

# 繊維月報

Committed to the global good. —豊かさを担う責任。

**ITOCHU**

発行所 伊藤忠商事株式会社

発行 / 繊維経営企画部  
大阪市中央区久太郎町4-1-3  
TEL06-6241-2027  
FAX06-6241-2008

vol.556  
2006  
since 1960

8

毎月1回発行

## Vol.556 Contents

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| TOPICS | 世界の繊維・ファッションビジネス                               | 1-3 |
| REPORT | 産地シリーズ 番外編<br>イタリア “プラート産地” を往く                | 4   |
| TOPICS | 海外成長市場動向 ロシア                                   | 5   |
| REPORT | ファッションレポート<br>モバイルコマース市場拡大に伴う<br>新しい消費スタイルの可能性 | 6   |

本紙は、下記のアドレスからでもご覧いただけます。

URL <http://www.itochu-tex.net>

欧州市場

## 流通近代化が加速 生産、アジア移転進む

中西(悦) 世界の繊維貿易の自由化の流れが定まり、アジアから欧米市場への繊維物流が巨大な流れとなりつつあります。また、われわれ商社をはじめ日本の繊維企業にとっても、こうした流れを取り込み、収益力の拡大につなげることが課題となります。ミノでの当社繊維会議開催の機会に、欧米マーケットの動向、今後の世界の繊維・ファッションビジネスの展望について報告してもらいたいと思います。まず、イタリアを中心とする欧州市場の動きはいかがでしょうか。

細井 欧州の小売市場の動向からご紹介します。まずブランドにしてもアパレル、小売りにしても、2004年以降、非常にM&Aが加速し、その中には「プラダ」や「ジル・サンダー」などのビッグネームも含まれますが、それが今年辺りから沈静化してきたのが特徴です。

流通については、欧州連合(EU)統合以後、近代化の動きが特筆されます。川下の小売店が主導権を握る、あるいは川中の問屋が疲弊するという日本と同様の

展開が、ここ欧州でも進みました。その流れは英国、ドイツ、フランス、イタリア、スペインの順に進んでいるように思われます。

繊維産業の構造的変遷を受け、英国は小売りがイニシアチブを發揮し、生産システムにまでダイレクトに影響を及ぼす構図となっています。一方、他のヨーロッパ諸国に比べ、流通の近代化が遅れているイタリア、スペインは、依然中小規模の小売りが大きなシェアを占め、生地・製品問屋が機能を發揮する場が残されています。

一方、生産をめぐる動きを見ると、結論から言えば“モザイク模様”といえる状況です。メゾンにおけるファッションビジネスも海外生産が進み、例えば「ヒューゴボス」「アルマーニ ジーンズ」などでは中国生産が急増しています。反対に欧州生産に固執するメゾンもあり、大手、中小を問わず、アパレル、メゾンは生き残りをかけてそれぞれの取り組みを深めるというモザイク模様にあります。そのベースにあるのは“繊維貿易の自由化”です。

## M&Aは沈静化

中西(悦) ロンドンでメンズを中心に手掛けている立場から見て、いかがですか。

香月 メンズシャツの場合でみると、この10年で小売価格が大幅に下がりました。マークス&スパンサーに代表される大手のPB型百貨店が主導したのが特徴です。05年1月からの繊維貿易の自由化もあって、アジア生産への関心が高まり、中国を中心

に発注が増えました。しかし、昨年7月ごろにはクォータが満杯となってエンバゴ(禁輸措置)騒ぎとなり、「中国(アジア)生産もなかなか難しいもの」と嫌気がさした向きも少なくなかったようです。

それでも高級品メーカーの中国への関心は依然強いものがあります。全体にベンダーの値入率が低下しているだけに、中

した。

リテイール分野を中心に相次ぐM&A(企業の買収合併)、大手SPA(製造小売業)やスポーツアパレルの躍進……。欧米マーケットの最前線で活躍する伊藤忠商事・繊維カンパニーの海外主管者に、マーケットの変化と、それに合わせたビジネス形態の変化などについて、報告してもらいま

## 座談会

【出席者】 伊藤忠商事欧州繊維グループ長兼伊藤忠イタリー会社社長 細井 富夫 / 伊藤忠イタリー・ナショナルリンク 繊維部門長 玉巻 裕章 / プロミネントアパレル(香港)社長 中西 英雄 / 伊藤忠商事欧州繊維グループパブリシティ会長 香月 俊哉  
【司会進行】 伊藤忠商事 常務執行役員 繊維カンパニー エグゼクティブバイスプレジデント 中西 悦朗

国生産を「一度はかじってみたい」空気は強いですね。

M&Aについて言えば、確かに沈静化してきましたが、その中で限られたグループが買収を仕掛けるといっても一方ではあります。

中西(悦) 沈静化の背景は、細井 「買収したものの企業のメンテナンスが大変」「マネーゲームに嫌気がさした」「キャッシュフローがしんどくなってきた」などがその理由ですが、やはり「売買価格が上がりが過ぎた」が主因でしょう。

欧米マーケット最前線から

世界の繊維・ファッションビジネス



高級ブランドが立ち並ぶモンテナポレオーネ



The Westin Palace Milan「マザッチョの間」で

## 米国市場

## 底辺広がり頂上高く “豊かさ”得て高額品拡大

中西(悦) 生産地に関してはEPA(経済連携協定)、FTA(自由貿易協定)など様々な要素が絡んではいますが、中南米から米国市場というモノの流れが弱まり、アジアが供給地としてその存在感を増した点是否定できません。米国市場から見た場合は、

玉巻 ビジネス動向に触れる前に、米国市場の質的な変化に言及したいと思います。

わたしは1986年に初めての駐在地としてニューヨークに赴任し、1年前に2回目の駐在として戻ってきました。約20年ぶりに見た米国市場は以前とは様変わりでした。

86年当時、日本の人口は1.2億人、米国のそれは2.5億人とざっと2倍でした。20年が経過して、日本は1.26億人と微増はしてはいますが、少子化が現実のものとなり、05年には人口が減少に向かうという大転換期を迎えました。一方、米国は2割増加して、今年3億人を突破しています。ヒスパニック系、

