



日本の消費者の心に火を点ける スーツと社員の「健康宣言」

社会動向の変化に伴って、消費スタイルはどう変わっているか。これからの小売業はいかにあるべきか——岡山で創業し、全国に500店舗以上を擁する紳士服チェーン「はるやまホールディングス」の治山正史社長と、片岡委員が語り合う。家業を継いだいきさつ、「お客様第一主義」という企業理念の具体化への取り組み、社員への思いなどのお話を通じ、変化の早いアパレル業界を取り巻くさまざまな課題にどう向き合っていくのか、考えを熱く語っていただいた。



日本銀行政策委員会 審議委員

片岡剛士

Goushi Kataoka

1972年愛知県生まれ。96年慶應義塾大学商学部卒業後、(株)三和総合研究所に入社。2001年慶應義塾大学大学院商学研究科修士課程修了。05年(株)UFJ総合研究所経済・社会政策部主任研究員。06年三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)経済・社会政策部主任研究員。16年三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)経済政策部上席主任研究員。2017年7月より日本銀行政策委員会審議委員。



株式会社はるやまホールディングス
代表取締役社長執行役員

治山正史

Masashi Haruyama

1964年岡山県生まれ。89年立教大学経済学部卒業後、伊藤忠商事(株)に入社。94年ニューヨーク駐在からの帰国後、家業のはるやま商事(現・はるやまホールディングス)に入社。商品部係長、社長室長、常務を経て、同社の東証1部上場を機に2003年社長に就任。「はるやま」「Perfect Suit FAcTory」「大きいサイズの店フォーエル」「モリワンワールド」などの紳士服チェーンを展開し、グループ合計の店舗数は500以上に上る。

紳士服小売業をめぐる消費スタイルの変化

片岡 私は愛知県出身ですが、「はるやま」のお店が近所にくくつもあったのです。それ以来、「はるやま」は東海から関西エリアに展開する企業グループだと思っていました。ところが、今年、出張で岡山に赴いた際に、創業時から岡山県に本社を構えていらつしやると初めて知りました。

治山 おつしやる通り、一九七四年に岡山県で創業し、現在は子会社を含めて全国で五〇〇店舗以上を展開しています。

片岡 紳士服を含めた小売業界も人口減少や少子高齢化、団塊世代の大量退職といった日本を取り巻く構造的要因の影響を受けているのではないかと思えます。一方で日本経済の現状を俯瞰すると、二〇一三年以降、円安株高が進み、失業率は二十数年ぶりの水準まで低下するなど、「光」が差してきたようでもありますが、こうした環境変化をどのように見えていますか。

治山 一言でいうと、「すごいチャンスだ」と考えています。何事も光と影の両面がありますが、見方次第でピンチにもチャンスにも映ると思います。もとも私は、物事を前向きに、明るく捉える性格です。「晴れの国」岡山で育った影響かもしれませんが、実際、世の中が動くときこそ、大きなチャンスが生まれるものです。

例えば、高齢化に伴って新しい需要が生まれ、商品やサービスも変化しています。衣料品では、前立て（注1）や袖口のボタンの裏にマジックテープを使用した商品が非常に受けています。これだと、手先の細かな動作が難しい高齢の方でも簡単に脱着できます。スニーカーの素材をソールに使って開発した革靴も歩きやすいと好評です。お客様になりきって考えることができれば、その声の背景に何があるかが見えますし、そこから新しい需要やサービスを生み出すことができます。

片岡 「消費スタイル」に何か変化を感じていますか。

治山 パーソナル化された消費を求める傾向が強くなってきたと感じます。個人でも情報検索が自由にできるようになったこともあり、商品や情報をこちらが一律に提供してもお客様は満足しません。特にファッションは個人の好みが大きく影響するので、お客様ごとにパーソナライズした精度の高い情報を提供する必要が出てきています。紳士服業界はオーダースーツの展開に力を入れ始めており、スマートフォンやタブレット端末を使ったオーダーシステムが本格的に導入され始めています。

そのように個性を大切にしながら、消費スタイルが拡大する一方で、保守的になっていく部分もあります。自分自身のセンスに合うものを買いたいとは思っても、自分だけが異なるとマイノリティーになるかもしれないと恐れる人も多くいます。日本では他人と異なる消費行動を避ける傾向が根強いと感じます。

衣料品のなかで、それが一番顕著なのは、リクルートスーツです。バブル期には少し羽目を

外した服装の就活生がいました。私もバブル入社ですが、大手商社の面接に真っ白なスーツで現れた人がいたことを覚えています。しかし、景気が悪化し就職氷河期になるにつれて、就活生の服装は堅くなっていきました。周囲から浮きたくないという心理が働いたのでしょう。景気が上向いて、売り手市場に変わった今でも、そのような心理は就活生の間で解消されず、冒険するような服装はまだ敬遠されています。

