

未来への足掛りとなる1年に

Laying the Foundation for the Future Prosperity

時代の半歩先を考える

織維 月報

FUTURE ASPECT

VOL.
645

PUBLISHED BY ITOCHU CORPORATION
<http://www.itochu-tex.net>

JANUARY 2014
MONTHLY since 1960

SPECIAL FEATURE
TEXTILE FRONTLINE
ITOCHU FLASH
FASHION ASPECT and more

CONTENTS: JANUARY 2014

【座談会】

半歩先の「未来」を見据えて

P02-05
SPECIAL FEATURE

[出席者]

伊藤忠商事株式会社 織維カンパニー

岡本 均 代表取締役常務執行役員 織維カンパニープレジデント
久保 洋三 執行役員 同エグゼクティブバイスプレジデント(兼)ファッションアパレル第一部門長
石井 和則 執行役員 ブランドマーケティング第二部門長
中西 英雄 ファッションアパレル第二部門長
諸藤 雅浩 ブランドマーケティング第一部門長

P05
COLUMN

太田のななめEYE
増税はコモディティ化脱却のチャンス

P06
TEXTILE FRONTLINE

アパレル輸入統計から見る
アセアンシフトの進展と今後の見通し

INTERVIEW
日本繊維輸入組合常務理事 江花 徹氏

P07
ITOCHU FLASH

進化する織維カンパニー研修プログラム

P08
FASHION ASPECT
今を見る、次を読む

生活者の気分2014
「価値の揺るがない成熟したモノ・コト」を暮らしに取り入れたい



織維月報2014年1月号(毎月1回発行)
URL: <http://www.itochu-tex.net>

※本紙に関するご意見・ご感想をお寄せ下さい。
osaxp-ad@itochu.co.jp

発行: 伊藤忠商事株式会社 織維経営企画部

大阪府大阪市北区梅田3-1-3
TEL: 06-7638-2027 FAX: 06-7638-2008

半歩先の「未来」を見据えて

[出席者]

伊藤忠商事株式会社 繊維カンパニー

岡本 均 代表取締役常務執行役員 繊維カンパニープレジデント
 久保 洋三 執行役員 同エグゼクティブバイスプレジデント(兼)ファッションアパレル第一部門長
 石井 和則 執行役員 ブランドマーケティング第二部門長
 中西 英雄 ファッションアパレル第二部門長
 諸藤 雅浩 ブランドマーケティング第一部門長

<2013年総括>

円安、コストアップへの対策

— 岡本プレジデント(以下、岡本): 新年あけましておめでとうございます。2013年の国内市場においては、安倍政権の景気浮揚策により、企業業績の回復や公共投資などに明るさが増し、消費分野では高額品の販売が拡大するなど、景気回復への期待感が高まった1年となりました。一方、世界へ目を転じると、引き続き不透明感が強い状況が続くものの、米国経済は民需を中心に緩やかな回復傾向にあり、欧州経済は反転の兆しが見え始め、中国経済も内需の緩やかな拡大が見られました。また、アジアを中心とした新興国においても内需に牽引された経済成長が続き、消費市場としての発展がますます期待される状況になってきました。

本日は繊維カンパニーの部門長にお集まりいただき、各部門の取り組みを通して見られた2013年のトピックや業界の動向、そして2014年の展望について語っていただきたいと思っております。

— 久保部門長(以下、久保): 国内アパレル市場においては、年初来の円安によるコストアップ、消費税引き上げなどのアゲンストな外的要因と、アベノミクス効果による経済回復の期待感を併せ持ったスタートとなった2013年でしたが、特に前半は、コストアップを上代価格に転嫁するための付加価値の創出、チャイナ・プラスワンへの生産地シフトの推進、消費税増税前の駆け込み需要に向けた準備など、アパレル各社と共に、消費者に価値を訴求するための対策が打たれました。また、当部門としては、リーテイルサポートと名付け、お客

さまへの新たなサービス提供の布石として三景のベトナムでの生産基盤を活用した取り組みを進めるなど、事業会社と共に今後の10年に向けた施策を着実に実行した1年となりました。

— 中西部門長(以下、中西): GMSやファストファッションなど大手小売業においては、衣料品の売り上げの昨年割れが続いています。商品に大きな変化が見られなかったことが要因の一つで、GMSではその対策としてPB(プライベートブランド)化の動きが加速しており、当部門としてもその流れに乗った取り組みを強化しました。

— 岡本: OEM事業が中心になりますが、2012年で売り上げが下げ止まり、2013年には単体、連結ともに10%近い増収に転じました。川下起点の事業拡大戦略やブランド

海外展開の加速などの成果が出た1年だったのではないのでしょうか。続いて、素材、産地分野の状況はどうですか。

— 中西: 国内産地に関しては、特に昨年後半から北陸を中心に海外からの引き合いが活発となり、輸出が業績の改善に大きく反映されました。背景には、堅調な中東市場に加え、欧米からの日本製生地への再評価、中国、東南アジアに流れていた高密度タフタ織物の盛り返しなどがあります。

また、中国のコストアップと円安による収益悪化に伴い、ベトナム、カンボジア、ミャンマー、バングラデシュなどへの、素材から一貫した生産拠点のシフトを進めています。我々の強みであるベトナムをはじめ、各国でのシェアを着実に高めており、2013年衣料品輸入における中国対その他アジアの比率が6:4近くになると見えています。対日にとどまらず欧米向けも含めTPPを見据えたフリートレードによる関税メリットを念頭に競争力を強化していった結果、増収につながりました。

世界市場の動向

— 諸藤部門長(以下、諸藤): 日本の高額品市場では、百貨店の売り上げにおいて美術、宝飾、貴金属の月別昨年対比は常に5%を超え、3月以降は15%を超えるほどの伸びを見せるなど、全体としては活気のある1年だったと思います。ただし、世界的に見るとラグジュアリーブランドの業績は、LVMH(モエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン)が第3四半期(1~9月)で4%の売り上げ増にとどまり、22%増だった2012年の同時期に遠く及びませんでした。また、「グッチ」「ボッテガ・ヴェネタ」「イヴ・サンローラン」などを傘下に収めるケリングにおいても、2012年の20%台に対し2013年は0.4%と、伸びが鈍化しています。最大の要因はユーロ高ですが、中国での失速も大きいと思います。大衆化した高級ブランドを買い控え



前右から岡本均、久保洋三、後右から石井和則、中西英雄、諸藤雅浩



岡本 均 代表取締役常務執行役員 繊維カンパニープレジデント

「必要なものを安く」という発想から、長く使える高品質のものづくりへ(岡本)

