

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.568
2007
since 1960

8

毎月1回発行

Vol.567 Contents

TOPICS	世界の繊維・ファッション市場	1-3
REPORT	関係会社紹介 ユニマックスサイゴン マーケット発進! ほぼ日ストア「センチメンタルテリトリー」	4
TOPICS	この著者に聞く 第二回「信頼関係の醸成」 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 今どき「スピリチュアル」が流行るワケ	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

世界マーケットにおいて、インターネットによる情報普及、「グローバル化」はもはや当たり前。すでに繊維、ファッション業界でもこの大きな流れを受け、世界各地でダイナミックなビジネスの動きが始まっています。7月の伊藤忠商事・北米繊維会議に参集した繊維カンパニーの世界各地の管理者に、各地の最新トピックスとともに、繊維・ファッションビジネスの新しい流れを語っていただきました。

世界各地から

吹き荒れるM&A 成長著しいインド、ベトナム

小関 まず各地の繊維・ファッションビジネスを巡るトピックスを紹介ください。

玉巻 2005年4月に米国に赴任し、2年が経ちました。最近、ユニクロを傘下に持つファーストリテイリング（FR）がパーニーズ・ニューヨークの買収に名乗りを上げました。もともとジョーンズグループが2005年に4億8000万ドルで買収し、アパレルが小売業に進出したということで非常に注目されていました。これをあり余るオイルマネーを背景にドバイの政府系ファンドが約8億2500万ドルで買収するということで、2年間で倍くらいの値段が付くことになったわけです。ファッション業界へファンドからの資金が大量に流れています。それを上回る9億ドルをFRが付けた。

我々伊藤忠プロミネントUSA（IPU）は昨年7月、伊藤忠インターナショナルのテキスタイル部門とアパレル部門のプロミネントUSAが合併して誕生しました。M&A（企業の買収・合併）が成功し、商売としては、アジア各社の皆さんが持つ生産背景という支えもあって、順調に推移しています。

岡 ミラノに駐在し、イタリア会社の社長も兼ねています。赴任してからまだ3カ月しか経っていません。欧州といっても一国ではなく英国、フランス、イタリア、ドイツの4カ国をメインに全体を見る形になっています。約60人のスタッフがおり、9割はナショナルスタッフです。最近、欧州でもM&Aが盛んで、とくにエクイティファンドが介在し、大型物件の買収の話があちこちで表面化しています。PPRグループがブーマを53億ユーロで買収しましたが、日本円だと8000億円になります。これは我々から見るとなんてこんな買収額なのかといった数字です。またアバックグループが

アディダスを買収するなど、買収合戦が欧州で加速しています。

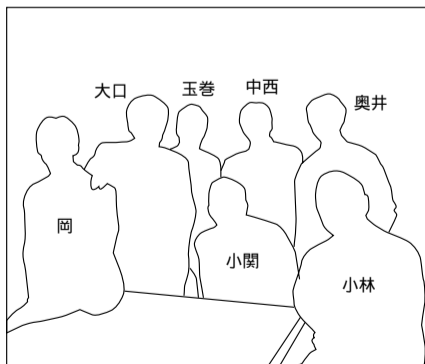
大口 中国に2003年6月に赴任してから4年経ち、その間にかなりの変化がありました。WTO（世界貿易機関）加盟後のクォーターから人民元や人件費の高騰など事業環境は激動しています。

7月1日には増値税還付率が引き下げられました。また、第11次5カ年計画で掲げる政府の環境対策が非常に厳しくなっています。つい最近も江蘇省の廃水汚染で工場が操業停止などの厳しい措置が取られました。右肩上がりの成長のなかで逆にマイナスの動きも目立っています。

中西 香港へは2005年4月に赴任し、2年が経ちました。香港が中国に返還されてからちょうど10年になりましたが、かなり中国化が進んでいます。市況は中国バブルの影響を受け、失業率4%、経済成長率6%を維持し、かなりの活況を呈しています。

小林 ベトナム・ホーチミン、ハノイ事務所の繊維部人員は、日本駐在員が研修生を含め7人、ナショナルスタッフは20人、品質管理スタッフが約90人、総勢120人近くになっています。対日をはじめ、三国間貿易を行い、幅広く繊維製品の縫製や品質管理を通じ、本社や海外事業会社の事業拡大をサポートしています。

今年1月、ベトナムは世界で150番目にWTOに加盟しました。対米繊維製品のクォータが撤廃され、中国に次ぐ繊維加工拠点といった存在感がますます強まっています。日本とは経済連携協定（EPA）の来年度成



【出席者】 伊藤忠プロミネントUSA チェアマン兼CEO 玉巻 裕章
伊藤忠繊維貿易(中国)有限公司
董事長兼中国繊維グループ長 大口 和男
プロミネントアパレル社長 中西 英雄

伊藤忠インド会社ムンバイ支店長 奥井 忠之
伊藤忠商事ホーチミン事務所長 小林 宗太郎
伊藤忠商事欧州繊維グループ長 兼伊藤忠イタリア会社社長 岡 広史

【司会】 伊藤忠商事執行役員 繊維原料・テキスタイル部門長 小関 秀一

世界の繊維・ファッション市場 海外駐在員が語るマーケット動向



伊藤忠プロミネントUSA
チェアマン兼CEO

玉巻 裕章

立を目指して交渉を始めています。EPA が結ばれれば、日本向け繊維製品の関税がゼロになるため、かなり注目を集めています。

奥井 昨年4月、インド事務所が現地法人化しましたが、時期を同じくしてムンバイに赴任しました。現在、駐在員2人、ナショナルスタッフ、品質管理要員を含め総勢25人の体制です。きょうは生産地としてだけでなく、消費地としてのインドの魅力を紹介したいと考えています。

トピックスとしては7月に日本の甘利経済産業大臣が、経済界の一行とともにデリー、ムンバイを訪問されました。日本政府は民間企業も含めてインフラ整備に協力する姿勢を見せています。

インド経済は高成長が続き、2006年度通年でも前年比9.4%成長を記録していますが、日本企業の進出促進のみならず、繊維業界を含めインドの工業製品の競争力向上、消費市場拡大にはインフラ整備は絶対必要です。

一方、最近の事象で気になるのはルピー高です。この3カ月で約10%上昇し、経済界、とくに輸出企業の間では問題視され、繊維業界でも製品、織物などでここに来て成約が鈍ってきています。



