

時代の半歩先を考える

繊維月報

FUTURE ASPECT

PUBLISHED BY ITOCHU CORPORATION

VOL.

744

APRIL 2022

MONTHLY since 1960



P2-4 / SPECIAL FEATURE

「シニア」とは呼ばせない！これからのリタイア世代を掴め

P5 / ITOCHU FLASH

2022年度 伊藤忠商事株式会社 人事異動

P6 / MANAGEMENT EYE

品質を支える「TEAM J-TREC」の一体感 「縦と横のコミュニケーションを大切に」

P6 / SDGs watching

マツダ車のバンパーをアップサイクル「プロテカ」にサステナブルスーツケース登場

／ CHRONICLE OF THINGS ／

ファッション イン ジャパン1945-2020 ― 流行と社会④ 1970年代 生き方や思想の表出としてのファッション

高度経済成長がピークを迎えた1970年代は、さまざまな思想がぶつかり合い、価値観の多様化が進む時代だった。

「人類の進歩と調和」をテーマに大阪で開催された日本万国博覧会や第1回ウーマン・リブ大会といった、新たな社会の到来を予感させるイベントが続いた半面、赤軍派による「よど号ハイジャック事件」や自衛隊にクーデターを呼びかけた三島由紀夫の割腹自殺など、政治体制への不満が噴出した事件もメディアを騒がせた。

ファッションにおいても、個人の生き方や思想を反映するものとして捉えられるようになった。

既存の社会制度におさまらないヒッピーなどの対抗文化（カウンターカルチャー）は広がりを見せ、アメリカの若者が着ていたTシャツやジーンズが民主主義を象徴する装いとして日本でも大流行。自然への回帰や他文化への関心が高まり、民族衣装をモチーフとした「フォークロアスタイル」もブームになった。婦人服では、すでに定番化していたミニスカートに加え、丈の長いマキシスカートや男女の性差を問わない「ユニ・セックス」な装いも登場した。

東京・原宿は新しい感性を持った若者の街へと変貌を遂げ、マンションの一室で営む既製服専門のアパレル会社が出現

して「マンションメーカー」と呼ばれた。また、パリのコレクションに参加し、国際的に活躍する日本人デザイナーが続々と現れた。

ファッション誌『anan』や『non-no』は読者にとって等身大のファッションやライフスタイル情報を載せ、若い女性に支持された。両誌の名から「アンノン族」と呼ばれた彼女たちは、ファッションに対する社会の関心を押し上げた。

一方、1970年代半ばには、反体制スタイルの揺り戻しであるかのように、神戸の「ニュートラ」、横浜の「ハマトラ」などコンサバティブで女性的なファッショ



フランスの女性週刊誌『ELLE』の日本版として1970年に創刊した『anan』と、1975年に創刊してニュートラ、ハマトラのブームを牽引した『JJ』。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。

ンが流行。1975年に創刊した雑誌『JJ』は、「ニュートラ」、「ハマトラ」の読者モデルを起用して発行部数を伸ばし、全国に「JJガール」を生み出していった。

協力：国立新美術館／青幻舎

ITOCHU

繊維月報2022年4月号（毎月1回発行）
<https://www.itochu.co.jp/ja/business/textile/geppo/>

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

※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

「シニア」とは呼ばせない！これからのリタイア世代を掴め

[対談]

株式会社ハルメクホールディングス 生きかた上手研究所 所長 梅津順江氏 × 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 小原直花氏

取材先(社名50音順) 株式会社アダストリア スタディオクリップ営業本部長 新井隆広氏
株式会社ユーキャン 開発部 大人学び開発課 野田明子氏

団塊世代がリタイアを迎えた2010年頃にシニア市場は大きな関心を集めたが、少子高齢化が進む日本において、シニア市場の攻略はますます重要なものとなっている。こうした中で、1959年～1964年生まれのまもなく全員が定年を迎える世代が次なる「狙い目」として注目されている。バブル期に青春を謳歌したこの世代は、ブランド品、グルメ、海外旅行、テニス、スキーなどのモノやコトに旺盛な消費意欲と行動力を示してきた。消費に欲張りな最後の世代ともいわれる生活者が定年を迎え、シニア市場が新たなステージに入ることが予想される中、これらの世代を見据えたビジネスを展開する企業への取材や有識者の対談を通じて、これからのリタイア世代攻略のヒントを探る。

DIALOG

梅津順江氏 × 小原直花氏

これからのリタイア世代の特徴に注目

リタイア世代に「シニア」の自覚はない

——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 小原直花氏(以下、小原)：20代～70代の生活者の価値観や消費動向の調査を行っているナレッジ開発室では、まもなく全員が還暦や定年を迎える1959年～1964年生まれを「ハナコ(Hanako)世代」と呼んでいます。バブル期に青春時代を過ごし、旺盛な消費意欲を発揮してきた「ハナコ世代」は、これまでのリタイア世代とは大きく異なる価値観を持っています。今日はそんなこれからのリタイア世代の価値観、消費行動を中心にお伺いできればと考えています。まずは、梅津さんが所長を務める生きかた上手研究所についてご紹介いただけますか。

