

時代の半歩先を考える

# 繊維月報

FUTURE ASPECT

PUBLISHED BY ITOCHU CORPORATION

VOL.

727

NOVEMBER 2020

MONTHLY since 1960



P2-4 / SPECIAL FEATURE

## VUCA時代を生き抜く老舗企業の戦略

P5 / FASHION ASPECT コロナに翻弄された1年とウイズコロナ時代のファッションの役割

P6 / MANAGEMENT EYE 変わらぬビジョン「生活者中心の市場創造」

P6 / SDGs watching 3Rで持続可能なモノづくり 新ブランド「RE:DESCENTE」始動

### CHRONICLE OF THINGS

#### デザインの温故知新①

## 更紗

〈前編〉  
そのルーツ

SARASA

木綿布などに手描きや型を使って文様を表した更紗。ヨーロッパやロシア、インドネシア、そして日本でも、地域ごとに個性豊かな更紗が根付いている。それらのルーツをたどると、すべて行き着くのはインドだ。

インドの更紗は、藍（青）と茜（赤）を主体とした色の豊かさが特徴。この色合いは、染料にミョウバンや酸化鉄など

を加えて反応させる複雑な媒染（ばいせん）と、糊を塗布して染料の染み込みを防ぐ防染の組み合わせによって生み出される。

インド更紗は17世紀の大航海時代に、高価な交易品として世界各地へ波及した。西のヨーロッパでは、ドレス地や室内装飾布として貴族の間でもてはやされた。また東はインドシナ、日本へ。アジア貿易を独占する東インド会社は、各地の好みを意識したデザインを考案して輸出した。

日本では室町時代末から江戸時代に、更紗が舶来品として珍重され、茶道具や

陣羽織に用いられたほか、布自体を愛でるため、屏風に仕立てられることもあった。

世界へ広まった更紗はやがて、普及先で独自の進化を遂げる。例えばインドネシアでは、ろうけつ染めによる「ジャワ更紗」が誕生。アフリカでは泥染めや植物のでんぷん糊による防染の更紗が発達した。日本でも江戸時代に「和更紗」が誕生し、独特の渋い色合いが好まれて流行。ヨーロッパは19世紀の産業革命で、色鮮やかな更紗を大量生産できるようになり、国産品を植民地へ輸出。各地の更紗が百花繚乱の時代を迎えた。



18世紀中頃にインドでヨーロッパへの輸出用に製作された更紗

取材協力：文化学服飾博物館

# VUCA時代を生き抜く老舗企業の戦略

取材先(社名50音順)

株式会社イトーキ パーソナル環境事業統括部 藤本有希氏

株式会社細尾 代表取締役社長 細尾真孝氏

マツダ株式会社 グローバル販売&amp;マーケティング本部 ブランド戦略部 主幹 藤本恵利氏 植月真一郎氏

マルコメ株式会社 マーケティング部 広報宣伝課 多和彩織氏

日本は、創業100年以上の老舗企業が世界で最も多い国として知られている。これらの企業は長い歴史を通じて、自然災害や経済情勢の変化などさまざまな危機と直面し、その度に新しい挑戦や発想の転換によって市場に新たな価値を創出することで困難な状況を乗り越えてきた。社会情勢が目まぐるしく変わり、未来予測が難しいVUCA時代において、さまざまな変化や困難な状況に適応できるビジネスの基盤づくりが企業に求められている中、時流を見据えたさまざまなチャレンジを重ね、ピンチを好機に変えてきた老舗企業への取材を通じて、レジリエントなビジネス構築のヒントを探る。

※VUCAはVolatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字をとった造語。

## ぶれない「軸」と変化を恐れない「チャレンジ精神」

### 危機を乗り越えてきた老舗の力

新型コロナウイルスの感染拡大によって、多くの業界・企業が危機にさらされている。こうした中、幾多の危機を乗り越えてきた経験や知見を生かし、「ニューノーマル」に備えた対応に積極的に取り組んでいる老舗企業は少なくない。

創業130周年を迎える株式会社イトーキは、戦後に耐火性のあるスチール家具、大震災後に高耐震パーテーションを開発するなど、危機と直面する度に新しい価値を創出してきた企業だ。コロナ危機によってオフィス関連事業に逆風が吹く現在も、在宅ワーク向け製品で注目を集めている。同事業を担当するパーソナル環境事業統括部の藤本有希氏が、「当初はここまで早くリモートワークが普及するとは考えておらず、時代が5年ほど早送りされた印象がある。当事業には2017年から着手していたが、歴史を振り返ると、当社は時代の先を見据え、新しいものを提供するということを変わらず続けてきたことがわかる」と語るように、時流を読み、常に先手を打ってきた同社のDNAはコロナ禍にますます際立っている。

工場の火災、原爆、オイルショックなど度重なる危機を不屈のチャレンジ精神で乗り越え、今年創立100周年を迎えたのは、広島に拠点を置くマツダ株式会社だ。地方都市発の後進メーカーとして他社にはない個性を追求し、市場に独自

のポジションを獲得するに至った同社のブランド戦略部 藤本恵利氏は、「地域と共存し、多くのステークホルダーに支えられてきたからこそチャレンジが続けられた。歴史の中では数々の失敗もあったが、ここで諦めたら築いてきた価値や信頼が失われてしまうという想いがあったからこそ生き残ることができた」と歴史を振り返る。メモリアルイヤーにおいても同社は、ステークホルダーへの感謝、ブランドとのつながりを可視化する施策の数々で「絆」の強化を図っている。

