

# 今、注目される老舗の魅力

Long-established brands attract rising attention.

時代の半歩先を考える

# 織維 月報

FUTURE ASPECT

VOL.  
652

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

SPECIAL FEATURE  
ITOCHU FLASH  
TOP INTERVIEW  
FASHION ASPECT

AUGUST 2014  
MONTHLY since 1960

CONTENTS: AUGUST 2014

PO2-04  
SPECIAL FEATURE

【座談会】

伝統を守りながら新たなチャレンジへ

## 時代を超えて愛され続けるブランドの成長戦略とは

【出席者】  
・社名50音順

エース株式会社 取締役 経営戦略本部 本部長  
コンバースフットウェア株式会社 代表取締役社長  
株式会社シー・アイ・イー 代表取締役  
福助株式会社 マーケティング室 室長

千葉 尚秀氏  
福垣 学氏  
宇都宮 賢二氏  
一柳 和弘氏

【司会】

伊藤忠商事株式会社 ブランドマーケティング第一部門  
ブランドマーケティング第二部長

高田 徹

PO5  
ITOCHU FLASH

## 繊維カンパニー 新部長紹介

ファッションアパレル第四部長 友定 宏之  
ブランドマーケティング第二部長 高田 徹  
ブランドマーケティング第三部長 武内 秀人

PO6-07  
TOP INTERVIEW

## 日本の食文化を支える老舗企業の挑戦

株式会社になべん 代表取締役社長 十三代当主  
株式会社文明堂東京 代表取締役社長

高津 克幸氏  
大野 進司氏

PO8  
FASHION ASPECT  
今を見る、次を読む

今の時代らしい企業を読み解く

具体的な行動と柔軟な対応、しなやかな進化が求められている



織維月報 2014年8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](mailto: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

伝統を守りながら新たなチャレンジへ

## 時代を超えて愛され続けるブランドの成長戦略とは

[出席者] \*社名50音順

エース株式会社 取締役 経営戦略本部 本部長  
コンバースフットウェア株式会社 代表取締役社長  
株式会社シー・アイ・エー 代表取締役  
福助株式会社 マーケティング室 室長

千葉 尚秀氏  
福垣 学氏  
宇都宮 賢二氏  
一柳 和弘氏

[司会]

伊藤忠商事株式会社 ブランドマーケティング第一部門  
ブランドマーケティング第二部長  
高田 徹

消費者の価値観が大きく変化する中、プロダクトの背景に歴史や物語のあるブランドや企業の商品が国内外で注目を集めている。伝統に裏付けられた品質や、確固たるブランドポリシーによって、揺るぎない信頼を得るだけでなく、若手クリエイターの起用や異業種とのコラボレーションを通してブランドの新たな魅力を表現するなど、積極的な取り組みが支持されている。本特集では、各企業のリブランディングの取り組みと、それをサポートするコンサルティング会社それぞれの担当者による座談会から、長年愛され続けるブランドの魅力を解き明かし、今後のブランディングや成長戦略を探る。

## 各社の事業内容と自身の業務紹介

— 伊藤忠商事(株) ブランドマーケティング第一部門 ブランドマーケティング第二部長 高田徹(以下、高田):時代の移り変わりとともに消費者の嗜好が激しく変化の中で、老舗企業や歴史あるブランドを維持、発展させていくために、どのような取り組みをされているのかをお話したいと思います。まずは、それぞれの簡単な自己紹介と事業内容からお願いします。

— エース(株) 取締役 経営戦略本部 本部長 千葉尚秀氏(以下、千葉):当社は1940年の創業以来、かばんの製造を専門に行ってきた会社です。現在、私は経営戦略本部の責任者として、経営計画、情報システム、経営企画という3つの部門を統括しています。その中でも、今回のテーマに関わるブランド管理について言えば、経営計画部の業務となっており、ライセンス事業の契約から運営まで、さらに自社ブランドの生産、販売、在庫管理などとなっています。

— コンバースフットウェア(株) 代表取締役社長 福垣学氏(以下、福垣):私は伊

藤忠商事で「コンバース」の担当をしていますが、2011年にコンバースフットウェア(株)に出向し、2013年7月に社長に就任しました。当社は、100余年の歴史を持つ「コンバース」の国内におけるシューズの企画、生産、販売を行っています。

— 福助(株) マーケティング室 室長 一柳和弘氏(以下、一柳):当社は、1882年に大阪・堺で足袋の装束店としてスタートした会社で、その後は靴下やストッキング、インナーウェアなどを中心にビジネスをしてきました。2003年に新生福助として再スタートを切ってから10年が経ちました。私はこれまで情報システムや人事などの仕事をしてきましたが、1年半前からマーケティング室に異動し、現在はマーケティング戦略の立案やブランドの広報、店頭での販促活動の管理などを行っています。

— (株)シー・アイ・エー 代表取締役 宇都宮賢二氏(以下、宇都宮):私はもともと建築士として設計の仕事をしていました。30代で、GEキャピタルでe-ビジネス/コンテンツマネージャー、マーケティングマネージャーを経験した後、2003年から(株)シー・アイ・エーに参加しました。クリエイティブ

な知見で社会に貢献することを創業以来の理念とし、ブランドのBtoCビジネスをベースに、開発から売り場のコンサルティングまでをお手伝いさせていただいています。

## ブランド価値を維持するための取り組み

— 高田:これまで、ブランドの価値を維持するために、どのような取り組みをされてきたのかをお聞かせください。

— 千葉:当社における最初のターニングポイントは、1950年代に業界初のナイロン製のかばんを世に送り出したことです。そして、1960年代前半には、海外旅行の自由化に合わせ、国内初となる海外旅行用のスーツケース、旅行バッグの生産を始めました。さらに、1980年代には、他社に先駆けて生産拠点を中国に置き、日本のものづくりの技術を工場ごと現地に持っていくなど、素材や消費者ニーズ、コスト面などさまざまな観点から、時代に応じたビジネススキームをつくってきました。

