

国内ファッション産業改革におけるアートの思考の有効性

THE EFFECTIVENESS OF ARTISTIC THINKING IN REFORMING THE DOMESTIC FASHION INDUSTRY

川村 朱乃 芸術工学部ファッションデザイン学科 実習助手

Ayano KAWAMURA Department of Fashion and Textile Design, School of Arts and Design, Assistant

要旨

本報では、国内ファッション産業の現状と課題を示し、新たなビジネスモデル創造の必要性に向け、モノづくりの思考法である「論理的思考」「デザイン思考」「アート思考」の有効な思考法を探った。その結果、これらは単独ではなく補い合うように使われるのが有効であり、「アート思考」が、浸透していないことが明らかになった。

そして、国内ファッション産業は、積極的に「アート思考」を取り入れ、ブランドの価値を毀損させることなく、高付加価値を実現するハイブランドのような方針が有効であると分析した。

「アート思考」が浸透していない原因は「製品に至るまで細かく分業されているファッション産業の構造」と「経営層にデザインを理解する人材が不在である組織内の人事構造」にあると考察した。

それらの解決法として自社を俯瞰し最終納品までの流れを可視化すること、経営層にデザインを理解する人材を有すること、ファッション・ビジネス・フォーラムなどに参加し、創造の可能性を広めることが必要であることを提示した。

Summary

This report presents the current status and challenges of the domestic fashion industry and explores the effective thinking methods of "logical thinking," "design thinking," and "art thinking," which are the thinking methods of manufacturing, for the necessity of creating new business models. As a result, it became clear that these are effective when used complementary to each other, not in isolation, and that "artistic thinking" has not penetrated the industry.

The analysis also showed that the domestic fashion industry should actively adopt "Art Thinking" to realize high added value without damaging the value of the brand, as is the case with high fashion brands.

The reasons for the lack of penetration of "Art Thinking" were considered to be "the structure of the fashion industry, which has a detailed division of labor right down to the finished product," and "the personnel structure within the organization, which lacks personnel who understand design at the management level. The solutions to these problems include the need to visualize the flow of the company up to the final delivery, to have personnel who understand design in the management level, and to participate in fashion business forums and other events to expand the possibilities for creation.

The presentation also suggested that it is necessary to expand the possibilities of creation by participating in fashion business forums and other events.

1. はじめに

1-1. 研究背景

現代は VUCA 時代とも呼ばれる。不安定で変化が激しく (Volatility) 先が読めず不確実性が高い (Uncertainty)、かつ複雑である。(Complexity) 曖昧模糊とした (Ambiguity) という意味だ。日本のファッション産業もこの流れに対応しきれず、特に繊維産業においては国際競争力の低下と就業者の高齢化により、衰退が著しい。

しかし、日本の有する技術力、繊細なモノづくりや日本文化は世界でも評価されており、国内外で十分な国際競争力を発揮し得ると考える。

経済産業省が発表している『繊維産業の現状と 2030 年に向けた繊維産業の展望 (繊維ビジョン) の概要』では、2030 年に向けた繊維産業の進むべき方向性を提示している。今後の繊維産業政策として、新しい“稼ぐ力”創出のためには、独自の収益源を見出し、賃金上昇や人材獲得といった、産地における経済的好循環を創出する新たなビジネスモデルの創造が必要である。そのためには繊維産業の枠にとどまらず、他業種との連携が重要となる。^{注1)}と示している。新たなビジネスモデル創造のためには、従来の慣行を打破し、柔軟な発想に基づくイノベーションが必要とされており、積極的で柔軟な企業には取り入れられつつあるが、実践している企業は一部に過ぎない現状がある。

1-2. 研究目的

本研究の目的は、停滞した国内ファッション産業の現状と問題点を整理する。そして、新たなビジネスモデルの創造に向け、モノづくりの思考法である「論理的思考」「デザイン思考」「アート思考」を整理し、有効な思考法を探るとともに、具体的な解決法を提案する。

1-3. 研究の方法

上記の本研究の目的に則り、国内ファッション産業の現状及びモノづくりの思考法である、「論理的思考」「デザイン思考」「アート思考」に焦点を当て、それぞれの利点や活用事例などを文献調査やホームページ検

索によって整理する。それらの調査をもとに、どのような思考が国内ファッション産業に有効であるかを提案する。

2. 国内ファッション産業の現状

VUCA 時代の中、ファッションにおける日本人の消費は 2 極化しつつあると言われ、低価格なものはユニクロやしまむら、H&M などの SPA ブランドに、高価格なものは LVMH グループブランドなどのハイブランドに代表される。どちらも海外製であり、挟まれた日本は、衰退の一途を辿るばかりである。経営学者であり、LVMH モエヘネシー・ルイヴィトン寄附講座教授の長沢伸也氏も特集『感性商品が日本を救う！①ファッション&ラグジュアリーブランドを中心として』で「日本の中小メーカーが得意な中価格帯 (1.5~3 万円) は、上からと下からの両方から攻められて席卷されている。まさに挟み撃ちに遭い、ますます挟まって、もはやジリ貧である」^{注2)}と述べている。国内アパレルでは、ファーストリテイリングが 2021 年 8 月期まで 4 期連続の 2 兆円越えを記録し、ユニクロの海外売上高は 3 期連続で国内を上回り店舗数も増加傾向であり、売上高は 2 兆円を超え、国内アパレル業界では独走状態である。アパレル 2 位のしまむらは 3 年連続で減収減益と不振が続いていたが、2020 年は 4 年ぶりの増加、2021 年の業績もプラスで推移している。この 1 位のファーストリテイリングと、2 位のしまむらで売上高市場シェアの 53.5%を占めている状況である (図 1)。

