

イタリアファッション業界の販路に関する基本情報
～ファッション製品の B2B ビジネスの留意点～

2013 年 3 月
日本貿易振興機構（ジェトロ）

本報告書に関する問い合わせ先：

日本貿易振興機構（ジェトロ）
生活文化産業企画課

〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32
TEL:03-3582-5313
email: CI-CDR@jetro.go.jp

【免責条項】

ジェトロは、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロがかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

© JETRO 2013
本報告書の無断転載を禁ずる。

アンケート返送先 FAX : 03-5572-7044
e-mail : CI-CDR@jetro.go.jp
日本貿易振興機構 生活文化産業企画課宛

● ジェトロアンケート ●

調査タイトル：イタリアファッション業界の販路に関する基本情報
～ファッション製品の B2B ビジネスの留意点～

ジェトロでは、将来の市場として、潜在的需要が高い可能性のある国や地域のマーケット情報を日本の中堅中小企業の方々に紹介することを目的に本調査を実施いたしました。報告書をお読みいただいた後、是非アンケートにご協力をお願い致します。今後の調査テーマ選定などの参考にさせていただきます。

■質問 1：今回、本報告書で提供させていただきました「イタリアファッション業界の販路に関する基本情報～ファッション製品の B2B ビジネスの留意点～」について、どのように思われましたでしょうか？（○をひとつ）

4：役に立った 3：まあ役に立った 2：あまり役に立たなかった 1：役に立たなかった

■質問 2：①使用用途、②上記のように判断された理由、③その他、本報告書に関するご感想をご記入下さい。

■質問 3：今後のジェトロの調査テーマについてご希望等がございましたら、ご記入願います。

■お客様の会社名等をご記入ください。(任意記入)

ご所属	□企業・団体	会社・団体名
	□個人	部署・部署名
		お名前

～ご協力、ありがとうございました～

※本アンケートにご記入いただいた情報は、当該サービスの向上のために使用します。

目次

調査について	1
I. イタリア市場と日本のファッション	2
1. 日本ブランドの SWOT 分析	2
a. 強み (Strengths)	3
b. 弱み (Weaknesses)	3
c. 機会 (Opportunities)	3
d. 脅威 (Threats)	3
2. 「日本スタイル」の消費者タイプ	4
3. 卸価格の決定について	5
4. クライアントの業務簡素化	5
5. 商品の納期	7
6. 消費者とのコミュニケーション	7
II. 小売店の位置づけ	9
1. イタリアにおける小売店	9
2. 小売店の特徴と進化	9
III. 流通チャンネル	10
1. 直接販売：企業とバイヤーの関係	10
a. イタリア拠点なし	10
b. イタリア拠点の開設	11
2. 仲介業者を入れた販売：エージェントと販売元	11
a. 仲介のコスト	11
b. イタリアのエージェント	12
c. イタリアの販売元	17
3. 支払い	18
IV. イタリアのファッション関連展示会	20
1. 展示会への参加	20
2. 重要な二つの展示会	20
a. ピッティ・イマジネ・ウオモ (Pitti Immagine Uomo)	20
d. ホワイト (White)	21

調査について

本調査は、日本のアパレル関係中小企業がイタリア市場での現地業界の商流（取引の流れ）に合わせたビジネスを行うための参考として、イタリアのバイヤー、エージェントなど業界関係者へのインタビューを行い、イタリアファッション業界の販路に関する基本的情報を取りまとめたものである。

イタリア人バイヤーの日本製品に対する関心は非常に高く、そのデザインの創造性、スタイルのオリジナリティ、製品の高い質、伝統的な技術であれ最新の研究開発の結果であれ、その加工技術の精緻さに満足していることは、インタビューに答えた専門家の全員に共通した認識である。日本のファッション企業にとって、イタリアには良いビジネスチャンスが存在しているが、イタリア向け輸出を考える際には、現地での販売促進活動や物流管理など考慮すべき課題もまた存在する。

本調査では、日本ファッション業界の中小企業がイタリア市場開拓を進める際に重要なポイントである、小売店、バイヤー、仲介業者などとのB2B（企業間）ビジネス進め方、これら企業との取引関係の留意点を中心にまとめた。

I. イタリア市場と日本のファッション

1. 日本ブランドの SWOT 分析

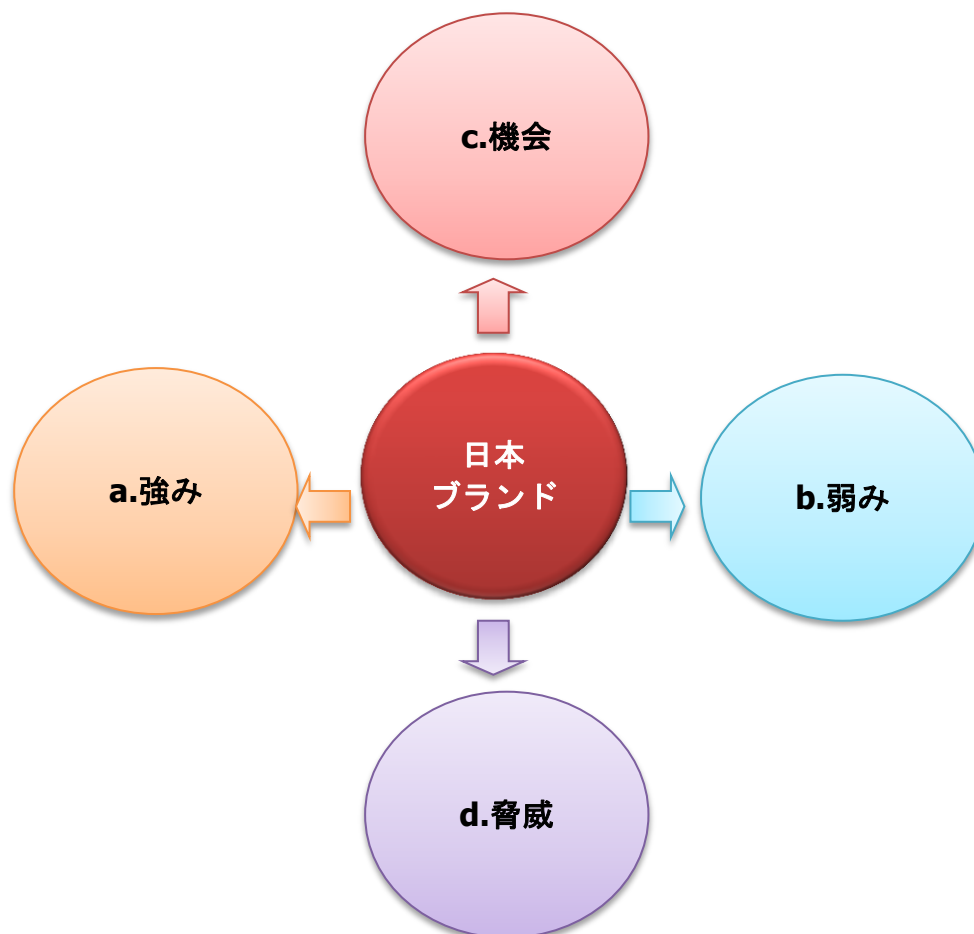
イタリア市場は難しい市場ではあるが、競争力のある新規ブランド、特に、常に複雑化する消費者の要求に沿う革新的なコレクションを提供できるブランドは、成功できる可能性がある。

これら新規ブランドは、同市場での販売活動、商品管理において、顧客に効果的なサービスを提供するために、組織された企業の協力を必要とする。

日本ブランドには数多くの潜在的な可能性があり、イタリアにおいて日本製品について語る時はいつも、スタイルへの配慮と高い品質が挙げられる。しかし、この日本のファッションに寄せられる大きな関心は、後述する非常に重大な二つの要素、高い卸価格と現地の商品管理の不備に妨げられているのである。