— 福垣:米・コンバース社は、1908年にマサチューセッツ州でゴム製防水シューズの製造からスタートしました。1917年には通年で販売できる商品開発のため、ゴム製商品の開発技術を活かし、バスケットボール専用シューズ「キャンバスオールスター」の生産を始めました。当時の最先端技術を使ったパフォーマンスシューズとして人気を博し、その後も改良を重ね、長きにわたってプレイヤーから支持されてきました。その後、1980年代に色、柄、素材のバリエーションを増やしたことを機に、街履き用シューズとして広く浸透していきました。

日本市場においては、「コンバース」の代名詞である「キャンバスオールスター」のフォルムを保ちつつ、独自にメイド・イン・ジャパン製品も展開するなど、日本人の嗜好に合わせた商品を開発してきたことが、市場に受け入れられてきた要因だと考えています。

— 宇都宮:息の長い老舗と呼ばれるブランドには「変えてはいけない部分」があり、



エース(株) 取締役 経営戦略本部 本部長  
千葉 尚秀氏

さまざまな施策を複合的に展開していくことで、お客さまにキヤッチしていただけるポイントを増やしていきたい(千葉)

私たちはそれをコアバリューと呼んでいます。当社は第三者として客観的にブランドを見ることができると、徹底的にヒアリングし、そのコアバリューを明らかにすることに時間を費やすようにしています。一般的に、老舗ブランドの若い経営者の中には、それまでやってきたことを否定し、新しい試みをしようとする傾向がありますが、慎重にコアバリューを見定め、それを磨いたり、進化させたりしていくことが重要です。そのために、マーケットの流れやユーザーの指向などを踏まえたご提案をすることが、私たちの仕事だと考えています。



1.「プロテカ」の代表的な商品「スタリア イーエックス」。2.約70年にわたるエースの技術とノウハウが集約された生産基地、北海道の「エースラゲージ赤平工場」。3.1975年に開設された「世界のカバン博物館」。





1. コンバース社発祥の地、米マサチューセッツ州の倉庫の様子(1920年代頃)。2. 2014年秋冬シーズンのテーマ「Mr. Simple&Miss.Decora」のキャンペーンビジュアル。3.「CONVERSE ADDICT」でN.ハリウッドとコラボレートしたジャックパーセルモデル。

— 一柳: 当社では、時代の変遷とともに企業の主体を足袋から靴下にシフトし、現在は靴下やストッキング、インナーウエアが核になっています。実用からファッションへの移行を掲げ、2003年に創業の地である堺から東京の原宿に本社を移転しました。今後は、靴下やストッキングの分野で業界をリードしていくことが我々の課題になりますが、1991年にデビューした「満足」とい

うストッキングブランドを今年の春、大きくリニューアルするなど、若い層へのアピールに力を入れています。

### 老舗ブランドにおける若返り戦略

— 福垣: 当社の場合は、スニーカーという商品の特性上、メインユーザーは常に

10代~20代で安定していますが、定番商品とともにお客さまの年齢層も高まっていく中で、ブランドのイメージを保ちつつ、いかに若い層に訴求していただけるかということは、老舗ブランドに共通する課題だと感じています。

— 一柳: おっしゃる通りです。「満足」のリニューアルにあたり、これまでのファン層である40代~50代のお客さまにも認識していただけることを意識しつつ、パッケージデザインを変更したり、特に若い層から強い要望がある脚を美しく見せる化粧品のようなストッキングとして、訴求性の高い広告ビジュアルなどをつくることで、これから本格的にストッキングを穿かれる10代、20代の女性にも新鮮に感じていただけるプロモーションを目指しました。今後もこの層へのアピールを続けていけるかどうか課題になると考えています。

— 千葉: 今年で10周年を迎える「プロテカ」という当社のスーツケースブランドにおいても、お客さまの年齢層は上がっています。アクティブで経済的にも余裕のあるシニア層のお客さまは、マーケットとしては外せませんが、5年先を見据えた時に、若い世代からの支持が得られなければブランドとして成り立ちません。若い層や女性たちにブランドを認知していただくために、2012年には当時AKB48だった篠田麻里子さんをCMキャラクターとして起用しましたが、その結果、お母さんと娘さん



コンバースフットウェア(株) 代表取締役社長 福垣 学氏

核となる部分はしっかりと残しながら、時代にアジャストしていく要素をいかにつくっていただけるか(福垣)



福助(株) マーケティング室 室長 一柳 和弘氏

日本製の靴下の品質は世界的にトップレベル。その品質をいかに世界に広めていけるか(一柳)

の親子で購入されるという新たなニーズも生まれました。

— 宇都宮: 「プロテカ」のウェブサイトでは、落下テストなどスーツケースの品質試験の映像が公開されていますが、こうした日本ならではの真直なものづくりを見直す機運も高まってきていますよね。

— 千葉: 現在、スーツケースを国内で生産しているメーカーは当社だけで、それが最大の強みだと考えています。北海道の赤平工場では、スーツケースに対する過酷なダメージテストなどを続けており、こうした取り組みはかばんづくりを専業とする我々の使命だと考えていますが、品質だけではお客さまはついてきてくれません。当然、時代性というものが大切になりますし、お客さまに知っていただくことができなければ商売にはなりません。商品がお客さまの手に渡るまでのプロセスをいかに考えていけるかということが非常に重要だと考えています。

— 宇都宮: エースさんのように、自社独自のものづくりの信念がベースにあれば、今後、新しい層に伝えていくためにさまざまなマーケティング施策を打ったとしても、ブランドイメージがブレることはないと思います。プロダクト自体の良さがベースにあるからこそ、さまざまなコラボレーションが展開できるのではないのでしょうか。