一方、国内の百貨店やショッピングセンターでは衣類品販売の低迷が続き、2000 年代半ばから浸透した海外系ファストファッションにも陰りが見え始め、FOREVER21 や American Eagle、OLD NAVY などが撤退した。また、2022 年には H&M が原宿の旗艦店を閉店した。これらに加え、新型コロナウイルスが追い討ちをかけ、2020 年 5 月にはレナウンが国内子会社に民事再生法の適用を申し立て、上場企業で初となるコロナ関連倒産となってしまった。その他大手企業のワールドやオンワード樫山なども閉店やブランドの廃止、リストラを発表している。一方、作業服チェーン最大手のワークマンの展開する「ワークマン

プラス」は、破格の値段にデザイン性と機能性を兼ね備えたことが女性にも好評で、コロナ禍でも増収増益を記録し続けている。2021年のアパレル業界は、新型コロナによる感染拡大の影響を受けたものの、郊外のファストファッションを中心に勢いを取り戻している。^{注9)}^{注4)}^{注5)}

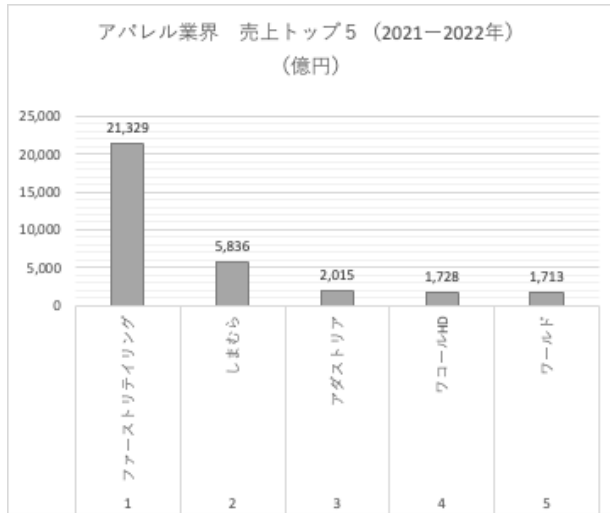


図1 アパレル業界 売上トップ5 (2021-2022年) 業界動向リサーチのグラフを元に筆者が作成

さらに、国内繊維産業も衰退が著しい。繊維産業は全製造業のうち5.7%の事業所数、2.8%の従業員数を占める産業となっている。1991年には15.1兆円あった売上も現在は8.6兆円まで減少し、国内生産量も化学繊維・紡績糸・織物・染色整理全てにおいて減少している。繊維工業の事業所数は、過去15年で約半分以下となった。また、就業者数も減少傾向にある。繊維工業における就業者の人口構成は、過去20年において、65歳以上の就業者数は同規模だが、15~39歳以下は半分程度に減少している。^{注6)}

ファッション・ビジネスの草分けとされている尾原長郎氏は著書『Fashion Business 創造する未来』中で「企業の生き残りのための要諦は、FBの事業モデルの根底的変革を踏まえ、能力・活力ある人材による「新たな価値創造」に取り組むことである」^{注7)}と語り、スタイルアドバイザー・ファッションコンサルタントのたかぎこういち氏も著書『アパレルは死んだのか』の中で、「先に日本の成功例として取り上げた、ファーストリテイリングと八木通商には共通点がある。判断の速さとリスクに立ち向かう姿勢である。」^{注8)}と

語っている。これらを踏まえ、国内ファッション産業は変革が必要な産業のひとつであると言える。

3. モノづくりの思考法

本章では、「論理的思考」「デザイン思考」「アート思考」のそれぞれの特徴を述べ、活用例を挙げた上で、思考法の特徴を考察していく。活用事例は思考法の理解を深めるため、モノづくりの範囲に留まらず視野を広げて紹介していく。

3-1. 「論理的思考」と活用事例

「論理的思考」とは、物事や情報を「根拠」と「結論」に分けて捉え、物事を体系的に整理したり、道理に沿って筋道を立てて結論を導き出す思考法のことである。思考の起点は、事実関係や事象に基づき、誰もが納得できる普遍的で客観的な結論に至る点の特徴であり、クールアプローチとも言われる。冷静な分析とフレームワークが必要であり、演繹法と帰納法を用いたり、アンケート調査によって得た情報を元に経営戦略を立てたり、効率的な生産計画を立てる際に有効な思考法である。データに基づいた正確性の高い結論が出せるが、未知なるものの創出やフレームワーク外の事象への対応には、有効であるとは言い難い。^{注9)}

以下に、「論理的思考」を活用した事例を紹介する。

3-1-1. 株式会社ファーストリテイリング

Speciality store retailer of Private label Apparel (SPA:企画から製造、販売までを垂直統合させることでムダを省き、消費者ニーズに迅速に対応できるビジネスモデル)を採用した、衣料品小売製造のユニクロは、ビジョンとして「情報製造小売業」を掲げるほど情報を軸に製造を行なっている。「情報製造小売業」とは、作ったものを売るのでなく、消費者が求めるものを作るというものである。

現在5,700万人の会員数を持つEC・アプリ会員から意見を収集し、それらをプラットフォームに収集、蓄積し、商品やサービス開発の起点としている。消費者の声をいち

早く売り場へ反映させるために、企画や生産の流れを1日単位へと進化させ、消費者ニーズを押さえてから服が店頭と並ぶまで2週間という時間軸を設定した。

Googleと共同で開発した需要予測モデルAIで世の中のビッグデータを元に需要予測を精緻化し、同時に生産最適化アルゴリズム、在庫の最適配分アルゴリズムを用いて、必要なタイミングで必要なだけ作り、運び、販売することも実現している。また、生産進捗のリアルタイム把握、素材の備蓄、空輸の活用により柔軟な生産対応を実現し、電波を用いてタグのデータを非接触で読み書きするシステムRFIDの導入により、リアルタイムに精度の高い在庫可視化も実現している。また、自動倉庫による最適なオペレーションと配送ルート管理により、適時・適品・適量の商品店舗投入を実現している。^{注10) 注11)}

