

論 説

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 —

吉 田 満 梨

目 次

1. 着物の消費に関する現状
2. 着物市場の生産と需要の推移
3. 問題の構造と解決への試行錯誤
4. 事例研究
5. 考察

本研究の目的は、既存研究と2次データから今日の着物関連市場が直面する問題の構造を整理し、従来とは異なるアプローチで問題と向き合う企業の事例研究を通じて、困難な状況にある事業者に対する実践的示唆を見出すことにある。

1. 着物の消費に関する現状

2011年の呉服小売市場規模は、およそ3,000億円と推計されている¹⁾。最盛期には2兆円産業と言われた着物の市場が、大幅に縮小している現実がある。こうした着物関連市場の縮小は、消費者の「着物ばなれ」として各メディア等で語られてきた。

確かに、消費者が「着物ばなれ」を起こしていることは、実際のデータからもわかる。2011年に、マイボイスコム株式会社が、着物の着用に関するインターネット調査を実施した²⁾。その結果を見ると、着物の着用経験がある人は全体の74.5%で、男性の5割強、女性の9割強を占めた。ただし着用場面としては、多い順に「七五三(自分の)」(38.3%)、「成人式」(35.4%)、「結婚式・披露宴(自分の挙式)」(28.4%)、「結婚式・披露宴(参列者として)」(22.7%)などであり、人生の節目となるイベントの機会に限られていることがわかる。日常的なシーンで着物を着用する人も、いないわけではないが、「おけいごと」(6%)、「買い物や観劇などの外出時に」(1.6%)、「普段着として」(1.6%)など、いずれも極めて小さな割合にとどまっている。さらに着用頻度に関する質問では、着物を着たことがある人のうち、「1回しか着た事がない」という回答者が20.9%を占め、「5年に1回程度」「それ以下」という回答者を合わせると全体の82.4%が、殆ど着物を着ることのない人々である(図1参照)。

1) 矢野経済研究所『呉服市場に関する調査結果2012』2013年1月。

2) 「自主企画アンケート『着物』」マイボイスコム株式会社 (<http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/15013/>) 2013年9月25日アクセス。2011年1月1日～1月5日に実施、N=11,806名、男女各50%。着物は、ゆかた、作務衣、甚平、丹前などを除く。

多くの消費者にとって、着物はもはやフォーマルな場で身に付けるファッションですらなく、特定のライフイベントの時だけ身に付ける、特殊な衣装という位置づけになっていると理解できる。

一体なぜ、このような現状に陥ったのか。一般的な説明としては、“洋服と比べて、着るのも動くのも不便な和服は、現代人のライフスタイルに合わない”というように、着物離れを時代の必然として捉える見方がある。着物業界関係者の間

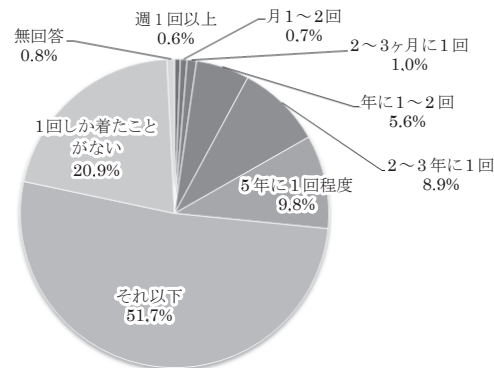
にも、消費者の趣向の変化を、着物産業の縮小の大きな原因と捉える立場は根強い。一方で、ライフスタイルが変化したのだから、それに対して着物自体も変わるべきかといえ、むしろ「着物は伝統文化だから」という理由で、それを否定する意見が出てくる。田中（2012）では、着物産業の職人、問屋、小売の3業種（各10名）に対して、実態と展望を尋ねるアンケート調査を実施したが、回答の傾向として、着物が今後売れるためには「消費者の趣向」が改善されることが望ましいという回答が目立った³⁾。

しかし、着物が身近な衣服ではなくなった背景を、明治維新以降、日本人の服飾が洋装化を遂げた事実や、消費者の嗜好の変化のみによって説明する論調は、実際にそうした市場に向き合う事業者に対して、直接の問題解決の糸口を与えない。むしろ、問題解決に積極的に取り組まないことへの、逃げ口上として用いられる恐れがあるだろう。

現実には、企業活動が影響を受ける市場環境というのは、当該企業も含めた複数の市場参加者の相互行為の影響を受けて形成されている場合が少なくない。企業や産業の盛衰を環境変化によって説明しようとする立場に対して、石井（2003）は、環境が戦略を決めると考える理論の背後には、「市場戦略が作動することでそれらに固有の環境が生まれる」というプロセス、及び、それが次の戦略に影響を与える、という自己準拠的な循環が隠れている、と指摘した。つまり現実には企業が向き合う市場環境とその変化は、企業とは無関係に存在しているわけではなく、過去の経営者の事業判断が不可避免的に影響を与えるものであり、我々を規定するのは自らが生み出した固有の環境なのである。

本稿は、大きく3つの内容から構成される。第一に、先行研究と二次データに基づいて、ライフスタイルの変化という企業活動から自律した環境要因が一方的に影響を与えた結果ではな

図1. 着物の着用頻度



出典：マイボイスコム株式会社 着物に関するインターネット調査結果（調査期間 2011年1月1日～1月5日）

3) 田中（2012），pp.42-45。

く、着物に関わる企業と消費者の行動が双方の態度を相互に構成しあった、特定の歴史プロセスの中で、今日「着物ばなれ」と呼ばれる状況が構成されてきたことを確認する。第二に、そうした問題を解決するために、着物関連の事業者が多様な試行錯誤をしてきたものの、多くの場合には成功にはつながらず、着物市場の縮小に歯止めがかからなかったことを、業界の構造的な問題とともに整理する。最後に、新たな着物の価値づくりと市場環境の構築のために、積極的な働きかけを行う取り組みとして、株式会社千總による直営店「總屋」の展開を事例研究として検討し、今後の着物業界が向かうべき方向性について考察する。

2. 着物市場の生産と需要の推移

まずは、今日の状況に至った経緯について、主に既存研究のレビューをもとに大掴みに確認してみたい。はじめに確認しておきたいのは、こうした着物関連市場の落ち込みが指摘されるのは、近年に始まった問題ではない点だ。実際には1970年代から、いわゆる「着物ばなれ」が叫ばれており、業界が抱えるいくつもの問題が取り組むべき打開策と共に指摘されてきた。

高度経済成長期の伸長と1970年代以降の減少

着物関連市場が、生産数量においてピークを迎えたのは、高度経済成長期のことだった。和装織物業は、第二次大戦中に一旦縮小したが、戦後は不足していた衣料に対する需要を充たす必要から、「がちゃ万」（ガチャンと織れば1万円儲かる）と言われるほどの好景気が出現し、急速に生産高を伸ばしていく⁴⁾。その後も高度経済成長を追い風に市場拡大は続き、和装織物業の中心地である西陣の帯地生産数量は、1957年の337万本から1966年には647万本に、およそ1.9倍の増加となった⁵⁾。

こうして高度成長期に、中級品・大衆品も含めて着実に発展を遂げてきた着物関連市場だが、1970年代に入ると需要は急激に減少していく（中村1982，田中2012）。京友禅の生産状況を見ると、1971年の16,524,684反をピークに、右肩下がりを続け、2010年では僅か512,111反と、ピーク時の4.4%に過ぎない数量にまで落ち込んでいる⁶⁾。西陣織の帯地の生産数量もまた、1972年の780.5万本をピークに急速に減少するようになった⁷⁾。その要因としては、国際通貨危機と石油危機に起因するインフレが労働集約型の和装産業に賃金上昇を起こしたこと、韓国をはじめとする発展途上国からの織物輸入の増加によって国内産地が存立基盤を揺るがされた

4) 古米（1982），p.34。

5) 『西陣機業調査の概要』より（笹田（1982），図7-2，p.178）。

6) 『京友禅生産高調査報告書』京都染色共同組合連合会より（中村（1982），表13-5，p.355；田中（2012），図表5，p.41）。

7) 『西陣機業調査の概要』より（笹田（1982），図7-2，p.178）。

こと、1974 年の輸入一元化措置⁸⁾によって主原料である生糸価格が高騰したこと、などが指摘される⁹⁾。

着物のフォーマル化と高付加価値化

ただ生産数量の減少は、文字通りの生産の縮小のみを意味するわけではなかった。中村(1982)は、この時期の需要の減少に伴って、高級品・フォーマル品志向あるいは、高付加価値志向が年ごとに強まり、製品の加工度も高まった結果、加工金額は必ずしも生産数量の推移が示すほどの減少はみせていないと指摘する。実際に、京友禅における 1971 年から 1980 年の品目別生産数量を比較すると、最も減少したのは、化合繊やウールといった素材、型染や機械捺染といった加工方法、反物として販売される着尺・羽尺といったカジュアル着の分野であり、つまりは量産を前提とした、価格も比較的低い製品が中心だった。これに対して、フォーマル着とされる本絹の高級染呉服および手描染めの場合は、減少の程度が相対的に低かったという¹⁰⁾。同時期の西陣織物業においても、やはりフォーマル用としての高級な袋帯の生産が比重を増しており、1966 年から 1978 年の間には、帯地のうち袋帯の生産数量は 2.6 倍、出荷金額は 9.5 倍に、正絹の袋帯の生産数量は 3.6 倍、出荷金額は 11.1 倍にも増加した¹¹⁾。また、帯地の高級品志向に対応して、この間に帯地の手機織機台数は 1.3 倍に増え、内機（うちばた：織物製造業者が自家工場で製織する生産形態）のなかで占める手機の割合は 35.4% から 49.1% に上昇しており¹²⁾、着物が量産製品ではなく、逸品物の手工芸品としての性格を強めていることがわかる。

