

文化ファッション大学院大学ファッションウィーク シンポジウム ～ Asian Network～ 第2部・パネルディスカッション [議事録]

◆開催日時：2010年2月2日（火）14時30分～16時00分

◆会場：遠藤記念館大ホール

● パネリストのご紹介 ●



許 旭兵 氏

上海牧野制衣有限公司 代表取締役社長
東華大学 准教授

小庭 一雄 氏

株式会社三越伊勢丹ホールディングス
海外店舗チーム 企画開発顧問



藤浦 修一 氏

織研新聞社編集局 大阪編集部 次長
アジア取材プロジェクト・デスク



山本 健介 氏

住金物産株式会社 執行役員



[司会進行] **山村 貴敬**

文化ファッション大学院大学 教授
ファッションマネジメント専攻長



総合司会：

続きまして、第2部パネルディスカッションを開始いたします。それでは、パネリストの方々にご入場いただきましょう。

お一人目は上海牧野制衣有限公司 代表取締役社長、東華大学 准教授 許 旭兵様。続きまして、株式会社三越伊勢丹ホールディングス 海外店舗チーム企画開発顧問 小庭一雄様。織研新聞社編集局 大阪編集部次長 アジア取材プロジェクト・デスク 藤浦修一様。住金物産株式会社 執行役員 山本健介様。文化ファッション大学院大学 教授 ファッションマネジメント専攻長 山村貴敬。

以上5名でございます。山村教授にはディスカッションの司会進行もお願いいたします。それでは山村教授、よろしくお願いいたします。

山村貴敬教授（以下、山村）：

山村でございます。それでは、パネルディスカッションの進行をさせていただきます。今日のテーマは「アジアネットワーク」です。第1部で東レ株式会社 相談役の平井克彦さんに同テーマの基調講演をいただきましたが、ポイントになる事柄はほとんどお話しただけでした。これからのパネルディスカッションでは、実務の現場の方にパネリストとしておこしいただいておりますので、実務的なお話を中心にさせていただければと思っております。

まず、主旨をご説明します。アジア各国が連携を密にしながら、ファッションクリエイションとファッションマネジメントをアジア機軸でグローバルに提案し、アジアのファッションとファッションビジネスを発展させることをめざす。それが「アジアネットワーク」であり、今回のシンポジウムのテーマにも挙げております。今日お集まりいただいたパネリストの方々は、アジアのファッションビジネスに精通した方々です。順にご紹介させていただきます。

まず、山本健介さんは経済産業省の繊維課長を務められた方で、現在は住金物産株式会社で執行役員をお務めでいらっしゃいます。繊維、ファッションに非常にお詳しい方です。住金物産株式会社は中国をはじめとしたアジア諸国にアパレルの生産拠点をたくさんお持ちでいらっしゃいますし、日本のアパレル生産・SCMを推進されていると同時に、中国市場向けにもビジネスを展開されているため、アジアについても非常にお詳しくいらっしゃいます。

次に、織研新聞社の藤浦修一さんをご紹介します。『織研新聞』は上海にも支社をお持ちで中国語版の新聞も出版されていますが、藤浦さんはアジア取材プロジェクトのデスクでいらっしゃいます。中国のみならず、タイ、ベトナム、マレーシアなどにも詳しいとのこと、今日はおこしいたきました。

株式会社三越伊勢丹ホールディングスの小庭一雄さんは、海外店舗チームの顧問をお務めでいらっしゃいます。中国で百貨店ビジネスを行っているのは、日本ではほぼ伊勢丹さんだけと言えるのではないかと思います。中国に4店舗出店され、中国でのビジネスを推進されています。また、ほかにバンコクやクアラルンプール、シンガポールなど、アジアマーケットでビジネスを進められており、やはりアジアマーケットに非常にお詳しい方でいらっしゃいます。

許旭兵さんは、文化女子大学大学院を修了された方で、現在は中国・上海でアパレルメーカーを経営されています。企画から行われており、サンプル工場、店舗もお持ちでいらっしゃいます。同時に、上海にある東華大学で教鞭をとられています。中国の現状、ビジネスからデザイン、クリエイションまで非常にお詳しい方で、本日は中国からわざわざおこしいたきました。

さて、それではこのメンバーでパネルディスカッションを進めていきたいと思いますが、最初に、今回のテーマを「アジアネットワーク」と考えたのは、そろそろこれを真剣に考えなくてはいけない時代なのではないかと思ったからです。日本の立場からアジアというと、もともとは生産する場であることばかりが考えられていました。ところがだんだんとそうではないことがわかり始めました。今では、「これからは市場が大事だ」ということが言われてきていますが、それでも、日本のアパレルが先にあって、その目線で生産だ、市場だと言われているように思います。そこで、今回の「アジアネットワーク」というテーマはこれまでの考え方ではなく、アジアを一つの大きなエリアとしてきちんと捉えることを考えてみたいと思っています。つまり、日本の企業がアジア、ベトナム、タイなどでビジネスを展開することも含まれますし、中国の企業が日本で、あるいはマレーシアなどでビジネスを行うことも含まれるでしょう。

第1部・基調講演の平井さんのお話の中で、欧米に対してアジアがもう一つの軸をつくっていくというようなお話がございましたように、企画、デザイン、生産、販売、さらに投資の部分も含めて、いろいろな組み合わせのパートナーシップをつくっていくのが良いのではないかと、そうすればアジア全体が発展していくのではないかと、そんな思いから今回のテーマが決定されました。そのような考えについて、山本さんにお聞きしたいと思います。住金物産の繊維部門ではアジアのビジネスを今どのように行われているのか、そして

今後どのように展開されていくのかについて、お話しいただけますか。

山本健介氏(以下、山本氏):

住金物産株式会社の山本です。よろしくお願ひします。我が社は通期でいうと、2007年に業績のピークを迎えました。売上が1兆3千億少々、部門でいうと鉄鋼と繊維と食料と機械です。もっと詳しく言うと、2008年の上期がピークでした。その後、2008年のリーマンショックを契機に、世界が一変しました。新聞にも書かれたことなのでお話しできますが、今年2009年度は売上、利益とも、減収減益になりました。実はその前からもう一変してきており、女性の方には申し訳ない表現になりますが、リーマンショックによって、いわば厚化粧が剥がれて本当の姿が出てきたというようなことだったのですね。例えば繊維部門に関してどのような変化があったのかということ、価格と価値体系が著しく変わったということです。それに伴い、特にボリュームゾーンマーケットが大きく変化し、したがって、つくり方や小売りの売り場もすべて大きく変化した、ということなんだと思います。

リーマンショック前であれば、「いいもの」というのは、非常にいい素材でお金をかけてつくるものでした。手の込んだ色柄・デザインでつくり、当然、「良いものは高い」という日本的なつくり方をしていました。高くなるほど、粗利も大きいですよね。ところが、リーマンショック後に起きたことはというと、「いいもの」というのは、必ずしもそういうつくり方をされたものではない。良い素材を使い、手の込んだデザインをほどこしたものが「いいもの」なのではなく、それなりの良さと価格のバランスがとれたもの、特に価格が合理的なものが「いいもの」だということが顕著になったのですね。

