

はじめに

小山市が誇る国重要無形文化財「本場結城紬」は、高度な技術や着心地が高く評価される一方で、長引く景気の低迷や着物離れなどの生活様式の変化により依然として販売量が減少し続けています。

平成 22 年 11 月のユネスコ無形文化遺産登録を契機に回復を期待しましたが、平成 23 年 3 月に発生した東日本大震災の影響などもあって、平成 23 年度の本場結城紬の生産反数は栃木県、茨城県合わせて 2,066 反とさらに落ち込み、このままでは日本最古の織物の技法を今に伝える「本場結城紬」が途絶えてしまうことさえ懸念されております。

このように落ち込んでしまった要因はさまざま考えられます。不況や生活の洋風化などの外部要因といえるものが大きいものの、産地内にも要因はあります。具体的には、これから開拓すべき本場結城紬の消費者像を把握し切れてないことからくる新商品提案力の問題、製販連携による新規需要の掘り起こしや新ルート開拓が不十分といった産業運営力の問題、市内で本場結城紬を着る人が多くないといった産地資源活用の問題、技術者の高齢化など後継者や技術継承の問題などが挙げられます。

行政においては、市内在住の生産者が生産した本場結城紬を購入した際の購入費の一部を助成する本場結城紬購入費助成制度をはじめ、着用奨励助成制度、着心地体験事業などの普及振興策に取り組んでおり、また後継者問題に関しては、本場結城紬の技術を習得するための研修職員を雇用し技術継承や後継者育成のための支援を実施しています。

本来、産地の活性化は他力本願的な考え方によっては実現できるものではありません。真の活性化のためには、まず産地内部から沸きあがる業種を越えた個々の企業が力を結集して取り組み、それに国、県、市が支援していくことで図れるものと考えます。

今回の「本場結城紬復興振興 5 カ年計画」は、産地の全員が一致協力して、産地活性化に取り組む全員参加型のアクションプランを計画・実施していこうとするものです。

平成 25 年度を小山市本場結城紬の復興振興活性化元年と位置づけ、以降数年かけて製販の真の協業により魅力と活力のある産地の実現を目指します。

なお産地の復興振興計画のグランドデザイン策定と具体的なアクションプランの立案、その前提となる各種調査については、「小山市本場結城紬復興調査推進協議会」という場で議論して実施作成しました。

産地内外の皆さまのご協力とご支援を強くお願いする次第です。

平成 25 年 3 月

小山市長

大久保寿夫

I 小山市本場結城紬復興振興5カ年計画とは

1. 計画の目的

小山市が誇る国重要無形文化財「本場結城紬」は、長引く景気の低迷や着物離れなどの生活様式の変化により、昭和50年代には年間約30,000反あった生産量も、平成23年度は2,066反とピーク時の約15分の1に減少し、このままでは日本最古の織物の技法を今に伝える「本場結城紬」が途絶えてしまうことが懸念されております。

市では、本場結城紬のみが今に伝える優れた伝統技術を確実に後世に伝えるため、産地関係者が一体となった振興策を講じることにより、本場結城紬産業の活性化を図ることが急務であると考えます。

小山市本場結城紬復興振興5カ年計画は、生産者をはじめ販売・広報関係者等、本場結城紬産業に関わる様々な関係者の総力を結集しながら、本場結城紬産業を持続的に発展させるため、本市振興策の基本的考え方と戦略を明らかにし、それに基づく取組みの計画的かつ着実な推進を図るために策定するものです。

2. 計画の位置づけ

小山市本場結城紬復興振興5カ年計画は、小山市の総合計画である第6次総合計画（計画期間平成23年度～平成27年度）に掲げる「活力と魅力にあふれた産業・地域振興」を推進するための具体的な行動計画として位置付けるものです。

また、栃木・茨城両県や地元産地組合等で構成された「本場結城紬振興協議会」により策定された「本場結城紬産地振興計画（平成24年2月）」において、産地活性化のための方向性として提案された各提言を踏まえ、小山市における重点施策を明らかにするものです。

3. 計画の期間

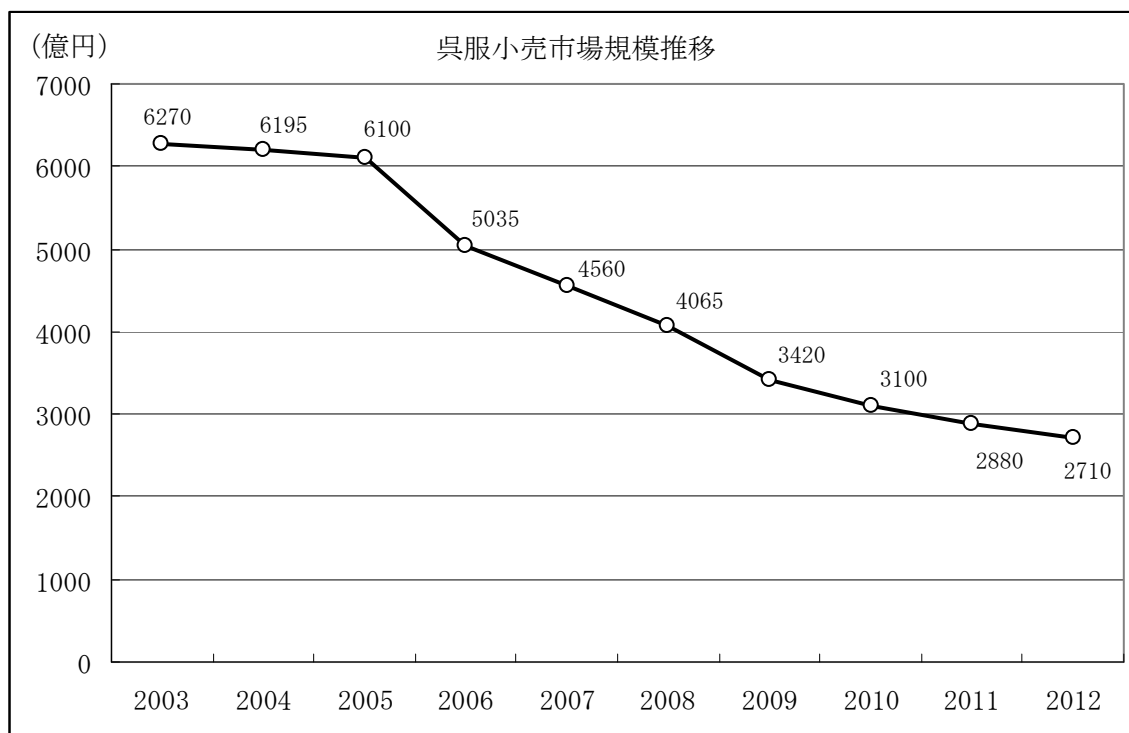
小山市第6次総合計画との整合を図り、小山市における本場結城紬産業の振興を戦略的に推進していくため、この計画の期間を平成25年度からの5年とします。

Ⅱ．着物市場と本場結城紬の動向

着物業界全体を概括するとともに、本場結城紬の動向を把握する。

1．着物市場について

きもの市場の規模について、矢野経済研究所発行の「きもの産業年鑑 2011-2012」所載のデータを見ると、下のグラフの通り、2003 年には 6,270 億円あった小売市場規模が 2012 年（予想）には 2,710 億円と、43.2%まで縮小している。その間、2006 年 8 月にはかねてから販売方法に問題ありと言われてきた展示会商法を全国で展開していた大手きもの小売企業が倒産、これを機に割賦販売法の改正も行われ、特に高級きものは深刻な影響を受けた。また、2008 年 9 月にはリーマンショックが発生、我が国経済にも影響が及び、企業は残業制限や給料水準の切り下げなどで対応、勤労者の実質手取りが減少する上にリストラの不安に日々晒されるなど、一般の暮らしは生活防衛色を強め、消費マインドは冷え込んだ。縮小の度合いは小さくなりつつあるとはいえ、今後もきもの小売市場の縮小は継続すると推察される。

