

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.572
2007
since 1960

毎月1回発行

Vol.572 Contents

REPORT	グローバルに羽ばたく人材育成を	1-2
ENQUETE	繊維カンパニー ナショナル・スタッフ育成研修アンケート	3
REPORT	関係会社紹介 I.P.JAQ ニッティング マーケット発進! 加圧ビューティー・クラブスバ「ボディバイバイタル」	4
TOPICS	この著者に聞く 高田貴久・著『ロジカル・プレゼンテーション』	5
REPORT	ファッションレポート “MC FASHION” IN SHANGHAI	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>



伊藤忠商事は、海外ナショナルスタッフの育成を重要なテーマに位置づけています。繊維カンパニーでも外国間、現地地場取引の増大に伴い、マネジメントクラスの人材を積極的に育成するために、総本社とも連動し研修を効果的に活用しています。今月号では、10月初めから約2カ月間にわたり、日本で行われた幹部研修 GLP (Global Leadership Program) を紹介するとともに、ナショナルスタッフ研修を過去に受講された皆さんのその後をアンケート調査、研修の成果を探りました。



今年度の研修生は繊維カンパニー1人を含む合計15人。カメルーン、オーストラリア、ミャンマー、シンガポール、インドネシア、韓国、台湾、インド、中国、モンゴル、ロシアの11カ国から参加した。講義・オリエンテーションはすべて英語で実施した。講義内容は社内知識、伊藤忠経営戦略、伊藤忠WAY、創業の心、OJTを含み3週間、スキル系/ハード(財務分析、マーケティング・戦略、人材マネジメント)2週間、同/ソフト(リーダーシップ、異文化マネジメント、コミュニケーション)3週間の合計8週間という内容だった。

8月中旬に研修事前課題を研修生決定通知と同時に次のような文書提出を求めた。内容は「GLPを通して何を習得するのか?目標設定」「今までの経験を通して自分の強み・弱みを分析」「克服すべきこと」。これにより研修生は現状を再認識し、研修事務局はアセスメント診断、語学力の把握、研修生自身のニーズ発掘が可能になる。

8月下旬には本研修のメインプログラムとしてある財務知識・分析をより効果的に行うための事前レベルチェック、基礎力の習得を実施。その他プログラムの事前学習のため、課題を送付した。

GLPプログラムのゴール(目標)は、リーダー(経営者)として必要不可欠な能力を身に付けることだ。実務担当者としての分析・実行力の向上と共にマネジャーとしてのマネジメント力アップを図る。最終日プレゼンテーションでは2カ月間で学んだことをすべて駆使し、各受講者は最終日(11月21日)に、「経営陣への提言」として経営陣と本社管理者に対し、新規事業提案をまとめたプレゼンテーションを実施した。

ちなみにこのGLP研修のほか、ナショナルスタッフ向け研修には「NS研修」(1999年度開始/受講者延べ514人。これ以前はMDPとして実施していた)、「GSP研修」(2002年度開始/受講者延べ199人)などがある。

GLPとは

主管者層の日本人駐在員数の減少、ビジネスモデルの複雑化に伴う外国間・地場取引拡大の必要性の高まりで、経営者マインドを兼ね揃えたナショ

ナルスタッフの育成が全世界的に急務となっている。GLP研修はそうした幹部クラスの人材を養成するために2001年度に開始された研修制度で、受講者は延べ52人に達している。今年度は10月2日～11月21日の約2カ月間、東京、大阪両本社や事業会社などで行なわれた。

GLP-コース目標と達成手段

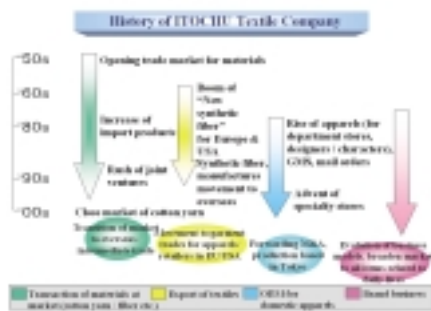
コース目標	目標達成手段
三国・地場取引拡大の主たる担い手となるナショナルスタッフがリーダー(経営者)として自ら判断し自律的にマネジメントする能力を身に付ける	財務分析・事業分析・戦略構築・マーケティング等のリーダー(経営者)に不可欠な知識を身に付ける
ITOCHU WAYの体得	日本文化・商習慣に触れ『伊藤忠の精神』を考える/伊藤忠の歴史を学び、創業の心に触れる/伊藤忠の様々なプロジェクト推進者との討議を行ない、紆余曲折の中に隠れた伊藤忠の価値観を学ぶ
今後リーダーとして活躍していくのに不可欠な社内的人的ネットワーク構築	丹羽会長・小林社長面談 各カンパニープレジデント面談 現場でのOJT(3日間) 各種交流会(異業種も含む)
現実の複雑な現象に対して深い分析を加えることのできる大きな視野の人材の養成	最終プレゼンテーション(新規事業提案)の一連のプロセスより修羅場を体験し自らを啓発していく能力をつける

グローバルに羽ばたく人材育成を

2007 GLPプログラムを通して

繊維カンパニーの プレゼンテーション

大阪本社では、山口潔繊維経営企画部長より繊維カンパニーのプレゼンテーションを行なった。山口部長はサウジアラビア、香港、ニューヨーク、ロンドンと様々な地域で駐在を経験してきた。サウジアラビアでは民族衣装のための素材を扱い、その二次製品化で中国生産のため香港へ移駐。ニューヨークでは衣料全般、そしてロンドンでは欧州経営企画部長を経験、「皆さんのような現地スタッフとともに海外店のさらなる活性化のために日々ワークしていた」と自己紹介した。



山口部長は繊維カンパニーの事業内容について次のように紹介した。

取り扱い事業は、衣料分野では川上の原料、資材から川下の製品まですべてをカバーする。そして非衣料分野でも不織布や寝装・寝具、さらには曲面印刷技術まで、繊維を原点とした幅広



