時代の半歩先を考える

繊維月報

FUTURE ASPECT

PUBLISHED BY ITOCHU CORPORATION

VOL. 754

FEBRUARY 2023

MONTHLY since 1960

P2-4 / SPECIAL FEATURE
ファッション業界で求められる「共創」とは

P5 / ITOCHU FLASH 伊藤忠モードパル 業界の活性化により「三方よし」を実現

P6 / MANAGEMENT EYE 自らを乗り越え、帽子を通じて幸せを届ける「過去に学びつつ、これからの100年を刻みたい」

P6 / SDGs watching 合成繊維による海洋汚染低減を促進 レス・マイクロプラスチックプロジェクト

2030年の持続可能な世界

SDGsの現在地 ②

目標1「貧困をなくそう」

●絶対的貧困と相対的貧困

「あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる」目標1。世界銀行が定義する貧困は、1人当たり1日1.90米ドル未満[※1]で生活しなければならない状態を指し、この極度の貧困状態である「絶対的貧困」にある人は、世界で7億960万人[※1]。そのうち約半数が子どもで、必要最低限の医療や教育、衛生などが満足に得られない中で暮らす。

国や地域の生活水準に比べて大多数よりも貧しい「相対的貧困」は、日本においても存在し、子どもの7人に1人[※2]が相当する。さらに新型コロナウイルス感染症、大規模自然災害、紛争などにより、貧困状況が悪化している国や地域も多い。

●企業による取り組み

貧困を減少させるためには、企業の果たす役割も大きい。例えば「フェアトレード」では、途上国の原料や製品を公正な価格で継続的に購入することで、生産者の生活改善と自立を促すことができる。また、無担保で少額融資を行う「マイクロファイナンス」、貧困地域での「雇用創出」、学校施設、専門的技術や人材育成といった「教育サービスの提供」も経済的な自立につながる。

株式会社マザーハウスは、2006年にバングラデシュでジュート素材のバッグをつくることから事業を始め、現在はバングラデシュ、ネパール、インドネシアなど計6カ国でバッグや雑貨をつくる。このように、途上国の可能性を形にする活動は雇用を創出し、貧困という課題解決に貢献している。

貧困は国の情勢や、さまざまな問題が複雑にからみ合って発生している規模の大きな問題だが、ビジネスを通じてこそ貢献できる領域も大いにあるはずだ。

バングラデシュから事業をスタートさせたマザーハウスは、「途上国から世界に通用するブランドをつくる」という理念を掲げて取り組んでいる。（『繊維月報』2022年8月号より）

※1 日本ユニセフ協会「SDGs CLUB」の資料より。 ※2 厚生労働省「2019年 国民生活基礎調査の概況」より相対的貧困率は15.7%。

ITOCHU

繊維月報2023年2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

「共創」で実現するファッション業界の業務改革

［出席者］ アビームコンサルティング株式会社　執行役員 プリンシパル コンシューマービジネスユニット長　水野美歩氏
株式会社リンクス　代表取締役社長　小橋重信氏
伊藤忠商事株式会社　IT・デジタル戦略部長代行 兼 DXプロジェクト推進室長　浦上善一郎

［司　会］ 伊藤忠商事株式会社　繊維経営企画部長　大室良磨

消費者の価値観やニーズの多様化、コロナ禍によるEC市場の拡大などによってビジネス環境が急変している昨今、ファッション業界ではITや物流など業務インフラの改革が喫緊の課題となっている。複雑かつ非効率的なバリューチェーン、高度な業務知識が必要とされるITや物流人材の慢性的な不足など多くの障壁が立ちはだかる中で、今、注目を集めているのはさまざまなステークホルダーとの協力体制のもとで、業務インフラの改革や新たなビジネスの創出を目指す「共創」の考え方だ。本号では、ファッション業界の「共創」に向けた支援で、数多くの成果をあげているメンバーの座談会を通じて、ファッション業界の未来を考える。

デジタル改革を促進する

――伊藤忠商事株式会社 繊維経営企画部長 大室良磨（以下、大室）：現在、伊藤忠商事ではITや物流など業務インフラの改革を進めており、ここにお集まりいただいた皆様にもご支援を賜っています。本日は皆様とともにファッション業界における業務改革の在り方などについてお話ができたらと考えております。まずは改めて、それぞれの自己紹介をお願いいたします。