プロミネントアパレル
社長

中西 英雄

消費国

米国の繊維M&A 48億ドル 欧州企業、軒並み売り上げ増

小関 消費国側、供給国側と分けて見ていきたい。まずは消費国側の現状は。

玉巻 米国経済は引き続き好調を維持しています。一部住宅着工件数の増加に加え、不動産分野でここ4~5年相当な価格上昇が続いていたのが、昨年中盤から頭打ちとなり、不動産バブルが弾けた場合の揺り戻しが非常に懸念されています。

米国の場合、セカンドモーゲージといって、不動産の値上がり部分を利用してファイナンス活用することがあって、その分がかなり消費に回っています。現状不動産はそれほど値下がりしていないので、今のところ心配は遠のいたと言われていますが、不安要素にはなっています。

5月の米国の小売売上高は前月比1.4%増で、雇用情勢も堅調に推移しています。ガソリン代の高騰ですが、私の感覚だと20年前に比べ4~5倍になった気がします。そういう影響も多少小売りのマスの部分にあるのかと思われませんが、全体的に見ると高所得者層は一段と豊かになり、二極化が進んでいます。

M&Aが加速して、ファンドが躍進しています。参考までに米国を含む繊維産業のM&Aは昨年、前年比218%増の48億2000万ドルと言われている、原油高を背景としたオイルマネーを持つ中東、躍進を続ける中国、ロシア、インドなどからの資金が、ファンドの跳梁につながっています。

岡 経済的には国によって多少の差はありますが、ユーロ高、ポンド高、金利高、物価高というような形が続いています。全体的に景気は好調です。失業率ではイタリアが6.5%、フランスが8.5%で、高いように見えますが、この20年間で最低と、雇用状況も好転しています。賃金も国によって差がありますが年間3~4%上がっています。

個別ブランドの売り上げを見ますと、例えばアルマーニは15億ユーロ(約2500億円)、前年比19%増でした。ザラも前年比19%増で2兆円の売り上げ規模を誇り、店舗数は3400店舗、今年新規に350店舗増やします。リシュモングループが50億ユーロ、約1兆円の売上高で前年比12%増でした。バーバリーも売上高が10億ポンド(約2500億円)で、前年比20%増と非常に好調です。ただ、日本向けは大手ブランドであってもマイナスのところが多い。また、自国の人間の消費が好調というよりロシア、中国マネーがけん引していると見る人が多いですね。

供給国

中国 コストアップが痛手 香港 華南生産に見切りも

小関 日本から見ているとらやましいくらいです(笑)。供給国側の状況は。

大口 マーケットについて言えば、中国は拡大と開放という2つの側面があります。アパレル関連市場が2005年に5600億人民元(約9兆円)、2001年から毎年10%強の成長を遂げ、06年では前年比16%増とその成長は拡大基調にあります。

市場開放についてはWTO加盟後、小売・卸業に対して開放が進み、欧州勢のザラ、H&M、C&Aなどが上海に進出しました。それに対して日系および香港勢のアパレル企業が少し押されています。一方、所得格差

の拡大に伴い、消費者として選択肢が広がっています。

生産地として見ると貿易摩擦、欧米への数量規制など不透明な状況を懸念し、06年前半は極端に欧米バイヤーが慎重姿勢を強め、他の国に生産拠点を移しました。後半になって枠が余ったから消化しようと単価が下がり、追っかけ受注が増えました。

今年は昨年の反省もあって、欧米向けクォータの消化率も高い。ニット、カットソー、ボトムを見ると、1~5月の前年同期比でメンズパンツ500%増、メンズのカットソー300%増、レディースも同じように2~3倍の進捗状況です。

小関 中国の生産を見ると、人民元高、労働者不足などものごくアゲンストの要素があるように見えますが、その要素以上に欧米向けに伸びているという見方でもいいのですか。

大口 中長期的に伸びていくと思われ。素材から縫製までというパッケージビジネスが構築でき、また生産背景における懐の深さが欧米客先にとっては大きな魅力といえます。他方、先ほど述べました衣類の輸出に伴う増徴税の還付率が13%から11%へ引き下げられ、人民元高もあってざっくり7%のコストアップになっています。他産業への人材流出による人件費の高騰で以前よりは容易に儲からない産業になったといえます。大手企業を中心に内陸などへ工場を求め、近隣諸国ではベトナムなどに工場を作り、対応しています。

中西 中国の豊富で低廉な労働力を背景に今までやってきたわけですが、やはり人手不足、賃金高騰で、深圳や珠海では縫製業を続けるのが非常に難しくなってきました。奥の方へ入っていくか、ベトナムに向かう方向です。香港は昔からの製造業者がサプライチェーンを管理する形に変わってきました。逆に欧米の企業を買収するなどソーシング相手を買収してしまうケースもあります。

日系商社は、全般にやはり日本向けが各社とも軒並み苦しい。これには北の方に生産拠点が上がっていったということがあります。日本向けで埋まらない生産キャパシティを何とか第三国に向けて商売しようと動きが加熱しています。メーカーの動きは日本向けで減ったところを欧米向けでカバーする状況になっています。

ベトナム 欧米主導変わらず インド 伸びる中産階級市場

小関 ベトナムは“チャイナ・プラスワン”の最右翼と言われていますが。

小林 この15年の流れとして、中国からのシフトという意味も含め、ベトナムの縫製が注目されてきたのは間違いありません。2006年間で58億ドルの縫製品の輸出がありました。対日は6億ドル強しかありません。一方で対米が33億ドルと全体の57%を占めています。ベトナムにとって、米国が最大のお客さんです。

クォータは撤廃されましたが、まだモニタリングシステムをとっており、場合によっては今秋にもセーフガードが発動されたり、アンチダンピングでクロの決定が出たりするのではないかと噂もあります。

小関 欧州向けはどうでしょうか。

小林 欧州向けは日本の倍、約13億ドルです。1番が米国、2番がEU、3番が日本の順です。

小関 ということは日本にとってのチャイナ・プラスワンはベトナムだと言う期待以上に、欧米向けの方がもっと期待が大きい?



