

時代の半歩先を考える

VOL.

717

JANUARY 2020

MONTHLY since 1960

繊維月報

FUTURE ASPECT

PUBLISHED BY ITOCHU CORPORATION



P2-4 / SPECIAL FEATURE

2020年、さらなる飛躍の年に

P5 / FASHION ASPECT 2030年の「安定」を手に入れるべく、「不安定」要因払拭に着手する年に

P6 / MANAGEMENT EYE 持続的成長を促す「働き方改革」Part.1

P6 / SDGs watching “服から服”へ。新たなバリューチェーンを目指す「レニュー」プロジェクト

／ CHRONICLE OF THINGS ／

デザインの温故知新①

「ひだ」 〈前編〉 機能性

いにしえに生まれ、現代まで続いている定番のデザインには、時代を超えて人々に好まれる理由がある。新連載の「デザインの温故知新」は、そんな定番デザインを一つずつひも解くコラム。色褪せない魅力を探ることで、新たなデザインのヒントになるはずだ。

第1回は、現代の衣服にもさまざまな

形で取り入れられている「ひだ」の機能性について取り上げてみたい。

衣服のひだには、布を立体化して体のラインにフィットさせる、動きやすくする、気候風土に適応させるといった機能がある。

例えば、婦人服では胸元の膨らみに沿わせるためにウエストや脇、肩などから胸へ向けてひだ（ダーツ）を入れる。騎馬民族や山岳民族の衣装は、馬にまたがったり、岩によじ登ったりするときに足さばきがよいように、ウエストにたくさんの

ひだを寄せて裾を広げる。日本の袴や韓国^{ほかま}のチマチョゴリのチマも同様だ。

また、ひだには温度調節の機能もある。暑い地域では、インドのサリーのように一枚布にひだを寄せてまとうことで、動くたびに布と体の間の空気が換気されて涼しくなる。一方で寒い地域では、ひだを重ねることで生地^{しで}に厚みが出て冷気を遮断すると同時に、空気の層ができて保温され、暖かくなる。

やさしく柔らかく揺れるひだの奥には、高い機能性が隠されていることがわかる。



1952年頃の
フランスのドレス

取材協力：文化学園服飾博物館

2020年、さらなる飛躍の年に

— 座談会 —

伊藤忠商事株式会社 繊維カンパニー

諸藤雅浩 常務執行役員 繊維カンパニープレジデント

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

三浦省司 執行役員 ブランドマーケティング第一部門長

福島義弘 執行役員 ブランドマーケティング第二部門長

多彩な取り組みで成果を上げた2019年

注目トピックスでひも解く 2019年の新たな動き

——常務執行役員 繊維カンパニープレジデント 諸藤雅浩（以下、諸藤）：新年あけましておめでとうございます。2019年の世界経済は、米中通商協議やイギリスのEU離脱問題などの影響もあり、先行き不透明な状況が続きました。日本においては消費マインドの低下が指摘される一方で、皇位継承関連行事やラグビーワールドカップ日本大会など、明るい話題も多くありました。

初めに、特に印象に残ったトピックスから2019年を振り返りたいと思います。私自身は、ラグビーワールドカップ日本代表の活躍が大変印象的でした。チームのスローガン「One Team」に象徴されるように、企業においても若手とベテランの力を融合させ、チームとしての総合力を磨くことが大事だと思いました。

——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（以下、清水）：「ワークマン」の丈夫で高機能な作業着がタウンユースとしても注目され、「ワークマン女子」も話題になりました。例えば、調理場用の滑りにくい靴がマタニティシューズとしてSNSで拡散するなど、機能製品の新しい用途を消費者自身が見つけるという消費スタイルも生まれています。

——執行役員 ブランドマーケティング第一部門長 三浦省司（以下、三浦）：高カロリー、高脂質の悪魔的なおいしさを謳った“おにぎり”も話題になりました。昨今のヘルシー志向とは真逆の商品が、断トツ人気の「ツナマヨ」を逆転した。世の中に効率化や健康志向が増える中、それらへ走りすぎると商品の面白みに欠

ける可能性があります。消費を喚起する商品という意味でヒントになりそうです。

——執行役員 ブランドマーケティング第二部門長 福島義弘（以下、福島）：フードデリバリーサービス「ウーバーイーツ」が日本上陸3年を経て登録店舗数が1万超へと拡大しました。働き手は働きたい時に働くことができ、企業側は配達人材が固定費にならず、お客様も希望した場所に食事やドリンクが運ばれてくる。まさに「三方よし」のビジネスモデルとして参考にすべき点多いと思います。特に小規模店舗がデリバリーに参入できるようにした功績は大きいでしょう。

