

嗟 峨 日 記





sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### 嵯峨日記

－呉服卸売業のチャンネル戦略－

平成2年正月、昭和天皇が崩御されてからようやく1年がたち、日本全国が2年振りの晴れやかな正月気分にあっていた。しかし、京呉服の元卸松居産業株式会社（以下松居産業）社長松居正和氏は、祝い酒を飲みながらも頭の片隅から嵯峨日記のことが離れなかった。株式会社嵯峨日記（以下嵯峨日記）は、松居産業が昭和61年7月に設立した呉服の展示会販売を主たる業務とする会社であるが、昭和61年の創業年の半年間にいきなり1億6000万円の売上をあげ約50万円の純利益を計上したものの、その後の3年間は大幅な赤字を計上しつづけ、平成1年度には売上も2億円以下に落ち込んでしまった（付属資料1）。松居正和氏は嵯峨日記の創業5年目を迎えるにあたって、改めて新規事業開発の難しさを痛感するとともに、この事業を開発した自分の意思決定にいささか自信をなくしていた。おだやかな正月の団らんのなかで松居氏は、慶應義塾大学ビジネス・スクールの経営幹部開発コースを昨年の12月に修了し今は会社に戻っている長男の秀幸氏に、嵯峨日記を思い切って廃業してしまうか、あるいは継続するとしたならば業績を伸ばし黒字体質に転化するためにはどんな策が考えられるかを検討するよう申しつけた。正月のはれやかな気分にあたりながら祝い酒を飲んでいた松居秀幸氏は父親のこのような申しつけにいささか鼻白む思いがした。しかし、事は重大だった。いずれは父の跡を継がなければという思いから彼はこの問題に真剣に対処しなければと、改めて衿をただした。同時に頭のなかを駆け巡ったのは、呉服産業の今後の動向について、松居産業自体の課題について、そして嵯峨日記の現状と将来性についてまず十分な分析が必要だということだった。ここで、父親にある

---

このケースは、松居産業株式会社の全面的な協力をえて、慶應義塾大学ビジネス・スクール教授和田充夫が教材として使用するために作成したものであり、特定の経営状況の巧拙を例示するためのものではない。ケースに論述されている事実にもし誤りがあるとすれば、その一切の責はケース作成者にある。（平成3年8月作成）

いは従業員に、慶應義塾ビジネス・スクールの3ヶ月間の成果と自らの分析力、創造力を問われているということを痛感した。

## 松居産業の概要

松居産業の創業は京都室町の呉服卸商の多くがそうであるように、明治期の松居商店の創業にさかのぼることができる。ちなみに、わが国の集散地問屋のなかでも創業が最も古いとされているのは京都室町の問屋であり、京都織物卸商業組合の組合員476社のうち明治以前の創業は38社、明治期の創業が57社の多きにわたっている。松居産業の売上高は昭和54年度には25億円を超えてピークを迎えたものの、その後漸減し続けて昭和62年には約13億4000万円にまで落ち込み、ここ2年間はやや持ち直して平成1年度には約15億7000万円にまで回復した。しかし、利益額では昭和59年以降低迷を続けていた（付属資料2）。

松居産業は、創業以来堅実経営を旨とし、紋付を中心とした商品に絞って営業を行っており、比較的利益率の高い商品構成、無駄な経費の徹底した切り詰め、また「人と人との信用を何よりも重んじる心」から取引先の卸店・呉服専門店や染屋・機屋とも長期安定的な関係を結ぶなどの方針を実行していた。付属資料3は同社の最近の商品別売上構成比を示しているが、依然として創業以来の中心商品である石持（定紋を入れる所を白くぬいた呉服地。買ったあとで自家の紋を入れる。）が売上の多くの部分を占めている。

現社長の松居正和氏は基本的には創業者の精神を踏襲してきたものの、「ゆるやかな成長路線」を表貌していくつかの改革を行い、旧来にはない新しいことをいくつか試みている。そんなさきがけともなるものが、京都市下京区東洞院通にある昭和46年の現本社ビルの建築である。また、室町の呉服業界に先駆けてコンピュータを導入したのも現社長である。その他同氏は、新たな取扱い商品として洋装フォーマルウェア、ショーツ、ブラジャー、キャミソールなどの絹肌着、宝石付着物、サンリオとの提携商品、中国刺繍訪問着などを次々と加えていった。

さらに、紋付用黒地反物にダイヤグロという商標をつけ、生地素材の良さやユニークさを強調した同社の登録ブランドとした。なかでも出色は「美」と称している商品で、これは平成1年度で同社の売上高の13%を占めるに至っている。この商品は白生地のちりめんであり、家紋の大切さを強調した売り方をしている。また、この商品の開発の仕方が面白い。その発端は、松居産業と密接な関係にある機屋が昭和34年今上天皇のご成婚の記念として当時の美智子皇太子妃殿下にちりめんの白生地を献上した。宮内庁はこれを尊しとしてその機屋に受領の領収書を与えた。但し、条件としてこの領収書は25年間公けに使用してはならないとした。そして、その後25年たった昭和60年にこの商品を松居産業の専売品として、美智子皇后陛下献上品の名のもとに口込みを中心として販売したのである。また、この販売方法が面白い。この白生地は当然ながら家紋を含めた染加工が必要である。松居産業では取引先各呉服専門店に、美智子皇后陛下献上品家紋染付の名の下に各一反ずつをサンプルとして配布、小売店から注文が入ると自社在庫の白生地に染加工をして小売店に配送するというしくみを作った。「美」はおりからのレトロブームに乗ってか、献上品・家紋染という魅力とともに急速に売上を伸ばしていった（付属資料4）。

しかし、松居正和氏の改革や新規策の導入も全てが順調に推移したわけではなかった。これまで呉服の伝統的な流通経路は、メーカー、元卸、前売卸、地方卸、小売店という流れであった。しかし、昭和50年代の初め頃から呉服専門店店主の老齢化が進み、世代交代も思うように行かず小売店レベルでの活力が失われ、産業全体としても売上高は横這いから減少傾向に転じていた（付属資料5）。同時に、この時期から鈴乃屋、やまとなどいわゆる呉服専門店チェーンが成長し、呉服の小売流通に新たな変化が発生しつつあった。松居産業は昭和50年代初め頃までは主に呉服専門店との取引を行っていたが、このような小売段階の変化を真剣に受けとめ、一部呉服専門店のナショナル・チェーンとも取引を開始した。しかし、これらナショナル・チェーンとの取引は、(1)マージン率が低い、(2)いつでも商品を出荷できる在庫量を確保しなければならない、(3)同じ商品を他社には売れない、といった問題があって、大きな取引にはいたらなかった。そんな矢先に飛び込んできたのがE社との取引であった。

E社は昭和55年に福岡で設立されたいわゆる無店舗展示販売会社であり、松居産業は昭和56年頃からE社との取引を開始した。期しくも昭和55年当時、ナショナル・チェーンが全国に多店舗を展開してゆくなかで、その対抗策として小売店や卸店あるいは異業種分野からも九州、四国、関東を中心として展示販売会社が相次いで設立された。松居産業とE社との取引は順調に推移し、昭和59年には同社の売上の25%をE社取引が占めるまでになっていた。

#### 昭和59年夏の悪夢

昭和59年8月13日、慶應ビジネス・スクールの事務局に松居正和氏から突然電話が入った。調度同校が毎年行っている流通セミナー開講の4日前のことだった。松居正和氏はこのセミナーには毎年参加しており、その年も既に参加申込をし参加費も払い込み済みであった。電話の内容は、急にこのセミナーに参加できなくなったということであった。慶應ビジネス・スクールとしてもセミナー常連の松居氏の突然のキャンセルにいささか戸惑いを感じざるを得なかった。しかし、事態は深刻だった。松居産業の取引先であるE社が倒産してしまい、松居産業の約2億円の債権が不渡りとなってしまったのである。松居産業とE社との取引は昭和56年に始まった。それは調度E社が創業して2年目、売上も初年度の6億円から2年目に入って一挙に18億円にまで達した時だった。E社はその後売上を順調に伸ばし、3年目30億円、4年目45億円、そして倒産時には60億円にまで伸ばしていた。E社の販売のシステムはおよそ次のようなものである。まず、①新聞広告でレディを募集する、②レディは展示会に来る人を勧誘する、③展示会は大きなホテルの宴会場を借りて行う、④商品は京都の間屋から借りて出品し、⑤販売員は京都の間屋の出張員とマネキンと称する派遣販売員でまかない、⑥代金の回収は信販会社のローンで行う、⑦ローンが組まれた段階で問屋に手形を発行し、レディに給金を支払う。

