

# アジアからグローバル市場へ

Developing global value chain from Asia

時代の半歩先を考える

# 繊維 月報

## FUTURE ASPECT

VOL.  
711

PUBLISHED BY ITOCHU CORPORATION

SPECIAL FEATURE  
SPOTLIGHT REPORT  
ITOCHU FLASH  
FASHION ASPECT

JULY 2019  
MONTHLY since 1960

CONTENTS: JULY 2019

### 【座談会】

## ASEAN 地域で具現化する 「原料起点のバリューチェーン構築」

P02-05  
SPECIAL FEATURE

[出席者] 伊藤忠商事株式会社 繊維カンパニー

ファッションアパレル第三部長

伊藤忠テキスタイルプロミネント(アジア)社長

プロミネント(ベトナム)社長

IPA(タイランド)社長

森田 洋

赤堀 宏之

児島 茂樹

吉越 景

[司会] 常務執行役員 繊維カンパニー エグゼクティブ バイス プレジデント  
(兼)ファッションアパレル部門長

清水 源也

#### ・伊藤忠商事とのシナジーに期待する

The LYCRA Company アパレル部門 アジア地区最高責任者  
スティーブ・スチュアート 氏

#### ・お客様に最適なサプライチェーンを提供

プロミネント(ベトナム) テキスタイル部長  
(兼)ASEAN R&Dセンター長 柿仲 修平

P06  
SPOTLIGHT REPORT

6周年を迎えた ifs 未来研究所のこれまでと、これから

P07  
ITOCHU FLASH

繊維カンパニー 新部長紹介

P08  
FASHION ASPECT  
今を見る、次を読む

持続可能なビジネスへ  
ファッション業界と「断捨離」



# ASEAN地域で具現化する 「原料起点のバリューチェーン構築」

【出席者】 伊藤忠商事株式会社 繊維カンパニー

ファッションアパレル第三部長  
伊藤忠テキスタイルプロミネント(アジア)社長  
プロミネント(ベトナム)社長  
IPA(タイランド)社長

森田 洋  
赤堀 宏之  
児島 茂樹  
吉越 景

【司会】 常務執行役員  
繊維カンパニー エグゼクティブ バイス プレジデント  
(兼)ファッションアパレル部門長 清水 源也

伊藤忠商事は既存ビジネスの強みを生かし、そのバージョンアップを目指す「商いの次世代化」に取り組んでいる。繊維カンパニーのファッションアパレル部門では「環境配慮型素材など主導権を持った原料起点のバリューチェーンの構築」を掲げ、2018年度に積極的な事業投資を行った。これらをいかに具現化し、世界の大手中リテラーへのワンストップ供給体制を築いていくのか。東南アジア諸国連合(ASEAN)地域の主要拠点の駐在員と共に語り合ってもらった。

## 原料分野で相次ぎ積極投資

—— 清水源也 常務執行役員 繊維カンパニー エグゼクティブ バイス プレジデント(兼)ファッションアパレル部門長(以下、清水)：ファッションアパレル部門では、2018年度に「商いの次世代化」に向けて大きく舵を切り、環境配慮型素材をはじめとする原料分野の投資を相次いで発表しました。本日は、これらを素材・縫製の一大拠点であるASEAN地域でどう具現化していくかについて語り合いたいと思います。まずは、自己紹介からお願いします。

—— 森田洋 ファッションアパレル第三部長(以下、森田)：私が部長を務めるファッションアパレル第三部は、傘下に原料起点の投資を進めている繊維原料課と、シャツを中心にグローバルSPA向けの衣料品などを取り扱うリーテイル・クローキング課があり、香港の伊藤忠テキスタイルプロミネント(アジア)(以下、IPA)やベトナム最大の繊維集団ピナテックスなどを主管しています。入社して約30年間、ベトナムに8年、香港には4年駐在し、主にシャツなどのアパレルの取引を担当してきました。

—— 赤堀宏之 伊藤忠テキスタイルプロミネント(アジア)社長(以下、赤堀)：IPAは香港から繊維カンパニーのASEAN、さらにバングラデシュを含めたアジア地域のアパレル関連の事業を統轄していま

す。ピナテックスへの投資もIPAを通じて行いました。私自身、入社以来ずっと素材に携わってきたこともあり、昨年度の原料分野の投資を機にもう一度、素材に立ちかえって、しっかりと役割を果たしていきたいと考えています。

—— 吉越景 IPA(タイランド)社長(以下、吉越)：伊藤忠タイ会社から衣料用繊維事業を独立させる形で2014年10月に設立されたのがIPA(タイランド)です。私自身の経歴は素材輸出が中心で、2018年にIPA(タイランド)の社長に就任して改めて感じるのは、中国や「チャイナ・プラスワン」諸国に比べて存在感が薄れているように見えていたタイの素材はレベルが高く、潜在力があるということです。他国縫製も含め、素材を軸にバリューチェーンを構築することで、その力を顕在化できると思います。

—— 児島茂樹 プロミネント(ベトナム)社長(以下、児島)：プロミネント(ベトナム)は、繊維カンパニーのベトナム拠点としてホーチミンとハノイを合わせて約220人の陣容を抱え、繊維製品の生産、品質管理、輸出、内販、並びにベトナムにおける投資案件の立案、実行、管理などを行っており、最近はこちらに進出されています。私自身は、主に欧米市場と関わりながら生地、製品輸出、ブランドマーケティング、国内事業会社勤務と多角的な

立場でビジネスを行ってきました。

## 川中・川下拠点と有機的に連携

—— 清水：ファッションアパレル部門の「商いの次世代化」として、2018年度より「主導権を持った原料起点のバリューチェーン構築」を掲げ、日本環境設計、メッツァ・グループ、米ライクラ社など川上分野での投資案件を相次いで発表しました。日本環境設計は、混紡を含むポリエステル製衣類を回収し、溶解・精製してポリエステル繊維の原料となる樹脂にリサイクルする技術を確立されています。また、フィンランドのメッツァ・ファイバーは世界最大のパルプメーカーですが、現在、その工場敷地内にセルロースファイバーのパイロットプラントを建設中で、年内には立ち上がる予定です。「ライクラ」は米デュポン社が約60年前に開発したスパンデックス繊維で、昨年度、現在の米ライクラ社を山東如意科技集団が買収するに当たって、当社も出資参画をしました。「ライクラ」以外にも、吸汗速乾ポリエステル「クールマックス」や軽量中わた素材「サーモライト」など多彩な素材群を有し、バイオ原料を用いたスパンデックスや再生ポリエステル素材も既に開発されています。まずは、これらの出資を主導した森田部長から、その背景についてお話しください。

—— 森田：テキスタイル・エクスチェンジが昨年発表したデータによると、世界の繊維生産は2017年に年間1億トンを超え、ポリエステルが約5,400万トン、綿花が約2,600万トン、セルロースが約670万トン、うちリヨセルは30万~40万トンとなっています。このうち、より持続可能な特性を持つプリファード・ファイバーの割合を見ると、綿花は約19%がBCI(ベター・コットン・イニシアティブ)などのプリファード・コットン、ポリエステルは約14%がリサイクル、セルロースは200万トンほどが持続可能な森林管理に基づく調達方法へと置き換わりつつあるといわれています。こうしたESG(環境・社会・ガバナンス)を意識した動きは今後さらに加速し、繊維業界においても環境配慮

