

Title	起業家による持続可能なクラフトの創造：天然染色工房「宝島染工」の事例
Author	大田, 康博
Citation	経営研究. 69(3-4); 33-52
Issue Date	2019-02-28
ISSN	0451-5986
Textversion	Publisher
Publisher	大阪市立大学経営学会
Description	

Osaka City University

起業家による持続可能なクラフトの創造

— 天然染色工房「宝島染工」の事例 —

大 田 康 博

目次

- 1 序論
- 2 研究方法
- 3 事例研究
 - 3.1 工房設立に至る経緯
 - 3.2 ファッション衣料のための天然染色業の確立
 - 3.3 事業機会の豊富化および従業員の創造性の発揮
- 4 考察
- 5 結論
- 参考文献

1 序論

繊維、食品など近代工業化が進んだ消費財産業では、巨大化したメーカーや小売企業によるマーケティング、そして大量生産・消費が支配的となった結果、生産・消費の多様性の喪失や自然環境や健康への悪影響に対する懸念が増大している。他方で、新たな期待を寄せられているのが、クラフト、すなわち人間が生産活動に直接、深く関与し、製品の属性を形成する生産である。クラフトは近代的な工場による大量生産よりも環境調和的であり、クラフトを支える人間の技能、自然、歴史、文化などの背景が独自の魅力を製品に与えると考えられている。

しかし、クラフトを広い領域に展開し、持続可能な社会を形成する上では、様々な課題が存在する。まず、経済的な持続可能性と環境的な持続可能性の間、または経済的・環境的・社会的な持続可能性の間のトレードオフを克服しなければならない (DiVito and Bohnsack, 2017; Pal and Gander, 2018)。これら二つまたは三つの持続可能性のトレードオフの克服は、クラフト企業のみならず多くの企業が共通して直面する課題である。

近代化が進展して久しい社会におけるクラフト（いわゆる伝統産業など）に関しては、対処すべき特有の状況もある。例えば、Adner and Snow (2010) は、新しい技術が登場した後も古い技術に焦点を当て続ける企業の課題として、利害関係者からの支持の獲得、そして、ニッチ市場への効果的な技術の適用を指摘した。こういった課題の解決は、新しい技術が支配的と

なり、古い技術に通じた利害関係者が非常に少なくなったクラフトの場合、特に難しい。

繊維・アパレル産業は、以上のような問題と深く関わる産業の一つであり (Fletcher and Grose, 2012; 富澤, 2003)、中でも染色は、長らく議論の的となってきた工程である。例えば、近代的な染色工業は、水資源の浪費や汚染、さらには工場労働者などの健康被害といった問題を引き起こした。他方で、近年、クラフト的な天然染色への関心が高まりつつある。それは、クラフト的な天然染色業が採用する染料・薬品、道具・機械、そして生産規模が環境と調和的であり、自然・歴史・文化や職人の技能が独特の外観や意味を製品に付与すると考えられているからである (Fletcher and Grose, 2012)。

しかし、クラフト的な天然染色には、近代的な染色に対し不利な点がある。それは、近代的な染色に比べると、クラフト的な天然染色は、生産にコストや時間がかかり、得られる色は鮮明さに欠け、堅牢度に劣ることである。先発工業国における多くの天然染色工房は、こうした不利を克服できず衰退した。程度の違いはあれ、日本もその例外ではない (田村, 2004; 大田, 2018)。

合成染料で染められた製品が市場で支配的となった現在、事業や職業としての天然染色は、多くの場合、経済的な見返りに乏しい状況にある。クラフト的な天然染色が持続可能なものとなるには、天然染色工房は、環境と調和した技術を用いるだけでなく、その技術をより多くの顧客に、一定の収益性を確保できる条件で受容させる必要がある。

したがって、持続可能な社会づくりには、行為者、技術、実践、そして市場の新しい結合が必要である。その実現において企業家は重要な役割を果たすと考えられている (Hall, Daneke, and Lenox, 2010; Shepherd and Patzelt, 2011)。企業家は、環境問題を事業機会とみなし、様々な実践を新たに結合し、それらを安定させるための新しい社会関係を作り出すからである (Johnsen, Olaison, and Sørensen, 2018)。

技術の普及には制度的な障害 (Strang and Meyer, 1993) が存在することがある。Adner and Snow (2010) によれば、新技術の導入に利害関係者が抵抗し、その技術が受容されない場合がある。ファッション・アパレルのデザインや製造に関する制度も、そうした障害の一つとなりうる (Pal and Gander, 2018, 257 頁)。そのようなとき、持続可能性を確保しようとする企業家は、自らが用いる技術を正当化し、利害関係者に受容させる必要がある。本研究の文脈と特に関連が深い正当性は、「認知的正当性」(ある活動が環境にふさわしいものとして受け入れられる) である (Aldrich and Fiol, 1994)。

では、異なる技術を導入する際の制度的障害は、どのような企業家が、どのようにして克服するのであろうか。制度論では、制度的条件の変革に際し、フィールド (DiMaggio, and Powell, 1983; Wooten and Hoffman, 2017) の「中心」にいる者と「周辺」にいる者とは、異なる課題に直面することが指摘されている。クラフトのような、フィールドの「周辺」に位置する者は、制度的条件の変革に際し、自らの資源の乏しさを克服しなければならない

(Greenwood and Suddaby, 2006; Leblebici, Salancik, Copay and King, 1991 ; 大田, 2016)。

以上の問題を天然染色業におけるクラフト起業者の場合で表現するならば、それは、①クラフト的な技術や製品を普及させようとするとき、どのようにして経済的・環境的な持続可能性の間のトレードオフ問題を解決しうるのか、また、②経済的な持続可能性を向上させるため、天然染色に関する知識の乏しい顧客にそれをいかにして受容させうるのか（どのようにして顧客に対する認知的正当性を確立しうるのか）ということになる。これらの問題の解決なくして、クラフト起業者が持続可能な社会づくりに広く貢献することは、困難であろう。

しかし、起業者による持続可能な天然染色に関する経営学的な研究は遅れている。また、その成功事例は乏しいため、統計的な研究は困難である。したがって、本研究では、環境的・経済的な持続可能性のバランスをとりつつ着実に成長している天然染色工房「宝島染工」の事例を検討する。この工房は、毒性の強い媒染剤を使用することなく、輸入された天然染料を用い、衣服の染色を受託したり、自社企画品を生産・販売したりしている。しかも、宝島染工は、染色に関する職業経験が乏しい、比較的若い人々に、魅力的な就業機会を提供している。したがって、宝島染工は、本研究の事例としてふさわしい。

以下、2において研究の方法および対象事例の特徴について述べる。続く3では、宝島染工の事例研究を行う。特に注目するのは、起業者が事業機会を認識し、工房の創業に至った経緯、経済的・環境的な持続可能性を調和させるための方針と活動である。そして、発見事実と研究史との関連を確認し(4)、結論と残された課題を述べる(5)。

