

繊維カンパニー  
ビジネスモデルの変革と  
今後の成長戦略  
～TEXTILE FRONTIER～



2006年5月25日(木)13:30～

代表取締役専務 繊維カンパニープレジデント

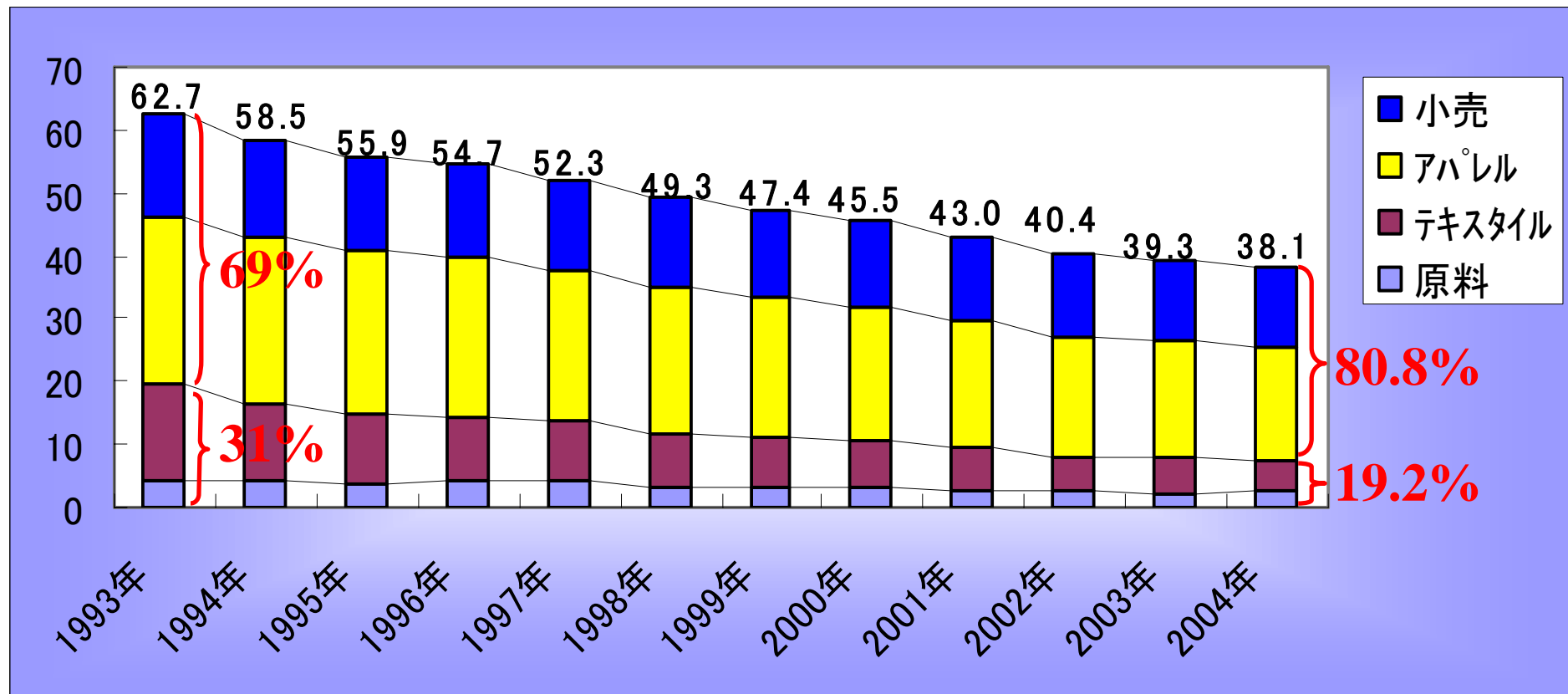
岡藤 正広

# 繊維産業の国内市場規模

原料+テキスタイル; 全体の19.2%(約 7.3兆円/'04)

アパレル+小売 ; 全体の80.8%(約30.8兆円/'04)

