

NBC PLUS+

vol.123

創業 80 年の破壊的イノベーション企業

代々受け継がれるのは
型にとらわれないパイオニア精神



— 事例紹介 —

株式会社都屋

業界の市場規模縮小にコロナ直撃！ “変化すること”にこだわる老舗企業の 華麗な身のこなし

文：NBC グループ

『株式会社都屋（花いち都屋）』は、北海道内に7店舗を展開する着物専門店だ。札幌・北見・帯広・釧路・函館に店舗を構え、着物や和装小物の販売・レンタル、フォトスタジオでの撮影、着付け教室などを運営。

特に成人式では振袖選びから前撮り、当日のサポートまでのトータルサービスを提供する。

創業から80年にわたり地域一番店として北海道の人々の人生の節目を彩り、和の文化を大切にしながら、地域に根ざしサービスを展開している同社に今回はお話を伺った。

PROFILE

会 社 名	株式会社都屋
代 表 者	代表取締役会長 山越 秀博 氏 代表取締役社長 那須 健次 氏
従業員数	82 名（2025 年 2 月時点）
設 立	1956 年 12 月（創業 1946 年）
資 本 金	4,000 万円
事業内容	着物の販売/着物のレンタル・着付け/フォトスタジオ
所 在 地	〒060-0063 札幌市中央区南3条西1丁目3-1プレミアタワー3階

花いち都屋

山越 秀博 Hidehiro Yamakoshi

PROFILE

株式会社都屋 代表取締役会長。
1998年に都屋の代表取締役社長に就任し
2015年に那須現社長に引き継ぐまで、
圧倒的な行動力とアイデアをもって呉服業界に
破壊的イノベーションをもたらした。
そのアグレッシブさが現在の都屋のチャレンジ
ングな風土の土台となっている。



11月下旬の札幌。雪はまだうつつすらと積もる程度だが、この時期ともなると肌をさすような風が吹き、いよいよ札幌の厳しく長い冬の到来を感じる。約束の時間まで少しあったので外で待っていた私たちに、颯爽とした足取りで声をかけてくれたのは、山越秀博会長（70歳）だった。

1946年、山越会長の父（創業者・山越清氏）がひよんなことからご商売をはじめたのが株式会社都屋のルーツだという。まずはその辺りからお話をうかがった。

山越会長「父はそれまで自動車整備工をしていました。ところがある時、近所の呉服屋から『きよちゃん、（呉服屋）やってよ』と声をかけられたのがきっかけで京染・京呉服店・都屋はスタートしました。

父は、ワンボックスのマイクロバスを改造し、それに着物を乗せて道内を回る、いわゆる『着物の移動販売』を始めたんです。車であれば、お客様の家の軒先などに車をつけて、そこで着物を見せて売ることができるよう——当時は物流も今のように発達しておらず、呉服店もほとんどない、着物自体もなかなか本州から届かない時代でしたから、持っていけば飛ぶように売れたと聞いています。その後、1956年に会社を設立。そ

の10年後に南4条店をオープンしています。その南4条店の3階が私たち家族の住まいでした。」

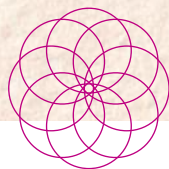
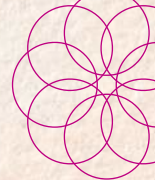
時は高度経済成長期——。時代の勢いにも後押しされ、北見店・岩見沢店・帯広店と、清氏は次々と各地に支店を構えた。

それと同時に顧客拡大のため、展示会販売や移動販売会の企画・開催、また新規顧客獲得のためチラシ折込など、精力的に活動。やがて専門店としての知名度が定着していったという。

山越会長「そうして大きくした会社を、親族外の小川昭二氏（現取締役）に承継したのは、父が60歳の時でした。もともと家



多くの顧客でにぎわう展示販売会の様子



業から企業にしたい」と言っていた父らしい決断で、何の不思議もありませんでしたし、現在の我が社の承継に対する考え方につながります。

親族内で承継していくことのメリットもあるでしょうが、どうしても親子の会話、家族の会話に終始する部分もあるのかと。経営判断に強引さが生まれても、そこは家族だからと通ってしまう。強引にやろうと思えばいくらだって強引に進められるのです。一方で親族以外の方が間に入れば、当然やりづらさもあると思いますし、今まさに社長に苦勞を掛けていることもあると思います。しかし、そのやりづらさこそが、変化を生み、そして経営の安全性を生むのではないかと私は考えます。」