2 研究方法と対象事例

日本において、多くの天然染色工房は、着物のような伝統的な商品、あるいは比較的高い年齢層の消費者を対象とする洋服の素材を染めていることが多い。しかし、それらは、現代の衣服市場において中心的なものではない。したがって、経済的・環境的な持続可能性を確保し、ファッション衣料のための天然染色を行うクラフト工房の成功例は乏しい。そこで、本研究では、天然染色工房の単一事例研究により、天然染色をファッション衣料に適用するクラフト工房がどのようにしてこれら二つの持続可能性の両立を実現しているのかを描き出す。

本研究で取り上げる宝島染工は、福岡県の筑後地域（三潴郡大木町）に立地する。そこは「久留米緋」と呼ばれる伝統的な緋織物（糸の染まった部分と染まらない部分で柄を出す。染めない部分は、染色液に浸す前に糸で括り、染色後に括り糸を解く）を主に生産する地域であったが、現在、同工房の近隣には久留米緋の生産者はほとんど存在しない。

日本の伝統的な本藍染めの天然染色工房と比較すると、宝島染工は、次の5つの特徴を有する。第一に、この工房は、主に製品染めを行っており、糸や生地を染めることは少ない。2016年時点で、宝島染工における糸染めは、全体の生産の10%に満たない。第二に、同工房の売上の大半は、顧客ブランドの製品の受託加工を通じて得られている。製品染めの90%弱は、

顧客と宝島染工とが話し合いながら色柄を決め、相手先ブランド品として販売されている¹⁾。第三に、宝島染工の顧客のほとんどは、合成染料で染められた製品を主として販売する現代的なファッション企業である。以上を総合すると、宝島染工は、近代的な工場や伝統的な天然染色工房とは異なる市場・技術領域に関わっている。第四に、宝島染工が使用している染料のほとんどは輸入品である。例えば、藍染めでは、インド藍を用いており、伝統的な染色工房のように国産の染^{すくも}（藍の葉を発酵させて作った染料）は使用しない。最後に、創業者は、繊維産業に関わる家族をもたず、8人の比較的若い従業員とともに工房を運営している。これは、従業員の平均年齢が高く、家族が経営の中心を担う天然染色工房とは対象的である。これらの特徴を考えると、宝島染工は先進事例とみなすことができる（Yin, 2014）。

本研究では、宝島染工および事業パートナーの公式ホームページ・Facebook ページ・カタログ、観察、半構造化インタビュー、そしてインターネット上の記事など第三者が作成した資料により、情報を入手した。インタビューや観察を実施するため、筆者は、4回工房を訪問し、5回展示イベント（福岡、京都、東京が会場）に足を運んだ。

インタビューの相手は、創業者である大籠千春氏、そして2人の従業員（諏訪裕美氏・吉田真菜氏）である。諏訪氏は、2009年から2017年まで宝島染工で勤務し、同工房のオリジナル製品の開発において重要な役割を果たした人物である。吉田氏は、2017年に宝島染工で働き始めた。諏訪氏も吉田氏も、染色に関する実務経験はなかった。

大籠氏に対しては、①染色に関心をもった経緯、②自分の工房を開くに至った経緯、③経済的・環境的な持続可能性を確保する方法について質問した。2人の従業員には、①同工房に就職する前の経験、②同工房への就職を希望するに至った経緯、③同工房における役割などについて質問をした。大籠氏、諏訪氏、吉田氏へのインタビューの時間は、それぞれ8時間以上、同5時間以上、同30分以上であった。インタビュー中にはノートを取り、大籠氏と諏訪氏へのインタビューについては、複数回のインタビュー後に、録音も行った。そして、ノートの内容を別々に文章化し、それぞれの内容を照合・比較した。正式なインタビューの他に、我々は、展示イベントなどで短時間の会話やメールなどでメッセージを交換する機会ももった。それらは、宝島染工で何が生じており、様々な出来事について彼女らがどのように感じているのかを理解する上で、有益なものであった。

筆者は、データを時系列に並べ、それらをテーマ（例えば、事業機会の発見、天然染色をファッション衣料の分野に普及させる上での課題とその解決、自然環境に悪影響を与えないための工夫、環境的・経済的な持続可能性のバランス確保）ごとに集約し、出来事の関連性を確認した。さらに、①なぜ、どのようにして大籠氏は天然染色に携わるようになったのか、②彼女はファッション衣料市場における事業機会をどのようにして発見し、環境的な持続可能性を確保しつつ事業を成功させることができたのか、③宝島染工は、比較的若い世代の人々に楽しさを感じられる就業機会をどのようにして提供しているのか、に関する説明を行った。インタビューを行っ

た3人には、インタビュー内容と事実に関する筆者の理解が適切かどうかを確認した。

次に、宝島染工設立に至る経緯、ファッション衣料のための天然染色業の確立、そして、事業機会の豊富化および従業員の創造性の発揮について明らかにしよう。

3 事例研究

3.1 工房設立に至る経緯

宝島染工の創業者、大籠千春氏は、絵に関わる仕事がしたいという希望を抱き、福岡県の高校でデザインを学んだ。その後、福岡の短期大学で染色を専攻した。しかし、その短期大学で学ぶことのできる染色技術の範囲は、彼女にとって満足できるほど広くなかった。

他方で、大籠氏は、染色を専攻した学生が就くことのできる、魅力的な染色の仕事が乏しいと感じていた。彼女がある染色工場を訪問したとき、従業員には笑顔が少なく、自分の仕事に満足していないように見えた。染色業で働きたいと考える卒業生のほとんどは、福岡で就職することは難しかったし、安い賃金を受け入れざるを得ない状況にあった。

大籠氏は、染色業でどのように働きたいか、そしてどのような製品を自分は作りたいのか、という問題に向き合ったとき、自分は普通の人々の手に届くものを作りたいのだ、ということを実感した。そこで、一部の人しか購入できない高価な着物ではなく、一般の衣料品を扱う企業で働くことを考えた。

短期大学を卒業した彼女は、中高年の女性を主なターゲットとし、本藍染めまたは友禅染めを施した衣服を扱う小規模なアパレル企業に就職した。会社の同僚は皆個性的で、職場の居心地は良かった。企画の内容が良ければ、大籠氏が企画したものが商品化され、実際に売れたときに、彼女は大きな喜びを感じた。そして、この会社での仕事を通じ、自分が藍染めに最も関心があることに気づいた。

しかし、その会社では、中高年向けの婦人服しか作ることができなかった。そのため、例えば、中高年女性を意識したデザイン（例：大きな柄）が求められていた。様々なものを自由にデザインしたいと考えていた大籠氏は、その会社に4年間勤務した後に、合成染料を用いる商業染色企業（福岡県）に転職した。ここでは、商業用の製品（バーゲンの際に使う垂れ幕、お店の暖簾など）や組織・集団の活動のための製品（山笠の法被、スポーツ・チームの旗など）を染めていた。彼女がその会社を選んだ理由の一つは、型染めを経験できたことだった。

