

# 繊維月報

Committed to the global good. —豊かさを担う責任。



発行所 伊藤忠商事株式会社

発行 / 繊維経営企画部  
大阪市中央区久太郎町4-1-3  
TEL06-6241-2027  
FAX06-6241-2008

vol.573  
2008  
since 1960

1

毎月1回発行

## Vol.573 Contents

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| TOPICS | 2008年展望 “商機” 変わる 節目の年へ                        | 1-3 |
| REPORT | 関係会社紹介 株式会社 ユニコ<br>マーケット発進! 「HEAD」メンズカジュアルウエア | 4   |
| TOPICS | この著者に聞く 小室 淑恵『ワークライフバランス』                     | 5   |
| REPORT | ファッションレポート ブランド偽装                             | 6   |

本紙は、下記のアドレスからでもご覧いただけます。

URL <http://www.itochu-tex.net>

### 座談会

【出席者】 岡藤 正広 代表取締役専務 繊維カンパニープレジデント  
 小関 秀一 執行役員繊維原料・テキスタイル部門長  
 和田 耕一 執行役員ファッションアパレル部門長  
 佐々 和秀 執行役員ブランドマーケティング第一部門長  
 久米川 武士 執行役員繊維カンパニープレジデント補佐 ブランドマーケティング第二部門長



代表取締役専務  
繊維カンパニープレジデント  
岡藤 正広

## 対応力問われるアパレル 一極集中する東京での方向性

岡藤 新年明けましておめでとうございます。2007年は百貨店統合と再編が加速、また銀座、丸の内エリアの新施設ラッシュなど、消費マーケットは目まぐるしく変化

しました。引き続きユーロ高、原料高、猛暑・暖冬の天候不順などの外的要因も折り重なって、繊維業界を取り巻く環境はますます予測のつかないものとなっています。

年末にかけては、米国のサブプライムローン問題に端を発した景気停滞の懸念がささやかれる一方、今年は北京オリンピックを控え、中国の市場としての成長はさらに注目されています。

本日は4部門の部門長の皆さんにお集まりいただき、昨年の動向を振り返り、今年の展望をお話しいたします。

久米川 昨年は百貨店統合という大きな流れがありました。統合の理由として財務体質の改善、バイイングパワーの拡大などが挙げられます。仕入れ価格の引き下げ要求、売れ筋優先など百貨店の力が増すなか、アパレルの対応力が問われる時代にもなってきました。

アパレルは、テナントコストを考慮してもこの百貨店の動きに応じる形で、ファッションビル、駅ビルに進出する動きを加速させています。また欧米のラグジュアリーブランドも百貨店出店が一段落した今、銀座や表参道に直営店を構える傾向にあり、ブランド力の強いブランドほど、直営店を持つ動きが顕著になってきています。とくに東京という市場はアジアの人たちも多く集まり、ブランドにとっての東京の位置付けはますます重要になりつつあるようです。

岡藤 確かに消費地として東京の一極集中が加速しています。丸の内や銀座、六本木など次々と高級ブランドの旗艦店が軒を並べています。アルマーニやブルガリは自社の店舗としては売り場面積が世界最大の店舗を東京に構えました。ア

# 2008年展望 “商機” 変わる 節目の年へ

東京市場でチャンスが生まれる







## 久米川 武士

執行役員 繊維カンパニー プレジデント補佐  
ブランドマーケティング第二部門長

ルマーニの銀座店など開店1カ月で10万人が訪れ、レストランは開業後すぐに昨年未まで予約で一杯だったと聞いています。

東京の購買力の強さは数字でも如実に表れています。例えば当社グループが展開する「ディーン&デルーカ」は、東京ミッドタウンと、名古屋のミッドランドスクエアに相次いで出店しましたが、同じ位の広さの店舗でも売り上げは東京が名古屋の約1.5倍と、やはり東京の消費の旺盛さが際立ちました。

外資系高級ホテルの東京進出も目立っています。先日、ある新設ホテルで昼食を取ったのですが、そのホテル内のレストランはランチお目当ての女性たちで行列ができていました。一番安いコースでも一人8000円はします。正直驚きました(笑)。

佐々 市場は昨年3つの重要なポイントがありました。それは「縮小」「二極化」「細分化」です。その二極化といった現象が東京に現れ、“高級感”を求める傾向になりつつあります。そういった市場では、“量”ではなく“質”であり、付加価値の高い商品への対応を強化していかなくてはなりません。

岡藤 付加価値を高めるための手法のひとつにブランドのM&A(合併・買収)が挙げられます。

佐々 そのM&Aは世界規模で見ると2004年の2万8000件から06年は4万件以上に増加したと推測、アパレル市場だけを取ってみても、欧米を中心に件数、金額とも拡大傾向にあります。ただ、日本は件数こそ増加していますが、金額は05年をピークに減少しています。

岡藤 05年には繊維業界でも産業再生機構やファンドによる企業再編の動きがありましたね。

佐々 日本の場合、04年から07年にかけてのM&Aというのは、そのまま業界再編につながっているように思えます。

岡藤 昨年、PPR(ピノー=プランタン=ラドゥット)グループが、子会社を通じてドイツのスポーツ用品大手のブーマを53億ユーロで買収したり、ナイキがアンプロを5億8200万ドルで買収したりするなど大型のM&Aがありました。また、日本の大手スポーツメーカーと共同であるアディダスを買収するという噂がインターネット上で流れたこともあり

