時代の潮流をつかむ
これからのブランド戦略とは

Think about the future brand strategies
to survive in the rapidly changing environment

時代の半歩先を考える

繊維月報

FUTURE ASPECT

VOL. 674

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

JUNE 2016
MONTHLY since 1960

SPECIAL FEATURE
SPOTLIGHT REPORT
ITOCHU FLASH
FASHION ASPECT

CONTENTS: JUNE 2016

P02-05
SPECIAL FEATURE

【座談会】
新たな顧客創造へ、挑戦続けるブランドビジネス

［出席者］＊社名50音順
株式会社オッジ・インターナショナル 取締役 営業統括本部長　辰己 貴義氏
ヤマト インターナショナル株式会社 取締役社長　盤若 智基氏
株式会社ヤマニ 代表取締役社長　中澤 貞充氏
株式会社リーガルコーポレーション 営業副本部長（兼）商品企画一部部長　青野 元一氏

［司会］
伊藤忠商事株式会社 執行役員 繊維カンパニー エグゼクティブ バイス プレジデント
（兼）ブランドマーケティング第一部門長　諸藤雅浩

P06
SPOTLIGHT REPORT

「食」分野のブランドビジネス
食を通じて新たなライフスタイル提案

キユーピー株式会社 マーケティング本部
ブランドマネジメント担当 部長　高橋 英光氏

株式会社トランジットジェネラルオフィス
代表取締役社長　中村 貞裕氏

P07
ITOCHU FLASH

繊維カンパニー 新部門長・新部長紹介

執行役員ファッションアパレル第二部門長
清水 源也

ファッションアパレル第一部門
ファッションアパレル第一部長　三村 剛

ファッションアパレル第二部門
ファッションアパレル第四部長　渡邉 健

P08
FASHION ASPECT
今を見る、次を読む

フルーツバスケット！に例えられる同時多発的争いの勃発
小売業界に起きている「業態リプレイス」の連鎖

繊維月報2016年6月号（毎月1回発行）
URL : http://www.itochu-tex.net

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

発行：　伊藤忠商事株式会社　繊維経営企画部　大阪府大阪市北区梅田3-1-3
TEL : 06-7638-2027　FAX : 06-7638-2008

SPECIAL FEATURE

新たな顧客創造へ、挑戦続けるブランドビジネス

［出席者］
＊社名50音順

株式会社オッジ・インターナショナル 取締役 営業統括本部長　辰己 貴義氏
ヤマト インターナショナル株式会社 取締役社長　盤若 智基氏
株式会社ヤマニ 代表取締役社長　中澤 貞充氏
株式会社リーガルコーポレーション 営業副本部長（兼）商品企画一部部長　青野 元一氏

［司会］

伊藤忠商事株式会社 執行役員 繊維カンパニー エグゼクティブ バイス プレジデント
（兼）ブランドマーケティング第一部門長　諸藤 雅浩

目まぐるしく移り変わる時代とともに、ブランドビジネスを取り巻く環境は日々変化している。かつてのブランド志向が影を潜めるなど、消費者のファッションに対する意識やライフスタイルは様変わりし、デジタルメディアの台頭によって、コミュニケーションツールが多様化する現代において、ブランドビジネスを手がける企業に求められることは何なのか。今回は、自社ブランドからライセンスブランドまでさまざまな形でブランドビジネスに携わる関係各社による座談会を通して、ブランドビジネスの現状とこれからの可能性を探る。

各社の取り組みについて

―― 伊藤忠商事株式会社 執行役員 繊維カンパニー エグゼクティブ バイス プレジデント（兼）ブランドマーケティング第一部門長　諸藤雅浩（以下、諸藤）：ファッション業界では、かつて有名ブランドの看板を掲げるだけで商品が売れていくような時代もありましたが、現在は大きく状況が変化しています。その中でブランドビジネスに携わる各社が、どのような戦略を持ってビジネスを展開されているのかをお伺いしたく、皆さまにお集まり頂きました。まずは、皆さまの自己紹介と事業内容のご紹介をお願いします。

―― （株）オッジ・インターナショナル　取締役　営業統括本部長　辰己貴義氏（以下、辰己）：オッジ・インターナショナルは、1988年に婦人服及びアクセサリーのメーカーとして設立されました。現在は直営店や百貨店を中心に全国に約50のセレクトショップを展開する第一事業部と、「カステルバジャック」「ミラ・ショーン」ブランドのカジュアル・ゴルフウェアのライセンスビジネスを手掛ける第二事業部に分かれています。私は1982年にワールドに入社し、その後オリゾンティ、ライカを経て2011年に「カステルバジャック」事業とともに当社に移りました。今年の3月からは全社の営業責任者として事業の推進をしております。

―― ヤマト インターナショナル株式会社　取締役社長　盤若智基氏（以下、盤若）：ヤマト インターナショナルは1947年創業ですが、スタートはヤマト被服工業所というシャツの縫製工場でした。現在の主力ブランドである「クロコダイル」を手掛けるようになったのは1963年からです。シンガポールで生まれた同ブランドの流通からスタートし、1979年には日本における商標権を取得しました。ブランドの核となるお客さまは60歳以上の「プレミアエイジ」で、売り上げの中心となっているのは、GMSの自主管理型売場です。「クロコダイル」ではライセンス事業も展開しており、それらも合わせると小売ベースの年間売上高は300億円規模のビジネスになっています。また、ラバーブーツなどで知られるフランスのアウトドアブランド「エーグル」の日本市場でのライセンス展開を1993年から手掛けています。私自身は、1995年に伊藤忠商事に入社した後、1999年に当社に移り、2004年から社長を務めています。

―― 株式会社ヤマニ　代表取締役社長　中澤貞充氏（以下、中澤）：ヤマニは、私の父が1941年にベルトメーカーとして起ち上げた会社で、今年で創業75年になります。私は1981年に入社し、1992年から社長を務めております。当社のブランドビジネスは、1966年にアメリカのヒコック社とライセンス契約をしたことに端を発します。父によると、ヒコック社との取り組みは日本の革製品分野におけるライセンスビジネスの先駆けともいえ、当時は苦労が絶えなかったようです。それからおよそ半世紀が経ち、現在はライセンスビジネスを中心に、インポートやオリジナルブランドなども手掛けており、それらをすべて合わせると取り扱いブランドは40ほどになります。当初はベルトのみを扱っていたのですが、私の入社以降は、鞄、財布、ゴルフバッグなどへと商品の幅を広げ、現在はメンズ、レディース、スポーツの3つの事業部に分かれています。

―― 株式会社リーガルコーポレーション　営業副本部長（兼）商品企画一部部長　青野元一氏（以下、青野）：リーガルコーポレーションは、1902年に日本製靴という社名で創業し、当時は軍隊の靴を製造していました。民需の靴を手掛けるようになったのは第二次世界大戦以降です。1961年にアメリカのブラウン社（現クラレス社）と技術導入契約を締結し、1962年より「リーガル」ブランドのライセンス商品の販売をスタートしました。1964年には、アイビーファッションをリードしたVANと提携してつくったシューズ「VAN・REGAL」が大ヒットし、徐々に「リーガル」の存在が知られるようになりました。1990年には「リーガル」ブランドの商標権を買い取り、現在は北米・韓国以外のアジア諸国に「リーガル」ブランドのシューズを販売しており、それが当社の総売上高の約半分を占めています。私自身は1984年に入社し、営業の仕事を経てから企画・開発部に異動し、現在は「リーガル」の企画全般を見る立場になっています。また、近年では、「ポール・スミス」や「サントーニ」ブランドのインポートシューズの日本展開を進めています。

