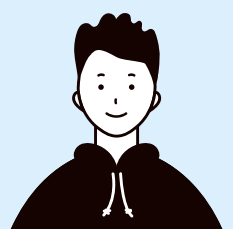
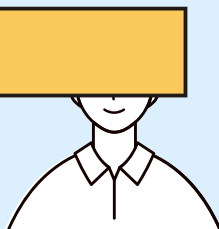
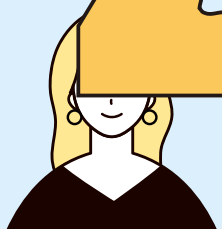
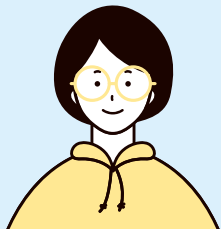
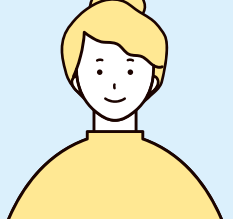
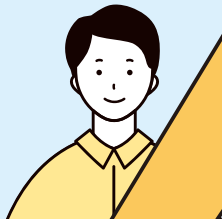
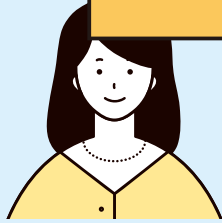
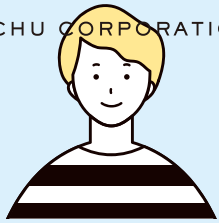


繊維月報

PUBLISHED BY ITOCHU CORPORATION



P2-4 / SPECIAL FEATURE

次なる消費リーダー「Z世代」を狙え！

P5 / ITOCHU FLASH デサントの事業改革 Part1 デサント品質のモノづくりを磨き上げる

P6 / MANAGEMENT EYE リアル店舗の「高揚感」こそが競争力「人と時代をつないでワクワクする売場をつくり続ける」

P6 / MEDIA SCOPE 『日経クロストrend』Z世代特有の消費行動に注目

CHRONICLE OF THINGS

ファッション イン ジャパン1945-2020 ― 流行と社会② 1945～1950年代

50年代のファッションを牽引した「洋裁文化」と「若者文化」

戦後の日本のファッション史を語るうえで欠かせないのが、1945年の敗戦直後から始まった洋裁学校ブームだ。

「ドレメ」の愛称で知られるドレスメーカー女学院は、入学希望者が学校の敷地の外まで列をなし、文化服装学院は1947年には在校生が6,000人を突破。その勢いはとどまるところを知らなかった。

背景には、いくつかの理由があった。一つは、戦時下の抑圧的な暮らしから解放され、美しいものを着たいという女性たちの願望。もう一つは、他人の洋服を仕立てることを自立の手段としたい戦争未亡人の存在。家事のかたわら副収入を

得たい主婦のニーズなども、ブームを後押しした。

洋裁学校人気は全国に広がり、洋装の普及を決定づけるとともに、スタイルブックをはじめとする服飾雑誌の創刊ラッシュやファッションショーなどにも波及。日本に確たる「洋裁文化」を育んだ。

こうした洋裁文化にかかわった若い女性たちの大きな集団が、やがて消費者となり、次の既製服の時代を支えることになる。

一方、日本が経済成長期に入った1950年代半ばには、経済的に恵まれた若者たちが独自の文化を形づくり始めた。この時代に最も影響力のあるメディアと

なったのが映画だ。登場人物のファッションを真似たスタイルが流行し、『狂った果実』のサングラスにアロハシャツの石原裕次郎スタイルや、『君の名は』のストロールで頭をすっぽり覆う「真知子巻き」をした若者たちが街を闊歩した。

こうした若者のファッションや風俗は、雑誌などによって各地へ広まり、十代の若者たちが世代的なまとまりをもって注目されるようになった。

女性たちの洋服への知識や関心を高めた洋裁文化と、生活のゆとりが生んだ若者文化が、この時代のファッションを力強く牽引したのである。



服飾雑誌『ドレスメーカー』とスタイルブック『アメリカンスタイル全集』。洋服製作のノウハウを伝えるのみならず、ファッションにかかわるさまざまなコンテンツを掲載し、おしゃれの楽しさと豊かな暮らしを提案した。展覧会図録『ファッション イン ジャパン 1945-2020-流行と社会』（青幻舎）より。

協力：国立新美術館／青幻舎

次なる消費リーダー「Z世代」を狙え!

取材先(社名50音順)

株式会社ギンビス 広報担当

株式会社FABRIC TOKYO 社長室 広報・PR

株式会社yutori 代表取締役社長

COLUMN

株式会社電通

第2クリエイティブプランニング局 Future Creative Center 電通若者研究部
ブランディングディレクター

坂井明野氏

長倉紀子氏

片石貴展氏

用丸雅也氏

1990年代後半から2000年代に生まれ、物心ついた頃からデジタルツールが発達していたZ世代は、SNSなどを用いた情報収集やコミュニケーションに長けた世代だ。先行きが見えない社会情勢などから安定志向・現実主義といわれる彼らは、慎重な消費行動を取る傾向が見られる一方、多様な価値観や自分らしさを尊重し、好きなもの、信頼できるものには積極的に投資をする一面も併せ持つ。また、社会課題に対して高い関心を持ち、環境や人権などに配慮した「エシカル消費」の潮流を牽引する存在でもある。本号では、こうしたZ世代から支持されるビジネスを展開する企業や有識者への取材を通じて、Z世代市場攻略のヒントを探る。

