

【パネルディスカッション】

# 「再創!! ジャパンブランドー創る・育む・売るー」 ジャパン発の100年ブランド100年ショップを再創造しよう!

2013年2月1日(金) 遠藤記念館大ホール



## 大西 洋 氏

Hiroshi Ohnishi

株式会社 三越伊勢丹ホールディングス 代表取締役社長・株式会社 三越伊勢丹 代表取締役社長

## 重松 理 氏

Osamu Shigematsu

株式会社 ユナイテッドアローズ 取締役会長

## 前澤 友作 氏

Yusaku Maezawa

株式会社 スタートトゥデイ 代表取締役



**総合司会** これより学校法人文化学園文化ファッション大学院大学主催、BFGU ファッションウィーク・シンポジウムおよびファッションショーを開催いたします。開催に先立ち、文化学園理事長、文化ファッション大学院大学 学長大沼 淳よりご挨拶申し上げます。

**理事長** 大勢の方々にお越しいただき、5 回目の BFGU ファッションウィークを迎えることができたこと、大変うれしく思います。皆様に心から御礼を申し上げます。

文化ファッション大学院大学は、2006 年に専門職大学院・職業大学院としてわが国に設けられた最初の大学院大学のひとつとして認可され、7 年の年月を重ねてまいりました。以降、たくさんの大学院大学ができましたが、管理・運営・進展は簡単なものではありません。発足当時「もっともうまくいかないのは文化ファッション大学院大学」と評されたこともありました。しかし、本校は7周年を迎え、さまざまな業界専門家の方々、運営委員や教員、その中心となった小杉 早苗ファッションビジネス研究科長、皆様のご指導のおかげで学生も順調に成長し、かつ6割に及ぶ留学生も絶えず学んでおり、グローバルな発展をしています。ようやく本大学院大学も世間に認めていただいたのではないかと、盛大なこの日に7年間の軌跡を振り返り、そう感じる次第です。

本日のシンポジウム講師として、株式会社 三越伊勢丹ホールディングス 代表取締役社長の 大西 洋先生、株式会社 ユナイテッドアローズ 取締役会長の 重松 理先生、株式会社 スタートトゥデイ 代表取締役の前澤 友作先生にお越しいただいています。歴史ある百貨店でありブランドの三越伊勢丹、常に新規開拓を行う素晴らしい会社 ユナイテッドアローズ、そして EC ビジネスを展開する スタートトゥデイ。皆様、ファッション業界の先駆者であり成功者である立派なお三方です。この方々が一同に介してお話する貴重な機会はいまだかつてなかったのではないのでしょうか。時期的な意味さを感じます。ファッションに関してだけでなく、これから我々が物事を考える原点になることでしょう。

またシンポジウム後のファッションショーでは6期生の修了作品を見ていただきますが、交流を続けておりますロシア・サンクトペテルブルク国立技術デザイン大学やオーストリア・ウィーン市立モーデシュレ・ヘッツェンドルフ校の方々にもご参加いただいています。国際的なファッションの広がり、これからの未来をどう描いていくかの手がかりのひとつになるショーではないのでしょうか。

現在、ある面では日本のファッション産業は危機にあり、重大な課題があります。国際社会において日本ファッション業界をどう築いていくか。文化学園でもその役割をしっかりと担っていかねばなりません。文化服装学院においては高度専門士科4年生課程も設置され、充実した教育内容を展開しています。また、服装学部が初めて生まれた大学である文化学園大学は50周年を迎え、大学院修士・博士課程も生まれました。文化学園の全体で、産学連携の基、これからも幅広く日本・国際産業経済に対しても貢献したいと考えています。どうかますますのご支援をたまわらんことをお願い申し上げます、シンポジウム開会にあたってのご挨拶にかえさせていただきます。



## 【前半】シンポジウム「ジャパン発の 100 年ブランド 100 年ショップを再創造しよう！」 そうそうたる顔ぶれ。登壇者、コメンテーター紹介

**総合司会** 開演に先立ちましてシンポジウムの位置づけをご説明いたします。このシンポジウムは、次時代のファッションビジネスを議論する場として設けられています。テーマは「再創!!ジャパンプランド一創る・育む・売る一」です。市場の中核を形成すべき、100年ブランド・100年ショップの再創造のために今、何をすべきか。現代日本の小売業を代表する経営者の方々に熱く語っていただきます。申し遅れましたが、私は総合司会を務める文化ファッション大学院大学ファッションマネジメント専攻2年の内山と申します。

それではパネリストの方々にご入場いただきましょう。株式会社 三越伊勢丹ホールディングス 代表取締役社長 大西洋様、株式会社 ユナイテッドアローズ 取締役会長 重松 理様、株式会社 スタートトゥデイ 代表取締役 前澤 友作様、コーディネイターとして文化ファッション大学院大学教授 長谷川 功、以上4名のパネリストでお送りいたします。

**文化ファッション大学院大学 長谷川 功 教授** 皆様こんにちは。本日はお忙しいところお越しいただき、ありがとうございます。実は500人の定員を想定としていたところ、ご来場希望者が1,000人を越しました。そのため登壇者の後ろ側にあたる場所にもお座りいただいているお客様がいらっしゃいます。大変失礼な次第ですが、ライブ感たっぷりに進めていきますので、どうかご容赦ください。向かって左から重松様、大西様、前澤様、そして長谷川。一番右にいるのはアシスタントを務めます本学の山岡 真理助教です。また本日は初めての試みとして、シンポジウム前半のみを予定して学生委員会による USTREAM 中継を行います。いつもと違った点はもうひとつあります。ご登壇者の方々のお話を聞いただけといったシンポジウムではなく、相互性のあるやりとりを積極的に行いたいと考え、場内にお座りいただいている方々にも、コメンテーターとして発言いただきます。その方々をご紹介します。株式会社 ユナイテッドアローズ 代表取締役社長 執行役員の竹田 光広様、同社クリエイティブディレクション担当 上級顧問 栗野 宏文様です。栗野様には後ほどご登壇いただきます。また3名のアナリスト、Gマネジマント&リサーチ代表・アナリストの清水 倫典様、クレディ・スイス証券株式会社 ディレクター・小売り担当アナリストの山手 剛人様、ドイツ証券株式会社 ディレクター・小売セクターシニアアナリスト 風早 隆弘様。一般社団法人 日本アパレル・ファッション産業協会と I F I ビジネス・スクールの理事長であり株式会社 三陽商会 代表取締役会長の中瀬 雅通様、株式会社 三陽商会 代表取締役社長の杉浦 昌彦様、資料提供などいろいろとご協力いただいた株式会社 織研新聞社 取締役・一般社団法人 日本ファッション・ウィーク推進機構の渡辺 博史様にもお越しいただいています。皆様、どうぞ忌憚のないお話をお願いいたします。



## 本学、長谷川 功 教授によるファッション市場状況説明

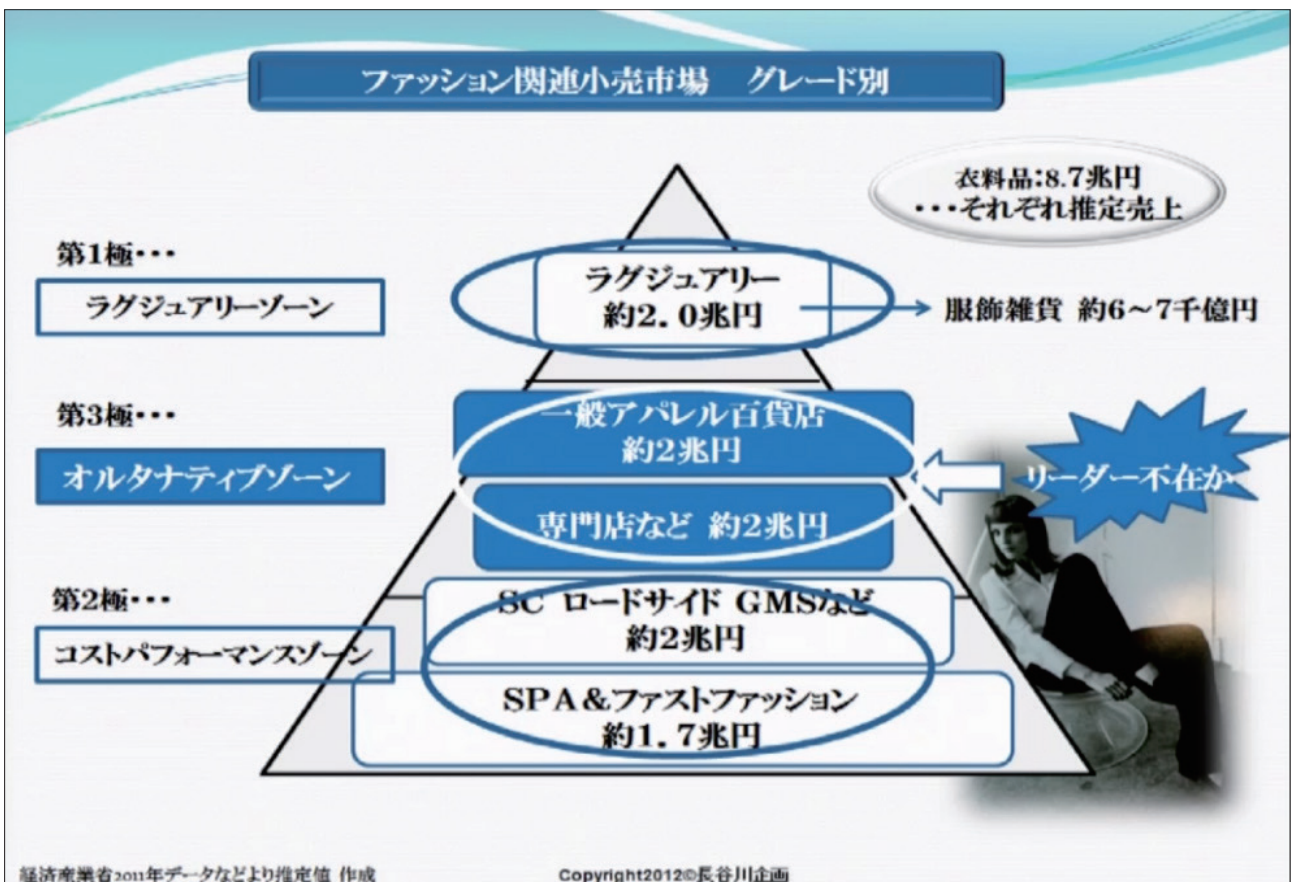
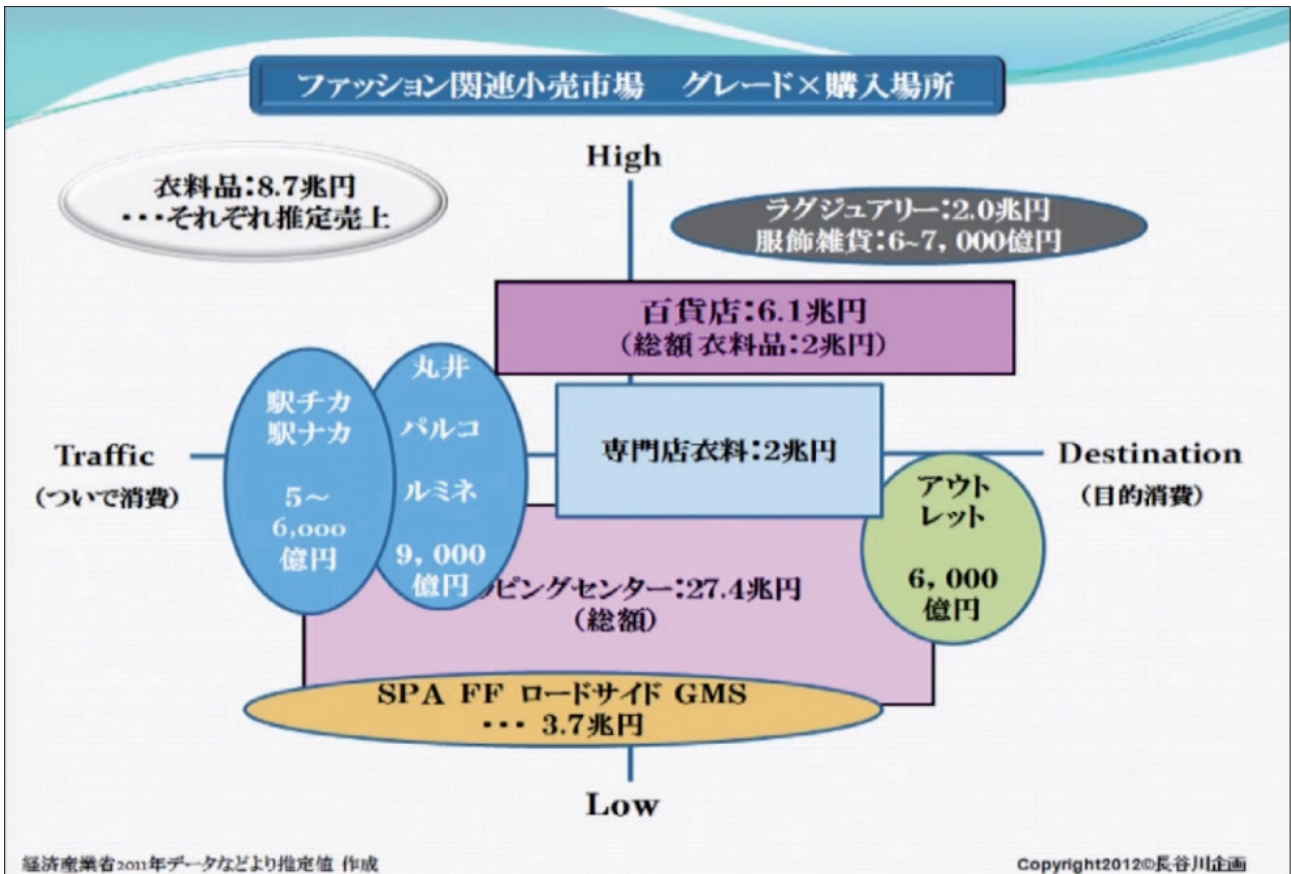
**長谷川** 現在、ファストファッション全盛、ラグジュアリーも堅調、あるヒエラルキーの中では上と下が非常に元気です。我々はその真ん中、4兆円を超すビジネスゾーンに活力あるブランド・企業を欲しています。100年ブランド・100年企業を日本でも築いていきたい、そのためには何が必要か。議論の前提として与件をデータにてご紹介いたします。