左から（株）リーガルコーポレーション青野元一氏、（株）ヤマニ中澤貞充氏、ヤマト インターナショナル（株）盤若智基氏、（株）オッジ・インターナショナル辰己貴義氏、伊藤忠商事（株）諸藤雅浩

ブランドビジネス成功のカギ

――諸藤：中澤さんはお父様から引き継いだ事業の幅を大きく広げたというお話ですが、どのようなきっかけで横展開をされるようになったのですか。

――中澤：先にお話したように当社はもともとベルト屋だったのですが、何か他のビジネスをしてみたいという思いがまずありました。その中で、より市場規模が大きい女性物のハンドバッグから始めるべきだと考え、1983年にハンドバッグの取り扱いをスタートしました。そして、1986年には、スポーツウェアブランド「ブラック＆ホワイト」のゴルフバッグの取り扱いをきっかけに、ゴルフバック事業にも乗り出しました。当初は何もないところからの出発だったので非常に大変でしたが、数年かけて「ブラック＆ホワイト」を軌道に乗せ、その後に展開した「トラサルディ」のキャディバッグが飛ぶように売れました。

――諸藤：「トラサルディ」の成功は、まさにエポックメイキングでした。ちょうど女性の間でゴルフが流行し始めた頃でしたね。

――中澤：伊藤忠商事の現社長で、当時「トラサルディ」を担当されていた岡藤さんからの電話がきっかけでした。当時は女性用の欧米ブランドのゴルフバッグが少なかったこともあり、絶対に売れると直感しましたが、予想をはるかに超える大ヒットとなりました。

――青野：当社では、1970年代後半から1980年代にかけて、それまでインポートだったフランスの「イブ・サンローラン」ブランドの婦人靴を、ライセンス商品として生産し、日本の市場価格に合わせて販売したところ、飛ぶように売れた経験があります。ライセンスビジネスには、契約更改などのリスクもありますが、瞬発力が高いのが魅力といえます。

――諸藤：市場のニーズを見極めた小さな仕掛けがヒットにつながることも、ライセンスビジネスの醍醐味の一つと言えると思います。リーガルコーポレーションにおいては、今年1月から弊社と協業でイタリアの高級靴「サントーニ」のインポート展開を行っています。「リーガル」とは商品帯、価格帯が大きく異なるブランドを手掛けることに不安はありませんでしたか。

――青野：サントーニ社は、弊社と同じ自社工場を持つメーカーで、我々と通じるところも多く、シナジー効果があるだろうと考えていました。販売に関してはふたを開けてみなければわからない部分もありましたが、今春の商戦を見ていると、特に都心の百貨店などでは勢いがあり、「サントーニ」ブランドのファンの多さを実感しています。「サントーニ」の中心価格帯は「リーガル」の約4倍と高いのですが、そうした高価格帯商品でも一度に数足買われるお客さまもいらっしゃいます。これまでとは異なる層のお客さまと接することで、会社としても新しい世界が見られますし、さまざまな勉強をさせて頂いています。また、販売員についても「リーガル」とは異なる接客、売り方が求められることを想定し、高級品の取り扱い経験が豊富な人材を新たに採用しました。

――諸藤：ブランドビジネスには難しい要素がたくさんありますが、事業拡大への基本姿勢は、やはり“挑戦”なのだということを感じます。ヤマト インターナショナルは、シャツの縫製工場からスタートし、ブランド

株式会社オッジ・インターナショナル 取締役 営業統括本部長
辰己 貴義氏

”

新しい顧客を獲得できている背景は、ファン層の期待を裏切らないこと（辰己）

“

1.

2.

3.

1.「カステルバジャック スポーツ」2016SSコレクション　2.今春、販売したカプセルコレクション「JC de CASTELBAJAC」。ECサイトでも良い反応があった　3.オッジ・インターナショナルでは、2015年春夏シーズンより「ミラ・ショーン」ブランドのスポーツ・カジュアルラインの取り扱いを開始。大人のための上質なスポーティカジュアルファッションを提案する

ヤマト インターナショナル株式会社 取締役社長
盤若 智基氏

”

日本国内だけが対象ではなく、ボーダレスに展開していけるような仕組み作りが必要（盤若）

“

のインポートからライセンス、商標権の取得、さらには、卸売りから小売りへと業容を拡大されてきました。特に主力ブランド「クロコダイル」は、GMSのコンセショナリー契約ブランドとしてはトップクラスですが、近年はGMSにおける衣料品の販売力が弱まりつつあります。その中で、次の一手としてはどんなことを考えられていますか。

――盤若：当社は現在小売りが約9割を占めています。市場全般においても、SCやGMSのオーバーストアが続いており、販売効率の低下も現実としてあると思います。巷ではモノが売れない状況を打開しようとすると、値引き販売に走りがちになりますが、価格競争やブランドの看板を掲げているだけでは勝負にならない時代に突入しています。もちろん商品のクオリティが良いことは大前提ですが、それ以上に、自ら集客できる仕組みを構築するなど、いかにソフト面を充実させられるかという点が、勝敗の分かれ目になっているように感じます。先日、ららぽーと柏の葉店のリニューアルに合わせてMDを刷新した「crocodile 3DAYS」は、オープン後2ヵ月の売り上げが前年比40%増で推移しています。重要なのは自分たちで商標などを持ち、お客さまが本当に求めているものに対して投資をしていくことです。それこそがまさにブランドビジネスであり、ブランディングと言えるのではないでしょうか。

――諸藤：「カステルバジャック」は根強いファンを持っていますが、ブランディングという観点で心掛けておられることはありますか。

――辰己：「カステルバジャック」のライセンス事業は27年間も続いています。そうした息の長いブランドはファン層の高齢化にともなって事業が縮小することが多いものですが、「カステルバジャック」の場合は自然と新しいお客さんを獲得出来ています。その背景には、ファン層の期待を裏切らないことがあるのではないでしょうか。たとえば、ゴルフウェアでは、パンツのシルエットがここ数年で急激にスリムになっています。しかし、仮に「カステルバジャック」のパンツを急に細くしたとしても、主要顧客層である60代以上のお客さまが、ファッションの流れについていけない可能性があります。その中で我々が意識していることは、素材の面では最先端、高品質にこだわりつつ、表に見えるデザイン性の部分は、あえて少し時間をかけて時代の波に合わせていくということです。これは、「カステルバジャック」というブランドが守り続けている品質及び素材に対するフィロソフィーやお客さまのニーズを踏まえた上での戦略ですが、ブランドビジネスではこうした考え方が大切だと思います。

1.

2.

