

時代の半歩先を考える

繊維月報

FUTURE ASPECT

PUBLISHED BY ITOCHU CORPORATION

VOL.

724

AUGUST 2020

MONTHLY since 1960



P2-4 / SPECIAL FEATURE

地方発!“あえて”の魅力

P5 / ITOCHU FLASH 繊維カンパニー 新部長紹介

P6 / MANAGEMENT EYE ビジョンを掲げて心を一つに取り組む

P6 / SDGs watching 1948年の発売以来、主原料は天然素材 植物系の粘着テープ「セロテープ®」

／ CHRONICLE OF THINGS ／

デザインの温故知新⑧

子ども服

CHILDREN'S WEAR

フランスの歴史学者フィリップ・アリエスの著書『<子供>の誕生』によれば、中世まで、ヨーロッパには「子ども」という概念がなかったという。子どもは「小さな大人」と捉えられていたため、子ども服はほぼ大人のミニチュアだった。例えば女児服はスカートの裾を短めにするなどの配慮はされていたものの、子ども特有の体型などは考慮されていない。

この傾向は19世紀まで続いた。大人の世界でスカートが大きく広がるクリノリン・スタイルや、後ろ腰を突き出したバussル・スタイルが流行すると、少女たちもコルセットで腰のくびれを強調。10代後半で結婚をすることも珍しくなかった時代、これには女性の体型となるための準備の意味もあった。

子ども服が真に子どものためにデザインされるようになったのは、20世紀以降のことだ。体を締め付けない筒型のシルエットが流行すると、胸下にはタックをとって腹部にゆとりを持たせた子ども服が

見られるように。またブリーツやスモッキングを多用するなど、子どもならではの愛らしさを表現するデザインも登場した。

日本でも戦後、子ども服のプレタポルテ（既製服）が普及すると、次々にかわいらしいデザインが誕生。1980年代にはブランドに子ども向けラインも登場し、個性ある着こなしが充実した。近年は着心地の良さはもちろん、上下の着こなしを工夫するなど、大人同様にファッションブルなものへと進化している。

子ども服の変遷には、その時代の流行に加え、子どもの位置付けが「小さな大

1885年頃のバussル・スタイルの女児服。体型を考慮し、ブリーツによって腹部にゆとりをもたせている。



人」から「庇護し、愛情を注ぐ対象」へ進化した過程も表れている。

取材協力：文化学園服飾博物館

ITOCHU

繊維月報2020年8月号（毎月1回発行）
<https://www.itochu.co.jp/ja/business/textile/geppo/>

※本紙に関するご意見・ご感想をお寄せください。
osaxp-ad@itochu.co.jp

発行：伊藤忠商事株式会社 繊維経営企画部

大阪府大阪市北区梅田3-1-3
TEL:06-7638-2027 FAX:06-7638-2008

地方発!“あえて”の魅力

取材先(社名50音順)

株式会社石見銀山群言堂グループ 会長 松場大吉氏

株式会社エタブル 新居幸治氏 新居洋子氏

「THE HINOKI」代表 檜 宗憲氏

株式会社セキサカ 代表 関坂達弘氏

都心から離れた場所に拠点を構え、その土地の資源やネットワークを生かしながら独自の価値を創出することで注目を集めるブランドやショップが増えている。その場所にしかない魅力や体験を国内外に発信することで消費者の購買意欲を喚起するだけではなく、中には「観光」や「移住」といった新たな人の流れを生み出し、地方創生の観点からも高く評価されている取り組みもある。新型コロナウイルスの感染拡大が各業界に大きな影響を及ぼす中、その独自性に裏打ちされたビジネスやサステナビリティに配慮した取り組みで、ますます注目を集める地域発ブランドやショップへの取材を行い、これからのビジネスのヒントを探る。

新しい日常を生きるローカルならではの持続可能ビジネス

地域資産を活かした場づくり

近年、その土地ならではの資産を生かし、地域の暮らしや文化を伝えるものづくりに取り組み、多くの支持を集める地域発ブランドが増えている。その先駆けとも言えるのが、1988年に石見銀山がある島根県大田市大森町で創業した「群言堂」だ。人口わずか数百人の町にUターンし、パートナーの登美氏とともにブランドを立ち上げた株式会社石見銀山群言堂グループの会長松場大吉氏は、「物欲が薄れている時代に大切なのは、心に訴えかけること。ただ商品をつくるのではなく、生き方や暮らし方の提案につながる感動価値を提供していくために、30年以上かけて地域づくりをしてきた」とこれまでの歩みを振り返る。大森町にある「群言堂」石見銀山本店や宿泊施設など、地域での体験とともに伝えられるメッセージが多くのファンの心を掴むとともに、田舎暮らしに憧れる若者たちの就職先としても人気を集めている。

国内外でデザインを学んだ後、福井県鯖江市で代々続く漆器メーカーの跡継ぎとして帰郷し、家業の改革を推進しているのは、株式会社セキサカの代表 関坂達弘氏だ。ものづくりが盛んなこの地に魅力を感じ、移住者が急増していた状況を受け、2015年にオープンしたセレクトショップ「ataW（アタウ）」について、「外から来た人たちの視点が、地元の人が気づいていなかった地域の可能性を見出してくれたことで、職人さんたちの意識や行動に変化が生じた。自分も地域の中と外の視点をバランスよく持ち、両者をつないでいきたい」と語る関坂氏は、店舗での企画展や自社ブランドでのものづくりを通してその機会をつくりながら、受注が主だった自社のビジネスモデルの転換も見据えている。

