# 次代のビジネスを創出する商人とは

Reinventing business model as a next-generation merchant

代の半歩

# **林林**

**FUTURE ASPECT** 

705

**JANUARY 2019** 

先を考える

月報

PUBLISHED BY ITOCHU CORPORATION

MONTHLY since 1960

SPECIAL FEATURE ITOCHU FLASH FASHION ASPECT

**CONTENTS: JANUARY 2019** 

PO2-05 SPECIAL FEATURE

# 【座談会】

# 繊維カンパニーにおける ビジネスの次世代化の行方

# [出席者]

伊藤忠商事株式会社 繊維カンパニー

小関 秀一 専務執行役員 繊維カンパニープレジデント

諸藤 雅浩 常務執行役員 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

清水 源也 執行役員 ファッションアパレル部門長

福嶋 義弘 執行役員 ブランドマーケティング第二部門長

PO6-07 ITOCHU FLASH

未曾有の困難を協業で乗り越え、世界市場へ

PO8 FASHION ASPECT 今を見る、次を読む 2019年の生活者の気分

変化著しい時代、柔軟な思考・行動力を持つ自分に調整する年に





# <2018年総括と2019年展望> 2018年の各部門における成果

一 小関秀一専務執行役員繊維カンパ ニープレジデント(以下、小関):新年あけま しておめでとうございます。2018年の世界 経済は全般的には拡大傾向が続きました が、米中貿易摩擦や英国EU離脱を巡る懸 念など、先行きに対する不透明感は拭えま せん。一方、ファッション業界では、「パーソ ナライズ |や「サスティナブル |といった キーワードが浸透し、小売業界では、多様化 する消費行動を受け、「OMO(オンラインと オフラインの統合)」や「キャッシュレス化」 などが注目を集めた一年でした。本日は繊 維カンパニーの幹部とともに2018年を振 り返りながら、中期経営計画「Brand-new Deal 2020(2018年度~2020年度)」の3年間 で、繊維カンパニーがどのような方向に向 かうべきか、その戦略や展望などについて 話したいと思います。まずは、期初に掲げた

3つの重点戦略「既存事業のブラッシュアップ」、「中国・アジアにおける地場優良企業との取り組み深耕」、「ビジネスの次世代化」を軸に、2018年の各部門の取り組みについてお話しください。

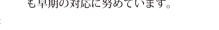
一清水源也 執行役員 ファッションアパレル部門長(以下、清水): 2018年4月よりファッションアパレル第一、第二部門が統合した当部門は、原料起点のビジネスの構築、注力客先・新規開拓客先の取捨選択、既存の枠組みにとらわれないビジネス創出を目標に掲げてきました。その中で、原料から素材、製品までのサプライチェーンを部門内で構築できる我々の強みをさらに生かすべく、月次で単体・事業会社の課長クラスが集う「市況情報共有会」を行っています。大手小売りチェーンで異例のヒットとなった消臭・制菌加工を用いたインナーはこの会議から生まれたもので、繊維原料課と株式会社ロイネの協業によって大きな成功を

収めることができました。このほか、低重心経営の徹底により株式会社エドウインの業績が回復、株式会社三景も引き続き堅調に推移しています。アジアに目を向けると、伊藤忠プロミネントアジア(IPA)も復調し、2018年3月に同社を通じて追加出資したベトナム繊維公団ビナテックスも、国内外の既存客先との取組深耕及び新規客先開拓における生産プラットフォームとして強力な武器となりつつあります。今後も当部門の強みであるOEMビジネスの基盤として同社との協業を拡大し、アジアおよび欧米の客先をグローバルに攻めていく方針です。

-- 諸藤雅浩 常務執行役員 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 (以下、諸藤):ブランドマーケティング第 一部門では、主力ブランドの「コンバース」 や事業会社の株式会社ジョイックスコーポ レーション(以下、ジョイックス)が展開す る「ポール・スミス」が引き続き堅調に推移 しています。ジョイックスでは、EC化率が 13%を超え、自社EC比率も45%まで伸長 しました。コロネット株式会社に関しては、 経費削減などが奏功して利益は上がってお り、昨年9月に日本初となる旗艦店をオー プンした「ムーレー」も順調に売り上げを伸 ばしています。また、2018年1月に提携した Honma Golf Limited に関しては、2019年春 夏からファッションアパレル部門のサポー トのもとアパレルOEM事業をスタートし ており、その他デジタルマーケティングの コンサルティングや物流サポートなども 行っています。中国・アジアにおいては、波 司登グループが安定して利益を上げられる 企業に成長しており、中国ダブルイレブン (双十一)では前年比200%を売り上げ、T モールのアパレル部門で売り上げ第2位と なりました。また、今秋冬に同社が展開を開 始した日本のアパレル企業との協業による 子供服も好調で、12月末までの売り上げは 3億円に達する見込みです。

一 福嶋義弘執行役員ブランドマーケ ティング第二部門長(以下、福嶋):ブランドマーケティング第二部門における既存事 業のブラッシュアップで特筆すべきは 「フィラ」ブランドの伸長で、直近3カ月の 売り上げは昨年比140%以上で推移してい

ます。要因としては、日本市場における販 路の適正化と顧客の若返りに加え、本国が グラント・ヒルやマリン・チリッチなどを 積極的にアンバサダーに起用したことも 背景にあると考えています。一方、新規ブ ランドとしては、英国のライフスタイルブ ランド「ローラ アシュレイ」と契約を締結 し、既存の客先を引き継ぐことができまし た。また、カナダのダウンブランド「ムース ナックルズ」の独占輸入販売権も取得し、 2018年秋冬から展開を開始したところ非 常に好評で、今後の動向が楽しみです。事 業会社では、株式会社レリアンが低重心経 営の推進やEC事業の伸長もあり堅調、ワ タキューセイモア株式会社や株式会社寺 岡製作所など、繊維資材・ライフスタイル 分野の事業会社も好調に推移しています。 中国・アジアの取り組みとしては、既存 パートナーとの協業で中国における自動車 内装材の拡販を図っており、また、大きな 課題となっている自動車のEV化について も早期の対応に努めています。