型素材の需要が増えると考え、これらの案件に投資をしました。また、今春、サーキュラーエコノミーを目指す伊藤忠独自の素材ブランド「レニュー(RENUE)」を新たに立ち上げました。

—— 清水：これら原料分野の投資を活用したバリューチェーン構築を具現化するため、部門としても、各投資先や近隣海外拠点の人員を増強したほか、ファッションアパレル事業室および繊維原料課に製品の専門家を配置し、案件ごとに部門横断のタスクフォースを組むなど、体制を整えました。

—— 森田：プロミネント・ヨーロッパにも、昨年度にサステナブルチームを新設しました。このエリアは環境配慮型ビジネスへの感度が世界で最も高く、どんなバリューチェーンを組んで、どのリテラーに、どんな製品を供給するのか、日々検討してもらっています。4月にはロンドンで「エコレイヤー」と称した展示商談会を開き、活況でした。さらに中国では、ITSの原料部を中心に中国国内で素材軸のビジネスを確立しつつあり、IPAでもベトナムを中心にバリューチェーン構築を行っているところです。

—— 清水：ASEAN域内の各拠点が、これらの案件にどう関わっていくかお話しください。

—— 赤堀：香港にあるIPAの役割は、アジアでの生産はもちろんですが、特に海外へのマーケティング機能だと考えています。幸い香港には、原料、素材、製品の各チームがあり、日ごろからコミュニケーションを密に取っていますので、サプライチェーンを組み立てる上でのマーケティングリーダーとして、お客様ともしっかり会話をしながら、各方面に発信していきたいと考えています。

今はとにかく変化のスピードが速い。さらに価格競争は世界中でエンドレスに続いています。バングラデシュでは価格競争に飲み込まれた縫製工場が、昨年以降500軒以上も閉鎖に追い込まれてい



左から、児島茂樹、赤堀宏之、清水源也、森田洋、吉越景



ファッションアパレル第三部長 森田 洋

”

環境配慮型素材、トレーサビリティ  
バリューチェーンなどを次世代化し、  
新しい商社像を示したい(森田)

“

ます。このような環境下において、われわれの提案も、「FTA/EPAを活用して、どこの素材をどこで縫製し、どの消費地に持ち込めば関税メリットが大きいですよ」というレベルに甘んじては勝負になりません。環境配慮型素材をしっかり活用して付加価値の高い商品をいかにタイムリーに提供できるかがカギになります。

—— 吉越：投資した環境配慮型原料のバリューチェーンをつなぐ上で、素材、テキスタイルへの落とし込みが欠かせません。2015年に国連で採択されたSDGs(持続可能な開発目標)などを受けて、近年、使用する素材を今後5年、10年で100%再生可能繊維にするといった発表が相次いでいます。しかしこうした動きは、巨大なバイイングパワーを持つ大手グローバル企業にとどまっており、全世界のマーケットからするとまだほんの一部です。なぜなら、価格面も含めて、他のアパレルやSPAの商品企画に耐え得る再生可能素材の提案がまだまだ不足しているからであり、ここにチャンスがあるといえます。

IPA(タイランド)では、ASEAN地域の中心に位置するという優位性を最大限に活用して、まずは、投資した原料のテキスタイル化に注力します。例えば、リサイクルポリエステルはアウター、インナーをはじめ、あらゆる商材に活用できますし、セルロースファイバーはインナーとの親和

性が高い。ライクラ社の機能系に関しては、既にさまざまな商材に幅広く使われていますが、新たな用途開発や、彼らの環境配慮型原料を使った素材開発も進めています。また、中長期的には、タイを含むASEAN市場でのマーケティングにも取り組みたいと考えています。暑いエリアですから、優れた吸汗速乾機能を持つ「クールマックス」は最適の素材ですが、最終製品に素材の機能を示すタグが付いていることはまだ少ない。店頭ではどうしてもデザイン、色柄、安さが前面に出ています。裏を返せば市場開拓の余地は十分にあるということです。

—— 児島：プロミネント(ベトナム)はこれまで、どちらかと言えば優良な縫製スペースの提供という機能が注目されがちでした。とりわけ傘下に80社超、10万人以上の従業員を抱えるピナテックスとの協業は大きな力になっています。2015年の株式取得に続き、2018年の追加取得で、ベトナム政府に次ぐ民間筆頭株主となり、戦略

的パートナーとしての関係がより明確になりました。

この縫製機能に、環境配慮型原料を使った素材を絡めるオペレーションの進化、拡大がこれからの課題です。そのため今年4月、ホーチミン事務所内に「ASEAN R&Dセンター」を開設しました。伊藤忠グループで最大の縫製能力を持つベトナムに「ASEAN」を冠したところがミソです。ピナテックス傘下の素材工場との連携はもちろんですが、プロミネント(ベトナム)がコーディネーター役となり、IPA(タイランド)を筆頭にアジア各地に素材や縫製の背景をもつ拠点と連携しながら



1.ファッション産業の廃棄物問題に対し、サーキュラーエコノミーの実現を目指す素材ブランド「レニュー」 2.スパンデックス繊維「ライクラ」は、スポーツウェアやジーンズ、スーツなど幅広い用途で使用 3.メッツァグループとのセルロースファイバーの合弁工場が年内にも稼働する

ら、環境配慮型原料を起点とした最適なサプライチェーンを構築し、全世界へ供給していく構想です。

### 商いの次世代化で「新しい商社像」を示す

—— 清水：ファッションアパレル部門には三景、エドウィン、ロイネといった川中、川下の強力な事業会社もあります。本社が示す全体の戦略と、今各拠点から示された個々の戦略とを組み合わせ、さらにこれらの事業会社とのシナジーを生みだしていけば、最強の商社グループになると思います。

—— 森田：川上の3つの投資案件と並んで、ピナテックスへの追加投資はそれを補完する意味でも大きな意義があると思います。ピナテックスはすでに年間で3,000億~4,000億ドルの輸出実績が、米国、欧州、日本など先進国市場向けにあり

ます。われわれが主体となって製品を売るだけでなく、ピナテックスの既存商権に原料起点のバリューチェーンを組み込んでいく、といったシナジーも考えられます。

—— 児島：人件費をはじめとするコストアップを背景に、中国からベトナムへの縫製地移転はこれからも進むでしょう。現在、ベトナムは縫製拠点としての競争優位性を保っていますが早晩、欧米の顧客は関税メリットも見ながら、アフリカなど新しい縫製拠点の位置付けを上げてくるでしょう。そこで付加価値の一つとして、素材開発力を付けるために「ASEAN R&Dセンター」を立ち上げたわけですが、もう一つの付加価値にしなければならないのが、技術力などソフト面での底上げ、人材育成ですね。ピナテックスも取引先工場もわれわれにこの面での協力を強く期待しています。