3-1-2. インテル株式会社

世界最大手の中央処理装置(CPU、MPU)および半導体素子メーカーであるインテル株式会社はプロセッサの製造にビッグデータを活用してきた。従来は全てのチップを出荷前にテストしなければならず、そのテスト数は約19,000回にも及んでいた。そこでビッグデータを活用することにより、製品の品質保証に必要なテストを見極め、実施することにより必要なコストを大幅に削減した。その効果は1ラインあたり3億円にも及び、ビッグデータを活用する事で新たに30億円のコスト削減ができると見込んでいる。それにより、製品リスクの把握の他、より適正価格で質の良いものの提供が可能となった。

情報に基づいた正確な分析と対応によって、今や世界に誇る企業へと成長した2社であり、多額の売上を獲得しているが、これらはビッグデータを集める資金力を必要とし、多くの企業が取り入れづらい。また、価格競争には強いが、付加価値の高い製品が生まれづらい側面があると言える。

^{注12)}

3-2. 「デザイン思考」と活用事例

「デザイン思考」とは、商品やサービスを使うユーザーの視点からビジネス上の課題を見つけ、解決策を考える思

考法のことである。1987年にPeter Roweが著した「デザインの思考過程」で、「デザイン思考」という言葉が紹介された。そして2005年には、シリコンバレーのデザインコンサルティング会社「IDEO」の創業者であるDavid Kelley氏が、自身が教授を務めるスタンフォード大学にd.schoolを創設。それにより、「デザイン思考」が世界的に認知されるようになった。思考の起点は顧客やユーザーの潜在ニーズであり、デザイナーが創造的に問題を解決する思考を用いる。顧客・ユーザーのニーズに対して問題を解決し、ウォームアプローチとも呼ばれる。^{注9)}

「デザイン思考」は5つのプロセスを通じてアイデアを創出する。そのアプローチ法は以下の通りである。①共感:ユーザーを観察し潜在ニーズを探る ②定義:ユーザーのニーズを定義する ③概念化:解決するアイデアを出す ④プロトタイプを作成する ⑤テストを繰り返し、精度の高い製品にする。^{注13)}

既存のものをユーザー目線に立って大きく変化させることには向いているが、新しい革新的なアイデアを生むことには適切であるとは言い難い。また、ユーザー目線に立ってアイデアを創出するため、第3者が同じ答えに行き着いてしまうという可能性もある。

「デザイン思考」を活用した事例を以下に紹介する。

3-2-1. GEヘルスケア社 MRI

GEヘルスケア社が開発した子供たちの恐怖を取り除くMRIの改良例である。当時、MRIの技術は性能向上と小型化を目標に、日々の研究開発に取り組んでいた。ある日、自社製品の使用状況を確認するため、病院の検査室を訪れたところ、MRIの機器を見て泣き叫ぶ子供たちを目にした。MRIは体内の調査にメスを入れずに済む検査方法であり、痛みを伴わずに体への負担を最小限に抑える画期的な医療機器であった。しかし子供たちは、MRIの装置を見て泣いてしまい、わずか10分の検査にも鎮静剤が必要なケースもあった。この光景を目にした技術主任は研究開発の方向性は性能向上や小型化だけではないことを痛感し、子供たちが安全に鎮静剤を使用せずにMRIを受けられる方法を探ることにした。子供たちから病院でのストレ

スや退院後の希望を聞き出し、それらを分析した結果、子供たちが望んでいるのは「健康になって自由にスポーツやお出かけができること」であることに気づいた。

ヒアリングの結果をもとに、病院の壁や医療機材を宇宙船や海賊船、お城などのデザインに変更した。これにより、子供たちにとって恐怖だった病院での検査が、ディズニーランドや映画館に行くような楽しい体験に変わり、鎮静剤の必要性も大幅に減った。^{注14)}

3-2-2. 別荘&コンドミニアムレンタルサイト Airbnb

Airbnb は、アメリカで誕生したサービスで、世界中の人々が部屋を貸し借りすることができる別荘&コンドミニアムレンタルサイトである。

別荘や都心のマンションを所有する人や空室を活用したい人には魅力的なサービスで、日本でも注目を集めている。空き家問題を新たなホテルとして活用する斬新なアイデアだったが、見知らぬ他人の家に泊まるという概念がなかったため、サービスの立ち上げには困難を極めた。当初は安価で済ませたいユーザーが利用したが、その後「人とのふれあい」や「均一化されていない体験」が価値として認識され急成長につながった。世界中を自分の居場所にする新たな体験は、今でも強い支持を得ている。^{注15)}

「デザイン思考」はすでにあるサービスや課題に対して革新的な解決策を生み出すことができる思考であるが、0から新しいアイデアを産み出すことに対しては有効であるとは言い難い。

3-3. アート思考と活用事例

「アート思考」とは、アーティストが作品作りの際に用いる思考法であり、他者ではなく自分目線で自由に発想することである。2008年ごろからフランスのビジネススクール ESCP の Sylvain Bureau 氏が、現在” Art Thinking Improbable”^{注16)}と呼ばれるプログラムを開催するのが始まりである。起こりそうもないものを確実に生み出す方法を概念化したワークショップであった。2009年には彼の友人であるアーティストの Pierre Tectin 氏が考案した Improbable (起こりそうもないもの) 教育メソッドを取