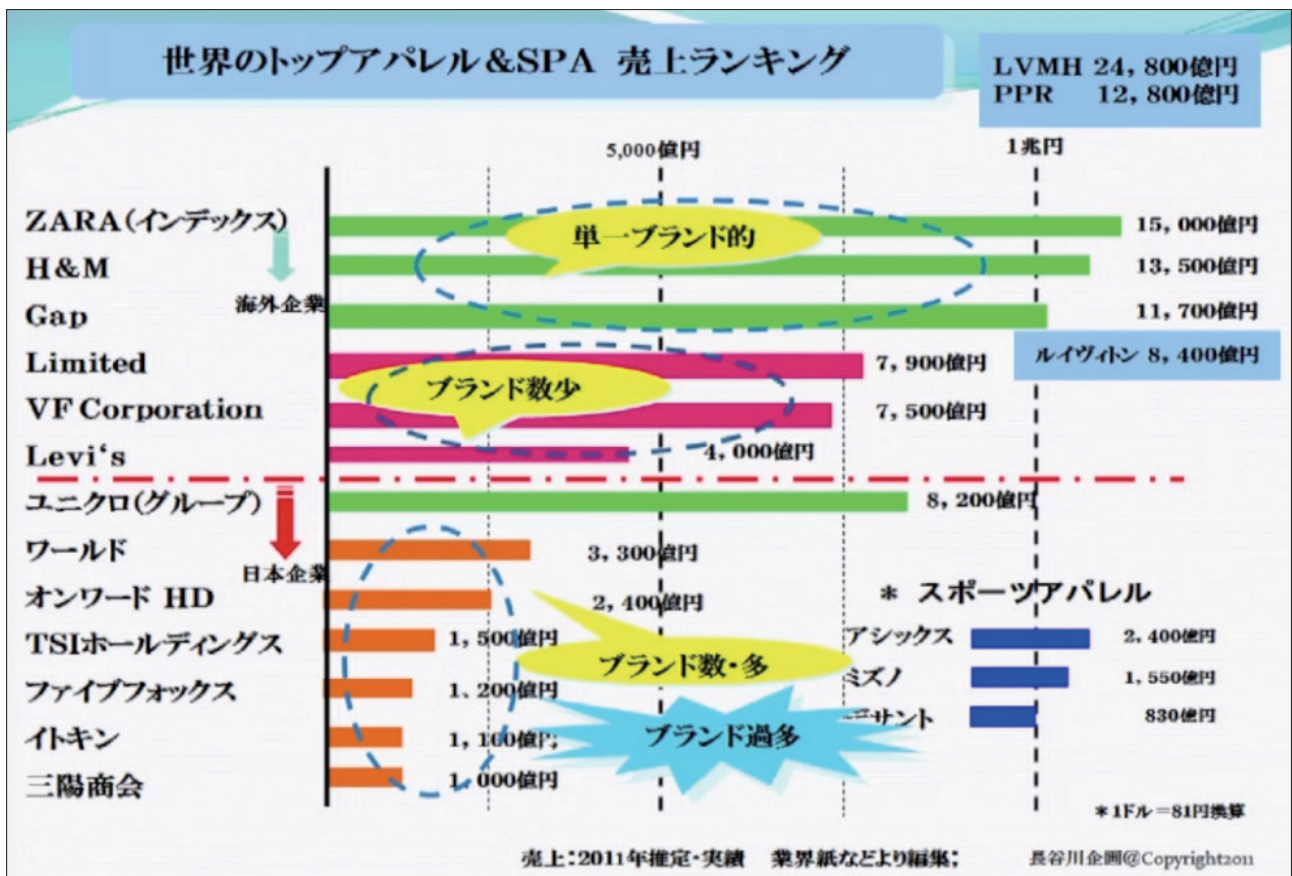
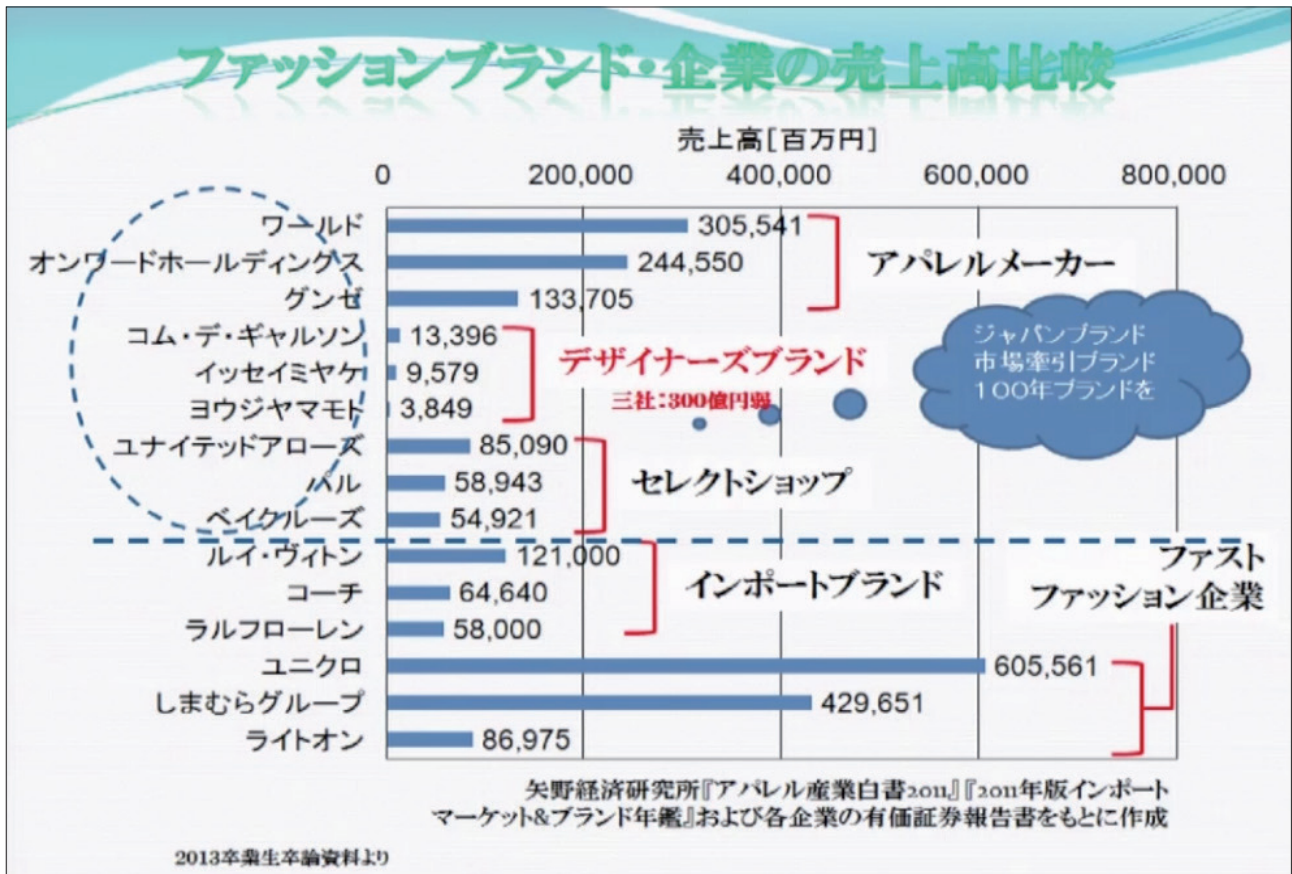
日本の小売市場規模およそ135兆円といわれ、衣食住の中、衣料品が占める割合は現在8兆7,000億円、10兆円を割り込んでいます。そのうちの2兆1,000億円は百貨店にて。百貨店の総市場は6兆1,000億円、SC（ショッピングセンター）は2兆7,400億円。電子商取引のECビジネスは8兆5,000億円。ECビジネス上での小売りは1兆8,000億円、衣料品は約1,500億円という経済産業省のデータがありますが、データの取り方によっては6,000億円を超えているのではないかともいわれています。店舗型販売においては、駅チカ・ナカ、マルイ、パルコ、ルミネが堅調。消費の動向は Destination・目的消費より、Traffic・ついで消費といった方向に傾いているようです。

ファッション関連小売市場をグレード別にみますと、ラグジュアリービジネスは日本において約2兆円、全世界売り上げの10パーセント以上が日本で消費されています。生産から販売までを行うSPAとファストファッションは約1兆7,000億円、SCやロードサイドGMS（総合スーパー）などでは約2兆円、専門店では約2兆円、一般アパレル百貨店も約2兆円です。本日はこの約4兆円のゾーンがテーマであり、それを第3極、もうひとつの極としてオルタナティブゾーンと仮に呼ばさせていただきます。

