



P2-5 / SPECIAL FEATURE

SDGsから見える今後のビジネス

繊維カンパニー 新部門長による2021年度方針

P6 / MANAGEMENT EYE 笑顔の連鎖でハピネスをお届けする

P6 / MEDIA SCOPE 「ファッションと環境」がファッション産業の課題を発信

／ CHRONICLE OF THINGS ／

デザインの温故知新⑱

「 文様編 」

暮らしの中の文様

生活の中にある日常品を文様として衣服に表すことは、昔からさまざまな地域で行われてきた。ものの形や用途から連想するイメージによって、文様に意味を持たせるわけだ。例えば、「武器」ならば「鋭く強い」、「網目」なら「敵などを一網打尽にする」、「糸巻き」は「機織り上手」といった具合だ。「櫛」のように、

頭部に用いることから神聖視され、魔除けなどの呪術的な意味が込められた文様もある。

日本では、生活用品や道具をモチーフとする文様は「器物文様」と呼ばれ、愛されてきた。夏には団扇、秋には虫籠、梅雨には傘といった季節を感じさせる文様から、田に水を引く水車、川の流れを制御する蛇籠の文様などまで、バリエーションは幅広い。そうした文様からは、四季折々の自然とともに暮らしていた日本人の様子が浮かび上がる。

一方で、生活の中に新たに登場した目

新しいものを文様に取り入れることも、地域を超えていつの時代にも見られる現象だ。特に、近代化が進み、電化製品や工業製品を多用する生活様式が普及した20世紀には、それらを表現する文様が流行。腕時計や電柱、テレビといった「文明の利器」や、アンディ・ウォーホルもモチーフにしたキャンベルスープ缶のラベルなどの文様が登場した。

衣服の文様としてまとうことで、憧れの生活に近づき、時流を捉える自らのセンスをアピールすることができる——。こうした感情は普遍的なもの。今後も時



スープ缶のラベルを不織布にプリントした「スーパー・ドレス」(米国、1966年頃)

代を象徴する文様が次々に誕生していくに違いない。

取材協力：文化学園服飾博物館

SDGsから見える今後のビジネス

対談(登場順)

環境省 自然環境局 自然環境整備課 温泉地保護利用推進室長
「ファッションと環境」タスクフォース リーダー

株式会社コークッキング 取締役COO

株式会社INFASパブリケーションズ『WWDJAPAN』編集長

岡野隆宏氏

×

篠田沙織氏

×

村上 要氏

×

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部門長

ブランドマーケティング第一部門長

執行役員 ブランドマーケティング第二部門長

中西英雄

北島義典

武内秀人

伊藤忠商事は2021年度より中期経営計画を刷新し、基本方針として「マーケットインによる事業変革」、「SDGsへの貢献・取組強化」を掲げている。繊維カンパニーでは今期、全部門に新部門長が就任し、「マーケットイン」と「SDGs」の2つの切り口で、既存ビジネスの強化やビジネスモデルの変革に取り組んでいる。そこで今号では、新部門長の紹介を兼ねて、「ファッションと環境」、「フードロス」、「ジェンダー」という3つの切り口での対談を企画。各分野に取り組む官公庁、企業、メディアの意見をお伺いしながら、繊維・ファッション業界が進むべき道筋を探っていく。

繊維カンパニー 新部門長による2021年度方針

ビジネスモデルの細部を見直し 変革を加えながら成長を促す

ファッションアパレル部門長

中西英雄

繊維原料から服飾資材、メンズ・レディースファッション、インナー、スポーツからワーキングウェアまで、ファッションに関わる多種多様なビジネスをグローバルに展開しているのが当部門です。コロナ禍でアパレル業界が大きく影響を受ける中、既存のビジネスモデルを維持するだけでは成長できません。伊藤忠モードパル、エドウィン、三景、デサント、ユニコ、ロイネなどの主要事業会社とともに低重心経営を徹底しつつ、今後はビジネスの細部を見直し、変革を加えながら、ビジネスモデルをアップデートしていくことが重要になります。その変革に必要なのがマーケットインの発想であり、SDGsを組み込んだバリューチェーンの構築です。

当部門が有する原料から製品までのグローバルで多彩なサプライチェーンの中に、いかにSDGsへの取り組みを組み込んでいくのか。そこに商機があると考えています。すでに「レニュー」プロジェクトの再生ポリエステル繊維やメツァ・グループとの共同開発によるセルロース繊維「クウラ」など、環境配慮型素材の拡充とバリューチェーンの構築を進めています。今後は回収から再生までの循環を考えた取り組みも必要となります。

今回、環境省の岡野隆宏様と対談させていただき、生産・消費・回収・再生という循環の仕組みづくりがいかに大きな課題であるかを再認識しました。当部門もそうした課題解決の一助となるよう取り組みながら、市場のニーズにしっかりと応えていきたいと思います。

