

2001年度第1回物学研究会レポート

「ブランド遺伝子をどう継ぐか、ベネトンの場合」

遠藤 嶂 氏 講演

(ベネトングループ・ジャパン代表取締役会長)

2001年4月18日



BUTSU GAKU  
物学研究会  
SOCIETY OF RESEARCH & DESIGN

2001年4月の物学研究会では、ベネトングループ・ジャパン代表取締役会長の遠藤嶂氏を講師にお招きしました。遠藤氏は世界最強のファッションブランド、ベネトンの日本における経営とブランド戦略の陣頭指揮を取っておられます。今回は遠藤会長に「ブランド遺伝子をどう継ぐか、ベネトンの場合」についてお話をいただきました。

以下はそのサマリーです。

## 「ブランド遺伝子をどう継ぐか、ベネトンの場合」

### 遠藤 嶂 氏 講演

(ベネトングループ・ジャパン代表取締役会長)



遠藤 嶂 氏

### ベネトン社の概要

今年、日本は「イタリア年」ということでさまざまなイベントが企画されております。

今回は「ブランド遺伝子」という難しいテーマをいただいておりますが、ベネトンが育ってきた過程やその戦略をご説明する中で、当社の企業文化をご理解いただければ幸いです。

現在、ベネトンは世界120カ国で6000以上のショップを有するフランチャイズ事業を展開しています。アパレル業界では、1)フランチャイズシステムによる店舗展開、2)代理店制度による販売網の確立、3)弾力的な生産体制によって、低い資本支出による世界中で最小リスクの経営に成功した企業として知られています。

皆様もご存知のように、アパレル業界はとても競争が激しいところです。2、3年前にブームを呼んだブランドがアツと言う間に消えてしまうことなど当たり前です。こうした業界でベネトンが生き残ってこられた理由は「高品質の商品を少しでも安く、そして早くお客様にお届けする」というベーシックな部分を一貫して実践してきたからです。革新的企業として見られているベネトンは、先見性に優れたルチアーノ・ベネトンというオーナーに率いられたグループであり、メーカーです。現在成長しているアパレル企業の多くが、商品を企画し、生産は第三者に発注する形態をとっていますが、ベネトンはあくまでもメーカーです。オーナーを頂点として、素材、生産、販売、物流、宣伝の各部門がイノベーションを繰り返しながら、一つの偉大な生産システムを構築しています。このシステムこそが、ベネトンの全てなのです。

2000年度12月期のベネトン社の総売上は3兆9000億リラ(日本円で2245億円)、純利益は270億円です。今話題のユニクロさんの売上はこの2月の中間決済で2177億円ということす

が、これもすばらしい数字だと思いますが、ベネトン社の売上高は工場出荷価格なので店頭売に換算すると6,000億円になります。ベネトン売上を国別に見てみますと、イタリアが34%、他の欧州で35%、アメリカが7%、日本が5%ほどで、もっと頑張れといつも尻を叩かれています（笑）。

### ベネトン社の歩み

創業者のルチアーノ・ベネトンは1935年、北イタリアのトレヴィーゾ郊外のポンツァーノ村に生まれました。4人兄弟の長男で、家は貧しく中学時代から仕事をしていました。ルチアーノにはジュリアーナという妹がいます。彼女は小さい頃から手編みセーターを作る名人で、町の小さいニット工場に勤めていました。ルチアーノは妹の才能を見ぬき、彼女が作ったセーターを売り始めたことがビジネスのスタートとなりました。

当時イタリアは終戦の混乱期を経て、重工業を中心にようやく経済も復興してきていました。そして60年代、繊維産業はすでに成熟期を迎えていました。このような時期、1965年にルチアーノはベネトン社を設立しました。68年にはアルプスに近いモンテベッルーノという小さい町にベネトンショップの第一号店がオープンします。それ以降、ルチアーノは革新的な戦略を実践していきます。例えば商品開発において、それ以前ニットといえばモノトーンや茶といった地味なイギリス製品が主流でした。ところがベネトン社はカラフルな色彩でカシミアのような風合いをもつウールのセーターを売り出して、爆発的なヒットを呼びました。ショップ作りでは、従来のように販売員に頼んで目当ての商品を出してもらおうといった伝統的な販売方法ではなく、なるべく多くの商品をショップにディスプレイしてお客様が直接手にとって見ることができるといったオープンな形式を作りました。これらの革新が、60年代後半の学生運動や社会機運ともマッチして、若い人々を中心に受け入れられました。69年にはパリに1号店をオープンし、75年にはイタリア国内だけで200店舗を数えるまでに成長したのです。