全世界でブランド・企業別の売り上げをみますと、ZARA、H&M、Gapといったファストファッションブランドがシェアを占めており、それぞれが1兆円以上の売り上げを持っています。Limitedは7,900億円、VF Corporationは7,500億円、Levi'sは4,000億円。LimitedからLevi'sに関しては単一ブランド、もしくは少数ブランドによる売り上げです。それに対し、ブランド数を多く持つ企業が日本のアパレルです。ワールドは3,300億円、オンワードホールディングスは2,400億円、T S Iホールディングスは1,500億円、ファイブフォックスは1,200億円ですが、ブランド数は大変多い。

別表のブランド・企業別の売り上げをみますと、ユニクロ、しまむら、ライトオンは合わせて1兆円以上。ルイ・ヴィトン、コーチ、ラルフローレンのインポートブランドは合わせて約240億円。ユニテッドアローズなどのセレクトショップは約2,000億円、コム・デ・ギャルソンやイッセイミヤケ、ヨウジヤマモトのデザイナーズブランドは三社合計しても約300億円弱です。ワールド、オンワードなどのアパレルメーカーは上位数社で7,000億円です。







この現状を踏まえて、パネリストの方々にご意見をいただきたい。最近の事業戦略をお話いただけますでしょうか。

まず100億円以上の投資による伊勢丹新宿店大リニューアルを2013年3月に控えておられる、三越伊勢丹ホールディングス社長の大西洋様からお願いいたします。

### 三越伊勢丹ホールディングスの事業展開のひとつ、伊勢丹 新宿店2013年3月グランドオープン 「これからの百貨店」と「おもてなし」

**株式会社 三越伊勢丹ホールディングス 大西洋 代表取締役社長** ご紹介ありがとうございます。事業展開のひとつとして、2013年3月6日にグランドオープンします伊勢丹新宿店についてご説明いたします。

2012年には16年振りに百貨店業界の売上が下げ止めと発表されました。しかし、その実情は2011年の東日本大震災の影響や毎年20店舗程閉店している百貨店を除いて計算された額であり、かろうじて前年比アップしただけであります。依然として百貨店は苦戦しています。その中で、私どもはもう一度「百貨店のあるべき姿」とは何かを聞きたい、基幹店である新宿店でそれを実現したい、と考えています。

どういったお客様をメインターゲットにして、そのお客様はどういったことに関心を持たれているかを考え、今回のリニューアルに臨みました。資料はここ数年2005年から2010年のモノ・コト消費、カテゴリー別の売り上げ状況です。百貨店売り上げは6兆円以上と説明がありましたが、婦人衣料の売り上げはこの10年ぐらいでその30パーセントほど下がっています。その分、婦人雑貨のシェアが増えています。

その流れを踏まえ、衣料を縮小し、雑貨を増やすことになります。しかし私どもの最優先事項は対象顧客様です。団塊世代の方が65歳になってまいりまして、団塊ジュニアは40代、団塊ジュニアジュニアと呼ばれる方々が17歳から18歳、20歳くらいになり、私ども小売業の対象になってこられた。ターゲット限定をするわけではありませんが、この3世代の方々はお客様として外せない方々です。特に新宿店はファッションのお店として展開してまいりました。リモデルに対してもファッション志向「感性分類」を第一基軸にし、新たに社会属性も視野に入れています。社会属性とはお客様方のいらっしゃる環境の違いです。例えば、同じ世代でも結婚されている方と独身の方、お子さんをお持ちの方でも外で働いていらっしゃる方と家を切り盛りされている方、さまざまな環境の違いがあります。その環境の違いを志向に掛け算してファッションを提示していきます。アイテムバランスについては雑貨を拡大する方向です。そして、百貨店として価値が価格を上回ることをご提案していかなければなりません。

2013年3月 新宿店グランドオープン

# March 2013 **Grand** Shinjuku ISETAN **Open**

本店再開発の目的

2013年3月 新宿店グランドオープン  
March 2013 **Grand**  
Shinjuku ISETAN **Open**

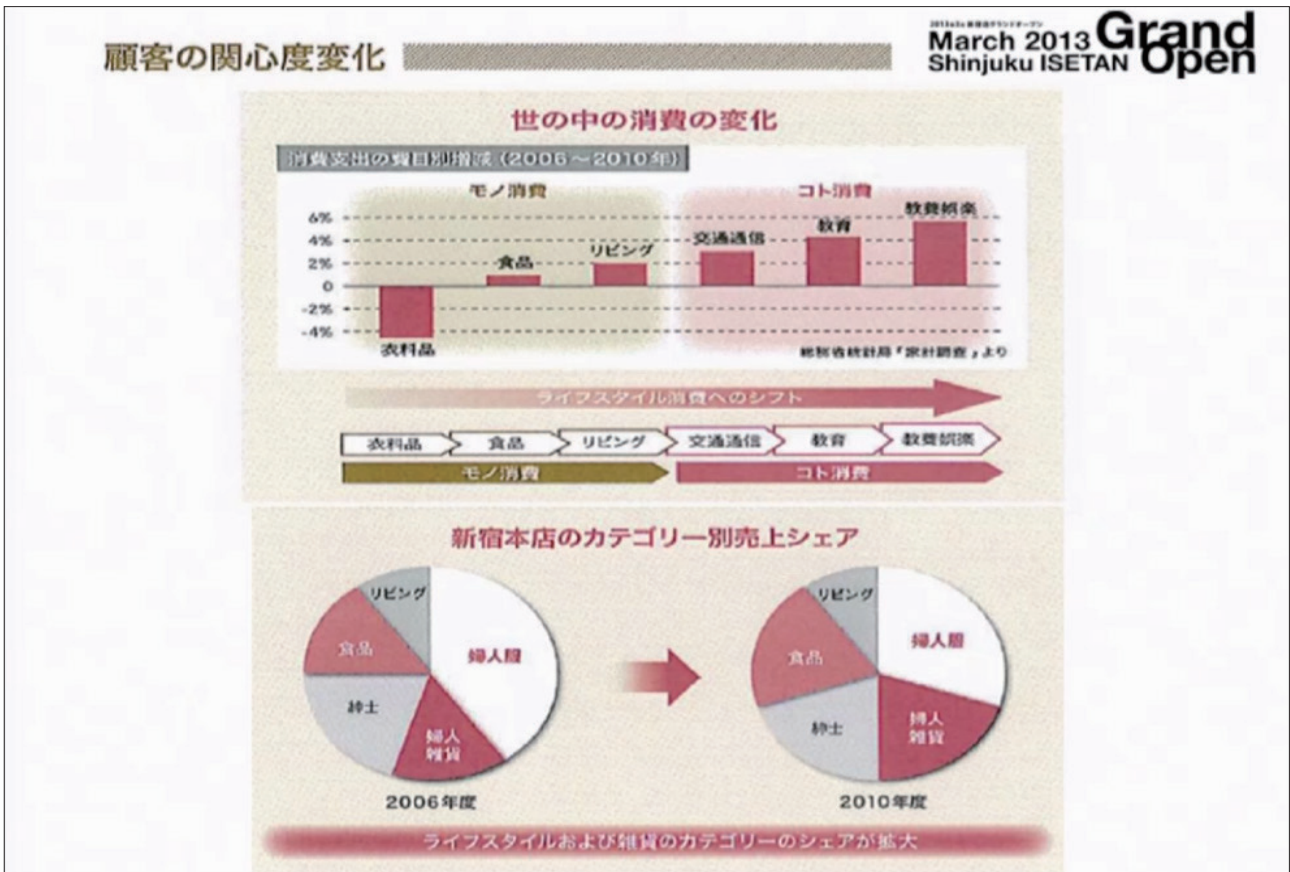


「百貨店のあるべき姿」をめざして

高い顧客価値を提供する百貨店業界のシンボルとなり

世界No.1のデパートメントストアを実現





2013年3月開業のイゼタン  
March 2013 **Grand Open**  
Shinjuku ISETAN

### 婦人フロアの考え方

伊勢丹新宿店の婦人フロアは  
お客さまのライフスタイルに寄り添って共感価値を掘り下げることで、  
マイストア化を実現します

**【対象顧客】**

戦略対象顧客

団塊世代

団塊Jr世代

団塊JrJr世代

(団塊3世代)

**【展開分類】**

ファッション志向

「感性分類」

×

社会属性に起因

「属性分類」

**【MDバランス】**

アイテムバランス

雑貨アイテムの拡大

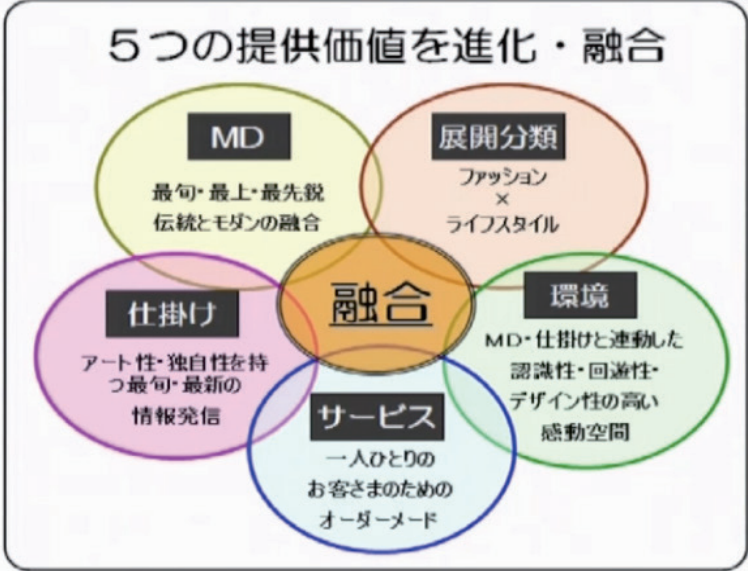
グレードバランス

価値 > 価格

新しい百貨店の創造に向けて

March 2013 **Grand Open**  
Shinjuku ISETAN

# “世界最高のファッションミュージアム”の実現



属性から考える顧客グループ

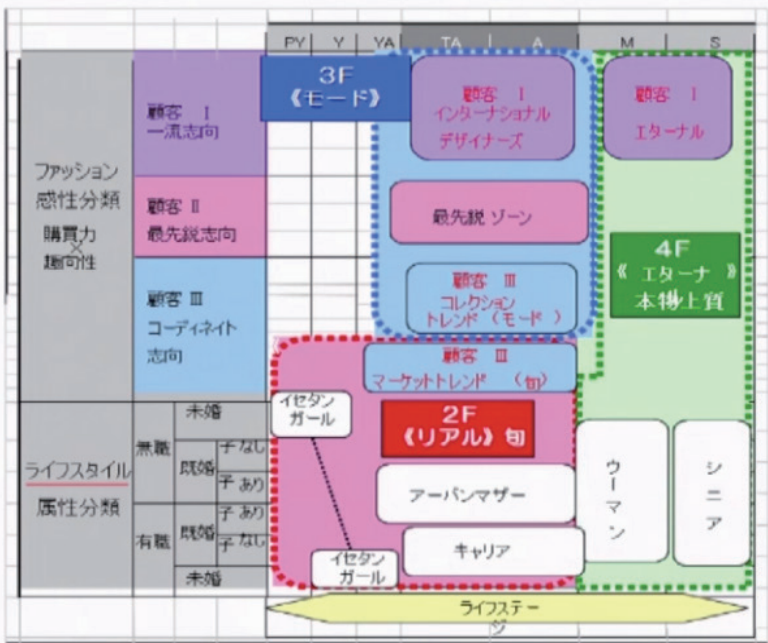
March 2013 **Grand Open**  
Shinjuku ISETAN

## 展開分類の再構築

従来のファッション(感性)分類 + ライフスタイル(属性)分類

### ■顕在化してきた顧客グループ

①<アーバンマザー> 3つの役割(母・妻・自分) より旬で豊かなライフスタイル	子あり × TA・A
②<キャリア> 社会における自己実現を求める アクティブなワーキングウーマン	有職 × TA・A
③<ウーマン> 自分の時間を取り戻し、 自分らしいライフスタイルを求める	既婚 × A・M
④<イセタンガール> 自分のスタイルを探している 良識ある伊勢丹顧客の子女	無職×PY・Y + 有職×YA
⑤<シニア> 経験豊富で新しい価値観を 持ったシニア団塊世代	シニア