ブランド価値の向上を図り アジア圏でのビジネス拡充を狙う

ブランドマーケティング第一部門長

北島義典

当部門は、「ポール・スミス」、「コンバース」、「アウトドアプロダクツ」など、衣料品から服飾雑貨まで多彩なブランドを取り扱っています。今期は低重心経営をベースに3つの方針を進めており、1つ目が、当社が商標権を持つブランドをしっかりと磨いていくことです。既存ビジネスを基盤にブランドの価値向上に徹底的に取り組むことで、拡大を図っていきます。2つ目は、日本を最重要市場として堅持しつつ、中国を中心としたアジア圏へ打って出ることです。アジア圏でのブランドビジネスの拡充を今後の活路とし、不退転の決意で取り組みます。そして3つ目が、連結経営の強化です。当部門の主力事業であるコロネット、ジョイックスコーポレーション、コンバースジャパンの経営を、部門をあげてサポートすることでさらなる成長を促します。

ブランドの歴史やモノづくりへのこだわりは大切にしつつ、今後はマーケットインの視点で、多様化する顧客ニーズとブランドの発信を合致させる仕組みづくりも進めていきます。また、SDGsについては、声高に叫ぶのではなく、まずは各ブランドの商品価値で勝負し、その価値の中にサステナビリティが組み込まれている形が望ましいと考えています。

株式会社コークッキングの篠田沙織様との対談では、「衣」と「食」の共通課題でもある在庫ロスの削減には、一人ひとりの意識が大切であると痛感しました。フードロス削減の機運が高まる中、ファッション業界からもSDGs関連の発信を強化していきたいですね。

マーケットインの発想で 既存事業を磨き上げる

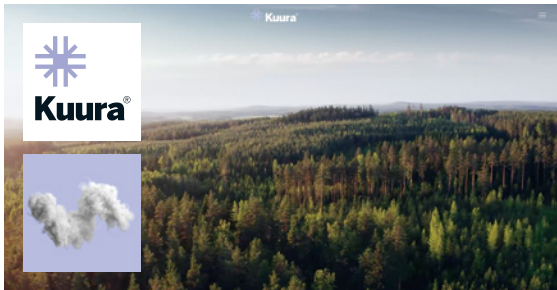
執行役員 ブランドマーケティング第二部門長

武内秀人

当部門は、ブランドマーケティング第三部と繊維資材・ライフスタイル部という異なる領域を扱う2部で構成されています。

ブランド分野では、今後も「削る」「防ぐ」を徹底する低重心経営を基本に、「レスポートサック」、「ランバン」、「フィラ」といった主要ブランドを磨き直します。そのため、より良い商品・サービスの提供という基本原則に加え、自社ECを強化します。顧客と直接接点を持つ自社ECの運営にはマーケットインの発想が不可欠となるため、担当する社員には店舗研修などを行い、お客様が何を求めているのかを身をもって知り、小売マインドを醸成することから始めています。また、コロナ禍で苦戦を強いられている事業会社への経営サポートも最重要課題の一つです。特に、お客様の多くが中高年層で店舗販売が中心のレリアンについては、ビジネスモデルのアップデートを全面的にサポートするなど、立て直ちに尽力したいと考えています。繊維資材・ライフスタイル分野では、不織布などの衛生材料、タイヤコードなどの産業用資材、インテリアや寝装寝具などのライフスタイルという3本柱を軸に、ビジネスを磨き上げます。既存事業をグローバルに深化・拡大していくと同時に、今後はSDGsを絡めた取り組みも進めていきたいと思います。

『WWDジャパン』編集長の村上 要様との対談では、ジェンダーレスは市場を押し広げる可能性があることを改めて感じました。今後のビジネスを考えるうえで大きなヒントになりそうです。



1. 針葉樹由来の革新的セルロース繊維「クウラ」。2. デサントの「RE:DESCENTE」では再生ポリエステル「レニュー」の使用に加え、衣類の回収にも着手。3. エドウィンでも、ジーンズ回収プロジェクト「CO:RE」が始動している。

1. 廃棄食材などを染料として再利用する生地をアッパーに採用した「コンバース」。2. アップサイクルカシミアを使用した「ルシアン ペラフィネ」2021SSコレクション。3. 「ヴィヴィアン・ウエストウッド」は「アフリカバッグ」でアフリカの女性を支援。

1. 「フィラ」では、男女問わず着用できる「BTS着用モデル」を限定販売した。2. 「ランバン オン ブルー」の北村匠海さんを起用した2021SSシーズンビジュアル。3. 「レスポートサック」のリサイクルコレクション「Eco Black」。