伊藤忠繊維貿易(中国)有限公司
董事長兼中国繊維グループ長

大口 和男

小林 欧米の方が中国に対するリスクをもっと感じているのではないのでしょうか。日本向けの場合、どうしても納期との兼ね合いがあり、短納期の商品はベトナムに移すのが難しい。中国からのシフトは、“ゆっくり”ですね。

玉巻 米国から見ていると、日本で語られているチャイナ・プラスワンという言い方はいいですね。米国から見ると、産地というのは、高級品と言えば欧州があって、その高級品から少し下に東欧やトルコがある。もっと、近いところといえば中米、NAFTA(北米自由貿易協定)諸国がもともとあって、もちろんアジアは最初からある。だからどこから持ってきたもあまり変わらないわけです。

そういったことで、大手企業は最初からインポートに対してはポートフォリオというか、リスク分散を必ずやっています。例えば、中国のメーカーから直接買えば安いことは分かっているわけですが、伊藤忠にまかせようかと。ベトナムから買う場合でも、最近こういうケースがありました。大手百貨店ですが、自分たちがLCを開設して直接輸入していたのを、アンチダンピングやセーフガードなどを恐れて、逆にLDPで下さいというケースです。リスクヘッジですが、こうした何か動きがあるときにビジネスチャンスで、日本で見ておられる動き



伊藤忠インド会社
ムンバイ支店長

奥井 忠之


 伊藤忠商事ホーチミン
 事務所長

小林 宗太郎

とは少し違うかなと思います。

奥井 中国とインドはいつも比較され、ライバル関係です。ただし日本向けを考えれば、とくに衣料品は距離感、納期の面でいかんともしがたいですね。インド繊維産業の2006年の輸出総額は前年比13%増の約190億ドル。品目別ではアパレル製品が半分を占めています。190億ドルのうち日本向け輸出は約3億ドルと、中国の日本向け輸出約2000億ドルと比較にもなりません。日本のアパレルさんもインドを勉強してみよう、この2~3年は発注もいただいているが、残念ながらなかなかメンディッシュになるという位置付けにはなっていません。

一方で米国は距離感でいうと、中国、ベトナムとそれほど変わりません。インドの縫製業やそのほかの繊維産業もそうですが、やはり欧米向けの方が伸びています。金額的には、日本向けと同じく中国品とは比較になりませんが、仕向け地別で言いますと、EU向けが約65億ドル、米国向けが約50億ドルと1、2位を占めています。インド繊維部にとって米国向けは順調に伸びていますが、人口、GDPで米国を凌ぐEU向けの拡大が課題となっています。

輸出の問題は先ほども述べましたが為替。日本では中国の人民元の上昇ばかりが話題


 伊藤忠商事欧州繊維グループ長
 兼伊藤忠イタリー会社社長

岡 広史

になっていますが、インドルピー高で、繊維業界のみならず、問題になっています。1ドル=45ルピーだったのが、3カ月で40ルピーになっていますから。インド中央銀行はインフレ抑制策の一環で介入を控えており、コントロールをどこまでするか悩んでいるところです。

一方、インドを消費地としてみますと、インドの全産業の小売市場は年間3300億ドルで、これが2010年には4400億ドルくらいになると言われています。このうち3%が大企業の経営する小売業で、あとの97%はいわゆるパママショップです。近代化に向けて、リアリスなど大手財閥が非常に力を入れています。ウォルマートもインドに今年進出すると発表していますが、小売をめぐる競争が激化しそうです。

インドには中産階級が2億~3億人いると言われています。中産階級のライフスタイルを楽しむ人がこれだけおり、今後ますます伸びると考えられます。欧米系のラグジュアリーブランドも含めて、著名なブランドがほぼ大体出揃ってきました。この分野でも伊藤忠の資産を小売企業に紹介していきたいと考えています。

パートナーシップ

M&Aにどう対応するか 製造業でも取り組み可能

小関 ここ数年の動きとは全く違った新しい動きが生まれています。そこにオイルマネーも入ってきて、繊維も巻き込まれるという構図があります。この変化にどう対応するかですが、

岡 大手はすごく調子がいいですが、倒産も増えています。それをどこが買うかという中国なんですよ。例えばあるアパレルを買収した会社がやはり中国の供給先で、アパレルごと買ってしまふという事例もあります。

玉巻 株主を調べてみたら中国人だったというのが結構あります。

中西 確かに香港の株式市場の半分は中国系だとわかってますね。

岡 欧州のPPR、リシュモンなどのグループ以外は、たぶんオーナーを調べたら中国、香港系と.....

小関 そうした中で、北米での取り組みは?

玉巻 伊藤忠の強みとしてはブランドマーケティングと言う部分がありますが、これまでの消費地のビジネスではライセンスの供給など、対日ビジネスの構築に力を入れていました。引き続き強化していきませんが、海外消費地において、所帯として我々は小さい。駐在員が研修生を含め20人、ナショナルスタッフが100人でブランディングはまずできない。ブランドそのものへの投資は本社が見ながらやっていく、我々としてはそのお手伝いをしていきたいと考えています。

ただ、全世界市場を視野に投資していく姿勢を崩すべきではありません。自分たちの強み、パートナーの強み双方を生かしてやっていく。例えばレスポートサックのように環太平洋、ハワイ、グアム、サンフランシスコを結ぶビジネスをディストリビューションとブランドを絡め、製造販売を限りなく小売りに近づけるような卸売業のノウハウを蓄積していきたいと思えます。

岡 M & A でファンドが活躍していますが、インダストリアルパートナーを欲しがっている動きもある。そこに当社が入る余地があります。

例えば「ポール・スミス」にとって我々はインダストリアルパートナーでもあります。中国や米国、ヨーロッパで未だやっていないところなどを一緒にやっていく。そういう形でグローバルに動けるのではないかと考えています。

小関 アジアでのモノ作りが大事ですが、

香港からの発信の方向は。

中西 香港はバランスを取ることに長けています。生産地を自ら選び、コントロールタワーとしての自分たちの機能を生かしながら、サービスをしていくというような形で、ほとんどの企業が動いています。プロモントアパレルとしても、消費地で生まれる新しいマーケットに対して、その流れに乗り遅れないようにしたい。バングラデシュ、インドシナ、それから中国と、分散させながら最適な生産地を選びながらやっていきます。

日本の素材・技術

強み生かす手法を 移転含めビジネス構築へ

小関 世界は大きいというなかでどんどん変わっています。日本で素材にこだわり生懸命やっているわけですが、海外から見れば、日本の素材、テキスタイルはどう映るのでしょうか。

小林 ベトナムから見ると、伊藤忠の場合も対日輸出が多い。生地はやはり日本の生地が欲しいと言うケースが多いですね。例えば北陸で作った生地をベトナムで縫製して持ち返るという流れで、日本向けの生産に関してはどこか軸足が日本にあるという感じはします。