日本企業がこの2点の改善を行うことができれば、新規ブランドのイタリア市場でのビジネスチャンスは増えるだろう。

以下に、業界関係者のインタビューをもとに、日本ブランドの a. 強み (Strengths)、b. 弱み (Weaknesses)、c. 機会 (Opportunities)、d. 脅威 (Threats)を評価する SWOT 分析を試みた。



a. 強み (Strengths)

日本ブランドの競争上の利点は、イタリアのブランドと「異なっている」ことで、日本ファッションの強みは多い。日本人デザイナーの創造性と革新性と能力は、オリジナルのアイデアを持って、現在および過去の世界のファッションのスタイルとトレンドに光を当て、日本の美的感受性で再解釈を施し融合させることができる。その伝統と現代性を結びつける製品が、「勝利の方程式」として、最も先進的なイタリアの消費者にアピールする。

生地と素材の技術的な研究に基づいた、細部にわたる手間と配慮が、日本の製品を美しく、ダイナミックかつ高品質にし、消費者に満足感を齎す。日本ブランド固有の特徴として認識されている強みである。

b. 弱み (Weaknesses)

強みとして認識される特徴は、反対に弱みともなる。日本ファッション企業の難点は、デザインの面で日本製品を特徴付けているオリジナル性や品質が、高い価格の理由になっていることである。それを理解できるほどに進化していない「中クラス」の消費者は、日本製品に関心を示さない。高い価格はいかなる製品であっても、実際の最終消費者に、その価格の理由を理解させることが容易ではない。

c. 機会 (Opportunities)

日本ブランドのチャンスは、イタリア人が日本文化に高い関心を示し、魅力を感じている点にある。特に、新トレンドを提案し、異なるスタイルを革新的な切り口で再解釈できる若い日本人デザイナーは、すばらしい創造力とオリジナリティを持っている。また素材の加工技術は、高品質の製品に活用される可能性を有している。

イタリア市場では、新規の日本ブランドを誰よりも早くに紹介し、自ら売り出したいと望むイタリアのファッション業界関係者は多い。自分の目利きを他の業界関係者から認められ評価されたいと思っている。「日本製品を扱う」ということは、例えそれがニッチ対象のものであっても、イタリアのバイヤーや小売店、またはエージェントやショールームから、高い評価を与えられるのである。

d. 脅威 (Threats)

一方で、リスクとなるのは、新しい無名ブランド製品ほど時間や費用など市場挑戦コストが高いことである。既に国内外の数多くの競合相手がイタリア市場に進出している中に、さらにもう一つのブランドを参入させることは、製品を企画生産している企業にとっても、売れると信じて販売促進に時間と金銭を費やすエージェントや販売元、バイヤーにとっても、リスクは大きい。

現実には、市場で商品への理解を得られなかったり、消費者の新ブランドへの潜在的関心を誤って評価している等のケースが常にある。

また、製品の販売方法や物流管理の実務面で、日本とイタリア企業との距離、文化、言語の違いという不安もある。

2. 「日本スタイル」の消費者タイプ

イタリアの専門家が「日本のスタイル」として認識している主要な様式には、過去に世界中で日本ファッションを有名にし、普及させたミニマリズムと呼ばれる簡素なスタイルがある。その一方で、近年は若者ファッションの中の、高品質デニムに象徴される「ストリートウェア」がある。これは一般に、若者をターゲットにして企画されており、ビビッドなカラーとモダンでシンプルな、ゆったりしたラインが主流で、ダイナミックでイージーなスタイルである。

またここ数年、イタリア市場では、「ストリートウェア」をより成熟させた「インフォーマルウェア」への関心も高まりつつある。ダイナミックでコンテンポラリー、都市風の洗練された雰囲気がかつ非伝統的なスタイルである。アンチコンフォルミズム（反順応主義）的なこのスタイルを特徴づける主な要素は、カラーはブラック、ホワイト、グレーが優位であること、余計なものを省いた簡素なライン、フォルムは脱構築された非対称で、生地は薄手の高品質で質感のあるものなどである。漫画やアニメ文化にインスピレーションを受けた日本の若者ファッションも、若いイタリア人に知られ愛されているが、業界関係者に最も気に入られているのが「ストリートウェア」である。

バイヤーが自分のショップ用の買い付けを計画する時に考えるのは、セレクトするブランドとその製品のテイストに合った消費者タイプである。一般に日本のファッションの場合、対象は「進化した」消費者だという。文化レベルが高く、スタイルとデザインの創造性やオリジナリティに関心が高く、高品質の素材に注視し、買物をする時は高レベルのコンセプト・ストアに足を運ぶ人々のことである。

洗練されたスタイルと製品の品質の高さは、日本ファッションの特性として既に認められている特徴であり、これに適した顧客のターゲットは、一般にこの消費者タイプを考える。日本のファッションは、本質的に、目先の変った選択のできる、買物の消費体験を追及する洗練された注意深い人々に向けられているといえる。

また日本製品が非常に高い小売価格であるということを考えると、ターゲットとなる消費者は経済的にも高い購買能力を持っていないなければならない。

日本製品は、バイヤーと消費者の両方から「理解され」なければならず、消費者層はニッチであり、商業的観点からは大量の販売は見込めない。

一般的な消費者は、日本ブランド製品の対象である「進化した」顧客消費者とは異なり、もっと保守的で広告やメインストリーム（主流）ファッションの影響を受けやすい。さらに「一般主義者」的な消費者は、日本スタイルとその他のスタイルを明確に判別ができないことから、なぜ日本製品がこれほど高価格なのか理解できない部分がある。

最も有名な日本ブランドでも、中レベルの消費者はその製品がどこの国のブランドか分からないのである。

3. 卸価格の決定について

卸価格の決定に関して、専門家は考慮すべき点として次のようなことを挙げた。

- ▶ 新規ブランドの場合は、無名であるが故に、イタリア人バイヤーの製品への信用と関心を得るところから始めなければならない。
- ▶ 価格は買付けの決定を大きく左右する重要な要素である。
高すぎる価格は、製品の販売を妨げ、ブランドの市場参入の第一歩から危うくする。競合相手と比べて市場に合っていない製品という印象をバイヤーに与えてしまう危険性がある。
- ▶ バイヤーやエージェンต์にとって、コレクションの品質と価格のバランスが保たれていることは重要な判断材料の一つである。
品質と価格のバランスは簡単なことではないが、「Made in Japan」製品と同様に生産コストが高い「Made in Italy」製品も、同じ状況でバランスを保とうとしている。
- ▶ 高価格製品の販売には、製品の潜在力、ターゲット、競合相手について、ケース・バイ・ケースで評価した販売方法が求められる。
洗練されたイタリア人消費者は、スタイルが革新的で素材に配慮した良い製品には、プレミアム価格を支払うことは厭わない。
- ▶ プレミアムプライスを正当化するためには、デザインと素材の質が優れた製品を提供するだけでなく、商品の物流管理の効率的なサービス、付加的費用のコストダウンを提供することも重要である。