中国の優良企業との協業と 事業会社の堅実な成長

——諸藤：では、2019年の繊維カンパニーについて、まず、既存事業のさらなるブラッシュアップと海外収益拡大から各部門の取り組みをお話ください。

——清水：ファッションアパレル部門では、まず株式会社デサントとの取り組みが挙げられます。TOBを実施し、小関新社長を筆頭とする新たな経営体制がスタートしました。各プロジェクトの見直しを進め、中期経営計画の下で経営の安定化と新たな成長戦略を推進中です。株式会社エドウィンは、積極的なプロモーションなどを通してブランド価値の向上を図り卸一辺倒からの脱却を進めています。服飾資材などを扱う株式会社三景、インナーの株式会社ロイネ、ユニフォームの株式会社ユニコも堅調に推移しました。海外では、伊藤忠繊維貿易（中国）（ITS）がスポーツ関連で中国の内販拡大を推し進め、特に「デサント」ブランドのパートナー安踏体育用品との取り組みが深耕中です。また、アジアを統括する伊藤忠テキスタイルプロミネントアジア（IPA）

若手とベテランの
力を融合し
チームとしての総合力を
磨くことが大事（諸藤）

は、ベトナムにASEAN R&Dセンターを新設し、ASEAN地域における素材開発を強化しています。さらに、競争力のある素材起点、ブランドを絡めた製品ビジネスが伸張しており、いずれも我々が持っている生産基盤を合致させイニシアチブが取れるビジネスに成長しています。

部門を牽引する 好調の主力ブランド

——三浦：ブランドマーケティング第一部門では、事業会社の株式会社ジョイックスコーポレーション（以下、ジョイックス）のECが堅調に伸び、主力ブランドの「ボール・スミス」は、大阪に念願の旗艦店を出店しました。2020年に、ボール・スミス氏が英国ノッティンガムに1号店をオープンしてから50周年、ジョイックスも同じく設立50周年を迎えます。オムニチャネル化を一層進め、いい50周年にしたいと思います。「コンバース」はシーズン企画が非常に好調です。お客様が自身でカスタマイズできる「ホワイトアトリエ」という小売事業も順



諸藤雅浩
常務執行役員 繊維カンパニープレジデント

調で、2020年春には3号店を出店する予定です。高級インポートを扱うコロネット株式会社は、イタリアのラグジュアリーブランド「ムーレー」が好調です。海外では、ダウンジャケットの製造・販売を手がける波司登が、ジャンポール・ゴルチエという著名デザイナーとのダブルネームでのコラボを実現しました。また、ベトナムのビナテックス社とタッグを組んで生産ラインを確保するなど、部門や地域を超えた取り組みも進めています。

——福島：ブランドマーケティング第二部門は、主要事業会社である株式会社レリアンが、ECでは毎年2桁以上の伸びを示しています。「レスポートサック」はここ1年のさまざまな施策が奏功し、特に企画面の充実により売り上げも伸びています。また「フィラ」も好調で、特に「ディスラプター」というダッドスニーカーが爆発的に売れ、全体を牽引しています。ライフスタイルブランドの「ローラ アシュレイ」では、ワールドグループとの協業を開始しました。衛材関連では、中国、ロシアに加え、ブラジル向けがある程度の規模に伸張しており、さらなる成長を期待しています。

『繊維月報』が リニューアルしました！

多彩な情報をよりわかりやすく発信するため、2020年1月号から新たなスタイルでスタートしました。特集記事については、WEBからもお読みいただけます。引き続きご愛読いただきますよう、よろしくお願い申し上げます。

特集記事はこちらから▶



JALグループが2020年4月から着用する新制服。客室乗務員と地上接客スタッフの制服をユニコが手がけた。



ジョイックスは「ボール・スミス」大阪店を心斎橋にオープン。大阪エリア初のメンズフラッグシップショップとなる。



イギリスのライフスタイルブランド「ローラ アシュレイ」の公式店舗、日本公式ECサイトの展開に関するサブライセンス契約を締結した。

2019年は次世代ビジネスが進展

サステナブルの潮流に乗ったバリューチェーンの再構築

——**諸藤**：次に、各部門の「商いの次世代化」の進展についてお話してください。ファッションアパレル部門では、原料起点のバリューチェーンの構築、サステナブルな原料がキーワードになると思います。

——**清水**：バリューチェーンの再構築については、マーケットインの発想による差別化原料、サステナブル原料を武器に、独自のビジネスモデルを推進し、中国、アジア、欧米とさらにグローバルに展開していきたいと考えています。特にサステナブルの潮流は、世界的に加速していますので、環境配慮型素材の需要が急増している状況を踏まえ、新たな切り口で大手リテラーとの取り組みをグローバルに実現するべく、昨年度にいくつかの投資も行いました。その一つがフィンランドのメツァ・グループとの合弁工場です。木材を原料とした環境配慮型のセルロース繊維の工場で、今春にも稼働予



