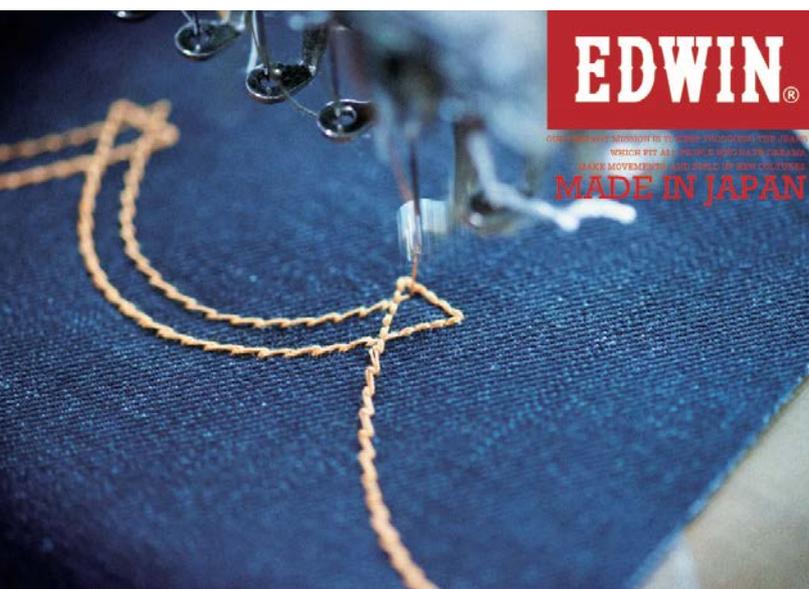


# 長期持続的に 「稼ぐ」ために

当社は国内外の広範な産業領域で事業を展開しています。業界・企業の数だけ多種多様なビジネスモデルが存在し、その持続性を支える基盤もさまざまです。当社は、ビジネスごとのリスクへの目配りや、社会的要請を背景とする新たな機会への種蒔きを怠りなく行いながら、投資先の企業価値の長期持続的な拡大を追求しています。



page 35

「MADE IN JAPAN」を世界へ  
エドウインの伊藤忠グループ入り

page 38

広い視野でリスクを管理し、  
長期的な視座で種を蒔く  
リスク管理—Dole ビジネス  
機会—水・環境関連ビジネス



# 「MADE IN JAPAN」を世界へ

## エドウインの伊藤忠グループ入り

絶え間ないイノベーションと、比類なきものづくりで国内ジーンズ業界を牽引してきたエドウイン。当社は、総合商社ならではの経営資源を縦横に駆使し、同社の更なる企業価値向上を目指していきます。

### 経緯

#### 数々の世界標準を生み出してきた 国内最大手ジーンズメーカー

履き込んだ味わい深い風合いを生地で表現するジーンズの「ウォッシュ加工」は、いまや世界中で定着している加工技術です。1960年代初頭、「はきやすいジーンズをすべての人に」という着想で、作業着からファッションへの進化に先鞭をつけたのは、国内老舗ジーンズメーカーの(株)エドウイン(以下、エドウイン)です。エドウインは、1961年に日本で初めてデニム生地を輸入し、国産初のジーンズの製造・販売に乗り出しました。「DENIM」のアルファベットを自由に並べ換えた「EDWIN」という社名が示す、枠にとらわれない発想のもと、「ストーンウォッシュ加工」や「液アンデニム」など数々の新たな価値をジーンズに吹き込んできました。現在では、国民的ブランドとなっている「EDWIN」「SOMETHING」等の製造・販売に加え、「Lee」「Wrangler」「ALPHA INDUSTRIES」等の北米を代表するブランドのライセンスビジネスも展開し、国内最大手として業界を牽引し続けています。当社は、素材調達、商品開発、ブランド導入、販路開拓や信用補完等、同社との長年の取引関係を通じて信頼関係を培ってきました。

2014年3月、当社は事業再生ADR手続きを申請した同社との間でスポンサー契約を締結し、同年6月にエドウインを子会社化しました。



### 判断

#### ビジネスモデルの根幹は世界に類を見ない 「ものづくり力」

エドウインが事業再生ADRを申請するに至ったのは、2012年8月に為替デリバティブ等による巨額損失が発覚したことが原因であり、本業の不振ではありません。頭打ちが続く市場環境に競合他社が苦戦を強いられる中、エドウインは堅調な売上高で業界リーダーの座を守り続けてきました。多くのジーンズメーカーが国内生産を断念し、生産拠点の重心を中国やアジアに移す一方、エドウインは、国内での「ものづくり」にこだわり続けています。業界最多となる15の国内自社工場を中核に据えた、企画から製造、販売に至る「MADE IN JAPAN」のビジネスモデルが、競争優位を持続し続ける礎になっています。