1984年、大手きもの企業を退職した山越会長は、数ヶ月に及ぶ世界旅行を経て、同社へ。この世界旅行が、のちの『世界中にきものを』のコンセプトにもつながっている。

事業承継からはじまる 破壊的イノベーション



社長のバトンを引き継いだ頃の山越会長（一番右）

1998年、経営のバトンを受け継ぎ社長に就任したのは、山越会長が41歳、先代の小川社長が60歳のときだった。社長は60歳までに次にバトンを渡す——、これも同社の承継の慣習になりつつあるという。

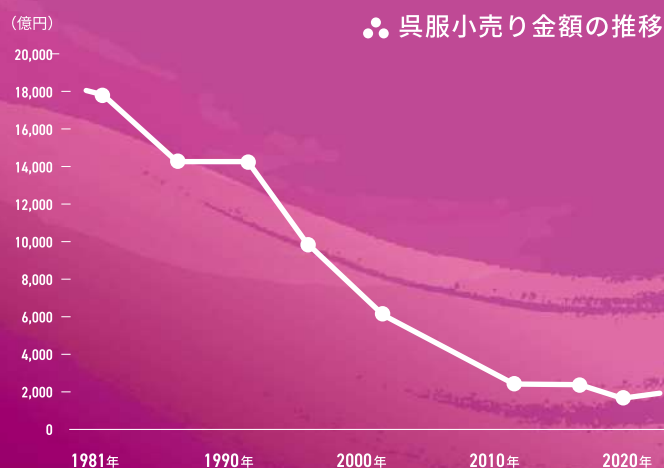
社長就任後は、リサイクルきもの卸、本店改装・本部移転、帯広店移転・オープン、北見店移転……と精力的に事業展開をはかるが、中でも

大きな転機は現在の同社の核となる【振袖】事業の展開であった。

振袖は「着る人」「着るもの」「着る日」がすべて決まっているもの——都屋はそこに着目した。お客様それぞれの「想い」を形にする成人式を提案することをコンセプトに2007年より振袖専門店を次々とオープンしていく。だが、山越会長のイノベーションな動きはそれだけにとどまらない。ネット事業をスタートさせ、ワンストップ営業店舗の展開、それまで外注していた写



現在では全7店舗中6店舗にフォトスタジオを併設し、着付けから写真撮影までワンストップで行えるようになっている。



※矢野経済研究所『きもの産業年鑑』をもとに弊社にて作成



かつて2兆円規模といわれた呉服の小売り市場は1980年をピークに下降しはじめ、2020年のコロナ渦では結婚式や成人式をはじめとするイベントの中止で着物購買の機会も大幅に消失。ピークの1/10程の1,900億円までに落ち込んだ。

コロナ禍以降は緩やかな回復を見せるも市場規模はすでに縮小しきっており、「ライフスタイルの変化にともなう需要の減少」という大きな流れの中では、新たなビジネスモデルを確立していけるかどうかが生き残りの重要な鍵となっている。



NBCコンサルティング
宮本 寿志

NBC宮本「何よりも会長の言動そのものが、そうした風土になっていると感じます。しっかりと未来

は言う。

背景には2つの要素があると宮本は言う。固定観念や慣れたやり方になびく性分だ。しかし、同社では、長く勤めるベテラン社員こそが率先してアイデアを出し、果敢に挑んでいる。その

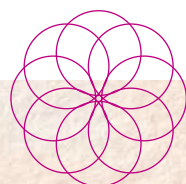
担当のNBC宮本は、こうした会長のチャレンジングな精神とアグレッシブさがイズムとなり、風土となって会社全体に根づいていることを同社のひとつの特長としてあげている。概して人というのは新しいことへのチャレンジに尻込みしたり、

真撮影を内製化するなど、次々と新たな手を打っていった。



この会長と社長の絶妙なバランスが革新的な風土を生み、市場縮小にある業界を生き抜く企業体を形成している。先述の親族外承継もこの黄金バランスの鍵になっているといえるだろう。

を見据え、熱心に学ばれ、そして圧倒的な行動力でどんどんとイノベーションを起こされています。そして、もうひとつの要因は社長の存在であり姿勢です。会長からそのイズムを受け取りながらも、現場を束ねる経営者として状況を冷静に判断され、場合によってはやり方を組み替えながら、あるべき姿へ現場を導いていかれています。」