単位:兆円



# 他商社 繊維部門の組織形態

## ➤ 三井物産

04年4月 繊維部＋物資部 ⇒ ライフスタイル事業本部

## ➤ 三菱商事

06年4月 繊維本部＋物資本部 ⇒ ライフスタイル本部

## ➤ 住友商事

05年4月 繊維本部＋消費流通事業本部

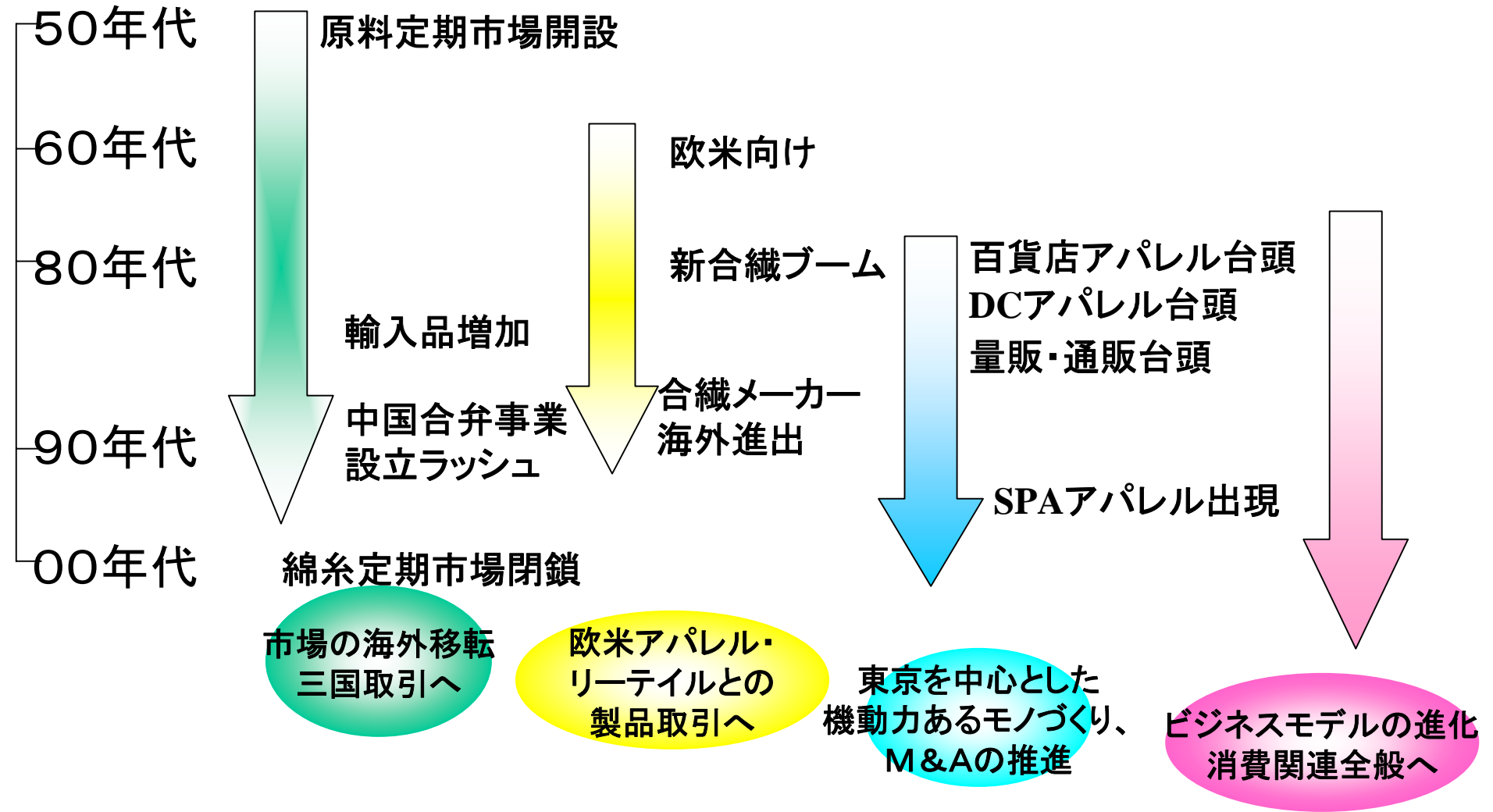
⇒ ライフスタイル・リテイル事業本部

## ➤ 丸紅

⇒ 繊維部門(不変)

