

—日本の中小アパレル企業の活路としての中国市場—

荒木 宏太 伊藤 哲矩 小倉 祐樹
(慶應義塾大学) (慶應義塾大学) (慶應義塾大学)
(経済学部3年) (経済学部3年) (経済学部3年)

正城 祐美 山本真一郎
(慶應義塾大学) (慶應義塾大学)
(経済学部3年) (経済学部3年)

＜要 旨＞

日本の主要な産業であった繊維産業が衰退の一途をたどっている。これはアパレル産業においても同様であり、その中でも中小アパレル企業は、縮小傾向にある日本市場において低価格製品を売りとする大型SPA企業の台頭による競争の激化や、百貨店の低調により窮地に立たされている。こうした状況の中でも、依然として中小アパレル企業にはまず日本国内での成功がなければ海外進出は考えられないという内向き意識が存在する。しかし、日本市場で少ないシェアを争っては今後の展望は開けない。海外進出の障壁の多くは企業努力で解決可能なこと、海外進出企業をサポートするサービスがあること、日本の中小アパレル企業群は各々独自の強みを保有していることから、海外進出を検討する価値はある。そこで進出していく対象を経済成長が著しい中国市場に絞り、そのなかでも競争が激しくコスト上昇も顕著な上海・北京ではなく、内需によって堅調に成長を続けており既存企業との競争が比較的少ない内陸部の都市への進出を考える。そこには品質の高い日本製品へのニーズが存在しており、筆者はこれをグローバル化していくこれからの社会ニーズと捉えた。MADE IN JAPANの強みである高品質な製品と接客を提供することで、このニーズを満たし、まず内陸部の北緯30度帯の都市に水平展開していくことで市場を開拓していき、その後上海・北京などの沿岸部を目指していくという出店戦略を提案する。

その出店先である内陸部の都市こそが中小アパレル企業にとってのフロンティアであり、店舗販売だけでなくインターネット販売にも着手していくことによって中国全土の莫大な市場を開拓できる可能性を有している。

成都や重慶などをはじめとし、中国全土の都市でMADE IN JAPANのアパレル製品が身に着けられていること、これが筆者の考えるフロンティアの未来像である。

目次

はじめに	3-1 中国への販路開拓経験のある日本のアパレル企業とその成果
1章 日本国内のアパレル業界の現状	3-2 日本の中小アパレル企業が中国進出する際の障壁
1-1 アパレル業界の概況	3-3 障壁を乗り越えるための検討
1-2 中小アパレル企業の海外進出が進んでいない現状	4章 中国への出店戦略とロケーション戦略
1-3 自社ブランドを持つ日本の中小アパレル企業の強み	4-1 出店戦略
2章 中国のアパレル市場と日本製品に対するニーズ	4-2 ロケーション戦略
2-1 中国市場の魅力	4-3 出店戦略の検証
2-2 中国のアパレル市場とニーズ	4-4 出店する際に大切なこと
3章 日本のアパレル企業と中国展開に対する事例・意識	おわりに
	参考文献・参考URL・ヒアリング協力一覧

はじめに

繊維産業は昔から日本の主要な産業であった。しかし今日衰退の一途をたどっている。それはアパレル産業も同様であり、その中でも海外企業や大企業に押され落ち込みが激しい中小アパレル企業¹に着目し、その打開策・解決策を提案する。

グローバル化した社会の中で日本の中小アパレル企業が生き残っていくためには、縮小傾向にある日本市場²で少ないシェアを争うのではなく、これからの成長が見込め、かつ日本への憧れがある、中国をはじめとしたアジア諸国に目を向ける必要がある。そこには日本製品に対するニーズが潜在しており、そのニーズを我々

はグローバル化していくこれからの社会ニーズととらえた。そのニーズを顕在化させて市場とし、そこに販路を確立することがフロンティアであると定義する。

以降、1章では日本国内のアパレル業界の厳しい現状を示し、中小アパレル企業が海外に販路を確立する必要性を述べる。2章では進出先を中国に絞り、中国市場の魅力と日本製品に対するニーズについて検討する。そして3章では中国進出を経験した日本企業の事例・海外進出を視野に入れた企業のヒアリング結果を参考に進出する際の障壁を列挙し、それを乗り越えるための検討を行う。そして4章で、実際に中国で行ったヒアリング調査をもとにこれまでの成功パターンをまとめ、これから最も有効的と考

1 本論文で研究対象とする中小アパレル企業は、既製服製品を企画・生産し、それをオリジナルブランドで販売まで行っている企業とする。また、中小企業基本法第2条の定義に従って、資本金3億円以下または従業員が300人以下の企業を対象とする。数ある日本の中小アパレルにおいてその大きな割合を占めるのは、アパレル商品の製造のみを請け負う、自社ブランドの商品販売を行わない企業である。しかし、自社ブランドの商品販売を行う企業数は検討に値しないほど少ないわけではなく、たとえばJAIC（日本アパレル産業協会）の正会員（協会の目的に賛同して入会する、アパレル商品企画力を持ち、かつ生産・販売機能を有する法人）だけでも203企業存在し、またJAICの会員以外にも条件を満たす企業は多数存在することから、対象とする中小企業は検討に値する数があるといえる。

2 日本の総人口は2005年より減少傾向が見られはじめ、その人口減少を背景に世帯数は2015年にピークを迎え、減少に転じると予測されている。（統計局HP/日本統計年鑑－第2章 人口・世帯より）

えられる進出の方策を示すことで本論文を結論づける。

1章 日本国内のアパレル業界の現状

1-1 アパレル業界の概況

本論文で、筆者は中小アパレル企業に注目した。中小アパレル企業の今後の展開を考える上で、まず日本のアパレル業界全体の現状を概観する。

まず、【図表1】を見ると、日本のアパレル市場は1999年から2009年までの11年で生産は約4億4千万点減少、輸出は約433万点減少しているのに対し、輸入は約13億点増加している。輸入浸透率³は79.8%から95.4%にまで増加し、国内供給における国内製品の割合は4.6%にまで低下しており、日本のアパレル企業の状況は回復の目処が立たないほど厳しいことがうかがえる。

このような現状に陥った原因の一つは、個人

消費の低迷、デフレの深刻化などの影響から百貨店の売上げが減少していることが挙げられる。日本のアパレル企業総売上の約7割は百貨店であるといわれており⁴、アパレル企業もそのあおりを大きく受ける形となっている。

【図表2】を見ると、百貨店での衣料品の販売額は2001年の4兆8760億円から2009年の3兆4070億円へと約3割もの大幅減少をしていることが分かる。

他方でGAPに端を発した低価格製品を売りとする大型SPA企業⁵は、デフレ傾向に乗り勢力をますます増大させている。2008年にH&M、2009年にForever21の日本出店があった。今後も競争はさらに激化し日本企業のシェアは低下を余儀なくされると考えられる。