「ビジネスの次世代化」に向けて

一小関: 最重要戦略であるビジネスの次世代化においては、「主導権を持った原料起点のバリューチェーン構築」、「オムニチャネル化の推進やオフプライスECなど新たな流通チャネルへの参入」を2本柱に掲げ、新規案件発掘に取り組んできました。次に、各部門におけるビジネス次世代化の進捗と、今後の方向性についてお話しください。

-- 清水: 当部門では、環境配慮型原料起 点の市場創造を掲げ、オーガニックコット ンや投資先の日本環境設計株式会社が保有 する新技術による再生ポリエステル、フィン ランドのメッツァ・グループと設立した合 弁工場でのセルロース繊維など、環境配慮 型素材(以下、「環境素材」)の拡充に取り組 んでいます。サスティナブルの潮流が加速 し、環境素材の需要が急増している状況を 踏まえ、今後は独自に取りそろえた環境素 材を軸に、国内外大手リテイラーとの取り 組み拡大と新規市場の創出を目指していき ます。また、RFIDビジネスの推進もビジネス の次世代化の大きな武器になると考えてい ます。RFIDは電波を用いてデータを非接触 で読み書きするシステムで、在庫や物流の



左から、福嶋義弘、小関秀一、諸藤雅浩、清水源也

管理、盗難や偽造防止、顧客の行動分析などに利用されています。RFID市場が2023年には1,700億円規模に達することが見込まれる中で、当部門としては、アパレル向けの展開にとどまらず、他カンパニーの事業会社や取引先などとの協業により、非アパレル領域でのビジネス拡大も目指しています。

-- **諸藤**:我々の部門では、「ニューリテー ル」、「ヘルスケア」、「育児・教育」の3つの市 場の変化に着目し、ビジネスの次世代化に 注力しています。「ニューリテール」とは、ア リババのジャック・マー会長が提唱した「オ ンラインとオフラインの融合」を指す概念 です。すでに大手アパレルがこうした動き に向けた取り組みに着手している中で、 我々としては、資本力やノウハウを持たず、 ニューリテール化に踏み切れない中小企業 に対し、先進的な物流やシステムインフラ を提供していきたいと考えています。2つ目 の「ヘルスケア」は、中国の国策による健康 ニーズの高まりに着目した取り組みで、現 在、フィットネス人口が1%にも満たない中 国において、フィットネスジムの展開や関 連アパレル・雑貨のライセンス展開、会員 のフィジカルデータを活用した新規健康ビ ジネスの創出などに取り組んでいきます。 最後は、「育児・教育」コンテンツに着目し た取り組みです。育児・教育への投資が増 加している中国やタイで日本の出版社や教 育事業者が有するコンテンツを展開し、そ こから生まれる商流をつかんでいきたいと 考えています。

-- 福嶋: 当部門におけるビジネスの次世 代化の方針は、既存販路との取り組み強化 と、ECによる新規販路の開拓です。その先 駆けとして、2018年9月にFyusion社への 投資を実行しました。同社は、商品や人な どを3Dデータ化することで、オンライン上 で現実空間に近い体験を提供するソフトを 開発しており、すでに50以上の特許を取得 しています。このソフトを活用することで、 ECサイトの滞在時間や販売増を目指して おり、また、既に自動車業界などからも問い 合わせがあることから、今後はFyusion社 の技術を通して幅広い業界とのビジネスを 見据えています。また、日本と同じく高齢化 が進む中国市場において、高齢化社会に適 応したビジネスの構築・展開を進めていま す。さらに、フラッシュセールサイトなどの 新規販路開拓にも取り組んでいくつもりで す。このほか、欧米でリアル展示会へのブラ ンド、バイヤー双方の参加者が減少し、オン ラインオーダーが常態化しつつある中で、 オンラインオーダープラットフォーム業者 との新規ビジネスも模索していきたいと考 えています。

一 小関: すでに発表した案件もいくつかありますが、現中期経営計画の3年間で合計500億円規模の次世代関連の投資を行い、安定的に300億円の利益が上げられる体制を早期に構築するとともに、中長期的にはそれ以上を目指し、全社に貢献していきたいと考えています。2018年度から3つの部門へと集約された繊維カンパニーで

は、部門横断型の取り組みがますます増え ていくことが予想されます。今後も引き続 き、組織、世代の垣根を越え、新たな発想で 新規ビジネスを創造していきたいと考えて います。

# < 繊維カンパニーの 「次世代商人」像 > 2030 年の繊維カンパニーの姿

小関:伊藤忠商事は、中期経営計画 「Brand-new Deal 2020」の目指す姿として 「次世代商人」を掲げ、新時代「三方よし」に よる持続的な企業価値向上に向けた一歩を 踏み出しました。そこで後半は、ますます加 速する世の中の変化に柔軟かつスピー ディーに順応し、業界の半歩先の提案がで きる「次世代商人」像について考えていきた いと思います。第四次産業革命とも言われ る時代において、我々商社は大きな岐路に 立たされていると感じています。商社の明 確な将来像がいまだ見えない中、非資源 No.1商社を標榜する伊藤忠商事において、 我々繊維カンパニーは競合他社や専門商 社、メーカー系商社とは一線を画した独自 の道を歩んできました。だからこそ、一足飛 びにビジネスの次世代化を図るのではな く、自分たちが強みを持つフィールドや商 材を生かしながら、身の丈に合った投資を 行い、堅実に前進していくことが肝要だと 考えています。こうした状況を踏まえ、まず は、2030年頃の繊維カンパニーがどのよう な組織になっているかというところから考 えてみたいと思います。



小関 秀一 専務執行役員 繊維カンパニープレジデント

新しい風を吹き込んでいきたい大きく変わる意識を持ちながな変わることこそ我々の伝統でも

66

一福嶋: 2030年を考えるにあたって、10年ほど前の繊維カンパニーを振り返ってみると、組織としてはあまり大きく変わったイメージはありません。しかし、これからの10年は間違いなく大きく変わるはずで、変わらなければ若い世代がついてこないという危機感を持っています。これからの繊維カンパニーは、やる気がある若い人たちが入ってきた時に、彼らの新たなビジネスへの挑戦を後押しできるような組織になるべ

きだと思います。若い世代の中には、大学を 卒業してから数年後に起業をするような人 も増えている中で、我々もそうした時代の 変化を頭に刻み込み、若手に大きなプロ ジェクトを任せられる制度や体制をこれか らの数年間でつくっていく必要があると感 じています。

