

呉 服業界には、もう長い間逆風が吹き続けているといわれる。東京や京都の老舗が次々に店をたたみ、大手の中にも経営状況の悪化が取りざたされているところは少なくない。

上品で、しかも「きしや好み」という言葉があったほど独自の個性を備えていた銀座の「きしや」は、皇后陛下のきものをたくさん扱ってきたほどの名店だったが、先年店をたたみ、その名は別の会社が譲り受けた。同じく銀座の「ちた和」も閉店し、取引のあった東京の花柳界や梨園の人々を嘆かせた。ほかにも、数々の名店が商売から退いていった。

その理由はもちろん一つに集約することはできない。本業を手堅くやってきたのに不動産に手を出したとか、跡継ぎが呉服に興味がないため、自ずと商売が荒れてしまい人材が流出したなど、いろいろな話は漏れ伝わってくる。ひとつの呉服店がつぶれてしまうと、そこが長年抱えてきた職人たちも仕事を失ってしまう。高度な技術を持っていた腕のよい職

一枚のきものから築く 独特な信頼関係

人が行き場をなくせば、それと共にひとつの文化が消えていく。何とかしなければと状況を憂える人は数多い。

だが、呉服の世界には素人ではなかなかうかがいしれない商売のやり方や慣習がある。狭い世界に住んでいるうちに、市場ニーズをつかまえてきたり、なつた店がたぐさんあったことも、また事実だろう。

たとえば、きもの愛好家向けの雑誌に紹介される商品には、一部の例外を除いて価格が示されていない。



い。家電やパソコンの中には「オープン価格」とだけ表示されていて、あとは店頭で確かめたり、ネットで比較したりして購入するものもある。だが呉服は同じ製品が大量に出まわることなく、ネットでの比較も難しい。それなのに価格がいまいちなので、消費者には非常にわかりづらく、特に初心者に不安を抱かせる原因となっている。

まったく同じ反物や帯であっても、店によって値段が違う。問屋などの卸がいくつか介入する店の場合と、できるだけ中間でマージンを取られないような関係を築いている店の場合では価格が違ってくるし、極端な言い方をすれば、店主の気持ち一つでいかようにも利幅を決められる世界である。買慣れた消費者でなければ、適正価格の見極めは難しい。

また呉服になじみがない読者にとっても大いにわかりにくいのは、反物や帯は「安ければいい」とは言いきれないという点だろう。呉服はほとんどの場合、専門業者でなければメンテナンスできない。浴衣ならともかく、絹物のきものや帯は自分で洗濯することさえできない。自分で和裁ができる人は、今どれだけのいるだろうか。自分の寸法に合わせてきものを仕立て、きちんと季節ごとに入れ替え、手入れをし、ドレスコードにのっとってその場にふさわしい装いをするのは、きもの好きには楽しみにもなる

おもてなしの 源流

第4回

呉服屋

サービス経済化が進展するなか、競争優位性の源泉として顧客接点の強化を挙げる日本企業は多い。そこで注目されるのが「おもてなしの心」の発揮だ。日本ならではのともいわれるものだが、どんな経緯で成立し、どんな要素で構成されているのか、よく知られているとはいいがたい。この連載では、今もおもてなしの心が息づく現場を歩くことで、「おもてなし」とは何か、企業の競争優位性構築にどう生かせるのかを明らかにしていく。

文 千葉望 企画編集 五嶋正風(本誌)

だろうが、大方の人にとっては頭痛の種だ。そこで呉服店は仕立てや手入れを引き受け、アドバイザー的な機能を果たすことが求められる。

そのためか、一昔前までは「あちこちの呉服屋の名前が入った畳紙たたみがみ（きものや帯をしまっておく和紙の包み紙）が箆筒に入っているなんて、恥ずかしいこと」

という価値観が強かった。家の呉服は信頼の置ける店にまかせておき、すべてそこで面倒を見てもらう。信頼に足る優れた店とそれだけの関係を日頃から築き、付き合っていることがステイタスでもあった。家の中でもきものに関するさまざまな知恵や、呉服店との付き合い方が伝授された時代なら、それでもよかったのかもしれない。