ほかの産業だと携帯電話がいい例なのですが、おそらく技術的な面でいえばNTTドコモが依然、世界1位でしょう。機能の高さでは、ドコモの携帯電話がいちばんではないかと思ひます。ところが残念ながら世界のマーケットで展開できているのは、ノキアであり、サムソンなんです。ファッションに関してもそれと同様のことが起きているのではないのでしょうか。ブランドでいうと『エイチ・アンド・エム』や『フォーエバー21』などがどんどん日本市場に入ってきています。また日本側で頑張っているのは、競争力のあるビジネスの仕組み・モデルを持っている企業で、そういう企業が活躍している。そんな状況になっているのですね。だから、技術が高ければ日本マーケット、世界マーケットでシェアが取れるという時代ではなくなっているわけで、そうすると我々としては、生産場所も含めて、根本的に検討していかなければいけないと考えています。

弊社の生産について、国内にも拠点はありますが、上海などにも主な拠点を置いていたものの、今は別の地域に移動させ始めています。例えば、タイの、ミャンマーの国境沿いに

移動させました。ここで働いているのはミャンマー人です。以前、私の出張先の9割は中国でしたが、今は半分以上がタイやミャンマーやバングラデシュです。低い価格でバランスのとれたマーケットが拡大しているということです。おそらくこの傾向が止むことはないと思います。

我々のマーケットは、これまでは日本中心でしたが、やはり東アジアを、特に中国を中心とせざるを得ないのではないのでしょうか。ただ、ここで難問があります。日本を基点にすべてを考えていくという方法と、ワールドワイドといいますか、東アジアのマーケットを主に考えそこで通用するビジネスを行っていくという方法との間には、大きな裂け目というか、“谷”があると私は思っています。これは企業の意思決定、個人の能力・発想などすべてを含めて、たいへんな問題だと思います。

ほかの産業の話になりますが、戦後日本が発展してきたのは、日本的な雇用システムや意思決定システムのもとで、技術を高め、技術を生かし、コツコツといいものを生産してきたからです。いいものをつくり、それを輸出すると売れ、そうやって日本は発展をしてきました。繊維の場合は、輸出がなくなり、国内マーケットが中心になっていったわけですが、たまたま“つくり場”が国内から海外、中国という海外に移っていったのです。ところが1989年にドイツのベルリンの壁が崩れた後に、中国、インドなどの新興国が国際マーケットに、マーケットサイドとしても、サプライサイドとしても参入するようになりました。こういった国々が世界マーケットに参入して、本当にボーダレスの競争が始まった時に、パラダイムの変換が起きるわけです。そうすると、国際マーケットで通用するビジネスモデル・ビジネススキームの競争になりました。日本も、日本を中心にすべてを考えるのではなく、国際マーケットで通用するビジネススキームを生み出さなければならないのですが、ここは率直に言って、日本はビジネススキームの競争に勝つためしがありません。おそらく繊維も含めてあらゆる産業で日本の技術は世界一です。いまだにそうです。ところが、自動車は健全に残っていますが、そのほかの産業はビジネススキーム競争に次々に敗れて、世界の主要な産業においてトップの地位から落ちていくという連続です。企業の意思決定のスピード、商売の仕方を含めて新しいビジネススキームを提案していき、きっちりボリュームを取れる商売を行うことが、日本企業や日本人にはうまくいかない。そういう意味では、中国の方や韓国の方のほうが、国際マーケットで通用するビジネススキームを生み出すことができます。この課題を乗り越えないと、日本は東アジアマーケットではやっていけないでしょう。

そう考えると、極端な話になるかもしれませんが、我が社の構成員も本当に日本人だけでいいのか、もっと多国籍な構成員になったほうがいいのかも考えられるようになります。我が社はかつて、本社が大阪だけで、そのため社員も大阪に家を購入し住んでい

たのが、主力が東京(本社)になった今、みんな東京に引越してきました。今では売上の90パーセントは東京が占めます。このような変化があり、大阪に家を購入した社員はそれを貸家にし、東京に住んでいるのですね。これと同じようなことがまた起きるのかとも思っています。つまり、本社は東京だけでも、実質は上海かバンコクなどに本社があります、と。そこで働いている人は現地の方もたくさんいて、日本の社員は東京で購入したマンションは売って、現地にマンションを買い換えて引越しをする……と、これくらいの変化がないと、東アジアマーケットで勝ち残るのはたいへんかと思っています。東京が中心であってほしいですが、それはなかなか難しいのかもしれない、というのが、私の率直な感想です。

山村：

ありがとうございます。いろいろな厳しいお話がありましたが、アジアの中で日本が必ずしも、100パーセント中心ではなくても、日本の企業が中国へ行ってもいいですし、中国の企業が日本に進出してもいいし、そういう形になっていくのではないかと思います。けれども、日本の企業として考えると、これから中国やアジアでビジネスを行うとしたら、やはりアジアのことをもっと考えなければならないのではないのでしょうか。基調講演の平井さんのお話にもございましたが、それぞれの地域の特性を知る必要があるかと思います。そこで、今日は中国から許さんにおこしいただいているので、まず中国の今のファッションビジネスの状況についてお聞きしましょう。許さん、お話しいただけますか。

許 旭兵氏(以下、許氏)：

皆さん、こんにちは。ただいまご紹介いただきました許でございます。日本のファッション業界のトップの皆さんとお話することができ、たいへん光栄です。私はかつて文化女子大学大学院にてご指導いただいたものの、しばらく日本語を話しておりませんでしたのでうまく話せないかもしれませんが、努力をいたしますので、どうぞよろしくお願ひします。

早速ですが、中国のファッション産業の現状についてご紹介します。中国は現在、人口13億人の大国であり、ファッション生産の長い歴史があります。紡績・ファッション産業は、すでに我が国の発展速度の最も速い産業の一つとなり、ファッション国際市場で生産と輸出の第1位を占有しています。総生産量と輸出量も全世界の首位に位置し、全世界最大のファッション消費国・生産国でもあります。ファッション産業は、我が国に9パーセント以上のGDPと、25パーセント以上の外貨収入をもたらしています。同時に、余剰労働者を大量に吸収し、社会の就業問題も解決しています。