サーキュラーエコノミーを目指す「レニュー」プロジェクトが「ブルミエール・ビジョン」に初出展し、好評を博した。

定です。また、スパンデックス「ライクラ」で知られる米ライクラ社へも出資し、さらに「レニュー^{*}」プロジェクトでは、再生ポリエステル素材の展開も開始しました。当部門の出資先の生産プラットフォームであるサンライズ・ベトナムやビナテックス社などを最大限に活用し、製品として国内外に販売していきます。特に「レニュー」はサーキュラーエコノミーとして注目されており、大きなビジネスチャンスになると確信しています。

ECと実店舗の融合進むオムニチャネル化

——**諸藤**：ブランドビジネスでは、「新たな流通チャネルへの参入」というテーマに取り組んできました。

——**三浦**：最もEC化が進んでいるジョイックスでは、全社の売りに占めるECの比率が2018年度は13.8%でしたが、2019年度上期に15.4%へと伸長しました。オムニチャネル化を進めるにあたり、問題となるのはECと実店舗の在庫配分ですが、現在、在庫の一元化、最適化を



昨年出資したクラウドファンディングの「キャンプファイヤー」。事業会社のエドウィンなどへと活用が広がっている。

マーケットインの発想による差別化原料とサステナブル原料を武器に展開する（清水）

目指し、三景の非接触ICタグ・RFIDを活用したシステムの実証実験を進めており、早ければ2020年の春夏物から導入したいと考えています。「コンバース」についても、ECが前年比で159%に急拡大していますので、課題である在庫不足による販売機会ロスの削減を目指し、大手ECモールへの公式店の出店準備と、適正在庫算出のためのシステム開発を進めています。また、クラウドファンディングの株式会社キャンプファイヤーにも出資しました。掲載件数2万件超は国内最大規模で、消費者ともダイレクトにつながっていますので、プロモーション、新商品の需要予測、さらにはテストマーケティングなどに活用できると期待しています。

——**諸藤**：ECと実店舗の融合という点



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

では、米Fyusion社が持つ360度画像の撮影技術の導入も進めています。

——**福嶋**：Fyusion社の技術は商品を3D画像で見せることができるため、EC販売強化のツールとして役立てたいと考えています。ファッションに留まらず、中古車、インテリア、フードなど多種多様な業種にアプローチ中です。また、会員制のフラッシュセールサイト「ミレポルテ」も、ブランドイメージを損なわずに在庫を売り切る仕掛けの一つとして注目されています。この「ミレポルテ」との協業によるシーアイ・ショッピング・サービス株式会社のオムニチャネル化も、かなりの効果が出てきていますので、今後もぜひ追求し、太い幹に育てていきたいと考えています。

※「レニュー」についてはP6で詳しく紹介しています。

リーテイルサポートの強化を加速する2020年



三浦省司
執行役員 ブランドマーケティング第一部門長

AIによる自動採寸技術とラストワンマイル

——**諸藤**：2019年度下期から「商いの次世代化」の3本目の柱として、「リーテイルサポート機能の提供」を新たに掲げました。これに関連する取り組みについても紹介してください。

——**清水**：ファッションアパレル部門では、昨年秋にAI採寸技術「ワン・メジャー」を展開する中国のTOZI社と資本・業務提携しました。アパレル業界では、

業務効率に加えラストワンマイルにもビジネスチャンスを見出していく（三浦）

在庫問題の解決も大変重要ですが、同時に、市場における消費者の利便性を上げることも忘れてはなりません。そのため、自動採寸技術の導入は不可欠になっていくと見ています。そして、単に技術を活用するだけでなく、当部門の生産プラットフォームと連動させていくことができれば、新発想のバリューチェーンの構築につながるのではないかと考え

ています。また、RFIDでは、三景と共同で在庫管理から店頭までのトータルソリューションの提供を進めており、リーテイルサポート機能の一つとしても注力していきます。

——**三浦**：在庫の一元管理ができるRFIDは、次世代アパレルプラットフォ



中国のTOZI社によるAI採寸技術「ワン・メジャー」は、リーテイルサポート機能強化の一つとして期待されている。



ファッションブランドの受発注をオンラインでできる世界最大規模のB2Bマーケットプレイス「ジョア」。

ームには欠かせないシステムです。そのため、先述したジョイックスでのRFIDによる在庫一元化システムの実証実験を進め、稼働状況を見ながら、他の事業会社やアパレル、小売業のお客様にもプラットフォームとして提供していきたいと考えています。RFIDの導入は、在庫管理に有効だけでなく、店頭オペレーションが効率化され、販売効率も上がるはずで。それともう一つ、商品を購入したお客様に届ける最終的な一手、「ラストワンマイル」という課題も見逃せません。いかに販売が効率化できたとしても、最終的にお客様に届けるところが欠けていては、真のサービスにはなりません。すでに、ECサイトで購入した商品を実店舗や宅配ボックスなど、自宅以外の場所で受け取る「クリック＆コレクト」というソリューションも出てきています。我々もそうしたソリューションを提供する企業と手を組んで、例えば、自動スマートロッカーを公共施設に設置して商品をお届けするなど、新たなビジネスチャンスを模索していきたいと考えています。

