

座談会

商社のファッションブランドビジネス

出席者



近藤 英雄 (こんどう ひでお)

三菱商事(株)
繊維本部ブランドユニット
欧州輸入ライセンス総括マネジャー



椎名 幹 芳 (しいな もとよし)

三井物産(株)
繊維本部繊維第一部長



角 屋 毅 (すみや たけし)

住友商事(株)
理事 消費流通事業本部長



瀧 良 三 (たき りょうぞう)

丸紅ファッションプランニング(株)
社長



司会

佐々 和 秀 (ささ かずひで)

伊藤忠商事(株)
ブランドマーケティング事業部副事業部長



佐々 本日は、ファッションブランドビジネスを取り巻く厳しい環境の下で、商社がなぜブランドビジネスに取り組んでいるのか、どのような苦労があるのか、これからどのように取り組んでいこうとしているのかなどについて、お話を伺いたい。

1. ブランドビジネスを取り巻く 厳しい環境と商社の取り組み

佐々 ブランドビジネスを取り巻く環境への認識と、各社のブランドビジネス関連の体制、現在の取り組みを紹介いただきたい。

導入に、まず当社の例から挙げたい。伊藤忠商事ではカンパニー制を取っている。繊維カンパニーは6つの事業部で構成されている。ブランドを扱う当ブランドマーケティング事業部は、大阪に5つの課を持ち、東京にこの4月から3つの課を移し、合計8課体制となっており、私は東京側をとりまとめている。

ブランドビジネスを取り巻く最近の環境についての切り口はいろいろあると思うが、私からは、1つにはライセンス市場の縮小、もう1つは海外大手ブランドの日本市場への直接進出を挙げたい。このような中で商社のビジネスも変えていかなければならない。このため当社は現在、衣料品だけでなく、雑貨、食

品分野など広域カバー対応に取り組んでいる。さらに中長期戦略として、ブランドにもよるが、商権の長期安定化のため、海外ブランドとの契約を提携から買収へと戦略変更している。この3年間で約200億円を投じて、11のブランドに取り組んできた。

近藤 三菱商事の繊維本部は東京本店にブランド、アパレル、SPA、SPA開発、機能材、消費材の6つのビジネス・ユニット、関西支社にアパレル部、繊維原料資材部の2つの部を持つ。ブランドファッション関係は当ブランドユニットが中心となって展開している。具体的には、当社が直接専門の会社を設立して取り組んでいるブランドアパレル関連の小売事業、従来から取り組んでいる独占輸入販売契約等を結んで製品を輸入し、三喜商事、アオイ等のアパレル商社と提携してマーケティング展開している事業、そしてこれらの中間的な手法となる欧州ブランドと合弁会社を設立し、自ら店舗展開している事業、さらには従来型のマスターライセンスの取得に基づくサブライセンス供与による事業、これら4つがコアとなっている。もちろんライセンス取引関連では、生産・企画など機能分社した子会社との共同事業のもと、OEM（相手先ブランドによる生産）取引にも注力している。



ハロッズ
「アパレルの小売事業
を自ら展開」
(三菱商事提供)



Harrods
K.NIGHTSBRIDGE

佐々 自己資本で小売展開にも取り組んでいるのか。

近藤 英国系ファッションブランドとして、約10年前からハロッズと提携し、ライセンス生産と販売を行っている。同社は百貨店としては有名だが、ファッションのコレクションとしての訴求、イメージはいまひとつ構築されていなかった。けれども、衣料品を中心とするコア商品なくしてファッションブランドの成功はありえないため、商社の時代への適応能力、リスクテイク機能を発揮して自ら取り組んでいる。同様にフランスのオールドイングランドにも取り組んでいる。1年半ほど前に両ブランドとも、ファッション商社の雄である三喜商事との合併会社へ発展的に組織替えしたが、ここ数年、百貨店の売り場で3本指に入る好調な売り上げを続けている。

