時代の半歩先を考える

# 繊維月報

FUTURE ASPECT
PUBLISHED BY ITOCHU CORPORATION

VOL. 729
JANUARY 2021
MONTHLY since 1960

P2-4 / SPECIAL FEATURE
## コロナ禍を乗り越える新たな展開の一年に

P5 / FASHION ASPECT 状況に応じて変化できる軽やかさを実現する
P6 / MANAGEMENT EYE 「居安思危」を忘れず進化し続ける企業に
P6 / SDGs watching 海洋プラスチックごみをリサイクル 世界初の海洋ごみ由来のゴミ袋を開発

## CHRONICLE OF THINGS

### デザインの温故知新⑬

| 文様編 |

## ペイズリー
PAISLEY

先端が片方に曲がったしずく型の文様「ペイズリー」。この柄のジャカード織ショールを大量に生産したスコットランドの町の名前をとって、こう呼ばれるようになった。

「ペイズリー」文様は、現在の形になるまで長い間、さまざまな変遷をたどってきた。その起源は17世紀初め、インド・カシミール地方の揺らぐ花模様とされる。

当初の意匠は、一輪の花をつけた揺らぐ枝を表現したシンプルな文様だった。それが、花の数が複数になり、やがて数種の花をまとめた花束になり、花束がしずく型を形成し、さらにしずく型の花束の周辺にも花模様が描かれ…と、徐々に変化していった。

18世紀にはインドの染織品が盛んに輸出されるようになり、19世紀初頭にはヨーロッパでカシミール製のショールが大流行。旺盛な需要に応え、ヨーロッパでも模作されるようになる。しずく型の花束模様もヨーロッパ人の手でアレンジが加えられ、細長くうねりながら複雑化した形になっていく。そして、ついに現代のような「ペイズリー」文様となった。

他の地域でも「ペイズリー」文様はその地域で身近な植物に置き換わり、松ぼっくりやカシューナッツ、アーモンド、キュウリなどに変化したり、もともと現地にある模様と融合していくなど展開していった。中にはウズベキスタンの「唐辛子」やアフガニスタンの「羊の角」など、その民族にとっての縁起物に見立てられたものもある。風に揺れる可憐な一枝の花が、もはや植物ですらない意匠にまで転じているのが面白い。現代でも「ペイズリー」は人気の文様の一つとして、さまざまなアイテムを彩っている。

1815～20年頃にフランスやイギリスで流行した「ペイズリー」文様のカシミア・ショール

取材協力：文化学園服飾博物館

ITOCHU
繊維月報2021年1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

# コロナ禍を乗り越える新たな展開の一年に

［スペシャル対談］

脳科学者／医学博士／認知科学者　中野信子氏

伊藤忠商事株式会社
常務執行役員　繊維カンパニー プレジデント
(兼)ブランドマーケティング第二部門長　諸藤雅浩

［インタビュー］伊藤忠商事株式会社

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

ブランドマーケティング第一部門長　武内秀人

准執行役員　繊維経営企画部長
(兼)ブランドマーケティング第二部門長代行　橋本徳也

**新年あけましておめでとうございます。2020年は新型コロナウイルスに翻弄された1年となりました。緊急事態宣言発出以降、「外出自粛」や「在宅ワーク」などが消費活動にも大きな影響を与え、中でも苦境に立たされた分野の一つがファッション業界です。第一部のスペシャル対談では、脳科学者として多方面でご活躍中の中野信子氏をお招きし、伊藤忠商事の諸藤雅浩常務執行役員 繊維カンパニー プレジデントが、脳科学という視点から、ウィズコロナ、アフターコロナの時代に対し、ファッション業界がどう向き合っていくべきかを伺いました。第二部のインタビューでは、繊維カンパニーの幹部に部門毎の今後の方針などについて取材しました。**

DIALOG

## 中野信子氏 × 諸藤雅浩

## 脳の役割を知ることでビジネスチャンスをつくる

脳科学者／医学博士／認知科学者
東日本国際大学 教授／京都芸術大学 客員教授

**中野信子氏**

1975年生まれ。1998年、東京大学工学部応用化学科卒業。2008年、東京大学大学院医学系研究科脳神経医学専攻博士課程修了。2008年、フランス国立研究所にて博士研究員として勤務し、2010年に帰国。以来、研究・執筆を中心に活動。脳や心理学といった科学の視点から人間社会で起こりうる現象および人物を読み解く語り口に定評がある。『サイコパス』（文春新書）、『脳のアクセルとブレーキの取扱説明書』（白秋社・共著）など著書多数。

### 人間の脳は負荷を避けて体力を温存する

**―― 伊藤忠商事株式会社 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）**：2020年は「巣ごもり需要」のようなコロナ禍ならではの消費を促す業界が元気だった一方で、観光や飲食など「不要不急」と見なされた業界は、苦戦を強いられました。ファッション業界もその一つで、リアル店舗だけに頼るのではなく、ECへのシフトやデジタル化が一気に加速した1年でした。本日は、脳科学の観点から、ぜひファッション業界を元気にするようなお話をお聞かせください。ちなみに、中野先生は洋服を買われる場合は、店舗派ですか、EC派ですか。