—— 清水：繊維カンパニーはミャン

マー、カンボジア、そしてバングラデシュにも駐在員を置いています。ベトナムを除く、インドシナ半島以西のアジアの拠点についてはIPA(タイランド)がバリューチェーンをつなぐ司令塔的な役割を担うのが理想でしょう。

—— 吉越：例えば、バングラデシュは地理的に欧州に近いこともあって、環境配慮型素材を使うことが当たり前になりつつあります。既にコットンではBCIは標準装備ともいわれており、次に彼らが注目しているのがリサイクルポリエステルです。これから、環境配慮型素材を使う縫製拠点という意味では、バングラデシュが一つの大きな産地になると考えており、今後はIPAとも連携しながら、バングラデシュなど、インドシナ半島以西の地域の動向を注視していきたいと考えています。

—— 赤堀：先ほど、技術力で付加価値をという発言がありましたが、技術とは縫



伊藤忠テキスタイルプロミネント(アジア)社長 赤堀 宏之

”

「テクノロジー」という付加価値を  
サプライチェーンに組み込むことで  
相乗効果が生まれる(赤堀)

“



1. IPAでは、中国のシリコンバレーと呼ばれる深圳、広州など、香港近隣地域のIT技術を発掘し、繊維ビジネスに活用する取り組みを進めている 2. プロミネント・ヨーロッパでは昨年度よりサステナブルチームを新設。今年4月には「エコレイヤー」と称する2020SS展示商談会を開催し、サステナブルコレクションを披露した



IPA(タイランド)社長 吉越 景

製など既存の生産工程のレベルを上げるという範疇にとどまりません。例えば、自動採寸やマスカスタマイゼーションなどのIT技術も含まれます。

IPAでは、昨年よりIT専門の部署を新設して、IoTやAIなどのテクノロジーを繊維ビジネスに活用する取り組みに注力しています。先日、ある海外のユニフォーム大手に香港を拠点とするベンチャー企業の自動採寸技術を紹介したところ、「これまで一人ひとり手作業で測っていた工程が一気に効率化できる」と興味を持っていただき、話を進めています。従来のビジネスモデルでは「お腹がいっぱい」という顧客に対して、「少し味が違うからもっと食べてくださいよ」と言うのではなく、彼らが今後求めていくであろう機能を先回りして、サプライチェーンに組み込んで提案する。例えば「テクノロジー」という切り口で新たな付加価値を提案することで、投資した原料分野との相乗効果が生まれるということ、今まさに体感しています。

—— 清水：ファッションアパレル部門は大きな投資をして、再生ポリエステル、セルロースファイバー、「ライクラ」など多くの“武器”を得ました。この“武器”をそれぞれが自分の持ち場でどう生かすのか、それが大切だと思います。“あてがいぶち”ではなく、自分が使いこなせるように進化させる必要があります。

タイの素材はレベルが高く  
素材軸のバリューチェーン構築により  
潜在力を発揮できる(吉越)

—— 森田：ブランドや小売りなどサプライサイドだけではなく、消費者自身が変わりつつあります。環境問題への意識・関心が高まり、自らコミットしていかないと地球がたいへんなことになるという危機感を持ち始めています。商社として繊維ビジネスを通じて、環境問題の解決にアプローチしていかないと、5年後、10年後は生き残れないでしょう。環境配慮型素材を起点にバリューチェーンを組み立て、トレーサビリティを担保して、最終顧客にバリューを説明する、こうした“武器”の次世代化を通じて、新しい商社像を世界に示したいですね。

—— 赤堀：世の中の変化が速い中で、個々のビジネスも進化させなければならない。環境配慮型原料という大きな流れがある中で、われわれ駐在員がすべきことは、大きな岩を動かしてナショナルスタッフに具現化の道を示すことです。駐在員とナショナルスタッフ(N/S)が一体になって取り組み、全員で成功体験を共有できれば、さらに弾みがつきます。今こそ最初の大きな岩を動かすタイミングだと思っています。

—— 児島：繰り返しになりますが、ベトナムにはビナテックスという強力な戦略パートナーがあり、環境配慮型原料を起点とするバリューチェーン構築においてキーとなる縫製拠点です。関係をさ



プロミネント(ベトナム)社長 児島 茂樹

アジアの素材・縫製拠点と連携し  
環境配慮型原料を起点に  
最適なサプライチェーンを構築(児島)



常務執行役員  
繊維カンパニー エグゼクティブ バイス プレジデント  
(兼)ファッションアパレル部門長 清水 源也

らに強めてトレードの創出、拡大を目指します。

N/Sと一体になることが重要だと指摘がありましたが、そのためには200名を超えるプロミネント(ベトナム)のN/Sに対して、本社が大きな投資をしながら、どう変わろうとしているのか、どのような「商いの次世代化」を目指しているのかを共有しなければなりません。その意識改革が、機能のグレードアップの大前提となります。

—— 吉越：N/Sと話す時に心掛けているのは、伊藤忠グループがどれだけ大きな規模であり、どれほど多くの優良なアセットを持っているのかを理解してもらうことです。N/Sと駐在員は目線が違いますが、これが大事です。先ほど、与えられた“武器”を自分の持ち場で使いこなすことの大切さについての指摘がありましたが、アセットをローカライズするためには、N/Sの目線が必要です。われわれも一緒に現場に入り込んで、彼らの成長を後押ししながら、新しい商売のネタを掘り起こしていきたいと思っています。

—— 清水：日本人にできることは限られています。本社での研修やTV会議などを活用してN/Sのスキルとモチベーションを引き上げていくことも大切です。

—— 森田：N/Sにも日本人にも共通して

言えることですが、成長には自己否定が必要です。もし5年前と同じ仕事をしているなら、その仕事に価値はなく、これから立ち行かなくなります。組織のトップには、「商いの次世代化」のために自己否定できる雰囲気作りと、各担当者が自ら仕事の中身を変えていくための意識付けをすることが求められています。

—— 清水：「第4次産業革命」をはじめとする急激な環境変化に対応し、従来型ビ

ジネスを磨き上げ、収益を着実に拡大・進化させることと並行して、次世代型ビジネスを開拓し、「新しい商社像」を作り上げていくことが喫緊の課題です。これをファッションアパレル部門では「主導権を持った環境配慮型を中心とする原料起点のバリューチェーン構築」というテーマに落とし込んでいます。中国を含むアジア地域でスピーディにその具現化が進むことを期待しています。本日はありがとうございました。

本社および各拠点のストラテジーに  
事業会社とのシナジーを組み合わせ  
最強の商社グループを目指す(清水)



1. プロミネント(ベトナム)のオフィスが入るビテックスコフィナンシャルタワー 2. ベトナムにおける戦略パートナー・ビナテックスの縫製機能に、環境配慮型素材を絡めるオペレーションの進化、拡大を目指す 3. 4月に始動した、プロミネント(ベトナム)内の「ASEAN R&Dセンター」



## 伊藤忠商事とのシナジーに期待する

The LYCRA Company アパレル部門 アジア地区最高責任者  
スティーブ・スチュアート 氏

スパンデックスの代表格として知られる「ライクラ」をはじめ、競争力のある合成繊維を製造し、グローバルに販売しているThe LYCRA Company (ライクラ社)。2018年に米インビスタ社からカープアウトされ、今年の1月末から山東如意科技集団傘下となった同社のアパレル部門アジア地区最高責任者に話を伺った。