1-2 中小アパレル企業の海外進出が進んでいない現状

日本国内のアパレル市場は厳しい状況である



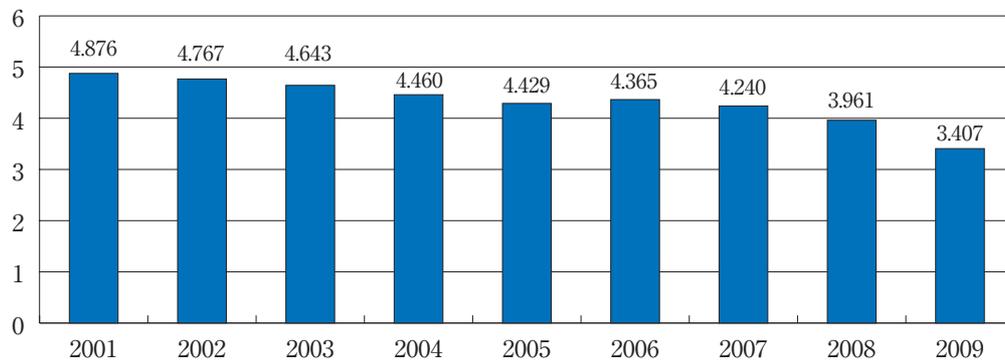
(出所)生産:経済産業省「繊維統計」、輸出入:財務省「通関統計」より筆者作成

3 輸入量÷(生産量+輸入量-輸出量)×100で表される。

4 日本アパレル産業協会 (JAIC) ヒアリングより

5 SPAとは、Specialty store retailer of private label apparelの略。衣料品などの販売から製造までを同一の業者が行う業態のこと。

【図表2】百貨店衣料品販売額推移（兆円）



（出所）経済産業省「商業販売統計年報」より筆者作成

ため、海外に目を向ける必要に迫られていると考えられる。しかし依然として中小アパレル企業は海外への販路開拓を果たせていない。海外への販路開拓に成功した企業は、大企業とごく一部の中小企業にとどまっている。以下、その理由を挙げる。

- 元来、日本のアパレル産業では国内市場は主に国内のアパレルがまかない、海外依存度が低い⁶ことに加え、企業努力による経営状態の改善が一定程度図られてきた背景があり、海外に目が向かない風潮が出来上がっている。
- 基本的にはまず「国内ありき」であり、海外進出は国内の地盤が整ってからだという考え方が多数派を占めている。⁷

1-3 自社ブランドを持つ日本の中小アパレル企業の強み

以上のように、日本の中小アパレル企業には、「国内ありき」とする風潮が根付いている。しかし、日本のアパレル市場の状況が一層厳しく

なることが予想される現在、海外展開を図ることは最も有効な選択肢の一つであると考えられる。海外展開を考える際に、日本の中小アパレル企業ならではの強みを活用していくことは、必須条件となる。

日本の中小アパレル企業群には全体として、縫製・検品の緻密さに象徴される品質の高さ、デザイン性の高さ、多品種小ロット生産による製品のバリエーションの豊富さ、MADE IN JAPANというブランド力など各々強みを保有している。以下では筆者が本論文を執筆するにあたってヒアリングを行った数社の強みを例に挙げる（【図表3】）。

2章 中国のアパレル市場と日本製品に対するニーズ

中小アパレル企業が海外進出を果たすためには、まず「国内ありき」の姿勢を変えていくことがその第一歩である。そして、次に必要となるのは人口やGDPの伸び、進出した際のメリット、消費動向などから進出する対象を絞るこ

⁶ 例えば1990年の輸入浸透率は40.2%であり、それから10年で二倍になっている。（図表1の出所参照）

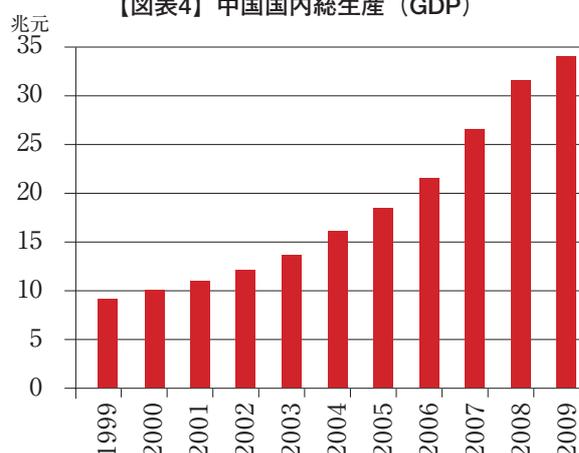
⁷ 日本アパレル産業協会（JAIC）、大賀株式会社ヒアリングより

【図表3】日本の中小アパレル企業の強み⁸

マツオインターナショナル株式会社 ⁹	各地のテキスタイル産地とのすり合わせによる独自のテキスタイルを使用し、自社デザイナーによって欧州の流行が取り入れられた個性的な婦人服。
ラブリークイーン株式会社 ¹⁰	中国の優良日系繊維工場によるスケールメリットと日本の最新縫製技術を融合した中国生産オペレーションと、徹底した品質管理体制による高品質なフォーマル婦人服。
メーカーズシャツ鎌倉株式会社 ¹¹	ほぼすべて日本製、素材は綿100%、80番手双糸以上、天然素材のボタンを使用し、縫製にこだわりぬいた品質の高さとスリム化された経営によるコストパフォーマンスの高い製品。
クロスカンパニー株式会社 ¹²	回転率の高い小型店で質の高い接客と環境にやさしい優れた品質の商品を提供。

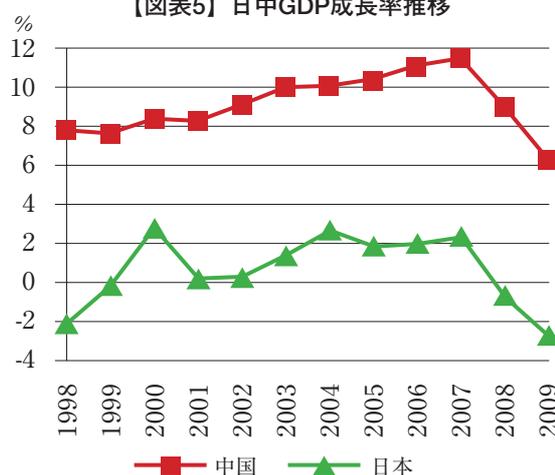
筆者作成

【図表4】中国国内総生産（GDP）



（出所）「中国統計摘要」2010年版より

【図表5】日中GDP成長率推移



（出所）日本：内閣府四半期別GDP速報より、中国：IMF統計より筆者作成

とである。それらをふまえ、本論文において筆者は進出の対象を中国に絞る。その理由を以下に示す。

2-1 中国市場の魅力

現在の中国の人口は13億4492万人¹³であり、現在の日本の人口である1億2729万3千人の約10.5倍で、市場の規模が桁違いである。次に、

【図表4】で示されるように中国のGDPは急速に伸びており、1999-2009で約3.8倍になった。さらに【図表5】から、中国は日本より高い成長率を維持しており、中国の2010年4-6月期の名目国内総生産は米ドル換算にして1兆3369億ドルで、同期の日本のGDPの速報値（1兆2883億ドル）を上回った。¹⁴

以上、農村部と都市部の所得の格差は依然と

8 マツオインターナショナル(株)、ラブリークイーン(株)、メーカーズシャツ鎌倉(株)、クロスカンパニー(株)ヒアリングより

9 資本金9900万円、従業員400名、婦人服・婦人雑貨の企画・製造・販売を事業とする。全国に500店舗以上展開し、各店舗には必ずいくつもの自社ブランド商品を並べ、消費者と商品の「出会いの場」を多く提供する。

