

# 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.567  
2007  
since 1960

7

毎月1回発行

## Vol.567 Contents

TOPICS	ジーンズマーケット展望	1-4
REPORT	マーケット発進! 「Guy Laroche(ギ・ラロッシュ)」	4
TOPICS	新連載 この著者に聞く 第一回「現地化」 張晟・著『中国人をやる気にさせる人材マネジメント』	5
REPORT	ファッションレポート ジャパン・クリエーション サテライト展「TOKYO FIBER」レビュー	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>

### 座談会

【出席者】 栄光商事(株) 社長 高橋 哲氏  
(社名50音順) (株)エドウィン商事 専務 小林 道和氏  
日新デニム(株) 取締役工場長 商品開発部長 関 正美氏  
豊和(株) 社長 田代 豊雄氏

【司 会】 伊藤忠商事 繊維原料・テキスタイル部 テキスタイル貿易・ジーンズ課長 清水 源也

欧米発のプレミアムジーンズが一般消費者に根付き、ライフスタイルによってデニムの取り入れ方も変化してきています。セレクトショップや百貨店コーナーで売られる一本数万円のプレミアムジーンズと、小売りチェーン発信の高品質・ベターゾーンのジーンズとの二極化も加速しています。また、マーケットのグローバル化が叫ばれるなかで、国産デニムの海外マーケットへの普及、発信も多様化してきました。素材、洗い加工、アパレル、小売店の各視点から、業界のトップリーダーに今後のデニムスタイルの進化と新たなビジネスチャンスについて語り合っていました。

## “プレミアム”根づく ジーンズ市場が大きく変化

清水 本日はジーンズアパレル、商社、素材、加工のスペシャリストにお集まりいただき、「デニムスタイルの進化とビジネスチャンス」についてお話しいただければと思います。まず各分野における現状を紹介ください。

小林 ジーンズ業界は、ここ数年で海外からプレミアムジーンズと呼ばれる高価なジーンズが入ってきたことにより、大きく変化しました。今までのジーンズビジネスは、作り方や売り方のルートが決まっていた、長く同じような流れが続いてきました。しかし、プレミアムジーンズが入ってきたことにより新規参入する企業が増え、デニムをビジネスとする企業の幅が大きく広がりました。

従来は5ポケットのジーンズというものは、

ジーンズメーカーの専売特許でしたが、今ではカジュアルメーカー、婦人服メーカーなどの専業ではない企業が作っても、それが当たり前となりました。

そして、若い世代に限らず中高年層もデニムをはくようになった結果、売り場も含めた考え方、小売価格などすべての垣根が取り払われました。これは非常に大きな変化です。

我々も、従来通りの商品作りだけでは市場の変化に対応できないので、ジーンズショップ以外で買われる人に対する商品作りを進める必要があります。今はデニムのさらなる可能性を模索しながら、新しいことにチャレンジしている最中です。

高橋 当社は戦後、アメリカからの中古衣

料の輸入からスタートしまして、昨年で創業50周年を迎えました。その何回目かに輸入した中古衣料の中に古着ジーンズが大量に入っていて、業界では中古ジーンズを日本に最初に輸入した会社として知られています。以来、アメリカを中心に衣料品を輸入して卸販売するようになり、やがて中古から新品を扱うようになりました。

その過程で「リーバイス」とお取引するようになり、地域代理店となりまして、すでに30年くらいのお付き合いがあります。現在は関東地区の代理店をしている一方で、リーバイスストア10店舗を展開しています。

一時は数十店舗まで拡大した弊社の小売業態は、時代の変遷とともに内容が変わりまして、10年前からは「シマロン」や「ミズシックスティ」のオンリーショップを運営したりしてきました。現在はメンズのセレクトショップ「ジंकウ」、レディースのセレクトショップ「エピソード」などを展開しています。



# ジーンズマーケット展望 デニムスタイルの進化とビジネスチャンス





アメリカを中心としたプレミアムジーンズの代理店もしておまして、「トゥルーレリジョン」「AG」などを中心に販売しています。

田代 当社はジーンズの加工業を生業としております。国産のジーンズができて初めて生まれた工程で、まだ産業分類のなかに業種として認知されていない若い業種です。そもそのスタートは、糊の付いた固いジーンズを柔らかくするとか、洗濯しても縮まないように先に洗うサービス業からスタートしました。

国産のジーンズが誕生してから様々な変遷がありまして、ワンウオッシュから始まって、ワンウオッシュの在庫がたまったからブリーチして、また在庫が膨れ上がるとストーンウオッシュ……という感じで(苦笑)、節目節目で新しい加工が生まれてきました。

10年くらい前から発展途上国との価格競争による産業の空洞化が危ぶまれたし、我々もコスト競争力をつけるための設備投資を継続してきました。10年前はそれが武器になりましたが、プレミアムジーンズが登場してきてからは設備投資が重くのしかかってきています。というのは、プレミアムなどのこだわった商品が増えた結果、労働集約型の手作業の工程が多くなり、大量生産を前提とした設備が不要になってきているためです。生産量も10年前の半分に以下に減っていると思います。

小林 でも売り上げは減っていませんよね(笑)。

田代 そのぶん工賃が上がっています。何と言っても手間暇の掛け方が違いますから。昔は計画を立てて大量生産していたのが、最近は消費者が欲しがるものを少量多品種でタイムリーに作らなければならなくなってきて



## 小林 道和氏

(株)エドウィン商事 専務



東京のEDWIN本社社屋

います。生産の短サイクル、短納期、多品種そういうものに対応できる工場に切り替えていかなければ世の中の流れについていけません。今後どの方向に進んでいくかということでも悩んでいますが、今はプレミアムのような手作業の多い手の込んだ労働集約的な作業が中心になってきています。“3K”の代表的職種のようなものです。