### 揺るぎない理念と変革への意思

歴史を通じて築かれてきた揺るぎない軸と、時代に応じて柔軟に変化していく姿勢を兼ね備え、事業を拡張させてきたことも多くの老舗企業に共通する特徴だ。

1854年創業のマルコメ株式会社は、だし入り味噌をはじめ数々のイノベーションを業界にもたらし、近年は米糶や大豆を用いた製品で消費者の支持を広げ、コロナ禍においても売上を伸ばしている。広報宣伝課の多和彩織氏が、「発酵技術を通じて生活者の健やかな暮らしに貢献するという理念に立脚し、自分たちの技術や知見に基づく範囲内で事業を広げてきた。先行きが見えない時代というのは今に限ったことではないが、私たちは外部環境の変化を踏まえたマーケットインの考え方よりも、自分たちがつくりたいものを世に送り出してきた」と語るよう

に、スピード感を持って挑戦を続ける社風や、「個」を尊重する組織体制によって事業領域を広げてきたことで危機にも動じない企業経営を実現している。

西陣織の織屋として1688年に創業し、1920年代以降は織屋と卸売の両輪で事業を展開してきた株式会社細尾は、西陣織の文化を継承しながら、「着物」から「テキスタイル」、「国内」から「海外」へと視野を広げることで新たな市場を開拓した。「着物市場は年々縮小しているが、日本で培われてきた西陣織や着物には、海外の人たちに知られていない技術や文化が詰まっている。これらを自分たちだけの武器と捉えれば、まだまだ多くのチャンスがある」と語るのには、先日新社長に就任した12代目・細尾真孝氏だ。分業制を基本とする西陣織が育ててきた「共創」のDNAをベースに、国境や領域を越えたコラボレーションを次々とする同社には近年、多様なバックグラウンドを持つ若い職人たちが国内外から集っている。

### 変化を恐れず、未来のビジョンを描く

海外での展示をきっかけに西陣織のテキスタイルとしての可能性を見出した細尾氏が、「まずは動いてみて、外部からのフィードバックを得ることが大切。それによって自分たちがすべきことが見えてくる」と語るように、失敗を厭わずに新たな試みを続けるチャレ

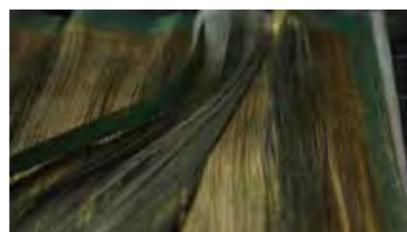
ンジ精神は、今回取材した全社に共通するものだ。イトーキの藤本氏が、「変わりゆく社会の価値観に追随するのではなく、まずは自分たちが恐れずに変わる。それが時代に先駆けた提案にもつながる」と語るように、「守り」の姿勢に徹したくなる状況でこそ未来を見据え、変化を恐れない行動が取れるか否かがその後の命運を分けるのだろう。また、マルコメの多和氏が、「協力会社には常々、私たちの理念に反さない限り、『してはいけないことはない』と申し上げており、当社が考える課題の解決というより、当社の課題を創出してほしい」と語るように、揺るがない理念のもと、外部に開いていくことによって自らの「変化」を促していくスタンスにも学ぶべき点は多い。

そして、マツダのブランド戦略部の植月真一郎氏が、「これまでの道のりを振り返り、その延長線上にある道筋をステークホルダーと共有するとともに、社員にも自信を持ってもらうことで、未来へとつなげていきたい」と100周年記念事業への想いを語るように、原点に立ち返ることで見えてくる将来の展望のもと、変化を恐れずにオープンな姿勢でチャレンジを積み重ねていくことで、危機の先にある未来が開けてくるはずだ。

特集記事はWEBからもお読みいただけます



左/終戦直後は、建物の一部を広島県庁や裁判所に貸与するなど広島市の復興を支えた。終戦の4か月後には三輪トラックの生産を再開。マツダは、今も創業の地に密着した企業活動を続けている。  
上/イトーキによる「ゼニアイキ」(金銭記録出納機)の発売当時の使用風景(1913年)。その後、「日商型スチールデスク」(1956年)を製造販売し、後の各種デスクへの道を拓いた。



異なる専門性を持った職人や技術者による協業を大切にしてきた細尾は、今も「金銀箔」や「糸染め」といった日本の伝統的な工芸美を伝え続けている。



マルコメは味噌づくりで培ってきた発酵技術や原料に対する知見を生かし、近年は「糶甘酒」や「大豆のお肉」、「大豆粉」などをつくり、日本はもとより海外にも輸出している。

## CASE 1



## 旺盛な「開拓精神」を抱き オフィスの働き方をアップデート

株式会社イトーキ  
パーソナル環境事業統括部 藤本有希氏

1890年の創業時より引き継がれてきた「開拓精神」によって、オフィスや設備機器などの分野に数々のイノベーションをもたらしてきた株式会社イトーキ。オフィス家具のパイオニアとして広く知られる同社は、近年、働き方の変革にも積極的に取り組んでおり、コロナ禍においても在宅ワーク用家具が注目を集めている。時代の変化に応じた新たな価値を提供し続けている同社取材した。

### 創業以来 変わらぬDNA

1890年に伊藤喜商店として創業した当社は、ゼムクリップやホチキスなど海外の先進的な商品の輸入販売に始まり、レジスターを日本向けにカスタマイズして1913年に発売した「ゼニアイキ」（金銭記録出納機）などを通じて自ら製造も行うようになりました。戦後にはオフィス用のスチールデスクの製造を開始し、1960年代には家庭用家具、1970年代以降は物流施設や公共施設などの設備機器にも事業を広げていきました。