める多国籍組織になっているのではないかと思います。その頃には、管理職も日本人だけではなくなっているでしょうし、海外からも有能な人材をインキュベートとして取り入れていかなければ、成長は難しいのではないでしょうか。これまでも繊維カンパニーでは中国やアジアのスタッフを一時的に本社に受け入れてきましたが、今後は5年、10年というより長いスパンで、大胆な人材配置をしていく必要性を感じていま

す。同時に、伊藤忠商事単体、事業会社問わず、純粋培養の社員だけではなく、中途採用 や退職者の再雇用なども積極的に行ってい くべきだと思っています。

強

一 諸藤: 2030年には、在宅勤務なども含め働く環境が大きく変わっているはずです。すでにそうした動きを推進している企業もある中で、我々としても人事制度などを含め、さまざまなことをこの十数年の間













2018年に新規導入および新展開を発表したブランド 1.英「ローラ アシュレイ (Laura Ashley) 」 2.米「ミネトンカ (MINNETONKA) 」 3. ハワイ「ライトニングボルト (Lightning Bolt) 」 4.カナダ「ムースナックルズ (MOOSE KNUCKLES) 」 5.北欧「クレッタルムーセン (KLÄTTERMUSEN) 」 6.香港「Honma Golf Limited」の一部株式を取得。「Honma」ブランドのアパレル関連事業強化を図る



諸藤 雅浩 常務執行役員 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

99

# 次世代型ビジネスをつくる 商人像とは

てくると感じています。

で変えていく必要性を感じています。いま

の若い世代は安定志向とも言われますが、

同時に、大手商社に入社した社員が3年で

起業をするような流れも強まっており、こ

うした発展志向が強い若手も増えていくは

ずです。より活発になるであろう人の出入

りにも対応できる企業になっていく必要が

ありますし、これまでの良い部分は引き継

ぎながら、いかに既成概念を取り外し、新し

いことに取り組んでいけるかがカギになっ

一小関:繊維カンパニーは2017年度に30歳前後の若手・中堅社員による「ECタスクフォース」を始動させました。2018年度からは「繊維次世代ユニット」と名前を変えましたが、この約2年弱の間に大小さまざまなプロジェクトが始動し、トライアンドエラーを続けている案件もあれば、大型投資につながるような案件も出て来ています。こうした取り組みは未来の繊維カンパニー、そして「次世代商人」像にもつながる試みだと考えていますが、すでに始まっている取り組みなども踏まえながら、みなさんが考える「次世代商人」像についてお話しください。

— 福嶋: 既に着手している新規ビジネス のいくつかは、「繊維次世代ユニット」の発案 から生まれたものですし、営業課から出てき

た案件をこの組織でブラッシュアップする ことで社内稟議、対外交渉を乗り越え、契約 につながるなど、大きな役割を果たしてくれ ています。新たな商売を考えるにあたって は、自分たちがしてきたことの延長線上で未 来を見据えることが肝要で、その結果として 気付けば次世代ビジネスになっていたとい うのがあるべき姿だと思っています。例え ば、我々の部門は主要ブランドの売上の約 10%はオフィシャルECで獲得することを目 標にしていますが、改めて足下を見直して みると、ブランドの顔となるオフィシャルサ イト自体に磨きがかけられていなかったこ とが見えてきました。そこから、いかにして ECで売っていけるのかということを悩み、 さまざまな壁にぶつかるなかで、先に触れた Fyusion社への投資が生まれました。この技 術自体はやがて陳腐化するかもしれません が、その時はまた彼らが新たな技術を開発 するはずですし、こうしたイノベーティブな 企業と多く付き合いながら、現場でさまざま な経験を積むことが「次世代商人」にもつな がるのではないでしょうか。

一清水: 当部門では環境配慮型の商材に力を入れていますが、その中での大きな気付きは、特に若手・中堅社員がこれらに強く興味を示し、さまざまなアイデアが出てくるということでした。もちろん、環境素材を核に収益を上げるビジネスモデルをつくることが我々のミッションですが、単にお金を稼ぐだけではなく、どれだけ社会に貢献しているか、地球に対して良いことがで



清水 源也 執行役員 ファッションアパレル部門長

次世代商人の育成にもつながる(清水土壌をつくっていくことが、多様な人材をしっかりと受け止める

66

# 次世代化の重要なポイント(諸藤パートナーを発掘していくことも未来に向けて第4、第5の

きているかという点が、若い世代の大きな指針になりつつあり、その上でいかにビジネスを成長させるかを考えていくことが「次世代商人」には求められるのではないかと感じています。昨今のアメリカのスタートアップ企業に目を向けても、かつてのようにIT技術によって効率良く収益を上げることだけに注力するという考え方ではなく、自然環境や食環境に目を向けたサスティナブルなビジネスが増えてきています。ミレニアル世代をはじめとする若い世代の価値観がこれまでとは大きく変わって

いる中で、次世代の感性を持つ若者が働き

ていかなければ、生き残っていくのは難し いと強く感じています。

一諸藤:「繊維次世代ユニット」を始めて みて良かったと感じる点は、改めて現状分 析ができたことです。例えば、ジョイックス で伸長しているECビジネスにしても、彼ら がさまざまなアパレルメーカーを訪問し、 業界のECビジネスの現状を知ることで、改 めてジョイックスの優位性が見えてきまし た。ジョイックスのECチームなどを見てい ると、EC業界自体が発展している中、そこに 身を置いていることで自然と各々の仕事も アップデートされていくところがあるよう に感じます。成長性のある業界や市場に関わることで、自ずとそこにいる人も次世代化していくのではないでしょうか。2030年を見据えて、少しずつビジネスをアップデートしていく中で、新たな出会いなどによって飛躍的に変わるタイミングがあるはずです。そうした意味で、誰と組むのかということも非常に大切になってくると思いますし、繊維カンパニーの足跡を振り返ってみても杉杉集団、山東如意科技集団、波司登グループなど、パートナー企業の発展と共に成長していくことで、Win-Winの状況が生まれてきた歴史があるので、未来に向けて第4、第5のパートナーを発掘していくことも、次世代