その結果、着物全体の生産量は全体として減少したものの、特に京都を中心とした着物関連事業者は、高級品・高付加価値製品の比重を高め、高級な染呉服と帯の生産へと集中することで、環境変化に適応しようとしたと言える。

また着物関連事業者が高付加価値化を進めた背景には、消費者嗜好の変化も影響していると、出石(1980)は指摘する。同時期の消費者側の変化としては、国民全体の所得水準の上昇に伴う自由裁量所得の増加、着物愛好者の価値観の多様化と欲求の高度化が、個性的な製品や手工芸品的製品への欲求を強めており¹³⁾、業界の高付加価値志向に対応する需要を形成した。

8) 1974 年 8 月、国内の生糸価格が低迷する中で、政府は商社の自由な生糸輸入を禁止する養蚕業保護を目的とした「生糸輸入の一元化」を実施した。その結果、生糸の輸入は制限されたものの、撚糸、絹織物など、絹加工品の輸入が激増した（京都新聞社、1980, p.52）。

9) 笹田（1982），p.21。

10) 中村（1982），p.354-356。

11) 笹田（1982），p.24。

12) 笹田（1982），p.24。

13) 出石（1980），p.55。

流通段階での価格上昇と製品価値の不透明化

1970年代後半にはすでに、着物は多くの人びとにとって、日常着でなくなっていた。1977年に実施された消費者調査¹⁴⁾の結果では、女性の44.3%がきものを「フォーマルウェア」と捉えており、「ふだん着」と回答する人々(13.8%)を大幅に上回った。ただし、当時は、全体の8割を超える人々が、「お正月・お盆(30.3%)」や「冠婚葬祭(21.1%)」などで、年に少なくとも1回は着物を着用しており、「着る機会が増えれば、もっと購入する」という人は、全体の24.7%を占めた。

しかしフォーマルウェアとして着用シーンが限定されたことに加えて、1点当りの価格が上昇したことで、多くの消費者にとって、着物はますます手が出しにくい高価な商品になっていった。しかもそれは、先述した着物の意匠性の高さと、それに伴う原価上昇のみに起因するわけではなかった。つまり、複雑な流通過程が、消費者が支払う最終価格を押し上げていたのである。

京都の一般的な染呉服の流通過程は、次のようである。まず室町の「染加工問屋(染加工元卸・つぶし問屋とも呼ばれる)」が、見込生産をするメーカー機能を担っており、丹後などから仕入れた白生地染色を施し、「前売り問屋」に販売(仲間売り)を行う。前売り問屋はさらに、全国各地の呉服専門店へと販売を行う「地方問屋」や、百貨店などの小売店へと販売する¹⁵⁾。こうした多段階の流通過程が形成され、それぞれの段階がマージンを上乗せする結果、最終的な商品価格はメーカー出荷額の数倍から10倍以上に跳ね上がる。しかも、着物の販売数量が減少し、業界が過剰在庫を抱えるようになるほど、こうしたマージンの比率は、ますます拡大する傾向にあるという¹⁶⁾。実際、きもの業界が不況に入る以前の1972年頃までは、前売り問屋のマージン率は20%、小売店でせいぜい50%だったが、1970年代の後半になると、問屋が60%のマージンを上乗せし、小売店では100%を乗せ、消費者の手に渡るときにはメーカーの出荷額で30万円の振り袖が100万円以上になる、とも言われた¹⁷⁾。さらに、「売れなければ返品すれば良い」という委託販売が、小売と問屋、染加工問屋と白生地の織元といった流通段階で横行しており、製造段階でも問屋でも川上の事業者は、返品のリスクや金利負担分をマージンとして余分に上乗せする傾向にあった¹⁸⁾。こうした状況は、当時よりも着物関連の事業者が不況に喘いでいる今日においては、ますます激化している可能性がある。

14) 京都新聞社が、地域経済研究所、京都信用金庫の協力を得て、消費者のきもの動向について、一般女性600名・未婚女性110名を対象に調査した。調査機関は、1977年10月中旬。一般女性は、京都・滋賀・大阪の42ヶ所で無作為抽出、未婚女性は京都市内の民間企業、公官庁、女子大、関連団体などを対象とした。(京都新聞(1978), pp.216-243)

15) 中村(1982), p.349。

16) 京都新聞社(1978), p.193。

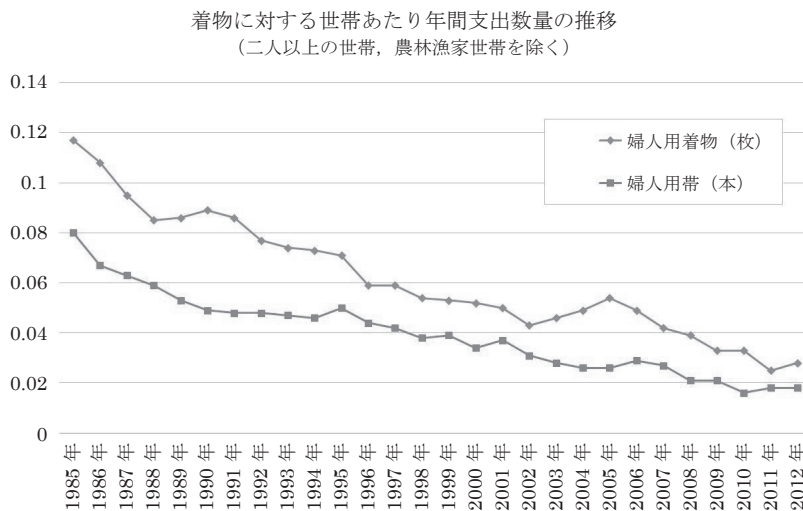
17) 京都新聞社(1978), pp.192-193。

18) 京都新聞社(1978), p.193。

バブル期までのビジネスモデルとその崩壊

こうした諸要因によって着物の高価格化が進み、高所得階級の着物愛好者へと顧客は限定されていったが¹⁹⁾、高度成長期からバブル経済に至るまでは、着物の数量における減少を、価格の上昇が補っていた。図 2 と図 3 は、総務省統計局の「家計調査」のデータである。1985 年以降の世帯あたりの着物に対する年間支出の推移を見ると、数量としては全体として右肩下がり減少を続けているが²⁰⁾、支出金額で見るとバブルが崩壊する 1991 年までは上昇が続いていることがわかる。こうして高価格化へのシフトは、ターゲットとなる顧客をますます狭小化しながらも、高度成長期に作り上げられた生産・流通体制を維持することに貢献した。しかし、それをバブル崩壊後も維持することはできなかった。「婦人用着物」に対する世帯あたりの年間支出金額は、1991 年に 13,101 円を記録して以降、5 年後の 1996 年は 7,647 円、直近の 2012 年は 1,786 円にまで、急激な落ち込みを続けた。バブル崩壊後も成長を遂げた企業もあったが、その急先鋒といわれた呉服専門小売店の最大手、「愛染蔵」(大阪市)と「たけうち」(京都市)²¹⁾は、2006 年に相次いで自己破産を申請した。いずれも展示会や旅行へと顧客を誘い、高価な呉服を強引に購入させる販売方法を取っていたことが問題化し、急激に売上を落とした結果だった²²⁾。この着物業界における過量販売は、社会問題としてテレビのワイドショーなど

図 2. 着物に対する世帯あたり年間支出数量の推移 (1985 年～2012 年)