アジア系人種の増加が大幅な人口増をもたらしています。その結果、消費構造も大きく変化してきました。

消費の構造はピラミッドに例えられますが、三角形の底辺が大きく広がり、その分頂上も高くなっています。わたしは日本で昨年までジーンズやシャツを手掛けましたが、20年前の米国でのジーンズ価格はせいぜい10~20ドル、高くても40~50ドルが常識でした。もっと安い商品もたくさんあります。ところが今、驚くことにプレミアムジーンズ市場では150~200ドルの商品が飛ぶように売れ、300ドルを超える商品さえ登場しています。

綿花マーケティング会社のコットンインクの調べによると、“ジーンズマニア”と称される人たちの年間ジーンズ購買量は日本が4~5本であるのに対し米国では12本と言います。また、わたしが職場で聞き取り調査したところ、OLの年間靴購買量は日本がせいぜい4~6足、米国では12足という回答を得ました。コットンインクよりは不正確かもしれませんが、かなり精度の高い数字だと思います(笑)。

この20年で米国市場は一段と豊かさを手に入れたようです。衣食住すべてがそうですが、スーパーマーケットはきれいで買いやすく、全体的なレベルアップを肌で感じます。

一方、アパレルビジネスですが、この20年でプレーヤーの数が大きく減少しました。アパレル業態ではとくに減ったように思います。ブランドを多く抱え、そのポートフォリオで勝負としますが、その中で優勝劣敗が鮮明になってきました。

当社もこうした市場背景から、米国会社本体の伊藤忠インターナショナル・インクのテキスタイル部門とアパレル部門のプロミネントUSAを4月1日付で統合し、「伊藤忠プロミネントUSA」として発足させ、一元管理の体制を敷きました。同時にブランドマーケティング部門を強化するため、同要員をこれまでの2人から一気に5人へ増強したところです。

伊藤忠商事  
欧州繊維グループアパレルチーム長

### 香月 俊哉

## 中国・香港

## 企業再編、供給国にも影響 SCMコーディネーターに脚光

中西(悦) 欧米市場の変化が供給国側にはどのような影響を与えているのでしょうか。

中西(英) 先ほどのM&Aの動きは、商品生産受発注の変化にストレートに反映しています。大手スポーツメジャーの

再編を例にとると、アディダスがリーボックを買収しました。香港のリーボックのエージェントは最大手の衣料品・雑貨商社のリー&フンでした。アディダスとリー&フンの関係がどうなるのかまだ不透明な部分がありますが、日本ではすでに動きが表面化しました。リーボックジャパンへは主軸にアディダスからの人員派遣が決まっており、今後、リーボックジャパンはアディダスの影響を大きく受けていくことが予想されます。

香港のサプライヤーの動きをみると、大手メーカーは当然ながら“マニファクチャラー”でした。それが最近“SCMコーディネーター”に変貌してきました。素材探しから始まり、デザイン、生産場の提供、物流までSCM(サプライチェーン・マネジメント)を組み、その提供者という立場です。われわれ商社にとっても、参考にすべきビジネスモデルといえます。

また、製造部門と小売部門を持つ企業が増えています。例えばカジュアル店チェーンの「ボッシーニ」。昔、対米ニットウェア輸出で活躍したローズニットが展開する小売り部門です。YGM集団(ワイジーエムグループ)、そして、あの「ジョルダノ」しかりです。小売りまでわれわれ



プロミネントアパレル(香港)社長

### 中西 英雄

商社が手掛けるのは難しいですが、SCMコーディネーターには香港、米国、欧州のPALの力を総結集すれば可能です。そうした流れに香港をはじめとしたサプライヤーは向かわざるを得なくなるでしょう。

## 異なる機能をクロス

細井 商社は大別して「生産」と「ブランドマネジメント」という2つの機能で活動していますが、この2つの機能をクロスさせることも大切になってきました。ブランド展開だけでなく生産にも関与していく、そうするための投資も重要です。

香月 機能の変化といえば、これまで生地供給していた先から二次製品供給を求められる事例も欧州で増えてきました。これもアパレル・プレーヤーが減少した余波ともいえます。また、SPAの台頭がビジネスチャンスを膨らませています。彼らはマーケティングに集中したい気持ちが強く、生産面での支援をわれわれ商社に求めています。その彼らがアジア市場への進出を本格化させている。これも市場の変化が生産面へ影響している事例の一つでしょう。

玉巻 欧米の大手アパレル、小売店は、アジアに大規模な生産管理会社を持っています。これが彼らの強みでもありました。GAP、LLビーンなどは香港に300人規模の管理会社を抱えています。ところが、最近の動きを見ると、欧米大手は生産管理部門をどうも切り離したいと考えているファンがあります。M&Aの際に、コスト面で足かせになるためです。M&Aを機動的に成功させるには身軽なほうが、と考えているようです。

一般に“中抜き”志向が強く、中間流通排除の動きは今も続いています。しかし、潮流として、「しっかりしたプラットフォームを持っている企業ならば、そうしたところを利用したほうが便利だ」という考え方が生まれてきました。

## アウトソーシングの流れ

中西(悦) アウトソーシング的な動きですね。一番お金、つまりコストがかかる部分ですから外出したいということでしょうね。

中西(英) 日本では逆の動きも見られます。“丸投げ”という言葉に代表されるように、極端な話、商品企画やデザインまで商社



伊藤忠インターナショナル・インク  
繊維部門長

## 玉巻 裕章

任せにする流れがありました。しかし、「ブランドの真価はなに？」と自問すると、やはり企画やデザインに戻ってくる。「やはり自前でやろう」という空気が最近感じられるようになりました。

中西(悦) 米国アパレルはデザインまで人任せにはしない。そのあたりは日本と異なる点です。

中西(英) 日本は丸投げという意味では先進国ですが、さすがに行き過ぎを感じ始めたということかもしれません。米国アパレルはコモディティー・アイテムについてアウトソーシングに取り組んでいますが、欧州企業となると、やや趣が異なる。自らのアイデンティティーを大事にする気持ちが強いのですから。