ブランドビジネスのデジタル化で貢献

——**福嶋**：当部門では、昨年、世界最大規模のB2Bマーケットプレイス「ジョア」を運営する米JOOR社に出資しました。「ジョア」は、それまで手作業だったファッションブランドの受発注をオンラインでできることから、飛躍的に業務効率化

を図ることができます。将来的にはトレンド分析やレコメンド機能も備え、ブランドと小売間のコミュニケーションツールにもなるという発展性のあるプラットフォームです。すでに全世界で約8,600ブランドが登録しており、流通総額は約1兆4,000億円です。ブランドの日本へのインポート、または日本からのエクスポートを視野に入れ、我々が一番得意と

する分野をデジタル化していくことが、リーテイルサポートの一つのキーになると考えています。これをぜひ、我々のお客様にも提案し、業務の効率化に貢献したいと思います。また、AIベンチャーとの連携で、アパレルの需要予測や在庫配分の精度を上げるAI開発を進めており、レリアンで実証実験中です。レリアンのECは、オムニチャネル化によって

順調に拡大しています。これは実店舗の上質な顧客層と長年培ってきた顧客へのアプローチ術の結果だと思います。現在、商品の店間移動に多くのマンパワーと時間を費やして高いプロパー消化率を誇っていますが、AIの活用によってさらなる消化率の向上や労力の削減を見込んでおり、確証が得られ次第、他の事業会社にも広げています。

ビッグイベントが開かれる特別な年に向けて

スポーツビジネスの深耕 およびトレードの拡充

——**諸藤**：2020年は、言うまでもなく東京でスポーツのビッグイベントが開催される特別な年でもあります。インパクトのあるビッグイベントに絡めつつ、今年の抱負を聞かせてください。

——**清水**：東京の2年後の2022年には、北京での冬季大会も開かれ、アジアでスポーツ関連のビッグイベントが続きます。そのため、当部門では、最注力分野として、スポーツビジネスの深耕



新たな経営体制がスタートしたデサントは、スポーツビジネスにおける中国市場の開拓に今後の大きな期待がかかる。



イギリスのライフスタイルブランド「キャス キッドソン」のコスメ・化粧品分野における日本市場での独占輸入販売権を取得。

およびトレードの拡充に引き続き注力する方針です。特にデサントや安踏体育用品との協業による中国市場開拓を加速していきます。また、当部門の連結収益の大半は事業会社が占めており、さらなる収益拡大を図るため、積極的な人的サポートを行っていく予定です。特にデサント、エドウィン、ロイネ、伊藤忠モードパル株式会社へのサポートを強化していきます。さらに、当部門では、ITS、IPA、欧州プロミネントヨーロッパ、北米の伊藤忠プロミネントUSAなど、海外拠点とも強固に結びつきながら繊維ビジネスの大集団を形成しています。これら川上から川下までのバリューチェーンをフル活用して、マーケットインの発想で、2020年も、力強く成長していきたいと思っています。

非繊維カテゴリーと中国市場にさらなる注力

——**三浦**：やはり我々はブランドビジネスが生業ですから、今後も情報収集力を高めて、本当に価値のある欧米ブランドを発掘・育成し、さらに、冒頭にお話した“おにぎり”のように、消費を喚起できるような商品やサービスを提供していくことが大事になります。また、ブランドビジネスで培ったブランディングのノウハウをフル活用し、非繊維のカテゴリ

中国でのブランディングで
売れる商品をつくり
世界へ広がる可能性を
追求したい（福嶋）

ーにも注力したいと考えています。その一つが今、大変成長している分野であるコスメ・化粧品です。そこで昨年、イギリスのライフスタイルブランド「キャス キッドソン」のコスメ・化粧品分野における日本市場での独占輸入販売権を取得しました。これを契機に、2020年以降も、中国市場をにらみながらコスメ分野にも注力していきたいと考えています。私自身は、2020年は相反するものの融合が大事になると思いますので、アナログとデジタル、オンラインとオフライン、ベテランと若手といったものの融合による化学反応を期待したいですね。