いビジネスを展開している。

歴史的にも1950年代の原料マーケットへの参入から生地輸出、DCアパレルや百貨店アパレル向け製品ビジネス、川下ブランドビジネス、今やライフスタイル全般に関わる事業を手掛ける。

ブランドでは、とくに近年はブランド展開の市場を従来の日本中心からアジア・欧米にグローバルに拡大し、ブランドホルダーへの出資なども行っている。その結果、従来のトレード中心から投資などを通してブランドホルダーとの取り組みベースまで、商社とし

てのカバー領域を広げてきた。以前は組織も生地は生地、製品は製品というものだったが、例えばシャツを作るのに素材から製品までを一貫して扱う垂直型へ、時代のニーズとともに変遷してきた。同時に、連結決算における海外での収益はさらに重要性を増している。

繊維カンパニーの連結純利益は6期連続増益、また上記理由から海外への投資も含めてグローバル人材の重要性は日々高まり、人材育成の一環で独自の研修生制度を実施、実体験を経て人材が育っていると自負している。

東京から大阪へ移動し、研修生は忙しいスケジュールのなか、繊維以外の分野を扱うスタッフもアイテムが身近な繊維であることから、目をきらきらさせて受講し、活発な質疑応答にも発展していたのが印象的だった。



GLP-プログラム受講者に聞く

伊藤忠繊維貿易(中国)有限公司
管理部 部長代理

陳 雪滢さん

1997年入社。上海の復旦大学で国際金融を学んだ。2003年8月に渡米し、伊藤忠インターナショナル(III)でOJTの研修を受けた。現在、リスク管理、投資管理、法務などを主に手掛けている。

を求めて時代とともに変化するもの。この相反するようみえる不易と流行も、ともに根源は同じであると考えます。なるほど。伊藤忠は150年の歴史はそれに通じるものがありそうですね。

情報共有しチームワーク

最終日には経営陣の前に最終プレゼンテーションを行いました。

テーマは「伊藤忠グループ海外収益倍増の方策(2010年)」というものです。内容は、上海に25~40歳のファミリー層を対象とし、ショッピング+娯楽+子供教育を目的とした今までにないコンセプトのショッピングセンターを作り、中国小売市場に参入するプロジェクトです。そのために、伊藤忠と日本・中国の小売業との合併企業を設立(出資比率:伊藤忠30%、日・中小売業各35%)も想定しました。

伊藤忠の日本小売業界との強い取り組み、小売業に対する蓄積されたノウハウ、日本市場での成功例などの機能、経験を生かしてプロジェクトに参画、売り上げに対するコミッションを収益源とするという内容でした。

この研修を帰国後、どのように生かしたいですか。

まず学んだことを中国にいる同僚に伝えたい。知識などを共有することで職場でのチームワークを強めたいですね。

そしてマネジメント力の向上です。今回の研修で直していくべきところが分かりました。良い点は残しながら、改善すべき所はきちんと直していきたい。最後に部下へのコーチング。効率的な業務を推進できるような指導力を高めたいですね。



知らなかった“伊藤忠”

約2カ月にわたる長期の研修を終えました。この研修で学んだことを振り返っていただくと。

伊藤忠商事の海外現地法人や事業会社で長く経験を積まれた方を含め、11カ国・地域の15人のメンバーと一緒に生活するという得がたい経験をさせていただきました。今回は欧州、アフリカ、大洋州、アジアという国家・民族も違えば文化も異なる人々が一堂に会しました。大げさに言えば“異文化との遭遇”に興奮し、また異文化との接し方について学べたことが第一の印象です。

第二には、自分は伊藤忠という会社のことをほとんど知らなかったということに気付かされました(笑)。理解していたつもりが、結局、“繊維”にとどまっておらず、伊藤忠全体の仕事の流れ、営業や管理システムを今回学べた点は成果でした。

第三は、伊藤忠150年の歴史を体感し、その発展過程を学ぶことで、今後の伊藤忠の仕事に対して確信が持てました。

そして第四には“リーダーシップ”のあり方です。本社経営トップと身近に接し、皆さんのその意思疎通の取り方が大いに参考になりました。

変化への対応に確信

日本に約2カ月滞りされました。仕事とは少し離れ、滞在中、印象に残ったことは。

とてもキレイ!ということです。街などすべてが美しく整えられ、日本人の公德心の高さが印象的でした。とくに東京は美しい都会です。行き来して大阪とは微妙なニュアンスの違いがあるように感じました。行動自体で言えば前者はフォーマル、後者はカジュアル、ラフな印象です。

研修などで驚かれたことがありましたら。

上海にあっても伊藤忠は伊藤忠ですから、身体になじんでいたという(苦笑)。驚いたことはなかったですね。

先ほど伊藤忠の仕事に確信が持てた、とおっしゃいました。具体的には?

伊藤忠の歴史を学ぶ過程で「世の中の変化に対し、いかに対応してきたか」という点に凝縮されるように思いました。築いた伝統も大事ですが、時にはそれを打ち壊す勇気もいる。そのバランスが大切だと考えます。

日本の江戸時代の俳人、松尾芭蕉が「不易流行」を提唱しています。それによると、「俳諧における永遠の本質は、新しさを求めて常に変化する流行の中にこそある。」「不易」とは永遠に変わらないものや精神。「流行」は新しさ

繊維カンパニー ナショナル・スタッフ育成研修アンケート

- Q1 研修の内容 研修で得たこと、学んだこと / 研修を受ける前と後で変化したこと
- Q2 研修の経験が現在の業務にどのように生かされているか
- Q3 研修期間中一番感動したこと
- Q4 研修期間中一番戸惑ったこと
- Q5 今後受けてみたい研修など



伊藤忠繊維貿易(中国)が入居する上海国際貿易中心



曹
怡
平

伊藤忠繊維貿易(中国)有限公司
営業第五部(製品・生地)

A1 上海では、いつも電話、メール、FAXなどを通じてお客様と交流していましたが、日本の現場に行き、フェース・トゥ・フェースで交流するチャンスが増えました。それに伴い、自分がやっている仕事の中身をより一層深く理解できました。業務中、それを意識しながら、「もっと完璧な仕事」「もっとよいサービス」をお客様に提供するように心がけています。