他商社は“繊維”の看板を下ろし、“ライフスタイル”  
の名称の元 他部と統合の傾向

# 伊藤忠商事 繊維事業の歴史



原料相場取引(綿糸・綿花等)
  テキスタイル輸出
  国内アパレルOEM
  ブランドビジネス

# 繊維カンパニー連結業績推移①

## 売上総利益・営業利益

売上総利益

(億円)

1,500

1,000

500

0

(年度) 2001

2002

2003

2004

2005

2006  
(見通し)

■ 売上総利益

■ 営業利益

営業利益

(億円)

450

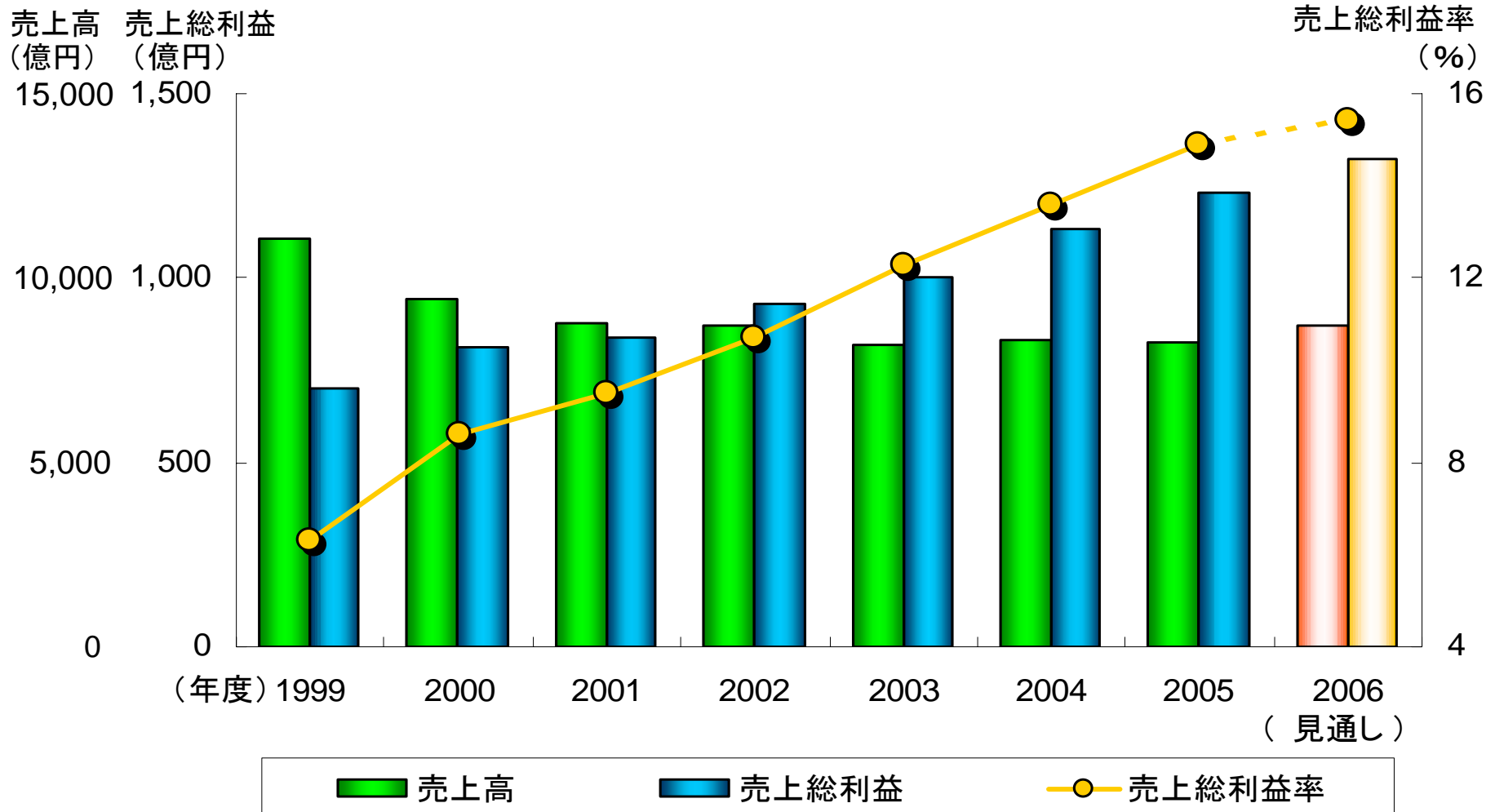
300

150

0

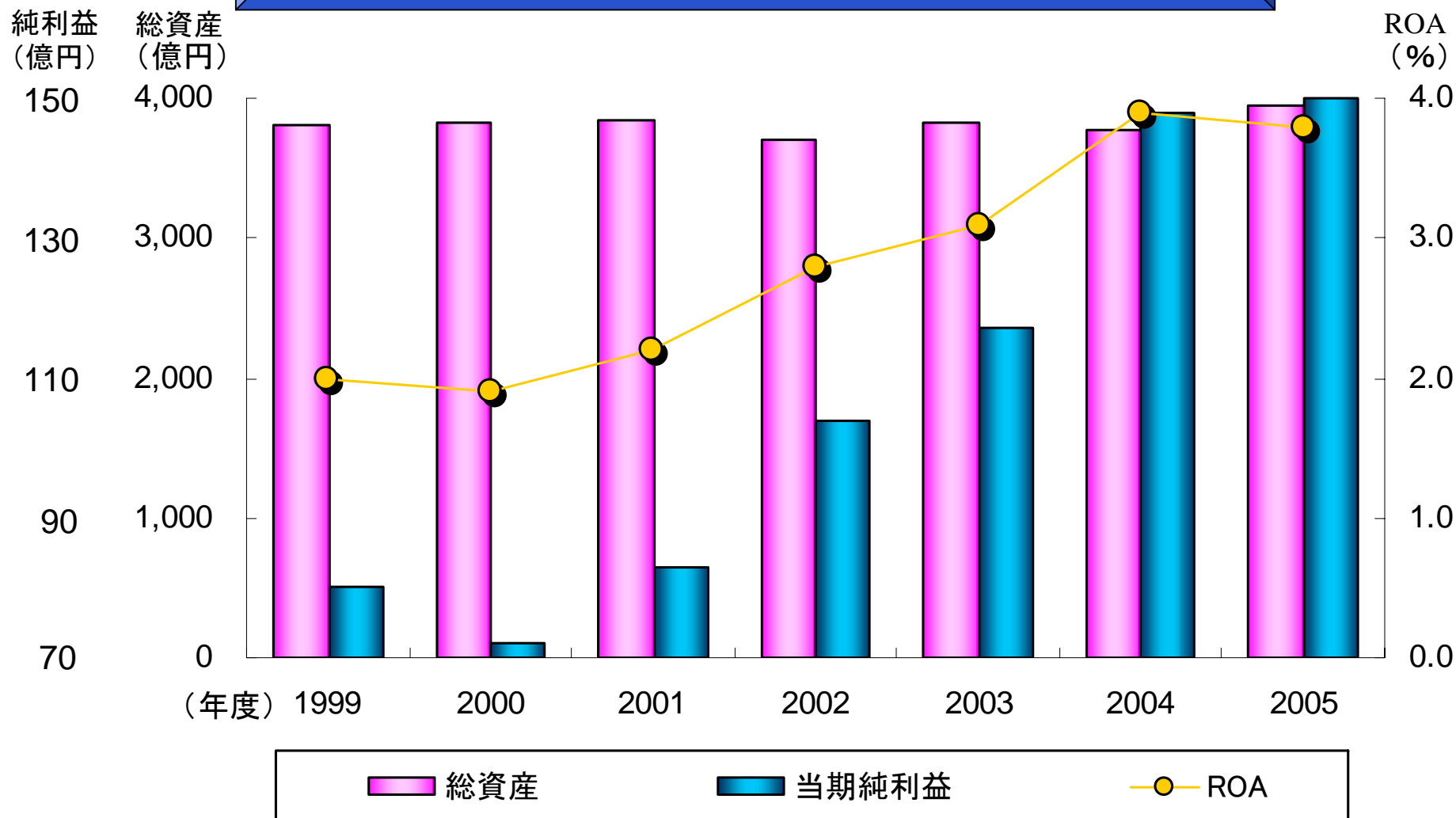
# 繊維カンパニー連結業績推移②

## 売上高・売上総利益・売上総利益率



# 繊維カンパニー連結業績推移③

## 総資産・当期純利益・ROA

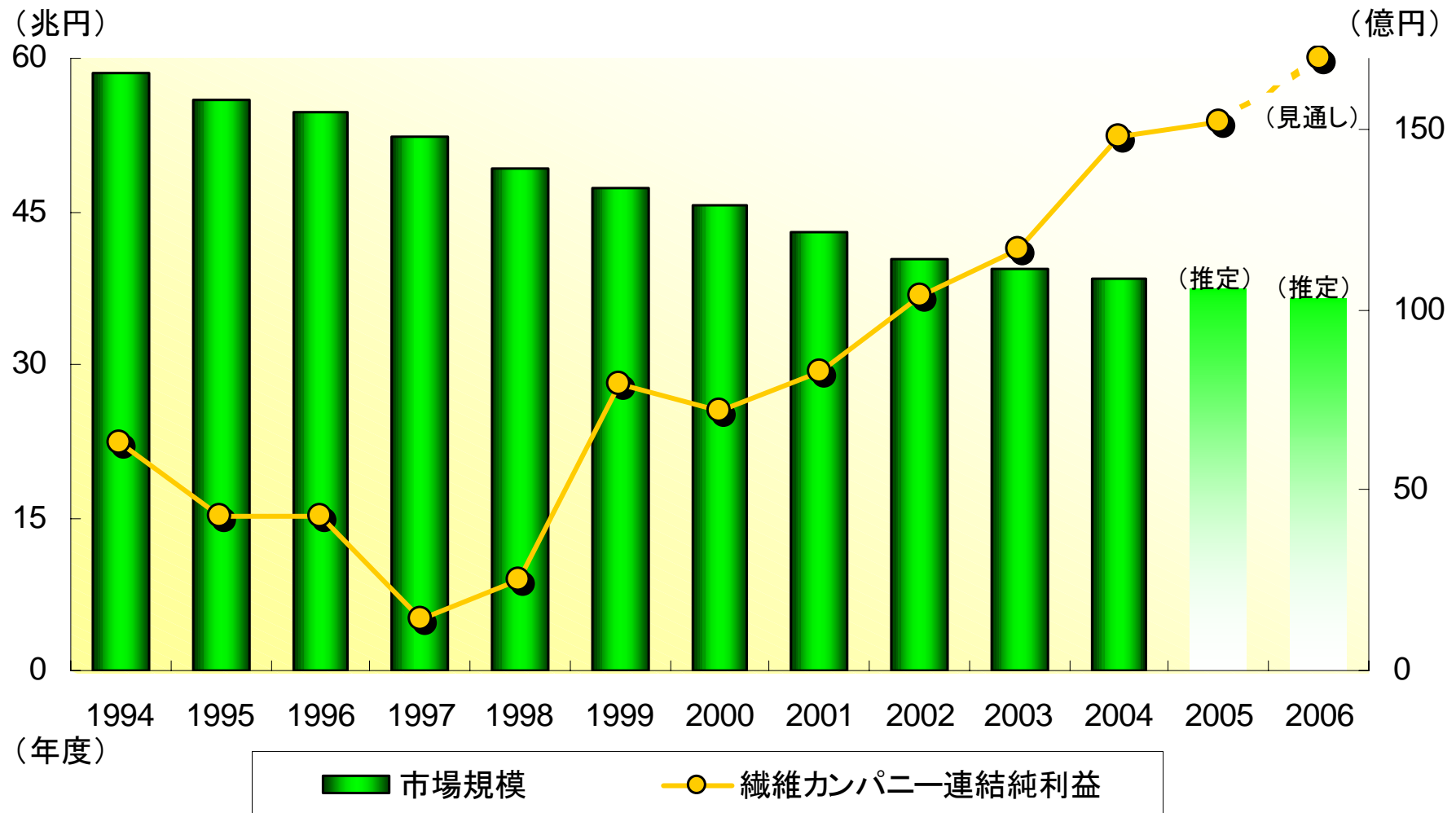


# 繊維カンパニー連結業績推移④



# 繊維カンパニー連結業績推移⑤

## 市場規模・繊維カンパニー連結純利益



# 他社比較

## 商社

### 連結純利益 (億円)

	05/3	06/3
伊藤忠	148	150
丸紅	26	△ 16
三菱	非公表	非公表