出典：総務省「家計調査」より

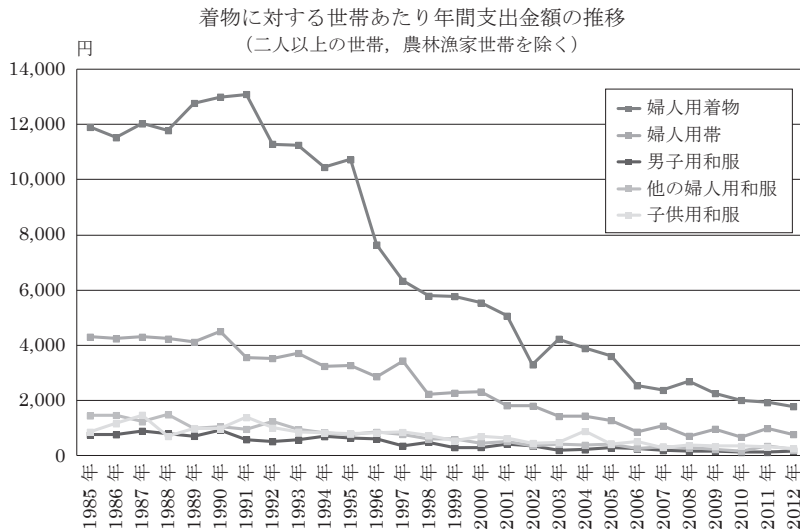
19) 田中 (2012), 48 ページ。

20) ただし 2000 年代以降の「浴衣ブーム」やリサイクル着物を扱う古着市場の成長の影により、2002 年から 2006 年にかけて、数量の上昇が見られる。

21) 「たけうち」は、16 年連続の 2 桁成長で、2005 年 10 月期の売上高は 573 億円、店舗数は 568 店舗にまで成長した (『破綻の真相 たけうちグループ』『日経ベンチャー』, 2006 年 11 月, pp.120-124.)。

22) 「破綻の真相 たけうちグループ」『日経ベンチャー』, 2006 年 11 月, pp.120-124。

図 3. 着物に対する世帯あたり年間支出金額の推移（1985 年～2012 年）



出典：総務省「家計調査」より

で報じられ，結果的には業界全体に対する不信感やイメージ低下を招いた。

3. 問題の構造と解決への試行錯誤

着物市場における悪循環

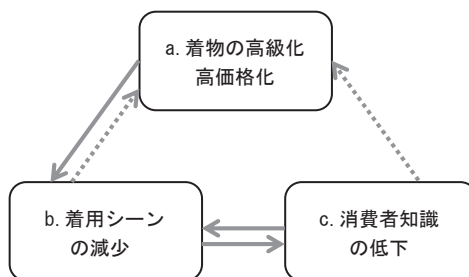
ここまで辿ってきた着物産業の縮小の経緯からは，消費者のライフスタイルの変化のみが，「着物ばなれ」の要因でなかったことがわかる。着物の日常着からフォーマル着への移行を加速した要因は，むしろ利幅の大きい高額商品に集中することによって，高度経済成長期の大量生産・大量販売を前提とした生産・流通体制を，市場規模が縮小をはじめてからも維持しようとした，着物関連事業者の意思決定の結果だった。つまり，今日の着物市場が直面する「着物ばなれ」は，和装関連産業の構造的特性と，それを構成する事業者によるこれまでの事業展開によって，大きな影響を受けながら形成されてきたということだ。

着物市場の抱える問題の構造を端的に捉えるならば，図 4 のように理解できると考える。すでに確認した通り，生産数量としての成長が頭打ちし，労働力や原材料の上昇にも直面した 1970 年代以降，着物産業は高級品への移行を余儀なくされ，その過程で中振袖や附下げ，留袖といったフォーマル品へと生産を集中していった。その結果，着用シーンはハレの場の正装へと限定されることになり（図 4 の a. → b.），それに伴う価格上昇と相まって（図 4 の b. → a.），主要な顧客は富裕層へと限定されることになった。

さらに和装は洋装と比べて，消費者側に知識やスキルが多く要求される。着用するにも紐を何本も用いた着付けが必要で，またシーン毎に定められた着物の格式や，ふさわしい色や柄と

いったルールが極めて多い、複雑な製品である。こうした消費者が製品に対して持つ知識や使用スキルは、本来それを消費する経験の中で獲得されると考えられるが、着用シーンの減少によって、消費者知識はますます低下することになった(図4のb.→c.)。そして、消費者の着物に対する知識・スキルが低下するほど、自分では着ることすらできない、どのような着物を選べば良いか自分では判断できない等の理由から、フォーマルな場でさえ、ますます着物を敬遠するという悪循環がある(図4のc.→b.)。

図4. 着物市場における悪循環



出典：筆者作成

ただし難しいのは、消費者の着物に対する製品知識の低下は、「着物ばなれ」を加速し、全体としての需要低下を引き起こしただけではなく、高級品・高価格品としての着物の消費を成立させる要因にもなってきたことだ(図4のc.→a.)。

特別なハレの場で着用される高価な着物は、消費者の製品関与が極めて高い商品である。消費者情報処理の研究では、製品関与の高い消費者は良いものを選ぶとする傾向を持つが、しかし自ら品質を判断するための知識が低い場合には、価格情報を品質のパロメータとして利用することが知られている²³⁾。つまり、十分な知識を持たない多くの消費者は、「高いものは品質が良いものだ」というように、着物の品質を推論する手がかりとして、逆に価格情報を用いることがしばしばある。

実際に、出石(1980)によれば、高級和装品に用いられている技術特性や素材は、生産者や豊かな知識と経験を持つ消費者以外にとっては、その評価が容易でないものが多く、また作家による逸品物をはじめ意匠性の強い商品でもある。このため、高額品＝高級品というイメージは、多くの消費者、時には流通業者の一部にも支配的であり、このような製法や品質についての情報の不完全性を利用した商取引が行われる余地があった、と指摘する²⁴⁾。

こうして、消費者と着物関連事業者との間に情報格差が存在することは、多くの人びとにとって着物を敬遠する理由となり、新規顧客獲得と市場拡大の阻害要因となっているのと同時に、限られた消費者に対して高額商品を販売する、現状での着物関連市場のビジネスを維持するための条件にもなっている。

このように着物市場の衰退という問題を構成する要因が、相互に影響を与え合い、問題を強化しあう悪循環の関係にあることは、いずれかの状況が好転すれば、好循環を起こす可能性を示唆する一方、現実には、いずれか一つの要因に対してのみ問題解決をはかることを極めて困

23) 青木ほか(2013), p.328。

24) 出石(1980), p.55。

難にしてきた。

需要拡大のための試行錯誤

着物関連市場の落ち込みが問題視された 1970 年代以降、疲弊する着物業界を何とかすべく、これまでに関連事業者や組合などが様々な取り組みを講じてきた。

第一に、着用シーン減少の大きな要因である「着物の高価格化」の解消のためには、多段階の流行経路における価格上昇と、製造原価率の高さの、それぞれに対するアプローチが考えられる。

複雑な流通過程ゆえに最終的な小売価格が上昇してしまう問題に対しては、メーカーや問屋、小売のそれぞれの立場から解決が試みられてきた。例えば、1980 年代には、問屋段階まではコスト積み上げ方式で決められる価格が、小売段階で大幅に引き上げられてしまうという現状を統制するために、前売り問屋が一部の商品で妥当と思われる標準的な小売価格を設定し、そこから逆に商品を作ろうという運動が起こった²⁵⁾。一方小売店でも、1980 年代後半から、大手呉服専門店や百貨店を中心に、オリジナル商品を自ら開発・販売することで従来の流通経路を大幅に短縮し、小売価格を引き下げる取り組みを行なってきた²⁶⁾。しかし、こうした取り組みは結局のところ、他の流通段階に対して負担を強いるパワーゲームに陥りがちで、新たに需要を拡大する程の大きな成功を収めることはできなかった。

一方、着物の素材や製造工程を変えることによって、原価自体を引き下げる努力もされてきた。絹のような感触のポリエステル長繊維「シルック」を開発した東レ株式会社は、1976 年より着物の生地として販売を開始した²⁷⁾。ポリエステルの生地は、正絹よりもずっと低価格で、洗濯も可能なため消費者の維持コストも低い。しかし既存の流通業者は、単価の低い合繊の着物よりも利益が大きい正絹ものを優先したため²⁸⁾、チャネル構築の困難に直面し、大きなシェアを占めるまでには至っていない。

また 1980 年代には、和装製品の開発・販売を行う株式会社新装大橋によるブランド「撫松庵」（標準小売価格、着物 5 万 8000 ～ 12 万 8000 円、帯など一式 13 万 ～ 20 万円）の展開をきっかけに、「ニューきもの」と呼ばれる、低価格の仕立て上がり（プレタポルテ）の着物のブームが起こっ

25) 「ヤングに照準、呉服の価格革命——問屋の『京都・室町』巻き返し（けいざいレポート）」『日本経済新聞』夕刊、1981 年 10 月 15 日、3 ページ。

26) 「13 万円台の正絹小紋、コシノヒロコ作小物 2 点つき一さが美が発売」『日経流通新聞』、1986 年 9 月 22 日、14 ページ。「西武百貨店、自主 MD で着物を開発—流通過程を省き市価の半分で販売」『日経流通新聞』1988 年 2 月 4 日、11 ページ。「やまと、つけさげ訪問着の新ブランド展開」『日経流通新聞』1990/06/19、7 ページ。

27) 「東レ、絹の感触持つシルキー合繊を和装・ニット向けに秋冬物から販売」『日本経済新聞』朝刊、1976 年 3 月 6 日、8 ページ。

28) 「東レ、和装流通に独自チャネル——合繊着物の販売テコ入れ」『日経流通新聞』1990 年 2 月 20 日、3 ページ。

た²⁹⁾。ニューきものの素材は手入れの簡単な合繊で、デザインも伝統や格式に縛られないため、洋服感覚で着ることができる。他の問屋などもニューきものの商品を発表し、一時期ブランド数は 100 前後にのぼった。しかし、この場合も一部百貨店などに販路が限定された結果、1988 年時点でその数は半減した³⁰⁾。「100 万円の絹の呉服も 10 数万円のニュー着物を売るのも手間は同じ。割に合わないから取り扱いをやめた」というのが、一般の呉服小売店の声だった³¹⁾。