大口 合繊テキスタイルとかデニム、とくにデニムでは高品質で安定感があって、割安感もあるということで、かなり中国にも浸透しています。それを欧米向けに使うケースも多い。まだまだ得意分野での活躍があると思います。

奥井 インドも小売りでいえば、日本の形態安定シャツが売れています。小売りがこれだけ競争が激しくなると、やはり差別化が必要となってきます。当然、インドは原料の産地として素材は何でもありますが、形態安定シャツ地に加えスポーツ系の機能繊維など付加価値のある素材も求めてきています。

玉巻 やはり強い部分は残っています。米国ではプレミアムデニムは今、ピークアウトの感はあるけど、ブランドの淘汰は進んでいません。欧州向けはユーロ高の影響もあって、日本のデニムがコンスタントに売れています。米国でシャツと言えば、ほとんどが形態安定、テープ素材です。どういう風に素材の強みを生かしたビジネスを進めるかですね。

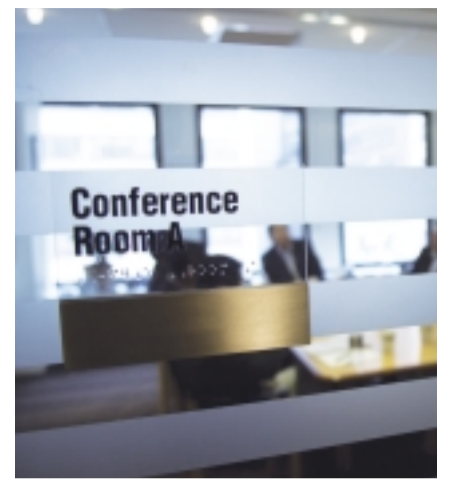
岡 欧州の原料部隊では、ユーロ高の影響もありますが、キュブラなどが好調です。ほかに作っているところがありませんからね。

奥井 インドではサリー用としてキュブラ系を輸入していて、非常に好調ですね。シルクに次ぐ位置付けとして確立しています。

玉巻 シャツでもそうですが、液体アンモニア加工を使ったものは日本から始まっていて、今主流は中国の合併で作っています。日本の技術が入り、生産体系に組み込まれているわけです。日本のアパレルメーカーがここでもう一步、海外に設けた工場を日本市場だけを見るのではなく、もう一度、外に向けていただけたら、我々のネットワークでビジネスを構築できるのではないかと考えています。

大口 中国ではコストアップが大問題です。そうなるとうちが持っている付加価値の部分を取り入れたいという動きが加速しそうです。これからますますソフトを吸収し、コスト高を吸収していく動きになっていくでしょうね。

中西 外にいて思うのは、日本の繊維産業は厳しいな、とつくづく感じます。と言うのは外国にいて、簡単に日本のソフトが使えるわけですから。例えばスーツでは、日本の技術者が入っているか、いないかで工場は全く違ってくる。シャツでもそうです。欧州の高級



スーツを扱う人たちも技術を評価するし、おそらく米国の高級スーツを扱う人も評価するでしょう。だから日本のソフトをいかに海外に移転するか、そういうソフトの移転をもう少し考えなくてはなりません。

縫製技術だけではありません。例えば日本では綿の産業がすごく小さくなっていますが、しかし、産地の彼らの機械の使い方というのは素晴らしいと思います。でも中国を見たら、浜松にある機械も昔もつとすごい最先端の機械を使っています。二重織り、三重織りができるのにツイルくらいしか織れない。そういうところをうまくリードできればもっと高付加価値の織物の製造が可能になります。

奥井 インドでも当社によく求められるのは、「技術面で組めないか」ということです。毛織物では世界一の生産量を誇るレイモンドがベトナムをはじめアセアンでの織物工場、先々は縫製工場の設立を検討しています。伊藤忠としては生産面のみならず、消費地向け販売にどのように関与していくか、課題として考えているところです。

小林 伊藤忠の産地プラットフォームを使い、ソフトと抱き合わせて、消費地に持っていきける商売が作れないか。日本の技術でベトナムでも織物を作り、縫製工場も設けて、それを欧米、日本向けに輸出したいですね。

小関 日本でしかできないものはまだまだ強い。ハードでは中国やインドはすごく強くなってきましたが、ソフトがなければ宝の持ち腐れです。日本が関与できるビジネスをいかに構築していくか、これをオーガナイズしていく責務を我々が担っているといえます。皆さんの今後の各地での奮闘を期待しています。


 伊藤忠商事執行役員
 繊維原料・テキスタイル部門長

小関 秀一



グループ経営を目指して

関係会社紹介

ユニマックスサイゴン

女性が主役。その情熱が礎に

ベトナムのファッションといえばアオザイを思い浮かべる方も多いと思うが、アオザイを注文するには30カ所以上の採寸が必要で、非常に高度で繊細なファッションだ。そんなアオザイを高校の制服として着用していた女性たちが主役の会社が、このユニマックスサイゴンである。現在520人の社員のうち約8割は女性で、日本人を除く課長以上の管理職では6人のうち5人が女性というのが特徴。彼女たちの縫製にかける情熱が現在のユニマックスサイゴンの礎となっている。

ユニマックスサイゴンは、ベトナム南部の商都ホーチミン市の輸出加工区にある、レディースユニフォームの専門工場だ。主に

日本のレディースユニフォームアパレルであるボンマックス向けの、いわゆる備蓄ユニフォームといわれる商品と、企業がオリジナルでデザインを決定する特注ユニフォームを生産している。例を挙げれば日本航空のキャビンアテンダント向け制服や銀行・信用金庫などの金融機関向け制服、ドコモグループの携帯販売ショップの制服、化粧品の販売員向け制服などを生産・輸出している。

1997年に操業を開始した直後は80人弱の少人数で、建物の規模に比べるとこじんまりと生産していた。それが現在では12ラインを抱え、生産アイテムもジャケット、ベスト、スカート、パンツ、ブラウスとレディースユニフォームをフルカバーしている。なおかつ2006年に増築工事を完成させてからは、一般レディースアパレルやブラックフォーマルも手がけ、商品はより以上に幅広くなった。