### — 米国ライクラ社の概要を教えてください。

2018年に米インビスタ社からアパレル・アドバンスドテキスタイル事業をカープアウトする形で設立された会社ですが、その伝統は1958年に米デュボン社が世界で初めてスパンデックス「ライクラ」を開発したことから始まります。「ライクラ」をはじめ、吸汗速乾ポリエステル「クールマックス」、軽量保温ポリエステル中わた「サーモライト」など競争力のある独自の素材ブランドをグローバルに販売しています。

世界各地の顧客に対応するため、8カ所の製造拠点、5カ所の研究開発センター、17カ所の営業拠点を置き、3000人以上が働いています。

### — 「ライクラ」はスパンデックス繊維の商標ですが、広く消費者にも認知されています。このブランド力はどのように構築されたのでしょうか。

素材ブランドでありながら、消費者向けのマーケティング活動に力を入れてきた成果であることは間違いありませんが、根本にあるのは「継続は力なり」で、商品開発に努め、60年以上も高品質な商品を市場に送り続けてきたことです。

消費者は「ライクラ」を直接買うわけではありませんから、最終製品を作るアパレルメーカーやブランドとの協力が不可欠です。今年5月には、広東省・佛山に大規模な研究開発センターを

オープンしました。フラッグシップ・センターという位置付けで、アジア各地の工場や香港にバイイング・オフィスを置く欧米ブランドなどに対して、製品サンプルを提示して、お客様のニーズに応じて改良を重ねながら、マーケットインの発想で素材開発を進めています。

### — 世界のスパンデックスの需給見通しは。

年率8～10%で需要は増えています。中国などでの新增設により一時的に需給バランスが緩むことはあっても、用途の広がりや混率アップで吸収できます。当初はゴムの代替素材でしかなかったスパンデックスの用途がどんどん広がり、さまざまな衣料品に「標準装備」されるようになっていったのは、常に顧客と一体となって商品開発や市場創造に取り組んできた結果といえます。

### — 近年、サステナビリティへの対応が大きなテーマになっています。

9月の「インターテキスタイル上海」では「サステナブル・プラットフォーム」を大々的に打ち出す予定です。当社では、数年前からトウモロコシ由来の「ライクラ」の開発を進めており、再生ポリエステルなどを使った「ライクラT400」や「サーモライト」の「エコメイド」タイプも発表しています。ただ、サステナブル素材の普及のため

には、ブランドと消費者、双方に向けた啓蒙活動と、生産規模の拡大によるコスト低減努力の両面が求められます。

同時に、サステナビリティに関して、もっと広い観点からとらえることも大事だと思います。例えば、水着を作る際に、業界屈指の耐塩素性を備えた「ライクラ」を使用することで水着の製品寿命が延び、結果として廃棄量を減らすことができるといった考え方です。

### — 今年2月から株主が変わりました。

株主が変わっても、CEOはじめ経営陣はそのままで、独立会社として運営されており、基本は変わりません。ただ、以前の株主だった米コーク社と違い、山東如意も伊藤忠商事も繊維事業を幅広く展開していますので、両社とのシナジーに期待しています。

例えば、山東如意は寧夏回族自治区にスパンデックス工場を建設しています。われわれは中国に上海と広東省佛山の2工場を持っていましたが、上海工場は2017年に再開で閉鎖を余儀なくされました。この減産部分などで、山東如意との連携を強められればと考えています。

また、伊藤忠商事繊維カンパニーは川上から川中、川下、ブランドまで幅広く事業を展開し、世界中に生産、販売のネットワークを持っています。そのプラットフォームを生かして、新しい顧客の開拓を期待しています。



1,2. 今年5月、中国広東省佛山市にオープンした研究開発センター。お客様の利便性を考え、取引先が多い華南地区や、欧米ブランドのバイイング・オフィスがある香港からもアクセスが良いロケーションを選んだ 3. 5月16日に行われたオープニングレセプションには大勢の取引先が詰めかけた



## お客様に最適な サプライチェーンを提供

プロミネント (ベトナム) テキスタイル部長  
(兼) ASEAN R&D センター長  
柿仲 修平

今年4月にプロミネント (ベトナム) のホーチミン事務所内に「ASEAN R&D センター」を開設し、センター長を拝命しました。私自身は、2017年10月にテキスタイル課からIPA (タイランド) に

出向後、2018年4月にテキスタイル部長としてプロミネント (ベトナム) に移駐しました。この間、タイの素材の底力を実感する一方で、台湾勢や韓国勢の進出により、ベトナムの素材開発力が

急速に向上し、ベトナムでの一貫生産体制が整いつつあることを目の当たりにしてきました。

折しも、伊藤忠商事が「商いの次世代化」を掲げ、ファッションアパレル部門における次世代化の具体策として「主導権を持った原料起点のバリューチェーン構築」が示されました。そこで、IPAグループとして、ASEAN地域が連携して素材開発に取り組めるような体制を整えることになりました。

ベトナムに拠点を置いた理由は、ピナテックス社という戦略パートナーの

存在や、ベトナムの素材開発力の向上ももちろんありますが、何より縫製拠点として勢いがあり、日欧米の主要アパレルの情報を入手しやすいということが挙げられます。

今後は、ASEAN域内にとどまらず、日本や中国、バングラデシュなど周辺諸国の素材情報も集積し、素材開発の「ハブ」として機能するとともに、各地の素材・製品の生産拠点をより有機的に連携させ、それぞれのお客様に最適なサプライチェーンを提供していきたいと考えています。

# 6周年を迎えたifs未来研究所の これまでと、これから

100年先ではなく、10年くらい先の身近な未来の暮らしを研究・発信する「ifs未来研究所」が2013年の発足から6周年を迎えた。同研究所は数々の企業とのかかわりの中で、従来の枠組みにとらわれないプロジェクトを多数展開し、業界の内外から注目を集めてきた。今号では、ifs未来研究所の所長を務める伊藤忠ファッションシステム株式会社 取締役 川島蓉子氏に、過去6年間の活動内容や今後の展望などについて伺った。



ifs未来研究所 所長(伊藤忠ファッションシステム株式会社 取締役) 川島 蓉子氏

## ifs未来研究所の果たした役割とは

— 設立からの6年間の活動の中で、印象に残っているプロジェクトは？

「その未来に、私はいますか」をテーマに、新しいことにチャレンジするのが、ifs未来研究所(以下、「未来研」)の目的でした。なにもかもが思い通りに進んだわけはありませんが、この6年間は前に向かって続ける意志を持ち続けて来ました。自分のこととして楽しく豊かな未来を考える理念は、最初からゆらいでいません。