人間工学に基づいて開発された「パーテラチェア」(左) / (1981年)は、インテリア性の高いワークチェアとしてアップデートされている(右)。

1981年には、人間工学に基づいて開発された「パーテラチェア」が大ヒットするなど、当社の製品は先進性のあるデザインと優れた機能によって常に高い評価を受けてきました。こうした歴史の背景にあるのは、創業者の伊藤喜十郎ゆずりの「開拓精神」であるといえます。時代の先を見据え、世の中のないものを生み出すことに挑戦するイノベーションの精神は、現在にも引き継がれています。

### 次世代の ワークスタイルを提案

イトーキではオフィス家具の製造のみ



イトーキが考える新しい働き方とそれを実現するオフィスとしてデザインされた新本社「ITOKI TOKYO XORK」(左)。社員自らが体感しながら、新しい価値を提案する。

ならず、時代に合わせたオフィスのプランニング、働き方の提案も行ってきました。近年では、総合的なワークスタイル戦略「ABW (Activity Based Working)」に基づき、個々のワーカークのアクティビティにふさわしい場を用意していくことを提案しています。2018年に開設した新本社オフィス「ITOKI TOKYO XORK (ゾーク)」は、ワーカークの「10のアクティビティ」に対応した空間機能を備え、社員自ら新しい働き方の実証実験を行うワーキングショールームとなっています。

コロナ禍によって働き方にも変化が起きている中で、オフィスのあり方に関す



住民と企業や自治体、大学・研究機関などの関係者が共創する場「鎌倉リビングラボ」(左)。開発のキーワードを抽出し、それに基づく商品の実用化を果たしている(右)。

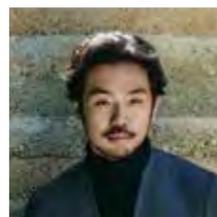
るご相談を受ける機会が増えています。当社も、社員一人ひとりが実践を通して次世代のワークスタイルを模索している段階ですが、そうした過程も自社メディアなどで発信しながら、変わりゆく働き方に応じたオフィスの提案、製品の提供を続けていきたいと考えています。

### 需要高まる 在宅ワーク用製品

イトーキの主なお客様はオフィスを持つ企業ですが、会社に属するワーカーもオフィス以外で働く機会が増え、働くための場所や家具の使われ方、選ばれ方が変わりつつある今、今後はワーカー一人ひとりに向けた提案にも力を入れていくべきだと考えています。テレワークの普及を目的に、2017年より大学や自治体と進めてきた在宅ワーク用家具の開発もこうした取り組みの一つです。コロナ禍によってリモートワークの機会が飛躍的に増えたことを受け、現在ラインナップの拡充を急ピッチで進めているところです。

ワーカーたちの働く場が多様化している中で、今後は新しいオフィスの提案に加え、オフィスの外で使う製品も含めてボーダレスに開発を進めていくつもりです。今後も企業コンセプトである「明日の『働く』を、デザインする。」に即して、変化を恐れず、時代が求める働き方を叶えていきたいと考えています。

## CASE 2



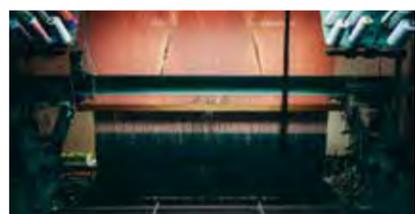
## 「美」の伝統を引き継ぎ さまざまな協業から染織文化を革新する

株式会社細尾  
代表取締役社長 細尾真孝氏

1688年の創業以来、西陣の織屋として歴史を重ね、1920年代以降は帯や着物の卸売業との両輪で、西陣織の芸術性や技術力、着物文化の価値を発信し続けてきた株式会社細尾。近年は、西陣織の素材としての可能性を追求し、世界の名だたるラグジュアリーブランドとの協業を実現するなど、新領域を開拓している。同社のこれまでの歩みと戦略について、代表取締役社長 細尾真孝氏に伺った。

### 「究極の美」を 追求してきた歴史

当社は1688年に西陣織の織屋としてスタートしました。西陣織自体には1,200年に及ぶ歴史があり、特に京都に都が置かれたおよそ1,000年間は天皇家や貴族、将軍家などを顧客とし、「究極の美」を追求し続けてきました。明治維新によって国の体制が大きく変わったことで一時は窮地に追い込まれましたが、3名の職人がフランス・リヨンに赴き、ジャカード織機という当時最先端のテクノロジーを持ち帰ったことで効率と量産性が向上し、一



世界のテキスタイルの標準幅である150cm幅の西陣織が織れる織機を開発。以来、着物や帯を超えた多彩な分野との協業が可能に。

般の人でも手が届く高級帯という現在の西陣織のイメージが定着していきました。そして1920年代には9代目・細尾徳次郎が帯や着物の卸売業に乗り出し、以来、織屋と卸売の両輪で事業を展開してきました。

### 海外出展がもたらした 転機

私が家業に戻った2008年頃の着物市場は30年前の10分の1ほどに縮小しており、新しい挑戦が求められていました。こうした中、2008年にフランスの展覧会に出品した西陣織の帯を、ニューヨー