A2 5年前、日本での研修から帰国して以来、日本向けの商売をずっとフォローしてきました。やはり日本での研修経験により、お客様の意図が以前よりも理解できるようになり、また工場への説明でも、お互いの事情を理解しながらコミュニケーションを取るよう意識できるようになりました。問題が発生した時には、多様な解決方

法を頭に浮かべられるようになったことが、研修の最大の成果でした。

A3 仕事とは別の話ですが、ある日、地下鉄に乗った時、一人の身体障害者の方が乗務員の手助けを得ながら、私と同じ車両に乗って来られました。目的駅に着いて扉が開く前に、すでにもう一人の乗務員が車両の外に立ち、この障害者の方を出迎えられました。乗務員にとってこれは当然の仕事と思われるかもしれませんが、外国人の私がこの様子を見て、日本のこのような思いやりのあるサービスに感動しました。実際、日常生活だけではなく、仕事でも「どうすればもっとお客様にいいサービスを提供できるのか」ということを考えれば、お客様も感動してくれるし、お互いにもっと理解できるだろうと思います。

A4 日中の生活習慣、文化習慣の差異により、物事に対する考え方、理解も違うはずですが、「どうしてこのようなこと起きるのか、あなたはこのようなことを許すことができるのか、どうして解決できないのか」など私からみれば理不尽な事、理不尽な人に遭った時、大変困惑しました。一方で、こちらは「そんな大したことではないでしょう」と軽く思ったのですが、相手のほうでは「かなり深刻な事態になってしまっているよ」ということを指摘され、かなり戸惑いを覚えました。

A5 チームワークの発揮。各チームメンバーの能力を最大限に発揮させ、もっと効率よく仕事できるようにするには人材管理、経費管理などをどうすればよいか、研修したい。



徐
誼

伊藤忠繊維貿易(中国)有限公司
営業第五部(製品・生地)

A1 英国での1年間の研修中、Prominent (Europe) のシステム、顧客とのコミュニケーションの仕方などいろいろ勉強をさせていただきました。それと同じく重要なのは英国人の考え方や生き方を勉強することです。互いにもっとスムーズなビジネス関係を築くためには、その国の地域や文化の差をよく理解することが大切と学びました。

A2 まずは顧客が何を求めているのかについて、

以前より理解しやすくなり、判断するのが速くなりました。また、欧州側のシステムを理解することができたので、問題が発生した場合、誰とどのように相談すればいいのかが分かりますので効率が良くなりました。

A3 誕生日の時、同僚たちから思いも寄らないバースデーケーキとお祝いのカードをいただき、心がすごく温まりました。

A4 ビジネス英語は大丈夫だったと思いますが、英国に住むと、アクセントや慣用語などを使い間違い、相手に誤解を与えたことがよくあったかもしれません。もっともっと勉強したいですね、と実感していました。

A5 いろいろありますが、「交渉の技を磨く」、あるいは「大きなクレーム時の交渉方法」といったような、どうすれば一番いい結果を出せるのかななどの研修があればいいと思います。



沈
興

伊藤忠繊維貿易(中国)有限公司
営業第七部(裏地・副資材)

A1 自分のよく知っている環境から抜け出し、全く新しいところで一定期間生活したことで、以前の環境に戻った時、新たな視野で物事を見、判断することができたのが大きな成果でした。

A2 以前は自分が行っている業務を中心に考えがちでした。しかし研修後、本社の状況、周りとの関連などに目配りし、総合的な視野で仕事ができるようになりました。これは研修という経

験のおかげだと思っています。

A3 公と私を明確に分けることです。本社の廊下にはプライベート用の公衆電話があり、また、飲み物の自動販売機もあります。来客用の飲み物とは別に……。この公私の峻別には驚きました。

A4 テキスタイル生産と縫製の基地が中国に

集まったためか、日本での生地販売の仕事は中国よりも「書面化」しているように感じました。メーカーから物を買って、アパレルに物を売りに行く生活に慣れた私にとって、ちょっと寂しいところがありました。

A5 もう少し今の仕事と関連性のない研修でもいいかもしれませんが、経営管理関連の研修もいいと思いますが……。



高
雲
涛

伊藤忠繊維貿易(中国)有限公司
営業第八部(スポーツ)

A1 日常、日本本社の営業と生産管理はどのように客先と仕事のやり取りをしているのか、それを最も学び、見習いました。日本のファッションビジネス、とくにマーケティングの手法について、すべてではありませんが、かなり理解することができました。研修後、工場との橋渡し役として、客先の都合と状況を考えて工場へアドバイスできるようになりました。一方、日本への提案を効率よく心がけ、適応力の面で向上できたと考えています。

A2 客先の状況を理解することにより、メーカーへ単純に伝え、「命令」するのではなく、背景までをも説明することで、メーカーの理解が一段と進んだように思えます。また、研修で理解したブランドイメージに従ってテキスタイル提案ができるようになりました。

A3 チームメンバーでの定期的なボウリング大会。送別会には皆さんが来てくれて、

研修卒業書と手紙をもらったことに感動しました。

A4 かわいい商品がいっぱいあって、お金がいくらでも足りない感じ。四川料理をむしろ食べたくて困りました(苦笑)。

A5 ブランドMDの仕事をもっと理解し、営業、提案力を高めたいです。



陳
松

北京伊藤忠華糖総合加工有限公司
繊維事業本部(製品)

A1 伊藤忠商事およびユニコの方々和日本で一緒に仕事をさせていただき、主に日本の品質基準について勉強しました。研修を通じて日本の技術や品質基準、仕事のやり方が一層深く理解できるようになり、工場側とお客様とのコミュニケーションをより効率的に進められるようになりました。

