

03

「利は川下にある」の真髄 (1) 「マーケットイン」の実践

繊維カンパニー



武内 秀人

上席執行役員
繊維カンパニープレジデント（2023年～）

- 1988年入社以来、一貫してブランドビジネスに携わる
- アパレル小売企業の経営者としても豊富な経験を持つ
- Paul Smith等を擁するジョイックスの社長等を歴任
- 徹底した現場主義で、こまめな店舗回りや展示会視察を欠かさない

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

繊維カンパニープレジデントの武内でございます。本日は、伊藤忠の繊維カンパニーがなぜ繊維業界において強みを持ち続けているのか、「マーケットイン」の視点からご説明いたします。

川上から川下まで繊維業界の全分野を網羅するバリューチェーン・幅広いネットワーク

消費者ニーズを素早く把握、
最適なサプライチェーンを構築し商品化

マーケッ
イン

川上・川中のモノづくり力

生産・調達

グローバル
供給網

商品企画

三景

SANKEI

副資材製造・
販売

ロイネ

ROYNE

インナー
製造・販売

伊藤忠モードパル

CiM

アパレル
OEM/ODM
製造販売

ITOCHU Textile Prominent
(ASIA) [IPA]

繊維製品
生産管理・販売

伊藤忠繊維貿易(中国) [ITS]

繊維製品
生産管理・販売

川下のネットワーク

取引先

大手小売店、大手・中堅アパレル
国内外スポーツ用品大手、セレクトショップ

ブランド

200社超のサブライセンシー

LANVIN PARIS
Paul Smith
Champion
CONVERSE
OUTDOOR
FRUIT&LOOM
FILA

直営店

グループで約300店舗の
直営店を展開



JOIX CORPORATION
CONVERSE
CORONET CORPORATION
Leilian
HUNTING WORLD

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

29

当社の強みの源泉は、川上から川下まで繊維業界の全分野を網羅するバリューチェーンを基盤に、「マーケットイン」の視点をモノづくりに活かしている点にあります。原材料調達や生産工場とのネットワークといったモノづくりの力に加え、大手取引先、150を超えるブランド、その取引先となる200社超のサブライセンシー、300店超の直営店舗網を通じて、消費者の声を直接把握できる体制を有しています。