2016年に開業した「フォーシーズンズホテル京都」には、西陣織のテキスタイルが客室やパブリックエリアの随所に施され、日本文化を伝える一助となっている。

クの巡回展で目にした建築家のピーター・マリノ氏からの依頼で、「クリスチャン・ディオール」の旗艦店に使うテキスタイルを開発したことが大きな転機になりました。その数年前から、「和柄」を用いたクッションなどの製品を海外の見本市に出展していたのですが、この依頼を通じてラグジュアリーで独特の紋様や質感を持つ西陣織の「素材」としての可能性を見出すことができました。そこで、生地スタンダードである150cm幅の織機を独自に開発し、テキスタイル事業を本格的にスタートさせました。

近年は国内においてもホテルのインテ



「HOSOO FLAGSHIP STORE」の建築には、西陣織とFRPの最先端技術が開発された、光を透過する西陣織FRPガラス「NISHIJIN reflected」など、多様な工芸技術を採用。

リアなどに当社の素材が採用される機会が増え、また、2019年に京都にオープンした旗艦店「HOSOO FLAGSHIP STORE」を拠点に、ホームコレクションのリテール事業も展開しています。

### 染織文化を拡張する 数々の試み

この旗艦店に設けられたギャラリーでは、我々のリサーチ部門が大学や研究者と進めている染織文化の研究の成果なども発表しています。また、近年はIT系企業とともにスマートテキスタイルの開発にも取り組んでいます。これらの背景には、着物の伝統を大切にしながら、染織文化を拡張していきたいという想いがあります。

応仁の乱や明治の遷都などさまざまな歴史的危機に直面しながらも、高度な分業制のもとで「究極の美」を追求してきた西陣織は、常に「美」を最上位概念とし、フラットな「協業」を通じた「革新」によって困難を乗り越えてきた歴史があり、これらは細尾のDNAともいえるものです。今後も、「挑戦し、変わり続けるからこそ伝統になる」との考えのもと、有史以来、人々の心を豊かにしてきた染織や工芸の伝統を引き継ぎながら、「More than Textile」を合言葉に、今の時代にしか表現できない西陣織の「美」を追求し続けていきたいと考えています。

## CASE 3



## 不屈のチャレンジ精神を支えた ステークホルダーたちとの「絆」

マツダ株式会社  
グローバル販売&マーケティング本部 ブランド戦略部 主幹 藤本恵利氏 植月真一郎氏

1920年にコルクを生産する「東洋コルク工業」として広島に創業し、その後、三輪トラックなどの製造を経て、1960年代以降は総合自動車メーカーとして数々の名車を世に送り出してきたマツダ株式会社。工場の火災、原爆、オイルショック、バブル崩壊など度重なる危機を乗り越え、今年100周年を迎えた同社の歩みについて伺った。

### 他社にはない 個性的なクルマづくり

1920年にコルクメーカーとして創業した当社は、1925年に起きた工場の火災を機に、当時の社長だった松田重次郎自らが得意としていた機械事業に乗り出しました。1930年代以降は三輪トラックの製造を中心にビジネスを拡大。戦後は原爆で壊滅的な被害を受けた広島復興に努めながら事業を継続し、1960年には当社初の四輪乗用車「R360クーペ」を発表して、総合自動車メーカーとしての一歩を踏み出しました。



度重なる挫折を乗り越え、世界初の2ローター・ローターエンジンを搭載した「コスモスポーツ」(1967年)を発売し、世界中から注目を集めた。

総合自動車メーカーとしては後発にあたる当社は、創立以来広島という地方都市に根ざし、個性的なクルマづくりに取り組むことで、他社との差別化を図ってきました。1967年に業界に先駆けて成し遂げたローターエンジンの実用化は、自動車市場の厳しい競争において生き残りをかけた大きなチャレンジであり、マツダの独自性を象徴するものだと思います。

### 過去の失敗から得た 教訓

これまで幾度となく危機に追い込まれてきた当社には、不屈のチャレンジ精神



「人馬一体」を開発キーワードに、操る楽しさを徹底的に追求した初代「ユーノスロードスター」(1989年)は、世界的なヒット作になった。

が根付いています。もちろん、これまでのチャレンジすべてが成功したわけではありません。数々の失敗も経験しており、その象徴的な事例としては、バブル期の好況を背景に販売チャネルや製品ラインナップを拡げた国内5チャネル体制が挙げられます。バブルの崩壊によって体制の維持が困難となり、結果的にブランド価値も著しく下がってしまったこの施策以降は苦しい時代が続きましたが、2000年代に入ってから「人が運転して楽しいクルマ」という原点に立ち返り、「人馬一体」「人間中心」を合言葉にした製品開発、「魂動」をテーマにしたデザ



創立100周年を記念して、特設サイトに「with MAZDA STORIES」を掲載。世界中のファンから「マツダとの物語」が投稿されている。

イン戦略などによってブランドを再構築することができました。

成功と失敗を繰り返してきた歴史を通して得られた教訓は、目先の利益を追い求めるのではなく、未来のあるべき姿を起点に何をすべきかを考える「バックキャスト」の思考を持つことこそ、危機を乗り越える力になるということではないでしょうか。

### 「絆」を大切に 未来を共創する

創立100周年を迎えた2020年は、1月30日の創立記念日に向けて立ち上げた特設サイトを皮切りに、さまざまな施策を展開しています。これらに一貫するテーマは、当社のチャレンジを支えてくださったステークホルダーやファンの方たちへの感謝を示すことであり、同時に皆さまの人生や生活とマツダの歴史を重ね合わせていただきたいという想いがあります。

