

# 繊維月報

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



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.560  
2006  
since 1960

毎月1回発行

## Vol.560 Contents

TOPICS	伊藤忠繊維カンパニーの10年後を考える	1-3
TOPICS	第2部 外からみた伊藤忠	4
TOPICS	データで読む繊維業界 ウォーキング	5
REPORT	ファッションレポート いまだきミセスのココロをキャッチする カリスマミセスによるセレクトショップ「青子」	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>

### 第1部 座談会

【参加者】 繊維原料・資材部門次世代DPF事業推進室長代行 北島 義典  
テキスタイル・製品部門テキスタイル・製品第一部シャツ・ジーンズ課長代行 森田 洋  
ファッションアパレル部門ファッションアパレル第二部レディースアパレル第二課長代行 佐伯 泰昌  
ブランドマーケティング第一部ブランドマーケティング第二部ブランドマーケティング第十一課長代行 児島 茂樹  
ブランドマーケティング第二部ブランドマーケティング第三部ブランドマーケティング第二課長代行 菊川 浩明  
【司会】 繊維経営企画部長 山口 潔

伊藤忠商事繊維カンパニーの次世代リーダーたちは、どのような意識を持っているのか。今回は10年後の伊藤忠商事繊維カンパニーが「日経ビジネス」の表紙を飾ったと想定した架空記事を作成する「カバーストーリー・エクササイズ」を活用して、今後のビジョンや現在の問題点について、各部門の中堅社員に語り合ってもらった。

カバーストーリーの画像・内容はすべて架空のものです。

## 専門知識に10年後のヒント

山口 今回の座談会のテーマは、我々が10年後に向けて、どのようなビジョンを持つかということです。今回、集まっていたメンバーは、世代的にも10年後は幹部となっていき皆さんです。そこで、これまでの経験を基に「カバーストーリー・エクササイズ」を活用して、将来のビジョンをまとめていただきました。それでは、自己紹介を兼ねて、皆さんが作ったカバーストーリーを発表してください。

北島 わたしは、1989年入社でして、今年で18年目になります。これまでは主に化合繊維原料の輸出を扱ってきました。現在は、次世代DPF事業推進室として、ディーゼルエンジンの排ガス浄化フィルターに取り組んでいて、非常にプロジェクト的な仕事をしています。

これまでの、様々な素材を扱う関係で、広く浅い知識が求められる仕事でしたが、今回のプロジェクトでは、非常に専門的な知識が要求されます。ここに10年後の大きなヒントがあると感じています。我々の部門としては、それぞれの素材・用途を時代に合わせて深く掘り下げる必要があります。そのためには、個人がより専門的な知識を持ち、それを会社として体系的に共有化する仕組みが必要です。

そこで、今回のカバーストーリーは「すべての素材に精通した専門家集団」としました。一つは、先ほど述べたような、個人個人の知識を会社として組織の知識にし、スタッフ全員がすべての素材に精通することで各素材メーカーさんにとって、魅力的な会社となる。次に、素材戦略会議とい

うものを開いて、ある素材・用途を徹底的に掘り下げたり、新素材を研究する組織を社内横断的に作るようなフレキシブルなチーム編成です。3つ目は、「アメーバ的機動力」と書きましたが、繊維カンパニーは、繊維業界だけに凝り固まっている部分もありますので、他業種や他分野の企業とのコミュニケーションを取り、彼らが直面している課題に繊維で対応できないかを提案することが重要です。そのためには、他商社へのアプローチも辞さない。

そして、ここで蓄積した知識を素材メーカーさんにフィードバックする。場合によっては素材メーカーさんに決断を迫るような機能を発揮することです。最後に、専門的な知識を活用して提携や買収を行う。これで伊藤忠独自の素材を作ることになります。これが、10年後に生き残る道かなと思います。分野としては、非衣料・非ファッションが、素材ビジネスが生き残れる分野でしょう。

## 資源・環境ビジネスの可能性

森田 わたしは90年入社で、17年間シャツ一筋に担当していました。海外駐在もベトナムと香港で経験し、香港時代は対欧米やその他の国向け三国取引に携わりました。

これからのビジネスチャンスは、どこにあるのかということを考えると、それは資源・環境関連ビジネスです。これまでは、資源をどのように「消費」するかという視点を中心でしたが、今後は有限な資源を効率的に利用する「省費」ビジネスが注目されるでしょう。そうすると、伊藤忠も現在のような各カンパニーではなく、資源関連ビジネスと消費関連ビジネスに収れんするのかなと思います。また、今後は地域FTA（自由貿易協定）のブロック化も進むでしょうから、そうすると現在のようなカンパニー形態ではなく、米州、アジア、EU、ロシア・アフリカといったブロックごとの事業会社を縦串に、消費関連ビジネスと資源・環境ビジネスを横串にした形になるでしょう。資源・環境ビジネスに関しては、京都議定書で2012年までに温室効果ガスを6%



# 伊藤忠繊維カンパニーの 10年後を考える

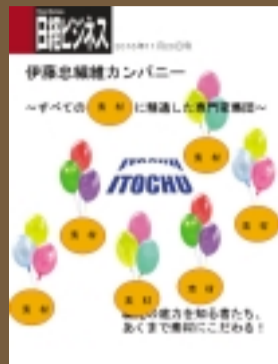
次世代リーダー中堅社員座談会

参加者



繊維原料・資材部門次世代DPF  
事業推進室長代行

## 北島 義典



Cover Story

素材、なかでも機能繊維の専門知識を個人がとことん追求する一方で、それを知的財産化し、商標に合せて柔軟な編成の戦略的組織でもってシステム的に対応することで主導権を発揮することが活路であるという。川上分野専門家集団としての利益極大化のストーリー。

削減することが決まっています。これがクリアされた後に、さらに何らかの規制ができるかすると、伊藤忠としては、繊維カンパニーにとらわれず、縦横のネットワークを駆使して環境関連ビジネスで活躍できると思います。

そこで「環境で儲ける」と題して、浪速の冒険家・船場久太郎氏が伊藤忠の資源開発グループと協力して発見した「汚れを食べるウイルス」を播州地域にある SPRING 8 (高輝度科学研究センター) で培養、西脇産地と協力