### イタリアンデザイン興隆の波に乗って

70年代半ばになりますと、ファッション界もパリー辺倒からミラノを中心としたイタリアンファッションが注目されるようになります。ヴァレンティノ・ガラバーニ、ミッソーニ、アルマーニ、ヴェルサーチ、フェレといったパワフルなデザイナーが登場し、同時に質の高い生産体制にも支えられて、イタリアンファッションは一気に花開きます。一方ではミラノを中心とした消費文化も成熟し、イタリアンデザインが世界を席卷します。例えばインテリアデザインや照明の世界では、アルフレックス、カッシーナ、B & B、アルテミデ、フロスといったコンテンポラリー・リッチな商品群がブームとなり、偉大なデザイナー、E・ソットサスを中心に起こった「メンフィス」などはポストモダンのデザイン運動として大変な話題となりました。ファッション雑貨でもトラサルディ、フェラガモ、フェンディ、タニノ・クリスティ、ロセッティ、貴金属ではブルガリ、ブチエラティなどなど、イタリアブームは拡大します。ミラノを中心にこうしたブームが起きた理由としては、14世紀のフィレンツェでメディチ家の財をバックにルネッサンスの花が開いたように、戦後の復興を遂げた経済都市ミラノを中心とした文化

度の高い消費者、創造的なデザイナー、ハイレベルな産地という好条件がそろっていたということが言えます。

70年代を経て80年代に入ると、ベネトンは輸出部門が急激に伸びます。78年には売上の2%に過ぎなかったのが、86年には60%を占めるまでになります。急成長を遂げつつあったベネトンにとって、80年代はまさに「投資の時代」でもありました。将来を見据えて、設備や人材に積極的に投資を図ったのです。店舗数も1500くらいに増えていたと思います。ブランドの知名度を高めるためにF1に参戦していたり、製品広告をやめてインターナショナルキャンペーンを始めたのもこの頃です。86年にはミラノ、フランクフルト、NYで上場、同時にテニスのプリンス、スキー靴のノルディカをといったスポーツメーカーを買収し、企業の基礎体力の強化を図りました。一方で巨大な物流倉庫や工場建設などの設備投資にも積極的にあたりました。機関投資家のジョージ・ソロス氏と共同で南米パタゴニアに19万ヘクタールの土地と30万頭の羊を買って、ベネトン社が使用するウールの10%を賄ったりもしています。こうして80年代にトータルファッションメーカー「ベネトン」の基礎を確立しました。

90年代に入りますとリテールに力を入れ始めます。それまでは小型店舗が多かったのですが、メガストア戦略をとり始めて、世界の主要都市に大型店舗をオープンしています。欧米では4000平米くらいが基準です。日本も昨年12月に1000平米と、欧米に比べて小規模ですが、国内はじめてのメガショップを原宿にオープンしました。



昨年、原宿にオープンしたメガショップ

#### 具体例をあげながら・・・

さて以下ではスライドを見ていただきながら、話をさらに進めたいと思います。

#### ・ベネトン一家による家族経営

イタリア企業の多くは家内工業的な要素が強いです。ベネトンの場合も、その良い部分を残しております。オーナーのルチアーノ・ベネトン、デザイン最高責任者は妹のジュリアーナ、ファイナンスを担当する弟（次男）のジルベルト、工場の生産管理を統括する一番下の弟のカルロというように、家族が経営の中核にいます。ジルベルトは他に、600にも及ぶオートグリル（イタリア高速道路のサービスエリアにあるレストラン）の経営も担当しています。兄弟たちの能力はとても高く、彼らを頂点に各分野のスペシャリストが集められています。スペシャ

リストの選定は「現場第一主義」です。例えば営業部長であれば、一番販売力があり現場に強い人間ということになります。

### ・ベネトン本社社屋

ベネトンの本社は北イタリアのトレヴィーゾという町にある17世紀に建てられたお城です。ルチアーノは廃屋同然だったこの城を買い取って、何年も費やして修復しました。修復の過程で漆喰によって塗りつぶされていた見事なフレスコ画が現れて話題になりました。この本社のヴィラ（荘園内）に、ベネトンの主要部門（デザイン、裁断、染色、品質管理、流通管理、コミュニケーションなど）は配置されています。特にデザイン部門は「イタリアンデザイン・バッド・インターナショナル」を掲げて、業務にあたっています。