片岡 先ほど日本経済に「光」も差してきたと言いましたが、今のようなお話をうかがう限り、まだ「岩盤」は十分に揺らいでいないと感じます。若い世代が個性の自己表現にこだわるようになれば、リクルートスーツは多様になるでしょうし、社会に活力も生まれるような気がします。

治山 モノ消費からコト消費へという言葉をよく耳にしますが、これは、所有するモノより体験するコトに価値を見出して消費する、という意味だけで

注1/前立て
シャツの前ボタン部分につけられる帯状のパーツ

はないと思います。リクルートスーツを例に取れば、若者はスーツを買うのではなく、内定を得て、新しい環境で働く未来の自分を買う、という側面もある。そのように、コトをなすため、コトを楽しむためにモノを買うという消費は今後拡大していくと思います。

もう一つ、女性の消費も今後拡大していくと思います。女性は男性に比べて消費性向が高いというデータがあります。女性の雇用者数は増加を続けていて、所得も増加しています。

片岡 女性の所得が増えると、消費拡大につながるという期待感がありますね。

治山 女性は所得の増加が消費につながるやすいのです。われわれもレディース商品を扱っているので期待していますが、女性の活躍は日本の消費をかなり押し上げるのではないのでしょうか。

片岡 一方、男性の場合、年を経ると他人からの視線を気にしなくなり、衣服にあまりお金をかけなくなる印象があります。

治山 その傾向は変わっていませんね。先ほど、男性と女性の消費格差について話しましたが、これには明確な理由があつて、既婚世帯では、女性が購入の決定権を握っているからです。男性は結婚すると、奥様に財布のひもを握られる傾向が強いと思います。当社の店舗でも、奥様が「あなた、これぐらいの値段のものにしておきなさいよ」と言って、自分のブラウス代くらいの価格のスーツを買うといったことがあります(笑)。

欧米の男性は、自分で自分の消費を判断しますから、男女の消費格差は日本ほど大きくないと言われています。日本の男性もそうならば、日本の消費はもっと大きくなる可能性があります。クールビズはスーツの売り上げには打撃でしたが、その反面、男性がワイシャツに興味を持ったことで一気に需要が膨らみました。男性のお客様にも「服というモノを買い、それを通じてなりたい自分になる」というコスト消費の方向に導いていきたいと、われわれは思っています。

変化の激しい時代における アパレル業界の模索と進化

片岡 インターネットを使った消費が増加し、国内E.C市場(注2)の規模も右肩上がりです。

治山 われわれのようなリアル店舗は、商品のフィット感をその場で体験できる利点や、販売員とコミュニケーションをしながら買物ができる安心感を高めないと、ネットショッピングの利便性には追いつけないと思います。

最近ではリアル店舗とネットを融合した「ショールーミング」というビジネスが生まれていて、これはリアルとネットの融合の一つのゴールかもしれません。代表的なのは、アメリカの「ボノボス」というアパレルブランドです。サンフランシスコなどにリアル店舗を展開していますが、店舗には商品の見本しか展示していません。先日、私も行ってみましたが、ショールームのような雰囲気です。そこで見本を見たり試着して気に入れば、店頭の端末で注文しま

す。すると翌日以降に自宅まで配送してくれる。自宅でネットショッピングするのと同じように、店舗で買うのです。リアルとネットを競合相手として捉えるのではなく、お互いの弱点を補完し合つてオムニチャネル化(注3)をしているわけです。

片岡 海外の小売の動向は日本とはかなり違いますか。

治山 アメリカでは全米小売業協会の大会が年に一度開かれますが、今年のテーマは「小売のトランスフォーメーション」でした。単なる変化ではなく、昆虫の変態、つまり蛹から蝶になるぐらいの大きな変容が今の小売業には求められている。その背景にはネットやRFID(注4)なども含めたITの進歩がありますが、自社の事業をその変化に対応させるために、ITをどう使うかが小売業の課題です。

片岡 AIによるビッグデータ分析を活用して商品開発する取り組みも、そうした変化への対応策の一つでしょうか。

治山 ええ。アパレルの場合、これまで感覚的な商品づくりが

注2/E.C市場

インターネットなど
電子的な手段を介し
て行う商取引の市場

注3/オムニチャネル化
あらゆる販路から商
品を提供すること

注4/RFID
無線を用いた商品タ
グ等の自動認識技術

主流で、ヒットするかどうかは世に出してみないとわからない部分がありました。そもそも人の感覚をデータ化することが難しいこともありましたが、今は購入履歴などからビッグデータを蓄積し、それを分析すれば、売れる色や柄、襟の形に至るまで細かくわかるようになりまし