る動きが目立つことに加え、公費による高級贈答品の授受を禁止する法律ができたことも売り上げ減に拍車をかけたようです。

当部門の事業会社の業績としては、ジョイックスコーポレーションはほぼ横ばい、コロネットは増収、利益率でもコロネットは昨年対比増加しました。

スポーツ関連のビジネスは、2020年の東京オリンピック開催決定に伴い明るい状況が見られます。さらに、2014年にはサッカーワールドカップを控えてリニューアルした日本代表ユニフォームの注目度も高く、2014年5月からは伊藤忠グループであるファミリーマートの全販売スタッフがアディダス製の青いユニフォームを社名入りで着用することが決まりました。オフィシャルサプライヤーのアディダスとキリン、日本サッカー協会以外の名前が入ることは画期的なことです。我々としても、ワールドカップに向けて日本全体を青く染めるために全面的に協力していこうと考えています。

岡本: 繊維資材・ライフスタイル分野ではどのような動きがありましたか。

石井部門長(以下、石井): 寝装関連の大きなトピックとして、羽毛価格の高騰が挙げられます。円安によるコストアップに加え、主な輸入先となる中国からの供給減によって、羽毛原料価格が2割から7割まで上がり、メーカーが原料調達に苦しんだ1年でした。

また、中国における2013年の自動車販売

台数は2000万台を突破し、尖閣諸島問題以降、激減していた日本車のシェアも回復しつつあります。自動車産業が活況を呈してきたことで、2012年に打撃を受けた中国の内装材を扱う事業会社も復活してきています。中国国内の自動車普及率は1割未満と依然として伸びしろがあり、世界各国の自動車メーカーの中国シフトはさらに加速していくことが考えられます。

さらに、特筆すべきは衛生材料の市場で、堅調に推移しており、品質面に優れた日本のメーカーは海外からも受け入れられています。特に大人用紙おむつや軽失禁パンツなどの市場が非常に伸びており、国内においては売り上げベースで子供用を凌駕するほどです。将来的には、アジアにおいても需要が増えていくことが予想され、我々としてもサプライチェーンを強化していきたいと考えています。



ドコモとファッション通販サービスの「マガシーク」が共同運営するファッション通販サービス「d fashion」。ドコモのスマートフォンやタブレットのdマーケットアプリからアクセス可能で、スマートフォンやタブレットでの使いやすさを重視している。

<2013年国内市場の動向>

商品・ブランド価値の新たな打ち出し

岡本: 昨年、景気が上向きになってきたことで「必要なものを安く」という発想から、長く使える高品質のものづくりへと業界全体が確実に推移しています。マーケットも変化していると思いますが、どうでしたか。

中西: 消費財においても、上質で独自性のあるものをつくることで差別化を図り、価格アップを目指す動きがあり、各小売のPB化の流れが加速しました。また、アパレルにおいても、従来のように原料とテキスタイルの差別化だけで勝負するのではなく、売り場と製品を紐付けて展開していく動きが見られました。



久保 洋三 執行役員 同エグゼクティブバイスプレジデント(兼)ファッションアパレル第一部門長

販売チャネルにおいては新しいワクワク感の創出ということが大きなテーマに(久保)

諸藤: 通り一遍のことをしては業績が下がっていく状況下で、昨年は一つ一つ新たな施策を打ちながらブランドの立て直しを図った年でもありました。その中でコンバースにおいては、美濃屋さんと共にコンバースアパレルという販売会社を設立しました。従来の量販店への卸だけではなく、コンバースの原点である「スポーツ」を切り口に、シューズとの連携を一層深め、新規商業施設への展開や、量販店でのコーナー展開などを企画しています。

商業施設のトピックとしては、2013年4月にオープンしたグランフロント大阪に、「ディーンアンドデラーカ」をはじめ、関西初、日本初となるショップが多数出店し、非常に注目を集めました。オープンから5ヶ月間の入場者数は2700万人を超え、ショップ、レストランの年間売り上げは初年度目標の過半である200億円を突破しましたので、2014年も引き続き期待しています。

eコマースに見るオムニチャネルの動向

岡本: 株高・円安の効果によって特に富裕層の消費が活発になり、宝飾品、貴金属、美術品などが売れ、百貨店の業績も久しぶりに上向きになりました。その一方で、衣料品に関しては限定的な状況にとどまったという動きだったと思います。また、百貨店の動向に目を向けると、J.フロントリテイリングなどは、三越伊勢丹や阪急百貨店と

はまったく違う展開を見せており、売り場の雰囲気も大きく変わっています。販売チャネルの多様化が進む中で、eコマース(以下、EC)においてはどのような動きが見られますか。

久保: 「ソゾタウン」や「楽天市場」、「マガシーク」などを新しい「売り先」として捉えていたお客さまが、ここに来て新しい「売り方」、すなわちアパレル自身が自分たちでやってみるといった動きが見られ始めました。また、スタートトゥデイは「WEAR」という新規サービスを立ち上げ、オムニチャネル化に対応した動きも見られます。便利に買えるツールとして進化するECと、直に商品に触れられる場を提供する商業施設が切磋琢磨する中で、販売チャネルにおいては新しいワクワク感の創出ということが大きなテーマになりつつあると感じています。

諸藤: 事業会社の中では、ジョイックスのECが非常に伸びており、また、我々が手掛けている「ヴィヴィアン・ウエストウッド」のEC事業も、売り上げが順調に拡大しています。ブランドビジネスも、従来通りの卸中心の商売や、百貨店のコーナー確保だけに注力するのではなく、ECなどを活用しながら、販売形態を拡大していくことに取り組んでいます。

石井: 我々の部門では、マガシークがNTTドコモと共に「d fashion」という



石井 和則 執行役員 ブランドマーケティング第二部門長

円安によって国内の生産技術のグローバル化が促され、TPPと相まって日本の技術の粋が海外へ(石井)



中西 英雄 ファッションアパレル第二部門長

ファッション通販サイトを立ち上げました。ドコモが有する6000万人のユーザーに対していかにアプローチできるかをテーマに、さまざまな取り組みを進めています。スマートフォンやタブレット型端末の普及、テクノロジーの進化に伴い、日用雑貨などの分野でもECの拡大が顕著になっています。繊維カンパニーが対象とする衣類、鞆、宝飾、時計、インテリア、磁器などの分野におけるECの稼働率は現在6%前後と言われていますが、今後シニア層がスマホ、タブレット型端末に親しんでくると、さらに大きな市場に育っていき考えられます。

<2013年海外展開について> ますます加速する海外展開

— 岡本：海外の状況はどうか。

— 中西：現在、香港の伊藤忠テキスタイル・プロミネントアジア (IPA) を司令塔としてアジア全体を一つの面として捉えた形での展開を強化しているところです。生産地のみならず消費地としても注目を集める同地域において、同社および英国ブラムホープ社のアジアにおける生産拠点を活用し、フリートレードのメリットなども考慮しながら、今後もアジア強化の動きを推し進めていきます。