ました。ところが、一方日本では沈静化したのか、あまりM&Aの動きが聞かれなくなってきました。やはり敵対買収を

認めないような規制強化の動きがあって、世界の市場開放の流れとは逆行しつつあるように思えます。

## 新しい流通チャネルへ 広がる販売層をどう取り込むか

岡藤 大きな買収といった話が日本で出てこない傾向にあるものの、新しい流通チャネルの開拓という部分に目を向けると、通販市場の成長があります。

日本の通販市場は2006年で3兆6800億円(日本通信販売協会推計)あるといわれています。インターネット通販やテレビショッピングは毎年10~20%の伸びをみせています。当社の事業会社でファッション誌に掲載された商品をインターネット、モバイルサイトで販売するマガシークはこの2年半、会員数が24万人から64万人へ2.6倍に急増しました。もちろん、売上高もそれに合わせて拡大しています。昔のように衣料は試着しないと売れないという固定観念が崩れ、手軽に買えるというスタンスが消費者の間に広まりつつあるのだといえます。テレビショッピングでも放映される深夜の0時から2時までが一番よく売れると聞きます。消費者サイドの変化というものをしっかりとらえ、対応していかなくてはなりません。

和田 流通チャネルの変化で、とくに百貨店は、ここ数年で400店舗から300店舗以下にまで減っています。とくに地方からの撤退、都市部への集中という傾向がみられます。逆にショッピングセンター(SC)は昨年89SC増加し、現在2848SCとなりました。

天候不順に加え、すでにオーバーストア状態。レディーストレンドが読みにくくなっている状況で、婦人アパレルの業績を見ると増収だったけれども減益だったというパターンが多く見られました。

しかし、そのような厳しい状況の中でセレクトショップは比較的好調に業績を伸ばしています。トレンドに沿ったマーチャンダイジングで高付加価値商品をそろえる、そういった“明確な戦略”を立てることのできる企業が業績を伸ばしているといえます。

岡藤 今まで婦人服の落ち込みは、そんなに大きくありませんでしたが、昨年悪かったのはなぜでしょうか。

和田 ヒット商品がワンピースしかなく、縦積みの商品がなかったことが第一の原因です。収益的には、SCの増加による出店経費および新規ブランドの立ち上げによる経費増をカバーできなかった点が挙げられます。ベーシック、ヒット商品が不在のままであり、カジュアル系が売れているものの単価は下がっている。また、セットアップで売れる商品が少なくなってきたことが、アパレルの苦戦につながっています。

岡藤 紳士服の百貨店市場は1991年がピークで1兆円ありました。それが2006年には5800億円にまで減少しています。ところがその間、婦人服は6%しか減っていませんでしたが、これからは婦人アパレルが大変になってくるでしょうね。

和田 メンズは、最初の団塊世代が定年を迎える「2007年問題」の影響は少なかったものの、スリムなスーツを売るなど若者に対してきっちりとした戦略を打ち出す企業はそれなりの利益を出しています。そういった戦略の有無によって、収益では顕著な違いが表れ始めているのが現状です。

岡藤 やはり消費の中心は衣料とは違う部分に移り始めているのでしょうか。

久米川 百貨店で衣料売り上げの落ち込みが厳しいといっても、平場の落ち込みはそれほどでもありません。つまり、雑貨は売れているわけで、これは百貨店に限らず、郊外店でも同じような傾向にあります。

衣料を売るための副次品から、雑貨そのものがライフスタイル商材として売れていることのあらわれとされます。

岡藤 すなわち衣料だけでなく、それに付随する雑貨の開発もトータル的に考える必要があるようですね。

久米川 銀座では通りすがりの人が買っていく雑貨が多いと聞きます。そういった衣料と雑貨を組み合わせた販売戦略の構築が今後のカギになってくると思われます。

## 見直される産地でのモノ作り 高い技術力と徹底した顧客対応

岡藤 川中、川上に目を移せば、昨年は北陸産地が久しぶりに活況を呈していました。いろいろな取り組みが生まれ、日本のモノ作りが世界であらためて評価され始めています。

小関 産地はモノ作りで活躍できる場面はまだたくさんあります。とくに昨年、北陸産地の素材で中東向けとスポーツがかなり伸びました。綿の細番手や、それを化繊と交織したものなど、日本でしか作れないものがあるのと同時に、お客様との取り組みがしっかりできていることも市場拡大の要因です。

凝った素材を作ろうと思えばどうしてもお客様との取り組みが重要になってきます。難しい題材にもチャレンジし、歩留まりが悪くても開発し続けた商品が、ようやく芽を見せ始めるといったことも少なくありません。

岡藤 確かに北陸の例にしても、何でも売るというのではなく、お客様が求めるものを丁寧に作る、売るといったスタンスで、海外へも着実に市場を広げているといえます。ダウンウェア用に開発した細織度の高密度タフタなどが好調で、ある大手スポーツアパレルと取り組んだ



## 和田 耕一

執行役員  
ファッションアパレル部門長



黒のダウンジャケットは昨年、入荷と同時に即完売しました。

小関 開発という面ではインクマックスの無水染色技術が環境への負荷低減という部分で注目を集めました。海外でも、とくに環境に対して敏感な欧州の国々から大きな反響を得ています。今年の春夏向けからデサントのゴルフウェア「クレージュ スポーツ フューチャー」で展開するなど、市場も広がっています。