第二の「着用シーンの減少」に関しても、様々な振興の取り組みがなされてきた。和装産業の中心地である京都では、1982 年に生産者から小売店までを含む和装関連の業界団体 42 団体が参加して、京都和装振興協会が発足し、イベント開催や着用シーン拡大の取り組みを開始した³²⁾。また 2001 年からは、複数の業界団体が連携して、着物姿で訪問すると、観光名所や地域の飲食店、イベントなどで特典が受けられる、「京都きものパスポート」の発行を開始しており³³⁾、2006 年版では、特典提供施設は約 300 施設に拡大、18 万部が発行された。さらに京都市でも、毎年春分の日を「伝統文化の日」と定め、多彩なイベントを実施しているが、3 月の期間中には着物着用の方に対して市バス・市営地下鉄の無料乗車券や、文化施設の入場無料などの特典を提供している。

第三の「消費者知識の低下」に対しては、2 種類のアプローチがありうる。低下した消費者の製品知識を向上させるための取り組みと、消費者が製品知識を持たないことを前提とした製品提案や事業展開である。前者の取り組みの一つの成果として、2002 年から施行された「中学校新学習指導要領」の変更がある。家庭科の学習事項として和装教育の項目が掲載され、2006 年からは「ゆかたの着方」のページも加えられた。推進したのは、全国呉服専門店協同組合を中心とした和装関連団体によって結成された「和装教育国民推進会議」だ³⁴⁾。また 2004 年には全国の呉服専門店が、無料の着付け教室の開催などを通じて、着物市場の活性化を目指す

29) デザインとして、伝統、格式に縛られないという特徴もある。従来の着物は反物から作るオートクチュール（注文服）で裏をつけたりと最終的に価格が膨れ上がった。色もピンクなど淡い色調は若い人、渋い色は年配者と暗黙の規定があった。ニューきものはほとんど渋いダークカラーで、大正時代や江戸末期を感じさせる古典柄が中心。

30) 「呉服 (3) ニュー着物に気乗り薄、顧客開拓の意欲乏しく (まちの専門店昨日今日明日)」『日経流通新聞』1988 年 12 月 8 日、15 ページ。

31) 「呉服 (3) ニュー着物に気乗り薄、顧客開拓の意欲乏しく (まちの専門店昨日今日明日)」『日経流通新聞』1988 年 12 月 8 日、15 ページ。

32) 「京の和装業界、需要開拓へ多彩な催し計画—11 月はきもの女王大会開催」『日本経済新聞』地方経済面 近畿 B、1983 年 10 月 18 日、10 ページ。

33) 「京都の寺社観光、着物の客を優待、和装団体が『パスポート』」『日本経済新聞』地方経済面 京都・滋賀、2001 年 9 月 29 日、45 ページ。

34) 和装教育国民推進会議ウェブサイト (<http://wasoukyouiku.jp/activity.html>) 2013 年 9 月 28 日閲覧。会員団体を中心に、「中学校における和装教育実施」の賛同署名募集活動を展開して 51 万余の賛同署名を集め、1997 年の通常国会にて請願が採択されたものだ。2012 年から採用される新家庭科教科書では、「ゆかたの着方」など和装に関わる学習が必修化された。

し、「日本きもの連盟」を結成した³⁵⁾。着物を着るための教室は、今日では様々な呉服専門店が実施しており、例えば、大手 NC（ナショナルチェーン）のやまと（東京・渋谷区）では、2012 年に「着る推進室」を設置し、全国の 120 店舗で 1 時間当たり 500 円を払えば着付けを学べる「着付倶楽部」などをスタートした³⁶⁾。

一方、着物の製品知識を持たない消費者に対応する後者のアプローチの一つとしては、着付けを簡便化した着物の開発が、1980 年頃から試みられてきた。1979 年に京都きもの振興会が、若者でも簡単に着られる「ひとりだち」を開発し、上下に分かれたツーピース型の二部式着物と、おはしよりのない対丈きもののパターンを発表した³⁷⁾。従来の着物に比べて小物類を必要としないため、海外にも持参しやすい、年配者でも着やすいといったメリットがある³⁸⁾。二部式の着物は、1980 年代の「ニューきもの」ブームでも一部に採用された。

また花火大会の浴衣や成人式・卒業式の振り袖といった、今日も和装が定着しているシーンでは、洋服感覚の嗜好やトレンドを反映したデザインが取り入れられてきた。柄に金色や銀色をあしらった浴衣や、ラメやラインストーンが取り入れられた振り袖なども、多く開発されるようになった。こうした新しいデザイン提案の中には、従来の着付けの常識やルールを逸脱したものも少なくない。2000 年代以降には「浴衣ブーム」が起こり、20～30 代女性の多くが花火大会や夏祭りで浴衣を身につけるようになった。その結果、2006 年頃には、夏の浴衣に合わせることはない「重ねえり」や「帯締め」、本来は子供向けで柔らかい素材で作られた「兵児帯」などが、大手呉服専門店によって浴衣に合わせる小物として提案された³⁹⁾。こうした和装小物は、本来の目的や機能性から離れて、浴衣姿を他の人よりもおしゃれに、着物のように見せるために人気を博した。

こうした取り組みには、今後の需要拡大に結びつくものもあるかもしれない。ただし、すでに見た通り、今日までの状況を見ると、着物市場の衰退傾向には歯止めがかかっていない。家計調査のデータを見ると、浴衣ブームによって 2002 年から 2005 年にかけて、数量ベースで婦人用着物の消費に伸びが見られたものの、金額での市場拡大には必ずしも繋がらず、2005 年以降はふたたび数量も減少に転じている。

35) 「老舗と大手チェーン団結、着物復権めざせ、全国組織 28 日発足—無料で着方教室」『日経 MJ（流通新聞）』2004 年 6 月 17 日、18 ページ。

36) 「着物販促、若者に体験の場、初詣・花見会開いて『普段使い』提案」『日経 MJ（流通新聞）』2013 年 2 月 8 日、14 ページ。

37) 「ヤングに照準、呉服の価格革命—問屋の『京都・室町』巻き返し（けいざいレポート）」『日本経済新聞』夕刊、1981 年 10 月 15 日、3 ページ。

38) 「二部式着物—老婦人も手軽に着れる、正絹・綿・合繊…多彩な素材（売れ筋）」『日経流通新聞』1985 年 11 月 7 日、12 ページ。

39) 「小物で装う浴衣—重ねえりやピアス…、若い女性、着こなし多彩に」『日本経済新聞』朝刊、2006 年 5 月 31 日、31 ページ。

4. 事例研究

事例研究の目的

これまで様々な試行錯誤がなされてきたが、こうした問題解決のための取り組みは、しばしば「いかに着物を多く売るか」という事業者本位の、近視眼的な発想になりがちだ。「何のために人びとが着物を着ようとするのか」、「顧客にとっての着物という商品の魅力は、本来どこにあるのか」をきちんと捉えることができなければ、消費者に適応しようとする努力も、表面的なものにとどまってしまう。

それでは逆に、事業者側で着物という商品の価値を定義し、明確に消費者に伝えることができるかといえ、実際には多様な試行錯誤によって、逆に「着物はどうかあるべきか」がますます見えづらくなっているのではないだろうか。

マーケティングの本質とは、「創造的適応」である(石井 2010)。商品の価値は、もともと決まっている訳でも、自然と高まったり、低下したりする訳でもない。提供する相手の本質に寄り添い、相手との関係性の中で価値を生み出すために、創意工夫をする事業者の行動こそが、商品の価値を高める。

着物関連市場にとって、こうした取り組みがどのようにして可能かを検討するために、本稿では、ひとつの企業の事例研究を手がかりとしたい。対象とするのは、450年以上の歴史の中で、その時代時代に自ら環境を生み出しつつ、それに適応してきた、老舗の染呉服メーカー株式会社千總である⁴⁰⁾。

対象：株式会社千總の概要

株式会社千總(資本金1億円、従業員数91名⁴¹⁾)は、京都の三条通に本社を構える、染呉服製造卸の大手企業である。1555年に与三右衛門が創業した、室町三条の法衣装束を主とする織物業「千切屋」⁴²⁾を創始とし、以後450年以上続く超老舗企業だ。江戸期に千切屋から分家した惣左衛門は、「千總」を看板とし、特に江戸中期に開発された友禅染の技術を活かした、まるで絵を描くように自由に彩色した小袖を主要な製品として、元禄の時期に大いに繁盛した⁴³⁾。

しかし明治時代に江戸への遷都が決まると、京都の経済構造に大きな転換が起こり、それに

40) 事例研究の内容については、特に記載のない限り、株式会社千總 取締役制作本部長・株式会社 あーとしむら代表取締役社長の磯本延氏からの情報提供を元としている。ただし本文中の誤りについては、すべて著者の責任である。