広がる「地方移住」という選択

独立系ファッションブランドにおいても、理想的な創作環境を求めて自然豊かな地域に拠点を構えるケースが増えている。2015年に鳥取県に移住してブランド

を立ち上げ、全国にファンを増やしている「THE HINOKI（ザ・ヒノキ）」の代表 檜 宗憲氏は、「近年は、インターネットや物流などのインフラが整い、物理的なスペースも多い地方は、身体的にも精神的にも自由に活動しやすい。鳥取拠点のブランドとして紹介されるケースも多く、地方発ということ自体が興味の対象になっている」と話す。「THE HINOKI」のブランディングに鳥取の地域性は反映していないものの、天然素材を用い、環境負荷が少ない服づくりを標榜する同ブランドが自然豊かな環境に拠点を置くことには必然性があり、こうしたサステナビリティに配慮した姿勢も消費者から支持される要因となっているのだろう。

静岡県熱海市を拠点に革製品のブランド「EATABLE（エタブル）」、洋服のブランド「Eatable of Many Orders（エタブル オブ マニー オーダーズ）」を展開する株式会社エタブルは、2016年に市内の商店街にアトリエを併設した店舗「EOMO store（イーオーエム オーストア）」をオープンした。パートナーの洋子氏とともに創作活動に励む同社の新居幸治氏が、「熱海に拠点を構え、活動をする中で地域とのつながりが強まった。地元の人たちからの依頼もあり、ファッションに収ま

らないものづくりをする機会が増えつつあるが、小さな規模だからこそささやかなニーズにも応えていきたいと考えている」と語るように、都心では生まれにくい生活に密着したネットワークが、ブランドのオリジナリティを高めることに寄与している。

地域発ビジネスが秘める可能性

エタブルの新居洋子氏が「EOMO store」について、「お店に来る方には、建物の由来や熱海の町の歴史を伝えている。遠方からのリピーターもいる中で、旅の楽しみの一つとなる場所にしていきたい」と語るように、その土地の魅力とともに独自のクリエーションを発信するブランドは、地域に人の流れを生み出す求心力にもなり得る。

他方、人の移動に制約が生じているコロナ禍において、オンラインを通じた発信強化は各社共通のテーマだ。「ataW」を運営する関坂氏が、「売れ筋は意識せず、個性的な商品を集めているため、当初から地域の人だけを相手にするのではなく、実店舗とECの両輪でビジネスを成立させるつもりだった」と語るように、SNSやECの発達によって、かつては都心部でしか成立しなかったエッジの効いた取り組みが各地で実現できる時代になっている。

ローカルのネットワークや独自の世界観を深めていくことでグローバルにもつながることができる今、「あえて地方」という選択はますます増えていく可能性がある。昨今のコロナ禍の影響について「THE HINOKI」の檜氏は、「ミニマルな体制でブランド運営にあたり、生産も身近な地域の工場で行っていたため、大きな影響はなかった」と語り、都心に比べてコストやリスクを軽減できる地方が、持続可能なブランド運営を実現する一つの選択肢にもなることを示唆する。

また、石見銀山群言堂グループの松場氏が、「企業として経済を回していくことは大切だが、短期間で大きな利益を得ることだけが正解ではない。我々は今後もプロセスを大切に、『三方良し』となるあり方を模索しながら、次世代にバトンをつないでいきたい」と語るように、自社の利益だけを追い求めず、適正な規模を保ち、地域と共生していくブランドやショップから、コロナ禍において岐路に立たされている多くの企業が学べることは決して少なくないだろう。

特集記事はWEBからもお読みいただけます ▶



島根県大森町にある「群言堂」石見銀山本店。建物は、築約170年の旧商家を再生したもので、地域の価値を伝える拠点として親しまれている。



セキサカが運営するセレクトショップ「ataW」では、エッジの効いた個性的な商品を集め、実店舗とECサイトの両輪で展開する。



エタブルが熱海銀座商店街に構える「EOMO store」。店内奥に工房を併設し、ローカルとの接点にもなっている。



「有機的な衣服とそれに基づく表現活動」をコンセプトに、鳥取県を拠点にブランドを展開する「THE HINOKI」。天然素材を用いているのが特徴。

CASE 1



地域への滞在を促し 感動価値を伝えるブランディング

株式会社石見銀山群言堂グループ
会長 松場大吉氏

世界遺産・石見銀山の山間に佇む島根県大森町に根差し、全国に31店舗を構える「群言堂」ブランドをはじめ、古民家を再生した宿泊施設や飲食店の運営などを通じて、日本の美しい生活文化に光を当ててきた株式会社石見銀山群言堂グループ。同社を創業した松場大吉氏に、その歩みや理念、地域とのつながりなどについて聞いた。

日本の美しい生活文化を伝える

私は、今から40年近く前に故郷である島根県大森町にUターンし、妻の登美が手づくりするエプロン、キッチン小物、インテリアなどの雑貨ブランド「BURA HOUSE」を行商しながら売り歩くようになりました。8年ほどの行商時代を通して売上は順調に伸び、1989年に人口400人程度のこの地に出店、1994年には日本のものづくりをテーマにしたブラ