関 当社は徳島でデニムの生地を生産しております。徳島は元々藍の産地として有名で、藍というのは良質な水、水のきれいなところで育つという習性があります。そういう土地で良質の水を使い、インディゴで染め上げたデニムを作れることは、非常にありがたいことだと考えています。

当社は1985年に日清紡が前身の企業を買収し、全額出資子会社として現在に至っています。現在の生産規模は、月産120万メートルほどです。

昔はデニム生地の供給量が少なく、1990年代くらいまでは作れば売れるという右肩がりの時代でした。最近になってデニムのグローバル化が進展し、海外から廉価版の生地、製品が入ってくるようになり、競争が激化しています。

そうした中で我々が生き残る道として、「オンリーワン/ナンバーワン」の商品開発、消費者のニーズに根ざしたモノ作りを心掛けてやっていきたいと思えます。また、マーケットが多様化してきて定番というものがなくなってきています。店頭では新しい商品がどんどん発売されているので、アパレル側に品質の良い生地を短納期で供給する体制を目指していく考えです。

## 高橋 哲氏

栄光商事(株) 社長



栄光商事が輸入販売する「AG」

## デザイナーの育成 必要 モノ作りに精通した人材を

清水 「日本のジーンズは世界一」と巷間言われますが、製品ではプレミアムジーンズを筆頭に輸入超過の状態が続いています。今後、世界に通用する商品を作るにはどうしたら良いのでしょうか。

小林 我々は当初は国内のマーケットを意識してモノ作りをしてきたのですが、27～28年くらい前にストーンウオッシュという今までになかった技術を世界に向けて提案し、認知されました。それ以来、世界のマーケットを相手に新しいことを考えていくというスタンスに変わりはありません。そういう意味では、ジーンズビジネスはファッション産業、ブランドビジネスで最先端を走っていると言えます。輸出国数、取り扱い店舗数を見ると、ジーンズは日本の繊維の中では一番多くの国にブランド輸出されているのではないかと思います。

ただ為替の問題がありまして、1ドル270

～280円くらいから一気に90円を突破するまで円高が進んだ時は、為替の変動を小売価格に上乗せすることができませんでした。またユーロ統合でも、いろいろな国の今までの勢力地図が大きく塗り変わりました。

しかし、モノ作りという点では、一貫して世界に通用することを念頭に置いて開発を進めています。今は円が若干安くなっていますが、日本製品というのは今までの高品質・ベターゾーンから高級ゾーン、高級品を求められるようになってきています。そのため、それに沿った企画をしていくということになります。

世界で通用するには、物まねではない独自の企画をしていかなければなりません。そのための人材作りを継続しなければならない。最近感じることは、アパレルがコストをあまりに意識するために、インスタント的なモノ作りに走っていないかということです。デザイナーや



## 田代 豊雄氏

豊和(株) 社長



洗い加工によって付加価値が増す

パタンナーにしても、専門学校を卒業して1～2年で商品作りをやらせてしまう。

当社の場合はパターンから自分たちですべて行うので、最低でも5年くらいかけて工場パターンから生産まで指導します。商品開発でも、現場の分からない開発者が圧倒的に多い。生産現場を理解したうえで、完成品をイメージするデザイナー的な感覚を持って開発できる人材を育てなければなりません。ジーンズは現場を理解しなければ企画開発はできません。

しかし、最近は服装専門学校でもジーンズに興味を持つ学生が増えているし、ジーンズを教える学科も増えてきています。若い人には、世界に通用する企画をやりたいなら「ジーンズから入るのが一番手っ取り早い」と言いたい(笑)。

世界で通用する商品を作るには、若手デザイナーを育てるのが一番重要です。モノを自分たちでしっかり作れる日本の人材が育たないと、世界で通用する商品、企画が生まれてこない。そこを今重点的に考えながら進めています。

高橋 日本のプレミアムジーンズブランドは、一部の消費者の認知度は進んでいますが、まだ一般的な知名度が低いと思います。アメリカのプレミアムジーンズブランドは知名度こそありますが、ビジネス規模は実はそれ

ほど大きくないんですね。プレミアムジーンズで大手というと「セブン フォー オールマン カインド」や「AG」「トゥルーレリジョン」といったところですが、売り上げ規模はエドウィンさんとは大きく違うわけですね。今の日本には、アメリカのプレミアムジーンズブランドと価格と品質面で比較できるブランドがないような気がします。

言い方を変えれば、住み分けがなされているとも言えますが、日本で欧米のプレミアムジーンズのようなブランドが登場してこないのは前から不思議に思っています。「ベッカムの奥さんがはいた」とかそういう仕掛けが海外は上手で、それをビジネスに結びつける才能に長けている。日本のブランドは、昔の生地を再現したり、手織りといった“匠”の技術に偏るのではなく、もっとブランド戦略を学ぶ必要があると思います。

小林 日本は本当の意味のデザイナーが不足しています。30年以上前に日本から世界に出て行ったデザイナーのような「世界に通用するものを作ってやるんだ」という気構えを持った人たちが少ない。ブランドを作って、日本の中で名前が知れわたるだけで満足してしまう。これは残念なことです。ブランドビジネスを広げて利益のみを追求する体制をそろそろ見直し、モノ作りに長けたデザイナーを育てなければなりません。



## 国内にこだわって生産 プレミアム定着で上質化

清水 日本の加工技術、素材は世界的に高い評価を受けています。日本の強み、今後の課題について、どのようにお考えでしょうか。

田代 洗い加工は、以前は日本固有のものでしたが、中国やベトナムの技術が進歩し、なんら変わらないものができるようになりました。そこを我々も反省して、より良いもの、新しいものを開発して、技術力を向上させる人材育成をしていかなければならない。今のままだと中国と商品そのものは変わらなくて、ただ値段だけが低いということになってしまいます。