通常、このような展示会は、展示会日2日、設営1日、搬出移動1日の合計4日間で1ヶ月に5回から6回行われた。E社の例では、新聞広告で毎回レディが

200人～300人応募しそのうちの20人から30人を採用、1会場への来場顧客平均300人～500人、売上2000万円から4000万円であった。レディには日当として1回4万円プラス売上に対するコミッションを支払っていた。売上は単純に計算しても1会場当たり3000万円×年60回＝18億円であり、これを本社人員20人位でこなしていた。E社の場合にも展示会販売は順調に進んでいたが、設立当初から運転資金を高利貸から借りていたこと、展示会の来場顧客数が天候によって変動が大きかったこと、かなり悪らつな売り方をしたためにリピート顧客がほとんどなかったこと、回転差益を利用して利益がたまったものの、それを土地に投資したり、高利貸のバックにいる人間に吸い取られたりするなどして資金がまわらなくなってきたことなどが重なって倒産に追い込まれてしまったのである。

松居産業にとってE社の倒産は大変な打撃であった。しかし、この年には同社の利益は2億円近くあったので経営を根本的に崩壊させるというほどにはまではいかなかった。むしろ松居正和氏が考えたことは、呉服専門小売店の衰退をこのまま放置しておくわけにはいかなかったし、小売に進出することによって需要動向もより適確に把握することができるかもしれない、E社の倒産は事業そのものの問題ではないのだろうという思いが強かった。このようにして、松居産業はE社の倒産をきっかけに昭和61年7月に嵯峨日記を設立したのである。

#### 嵯峨日記の概要

昭和61年7月1日、松居産業は呉服の展示会販売会社「嵯峨日記」を資本金2000万円、専従社員5名で発足した。同社の初年度の売上目標は4億円であった。呉服の展示会販売は、それまでにも「1回当たりの売上金額が大きい、利益率が高い」などの理由からさまざまな企業が展開しており、呉服の地方卸、呉服専門店連合、フランスベッドやエイボンなどの異業種が開催していた。なかでも石川県金沢市の元卸が始めた「友禅の館」は勢力を急速に拡大していた（付属資料6参照）。しかし、呉服の元卸のなかには天候により変動が大きい、展示会の経費が以外にかかってなかなかペイしないなどの理由でやめるところも多かった。

松居正和社長は、呉服専門店の店主が老齢化して販売力が低下していった、在庫を持たなくなった、何もしないで卸に依存しているにもかかわらずマージンを取りすぎる、あるいは呉服専門店のナショナル・チェーンが価格訴求をしたり、若者にターゲットを明確に絞り販売員についてもマニュアル教育をしっかりとやるなどして急成長していることなどを考えると、呉服産業の新チャネル開発は必須であると思った。また、E社倒産の教訓として、他社に依存することは危険であり、目的達成のためには直接手を下さなければならないということ学び、新チャネルの開発には自らが手を入れ管理する自前の新会社を作るべきであるとの結論に到達した。そして、新会社のモットーは、「良い人間関係を通じて、夢のある商品を理解できる価格で」というものだった。

嵯峨日記では、当初その販売システムはE社のやり方を踏襲した。しかし、E社の販売方法はかなり悪らつ強引であり、レピート顧客は極端に少なかった。嵯峨日記ではこの点を改め、顧客との良い人間関係をつくって買ってもらう、自分でつくった商品を買ってもらうという方針を打ち出して、家庭のタンス在庫となるような商品を売るな、消費者は高いものを買わされているという認識を改めさせようという号令の下にこの事業をスタートした。

付属資料7は嵯峨日記の顧客の動員パターンを示したものであり、付属資料8はレディー募集チラシの見本である。嵯峨日記の具体的な販売方法は、まず新聞への折り込みチラシによってレディーとよばれる勧誘販売員を募集し面接ののち20人程度を採用。付属資料に示されているようにこれらのレディーを教育し一人当たり10人の顧客を動員させる。通常、例えばレディー10人で1日100人動員すると、そのうちのおよそ半数が購入、1日当たりの売上は良い時で1,200万円悪い時で500万円程度であり、平均するとおよそ700万円程度であった。また顧客の平均購買単価は20万~30万円であったが、その巾は大きかった。嵯峨日記ではこのような展示会を当初月に4回開催していた。展示会の開催地は、京都から車で3時間以内の地域と限定していたが、京都市および地域内でも松居産業の取引先呉服店の多いところでは行わないことにしていた。呉服という商品は通常一式揃えると最低60~70万円はする高額商品であるから、顧客の支払は殆どが信販のローン



で行われ、また、メーカーや仕入先卸への支払は手形決済だった。レディーやマネキン、着付けの先生への給与は固定給であり、展示会終了時に支払われた。嵯峨日記では展示会開催当初、新聞チラシ広告でレディーを募集すると200人は必ず応募していたが、主婦労働者の働き口が増えた、パート・アルバイトの時給が高くなったなどの理由から応募者数が次第に減少していった。

嵯峨日記では設立以来の赤字体質を打破すべく、設立5期目ともなるといくつかの改革を行なわねばならないと考えていた。同社では取りあえず平成元年の半ばからレディーの新聞チラシによる募集をやめ、これまでに募集したレディー300人、来場顧客3,000人の名簿のなかからレディーを募集することとした。また、神戸市ではオフィスを借りて営業拠点とし、これまでのレディーのなかから8人を選んでワーキング・メンバーとしてスタート、嵯峨日記からは社員が1名週3回神戸に出勤することとした。レディーの給与についてもこれまでの固定給制が良いのか売上対比の報償金が良いのかの検討も必要だった。但し、報償金にした場合には、購買のキャンセルの確認や信販ローンのブラックをチェックした後の支払となるため、給与の支払は約2ヶ月後となった。さらに展示会の開催も現行の月4回で良いのか、経費のことを考えて減らすべきなのか、減らした場合に1回当たりの集客増はどのようにして行うのかの検討も必要だった。展示会の品揃えも従来のような振袖、訪問着、留め袖、帯、小物といった呉服を中心としたもので良いのか、宝石・貴金属や毛皮などの商品を加えなければならないのか。但し、これらの商品を扱うためには宝石・貴金属商や毛皮商に依頼して商品持ち込み店員派遣というやり方をとらなければならなかった。付属資料9は、平成元年度中に報償金制度を採用して行った時の1ヶ月間の経費の例を示している。

松居秀幸氏は、友禅の館が価格と品揃えを武器にして毎週20会場、月商40億円といった形で快進撃を続けているという噂を聞き、また、多くの呉服卸が展示会から撤退してゆくなどの噂を聞くなかで、嵯峨日記を本当に継続すべきなのか、嵯峨日記を成功裡に続けてゆくにはどのような改善策が必要なのかと深刻に考えざるをえなかった。

## 日本の呉服産業

わが国の衣料用繊維としてモメンの種子がはじめて渡来したのは、天文18年(1549)と伝えられているが、その後もいくたびとなく輸入され、江戸中期までには北陸、東北、北海道を除く全国で栽培されるようになった。わが国におけるモメンの栽培地域の拡大と産額の増加は、次のような変化をもたらした。(1)モメンのもつ衣料繊維としてのすぐれた特性によって、従来からあるさまざまな繊維を駆逐して、衣料繊維の大半を占めるようになったこと、(2)モメンが商品化し、豊富にえられる中・四国、近畿、東海地方から産額の少ない関東地方、ほとんど栽培されない東北、北陸、北海道などに供給されるようになったこと、(3)その結果として、それまでの衣料品の地域ごとの自給自足形態がくずれ、集散地が誕生したことなどである。なかでも大阪はわが国最大のモメン集散地として繁栄し、寛永年間(1624-43)にはじめて木綿問屋があらわれ、その後問屋、仲買などの株仲間が許可され、享保年間(1716-35)から安永年間(1772-80)までに木綿問屋仲間の職能別・販路別の分化と整備がすすんだ。一方、江戸の木綿問屋仲間は寛永3年(1626)に結成され、貞享年間(1684-87)には74軒まで増え、諸国産モメン類の専売権が大伝馬町木綿問屋仲間に与えられた。

