

インタビュー

伊藤忠商事が手掛ける
ブランドビジネスの世界

伊藤忠商事株式会社
繊維カンパニー ブランドマーケティング第二部門
ブランドマーケティング第三部長 ほそみ けんすけ
細見 研介

「ズームアップ」欄は、「働く人と仕事」をテーマに商社各社のビジネスや人材をご紹介します。近年、商社ビジネスはトレードから事業投資・運営までさまざまな展開が見られますが、今回は、国内外でブランドビジネスを手掛けられて活躍中の、伊藤忠商事(株)ブランドマーケティング第三部長 細見研介氏にお話を伺いました。

1. 入社から現在に至るまで

当社には1986年に入社しましたが、初めは人事部採用チームに配属となりました。その後、バブル景気の中で、営業の人手が求められていたこともあり、輸入繊維部に異動となりました。以来、繊維関連の業務を担当しています。1994年に、高級かばんブランドで知られる「ハンティング・ワールド」の日本法人に販売事業責任者として出向し、ブランド商品の販売に携わりました。そして2002年にブランドマーケティング第7課長を経て、2010年から現職に就いています。

2. 伊藤忠商事のブランドビジネスの変遷

繊維業界は需給変化の影響を強く受ける構造にあり、価格競争も激しいため、需要が減れば商社の口銭を減らされるなど、仲介的な役割の商社は弱い立場にあります。そこで価格競争に巻き込まれないように、商社がイニシアチブを取り、安定的なポジションを固めるためにはどうすればよいのかということを考えてきました。

その契機となったのは、当社の岡藤社長が

手掛けた、背広のオーダー服地のブランド戦略です。当時、オーダー服地には舶来品としての需要がありましたが、既製品の背広が市場に出回ることによって、服地のニーズが減少してきました。このままでは服地を卸している商社の役割がなくなってしまうため、どうすれば売り上げを伸ばせるか思案していたところ、背広の購入では、家庭の奥さんや娘さんの意見が強いことに着目しました。女性が認知しているブランドを使用することで売り上げが伸びるのではないかと考え、そうした「ブランド服地」を売り込んだところ、大いに成功しました。これが当社のブランドビジネスの原点です。

その後、取扱ブランド数の拡大、背広服地に次いでオーダーシャツでも同様の展開を進め、「アルマーニ」や「ブルガリ」といった欧州高級ブランドも扱うようになったことで、当社はブランドビジネスにおける今日の地位を築くことになりました。

3. ブランドビジネスの難しさ

当初、ブランド品はデパートで扱うことが

主流でしたが、量販店でのブランド需要も高まり、国内のブランド市場が拡大していきました。しかし、その結果、ブランドビジネスの難しさにも直面することになりました。海外ブランドを国内市場に売り込むに当たり、商社が国内流通網を築いてきましたが、海外ブランドが日本市場での経験を重ね、ノウハウを積み上げると商社の存在価値が薄れてしまいます。さらに、ブランドにとって、当社が卸している問屋、小売店からのライセンス・フィーにより得られる利益よりも、製品の売り切りから得られる利益の方が大きいため、ライセンスを取りやめ、製品輸出に切り替えるケースも出てきました。そうすると、日本のように、国内のライセンスがアイテムごとに少額のライセンス料でビジネスを展開し、商流が細分化されている市場は成り立たなくなるという課題も生じました。

4. ブランドビジネスの新たな展開

そこで、当社はブランドの商標権そのものを取得して、国内市場での販売を安定させる取り組みを進めました。また、近年、世界的にもライフスタイルの見直しが進み、よりカジュアルなファッションへのニーズが高まり、ブランドの多角化も進む中で、国内市場だけではなく、海外市場への展開も加速させています。とりわけ中国、アジア、中東、南米などの新興市場でのニーズが高まっており、例えば、中東地域では、「アラブの春」の影響もあって、女性の社会進出が拡大する傾向にあり、女性向けブランド品への嗜好の高まりが見られます。南米においても、中間層の人口が拡大しており、ミドルプライズゾーンのブランドの需要拡大が見られます。

こうした海外において、ブランドビジネスを展開するに当たっては、地場の事情に詳しい信頼できるパートナー企業を選定し、それぞれの市場で成長するポテンシャルのあるブ

ランドを常に研究するとともに、各国・地域特有の条件を把握することが必要になります。特に、ブランドそのものを買収し、自社で育成を手掛けていく場合、企画・デザイン、製造、販売の3要素を深く吟味することが重要になります。例えば「かわいい」という日本的な価値観に対して、世界各地の「kawaii」という捉え方は異なることもあります。こういった点を一つ一つクリアしていくことが、この仕事の面白さであり、同時に難しさでもあります。

5. 今後のブランドビジネスへの抱負

現在、当社繊維カンパニーにはブランドマーケティングに携わっている部が3つありますが、その業務内容も、インポートからライセンス、商標権取得、ブランドの買収まで幅広く、かつ、取り扱うブランドも、衣料品にとどまらず、「ディーン&デルーカ」、「ル・パン・コティディアン」といった高級飲食店等、ブランドを切り口にライフスタイル全般へと拡大しており、さらには日本市場のみならず、アジアをはじめとする新興国市場への展開など、幅広い分野にわたっています。

当社が手掛けるブランドの中で、「ハンティング・ワールド」、「レスポートサック」などは、世界展開を狙っていますが、特に市場の拡大が見込まれるアジアをベースにしたブランドビジネスの展開を考えていきたいと思えます。また、グローバル化が進む中で、日本の国内市場は飽和状態にあるとみる向きもありますが、まだ国内市場を開拓する余地はあるのではないかと考えています。例えば、当社が出資するファッションEコマースに「マガシーク」がありますが、当社が持つ販売インフラを充実させることで、国内市場の拡大に貢献することができるのではないかと考えています。

(聞き手：広報グループ 石塚哲也) 