エドウィンさんが世界に進出した時には、「日本製品は品質が良い」ということで、加工を

担当した弊社も自信を得ましたが、最近は値段が高いただけで品質に疑問符が付く“プレミアムジーンズ”が結構高い小売価格で海外のセレクトショップに置かれている状況があります。悪貨が良貨を駆逐するではないですが、質が伴った商品を提案しないと、いずれは認知されなくなるのではと心配しています。

清水 加工業は海外に進出する企業が多いですが、豊和さんは国内に留まっておられる。これには理由があるのですか。

田代 率直に申し上げますと、人材がまだそこまで育っていない。中国やベトナムで日本と同じものを作ろうとすると10人や15人の技術者を派遣しなければならない。それだけの人員を取られてしまうと国内がおろそかになってしまいます。二兎追うものは何とやらになってしまいますので、今後も国内にこだわっていこうと思っています。

清水 プレミアムジーンズの定着により、素材にさらに注目が集まるようになりました。

関 欧米のプレミアムジーンズが市場で定着したことにより、我々のお客さまもより上質な新しいものを求めるように変化してきています。しかし、プレミアムジーンズとひとくりにされていますが、中身の非常に濃いものから名前だけのものも結構あります。我々にとってプレミアムジーンズは、「マーケットで消費者が何を求めているのか、どういシーンではきたいのか、どういう機能を求めているのか」ということを研究する意味で良い材料になっています。新しい生地を開発する原動力になっていると言えます。

清水 洗い加工、素材で日本と欧米の違いはありますか。



## 関 正美氏

日新デニム(株)  
取締役工場長 商品開発部長



この建物に一日中もって商品開発

田代 欧州の洗い工場は、あまりこだわっていません。手作業にこだわって作ったものをいかに機械化するかとかそういうことをやっている。機械化による味の部分が量販向けになるとかはお構いなしです。それでいいという割り切りかたをしている。

関 いくつかの海外工場を見てきた印象として、イタリアの工場は、面倒くさくてもとことんモノ作りを突き詰める日本人のやり方と、同じものを作り続ける大量生産型の中国のやり

方の中間に位置すると思います。複雑な作業をある程度機械化しつつ、そこそこ良いモノを作る印象です。日本人の細かい部分へのこだわりは他国ではまねできないので、世界でも評価されているのだと思います。

田代 実際売り場で見ると、日本人が作った純国産品と海外で加工したのを見ると、違いが分かるんですね。消費者も物を見て手間をかけて作ったほうを買うという傾向が強まっているようです。

## シニア向け売り場開発 すべての世代にジーンズを

清水 昔は若者＝ジーンズというイメージでしたが、最近は幅広い層に広がってきていま

す。今後のジーンズを狙う層に対する考え方を聞かせてください。



司会

## 清水 源也

伊藤忠商事 繊維原料・テキスタイル部  
テキスタイル貿易・ジーンズ課長

## ミラノ発 欧州ジーンズ情報

伊藤忠イタリア会社  
欧州繊維グループ  
ミラノアパレルチームマネージャー

## 大窪 功一

### “王道回帰” VS “反定番”

ミラノの店頭は一足早い08AWコレクションに一新した。ジーンズ市場では、プレミアムジーンズブームが終焉した今、次なる進化へと各ブランドが新たな方向性を各様に模索しているのが現状だ。

この10年、ローライズという革新的スタイルが打ち出され(これ、日本発だということご存知でしたか?)、各有名モノもこぞってジーンズコレクションを打ち出すようになり、ジーンズのファッション化、プレミアム化が一挙に進んだ。もちろんその発展の背景には、素材(とくにストレッチデニム)や製品加工技術の劇的な進歩があったことは間違いがない。

しかし、そのプレミアムジーンズも多ブランド化とともに差別化が難しくなり、2005年をピークに消費量は減少を続けている。さりとして、欧州(とくにイタリア)には日本と同様、あくまでモノ作りを極めようという伝統的な気質と、商品そのものを厳しく評価する感度の高い消費者がおり、今後も欧州ジーンズは間違いなく、日本のジーンズとともに世界をリードし、発展を続けていくものと確信している。

まず最新の商品トレンドと開発傾向を簡単に紹介すると。商品の大きな流れは、“王道回帰”と“アンチテーゼ”(反定番)に再び二分されてきた。もともと定番5ポケット主流の“王道”(例えばリーバイス501)に対する“アンチテーゼ”として発展していった欧州ジーンズだが、ここに来てその王道の流れ(いわゆるピンテージアメリカン)を欧州風に発展させていこうとする傾向が見られる。

リプレイ、ヨーロッパLEVI'S、ヨーロッパEDWIN、ヨーロッパLEE、ライフルなどの老舗はあくまでデニムにこだわった商

品開発を継続、とくにセルビッチ(耳付き)デニムの打ち出し、好調持続はその端的な流れといえる。アルマーニやミーヒルフィガーといったメガブランドのジーンズカテゴリもこの傾向にある。

一方、マリテ・フランソワ・ジルボーやG・STAR、GAS、DIESEL、SIXTYといったアンチテーゼ組は、ファッションブランドとしてのトータル提案強化、単品よりセット買い=ショップ・世界観重視への動きを加速、今後の欧州ジーンズ流通の発展のカギは彼らが握っていると言っても過言ではない。

スタイル的には、ローライズはメンズ・レディースともに定番化、スキニーとバギーの二極化は相変わらずだが、それに加えてハイライズかつスキニーフィットで腰ばきといったような新たなスタイル提案も活発になってきた。