41) 2012年1月現在。千總ウェブサイトより (<http://www.chiso.co.jp>) 2013年9月25日アクセス。

42) 当時の宮大工時代に奈良の春日大社の祭りで使われる千切り花の台を毎年製作していたことに由来する。

43) 千總ウェブサイト (<http://www.chiso.co.jp>) 2013年9月25日アクセス。

伴い千總も従来の顧客の多くを失うという、危機的な環境変化に直面することになった。当時の千總当主、十二代西村總左衛門は、しかしその逆風を企業の推進力へと転換していく。明治時代に同社は、一般の人々でも友禪を着られる環境を生み出すことで、逆に需要を拡大することに成功した⁴⁴⁾。化学染料に糊を混ぜて色糊とする写し友禪（型友禪）を開発し、大量生産とコストダウンを実現した。さらには西欧文化の流入で困窮していた、岸竹堂、今尾景年といった京都画壇⁴⁵⁾と連携して、友禪染の図案制作を依頼し⁴⁶⁾、質の高い意匠の下絵を増やした。その結果、華やかな型友禪を量産し、それを当時新たな着物文化の担い手となった人々へと浸透させることで、危機に貧した着物産業を大きく成長させたのだった。

今日でも、豊富な色彩を駆使して複雑な模様を染めあげる、格式高い友禪の染呉服が、千總の売り上げの90%を占める⁴⁷⁾。千總の特徴は、一貫してオリジナルの商品の制作・流通を行う染加工問屋という形態を持つことだ。一般的な染加工問屋の場合は、着物をデザインするのは、膨大な図案を持つ社外の染の職人であり、出来上がった染の着物は「仲間売り」として別の問屋へ卸される。これに対して千總は、染呉服の生産・流通体制を自社で構築しており、同社が保有する質の高い下絵をもとにした図案を、自ら職方に作らせ、さらに問屋として、それを直接百貨店などの専門店へと販売する⁴⁸⁾。

先述の流通段階で価格が高額化してしまう問題に対しても、メーカーから希望小売価格を提示することで対処している。例えば、振り袖、留袖、訪問着、色留袖、七五三などのフォーマル品に関しては、アイテム毎に最終小売価格を明記したカタログを作成し、またカタログ掲載されない一品物に関しても、卸先に示した価格での販売を守っていただいている⁴⁹⁾。こうした努力が、今日まで「千總」の高級呉服メーカーとしての強いブランド力を形作っている。

ただし本稿では、既存の着物産業における千總の地位とブランドの強さではなく、同社が、変化する市場環境に応じて常に自らを変革し、また市場に対して新たな提案を行なってきた点に注目する。「伝統は守るものではなく、日々新たに作り出すもの」という、当代の西村總左衛門（十五代）社長の言葉通り、常に革新的な取り組みによって、着物や友禪の価値を高めるための取り組みを実践してきた⁵⁰⁾。

44) 「特集 千總ー450年の仕事」『季刊ふでばこ』, 5号, pp.6-7.

45) 岸竹堂の参加をきっかけに、今尾景年、幸野樸嶺、望月玉泉、竹内栖鳳、菊池芳文、都路華香といった、後の京都画壇を背負う画家たちが名を連ねた。

46) 「京都の染と織 (2) 作家支える町衆の伝統 (上方連続線過去と現在)」『日本経済新聞』大阪夕刊, 2007年6月9日, 29ページ。

47) 「京都府 (京都市北部) —伝統産業も新風, 技術背景にハイテクへ (マップ地場の先兵)」『日経産業新聞』1989年9月30日, 14ページ。

48) 西村社長インタビュー, 『京友禪 千總ー450年のブランド・イノベーション』, pp.114-115。

49) 磯本氏インタビュー (2013年9月18日)。

50) 「成長と持続の条件 (13) 千總, 見本帳公開の決断 (200年企業)」『日本経済新聞』朝刊, 2008年7月16日, 15ページ。

例えば 2002 年には、村上隆氏や米国の「フューチュラ 2000」など、国内外で活躍する現代アートのアーティストら 23 人に原画作成を依頼し、それを職人が手描の友禅で染め上げる、「YUZEN HISTORY MIX (友禅ストーリーミックス)」というイベントを開催した⁵¹⁾。また世界的なファッションデザイナーの山本耀司氏とは、同氏が手がけるスポーツウェアブランドに京友禅の下絵を提供したり⁵²⁾、同氏が監修した着物の企画などの協働を行なってきた⁵³⁾。コラボレーションの範囲は、和装やアパレルに留まらず、ブラジルのビーチサンダルメーカー「ハワイアナス (hawaiianas)」や、米国のサーフボードメーカー「タイフーン (Typhoon)」など、多岐に渡る⁵⁴⁾。

併せて、衰退する着物需要に関しても、先述の構造的問題を克服する新たな取り組みを展開している。その中で特に焦点を当てるのは、2006 年以降の直営店「總屋」の展開と、新たな市場環境の育成である。

直営小売店「總屋」オープンの背景

たけうち倒産のショックに室町が揺れていた 2006 年の 11 月 5 日に、千總は本社ビル 1 階に、直営小売店「總屋」を開店した。總屋は、「現代生活空間や景色に溶け込む、洗練された装いを提案する」、新しいコンセプトの店舗として、現在は京都本店と銀座三越店の 2 店舗を運営している。同社が小売業へと進出するのは、創業以来初めてのことだった。

メーカーである千總が直営店を始めた背景には、同社を取り巻く流通環境の変化があった。千總は、もともと高級染呉服の取扱いが多いメーカーではあるが、「着尺」と呼ばれる、日常着として着られる反物の着物も、1980 年頃までは売上の一定の割合を占めていた。着物関連商品の販売では、もともと地域に根ざした呉服店が、顧客との関係づくりを行い、式服だけではなく日常着も含めた商品提案を行なってきた。しかし百貨店を始めとする小売店が郊外で大型店舗化するようになると、そうした小規模な中心商店街の呉服店は弱体化していった。それに伴う店舗と顧客との関係の希薄化が、着物の日常性が薄れ、高額品にシフトしていく流れを加速することになったという。

また着物全体の売上数量が減少する中で、主要な卸先の百貨店でも、単価が低い着尺は、効率が悪い商品として店頭で取り扱われなくなっていく。こうした流通環境の変化を受けて、千總としても友禅着尺商品の取扱自体を辞めてしまおうかと検討した危機は何度かあったとい

51) 「千總、若手の友禅アート展」『日経 MJ (流通新聞)』2002 年 6 月 22 日、3 ページ。

52) 「京友禅×スポーツ—アディダスと山本耀司氏、花柄の下絵採用」『日経 MJ (流通新聞)』2003 年 1 月 30 日、18 ページ。

53) 「キモノで正装キモチで西洋—素材や柄、アイデア縦横 (ファッション New ウェーブ)」『日経 MJ (流通新聞)』2005 年 6 月 10 日、20 ページ。

54) 『京友禅 千總—450 年のブランド・イノベーション』、pp.93-101。

う。それでも、辞めるべきではない、いくつかの理由があった。第一に、観劇や習い事など限られたシーンではあるが、いまだ日常的に着物を活用する場は存在し、ファッションとして着用のお客様も、少数だが存在していること。第二に、明治以降の千總を支えてきた技術の一つである型友禅は、小紋などの友禅着尺を染めるための技法として発展したため、会社として技術を残していきたい、という思いがあった。しかし、既存の流通では積極的に取り扱ってもらえないため、2003年頃から、着尺にこだわりを持ち、着尺の価値を再提案できるような、店舗を作る構想を考え始めたのだった。

「總屋」の特徴

千總の主力商品は、留め袖や訪問着といった「絵羽物」⁵⁵⁾といわれる高級呉服であり、それらを全国の百貨店を中心に販売してきた。それに対して總屋では、色無地や小紋といった「着尺」⁵⁶⁾と呼ばれる反物の製品を取り扱っている。色無地の価格は、仕立込みで15万7500円(税込)からと、千總の通常の呉服の中心価格帯50万～100万円を大きく下回る。さらに一般の呉服店では反物価格が表示され、それに仕立代が加算されるが、總屋でははじめから仕立代を含んだ「仕立て上がり価格」として提示している。

こうした価格設定は、自分の稼ぎで着物を購入する若い女性にとっても比較的手が出しやすく、先述した「着物ばなれ」の大きな要因である高価格化の問題への対応ともなっている。しかし總屋では、単に価格を下げて、より若い女性へと着物ユーザーの裾野を広げることを意図しているわけではない。実際に、總屋を訪れる顧客には、30～40代の着物の入門者だけではなく、60代以上の着物のヘビーユーザーも多い⁵⁷⁾。