その染色企業では、従業員が仕事に満足しておらず、口々に「辞めたい」と言っていた。また、自家工場の設備を可動させ続けるのに十分な量の受注を獲得できないことがあり、工場で働いていた大籠氏も営業活動をするよう求められた。彼女は、その会社での5年間の仕事を通じて、染色企業は事業を他者と差別化できなければ生き残ることができないと確信した。

他方で、大籠氏は、自分が活躍できる場を模索していた。20代後半だった頃、彼女は、合成染料で染色し²⁾、自分で値付けしたTシャツをセレクト・ショップなどに販売委託する形で、

実験的なマーケティングを行った。再注文を受けたこともあったが、自分の工房を維持するのに十分な競争力を発揮できるとは考えられなかった。

自分が何をしたいのか、どのニッチ市場にフォーカスすれば効果的な差別化ができるのか、そして社会に対し何ができるのか、といったことを考えた結果、彼女は、この工場を辞め、藍染めに取り組むべきだと考えるに至った。あるとき、彼女は、福岡県久留米市で藍染めの緋を作っている70代の男性がおり、彼に後継者がいないという情報のある業者から入手した。その業者は、大籠氏がその染色工房に入れば彼女に発注することを約束した。そして、男性の職人は、工房への参加を認めてくれた。

こうして、大籠氏は、商業染色の企業を退職した。その藍染め工房に入る前に、藍染めの量産を経験するため、岡山県（児島）の工場で働いた。

福岡の藍染工房に入ろうとしていることを大籠氏が児島の人々に伝えると、児島にいないければ仕事が流れてこないのではやめるべきだ、と言われた。これに対して、染色に携わる人々の経済的な待遇を改善できる「新しいやり方」を生み出すには、児島から離れ、「ブラック・ボックス」を作る必要がある、というのが大籠氏の考えであった。彼女は、「ブラック・ボックス」という言葉を、ある人から聞いたという。例えば、目の前に「凄いもの」があったとき、その凄さがどのようにして生み出されているのかわからず、見た人がそれを自分で作り出すことができない状況を、「ブラック・ボックス」として彼女はイメージしている。そうした「凄いもの」には、「お金を払う価値がある」し、それは「残るべき」である。そのような染色業を目指さなければ、自分が新たに参入する意味がないし、「何より面白くない」。そして、福岡は、豊かな自然環境があり、物流インフラに恵まれているので、創造的な仕事をするには望ましい。そのように大籠氏は考えた。

岡山で5ヶ月間の工場勤務をして福岡に戻った大籠氏であったが、久留米市の職人とは良い関係を築くことはできなかった。彼女は、彼の工房を離れ、2000年に実家で宝島染工を開いた。

続いて、クラフト的な天然染色における経済的・環境的な持続可能性を、宝島染工がどのようにして確保しているのかをみよう。

3.2 ファッション衣料のための天然染色業の確立

3.2.1 顧客からの信頼獲得

宝島染工が主たる顧客としたのは、製品は上質だが、高額所得者のみを対象とはしないファッション衣料を扱う会社であった。大籠氏によれば、デザイナーやアーティストによる作品は、顧客ニーズから乖離したものになることがある。しかも、特殊な染料や技能を要するもの場合は市場が小さい。そこで、彼女は、市場の大きいファッション分野にクラフト的な天然染色を適用することで、他の染色業者に対する差別化を実現しようと考えた。

創業して間もない頃、大籠氏は、天然染色の品質や生産に関する知識が顧客に乏しいことが天然染色を取り入れる上での大きな障害になっていることに気がついた。例えば、天然染色について詳しくない顧客にとって、天然染色は時間がかかるものであり、納期に関する期待を満たすことができないものであった。さらに、天然染料による色柄は、仕上がりが予測しにくく、不均一であり、堅牢度が低いことも問題となった。

大籠氏には、そのような顧客に天然染色を受容させるために必要な実務知識が不足していた。そのため、受注型数が前シーズン比で半減したこともあった。これは、宝島染工および天然染色が顧客からの信頼を失ったことを意味していた。他の染色工房に相談したものの、彼らの事業は宝島染工のものとは大きく異なっていたので、問題を解決することはできなかった。

大籠氏は、大規模なアパレル企業からの受注獲得を試みたが、そのような企業は宝島染工のような零細企業との直接取引を望まなかった。それでも、ある企業は、プリントのデザインをしたり、新しい生地を開発したり、洗練された婦人服を販売する企業にプリント地を供給したりする企業を紹介してくれた。その企業の代表者は、技術の効果的な説明、価格の設定などに関するノウハウをもっていた。彼の助言を受け、大籠氏は、顧客との問題を解決するとともに、より豊かな市場機会を獲得することができた。創業して3年が経過した頃、宝島染工は、大籠氏の実家の隣の元農地に新しい工房を建てるまでになった。

3.2.2 使用する染料、媒染剤、そして水に関する方針

宝島染工が用いる染料のほとんどは輸入品である。大籠氏は、彼女の工房にとってインド藍を使用することが最善だと考えている。

宝島染工が国産藍を用いようとしたとき、二つの大きな障害があった。一つは、望ましい品質の国産藍を新しい工房が安定して入手することが困難だったことである。広く知られている藍の生産者は、日本に数名しかいない。しかも、その品質は生産者により異なる。葉と茎を分けて販売するところもあれば、それらを混ぜて販売するところもある³⁾。後者の生産者の間でも、葉と茎の割合は同じではない。しかも、近年は、需要が供給を上回っているため、生産者は、従来の顧客への販売で製品を売り切ることができる。これに対して、インド藍は、その価格は上昇傾向にあるものの、より容易に、安定して調達できる。

もう一つの障害は、国産藍の色素含有量が少ないため、染色にコストと時間がかかることである⁴⁾。宝島染工は、インド藍と還元剤（苛性ソーダとヒドロサルファイト）を用いることで、国産藍での染色よりも短期間に、安価に染めることができる。苛性ソーダとヒドロサルファイトを用いることで、染色液を短時間で準備でき、生産コストの削減と納期の短縮が可能になる⁵⁾。濃紺や黒の染色を注文した顧客の品質・価格要求に応えるために必要な場合に限り、濃紺や黒の合成染料を加える。

インタビューにおいて、大籠氏は次のように答えている。

うちがなんでインド藍を使っているかという、産業の中では安定しているんです。(中略) それと、葉とインド藍のインディゴの含有量はぜんぜん違う。(中略) 買うのはお客様。