A2 情報を効率的に工場と周りのスタッ

フに伝え、業務の推進がスムーズになりました。

A3 スタッフの方々のおまじめな仕事ぶり、質の高い仕事を追求していることに感動しました。

A4 日本人は仕事の時間が長い、と感じました。長時間労働を続けるとストレスが

溜まってしまう。プライベートの時間や生活の質が本当に保てるのかな、と正直戸惑いました。

A5 服装デザインを専門にしている私にとっては、日本でファッションについての研修があればいいと思います。



活気あふれるウッタラ地区

グループ経営を目指して

関係会社紹介

I.P.JAQ ニッティング

バングラデシュで高付加価値ニット



島精機コンピューター編み機が20台

プロモントアパレル香港 (PAL) は、バングラデシュに拠点を置く伊藤コーポレーション (伊藤和彦社長) と合併で、ダッカ北部ダッカ EPZ (輸出加工区) 内にジャカードニット工場を設立した。欧米大手アパレル向けを中心に、現地で素材から製品、販売までの SCM (サプライチェーン・マネジメント) を集中管理する。資本金は50万ドル。出資比率は PAL 80%、伊藤コーポレーション20%。設立は2007年7月で、同年11月に操業を始めた。

手横機による無地物ニット生産が中心のバングラデシュで、コンピュータージャカ

ード編み機に特化した設備を導入し、付加価値の高いジャカード、インターシャ、成型のセーターを生産・販売する。工場ではジャカード部分を生産し、その他の部分は提携する協力工場数社を通じて手横機で生産、リンクング、仕上げも協力工場を活用する。核となるジャカード生産を新工場で担い、素材から製品までの効率的なトータル管理を進める。

初年度はコンピューターニット機20台 (ゲージ詳細は概要参照) を設置、3年目から年間10台を増設し、5年目で50台に拡大する計画。初年度の生産枚数は年間30万枚、5年後には75万枚へ増産する。

PAL は中国・アジア各地の生産拠点を背景に、欧米や中東、対日、アジア各市場向けの生地・製品取引を拡大しており、とくにドレスシャツ生地、同製品は収益拡大を担うビジネスとして成長し、繊維カンパニーが展開するパッケージビジネスの一翼を担ってきた。バングラデシュからは英国向けドレスシャツなどで実績を上げてきたが、今後は次のコアアイテムとしてニット製品の生産・販売に取り組む。

20%を出資する伊藤コーポレーションは、

会社名	I.P.JAQ KNITTING LIMITED
所在地	FSB Building No.7 (Ground Floor) , West Wing EPZ Extension Area, Gonok Bari, Savar, Dhaka, Bangladesh 電話 : 880-6-662606254/55
代表者	取締役社長 : 伊藤 和彦
業種	コンピュータージャカードニット機を駆使したジャカード、インターシャ、ポインタルセーターの半製品製造・受注販売
資本金 出資比率	US\$50万 プロモントアパレル香港 80%、伊藤コーポレーション 20%
従業員数	43人
生産(年産)	初年度 30万枚、5年後 75万枚
企業沿革	設立 2007年7月 操業 2007年11月
企業概要	設備内容 ; 島精機コンピューターニット機。初年度 5ゲージ2台、7ゲージ8台、12ゲージ10台の合計20台。3年目より毎年10台増設し5年目には合計50台にする予定。最も核となるジャカード生産を押さえることにより、一貫生産の工場を設立するのに比べ小規模な投資額で工場経営まで行なうことが出来る。
所在地紹介	バングラデシュは日本の5分の2の面積。そこに日本の人口より多い1億4600万人(2006年現在)が暮らしている。1999年は日本と同じ1億2600万人だった。7年間で2000万人増えた勘定だ。ヒマラヤ山脈の雪解け水がインド、ネパール、ブータンから集まり、肥沃な土壌が全土に供給される世界最大のデルタ地帯である。輸出総額の実に75%を縫製品が占めており、人手が必要な縫製産業を支える労働力には事欠かない。「人がバングラデシュの財産」といえる。基礎インフラ+アフターファイブインフラは整備されているとは言い難いが掘れば宝が出てくる、ビジネスチャンスの多いバングラデシュにぜひお越し下さい。

コンピューターニット機を使い、現地でジャカード、インターシャセーターの半製品製造を手掛けており、年間10万枚の生産能力を持つ。伊藤コーポレーション側も現在の経営規模では事業拡大に限界が予想されるため、伊藤忠・PALの持つ販売力を生かし、将来の安定収益確保のためには早い時期に拡張したいという考え方が一致した。中国におけるコスト上昇、欧州向け特恵関税などの影響を受け、近年バングラデシュから欧米向けニット製品輸出が急速に拡大していることに着目し、今回の合併会社設立となった。

この事業会社を基盤としたスキームを通じジャカードのみならず無地物セーター

も含めたニットビジネスを欧州、北米、さらには対日向けとグローバルに拡大することを目指している。(久林融・記)



BEPZAとの調印式(前列左より3人目が伊藤コーポレーションの伊藤社長、同左端がPALの中西社長)

マーケット発進!

ファッションアパレル第二部
ファッションアパレル第二課

山村 智則

今月の商品

加圧ビューティー・クラブスパ「ボディバイヴィタル」



エディフィス、ジャーナルスタンダード、イエナ、スピック&スパン 誰もが一度は利用したことがあるだろうベイクルーズのセレクトショップ。その服飾文化をけん引してきたベイクルーズが、加圧トレーニングを軸としたクラブスパを運営しているのをご存知だろうか?

