

平成30年

専門店秋の大会

平成30年10月23日、東京・霞が関東海大学校友会館にて「専門店秋の大会」が開催されました。高野吉太郎会長の挨拶に続き、国内600を超える工場を直接訪ね、本場の技術とこだわりを持つ職人を有する工場のみと連携することで高品質の商品を生み出し、高い評価を得ているライフスタイルアクセント(株)代表取締役で、ファクトリエ代表の山田敏夫様をお迎えしてお話をいただきました。



ライフスタイルアクセント株式会社
代表取締役 山田 敏夫 氏

「メイドインジャパンを世界へ」

特別講演

「作り手の思いで買う」 新たな価値観を創出

現在、国内アパレルのメイドインジャパン比率がどれくらいかご存じでしょうか。もともと絹製品を海外に輸出していた国ですから、昔は国産比率が100%を超えていました。1990年代に半減し、2017年現在ではわずか2・4%です。国内の生産拠点や高い技術を持った職人も激減しました。「ブランディング」「マーケティング」といった言葉が流行りましたが、製品を誰がどこで作っているかはだれも気にしていません。しかも一番大切なモノづくりを担っているのは下請けの工場です。そもそものコスト削減や中間業者が多いため製造原価(工場への支払金額)が低く抑えられているので工場の利益が出ないため、採用も難しくなり、現場の意欲が低下する負のサイクルにあります。世界の一流ブランドから生産を依頼されるようなすばらしい技術があるにもかかわらず、私たち「ファクトリエ」という

ファッションブランドは高い技術や独自のこだわりを持った国内工場と消費者をインターネット通販で直接結び、工場には適正な利益を、お客さまには適正価格で高品質な製品を提供することでこの負のサイクルを断ち切ろう、ものづくりの現場を変えようと考えています。

洋服は今、ファッション性が経済性で選ばれていますが「作り手の思いで買う」という第3の軸をつくらうとチャレンジしています。世界一のクラフトマンシップの伝え手となるのが当社のビジョンです。

そのため店舗を持たず、セールもせず、広告もほとんど打ちません。販売手数料のかかる百貨店や大手通販会社へも出店しません。しかし幸いにも私たちは恵まれた時代に生まれました。モノがない時代であれば大量生産する大手資本に太刀打ちできませんが、価値観を重視する時代に成熟しています。しかもインターネットを利用して工場から直接売ることができ、SNSで価値観を共有でき、LCCという安い交通手段で全国の工場を訪ねることができます。

この時代に生まれたからこそ成立しているスタイルです。

本日はメイドインジャパンのモノづくりへの想いを「ブランド」「熱狂的なファン」「チーム」という3つのテーマでお話したいと思います。

モノづくりの主役である 工場をブランドに

海外の一流と呼ばれるブランド、たとえばグッチやルイ・ヴィトン、エルメスなどはもともと工房でしたから「モノづくりからしか本物のブランドは生まれない」という考え方を持っています。エルメスには国内に3000人も職人がいて、時間をかけてバッグを一つひとつ仕上げ、価値を守っています。私はフランス留学時代にグッチで働いた経験からこの考えに共鳴し、職人が大切にされ、自分たちの商品に誇りや自信を持って販売する世界一のブランドを日本につくろうとファクトリエをスタートさせました。私が今履いているジーンズも40年前の織機でいいねに織ったオーガニック布を使用し

しており、この風合いを残すために1時間に2本しかつくれないんです。といっても昔の職人の手作業に拘泥するのではなく、効率的に最高の商品を提供したいと思っています。

代表を務める私の業務の一つがそういう信頼できる工場を探すことで、創業から約6年たちますが、毎年約100か所、合計600以上の工場を自分の足で見て回っています。たいていが小さな事業所で自社サイトもありませんから、駅前の公衆電話にある地域の電話帳をもとに一軒一軒電話して、直接訪ね歩くんです。その中から北海道から沖縄まで55の工場と直接提携し、製品のタグに工場の名前を明記して販売しています。ファクトリエのサイトには工場紹介のページがあり、名前や所在地、さらにつくり手の想いなどまですべて記載しています。