モノ作りの中身を大事にするためには、素材・テキスタイルの部分をおろそかにしてはいけません。と考えています。最後に残るのはこの部分です。

ます。そのお金は、もう少しいい素材の採用などの開発に向かうはず、と考えるからです。クォータ撤廃の暁には、世界の素材のレベルが全体的に上がるのではないのでしょうか。

細井 ミラノで14年間、テキスタイルを販売してきましたが、最近の特徴は、商品企画から連携して、取り組み型のビジネスが増えてきたことです。当社が展開するテキスタイルオペレーション“JFK”が代表的ですが、大手メゾンに“オンリー・ユー”の商品を提供することで、深く浸透してきました。この種の取り組みが今後さらに増えていくと見ています。

中西(悦) 中国製テキスタイルの評価は、

中西(英) 天然繊維に関して言えば、日本の有力綿産地に劣らないレベルが上がってきました。綿100双は当たり前の世界になっています。加工仕上げに関して、中国では硬めの米国スタンダードが幅を利かせてきましたが、ソフトな仕上げにもかなり上達してきたな、というのがわたしの感想です。

中西(悦) 設備は最新式でしょう？

中西(英) 設備の問題より生産ノウハウの蓄積ですね。最新のドビー機でツイ



司会進行

伊藤忠商事 常務執行役員  
繊維カンパニー エグゼクティブバイスプレジデント

## 中西 悦朗

ルを織るようなもったいない織機の使い方をしていました。それに対して助言してきた結果、織物のレベルが上がってきました。ただ、合繊に関してはまだまだですね。

テキスタイル  
の可能性

## ビジネス縮小も重要 “ブラックボックス”に



伊藤忠商事欧州繊維グループ長  
兼伊藤忠イタリアー会社社長

## 細井 富夫

中西(悦) われわれは付加価値を提供していますが、それはブランドであったり、素材の部分であったりします。米国では、メンズ部門でテキスタイル展開から二次製品ビジネスへ大きく発展してきましたが、やはりテキスタイルを大事にしたことがその要因であったと思います。

玉巻 メンズ部門ではアパレル製品販売の比率を高めてきましたが、テキス

タイルは決して減っておらず、以前と同様の規模を維持しています。二次製品の売り方にしてまずテキスタイル提案からスタートし、結果として最後に製品納めになる形です。素材での付加価値は、CMT(副資材込み縫製工賃)が高い、安いといったものと違い、置き換えができません。“ブラックボックス”といえるもので、この部分は引き続き力を入れたいですね。

中西(悦) 中西(英)さんはアパレル貿易、ここにいる残りのメンバーは全員テキスタイル貿易の出身です。わたしはテキスタイルを売るということに強い愛着を持っていますが、生地を生地で売るということに限界もまた感じています。日本品はとくにそうですが、アジアからのテキスタイル輸出の可能性はどうでしょうか。

香月 欧州では小売りの力が非常に強くなり、中間が排除されて二次製品ビジネスが主流となっていることは否定できません。その分、テキスタイルの取り扱いが減っています。また、長く続くテキスタイルビジネスの疲弊の中で、日本をはじめ、極東のサプライヤーのテキスタイル対応力が弱まっていることも事実です。

こう申し上げるとかなり悲観的だと受け取られそうですが、日本なら日本のオリジナリティーを強く持った素材が登場してほしい、と願っています。それを顧客は待っている、と感じることもあります。

## “スターバックス”の貢献 プレミアム市場成長へ

玉巻 少し角度を変えて、米国市場の変化からテキスタイルの今後を考えてみます。再び、20年前との比較で恐縮ですが、当時、米国のコーヒーはすごかったです。マンハッタンの屋台で今でも一杯65セントで売られていますが、これが嫌われて多くの人がスターバックスに列を作るようになりました。

スタバのコーヒーが一番安いのが1.85ドル。これでも3倍します。ところが彼らは3ドル、4ドルのコーヒーを朝から飲んでいる。欧米人と日本人とのディナーにおける根本的な違いは、食前酒の注文の仕方です。多くの日本人は「とりあえずビール」(笑)。彼らは、これでもかというばかりにみんな違う物を注文する。スタバでもやれフレーバーだのキャラメル入りだのややこしい注文をつける。だから3、4ドルと高くなるわけですが、列もまたなかなか前に進まない(苦笑)。

このスタバの成功のカギは“カスタマイズ化”です。デニムジーンズに話を戻すと、「セブン」や「アールジーン」などのプレミアムジーンズブランドの成功は、このカスタマイズ化にあったと思います。そのブランドを表現する生地がすべて同じようでは違う、ということを経営者に分らせたことが成功の要因でした。だからこそ消費者は普通のジーンズの3倍も5倍もお金を出して買った。カスタマイズ化、すなわち自分自身のために作られたと感じるモノには、汎用品の何倍もの値段がついても惜しくない、という消費者心理がポイントです。

こうした動きはデニムだけでなく、チノの世界でも生まれてきました。“プレミアム・チノパンツ”の登場です。せいぜいチノパンツは20~30ドルでしたが100ドル、150ドルのマーケットが誕生しています。この高い商品を購入する層が米国で生まれてきたことに注目し、それに合致するテキスタイル開発を進めるべきです。

生地販売で生き残るためには、プロダクトアウトでは駄目です。香港PALとニューヨークが組んで販売している中高級テ

キスタイルが順調なのもこの辺に理由があります。

中西(悦) 日本のテキスタイルメーカーもカスタマイズを意識したテキスタイル開発を始めていますし、インナーやスポーツウェア向けのニットは日本の製造ノウハウを凝縮した商品だと思えます。原系メーカーからは、このところ新しい糸が続々と登場してきました。日本のオリジナリティーを再興し、世界のテキスタイル、アパレルビジネスの中で、“日本品ここにあり”として、その存在に輝きをもたせられるよう、皆さんの奮闘に期待します。



## 枠撤廃で素材水準上昇? 企画連携、取り組み主に

中西(悦) 香港のPALは、いまだにテキスタイルの取り扱いが多いですが。

中西(英) 2つの理由があります。一つは顧客であるアパレル企業、SPAが自らテキスタイルとアパレルをパッケージできる能力、機能を保持している点です。ですからテキスタイルを調達して自ら製品化する。