して繊維に練り込んだ洗濯不要の「洗濯フリーシャツ」を開発したという仮想のカバーストーリーを作りました。実際に、現在のクールビズ、ウォームビズによる温暖化ガス削減効果は、約 187 万トン(環境省試算)ですが、もし洗濯フリーシャツができれば、この 10 倍の効果があり、伊藤忠は、排出権売買でも儲ける。当然、ノーベル化学賞にもノミネートされます。繊維という枠を超えて、それでもシャツにこだわった新しい差別化商品ができるというわけです。

## いまこそ、本当の仕事をするとき

佐伯 わたしも森田さんと同じ 90 年入社です。最初は主にレディースの生地販売を中心に、製品をおまけ的に扱っていました。その後、上海勤務を経験し、いまはレディース製品を扱っています。

月並みかもしれませんが、わたしは「顧客満足」ということを考えていて、やはり雑誌の表紙を飾るなら「顧客満足度 No. 1 企業」ということで取り上げられたい。よく製品 OEM 事業は儲からないといわれます。確かに、新規参入が相次ぎ、伊藤忠のアドバンテージが低下している

ことは事実でしょう。ただ、それならわたしたちは本当に本来やるべき仕事をしているのかということです。今までは、生産拠点を武器にして、会社の名前、個人のキャラクターで仕事を取ってきただけではないのか。これからは、本当に顧客の立場に立った地道な努力が必要だと思います。

これまでは、お客様から注文をいただき、生産・納品するというのが仕事でした。これからは、市場や店頭の情報収集や分析による受注確率の向上や、期中予

測商談会による顧客の取り込みといった「予測機能」を構築する必要があります。また、クレームや失敗事例をユニット内で共有化することで同じ失敗を繰り返さない「安心機能」を製品ビジネスに取り入れようと思います。

また、物流機能や M & A など多角的な

ビジネス展開を行い、顧客の囲い込みを一段と強化する。これらにより、製品ビジネスから物流、経営まで一貫したサービスを提供し、顧客の利益最大化を実現します。加えて、東京の大手アパレルや欧州など海外市場への進出も積極的に行う考えです。

## ブランドでグローバル展開

児島 わたしは 88 年入社で、初めはテキスタイル輸出に携わりました。その後、シャツ・スーツ製品を扱い、いまは「ポール・スミス」ブランドを扱うブランドマーケティング第十一課にいます。

ある資料によると日本の服飾雑貨ブランドライセンス事業の市場規模は、96 年に 2 兆 4000 億円だったものが、2006 年には 1 兆 8000 億円になりました。つまり、ブランドも淘汰され、明確なアイデンティティのあるブランドだけが生き残る時代です。また、商社がマスターライセンス

となるケースが、00 年 32.4% だったものが、06 年は 39.1% となっています。つまり、市場規模に反して商社が活躍する場面は増えた。

それでは、ブランドビジネスではトップと言われる伊藤忠が今後、どう展開するかを考えました。まず、従来からの強みは、海外ネットワークと国内取引先とのパートナーシップです。これによって、海外の有力ブランドを発掘し、事業化してきました。しっかりとしたブランドであればあるほどライセンス契約はブランド側優位の契

参加者



テキスタイル・製品部門テキスタイル・製品第一部シャツ・ジーンズ課長代行

## 森田 洋



Cover Story

伊藤忠の組織編成が消費、資源2つのグループに大別され、環境ビジネスで大きな収益を上げる。その消費関連ビジネスグループにおける目玉商品の紹介。産地と知的所有権を組み合わせ、洗濯がいらぬ形態安定シャツ「洗濯FREEシャツ」を開発するという、環境、とくに温室効果ガス削減に大きな効果をもつ商品が必ず「カッコいい」と支持される時代が来ることを確信する。

約になりますので、わたしたちの任務としては、ライセンス商権をいかに安定化させるかということが重要になり、最近の資本参加や M & A といった動きが活発化します。

海外の企業に投資した場合、重要になるのはその経営です。今後、必要になるのはそれを行える人材育成と管理体制となります。国内においては、伊藤忠が持つアライアンスが強みですから、これをさらに強化し、海外においては、地域ごとに特色があるので、現地有力企業とのパートナーシップを構築し、マーケティングをすることが、今後の課題でしょう。中国市場はブランドビジネスにおいても重要な市場になるでしょう。あと「トラベルリテリング」への取り組みです。空港内商業エリアは拡がり、免税店も従来のような酒、タバコ中心の平場形式の店舗からブティック形式の店舗が増えるでしょう。ブランドビジネスにとって、これも有力な市場になると思います。

菊川 わたしは、91 年入社で 16 年目になります。入社以来、ブランドマーケティングに携わり、去年は「クロムハーツ」を手がけました。

パブルの頃は、ラグジュアリーブランドは

もてはやされ、ブランドなら何でも商売になった時代がありました。ただ、最近感じるのは、お客様がいなくなったということです。というのも、顧客が独自に商売することが増え、せっかく伊藤忠がブランドを見つけてきても、紹介できるお客が少なくなってしまいました。そこで、川上から川下まですべてを伊藤忠で行える体制ができればと思いました。そのためには、販売力のある会社を買収し、そこに伊藤忠の人間を投入します。百貨店のフロア全部が伊藤忠関連の商品で占められるようになればいいと思います。これによって、もっとマーケットにフィットした事業が可能になります。

人材に関しても、デザインができたりするクリエイティブな人材をもっと採用すべきでしょう。それと、「衣食住」を重視し、衣料だけでなく生活関連全般に事業を広げていこうということで、雑誌の表紙も「伊藤忠商事 生活関連業界を一網打尽へ」としました。

また、中国はブランドビジネスにとっても有望な市場ですので、上海にブランドマーケティング部門を設立し、国内と同様の事業展開を行います。やはり、日本だけでは限界がありますから。

参加者



ファッションアパレル部門ファッションアパレル第二部  
レディースアパレル第二課長代行

## 佐伯 泰昌



Cover Story

自身が担当するOEMビジネスの現状を振り返り、受注から生産までいたるハードで実績を上げてきたが、ワンランク上の顧客満足を提供するためにはソフト面、すなわち売れ筋の予想やクレーム対応の経営指標化が必要、最終的に製品ビジネスから経営までサポートできることを10年後の姿とし、世界戦略にまでつなげる。

## カンパニーの垣根を越えた人材活用を

山口 皆さんの発表を聞くと、共通点として「プロ集団」「機動力」「一貫したサービス」「環境」「人材」といったキーワードが出てきました。いまの我々と比較すると、いろいろ問題点も明らかになると思いますが、そのあたりはどうですか。

