

# 経営者インタビュー

# コロナ禍を 乗り越えるために

取材・文

株式会社信用交換所京都本社 松井敦史

## 〈取材先（順不同）〉

原糸白生地商

丸八生糸株式会社（京都市上京区）

塩尻 忠男 社長

西陣帯メーカー

株式会社西陣まいづる（京都市上京区）

舞鶴 一雄 会長

染呉服メーカー

株式会社千總（京都市中京区）

仲田 保司 社長

手描京友禅メーカー

岡山工芸株式会社（京都市伏見区）

岡山 摩紀 社長

西陣産地問屋

株式会社長谷川（京都市上京区）

長谷川浩一 社長

呉服総合卸

近江屋株式会社（京都市下京区）

房本 伸也 社長

呉服総合加工

株式会社パールトーン（京都市右京区）

由本 敏次 社長

呉服小売

株式会社京都まるなか（京都府八幡市）

中西 英章 社長

## コロナ禍を分水嶺に

コロナ禍の影響や今後の見通しについて、本年6月中旬から7月上旬にかけて業界の川上・川中・川下の各業態の京都の経営者8名にインタビュー取材した。

質問項目は主に「コロナ禍の影響」「見通し」「現在・今後終見通しがみえないなか手探りの状況にあり、コロナ禍で世が大きく変わるなか、問題点は随所に露見する。

それでも各経営者からはポジティブな意見も多々と聞かれた。

「皆で動いていかねばならない」「知恵を出し合つて前向きに進んでいきたい」「コロナ以後、従来通りの方針・在り方は通用しない」「きものが美しく綺麗なものである限り、必ずきものは求められます」「コロナ禍は商売の原点に立ち返る機会にもなっています」「これまでの事業領域の中でできていなかつたことに果敢に挑戦していきます」「この大きな変化に即座に対応していきます」「人間対人間のつながりを大切にする呉服専門店の商いはこれからも求められます」

古き悪しき非合理的な商慣習とも決別し、業界構造の改革を進めなければならぬし、新商品の開発、お客様への新たなアプローチ方法、オンラインの活用等、時代の変化に対応する改革は今が絶好機になろう。

きもの業界の最前線はすでに変化し動き始めている。いつも立ち止まつていてはいけない。

禍を転じて福となすつもりで、コロナ禍を乗り越えたい。いつの日か、きもの業界の改革が実現したとき「あのコロナ禍が分水嶺になつた」と振り返ることができるようになります。

失われるから、得るものがある。

古き悪しき非合理的な商慣習とも決別し、業界構造の改革を進めなければならぬし、新商品の開発、お客様への新たなアプローチ方法、オンラインの活用等、時代の変化に対応する改革は今が絶好機になろう。

きもの業界の最前線はすでに変化し動き始めている。いつも立ち止まつていてはいけない。

禍を転じて福となすつもりで、コロナ禍を乗り越えたい。いつの日か、きもの業界の改革が実現したとき「あのコロナ禍が分水嶺になつた」と振り返ることができます。



戻りつつありますが、予算以上の売上が出来ることもあるれば半分も達成できないもの、集客の時点で昨対の半分に満たないケースもあり、まだまだコロナ前とは程遠い状況です。一春の実需期に商品が動かなかったことで、小売・問屋ともに過剰在庫に陥っており、今後、仕入抑制に伴う生産面の落ち込みが懸念されます。

「メーカーである私たちも過剰在庫の状況に陥っています。生産面では内機は4月29日から1ヵ月間、休機しました。出機さんにも一定率の減産をお願いし、持続化給付金（月間事業収入が前年同月比50%以下が対象）をはじめとした給付金・助成金の申請でなんとか継続してほしいとお願いしました。また出機のみならず、コロナ禍により燃糸、金銀糸、仕立加工等の関連工業の仕事も激減しており、廃業に至らないかと憂慮しています」。

「西陣では産地問屋大手の川中が廃業（呉服卸事業からの撤退）を決めました

「西陣地の影響は大きいです。産地問屋が一社なくなるのですから、産地としてのダウンサイジングも避けられません。特にメーカーの意欲喪失が心配なところです」。

「今後の見通しについてどう考えますか

## 丸八生糸株式会社 塩尻忠男 社長

原糸・白生地商



「新型コロナウイルスの影響で足もと（取材時点6月中旬）、全国の和装産地は生産が止まったような状態に陥っています。4月、5月の状況から教えてください」

「4月は新型コロナウイルスの影響が日増しに強くなりましたが、まだ糸、白生地ともに動いていました。緊急事態宣言が全国に拡大してから失速しましたが、当社の売上は前年比30%減でした。これが5月は60%減です。中旬以降、丹後では急速に休機が進みました。白生地問屋が在庫を抱えて新規の仕掛かりが止まり、雇用調整助成金や給付金申請の関係もあり休みに入る先が増えました。休機した先に対し、糸を売ることはできません。当社でも社員に交替で休んでもらい対応しました」

