

サービス産業の国際展開調査

有限会社ビズ・カンパニー
(国内)

2013年3月

独立行政法人 日本貿易振興機構（ジェトロ）

生活文化・サービス産業部

【免責条項】

ジェトロは、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロがかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

Copyright©2013 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】 有限会社ビズ・カンパニー

【事業内容】 婦人服の企画・製造・直営店展開

【進出国・地域】 中国（上海、蘇州、杭州、天津）

【ホームページ】 <http://www.bittoko.com/about.html>

【インタビュー相手】 代表取締役 CEO 陳 必正 氏

【インタビュー地】 宮城県本社

【取材日時】 2012年8月20日

Q. 海外進出に至った契機は何ですか。

話はだいぶ前に遡りますが、私の祖父は中国福建省の出身であり、戦前に日本に移住しました。私は生まれも育ちも日本ですが、長男の家系であることから、帰化せず中国籍を残してきました。しかし私が小学生だった頃は、外国籍に対する時代の風当たりが強く、将来は良い職に就く事が難しいと、子供ながらに悟らされていました。そのような状況の中で、どのような形でも良いので、いずれは起業したいという独立心が自然と強まりました。

1986年に気仙沼市にてアパレル会社を創立し、宮城県の縫製工場で生産したアパレル製品を各地に卸売販売していましたが、地方からの展開は思うようには行かず、商品サンプルを見て関心を持ってもらえたお客様でも、青山・代官山の会社であれば来訪してもらっても、仙台の企業ではなかなか足を運んでもらえないということが多々ありました。

そんな中、青山・代官山にフラッグシップ店を設立することも考えましたが、東京は出店コストが高く、同様のコストで海外進出ができることから、次の展開先として上海を選びました。上海を起点に中国事業で軌道に乗ってから、体力・経営力を備えてから東京に進出しようと考えています。

アパレル企業は青山・代官山地域からスタートする企業が多いですが、実は成功して大企業に成長しているところは必ずしも東京出身の企業ではなく、地方出身の企業も多いです。例えばユニクロ（山口県）、クロスカンパニー（岡山県）、しまむら（埼玉県）、オリーブ・デ・オリーブ（京都府）等と数多くあります。日本経済のデフレの波を一番受けているのは東京ではなく地方です。日本の人口減、少子高齢化は地方から始まっており、東京の10年後、20年後を地方でひしひしと感じています。

不景気を体感しながらその中で伸ばしていった企業だからこそ日本市場で勝ち抜けるための経営力を身につけられるということもあるのだと思います。東京出身の企業は、東京という特殊な市場と経済的価値観の中で、一過性の流行に乗ることができて

も、長期的な企業活動のための経営マインドは備わりにくい面もあるのではないかと
思います。

Q. 上海に進出する際に、どのような点が困難でしたか。

中国でのアパレル関係の人脈はゼロからのスタートで、まずは長男を現地に送り、
1年半から2年弱の間、会社設立までの人脈形成等を任せました。上海では日系商社
関係の友人は多くできましたが、大手商社は小ロットの取引を引き受けなため、日
常的な情報交換はできますが、ビジネスの話に発展させるのは難しい面もありました。

現地の展示会等にも参加しましたが、表面的な感触は良いのですが、実商売にはな
かなか結びつくことができず、展示会や政府関係のイベントとは離れて独自ルートで
開拓するようにしました。

現地の中国人に「日本が不景気だからといって中国に足を伸ばしに来てもうまくは
いかない。中国に骨を埋める覚悟で取り組まなければ中国では生き延びられない」と
言われた事があります。

中国に進出した頃は金融危機以降で、富裕層向け百貨店ビジネスが下降しはじめ、
高級品よりも中級品が売れるようになっていたため、「港汇広場」のような高級百貨店
で販売するよりもイオンのようなショッピングセンターから開始することを選びまし
た。また中国経済が今後どうなるか見えない中なので、様子を見ながら今後の展開を
考えなければいけないと思っています。最近では経済成長に鈍化が見られるし、先般も
尖閣諸島をめぐる反日デモが発生するなどの政治問題もあります。

中国ビジネスでの苦労はたくさんありますが、国が違えば法律も異なるし、考え方
も文化も異なります。情報収集から企業設立までの海外事業はほぼ長男1人で担当し
ました。情報収集をしたつもりでも、蓋を空けてみたら1%ほどしかできておらず、
現地で残りの99%を補ったようなものです。昔からヨーロッパには買い付けに行っ
ていましたが、ヨーロッパでは人をだます人は頭が良いという考え方がありました。中
国もヨーロッパと同じ大陸文化のためか、同じ発想があります。ただし中国の方がよ
り厳しい競争社会だと感じます。注意したつもりでも結果として2,000万円ほどは思
わぬ損失を出しています。それでも苦労が少しずつ報われ、収益につながり始めてい
ます。国内における売上げが年々減少する中での中国進出だったのでせっぱつまっ
ていましたが、今はV字回復し、国内と海外合わせて10倍強に成長しました。まだま
だ成功はしていないものの、徐々に軌道に乗り始めてきています。