化の重要なポイントになるはずです。

一 小関:日本の一流大学を出た人たちの主な就職先は、一昔前は官僚や一部上場企業が一般的でしたが、近年若者の価値観は大きく変わっており、大学卒業後すぐに起業をする人たちも少なくありません。しかし、起業をせずに伊藤忠商事を選ぶことで若いうちから取り組めることもあるはずです。スタートアップ企業であれば、銀行との交渉や人事、総務、経理などすべて自分たちでしなくてはいけないのですが、伊藤忠商事にはすべての機能が社内にあります。良い案件であれば投資をする資金は用意でき













1. ジョイックスの主力ブランド「ボール・スミス (PAUL SMITH)」。ジョイックスでは自社EC比率が45%まで伸長している 2.2018年10月:フィンランドのメッツァ・グループとセルロースファイバーの合弁工場設立に合意 3.2018年5月:再生ポリエステル樹脂の製造技術を保有する日本環境設計と資本・業務提携 4. コロネットが展開する「ムーレー (MooRER)」ブランドの銀座旗艦店を2018年9月にオープン 5. 「フィラ (FILA)」は販路の適正化と顧客の若返りに加え、本国の積極投資により好調に推移 6.2018年9月:空間写真アプリを展開する Fyusion 社に出資

るし、営業は新しいビジネスをクリエイトすることに集中できる。企業内起業に近い形で、社内の機能やメリットなどを最大限に使って自己実現をするということも、伊藤忠商事に入社した若者にとってのひとつの道であろうと感じています。そうした「次世代商人」が100人いれば、自然とビジネスも次世代化していくはずですし、それが理想的な在り方ではないかと考えています。

# いかに「次世代商人」を育むか

-- **小関**: 今後は、伊藤忠商事に入ってき た若い世代が、大学卒業後すぐに起業をし たり、シリコンバレーや中国に進出するよう な強い独立心を持ち、荒波に揉まれてきた 人たちといかに渡り合っていくかというこ とが大きな課題になるように感じています。 画一的な大企業志向で、上から言われたこと をそのまま実行しているだけでは次世代型 ビジネスは生まれません。もちろん、コンプ ライアンスなど守るべきルールはあります が、これからは優等生であることよりも、一 芸に秀でたある種異端児とも言えるような 人材が求められるのではないでしょうか。若 い世代には尖っている部分に磨きをかける ことを促し、周りの人はそれを許容し、フレ キシブルに仕事を任せていけるような度量 を持つことが必要になってくると思います。 最後に、「次世代商人」の育成についてもみ なさんのご意見を聞いてみたいと思います。

―― 福嶋:社会が大きく変化し、次々と新

しいものが生まれてきている時代において、特に若い人たちには、色々なものに好奇心を持ってトライしてもらえる環境をつくることが大切だと思っています。その中から新しいビジネスの種も出てくるはずですし、我々の世代も若手からそれらを積極的に吸収し、どんどん新しいトライをしていくべきだと考えています。それによって、上の世代なりのビジネスのアイデアというものも出てくるはずです。若い世代にどんどんトライしていくことを促しながら、マネジメントクラスも新しいこと、未知なことに対して、臆したり恥ずかしがることなく、好奇心を持って向き合うことを大切にしていきたいと考えています。

----**清水**:画一的な社員ばかりがいてもビ ジネスの次世代化は難しい中、一括採用を 継続し、社内研修制度を充実させていくだ けでいいのかという論点もあります。周囲 がほぼ新卒採用という環境では、社内ネッ トワークがないキャリア採用組には厳し い面もあろうかと思います。欧米などで は、即戦力となる人材をミッションありき で採用することも多いですが、今後は我々 も採用をドラスティックに変える必要が あるかもしれません。先ほど繊維カンパ ニーの多国籍化について触れましたが、さ まざまな国籍、人種の中で揉まれて育って いく人間こそが次世代商人であり、多様な 人材をしっかりと受け止める土壌をつ くっていくことが、次世代商人の育成にも つながると思っています。

一諸藤: 次世代化において足かせになるのは、新しいことに対する拒否反応です。福嶋さんの話とも重なりますが、新しいことに抵抗感を持たず、柔軟に自分の中に取り込める人間を育てていくことが大切です。私は、ひとつのことを聞いて3つ4つの発想ができるような力が次世代商人には求められると思っているのですが、そのためには日頃から新しい発想でさまざまなものと向き合っていく姿勢が求められます。第四次産業革命と言われるほど変化が激しい時代において、特に若い世代には新しい発想や考え方に拒否反応を持たず、柔軟に取り入れていくことを念頭に置き、仕事に取り組んでほしいと考えています。

小関:伊藤忠商事は、2018年に創業 160周年を迎えました。祖業である繊維カ ンパニーには、時代の変化に応じてビジ ネスモデルを進化させてきた歴史があ り、変わることこそ我々の伝統であり、強 みだと言えます。景気減速が懸念される いまこそ、繊維カンパニーの底力を発揮 し、既存ビジネスにおける「か・け・ふ(稼 ぐ、削る、防ぐ)」という基本姿勢を徹底す るとともに、ビジネスの次世代化を急 ピッチで進める必要があります。変化が 激しい時代だからこそ、我々自身も大き く変わる意識を持ちながら、2019年以降 も現場主義、お客様視点で変革に挑み、よ り柔軟な発想で繊維業界に新しい風を吹 き込んでいきたいと思います。本日はあ りがとうございました。



福嶋 義弘 執行役員 ブランドマーケティング第二部門長

99

後押しできるような組織に(福嶋新たなビジネスへの挑戦をやる気がある若い人たちの、

66

# NEWS FLASH

# 岡藤会長 CEO

# 「グランデ・ウフィチャーレ章」受章

伊藤忠商事株式会社代表取締役会長CEOの岡藤 正広はこのほど、イタリア共和国大統領からイタリア 星勲章「グランデ・ウフィチャーレ章」を受章、2018年 12月6日にイタリア大使公邸にて行われた叙勲伝達 式でジョルジョ・スタラーチェ駐日大使より勲章を 授与された。イタリア星勲章は、他国との友好協力関 係ならびにイタリアとの関係促進に多大な貢献の あった者に対して授与される勲章で、その中でも「グ ランデ・ウフィチャーレ章」は、民間人に対して授与 される最高位の勲章とされる。