受け継がれる親族外承継が

最強タッグを生む！

2015年、これまた山越会長が60歳を迎えた時、次にバトンを託されたのが当時46歳だった那須社長である。旭川出身の那須社長は、19歳で大手きものチェーンへ就職。

営業職として早々に頭角を現し、40歳まで各地で店長を歴任されるなど活躍された。その後異業種へのキャリアアチェンジを考えていたが、たまたまの縁で採用面接に訪れた会社、都屋だったという。

那須社長「この業界で20年以上働いていたこともあり、都屋の存在は知っていましたし、憧れもありました。異業種への転職を検討していた矢先でしたが、結局同業である都屋にお世話になることを決めたのは、会長の〴〵人に対する考え方に強く感銘を受けたからです。そして、地場に根差していることも、大変魅力的でした。」

都屋

企業理念・経営理念

「みんなの幸せづくり」

人は一人では生きられない。
私たちは、家族、職場の仲間、取引先様、
その他多くの人との関わりと支えがあるからこそ存在出来る。
私達に関わる全てに感謝の気持ちをもつこと。

そして、目標達成に向かい、日々の業務を通して、
それぞれの役割を担うとともに、
みんなの幸せづくりに貢献していく。

都屋社員にとっての共存共感とは

- ①お客様満足を通して、感謝され必要とされる人間になろう
- ②自分の周りのすべてに対して感謝できる人間になろう
- ③一人ひとりが。自主性を持ってよく考え即実行しよう
- ④チームワークを養い、お客様を喜ばせる集団になろう
- ⑤社会に貢献できる豊かな企業を目指そう

「共存共感」なぜ共存共感を一番大切なものとするのか？

想いを一つにできない企業は淘汰される。
「私は…」とか、「私の部署では…」といった、自己本位の考えや価値観では、
仲間やお客様から見放され、孤立し消滅する。
すなわち社会において、取引先、職場の仲間、お客様と共に在り、
社会と共にある事が重要です。
取引先に感謝し、お客様に満足を感じてもらい感動していただく。
その目的の為に仲間と共に成長し、幸せになる事が大切です。

そして、健康で働ける事、社会で役に立てる事に感謝しよう。

同業の営業職として現場経験の長い那須社長は、山越会長の目にすぐ留まり、会長肝いりでオープンした帯広店の店長に抜擢されることになる。

那須社長「同業とは言え、実は振袖は未知の世界でした。私が貢献できることは、それまでの営業経験をいかに実店舗に落とし数字を上げるかということ。歴史ある会社であるからこそ、絶やしてはいけない、守らなくてはならない。そのために数字をつくり、利益を上げることを徹底的にやってきました。」

非常に柔らかな物腰で丁寧言葉紡いでくださる那須社長だが、お客様への対応には一切の妥協がなく、その結果として現れる数字へのこだわり・厳しさは会長からも折り紙つきだ。

山越会長「仕事に対し非常に厳しく、現実的に思考されます。私とはある部分においては真逆の存在であるからこそ、社長職をお願いしました。」



那須 健次 Kenji Nasu

PROFILE

株式会社都屋 代表取締役社長。

大手着物チェーンで営業として腕を磨いたのち

都屋へ入社。すぐに帯広店店長に大抜擢され、

2015年には現山越会長より代表取締役社長を受け継ぐ。

「お客様に喜んでもらうことをする」という徹底した
経営哲学で過去最高収益を生み出している。

もともと帯広の赴任中から山越会長からは幾度となく社長就任への打診があったという。だが、山越会長から投げかけられる言葉の一つひとつに、現場一筋だった那須社長は当時、戸惑うばかりだった。

那須社長「『次はあなたに社長になってもらいたい！』なったらどのような会社にする？』『何をしたい？』など……、それまで考えたこともなかったような問いに戸惑う自分がいました。」

山越会長「私はアイデアをどんどん出して『攻める』のは得意。でも『守り』は弱い……財務面でのマネジメントや組織面でもそうで、人を育ててもに出て行かれてしまったり……。那須社長はそこをもしっかりと見ていける人だと思っていました。」

那須社長「実は一番最初にお話をいただいてから10年もの間、打診をいただく度にお断りしていました。ですが、『私にはないものがあなたにはあります』という会長の言葉が、最終的に引き受けする決定打となりました。」

こうして、攻めの山越会長、守りの那須社長という最強のタッグが生まれることとなるが、山越会長の見立てどおり、那須社長は「数字」とともに「人材・体制」づくりを重要視していた。