1.1900年の「福助」の商標登録から企業アイコンとなっている福助人形。2.AKB48の小嶋陽菜さんをイメージキャラクターに起用した「ルナヴィール」広告ビジュアル。3.この春リニューアルした「満足」広告ビジュアル。



### コラボレーションワークの可能性

— 高田: 長年、築き上げてこられたブランドへの信頼があるからこそ、次の一手が打てるということですね。各社の直近の取り組みについてもお聞かせいただけますか。

— 福垣: ブランド生誕100周年を機に展開を開始した日本独自のシューズライン「CONVERSE ADDICT(コンバースアディクト)」では、「N.ハリウッド(N.HOLLYWOOD)」という人気ブランドとコラボレートした「ジャックパーセル」

モデルを新たにリリースしました。「CONVERSE ADDICT」は、ファッションコンシャスなお客さまに向けたラインで、究極の付加価値を提案するハイエンドレンジに位置づけています。素材や機能面で通常モデルと差別化を図り、過去のディテールを復刻した上に新しい機能を追加するなど、うんちくが語れる要素を凝縮させることで、ブランドヒストリーを伝えています。また、ファッション性の高い広告ビジュアルで消費者に訴求することで、ブランドの世界観を表現するだけでなく、ブランドイメージ全体の向上を図っています。



(株)シー・アイ・エー 代表取締役  
宇都宮 賢二氏

— 千葉:「プロテカ」では、さまざまな方々とのコラボレーションなどを展開しながら、ブランド設立10年を迎えることができましたが、新たな10年のスタートとなる来年春からはプロダクトデザイナーの佐藤オオキさんをクリエイティブ・ディレクターに迎え、ブランディングに携わっていただきます。来年は当社の75周年にもあたりますが、さまざまな施策を複合的に展開していくことで、お客さまにキャッチしていただけるポイントを増やしていきたいと考えています。

— 福垣:「コンバース」では、ブランドのホームページに加え、ツイッターやフェイスブックを活用することで継続的に情報発信を行っています。また、2012年からeコマースも活用していますが、「コンバース」には定番のフォルムが多く、ネットでも購入しやすいことから売り上げは順調に伸び続けています。また、今年度中には旗艦店のオープンも目指しており、店舗からブランドのトータルイメージの発信もしていければと考えています。

ウェブ上での話題喚起を目指したオリジナル動画の制作などを行いました。ウェブだけにこだわるのではなく、さまざまなメディアを上手く連動させていくことが必要だと感じています。時代の流れをみると、テレビCMや交通広告よりもウェブに注力しがちになりますが、広告や雑誌などのメディアや直営店などが連携し、さらにウェブ上でも楽しい表現が行われているという状況が求められるのではないのでしょうか。

— 一柳:「満足」のリニューアルに合わせ、

— 宇都宮:ここにきてデジタルメディア



慎重にコアバリューを見定め、それを磨いたり、進化させたりしていくことが重要(宇都宮)

— 一柳:当社では、エースさんと同様に、ものづくりの部分で自分たちの強みと考えていますが、同時にファッション性を打ち出していくこともテーマに据えています。その中で、モデルやタレントをイメージキャラクターとして起用するだけではなく、一緒に商品開発をしていく取り組みを継続的に行っています。今年3月にはAKB48の小嶋陽菜さんとのコラボレーションによるレッグウェアブランド「ルナヴィール」を発表しました。

— 高田:以前のようにタレントやモデルの知名度だけを利用するのではなく、ジョイントワーク型のコラボレーションが増えているように感じますし、プロダクトの背景にあるストーリーに価値を持たせていくことも鍵になっています。また、ソーシャルメディアやeコマースなどITを活用した取り組みも非常に重要です。



ShinQs

シー・アイ・エーが手がけた案件の一部。1.「上島珈琲店」の喫茶ブランドの総合プロデュース 2.オイスックス株式会社の新感覚マーケット「Oisix Crazy for Veggy アトレ吉祥寺店」のトータルブランディング。3.「渋谷ヒカリエ ShinQs (シンクス)」のビジュアル・アイデンティティ開発。

だけでは提供できないブランド体験というものが再評価されつつあります。昨今、オムニチャネルということが盛んに言われていますが、ブランド側としては、リアル店舗、ウェブ、広告などいかなるチャネルにおいても、統一されたイメージを訴求し続けていくことが求められていると思います。

の特効薬や近道はないので、5年、10年という長期的なスパンで地道にしっかりと計画を立てていくことが大切だと思います。ブランドのコアとなるものを守りつつ、時代や環境の変化に応じたものづくりをしていくことはもちろんですが、キャンペーンなど販促に関わる部分においては、プロセスを重視していきたいと考えています。

価値を高めていくことが、その第一歩になると考えています。

### 老舗ブランドのさらなる発展に向けて

— 高田:最後に、自社ブランドをさらに発展させていくための戦略や展望などをお聞かせください。

— 千葉:ブランドが生き残っていくため

— 福垣:「コンバース」はすでに100年以上の歴史を持つブランドですが、これからの100年に向けて、核となる部分はしっかりと残しながら、時代にアジャストしていく要素をいかにつくっていくかということが大切になってくるはずです。先ほどお話しした「CONVERSE ADDICT」をはじめ、さまざまな変化をつけながらブランド

— 一柳:引き続きプロダクトブランドの価値や認知度を高めていながら、先人たちが残してくれた伝統や福助人形の知名度といった資産を上手く活用することで、最終的には企業ブランドの価値向上を図りたいと考えています。また、当社の社長が常々話していることですが、靴を脱いで生活をする文化の中で鍛えられた日本製の靴下の品質は世界的にトップレベルで、その品質をいかに世界に広めていけるかが、我々が生き残っていくための一つの道になると認識しています。

— 宇都宮:老舗企業・ブランドの場合、大きな成功体験があるからこそ、自己改革が図りにくい側面があるのは事実です。その中で、変えていく部分、変えてはいけない部分のバランスを上手く取っていくことが成功の秘訣で、その判断力こそがトップに求められるものだと思います。