— 諸藤：ブランドビジネスにおいても、

「アンテプリマ」ブランドやリーテイルビジネスなどを展開する香港のフェニックスグループに資本参加し、これをアジアにおける足掛かりにしていきたいと考えています。

また、我々が展開する「アウトドアプロダクツ」は、日本での上代ベースの売り上げが100億円を突破しました。海外では、台湾の現地パートナーが昨年対比130%の伸びを示し、インドネシアでも現地有力企業と組んでジャカルタ市内に既に5店舗を展開しています。今後も取扱い規模を拡大させ、3年後にはアジア全域で売り上げ300億円を目指していきます。

— 石井：当部門の主力ブランド「レスポートサック」も海外展開には力を入れています。ブランド誕生40周年を機に新コンセプトストア世界第一号店として、2013年11月に表参道のフラッグシップショップをリニューアルしましたが、今後はニューヨーク、ロンドン、北京、上海をはじめ、世界の主要都市で順次店舗の改装を進めていく予定です。また、依然として潤沢なオイルマネーを有し、民度も向上している中東は、小売への投資意欲も強く、我々としても中東市場の発掘にまい進した1年になりました。

— 諸藤：スポーツ分野では、大手メーカーが、国内から海外で収益を得る体制へと移行しています。また、我々の主要取引先であるアディダスジャパンに関しても、



諸藤 雅浩 ブランドマーケティング第一部門長

今後ブランドを獲得していく上で、小売を強化していく必要性を感じている(諸藤)

フリートレードが加速していくことによって、さまざまな物流が変わってくる(中西)

調達グローバル化を進めているため、我々としても上海の生産企画機能をさらに強化するなど、グローバルオペレーションを順調に拡大しています。

海外でも強まる川下への打ち出し

— 岡本：欧米の状況はどのように推移していますか。

— 中西：アメリカの消費回復は緩やかという印象です。我々の部門では、OEM事業でアパレル大手に供給していますが、非常にコストが上がり、利益が得にくい状況になっています。伊藤忠プロミネントUSA (IPU) では、「ペリーエリス」と「ヴィンス・カムート」ブランドの紳士服の米国販売権を取得しましたが、小売に対してもアパレ

ル機能を備えながら企画提案を行い、売り場を持たせていくというトライアルを行っています。

欧州についてはユーロ危機の底は打ったものの回復にはまだ遠く、厳しい状況です。その中でイギリスはGDPの成長率が3%弱とユーロ圏ではずば抜けています。我々としては、マークス・アンド・スペンサー向けが中心となりますが、アジアでの生産背景を活用しながら順調に供給を続けています。

— 諸藤：当部門もユーロ危機によって「ポール・スミス」が卸で苦戦しており、直営店戦略に切り替えています。その中で2013年8月に、ロンドン・ソーホーのビークストリートに約60坪の2層のショップを、9月にはアルバーマレーストリートに全ラインを集めた200坪の旗艦店をオープンし、さらに北京でも100坪を超える店舗がオー

ブンしました。伊藤忠としても、今後ブランドを獲得していく上で、小売を強化していく必要性を感じています。

— 岡本：海外においても、川上あるいは卸で完結するかつてのビジネスモデルから、マーケットインの発想で川下に打ち出していくという繊維カンパニーの戦略が明確になった1年だったと思います。

<2014年展望> 「再生」をキーワードに見据える日本の未来

— 岡本：最後に、2013年のキーワードやトピックから「未来につながっていきそうなモノ・コト」を3つ挙げていただき、2014年に向けた展望とともにお話しください。

— 久保：「オリンピック」「富士山」「和食」を挙げたいと思います。富士山は2013年に世界遺産に登録され、和食もユネスコの無形文化遺産に登録されました。また、オリンピックについては、6年後の開催が決まっているという面での安定感がある。これらには共通して、経済の停滞からの再生、震災からの再生、さらに日本人のアイデンティティの再生という、日本が国をあげて向かうべき方向性が見て取れます。2014年は、オリンピックも見据え、今後10年に向けた施策が打たれる年になるのではないのでしょうか。

また、TPPによって市場が世界に開かれていく中で、伍して戦える商品、売り場、マーケティングが試されます。中国やアセアンへ生産拠点が移る中で、タイムリーで上質なライフスタイルを提案していくことが求められますし、また、健康志向の高まり



バングラデシュの縫製工場。伊藤忠では早くから、チャイナ・プラスワンでのアパレル生産を進めてきた。



大手量販店においてPB化が加速しており、ファッションアパレル第二部門では素材からの総合的な提案を強化している。



ファッションアパレル第一部門の製品展示会。伊藤忠の総合力を活かした新規開発素材や企画提案など、バリエーション豊かな展示会となっている。

とともに「スポーツ」というキーワードが浮上してくることも予想されます。

—— 中西:「TPP」「スマートフォン」「金の食パン」です。まず、TPPは、我々にとって非常に身近な話題であり、今後フリートレードが加速していくことによって、さまざまな物流が変わってくるのではないかと期待しています。また、スマートフォンは、すでに生活に欠かせないインフラとなっており、非常に大きな変化として捉えています。我々の部門ではこの分野をまだあまりビジネスに取り込めていませんが、今後さらに販売形態、購買形態が変わっていく中で、チャンスも広がってくると思っています。金の食パンについては、価格訴求型であることが常識だったコンビニエンスストアにおいて、高くても上質なものが売れ始めたという意味でインパクトがありました。これを機に売り場のコンセプトが変わってくると、市場にも変化が起きるのではないのでしょうか。

東京オリンピックが与えるスポーツ市場への影響

—— 石井:一つは「円安・株高」です。2012年半ばまで続いた円高・株安によって、心理的にも厳しい時期が続きましたが、2013年に入り、富裕層を中心に需要が喚起され、市場の縮小がようやく底打ちした実感があります。また、円安によって国内の生産技術のグローバル化が促され、TPPと相まって日本の技術の粋が海外に出ていくチャンスが広がるのではないかと考えています。二つ目は、やはり「東京オリンピック」。スポーツメーカーはもちろん、インフラ整備による建設・土木需要の増加も期待されます。ソフト面では、2013年に伊藤忠ファッションシステムが川島蓉子氏を所長に、近未来を見据えた新たな事業にお客さまと取り組んでいく「ifs未来研究所」を立ち上げましたが、オリンピックという具体的な近未来のイベントが決まったことで、お客さまから新たな引き合いが期待できま