4. クライアントの業務簡素化

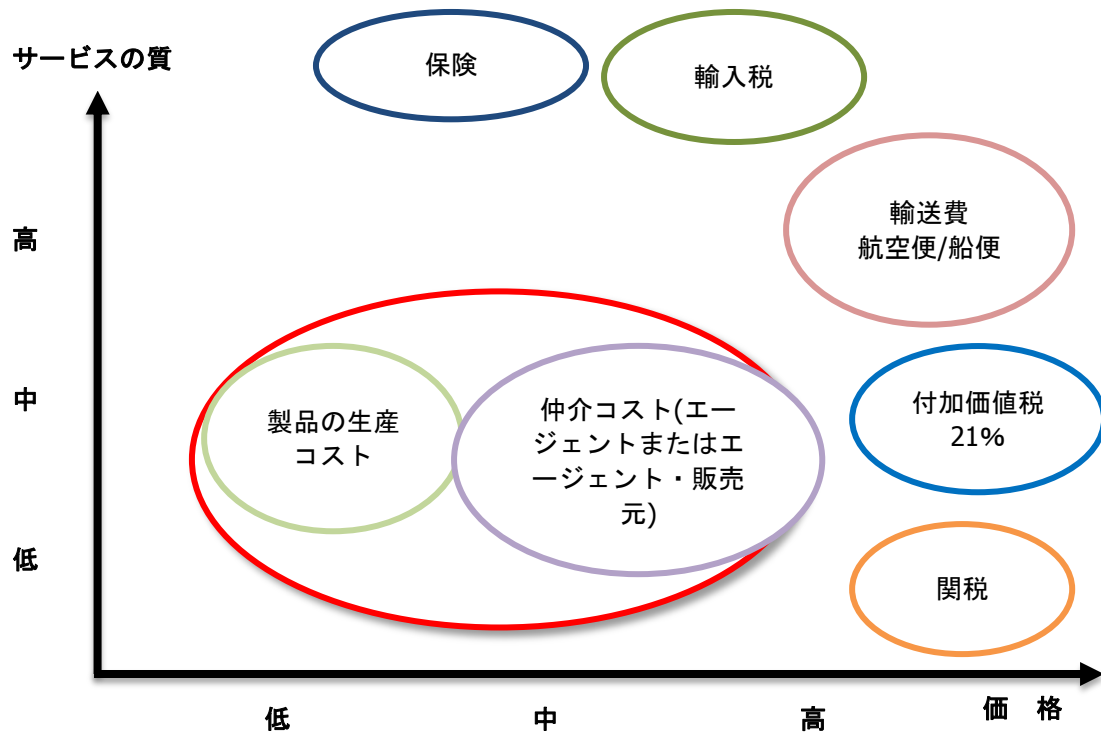
イタリア人バイヤーは小売店のオーナーであることが多く、またより手広く営業する立場のバイヤーであったとしても、煩雑で時間を要する通関手続き等の事務作業を引き受けることを一般に好まない。

クライアントの仕事はできるだけ簡素化するように考えることが必要である。特に小さな小売店のバイヤーは、*door to door* つまり販売店への直接納品を望むことが多い。

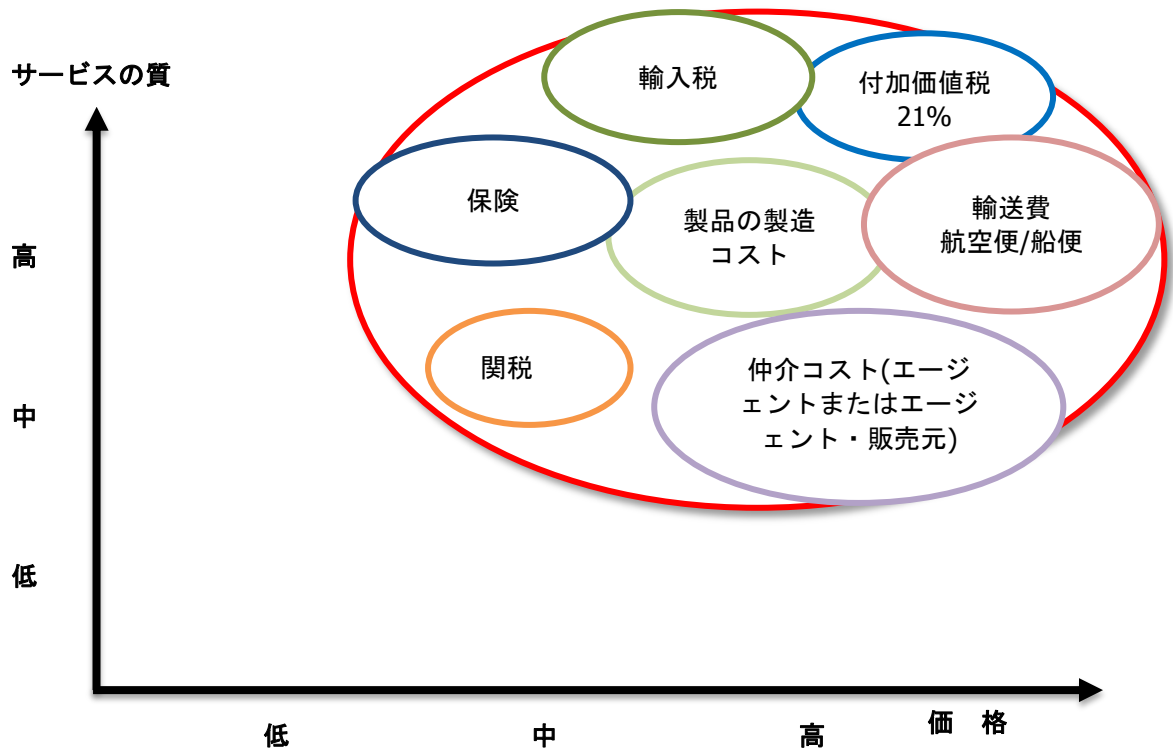
また、貿易取引における価格条件によっては、最終卸価格の算出の手間が変わってくる。例えば、FOB（本船渡し）価格であれば、バイヤーへの最終卸価格を出すために追加コスト（国際輸送費+付加価値税 21%+通関費用+保険+輸入税+エージェンต์または販売元のコミッション料等）を計算しなければならない。

追加コストを含んだ DDP(関税込み仕向地持込み渡し) 価格など、バイヤーが製品の最終卸価格が予め分かるようにする方が望ましい。

FOB 卸価格



DDP 卸価格



5. 商品の納期

イタリア市場で競争力を持つために、考慮すべき点は、納期のタイミングである。

ここ数年、シーズン毎に、中・高レベルのイタリアや国際ブランドの大部分がコレクションの納期を早めている。特にアパレル製品のプレ・コレクション (Pre-Collezione)、カプセル (Capsule) の導入は、このプロセスをさらに加速させている。一般に日本ブランドのアパレル製品の納期は、他の国際ブランドと比べ最後の方であることが多い。これは、他の競合ブランドに比べてチャンスに立ち遅れることとなる。専門家によれば、他ブランドと合わせた時期に納品できれば、日本製品は、リサーチしてトレンドを先取りする様な要求の多い消費者のターゲットとなり得るといふ。

イタリア市場における納期は、春夏シーズン：ハイレベル・ブランドは、アパレルのプレ・コレクションとコレクションおよびアクセサリを12月上旬から納品、1月2月一杯が納期（3月納品では、小売店での販売時期が他の競合相手に比べ短くなる）。秋冬シーズン：プレ・コレクションとコレクションは5月から7月、最終納期は9月となる。

イタリア人バイヤーにとって重要なのは、このタイミングを逸しないということであり、もしそれができなければ、販売期間は縮まり、バーゲンシーズンの始まる前に製品を売り切ってしまう恐れが出てくるのである。