東京・代々木公園近くの一軒家風の瀟洒な建物に「ボディバイヴィタル」(BBV)は静かに居を構える。BBVは、医療をはじめ様々な分野から注目されている「加圧トレーニング」と、リラックスできるスパ機能を併設。加圧理論とビューティーを結びつけた先進のアンチエイジングプログラム「加圧ビューティー」を実践している。

加圧トレーニングとは、腕や脚のつけ根を専用ベルトで締めつけて加圧し、血液量を適度に制限した状態で、佐藤義昭氏が発明した画期的なトレーニング方法。短時間かつ軽い負荷で、通常のトレーニングの3倍の効果をもたらす、筋肉繊維を傷めないという特徴がある。また、休眠状態の血管を促進させ血液循環を良くすると同時に、成長ホルモンをトレーニング前と比べて100~300倍も分泌させる効果がある。筋力強化だけでなく、アンチエイジング効果も多分にあるのだ。

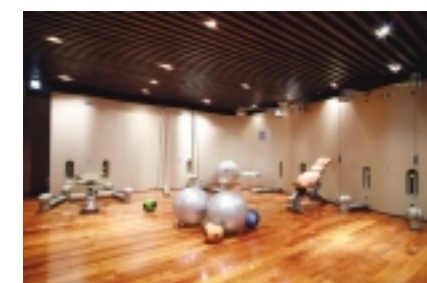
加圧トレーニングは、マンションの一室で行っているようなストイックな施設が多いが、BBVはそれらと一線を画す。キネシスなどの新型マシンを完備したジム、筋肉疲労を早く取り除き美肌効果もある高濃度炭酸泉のメンスパ、呼吸するだけで体内が浄化される自然治癒力が高まるソルトピット、フェイシャルやフルボディのトリートメントなどが受けられるトリートメントルーム、簡単な食事ができるラウンジなど、リラックスできるラグジュアリーな施設を完備。あまりの心地良さにスパだけで5時間も過ごす会員もいるという。

会員制で、2年会員、5年会員があり、2年は月4回、5年は月6回のプログラムが利用できる。トレーニングには専門のトレーナーが必ずつき、ジムの利用は最大3人までとプライベート感覚で利用できる。回数が少なく感じるかもしれないが、短時間で効果の

加圧トレーニングなので、週1回が目安なのだという。もちろんトライアルプランも充実しており、施設を体験したうえで加入となる。

「なぜセレクトショップがジム?」という疑問に、ディレクターの佐藤麻美氏はこう答える。「服を素敵に着こなすには、健康な体も必要。服屋の視点から、ボディメイクを提案したいと思ったのが始まり」。今後は顧客満足度向上、外側としての洋服と内側としての肉体のリンクを目的に、BBV会員専用のオーダールームなどの開催も視野に入れる。

また、07年3月に、渋谷の駅前に「ボディバイヴィタル オラ」をオープン。より手軽にリーズナブルな料金で加圧トレーニングを体験できる。ホームページは (<http://www.bodybyvital.jp/>)

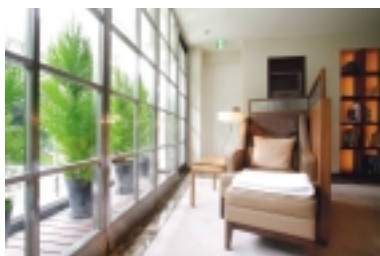


紹介者

ファッションアパレル第二部ファッションアパレル第二課 山村 智則
同課ではモノ作り、およびインポート業務を中心にベイクルーズ社と取り組んでいます。

問い合わせ先

株式会社フィジカル エア コーポレーション 佐藤 麻美
電話 : 03-3466-5646 E-MAIL : satou@baycrews.co.jp



この著者に聞く

ビジネスを 一歩前へ進める コミュニケーション術

高田 貴久・著
『ロジカル・プレゼンテーション』



高田 貴久氏

東京大学・理科1類中退、京都大学・法学部卒業。大阪府出身。
アーサー・D・リトル(ジャパン)、マブチモーター株式会社、ボストン・コンサル
ティング・グループを経て、2006年にプレセナ・ストラテジック・パートナーズ設立。
(<http://www.precena.com/>)

トヨタ自動車、伊藤忠商事など大手企業に対する問題解決やプレゼンテーションなどのビジネススキル研修を手掛ける。
元グロービス・マネジメント・スクール講師、現・早稲田大学エクステンションセンター講師。
著書に『ロジカル・プレゼンテーション』(英治出版)。
東洋経済新報社『Think!』、プレジデント社『PRESIDENT』などへの寄稿も多数。

第3回 部下を育てる「教育スキル」

「北風と太陽」あなたはどちら？

あなたは、部下をどのように教育していますか？ 教育の仕方が良くないと、部下はやる気をなくし、指示された業務だけをこなす依存型人材になってしまうことがあります。逆にしっかりと教育をすれば、部下は自信をつけ、自発的に成果を上げる自立型人材となるでしょう。前者は叱って命令するやり方であり、童話の「北風と太陽」で例えるならば「北風」です。後者は誉めて乗せるやり方であり、例えるならば「太陽」です。自分はどちらのマネジメントスタイルなのか、知っておくことは大切です。

企業にとって「依存型」と「自立型」のどちらが望ましいかと言えば、もちろん自らが意欲的に取り組む自立型です。自立型の人材は、放っておいても目標に対して自発的に取り組み、成果をあげ、成長していきます。繊維産業を取り巻く経営環境が厳しさを増す中では、時には「北風」式のやり方は必要かもしれません。しかし「北風」を続けていると部下は徐々に意欲をなくし、目的を考えず、言われたことだけしかしなくなっていきます。伸びたゴムはいつかは切れてしまいます。いずれは、誉めて乗せる「太陽」式のやり方で、組織内の多くの人に対して業務遂行やスキル習得の意欲を促していく必要があります。このように、誉めて乗せる教育スキルを「ティーチング」と呼んでいます。

教えるための4つのステップ

では「ティーチング」にはどのようなステップがあるのでしょうか。「してみせ、言ってみせ、させてみて、誉めてやらねば、人は動かじ」という言葉の通り、ティーチングでは、手本を示す、教える、やらせる、誉めるという4つのステップが基本となります。ただその前に、部下に「ボールを渡す」ことが重要です。仕事を任せられていない状態では、部下は「これは自分の仕事ではない」「困ったら上司が助けて

くれる」と思っていますので、自分の問題として真剣に取り組まないからです。

部下が真剣に取り組む始めたら、まず「してみせ」ましよう。そうすれば部下はここで正しいお手本を学び、成功イメージを持つことができます。そして次に、やり方をしっかりと言葉で「言ってみせ」教えることが重要です。見ただけでは、なかなかポイントがつかめないものです。部下が理解したら、実際に「させて」みましょう。いくら言ってみせさせても、実践させないと部下は育ちません。うまくいったら、「よくやった」と誉めてあげることが大切です。上司からのアドバイスをもとに実践して成果が上がると、部下は自信を持ちます。そこで、「よくやった」と誉めてあげると、さらに業務に対する自発的な意欲が増加し、上司との間での信頼感も増していくのです。