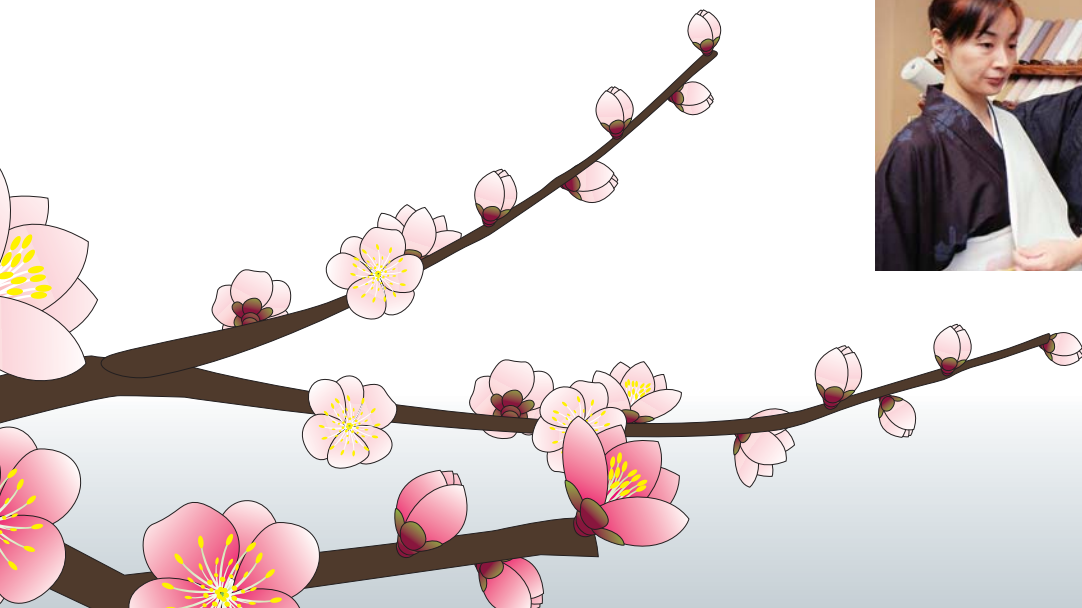
しかし現代は違う。海外や日本のさまざまなブラ

ンド物を自在に着こなし、その上できものに関心をもち始めたお洒落な人々がいる。一方で、きものことをまったく知らないまま、成人式の振袖で初めて着てみて、「きつくて苦しいもの」という印象を持ち続けている人々もいる。本格的なきものは着たことがないけれど、浴衣を自分なりのセンスで着こなしてしまふ若者もいる。きものを取り巻く環境は多様化するばかりである。その潮目を読みきれなかった呉服店が退場を迫られることは、ある意味必然だろう。

環境が厳しさを増すなか、堅実な経営を続ける呉服店が注目を集めている。なぜそういう店は、継続して顧客の支持を集めることができるのだろうか。今回はきものを題材に、東京・人形町「錦や」における、日本的なもてなしの本質を探ってみよう。



東京・人形町の呉服屋「錦や」の若旦那、小林宏安氏。



さりげなくお客様を導く



こばやし・ひろやす
1969年、東京生まれ。人形町にある呉服店「錦や」の若旦那。祖父が開いた「錦や」は現在、小林氏の父喬氏が社長を務める。大学を卒業して京都のメーカーへ3年間修業に出た後、錦やに戻った。本人は口下手を自認するが、誠実な仕事ぶりに顧客の信頼は厚い。

中 中央区日本橋人形町の交差点から甘酒横丁に入り、にぎやかな商店街をそぞろ歩くと、そこには懐かしい東京の匂いが立ち上っていた。つづら屋、三味線屋、和菓子屋、鯛焼き屋などが軒を連ね、小体な食堂や居酒屋も長年商売を続けてきたらしい落ち着きを見せている。もう少し歩けば、浜町の明治座というあたりに「錦や」があった。

今話を聞いた若旦那の小林宏安氏は、創業者の孫にあたる。ショーウィンドウには、あつさりした柄付け、控えめな色の反物や帯が飾られている。いかにも「江戸好み」を掲げる店らしいすっきりとした品揃えである。これが京都の呉服店なら、ほんやりした色柄にとつて代わられるところである。