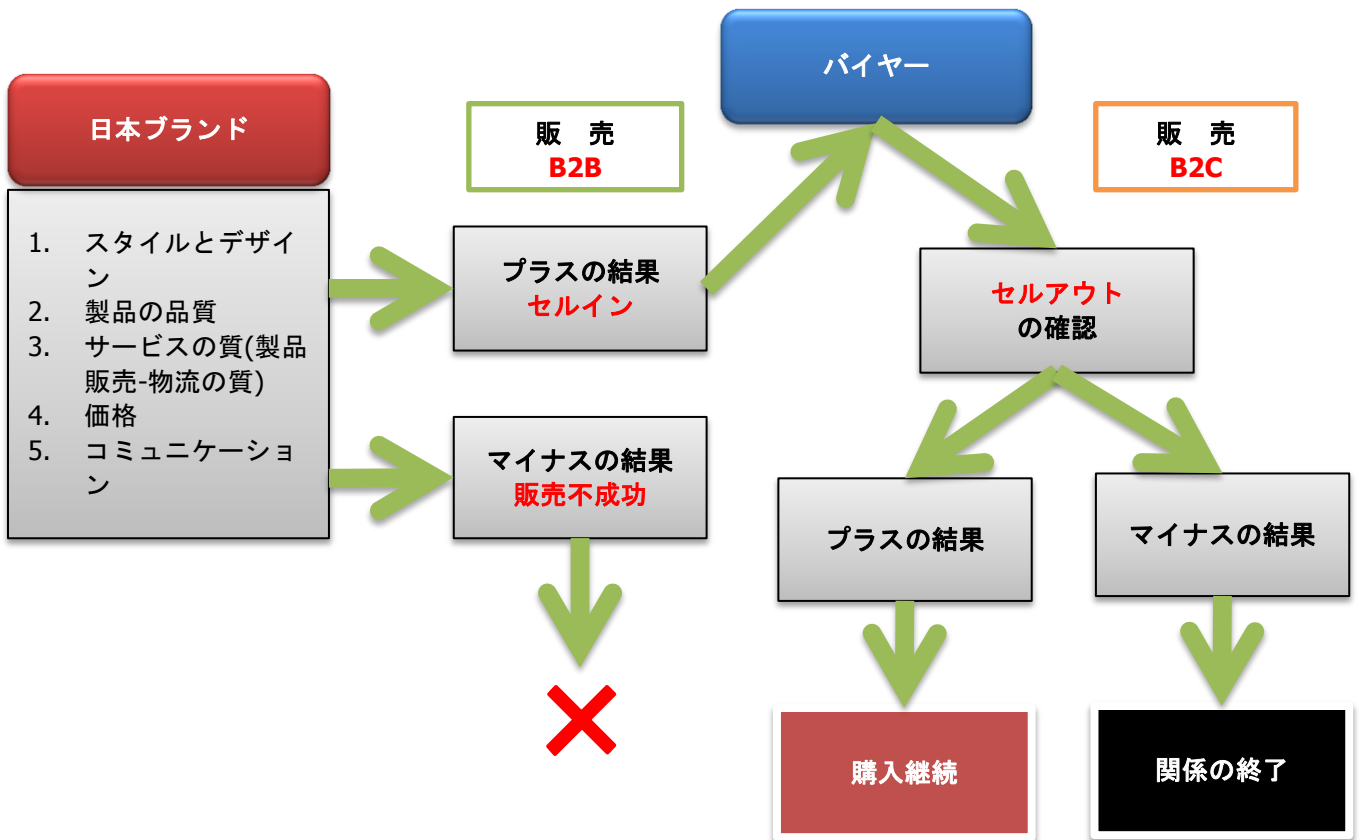
6. 消費者とのコミュニケーション

イタリアバイヤー協会総務部長アルベルト・サレージ氏によれば、新規の日本ブランドが製品を幅広く大衆に販売するためには、消費者とのコミュニケーションが有用であるという。

PR 関係企業はイタリアに数多くあり、伝統的なアプローチにせよ革新的なマーケティングにせよ対応の巾は広い。雑誌記事や広告のような従来のコミュニケーション手段のみならず、低予算で可能なウェブやソーシャル・メディアを利用することも考えられると言う。

効果的なコミュニケーションは、新規ブランドのプロモーション戦略で、特に最終消費者に対する働きかけに欠かせない役割を果たす。ソーシャル・メディアのような新しいバーチャルなプラットフォームは、企業にとって、広告宣伝をし、かつ多数の消費者と直接コンタクトをとるために、能率的で比較的安価な方法である。

最終製品の販売経路の概略



II. 小売店の位置づけ

1. イタリアにおける小売店

イタリアは、教会、広場、歴史的建造物が多く、美しい街並みで知られている。それぞれの街は、歴史も建築様式の特徴も異なっているが、都市空間における小売店の配置状況は、イタリアの街はどれも似通っている。

一般に東京や大阪のような都市に比べると街の規模はかなり小さく、大都市とされているミラノやローマでも、各地の小さな街でも、中高レベルの小売店が主な商店街やよく知られた通りにある。

イタリア全土に多くの一流小売店が広がっており、非常に専門的で最新トレンドに詳しいプロのバイヤーが経営する中小規模の店舗もあり、これら小売店は、日本ブランドの潜在的な顧客となる。

しばしばバイヤーと小売店オーナーは同一で、商品流通網は、主に直接オーナーと関係のある数の限られた協力者によって成り立ち、小売店の大部分は家族経営型である。

イタリアには、ミラノ、ローマ、フィレンツェにあるラ・リナシェンテのようなデパートは数少ないが、ミラノのコルソ・コモ 10 (Corso Como 10)、エクセルシオール・アントニア (ExeCelsior-Antonia)、アントニオリ (Antonioli)、フィレンツェのルイーザ・ヴィア・ローマ (LuisaviaRoma)、ローマのホワイト・ギャラリー (White Gallery) のような国際的に知られた重要なコンセプト・ストアは多い。

2. 小売店の特徴と進化

イタリアや日本など世界の先進国の小売店はハイブリッド型になり、従来の商品群に即した小売業態は、その商品構成範囲が変化し、流動的になってきている。

その例として、消費者に心地よく革新的な購買体験をもたらすことを期して構築された、現代のコンセプト・ストアを新規ブランド製品の市場参入との関係で見してみる。

これら小売店のバイヤーは、継続的に新鮮で独創性ある製品を探しており、日本ブランド製品は良い買い付けの対象品となりうる。バイヤーは独自の選択基準を持ちながら、販売促進のサポートをし、最終消費者へ製品の特徴とその由来に関する深い商品知識を伝える役割も果たしている。日本ブランドの真価を評価してもらうためには、製品を「説明」し、良さを「分かって」もらう必要がある。

取り扱いは小さなボリュームであっても、コンセプト・ストアに商品を置かれることは、売出し中の新規ブランドにとって意義のある販促の一種となる。そのブランドと製品のイメージ作戦は、他のバイヤーやその最終顧客に対して大きなインパクトになる。これらの小売店に通い、購買意欲の高い顧客は、日本製品の消費者タイプと定義した人々とも重なるのである。

III.流通チャンネル

イタリア市場の開拓を行おうとする新規ブランドが流通チャンネルに関して留意する点として、インタビューに応じた業界専門家は次のことを指摘する。

1. 直接販売：企業とバイヤーの関係

イタリア国内に、販売促進と広告宣伝の業務を担う企業の代表者を置くことが非常に有益である。

英語を話せる人材が居ること、イタリア国内にコンタクト先があることは、イタリアの数多くの小規模家族経営の小売店が当該外国企業との取引を円滑に進めやすくなるからである。

物流の観点から見ても、企業側にとって拠点となり、販売キャンペーン期間を通じて、バイヤーにコレクションを見せることのできる物理的スペースがあれば、顧客と常にコンスタントな接触を保ち、発注時・販売後の両方で速やかな対応ができる。

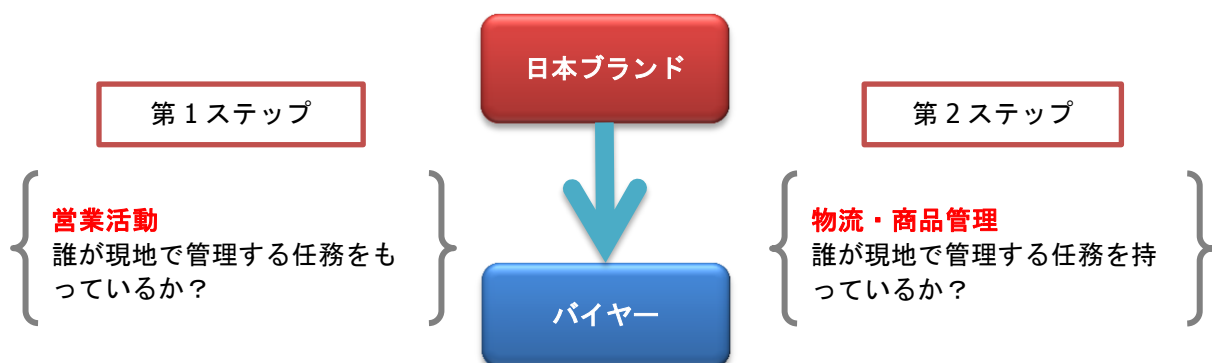
現地に事務所を構える資本がない新規ブランドが、営業促進および商品物流に適切な援助なしで直接販売することは容易ではない。現地の顧客と連絡を取ることすら難しいからである。