また、海外素材メーカーの生地をストックし、小ロットでしかも短納期で生産・納入する仕組みは高く評価され、注文の飛躍的拡大と生産ラインの安定化に結びついている。

品質管理においては、ボンマックスから

会社名	UNIMAX SAIGON CO.,LTD ユニマックスサイゴン
所在地	Road12,TAN THUAN EXPORT PROCESSING ZONE, DIST.7 HOCHIMINH CITY, VIETNAM 電話：84-8-7701790 FAX：84-8-7701794
代表者	GENERAL DIRECTOR 笹山 裕二（伊藤忠商事株式会社より出向）
業種	レディースユニフォーム製造
資本金 出資比率	2,500,000 USD 伊藤忠商事(株) 70% (株)ボンマックス 20% (株)ユニコ 10%
従業員数	520人(日本人2人)
生産(販売) アイテム	レディースユニフォーム(ジャケット、ベスト、スカート、パンツ、ブラウス) レディースアパレル(ジャケット、パンツ、スカート) レディースブラックフォーマル(スーツ)
企業沿革	設立1996年9月 操業1997年5月 1997年 従業員80人でスタート、2000年黒字化 2002年より配当開始 2002年 従来のユニフォーム以外に米国PVH社向けシャツライン開始 2004年 PVH社 HUMAN RIGHTS AUDIT 取得 2006年 増築工事完了、床面積約1.8倍になり、レディースアパレルライン増設 2007年 ブラックフォーマルライン増設
企業概要	1990年代中ごろ 高品質のレディースユニフォームを製造できる工場が海外にほとんど存在しない時代に株式会社ボンマックスと伊藤忠グループが組んで当工場を設立。備蓄ユニフォームと特注ユニフォームを共存させた、戦略的なレディースユニフォームの製造拠点を確立した。加工賃ベースの売上高で2006年は230万USD、2007年は300万USD超の予想である。2006年は日本向けが95%、米国向けが5%。
特徴	米国PVH社の厳しいAUDITもパスした、優良工場。ICチップ技術を導入済みで、ICチップとアイテムの紐づけを自社で加工可能。
お国自慢	ホーチミンは料理、雑貨、エステ この3点ですすでに多くの女性観光客の人気のスポットといえるでしょう。フォーや生春巻き、シーフードといったヘルシーな料理を食べ、手刺繍などの凝ったカバンや雑貨。そしてリッチな気分になれるエステ。これが大変お得な値段で満喫できるのは、やはりベトナムならではの魅力です。



前右端が藤田工場長、右から3人目が笹山社長

派遣されている藤田次男工場長の厳しい指導のもと、QCスタッフやラインの班長たちが日々懸命に努力を続け、エンドユーザーに喜んでいただける高品質のレディースユニフォームを作り出している。

ユニマックスサイゴンも操業10年を迎えた。最近では第2次ベトナムブームということでベトナム全体が活気づいているが、それゆえの人件費の高騰等、少しずつ難しい局面を迎えつつある。

しかし、そんな状況も技術力を裏付けとした高付加価値商品への移行と生産性の改善で乗り越え、伊藤忠商事のベトナムでのレディース生産における戦略的拠点として成長させたい。また、FTA(自由貿易協定)がらみのアセアン諸地域での販売や、成長著しいベトナム国内の需要も見定めながら、新しいビジネスチャンスを手の中にしていきたいと考えている。

(笹山裕二・記)

今月の商品 ほぼ日ストア 「センチメンタルテリトリー」



糸井重里さん(左端)も参加して商品企画する

糸井重里さんのモノ作り

ブランドマーケティング十課が生産する(株)東京糸井重里事務所向け商品を紹介する。

糸井重里さんが主宰する「ほぼ日イトイ新聞」(以下「ほぼ日」)は、常に「ごきげん」で「たのしいこと」を作り出すエンタテインメント・サイトとして、1998年の開設以来、毎日更新を続けている。現在、1日に約130万ページビュー、30万人のアクセスがある。

「ほぼ日」では、様々なオリジナル・グッズを販売しているが、「グッズも読み物と同じコンテンツのひとつ」と考えていて、今年のTシャツでは「センチメンタルテリトリー」という「すべての哀しみを肯定する」架空の場所のイメージ・世界観を作り出し、その世界観を伝えるメディアとしてTシャツ

を位置づけ、企画・開発が行われた。

販売・プロモーションでは、素材の詳細や工場の製作現場のみならず、実際に取り組んでくれているスタッフまでを紹介し、作るプロセス自体を、読者への「おたのしみ」として提供する。このことは商品開発・販売やブランド構築において、注目すべき新しい試みといえる。

今回ブランドマーケティング十課が取り組む素材は、新疆綿100%のポロシャツ・Tシャツとスポーツ素材(ポリエステル吸水速乾)のシャツ。5~9月に事業会社である中国・寧波申洲工場が生産し、

10月には、なんと伊藤忠ウールリミテッドと取り組み、内モンゴルのカシミア100%セーターをプロデュースする予定だ。

ここでも誰もしたことのない、素材からのトレーサビリティを徹底紹介する予定である。寧波・モンゴルでの取材は実際に「ほぼ日」内のコーナー「ほぼ日グッズなど製作中!」で見られる。(http://www.1101.com/seisakuchu/)

皆さん、すぐに完売してしまうので、ぜひwebサイトを見て、すぐに購入してみてください。いい素材で感動間違いありません!
http://www.1101.com/store/T/2007/

マーケット 発進!

伊藤忠商事
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十課

■
斉藤 武

問い合わせ先

伊藤忠商事
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十課 斉藤 武
Tel : 03-3497-2159 Email : saitou-take@itochu.co.jp



この著者に聞く 第2回 信頼関係の醸成

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」の連載が始まりました。初回は『中国人をやる気にさせる人材マネジメント』の著者、張晟氏に中国ビジネスにおける重要なポイントを解説していただきます。第1回の「現地化」に続き、第2回目の今回は「信頼関係の醸成」です。



が伝えた通りの製品を作ってください。それだけの品質を維持していただかないと、今後の取引はないものとお考え下さい」というのが農耕文化的なプレッシャーのかけ方であり、これは農耕文化の人に対しては大変効果的な言い方であり、遊牧文化の人にはこれを言うと、「そんなに厳しくいわれるなら、御社と取引しなくても、他の会社とやりますよ」となり、全然プレッシャーになりません。

しかし、それをこんな言い方に変えれば、遊牧文化の人も考えを改めるに違いありません。「御社に製造をお願いしている製品は世界的に評判の高いものです。そういう製品を加工できるメーカーという評判が立てば、他社からも依頼がやってくるはず。逆に、うちの委託が切られた場合は、評判が落ちて他からの委託もなくなるかもしれませんよ」。このように、同じ内容でも伝達の仕方によって、相手に響く場合と響かない場合があります。