岡藤正広率いる伊藤忠商事の繊維部隊は、「ジョルジオ・アルマーニ」、「ブルガリ」、「トラサルディ」、「リチャードジノリ」、「ミラ・ショーン」など、著名なイタリアブランドを数多く手掛け、日本におけるイタリアブームの先駆けとなった。このように日本とイタ

リアの懸け橋となり、ファッション・ライフスタイル ビジネスの拡大を通じてイタリアの伝統・文化を日 本に根付かせることに貢献してきたことが評価さ れ、今回の受章となった。

伊藤忠商事は長年にわたりイタリア共和国とファッション、テキスタイル、食品などさまざまな事業を行っており、日本においてトップクラスの取扱高を誇っている。今後も引き続き、日伊間のビジネスならびに文化など多岐にわたる分野での交流事業を通じて、両国の関係の深化に貢献していく。

なお、イタリアから民間人に対して授与される最高 位の勲章は、日本人では過去、政界から橋本龍太郎、 小渕恵三、経済界から石川六郎、榊原定征、文化人で は丹下健三、塩野七生の各氏らが受賞している。









1. 岡藤会長 CEO の受章挨拶 2. 伝達式でジョルジョ・スタラーチェ駐日イタリア大使より「グランデ・ウフィチャーレ章」が授与された 3. 岡藤会長 CEO は受章挨拶の中で民間人最高位とされる勲章の受章に感謝の意を述べた 4. 昼食会の様子 5. 伊藤忠商事やイタリアビジネスの関係者なども出席し名誉ある受章を祝った

# 未曾有の困難を協業で乗り越え、世界市場へ

中国ダウンウェアメーカー最大手の波司登国際控股(以下、「波司登」)の業績が復調している。その回復を陰で支えるのが伊藤忠商事繊維カンパニーだ。未曾有の困難に 直面した波司登は2015年4月、伊藤忠商事と資本・業務提携を発表し、変革に乗り出した。中華全国工商業聯合会紡織服装業商会会長としてこのほど来日した波司登の高 徳康董事局主席兼総裁と伊藤忠商事の小関秀一専務執行役員繊維カンパニープレジデントが対談し、波司登の歴史や提携に至った背景、今後の展開について語り合った。



小関秀一(こせき・しゅういち):1955年7月2日生まれ。1979年東京外国語大学・中国語卒、伊藤忠商事入社。1999年PAL上海総経理、2007年執行役員・繊維原料・テキスタイル部門長、2011年常務執行役員・東アジア総代表、2015年常務執行役員・繊維カンパニーブレジデント、2015年に1978年

# 神藤忠商事専務執行役員

高德康



高徳康(ガオ・ダーカン):1952年2月1日生まれ。江蘇省常熟出身。波司登国際控股有限公司董事局主席兼総裁。ミシン8台の下請け工場を中国最大のダウンウェアメーカーに育てる。全国人民代表大会代表、中国服装協会副会長、中国服装協会副会長なども務める。

# 波司登は約40年前、24歳だった高さんが裸 一貫で創業しました。

一波司登董事局主席兼総裁 高徳康氏(以下、高):1976年に出身地の江蘇省常熟市の寒村で10人の村民たちと一緒に、ミシン8台の小さな縫製工場を始めました。地元工場の下請けをしばらくやり、そのうち上海の工場の仕事も受けるようになりました。私は当時、縫製工から購買、物流まですべてを担当し、毎日自転車で200キロ離れた上海まで12~14時間かけ往復しました。往きは顧客に渡す製品を、帰りは仕入れた生地を運びました。

今でも忘れられない思い出があります。 50キロ近い製品を積んだ自転車がパンク し、しかたなく路線バスに乗ろうとしたと ころ、汗臭さを嫌われたのか、乗せてもらえ ませんでした。「この田舎者が!」との謗言 も聞こえてきました。あの時は早く貧しさ から脱し、都会に工場を設け、見返してやり たいと思ったものです。

しばらくすると資金に少し余裕が出て きたため、バイクに乗り換えました。1日3 往復することもあり、5年間で6台も乗り つぶしました。

# ダウンウェアの製造はいつから始めたので すか。

高: 1980年代の半ば、上海で最も栄えていた南京路で兌換券を握りしめた人たちがダウンウェアを求め、行列を作っていました。兌換券は当時の中国で流通した外国人専用の通貨で、人民幣では買えない高級輸入品が買えるため、当時の富裕層は闇市場で入手して使っていたのです。これはチャンスだと思いました。ダウンウェアは生産の難易度が高く、やりたがらない工場が多かったのです。1987年に上海のアパレルブランドからダウンウェアの仕事を初めて受け、ダウンウェア専門の工場も設けました。

# 1992年に「波司登」ブランドを立ち上げます。

- 高:満を持してのブランド展開でしたが、出だしからつまずきました。商品は売れず、在庫は山積みです。そこでダウンウェアの需要が多い東北地方に行き、市場調査を行い、色、生地、デザイン、パターン、技術の

5つの側面から改善を行いました。まずは、 生地の堅牢度の向上。次に裏地の密度を増 し、ダウン抜けも防止しました。同時に、羽 毛のかさ高性を当時一般的だった40%から 60~70%まで改良しました。さらに、流行 に合わせてデザインとパターンも改善した ところ、消費者から高く評価されました。

司登董

事

局主席兼総

また出店先にもこだわることにしました。主要な高級百貨店に限定し、しかも店内の良い場所を確保しました。また、清華大学クリエイティブチームに依頼し、中央テレビ局で第一号のコマーシャル「波司登は家族みたいな暖かさを」を打ち出しました。これらが、功を奏し、翌年から販売が軌道に乗り、販売量が中国ナンバーワンになりました。いま振り返ると、商品企画から出店先まで、当初から理想を高く持ったことが良かったのだと思います。

# 1997年に高さんが仕掛けた広告は、中国のマーケティング史で成功事例として今でも語り継がれていますね。

**高:** 旅客機のシートのヘッドカバー に広告を打ちました。当時飛行機に乗るの は社会的地位の高い人だけで、こうした層に効率的に「高級ダウンウェアの波司登」を訴求できました。ヘッドカバー広告はまだ珍しい時代で、値段も一機8000元とお得でした。