岡藤 今後、材料が鉄から炭素繊維に代わっていくように、ひょっとしたら染色技術も、この無水染色に大きく代わる可能性があります。炭素繊維のように“鉄から置き換わる”、と言えば少し言い過ぎになるかもしれませんが。

久米川 秀峰の曲面印刷技術も携帯電話、自動車など多用途に広がっており、今後の成長に大きな期待を持っています。海外の大手携帯電話メーカーにも採り上げてもらえそうです。その大手企業は日本市場の携帯電話約5000万機分を1社で補えるぐらいの規模です。現在、携帯電話の内部機能の部分でも応用する技術開発も進んでいます。

和田 銀繊維「ミューファン」も忘れな

いで下さい(笑)。純銀皮膜を透明ポリエテルフィルムでサンドイッチ状に挟み、真空蒸着したシートを裁断して糸状に加工した素材ですが、抗菌作用があり、ユニフォームや靴下などの衣料以外に、弁当箱やプラスチック容器など用途が広がっています。

佐々 温度調整機能のある「アウトラスト」は日本で独占商標使用権、販売権を取得し、約100社のアパレルとの取り組みが進んでいます。新規アイテムとしてスーツ、シャツ、メンズ・レディスアウターウェアなど、継続アイテムとしてスポーツ用機能アンダーウェア、メンズ・レディスインナーウェア、スキージャケット、枕、ベッドパッド、靴、各種生地など様々な用途で展開、市場でその機能が認知されており、さらには中国市場での販売も具体化しています。

岡藤 今までと違った素材を開発するためには、総合素材メーカーの開発力とは別に、産地など各々の分野で優れた技術を結集し、糸から織り、染めを組織化していく必要があると思います。それらをつないでいいものを作り、産地の活性化につなげる、そのような役目を伊藤忠が担っていかなくてはなりません。

## 新たな商社機能を模索 よりコンプライアンス重視に

岡藤 さて、2008年の展望ですが、これまでの話の流れから、東京市場はまだまだ可能性を秘めています。とくに銀座にオープンしたスイス製高級時計店では1個7200万円の時計を買った人もいます。しかも購入したのは20代後半の男性だそうです。年間2000万円以上の高額所得者の45%が東京に集中しています。そういった情報に接すると、東京はまだまだ市場開拓の余地がありそうです。

久米川 衣料だけではなくライフスタイルに合わせた食・遊・健康を含めたトータル的な提案というのが非常に大事になってくるでしょう。培ってきたノウハウを生かし、“モノ”だけでなく、目には見えない“コト”に対してもビジネスを構築していく必要があります。そんな中に感性に付加価値を求めたビジネスがどんどん創出されてくるでしょう。

佐々 これからはマインドをグローバルマインドに変えて対応していかなくてはなりません。ブランド展開では日本のみならず、中国を含めたアジアを常に念頭に置きながら、生活関連を含めた全般的な戦略を持つ必要があります。

国内市場は百貨店、量販店などもちろん重要な市場ですが、将来的な可能性を持ったテレビショッピング、ネットショッピング、ショッピングモールなど、可能性のアンテナを広げておかなければなりません。そして、全天候型の対応ができるようにインポート、ライセンスのノウハウの蓄積を駆使して、為替の変動、生産コストの上昇にも対応すべく総合機能を発信できるような体制も構築しておく必要があります。

日本市場は決してボリュームだけでもっていこうとする市場ではなくはなりません。当社グループが展開するブランドのなかには、1店舗125平方メートルで年間3億円を売り上げるもの

もあります。顧客のニーズ、そしてロケーションが合ったときには何が起こるか分からないのが、日本のマーケットのおもしろさだと思っています。そういう意味では小さいブランドでもアイデンティティ、オリジナリティのあるブランドを常に探し求めています。そのため、M & Aを海外でも積極的に進めていきます。ただ、ブランドの総数自体は市場ではこれ以上増えるわけではない、と個人的には考えています。勝ち組、負け組がさらにはっきりするのではないかと思います。

和田 今年もOEMはトレンドの風も弱く、厳しい環境にあると予想されます。アパレルのなかには二つの動きがあります。一つは経営資源を一番強いブランドに集中しようとする動き、もう一つは販路別に業態を開拓されているお客様、あるいはブランド別に商品構成を変えておられるお客様ですね。つまり百貨店向け、ショッピングセンター向け、セレクトショップ向けといった形です。皆さんアップミドルとロウワミドルのふたつのニーズにポイントを絞ってこられています。そういったニーズに我々がきっちり応えていく必要があるのではないのでしょうか。

より高品質を求めておられるお客様の要望に対しては、そのレベルに見合った工場や素材の提案を我々自身がきっちり認識してやっていく。一方で、依然価格を追求されるお客様に対しては海外でそのメリットを生かした工場を提案する、そしてアパレル商品だけではなく、周辺の雑貨などトータルの提案力を我々自身が持つ必要もあります。

ヒット商品はなかなか生まれません。商品はどんどん横に広がっていますから、非常に細かい対応も迫られています。QRなど覚悟の上でこなしていかなければ



## 佐々 和秀

執行役員  
ブランドマーケティング  
第一部門長

なりません。

小関 原料に関して言えば、昨年、綿糸貿易の拠点を香港に移し、非常に順調に拡大しています。日本の商権のみならず、インド、パキスタンなどを仲介する貿易が大きく伸びました。今年も原料では日本に限らず、中国、香港を拠点に拡大していきます。まだまだできる分野があると確信しています。3~4割の市場拡大は日本では難しいですが、海外では可能性があります。