— 高田:やはり最終的には、トップの決断力が鍵となりそうですね。本日は、伝統を守りつつ新たな挑戦を続けてこられた企業、ブランドならではの話を伺いでき、今後、日本企業やブランドが長く愛され続けるために何を心掛けていくべきかという点においても、非常に示唆に富んだ座談会になったのではないかと思います。どうもありがとうございました。



伊藤忠商事(株) ブランドマーケティング第一部門  
ブランドマーケティング第二部長 高田 徹



プロダクトの背景にあるストーリーに価値を持たせていくことも鍵(高田)



左から、エース(株)千葉尚秀氏、コンバースフットウェア(株)福垣学氏、(株)シー・アイ・エー 宇都宮賢二氏、福助(株)一柳和弘氏、伊藤忠商事(株)高田徹。

# 繊維カンパニー 新部長紹介



ファッションアパレル第四部長

## 友定 宏之

ともさだ・ひろゆき 大阪府大阪市出身。1984年入社。婦人衣料部に配属され、1987年香港のプロミネントアパレル(PAL)へ。PALには1990年までと、2009～2010年の4年半勤務。この他、2001～2006年上海駐在など、海外勤務は通算12年。2006年ユニフォーム・アパレル課長、2010～2012年ユニ、デサントへ出向。2013年東京へ戻りファッションアパレル第四部長代行。今年4月より現職。53歳。

### 伸び行く市場にこそヒト・モノ・カネを投じることが大事

ファッションアパレル第四部は、主にテキスタイル、インナーウエア、スポーツウエアを扱う3つの課で編成される。テキスタイルは北陸産地から中東・欧米市場向けを中心とする輸出、インナーウエア、スポーツウエアは国内アパレル対応からグローバルな生産・販売までと守備範囲は広い。傘下のインナーウエア、シャツ製造卸大手、英国ブラムホープ社の機能を生かしながら、企画提案から素材調達、縫製品組み立てまでをワンストップでこなし、世界へ売って行く力を強化している。

学生時代の先輩に誘われて入社。配属されたのは婦人衣料部で、商社がテキスタイル販売からアパレルOEMビジネスへと転換していく中で修練を積む。なかでもGMS向けの集積地として知られる「岐阜アパレル」では大いに鍛えられた。GMS向け卸ビジネスは、委託販売という商慣習で衰退していく会社が多かったが、その様を現場で見聞きしたことが勉強になった。このことが、その後の商社アパレルビジネスに生かされている、と自覚する。

海外は、香港と上海に通算12年勤務。上海時代は、日本の大手SPA向けにカットソー製品を供給する現地有力企業に

日本、海外を含めた多様な販売先を紹介し、それらを軌道に乗せたことが思い出に残る。なかでも欧州スポーツアパレル向けに取引を開始した際、いわゆる“オーディット”の概念を「教えてもらった」と、企業オーナーに感謝されたことが感慨深かった。

ファッションアパレル第四部の共通の課題は、グローバルなソーシングと販売だ。インナーウエアでは中国内販市場の深耕など、生産と販売、両軸での展開が本格化してきた。テキスタイル輸出では欧州市場の復活など、円安もあって追い風に乗る。産地メーカーから、海外拠点や販売先を数多く有する伊藤忠への期待は大きい。今年度からはスポーツウエア課を新たに迎え、産地との連携も深耕していく。さらにデサント、ロイネ、マルコ、ブラムホープなどの主要事業会社と共に、それぞれの持ち場での強みを生かし、グループ全体として業容を拡大していく方針。

「魚のいる池で糸を垂れる、というのが、伸び行く市場にこそヒト・モノ・カネを投じることが大事で、適材を適所に配置しながら収益力向上に取り組む」と抱負。常に前向きに、挑戦の精神を忘れない。



ブランドマーケティング第二部長

## 高田 徹

たかた・とおる 岡山県津山市出身。1986年入社。ニット部に配属され、当時急成長した通信販売会社への繊維製品の海外生産・供給に従事、ものづくりの原点を叩き込まれる。1992年香港駐在。1995年帰国し、東京で量販店向けの製品ビジネスを担当。2007年青島の藤華服装に出向、2011年ユニフォーム・アパレル課長。ファッションアパレル第二部門より異動し、今年4月より現職。51歳。

### ブランド+ものづくり、さらなる仕組み・仕掛けづくり

ブランドマーケティング第二部は、2つの課と4つの事業会社で編成される。「コンパス」、「ペンフィールド」などのスポーツ関連ブランドを扱う課と、有力スポーツブランド向けに素材提案から生産・物流までをワンストップで展開する課だ。「両課は生い立ちも収益構造も異なる。それぞれの得意分野という穴を深掘りし、その穴の直径を広げることで、安定性と成長性を兼ね備えた強い組織にすることが課題」と位置づける。

入社後、ニット部に配属。ここで、ものづくりの何たるかを上司や先輩から叩き込まれた。糸から生地・製品まで、企画から生産・販売までの、一貫した組立てを目指す商社随一の専門機能を備えたプロ集団だった。韓国、台湾に始まり、インドネシア、その後の中国でのものづくりは、俗に言う“商社アパレル”の先駆け。通販業界から量販店と、飛び回る日々が続いた。

仕事上で思い出深いのは、青島藤華服装への出向時代。自家製品の自社への対日輸出だけに飽き足らず、自活の道を探った。中国内販へ舵を切るとともに、手掛けていた自転車用ウエアとノルディックスキーウエアの本場、欧州市場への輸出も試みた。強みとなる素材・技術を自ら企画し、サンプルをトランクに詰め込み、節約のた

めにユースホステルを利用しながらイタリア、スイス、オーストリア、ドイツを10日ばかりで回ったのが初挑戦。「半ば飛び込み営業で、初めて成約にこぎ着けた日の喜びは今も忘れられない」と振り返る。