ンド「群言堂」に転換しました。そこからおよそ30年を経た現在、全国に31店舗を構え、5,000万円からスタートした年商は24億円にまで拡大し、180名ものスタッフを抱えるまでになりました。

私たちは「復古創新」を合言葉に、日本の美しい生活文化を次世代に伝えることを理念に掲げており、アパレルのみならず、「暮らす宿」をテーマに古民家を再生した2つの宿泊施設を石見銀山で運営しているほか、東京にも「食」をテーマにした店舗などを展開してきました。



古民家を再生してつくられた本店。基礎石が模様のように並ぶ店内にアイテムがゆったりと配置されている。



コロナ禍をECの強化を図るチャンスと捉え、Instagramでも積極的に発信。

来訪者をファンにする地域づくり

現在、石見銀山の本社で働くメンバーはおおよそ70名で、約半数は田舎暮らしをしながらこの地で働くことを志望し、1ターンのやって来た若者たちです。中には「群言堂」ブランドの運営とは別に、大森町での暮らしを伝えるフリーペーパーの制作や、景観づくりの一環で農業に従事しているスタッフもいます。これらは企業からすると非生産的な取り組みとも捉えられ、大きなチャレンジではありますが、彼らの活動を通して、石見銀山のことや大森町での暮らしに興味を抱いてくださる方たちが増えています。

こうした方々に実際に足を運んでいたことが私たちの最大の目標であり、お越しの際には必ずファンになっていたできるように、店舗や宿泊施設などを充実させてきました。この地に滞在されている間に、「衣」、「食」、「住」あるいは地

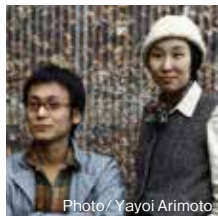
域の景観などを通して大きな感動価値を提供していくことでリピーターのお客が増え、この地を去られた後もECサイトでの商品の購入などを通して応援してくださっています。

石見銀山の地域ブランドを目指す

私たちは、「登美」「根々」など複数のブランドを展開してきましたが、昨今のコロナ禍を受け、「群言堂」ブランドとしていかに次世代に伝えていくかという観点で、これからの有り様について改めて考えているところです。また、4月から実店舗を休業したことで売上は大幅に減りましたが、現在はこれを好機と捉えて自社ECの強化を図っており、同時に原点である行商スタイルで全国各地を回りながら、自分たちの思いを伝えていくような直接販売にもより力を入れていくつもりです。

コロナ禍を通じて「連携」、「調和」、「協調」の重要性を強く感じた経験から、今後は紡績、染色、生地をはじめ地域内での循環を見据えたサプライチェーンの構築、あるいは「食」や観光などさまざまな取り組みを通して地域の方々を巻き込む地域一体型経営を目指し、石見銀山地域のブランディングにも貢献できるよう、努力を重ねていきたいと考えています。

CASE 2



ローカルのつながりを大切にし 暮らし全般を提案するファッションブランド

株式会社エタブル
新居幸治氏 新居洋子氏

国内の美大で建築を、ベルギー・アントワープでファッションを学んだ新居幸治氏と、スペイン・バルセロナで革工芸の経験を積んだ新居洋子氏が2007年にスタートさせた株式会社エタブル。2016年には熱海の商店街にアトリエを併設した「EOMO store (イーオーエムオーストア)」をオープンし、地元客や観光客、遠方からのファンが足を運ぶ。熱海という地域に密着し、世界的に注目されるクリエイションを発表し続ける二人取材した。

理想の製作環境を求めて移住

2007年にヨーロッパから帰国した私たちは、革工芸や木工ができる十分なスペースがあり、自分たちも暮らせる物件を探していたところ、熱海の空き家と出会い、この地に移り住みました。当初から地域の素材や地元の人の技術をクリエイションに取り入れることは意識しており、拾ってきた流木を用いたバッグなどを製作してきました。また、天然の素材や、染織、革のなめしなどの製法を追求するものづくりをしているのですが、こうした面においても熱海を拠点にしたことはプラスに働き、繊維関係の工場や資材の仕入れ先などが車で移動できる範囲にあるので、ものづくりの環境として困ることはありませんでした。

ブランドを始めて3～4年経った頃から地域の人とのつながりも強く意識を始め、昨年開催した熱海市民をモデルにし

たファッションショー「熱海コレクション」などに至っています。

地元商店街にオープンしたショップ

2016年からは革製品の「EATABLE (エタブル)」、洋服の「Eatable of Many Orders (エタブルオブメニーオーダーズ)」にブランドを分け、熱海銀座商店街に「EOMO store」もオープンしました。街の中に拠点ができたことで地元の方との接点も増え、お祭りの衣装や山車などのデザインを依頼されるなど、地域とのつながりが一層強まりました。さらに国内外の観光客や週末に別荘に帰ってくる方、以前からのブランドのファンの方まで幅広い世代の方が店を訪れてくださっています。

これまでは年2回、パリとニューヨーク、東京で展示会をしてきたのですが、ここ数年、業界のサイクルに縛られたクリエイションに限界を感じるようになりました。今後はシーズンにとらわれず、自分

たちのペースでクリエイションした製品を、卸先の要望を反映してアレンジ対応したり、エンドユーザーにダイレクトに届けられる体制を充実させるために、実店舗とECで連動した企画を強化するなど工夫をしていくつもりです。