時代に即したリアリティのある消費者として向き合う

世界的に注目を集めるZ世代

Z世代は、この言葉が生まれたアメリカではすでに消費市場の主役といえるほどの購買力を持ち、マーケティングにおいて最も重視される世代となっている。世界的に見てもZ世代は全人口の30%以上を占め、ミレニアル世代を上回る。一方、少子高齢化が進む日本のZ世代は市場規模において十分な存在感を示せていない現状もあるが、株式会社電通で10代から20代の実態をリサーチする電通若者研究部にも所属する用丸雅也氏は、「同部は若者を『最初に新しくなる人』であり、『未来に最も近い人』と定義している。企業にとって半歩先の未来を見ることは不可欠であり、若者を軽んじていては時代遅れの価値観のもとで当事者不在のビジネスを展開することになってしまう」と、未来のスタンダードを創るZ世代の価値観に向き合うことの重要性を説く。

株式会社ギンビスのロングセラー商品「たべっ子どうぶつ」は、SNS映えするカラフルな動物のキャラクターを用いた雑貨の展開でZ世代の心を掴み、長年の課題だった若年層の取り込みに成功した。広報担当の坂井明野氏は、「Z世代は消費が活発なわけではないが、本当に気に入ったものには手を伸ばす世代。商品の味だけではなく、パッケージやキャラクターのかわいらしさに価値を感じてくださるお客様も多く、それをSNSなどを通

じて自発的に発信していただけた」と予想を超えるムーブメントにまで広がった一連の施策を振り返る。これらは20代から30代の若手社員を中心に進められた経緯があり、Z世代に近い視点から心をくすぐる施策を展開できたことも成功の一因といえそうだ。

SNS時代のブランド戦略

アパレル分野においてZ世代の人気を集めているのは、その社名の通り「ゆとり世代」である代表取締役社長の片石貴展氏が2018年に創業した株式会社yutoriだ。10を超えるD2Cブランドを展開し、SNSを通じた世界観の発信やコミュニティの形成によってZ世代のファンを多く獲得してきた同社の片石氏は、「Z世代にとって最も身近でリアルなツールであるSNSを通じて、どんな印象を持ってもらうのかということがビジネスの前提になる。それは、TikTokなどで目を引くビビッドな色がトレンドカラーになっていることからもうかがえる」と語るように、SNSの存在はZ世代のファッショントレンドにも大きな影響を及ぼしている。ハッシュタグを考えるようにブランドのテーマを設定するという同社が示すのは、SNS時代の新たなブランド像だ。

ビジネスウェアの領域で成長を続けるD2Cブランド「ファブリック トウキョウ」(FABRIC TOKYO)も、これから社会人となるZ世代に向けた施策を強化して

いる。株式会社FABRIC TOKYOで広報・PRを担当する長倉紀子氏は、「採寸を店舗で行い、ECで販売するビジネスモデルを、『売らない店舗』として注目いただいている。Z世代の消費行動を観察していても、実店舗は商品をチェックしたり、友人と一緒に時間を過ごすための場であり、購入はECで行うという認識がスタンダードになっているように見受けられる」と実店舗のあり方が変化していることを指摘する。店舗を単なる採寸の場ではなく、顧客とのコミュニケーションや購買体験の場として重視する同ブランドの取り組みは、こうしたZ世代の消費行動とも合致しているといえる。

そのZ世代像はリアルか?

「ファブリック トウキョウ」は、工場や問屋に眠る生地に光を当てる毎年恒例の企画において、ストーリーを読み進めて共感メッセージを書き込まなければ購入できない「なかなか買えないECサイト」を展開して話題を集めている。長倉氏は企画の意図について、「このような投げかけを通じて普段の消費行動を見直すことや、商品の背景を知った上で購入することの意味を感じていただきたかった」と語る。同社では、サステナビリティやジェンダーに関する先進的な取り組みを続けており、こうした姿勢も消費に「意味」を求めるZ世代に訴えるものとなっている。「長い間愛され続けてきたものだからこそ

『変えない』こと、ブームとして消費されないように『出しすぎない』ことにこだわっている」とブランド戦略について語るのは、ギンビスの坂井氏だ。昨今のレトロブームも追い風になったという「たべっ子どうぶつ」の一連の施策は、ブランドや商品の普遍的な魅力を再発見する側面があり、必ずしも「新しさ」が評価軸にならないZ世代に価値を届ける「伝え方」や「見立て」も一つのカギになりそうだ。

90年代のストリートスタイルを若い世代向けに再解釈したブランド「ナインティナインティ (9090)」など、「リバイバル」が一つのキーワードとなっているyutoriの片石氏は、「Z世代に限らず、世代によるカテゴライズは繰り返し行われてきたことだが、根本にある行動原理がこれまでの世代と大きく変わっている印象はない。大人が求める『Z世代像』がつくられているのではないかと指摘する。電通若者研究部の用丸氏も、「世代としての傾向はあるものの、決して『Z世代』という名の消費者がいるわけではない」と注意を促すように、若い世代の価値観を柔軟に受け入れながら、リアリティのある消費者像と向き合っていくことが、いつの時代も変わらぬ成功要因であることを忘れてはならないだろう。

特集記事はWEBからもお読みいただけます



1.