「マーケットイン」の発想で消費者が求めるものを素早く把握し、最適なサプライチェーンを構築して商品化する力こそが、当社の強みです。

マーケットインの発想を活かした川上・川中のモノづくり力

消費者ニーズとモノづくり力を掛け合わせ、ヒット商品を創出



OUTDOOR PRODUCTS



NICE WEATHER

取引先・サブライセンサー
を通じた消費者の声・
潜在ニーズの把握

01

ロイネ: 機能性インナー開発

特殊素材を使用した消臭機能のあるインナーを開発。消費者心理を捉えたマーケティングと合わせ、利益を拡大



02

ITS: スポーツアパレル

FILA等のANTAグループ傘下ブランドとのOEMビジネスも拡大



03

コンビニエンスウェア

全国のファミリーマート店舗のデータや消費者の声を活かし、当社の生産・供給体制やノウハウを掛け合わせた商品を企画



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

30

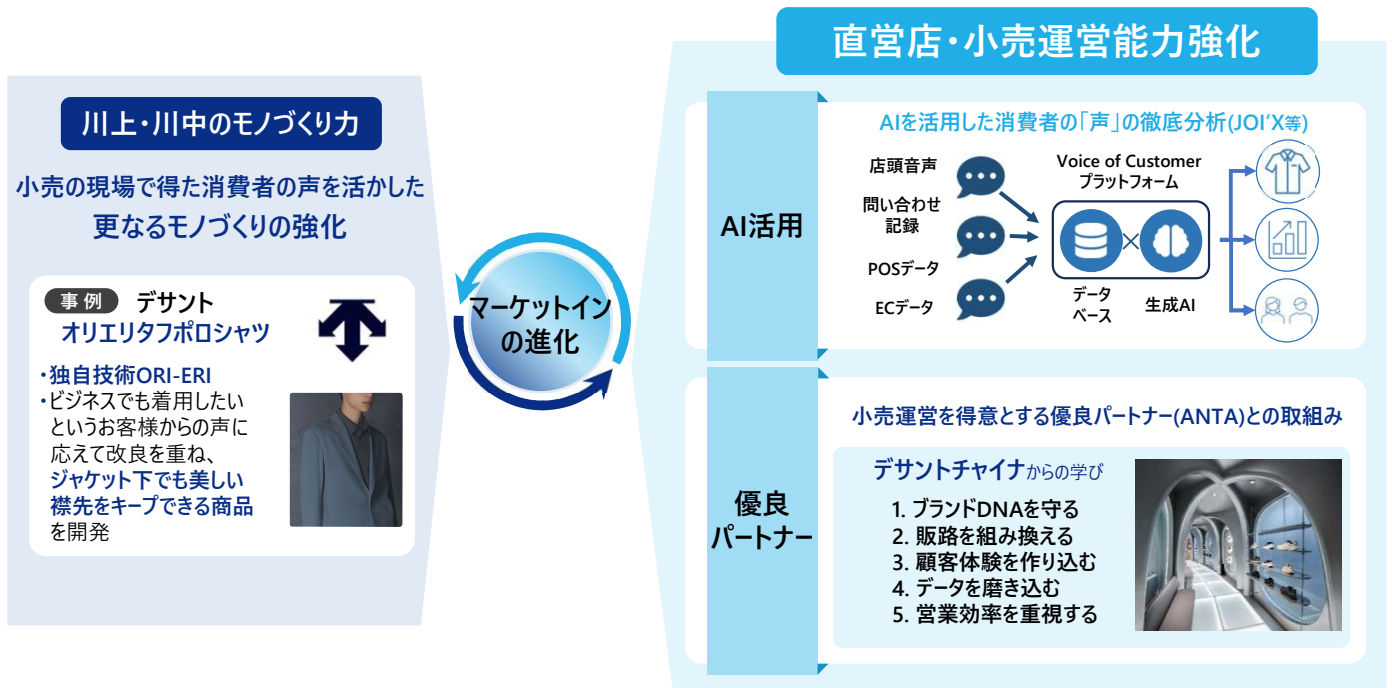
まず、B to B ビジネスにおける事例をご紹介します。

事例1は、消臭成分を含んだインナーの開発です。当社子会社でアパレルOEM事業を手掛けるロイネでは、大手小売企業と共同で消臭機能付きインナーを開発しました。機能性に加え、ターゲットに合わせた商品名に刷新したことで、販売拡大に繋がりました。

事例2は、中国の事業会社ITSの取り組みです。ITSは、グローバルスポーツブランドからも評価されるサプライヤーです。多品種・小ロットで生産の難易度が高いスポーツウェア分野において、付加価値あるモノづくりを強みに、デサントチャイナを共に手掛けるANTAグループ傘下のFILA等のデサント以外のブランド向けOEMビジネスも拡大しています。

事例3は、コンビニエンスウェアの商品開発です。ファミリーマートのコンビニエンスウェアは、全国1万6千店超の店舗データと消費者の声を活かし、当社の供給・生産体制と掛け合わせた商品企画を行っています。昨年発売した「ブラウエア」は、高い縫製技術が求められる商品であり、当社のモノづくりの力を活かした高付加価値商品の一例です。

「小売運営能力」の強化を通じた「マーケットイン」の更なる磨き



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

31

次に、B to C ビジネスにおける取組みです。

過去から直営事業を担うJOIXやレリアンに加え、デサント、エドウィン、ドーム、コロネット等も小売事業の強化を進めています。小売事業は顧客の声を直接聞くことが出来るため、「マーケットイン」の進化には不可欠です。当社では、外部専門人材の登用、AIによる消費者の「声」の分析、パートナー企業からの学びを通じて、今後、小売運営能力を一段と強化していく方針です。

その成果の一例が、デサントのポロシャツ「オリエリ」です。ビジネスシーンでの着用というお客様のニーズを掘り起こし、デサントの技術力を生かして、ジャケットの下でも襟先がきれいに見えるよう改良を重ね、人気商品となっています。

このように、小売の現場で得た消費者の声を、川上・川中のモノづくり力と掛け合わせることで、スピーディーかつ精度高くヒット商品を生み出すことができます。

今後も、川上・川中・川下の情報をつなぎ、「マーケットイン」の発想に基づく商品力の強化に取り組んでいきます。本日よりご紹介した事例のような商品を継続的に生み出すことが、繊維カンパニーの成長に繋がると確信しております。

ご清聴ありがとうございました。

食料カンパニー



宮本 秀一

上席執行役員
食料カンパニープレジデント（2023年～）

- 1989年入社以来、一貫して食料分野に携わる
- アジア・大洋州へ合計11年の駐在を経験、食糧原料をはじめ生鮮品・流通小売まで幅広く携わる
- 座右の銘は「変化対応」、「TRUE GRIT」