——株式会社ハルメクホールディングス

生きかた上手研究所 所長 梅津順江氏(以下、梅津)：生きかた上手研究所は、当社が提供するサービスに関するマーケティングやリサーチ・コンサルティングを行うシンクタンクとして、2014年に発足しました。当社では、50代以上の女性をターゲットとした雑誌『ハルメク』の出版と通信販売を2本柱にしているのですが、これらの事業のコンテンツ・商品開発のリサーチ支援に加えて、現在は企業のシニア向けビジネスのリサーチ・コンサルティングも手がけています。また、独自の視点からシニアの消費行動についてまとめたレポートの作成・発信、シニアトレンド発表会なども行っています。

——小原：人生100年時代といわれる今、還暦や定年後にいかに充実した暮らしを描けるかということはますます大きなテーマになっています。そうした中で、還暦前後の世代がどのような意識を持ち、リタイア後の暮らしをどう設計しようとしているのでしょうか。

——梅津：現在の50代～70代の方たちはとにかく、気持ちが若いです。過去に行った50歳～75歳の年齢に関する自己認識調査で、「普段何歳くらいのお気持ちで日常生活を送っていますか?」(＝知覚年齢)、「周りから何歳くらいに見られていると思いますか?」(＝他者知覚年齢)との質問に、実年齢よりも知覚年齢が6歳～11歳、他者知覚年齢は3歳

～10歳ほど若いという結果が出ました。自分たちのことを「シニア」や「高齢者」と認識されていないことがわかります。

——小原：長寿社会となった日本では、還暦や定年に対する考え方も大きく変わってきていると思います。

——梅津：そうですね。

還暦祝いにしても、「3回目の成人式」というイベントとして楽しんでいる方もいます。ただ、気持ちの若さと身体にはギャップがあることも事実で、そこにビジネスチャンスがあると考えています。例えば、「老眼鏡」を「ルーペ」と打ち出したり、「白髪染め」を「プラチナグレイカラー」と再定義したりするなど、心と身体のギャップを埋めるような言葉やパッケージデザインなどは非常に大切だと考えています。

社会と関わり続ける「ハナコ世代」

——小原：調査をしていると、現在の50代～60代女性は生涯現役という考え方が強いように感じるのですが、『ハルメク』の読者についてはいかがでしょうか。

——梅津：50代後半で80%、60代前半でも50%弱の女性が、今も何かしらの仕事をお持ちです。60代後半や70代以降の人たちに比べて、社会と積極的に関わっている方が圧倒的に多いのも、この世代の特徴だといえます。

——小原：「ハナコ世代」の女性は結婚して家庭に入った方も多いですが、周りには結婚後も働き続け、キャリアを積んだ人たちが少なくありません。そのため、いかに社会で活躍できるかという意識が上の世代よりも強いように感じます。

——梅津：「まだ自分は社会に接している」という目に見えない優越感のようなもの



左：梅津順江氏、右：小原直花氏。

を感じることはあります。ただ、強くそれを主張したいわけではなく、周囲と比べて少し良い暮らしをしていること、少しおしゃれに見られることなどに喜びを感じているのだと思います。

——小原：この世代には資格を取ったり、趣味を充実させるために習い事や勉強を始める方も多いように思いますね。

——梅津：確かに「学び」に関しても意欲的で、その背景には年金をあまりもらえない世代だという認識があるのだと思います。年金受給前は、将来のお金に対する不安が大きくなりますし、だからこそ何か手に職をつけておきたいのではないでしょうか。身近な人が要介護になったことで、介護関連の資格を取った話などもよく聞きます。経済的にゆとりがある人たちの中には、仕事からは一歩退きつつ、地域のコミュニティと関わる上で得意分野があった方が良いという考えから新しいことを学ぶ方もいます。もともと好奇心が旺盛な世代なので、自分が知らない世界にチャレンジしたいという欲求も強く、コロナ禍ではそのニーズがさらに高まっています。『ハルメク』の読者の中には、これまでに築いてきた人脈や経験に加え、新たにデジタルスキルを習得して起業した方もいました。

特集記事はWEBからもお読みいただけます



「ifsオリジナル世代ハンドブック」より

DIALOG



株式会社ハルメクホールディングス
生きた上手研究所 所長

梅津順江氏

大学卒業後、ジュジュ化粧品（現・小林製薬）に入社。ジャパン・マーケティング・エージェンシーを経て、2016年3月から現職。年間1,000人近くのシニアを対象にインタビューや取材を行い、誌面づくり、商品開発・広告制作に役立っている。『この1冊ですべてわかる 心理マーケティングの基本』（日本実業出版社）、『シニア市場の正体』（毎日新聞）、『ときめく! シニア女性マーケ』（日経MJ）などの著作物や連載がある。

自分の感覚や価値観に
合わないものは
消費しない賢さや
合理性を持つ世代

梅津

「ハナコ世代」のファッション観

—— 小原：社会との接点を多く持つ「ハナコ世代」は、趣味やライフスタイルを充実させることにも貪欲ですね。

—— 梅津：50代後半から60代は親の介護や孫の世話などで忙しい時期でもありますが、自分の時間をつくろうとするのもこの世代の特徴で、趣味や習い事などにしっかり投資します。仕事にも、遊びにも、恋愛にも貪欲だった世代ならではの「欲張り」なところが、そうした行動に表れていると思います。また、若い頃に雑誌などのマスメディアが身近だったため、元『JJ』

