

インタビュー

豊田通商の 海外ファッションリテールビジネス

豊田通商株式会社 執行役員
生活産業・資材本部 本部長補佐 大阪支店長

しまだ まさのり
島田 正徳



OEM 事業中心であった商社のファッションビジネス

1985年のプラザ合意以降円高が進み、中国やタイからの安価な繊維製品の輸入急増に伴って、日本の縫製業は壊滅的なダメージを受けた。その結果、今では、日本の衣料品の輸入比率は約95%で、「Made in Japan」の衣料品はたった5%程度しかない。商社各社は、当時から継続的にアパレルのOEM事業に取り組んできたが、少子高齢化による国内マーケットの縮小、デフレによる低価格志向の高まりやファストファッションの登場などでとても厳しい環境に立たされており、OEM事業を専門子会社に移管するなどローコストオペレーションの方向にシフトしてきている。当社もOEM事業を「豊通ファッションエクスプレス」に移管しているが、ファッション事業の収益の大半をOEM事業が占めているのが現状である。この厳しい状況を受けて、従来のビジネスモデルに代わる新しい

ビジネスモデルの確立が必要と考える。

豊田通商の考える新しいビジネスモデル

当社では、ブランド衣料の開発や業界トップクラスの商品力を持つ企業との協業を進めるとともに、海外でリテール事業を展開することによる日本独自のアパレルブランドの供給を目指し、より付加価値の高いビジネスモデルへの転換を図っている。日本の文化への関心が高く、消費拡大が期待されるアジアを統一マーケットとして捉え、その中でもファッション誌などで日本のファッションの影響を強く受けている中国での事業展開を軸に、タイ、マレーシア、シンガポール、インドネシアなどを注視している。

具体的な展開手法として、まずはセレクトショップを展開する。このショップでは、日本文化にとっても敏感なヤングレディースを主なターゲット層として、東京の有名なトレンドスポット



上海・新天地にある DELYLE ブランドの店舗と店内

「渋谷109」に代表される、比較的カジュアルで欧米ブランドよりも安価な日本のアパレルブランド製品を中心に据えている。そして、その中で売り上げの中核になりそうなブランドを、キーブランドとして単独店舗展開を図っていくというものである。

中国でのファッションリテールビジネス

当社と香港の上場会社Symphony Holdings社が合弁で設立したJFT Holdings社は、2009年8月、香港随一の人気ショッピング街である銅羅灣^{コーズウェイベイ}に旗艦店をオープンした。これは、日本の最新ファッションとライフスタイル・トレンドを香港の消費者に紹介することを目的にしたもので、売り場面積24,000平方フィート(約2,200m²)、3階建のショッピングセンターには、のべ100以上のブランドを取り揃えている。その後、尖沙咀^{チムサーチョイ}に香港2号店、2010年には上海にもオープンさせた。既に、「DELYLE」や「Lagunamoon」といったブランド、海外でのブランドイメージが確立されている「EDWIN」などはキーブランドとして単独店舗での展開を図っている。2015年には、中国20億元、香港10億元の売り上げを、そしてフランチャイズ店などを合わせ300店舗の開設を目標にしている。

主要都市への旗艦店出店で知名度アップ

現地で日本のファッションを浸透させるためのブランディング戦略の根底にあるのは、やはり、上海、北京などの情報発信力の高い主要都市に旗艦店を出店し、知名度を上げることである。高コストで、商業施設が集中する激戦区の香港に旗艦店をオープンした狙いもその点にあり、結果的にショップブランドとしてのプレゼンスが高まった。その次のステップとして、市場規模が1,000万人ともいわれる成都、重慶等の周辺の中核都市に直営店をオープンし、フランチャイズ店を増やしていきたい。

果たす役割は「Gateway」!!

日本のアパレルメーカーが単独で中国で事業を展開しようとした場合、現地のデベロッパーとの交渉をはじめ、規制、物流などの多くの課題に直面し、足踏みをしている日本のアパレルメーカーは数多く存在する。そのため、JFTが水先案内人として、海外展開のノウハウを活かしてリスクを請け負い、そのようなアパレルメーカーが中国に進出するための足がかりに、つまり「Gateway」の役割を担っている。また同時に、マーケットに出回っているコピー品を排除したりすることも当社の大きな役割の1つである。



上海・新天地にある EDWIN ブランドの店舗と店内

販売方法は日本流

中国と日本では当然文化が異なるので、接客・販売面で日本と異なる点が多い。例えば、中国には、日本のように商品でカテゴライズした平場が無いので、トータルでコーディネートできるショッピングを身につけないと、高級なものではないという見方をされてしまう。そんな文化の違いはあるが、現地では積極的に日本流の販売手法を取り入れている。ショッピング販売員の着用するファッションに憧れて購買意欲が湧く消費者も多いので、販売員には最新のファッションで流行のコーディネートを着用させている。上下セットで購入していくお客さまは多く、着々と成果が表れてきていると感じている。また、販売員には、季節、時間帯や客層に合わせた店内演出、商品陳列を施すように教育している。日本流の販売手法は、他の店舗が実施していないこともあり新鮮に映っている。

今後のビジネスチャンスは郊外へ

現在は沿岸部の大都市に消費行動が集中しているが、近い将来、中国の方々のライフスタイルが変化し、人間の行動も郊外に広がっていくとみている。当社としては、常に消費動向を見極めながら、郊外型商業施設の開発なども手掛けていきたい。また、日本のエッセンスを盛り込んだ中国独自のブランドも立ち上げたいと考えている。

制度面の改善が急務

日本のアパレル業界全体の声として、すぐにも日本政府に取り組んでいただきたいのは制度面の改善である。渋谷109での取り扱い製品の内、特に多いのが「Made in China」の製品である。つまり、日本に一度輸入された製品を当社は中国へ再輸出していることになる。そのため、「Made in China」ということが証明



できれば、再輸出する際に関税が還付されるような制度の導入をご検討いただきたい。また、細かいことになるが、現在、日本と中国の2カ国では洗濯表示の規格が異なるため、販売する国により洗濯表示の付け替え作業が発生し、効率はかなり悪い。今後、アジアを単一市場と捉え、スムーズに販売できるようにするために、各国と協議し、規格を統一していただきたい。

なお、日本のファッション業界を振興する目的で経済産業省などがさまざまな取り組みを実施されているが、今後は、民間が手掛ける消費者参加型のイベントなどにも協賛していただければ有難いと感じている。

中国市場開拓は業界全体で!

日本国内のファッション市場は既に飽和状態であるので、日本の限られたマーケットの中だけで競争してはいけい。業界全体でマーケットを広く捉えていく必要がある。そして、日本よりはるかに大きい中国のマーケットをとて1社では開拓できるとは思えないので、協力できる部分は協力して、業界全体で開拓していきましょうと言いたい。当社としても、日本のファッションという知的財産の価値向上の面でお手伝いできればと考えている。

(2011年1月20日 豊田通商 名古屋本社にて
聞き手：広報グループ 鈴木靖之) 