このつくり手をオープンにするというのは業界にとってひとつのイノベーションでした。これまで工場が前面に出ることはタブーであり、一時は大手アパレル企業からの圧力があつたほど。しかしこのイノベーションによって工場の人たちが、指定された単価でいつまでに何着納品しなければという下請けの発想から脱却し、自ら創意工夫を重ねるなど、つくり手のプライドを取り戻していま

す。

プライシングも希望小売価格をとらず希望工場価格を提示してもらおうことで継続的な利益に貢献しています。マーケティングの基本は4P (Price・Place・Promotion・Product) などといわれ、Price = 価格が重要視されていますが、単なる価格競争ではメイドインチャイナやメイドインバングラデシュに負けてしまいます。それに対して日本の工場が誇りを持って最高のモノづくりを進め、ブランドとしての価値を高めれば、適正な価格できちんと購入につながるわけです。またこの利益によって若い世代の雇用も新たに生み出しています。

工場の雇用創出が地域の活力にも

工場のブランド価値創出↓赤字の脱却↓雇用の創出という流れは結果的に工場が立地する地域の活性化にもつながっています。私たちは工場と学生をマッチングする就活イベントも毎年開催しており、提携している多くの工場と100名ほどの学生とものづくりに興味がある社会人が集まります。ゲストには工場の職人以外にも、日本での下請けで油にまみれて働くといった旧来型の工場イ

メージを払拭したくて、イタリアのバッグブランド、フルラで初の日本人社長となった倉田浩美さんや、エルメス本社副社長の齋藤峰明さんらをお招きして、世界的な視点でモノづくりを語っていただいています。

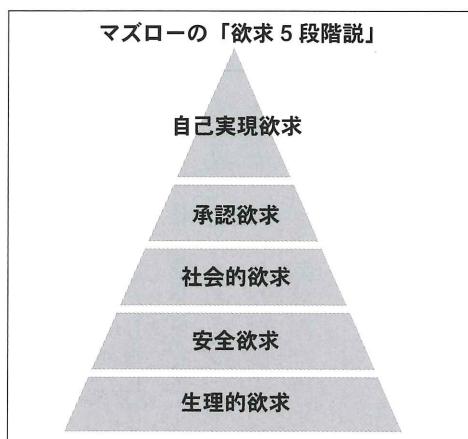
地方の活力ということだと、シャパンの生産地であるフランスのシャンパーニュ地方はパリよりも平均所得が高いといえます。地方発のモノづくりの価値を高めて利益を上げていくことは、これからの日本にも必要ではないでしょうか。

お客さまは価値観を共有する「同志」

次に「熱狂的なファン」、消費者とファクトリエとの関係について述べようと思います。

心理学者マズローの「欲求5段階説」でいうと、現在、先進国は市場成熟度が高まってモノが豊かになり、自己実現欲求や承認欲求を満たすことでしか消費者が動かない時代です。経営学者のフィリップ・コトラーもユーザー志向のマーケティングから価値主導のマーケティングへアップデートしていくべきだと語り、さらに自己実現にフォーカスするよう提言しています。実際に消費者が求めるがままのモノづくりになった結果、

工場が奴隷のような扱いになって疲弊してしまいました。ですから私たちはお客さまをなんでも満足させる神様のような相手ではなく、熱狂的な仲間、同じ世界をめざしている同志だと位置づけています。同志というのはありがたいことに、自分たちの価値観に合ったものについてはほとんど情報を拡散してくれるんですね。著名な芸能人やアスリートの方も含めて、クラフトマンシップやサステイナブルなモノ・コトに興味がある人たちがファクトリエの価値観に共感して手弁当で輪を広げてくれています。



その商品は口コミを生み出せるか？

その熱狂的な仲間をつくるには「使



命「語れる商品」「語り合える場づくり」が大切だと思っています。

ファクトリエの使命は、先ほども述べたように、従来のファクション性や経済性ではなく「作り手の思いで買う」という価値を創造することです。語れる商品というのは精神的な満足度が最も高いレベルにある商品です。商品の満足度が高まると口コミが生まれます。誰に言われたわけでも聞かれたわけでもないのに語ってしまうんですね。