――アビームコンサルティング株式会社 執行役員 プリンシパル コンシューマービジネスユニット長　水野美歩氏（以下、水野）：私は新卒で伊藤忠商事の機械カンパニーに入社し、建設機械の輸出や事業会社の管理などを担当していました。当時からすでにデジタル化の波が押し寄せていたのですが、20歳代のうちに新しいチャレンジをしようとアビームコンサルティングに転職し、それ以来、およそ20年にわたってさまざまなお客様のデジタル変革を支援してまいりました。現在は主に食品・飲料、消費財・アパレル、流通関係のお客様を担当するコンシューマービジネスユニットの責任者を務めています。アビームは社員約7,000名の総合コンサルティングファームですが、私自身の専門性はCRMやCX※など顧客接点領域にあり、昨今は主にデジタルコマースや次世代型店舗、顧客データ活用などをテーマにしたコンサルティングを行っています。

左から、浦上善一郎、水野美歩氏、小橋重信氏、大室良磨

――株式会社リンクス 代表取締役社長　小橋重信氏（以下、小橋）：私は新卒でアパレル企業に入ったのですが、10年ほど勤務した後に会社が倒産するという憂き目に遭いました。それを機に法人のネットワークシステムの構築などを生業とする企業に転職しました。その後、アパレル物流を手がける会社に移り、携帯電話向けファッションコマースサイトの物流を担当することとなり、その後オムニチャネル化の流れが加速していく中で、アパレル大手の物流拠点の統合を支援する仕事などをしてきました。こうした経験をもとに、2018年にファッション、IT、物流という3つの要素に精通するコンサルティング会社を立ち上げ、大手アパレルメーカーのEC立ち上げやオムニチャネル物流などの支援をしています。

※CRM：Customer Relationship Management　CX：Customer Experience

――伊藤忠商事株式会社 IT・デジタル戦略部長代行 兼 DXプロジェクト推進室長　浦上善一郎（以下、浦上）：1991年に伊藤忠商事に入社して以来、一貫して、自ら希望した情報システム部門の仕事に従事しています。入社当時は自らプログラミングをしてのシステム開発から維持・運用と一連のシステム関連業務を担当。その後、約25カ国・40拠点の海外現地法人向け基幹システム（SAP）の導入・展開、全社業務改革、海外ブロックのITガバナンス強化のための新組織立ち上げなど、大規模プロジェクトを中心にリードしてまいりました。伊藤忠テクノソリューションズ株式会社への出向を経て、現在はIT・デジタル戦略部長代行兼DXプロジェクト推進室長として、複数のグループ会社のDX推進支援を積極的に行っております。繊維カンパニーについては、グループ会社のシステム化構想策定支援をしております。

特集記事はWEBからもお読みいただけます ▶

ファッション業界が直面している課題とは

――大室：現在のファッションや小売業界が抱えている課題については、どのように認識されていますか。

――水野：生活者の価値観の多様化、購買行動の変化に加えて、GoogleやAmazonなどの巨大IT企業が提供するサービスがあらゆる生活領域におけるインフラとなりつつある中で、これらのプラットフォーマーとも連携しながらいかに顧客体験を向上させるかが業界における課題となっています。ファッションアパレル企業にもデジタル変革が求められているわけですが、歴史的に多種多様な企業が独自に差別化を図りながら成長してきたファッション業界では、バリューチェーンが複雑かつ非効率的になっており、環境変化にスピーディに対応できていない現状があります。コロナ禍によって経営環境が厳しくなり、さらにサステナビリティ対応などの要請も高まる中、DX推進のための基盤や人材に対して十分投資しきれていない面があります。

――小橋：モノのつくり方やサプライチェーンの在り方、商流などが変化する中で、当然物流も変わっていかなくてはいけないのですが、ファッション業界における物流は後れを取ってしまっていると感じています。現在ファッションアパレル企業では変化に対応すべくDXの推進が求められていますが、その課題を突き詰めた場合に深刻となるのが物流インフラだという認識があります。今、物流では、法改正に伴ってさまざまな問題が生じる「2024年問題」が危惧されています。これは運送会社や物流会社が抱えている

アビームコンサルティング株式会社
執行役員 プリンシパル コンシューマービジネスユニット長
水野美歩氏

問題だと捉えられがちですが、モノが運べなくなったり、コスト面に大きなインパクトを与えたりするという点でファッション業界にとっても決して他人事ではなく、なんとかしなくてはいけないという危機感を抱いています。

「共創」や標準化を進めるには リーダーシップを取るプレイヤーの存在が課題（水野）

——**浦上**：経済産業省が2018年にまとめたDXレポートでは、DX推進の遅れによって生じる経済損失に関して、「2025年の崖」という言葉を使って警鐘を鳴らしています。日本企業には、DX推進を阻害する要因として、自前でつくった基幹系システムを使い続ける風土が根強く残っており、これが諸外国と比べて新しい流れに乗りきれない大きな要因の一つになっていると認識しています。また、こうしたレガシーシステムのメンテナンスが属人化しており、併せてIT人材においては高齢化も進んでいます。加えて、1990年代後半から事業会社がITシステムの開発・運用をアウトソースする潮流が強まったため、いざDXを推進しようとしても内部人材が不足しているという課題も抱えています。伊藤忠本社では、経営陣の理解のもと定期的に基幹系システムに投資し、レガシーシステムから脱却できていますが、グループ会社全体に目を向けるとこれらが共通の経営課題として横たわっています。

