

「顧客視点」を貫き、 「つなぐ、ひろがる」

— 繊維ビジネスにおける新たなビジネス創造 —

祖業を 守り続ける

2000年3月期から2010年3月期までの10年間において当社繊維カンパニーの当社株主帰属当期純利益は、2.8倍の成長を実現しました（同期間における日本国内繊維産業の市場規模は38%減少（矢野経済研究所「繊維白書」より））。

空洞化、オールドエコノミー…。国内繊維産業は、産業構造の変化を背景に「衰退産業」のイメージを持たれますが、当社繊維カンパニーは時代の要請に応えながら製品とサービスに付加価値をつけ、世界市場を舞台に発展を続けてきました。他の大手商社が続々と繊維の看板を下ろしていくなか、当社が祖業である「繊維」の看板を守り続けてきた原点は徹底した「顧客視点」にあります。使い古された感もある言葉ですが、当社の繊維ビジネスにとっては特別な意味を持ちます。

繊維カンパニーの
当期純利益

2.8倍

38%減
国内繊維産業の
市場規模

2000

2010

01 「顧客視点」がビジネス創造の原点

発展途上国の繊維産業の勃興を背景に、日本の繊維産業の構造が輸出型から内需型へと転換が進んでいた1970年代のあるオーダー用紳士服地の展示会でのことです。

当時、高級品の代名詞であった英国産毛織物は、硬いメーカーの名前が多く、生地も無地の没個性的なもので溢れていました。「選ぶのは男性」という一般的な先入観がその背景にありました。同様の先入観を抱いていた当社の営業マンが、何気なく来場客を見ていたとき、奥さんやお嬢さんが生地のサンプルを選び、テーブルに座っている男性客に見せに来るといった光景を目にしました。実際の決定権は、女性にあるという事実気づいたのです。彼は「女性が好むブランドの紳士

服地を開発導入すればもっと売れる」と直感し、既に日本女性のなかで高い評価を受けていたイヴ・サンローランと契約交渉を行いました。そして、同社と開発した

「イヴ・サンローラン」ブランドの紳士服地の輸入を開始し、大きな成功を収めました。これがその後、あらゆる繊維ビジネスの基軸となる「顧客視点」の原点です。そしてこの営業マンが、当時、輸入繊維部に身を置いていた現社長の岡藤です。



02 高級品マーケットの拡大を受けて

現場を立脚点とした当社のビジネスモデルの創造は続きます。

1980年代の日本では、1985年のプラザ合意後の急速な円高による繊維・アパレル産業の生産拠点のアジア等への移転により、国内繊維産業の空洞化が進行する一方、バブル経済への突入により、高級ブランド市場が拡大していきました。当社は、質・量の両面で拡大するニーズに応えるため、当社がブランドの総合ライセンスを取得し、商品カテゴリー毎にその商品分野に長けた国内優良アパレルメーカー・服飾雑貨メーカー等をサブライセンスとしてアライアンスを組むというライセンスビジネスに乗り出し、収益源を拡大していきました。量販店向けのライセンスブランドやスポーツ

ブランドへ展開していったのもこの時期です。その一方、「GIORGIO ARMANI」や「BVLGARI」「HUNTING WORLD」などの大型インポートブランドの導入も強力に推し進めていきました。

❖ ライセンスモデル



03 単なる「インベスター」ではない

冒頭でご紹介した2000年代に描いていった力強い成長の背景には、ビジネスモデルの更なる深化がありました。

ブランドビジネスには、ブランドの経営母体の交代や、ライセンス管理を含む日本でのビジネスのブランドホルダーによる自前化などにより、常に契約解除や条件の変更リスクがあります。マスターライセンスの契約解除は、サブライセンスの経営も不安定にします。そのため

当社は1999年頃から、商権の長期安定化を目的に、商標権の買収やブランドを持つ国内外の企業への直接投資、契約の長期化に踏み込んでいきます。

「HUNTING WORLD」「CONVERSE」などを立て続けに買収していった当社は、投資に伴い増大するリスクにも対処しながらブランドの価値向上を追求し、収益を極大化させていきました。

例えば、ブランドの選定に際しては、世界の各市場に張り巡らせたネットワークを通じて消費の最前線をつぶさに観察し、既に消費者に支持されている「売れているブランド」を導入することでリスクを低減します。



コンバース



Paul Smith



mila schön



LeSportsac

に合わせてカスタマイズし、 presteejiの高いインポート品とライセンス商品がうまく共存する関係をつくります。「LANVIN」「mila schön」などはその好例です。

当社はこれまで実に150を超えるブランドを導入し、そ

ブランドマネジメントでは、ブランドごとのポジショニング(消費者のニーズ)を的確に把握します。そのうえで、販売チャネル、商品展開、プロモーション等のマーチャンダイジング全般を統合的に管理し、ポジショニングに合った最も適切なアプローチで市場に定着させ、ブランド価値の持続的な向上を図ります。例えば「LeSportsac」では「軽量、高い機能性、元気が出るデザイン」というポジショニングに合致するプライシング、マーチャンダイジングを徹底します。ライセンスビジネスでは、販路の統制やイメージのコントロールを当社が一元的に管理し、ブランド価値の毀損を防ぎます。また、海外からブランドを導入する際は、ブランドホルダーと協議のうえ、必要に応じて日本の消費者の嗜好