那須社長「『数字』は順序だててやっていけば必ず結果を出せる、という自信はありました。そして数字以上に、次世代への基盤をより強固にしたいという想いと、未来を見つめた組織づくりをしていきたいというさらに強い想いがありました。」

そんな折、那須社長が参加されたセミナーが、NBCグループの『これから10年絶対に負けない経営の仕組み』だったという。

那須社長「経営内容をよくしていくためには、社員と経営陣が共通言語で話せるようになる必要がある。人づくり、組織づくりの必要があると感じました。」

こうしてNBCがご縁をいただき、より強固な事業基盤づくり、社員教育・縮小市場でのマーケティング戦略などの伴走をさせていただくこととなったが——2020年、大きな難局を迎える。新型コロナウイルス感染症の流行だ。

「着物は不要不急の代名詞って 言われているのよ!」

コロナ禍のミーティングでとある社員から聞かれた言葉だった。

たしかに嗜好性の高い「着物」と「着物を着る機会（お茶会など）」は、あの誰もが経験したことのないことがあった災禍において、もっとも早く優先度が下げられたモノ・コトのひとつであっただろう。

成人式だけではなく入学式、卒業式までもが軒並み中止に。とりわけ振袖を扱う同社にとって、いわばかき入れ時ともいえる成人式の中止は大打撃だったに違いない……。「正直ね、しびれましたよ。」そう語って山越会長は当時を振り返ってくださった。

山越会長「成人式中止の報を受けてキャンセルの電話がどんどん来てね。すべてのお客様にキャンセル料をお返しするとなると何千万単位にもなる……大変なことになると思いました。対面での着付けが前提の接客も制限されていましたから……どうしたものか。」

しかし、ここから都屋の「常識」への挑戦が始まる——成人式が軒並み中止となる中で、都屋は成人式概念をも再定義し、成人式を諦めかけていたお客様に提案していったのである。

成人式を再定義—— 都屋の提案

我々が一般的にイメージする成人式は、大きな施設に晴れ着を着た数百人数千人、数万人の新成人だけが集まる「巨大な同窓会」。コロナの襲来はその「一堂に会す」を禁ずるものだった。そこで同社は「家族でなら」と「家族成人式」を提案。新成人つまり子供たちだけの大規模な集会ではなく、親子で行う小さな成人式の提案だ。

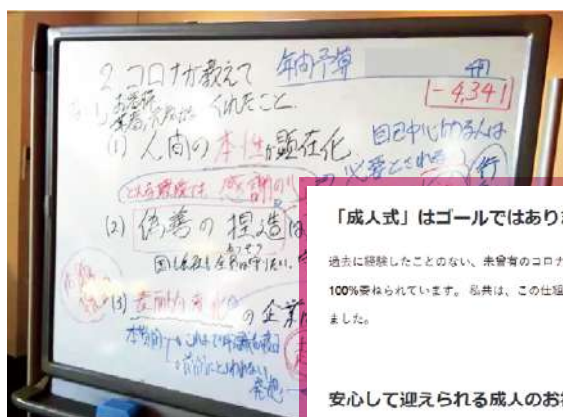
山越会長「実はね、『家族葬』から着想したんです。成人式を『集会』ではなく、あくまで家族の記念儀式としてはどうだろうか。」

『振袖はお嬢様への応援』であり『成人式は、子供だけのものではなく、子育て卒業式』。親御さんも成人式の準主役だってね。」

会長のその着想から、都屋は一丸となって『家族成人式』を打ち出していく。

山越会長「キャンセルのお電話に対してもこういった形で実現できますよ、ということをお説明していききました。店でもYouTubeでもどんどん告知をしていって……。するとね、キャンセルが止まったんです。あの時はしびれましたねえ。」

ピンチが会社を強くする、ということコロナが教えてくれましたね。バラバラだった社員に一気に一体感が出てチームワークが発揮されたんです。」



ぎっしりと書き込まれた会議のホワイトボード

「成人式」はゴールではありません

過去に経験したことのない、未曾有のコロナ禍により、成人式の開催が危ぶまれる100%要ねられています。私共は、この仕組みをなんとかしたいと考え、もっと前向きに考えました。

安心して迎えられる成人のお祝いとは？

成人式典の有・無で、一喜一憂されることから皆様が離れられ、安心してお嬢様の成人の門出をお祝いすることが、出来ないものだろうか？都屋・HANAICHIは、ずっと考え続けて参りました。また成人式当日、お嬢様ご本人は「晴れの日」として式典に臨まれるもの、お母様はお手伝いしていただく、お父様は遠征遠征でいただく……これで、本意にご家族の皆様、ご満足です。