わが国では、以上のような形で庶民の間にモメンが普及する以前から呉服(絹織物)が存在していたが、呉服の需要は貴族、大名、上級武士とその家族に限られており、消費量もわずかであった。しかし、江戸中期以降、江戸、京都、大阪の三都で需要量が増え始め、特に江戸が呉服の最大の消費都市となった。江戸における初期の呉服の小売形態は屋敷売り(訪問販売)であったが、寛永年間(1624-43)以降、主として伊勢商人、江州商人が日本橋本町に呉服屋を開業したので、ここが江戸の呉服小売の中心地となった。さらに、モメンが普及すると小売として木綿屋(これを太物屋ともいう)が増え、呉服屋も太物屋を兼業するようになって呉服太物屋と呼ばれるようになった。また、江戸の大手呉服屋は、宝暦年間(1751-63)無株にもかかわらずモメンの産地と直取引を行うようになって木綿問屋仲間と争うこととなった。これを奉行所は裁定によって決着をつけ、旧木綿問屋仲間を伝馬組、新規参入者を白子組とした。これら白子組のなかには越後屋(三

越)、白木屋、大丸などが含まれている。一方、江戸時代の大阪では呉服屋は少なく、大阪の代表的な繊維品はモメンと古着であった。しかし、明治以降の綿業の発達によって古着が急速に衰えるのにわかに呉服屋が増え船場にモメン、洋反、ネル、呉服などの問屋が集中して大阪の集散地問屋街が形成された。ここで集散地問屋とは、繊維品の全国的な集荷、分散の機能をはたす中央問屋のことであり、わが国の繊維品流通のカナメを占めており、東京、大阪、名古屋、京都の四大集散地にある問屋だけをいう。例えば、戦前の東京の場合、集散地問屋は、関東各地から関東呉服、京都から京呉服、大阪から綿布、洋反などを仕入れ、ここから仲間卸、地方卸を経由するか、あるいは直接百貨店や呉服店などへ販売した。このように、過去にはあらゆる繊維品が一度は集散地に集中して分散していたから、集散地問屋は繊維品の流通上最も重要な地位を占めていた。集散地問屋のなかで老舗といわれる企業の創業年次はきわめて古い。なかでも最も古いのは京都室町の問屋で、京都には川中島の戦いがあった弘治元年(1555)創業の2社、つづく天正10年(1582)の1社などが今でも残っている。

京都は、大阪、東京、名古屋の集散地問屋がいずれも江戸時代以来のモメン問屋仲間を中核として形成されたのに対して、呉服の産地であると同時に呉服を中心とした集散地だった。つまり、全国の機業産地からあらゆる織物が京都に集まり、ここで練り、染め、仕上げをして、新しい価値を加えて全国の市場へ送り出していたのである。集散地としての京都の中心は市内室町通りであり、室町は烏丸通りの西側、室町通りを中心とした丸太町通りから五条通りにいたる細長い町並みである。京都の集散地問屋は、東は高倉通り、西は西洞院通り、北は二条通り、南は五条通りにかこまれた一帯に約1,200軒あって、その中心は室町通りの両側に大半が集中している。京都集散地の実態は、京都織物卸商業組合の昭和63年の調査によれば、組合員は476社、これらの国内売上高の合計は9,689億円であり、その内訳は付属資料11に示すとおり、和装卸70.8%、寝装・寝具・インテリア卸5.5%、洋装卸10.4%、その他卸13.3%である。付属資料11はまた、これら組合員の国内向販売先別販売高および仕入先別金額比率を示している。さらに、国内売上高9,689億円のうち和装用生地等の売上高はおよそ6,640億円であり、その内訳は以下の通りである。



染呉服	3, 9 6 3 億円
小巾白生地	1, 0 6 8 億円
広巾白生地	6 2 億円
西陣織物	1 2 7 億円
関東織物	3 0 9 億円
帯（西陣）	7 4 1 億円
帯（博多・桐生他）	6 7 億円
ゆかた	5 0 億円
小巾裏地	2 5 7 億円

前述のように、わが国の呉服の流通は集散地の元卸、前売卸、地方卸、呉服専門店へという流れが基本であるが（付属資料13）、ナショナル・チェーンの台頭などによってその様相は大きく変化を遂げようとしている。

呉服は、特に第二次大戦後生活の様式化が浸透したことによって呉服の価値評価が低下し需要は大きく低減した。つまり、日常性の希薄化、着用機会の減少、呉服への知識不足、商品の高額化などによって呉服は伝統的な通過儀礼や行祭事などの機会でしか着用されなくなってきたのである。市場規模も昭和55年の1兆7,000億円台をピークとして年々減少してきており、昭和61年には1兆5,000億円を割り、平成2年には1兆3,000億円へと落ち込むことが予想されている。こうしたなかで、呉服業界では伝統型のきものの物販体制に執着する動きと、ニューきものアパレル分野への進出にみられるような新しい方向への始動という二極化が進んでいる。例えば、きものの新しい方向としては、①ニューセンスきもの（色調・感覚が従来のきものとは異なるもの）、②ニュースタイルきもの（気付けが従来のきものとは異なるもの）の2つをあげることができる。そして、両者に共通することは、いずれも「仕立て上がり商品」（和装製品）ということである。ニューきもの市場規模は昭和60年度のきもの市場のうちの330億円、全体の約2.2%であり、平成2年度には約1,000億円、業界全体の7.5%にまで拡大すると予想されている。しかし、商品別の傾向をみれば、和装の着用機会は公式の場、社交の場に限定されており、留袖、振袖、喪服、訪問着等のフォーマル商品に需要が偏ってお

り、高額な大島紬や昭和30年代からの流行商品である付下げ、男物着尺は需要が低下している。

一方、流通チャネルの変化についてみると、チェーン専門店の成長に対して一般小売店の落ち込みが目立ち、きもの顧客の多様化に対して、明確な顧客管理、商品管理、店づくりが必要となってきた。販売方法についても従来からの店売りに加えて、催事販売、訪問販売、さらには通販という形態も見られるようになってきている。ちなみに、呉服の販売形態を昭和60年の大まかな比率で示すと、①店内販売31%、②店内催事22%、③店外問屋催事8%、④店外小売店催事18%、⑤外商・訪販・通信販売21%となっている。市場規模が年々減少するなかにおいて、業態別の市場シェアはチェーン専門店が拡大し一般専門店が縮小している。昭和60年の商業統計によれば、呉服店の店舗数は法人1万2,454、個人2万858、合計3万3,312軒である。一般専門店の市場規模は昭和60年度で6,860億円であるが、この5年間でその規模は1,700億円減少している。これを売上規模別にみると、年商3億円未満の呉服店の不振が目立ち、チェーン専門店、規模の大きい独立専門店が健闘しているということになる。付属資料12は、商業統計表からひろった昭和57年と60年の業態別きもの市場の推移である。

以上のように、わが国の呉服産業は、需要構造、流通構造ともに、需要が頭打ち成熟化というなかで大きく動いており、卸売業・小売業ともにその対応に大きな課題をかかえている。

## 付 録

### 着物のミニ知識

#### 呉服

麻や木綿の織物を太物というのに対して、絹織物の総称を呉服という。呉服と称するのは、「日出処」日本に対して「日没処」つまり暮れるところ中国を「呉の国」と呼んだからであり、中国から伝来した織物という意味である。呉服は羅、紗、綿など種類も多く、白生地に板締、蠟染、型染、絞染などの技術を用いたり、刺繍、箔などを装飾に用いて豪華な効果を出すなどして贅沢な衣料として発達した。

#### 呉服所

呉服を商う店を呉服所と呼び、大宝令によって都の東西にあった。平安時代以降、呉服所は市中に分散し、また行商として諸国を往来した。室町時代になると大都市には大資本による呉服屋ができた。問屋と小売屋が分かれたのは江戸時代で、いずれも「呉服屋」と呼ばれ、なかには問屋と小売屋の兼業を続けるものもあった。江戸の三井家の越後屋は三越の前身であり、座売り現金掛値なしとし、布地の切り売りもしたので、江戸中にその評判が高かった。呉服屋は絹織物ばかりでなく、麻や木綿などすべての反物を扱った。反物というのは一反ずつになっている織物のことであり、通常巾一尺近く（36～7セツ）のものを小巾ものという。長さは約三丈（11.5～12.5セツ）あり、染め物に対して織り物や浴衣地は丈が短い。この一反は成人男女のきものを作る基準の用布量で、着尺地ともいう。