椎名 三井物産の繊維本部は、輸入ファッション関係が1部、アパレル関係が3部、素材リビングが1部の計5部体制である。当繊維第一部では30年前より欧州からの高級衣料輸入販売に取り組み、高度経済成長とともに発展してきたが、時代の変化とともに、ビジネススキームも多岐にわたり、商社もこれに対応していかなければならない。

商社の情報機能等を使ってさまざまなコネクションの中から輸入して流すだけでは、単

なる輸入業者にすぎない。その流れを効率よくし、マーケットにきちんと吸収されているかまでウォッチし、パートナーの問題解決のアシストをする。要請があれば、一緒になって経営に取り組むなどの新しい機能に、ますます力を入れていかなければならない。合併企業の設立にしても、出資比率に応じてどこまで機能提供が求められるのか、どこまでリスクを取るのかも変わってくるが、各パートナーに真に評価されているかがポイントとなる。評価されなければ市場から追い出される。

また、このような高級輸入ブランド事業のほかに、繊維関係のノウハウ、特許、商標権、デザイナーとの連携等への投資も新しい試みとして必要なことから、事業投資室を設けて、営業部隊との共同歩調を前提として取り組んでいる。

瀧 丸紅は東西に計6つの営業部を設けている。アパレル関係が4つ、素材と生活リビング関係が1つずつで、丸紅ファッションプランニングでは、丸紅繊維部門の営業部および事業会社のソフトを一元化して扱っている。具体的には、ブランドの導入、商品・パターン企画、マーケティングリサーチと品質検査などである。

丸紅はブランドの分野では遅れているが、これは、ソフトよりハードに力を入れ、海外での生産、特にアパレルとのOEMに取り組

んできたためである。しかし、最近のような環境の下では、商権安定化、利益率向上のため、当社の強みであるモノづくりを生かすツールとして、ブランド事業にも力を入れていかなければならない。ライセンス生産の場合、従来はブランド紹介、OEM生産にとどまっていたが、一步踏み込んで、商品・パターン企画、店舗開発、売り場づくりの提案など、相手先企業と協業で新しい事業開発に取り組んでいる。

商社にとって、繊維、食品など消費者に近い商品は、トップに見えにくい分野の一つである。取り組んでみないと分からないが、少なくとも勝率7~8割を求められ、追い立てられ、勝率を高めようとすると、川中の商社は、川下の小売事業との事業の違い、難しさを痛感することになる。しかし、商社の事業はこれから川上分野に徹するのか、川下分野に入っていくのかを考えれば、小売事業への取り組みは川下分野のノウハウを蓄積する大きな経験となる。

角屋 住友商事のブランドビジネスは非常に小さい。従来、生活産業部門の中でも繊維本部でほとんど扱っていたが、現在では当消費流通事業本部が消費者向けの小売分野の中で扱っているのみで、当社にはブランド戦略という認識は強くない。コーチと、カジュアルブランドのエディ・パウアーを扱い、それぞれ出資比率はほぼ50%ずつの日本法人を設立して取り組んでいる。

ブランドは合併会社でなければ儲けられない。過去に繊維の分野でライセンス生産、サブライセンスの供与、独占輸入販売などの契約を結んで取り組んできたが、利益を出すのは難しかった。合併会社経営の場合であれば、提携先の事情も分かる。

消費者ニーズが多様化している中でも、光るモノがあれば売れる。ブランドも小売の1つの商品であり、小売展開にあたってブラン

ドがあるのは非常によいことと考えている。力を入れていきたい。

2.“ブランド”を扱う醍醐味と苦労

佐々 次に、なぜ商社がブランドビジネスに取り組むのか、取り組むメリットはどこにあるのかについて伺いたい。

(1) 無形の資産“ブランド”

佐々 ブランドビジネスは従来型のコスト計算に基づくビジネスとは異なる。ファッション分野で有形・無形の資産、付加価値を上げるために“ブランド”の切り口は不可欠である。このようなブランドビジネスで勝負するうえで、リスクはあるが大きなリターンを伴う場合がある。飽食の世代のマーケットにおいて、さらにこだわりを持ってくる消費者を満足させるために、無形資産の価値は大きく、ブランドは重要である。このような前向きな思考の下で、大きな利益が得られるビジネスの醍醐味を感じたい。