**―― 脳科学者／医学博士／認知科学者 中野信子氏（以下、中野）**：お店は実物を見ながら選ぶ楽しみがあるので、できればお店で買いたいとは思いますが、今はECと半々になりましたね。

**―― 諸藤**：パンクがお好きだともお聞きしています。当社が扱っている「ヴィヴィアン・ウエストウッド」はパンク・ファッションの生みの親ともいわれていますが、ご存じでしょうか。

**―― 中野**：もちろん、大好きです。着用シーンは選びますが、若い頃は好んで着ていました。

**―― 諸藤**：女性の場合は特に、すでにいろいろな洋服を持っているにもかかわらず、なぜか毎年、「着る服がない」と思って新しい洋服が欲しくなるようですね。私たちのビジネスにとっては大歓迎ですが、少々不思議でもあります。

**―― 中野**：それは「認知負荷」という脳の働きで説明できます。何かを決断するとき、脳には負荷がかかります。それが「認知負荷」で、人間の脳は自分がすでに知っている要素と新しい要素が半々ぐらいだと心地がいいんです。例えば、「着る服がない」と思っているときは、知っている要素が8割ほどあり、新たな知恵を生み出す余力が脳にはない状態。手持ちのものでコーディネートすれば買わずに済むかもしれませんが、コーディネートは新しく見せるための知恵ですから、脳に負荷がかかってしまいます。本来、脳はなるべく力を使わず体力を温存したいので、知恵を生むよりは買ったほうが脳を使わずに済むと判断し、新しいものを買おうとするんですね。

**―― 諸藤**：脳も、楽をしたいということですね。そもそも物欲には個人差があると思いますが、これは生まれつきなのでしょうか。

**―― 中野**：「認知負荷」でいうと、知っている要素が多いほうが好きな人と、新しい要素が多いほうが好きな人がいます。新しい要素を好む人は、数は少ないですが、次々といろいろなものを買う傾向にあります。

**―― 諸藤**：私も、新しいものが出ると買いたいほうですね。スマートフォンも新しいものがいいし、新しいアプリもどんどん入れます。このスマートウォッチも3代目です（笑）。

**―― 中野**：さすが、ビジネスに携わる方はそうありたいものですね。実は、新しい要素が好きなタイプの人は遺伝的に日本人には少なく、1～5%くらいなんですよ。

### 「タイムプレッシャー」があると冷静ではいられない

**―― 諸藤**：店舗でものを買う場合とECで買う場合、脳にはどんなことが起こっているでしょうか。

**―― 中野**：例えば、販売員さんのお勧めを断れなくて買うのと、モニター画面に「残り9枚です」とか「これを見ている人が100人います」といった情報を見て思わず「購入する」をクリックするのとでは、違いがあります。人間の脳は、「タイムプレッシャー」や「数のプレッシャー」に弱いんです。脳の前頭前野に「背外側前頭前野」というところがあって、ここは冷静にものを考えて損得を計算する領域です。ところが、「背外側前頭前野」は弱りやすい部分でもあり、寝不足だったりアルコールを摂ったりすると機能が少し落ちるのですが、「タイムプレッシャー」があるときも低下するんです。すると冷静に判断できず、焦ってしまい、ついクリックしてしまう（笑）。

伊藤忠商事株式会社　常務執行役員
繊維カンパニー プレジデント
（兼）ブランドマーケティング第二部門長

**諸藤雅浩**

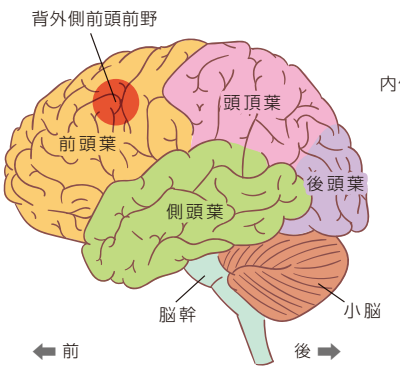
1983年慶應義塾大学・商学部卒、伊藤忠商事入社。輸入繊維部配属。2010年ブランドマーケティング第一部門長、2014年執行役員就任、2016年執行役員 繊維カンパニー エグゼクティブ バイス プレジデント（兼）同部門長。2017年常務執行役員に昇格。2019 年に常務執行役員 繊維カンパニープレジデントに就任。2020年より現職。

**―― 諸藤**：なるほど。だから、「200個限定でシリアルナンバー入り」といった商品もよく売れるんですね。日本人は「限定品」にも弱いような気がします。

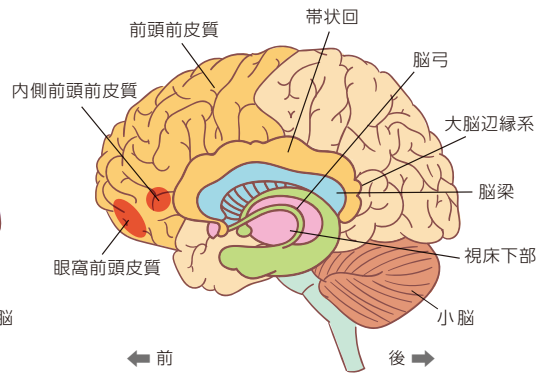
**―― 中野**：「タイムプレッシャー」も「限定品」も、「後で買えないかも」という不安が購買欲を煽っているといえます。また、店舗で買うのが苦手という方の中には、販売員さんに「お似合いですよ」と勧められると、買いたい気持ちは6割程度なのに断れなくてつい買ってしまい、結局は後悔するという方がいらっしゃいます。それに対してECでは、購買意欲が同じ6割程度で「タイムプレッシャー」に負けて買ったとしても、後でそれがあまり嫌に感じないというのが面白いところです。これは、相手に対して断ることは、自分の気持ちにもダメージを受けやすいためで、対人関係において「ノー」をあまり言わない日本人には、もしかしたらECのほうが向いているのかもしれません。