り込んだ。起こりそうもないものを創り出す創造手法を学ぶこと、確実性や現状を疑うことでデザインすることの2つのアプローチ法を学んだ。Bureau 氏は、2017~8年頃から” Art Thinking Improbable” という名称を定期的に使いはじめ、芸術または起業家精神で創造する思考法となっている。^{注17)}

思考法の起点は、私(自らの興味・関心・自由な発想・感性)であり、アーティストの革新的なコンセプトを創出する思考を用いる。既存の価値観や常識を覆し問題提起する、自律的で主観的な特徴を持ち、ホットアプローチとも言われる。自分の目線で突き詰める力と思考を飛躍させる力が必要となる。興味関心を持ち、リサーチ上で、目標とする未来像を描き、その未来像を実現するための道筋を未来から現在へとさかのぼってシナリオ作成するバックキャストやアナロジー・メタファーのような考え方を持って結論を導く。革新的なコンセプトの創出や未知なるものの創出、0から1を産むイノベーションを得意とし、1から10にするようなイノベーションや改善・改良を不得意とする。^{注9)}

以下に、「アート思考」を活用した事例を紹介する。

3-3-1. 日清食品ホールディングス「チキンラーメン」

安藤百福は、戦後の食糧難の中、人々が復興に向かって邁進していた時代に、どこでも、誰でも、いつでもお湯さえあれば食べられる「チキンラーメン」を開発した。寒空のもと、1杯のラーメンを食べるために並ぶ長い行列を見た安藤は、日本人が麺類好きであることを改めて実感し、この行列に大きな需要が隠されていることを確信する。忙しく働きまわる日本人が片手で食べられる食事をと考え、麺を油で揚げることで水分をとばす「瞬間油熱乾燥法」を発明し、カップヌードルが誕生した。麺に鶏ガラや香辛料を煮詰めたスープを染み込ませ、お湯を注ぐだけで食べられた。当時は「魔法のラーメン」と呼ばれ、瞬間に爆発的な人気を集めた。それが次第に世界へと広がり、カップヌードルは地球上どこでも食べられる即席麺となり、今では宇宙食にもなっている。提供すべき価値の本質を見抜き、適切な提供方法で提案を行えたからこそ、大発明を実現で

きたのである。^{注18)}

食が足りているからこそ、文化や芸術が育まれる。食に熱狂して生まれたものではなく、その先に広がる文化をみずえた広い視野から発想され、既存の概念を超え、彼の中で発見された「これが必要である」という願いが体现された商品である。「食足りて世は平らかとなる。」という彼の言葉からもそれを感じる事ができる。まさに「アート思考」により生まれた商品の事例である。^{注19)}

3-3-2. ソニー株式会社「ウォークマン」

ウォークマンとはもともと、井深大氏が「海外出張の際、機内で音楽を聴くための小型で高品質のカセットプレイヤーが欲しい」というリクエストに応じて、開発部門が作製したのが始まりである。「取りあえず、理屈をこねる前に物を作って試してみよう。」というテープレコーダー事業部のカルチャーが後押しとなり第一号機が作られる。商品名も「ウォークマン」というキャッチーな和製英語を採用し、ロゴまで歩かせている点も彼らの商品への愛と遊び心がうかがえる。

発売前は録音機能が無いものは売れないと批判の嵐であったが、発売後初期のウォークマン購入者は20歳代半ばを中心とするオーディオファンたちで、驚くべきスピードで若者の間に浸透し、音楽を楽しむ新しいスタイルが育っていき、13年間で累計1億台を達成した。「ウォークマン」は海外の権威ある辞書に載るまでとなり、1981年にはフランスの辞書『プチ・ラ・ルース』に、1986年にはイギリスの代表的な辞書である『オックスフォード・イングリッシュ・ディクショナリー』に掲載され、日本でも、『広辞苑』に掲載されている。

このウォークマンも、まさにこの井深大氏による「願い・感性」によって世に出された商品なのである。^{注20)}

3-3-3. Apple.inc 「iMac」

iMacは、発売直後に5色のカラーを追加している。この決定は、製造コストや在庫のシミュレーションを行うことなく、デザイナーの提案を受け、その場で即断したと言われている。1色展開のみの製品に5色を追加するのは、

「論理的思考」による商品計画では到底出ない発想であるが、iMacはアップル復活を象徴する大ヒット商品となった。

上記の3事例は、論理的に分析することなく、直感的・感性的な「アート思考」が用いられている。自分起点の「アート思考」を用い、考え制作することにより、消費者の生活に新たな変革を加えてしまう数々のヒット商品が生まれている。非常に可能性のある思考法だと言えるが、「アート思考」に基づいてアイデアを生み出せる人材の少なさや、統計データなどに基づく確証のない状態で開発を進めることの難しさが課題となっている。

3-4. まとめ

これまで「論理的思考」「デザイン思考」「アート思考」の特徴を述べてきたが、どれが最も有効であるかは一概に言えない。日本企業は、「論理的思考」により、統計データから得た分析結果により生産を行う企業が多い。しかし、これらを重視し過ぎたが故に、類似製品が溢れ、「いかに安く、いかに早く」生産できるかという競争を招いてしまっている。そこから脱却し付加価値のある製品を生み出そうと、10年ほど前から「デザイン思考」を取り入れるようになったが、問題解決の限界も示唆されつつある。つまり、デザイン思考の始まりは私たちの外にある問題であり、内なる欲求から来るイノベーティブなもの生まれにくい上、第三者が同じ解に辿り着いてしまう可能性がある。また、課題解決が本質的な価値の創出に結びついているとも限らないのである。ヤマハ株式会社にて新技術の研究開発を担当する神谷泰史氏が「デザイン思考により課題を解決することで人々の困りごとは解決され、生活はより便利になってはいるものの、それが本質的に価値となっているかどうかは議論の余地がある。」と述べている。^{注21)}