モデルの黒田知永子さんのように、「自分もこうになりたい」という憧れの存在がいる最後の世代だと感じています。「あの人のようにスタイルをキープしたい」、「こういう生活に少しでも近づきたい」という欲求から、お手本となる人と同じ化粧品や洋服を求めるという消費行動が顕著です。

—— 小原：憧れのスタイルや暮らし方のイメージを明確に持ちながら、今もファッションや美容への興味・関心、消費が旺盛な世代ということでしょうか。

—— 梅津：そう思いきや、特にコロナ禍以降は服を買わなくなった、家と外で兼用できる服を選ぶようになったという声をよく聞きます。当社の通販事業においても、「使い回せる」、「長持ちする」、「アレンジの応用が利く」といった視点から、汎用性が高いアイテムの展開に力を入れています。最近の若い世代とも共通する点だと思いますが、シーズンを問わず着られる洋服を求める傾向も強まっています。一方で、若い世代と異なるのは、タンスの肥やしになっている洋服がたくさんあることです。この世代には「今あるものを年相応のファッションとして楽しみたい」という思いがあると感じており、『ハルメク』でも手持ちの洋服を素敵にアレンジする提案などを行っています。

—— 小原：バブル期に購入したブランド品など、良いモノを持っている世代だからこそでしょうね。一方で、加齢による身体の変化もあると思いますが。

—— 梅津：やはり年齢を重ねたからこそのお悩みは多く、体形やお肌の変化をカバーしてくれるデザインや色味、パターンのファッションが好まれます。適度に胸元が開いている洋服の方が素敵に見えるとか、フリルのついた洋服は似合わなくなるなど、自らの変化に応じたおしやれをよくわかっている方も多いと感じます。

—— 小原：「ハナコ世代」は、若い頃に海外の化粧品ブランドを使っていた人も多いと思いますが、コスメについてはどんなものが選ばれているのでしょうか。

—— 梅津：年齢を重ねることでお肌が敏感になったり、乾燥するようになったりや変化が起きます。ですので、なるべくシンプルにスキンケアをする傾向が強くなり、無香料・無着色の国産コスメなどが人気です。ブランドや価格より、自分の

肌に合うものを探されている印象です。また、コロナ禍以降は特に、「顔」よりも「髪」にお金をかけるようになっています。髪が白くなるだけではなく、ボリュームがなくなる、水分が減って広がりやうねりが出てしまうなど、髪にもさまざまな変化が起きます。メガネやスカーフなどのファッション小物のような感覚で、ウィッグなどを取り入れる方も多いです。

情報収集力と行動力を
兼備する世代

—— 小原：歳を重ねるにつれて自分が関わるコミュニティが狭くなる傾向が強かったこれまでのリタイア世代に対し、社会と接点を持ち続けている「ハナコ世代」はさまざまな情報を得る機会も多そうですね。

—— 梅津：今の50代後半から60代の人たちはテレビなどから受動的に情報を得るだけでなく、SNSなども活用して能動的に情報を得ている点も上の世代との大きな違いです。親子インタビューをすると、娘さんがお母さんから情報をもらうケースも結構多いですね。デジタル関連の情報などはお子さんの方が強いのですが、それ以外の分野では母親が情報の発信源になっているところがあります。若い世代はSNSなどに情報源が偏っているところがありますが、『ハルメク』の読者は紙媒体も含めてさまざまなところから情報を得ていて、非常にバランスが良いんです。受信と発信の両方が上手な世代だからこそ、社会との接点を持ち続けられるのだと感じます。

—— 小原：コロナ禍以前は、「ハナコ世代」の人からよく旅行の話などを聞いていましたが、消費意欲や情報収集力だけではなく行動力もありますよね。

—— 梅津：その象徴的な例の一つとして、「推し消費」が挙げられると思います。ファンミーティングなどにも積極的に参加して、自分の「推し」に少しでも近づこうとするところがあります。

—— 小原：さまざまなことに貪欲な「ハナコ世代」は、これからのシニア市場における「狙い目」となりそうですね。

—— 梅津：はい。ただ、消費欲求が旺盛とはいえ、目が非常に肥えているので、なんでもかんでも売れるということは絶対には感じていません。自分の感覚や価値観に合わないものは消費しないとい



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

小原直花氏

1992年入社。「生活者目線で消費動向を捉える」を軸に、「世代」「ファッション」「生活者気分」を切り口として価値観やライフスタイルを分析。リサーチテーマは「インスタ世代」「コロナ禍により変わる・変わらないこと」「この先シニアのライフスタイル」「サステナブルと生活者にとっての心地よい暮らしのイメージ」など。著書に『婦国論』（弘文堂）、共著に『シニアビジネスの新しい主役 Hanako世代を狙え!』（ダイヤモンド社）などがある。

消費欲と行動力のある
「ハナコ世代」は
シニア市場における
「狙い目」となりそうです

小原

う賢さや合理性を持った世代です。忙しい日々の中で、いかに家事などを合理化するのかということも大きなテーマの一つです。そのため、時間を効率的に使うための消費にも貪欲で、広い選択肢の中から合理的な選択をします。そうした世代だからこそ、使うところには使い、守るところは守る「メリハリ消費」というのがキーワードになると考えています。

