などを結びつけ、天蚕糸を使った高付加価値の織物を生産・販売する「農・商・工」のサプライチェーンを築いた。天蚕はクヌギ林で飼い、屋内で飼う家蚕と違って糸は薄緑色で光沢がある。天蚕糸を安定調達でき、小売店との連携で値崩れも防げるとみている。

「技の向上に終わりはない」と矢代一社長。伝統に縛られず事業モデルを柔軟に変え、新しい需要を創造する。需要減に苦しむ企業の活路の一つを矢代仁は示しているようにみえる。

（静岡支局長　水野裕司）



明治期の織物台帳

矢代仁には明治や大正期の織物を小さく切り取ってはり付けた台帳が残り、染織技術の変遷がたどれる貴重な資料となっている。江戸時代の織物は「しま」や「かすり」の模様が大半だったが、複雑な紋様の織れる「ジャカード機」が明治に入って京都・西陣を中心に普及。写真は一九〇六（明治三十九）年に製作した織物で、紋様が多彩になった様子がわかる。

(C)日本経済新聞社 無断複製転載を禁じます。