帰国後はユニフォーム・アパレル課に異動。三備地区や名岐地区などの客先向けの生産に携わる。名だたる企業群の中で商売の厳しさを学んだが、ニット部時代に培った現場力を生かし、海外生産拠点の整備に取り組んだ。ブランドマーケティング第二部は、ものづくりとブランドビジネス、それぞれの機能・武器を生かし、いかに広く、いかに深めていくかが鍵となる。

ものづくり部隊では、役割・責任を果たせる専門家集団が各業務を担っている。今後はグローバル市場に向け、その殻をいかに早く上手に破るかがポイント。一方、ブランドビジネスでは、自らが流通に出向き新たな仕掛けを考えるようにと、部下にもハッパをかけている。同時に、ブランドそのものの価値を新たな手法で高めることも狙う。ネットやタレント、音楽バンドなど、サブカルチャーを含め若い世代への情報発信を検討する。今後も、主体性を持ち能動的に仕掛けていくことで、ライセンス各社との新たな連携を模索する。

#### 好きな言葉：人間万事塞翁が馬

人生における幸不幸は予測しがたい。幸せが不幸に、不幸が幸せにいつ転じるか分からない。失敗してもクヨクヨせず、前を向いて歩みたい。

#### 好きな都市：バルセロナ

上海ITS勤務時代、スペインの大手SPAへの中国製アパレルの売り込みに成功した。初めて訪れたバルセロナの歴史的建造物に感動。

#### 趣味：ゴルフ、食べ歩き

中国なら中華、日本なら和食。それぞれの風土に培われた食べ物や酒は、その土地で食するのが一番旨い。好き嫌いをなく育ててくれた両親に感謝。

#### 休日：ランニング、スポーツジム

健康志向というほどではないが、体力維持に心掛けています。休日はランをしているかスポーツジムで汗を流す。ゴルフの練習も、また楽し。

#### 信条：成功の秘訣は、成功するまで諦めないこと

結果に執着し、固執してことに臨めば道は開かれる。額から脳味噌からしっかりと汗をかいて愚直に取り組むことが成功につながると思う。

#### 好きな場所：アルプスの山々

美しいアルプスの山々。仕事でアルプスの麓の街を幾度も訪問。孤独な営業活動ではあったが、その分余計に今も印象に残る。

#### 趣味：Harley Davidson

1500ccのバイクに跨ると仕事を忘れ出たくなる。数年前に購入。50ccからいきなり大型バイクへの転向だったが、街の風景が違ったものに映る。

#### 休日：家事従事

大阪で単身赴任中。休日は掃除、洗濯に始まり、日用雑貨や1週間の食料品の調達、買い物の後はスタバでPC……。1日が暮れるのが早い。



ブランドマーケティング第三部長

## 武内 秀人

たけうち・ひでと 京都府京都市出身。1988年入社。輸入繊維部輸入洋品課配属。1990年海外研修生としてフランス、ベルギーへ。2007年ブランドマーケティング第八課長。2010年ブランドマーケティング第三部長代行兼ブランドマーケティング第八課長。2012年ブランドマーケティング第三部長代行兼ブランドマーケティング第四課長。今年4月より現職。48歳。

### 幅広い事業分野をつなげてシナジー効果を生み出す

1988年の入社後、ブランド製品などのインポートを担当する輸入繊維部輸入洋品課に配属。それ以降、海外研修期間の2年間を除き、一貫してブランドビジネスに携わってきた。過去20数年間の伊藤忠ブランドビジネスの変遷をつぶさに見聞きし、経験を積んだ。その間、「ヴィヴィアン・ウエストウッド」、「ミラ・ショーン」、「ランバン」、「フィラ」など、数多くの有力ブランドとのビジネスに関わった。

特に1994年から2007年までの足掛け14年間携わった「ヴィヴィアン・ウエストウッド」では、成功と失敗、その両方の体験を通して数多くのことを学んだ。

例えば、1998年にはロゴマークが大人気となり、「ロゴさえ入っていれば何でも売れる」ほどに販売が拡大したが、ブームが去った後、売り上げは激減。その後も、再びブランド価値を高めることに成功したが、この時の経験から、ブランドの本質的な良さをいかにして消費者に理解してもらうかの重要性を実感した。また、米国での販売権を取得した時は現地に長期出張し、直営卸事業にも取り組んだ。この経験から、天候などによっても左右される小売、卸事業の難しさを肌で感じた。さらに「ミラ・ショーン」や「ランバン」では、サブライセンスシーとなっている各分野の

有力企業、百貨店とのライセンスビジネスにおける幅広い人脉やネットワークを築くことができ、それが今の“財産”として自信にもつながっている。

ブランドマーケティング第三部の強みは、「レスポートサック」はじめ、有力ブランドを取り扱うだけでなく、eコマースのマガシークや中国の杉杉集団、伊藤忠ファッションシステム、川辺など、多彩な事業会社との連携でビジネスを展開してきたことにある。それだけに「幅広い事業分野をつなげて、どんなシナジー効果を生み出せるか」が今後の課題

にもなっている。商品開発からものづくり、物流オペレーションまでのすべてをコントロールし、全世界を対象に販売展開する「レスポートサック」には、伊藤忠の新たなブランドビジネスへの牽引役としての期待も大きい。今後は、幅広い事業分野との連携を強めながら、ライセンスビジネスでの経験、「レスポートサック」の世界展開のノウハウを生かし、その他のブランドビジネスにおいても「内向きならずグローバル市場へ、特にアジア市場に向けて展開していきたい」と考えている。