1.「クロコダイル」直営店は今春からMDを刷新。ららぽーと柏の葉店は「crocodile 3DAYS」として旅を快適にする商品をそろえた　2.「クロコダイル」の春夏シーズンの主力商品「スノーコットン」。綿100%の強撚糸を使用して、肌に触るとひんやりと涼しい。今春夏は積極的な広告宣伝や店頭展開で、前年比2倍の売り上げを目指す

多様化するECサイトの役割

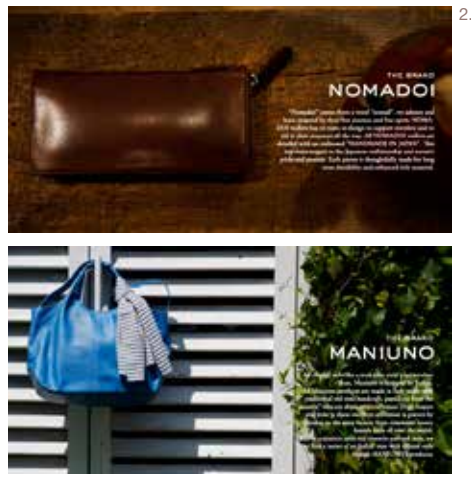
――諸藤：近年のブランドビジネスにおいては、Eコマースは必要不可欠なものになっていますが、デジタルメディアの活用についてはどのようにお考えですか。

――盤若：当社のブランドでEコマース比率が最も高いのは「エーグル」ですが、それでもブランド全体の売り上げの約5%にすぎません。また、主要顧客層が60歳以上の「クロコダイル」においても、近年急速にEコマースを強化しています。他社ブランドでは、売り上げの40%前後をEコマースが占めているところもあるようですが、当社のブランドにおいても、おそらく今後5年ほどでEコマース比率が全体の約10～15%には高まってくるはずです。一方、独自集計したアンケートによると、メルマガやLINEのメッセージなどを見てから店舗に足を運びたいと考えるお客さまが約7割いらっしゃるというデータが出ています。「クロコダイル」では、全国に約900のコーナーを展開し、年間延べ3000万人程度のお客さまに足を運んでいただいているのですが、今後はこうしたお客さまに向けて、EコマースやSNSだけで完結するのではなく、それらを見た方が店舗に来ていただけるような、Webルーミングという観点での仕組みづくりも重要だと考えています。

――中澤：我々もO2O(オンライン・ツー・オフライン)における“送客”の観点が何よりも大切だと考えていますので、Webサイトの中には、必ずショップリストを掲載するようにしています。また、2015年7月には、直営公式通販サイト「THE BAGMANIA」をオープンしました。サイトを運営していく上では、自分たちから情報を発信していくことが求められます。そのため、コラボレーション企画などでニュースをつくり、それをフックに雑誌などのメディアにも情報を出し、ECサイトで買って頂くという流れをつくることも重要と思います。さらに、主にメンズのお客さまで、雑誌に掲載された商品を購入できる店舗が近隣にないという方も多くいらっしゃいますので、こうしたお客さまについては、ECサイトでフォローしていくということも意識して対応しています。

――辰己：「カステルバジャック」では7年前にオフィシャルECサイトをつくりました。売り上げはここ数年横ばいですが、アクセス数は増えており、サイトをショールーム代わりに利用されている方が多いようです。一方、最近の傾向として、得意先の専門店のEコマースは凄く伸びています。実際の店舗がある専門店のEコマースは、店舗でもECサイトでも購買できる事がメリットとして、顧客の満足度を高めているようです。「カステルバジャック」の中心顧客層は50～60代なので、お店で世間話などをしながらお買い物をされるという流れが現在も続いています。今後もこうした接客販売の強みを活かしながら、並行して、Eコマースの対応も検討していきたいと考えています。先日、通常より低い価格帯のカプセルコレクション「JC de CASTELBAJAC」ブランドを店舗とオフィシャルECサイトで同時販売したところ、ECサイトでも良い反応がありました。もともとこれは、新規顧客開拓を想定したトライアル的な企画だったのですが、特にオフィシャルECサイトにおいては、自分たちが持っているコンテンツをスポットで展開していくことで、メッセージが伝わりやすくなるように感じました。今後も各ブランドの顧客のライフスタイルなどを意識しながら、こうした施策をWebで展開していこうと考えています。

1. レディス事業では、昨年秋から「ユーバイウンガロ」のライセンス展開を開始。独特のカラーリングやプリントが特徴
2. メンズ事業では自社ブランドの展開を強化している　上：「ノマドイ」下：「マニウノ」



株式会社ヤマニ 代表取締役社長
中澤 貞充氏

> “O2Oにおける〝送客〟の観点が何よりも大切。サイト運営では自ら情報発信することが求められる（中澤）”

株式会社リーガルコーポレーション 営業副本部長
(兼)商品企画一部部長　青野 元一氏

> “カテゴリー間のボーダーが崩れつつある中、時代の変化にいかに対応していくかが重要（青野）”

――青野：一般的に靴は明確なサイズ規格がなく、また「リーガル」は革製品が多いこともあって、商品や企画デザインによって靴の幅や長さが少しずつ異なります。そのため、Eコマースで買われた場合、サイズ・イメージが違うという理由で交換・返品されるお客さまが多いのが現状です。もちろん、インターネットビジネスは今後も伸びる余地が十分にあると考えていますが、「リーガル」ではここ数年横ばい状態で、総売上高の2～3%程度にとどまっています。最近は、購入後に靴を持ち歩くのが面倒という理由から実店舗で試着、ECサイトで商品を購入するお客さまもずいぶん増えているようですが、現状はこうした“利便性”以外のメリットを打ち出せていないのが正直なところです。同時に、若いインターネット世代に対するブランド訴求が十分にできていないという側面もあるので、SNSなどを活用した情報発信にも、今後はより力を入れていきたいと考えています。

高まる自己発信の重要性

――諸藤：SNSの話が出ましたが、雑誌やSNSなどのメディアを活用したプロモーションについてはいかがでしょうか。

――盤若：これまでは、著名人をモデルにした広告を新聞や雑誌に出し、不特定多数に向けて訴求するというアプローチが主流でしたが、現在はインターネットによって、大きな投資をせずとも自ら情報発信ができるようになりました。先ほどGMSの話をしましたが、メディア業界においてもハードや看板の影響力が弱まる中で、ブランドが持つ資産と経験を、自分たちがターゲット

1. 主力ブランド「リーガル」メンズ・ビジネスライン。1990年に商標権を取得後、現在は北米・韓国以外の地域で販売　2. 伝統を受け継ぐ職人技で作られた「リーガル」の靴。メイド・イン・ジャパンの品質を世界に発信　3. レディースラインは上質な素材で季節ごとの世界観を表現する

とするお客さまに向けて、いかにダイレクトに伝えていけるかということが大切になっていると感じています。

――中澤：我々のビジネスの中でITが不可欠になっていくことは間違いありません。我々としては、インターネットの力を借りつつ、雑誌の力もうまく使いながら、ブランディングしていきたいと考えています。特にメンズ商品では、背景にあるストーリーやうんちくを紹介することで、ブランドの世界観を構築しやすいですから、それらを積極的にアピールすることで、雑誌などに取り上げてもらえるケースも多くなります。また、盤若さんのご指摘のように、今は巨額な広告投資をせずともSNSなどで話題になれば何百万人にリーチできる時代です。なかでも、動画配信は言語や国籍などにしばられずに訴求できるという点で、非常に有用な手段だと考えています。プロモーションから商品説明まであらゆる用途に対応できる動画と、伝播力の強いSNSを組み合わせることは、インバウンド対策という観点からも重要なものになってくるのではないでしょうか。