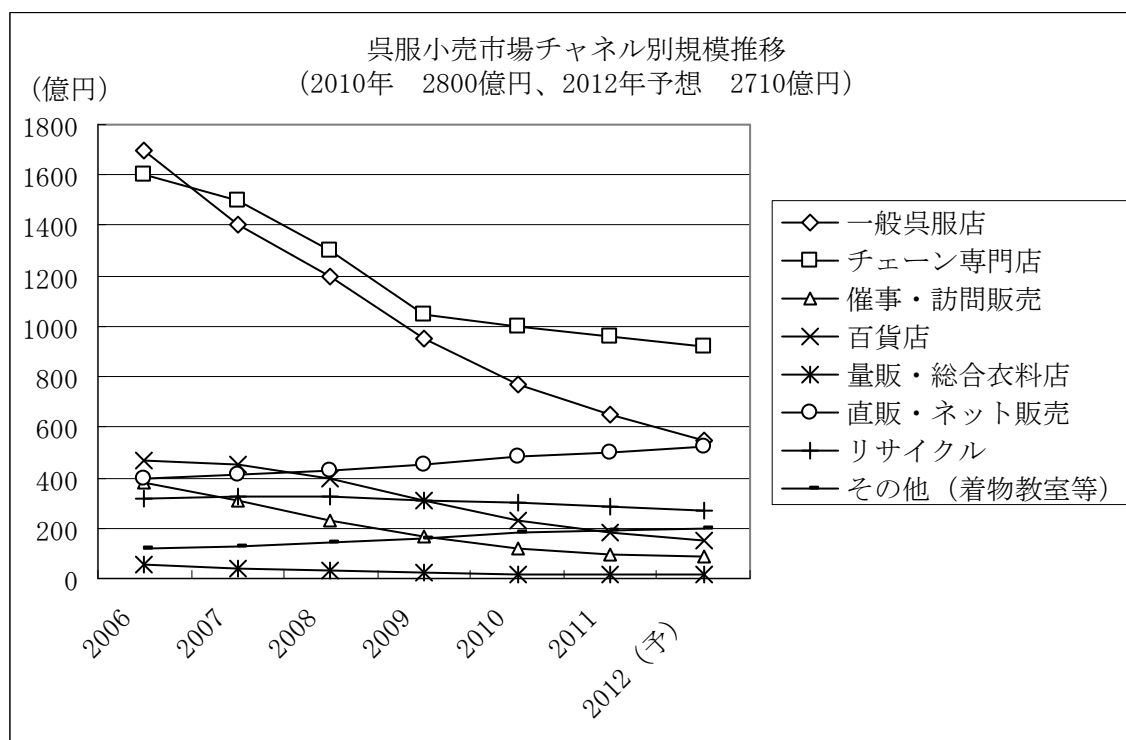


出所：矢野経済研究所「きもの産業年鑑 2011-2012」のデータを東レ経営研究所が編集、グラフ化

小売市場の状況を販売チャネル別に見ると次のグラフの通りである。「一般呉服店」、「チ

チェーン専門店」などのチャネルはかつて大きなシェアを占めていたものの、急激な勢いで縮小しており、その他の「催事・訪問販売」や「百貨店」、「量販・総合衣料店」などのチャネルも縮小の一途を辿っている。「リサイクル着物」も、(古着の供給が減少しているのではないかと推察されるが) 微減を示している。

これらに対し、「直販・ネット販売」や「その他(着物教室等)」などは着実な伸びを示している。直販やネット販売を行っている業者には産地直送的なもの、セレクトショップ的なもの、その他色々なものが混在しているが、概して流通経路の短縮や店舗費用が不要などのメリットを活かして格安に商品を提供しているところが多い。直販・ネット販売の売上金額は2012年予想では一般呉服店と肩を並べるまでに成長しており、全く無視できない存在になってきている。



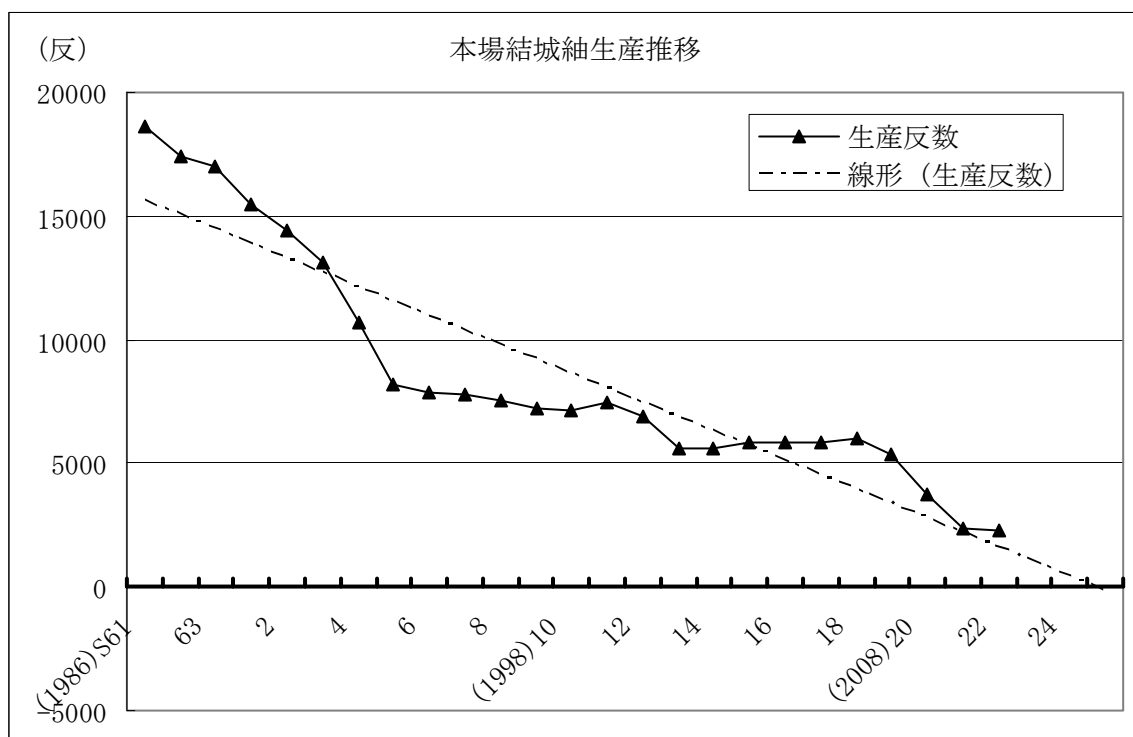
出所：矢野経済研究所「きもの産業年鑑 2011-2012」のデータを東レ経営研究所が編集、グラフ化

2. 本場結城紬の生産推移と着物市場との関連

次に、本場結城紬の生産の推移(栃木、茨城)を見ると、次のグラフ(「本場結城紬生産推移」)の通り、激しい勢いで減産が続いており、昭和61年=1986年には18,627反あった生産量が平成22年=2010年には2,302反と、12.4%まで縮小している。このグラフに傾向線を当てはめると、平成26年=2014年にはゼロになってしまうという重大事態である。

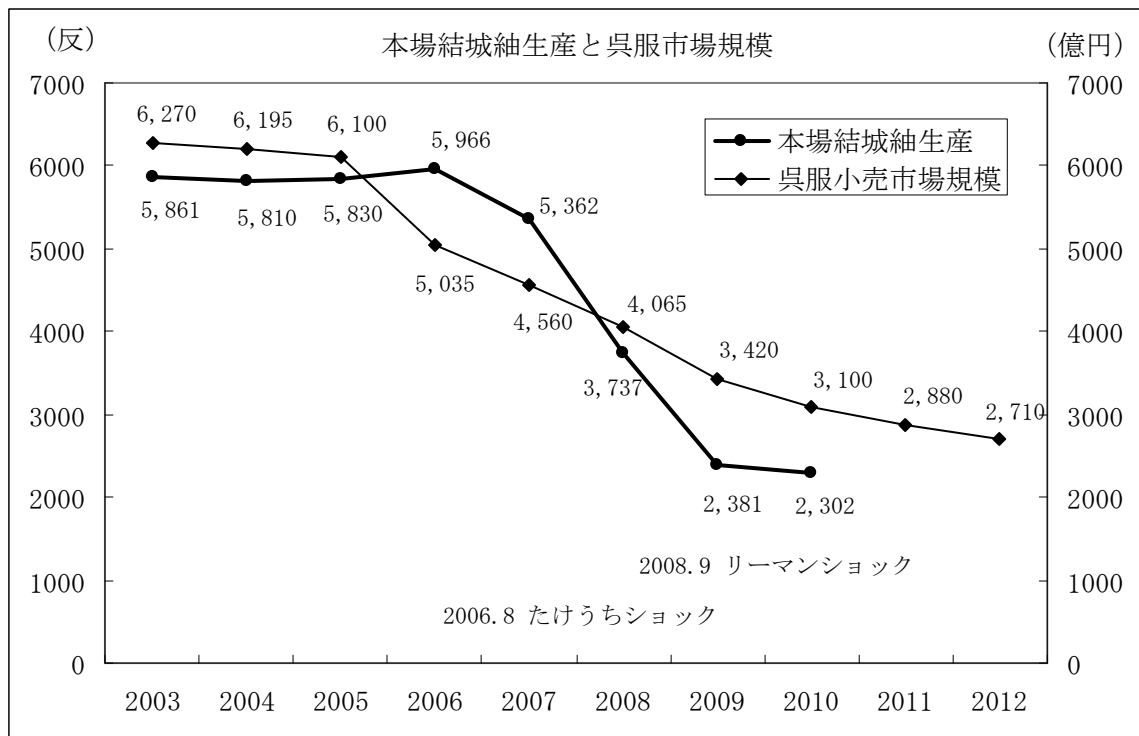
この生産量推移と先に掲げたきもの市場推移のグラフを重ね合わせてみると、次のグラ

フ（「本場結城紬生産と呉服市場規模」）のとおり、2007 年から 2009 年にかけて本場結城紬の生産量はきもの市場の縮小を大きく上回るペースで減少していることが分かる。これは先にのべた大手展示会商法小売企業の倒産が、きものの最高級品と称される本場結城紬に大きく影響した結果であろうと推察される。高級きものを、いわば「財産」としてクレジットを付けて販売する行き方が限界を迎えた 2009 年、2010 年あたりの生産数量が、本場結城紬に対する「実需」数量を示しているとも出来よう。この「実需」をどのようにして拡大するかが、産地の大きなテーマである。