求められるDX&BXを叶える人材の育成

——**大室**：近年はリスキリングなど自社のDX人材を育成する動きも見られますが、人材面の課題についてはいかがでしょうか。

——**浦上**：DX人材にとってミニマムのIT知識は必要ですが、トランスフォーメーションを起こすという観点から自らの持ち場の外にも目を向け、さまざまなビジネス領域にアンテナを張り、横串を通していく力が必要です。ITというのはあくまでも新しいビジネスを生み出すために活用する道具だと認識しており、伊藤忠としてはDXならぬBX、つまりビジネス・トランスフォーメーションを実現できる人材を育成していくべきだと考えています。

——**水野**：デジタルツールの開発・導入自体はアウトソースすることも可能です。おっしゃるようにデジタルを活用することでどんな価値が生み出せるのか、ビジネス成果にどうつなげるかを考え、組織内で変革を推進していく力が何よりも大切だと思います。

——**大室**：DX人材と一括りにするのではなく、SEなどの開発部隊や、SEと現場をつなげられるような人材を増やしていくことも非常に重要だと考えています。若い世代ほどそうしたビジネスマインドを持った人材は多いと思いますが、研修など社内の教育システムの中にこの辺りの課題を組み込めていないのが現状です。

——**浦上**：DX人材の育成というと、「SQL」などプログラミング関連の研修などに話が向かいがちですが、データ分析一つをとってもビジネス面のバックグラウンドというものが不可欠です。ビジネス課題の紐解きができる人材こそが必要なDX人材ではないでしょうか。

——**大室**：物流領域におけるDX人材についてはいかがでしょうか。

まさにインターネットのようにより柔軟でオープンな物流ネットワークの構築を（小橋）

——**小橋**：コストセンターと捉えられがちな物流は、これまでどうしても企業の成長に資する業務改革として軽視されてしまう傾向がありました。また、物流業務を担う側には、本当にこれが企業の成長にとってプラスになるのかということにまで考えが至らずに、依頼を受けるがまま仕事を進めるケースも多分にありました。しかし、これからはデジタルを活用して現状を正しく把握し、成長の阻害要因となっている既存の構造を壊し、サプライチェーン全体の中で物流の在り方を考え改革を実行していく人材の育成が急務だと感じています。

株式会社リンクス 代表取締役社長
小橋重信氏

今こそ着手すべき業界内における「共創」

——**大室**：繊維カンパニーが対面するファッション業界は、その必要性が叫ばれているにもかかわらずIT・物流等の業務インフラ改革が遅れていると認識しており、伊藤忠のグループ会社や取引先を含めてさまざまな課題があるのが現状です。そうした課題を抱える日本企業にとって今後の道標となるような助言を、ぜひ皆様からいただきたいと思います。

——**水野**：DXで目指すべきは、自動化による効率化だけではなく、さまざまなデータを連携させ、そこから新しい示唆を得てビジネス成果につなげることです。ポイントとなるのはデータの持ち方ですが、例えば、現状は同一企業内でもブランドによって各種マスタが異なるケースが多いと思います。まずは、変革の土台として、徹底した業務・システム・データの標準化と整理を進めることが始めの一歩です。結果、データ連携や可視化が容易となり、物流の効率化やスマートファクトリーの実現、予測精度向上などが可能になります。さらには、データを活用したパーソナライゼーションなどの新しい顧客体験も提供しやすくなるでしょう。これらを推進するためには、二つの観点で業界内での「共創」が重要だと考えます。まず、各社にDX人材が不足している中、共通化できるものは協力して投資を行うことで、よりスピーディにデジタル基盤を整備できる点。また、企業間・バリューチェーン間でデータを共有することで、個社では実現できなかった新しい価値の創出が期待できる点です。

——**小橋**：標準化によってデータをつなぎやすくすることで、物流面でも大きなメリットがありますね。これまでのファッション業界ではサプライチェーン全体のデータ連携が取られておらず、いわゆる見込み生産を続けることで在庫を抱え込んでしまう構造がありました。データの標準化ができれば、売り場で消費者が求めているものを製造側に短いリードタイムで伝えていくことができますし、モノづくりを効率化することでいかに消費者に還元できるかということが肝だと感じています。

——**水野**：従来はバリューチェーン上で製販の役割が大きく分かれていましたが、国内の大手食品・消費財メーカーと小売業などの事業者間でも、データの標準化・共通化を図ることで連携を高め、商品開発やプライシング・プロモーションなどに生かすことで生活者により良い提案をしていこうとする動きが出てきていますよね。