1. ギンビス「たべっ子どうぶつ」のパッケージや動物のキャラクターを雑貨へ展開することにより、若い世代の購買層を獲得。2. 店舗で採寸したデータをクラウドで共有し、ECでスーツを購入するビジネスモデルが特徴の「ファブリック トウキョウ」。購買体験にこだわった施策も展開する。3. 10を超えるD2Cブランドを展開するyutoriは、SNSのハッシュタグを考えるようにブランドのテーマを設定。SNS時代の新たなブランド像をつくっている。



2.



3.

CASE 1



ユーザーの自発的な発信を引き起こし Z世代の支持を獲得

株式会社ギンビス

広報担当 坂井明野氏

1978年の発売以降、おいしく、楽しく、食べて学べるお菓子として愛され続けてきた「たべっ子どうぶつ」シリーズ。その商品特性から、未就学児の子どもを持つ30代が主な購買層となっていたが、近年は「たべっ子どうぶつ」のキャラクターを用いた雑貨の展開が若い世代の間で人気になっている。一連の施策の背景にある狙いや、Z世代の支持を集めている要因などについて話を聞いた。

課題だった若年層への取り組み

「たべっ子どうぶつ」は、ギンビスの企業理念である「3つのI」(International=国際性、Independent=独創性、Instructive=教育性)を体現する知育菓子で、「アスパラガスビスケット」、「しみチョココーン」と並ぶ当社の主力商品です。「たべっ子どうぶつ」では10代から20代の市場開拓が長年の課題となっており、2019年頃より雑貨類の展開に力を入れ始めました。そして、「たべっ子どうぶつ」のキャラクターがフィギュアになったカプセルトイがSNSで話題になったことがきっかけとなり、若い世代の間で人気が広がっていきました。

さらに、ポップアップショップで販売したトートバッグやキーホルダーなどの雑貨、「たべっ子どうぶつ」のコスメグッズなどが必ず当たる「一番くじ」なども想定をはるかに超える売上を記録しました。これらをコンビニエンスストアやショッピングモ

ールなどお菓子と共存する売り場を中心に展開したことが功を奏し、お菓子本体においてもZ世代の購入が大幅に増えました。

消費のプロセスを楽しむ姿勢

「たべっ子どうぶつ」は誰もが一度は食べた記憶があるため、昨今のレトロブームの後押しを受けていることに加え、ビビッドカラーの可愛いキャラクターたちを集めてSNSに投稿したいというZ世代の欲求も刺激できているように思います。また、カプセルトイや「一番くじ」は、必ずしも欲しいものを手に入れられるわけではないという点が若い世代のコレクション欲を刺激しているようすし、ただ購入するのではなく、収集するプロセスも含めて楽しんでいただけているのではないのでしょうか。

これらの取り組みは基本的にはライセンス事業として展開していますが、一過性のブームに終わらせないためにも、クオリティやブランドのイメージ、こだわ

りをしっかり守りながら、お客様に本当に求められているものだけをつくってきたいと考えています。

人気を支えるZ世代の発信力

一連の取り組みを通じて感じているのは、Z世代の発信力です。キャラクターのフィギュアを「たべっ子どうぶつ」のパッケージ



1.「たべっ子どうぶつ」のキャラクターがデザインされたリップやアイシャドウ、フェイスパウダーなどを詰め合わせた「一番くじ」の「一番コフレ」。2.2月にはラバーマスコット付き「たべっ子どうぶつ」グミを発売。お菓子もおまけも楽しい商品。

ジと並べて撮影した写真や、カプセルトイをコンプリートする動画など、さまざまなコンテンツをお客様が自発的に発信してくださっています。商品を自分だけで楽しむのではなく、SNSなどを通じて周囲の人たちにも紹介したり、魅力を広めるような発信をされていることがZ世代の特徴で、当社としてもSNSなどではなるべく映えるビジュアルを投稿するように心がけています。

今後も雑貨の展開は継続していく予定ですが、先日大きな反響があったLINEの公式スタンプのように、形式にとられない発信をしていくつもりです。これまでの「たべっ子どうぶつ」は、10代から20代で一度離れてしまうお菓子でしたが、これらの取り組みを通じてすべての世代から継続的に愛されるブランドになることが私たちの目標です。



CASE 2



ブランド哲学を体現する施策で Z世代の共感を得るD2Cブランド

株式会社FABRIC TOKYO

社長室 広報・PR 長倉紀子氏

2014年にスタートしたオーダーメイドのビジネスウェアブランド「ファブリック トウキョウ (FABRIC TOKYO)」。クラウド上に保存された採寸データをもとにオンラインで手軽にスーツをオーダーできるD2Cブランドとして、コロナ禍においても業績を伸ばしている。Z世代からも注目される同ブランドについて、サステナビリティやジェンダーに関する取り組みなどとともにうかがった。

デジタル世代からの支持を獲得

「ファブリック トウキョウ」は、「Fit Your Life」をコンセプトに、体型はもちろん、お客様一人ひとりの価値観やライフスタイルにフィットするオーダーメイドのビジネスウェアを提案するブランドです。そのため、お客様にはまず店頭にお越しいただき、採寸によるサイズデータの登録とともにライフスタイルや価値観に関する綿密なヒアリングを行っています。以降はいつでもどこからでもPCやスマートフォンでスーツをオーダーしていただけます。