出所：栃木県本場結城紬織物協同組合提供のデータを東レ経営研究所が編集、グラフ化

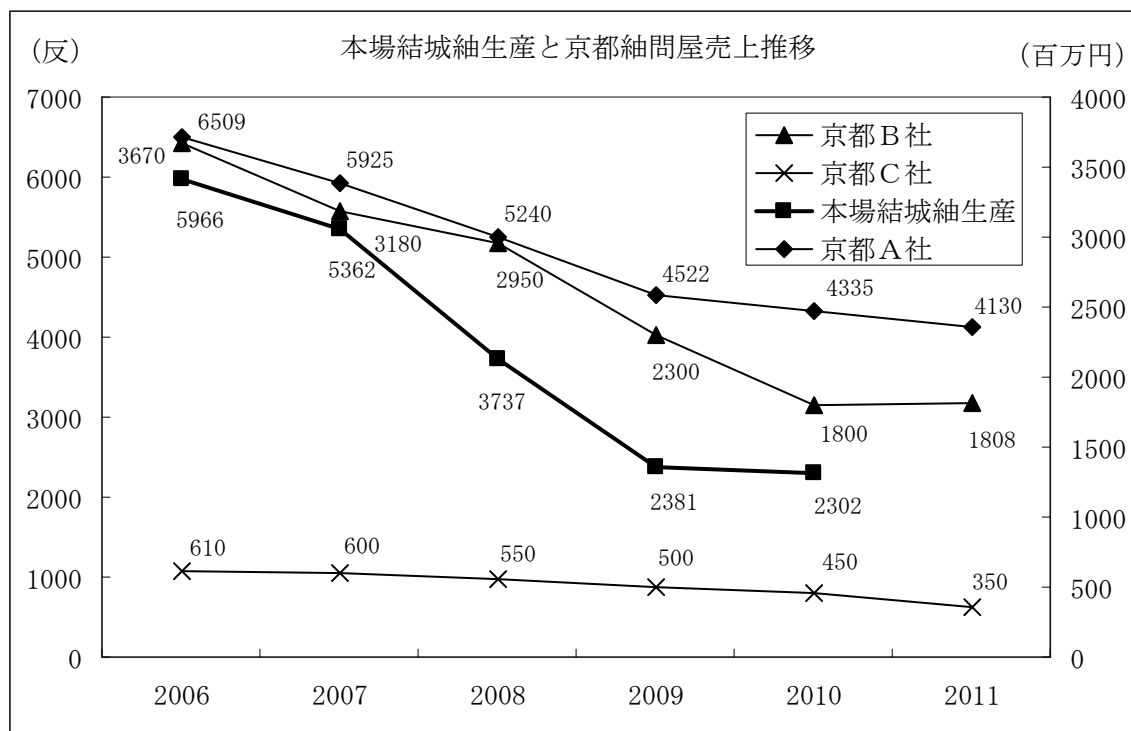
出所：既掲グラフを東レ経営研究所が編集、グラフ化



参考までに、本場結城紬の格安類似品である「いしげ結城紬」（茨城県常総市石下地区を中心とする鬼怒川沿いの地域で生産される絹織物。豊田紬、筑波紬とも呼ばれる。本場結城紬よりも生産の効率化が進んでいるとされる。また、かつては産地内分業体制が確立していたが、規模縮小とともに一貫生産化したといわれる）の推移をみると、1973 年に機屋 100 軒弱で 22 万反（＝2,200 反/軒/年）の生産があったものが、2010 年には機屋 26 軒で 13,000 反（500 反/軒/年）まで減少している。（日刊工業新聞 G サイト 2011. 4. 20 の記事内容より推定） とはいえ、2010 年の生産は本場結城紬の 2,302 反の 5.6 倍に達しており、消費者にとって区別が付きにくい商品であることから、本場結城紬の活性化を検討するにあたって「いしげ結城紬」との競合関係は重要な要素として念頭におく必要がある。

3. 本場結城紬の生産推移と京都紬問屋の売上推移

着物取引の本場である京都の問屋の中で紬の取扱量の多い先を抽出し、その売上推移を本場結城紬の生産量推移と重ねたものが次のグラフである。



出所：帝国データバンク企業情報と栃木県本場結城紬織物協同組合提供のデータを東レ経営研究所が編集、グラフ化

ここに見るように各問屋の売上げも落ち込みが激しいが、本場結城紬の生産の落ち込み方はそれを上回っている。やはり、先に述べた大手展示会商法小売企業の倒産が大きく響いた結果と見る事が出来る。

4. 着物業界の新たな模索の動き

着物業界全体を底上げするだけの大きなうねりや動きには至っていないが、縮小が続ける着物市場の中で、上記の全体的な動向以外に、それぞれ生き残りをかけた努力が続けられており、産地としてはこれら動きの中で将来性が認められるものには積極的に参画してゆく努力が求められる。

(1) 小売市場の模索の動き

- * 催事から店頭へ軸足を移す小売店が増加している。これは、割賦販売・特商法の改正小売法の施行にともなって催事への来場勧誘に及び腰となるコンプライアンス・プレッシャーもあって催事の集客が激減したことと、未だに尾を引くたけうちショックの二重の足枷が影響していることが大きい。
- * ナショナルチェーンは若年層向け中心に新タイプの店(プレタ着物、和洋折衷着物など)にチャレンジしている。しかし本体の売上を支えるほどの成功例はまだ少ない。
- * 悉皆サービス、預かり、クリーニングなどの顧客サービスを付加する顧客固定化の努力が増加している。
- * 次のような小売新勢力が出現している。
 - ① 年商 20～30 億円規模のローカルチェーン、年商地域密着型年商 2～3 億円規模の呉服小売店が世代交代し、小売店自ら商品リスクを持って産地に直接発注することなどでオリジナル商品をリーズナブルな価格で消費者に提供するなどの方法により、固定客を増やしつつ手堅いビジネスを確立している。また同じ志を持つ小売店同士の情報交換などをベースに織元へダイレクトに共同発注してオリジナル商品の開発と品揃えをしている。これらの店は近隣だけでなく広域に顧客を獲得している。
 - ② 閉店した地元百貨店の呉服部店員をリクルートし支店網を広げて伸びている小売店。
 - ③ SC などに出店し、完全買取でリーズナブル商品を提供している小売店。

(2) 卸売市場の模索の動き

- * リスクを持つ企画型仕入れ、オリジナル商品の開発強化に活路を見出そうとする卸売も見られる。
- * 著名ブランドをリーズナブル価格で販売するところではネット販売強化の動きがある。
- * 卸売業がネット販売のプラットフォームを形成し、そこに織元に参加して貰うというビジネス形態に挑戦する動きがある。成功すれば、昔ながらの在庫型卸売業から商品情報発信型卸売業という新しい「情報型卸売業」の新しいビジネスモデル出現の道が開かれる可能性もある
- * 今後、集散地卸売業界では、総合型が減って、特定商品や特定産地などに特化した卸売業やネット卸売業などへの分化の可能性がある。

Ⅲ. 産地の現状と問題点

「本場結城紬産地振興計画 平成 23 年度～27 年度」（本場結城紬振興協議会 平成 24 年 2 月）によると、産地の現状は次のとおりである。

1 生産量の状況

- ・本場結城紬の生産量（検査反数）は、昭和 55 年（1980 年）の 31,288 反をピークに、徐々に減少し、バブル経済崩壊後大きく減少している。特に、平成 20 年秋のリーマン・ショック以降は、生産量の減少が更に進み、平成 20 年（2008 年）には初めて 5,000 反を割り込み、平成 22 年度（2010 年）には 2,302 反となった。これは 30 年間で生産量がピーク時の約 7 %に減少したことになる。
- ・今後についても、産地では、「現状のままでは、今後も生産量は減少する」との見方となっている。

本場結城紬検査反数の推移（茨城県と栃木県の合計）

（単位：反）

S 54	S 55	S56	～	S62	S63	H 元	～	H19	H20	H21	H22
29,568	31,288	27,311	～	17,411	17,011	15,468	～	5,362	3,737	2,381	2,302
最盛期				バブル経済					リーマンショック		

2 生産者の状況

（１）製織事業者（織元）

- ・生産者（茨城県本場結城紬織物協同組合及び栃木県本場結城紬織物協同組合の組合員の合計）は 156 名であり、昭和 50 年代の最盛期（約 1,700 名）の 10 分の 1 以下に減少している。
- ・組合員の約 3 分の 2 は生業として成り立っていない。
- ・組合員の多くの織元の受注数は、年 4～5 反である。
- ・織子を雇用している織元はわずかである。
- ・一家で、絹づくりから機織りまでできる会員は半分以下である。
- ・低賃金の上、受注量が少なくなっているため後継者の育成ができない。
- ・本当の意味での後継者である“跡取り”が全くいない。