印象的なプロジェクトでは、リアルな売り場を持ってライフスタイルを提案できたことがあります。伊勢丹新宿本店では「みらいの夏ギフト」と題して、お客様の視点で未来に向けたお中元を考えました。本店1階中央にあるプロモーションスペースにお菓子や化粧品、家事代行など、売り場の管轄を越えた製品をラインアップ。このプロジェクトでいくつかの挑戦ができたと考えています。また、ビームスとの共同編集により、ビームスジャパンで「ニッポンの神ギフト」を開催しました。こちらも、日本のギフトの在り方を見直し、未来に向けたギフトを提案しました。

虎屋さんとは「未来に向けた羊羹の可能性」をテーマに商品開発をしました。外部のクリエイターの面白い発想と現場の職人の技術が合わさって、新しい商品が生まれるプロセスはとても魅力的でした。私たちのアイデアを話すと、職人の方々はいつも「こんなのできるはずがない」と言われる。でも、次の会議では素晴らしい羊羹をカタチにしてくださるので、虎屋の500年の歴史の中にそれだけの技術の蓄積があるという証しです。

また、多彩な人たちの交流から新しいなにかが生まれてほしい、との思いからはじまった月一度の「おしゃべり会」も印象深いプロジェクトです。おもしろいと私の心にピンと響いた方々にご登壇いただき小一時間ほどのトークと来場者とのディスカッション、交流会を行いました。ファッション業界の経営トップなどそう

そうたる方々にお集まりいただきましたが、会場の雰囲気はできるだけ親しみやすく、軽やかな空気が流れるようにゆったりしたベンチシートに私と対談相手が並んで座ってトークをしました。

未来研4周年感謝会では「わかっていない男たちへ わかっている男たちへ」というメッセージを朗読したこともありました。働く女性の視点から、世の中の男性に本音を伝えたいとの思いがあったのです。私の語りに合わせてピアニストの中川俊郎氏が即興で「ポロロン」とピアノを奏することで、厳しく主張すると反発されそうなメッセージを柔らかく心に届けたいと考えました。3人のゲストが1人20分間連続でトークをし、制限時間がくると「チーン」というベルとともに終了する「おしゃべり会パトシリレー」も好評でした。中途半端なところでも容赦なくトークが終了するので、まるで喜劇のような笑いが生まれました。「おしゃべり会」は、そうした実験的な取り組みを実践する場として定着していきました。

— 伊藤忠商事「コーポレートメッセージ」の制作に携わった経緯についてお聞かせください。

未来研がスタートして半年くらいたったころ、当時、伊藤忠商事の代表取締役社長だった岡藤正広氏(現・代表取締役会長CEO)から企業広告制作の打診をされたことがきっかけで、伊藤忠商事「コーポレートメッセージ」をつくることになりました。私にとって経験のない仕事でしたが、「経営者とクリエイターの未来の見据え方には共通点がある」という自分自身の仮説を実践できるチャンスと考え、早速、クリエイターチームを編成しました。コンセプトである「人こそ資産」という言葉を、最適なデザインで表現し、視覚化することで、一般の人に「総合商社の仕事とは何か」、そして「総合商社としての伊藤忠商事の独自性」を、わかりやすく明快に伝えることを試みました。コーポレートメッセージ「ひとりの商人、無数の使命」(2016年～)のシリーズ広告をはじめ、良い評価や反響もいただきました。このプロジェクトも2014年から作

業を開始し5年目を迎えようとしていますが、ほんの入り口に立っただけと思っています。これからも、良い意味での緊張感をもちながら、さらに質を高めていかねばと考えています。

経営者は人・モノ・金について、常に考えている

— 未来をデザインする企業や経営者の共通項とはなんでしょうか。

仕事柄、多くの経営者とお話をしてきました。皆さん当たり前のように未来を考えているように見えて、「10年後の未来なんてわからない」という方もいらっしゃいますが、過去の積み重ねの延長線上に「今」があって、「その先に次に打つべき手」を考えるということは、自ずと未来を洞察されているのだと思います。広告制作において大事にしてきた「形にする」意味は、そこにあります。コピーライターやグラフィックデザイナーは、未来を“カタチ”にすることを生業としているので、彼らが視覚化することでより伝わりやすいのです。

経営者の判断には、社員の生活がかかっていますし、お客様から見た企業の実存意義も関わってきます。優れた経営者ほど、多面的に物事を見る一方で、シンプルに人・モノ・金について考えています。また、社会的にどのような役割を果たす企業なのかも重要です。企業は儲けなくてははいけませんが、社会との関わり方を意識していない経営者はいないはず。そして、どんな企業のトップも社員の幸福について深く考えています。

経営者が「今」と言って話していたとしても、実は遥か先を見ていることが多いものです。彼らの考えは飛躍しすぎていて、凡人にはなかなか伝わりづらい。ところが、自分が理解していることは周囲も分かるはずと思っている方もいらっしゃいますので、私が「お考えが飛躍しすぎていて、分かりませんよ」というと、「えっ、そうなの」と驚かれることもあります。私たちのような外部の人間が、経営者のずっと先を行く考えに追いついていくのは大変です。

本当は経営トップとクリエイターが、直接タッグを組んで仕事をするのが一番いい。海外のファッション企業の中にはアートやデザインが経営に組み込まれているところは少なくないですが、日本もそうなっていくと思います。最近では日本でもデザインに対しての見方が、ずいぶんと変わりつつあります。

ifs未来研究所が見据える理想の未来

— 川島所長のライフワークでもある「ファッション」が未来に向けて担う役割は？

ファッションは時代の先を作っていく仕事です。そこには豊かさやうれしさ、喜び、楽しさといったポジティブな感覚があります。エモーショナルな要素や感覚によって、豊かさをもたらすことができる業界ですから、もっと楽しくなっていったほしいし、ファッションと社会がもっと深くかかわってほしい。マイナーなブランドでもいいから、クリエイティブな面で楽しい提案が発信されたいと思います。私は意味のない枠組みや既成概念が嫌いで、意味のない規則も好きではありません。規則でがんじがらめになるのは面白くないですから、既成概念にとらわれず、枠組みを超えていくことで、未来をつくっていきたいと考えています。

— 未来研としての今後のプランは？

2020年の東京オリンピックに合わせて、未来研の場で一般の人でも参加できるようなお祭りができるとうれしいですね。東京オリンピックの開催前後は、世界から注目が集まるタイミングですし、未来研が入る「Itochu Garden」は新国立競技場に隣接するまさに一等地です。まだまだアイデア段階ですが、世界に向けて発信するような企画を検討しています。

また、デジタルな時代だからこそ、人間の五感を通して感じる未来のライフスタイルを、企業とクリエイターと一緒に提案していきたいと考えています。



1. 伊藤忠商事のコーポレートメッセージ「ひとりの商人、無数の使命」を伝えるシリーズ広告は、さまざまな反響をいただいた。2. ビームス ジャパンと共同編集で、未来に向けたギフトを提案した「ニッポンの神ギフト」。3. 刊行された「未来のブランドのつくり方」(川島蓉子著、ポプラ社)。ifs未来研究所が2013年に発足してから6年間の活動の軌跡のほか、ファッションデザイナー皆川明氏など異なるジャンルの4人と「みらいの仕事」をテーマにした対談も収録されている。