本当に必要とされるものを提供する

先日、取引先からの依頼でマスクをつ

くったのですが、このようなときに手元にある材料ですぐにものをつくって出荷したり、お店でそのまま販売できる体制があることの価値を実感しました。各所での展示会を通じて卸先を増やすことを目標にしていた時期もありましたが、今は本当に必要とされるものをお客様に届けていきたいという思いが強くなっています。先のマスクにしてもそうですが、洋服だけがファッションではないですし、服づくりの際に出てしまう端切れを臨機応変に小物などに活用していくことは無駄をなくすことにもつながります。

最近はローカルのつながりからバーの改装や蚊帳のデザインなども手がけているのですが、今後はファッションデザイナーとして培ってきた発想や技術をインテリアや空間などにも広げ、生活全般の提案ができるブランドになりたいと考えています。



Photo/ Ryo Shirai



蜂と花と人間のつながりから発想した「BEE POLLINATION」。コレクションの端切れを使用した小物の展開も強化していく。



Photo/ Junichi Okugawa

熱海市民をモデルにした「熱海コレクション」も開催した。

CASE 3



あらゆる負荷を下げ 地域を循環させるミニマルな服づくり

「THE HINOKI」
代表 檜 宗憲氏

ファッションブランド「COSMIC WONDER (コズミックワンダー)」でパタンナーを務めていた檜 宗憲氏と檜 絵里氏が、2015年に立ち上げたユニセックスブランド「THE HINOKI (ザ・ヒノキ)」。

ローカルに根ざした 生産活動

私は、「COSMIC WONDER」で7年ほど働いた後、30歳を目前に独立し、パートナーの出身地である鳥取で自分たちのブランドをスタートさせました。当時から地方で仕事をしている人たちは多くいましたし、インターネットや物流の環境も整っていたため、地方を拠点にするこ

とへの不安はありませんでした。

鳥取という場所に強いこだわりがあったわけではありませんが、当初からローカルの人たちと服づくりをしたいという思いがあり、現在仕事をしている縫製工場などは大半が県内ですし、鳥取の窯元による陶器のボタンを使うなど、地域のつくり手とも積極的に連携しています。自分たちの目が届く範囲でものづくりをしていると、さまざまな場面で直接的な

対応ができますし、生産活動をミニマルにしていくことで無駄な廃棄や人的エネルギーの削減などあらゆる負荷を下げることができ、それらをプロダクトの適正な価値に反映できていることも強みになっています。

オーガニックの 本質を伝える

「THE HINOKI」では、「有機的な衣服とそれに基づく表現活動」をブランドの指針に掲げ、自然のサイクルに従って栽培・収穫されたオーガニックコットンやリネンなどの天然素材を用いています。また、ベンガラ染めや環境に負荷の少ないボタンカルダイを採用するなど、環境に配慮したもののづくりを心がけてきました。

前職では早い段階からオーガニックコットンなどを使っていたこともあり、こうした意識は以前から自分たちには浸透していましたが、ここ数年、誰もがオーガニック素材でつくられた服を簡単に手

に取れるようになってきているからこそ、時代に応じた発信の仕方が必要だと感じています。オーガニックやサステナビリティという言葉が独り歩きしないように、使用している素材の成り立ちや生産工程に対する認識を深め、その本質をしっかりお客様に伝えていきたいと考えています。

オンラインを通じた 発信の強化

現在は年に2回、東京で展示会を行っており、シーズンごとに卸先の店頭でのポップアップイベントも開催しています。設立当初に比べると型数や生産数に加え、協力いただける工場も増えており、まだまだ微力ではありますが、携わっていただいている方々に少しずつ還元していきたいと考えています。

ミニマルな体制で服づくりをしていることから、コロナ禍においても生産面に大きな影響はありませんでしたが、今後、お客様との直接的なつながりを持つ場として、以前より計画していたECの環境整備に力を入れたいと考えています。今後は画面を通して質感やデザインの良さを感じていただけるように、クオリティのさらなる向上が必要だと感じています。また、クリエイターと協働し、シーズンビジュアルや映像でブランドの世界観を打ち出し、ECサイトやSNSなどを通じて国内外にアピールしていきたいと考えています。

CASE 4



地域の中と外をつなぎ ものづくりの町に刺激を与えるセレクトショップ

株式会社セキサカ
代表 関坂達弘氏

ものづくりの町として知られる福井県鯖江市で代々漆器業を営み、2015年には国内外のデザイン性の高い雑貨、器、洋服、家具などを販売するセレクトショップ「ataW(アタウ)」をオープンした株式会社セキサカ。近年この地で急増している移住者や観光客も多く足を運ぶ同店の運営に加え、オリジナルプロダクト「SEKISAKA(セキサカ)」を展開するなど、家業の改革を推進する代表の関坂達弘氏を取材した。

デザインとものづくりを つなぐ場所

セキサカの前身、関坂与平漆器店は、1701年に木製漆器製造で創業し、祖父の代に業務用向けプラスチック製食器の企画・製造に事業の軸をシフトしました。私自身は18歳で福井を離れ、オランダでデザインを学んだ後、およそ16年ぶりに実家に戻ったのですが、人口4,000人ほどの小さな町に移住者が急増しており、漆器や眼鏡、刃物、和紙などの産業に着目した若い世代の人たちがこれらを新たな視点で紹介したり、自らが職人として働くようなケースが見られるようになっていました。