本場結城紬産地組合員の推移

(単位：人)

	H19	H20	H21	H22	H23
茨織協	158	146	129	112	100
栃織協	119	114	93	62	56
計	277	260	222	174	156

(2) 原料事業者（本場結城紬原料商共同組合）

- ・組合員は両県で12名いるが、実際に事業活動を行っているのは6名である。
- ・本場結城紬そのものの注文が少ないため、機屋の原料（糸）購入がわずかである。
- ・高級品の製織に必要な良質の糸をつむぐことができる人が少なくなっている。

(3) 染色事業者（本場結城紬染色工業組合）

- ・組合員は11名である。
- ・仕事は機屋からの染色依頼だけである。
- ・技術が途絶えることはないと思うが、このままでは本場結城紬で生計を維持できる人は少なくなる。
- ・就業希望者はいるが、生計が立つ見込みがないため就業をあきらめている。

3 産地問屋の状況（本場結城紬卸商協同組合）

- ・組合員数は11名である（すべて茨城県結城市内に所在）。
- ・需要回復に向け、百貨店などの展示販売会の開催に力を入れている。
- ・販売力の低下による生産反数の減少に苦慮している。
- ・新商品開発チームにより、着物以外の試作品の開発に取り組んでいる。
- ・海外の展示会に出展している組合員もいる。

IV. 産地を取り巻く業界環境と産地の課題

和に対する憧れや和ブームは現代日本人の生活意識や生活感覚として広がり、決して日本人の心が着物から離れたわけではないが、本場結城紬を含め和装の生産量は縮小の一途で、産地の活性化につながっていない。

特に高額な着物は売れなくなって久しいこと、これまで大きく市場を伸ばしてきたゆかたやリサイクル着物にブームの陰りがみられること、また値ごろ感とデザイン性を前面に打ち出してきたプレタ着物がデビュー以来約 35 年経つが思ったほど普及してないこと、さらにこれまで堅調だった成人式の振袖も写真館やレンタルショップの攻勢に押され気味で、「きもの産業年鑑 2011-2012」によると、振袖の市場規模はここ数年、毎年前年比 15% 前後の減少を示していること、など和装関連の市場や業界はこのように手詰まり感が一層強まり極めて厳しい局面に立っている。

こうした状況を打破するためには、織元、問屋、小売店が三位一体となって市場活性化や市場創出に取り組んでいく必要がある。

1. 産地を取り巻く業界環境

業界や市場の活性化に向けた課題を見極めるため、産地の活性化を阻む消費者や流通業界の動向など産地を取り巻く環境要因や背景は次の通りである。

(1) 流通業界を取り巻く環境

① 卸の情報伝達機能含む機能全般の低下

着物のサプライチェーンにおいて、企画、流通の両面でこれまで主たる役割を果たしてきた集散地問屋の業容はおしなべて縮小している。集散地問屋大手 9 社のうち、着物の売上が前年を上回ったのは 1 社のみ。2010 年度の 9 社呉服売上は 392 億円で前年比 90.8%。業容の縮小とともに、消費者ニーズの織元への的確なフィードバックなど卸の情報伝達機能の低下が目立っている。

② 守りの姿勢が強まる流通企業の経営

百貨店、チェーン専門店などの小売店や集散地問屋は、店頭の不振をカバーしてきた店外の催事販売が、割賦販売・特商法改正の影響もあって、集客不足から開催回数が大きく減り業績は大きく落ち込んでいるが、それに代わる有効な手立てが見つからない。多くの流通企業の経営の舵取りは、業務革新や業態変革というより防衛的要素が強まっている。

③ 商品開発が進まない悪循環に陥っている

小売店頭で高価格な着物を販売する際、「一生もの」や「年間を通じて着られる」という説明は、着物を「財産」として大切に扱って欲しいこと等を伝える反面、着物の流行を否定し、本来着物のもっていた豊かな季節感を否定することにもつながった。その結果、売場には無難な古典柄の着物が増え、自由でエキサイティングな表現の着物が減少したため、売場の魅力も失われ、店頭から消費者の足が遠ざかる一因となった。中でも男着物は売上規模が小さいため効率が悪く、売場、問屋、産地の各段階で在庫を積む余裕がないため、新しい商品提案や開発も少なくなった。これは婦人カジュアル着物、本場結城紬にも共通する問題点で、店頭に並んでいる商品に変化が乏しく、売場は新鮮な魅力がなくなった。売場に変化や魅力がないから新規顧客開拓につながらない。新規顧客が期待できないから、商品開発ができないという悪循環に陥っている。

④ カジュアル着物を巡る悪循環

着物業界は、これまで販売数量の下落分を単価でカバーするため、付加価値の高い製品を開発し平均単価を上げてきた。その結果、単価の相対的に高いフォーマルな着物ばかりが売場に増えることとなった。特に、リーマン・ショック後、歳時記的な必需品としてフォーマル着物に新規需要が偏る傾向が強まった。その一方でオフシーンや日常生活で着用するカジュアルな着物の商品開発は質、量ともに停滞することとなり、カジュアル着物の売場には消費者を引きつけるだけの魅力と変化が失われて売上も集客も減り、それがカジュアルな着物の売場をさらに縮小させるという悪循環に陥っている。

(2) 着物を取り巻く市場環境

① カジュアル着物は、より都市型商品へ

特に地方では、街着などカジュアルな着物を着るシーンや場所が少なくなっているため、カジュアル着物は地方で売れなくなっている。その意味で今まで以上に都市部向けの商品になっている。

② 堅調だったフォーマル着物でさえ消費者のレンタル対応に押され気味

比較的堅調であったフォーマル着物についても、長期化する不況で勤労者の所得水準が下落していることなどもあって、セット価格の下方修正など単価ダウンを迫られるケースが多い。さらに振袖を購入しないで写真館やレンタルショップでのレンタル対応で済ます人が増えている。

③ 好調だった七五三着物でさえ消費者のレンタル対応に押され気味

七五三関係は、少子化にもかかわらず売上は堅調である。これは少子化ゆえに通過儀礼を欠かしたくないとする親心（祖父母含む）がマーケットの堅調さを支えていると推察される。しかし、この分野も振袖同様、写真館によるレンタル需要の伸びがこのところ大きく、先行き楽観はできない。

④ 消費者を引きつける仕掛けやイベントが少なくなった店頭

業界の取引関係は委託販売や消化仕入れが多くなっている。業績不振が長期化する中で小売店は在庫リスクがないこともあって、店頭で消費者を引きつけるような積極的な販促投資活動を行わなくなっている。その結果店頭から客足は一段と遠のく傾向にある。

⑤ 変化と固有の魅力がなくなった店頭

需要低迷が続く中で、業界全体が商品リスクを抑えがちとなり、店頭には季節感のない、ターゲットも曖昧な無難な古典柄の着物が増えて売場に変化と固有の魅力がなくなっている。そのため、店頭から客足は一段と遠のく傾向にある。

⑥ 店外催事の代わりに勉強会や着付け教室という名目の販売会

店外の催事販売の回数が減った代わりに、小売店頭などで、勉強会や着付け教室を開催し販売する方法が見受けられるようになった。特に着付け教室については、最近従来の教室だけでなく呉服小売店、ナショナルチェーン、百貨店、メーカー、問屋、NPO 法人などが参入しており、消費者と着物の心理的・物理的距離を縮めて着物販売に貢献している面がある一方で、大都市部を中心に一部の業者による半ば強引な販売行為が、消費者から着物を着る楽しみを奪い、消費者と着物の距離を遠ざけている面も指摘されている。

⑦ 価格に対する信頼感が失われている売場

価格に対する消費者の不信感は少なくない。着物に興味や関心を抱く若い世代の消費者は少なくないが、着物文化の伝承が世代間で断絶気味であることから商品の価値と価格を相対比較できない人が多くなっているため、店頭で反物の価格だけが表示されていても裏地や仕立て賃などの見当がつかず最終的にいくらかかるか分からない人が多い。また着物売場には超高価なプロパー商品と非常に安価なバーゲン品が同時に存在して、その根拠がわかりにくいケースが多い。また客を見て価格を変える小売店もあるなど、本当の適正価格はいくらなのだろうかと消費者は混乱し、売場に入るのを躊躇することとなる。着物初心者にとって既存の着物売場は敷居が高い。

⑧ 着物姿の魅力を損なっている着物専門誌のスタイリング

各種の和装専門誌や着物専門誌はカジュアル着物の普及に大きく貢献しているが、こうした和装メディアの問題の一つとして、女性モデルの着付けを固くしっかり締めつけ過ぎたものが多い。着物専門誌の多くの商品紹介の写真は、カジュアル着物が本来持っている気楽さや品のあるラフさ、女性のふくよかな丸みを帯びたシルエットの美しさなどといった着物姿の魅力が表現されていないものが多い。微妙なニュアンスの問題ではあるが、着物雑誌の写真を見て思わず着てみたい、買いたいと思うか否かの大きな分岐点にもなる。着物の魅力や付加価値を表現するにはこうした要素にかなり留意する必要がある。