イタリアでの営業活動のために事務所の設置に関しては、同じ目的を持つ多くの中小企業が集り、外部エージェントの協力を得て合同で開設するというやり方もある。

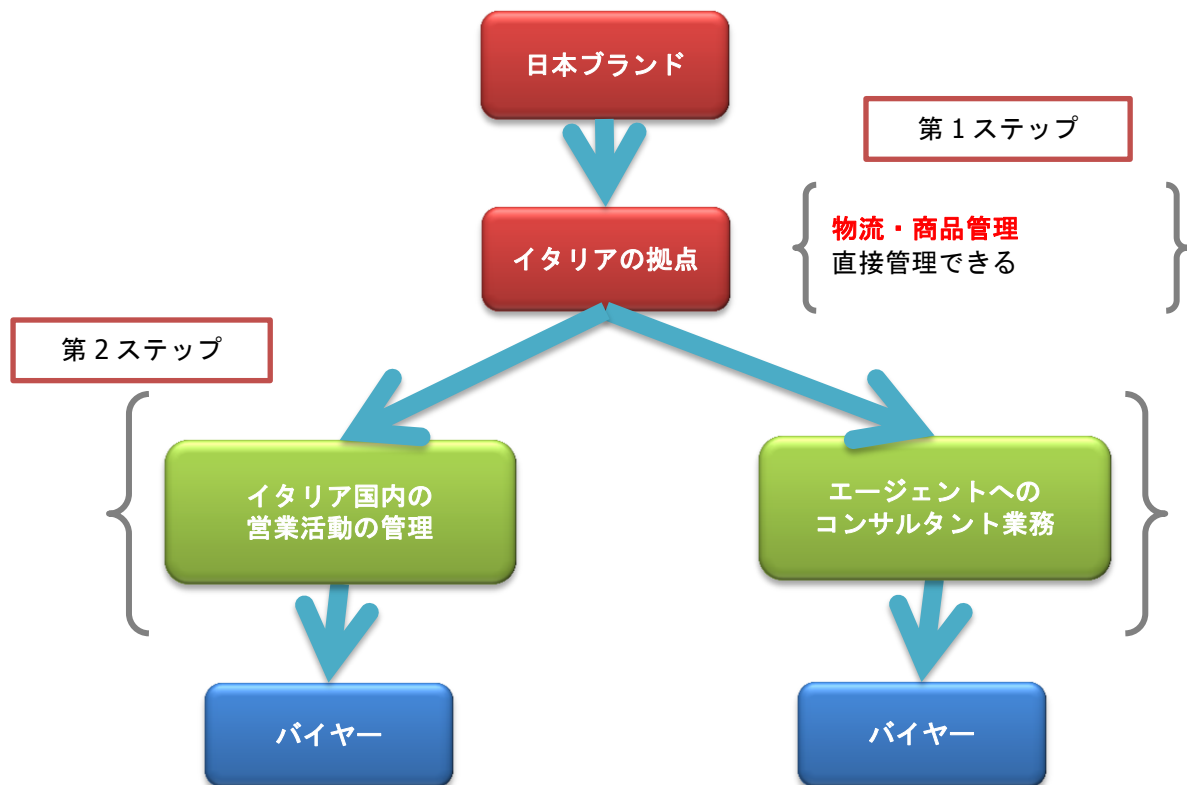
戦略的な観点からみると、「イタリア事務所の開設」は最善の選択である。なぜならイタリア市場で自社のブランドと自社の顧客を直接管理できるからである。

直接販売

a. イタリア拠点なし



b. イタリア拠点の開設



2. 仲介業者を入れた販売：エージェントと販売元

イタリアのバイヤーと安定した関係を保つためには、日本ブランドの代表者、つまりブランドとバイヤーの間の仲介機能を果たす業者を現地におくことが極めて重要となる。絶え間なく営業活動を行い、市場と顧客に関する深い知識を有する人材が必要となる。

特にイタリア現地に拠点を設置しない日本企業にとっては、顧客が直接商品に触れたり見たりできるスペースの確保、現地での製品管理、顧客との良好な関係の構築・維持、販売キャンペーンの期間中の商品管理、アフターサービス等を行う上で、仲介業者は必須の存在となるだろう。

仲介業者は、ブランドとバイヤーの間に立ち、ブランドの販売促進を促し、かつ製品への質問に対応し、日本企業の現地代表者を務めることでイタリア人顧客を安心させる。場合によっては、発生した問題のスムーズな解決という顧客対応が可能となる。

a. 仲介のコスト

仲介のコストは、現地拠点を持たない日本企業にとって、「現地市場における自社製品を商品化する」コストである。仲介業務の委託先の選択と仲介コストに関しては、次のことを考慮する必要がある。

- イタリアでは大抵のエージェントは販売元と同一ではない。販売元は、エージェントの営業的役割も兼任するが、業務を外部エージェントに委託することもできる。

- ▶ エージェントは、販売元のように商品リスクと物流管理コストを負担しない。その分エージェントのコストは販売元のそれに比べて大変低くなっている。
多くの場合、エージェントのコミッションは、正味の総売上額の8%から16%の間で計算される。これは販売キャンペーンがうまく行かなかった場合、エージェントの儲けはないことを意味している。
- ▶ エージェントはコレクションの販促と営業活動を行う会社で、ショールームの管理コスト、事務所の人件費、顧客訪問の移動にかかる旅費、他の都市で行われる販促キャンペーンの経費や場合によっては協力者やサブエージェントの給料など固定費用を負担しなければならない。
複数のブランドを担当するエージェントにとって、これらの固定費用は契約ブランドの間で分割されるが、いずれにせよ自社の決算に入れられる。そのため、エージェントは、契約するブランドの選択には細心の注意を払う。新規ブランドと販売協力の契約をすることはエージェントの戦略で、時間と資金の投資である。選ばれるブランドは、エージェントの顧客要望と一致していなければならない。
- ▶ エージェントを介した販売で次のような方式もある。エージェントのショールームの商業スペースを、固定費用でブランドが借り、その売上額に対し、通常のエージェント料より低い割合で計算したコミッションを支払う方式である。
- ▶ エージェントで販売元も兼ねる場合のコミッションはより高く、正味の総売上額の約20%から35%の間である。
販売元は、エージェント業務を直接行うか、外部エージェントに委託をする。さらに、製品管理に関連する物流の諸業務をすべて請け負う。
- ▶ 日本製品はすでに製造段階のコストが高いため販売価格が高くなってしまいが、そこに日本からの運賃、税金、関税を足し、その上に販促と物流管理の高いコミッションが加算されると、市場に合わない卸価格になってしまう傾向がある。
- ▶ 日本企業は自社のイタリア市場におけるビジネス目標を基に熟考し、どの方式が自社ブランドに最も適しているかを選択する必要がある。

b. イタリアのエージェント

① エージェントの基本業務

一般にイタリアのエージェントは日本のエージェントと異なり、営業的側面、すなわち販売促進とB2B（企業間）販売が仕事である。

イタリアのエージェントは、契約ブランドに従属しない協力関係を持ち、ブランドは、エージェントの販促活動に支援されながら、製品の位置づけとブランドイメージの直接管理を続けることができる。

つまり、イタリアのエージェントは、契約ブランドのために継続した販売活動を展開するのが主要な業務となる。その最終目標は、特定の地域で製品の販売を成功させることである。