北島 人材という点では、いままで以上に商社マンに知識が必要になっています。というのも、最近素材メーカーさんが戦略素材を明確にし、そこに人材と資金を集中的に投入されています。ですから、これからの商社マンは、それに対応すべく相当掘り下げた知識が求められます。

森田 原料などモノを扱う部署と、ブランドなどソフトを扱う部署では少し考え方が異なるのは事実です。モノは有限、ソフトは無限ですから。ただ、こういったカラを破らないと限界を乗り越えられない。

児島 生産や流通といったモノを扱うグリップとしてのブランドでもある。あと、人材ということでは、今後 M & A を進

める上で法務、財務、経理などの専門知識が重要になり、社内で営業と職能が案件ごとにタクスフォースを組む、そんな組織の柔軟性、人材活用が求められます。

佐伯 M & A の情報は銀行筋からもたらされることがありますが、よく考えると、やはり社内に銀行と日常的に接している人がいる。こういった人脈も活用したいですね。

北島 やはり、繊維カンパニーは閉鎖的な面がありますね。例えば、東京本社では6階と7階だけで固まっている。もっと他のカンパニーと交わらないと。まずは、社内でカラを破る必要がある。

佐伯 レディースを扱う経験から言うと、単一顧客専門の課というのは最悪ですね。というのも、顧客は自分たちの知らない情報を求めていますから、専門の課となると、そういう情報が入りにくい環境になりがちです。

森田 やはり、繊維カンパニーは業界

参加者



ブランドマーケティング第一部門ブランドマーケティング第二部  
ブランドマーケティング第十一課長代行

### 児島 茂樹



Cover Story

ライセンス、インポート、M&Aと様々な手法で事業展開を進めてきたブランドビジネスを振り返る。日本におけるライセンス市場規模自体は小さくなるものの、世界的に見ると10年後も商社の果たす役割がますます重要になると説く。海外企業とのアライアンス、小売りまでのコントロールでグローバルマーケティングを推し進めることで世界的にも最強の存在になると描く。

ですね。

北島 実際に、部長クラスの方も非常に忙しい。昔は、夜のコミュニケーションのなかで新しい発想も生まれたのでしょう。もうそんな時代ではないとは分かりますが、そういったことも必要だと思います。

森田 フィクサーというか、裏方的に仕事をするのが伊藤忠マンだと思いますが、

そのためには、様々な発想や知識が必要ですね。

山口 付加価値を作るのが商社の仕事ですが、これは商品を右から左に流すだけではできません。付加価値を作るためには、やはり知識が必要で、これによって10年後の姿が決まってくるということですね。

## 現場こそ“気付き”のフィールド

児島 日々の業務のなかで、求められる機能というのがありますね。要は、顧客の要望をいかに実現するかです。M & A もその延長線に出てくる。

北島 その積み重ねですね。問題は、そのなかでどれだけいろいろなことに「気付けるか」です。鈍感にならずに、敏感になる。そのためには、勉強も必要ですし、余裕も必要になる。

児島 ただ、気付くフィールドというものがあります。やはり、それは日々の現場ではないでしょうか。

佐伯 時間があらずと、案外と気付けないという側面もありますね。現場で必死になっているときにこそ、いろんなことに気付ける。あとは、現場の人間に、どれだけ気付ける環境を作ってやれるかで

しょう。

山口 人材育成も、今までは現場で育てることが多かったですが、これからはもっと短期間で育成できるような仕組みも必要かもしれませんね。

森田 こうやって5人で話し合ってみると、改めて日々の仕事を見つめ直せましたね。普段とは違った切り口で見ること、新しいチャンスが生まれるかもしれないと思いました。例えば、環境やCSR 市場などには、まだまだ可能性があると思います。あとは、商社として、どのようにアプローチするかです。

山口 繊維カンパニーは、他のカンパニーに比べ、最も消費者に近い分野を扱っているため、今後ますます発展する可能性が広がっているということですね。

参加者



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  
ブランドマーケティング第二課長代行

### 菊川 浩明



Cover Story

アパレル・服飾雑貨分野ではある種の飽和感があることを出発点に、伊藤忠全社的な組織改編を踏まえて衣・食・住にわたるよりダイナミックなビジネス展開を描く。さらにはM&Aチームの新設、経営者人材の育成、クリエイティブ人材の確保。そうしたことを経て、流通までもグループに組み入れながら海外にも営業部門を置く一大財閥の編成が脚光を浴びるといふストーリー。

ではリーディングカンパニーであり、それなりに儲けてもいるので、どうしても守りに入ってしまう側面はありますね。他のカンパニーは、他の大手商社と熾烈な競争をしているわけですから。ただ、市場はシュリンクしていますから、いままでのようにはいなくなる。

北島 ここにいる5人も、実際は部内だけで動いているのが現実ですね。

山口 日常業務が忙し過ぎるのかな。

菊川 ゆっくり考える人も必要だと思います。例えば、M & A では分析のプロが必要ですが、こういった人材をもっと増やす必要がありますね。

児島 M & A を経験すると、指標の意味なども今まで以上に分かってきます。ただ、個人ではなく、組織にノウハウを蓄積していくのが商社のやり方でしょう。

佐伯 単なる事業継承の M & A ではなく、こういったシナジーを出していくのか

も重要です。「OEM は池の魚を釣る」「M & A は池自体を買ってしまう」、もし池が枯れたらどうするのか。そういった危険性がありますので、やはりしっかりと経営ができる人材を作る必要があります。わたしの課では、資本参加しているSPA アパレルに若手を1人出して、店頭販売から経験を積ませています。やはり、出資先への出向といえども、アパレルは実力主義的なところがありますから。

山口 それは、いい経験になりますね。

北島 わたしたちの発想の貧困さも問題です。やはり、40代ともなれば、そろそろ大局的な視点を持ちたいと思うのですが、IT 技術の発達で、朝からメールの処理で終わってしまう(苦笑)。これでは発想は貧困になるばかりです。やはり少しは余裕が必要です。これは自戒を込めて言いますが。

山口 それを、どうやって実行するか



司会

繊維経営企画部長

### 山口 潔

## 「カバーストーリー・エクササイズ」とは

欧米企業のリーダーシップ研修でよく活用される企業変革のイメージ手法。未来の競争優位性を想定することで、現在の競争力をベースに、将来の成長戦略や現状の問題点を明確にすることができる。