2. 本場結城紬が抱える課題

本場結城紬は、高度な技術や着心地が高く評価される一方で、Ⅱ、Ⅲ、Ⅳ-1章で見てきたように事業環境など産業としては極めて厳しい状況に置かれており、本場結城紬産地としては以下のような課題に直面している。

(1) 商品開発に係わる課題

① 新商品提案力が不足している

織元としてこれから獲得すべき消費者像や消費者ニーズを把握し切れていないため、新商品の提案力不足が小売から指摘されている。

② 新商品開発への考え方が統一されていない

反物、関連小物について産地の個々の企業がそれぞれの考え・イメージで新商品開発を進めているため、商品コンセプトはバラバラであり、そのため消費者段階でコーディネートした際にチグハグな印象になりやすいことが増えている。

③ 新商品開発に慎重な考えがあってダイナミックな新商品開発が進まない

本場結城紬は、重要無形文化財の手つむぎ、手くくり、地機織りの要件を満たす必要があるとの固定観念が強く、ダイナミックな新商品開発が進まない。

④ 織元の手元に、商品開発の源泉である過去のサンプル、アーカイブ^(注)がない

繊維に係る技能者・技術者・意匠開発者にとって、これまでのビジネスの積み重ねの中で蓄積されてきた膨大な生地見本や試作品等は新しい製品を生み出すための着想

を与える源泉である。アーカイブがないとクリエイティビティは成り立ちにくい。

注：アーカイブ（archive）とは、「記録や資料などをひとまとめにして保存すること」や「そのようにまとめられた資料群・サンプル群のこと」、さらには「その保存場所や保存機関のこと」を表す。また類義語のライブラリー（蔵書・図書館の意）が「図書を対象にしたコレクション」であるのに対し、アーカイブは「様々な媒体の資料を対象にしたコレクション」を総称する。

（２）サプライチェーンに係わる課題

① 県内・市内に流通、商品企画、価格の各面でイニシアティブを持つ問屋がない

小山市の産地内だけでは問題解決できないことが多く、行政支援を含めた新たな取り組みも効果・効率面で十分とは言えないことが多い。

② 末端実需不振のしわ寄せが産地企業に偏る傾向がある

本場結城紬は産地問屋より集散地問屋を経て小売店へと流通するのが一般的であるが、近年、産地問屋以降は委託販売の形で流通することが多くなっている。買取りの場合でさえ商品が売れなければ生産者に代金が支払われない場合が出てきている。また委託販売から消化仕入れに移行する傾向がみられる。

このように、現状の商習慣は、末端実需不振のしわ寄せが産地に偏る傾向があり、流通全体でリスクを負担する仕組みとはなっていない。

注：消化仕入れとは、商品の所有権を卸業者やメーカーに残しておき、小売店で売上があがったと同時に仕入が計上されるという取引形態のこと。小売店からすると、在庫リスクを抱えずに商売できることになる。委託販売の場合は、販売手数料が小売店に落ちるのに対し、消化仕入れの場合は通常の見取り仕入と表面上は同じように売上と原価が計上される。

③ 商品が最終消費者に届くまでのサプライチェーン全体の付加価値競争力が弱い

大手百貨店、大手量販店、大手アパレル卸など洋装を扱う業界では、自らの収益をあげるため、納入業者を圧迫して製品原価率を下げる行為が見受けられる。原価率を切り詰めれば納入業者（織元など）の開発力が低下して商品の価値が損なわれる。消費者側でもそれを理解しているため、プロパー価格では売れなくなり期中期末を問わずセールが常態化している。その結果、さらに収益性が悪化するとともに、消費者に見離されて、大手百貨店、大手量販店、大手アパレル卸の長期凋落につながっている。

一方、着物業界の製造原価率の低さと流通コストの高さは洋装の比ではない。一部の業者には、「着物業界は特別」、「着物業界はこれが当たり前」という慣習が存在し、

特に一部の流通業界には、未だに消費者を軽視した販売をする関係者も存在している。

商売の基本は、「顧客第一」と「仕入先含めた取引先との共存共栄」であり、その上に立って、商品が最終消費者に届くまでのサプライチェーン全体の付加価値競争力、適正価格、最終消費者からの価格信頼感、供給側（製造業）の収益性を同時に成り立たせることが必要なことである。取引先である納入業者（織元など）にのみ商況不振のしわ寄せを強い続ける流通企業との関係は今後見直すとともに、共存共栄のパートナーとして織元を位置づける先進的小売業との連携を強める必要がある。

④ 産地問屋毎の織元の系列化・下請け化がさらに進む

商品の売れ行きが長期凋落傾向を示す中で、産地問屋毎の織元の系列化・下請け化がさらに進むと予想される。発注量が減るにともなって、問屋からみて「扱いやすい、気心の知れた」織元に重点発注する傾向が強まると見込まれる。

将来的に織元は、産地問屋の系列にしっかり組み込まれて、従来通り企画機能と営業機能を問屋に全面的に依存しつつ「問屋と織元のセット」で生き残るのか、企画機能と営業機能を過度に問屋に依存するのではなく、自前の展開ができる「独自マーケティングする織元」として生き残っていくのか見極める時期にきている。

⑤ 製造原価率が原料代込みで多くても 15%前後の水準では生業として成り立たない

本場結城紬は数反分まとめて行える工程はごく一部で、織りの工程では 1 反毎の手作業であり、延べの製作期間は数ヶ月に亘る。原料代を差し引いた技術者・職人の工賃が販売価格の 5%と見込まれ、一反織り上げるのに仮に一ヶ月かかるとして、10 万円に満たない賃金では専業では生業として成り立たない。後継者が育たないのは必然である。織元や染色企業・工房が生業として成り立つためには、サプライチェーン構造の見直しは避けて通れない。

（３）後継者・技術継承に係わる課題

① 産地が生業として成り立つ産業基盤の確立なしに後継者問題の解決はない

経営者が 60 歳代後半から 70 歳代になると、企業としては、経営者の引退・後継者への交代ということが経営課題の重要な一つとなる。今回の産地組合員へのアンケート調査結果をみても、ほとんどの組合員に後継者がいないことが判明した。製職事業者（織元）や染色事業者としての将来に希望が持てれば、自分の子供や、やる気のある従業員への交代も進む。しかし、「本場結城紬産地振興計画 平成 23 年度～27 年度」によると、組合員の 3 分の 2 は生業としてなりたっていないことから、経営層の後継者が育たないのは必然ともいえる状況にある。また技術者の技術継承や後継者問題も喫緊の最重要なテーマである。

② 産地は「売れない危機」以前に「作れない危機」に直面

製織業・織元や染色業が生業として成り立たないことや組合員の42%が70歳以上に達しており、またほとんどの組合員に後継者がいないという現実の中で経営者と技術者の高齢化・引退などを考え併せると、このまま行くと、廃業する企業が増えるとともに、技術者の不足から、いずれ生産の継続ができなくなる。つまり、産地は、「売れない危機」以前の問題として「作れない危機」に直面することになる。生産機能の衰退は、核となる機業や染工場の機能維持だけでなく、真綿掛け、糸つむぎ、緋くくりなどの付帯の作業工程にまで広がっている。また真綿は主に福島県伊達市保原町から購入しているが、現地の真綿作り（真綿掛け）をする人の高齢化が進んでおり、10年先の供給がどうなるかは分からない状況にある。

③ 「家業」としての後継者育成は困難

組合員の42%が70歳以上に達しており、またほとんどの組合員に後継者がいないということを考え併せ合わせると、後継者問題は家業という枠組みではもはや解決できない。

（４）産地資源活用に関する課題

産地内で本場結城紬が多く着られている訳ではなく、また販売店もあまりなく、地産地消的な産地資源活用の方法にも課題がある。

V. 本場結城紬産地活性化プラン

1. 基本方針

Ⅱ. Ⅲ. Ⅳ章で見てきたように、本場結城紬産業をめぐる環境は、大変厳しい状況に置かれているが、産地外の業界キーマンに対するヒアリング調査の結果を見ても明らかなように、産地外から本場結城紬の活性化に対する期待は大変大きいものがある。それは、本場結城紬が日本の伝統文化とその美意識そのものであるからと、本場結城紬の忍耐強く精密な手仕事こそが、最先端工業製品における「JAPAN QUALITY」の根源であるからである。

世界に認められた本場結城紬の伝統技術を後世に確実に伝えていくため、次の目標を掲げながら、産地一体となって新しい展開を積極的に推進していくことが肝要と考えられる。

1. 魅力ある質の高い商品の開発・生産

日本最古の技法を今に伝える本場結城紬といえども、商品である以上消費者に認められなければ購入には至らない。

和装市場の動向を踏まえ、知名度に奢れることなく、魅力ある質の高い商品を市場に提供することで、従来からの本場結城紬の愛好者のみならず、新規顧客の開拓につながることを期待される。

2. 生産者数の維持と時代に即した生産体制への見直し

分業制が中心の本場結城紬産業は、各工程に関わる生産者の存在が必要不可欠であり、これ以上の生産者の減少は、産地の崩壊を招くことが想像に難くない。

生産者相互の結束を強め、生き残りのための革新的なアクションを起こすことで、減少傾向に歯止めがかからない生産者数の維持を図ると共に、これからの時代に合った新たな生産体制を構築することで、各生産工程の技術継承につながることを期待される。