す。最後は「スマートフォン」で、ハード、ソフト両面の進化とともに、ECなどの潮流にも変革が起こってくるのではないかとみています。

—— 諸藤:まずは「東京オリンピック」です。2014年は団塊世代のコアの層が65歳になり定年を迎えることから、シニア層を上手く取り込むことも念頭に、スポーツ関連の展開を強化していきたいと考えています。二つ目は「半沢直樹」。ドラマ低迷がささやかれる中で、連続ドラマとして今世紀最高の瞬間視聴率を記録したこの作品では、強い決意をもって物事を動かしていく主人公が共感を得ました。消費税増税など難しい局面も多くなることが予測される2014年において、組織のトップが半沢直樹のようなブレない方針を貫くことが非常に重要になってくると思います。最後は「分かりやすさと楽しさ」というキーワードです。「飲むだけ」「穿くだけ」など分かりやすく、楽しく効果が実感できる商品が次々とヒットして

います。我々が展開しているコンプレッションウェア「SKINS」は、スポーツ機能を高めるだけでなく、スポーツをした後に着用することで楽になったり、睡眠時に着用することで美容・健康面での効果も得られ、「着るだけ」という分かりやすさが受け入れられていると思います。我々も「分かりやすさ」「楽しい」という側面を意識した提案を続けていきたいと考えています。

—— 岡本:ライフスタイルが多様化し、変化のスピードが一層早まる中、半歩先の「未来」を見据えた戦略を練ることが求められています。当社としても、顧客視点を徹底し、市場の求める商品・サービスを提供すべく、グループ一丸となって取り組んでいきます。また、アジア・新興国をはじめ、成長の見込める海外市場への進出など、お客さまに対しても新たなビジネスチャンスを創造することで、繊維業界の発展に寄与できる力強い伊藤忠繊維カンパニーでありたいと考えます。



今年1月のブランド誕生40周年に先駆け、2013年11月に新しいコンセプトデザインでリニューアルオープンした「レスポートサック」表参道フラッグシップストア。ニューストアのコンセプトは「LeSportsacの世界を旅する」。



「アウトドアプロダクツ」の展示会風景。デイバック、ダッフルバックから、ラゲージ、アパレル、レイングッズ、サングラス、自転車、時計、タオルなど、多岐にわたる商品を展開。

REGULAR COLUMN

ifs 名物プランナー 太田敏宏が事象・現象をななめに読む

太田の ななめ EYE

VOL.5

増税はコモディティ化脱却のチャンス

長 引く不景気のおかげで、これまでファッション企業は効率性・確実性・売れ筋対応というものづくりへの努力をしてきた。このため、売り場には、最大公約数的な商品、もしくは実績のある商品、汎用性の高い商品があふれている。個性のあるもの、特徴が際立つものは、一部の人は評価されても、数が売れないため、敬遠されてきた。これまではこのような効率重視の商品を作ることが、量を守るためのポイントとなってきた。本来、ファッションという付加価値のあるものを売るべきブランドやショップの商品が、付加価値で差別化をつけられなくなっている現象、つまり「コモディティ化」してしまっているのだ。不景気が故にこう成らざるを得なかった面もある。流行している・していないに関わらず、どこに行っても似たような

商品ばかりを売っていることに生活者は気づき始めている。eコマースが分かりやすいだろう。アイテムを軸に並べ替えると、同じような商品がずらっと並び、違うメーカー・ブランドの商品を一覧できるようになった。まさにコモディティ化を目の当たりにする。生活者は同じようなものばかりが市場にあふれると、何が差なのか分からなくなり、選べなくなるばかりか、選ぶことさえ苦痛になり、さらには、そのジャンルそのものに興味を持たなくなってしまう。

今年4月には、消費税増税が待ち構えている。増税後も強いのは毎日必要なコモディティ商品(=日用品)である。日々消費したり消耗したりする日用品は買わざるを得ないため、増税の影響をあまり受けない。しかし、勘違いしてはいけない。コモディティ化してしまった商品は、日々必要ないばかり

おおた・としひろ / 1986年伊藤忠ファッションシステム(株)入社。大手小売業、ディベロッパー、メーカー向けに事業戦略・商品戦略・商品企画などの提案を行う。消費者視点で、商品・生活・環境などを鋭く読み解く独自の視点で売り物。それを生かし、執筆・講演などにも積極的に活動中。



か、増税時には最も後回しにされかねない商品となる。他に代替品がいくらでもあって、この先も多分無くならないと感じる商品や、すでに自分が持っているものに近い商品などは敬遠されやすい。増税に強いのは、今買う必然性がある商品か、欲しいと思わせる衝動を起こすような「特別な何か=特別感」のある商品だ。こういった商品は増税をはねのけて消費される。

増税時に特別感が重要であるポイントがもう一つある。それは、世の中の商品が一斉に値上げ、もしくは値上げしたかのように見えてしまうからである。値上げ分に特別感が加わっていなければ損をした気分になってしまう。反対に加わった何かが生活者にとって魅力的な場合は、ワンランク上の商品として認知されるばかりか、ワンランク上かつ割安感のある商品として捉えてくれるケースも出てくるだろう。増税で損をしていると思っている時期に、「お得だ」という特別感は目立つ。

増税で商品の価値判断やモノ選びの仕方が変化する生活者を捉えることができれば、市場拡大のチャンスにもなる。増税はコモディティ化から脱却し、その商品やブランド独自のポジションを築く良い機会でもあるのだ。

アパレル輸入統計から見る アセアンシフトの進展と今後の見通し

急速な経済発展で消費者の購買力が上がり、世界の市場へと成長してきた中国。工場労働者の人件費は一段と上昇し、生産拠点としての性格は変わりつつある。それに伴いチャイナ・プラスワンの拠点としてアセアンを中心とした国が注目を集め、実際にアパレル製品の生産が移されていることは、統計データにも明らかになっている。そこで今回のTEXTILE FRONTLINEでは、日本繊維輸入組合常務理事の江花徹氏に、2013年のアパレル輸入統計から鮮明になってきたアセアンシフトを振り返るとともに、2014年以降にどのように進展するのか、見通しについて伺った。

アパレル製品の96%は輸入品 この20年は中国に一極集中

—— アパレル製品輸入のこの10年の流れをどう見えていますか。

まず現状を見ておきますと、2012年の日本市場に供給されたすべてのアパレル製品のうち、数量ベースでは96%が輸入品で、日本国内で生産された製品は4%にすぎません。輸入品のうち83%が中国製品です。金額で見るとアパレルおよび付属品の総輸入額は2兆5993億円で、シェア1位の中国は78%の2兆319億円です。数量、金額とも中国一極集中の輸入構造になっています。

日本の縫製業が縮小したのは、1985年のプラザ合意で円高が進み、その後国内生産よりも採算的に輸入が有利となり、工場が海外に移転したことが大きな要因です。特に上海地区を中心とした沿海部に多くの日系縫製工場が移転しました。その結果1990年代以降、日本のアパレル輸入、中でも中国からの輸入が年々増加し、国内生産が大幅に減少しました。