――辰己：デジタル戦略とともに、インバウンドへの取り組みも今後のブランドビジネスにおける大きな課題です。最近は、ライセンスビジネスでも、ジャパンクオリティをいかに打ち出せるかということに重きを置いており、その効果が見え始めています。現在、弊社の取り扱いブランドのインバウンド売り上げのトップは韓国からのお客さまです。たとえば「カステルバジャック」の韓国のライセンス先は、韓国国内に約150店舗を展開していて、現地でのファンが増えています。そうしたファン層から、より品質の高いものが欲しいというニーズが生まれ、それなら日本で「カステルバジャック」の商品を購入しようという流れになってきています。人口が減少傾向にある日本ですが、今後は可処分所得が高い外国人のお客さまの比率が高まっていくことも想定し、インバウンドに強い商品群や売り場の開拓などにも取り組んでいくつもりです。

1.「カステルバジャック」では中心顧客層である50～70代に向けて引き続き接客販売を強化していく　2.ヤマニが2015年7月にオープンした直営公式通販サイト「THE BAGMANIA」。特にメンズでは、雑誌に掲載された商品をECサイトで購入する人が多い

――諸藤：海外ブランドのなかには、日本の技術力を評価して、日本のライセンス商品を世界に向けて売っていくという考え方があります。シューズの分野ではいかがでしょうか。

――青野：インポートからライセンスに切り替えることで、それぞれの市場に合った価格帯や、日本やアジアのお客さまの足型にマッチした商品を展開できるというメリットがあります。現在、取り扱っているインポートブランドについても、日本発の優れたアイテムを世界に売るという流れに持っていきたいという思いはあります。ただ、やはりブランド側の意向やブランドの特性も考慮しながら、検討していく必要があると考えています。その中で、我々としては、やはり主力となる「リーガル」ブランドをさらに強化したい。当社は国内の自社工場だけでも年間60万～70万足を生産していますので、メンズのビジネスシューズに関しては、メイド・イン・ジャパンという打ち出しでインバウンドにも対応できると考えています。

ブランドビジネスのこれから

――諸藤：最後に、各社のブランドビジネスにおける展望についてお聞かせください。

――中澤：当社にはメンズ、レディース、スポーツという3つの事業体があり、それぞれで方法論が大きく異なります。また、一口にブランドビジネスと言っても、ある意味借り物と言えるライセンス、インポート、OEM、そしてオリジナルブランドとさまざまなタイプの事業があります。それぞれ戦略が異なり、レディースはライセンスにも力を入れていきますが、メンズについては自社ブランドを強化したい。やはり、しっかりした自社ブランドを持つことで事業の安定性も高まるので、今後は自社ブランド展開をいかに強化していけるかが課題だと考えています。

――青野：当社には「リーガル」という強力な自社ブランドがありますが、カテゴリーごとの差はまだまだ大きいのが現状です。特にカジュアルやレディースのマーケットでは、後れを取っています。近年、百貨店では、スポーツコーナー以外の売り場にもスニーカーが置かれるなど、カテゴリー間のボーダーが崩れつつあります。とくに首都圏の女性は、東日本大震災の際に徒歩で帰宅を余儀なくされた経験や、オンタイムに於けるドレスコードのカジュアル化の容認などから、通勤靴にはヒールではなくスニーカーを履くというケースも増えています。今後は、こうした時代の変化にいかに対応していくかを考えていく必要があると感じています。

――盤若：青野さんがおっしゃるように、世の中はますますボーダーレスでフラットになっていくはずです。また、先ほど話に出た、インバウンドやライセンスビジネスは、たとえば為替変動など外的要因に左右されやすい面もあり、表裏一体ともいえます。デジタルメディアやデバイスが発達した現在においては、海外から来るのもフラットですし、同時に海外に発信するのもフラットになってきていますので、自分たち自身でいかに情報をコントロールしていけるかが成功へのカギになると思います。今後は、人口減が進みつつある日本国内だけを対象にするのではなく、ボーダーレスに展開していけるような仕組み作りが必要です。その中で大切なのは、やはりブランドの商標権などを持って、自らが主体的にビジネスに取り組んでいくことだと考えています。

――辰己：第一事業部では、全国に約50の婦人服店舗を展開していますが、最もよくないのは同質化だと思います。そのため、顧客に満足して頂ける自社ブランドの育成を重要課題と捉えています。第二事業部で展開している「カステルバジャック」については、キャラクター系カジュアル・ゴルフウェアというニッチな分野だけに、売り上げは急に伸びることはありませんが、過去5年間落ちてもいない。 今後も顧客目線の考え方で、お客さまとのフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションを継続していくことで、将来的には韓国や中国、東南アジアなど海外のお客さまに対しても良い提案ができる流れをつくり、安定的な成長につなげられればと考えています。

――諸藤：ブランドビジネスを取り巻く環境が大きく変化する中で、各社がそれぞれの視点でビジネスを拡大させるべく、日々挑戦を続けられていることを、あらためて実感しました。今後も皆さまとさまざまな形で協力し合いながら、ブランド業界を盛り立てていければと考えています。本日はお集まりいただきありがとうございました。

伊藤忠商事株式会社 執行役員 繊維カンパニー エグゼクティブ バイス プレジデント（兼）ブランドマーケティング第一部門長　諸藤 雅浩

難しい要素がたくさんあるが、事業拡大への基本姿勢はやはり「挑戦」（諸藤）

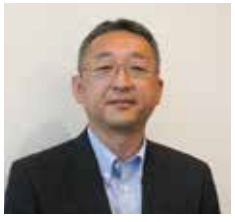
1. リーガルコーポレーションが今春夏からインポート製品の日本市場展開を開始した「サントーニ」ブランド。自社工場を持つメーカー同士としてのシナジー効果を見込む

2. ヤマトインターナショナルは、ECサイトやSNSを通じてお客さまに来店を促すWebルーミングの仕組みづくりを強化している

「食」分野のブランドビジネス

食を通じて新たなライフスタイル提案

世界的な日本食ブーム、観光資源として地方の特産品のブランド化、海外の人気レストランの日本進出によるライフスタイル提案…。時代の変化の中で、新たな価値観を創造し提供する「食」のブランディングが注目されている。信頼のブランドで日本の家庭の食卓を彩ってきたキユーピー株式会社と、ユニークな価値観で非日常の外食体験を提供してきた株式会社トランジットジェネラルオフィスに、食のブランディングの考え方について伺った。



消費者とのコミュニケーションを重視し、信頼のブランドを確立

キユーピー株式会社 マーケティング本部
ブランドマネジメント担当 部長　高橋英光氏

2015年末に発表された「食の安全・安心企業ブランド調査2015-2016」（日経BPコンサルティング調べ）で、ランキングトップの座についたキユーピー。主力商品のマヨネーズが国内にまだ浸透していない時代から、上質な広告、工場見学、料理番組の提供などを柱とした消費者とのコミュニケーションに力を入れ、揺るぎない信頼を築いてきた。同社にブランドづくりへの意識を聞いた。

長年にわたる食生活の啓蒙活動

創始者の中島董一郎は、日本人のライフスタイルが和から洋へ転換していくことを見据えて、1925年にキユーピーマヨネーズの製造を開始しました。当時、マヨネーズは高級品の扱いでしたが、テーブルにマヨネーズが置かれた食卓の風景を一流の画家の手で表現した広告を制作するなど、マヨネーズを世の中に浸透させるために尽くしました。