素材傾向としては、加工がまだまだ濃色、きれい目傾向で続き、光沢デニムは未だ健在だ。ただし数年続いた軽量化の流れには歯止めが掛かりつつあり、最近では13オンス以上の重目のデニムを求める動きが出ている。

最後に最近の欧州ジーンズマーケットのホットな話題を2つご紹介する。まずは“オーガニックデニム”。これについては言わずもがな。環境貢献と企業イメージアップという両方の命題を満たす、欧州においては自然な流れといえる。

もう一つの話が“ストックホルム”。そもそもスウェーデンは、欧州の洗練されたファッション文化に育まれながらもアメカジを好意的に受け入れる素地を持っており、ジーンズの先端地域のひとつと認知されていたが、最近再びスウェーデン発のブランドや新鋭デザイナーが脚光を浴びている。一部のブランドはすでに日本でも話題となっているようだが、このほかにも次々と新しい動きが芽吹いている。



フィレンツェで開かれた“PITTU UOMO”のジーンズブランド会場



小林 多くの人は、10～20代でジーンズを愛用し、30代まではたまにはくのですが、40代になるとはなくなる人が多くなります。これは私たちにも責任があって、30代の前半まで体型は維持できますが、その先で維持できる人はほとんどいないんですね。そうした体系の変化に対して商品を提案できたかという、できていなかった。

ジーンズというものは、常に若者に愛されてきました。現在ジーンズをはかないシニア層の多くも、若いころはジーンズをはいていたのです。しかし、社会人になりスーツを着るようになると、休日しかはく機会がなくなる。たまの休日は寛ぎたいわけで、ジーンズよりはジャージやステテコということになる(笑)。

しかし、そんな流れがここ数年で変わってきて、プレミアムジーンズのブームに乗ってミセス層が積極的にジーンズをはくようになりました。しかしお父さんは相変わらず、奥さんとのスマッチが続いていて、このままではいけないという感覚はあった。だから今は、メンズのシニア層に向けたジーンズがタイミング的には非常に必要な時で、体型にあったジーンズだったり、ジーンズを中心とした新しい着こなしの提案だったり、機能性を持たせた素材提案だったりパッケージで提案する必要がある。そのへんのところを僕らも変えていかなければならない。

現状売り場も少ないし、売り方も皆で考えていかなければならない。そういう意味でマーケット自体が求めている商品だと思います。この開発は非常に重要です。

関 私もしばらく前からジーンズをはいていて、50代の今もはき続けていますが、シニア層にジーンズをはいてもらうために、生地メーカーとして軽量化に取り組んできました。20年前は14オンスの重たいジーンズが主流でしたが、外で気軽にはいてもらうには軽いほうが楽だと

思いますので、重さの面でシニア向けの開発をしていきたいと思っています。

また、寒さを防ぐという面も重要です。冬にはいても寒くない蓄熱・発熱・保温素材の商品開発などをアパレル側に提案したい。

清水 販路という意味合いでは、ジーンズが売られている現在のような場所ではなく、シニア層を狙った売り場が必要だと思います。

高橋 そのあたりが一番の問題だと思います。団塊世代を中心としたシニア層の潜在需要は相当あると思うんです。しかし、シニア層向けのジーンズを買う場所は皆無に等しい。シニア層にとって、ジーンズ量販チェーンや専門店是非常に入りにくいんですね。顧客層が若いですから、シニア層をターゲットしたマーケットが販路を含めて確立していなくて、商品開発がされてこなかった。

「ジーンズは若者」というイメージがあって、業界は消費に熱心な若者をターゲットにしてきました。それがここにきて広がってきていて、年齢層が上の女性がプレミアムジーンズとかをはくようになって、マーケットが広がっている。そういう人は百貨店で買っているのだと思います。男性の販路は現状ほとんどありませんが。

清水 裏を返せば、そこに大きなビジネスチャンスがあるということですね。エドウィンさんではシニア層に向けた商品開発、店舗を開発していらっしゃいますか。

小林 今年から「ブルーギャラリー」という業態で、団塊世代をターゲットに、ジーンズを核としたトータルコーディネートを提供しています。シャツ、ニット、ジャケットはそれぞれの専門メーカーと協業し、共通のシーズンテーマのもとに質の高い商品を作っています。シニア層に向けて、実年齢より4～5歳若く見えるようなジーンズを中心とした良質のカジュアルファッションを提案したい。

高橋 そういう店舗は今までありませんでした。結局、シニア向けと言い切ってしまうと、消費者の心理として年を取ったことを認めてしまうことになる。若く見えることを提案するこ

とは大切だと思います。

小林 作り方、提案の仕方次第だと思うのです。今までは提案ができていなかった。買いたいけれど場所がなかったのです。

## “オールジャパン”で攻め 世界に向け最高のジーンズを

清水 最後に、消費者のライフスタイルに楽しさと満足をもたらす、ジーンズの未来図について、どのようにお考えでしょうか。

関 すべての世代の人、あらゆる体型の人が楽しめるユニバーサルファッションに進化する必要があると思います。消費者から見ると、メーカーの都合によるサイズの偏りがあり、そこからはみ出る人は在庫がないという状況があります。効率もありますが、すべての人にチャンスを与えるような展開が必要だと思います。

田代 過去にワンウオッシュ、ストーンウオッシュと様々な技術を生み出してきましたが、今後も新しい加工技術を開発していきたい。キズのない素晴らしい織物を引き裂いたり、こすったりダメージを与えて、関さんには申し訳ないような気がしますが(苦笑)、織り欠点のない織物だからこそ加工もまた生きてきます。洗い加工もこれから、時代とともに変遷していくのだと思います。