家紋の楓が染め抜かれた暖簾をくぐると、そこには反物や帯、帯揚げや帯締などの小物が並べられ、小上がりのように畳が敷かれた一画もあって、いか

にも呉服店らしい雰囲気漂う。

だが、二階もある店なのに、思いのほか店頭置かれていた商品が少ない気もする。小林氏は、その疑問に答えてくれた。

「うちの場合、店にやってこられるお客様だけでなく、長いお付き合いのあるお客様であれば、お宅に商品を持ってお邪魔し、見ていただくことも多いのです。社員がそれぞれ担当のお客様のところに商品を持って車で営業に回っていますから、店に置かれているものは少なくなりますね。もちろん、来店される前にご連絡をいただいた場合には、どのようなものを探していらっしゃるのかをうかがって、ふさわしい商品をご用意しておきます」

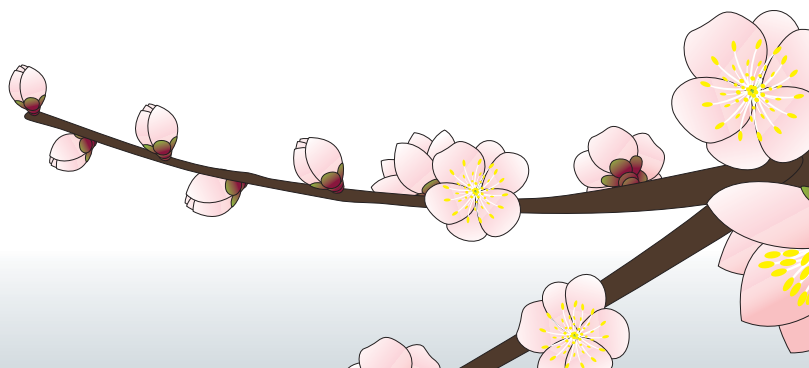
たとえば、娘の成人式用の振袖が見たいと頼んで



おけば、反物はもちろん、それに似合う帯や小物を用意しておいてくれる。「こんな感じのもの」と頼まれて、それらしい商品がない場合は問屋から取り寄せておくこともある。

「このような商売ですと商品のやり取りがあるので、純粋な日本のおもてなしというよりは、ものを通じて感じていただくおもてなしということになりますね。ただ、一般的な業界よりも、気持ちの部分が大きいことは確かです。初めていらっしゃるお客様に対しても、同じようにお相手いたします」

小林氏も、最近の呉服業界については問題に思うことも多いという。たとえば、キャッチセールスマがいの商売をし、高い商品を高額ローンを組ませて買わせる。神戸や大阪でそういう手法を取っていた会社がマスコミをにぎわせたこともあった。明らかに支払能力がないと思われる人間にも、その手法で呉服を売っていたという。苦情が殺到し、その会社



がつぶれてしまうと、規模が大きいところだけに一気に業界全体の売り上げが落ちる。もちろん、関連企業の人々は職を失う。

呉服屋はこわい。そんなイメージが消費者の間に広がってしまうことを小林氏は恐れる。ナビゲーターがいないと、何が必要なのかわからないまま、その場の空気に流されて買い物をしかねない。そういう破目に陥らないようにするには、良心的な呉服店に出会おうがいちばんなのだが、どうやって探し当てればよいのかもわからないことだろう。

実は、消費者にも誤解がある。

「老舗の呉服屋さんってお高いんでしょ?」

という先入観が強いのだ。だが、老舗の呉服店は自分のところで腕のよい職人を抱えていることが多い。問屋から買うものもあるが、独自の個性を感じさせる商品は、自分たちで企画し、職人に依頼して作らせないと生まれてこないからである。職人たちは社員ではないが、安定的に仕事を発注して生活が

成り立つように気配りをする。職人は呉服店に義理立てをして、その仕事だけを行うか、優先する。義理人情の世界で成り立っているとはいえる。直接の取引なので、マージンの占める割合は低い。

「ショールウィンドウを見て入ってこられたお客様が『あら、意外にお安いのね』とおっしゃることもよくあります」

もう一つ重要なのは、「錦や」の場合、そこにある商品を買うだけでなく、真つ白な反物を色柄から眺める場合も多いということである。洋服の世界ではオーダーメイドの割合はごく低くなってしまったが、呉服の世界では健在である。