自分にフィットするビジネスウェアがないことや、既存のオーダースーツのハードルが高いことなど、当社代表が感じていた課題から事業をスタートした私たちは、年代を問わず、同様の悩みを抱えるビジネスパーソンをターゲットにしています。現在の主な顧客層はデジタルツールの扱いに慣れたミレニアル世代です

が、最近ではこれから社会に出ていくZ世代に最適化した施策の強化も図っています。

Z世代からも注目を集める施策

メンズパターンのスーツを提供している当社のお客様は大半が男性ですが、近年は女性からのお問い合わせも増加しています。過去に行った女性向けの採寸イベントも非常に好評だったこともあり、2021年には渋谷MODI店をあらゆる性

別のお客様が立ち寄れるオールジェンダースタアにリニューアルしました。こうした取り組みは、ジェンダーに対するフラットな価値観を持つZ世代のお客様からも支持されています。

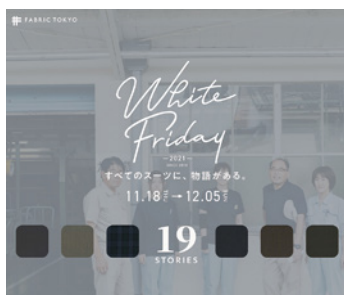
また、当社は2018年より、世界的なセールイベントである「ブラックフライデー」の時期に合わせて、商品化されず工場や問屋に眠る生地を使ったオーダーアイテムを販売する「“ホワイト”フライデー」というキャンペーンを行っていま

す。滞留在庫の廃棄といった業界の課題に目を向けるとともに、普段の消費行動を見直していただく機会にもなるようなこうした取り組みも、本当に大切なものに時間やお金を使う傾向が強いZ世代のお客様に共感いただけると考えています。

ファッション本来の楽しさも訴求

業界の課題解決や利便性向上のためにテクノロジーを活用するD2Cブランドは、デジタルファーストの環境で育ってきたZ世代と相性が良い業態だと考えています。しかし、当社としては、これからビジネスウェアを着て社会に出るZ世代のお客様から選ばれる「決め手」をしっかりとつくっていく必要性を強く感じています。ブランドのフィロソフィーやお客様のベネフィットを、魅力あるコンテンツとしてZ世代の消費行動に大きな影響を与えるSNSなどを通じて発信していくことが目下の課題です。

さまざまな作り手の思いやストーリーが詰まっている洋服は、非常に文化的なものです。これまでも私たちは、生産の背景や作り手の思いを丁寧にお伝えするコンテンツづくりに注力してきましたが、特に若い世代に向けては利便性の高さのみならず、人生を豊かにしてくれるファッション本来の楽しさも訴求していきたいと考えています。



1. 2021年の「“ホワイト”フライデー」は生産者の思いや開発背景などを読み進め、専用フォームで共感コメントを記入する「なかなか買えないECサイト」で展開した。2. 2020年には、多様化する性の選択肢も包括してサービスを提供する「FABRIC TOKYO think inclusive fashion」プロジェクトとして採寸イベントを実施。オールジェンダースタアのきっかけとなった。



CASE 3



SNS時代に最適化した コミュニティベースのブランドづくり

株式会社 yutori

代表取締役社長 片石貴展氏

Instagramメディア『古着女子』を2017年に立ち上げた片石貴展氏が、その翌年に設立した株式会社yutoriは、「ナインティナインティ (9090)」、「センチメートル (centimeter)」をはじめ10を超えるD2Cブランドを展開するアパレル企業だ。SNSを活用したブランドコミュニティの形成に長け、Z世代を中心に絶大な支持を集めている同社は、株式会社ZOZOの傘下に入った2020年以降も精力的に事業の幅を広げている。

原点は古着専門の SNSメディア

起業のきっかけとなったInstagramメディア『古着女子』は、当時盛り上がっていた古着カルチャーの受け皿になるメディアやコミュニティをつくるのが立ち上げの動機でした。この頃からアパレルビジネスの構想があり、yutoriを設立してからは90年代のストリートスタイルをベースにした「ナインティナインティ」をはじめ、20以上のブランドを立ち上げてきました。その時々で自分

たちが好きなもの、やりたいことを利便的に形にしてきた側面もありますが、もともと好きだった古着からスタートしている自分たちのコアにあるのは、かつて流行していたものを現代的に解釈していくことであり、同時に反骨精神のようなストリートのマインドを洋服を通して表現していくことだと考えています。

ハッシュタグで考える ブランド像

ブランドをつくる上で意識しているのは、特定のスタイルや考え方を持つコミ

ュニティの輪郭を、洋服を通じて浮かび上がらせていくことです。「スケート」や「ヒップホップ」というファッションのジャンルから、「生意気」など抽象的な言葉まで、SNSのハッシュタグを考えるようにブランドのテーマを設定していくことが多いです。

当社が展開するD2Cブランドにはラグジュアリーブランドにおけるアイコンックなデザイナーのような存在は必要ではありません。もちろん、つくり手はブランドを構成する大切な要素ですが、ユーザーがD2Cブランドを判断する主な