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

本日は、食料カンパニーにおける川下領域の考え方を中心にご説明いたします。

食料カンパニーは、原料から流通、更にはリテールに至るまで、一貫した事業を展開しております。従来は川上から川下へ商品を流していく、いわゆるプロダクトアウト型の事業として認識されることが多かったと理解しておりますが、当カンパニーは近年その在り方を大きく変化させてきております。本日はその変化の内容を中心にご説明します。

まず「利は川下にある」という考え方についてです。これは岡藤会長CEOから繰り返し示されてきた考え方であり、食料カンパニーとしても改めてその本質を深く認識しているところです。「川下を重視する」という考え方は、単に川下に事業を保有することを意味するものではありません。それ自体も重要ですが、本質は消費者に最も近い場所で、消費者の皆様の変化やニーズを的確に捉え、それを起点に商売全体を組み立てていくことにありと我々は理解しております。食の領域においては、健康・栄養、あるいは時短・利便性といった生活スタイルの変化、更には食感やおいしさの定義の変化、環境配慮やSDGs、加えて話題性や体験価値等、消費者ニーズが極めて多様化し継続的に変化しております。そうした中で我々がいかに関これらの変化に対応し、かつビジネス機会として取り込んでいくかが重要なテーマだと認識しております。

当社はこうした変化を川下で的確に捉え、それを商品企画、原料調達、素材開発、製造加工、物流、販売まで繋げることによって、消費者起点で価値ある商品を創出し、最適な方法でお届けするモデルの構築を目指しております。特にこの10年間、食の分野は大きく様変わりしてきました。

まず、以前より健康・栄養・美容に対する機能性を前面に打ち出した商品が、非常に重視されるようになっております。象徴的な例がプロテインです。10年前には現在ほど一般化していませんでしたが、現在ではプロテインに加え、腸内環境、血圧低下、リラックス効果等、特定の付加価値を訴求する商品が数多く展開されております。一方で、必要なものを付加するだけでなく、不要なものを取り除くというニーズも拡大しております。無糖、糖質ゼロ、カロリーゼロ、プリン体ゼロといった、いわゆるゼロ系商品も数多く市場に出てきております。倫理的観点では、SDGsに関連する動きがございます。若年層を中心に、動物を食べること自体に問題意識を持つ層も出てきております。必ずしも完全なビーガンではなく、例えば週に1回程度、ビーガンの食生活を取り入れるといった、いわゆるウィークリービーガンのようなスタイルも見られます。更に、地球環境に対する意識も非常に高まっております。例えば、大学生の就職活動でも、こうした観点に言及されることが増えております。更に、若年層について10年前と比較して明らかに変化している点の一つが、お酒離れです。「スマート飲み」といった表現も使われ、お酒を飲まない選択が社会的に認知され、明確に意思表示できる時代になってきております。食感の面では、若年層は固いものを好まない傾向も見られます。ふわふわした食感が好まれ、せんべいだけでなく例えば焼肉でさえも、固すぎるという受け止め方をされることがあるほどです。更に、韓国料理やエスニック料理が一般化している一方、インバウンド需要の拡大を背景に、日本の食材についても世界へ広がっております。寿司や天ぷらといった高級料理にとどまらず、とんかつ、ラーメン、たまごサンドのような商品含め、日本の食が幅広く海外で受け入れられるようになっております。加えて、夏場の暑い時期が続く中で、アイスクリーム、ソフトクリーム、冷凍食品への需要も一段と高まっております。

このように、我々を取り巻く変化に、いかに追随し、いかに取り込んでいくかということが、現在の食料カンパニーの重要なテーマです。

「マーケットイン」の発想で、川下起点のバリューチェーン強化

①売場で掴んだ消費者ニーズを ②商品企画・原料調達・素材開発に繋げて価値ある商品を創り ③最適な方法で届ける



Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

33

こちらは当カンパニーのバリューチェーンを示したもので、起点はやはり川下にあります。我々の宝であるファミリーマートをはじめ、小売領域だけでも約2,000社との取引を有している点が、当社の大きな強みです。また、中間原料、すなわち工場向け取引等も含めると、約1万社の取引先を有しております。小売約2,000社の中には、資本関係の有無にかかわらず人材派遣している先もあり、売場、購買データ、顧客の声、販売現場の知見を通じて、消費者及び売場の変化を日々捉えております。重要なのは、そこで得られたニーズを単なる情報にとどめないことです。確りと当社の機能に繋げ、商品づくりそのものへと落とし込んでいくことを目指しております。