2013年3月15日開業予定  
March 2013 **Grand Open**  
Shinjuku ISETAN

## 新しい店づくりの要素

### パークを中心としたフロアの考え方

**■パークとは**  
パークはフロアにおける「回遊の起点・中継点・終点」。フロアの一等地で、企画・情報発信を行う「感動」を提供する特別なエリア。

**3階のパーク**

リモデルされた伊勢丹新宿店の一番の特徴は「環境」です。百貨店は、入っただけでわくわくするような場所でありたいと、今回の改築にあたり、建物にもデザイン性を入れていきます。そのため、初めてのアーキテクチャを採用、内装も初めてのデザイナーの方をお願いして、店作りを行っています。当然のことながら最旬・最上・最先端であり、伝統とモダンを融合させたソフトをご提供いたします。

従来、ご来店くださるお客様のイメージを4通り、支店を入れますと5通りぐらいに分類させていただいております。例えば一流志向、最上の最先端を求められる方。ファッションの感性をご自分でしっかりとお持ちの方。また定番を好まれる方。いろいろな角度から感性分類をいたしまして、先程申し上げました環境の違いである社会属性分類をそちらに掛け合わせ、フロア分類をしています。アーバンマザーというのはトランスアダルトからアダルトでお子様のある方、ウーマンでは50代で既婚のアダルトミドルです。このウーマンの方はHanaako世代の方であり、ご自分のファッション感性をお持ちの方と想定しています。詳しくは図でのご説明にて失礼いたします。

新しい店づくりの重要な要素のひとつは「環境」です。エスカレーター周囲に「パーク」という、起点としてお集まりいただけるようなわくわくする空間を作ります。新宿店は正方形であり、角にあたる店舗には目的をお持ちのお客様以外にはあまりお寄りいただけないという現状があります。全体の回遊性を高めるといった意味、館としての魅力をこの「パーク」で作っていきたくと考えております。

商品の見せ方、ご提案の方法も同じ新しい店づくりの重要な要素のひとつです。同じ建物内ですが、東と西に分離しているところがございます。こちらにも環境作りとデザインで、お客様が入りやすいような趣向を凝らしています。一部オープンしている場所でもあります。VP(ビジュアルプレゼンテーション)、IP(アイテムプレゼンテーション)といったプレゼンテーションを従来では行っておりましたが、「アートフレーム」という手法を変えたプレゼンテーションを考えております。ライフスタイルに合ったアート性のあるアイテムや雰囲気をもっと先に感じていただけるような、ビジュアルプレゼンテーションの場を設けました。

フロア構成は2階から4階を大きなキーポイントとしています。2階は「トレンド」と最も旬な品揃えです。3階は「モード」世界最先端ファッションの品揃え、4階は本物・本質のある「ラグジュアリー」、としておりますが、各階にもその要素はもちろん織り込まれております。

新しい店づくりの要素

2013年3月開業予定  
March 2013 **Grand Open**  
Shinjuku ISETAN

■チューブ

独立したゾーンに対するプロローグ的存在。  
お客さまにドキドキ・ワクワクといった期待感を  
抱いていただきながら次のゾーンへと誘う  
アプローチの役割を果たします。



2階婦人服へと誘うチューブ

■スペシャルブース

お客さまにフロアの隅々までお買物を楽しんで  
いただけるように、環境デザインとMDが連動した  
空間をつくりました。



最新のモードが楽しめる4階ジュエリー＆ウォッチのスペシャルブース

■アートフレーム

最新の情報・カルチャーを発信する場。  
ファッションというアートを探し見るような、心が  
自然と高揚する仕掛けをつくります。お客さまは、  
アートフレームを眺めながらお買い回り  
いただけます。



3階キャリアのアートフレーム

※フロアイメージです

全体フロア構成

2013年3月開業予定  
March 2013 **Grand Open**  
Shinjuku ISETAN

<本館>

R	屋上庭園			
7階	レストラン街/呉服/メガネ/催事場			
6階	ベビー・子供服 用品 玩具/趣味雑貨/催事場			
5階	リビング/アートギャラリー/商品券			
4階	婦人服 特選婦人服 宝飾時計	本物 上質	ラグジュアリー	アダルト
3階	婦人服	モード	モード	キャリア サイズ L 肌着
2階	婦人服 雑貨	旬	トレンド	サイズ S 婦人靴
1階	婦人 服飾雑貨	アイテム ワールド	服飾雑貨ゾーン 化粧品 ハンドバッグ アクセサリー 婦人雑貨	
地下1階	食料品/薬品/健康食品			
地下2階	化粧品・SPA カフェ・食料品 クリニック・書籍	美 健康	ライフスタイルショップ ビューティーアポセカリー	

再開発対象  
エリアです

4階  
世界から運びぬかれた  
「本物・本質」を提案

3階  
世界最高の先進・先鋭の  
「モード」を提案

2階  
世界で最も注目されている  
TOKYOの「旬」を提案

1階  
MDバリエーション&独自性  
において世界最高の  
アイテムワールド

地下2階  
女性を内と外から美しく健康に

再開発の経過と課題

March 2013 **Grand Open**  
Shinjuku ISETAN

■ 新宿店再開発の部分オープンによる経過と顧客反応

【商況と顧客反応】

- \* 対象エリア全体での効率アップ ⇒ 面積80% 売上101% 効率120%
- \* 新規顧客拡大 ⇒ 新規顧客シェア  
2F +2% 3F +4% 4F +6%
- \* 戦略顧客拡大 ⇒ 30代~40代(TA-A)シェア +1.3%上昇
- \* 買い回りの増加 ⇒ 婦人服⇄雑貨の買い回りが2~4%上昇
- \* クリアランス好調 ⇒ 18日から3日間で予算比120%  
前年2~4日の実績上回る

【今後の課題】

- \* 統一環境による分かり難さ
- \* おもてなし・売り方の更なるクリエイション
- \* シニアマーケットの充実と開拓

三越伊勢丹グループの目指す姿





問いつづける。変わりつづける。

感動と呼べるものまで、  
おとどけできているだろうか。  
こころ動かすために、  
こころ働かせているだろうか。  
暮らしのすべてをお手伝いする、  
覚悟があるだろうか。  
さきがけることこそ使命、  
と胸に刻んでいるだろうか。  
それを問いつづけるのが、  
ほんとうの百貨店。  
大胆に変わりつづけるのが、  
これからの百貨店。  
二〇一三年三越伊勢丹は、  
ためらうことなく、前へ。

各所随時オープンしておりますので、その途中経過をご報告いたしますと、環境重視のため商品展開ペースは12パーセント減り、効率は上がっております。しかしそれは面積の小さくなった分の効率ですから当然の結果ですね。新しいお客様の増加は2階で2パーセント、3階で4パーセント、4階で6パーセントアップ。また30代から40代までのお客様のシェアが1.3パーセント上がっています。婦人雑貨強化した結果、婦人服との買い回りも上がりました。こうしてお話をしますと、新宿店は買い回りが多く見えているかもしれませんが、しかし、婦人のお洋服をお買い求めいただいた3人に1人の方にしか化粧品をお買い求めいただいておりません。本来の百貨店は全てのアイテムをご購入いただくことが理想でありますから、数値は上昇しているとはいえ改善を重ねる必要があります。他にも課題があります。1階は雑貨拡大したものの、ライフスタイル型の提案ができておりません。また、シニアの方には申し訳ない限りですが、お買い場を縮小してしまいました。売り上げ・効率は上がりましたが、ゆったりとお買い物をしていただくべき環境を、少し小さくしてしまったという課題も残っています。いずれも解決方法を模索しています。新宿店については以上です。

弊社全体の目指す姿を簡単に申し上げますと、まず百貨店のあるべき姿の実現。そしてお客様との関わりをもっと持つことができる小型店舗出店、ECビジネス・スーパーマーケット・海外事業の拡大展開を考えています。

最後に今年発表した私どもの理念を申し上げますと「これからの百貨店宣言」、そして「問いつづける。変わりつづける」です。こちらはお客様に対してという意味もありますが、私どもに対してという意味でもあります。「本当にお客様にご満足いただけているのだろうか、ご期待に応えられているのだろうか、感動をさせていただいているのだろうか」を弊社スタッフ全員が問いつづける。その結果、変わっていく企業を目指していきます。





**長谷川** では続いて、ユナイテッドアローズ 会長の重松 理様となります。最近、東京証券取引所の企業価値を向上させた全産業上場企業表彰新制度で、ユナイテッドアローズは2,300社中の最高賞を得られましたよね。また自己資本利益率は29パーセント。驚きの数字です。なぜそのような業績を上げることができているのか、その秘訣をご披露いただけないでしょうか。

## 目指すは「No. 1の高感度ファッション専門店グループ」、 そして、「No. 1の高感度専門店グループ」

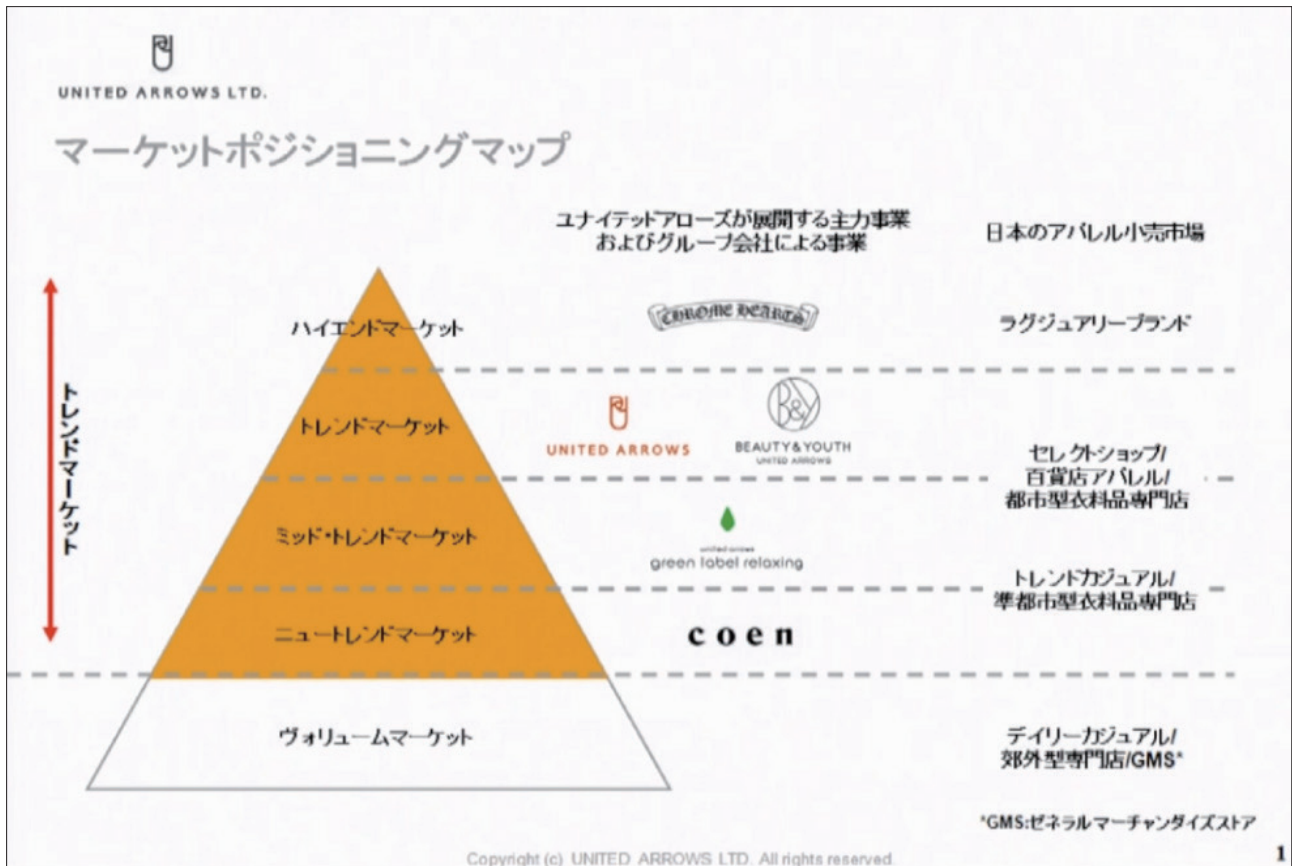
**株式会社 ユナイテッドアローズ 重松 理 取締役会長** まず前期好調決算の背景を簡単にご説明いたします。ひとつは過去3年間、採算事業から撤退し、新規事業開発の投資を凍結したこと。2つ目は既存事業を強化・拡大。3つ目は既存事業のチャネルを新たなものにしたこと。効率のいい事業に集中的投資をした結果です。次の利益創造に向けての新規事業開発や海外進出の先行投資がかさむと、ここまでの結果は得られないのではないかと自分なりに思っています。その旨を背景としてご理解ください。