なぜ、中国だったのかと言えば、もちろん物理的に距離が近いことは大きな要因です。同時に、中国での縫製業の発展に伴い、その後には紡績や合繊など川上の産業も発展、中国が“繊維強国”となったことで素材から製品までの一貫した対応が取れるようになったことも見逃せません。そういう状況の中で日系の縫製工場の主導の下、中国生産は高品質で多品種・小ロット・短納期に応えられる仕組みが作られました。

年々低下する中国のシェア アセアンの数量シェアは倍増

—— ここ数年はアセアンシフトが進んでいます。2013年のアパレル輸入の特徴は。

輸入統計のデータを見ますと、これまで

金額ベースで最も中国のシェアが高かったのは2009年の84%です(データ1参照)。この年をピークに中国のシェアは低下に転じ、2013年1～10月では約76%に下がっています。逆にアセアン諸国全体のシェアは2009年の約7%から約14%に上昇しています(データ2参照)。

近年の中国のシェア低下は、「労働者の人件費や原材料費など各種コストが上昇している」「中国の沿海地区で十分な労働者を確保することが難しくなっている」「中国の反日リスクを考慮し、一極集中を是正する動きがある」ことなどが大きな要因です。2013年は年初からの円安による輸入コストの増大もあり、特に汎用品で利益が取れなくなり、より人件費の安いアセアンへのシフトが加速しています。

—— アパレル輸入におけるアセアン地域の各国の特徴を教えてください。

各国の状況を見る前に、中国について押えておかなければならないことがあります。減少しているとは言え、まだ70%以上のシェアを持っています。同時に今後の日本の繊維事業にとって、市場としての中国の位置付けはとても大きいものです。衣料製品の中国国内市場での展開を考えれば、生産拠点としても重要です。今後とも中国には付加価値の高い中高級ゾーンの商品を中心とした生産、輸入は残ると思います。

ベトナムはいわゆるチャイナ・プラスワンの最有力生産拠点です。輸入統計でもここ数年はシェア2位を維持しています。一方で人件費が上がり続けており、安価な人件費を求めてホーチミンからハノイ、ダナンへと縫製工場の建設地区が移っています。生産効率は中国の70%と言われていますが、労働者は器用で丁寧な仕事をするため、生産の安定感があります。約900万人の人口のうち60%が30歳以下で、若年層を雇用しやすいことも利点です。課

題は国内に素材がないことですが、近年は韓国や台湾以外にも中国の繊維企業が川上、川中分野に投資するケースが増えていきます。活用できる現地素材が増える可能性があります。

ミャンマーはインフラが課題 カンボジアは中間層が不足

—— ミャンマー、カンボジアがここ1、2年急速に日本向けの輸出を増やしています。

2013年に最も注目されたミャンマーでは、縫製工場は外資系では韓国系や台湾系、中国系が多く、今のところ日系は多くありません。6000万人を超える国民は識字率が高く、対日感情も良いため、対日製品の生産には向いています。課題はハード、ソフト両面のインフラが未整備なことです。特に電力事情は厳しく、工場は自家発電設備を持っていないと操業を維持できません。法制度や金融制度も徐々に改善されつつありますが、本格的な展開にはもう少し時間が必要だとみえています。

もう一つの注目の国、カンボジアも急速に日本向けの輸出を増やしています。外資に対する自由度が高く、現状は台湾、香港、中国など外資の縫製工場がほとんどで、日系の関連工場は徐々に増えている段階です。既存工場は欧米市場向けの大量生産型が多く、すぐに日本向けの生産ができる工場は限られています。人件費はベトナムよりも割安ですが、生産効率は中国の約50%とされています。人口が比較的少なく、電力などのインフラも十分ではありません。また工場や事務所でのマネージャークラスの人材育成も今後の課題です。なお、大きなメリットとしてカンボジア、ミャンマー、ラオス、バングラデシュの生産品は、日本に輸出する場合にはLDC特惠関税が適用され、アパレルなどの工業製品のほとんどでゼロ関税が適用されます。

—— タイ、インドネシアは素材があります。

この両国は昔から日系の素材メーカーも進出しており、信頼できる素材の調達が比較的容易です。ただし、タイは縫製業では人件費が高くなりすぎていますので、今後はラオスやカンボジア、ミャンマーなどの周辺国に移転しつつあり、それらの国でタイ産の素材を活用して縫製する対応が主流になると考えられます。

インドネシアも短繊維を中心とした素材があり、人口も2億3000万人を超え、素材から製品まで一貫生産の可能性を有する国です。しかし、首都ジャカルタ郊外は人件費の上昇が激しく、縫製拠点の主流は中部ジャワに移りつつあります。

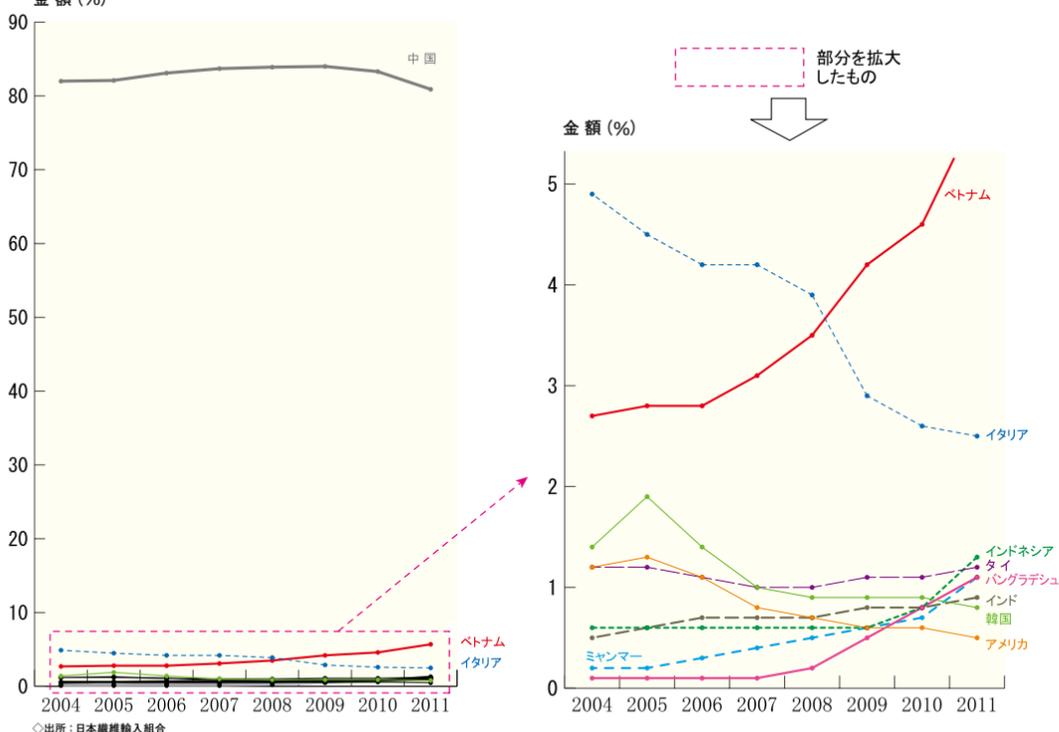
中国シェア60%台低下も 市場を視野に入れた生産進む

—— 2014年以降のアパレル輸入の見通しをお願いします。

日本からの衣料品生産のオーダーは、今後さらに中国からアセアン諸国にシフトすると考えられています。近い将来、中国のシェアは60%台まで低下するという予想もあります。

