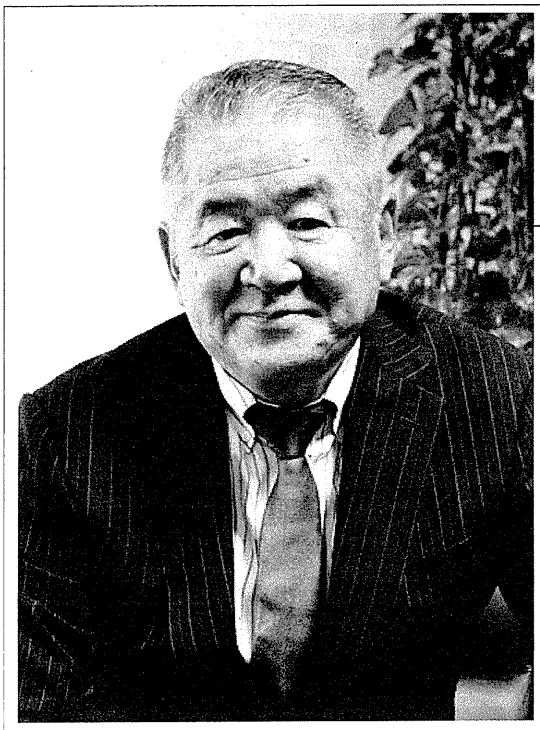
巻頭インタビュー

アジア事業開発室を開設

まずは上海で拡販

日本アパレル・ファッション産業協会
副理事長兼アジア事業開発室長

三宅 正彦 氏



TSIホールディングスの会長兼社長の傍ら、日本アパレル・ファッション産業協会（JAFIC）で副理事長を務める三宅正彦氏。先日、JAFIC内に設立されたアジア事業開発室の室長の役割も担う。中国を中心としたアジアでの内販に精通した三宅氏に、JAFICの中国内販の戦略、日本のアパレルが中国内販で直面する課題、アジア市場の攻略法などについて聞いた。

――まず、日本アパレル・ファッション産業協会（JAFIC）の中国内販の歴史から。

ジェトロ（日本貿易振興会）の主催で、2004年11月に「ジャパンファッションフェア（JFF）・イン・上海」を上海展覧センターで開催したのが最初です。日本のアパレル36社が参加し、ヤングからミセスまで様々なブランドを提案しました。05年には2回目のJFFを開催し、それなりの成果が得られましたが、次へのステップとして会場を北京に移しました。

06年には「中国〈大連〉国際服装紡織品博覧会」（CIGF2006）に出展し、07～09年には中国服装協会が主催するアジア最大級のアパレル展示会「中国国際服装服飾博覧会（CHIC）」に、日本パビリオンとして出展しましたが、実際の商談につながるケースは残念ながら少なかったのが現状です。そこで、いったんJAFICとして展示会に出展するのをやめて、仕切り直しをすることにしました。

――先日、協会内にアジア事業開発室を設置されました。その活動内容、目的は。

JAFICとして、これまで様々な中国内販に向けた取り組みをしてきましたが、大きな成果が得られなかったのは前に述べた通りです。しかし、中国、アセアン市場の攻略なくして日本のアパレルに未来はありません。今後はJAFICが主体となり、中国内販を拡大させるための取り組みを積極的に推進していきます。そのために、協会内にアジア事業開発室を設置し、私が室長に就任しました。中国服装協会、韓国ファッション協会と連携し、通商問題（FTA）をはじめとした情報交換、現地法人との交流を深めながら、中国、アセアン市場でのビジネス拡大を図る方針です。

今は具体的な話し合いを始めたところなのですが、まずは「上海を重点市場としてとらえる」ということでJAFIC加盟企業との意見は一致しています。上海は日本ブランドを売るためのベースができつつあります。日本の小売り企業と交流しながらやっていくことを、これまで以上に強化したいですね。

また、アジアを中心とした世界市場への挑戦も課題になっています。中国は生産拠点から生産販売拠点になってきていますが、タイ、シンガポール、インドネシア、インドなどの国でも「作ると売る」を両立させていかなければなりません。

――今の日本ブランドの中国での立ち位置をどうとらえていますか。

ここ最近になってようやく、日本のブランドの立ち位置が確立されてきた印象を受けます。欧米のスーパーブランドの中やっと、日本のブランドが成功しようとしたら、現地生産、現地販売が基本です。利益を上げるにはそれしかなくて、日本から持って行ったら売り上げは取れても利益は取れない。