高橋 今は世の中が豊かになり、なんでも選べる状況になっています。そういう状況下で、お洒落を楽しむという感覚が必要だと思います。センスを磨き、自分の感覚でお洒落を楽しむ。せっかく生きてきたのだから生活をエンジョイする方向になればいい。その楽しむためのひとつの道具にジーンズがなれば、と思います。

小林 人を育てることが大切です。新しいデザイン感覚を持ったデザイナーを育てる必要があります。今はコレクションの画像が簡単に手に入るの、最新のものの物まねを作るのは簡単ですが、独自にクリエイションできる人は少ない。日本人がもっと勉強しなければならないのは、日本の文化でもある基本をしっかり持つ中で、崩していく面白さです。

産地の話をすると、これまでは県別対抗戦の様相でしたが、それぞれの工程で強い企業と弱い企業が組んでいるケースが見られます。それでは最高のものは作れません。オールジャパンじゃないですが、各工程の最高の技術を持った企業が集まってモノ作りをすれば、世界に通用する素晴らしいものもできると思います。単にジーンズ育成ではなく、日本育成的な考えで取り組むべきかと思っています。またアジアも今後、輸出できる魅力ある大きなマーケットになることを付け加えます。

清水 最後に“オールジャパン”というお話ができました。デニム、ジーンズの世界は川上から川下まで、サプライチェーンが比較的出来上がった業界であると思われます。絆もまた強いわけですが、我々商社としてもブランドなどの世界の情報やモノ作りなどで、デニム、ジーンズビジネスの発展に向けて皆さんとともに歩んでいきたいと考えています。

### 今月の商品

## 「Guy Laroche (ギ・ラロッシュ)」

### 新たにレディスプレタも

Guy Laroche (ギ・ラロッシュ)は、1957年にパリでコレクションをスタートさせた老舗メゾン。創業者のギ・ラロッシュは、クリスチャン・ディオールのメゾンでキャリアをスタートさせ、当時同僚だったピエール・カルダン、イヴ・サンローランとともに「3人のプリンス」と称された。その後、高級プレタポルテや男性用フレ

グランスの先駆けとなり、メゾンとしての地位を確固たるものとしていった。最近では、2005年度のアカデミー賞で主演女優賞を獲得したヒラリー・スワンクや、07年度のグラミー賞で最多の主要3部門を獲得したメアリー・J・ブライジが、それぞれ授賞式でギ・ラロッシュのドレスを着用したことが話題に上った。

伊藤忠商事は日本におけるマスターライセンスとして、04年度からセカンドラインのギ・ラロッシュ/ラロッシュを、05年度からはファーストラインのギ・ラロッシュも含め展開している。去る4月16日にはブランド生誕50周年を記念して、パリコレを再現したショーを東京で披露した。本国の協力のもと、パリコレで使用されたものと全く同じ衣装を取り寄せ、本国のトップマネジメントを含む約400人を招待し盛大に執り行った。

また、07年度は日本での展開においても大きな飛躍の年となる。ラピーヌがファーストラインのレディスプレタ部門のライセンスとして新たに加わり、秋冬シーズンから展開をスタートさせる。これ



写真 / 堀口 宏明



写真 / 米山 信義

## マーケット 発進!

伊藤忠商事  
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八課

石井 亮輔

により今まで以上に、ブランドの総合力が高まるものと期待されている。

現在、ファーストラインのギ・ラロッシュはサプライセンシー17社で百貨店・専門店を中心に、セカンドラインのギ・ラロッシュ/ラロッシュはサプライセンシー10社で量販店を中心に展開している。06年度の売り上げ規模は小売価格で

約30億円。核となるカテゴリーのレディスプレタ部門が加わった07年度以降、この数字はさらに飛躍的に伸びると見込まれる。

伊藤忠は、ビジネス面での拡大はもちろんのこと、パリのGuy Larocheのオリジンと向き合いながら、長期的なブランドの繁栄を目指していく方針だ。

### 問い合わせ先

伊藤忠商事  
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八課 石井 亮輔  
Tel : 06-6241-2622 Email : ishii-r@itochu.co.jp



# この著者に聞く 第1回 現地化

張晟・著

## 『中国人をやる気にさせる人材マネジメント』

(ダイヤモンド社)

7月号から新シリーズ「この著者に聞く」の連載をスタートします。出版された書籍の中から、その著者に企業経営やビジネス実務にヒントになる事柄を解説していただきます。第1回目は『中国人をやる気にさせる人材マネジメント』の著者で、元中国ユニ・チャーム営業責任者の張晟氏に、中国ビジネスにおける大切なポイントを解説していただきました。



それでもこれら企業は中国において素晴らしい実績を上げ、常に市場のリーダーとして活躍しています。優秀な人材の卵が入社し、教育し、一流の人が残り、他社に流出した人々には負けぬとの自信を持っていることがその背景にあります。まさに良好な循環ができています。それらの企業はいずれも中国の大学生の就職人気ランキングで上位を占めています。中国大学生にどのような企業に入社したいかを聞くと、「教育してくれる企業に入りたい」との声が圧倒的です。

今まで日本企業の人事戦略は「出血止め型」人事制度と言えます。10年以上働いている30～40代の幹部にとって、昇進の道がこれから狭くなる一方で、彼らは高収入にあるため「守り」に入りつつあり、チャレンジ精神が失われつつあるように見えます。若くて、優先な人材の誕生が難しくなる現象も出現するようになる危険性もあります。

このような大きなリスクが潜んでいるのに対して、大方の人々はまだそれを感じていないように思われます。5年、10年後、もしかしたら企業の活力が失われている事態も想定すべきです。日本企業は常に離職率を気にしていますが、10年以上中国ビジネスを展開している日本企業は、まさに人事戦略の岐路に立っているといえます。