チャレンジ精神とともにある当社のDNAは「絆」を大切にすることであり、2019年に発表した中期経営計画においても、「人と共に創るマツダの独自性」を掲げています。コロナ禍は社会全体の危機だといえますが、こうした時代だからこそステークホルダーをはじめ多くの方々との「絆」を大切に、より良い未来を共創していくことをメッセージとして発信していきたいと考えています。

## CASE 4



## 時代の変化を乗り越える 「即断即決」の企業文化

マルコメ株式会社  
マーケティング部 広報宣伝課 多和彩織氏

1854年に長野で味噌、醤油醸造業として創業したマルコメ株式会社は、だし入り味噌「料亭の味」、フリーズドライ製法の「固形みそ汁」、液状タイプの「液みそ」など革新的な製品を次々と開発し、業界トップの座を確固たるものにしてきた。食生活の変化によって消費者の味噌離れが進む昨今は、味噌の原材料である「米糴」「大豆」を用いた新製品を市場に投入し、消費者の支持を広げている同社取材した。

### 業界に革新をもたらした 施策や製品開発

当社は、1960年に味噌の出荷を「樽」から「ダンボール」に切り替え、小売店から支持を集めたことを皮切りに、流通や生活環境の変化に合わせて、業界に先駆けた施策や製品開発を行ってきました。中でも、1982年に発売しだし入り味噌「料亭の味」は爆発的なヒット商品となり、それ以降も2009年に発売した液状タイプの「液みそ」、特許製法のフリーズドライ「顆粒みそ」など、業界にさまざまな革新をもたらしてきました。



業界のタブーを乗り越え、大ヒット商品となった「料亭の味」(1982年)。その後、液状タイプの「液みそ」(2009年)や顆粒タイプなども販売され、市場や使用方法を拡大している。

2012年に「塩糴」や「糴甘酒」といった糴製品を展開する「プラス糴」ブランドを、2015年には「大豆のお肉」や「大豆粉」シリーズを展開する「ダイズラボ」ブランドを立ち上げました。製品づくりにおける考え方は一貫しており、創業以来味噌づくりで培ってきた発酵技術や原料に対する知見を生かし、「ヘルスコンシャス」を第一に据えた開発を続けています。

### 「個」を重視する 自律分散型組織

「料亭の味」を発売した当時、味噌にだしを入れることは業界のタブーでしたが、

当時の社長であった青木佐太郎(現会長)の「周囲が反対する商品にこそ商機がある」という考えのもと開発に着手したことがイノベーションにつながりました。当時はオーナー企業ならではの意思決定の速さが強みでしたが、現在は自律分散型の組織を標榜しており、経営陣が製品開発にタッチすることはありません。現場で働く社員個々が、世代や組織を超えた議論を日常的に重ねながら企画開発にあたっており、これは社員400名程度の規模だからこそ実現できることだと感じています。

当社は商品開発における市場調査に



「ヘルスコンシャス」を第一に、多彩な糴製品や大豆製品を展開。サイトでは、レシピや使い方なども紹介し、普及を促している。



創業以来、受け継がれてきた発酵技術は、今も盛んに研究開発が進められ、次代へとつなげられていく。

重きを置いておりません。もちろんマーケットインの考え方も大切ですが、それ以上に社員自身がやりたいこと、やるべきこと、やれることを理解した上で、自分たちがつくりたいもの、事業を通じて社会貢献し得る付加価値を世に送り出す、ということを大切にしています。

### コロナ禍に生きた 意思決定の速さ

ときには新たな施策が失敗することもあります。大切なのは「同じ轍を踏まないこと」「スピード感を持って軌道修正していくこと」です。失敗を恐れず「即断即決」を重んじる社風は、新型コロナウイルスの感染拡大を受けた在宅ワークへの早期切り替えや、コロナ禍のさまざまな施策の実現にも寄与したと感じています。

コロナ禍においても当社の売上は伸びました。その背景として、家庭内食の需要や免疫力に対する意識の高まりなどが挙げられます。また、スーパーなどでの滞在時間を短くしようとする消費者心理や試食販売ができない売場環境など、コロナ禍特有の制約も、これまでに築いてきた当社ブランドの認知度が大きな追い風になりました。決して当社に時代を読む先見の明があったわけではなく、唯一の取り柄ともいえる「スピード重視」の取り組みを積み重ねてきた優位性が、結果的に功を奏したのだと感じています。

# 2020年のファッションビジネスを振り返る コロナに翻弄された1年とウィズコロナ時代のファッションの役割

伊藤忠ファッションシステム株式会社 マーケティング 開発グループ 太田敏宏

今年のファッション業界を振り返ると、やはり新型コロナウイルス感染拡大の影響に大きく左右された1年であったといえる。4月に発出された緊急事態宣言により、消費者にファッションが「不要不急」のものであるというマインドが芽生え、業界が必要減にあえぐ中、ファッションに関わる多くの企業やブランドの撤退が相次いだ。当分続くと予想されるウィズコロナ時代に、ファッションビジネスはどのように向き合うべきなのか。この1年を振り返りながら、今後へのヒントを探る。

## 緊急事態宣言で加速したファッションの需要減

2019年は、10月の消費増税に加え、台風や暖冬なども重なり、苦境を迎えていたアパレル業界だったが、2020年の東京オリンピック開催による景気や気分の高揚感を若干期待し、楽観視していた。2月にはダイヤモンドプリンセス号で新型コロナウイルス感染症の集団発生が起きたものの、当時は、水際対策で日本への影響は少ないと予測されていた。それがあつという間に国内に感染が広がり、3月には百貨店や駅ビル、ショッピングセンターなどの営業時間短縮や臨時休館の対応がなされた。3月といえば、ファッション業界では春物の最盛期で、大打撃を被ることになった。4月に入ると緊急事態宣言が発出され、百貨店をはじめとする大規模商業施設は、一部の売場を除き、2カ月弱の休業期間へと入った。