た。それらを組み合わせで商品化すれば、ヒットする確率が上がり、廃棄ロスは減り、事業効率が上がります。アパレルはビッグデータの活用で大きく変わりつつあり、デザイナーによる感覚的な商品づくりは後退しつつあります。

ただ、天才的なデザイナーはいつの時代にもいて、誰も思いつかない商品をボンと市場に出すということがあります。スティーブ・ジョブズのように、非連続なまったく新しい商品をボンと発表する。それに消費者は飛びつく。天才的な人が消費者を次のステージへ引き上げる役割を果たすのです。

片岡 そういふ人は大きな変化がかなり前から見えているので

はないでしょうか。日本では構造改革という言葉が好んで使われますが、構造というのは突然変わるわけではなく、それまで底流にあったものが何かのきっかけで現れてくるのだと思います。目先のきく人は突然現れる変化を、事前に捉えることができるのだと思います。

さて、ここまで治山社長からお話をうかがって、非常に勇気がおありになると感じました。今まさに日本が大きな変化に直面している中で、ネガティブな側面は指摘しやすいわけですが、治山社長のように良い面をクローズアップして「チャンスだ」と言うのは相当な勇気がいることだと思います。

私自身、民間エコノミスト出身ですが、エコノミストにも悲観派と楽観派がいます。悲観派の議論は、一般の人々が予想しやすい、あるいは印象づけやすいところからロジックを立てていくので納得しやすいのかもしれませんが、一方で、楽観派は、事象の下に潜む何かを見出して「これだ」という議論をすること

が多い。だから、受けが良くないことも多いのですが、かつて池田勇人内閣で経済ブレーンを務めた下村治さんは、大勢の悲観派の有識者とは一線を画し、「日本経済は一〇%超の高度成長を遂げる」と言い続け、実際にそうなったということもありました。

私はこれから楽観派の時代が来なければいけないと思っています。物事をポジティブに捉えていくことが日本の企業や社会に必要ですし、前向きな変化をサポートすることが経済政策にも、より必要になっていと思っています。

「明日も元気に働くために『ノー残業手当』を導入

片岡 治山社長は大学卒業後、大手商社に勤めていました。そこで経営者を目指す道もあったと思いますが、なぜ家業を継ぐと決めたのでしょうか。

治山 実は、両親から「跡を継いでほしい」と言われたことはないので。ただ、「あなたの『正史』の名前は正しい歴史という

意味。歴史に名を残す人になりなさい」と育てられてきました。そのため、小学校の卒業文集には「将来の夢はノーベル賞を取ることです」と書いたりしていましたね(笑)。

大学時代には自分の身の丈がわかっていましたが、「歴史に名を残す」という夢は持ち続けていました。そんな頃、伊藤忠商事のOBの特別講義があったのです。海外での大型提携や工場新設の話聞いていたうちに、まさにこれは自分の生きた軌跡を残せる仕事だと思い、同社に入社しました。その後、五年、大阪やニューヨークでいろいろな経験をさせてもらいました。

しかし、当時、職場で一番若手の管理職(課長)は四〇代半ばで、自分も、あと二〇年は平社員かと思ったのです。会社にいるより、家業を継ぐほうがもっと短時間で自分の軌跡を残せる、と思うようになりました。父親が創業した会社に入ったのは一九九四年。その年は大阪証券取引所に上場する最終段階で、入社と同時に担当チームに

配属され、会社の中身を知ることができた。結果的にも良いタイムイングでした。

片岡 一〇〇年後も残るような「インフラ商品」をつくることを標榜されていますね。

治山 歴史に貢献して名を残すためにも、例えば、リーバイスのジーンズのように、長く人々に愛される、生活になくてはならない商品を提供しようと考えました。当初は他と違うことをやろうと思い、紳士服業界で初めて革靴やレディース商品を本格的に扱ったり、新しいブランドを次々立ち上げたりしました。しかし、この業界はキャッチアップのスピードが速く、何をやってもすぐに追いつかれてしまいます。

そうであれば、ビジネスウェアの観念を根本から変えようと考えました。二〇一五年に「スーツで日本を健康にする」と宣言し、健康をサポートする機能性商品の開発を始めました。それまでスーツは「格好良さ」や「快適さ」がテーマでしたが、「健康」をキーワードに商品や店舗づく

りに取り組んで、従来と違った市場をつくれなかつたか考えたのです。具体的な商品としては、重さや圧迫感などの衣服圧を感じないように、生地や縫製を工夫した「ストレス対策スーツ」などをつくり、販売しています。

です。その結果、残業時間は約一三%減り、生産性がほぼ倍増しました。離職率も減り、中途採用や新卒採用もスムーズになりました。

片岡 従来にはないコンセプトで事業展開するとすれば、経営トップの陣頭指揮はもちろん、社員全体の士気を高めることも大事になりますね。

治山 先ほどの「スーツで日本を健康にする」宣言のなかでは「社員の健康を応援すること」も柱の一つに据えました。まず、社内から健康で元気になることが必要です。私は、働き方改革とは、会社が社員に体も心も生き生きと働ける環境をどう提供するか、ということだと思っています。