# 外からみた伊藤忠

伊藤忠商事・繊維カンパニーに勤務し、いま繊維・ファッション業界で活躍されている企業人は数多い。貝畑雅二カイトック社長(1969年入社)、清水貞行メルボ紳士服社長(1972年入社)、稲山幹夫稲山織物社長(1974年入社)らOBの皆さんに、繊維カンパニーのカルチャーについて「よい面」「悪い面」を率直に語ってもらった。



カイトック(株)社長  
貝畑 雅二氏

1969年(昭和44年)入社。輸出捺染織物部輸出捺染織物課配属。71年9月退職。カイトック入社。岡山市に本社を置き、ファッション製品やテキスタイルをカイトックグループとして大きく展開している。



メルボ紳士服(株)社長  
清水 貞行氏

1972年(昭和47年)入社。輸出捺染織物部輸出捺染織物課配属。73年7月留学のため退職。その後メルボ紳士服へ。現在、子会社が展開する「麻布テーラー」が注目を浴びる。気軽にオーダーを楽しめる点が若者たちを引き付けている。



稲山織物(株)社長  
稲山 幹夫氏

1974年(昭和49年)入社。化合織原料貿易部長繊維原料貿易第一課配属。その後、織物貿易第一部へ異動。3年半の勤務のあと家業、福井県の合織織物製造企業である稲山織物へ。北陸産地リーダーの一人。

## 機能の有機的な結び付けを

### 入社して

68年に学卒後、大阪船場の呉服商に丁稚奉公。ある教育思想に共鳴した老舗問屋でしたが、前近代的としか思われず丸一年我慢しましたが退社、伊藤忠さんにお世話になった次第です。受け渡しを半年、そして営業に出ましたが、悪く言えば人使いが荒い(苦笑)。よく言えば個人を信じて全面的に任せる。任せるのだからやり切れ、という無言の圧力を受ける。仕事はハードでしたが、前の職場では日付が変わるまで働いていましたから苦にはならなかったですね。もう少し勉強したかったのですが、カイトックで初の海外プロジェクトを進めるところでしたので、急ぎ帰って来い、となりました。

### よいところ悪いところ

能力を認めた人間には、例え若くてもエイヤツで仕事を任せるところは素晴らしい。それを自分なりに乗り越えることができたことが、後年、大きな自信となりました。いま経営の立場にありますが、「部下に任せる」ことは口では簡単ですが悩みます。その点、伊藤忠は伝統的にそれを培ってきた点で特筆されます。

こうした風土からチャレンジ精神が生まれます。ブランドマーケティングの成功しかり、中国でのビジネス基盤作りしかりです。グループ会社のカイトックファミリーでGMS向けのパジャマブランドなどでお世話になっていますが、こうしたビジネスにいち早く取り組む先見性は他にないものだと思います。中国ビジネスでも、先を読んで中国語の研修生を台湾やシンガポールに派遣し、そこで学んだ人たちがいまリーダーの立場にいらっしゃる。人事部の方もえらいですが、繊維部門幹部の先見性は素晴らしいと思う。

感心しない点もあります。辛口でいきましょう(苦笑)。なんでもかでも飛びついていくのは一見エネルギーに見えますが、反動も大きい。「当社はなんでもできます」と商社の多くはビジネス開拓で売り込まれる。伊藤忠も例外ではないでしょう。本当にそうでしょうか? 例えば対流通との取り組みで、アパレルは多くの挫折を経験しました。その失敗を糧にして今日がある。商社がこうしたアパレル機能、あるいは産地の素材開発機能などを有機的に結び付けていけばもっと素晴らしい仕事が日本です。そうした役割を伊藤忠に担っていただきたい。

## 若手にやらせる文化

### 入社して

“ハードワーク”という印象が強烈。就業規則があっても始業は9時、終業が8時の11時間労働が普通。しかし、9時、10時以前に帰った記憶がない。1年数カ月の短い期間でしたが、とにかくエネルギーな人たちが多かった。土曜日は半ドンでしたが、夕方までレッスルのやり取りに追われた記憶しかない。エネルギーだから、よく遊ぶのも印象的。よく働き、よく遊ぶのが伊藤忠の繊維の伝統と今でも思っています。

### よいところ悪いところ

よい面は、なんといっても「時代とともにビジネスは変化する」という普遍的であり最も難しいテーマを実行されたこと。変革するというのは、頭で分かっているも実際やるとなると、とても難しい。それを大手商社の繊維部門という大きな組織でやり遂げた点で尊敬しています。

商社の繊維ビジネスは、創生期には原料の輸出入や国内取引が主体、その後、一次加工製品が加わりました。わたしが34年前に配属された捺染織物は、その一次加工製品でした。その後アパレルの時代を迎えますが、80年代半ばから本格化したブランドライセンスビジネスがエポックとなったと思われます。

まず欧州を中心としたブランドを取りに行く時代があり、それをアパレルなどの企業にライセンスを供与し、あるいはインポート品を販売する。その次にこねた価格帯のGMS向けが登場する。90年代初めでしょうか、アパレルをサブライセンスとしたこのビジネスに先鞭をつけたのも伊藤忠でした。今では繊維製品だけでなく、食の世界にまで踏み込み、M&Aを含めて新たな発想でブランドマーケティングに取り組まれている。この点も時代の流れを先取りした動きだと思っています。

こうしたビジネスへの取り組みは、伊藤忠の伝統として「若手にやらせる文化」が根付いているからかもしれません。上から権限を与えるということもあるでしょうが、若い人間がどん欲に新しいことに取り組むチャレンジ精神が横溢しています。この文化は変わってほしくない。

悪い面? あまり思いつかないですね。ただ、大きな組織はリーダーシップによる全体の方向感が将来を大きく左右する。過去も現在も素晴らしいリーダーが、素晴らしいリーダーシップでビジネスを変革して来られた。次代のリーダーは? 繊維カンパニーに優秀な人材がたくさんいらっしゃるので、心配ないかな(笑)。

## オルガナイザーとして役割を

### 入社して

東京本社で面接し、当然東京本社勤務と思っていたところが大阪本社へ。朝一番の電話拭きから仕事が始まり、営業アシスタントの女性の大阪弁の指示がどれだけ田舎育ちにとって怖かったか(笑)。活気にあふれた職場、寮生活だったことは今でも懐かしい思い出です。