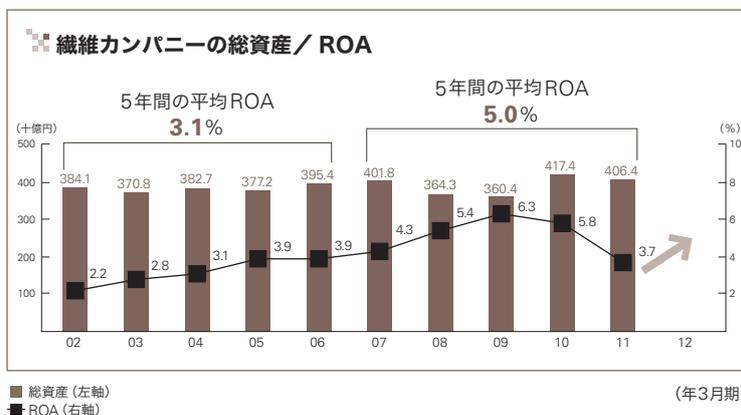
の価値を高めてきました。

2005年に資本参画した英国の紳士服ブランド「Paul Smith」は、堅実に売上を拡大し、リーマンショックによりアパレル業界が大打撃を受ける2009年にも売上高を伸ばし、ブランドの実力を証明しました。また2006年に買収した「LeSportsac」はその後の5年間で売上高が1.7倍に拡大しています。このような導入ブランドの価値向上の実績が、新たなブランドを呼び込むという良好なサイクルを生み出しています。

当社繊維カンパニーは単なる「インベスター」ではありません。「顧客視点」に立脚した「マーケティングカンパニー」なのです。

04 快進撃を支えたもう一つの要因

ブランドビジネスの躍進に加え、2000年代の繊維ビジネスの快進撃の裏側にはもう一つの事実があります。川上、川中の不採算、非効率事業からの早期撤退と川下への重点投資による、事業基盤の戦略的な川下へのシフトです。繊維ビジネスにおける長い歴史のなかで、当社は国内外に紡績、織布、縫製工場を保有してきましたが、一定の役割を終えたそれら生産型工場から撤退し、ブランドビジネスをはじめとする国内外の消費分野へと資産の入替を図ってきました。近年では、婦人アパレル企業の(株)レリアンや、(株)ジャヴァホールディングス、ファッション用服飾資材の(株)三景など当社とのシナジーが期待できる企業への資本参画を果たしています。



当社繊維カンパニーの平均総資産は過去10年間において、前半2001年3月末から2006年3月末が3,822億円なのに対し、後半2006年3月末から2011年3月末は3,910億円であり、ほぼ同水準で推移しながらも、このような積極的な川下分野への経営資源の振り分けの結果、ROAは3.1%から5.0%へと大幅に改善しました。

05 「繊維」の枠を越えて

当社は、「消費者が何を求めているか」という視座のもと、ブランドビジネスのノウハウや業界における知見を活かして、「衣」にとどまらずライフスタイル全般へとビジネスの舞台を拡げてきました。

2003年には、米国ニューヨークの高級グルメストア「ディーン&デルーカ (DEAN & DELUCA)」に投資し、同社と戦略的業務提携を締結、日本を含む「DEAN & DELUCA」ブランドの海外戦略をバックアップしています。2010年には、ベルギー発祥で、グローバルにベーカリーレストランを展開している「ル・



DEAN & DELUCA



Le Pain Quotidien

パン・コティディアン (Le Pain Quotidien)」の日本におけるマスターライセンスとなりました。この事業においては、品揃えや店舗演出といったパートナーのノウハウと、店舗開発を含むトータルイメージコントロール、マーケティングコントロールなど、当社がブランドビジネスで培ってきたブランドマネジメントのノウハウを融合した店舗展開を図っています。

繊維資材分野で新たな戦略分野と位置付けているのは、高齢化の進展を背景に成長が期待されているライフケア分野です。2009年、医療・福祉関連サービス業界において圧倒的なシェアを誇るワタキューセイモア(株)を持分法適用会社としました。

同社は傘下に40社以上を擁し、病院向けリネンサプライや医療・福祉施設向け給食をはじめ幅広い分野で事業を展開しており、当社ではカンパニー横断的に取組の範囲を拡大しています。

06 中国市場へ

2008年に日本を抜き、世界第二位の市場規模となっている中国衣料品小売市場。繊維ビジネスでもこの中国を最重点市場と位置付けています。特に今後の消費市場としての可能性をにらみ、消費者に近い川下でのビジネスを強化しています。中国での展開は、繊維・ブランドのリーディングカンパニー寧波杉杉股份有限公司を傘下に擁する杉杉集团有限公司との協業を軸に進めてきました。杉杉集団とは1993年からの長い取引実績があり、2000年代からはブランド展開で関係を深めていきました。2009年には、戦略的資本業務提携により経営にも参画、これを機にブランドを中心とする当社の経営資源の注入による企業価値の拡大を推進しています。子供服セレクトショップ「ストンプ・スタンプ」や、アパレルブランド「エル (ELLE)」の店舗展開などの繊維・ブランド分野に加え、幅広い事業領域で横断的に

協業分野を拡げています。今後も中国の有力企業との提携を進めていきます。

また、販売チャネルの拡充も進めています。2010年にテレビ通販大手のラッキーパイ社に出資し、年率30%で急成長を遂げる中国のテレビ通販市場へのチャネルを構築しました。また、香港ネットショッピングのフォーチュンリンク社と資本提携し、中国におけるブランド商品のe-コマースへの展開にも着手しています。



ストンプ・スタンプ

07 「つなぐ、ひろがる」

伊藤忠商事は、活躍の場を世界へと広げていこうとする繊維ビジネスにおいて、新たな戦略の方向性を打ち出しています。従来の部門の垣根を越えて、原料・テキスタイル、アパレル、ブランドビジネスなどで蓄積してきたリソースを有機的に結合しながら、一貫した商流のな

かで新たなビジネスモデルを組立て、そしてビジネスを多面的かつ複合的に拡大していこうという戦略です。「つなぐ、ひろがる」。新たな戦略の原点も「顧客視点」です。