中国では、北京より北の地域に遊牧文化の影響が強く残っています。北京のGDPは上海より低いですが、自動車の普及率は北京の方が高い。私の仮説では、北京人は遊牧民の血が濃いからこそ、馬の代わりとして、自動車を欲しがっているのではないかとみています。一方の上海人は自動車より先住居を欲しがります。まさに農耕文化の影響が強いからです。アジアの人は農耕民族が多いから、住居を持ちたがる傾向が強いですね。

上海はビジネスの世界では遊牧民族の考え方に近いですが、生活習慣面では農耕文化の影響を残す地域であると考えればよいでしょう。北京はビジネス、生活双方で遊牧文化の影響が強い。一方、成都など、西の奥地に行けば、農耕文化が強くなります。だから、中国のビジネス世界で出会った遊牧傾向の強い人に対しては、中長期の関係構築メリットを示すと同時に短期的なメリットも見せないといいけません。

当てはまるマズローの欲求階層理論

そして、前回も指摘したように人間の価値観も経済レベルによって変わります。ここでは、アブラハム・マズローの欲求階層理論を使って考えてみましょう。中国で最も貧しい地域のひとつ、貴州省の一人当たりGDPは500ドル程度しかありません。一方、富裕な地域である上海や深圳のそれは5000ドルから7000ドルにも達しています。私は、一人当たりのGDPが1000ドル以下、1000ドルから3000ドル、3000ドルから5000ドル、5000ドル以上という4つの段階で、人間の考えも異なるという仮説を持っています。

1000ドル以下の場合、マズローの欲求階層理論でいけば、生理的欲求が満たされればよいので、物を仕入れる場合にはまず耐久性を考えるでしょう。1000から3000ドルになると、安全的な欲求を求める段階であり、モノを購入する時には安さと汎用性を注目します。3000から5000ドルになると、消費のニーズが多様化し、モノを選ぶ時は斬新性を基準にするでしょう。5000ドルを超えると、言わば自尊の時代で、豊かになり始めた時代でもあります。その場合、モノを選択するときにはより冷静になり、より全面的な基準で決めるわけです。

つまり、中国人とビジネスをする場合、相手の生活環境の違いによって、求めるニーズが違う可能性があります。日本人が認識している生活環境（GDP 1人当り3万ドル）から、中国人も同じだろうと簡単に思い込んだら危険です。モノを売るときは、スキルだけではなく相手の価値観に対して理解、尊重しなければいけません。中国人同士でさえ、相手の価値観を理解できなければ、同じ失敗をするのですから……。



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・チャーム出向。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。

人の性格や考え方がどのようなものであるかを考えられれば、信頼関係も築きやすいでしょう。価値観の近い人同士は仲良くなりやすいですから。

次に、歴史や文化の切り口で考えてみましょう。世界の文化は、大きく2つに分けることができます。遊牧文化と農耕文化です。日本人や中国人に「中国は何文化ですか」と聞くと、多くの人は「中国は農耕文化です」と答えるでしょう。確かに中国5000年の歴史からみれば、中国は農耕文化です。1000年前の隋、唐の時代、日本から派遣された使徒たちは、中国の文化に対して大きな違和感はなかったはず。だから多くの中国の文化を日本に伝えたわけ。

たしかに、宋の時代までは中国も日本と同じ純粋な農耕文化でした。しかし、その後の中国の歴史をたどってみれば、元(モンゴル族)、清(満洲族)、半植民地、ソビエト文化などの影響を受けているのです。だから、近代の中国は純粋の農耕文化から、ある程度遊牧文化も融合された農耕文化へ変化したと見るべきです。

農耕文化と遊牧文化の違い

農耕文化と遊牧文化の違いはふたつの観点から説明できます。まず農耕文化は人間関係の維持を重要視するのに対して、遊牧文化は人間関係というよりも、それが自分にとって得か損かを冷静に見ます。つまり、ビジネスの部分で見えるメリット・デメリットを非常に重視します。農耕文化では、たとえ短期のメリットが少なくても中長期のメリットがあれば、それを重視するのに対して、遊牧文化のビジネスは短期的なメリットにウエートを置きます。

もうひとつは、モノに対する判断のポイントです。農耕文化の人は商品の品質に対するこだわりが非常に強いようです。一方、遊牧文化の人は商品の実用性を先に考えます。ここで中国人も遊牧文化の影響を受けているもう一つの例を挙げます。中国と日本は同じ漢字の国なので、言語が非常に似通っていますが、中国語で日本語訳が難しい言葉も数多くあります。

例えば、自然災害を避けるために、自分が住んでいる土地を捨てて逃れるという意味の「逃荒(タオホアン)」という言葉があります。日本語の「避難」の意味に近いと思うかもしれませんが、避難は再び戻ってくることを前提にしているのに比べ、逃荒は一生戻らないことを前提にするので、基本的に同じ意味ではありません。この「逃荒」こそ、遊牧文化の発想なのです。

中国で委託して物を作ってもらった場合を考えてみましょう。「私

相手の価値観を理解、尊重したうえで信頼関係を

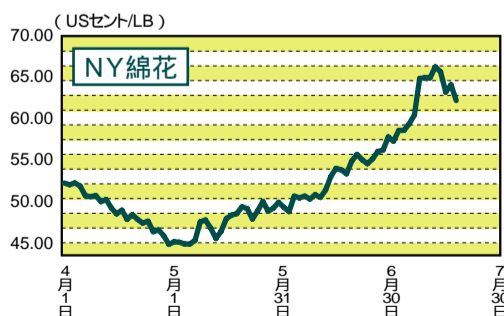
日本人から見た中国は、お互いの歴史的なつながりや同じ顔つき、漢字、農耕文化を持つ国というイメージが強いと思います。一方、中国でビジネスをしている日本人の間には、これとは逆に中国人と上手に付き合うのが大変だと感じている方も多いようです。最近では、中国というビッグマーケットに目を向ける日本のビジネスマンから、中国の流通の人々とどう付き合えばいいのかとよく質問されます。