### ・ベネトンデザイン

通常のアパレルメーカーは各シーズンごとに150～200アイテムの商品を開発しますが、ベネトンは1000～1200アイテムとその数も圧倒的です。理由は明確で、ベネトンは120カ国でビジネス展開していますから、その国の気候や嗜好に合わせて商品のバリエーションを揃えなければならないのです。そのために、世界の主要都市にデザイナーを派遣したり、現地のデザイン会社と契約したりして対応しています。ベネトン本社には約250名のデザイナーがいてメンズ、レディース、子供といったターゲットごと、それに「ゼロドディチ」、「ゼロトンド」、「マンマ」、「シスレー」、「ノベノベノーベ」、「プレイライフ」といったブランドごと、デニムやニットといったように素材アイテムごとに、デザイン開発にあたっています。こうして世界中から集められた情報やアイデアをもとにコレクションを作り上げ、ある時期に有力なフランチャイズ店のバイヤーの意見を仰いでさらにデザインの調整を図ります。最近では日本のファッションがとても進んでおり、世界に先駆けた先行商品を出したりと実験市場になっています。日本で販売しているベネトン全商品の3割くらいがジャパンオリジナルです。

### ・独自の生産工程

こうして開発されたコレクションを生産するわけですが、ベネトンでは非常に弾力的なシステムを敷いています。先に申しましたようにファッションの流行はとても激しいので、いかに在庫を持たないかが重要です。そのためにベネトン社は効率的生産体制と同時に「後染め」というシステムを確立しています。これは「生成り状態」で製品を作っておいて、シーズンに入って実際に売れる色を見極めてから、染めの作業を始めるわけです。市場のニーズを敏感にキャッチし、速やかに対応することで「在庫」という最大のリスクを最小に留めているわけです。

### ・イタリア国内生産

世界中のアパレルメーカーの大半は、生産地を人件費が安い中国やアジア地区に移行しています。それとは対照的にベネトンの全生産工程はイタリアで行っています。安い人件費に対抗するために、裁断、染めといった全工程は超近代的な設備が敷かれた無人工場で行われています。こうして生産された洋服は、間口200メートル、奥行き150メートル、高さ50メートルと

いう巨大は倉庫に集結されます。この倉庫は通常サイズのダンボールが30万箱入る規模です。そして、ダンボール1個1個にはどの国のどのショップ行きというタグがあり、コンピュータがそれを自動的に読みとって分別され、ストックされます。クライアント別にストックされたダンボールがある程度たまると、あらかじめ表記された世界各地のショップに向けてデリバリーされるわけです。この巨大倉庫の様子はベネトンのビジネスの象徴でもあります。

#### ・独自の販売体制

ベネトン急成長の背後には、今までお話しした独特の生産システムともう一つその特徴的な販売方法があります。「レプレゼンタンテ・システム」と呼ぶ代理店システムです。ベネトンの営業部門では、イタリアの担当者はたった1人、そして秘書が1人。この2人でイタリア国内1500店をカバーしています。どうしてこんなことができるのかというと、イタリア国内には12の代理店があり、そこが各地域の店舗を管理しているのです。各代理店が統括するショップを管理監督し、オーダーをまとめて本社に上げます。本社はそのオーダーに基づいて生産をし、ショップに直接納品します。代理店には4~5パーセントのコミッションを現金で支払っています。一見たいしたことではないなあと思われるかもしれませんが、例えば、ある地方の代理店が年商80億円くらい注文を出すとしたら、すると80億の4%、3億2000万円の現金収入があります。これを一家総揚げでやっている。頑張ればコミッションも増える。これはなかなか魅力的なビジネスではありませんか。

#### ・ベネトンショップ

さてショップですが、ベネトンではショップの規模、地域性を考慮して、5種類ほどの店舗デザインの雛型あり、オーナーの好みによって選べるようになっています。担当のスカルパ氏は、父親がカルロ・スカルパという有名建築家です。施工もベネトンと専属契約している企業があって、現地に乗り込んでいきますが、日本だけが例外で独自にやっています。

#### ・宣伝広告

ベネトンは84年以降、製品広告からキャンペーン広告に切り替えました。その際クリエイティブディレクターとして写真家であるO・トスカーニを迎えました。トスカーニは「我々の共通のお客様である世界中の若者たちに、現在世界で起こっているさまざまな問題を提起し、彼らにいろいろ話し合ってもらったり、コミュニケーションしてもらおうことのほうが、ベネトンとしての広報としてはメリットがあるはずだ」というポリシーで、多くの問題作を発表していきました。彼が取り上げたテーマとしては、人種問題、生まれたばかりの血まみれの赤ん坊、エイズキャンペーンのための Condom 広告、湾岸戦争時の油まみれの海鳥、戦争で亡くなった兵士の遺留品などなど、世間の注目を集めました。オーナーのルチアーノが自ら丸裸になって古着のリサイクルを謳った広告なども大きな話題となりまりました。こうした一連のキャンペーン広告は、確かにベネトン社の知名度を高め、その地位を確立するのに大きく役だったと思います。