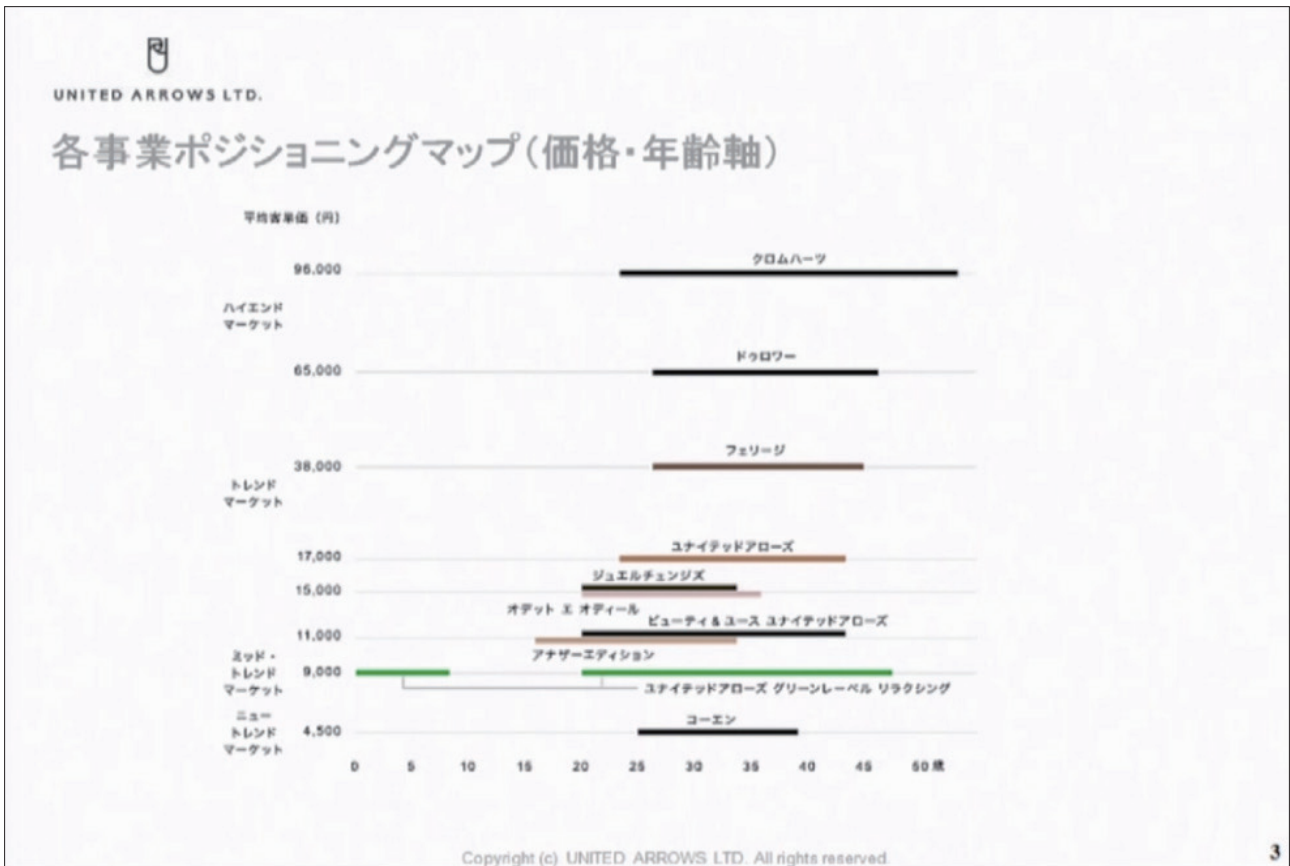
当社についても簡単にご説明させていただきます。ユナイテッドアローズは創業1989年。1990年に1号店を開店しました。最初は単独路面店で7年程、その後商業施設へと、7～8年間のサイクルで出店のチャネルを広げています。知る人ぞ知るといった店舗展開から、もう少しお客様の側に寄るための展開です。7年程前からECビジネスに進出し、戦略的に拡大しています。

次にマーケティングの考え方をご説明します。独自のマーケットポジショニングマップを作っております。我々がターゲットにしているお客様の層はとてもトレンドに敏感なお客様です。その層をハイエンド、トレンド、ミッド・トレンド、ニュー・トレンド、という4つのマーケットに分けております。ハイエンドはラグジュアリーに近い層、トレンドとミッド・トレンドは今日の議題になっているマーケットですね。我々はこの層に対して複数のブランド展開をしております。

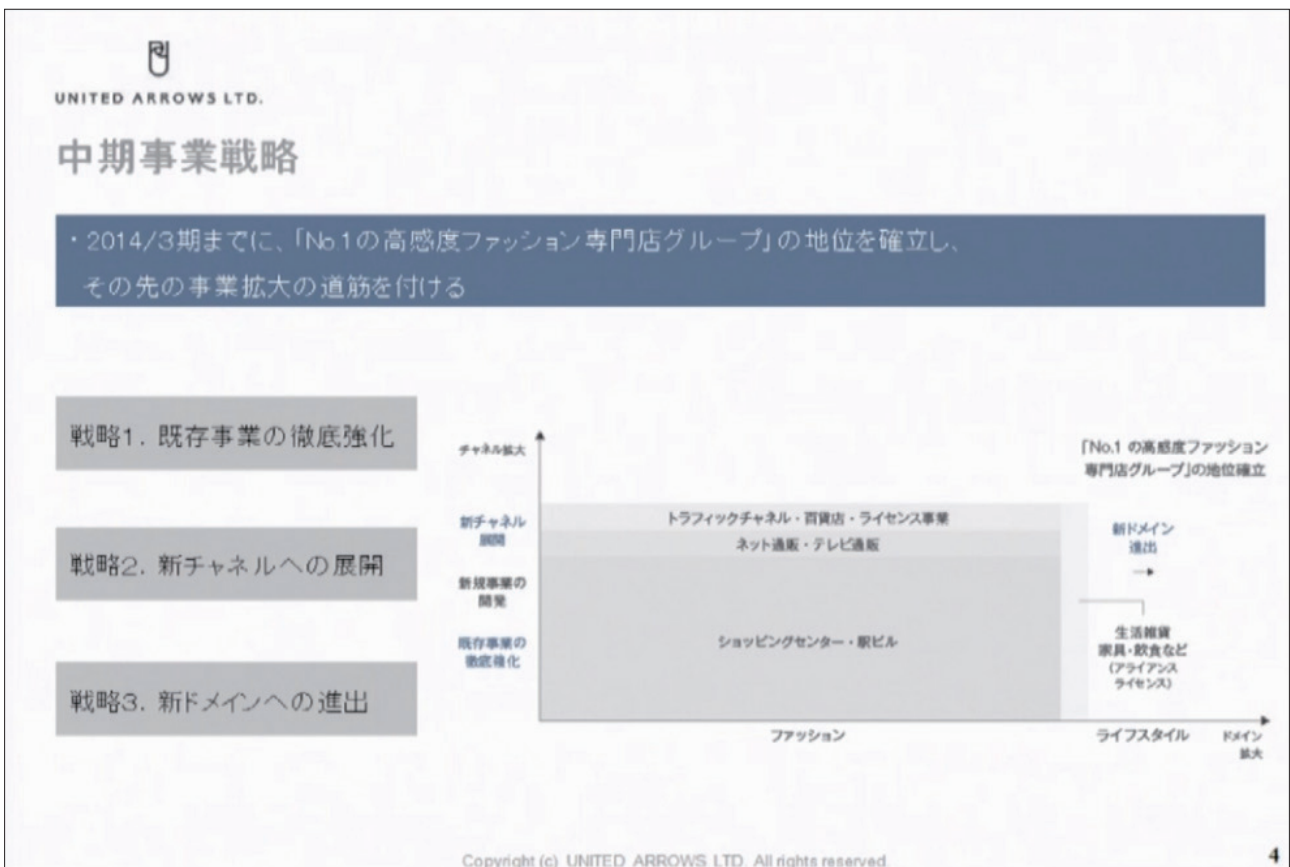
CHROME HEARTSなどのブランドビジネス型、UNITED ARROWSなどのセレクト編集型SPA、QA/SPA型の3つの戦略でブランドを束ね展開しております。QA/SPA型ではcoenを別会社で展開しています。ヴォリュームマーケットとニュー・トレンドマーケットを繋ぐものとして4年程前から展開している事業です。







3



4

価格や年齢、テイストを軸にそれぞれの事業を提供しているのが今の姿であります。

事業戦略としては2014年3期までに「No. 1の高感度ファッション専門店グループ」を目指します。既存事業の徹底強化はもちろんのこと、駅ナカ・ハイウェイ・空港などのお客様が集まる場所などのトラフィックチャネル、百貨店、ライセンス事業、テレビ通販などの新チャネル開拓にもトライしています。ライセンス事業は難しい面もありますが、我々独自のノウハウをライセンス事業に落とし込むのは可能であるはずで。

そして、「No. 1の高感度ファッション専門店グループ」を達成できた先も見据えています。今はファッションに特化しておりますが、長期的にはライフスタイル全般に渡る「No. 1の高感度専門店グループ」になろうという考えを持っています。以上が、現在の弊社事業戦略です。

**長谷川** 株式会社 スタートトゥデイ 代表 前澤 友作様、お願いいたします。自己紹介も含めて企業理念などをご説明いただけますでしょうか。

## 原動力は、利益ではなく「好き」であること

**株式会社 スタートトゥデイ 前澤 友作 代表取締役** 皆さん、こんにちは。スタートトゥデイの前澤です。会社設立は1998年です。今年で15年目の会社になり、おかげ様で東証一部上場企業となりました。インターネットでファッション通販 ZOZOTOWN というサービスを行っておりますが、ファッションブランドのショッピングサイト制作も行っています。

後者のサイト制作サービスは、伊勢丹さんにもユナイテッドアローズさんにもご利用いただいております。ユナイテッドアローズオンラインストア、イセタン メンズオンラインのシステム開発などお手伝いをさせていただいております。