10 資本金1億円、社員260名、ファッションアドバイザー社員1070名、婦人服の企画・製造・販売を事業とする。「女性をより美しく」をコンセプトに全国に700店舗を展開している。有名デザイナーとのブランドタイアップや、品格のあるブランド作り、お客様第一主義に基づくきめ細かい接客によってフォーマル・ミセス市場でのブランド構築に成功している。

11 資本金5000万円、従業員86名、シャツ等の企画・製造・販売を事業とする。工場と売り場を直結し徹底してスリム化した経営をすることにより、上質なシャツを低価格で販売する。関東を中心に11店舗展開し、4店舗フランチャイズ店を有している。また、オンラインショップにも非常に力を入れている。

12 資本金1億円、社員数1350名。アパレル衣料品・バッグ・靴・時計・貴金属・その他雑貨の企画、製造、小売販売及び飲食店舗の運営を行う。1999年にSPA業態に変更してから毎年成長し続けている。

13 世界保健機関（WHO）世界保健統計2010年より

14 サーチナ2010/08/17（火）記事「GDPが日本抜いた中国、目立つ「有頂天になるな」の論調より

して大きいものの、膨大な人口を保有していることや経済的に高成長を続けていることから、これまで生産国として捉えられていた中国は、消費国としてのプレゼンスも高まってきたと言える。また、中国市場の魅力として、進出した際のメリットも以下のように考えられる。

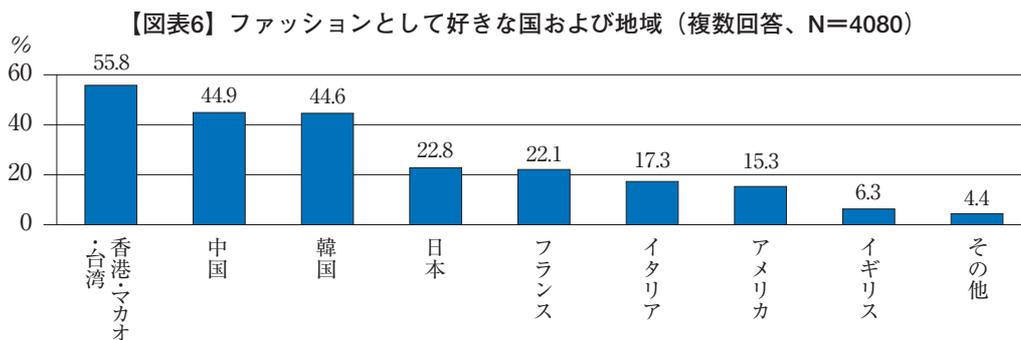
- ・新しい市場を獲得することで売上が増加し、会社全体の利益の増加が見込める。
- ・国内では市場規模の小ささゆえにうまく活用できていない独自技術やコンセプトが活かせる可能性がある。
- ・他のアジア地域などに進出する足掛かりとなる可能性がある。

2-2 中国のアパレル市場とニーズ

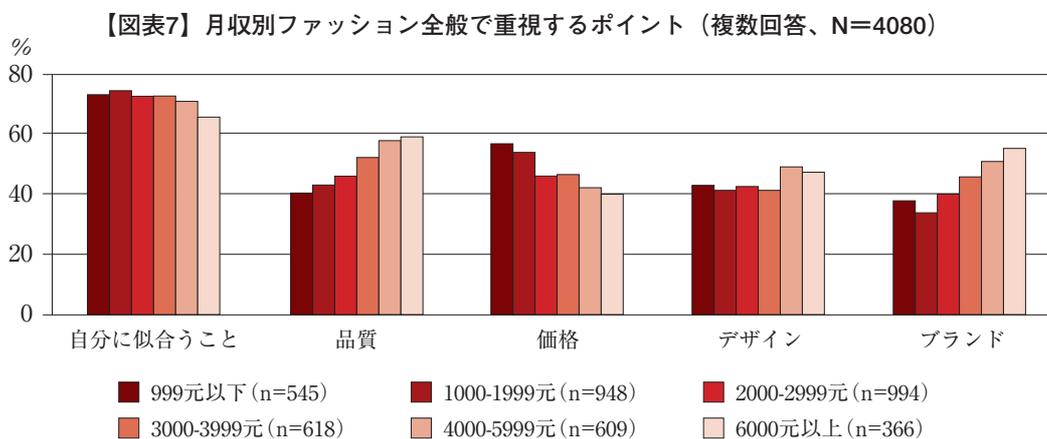
以上のように魅力的である中国の市場には日本のアパレル製品に対するニーズが存在するのかを中国全土の消費者に対するアンケート調査から検討する。

まず、【図表6】においてファッションとして好きな国および地域として日本は、香港・マカオ・台湾、中国、韓国には劣るがファッションの発信地として歴史のある欧米諸国よりも高い位置につけている。

次に、【図表7】では所得の差の大きい中国の消費者を月収で6つに区分し、それぞれの階層におけるファッション全般で重視するポイントを数値化している。ここで注目すべきなのは、



(出所) 中国消費者の生活実態 サーチナ中国白書2009-2010 P.9より筆者作成



(出所) 中国消費者の生活実態 サーチナ中国白書2009-2010 P.5より筆者作成

月収が上がっていくにつれ品質やブランド、デザインを重視するようになり、特に品質については999元以下の層と6000元以上の層では20ポイント程度の差が生じている点。そして価格に関してはあまり気にしないようになる点である。この特徴は先に述べた日本の中小アパレル企業群の強みにマッチするといえる。

3章 日本のアパレル企業と中国展開 に対する事例・意識

3-1 中国への販路開拓経験のある日本の アパレル企業とその成果

中国展開を具体的に考えるにあたって、まず、実際に中国へ販路を開拓した経験のある中小アパレル企業の事例とその成果を主にヒアリング結果より紹介する。

・マツオインターナショナル株式会社

海外にはミラノ・パリに直営店を有するほか、北京・上海にも展開しており、蘇州店や上海2号店など出店攻勢をかけている。中国進出については、資本金が大量に必要になり撤退のコストも大きくなることや現地で通用するノウハウがないことから現地で法人を立ち上げることはせず、友人の中国の企業に対して委託販売をするという形をとっており、百貨店の中に出店している。海外では実際にやってみないと分からないことが大半であるので、まずは多店舗展開せず久光百貨店¹⁵上海店の中の一号店をしっかりと運営できるよう尽力した。現地に社長本

人が視察に赴くことがかなり多いことも強みとして挙げられ、現在では多店舗展開を視野に入れている。

・株式会社オリーブ・デ・オリーブ¹⁶

現在、中国に80店舗展開しており、日系の企業としては中国で屈指の知名度を誇る。80店舗の内訳は、代理販売40店舗、直営・買い取り販売が40店舗であり、内陸部・沿岸部問わず中国全土に展開している。2004年から上海に進出し、2店舗目を成都に出店、その後同緯度帯に多数水平展開¹⁷して地盤を固めたのち北部や南部に店舗展開して気候や体型に合わせた商品も供給した。多店舗展開、雑誌MinaやRayに年間平均約2000回掲載、上海を走る地下鉄に多数広告を出しデパートのビルボード広告も行うことで長期的に知名度をあげ、顧客を中国全土から広く集めることにより成功した。この成功は、現地では中国人に裁量権があり、スピード感のある経営と現地人のノウハウを利用できたことが大きい。今後はインターネット通販にも力を入れる予定である。