—— 小原：自分のスタイルや暮らし方を明確に持ち、情報収集力や行動力も備えている「ハナコ世代」。今後、その市場がどのような様相を見せていくのか、ますます楽しみになりました。本日はありがとうございました。



1. 50代からの女性が知りたい情報を掲載する『ハルメク』。2. 手持ちのきものを再利用する「きものリフォーム」は、『ハルメク』の人気連載の一つ。3. 通販サイトでは、ファッションから食品まで、50代からの女性向けの多彩な商品が揃う。

CASE 1



60代女性のリアルな声と向き合い 世代の気分を体現する「素敵な日常着」

株式会社アダストリア
スタジオクリップ営業本部長 新井隆広氏

「グローバルワーク (GLOBAL WORK)」、「ニコアンド (niko and ...)」など30を超えるブランドを、国内外に約1,400店舗で展開する株式会社アダストリア。ヤングカジュアルをブランドポートフォリオの中心にしてきた同社だが、お客様の人生に長く寄り添う、幅広い年代、カテゴリーのブランド開発にも注力しており、華やかな色や柄で注目される「ウタオ (Utao:)」もその一つだ。同社に、立ち上げの経緯や商品コンセプトなどを取材した。

60代女性に向けた 新ブランド

当社では、2018年より「Play fashion」をミッションに掲げ、ファッションと人生をより楽しめる選択肢を提案することを目指してきました。長らく当社の主な顧客層は20代～30代でしたが、日本において女性人口の半数以上が50代に突入した今、こうした世代と向き合うことが不可欠だと考え、2019年に50代向けブランド「エルラ (Elura)」を立ち上げました。さらに、今後ますます人口が増える60代に向けて、30代～40代に支持されている「スタジオクリップ (studio CLIP)」のコンセプトを踏襲したブランドの開発にも着手しました。

しかしながら、マーケット調査を通じて、現在の60代女性は「スタジオクリップ」のようなナチュラルなテイストよりも華やかなファッションを好むことが見えてきました。それを受け、60代

女性から支持されている雑誌『素敵なあの人』(宝島社)の協力なども得ながら、同誌の読者「素敵世代」に向けた新しいコンセプトのブランド「ウタオ」を2020年にデビューさせました。

第二の青春を 楽しむための服

「ウタオ」のターゲットである60代の女性は、ようやく子どもが自立し、自由になれる時間が増える年代です。また、『素

敵なあの人』編集部との情報交換を通じて、若い頃に旅行や買い物などを楽しんできた世代だからこそ、第二の青春を謳歌したいという考えが強いことがわかってきました。そのため、「華やかな柄」、「鮮やかな色」、「際立たせのベーシック」という3つのポイントを設定し、コンサバティブなスタイルをベースに、若々しく明るい気分を表現することをブランドのコンセプトに据えました。

この世代はファッションに対して、明



1. 手に取りやすい価格帯の華やかな日常着を提案。洗練されたデザインの中には、体形カバーなど機能性も考慮されている。
2. 株式会社日比谷花壇とのコラボレーションでは、着ただけで気分が上がる華やかなアイテムが揃う。



CASE 2



第二の人生に豊かさを与える 体系的な「学び」の機会と「楽しさ」を提供

株式会社ユーキャン
開発部 大人学び開発課 野田明子氏

人生100年時代といわれる中、これからのリタイア世代にとって第二の人生は、余生を悠々自適に過ごすだけのものではなくなっている。その中で注目されているのが、人生の新しいステージを充実させるための「学び」の機会だ。「生涯学習」を掲げ、多彩な通信教育講座を提供する株式会社ユーキャンで、大人世代向けの講座開発を行っている担当者に、これからのリタイア世代の「学び」事情を聞いた。

新しい大人世代の ニーズを満たす講座開発

「学ぶよろこびをあなたに」をモットーとする当社では、いくつになっても「学び」には楽しみや喜びがあり、生きる活力になるという考えのもと、「生涯学習」を掲げてきました。現在は150前後の通信教育講座を運営し、「医療事務」や「宅建士 (宅地建物取引士)」などの資格系から、「実用ボールペン字」や楽器、絵画などの趣味実用系まで多岐にわたる講座を提供しています。

団塊の世代が定年を迎えた頃、大人世代のニーズを満たす講座の開発をミッションにした「大人学び開発課」が設置され、およそ8年の間に30前後の講座を開講してきました。反響が大きかったのは「終活アドバイザー」で、60代～70代以降の当事者だけでなく、親世代の老後の課題を抱える40代～50代まで幅広い年代の方々に学んでいただいています。

また、ウクレレやピアノなどの音楽講座も人生をより豊かにするものとして大人世代から人気です。

人気上位を占める 生活密着型の資格講座

心身ともに元気で、まだまだ人生を楽しみたいという欲求が強い60歳前後の世代には、「定年」、「リタイア」といった概念がなくなりつつあります。それとともに、何らかの手段で収入を得続けたいという