そこで、課題解決型ではない価値創出の思考法として、「アート思考」が注目されているが、日本企業にはあまり浸透していない現状がある。現代アートと産業界を繋ぎイノベーション創出を促す事業を担う長谷川一英氏は、著書『「アート思考」の技術』の中で、「アート作品が、アーティスト個人の価値観や興味を表現しているのと同様に、

アート思考は自分起点で考えることに重点があり、革新的なコンセプトを創出させるために、思考を飛躍させる特徴がある。」^{注22)}と述べている。

アーティストでコンサルタントの Jörg Reckhenrich 氏は、『The Strategy of Art』を執筆し、クリエイティブリーダーシップにおけるアート思考を提唱した。彼は、世界中の大企業とコラボレーションを行い、アートを通じてより革新的で創造的になることを支援している。

著者は、これら3つの思考法はそれぞれ単独で使われるのではなく、革新的なコンセプトを製品化していく過程で、補い合いながら使われるのが良いと考える。長谷川氏も著書『「アート思考」の技術』の中で「アート思考で革新的なコンセプトを考え出したとしても、製品として必要な要件を挙げる時は、論理的に考える必要があります。初代の製品を出した後、顧客のニーズを踏まえて展開させる時には、「デザイン思考」を使う必要があります。」と述べている。^{注23)}

現在の国内ファッション産業は先でも述べた通り、衰退の一途を辿り、新たなビジネスモデルの構築が必要とされている。今後積極的にアート思考を取り入れ、変革を起こしていくべきだと考える。

新たな価値創造には「アート思考」の発想が必要であり、多くの可能性を秘めている。「アート思考」の広がり期待したい。

4. 国内ファッション産業へのアート思考の活用

4-1. 国内ファッション産業におけるアート思考の有効性

現在のファッション産業は目まぐるしく変化している。過剰在庫を巧みに抑えた ZARA、越境 EC を駆使した SHEIN、低価格高品質を実現したワークマン、オープン型リユースビジネスを普及させたメルカリなど、この10年で目まぐるしく状況は変わっている。だが、「大量消費の時代が終わり、消費者の価値観は多様化している。しかしアパレル各社は、業界が何十年も前に作ったビジネススタイルを疑いもなく踏襲している。」^{注24)}とたかぎ氏も述べるように、国内ファッション産業の多くは閉鎖的であり、30年経っても業界構造が変わっていない。では、どのよ

うに国内ファッション産業は振舞ってゆけば良いのか。これは LVMH のようなハイブランドにヒントがあると考える。日本のファッション流通コンサルタント齊藤孝浩氏が、著書『アパレルゲームチェンジャー』の中で「ブランドという無形固定資産から、破格の付加価値、利回りを産む」^{注25)}と分析するように、彼らはブランドの価値を毀損させることなく、高付加価値を実現することで、タイムレスブランドとして今でも輝いている。LVMH グループについては、潤沢な資金を大きく広告費に使用できるなど、模倣仕切れない部分もあるが、「高付加価値を提供する。」という点では学ぶべき点がある。東京藝術大学大学美術館館長であり美術批評家の秋元雄史氏も著書『アート思考』中で、「90年代以降、日本企業は、商品の低価格化、いわゆる低価格競争に終始して、付加価値の高いビジネスを育ててきませんでした。」^{注26)}と述べるように、より安くを追い求め、継承・継続ばかりに重きを置いたばかりに、変革の波に乗れず、国内ファッション産業は衰退の一途を辿っている。アート思考を用いることで「価値づくり」ができ、価値づくりこそが社会貢献(価値=付加価値)^{注27)}と延岡健太郎も説明するように、日本のファッション産業は、価値づくりのために「アート思考」を取り入れるべきなのである。

PRADA グループが2021年に行った、上海の「鳥中市集」という野菜市場とコラボした「プラダ野菜市場」は、アート思考を用いた他業種とのビジネスモデルを創出した良い例である。^{注28)}

2021 秋冬広告キャンペーン「FEELS LIKE PRADA」の発表に合わせ、プラダのロゴとその広告キャンペーンに使われている図柄や色彩を野菜市場の内外装にあしらひ、プラダの雰囲気を中心に纏わせた。高級ブランドと野菜市場という異例のコラボレーションであったが、高級ブランドを現地市民の日常生活に溶け込ませ、より多くの人々、特に若者にプラダの魅力を感じさせ、野菜市場は爆発的な人気を呼んだ。普段高価格帯のプラダ製品を手にとれない層も、単価の低い野菜であれば手に取ってもらえる。それだけではなく、鳥中市集にとっても野菜市場では対極とされるラグジュアリーな要素を含んだイメージアップも図

れ、双方にメリットのあるコラボレーションであった。ブラダのテキスタイルデザインを梱包材や壁面装飾などに活用し、人間ではなく野菜に纏わせるという、ファッションの枠を超えた企画であった。このような発想は、「アート思考」を用い、既存の枠を超えた他業種との連携の形である。「アート思考」を用い、発想を飛躍させていくことで、企業だけでなく業界の未来さえも開けていくようなアイデアが生まれるかもしれない。