まずは「気付き」を与えるためにボールを渡す。そして正しくできたら誉める。このサイクルを繰り返すことにより、部下は育つのです。(図1)

努力させるためには「完全にボールを渡す」

ティーチングを行うためには、まずは問題に目を向けさせるために「ボールを渡す」ことが第一歩だと書きましたが、ここで大切なのはある期間内、ある仕事を「完全に渡す」ことです。そうすることで、自らの問題であると意識を持たせることができます。次に考えることは、「どのように渡すのか」ということです。部下には、目的ベースで指示することが大切です。しかも、大きな目的を細かな作業として指示するのではなく、小さな目的に分解して指示することが重要となります。細かな作業として指示を出すと、その作業を行う行為自体が目的となり、うまくいかなかった場合には、部下は「行った結果」のみで作業を完結させ、後が続かなくなります。結局、作業目的を達成することができないのです。

それに対して、小さな目的に分解して指示を出す場合には、部下は一つの作業を行って、例えばそれがうまくいかなかったと

しても、与えられた目的に到達するために他の解決策、新しい手段を自ら考えて、目的を達成するまで取り組むこととなります。例えば、繊維事業の中で製品の拡販を行うための調査をすることがあると思います。その際に「顧客として狙う企業を決めるために調査をしてくれ」という「目的」を提示すると、部下は様々な工夫を凝らしながら企業の情報を調べます。しかし、「社の過去の売上高を調べてくれ」と指示すると、その「作業」しか行わないのです。ここで一つ注意すべきことがあります。部下を常に見守り、行き詰まる前にしっかりとフォローすることです。それは、部下が重荷に潰れてしまいかも知れないからです。最終的な責任は上司がとるという姿勢を見せることで、部下は安心して自らの問題に集中して取り組むことができるのです。

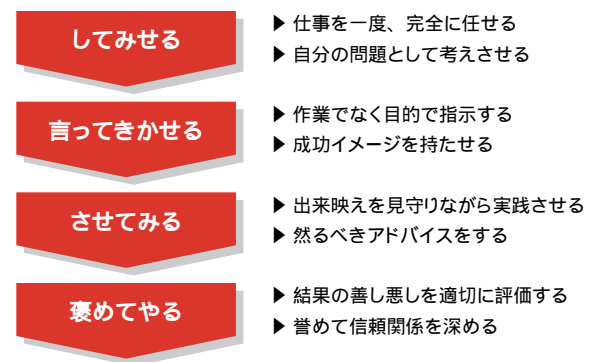
部下はあなたに誉められたいと思っているか

繊維業界に限らず企業では、部下は上司からの指示に従います。なぜなら上司に逆らうことは査定に悪い結果を及ぼすと考えるからです。その指示の内容が叱って指示する北風型である場合は、部下は「仕事だから」「仕方ないから」と業務を遂行します。そのため部下は、業務指示と嫌な人物としての上司を分けてとらえるようになります。嫌いな人物としてとらえられれば、もちろん部下との間に信頼関係を築くことはできません。この状況下では、いくら正しいことを言ったとしても「あなたに言われたくない」と部下は思うことでしょう。それでは部下を教育することはできません。

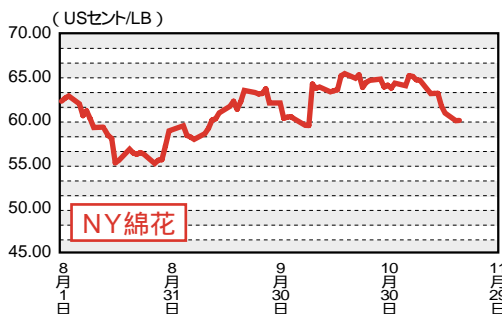
また一方の誉めて乗せる太陽型の場合、部下は、査定以上にできる部下と認められたい、もっと誉められたいという理由で意欲的に業務に取り組めます。上司に認められ、誉められることで自信が付き、自分が成長していると実感し充実感を得ているからです。上司に対する尊敬があり、信頼関係が存在しています。部下は上司が言うことを素直に聞き、実践し業務に活用します。この信頼関係の上で「ティーチング」の4つのステップは初めて生かされるのです。つまり、教育スキルで重要なことは、信頼関係を築き、人間として尊敬される努力を自分が続けているかどうか、なのです。

「ティーチング」の「教える」技術は単にスキルだけではありません。大半は生き方の問題です。ただ頑張るだけでなく、常に自分が先に進み続けるという意識。これが「ティーチング」を行う上での根本だと思います。あなたの生き方に共感してくれる人が多ければ多いほど、良いティーチャーになれると思います。(この項おわり)

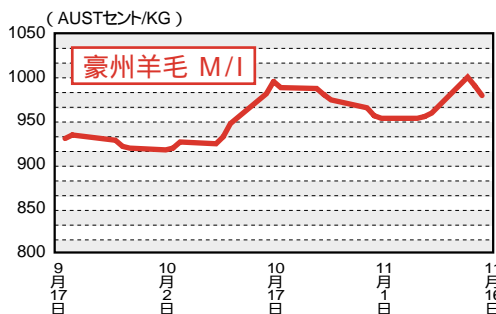
図1 「ティーチング」4つのステップ



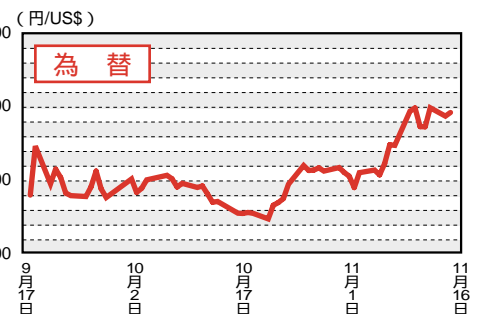
目で見る 市況



世界綿花消費高は、9年連続で拡大し史上最高の1億2400万俵に達する。インドの消費高は強い通貨で繊維輸出が鈍化しているため、9万5000俵減の1930万俵に下方修正。パキスタンでは史上最高の1300万俵と先月の予想より80万俵上方修正された。一方、世界生産高は1億1900万俵と前季を下回る見込み。米国、ウズベキスタンでは生産高が増加するが、パキスタン、スーダン、トルコでの減産がこれを相殺。相場は近年の水準を上回る堅調な見通しにあるが、長期平均よりは依然として下回りそう。