・ラブリークィーン株式会社

現在台湾に1店舗展開している。以前上海に出店した際には現地企業と合弁会社を立ち上げ、その後独資に切り替え、百貨店の中で20店舗ほど運営していた。販売しているのが高価格帯のフォーマルスーツ・ドレスであることから、出店はすべて百貨店であり、経営状態は悪

15 そごう破綻時に香港そごうの事業を引き継いだ香港崇光と上海の九百グループの合弁会社である。2004年に上海、2008年に蘇州、2009年に大連に展開している。後発ながら上海で最も高級な百貨店としてのポジションを確立しており、上海の百貨店の中で売り上げは第3位（08年に16.5億元）、毎年20%以上成長している唯一の百貨店である。

16 資本金4億7500万円、従業員215名、婦人服の企画、製造、販売を事業とする。

17 成都、重慶、武漢、長沙、南昌などの内陸部の各大都市や、上海やその周辺の南京、杭州、蘇州、無錫、寧波などの都市は全て北緯28度から32度までの範囲に分布しており、まずは日本と気候の似ているこの帯域に多数出店した。

くなくブランディングも成功していた。しかしながら、当時の中国は富裕層にも結婚式や葬式の際に正装をするといった習慣がなかったため、時期尚早であるということで一旦撤退した。その後、結婚式産業がかなり成長し富裕層に浸透してきたことから、再度出店する好機だと考え再進出を狙っている。具体的には、現地の小売企業を買収することを考えており、現在はその選定段階である。

・B社¹⁸

4年前に香港¹⁹に3, 4店舗出店したが、日本とは気候や地域性が異なるので統一的な生産だと最適な商品を提供できず、独自に生産するにはロット数が足りないという問題をクリアできなかった。また自社ブランド製品が中国生産の製品であることから、色、デザインのみで差別化をはかることとなり、MADE IN JAPANという質の高さなどを強みとして押し出せなかった。上記に加えて、進出前に現地の有力な情報を得ることができず、出たところ勝負になってしまったことなどが原因となり、撤退を余儀なくされた。

・株式会社イオリ²⁰

2006年に伊勢丹上海店に一号店、太平洋百貨店²¹に二号店を出店しどちらも販売が好調だったことから、その後上海、成都、天津、重慶、瀋陽と出店都市を増やし、それから上海の近郊

都市である杭州、南京、蘇州を固めていき、現在では中国国内で26店舗直営店を展開している。売り場づくり、ディスプレイ、接客、マーチャンダイジング、サイズ展開など全て日本と同じ形態をとっているが、それが功を奏している。資金面から広告などは特に利用しなかったが、口コミによって上海でブランドイメージを固め、それから中西部に出店するという勝ちパターンを実践できた。これから中国向けのデザインも出す予定である。

3-2 日本の中小アパレル企業が中国進出する際の障壁

3-1の事例と2章の裏付けから、日本の中小アパレル企業が中国に販路を開拓することができる可能性は十分にある。では、具体的に販路拡大を考慮するにあたり、どんな障壁が存在するのか。日本の中小アパレル企業が中国に進出する際の障壁を、ヒアリング結果より以下に示す²²。

- (a) 国内の既存の顧客への対応がおろそかになる可能性
- (b) 商取引形態や法制度の違い
- (c) 人材面での不安
- (d) 販路のつてがない

以上のような障壁も重なって内向き意識が形成されていると考えられる。よって、これらの障壁を乗り越えることができれば、中国進出を具体的に考えていくことが可能である。

18 自社ブランドを保有する中小アパレル企業でSCを中心に展開している。

19 香港は約北緯22度に位置し、北回帰線よりも南に位置しているので年間通じて日本よりも暖かい。

20 「中国内販に成功している中小企業事例調査報告書2010年5月/日本貿易振興機構上海センター」より。資本金5000万円、従業員数130名、婦人服・婦人雑貨の企画・製造・販売を事業とする。フランチャイズも含め、全国に500店舗近く展開している。

21 太平洋百貨店は、台北太平洋SOGO百貨グループの1店舗である。太平洋百貨SOGOは1988年11月11日に設立し、総合的な百貨店事業を展開している。

22 株式会社サダ・マーチャンダイジング、大賀株式会社、板橋ニット株式会社、国際ファッションセンター、ザ・キッス株式会社、ブランアウトファッション株式会社のヒアリング結果より抜粋

3-3 障壁を乗り越えるための検討

以上の中国進出の際の障壁について、実際に中国進出の経験がある企業へのヒアリング²³をベースに検討する。

(a) 国内の既存の顧客への対応がおろそかになる可能性

最初に出店する際、中小企業は一気に多数の店舗を出さず、まず1～3店舗くらいで様子を見る傾向がある。このことから、1～3店舗増加することによる生産ロットの増分は十分操業度の上昇でまかなえるため、販路拡大による品切れなどは起こりにくい。またこれまで進出に成功した企業の事例から、百貨店などへの委託販売という形や現地企業へ裁量権を与えといった形をとるため、国内の顧客の対応がおろそかになる可能性もきわめて低い。

(b) 商取引形態や法制度の違い

商取引形態や法制度の違いは多く存在する。例えば中国で日本の商社などにあたる事業は代理商と言い、事業を包括的に行っている。また、裏金も商習慣としてまだ存在している。さらに二国間の法制度の差異に加え、国外への販売という形になるので貿易関係の法律に則った企業活動が求められる。こういった知識はJETRO（日本貿易振興機構）のジェットロビジネスライブラリーでの情報提供や中国ビジネス相談デスクなどで具体的な支援が行われているので、進出の際の一助となると考えられる。

(c)・(d) 人材面での不安・販路のつてがない

現地の人材または企業とのマッチングがかな

【図表8】 織研日本時尚展参加企業

参加企業	参加した感想
シュガー株式会社 ²⁴	織研日本時尚展に参加したことで、マッチングとまではいかないが現地の情報は豊富に得ることができた。
ザ・キッス株式会社 ²⁵	織研日本時尚展の反応は上々で、MADE IN JAPANへの憧れ、高品質製品の欲求などを肌で感じ取った。
株式会社プランアウトファッション ²⁶	織研日本時尚展では日本らしさを伝えきれていない日本企業があるなか ²⁷ 、「tenshow」の評判は上々で、沿岸・内陸、バイヤー・消費者を問わず様々な人の目に触れてもらい、自社の商品がどの程度中国人に受けるかを確かめる場として有効であった。現地代理店との具体的な話も数件あり、かなりの手ごたえを得た。

筆者作成

23 (株) マツオインターナショナル、(株) ラブリーキーン、B社のヒアリング結果より

24 資本金3270万円、従業員数60名。自社のレディースブランドをSC中心に展開している。中国進出のビジョンとしては、委託販売・合弁会社設立であると中国企業とトラブルになるリスクがあるため、現地法人を設立して販売を行うことを考えている。

25 資本金2億6460万円、従業員数385名。ジュエリー・アクセサリーなどのファッション小物の企画・製造・販売を展開。国内では全国に約60店舗を展開し飽和状態のため、中国展開を視野にいれている。重要なものは現地の代理商の存在であり、現地に精通した代理商と提携することで不測の事態にも対応することができ、中国進出も可能であると考えている。本論文の対象とする中小アパレル企業の定義からは外れるが、織研日本時尚展参加企業の一例として取り扱っている。