三井	35	21
住友	非公表	非公表
住金	非公表	非公表

## アパレル・SPA

### 連結純利益 (億円)

	04年度		05年度	
	決算期	実績	決算期	実績
ファーストリテイリング	05/8	339	06/8 (予想)	400
しまむら	05/2	125	06/2	174
伊藤忠	05/3	148	06/3	150
オンワード樫山	05/2	103	06/2	111
ワールド	05/3	93	06/3	158

## メーカー

### 営業利益 (億円)

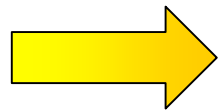
メーカー名 (繊維セグメント)	05/3	06/3
伊藤忠	298	296
東レ	209	207
帝人	105	145
東洋紡	48	54
三菱レイヨン	27	14
ユニチカ	31	27
旭化成	54	40
日清紡	2	11

出典：繊維貿易記者クラブ公表資料

註) 三井はライフスタイル事業本部の数字であり、物資を含む。

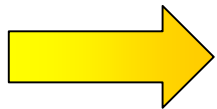
# 繊維カンパニー 成長の要因

川下分野へのシフトと  
川上・川中不採算事業からの早期撤退



川下分野の収益により川上・川中を中心とする  
不採算事業撤退損をミニマイズ

業界に先行した  
絶えざるビジネスモデルの創出と実行