率直に申し上げますと、日本企業はこれから人事戦略面で「危険な状況」に陥る可能性があります。そのリスクから脱却するためには「造血機能強化型」人事制度を早く作り上げることが大切です。「造血機能強化型」人事制度の中心は、中堅社員(入社3～5年)への人材開発投資を強化し、ピンチヒッターとして、あるいは幹部候補として大切に教育することです。この階層の離職率を極力抑え、待遇改善、体系的な社内教育カリキュラムの充実で人材を育成することが重要です。

### 現地化を簡単に見ていませんか？

最後に、日本企業は人材の現地化を簡単に見ていませんか？最近私はこの問題にとくに注目しています。「中国人を本社採用して、中国現地のトップとして送り込む」か、「ナショナルスタッフのベテラン管理職を中国のトップに抜てきする」ことが「現地化」と見ている日本企業も多くあります。

中国のトップになれる人材には2つの条件が必要です。一つは日本文化(企業文化)への理解と、中国人の価値観を尊重できる人材でなければなりません。言わば、拙著『中国人をやる気にさせる人材マネジメント』の中に書いているように「文化の翻訳者」になれる人物です。

二つ目は、広大な中国で成功するためには戦略的な経営ができる者が必要です。戦術・戦闘がうまくても戦略家になれる保証はありません。バランス感覚に優れ、自分のポジションのさらに上に立って物事を考えられる人物です。教育、研修、OJTを通じて、初めて経営者になれるのではないかと思います。

残念ながら、このような人材が不足しており、育成するにも時間が必要です。欧米企業の現地化の実現は、実に戦略的に考えた結果でもあります。私から見た現地化は、決して中国人をトップにするだけで済むものではありません。「文化の翻訳者」を体系的に教育し、中国の現状に合致する仕組みを構築した上で、現地化を実現しなければなりません。

現地化が遅れている日本企業が、短期間で欧米企業に追いつくことは難しいと思います。しかし、上記3つの問題に真剣に取り組めば、現地化は決して難しいものではありません。今からでも遅くありません。ぜひともきょうからスタートしましょう。



張晟氏

1967年上海市生まれ。95年慶大・経済卒、ユニ・チャーム(株)入社。1996～2003年上海ユニ・チャーム出身。この間、上海ユニ・チャーム営業本部長など歴任。2003年12月退社、上海アクションマーケティングコンサルティング有限公司を設立し社長。

「どうすべきか」「なにが正しいのか」がよく分からないことになります。

日本人駐在員の間では、中国人部下の不祥事をモラル問題として片付けますが、実はマネジメントの仕組み化を通じて業務内容の標準化、プロセスを徹底すれば、当然従業員の不正も少なくなります。私から見て、日本国内における企業マネジメントのよさはまさにプロセス化、標準化にあります。

残念ながら中国において、例えば受注、配送、伝票管理、回収まで一連の営業プロセスの標準化を実現している日本企業はほんのわずかです。弊社が37社の日本企業を調査したところ、驚くべき実情が明らかになりました。上記の受注から回収までの一連のプロセスを中国の実情に合わせて、真剣に設けた企業はわずか3社しかありません。大方が「日本のやり方をそのまま持ち込む」か、今までの「中国の一般的なやり方だけに合わせる」というのが多い。

権限を他人に委譲する場合、その権力の暴走を縛る制度がないといけません。中国で健闘している欧米日用品、食品20社を調べたところ、ほとんどが中国人留学生を管理職に抜てきし、あるいは香港、その他アジアでのビジネス経験者がマネジメントを担うなど、きっちりとした仕組みが存在しています。

私見ですが、日本企業の現地化の第一歩はまずマネジメントの仕組み作りです。いくら優秀な人間でも、仕組みがなければ、暴走のリスクをとどめることはできません。

### 教育してくれる企業に入りたい

第二は「人材育成の遅れ」です。「中国人はどうせすぐに辞めるから教育してもムダ」「中国人は多くいるから優秀な人材を探ればよい」という発想を持つ日本人の中国ビジネス関係者は多くいます。私はそれが日本企業の苦戦の原因と思っています。なぜなら、企業の発展、企業への忠誠心は共通の危機感と共通の価値観からしか生まれてきません。

中途採用者は大切な人材ですが、いくら素晴らしい能力を持っていても、企業の価値観を共有するにはやはり時間も必要です。企業の共通の価値観の形成は、企業内教育なしでは語れません。能力を持ち、しかも自社の文化、価値観に賛同できる人間に任せることが前提です。かつての日本企業の強みでもあったはずですが。

教育に投資し、その人材が退職すれば企業にとって大きな損失となるのは当然ですが、世界のP&G、IBM、マイクロソフトを見ると、多くの人々が転職している状況があります。

## 現地化が進まない日本企業は、中国市場で岐路に立つ

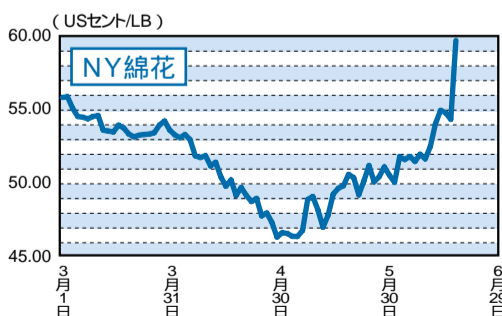
1990年代初めごろから始まった日本企業の中国進出。すでに15年以上を経過しましたが、中国市場での日本企業の活躍ぶりは欧米、韓国企業と比べ、明らかに劣っているように思われます。この原因はなにか？多くの方々、日本企業の「現地化遅れ」に要因があると見ています。人材の現地化を掲げている日本企業がなぜ現地化を実現できていないのか、私は次の3つの要因がそれを阻害していると考えています。