# 繊維カンパニー 新部長紹介



ファッションアパレル第二部長

## 溝内 剛士

みぞうち つよし 徳島県徳島市出身。1991年入社。化粧原料貿易部長繊維原料貿易第二課に配属。1993年1月から、ニューヨーク実務研修生として初の海外駐在を経験。2002年 伊藤忠繊維(中国)(ITS) 出向(青島駐在)、2008年 ロイネ出向(東京駐在)などを経て、2015年10月にファッションアパレル第四部インナー課長に就任。2018年4月ファッションアパレル第三部長代行(兼)インナー課長、2019年4月より現職。51歳。

### コミュニケーションを重視し、一体感ある組織を

「海外で働きたい」と商社を志望し1991年入社。化粧原料貿易部に配属され、翌年からニューヨークでの研修が始まった。当初は先輩から叱られてばかりだったが、駐在2年目以降は少しずつ自らの発想で新しい商売ができるようになった。1994年にニットウェア課に帰任後は、インナー一筋の人生を歩み始める。当時、中国からの肌着の輸入取引がスタートしたばかりで手探り状態の中、定番品のストックオペレーションを始め商売は拡大したが、ある時を境に綿花相場が急落。「在庫が積みあがり、取引先や先輩に頭を下げて助けてもらった。在庫の恐ろしさと商売が順調な時ほど、謙虚でいなければならないということを学んだ」。

2002年、青島に赴任。ちょうどITSの青島分公司立ち上げの時期で、総経理とともに商圏拡大と体制作りを任された。当初10人程の小さな支店が数年後には60人規模へと拡大するなか、製品輸出や生地内販などに携わり、インナー以外の業界を知る良い機会となった。帰国後、ほどなくしてメーカー機能を持つロイネに出向。製造過程で発生するさまざまなトラブルに直面し、「ものづくりの大切さ

を改めて知り、コミュニケーションの重要性を痛感した」と振り返る。

2012年に東京インナー課長代行として本社に戻り、2015年には課長に就任。組織をマネジメントする立場となり、「自分で商売をするのとはまったく別のスキルが必要になった」と。組織運営には大方針を掲げ、課員と喜びや士気を共有することが必須との思いから、「まずは皆で知恵を絞って、やってみよう」と声をかけ、「一体感を持って、組織の武器や強みを共有し、新規顧客を攻めまくることで大きな利益が生まれる」ことを課員とともに体現してきた。今春の組織改編により、ファッションアパレル課とスポーツウェア課にインナー課が加わった、新生ファッションアパレル第二部の部長に就いた。課長時代からのモットーである「明るく・楽しく・前向きに(ATM)」と「コミュニケーション重視」の二つを掲げ、部員とのコミュニケーションを深めながら、「全員が同じベクトルで、いろんな知恵を持ち寄り、それぞれが種をまき、皆で水をやれば、必ず強い商売や事業が生まれる」。それを具現化できる風通しのよい環境やATMの雰囲気づくりこそが自身の使命と信じて疑わない。



ブランドマーケティング第二部長

## 元砂 洋志樹

もとすな よしき 大阪府大阪市出身。1991年入社。アパレル第四部に配属。1995年から、ミラノ実務研修生として初の海外駐在を経験後、1997年輸入洋品課に帰任。2000年より再びミラノに駐在し、2002年に輸入洋品課に帰任した。2014年4月ブランドマーケティング第四課長、2017年4月ブランドマーケティング第二部長代行(兼)ブランドマーケティング第六課長、2019年4月に同第二部長(兼)同第三課長。2019年5月より現職。51歳。

### 自由な発想で、ブランドビジネスの次世代化を図る

1991年に入社し、「ミラ・ショーン」、「トラサルディ」、「ブルガリ」など名だたるブランドを扱っていたアパレル第四部に配属された。「消費者に近い商材に付加価値をつけ、ビジネスを成長させていく仕事にやりがいを感じた」と、長年携わることになるブランドビジネスの醍醐味を早くから感じる事ができた。1995年には初のミラノ駐在を経験するが、きっかけは、知る人ぞ知る存在だったイタリアのスポーツブランドの導入を社内に提案し、そのフォローを自ら任されたことだった。

「各カテゴリーの代名詞とも言えるブランドを一貫して狙ってきた」と語るように、その後もクライミングパンツで知られるアウトドアブランド「グラミチ」などの拡大に貢献してきた。これらを実現させた秘訣は、「徹底的に外に出て、さまざまな場所に顔を出し、お誘いも絶対に断らないこと。それがビジネスにつながるし、部下にもミーハーになってよく遊ぶように伝えている」。

2000年に再びミラノに渡ったが、二度に及ぶイタリア駐在の経験は自らの大きな礎になっている。「それぞれが強い主張を持つイタリア人と日頃から接するな

ど、アジア人が誰も行かないような山奥の語学学校に通った経験などを通じてさまざまな考え方に触れたことで、会社への帰属意識や組織に対する考え方などが大きく変わった」

2019年4月からブランドマーケティング第二部長となり、「コンバース」、「ヴィヴィアン・ウエストウッド」、「オロビアンコ」、「アウトドアプロダクツ」など基幹ブランドの維持拡大とともに、次世代ビジネスの開拓にも力を注ぐ。「中堅以上の社員のミッションは、基幹ビジネスを現代に合わせてアップデートし、既存の商圏を守るとともに新規ブランドを開拓していくこと。一方、入社10年目以下の若手には、次世代のビジネスを自由な発想で考えてもらいたい」と方針を語る。クラウドファンディングサイト「CAMPFIRE」への投資を皮切りに、今後はeスポーツやドローンなどの領域にも積極的に関わっていく。「集客力を持つプラットフォーム自体をブランディングし、広告・販促効果、新規顧客開拓が期待できるビジネスをつくっていきたい」と、カンパニーの先陣を切り、ブランドビジネスの次世代モデル構築に取り組んでいく構えだ。

#### 座右の銘: 人事を尽くして天命を待つ

ものごとは想定外の要因や運で思い通りに行かない部分がある。人は、良い結果を目指して心を決めてベストを尽くすことしかできない。反省はするものの後悔はせず、常に未来に向かってチャレンジしたい。

#### 休日の過ごし方: 週末のジム通い

昔はロードバイクが趣味だったが、レースで事故して以来ジムに通っている。手術後、見舞いに来てくれた同僚や取引先に人の有難みを痛感した。伊藤忠という大きな傘で守られているということも身に沁みて解った。

#### 好きな都市/街: 住めば都、青島

家族と共に駐在し当時は日本人学校や領事館もなく不便なことや医療面での心配など大変なことも多かったが、5年間過ごしたこともあり日本では経験できない数々の思い出や、今でも家族ぐるみで付き合う友人が出来たりと、自分にとっては印象深い街。