DIALOG

**大脳新皮質の表面**




**前頭前皮質の主な構造**




―― **諸藤**：だから接客が難しいんですね。お客様に遠慮していると帰られてしまうし、あまり話しかけても面倒くさいと思われる。優秀な販売員は、常に相手の表情を見ながらタイミングを見計らっていて、あえて「それは似合いませんよ」と話しかけ、理由を明らかにしながら「こちらのほうがすっきり見えてお似合いです」などと勧める。そうすることで、信頼関係をつくっていくそうです。

―― **中野**：コミュニケーション力を磨くというのは、かなり脳を使うことになりますね。

**脳は、記憶や感情を総合して自分の好き嫌いの主観的な好みを調整しています**
―― 中野

## ブランドの認知は「背外側前頭前野」

―― **諸藤**：ブランドは、脳の中でどのように認知されるのでしょうか。

―― **中野**：「ペプシ・チャレンジ」という広告キャンペーンで、ブランドが脳に与える影響について調査をした研究成果があります。「コカ・コーラ」と「ペプシコーラ」で、ブランドのラベルなしで味の好みを調べると、味は「ペプシコーラ」のほうが好みという人がそれなりにいました。ところが、ブランド名がわかった状態で味の好みを調べると、「コカ・コーラ」のほうが好きだと答える人が増えたんですね。そのときの脳の活動を測ると、答えを変えた人、つまりブランド名に味が左右された人は、先ほど話した「背外側前頭前野」が活性化していました。要するにブランドの認知は、「背外側前頭前野」で行われているということがわかったのです。「背外側前頭前野」は、周囲からの見え方、これを好きだと言う自分のイメージや将来性など、さまざまな記憶や感情を総合して、自分の好き嫌いの主観的な好みを調整しているんです。

―― **諸藤**：そんな複雑なことを無意識にやっているわけですね。

―― **中野**：「ノーブランドの服よりも、ブランドの服を着ていたほうが相手に対して失礼ではないから」といったことも同様に、計算はすべて「背外側前頭前野」で行っています。

―― **諸藤**：中野先生は、著書の中でも「ブランドをなるべく着たほうがいい」っておっしゃっています。私たちにとっては、とてもうれしいお話です。

―― **中野**：実は、人間の脳はあまり性能が良くなくて、価値が測れないんです。ではどうやって価値を測るかというと、尺度がすでにわかっているものさしで比べるんですね。例えば、高級ブランドの服を身に着けている人は、それだけのものを買える余裕があり、そのブランドの価値をわかって着こなせる知性のある人だというふうに見るわけです。

―― **諸藤**：百貨店も同じですね。例えば、かつて贈答品などは老舗百貨店の包装紙で贈ることに価値がありましたが、最近の若者は、百貨店に対するプレステージを与えてくれない。

―― **中野**：百貨店がものさしではなくなったんですね。何がものさしなんでしょう。

―― **諸藤**：SNSなどによる口コミのほうが強いですね。

―― **中野**：30年前の美人と今の美人の基準が違うように、一世代前の人たちが基準にしていたものを基準としては使いにくいという思考があります。先ほど、主観的な好みを見分ける「背外側前頭前野」のお話をしましたが、目の凹みのちょっと上にある「眼窩前頭皮質」でも、この水は美味しい、このデザインは好きだといった好みを決めています。さらにその少し奥に「内側前頭前皮質」があり、ここでも好みや美しさを判定するのですが、この「内側前頭前皮質」は頻繁に基準を更新していくんです。なぜ更新するのかは、まだよくわかっていませんが、一つの仮説として、「それが格好いい」という「正」の情報が蓄積されて、ある程度貯まると更新すると考えられています。

―― **諸藤**：インターネット時代は情報量が増えているので、更新も早くなりそうですね。

―― **中野**：はい、情報量が多いほど更新頻度が早くなり、すぐに古くなってしまいます。そういう意味で、これからの時代は、百貨店にしてもブランドにしても、定期的に基準を更新していくという工夫が必要になってくるのかもしれません。個人的には、百貨店に、複数のブランドを扱う強みを生かして、洋服のコーディネート提案をしていただきたいですね。先ほどお話ししましたが、コーディネートは脳に負荷がかかるので、その代替をしてくださるとうれしいなと。また、自己肯定感の高い、低いはスタイリングに依存するところが大きいので、プロのアドバイスは自信にもつながると思います。

## 「世間」の割合が多い日本人の倫理基準

―― **諸藤**：コロナ禍での消費マインドについてはいかがでしょうか。

―― **中野**：今、アート業界がバブルなんです。展示会はまだ厳しいのですが、ギャラリーではとても売れていて、関係者は誰もが「かつてこんなことはなかった」と話しています。旅行や食事に行かない分、「おうち消費」が多くなり、アートをインテリアとして飾りたいというニーズが増えているんですね。消費マインドそのものは、さほど落ちてはいないのではないでしょうか。

―― **諸藤**：一足先に回復基調にある中国では、「独身の日」というネットセールが行われ、中国EC大手アリババでは売上が7兆円超を記録しました。みんなお金を使いたくてウズウズしているのかもしれませんね。私たちもアフターコロナの需要や動向を見据えて、ビジネスモデルをアップデートしていかなくてはなりません。そのため、昨年、プレジデント直轄組織として繊維デジタル戦略室を立ち上げました。特に、アパレル業界はまだまだデジタル化が遅れていますので、OMO戦略など、さまざまな取り組みを進めています。

また、最近は若い世代を中心にサステナブルへの反応も高まってきています。当社でも、繊維から繊維へ再生する「レニュー（RENU）」プロジェクトなどを通して、原料から製品までのサステナブルな取り組みを強化しています。ただ、サステナブルな取り組みが実際の消費行動にどの程度つながるかが今後の課題です。