近藤 佐々さんと同感である。ブランドビジネスの大きな醍醐味、おもしろさを感じたい。けれどもブランドビジネスの場合、総合商社という業態の経営方針と合致しにくい部分もある。5年経っても儲からないビジネスでいいのか、3割も当たらないビジネスでいいのか、育てても自社の商権として永続するのか、ブランド価値を永続させるためにはそれなりのリスク、保証も必要なのではないかと懸念されるが、そのための判断材料、経験も各社で蓄積されてきているであろう。

初めから先々の条件を固めてしまうと、足元のビジネスが逆に難しくなることもある。一方で、数年後にうまくいった時、また事業から撤退することになった時の条件は先々変わるかもしれないが、とりあえずはパートナーとして組んで進めてみようということもあ



コーチ銀座
「ブランドも小売展開における1つの商品」(住友商事提供)



る。商社はもともと、重厚長大をビジネス領域としてきたこともあり、一般的には会社側の考え方もまだ、流行に左右されるファッションのようなビジネスとは温度差があるのではないか。

佐々 永続的な商権という点では、当社では半永久的に商権とするために、提携ではなく買収を行っている。

角屋 当社には“ブランド”、無形資産へのノウハウもなく、私自身ももとは重厚長大産業の出身であり全く分からなかったが、コーチにはとにかくまず取り組んでみた。従来コーチを扱ってきた三越の子会社ピー・ディー・シー（PDC）や大沢商会も、当社が間に入って買収し、三越との関係も良くなった。また、ビジネスも拡大している。取り組んでみてノウハウを積むことができた。

椎名 逆に、繊維出身でブランドを扱う経験を積み重ねてきて、大きなリスクが頭にこびりついて重圧になっているとできない判断だったかもしれない。

角屋 ブランドという無形資産としてではなく、小売の観点から取り組んでいる。コーチ銀座の出店場所が良かったことも追い風となった。

椎名 銀座の一等地の小売事業で撤退する事例もある。ブランドの力は大きいですが、品質、デザイン、価格といった商品力と、修理・サービス体制、ロジスティクスも含めた総合力がそのブランドのパワーである。

佐々 そのとおりである。ブランドビジネスの、いわゆる隠された資産の見極めは難しい。

角屋 また当社は、1960年代初めからデ・ピアスと出資比率50%ずつで組み、オリエンタル・ダイヤモンドに取り組んでいた。もともと高価なものであり、より良いものを買おうとする時に、デ・ピアスの証明書の価値は非常に大きい。それが株式を公開しないこととなり、EU委員会から販売会社への出資が認められなくなって撤退した。デ・ピアスは昨年初めにLVMH（モエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン）に商標を売却したこともあり、当社では商標を扱えなくなり、売り上げは非常に落ちた。

椎名 繊維の商売は小さなビジネスの積み重ねであり、まず、モノ、サービスという商品を売ることが基本である。しかし、もちろん効率よく売ることが重要であり、その商品の最終消化率を左右する要素の一つがブランド力である。ブランドをヒトに例えれば他と区別する名前、顔である。ブランド名を言えば、

会社のポリシーまで分かる、品質への信頼も勝ち取り、さらには夢を与えるものである。

当社も、海外ブランドの導入・展開をはじめ、国内アパレル向けのブランドの育成にも取り組んでいる。キラリと輝くブランドを見つけ、商社機能を発揮しながら国内外のパートナーと共に取り組んでいくのがわれわれの仕事である。

また、世の中の変化も速く、10年経ったらブランドの価値も変化する。ブランドのライフサイクルを長くしていくためには、継続的・効果的投資をしていかなければならない。それに加えて、消費者へ常に新しいブランドを投げかけていく必要もある。繊維、雑貨等のファッション商品のビジネスにはブランドが大事である。ブランド価値を創造していかなければならない。