日本から持って行けば少なくとも日本の30%増の価格になってしまいます。最近は中国人の所得が年々上がっていますが、それでもブランド知名度がないブランドに価値以上の価格は絶対に払いません。現地で作ることで、小売価格を日本の7～8割に設定し、それでやっと価格が通るといった感じですね。

また、中国市場は日本と大きく異なる点が3つあります。①体型の違い②色の好みの違い③商品差があって、ベトナム、インドネシア、マレーシア、カンボジア、ミャンマー、韓国が中心になるでしょう。タイも可能性がありますね。

アセアンはかなり地域差があって、ベトナムは日本より早く、バーゲンも早く始まります。

さらに、現地法人の人員を日本人に頼りすぎず、積極的に現地の人を雇用していく必要があります。現状では、日本で給料500万円の社員を現地に派遣すると、様々な経費がかかるので800万円くらいになってしまいます。日本人の人員が多ければ多いほど、その分、日本以上にコストがかさんでしまうのです。弊社の話になりますが、「キャロウェイアパレル」は中国人を責任者に据えたら軌道に乗ってきましたし、東京スタイルのナンバー2は現地の女性です。「郷に入れば郷に従え」じゃないですが、中国内販を拡大するには、日本人はできるだけ少ない方が良いと思います。

――JAFICのアジア戦略の今後の方針を。

中国主体というのは今後も変わらないと思います。しばらくは中国、香港、シンガポール、台湾、韓国が中心に攻めることになるでしょう。タイもまだ難しいとみています。購買力がないというのと、夏中心の四季がない国に日本のブランドを売るのには限界があります。

――最後に、TSIホールディングスの会長兼社長の立場で、貴社の中国事業の現況、今後の方針は。

東京スタイルの「ヴァンドゥー・オクトーブル」とサンエー・インターナショナルの「ジル スチュアート」を核ブランドとして位置づけ、事業を拡大していく方針です。10年に子会社化した日本人デザイナーの村山菅によるレディースブランド「M、ツボミ」は、華北・東北エリアを中心に約100店舗を展開しており、こちらも順調です。

また、小売り事業のプラットフォームの構築を目的に、TSIホールディングスと事業会社の共同出資による販売会社を上海に設立する予定です。15年度には、現在70億円の海外売上高を150億円まで引き上げる計画です。

今は、中国ではそれなりにサクセスストーリーが描けるようになってきている手応えがあります。もちろん理想としては、グレード感のあるビジネスを展開したいという思いがあります。中国の人たちに、日本の高品質な生地と縫製技術の素晴らしさを伝えられればと。

海外に自慢できる日本のブランドを海外で展開し、それが売れて、日本の素材、品質の良さが伝わるようになれば本物です。最終的には「メードイン・ジャパン」が売れるようになればいいですね。

しかし、中国で利益を上げていくなら、先に申上げた通り、現地の人の体型にあったパターン、好みの色、気温を考慮したMDと、日本の企画力と技術をいかした現地生産・販売が手っ取り早い。夢と現実は違うものですが、現実をしっかり見据えつつ、夢を持ち続けることで、両方がなることを夢見ておりま

――日本のアパレルが中国内販で抱える課題は何でしょうか。

日本はファッション市場が長きにわたって非常に強かったので、外に目が向かず、海外進出が遅れています。しかし、今までは「日本で飯が食えるから海外に出る必要はない」で通用しましたが、今後はそれでは生き残れない。

それで、日本のブランドビジネスの延長線上の感覚で多くの企業が中国内販に乗り出したわけですが、痛い思いをした企業も多かった。日本の大手アパレルのビジネスモデルは、SPA的な自社製品を全国にショップ展開するのが主道ですが、それをそのまま当てはめるのが理想なのかもしれませんが、いま中国で成功している企業の特徴をどのように分析していますか。

俯瞰すると、やはり現地化がうまくできている企業、ブランドが成功している印象です。日本から商品を輸出して展開する企業も多かった。日本の企業は、SPA的な自社製品を全国にショップ展開するのが主道ですが、それをそのまま当てはめるのが理想なのかもしれませんが、いま中国で成功しようとしたら、現地生産、現地販売が基本です。利益を上げるにはそれしかなくて、日本から持って行ったら売り上げは取れても利益は取れない。

日本から持って行けば少なくとも日本の30%増の価格になってしまいます。最近は中国人の所得が年々上がっています。

――JAFICのアジア戦略の今後の方針を。

中国主体というのは今後も変わらないと思います。しばらくは中国、香港、シンガポール、台湾、韓国が中心に攻めることになるでしょう。タイも可能性がありますね。

アセアンはかなり地域差があって、ベトナム、インドネシア、マレーシア、カンボジア、ミャンマー