——**小橋**：海外の事例になりますが、「ZARA（ザラ）」は従来のファッション業界の常識だった見込み生産から受注生産に移行するため、必要な商品を2週間から4週間で供給するサプライチェーンを構築しました。マーケットインを実践すべく、店頭の販売データをいち早く商品企画部門にフィードバックして、ニーズに合わせた服づくりを実現しています。「ZARA」を展開するインディテックスはスペインの会社ですが、彼らが学んだのはトヨタ自動車株式会社の「ジャスト・イン・タイム」の生産方式なんですね。

伊藤忠商事株式会社
IT・デジタル戦略部長代行 兼 DXプロジェクト推進室長
浦上善一郎

また、中国発の「SHEIN（シーイン）」もSNSなどから消費者のニーズを分析するとともに、中国にある製造工場と自社のサプライチェーンをデジタルでつなぐことで最短3日の多品種小ロット生産を実現し、国境を越えて製品を供給しています。近隣国に製造拠点を移すことで、従来の見込み生産のアプローチのまま原価を下げる方向に進んできた日本のファッションアパレル企業にも、DXを通じたサプライチェーンの高速化が求められています。そしてここでも大切になるのが「共創」の推進です。

「共創」のポイントは競争領域と非競争領域を分け物流など非競争領域は各社で共有（浦上）

——**浦上**：「共創」を実現する上でのポイントになるのは、ビジネス上の競争領域と非競争領域を分けて考える必要があるということです。例えば、深刻な人材不足にあるITや物流においては、限られたリソースを各社で共有・活用していく考え方が必要である一方、商品の企画やデザインなどは、やはり他社と差別化を図っていく必要がある領域です。

——**小橋**：アパレル企業のお手伝いをしていて感じることは、各社が同じようなことに個別のアプローチで取り組んでいるということです。例えば、食品業界では大手企業数社が出資したF-LINE株式会社による共同配送の取り組みなどが始まっていますが、比較的規模の小さい企業が多いファッション業界においても、物流インフラの「共創」を推進することには大きなメリットがあると感じています。

——**水野**：「共創」や標準化を進めていく上では、誰がリーダーシップを取るのかというところが一つの課題になりますね。業界におけるデータの標準化や連携の推進は、言うは易しですが、ステークホルダーをまとめる中核プレイヤーと、エコシステム内でのルールメイキングがハードルとなります。業界は異なりますが、いち早く建設プロセス全体のさまざまなデータの収集、活用を推進してきたコマツ（株式会社小松製作所）などは、データの力で業界全体の底上げに寄与してきた先行企業だと思います。

——**大室**：今まさに当社も伊藤忠本社が主導し、グループ会社が横断的に連携することでメリットを生み出す業務インフラ改革に取り組んでいるところです。グループ会社の一つは、展開するブランドが数多くある中、仕様書をはじめさまざまな書類やデータはブランドごとにバラバラだったため、現在これらを標準化・共通化する作業を進めています。まずはグループ内から標準化を推進し、小さな成功体験を業界全体に少しずつ広げていけたらと考えています。

ピンチをチャンスに変える好機として

——**大室**：コロナ禍には中国の物流が寸断され大混乱が起こりましたが、今後もこうした突発的なサプライチェーンの分断が起こりうる中で、日本のファッション・小売業界はどのような物流体制を整え、バリューチェーンを構築していけば良いでしょうか。

——**小橋**：日本国内の産地だけで生産を支えることが困難になっている中で、やはり海外とつながっていく必要があります。ただ、従来のように固定された静的なサプライチェーンではなく、その時々で適切なルートから資材や商品を柔軟に調達できる動的なサプライチェーンを構築していく必要があると感じています。経営戦略コンサルタント会社、ローランド・ベルガーの小野塚征志さんが著書『サプライウェブ』（日本経済新聞出版）で指摘されていますが、文字通り蜘蛛の糸のように張り巡らされたインターネットのような、より柔軟でオープンな物流ネットワークの構築が求められているのではないでしょうか。

——**水野**：そこでもやはりデータの標準化と、相互に連携するシステムの機敏性、柔軟性が重要になってきます。私たちはグローバルにビジネスを展開する欧米のラグジュアリーブランドの日本・アジア展開を支援する機会もあるのですが、一見華やかに見えるプロジェクトも実際は徹底したデータ・プロセスの標準化や共通化といった足元固めのようなものが大半で、成功する企業はそれだけ重要性を認識していることの証左です。日本のファッションアパレル企業においても、今がまさに環境変化をチャンスに変える好機だと思いますし、そこには大きな伸びしろがあると感じています。