## 染めきもの

きものには、糸を染めてから織りあげる着尺地と織りあげてから染める染下生地とがある。染下生地の代表的なものが無地縮緬である。縮緬の需要は江戸時代の染色技術の発達によって急速に拡大した。縮緬はたて糸に生糸よこ糸に強撚の生糸を織り込んだ後、精錬してしぼをあらわしたものである。しぼとは、精錬するとあわられるこまかな縮みじわのことである。縮緬は、右撚り左撚りの糸を交互に織り込んだ数によって、一越、二越、四越、六越などと呼ばれ、越数がおおくなるにつれてしぼ立ちが粗くなる。縮緬には以上のような地紋のない無地縮緬のほかに、地紋のある紋綸子縮緬、紋意匠縮緬など多くの種類がある。たて糸に駒糸をよこ糸を二重にすることで地紋に立体感を出した紋意匠は、表だけに地紋が浮かび上がる。これらのなかで一番光沢があるのは五枚<sup>しらす</sup>縺子であり、これはたて糸に平糸または諸撚糸を使用しよこ糸に強撚糸を用いて柄出しをした紋生地で、その光沢の派手やかさから振袖などの若い人の着物に好まれている。

これらの白生地は染下生地といい、無地縮緬は留袖、喪服を中心に小紋にいたるまで巾広く用いられる。最近の傾向として派手好みの人が多くなったためだろうか、光沢と地紋のある紋綸子系統が色留袖や訪問着、付下げなどに用いられる。その他の白生地には、男物の紋服にする羽二重、小紋や付下げなどに用いる白紬や白大島がある。しかし、最近では訪問着や付下げなどは既製品が主であり、白生地から誂え染にすることが少なくなった。

## 織りきもの

糸を染めてから織りあげる着尺地を、織りきもの、織着尺と呼ぶ。織着尺の特徴は、<sup>しま</sup>縺や<sup>かすり</sup>縺にある。これらのきものは気取らない親しみと丈夫さから街着として適している。なかでも結城紬は、その上質の細い糸による軽さを特徴としている。

## 留袖

定紋付黒縮緬の江戸褌が既婚女性の式服となったのは、文化文政(1804～30)の頃で、現在の留袖の始まりとされている。当時は長裾で裾を引く気付けであったため、上前にも下前にも同じ模様付けを必要としたが、明治以降お端折りを<sup>はしよ</sup>して着るようになると下前の柄は隠れて見えなくなった。隠された下前の柄が必要でなくなるにつれて上前を中心とした模様が後ろ身頃まで伸びた江戸褌<sup>あとかが</sup>後掛かりという模様付けがおこり、大江戸褌と呼ばれるようになった。

このような柄付けを現在留袖というが、留袖は元来小袖のことで、振りや身八つ口をつくらない付詰袖のことをいった。これに対して八つ口のある袖(脇あき小袖)が振袖であり江戸時代女性が十八才になると、袖を短く切って付詰袖<sup>つけづめそで</sup>にしたところから留袖の名称がおこった。

## 振袖

振袖は当初振りのある小袖のことをいい、袖巾いっばいに身頃につけたいわゆる付詰袖に対し、脇明きとも呼ばれた。これは元来、体温の高い子供用に脇を明けた袖で、男女とも子供と若い女性の着るものであった。しかし、文化年間(1804～18)になると帯巾が広くなり付詰袖では帯につかえることからおとな物であった付詰袖にも脇を明け袖振りをつけるようになった。このような変遷のなかで脇明袖、付詰袖は本来の意味を失って、袖丈の長いきものを振袖と呼ぶようになった。

## 訪問着

訪問着は、その自由な柄付けに特徴のある絵羽模様のきものである。模様は、全体に入れるもの、裾だけのもの、胸と裾に入れるもの、左袖と右袖に振違いにいわれるもの、脇縫<sup>おぐみ</sup>や衿の縫い目に沿って模様を入れるものなどさまざまである。

訪問着は個人の好みをあらわして誂え染にするものも多くあり、留袖のような礼服とちがって色柄が自由である。

絵羽模様のきものは、染下生地をざっときものの形に裁って縫い（仮絵羽仕立て）、これに下絵を描くことで裾や肩の縫目にわたって柄が連続する。これを再びほどいて反物の状態に戻し、染め、加工を行う。昭和15年7月7日、日中戦争の当時「奢侈品等製造販売制限規制」が公布されると、絵羽模様は裾だけに限られ、訪問着も振袖も禁止された。これで困ったのが芸者衆であり、訪問着の絵羽模様を少しずつずらせて小紋風に見せるきものが考案された。小紋変わりと呼ばれたこのきものは、着たときに模様の方が前後とも上向きであった。これが「付下げ」の始まりである。これらの付下げは、訪問着と異なり仮絵羽仕立てをせずに染められるので価格も安かった。のちに付下げは戦前の軽い柄付けから、しだいに訪問着に似た肩裾模様へと変わってゆく。付下げ小紋は、小紋柄で仕立て上がったときに前後とも柄が上向きになるように柄付けされている小紋である。

## 喪服

日本に喪服が定められたのは、中国の唐の制度にならって制定された奈良時代の養老令からであるとされる。明治期には男子の喪服は黒五つ紋付のきものと羽織に袴、女子は白無垢に白の帯を用いていたが、昭和期に入って女子も黒のいつつ紋付に白の下着、黒緇子の丸帯に変わった。戦後は、男子は黒羽二重紋付羽織袴、女子は下襲<sup>したかさね</sup>なしの羽二重や縮緬の五つの紋付に袋帯または名古屋帯を用いている。現在、告別式に参列する人のほとんどが黒の喪服を着用するのは、洋装の黒喪服の影響である。

## 色無地

色無地とは、一色で染めたもので、ぼかしや他の色目のはいった村濃<sup>むらこ</sup>は色無地のなかにははいらぬ。色無地は模様がないので色そのものがきめ手になる。江



江戸時代の流行職は、「四十八茶百鼠」といわれるほど色目が豊富だった。現代はそれほどまでではないにしても、例えば藍系をあげれば、藍白、浅葱色、褐色、二藍、鉄紺、茄子紺など多様である。

戦後は紋がおろそかに扱われ、色無地紋付といえど一つの紋が代表とされていたが、五つ紋や、三つ紋もあるにはある。五つ紋は留袖、喪服に次ぐ礼服とされ、三つ紋は訪問着よりも位が高い。色無地紋付は慶弔両方に使うことができ、格調のある袋帯を締め、留袖のかわりに着て結婚式や通夜、法事に着ることもできる。

以上のなかで格式の高い順に列記すると黒留袖、色留袖、振袖の順となり、黒留袖、色留袖はミセスの第一礼装である。色無地は黒以外の一色の色で染め上げたもので訪問着は裾模様のあるものである。付下げは訪問着に準じて略礼装として用いられ、小紋は同じ柄で連続して入っているきものでけいこ着や外出着として用いられる。紬は先染めの手織のきもので普段着の最高級であり、なかでも大島紬は最高クラスである。

出典：山下悦子著「きもの知恵袋」 平凡社、1987年

付属資料 1  
 嵯峨日記  
 比較損益計算書

(単位:千円)

	昭和61年	昭和62年	昭和63年	平成1年
売上高	162,101	312,317	245,561	196,594
売上原価	84,128	155,615	115,397	89,355
売上総利益	77,923	156,702	130,164	107,239
販売費及び管理費	76,932	162,702	142,979	119,725
給料	38,266	77,432	64,331	57,514
消耗品費	5,610	13,266	10,071	8,708
販促費	3,901	6,092	4,548	4,531
広告宣伝費	3,266	528	2,855	1,464
福利厚生費	909	1,687	3,130	2,726
貸借料	1,200	2,400	2,400	3,725
旅費・交通費	6,071	12,271	10,164	7,008
交際・接待費	12	50	61	40
研究費	104	—	—	—
減価償却費	120	681	464	385
その他	17,403	48,295	44,951	33,624
営業利益	1,041	▲ 5,979	▲ 12,815	▲ 12,486
営業外収益	6	12	820	1,259
営業外費用	75	—	—	—
経常利益	971	▲ 5,967	▲ 11,995	▲ 11,227
特別利益	—	—	—	—
特別損失	—	—	—	—
税引前当期利益	971	▲ 5,967	▲ 11,995	▲ 11,227
法人税等	486	150	151	150
当期純利益	486	▲ 6,117	▲ 12,146	▲ 11,377