#### 好きな言葉：努力は必ず報われる

コツコツやるのが好きだし得意。コツコツ努力すれば誰かが見てくれる。そして、その努力が自分の幅を広げ、地力につながる。

#### 趣味：読書

最近では経営関係の本よりも伊坂幸太郎や東野圭吾など、多くの人に読まれて話題になっている小説をよく読む。リラックスした気分になれるのがいい。

#### 好きなスポーツ：野球・ラグビー

中学生と高校生の息子二人がラグビー部に所属しているため、正月は家族で大学選手権の観戦に出掛けることが、武内家の恒例行事になっている。

#### 尊敬する人：豊臣秀吉

同じ1月1日生まれ、ということから「秀」の字を付けてもらったこともあり、子供の頃から関連書をよく読んだ。地道な努力で天下を取った人だと思ふ。

## 日本の食文化を支える老舗企業の挑戦

昨年、和食がユネスコの無形文化遺産に登録され、改めて日本の食文化が世界的に注目されている。食分野においても日本人の真面目で実直なものづくりが活かれ、安心・安全ということが世界的に評価されている。そうした日本の食文化発展の背景にも、多くの老舗企業の存在がある。伝統を守りつつも挑戦を続ける、日本の食分野の企業トップへのインタビューを通じて、老舗のあり方や息の長い経営を続けるヒントを探る。



株式会社 にんべん 代表取締役社長 十三代当主  
高津 克幸氏

## 新たな施策を次々と打ち出し 消費者をつかむ老舗の技

### 体験型の店づくりで 新たな需要を生み出す

地下鉄銀座線「三越前」の駅を上がると、鯉節のだしの旨味たっぷりの香りが漂ってくる。これに引き寄せられて思わず来店してしまう客も少なくない。にんべん日本橋本店がコレド室町1階に移転オープンしたのは4年前。それまで自社ビルで営業していた直営店では、贈答品の購入を目的とした来店客がほとんどだったが、日本橋地区の再開発に伴って、商業施設に移転。「贈答用だけでなく、日常的に使っていただける商品を提案したかった」と高津社長が話すように、店内には、つゆの素、削り節、フレッシュパックといった定番商品の他、だしの旨味を活かしたお菓子やおつまみなどの新商品まで、土産物やプレゼントニーズにも応えられる品が所狭しと並べられている。

また、「実際に味わい、体験していただくことで日本の食文化について知っていただけるようなアミューズメント型の店舗」を目指し、鯉節だし、月替りの汁物メニューに加え、数量限定の弁当、惣菜なども取り揃えている「日本橋だし場」では、プロの削り師による本枯鯉節の削り実演コーナーも設置。さまざまな商品を自由に試食できるなど、“体験”をキーワードにした店づくりを全面に打ち出している。近隣で働く女性客のランチ需要も見込んだ「日本橋だし場」だが、オープン時には1600人を超える客が列をなし、現在も1日平均500人が訪れるなど、予想をはるかに超える反響となった。

また今年、カフェ・カンパニー(株)とのコラボレーションで、コレド室町2に出店した初の飲食業態「日本橋だし場 はなれ」は、一汁三菜スタイルの「だし料理」が、常に客待ち

が絶えない人気となっており、本物の旨味を求める客の新たな需要をつくり出している。

### 企業の本質を見つめ直し ブレのない一手を探る

創業の地である日本橋に根を下ろし、300年以上にわたってビジネスを続けてきたにんべんだが、順風満帆で来たわけではない。高津社長が総務部長だった2003年、「当時の日本橋は、正直寂れた街で、自社ビルの直営店での営業状況も悪かった。これは何とかしなければいけないという思いが強まっていた」時で、そこに日本橋再開発のプロジェクトが立ち上がった。その頃から、「日本橋という街とともに、にんべんも活性化していかなければ」と思い、街とコラボレーションする機会を増やしていったという。その過程で他社との協業も増え、「ぬれおかき」や「金箔入り白だし」といった共同開発商品も生まれた。2009年、社長に就任し、最近では、にんべんをはじめとする日本橋の老舗5店舗が共同で開発した「日本橋ふりかけ」の第二弾商品も発売されるなど、街ぐるみで老舗活性化に向けての活動が積極的に進められている。

コラボ企業は日本橋の老舗だけにとどまらない。本店がコレド室町に移転した2010年以降、前述の積極的な取り組みを目にしたさまざまな企業やメディアから企画を持ちかけられる機会も増え、前向きな取り組みが好循環を生み出している。「常にいろいろな試みを仕掛けていく中で、いくつかのものがお客さまに響いていることが実感できる。こうした企業姿勢は、創業以来変わらないにんべんの伝統」と、改めて高津社長は話す。古くは、江戸時代末期に「日本で最

初代 高津伊兵衛が、江戸・日本橋で鯉節と塩干類の商いを始めたのが元禄12年(1699年)。以来300余年にわたって鯉節や加工食品の製造・販売を生業としてきたにんべん。2010年にコレド室町ビルに移転した日本橋本店に、だしのイートインスペース「日本橋だし場」を、さらに、今年オープンしたコレド室町2には、だしの旨味を活かした料理を一汁三菜のスタイルで提供する同社初の飲食業態「日本橋だし場 はなれ」をオープンした。老舗企業としての存在感をアピールし続けてきたにんべんの取り組みについて、13代当主となる代表取締役社長 高津克幸氏に伺った。

高津克幸(たかつ・かつゆき) 1970年生まれ。青山学院大学卒業後、1993年に株式会社高島屋横浜店入社。1996年に高島屋を退社し、株式会社 にんべん入社。商品部、営業部、総務部、副社長などを経て、2009年4月代表取締役社長就任。趣味はスキー、トライアスロン、キャンプ、料理など多岐にわたる。

初の商品券(銀の薄板を用いた)を発行したり、今ではポピュラーとなった鯉節の「フレッシュパック」を業界に先駆けて発売したのもにんべんであった。

一方で、300年を超える歴史とともに受け継がれてきたブランド価値を維持していくことも忘れていない。「新しいことに取り組む際には必ず過去を振り返り、鯉節屋であるにんべんの本分から外れていないかどうかを確認する。外に向けて何かを発信していくためには、まずは我々自身が歴史を学び直さないといけない」と語る高津社長。あらゆるチャンネルが用意されている現代だからこそ、企業の原点や本質を深く見つめ直すことが、老舗企業としてのブランド力を保ち、ブレのない経営を続けていく上での重要な鍵となるという。