1961年からは「オープンキッチン」をテーマに工場見学を開始しました。現在も年間約10万人の方にご来場いただき、弊社のものづくりへの姿勢をリアルに消費者に伝える活動を地道に続けています。さらに、1962年にはテレビ番組「キユーピー3分クッキング」をスタートさせました。主婦の悩みのひとつは毎日の献立づくりなのですが、そのお困りごとの解決の一助となるよう料理番組の提供を始め、今年で54年目を迎えます。自社商品を売り込むことを目的とせずに、多彩な食材や調味料を用いたことが、長続きの秘訣かもしれません。

信頼のブランドを支える徹底した消費者対応

キユーピーでは、常にお客さまからのクレームへの真摯な対応を最優先に考えてきました。例えば、お客さまから商品に関するご連絡を受けた場合、営業担当者がお客さまのご自宅まで伺って、直接お話しを聞いた上で商品を受け取り、調査を行うことを基本姿勢としています。常日頃から透明性の高い姿勢を貫くことと同時に、万が一問題が生じた際に、すばやく情報開示する初動対応のスピードは、お客さまの不安を取り除くために最も重要です。

近年はWebサイトやメールマガジンなどを通じて、お客さまと情報を共有できるため、求められる情報を先回りして開示することを心がけています。例えば、お客さまから商品に対するなんらかのお申し出があった場合、その対応状況の一部をホームページ上に公開しています。問い合わせた内容が社内できちんと検討されていることを伝えることで、お客さまにも安心していただけると考えています。

永遠のスタンダードを目指して

昨年、キユーピーマヨネーズの発売90周年を機に公式ファンクラブを開設し、その会員様を招いて見学施設「マヨテラス」で記念イベントを開催しました。大変うれしいことに、ホームページにたくさんのお祝いのメッセージをいただき、なかにはご家族数世代にわたる心暖まるエピソードもありました。

来る100周年に向けて今後は海外展開もより強化していくつもりです。進出してから20年以上が経つ中国では、キユーピーブランドの価値が政府に認められ、日本の食品メーカーとして初めて馳名商標に認定されるなど徐々に認知されてきました。基礎調味料であるマヨネーズを食文化が異なる他国で浸透させるのは簡単なことではありません。現地の食文化を深く理解した上で、これまで同様に地道な活動を続けながら、日本のキユーピーマヨネーズの味を世界にお伝えしていければと考えています。

1.

2.

3.

1. 多くの家庭で愛され続けるキユーピーマヨネーズ　2.1925年の発売当時の広告ポスター。マヨネーズを家庭に浸透させるべく、一流画家の描く「マヨネーズが置かれた食卓」など、憧れのライフスタイルを訴求するイメージ広告を打ち出した　3.オープンキッチンは夏休み前などすぐに予約でいっぱいになる

時代の旬をキャッチする編集視点のブランディング

株式会社 トランジットジェネラルオフィス
代表取締役社長　中村貞裕氏

海外で話題のカフェやレストランを次々と日本に初上陸させるなど、飲食業界の最新トレンドを発信し続けているトランジットジェネラルオフィス。ファッション、建築、デザイン、音楽などさまざまなコンテンツを活用した空間づくりを得意とする同社に、飲食店におけるブランディングの考え方を聞いた。

メディアが注目するコンテンツづくり

トランジットジェネラルオフィスは、現在約70店舗の飲食店を運営していますが、大きく分けると、①「Sign」や「OFFICE」などの直営店舗 ②「bills」や「MAX BRENNER」などの海外ブランドのライセンスショップ ③企業やブランドから依頼を受ける受託店舗の3つの軸で事業を展開しています。

飲食店のブランディングでは、メディアへの露出を通じて話題づくりをするプロデュース戦略を取っており、時代に応じた旬のキャスティングを重視しています。キャスティングというのは人に限らず、お店のキャッチフレーズからシグニチャーメニュー、インテリアやグラフィックなどのデザイン、BGM、出店場所などの要素を洗い出し、マスメディアやSNSに取り上げられやすいコンテンツをできる限り提供していきます。また、ブームが生まれるにはテレビやラジオで火がつきWebやSNSで拡散し、さらに雑誌で爆発するという流れがあります。ひとつのメディアだけでなく同時多発的にPRして、幅広い層に向けて継続的に訴求するようにしています。

ブームをトレンドに変え、大きな波に

メディアで話題をつくるだけでは一時的なブームに終わってしまいます。トレンドやカルチャーとして根付かせるためには、周辺を巻き込んで大きな波に変えることが重要です。

例えば、“世界一の朝食”がキャッチフレーズの「bills」の場合では、メディア取材を受ける際に、『朝食の美味しい店という括りでは都内にこれだけある』と一緒に紹介します。それによって、テレビや雑誌は特集を組んだり、積極的に取り上げやすくなります。

他にも「メキシカン」「チョコレート」「ヘルシー」などさまざまな切り口でグルーピングすることで周囲を巻き込みながら、日本に新しいライフスタイルやカルチャーを浸透させることを常に意識しています。

自分たちは、その分野でトップにたつことを目指しているわけではなく、先頭集団に位置し、それを継続的に展開していくことを重視しています。そのため、二番煎じにはならないように、時代の0.3歩くらい先を行くという感覚を持っています。

世界基準の飲食店で東京の街を盛り上げる

最近、企業やブランドが飲食を取り入れた新業態に挑戦するケースが増え、弊社への依頼も増えていますが、我々はあくまでも裏方として先方の要望を具現化することに徹しています。飲食店はお客さまの滞在時間が長くなるため、空間、ヴィジュアル、スタッフなどの要素を通して、いかにブランドの世界観を伝えられるかが大切です。

東京オリンピックを控え、今後は外国からのお客さまの獲得に力を入れていきたいと考えています。そのため、外国の方にも好まれる雰囲気の空間づくりと同時に、読みやすいメニュー、外国人スタッフの採用、英語媒体への出稿なども強化していきます。

先日、ギリシャレストラン「THE APOLLO」を東急プラザ銀座にオープンさせたのも、世界から注目が集まる東京で、世界基準のインターナショナルフードカルチャーを広めていきたいという思いがベースにあります。東京の料理の幅を広げていくことで、ニューヨークやロンドンなどの都市と肩を並べるインターナショナルシティであることを発信していければと考えています。

1.

2.

3.