欲求が切実なものになっています。その中で、自分が好きなこと、得意なこと、やってきたことなどを振り返り、第二の人生に生かそうとする機運が強くなっているように感じます。

人気ランキングを年代で比較すると、60歳前後の「ハナコ世代」には若い世代と同様に資格講座が人気です。きちんと学んだ経験から「自信」を得て新しい世界に踏み出したい意欲も感じられ、「体系的な学び」と知識が求められているとい

るさや若々しさを演出してくれる「情緒」的な面と、体形の悩みをカバーしてくれる「機能」的な面を求めています。その中で「ウタオ」では、季節感を持った明るい色や柄を積極的に取り入れるとともに、被服体型学の専門家らの協力を得た商品の開発などにも取り組んでいます。

世代特性を意識した ブランド発信

現在の主な販路は、「スタジオクリップ」店舗内でのポップアップ販売と公式WEBストアです。ECの売上は全体の40%程度でスマートフォンからの購入は他の世代から比べて少なく、またメールではなく電話でのお問い合わせが多いことなどの特徴が見られました。それらを踏まえ、現在は定期的にテレビ通販での販売を行っており、カタログ通販への販路拡大の準備も進めています。

売上や業界内の評価から、確かな手応えを感じていますが、今後はさらなるブランドの認知拡大が不可欠であり、そのために単独店の立ち上げなどを検討しています。今後50代、60代の市場はさらに広がり、ブランドも多様化していくことが予想される中で、自社のバリューチェーンやネットワークを強みにしながら、これまで以上にお客様のリアルな声と向き合い、この世代におけるナンバーワンブランドになることを目指していきます。

えます。また資格講座の中でも「整理収納アドバイザー」、「認知症介助士」など、生活密着型のお困り事を解決する講座が上位にくるのもこの年代の傾向です。

オンラインを活用した 「学び」にも注力

現在の60歳前後の世代は感覚が若く、時代の変化にも敏感です。日頃からパソコンやスマートフォンを扱い、TwitterやLINEなどのSNSや電子マネーなども使える人が多いのが上の世代との大きな違いですが、それでもデジタルネイティブの若い世代とは感覚が異なることも事実です。そうした世代のデジタルリテラシーを高め、キャリアアップや「好き」を仕事につなげることをサポートする講座のシリーズ展開を検討しており、この春には「仕事で使えるエクセル入門」を開講する予定です。コロナ禍によってオンラインでの「学び」の選択肢は飛躍的に広がりましたが、今後はこの世代に向けてもスマートフォンのアプリなどを連携させた「学び」を充実させていきたいと考えています。

当社では、人生の第二ステージに向けて何かをやってみたいという気持ちが芽生えた際、最初に思い浮かべていただける存在になることを目指し、これからも「学び」の過程そのものに「楽しさ」や「喜び」が感じられるような教材を提供していきたいと考えています。

■世代別 人気講座ランキング

「ハナコ世代」 58～63歳		団塊世代 72～75歳	
順位	講座名	順位	講座名
1	実用ボールペン字	1	実用ボールペン字
2	整理収納アドバイザー	2	大人のピアノ
3	認知症介助士	3	認知症介助士
4	リンパケア	4	パソコン入門
5	宅建士	5	宗次郎オカリナ入門
6	終活アドバイザー	6	古文書入門
7	ファイナンスプランナー	7	絵手紙
8	食生活アドバイザー	8	色鉛筆画
9	登録販売者	9	終活アドバイザー
10	行政書士	10	整理収納アドバイザー
11	大人のピアノ	11	筆ペン
12	パソコン入門	12	実用書道
13	介護事務	13	着物のリフォーム
14	調剤薬局事務	14	俳句入門
15	ケアマネジャー	15	大人の学び直し日本史



1. 通信教育部門の昨年1年間の受講ランキング。網かけは資格講座。白は趣味実用講座。「ハナコ世代」では上位を資格講座が占め、中でも生活密着型の課題を解決する講座が上位に。2. 「整理収納アドバイザー」資格は「ハナコ世代」にも人気。TwitterやInstagram、LINEなどSNSでも積極的に情報を発信している。