1 部位ごとに13種類もの糸を使用する世界最高水準の縫製技術 2 「マシンと人の最適な調和」を追求  
3 ウォッシュ加工工程。ジーンズに「洗う」という文化を根付かせた。

エドウィンは、自社工場における商品開発力を徹底的に磨き上げ、世界に類例がない技術力を大きな強みとしています。日本の紡績メーカーとの製品コンセプトに合った繊維原料の選定や、ミシンメーカーとのミシンの共同開発など、パートナーと密接な協働関係を構築し、部位ごとに13種類もの糸を使用する独自の縫製や、フィット、ウォッシュ加工に至るまで一切の妥協を許さないものづくりで、付加価値の高いジャパンクオリティを守り続けています。市場を侵食する低価格商品との明確な差別化により、中価格帯の商品でありながらも消費者の支持を獲得し続けている理由がここにあります。

また、競合他社が海外での生産にかかるリードタイムが中国で60日から75日、ベトナムが75日から90日程度であるのに対し、エドウィンの国内生産はおよそ27日と大幅な短納期化を実現しています。これにより、季節的要因や流行などにより刻々と変化する市場環境に応じて生産計画を機動的に調整することが可能であり、長期販売予測の誤りによる在庫リスクも低減できます。また、ファイブポケットジーンズ\*

のオペレーター一人当たりの生産本数/日は、中国で22本程度、ベトナムでは15本程度ですが、エドウィンの国内工場はこれらを遥かに凌ぐ42本規模に達しています。熟練した社員の技術と感性を大切にしつつ、機械化可能な工程は機械化するなど、アパレル製造では類を見ない徹底した合理化と工程管理を図る「マシンと人の最適な調和」こそが、こうした世界トップクラスの生産効率を実現しているのです。

国内外で生産されたすべての製品に付された製造ロットナンバーにより、材料、生産工場、生産日、品質・安全性データなどの追跡を可能にするなど、トレーサビリティも徹底しています。社会的責任を果たしていることを購買動機とする「エシカル」ニーズの拡大や、安心・安全に対する関心の高まりなどへの対応という付加価値でも差別化を図っています。

※ ファイブポケットジーンズ：5つのポケットがあるスタンダードなタイプのジーンズ

## 生産性比較

生産国・地域	ファイブポケットジーンズ生産性 (オペレーター一人当たり本数)
エドウィン国内生産	42本/日
中国・ベトナムの協力工場	15～22本/日

## 生産リードタイム比較

### 国内



### 中国・ベトナム



## 持続的なものづくりを支える地域との共生

エドウィンは、北東北（秋田・青森・宮城）で自社縫製工場及び協力工場の産業集積を形成しています。地理的に近い工場間で、品質やコスト面で競い合うと同時にノウハウの共有を活発に行うなど、ものづくりを担う社員のプロ意識の醸成や技術の高次元での共有・伝承を通じて、世界に誇るビジネスモデルの持続性の一端を支えています。

また、社員の帰属意識を高めるために、地域社会との共生も徹底しています。自社工場の従業員は正社員としての雇用を原則としており、地域雇用の受け入れ先となっています。社員構成比が80%に達する女性が長く働くことができるよう、さまざまな仕組みが完備されています。産休・育休の取得率も大変高く、復職率と共にほぼ100%に達しています。

また、染色排水による河川汚染が世界的に問題視される中、エドウィンは繊維くずの除去、アルカリ性の中和、脱色、バクテリア処理等を実施し、条例で定める基準を十分に満たし、魚が棲める水質にまで浄化して排水しています。

こうしたエドウィンにおける国内生産を基軸とするビジネスモデルは、人件費が高騰傾向にあり、設備導入による合理化も立ち遅れている中国をはじめとするアパレル生産国に対する大きな優位性になる可能性があります。当社の経営資源を提供すれば、そうした競争優位を企業価値の更なる拡大に繋げていくことができるという判断のもと、当社は投資を決定しました。

## 道筋

### 伝統と独自性を尊重しつつ

### 「MADE IN JAPAN」を世界へ

当社は、素材からアパレル、ブランドに至る繊維業界全域で蓄えてきた豊富な経験・ノウハウの活用により、エドウィンの企業価値向上を強力にサポートしていきます。既に経営者人材を派遣したほか、内部統制の強化にも着手しています。マーケットニーズを基点とする製販一体展開を強化するために、企画・生産、デザイン、営業等の機能軸からメンズ、