3. 後継者の確保・育成

本場結城紬産業に従事する生産者の後継者不足は、大変深刻な状況におかれており、このままでは世界に認められた伝統技術が途絶えてしまう危険性がある。

本場結城紬の生産に関わりたいという意欲的な人材を、産地内にこだわらず積極的に招聘し、産地一体となって後継者を育成していくことで、生産技術を後世に確実に伝えていくことが期待される。

2. 基本方針に取り組むための3つのポイント

前述の基本方針を実現可能なものとするためには、次に掲げる3つのポイントに留意する必要があります。

①まず本業の基盤強化に集中

- ・ 産地企業の実優先課題は、本業の基盤強化に取り組むことである。
- ・ 国内で売れないから「輸出」を、本業の用途が不振だから「洋装含めた新用途」へと安易な課題設定をしがちであるが、これらの課題は両方ともかなりハイリスクな課題であり、業界を見渡しても商業的な成功例がほとんどないのが実情である。
「輸出」、「洋装含めた新用途」それぞれの分野にはそれぞれの専門企業があり、彼らは少なからぬ精通したスタッフを抱えて日々切磋琢磨しながら優勝劣敗を経て生き残ってきた企業である。加えて、輸出では為替リスク、特に婦人服では流行トレンドのリスクなど様々な経営リスクがあつて、1シーズンでもひとたび舵取りを誤ると致命的なダメージを受けかねない。厳しい競争に生き残ってきた専門の企業にとってさえ、いずれのテーマも生地ビジネスとしては決して採算性のいいものではない。
- ・ いずれのテーマも片手間でできるほど甘くはない。輸出や新用途開発専門のスタッフを抱えることも必要であり、どのような条件や体制を整えれば輸出が可能になるのか、あるいは洋装含む新用途で継続的にビジネスを成り立たせることが出来るのかを見極めなければならない。「輸出」、「洋装含めた新用途」に取り組むことは、まさに企業の業態転換であり、業態転換は組織編制や人材の機能構成の変更や既存事業の整理を伴うものである。不用意に「輸出」、「洋装含めた新用途」に相応の経営資源を投入すれば、成果が思うようにあがらぬ内に経費だけが膨らんで本業にしわ寄せがゆき、小規模経営の産地企業は倒産か廃業に追い込まれる懸念がある。もちろん条件や体制が整っていて輸出や新用途に向けてスムーズに事業拡大できる企業は積極的に取り組むべきである。
- ・ 本業の基盤強化のために取り組むべきことは何か。それは、現状あまりにも他に依存し過ぎている織元の企画力と営業力の強化、さらには新しい世代の消費者に対する商品提案力と情報発信力の強化につきる。これをクリアしない限り、後継者問題含めて、産地のあらゆる課題は解決しない。中途半端に経営資源を分散させるのではなく、まず本業の基盤強化に集中することにより、産地外の最終消費者や小売を含む流通企業にとっても、産地内の若手にとっても魅力的で持続可能な産地としての基盤を再確立することにつながるといえる。

②積極的なイノベーション

- ・ イノベーションなき事業は、いずれ衰退し存続の危機を迎える。

- ・産地の生き残りは本来「自助努力」であるべきで、そのためには、業界や消費者の動向を見据え、生き残りのための革新的なアクションが必要であり、産地のリーダーの覚悟と勇気と実行力が必要である。

これまで織元は、産地問屋からの発注に対して納期内に求められる品質を納品してきたが、生産者は年々減少し後継者もほとんどいないという現在、今後も従来どおり生産できるという保障は全くない。後世に本場結城紬の技法を伝えていくためには、抜本的な変革がどうしても必要である。

- ・イノベーションに必要なのは、事業マインドのリセットである。伝統文化に安住せず、半歩先を読むことからイノベーションの課題は導き出される。そこでは、斬新なアイデア以上にビジネスへの落とし込みや経営者の決断力、経営者と現場の実行力と粘り強さと軌道修正力が重要である。ポイントは、「大きく構想して、小さく計画して実行する（失敗しても大きな損はなく取り戻せる）」です。そして「小さな成功を積み重ねながら大きく構想して大きなイノベーションにつなげる」ことが大切なのである。
- ・今後、産地問屋毎の織元の系列化・下請け化がさらに進むと予想される。発注量が減るに伴い、問屋からみて「扱いやすい、気心の知れた」織元に重点発注する傾向が強まり、将来的に織元は、産地問屋の系列に組み込まれ、従来通り企画・営業機能を問屋に全面的に依存しつつ「問屋と織元のセット」で生き残る道を進むことになるであろう。しかしこれでは、問屋が結城市にしかないこともあって小山市本場結城紬産地が自立した産地としては消滅することにもつながりかねない。
- ・このような事業環境の中、企画機能と営業機能を過度に問屋に依存するのではなく自前の展開ができる「独自マーケティングする織元」のグループの現れることが期待される。このようなグループの出現により、消費者に届くまでのサプライチェーン全体としての価値競争力のアップを、サプライチェーン構成員全員で追求して、より低いロス、消費者の価格信頼感を取り戻す適正上代の設定、より高い製品原価率などを同時に成り立たせる取り組みを進めていくことが可能となる。上記のどちらでもない中途半端な織元は廃業など市場からの撤退を余儀なくされるのではないかと推測される。

③着物文化の評価向上

- ・日本の風土に適した着物文化を評価する取り組みが必要である。
- ・洋服と異なり、着物は湿気の多い日本に適した開放的な構造となっており、襟元や手首を閉め付けないため、日本の風土で暮らすには快適で健康的なワードローブである。夏は涼しく冬は暖かい着物の良さは省エネルギー型社会に最適であり、また環境を破壊しない素材を使った着るものづくりも、エコロジカルで時代に適しているといえる。
- ・長方形の布で構成された着物は解いて仕立て直すことが可能であり、擦れて薄くなった部分を他の部分に廻したり、継ぎを当てたり、あるいは染め直すことも可能です。着物として役に立たなくなれば、座布団やクッションに使い、最後は雑巾に使うなど、

徹底してリサイクルして布の命を終えさせていた。このように着物が持つ思想は、一部の洋服に見られるような使い捨て文化とは正反対のもので、どちらが環境にやさしく豊かな生活であるかは言うまでもない。

- ・ このような特徴を持つ着物であるが、着物を現役ビジネスパーソンのONの仕事着として着せることには無理があり、可能性があるのはOFFのウェアカジュアルな着物といえる。ここにカジュアルな着物の雄である本場結城紬の市場チャンスが生まれる。エコロジーウェアとしてカジュアルな着物、その代表格である本場結城紬というコンセプトを積極的にアピールするべきである。
- ・ 定年を迎えた比較的裕福な団塊世代向けに、本場結城紬を憧れのOFFのエコロジーウェアとして位置づけ、販売を展開することは生産回復ための重要な鍵となる。

以上①～③のポイントは、本場結城紬産業の復興を考えるにあたっては必要不可欠なことを考える。

「最高級で最高の格付け」として本場結城紬の質を維持しつつ、「少々奮発すれば手の届く価格の商品」として両立させること

ファッション産業というものは、元来夢やファンタジーを提供する（売る）価値訴求型産業であるが、一部の富裕層の消費者に支えられているだけでのビジネスでは事業が広がらない。流行追随派の大衆的消費者も数多く取り込んで大きなビジネスを展開しなければ発展につながらない。

そのためにもマーケティングは必要である。これは、消費者のニーズに即した商品を作るのみならず、消費者のニーズの一步先か半歩先を先取りして提案し需要喚起しコントロールすることであり、さらには、作った商品がスムーズに無理なく売れていく仕組みを作ること、つまり商品ロスと無駄な流通コストを抑えて製造原価率の高い（＝商品価値の高い）サプライチェーンを作り商品を供給することにある。

カジュアルなラグジュアリーブランドとしての本場結城紬の最優先課題は、「街着・おしゃれ着物として本来ある本場結城紬が、現代の消費者の憧れの対象として最高級で最高峰のランクにあること」を再認識してもらうというファンタジーの側面をアピールすると同時に、現代の消費者が「少々奮発すれば手の届く価格の商品ラインで、品揃えも魅力的で充実している」というリアルな側面の両方を改めて強化・充実させることにある。

そのためにも、織元側に企画力の強化、営業力の強化、ブランド発信力の強化が絶対的に必須であると考えられる。

3. 重点課題

ここで、本場結城紬活性化に向けての重点課題を、再度整理することとする。

① 新商品開発

消費者は、着物に関して「今シーズンらしい新鮮さ」をこれまで以上に求めており、着物の流行サイクルは年々早まっている。このため、絶えず新鮮な魅力の商品を提案し続けなくてはならないが、売場、問屋、産地の各段階で在庫を積む余裕がないこともあって、新しい商品提案や開発が少なくなり、逆に店頭には無難な古典柄が増えるなど、消費者ニーズとのギャップは大きくなっている。商品開発の方向性の見直しは喫緊の課題である。