「丹後織物工業組合の白生地生産数量は4月が1万8393反、5月が1万2661反でいずれの月も約15%の減少にとどまっています」

「それは従前の約定や仕掛け理由です。コロナウイルスの和装産地への影響は、全国的に緊急事態宣言の解除が進んでも今年の秋商戦で前年の7~8割程度の水準にまで戻らなければ、産地が大変なことになるのは間違いないでしょう。売上げが半分程度に回復したところで利益は出ませんし、食料品が元に戻るためには、まず小売、問屋の在庫が適正化することが先です。一体、それはいつになるのでしょうか？」

「それでも今年の秋商戦で前年の7~8割程度の水準にまで戻らなければ、産地が大変なことになるのは間違いないでしょう。売上げが半分程度に回復したところで利益は出ませんし、食べていけません。ですから、逆に言えば、秋には7~8割の水準に回復できるように組み立て、皆で動いていかねばならないと考えます」

「これから夏場の閑散期に入ります。通常時でも休機に入る方が多いため、いま休機に入っている先が一体いつまで休むことになるのかと懸念しています。もちろん再稼働したくとも仕事がなければ休まざるをえないのが現実です。正直、現段階では先行き見通しが立ちません。きものはコロナ前のように売れるのか。いつ通常に戻ることができるのか。産地の流通が元に戻るためには、まず小売、問屋の在庫が適正化することが先です。一体、それはいつになるのでしょうか？」それ

から、6月は持ち直すどころか、荷動きがさらに鈍化します。足もとの糸値はこの1年の相場からみてもかなり割安感がありますが、もう価格で需要を創出することもできない状況です（6月の丹後白生地生産数量は前年同月比64.0%減の9326反）」。

「先行きをどのように見ていますか？」

「これから夏場の閑散期に入ります。通常時でも休機に入る方が多いため、いま休機に入っている先が一体いつまで休むことになるのかと懸念しています。もちろん再稼働したくとも仕事がなければ休まざるをえないのが現実です。正直、現段階では先行き見通しが立ちません。きものはコロナ前のように売れるのか。いつ通常に戻ることができるのか。産地の流通が元に戻るためには、まず小売、問屋の在庫が適正化することが先です。一体、それはいつになるのでしょうか？」それでも今年の秋商戦で前年の7~8割程度の水準にまで戻らなければ、産地が大変なことになるのは間違いないでしょう。売上げが半分程度に回復したところで利益は出ませんし、食べていけません。ですから、逆に言えば、秋には7~8割の水準に回復できるように組み立て、皆で動いていかねばならないと考えます」

## 株式会社西陣まいづる 舞鶴一雄会長

「4月～6月の営業概況を教えてください」

「4月7日の緊急事態宣言後、予定していた催事の中止が相次ぎ、日増しに厳しくなりました。売上面は4月60%減、5月70%減、6月は50%減になります。緊急事態宣言解除後は地方の専門店を中心に催事要請をいただき徐々に営業活動は

## 株式会社西陣帯メークター 染呉服メーカー 株式会社千總 仲田保司 社長

「4月～6月の売上概況を教えてください」

「呉服部門の売上げは（服地部門の扱いは除く）、4月88%減、5月57%減、6月50%減となり、この四半期間65%減で推移しました。当社の呉服売上げの90%は百貨店です。4月7日の緊急事態宣言以降、全国的に百貨店の呉服売場は休業に入りました。予定していた催事が中止になり、納品も止まりました。5月の緊急事態宣言解除後、順次営業再開に至りましたが、一部の店舗では呉服は「不要不急品」と位置付けられ、再開が遅れました。6月の百貨店呉服売場はほぼ通常営業に戻りました。主力の振袖をはじめ、七五三、初着は徐々に動き始めていますが、訪問着、小紋等の一般呉服が苦戦しています。当社の商品はフォーマルが中心です。婚礼、パーティ、お茶会などのフォーマルシーンの自肅が求められるなか、厳しい営業環境にあります」

「コロナ以後、従来通りの方針・在り方は通用しないと社内で『ポストコロナの方針』を打ち出しました。たとえば接客では時には着付けを数人がかりで行つてきましたが、今後はできる限りバーソナル対応が求められるでしょう。この





「4月の売上は30%減でした。上旬はまだ通常に近い状況で商いができていましたし、売り出しも行いました。しかし、催事初日に緊急事態宣言が出まして、これは通常を続けるわけにはいかないと方針転換しました。当社ではゴールデンウイーク中に振袖拡販のイベントを予定し、多数の来場確約をいただいていました。5月の連休明けにも売り出しを予定していました。

呉服小売  
株式会社京都まるなか  
中西英章 社長

—緊急事態宣言下の営業概況を教えてください

株式会社京都まるなか 中西英章 社長 吕服小売

すれば見せ方を変えなければならない。あるいはWebでどう見せるか?今ならばユーチューブの活用でしょう。それでもいくらコンテンツに力を入れても自己満足のPRに終われば意味がありません。そのためには消費者のリサーチも必要です。お客様は何を求めているのか?今一度、パールトーン加工のお客様への見せ方から考え直します」。



A photograph of a kimono exhibition booth. A mannequin wearing a colorful kimono stands on the left. A blue banner above the display reads "新作振袖展" (New Work Kimono Exhibition). The background shows various kimono fabrics on display.