それから素材から製品まで手掛けていますが、ユニフォームやインナー、デニムなど、日本の付加価値の高い素材を使う部分が残されています。日本市場では素材にこだわったモノ作りをすれば、まだまだ市場が広がるのではないかと考えています。

岡藤 東京市場の一極集中化に向けた商品戦略がこれから必要になってくるでしょう。カタログやネット通販、テレビショッピング、ショッピングセンター、エキナカなど販売チャネルの多様化と、その動きの細かな変化まで注意深く見て、乗り遅れてはいけません。販路の広がりで

アパレル企業はそれぞれの売り場に応じて商品政策を取っている。商社としても売り場の変化に対応しなければなりません。

業界自体は悪いと言われていますが、伊勢丹のメンズ館のような成功例もあるように、“こだわり”といった部分をうまくアピールできれば、そこにお金を出す人もいるわけです。中近東への輸出が好調なのも、日本にしかできない部分があるからこそ、買ってくれる。

しかし、気をつけていかななくてはならないのが、企業のコンプライアンスの問題です。昨年は“食”の分野で偽装の発覚が相次ぎました。“衣”でもかなりのリスクがあるといえます。いったん問題が起これば業界全体の信用の低下につながる可能性も否定できません。そういった意味でもみんながコンプライアンスの意識をしっかりと持っていかなくてはならないでしょうね。

今年も業界環境は厳しいでしょうが、やりかたによっては展望は開けてきます。伊藤忠も業界の皆さんとともに、発展に貢献できるよう努めていきたいと考えます。



## 小関 秀一

執行役員  
繊維原料・  
テキスタイル部門長



グループ経営を目指して

# 関係会社紹介

ユニコ

## 特注ユニフォームの専門家集団



青山の伊藤忠東京本社内にあるCAD設備

ユニコは1994年、伊藤忠商事のユニフォーム製品部(当時)の全額出資子会社として設立された。現在は、ファッションアパレル部門のファッションアパレル第一部機能衣料課が受注したユニフォームの国内外での生産管理、物流管理、レンタルサービスを主要業務として担うとともに独自の販売も行い、生産・物流・販売の強固なSCM(サプライチェーン・マネジメント)構築を目指している。

伊藤忠の機能衣料課は、商社の総合力を存分に生かし、社内情報を駆使して国内のみならず海外ユーザーも含めた販売拡大に力を注いでいる。また、中国の事業会社である天津華達服装有限公司は、日本向け

の主力縫製拠点というだけにとどまらず、中国に進出している日系企業への販売面でも数多くの実績を誇る。この販売で積み上げたノウハウが日中双方での客先開拓面で相乗効果を発揮してきた。

ユニコはこれらの動きと連動し販売の機能衣料課、生産では天津華達や、ベトナムの事業会社であるレディスユニフォームの主力工場ユニマックスサイゴンを中心に、他工場とを連結する位置にある事業会社として、「三位一体」となったSCM体制の構築、機能向上を進めてきた。いま、市場競争の激化や顧客ニーズの多様化に伴い、従来以上の機能や専門性が必要となってきている。

特注ユニフォームの取引を主体とする中で、そのSCMの中核に位置している事業会社であることから、納品に至るまでのあらゆるプロセスに関わらなければならない立場にある。そのすべての段階で、機能の充実とサービスの向上を図ることが機能衣料課を中心とした伊藤忠グループの総合力を高めることにつながる。OEM課を伊藤忠東京本社内に置いているのはそのためだ。

すでに構築しているCADシステムの活用とレベルアップだけでなく、より専門性の高い営

|                    |  |
|--------------------|--|
| 会社名                | 株式会社 ユニコ<br>UNICO Corporation  |
| 所在地                | 東京都中央区日本橋本町1-4-12(日本橋センタービル8F)<br>電話:03-3231-7240 FAX:03-3231-7241   |
| 代表者                | 代表取締役社長 矢部 允敬  |
| 業種                 | ユニフォーム製造販売業  |
| 資本金<br>出資者<br>出資比率 | 5000万円<br>伊藤忠商事<br>100%  |
| 従業員数               | 35人(2007年11月末日現在)  |
| 生産(販売)<br>年産       | 各種ユニフォーム<br>100万着/年間   |
| 企業沿革               | 設立1994年12月<br>伊藤忠商事ユニフォーム・製品部の別働隊として分離独立<br>2000年4月 伊藤忠モードパルのユニフォーム課を吸収、同年6月CADシステム導入<br>2004年7月 レンタル部設立、レンタルユニフォームの販売開始 |
| 企業概要               | 年商 97億円(07年3月期)<br>ワーキング、サービス、オフィスユニフォーム等、あらゆる分野のユニフォームの企画、販売、製造、レンタルサービスを手掛ける   |

業力、資材手配や製品輸入時の貿易実務見本作製、パターンニング、縫製指導や検品のための海外派遣、採寸や納品後のメンテナンス、リースおよびレンタル、IDシステム導入による物流管理を推進する。さらには企画提案書の作成、各種見本のデータベース化管理など、それぞれのプロセスに専門家を配し、より高度な機能集団として一層の組織の充実を目指す。

これらの機能を拡充することで「三位一体」となった伊藤忠のグループ力をさらに高めていくことがユニコの目指すべき役割となる。海外では現在、天津に3人、機能衣料課に1人(大阪駐在)派遣し強固な協力体制を敷く。また、中国は今後ますます重要な市場となることから、中国語に堪能な人員を積極採用、社内でも語学研修を実施している。