ひとくちにアセアンといっても、それぞれの国で事情は異なります。各国の事情に合わせて適地生産の仕組みをいかに組み立てるかが今後のポイントになります。そういった点ではやはり商社が機能を生かせる機会が多いとみえています。また、一貫生産につながるアセアン素材をどう発掘できるかもポイントになります。もう一つ重要なのは、アセアンシフトでも今後は巨大な中国市場はもちろん、タイやインドネシアを先導に成長していくとみられるアセアンマーケットを意識した生産が避けて通れないということです。

データ1: 日本アパレル輸入 上位10カ国・地域別シェア推移 (2004～2011年/衣類合計)



データ2: 2013年1-10月衣類輸入状況

	ニット製衣類		布帛製衣類		付属品		合計		
	千PC	百万円	千PC	百万円	トン	百万円	トン	百万円	
1. 中国	1,881,612	909,712	868,854	858,291	121,644	242,902	740,808	80.4	2,010,905
2. ベトナム	148,875	73,896	71,546	102,582	5,457	16,807	62,474	6.8	193,285
3. イタリア	2,273	20,035	2,066	34,636	475	14,889	2,147	0.2	69,561
4. インドネシア	49,081	27,201	52,234	36,383	3,066	4,482	27,666	3.0	68,065
5. バングラデシュ	56,844	18,996	33,677	26,751	175	335	21,221	2.3	46,083
6. タイ	44,034	19,181	10,983	6,197	4,084	12,956	10,567	1.1	38,334
7. ミャンマー	3,010	1,590	29,529	35,144	13	30	14,056	1.5	36,764
8. インド	5,554	2,922	22,948	17,382	868	4,247	5,926	0.6	24,551
9. カンボジア	15,055	8,898	14,903	14,008	214	927	8,339	0.9	23,833
10. 米国	2,693	4,609	1,412	8,308	405	3,280	1,405	0.2	16,197
アセアン	276,093	138,287	185,079	201,163	17,229	43,111	132,227	14.3	382,561
EU	5,938	29,522	3,653	50,003	908	22,785	4,005	0.4	102,309
全世界	2,276,979	1,129,752	1,128,200	1,197,501	144,434	327,118	921,875	100.0	2,654,371

◎単位は合計金額ベース ◎符号「J」は実績値のもの、「O」は表示単位未満、「>」は1,000%以上のもの。
 ◎出所: 日本貿易統計
 ◎為替レート(13年1-10月): 円/ドル=96.79, 前年同期比: 122.37%
 ◎換算レート=繊維製品輸入総額(円)/両左(%) 尚、ドル金額はインターバンクレートに基づいて算出

進化する繊維カンパニー研修プログラム

伊藤忠商事は、2011～2012年度中期経営計画「Brand-new Deal 2012」において、「稼ぐ！ 削る！ 防ぐ！」を三原則に掲げ、「攻め」へと大きく舵を切った。2013年度からの中期経営計画「Brand-new Deal 2014」では、生活消費関連分野における業界No.1の地位の堅持と「非資源No.1 商社」の地位を確固たるものにすべく、「収益拡大」「バランスの取れた成長」「財務規律遵守と低重心経営」を基本方針として掲げている。

伊藤忠商事において生活消費関連分野の一翼を担う繊維カンパニーも、「連結経営の強化」「優良資産のさらなる積み上げ」を成長戦略に掲げ、「攻め」を支える人材育成を目的に、2011年度より「岡本塾」と「M&A強化プログラム」をスタートさせた。そして、今年度より新たに「事業経営者育成プログラム」を新設した。

今回は、中期経営計画とともに進化し続ける繊維カンパニーの研修プログラムを紹介する。

岡本塾



岡本塾は、繊維カンパニーが重点戦略の一つに掲げる「連結経営の強化」をグループ全体として推進するため、2011年度より開催している。今回で3回目となる本研修は、「経営戦略」「マーケティング」「論理的思考」「アカウントティング」など、事業会社の経営幹部に必要とされる知識を習得する集合研修と、各事業会社の成長戦略を策定するアクションラーニングの2部構成となっている。

アクションラーニングでは、事業会社の次世代幹部と伊藤忠商事の中堅社員がチームを組成し、チーム毎に各事業会社の成長

戦略を策定。最終日には各社経営陣と岡本プレジデントに向けてプレゼンテーションを行い、直接経営トップから意見をもらうという貴重な機会が与えられる。

当研修を通じ、事業会社と伊藤忠商事、さらには事業会社間の人的交流を深め、実ビジネスにおけるシナジー効果を生み出すこと、また、各社の成長戦略策定にあたり、伊藤忠商事の経営資源をいかに活用するかについて議論を深めることで、グループ全体の成長に寄与することが期待されている。

<プログラム概要 (2013年度)>

集合研修の科目

・事業会社の経営幹部に必要とされる重要度（優先順位）の高い科目として、「経営戦略」「マーケティング」「論理的思考」「アカウントティング」を集合研修で学習する。

アクションラーニング

・マネジメント知識の習得と並行して、自社の成長戦略を策定する学習法。

・戦略策定のアクションラーニングでは、参加者各自の業務内容に基づいて、テーマを絞り、チーム内で議論しながら、今後3～5年間にどんな変革を実現していくべきかについて、建設的に具体的な戦略を策定する。

第1回

事業戦略とマーケティング
ケーススタディ & アクションラーニング

第2回

論理的思考
アクションラーニング

第3回

アカウントティング
プレゼン資料の作り方
アクションラーニング

第4回

アクションラーニング

第5回

アクションラーニング
プレゼン練習 & 修正



岡本プレジデントへの最終プレゼンテーション

事業経営者育成プログラム

連結経営強化にあたり、今後、事業会社の経営に携わる人材の育成がますます必要となることから、2013年度より新たに「事業経営者育成プログラム」をスタートさせた。

近い将来、事業会社の経営に携わる可能性の高い課長代行クラスを対象に、関係者の講和やケーススタディを通じて、事業会社における「組織マネジメント論」を学び、事業会社と伊藤忠商事との間でニュートラルなスタンスに立つことの重要性を理解した上で、従業員のモチベーションを向上させ、収益を上げられる経営陣となるために必要な考え方や手法を習得する。