地元の状況が大きく変わり始めていることに刺激を受け、自分が学んできたデザインと地域のものづくりの技術、あるいは地域の外と中の人をつなぐということを意識し、両親が営んでいた小売店をリニューアルしたのが「ataW」です。また、外部のデザイナーと協働して商品開発を行うオリ

ジナルプロダクト「SEKISAKA」も展開するようになりました。

観光活性化で県外の 来店者が増加

「ataW」では、有名な作家や売れ筋の商品を扱うのではなく、面白いコンセプトやアイデア、実験的な表現を通して、新たな視点や考え方を与えてくれるようなプロダクトを中心にセレクトしています。その背景には、デザインを学んできた自分自身が刺激を得られることに加え、ユニークなプロダクトやそのつくり手が地元の職人さんたちの技術と出会うことによって何かが生まれるのではないかと期待もありました。地域の中と外がつながるハブのような場所になることを意識し、作家の展覧会なども定期的に開催してきました。

開店当初は、移住してきた同世代の人たちが足を運んでくれるような場所にしたいと考えていたのですが、この5年ほ

どで工房見学やものづくり体験など観光目的でこの地域を訪れる人たちも増えており、現在はお客様の約3割が県外の方になっています。

コロナ禍で生きた 独自の審美眼

これまでの売上構成比は実店舗とECがおおよそ2：1でしたが、新型コロナウイルスの影響で、現在は両者が半々くらいになっています。「ataW」で扱ってい

る商品の中には、他のECサイトでは買えないようなものも少なからずあったのですが、それがコロナ禍ではプラスに働き、実店舗の休業期間を除けば、お店全体の売上が大きく下がることはありませんでした。実店舗で購入してほしいという思いももちろんありますが、昨今の状況を受け、今後はEC需要をより広げていきたいと考えています。

もともと「ataW」では、地域発のプロダクトも一定数セレクトしていたのですが、近所にこれらを中心に扱うお店ができたこともあり、地域性はあまり意識しなくなりました。現在では外部のデザイナーと職人をマッチングさせることが我々の役割だと考えており、定期的に開催している展覧会「ataWlone (アタウローネ)」や、「SEKISAKA」ブランドの商品拡充などにより力を入れていくつもりです。



セレクトショップ「ataW」では、定期的に作家の展覧会も開かれ、開放的な空間に作品が気持ちよく並ぶ。



外部のデザイナーと協働したオリジナルプロダクト「SEKISAKA」も展開している。

繊維カンパニー 新部長紹介



ブランドマーケティング第一部長

岡村 俊明

おかむら・としあき 熊本県生まれ。1993年入社。アパレル第四部メンズウェア課に配属後、約11年間「ポール・スミス」を中心とするメンズウェア事業に携わる。2004年にブランドマーケティング第一課へ異動。2010年 ブランドマーケティング第一課長代行、2015年 同課長に就任。この時期に、中国・波司登の投資案件にも携わる。2019年ブランドマーケティング第一部長代行を経て、2020年4月より現職。50歳。

一歩進んだソリューションの提供で問題解決

●ものづくりからブランドビジネスまで

入社後、約11年にわたり「ポール・スミス」を中心としたメンズウェアのビジネスに携わる。「当時ポール・スミス氏ご本人と一緒に生地メーカーを見て回っていましたが、マーケットに対する発想や物事を大局的に見る力に大変刺激を受けました」。同時に、当時の取引先で、後に事業会社となるジョイックスコーポレーションからも、「ブランドに対するこだわりを始め商売のいろはを学ばせていただいた」と振り返る。当時は「ポール・スミス」ブランドの成長

期でもありすべてに勢いがあった。「この時期の経験が、自分の礎」と語る。

2004年にはブランドビジネスの源流、ブランドマーケティング第一課に異動。多彩なブランドをインキュベートする中で、ライセンスビジネスやインポートビジネスの基礎を学んだ。それまで経験してきたOEMやものづくりを「農耕型」とすれば、新規ブランドのインキュベートはまさに「狩猟型」だ。狩猟型ビジネスの醍醐味は、組み立てた仮説が相手のニーズにピタリと合致したときの達成感だという。マーケットが



ブランドマーケティング第二部長

北島 義典

きたじま・よしのり 大阪府生まれ。1989年入社。化合繊維原料貿易部に配属。1993年より5年間のボンベイ駐在、2000年からのロンドン駐在などを経て2003年に秘書部に帰任。その後、次世代DPF事業推進室長代行、2008年にブランドマーケティング第一部へ。2010年同第九課長などを経て2015年に執行役員としてコロネット（株）に出向、2016年コンバースフットウェア（株）に出向し、代表取締役社長に就任。2020年4月より現職。54歳。

継続と変革の両立でブランドのさらなる成長へ

●掘り下げることでブランド価値を向上

入社後、化合繊維原料貿易部で繊維原料の輸出業務に携わり、4年後にはインドのボンベイ（現ムンバイ）に駐在。主に民族衣装に使われる糸の輸入業務に従事する。「インドの人は純粋な一方で主張が強く、価格交渉などハードな折衝が求められるタフな現場でした」。帰国して2年後にはロンドンに駐在。「主に難燃繊維を欧州全域に販売するのが仕事。欧州は価格よりも機能重視で、品質基準をクリアするのが厳しかったですね」と振り返る。