藍染めを行う他の天然染色工房との差別化をはかるため、宝島染工では、藍以外の様々な色を天然染料で染めている。工房設立当初、大籠氏は、藍以外の天然染料の原料を自ら調達していた。ススキ、クズ、山桜などが入手できるとの情報を得ると、そこに出向き、染色液を自分で作った。しかし、その都度、自然から得た原材料で染色液を作って染めると、安定した品質の染め上がりとはならず、例えば、サンプルと商品との品質の相違をしばしば経験した。そのような品質の不均一性と入手の不確実性は、合成染料を用いた製品に慣れた顧客に「中量」での天然染色を提供しようとする宝島染工にとって、満足できるものではなかった。

2018年時点で、宝島染工は、インド藍による青系の色に加えて、茶、グレー、ベージュ、黒などの色を、藍以外の天然染料(例:ミロバラン、サボンウッド、渋木、ベテルナット)で染めている。それらは、インド、インドネシア、マレーシアなどの国々から原料として輸入され、日本でアルコール抽出され、染料となる。宝島染工は、それを購入し、OWF(On the Weight of Fiber)などのデータを記録し、使用する。そうすることにより、宝島染工は、染色のコストを見積もることが容易になる。茶系の色を染めるときのみ、宝島染工は、工房周辺の土を使用した泥染めを行う。

宝島染工は、オリジナルの色も考案する。例えば、日本の礼服の伝統的な染色技術を参考に、「天然の黒」を顧客に提案している。また、色素含有量が多いインド藍を用いると鮮明な青色に染まるため、インド藍による染色と他の天然染料による染色を組み合わせることで、ヴィンテージ品のような染め上がりや、ファッション性のあるフェミニンな染め上がりを実現しようとしている。

宝島染工が立地する地域の地下水は、鉄分を多く含んでおり、鮮明な色を染めるには不向きである。しかし、大籠氏は、塩素を含んだ水を使用するよりも、その土地の水を使用し、それによって得た色を受け入れる方を好んでいる。

3.2.3 藍染め

主に製品染めを行う宝島染工では、4つの瓶の口が床からおよそ1メートルの高さに設置され、立った状態で作業を行う。これは、瓶の口が床から約10センチの高さにあり、職人がしゃがんだ状態で総糸を藍液に浸し、少しずつ動かしてまんべんなく染め上げる、伝統的な藍染工房とは大きく異なっている。また、大籠氏によれば、宝島染工では、休日を除き、藍を休めず染め続けるため、瓶の中の藍液の温度を管理する必要はないという。これも、藍の状態をきめ細かく管理し、藍を頻繁に「休ませる」伝統的な藍染工房との相違点である。

藍染めでは、一度の染色作業で得られる青色の濃さは、使用する藍の色素含有量と染色液の

状況によって異なる。宝島染工は、4つの瓶を柔軟に組み合わせ、様々な濃度の青色を効率的に染める。大量の濃紺を染めるときは、すべての瓶のpHを高くして少ない回数で一気に染め上げる。使用とともに藍液のpHは低下するが、その藍液は、中紺や淡青を染めるために使用できる。すなわち、ある程度の濃さまでは、pHの高い藍液で染め、低いpHの藍液で、色の濃さを調整するのである。藍染めの生産性を高めた宝島染工は、2017年時点で、1色に付き1,000着以上を受注している。納期短縮が必要な場合、2週間ごとに500着ずつ納品する。

宝島染工は、色柄の染め方の手順を明確にし、その情報を従業員と共有して作業をしている。これにより、生産コストと所要日数の見積もりが容易になるだけでなく、染色の実務経験に乏しい従業員が短期間で生産に参加できる。

3.2.4 廃水処理

染色業者が採用すべき廃水処理方法は、使用する染料などの種類と廃水の量によって変わってくる。伝統的な藍染工房では、薬に加え、木灰、日本酒など自然由来のものを使用するので、藍液のpHは低く、廃水に含まれる不純物も少ない。したがって、伝統的な藍染手法を採用する小規模な工房は、特別な処理を施さずとも環境基準を満たすことができる。

宝島染工は、1ヶ月に8トンの水を使用しており、それは、工房が立地する自治体（大木町）が設けた水質基準が適用される水量を下回っている。しかし、同工房は、自主的に廃水処理を行ってきた。

宝島染工は、苛性ソーダとハイドロサルファイトを使用しているため、廃水のpHは、伝統的な藍染工房の水準を大きく上回る。同工房では、希釈することにより廃水のpHを下げ、廃水を濾過して不純物を取り除く。大籠氏は、約70時間で色素などが沈殿していくことを確認した上で、コンクリート製水槽（総容量23トン）を設置した。それは、内側を異なる高さの仕切りで三つに区分し、上澄み液が隣のスペースに流れるようにしたものである。水槽内の沈殿物は、ポンプで吸い上げられ、専門の廃棄物処理業者に引き渡される。

藍染め以外の天然染色を行う工房では、様々な色が染色できることをアピールするものがあり、その中には、銅やチタンなどの重金属を媒染剤として用いるものがある。重金属を媒染剤として用いる工房の場合、追加的な廃水処理を行わなければならない、より多くの投資が必要となる。これに対し、宝島染工では、アルミニウムと鉄のみを媒染剤として使用し、それで表現できない色は染めないことを顧客に説明している。大籠氏は、毒性のあるものを用いて天然染色を謳うことには抵抗があるという。自らの方針に関する彼女のコメントは、次の通りである。

毒性のある媒染剤を使わなければ出せない色を染めるように言われるときは、「それができる工場に発注して下さい。うちではできません」と伝えています。「何でもできる」って言わなきゃいい。

最後に、宝島染工がどのようにして事業機会を豊かにし、染色の仕事をより楽しいものにし

ているかを見よう。

3.3 事業機会の豊富化および従業員の創造性の発揮

3.3.1 受託加工事業

宝島染工が染めるのは、主に春夏物である。多くの場合、顧客が新しいコレクションの「マップ」(新しいコレクションの発想のもととなるテーマ、モノ、色が記載された資料)を作成した後、宝島染工が、その「マップ」、そして顧客の求める品質・価格・納期を考慮に入れ、色柄のアイデアを顧客に提案し、顧客は、その中から望ましいものを選んだり、さらなる調整を宝島染工に要求したりする。そのような会議は、夏に行われることが多い。

顧客が明確な色柄のイメージをもっていない場合は、宝島染工も顧客の企画会議に参加し、共同で「マップ」を作ることがある。染められた生地サンプルを見ながらの対話を通じて、顧客は自らのニーズを明確にしてゆく。宝島染工は、秋、またはそれ以降に開催される顧客の展示会のためにサンプルを生産し、展示会が終わると、大籠氏は、製品企画、販売促進、そして販売の担当者と会合を持ち、対象シーズンの量産に向け準備する。その後、顧客から注文が入る。同工房が最も忙しい時期は、12月から5月である。

顧客に提案する色柄の8、9割は、大籠氏が決定している。というのは、どのような染色技術が用いられるかによって生産の効率性が変わってくるので、色柄の提案は同工房の経営において非常に重要だからである。また、彼女は、様々な顧客の新しいコレクション、そして宝島染工が関わるアイテムがコレクションで占める位置を最も深く理解しているため、顧客が求める色柄を予測できるからである。