意外とそこまでのモノが世の中にはそれほど存在しません。興味・関心を喚起しようと広告を出稿してもあまり読まれませんし、CMの動画もスキップされます。QSC

(Quality・Service・Cleanliness) が

ある程度満足すればどこの製品か誰も気に留めません。私たちは「まあまあいいよね」ではなく「最高」の語れる製品をつくらうとシフトチェンジしました。商品の企画・開発の際には、自分がほしいか？ 家族にもプレゼントしたいか？ といったことを工場と徹底的に話し合います。

語れる商品の一例を挙げますと、開発に1年かかった白いパンツがあります。白い衣類を着ている日にかぎって醤油がはねたりして嫌な思いをするのですが、このパンツは醤油をバシヤバシヤかけても全部弾くんです。急に雨降っても大丈夫。デニムの産地である岡山で3つの工場の技術を掛け合わせてできた製品です。溶剤の配合や浸す時間を試行錯誤して、手作業で丁寧に揉み込んだあと、熱で固着させるんです。手間も時間もかかりますが、100回洗っても撥水効果が落ちません。一時は発送まで3か月以上お待ちいただいていた人気商品の一つです。

それから私が今日履いてるソックス。なんと穴が開いたら交換できる「永久交換保証」付きです。コーデラという高耐久素材を使い、通常500〜1000回の摩耗検査を3万回やってクリアした製品です。1週間分購入すれば、あとは一生靴

下を買わなくていいんです。これは、すごくないですか？ (笑)

ファンイベントによる コミュニケーション

こうした商品を語り合える場を私たちは意識してつくっています。ファクトリエの商品を試着できる直営店では毎週のように「ものづくりカレッジ」を開催しています。そこでは各地の職人を招いて現場の話をしてもらったり、私たちがお客さまの質問に直接答えるといったコミュニケーションをしています。

毎月開催している工場見学ツアーも人気です。工場を見学して、工場長おすすめの店でランチを食べて、さらにその工場ならではのモノづくり体験もできます。ツアーといっても工場の最寄駅に現地集合・現地解散。しかも県庁所在地から1時間ぐらいのローカル駅です。駅に着くと無人改札に30人ぐらいい集まっています。地元の人にびっくりされます。

他にもコンシェルジュと呼んでいる販売スタッフが企業で出張セミナーを行い、ワークショップや作り手の思いを伝える活動をしています。口コミ限定ですが、だいたい2か月先まで予定が埋まっている状態です。参加した人の8割が購入につながっ

ているというゲリラ戦法みたいなことをやっていますが、セールを一切せずに仲間が広がっています。

海外のファンが 現地の出店を支援

クラフトマンシップを理解してくれる仲間は海外にも広がりを見せています。「made in japan fashion」と検索すると私たちのサイトが一番上に出ています。約100か国からアクセスをいただき、毎月30か国に商品を送っています。

台湾の台北に出店したときは現地の多くの熱狂的なファンがオーブンに駆けつけてくれました。ファンがいるところにお店を出すと、ちゃんとファンが育ててくれるんですね。従来型のブランド主導のコミュニケーションではなく、ファンが対等に盛り上げてくれる関係を構築しています。

「あなたから買いたい」と いわれる組織づくり

さて、3つ目のチームづくりについてですが、ファクトリエのスタッフも「作り手の思いで買う」という価値や夢を共有する同志です。代表の私だけでなく、社員がみんな当事

者意識を持てば、その人数分かけ算して未来予測ができ、リスクを減らすことができます。ファクトリエもたくさん失敗しました。横浜の元町店も撤退しましたし、全国の地域一番店との提携もうまくいきませんでした。会社が急成長しているうちは人が集まってきますが、失敗が続くと退職者が出てきます。優秀な人材が辞めたときは改めて「TEAMってなんだろう?」と問い直しました。

Tは「Trust・EはEnergy・AはAppreciation・MはMeaning」つまり信頼できて、そこに行くとエネルギーが湧き、感謝の気持ちと、そこにいる自分の意味があることではないかと考えました。