もう一つは、当社自身が日本品と中国品の間ゾーンの商品をファブレスメーカーとして作っている点です。ちょっとした工夫

ですが、これが米国顧客を中心とする中高級品のゾーンにはまっています。

テキスタイルビジネスはどこもか厳しい状況にはありますが、少し明るい展望もあります。それは本当の意味で繊維貿易が自由化されれば、現存するクォータチャージは消滅します。買う側にとって、この少ないコストメリットはどこに向かうのか？

バイヤーがポケットにねじ込めばそれで終わりですが、決してそうはならないと思



# 産地シリーズ 番外編 イタリア“プラート産地”を往く

## 創造性と職人氣質 規模縮小も存在感発揮

プラート(Prato)は、イタリア・トスカーナ州の県の一つで人口約30万人。東と南をフィレンツェ、西をピストイア、北をボローニャと接する。繊維の歴史は14世紀に始まり、700年の伝統を誇る。第二次大戦の初めには繊維の一大中心地となり、規模が縮小してきたとはいえ現在でも企業数8478社、従業員数5万270人(2004年。プラート産業連盟調べ)で構成されるイタリア最大の繊維産地の一つだ。中小・零細企業中心の分業体制で知られる同産地は、“創造性”“職人的なモノ作り”とで危機を乗り越え、輸出市場でもその存在感を際立たせている。本紙は4~6月号で、日本のテキスタイル産地の現状をシリーズで報告したが、今月号では番外編としてイタリア、プラート産地を紹介する。



多品種少量生産を支えるテッシーレ社のレピア織機



ウルトラ社で出荷を待つ反物

### 小企業でもチャレンジ精神

プラート産地は、再生ウールの織物生産を中心に進んできたが、1980年代後半から深刻な危機をむかえた。中国など途上国との競争力低下がその原因だ。その後、企業リストラと産地の再編で危機を乗り越え、多品種少量のファッション性に富むテキスタイルを生産する産地に変貌した。90年代半ばに大きな危機を脱出したプラート産地の特徴は、大企業にはない特質を生かした個性的なモノ作りにある。

“エルメネジルド・ゼニア”“ロロピアーナ”など著名な企業を輩出し、毛織物産地で知られる北部のピエラ産地と比較すると、このプラートの特徴がよく分かる(表参照)。ピエラ産地の1社当たり売上高は364万ユーロ(1ユーロ=約147円)、1社当たり従業員数は18.2人。対してプラートはそれぞれ58万ユーロ、5.9人と規模が小さい。いわゆる小回りを利かした生産体制が、小さくともイタリア、あるいは世界の消費市場での存在感を高める理由となっている。

「過去にとらわれない柔軟性、常に新しいものに挑戦するチャレンジ精神。それがプラートの強み」と言うのは、同地でデザイン企画会社ラミ・リッカルド・スタジオを経営するラミ・リッカルドさん。同社はテキスタイルデザインからスタートし、現在では7人のデザイナーを擁してアパレル、インテリア、空間デザインなどを手掛ける。2005年には中国・上海、トルコ・イスタンブールに事務所を新設、プラートで培ったノウハウを新興繊維工業国で生かす取り組みを行っている。

伊藤忠商事テキスタイル貿易課は、同社と業務提携を結び、イタリア発の企画を日本産地でテキスタイルにして欧米中心に展開中だ。市場での評価も高く、日本国内市場への販売も進めていく。

リッカルドさんは、プラートの将来に対して不安を隠さない。イタリア全体として、「ブランド(アパレル)側のクリエイティブの不足」をその理由に挙げる。彼によれば、真のクリエイティブがあるデザイナーは世界に3人。彼ら以外は「3人の想像力

を理解することもなく追従するのみ」と手厳しい。そして、トレンドにあっているかどうか、そればかりが重視される風潮を嘆く。

プラートの強みは、「大理石の塊から彫像を発想するミクラジエロの彫刻技術にも例えられる“アルチザン”的存在」であるだけに、「これではプラートの強みを発揮する場面はなく、その意味でも厳しい時代」とみる。個々の企業が独自性を保ちながらも、「産地全体の戦略は一つであるべき。そうでなければ競争に勝てない。そういう意味で、25年間の議論の末にやっど“ミラノユニカ”(イタリアの5素材展が合同)がスタートしたが、あまりに遅すぎる」と、プラートの強みでありながらも弱みとなるインパナトール(注参照)の弊害を強調する。

このほか、ユーロ高による競争力の減退に加え、「若い世代が労働集約型産業である繊維産業に魅力を感じておらず、いずれ技術の継承が難しくなる」との懸念もある。別段プラートに限らないが、若者たちがアパレルの先駆けタイポPodに関心を寄せ、「ファッションとしてのアパレルは二の次になっている」ともイタリアの繊維・ファッション産業にとって問題、とも指摘する。

### 「もっと世界を知ろう」

リッカルドさんは12年前から日本企業との取り組みを始め、そのためのたびたび来日しているが、日本、中国、インド、トルコのテキスタイル産業を比較してこう言う。

「日本は素材を見る目が鋭い、アドバイスすれば完璧、またはそれ以上のものを作り上げる。中国は技術面でのアドバイスが欠かせず、まだ、それ以上のものではない。インドはデザイン提供すると十分それをこなす。潜在能力も高い。トルコは独自のテストとアイデンティティをもち有望だ」

そして、日本のテキスタイルメーカーに対し、「もっと外の世界を知ろうとするべきだ。今見ていると、多くを知りたいとは思っていないように見える」と辛らつな言葉を送る。実力があがりながら、それを知らない“井の中の蛙”と言いたげだ。

プラートはその零細性にもかかわらず、常に変化することで生きてきた。その一つの事例がグループ・コンパニー・テッシーレだ。



リッカルドさんはInsituto Tecnico(インスティテューテクニコ)卒。「わたしのクリエイティブは9歳のときに止まった」と笑い、顔写真の撮影をやんわり拒否。机の引き出しから1964年当時の写真を取り出した。機業が手元で色の組み合わせを試行錯誤する作業にヒントを受け、現在“conscious color”システムを構築中。色の印象を変えずに国民性に合った組み合わせを提案できる