佐々 椎名さんの言われるとおり、消費者に夢を与えるのがブランドの特性である。それはそのブランドが小さくても全く関係ない。

(2) 欧米発のデザイン

瀧 日本のソフト、ロイヤリティの受け払いは1対99の入超であり、長期的にみてもデザイナーの育成は重要である。モノづくりは中国、ソフトの部分は欧米と頼っている、今後の日本の繊維産業はどうなるのかと危惧している。と言いながらも、相変わらず欧州へ出張し、ジレンマを感じている。

佐々 日本ではブランド・クリエイティブの地位が低い。このためデザイン学校を卒業しても就職先がなかなか見つからない。一方、欧州ではデザイナーの意見に一本筋が通っていれば、会社もこれに従う。瀧さんのお話では、パターン企画もされているのか。

瀧 パターン企画のためのデザイナーを抱えている。特に小売店にはなかなかいないため、

丸紅本体と組んで、商品・パターン企画等とのパッケージで提供し、当社は小売のコーディネーター役を務めている。

角屋 当社は独オットーと組んで10年以上前から小売事業に取り組んでいる。また米スピーゲル傘下でも同様にデザイナーを抱えながら通信販売事業に取り組んでいるが、同じように中国で生産しても、日本発のデザインでは売れない。ニューヨーク州立ファッション工科大学(FIT)出身者で、経験を積んでも、色、スタイルなどどこかが違う。一方、欧米でデザインしたものは売れる。なぜだか分からない、残念だが、結果がすべてである。日本でブランドを育てるのは難しい。

佐々 20~30年間ブランドに関与していてもマーケットのことは分からない。ブランドの善しあしを商社が判断してはいけない。当社では、提携先の意見とリンクしながら進めている。

角屋 ダイヤモンド、ジュエリーでも同じである。イタリアで勉強してきても、日本人のデザイナーでは売れない。

椎名 ブランドにはそれが生まれた歴史的・文化的背景もあり、良いモノづくりができるインフラや消費者の厳しい目、そのうえ目に見えない魔力のようなものがあるのだろう。

佐々 日本人は、90年代のバブル時代に価格を追いかけ、3~4年前にはセレクトショップがはやったが、飽きられてきたのではないか。ファッションを判断する要因がさまざまになってきている中で、これを買くデザイナーの信念は並大抵のものではない。欧州のデザイナーは長い歴史の中でこのような変化を学びとってきている。商社としてもこのようなデザイナーと中長期でつきあうくらいの意識が

必要だが、決算期を迎えると数字で示さなければならぬジレンマがある。

角屋 自社ブランドも育てているが、15年くらいの間にようやく1、2件程度である。業界内では知られるようになって、ブランドとして一般消費者の信用を得るのは難しい。それだけのリスクに対応し、広告を行っていても厳しい事業である。

3. キラリと光るブランドを育成する商社の役割

佐々 次に商社はブランドビジネスの中でのような機能を発揮しているのかについて伺いたい。

(1) 商社はコーディネーター

近藤 輸入ブランドに絞ってみる。スーパーブランドとはいっても、日本市場がなければビジネスとして成り立たない。世界市場における成功は、日本市場で、どれだけきれいな売り場でブランドを訴求できるかにかかっている。全生産量の65%は国内外で日本人が購入している例も聞いている。

しかしブランドオーナーが故の威力もあり、かつてほどではないにしても、日本市場への一方的な数量・イメージの押し付け販売もある。流通経路にしても、路面店の方が百貨店の売り場より“ブランド”を訴求しやすい、また利益率がよいことも分かっているが、このようなことが可能なブランドは少ない。一部の例外的なブランドを除けば、百貨店の集客力、顧客リストを借りてマーケット展開していかなければ成功はしない。

これまで商社は、商権確保のため、独占輸入権を取って、ブランドオーナーの意見に従って売り場の拡大等を行ってきたが、それだけでは発展的、永続的關係にはつながらない。商社は、日本市場におけるキャラクターの地