エージェントは業務の遂行において、組織内部の協力者を登用することができる。協力者は、ブランドとエージェントが取り決めた条件に従って活動する。

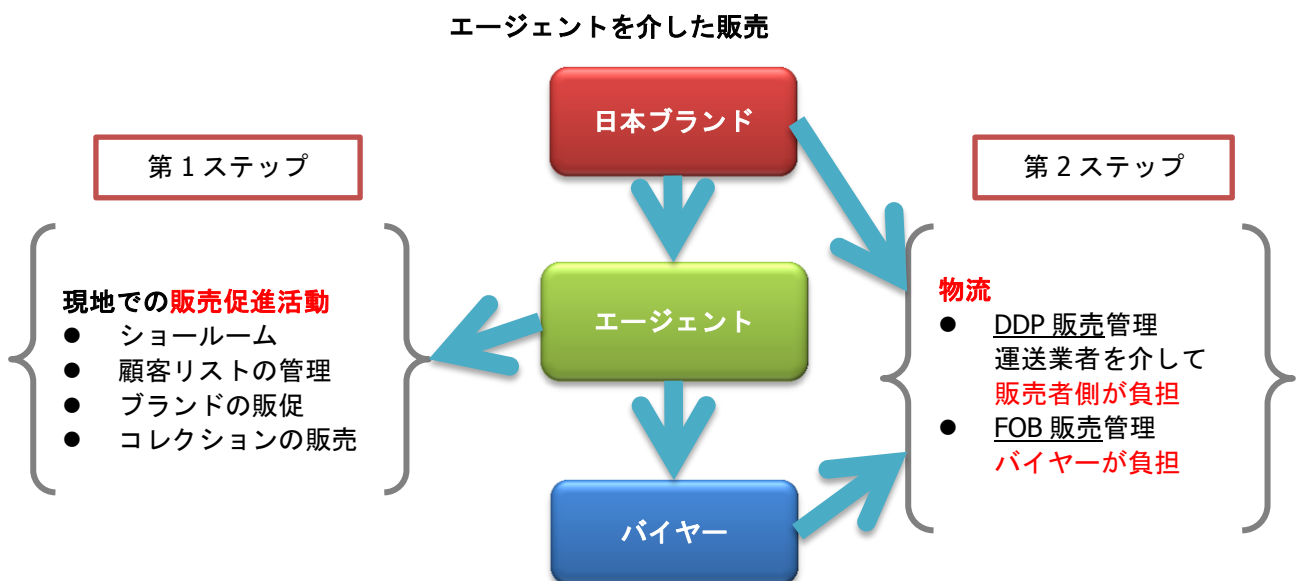
ブランドとエージェントの間には、いかなる従属的な労働関係も生じない。エージェントはその活動、特に労働時間、協力者の選択等の販促活動に関しては、完全に独立して自由に行う。

エージェントは、その業務の展開において、契約ブランドの利益を常に守らなければならない。そして善意をもって誠実に行動しなければならない。与えられた指示に準じて委託業務を行い、契約ブランドに対して担当地域の市場に関する有益な情報、また顧客の信用と支払能力の評価に関する有益な情報を提供しなければならない。

プロフェッショナルとしての経験と、市場と顧客に関する深い知見を元に、日本企業に照準を合わせた有益な情報と助言を提供する。

エージェントの取り扱いブランドの選択は、様々な方法で行われる。従来の慣例的な方法では、展示会で詳細に視察をしたり、市場のトレンドに敏感な影響力のあるバイヤーの勧めから始まることもあったが、近年はインターネットの寄与がますます重要になってきている。業界関係者の多くは、ブランドのサイトを見たり、オンライン雑誌を参考にしたり、ファッションに関するブログやフォーラムに入るなどして、リサーチを行うようになっている。

資料集めをしようとする国外の消費者に対し、インターネットで製品に関する情報を発することは有益である。日本ブランドの公式サイトは、当然ながら、英語、できればイタリア語のアクセスを想定しておくべきである。



② エージェントの選択

エージェントの価値は、その顧客リストである。長年にわたりその地域で業務を営む間に、相当数のバイヤーと築き上げた信頼関係により構築されたデータの蓄積である。継続的で安定した取引関係を確立するには、誠実さと年月を必要とする。

ブランドがエージェントを選択する際の主な判断基準は、間違いなく、製品を委託する相手の誠実さとプロフェッショナルとしての能力である。特に、ブランドのスタイルや企業の理念とエ

エージェントのその間に一貫性があることが重要で、それは、顧客リストに載っているバイヤー達の日本ブランドに対する潜在的な関心と興味を意味している。

以下に望ましいエージェントの特徴を挙げる。

- 活動地域でコレクションを展示するショールームを持っている
- 良い顧客リストを持っている
- 他の契約ブランドと自社ブランドのスタイルが合っている
- 大手ブランド、特に他の日本ブランドとの仕事経験

エージェントは日本ブランドのイタリア市場における営業戦略で鍵となる役割を果たす。イタリア国内に拠点を置かない企業のために、その顧客リストとコーディネートの活用で販促活動の運営管理と、その地域における顧客のための現地代表者としての役割を果たす。

③ エージェント契約の「独占」条項とブランドの保護

イタリアのエージェントの大部分は、契約で規定される特定の地理的区域内で独占的にブランドを扱っている。独占条項は義務ではないが、ブランドのイメージとポジションを守ることを目的とし契約条項に組み込まれ、当事者間で合意される。

イタリアのエージェントが「独占的に委託を受ける」ということは、ブランドが特定のエージェントのみを介し特定の地域のみで製品を販売することを意味する。例えば、1社のエージェントがイタリア全国を対象に業務委託されても、地域ごとのサブエージェントが実践をすると言うケースも出てくる。

コミッションは全発注に対して発生する。場合によっては、外国での展示会での受注のようにエージェントが直接契約に関与しなかった発注であっても、定められた担当地域での販売であれば、該当するエージェントのコミッションが発生する。担当地域によって販売コミッションが決定されるからである。

独占的な条件は、製品の流通によって市場におけるブランドのポジション管理が必要になった際に、ブランドを守る役目を果たし、エージェントの販促活動のサポートに役立つ。ブランドに対しエージェントの誠実さを保障するポイントでもある。













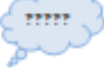
イタリアでは、企業は製品の小売価格をバイヤーに対して強いることができない。イタリアの街では、流通戦略が確立されていないブランドは、同地域の小売店間、極端な場合は、同じ通りにある2つのライバル小売店が、顧客を獲得するために新製品の「値引き競争」を始めることがある。

ブランドにもエージェントにもあまり好ましくないこのような状況は、製品のイメージに損害を与えてしまうだろう。高級ブランドであっても、その製品レベルに合わない小売店で売られるケースも考えられる。

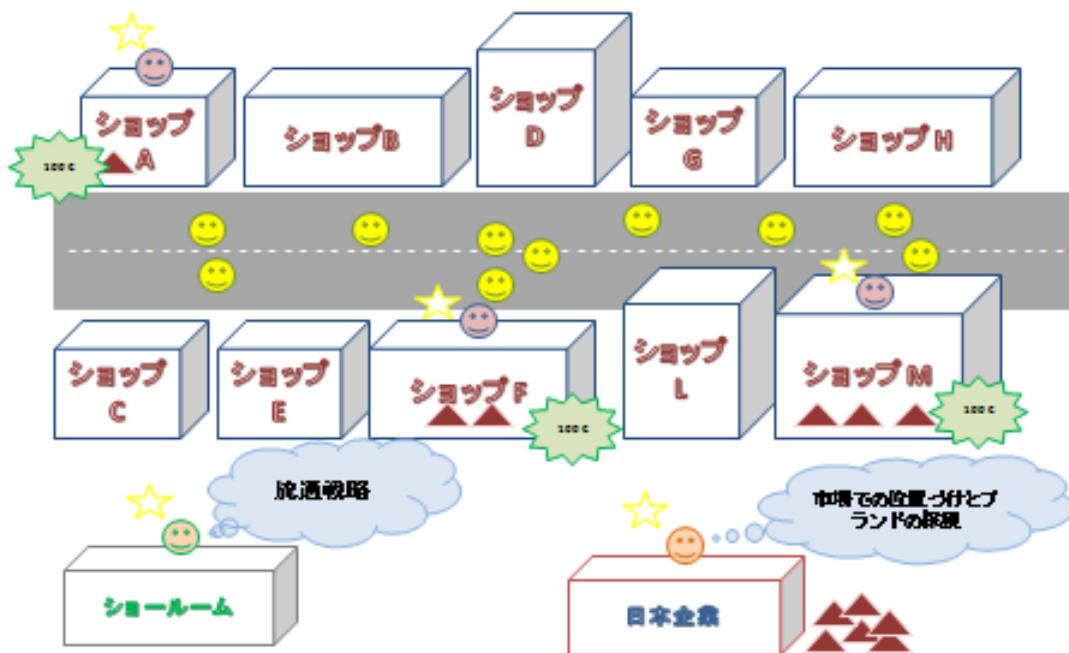
エージェント契約に「独占」条項がない場合、どのような結果を招くのか、以下はあるバイヤーが独占的エージェントを持たない靴会社へ書いた手紙の一部である。