の組み合わせを試行錯誤する作業にヒントを受け、現在“conscious color”システムを構築中。色の印象を変えずに国民性に合った組み合わせを提案できる

### 企業訪問

#### コンパニー・テッシーレ 素材ならなんでもこなす

グループ・コンパニー・テッシーレは紡毛紡績と織布の2社で構成する。創業は1939年と古い。80年に経営破たんし、大手のカルビーニ社が経営権を取得、ゼニア社から社長にブルガッティ氏をスカウトし、再建を果たした。

マネジャーのアンドレア・ブルガッティさんは現社長の息子。アンドレアさんによれば82年にウールー辺倒から脱却し、リネン、コットン、ビスコースなど「なんでもこなせるメーカーに変身した」という。93年には紡毛紡績に進出、現在、グループとして紡毛設備5台、レピアなど織機20台を保有する。染色・整理加工は外注だ。年商はドル換算で5000万ドル(うち輸出70%)。今年末には織機10台を増設する。

織物の販売価格は1メートル当たり7~70ユーロと幅広い。ドルチェ&ガッバーナなどの有力ブランド向けに、あらゆる素材を提供する。

企業戦略として「コモディティーとクリエーティビティーの両立」をうたう。つまりファッション市場で、高級品とコモディティー商品を交えてマーケティングすることで、トータル展開が可能になると言うもの。双方を組み合わせたスタイリングをイメージし、それを消費者に向けて提供していく考えを企業ポリシーに置く。

アンドレアさんは「インパナトールの仕組みの中で、伸縮自在なのがプラートの強み。織布・染色・整理がそれぞれ分業体制にあり、契約によって相互の利益を分け合うWIN-WINの関係がある。この関係と、つねに新たな素材を開発するエネルギーがある限り、他産地に負けない」と自信たっぷりだ。

#### ウルトラ

#### 自社ブランドで生地企画

このインパナトールに近い企業体としてプラートで注目を浴びているのがウルトラ社だ。共同経営者のサンドロ・チアルディさんは39歳。学卒後、繊維の品質管理会社を

皮切りに、デザイン、営業の各分野を10社の企業に勤めながら学び、1999年に独立した。28人の従業員(うちテキスタイルデザイナー8人、品質管理・納期管理などの技術者7人)で年間2000万ユーロ(うち輸出70%)を売り上げる。

外注するテキスタイルのうち婦人物が70%、メンズが30%。素材は天然繊維から合繊まですべてこなす。自社のテキスタイルブランドとして「ウルトラ」(1メートル当たり7~15ユーロ。シーズン提案企画数400~500点)、「ディナモ」(12~30ユーロ。同100~150点)、「キューブ」(6~9ユーロ。同約50点)とコンセプトによって価格帯を分けている。販売先はマックスマラ、アルマーニ、ケンゾー、バナナリパブルックと幅広い。

「このところトラックがよく壊れる」とサンドロさん。意味が分からず問いかけると、「1反の注文が多く、その分、納品が煩雑。トラックが悲鳴を上げている」と冗談めかして笑う。1点100メートルの注文から受け付けるというが、「それくらいの対応力がないと外国や他社との競争に負ける」ためだ。

中国製品がイタリアでも市場を席巻しているが、「別の土俵で勝負している」と意に介さない。しかし、中国品に対する意識は強く、新ブランドのキューブにはタグに「メイドイン・イタリア」と記し、イタリア製の良さを訴える。

サンドロさんは「織布や染色企業が設備投資しないとプラート産地の将来が心配だが、取引先約30社はきちんと投資をしている企業が多いので安心。品質管理を含めてプロである彼らと共に生きていくためにも、消費トレンドを見据えた商品企画を打ち出したい」と笑顔を見せたのが印象的だった。



アンドレア・ブルガッティさん



サンドロ・チアルディさん

#### イタリアのテキスタイル・クロージング産業の概要

|        |        | 売上高<br>100万ユーロ | うち輸出<br>% | 企業数<br>社 | 従業員数<br>人 | 1社当たり売上高<br>万ユーロ | 1社当たり従業員<br>人 |
|--------|--------|----------------|-----------|----------|-----------|------------------|---------------|
| プラート   | 生地/衣料品 | 4,948          | 54        | 8,478    | 50,270    | 58               | 5.9           |
| ヴェネチア  | 同      | 5,863          | 29        | 2,081    | 36,400    | 282              | 17.5          |
| ピエラ    | 生地     | 4,000          | 35        | 1,100    | 20,000    | 364              | 18.2          |
| イタリア合計 |        | 38,579         |           | 28,912   | 274,648   | 133              | 9.5           |

#### \* インパナトール

プラートではインパナトールと呼ばれる人々が重要な役割を果たしてきた。インパナトールとは生産全体のコーディネーターであり、プラート独特の呼称。一般にはコンバーターと呼ばれる役割だ。インパナトールは製品を企画(テキスタイルデザインや織り組織)して生産者にサンプル依頼する。それに対する注文を展示会で取り、注文に基づき各工程の専門業者に委託する。インパナトールは企画段階で市場情報を消化しなければならぬので、市場と生産の結節点でもある。

財団法人産業研究所「イタリアにおける産地の活性化と新たな産業集積モデルに関する調査研究」から



# 「ロシアの成長分野とビジネス上の問題」

伊藤忠商事海外市场部 シニア・アドバイザー 上原 憲太郎

豪州のメルボルンに6年、モスクワに5年、通算11年の駐在からこのほど帰国した。モスクワは2回目。1回目は1982年から85年まで、ブレジネフ書記長の時代。当時はソ連邦で共産主義と冷戦の真っ只中。緊張はしたが、商売は公団相手でリスクは少なかったという。「今のロシアの変貌には誰もが見張っている」。



## ロシア経済データ

|                 |           |
|-----------------|-----------|
| 人口(2005年12月末)   | 1億4,280万人 |
| 一人当りGDP(2005年)  | 10,700ドル  |
| 平均月額賃金(2005年)   | 302ドル     |
| 外貨準備高(2006年6月末) | 2,506億ドル  |
| GDP成長率(2005年)   | 6.4%      |
| インフレ率(2005年)    | 10.9%     |
| 失業率(2005年)      | 7.6%      |
| 公定歩合(2006年6月末)  | 11.5%     |