怖い先輩、厳しい上司がいました。毎朝、日経と赤鉛筆を持って本部長席へ。そこで「これとこれを読みなさい」と指示される。ビジネスマンの基礎として、経済紙の読み方まで指導いただいた。また、職場には“プロ”が大勢いました。長繊維織物の分解・設計ができるなんてことは当たり前でした。仕事へのどん欲な取り組み姿勢、プロとは何かを学びました。

### よいところ悪いところ

まずよく働く。家業に戻っても残業癖が抜けませんでした。工場は24時間稼働ですが、事務所は6時にもなればガラ。そのギャップを埋めるのに時間が掛かりました。よく働くと同時に、時代の動きに敏感。商社だから当然と言えばそれまでですが、ビジネスの肝心なところをよく知っている。もうからないところにはしがみつかず、新しいところへどんどん移っていく。どうも北陸産地は置いてけぼりだった感じですが……(苦笑)。

こうした敏感さを支えているのは世界各地に張り巡らした情報網。加えてブランド事業でも中国事業でも、先駆者たる人材を養成する力が抜群であったことがその成功の背景にあります。その力をこれからも繊維・ファッション産業に有効に使ってほしい。

北陸産地は長らく縮小の歴史が続いています。毎年、福井産地1個分の産地が中国に生まれています。当社がある大野市にはピーク時(1958年)に113社の機業場がありました。それが2006年春には17社、うち織機を保有する機業は8社となりました。他の産地でもそうですが、縮小しているとはいえ、伊藤忠系列の機業の“生存率”は高い。それは情報を含めた有形無形の支援があるからと考えます。

流通最前線の情報を川中にフィードバックし、その市場ニーズに基づいて我々がモノ作りする。そうしたオルガナイザーとしての機能、立場を再確認していただければ、と考えます。

# データで読む 繊維業界



シーアイ繊維サービス株式会社  
マーケティング・プランナー

阿部 英子

## 「健康」をキーワードに広がる「レジャー・ウォーキング」

少子高齢化の進展に伴い問題となってきた「医療費」の窓口負担増加、「介護保険料」や「厚生年金保険料」の引き上げ、「年金」の受給不安など、社会保障の将来が危ぶまれる中、「自分の健康は自分で守り」できるだけお金をかけずに、健康を勝ち取っていかねばならない時代となった。

食習慣、運動習慣と深い関わりがあると考えられるメタボリック症候群(複合生活習慣病)は、医師が治す病気ではなく、日々の生活習慣を改めることが根本的な治療法とされている。不適切な生活習慣を変える第一歩は「食べる」より、まず「動く」こと。運動で代謝を促し、病気が存在しない健康体を「自身」で作り上げることこそ、いま取り組むべき最大の自己防衛策といえよう。

ここであらためて注目されはじめたのが『ウォーキング』である。日本ウォーキング協会 泉嗣彦氏(著書「医師がすすめるウォーキング」)によると、1日1000歩余分に、1週間で7,000歩程度増えるのが健康改善への目安とならう。「健康」をキーワードに、誰でも気軽に楽しめる「散歩」、「ハイキング」、「トラベル」、「長距離ウォーク」といった『歩くレジャー』への関心が高まっている。

### 医療費の割合8.89%へ

少子高齢化とともに医療費が拡大している。2004年度の国民医療費は1.8%増の32兆1111億円、国民所得に対する割合は8.89%(前年度8.80%)になり、1992年以降は国民医療費が国民所得の伸び率を上回っている。団塊世代が75歳以上の後期高齢者に達する2025年には、現行の1.5倍に達すると推計されている。

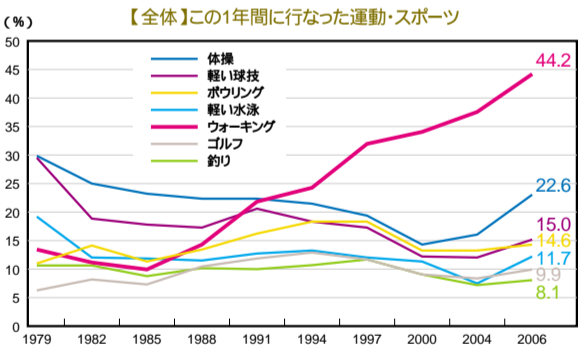
### ウォーキング人口 3,700万人

～今や3人に1人が楽しむ国民的スポーツに～

日本ウォーキング協会が推計するウォーキング人口は3700万人、このうち週2回以上の愛好者人口は2900万人と、健康志向の高まりを背景にウォーキング人口が拡大している。

内閣府によると、国民がこの1年間に行なった運動・スポーツは、引き続き「ウォーキング」(44.2%)がトップであった。1985年には9.6%であったので、人気は急上昇といえる。

ウォーキングの最大のメリットは、時間や場所にこだわらず、誰でも手軽に始められること。これまでウォーキングは、中高年の楽しみというイメージが強かったが、2000年以降は30代にも広く浸透し、楽しまれている。



【年齢別】この1年間に行なった運動・スポーツ(ウォーキング) 単位: %

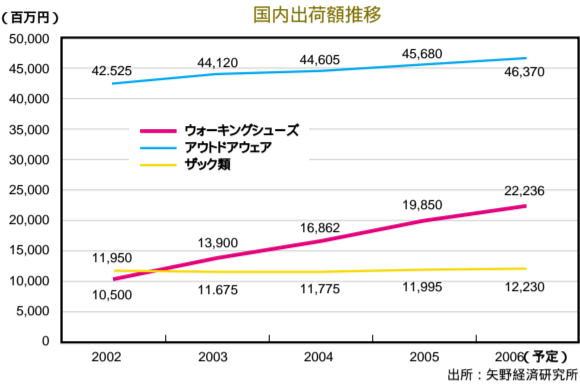
年齢	1985	1988	1991	1994	1997	2000	2004	2006
20-29歳	6.2	7.9	15.1	19.0	23.0	22.0	22.0	40.9(2位)
30-39歳	7.8	10.1	24.0	22.7	24.0	29.1	30.9	43.8(1位)
40-49歳	6.5	14.3	18.3	25.5	34.2	32.1	33.3	39.9(1位)
50-59歳	11.2	14.7	23.5	25.9	36.1	38.8	42.8	41.5(1位)
60-69歳	14.5	19.3	25.0	26.0	32.1	42.9	47.2	54.8(1位)
70歳以上	17.8	24.3	25.2	24.5	39.2	29.9	35.6	41.7(1位)