### マネジメントの仕組み作りの遅れ

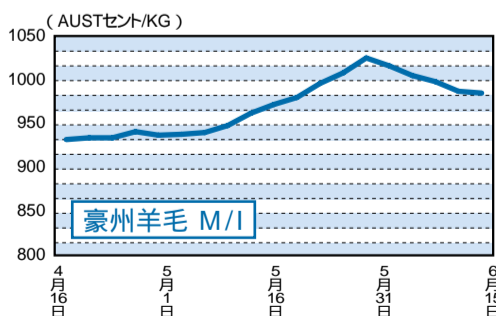
第一は「マネジメントの仕組み作りの遅れ」です。多くの日本人駐在員に聞くと、「現地側に任せられない」と指摘します。「とりあえず中国に行く」「まず実績を作り上げる」「人治社会でルールを作ってもムダだろう」というのが日本人駐在員の意識です。そのため、仕組み作りに対してあまり積極的ではない態度を取っています。そして、今まで採用してきたナショナルスタッフもプレーヤーが中心で、仕組み作りの力不足は歴然です。

また、本社主導の駐在員の短期間での人事異動により、「1年目は状況理解」「2年目は実績作り」「3年目は後任に迷惑をかけないように」という日本人駐在員の仕事に対する「構え」が存在し、前・後任者のやり方の違いで、中国人の部下は

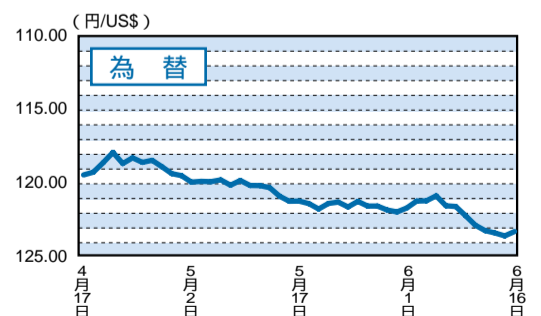
## 目で見る 市況



米農務省によると、来季の世界生産高は1億1600万俵と微減となる。とくに米国が300万俵減予想。世界消費は4%増の1億2700万俵に達する。化石燃料の高騰に比較して割安な綿花への消費シフトを反映した結果、世界の季末在庫は5070万俵と今季より500万俵減少する。中国の消費は11%増の5060万俵と史上最高を更新し、世界の消費需要を牽引。比較的割安感のあった綿花は上昇トレンドに入った。



未曾有の早急も急速に収束に向かい、羊頭数減少に歯止めが掛かった。ただ、来季の供給不足の予想と実需が重なり、EMIは5月29日、今季最高値の1025豪州セントをつけた。その後、6月6日にUS\$ベースで今季最高値848USCをつけた後、豪州羊毛価格は反落、6月20日現在960AUC/813USCとなっている。羊毛価格高騰から早刈り、売り急ぎなどから当面出市増が予想されるが、その分、後半の供給量への影響も懸念される。



円金利の上昇(10年債金利は3月下旬の1.5%台から2%近くまで上昇)にもかかわらず、円安地合いは続いており、ドル/円は2002年以来の高値となる123円76銭まで上昇した(6月18日)。米利下げ観測の払拭や、ボーナスシーズンのため個人投資家の対外投資拡大が期待されることから、ドル/円は125円に向けて緩やかに上昇する展開を予想。

(6/21記)



# Fashion Report

No.523

## ジャパン・クリエイション サテライト展 「TOKYO FIBER」レビュー

伊藤忠ファッションシステム株式会社 ナレッジプランニング室 砂原 朝美

sunahara@ifs.co.jp

テキスタイル見本市「ジャパン・クリエイション」のサテライト展示会として企画された「TOKYO FIBER」が4月26日～29日、青山スパイラルホールにて開催された。予想を大幅に超える1万2千人が来場し、大盛況に終わった。テキスタイルコーディネートを行ったifsクリエイティブディレクター池西美知子への取材をもとに、今回のイベントをレビューする。

### 「日本の繊維はすごい」 クロスカテゴリーで繊維の魅力を見だし、 世界へ発信する

日本の繊維が面白いことになってきている。パリで開催される世界最大の繊維見本市「プリエール・ヴィジョン」が日本メーカーに門戸を開いてから3年。数社からスタートした参加企業は、2007年には25社となり、出展数では6番目になるまでに進出した。80年代後半から欧米のメゾンに日本のテキスタイルを紹介し続けてきた池西は、この間の状況を「欧米のメゾンにとって、日本のテキスタイルはアバンギャルドで魅力的な存在。90年代後半から本格的に日本のテキスタイルを売りたいという動きが出ていたにもかかわらず、両者の接点が少なく、また作り手も魅力を伝える術を知らなかった」と語る。

ニーズは確実に高まっていたものの、極東にあって、日本の繊維は、それ以前に大量生産を主軸として輸出を行っていた当時のままで止まっていたのだ。90年代以後、天然繊維・合繊ともに加工技術が進化し、そのレベルは世界が注目するものであったとしても、円高以降長らく続いた輸出ブランクによって知られざるまま。そして、日本の繊維業界は、自らの技術や商品の価値を発信する道筋と方法を失ったまま、という状況だ。この間、世界の生産工場は中国・韓国へと移り、ヨーロッパの産地でも生き残りをかけての競争が激化している。

汎用品を量で売ることが通用しなくなった今、あらためて日本の繊維の可能性を見だし、その魅力を世界に発信する必要性が高まっている。

\*

こうした状況の突破口として企画されたのが、日本の繊維見本市「ジャパン・クリエイション」(以下JC)のサテライト展「TOKYO FIBER」だ。JCは、1998年に日本の繊維産地が大同団結し、作り手と買い手のマッチングの場として発足。10年目を迎え、日本の繊維業界を新しいス