位の確立、マーケティング等において機能の提供が可能である。路面店至上主義などではなく、百貨店における店舗づくり、規模等の戦略を議論し、説得していくことが必要である。いくつかのスーパーブランドの例にみられるように、ブランド側の戦略を一方向的に主張しすぎて、百貨店から扱わないと言われてしまっただけでは仕方がない。ブランドの身の丈に合った提案が必要である。そのため、ハロックスやポール・カのように、自ら小売展開の詳細、すなわち出店場所、店舗内装など、従来、問屋が苦勞していた部分にまで踏み込んで取り組んでいる。

佐々 海外のブランドからは商社の交渉力が求められている。

近藤 また、商品はシーズン末のセールの後でも売れ残りが出る。商品の消化率はせいぜい8割で、8割5分もあればかなり高いほうである。売れなかった商品は次の季節に売れるのか、どの程度処分するのかなど、仕入れた商品が1、2、3年後に消化されていくメカニズムの理解度が共有できるパートナーでなければ、共に事業を行っていくのは難しい。

商社も輸入権を確保するだけで、専門の問屋、販売会社に商品を売り切ったところまでではなく、どのように消費者の手に渡っていくのか、市場に入った商品は最終的にどのように消えていくのか、新しいモノがどのように巡回していくのかなどを分からしめるような取り組みでなければならない。

心あるパートナーであれば、このような耳の痛い指摘を期待しているだろうし、そのような関係でなければ長期契約、合併を組むことはできない。また今の時代には通用しない。商社は交渉能力等を発揮することで、ブランドホルダーから小売まで有機的につながっていくと考えている。

佐々 先ほどの瀧さんのお話でも述べられたが、当社でも商社の機能はブランドホルダーと末端の小売とのコーディネーター役である。その中で生産、物流、金融等のどれが重要かが問題となる。

瀧 当社の機能はまさに日本の顧客と海外のブランドホルダーとの通訳、コーディネーター役である。海外とは素材感、デザイン性、価格等が微妙に異なる。ライセンス生産においても、デザイナーの生命線である独自性を尊重しつつ、商社が機能を発揮し、日本のマーケットに合わせて肉付けして、売れる商品にしていくが、バランスを取るの難しい。商品の類似性の問題等が出てくる。

また、独占輸入販売契約の場合にも、どのような客に合うのか、セレクトショップ系、百貨店系、輸入ブランド専門店系など微妙に違う。それぞれの得手・不得手の情報を伝え、商品に合った流通に乗せていく。最も難しい部分と言えるが、これがうまくいかなければ、ブランドは伸びない。

さらに今後は、衣料品のみでなく、生活対応、つまり食品、雑貨を含めて取り組んでいきたい。取引先には繊維関係が多いが、雑貨の売り上げが3分の1ともなると、これらへの対応も必要となる。海外のデザイナーはせいぜいバッグ、靴くらいしか扱っていないが、例えば化粧品はどうかなど、彼らが展開していない商品についても日本から提案して、肉付けすることで、彼ら自身も成長していく。一方通行ではなく、共に伸びていく協業の精神で取り組んでいきたい。そのための橋渡しをするのが私たちの機能である。

(2) 商社は日本文化の通訳

佐々 角屋さんからは、衣料に限らず、全般的なアイテムにおける小売について、商社の機能を伺いたい。

角屋 2点挙げたい。コーチに取り組んでみて、考え方の違いを痛感した。これまで店舗展開に対する戦略等が明確ではなかったが、旗艦店をつくっていく方針で進めている。また、アウトレットへの考え方が全く異なり、最後までもめた。これまではアウトレット専用の商品を作り、正規の商品はアウトレットには出さないという考え方で取り組んできていた。考え方、精神構造が日本とは異なる。文化と文化のぶつかり合いであり、徹底的に議論した。

近藤 確かに違う。欧州とは似ているが、米国との違いを感じる。米国ブランドはアウトレットへのアレルギーがない。

角屋 さらに、米国で売れ残った商品を日本に持ってきていた。米国で売れなかったものは、日本でも売れない。在庫が積み上がるだけである。また、日米で売れるものの違うことが理解されていなかった。