#### 尊敬する人物: 伊藤忠兵衛

「人を大切に」商売の道徳や「三方よし」の理念に対して、非常に共感する。また自分が30年近くやりがいを持って仕事をさせていただいている会社の創始者であること。

#### 週末の過ごし方: ゴルフ、スポーツ観戦、電動自転車

週末はゴルフもするが、近所に大学が多いこともあり、さまざまな学生スポーツを観戦している。最近では、電動自転車を購入し、遠方に出かけることも増えた。

#### 好きな都市: トレヴィーゾ

ベネチアの北にある静かで美しい街で、ベネトン本社があったため、駐在時代には足繁に通っていた。食べ物も非常においしく、今でも戻りたいと思う場所。

#### 駐在時代の思い出: スリ

イタリアはスリが多く、お客さんが被害に遭うたびに、警察や日本領事館に走り、パスポートの再発行手続きなどをした。未然に被害を防いだことで取引先の信頼が高まったことも。

#### 尊敬する人物: 母親

15歳の頃に父を亡くして以来、兄と自分の男2人を女一つで育ててくれた。手荒い面もあったが、就職の面接当日に玄関にピカピカに磨かれた靴が置かれていた時は感動した。ちなみに、兄も某総合商社にて商社マンとして働いている。



繊維資材・ライフスタイル部長

## 和田 賢明

わだ まさあき 大阪府堺市出身。1986年入社。大阪繊維資材部に配属。1998年5月に伊藤忠タイ会社(バンコック駐在)で初の海外駐在を経験後、2003年4月に繊維資材・ライフスタイル事業部ライフスタイル第二課に帰任。2005年7月、同大阪ライフスタイル課長代行。2008年4月、繊維資材・ライフスタイル部繊維資材・ライフスタイル第四課長。2012年4月同第二課長。2016年4月アジア・大洋州繊維グループ長(兼)伊藤忠タイ会社に再びバンコック駐在。2019年4月より現職。55歳

### 多彩な商材を生かし、海外ビジネスを加速させる

1986年の入社以来、一貫して繊維資材分野でキャリアを重ねてきた。最初に配属された繊維資材第三課では、主にアウトドア用品に使用される機能素材の営業を10年ほど担当し、「繊維の基礎を学びながら、若手の営業マンとして日々の仕事で得られる小さな成功や喜びを積み重ねていくことができた」。繊維資材部隊が本格的に海外の拠点構築に乗り出した1998年には、初の海外駐在でバンコックへ。「アジア通貨危機の直後で苦勞も多い中、目の前のビジネスの芽をひとつずつ拾っていった。商習慣の違いなど戸惑いも多かった

が、海外に出て視野が大きく広がった」

帰国後は、ブラインド資材などインテリア関係のビジネスなどを経験し、2008年には繊維資材・ライフスタイル第四課長に着任する。「それまでは自分の担当の範囲で知恵を絞りながらやるべきことをやってきたが、マネジメント側になってからは、一家の主のような気持ちで先頭に立ち、課全体の問題を解決していく意識を持つようになった」。責任ある立場となってからは苦勞の連続だったが、「大阪勤務の最終年には過去最高益を出し、課のみならず喜びを分かち合えた」と、チー

ム一丸となりハードルを越えていく達成感も味わってきた。

2012年からは東京勤務となり、繊維資材・ライフスタイル第二課長として部内で最大規模の組織を率い、扱う商材も釣具から土木・建材、インテリアまで多岐にわたった。「繊維資材のビジネスは、商材のことを知るだけでなく、客先や業界全体のことも学んだ上で作戦を立てていくというのが基本ステップ。成熟した市場の中で戦っていく必要があるいま、他のビジネスにも有効なプロセスだと感じている」

2016年からはアジア・大洋州繊維グループ長として3年間バンコックに駐在

した後、この4月から繊維資材・ライフスタイル部長に就任した。「自分がかつて上司からしてもらったように、部下の声にも耳を傾けながら、伊藤忠の強みである個々の力を伸ばしていくために、若手がチャレンジできる環境を整えたい」と、風通しの良い組織づくりにも取り組むとともに、部の強みにも磨きをかける。「新興国にも積極的に駐在員を送り出しているわれわれは、海外のビジネスを広げていくことが最大のミッション」と部の役割を自認し、衛生材料や医療・介護分野のビジネスを、高齢化社会に突入するアジア各国で積極的に展開していく。

#### 座右の銘: 着眼大局着手小局

大局を見るということは常に意識している。ビジネスの局面においても、目の前の「点」だけに目を向けるのではなく、「面」として物事を捉えることを大切にしたい。

#### 趣味: ゴルフ

もともとゴルフはよくしていたが、バンコックに長く駐在したことでますます好きになった。

#### 好きな都市: ハンブルグ

ドイツに長期出張に出ている時期があり、3カ月ほどハンブルグで暮らした。冬で空気が澄んでいたので、美しい街並みにより魅力的に感じられた。

#### 駐在時代の思い出: 信心深いタイの人々

仏教の教えが隅々まで行き渡り、富める人から貧しい人まで誰もが信心深かった。道端で僧侶にひざまずく人たちが日常的に目にし、敬う心が非常に強い人たちだと感じた。

# ファッション業界と「断捨離」

伊藤忠ファッションシステム(株) マーケティング開発グループ 太田 敏宏

すっかり定着した「断捨離」。確かに、家庭のタンスに眠る着なくなった洋服を処分して、空間も気持ちもスッキリさせようという人たちが増えている。今、「断捨離」を行うのは消費者だけではない、ファッション業界の各企業も自らの事業について、「断捨離」的発想でさまざまなものを見直している。業界内で起きている様々な「断捨離」を巡るビジネスの動きを考えてみたい。

## フリマアプリの普及が 新品購入単価を押し上げる

家庭で不要になった洋服を自分自身で売るのが急増している。経産省の推定によると、「メルカリ」、「ラクマ」などのフリマアプリの推定市場規模（流通総額）は、6,392億円。その半数弱はファッション製品だと言われる。フリマアプリを通じてファッション製品を買う人が増加したことで、新品ファッション製品の市場規模が縮小しているかといえば、その影響はほとんど無く、新たにマーケットが形成されたという見方が正しい。そればかりか、フリマアプリで売った人は、「断捨離」ですっきりした分、新品を買う行動に転じている可能性さえある。株式会社メルカリが国内のフリマアプリ利用者と非利用者1,000名を対象に実施した2019年に発表した「2019年度『フリマアプリ利用者と非利用者の消費行動』に関する意識調査」によると、フリマアプリの利用による新品の購入単価は、28%が上がったと回答し、単価が上がった商品カテゴリーでは「洋服・靴・カバン」がトップの55.0%という結果だった。この結果だけを見れば、ファッション業界としては、消費者が行う「断捨離」をむしろ奨励すべきかもしれない。

## 経営の健全化のためにも SDGs視点でも今、過剰在庫が 問題視されている

むしろ、ファッション商品における「断捨離」を考えなければならないのは、ファッション製品を買う側ではなく、売る側であるアパレルメーカーや小売業かもしれない。いわゆる、過剰在庫問題である。過剰在庫は、企業の収益に影響を与えるだけでなく、SDGs(持続可能な開発目標)の観点からもファッション業界の在り方が問われる問題だ。ファッション商品は鮮度が重要な「生もの」であり、トレンドやシーズンが去った商品は価格を下げたとしてもなかなか売れない。一方で、ブランド価値を維持するために、売れ残った商