そしてお騒がせしております ZOZOTOWN ですが、本日も Yahoo! ニュースのトップページに記事が掲載されておりました。ご購入時の還元率を少し前に設定した10パーセントから1パーセントに戻しましたところ、ニュースになってしまったわけです。いい意味でも悪い意味でも若い会社で、いろいろなチャレンジ・トライアルをしています。失敗、修正の繰り返しです。トライ・アンド・エラーのサイクルが非常に早いあまり、世間をお騒がせするようなことになってしまっていますが、そのスピードでここまでくることができたのではないかと、そういった思いもあります。ZOZOTOWN とブランド・サイト制作の事業は今期1,000億円を超える見込みです。ZOZOTOWN を利用いただいておりますは500万人を超えていて、男女比は43:57となっています。

僕は高校卒業後、インディーズバンドとして音楽活動をしていました。ライブ会場には、CDやTシャツなどを販売するスペースがあります。そこで他のバンドや趣味で収集していた輸入レコードやCD、自分たちのCDだけではなく、他のものも販売していたんです。それが起業のきっかけとなっています。

僕らは自分たちの好きなものに囲まれながら商売をさせていただく楽しさ、やりがい、それをかみ締めながらシゴトをしています。その原動力は利益が出るから、売れるからではなく、やはり「好き」ということです。会社も事業も人生も働き方もカッコよくありたい。そんな強い想いの中で、僕らは全部自分たちでやっています。

**長谷川** ZOZOTOWN の大きな特徴のひとつとして、幕張に本社があること。それには意味がありますよね。一環作業をするためです。社内で商品撮影も行われていますよね。全て社員様が手作りでとも伺っています。そちらについてお話しいただけますか。

**株式会社 スタートトゥデイ 前澤 友作 代表取締役** その通りです。僕らは全て自分たちの手で作業をしています。まず商品が我々の物流センターに入ってきます。次にセンター内で、入荷・検品作業を行い、サイト上に商品情報をアップするための写真撮影やサイズ計測をします。S・M・Lなどのサイズだけではなく、肩幅が何センチであるとか着丈などを計り直します。そしてウェブ更新をして、お客様からご注文いただき次第、本社近くの配送センターからお客様へ商品をお送りしています。

サイト制作についてもシステム・デザイン・ネットワーク・セキュリティー、全て自前で開発し運用しています。



**ZOZOTOWN** 冬セールさらに値下げ! 全品送料無料

貯まる・使える。 | ヘルプ | サイトマップ

検索欄: 詳細検索 | ログイン | お気に入り | カート 0

ALL **MEN** WOMEN KIDS HOME

一覧から探す: [ カテゴリ一覧 / ショップ一覧 / ブランド一覧 / 特集一覧 ]

はじめての方はこちら

**本日発売のアイテム**

トレンドから探す  
ブランド古着  
売上ランキングTOP50  
秋冬の最新特集  
最近オープンしたショップ

カテゴリから探す  
トップス  
ジャケット/アウター  
パンツ  
オールインワン  
スカート  
ワンピース  
スーツ  
バッグ  
シューズ  
ファッション雑貨/小物

**注目のアイテム (ユーザー / ショップ)**

- 

**TWILL ARMY SHIRT**陸軍海兵隊のウィンテージウェアから着用を符た左胸にミリタリーモチーフ  
A BATHING APE MEN'S / TWILL ARMY SHIR  
¥18,690  
3時間以内 - A BATHING APE [view ZOZOPeople](#)
- 

AAPE HOODIE SWEATZIPではなくオリジナルボタンを使用したフーディはフードにファーが。  
AAPE / AAPE HOODIE SWEAT  
¥12,600  
3時間以内 - AAPE [view ZOZOPeople](#)
- 

艶やかな光沢のフェイクレザーを使用したフラットシューズ。本日21時より、受注販売を開始しま  
WEGO MEN'S / WEGO/フェイクレザーフラット!  
¥5,990  
3時間以内 - WEGO [view ZOZOPeople](#)
- 

ヘリンボーン柄のセーターフリースカーディガン  
フリース特有の起毛の暖かさとしゃarpなシルエ

**お知らせ**

- ・ポイント還元率の変更について
- ・配達遅延地域のお知らせ
- ・セール期間中の発送について

**UNDERCOVER**  
JUN TAKAHASHI  
2013 SS COLLECTION  
UNDERCOVERの2013春夏コレクションをご紹介

**ZOZOTOWN 2013冬セール**  
**セールショップ一覧**  
セール開催ショップやOFF率をチェック!

よく見られている予約アイテム

## 顧客の変化

---

**長谷川** 大西社長、伊勢丹のサイトもコンテンツ豊富で、商品をすぐインターネット購入できるサービスをスタートされていますよね。ECビジネスへはだいぶお力を入れているのでしょうか。

**株式会社 三越伊勢丹ホールディングス 大西 洋 代表取締役社長** 先程ご説明いただいたように日本の小売市場 135兆円のうち、ECビジネスは8.5兆円といわれています。しかし、実際には10兆円を超える勢いです。その中で、百貨店は全国で600億円程。我々も早く追いつきたい。真剣にECビジネスに取り組んでこなかった結果だと思っています。今後はまずコンテンツを増やし、SKU（最小単品管理）も5万から15万に増やします。ひとまずリアルな店舗から商品供給となると思いますが、将来的にはEC用の倉庫を持って、ECに対してもしっかりと品揃えをしたい。早くその域に到達したいと考えています。

**長谷川** 昨今の顧客変化について、お伺いできますか。重松会長からお願いします。

**株式会社 ユナイテッドアローズ 重松 理 取締役会長** ブランドの詳細は弊社クリエイティブディレクター栗野からお話しますが、私からはお客様の昨今の消費傾向についてお話しします。震災からもう2年が経ちます。震災前、春物の立ち上がり、我々はおお客様の消費動向は大きく変わるであろうと予測をしていました。デフレの長い影響もあり、お客様の購買意欲は何か次のステップに進みたい方向にあるのではないかと、節約疲れから消費傾向に移るであろう、ワンランク上の商品を求められるであろうという予測です。その準備の中、地震が来てしまいました。ただ、震災後1ヶ月程は消費が冷え込んだものの、すぐに回復し、最短で1ヶ月の回復でした。これが表すのは、いかにファッションはおお客様の元気に繋がっているかということです。我々は店頭で痛感しました。復興需要も重なり、お客様の消費動向は震災にも折れず、いい状態で今を迎えています。この先、2年前の状態に今後は流れていくのではないかと感じていますが、違う流れも加わっていくはずで。皆様のご指摘の通り、昨今お客様はリアルとネットの買い回りをされています。大きなポイントとなるでしょう。弊社でもリアルとネットの連携を強化すべく、いろいろな戦略を考えています。

**長谷川** 一時の低価格志向から動向は変わってきていますよね。大西社長はどうお感じでしょうか。

**株式会社 三越伊勢丹ホールディングス 大西 洋 代表取締役社長** リーマンショック後、「価格！価格！」と騒がれはじめました。では、価格競争に参加するのか。それも違うと私どもは思いました。お客様のニーズ、価値観の変化に対応していかなければいけない部分、自分たちが企業として持っている姿勢、変えてはいけないものも、小売業にあるのではないのでしょうか。「価格！価格！」といわれたときも、私どもは単純に価格で勝負をする姿勢はとりませんでした。百貨店は小売業全体の5パーセントです。そこにいらっしゃるお客様は品格なく極端に値下げした商品展開をお望みでしょうか。本当にいいもの、価値のあるもの、価格と価値のバランスがとれたものをご提案し続ければ必ずやっていける。私どもは価格競争の最中でもそう考え、販売を続けてまいりました。そして、重松会長がご指摘された通り、高価でも本当に欲しいものは買っていただけの世情に戻ってきています。一例で申し上げますと、新宿店にて婦人靴がオープンした際、一週間で一番売れたブランドはクリスチャンルブタンでした。一足6~8万円からはじまる価格帯の靴です。一週間に1,000足売れました。私どもも驚きましたが、少しラグジュアリー志向が強まっているひとつの事例だと思います。誤解をしないでいただきたいのですが、弊社はとても高価な商品のみをご提案しているわけではありません。店格やお客様のニーズに沿ったプライスラインをキープし、理念を持って商品をご提案しています。

**長谷川** とても心強いお話ですね。前澤社長は震災後、低価格志向以外の何かを感じられることはありますか。



**株式会社 スタートトゥデイ 前澤 友作 代表取締役** O to O (online to offline) という言葉が最近出てきていますが、その流れが出てきていると思います。ユーザーアンケートでは、ネットで見ても、リアル店舗で買うという人も増えています。逆にリアル店舗で見ても迷った結果、ネットで買うという人も増えています。ZOZOTOWN で買っている人の結果から見た限りでは現状、半々の割合に見受けられます。今後、ネットでの販売店が拡大していけば、その傾向は強まるのではないのでしょうか。

**長谷川** 時間の関係上、ここで前半を終わらせていただきます。その前に、USTREAM 中継を視聴してくださっている方々からのコメントをいくつかご紹介します。「ぜひ録画ログを残していただくか、再放送を」、「伊勢丹のリニューアルが楽しみです。完成が待ち遠しい。どんな百貨店になったのか見てみたい」、「ECビジネスの仕組みをもう少し伺いたい。とても興味深いです」とのご意見・ご感想をいただきました。皆様、ありがとうございました。

---

## [後半] シンポジウム「ジャパン発の 100 年ブランド 100 年ショップを再創造しよう！」

---

### 注目されているブランド

---

**長谷川** 後半は本題のいわゆる新ドメインの創出について掘り下げます。それにはバリュー・価値への考察が必要です。よいバリューバランス、かつヘビーローテーションできる商品、話題性あるブランドを作ることにはできるのか、その可能性についてお話を伺っていきます。後半は、株式会社 ユナイテッドアローズクリエイティブディレクション担当 上級顧問 栗野 宏文様、そして急きよ、株式会社 スタートトゥデイ 取締役 武藤 貴宣様にもご登壇いただきました。お聞きしたいのは、どんなものが人気商品なのか、どんなブランドが注目されているのか、具体的に店頭やネットで評価されている商品はどんなものか。商品やブランドへの考え方、海外と比較したときの日本の違いなどです。特に栗野様は海外のクリエイターともたくさん交流されています。ファッションビジネス教育にも関心がおありとのこと。キャリア形成を含めてお話いただけますでしょうか。