現在、全世界のブランドは若い消費者をしっかりと捉えようと、全力で開拓を行い、製品開発とマーケティングを行っています。中国には、年齢15歳から24歳までの潜在消費者が2億人いると言われていました。この巨大な消費者層は、日本の全人口の約2倍です。一人っ子政策及び、所得の上昇は、多くの一人っ子がさらに多くの所得を保有することを意味しています。そのため、若い消費者層は、中国市場で最も高い購買力を備えています。アメリカのブランド『ナイキ』の中国市場は、世界第2位のブランドの市場となり、アメリカ市場での3月から5月までの四半期の売上高は前年比で2パーセント下がったと発表されたにもかかわらず、中国では6パーセント上昇し、その消費者の大部分は20歳から30歳までの若い層でした。世界的金融危機の影響で、イタリアのメンズブランド『ゼニア』の売上高は日本、ロシア、アメリカなどで20パーセントも下げましたが、中国では2009年対比で30パーセントも激増しました。このように、中国のファッション市場の潜在力はとても大きくなっています。ほかに輸出と外国からの投資が急降下する状況に際し、中国政府が実施した柔軟で臨機応変な対応が、これらの若者の消費を支えました。世界的金融危機に対応し、4万億元の政府の景気刺激策のもと、中国経済における2009年上半期小売売上高は15パーセント増大しました。

ここ数年、中国のファッション産業は大きな発展があり、国民経済の発展を大いに推進しています。関連部門の統計によると、現在の中国市場のファッションブランドは約10万余りあり、これらのファッションブランドの一部は、すでに国内市場で比較的高い知名度を有しています。2005年、紡績及びファッション生産総額は、全国の生産総額の10分の1を占めています。輸出による外貨獲得の第1位を5年連続達成しており、外貨獲得に巨大な貢献を果たしてきました。同時に、中国は世界最大のファッション生産、加工基地となり、全世界の衣料品の3着に1着が中国で生産されています。現在、中国紡織ファッション業界は、長年の発展を経て、産業技術レベル、製品品質、産業の拡大と調整において、いずれも大きな進歩を得、一体化し整った産業チェーンを所有しました。2008年11月、中国輸出ファッションは、アメリカのファッション輸入市場の54パーセントを占め、初めて50パーセントを上回り、また輸出単価は上昇しています。2007年、2008年のマクロ経済の繁栄はブランドに、ファッションにとって発展の良好なチャンスとなりました。しかし、2009年の経済危機は業界にマイナスに影響し、企業数増加の勢いは明らかに緩やかになりました。それでも、他産業に比べて成長率は高く、依然と唯一2桁の増加を示しています。聯合証券の統計によると、ファッションブランド企業は、依然として今年度の上半期に平均45パーセント程度の平均売上総利益率を維持しており、平均的に純利益は12パーセント程度あります。20世紀末、当時の我が国最大のファッション企業の売上高は50億元足らずでした。2007年の中国最大のファッション企業の売上高はすでに200億元近くになりました。

山村：

どうもありがとうございました。中国はリーマンショック後も非常に大きな経済成長を遂げているというお話でした。藤浦さんは中国を含めて、ベトナム、タイなどアジア全体のファッション産業の状況にお詳しいと思いますが、お話しいただけますでしょうか。

藤浦修一氏(以下、藤浦氏)：

織研新聞社の藤浦と申します。アジア全体をどのように捉えるかということなのですが、私自身はアジアの発展を見る際に、まずいくつかの時代に分けて捉えるようにしています。アジアの地域的な広がり、横に向かう広がり、時代ごとの縦に伸びる広がりというか奥行きを持たせたいと、どのような変化・発展を遂げてきたのか、その中で現在は何の地点にあるのか、ということを考えていく必要があるのかなという風に思っています。

先ほどの平井さんのお話にもありましたが、日本とアジアの関係、特に繊維やファッションのかかわりということで見た場合、日本とアジアの関係の第1期は1960年代ぐらいからおそらく始まるのではないかと思います。その頃から、平井さんのお話にもあったように、東レが例えば香港の会社と組んで東南アジアへ、タイ、マレーシア、インドネシアへ進出しました。同じ時期にほかの会社、例えば帝人株式会社もタイやインドネシアにファイバーの工場をつくりましたし、クラボウ、東洋紡、ユニチカ、ダイワボウ、シキボウといった紡績各社、日本の大手紡績と呼ばれる企業のほとんどがインドネシアやタイに工場をつくる時代になりました。その頃、なぜこれらの企業がアジアに出て行ったのかというと、'60年代、'70年代というのは高度成長期の時代で、日本は繊維の輸出大国でした。日本の繊維は外貨を稼ぐ大きな手段だったのですが、輸出をしていった国、つまり相手国にそのうち赴くようになり、現地生産をする輸出代替、相手国から見ると輸入代替になりますが、日本の資本が現地資本と組んで、現地で技術も教えながら、そこで工場も運営して、現地の需要に応じていくようになりました。現地の需要といっても、再輸出ということも多いわけですが、その時代が'60年代から'70年代の華やかなりし頃でした。今現在もそれらの会社は多く残っていますが、進出したのはその頃だと思います。

その後、二つ目の大きな転機になるのが、1985年のプラザ合意ですよね。その時に、大きく円高に振れるということで、日本の繊維産業が輸出産業から輸入産業に大きく変わっていきます。1986年に日本の繊維の貿易統計が輸入超過に転換するわけですが、その頃を転機に日本の繊維産業も変わるし、アジアの繊維産業も大きく変わっていきます。それまで日本の輸出先であった国に向けて、まず韓国、台湾の企業がどんどん進出していきます。'80年代後半から'90年代初頭にかけて、台湾と韓国の企業の例えばポリエステルの

生産量が日本の生産量を上回ってきます。’80年代後半はそういう時期でした。一方で、国内はバブル経済があり、その崩壊がありました。そして’90年代に入る頃に、中国が門戸を開きます。中国が世界の貿易や経済の表舞台に出てくると、そこから一気に、わずか20年の間に、先ほど許さんのお話にあったように中国は大きな成長を遂げます。中国の大きな発展は、この時代の大きな背景になると思います。

三つ目の大きな転機というのは、1997年のアジア通貨危機の頃ではないかと思います。この年の7月1日に香港が中国に返還され、その翌日の7月2日から、タイのバーツが突然、半分くらいまでに値を落としたというアジア通貨危機。それまで一定の成長タームを持って、成長性を持って発展してきたアジアが、実は大きなバブルの中にあっただということがそこで判明して、大きくバランスを崩していったのがこの時代です。また、この頃の中国は、中国がすべてを飲み込んでいくのではないかというくらい大きな成長性を持った国と認識され、クローズアップされた時代だったと思います。