品を他の業態に転売することも好まれなため、セールなどを経て最終的に残った商品は産業廃棄物として焼却処分することが、これまでの業界の慣例だった。近年、まだ食べられるはずの食品が廃棄されてしまういわゆるフードロスが社会課題となっているが、ファッション業界の過剰在庫問題はある意味でこれに近い。ファッションの場合は、食品のように消費期限を過ぎたとしても健康被害につながることはないにもかかわらず、一度も着用されることなく廃棄しているのだから、問題はより深刻かもしれない。ブランド価値を守るための焼却処分とはいえ、SDGsなどに注目が集まる中では、ブランド価値を毀損することになりかねない。たとえば、商品在庫のタグを付け替えた上でのリセールやリメイク、アップサイクルなど再商品化するためのシステム構築は急務だ。

## 捨てるなら作らない 生産、物流現場の「断捨離」進む

「『断捨離』するくらいなら、消費者は最初から買わなければいい」、もっともな意見だ。それならば、アパレル企業側は、「廃棄するくらいなら作らなければいい」。しかし、ファッション業界の構造はなかなかそれを許さない。かつて、多くのアパレル企業は展示会を開催し、全国各地の百貨店や専門店のバイヤーから受注していたものだが、そのために多様な立地や店格、ターゲットの違いなどにきめ細かく対応する必要があった。結果として、品番は増え続け無駄な在庫を生む土壌となっていた。それを防ぐため考えられたのが、1990年代から急速に拡大した日本型SPAだった。企画～生産～販売を一貫してコントロールするから在庫を減らすことができるという発想だ。しかし、欠品による機会ロスを防ぎセール直前まで店頭を維持するにはやはりある程度の在庫が必要で、売れ残ったらECやセールやアウトレットで処分すればよかった。しかし、アウトレット店

がいまや1つの業態になってしまったがために、店頭の品揃えを魅力的にするため、アウトレット用の商品をわざわざ生産する、つまり「処分するための商品を生産する」という不可解な現象が生じてしまったのだ。また、期末在庫を残さないために期中セールを行ったり、ECでクーポンなどを発行することも、その瞬間は商品が動くもののセール期やアウトレット店のセールパワーを落とすことにつながりかねず、諸刃の剣ともいえる。

近年は、受注生産であれば無駄な在庫は生まれにくいという理由で、大手アパレル企業も新興のファッションベンチャーでも、オーダーメイドをうたうブランドの立ち上げが盛んだ。歴史的にもオーダーから始まったメンズスーツのような商品や、シャツやジーンズなどプロトタイプなどがある商品は、オーダーメイドシステムが導入しやすい。しかし、レディースのカジュアルウェアのようにシステム化しにくい領域も多い。そして、皮肉なことではあるが、このオーダーメイドがしづらい領域の方が市場規模ははるかに大きい。

今後期待されるのは、その場でデザインを選んで作れるオンデマンド生産の仕組みだろう。例えば、株式会社島精機製作所の「ホールガーメント」やセーレン株式会社の「ビスコテックス」のようなオンデマンド生産が市場に普及すれば、現在と比較すれば在庫はある程度縮小されるだろう。店頭でサンプルを見て発注しEC在庫から直接家に届けるというショールーミング店舗であれば、店頭には置くのは最低限の試着用の在庫のみ。これらが全てオンライン上で完結すれば、出店経費や店頭の人員も「断捨離」できそうだ。

生産や物流の現場でもIoT(モノのインターネット)の活用によるスマートファクトリー化が進めば人員の削減につながる。自動縫製ロボットの技術は急速に進化しており、完全自動化の時代にシフトしていかうだろう。これが実現すれば、生産地での過酷な労働問題の解消につながる事が期待されるが、一方で発展途上国の産業基盤や収入を奪う可能性も懸念されている。

## ファッションの魅力の原点重視が 「買う理由」につながる

「作る現場」、「管理する現場」、「売る現場」で、それぞれ「断捨離」が進むことで、ますます効率化は進むだろう。在庫のロスも減り、販管費も減ることで収益は向上するのに見える。ただし、ここで忘れてならないのは、なぜ不良在庫が増加するのかという根本原因である。「商品の鮮度が大切だから」という理由で、新しいものをどんどん投入したとして、買う側は商品に魅力を感じているのだろうか。現在の消費不振は、消費者がさほど魅力的と思わず、今すぐ買う必要性を感じていないことの現れではないか。需要と供給アンバランスな状態が生まれれば、当然、不良在庫につながる。定番商品がコンスタントに売れていくのであれば、シーズンを超えても売るチャンスはある。オーダーメイドやオンデマンド生産、サンプルのみを置く店舗は、不良在庫は発生しないかもしれないが、魅力のあるプロトタイプがなければ、発注してくれる人もいないため、収益も産めない。

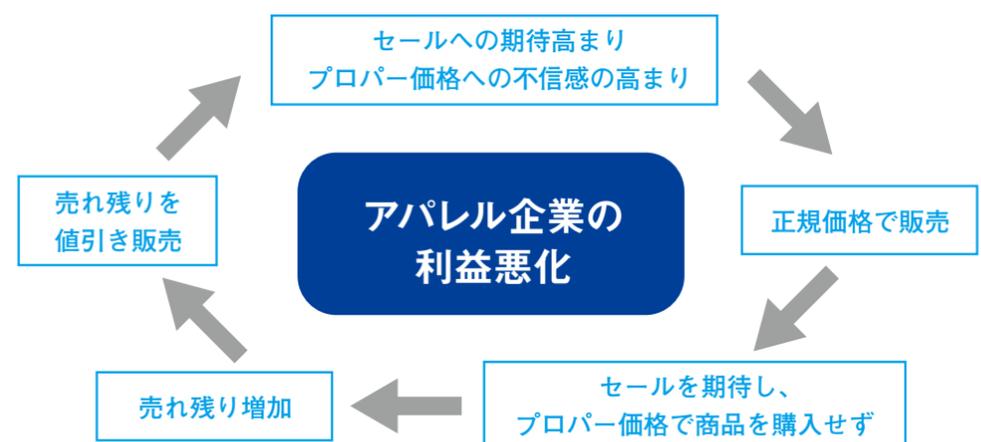
消費者が「断捨離」で洋服を手放す理由は、子供の成長や大人であれば体型変化などの実利的なものから、好きなテイストが変わったなどさまざまだろう。いずれにしても、捨てた洋服以上の価値を認めなければ買わなくなるのは理の当然である。捨てる際には、必要ではない理由を冷静に判断されているのだから。流行だから、かわいいからというだけでは消費者には購入してもらえないのが現在だ。その一方で、消費者と業界双方の「断捨離」によって生まれた「古着」という流通は増え、新品の強力なライバルとして活況を呈している。

消費者の選択肢はますます多くなる時代。今まで以上に重視しなければならないのは、「ファッション商品とはいったい何か」「その魅力とは何か」という原点を深掘りすることではないのだろうか。その答えを見つけることが、持続可能な業界になるという意味だと思う。

フリマアプリの推定市場規模 (単位:億円)



出典: 経済産業省「平成30年電子商取引に関する市場調査」より



出典: 経済産業省「繊維産業の課題と経済産業省の取組」より