基準はSNSの画像であり、さまざまな画像が流れてくるタイムラインの中で目に引くビジュアルを総合的につくっていけるのかということが重要だと考えています。

共感やわかりやすさを 重視する世代

Z世代は、コンテンツの消費速度が非常に速く、新しいものに興味が軽やかに移っていく姿勢を持っています。そのため、コンテンツを提供する側には、常に予想を裏切るような驚きを提供し、ユーザーを飽きさせない工夫が求められます。また、ファッションの情報源がプロによってキュレーションされていた雑誌から、誰もが発信できるSNSに変わった時代を生きるZ世代は、良くも悪くも共感やわかりやすさを重視します。そうした世代に向けたビジネスにおいては、多くの人に共通するもので、さらに自分自身もリアリティを感じられる要素を見出していくことが大切だと考えています。

現在リブランディングを進めている当社では、ビジョンを刷新するとともに新しい事業戦略として「アジア×ストリート」を掲げます。反骨精神を持ったアジア中の人たちに自分のアイデンティティを強化してもらえるような洋服を提供し、アジアで一番のストリートブランドになることがこれからの目標です。



1. 「スケート」がテーマのブランド「センチメートル」。SNSでは、目を引くビジュアルコンテンツで若者の心を刺激する。
2. Instagramで「ナインティナインティ」のポップアップショップ開催を告知。全国で人気アイテムを移動販売し、若者のワクワク感を醸成している。

COLUMN



Z世代マーケティングのカギは 「短尺化」「透明化」「プロセス化」

株式会社電通

第2クリエイティブプランニング局 Future Creative Center 電通若者研究部 ブランディングディレクター 用丸雅也氏

高校生、大学生を中心とした10～20代の実態に関する定期的な調査や、学生と企業による共創プラットフォーム「バタフライ (butterfly)」の運営などを通じて、Z世代の実態に迫る電通若者研究部。「若者から諦めるをなくす」を自らのモットーに掲げ、同組織での活動に携わっている用丸雅也氏に、Z世代の消費行動における特徴やマーケティングのポイントなどを聞いた。

Z世代に顕著な 2つの消費行動

Z世代の消費行動を語る上でのポイントは大きく2つあり、一つは「サステナビリティ・ネイティブ」の世代であることです。子どもの頃から、大震災や気候変動などの影響を受けてきたZ世代にとってサステナビリティは当たり前の概念であり、消費行動においても商品に用いられている素材や生産背景などに理由を求める「イミ消費」の傾向が強いといえます。

もう一つの特徴は、タイムパフォーマンス意識の高まりです。情報の波にさらされ続けているZ世代にとって、情報は自ら取りに行くものではなく、選ぶものです。自分に無用な情報を受け流す力が求められているともいえる中で、時間の短縮が重要なテーマになっており、TikTokなど短尺で消費できるコンテンツが人気を集めていることもそれをよく示しています。

「モノ選び」よりも 「モノサシ選び」

SNSの浸透によって情報に「表裏」がない時代を生きてきたZ世代は、良い面だけを切り取った企業側の発信を鵜呑みにせず、そこに嘘がないのかというファクトチェックをする習慣が根付いています。また、情報があふれ、モノのコモディティ化も進む中、Z世代にとっては「モノ選び」以上に「モノサシ選び」が重要になっており、信頼できる個人がSNSなどで発信する情報を信じて消費する傾向が強いといえます。

「KY」という言葉に象徴されるように周囲の空気を読むことが求められた上の世代に対して、Z世代は自分が好きなことや努力していることをためらわずに発信していることも特徴です。そこには、お互いの違いを受け入れる「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」の考え方

が前提としてあり、同時に自ら発信することで趣味嗜好が合う人やコミュニティとつながりたいという欲求も見られます。

「嘘のなさ」が 共感を集める

このような特徴を持つZ世代とコミュニケーションをする際には、「短尺化」「透明化」「プロセス化」がカギになります。これらを象徴するコンテンツとして、ミュージシャンが一発撮りのパフォーマンスを披露する「ザ・ファースト・テイク (THE

FIRST TAKE)」や、ガールズグループ「ニジュー (NiziU)」を生んだオーディション番組「ニジプロジェクト (Nizi Project)」などが挙げられます。アパレル業界においても、服づくりのプロセスをコンテンツとして発信するプロジェクトや、商品の原価率を開示しているブランドなどが若い世代から支持されていますが、これらに共通するのは「嘘のなさ」です。「上から目線」で完成されたコンテンツと向き合うことよりも、「横から目線」で背景にあるストーリーを含めて追体験できる透明性があるものが好まれています。

これらがZ世代マーケティングにおけるポイントになりますが、何よりも大切なことは企業やブランドとしての思想や、社会における存在意義を明確にしていくことだと考えています。電通若者研究部としてもこうした観点から企業と若い世代の間に立ち、両者の橋渡しをする翻訳者になりたいと考えています。



1. 学生と企業のβ版共創プラットフォーム「バタフライ」。異なる視点の化学反応からビジネスイノベーションを生み出していく。
2. 新卒採用のトレンドと新事例を解説・考察するプログラムをオンラインで開催するなど、電通若者研究部では世代間の橋渡しのためのさまざまな活動を実施している。

デサントの事業改革 Part1 デサント品質のモノづくりを磨き上げる

コロナ禍でアパレル業界の苦戦が続く中、堅調なスポーツ分野で好調を維持している株式会社デサント。その経営戦略と現場の声を2回にわたって紹介していく。1回目は、現在の中期経営計画の重点項目にも掲げられ、デサント品質の根幹となる「モノづくり」について、同社の小関秀一社長に今後の展望を交えながらうかがった。