26 資本金1200万円、従業員数20名。ミセスファッションブランド商品を企画・製造し、高級百貨店・高級ホテルなどに卸している。デザイナーの絵を商品化したブランド「tenshow」を新たに立ち上げ、中国を中心に世界中に発信してゆくビジョンがある。対象は完全に富裕層で、本当に気に入ってもらえた人にだけに売るという考え。

27 株式会社プランアウトファッションの出展企画を担当し、現地にも同行した下津浦氏によると、展示会に出展した日本企業のなかには、中途半端に日本らしさを出そうとしていて、本当の各々の良さを伝えきれていない企業があったという。実際、コンセプトがしっかりしていてわかりやすい商品を展覧している企業のブースには多くのバイヤー・消費者が訪れていたのに対し、生半可なコンセプトで出している企業のブースには全く人は来ていなかったそうである。

り重要な問題となる。ビジネスを行う上で、信頼できるパートナーを見つけ、現地の情報を手に入れることは必須である。

現在、日本側から中国とのビジネスマッチングを促進する積極的なアプローチが行われている。最近の試みとして、織研日本時尚展²⁸がある。これはBtoBのビジネスマッチングやPRを目指したものであるため、日本の中小アパレルの販路拡大の一助となることが期待されている。実際に織研日本時尚展に参加した企業にヒアリングを行ったところ、【図表8】に示したように、それぞれが手ごたえや現地の情報を獲得したということを確認できた²⁹。

以上の検討により、障壁として挙げた内容の大半は企業側の努力次第で乗り越えることが可能なこと、十分とはいえないまでも海外進出をサポートするサービスが存在することが確認できた。よってまずは海外を知り、内向き姿勢を変え、進出の検討をすることが大切である。1章、2章で検討したようにこれからのグローバル化した社会では海外も視野に入れなければ生き残ることは難しい。

4章 中国への出店戦略とロケーション戦略

4-1 出店戦略

実際に筆者が中国へ行き³⁰、現地の百貨店を回り様々な企業にヒアリングした結果から、中国への出店戦略として成功しているものを一般化してまずまとめる。

【図表9】の大企業型出店戦略³¹は多店舗展開や大規模PRを行い中国の一般消費者全体に広くブランドを知ってもらう方法である。中国で一般の消費者層にブランドを浸透させるには知名度を上げることが一番であり、この出店戦略を取れる企業は大きな旗艦店を路面店形式で展開するなどして、総じて成功していた。対して、【図表10】の中小企業型出店戦略³²は、まず数店舗展開し、こだわった商品づくりやきめ細やかな接客によって高感度な消費者の支持を獲得する。広告宣伝活動をあまり行わないため知名度はさほど高くないが、特定のニッチな購買層に働きかけ支持を得て、その店舗をきちんと運営していくことで徐々に店舗を増やすことを視野に入れる。中国国内で成功していたアパレル企業が採る戦略は大きくこの二つに分類できるが、中小アパレル企業の中国進出は【図表10】の戦略を取ることであり、最初に経営する店舗で黒字を出していかなければ撤退を余儀なくされるといった事例も多い。³³

28 2010年9月27～29日に織研新聞社によって上海世貿商城（上海マート）が主催する「上海国際アパレル交易会」内に開設したジャパン・パビリオンのこと。この展示会には100社以上の中小企業や、大企業の中国支店が出展した。過去に中国で行われていたJapan Fashion Fairなどは直接消費者に商品を展示する形をとっていたが、イベント性が強く実際の消費にはあまり結びつかなかった。しかし、今回の織研日本時尚展はBtoBのビジネスマッチングやPRを目指したものであるため、日本の中小アパレルの販路拡大の一助となることが期待されており、現在そのアフターフォローも行われている。

29 シュガー株式会社、ザ・キッス株式会社、株式会社ブランアウトファッションのヒアリング結果より

30 準大手ゼネコン「フジタ」の社員が4人拘束され、尖閣諸島の問題からも日本のメディアでは反日感情の高まりが話題になっている中で10/5から10/9まで中国を訪問した。ヒアリング以外でも現地の方に話をうかがったが、日本人であることを明かしても反日感情を感じることはなかった。商品の売り先として中国を考えると、反日感情から商品が売れないということはあまり考えられない。実際にアパレル産業や外食産業で中国進出に成功している企業は客の入りもよく、受け入れられていることが確認できた。

31 李寧（lining）、kappa、etam、七匹狼、美特斯邦威（Metersbonwe）などは数千店舗単位で多店舗展開を行っている。他にもVEROMODAやオーリー・デ・オーリーなどの大企業がとっている出店戦略である。出店当初はユニクロも中小企業型出店戦略を取っていたが、現在では2010年5月に上海に大規模旗艦店をオープンさせ、広告宣伝費に年間307億円（2009年8月期連結実績）かけるなど大企業型にシフトしている。

32 マツオインターナショナルやイオリなどの中小企業がとっている出店戦略である。

33 上海久光百貨有限公司、上海乾慧実業有限公司、上海田陸商務信息咨询有限公司ヒアリングより。久光百貨の永井氏は、予選と本戦という言葉を用いて説明している。参入当初は予選であり、一度負けたら二度と本戦を狙えない。だから参入当初は効率を度外視してでも本気で取り組む姿勢が大切だという。

このような出店モデルにおいて、日本の中小アパレル企業の中国進出では、出店先は主に百貨店やSCとなる。³⁴中国には百貨店が非常に多く、様々な価格帯やコンセプトに細分化されているので、自社のコンセプトに合う百貨店を選びたい。また実際に店舗を出し、経営が安定してきたら第二段階として中国向けのホームページやインターネット通販を併用することが必要である。中国では近年パソコン・携帯電話が急速に普及しており、インターネット通販が一般

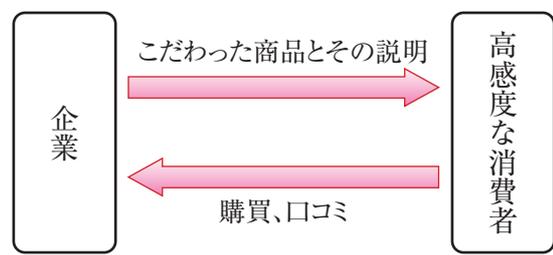
大衆に浸透してきている。³⁵【図表11】にここ5年のインターネット利用者数とその割合の推移を示す。

人口も多いが国土も広大である中国において、国内全土を効率よくカバーし情報発信できる販路として、また広告媒体としてインターネットは是非利用すべきである。³⁶筆者がヒアリングに行ったインターネット通販会社、聚尚電子商務（上海）有限公司のFclubが運営しているOnline Outlet Shopでは、実際にそのブラ