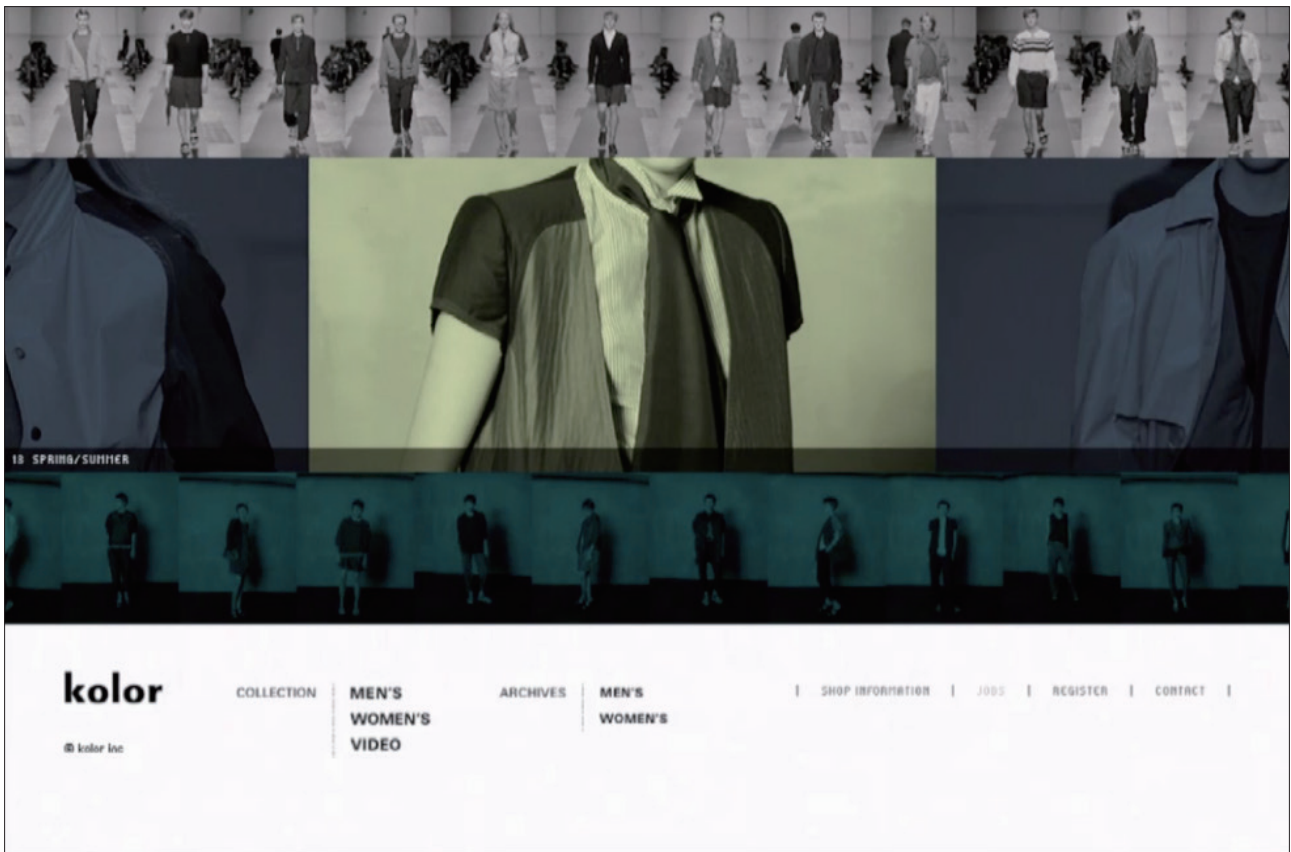
**株式会社 ユナイテッドアローズ 栗野 宏文 クリエイティブディレクション担当 上級顧問** 第3極（オルタナティブゾーン）は見方を変えれば、すでにあるともいえません。伊勢丹には、エルメスもヴィトンもありますが、完全なラグジュアリーの価格帯商品だけを取り扱っているわけではなく、デパートであり、その他の商品も置いてらっしゃる。しかしそれは、ファストファッションではない。CHROME HEARTS を別にして、我々やスタートトゥデイで扱っている商材価格帯はスーパーラグジュアリーの価格帯でもないですし、ファストファッションの価格帯でもない。けれど実際にいる場所自体はおそらくその第3極。買う側から見れば、第3極はすでに存在していますよね。そこで売れているものが今後どう広がりを持っていくのか、どういったブランドが入ってくるとさらに広がりを持つのか、それが具体的な焦点ではないでしょうか。

僕はデザイナーズブランドの買付を30年程行ってきました。その観点から人気・実力ともにあるブランドをいいますと阿部潤一さんの kolor です。大西社長も受賞された、毎日新聞社 主催の2012年度毎日ファッション大賞も受賞され、パリのランウェイでもコレクションをはじめています。冬物・夏物・冬物とすでに3回もランウェイでコレクション発表していて、今とてもスケールアップしているブランドです。奥様がやってらっしゃるブランド sacai も2年くらい前からランウェイでコレクションを行っていて、Style.com などでも紹介されおり、一段階違うステージに入りつつあります。

こうして説明いたしますとパリ・コレクションに出ればスケールアップできる、パリ・コレクションに出ようという目標を持たれるかもしれませんが、パリ・コレクションに出るということを目的化してはいけません。そこがゴールではなく、あくまで有効な手段として考えてほしいと思っています。

世界から見た日本ですが、日本にあるようなマーケットは日本にしかありません。特にメンズがそうです。世界にはたくさんの方がいて、中国の人口は日本の10倍、インドやアメリカは約4億の人口があります。でもそこにユニテッドアローズや ZOZOTOWN で扱っているような商品を買って支える層はあるか、単純に日本の10倍の市場、10倍の人がいるかという、いません。東京は世界で一番おもしろいマーケットになってしまっている。「世界に出れば、市場は10倍も20倍もあるんだ」と日本のマーケットだけを見て、考えないほうがいい。

例えば、kolor のようなブランドが20億円売り上げていたとします。では、コム・デ・ギャルソンの規模にまでなるのか、目指すのかは大きな分かれ目です。願わくはコム・デ・ギャルソン程売り上げるまでのデザイナーを育てたい、そうなりたいたいと思ってらっしゃる方がいるかもしれませんが、そこは目指すところではないと僕は思います。いたずらにマーケットを大きくしていこうという考えは持たないほうがいいです。バイヤーとしては、作ってらっしゃるものを見るとわかってしまいます。



**長谷川** どんなデザイナー・クリエイターになるかは、デザイナー・クリエイターの自由ですよね。例えば、アバンギャルドな道もあります。それを前提として、kolor や sacai について感想を申しますと、リアルクローズの要素もあり、トレンドが変化してもヘビーローテーションできる強みを感じます。ここが大事ではないでしょうか。

**株式会社 ユナイテッドアローズ 栗野 宏文 クリエイティブディレクション担当 上級顧問** 結局、これらが新しいデザイナーズブランドの新しい形ではないでしょうか。70～80年代はカッティングエッジなものをよしとされた時代でしたよね。特に80年代は前衛的なものを人々が好んだ。重松もお客様心理について触れていましたが、2年前、2万人もの人が一度に亡くなるのを目の前で見た人間としては、今、アグレッシブなものですとか、ダークなカッティングエッジなものが欲されているとは思えません。一方、癒し=エコロジー=森ガール・山ガールみたいな発想も欲されていない。そこまでお客様は単純ではない。癒しっぽいものもアウト、ドロドロしたものもアウト、では何か。

kolor や sacai のようなブランドは、今一番新しく、一番付加価値創造をしているのではないのでしょうか。kolor や sacai の服は、目立ち過ぎちゃって1回着たら2度と着ることができない、タンスの肥やしになるようなものではない。例えば、男性はボタンダウンや501と合わせることができそうな服です。毎日着ることができて、なおかつ明らかに他とは全く違う。パンツ1本とっても全然違うでしょ。シルエットからして違う。sacai のニットにおいてもそう。日常的に活用できる服でありながら、高度な技術とクリエイティビティがある。持ったり買ったりすることに値することが服に包括されている。そのファッションは新たな市場を創造しているのではないのでしょうか。

**長谷川** ファッションに対する感度が非常に高い少数派の人も、もう少しマジョリティーな人も双方着ることができる。そのファッション性の強みはトレンドにもなりつつある、ということですよね。大西社長はいかがでしょう。

**株式会社 三越伊勢丹ホールディングス 大西 洋 代表取締役社長** 震災後、ファッションに対しても価値観や想いは違ってきている。重松会長、栗野さんに指摘された通りだと思います。注目されているブランドについても同意見です。kolor や sacai は、極めてスタイリッシュでありながら、実用的。素材をみても説得力のあるものを使われています。私どもでも取り扱わせていただいています、実は私自身も雑誌の企画で着せていただきました。55歳の私でもちゃんと着ることのできるフィット感がありました。



## 最近の人気ブランドとその理由(メンズ)

キーワード:トレンド感×素材・機能、スタイリング、中性的要素

sacai



kolor



日本人の感性は世界でもハイレベルです。日本の持つ繊細な感性が活かされるブランドはまさしく kolor や sacai のようなブランドです。日本人デザイナーとして大成した川久保 玲さんや山本 耀司さんたちからだいぶ間が空いてしまいましたが、彼らのような新しいデザイナーがこれから他にも出てきて、日本独自のファッションを形成していくのではないのでしょうか。

**長谷川** 栗野様も「東京」とキーワードをおっしゃっていました。東京には独自の力があるのではないのでしょうか。その特性にビジネスの可能性はないのでしょうか。リニューアルされた伊勢丹新宿店 2 階に「東京デザイナーゾーン」を設置されますよね。我が文化ファッション大学院大学のクリエイターもそちらで紹介される力をつけていきますので、その際はぜひよろしく願いいたします。

**株式会社 三越伊勢丹ホールディングス 大西 洋 代表取締役社長** 才能あるデザイナーはたくさんいらっしゃると思います。そう思っている、才能あるデザイナーが世に出てきやすい現状になっていないというのは、小売業である我々にも責任があります。デザイナーの感性・能力と小売りとのコラボレーションが流通の仕組みの中にできるといいですね。

**長谷川** ぜひそうなってほしいです。このあたりのお話も掘り下げて伺いたのですが、若い方のご意見もいただきたい。ZOZOTOWN の取り扱いブランド数はどのくらいあるのでしょうか。

**株式会社 スタートトゥデイ 武藤 貴宣 取締役** ブランド数でいうと約 2,000、ショップでいうと 500 弱です。

**長谷川** ZOZOTOWN はさまざまなブランドとのコラボレーションなど、積極的なアプローチを常に展開されていますよね。最近の ZOZOTOWN などの動きを武藤取締役からご説明いただけますか。



## ECビジネスにおける商品動向

ZOZOTOWN の場合

**株式会社 スタートトゥデイ 武藤 貴宣 取締役** はじめまして、スタートトゥデイの武藤です。岐阜県出身、34歳です。僕たちがトレンドを作っているわけではありません。商品販売させていただく流通業としてファッションに携わらせていただいています。

その流通の中でどんな商品が一番売れたのか、ランキング形式にて2012年8月～12月のベスト6メンズ・レディースをご紹介します。ユナイテッドアローズさんも入っていますが、気を遣ったのではなく実データであります。売上金額順のランキングです。まずメンズ6位から。6位 HARE ニット、5位 BEAUTY & YOUTH チノパンツ、4位 AZ "LEATHER DOWN" JACKET、3位 green label relaxing モッズコート、2位 RAGEBLUE ジャケット、1位 HARE ダッフルパーカー。AZ "LEATHER DOWN" JACKET についてはブランドと ZOZOTOWN の共同開発で、ネットのみの販売商品です。続いてレディース6位 URBAN RESEARCH ニーハイブーツ、5位 URBAN RESEARCH ROSSO ダブルコート、4位 KBF モッズコート、3位 green label relaxing ブーティ、2位 green label relaxing ダッフルコート、1位 KBF モッズコート。全ての商品はネット特有の予約販売となっています。予約販売とはお客様にご注文をいただいた後に生産し、製品完成次第、送付するという販売手法です。その結果をご紹介します。

**長谷川** 貴重な資料ご提示ありがとうございました。リアルクローズの中で洗練されたファッションがランキング化されていたと思います。

## コメンテーターのご意見

---

**長谷川** ここで会場にいらっしゃるコメンテーターの方々にお話しを伺いたいと思います。まずアナリストの方々からファッションビジネスを外から見たときの客観的ご意見をお願いいたします。

**G マネジメント&リサーチ 清水 倫典 代表・アナリスト** 厳しいことを申し上げます。ここ 10 年程のデザイナーからバイヤーを含め、全体的に小ぶりになっていませんか。志が小さい。5 億売ればいい、10 億売ればいい。それでは人は育ちません。疲弊して効率優先になってしまうのはわかります。その分、大きな発想でもの作りをしてほしいです。

僕は数値分析よりも現場取材を重ねますが、以前、文化服装学院の卒業生であるデザイナーの田山 淳朗さんを取材させていただきました。ある日の阪急百貨店の売り場慰労会で田山さんはスタッフさんひとりひとりの似顔絵を描いてまわっておられました。とても手厚い感謝をされていたと思います。全盛期の有名デザイナーだとしても、売ってもらうという重要性を本当に認識してらっしゃる、心や志を強く持っている、と僕はそのとき強く感じました。皆さんにもそういう志、大きなものを強く持っていたいただきたい。