DIALOGUE 1



環境省 自然環境局 自然環境整備課
温泉地保護利用推進室長
「ファッションと環境」タスクフォース リーダー

岡野隆宏氏

おかの・たかひろ 1997年に環境庁(現・環境省)入庁。国立公園のレンジャーとして阿蘇の草原や八重山サンゴ礁の保全再生などに携わる。「環境で地方を元気にする地域循環共生圏づくりプラットフォーム事業」などを担当。

部署を超えて 社会変革に取り組む組織

中西 私が部門長を務めるファッションアパレル部門では、原料から製品まで衣料品のモノづくりを幅広く手がけています。ファッション業界における環境意識が高まる中、当社でも環境配慮型素材の開発に注力しており、この分野に先行投資をしていきたいという思いがあります。本日は、「ファッションと環境」をテーマにお話をしたいのですが、まずは岡野さんの自己紹介からお願いします。

岡野 私は環境省の職員として、阿蘇の草原や石垣島のサンゴ礁の保全などを担当後、現在は、温泉地保護利用推進室の室長を務めていますが、常に自然資源の保全と活用に関心を抱いてきました。その中で、環境を地域の暮らしや社会、経済とともに考えていく必要性を感じるようになり、これはまさにSDGsの概念にもつながるものだと考えています。

中西 現在は、「ファッションと環境」タスクフォースのリーダーを務められています。きっかけとなった「霞が関版20%ルール」についてお聞かせください。

岡野 「霞が関版20%ルール」は、業務時間の20%までを担当以外の業務活動に充てられる制度です。環境省は、気候変動や水質汚染など環境問題ごとに部局が分かれています。それぞれの課題に対応しているだけでは、SDGsの3つの側面である「環境・経済・社会」の問題を同時に解決することが難しい。その中で、部署を超えた連携によって社会変革に取り組んでいく必要性を感じた職員が小泉進次郎環境大臣に提案し、実現しました。

中西 岡野さんがファッションという分野に注目した理由を教えてください。

岡野 数年前にあるファッションのイベントに参加し、ファッション業界に従事する方たちの環境に関する取り組みや問題意識を肌で感じたことが一つのきっかけになりました。ファッションは人々にとって身近なものですし、同時に環境負荷の問題が指摘されている産業でもあります。「環境・経済・社会」の問題を同時に解決するという観点から、ファッ

SDGs対談①：ファッションと環境

消費者に身近なファッションを通じて「環境・経済・社会」の課題解決に挑む

ファッションは文化的価値を高めることが環境負荷軽減に（岡野）

国内で回収から再生までの循環を実現する仕組みがポイントの一つ（中西）

ョンはいち早く取り組むべき領域だと感じました。

勉強会を通じて見えてきたファッション業界の課題

中西 「ファッションと環境」タスクフォースでは、どのような取り組みを進めているのですか。

岡野 これまでに伊藤忠商事をはじめ計12社にご参加いただき、勉強会を開催してきました。回を重ねる中で共通の課題が見えてきたのですが、その一つが消費者に情報を伝えていくことの難しさです。先日実施した調査によると、エシカルファッションに関心がある人は全体の6割程度いるのですが、その9割は具体的な行動には至っておらず、アクションを後押しする情報や仕組みが不足しているのが現状です。

中西 昨今の潮流として、オーガニックコットンや再生ポリエステルへの移行を宣言する欧米ブランドが増え、消費者の間でも少しずつ環境意識が高まっています。ただ、消費者がファッションを選ぶ際に最も重視するのは、やはり、デザインや価格です。当社が展開する「レニュー」プロジェクトでは、「サステナブル素材の商品を選ぶ」のではなく、「気に入って買った商品にたまたまサステナブル素材が使われていた」という社会を目

指しており、提供する側の意識改革も不可欠だと考えています。

岡野 私は、物質的な価値よりも文化的な価値を高めていくことが、環境負荷を減らすことにつながると考えています。ファッションはまさに文化であり、自分の価値観を表現するものでもあります。「環境に良いものを選んでいく」という感覚が消費者の間に浸透すれば、提供する企業の意識も変わっていくのではないのでしょうか。

中西 衣服の循環利用を促すための仕組みづくりも各社共通の課題ですが、衣服の回収を単独の企業が行うには限界があります。その中で、いかに国内で衣服の回収から再生までの循環を実現する仕組みをつくっていくかが大きなポイントになりそうですね。

岡野 勉強会を通じて、生産現場がほぼ海外にシフトしているファッション産業を、もう一度国内で回していくための仕組みづくりが必要だと強く感じました。環境だけではなく、産業のサステナビリティについても考えていかなければいけないと思っています。