② 織元にも求められるマーケティング機能

持続可能なビジネス・企業として生き残るには、織元にもマーケティング機能が求められる。マーケティングとは、一つには「売れる商品を創り出すこと」、二つ目は「それが売れていく効率的な仕組みを作り上げること」である。将来的に見て、全ての産地問屋が企画機能と営業機能を堅持して、これまで通り織元を牽引できるとは限らない。その時に、織元が従来通りのモノづくりに徹する=下請けに徹し、企画機能と営業機能を問屋に過度に依存したままでは、織元としてその先にあるのは衰退と存続の危機である。今後産地問屋業界は一段と優勝劣敗が進むと予想されるため、織元としては、自らのマーケティング機能の強化やレベルアップは避けて通れない課題である。

③ 後継者育成・確保

織元や染色業の組合員の3分の2は生業としてなりたっていないことや、組合員の42%が70歳以上に達しており、かつほとんどの組合員に後継者がいないという現実を考え併せると、このままでは廃業する織元が増えるとともに、技術者の不足からいずれ生産の継続ができなくなる。もはや後継者問題は家業という枠組みでは解決できない状況にあり、複数の織元による会社組織化や後継者の協同育成なども含めて、抜本的な方策の検討が必要である。行政を含めた産地全体の重要な課題と捉え、後継者の確保に努めなければならない。

④ ブランド（＝織元工房）単位のトータル商品開発、流通開発

本場結城紬は分業が基本であるので、作家の代わりに織元工房のブランド化が必要である。和の商品開発は、これまで着尺、帯、小物とそれぞれバラバラに行われてきた。商品が売れないため商品開発の幅が狭くなり厚みもなくなっていることから、最終消費者段階でコーディネートした時のチグハグさも散見することができる。現代日

本人の平均的衣消費スタイルはブランド単位の傾向があり、そういった消費行動に効果的にチューニングする意味でも、ブランド（＝織元工房）単位のトータル商品開発、流通開発に取り組む必要がある。

⑤ 小山産繭からの一貫生産体制づくり

産地の生産機能の衰退は、核となる機業や染工場の機能維持だけでなく、真綿掛け、糸つむぎ、緋くくりなどの付帯の作業工程にまで広がっている。また真綿は主に福島県伊達市保原町から購入しているが、現地の真綿作り（真綿掛け）をする人の高齢化が進んでおり、10年先の供給がどうなるかは分からない。産地が作れない危機を克服するためには、技術習得が難しいと言われている「真綿掛け」の技術者を養成することを含めて、早急に小山産繭からの一貫体制を確立する必要がある。

⑥ 産地資源として地産地消の促進

本場結城紬の産地でありながら、本場結城紬を着用する人を見かけることは少なく、またオリジナルグッズ類も含め、本場結城紬を購入することができる小売店は多くない。本場結城紬購入費助成制度や着用奨励制度、無料で着物を貸し出す着心地体験制度など行政による支援が整備されつつあるが、これらの一層の継続・充実に加えて、消費者が購入しやすいよう、本場結城紬を取り扱う小売店の増加を促す取り組みが必要である。

⑦ デジタル化含めて産地アーカイブの構築

過去の優れたデザインや匠の技、優れた素材や商品に関するデータを体系的に収集・再整理し、これを検索できるようにすることにより、本場結城紬産地が過去の優れた意匠、匠の技、優れた素材に立ち返って商品開発することが可能となる。またアーカイブは業界の次世代を担う人材の育成に供するツールとしても極めて有効である。産地の生地アーカイブは、産地問屋の企業秘密的ノウハウとして保有蓄積されてきたため、それを産地全体で共有して活用することは現実的には困難と思われるが、本場結城紬が誇りうる日本の伝統文化や着物文化を体現する資産であることから、ビジネスリソースである産地の生地アーカイブが散逸する前に、過去のものについては、産地問屋や小売店、美術館などの協力を得て、可能な限りデジタルアーカイブとして蓄積することが必要である。

⑧ 魅力的な産地であるためのトレンド発信

メーカーである織元が小売や問屋などの流通業者と最終消費者に対して売れ筋に関する市場操作をすることによって、メーカーとして商品リスクをミニマイズするという目的と、併せてマスコミも含めた世間の注目度を上げるための市場活性化イベントを開催するという二つの目的を同時に達成するために、流行トレンド発信やシーズン

コレクション発表を実施する必要がある。

⑨ エコロジーウェアとしての着物のアピール

着物という形式は日本の風土に適している。着物は湿気の多い日本に適した開放的な構造となっており、襟元や手首を閉め付けないため、快適で健康的なワードローブといえる。夏は涼しく冬は暖かい着物の良さは省エネルギー型社会に最適であり、また環境を破壊しない素材を使った着るものづくりも、エコロジカルで時代に適している。本場結城紬の活性化を目指すにあたっては、エコロジーウェアとしての着物の再評価を社会的にアピールし、商品訴求を行う必要がある。

⑩ トレーサビリティ

欧米の洋装ブランド企業のように、和装小売や問屋もサプライチェーンの産地工場・工場の情報を公表することで、消費者に対する品質保証に繋がる。織元などの産地製造企業にとっては、こうした情報公開により、産地生産の信頼性をアピールするというメリットも生じる。

4. アクションプラン（テーマ別復興振興計画）

以上を踏まえ、今後重点的に取り組む施策について以下に列挙する。

取組 1 新商品開発

① 街着・おしゃれ着としての商品開発の充実・強化とフォーマルにも対応できる商品の提案

——「色無地」シリーズ、「縞」シリーズ、「草木染」シリーズの開発とコレクションとしての展開

街着・おしゃれ着としてニーズの高い、色無地や縞、草木染などの商品開発の充実・強化を図る。

取り組みとしては、それぞれのテーマ毎に、織元の中でリーダー的存在の数社により開発した商品群が、目安として各社開発商品の3割程度を占めるくらいを目指して研究会スタイルで取り組む。

なお、現行品や他産地類似品と一線を画するため、それぞれのシリーズに愛称をつけサブブランド化し、それぞれ商標登録する。「マーケティング活動は知的財産権とセット」で考えるべきであり、新商品や新商品シリーズのネーミングは必ず商標登録し、また意匠も登録して権利を確保することが必要である。

また、特に淡い色の「色無地」商品は、帯や帯締め合わせの方次第で、上品で洗練された新しいタイプのフォーマル着物として提案できるので、街着・おしゃれ着とは別カテゴリーの「フォーマル着物」として、あるいは「フォーマルにもカジュアルにも対応できる着物」として提案していく。

② ブランド（＝織元工房）単位のトータル商品開発、流通開発

——本場結城紬は分業が基本であるので、作家の代わりに織元工房をブランド化

これまで着尺、帯、小物とそれぞれバラバラに行われてきた和の商品開発を改善するため、ブランドイメージ（工房ブランドなど）を統括するディレクターを起用して商品をトータルに開発し、さらにそれをベースにしたブランド毎のチャネル開発を図る。

ブランド・ディレクターは産地内の織元や染色企業の代表者が担うのが最も効率的であるが、的確な人材を産地で確保できない場合は、産地外から専門家を起用することも選択肢とする。

織元が必ずしも全てを自ら作る必要はなく、企画統括機能を持ってトータルコンセプトを決めてメインの着尺は自ら製作し、着尺以外の帯などの周辺商品は、コンセプトに沿うものであれば他の織元に外注委託することも可とする。

さらに、出来上った関連商品は、自ら価格や流通をコントロールすることで、自らの構想通りに販売を行うことができる

なお、①同様、商標登録や意匠登録は必須である。

③ 男物の「縞」、「無地」、「昔の本場結城紬の復刻」シリーズの開発とコレクションとしての展開

——男物着物の再生を先行させてプロモーション

市場規模が大きく既存流通とのバッティングを起こしやすい女性用着物ではなく、市場の流通量が少なく既存流通とのバッティングも少ない男性用着物の開発の強化を図る。

これは、既存流通との調整に時間とエネルギーを割かれる懸念が少なく、また流通量が少ないことは情報の希少性があるとも言え、このことは新しいビジネスモデルの立ち上げが比較的容易であり、併せて社会的、プロモーション的なインパクトも期待できるからである

特に、本場結城紬らしい男性用の着物として価値が見込まれるのが、江戸の大商人たちに愛され重宝がられた本場結城紬の復元である。

最近の結城紬は「柔らかさ」に重点をおき、糸を細くした結果、磨耗堅牢度が下がった（擦り切れやすい）と言われている。しかし、江戸の商人たちは結城紬を誂えるとまず番頭に着せ、適度に柔らかく馴染んできた頃に取り上げて自分が着たと言われている。

これから察すると、江戸時代の結城紬は太い糸を密に打ち込んだ、かなり無骨な質感が魅力の一つであったと考えられ、親子三代くらい着て真の風合いや味が出てくるようなものだったことが推測される。