### 和食文化の伝道師としての役割

昨年、和食がユネスコの無形文化遺産に登録されたことで高級だしの需要が高まり、今後もさらに海外において和食に対する注目度が高まっていくものと予想される。こうした動きを踏まえ、今秋には羽田空港の国際線ターミナルに「日本橋だし場」2号店を出店する予定だ。日本の空の玄関口に、だしの魅力を伝える“場”をつくることでインバウンド需要の獲得を目指す。「海外における日本食といえば、まだ寿司やラーメンくらいしか一般的には浸透していないのが現状。だしに注目しているのはシェフなどの専門家で、一般の人たちに定着するまでにはまだ時間がかかるが、我々も積極的に発信していくことが必要」と意気込みを語る。老舗のにんべんにとって、和食文化の伝道師としての役割がこれまで

以上に求められているのだ。

国内でも、最近では、削り前の鯉節の本節を見たことがないという若い人も多いそうで、食育の一環として、近隣の小中学校で実際に鯉節を削ってだしを取るといった食の体験学習や企業での講演活動など、和食文化の啓蒙にも積極的に取り組んでいる。さらにスーパーマーケットなどに営業スタッフを派遣し実演販売を行ったり、ホームページでレシピを公開したり、さまざまな角度から生活者との接点を探り、和食文化を広く伝えるための努力を続けている。

### 味の“インフラ”としての だしの旨味を、もっと若い世代へ

本店の移転を機に客層の若返りが顕著になったが、飲食業態の「日本橋だし場 はなれ」に行列する客層は50代以上の女性が大半を占める。若い世代の取り込みもまた、課題となっている。「結婚や出産を経て、料理をする機会が増える若い世代の人たちには、食育という観点を意識した上で、親子に響く提案をしていきたい」と今後の展開を考えている。また、惣菜業態の直営店の出店も進行中で、来年度には1号店をオープンさせる計画だ。「料理の基本となる鯉節は、味の“インフラ”ともいえる存在。惣菜においても飲食店同様、味のインフラとして料理の基本となるだしの旨味をしっかりと提案していきたい」と語る。

老舗企業の看板に寄りかかることなく、和食文化の魅力を伝え続ける施策を次々と打ち出し、幅広い角度から新たな需要を開拓していくことが、にんべんが生き生きとした老舗企業として今後も愛され、継続していける秘訣だといえよう。



1.2010年コレド室町ビル1階に出店した日本橋本店。2.日本橋本店に設けられた本枯鯉節の削り実演コーナー。3.鯉節からだしを取ったり料理づくりを親子で体験する食の体験学習。4.にんべんのつゆを活かして開発された「ぬれおかき」。5.ロングセラーの定番商品「フレッシュパック」の詰め合わせ。6.「日本橋だし場 はなれ」の人気のランチメニュー。「奥沢山なだしスープ」や「だし炊き込みご飯」。7.日本で最初に発行されたにんべんの商品券。銀板を叩いて作られている。



株式会社文明堂東京 代表取締役社長  
大野 進司氏

## 変えられるものと 変えられないものを見極める

文明堂は1900(明治33)年、中川安五郎が長崎県で創業した。その後、地元菓子に成長したカステラを広めようと、実弟である宮崎甚左衛門が1922(大正11)年に東京へ進出、「東京文明堂」を設立。以来100年以上カステラを作り続けている文明堂は、のれん分けにより別会社となっていた(株)文明堂日本橋店と(株)文明堂新宿店を2010年に合併し、(株)文明堂東京として再スタートを切った。創業から100年を超えた今もお挑戦し続ける文明堂の、老舗ならではの企業戦略を(株)文明堂東京 代表取締役社長 大野進司氏に伺った。

大野進司(おおの・しんじ) 1975年生まれ。1998年、一橋大学社会学部卒業、三菱電機株式会社入社。2005年、株式会社文明堂新宿店 代表取締役社長就任。2010年、長年、のれん分けで別会社として運営してきた株式会社文明堂日本橋店と合併し、株式会社文明堂東京発足。代表取締役社長に就任。



1.文明堂日本橋本店 2.文明堂のこぐまのキャラクター。カンカン・ダンスを踊るCMは、現在も放映されている。 3.卵黄を3割増しで使用、奥行きのある甘さが特徴の「五三カステラ」。 4.きめ細かさ口溶けの良さが新しい「吟匠カステラ」。 5.2013年2月、日本橋本店のリニューアルとともに誕生した「BUNMEIDO CAFE」。 6.タネの中混ぜ(泡きり)の様子。中混ぜすることで大きな気泡を取り除き、均一でキメの細かい生地になる。 7.その後、釜に入れて約50分で焼き上がる。途中の火のコントロールや焼き加減などの見極めが職人の腕の見せどころ。 8.若い女性客に人気の「焼き立て“三笠”パンケーキ」。 9.人気の出産祝いカステラ。名入れは、ひらがな、カタカナいずれも5文字まで、漢字は3文字まで入れられる。

### サイズの多様化や季節商品を取り入れ、選ぶ楽しさを提案

カステラの原材料は小麦、卵、砂糖、水飴のみだが、小麦の配合を調整し、生地の弾力を変えたり、鶏の餌を工夫して卵の特性を変化させるなど、文明堂では常に時代に合わせたカステラを追求し続けている。「時代とともにお客さまの舌も変化している。それはとても繊細なもの。この変化を追い続けていくことが重要」と大野社長は話す。

関東を中心に全国に店舗展開している文明堂だが、製造は一部機械化されているものの、今も手作業を大切にしている。工場で、タネの気泡を取り除いたり、釜の状態を管理し焼き上がりを見極めるといった工程を黙々とこなす多くの職人の姿は今も昔も変わらない。顧客の繊細な味覚の変化に対応できるのは、何より手作業を大切にしているからこそできる技なのかもしれない。