本当に危惧されるのは、今日の着物市場では、顧客が商品価値を評価するための指標や、着物という商品がどのような価値を持つのか、ほとんどの人々にとって見えにくくなっている現状だという。かつては、そうした商品価値を伝える役割は、消費者をサポートする呉服店によって担われてきた。だが、既存の呉服店の情報発信力が弱まる中で、總屋は、顧客に着物の価値を伝え、顧客自身が着物の魅力を見出すことができるように、様々な工夫を凝らしている。大きく3つの特徴がある。

第一に、価格設定に関しては、適正な値付けを実感してもらうことで、その価格に応じた商品の価値をきちんと顧客に理解して欲しい、という思いがある。着物は、洋服と比べて高額な

55) 「絵羽模様」の着物のこと。格の高い、着物の模様つけのひとつで、絵羽模様の着物には、留袖、振袖、色留袖、訪問着などがある。通常の着物の模様付けは反物の状態で行うが、絵羽模様の場合、模様づけする前に模様が縫い目で切れないように白生地を裁断、着物の形に仮仕立てをしてから図案を書き加工をして、販売の際も仮絵羽の状態で行われる。

56) 和服1枚を仕立てるのに必要な反物の長さや幅を着尺といい、またその反物のことを指す。

57) 「京着物型破り一京友禅・千總、450年目の小売店（FROM 関西）」『日経 MJ（流通新聞）』、2007年3月14日、1ページ。

商品である。それにもかかわらず現在は、着物を購入する際に、どうしてその価格になるのかを、消費者が理解しづらくなっている。千總の製品に関しても、もともとブランド力のある高級染呉服メーカーではあるが、実際には、製品ラインナップとして、より手頃な価格の小紋や色無地も扱ってきた。それぞれの着物には、生産工程で必要となる職人の染や刺繍などの技術に応じて、適正な値付けがされている。その結果、十数万の色無地もあれば、数百万の振り袖や訪問着も、商品として存在する。しかし、今日顧客が百貨店や呉服店で目にする千總の製品は、訪問着や振り袖といった絵羽物に限られているため、より高額ブランドのイメージを持たれている。手頃な着尺を扱う直営店の展開によって、ブランド故に高い値付けをしている訳ではなく、また高価格な製品には価格に応じた生産背景があることを理解していただき、価格に納得した上で購入していただきたい、と考えている。

第二に、洋服にはない着物の魅力として、好みの色で自分のサイズにぴったりの着物を誂えてもらうオーダーサロンとしての特徴を打ち出している。同店の中核商材である色無地の場合は、完全な「お誂え」で販売される。色無地を求める顧客は、まず多様な地紋が織り上げられた白生地を 30 種類から選び、さらに 100 種類もの色見本の中から好みの色を選んで、自分だけの着尺を染め上げてもらう。また裏地である八掛⁵⁸⁾の色も選べるほか、着物の格を決める紋やアクセントとしての刺繍もオプションとして組み合わせて、オーダーができる。仕立て上がるまでには 1 ヶ月～1 ヶ月半かかるが、その間にどういう帯や小物とコーディネートをするのかと、あれこれ考えながらゆっくり楽しんでもらいたいと考えている。現在の洋服は、ほとんどが既製服で、かつ生産と消費のサイクルが速く、ファストファッション化している。対照的に総屋は、「スローファッション」としての着物の魅力を全面的に打ち出している。

また総屋の店舗は、靴を脱いで畳に上がらなくても、つまり購入を前提にしなくても、顧客が全ての商品を手にとりて見られるように作られている。従来の呉服店の接客では、いかに顧客に似合う色柄を薦めて買ってもらうか、という店員の提案力が問われることが多かった。それに対して、総屋はオーダーサロンとして、顧客に自分だけの最高の着物を、「作る楽しみ」を最大限に実感してもらうことを目的としている。そのためスタッフは販売員ではなく、お客様に「作る楽しみ」を感じていただくための、「道案内」役と位置づけられている⁵⁹⁾。

第三に、着物をあくまでも、現代のライフスタイルに溶け込むファッションとして、提案している。そのため、オーダーの際に 100 色から自分にぴったりの色を選ぶ時には、幅 38 センチ×縦 80 センチと、一般的な呉服店よりもずっと大きな色見本を肩にかけることで、顔映りを見て、実際に身につけた時の雰囲気を確認することができる。総屋の店内にも、顧客が多様なシーンで着物を楽しむことを想定した、細やかな工夫がほどこされている。例えば店内の照明

58) 袷（あわせ）の着物の袖口や裏裾に用いられる布。裾回しとも呼ばれる。

59) 総屋ウェブサイトより（<http://www.sohya.jp/>）。

には、蛍光灯の他に、黄色みを帯びた柔らかい光、中庭から差し込む自然光の3種類があり、着る状況に応じて、着物の色合いがどう映えるかを確認できる⁶⁰⁾。また店内は、石敷きに木製テーブルが置いてある洋風の空間と、畳敷きの和室に分かれおり、実際の着用シーンを思い浮かべながら、着物と向き合ってもらえるよう配慮されている。

さらに誰にとっても服装は、非常に大切であるゆえに、ファッションとしての「着る楽しみ」を実現するには、「女性が着物を着ることに対して、どうやったら安心できるのか」をきちんと考えていくことが、小売店、ひいては着物業界として、非常に大事だと考えている。メーカー直営店としての總屋では、色無地という商材によって、それを支援している。帯や小物との組み合わせ方で全く異なる雰囲気になる着物は、洋服以上にコーディネートを楽しめる商品だ。だが逆に十分な知識を持たず、着ることに慣れていない多くの消費者にとっては、不安が極めて大きい商品だと言える。例えば、最初から柄の着物に柄の帯を合わせるコーディネートは、初心者には難しい。それに対して、要素が「色」だけと少ない色無地は、洋服の知識しか持たない消費者にも馴染みやすく、また着物が色の組み合わせを楽しめる商品であることに気付いてもらいやすい。そうして第一歩を踏み出すことができれば、それほど恐れずに、次の一歩へと踏み出すことができると考えている。

5. 考 察

事例研究のまとめ

こうした總屋の取り組みからは、それが従来の一般的な着物の販売とは、異なる考えに基づいていることがわかる。

第一に、従来の百貨店・専門呉服店などの小売店が、意匠を凝らした高額なフォーマル品を中心に取り扱っているのに対し、着尺を中心に扱う總屋は、日常生活の中で楽しむための「ファッション」として着物の魅力を打ち出している。価格帯も一般呉服よりも低く抑えられるため、新たなユーザーの拡大にもつながっている。またファッションである以上、専門的知識を持つ販売員にコーディネートを提案してもらうだけでなく、着る人自身が工夫して楽しめるように、製品知識を向上させていく必要がある。總屋のスタッフは、売上の向上ではなく、他店で購入した着物や帯に関するコーディネートの相談対応も含めて、お客様自らが着物を楽しめるようになるためのサポートを重視している。

第二に、従来の小売店と顧客との関係では、情報の非対称性が、高級品・高価格品としての着物の消費を支える要因ともなってきたことには、すでに触れた。顧客が適切な価値評価が困難だからこそ、高額品＝高級品という図式が部分的に成立していた。總屋では逆に、消費者が

60) 「京着物型破り—京友禅・千總、450年目の小売店 (FROM 関西)」『日経 MJ (流通新聞)』, 2007年3月14日, 1ページ。

製品知識を獲得し、消費者自身が高額な着物に対しても適切な価値付けができることこそが、千總の主力商品である高級染呉服の顧客を育てることに繋がると考えている。

第三、今日のライフスタイルに息づくものとして、着物という商品の価値を再定義しようとしている。總屋が採用する、消費者からの発注後に染加工を施す「誂染色」は、実際には 1960 年代以降の染呉服ブームの中で、廃れてしまった受注形態である⁶¹⁾。大量生産・大量販売の体制の中で、ほとんどの着物が「仕入染色」と呼ばれる見込み生産へと移行し⁶²⁾、顧客は染め上がった反物から選ぶ販売形態になった。しかし、大量の洋服が短いライフサイクルで消費されるようになった今日では、着物の見込み生産の優位性は弱まり、逆に自分だけの着物を誂える、スローファッションとしての着物の魅力が、洋服に対する差別的優位として高まっていると言える。

こうした總屋の考えは、従来の着物関連事業者に支配的な考えとは、基本的な部分で大きく異なっていると考えられる。従来は、着物の価値は、商品それ自体に内在的であるかのように語られることがあった。だからこそ、着物を所有していること自体に価値がある、と考えられたり、着物は「伝統文化」だ、という言い方がされてきたのだろう。そうになると、着物の価値を一番理解しているのは作り手側・販売者側であり、着物が売れないのは、消費者がその価値をちゃんと理解していないからだ、ということになる。

これに対して總屋のアプローチは、価値あるものを前提として、それを押し付けるのではなく、着物という商品に価値を見出すのは顧客自身であることを前提に、それをサポートする形で事業を展開している。着物の商品価値を、顧客がそれをどのように使用するかによってはじめて決定する、使用価値 (value-in-use) として捉える見方だといえるだろう。このように、顧客が求めるのは商品 (着物) そのものではなく、その商品が実現する便益だという考えは、マーケティング発想の中核であるが (Levitt 1962)、顧客を価値創造プロセスの共同生産者として位置づける、近年のマーケティング研究では、さらに重要性が指摘される場所である (Vargo & Lusch 2004, Lusch & Vargo 2006, Ballantyne & Varey 2006)。