ブランド分野そのものにおいても訪れる  
時代の変化の先取り

# ビジネスモデルの変遷

## 第一期（1978年～）

伊藤忠商事のブランドビジネスは  
オーダー用紳士服地から始まった。

### ①オーダー用紳士服地・シャツ地

◇素材を売るためのツール

Dunhill, Yves Saint Laurent※, Mila Schön, Celine※,  
Ungaro※, pierre cardin※, PLAYBOY※, RENOMA

### ②既製服ブランド

◇素材の販路拡大

Givenchy※, Trussardi※(メルボ紳士服)、  
CHESTER BARRIE(大賀)、Mila Schön(ロンナー)

(※は現在取り扱いを終了)

# ビジネスモデルの変遷

## 第二期（1985年～）

### 総合ライセンスビジネス/大型インポートブランドビジネス 商社機能の発揮

- ① 欧州高級ブランド総合ライセンス
- ② 米国カジュアルブランド導入
- ③ 大型インポートブランド導入（ジョイントベンチャー方式）
- ④ 量販店向けライセンスブランド展開

資料①

# ライセンス ビジネスモデル



収益源 < ロイヤリティー収入  
生産マージン

⋮

## < 導入ブランド(当時) >

Mila Schön('82)

Chester Barrie('85)

Trussardi※('86)

Enrico Coveri('88)

CASTELBAJAC('89)

Belfe('89)

Beppe Spadaccini('89)

Mario Valentino('90)

Nazareno Gabrielli※('90)

Missoni Club※('91)

RENOMA PARIS('94)

LANVIN('02)

Paul Smith('84)

**その他多数**

(※は現在取り扱いを終了)

## ✓時代のカジュアル化への対応

＜導入ブランド(当時)＞

GUESS※, CONVERSE, AIR WALK

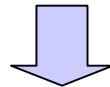
(※は現在取り扱いを終了)

資料③

## ライセンスの急激な拡大



- ✓「ブランドの使い捨て」という批判
- ✓ブランドイメージの低下



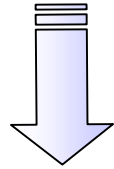
## トップブランドの導入を図る

### <導入ブランド>

DUNHILL('83)ダンコに出資→('01)DUNHILL社100%  
Giorgio Armani(87)  
BVLGARI('87)→('91)JV設立  
Hunting World('90)→('94)ジャパン社設立  
BALLY('02)