女性社員比率 約80%

産休・育休取得率 約100%

復職率 約100%



レディースのブランドを軸とする組織改編も実施しました。

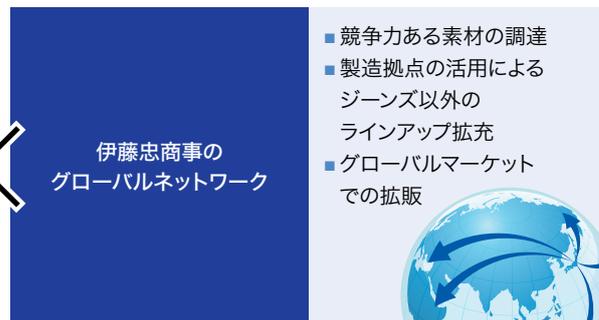
中核事業である国内ジーンズカジュアルでは、顧客との関係性強化等により事業の強化を進めています。また、当社の海外拠点からの競争力ある素材調達事業も推進するほか、海外製造拠点の活用によりコスト競争力を高めながら、ジーンズ以外のトップスをはじめとするラインアップ拡充も図っていきます。

また、エドウィンの海外展開においても、当社の海外ネットワークが更に大きな可能性を切り拓き得ます。エドウィンは過去に海外への輸出展開を図り、ストーンウォッシュ加工やロンドンスリムなどが大ヒットしました。現在では、高級イメージが定着した欧州は堅調に推移しているものの、それ以外の地域については今後の拡大に課題を残しています。まずは、国内既存事業の拡大に主眼を置きつつ、その後は、エドウィンの世界トップクラスの品質や価格競争力を活かし、当社の海外ネットワークを融合することで、成長余地のある海外市場でも商機を掴み、エドウィンの海外事業拡大に向け共に挑戦していきます。

当社はこうした全面的な協力を行う一方、エドウィンの伝統と独自性を尊重し続けます。長い歴史の中で受け継がれてきた、ものづくりにかける熱い情熱とチャレンジ精神こそが、これまで同様にこれからも「MADE IN JAPAN」の競争力の源泉であり続けると考えているからです。



エドウィンの世界最高品質・  
トップクラスの生産性



- 競争力ある素材の調達
- 製造拠点の活用によるジーンズ以外のラインアップ拡充
- グローバルマーケットでの拡販

伊藤忠商事の  
グローバルネットワーク

# 広い視野でリスクを管理し、 長期的な視座で種を蒔く

## リスク管理—Dole ビジネス 機会—水・環境関連ビジネス

事業領域の拡大や社会的な要請の高まりを背景に、財務リスクにとどまらず、社会・環境リスク等、当社が注視すべきリスクは極めて広範囲に広がっています。そうしたリスクや社会的課題への適切な対処を、事業の持続性の確保だけでなく将来の競争優位に繋げるために、着実に取組みを進めています。

☞ 事業投資の際のリスク評価はP24～25「事業投資に関する考え」をご参照ください。



### リスク管理

#### Dole International Holdings(株)の アジア青果物事業及びグローバル加工食品事業

当社は、新設したDole International Holdings(株) (以下、Dole社)を通じて買収した米国Dole社のアジア青果物事業及びグローバル加工食品事業において、世界の「Dole」ブランドを原動力に、世界中の地場市場をターゲットとした真の「グローバルビジネスモデル」への転換を進めています。大規模な農園経営を行うこの事業の持続的な成長を実現していくために、アグリビジネスならではのリスク管理も怠りなく進めています。

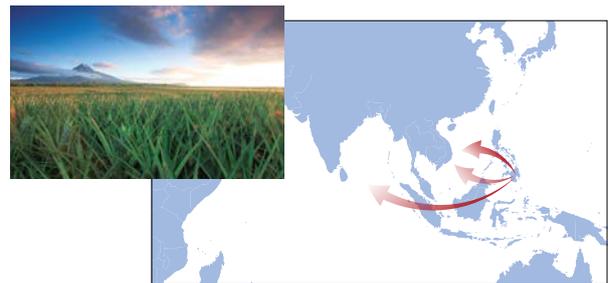
#### 天候不順リスクの低減に向けた産地分散

アグリビジネスにおいて収益を安定的に確保する上では、天候不順リスクへの対処は不可欠な取組みです。Dole社が約32,000haの農園でバナナ・パイナップル等を生産するフィリピンのミンダナオ島は、歴史的に台風直撃被害が非常に少