ロンドンから秘書部を経て、古巣の繊維原料貿易課に戻った直後、大きな転機が訪れる。次世代DPF事業推進室への異動だ。ディーゼル車用機能繊維の新規事業化を検討する部署で、「とにかく毎日が猛勉強。朝から晩までDPFのことを考えていました」。この経験から、一つのことを徹底的に掘り下げる面白さと勘所をつかんだという。2008年に異動したブランドマーケティング第一部では、「レスポートサック」、「ハンティングワールド」、「ミラ・ショーン」などを手掛ける部署の課

を求めるブランドを手に入れるために、多くの国や人との接点を持ち、文化を学ぶ。その中で仮説を立て、トライしていく。「マネリが許されない組織だったので、常にチャレンジすることが求められました。ブランドとお客様のマッチングにより、お客様の経営面に寄与できることも醍醐味の一つです」。昨今のブランドビジネスでは投資を絡めることも多く、2015年の中国・波司登への投資案件にも主管部として携わった。

●お客様に寄り添い絆を深める

ブランドマーケティング第一部は、インポートやライセンスビジネスが中心で、「ミラ・ショーン」、「ポール・スミス」、「ヴィヴィアン・ウエストウッド」、「サントーニ」、「アウトドアプロダクツ」など多彩なブランドを手掛け、事業会社にはジョイックスコーポレーションやコロネットがある。コロナ禍では、ブランドビジネスも決して安泰ではないが、「お客様に寄り添い、問題

長などを経験。「ブランドオーナーとして各ブランドの歴史や魅力を掘り下げ、何をすべきかを必死に考えて行動することがブランド価値の向上につながる。この時にDPF時代の経験が生きました」と振り返る。コロネット出向を経て、2016年には、社長としてコンバースフットウェアに出向。コンバース愛に溢れる社員のやる気に火をつけ、新しいことにチャレンジする土壌をつくり、成長を促した。

●これからの歴史をつくる若手の育成を

ブランドマーケティング第二部は、「コンバース」を軸に「ミネトンカ」などを扱う。最も大事にしたいことは「継続と変革の両立」。『『コンバース』は誕生してから112年。今後も歴史を刻み続けるには、継続するべきことと変革するべきことがあり、この両立がブランドマネジメントの肝です」。事業会社であるコンバースジャパンとの二人三脚で、『コン

解決型ビジネスを中心に活路を見出したい。積極的なコミュニケーションでお客様との絆を深め、消費者ニーズの喚起や投資も視野に、一歩進んだソリューションを提供していきたいですね」と抱負を語る。

・好きな食べ物：お好み焼き

大阪焼きでも広島焼きでもよく、一番好きな具はシンプルに豚玉です。大阪に20年以上いましたので、大阪の食文化にすっかりはまりました（笑）。

・心がけていること：凡事を徹底する

当たり前のことを懸命にやって究めるという意味ですが、「即やる」という自分流の解釈を加え、当たり前のことをしっかりと即やるように心がけています。

・好きな街：熊本

高校まで熊本市で育ちました。阿蘇から天草まで山も海もあり、水も食べ物も人も自然も大好きです。熊本地震で熊本城が倒壊したときは心が痛みました。

・休日の過ごし方：ウォーキング

緊急事態宣言下にウォーキングを始めました。三軒茶屋から東京駅までの約10 kmを往復したことも。頭の整理になるし、いろいろな発見も多くて楽しいですね。

バース』のDNAを受け継ぎつつ、進化していきたい」と抱負を語る。また、自身の経験から、オーナーとしてのブランドマネジメントができる若手の人材育成にも注力していく考えだ。

・好きな言葉：勝ちに不思議の勝ちあり、負けに不思議の負けなし

肥前の国、平戸藩第九代藩主松浦 清の言葉で、勝負は偶然勝つことはあっても、偶然負けることはない。失敗の裏には必ず理由があるという教訓です。

・得意な料理：にぎり鮨

娘が小さいときにふるまったにぎり鮨が好評で、今でもにぎります。しゃりが小さく、何貫でも食べられるのが特徴。にぎる際には板前白衣、和帽子の演出も可能。

・好きな本：氷川清話

この本は、勝海舟が晩年に、幕末、明治維新の記憶や人物評を弟子に語った談話録です。海舟の何気ない一言が実に奥が深く、心に響くんです。

・休日の過ごし方：妻との酒宴

ゴルフや釣りに行くことが多いのですが、何もない週末は夕方4時から妻とお酒を楽しみます。たわいもない話をしながら飲むのが、夫婦共通の唯一の趣味（笑）。



繊維資材・ライフスタイル部長

上川 辰也

かみかわ・たつや 兵庫県生まれ。1992年入社。羊毛部、リビング部を経て、1999年に海外実務研修生としてニューヨークへ。2年後に駐在に切り替わり、約8年半のニューヨーク駐在から帰国後、繊維資材・ライフスタイル第二課へ。2010年から2度目のニューヨーク駐在。2015年に帰国し、繊維資材・ライフスタイル第四課長、繊維資材・ライフスタイル部長代行（兼）同第四課長を経て、2020年4月より現職。50歳。