アパレルや専門店各社は、この危機をEC強化で乗り越えようとした。消費者もファッション製品を購入しようとするれば、ロードサイドの一部の専門店を除けば、ECを利用するしかない状況になった。もっと先だろと思うられていた実店舗からECへのマインドチェンジが一気に起こり、ファッションECの大手である株式会社ZOZOの2020年4-6月期の売上高は前年同期比19.4%増となった。この数字だけを見ると、EC化が進んだといえなくもないが、約2カ月間、実店舗でほとんど服が買えなくなったと考えると、もっと伸びてもよかつたのではないのか。つまり、緊急事態宣言発出と同時にファッションの需要減が起きていたのである。こんなコロナ禍でファッションを買う必要はないのではないのかという、「ファッション=不要不急商品」という気持ちも高まった。知人と出かける機会も減り、在宅ワークが当たり前となり、あえて今洋服を買う必要はないという、着用シーンの減少も需要を押し下げた。

5月14日に39県、25日には全国で緊急事態宣言が解除され、店舗の営業は徐々に再開された。郊外ショッピングセンターやアウトレットモールでは、売上が以前のペースに戻っている施設も多いが、大都市にある大型商業施設は完全回復には至っていない。百貨店に関しては、インバウンドの購買減は仕方ないとしても、シニアの客足が戻らないのが大きな痛手になっており、外商に力を注ぎつつ、得意としている催事をオンラインでも開催するなどの工夫で苦境を乗り切ろうとしている。

## 国内外で老舗企業やブランドが幕を下ろす

6月に入り、営業の全面再開や夏物のセール序盤で少し売上が回復したブランドはあったものの、失地を回復するレベルには到底及ばない。

店舗の休業、需要の減退やその他の原因で、事業の継続が難しくなった企業や、展開中止に追い込まれたブランドも多かった。その中には日本のファッションの黎明期を築いた株式会社レナウンや、SPAのパイオニアだった「オゾック(OZOC)」、一世を風靡した「セシルマクビー(CECIL McBEE)」も含まれていた。コロナ禍でブランドの幕が下ろされるのは不本意かもしれないが、時代の移り変わりを象徴しているともいえるだろう。

日本だけでなく、海外でも同様の状況が起きている。老舗ブランド「ブルックスブラザーズ(Brooks Brothers)」の経営破綻、ニーマン・マーカスやロード・アンド・テイラー、J.C.ペニーなどの百貨店の破綻。H&Mは年内に170店舗、2021年度に250店舗の閉鎖を発表し、「ZARA」を展開するインディテックスも傘下のブランドの1,000~1,200店舗を閉鎖する計画を打ち出している。H&Mやインディテックスは店舗を閉鎖する代わりにデジタルシフトを強化するとしているが、コロナ禍がその動きを加速させたといつてよいだろう。

## コロナ禍で注目され始めたオフプライスストア

一方で前向きなニュースもある。二次流通の世界が面白くなっている。以前から、「メルカリ」などのフリマアプリの利用を含めた二次流通は注目されてきた。それに加えてコロナ禍で多くのファッション企業が処分しきれない在庫を抱えた。その在庫が買取業者に大量に流れているという。皮肉なことかもしれないが、企業の在庫を買い取って販売するオフプライスストアは、今、注目される業態となっている。コロナ禍でシビアになった消費行動にも対応できるし、意外な掘り出し物が探せるという楽しみも提供できる。また、まだ着られる商品を廃棄せずに次の使い手に渡すことはサステナブルな行為でもある。

## モノ消費から「マインド」消費へ「ダイレクト」でつくる「共感」

コロナ禍で、クラウドファンディングなどを通じて、窮地にたった店や生産者の支援のための「エール消費」を行った人も多かった。また、自ら消費しなくても、

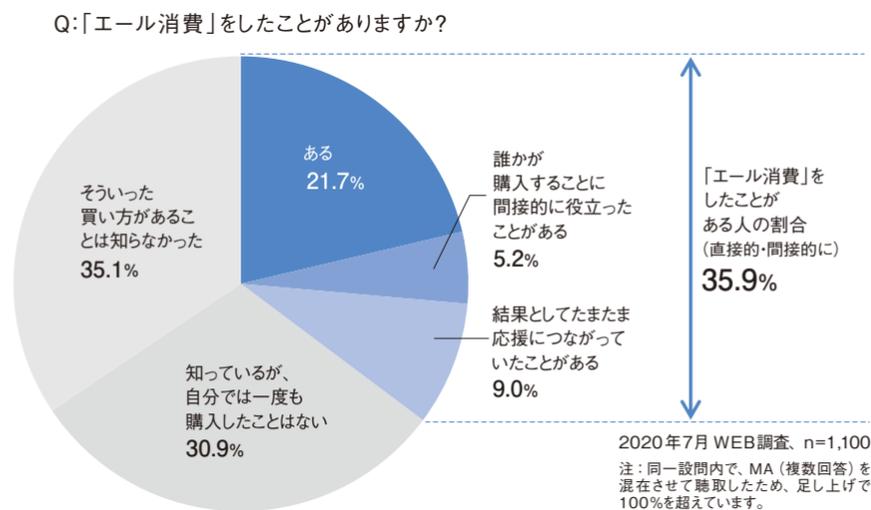
SNSなどを通じて支援を呼びかけた人たちも多くみられた。コロナだけでなく、今後も予測不能なことは起こるだろう。その時に「応援される存在」なのかが必要になる。残念ながら、ファッションの場合は、あまり応援されなかったばかりか、ここでも「不要不急」というレッテルを貼られてしまったようだ。