―― **中野**：面白いことに、物事が優等生的になると、むしろダサく感じるという傾向があります。「格好いい」と「正しい」という価値が食い合うんですね。「格好いい」を「正しい」が食っちゃうと、「ちょっとダサい」と感じるようになるんです。特に、日本人の倫理基準は、周りの人の基準を敏感にフィードバックしながら決まりますので。

**アフターコロナの動向を見据えてビジネスモデルをアップデートしていきたい**
―― 諸藤

―― **諸藤**：確かに日本人は「世間」を大切にしますし、その分、どうしても右倣えになりがちですね。

―― **中野**：欧州人と日本人の倫理基準の決め方で何が大きく違うかというと、「世間」というものの割合の多さです。欧州人の倫理基準はキリスト教など一貫して維持されているものがあり、SDGsという新たな「正しい」が入ってきてもそれほど「格好いい」を食わないんです。日本人の場合は、そもそも「世間」の割合が多いので、他の基準を入り込ませると「格好いい」が犠牲になってしまう。「世間」自体にSDGsを混ぜ込んで、「みんながやっているから、やらないほうがダサいでしょう」くらいの風潮が生まれるといいですね。

―― **諸藤**：サステナブルを消費につなげるためには、自然にそうした雰囲気を醸成することが重要なんですね。2021年もデジタル化とサステナビリティへの対応を強化していきたいと考えていますので、微力ながら、当社もその一助になりたいと思います。本日は、貴重なお話をありがとうございました。

特集記事はWEBからもお読みいただけます ▶

# 2021年、新たなチャレンジへ

## 強みを生かして5つの分野に磨きをかける

伊藤忠商事株式会社 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

**●コロナ禍で得たもの**

新型コロナウイルスの感染拡大は非常に衝撃的で、私自身、これほど海外出張ができなかったのは入社以来初めてです。私たちはサプライチェーンをグローバルに展開しているため、ビジネスへの打撃も大きく、改めて「稼ぐ・削る・防ぐ」の「削る」を徹底するなどの対策を講じました。

しかしながら、コロナ禍で得たものも多くありました。その一つが医療や衛生分野です。特にアイソレーションガウンは、伊藤忠モードパルが国内縫製スペースを活用して生産し、コロナ需要を取り込むことで「三方よし」の取り組みができました。また、2018年度より、環境配慮型素材を中心とする原料起点のバリューチェーンの構築に取り組んできましたが、このコロナ禍でサステナビリティへの関心が高まっています。米ライクラ社との環境素材の開発や再生繊維プロジェクト「レニュー（RENU）」に加え、コロナ禍で遅れていたフィンランドのメッツァ・グループとのセルロース繊維のパイロット工場も間もなく稼働します。原料からのサプライチェーンをグローバルに持つ優位性が、今後、花開くと考えています。

**●既存分野での新たなチャレンジ**

当部門は、これまでも「スポーツ」、「ユニフォーム」、「インナー」、「ジーンズ」、「シャツ」の5つの分野に注力してきました。伊藤忠プロミネントアジアやベトナムのビナテックスなどの海外生産プラットフォームに加え、伊藤忠モードパル、エドウイン、三景、デサント、ユニコ、ロイネなどの国内事業会社に販売網や生産網を有することが当社の強みです。この強みを生かし、各分野で磨きをかけていきたいと考えています。

中でも、現在「マーケット・イン」のビジネスモデルを構築中なのが「インナー」です。すでに一部のファミリーマートで「コンビニエンスウェア」の展開を始めました。環境素材や機能素材を採用するなど、原料からパッケージデザインにまでこだわり、ストーリー性のある商品としてブランディング中です。また、「スポーツ」においても、デサントの企画力、中国の安踏体育用品の販売網で、「デサント」ブランドの中国国内での販売が伸長しています。今後も、2022年の冬季北京五輪を見据え、デサントを核に、スポーツビジネスを強化していく考えです。

100%「レニュー」素材でつくられたH&Mのチュールワンピース（左）と、ファミリーマートで展開する「コンビニエンスウェア」（右）。

## デジタル化のさらなる推進と「両利き」経営を

伊藤忠商事株式会社
ブランドマーケティング第一部門長
武内秀人

**●リテール現場の景色が一変**

ジョイックスコーポレーションから4年ぶりに帰任した2020年の4月、商況はコロナ禍で様変わりしていました。アパレル業界では、都心の好立地に店舗を持つ企業や店舗数が多い企業ほど苦境に立たされ、従来の強みが弱みになるというまさにゲームチェンジの状態でした。

ジョイックスコーポレーションが手掛ける「ポール・スミス」は2020年に50周年を迎えた。

一方で、EC化が一気に進み、ジョイックスのEC売上も4～5月は前年比60～70%増で推移しました。業界全体でも、すでにEC化を進めていたかどうかが業績にも大きく影響しました。また、リアル店舗でも密になりにくいアウトレットや郊外百貨店が健闘し、ラグジュアリーやアウトドアブランドが比較的堅調だったことも特徴的だったと思います。

**●守りと攻めの「両利き」を意識**

2021年は、ECはもちろん、オンライン接客やデータマーケティングといったDXの推進が欠かせず、加速するデジタル化に遅れをとってはなりません。中でも重要視されているのがOMO（オンラインとオフラインの融合）で、購買に至らないケースも含めたカスタマージャーニー（顧客の行動履歴）の取得が求められています。データの取得はオンラインでは容易ですが、リアル店舗では難しいため、例えばリアル店舗をショールーム化してECにつなぐことでデータの集積地にするといった試みも進められています。