【図表9】大企業型出店戦略

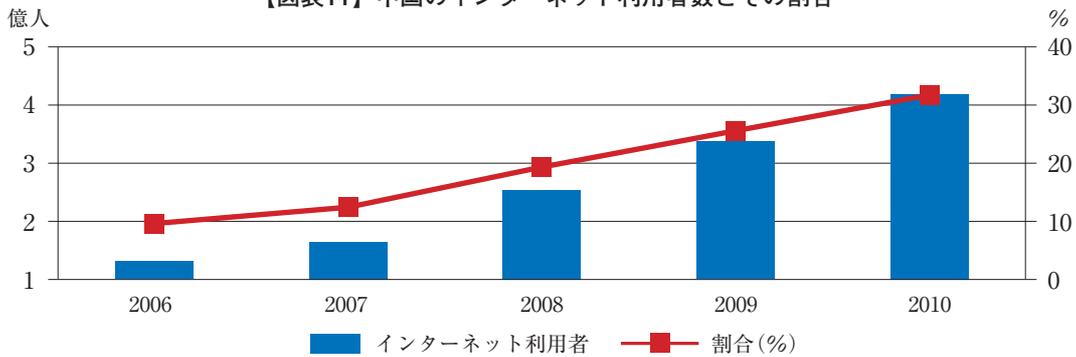


【図表10】中小企業型出店戦略



筆者作成

【図表11】中国のインターネット利用者数とその割合



(出所) Statistical Report on Internet Development in China July, 2010の各年6月期より筆者作成

34 販売チャネルは様々あるが日本製品は中国のアパレル市場において高価格帯に位置すること、路面店を出すには事業開始・撤退の際のコストが大きすぎるなどから出店先は百貨店・ショッピングセンター（SC）となる。

35 中国のネット人口は2010年6月で4億2,000万人、ECユーザー数は1億4,198万人。ネット人口に対する普及率では33.8%と、前年の26%から大きな伸びを示している（CNNIC『中国インターネット発展状況統計報告』より）。ただ、米国の普及率70%、日本の普及率53.6%と比較すると、まだまだ成長の余地があると考えられる。

36 ここで述べられている通り、インターネット通販は中国全土をカバーする販路としてとても有効である。しかしながら、インターネット通販のみで中国で販路を拡大することは難しい。中国では偽物の流布がかなり進んでおり、実際の商品を試着もできず画像でしか見ることができないインターネット通販での偽物が特に多い。そういった状況に置かれている消費者は偽物に対する警戒心がかなり強く、本物であるという何らかの確認がないと正規の値段での購入は行わない。ここで、実際の店舗を持つことによる信頼の構築がインターネット通販による販路拡大に不可欠となるのである。上海田陸商務信息咨询有限公司、D社、オーリーブ・デ・オーリーブヒアリングより

ンドの商品を購入した消費者の所在地などの情報がブランドにフィードバックされるため、次の店舗展開を検討する際に非常に有力な判断材料となりうる。

4-2 ロケーション戦略

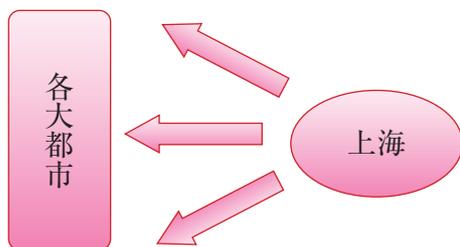
4-1で述べたように、中小アパレル企業が中国進出する際の最大の難関は、最初に経営する店舗で確実に黒字を出していかなければならないという点にある。その意味で、広大な中国の中でどのような都市に出店するかが非常に重要となる。

出店都市を選択するロケーション戦略であるが、これまでは【図表12】にまとめてあるように、上海でブランド価値や知名度を高めた後で各地の色々な大都市に展開し、好調な所は出店を続け、低調な所は撤退するといった形が勝ちパターンであった。³⁷しかしながら、上海においてここ数年での賃料・人件費・広告料など諸経費の上昇³⁸は目を見張るものがある。現在では上海には世界中から大手ブランドが押し寄せ

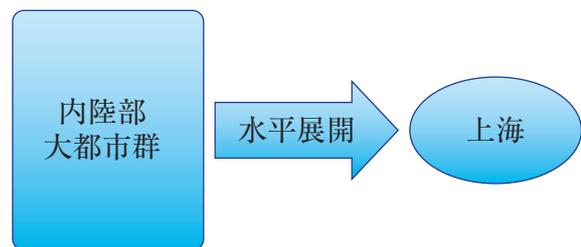
激しい競争が行われており³⁹、またそういった競争とは別に、七浦路などでは原価に近い価格での工場の不良在庫の横流しや低価格な偽物も大量に出回っている。⁴⁰このような状況の中で、まず中国での知名度や実績のない日本の中小アパレルが上海に一店舗目を出店し売り上げを伸ばすことは難しく、高コストな立地条件のため利益を上げにくい。このように、中小アパレル企業の出店戦略においては「まず上海（沿岸部）から」という以前の常識が通用しにくくなっている。

そこで【図表13】のロケーション戦略を提案したい。この戦略を検討するために、まず中国の主要都市の一ヶ月あたりのエリア別衣類平均購入費を【図表14】に示す。先の検討の通り上海・北京は高所得エリアでも消費が目立っており魅力的な市場であることは明白であるが、低所得エリアとカテゴライズされている都市においても、上海・北京を除く他のエリアと衣類の購入費は大きく変わらないことに注目したい。早くから中国市場に目をつけていた企業群がこ

【図表12】これまでのロケーション戦略



【図表13】これからのロケーション戦略



筆者作成

37 ユニクロ、オリーブ・デ・オリーブ、イオリ、D社、E社、マツオインターナショナルなど早くから中国進出に成功している企業はこの勝ちパターンで出店していった。

38 オリーブ・デ・オリーブヒアリングより。2004年に上海に進出し、ここ数年でかなり諸経費が上昇したことで現在上海に展開している15店舗は総じて利益率が下がってきている。しかしブランド力維持の点で上海に多数店舗を有しているのは強みであり、店舗を減らすつもりはない。

39 例えば久光百貨店には欧米諸国、中国、台湾、香港、シンガポール、日本のブランドが入っている。

40 オリーブ・デ・オリーブ、D社、上海田陸商務信息咨询有限公司ヒアリングより

ぞって進出した上海・北京よりも、競合企業が比較的少なく、出店する際にネックとなるコストが安く、今後の発展の伸びしろが大きい⁴¹など中小企業にとっての出店のメリットがより大きいこのような内陸部の都市への進出を目指したほうがよいと考える。