M&A強化プログラム

M&A強化プログラムは、「優良資産のさらなる積み上げ」を実行すべく、研修ではなく実践の「強化プログラム」という位置づけで2011年度下期よりスタートした。過去、当プログラムを通じて立案され、実際に事業投資につながった案件や現在進行中の案件もあり、即実践につながるプログラムであることが証明されている。

当プログラムでは、課長・課長代行・中堅社員の3名がチームとなり、通常のトレー

ドとは全く異なるM&Aの手法やフレームワークについての知識を習得しながら、投資先の選定、検証、スキームの絞り込みを行い、最終日には岡本プレジデントをはじめとする経営幹部にプレゼンテーションを行う。

当プログラムを通じて立案した案件の実行にとどまらず、プログラム終了後、ビジネスの現場で投資案件に関わる機会が生じた際に、即戦力として対応することも期待されている。



<プログラム概要 (2013年度)>

第1回 M&Aプロセス概要

事業ポートフォリオ戦略の立案

第2回 ターゲットの事業性分析

デューデリジェンス (前)
バリュエーション

第3回 統合計画の策定・PMI

デューデリジェンス (後)
M&A会計
ストラクチャリング
ポストマージャーインテグレーション (PMI)

第4回 模擬プレゼンテーション



岡本プレジデントへの最終プレゼンテーション

国内大手アドバイザー KPMG FAS社の現役担当者を講師とし、ホームワーク、講義、ワークセッション、チームディスカッション、プレゼンテーションなどを通じ履修する。

「価値の揺るがない成熟したモノ・コト」を暮らしに取り入れたい

伊藤忠ファッションシステム(株) マーケティングクリエイションビジネスユニット 小原 直花

伊藤忠ファッションシステム(ifs)では、毎年恒例の「生活者の気分」リサーチを実施した。その中で、中長期トレンドと考える事柄の一つ、「ここ半年以内に試してみたいもの」を調査対象者に選んでもらった。巷ではアベノミクスが声高に言われ、まるで好景気に入ったかのようなストーリーが描かれているが、生活者にとっては、別世界の話のよう。不安感が拭い切れない、いろいろな気分が蔓延。「負」を少しでも払拭するため、揺るぎのない確実なベースづくりへの欲求に向かっている。

不安だから、自信が欲しい。 揺るがない価値に囲まれた状態をつくりたい

「新しい定番」を望む声が多く聞かれる。真新しいものよりも、間違いのないもので自分の暮らしを固めたいという思いは続いている。データ1の数値はそれを顕著に表わしている。「価値の揺るがない成熟したモノ・コトを暮らしに取り入れたい」のか、「新しい価値を備えたフレッシュなモノ・コトを暮らしに取り入れたい」のか、極端に対比的質問ではあるが不透明な今の時代に、生活者は一体どちらを望んでいるのかを問うてみた。前者62%、後者38%で、ほぼ6割が「価値の揺るがないモノ・コト」を支持していることが改めて明らかになった。

データ1: 生活価値観 「あなたは、どちらの考えに近いですか」



この結果は、「生活者の気分2014」から見ても納得がいく。「データ2: ここ半年で感じた気分」をご覧ください。「不安な・心配な」「楽しい」「いらいらした」「のんびり・ゆったり」「あわただしい・せわしない」という順位だが、トップ5にネガティブ気分が3つも入っている。「不安な・心配な」「いらいらした」が上位に挙がる状況はここ2～3年変わっていない。また、12位にある「自信がない」は20代の反応率が高い気分だが、去年は22位だった。株価上昇や東京オリンピック決定など、世の中に明るい兆しが見え始めているにもかかわらず、実情は不安要素に覆われて自信喪失社会になっていると言えそうだ。特に、この気分に影響を与えている要因としては、経済面や健康面を抜いて「仕事の業務内容・立場・役割、雇用形態」が浮上していることが別データで分かった。コミュニケーションや情報経路を変化させるインターネット社会のさらなる進展や雇用形態の多様化、いびつな人口構

成など、従来の概念では通用しない事態に度々直面し、軌道修正、方向転換を余儀なくされている生活者の戸惑いが感じられる。

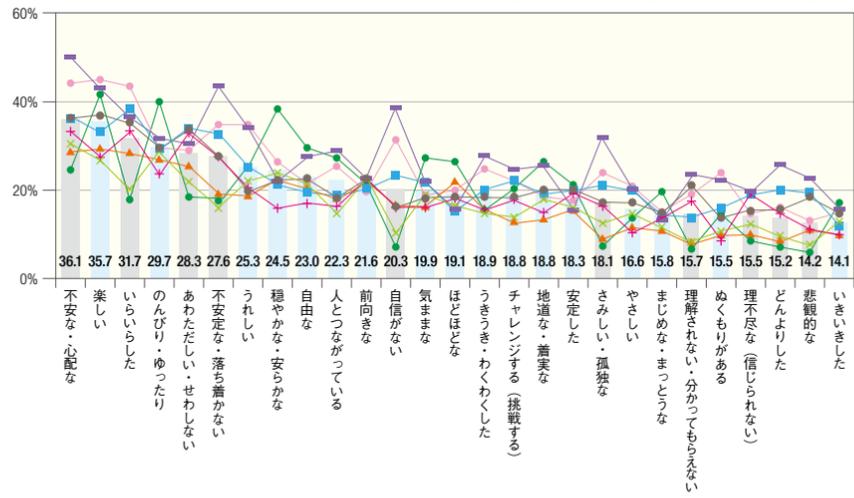
一方で、「データ3: 増やしたい気分」の順位はここ数年ほぼ変わっていない。「楽しい」「安定した」「穏やかな・安らかな」「いきいきした」状態に自分を置きたいと思っている。しかし、感じた気分(データ2)と増やしたい気分(データ3)の差を見る限り、「安定」は-24.2ポイント、「いきいきした」は-26.1ポイントであり、希望とは裏腹な状態が続いてしまっている。

その中で、ifs視点で中長期トレンドと考える価値観を挙げ、この「半年以内に試したいと思うもの」を聞いたのが、データ4である。全体では「エクササイズで丈夫な体をつくる」「呼吸法や骨盤矯正などのボディケアで体を根本から整える」がトップ2に挙がる。安定するには不可欠な体という資本づくり、自分の意志でコントロールできる健康領域への取り組みは欠かせない要素になっていることが分かる。また、全体では3位の「副業で安定した経済基盤を確保する」は、ハナコジュニア世代では1位、プリクラ・下、プリクラ・上、ハナコの各世代では2位に浮上する。

