

坚持“顾客视角”， “携手、拓展”

—— 开拓纺织业务新商机

继承祖业

从2000年3月会计年度到2010年3月会计年度，归属本纺织公司股东的本期净利润在这10年间实现了2.8倍的增长（同期日本国内纺织产业的规模缩减了38%（出自矢野经济研究所《纺织白皮书》））。

空洞化，陈旧的经营体制……。国内纺织产业在产业结构变化的背景下，给人留下了“衰退产业”的印象，而我公司顺应时代的要求，赋予产品和服务以附加价值，以全球市场为舞台不断发展。在其他大型商社都陆续卸下纺织招牌的形势下，我公司之所以能将祖业“纺织”的招牌守护至今，其原点就在于贯彻了“顾客视角”。尽管这一词语并不新颖，但对于我公司的纺织业务而言却有着特别的意义。

纺织公司
本期净利润

2.8倍

缩减 38%
国内纺织产业的
市场规模

2000

2010

01 “顾客视角”是开创业务的原点

此事发生在20世纪70年代一场男士定制西服面料的展会上。当时在发展中国家纺织产业崛起的背景下，日本的纺织产业结构正由出口型向内需型发生转变。

当时，英国产的毛织品是高档商品的代名词，但厂家的名字多半生硬，面料也多为素色，毫无个性而言。归结原因在于人们普遍抱有“仅男士选购”之先入观念。一位同样抱着这种观念的我公司销售员在环顾来场顾客时，无意中注意到这样的情景，那就是女士们先挑选了面料样品，然后拿给坐在桌旁的男性顾客看。于是他当即意识到，真正的决定权掌握在女性手中。他凭直觉感到“如果能开发及引进女性喜爱的西服面料，那一定会更加畅销”。于是与大受日本女性欢迎的Yves Saint Laurent商谈合约，开始进

口与该公司开发的“Yves Saint Laurent”品牌西服面料，并最终获得巨大的成功。这便是之后成为所有纺织业务基轴的“顾客视角”的原点。而这位当时任职于进口纺织部的销售员，正是现任社长冈藤先生。

02 顺应高级商品市场的扩大潮流

立足于现场不断开创我公司特色的商务模式。

二十世纪80年代的日本在1985年签署“广场协议”后，受日元迅速升值的影响，纺织、服装产业的生产基地开始向亚洲等地转移，国内纺织产业的空洞化进一步加剧。另一方面，由于进入泡沫经济时代，高级品牌市场的规模不断扩大。我公司为了从质和量这两个方面同时满足扩大的需求，在取得了品牌的综合授权后，按照商品类别将授权分别再授予擅长该商品领域的国内优良服装生产商、服饰杂货生产商等，并与这些公司结成联盟，开始了授权业务以扩大收益来源。面向量贩店开展授权品牌及运动品牌业务也是在这一时期。此外，还强有力地推进引入了

“GIORGIO ARMANI”、“BVLGARI”、“HUNTING WORLD”等大型进口品牌。

授权模式



03 不只是一个单纯的“投资者”

在本篇开头介绍的二十一世纪00年代勾勒的强有力发展的背景中，蕴藏了商务模式的进一步深化。

在品牌业务方面，因为品牌经营母体的交替以及包括授权管理在内，在日业务的品牌持有者实行自营化等，始终存在有解除合同及变更条件的风险。一旦总授权代理的合同遭到解除，那么获得分授权的代理商的经营也会变得不稳定。为此，我公司从1999年

前后开始，以保证商业权的长期稳定为目

的，对商标权进行收购及向拥有品牌的国内外企业直接投资，一直在为合同的长期化而努力。

我公司接连收购了“HUNTING WORLD”、“CONVERSE”等品牌，在应对伴随投资而增大的风险的同时，追求品牌价值的提升，致力于实现收益的最大化。

例如，在选择品牌时，通过遍布全球各个市场的网络仔细观察消费的最前沿，引进已经受到消费者欢迎的“畅销品牌”，从而降低风险。

在品牌管理方面，准确把握每个品牌的市场定位



CONVERSE



Paul Smith



mila schön



LeSportsac

(消费者的需求)。在此基础上,统一管理销售渠道、商品推广、促销宣传等整个销售规划,以与市场定位相符合的最恰当的方法把稳市场,力图不断提升品牌价值。例如对于“LeSportsac”,贯彻与其“轻量、功能性高、朝气蓬勃的设计”的市场定位相符的定价、销售规划。在授权业务方面,我公司集中管理销路及形象的控制,防止品牌价值的损毁。另外,在从海外引进品牌时,与品牌持有者协商后,根据需要配合日本消费者的喜好进行定制,建立知名进口商品和授权商品良好的共存关系。“LANVIN”、“mila schön”等就是其中很好的例子。

我公司迄今为止已实际引进了超过150个品牌,

并一直努力提升其价值。于2005年进行注资的英国男装品牌“Paul Smith”的销售额一直稳步增长,即使在因雷曼危机,服装业遭受重创的2009年,销售额也实现了增长,该品牌的实力也得到了证明。另外,于2006年