——**小橋**：これまでファッション業界では感性というものが重視され、それが故にITや物流などの面で後れを取ってきたと感じています。また、ファッション・小売業界が内需を重視し、世界に目を向けてこなかったこともDXが遅れた要因だという指摘もあります。最近はようやくデータを活用した需要予測の重要性なども語られるようになりましたが、いまだに感性によるヒット商品の創出だけが重視されがちな業界です。これまではそれでもなんとか戦えてきたところがありましたが、昨今のECの台頭などによってこの業界にもデジタル化の流れが一気に押し寄せるようになりました。それを受けてアパレル企業各社が成長に向けて業務改革を進めていますが、そのうち多くの企業がITや物流に根本的な課題を抱えており、まさにこれからが正念場だと感じています。

——**水野**：私たちは、「DX取り組み実態調査」として、DX成功企業と失敗企業の分岐点について定期的に調査を実施しています。先ほど話に出た人材育成・教育なども大切な要素なのですが、成功を左右する主要な要因は、企業の経営トップがプロジェクトの責任者としてコミットしているか否か、です。推進体制に経営トップを組み込み、大胆な意思決定と社内外の巻き込みができるか、が何よりも重要だと考えています（図表）。

事業会社におけるDXの推進やIT人材の育成に努めつつ業界全体の成長に寄与したい（大室）

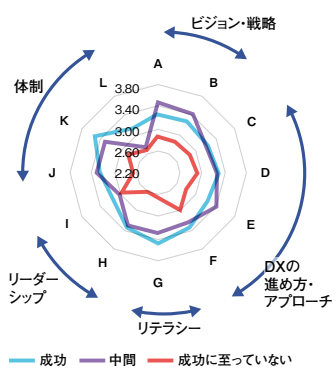
——**浦上**：基幹システムを決算のためだけの仕組みだと考える日本の経営者は多いのではと思います。一方で、基幹システムの代表であるパッケージ製品のERP※システムを正しく使えば、日々の営業活動がしっかりとデータとして記録されていきます。データドリブンな経営とは、日々の記録により基幹システムに蓄積されたデータがあるからこそできるものと考えます。欧米企業のCEOの間では、すでに基幹システムは経営のための仕組みだという考え方が浸透しています。日本においても、基幹システムの位置付けを、改めて会社の経営（攻めも守りも）を支える基盤であるとの考えを浸透させていく必要があるのではと考えます。

伊藤忠商事株式会社　繊維経営企画部長
大室良磨

——**大室**：本日は貴重なご意見をいただくことができ、当社としても中期的な経営目標の達成に向けてたくさんのヒントを得ることができました。ファッション業界にはまだまだ改善の余地が多く残されていると感じています。引き続き専門家の皆様からご意見をいただきながら、事業会社や取引先におけるDX推進等に努め、業界全体の成長に寄与してまいりたいと考えています。本日は誠にありがとうございました。

※ERP：Enterprise Resource Planning

■図表：日本企業のDX取り組み実態調査結果より（アビームコンサルティング　2020年12月公表）
スコアが大きいほど、成功している企業と成功に至っていない企業の差が大きく、成否を分けるポイントとなる。



	成功と成功に至っていないグループの達成度ギャップランキング		ギャップスコア
1	リテラシー	G. 全社員へのデジタル教育	0.82
2	リーダーシップ	H. デジタル知見を有した経営陣による意思決定	0.76
3	体制	K. DX組織はデジタルとビジネス・業務の知見を保有	0.67
4	体制	J. 十分な予算や人的リソースの割り当て	0.60
5	ビジョン・戦略	B. 定量的な目標・マイルストンの設定	0.44
6	体制	L. DX推進組織は経営企画が主管	0.43
7	アプローチ	E. 現場の巻き込み・コミュニケーション	0.43
8	ビジョン・戦略	A. 実現したい姿とロードマップが明確	0.41
9	アプローチ	C. アジャイル的なアプローチ	0.39
10	アプローチ	D. 重要な意思決定に外部知見を活用	0.38
11	アプローチ	F. 役員以上への頻繁（週次/隔週）な進捗報告	0.35
12	リーダーシップ	I. DXの責任者がより経営トップの役職に近い	0.21

伊藤忠モードパル
業界の活性化により「三方よし」を実現

レディースおよびメンズの上質なファッション衣料品のOEM・ODM生産を主力とする伊藤忠モードパル株式会社。コロナ禍で多くのアパレルメーカーが苦戦を強いられてきた中で、堅調に推移する同社の辻野智己社長に、ファッションアパレル業界の現況やモノづくりへのこだわり、今後の展開などについてお話をうかがった。