色付け部分は、種目1位。 出所: 内閣府「体力・スポーツに関する世論調査 2006年8月」

## ウォーキングシューズ17.7% 成長

2005年の「ウォーキングシューズ」国内市場規模は、金額ベースで前年比117.7%、数量ベースで同120.7%と、金額、数量ともに極めて好調に推移した。

ウォーキングシューズの好調に加え、アウトドアウェア、ザック類など関連アイテムも伸ばしている。



## メーカー別ウォーキングシューズ 売れ筋定番モデル

ウォーキングシューズは、健康目的の「フィットネスウォーキング」から、「タウン」、「フィールド」へと、「歩く目的」や「歩く距離」に応じて大きく3つのカテゴリーに区分される。

今日、需要の中心となっているのが機能性を十分に満たしながら、タウンでも履ける高いファッション性を備えたシューズである。

### A フィットネスウォーキング

運動歩行で積極的に歩く / 脂肪を燃やして歩く

企業名	ブランド名 / 品番	価格帯(税込)
アシックス	ハダシウォーカーTDW713 ランニングシューズに匹敵する軽量感で定番人気。ゲル内蔵により、衝撃吸収を向上。	¥8,190
ニューバランス	WW481 アッパーにWラッセルメッシュを採用した200g以下の軽量感で定番人気。幅広サイズも充実。	¥8,715 (ladies')
エバニュー	MBTマサイ・ベアフォットテック/ロジ 筋肉バランスの調整を促し、マサイ族の正しい歩行技術を生み出すトレーニングギア。	¥29,400

### B ライトウォーキング

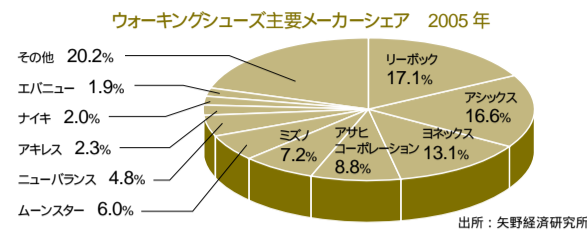
一駅歩いてみよう / 日常生活での動き

企業名	ブランド名 / 品番	価格帯(税込)
アシックス	サルティス WSA350 タウンからトラベルまで履けるデザイン性と軽量感、足入れ感の良さから定番人気に。	¥15,750 (ladies')
リーボックジャパン	ロックポットAPM 米APMA認定。通気性、クッション性に優れたソールで、ビジネスからトラベルまで幅広い汎用性。	¥15,540
伊藤忠ホームファッション	KEEN TARGHEE 次世代防水透湿素材eVENTを採用。衝撃吸収性、安定性に優れたかつ高いデザイン性。	¥18,690
ムーンスター	GEORG イタリアGEORG社。靴底に穴をあけ、蒸れを排出、水は浸入しない画期的な快適性。	¥17,640

### C ロングウォーキング

2時間12000歩あるいはも疲れにくい靴 / 旅先での移動歩行を快適に

企業名	ブランド名 / 品番	価格帯(税込)
アサヒコーポレーション	ブルックス サハラXCR 透湿性の高いコアテックスXCRを採用し、かつ低価格を実現。長時間ウォークに最適な設計。	¥10,290
ミズノ	フリーウォークLD40 JWA認定。高級感ある天然牛革を採用したソフトな足当たりと安定感。サイドファスナーを装着。	¥14,700
アシックス	フィールドウォーカーIGS コアテックスを採用。ロングウォークシステムで足腰の筋肉疲労を軽減。	¥13,440 (ladies')
ムーンスター	ワールドマーチWL501 JWA認定。ウォーキングに必要な21の機能を全て搭載。デザイン性にもこだわらる。	¥20,790 (ladies')



## 自分だけの1足を

～顧客つかみ細かい「コンサルティング」と「足型計測」～  
秋の行楽シーズンを皮切りに、10～11月とウォーキング売り場昨対約150%と好調を続けているのが、阪急百貨店インクス館(大阪市北区)である。好調の理由は、「売り場作り」にある。インクス館では、「シューアドバイザー」が常駐し、歩く目的に応じて、足にぴったり合った快適な履き心地の靴選びをサポートしている。

「ウォーキングは自分の足を認識することから始まる」と外間孝次バイヤー。足型測定器で足の形状を測定、多機能インソールで調整するなど、最適なサイズ選びを行なうため、一度気になって購入すると、その後もリピーターとして買い続ける消費者が多い。きめ細かい「コンサルティング」と「足型計測」は、足と靴のトラブルを解消してくれるため、値段を気にせず、自分にぴったりの1足を求める来店客が増えている。

歩く距離・時間で配置した、選びやすい売り場構成も、インクス館の特徴のひとつである。斜面や砂利道コーナーでの試着、洗濯済みソックスの試着など、来店客の「買いやすさ」に配慮した売り場作りは、客単価アップにもつながっている。

## 姿勢を正して新しい自分発見

～KIMIKOボスチュア・ウォーキング～  
「ボスチュア・ウォーキングで人生が変わります」。KIMIKOさんが提唱するウォーキングは、立つこと、歩くこと、身のこなしを変えることで、自分の気持ちに変化が訪れ、そのうちに体形までも自然と変化する。ウォーキングがもたらす不思議な効果から注目が集まっている。

ちょっとした日常生活の動きも、そのままウォーキング術に置き換えてみる。後ろに重心をおき、頭、両肩、左右の腕、左右のおしりから、斜め上に風のように、引っ張られているイメージで歩く。背筋をぴんと伸ばし、颯爽と歩けば、体の内側に必要な筋肉がつき、体も心も元気になる。

KIMIKOさんがプロデュースする、ニューバランスのウォーキングウェア(楸エヌエフシー)は、姿勢を正すハイパー素材、体のストレスを軽減する無縫製仕上げ、背中を中心に意識を持たせたデザインなど、日常生活の中で正しい姿勢で歩くアイデアがふんだんに盛り込まれている。