カステラは従来、一斤(約580g/縦270mm・横100mm)での販売が主流だったが、核家族が増えた1990年代に、サイズが大きいという声から、5切れにしたスライスカステラを発売した。カステラは、カットするごとに空気に触れる断面が増え乾燥が進むため、最もバランスを保つことができるのが一斤ということだった。それを、切り分けることは品質を下げることにもつながる。職人と意見を合致させるのに苦労したが、顧客のニーズに応じていくのも菓子店としての使命と、試行錯誤を繰り返し、品質を下げずに提供できる方法を生み出した。現在スライスカステラは新しい層の顧客獲得につながっている。

また、近年季節商品にも力を注いでいる。和菓子店として日本の四季を感じてもらえる菓子作りをとの思いから、レモン風味のカステラや、あんずを取り入れたど

ら焼きなどの展開を開始した。従来、店頭では菓子の種類ごとにコーナーを配置していたが、新たに季節商品コーナーを設置し、まとめて置くことで華やかさをプラスさせ、商品選びの楽しさを提供する工夫もしている。

### 若手社長の苦悩と新企業としての展開

創業から2000年に100周年を迎え、その10年後に文明堂新宿店と文明堂日本橋店が合併、(株)文明堂東京が設立された。のれん分けした会社を統合した背景には、「お客さまを第一に考えるという原点に立ち返った」ことにある。統合前、文明堂は長崎にある文明堂総本店の他、日本橋、新宿、銀座、横浜など7社あり、それぞれ別企業として存在していた。しかし、百貨店にある文明堂がどこの企業かを知らず購入する客は少ない。また、味やラインアップも企業ごとに異なるため、お目当ての商品が店頭にはないケースも起こってしまう。文明堂の長年のファンのためにも、こういった状況を改善したいという思いが統合の背景にはあった。

実はプレミアムラインのカステラにのれん分けの名残がある。昔ながらの味を生かした新宿店の「五三カステラ」と、新たな食感を提案する日本橋の「吟匠カステラ」だ。合併当初、一本化することを検討したが、「最高の味を提供する想いは同じでも表現する味が違う。職人たちの意見も対立し、何が正解なのか本当に悩んだ」と大野社長。各社がそれぞれ独自に展開していたプレミアムラインを一本化することで、職人のモチベーションが下がるようなことはあってはならない。また、どちらも固定ファンがついていた。結果、2つのカステラを並列して提供することとなった。味を追求する想い

は両社とも同じ。「この次は、それぞれの職人や我々が納得できるものを心を尽くして作ればいい」。両社の想いを一つにしたカステラ作りへの試行錯誤は5年経った現在も続けられている。

現在39歳の大野氏は30歳で社長に就任した。老舗企業の若手社長ということから、苦労も多かった。「あるベテラン社員とは何度も話し合ったがうまくいかなかった。そんな矢先、商品に不具合が発生。その時、私を支えてくれたのが、意外にもその社員だった。彼は積極的に商品回収のためお客さまを回り、クレームも真摯に対応してくれた。私は社長として、トラブルを迅速に解決しようと、ただただ必死に陣頭指揮をとっていたが、彼はそんな私の姿を見て認めてくれたのだと思う」と社長就任直後のほろ苦いエピソードを話す。

### 文明堂のカステラを改めて発信「BUNMEIDO CAFE」オープン

昨年、日本橋本店に「和と洋」「今と昔」「人と人」のつながりをテーマとした「BUNMEIDO CAFE」をオープン。洋食の他、五三カステラと吟匠カステラを食べ比べることができるメニューや、カステラをフレンチトースト風にアレンジしたオリジナルスイーツなどもそろえる。狙いはカステラの美味しさを再認識してもらうことと若年層の顧客獲得だ。一押しメニューの「焼き立て“三笠”パンケーキ」について、「パンケーキの生地は大正時代から作っているどらやき『三笠山』のもので、提供方法を変えるだけで新鮮になる。新しいものを作るより、今ある文明堂の菓子を知ってもらうことを大切にしていきたい」と大野社長。

このカフェを社員研修の場としても活用している。それは「お客さまとのコミュニケーション能力を高めるため」で、製造や商

品開発、営業担当であっても必ずカフェで研修を行う。店頭販売では接客時間が短いですが、カフェなら長時間、接点を持つことができ、飲食された反応を直に感じることもできる。さらに、これまで文明堂が培ってきたおもてなしの心を新入社員に身に付けさせる現場でもあるのだ。

### カステラ市場における今後の商品開発

近年、半熟カステラがブームとなったが、文明堂は新しい商品開発よりも、サービス面に注力している。その一つに慶事などに対応し、カステラの表面に名前や絵柄をプリントする「特別仕立」がある。これまでも技術はあったが大野氏の社長就任後、さらに研究を進めた。出産祝い・内祝いギフトでは、絵柄と共に名前を入れて提供。20代～30代の若い層にも認知され主力商品へと成長した。シンプルな原材料で作られるカステラは最もプレーンな菓子として世代を超えて愛されるもの。誰にでも受け入れられるカステラの強みを生かした商品だ。

今後の戦略は、よりきめ細かな接客ができるように店舗数を抑えて、1店舗当たりの売り上げ拡大を狙う。販売員のスキルをアップさせ、なかでも贈答知識に重点を置く。「単なるモノのやり取りではない日本の贈答文化を伝えることも老舗の責任。各地で異なる伝統や習慣の違いにも対応できる知識も提供していきたい」と語る。

最後に、長きに渡り商売を続けるコツを大野社長に聞いた。「変えられるものと変えられないものを見極めること。これに尽きる」。既存の商品を大切にしている文明堂だからこそできる発想力が、老舗として成功を取めている企業戦略の基盤となっている。