社員の健康応援の一環として「ノー残業手当」の制度も導入しました。残業が「ゼロ時間」の社員には月一万五〇〇〇円を支給しています。早く帰りゆっくり休むことで、また明日も元気に働いてほしいと思ったの

しかし、最初の頃はその言葉の本当の意味を理解できてはいませんでした。腹落ちしたのは、東日本大震災がきっかけです。われわれも大きな被害を受け、被災した社員や家族も少なくなかつた。それでも社員は一生懸命に会社のために働いてくれた。その姿に触れて、私は、一緒に働く仲間とともに、幸せになりたい、働く人にとって一番大切な命や健康を、経営のど真ん中に置くぞ、と強く思ったのです。まだ道半ばですが。

片岡 社員にとって「魅力ある会社」とは、どういう会社だとお考えになっていますか。

治山 一つ目は、安定した生活を保障し、体も心も健康に働ける環境を提供する会社。二つ目は、社員個人の夢とマッチし、社員と志を一つにして、同じ方向に走っている会社。三つ目は、一生懸命に頑張る人が報われるフェアな会社だと考えています。

片岡 他には、利益をきちんと社員に還元することでしょうか。
治山 われわれは経常利益の



二五%をボーナスの原資とする
ことを明記しています。もうか
れば会社の皆が潤う。これも志
を一つにしたいからです。増収
増益を達成するためにボーナス
のカットはできませんから、経
営陣の気持ちの引き締めにも
なっています。

理念だけは
変えてはいけない
理念以外は変えてもいい

片岡 わが国の小売・サービス

業のこれからについて、変える
べきところ、変えてはいけない
ところは何でしょうか。

治山 変えてはいけないところは
理念だと思っています。理念
イコールその企業の存在意義で
すから、それを変えたり、なく
したりすれば、企業としてのア
イデンティティーも揺らぎ、失
われかねません。

逆に言うと、企業は理念以外
は変えてよいと考えています。
われわれの場合、創業理念が「よ
り良いものをより安く」、経営理
念を「お客様第一主義」と定め
ていますが、これらの理念はそ
のままに、業態などを時代に合
わせて変えてきました。商店街
の店舗から始まって、幹線道路
が整備されると郊外型へと加速
しました。その後三〇〜四〇年
がたち、現在ではショッピング
センターや駅ナカ、デパートに
も出店しています。そして、こ
れからはネット中心に変わるか
もしれません。紳士服業界全体
で見ても、商店街の洋品店はほ
ぼなくなり、郊外型の店舗を営
む企業も現在では一〇社以下に

なっています。

ただ、企業内には変化を邪魔
するものが必ず出てきます。「自
分は常に正しい」という考え方
は、最初に企業から捨て去るべ
きものです。信念は必要ですが、
行き過ぎると、現状に執着した
り、おごりにつながると、私は
自分をいましめています。

片岡 失礼な言い方になるかも
しれませんが、治山社長は目線
が非常に高くていらっしゃる。
ご自身のやりたいことをいかに
実現するか、それによって世の
中にどう貢献していくか、真
剣に考えてこられたからこそ今
があると思います。そういうモ
ラル、事業への熱い思いとい
うものが、例えば「坂の上の雲」
で描かれている明治時代と比べ
ると、今の企業はやや弱い印象
があります。

治山 人間の本性を性善説と性
悪説で説くことがあります。性
私に「性弱説」に基づいて人の
行動を考えることがよくありま
す。人間とは、もともと弱い方
に心が傾いてしまう存在です。
性悪説と重なる部分があるかも

しれませんが、私自身も「これ
をずっと継続するのは面倒く
さいな」など、心が折れそうに
なることが時にはある。しか
し、そんなときも、心に火を点
ける手段を持っていれば折れま
せん。本を読んだり、いろいろ
な人に話を伺ったり、あるいは
社員と普段以上にコミュニケーション
したり……自分の心に自
分なりのツールで火を点けよう
とします。

オリンピックやワールドカッ
プの選手、甲子園球児たちは辛
い練習の日々があつたはずだ
が、自分の心に火を点けて乗り
越え、勝利をつかんだのだと思
います。企業経営者も同じで
しょう。厳しい局面にあつても、
心に火を点けるツールがあれば
何とかなる。そういうツールを、
日本の若い世代はもつと持って
欲しいし、小売業に携わるわれ
われは、日本の消費者の心に火
を点けるように頑張っていきた
いですね。

片岡 本日は、示唆に富んだお
話をありがとうございました。