2022年度 伊藤忠商事株式会社 人事異動

伊藤忠商事 役員人事		
■ 取締役の退任		
(3月31日付)		
新 (4月1日付)	前	
副会長	取締役副会長	鈴木 善久
理事	代表取締役副社長執行役員	吉田 朋史
理事	代表取締役副社長執行役員	福田 祐士
■ 執行役員の退任		
(3月31日付)		
新 (4月1日付)	前	
理事	代表取締役副社長執行役員	吉田 朋史
理事	代表取締役副社長執行役員	福田 祐士
理事	常務執行役員	大谷 俊一
理事	執行役員	大久保 尚登
理事	執行役員	水谷 秀文
理事	執行役員	田中 慎二郎
理事	執行役員	小谷 健夫
理事	執行役員	西影 昌純
■ 執行役員の退任		
(6月定時株主総会日付)		
新	現	
常勤監査役	常務執行役員	池(茅野)みつる
■ 執行役員の新任		
(4月1日付)		
現役割 (3月31日時点)		
ブランドマーケティング第一部門長 (兼)ブランドマーケティング第二部長		北島 義典
秘書部長		西口 知邦
CFO補佐 (兼)経理部長		山口 和昭
化学品部門長 (兼)合成樹脂部長		田畑 信幸
プラント・船舶・航空機部門長		吉川 直彦
Alta Forest Products LLC (Director, President & CEO) (兼)伊藤忠インターナショナル会社 住生活部門		山本 広太郎
食料経営企画部長 (兼)CP・CITIC戦略室		阿部 邦明
■ 執行役員の再任 / 昇格 / 役割異動		
*昇格役員		
(4月1日付)		
現在の執行役員31名のうち、退任予定の8名 (参照「執行役員の退任」)を除く23名全員を、4月1日付で執行役員に再任する。		
新	前	
専務執行役員 機械カンパニー プレジデント	常務執行役員 機械カンパニー プレジデント	都梅 博之*
執行役員 エネルギー・化学品カンパニー プレジデント	執行役員 エネルギー・化学品カンパニー プレジデント (兼)電力・環境ソリューション部門長	田中 正哉
執行役員 CSO (兼)CDO・CIO (兼)業務部長 (兼)CP・CITIC戦略室長	執行役員 CDO・CIO (兼)業務部長 (兼)CP・CITIC戦略室長	中 宏之
執行役員 住生活カンパニー プレジデント	執行役員 建設・不動産部門長	真木 正寿
執行役員 東アジア総代表	執行役員 法務部長	齊藤 晃
執行役員 経理部長	CFO補佐 (兼)経理部長	山口 和昭
執行役員 化学品部門長	化学品部門長 (兼)合成樹脂部長	田畑 信幸
ITOCHU Building Products Holdings Inc. (Director, President & CEO) (兼)伊藤忠インターナショナル会社 住生活部門	Alta Forest Products LLC (Director, President & CEO) (兼)伊藤忠インターナショナル会社 住生活部門	山本 広太郎
■ 執行役員の役割異動		
(6月定時株主総会日付)		
新	現	
執行役員 伊藤忠インターナショナル会社社長 (CEO)	執行役員 伊藤忠インターナショナル会社CAO (兼)伊藤忠カナダ会社社長	山口 忠宜
■ 准執行役員の新任		
(4月1日付)		
現役割 (3月31日時点)		
IT・デジタル戦略部長		五十嵐 学
建設・不動産部門長代行		高坂 勇介
金属資源部門長		猪股 淳
食品流通部門長		佐藤 英成
■ 取締役の新任候補		
(6月定時株主総会日付)		
新	現	
代表取締役専務執行役員 機械カンパニー プレジデント	常務執行役員 機械カンパニー プレジデント	都梅 博之
代表取締役執行役員 CSO (兼)CDO・CIO (兼)業務部長 (兼)CP・CITIC戦略室長	執行役員 CDO・CIO (兼)業務部長 (兼)CP・CITIC戦略室長	中 宏之
■ 監査役の退任		
(6月定時株主総会日付)		
新	現	
理事	常勤監査役	土橋 修三郎