1着 100万円超で取引されるプレミアムジーンズ以上に価値のあるプレミアム紬こそが、他の紬産地には真似のできない本場結城紬の原点である。しかも国重要無形文化財に指定され、ユネスコ無形文化遺産に登録されているという、これほどプレミアムな物語性を持った産地と商品は他にない。「かつての本物」を再現し、適切な登録商標のもとストーリー付きで展開すれば、他の紬産地や「いしげの商品」とは一線を画した憧れの対象商品として、団塊世代含む新しい消費者世代層に認知されることにつながる。またこのことは、すでに結城紬を持っている消費者をさらにヘビーユーザー化させることにもつながる。

取り組みとしては、①同様、研究会スタイルから始めることとする。なお、商標登録や意匠登録を必須であることは当然である。

④ 小山産繭からの一貫生産体制づくり

——産地問屋が市内にないことや地名ゆえに結城市産地の外縁的存在と見られがちなことから脱し、小山市本場結城紬を名実ともに産地の中核に位置づけるチャンス

古くから養蚕業が盛んに行われてきた小山市では、現在も9件の養蚕農家が、年間約8.5tの繭を生産している。

市内の織元の多くは、原料商が福島県伊達市保原町から購入した真綿を使用しているが、小山産繭を活用して生産することが可能かどうか、価格や仕入れ量などの諸条件について、研究会を立ち上げ検討を行うこととする。

⑤ デジタル化含めて産地アーカイブの構築

——アーカイブがないと産地のクリエイティビティは成り立たない。

産地アーカイブをデジタル化することにより、生地見本アーカイブ情報の編集・加工・受発信・検索等の機能が飛躍的に向上することになる。

具体的には、織元や産地問屋が次シーズンの商品企画のために過去のアーカイブを参照するという機能に加えて、いちいち先方に出向かなくても、産地として全国の集散地問屋や小売店や消費者などの得意先に対して、新商品PR情報や展示会案内情報の発信、織元や産地問屋個々の企業PR情報の発信、技術後継者募集など人材情報の受発信などの機能も併せ持たせることが可能となるからである。

なお、他社に見せたくなく自社のみで活用したい見本群・アーカイブについては、システム上対応することができるようにする。

取り組みとしては、専門の研究機関を中心に、織元や問屋などの関係機関から構成された研究会を立ち上げることから始めることとし、徐々に充実させていくこととする。

取組２．普及宣伝・販路開拓

① トレンド発信、コレクション発表の必要性と意義

——メーカーが商品リスクをミニマイズするためのトレンド発信

トレンドの発信としてコレクション発表の場を開催する。トレンド発信のための展示会やコレクションを開催する目的の大きな一つは、サプライヤーとして市場トレンドのイニシアティブを握ることにある。

これはメーカー側が小売や問屋などの流通業者と最終消費者に対して売れ筋に関する情報操作をすることによって、メーカーが商品リスクをミニマイズできること、併せて注目度の高いイベントを開催することで市場活性化をはかるという二つの目的を同時に達成しようという戦略からきている。

市場のイニシアティブを取り優位なビジネスを展開する意味でも、本場結城紬の社会的かつ業界の注目度を上げる意味でもトレンド発信としてのコレクション発表は必要であることから、新商品開発の際は、コレクション発表の場を設定することとする。

② デジタルコンテンツ制作による情報の発信

——効率的で効果的な本場結城紬のPRに向けて

本場結城紬を全国にPRしていくためには、デジタルコンテンツを活用することは大変重要な手法である。

見る人を魅惑させるという点では、展示会やファッションショーに叶わないが、これらは一回きりのものである。これに対して、商品のプレゼンテーション映像などのコンテンツ制作は、ショーを開催するより経費を抑えることができ、かつリアルなショーより商品のディテールをアピールできるなど様々な長所がある。

市や組合等のHP上に貼り付けて、消費者とのコミュニケーションツールとしての二次使用としての活用方法も考えられることから、デジタルコンテンツの制作に取り組むこととする。

③ エコロジーウエアとしての着物のアピール

——富裕層向け憧れのOFFのエコロジーウエアとして本場結城紬

本場結城紬の活性化を目指すにあたっては、エコロジーウエアとしての着物の再評価

を社会的にアピールし、着物そのものの需要を喚起する必要がある。

日本の風土から生まれた着物は、これからの省エネルギー型社会を形成する上で重要な要素となり、また素材そのものも化学繊維と異なり環境を破壊することがないため、本場結城紬をPRする際には、これらのメリットを積極的に発信していくこととする。

取り組みとしては、まずエコロジーウェアとしてPRするために必要なデータを収集し、コンセプト化を図るため、研究会を設けることとする。

コンセプト化を定めた後は、本場結城紬の紹介パンフレットなどにエコロジー性を記載し、そのメリットを強調していくとともに、各種環境に関する展示会などにも出展し、本場結城紬の魅力を様々な角度から発信していくこととする。

併せて、団塊世代富裕層向けの憧れのOFFのエコロジーウェアとして位置づけてPRすることで、着用の機会の創出も演出していくこととする。

④ ブランド体系の再構築

——商品シリーズ毎のサブブランド化、織元工房毎のサブブランド化

「取組1. 新商品開発」の項で記したように、縞コレクション、無地コレクション、昔の本場結城紬の復刻コレクションを、それぞれのテーマ毎に、愛称をつけサブブランド化し、現行品や他産地類似品と一線を画するため、それぞれ商標登録する。

また、本場結城紬は分業が基本であるので、作家の代わりに織元工房毎に愛称をつけ、それをブランド化し、現行品や他産地類似品と一線を画するため、それぞれ商標登録する。

「マーケティング活動は知的財産権とセット」で考え、新商品や新商品シリーズのネーミングは必ず商標登録し、また意匠も登録して権利を確保することが必要である。

取組3. 後継者育成・確保

① 若い経営者、技術者の育成

——本場結城紬の技術を学ぶ意欲のある人を、積極的に受け入れ

本場結城紬の伝統技術を後世に確実に伝えていくためには、後継者を確保・育成することが急務であるが、ほとんどの組合員にその技術を受け継ぐ後継者はいない。

このままでは、日本最古といわれる本場結城紬の技術も途絶えてしまうことが懸念されるため、産地内外にこだわることなく、技術を学ぶ意欲のある若い人を研修生として受け入れ、育成していく必要があるが、生業としての成立が見込まれない以上、「成り手」は少ない。

このため、市では、研修生の生活を安定させるため、職員として雇用し、確実に技術

の継承を図ることができるよう新たに制度を創設する。

また、数多くの生産工程からなる本場結城紬は分業制が基本だが、各工程に係る技術者の減少により、生産そのものが継続できなくなることが予想されるため、研修生には一人で複数の生産工程を習得させる必要がある。

② 共同作業場の設営と後継者育成指導の強化

——時代に合った新しい生産体制の構築

せっかく職員として雇用しても、作業する場がなくてな育成もままならない。また、今後ますます生産者が減少することも予想され、分業制を維持していくことは厳しい状況にある。

このため、職員の研修の受入れ先としてはもちろん、織元の事業性（新商品開発・販路開拓など）を強化するためには、複数の織元の協同と、多岐にわたる生産工程を一ヶ所で行うことが可能な共同作業場の存在が不可欠である。

またこのことは、小山産繭を使った一貫体制を構築する上でも重要な課題である。

取組 4. 流通

① 流通過程の改善

——本場結城紬振興協議会において共同研究

着物産業の流通過程に関しては、IV章で確認したように、サプライチェーン全体にかかる課題であり、産地だけで解決することは大変困難である。

特に小山市は、市内に流通、商品企画、価格の各面でイニシアティブを持つ問屋がないこともあり、かつ企業活動に関する問題でもあるため、市が関与することは不可能である。

しかしながら、この流通の抱える問題こそが、産地（織元）の生産活動に大きな影響を与えていることから、栃木県・茨城県や両県の産地関係者により構成される本場結城紬振興協議会において、議題として提案するなど、働きかけに努めていくこととする。

取組 5. その他

① 産地資源活用

——地元でまずは、商品の魅力を知ってもらうこと、市の資産・財産であることを知ってもらうことから

本場結城紬の産地でありながら、本場結城紬を着用する人を見かけることは少なく、またオリジナルグッズ類も含め、本場結城紬を購入することができる小売店は多くない。

このため、産地内での本場結城紬を普及させるために、情報発信だけでなく、着用促進に向けて対策を講じる必要がある。

市では、すでに制度化した本場結城紬購入費助成制度や着用奨励制度、無料で着物を貸し出す着心地体験制度の一層の継続・充実を図るとともに、各種イベントなどにおける試着体験事業や、小中高生の工房見学・製作体験事業など、新たな制度を創設する必要がある。

加えて、本場結城紬を希望する消費者が購入しやすいよう、市内呉服店等との連携を図ることとする。

② トレーサビリティ

——高価格商品であるがゆえに、積極的にトレーサビリティの実現に取り組むべき

消費者に対する品質保証、産地生産の信頼性のため、生産者情報を公開することは、組合員のみならず、問屋や小売店にとってもメリットがある。

取り組みとしては、まず各生産工程の担い手の名前を反物に記載することから始めることとし、併せて、商品履歴のデータベース化を進めるとともに、組合HP上などWEBで検索できるように整備する必要がある。