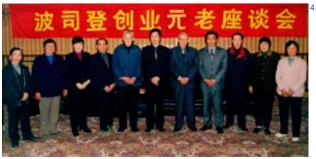
# 一 伊藤忠商事専務執行役員繊維カンパニープレジデント小関秀一(以下、小関): あの広告は鮮烈でした。中国ナンバーワンのダウンウェアブランドで、チョモランマや北極、南極でも耐えると訴えていました。私は1999年にPAL上海(現在の伊藤忠繊維貿易(中国)、以下「ITS」)の総経理として上海に赴任しましたが、国内出張で飛行機に乗ると必ずと言っていいほど目にしたものです。

ITSのミッションはそれまで、日本向け製品を手掛ける現地の優良工場を開拓することでしたが、中国の市場としての可能性も徐々に高まっていました。そこで「工場」と「市場」の両面から、中国とのビジネスチャンスを探していくことになりました。そうした中、飛行機の広告で波司登のことを知り、すぐに上海のオフィスを訪ね、高さんとお会いしました。そのオフィ















1.2001年9月9日に波司登はITSと業務提携。写真は波司登 高総裁(左)とITS小関総経理(右・当時) 2.1997年、波司登は中国服装集団情報センターと提携し、初めて中国代表として冬服トレンドを披露した 3.波司登創業時、高総裁は常熟から200キロ離れた上海まで自転車で生地や製品を運んだ 4.2002年1月、約20年ぶりに創業当時のメンバーが集まり、それまでの軌跡を振り返った 5.2018年9月のニューヨークファッションウィークでファッションショーを開催

スは上海一の高層ビルにあり、内販で成功する企業は利益率が高く、輸出企業の社長よりお金持ちなんだなと思ったものです。 波司登の将来性に可能性を感じ、コラボレーションすることにしました。

その後10年、中国経済が高度経済成長を続ける中、波司登は急成長し、中国全土に1万店を擁するまでになります。

― 小関:中国経済は2001年のWTO加盟を機に黄金時代を迎えました。輸出が伸びるのと同時に国内市場も一気に拡大し、アパレル企業はこぞって急成長しました。

ところが、2010年を過ぎたころからネット通販の台頭や百貨店の低迷などを受け、アパレル市場は変調を来たします。過剰生産や商品の同質化、代理店販売からの回収に悩むアパレル企業が増え、大量の在庫を抱え、赤字企業も続出しました。

そんなとき、久しぶりに高さんとお会い しました。波司登も例外ではなく、大量の店 舗を抱え、困難に直面していました。ビジネスモデルを変革しなければならないタイミングでした。

— 高: われわれは当時、ブランドの初心を忘れ、必要な変革ができなくなっていました。マーケットから離れていたことも影響したと思います。

そうした中、2015年4月に波司登と伊藤忠商事は資本・業務提携を発表します。伊藤忠商事はCITICグループと共同で波司登グループに出資しました。伊藤忠商事の繊維関連の海外投資としては過去最大でした。高さんが伊藤忠商事との提携を選んだ理由は。

高:困難な時には他社と協力することが重要だと考えました。繊維分野で豊富な知見を持つ伊藤忠商事は、変革の格好のパートナーでした。伊藤忠商事が世界に張り巡らすネットワークも、今後の海外展開で生かせるとも思いました。

一 小関: 中国のアパレル企業の経営者は 当時、本当に大変だったと思います。それま で負け知らずで来ており、初めての挫折 だったため、多くの企業がどうすれば良い のか分からず、中には拡大路線を続け、淘汰 されるところもありました。

ところが波司登は違いました。高さんは 優れた経営者で、変革への固い決意を感じ ました。こうした企業であれば、これまで何 度も危機に直面し乗り越えてきた伊藤忠商 事の経験やノウハウが生かせると考えまし た。また高さんとは20年近い信頼関係が あったため、提携することを決めました。

# その後、提携は具体的にどのように進んでいますか。

一 小関: 伊藤忠商事から波司登に社員数名を派遣し、キッズウェアの内販拡大や日本の高機能生地の供給、われわれのベトナムでの生産背景の活用、世界の著名デザイナーとのコラボレーション、投資家との対

話や関係構築、企業管理の機能強化などに 取り組んでいます。

今後も協業関係を強化していきます。波 司登のさらなる発展のために全力でバック アップしていきます。

# 波司登は2018年上半期業績が大幅な増収 増益になるなど、変革の成果が実りつつある ようですね。

高:波司登は今年創業43年、「波司登」 ブランド創立27周年になりますが、昨年から若い消費者に訴求すべく、伊藤忠の力も借りながら商品の高度化や、販売チャネルの刷新に取り組んでいます。昨年9月には初めてニューヨークファッションウィークでファッションショーを開きました。世界の著名デザイナーとコラボレーションしたラインもスタートさせます。

こうした取り組みを今後5、10年と続けていくことで、世界で影響力を持ち、長く成長していける企業を目指します。



左から、小関秀一、高徳康氏

# 中国からTGCC訪日団 東京本社で講演会を開催

伊藤忠商事繊維カンパニーは2018年10 月26日、東京本社で中華全国工商業聯合会 紡織服装業商会 (略称TGCC)の会員企業8 社約20人を迎え、講演会を開いた。

伊藤忠商事の小関秀一専務執行役員繊維カンパニープレジデントは、「伊藤忠商事のこれまでと今後」をテーマに、繊維カンパニーにおける杉杉集団、山東如意科技集団、波司登グループとの資本・業務提携に加え、伊藤忠商事の創業から160年の歩みやバブル経済崩壊後の危機をどのよ



うに乗り越え、変革したかなどについて 講演した。

TGCCは、中国の紡織、染色加工、アパレル、ホームテキスタイルなどの民営企業で構成される。今回の訪日団はTGCC会長の高徳康氏(波司登国際控股董事局主席兼総裁)が団長を務め、ホームテキスタイルやアパレル企業の幹部が参加した。

# 「キャンバスオールスター」が グッドデザイン・ロングライフデザイン賞を受賞

コンバースジャパン株式会社が展開する「コンバース」ブランドの「キャンバスオールスター」が、2018年度グッドデザイン賞においてグッドデザイン・ロングライフデザイン賞を受賞した。グッドデザイン賞は、公益財団法人日本デザイン振興会が主催する総合的なデザインの推奨制度。中でもロングライフデザイン賞は、「10年以上継続的に提供されている、広く支持されている商品やサービス」を対象とし、これまでとこれからの暮らしを豊かに支える、スタンダードであり続ける力を持ったデザインに贈られる。