テージへ進めるべく、動き出した。プロデュースを手掛けたifsがディレクターに起用したのは、グラフィックデザイナーの原研哉氏。これまでの業界の枠組みを越えて繊維の魅力を発信すべく、ヨーロッパ主導の従来の「ファッション」とは異なる視点からその可能性を探るためだ。「第0回」とされる今回のイベントは、原氏の言葉を借りれば、「機前」(=事が起こる前の可能性)を感じさせ、停滞・硬直した繊維業界に風穴をあけることに成功したといえる。

\*

今回、テーマとして掲げられたのは「SENSEWARE(センスウェア)」。"WARE"は衣服の意ではなく、ソフトウエア・ハードウエアの"WARE"。原氏は、「常に人間の近くにあり、感覚を鼓舞して創造行為を触発する媒質」と定義し、日本のテクノロジーが生み出した繊維=新たな感覚の容れ物="SENSEWARE"の可能性を異ジャンルのクリエイターが持つそれぞれの視点から可視化することを試みた。

素材選びの段階で、池西は「ハイテク・アプローチで開発された天然繊維」と「エモーショナル・アプローチで開発された人工繊維」の大きく二つのカテゴリーをクリエイターに提案。クリエイターが選んだ素材は、人工繊維に集中する結果となった。「人工繊維=インテリジェント・ファイバー」と聞くと、宇宙開発などの高機能素材に限定されたイメージを想像しがちだが、現在はすべての人工繊維が人間のためにすばらしい機能を持つ素材として進化している。天然繊維も、繊維の隠れた可能性を引き出す技術が進んでいて、インテリジェント化している(池西)。

参加クリエイターが素材として注目した繊維を3つの方向性としてまとめ、作品と共に紹介する。

## 1 NANO-TECH

ナノテク素材

ナノ=1/10億のレベルの技術開発によって、目には見えない部分で多様な表情を出ることができる素材が多く開発されている。鈴木康広氏(アーティスト)が選んだのは、超極細繊維スーパー・オーガンザ。7デニールスーパーファイン・ポリエステル系を使った世界一軽く・薄い織物で、空気のような透明感はテクノな天女の羽衣のよう。鈴木氏は、素材の軽さを表現するために、ヘリウムガスで透明の人型風船がスーパー・オーガンザをマントのようにまといて空中に浮く「空気の人」を発表。風船と共にふわふわと動く素材は、空気の持つ微妙な流れを感じさせてくれる。



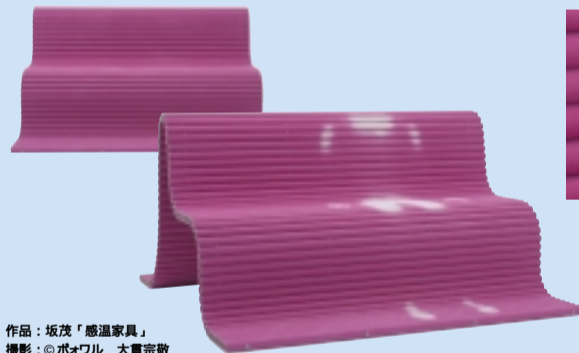
撮影: ©スタジオピッグ

作品: 鈴木康広「空気の人」  
撮影: ©ポォワル 関口尚志

## 2 HAPTIC

超触感素材

"HAPTIC"は「触覚を喜ばせる」の意。人間の触覚をそそるような素材に注目したのは、坂茂氏(建築家)。自らのテーマである紙の管に26前後で色が変化する感温変色素材をまきつけた椅子「感温家具」を発表した。人が座ったり、外気が変わったりすることで濃いピンクの表面がじわっと白に変化する。思いがけない驚きとともに、人の形跡や気温の変化が目に見えるものとなって繊細な感覚を呼び起こしてくれる作品だ。



作品: 坂茂「感温家具」  
撮影: ©ポォワル 大貫宗敬

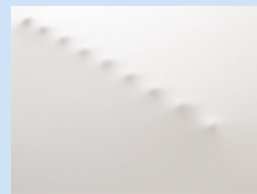
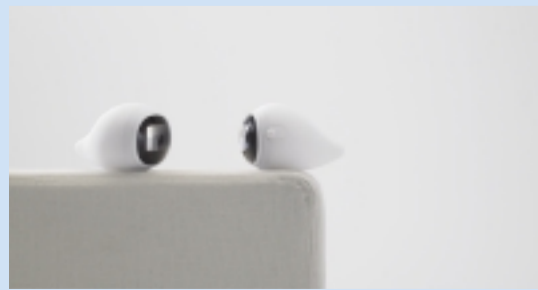


撮影: ©ポォワル 大貫宗敬

## 3 KNIT FUTURE

ニット未来派

今回、クリエイターのモチベーションを高め、最も多く作品に取り入れられたのがニットだ。ニットが持つ「よく伸びる」「しなやかである」という繊維業界ではごく当たり前の特性が、プロダクト、建築などの異ジャンルのクリエイターにとって魅力的で想像力をかきたてるものとなった。超ストレッチ素材スーパー・ニットで「手のひらにのるテレビ」を発表したのはソニー(株)クリエイティブセンター。「テレビは硬いもの」「大きくて薄いものほど魅力的」という現在の潮流を裏切り、小さくて丸い、人魂のようなテレビが誕生した。思わず撫でたくなるような親しみやすい存在感がとても新鮮だ。人間の第二の肌として進化してきた繊維と、プロダクトの未来が重なる部分に新たな可能性が感じられた。



撮影: ©スタジオピッグ

作品: ソニー「手のひらにのるテレビ」  
撮影: ©ポォワル 二瓶宗樹

### ホンダ / Composition "F"



撮影: ©ポォワル 小原清

撮影: ©ポォワル 大貫宗敬