伊藤忠モードパル株式会社
代表取締役社長
辻野智己氏

●好調な国内生産が基盤に

――長い歴史を持つ御社ですが、世の中がウィズコロナへシフトしつつある現在、現在の経営環境をどう捉えていらっしゃいますか。

当社の沿革は、1939年に創立された中沢布帛工業株式会社にさかのぼり、今年で創立84年を迎えます。同社の製造部門が独立してできたこともあり、根底にはモノづくりのDNAが脈々と流れており、私は16代目の社長ということで、その歴史の重さを実感しているところです。

現在、日本のファッションアパレル業界を取り巻く環境は、昨年前半は「雨のち曇り、ところにより晴れ」という状況でしたが、昨年後半から今年にかけては「晴れ」に転じているように感じます。「晴れ」の要因は、ラグジュアリー・アッパーミドル以上の高付加価値市場の復活、コロナ禍で海外生産のリスクが高まったことによる製造の国内回帰、才能ある若手デザイナーの活躍などが挙げられます。ただし、ウクライナ問題などにより、円安やエネルギー高、原料高といった新たなリスクが発生していますので、これらには注意深く対応していきたいと考えています。幸いなことに、当社は国内生産が中心であることから円安の影響は小さく、事業の主力がコロナ禍でも好調なラグジュアリー・アッパーミドル以上の商材であることから、売上は堅調に推移しています。

――御社の売上は約90%が国内生産によるものとお聞きしました。国内生産にこだわる理由についてお聞かせください。

当社には東北地方を中心に約200の協力工場があり、各工場は長い歴史の中で培ってきた高い縫製・加工技術を有しています。当社のお得意様は海外コレクションの常連デザイナーをはじめとする高感度なブランドであり、そうしたラグジュアリー・アッパーミドル以上の商材では、高いレベルの縫製・加工技術が求められます。各工場がブランドごとの要求にきめ細かく技術で応えることは当社の付加価値であり、競争力の源泉となっています。ときには、ブランドに対し、より生産性が上がる仕様をこちらからご提案することもあります。こうしたモノづくりを着実に続けていくために、当社では生産技術チームを設け、品質管理や縫製の技術指導などを行い、工場との連携を密にすることを大事にしています。

コロナ禍で大量に必要となったアイソレーションガウンの生産では、当社は日本生産全体の一翼を担うことで各社の生産ラインを維持し、国内工場経営の一助となるよう尽力いたしました。

●伊藤忠商事とのシナジーを発揮

――これからも変化の激しい経営環境が続くと予想されますが、御社の今後の経営方針と具体的な施策についてはいかがでしょうか。

当社は、「三方よし」の精神で、国内の縫製業の皆様とともに、ファッションアパレル業界を下支えする企業です。その基盤を盤石にするためにも「か（稼ぐ）、け（削る）、ふ（防ぐ）」を継続しつつ、「か（稼ぐ）」の比率を上げていきたいと考えています。そのためには、既存のビジネスを磨き上げることが大事で、当社の強みである国内生産を生かし、素材開発力や商品提案力を強化することに注力する必要があります。

――伊藤忠グループとの連携も大事になりそうですね。

伊藤忠グループとのシナジーは重要です。SDGsへの対応という意味でも伊藤忠本社の原料部隊が持つ環境配慮型のサステナブル素材を使った開発に力を入れていきたいと思います。再生ポリエステル素材である「RENU（レニュー）」、オーガニックコットンである「ONE COTTON（ワンコットン）」などは市場を広げています。また、豪州羊毛の中でもトレーサビリティが確保された希少品種を使った「HAMILTON LAMBSWOOL（ハミルトンラムズウール）」、「MERINO OPTIMO（メリノオプティモ）」などは積極的に提案しているところです。

一般的にアパレル生産には大量なロットが必要ですが、当社は多品種小ロットが得意分野。それだけ冒険ができるということでもあり、素材開発はリーディングカンパニーとして取り組む価値があると考えます。他にもアパレル部隊とは生産プラットフォームの共有を、ブランドマーケティング部隊とはブランドにおける協働企画の取り組みなども推進しています。

もちろん、百貨店向けアパレルやSPAという大切なお取引先様との連携も強化していきたいと思います。また、新たな取り組みとして次世代型トレードプラットフォームとデジタルサプライチェーンの構築を目的とした合弁事業会社を設立しました。1社だけでは難しい商流の合理化を図ることで、業界全体をサポートしていくことにも着手しています。

――最後に、今後のファッションアパレル業界および御社についての展望をお聞かせください。

日本のファッションアパレル業界においては、今後、ますます商社の存在意義が問われるようになると思います。各商社にはそれぞれに強みがあり、それを発揮することで業界全体が活性化します。当社の場合では、最大の強みは先述した通り、国内生産にあります。高い生産技術の蓄積を続けつつ、どれだけ磨きをかけられるのかが大きなポイントになるでしょう。また、若い才能のあるクリエイターがたくさん登場し、彼らは世界へ羽ばたく可能性を秘めています。彼らの成長は、当社の成長でもありますから、今からともに歩んでいけるようバックアップしていきたいと思います。そうした役割こそが商社の存在意義であり、「三方よし」を叶え、業界をリードする企業として、これからもしっかりと歩んでいきたいと思います。

1.