また、ライセンスビジネスの根幹をなすのが、アパレルや鞄、傘、ハンカチなどの服飾雑貨を取り扱うサブライセンス先の各社です。高度なものづくり力を誇る日本のファッション文化の一翼を担っていただいていますが、百貨店の売り場が縮小傾向にある今、大変苦労されています。当社が主導権を持って、そうしたお取引先様のために新しい販路の開拓やDX化をサポートしていきたいですね。

ブランドビジネスでは、「ポール・スミス」や「コンバース」のような既存ブランドをより強く育てる「深耕型」と、コロネットのように目利き力を磨き、新規ブランドを次々と獲得する「狩猟型」があります。かつては「狩猟型」にスポットが当たりがちでしたが、強いブランドをより強くしていく「深耕型」も極めて重要です。言い換えれば、守りと攻めの「両利き」の経営を意識すること。それが、ブランドビジネスのさらなる成長にもつながると考えています。

## グループの知見を生かしてビジネスを進化

伊藤忠商事株式会社 准執行役員 繊維経営企画部長
（兼）ブランドマーケティング第二部門長代行
橋本徳也

**●供給側の責任を実感**

ブランドマーケティング第二部門は、ブランドマーケティング第三部と繊維資材・ライフスタイル部の2部構成となっています。ブランドマーケティング分野においては、コロナ禍でさまざまな課題が加速度的に顕在化した1年でした。この状況を来期以降に向けての契機と捉え、業態を大きく変革していきます。一方、非衣料分野全般を扱う繊維資材・ライフスタイル分野は、衛材関連やワイピングクロス用不織布など、コロナ禍ならではの需要が急増しました。市場にそれらの商材が不足した時期もあり、数量や生産スペースの確保、価格の維持など、改めて供給側の責任を強く感じた1年でもありました。

**●繊維デジタル戦略室で情報の共有化**

ブランドマーケティング分野は、コロナ禍を機に新たな戦略を構築する必要があります。そのため、昨年7月にプレジデント直轄組織として繊維デジタル戦略室を新設し、当社はもちろん、各事業会社の知識や経験を共有し、デジタル化を加速させる取り組みをスタートさせました。

伊藤忠グループには、物流や決済業務に強い事業会社があるため、それを強みによりきめ細かな対応ができるようにするのが急務です。スタートしてまだ半年ですが、各事業会社がオープンに話し合う中で来期には突破口も見えてくるはずです。

例えば、レリアンではリアル店舗で培ったトークや提案力を生かしたライブコマースを試み、お客様の反応も上々です。こうした試みの積み重ねにより、新しい販売の形が生まれ、繊維デジタル戦略室にもそのノウハウが蓄積されて、他の事業会社にも応用が可能となります。

繊維資材・ライフスタイル分野では、世界10カ国に約20名の駐在員を派遣しており、グローバルネットワークを構築しています。世界という視点で見ると、人口の増加が継続し、高齢化も進む中、日本で培った衛材分野のマーケティング力をグローバルに拡大していく絶好の機会でもあります。同時に、EV化が進む自動車関連資材の商圏拡大にも注力していきます。コロナ禍で痛感した安定的にモノをつくる重要性と責任を胸に、地政学的リスクや為替リスクにも対応しながらビジネスを強化していく考えです。

B2Bのマーケットプレイス「JOOR」がコロナ禍で注目を集めた（左）。レリアンによるライブコマース（右）。

## 不確実が確実な時代に2021年をどう捉えるか?

# 状況に応じて変化できる軽やかさを実現する

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

**「2020年代を迎え、記念すべき大イベント、東京オリンピック・パラリンピック閉幕から半年が過ぎた今」という書き出しで語ることができるはずだった2021年。その年頭をコロナ禍で迎えることになるとは微塵も想像してはいなかった。しかしながら、「不確実な時代」という文言は、ここ数年、当たり前のように使い続けていたように思う。何を拠り所に時代の方向性を捉えるべきなのか。せめて90度角くらいには入り口を定め、軌道修正を図っていきたいところである。何もかもが不確実な時代だからこそ、確かな要素の一つとなる生活者の求めている気分を共有したい。**

### ●2020年の生活者の気分

年始の号ではあるが、昨年同様、まずは生活者の感じている気分のお話からさせていただきたい。伊藤忠ファッションシステムでは「生活者の気分」リサーチを経年で行っており、昨年はトップ10内の、しかも上位をネガティブ気分が4つ占め、2004年からのリサーチで初めてのこととしてフォーカスした。そして1年後の2020年9月末に行った調査〈データ1〉「この半年で感じた気分」も、コロナ禍の生活者を取り巻くムードはネガティブ気分で溢れているという、予想通りとはいえ、その実態が数値で示される結果となった。

トップ10を見ると、「不安な・心配な」、「不安定な・落ち着かない」、「のんびり・ゆったり」、「不自由な・窮屈な」、「いらいらした」、「どんよりした」、「退屈な」、「混沌とした」、「楽しい」、「さみしい・孤独な」が続き、8つのネガティブ気分が挙がっている。ネガティブ気分上位の常連であった「あわただしい・せわしない」は、昨年6位から13位へ後退。新たな顔ぶれの「不自由な・窮屈な」、「混沌とした」は、それぞれ25位から4位へ、43位から8位へと大きく順位を上げている。

世代別に見ると、50代以上の世代が不自由さを感じており、混沌感は40代後半になる団塊ジュニア世代の数値が高い。またインスタ世代やLINE世代など20代の反応からは孤独を感じるシーンが多かった様子がうかがえる。不安感は大半の世代がトップに挙げる共通気分であるが、他の気分に関しては、今置かれている状況によりネガティブ要因にかなりの違いがあることがわかる。手を差し伸べるべき領域、内容、サービスの質のあり様がこの気分の裏側に隠されていると考えている。