「キャンバスオールスター」は1917年に開発されて以来、100年以上も製法やデザインがほとんど変わらずにいることなどが評価された。

2018年度のロングライフデザイン賞は、ユーザーより推薦された274件のデザインのうち、一次審査を経て36件がノミネート。その後、一般公開され、合計1,544票の推薦コメントを参考に二次審査が行われ、「キャンバスオールスター」を含む19件が受賞した。





# グッドデザイン・ロングライフデザイン賞 審査委員の評価コメント (受賞時)

コンバース氏によって1917年にバスケット用シューズとして開発されて以来、100年以上も製法やデザインはほとんど変わっていない。アメリカの近代スポーツとともに生まれ、そのヒーローたちと共に歴史を担ってきた商品。アイヴィーリーグのカレッジスタイルの象徴として日本でも若者たちに絶大な人気を誇ってきた。今では世界中で定着したスポーツカジュアルファッションの先駆的アイテム。年々ハイテク化するスポーツシューズの中で、今もそのスタイルの正当性を主張し続けている。





1. 今回受賞した「キャンバスオールスター」シリーズ。 1917年に開発されて以来、長きにわたり愛され続けている 2.1920年代に製造された「オールスター」

# 2019年の生活者の気分

# 変化著しい時代、柔軟な思考・行動力を持つ 自分に調整する年に

伊藤忠ファッションシステム株式会社 ナレッジ開発室 室長 小原 直花

伊藤忠ファッションシステム(以下、ifs)の「生活者の気分」リサーチも今年15年目を迎える。変化の激しい時代に、生活者はどんな気分を求めているのか。今回は、ボリュー ム層である団塊ジュニア世代が総じて50代になる2025年にフォーカスし、経済や地球環境のイメージ、自身の暮らしのあり方について探った。調査結果から、自分のペース など、まずは身近な環境を整え直すことを優先するが、いずれは社会・自然環境など広い視野を持って暮らしを組み立てていきたいという生活者の意向が見えてきた。

# 気負うことなく先を見据える

### データ1:「これから半年間で増やしたい

気分」トップ10の順位は、昨年とまったく変 わらず、「楽しい」「安定した」「穏やかな・安 らかな」などが上位を占めた。生活者が欲し ている気分というのは、変化著しい時代で あってもそう大きく変化するものではない ということを改めて感じさせる結果となっ た。ただ、11~15位に変動があり、「人とつ ながっている」(12位→11位)、「チャレンジ する」(14位→13位)、「肩の力が抜けた」(16 位→15位)が順位を上げた。中でも「肩の力 が抜けた」は昨年に引き続き順位を上げて おり、先行きが見えない中、気負ってもただ 空回りするだけで実りがないといった気持 ちが見え隠れする。同時に、自分だけではま まならない状況を切り開くためにも人との 関係性を重視する動きや、新たな可能性に 向かってチャレンジする意向が徐々にでは あるが高まっていると言えるだろう。

また将来に向かっての志向を捉えるた め、データ2: 「2025年の暮らしの方向性」 を尋ねた結果の上位を見ると「家族とのコ ミュニケーションを大切にしたい」「健康を 重視した暮らしがしたい」「身の丈に合った 暮らしがしたい」「時間を効率的に使いた い」「年齢相応の暮らしがしたい」「一人の時 間を持てる暮らしがしたい」などが挙がっ た。増やしたい気分との関係性を見るため コレスポンデンス分析を行った結果、それ らの周囲には、増やしたい気分上位の「安定 した」や、「穏やかな・安らかな」「のんびり・ ゆったりした」「いきいきした」が近しいこと が分かった。2025年に向けてまず優先する のは、ごく身近な人間関係、そして自分自身 の生活を整えることになるだろう。しかも、 「効率」「一人」といった時間的意識を持ちな がら、「身の丈」など欲張ることなく、「年齢相 応」と無理なく、自分にふさわしい暮らしを 手に入れたいと思っていることが分かる。 SNSなどを通し多様な暮らしを身近に目に

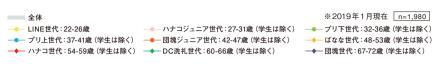
できてしまう今、ややもすると自分を見失い がちな状況下で、自分の身の丈とは?年齢 相応とは?を改めて問い直すといった自身 の定義の見直しが行われそうだ。

# 自分環境を整えた先に 社会・自然環境への配慮を

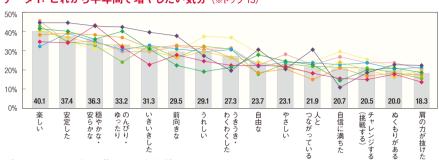
### データ3: [2025年の社会・地球環境のイ

メージ」を尋ねると、経済環境が「今よりも 悪くなっている」と思う生活者が3割にとど まったのに対し、地球環境については6割 方が「今よりも悪くなっている」と想像して いることが分かった。しかし、データ2では、 「環境負荷をかけないなど、持続可能な暮ら しがしたい」は19位と決して順位は高くな い。全体では1割強しか反応しておらず、唯 一2割を超えるのは70歳前後の団塊世代と いう結果だ。問題意識は持ちつつも、まずは 自分の足元が定まらなければ社会・自然環 境にまで意識・行動が及ぶ余裕は生まれな いということなのかもしれない。

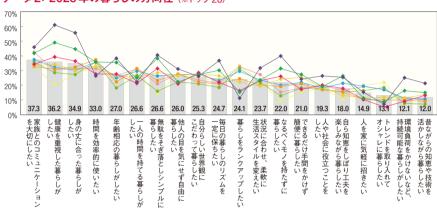
一方で、前述したデータ1で順位を上げ た気分と「2025年の暮らしの方向性」との 関係性をコレスポンデンス分析で見ると、 「人とつながっている」の傍らに「状況に合 わせ、柔軟に生活スタイルを変えたい」「無 駄がない・合理的な」が位置し、「チャンレ ンジする」には「人や社会に役立つことをし たい」「最新のテクノロジーを積極的に取り 入れたい」が、「肩の力が抜けた」には「毎日 の暮らしのリズムを一定に保ちたい」が近 しいことが分かった。働き方改革や多様性 の受容といった時代の流れを受けて、これ までの概念や規定に収まらない新たな生き 方を探るべく、「隠れエクストリーム※」調査 を実施しているが、「本業以外に何かしらの 活動をしている生活者」へのヒアリングで は、海外の貧困エリアでファッションショー を開催するLINE世代の女性は、「毎日の着 る服さえままならない子どもたちにファッ ションの楽しみを伝えながら、いつか労働



データ1: これから半年間で増やしたい気分 (※トップ15)



データ2: 2025年の暮らしの方向性 (※トップ20)



データ3: 2025年の社会・地球環境のイメージ

経済・景気は?