中国の国慶節が終わるやいなや中国の積極買いに押され、EMIベースで919AC(9/27)から1000AC(11/13)へと一本調子に値を上げてきた。中国の羊毛クォータ消化需要、早魃による産毛量の下落予測、農家の手持在庫の減少など羊毛価格については高止まりする要因ばかりが目立つ。しかし10月末、全国的に待望の降雨で早魃は解消に向かいつつある。中国も羊毛クォータを消化後は、一服する可能性もある。11月15日現在、EMIは979ACで取引を終えている。



サブプライム住宅ローン問題に絡んで欧米金融機関はずすでに約500億ドルの損失を発表、さらに追加的な損失もつわさされている。金融機関の貸し出し姿勢への影響や実体経済への影響も懸念され、世界経済、とくに米国の先行き不透明感が増してきている。引き続きドルは売られやすい展開。予想レンジは107~112円。

Fashion
Report No.528

“ MC FASHION ” IN SHANGHAI

艾服思(上海)企業策劃諮詢有限公司(ifs 上海) 張 夢 圓

艾服思(上海)企業策劃諮詢有限公司は、2007年1月に伊藤忠ファッションシステム(株)100%出資の現地法人として設立され、中国におけるマーケティングや、中国へ進出する企業のコンサルティングなどの業務を行っている。今回は、ifs 上海より、“MC FASHION”についてレポートする。

現在、上海では“MC FASHION”と総称される“ファッション”が流行っている。MCはMcDonald'sの意味で、ファーストフードの強みとされるQuick、Reasonable、Convenientというビジネススタイルを持つ、ファッションブランド(業態も含む・以下ブランドと呼ぶ)がそう呼ばれている。

“MC FASHION”にあてはまるブランドは、シーズンのトレンドをおさえた商品をいち早く店頭へ揃え、それでありながら買いやすい価格帯とまずまずの品質を保っていることに象徴されるZARA(スペイン)、GAP(アメリカ)、H&M(スウェーデン)、C&A(ドイツ)の大型ブランドを始め、TOPSHOP(イギリス)、NEXT(イギリス)、MANGO(スペイン)、PROMOD(フランス)、化粧品では

SEPHORA(フランス)などがある。

MC FASHIONの背景には、中国経済の発展とともに、上海女性の社会進出やファッションに対する意識が目覚しく向上してきたことがある。

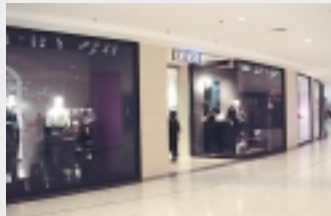
トップブランドのLOUIES VUITTON、CHANEL、DIOR、GUCCI等を購入している高所得者層にとっての“MC FASHION”は、それなりに感度がよく、手持ブランド品とコーディネートして着用するのに手軽で便利なモノ。トップブランドを買いたくても購入できない中低所得者層にとっては、トレンドファッションを早く、安く購入できるため強力に支持されている。このようにどんな人にも支持されるブランド(=“MC FASHION”)という意味でも、世界中で愛されるMcDonald'sと共通する点がある。

上海の“MC FASHION”

ZARA

スペインの最大規模の小売グループであるINDITEXに属している。世界の63ヶ国に約2700店舗を展開しており、高級な雰囲気作りで高感度をイメージ訴求。

初店舗：2006.2.24 店舗数：3店舗
出店場所：南京西路路面店、大上海時代広場、正大広場
開店日売上：1280万円 世界年間売上：70億ユーロ



H&M

スウェーデンのアパレルで、23ヶ国に約1200店舗を展開しており、「大物スター媒体露出宣伝戦略」で安価イメージを払拭した品揃えをしている。

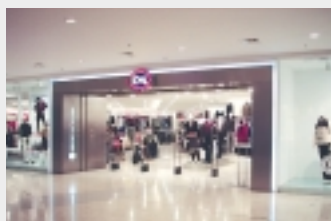
初店舗：2007.4.12 店舗数：3店舗
出店場所：淮海路路面店、正大広場、龍の夢百貨
開店日売上：3200万円 世界年間売上：90億ユーロ



C&A

ドイツのアパレルで、20ヶ国に約1400店舗を展開しており、特徴は量販型で多くのアイテムが取り揃えられていること。

初店舗：2007.4.23 店舗数：4店舗
出店場所：正大広場、龍の夢百貨、港匯広場、大寧国際広場、万達商業広場
開店日売上：不明 世界年間売上：26億ユーロ



ZARA、H&M、C&A以外に、NEXT、MANGO、PROMOD等も上海に出店している。GAPは、まだ中国に出店していないが、10数年前から、上海に事務所を作り、情報収集をしている。

“MC FASHION”にみるクイックとは?

“MC FASHION”にとっては、企画、生産、物流のリードタイムが最も重要な要素である。一般的なアパレルのリードタイムは60~90日と言われる。それに対し、H&Mのリードタイムは20日以内、さらにZARAは15日以内で対応している。

海外ファッションコレクションの終了した2週間後、ファッション雑誌が最新トレンドを特集し

ている時期に、消費者は“MC FASHION”の店頭で最新商品を購入できる。

情報を感度良く加工し、製品として提供できる速さが、消費者に支持されている。

ZARAの商品は全てスペイン本部にある物流倉庫から、全世界の店舗に発送されている。上海のZARAでは、毎週火曜日と木曜日に店長が販売状況に基づき、スペイン本部に商品を追加発注、毎週水曜日と土曜日に新商品を投入し、3週間毎に店舗商品を入れ替えている。

H&Mは、ZARAと比較してリードタイムは5日くらい遅れる反面、スケールメリットを生かし、売価をZARAより30~50%ほど抑え、値頃感で人気を得ている。ZARA、H&Mに限らず、店頭商品を短期に回転させながら、消費者を飽きさせない売場作りは、消費者に魅力となっている。

“MC FASHION”にみるリーズナブルとは?