1.直営店「Sign」は海外のクリエイターたちにも人気　2.世界一のかき氷「ICE MONSTER」のマンゴーかき氷は、台湾本国でも定番メニュー　3.ギリシャレストラン「THE APOLLO」の一番人気は、ギリシャのケファログラビエラチーズをこんがり焼いた「サガナキチーズ」

繊維カンパニー 新部門長・新部長紹介

執行役員ファッションアパレル第二部門長

清水 源也

しみず・もとなり　大阪府八尾市出身。1984年入社。織物貿易第二部に配属され短繊維織物を担当。1987年から香港に6年、1997年からミラノ、2001年からロンドンに各4年駐在した後、日本でジーンズ課長、繊維原料・テキスタイル部長を務める。その後2011年に2度目の香港へ。IPA社長とともに、2015年からは中国繊維グループ長とITSの董事長も兼任した。4月から現職。54歳。

「棚卸し」とその有効活用が商機生む

1984年に入社後、2度の香港赴任とミラノ、ロンドンでの駐在で、延べ約19年を海外で過ごした。1987年に受け渡し業務を終えて営業に出るとすぐに香港へ赴任。欧米アパレル企業のバイイングオフィスが集まる地で短繊維織物、捺染織物の貿易を手掛けた。先染め、ドレスシャツに比べて手薄だったレディース、メンズカジュアルの販路開拓が最大のミッション。北米レディースブランドのある担当者と築いた信頼関係は、その人物が大手カジュアルSPAへ移籍した後も続き、北米市場における販路拡大につながった。日本製パンツ地の販売量は月に100万ヤードに達した。カジュアル分野の素材複合化に対応すべく、先染め、捺染、薄地、厚地と当時縦割りだった本社の部署を横断する形で取り組みを拡大。「顧客が欲するモノ」を最優先して供給するやり方は、担当分野を超えて商品知識を蓄積することに非常に役立ったと振り返る。

1997～2001年のミラノ駐在では在庫処分に「心身ともに苦しんだ」。アンチダンピングの対象になった東南アジア製生機の10億円規模の在庫処理に要した期間は1年半。この時にもらった上司からのアドバイスが「商社マン人生の礎となっている」。

ロンドン駐在でのシャツ製品、日本での課長、部長を経て2011年にIPA社長として再び香港へ渡った。チャイナ・プラスワンの大きな流れに乗ってアジアの業容を拡大するには、アジアを“面”で捉え、各国が機能を補完し合うサプライチェーンが必要と感じ、ベトナム、バングラデシュに加え、素材供給拠点としてIPA〈タイランド〉を立ち上げたほか、カンボジアにも拠点を設置した。

最後の1年はITS董事長と中国繊維グループ長も兼任。IPAが果たす役割に、巨大な消費市場に育つ中国向けの生産サポートが加わり、海外収益拡大の要となる中国、アジア双方の事業基盤を融合させた。その代表例として中国の安踏グループおよびデサントグループとの取り組みが進みつつある。

4月からファッションアパレル第二部門長に就いた。停滞を余儀なくされた欧米事業の立て直しを最優先課題として掲げるとともに、新規ビジネスの創出に力を入れる。過去に川上・川中事業から撤退を続けてきた歴史があり、他部門と比べると大型連結事業会社が少ない側面はあるが、逆に、限られた人材・資産を「棚卸し」し、組織横断型で有効活用することが大きなチャンスにつながると確信する。

好きな言葉：One for all, all for one
団体スポーツでよく用いられるが、デュマが小説『三銃士』で使った本来の意味はOne for all（一人はみんなのために）, all for one（みんなは一つの目標のために）。「みんなの総力を結集して一つの目標を達成しよう」と呼びかける。

趣味：映画鑑賞
新旧洋邦問わず。移動中に楽しむためタブレット端末にも保存しているが、劇場での鑑賞も欠かさない。全作、映画館で観ているスターウォーズへの思い入れは強く最新作「フォースの覚醒」の出来にも大満足

好きな都市：ロンドン
歴史があり、“本物の商品”が多いこともその理由。「駐在したなかで最も国際化された都市」であることにも刺激を受けた

尊敬する人物：奥さん
卓越した英会話力もあるが、その客観的な考え方、理路整然とした言動には感服することもしばしば。

ファッションアパレル第二部門
ファッションアパレル第四部長

渡邉 健

わたなべ・けん　新潟県新潟市出身。1987年入社。大阪で婦人衣料製品OEMを担当した後、2002年に香港へ初の海外赴任。2005年には東京へ移り、ファッションアパレル第二部レディスアパレル第一課長、同第二課長などを経て2012年に2度目の海外駐在となるベトナムへ渡る。ベトナム支配人代行とホーチミン事務所長を兼任し、繊維以外の事業にも関わる。4月より現職。53歳。

商流のなかで、主人公は自分

製品OEMへの関わりが長いが、中でも特別な思いがあるのはセーターのものづくり。営業に出る直前に言い渡されたのは台湾での研修で、「一人でセーターを作れるようになるまで帰ってくるな」というもの。現地のセーター工場に赴き、様々なゲージの編地作りやリンキングなどを習得した。その時に得た商品に関する知識は「セーターに関しては誰にも負けない」という自負につながった。

総合商社を志望したのは、航空宇宙関連への関心がそもそもの動機だったが、今では「繊維が天職だと思っている」と胸を張る。こうした現場での体験や先輩からの指導、取引先から教わるものづくりの魅力に触れるうちに、取引先から仕事がどんどん回ってくるようになり、信頼を得たという手応えがあった。

初の海外赴任となった2002年から3年間の香港駐在では、困難な状況を逆転の発想で跳ね返して顧客を大きく広げた。ちょうど新型肺炎SARS騒動が巻き起こったタイミングで日本からの来客は望めない。香港から日本へ行こうにも、健康状態を確認するために1週間、ホテル待機を余儀なくされる。ただ、こうした状況は競合他社も同じ。「申し訳ないが、我慢して日本へ行ってくれ」と4人の現地社員の部下に沢山のサンプルを持たせて日本に派遣した結果、ちょうど秋冬商談が始まるタイミングでもあり「他社を出し抜いた動きで、販路が大きく広がった」。

ベトナム駐在時の体験も記憶に新しい。美肌へのこだわりが非常に強い国民性に着目し、UVカット機能付ウエアの提案を指示したところ、5000枚の受注を獲得した。これまでに肝を冷やした場面、困難な局面には幾つか遭遇したが、それらを逆にチャンスに変えれば商売が広がる糸口がある。「それを見つけることがとても楽しい」との言葉はこうした経験に支えられている。長年の製品OEMを通じ「すべての商流の中で、主人公は自分だ」と学んできた。

今期から担当するファッションアパレル第四部はテキスタイル、インナー、スポーツウエアを取り扱い、ロイネやデサントなどの事業会社を抱える。テキスタイルと製品部署との相互情報共有を深め、消費者の購買意欲を喚起すべく、新規性とストーリー性、そして、価格のバランスがとれた商材を創出していくことがテーマで、「すでに具体例を3つほど挙げて実行に移している」とにやり。

座右の銘：あえて言うなら「融通無碍」
凝り固まらず、自由に発想することを大事にしている。自身の成功体験にこだわらず部署間のシナジー創出を目指すこれからの課題にもこうした発想で臨む。

好きな都市：フィレンツェ
営業時代、糸の展示会「ピッティ・フィラッティ」で年2回訪れていたフィレンツェが楽しかったと振り返る。顧客と飲むワインもいいが、ベッキオ橋のたもとで食べるジェラートは一人だけの楽しみだったとか。

休日：娘とのショッピング
ずっと携わってきた世界だけに、父親の方がファッションに詳しい珍しい親子だが、共通の話題があることに嬉しさを隠さない。父親の威厳を示しつつ、市場調査もでき、良いことづくめなので、お金を使わされることも仕方ないかも？

尊敬する人物：リチャード・ドーキンス
大好きなイギリスの学者で、代表作の「利己的な遺伝子」だけでなく、和訳された著作はすべて所有する。客観性を徹底して調べ上げる姿勢には学ぶところが多く、自らの人生にも大きな影響を与えている。