今後は「生産現場からエンドユーザーまで」

に必要なあらゆる機能とサービスの向上に向けて、社内研修教育だけではなく、社外でも幅広く人材確保に努め、「特注ユニフォームの専門家集団」としてより高度なサポート体制を目指す。(小椋豊樹・記)



海外出張や日々の営業に飛び回る現場スタッフ(後列左から2人目がOEM課の須藤禎二課長)

### マーケット発進!

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六課

西村 宣浩



CMやポスターで使用したオリジナルウェア3点セット

## 今月の商品 「HEAD」 メンズカジュアルウェア

オーストリアのスポーツブランドである「HEAD」(ヘッド)は、優れた技術力と先進的な哲学で世界の市場で親しまれ、多くのトップアスリートから愛用されている。

HEADはスキー板、テニスラケットで世界のトップ3に入る“本物のスポーツブランド”。スキーで著名なだけに地球環境保護運動にも取り組み、「クールアース・プログラム」に協賛。環境保護基金に出資するなど、その熱心な取り組み姿勢に欧州での評価は高い。

日本でもスポーツマインドへのこだわりを表現したブランド広告を積極的に打ち、テレビコマーシャルを軸にクロスメディア方式によって新しいHEADのアイコンと、ブランドイメージを一斉に発信、本格派スポーツブランドとしての躍進を目指している。

現在、日本市場ではテニス、スキー関連ギアを除くウェア全般で伊藤忠商事がライセンスとなり、9社のサブライセンスでメンズやレディスカジュアルウェア、ソックス、帽子などを

展開。2007年度は約100億円の売り上げ(小売価格)を見込んでいる。メンズカジュアルは自重堂、レディスはクロスプラスが担当、HEAD本社の積極的なクロスメディア展開と連動し、新たな商品を打ち出してきた。

CMやポスターに登場する着用モデルを自重堂がオリジナルウェアとして

投入、その3点セット(ジャケット、ロングパンツ、ショートパンツ=写真)は、ブラックとエンジの2色展開で、計1000セット限定ということで人気を博した。クロスプラスも2008春夏からヨガ/フィットネスウェアを投入するなど、積極的に新商品を開発している。



クロスメディア展開で大々的にCMを展開した

問い合わせ先

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六課 西村 宣浩  
電話:06-6241-2677 E-MAIL:nishimura-nor@itochu.co.jp



# この著者に聞く

## 新しい人事戦略 考え方と導入法

小室 淑恵・著 『ワークライフバランス』



小室 淑恵氏

大学在学中、1年間米国に滞在。ベビーシッターとして住み込み先のシングルマザーの女性が、育児とキャリアを両立している姿を目の当たりにし、衝撃を受け、育児と仕事の両立支援を自らのテーマと位置づける。1999年資生堂に入社、インターネットを利用した育児休業者の職場復帰支援サービス新規事業を立ち上げ、日経ウーマン・オブ・ザ・イヤー2004・キャリアアクリエイト部門受賞。2005年9月に資生堂を退社、株式会社ワーク・ライフバランスを設立。女性の育児休業者のみならず、男性の育児休業者、介護休業者などを対象とした職場復帰支援プログラム armo [アルモ] を開発、140社以上に導入されている。現在、内閣府の男女共同参画会議委員などの公職のほか、「日経ビジネスアソシエ」などで連載執筆中。

### 第1回 経営戦略としてのワークライフバランス ～ワークライフバランスとは何か～

最近「ワークライフバランス」という言葉を耳にする機会が大変多くなりました。新聞や雑誌などで様々な企業のワークライフバランスの取り組みを目にしない日はないほどです。では、「ワークライフバランス」とは一体どのようなものなのでしょうか。また、どういった取り組みを実施すれば「ワークライフバランス」を実現できるのでしょうか。本書では「ワークライフバランス」という概念が生まれた背景や、その本質、そして企業で「ワークライフバランス」を実践していくにあたっての具体的な施策・事例などをご紹介します。

私は数年前から、「ワークライフバランス」をメインにした組織人事コンサルタントとして、企業の風土改革や各種制度導入をお手伝いしています。その中で、「ワークライフバランスとは、仕事と生活のバランスを取ることでしょ？」とたずねられることがあります。しかし、私はこの定義にやや違和感を感じています。バランスという言葉からは、「ワーク(仕事)とライフ(生活や家庭など)は相反するものであり、一方を優先すれば他方がないがしろになる」といった意味合いが感じられるからです。

ワークライフバランスの本質は時間の配分ではありませんし、どちらにウエートを置くか、ということでもありません。本来、ワークライフバランスとは、「私生活の充実により仕事が進み」「仕事が進むことにより私生活も進む」という「仕事と生活の相乗効果を高める考え方と取り組み」全般を指すものだと考えています。

一般的に、「仕事」において高い付加価値を提供し、成果を上げるためには、広い視野や人脈・発想力が必要です。そして、それらは「仕事以外」の場で身につくことがほとんどです。つまり「仕事以外」の場を大切にすることによって、「仕事」も短時間で成果を上げることができるのです。

このように、双方をうまく調和させ、相乗効果を及ぼし合う好循環を生み出そう、というのがワークライフバランス本来の目的です。ですから、ワーク・ライフ「バランス」というよりは、ワーク・ライフ「ハーモニー」という表現にした方が分かりやすいかもしれません。