——**福嶋**：2020年から2022年は、ア



福嶋義弘
執行役員 ブランドマーケティング第二部門長

ジアで行われるビッグイベントに絡み、スポーツと中国が鍵になると思います。中国経済は減速してはいますが、それでもその影響力はまだまだ大きいのが現状です。昨今、中国で売れているブランドの商品が日本でも売れるという流れがあり、それが世界へと広がる可能性を秘めています。今後は、中国でしっかりとブランディングして売れる商品をつくり、それを的確にプレゼンテーションしていくことにも注力したいと思います。もちろん、既存の欧米ブランドの日本展開をブラッシュアップしていくことも引き続き重要ですので、2020年は、この2つに重点的に取り組みながら、事業を拡大していきたいと考えています。

「パラダイムシフト」の時代、その先へ

変化の激しい時代を乗り切るために

——**諸藤**：2020年は、5Gの本格導入やキャッシュレス社会の進展など、大きな変化の年になることが予想されています。一方で、依然として世界経済は不透明感が拭えず、世界的な景気の減速も懸念されています。こうした時代の中で、我々の生活は激しく変わっていくはずで、我々は今まさに「パラダイムシフトの瞬間」を生きているといっても過言ではありません。過去の成功体験はもはや通用せず、現在のビジネスでさえ危ういといった状況にあり、実際、パラダイムシフトを促すかのように、世界中でさまざまな歪みが起こってきています。中国経済の減速、頻繁に起こる大規模な自然災害などもその一つでしょう。そうした

時代だからこそ、視野を広げ、あらゆるビジネスチャンスをつまえて収益の拡大につなげていく必要があります。同時に、既存ビジネスにおける「か・け・ふ」、とりわけ「削る・防ぐ」のさらなる徹底が重要になると考えています。

変化の激しい時代には、柔軟な発想が求められます。常に現状に合った新たな手法を考え、それを形にしていくな変化に強い組織をつくるには、冒頭で述べたように若手ならではの新発想とベテランの経験や交渉力の融合が不可欠です。我々自身も自らを磨いて「マーケットイン」の発想で変革に挑み、お客様の経営課題に寄り添いながら、新たなソリューションを提供することで、繊維業界の発展に寄与していきたいと思っています。今年も、頑張っていきたいと思います。本日はありがとうございました。



左から、三浦省司、清水源也、諸藤雅浩、福嶋義弘

2020年の生活者の気分

2030年の「安定」を手に入れるべく、「不安定」要因払拭に着手する年に

伊藤忠ファッションシステム株式会社 ナレッジ開発室 室長 小原直花

いよいよ2020年代を迎える今年。生活者はいったいどのような気分を行動に移そうとするのか。伊藤忠ファッションシステム株式会社（以下、ifs）で実施した「生活者の気分」リサーチからは、時代感とのギャップによる不具合がそこかしこで浮上した2019年をどうにかやり過ごした今、まずは自分たち周辺が直面している課題に向き合い第一歩を踏み出さざるを得ないタイミングにあるようだ。

生活満足度は減少傾向

ifs「生活者の気分」リサーチでは、「経済的にも生活的にも満足している」と回答した人の割合は2019年9月末時点で40.9%と、2018年の同時期と比べて3.9%も減少した。ここ5年ほどはわずかながらも増加傾向にあったにもかかわらず減少に転じた理由として、「働き方改革」や消費税増税などが、生活者の気分に影響したと考えられる。「働き方改革」は、一見すると自由な時間を生み出す発展的な施策に見えるが、旧態依然とした仕組みの中で進められても「時間や規則的な制約が増えて、かえって不自由になった」人や、時間給で働く人の中には労働時間の抑制により「収入が減ってしまった」などで行き詰まりを感じている人も少なくない。

年頭の記事ではまず「増やしたい気分」について語るのが恒例であるが、今年は、満足度の減少を裏付ける「この半年間で感じた気分」にも触れておきたい。というのも、弊社でリサーチを始めて以来、初めて3位～6位をネガティブ気分が占めるという結果になったからだ。3位「不安な・心配な」、4位「いらいらした」は、ここ数年同位に挙がっている気分であるが、5位の「不安定な・落ち着いた」は昨年の8位から、そして、6位の「あわただし・せわしない」は10位から順位を上げた。これまで以上にネガティブ要因が強まり、その内容も精神的に切迫感のある状況であったことが推察される。消費税率の引き上げによるシステム入れ替えや、キャッシュレス推奨に付随したポイント還元事業の複雑さなど、自身の生活はもちろん、様変わりしつつある社会環境に右往左往させられているようだ。中でも「不安定な・落ち着いた」、「あわただし・せわしない」と、他世代以上に感じているのはLINE下世代とLINE世代の20代半ば以下の若者たち。就職活動では売り手市場と言われていても、AIの発展により将来的に消滅する業種や職種を見極める必要がある。生活の多くの時間を費やすSNSも、「SNSは正直疲れる」（約30%）など、彼らの忙しさや不安定な気分を増幅させる要因にもなっているようだ。