61) 小巾織物染色加工工業の受注形態は、その流通・市場機構の相違に応じて、通常「仕入染色」と「誂染色」の 2 つに大別されている。「仕入染色」は、問屋の責任においてする見込生産であり、問屋から委託された白生地には染加工業者が染加工を施し、問屋に納品するという受注生産形態をとるものであり、その全てが新品の白生地染色である。「誂染色」は、最終需要者である消費者からの発注によって、その提供する生地 (染め替えもある) に染加工をほどこすものである。その場合も、染加工業者が制作した染見本を媒介とした受注生産形態、すなわち誂悉皆業者 (元請悉皆＝京染卸商と地方悉皆＝地方京染店) を通じて各地に散布された染見本によって、消費者からの注文を同じくこの悉皆業者を通じて受け、提供された生地に染加工を施すという受注生産形態を指している (中村 1982, p.323)。

62) 中村 (1982), 同志社, p.325。

歴史から学習する力の重要性

これまで見てきたように、總屋、そしてそれを展開する千總が、着物の価値を本質的なものとせず、顧客がその時代のライフスタイルや使用する状況の中で、共に創られるべきものとして捉えることができるのは、一体なぜなのか。理由の一端は、同社の歴史からの学習にある。

現在は、着物の着用シーンが、結婚式や成人式などに限定された結果、日常的なライフスタイルの中で、着物がどのような価値を持ちうるのかについては、着物関連事業者にとって、非常に見えにくくなっている。日常着としての着物の市場が既に失われてしまった今日では、「何が良い着物なのか」について、現在の消費者ニーズを根拠として用いることはできない。そのため新商品が開発されたり、提供される際には、「着物はこうあるべき」というルールが、根拠として適用されることが多かったと考えられる。こうして、ある特定の時代につくられたルールや商品価値についての見方が絶対視される傾向は、結果的に、新しい素材や技術、デザイン、着付けの仕方に対して、「それは着物ではない」とか「そんな着方はおかしい」といった、否定的な態度を取ることに結びつき、消費者にとって、なおさら着物は「着にくい」もの、「管理がしにくい」ものになってしまった。

一方で、千總は、自らは強みを持つ華やかな古典柄を大切にしつつ、着物自体に関しては、何が着物として「本物」で、何が「偽物」というような区別はあえて持っていない、と同社の取締役製作本部長であり、總屋を展開する子会社、株式会社あーとしむら社長をつとめる礒本氏は述べる。全てのクリエイティブなものは、その時代に位置づけた時に新しいものを、特定の方向性に向けて打ち出したものであるため、それらが「品が良いもの」、「美しいもの」として成立しているかどうかの区別はあるが、「本物」や「偽物」という区別はない、と考えている。

そう考える理由は、実際に歴史的に見ると、少なくとも数十年前までは、着物はその時代環境に対応しながら、大きくその形やデザインを変えてきているためだ、と礒本氏はいう。

絹織の技術が日本へ伝来し、京都の天皇や貴族などの権力者が身につける服飾として確立されたのは、平安時代の頃だと言われる。それ以降着物は、当時の政治の変化と密接に関係しながら、独自の進化を遂げてきた。袖口が大きく開いた「大袖」から動きやすさを重視した「小袖」へ、さらにデザインも刺繍や摺箔、唐帯などの技術が海外から導入されると、大胆なものになっていった。江戸時代に封建制度が確立されると、武家の着物は一種のユニフォームとして形式化が進み、町人の着物には華やかで大胆な柄が流行した。「奢侈禁止令」で紋や刺繍が贅沢だとされた時代には、友禅染めが開発され、染のデザインも発達を遂げた。さらに現在のように身幅が狭く帯幅が広い着物の形が確立されたのも、儒教の影響から正座が習慣化され

た徳川時代と言われている⁶³⁾。

こうした各時代の着物のデザインは、今日から見れば総じて「古典」と呼ばれるが、ファッションとして花開いた江戸時代の着物には、幾何学文様、文字や名所の風景を柄にしたもの、洋花など外国のモチーフも含めて、現代の着物に比べても、かなりモダンで奇抜なデザインが存在していた。明治時代に一般の人々へ華やかな着物文化の担い手が拡大すると、着物のデザインはさらに多様性を増していく。ギシリア神殿、シャンデリア、指輪やスキー風景など、珍しい新しいものが柄として取り入れられたり、洋装のブローチに影響を受けた「衿留」というアクセサリーや、ジャンクジュエリーの大きくてカラフルな指輪や帯留めを合わせるスタイルが生まれた⁶⁴⁾。戦争が盛んになると、戦車や海軍の兵隊を描いた戦争柄さえトレンドとなった⁶⁵⁾。

したがって、今日の感覚ではアバンギャルドな着物でも、それがファッションとして成立していれば良い、と千總としては考える。それに関して、礪本氏は寿司の例を挙げる。例えば料理でも、通常の巻きずしとは逆に、海苔を内、ゴハン外に巻いた「カリフォルニアロール」のような寿司がある。消費者にとっていかに価値あるものを提供するか、という発想から離れると、「それは本物の寿司じゃない」という見方もされるかもしれない。しかし、作り手である寿司職人にとってみれば、カリフォルニアロールを見て、「その手は考えていなかった」と思い、さらに食べて美味しいとなれば、「上手くやられた」と悔しがるかもしれない。作り手にとっては、本物の寿司とは何で、糊を内に巻くのは偽物だ、などと考えるのはナンセンスな話で、料理としてそれがちゃんと成立していれば良いのではないか、という考えを持つ。ただし、それを自分らも採用するかは別の問題で、それが得意ならばやるだろうし、自分は握りの寿司しか出来ないとせば、それしかやらないだろう。

千總としては、現代で言えば新しい感覚の着物というのは、千總が得意としていないから積極的には取り組まないが、業界としては、多様な消費者のライフスタイルに応える、様々な切り口の着物が、しっかりと顧客に興味を持ってもらえるような形で、もっと提案されていくべきだという。さらに、業界内でどのような多様な提案が存在しており、それに対して消費者はどのように反応しているのか、という情報が、きちんと共有されていくことが必要だと考えている。

「伝統は守るものではなく、日々新たに作り出すもの」という思いが、千總の事業展開の中心にある。「伝統と革新」とよく言われるが、実際に両者は対立するものではなく、歴史があるからこそ、革新的な取り組みが可能になる。それは千總のように、自社の内部に着物産業で

63) 礪本氏インタビュー (2013 年 9 月 18 日) より。

64) 森 (1997), p.56。

65) 乾 (2007)。

の450年以上の事業経験を有する老舗企業の強みだといえるが、他の着物関連事業者にとっても、歴史から学ぶことは可能である。もし着物が本当に日本の「伝統産業」であるのならば、過去の業界の経験から学ぶことで、着物という商品の今日的な価値を見出すことができるだろう。それは、洋服を含む他の新しい製品市場にはない、資源となりうる。

多様な価値を持つ商品としての着物市場の育成という課題

逆に消費者側ではすでに、歴史から学ぶことで着物に対する知識を高め、商品に対する新しい価値づけを行う契機が存在している。2000年代に、消費者側にアンティーク着物⁶⁶⁾のブームが起こった。ただ、それは新たな着物の売上に直接結びつく訳ではないため、業界側では、それに対しポジティブな反応をした企業はごくわずかだった。しかしアンティーク着物の流行によって、事業者側が、着物という商品の価値を明確に打ち出せずにはいた時期に、消費者側では、着物の商品価値について、新たな評価軸が見出されるようになっていった。当時のデザインや染の技術について、愛好者の間でマニアックな話題が交わされるようになると、何が良いデザインなのか、高度な技術なのかについて、消費者側の判断基準が形成されていった。また買いやすい値段故に、アンティーク着物に袖を通した消費者たちは、逆に自分の体にぴったりなお誂えの着物の良さにも気づくことになる、という変化が起こった⁶⁷⁾。

さらに消費者側の変化を受けて、今日では千總以外にも、日常着のファッションとしての着物の魅力を、新たな形で打ち出す、いくつかの企業が出てきている⁶⁸⁾。しかし依然として、こうした取り組みは、従来の着物産業全体からみると、ごく例外的な位置づけに留まっていると言える。

だが、かつて着物業界が2兆円産業と呼ばれていた時代には、着物が現在よりも多様な価値を持っており、消費者と事業者の間にも多様な関係性が存在していた。今日では、着尺という製品ですら、多くの小売店は積極的に取り扱わなくなったが、かつては日常着としての着尺にも、絹の小紋だけでなく、綿や麻、ウールといった多様な素材が着用されていた。また呉服小売店も、袖に強い店、フォーマルに強い店といったように、それぞれの店が個性を持っており、差別化されていた。