■ 監査役の新任候補		
(6月定時株主総会日付)		
新	現	
常勤監査役	常務執行役員 伊藤忠インターナショナル会社社長 (CEO)	池(茅野)みつる
■ 取締役の退任		
(3月31日付)		
新	前	
ITOCHU Textile Prominent(Asia) Ltd. (DEPUTY MANAGING DIRECTOR) (香港駐在)	㈱三景 (取締役) (東京駐在)	三浦 俊昭
■ 取締役の新任候補		
(4月1日付)		
新	前	
繊維経営企画部長 (兼)CP・CITIC戦略室	ファッションアパレル第三部長	大室 良磨
繊維カンパニーCFO	エネルギー・化学品カンパニーCFO補佐 (兼)エネルギー・化学品事業統括室長 (兼)統合RM部事業管理統轄室 (兼)エネルギー・化学品経営企画部	足立 勝司
機械カンパニーCFO	繊維カンパニーCFO	桜木 正人
ブランドマーケティング第二部門長補佐	モスクワ事務所 (モスクワ駐在)	持田 彰
ファッションアパレル第三部長	ファッションアパレル第三部長代行 (兼)ファッションアパレル第三部 リーテイル・クロージング課長	松本 竜樹
欧州・CIS繊維グループ長 (ロンドン駐在) (兼)伊藤忠欧州会社	欧州・CIS繊維グループ長代行 (ハンブルグ駐在) (兼)伊藤忠ドイツ会社 ハンブルグ支店	佐伯 龍男
アジア・大洋州繊維グループ長 (バンコック駐在) (兼)伊藤忠タイ会社	欧州・CIS繊維グループ長 (ロンドン駐在) (兼)伊藤忠欧州会社 (兼)PROMINENT (EUROPE) LTD. (CEO)	市原 良市
ブノンベン事務所長 (ブノンベン駐在)	サステナビリティ推進部長代行 (兼)Corporate Brand Initiative	村山 量彦
㈱レリアン (代表取締役社長) (東京駐在)	㈱レリアン (専務取締役) (東京駐在)	福田 学
中部支社繊維部長	Prominent (VIETNAM) Co.,Ltd. (GENERAL DIRECTOR) (ハノイ駐在)	児島 茂樹
■ 部長代行		
(4月1日付)		
新	前	
ファッションアパレル第二部長代行 (兼)ファッションアパレル課長	ファッションアパレル第二部 ファッションアパレル課長	山村 智則
■ 課・室長		
(4月1日付)		
新	前	
ファッションアパレル第二部 スポーツウェア課長	㈱デサント (東京駐在)	井出 和仁
ファッションアパレル第三部 リーテイル・クロージング課長 (東京駐在)	アフリカ総支配人付 (ヨハネスブルグ駐在) (兼)ヨハネスブルグ支店	石丸 志向
ブランドマーケティング第一部 ブランドマーケティング第四課長	ブランドマーケティング第一部 ブランドマーケティング第四課長代行	鈴木 秀典
■ 課・室長代行		
(4月1日付)		
新	前	
ファッションアパレル第一部 テキスタイル・資材課長代行	ファッションアパレル第一部 テキスタイル・資材課長代行 (大阪駐在)	柿仲 修平
ファッションアパレル第一部 ワークウェア課長代行 (大阪駐在)	ファッションアパレル第一部 ワークウェア課	大庭 靖彦
ブランドマーケティング第一部 ブランドマーケティング第一課長代行	コロネット㈱ (東京駐在)	嶋越 正彦
ブランドマーケティング第一部 ブランドマーケティング第四課長代行	ブランドマーケティング第一部 ブランドマーケティング第四課	志和 大樹
ブランドマーケティング第三部 ブランドマーケティング第六課長代行	ブランドマーケティング第三部 ブランドマーケティング第七課長代行	高野 裕之
■ 出向		
(4月1日付)		
新	前	
㈱三景 (常務取締役) (東京駐在)	㈱三景 (取締役) (東京駐在)	林 知二
㈱三景 (取締役) (福井駐在)	監査役室	柴田 篤人
㈱エドウィン (取締役) (東京駐在)	ファッションアパレル部門 ファッションアパレル事業室長代行	香川 誠
㈱ユニコ (取締役) (東京駐在)	㈱ユニコ (東京駐在)	山本 直仁
伊藤忠モードバル㈱ (専務取締役) (東京駐在)	伊藤忠モードバル㈱ (取締役) (東京駐在)	岡本 壮史
㈱ロイネ (取締役) (東京駐在)	ファッションアパレル部門 (東京駐在) (兼)繊維カンパニーCFO付	小田 浩司
コロネット㈱ (執行役員) (東京駐在)	コロネット㈱ (東京駐在)	澤井 泰介
コンバースジャパン㈱ (取締役) (東京駐在)	ブランドマーケティング第二部 ブランドマーケティング第三課長代行	森國 良江
㈱三景 (三景横浜 (香港)) (CHAIRMAN) (香港駐在)	㈱三景 (三景横浜 (香港)) (MANAGING DIRECTOR) (香港駐在)	中村 知真
㈱三景 (三景横浜 (香港)) (MANAGING DIRECTOR) (香港駐在)	㈱三景 (三景横浜 (香港)) (DIRECTOR) (香港駐在)	森田 豊行
ITOCHU Textile Prominent(Asia) Ltd. (MANAGING DIRECTOR) (ホーチミン駐在) (兼)Prominent (VIETNAM) Co.,Ltd. (GENERAL DIRECTOR)	アジア・大洋州繊維グループ長 (ホーチミン駐在) (兼)ITOCHU Textile Prominent(Asia) Ltd. (MANAGING DIRECTOR)	森田 洋

品質を支える「TEAM J-TREC」の一体感

「縦と横のコミュニケーションを大切に」



株式会社総合車両製作所
代表取締役社長

西山隆雄氏

—— この企画はリレー形式で展開していますが、今回は東急株式会社の取締役専務執行役員を務める星野俊幸氏からのバトンとなりました。

星野さんとは10年以上前に社外研修でお会いして以来のお付き合いです。ゴルフなどプライベートでの交流を楽しむだけでなく、星野さんは人的ネットワークも豊富な方なので、仕事でもいろいろな場面でお世話になっています。

—— 主力製品であるステンレス車両ブランド「sustina（サスティナ）」についてお聞かせください。

当社の前身は日本のステンレス車両メー

カーのパイオニアである東急車輛製造株式会社で、2012年4月に現在の株式会社総合車両製作所が発足して以来、JR東日本グループの鉄道車両メーカーとして歩んできました。「sustina」は12年以降に約1,800両が製造され、JR東日本以外にも東急電鉄や京王電鉄、東京都交通局などにも納入されています。ステンレス車両は耐蝕性や耐火性に優れ、軽量化と強度を両立し、いつまでも表面が美しいことも特徴です。さらに車体構造や車両システムの最適化、共通プラットフォーム化により、設計や製造のコスト削減を実現しています。