## ・アートスクール「FABRICA」

ベネトン社は中世のヴィラを改装して「FABRICA」というアートスクールを、昨年秋に開校しました。世界中から23歳以下の才能ある若者を集めて、自由テーマでアートの勉強をしてもらうというものです。建築は安藤忠雄さんをお願いしました。

## ・過激雑誌『COLORS』

『COLORS』という雑誌の発行もしております。この雑誌もトスカーニの広告と共に結構過激な内容です。ある号では人種差別が特集されており、日本人にとってとてもデリケートなテーマをバサッと記事にしている。このまま日本で販売されたら大変なことになると判断して、成田の税関でストップをかけたこともありました。まあ、このようにベネTONは果敢に現在社会が抱える問題を抉り出し、世界中にメッセージするという手法でもって、知名度やブランドイメージを作ってきたわけです。ところが、その原動力であったトスカーニとの契約がこの2月で切れまして、新たな文化的メッセージの発信は「FABRICA」で学んだ若きアーティストたちにゆだねられることになりました。そうした意味で、ベネTONも21世紀という新たな世紀を迎え、新たなコミュニケーション、クリエイションを模索し始めたと言えます。

## 質疑応答

ルチアーノ氏が偉大であればあるほど、後継者の育成はどうなっているのかな、あるいはベネTON遺伝子をどう継承していくのだろうかという疑問を持ちました。

**遠藤** イタリアではその子供たちが継いでいくことが一般的です。実際にルチアーノの長男はマーケティングをしていますし、次男はMBAを修めて自ら投資会社を設立しています。ジュリアーナの娘たちはNYのFIT（名門のファッション大学）を卒業して、デザイン部門で活躍しています。ということで、徐々にではありますが世代交代が進んできているとは思いますが。

日本のマーケットは非常に進んでいるというお話がありましたが、本当ですか？

**遠藤** 日本の消費者のレベルはとても高いと思います。ルチアーノをはじめとしたベネTON社のクリエイターたちは、渋谷の「109」やファッションの動向、例えば彼らの着こなし、ファッションアイテムなどを常に注目しています。実際に日本は不景気であるといっていますが、世界中でこれほど若い人たちが争うようにヴィトンのバックを買っている国なんて日本以外はないでしょう。そういう意味で、日本は世界一競争の厳しいマーケットであり、その中で培われた消費者のレベルはやはりとても高い。

ベネトンの哲学から見て、「ユニクロ」をどう評価されますか？

**遠藤** ビジネス形態から言うと、ユニクロさんは「定番」に拘って、売れるものの型数を絞って、その分値段を下げて売っているというアプローチは評価しています。ベネトンはトレンドをおっていくメーカーだと思います。

ベネトンのブランドイメージに深く関わる部分のクリエイションは、やはりオーナーであるルチアーノさんが決定を下していらっしゃるのですか？

**遠藤** 基本的にはルチアーノとトスカーニの2人の独断で決めてきましたね。プロモーションに関しては、日本に限らず世界中で問題は起こりましたが、ルチアーノが「我、関せず」でトスカーニを信じてきたということが大きいと思います。そういう意味で、トスカーニとの契約が一段落し、新たな次元に移ったということで、私たちのような販売の最前線にいる人間は正直言ってホットしている部分があります。

ありがとうございました。

---

**遠藤 嶂**（えんどう・たかし）

立教大学経済学部卒後、西武百貨店入社。1986年、同社を退職し、ベネトングループS.P.A入社、極東代表に就任する。

1987年、ベネトン・ジャパン設立と同時に代表取締役社長に就任、現在は同代表取締役会長。

「ベネトン」ブランド以外にも、「ゼロドディチ」、「ゼロトンド」、「マンマ」、「シスレー」、「ノベノベノーベ」、「プレイライフ」などを展開。



2001年度第1回物学研究会レポート  
「ブランド遺伝子をどう継ぐか、ベネトンの場合」  
遠藤 嶂 氏 講演  
(ベネトングループ・ジャパン代表取締役会長)

---

写真・図版提供

; 物学研究会事務局

; ベネトン・ジャパン株式会社

編集=物学研究会事務局

文責=関 康子

[物学研究会レポート]に記載の全てのブランド名および  
商品名、会社名は、各社・各所有者の登録商標または商標です。  
[物学研究会レポート]に収録されている全てのコンテンツの  
無断転載を禁じます。

(C)Copyright 1999 ~ 2001 Society of Research & Design. All rights reserved.