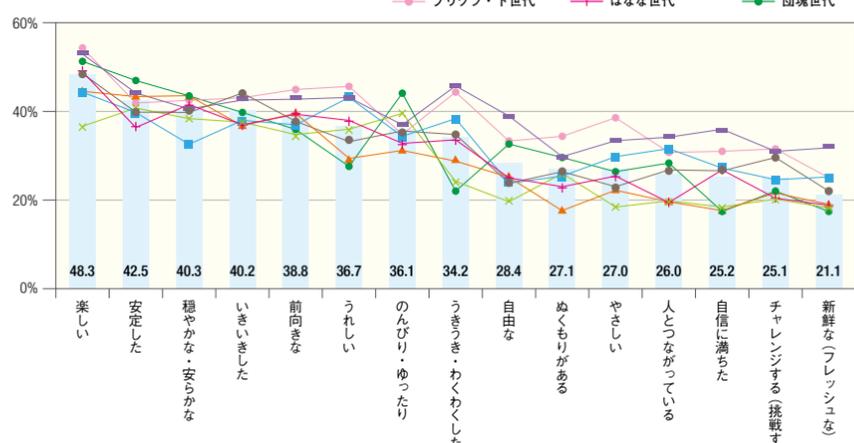
暮らしを安定させる一歩が、この半年以内に試したい項目の上位に挙げると推察すると、その内容は世代によっても多少異なるだろう。まだまだ給料が少なく先が読めないことに不安を覚え、自信も持てない若年層、この荒波に向き合うべく健全な体力・気力を持ち合わせていたい中年層、加齢に伴う体力の衰えを少しでもメンテナンスしながら残りの人生を楽しみたいシニア層。

明るい兆しはあるものの、足元がぐらつく今を見れば手放して明るくなるとはなかなか信じられない。暮らし方も消費の優先順位もモノの選び方も、今年は昨年以上に、個々の生活基盤を確かなものに整えることに行動が集約されていくと思われる。

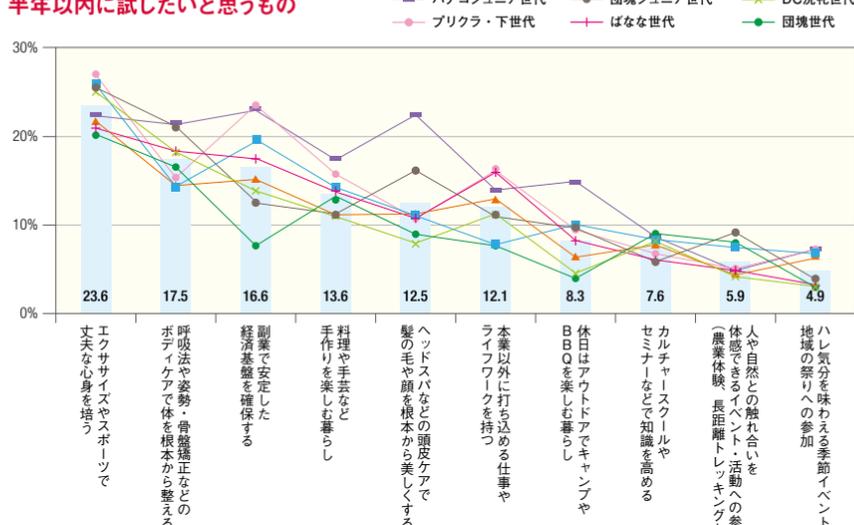
データ2: 2013年下半年に感じた気分



データ3: 増やしたい気分



データ4: 半年以内に試したいと思うもの



調査概要

- 調査地域: 首都圏
- 調査方法: WEB
- 標本抽出: 実査会社保有パネル
- 実査期間: 2013年11月21日～11月24日
- 調査対象: 21～67歳・男女計1600名(8世代男女各100名)

ifs世代分類と特徴

- ハナコジュニア世代 <1987～92年生まれ>**
親ハナコのミーハーさに対してはクール。置かれた状況を最適化しつつ、損しない消費を志向する世代
- プリクラ・下世代 <1982～86年生まれ>**
プリクラ・上の作った流れに乗る他力本願。客観的でハズさない消費を志向する世代
- プリクラ・上世代 <1977～81年生まれ>**
“今”を楽しむ気持ちや仲間意識が強く、ギャル文化を生み出した世代。超就職氷河期世代でもある
- 団塊ジュニア世代 <1971～76年生まれ>**
生まれた時から生活環境が豊かで、消費に対して貪欲ではないが、こだわりを持つ世代
- ばなな世代 <1965～70年生まれ>**
バブルの果実も余波も直接受けず、客観的。消費や生き方に対して柔軟かつ堅実な世代
- ハナコ世代 <1959～64年生まれ>**
価値観はDC洗礼を踏襲するが、バブル景気の影響濃く、「人との差別化」がより顕著なミーハー世代
- DC洗礼世代 <1952～58年生まれ>**
モノによる個性の発揮と他人との差別化を重視した最初の世代
- 団塊世代 <1946～51年生まれ>**
自己主張が強く理屈好き。ジーンズ、ニューファミリーなど戦後文化を切り開いた世代

2014年新年のごあいさつ

伊藤忠ファッションシステム株式会社
代表取締役社長 小野 裕孝



ifs 2014年新春フォーラム

不安定な時代に安定を求めて
ニュースタンドを考察する

■ 日程 2014年1月21日(火) 13:30開場 / 14:00開演 ■ 会場 渋谷ヒカリエ 9F Hikarie Hall B

■ プログラム

【第1部: 講演】 フューチャースペクト 2014 「生活者の気分2014」スピーカー: ifs 小原直花

【第2部: 講演】 ファッションアスペクト 2014 「これからのファッションマーケット」スピーカー: ifs 中村ゆい

【第3部: パネルディスカッション】 マーケティングラウンドテーブル 「2014年のマーケット攻略」 ゲスト: 未定 / コーディネーター: ifs 吉水由美子

17:40 閉会 / 18:00 ~ 賀詞交歓会 / 19:00 終了

■ 参加費

5000円(税込)

■ お申し込み・お問い合わせ先

メール (info.press@ifs.co.jp) もしくはお電話 (03-6439-3008) で、伊藤忠ファッションシステム/栗城(くりぎ)までお願いいたします。



あけましておめでとうございます。本年もどうぞよろしく
お願い申し上げます。
ifsでは、13年間にわたって多くの会員企業の皆さまにご
愛顧いただきました「マーケティングアイ」を昨年終了し、新
たに「フォーラム&サロン」形式で情報をご提供していくこと
となりました。これまで同様、時代を象徴するトピックを取り
上げ、ビジネスチャンスを創出する場にしてまいります。
皆さまのご参加をお待ち申し上げております。