※昭和61年度の数字は昭和61年7月から12月までの6ヶ月間、各期の決算期日は1月1日から12月31日まで。

付属資料 1 (続)  
 嵯峨日記  
 比較貸借対照表

	昭和61年	昭和62年	昭和63年	平成1年
(資産の部)				
流動資産	35,515	37,470	33,308	38,374
現・預金有価証券	11,695	12,610	6,283	9,108
受手・売掛金	14,235	16,203	16,715	21,920
商品	9,736	8,468	10,352	7,463
その他の流動資産		358	149	82
貸倒引当金	▲150	▲180	▲190	▲200
固定資産	2,136	2,455	2,968	2,891
有形固定資産	2,136	1,455	991	934
投資等		1,000	1,977	1,957
資産合計	37,651	39,924	36,276	41,265
(負債の部)				
流動負債	17,166	25,555	34,053	50,419
支手・買掛金	15,215	23,607	31,172	48,438
未払金	770	1,011	1,298	
未払事業税	58	23	150	950
預り金	427	914	1,433	1,032
固定負債	—	—	—	—
負債合計	17,166	25,556	34,053	50,419
(資本の部)				
資本金	20,000	20,000	20,000	20,000
剰余金	485	▲5,632	▲17,777	▲29,154
資本合計	20,485	14,368	2,223	▲9,154
負債・資本合計	37,651	39,924	36,276	41,265



付属資料 2

松居産業(株)の売上・利益の推移

(単位：千円)

年度	売上	売上総利益	販売費・管理費	営業利益	税引前利益
昭和38年	117,981	11,306	9,980	1,416	66
39	124,982	15,308	11,482	3,825	1,332
40	175,175	23,202	16,341	6,680	1,754
41	251,474	36,515	22,695	13,819	8,487
42	375,467	53,467	34,232	19,234	11,664
43	511,264	76,307	43,795	32,512	22,941
44	642,766	113,294	55,184	58,109	49,546
45	846,050	147,438	81,320	66,118	49,540
46	1,003,073	188,071	89,055	99,016	74,023
47	1,635,808	425,860	114,688	311,171	282,700
48	1,427,608	314,484	146,329	168,155	135,288
49	1,367,027	300,053	159,981	140,071	123,026
50	1,532,144	305,245	169,411	135,834	135,952
51	1,826,769	353,774	193,902	159,872	153,127
52	2,134,824	423,822	205,990	217,832	93,924
53	2,347,207	486,921	224,557	262,363	117,920
54	2,551,857	518,846	255,413	263,135	120,817
55	2,418,098	506,500	260,550	245,940	112,220
56	2,490,669	520,289	285,537	234,752	250,467
57	2,385,587	457,333	305,986	151,347	184,362
58	2,299,895	488,547	308,673	179,874	194,347
59	1,842,869	419,310	312,792	106,518	30,072
60	1,529,681	463,117	370,358	94,759	18,984
61	1,348,644	366,124	313,740	52,383	88,362
62	1,339,285	362,002	323,059	38,943	80,710
63	1,484,006	377,645	354,619	23,025	89,611
平成1年	1,573,589	383,347	359,039	24,307	47,528

付属資料 2 (続)

松居産業(株)の比較貸借対照表

(単位千円)

	昭和60年	昭和61年	昭和62年	昭和63年	平成1年
(資産の部)					
流動資産	1,273,255	1,204,762	1,316,495	1,392,287	1,488,933
現・預金有価証券	270,332	415,404	486,568	414,567	404,242
受手・売掛金	759,909	598,120	643,120	778,870	866,152
商品	231,990	195,966	191,873	205,120	220,585
その他の流動資産	11,024	△ 4,728	△ 5,066	△ 6,270	△ 2,046
固定資産	205,697	205,042	163,818	170,925	289,506
有形固定資産	105,107	102,956	11,277	12,788	11,674
無形固定資産	445	518	518	518	518
投資等	100,145	101,568	152,023	157,619	277,314
繰延資産	0	684	3,647	3,947	3,564
資産合計	1,478,952	1,410,488	1,483,960	1,567,159	1,782,003
(負債の部)					
流動負債	357,806	256,871	289,680	333,477	404,071
支払手形・買掛金	349,848	199,743	270,516	294,565	388,042
預り金・引当金	7,958	57,128	19,164	38,912	16,029
固定負債	0	0	0	0	120,000
負債合計	357,806	256,871	289,680	333,477	524,071
(資本の部)					
資本金	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
利益準備金	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
剰余金	1,064,146	1,096,617	1,137,280	1,176,682	1,200,932
資本合計	1,121,146	1,410,488	1,483,960	1,567,159	1,782,003
負債・資本合計	1,478,952	1,410,488	1,483,960	1,567,159	1,782,003

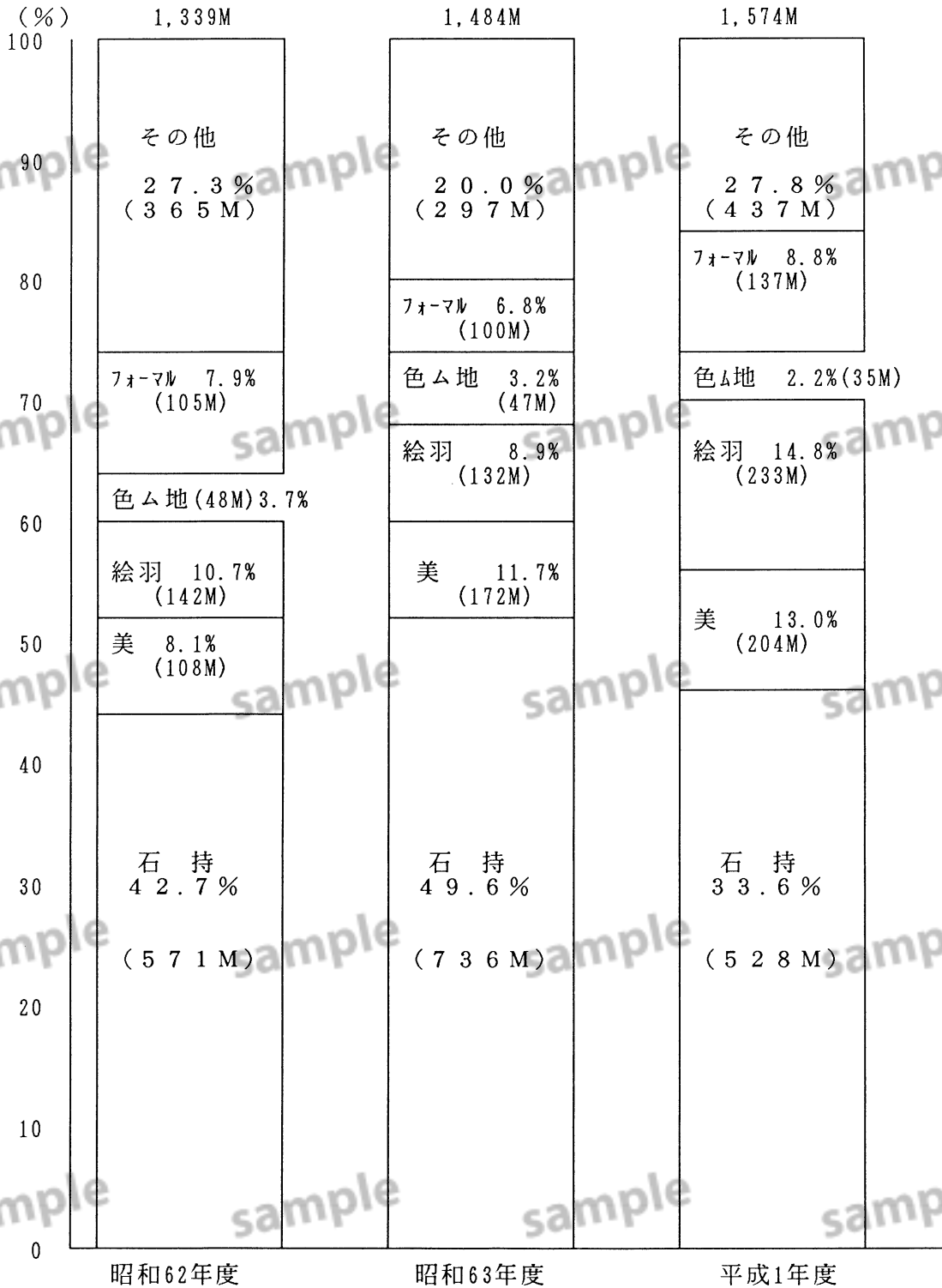
付属資料 2 (続)