### ●アフターコロナの暮らし

では、「新型コロナウイルス感染症の世界的流行が完全に収束したと想定した際の社会や自身の暮らしはどうなっていそうか?」、その回答結果が〈データ2〉〈データ3〉になる。社会の経済・景気については、「悪くなっている」が4割弱、「良くなっている」と「今と変わらない」が各3割弱で拮抗する結果となっている。「悪くなっている」の数値が高いのは団塊ジュニア世代以上の世代。対して「良くなっている」へはハナコジュニア世代を筆頭に比較的若い世代が反応している。

一方、自身の生活満足度については、「今と変わらない」が過半数近くを占め、中でも50代前半のばなな世代以上の世代が反応。次いで「高くなっている」は、ハナコジュニア世代以下の若い世代の数値が高い。双方、その時の状況に対応した暮らし方を選択することで調整していくイメージを持っていると推察される。ただ、団塊ジュニア世代は「低くなっている」への反応が全体より8ポイント高く、社会不況の想定と比例。50代を迎えるタイミングにある彼らには、新たな暮らし方への転換をサポートしていく必要があるのかもしれない。

### ●世代で異なる自由への意識

〈データ4〉は、その暮らしのイメージにタイトル(自由回答)をつけてもらった上で構成されている言葉を名詞・形容詞・形容動詞・動詞に分解し、その出現数をランキングしたものだ。「自由」、「人」、「旅行」、「楽しい」、「穏やか」、「安定する」、「豊か」、「自分」、「コロナ」、「ゆとり」が多く使われていることがわかった。

中でも1位「自由」は、世代・性差なく出現。ただし、「以前と変わらない自由に行動できる暮らし」(ばなな世代)、「自由な元通りの暮らし」(ハナコジュニア世代)など、コロナ禍以前と比較し現時点での制約から脱するイメージで使われているものから、「自由に選択できる暮らし」(団塊世代)、「自然と共存する自由な暮らし」(プリクラ下世代)など、「選択」や「共存」といったコロナ禍を経た今だからこそ、新たな視点を加えた上で使われているケースも見られ、同じ言葉であっても意識の方向性は異なるものが混在していることは留意しなければならない。

その他、「周囲に配慮しながらも不自由を感じない暮らし」(LINE世代)、「ウィズコロナの良いとこ取りの新しい暮らし」(ハナコジュニア世代)、「今までの常識にとらわれない暮らし」(プリクラ上世代)、「新しい生活様式に合った快適な暮らし」(団塊ジュニア世代)など、今の状況を受け入れポジティブに解釈した上で自身にとっての幸せを見出そうとする姿勢も多く見受けられる。

また、サステナブル視点で見ると、「新しい地球のための暮らし」(ハナコ世代)、「地球に感謝して恩返しする暮らし」(DC洗礼世代)、「地球は家族な暮らし」(団塊世代)、「以前の人と人との直接的な温かいふれあいやつながり合える暮らし」(ハナコジュニア世代)、「お互いに自然と助け合う暮らし」(インスタ世代)などが挙がっている。「地球」という大上段に構えた言葉使いは上世代の、自分と関わる人との距離感やリアルの価値に改めて言及するのは下世代の特徴だ。持続可能な環境づくりの意識の置き方にも優先順位の差が表れているといえよう。

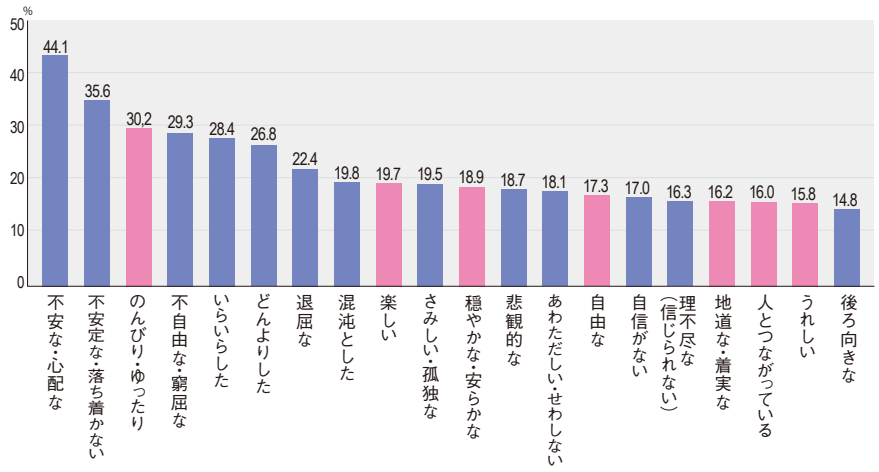
### ●カラーに表れた欲しい気分

最後に、〈データ5〉「今後最も増やしたい気分とそれを表すカラー」にも触れておきたい。注目したいのは、人とのつながりや誰かのためにといった貢献心も包括するオレンジがどの気分を表すカラーとしても出現しており、これからの暮らしのベースになりそうだということ。また、ゆったり寛ぐイメージのペールグリーンと、自然体・自由・柔軟性を表す黄緑など、癒やされ、解き放たれる感覚のグリーン系が目につくことだ。

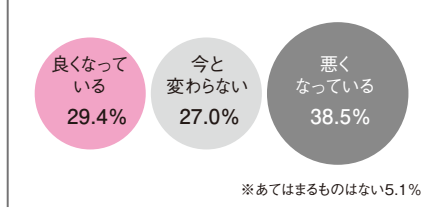
コロナ禍において、また何があってもおかしくない時代において、いつ何時も人や周囲との関わり方に真摯に向き合いながら、状況に応じて軽やかに動いていける自分でいない限り、欲しい気分は得られないと潜在的に思っていると解釈することできる。