2.

3.

4.

1.再生ポリエステル繊維「RENU」。2.オーガニックコットン「ONE COTTON」。3.豪州ハミルトン地方の高級ジローンラム「HAMILTON LAMBSWOOL」。4.世界で0.2%しか取れない最高級メリノウール「MERINO OPTIMO」。

ファッション業界の商流合理化へ　物流を革新する合弁事業会社設立

伊藤忠モードパル株式会社（CIM）とジーエフホールディングス株式会社（GF）は、次世代型トレードプラットフォームとデジタルサプライチェーンの構築を目的とした合弁事業会社「gf.CIM 株式会社」を設立する契約を締結した。

日本のファッション業界を取り巻く環境は、物流費や人件費の高騰、円安によるコスト高、成長に不可欠な資金調達の難しさといった課題を抱えている。そこで、以下の3つの機能を実現する事業スキームを確立することで、ファッション業界の商流を合理化し、企業を支援していく。

gf.CIMの事業スキームと機能

①海外起点の在庫の可視化、物流サービスを展開し、バイヤーズコンソリデーション、同一梱包などにより物流コストを見直す。

②デジタルサプライチェーンを統合的にシステム連携し、商流全体を最適化することで人件費を抑える。

③商流における資金の最適化をバックアップする。

歴史ある繊維専門商社CIMは国内生産に強みを持ち、アパレル物流・検品代行を祖業とする物流商社GFは、アジア数十カ所を含む国内外94拠点もの物流検品倉庫と物流ノウハウを有する。この二つを融合させ、一気通貫のスキームをアパレル企業へ提供するとともに、伊藤忠商事のDX投資インフラを開放し、商流にCIMが介在することでアパレルメーカーを資金面でも支援する。

＋ MANAGEMENT EYE ＋

自らを乗り越え、帽子を通じて幸せを届ける

「過去に学びつつ、これからの100年を刻みたい」

株式会社栗原
代表取締役社長
栗原 亮氏

――リレー形式で展開しているこの企画、今回は貝印株式会社の代表取締役社長である遠藤浩彰氏からのバトンとなりました。

遠藤社長とのご縁は、昨年の貝印主催の第1回帽子デザインコンテストで審査員を務めてほしいとお声をかけていただいたことから始まりました。コンテストの応募作品はどれも意欲的で完成度も高く、現在、最優秀賞のデザインを実際に被れるスタイルに落とし込むプロセスに入っており、完成を楽しみにしているところです。一見、本業とはフィールドの異なるコンテストの開催でもわかるように、遠藤社長は枠にとらわれない発想をお持ちで、視野がとても広く、素晴らしい経営者ですね。

――御社は帽子づくりを専業にしながら、昨年、創業100年を迎えられました。栗原社長はその4代目ですね。

1922年に大阪の船場で祖父が創業し、帽子の製造・卸を生業として100年という歴史を刻んできました。祖父は私が高校3年生のときに亡くなったのですが、葬儀の際に懸命に尽す社員の姿を見て、社員も家族の一員なのだと感じたことを覚えています。最初に就職した大手アパレルメーカーを退職する際、多くの反対に遭いました。帽子産業の将来性を心配されたんだと思います。2003年に社長となりましたが、入社当時に抱いた「帽子産業を多くの人に知っていただき、帽子をメジャーなアイテムにしたい」という思いは、今も変わりません。

現在は、グローバルブランドとの契約により、ブランドプロデュース、顧客起点のマーケティング活動を行うほか、OEMとして大手スポーツメーカー、アパレルメーカー、有名セレクトショップなど約190社とお取引させていただいています。

――帽子の魅力と展開している自社ブランドについてお聞かせいただけますか。

帽子は頭部の保護や日焼け防止といった機能を備えた実用品というだけでなく、心を豊かにするアイテムでもあります。例えば、いつものスーツスタイルに帽子をプラスして変化を楽しむこともできます。また、休日にキャップを被るだけで「いつもと違う」ワクワクした気分になることもあるはずです。特に、中高年の男性にはおすすめです。若く見えますしね（笑）。

1999年に自社ブランド「OVERRIDE（オーバーライド）」を立ち上げたのは、老舗企業が今後も成長し続けるためには自らを「乗り越える（override）」必要があると考えたからです。帽子の対象顧客を増やすためにもカジュアル化に舵を切り、自ら販売もすることで「乗り越えたい」と。お陰様で若い世代を中心にブランド認知も広がりました。最近は、就寝中に頭髪を守るシルク製のナイトキャップやサウナで頭髪の乾燥を防ぐサウナハットなど、時代に合った商品開発やコラボレーション企画にも取り組んでいます。