出所：ロシア国家統計局、世銀統計



年率15%でアパレル市場は伸長

## 「屈辱の時代に戻りたくない」

駐在した豪州とロシアを比較すると、豪州は一口で言えば“Small & Matured”。市場規模が小さく成熟している。ロシアはその正反対で、まさに成長市場で人口も1億4000万人と豪州の7倍。両国とも資源国という共通点はあるが、ビジネスの広がりや違う。

ロシアはいまBRICsの一員として注目を浴びる。その背景には、プーチン政権の基盤が強化され政治が安定、原油価格の高騰を追い風に消費が増大などがある。賃金水準はこの5年間で5倍になり、貧富の差は大きい月収14万～28万円の中産階級が確実に育ってきた。GDP成長率7%のうち5%が国内消費とのデータもある。

最近欧米諸国がロシアの民主主義の後退に憂慮する声明を出している。確かに、ロシア政府、特にプーチン側近による基幹産業の国有化、知事任命制度、資源を武器にした恫喝外交、メディア検閲など民主化が後退している。エリツィン大統領の1990年代は、中央のタガが外れ、地方がバラバラになった。政治家は政争に明け暮れ腐敗が蔓延、貧富の差が拡大し給与の未払いは日常茶飯事だった。言わば屈辱の時代に戻りたくないという国民の気持ちやプーチンの70%という高い支持率に表れている。

キーワードは「資源」「産業再生」「リーテイル」

今後のロシアの成長分野を考えると、そのキーワードは「資源」「産業再生」「リー

テイル」となる。ロシアは世界第2位の産油国で、天然ガスの生産は世界一。その他石炭、非鉄、木材、水、ほとんど全ての資源がある。また、国内の生産設備の老朽化が著しい。電力、ガス、住宅、通信等いわゆるライフラインの老朽化も深刻だ。これら設備の更新にビジネスチャンスがある。

リーテイル分野は消費ブームに支えられ急速に拡大している。自動車、家電、携帯電話端末、化粧品、アパレル、食品等ロシアの消費市場は昨年3600億ドルに達したといわれている。ちなみに昨今の健康食品ブームを反映してモスクワでは日本食がブーム。500軒以上のレストランで寿司がメニューにある。

中でも成長が著しいのは自動車。2005年のロシアの乗用車(新車)の販売台数は152万台、うち外国車が61万台。自動車でも家電でも所得の少ない順に、国産・韓国製・日本製となる。スウェーデンの家具メーカーのイケアは、2000年にモスクワに一号店を開店。それに隣接して「メガモール」という大ショッピングセンターを建設した。2008年までにさらに20店舗をロシア全土で新設する。

携帯電話の普及率も急激に伸びてすでに飽和状態。小売業界もディスカウントショップから中産階級、さらにはミリオネア相手の超高級店まで様々な業態が出現している。

## アパレル市場は200億ドル

アパレルの年間市場規模は200億ドル程度で、年率15%程度の伸び。唯一国内産業が育っておらず、80%が輸入品で占める。ロシア女性はブランド、特に欧州ブ

ンド志向が強く、商品の独自性がカギとなる。

ロシアは世界の工場としてではなく、市場としてとらえるべきだろう。共産主義時代の反動からロシア人は流行に敏感でファッションショーが頻りに開かれるが、いつも満員だ。アルマーニ、ヴェルサーチといった欧州の一流ブランドショップがモスクワの目抜き通りに軒を連ねている。

しかし、問題がないわけではない。まだ市場経済に移行してから15年しか経っておらず、特に金融システムを中心に市場経済のメカニズムが完全には機能していない。銀行に対する信用度が低く金利も高いため、銀行が資金のポンプ役を果たしていない。

さらに、企業情報の入手が極めて困難だ。多くのロシア企業がキプロスとかオランダなど、いわゆるタックスヘブンを会社を登録している。これは合法だが、財務諸表を見ても企業の状態が分からない。税務申告用の財務諸表のほかにマネジメント用の裏帳簿があり、企業会計が不透明。我々にとって一番の問題は与信が立たないことだ。

また、一時期ほど公然とではないが、マフィアによる支配がある。マフィアはロシア語で「クリーシャ」と言われるがこれは「屋根」という意味。ロシア企業が自分の保護のためにクリーシャを利用するわけだが、「軒を貸して母屋を取られる」ケースが少なくない。

## パートナーの選択がカギ

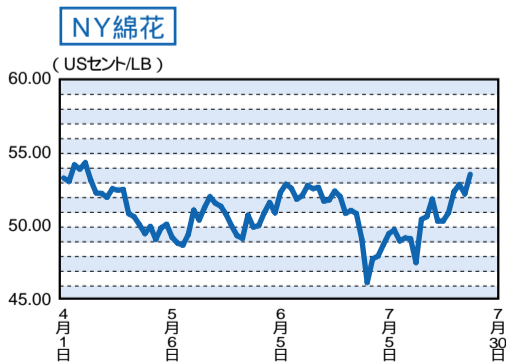
プーチン政権も残りあと2年弱。先行き不透明なこともあり、贈収賄等の腐敗が問題になっている。ロシア政府も法制度の改革、

整備など手を打っているが、なかなか改善しない。一部外国企業は法的側面を無視して商売をしているケースがある。法律家のアドバイスを聞きロシアの法律から外れないことが肝要だ。外国人である分、自らを守るため最大限ロシアの法律をプロテクションに使う。ちなみに今ロシアで一番儲けているのは法律事務所と言われている。