中国人でも中国人と付き合うのは大変

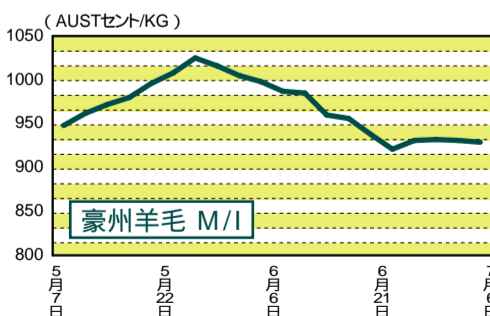
筆者が1995年から今まで全国100以上の都市を巡り、中国の流通市場の方々と長く付き合ってきました。そこで感じた自分なりの考えを皆さんに紹介したいと思います。実は、日本人だけでなく、中国人も中国人とうまく付き合うのが大変だと感じている人が大勢にいるのです。たとえば中国NO.1ブランドの青島ビールが同じ省の済南では人気がない、なんてケースはよくあります。また、杭州では上海人を嫌う傾向が見られます。

なぜこのような差異性が存在しているのでしょうか。人間は生存環境や歴史的文化背景、経済レベルがそれぞれの価値観に影響を与えています。中国は広い国土を持ち、貧富の差も大きい。また複雑な歴史的文化背景が、各地域における中国人の価値観の差を生み出したわけ。これをビジネスに置き換えれば、相手の価値観を理解、尊重し、中国

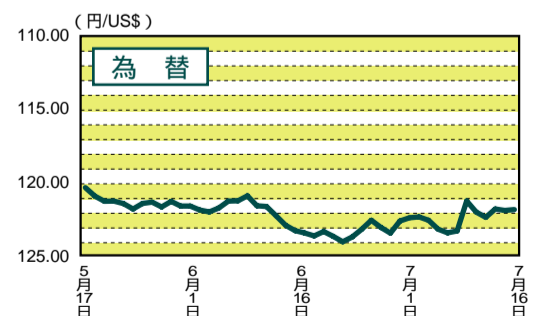
目で見る 市況



バイオ燃料作物(とくにトウモロコシ)の高騰を背景に、米綿の来季の作付反別予想は1106万エーカーとなっており、今季を25%下回った。一方、中国、インド、ベトナムでは綿花消費が8%以上の伸びを示し、中国の来季の綿花輸入は50%増の1740万俵に達する見通しだ。インド、パキスタンの増産を考えても来季末の世界綿花在庫は4%減の5590万俵の見通しのため、引き続き堅調な綿花相場が予想される。



豪州羊毛価格が5月30日の最高値1025豪州セント(米ドル換算839セント)をつけ、今秋冬物の買い付け終息と高騰する豪州ドルを背景に7月5日に929豪州セント(同797セント)まで下落し、3週間の休会に入った。一方、今季の豪州羊毛生産量は、3月での予測42万トンが6月末に41万トンに下方修正された。欧州の夏季休暇入り、端境期を迎えること、中国の羊毛輸入クォータの残量懸念、水質浄化から太湖周辺の洗毛設備の一部停止などの弱材料と、旱魃の後遺症に由来する供給減、中国国内需要の増加、その他需要国の身軽なポジションなどの強材料の交錯する神経質な価格展開が予想される。



米系証券傘下のヘッジファンドがサブプライム住宅ローン関連証券で大きな損失を被るなど、住宅市場不振の影響を米国経済は受け、ドルは対主要通貨全般で弱含みに推移している。しかし、本邦個人投資家などによる円売り意欲は引き続き旺盛であるため、対円でのドル下落は限定的となっている。125円に向けた円安方向の動きを予想するが、住宅市場の「重石」がとれるまでドルの上昇スピードは緩やかになる可能性が高い。(7/19記)

Fashion Report

No.524

今どき「スピリチュアル」が流行るワケ

コンシューマーマーケティングチーム チーム長 吉水 由美子
yoshimizu@ifs.co.jp

「スピリチュアル」が流行っている。「オーラの泉」や「守護霊」「チャネリング」「前世占い」、はては「千の風になって」「ジュピター」まで、あげればキリがない。全国各地で「すぴこん(スピリチュアルコンベンションの略:癒しとスピリチュアルの見本市)」が開かれ、美容の世界では「スピ系サロン」「スピリチュアルスパ」まで登場した。魂・霊・前世・死後の世界などオカルト的要素を取り上げながらも、どこか明るく、ポジティブなのである。そんなブームとしての「スピリチュアル」の背景にある、人々の気持ちを探りたい。

「スピリチュアル」の発端から今に至るまで

今どき「スピリチュアル」は、心の深層を分析するユング心理学に端を発し、70年代アメリカの「ニューエイジ運動」(霊的・心的なものをつなげるためにヨガや瞑想などを行い意識の変容を目指す運動)へとつながった、欧米先進諸国の「スピリチュアリズム」が基盤となっている。言葉のもととの意味は霊性、心霊主義だ。

日本には70年代後半に「精神世界」として上陸、80年代以降の「オカルト」ブームへと引き継がれた。コリ・ゲラーの「スプーン曲げ」や矢追純一の「UFO」番組を覚えていらっしゃる方も多いだろう。高度経済成長期を背景に、経済至上主義・科学万能主義へのカウンターとして、不可思議なものや説明不可能なことに対する人々の関心が高まった。

バブル経済期を経て90年代不況期には人々の関心が内向きになり、「癒し」「自己啓発」などがトレンドになった。いわゆる新興宗教に走る人も出たが、「オウム」事件を契機にそれらは一気にタブー視された。「オウム」を連想させるヨガや瞑想も、当時は避けるべきことであった。その忌まわしい記憶も薄れた2000年頃から、ハリウッドセレブのおしゃれヨガとともに、江原啓之氏をカリスマとする「スピリチュアル」が再び台頭したのである。

「スピリチュアル」が流行る時代の気分

「スピリチュアル」が流行る理由として、人間は豊かになるほど本質的・神秘的なものに惹かれる傾向があるが、それに加えて、自我への関心の高まり(自分探し)、幸福への執着(自分磨き)がありそうだ。「スピリチュアル」にはアンチ科学万能主義や死後の世界という要素がある反面、それとは矛盾するが、現世での幸福や利益の追求を肯定する要素

もある(図1参照)。そもそもあの世での救済を訴えて現世での我慢や修行を強いてきた宗教が、現世利益肯定に変化している時代だ。ストイックだった宗教やミステリアスだった「オカルト」も、どうすればよりよく生きられるか、シアワセになれるかという「スピリチュアル」に変換・統合された。我慢や真面目さを要求する「エコロジー」が、環境に配慮しつつも自分の美容・健康に気を配るおしゃれなライフスタイル「ロハス」へシフトしたのと同じ時代の気分がそこにある。