——「D-Summit 2023」と現在の状況について教えていただけますか。

2019年6月に社長就任以来、収益構造や事業エリアの見直しを行い、不採算事業からの撤退などの施策により、当初3年かかると想定していた中期経営計画「D-Summit 2021」を1年前倒しでやり遂げることができました。そこで、昨年5月には、日本・韓国・中国での地域別戦略の実行、日本事業の収益改善、モノづくりの強化を重点項目に掲げた新中期経営計画「D-Summit 2023」を策定し、各施策に取り組んでいるところです。

日本・韓国・中国の3本柱のバランスの良い収益貢献による経営の安定化は大前提ですが、中でも最も注力しているのは日本事業の収益改善です。市場規模の拡大が見込めない日本では、売上重視から収益重視へと大きく舵を切りました。これまで進めてきた売上拡大策は、販売機会の損失を避けるために必要以上の商品を生産し、それが値引きや返品による損失を生み、最終的には在庫になるという悪循環に陥っていました。そこで取り組んだのが、付加価値の高い“売れる商品”を“適量だけ”つくり、“丁寧に売っていく”ことでした。それにより、値引きや返品

が減り、在庫も減少するという好循環に変えることができました。今、売上を伸ばさずとも収益は改善できることを全社で共有できるようになっています。

——デサント品質を支えるモノづくりについては創業時から定評がありますね。

当社の真摯なモノづくりを支える技術と品質は大切な資産であり、2つの研究開発拠点と5つの工場を自社で有しているのも強みとなっています。スポーツ分野で培った最先端技術と機能を集結させた商品は、細部まで考え抜かれたデザインはもちろん、熟練したプロによって一着一着丁寧につくられています。こうしたモノづくりは、自社工場があればこそできること。そして、“動くためのウェア”「カラダ動く。ココロ動く。MoveWear」というコンセプトで、着用シーンをスポーツに限定しない商品を開発し、現在はその領域を拡大しつつあります。

代表的なコレクションが機能美を追求する「デサント オルテライン(DESCENTE ALLTERRAIN)」で、中でも水沢工場で行われる高機能な「水沢ダウン」は10年以上着用できる品質を確保していることから、補修しながら愛着を持って着てくださる方がたくさんいらっしゃいます。長く着用で



株式会社デサント
代表取締役社長 小関秀一氏



直営店「デサント ブラン 梅田」がグランフロント大阪に2021年9月にオープンした。

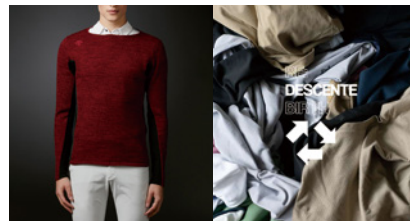
きる商品を適量つくることが、当社が目指すサステナビリティでもあります。消費者がモノづくりへのこだわりや品質に価値を見出し、受け入れてくださるよう、これからもモノづくりを一層磨き上げ、厳しい検証を経て得られるデサント品質を変わることなく保ち続けていくつもりです。

——今後の消費動向や商品戦略についてお聞かせください。

コロナ禍により、日常着も機能性が重視され、カジュアル化も進んでいます。



2021年12月に発売した数量限定の新モデル「水沢ダウンジャケット アルバイン」。



左／デサントゴルフの最上級ライン「ジーアーク (g-arc) コレクション」では「土に還るオーガニックウールセーター」となる「リバイオニット (ReBIO KNIT)」を展開。右／サステナビリティを考慮した取り組み「リ：デサント(RE: DESCENTE)」。

ビジネスシーンではスーツを着るという時代でもなくなってきました。また、多少高くても「好きだから」という理由で商品を選び、それを長く愛用するという消費者も増えてきています。こうした消費動向は、当社の考え方や商品群にマッチしていますので、そこに大きな将来性を感じています。これからも「スポーツ」という強みを生かし、「デサント」らしい高い機能性とデザインで、着用シーンの提案の幅を広げていきたいですね。



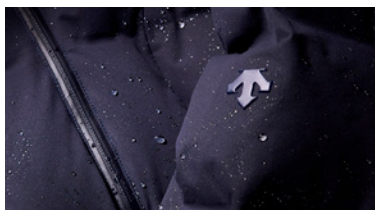
スポーツブランドとしての存在意義をぶらさない

デサントジャパン株式会社
商品企画 大田晃輝氏

●「水沢ダウン」の誕生

2017年秋冬シーズンから「オルテライン」のマーチャンダイザーとして、商品企画、国内外のコラボレーション企画、欧米の卸営業を担当しています。

「オルテライン」コレクションの出発点にもなった「水沢ダウン」は、2010年のバンクーバー冬季五輪における日本選手団の公式ウェアとして開発しました。ダウンウェアは羽毛を生地で挟んで縫い合わせたダウンパックをつくりますが、縫い目から熱が逃げ、水が侵入します。この弱点に着目し、スキーウェアなどに使用されている熱によって生地を貼り合わせる熱圧着加工と、縫い目に特殊なテープを貼るシームテープ加工の2つの技術を用いることにより防水性を備え、軽量で、