そんな状況下の生活者が「これから半年間で増やしたい気分」（データ1）を見ると、「楽しい」、「安定した」、「穏やかな・安らかな」、「のんびり・ゆったり」、「いきいきした」が上位に挙がり、世代差も少なくその順位は昨年とほとんど変わらない。注目したいのは、「自信に満ちた」、「チャレンジする」、「贅沢な」、「波に乗っ

ている」、「刺激的な」などアグレッシブな気分は下位ながら、LINE下世代の反応が高いこと。ネガティブ気分が覆いかぶさる現状を打開するべく、期待感を持って行動しようという意欲が感じられる。

次なる「安定」の確保を目指して

「2030年に感じていたい気分」（データ2）では、LINE世代以外の全世代で「安定した」がトップに挙がる。あらゆる領域で変革に迫られる2020年代をクリアし、10年後には次代への暮らしの調整が一段落していることに期待している様子が見えてくる。

全体2位、3位「のんびり」、「穏やか」は世代差が大きく、上世代の反応が高い。一方、下世代は、「うきうき・わくわく」、「チャレンジする」、「贅沢な」、「波に乗っている」、「はなやかな」など、2020年にも増やしたいとする気分への反応が高かった。10年後というと、LINE下世代もアラサーになり、ライフステージ的にも新たなチャレンジが始まっていることを想定しているのだろう。

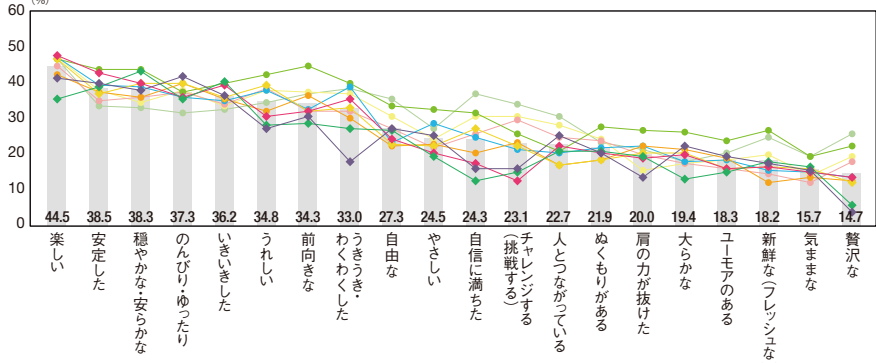
2030年の暮らしにタイトルを付けてもらったところ、「頑張りすぎない」、「無理しない」を共通姿勢としながら、中間世代ほど「わからない」、「先は読めない」といった回答が多く五里霧中感が否めない。中には「若者減少にともない、若者の役割も果たさざるを得ない中高年」など、解放されることのない道のりを予想して、やや重たい気分浸っている感も表れている。一方、下世代は「安定と刺激の共存」、「未知との遭遇と安定」、「安定と社会貢献」といったタイトルが目につき、安定を確保しながら、自分の満足感を高めるための余地がセットされている。上世代は現状維持を意識しながら、「未知数の自分」、「波に乗り遅れない70代」、「今以上にパワフルライフ」など、いつまでも現役という感覚が薄れそうにないタイトルが散見され、人口減少・労働力不足によってシニア層の活躍が期待されている状況に光を見出しているようだ。世代ごとに、将来に想定し得る課題の種類も質も異なることがうかがい知れる結果と言える。

上世代は地球目線、下世代は対人目線

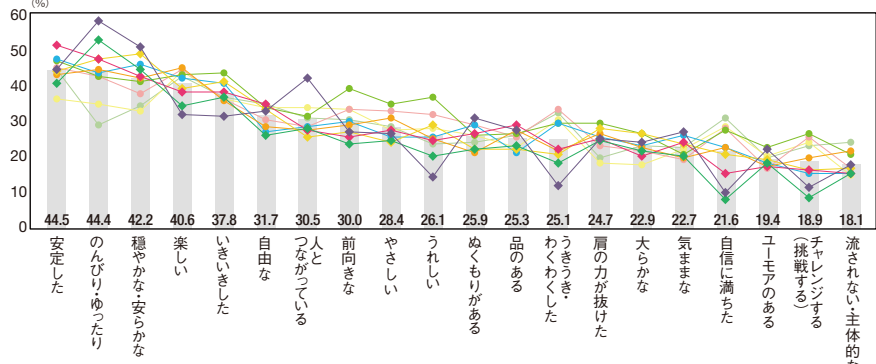
「地球環境や社会への配慮に対する意識」（データ3）は、その程度を4段階で聞いた上で、「とても意識している」と「意識している」を合算しグラフ化した。全世代でトップに挙がる「健康」は、唯一の自分事であり、自分自身のサステナブルを下支えするものとして意識・実践するものになっている。それ以外の項目