スライド中央に示しているのは、消費者ニーズをもとに商品コンセプトを設計し、開発へと繋げていくプロセスです。やや古い事例ではありますが、ある缶コーヒーの調達・開発担当者から、当社のコーヒー課に商品開発に関する相談が持ち込まれたことがありました。

「華やかでフローラルな香りを持ちながら、同時にコクのある本格的なコーヒーを作りたい」というメーカーの要望に対して、グアテマラのコーヒー原料の提案に加え、発酵方法についても数十種類の提案を行い商品化に繋がりました。まさに消費者ニーズから商品コンセプトの設計・開発まで繋げた好事例です。当社が有する川中・川上の事業会社と連携しながら、現在もこのような取組みを数多く推進しております。

そして、こうして創り上げた商品を最適に届けることも、極めて重要です。当社が川下インフラに対して供給している取扱金額は年間約4兆円、物流拠点は約600拠点、稼働車両は1日約7,000台に上ります。最適なタイミングで最適な商品を届けることを常に意識しております。日本アクセスは、冷凍・冷蔵物流において業界内でも圧倒的な競争力を有しております。伊藤忠食品は、今年5月に完全子会社化しました。コンフェックスによる菓子物流、ケーアイ・フレッシュアクセスによる青果物流等、各分野で強みを持つ物流機能を取り揃えております。このように、売れるものを待つのではなく、消費者起点で価値ある商品を提案し、需要そのものを自ら創り出していく。これが、我々の使命です。

36

「マーケットイン」の実践 – 新たな商流・商品・商風

消費者接点を起点に、パートナーと協業し、新たな価値を創造

日世 × 海外小売・外食

新たな顧客接点・商流構築の基盤



- ・ 総合ソフトクリームメーカー日世へ出資、資本業務提携
- ・ 海外小売・外食市場で新たな顧客接点と商流基盤を構築

Dole × 環境・社会意識

食品ロス削減を商品価値に転換



- ・ 規格外バナナを有効活用し「もったいないバナナ」としてブランド化
- ・ おいしさと栄養はそのままに、消費者の環境・社会意識を踏まえ、商品化

ファミリーマート × Afternoon Tea

消費者の新たな生活体験を創出



- ・ 紅茶ブランド「Afternoon Tea」と全28種のコラボ商品を開発。
- ・ 紅茶だけでなくお菓子・お酒まで共同開発し、新たな商風を実現

Copyright © ITOCHU Corporation. All Rights Reserved.

34

実践事例として、具体的な事例を3点ご説明します。

当社は、総合ソフトクリームメーカーの日世に出資しました。日世は、ソフトクリームの原料を販売しているだけではなく、機械をセットで販売、メンテナンスも行い、更に各種商品開発や、自社としての販促活動まで実施しております。その上で、外食や小売のお客様に対して商品・サービスを提供しております。我々が付加価値を発揮できる領域の一つが販路拡大です。当社は、これまで申し上げてきた取引先ネットワークを通じた顧客接点を有しており、日世を通じた顧客接点に加えて、新たな顧客を紹介することも可能です。その意味で、川下の機能が大きく活き、今後は海外展開も含め、共同で進めていきたいと考えております。

2つ目は、Doleにおける環境・社会意識への対応です。Doleでは、やや規格から外れている、あるいは少し黒くなっているものの、味や品質には全く問題のないバナナを、「もったいないバナナ」としてブランド化しました。例えばオフィス向けにそのまま持ち込み、サブスクリプションの形で食べていただく取組みや、各種商品の原料として使用した商品も出てきております。更に、「もったいないバナナ」を活用した炭も展開しております。着火性が高く、軽量で使いやすいことから、キャンプ用途でも活用されており、最近では脱臭剤にも活用しております。

3つ目は、ファミリーマートとAfternoon Teaとの取組みです。

Afternoon Teaという紅茶ブランドと連携し、28種類のコラボ商品を開発、ファミリーマートで販売しております。紅茶だけでなく、お菓子やお酒まで共同開発しております。

こうしたさまざまな変化に対応することが我々の使命であると同時に、そこに多くの商機が存在すると考えております。引き続き、川下からの発想を起点として、川上から川下まで、そして川下から川上へと繋ぐ形で、“Fork to Factory”及び“Factory to Farm”を意識して、事業をさらに進化させていきたいと考えております。