



経営者インタビュー

コロナ禍を 乗り越えるために 2020秋冬

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）〉

結城紬製造卸

奥順株式会社（茨城県結城市）

奥澤 順之 専務

呉服卸

外市株式会社（京都市下京区）

井上 俊郎 社長

呉服卸

株式会社丸上（東京都中央区）

上達 功 社長

呉服卸

千切屋株式会社（京都市中京区）

高見 保 社長

呉服総合加工

株式会社ブルミエール（京都市下京区）

吉野 智博 社長

呉服小売チェーン

株式会社すずのき（東京都渋谷区）

高田 陽一 社長

呉服小売チェーン

株式会社やまと（東京都渋谷区）

矢嶋 孝行 社長

呉服小売

株式会社福田屋呉服店（栃木県宇都宮市）

佐々木英典 社長

結城紬製造卸 奥順 株式会社

奥澤 順之 専務

「コロナ禍における売上状況を教えてください。」

奥澤「4月～6月40%減、7月～9月38%減、10月～12月6%増です。4月以降、催事の中止が相次ぎました。川下、川中からの仕入れ・受注は止まつたような状況が夏場まで続きました。秋に入り、ツアー催事に参加し、催事売上が持ち直しましたが、現品の仕入れ・受注は厳しま�니다。それでも美しいキモノの2020年秋号で結城紬の特集をいたしましたこと、11月に人気テレビ番組（日本テレビ系列、笑ってコラえて）で取り上げていただきとに反響もあり、11月、12月は前年実績を上回ることができました。」



「コロナ禍で新たに取り組んだことはありますか？」

奥澤「Webの活用を広げました。ITの活用で組織やビジネスモデルの変革を図るDX（デジタルトランスフォーメーション）が話題ですが、意識的にその活用を強化しています。ズームでお客様とのコミュニケーションでお客様とのやり取りを改善することができました。」

商談、インスタライブで消費者に結城紬について解説と利用してきましたが、商品の魅力をより多くの人に伝えるという点においてまだまだ可能性はあると思います。」

一産地の生産現場の状況はどうですか。

奥澤「工場や各工程の職人さんへの発注はコロナ禍前から行っていた分もあり、春先はまだ現場の仕事量はありましたが、流通が止まり私どもの在庫も積み上がるなか、従来通りの発注を続けることが難しくなりつづりました。検討を重ねた結果、従来の『適時発注』から『計画生産』への変更を決めました。具体的にはこれまでの在庫増減による発注を見直し、予め年間生産数量を決め、年間スケジュールに基づき発注を行うことにしました。コロナ禍で減産に至ってしまった工房では一体どこまで仕事が減るのか、いつまで減産が続くのかと不安が大きかったです。計画生産で一年の発注量を確定すれば、幾分か不安を減らすこともできるでしょう。7月にすべての工房、職人さんを訪れ、説明に廻りました。計画生産への移行については、工房、職人さんも「こちらも前もって計画を立てることができます」と受け入れていただけました。」



呉服卸 株式会社丸上

上達 功 社長

「コロナ禍における売り上げ状況を教えてください。」

井上「当社は和装8割、非和装（洋装・宝飾ほか）2割の売上比率ですが、洋装よりも和装が苦戦しています。フォーマルシーンの自粛が続いているため着用機会そのものが減つてしまつたことが大きいです。厳しいなかでも、高額商品の動きはいいです。ヘビーユーザーの方たちが、緊急事態宣言で外出・買い物を我慢したことでイイものを欲してくれたとも聞いています。」

「アイテム別の状況はどうでしょうか？」

井上「当社は和装8割、非和装（洋装・宝飾ほか）2割の売上比率ですが、洋装よりも和装が苦戦しています。フォーマルシーンの自粛が続いているため着用機会そのものが減つてしまつたことが大きいです。厳しいなかでも、高額商品の動きはいいです。ヘビーユーザーの方たちが、緊急事態宣言で外出・買い物を我慢したことでイイものを欲してくれたとも聞いています。」

「このコロナ禍のなか9月に全仕入れ先に対し、支払い条件の変更を発表し、支払手形サイトの短縮（6カ月→3カ月）を発表し、11月支払い分より実施しました。」

井上「18年9月に開催された『きものサミットin京都』で業



せんが、私たち産地はそういうわけにはいきません。私たちが発注を止めてしまうことは、工房や職人さんの生きる糧を止めることになります。廃業の誘引にもなりますし、結城紬が市場から消える事態にもつながりかねません。結城紬の生産インフラは機械ではなく手業です。人から人へ受け継がれていくものであり、一度失つてしまふと減ることはあっても増えることがないのは火を見るより明らかです。現に糸取りから織まですべてが手仕事である本場結城紬の年間生産数量は千反を割つており、糸取り職人の確保、養成も年々厳しくなっています。工房、職人さんひいては技術を守るために発注を続けることに尽きます。そのためにもより良い商品をつくり、より多くの人にその魅力を伝えていきます」。

せんが、私たち産地はそういうわけにはいきません。私たちが発注を止めてしまうことは、工房や職人さんの生きる糧を止めることになります。廃業の誘引にもなりますし、結城紬が市場から消える事態にもつながりかねません。結城紬の生産インフラは機械ではなく手業です。人から人へ受け継がれていくものであり、一度失つてしまふと減ることはあっても増えることがないのは火を見るより明らかです。現に糸取りから織まですべてが手仕事である本場結城紬の年間生産数量は千反を割つており、糸取り職人の確保、養成も年々厳しくなっています。工房、職人さんひいては技術を守るために発注を続けることに尽きます。そのためにもより良い商品をつくり、より多くの人にその魅力を伝えていきます」。

呉服卸 外市 株式会社 井上 俊郎 社長

「コロナ禍における売り上げ状況を教えてください。」

井上「当社は緊急事態宣言下の4月から営業時間の短縮、時短勤務、交替出勤を行っていますが、営業社員においては6月からは通常勤務に戻し、このコロナ禍を乗り越えるべく取り組んできました。売上状況は、4月は60%減、5月が80%減と落ち込みました。6月は年間最大級の



「同催事では一丁を駆使した取り組みが業者間で話題になりました。」

上達「ご来場いただけないお客様に対し、360°バーチャルツアーやという技術を使い、売り場の様子を限定公開しました。具体的にはお客様のスマホ、タブレット、パソコンと当社会場をつなぎ、遠隔地からでも催事商品をご覧できるようになりました。ビデオ通話機能を使い商談も行い、実際にこのバーチャルツアードお取引もできました。」

「異業種でもコロナ禍で人と人との接触を抑制することからもデジタルツールの利用が進みました。」

上達「バーチャルツアーやもそうですが、当社でもその活用を強化しました。5月にお取引先向けのYouTubeチャンネルを開設し、第一弾では6月の売り出しの案内を兼ねて、当社からお取引先様にコロナ禍を乗り越えようとメッセージを発信しました。こちらは千回以上の視聴回数を得て高い反響を得ました。また10月には公式ホームページをリニューアルしました。」

「自身のブログも毎日更新し公開しています。これまで足で稼ぐことができたが、こんなに便利なデジタルツールがあり、皆が活用している今、ビジネスモデルも変えてい