大籠氏は、顧客への提案には、生地ではなく衣服を用いた方が効果的だと考えている。それは、顧客の比較的若い担当者と商談をする際に特にあてはまる。彼らの多くは、一片の生地から最終製品をイメージする経験が乏しいので、最終製品による提案が有効なのだという。

大籠氏には、衣服をデザインし、パターンを作成し、生地を裁断して製品化する技能が乏しかった。他方で、宝島染工の技術を伝えるのに適した衣服を、既製品の中から見つけることができなかった。こうしたなか、2009年に宝島染工は、フランスのデザイナーとパタンナーを養成する学校 ESMOD のクチュール・コースを卒業した諏訪裕美氏を採用した。彼女は、工房に入って2ヶ月後、衣服の企画・開発に関わることとなり、2017年まで、提案用の衣服サンプルの製作と工房のオリジナル製品の開発・生産(外注含む)において重要な役割を果たした。

3.3.2 オリジナル製品の事業化

2015年まで、宝島染工は、顧客への提案のために製作した製品サンプルを販売していなかった。大籠氏は、生産できるからといって、作られたものが商品として通用するとは限らない、

と考えていたからである。しかし、製品サンプルを見たある顧客から「売ってもよいのでは？」と言われたことで、彼女は、オリジナル製品としての販売を前向きに考えるようになった。

オリジナル製品を作ろうと大籠氏が考えるようになった背景には、従業員を雇うようになったこともある。宝島染工が「私（大籠氏：引用者）だけのものではなくな」るなかで、彼女は、従業員が仕事を楽しめる機会を作る必要性を感じたという。「もし新しいものを何も作らなくなってしまうたら、それはつまらない」と彼女は考えている。

オリジナル製品のほとんどは、大籠氏が企画し、従業員と詳細を議論して内容を最終決定する。諏訪氏が宝島染工に勤めていたときは、彼女がコレクションの「マップ」を作成し、仕様を決め、外部の工場や職人に裁断・縫製を依頼していた。縫製工場の操業を安定させることに配慮し、オフ・シーズンに、最低でも1ロット20～30枚の発注をしている。納品された衣服は、同じロットでも様々な色柄に染められる。

宝島染工では、顧客の範囲を狭めすぎないようにするため、着用者の性別や年齢が限定されにくいものを企画している。定番品としては、男性用のボタンを使った、ゆったりしたフィットのシャツがある。

定番のオリジナル製品の価格は、およそ2万円台である。大籠氏は、一般的な消費者にとって2万円が支払い可能な上限だと考えている。シルクや革を素材とするものや、特別な編物には、2万円を大きく上回る価格のものがある。それらは、定番品とははっきりと異なる、より魅力的なものとして提案されている。

大籠氏は、オリジナル製品の事業を展開することで宝島染工に染色を委託する顧客と競合したくないと考えている。そのため、販売は、工房および近接するレンタル・スペースで開催する「素材市」および展示会といった形で行っている。その多くは、小売店やメディアのみならず、一般の消費者も対象としている。2017年には、日本、オランダ、アメリカで22のイベント（展示会など）を単独・共同開催した。こうしたイベントによって、宝島染工から直接購入することを望む消費者がいることを知った。

「素材市」は、2009年から毎秋開催している工房開きである。久留米絣を生産する染織業者のほとんどは、受託加工をしない。そのため、宝島染工の事業について理解が及ばないことがしばしばだという。また、近隣住民にも、彼女らが何をしているのかは、あまり知られていなかった。そこで、同工房は、顧客への提案のための製品サンプルおよび品質基準の全項目には合格しなかった製品の販売や、染色のワークショップを始めた。オリジナル製品を事業化して以降、「素材市」は、宝島染工の新作発表の場にもなっている⁶⁾。表1は、2017年の「素材市」で発表されたコレクションである。

他の多くの企業は在庫を持つことを恐れているけれども、在庫を抱えて新しいものを打ち出していかなければならない、と大籠氏は主張する。ただし、有名な国際展示会に参加しても、注目される可能性は低いと考えていた。宝島染工にふさわしい発表の場を彼女が検討していた

表1 宝島染工のオリジナル製品 (2017年)

製品	No.	アイテム	染色	染料	素材	価格 (円)
衣服	1	ガーゼ・パンツ	無地染め	①インド藍/②他の天然染料	綿	22,000
	2	ツイル・パンツ	無地染め	①インド藍/②他の天然染料	ウール	27,500
	3	裂織カーディガン	無地染め	①インド藍+化学染料/②化学染料+墨	絹+絹×綿	146,500
	4	カーディガン	無地染め	①墨/②他の天然染料	モヘア	44,500
	5	マーガレット・ショール	無地染め	①墨/②他の天然染料	モヘア	32,000
	6	カーディガン	無地染め	墨	絹	56,000
	7	ベスト	無地染め	墨	絹	45,000
	8	2ウェイ・ワンピース	無地染め	①インド藍×泥/②墨	麻	29,000
	9	ワンピース	①板締め/②プリント	①インド藍以外の天然染料/②インド藍+他の天然染料+墨	綿	36,000
	10	袖なしブラウス	無地染め+板締め	インド藍(板締め)+インド藍×泥(無地)	綿×麻	33,000
	11	切替ワンピース	無地染め+板締め	インド藍(板締め)+インド藍×泥(無地)	綿×麻	47,000
	12	ガーゼ・ビッグ・ベスト	板締め	①墨/②インド藍×墨	綿	25,000
	13	ガーゼ・ビッグ・ベスト	プリント+板締め	①インド藍/②インド藍+他の天然染料	綿	25,000
	14	ロング・シャツ	無地染め	①インド藍×泥	麻	29,500
	15	シャツ	無地染め	①墨/②インド藍×泥	綿×絹	23,000
	16	ロング・シャツ	無地染め	①墨/②インド藍×泥	綿×絹	29,500
	17	ニット・プルオーバー	緋	①インド藍/②墨	綿	24,000
	18	ロング・ニット・プルオーバー	緋	①インド藍/②墨	綿	27,500
	19	カバーオール	①無地染め/②生機	①他の天然染料/②なし	綿×麻	37,000
アクセサリ	20	コサージュ	無地染め	他の天然染料	天然繊維	4,300
	21	ガーゼ・ショール (ゼブラ柄)	プリント+板締め (半面柄染め)	①墨/②インド藍×墨	綿	9,500
	22	ガーゼ・ショール (ゼブラ柄)	プリント+板締め (全面柄染め)	①墨/②インド藍×墨	綿	18,000
	23	ガーゼ・ショール (ダイヤ柄)	板締め(半面柄染め)	①インド藍/②インド藍+他の天然染料	綿	9,500
	24	ガーゼ・ショール (ダイヤ柄)	板締め(全面柄染め)	①インド藍/②インド藍+他の天然染料	綿	18,000
	25	2トーン・バッグ(小)	無地染め	①インド藍+インド藍×泥/②他の天然染料+インド藍×泥	馬革+麻	11,500
	26	2トーン・バッグ(大)	無地染め	①インド藍+インド藍×泥/②他の天然染料+インド藍×泥	馬革+麻	20,000