ファッションから暮らしの価値観を変える

中西 循環の仕組みをつくることは、地域創生にもつながりますよね。



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部門長
中西英雄

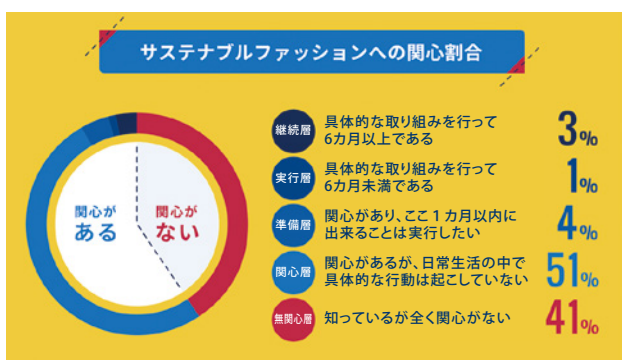
岡野 地域の資源を循環利用する自立分散型社会の重要性は、コロナ禍ですますます高まっています。環境省においても、「エネルギー」や「食」などを循環させていくことで、環境保全や地域創生につなげていくというビジョンを掲げています。リモートワークが進み、都市に集中しない働き方が可能になることで、地域の資源が循環し、多様な文化が育まれることを願っています。

中西 「ファッションと環境」タスクフォースの今後の展望についてもお聞かせください。

岡野 勉強会に参加した企業を中心としたコンソーシアムの設立を目指したいと考えています。これによって企業間の連携が強まり、国との政策対話を通じて取り組みが加速できるような形になればと思います。現在検討を進めているカーボンニュートラル実現に向けた地域脱炭素ロードマップにおいても、勉強会での意見も踏まえ、循環型ファッションを促進する施策を組み込んでいくつもりです。

中西 最後に、繊維・ファッション業界および伊藤忠商事に期待したいことをお聞かせください。

岡野 自分の生き方やライフスタイルを重ね合わせることができるモノや場づくりが、ファッションを通じて行われるといいなと思います。衣食住の分野でモノづくりをされている人たちのつながりを考えることで私たちの暮らしは豊かになるはずですし、ファッション業界の方々には暮らしの価値観を変えていく役割を担ってほしいですね。そのためには、「モノの物語」や、モノづくりの透明性が大切で、伊藤忠商事にはそれらを消費者に伝え、「環境・経済・社会」のまさに「三方よし」を実現する商社であることを期待しています。



環境省「サステナブルファッション」日本で消費される衣服と環境負荷に関する調査(2020年12月～2021年3月)より。約6割の人がサステナブルファッションに関心を持つ行動を起こしている。(P6に関連記事)



DIALOGUE 2



株式会社コークッキング
取締役 COO
篠田 沙織氏

しのだ・さおり 小学校2年生で白血病になり、食事制限を受けた経験から、「食」の重要性を身をもって実感。新卒で大手グルメサイトに入社後、飲食店営業並びにwebディレクターを経験。その後、株式会社コークッキングに入社し、2018年より現職。

高まる フードロス削減の機運

北島 ブランドマーケティング第一部門ではさまざまなブランドを扱っていますが、近年、各ブランドがサステナビリティを意識しています。当部門が扱う「コンパース」でも、環境に配慮した素材を実験的に使用して紹介する「コンパースイーシーラボ (e.c.lab)」シリーズで、廃棄食材などを染料として再活用したスニーカーも販売しています。今日は、フードロスについて勉強させていただきたく、よろしくお願いします。

篠田 よろしくお願ひいたします。私は、子どもの頃の入院生活がきっかけで人一倍「食」に執着するようになりました。やがてフードロスに向き合う仕事をしたいと考えようになり、3年前に現在の会社に転職しました。当社が提供するフードシェアリングサービス「TABETE (タベテ)」は、飲食店などで余ってしまったものを近隣の消費者が「レスキュー」できるテイクアウトサービスで、現在およそ40万のユーザー、1,500の店舗にご登録いただいています。

北島 先日3周年を迎えたそうですが、これまでの振り返ってみていかがですか。

篠田 当初は、飲食事業者の間でフードロスは必要悪とされていたのですが、この3年の間にSDGsへの注目とともにフードロス削減の機運が高まり、最近は事業者からの問い合わせも増えています。また、多くのメディアで取り上げられたことで会員数も増え、最近は「お得感」以上にフードロス削減の意識を強く持って利用されるユーザーが4～5割を占めるまでになっています。「TABETE」に限らず、近年は消費者の間でフードロス削減に取り組む企業を選ぶ傾向が強まっているように感じますね。