筆者も以前、山形県ニット工場の峰田メリヤス株式会社と自社製品のイノベーションモデルを共同制作し、「物がまとう服」というコンセプトを掲げ、残糸を活用し、山形特産品のお酒や果物のラッピング用の梱包材「KNap」を制作した(図2)。



図2 峰田メリヤス株式会社と共同制作した自社製品の「KNap」

これらも同じく、分析から生まれたものではなく、工場の声や地域性、素材の特徴、工場の歴史、想いなどを「工場起点」で企画を考案し製品化に至ったものである。直接大きな売上に繋がらなかったものの、洋服ではなく、ラッピングとしてのニット製品は織研新聞(図3)や雑誌媒体へも掲載された。また、新規事業に取り組む工場の姿勢が評価され、助成金も得ることが出来た。企業の停滞した雰囲気を入れ替える意味でも、新たな挑戦に挑むメリットは大きくある。

世間でも着目されている「アート思考」だが、実例も少なく、着手している企業も少ない。

そこで、「アート思考」を導入しづらい原因を整理し、解決案を提示する。



図3 織研新聞 KNap 掲載記事

4-2. 国内ファッション産業でのアート思考導入の課題

ファッション産業界の課題として、まず「製品に至るまでの細かく分業された業界構造」が影響していることがあげられる。ファッション業界は、よく川の構造で例えられ、川上・川中・川下の3段階で表現される。川上には、繊維素材に関わる産業や企業が含まれ、川上をさらに大きく分けると、紡績や染色等加工など繊維素材にまつわる業種を繊維素材産業、繊維素材をテキスタイルにする工程を扱う業種をテキスタイル産業と分類できる。川中は、主にアパレル産業やメーカーといわれ、川上で作られた素材を使用して、自社でアパレル商品を製造する企業を指す。商品を企画、デザインから製造し、自社店舗で販売したり、小売店に卸すなどの、アパレルメーカーやファッションメーカーなどが当てはまる。川下とは、商品を最終的に消費者に販売する小売り分野のことを指し、外部メーカーの商品を仕入れて販売するセレクトショップや百貨店などが当てはまる。(図4)

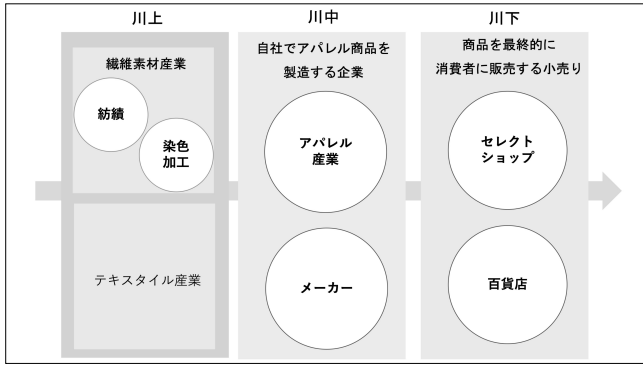


図4 ファッション業界の構造

このような構造のため、いくつもの業者や何人もの手を通して製品が顧客の元へたどり着く。つまりそれぞれの担当箇所が製品や市場で販売されている姿を想像できないので、新しいビジネスモデルの必要性を認識しても、飛躍したアイデアが生まれづらい状況がある。

次に、組織内の組織や人事構造である。元々日本には、「継承の歴史」が流れ、いかに伝統を引き継ぎ、次世代に繋げていくかが求められてきた。その為、日本企業は変革が不得意だと言われている。それに加えて、日本のファッション産業は構造上から市場の変化への対応が極めて遅い。この日本特有の気質と業界構造が「アート思考」を取り入れるための課題となっている。

『デザイン経営宣言』では、デザイン経営を実践するための要件を以下の2つに整理している。

- (1) 経営層(意思決定機関)にデザイン責任者がいること
- (2) 事業戦略の最上流からデザインが関与していること

注29)と森田昌希氏も述べているように、デザイン感覚を持った経営層がいる中小企業は稀有と言っても過言ではない。ましてや、デザイナーを雇うほどの余裕が無い企業がほとんどである。また、中小企業には、「デザイン思考」や「アート思考」の考え方がいまだ浸透しておらず、「論理的思考」のみが利用され、大企業との大きな差が生まれてしまっている現状がある。

4-3. 国内ファッション産業でのアート思考導入の解決案

4-2で挙げた1.製品に至るまで細かく分業されているファッション業界の構造と2.組織内の組織・人事構造につい

て「アート思考」を取り入れる上での解決法を提案する。まず、「製品に至るまで細かく分業されているファッション業界の構造」については、この構造自体を直ちにを変えることは難しいが、生産者の意識や認識を変えることはできる。最終地点のどこに自社製品が使われ、どのような形になって顧客の元へ渡っているかを改めて把握する必要がある。著者がさまざまな工場を訪れる中で、「自社製品がどこで使われて何になっているか分からないことも多々ある。」と言う話をよく聞く。特に川上の企業は、高度な技術はあるもののデザインやマーケティングに長けた人材は限られているため、開発となると途方に暮れてしまう企業も多いという。これらの解決には、最終製品がどのように使われているかを紙やPCなどに書き出して可視化する事で、自社を客観視でき、自社の強み・弱みがより一層見えてくると考える。

次に、「経営層にデザイン感覚が不在の組織内の組織・人事構造」についてだが、中小企業の経営層にデザイナーを雇う余裕がないのであれば、現経営層がデザイン・アート感覚を学ぶ必要がある。かなりハードルの高いことのように聞こえるが、「アート思考」とは「自らの関心・興味に基づき、常識を覆す革新的なコンセプトを創出する思考」のことである。これらは、難しい学術や技術を習得することとは異なり、自社を俯瞰して理解し、そしてどれだけ深く自社の魅力と向き合えるかにかかっている。また、新製品を発想する際、形ではなくコンセプトから考えることも重要である。