## 資料④

かつてブランドは百貨店のみ



量販店もブランド取扱いを希望

i. 一流ブランドセカンドライン

U.P.renoma('94)

ii. スポーツブランド

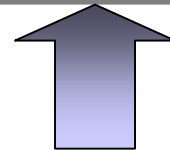
CONVERSE, AIRWALK, Keds, PRO-Keds,  
New Balance, Prince Authentic, HEAD, KAEPA, K-SWISS

iii. キャラクター

ノタン、とつとこハム太郎、ミニモニ

# ビジネスモデルの変遷 第三期（1999年～）

提携から買収へ



- ①収益拡大策  
トレーダーよりオーナーへ
- ②商権の長期安定化  
契約条件変更リスクの回避

輸入繊維部からブランドマーケティング事業部へ

領域の拡大を図るため

## 取扱いブランド 領域の拡大

① バッグ・服飾雑貨

BALLY, Hunting World, TUMI, FURLA, LeSportSac

② テーブルウェア

Richard Ginori

③ 靴

BALLY, Tanino Crisci, CONVERSE

BRUNO MAGLI

④ 食, 音楽

Dean&DeLuca, BLUE NOTE

⑤ 宝飾品

Chrome Hearts,  
BVLGARI, SCAVIA

# 繊維カンパニー 基本戦略

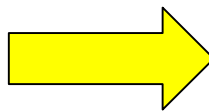
“マーケティングカンパニー”  
消費者基点のビジネス構築

付加価値の追求

イニシアティブの獲得

# 繊維カンパニー 今後の成長戦略

## ブランドビジネスの拡大

- 
- 中国・アジアへの領域拡大
  - ブランド本国の生産・物流機能への参入

## 先端技術の取組み

- 
- ・インクジェットプリント・無水染色事業
  - ・次世代DPF事業
  - ・曲面印刷

# インクジェットプリント事業展開

ベンチャー企業との合併会社「(株)インクマックス」設立

布に直接印刷を施す特許関連商品の販売

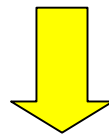
パソコン用のインクジェットプリンタでの印刷だけで堅牢度に優れ、生地風の風合いも損なわず、環境負荷が少ない  
染色業界のオンリーワン技術

- ①大判インクジェットプリンター用布メディア・プリンター販売  
…キヤノンマーケティングジャパンとの提携
- ②無水染色事業の展開  
…三菱鉛筆、艶金興業、東海染工との取組み
- ③店舗用の屋内広告物リーテイル販売

# 曲面印刷

福井県企業「秀峰」との先端技術分野における戦略提携

立体的な物や曲面に印刷する技術  
(第3回福井県科学技術顕彰奨励賞を受賞(02年))



用途:自動車内装部品、携帯電話、スポーツ・レジャー用品、  
航空機内装材等

# 次世代DPF事業

- ・麻総合メーカー最大手トスコ(株)と2005年5月資本提携
- ・ディーゼルエンジン用次世代型排気ガス浄化フィルターの共同開発

## オンリーワン技術

不織布製造技術 × 熱に強い無機繊維 × 触媒担持技術

⇒ 排気ガスを通すと、NO<sub>x</sub>、PMを浄化

軽量・設計自由度大・コスト小・小さな装置



08年から施行されるユーロ5規制  
へ向けて共同開発中

# 繊維カンパニー概要

連結売上高 8,243億円 (2005年度)

従業員数 (単体) 673人 (2005年度末)

連結対象会社 62社

※国内 38社、海外 24社

※子会社 49社、関連会社 13社

国内営業組織 (05年度)

5部門、10部、32課



## 免責事項

本資料に記載されている将来の見通しに関する数値につきましては、いずれも弊社グループが現時点で入手可能な情報を基礎とした予測値であり、それらは経済環境等の不確実な要因の影響を受けることとなりますので、実際の実績が本資料の見通し数値とは大きく乖離する場合がありますこと、ご承知願います。