注:「×」は前後の染料ないし繊維を組み合わせて一つの色ないし糸を作っていることを、「+」は前後の染料ないし繊維が別の部分に使用されていることを、①、②は2色展開の製品の各色の内容を、「/」は前後が別の製品に関することを示す。

出所:宝島染工カタログ(volume 5)、宝島染工ホームページ(<http://www.takarajimasenkou.jp/>)、大籠千春氏へのインタビューより作成。

とき、第1回「MONO JAPAN」（日本のクラフトとデザインを賛美するアムステルダムのイベント）への参加を打診され、「これだ」と思ったという。こうして2016年、大籠氏は、同イベントでオリジナル製品を展示するとともに、染色のワークショップを開催した。ワークショップのために、風呂敷、錆びた鉄くぎ、そしてミョウバンを日本から持参し、染料はアムステルダムで購入した野菜から作った。

直接的な関係は定かではないが、MONO JAPAN参加後、宝島染工のSNS（Social Network Services）アカウント（InstagramとFacebook）のフォロワー数が増え、2017年からオリジナル製品の取扱い店舗や展示販売イベントも増加した。MONO JAPANでの宝島染工に関する情報が宝島染工、MONO JAPAN、関係者、来場者によりSNSやウェブサイトで発信されたことで、「Indigo: Sharing blue」（後述）での海外デザイナーらの受け入れや、オーストラリア・シドニーの国際交流基金での展示、講演、ワークショップ（2018年8月～10月）といった海外での活動の機会を得ることもできた。

3.3.3 工房運営および人材確保・育成

宝島染工の職能部門は、①生産管理、②販売・広報、③染色、そして④検品と配送に分かれる。それぞれの部門に配属された正社員が各職能を管理している。2018年時点で、パートタイマーを含めて8人の従業員が働いている。彼・彼女らのほとんどは、宝島染工に雇われるまでに、テキスタイルやアパレルの業界で勤務した経験がない。

宝島染工では、染色に関する判断や作業に関する知識を、データとともに文書化している。それには、品質的な要求事項、染色の手順を含む。その文書は、コストと納期を見積もる上で基本的な情報となるだけでなく、染色の実務経験に乏しい従業員による生産活動への参加を容易にしている。

大籠氏しか染めることのできない色柄の受注があった場合、彼女は、他の従業員と一緒に作業し、自分の技能を伝えることで、納期を短縮する。その後、技能を習得した従業員を主担当とし、大籠氏がそれを補助する形で生産できるようにする。

大籠氏は、合理的であれば、従業員が自ら考案した方法で作業することを認めている。2018年には、大籠氏が自ら染色をする日は1ヶ月に数日程度になっている。

宝島染工が活動する筑後地域は、家族経営の中小繊維企業が多く、繊維産業の労働力市場は大きくない。そのため、経験豊かな従業員を採用することは期待できない。大籠氏は、ファッションや芸術を専門とする福岡県教育機関にインターンの募集をしてきた。しかし、交通費や賃金の支払いを提示しても、応募してくる学生はいない。宝島染工での勤務を希望するのは、20代または30代の女性である。そのほとんどは、家事や育児に携わっているため、フルタイムで働くことはできない。そのような女性に対し、大籠氏は、週3日程度、検品スタッフとして働くことを提案している。検品であれば、勤務日が限定されても問題はないし、スタッフは

事業の全体的なイメージをつかむことができる。そして、3年程度の経験を積めば、他の仕事もできるようになる。こうした長期的な観点での人材確保・育成は、宝島染工と従業員の双方にとって望ましいことだという。

宝島染工では、生産の環境や仕組みの改善のため、自己資金での投資を行ってきた。改善の案件は、①大籠氏、②スタッフ、③顧客のいずれにとっても良いものかどうかで評価され、それが満たされ、150万円以下の資金で実現できる場合は、直ちに採用・実行している。

3.3.4 国際的な協働

宝島染工は、2016年に行われたオランダのプロジェクト「Indigo: Sharing blue」で、同国からファッション、プロダクトなどを得意とする4人のメーカーないしデザイナーを受け入れた⁷⁾。大籠氏は、彼らの作品づくりから何か面白いことが学べるのではないかと期待していた。特に、宝島染工の染色について彼らがどのように感じ、同工房の技術が彼らによってどのように応用されるのかに関心をもっていた。

彼らの製作活動は、彼女にとって印象的であった。例えば、ある参加者は、長さ30～40メートル、直径約2センチメートルのロープをオランダから持参した。彼は、そのロープを素手で藍液に少しずつ浸していった。作業を素手で行うことで、自分自身も創造活動に同化できると彼は考えていたという。そのロープは、2メートル四方のラグに編まれ、「アタリ」（摩擦などによる部分的な色落ち）感を出すために、彼はそれを何度も踏みつけたという。このプロジェクトを通じて、大籠氏は、作品に効果的なストーリーを与える彼らから大変刺激を受けた。

4 考察

以下では、クラフト企業家（起業家）が経済的・環境的な持続可能性を実現（Pal and Gander, 2018）する上で直面する課題およびそれへの対応について、宝島染工の事例から見出すことのできる重要な特徴を整理し、研究史への本研究の貢献について述べる。

持続可能な社会づくりにおける企業家の役割に関する議論では、企業家は、環境・社会問題の解決を事業機会として捉え、営利活動を通じてその問題を解決すると考えられている（Hall *et al.*, 2010）。宝島染工の場合、クラフトの経済的な持続可能性を向上させる形で、環境的・経済的な持続可能性の両立を実現している。それは、天然染色の多くが、色柄などについて独自の魅力をもち、生産が自然環境と調和的である一方で、経済的な持続可能性に乏しかったことを背景としている。本研究は、環境的・経済的な持続可能性の向上に向けた、クラフト企業家特有のアプローチを明らかにした。

宝島染工の事例からは、クラフト起業家が経済的な持続可能性を高める上での課題を見出すことができる。第一に、生産性の増大を制約するクラフト特有の要因を取り除くことである。宝島染工は、自然由来の原料とクラフト的な生産技術とを、伝統的な天然染色工房よりも大き