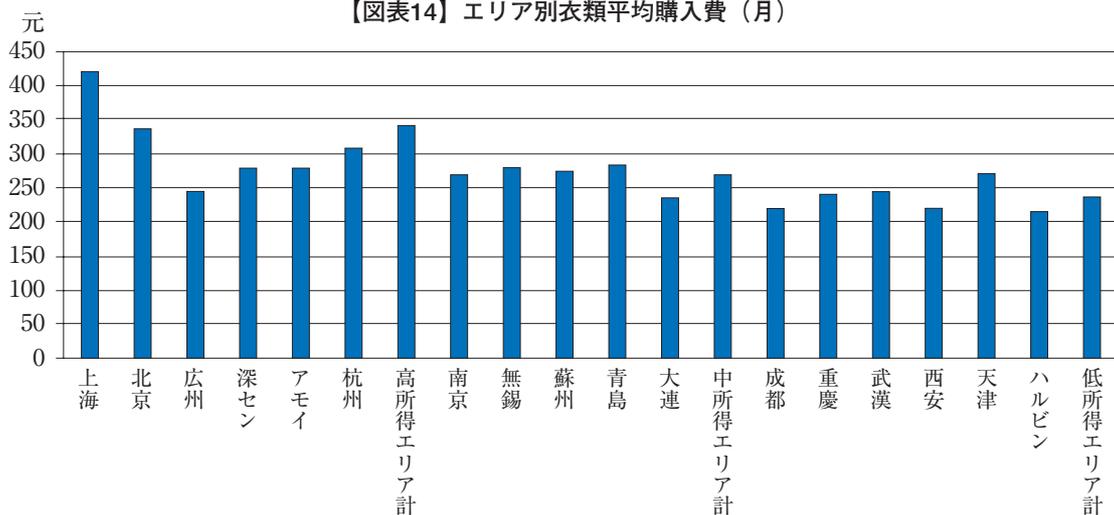
また、B社の失敗例（51ページ参照）からも分かるように、中国の国土は南北にかなり広く気候帯も異なる。⁴²衣服の販売を考える際にはその土地の気候風土を考え、現在製造している製品に合った土地を選ぶことが重要である。上海の位置する約北緯30度のラインに成都・重慶・武漢⁴³などの内陸部有数の大都市があり、日本と気候が似ているこれらの都市に水平展開することで、日本で企画・製造した商品そのままの形で生かすことが可能な店舗展開ができる。そして内陸部で地盤を固めたのち、上海や

その近隣地域に出店することでさらに知名度やブランド力を高めていく。

4-3 出店戦略の検証

出店する際の立地を重要視し、日本と気候が似ている北緯30度のラインの成都・重慶・武漢などの内陸部有数の大都市を起点とし、水平展開する戦略を提案した。この提案についてメーカーズシャツ鎌倉株式会社に意見を伺ったところ、「当社では、出店場所をまず決めて、そのために起きる障害をどのように克服していくか考えていくので、ロケーション戦略というのは実務に即している。売っている製品は会社によって違うので、それぞれに適した立地を見極めることが大切である。」といった意見をいただいた。またC社は「中国への進出を検討しており、上海は高コストな立地のため避けるべき

【図表14】 エリア別衣類平均購入費（月）



（出所）中国主要17都市 消費・生活実態調査レポート2005

41 99年の西部大開発に端を発する内陸部を發展させ地域格差を縮小させようとする政策や08年の4兆元の景気刺激策が主にインフラ設備に向けられるなどの要因によって、世界的な金融危機の中でも輸出依存度が相対的に低い中西部地域は堅調な成長を示しており、09年の経済成長率は軒並み2桁成長を維持していることから、今後の発展の伸びしろが大きいのは内陸部であり、今後も市場は拡大していく。

42 中国の国土は、黒竜江省から海南省に至るまで緯度30度以上南北に広がり、ケッペンの気候区分で寒帯気候から温帯気候、砂漠気候まで存在している。

43 最近成都、重慶など内陸部での売り上げがかなり好調だという話は、全国に多店舗展開しているオーリーブ・デ・オーリーブ、E社などで共通して聞くことができた。なかでも成都は西武内陸地域随一の消費市場であり、近隣の各都市から買い物客が集まるといふ。

であり内陸への出店方策へも同意する。」といった意見をいただいた。ロケーション戦略が重要だというのは実務に即したものであり、内陸への出店戦略も魅力のあるものであるということが確認できた。

それに対し、「高価格帯の製品を売るつもりなので上海を検討している。実際に店舗展開するのは危険だからまずは代理商に立地の選定から販売まで任せたい。」⁴⁴といった意見や「日本から商品を持っていくのは困難である。」⁴⁵といった意見が聞かれた。このように日本国内での情報と中国現地での情報にギャップがある⁴⁶という点にも課題がある。

4-4 出店する際に大切なこと

以上のように、本論文で主に検討した戦略以外にも進出する企業には課題が多くあることは確かである。しかしながら、中国でのヒアリングや現地視察によって日本企業が成功する秘訣で共通していたものをここでまとめておく。

●中国進出に対して真剣であること

中国進出は、おっかなびっくりの進出・テストという感じの進出では、ほとんどが失敗に終わっている。⁴⁷中国に本腰を入れるほどの覚悟

が重要である⁴⁸といった話は中国進出に成功している企業のヒアリングで何度も耳にした。

●日本人の「おもてなし」で差別化を図ること

筆者が上海の百貨店を10件以上見て回ったところ、中国では販売員の教育レベルがかなり低い⁴⁹ことを実感した。そういった中で、中国進出に成功している外食産業でも山崎パン⁵⁰などは実際に小売の店舗に日本から幹部社員が赴いて教育していた。山崎パンはこのように日本人の「おもてなし」を徹底することによって製品の良さだけに頼ることなく、高い成果を上げている。

日本の中小アパレル製品のこだわりは一見してわかるものばかりではないので、接客による説明は非常に重要になってくる。

●スピード感のある経営を可能にすること

中国進出に実際に成功している企業は、現地に裁量権がある場合が多い。⁵¹それは、中国のビジネスのスピードの速さによるところが大きく、逐一日本の本社に判断を委ねていたら折角のチャンスを逃してしまうことになる。実権を持つ日本人を現地に送るか、現地の中国人に裁量権を与えるかのいずれかの形でないと中国でのビジネスには対応できない。

44 株式会社ブランアウトファッションヒアリングより

45 国際ファッションセンターヒアリングより

46 代理商にほとんど任せたい形で上海に出店するという形態の日系企業もこれまで沢山あったが、現地の中国人に商標や総代理権を取られて返してもらえないなどのトラブルに遭ったり、すぐ撤退を余儀なくされるといった例が多数見受けられる。やはり自分でリスクをとって販売するという覚悟がないと成功できないというのが現地での常識となっている。日本から商品を持っていくのは困難であるという話は、現在日系を含む外資系企業でも上海から内陸の各都市に至るまで多数出店していることから、商品供給が困難ということは現在ではあまりない。上海田陸商務信息諮詢有限公司、上海久光百貨有限公司、上海乾慧実業有限公司ヒアリングより。

47 Management Law Letter No.81「上海久光百貨店で成功する日系企業商品とは」より

48 中国内販において韓国系のブランドが成功しているのも、自国のマーケットが小さいために海外進出への本気度が他国に比べ勝っていることも一因ではないかとD社の周氏は分析している。

49 百貨店のブース越しにおしゃべりをしたり、ショーケースに頬杖をついて楽な態勢を取ったりなど日本では起こりえない光景が日常的に見られた。このことは販売員自体の社会的地位が低いことも一因であるとD社、海乾慧実業有限公司、上海田陸商務信息諮詢有限公司のヒアリングで言及があった。逆に、日本の百貨店の販売員のレベルはかなり高いものであるともいえる。

50 Management Law Letter No.81「上海久光百貨店で成功する日系企業商品とは」において、山崎パンは上海久光百貨店で年間通して成功している日系企業として紹介されている。

51 オリーブ・デ・オリーブ、K.L.C. (Shanghai) CO.,LTDのESPERANZA、E社などは現地の中国人に裁量権があるため、スピード感のある経営が可能となった。