社会の在り方、企業の姿勢、モノ・コト・サービスの在り方、いずれにおいても「状況に応じて変化できる軽やかさ」を具体的に実現することが、この先の、不確実が確実な時代を生き残るための大前提になりそうだ。

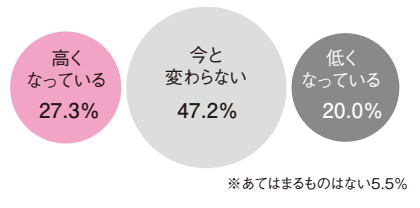
**〈データ1〉この半年で感じた気分 トップ20**




**〈データ2〉アフターコロナの社会のイメージ**



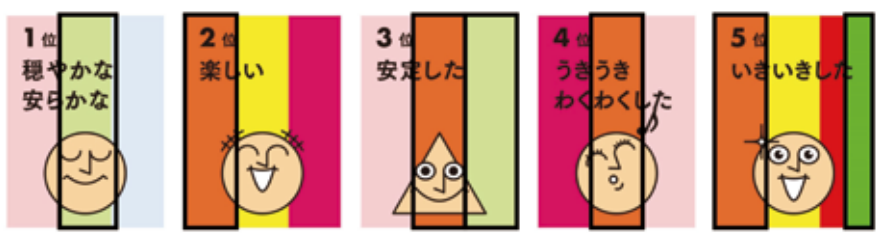

**〈データ3〉アフターコロナの自身のイメージ**




**〈データ4〉暮らしのイメージタイトル　単語出現ランキング　トップ10**

| Rank | 単語 | 品詞 | |
|---|---|---|---|
| 1 | 自由 | 名詞 | 263 |
| 2 | 人 | 名詞 | 93 |
| 3 | 旅行 | 名詞 | 66 |
| 4 | 楽しい | 形容詞 | 55 |
| 5 | 穏やか | 形容動詞 | 54 |
| 6 | 安定する | 動詞 | 48 |
| 7 | 豊か | 形容動詞 | 46 |
| 8 | 自分 | 名詞 | 40 |
| 9 | コロナ | 名詞 | 38 |
| 10 | ゆとり | 名詞 | 37 |

**〈データ5〉今後最も増やしたい気分とそれを表すカラー5**




調査手法:WEB　実査期間:2020年9月　調査対象:首都圏在住／22～72歳 男女 計2,060名

**世代区分**

| | | |
|---|---|---|
| インスタ世代 20-23歳 | LINE世代 24-28歳 | ハナコジュニア世代 29-33歳 |
| プリクラ下世代 34-38歳 | プリクラ上世代 39-43歳 | 団塊ジュニア世代 44-49歳 |
| ばなな世代 50-55歳 | ハナコ世代 56-61歳 | DC洗礼世代 62-68歳 |
| 団塊世代 69-74歳 | | |

＋ MANAGEMENT EYE ＋

# 「居安思危」を忘れず進化し続ける企業に

## 「何事も真剣に取り組むことで知恵が生まれる」

伊藤忠商事株式会社
代表取締役社長COO
**鈴木善久氏**

**――― 昨年は、新型コロナウイルスの影響により、さまざまな業界が「変革」を迫られた1年になりました。**

コロナ禍に限らず、どんな時代でも企業には「変革」が求められます。それが持続可能な成長を促すからです。

2010年、岡藤正広 現会長CEOが社長に就任した際、非資源分野へのシフト、生活消費分野の強化へと大きく舵を切りました。それから10年、近江商人を源流に、「商い」を通して「三方よし」を実践する生活消費分野に強い伊藤忠商事というアイデンティティが、しっかり根付いたと思います。そして今は、従来の商流を、消費者起点の「マーケット・イン」の発想で、川下から川上へという逆の商流をつくり、新たな「変革」を重ねる時代になっています。伊藤忠商事が他商社にはない「繊維」セグメントを堅持しているのも、衣食住という生活消費分野の「衣」を担う伊藤忠らしい大事な事業だからです。繊維カンパニーにはぜひ、この「変革」を先導していただきたいと思います。

**――― 鈴木社長ご自身も、多くの「変革」にチャレンジしてこられました。**

大学時代に航空工学を学んでいたことから、入社後まもなく、宇宙関連ビジネスに携わる機会を得ました。1980年代当時のヨーロッパでは、すでに通信衛星打ち上げサービスの民営化が進んでいましたが、日本で同様のビジネス化を予想する人はほとんどいない状況でした。

しかしながら、今後はこうしたサービスが必ず求められると確信し、まだ20代の若輩でしたが、自らフランスへ飛んで交渉を始め、当社は通信衛星打ち上げサービスの代理店契約を獲得できました。その後、日本でも宇宙関連事業の民営化が始まり、多くの打ち上げサービスを受注することになります。先駆的な事業領域への挑戦は、総合商社の醍醐味であり、日本経済の発展にも貢献できることを肌で感じた経験となりました。

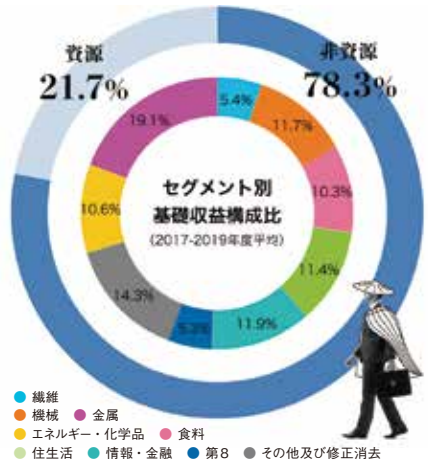
**――― コロナ禍という逆境を乗り越え、さらなる成長を続けるために、過去の経験から学んだことをお聞かせください。**