な規模で、効率的に活用している。「中量」生産を継続するため、同工房では、品質と供給が安定しており、色素含有量が多いインド藍や、品質の安定した他の輸入天然染料を用いている。しかも、製品染めは、糸や生地染色よりも生産性が高い。生産活動においては、各染料について適切な染色条件などのデータを記録し、作業内容・手順を文書化し、作業の標準化と知識の共有を実現した。これによって、コスト・納期の予測可能性を高めるとともに、染色の実務経験に乏しい従業員でも生産活動に参加しやすくしている。さらに、大籠氏は、他の従業員と共同で作業することで技能を移転し、高度な需要に複数の人員で対応できるようにしている。これらは、天然染色を管理しやすいものとし、生産性を高める工夫であり、それは、主に合成染料で染めた製品を扱う、規模の大きいファッション企業と協働するときの重要な条件の一つである。

第二に、一定の収益性を確保しつつ、伝統的な天然染色工房よりも大きな収益を実現できる製品・サービスを顧客に提供することである。まず、大籠氏は、魅力的で模倣困難な製品・サービスを顧客に提供することで、収益性の向上と安定が実現できると考えていた。宝島染工では、新旧様々な技術要素を巧みに組み合わせ、時には地域の天然資源を活用し、現代の市場において独創的なものを創出することで、一定の単価での販売を可能にしている。

また、宝島染工は、大きな販売力を持つ近代的な企業と協働し、収益機会を拡大した。そのような顧客は、在来的な染色技術に関する知識は乏しく、天然染色の品質の不均一性・予測困難性、コストの高さ、納期の長さに抵抗を示しがちである。古い技術を採用し続ける企業について Adner and Snow (2010) が指摘した課題——利害関係者からの支持獲得——は、近代工業化を実現して久しい社会では特に解決が難しい。宝島染工は、対内的には、染色の管理可能性と生産性を大幅に高めるとともに、顧客に対しては、天然染色の特徴への理解を促しつつ、品質・価格・納期に関する要求を満たした。さらに、製品による提案を行うことで、顧客が最終製品のイメージをもちやすくなった。これらの工夫による顧客からの信頼の獲得は、顧客が「新たな」技術を受容する上での制度的な障害 (Pal and Gander, 2018; Strang and Meyer, 1993) を克服し、「新しいスタイル」(異なる実践を新たに融合させる社会関係。Johnsen *et al.*, 2018) を創造する重要な条件の一つであった。

第三に、経済的な持続可能性を確保するには、非経済的要因まで視野に入れた問題解決も必要になる。創造的に、楽しく働くことのできる染色工場が少ないことを創業者自らが感じてきた宝島染工では、従業員に魅力的な就業機会を提供しようとしてきた。例えば、オリジナル製品の企画・開発に従業員が関わる機会を与えたり、アーティストなど様々な専門家との協働を行ったりしている。また、家事従事者など、より多くの人々が工房に関わることができるよう、就業上の配慮もしている。以上の課題を解決した宝島染工では、作業現場や工房の改善のため投資が自己資金で可能になっている。

宝島染工での経済的持続可能性の追求は、自然環境を悪化させる大きな危険を回避しつつ行

われている。宝島染工は、天然染色の中でも、毒性の強い媒染剤を必要としない方法で実現できる色のみを受注している。また、増産に伴う廃水や廃棄物の増加に関しては、工房設立当初から、潜在的な汚染問題への自主的な対応を行っている。環境的な持続可能性を前提として経済的な持続可能性を追求しているという意味で、同工房は、一つの次元（ここでは環境）の持続可能性を他（経済的な持続可能性）に優先する意思決定をしている（Devito and Bohnsack, 2017）事例といえよう。そうした姿勢は、広範な色の受注を困難にするものの、廃水処理のための多額の投資負担を回避できる上、工房に対するイメージを明確にするという利点がある。本研究は、環境の持続可能性を優先した意思決定が、必ずしも経済的な持続可能性の追求を制約しないことを示した。

では、大籠氏は、なぜ、どのようにして、起業家として環境的・経済的な持続可能性を確保しえたのだろうか。企業家精神（Hall *et al.*, 2010）との関連で本事例をみると、染色の対象分野と技能形成に関する彼女の志向性が重要な意味を持っていたことがわかる。大籠氏は、学生時代から様々な染色技術を習得することを望んでおり、卒業後は、技能の幅を広げ、天然染色の生産性を高めることを意識しながら、職業経験を積んでいった。自分の才能を發揮できるのが作家的な分野ではないこと確認し、販売力のある企業から染色を受託したいと考えていた。これらが、自らが設立した工房での独創的な色柄の考案と高い生産性を発揮し、経済的な成果へと結びついたといえよう。そして、オリジナル製品の企画・開発、外部の専門家などとの協働・交流、ワークショップなどのイベント開催は、創造的で楽しい染色業のあり方を探求する彼女の姿勢の現れである。

しかし、創業して間もないクラフト起業家が現代的な市場で事業を確立・拡大させるのは、容易なことではなかった。新技術の登場により、ある技術が古いものになってしまった場合、古い技術を採用し続ける企業は、ニッチ市場を対象とすると同時に、顧客など、利害関係者からの支持を獲得する必要がある（Adner and Snow, 2010）。天然染色に関する知識をほとんど持たない顧客を相手する場合、その困難は特に大きい。しかも、宝島染工は起業したばかりであり、既存の社会関係の「周辺」（Leblebici *et al.*, 1991；大田, 2016）に位置していた。Johnsen *et al.*, (2018) のいう、異なる実践を新たに融合させる社会関係（新しいスタイル）を創造する——具体的には、近代技術に馴染んだアパレル企業による天然染色の受容——には、資源不足の問題を解決する必要があった。

宝島染工の場合、テキスタイルの開発・仲介の経験が豊かな企業が、大籠氏と顧客との相互理解や信頼形成を促し、収益機会の拡大や収益性の改善を実現する上で、重要な助言などを与えた。本研究は、近代化が進展して久しい社会において、「周辺」に位置するクラフト起業家が「新しいスタイル」を形成し、持続可能性を確保する上での、利害関係者間の相互理解と信頼形成における困難の大きさ、さらにはその克服を支援する者の重要性を明らかにした。

5 結論

本研究の問いは、クラフト起業家が環境的・経済的な持続可能性をいかにして確保できるか、というものであった。成功事例も研究蓄積も乏しいため、単一事例を検討し、重要な条件を見出す研究方法を採用した。

宝島染工の事例に基づく、クラフト起業家が環境的・経済的な持続可能性を実現するための課題は、①生産性と管理可能性の向上、②販売単価の引き上げと収益の増加（その手段は、魅力的で模倣困難な製品・サービスの企画・開発、そして、より大きな市場機会を与えてくれる顧客との協働）、③従業員の創造性を重んじ、対外的に開かれた工房運営、④環境的な持続可能性の確保を前提とした経済的持続可能性の追求、であった。そして、資源の乏しい、創業間もない起業家が、技術普及における制度的障害を克服し、利害関係者との協働を効果的に進めていくには、互いの異質な制度的環境を調和させるための支援が重要であることが判明した。