海外で先行する ロス削減の取り組み

北島 現在、国内のフードロスは年間どのくらいになるのですか。

篠田 年間約600万tで、割合としては事業者と一般家庭が半々程度になります。

北島 フードロスは事業者に多いイメー

SDGs対談②：フードロス

需要と供給の適正なバランスが 消費者とメーカーの幸せな関係をつくる

最適な供給量を理解し
どんな消費を
するべきなのか
考えることが必要 (篠田)

衣料品は
食品と異なり
生産過程を知る機会が
少ないことも課題 (北島)

ジですが、一般家庭も多くて驚きました。
篠田 家庭のフードロスの原因として多いのは、食材を冷蔵庫の奥で腐らせてしまうことです。そのため、冷蔵庫の中身をしっかりと管理し、在庫を確認した上で買い物に行ったり、安売りの際に買い過ぎないように心がけが大切です。最近は防災の観点から備蓄食を常備する方も増えていて、賞味期限が近づいたら消費し、新しいものに換える「ローリングストック」の考え方も広がりつつあり、こうした消費の仕方も有効だと思います。

北島 事業者側の取り組みとしてはどんな動きが見られるのでしょうか。

篠田 「ダイナミックプライシング」という仕組みを導入するスーパーなどが欧州を中心に広がっています。これは、商品の販売価格を賞味期限などによって自動的に変動させるもので、日本でもコンビニエンスストアなどで実証実験が始まっています。また、海外の飲食店では、AIの需要予測に基づいて仕入れをする事例も増えています。

北島 AIによる需要予測はアパレル業界でも始まっていますが、衣料品にしても食品にしても、需要と供給の適正なバランスをとることが大切ですね。

篠田 私たちが「TABETE」を始めた理

由にもつながるのですが、フードロスの課題において最優先すべきは、廃棄される食品を「Reduce (減らす)」すること、つまり消費者に食べていただくことなんです。それが最も環境負荷が少ない解決方法になりますし、アパレル業界においてもいかに二次流通に乗せるのかが一つのカギになるはずで。また、伊藤忠商事が取り組まれている「レニュー」プロジェクトの再生ポリエステルのような循環型の取り組みも今後さらに重要になるのではないのでしょうか。

いかに消費者意識を 育てるか

北島 衣料品には食品のように明確な賞味期限がないため、余ったものを在庫として抱え込んでしまいがちです。毎シーズン新しい商品が投入される中、生鮮食品とは異なる意味での「鮮度」がファッションにはあり、古いものがなかなか売れないという悪循環に陥ってしまいます。また、これはファッションに限らないのですが、商品を提供する側に「欠品は悪いこと」という風潮があり、これも過剰な生産を招いている一因だと思いますね。

篠田 これまでは、資源は無限にあるという感覚のもと、「欠品させないことがお



伊藤忠商事株式会社 繊維カンパニー
ブランドマーケティング第一部門長
北島 義典

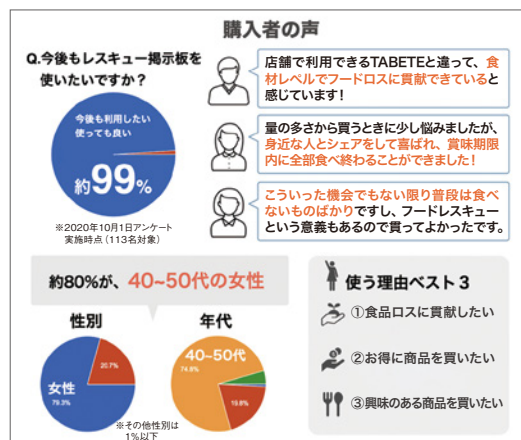
客様へのおもてなし」とされてきたところがありますが、大量生産・大量消費の考え方は限界にきています。そのお店や地域における最適な供給量を理解し、その中でどんな消費をするべきなのかをそれぞれが考えることが必要だと思います。

北島 衣料品の在庫は、食品に比べて「もったいない」感が少なく、消費者を巻き込んだムーブメントを起こしにくいとも感じています。

篠田 以前に「TABETE」でパン屋さんが朝から出品しているのを見て、「なぜ朝からロスが出るのか」と疑問を持たれた方がいらっしゃいました。実はパン屋さんは、前日に売れ残ったものを翌朝に出品されることが多いのですが、こうした背景を知らない方から「企業努力が足りない」と批判されてしまうこともあります。衣料品においても、まずはロスが出てしまう背景を理解していただくことが大切なのかなと思います。

北島 家庭や飲食店などで日頃から調理の工程を目にする食品に比べて、衣料品は生産の過程を知っていただく機会が少ないことも一つの課題かもしれないですね。

篠田 食品にせよ衣料品にせよ、過剰な生産と消費が「資源」のロスを生んでいることに対して、「もったいない」という気持ちを抱いてもらうことが大切なのだと思います。また、トレーサビリティも重要な観点です。労働環境の問題をはじめ、自分の消費行動が何とつながっていて、どんな問題が引き起こされているのかということがもっと見えるようになると良いですし、教育を通して伝えていくことも必要なのではないのでしょうか。