熱圧着加工を施すことで実現した防水機能と滑らかな表面感を備える。

暖かく、動きやすいという高機能の「水沢ダウン」が誕生しました。

●機能性ファーストのデザイン

「水沢ダウン」の開発を契機に、当社が持つスポーツウェア技術を集結し、それを日常着に落とし込むことで新たなお客様に関心を持っていただけるコレクションとして誕生したのが「オルテライン」です。「Form follows function - デザインはすべて機能性に従事したものである」をコンセプトに、装飾としてではなく、機能性を伴ったデザインを追求し、シェルやTシャツ、パンツといったアイテムを展開しています。例えば、競技用の水着では水の抵抗をなくすために、生地を熱圧着して表面をフラットにする技術が用いられますが、それをTシャツにも応用し、縫い目による肌へのストレスをなくすといった工夫が施されています。

こうした技術的な資産は、「オルテライン」だけでなく各ブランドを横断して共有できることが当社の強みです。これからも機能性ファーストを追求し、スポーツブランドとしての存在意義をぶらさずに商品開発に取り組みたいです。



品質と品位を生み出すモノづくりを楽しむ

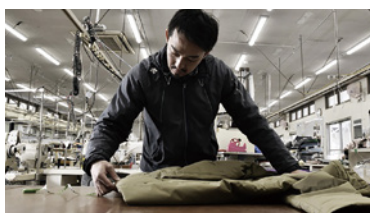
デサントアパレル株式会社
水沢工場 及川主計氏

●パターンは詳細な設計書

「水沢ダウン」を中心にパターンを制作しています。パタンナーの仕事は、デザインを実際に着用できる商品としての形に落とし込む設計書をつくることだといえます。基本的にはデザインを忠実に再現するのですが、動きやすさとデザインのバランスを考えながら、パタンナーなりの味付けを施します。腕が上げやすい、腕を前へ出しやすい形状や、被りやすいフードの形状などを模索したり、ポケットの位置などもより美しく見える位置を考えたり。そうした細部へのこだわりが動きやすさや着やすさにつながるからです。機能性ファーストのデザインを美しく形にすることが、デサントの品位を表現することだと考えています。

●継承されるクラフトマンシップ

1970年から操業している水沢工場は、50年以上にもわたって多くの熟練したプロを育て、そこからさまざまな技術が生み出されてきました。そうした歴史の上に現在があることを認識し、「水沢ダウン」の価値や守るべき品位を工場の一人ひとりが理解してい



アトリエでパタンナーがプロトサンプルを制作。想定した仕上がりになっているかチェックする。

ます。特に、工程の途中に中間検査を実施し、完成形では見えない部分まで検査をすることで、品質を担保。その上で思いを込めてつくるといった姿勢や培ってきた技術の中に、水沢工場のDNAが今も脈々と流れていることを感じます。

ほぼ手作業の縫製技術が支えるこうしたモノづくりのDNAを次の世代に伝えるために、熟練の手さばきを動画にして共有するなど、試行錯誤しながら技術やノウハウの継承に努めています。手作業であるからこそ、安定した品質を維持するには個々のスキルアップが欠かせません。パタンナーとしても、ハードルが上がるほどやり甲斐も大きいので、チャレンジを繰り返しながら、今後も水沢工場から最高水準の商品を発信していきたいと思っています。

リアル店舗の「高揚感」こそが競争力

「人と時代をつないでワクワクする売場をつくり続ける」



株式会社 三越伊勢丹ホールディングス
取締役 代表執行役副社長 CMO

竹内 徹氏

——伊藤忠商事株式会社の石井敬太社長COOからのリレーとなりますが、どのような交流があるのでしょうか。

小学生の頃から家族ぐるみの付き合いがあり、今でも「敬太」と呼んでいます(笑)。早稲田大学高等学院時代は同じラグビー部員として初めて全国大会である花園出場を果たし、大学時代もともに過ごした友人です。社会人になってからは、それぞれが海外赴任などで会えずにいた時期もありましたが、たまに会う機会があると会わなかった時間をすぐに埋められるのがうれしいですね。

——「人と時代をつなぐ三越伊勢丹グ

ループ」という考え方について教えてください。

百貨店は、売場を通して商品という百貨にお客様を巡り合わせることが役割です。商品については今も目利きが欠かせませんし、お客様においても現在は求めるものが細分化していますので、マーケットをどう見るかという目利きも問われます。

売場は最強のマーケティングの場であり、百貨店のようなリアルマーケティングの良さは、次なる消費動向の兆しを捉え、仮説を立てて売場をつくり、実際のお客様の反応を見ながらその答え合わせができることにあります。幸い、伊勢丹新宿本店では年間2,500万人、三越銀座店では2,100万人のお客様にお越しいただいていますので(※コロナ前)、時系列で定点観測をすることでマーケットの変化が見えてきます。昨今ではサウナやフェムテックなど、これまで百貨店で扱うことのなかった分野の催事などを、時代に即した新しいマーケットの流れを見極めながら、商品とお客様が巡り合うような仕掛けを常に考えています。

——百貨店ならではの魅力についてお聞かせください。

百貨店のリアル店舗を考える上で、5つのポイントがあると考えています。それは「商品」、「接客も含む販売サービス」、「店舗環境」、「イベントやプロモーション」、「売場での商品の見せ方」で、

これらをどう展開するかで、お客様が目の前に広がる売場に心躍らせ、気持ちを高ぶらせながらお買い物ができるかが決まります。この「高揚感」こそが百貨店の競争力であり、5つのポイントはそのためのツールなのです。