この次が、第4の時代といいますか、リーマンショックという一つの転機を迎えた時代と言われるのでしょうか……。繊維の貿易、繊維の生産という点から見た場合、2005年を転機に国際的な繊維の貿易の取り決めが変わり、自由貿易の流れが出てきました。それまでの輸出割当て、つまりクォータがなくなり、一定の自由貿易の時代に入っていました。結果的にそうはなりませんでしたが、’90年代は「世界の貿易や経済はブロック化が進むだろう」と予測されており、「ヨーロッパやアメリカがブロックされる前に、その域内に工場・法人を持っていないと、商売ができなくなるのではないか」という風に言われ始め、日本の企業もヨーロッパなどに数多くの工場をつくりました。ところがブロック化はされず、それら工場の多くは残念ながら失敗というか、撤退しました。実際にはブロック化されず、むしろ自由化に流れていったのです。そんな動きが見られた2005年が一つの転機だと思いますが、さらにこの辺りから、平井さんのお話にもあったFTA(自由貿易協定)、EPA(経済連携協定)が広まり出します。これは歴史的にみて大きな動きであり、この動きはさきほど申し上げた横に向かう地域的な広がりもあり、中国、韓国、台湾、タイ、インドネシアという古くから日本と付き合いしてきた国々にも波及します。そのほかにも、ベトナム、カンボジア、ミャンマー、ラオス、さらにその西のバングラデシュ、インドへ、という風に広がりを見せているのが現況です。アジアのこれらの国々がそういった動きを見せるのも理由があるわけです。これらの国々は繊維製品輸出に関して、2007年のリーマンショック前は対米偏重型でした。例えばタイの場合、縫製品の半分くらいは対米輸出であり、2~3割は対ヨーロッパ輸出でした。インドも、バングラデシュもかなりの割合で対米輸出をしていました。それがアメリカの経済が崩れ、アメリカの需要が激減してしまい、対米輸出にとつくれたものの持って行き場がなくなったわけです。2007年から2008年にかけて、「インドの縫製業に従事する30万人が失業する」などと言われたりもしまし

たが、その縫製品の行き場として、高度で大きなマーケットの一つである日本に目が向けられるようになりました。アジア諸国の日本に向ける目が変わってきたのです。そんな中で貿易の自由化が進み、いろいろな経済連携が進んでいるのが現在です。

このように、アジアはドラスティックに動いている最中です。今後はどのように動いていくのか、その辺りは後ほどお話ししたいと思います。

山村：

ありがとうございます。それでは、次は小庭さんに市場のほうのお話についてお聞きしたいと思います。中国それからASEANでずっとビジネスを行われていて、アジアでのビジネスの留意点などについてお話いただけますか。

小庭一雄氏（以下、小庭氏）：

株式会社三越伊勢丹ホールディングスの小庭です。よろしくお願ひします。弊社百貨店、伊勢丹は約30数年前にシンガポールに海外第1号店をオープンしました。そして現在はシンガポールに5店舗、クアラルンプールに3店舗、中国に4店舗、タイ・バンコクに1店舗あります。以前は台湾や香港、ロンドンなどにも出店していましたが、今はこちらに絞って営業しています。去年新聞にも出ましたが、特に中国での出店計画に力を入れて進めていく予定です。現在、中国には上海、天津、成都、瀋陽に出店しています。瀋陽というのは、昔の奉天ですね。そして、今年の年末から来年、2011年の春にかけて、天津2号店を出店することが決まっています。さらに上海にも2号店、3号店の出店を検討しており、そういった形で、中国では今は10店舗くらいの拡大を検討しています。売上は現在、海外全店舗あわせて約650億円。三越伊勢丹ホールディングスの売上約1兆3千億円からするとわずかですが、利益率はいいです。

このように、今アジアが生産地から消費地へと動いており、特に昨今、中国の伸びが非常に大きいです。16年前に開店した天津店は現在も伸び続け、売上高は前年比の約110パーセント。3年前に開店した成都店は約150パーセント、瀋陽店が約130パーセントとなっております。また、上海店は現在改装中で、3月3日にグランドオープン予定です。このように、今、中国においては新たな投資をしているところです。

中国のマーケットには、よくお聞きになるとおもいますが、私どもの想像をはるかに超える富裕層が存在します。ちなみに、今の上海店全館の売上の1パーセントが10人のお客様によるものです。全館の売上は日本円で約100億円なので、10人で1億円ですね。中国での

1億円は、日本ですと5億円の価値があります。ですから、これが日本であった場合、日本の伊勢丹だけで5,000万円購入するお客様がいる、ということになります。上海店で購入額1位のお客様は2,300万円購入されていますから、これが日本ですと1億円購入する感覚ですね。日本では想像できないお金持ちがたくさんいらっしゃいます。たくさんというと非常に抽象的ではありますが、上海だけではなくどの都市にもいらっしゃいます。例えば瀋陽という、かなり北のほうにある都市。皆さん行かれたことがないかもしれませんが、先日そちらに行ってまいりました。気温は零下23度、人が住んでいるのかどうか疑問に思うくらいでしたが、もうすでに800万人の人口で、衛星都市を入ると1,500万人くらいいるのです。そこにもやはり、お金持ちがたくさんいます。内陸の成都というところにはイトーヨーカドーさんが随分前から出店していますが、ここにイトーヨーカドーさん国内外全店舗のなかでいちばん売上の高い店舗があるそうです。

中国と一言と言っても、省それぞれが別の国のように考え方に違いがあるようです。また、人についても少数民族が50くらいあるのでしょうか。それぞれに言葉も違うということですから、国境はないものの、いろいろな国が集まっているかのようにさまざまな文化があります。ですから、日本から中国に進出するといっても、いろいろな入り方ができるのではないかと思います。私は日本のアパレル企業をはじめ、ファッション産業に関連する皆さんにぜひ中国に進出してもらいたいという考えがあり、いろいろな機会にお話をさせていただいております。ただ、残念ながら日本の方は、住金物産さんなどをお願いしながら商品は中国向けにたくさんつくっているのだけれど、中国についてほとんどご存知ないことに逆にびっくりしました。中国に出て行きたいのだけれど、どうすればいいのかわからない、そんなお話をいただきます。確かに中国に出て行くのは非常にたいへんです。それに、中国で小売りとして商売をする場合いちばん大変なのは、どの店で、どの場所で、商品売るかを決定させることです。それが実は仕事の7~8割を占めます。ものを持って行ってビジネスを行うことはそんなに難しくないのですが、どこで、どの場所で、どれだけ売るかということが難しい。またお金の回収も含めると、中国は非常に特殊です。

余談ですけれども、中国の会社の経理処理に関していちばん評価が高いのはどんなことかという、請求書が届いてもいかにして払わないままでいられるか、ということです。これが中国の会社というものなのです。商習慣の違いであって、決して特殊なことではなく、一方、日本の場合は非常にまじめであり、そんな日本に対して、日本はまじめなのか、ものを知らないのか、と世界から言われるくらいです。

ですから、皆さんよく中国のことをいろいろお聞きになりますが、中国で1元でもいいから商売を行っていただくと、中国のことをよく知れると思います。私も6年前に伊勢丹の関連会社のアパレルを中国で設立しました。ちょうど今ここにいらっしゃる許先生とも仕