ホームページ上から発信した「成人式」のメッセージ

新型コロナが教えてくれたこと

NBC宮本「神社を借りてお参りをしたり、(コロナ禍だったため、席はある程度離すなどの工夫をしながら)そのあとの食事会のセッティングもさせていただきました。そしてその模様を写真撮影する。コロナが落ち着いてきた現在も『家族成人式』は実施しており、前撮りではお嬢様だけでなく、そのご家族にも正装いただきお写真を撮ったりしています。」



成人式という旧来の文化に対し、形の変容を提案しつつ、誰もが気づくことのなかった新たな価値を添えプロデュースした。これが、正しい歴史や文化の伝承の仕方のようにも感じる。

——仮に家族成人式がなかったら『成人式』も『振袖』も体験できなかった新成人が生まれていただろう。本人はもとより「ご家族にとってのお祝いごと」と価値を加えたことで、コロナ禍の新成人そしてその家族は、代えがたい最高の晴れの日を迎えることができたのだ。

NBC宮本「攻めにおいても守りにおいても、これまでの業界において『常識』とされてきたことを敢えて再考し、場合によってはその逆、つまり『非常識』にトライされてきています。実はこれが『本質』への挑戦なのではないかと考えています。」

NBCがご縁をいただき、ご支援をさせていただく中でともに進めてきた「攻守」のその一部を紹介してもらった。

守

- ◆ 産地見学の社員研修
- ◆ WEB 教育投資
- ◆ 新たな商品・販売管理システム導入
- ◆ 美容室との着付け練習
- ◆ 独自の着付け流派展開
- ◆ 掛け売りの廃止

攻

- ◆ a m i p 店や帯広店に象徴される
新業態店舗開発
- ◆ 着物お預かりシステムという
ビジネスモデル
- ◆ 競争優位に立つため
社内に電話営業部隊設置
- ◆ 成人式中止の際には
都屋プロデュースの家族成人式開催
- ◆ 呉服ベテランスタッフによる
YouTubeやブログ等の開設・運営

老舗は老舗らしくらずして

老舗なり

amip店や帯広店は、コン
セプトづくりから始め、カフェ
や美容室を併設した新しい形態
の店舗とした。

また、あるようでなかった着
物お預かりシステム「着物保管
『花たんす』」というビジネスモ
デルを現実のものとした。



「着物を持つ」ということへのハードルを下げる
『着物保管』という画期的なサービス

さらに、店舗で実際の接客を
しながらだとなかなか架電でき
ないスタッフや、それによって
どうしても生まれるチャンス口
スを補完する目的で、電話営業

部隊を立ち上げ、シェアの拡大
に努めている。

また、70代のスタッフが進め
るYouTubeやブログ開設・
運営も、まさに同社の強みの現
れだ。

一方「守り」の方では、一生に
一度の成人式を最高のものとす
べく「美容師さんとの着付け練
習」をスタートさせたのも業界
としては画期的なことだった。



専務取締役 山越 光哲 氏

「経営」という意味では、今働いている人たちを守っていかなければ、という思いが根っここの部分にあります。しかし、守っていくためには常に変化しながら対応していく必要があります。『会長の情報力』と『社長の統率力』で常に新しい流れを創り活かしてきた「攻めて、守る」都屋だからこそ社員を守り大切にできる会社であり続けられる、ということを肝に銘じ、次の10年を作り上げていきたいと思っています。



単純な着付け練習ではなく、成人式前には決起大会を行い、ひとつのチームとなってお客様の晴れの日をつくりあげているのも都屋ならではの特長である。



着付け教室だけにとどまらず茶道・日舞などのカルチャー教室にも発展している

また、「掛け売りの廃止」も同社におけるひとつの『常識』への挑戦と言えるよう。都屋ではこれまで、高価な着物を購入しようにもローンを組むことが難しいお客様に「掛け売り」で対応してきたが、これは時としてお客様にとって負担になることもある販売形式だった。そこで、那須社長は「掛け売り」でなくとも着物を楽しんでいただける提案が

できるはず……と「掛け売りを一切やめる」ことを決断したのだ。同社にとって常識だった掛け売りの廃止に対して社内では「売上が減るのではないか？」という声も聞かれたようだが、結果的に売上は減るどころかむしろ増えたという。