■データ1：これから半年間で増やしたい気分



■データ2：2030年に感じていたい気分



■データ3：地球環境や社会への配慮の対する意識

では、上世代と下世代とは関心の対象が明らかに異なっている。上世代が下世代を上回ったのは、「平和」（約20%差）、「地球環境」（約30%差）で、地球レベルでの安心・安全、穏やかな環境を手に入れることに目が向いているようだ。それに対して、下世代、中でもLINE下世代は、「民族・人種への配慮」、「ジェンダーへの配慮」、「貧困・格差への配慮」に反応している。教育はもちろんだが、学校の制服もスカートとパンツの選択化、学費の無償化など身近な変化として多様性をリアルに受けとめる場面が多くなり、自身の対応がイメージしやすいことが背景にありそうだ。SNSなどを介して人との関わり方に敏感な世代だけに、身近な人を取り巻く課題に関心が向くのかも。消費に直結するか否かは難しいが、購入の選択基準にそうした問題への企業姿勢が影響する場面は多くなるのではないだろうか。

2020年代の生活者は、2019年から持ち越された宿題を解くべく、足元の数多ある不自然さをまずは改善することで10年後には安定を手に入れ、刺激を受けとめることのできる心の余裕を合わせて育んでいきたいと考えていると言えよう。

2020年ifs
新春フォーラムもう“変わっているフリ”だけでは生き残れない！
これからの10年をどのように築きあげることができ

■日程 2020年1月23日（木） 15:00開場 15:30開演

■会場 アンダース東京 51階 東京メトロ 銀座線「虎ノ門駅」1番出口 徒歩 約5分
東京メトロ 日比谷線「神谷町駅」3番出口 徒歩 約6分
東京メトロ 千代田線・日比谷線・丸ノ内線「霞ヶ関駅」A12番出口 徒歩 約8分
都営地下鉄「内幸町駅」A3番出口 徒歩 約8分

■プログラム

【第1部/トークセッション】 2030年、10年後の人々の暮らしとそれを踏まえた企業の動き

株式会社スノーピークビジネスソリューションズ エヴァンジェリスト/NPO法人「ハマのトウダイ」共同代表 岡部祥司氏
ifsマーケティング開発グループ 太田敏宏 他1名 コーディネーター：ifsナレッジ開発室 小原直花

【第2部/ifs気分調査より】 2030年に向けたキーワード スピーカー：ifsナレッジ開発室 中村ゆい

■参加費：無料 ■お申し込み：https:// ifsforum2020.peatix.com ■お問い合わせ：corp.info@ifs.co.jp

本レポートについてのお問い合わせは、伊藤忠ファッションシステム(株) info.press@ifs.co.jpまで

持続的成長を促す「働き方改革」 | Part.1 |

「無駄なコストを削減し、その分を社員に還元するのが肝要」



伊藤忠商事株式会社 代表取締役会長 CEO

岡藤正広

——伊藤忠商事は、業界に先駆けて「働き方改革」に着手しました。以来、業績も順調に拡大しています。

結果論ですが、「働き方改革」が好業績を後押ししてきたのは事実です。一番大きかったのは「朝型勤務」で、「限られた時間の中でいかに生産性を上げるか」という社員の意識改革ができたことです。

私が社長に就任した2010年当時はフレックスタイム制で、意識改革にはこれが一番のネックでした。コアタイムは午前10時から午後3時。多くの社員が午

前10時に出勤して、夜遅くまで残業するというのが常態化していました。翌年、東日本大震災が発生した直後のこと。早朝から事業会社を回り、東北にある事業所の状況などを確認して10時頃に会社に戻ってきたら、本社近くの地下鉄出口から大勢の社員がゾロゾロと会社へ向かっていました。「これはおかしい」と強く感じました。お客様が大変なときに、うちの社員はいつも通り10時に出勤している。「商社の人間がこれでいいのか」と。そこで、役職者に9時までの出勤を推奨することから始め、社内に9時出勤が定着したところでフレックスタイム制度を廃止。「朝型勤務」へシフトしたわけです。

——「朝型勤務」で残業が減ると給料も減る。それは困ると考えるのが社員です。意識改革を促すには、それなりのインセンティブが必要になりますね。

まず、午前5時から8時の早朝勤務時間に出勤した時間管理対象の社員には、9時まで深夜残業と同じく5割増の賃金を払うことにしました。他にも、朝食の無料配布や朝活セミナーなど、さまざまな施策を実施し、今や約半数の社員が朝8時までに出勤しています。