松居産業(株)の比較損益計算書

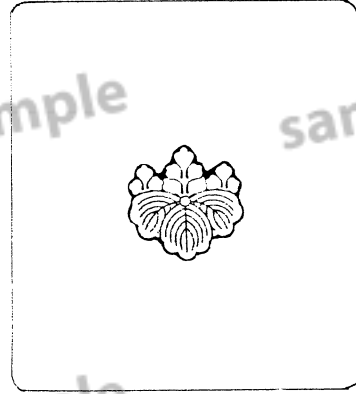
(単位：千円)

	昭和60年	昭和61年	昭和62年	昭和63年	平成1年
売上高	1,529,681	1,348,644	1,339,286	1,484,007	1,573,589
売上原価	1,064,564	982,519	977,283	1,106,362	1,190,242
売上総利益	465,117	366,125	362,003	377,645	383,348
販売費及び管理費	370,358	313,741	323,060	354,619	359,040
給料	156,440	145,658	144,551	151,452	150,985
消耗品費	21,177	25,387	28,335	39,972	27,978
販促費	16,739	8,526	9,989	10,015	5,396
広告宣伝費	20,292	17,357	24,392	14,582	14,159
福利厚生費	13,769	14,669	15,052	16,585	31,116
賃借料	1,560	1,560	19,560	37,560	36,466
旅費・交通費	14,943	11,213	13,478	13,209	18,965
交際・接待費	798	891	1,975	1,772	2,402
研究費	0	8,082	7,252	10,169	11,657
減価償却費	1,146	6,641	4,120	3,539	2,848
その他	123,494	73,757	54,356	55,764	57,068
営業利益	94,759	52,384	38,943	23,026	24,308
営業外収益	23,896	67,241	58,934	90,405	82,680
営業外費用	102,671	30,788	16,545	23,221	30,374
経常利益	15,984	88,837	81,332	90,210	76,614
特別利益	3,000	0	0	174	1,500
特別損失	0	475	622	773	30,586
税引前当期利益	18,984	88,362	80,710	89,611	47,528
法人税等	8,947	55,892	40,046	47,959	21,228
当期純利益	10,037	32,470	40,046	41,652	26,500

松居産業(株)の年度別商品売上構成比



御家紋



家紋名 五三の桐

ダイヤプロ<sup>®</sup>紋付

お仕立寸法表(仕立上)

身丈 (肩から)	尺	寸	分( )	cm)
身丈 (背から)	尺	寸	分( )	cm)
前巾	尺	寸	分( )	cm)
後巾	尺	寸	分( )	cm)
袖丈	尺	寸	分( )	cm)
袖巾	尺	寸	分( )	cm)
肩巾	尺	寸	分( )	cm)
	尺	寸	分( )	cm)
	尺	寸	分( )	cm)
	尺	寸	分( )	cm)

貴女のお仕立寸法をこの下に記入しています。

この度は、皇后美智子陛下献上ちりめんをお  
 買い上げ賜わり誠に有難うございます。  
 貴女様の別染が出まじりまじりたのでお納  
 めいたします。  
 今回特別企画として貴女様の御家紋を  
 紋鑑にご利用戴けます様に作成致しま  
 した、来永くご利用下さいませ。

貴女のお仕立寸法をこの下に記入しています。



付属資料 5

卸売段階における市場規模の推移

(単位：百万円)

種別 年度	全 種	染呉服
昭和52年	1, 326, 853	527, 064
53年	1, 273, 382	514, 482
54年	1, 272, 491	512, 876
55年	1, 219, 105	482, 721
56年	1, 166, 563	468, 435
57年	1, 135, 334	456, 698
58年	1, 075, 237	437, 266
59年	1, 016, 930	408, 587
60年	993, 537	409, 005
61年	942, 017	387, 172
62年	900, 761	369, 571
63年	968, 994	392, 265

新出折り込みをデジ、電車の  
の中での広告最前目録の  
が呉服の大規模展示販売会、具  
服業界全体が成長を苦しんで  
いるのをしり目に、呉服の展示  
販売業者だけは急成長を続けて  
いる。日常生活から和服が姿を  
消していく中、展示販売業者は  
新たな呉服界の旗手とならう  
ものだろう。

人件費を大幅カット

展示販売業者は、店舗網  
を持たず、各地の大会場を借り  
切って呉服を倉庫列する。店  
舗を持つ場合でも、店頭販売の  
比率は極端に低い。大々的なP  
Rで周辺の客を集め、低価格と  
豊富な品ぞろえを強調するケー  
スが多い。呉服のカテゴリー  
は「ラー」といわれるゆえんだ。  
新規参入や呉服専門店からの販  
路をあわせ、この種の業者は現  
在、全国で十数社あると業界で  
は見ている。

その代表格が衣箱の館(本社  
金沢市、社長松井彦氏)だ。  
年間八百二十回もの大規模展

# 展示販売業者が 呉服 急成長



大規模な展示販売会場(東京・後楽園で)

## 低価格うたい 集客

### 既存専門店も反発強める

展示販売を開き、九月五期は  
売上額二百十億円を見込む。  
松井社長は「大手専門店が手  
エーン展開しているような小規  
模店舗では客が満足するよう  
十分な品ぞろえは不可能」と、  
大規模展示販売が消費者の二  
又にこたえた業態であることを  
強調する。展示販売方式のま  
う一つの狙いは出店や店舗運営

コストを削減し、問屋からの派  
販売員を活用して人件費を大幅  
にカットすることだ。

同社の特徴は複雑な呉服の流  
通経路を簡素化、取引先を絞り  
込み、大盤に買い取ることで仕  
の所在が不明確というわけだ。

入れ原価を安く抑えている点に  
ある。松井社長は「他社より高  
い商品は、百貨店、他の専  
門店の四割は安く価格設定し  
ている」と胸を張る。

#### 「狩猟型」の商法

これに対し専門店各社は「客  
層が薄く、競合していない」  
(東京呉服専門店協同組合比留  
間守孝理事長)としたりうえで、  
こうした展示販売業者に厳しい  
視線を向ける。「我々の商法が  
競争的な展示販売業者は狩猟  
型効率だけを追求する姿勢は、  
市場を育てていこうという我々  
の考えとは相いれない」と、や  
まと(本社東京)の矢嶋孝敏社

展示販売業者が売りものにす  
る低価格にも「四割、五割安」  
と宣伝しているが、一般専門店  
より高い商品もある「といった  
非難が集中する。「品質のよ  
くない商品が展示販売業者を通じ  
て売られている」と指摘する某  
専門店の社長は「安売りの自体は  
問題ではない。最大の課題は  
消費者に呉服の価格や品質に対  
する不信感を植え付けたこと  
だと怒りを隠さず話している。  
国民生活センターには昨年一  
年間で押し付け販売や返品の際  
のトラブルや呉服の展示販売  
に関して三百五十件の相談が  
寄せられている。しかし「一部  
にはキヤッチセルズまがいの  
悪質な業者もいるが、客側の認  
識不足の場合もある」(生活セ  
ンター)。

#### 悪質商法排除が課題

専門店各社には開拓し得な  
かった大量の新規顧客が展示販売  
会場に足を運んでいるのは事実  
だ。展示販売業者の将来は販路  
商法を排除して消費者の信頼を  
得られる体制を確立できるか  
うかにかかっている。  
多岐にわたる加工工程や複雑  
な流通経路、委託・返品制など  
によって、現在の呉服の流通機  
構、価格決定システムの問題点  
が多いことは専門店各社も認め  
る。