本研究には、以下のような限界がある。まず、本研究は、一つの事例しか分析していない。そのため、持続可能な社会づくりにおいてクラフト起業家が果たしうる役割の多様性を検討できていない。次に、成功事例しか検討していないので、事業の成否を分ける要因を明らかにできていない。最後に、先進事例であるために、他の天然染色工房による追随、すなわち競争がもたらす影響を考察できていない。これらの限界はあるものの、本研究は、持続可能な社会づくりへのクラフト企業家の貢献を可能にする要因として、理論的・実証的に検討すべきものを明らかにしたといえよう。

謝辞

本研究は、JSPS 科研費 JP26590070 の助成を受けたものです。また、宝島染工の大籠千春氏、諏訪裕美氏、吉田真菜氏には、調査および論文執筆に際し多大な協力を受けました。御礼申し上げます。

注

- 1) 2018年における製品染めの割合は、数量ベースで約8割、金額ベースで約7割である。
- 2) 当時の彼女は、インク・ジェット・プリンターが繊維の染色に導入され始めたことを知っていた。他方で、天然染料で染色できる環境にはなかったという。
- 3) 葉に多くの色素が含まれている。茎も成分も染色には必要なものである。
- 4) これは、明治期から国産藍の問題であった（渡辺, 1968）。
- 5) 葉を天然灰汁で醗酵して建ててする場合、藍液が染色できる状態になるまで約10日を要する。染めた後に藍を「休ませる」ため、一つの瓶で長時間染色し続けることはしない。そのため、このような手法で染色する工房では、多くの瓶を装備し、一つ一つの瓶の使用時間は短くする（例：半日）。このような方法での染色を開始する場合、より多くの投資額と広い空間が必要になる。
- 6) 2017年、大籠氏は、「素材市」の目的として、①新作のお披露目、②染色の技法を紹介すること、

③人々に染色に関心をもってもらうこと、の三つをあげている。

7) これは、日本とオランダの400年の交流を祝して行われた、インディゴとテキスタイルの高度な技法に関する調査プロジェクトである。4人のメーカーおよびデザイナーは、「Dutch Design Week」期間中の展示の後、長崎県の出島で作品展示をした。

参考文献

日本語文献

- 大田康博 (2016) 「地方繊維産地のコミュニティを革新する制度的『外部者』: 『よそ者』の動機、資源、ネットワーク」『中小企業季報』2016 No. 3、1-14頁。
- 大田康博 (2018) 「市場・技術変化への在来染色業の対応: 明治期の山口県周防綿織物産地の事例」『中小企業季報』2018 No. 1、1-19頁。
- 田村均 (2004) 『ファッションの社会経済史: 在来織物業の技術革新と流行市場』日本経済評論社。
- 富澤修身 (2003) 『ファッション産業論: 衣服ファッションの消費文化と産業システム』創風社。
- 渡辺徳二 (1968) 「製藍業の近代化と化学製品取扱商の誕生」渡辺徳二編『現代日本産業発達史 13 化学工業 (上)』現代日本産業発達史研究会、32-39頁。

外国語文献

- Adner, R., and Snow, D. (2010) "Old Technology Responses to New Technology Threats: Demand Heterogeneity and Technology Retreats," *Industrial and Corporate Change*, 19(5), pp. 1655-1675.
- Aldrich, H. E. and Fiol, C. M. (1994) "Fools Rush in?: The Institutional Context of Industry Creation," *Academy of Management Review*, 19(4), pp. 645-670.
- DiMaggio, P. J., and Powell, W. W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), pp. 147-160.
- DiVito, L., and Bohnsack, R. (2017) Entrepreneurial Orientation and Its Effect on Sustainability Decision Tradeoffs: The Case of Sustainable Fashion Firms. *Journal of Business Venturing*, 32(5), pp. 569-587.
- Fletcher, K., and Grose, L. (2012) *Fashion and Sustainability: Design for Change*. Laurence King Pub.
- Greenwood, R., and Suddaby, R. (2006) Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: the Big Five Accounting Firms. *Academy of Management Journal*. 49(1), pp. 27-48.
- Hall, J. K., Daneke, G. A., and Lenox, M. J. (2010) Sustainable Development and Entrepreneurship: Past Contributions and Future Directions. *Journal of Business Venturing*, 25(5), pp. 439-448.
- Johnsen, C. G., Olaison, L., and Sørensen, B. M. (2018) Put Your Style at Stake: A New Use of Sustainable Entrepreneurship. *Organization Studies*, 39(2-3), pp. 397-415.
- Leblebici, H., Salancik, G. R., Copay, A., and King, T. (1991) Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), pp. 333-363.
- McDonough, W., and Braungart, M. (2002) *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*.

- North Point Press.
- Pal, R., and Gander, J. (2018) Modelling Environmental Value: An Examination of Sustainable Business Models within the Fashion Industry. *Journal of Cleaner Production*, 184, pp. 251-263.
- Shepherd, D. A., and Patzelt, H. (2011) The New Field of Sustainable Entrepreneurship: Studying Entrepreneurial Action Linking “What Is to Be Sustained” With “What Is to Be Developed.” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), pp. 137-163.
- Strang, D., and Meyer, J. W. (1993) Institutional Conditions for Diffusion. *Theory and Society*, 22(4), pp. 487-511.
- Wooten, M. and Hoffman, A. J. (2017) Organizational Fields: Past, Present and Future. In Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B., and Meyer, R. E. eds. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, 2nd ed., Los Angeles, CA: Sage, pp. 55-74.
- Yin, R. K. (2014) *Case Study Research: Design and Methods*, 5th ed., Sage.

Sustainable Entrepreneurship in Natural Craft Dyeing: A Case of a Japanese Studio, Takarajima Senko

Yasuhiro OTA

Summary

Among those who are interested in sustainable fashion, handcrafting has come to be regarded as a technical alternative. However, historically, it has had disadvantages compared to modern production technologies, and it has declined due to industrialization. Thus, a challenge for craftspeople willing to revitalize the sustainable fashion field is ensuring economic and environmental sustainability. Despite the fact that dyeing is very important in the creation of fashion and relates deeply to human health and the natural environment, it is still unclear how natural craft dyeing studios can achieve these two types of sustainability. This study investigates the issue by analyzing the Japanese studio Takarajima Senko, because there are few successful cases of natural dyeing studios that have established a competitive advantage over modern chemical dyeing factories in the modern clothing market targeting ordinary people. Using multiple sources of data, the study found that Takarajima Senko effectively ensures economic and environmental sustainability by meeting the following challenges: (1) improving production efficiency and quality controllability, (2) increasing unit prices and sales by differentiating themselves from competitors by developing attractive, inimitable products and building trustful relationships with customers targeting the modern market and unfamiliar with handcraft technologies, (3) attracting current and potential staff by providing opportunities for creative work that are easy to join, and (4) prioritizing environmental sustainability while maintaining sufficient business opportunities. This approach is an option for natural craft dyeing studios willing to achieve both economic and environmental sustainability.