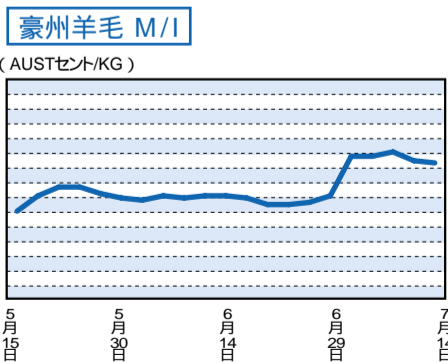
ロシアで事業を計画する場合、単独でやるか、合弁でやるかそれとも企業買収か。許認可との関連、事業の目的との関連で検討する必要がある。合弁の場合はパートナーの選択がカギになる。パートナーの信頼性を図るのに慎重になり過ぎるということはない。特に政権との関係もよく見極める必要がある。単に政権に従順というだけでなく、地域振興、雇用確保、納税義務などの社会的責任を果たしているかチェックする。ロシア側のパートナーの思惑と日本側の思惑とは根本的に異なっているという認識を持ち、パートナーの経営哲学を知ることだ。チーフアカウントと社長が組んだら、会社を好きなように操作できる。

ロシアには「コーポレート・ガバナンス」という観念がない。90年代前半に発生した極東での合弁乗っ取り事件の教訓を思い出す必要がある。ロシアの経営者の一般的特徴として、会社の存続、株主・社員の保護は二の次で、稼いだ利益はすべて経営陣で分配してしまう傾向が強い。パートナーの裏情報を取るルートを確認しておく必要がある。欧米企業はパートナーリスクを避けるため、単独での進出が多い。

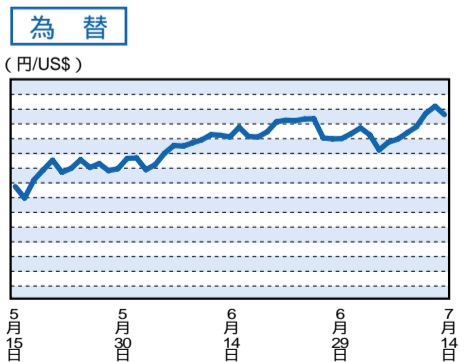
## 目で見える市況



米国農務省の7月12日発表の世界綿花需給見通しによると、生産、消費ともに減少となっている。米国の3分の1の生産量を占めるテキサス州では干ばつの影響で作柄不良が懸念されているが、米国全体の生産量が増加しているためトータルでは微減。しかし、世界季末在庫率が昨年同期の45%に対し39%と低下する見通しで、需給が引き締まる可能性があり、NY定期は50～53セントの水準から53～56セントの水準に移行している。(7/19記)



6月最終週は保ち合いに終始し、29日の最終セールは729豪州セントで終わった。結局昨シーズンは724セントで始まり、昨年12月14日に632セントの安値を付けるまで下げ、本年入り後は3月9日の754セントまで急騰し、その後は少し下げて引けた格好。今シーズンはEMIの計算基準の変更に伴い729セントは749セントとなった。シーズン初めの2週間のセールは幅広い需要に支えられ豪ドル高にもかかわらず堅調に推移。しばらくはこの基調が続くものと予想する。(7/19記)



7月14日、日銀はゼロ金利を解除したが、相場には織り込み済みで全く円高にならず、むしろ中東情勢不安、世界的株安を受けたドルへの資金回帰が優勢となりドル高円安が進行した。かつての米低金利時代とは違い、短期米国債など安全資産で5%以上の金利が稼げる中、ドルは避難通貨として買われやすい。115～120円程度での推移を予想。

(7/19記)

# Fashion Report

No.512

## モバイルコマース市場拡大に伴う 新しい消費スタイルの可能性

伊藤忠ファッションシステム(株)

リーテイルリノベーショングループ リーテイルリノベーションチーム 辻田 泰子

BtoCのEコマース市場全体が2004年度5.6兆円(前年比128%)と成長する中、ケータイを用いたモバイルコマースの市場規模は2,013億円(前年比145%)と高い伸びを示している。モバイルコマースを利用したことがある人の購入商品ジャンルを見ると、「ファッション関連(衣料・アクセサリ)」が最も多く、売上も約339億円、前年比179%と高い。あの名刺よりも小さな画面で、どうしてファッション消費が伸びているのか、今回はモバイルコマースの物販市場を中心に、その仕掛けと傾向を考察したい。



モバイルコマースに取り組む企業の大半はパソコンでのEコマースで成功してモバイルに参入してくるケースが多い。パソコンとの大きな違いは、モバイルは一人一台持ち歩き、いつでもどこでも自分の手元で利用できるという「お手軽さ」である。雑誌、カタログなどを見ながらいつでもアクセスできる上に、他のメディアを補完する役割を果たすことも可能なのだ。また、通信料金が定額制にシフトし、画質も向上して動画も見られるようになると、その「お手軽さ」と「リアリティ」はますます加速している。

そして、パソコンに比べ主要ユーザーの年齢層が低く女性比率が高いことが、ファッション関連商品がよく売れることの一因と考えられる。以下、代表的なサイトをとりあげてみる。

メディアミックス型  
エンターテインメント系の

girlsshopping

http://gws.st

パソコンではなくまさにモバイルから事業を始めて成功している例として1999年に「girlswalker.com」を立ち上げた株式会社ゼイヴェルがあげられる。「girlswalker.com」はターゲットを20代前半中心のF1層に徹底的に絞り込み、占い、芸能情報、掲示板など231種類ものサイトを有するポータルサイトで、年間50億円(2005年9月期)を売り上げている。

人気ファッション雑誌掲載商品、読者モデル、音楽情報、ロコミ情報やリアルイベントなど、その情報の多様さとユーザー参画型という双方向のエンターテインメント性が、「girlsshopping」という小さな画面で、思わず買わせる仕掛けである。午後9時から深夜3時にアクセスが集中するというから、彼女たちがベッドに寝転びながら、ケータイ

片手に雑誌をめくる姿が目につく。サイトへのアクセスは商品購入のためというよりもメディアミックスされた情報に参加するためであり、もはや生活の一部となっている。その中で「今すぐ欲しい」をお手軽にショッピングしているのだ。

雑誌連動型ファッション系の

magaseek

http://magaseek.com/

女性ファッション雑誌十数誌の掲載商品、約120ブランドを、PC・モバイルで販売するのが2003年設立のマガシークである。2005年3月期売上19億円(前年比153%)のうちモバイルコマースが約15億円強を占め、その売上および比率は伸び続けているという。