強みに磨きをかけながら新たな挑戦を続ける

●日本とニューヨークの四幕の物語

過去のキャリアを「大きく四幕に分けられる」と振り返る。第一幕の舞台は、入社後に配属された羊毛部だ。買い付け高で世界一を誇った部署でトレードの基礎を叩き込まれた。「先輩方が厳しくも愛情を持って鍛えてくれたことに感謝しています」。第二幕は、1999年から8年半に亘って駐在したニューヨーク時代。ミッションは、ホームテキスタイル分野でのゼロからの新規事業の立ち上げだった。「業界誌などを頼りにしらみ潰しに電話をする

毎日。ほとんど相手にしてもらえない中、ある会社から声が掛かり、そこに通い詰めて初受注に成功しました」。同社からの信頼も得て、アジアの生産背景を活用したトレードはその後、倍々ゲームで増え、現地法人のトップビジネスへと成長する。

そして2008年に帰国。その2年後に第三幕が始まる。舞台は、再びニューヨーク。現地ではこの間、先述の会社に出資をしたものの目論見通りには進んでいなかった。今度は同社に出向して経営に携わることになるが、オーナーとの折衝に苦慮

するなど、思い通りにはいかないことが多かった。そんな時期に支えになったのが上司や同僚だったという。「事業戦略の重要性、海外での事業投資の難しさなどを肌で学び、チームワークの大切さを改めて実感しました」。帰国後の第四幕となる繊維資材・ライフスタイル第四課の課長時代、赤字からのV字回復を果たせたのも「チームでの勝利」と振り返る。

●ワクワク感を持って取り組める環境づくり

繊維資材・ライフスタイル部は、非衣料分野を担う部だ。扱う商材も多岐にわたり、衛生材料、自動車、建設土木、エレクトロニクス、ライフスタイルなど、幅広い分野でビジネスを展開する。「各分野で高い専門性を持ってトレードを構築する力とグローバルなネットワークが我々の強み」と捉える。「足下では『削る』『防ぐ』を徹底しつつ、新たなビジネスを創造していかなくてはなりません。そのためにも一人ひとり

の力を引き出し、チームでワクワクしながらチャレンジできる環境をつくりたい」と抱負。世の中が大きく変化する中、緻密に、そして大胆に、強みに一層の磨きをかけて、グローバルに業容を拡大していく考えだ。

・好きな言葉：勝負の神様は細部に宿る

サッカーの元日本代表監督、岡田武史さんの言葉。少しでも手を抜くと勝利の女神は微笑まない。当たり前のことを真摯に行うことが、勝利をもたらすのです。

・好きな街：アッパーウエスト地区

2度のニューヨーク駐在で、合わせて14年近く住んでいました。セントラルパークの西側に位置し、レストランやスーパーも多く、市民の暮らしが見える街。

・休日の過ごし方：ランニング

週末のランニングで、1週間をリセットします。音楽をガンガン耳に響かせて、5kmほど走りますが、先日肉離れを起こしてしまい、今は走れていないんです（笑）。

・よくつくる料理：たこ焼き

緊急事態宣言中に、家族で食卓を囲む機会が増えました。妻がたこ焼き粉を買ってきて以来、もっぱら作り手に。ひっくり返す腕前は、かなり上がりました。

ビジョンを掲げて心を一つに取り組む

「日本一楽しいスーパーへ、ようこそ!」



佐竹食品株式会社・株式会社U&S
代表取締役社長

梅原一嘉氏

——リレー形式のこの企画、今回は、**フクシマガリレイ株式会社の福島豪専務取締役からバトンが渡されました。**

17年ほど前に、福島さんから営業の電話をいただいたときからのお付き合いです。現在は専務取締役ですが、20代だった当時から人望があり、愛されキャラでした。お互い困ったときに相談するなど、公私ともに支え合っているという関係です。ありがたいですね。

——「ベストモチベーションカンパニーアワード2020 中堅・成長ベンチャー企業部門」^{*}で3年連続第1位となりました。

現在、関西を中心に地域密着型の「Foods Market satake」と生鮮特化型「業務スーパー TAKENOKO」を約50店舗展開しています。31歳で父から社長を受け継ぎ、経営に携わる中、店舗数や従業員数が増えるにつれて売り場にも課題が見えるようになってきました。そこで、経営側の想いを伝えるためにも組織をしっかりとつくるのが急務と感じ、12年前に組織改革に着手したのです。その際に行ったのが従業員満足度調査で、結果はとても低いものでした。改めて一人ひとりのやる気や想いが大切だと知り、以来、ビジョンや理念の浸透などに丁寧に取り組んできた結果だと思います。

——**ビジョンや理念を全従業員が共有するために、どんな施策を行ったのでしょうか。**

もともとビジョンや理念は大嫌いでした。「そんな念仏唱えても売上は上がらへん」と。ところが社員数が増えてくると、それぞれ見ている方向が違う。どうしようと悩んだ末に、ビジョンや理念の必要性に気づいたのです。そこで役員で徹底的に議論しながら半年かけて策定し、2009年に全店舗を1日休んで、全社員総会「第1回ありがとう総会」を開催し、ビジョン・理念の発表と共有を行いました。