株式会社コークッキングが運営する「TABETE レスキュー掲示板」は、規格外品の農産物や在庫に困っている食品や食材を扱う直送サービス。約99%のユーザーが、今後の利用を考えている。



DIALOGUE 3



株式会社INFASパブリケーションズ
『WWDJAPAN』編集長

村上 要氏

むらかみ・かなめ 東北大学教育学部を卒業後、静岡新聞社会部の記者を経て渡米。ニューヨーク州立ファッション工科大学（F.I.T.）でファッションコミュニケーションを学ぶ。帰国後、INFASパブリケーションズに入社。2017年4月『WWD JAPAN.com』編集長に就任。2021年4月より現職。

あらゆるものを フラットに捉える価値観

武内 私は1988年の入社以来、長らくブランドビジネスに従事してきました。30代前半に米国に事業会社を設立して「ヴィヴィアン・ウエストウッド」の旗艦店をオープンし、小売と卸販売にチャレンジした際に、さまざまな国籍やバックグラウンドのメンバーと一緒に仕事をすることがあります。これは自身のキャリアにおいて非常に大きな経験になりましたし、今回のジェンダーというテーマにも少しつながるかもしれません。

村上 僕も大学生の頃から「ヴィヴィアン・ウエストウッド」のスカートやシューズを履いていました。当時から「ヴィヴィアン・ウエストウッド」や「コムデギャルソン」、「ジャン=ポール・ゴルチエ」などは男性のスカートを提案していましたが、これは、ジェンダーにおける既成概念を覆すためのファイティング・ポーズのような表現だったと思います。一方、最近もスカートを履く若い男性は多いですが、彼らに話を聞くと、先達のように何かに抗おうという気は毛頭なく、単純に「カッコ良いから」、「自分に似合うから」という理由で選んでいます。同じような感覚でメイクをする男性も増えていて、そこにはメインカルチャー、カウンターカルチャーといった線引きはありません。

武内 最近の若い世代にはジェンダーなどにとらわれず、「好きなものは好き」という人たちが増えているように感じますし、「男らしさ」、「女らしさ」という概念もなくなりつつありますよね。

村上 「フェミニン」や「マスキュリン」という言葉をメディアで使うことも難しくなっています。今の30代以下の世代にはあらゆるものをフラットにミックスする感覚がありますし、ジェンダーレスの流れもそうした価値観の中に位置づけられるものなのだと感じています。

男女を問わず洋服を共有する 「シェアードワードローブ」

武内 ファッションの分野において、ジェンダーレスの流れはどのように広がっ

SDGs対談③：ジェンダー

ファッション業界に広がりつつある ジェンダーレスという潮流

既成概念が
壊れつつある今
ジェンダーレスも
必然の流れ（村上）

男女で
フロアが分かれる
売場の在り方自体も
見直す時期に（武内）

てきていますか。

村上 セレクトショップや百貨店などでは、5、6年ほど前からメンズ売場で小ぶりのバッグを買う女性や、大きなサイズの女性用スニーカーを選ぶ男性などが増えています。私たちは「シェアードワードローブ」という言葉を使っているのですが、男女のカップルがアクセサリやコスメ、コートなどを共有する流れも強まっています。その中で注目しているのは、あえてジェンダーを打ち出さない「ジェンダーニュートラル」のアイテムです。解釈の余地があり、使い手を限定しない製品やブランドは、あらゆる世代、ジェンダーの人が自由に共感して好きになることができ、結果的に市場が広がっているように感じています。

武内 「シェアードワードローブ」が広がっている背景には、サステナビリティへの意識もあるのでしょうか。

村上 どうせモノを買うなら無駄にしない、長く使いたいという思考も働いていると思います。こうした考え方は若い世代ほど顕著ですし、背景には将来の地球環境への危機感があります。ファッション業界は、年に2回行われるファッションショーというシステムを通じて短いサイクルで製品の価値を高め、毀損するということを繰り返してきましたが、新しいことだけが価値ではありません。これからは「シーズンレス」の流れも進むでしょうし、TPOを問わず、あらゆる体型の人に開かれた、「いつでも」「どこでも」「誰でも」着られるものであることが、より重要になってくるはずです。