近藤 ファクトリー・アウトレットは米国発の経営手法なのであろう。ビジネス、流通ルートのみと考えられているようである。グッチ、プラダ等と伍していく高級ブランドの位置付けでなければ、日本市場には根付かない。

角屋 もう一つは、商品の完成度合、生産現場における品質の基準が異なる点である。また、修理・修繕への取り組みが乏しい。高い買い物をしているのだから、修理を受け付けるのは当然である。

物流についても、米国は先進国と信頼していたが、当初は期日どおりに納品されない、注文と異なる商品が納品されるなどの初歩的なミスがあった。

佐々 日本の文化は極端にきめ細やかなのに対して、米国には大雑把な部分がある。

角屋 当社は、出資比率50%ずつの日本法人を設立して、このような状況にひとつひとつ対応してきた。魚をナマ（刺身）で食べ、鮮度、細かいところにまで神経を配る日本の文化、精神構造から説いて、キズものが見つかり返品されたら、品質へのイメージが落ちることを理解させ、品質、イメージを高めるために、百貨店へ卸している商品まで回収したこともあった。

椎名 合併会社といっても、出資比率によっても違うだろうが、生産者利益を重視しているのか、連結重視か、日本でプレゼンス重視なのか、パートナーの考え方を見極め、こちらの対応にも工夫が必要である。

角屋 当社も合併子会社が儲かっていかなければならないことを懸命に説得した。

今後は、全米では5、6位のメーカーであるゴルフ用品オリマーをブランドとして育てていきたい。東南アジア全域の独占輸入契約を結んでいるが、まずは日本と韓国で始めている。ごく一部の百貨店、ゴルフ専門店にしか置いていない。主にテレビの通信販売で扱っている。安売店には出さない、台湾、香港などの東南アジアにも出さない。原則として定価販売を依頼し、値崩れさせないようにしている。

新たなブランド戦略として、限定的な経路でしか買えない、さらにむやみに生産しないようにした。そして日本使用のブランド開発から始めた。ヘッド等は米国のデザイナーのものだが、グリップ、シャフト等は日本から提案して統合した。このように、ブランド化できるものがあれば取り組んで、さらには育てていきたい。

(3) 商社はインキュベータ

椎名 ビッグと言われるスーパーブランドの展開において、現時点では商社の果たす役割

は小さい。そうはいてもルイ・ヴィトンも、30年前には当社のパートナーだったサン・フレール、また西武、高島屋が販売・育成し、グッチにしてもサン・モトヤマが扱ってきた歴史がある。

日本の流通のノウハウの提供、日本市場の特性のフィードバック等のマーケティング機能、ファイナンシャル・サポート、コンサルティング、経営指導など必要とされる機能はたくさんある。日本にまだ登場していないがポテンシャルのあるブランド、発展が足踏み状態のブランドなど、インキュベータとしての取り組み先はどんどん出てくるだろう。見極めは難しいが、可能性を秘めた、キラリと輝くブランドへの投資を拡大していかなければならない。

先ほど瀧さんからせめて打率7割でという話があったが、私は3割でもかまわないと思う。7割の想定ロースにキャップをかぶせ、3割の利益がそれなりの期間で7割の損の埋め合わせをして、中長期でかなりのおつりが出ればよい。けれどもその3割を当てるためには、特にファッションでは、“Small but Many Trials”（小さくても数多くのトライアル）が必要ではないかと思う。今の時代、1つのブランドで売上高100億円は簡単ではない。20億円規模のビジネスをいくつ育てられるかが重要である。多くのトライアルを積み重ねて、モノが流れ、利益の出る仕組みを次々につくっていくことを考えていかなければならない。ホームランでなくてよい。ヒットでかまわない。常日ごろの努力がヒットを3塁打にしてくれる。

佐々 その通りである。新しいブランドへの挑戦、取り組みが止まったら、ビジネスはジリ貧であろう。

椎名 私も大先輩から、“まだヴァレンチノ、ヴェルサーチなどのブランドに頼っているの



ディーン&デルーカ ニューヨーク
「食品分野へのブランド展開」(伊藤忠商事提供)