秋元雄史氏が輪島塗りでの勉強会の際、メンバーに対し、「コンセプトから考えましょう。」「アーティストになりましょう」と呼びかけたが、「どうやってつくるのか」ではなく「何を作るのか」を考える訓練をしたかったからである。と述べている。注30

また、最近では日本の地域産業の衰退を食い止めようと、中小企業に向けて、「アート思考」を学ぶことのできるワークショップなどが盛んに行われるようになった。こうした会に参加し、同様の悩みを共有する仲間とディスカッションすることによって大きなヒントを得られると考える。

また、経済産業省が立ち上げたファッション・ビジネ

ス・フォーラムに参加することも有効な手立てである。これらは、デザイナーやインフルエンサーとメーカー、DtoC（メーカー直販）スタートアップ企業とをマッチングさせ、産地企業が独自製品を開発・販売することで、賃金上昇や人材獲得など「好循環の創出」に着手している。^{注31)} (図5)

筆者も取り組んだ際、「何か新しいことをしたい気持ちはあるが、何から始めたらよいか分からない」という悩みを聞いた。自社でデザイナーやイノベーターとの繋がりを築ける企業は良いが、そこが課題である場合、このような機会を利用するののひとつの方法である。

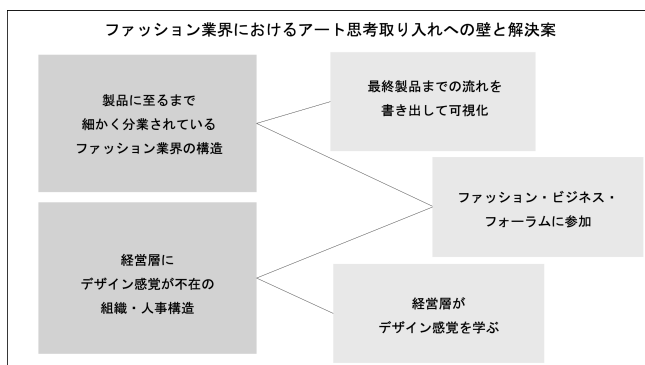


図5 ファッション業界におけるアート思考取り入れへの壁と解決案

これらの対策は、糸口を見つける行動の提案に過ぎない。自社でしか発想のできないものや、何を最も見て欲しいのかを、俯瞰して見る「鳥の目」と、自社にしか分からない「虫の目」を持って思考することにある。

「お客様のニーズや市場データを分析することで車は開発しません。競合他社との比較で目標を立てることはしません。自分たちが理想だと考える哲学に基づいて車をつくります。市場分析ではなくて、高い志を掲げて提案したもので無いと感動は生みません。」とマツダ代表取締役副社長執行役員兼 COO 藤原清志副社長^{注32)}も述べている。制約をなくし自身の主観(興味・関心)で広く社会事象を捉え、自由に発想すること。「アート思考」は現代社会における論理では対応できない課題を解決する有用な手法であり、ファッション産業界の再生を実現する思考方法であると考える。

5. まとめ

本報では、日本のファッション業界の停滞と衰退状況を示し、そこには独自の収益源を見出し、経済的好循環を創出し、新たなビジネスモデルの創造が必要であることを述べた。そして世界におけるファッション業界の目まぐるしい変化の現状と変革の必要性を述べ、ブランドの価値を消耗させることなく、高付加価値を実現するハイブランドのような方針が適切であると分析した。また、その変革には「アート思考」の活用が有効であることを、事例と共に述べた。

また、日本のファッション業界における「アート思考」の活用には「製品に至るまで細かく分業されているファッション産業の構造」と「経営層にデザインを理解する感覚のある人材が不在である組織内の人事構造」が大きな障壁である事を分析し提示した。そしてそれらの解決法として自社の立ち位置を俯瞰して確認すること、経営層にデザインを理解する人材を有する必要性があること、その上で自社にしか発想のできないもの、自社が最も注目して欲しいもの・表現したいことを追求すること。これらの視点から、既存の概念を飛躍した発想に結びつけることができると考えた。この発想は、形式にとらわれず、コンセプトから思考することが最も重要であると提示した。また、政府が開催しているファッション・ビジネス・フォーラムなどに参加し、他分野や他企業とのマッチングの機会を探ることで、デザイン・アート感覚や創造の可能性が広がることも述べた。

日本の技術力や繊細なものづくりの姿勢のもと作られた製品への高い評価は海外からよく耳にする。国内でもその技術を継承するために日々奮闘する人々も多い。しかし社会変化による生活様式の変化やAIやテクノロジーの発展など目まぐるしい現代では、高品質や良いものというだけでは生き残れない時代である。この変化を察知し、変革し、推進していける者・企業のみが「伝統を継承できる」と考える。売上に直結する事は難しいかもしれないが、「変革こそが継承の礎である。」という意識を持ち、日本の企業・人材全体がそれぞれ手を取り合って、日本のファッ

ョン産業を後世にも繋いでいくことに期待する。

今回の研究課題は、国内ファッション産業における「アート思考」の有効性と活用法を提示したが、検証にまでは至っていない。今後は筆者自身が国内ファッション業界において、企業視点でのデザイン共同制作や製品化に取り組み、効果を実証していきたいと考える。