ファッションは物理的に必要かどうかだけでなく、「マインド」として必要と思われる存在にならなければいけない。コロナ以前から増えつつあるD2C(Direct to Consumer)ブランドは、この「マインド」を重視している。ほぼECでしか売らない、

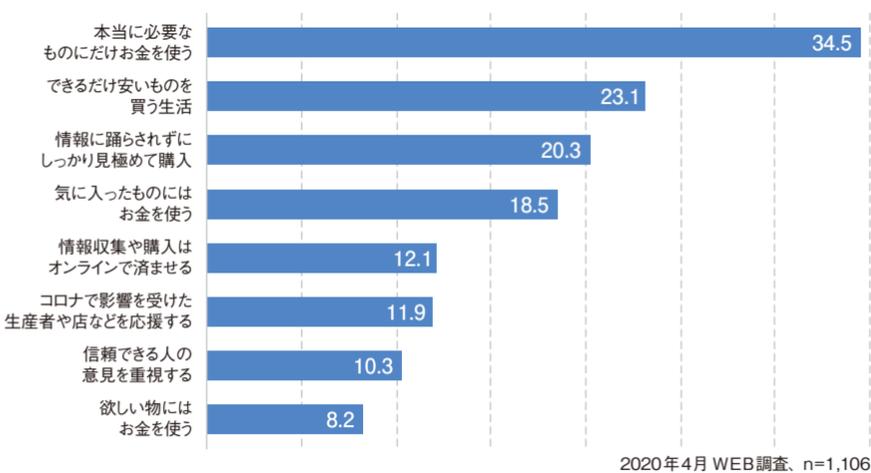
つくり手が卸や小売を介さず、直接、消費者に売るという意味で「ダイレクト」であることと同時に、ブランドのポリシーや行動で、消費者の心に直接訴えかけ、SNSなどで直接コミュニケーションを行うという意味の「ダイレクト」でもある。

ウィズコロナの時代に、顧客との共感関係を結び、エールを送られる存在となることはとても重要なことだ。ファッションは、人々の心を豊かにするものの一つである。コロナ禍で荒んだ心を癒やし、高揚させる役割も果たせるはずのファッションを、「不要不急」と思わせてはいけないのである。

### ■ 図1: 約36%の人が「エール消費」を経験



### ■ 図2: ウィズコロナ時代の消費行動の特徴は「メリハリ」と「吟味」



### ■ 図3: 「まだ使えるものを捨てる」ことに抵抗感

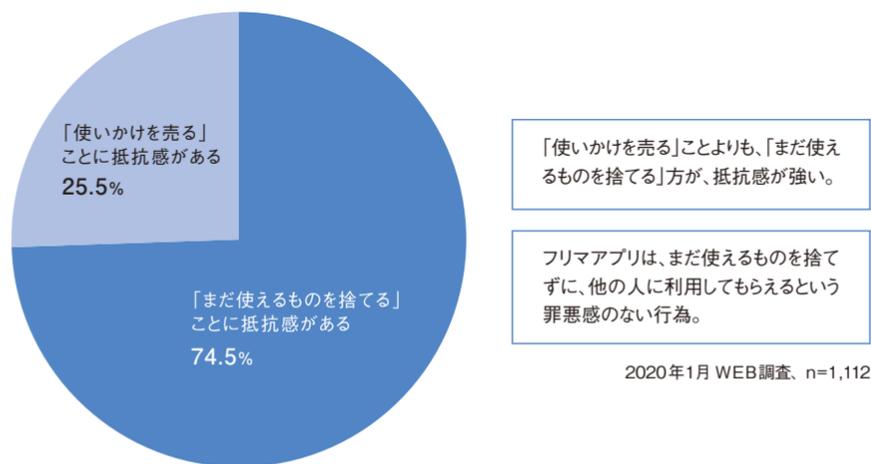


図1~3:「伊藤忠ファッションシステム Key Consumer Indicators」より

# 変わらぬビジョン「生活者中心の市場創造」

## 「強みを生かしてコロナ禍を乗り越えたい」



株式会社アイスタイル  
代表取締役社長 兼 CEO

吉松徹郎氏

—— リレー形式のこの企画、前回の株式会社再春館製薬所の西川正明代表取締役社長からのご紹介となりました。

西川さんとは、20年以上も前に、お互いがまだ20代の頃に出会いました。なぜか再春館製薬所の社員旅行に参加させていただいたこともあります。具体的なビジネスの話というより、同世代の気心を知る者同士、業界や社会の行方を語り合うことが多いですね。今もそうした機会を楽しみにしています。

—— 1999年の起業当時、「データをビジネスにする」という発想はかなり斬新だったのではないのでしょうか。

当社は化粧品に関する業界横断型の消費者情報データベースを構築し、企業のマーケティング活動支援や自社事業に生かすことを志してスタートしました。当時は、1995年に「Windows95」が登場し、1999年には携帯電話でメールや情報検索ができる「iモード」が世に送り出された時代。「これからは明らかに時代が変わる」と確信し、「ユーザーの声が世の中を変えていく」という発想で、インターネットのコスメ情報ポータルサイト「@cosme（アットコスメ）」をオープンしました。まだクチコミサイトというものがない世になかった頃なので、ビジネスを理解してもらおうと自体が難しかったですね。