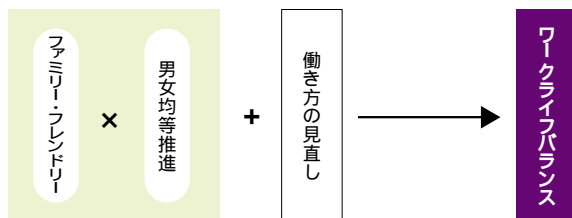
このように、ワークライフバランスは「仕事と生活との調和を

図り、相互に良い影響を与え合うようにする」ことがその本質ですから、そのためには、「ファミリー・フレンドリー」(育児をはじめとした支援制度が整っていること)と、「男女均等推進」(男女が同等に活躍できる組織風土が整っていること)の両方が必要です。

そして、ここにもう一つ、「働き方の見直し」を加えるべきだと考えます。なぜなら、「ファミリー・フレンドリー」も「男女均等推進」も、「働き方の見直し」を伴わない限り、表面的なものに終わってしまうからです。子育て支援の色合いが強い「ファミリー・フレンドリー」に、女性差別撤廃という意味を含む「男女均等推進」を掛け合わせ、さらに実効性を確保する「働き方の見直し」を加えたものが、ワーク・ライフバランスであると考えます。

これらをまとめると、ワークライフバランスとは、単に家庭やプライベートを充実させる、ということにとどまらず、仕事での成果を上げるために「働き方の柔軟性を追求する」ということが、その核心であるといえるでしょう。

図1 ワークとライフバランスの概念



私がこのワークライフバランスというテーマと出会うまでには、いくつかの大きな転機がありました。

第1の転機は、大学3年生の時の当時上智大学教授だった猪口邦子さんとの出会いです。「これからは働いて子育てもする女性がどんどん増え、そういう女性向けの商品やサービスも必要になる。そして企業が女性の人材育成を重視する時代がくる。あなた達は、働くことも子育てもすることもでき、人材として求められている」という趣旨の話聞き、私は目から鱗が落ちる思いがしました。

それがきっかけで渡米した私が滞在中に出会ったシングルマザーとの出会いが、私にとって第2の転機となったのです。

当時彼女は育児休業を取得していたのですが、休業中にインターネットで勉強して資格を取るなど育児休業期間をブラッシュアップ期間として有効に使い、昇進し休業前より高い給料で復職していきました。まさに育児中に得た経験とスキルを仕事に生かし、仕事と家庭を見事に調和させていたのです。

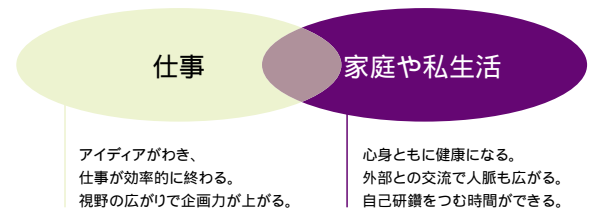
当時の日本では考えられないキャリアの飛躍を目にした私は、育児休業をネガティブにとらえ女性の採用・育成に消極的な日本社会と、休業中に能力を高め復職後はさらなるキャリアの飛躍につながる米国との大きな差を体感し、こうしたポジティブな発想を日本に持ち帰りたい、という思いがわきました。まさにこの時、「働きながら子育てができる日本社会を作る」ということを自らの人生のテーマとし、活動をスタートさせたのです。

そして、帰国後入社した会社で育児休業者向け職場復帰支援プログラムを開発、その販売を通じて多くの企業と接触する中で、次第に「両立支援は女性だけ・育児だけの問題ではない」ということを感じるようになりました。男性の育児休業者や、介護・メンタル面などを理由とする休業者が著しく増加しており、そうした休業者に対する職場復帰支援も企業にとって大きな課題となっていたからです。企業が、仕事と生活のあり方を見直す時期にきていることを感じた私は、株式会社ワーク・ライフバランスを創業しました。

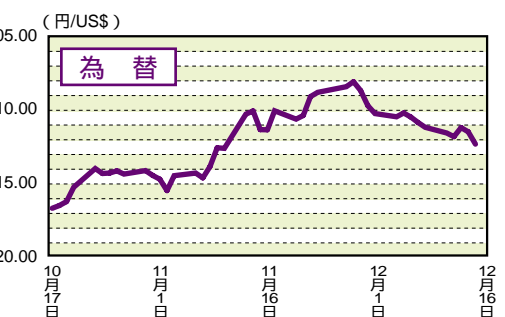
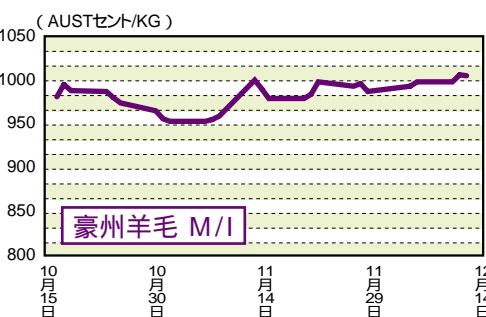
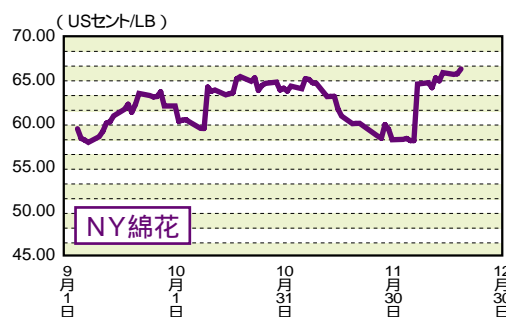
あと15年後には団塊の世代が一斉に要介護年齢に突入り、団塊ジュニアは40代半ばにして親の介護という問題に直面します。共働き世代の団塊ジュニアは、男性も育児・介護を妻に任せて自分だけ何事もなかったかのように働く、ということではできません。15年後は、育児休業を取る女性の数より介護休業を取る男性の数の多い時代が本当に来るのです。