ファッションアパレル第一部門
ファッションアパレル第一部長

三村 剛

みむら・ごう　神奈川県大和市出身。1991年入社。テキスタイル部ライニング第二課に配属され、アパレル資材のキャリアをスタート。1998年に上海へ出向し、現地企業向けアパレル資材の販売を担当する。2004年、東京に帰任。2008年10月から1年半、ファッションアパレル第一部アパレル資材課長を務めた後、2010年4月から6年間、三景に取締役として出向。4月より現職。48歳。

クロストレード推進によるシナジー拡大

入社後、上海駐在と三景への出向を経てこのほど部長に就任するまで一貫してアパレル資材分野を担当してきた。印象深い経験の一つが1998年から6年間駐在した上海での日々。「30代前半の若い時期に駐在できたことが非常に良かった」と振り返る。ちょうど、衣料品生産が日本から中国へシフトする時期で、国内で完結していたアパレル資材の商売もそれにともなって海外に広がり、初の海外駐在で刺激を受けた。

経済発展で中国全土に次々と新たなアパレルメーカーが生まれるなか、現地のアパレルに服飾資材を販売する仕事は、順調に拡大していった。ただ、回収の問題が悩みのタネで、年間予算を大きく上回る規模の売掛金を1年がかりで回収した経験もあるという。

肝を冷やしながらも「いい経験だった」と言うのは、加速度的に伸びゆく現地アパレル市場の中で売り先が広がっていったから。そうした企業とコネクションを持つ現地の卸売業者との緊密な連携が鍵となった。

2008年の三景への資本参加と同時期に課長を経験したことも、自身の経歴における重要な転機となった。リーマン・ショック後の厳しい時期を何とか乗り切り、2010年から6年間三景に出向。業界最大手として百貨店アパレル向けを中心に強力な販路を持ち、素材メーカーにも影響力を発揮できる三景との協業が始まったことは、繊維カンパニーの製品OEMのサプライチェーンを強化するだけでなく、三景にとってもユニフォーム、スポーツウエア、セレクトショップなど新たな販路を切り開くことができた点で重要な意味を持っていた。

そして今期、ファッションアパレル第一部長に就いた。ユニフォーム、アパレル資材、ジーンズと強くカテゴライズされた三課がそれぞれにユニコ・山東如意、三景、エドウインなど規模の大きな事業会社を管轄する。販売面は、ユニフォームでは2020年の東京五輪に向けて伸長する市場の取り込み、アパレル資材は主力の百貨店アパレル向けを補完する新販路の拡大、ジーンズでは海外展開を本格化する。それらを支える生産面は、ベトナムを中心とするアセアン地域での更なる体制強化が重要な取り組み課題だ。サプライチェーンの中間に位置するアパレル資材での経験を活かし、単体、事業会社間のクロストレードの推進によるシナジー拡大をめざす。

座右の銘：人生は一生涯勉強
仕事はもちろん、日常生活などでも未経験の事柄に直面する機会が至る所にある。それらを通じた「学び」は生涯続くもの。関心、気分の赴くままに本を手に取り、新たな「勉強」につながる機会を大事にしている。

好きな都市：東京
出張で訪れるアジアの主要都市だけでなく、九州、東北、北陸など、食べ物はもちろん空気の新鮮さも格別な日本の地方都市も好む。どの街でも好きになれる性格のため、ホームタウンである東京を「好きになっていきたい」と敢えて挙げる。

趣味：ジム通い
週末ごとのジム通いや多摩川辺りのランニング、その後のサウナはリフレッシュするのに最適。ただ、最大の目的は健康管理にあらず。汗を流した後のビールこそが鋭気の源。

尊敬する人物：身近な人
対面したことのない書籍の中の歴史上の人物よりも、身近な人から受ける刺激の方を大事にしている。とくに「大きな責任を負いつつ、その重圧をものともしない人」への憧れを持つ。

フルーツバスケット！に例えられる同時多発的争いの勃発

小売業界に起きている「業態リプレイス」の連鎖

伊藤忠ファッションシステム(株) マーケティング開発グループ　太田 敏宏

小売業や商業施設に関して、業種や業態という垣根は崩れつつある。例えば、コンビニエンスストアが淹れたてコーヒーをめぐってカフェと競ったり、ドーナツショップなどの市場を脅かしたり、大手小売企業グループがオムニチャネルを旗印にして、百貨店から専門店、GMS、コンビニエンスストアを一つに統合しようとする動きもある。近年、大きなトレンドとしてこうした動きは継続しており、とくに、ここ数年の現象として、業種や業態の垣根を超えるどころか、他の業種や業態が培って来た市場に丸ごと乗り込んでくるような現象にまで発展している。今号ではこうした現象を「業態リプレイス」と名付け、その現状をレポートする。

旗艦店＋セレクトショップにリプレイスする百貨店

近年、百貨店の新たな役割が問われ続けているが、例えば三越伊勢丹は、旗艦店＋セレクトショップへのリプレイスで活性化を図っている。「イセタンハウス」(名古屋)、「イセタンサローネ」(六本木)、「イセタンサローネ メンズ」(丸の内)など立て続けに小〜中型店を出店した。これらの店舗を、“伊勢丹新宿本店を凝縮したラグジュアリアスなセレクトストア”と位置づけている。これらの「セレクトストア」と百貨店との大きな違いは、「ターゲットの絞込み」である。百貨店はその立地や大きさ、街における役割上、“万人”をターゲットに“総花的品揃え”を行う。それが集客力という大きな強みになると同時に、専門性や切り口の鋭角さが保てないという弱点にもなる。いわゆる両刃の剣的な側面が長年の課題であった。それを“セレクトストア”と堂々と名乗ることで、ターゲットも品揃えも価格帯もテイストも絞り込むことができる。セレクトショップを名乗るなら、上顧客や高感度客に特化しても、他のお客様に迷惑をかけることもない。そのためのリプレイスなのである。

SPA的色合いを強めるセレクトショップ

とはいえ、百貨店が不調でセレクトショップは好調というような単純図式では語れない。セレクトショップは、バイヤーのこだわりをフィルターとして、国内外から商品を仕入れて売る業態として誕生した。その後、仕入商品だけでは利益率が低いこともあり、こだわりの品揃えを維持しつつ、利益を確保するために、自らマーチャンダイジングを行い、オリジナル商品(PB)を開発するようになった。しかも、多くのセレクトショップが好調を維持している要因として、PBの強化を挙げている。つまり、生産から販売までを一貫して行うSPA的な方法論を付け加えることで成功しているのである。品揃えの独自性や高い粗利率、シーズンや価格の柔軟性の確保という面で、PBは欠かせない存在になっている。例えばユナイテッドアローズのマルチレーベルミックス型SPA業態「グリーンレーベルリラクシング」や、カジュアルウェアを軸としたストアブランド「BEAUTY&YOUTH」などでは、PBの比率は50%を超えている。主力業態の「ユナイテッドアローズ」では、PB比率は40%弱にとどまるものの、全社では半数近くがPBとなる。他の大手セレクトショップでもこの現象は同様とみられる。