2007年、伊藤忠インターナショナル会社（III）の社長時代のことです。当時の米国金融業界は空前の活況を呈していたこともあり、IIIも投資銀行モデルの新規事業に挑戦しました。その矢先、リーマンショックが到来。投資先の企業価値が暴落し、業績も大幅に悪化したのです。当時の私は最悪のシナリオを想定せず、万が一への備えができていなかったと痛感しました。以来、中国の故事に記されている「居安思危、思則有備、有備無患（安きに居りて危うきを思う、思えばすなわち備えあり、備えあれば患いなし）」を胸に刻み、経営に臨むようになりました。

その後、2011年の4月に航空機内装品製造を手掛ける株式会社ジャムコに移った際も、超円高や東日本大震災による工場被災などの難題に直面しました。全社員一丸となって収益力を改善するためにあらゆる手を尽くし、常に円高に備えるなど「危うき」を念頭に経営を続けた結果、2015年には東証一部への指定替え、株価も10倍になるまでに成長したのです。

**――― 最後に、逆境にあるアパレル業界にもメッセージをお願いいたします。**

社会全体のデジタル化が加速している今、アパレル業界も迅速に、本腰を入れて「マーケット・イン」の考えを実践していただきたいと思います。同時に、昨今のSDGsの流れを捉え、再生繊維「レニュー（RENU）」などの環境配慮型ビジネスも、積極的に進めていく必要があります。こうした先駆的な取り組みは、初めはなかなか利益が上がらないものです。それでも真摯に進めていくことで、近い将来、大輪の花を咲かせることができるはずです。何事も真剣に取り組めば、知恵が生まれます。そこにこそ、新たな商機があると信じています。




資源ビジネスに偏らず、非資源分野のビジネスに強みを持つことで、伊藤忠商事は安定的な収益基盤を構築。

日本メンズファッション協会「第49回ベストドレッサー賞（政治・経済部門）」を鈴木社長が受賞。受賞式には、子会社コロネットが手掛ける「CANALI」のスーツ姿で登場した。

MANAGEMENT EYE
**記事はこちらから▶**

SDGs watching

## 伊藤忠商事株式会社

エネルギー・化学品カンパニー

### 海洋プラスチックごみをリサイクル
# 世界初の海洋ごみ由来のゴミ袋を開発

**●対策が急がれる海洋ごみ問題**

伊藤忠商事は、子会社の大手ゴミ袋メーカーである日本サニパック株式会社と共同で、海洋プラスチックごみ由来の原料を配合したゴミ袋を世界で初めて[※1]開発した。海岸から回収したポリタンクなどのプラスチックごみを洗浄・粉砕し、ポリエチレンの原料として再生産。通常の原料に3％の割合で混合し、ゴミ袋を製造する。

化学品部門の環境ビジネスを統括するリーテイル・資材部 小林拓矢氏は、「海洋プラスチックごみの問題は、世界的にも解決が急務となっています。化学品を扱う当部門にとっても重要な社会課題であり、川上から川下までのバリューチェーンを活用した一貫した仕組みを提案できるという強みを生かし、海洋ごみ[※2]を原料にリサイクルして再製品化するビジネスモデルの構築に取り組んできました」と語る。

**●長崎県対馬市との連携**

今回リサイクルしたのは、長崎県対馬市の海岸に漂着した海洋ごみだ。対馬市は、「日本一海洋ごみが多い島」といわれ、推定で年間約2万㎥の海洋ごみが漂着しているという。毎年、数億円をかけて回収に臨んでいるものの全量回収は難しく、深刻な社会課題となっている。回収した海洋プラスチックごみの多くは埋め立て処分され、一部が油化リサイクルされているのが現状だ。対馬市はSDGs未来都市として海洋プラスチックごみのリサイクル利用の推進を目指していることから、伊藤忠商事との連携が実現した。

**●リサイクル領域でも意欲的に**

伊藤忠商事と日本サニパックは、容量30ℓの袋を10万枚製造する予定で、対馬市を中心に、海岸のごみ清掃活動を必要とするエリアに一部を無償で提供することで、循環経済型モデルを構築する。今後は、再生した原料から詰め替え用ボトルなどを製造して製品化することも目指していくという。「海洋プラスチックごみは紫外線や海水にさらされて劣化しているため、薄いゴミ袋への再生は難しいとされてきましたが、協力工場やパートナー企業の技術力により、再生に成功しました」と小林氏。「今回の製品化で得たリサイクル技術と、国内外の伊藤忠グループのネットワークを掛け合わせ、リサイクル領域での新たなビジネスモデルをつくりたいですね」と抱負を語る。今後も、こうした事業活動を通して環境負荷の低減に積極的に取り組んでいく考えだ。

「日本一海洋ごみが多い島」と呼ばれている対馬市。海岸には、プラスチックをはじめ大量の海洋ごみが漂着し、同市はその回収に苦慮している。

波や紫外線の影響を受けて劣化しているポリタンク（1）を洗浄・粉砕（2）。さらにポリエチレンペレットに加工する（3）。シャンプー用ボトルなどの試作も行われている（4）。

海洋ごみ由来のゴミ袋の商品イメージ。来春、10万枚を製造し、対馬市や長崎市など海岸のごみ清掃活動を必要とするエリアに、一部無償提供する計画だ。

※1 伊藤忠商事調べ　※2 すでに海洋環境に流出してしまった海洋ごみをさす。