そう考えると、日本におけるワークライフバランスは、すべての人にとって「明日はわが身」の課題であることが実感できるのではないのでしょうか。育児や介護をきっかけに、時間制約を持って働くことになった社員にむしろ積極的に対応していくことで企業・組織は強くなります。その背景や具体的な事例を次回以降でご紹介いたします。

図2 ワークとライフの相乗効果



# 目で見る 市況



今季世界綿花生産高は昨対3%減の2600万トンの見直し。主に米国、アフリカでの作付別減による。主要国別は、中国780万トン(-2%)、インド530万トン(+11%)、米国410万トン(-13%)、パキスタン200万トン(-4%)などで、インド以外は軒並み減少する。しかし、季初在庫を加えると今季総供給量は3920万トンと史上2番目の高水準。綿花消費も史上最高の740万トンを予想、今季末在庫は1180万トンで10%減となるため、世界需給は締まった推移が予想される。

10月半ばに豪毛価格が上昇した後、羊毛価格は堅調に推移した。12月13日にCEMIが1005AUC/888USCでクリスマス休会に入った。豪州羊毛の今季の産毛量予測は、9月に発表された39.5万トンがそのまま据え置かれた。中国の来年度の羊毛クォータは1月後半に発給され始める見込み。干ばつは終息に向かっているが、干ばつの再来を危惧させた8~10月の間に羊頭数は一層減り、急速な産毛量の回復は見込めない。一方で農家の軒先在庫は前半、積極的に販売されており、1月から始まる後半の供給量の変化からは目が離せない。

12月12日に米FRBを含む5つの主要中央銀行は短期金融市場への資金供給についての緊急声明をそろって発表、年末越えの資金調達に対する懸念の後退を受けドル/円は値を戻してきた。しかし、景気・インフレ両面で米国は難しい政策運営を迫られており、中期的にドルの下落リスクは依然として高い。予想レンジは109~115円。

(12/20記)



# Fashion Report

No.529

# ブランド偽装

伊藤忠ファッションシステム株式会社  
リーテイルマーケティンググループ 太田 敏宏

昨年を代表する漢字として「偽」という字が選ばれた。消費者が一番ショックだったのは、老舗と呼ばれる店が社会的な大問題となるような偽装を行ってきたことだろう。

この問題が取り上げられる時、マスコミの多くがコンプライアンスという言葉と同時に挙げる。コンプライアンスは法令順守の姿勢である。法令を破った時に信用が崩れるというものである。逆にコンプライアンスがしっかりしていれば、消費者は信用するかというそうではない。信用はそのブランド力によって生まれるものである。

英語の BRAND という言葉には、「特定の銘柄品や等級」という意味もあるが、一方で「烙印、汚名」という意味もある。今回の一連の偽装問題は、エスタブリッシュブランドが、汚名というブランドに転落した事件である。

これらの偽装問題は、ブランドのあり方に一石を投じるような問題であったと考える。今回の偽装問題では、健康被害というものは出ていない。しかし、これだけの社会問題化したのは、ブランドによる消費者との約束を反古にしたことが大きかったのだから。今回の偽装問題の報道を見てみると、「あの老舗が、あの有名なブランドが、あんな企業が」という前置きが必ずなされる。有名ブランドや老舗であるがゆえに何度も繰り返し報道されるのである。

有名ブランドであればあるほど、ショッキングに伝えられる。賞味期限切れの原材料を使うということと、表示の順番が違うということは、事の重大さが違うように思える。しかし、その表示をしてしまった企業が有名であれば、ことさら重大に伝えられてしまう。ブランドという消費者に対する約束はそれだけ責任が重いということである。

また、安全な方法で冷凍し、体に対する影響を与えないことを考慮した商品の再利用をやって、偽装と指摘されている食品と、法令で認められている範囲の添加物をふんだんに使用して賞味期限を延ばしたり味や食感を

ごまかしたりするのはどちらが本当の偽装なのかと思ってしまう。最初から冷凍で売っている人気のお餅もある。

それは、ブランドが約束した事柄に対する裏切りである。その日に製造したものをしか売らない、冷凍は使わないというブランドの約束を果たしていないことが指摘されているのである。「味と品質を守るために、冷凍にしました」といえば、済んでいた話だったかも知れない。

船場吉兆の問題では産地偽装という言葉も生まれた。但馬牛や三田牛と偽って佐賀牛を売ったというものである。佐賀牛もまた産地ブランドであり、品質を管理されたブランドである。ブランド(船場吉兆)がブランド(佐賀牛)をブランド(但馬牛)と偽る、これは何なのだろうか。

県内産地の原材料を使った食品を地域ブランド化する動きも盛んである。しかし、一方で輸入の飼料を使って育てた鶏や牛、そこから採れる牛乳を地域ブランド化する例もある。どちらも地域ブランドである。