## 一先行きについてどう考えますか？

でしょう』『心配していました』『早く、きものが見たかったのです』と言つてもらいました。この地で長く商売をしていますが、こんなに嬉しかったことはありません。改めて私たちの商いは、お客様あつてこそ、お客様に支えられてこそ商売だと実感した次第です」。

—先行きについてどう考えますか？

「私たち地域密着型の呉服専門店は、お客様と商品のみのつながりではなく、人間対人間の深い付き合いをしています。振袖をお世話させていただく娘さんのお母さん、お祖母さんと二代、三代のお付き合いをしています。ネットやSNSが広がり販売方法やお客様とのつながり方は変わりつつありますが、このような時代だからこそ人間対人間のつながりを大切にする呉服専門店の商いはこれからも求められると思います。ですから、きもの業界はこのコロナ禍を必ず乗り越えることができるはずです」。



ましたが、今年は社内で行つたため小規模となりました。客面も都道府県をまたいだ移動の全面解除が行われていなかったこともあり、前年の3割の水準でした。それでも中旬以降は専門店の店内催事を中心に動き出した感があります」。

「緊急事態宣言下、どのように企業対応を行いましたか?」

「緊急事態宣言に合わせ、当初は7都府県、そして全国拡大と、出張営業を中止しました。4月21日以降は社員も交替出勤としました(5月20日まで)。また当社は今年、会社設立70周年事業を行おうと計画していましたが、『70年目』から『満70年』の来年への延期を決めました。7月の祇園祭催事も中止しました」。

「問屋業として今後の見通しについて教えてください」

「正直、今までのようきものが売れるのかという見通しさえも立たないので、これは変わるために絶好の機会でもあると前向きに考えるようになっています。たとえば催事において従来型の集客・接客方法は制度疲劳を起こしていると指摘されますが、いまは大きく見直すチャンスであるとも思っています。異業種の小売の現場では3密を避ける新しいスタイルの接客が求められるなか、きものの接客方法は従来のままいいというわけにはいかないでしょう。また小売店も従来

以降は専門店の店内催事を中心に動き出した感がありま  
一発急昇盤面で、このように企画した形で、ま  
うな

ましたが、今年は社内で行つたため小規模となりました。集客面も都道府県をまたいだ移動の全面解除が行われていな

卷之三

A photograph of a modern, white, multi-story building with a flat roof and horizontal lines. The building has several windows on each floor. In front of the building, there is a parking area with several cars, including a white van and a silver car. A street lamp stands to the left of the entrance. The sky is clear and blue.

「その通りですね。消費者に対し、きものの安全・安心をアピールするならば、今はコロナ禍における接客対応があつて当然です。そのあたりも今後、議論していかねりませんし、これも先ほど申しました通り、新しいスタイルの接客が問われてくるでしよう。

一房本社長はきもの安全・安心推進会議の議長を務めていますが、コロナ禍により、『安全安心』の意味に、『コロナ禍からの安全安心』が加わったように思いますし、消費者は第一にそれを想起するでしょう

構築していかねりません」。

いを考えるかもしれません。そんなとき問屋はどんな提案ができるでしょうか。これまでの事業領域の中でできていなかつたことに果敢に挑戦していき、問屋の新しいスタイルを構築していかねりません」。



「ベトナム縫製は国の経済発展を背景に、年々人件費が上がっています」。

「ベトナムの物価そのものが上がり続けていますから、人件費を上げなければ工場の人員確保もままなりません。一方、小売では加工費をできるだけ安く上げたい。過去には同業者間で価格競争もありましたが、コロナ禍で世界が変わった今、物量を競うのではなく収益性の見直しを図つていかねば、今後、ベトナム縫製そのものが成り立たなくなる恐れがあります」。

「今後の見通しについて教えてください

「コロナ禍できものを取り巻く商環境が大きく変わりました。今後、コロナ前の水準に戻るのかさえも不透明です。いつか元に戻るだろうと信じ、待つている余裕はありません。この大きな変化に即座に対応していきます。たとえば、仕事量が減るなかで工場の雇用を守るには内製化を進めていくこ