—— 創業時から「生活者中心の市場創造」というビジョンを掲げていますね。

化粧品業界に限らず、これまではメーカーが「売りたいモノ」をつくってきました。私たちが目指しているのは、「生活者がほしいモノ」は何かを見極め、そこを起点にした生活者重視のプラットフォームをつくること。言い換えれば、

データは業界全体で共有し、市場競争は個々で行うというものです。データ収集で肝要なのは、商品とユーザーのIDを紐付けることで、それによりプロダクトごとに検討から購買へ、あるいは購買から再検討へとといったユーザーの行動をデータベース化することができます。データの中立性も大切で、「クチコミレビュー」による集合知は、公平性と確度の高さも保つことができます。

—— 企業の成長に伴って、社員のモチベーションを高めるためにどんなことをされていますか。

お陰様でこの20年で、創業時3人だった社員が1,000人を超えるまでになりました。社員数が増えるに従い、マネジメントルールは変えてきましたが、ビジョンだけは今も変わりません。

コロナ禍では、働き方も含め、さまざまなことが一変しました。リモートワークが当たり前になった今、社内向けのコミュニケーション手段としてYouTubeを利用した発信を一層活発にするように

なりました。また、「働くこととは」、「会社の存在意義とは何か」を自分に改めて問いかけるようにもなりました。

たとえば最近、人が最もモチベーションもパフォーマンスも高いのは、ボランティアや副業など、いわゆる「仕事」ではない仕事なんじゃないかと思うんです。それが毎月決まった「給与」をもらうようになると、なぜか途端に義務になり、モチベーションが低下してしまう。副業をしたい人、安定を求める人など、個人が求める働き方がより多様化していくことが予想される中、私自身も既成概念をリセットして、より柔軟に対応していきたいと考えています。

当社の事業も、戦略的に進めてきた海外進出などを中心に戦略の見直しを迫られています。とはいえ、美容に関わるすべてのモノ・コト・ヒト・場所をつなぐプラットフォームを構築するという当社の目指すところは変わりません。強みを生かし、未来予測が困難な中でいかに成長を促し、リーダーシップを発揮していくのか。

課題はたくさんありますが、それらを乗り越えるための私自身の仕事に、今、とてもわくわくしています。



「@cosme」は、国内外3万以上のブランド、30万点以上のコスメの商品データベースと、クチコミ検索機能や新商品情報などを備えた日本最大のコスメ・美容の総合サイトだ。



コロナ禍により、社員へのメッセージは社長自身の動画を撮影し、YouTubeにより社内限定で発信している。

MANAGEMENT EYE

記事はこちらから▶



### SDGs watching

デサントジャパン株式会社

#### ●子どもたちの未来のために

環境保全に関するサステナビリティ活動の一環としてデサントジャパン株式会社は、2020年6月から「デサント」ブランドで新たな取り組み「RE:DESCENTE（リ:デサント）」を始動させた。その指針となったのは、リデュース、リユース、リサイクルの「3R」。これらに加え、モノに感謝して大切に長く使うという、リスペクトの「R」も念頭に製品を開発したという。プロジェクトを担当するデサントマーケティング部門の谷 豪太氏は、「開発のキーワードは『今よりも美しい地球を』。未来を創る子どもたちが良好な環境でスポーツを楽しんでほしい。そんな想いを込めました」と語る。

#### ●生分解性素材と再生素材を使用

「RE:DESCENTE」第一弾商品は、リデュースの「SEED（シード）」とリサイクルの「BIRTH（バース）」の2シリーズで構成。「SEED」は、生分解性素材を使

### 3Rで持続可能なモノづくり

## 新ブランド「RE:DESCENTE」始動

用したシリーズで、天然繊維の和紙を主原料とした素材「KAMITO+（カミトプラス）」に加え、ボタンや接着縫製の副資材などにも生分解性素材を使用している。「和紙系に天然素材を混ぜて柔らかさを出したり、パターンを工夫するなど、スポーツメーカーならではの着心地の良さにもこだわっています」と谷氏。また「BIRTH」は、廃棄衣料などから再生したポリエステル素材「RENU（レニュー）」を使用したシリーズだ。今秋からは直営店10店舗で商品回収も行い、スポーツ選手のユニフォームに再生することなども検討する。

「SEED」、「BIRTH」とともに、Tシャツなどの日常使いができる商品を展開。直営店「DESCENTE BLANC（デサントブラン）」、公式オンラインストアで販売されており、今後は、服飾雑貨にもアイテムを広げ、中国でも順次展開をしていく。

#### RE:DESCENTE SEED

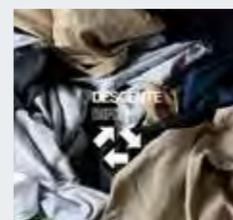


和紙系を使った「SEED」のアイテムは、吸汗速乾性と保温性に優れ、消臭効果も期待できる。

#### RE:DESCENTE BIRTH



縫製箇所が肌に当たらないようにパターンを配置して着心地に配慮した「BIRTH」のTシャツ。



廃棄衣料などから再生したポリエステル素材「RENU」を使用。

#### ●サステナブル活動のプラットフォームに

主な顧客は、ファッション感度の高い層を中心に20代～50代の男女と幅広く、谷氏は「昨今は価値観に合ったモノを大切に使うという消費マインド

を感じます。そうしたマインドにこのコンセプトが響くような展開を考え、『RE:DESCENTE』をデサントのサステナブル活動のプラットフォームとして育てていきたいですね」と抱負を語る。