66) 一般的に、昭和初期までに作られた着物が「アンティーク」と呼ばれる。

67) 磯本氏インタビュー（2013年9月18日）より。またジーンズの場合にも、かつてヒッピーや若者のみが身につけるカジュアルな作業着という位置づけだったデニムが、古着のデニムブームを経ることによって、消費者知識が向上し、多様なシーンで着用される日常着として浸透していった。その結果、様々な企業がデニムの機能性やファッション性を向上させ、現在は様々な年齢によって履かれて、フォーマルシーンでジャケット合わせするというスタイルも確立された。

68) 例えば、現代の暮らしに馴染むファッションとして着物を提案することで、スタイリッシュな日本を世界に発信することを目指し「着物屋くるりを展開する、株式会社くるり、おしゃれなファッション、リアルクローズとしての着物を提案するブランド「awai」を展開する博多織元、株式会社岡野、「インディーズ」と呼ばれる、ネットショップで独自商品の販売を行う着物デザイナーなど。紙幅の関係から、詳細は別稿に譲る。

このように着物という大きな製品市場の中で、使用シーン（晴れ着あるいは日常着）に応じて、また打ち出すべき着物の魅力（ファッションとしてのデザイン性なのか、あるいは素材や手仕事の技術への評価なのか）によって、多様なサブマーケットが再び形成されていくことが望ましいと考える。各サブマーケット自体は、必ずしも従来の全体市場と同程度の規模ではなくても、それぞれの作り手や着物に関わる人々が、独自のスタイルと発信力を持ち、自らの強みを打ち出していくことができれば、多様な価値を提供する差異化された製品市場の集合として、着物産業全体が拡大していくことだろう。図 4 で言えば「着用シーン」が拡がり、「消費者知識」が高まるだけでは十分とは言えない。その結果として、新たな顧客が、着物に新たな価値を見出すような関係性の構築によって、この循環構造から抜け出ることができて、はじめて市場は拡大していくと考える。

結 び

着物産業が、新たな展開を必要としていることは間違いない。ただし、顧客の生活スタイルが変化し、かつ、すでに市場との対話関係が失われてしまった今日では、新たな着物の価値を打ち出すといっても、現状での顧客ニーズを手がかりとすることはできない。そのため、それは何らかの不確実性が伴う、本質的に創造的な仕事とならざるを得ない。それでも経営者はリスクを引き受けた上で、石井（2009）がいうように、「跳ばなければならない」。創造的適応を行い、自らを刷新していくことができなければ、やがてビジネスと市場環境とが乖離し、頑健だと思われていた商品の価値が失われ、かつての顧客も失ってしまった産業の事例は枚挙にいとまがない（e.g., Levitt 1962, Christensen 1997）。

では暗闇の中の跳躍において、何を手がかりにできるのか。事例研究から得られる示唆をあらためて確認し、結びに代えたい。

第一に、着物関連企業がこれまで歴史的に形成してきた資源と、それを今日に位置づけたときの価値とを明確化することだ。千總が「總屋」を展開できたのは、染呉服のメーカーとしての歴史を踏まえた上で、自らが軸とすべき、型友禅の技術や、お誂えの着物の良さ、旧習にとらわれない企業姿勢を重視したからに他ならない。他の着物産業の多くの企業もまた、数百年の歴史は無くとも、かつて着物がより日常的な価値を持っていた時代を経験しているはずであり、そこから学習することは可能ではないかと考える。

第二に、着物の価値を自明視することなく、潜在的な顧客も含めた人々が、一体着物のどこに魅力を感じるのかを、真摯に理解しようとする態度と仕組みが不可欠だ。「伝統文化」としての着物は、あくまでも着物という商品の一つの側面にしか過ぎない。文化として固定化することで逆に見えにくくなりがちで、着物の商品価値の多様な可能性に気付くことこそが大切である。そのためには、市場情報を組織的に活用することが必要となる。「總屋」では、メーカー

が直接に消費者の反応を知ることができる接点としても、重要な機能を担っていた。逆に、現在の着物流通において横行している委託販売では、最終的な商品価格の上昇以上に、着物関連事業者にとって貴重な市場情報の獲得機会が損なわれている点こそが、深刻な問題だと言える。こうした足場を得ながら新しい一歩を踏み出す、事業者の創造的な行動の繰り返しによって、着物関連市場が再び成長していくことが切に期待される。

謝辞

本稿の作成にあたり、株式会社千總 取締役制作本部長・株式会社 あーとにしむら代表取締役社長の礒本延様、制作本部 加藤結理子様、總屋 店長の金崎絵美様、仙田悠英子様には、ご多忙な折、インタビューへのご協力を賜りました。記して御礼申し上げます。本稿の内容の誤りや誤解を与える表現など、あり得べき問題は、全て筆者に帰するものである。

インタビューリスト

株式会社千總 取締役製作本部長・株式会社 あーとにしむら代表取締役社長 礒本延氏、製作本部 加藤結理子様

2012年12月11日、13:00～15:00、於 株式会社千總 本社

株式会社千總 取締役製作本部長・株式会社 あーとにしむら代表取締役社長 礒本延氏

2013年9月18日、15:00～17:30、於 株式会社千總本社内 あーとにしむらオフィス

本研究は、2013年度未来の京都創造研究事業（研究テーマ「和装関連市場における新たな市場セグメントとその特性の分析」、研究協力者：本條晴一郎氏・大槻美聡氏）の助成を受けたものです。

参考文献

- Ballantyne, D. and R. J. Varey (2006), "Introducing a Dialogical Orientation to the Service-Dominant Logic of Marketing," in Lusch, R. F. and S. L. Vargo (eds), *Toward a Service Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions.*, Armonk, N.Y.: M. E. Sharpe, pp.224-235.
- Christensen, C. M. (1997), *The Innovator's Dilemma*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
（玉田俊平太監修・伊豆原弓訳、『イノベーションのジレンマ』、翔泳社、2001年。）
- Levitt, T. (1962), *Innovation in Marketing: New Perspectives for Profit and Growth.*, McGraw-Hill.
（土岐坤 訳『マーケティングの革新—未来戦略の新視点 [新版]』ダイヤモンド社、2006年。）
- Lusch, R. F. and S. L. Vargo (2006), "Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements," *Marketing Theory*, Vol.6, No.3, pp.281-288.

- Vargo, S. L. and R. F. Lusch (2004) "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, 68 (January), pp1-17.
- Weick, K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Second Edition, Addison-Wesley. (遠田雄志訳, 『組織化の社会心理学』, 文眞堂, 1997 年.)
- 青木幸弘・新倉貴士・佐々木壮太郎・松下光司 (2012) 『消費者行動論ーマーケティングとブランド構築への応用』, 有斐閣アルマ。
- 石井淳蔵 (2003), 「競争の場を作り出す競争」, 『国民経済雑誌』, 第 188 巻 第 4 号, pp.1-16。
- 石井淳蔵 (2009), 『ビジネス・インサイダー創造の知とは何か』, 岩波文庫。
- 石井淳蔵 (2010), 『マーケティングを学ぶ』, ちくま新書。
- 出石邦保 (1980), 「和装需要構造の変化と小売流通活動」『同志社大学商学部創立三十周年記念論文集』, 同志社大学商学部。
- 乾淑子 (2007), 『図説 着物柄にみる戦争』, インパクト出版会。
- 京都新聞社 (1978), 『活路をさぐる一きもの産業』, 京都新聞社。
- 笹田友三郎 (1982), 「和装産業の産地形成と産地構造の変化」, 同志社大学人文科学研究所編『和装織物業の研究』, 第 2 章, ミネルヴァ書房, pp.18-33。
- 笹田友三郎 (1982) 「西陣先染織物業の産地構造分析」, 同志社大学人文科学研究所編『和装織物業の研究』, 第 7 章, ミネルヴァ書房, pp.174-203。
- 長沢伸也・石川雅一 (2010), 『京友禅 千總ー 450 年のブランド・イノベーション』, 同友館。
- 中村宏治 (1982) 「和装染色加工業の産地構造分析」, 同志社大学人文科学研究所編『和装織物業の研究』, 第 12 章, ミネルヴァ書房, pp.306-335。
- 中村宏治 (1982) 「京染・友禅業の産地構造分析」, 同志社大学人文科学研究所編『和装織物業の研究』, ミネルヴァ書房, 第 13 章, pp.336-363。
- 中村宏治 (1982) 「和装染色製品の需給動向と流通構造」, 同志社大学人文科学研究所編『和装織物業の研究』, 第 15 章, ミネルヴァ書房, pp.394-425。
- 田中宣子 (2012) 「京都小幅友禅業の衰退傾向分析と将来展望」, 『龍谷ビジネスレビュー』, 龍谷大学大学院経営学研究科, 第 13 号, pp.35-53。
- 古米淑郎 (1982) 「和装産業における人的生産要素の展開」, 同志社大学人文科学研究所編『和装織物業の研究』, 第 3 章, ミネルヴァ書房, pp.34-57。
- 森荷葉 (1997), 『きものレッスン』, 筑摩書房。
- 矢野経済研究所 (2012), 『呉服市場に関する調査結果 2012』, 2013 年 1 月。