また、教育課を設置して、ビジョンや理念の意味、そこに込めた役員の想い、日本一楽しいスーパーのスタッフとしての在り方など、会社の大切なものを7項目

に分けた「日本一楽しいスーパーの作り方研修」などの研修を年間延べ200回実施しています。中でも、ビジョンのパートは私自身が担当し、全従業員に直接、熱量をもって伝えるようにしています。

——**お客様からお見合い話をもちかけられた社員もいるそうですね。**

ビジョンとして掲げる「日本一楽しいスーパー」とは、お客様に「会話があふれる楽しいお買い物の場」を提供することです。お客様の多くはスーパーマーケットを週3回以上、数十年にわたり利用されます。だからこそ、私たちは品質、鮮度、価格にこだわり、お客様にはスタッフとの会話の中でメニューや食材の知識を得ていただく楽しい場であってほしい。社内では「また来るわ」、「うちの近所に店つくってよ」など、39個の「ありがとうワード」を策定しています。ご質問の社員は、「お兄さん、お



上／本社社屋の階段に飾られている従業員の写真でつくったモザイクアート。下／「ビジョン研修」では梅原社長自らの言葉で全従業員に想いを伝えている。



「Foods Market satake」では、お客様とのコミュニケーションを大切にしたい楽しい売り場づくりに力を注ぐ。

嫁さんいるの？」とお声がけいただき、これなどは最上級の「ありがとうワード」です。

楽しい場をつくるために創意工夫をし、それでお客様が喜んでくだされば、さらにモチベーションがアップする。お陰様で、そんな好循環ができてきました。10年前とは見違えるような企業になり、売上が伸び、何よりも利益が上がりました。人が育つと、企業も成長することを実感しています。

コロナ禍により、スーパーマーケットはライフラインとして大切な産業であり、働く人はエッセンシャルワーカーと認識されるようになりました。ですが、業界の地位はまだ決して高くはありません。私たちが「日本一楽しいスーパー」を実現することで、業界の地位向上にも貢献していきたいと考えています。

MANAGEMENT
EYE

記事はこちらから▶



※株式会社リンクアンドモチベーションによる表彰制度

SDGs watching

ニチバン株式会社

●不安定な原材料を技術力で克服

1948年にニチバン株式会社から発売された「セロテープ®」は、その後70余年にわたって定番文具の一つとしてロングセラーを続けている。今年、一般社団法人ソーシャルプロダクツ普及推進協会による表彰制度「ソーシャルプロダクツ・アワード2020」で、「セロテープ®」が大賞を受賞。改めて、その特長が注目されている。「セロテープ®」には、発売以来、一貫し



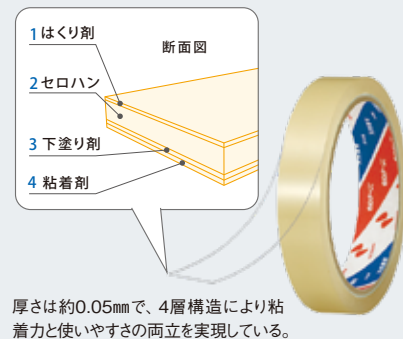
セロハンの原料となる木材には、環境負荷が少なく再生産可能な生物資源であるユーカリが主に使われている。

1948年の発売以来、主原料は天然素材 植物系の粘着テープ「セロテープ®」

て植物性の原料が使用されてきた。透明フィルムの元は、木材チップから植物繊維を抽出してつくられる木材パルプ。粘着剤には天然樹脂と天然ゴムが使われ、巻心も再生紙が使用されている。同社の担当者は、「ポリプロピレン製の粘着テープと違い、セロハンは水分を吸収し収縮するなど、品質管理が難しい。それを長年蓄積してきた製造技術によって克服し、性能を保っています」と説明する。

また、植物由来の原料を使うことで、

■「セロテープ®」の構造



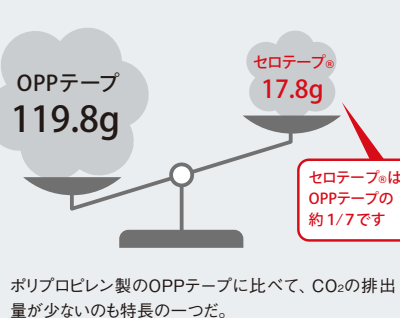
厚さは約0.05mmで、4層構造により粘着力と使いやすさの両立を実現している。

多くのメリットも生まれた。「力をかけずに素早く切れ、紙やレジ袋など多彩な素材にもしっかりと貼り付き、低温時でも安定した性能を発揮します。さらにOPPテープと比較し静電気が発生しにくく、粘着剤の臭いも少ないうえ、燃焼時のCO₂の排出量が少ないことも挙げられます」と同社。

●本業を生かして環境貢献を

2010年には「ニチバン巻心ECOプロジェクト」を立ち上げ、粘着テープ

■燃焼時の実質的なCO₂排出量の比較 (巻心含む1巻あたり)



の巻心を回収し、資源として再利用するエコ活動も開始した。マングローブの植樹や森の保全活動のほか、小学校を対象にゴミ処理やリサイクルといった環境学習の出前授業も行っている。

ニチバンでは、「セロテープ®」以外にも、ヘルスケアや医療、産業資材の分野でも同社が得意とする「貼る」技術を生かした製品をつくっている。同社は「これからも本業を通じて、環境や社会課題解決への貢献を続けていきたい」と語る。

■カーボンニュートラル