展示販売業者が急成長を遂げ  
た背景を分析し、従来の都心型、  
小規模店展開といった呉服の販  
路運営を対象にする点が展示  
販売業者とは違おうか、どちらも  
「通常価格の四割、五割引き」  
ていることは確かだ。

## 専門店

付属資料 6 (続)

(14)

シリーズ⑤

# 出入り自由な開放型京服企業「友禅の館」

## きものは楽しみながら選んだ

横浜産易ホテル・会場ルボ

はてから洋服でなければ。もう、多量に洋服の品を限りなく配った。店、入って入るまで、洋服はさうさうな自由で選べる「友禅の館」が、開放型自由な京服の品を限りなく配った。

●友禅の館を創ったのは、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、

友禅の館を創ったのは、東京の銀座にあり、



友禅の館の建築計画は、友禅の館の建築計画、友禅の館

【全面広告】

【第三報社社説】

# WHAT'S NEXT

企業企画  
手塚プロダクション

企画・制作 田中製菓株式会社



付属資料 7

嵯峨日記の動員パターン

時期	行動	ポイント
2ヶ月前	会場手配	可能な限り同じ会場を手配する。
20日前	チラシ作成・配布 (約10万枚)	なるべく大手新聞に入れる。
15日前	説明会(1.5H)  面接(1H)	仕事の内容説明、会社説明 「連れてくるだけ」「良い人間関係」 を強調 の強調  本人購入が見込める人 リーダー的要素のある人
10日前	講習会(2H)	簡単な商品説明、勧誘のノウハウの伝達
3日前	講習会(2H)	商品知識テスト、勧誘状況チェック
1日前	講習会(2H) と 会場設営(スタッフ)	勧誘状況チェック、モチベーション・アップ
展示会		

スタッフ (株)嵯峨日記専任社員 3名  
 松居産業からの応援スタッフ 3～4名  
 京都のメーカーの出張員 1～2名  
 マネキン 3～5名

商品 (株)嵯峨日記の在庫商品 (約 15%)  
 松居産業委託商品 (約 40%)  
 京都のメーカーの委託商品 (約 45%)



# 呉服の展示会開催の案内宣伝のお仕事です

女性・短期  
アルバイト募集

どなたでもできる  
簡単なお仕事です  
主婦・OLの方  
特に制限はありません  
きものの知識や  
きものの販売経験は  
不用です。(未経験者歓迎)  
ご希望の方は左記の説明会へお越し下さい。

絹の文化  
嵯峨日記

給与 (固定給) 40,000円  
2日間 展示会 } 合計6日間  
4日間 2時間位

5月29日 説明会	10時～12時	1時～3時	4,000円
5月30日 講習会	1時30分～3時30分	3時30分～5時	4,000円
5月31日 講習会	1時30分～3時30分	3時30分～5時	4,000円
6月1日	み	休	
6月2日	み	休	
6月3日 講習会	1時30分～3時30分	3時30分～5時	4,000円
6月4日 講習会	1時30分～3時30分	3時30分～5時	4,000円
6月5日 展示会	日	当	4,000円
6月6日 展示会	日	当	4,000円

●勤務時間については、ご相談に応じます。

説明会  
日時 5月29日(水) 午前0時～1時、午後1時～2時  
午後1時～3時  
会場 一宮市東山会館 5階孔雀の間  
一宮市松隆1の9の21(真清田神社の東)  
TEL 0586-727191

●履歴書(写真貼付)は必ずご持参下さい。

お問い合わせ  
嵯峨日記企画室 TEL 075-361-8923

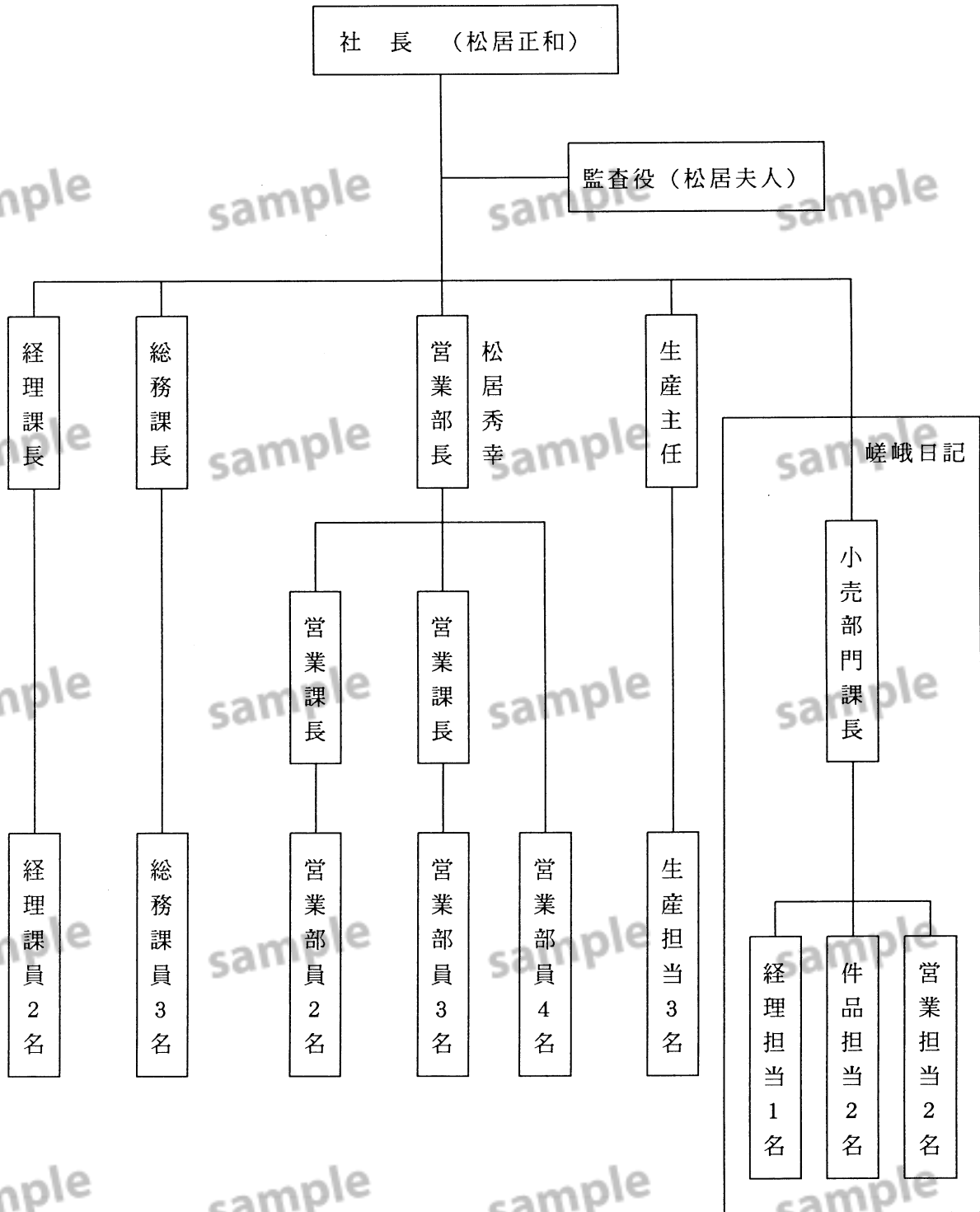
付属資料 9

嵯峨日記の1ヶ月当たりの費用

経費項目	金額	(単位：円)
給料	2,357,660	
福利厚生費	148,800	
交際費	6,600	
荷造り費	77,960	
消耗費	346,700	
旅費	503,500	
水道光熱費	88,300	
事務費	18,500	
通信費	144,300	
宣伝研究費	15,150	
保険料	50,000	
賃貸料	334,900	
雑費	87,550	
販促費	43,640	
金融費用	239,980	
車両費	78,830	
報償金	397,160	
会場費	2,093,420	
会場タクシー代	59,890	
バイト・マネキン	578,260	
会場土産代	167,430	
会場雑費	83,430	
合計	7,921,960	

※商品の平均的な粗利益率はおよそ55～56%である。

松居産業(株)組織図



付属資料 11  
業態別売上額構成比

呉服前売卸	帯地卸	和装製品元卸	白生地卸	染呉服元卸	和装製品元卸	和装総合卸	寝装卸・寝具・インテリア	服地卸	洋装製品卸	その他卸
前売卸	36.4%	仲間卸			29.1%	5.3%		洋装卸		13.3%
和装卸		70.8%					5.5%	10.4%		