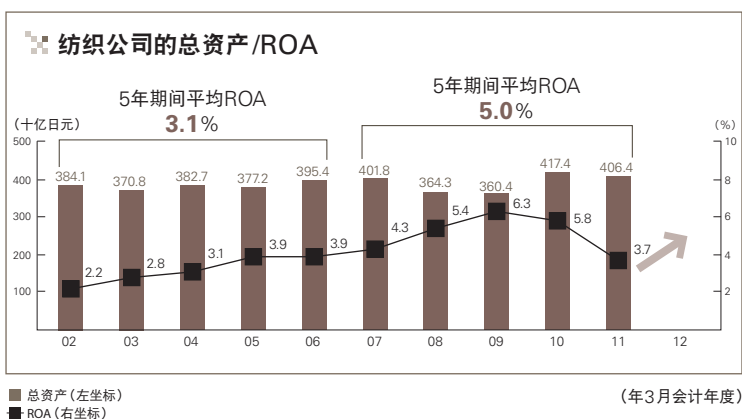
收购的“LeSportsac”,在之后的5年内销售额增长到了1.7倍。类似这样引进品牌价值提升的业绩正在不断吸引着新品牌的加入,衍生了一个良好的循环。

本纺织公司并不只是一个单纯的“投资者”,还是一家立足于“顾客视角”的“市场营销型公司”。

04

为快速出击提供支持的另一个要因

除品牌业务的飞跃发展以外,二十一世纪00年代的纺织业务得以快速出击的背后还有一个事实。那就是通过及时地从效益不好的事业及上游、中游领域的亏损初期就撤退,并重点投资下游领域,将事业基础战略性地转移到下游领域。在纺织业务的漫长历史当中,我公司尽管曾在国内外拥有纺织、织布、缝纫工厂,但现在已从这些完成了一定使命的生产型工厂退出,将资产转移到了向以品牌业务为首的国内外消费领域。近年来,我们对女装企业株式会社Leilian、株式会社JAVA HOLDINGS和经营时尚服饰资材的株式会社三景等希望与我公司发挥协同效应的企业进行了注资。



在过去的10年间,本纺织公司的平均总资产在前半期的2001年3月末至2006年3月末为3,822亿日元,在后半期的2006年3月末至2011年3月末为3,910亿日元,前后基本保持在同一水平,但由于积极地向下游领域分配经营资源,ROA从3.1%增长到了5.0%,实现了大幅改善。

05 超越“纺织”的范畴

我公司从“消费者追求什么”的视点出发，充分发挥品牌业务的经验以及在行业内的知识经验，不仅限于“服装”，还向整个生活方式领域拓展业务平台。

2003年，向美国纽约的高级餐厅“DEAN & DELUCA”进行投资，并与其签订了战略性业务合作协议，为“DEAN & DELUCA”品牌包括日本在内的海外战略提供支持。2010年，取得了源自比利时、在全球经营面包餐厅的“Le Pain Quotidien”在日本的总授权代理。在这项事业中，我们正在力图将商品筹备、店铺安排等合作伙伴的经验与包括店铺开发在

内的整体形象管理、营销控制等我公司品牌业务中积累的品牌管理经验相融合以开展店铺业务。

在纤维资材领域，将在老龄化日益加剧的背景下有成长潜力的生活保健领域定为新的战略领域。2009年，在医疗福利相关服务业以绝对的市场占有率著称的Watakyu Seimoa株式会社成为了我们的权益法适用公司。该公司旗下拥有40家公司，以向医院提供床品服务及向医疗福利设施供餐等为首，在广泛的领域开展事业，我公司正在致力于扩大公司内部的横向合作范围。



DEAN & DELUCA



Le Pain Quotidien

06 向中国市场挺进

中国的服装零售市场在2008年超越了日本，市场规模位居世界第二。在纺织业务方面，也将中国定为最重要市场。特别是瞄准其今后作为消费市场的发展潜力，加强贴近消费者的下游领域业务。以与旗下拥有纺织、品牌方面的领军企业——宁波杉杉股份有限公司的杉杉集团有限公司之间的合作为核心，在中国推广业务。我公司与杉杉集团从1993年开始就开始了贸易往来，自二十一世纪00年代起通过开展品牌业务更加深了合作关系。2009年，通过战略性资本业务合作参与经营，并以此为契机注入我公司以品牌为中心的经营资源，从而推进了企业价值的提升。除童装服饰精品店“StompStamp”、服装品牌“ELLE”的店铺经营等纺织、品牌领域以外，还在广泛事业领域内横向性的拓宽合作领域。今后我们仍将继续推进与中国实力型企业之间的合作。

此外，我公司还在不断扩充销售渠道。2010年投资了大型电视购物公司乐拍，从而构筑了通往年增长率达到30%的中国电视购物市场的渠道。此外，我们还在与香港网购公司Fortune Link开展资本合作，在中国着手经营品牌商品的电子商务。



StompStamp

07 “携手、拓展”

伊藤忠商事在准备向全球扩大发展空间的纺织业务方面，提出了新的战略方向。我们的战略是打破以往部门之间的壁垒，将在原料·纺织品、服装、品牌业务等方面积累的资源有机地结合，同时在一气贯穿的商务渠道中组建新的商务模式，并且在多个方面综合

扩大业务范围。“携手、拓展”。新战略的原点也同样是“顾客视角”。