武内 メンズとレディースの生産スケジュールがズレていることも、効率的とはいえないですね。



伊藤忠商事株式会社 繊維カンパニー
執行役員 ブランドマーケティング第二部門長
武内 秀人

初にメンズ、レディースを選ぶことで、商品の選択肢が半減することを嫌がる人が増えています。

武内 必ずしも「わかりやすさ」が消費者へのサービスになるわけではないということですね。

村上 そうですね。また、接客におけるジェンダーへの配慮もより求められるようになってきています。例えば、化粧品売場にきた男性に対して、安易に「プレゼント用ですか？」と聞かないようにするなど、些細な言動で傷ついてしまう人がいるということに配慮したコミュニケーションも不可欠になると思います。

武内 ジェンダーに限らず、消費者の価値観が大きく変わる中、今後、商社に期待したいことがあればお聞かせください。

村上 小さなブランドやビジネスを支えるプラットフォームのような存在になっていただきたいと思っています。商社は幸せな社会をつくる仕事だと思っているのですが、かつてのように多くの人たちが共通の対象に興味や関心を抱いていた時代には、一つのボールを大きくしていくようなビジネスが社会の幸せにつながっていたかもしれません。しかし今は、個々人のやりたいことが否定されずに続けられるということが非常に大切だと思いますし、小さなボールにもポテンシャルを見出し、それらをたくさんハンドリングしていくようなビジネスが、幸せな社会づくりに貢献する一つの手段になるのではないのでしょうか。

特集記事はWEBからも
お読みいただけます ▶



『WWDJAPAN』では、ジェンダーにまつわる既成概念を超えるファッションを取り上げるなど、ジェンダーレスを意識した内容も積極的に発信している。（写真は2020年2月10日発行「2020-21秋冬メンズ・コレクション」特集号）

笑顔の連鎖でハピネスをお届けする

「キャストの満足度がゲストの満足度を導く」



株式会社オリエンタルランド
取締役 副社長執行役員

片山雄一氏

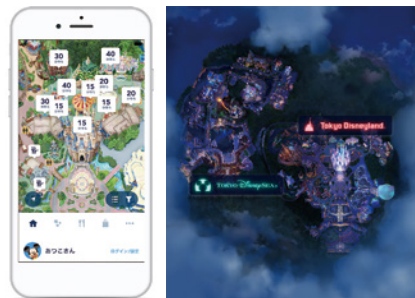
—— この企画はリレー形式で展開していますが、前回の日本ユニシス株式会社 代表取締役 専務執行役員 CMO・CSO・CCO の齊藤 昇氏からのバトンとなりました。

日本ユニシス様には当社のオフィシャルスポンサーになっていただいているご縁もあり、ユーザー会であるユニシス研究会に参加し、現在、私が会長を務めております。齊藤さんはネットワークが豊富で、視野も広く、バランス感覚に優れた方。しかも気さくな人柄で、自然に人を惹き付ける魅力をお持ちです。齊藤さんとの交流や研究会を通じて、CVC（コーポレートベンチャーキャピタル）

など、いろいろな事業活動のご教示をいただいています。

—— コロナ禍で、エンターテインメント業界は厳しい状況が強いられています。

当社の主力事業である東京ディズニーランドと東京ディズニーシーの2つのテーマパークは、これまで合計で年間3,000万人を超えるゲストをお迎えしてきましたが、4カ月間の閉園や、入場制限などにより、2020年度の入園者数は約756万人にとどまりました。しかしながら、苦しいときこそ変革のチャンスと捉え、新たな施策の検証やコスト削減などを進めています。例えば、入園者数を制限するためのWEB事前予約は入園者数の平準化に寄与しますし、列に並ぶ時間を短縮するスマートフォンアプリの機能強化は、以前より議論を重ねてきたデジタル施策をスピード感を持って実現できたものです。その他にも、指定時間に列に並べる「スタンバイパス」の対象



東京ディズニーリゾート・アプリでは、デジタルガイドマップ、ディズニーeチケットの購入、エントリー受付、スタンバイパスの発行などを1つのスマートフォン用アプリに集約し、パーク体験をより快適にしている。

アトラクションの拡張、抽選で希望の施設が利用できる「エントリー受付」の導入など、ゲストが列に並ばず安全に、計画的にパークをお楽しみいただける仕組みの拡充を図っています。

—— それらはゲストへの「ハピネスの提供」という企業価値の創造が目的ですね。

当社で働く従業員は、社員と準社員との区別なく、すべてキャストと呼んでいます。キャストには施設運営については徹底的に研修を行います。接遇にはマニュアルがありません。Safety（安全）、Courtesy（礼儀正しさ）、Show（ショー）、Efficiency（効率）という4つの行動基準と優先順位をベースに、一人ひとりが考え、理解し、行動するという文化が根付いており、キャストが高いプロ意識を持って働ける施策や環境づくりを実施しています。上司が素晴らしい行動をしたキャストに手渡す「ファイブスターカード」、アイデアを気軽に提案できる「I