なく、それゆえに他地域に比べ農産業が発達してきました。但し、2012年12月、50年ぶりにミンダナオ島を直撃した台風「Bopha(935hPa)」は、Dole社の農場に大きな被害をもたらし、生産量にも影響を及ぼしました。

Dole社は、当社の強固な財務基盤を後ろ盾としながら、天候不順リスクの低減に向けて台風の影響を受けにくいスリランカでのバナナ生産の拡大に加え、東南アジアやアフリカでも新たな産地開発を進めており、農業振興を推進している周辺国を中心とした産地分散に積極的に取り組んでいます。

#### 天候不順リスクの低減に向けた産地分散



#### 多面的に実施するCSRリスクの管理

当社では事業が対峙するさまざまなリスクの重要性について本社、各カンパニー、事業会社が認識を共有し、リスクの顕在化を未然に防ぐための取組みを行っています。CSRリスクに関しても、重要な投資先については、第三者専門機関を帯同し、定期的な調査を実施しています。

Dole社のフィリピンの直営農場では、約9,000名の従業員が働いています。当社では、こうした従業員との関係性の維持・強化や地域社会との共生を、安定生産や生産性、品質等を左右し、ビジネスの持続性にも影響を与え得る重要課題と捉え、管理体制を強化しています。

2015年3月にフィリピンの農園で実施した調査では、品質・安全面や労働・人権、環境面に関して、管理体制が整備され、確実に実践されていることを確認しています。特に労務管理については、適切なシフトでの労働や適正な年齢での雇用、差別のない雇用環境、安全管理の徹底等がなされていました。調査と並行してコンプライアンスの実態把握も行い、体制・制度が適切に整備されていることを確認しました。

当社ウェブサイト「サプライチェーン・レポート・プロジェクト-バナナが食卓に届くまで」も併せてご覧ください。

[http://www.itochu.co.jp/ja/csr/supply\\_chain/reportage/?step=07](http://www.itochu.co.jp/ja/csr/supply_chain/reportage/?step=07)



## 機会

### 持続可能な資源利用を商機に

#### 一水・環境に関する公共インフラ事業

世界の水ビジネスの市場規模は、人口増加や新興国の経済発展、地球温暖化等を背景に2005年の約60兆円から2025年には約111兆円に達すると見込まれています。一方で世界の温室効果ガス(GHG)排出量が2010年から2050年にかけて著しく増加し、より破壊的な気候変動を起こす可能性も指摘されています。当社では、持続可能な資源利用を含む水・環境ビジネスを将来の商機と捉え、総合商社ならではのアプローチにより着実に布石を打っています。

水ビジネスでは英国及びスペイン水道事業に日本企業として初めて参入し、高品質かつ持続可能で経済的な水道サービスを提供すると共に、上下水道事業のノウハウを取得・蓄積し、今後世界の水道市場において案件開発・獲得を目指しています。また、豪州ヴィクトリア州では州政府がPPP※形態によって進める世界最大規模の海水淡水化事業にコンソーシアムの一員として参画し、プラント建設にか

かるプロジェクトファイナンスの組成など総合商社ならではのコーディネーション機能を発揮し、完工後も安定的な事業運営に貢献しています。このほかにもサウジアラビアでプラントエンジニアリングや海水淡水化用逆浸透膜の製造・販売事業を行う等、水需要が増加している国々で海水淡水化事業を積極的に推進していく方針です。

気候変動の緩和とCO<sub>2</sub>排出量削減に寄与するビジネスとしては、マージーサイド州をはじめとする英国4地域で廃棄物処理・発電事業を展開しています。本事業は、従来直接埋立処分されていた廃棄物を焼却処理することにより、埋立廃棄物量を131万トン/年、温室効果ガスを33.5万トン/年削減し、その余熱で165,000軒の家庭の消費電力に相当する発電を行うこととなります。今後も、蓄積したノウハウ、資金調達能力、国際的なネットワーク等を活かし、水・環境ビジネスに取り組んでいきます。

※ PPP：パブリックプライベートパートナーシップと呼ばれ、官と民がパートナーシップを組んで共同で事業を行う官民協力の事業形態。

当社ウェブサイト「水・環境に関する公共インフラ事業」も併せてご覧ください。

<http://www.itochu.co.jp/ja/csr/activities/water/>

### 水事業及び廃棄物処理・発電事業のグローバルマップ