掘り出し物を見つける楽しさからSPAへ

セレクトショップとは価格帯も感度も違うものの、品揃え専門店の「しまむら」や「WEGO」なども年々PB比率を拡大しつつある。ヤング向けの古着に特徴があった「WEGO」も今やPB比率は9割。WEGOコーポレートサイトによると、「お客様が求めるタイムリーなモノを考えて追求した結果、これまでのユーズドを中心とした品揃えからオリジナルブランドを主力とした商品構成にシフトしています」という。GMSなどとは一線を画す取引形態で、安い掘り出し物が沢山見つかるという魅力で業績を伸ばしてきた「しまむら」でも、PBが半数を超えている。さらにワンランク上の高品質PB「クロッシー」の強化が、好調を生む原動力になっている。SPAの代表である「ユニクロ」も、かつては品揃え専門店だったことを考えると、これらの業態が完全なSPAにリプレイスする日も遠くないのかもしれない。

SPAはライフスタイルブランド化していく

セレクトショップのみならず、「WEGO」や「しまむら」までもがSPA化を目指す今、SPAに死角はないのか？実はSPAも大きな岐路に立たされている。トレンドや売れ筋を追いかけて作る方式のSPAでは、他ブランドとの商品の同質化が大きな問題となっている。同じようなトレンドを見て、売れる価格帯での提供しようとすると、どうしても似たような商品になる。その結果、付加価値が減少していき、低価格化が加速する。いわゆるコモディティ化がおきてしまう。このコモディティ化を避けるために、洋服以外の品揃えを付加することで、ショップの見え方を変えようという試みが盛んになっている。例えば、サーフやアウトドアなどのテーマ性を強める、雑貨を強化してセレクトショップ風に見せるなどである。その代表例ともいえるのが「niko and ...」である。旗艦店である「niko and ...TOKYO」を中心に、ファニチャーや生活雑貨の強化を図り、「日本発信のグローバルライフスタイルブランド」を目指している。ファッションのSPAから、ライフスタイルブランドへのリプレイスを目指すブランドは今後も増加していくだろう。

1. 2.

1．三越伊勢丹による新業態のセレクトストア「イセタンサローネ」。“商品とアートの融合”がテーマ。　2．ライフスタイル提案型ブランドの「niko and ...(ニコアンド)」。自分らしさを創造するしあわせを提供

ファッションだけではないリプレイス

ファッション以外でもリプレイスしている業態は多い。ドラッグストアはその典型といえる。ドラッグストアの売上構成の上位は、いまや薬品でも化粧品でもない。1位は「食品」であり、2位も「家庭用品・日用消耗品」である。ドラッグストアにとって、多頻度の来店を促すには食品の品揃えと価格訴求は欠かせない。食品の安さをフックに来店を促進し、粗利の高い医薬品の購入につなげる。日常生活品の売り場としての覇権争いをコンビニとスーパーとの間で繰り広げている。

フルーツバスケット！

これまでに述べたように、近年の小売業界では、まるで玉突きのようにリプレイスが連鎖しているといえる。

皆さんは、子供の頃やった「フルーツバスケット」という遊びを覚えているだろうか？鬼を1人決めて、他の人は鬼を中心にして円状に座る。鬼以外の参加者には、みかんやりんご、バナナなど、果物の名前がチームのように割り当てられる。鬼が特定の果物の名前を呼ぶと、その果物の名前がついている人は席を交換しなければならない。また、鬼が「フルーツバスケット！」と叫んだら全員が席を交換しなくてはならない。今、小売業界全体で起きていることは、まさしくフルーツバスケットの様である。従来の業態区分の中だけでトップになっても安泰というわけにはいかず、常に他業態も含めた競争にさらされるようになった。りんごはりんご同士、バナナはバナナ同士で覇権を争っても意味がない。

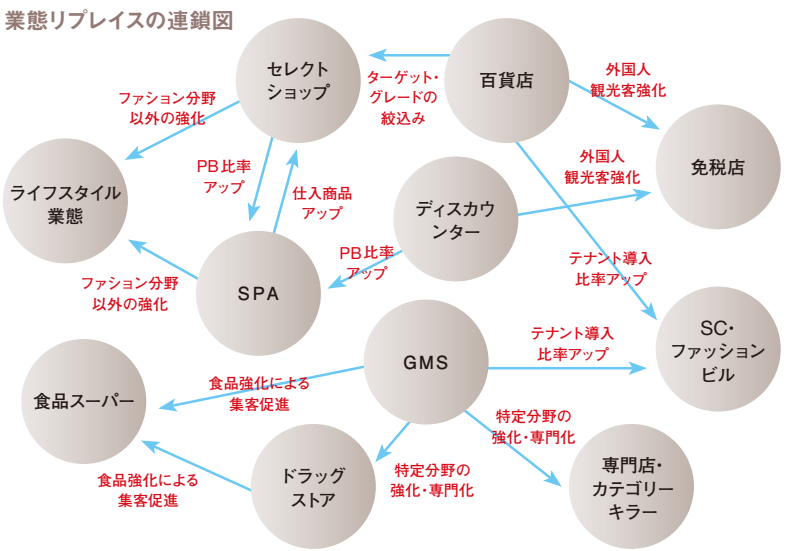
「効率化」「魅力アップ」「差別化」「企業の成長」を考えると、生業の中だけでは限界が生じる。その結果として、本来のビジネスモデルを替えて、成長をさせようとする動きが生じる。立地・店舗規模・顧客・売り方・取扱商品・取引形態…、自社のビジネスモデルを構成する要素のうち、どこに軸足を置くか。その軸足以外は別の方法論への変更も辞さない。こうした動きが業界全体で同時多発的に起きている。まさに今、鬼が「フルーツバスケット！」と叫んだような状態なのである。

役割を終えようとする業態も

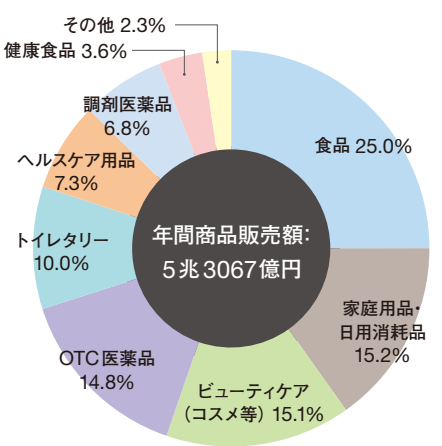
リプレイスの連鎖の中で、役割を終えつつあるといわれるのがGMS業態である。専門店やSPAとの競争に勝てず、ワンストップ性ではECに遅れをとる。旧来型のGMSのままでは生き残りは難しいだろう。食品や家庭用品などは、イオンのように食品・自転車・酒・ペット・ドラッグなど各売場が専門店へリプレイスし、専門性とバイイングパワーで、それぞれの業種を脅かす存在になりつつある。しかし、課題は衣料品である。SPA化するのか、実用衣料に徹するのか、シニア向け専門店になるのか、そのリプレイスの方向性が見いだせていない。GMSは衣料品抜きの専門業態集積になっていくのかもしれない。

「フルーツバスケット」では、席の交換の機会に座れなかった者は新たに鬼となるのがルール。この小売業界全体の「フルーツバスケット」の渦でいかに席を先取し、ゲームに参加し続けるかが、いま問われているのではないだろうか。

業態リプレイスの連鎖図



ドラッグストア売上構成比（億円）



経済産業省「商業動態統計」2015年

本レポートについてのお問い合わせは、伊藤忠ファッションシステム（株）info.press@ifs.co.jp まで。