ユーザーは、雑誌が発売されると同時にチェックして、お店で売り切れる前に目当ての商品を手に入れようと昼休みや帰宅途中にケータイでアクセスする。例えばエビちゃん(人気モデル蛸原友里)がCanCamで身に付けた某ブランドのワンピースが雑誌発売直後、一晩で数百着、約1千万円分売れたというのだ。そのうちの約半分はケータイからの購入だったという。

ファッションは色、素材、サイズなど実際に試着しないとわかりにくい面があるにもかかわらず、そのハードルをあっさり越えさせるのが人気モデル、雑誌の影響であり、その場で今すぐ買える事なのである。マガシークでは新たに雑誌別のサイトを開設することで、その仕掛けがますます強化されるものと考えられる。

リアル店舗一体系の

0101 Voi

http://voi.0101.co.jp/voi/

丸井は自社のカタログVOIと連動して2004年PC版、2005年モバイル版でEコマースをスタートさせ、2006年春にカタログとEコマースの連動強化を図るために別会社を立ち上げている。ネット経由の受注をスタートしたことで、2005年上期売上は前

年比116%、そのうちモバイルコマース売上は約5億円、PCで約4億円と、後発のモバイルの売上が上回っている。もはやモバイルが商品とのタッチポイントの一つとして欠かせないものとなっているといえよう。

さらに、巧みな割引システムでハウスカード利用のメリットを訴求することで、リアル店舗・カタログ・PC・モバイルの顧客の連動も進んでいる。

丸井の場合、カタログVOIやPC、モバイルともリアル店舗同様、テナントであるアパレルブランドだけでなく、自社のPB商品の掲載にも力を入れ、また、ファッション雑誌を意識したつくりになっている。商品の奥行きに差はあるもののモバイルでも約120ブランドを取扱い、リアル店舗と同一イメージの訴求ができてきているため、どこで買っても「丸井でショッピング」という意識は変わらない。

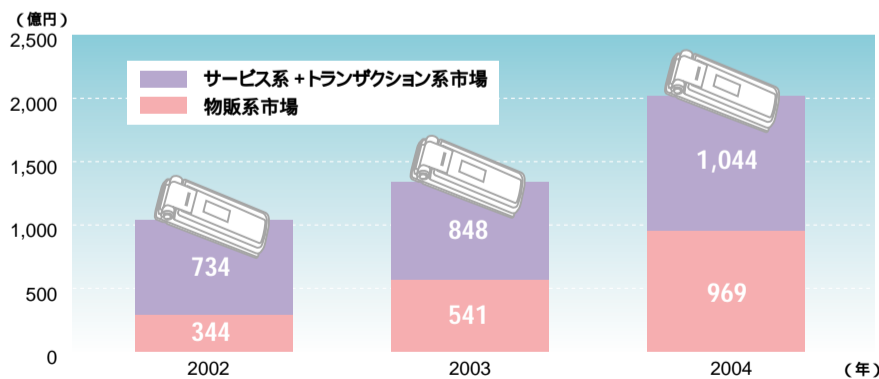
丸井のテナントになっているアパレル企業が運営するネットショップもあるが、自社ブランドだけでは、取り扱いブランド数・商品バリエーションの多い丸井には及ばないのが現状である。このような丸井のリアル店舗を展開しPC・モバイルで売上18億円(2005年3月期)の(株)スタートトゥデイのZOZOTOWNと一部、共通性がある。ZOZOTOWNというファッションビルはリアルでは存在しないが、各店舗(=テナント)がリアル店舗と連動したイメージで作りこまれているため、ユーザーにとってはリアル店舗でもZOZOTOWN内の店舗でも同じ気持ちで買い物ができるのだ。ユーザーに、リアル

店舗と同一のイメージが訴求できることが、他のネット系企業にはない強みとなっている。

消費者にとっては、リアル店舗で商品を見て選ぶ過程もショッピングの楽しみの一つであり、現実に試着して買い物することがなくなるわけではない。しかし、彼女らにとっては、「欲しい」と思い立ったそのときに、一番便利で身近な商品とのタッチポイントを提供してくれることが重要なのである。それが、リアル店舗や通販カタログ、PCでなく、いつも肌身離さず持ち歩いているケータイになる割合は今後ますます高くなっていくであろう。さらには、手軽なだけでなく、モデルとコラボのモバイル限定商品、モバイル先行販売、数量限定販売など、サイト側からの数々の仕掛けが「今すぐ欲しい、今買わなくちゃ」というユーザーの気持ちを盛り上げるのである。

現状ではファッション雑誌・モデルなどがキーファクターになっている傾向が強い。ただし、モバイルコマース市場拡大に伴って若い女性以外にも利用者が広がっており、ターゲットと取扱商品によって、サイトの特性がメディアミックス型のエンターテインメント系なのか、雑誌連動型ファッション系なのか、リアル店舗系なのか、そのコンプレックス型なのか、その仕掛け方がさまざまに展開されていくことになるであろう。いずれにしてもモバイルコマース市場が今まで以上に大きなチャンネルのひとつになることは間違いなく、それに伴い新しい消費スタイルが生まれてくるものと思われる。

モバイルコマース市場の内訳



| 内訳                | 2002年   | 2003年   | 対前年比 | 2004年   | 対前年比 |
|-------------------|---------|---------|------|---------|------|
| サービス系+トランザクション系市場 | 734億円   | 848億円   | 116% | 1044億円  | 123% |
| 物販系市場             | 344億円   | 541億円   | 157% | 969億円   | 179% |
| 合計                | 1,078億円 | 1,389億円 | 129% | 2,013億円 | 145% |

出所：ケータイ白書2006 モバイルコンテンツフォーラム

今回定義するモバイルコマースは、通販を中心とする物販系、イベントや航空券などのチケットを扱うサービス系、証券取引やオークションなどの手数料を扱うトランザクション系の3分野で、着うた、ゲームなどのモバイルコンテンツは含まない。

物販系の主な企業は、カタログ通販を主とする千趣会、ニッセン、ネット専門の楽天、ネットプライス、ゼイヴェル、マガシーク、店舗販売を中心とする丸井、ローソンなどである。