事をさせていただき、会社を設立しました。その前の約1年間は中国へ出張したり、こちらでセミナーを聞いたりしましたが、日本で人から聞いた話は実際には一つも役に立たず、中国に着いてから新たに調べなおしたり、行動しなおしたりしました。皆さんの中に海外でのビジネスに興味がある方々はいらっしゃると思います。ぜひ向こうで、小規模からでも結構ですので、実際に商売を始めていただければと思います。

今日はこのほか、ミクロの話などを後ほどさせていただきますのでよろしくお願いします。

山村：

ありがとうございました。中国のことやアジアのことをよく知る、ということは基本的にはマーケティングのお話ですよね。先ほど平井さんのお話にもあったことですが、クリエイションに重きを置くデザイナーブランドは異なりますが、そうではないアパレルのビジネスの場合は、日本のマーケットと同じものをそのまま持ちこんで売れることはないと思います。また、今の小庭さんのお話にございましたように、中国の中だけでも地域によって非常に差があります。さらにASEANの各地に行けばまたそれぞれに異なるので、それぞれの地域の特徴・特性を確認するために、自らが海外に出向いて、それぞれの地域特性や商習慣を知ることが大事なんだと思います。小庭さんにさらにお話をお聞きしたいのですが、今、中国のマーケットで日本のアパレルよりも韓国のアパレルが成功していると言われてますよね。その辺りはどのようにお考えですか。

小庭氏：

確かに、伊勢丹上海店にも韓国のブランドはたくさん入っていて、非常に売上がいいです。私も含めて日本人が見ると、なぜこんなに売れるのかなと思うような商品も同じで、本当に不思議に思います。商品が売れる理由に、まずもちろん商品そのものの内容が非常に大事です。さらに、商品を売るには環境とサービスも重要。商品、環境、サービスが三位一体となって、初めてお客様に伝わるわけです。これが、中国の場合は非常に環境が重要、しかも“ゴージャス”な環境であることが重要です。非常に抽象的な表現ですが、“ゴージャス”です。それとともに、“ゆとり”が大事です。つまり、中国の場合はお客様をいかに気持ち良くさせられるか、どれだけリラックスさせられるかを重視しているため、ほとんどのブランドの売り場にソファがありますね。要するに、VIPのお客様をいかにつくるかが重要です。ちなみに、伊勢丹はVIPのお客様の売上で全売上の8割を占めます。各ブランドもすべて、7割から8割はVIPのお客様の売上であり、そうでなければ利益が出ません。VIPのお客様を獲得し、保持するにはどうするのでしょうか。VIPのお客様というと大体、週に2~3回は店にいらっしゃるわけです。そのお客様をVIPとし

で維持するには、品揃えも環境もしょっちゅう変えなければなりません。

それで例えば韓国のブランドというのは、極端に言うと1シーズン1,000型くらい一度につくってしまいます。それでつくった物を1枚ずつ陳列し、それをぐるぐる廻します。消化率かというと、日本のSPAはほぼゼロにしようと思いますが、中国の売り場では大体4割は残っています。4割を持ち越して、翌年に化粧直しをして、また別の場所で販売します。先ほど申し上げたように、同じ国ですが、都市によって国が異なるくらいの差があります。ですから、例えば上海ですでに出している商品でも、北京では新しい商品として受け入れられるわけですね。日本の場合は必ず少しずつ店を増やしていきますが、韓国や中国は一気に出店しますね。1年で20店、30店と出します。中国の場合、大体が代理商によるものですが、彼らは「もうすぐ1,000店舗出します」などというようなことを口癖みたいに言います。日本の場合、企業は非常に慎重であるためになかなか拡大できず、どうしても少ない店舗で展開せざるを得ません。そうすると、“キープフレッシュ”が難しくなり、固定客をつかめません。韓国や中国のブランドは逆で、一挙に広がります。ですから、キャッシュフローを工夫するよりも、どんどんお金を廻して商品を廻していき、どんどんものをつくって、次々と店で展開するというのが韓国や中国のブランドの現状です。そうすると、固定客がどんどん増え、したがってまた伸びる、というわけです。それに比べると日本のアパレルはそこまでいっていないというのが現状ですね。

先ほどお話ししましたが、日本の企画そのままでは、中国あるいは海外でうまくいかないのは、中国にも日本と同じように四季があるとはいえ、まったく同じではないからです。今年の例を挙げますと、日本のアパレルのこの秋冬の企画にコート、ウールコートとダウンコートの企画が極端に少なかったことで、ほとんどの日本のアパレルは中国市場でダメージを受けました。やはり地元に着したMD、その国のマーケットを見てつくっていくことが非常に重要だと思います。ただベースは、やはり日本企画であることが非常に大事です。中国の場合、企画力がまだまだ劣っています。中国のブランドは、自分の工場を持っており、自分たちで製造し、販売しています。自分たちに企画力が足りないことをよく理解しており、日本のブランドのライセンスで商売をしたいと望んでいる工場、あるいは企業、ブランドが多くあります。またパタンナーについても、日本のほうがアドバンテージを取れると思います。ただ、先ほど申し上げたように、韓国や中国のブランドのほうが元気があります。日本のブランドも負けずに海外に出てきていただきたいです。伊勢丹が受け皿となりますので、ぜひよろしくをお願いします。

山村：

ありがとうございます。住金物産さんは日本のOEMだけではなく、中国マーケット向け

のビジネスも展開されていて、それから中国のSCMのシステム構築もなされていますよね。その意味では、今の小庭さんのお話などはどのようにお考えですか。

山本氏：

私たちはやや悩んでいると言いますか……。そのことと軌を一にするのですが、我が社は中国では物流拠点を上海、青島、天津などに所有し、工場は上海中心に、北京、天津、青島、大連、それから深圳（シンセン）の周辺に自社工場や関連工場を所有しています。先ほど東アジアを視野に置いていこうということを申し上げたのですが、生産面で見ると、これは当然マーケットと関係してくるのですが、我が社に限らず、日本の生産体制というのはほとんどが日本のマーケットを、日本のアパレルを対象に考えられているわけです。そういう意味では、中国というのはある意味、日本のマーケットにとって打ち出の小槌なのです。これだけ安価で、20年ほど昔は良くなかったですが今や品質管理も一流で、しかも短納期。それに一言伝えれば十は返ってくるくらいの意思疎通ができて、短納期で供給してくれるところは世界のどこにもありません。ほかに探さなくてもいい、ほかに探してももうない、という国だったのですね。