Q. 中国での地域の特定期や立地はどのように選定しましたか。

上海では、誰もが良いと思うような立地の商業施設は非常に賃料が高いです。またショッピングセンターは乱立しているため、8割は失敗するといわれるため、2割の場所をいかに見つけるかが大事です。

当社では日本での立地を考える際にイオンが日本で行なってきた展開モデルを参考にしています。イオンは三重県四日市の街中から徐々に郊外店にシフトしていきました。女性や高齢者の買物客が駐車しやすいように、平面型駐車場が多くある郊外型ショッピングセンターを選択しました。また郊外に高所得者層がどれほど住んでいるかが重要な判断材料です。イオンが行ってきたことは大筋今の需要に当てはまっていると思います。ただ彼らのような大企業は体力があるため、5年間赤字が続いても6年目から黒字化すれば良いという長期的な戦略が組めますが、当社はそうはいかないため、特定地域を選択して集中するようにしています。

中国においても基本的には同様の戦略で、郊外型かつ高所得者層が多いエリアのショッピングセンターを選択するようにし、蘇州や杭州、天津 TEDA エリア等に出店しています。

Q. 価格面でベンチマークする企業はありますか。

韓国系企業はやはり価格だけではなく、展開方法が上手だと感じます。例えばイーランドのように、世界観とか店舗作り、デザインなどの面でも打ち出し方が上手です。

Q. 広告・宣伝活動はどのように実施していますか。

中国でのプロモーションを打ち出そうと考えていましたが、雑誌の広告費が非常に高いです。人口が日本の10倍あると考えても、日本と比べても高い費用です。そのため当社では特段大きな広告は打ち出して折らず、日本仕様に制作したシーズンブックを中国店でも置いたりしています。ファッション誌にも掲載はしていません。

神戸コレクションにも招待され見に行きましたが、当社の商品はデザイナー要素、モード系要素、そしてシティーカジュアルの要素が融合した商品であるため、神戸コレクションのようなヤング向けファッションとはテイストがなかなか合いません。

現在は中国だけでのプロモーションは行なっていません。通信販売も現在は行なっておらず、アナログではありますが、実際に手に取り素材を吟味し、袖を通して判断してもらいたいと思っています。もっと有名なブランドになれば通信販売も検討したいのですが、今は中途半端な時期だと思っています。3~5年すれば安心して通信販売で買ってもらえることも可能になるかもしれませんが、今は地道な販売活動を続けたいと思

っています。

Q. 人材の募集や教育はどのように行ないましたか。

海外事業は実質長男が1人で取り組んだので、人材面で十分な確保と配置を事前からできたわけではありませんが、当社では日本人と結婚した中国人等を意図的に採用するようにしており、今は4名ほど中国系の方がいます。その中の2名には販売マネージャーとして中国に行き、日本の販売を教えるに行っています。その他中国側から日本に呼び、日本で試験的に1ヶ月半ほど、4店舗で研修を実施したりもしました。日本で研修することの効果はとて大きく、例えばどうプレゼンテーションすればお客様にきれいになってもらえるかという、サービスの部分を意識して接客してもらえるようになります。中国ではサービスに対する意識がほとんどないですが、これを行なわないと今後難しいのではないかと思います。

中国での人材はだいぶ増え、ここ1年で以前よりかなり改善しましたが、最初の頃は、店員のレベルが日本のアルバイト店員以下で、とても苦労しました。特に天津は難しく、今は外省人を店員として起用しています。天津は近年急成長し、中途半端に豊かになったという土地柄もあってか、プライドが高い人が多く、一方で販売員のステイタスは低いため、モチベーションが高い人材はなかなかいないですが、地方から出てきた人はハングリー精神の高い人が多いです。笑顔で接客する人は最初の頃は皆無でしたが、少しずつ徐々に教育の成果が出ているという状況です。

Q. 中国人スタッフの日本での採用はどのように行ないましたか。

インターネットを中心に募集をかけました。私の名前が中国名であったことも功を奏してか、自然と中国系の人が集まってきました。

今後は国内でも店舗展開を拡大していきたいですが、一方でそれができていないのは、一つには店長となるような核となるような人材が揃わないと出店できないということがあります。そのためにも知名度を上げていき中長期的に現場の強化につなげていく必要があると考えています。

Q. 今後海外展開を目指す企業へのアドバイスはあるか。

まずなぜ中国に進出するのか、という点で納得するような理由がなければ、アドバイスすることは難しいです。一時のブームに乗って中国に進出する企業はまず成功できません。中国ビジネスではだまされるというイメージが強いかもしれませんが、だまされる側も悪いというくらいの気持ちで向き合わないといけないでしょう。生半可

な気持ちでは中国市場の攻略は難しく、中小企業であれば経営者、大企業であれば事業部長レベルで、中国に骨を埋めるほどの強い気持ちで向き合わないといけないのではないのでしょうか。

以上