か”、“おまえがつくったブランドは何か”と聞かれる。大きくなくても、これまでとは異なる新しいスキームで、今のデフレの時代になんとか回っていくことができるような、キラリと光るブランドへの取り組みを模索中である。

昨年から取り組んでいるブリオーニは、日本の高級紳士服市場の中でもトップマーケットに位置し、市場規模は限られている。コーチのように雑貨主体のトータルブランドであればターゲットも広く、50億、100億円規模、もしくはそれ以上かもしれない。私たちもそのような商材を探していかなければならない一方で、限られた規模で利益の出せるブランドも、発掘すれば出てくるのではないかと考えている。

佐々 確かに規模は大きければよいが、小型なりに安定したブランドをつくりあげること、より良い場面が今後、出てくるのではないかと思う。そのため当社は、シーアイ・ガメント・サービスを設立し、販売力を付けて中規模のビジネスに取り組もうとしている。タニノ・クリスチー、マーロなども高級ブランドであるが、現在の市場規模も限られるため、いくつか集め、それなりの会社規模を追求している。

4. 商社の今後の取り組み

佐々 最後に、ブランドビジネスへの今後の商社の取り組み、各社の抱負を伺いたい。

まず私から述べると、これから若手社員がブランドビジネスに取り組みながら、夢、ロマンを持って将来のビジョンを語れるように、私たちの世代で戦略を打っていきたい。

具体的には、まず対象領域をさらに拡充していきたい。昨年10月にブランドマーケティング事業部へ改名し、ブランド、ファッションから入って、ライフスタイル全体を扱っていく組織となった。衣料から雑貨、最終的には食文化にも広げて、同時にミニモニなど内外のキャラクターも含めた幅広い展開としていきたい。食品分野では米ディーン&デルーカと提携し、来年には旗艦店を設立予定である。

さらには、消費市場をアジアへ拡大していきたい。とりわけWTO加盟を控えた中国、なかでも上海での内販に取り組んでいきたい。まずは海外の2つのブランドで5店舗出し、試石を打っている。

現実化してきているこのような取り組みに拍車をかけ、ロマンを追いかけていきたい。

近藤 私は身近なビジネスの範囲で話したい。デザイナーズ系のブランドで市場を限定

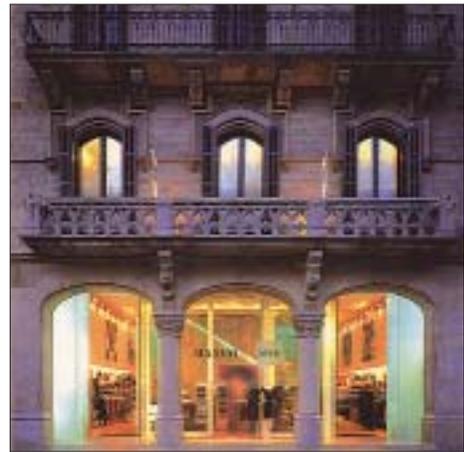


マンゴ パルセロナ
「インキュベータとしてアシスト」(三井物産提供)

して、椎名さんの言われるように売上高50億円は無理としても20~30億円規模で、まずは取り組んでいきたい。ユーロモードでは、ブランドの活性化だけでなく、インキュベータとして、自社リスクで限界、限度を取り決めたうえで取り組みたいと考えている。ただし、2~3年の期間である程度、育成の芽が見えない場合には、ブランドの乗り換えも視野に入れながら取り組んでいきたい。

もともと、デザイナーズ系ブランドは難しいと考えられていたが、マーク・ジェイコブスはレナウンルックの協力を得て輸入主体で、セカンドラインについてはライセンス展開している。デザイナーはルイ・ヴィトンのコレクションも手がけ、話題性はあったものの、ビジネスとしての確立は難しいと思われていたが、30~40億円規模となっている。また同じように、エルメスの主任デザイナーを務めるマルタン・マルジェラのブランドも、合併を設立して取り組んでいる。今後2~3年のうちに30億円規模に拡大していきたい。一時は若手かファッション・フリークしか見ていなかったこれらのブランドも、層を広げて、ある程度根強く訴求していくのではないかとという手ごたえを感じている。