ところが、当然のことながら中国も経済発展をしますから、賃金はすでに上昇しています。上海の中心に最も近い工場づくり、日本に持ち込んだ場合、これはケースバイケースですが、場合によっては日本の工場で作るのとほとんど変わらない価格になりますね。賃金的にいうと大体、中国の上海周辺では一人あたりおそらく、残業手当全部込みで月給250ドルくらいかかります。ベトナムのホーチミンとタイのバンコク周辺は、大体、上海の8掛けなどの賃金ですが、能率も8掛け。ミャンマーは大体、残業等々込みで約40～45ドルでしょうか。バングラデシュが50～55ドル。インドネシアが70～80ドル。おおよそこのようになっています。中国は賃金が上がっているため、場合によっては、中国でつくったものを日本に持ち込めば、日本の国内生産並みの価格となってしまいます。マーケットは安いものを要望しますが、ところが安くて短納期の中国のような反応を示してくれる国は、実はほかにはないんです。例えばバングラデシュですと、日本に納品されるまで最短4ヶ月、長いと6ヶ月もかかります。週3便で、シンガポールで積み替えですから、船積みだけで23日要します。ロットについても難しく、例えばニットだと2,000～3,000着の発注であれば厳しいです。5,000といっても、なかなかファーストプライオリティにはなりません。カットソーだと、色は多色でいいと思いますがおそらく1万メートルくらいの発注は必要。日本のマーケットは300枚、500枚、1,000枚もある世界ですから、日本のマーケットにはなかなか合わない。1,000枚でも見方によっては多いですよ。ですから、非常に利用しにくいです。

したがって、日本国内のマーケットの変化も踏まえ、さらに、素材の調達と価格と納期のバランスを今後どのようにしていくかを中国を含めて考え、次の方法を見つけなければなりません。なんとかその折り合いをつけつつ、すでにバングラデシュやミャンマーでの生産をかなりの割合で始めています。しかし、将来の主戦場はやはり中国だと考えた場合、中国マーケットを狙ったバランスはどうなるのか、正直申し上げて我が社でもまだ手探りの状態です。

弊社の中国内販は現在数十億になっており、3～4年で百億単位にしたいと望んでおり、今年の春から人員の増員もしますが、中国マーケットのどのゾーンを狙っていくのかを考えております。例えば、伊勢丹さんのVIPのゾーンを我が社が担って……というようなことを少し考えたりもしています。どのマーケットを狙っていくのか、素材と価格とボリュームと納期のバランスはどうするのか、それに最適な生産体制はどうか、どこで生産するのか。そういったことが正直、まだ手探りです。ただこれは、小庭さんがおっしゃったように、実際に中国マーケットにどんどん入り込んでいながら、トライアル・アンド・エラーで、その最適な生産体制、物流、素材の調達の仕組みを構築していくしかないのかなと思います。そこには当然失敗もあるし、あまり言うてはいけないことかもしれませんが、弊社もかつて中国内販で在庫の山を築いたこともあります。とはいえ、そういう経験を経て、今はきちんと黒字が出るようになり、売上もどんどん伸びていますので、トライアル・アンド・エラーを続けるしかないと思います。

ただ、残念ながら日本のリテールで中国のマーケットに進出した実例がなかなかないので、我が社としては、そういう企業と組んで出るか、もっと極端なことを言えば、日本の新興の企業と組んで、場合によってはそういった企業とM&Aをして連結にし、それから出るか。あるいは、中国の上海周辺ではなくむしろ内陸部のリテールの企業などと組んでやっていくとか。あるいは、上海法人で今はがんばっているのだけれども、それとは異なる手段で大きく商売を広げながら、ノウハウを積んでいくしかないのかなという風に思っています。

山村：

本学には留学生がたくさんおります。中国やそのほかアジア各国の留学生が非常に多いのですが、彼らの話を聞いていると、日本のブランドは中国マーケットなどでかなりの人気があるにもかかわらず、実際には中国で展開はされていないんですね。資本力が十分でない、海外で展開するノウハウをまだ持っていないなどの理由があるのでしょうか。けれども、実際にはそのようなブランドも中国生産なんですよね。ですから、例えばそういうブランドと住金物産さんのような商社とが提携して、何かをすることも可能じゃないのかなと思

うのですが。

山本氏：

中国で人気のブランドなどは率直に申し上げて、日本ではそう大手ではないかもしれませんが。そういうところと提携するというのは、一つの目の付けどころだと思います。ただ、彼らと提携してどこに出て行くかは、リスクを考えるとやはり迷います。上海や香港に自社店舗を設けて、中国のマスコミと連動して名前を挙げて、代理商と組んである種最初は慎重な出方をするのが良いのか、最初から20店舗出すのがいいのか。そうすると1店舗あたりの償却は、売上は……ということになり、みんな「うーん」と唸ってしまうのが通例です。出方が非常に難しい問題だと思います。しかし、目を付けるべきところの一つになると思っています。

山村：

ありがとうございます。ここで中国からお越しの許さんにお話をお聞きしたいのですが、中国へ海外のブランドが参入するだけではなく、中国の企業自らがブランドビジネスを展開し始めていらっしゃるんですね。もともとは製造業が多かったわけですが、最近は製造業じゃないところもブランドビジネスを展開しています。代理商がブランド展開するということもあるかと思いますが、中国でブランドをつくるという点で重要なことは何でしょう。中国マーケットにも精通している許さんから見て、どういうところがポイントになるとお考えですか。

許氏：

中国には現在、世界で有名なデザイナーが一人もおりません。私が考えているのは、中国人としてブランドをつくるためには、第一には中国の文化の優位性を発揮して、統率することが重要です。ファッション産業は伝統性が強いと同時に、革新、刷新も必要な産業です。斬新なデザインは流行を生みます。斬新なオリジナルデザインを企画することは、ファッション産業を運営するうえで核であるとも言えるでしょう。中国のファッション産業はそういった点においては、いまだに語るに値しません。この現状に直面し、私たちは「従うことと、率いることとの結合」が必要だと考えています。「従うこと」とは、国際的な流行の動きや、国際市場との差を縮めることです。「従う」のは「売る」ためであり、追いつくことができ初めて売ることができます。国際的な潮流に着いていけないと、国際市場を開くことは難しいからです。「従う」のは「学ぶ」ためでもあります。「従う」過程の中で、一步一步、他人のいいところと真の才能を見習うことで、国際的に認められる人材を

育成することができます。「従う」のは、同時に「率いる」ためでもあり、中国のファッション産業を一層の発展に導くことに繋がります。そのほかに、中国のファッション産業も流行をリードできるようになるための努力が必要です。初めの段階としては、世界的な規模の流行をリードできなくても、一部の流行をリードするのも良いかと思います。我が国の伝統文化を発掘することも、そのための一つの近道かもしれません。

『ピエール・カルダン』のブランドを例にご説明しますが、ピエール・カルダンは中国に進出してきた時、その当時の中国の市場調査を行いました。中国企業や中国人留学生などいろいろ調査をし、研究をしました。中国の南部の地方と北部の地方の人の体型を計測し、科学的なデータも利用し、9種の中国人の体型データを算出。さらにおよそ100通りのスーツのサイズを編み出しました。そして、中国版のピエール・カルダンのスーツが完成しました。お客様の88パーセントの人の体型に合いました。1年でスーツ10万着が売れました。ピエール・カルダンはこのように中国市場での成功の秘訣を握り、市場の基礎を十分に理解し、正確な市場の位置づけを行い、常に消費者重視の経営を行っています。