引用文献

- 1) 経済産業省 製造産業局 生活製品課、「繊維産業の現状と 2030 年に向けた繊維産業の展望 (繊維ビジョン) の概要」、
https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/textile_nw/pdf/001_05_00.pdf、最終アクセス日 2023 年 7 月 23 日
- 2) 長沢伸也、「国内ファッション・アパレルブランドの現状と課題」、『特集「感性商品が日本を救う！①ファッション&ラグジュアリーブランドを中心として」』、20 巻 2 号、2022 年、p.53
- 3) 業界動向サーチ、「アパレル業界の動向や現状、ランキングなど」、<https://gyokai-search.com/3-apparel.htm>、最終アクセス日 2023 年 7 月 23 日
- 4) 日経 BizGate、「名門レナウン 上場企業初のコロナ倒産はなぜ起きたか」、
<https://bizgate.nikkei.com/article/DGXMZO7355156003072021000000>、最終アクセス日 2023 年 7 月 23 日
- 5) たかぎこういち、『アパレルは死んだのか』、総合法令出版、2019、pp.54～55
- 6) 経済産業省 製造産業局 生活製品課、「前掲 web サイト」、同、最終アクセス日 2023 年 7 月 23 日
- 7) 尾原蓉子、『Fashion Business 創造する未来』、織研新聞社、2016、p.112
- 8) たかぎこういち、「たかぎこういち、前掲載書」、同、同、p.193
- 9) 長谷川一英、『「アート思考」の技術』、同文館出版、2023 年、p.20～26
- 10) 産経ニュース、「ユニクロ商品開発短縮、従来の 1 年 → 2 週間へ AI・ビッグデータを活用」、
<https://www.sankei.com/article/20170126-SK6TCDWCKNPGZHOA3JIDH62SSE/>、最終アクセス日 2023 年 11 月 13 日
- 11) THE OWNER、「ユニクロが掲げたビジョン「情報製造小売業」を実現させた 5 つの要素」、
<https://the-owner.jp/archives/11830>、最終アクセス日 2023 年 11 月 13 日
- 12) KOTORA JOURNAL、製造業におけるビッグデータの活用事例 20 選 - 、
<https://www.kotora.jp/c/itiger-case-545/>、最終アクセス日 2023 年 11 月 13 日
- 13) 長尾幸郎、「デザイン思考に関する研究の変遷 — ネットワーク分析を用いた文献研究」、『論説 REVIEW ARTICLES』、BULLETIN OF JSSD、Vol. 69 No. 3 年、p.53
- 14) KOTORA JOURNAL、「「デザイン思考 (デザインシンキング)」が子供たちを救う！ - デザインマネジメント専門ブログ」、
<https://www.design-management.net/archives15-417.html>、最終アクセス日 2023 年 11 月 13 日
- 15) キリギリスの日記、「Airbnb の強みは、デザイン思考の徹底である」、
<https://dach1ken.hatenablog.com/entry/2017/10/26/>、最終アクセス日 2023 年 11 月 13 日
- 16) ESCP Business School、「First into the Future - Bicentenary」、<https://escp.eu/history>、最終アクセス日 2023 年 7 月 24 日
- 17) アート思考研究会、「アート思考の定義と歴史」、
<https://artthinkingjapan.org/what-is-art-thinking/>、最終アクセス日 2023 年 7 月 16 日
- 18) ニッポンドットコム、「日本異人伝、安藤百福：世界の食文化を変えたミスターヌードル」、
<https://www.nippon.com/ja/views/b07206/?pnun=2/>、最終アクセス日 2023 年 7 月 22 日
- 19) 日清食品グループ、「安藤百福クロニクル」、
<https://www.nissin.com/jp/about/chronicle/>、最終アクセス日 2023 年 7 月 22 日
- 20) ソニーグループポータル、「Sony History 第 6 章 理屈をこねる前にやってみよう」、
<https://www.sony.com/ja/SonyInfo/CorporateInfo/History/SonyHistory/2-06.html>、最終アクセス日 2023 年 7 月 22 日
- 21) デジタルプラクティス Vol.8 No.4 (Oct. 2017)、「アートの視点を取り入れた価値創出の可能性—ヤマハ (株) の新規事業開発の取り組み事例から—」、
<https://www.ipsj.or.jp/dp/contents/publication/32/S0804-S06.html>、最終アクセス日 2023 年 11 月 13 日
- 22) 長谷川一英、『「アート思考」の技術』、同文館出版、2023 年、p.20
- 23) 長谷川一英、「長谷川一英、前掲載書」、同、同、p.25
- 24) たかぎこういち、「たかぎこういち、前掲載書」、同、同、p.152
- 25) 齊藤孝浩、『アパレルゲームチェンジャー』、日本経済新聞出版社、2023、p.152
- 26) 秋元雄史、『アート思考』、プレジデント社、2019 年、p.149
- 27) ESD21 特別企画 WEB セミナー、延岡健太郎「アート思考のものづくり」
～日本企業が再び世界を牽引するために必要な顧客価値

イノベーション〜)、

<https://www.esd21.jp/news/3b1071f5628c5db762293802850883453f83bd5d.pdf>、最終アクセス日 2023年7月24日

28) 産経新聞社、「『プラダを着た野菜』人気 上海、食品市場に登場」、産経ニュース、2021年10月10日、<https://www.sankei.com/article/20211010-JFT7MKDYHNPYTJJ6GU5K2HEVEQ/>、最終アクセス日 2023年7月22日

29) 商大ビジネスレビュー 2021、中小企業におけるデザイン経営の戦略的重要性と新たな要件、森田昌希、p.381

30) 秋元雄史、「秋元雄史、前掲載書」、同、同、p.116

31) 経済産業省 製造産業局 生活製品課、「前掲 web サイト」、同、最終アクセス日 2023年7月16日

32) 延岡健太郎、『アート思考のものづくり』、日本経済新聞出版、2021、p.46