総合商社の枠組みの中では、ビジネスの性格上、規模、リスクの限界、タイムスパンを設定して、ひとつひとつ見極めながら進めることになるが、枠組みの中である程度の広が



りを求められるだけの期待もあり、そして自信もあると考えている。

椎名 商社にとって、小売はますます重要となってくる。その小売の立場から考えれば、靴、雑貨も洋服売り場に必要であると考え、アパレル自身がトータル展開に乗り出している。このような小売の流れに商社も対応していかなければならない。ファイブフォックス社のモノコムサ、またスリーミニッツハピネスはさまざまな生活雑貨も含めて、トータルに売り場展開している。そこでは販売はファイブフォックス、企画、商品調達に商社と、機能をフルに発揮しながら、ファッション、雑貨、生活用品にも分野を広げている。取引先、マーケットの動きへの対応能力を付けていくことがこれからますます重要である。

一方、輸入ブランドについてはこれまで、輸入業者の販売力に負う部分が大きかったが、環境、マーケットの変化の中で彼らの力にも強弱がついてきたため、ますます商社の主体性が必要となってきた。また時代の変化の中で出てきた新興のチャレンジングな日本のパートナーとも組んでいきたい。さらにこの時代、高級ファッションは苦戦を強いられているが、中級で成功している例もある。今この時代、何が求められているのかの見極めが難しい中で、さまざまなポートフォリオを扱っていきたい。



世富上海の入居する上海七浦服装市場
「消費市場中国への流通展開」(丸紅提供)

スペインのマンガは日本市場でのさらなる発展のため、新しいソリューションとして、彼らのパートナーと当社との合弁会社設立を希望し、当社はこれに応じて取り組むこととなった。このようなさまざまなトライアルを重ねたい。冒頭申し上げたように、ブランドとは他社と差別化する名前であり、顔である。その魅力を創造すれば、それなりの規模のビジネスができると考えている。

角屋 ブランドの再構築にも取り組まれている。

椎名 ハナエ・モリは、そのブランドに再生するパワーを持っており、高級ブランドとしての投資価値があると考え、投資事業室と当社と一緒に取り組んでいる。ブランド価値をいかに高めるか、どれだけ永続させていくことができるかがわれわれの課題である。

瀧 当社はソフト関連の企業である。もともとは繊維を母体としているが、物資部門とは靴、バッグ、また食品部門、金融、物流部門などさまざまな部門と組んで、衣料品に限らず全生活対応をめざして広げていきたい。

このような中で東南アジア市場への対応は避けて通れないが、今年から上海一百集団と上海百紅商業貿易有限公司を設立し、世富上

海など中国における衣料品の流通に取り組んでいる。今後はブランド、ゆくゆくは日本ブランドを扱っていききたい。

また現在、ブランドと言えば若者、特に若い女性の時代だが、これからは私たち団塊の世代向けにも商材を立ち上げていきたい。

角屋 当社では、これからブランド戦略をつくっていかねばならない。繊維、農水産物などの縦の軸に対して、当事業本部は商社にとって最も遠い分野である小売事業に特化している機能本部としての横軸である。小売の観点からふさわしいものがあれば取り組み、つくっていききたい。ブランドについても同じである。

現在、当事業本部の人員の3分の1が本社、3分の2は子会社に所属している。子会社をたくさんつくって収益を上げていく、まさに連結ベースのビジネスモデルである。ブランドも、例えばオリマーについてもテレビ通販からいずれはキャロウェイのように別会社にしていく。

佐々 本日は幅広い観点からブランドビジネスについて議論いただき、意義ある座談会になったと思う。お忙しいところをありがとうございました。

(11月6日 日本貿易会会議室にて開催) ㊦