「2社の別々のエージェントから、同じ製品で異なる価格の提案がありました。周辺の他の店舗と小売価格について問題を起こす恐れを避けたいので、私の注文はキャンセルしていただきたく、お願いいたします。」

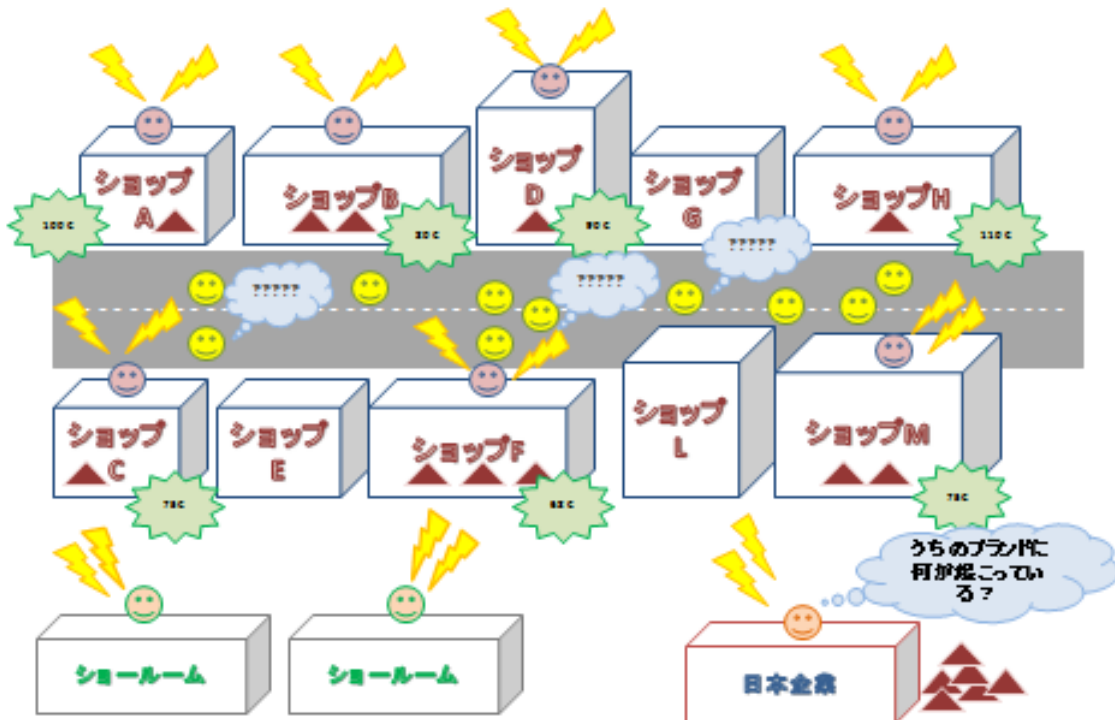
凡例

	日本企業のオーナー		
	バイヤー		
	エージェント販売元		
	お客様		
	小売価格		
	製品		
	満足		
	怒っている		両店街
	混乱		

「独占」条項で運営された流通戦略



「独占」条項なしで運営された流通戦略



c. イタリアの販売元

① 販売元の基本業務

販売元はエージェントと異なり、商品の管理を行い、運送サービス、通関、倉庫のような物流に関する業務を担う。販売元は販促活動も行い、バイヤーに製品を売る。地域ごとに、また製品や顧客ターゲット別に、ブランドに最も適した専門の外部エージェントに任せるかどうか決定することもできる。

イタリアでは、大多数のエージェントは商品の物流管理業務は行わない。イタリアのファッション業界には外国ブランドの管理業務を専門にしている販売元企業もいくつかある。

販売元はエージェントが行わないすべての実務を行い、販売元の経費はエージェントのそれよりはるかに大きい。それは製品の販促活動だけでなく、イタリアの各地域における物流管理も含まれているからである。

販売元の選択は、エージェントと同じ次の判断基準に従うのがよい。誠実さ、他ブランドとの取引経験およびその評価、コレクションを展示できる管理し易いスペースの有無、ある程度の製品を置く場所の有無などである。

エージェントを介した場合は、ブランドはエージェントの管轄地域における能力と経験値を信頼するが、ブランドの管理自体は自社で行う。一方、販売元を介す場合は、契約で定められていない限り、ブランドのすべての管理を任せ、付随する決定権は販売元に委ねられなければならない。

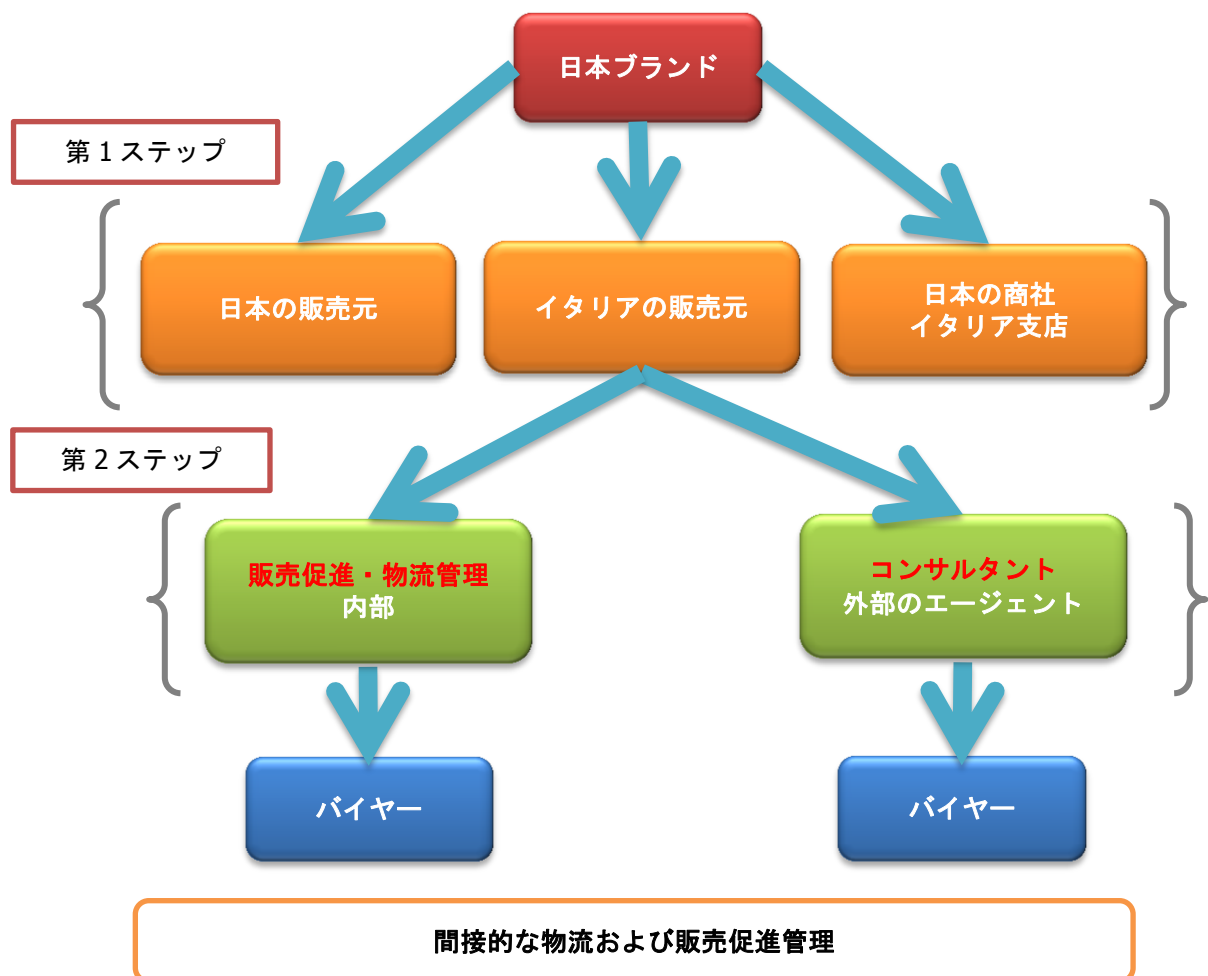
しかし市場の高いレベルに自らを位置づけるブランドにとって、自社製品の流通を管理できないことは、場合によってはリスクになるかもしれない。