※ 合計 9,689億円

※ 全国呉服卸商数 9,742社 (昭和63年商業統計)

※ 前売卸は小売店への取引を中心とする卸、仲間卸は卸店との取引を中心とする卸

仕入先別金額比率

業種・業態	仕入先区分	紡績   元卸   繊維   元卸   組合   経由   含む	機屋	産元卸	集散地元卸	加工元卸	縫製メーカー	輸入	その他	合計
呉服前売卸	構成比(%)	3.0	17.5	18.2	20.0	34.4	0.6	2.0	4.3	100.0
帯地卸	構成比(%)	0	72.1	16.8	6.1	1.1	0.1	2.4	1.4	100.0
和装製品前売卸	構成比(%)	2.8	4.4	22.5	11.6	46.4	6.6	1.8	3.9	100.0
白生地卸	構成比(%)	1.5	55.6	15.8	10.1	3.0	0.0	13.6	0.4	100.0
染呉服元卸	構成比(%)	3.0	14.0	18.8	45.4	13.4	0.0	3.8	1.6	100.0
和装製品元卸	構成比(%)	15.1	33.5	15.0	10.8	11.2	7.3	3.3	3.8	100.0
和装総合卸	構成比(%)	6.7	21.2	24.5	13.6	26.5	1.5	2.7	3.3	100.0
和洋総合卸	構成比(%)	33.7	12.7	11.2	4.2	22.0	2.9	7.0	6.3	100.0
合計	構成比(%)	12.8	20.8	15.7	18.4	20.4	2.8	4.4	4.7	100.0

付属資料 11 (続)

国内向販売先別販売高

(単位：百万円)

	綜 合	呉服前売卸	白生地卸	染呉服元卸
一般小売店				
和装チェーン専門店	3,512,312	2,293,545	3,067	84,504
和装独立専門店	14,862,188	9,562,286	110,406	90,806
洋装チェーン専門店	444,263	5,446	—	—
洋装独立専門店	1,548,409	73,955	—	8,964
その他専門店	2,665,983	1,175,574	—	—
総合店	2,023,126	1,236,852	—	1,185
百貨店				
京都市内	546,628	124,190	—	14,000
東 京	654,610	432,103	—	400
大 阪	1,351,265	672,099	—	34,779
その他地域	1,638,909	426,535	4,537	400
量販店	3,775,948	1,602,834	14,040	1,045
月賦店	471,594	270,879	—	—
消費者団体	277,368	157,485	—	15,350
卸				
京都市内卸	25,191,976	3,641,217	7,503,071	9,627,419
その他集散地卸	12,063,096	2,000,636	971,540	5,673,536
地方卸	13,597,892	6,597,287	352,406	1,323,352
縫製メーカー	7,589,163	—	9,900	—
その他	4,671,397	761,331	35,847	101,254

※ 全国呉服・服地小売商店数 31,390 (昭和63年商業統計)



付属資料 11 (続)

京都織物卸商業組合による主な業種の定義

1. 呉服前売卸

品種別販売比率で、染呉服、西陣織物、関東織物、小巾裏地の合計が60%以上であり、得意先別売上金額構成比で一般小売店、百貨店、量販店、月賦店、消費者団体、地方卸の合計が60%以上のもの。

2. 白生地卸

品種別販売比率で、小巾白生地、広巾白生地の合計が60%以上のもの。

3. 染元卸

品種別販売比率で、染呉服、小巾裏地の合計が60%以上であり、得意先別売上金額構成比で、市内卸、その他の集散地卸、地方卸の合計が60%以上のもの。

4. 和装製品元卸

品種別販売比率で、和装二次製品、和装小物、ふろしき物の合計が60%以上であり、得意先別売上金額構成で、市内卸、その他の集散地卸、地方卸の合計が60%以上のもの。

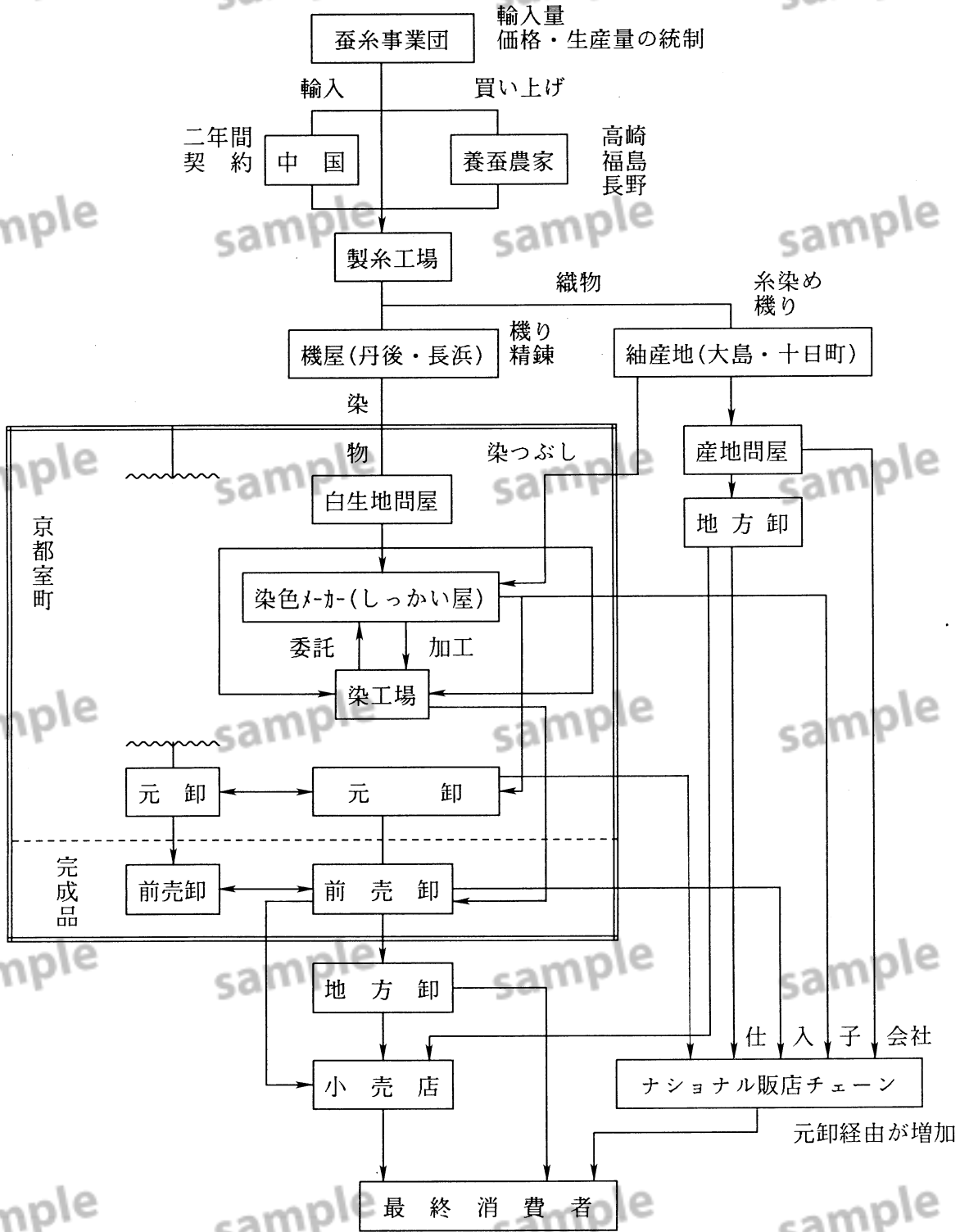
付属資料 12

きもの小売市場の業態別推移

(単位：億円)

	昭和57年	昭和60年
きもの小売総市場	17,240	15,336
百貨店	3,079	2,715
量販店 (総合衣料店を含)	798	650
一般専門店	8,218	6,860
チェーン専門店	2,876	3,161
組織販売	1,951	1,690
月賦店	318	260

付属資料 13  
 京都室町を中心とした呉服流通の構造



※ 松居産業は紋付のみ元卸の機能を果たしており、その他については前売卸

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 3.8・P200