日本のアパレルファッション企業は、自身の優位性を活用し、中国の国情に結びつけ、中国文化、中国人の習慣・興味を理解し、必ずや中国市場の開拓を成功させることができると確信しています。良質、ローコストのファッション市場を開拓している『ユニクロ』からは多くのことを学べると思います。

山村：

どうもありがとうございました。だんだん時間がなくなってきましたが、ここで第1部の基調講演にもあった「アジアの共同体」の話にも触れたいと思います。今後、このアジアのファッションビジネスがどう発展していくかは、少なくとも経済の連携、FTAなどがどこまで進むかによるかと思いますが、その辺りのことを、平井さんのお話を受けて今後の状況がどのようになりそうか、藤浦さんにお話しいただけますでしょうか。

藤浦氏：

ブランドの話は私もあまり専門的ではないのですが、中国に限らず日本のアパレルブランドというのは、一部のデザイナーを除いて'90年代以降はなかなか成功していません。'90年代初頭にアパレル各社がインターナショナルブランドと称して世界同時発信などもしましたが、残念ながらことごとく全部失敗しています。私もアジアを中心に回っていて、なかなかうまくいかないということは検証が必要ではないかと思っています。唯一成功している日本のブランドが、ファッションブランドという風に言っているのかどうか問題もあ

るのでしょうが、『ワコール』なんですね。『トリンプ』とワコールが、どの国に行っても並び称されるブランドです。アジアの人にとっては、価格は非常に高く、憧れの対象でもあるものです。現地の人々の体型に合うものを現地で作って、日本向けのOEMと同時に現地向けの生産も行い、これが唯一の成功事例かなと考えています。現地へのお出かけ方や、現地とのかかわり方など、日本のアパレルの中ではまだまだそういう土壌ができていないのかなという感じがします。韓国や香港のアパレルとの違いがそこです。香港のアパレルブランドには、アジアでよく売れている店を持っているところがたくさんあります。『G2000』『U2』『GIORDANO』などがそうです。そういったブランドは広がりを見せているのですが、なかなか日本のブランドはそういうところへ入っていけない。そういった香港のブランドなどと日本のブランドとの違いを、個々の企業が分析していく必要があるのかなと思います。ユニクロはそのノウハウが蓄積されていて、だからこれからも進んでいくのでしょ

うが。中国も韓国も、日本以外のアジアの国はどこもそうだと思いますが、伊勢丹さんのような百貨店の高い売り場がある一方、衣料を販売する屋台があるわけですね。衣料1枚が50~100円の世界があれば、1万~2万円の世界もあり、幅広くというか、2極化しています。小売りが2重構造になっています。そういった意味で、日本のアパレルがアジア各国に進出するのは、どういう地位を狙っていくのか、どこに行き着きたいのかを検討することが必要になるのではと感じています。バンコクの伊勢丹が入っているワールド・トレード・センターというSC内にある大型ショップの売り場を以前見たら、そこで売られている商品の原産地は20数カ国に及んでいました。ボーダーがなくなってくるというのはこういうことかと思ったのですが、そこに「メイド・イン・ジャパン」だとか、日本ブランドが入っているのかというと、そうではないんですね。こういったことはやはり検証する必要があるのかな、と思います。

アジアは今後どのように変わっていくのかについては、残念ながら日本と中国、あるいは日本と韓国とのFTAはまだ途上にある段階です。ただ、日本とASEANというマルチのEPAは発効し、動き始めていますね。中国とASEANのFTAも今年1月から動き出しました。中国とASEANが繋がるということは、そこに19億人のマーケットができるわけです。19億人の人口を抱えるGDP6兆ドルの地域になると言われています。その中でFTA、EPAによって4兆5千億ドルくらいの物流ができるのではないかとされていますが、その物流に日本もEPAによるASEANとの関係から入っていくことができるわけです。そうすると本当にボーダーがなくなり、先ほど山本さんがおっしゃったように、どこで何をつくっていくかを考えると、ものによっては、あの国の糸を使って、別の国で織物にして、また別の第3国で縫製して、さらに売り場はあっちにも、そっちにも、こっちにもつくって、またヨーロッパやアメリカへの輸出も行って……というような

ことになるかもしれません。アイテムごとにいろんな最適地があり、生産体制は複雑に絡み合っていくのではないのでしょうか。そうして各国が成長していくという時代がそう遠くないのかもしれません。現在中国とFTAで提携しているASEANは先行6カ国だけですが、今後10カ国に広がるでしょう。日本とASEANとの提携も今後広がっていくでしょう。ASEAN自身もAEC(ASEAN経済共同体)を設立し、EUほどにはならないものの、2015年までには先行6カ国間の関税をゼロにし、残りの4カ国を含めた10カ国で2020年までにはASEAN域内で経済自由化を進めようとしています。ヨーロッパのように、国境をパスポート無しに通れるというところまではいかないと思うのですが、経済の自由化はいろいろな面で相当の自由化を進めるでしょう。

また、そこにインフラに関する議論も起き、東京からイスタンブールまで結ぶアジアハイウェイの構想も生まれたりなど、いろいろなことが話し合われる最中にもどんどん動いています。2015年から2020年までは、大きな変化が生まれるのではないかと思います。その時に日本の企業が、例えばヘッドクォーターがどこにあるのか、どこで金融オペレーションを取るのか、どこでものをつくるのか、どこで付属品だとかいろいろなものをアソートして組み立てるのか、どこのどの売り場に、どのゾーンに商品を納めていくのか、ということをしきりと描いていく作業が、今まさに求められていると思います。すべてを描ききれなくても、例えば、パンツのアイテムはこうだ、シャツはこうだと一つひとつ検討し、決定していきながら、それで足りない部分をどこで補足していくか、補完していく。こういう作業が、日本企業ではおそらくもうすでに始めているところもあると思いますし、日本だけではなく、同じことを香港、韓国、中国、タイなどの企業がしようとしているのですね。それが、錯綜しているということであり、やはり結びつけていかなければならない。マッチングしていかなければならない。手繰り寄せていくという意味で、これはやはりマーケティングです。相当大きく足を伸ばしたマーケティングが必要なのではないかという風に感じています。

先ほども申し上げたように、アジアの人たちはやはり日本に注目していますし、日本に一定のリーダーシップも期待しています。そこで日本ができることは何なのかと考えられているのではないのでしょうか。弊社が主催している「JFW-IFF(JFWインターナショナル・ファッション・フェア)」という展示会がありますが、大臣級の方々も含む多くのアジアの方々が登場しています。出展もするし、見に来てもあります。そんな状況です。大きな転換期なんだと思います。

それともう一つ、日本の役割ということで申し上げますと、ものづくりの技術の落とし込みは以前からやっておりますが、それ以外に売り場づくりや、売り場の運営といったことも日本の企業の先駆性であり、その落とし込みも求められているのではないのでしょうか。伊