南高梅といえば、高級梅干の代名詞となっており、台頭してくる中国産の梅干に負けず、売れ行きを伸ばしているという。ところが、売れているのは南高梅の中でも、すそものと呼ばれる比較的安い低級品ばかりだといふ。産地を特定し、品質を管理し、消費者に対して訴求力を高めた結果が、安物ばかり売れるという結果である。このすそものを食べた消費者は「南高梅とはこういうものか」と認識する。良い品質の南高梅を知っている消費者が、たまにすそものを買うのならいいが、すそものしか知らない消費者が多く誕生してしまう。これでは南高梅のブランド価値は間違っていて伝わってしまう。

こうなってくると、何が本物で、何が正しいのかは消費者には理解できない。

消費者がブランドを求めるから、小売りが

ブランドを要求してくるから、ブランドを作り出す。あるいはブランドを借りて商売する。これらの偽装は、短期的な利益と効率を求める結果だとわかる。短期的な利益と効率の追求はブランドにも表れている。ブランド戦略の導入が、短期的な利益と効率の追求の手段として使われているのである。他社や他の地域がブランド化で成功しているのだから、うちも何らかのブランド(商標)を導入して売り場で目立たせたい。そうすれば売れるのではないか。そこには理念もなければ消費者に届けるべき価値も存在しない。

中国の真似商品や偽物商品のように、他社の持っているブランドを無断で使い、偽装するのはもちろん法律違反であり、やってはならないことだ。しかし、自社もしくは自分の団体が持つブランドを安易に運用し、中身の伴わないものをブランド化するのも偽装とはいえないだろうか。

または、ブランドによって得た信用を安易に運用するという発想もおかしい。とくに老舗やエスタブリッシュブランドは、長年にわたり同じ商売を続けてきたことによる信用や品格というものを持っている。かといって老舗だから何をやっても信用されるということではない。何によって信用や品格を得たのかということをおぼえて、目先の利益や効率の追求を行うという結果が老舗や著名ブランドの偽装を生んだのではないか。

ファッションはどうだろうか。衣料品や服飾雑貨では、体に影響を与えるような問題は発生しにくいから、社会問題化はしにくいかも知れないが、ブランドの理念や信用も、目先の利益や効率の追求は日常茶飯に行なわれている。効率や利益のために、ブランドの名を生かして、別のターゲットや別のチャネルを狙った別ラインやディフュージョン展開なども盛んに行なわれている。

気がついてみると、日本のアパレルのブランドではとくに、昔のような超大型ブランドが

存在しなくなってきた。別ラインやディフュージョンは、デビューしたシーズンこそ話題になり、新鮮に映るため客が集まる。しかし、数シーズン経つとその話題も落ち着き、売り上げも伸びなくなる。そこでさらに別ラインを作るというようなことの繰り返しである。いつの間にか、もともとどんなブランドだったか、どんなコンセプトだったかも分からなくなる。ブランドを高くしていくよりも、まるで、ブランドの価値までも分割していくような結果になっているように思える。

結果として、雨後のタケノコのように出てくる産地ブランドや売り場で目立たせるだけの安易なブランドと変わらぬ。そこには理念もなければ消費者に届けるべき価値も存在しない。また、失墜した老舗ブランドと最近のファッションブランドの共通点は、育てるという発想が乏しいことにある。老舗ブランドは守ることだけに力が注がれ、ファッションブランドは目先を変えることに終始している。そこには、育てるといふ発想がない。

ブランド戦略は、将来のために長い期間を考えて育てていくことである。ブランドが育つと、そのブランドの力でマーケティングの費用を低減することができる。育つ過程においてはある程度の我慢と投資が必要である。その間、信念やコンセプトを曲げず、お客様を裏切らずやっけていくことができれば、大きく実るといふのがブランド戦略であるはずだ。それを育てるといふ面倒な過程を放棄し、実った果実を将来も考えずに乱獲すれば、育ててきたブランドという木は枯れてしまう。日本のアパレルのブランドは、偽装問題にはならなくても、今年起きたブランドの失墜事件というものと根っこはさほど変わらないのではないかと思ってしまう。

2006年から2007年には「品格」という言葉が流行し、2007年ではその品格という言葉が問われるような事件が次々と起きた。2008年はその品格を根本から考え直し、新たな品格を育てる年なのかも知れない。

## 2008年、生活者の前向きな気持ちに込めたい

伊藤忠ファッションシステム株式会社  
代表取締役社長

三宅 純二



新年明けましておめでとうございます。旧年中はお世話になりありがとうございました。

この場をお借りしまして御礼を申し上げます。

昨年の世相を表す漢字として「偽」が選ばれました。年金の問題や食品を中心とした産地や素材、賞味期限の改ざんなどに多くの「偽」が発覚した年となりました。また、その問題を通して、これまで一目をおかれていた老舗ブランドや地元の顔となっていたような地域ブランドが、信頼を失い、ブランドを守り育ててきたはずの企業そのもののあり方を問われることとなりました。

2008年、当社独自調査「生活者の気分」では、生活者が“動く”という前向きな気持ちであることを読み解いています。

今年こそは、そんな生活者のポジティブな気持ちが裏切られない、新鮮な喜びや感動にあふれた年になることを心より願っております。

当社といたしましても、一企業市民として、自分たちのあり方や役割は何か?今一度しっかり考えていきたいと心を新たにしております。

本年もよろしくお願い申し上げます。