以下は春夏商品の上海店頭での価格帯である。(16円/元換算/100円未満切り捨て)

ZARA 打ち出し商品:ショートジャケット、Tシャツ、シャツ、ジーンズ、ハーフパンツ、キャミソール、ミニスカート、ワンピース、サンダル 売れ筋商品:ロングシャツ、サンダル、Tシャツ、カットソー、ストレートパンツ、ワンピース アウター類:ショートジャケット7500~11000円/トレンチコート8600~11800円 インナー類:Tシャツ3600~7000円/シャツ4600~8600円/カットソー5200~9100円 スカート類:ワンピース8700~13400円/スカート7000~10500円 パンツ類:ジーンズ5900~10300円/パンツ6000~8900円 バッグ類:ショルダーバッグ5900~11000円/ハンドバッグ4600~7900円 靴類:パンプス4700~11100円/ハイヒール、サンダル4600~12700円

H&M 打ち出し商品:ジャケット、Tシャツ、シャツ、タンクトップ、キャミソール、ワンピース、ジーンズ、パンツ 売れ筋商品:ワンピース、Tシャツ、シャツ、花柄のスカート アウター類:ショートジャケット2600~6000円/トレンチコート5500~10800円 インナー類:Tシャツ2600~5200円/シャツ3100~5700円/カーディガン4200~8600円 スカート類:ワンピース2600~9200円/スカート3600~8700円 パンツ類:ジーンズ3100~5800円/パンツ2800~7300円 バッグ類:ショルダーバッグ3400~8600円/ハンドバッグ2300~6800円 靴類:パンプス3100~10500円/サンダル2500~8600円

C&A 打ち出し商品:Tシャツ、シャツ、ワンピース、スカート、ジャケット、セーター、カーディガン、パンツ 売れ筋商品:ジャケット、セーター アウター類:ショートジャケット6300~9500円/フード付パーカー4700~9500円 インナー類:Tシャツ1500~3100円/シャツ3100~6300円/ブラウス4700~9500円 スカート類:ワンピース3100~9500円/スカート2300~7900円 パンツ類:ジーンズ3100~6300円/パンツ3100~7300円 バッグ類:ショルダーバッグ2300~5500円/ハンドバッグ2300~7000円 靴類:パンプス3100~7300円/サンダル2300~7300円

Karl Lagerfeldが、H&Mにデザイン提供した限定ジーンズの価格は8000円、白の綿シャツは6400円である。CHANELの商品を買えない消費者にとって、Karl LagerfeldのH&M限定商品を購入することは、非常に価値ある事である。また、700ドルのJimmy Chooの靴が買えなくても、ZARAで70ドルの似たものが手に入る。消費者は、最新トレンドをいち早く取り入れる事で、ファッションを楽しめるのだ。

MadonnaやKate Mossも“MC FASHION”を着用し、Sharon StoneはGAPの黒のカットソーを着てアカデミー賞授賞式に出たといったセレブの話題が、ファッション誌などに掲載され、消費者に“MC FASHION”購入を促進させている。

“MC FASHION”にみるコンビニエントとは?

“MC FASHION”の大型ブランドでは、毎年平均約10000型のカジュアル、キャリア、クラシック、セクシー、エレガンス等のテストで別の商品企画をし、豊富な商品数でありながら、消費者が選びやすいよう店舗環境に整えている。

店員が商品の管理、陳列をする以外にほとんどサービスしないことで、消費者は自由に遠慮なく商品選びができ、商品を買わない場合でもプレッシャーを感じることはない。

やの事例から、適度なトレンド商品が、豊富なデザインで、短期間で品揃えされ、気軽に商品を選ぶ事ができる事が、消費者の心をとらえている。

“MC FASHION”百貨店への影響

“MC FASHION”の進出とめざましい発展により、中国市場も大きく変化、国内のアパレルメーカーにとどまらず、百貨店にも衝撃と影響を及ぼしている。

上海におけるZARAの開店初日の売り上げは1280万円。H&Mは3200万円とさらに上回り、現在“MC FASHION”1日の売り上げは百貨店1フロアの1日の売り上げに匹敵すると言われている。特に最近開店したH

&Mには、店内に入れない客の行列ができ、30分は待たされるほどの盛況ぶりである。

また、化粧品専門店SEPHORAは、「化粧品、香水セレクトショップ」として、百貨店とほぼ同じブランドが取揃えられ、中国未発売ブランドや独自開発商品を販売している。

単品以外にセット販売を強化しているが、価格は百貨店より先安く、消費者へのサービスに趣向を凝らし、自由に店頭で試用することもできることなどから、化粧品分野の“MC FASHION”として非常に人気がある。



化粧品専門店 SEPHORA

さらに“MC FASHION”のQuick、Reasonable、Convenientの考え方は、ファッションや化粧品分野だけではなく、電気製品、通信製品、IT製品、日常生活用品、生活雑貨、インテリア分野などに及びつつある。今後、各メーカーが、独自の販路を確立すると、中低級服飾商品をメインとした中国国内百貨店は、さらに厳しい状況に直面することが予想される。

“MC FASHION”の将来

現在、上海ファッションを最も大衆化、一般化させたのは“MC FASHION”だと言われている。今後、さらなる経済の発展により、中国における消費者のライフスタイルの変化、ファッションに敏感な消費者の増加が予想され、“MC FASHION”の浸透が加速すると考えられる。それに伴い、同業他社の新規参入により、企画やスピード、品質面で劣るブランド(業態)が淘汰され、上海を中心とする中国のファッション業界は、さらなる競争の激化を余儀なくされるだろう。

今後とも“MC FASHION”は、上海ファッション市場における注目の一つといえそうだ。