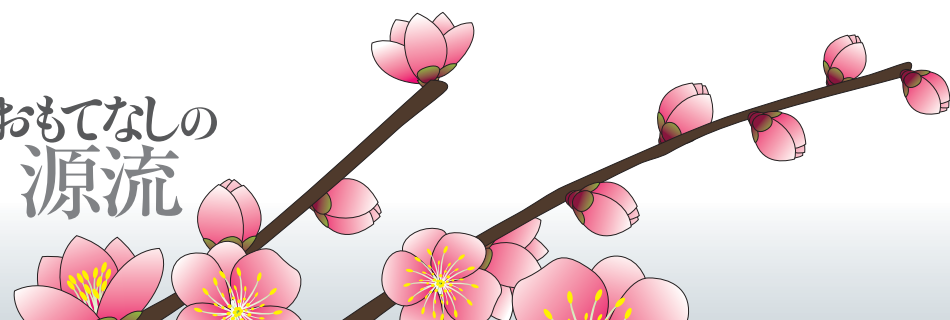
「すでにある商品をご用意するときも同じですが、お誂えの場合は特に、そのきものや帯でいつ、どちらに出かけられるのかを細かくうかがいます。礼服の場合でも、結婚式や、叙勲などのパーティかによって、また招かれるお立場によってお召しになるものが違ってきます。いくつ紋を入れるかも大事ですね。たくさん紋を入れれば着られる場所が限られてきますから。お茶会か、お稽古着か。ふつうのお洒落着か。目的に合わせて、留袖か訪問着か、また付け下げかなどを決めていただくわけです。もちろん季節によっても違います。

誂えていただくものが決まったところで、今度は色柄のご相談に入ります。使う生地や手法も選んでいくわけです。型染めなのか、手描きか、刺繍なのか。それぞれの味わいが違いますので、お好みに合わせてお作りします。はつきりとした好みをお持ちの場合は、『こういうふうにしてほしい』と注文されることも多いです」

きもの好きでも、まだそれほど知識がない場合には、注文がいまいだったり、そのまま作ると季節やドレスコードに合わなかったりすることがある。その場合も小林氏は「それはいけません」と正面か



おもてなしの 源流



ら言い立てることは少ない。できるだけ要望を生かしながら、客が恥をかかないようにさりげなく手を入れておく。たとえば、盛夏のきものに、青楓を刺繍で入れたいと要望されたことがあった。8月に着るきものとしては、青々とした楓は時季はずれとなってしまう（青楓が似合うのは4月から6月ぐらいまでか）。きものは少しずつ季節を先取りするところに醍醐味があるといわれているからである。

だが、その客のイメージは青楓で固定されていた。そこで小林氏は、その場では意見を強く出さず、楓の先を少し朱色に変えて、これから秋を迎えるという風情を出した。あとから自分の勘違いに気づいた客から、大いに感謝されたという。

「せっかくなお作りいただいたのに、あとから着られないものになってしまったのではこちらも残念ですから」

箆笥の中身まで知って助言を

お客のプライドを傷つけず、さりげなく誘導していくことも、もてなしの一つの形であろう。こちらが正しいとばかりに意見を言い、結果的に相手の気分を損ねては何もならない。呉服を誂える客にとっては、あれこれ考えて注文を出し、仕上がりを待つ時間も楽しみなのである。大切なはその時間を共有し、結果的に相手が望む商品をお届けのプロセスそのものだろう。そのために小林氏は、顧客の要望を形にするため、何度も職人と打ち合わせをし、仕上がりを確かめ、不都合があればやり直しをするなどの作業を繰り返していく。その手間は、洋服のオーダーメイドの比ではない。

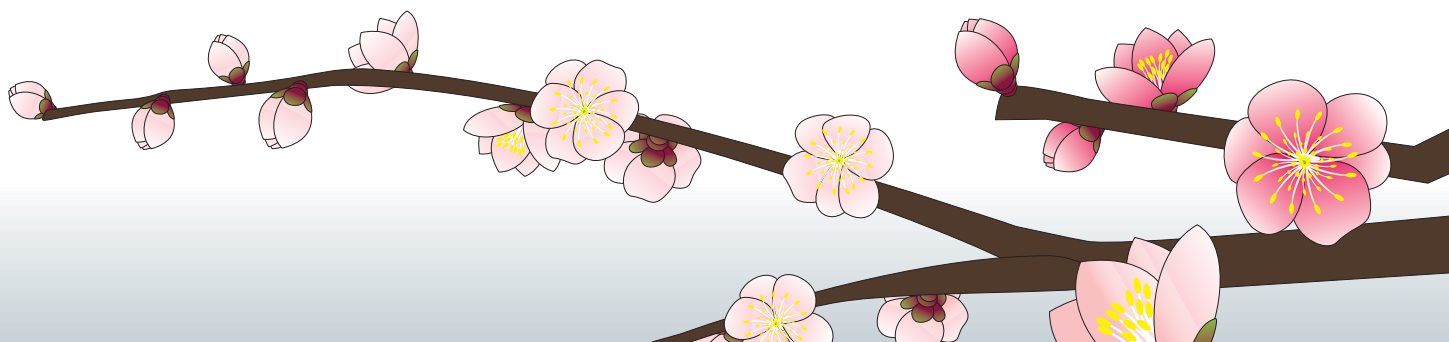
もっとも小林氏は、お客の注文をすべて引き受けるわけではない。「錦や」には「錦や」のカラーがあ