おわりに

筆者は本論文において、まず日本国内のアパレル業界の現状を述べ、海外に目を向けなければならない状態にあるにもかかわらず、国内ありきの内向き意識が存在することを確認した。しかしながら海外に出ても戦うことができるものづくりの強みがあることや、内向き意識を形成する一因となっている中国進出の際の障壁が企業努力で克服可能であることから、その意識を変えて成長著しい中国市場に目を向け、進出していくことで日本の中小アパレル企業にとっての活路が拓けると考える。中国進出の第一歩として、JETROや織研新聞などを通じて現地で信頼できるパートナーを探し、成都・重慶・

武漢など日本と気候の似た内陸部の各大都市に出店することを提案する。次の段階として上海に向かって北緯30度帯に水平展開し市場を開拓しつつ、インターネットを有効活用することによって中国全土の消費者にアプローチでき莫大な市場を掴みとる可能性があるのだ。そういった可能性を秘めた内陸部の各都市の社会ニーズを満たすことによってこそ、中小アパレル企業にとってのフロンティアが拓ける。

MADE IN JAPANの洗練されたデザインの衣類で装った人々が成都で、重慶で、武漢で、そして上海で、中国の様々な都市で街路を行き交う、それが筆者の思い描くフロンティアの未来像である。

参考文献・参考URL・ヒアリング協力一覧

【参考文献】

- 中小企業白書 2010年版～ピンチを乗り越えて～
2010年7月8日 中小企業庁編集 日経印刷株式会社発行
- 中小企業白書 2009年版～イノベーションと人材で活路を開く～
2009年6月26日 中小企業庁編集 財団法人経済産業調査会発行
- 中国消費者の生活実態 サーチナ中国白書2009-2010
2009年4月1日 サーチナ総合研究所編集・発行
- 中国ライフスタイル白書2010年版
2009年10月30日 株式会社日本能率協会研究所編集・発行
- 中国主要17都市 消費・生活実態調査レポート2005
2005年7月 伊藤修一監修 株式会社サイバープレイ
ンズ中国事業部発行
- 増補版 現代アパレル産業の展開―挑戦・挫折・再生の歴史を読み解く―
2010年4月10日 山崎光弘著 織研新聞社発行
- よく分かるアパレル業界
2010年1月1日 織研新聞社編集局著 日本実業出版社発行
- 台所をのぞけば中国が分かる 中国消費市場最前線
2008年1月25日 植野芳雄著 日本経済新聞出版社発行
- 中国は敵か味方か ―21世紀最大の市場と日系企業
2007年5月10日 莫邦富著 角川グループパブリッシング発行
- 中国市場に踏みとどまる！
2009年10月1日 上場大著 草思社発行
- ブランディング・イン・チャイナ
2006年3月30日 山下裕子＋一橋大学プロジェクトチ
ーム著 東洋経済新報社発行
- 21世紀中小企業論―多様性と可能性を探る
2006年 渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫
有斐閣アルマ

- 現代中国の小売業—日本・アメリカとの比較研究—
2007年3月10日 柯麗華著 創成社発行
- ユニクロ進化論
2010年2月13日 松下久美著 ビジネス社発行
- ユニクロ 増収増益の秘密
2010年1月27日 榑野順三著 ぱる出版発行
- ディスカウント化する社会 —ドイツの小売事情から読み解く—
2010年7月15日 三浦信・市川貢・田中道雄・中野智世 世説 同文館出版発行
- この国を出よ
2010年10月4日 大前研一・柳井正著 株式会社小学館発行
- 必携コンパクト地図帳2006-2007
2008年2月28日 二宮健二著 株式会社二宮書店発行

【参考URL】

- ・経済産業省 <http://www.meti.go.jp/> (2010年10月15日閲覧)
- ・財務省 <http://www.mof.go.jp/> (2010年10月15日閲覧)
- ・内閣府 <http://www.cao.go.jp/> (2010年10月15日閲覧)
- ・統計局HP/日本統計年鑑 第2章人口・世帯
<http://www.stat.go.jp/data/nenkan/02.htm> (2010年10月15日閲覧)
- ・織研新聞社 <http://www.senken.co.jp/> (2010年10月15日閲覧)
- ・社団法人日本アパレル産業協会 <http://www.jaic.or.jp/> (2010年10月15日閲覧)
- ・JETRO (日本貿易振興機構) <http://www.jetro.go.jp/indexj.html> (2010年10月15日閲覧)
- ・マツオインターナショナル株式会社
<http://www.matsuo-international.com/index.html> (2010年10月15日閲覧)
- ・ラブリークィーン株式会社 <http://www.lovelyqueen.co.jp/> (2010年10月15日閲覧)
- ・メーカーズシャツ鎌倉株式会社 <http://www.shirt.co.jp/> (2010年10月15日閲覧)
- ・クロスカンパニー株式会社 <http://www.crosscompany.co.jp/> (2010年10月15日閲覧)
- ・日本人が知らないリアル中国ビジネス第2回 <http://diamond.jp/articles/-/2383> (2010年10月15日閲覧)
- ・Statistical Report on Internet Development in China July, 2010
<http://www.cnnic.net.cn/uploadfiles/pdf/2010/8/24/93145.pdf> (2010年10月15日閲覧)

【ヒアリング協力】

- 2010/07/28 A社 (自社ブランドを保有する中小アパレル企業)
- 2010/08/06 日本アパレル産業協会 (JAIC) 新島和雄氏
- 2010/08/26・09/25・09/26 マツオインターナショナル株式会社 松尾憲久氏、久保田晃弘氏
- 2010/08/31 織研新聞社 渡辺博史氏
- 2010/09/15 丸和繊維工業株式会社 三島博士氏
- 2010/09/15 国際ファッションセンター 坂田静子氏
- 2010/09/17 株式会社サダ・マーチャングाइジング (メーカーズシャツ鎌倉株式会社) 貞末奈名子氏、小野杏奈氏
- 2010/09/21 板橋ニット株式会社 吉田和夫氏
- 2010/09/21 大賀株式会社 飯塚麻直氏
- 2010/09/23 ラブリークィーン株式会社 井上真典氏
- 2010/09/28 B社 (自社ブランドを保有する中小アパレル企業)
- 2010/09/28 ニシザワテキスタイル株式会社 西澤敏雄氏
- 2010/09/29 株式会社アベイル 小谷理実氏、萩野友春氏

2010/09/30 C社（自社ブランドを保有する中小アパレル企業）
2010/10/05-08 上海田陸商務信息諮詢有限公司 田中宏高氏
2010/10/05 D社（自社ブランドを保有し中国進出している中小アパレル企業）
2010/10/06 上海欧麗芙之欧麗芙貿易有限公司（株式会社オリーブ・デ・オリーブ） 王嘉玲氏
2010/10/06 上海乾慧実業有限公司 猪股勝次氏
2010/10/07 神戸コレクション制作委員会 田中SAE氏
2010/10/07 上海久光百貨有限公司 永井竜司氏
2010/10/07 クロスカンパニー株式会社 平田伸行氏
2010/10/07 ザ・キッス株式会社 羽田野一男氏
2010/10/07 株式会社プランアウトファッション 亀山由和氏 下津浦史明氏 田中まゆみ氏
2010/10/08 E社（自社ブランドを保有し中国進出しているアパレル大企業）
2010/10/08 K.L.C. (Shanghai) CO.,LTD 李洪波氏
2010/10/08 聚尚電子商務（上海）有限公司 符俊杰氏、張璐氏、李瑤氏
2010/10/14 株式会社ナイガイ 湯浅誠氏