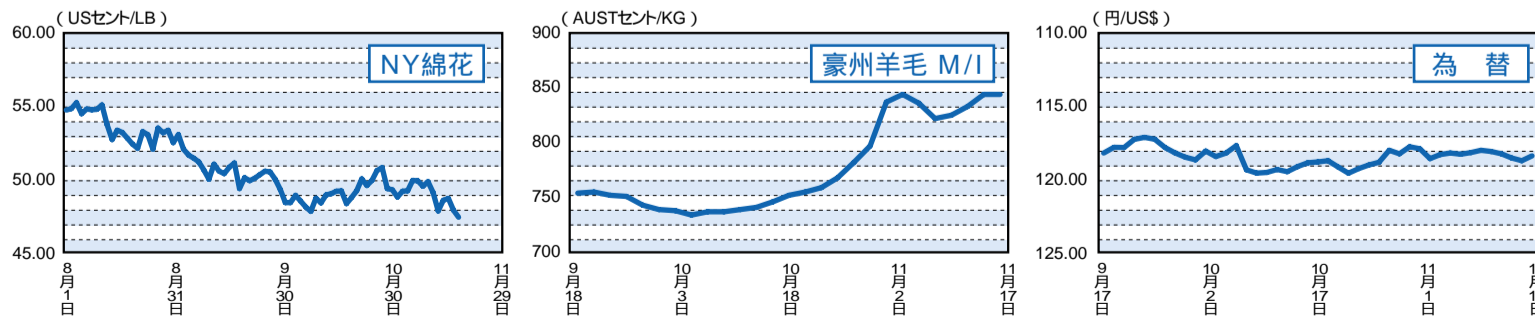


## さいごに

ウォーキングは、初心者、熟練者、楽しみ派まで、歩き方は様々であるが、大切なことは「多く歩くこと」より、「歩き続けること」。美術鑑賞やトラベルなど、好きなことと結びつけると、より楽しく歩ける。ウォーキングはなかなか奥が深い、そして、ますます広がるウォーキングは、マーケットとしても、かなり魅力的である。

その一方で、現在のウォーカーの大半は、手持ちのスポーツウェア、アウトドアウェアを着用している場合が多い。今こそ、「レジャー・ウォーキング」に特化した「機能性」と「ファッション性」を追求したウォーキングウェアの開発が期待されるのではないかと、もちろん、歩く目的、場面、機能、ウォーカーの特徴など、具体的なシーンの提案が必要となるが、細かく落とし込むことで、周辺グッズの提案も増えてくる。売場では、来店客の目的に合わせて「ウォーキングウェア」「シューズ」「雑貨」そして「健康」や「気持ち」までアドバイスしてもらえれば、なおさらうれしい。

# 目で見る 市況



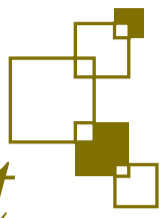
50セントを割り込んだままの小幅な値動きが続いている。米国・中国・インド等豊作のニュースも多く、豪州は降雨のため近年で最低水準だが、供給面で若干の上方修正はあるものの、需要も比較的堅調で大きく下落にはなっていない。当座はこの水準での推移であろう。

豪州羊毛は10月最終週から11月初めにかけて急騰、今シーズンの最高値844ACを付けた後、822ACまで調整をいれるも数日の調整に終わり、再び高値まで戻している。今のところ早割には目立った改善が見られず、むしろ供給量にさらなる下方修正の可能性が高く、先々の供給の一層のひっ迫感を心配する需要家の動きから相場をさらに押し上げる可能性が高い。

日銀・財務省による「円キャリー取引増加」への警告、中国・ロシア・中東などの中央銀行による外貨準備増保有比率引き上げの動きを受け、日銀の利上げが極めてゆっくりとしたペースであること前提とした円安予想は後退。米国金融政策見通しについても「当分据え置き」との見方が有力となる中、116～120円での揉み合い継続か。(11/21 記)

# Fashion Report

No.516



## いまだきミセスのココロをキャッチする カリスマミセスによるセレクトショップ「青子」

伊藤忠ファッションシステム(株) ファッションアナライズチーム長 柴田 祐加子

shibata@ifs.co.jp

### ミセスを解放する新しいファッションスタイルの提案は “いかに人生を楽しませるか”がキーワード

子育てが終わり、再び市場に戻ってきた元祖JJ女子大生の40代ミセス、第二の人生を歩みだした50代ミセスなどなど、おしゃれを楽しみたいミセスが市場にあふれている今、メーカー、小売ともに、ここぞとばかりに仕掛けを始めている。...が、なぜか成功しているブランドの話題が聞かれない。いわゆる従来型のミセスファッションが通用しなくなっている現状、“分かっちゃいるのにつかめない...”というのが各企業の悩みのようなのだが、本当にミセスの気持ちが分かっているのだろうか...? 今回は、3児のシングルマザーという等身大ミセスによるカリスマショップ「青子」の成功事例から、いまだきミセスの気持ちを取り込むヒントを考察してみたい。



#### 「青子」誕生物語

すべてはハートとハートの付き合いから...

#### スタートはフリマから

「青子」は、横浜市都筑区エリアに3店舗を展開しており、センター南、北駅からそれぞれ近いとはいえ、周辺には同店以外に立ち寄る店はなく、わざわざ出向かないと行けない店だ。にもかかわらず、平日の昼間からファッション好きの大勢のミセスたちで賑わう。筆者が同店を知ったのは、港北ニュータウンミセスの調査から。好きなショップは?の問いに、同店を挙げる人が非常に多く、地域内のファッション好きなミセスであれば、ほとんどの人が知っているという事実が浮かび上がった。「青子」というのはオーナー飯田サザナ青子さんのお名前、オーナーの顔が見える店にしたいと、ご自分の名前をつけているが、“気取らず、飾らず、本音で”という信条通り、ざっくばらんで人懐っこさのある可愛らしい方だ。「たまたま自宅前で拾った粗大ゴミがフリマで1万円円で売れてびっくり!」というのが小売りを始めたきっかけとのことだが、学生時代から子育て期に、約10年間フリーマーケットで生計を立ててきたという。そこで得たノウハウは大きく、人と人の縁を大切にすること、欲しい人と売りたい人の出会いの場の提供、買う楽しみを売る楽しさを与えることなどは、現在のショップ経営の根幹になっている。

#### カード会員4万人の原点は 工事現場のおじさんから

9年前、元手200万円でオープンしたのが、今のセンター北店だが、オープン当時の最初の客は工事現場のおじさん。9年前の港北二



ユータウンといえば、東急SCも阪急SCもなく、まるで砂漠のようなエリアだったというが、住宅やSCの建設ラッシュで働いている男性は大勢いた。その一人ひとりのお客様の声を聞き、おマルから、七五三の着物、携帯まで、お客様が欲するものは何でも取り揃えたという。「自分だったらどういサービスが欲しいか、どういモノが欲しいかを常に考えている」と青子氏。「確かに一生懸命作られた商品には魂がこもっているが、あくまで商品はツール。お店は出会いの始まる場」というのが青子氏の考えで、数字では大手に勝てないが、ハートとハートの付き合いでは日本一になろうという決意は固かった。一人のお客様を大切にすれば、その後ろにたくさんの方がついてくる。とにかく“気取らず、飾らず、本音で”友達になることから始める。実際、おじさんと仲良くなることで、週末での家族の来店が増え、その地道な活動が、現在のカード会員4万人につながっている。(参考:都筑区の世帯数は65,345世帯)