り、それに合わせた職人を抱えているため、ふさわしくない注文をされても要望に応えられないからだ。「錦や」で京好みのきものを誂えようとされても困る。そういう場合は、注文にふさわしい同業者を紹介する。目先の売り上げを失っても、長い目で見た付き合いになればよいという。

「お力になれないときは正直に申し上げます。また、同じようなものをすでにお持ちのときも、こちらでわかっている場合にはお話しすることになっています」それを可能にしているのは、相手の箆笥の中身を、自分の店で売った商品以外のものも含めて知っているからだろう。「よそで買ったものだけれど、手入れをしてほしい」という要望にも「錦や」は応える。

「新たにお付き合いを始めるとき、『よくきものこととはわからない』とおっしゃる方には、今お持ちのものを見せていただけるといいんですけれどね。そうすれば、何が足りないか、どういう手入れをすればよいのかアドバイスしてさしあげられます。ご本人はもう着られないと思っているきものでも、仕立て直したり、少し上から色をかけたたり、取れないシミがあれば刺繍を加えたりして、蘇らせることもで





きるんです」

「老舗にこんなことは頼めない」と思っている客も多いはずだが、小林氏は「寸法直しからスタートするのも大事なお取引」と話す。信用を勝ち取ることが第一と考えるからだ。また、その人物の好みを知ることでもできる。客のほうは、想像していたよりかはるかに柔軟に、きもの手入れや仕立て直しに対応してもらえることに驚き、喜ぶ。それまで別の呉服店と付き合い、自分の店で売ったものでないという理由でこまごましたサービスを嫌がられた経験があったりすると、きめ細かな対応によって気持ちいが「錦や」に傾いてしまうことも稀ではない。

呉服店の中にはさかんにメディアに協力して、新しい顧客開拓に励むところもある。もちろんそういう努力は大切だが、「錦や」ではむしろ既存の顧客の紹介を重視している。「錦や」の個性を知り、その上

で紹介してくれる新規顧客は確実な取引、長い付き合いが見込める。

またこの仕事は外商の占める割合が高く、その家の中に深く入り込んで商談を重ねることが少なくない。お客の家の座敷に上がって、呉服の話をする前に、家族の話などをひとしきりしたのちに商談に入ったりする。家の内情も見えてくる。経済状態によつては支払いを待つこともある。

「いずれにしても、口が堅いことが重要です。叙勲や昇進などのお祝い事があると、よく白生地反物などをお贈りになる方がいらつしゃいますが、内示があった時点で準備をなさることが多いですね。その場合、事前に情報が漏れては困るわけです」

この業界ならではの艶っぽい話では、妻以外の女性にきものを買ってやるときなどに、店までふたりに見立てにきたり、支払いを通常と分けたらというケースもある。そういうときも、口の堅さが絶対条件となる。

歌舞伎や日本舞踊などの伝統芸能、茶道や香道などともかわりの深い呉服業界。それらの知識も欠かせないため、小林氏は書道と香道の稽古に通っている。お客との会話の材料を作るほか、自分の教養を高めるためでもある。

「仕事以外の時間の半分は、結局仕事のことを考えているんです。でも、墨やお香の匂いをかいただけで、一瞬仕事を忘れられますね。教室には社会的地位の高い男性たちもたくさんいらして、勉強させていたいですし、ときにはきものをご発注いただくこともあります。結局私たちの仕事は、反物一反売る前に、自分をいかにして売るかということが決め手となるような気がしますね」

「日本的なおもてなし」が行き届いた小林氏の話には、小売やサービス業のみならず、すべての業界に通じるヒントが含まれている。

おもてなしの
源流