結果、導入前と比較して残業時間は10%以上減りました。さらに、夜間の光熱費や深夜のタクシー代も減り、割増

賃金や朝食代などの追加コストを含めても全体経費は減少しました。社員にとっては、残業時間が減っても収入は減らず、早く帰って家族サービスをしたり、ジムに通ったり、自己研鑽に励む時間も取れる。結果的に仕事の効率もよくなり、生産性も大きく向上しました。これを、「残業代を浮かす」という発想でやっていたら、うまくいかなかったと思います。経営においてコスト削減は必須ですが、社員の給料は別。削減したコストは社員にも還元し、「しっかり働けば、きちんと報いてくれる」と社員から信用されるように心を配る必要があります。

大事なのは、「働き方改革」は働く時



朝活セミナーには毎回300人以上の社員が参加する。サンドイッチやおにぎり、スープなど朝食メニューも充実。

間を少なくすることでも、仕事を楽にすることでもないということです。成功している創業者は人の何倍も働くのが常でしたが、今の時代、同じような働き方を奨励するわけにはいきません。となれば、業績を上げるには仕事の効率を追求していくしかないのです。我々経営陣は社員が不安なく効率よく働くためのサポートを惜しまない。「健康経営」や「がんと仕事の両立支援」などの諸施策も充実させていく。だから、社員には安心して、働きがいを持ってがむしゃらに働いてもらう。その分は、確実に血肉になって本人にも返ってくるし、会社の業績にも貢献するというのを伝えたいですね。



昨年度新設した日吉寮。シェアキッチン付食堂や各階のコミュニケーションスペースなど多彩な共用設備を設けている。

MANAGEMENT EYE

記事はこちらから▶



SDGs watching

伊藤忠商事株式会社

繊維カンパニー

●安定した品質のリサイクル素材

ファッションアパレル部門では、主導権を持った原料起点のバリューチェーン構築を進めている。その一環として、繊維業界が抱える廃棄問題に着目して始まったのが、「レニュー」プロジェクトだ。廃棄物を資源と捉え、その資源を元に新たな製品をつくり出すサーキュラーエコノミーの実現を目指している。

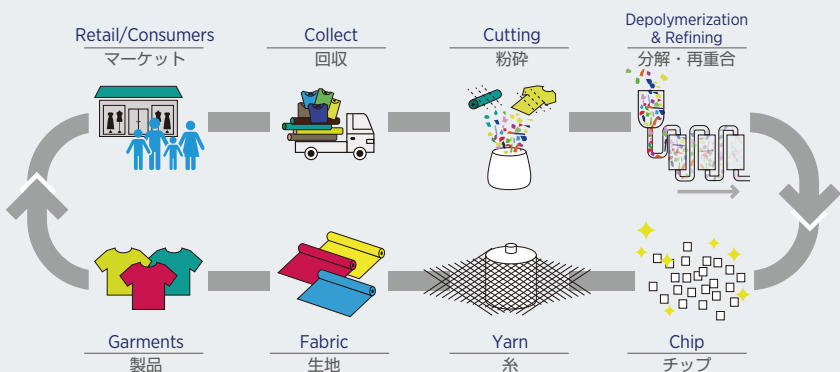
その第1弾として、中国のパートナー工場との協業による再生ポリエステル

“服から服”へ。新たなバリューチェーンを目指す

「レニュー」プロジェクト

素材の展開を始めた。通常のペットボトル由来の再生ポリエステルとは異なり、「レニュー」は古着や工場で発生した残反（生地）などが原料。「分解・再重合」といった工程を経ることで、石油由来のポリエステルに劣らない品質を確保している」と繊維原料課の下田祥朗課長。従来は難しいとされてきた高い染色性、太さを問わない番手などを実現し、あらゆる繊維製品に求められる高度な機能に応える素材となっている。

「レニュー」がもたらすサーキュラーエコノミー（第1弾：再生ポリエステル）



●国際的展示会でも注目

昨年、パリで開催された世界最大級の素材見本市「プルミエール・ビジョン」にも出展。ヨーロッパのトップブランドや大手SPAなどが訪れ、手応えも上々だった。イタリア駐在経験を持つ下田課長は、「ヨーロッパでは衣料品も含めたりサイクルの仕組みづくりが進んでおり、日本でもこうした取り組みをビジネスにしていかなくて

は」と感じていたという。「“服から服”へのリサイクルは当たり前という社会づくりに貢献したい」と意欲的だ。

この春、「レニュー」を使った商品が市場に登場する。「消費者が環境配慮型素材だから買うというのではなく、魅力的な商品には『レニュー』が使われている、そんな素材に育てたい。それが、サーキュラーエコノミーの浸透に役立つと思っています」



「レニュー」は国内外の展示会でも注目を集め、伊藤忠商事のCMにも取り上げられた。



CMと連動して新聞広告も掲出。「レニュー」プロジェクトについて、サステナブルな取り組みとしてわかりやすく紹介している。