もうひとつ、伊勢丹のバイヤーさん何十人にもお話しを伺う機会もありました。その中で本当に優秀で、どんな業界でも通用する能力者だと思った人がいます。社長さんの話を聞くのもいいのですが、そういった人の話を学生さんは聞いたほうがいいのではないのでしょうか。次回はぜひその方をお呼びしてほしいです。

**クレディ・スイス証券株式会社 山手 剛人 ディレクター・小売担当アナリスト** 「おもてなし」や社員教育にとっても定評がある伊勢丹の大西社長は、インターネットで服を売るというお客様とフィジカルな接点がない商売についてどう考えるのか。前澤社長にはインターネットだからこそ実現できることがあるか、その未来についてどうお考えなのか。ご意見をいただきたいです。

**株式会社 三越伊勢丹ホールディングス 大西 洋 代表取締役社長** 当社は百貨店を今後も続けていくつもりであり、お客様と顔を合わせて接客することが最重要であります。お客様のニーズが多様化している現在、百貨店の売り上げはインターネットビジネスをはるかに下回る結果となっています。お客様のニーズがそこにあるとしましたら、インターネットを通じておもてなしをするということもありうることです。例えばインターネットを入口にして最終的に店舗をご案内するサービスなど、デジタルとリアルなものの融合を模索していきたいと考えています。

**株式会社 スタートトゥデイ 前澤 友作 代表取締役** 僕は店員さんの対面接客に緊張してしまうので、そのサービスを受けることに少し抵抗があります。そういったこともありインターネット通信販売をはじめましたが、良質な接客には魅力があります。お客として伊勢丹へ来店させていただくのですが、本当に素晴らしい接客提供されておられますよね。そんなサービスをインターネットでも取り入れられないかと、チャットを使ったコンシェルジュサービス、電話やメールでどこまで手厚いカスタマーサポートができるかなど、いろいろな実験を行っていますが、やはりリアルな接客には敵わないようで試行錯誤中です。新しいサービスを提供できるよう弊社の C S 部門を中心に実験を続けていきます。

インターネットだからこそその可能性という点について。勝手な意見ですが、お店がショールーム化した未来も想定しています。その場合においても創造を巡らせた事業を多方向に展開していくことになると思います。是非、今後もご注目ください。

**長谷川** 10 兆円を割る衣料品市場のインターネットが占める割合はその 10 パーセントとすると 1 兆円。その半分を狙うとすれば 5,000 億円まで売り上げることができる、ということですか。前澤社長、いかがですか？

**株式会社 スタートトゥデイ 前澤 友作 代表取締役** ユナイテッドアローズさんの全体売り上げに対する E C ビジネスの割合は 10 パーセントを超えていますよね。ブランドがウェブとリアル連携を積極的に行われたら 10 パーセントにも 20 パーセントにもなると思いますよ。

**長谷川** アパレルやベンダーがその気になればその数字になると。しかし前澤社長は、やはり音やにおい、質感はどうしようもないとおっしゃっています。O to O、オンラインとオフラインのビジネスモデルをどう作っていくのが、大きなポイントに思えます。それでは引き続きアナリストのドイツ証券株式会社 風早 隆弘様、お願いいたします。

**ドイツ証券株式会社 風早 隆弘 ディレクター・小売セクターシニアアナリスト** お三方の会社は、今、日本にとっても勇気を与えてくれる会社です。バブル崩壊、衣料市場は過去12年間で約7兆円なくなっています。その外部環境のせいにもせず、必死にがんばり、ここまでの成果を上げられている。スタートトゥデイに関しては、売り上げが上がっているのはネットが伸びているからと主張される方もいらっしゃるのですが、それは大きな間違いです。ネットでも儲けていない会社はたくさんあります。皆様はこれから外部要因に負けずに進んでいってくださる、日本を代表する会社だと思っています。ひとつ質問もあります、皆様は世界に対して何ができるとお考えでしょうか。学校法人に対するお考えもお聞きしたい。

**株式会社 ユナイテッドアローズ 重松 理 取締役会長** 一番難しい質問ですが、「商品」ではなく、日本独自の文化に根ざした繊細な「おもてなし」ではないでしょうか。今までは商品、その背景であるコストコードがそれだと思っていました。しかし海外に出てみて、日本民族が他民族より優れているのは繊細な独自文化ではないかと思うようになりました。具体的に言えば、販売の際です。店舗でもネットでも、「おもてなし」を技術体系化することが海外進出の一番のポイントだと考えています。

自分もお酒をインターネットでよく買います。購入先の酒屋の店主が「旦那、よいお酒をお買い求めになりましたね！次はこんなお酒がありますよ」とレスポンスを返してくれたとき、「おっ！」と思うんですよ。ネット購入でもコミュニケーションがとれていると自己体験でも実感します。においや質感、雰囲気は確かにネットを通してではわかりませんが、人の姿勢はわかるはずですよ。ネットでも「おもてなし」は可能ではないのでしょうか。日本でも世界でも、インターネット販売による双方向性の可能性はまだまだある。問題はいかにしてシステムパフォーマンス化できるか。模索しています。

**長谷川** ありがとうございます。私は、専門職教育については、ひとつにクリエイターの能力と企業のインフラがどううまく融合するかにかかっているように思えます。その教育に関して、文化ファッション大学院大学は、ファッションデザインコース、ファッションテクノロジーコース、ファッション経営管理のコース、3つのコースを展開しています。これらの融合、デザイン・技術・経営のインタラクティブな関係を作ること。その教育が、志していることであり、課題であると我々は考えています。小杉研究科長、本学について発言を。

#### **文化ファッション大学院大学 ファッションビジネス研究科長・ファッションクリエイション専攻長 小杉 早苗 教授**

皆さん「文化学園・学院」といわれるとどんなイメージをお持ちになるのでしょうか。デザインやクリエイションでしょうか。経営管理やビジネス系学科のことをすぐ頭に浮かぶ方はあまりいらっしゃいませんよね。デザインなどに比べて地味に思えるのかもしれませんが、非常に重要なファクターです。現在、本学は多数の留学生、海外交流がありますが、いろいろな国からの留学生たちに何を学びたいか聞きますと、「おもてなし」を代表する日本文化を学びたいと言います。考え方から生活様式の非常に細かなところまでです。それほどに情熱を傾けてくれます。外から見ても魅力的であるこの日本文化には還元できること、ビジネスの可能性は大きくある、そう日々感じている次第です。もう少しいたしますと文化学園でマネジメントや経営を学んだ学生がたくさん輩出されます。今後のファッション業界や日本産業発展の力に、学生たちはなってくれるはずですよ。どうぞ皆様、ご支援のほどよろしくお願いいたします。

**長谷川** 続いて、もの作りの観点からもご意見をいただきたいのですが、株式会社 三陽商会 代表取締役会長 中瀬 雅通様、ご発言をお願いできますでしょうか。

**株式会社 三陽商会 中瀬 雅通 代表取締役会長** 自己反省を含めた意見です。今の日本において、若く新しいアパレル代表が不在というのはいかがなものでしょうか。ここにいる方々たちにひっぱっていただいているのですが、苦しんでいる面も感じます。日本らしいものは何か、それがよいのかの議論の必要も考えられますが、重松さんがおっしゃったように日本独自のものがどこまで世界に通用するか。それはものを作る立場からしてもいえまして、苦しんでいます。美意識ある文化。それをどのように発展させるか、どのように海外で理解していただくか。日本人はいろいろなものを取り入

れて、昇華できます。それをアパレルではうまくできていないのではないのでしょうか。なぜできないのでしょうか。自分にも問うていきたい。また我々の言う「自分たち」の「たち」はどこまでなのでしょう。独りよがりな面はないのでしょうか。課題としてそういったことも挙げられると思います。

**株式会社 ユナイテッドアローズ 竹田 光広 代表取締役 社長執行役員** 今日の話にもありましたが、ファッション産業が世界に出ていくことに関して、私どもは後発隊でまだまだ時間がかかります。海外のブランド・小売りと戦っていくための「モノ」というべきでしょうか、それが準備ができておりません。しかし日本で培ってきた「おもてなし」という文化を根底にしていくつもりです。長谷川教授は教鞭をとられる際に日本と海外の比較などをお話されていると思います。ぜひ我々にもご教示いただきたいです。

**長谷川** 私でよろしければぜひご協力させていただきます。ユナイテッドアローズは「店はお客様のためにある」を社是に格上げしたと伺っています。そのための理念ブックを作られたとか。また、東矢大学（たばやだいがく）という企業内大学も設けられ、社員教育の徹底をされている。スタートトゥデイも「仲間である」と社員様のモチベーションを高められて、ヒューマニティたっぷりな教育をされている。就業6時間ですか。お昼休み抜きで、朝9時から3時で帰ることを推奨されている。皆様、殻をやぶるための素晴らしいことを行われています。我々もその力になれるような学生教育を続けてまいります。

終わりの時間が近づいてきました。私から最後に。店頭取材でお世話になりました三越伊勢丹ホールディングス 営業本部MD統括部 婦人統括部長の久保田 佳也様からいただいた多くの資料の中の伊勢丹フリーペーパー「INTO THE FUTURE」第1号で、ジャーナリストでフランス映画配給に貢献された秦 早穂子さんが「見識をもっと世の中に」と語られています。見る知識をとというのは自分の核になることであって、上から目線のものではない。ひとりひとりが自分の見識を持っていく。ファッションビジネスにおいてデザイナーはデザイナーの見識をアトリエはアトリエの見識を売り手は売り手の見識を、そして買い手も見識を持つべきである、とおっしゃっています。重要な示唆をされているのではないのでしょうか。買い手にも見識を持ってもらえるよう、売り手は正しい知識と考えを提示していく。それも大事なことでありと強く思います。

学生から質問はありませんか。

**文化ファッション大学院大学 ファッションテクノロジーコース2年 奥野 優** 100年続く店を作るにあたっては、それを買っていただける顧客を育てることも必要だと思うのですが、それについてお考えをいただけますでしょうか。また、我々現場の作り手に望むことはありますか。

**株式会社 ユナイテッドアローズ 重松 理 取締役会長** 100円でも高い商品、100万円でも安い商品はありますよね。価格を超える価値を提供できるかがキーポイントだと思います。作り手は思いを持って作っていますので、どこに価値があるのかをわかっています。小売りである我々はそれをお客様に正確に説明して理解していただかないと価値に繋がりません。我々はそれを重要視した上で、「おもてなし」の店頭接客姿勢をとっていきます。価格を上回る価値を提供する、それをこの先もずっと続けていきたい。100年続くお店はそうしてできるのではないのでしょうか。

「現場の作り手に」とのことですが、私は洋服というのはフォルムが美しいことが一番であると思っています。ゆえに現場のクリエイターに要求したいポイントはフォルムですね。いかにしてきれいなフォルムを造形できるかの技術体系、それを当社にほしいと考えているくらいです。

**長谷川** これから小売業やもの作りの方々を交えた場がより必要になっていくのではないのでしょうか。このディスカッションも第2回を切望し、Japan Power Brand Award といった表彰制度を設けてお三方に審査員をお願いしたい、また皆様にお集まりいただく機会をいただきたい次第です。そして皆様に御礼を。半年以上の準備期間を経て本日を迎えましたが、本当にたくさんの方々にご協力いただきました。三越伊勢丹ホールディングス 大西社長秘書 神山様、ユナイテッドアローズ 会長秘書の深谷様、スタートトゥデイの大場様、大変お世話になりました。他にもご協力いただいた皆様が大勢いらっしゃいます。この場を借りて皆様に厚く御礼申し上げます。本当にありがとうございました。