今よりも 悪くなっている 33.5%

現在と 変わらない 46.5%

今よりも 良くなっている 15.5%

※あてはまるものはない4.5%

今よりも 悪くなっている 58.8%

現在と 変わらない 28.4%

地球・環境は?

今よりも 良くなっている 7.6%

※あてはまるものはない5.2%

環境をつくりたい」と話し、消滅可能性都市 に暮らしているプリクラ下世代の男性は、 「同じように消滅可能性都市認定エリアに 暮らす人たちとオープンに語り合って、将 来への可能性を見出したい」と回答するな ど、社会や地域への問題意識を高く持って いる点が共通している。自身の興味・関心が あること、もしくは実感していることに軸足 を置きながら、人的ネットワークを駆使し できることから実践しようとしている。デー タ2では15位に挙がる「人や社会の役に立 つことがしたい」というチャレンジを、先行 層は課題として挙げているのだ。

2019年の生活者は、人や社会、環境へ配 慮したいと思いつつも、まずは気張らず 自然体で暮らしを整え直すことに注力す ることになりそうだ。ただし、企業には当 然、環境改善の姿勢を持っていて欲しいと 思っている。何気なく購入・利用したモノ・ コト・サービスが社会・環境改善に配慮さ れていると、安心し穏やかでいられる。そ うした小さな積み重ねが、自身が理想とす る暮らしにいつしか近づけてくれると考 えられるのだから。

※隠れエクストリーム: その人に内在する極端な行動パターン や問題意識、こだわりなどのこと

#### ■ ifsの世代分類と特徴 ①消費の自己裁量権を獲得した時代 ②ベースとなるファッション ③生活・消費価値観

団塊世代

< 1946 ~ 1951 年生まれ> ①高度経済成長期 ②アメリカンカジュアルファッション

③男女平等、横並び意識、消費は美徳 団塊ジュニア世代 1971 ~ 1976年生まれ> ①バブル景気崩壊

③等身大、堅実志向

DC洗礼世代

プリクラ世代(上)

③旬、自分らしさ重視

・1958年生まれ> ①高度消費社会期 ②デザイナーズブランドファッション、カラス族

③個性重視、差別化志向

①平成不況・2000年代初頭の就職超氷河期

②セクシーなギャル·ギャル男ファッション

プリクラ世代(下)

①バブル景気絶頂期

③ステイタス、ミーハー志向

ハナコ世代

①2000年代半ば「実感なき好景気」 ②モテるギャル・ギャル男ファッション ③KY、周囲にウケる自分らしさ重視

1964年生まれ>

②ヨーロピアンエレガンスファッション

ばなな世代

①バブル暑気絶頂期と崩壊 ②ヨーロピアンカジュアルファッション ③バランス感、堅実志向

ハナコジュニア世代

①リーマン・ショック、3.11による就職再氷河期 ②好感度なカワイイファッション ③安心感、周囲からのお墨付き重視

## ◎調査概要

・調査地域:首都圏 ・調査方法:WEB

・標本抽出: 室杏会社保有パネル

· 実査期間: 2018年9月21日~25日 ·調査対象: 22~72歳·男女計1.980名

(9世代里女各110名)

LINE世代 < 1992 ~ 1996年生まれ> ①アベノミクスによる好景気

②周囲になじむほどほどカワイイファッション

③場の最大公約、「~すぎないこと|重視

伊藤忠ファッションシステム株式会社 代表取締役社長 駒谷隆明

### 新年あけましておめでとうございます。 旧年中は、大変お世話になりありがとうございました。

世の中は、大きな変革の時期を迎え、既存ビジネスはこれまでの常識ややり方を見直す ことを余儀なくされています。

IT化はますます加速し、さらなる新しい付加価値を提供する企業も増えていくでしょう。 当社のビジネスの領域でもっとも身近なのはeコマースです。

近年はECサイトごとの品揃えやサービスにも個性があふれ、ユーザーにとっては選択 肢が増え利便性が高まった一方、提供する側ではシェアの奪い合いが始まっています。 そんな変化の激しい市場に対し、当社としてのソリューション提供は急務です。 変わることを恐れずに、次世代のIT革新に生き残れる企業として精進してきたいと思っ ております。

本年もどうぞよろしくお願いいたします。

# 変わることって怖いですか?

~成熟社会が迎えた転換期~ 本質を見直し、新たな視点で、これからの社会を再定義する

■日程 2018年1月25日(金) 14:30 開場/15:00 開演

■会場 ifs未来研究所 ※東京メトロ銀座線「外苑前 |駅 4a出口より徒歩1分

東京メトロ銀座線・半蔵門線/都営地下鉄大江戸線「青山一丁目」駅 1番出口より徒歩5分 ■プログラム

【第1部/講演】「2019年へ向けた生活者の気分」スピーカー: ifs 小原直花、中村ゆい 【第2部】パートI〈基調講演〉 キャリアの築き方を捉え直し、仕事観を再定義する

アウトブレイン ジャパン株式会社 社長 嶋瀬 宏氏 パートT<トークセッション>人々の暮らしやモノとの関係性から考えたらこんなサービスが必要だ

アンダーズ 東京 セールス&マーケティング部長 大野 修一 氏/一般社団法人フードサルベージ 代表理事 CEO 平井 巧氏 /株式会社ウツワ 代表 稲勝 栞(ハヤカワ五味)氏他/コーディネーター:ifs小原直花

■参加費: 無料 ■ お申し込み: https://ifsforum2019.peatix.com/ ■ お問い合わせ: ifs.forum@ifs.co.jp