2023年度のオープンを目指す東京ディズニーシーの大規模拡張プロジェクトでは、新テーマポート「ファンタジースプリングス」が誕生。14万㎡（バックステージ含む）に3つのテーマエリアを設定し、4つのアトラクションを展開。ホテルも併設される。

have アイデア」などは、モチベーションを高めるための施策です。パーク内では清掃の様子も見て楽しめる工夫をしています。これもキャストのアイデアが発端になりました。キャストの自主性を重んじ、その満足度を高めることがゲストへのホスピタリティとなり、ハピネスの提供へとつながっていく。笑顔で接すると笑顔が返ってくるという笑顔の連鎖こそ、ハピネスの源泉なのです。

また、企業や団体の皆様に東京ディズニーリゾートのおもてなしの考え方やメソッドをお伝えする「ディズニーアカデミー^{*}」も開催しています。※2021年5月現在休止中。

—— 現在、東京ディズニーシー大規模拡張プロジェクトが進んでいます。

これからの成長へとつながっていくために、約2,500億円を投じて行っているのが東京ディズニーシーの大規模拡張です。2019年5月に着工し、コロナ禍ながら工事は順調に進んでいます。これからも、東京ディズニーリゾートはゲストの体験価値の向上とともに、ゲストとキャストによる笑顔の連鎖をつくり、より多くのハピネスをお届けしていきますので、ご期待ください。

※写真はすべてイメージです。©Disney

MANAGEMENT
EYE

記事はこちらから▶



メディアの読者から生活動向を探る

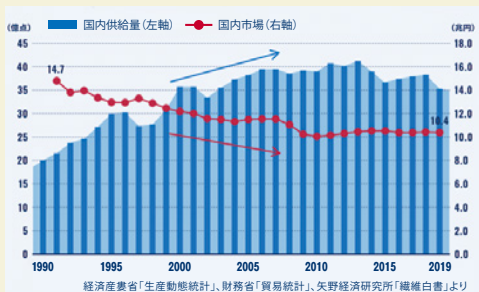
MEDIA SCOPE

「サステナブルファッション」

●衣服の環境負荷を分析

「サステナブルファッション」では、ファッション産業の特徴や環境負荷等の実態を5つのポイントから分析している。まず「産業の全体像」では、約98%を海外からの輸入に頼り、グローバルに分業化された長く複雑なサプライチェーンが、ファッション産業の特徴であると分析。2点目は「製造段階」で、国内で消費される衣服の製造過程における環境負荷を推計しており、「年間CO₂排出量約9

■国内アパレル供給量・市場規模の推移



「ファッションと環境」がファッション産業の課題を発信

環境省の「ファッションと環境」タスクフォースでは、2020年12月～2021年3月に、日本で消費される衣服と環境負荷に関する調査を実施し、2021年4月に特設サイト「サステナブルファッション」で結果を公表した。タスクフォースリーダーの岡野隆宏氏に同サイト開設の狙いなどを聞いた。（関連記事をP3に掲載）

千万t、水消費量約83億m³など、ファッション産業の環境負荷を具体的な数値で示すことで、一般消費者の理解を深め、消費行動の変革を促す狙いがあります」と岡野氏。

●68%が廃棄処分に

3点目の「販売・利用段階」では、過去30年間の国内供給量と市場規模、価格の推移をグラフ化し、衣服のライフサイクルの短期化による大量廃棄への流れが懸念されると指摘する。また、アン

■服を手放す手段の分布



服はごみとして手放すことが圧倒的に多いことがわかる。

国内の供給数は増加する一方で、市場規模は下降。大量生産・大量消費が拡大している傾向に。

■原材料調達から製造段階までに排出される環境負荷の総量（年間）



製造プロセスではCO₂が排出される他、原料となる植物の栽培や染色などで大量の水が使われ、生産過程で余った生地などの廃棄物も出る。

■1人あたり（年間平均）の衣服消費・利用状況



手放す枚数よりも購入枚数の方が多く、着用されない服も多いことがわかる。

ケート調査により、1年間1度も着られてない服が平均で25着もあることを把握。4点目にアンケート調査と統計資料などから、服を手放す手段のうち68%が可燃ごみ・不燃ごみとして廃棄されていると推計した。岡野氏は、「リユースやリサイクルを通じて再活用される割合は徐々に高まってきているとはいえ、まだまだ改善の余地がある」と指摘する。5点目の「廃棄段階」では、服が

ごみとして焼却・埋め立て処分される量は年間約48万tで、この数量は1日に大型トラック約130台分にも上ると推計している。

「当サイトを通じて、ファッション産業の実態やサステナブルな取り組みなどをわかりやすく情報発信することで、私たちに身近なファッション産業から消費者を巻き込むムーブメントを起こしていきたいですね」と岡野氏は抱負を語る。