特に市場へ新規参入する開始時期のデリケートな段階では、製品を置く店の選択はキーポイントとなり、もし販売元がブランドレベルにあった適切な流通戦略をとらなかった場合、イタリア人バイヤーの心象とブランドイメージを損なう恐れがあるだろう。

販売元のコミッションはエージェントのそれに比べかなり高く、製品の正味売上額の20%から35%の間である。それは製品管理に関連するすべての物流業務費用も負担するからである。

日本企業は、その必要性やイタリア市場におけるビジネス目標を基にして、最も適した形態を選択する必要がある。高すぎる管理コミッションを加えたら、市場に耐えられない不適格な卸価格になってしまう恐れがあることも忘れてはならない。

販売元を介した販売



3. 支払い

イタリアでは、商品の支払条件は多岐にわたり、ブランドとの合意を基にエージェントまたは販売元が取り決める。

過去に販売経験がある、もしくはバイヤーと知己の関係がある場合は、請求書の日付から、または納品日から 30、60 もしくは 90 日で取り決めがなされ、銀行送金で支払われる。

イタリアでは債権回収の問題は度々起こりうる。取引相手によっては必ずしも支払期限を守るとは限らず、多くの海外企業は安全策を取り前払い条件を求める。バイヤーは両者の取り決めた日、つまり発注のコンファメーションの日から数日後という短い期間に支払いをしなければならず、その支払いがなければ発注は取り消される。

イタリアのエージェントは一般的に販売元を兼任しない。ブランドに対し、支払い管理業務の支援はするが、その責任を負わないのが普通である。

顧客リストを把握しているエージェントは、取引先の支払い状況に関して、有効なアドバイスをブランドに出すことはできる。ブランドは、ケース・バイ・ケースで、エージェントと共に個々の商談に適した支払条件を決めるのが良いだろう。

前払いによる輸送方法も考慮に入れる必要があるが、航空便ではなく船便で出荷する場合、納期は最低 40 日後から最高約 60 日後となり、2 カ月後に届く商品に前払いを求めるのは難しくなる。

IV. イタリアのファッション関連展示会

1. 展示会への参加

展示会への出展は、イタリア市場との最初の接点となる重要な機会である。海外の顧客とコンタクトを取りビジネスチャンスを広げるための最初のポジティブな一歩となるだろう。

展示会への出展で最善の反応を得るためにも、そして展示会終了後、即、実質的な販促活動ができるようにするためにも、その地域をカバーできる販促組織を活用して出展するのが望ましい。

短い会期中だけでは、発注の全要求に応え、顧客との間に一定の知己を築くには時間は十分ではない。実際、多くのバイヤーは展示会期間中にはリサーチを行い、その結果により発注するかどうかを決める。よって、少なくとも販促キャンペーンに必要な期間は、現地に自社コレクションを展示するスペースを用意しておくことが必要である。

展示会の数カ月前には、スペースを確保し、イタリアにおける自社の代表者を立て、もしくは、現地にショールームのあるエージェントまたは販売元を雇うことを考えておくことが推奨される。

販売委託をされたエージェントや販売元は、自らの顧客にブランドの販促活動を始める十分な時間を取ることができる。またブランドの方も、市場のトレンドに合った製品で、適切な価格設定に注意しつつ展示会に出展すれば、ビジネスチャンスは著しく拡大するだろう。

展示会前の販促活動は、販売可能性のあるバイヤーに自社ブースへの訪問を促し、実際に発注を受けることであるが、展示会後の販促キャンペーンのためにコンタクトを取ることも目的である。

2. 重要な二つの展示会

a. ピッティ・イマジネ・ウオモ (Pitti Immagine Uomo)

ピッティ・イマジネ・ウオモ Pitti Immagine Uomo

(<http://www.pittimmagine.com/en/corporate/fairs/uomo.htm>) は、メンズファッションの極めて重要な展示会の一つで、世界中のバイヤーにとって、シーズンの先頭を切る大きな見本市となっている。ここへの出展は、イタリア市場のみならず国際的に自社ブランドを知らしめるチャンスとなり得る。すでに数年前から日本ブランドはピッティ・イマジネ・ウオモに出展している。

創造性、革新性、最新スタイルの発信をする、イタリア国内外のメンズ・ブランドにとって国際的で最も優れたショーウィンドウの一つである。有名な伝統あるブランドも、新進ブランドも、フィレンツェで開催されるこの展示会に絶対的な地位を与えている。日本人とピッティ・イマジネの間には長年の深い関係があり、展示会本部の正式発表によれば、2013 春夏展 (2012 年 6 月開催) では、総数 20,450 人のバイヤーが訪れた中で、外国人ビジターの内日本人の入場者数が抜きん出て多く、2012 春夏展に比べ 30% の増加であった。2013-14 秋冬展 (2013 年 1 月開催) では、総数 17,800 人のバイヤーの内、日本人の数は 2012-13 秋冬展と比べて 14% 増加していた。

ピッティ・イマジネ・ウオモの会場となっているフォルテツァ・ダ・バツォから徒歩数分のところにあるドガーナ Dogana では、レディースの展示会、ピッティ・W・ウーマン・プレコレクション Pitti W Woman preCollezione が行われる。正式発表によれば、2012年6月の展示会では、新規の75のコレクションが登場し、前年の夏の展示会に比べ10%増の4,800人のビジターが訪れた。冬の2013年1月の展示会では、前年2012年に比べ25%増の5,000人。日本人バイヤーは10%増加した。

d. ホワイト (White)

ホワイト White (www.whiteshow.it)は、コンテンポラリーでインターナショナルで自由な、既存概念に囚われないファッションのアヴァンギャルドと接触する場になっている。トルトーナ通り27番 (via Tortona 27) と54番の工場跡スペースで開催され、そこはミラノのファッションとデザインのトレンド発信地区の一つである。年4回催行され、1月と6月に特に革新的なデザイナーのレディースとメンズの提案を、2月と9月は、レディース・コレクションの先取り提案とメンズウェアのカプセル・コレクションがセットで行われる。

世界中の若いデザイナーのスタイルと創造性を掘り起こし、倫理的でエコ・サステナブル (持続可能) なファッションの提案に関心が向けられている。2012年6月の展示会には、120社が出展し、公式発表によれば、2011年に比べ日本人バイヤーの数は過去最高の35%増を記録し、訪れたバイヤー総数も20%増加した。2012年9月展では、ビジターは16,500人、外国人バイヤーは12%増加し、その内最も多かったのは日本人バイヤー、次いで中国と韓国が続いている。

2013年1月の展示会では、132の出展社数の内71のレディース・コレクションにおいて、外国人バイヤー、特にアジアからのバイヤー数の増加傾向が続き2012年1月展に比べ5%増であった。

ホワイト展の企画者であるマッシミリアーノ・ブツツィ氏によれば、ミラノの数多くのショールーム間に、関係者用の直行送迎バスを設置する計画が大成功を収めたという。バイヤー、特にホワイト展を訪問した外国人バイヤーを、できるだけ実践的で効果的な買い付けへと促す状態に置くことが功を奏した。