例えば、伊勢丹新宿本店ではブランドからバッグだけを1階に集めて陳列するという「売場での商品の見せ方」を実施しています。今では他店でも見かける方法ですが、開始当時はかなり斬新なものでした。実現するためには、ヨーロッパに渡ってラグジュアリーブランド各社に直接交渉し、日本では一つのブランドにこだわらないお客様が多く、年2回のボーナス時に高額商品を買うといった購買特徴があることを力説。実際、ブランドによっては1階だけでブティックの2倍の売上を記録するなど成功事例となりました。お客様がストレスなくブランドを横断して商品を選ぶことで生まれる「高揚感」、それが成功に導いたのだと思っています。

——今後の展開について教えてください。

伊勢丹新宿本店と三越日本橋本店は、当グループにとってのフラッグシップ店です。将来的には周辺の再開発などに合わせて大改装をする予定で、各店舗の顧客プロファイリングに合った仕掛けを考えています。一方で、サテライトショップを含めて全国に約120の店舗がありますので、店舗のフロア構成を工夫しながら、デジタルツールも活用することで、

地方におけるタッチポイントとし、これまでリーチできていなかった全国の潜在のお客様にも広く商品を届けていきたいと考えています。

これからも「高揚感」をキーワードに、見て、触れて、ワクワクできるリアル店舗をつくり続けていきたいと思います。



新しいことが大好きなお客様が集まる伊勢丹新宿本店では、リ・スタイルや各フロアのポップアップショップなど、常に時代を先取りした売場づくりが行われている。



「三越伊勢丹リモートショッピングアプリ」により、デジタルを活用したシームレスな購買体験を提供。アプリ内でチャットによる会話から動画接客、決済までができる。

MANAGEMENT
EYE

記事はこちらから▶



メディアから生活動向を探る

MEDIA SCOPE

『日経クロストренд』

●圧倒的な情報量を処理するZ世代

「2021年ヒット商品ベスト30」で1位となったのが、「TikTok売れ」だ。短尺動画のプラットフォームTikTokは、利用者の嗜好に合いそうな動画をアプリが表示してくれるレコメンド機能が特徴で、2021年は若い世代によるTikTokで人気となった商品がヒットしたという。佐藤央明氏は、「12位の『格安越境EC』は、韓国コスメやファッションの流行で若い世代の利用が加速しています。気に入ったものを購入するためなら国境も気にしないというZ世代の特徴が表れています」と振り返る。また、4位の「昭和・平成レトロブーム」もZ世代から肯定的に受け入れられたことで、ブームが拡大した。

こうした消費トレンドについて佐藤氏は、「我々を取り巻く情報量はここ数年で600倍にも及ぶといわれる中、Z世代はそこから効率よく情報を選択すること

Z世代特有の消費行動に注目

昨年末、『日経トレンド』と『日経クロストrend』により発表された「2021年ヒット商品ベスト30」。その中にはZ世代が発端となって消費を押し上げた商品やサービスが少なくない。マーケティング専門のオンラインメディア『日経クロストrend』の編集長 佐藤央明氏に、Z世代と2021年の消費トレンドについてうかがった。

に長けています。『タイパ(タイムパフォーマンス)』が悪いことを好まないもので、TikTokのような効率よく情報処理できるツールが重宝されます。またZ世代は親子関係が良好で、親と洋服を共有したり、親が親しんだフィルムカメラやレコードなどにも好意的。そうした背景が実体験のない時代へのノスタルジーを喚起し、レトロブームへつながっているのでは」と考察する。

●「記号」消費より「暗号」消費

消費志向をさらに分析すると、「人と同じものは着たくないが、目立ちたくもないのがZ世代。高級車や高級ブランドがステータスのアイコンだった時代を『記号』消費というなら、自分の価値観に合うブランドや商品を求め、周りだけがわかればいいという『暗号』消費の世代がZ世代といわれています。そのため、ファッションでもD2Cブランドが好まれます」と佐藤氏。

また、手間をかけることやリアル店舗での買い物など「体験」を大事にすることも特徴の一つだという。『『ケイト』の『リップモンスター』という口紅は、『欲望の塊』、『2:00AM』、『ラスボス』など色名が独特。三菱鉛筆の『ユニボールワン』も『ねこじゃらし色』や『焼きりん

ご色』などがあり、どちらも情緒に訴え、使ってみたいという体験へ導くことで消費へとつなげています。これからは体験をキーワードに、自ら情報や商品を取得したいと思わせる仕掛けが、Z世代へのアプローチの一つなのかもしれません」と佐藤氏は分析する。

■2021年ヒット商品ベスト30 1位～10位

順位	製品などの名称	分野
1	TikTok売れ	サービス
2	ウマ娘 プリティーダービー	ゲーム
3	シン・エヴァンゲリオン劇場版	映画
4	昭和・平成レトロブーム	ブーム
5	ahamo／povo／LINEMO	スマホ格安プラン
6	マリトッツォ	パン
7	キリン一番搾り 糖質ゼロ	ビール
8	BTS	エンタメ
9	ピッコマ	漫画アプリ
10	Visaのタッチ決済	クレジットカード



Z世代が発端になり、新たな消費行動が開花した2021年。『日経トレンド』2021年12月号「ヒット商品ベスト30」より。