創業から80年にもなる同社。少子高齢化の中、業界自体がシュリンクしていることは前述の通り明白だが、都屋は革新的な風土を活かし、非常識ともいえる試みに挑戦し躍進し続けている。



挑戦がすなわち「お客様に喜んでもらう」商売の基本を守ることになる、という絶妙な攻守は、まさに『老舗は老舗らしからずして老舗なり』を体現しているといえるのではないだろうか。

そしてこの姿勢は、あらゆる企業経営者の学びにつながるに違いない。

都 屋 次の10年に向けて

代表取締役社長 那須 健次 氏

この10年間は、これまでの現場経験を活かし、現場スタッフとの関わりやお客様とリアルに接することを通じてニーズを感じ取り、それを計画に組み込むなど、営業面を中心に管理してきました。今後も定期的に出先の現場へ赴き、その空気を直接肌で感じながら、それぞれが抱える課題にしっかりと向き合っていきたいと思います。そして、次の時代に向けてのヒントを見つけ出し、こうと考えています。



業界シュリンク（和装離れ・少子化）・コロナ禍など、あらゆる世の中の変化に対し変化をもって対峙してきた同社。不要不急の代名詞と言われ、これほどまでに少子高齢化のありを受ける業界もないだろうとされる着物業界において、文化を尊重しながらもその形を変容させ、新たな価値を加えながら、結果的にその文化そのものを次の時代に伝承する企業である。

エクセレントカンパニーの
トロフィーを受け取る那須社長（左）



＜エクセレントカンパニー＞

NBCでは、業績面・風土面での目覚ましい改善や成長を遂げられた企業様や、特色のある革新的なお取り組みをなさっている企業様を選出し、表彰させていただいている。

家業から企業への展開に臨んだ創業者からしっかりと受け継がれた親族外承継の慣習は、常に正しい緊張感を堅持しながらも、アクセルを踏み込むエネルギーを確実に蓄える体制へと昇華されている。現在は、持ち味の異なる経営陣のタッグにより、強力で盤石な体制を成しているが、それでもなお「自ら退場することによって生まれ、育まれる価値がある。」と山越会長。

また同社の承継の軌跡を振り返りながら「やりづらさこそが経営の安全性につながる。」提供サービスについても「きものにこだわらなくてもいい……。お客様が求めるものが変わるのであれば、お客様が求めるものに切り替えたい……。」「とここまでおっしゃる――。

ある意味での「現状否定」を繰り返す会長のこれらの言葉の背景には、那須社長が魅了されたという山越会長の【人に対する考え方】があるのではないだろうか。

親から子へそして孫へ、着継がれる着物のように、カタチを変えながらも都屋のイズムは企業体として承継されていく。外気を取り入れ健全にリフレッシュされながら――。

コンサルタント EYE

本号の掲載企業様の担当コンサルタントより
現場を通じ感じたことをお伝えいたします

革新の流儀

「正しい危機感と

提供価値の再定義」

都屋様には「革新の流儀」を学ばせていただきました。

誌面にもある『家族成人式』はコロナ禍で成人式の中止が相次ぐ中「そもそも成人式とは？誰のためのものなのか？」を深考し、生まれました。結果、一生に一度の晴れの日に大きな不安を抱えていた多くのお客様を笑顔に変え、感動に導くことができました。

また、従業員の皆様も年齢・社歴を問わず「商品売ることで価値ではない、お客様の人生をより素敵な時間へ」という思

いで、ブログやYouTube

へ挑戦、着付け教室での教育・

啓蒙活動にも積極的に取り組

まれており、まさに世代融合を

実践されています。それを牽引

し支えているのは経営陣であ

す。経営陣自らが常に「正しい

危機感」を身に纏い「お客様へ

の提供価値」を再定義し続けて

いるからこそ、これらが企業文

化へと昇華していく――そして、

それこそが経営に大切な

「革新の流儀」なのだと思えら

れました。

今後も「革新し続ける」都屋

様と一緒に新たな価値を生み

出していきけるよう、精進しま

いります。



NBCコンサルタンツ株式会社

宮本 寿志

Hisashi Miyamoto

Profile

仙台支社／マーケティングプロジェクトリーダー

未来を担う経営戦略やブランディング、マーケティング、商品開発という中長期的な視点での戦略コンサルティングには定評がある。お客様の業種・業態は多岐にわたり、机上の空論を嫌い【情熱】を中心に据え【理論と実践】、そして【成果】という三位一体のコンサルティングスタイルを重視している。