スタッフには、全員が「あなたから買いたい」といってもらえる人になってほしいと伝えました。いいものです、私たちがお客さまから選んでいただけるのは、理念や価値観を共有するファクトリエとその仲間たちから買いたいからです。うちの会社では経理もエンジニアもデザイナーもスタッフ全員が週に一日は必ず接客します。自分がどういうかわりを持っていかぶログも書いていますし、メールマガジンも販促というより自分たちが何者なのかを伝えるツールになっています。リアルな店舗だと一人の販売員が同時に複

数の接客をするのは難しいものです。最近では毎週日曜の夜8時からフェイスブックでライブ配信もしています。お客さまの結婚記念日を存じ上げていれば祝いのサプライズ動画を送ったりもしています。ファクトリエがめざすのは、こういった顧客満足度を上げる取り組みを自発的に考えて実行していく自走する組織です。

スタッフが自分のやりたいことを会社の事業とリンクさせ、仕事を楽しみ、自ら考えることが一人ひとりの成長や責任感の根源となつて会社の発展につながると思っています。

「仕事の成果＝能力×エネルギー」であり、自分たちが燃えているその熱以上には相手に伝わらないし、自分たちが熱狂していかないかぎり相手を熱狂させることはできません。ブランドというのは集合認知ですから、メールや電話の対応、お店でのコンシェルジュの対応など360度見られています。ということは表面上どんなにかっこいいサイトを立ち上げていようと、私たちが熱狂していないと見破られてしまうんですね。同じ夢を追いかけること一番熱狂する仲間、自分たちがそんなチームでありたいと考えています。

正しさより「楽しさ」を 社会のキーワードに

最後に、企業の社会的責任についてマイクロとマクロ、両方の視点から述べさせていただきます。

社会を動かすうえで、私たちは「楽しさ」という言葉を大切にしています。「日本製がこれだけ減ったから日本製を買おう」とか「環境のためにオーガニックコットンを使おう」と正論を主張するだけでは伝わらないですよ。それよりも楽しく巻き込むことが重要だと思っています。

ことにそう感じたのは熊本地震のときです。私も被災して1か月以上避難所で過ごし、あまり元気がない子どもたちを見ていた中で、2年経つと「なんでもっと寄付が集まらないんだ」「なんでもう忘れちゃうんだ」と東京と熊本の温度差に苛立つこともありました。それでさまざまな復興支援活動をする中で3年目の今年に参加型で「熊本に笑顔を届けろ、世界に1枚のくまモンのTシャツ〜みんなで作るチャリティープロジェクト」を実施しました。熊本の工場で作ったくまモンのTシャツに、協賛企業のペンてるさんが開発した布用クレヨンで自由に色を塗ってもらい、アイロンで熱を加えると世界でたった一枚のTシャツ

ができあがります。くまモンも登場したイベントでは子どもたちや著名人などたくさんの方に参加していただき、その収益をすべて寄付します。

こうした地域支援などのローカルな課題と同時に、今後は地球環境への取り組みも避けては通れないでしょう。アパレルは製造時に大量の水を使う環境負荷の大きい産業です。最近では大量の未使用商品の廃棄もクローズアップされています。世界中の経営者が大量生産・大量消費による環境破壊に懸念を抱いています。私は「消費を愛着に変える」といっています。今後は洋服を1日でも長く使っていたり、ような啓発活動が不可欠になってくると考えます。従来のように目先の売上げに縛られるのではなく、やるべき使命、大義を持って突き進んでいくビジネスが「応援経済」という形で顧客熱狂的な仲間によって支えられる世の中になりました。すでに時代は大きく転換しています。

【山田敏夫氏プロフィール】

1982年、熊本の老舗洋品店に生まれる。大卒後、ソフトバンク・ヒューマンキャピタルやファッションウォーカーを経て、2012年にライフスタイルアクセントを設立。九州未来アワード2016最優秀賞など受賞歴多数。

ファクトリエ公式ウェブサイトを

<https://factelier.com>