—— 車両製造というモノづくりについてはいかがでしょう。

車両という大型製品でありながら製造工程の多くが手作業によるもので、熟練した技術者の勘と技が生きています。例えば、溶接では、溶け込み方や表面仕上げが非常に重要で、技術者のこだわりがあり、塗装では、光が当たってもムラが出ないよう、実際に手で触って微妙なムラを確かめながら何度も下塗りをするなど、丁寧な作業が行われています。つまり車両の見えない細部に至るまで美しく仕上げるのが、強度や耐久性といった品質の高さにつながり、それがメンテナンスコストの削減にもつながっているのです。こうしたモノづくりを行う上で欠かせないのが、部門間の協力です。当社では設計から製造、検査の各部門から、部品などを手掛ける協力会社までを

「TEAM J-TREC（チーム ジェイトレック）」と称し、人的交流を積極的に行うなどコミュニケーションを活性化して、チームの一体感を大切にしています。

—— 海外戦略と国内戦略についてお聞かせください。

2016年にタイ・バンコクで開業した都市鉄道パープルラインに「sustina」を納入し、故障率の低さから現地での評価が高く、今後の海外戦略の貴重な礎となっています。現在は、フィリピン・マニラに新設される南北通勤鉄道向けに第一編成の車両を納入したところです。

一方国内では、今後の少子高齢化の影響で、車両のワンマン化や無人運転化などが進むと考えられ、特に安全面に対応していく必要があります。鉄道事業は線路や架線、信号機といった地上設備にかかるコストが大きいので、それらを少しでも軽減するため、JR東日本が進める、水素を燃料とする燃料電池ハイブリッド車両「HYBARI（ひばり）」の製造に携わっており、現在、鶴見地区で実証実験が行われています。これにより、CO₂削減など、地球環境保護にも貢献していきたいです。

—— マネジメントを行う上で大切にされていることはどんなことでしょうか。

やはり、コミュニケーションですね。社員同士の横方向だけではなく、社員と経営陣という縦方向の対話もとても重要です。製造業では、問題のほとんどは現場で起きています。問題の重要度を判断

し、適切な対応を迅速に取るのが経営陣の役割です。日頃から現場の課題を拾い上げられるよう、社員と気軽に議論できる場を設け、風通しの良い風土づくりに努めています。「TEAM J-TREC」の一体感が品質を支える大きな力ですから、その力をより磨き上げるためにこれからも尽力したいですね。



共通プラットフォームによる量産効果で、品質に優れ、コストも低減できる「sustina」は、数多くの鉄道会社の通勤車両として採用されている。(写真は山手線E235系)



上と左／「TEAM J-TREC」が連携して車両を製造。チームプレーのサイクルを繰り返し回すことで効率的な生産を実現している。

MANAGEMENT
EYE

記事はこちらから▶



SDGs watching

エース株式会社

●使用済みバンパーの再利用

1940年の創業以来、バッグとラゲージの総合メーカーとして多くの商品を提供してきたエース株式会社は、3月11日、サステナブルスーツケース「プロテカ マックスパスRI」（以下、「マックスパスRI」）を発売した。



「マックスパスRI」は、機内持ち込みサイズ。内装仕切り、付属のインナーケースにも再生ポリエステルが使用されている。

マツダ車のバンパーをアップサイクル 「プロテカ」に サステナブルスーツケース登場

同社の取締役 マーケティング本部 本部長の岡田行生氏は、「2018年に、マツダ株式会社より、使用済みバンパーを再生したポリプロピレン（以下、PP）を当社で活用できないかというお話をいただいたのが開発の始まりです」と振り返る。同社では「エースリサイクルプロジェクト」の一環として、2000年から使用済みスーツケースを回収し、工場などの燃料とするサーマルリサイクルを続けてきた。「車のバン



グループ会社であるエースラゲージ株式会社の北海道・赤平工場。素材から一貫製造を行う日本唯一の国内生産ラゲージ工場であり、「マックスパスRI」はこの技術者により開発された。

パーからスーツケースのボディへというアップサイクルは、当社にとっても取り組むべきプロジェクトだと考えました」と岡田氏は語る。

●インジェクション成型へのチャレンジ

同社のスーツケースのボディは、ポリカーボネートとABSの混合樹脂をシート状にし、それを金型に密着させる真空成型でつくられることが多い。マツダより提供されるのは、使用済みバンパーの塗膜を除去するなどして再生されたPPのペレットだ。「これを真空成型するためにシート状にしようとしたが、物性の違いから上手くいかず、金型に樹脂を注入するインジェクション成型を採用することにしました。ですが、金型注入後に樹脂が固まる際に起こる縮み具合が従来とは異なり、付属品がうまく取り付けられないなど何度も調整を繰り返すことに。スーツケースの製造は、その8割が手作業によるも

のです。『マックスパスRI』は、当社の熟練した技術者なくして世に送り出すことはできませんでした」と岡田氏。

一方で、インジェクション成型は思わぬメリットをもたらした。一体成型のためパーツを減らすことができ、細部まで同じ樹脂なのでリサイクルがしやすいという。

●商品のライフサイクルを考える

同社では、廃棄予定のりんごの皮をアップサイクルしたバイオレザーを使用したリュックや、リサイクルナイロンを使用したリュックなども販売。また、学生向けに就活バッグをレンタルする「カバレント」というサービスを提供し、返却後のリユースにも取り組んでいる。岡田氏は「これからも商品のライフサイクル全体を考え、長く愛着を持って使っていただけるバッグとラゲージをつくり続けたいですね」と抱負を語った。