――経営者として大事にされていることはどんなことでしょうか。

豊かな地球環境と平和な社会があるからこそ、帽子を通じて多くの人に幸せと豊かさをお届けできると考え、「帽子と地球、社会との共生」をミッションに掲げました。それには持続可能な世界の実現に向けた活動が必須で、当社も不要になった帽子をリユースする、回収後に砕いてアップサイクルするといった取り組みを始めています。

コロナ禍の厳しい状況で思い出すのは、入社当時、古参の社員に言われたことです。「社員は会社に対する感謝の気持ちがあるから働いていることを忘れたらあきまへん」と。また、あるアート作品に書かれていた「The Future is in the Past」という言葉にも感銘を受けました。これからも経営者として社員が安心して働ける環境をつくるとともに、過去に学んでこそ豊かな未来を創ることができるという思いで、帽子に向き合っていきたいと考えています。

左／セルフケアシリーズ「MINAMO（ミナモ）」のシリーズ第1弾として開発されたナイトキャップ。右／サウナ愛好家で「サウナ・スパ プロフェッショナル」の資格を持つデザイナーが企画したサウナシリーズ。

お客様が不要になった帽子を回収し、着用可能なものは2次販売（リユース）へ、着用不可のものについては環境配慮型素材の繊維リサイクルボード「PANECO®（パネコ）」にアップサイクルする取り組みを開始。

MANAGEMENT EYE
記事はこちらから▶

SDGs watching

伊藤忠ファッションシステム株式会社

合成繊維による海洋汚染低減を促進
レス・マイクロプラスチックプロジェクト

●スポーツウェア課をパートナーに

伊藤忠ファッションシステム（ifs）は、2019年11月よりHC Lab[※1]を通じて、世界初のレス・マイクロプラスチック認証サービスを開始した。これは、アパレル製品の家庭での洗濯による繊維片の脱落量を測定、評価、可視化するとともに、対応製品開発コンサルティングサービスを行うというもの。同時に、伊藤忠商事株式会社のスポーツウェア課をパートナーに繊維片の脱落量が少ない素材の開発を進めており、2021年の秋冬向けから商品化が実現している。「サービス開始以来、スポーツやアウトドア向けウェアを手掛けるお取引先様を中心にご提案が増えています」とifsの小太刀賢輔氏は語る。

●秋冬に加え春夏用素材も開発

素材開発のポイントは、繊維の長さ、風合い、合成繊維の混合率などを考慮しながら、繊維片が落ちにくい生地をつくること。スポーツウェア課の岡本卓氏は、「フリースなどの起毛素材は、毛羽立つことで繊維と生地のつながりが弱くなり、脱落します。そのため、素材の組織を締める構造を採用し、繊維片の脱落を防いでいます」と説明する。従来品よりもマイクロプラスチックの排出量が50％以上少ない開発素材は、生地がすり減りにくいため、きれいな状態を長く保つことができるというメリットもある。すでに数十種類の素材を開発。「これまでは秋冬用のフリースなど起毛素材が中心でしたが、昨年からは春夏向けカットソー素材の認証と素材開発を進めています。これはポリエステルなどを用いながらもコットンライクな素材で、主にTシャツで展開予定です」と岡本氏。

小太刀氏は「今後は繊維だけでなく、オーシャンバウンドプラスチック[※2]を原料とする認証サービスも検討しています。伊藤忠グループの強みである幅広い情報ネットワークやモノづくりの知見を生かし、深刻化する海洋汚染に対する低減の一助となるよう、積極的な展開を図りたいと考えています」と今後の抱負を語った。

■レス・マイクロプラスチック認証マーク

Less Micro Plastic

CSRやSDGsへの貢献を対外的に訴求できる認証マークなども提供する。

■生地の組織構造を工夫

繊維組織を締めることで、繊維が抜け落ちることを防ぐ構造。これによりマイクロプラスチックの排出量を50%以上削減できる。

■認証商品

繊維片が脱落しにくいレスマイクロプラスチック素材を使用した商品。写真左／「DAIWA（ダイワ）」のボアフリースベスト。写真右／「le coq sportif GOLF（ルコック スポルティフ ゴルフ）」のフリースウエア。

※1 HC Lab（Human Centric Laboratory）：伊藤忠ファッションシステムとユニチカガーメンテック株式会社がユーザー目線で製品やサービスを実証していくことを目指し、共同で開設した繊維製品の検査機関。
※2 将来的に海に流出する可能性が高い海岸から約50km以内の内陸部に廃棄されているプラスチック。