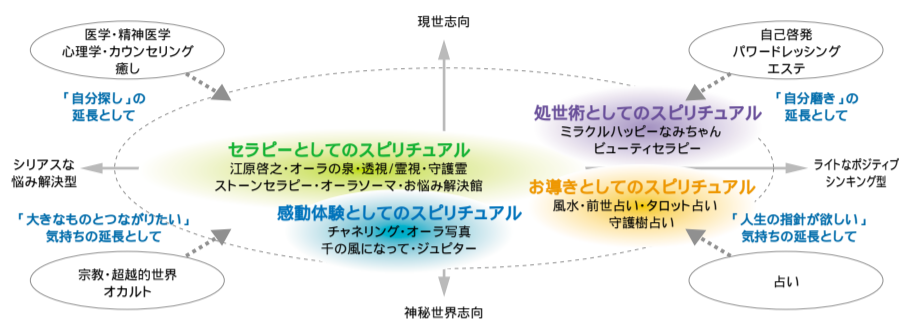
「スピリチュアル」を分解すると...

曖昧かつ幅広い今どき「スピリチュアル」は、自分探しや自分磨き、大きなものをつながりたい気持ちや人生の指針が欲しい気持ちを幅広くカバーしている(図2参照)。例えばカウンセリングや癒しはセラピーとしての「スピリチュアル」に置き換わっているし、オカルト的な感動体験を求める気持ちも「オーラ」「透視/霊視」「チャネリング」などで受け止める。このような幅広さが、多くの支持を集める理由だと考えられる。以下、各々の領域について、起こっている現象とその背後にある人々の気持ちを考察したい。

セラピーとしてのスピリチュアル

スピリチュアルカウンセラー江原啓之氏は、現代の導師であり時代の寵児だ。幼少の頃から超常現象を体験し、神道・仏教の修行やイギリスでのスピリチュアリズム留学を経て、カウンセリングを始めた。その評判が口コミで広がり、「幸運を引きよせるスピリチュアル・ブック」が70万部を超えるベストセラー、「オーラの泉」や「天国からの手紙」といったTV番組は軒並み高視聴率を獲得するに至った。カウンセリングの範囲は、病気の治癒

図2 「スピリチュアル」のカバー領域



や離死別の悲しみの軽減といったシリアスな悩み解決から、恋愛・健康・幸運などシアワセの成就、世界平和まで幅広い。

江原氏がウケるのは、豊かだが生き甲斐が見つけにくい社会の中で、自身の存在価値を追求する自分探し傾向が顕著なこと、かつての「癒し」ブームを経てセラピーやカウンセリングに頼ることが特殊なことではなくなったことからであろう。自分はどうかしたいかわからないけど守護霊が寄り添ってくれている、現状に満足できないけどその原因は前世にある、と言われると妙に安心したり納得できたりするものだ。つらい状況は自己責任ではなく、自分で自分の評価を下げずにすみ、行く末を自己決定しなくてすむのだから。自己責任や自立を問う社会や実力主義を標榜する会社からつかの間解放される、精神的エスケープゾーン、安全地帯になっていると想定される。

感動体験としてのスピリチュアル

「すぴこん」では「チャネリング」「オーラ写真」「透視」「波動」「パワーストーン」などのブースが数多く出店され、様々なスピリチュアル体験ができるという。それらの非日常的な体験を通じて感動が生まれ、不可視で神秘的な大きなものをつながった気分になれる。なんとなくだるい日常の中で、思いもよらない出会いやサプライズを得たいという、現代人の持つ感動欲求に応える舞台装置である。

また「千の風になって」も大変な人気で、「私のお墓の前で泣かないでください、私は千の風になってあの大きな空を吹き渡っています」という歌は、昨年末の紅白歌合戦でも披露された。「ジュピター」は2003年に発売された後じわじわと売上げを伸ばし、シングルCDだが100万枚を超えるヒットを記録した。歌詞に含まれるキーワードは「宇宙とつながっている、ひとりじゃない、ありのまま愛されている」だ。自分の存在が承認され、かつ宇宙とのつながりという高次元へ高められていることが、今どきスピリチュアリズムのツボにハマったようである。

お導きとしてのスピリチュアル

「スピリチュアル」系占いも相変わらず人気だ。「風水」「前世占い」「タロット占い」に加えて、最近では「守護樹占い」まで登場した。これらは、血液型や星座や四柱推命といった類型化や統計学によって成立している伝統的な占

いはれ、個人化・カスタマイズ化の要素が大きい。例えば「あなたの前世は中世ヨーロッパの小さな国で王侯貴族の子息たちに学問などを教える教官だった。彼の前世はその生徒。だからあなたは彼を導く立場にある」と言われたほうが、「あなたは姉さん女房タイプだから、彼を尻に敷く」と言われるよりストーリーとして面白いし、納得できる。自分という存在の特別感も確認でき、カウンセリングには行かないまでも、パーソナルな処方箋を切ってもらったような気分になれることが、ヒット要因と言えよう。もちろん人とのコミュニケーションに使えるといった、エンタメ効果も大きい。

処世術としてのスピリチュアル

注意深く読まないでそれと気がつかない、明るくさびやかでお金や成功とダイレクトに結びついている「スピリチュアル」も存在する。例えば「ミラクルハッピーなみちゃん」こと佳川奈未氏は、その著書やセミナーやワークショップでセラピーやリッチになることを肯定し、「オーラ」や「波動」を高めることでお金や素敵な恋を得ましょと主張する。メイクアップアーティストのTAKAKOさんは、もともと芸能人のメイクを担当していたが、聖地ヤスタ山での自然やヒーラーとの出会いを契機に「スピリチュアル」領域に進出。得意の美容ジャンルと「スピリチュアル」を融合した「ビューティセラピスト」として、人気を博している。

このように自己啓発に近いジャンルにも「スピリチュアル」は進出し、女性のモチベーションや美しくシアワセになりたい欲求をすくい上げているのである。

パワーストーンセラピー

東西の古代文明や先住民族の文化の中で祭祀や装飾品に用いられてきた天然石。その拡大解釈的に健康、対人関係、恋愛、仕事など様々な目的別の天然石を手に入れることでそのご利益が得られるとされる。



ローズクォーツのブレスレット。恋愛・結婚に導くとされ女性に人気。周囲でしている人より見かけませんか?

図1 「スピリチュアル」の時代背景と構成要素