勢丹さんがバンコクにできる前、仮事務所の時から私は通っていたのですが、見ていて面白いことがありました。タイには以前から日系の百貨店があったのですが、伊勢丹出店前と伊勢丹出店後では随分違いがあると私は思っています。例えば20年前、当時タイの一流百貨店とされていた店の1階の化粧品売り場で働く女性たちは、座り込んで、おやつやごはんを食べたりしていたんです。アジアではこれは別に悪いことではなくて、これが普通なのですね。ところが、伊勢丹はそういったことはさせないという教育をされた最初の百貨店だと思うのです。伊勢丹出店後の今の百貨店というのは、セントラルにしろ、ロビンソンにしろ、かつては当たり前にあったそんな風景は見られなくなりました。ものを売る仕事とは、その売り場の感動も伝えるのだというようなことも、日本の企業がアジアの人たちに伝える必要があるのではなかと思っています。もちろん、ほかの国から日本に入ってくるものもありますし、日本からほかの国へ出ていくものもあるでしょう。アジアのサービスも含めたいろいろな貿易自由化をどう謳歌するのが、今問われているのかなと感じています。

山村：

ありがとうございました。終了時間が迫ってきましたが、最後に、こういった時代、経済の流れを受けて、今後も自由化の進むアジアにおいてどのようにビジネスを進めていけばよいか、山本さんにお話しいただけますでしょうか。

山本氏：

お話にあったような動きがありますから、私たち商社は現時点でもう国境はまったく気にしていません。最後ですので、やや雑談的なことを申し上げますが、縫製関係の技術指導員に関して、日本人で64~65歳以下の指導員はもうあまりいません。私たちは中国・上海に生産拠点、生産管理拠点を構えていますが、むしろここで指導員を養成すれば、コントロールセンターになります。50代、60代の年代の人であれば日本人の技術者のほうが中国人の技術者よりも優秀かもしれませんが、それより下の世代になると、おそらく能力は逆転し、やがて品質管理の担い手は日本からなくなるのではないのでしょうか。今見られる動きのまま時代が進んでいくと、そうなると言わざるを得ません。それに、この動きは簡単には止まらないだろうと思います。

別の話になりますが、私は例えば、上海に日帰り出張で行くこともあり、一泊も多いです。ほとんど国内旅行と同じ感覚で、急な予定で出張準備ができていないまま出張に行くことも時々ありますが、現地のスーパーでほぼ買い揃えることができます。香港やバンコクへの出張も、そんな調子で出発できます。街中も大体わかっていますから、香港でもバンコ

クでもシンガポールでもクアラルンプールでも、「明日から住め」と言われても、日本と生活条件に大きな差はもうないですから、住めると思いますよ。そういう意味でいえば、アジアの中で最適な生産体制を築き、最適な生産管理の仕組みをつくり、マーケットの標準も定めながら、最適な拠点を構え、最適な体制をつくりあげる。幸か不幸か、昔と違ってアジアは、特に大都市に限っては格差はありません。東京で暮らそうが、上海で暮らそうが、バンコクで暮らそうが、そんなに大きな差はない。そういう土壌がますます整ってきたので、もう本当にボーダーというものはなくなっていることを感じます。そして、そういう土壌に適した体制をつくれる個人や企業が今後は繁栄していくのではないかと思います。

山村：

ありがとうございました。アジアの中でボーダーがどんどんなくなっているということですね。生産もそうですし、流通もそうですし、クリエイションの世界もそうですよね。それぞれがそれぞれで得意技のようなものを、一つのエリアである「アジア」の中で発揮して、ボーダレスにビジネスを推進するためにも、アジアネットワークというものは非常に重要だと思います。第1部の平井さんのお話にもあったように、欧米とは異なるもう一つの切り口、コアがアジアから世界に発信できれば、アジアネットワークの意味がより大きくなると思っています。

それでは、最後にここにいらっしゃる皆さんからご質問をお受けしたいと思います。

総合司会：

それでは、ここで会場の皆様からご質問をお受けいたします。時間の関係上、1名様か2名様になりますが、どなたかご質問のある方はいらっしゃいますか。

質問者：

文化ファッション大学院大学1年の合田と申します。本日は興味深いお話をお聞かせいただき、ありがとうございました。質問なのですが、最近ニュースを見ていると、百貨店の売上がすごく低迷しているということをよく聞きますが、そういった状況に対し、百貨店のほうはどのような新しいビジョンがあるのでしょうか。それがアジアネットワークに繋がるようなものなのでしょうか。また先ほど、中国では大手企業のブランドよりも、日本ではあまり知られていない小さい企業のブランドのほう売れているというお話がございましたが、長期的なビジョンとして、新人のデザイナーが海外進出する際に百貨店が受

け皿となるような、そういったビジョンはございませんか。

山村：

この質問は小庭さんに、ですね。小庭さん、お願いできますか。

小庭氏：

日本は今、こうなってしまったのですが、日本の売上は実はバブルが終わってからずっと落ち続けています。その中で、たまたまラグジュアリーブランドは大きな売上を取っていて、それが全体の売上をカバーしていただけで、いわゆるボリュームゾーンと言われるところの売上がどんどん減少していったということなのです。こうなったところで、日本の百貨店はもう一回、いろいろな意味で原点に戻り、多少のリスクがあっても新しい発想を持たなければならないだろうと、私たちの社長も申しております。

中国における新しいデザイナーの発掘ということでは、ちょうど今、大リニューアルを進めている上海の伊勢丹では、新たな中国人デザイナー、日本人デザイナーの商品を集め、提案する「リ・スタイル」という企画を実施しています。かつて日本の伊勢丹で実施した「解放区」という企画がございましたが、それと同様です。ただ中国の場合、「解放」という言葉が「解放軍」のイメージに繋がるので、「リ・スタイル」という名称に変更しました。「リ・スタイル」は上海と天津で進めております。こういった方法で、中国の伊勢丹では去年の秋冬から、新人デザイナー、あるいは無名デザイナーと組んだ展開を始めました。ただ、訴求はまだまだです。一つの同じ環境に異なるブランドが集まる売り場ですから、セグメントできる、あるいはコーディネートできる力があって初めてその売り場の魅力を理解していただけると思うのですが、こういった点が中国の場合、日本のお客様と比べると自らコーディネートして新しいファッションを発信する経験が少ないのは確かです。けれども、環境の面にも変化を加えながら、新しいデザイナーの発掘を中国の伊勢丹としては、今後もどんどん進めていこうと思っております。

山村：

小庭さん、ありがとうございます。よろしいでしょうか。

質問者：

ありがとうございます。

総合司会：

それでは、これでお時間となりましたので、シンポジウムを終了させていただきます。パネリストの皆様にご退場いただきます。皆様、もう一度盛大な拍手でお送りください。