

インタビュー

伊藤忠商事の 中国でのテレビ通販とEC事業

伊藤忠商事株式会社 繊維カンパニーブランドマーケティング第一部門長

もろふじ 諸藤
よねむし 米虫

まさひろ 雅浩
かつひこ 克彦

繊維カンパニーブランドマーケティング第一部門 部門中国市場・戦略主管

伊藤忠商事では、中国を最重要拠点と位置付け、早くから中国展開を行っている。これまでは生産地としての位置付けが大きかったが、今後は、伸びゆく個人消費を背景に、生産地だけではなく、一大消費地としての成長性に注目し、特に中国現地でのブランド展開を指揮、実行しているお2人にお話を伺った。

伊藤忠商事の繊維カンパニーの戦略

中国が最重要拠点

少子高齢化の進展に伴い国内市場が成熟していく中で、日本企業にとって、海外で収益を得ていくことはとても重要である。中でも、やはり生産地から消費地へ急速な変貌を遂げてきている中国を含めたアジアに目を向ける必要がある。当社も中国を重要拠点の1つとして位置付けている。事業の裾野が広い現地企業をプラットフォームとして、当社が販売拡大のための商品やブランド、販売方法などのノウハウを提供し、一体となって中国市場を開拓する提携戦略を進めている。

当社が強みを有する「生活消費関連」分野の1つである繊維カンパニーでは、現地を熟知しているアパレルを中核とした複合企業「杉杉



上海の Parkson 百貨店内「ELLE」店舗

集团有限公司」を有力なパートナーとして、日本発の高感度子供服セレクトショップ「ストップ・スタンプ」の中国における店舗展開やフランスアパレルブランド「ELLE」の店舗展開などさまざまな取り組みを行っている。さらに、杉杉集団とはアパレル分野だけではなく、不動産開発事業、リチウムイオン電池の部材関連などの他分野での協業も進めている。また、これからの10年がその先にある30年を決めるとの考えの下、実店舗展開以外にも、EC、テレビショッピングなどあらゆるチャネルを強化している。

テレビ通販事業

そのチャネルの1つとして注力しているのがテレビ通販事業である。その背景には、市場が未開拓であることが挙げられる。中国のテレビ



2010年12月に上海新天地にオープンした
ストップ・スタンプの店舗



諸藤 雅浩 氏

通販市場は、2009年度で約3,000億円の売り上げがあり、現在でも年率30%ずつ成長しているが、全小売市場のわずか0.5%未満のシェアしか占めておらず、今後さらなる大きな成長が見込まれる。日本の市場が約4,000億円の売り上げに対し年率5%しか伸びていないことから考えても、市場規模の違いが鮮明である。

当社は、2010年に、韓国ロッテグループと共同で、中国大手通販会社ラッキーパイ社に出資し、本格的に中国テレビ通販事業に参入した。傘下に韓国テレビ通販大手のロッテホームショッピングを持つロッテグループのノウハウ、信用と、当社の幅広い商品調達力や物流などのネットワークを生かすのが狙いである。当社取り扱いブランドだけではなく、日本のファッションブランドや化粧品、食品などの生活消費財を、ラッキーパイのテレビ通販を通じて中国の多くの方々にお届けしていきたい。ラッキーパイは、中国での全国放送のライセンスを保持している数少ない社の1つで、中国全国のネットワークへの強固な基盤を保有している。さらに、24時間



ラッキーパイ社スタジオ収録風景

放送や生放送も手掛けているので、あらゆる商品を時間をかけて丁寧に紹介して、多くの消費者層に安心して購入してもらおうことができるようになると思う。今後は、このメリッ



ストンプ・スタンプ
六本木ヒルズ旗艦店 店内

トを最大限活用して、優れた日本製品を販売する時間帯などをつくり、他国製品にない日本製品の付加価値を強調していきたいと考えている。

ラッキーパイの展開方法

もともとラッキーパイの主力商品は家電製品であったが、今後は、ブランド品やアパレルアイテムなども増やし、前述の、日本の商品を売る時間や韓国の商品を売る時間といった、独特な時間帯をつくり、徐々に新しい商品を投入していく。日本製の商品の中には、化粧品など取り扱いに注意が必要なものはあるが、現地に子会社のある会社やメーカーと組むことで、クレームが来ても迅速に対応できる環境を整えている。また、中国は国土が広く、地域ごとにファッションや流行が異なるため、地域によって取り扱う商品を分ける必要も出てくるだろう。現地の声を吸い上げ、土地柄に適した商品を展開していくが、今後は販売方法の1つとして、中国・台湾で人気のある日本の有名なタレントを販売員として起用する可能性もある。併せて、ラッキーパイでは物流面においても自社のトラックで顧客の家まで届けるロジスティクスがすでに整備されているが、当社も中国におけ

るロジのノウハウを持っているため、今後はロジ面でもさらに提案していくことも考えられる。今後は、中国ブランドとの圧倒的な差がある日本の「サービス」も付加価値とし、値段差なりの価値を認めてもらえるような売り方をしていく必要がある。

日本のファッション産業発展のための商社の役割 人材育成

中国で事業を展開する上では、信頼できる中国パートナーを見つけることが成功の鍵である。従いそのパートナーとコミュニケーションを図るための言語の習得や文化の理解は必須となる。日本とは異なり、中国での意思決定の方法は基本的にはトップダウンであるため、日本とはスピード感も含め、全く違う環境である。また、トップ以外の中間管理層は、自分の与えられた仕事の範囲を守ろうとする傾向が強く、役割を越えて機動的に動くことは少ない。中国企業の中には、全員が同じ目標に向かい、助け合って仕事をするという日本流のチームスピリットを学んで組織の競争力を上げようと考えている経営者もいるほどである。これらの背景を踏まえて、当社も新入社員には8年目までに全員が英語と中国を中心とした特殊語学を習得する語学研修に派遣するなど、語学や外国



広州中華広場「ELLE」店舗

の文化習慣の習得には力を入れ、今後さらに拡大するであろう、日本企業と中国企業のさまざまな提携を含めた中国ビジネスに必要な人材を積極的に育成していく。



米虫 克彦氏

今後の課題

中国でのテレビやネット通販は、まだ粗悪品やニセモノが多いというイメージが強く、実際にもそれらが多く流通している。今後、テレビ通販事業に本格的に参入するにつれて、習慣の違いから、日本では考えられないようなクレームが出てくることなども想定できる。今後、テレビ通販大手であるロッテ、日本の総合商社である伊藤忠商事の参入により、品質の良い本物を販売するチャンネルとして、信用を作り上げていく必要がある。

また、当社の中国におけるテレビ通販事業は始まったばかりであるが、「安心、安全」「高品質」「高機能」「優れたサービス」に優位性があり、付加価値のある日本製品を中国の消費者に提供していく優良なテレビ通販チャンネルを当社が確保することで、さまざまな分野で日本企業と連携して、今後も拡大が見込める中国市場において、いろいろな形でビジネスチャンスが拡大していくことを期待している。

—今回のインタビューを通じて、消費活動から普段の生活では分からない、中国の生活風景を垣間見ることができた。駐在中の経験として触れていただいた話など新鮮で、これからテレビ通販事業などを通じて、消費財として彼らの生活に浸透していき、少しでも日中相互の交流と理解が深まることを願う。

(2011年1月28日 伊藤忠商事 大阪本社にて
聞き手：日本貿易会 広報グループ 齊藤友貴) 