#### すべてはハートで判断

ショップオープン3年目を以降に、リサイクルショップから現在のファッションのトータルセレクトショップへ移行。一人ひとりのお客様を大切にするという気持ちは、今でも仕入れにも反映されており、インポートを含め、品揃えのほとんどが1点物、あるいは量産品の1点仕入れだ。当初から、売上げがゼロの日があったら、定休日を設けようと思っていたが、ゼロの日がなく今まで無休という。

評判は周囲にも広がり、2005年10月には、都筑阪急から催事での出展要請を受け出店。出店場所である3階催事場は、なかなか人が来ないかなり難しい場所だったが、担当者の熱意にほれ込み、「自分のためはもちろん、この人のためにもやりたい」と出店を決意。結果的には、同店の催事における記録的数字を打ち立て、現状もイベント的に出店しているが、今年半期のステージにおいては、アパレル部門坪効1位を達成している(7月セール期除く)。また、来年3月オープン予定のららぽーと横浜には、正面入り口近くの好立地に、大手有名ブランドと肩を並べて出店することが決まった(40坪)。とはいえ、日々つけているブログ「青子オーナーブログ～縁こそ我が人生～http://blog.livedoor.jp/aoko2000/」を見てもらえば、青子氏の出店選びは、あくまで担当者のハートにこだわっている。売上げよりも組みたいパートナー、あるいはハートを感じる立地かどうか、今後も大切にしたいポイントだという。

#### 基本は人が好き、 おもてなしをするのが好き 青子氏 = ミセスの希望の星

人の縁、ハートを大切にしている青子氏の今後のテーマは“癒し”。お店は早々にスタッフに任せ、再来年くらいには宮古島で新しいステージ

に進みたいという。子供達を宮古島の過疎の小学校に通わせ、民宿の女将をやるのが夢だ。「本も出したいし、やりたいことが一杯。今はやっと土を耕したところまで来たと思うので、これからはそこに木を植えたい」と目を輝かせる。

いわゆる世の企業の男性陣には“売り上げよりも人の縁”という発想は、どうにも理解できない理論だとは思いますが、これが冒頭の“ミセスの心をつかむヒント”というところにつながる。一経営者の成功事例ではあるが、青子氏こそミセス層の希望の星であり、彼女の気持ち、考え方を知ることが、いまだきミセスの気持ちをつかむことにつながる。自らが仕入れを楽しみ、販売を楽しみ、人との出会いを大切に。「人が好きで、おもてなしをするのが好き。それを全うしたいだけ」。単純なことのようにだが、これがミセスにしかできない、ミセスならではのビジネスモデルと言えるだろう。

#### ショップ「青子」に学ぶ ミセス攻略のビジネスヒント

そのいかにお客様の魅力を引き出すか、カジュアルファッションで新しい自分発見

同店のウリは、洋服はもちろん、帽子から靴、バッグと、すべてのトータルコーディネートだが、いかに一人ひとりのお客様の魅力を引き出すかを重視している。現在の30代後半より上の世代は、カジュアルファッションの経験が少なく、

いわゆるカジュアルが苦手な世代と言われていたが、同店の品揃えを見ると、カジュアルベースの重ね着ファッションが中心。今まで挑戦したことのない新しい自分発見!という要素も同店の魅力になっているようだ。

そのファッション参加型。とにかく試着、遊べる環境作り

「2時間でも3時間でも遊んで行ってください」というのが同店の考え方。店内全体がクローゼットという感覚であり、とにかく何着でも試着をしてみよう。店内でのファッションショーを楽しむために、団体で来店するお客様も多い。また、そのコーディネートを写真に撮り、HPにアップすることで、話題を広げるなど、ファッションを提案することはもちろん、遊びの場の提供も行っている。

そのゲーム感覚のポイントカード

オープン当初は有料広告を打っていたが、反応があるもののなかなかリピーターにつながらなかった。そこで、広告費をお客様サービスに使うという発想に切り替え、ゲーム感覚のポイントカードを導入。初回は定価販売だが、2回目からは、5、10、15、20、25%の割引で商品が購入できるというもの。割引率が低い段階は価格の安いちょっとした小物にする、あるいは何回か買い物を重ねて、率が高くなる時まで、目当てのモノをお取り置きするなど、カードの使い方を工夫すれば上手に買い物ができる。まさにミセスの気持ちをそそく、お得感満載のシステムだ。

#### 等身大ミセスオーナー 青子氏からのメッセージ いまだきミセスの気持とは?

本気のおもてなしで、母親という存在から一人の女性として解放する。

母親になると“ちゃんのお母さん”とか、名前も呼ばれなくなっちゃうし、人にほめられることもなくなる。夫さえも「愛している」とか言ってくれなくなったり.....。ミセスは割と孤独というか、なんとなく否定しちゃっている気持ちがある。こんなはずじゃなかったのに.....って思っている人は意外に多い。そんな中で、1人でも自分を見てくれたり、誉められたりするとやっぱりうれしいし、お出掛けすることもうれしくなると思う。人は小さな縁で大きく生まれ変わったりするし、そのきっかけ作りとしてお手伝いをしていただけ。目先のお金ではなく、本気の心、おもてなしの心で、解放してあげたい。

女は30歳からが本当の意味で楽しい人生になると思っている。若いうちは若いだけでなんとかなるけど、年をとってやっと人間として円熟味が増す。子供を産んだからこそこできることも増え、そこから多くを学び成長できる。一人の女性として、いかに良い140代・50代・60代につなげて円熟させて行くか、引き出していくかをサポートすることがミセスの心をつかむポイントだと思う。



#### 「青子」概要

レディス、メンズのカジュアルウェアを中心とした地域密着型のセレクトショップ。横浜市都筑区内に3店舗を運営。97年センター北店からスタート。その後、99年センター南店、03年センター南中央店、06年にモザイクモール港北店、07年3月ららぽーと横浜店オープン予定。

http://www.aoko2000.com