拡大するアジア消費市場を狙う

Enhancing Asian consumer market

時代の半歩先を考える

繊維月報

FUTURE ASPECT

VOL. 655

NOVEMBER 2014

MONTHLY since 1960

PUBLISHED BY ITOCHU CORPORATION

http://www.itochu-tex.net

SPECIAL FEATURE
SPOTLIGHT REPORT
ITOCHU FLASH
FASHION ASPECT

CONTENTS: NOVEMBER 2014

P02-05
SPECIAL FEATURE

【座談会】

シンガポールおよび東南アジアにおける日系企業進出の現状と課題

［出席者］
*社名50音順

株式会社アセンティアホールディングス 社長　土屋 晃氏
アダストリアシンガポール現地法人 責任者　関守 一史氏
シンガポールデサント 副社長　三池 和寿氏

［司会］　伊藤忠シンガポール会社 繊維部長　若谷 哲也

P06
SPOTLIGHT REPORT

アジアを中心にマーケット拡大を進める注目の日本企業

株式会社壱番屋 取締役 海外事業本部長　葛原 守氏
株式会社マンダム 広報IR室 室長　重村 勝俊氏

P07
ITOCHU FLASH

香港を拠点にアジア地域のサプライチェーンを統括する
ITOCHU Textile Prominent（ASIA）Ltd.

REPORT
ASEAN最大級の展示会
「BIFF & BIL」がリニューアル

P08
FASHION ASPECT
今を見る、次を読む

変わる海外旅行へのモチベーション
「消費としての旅行」から「経験や出会いを求める旅」へ

ITOCHU

繊維月報2014年11月号（毎月1回発行）
URL : http://www.itochu-tex.net

※本紙に関するご意見・ご感想をお寄せ下さい。
osaxp-ad@itochu.co.jp

発行：伊藤忠商事株式会社　繊維経営企画部
大阪府大阪市北区梅田3-1-3
TEL : 06-7638-2027　FAX : 06-7638-2008

SPECIAL FEATURE

シンガポールおよび東南アジアにおける日系企業進出の現状と課題

［出席者］ ＊社名50音順

株式会社アセンティアホールディングス 社長　土屋 晃氏
アダストリアシンガポール現地法人 責任者　関守 一史氏
シンガポールデサント 副社長　三池 和寿氏

［司会］

伊藤忠シンガポール会社 繊維部長　若谷 哲也

少子高齢化の加速に伴い、長期的には日本の消費市場は縮小すると見られている中、グローバルマーケットの開拓は日本企業にとって避けては通れない課題となっている。なかでも将来の大型市場として期待されているのが、経済成長が著しい東南アジアである。今回の『繊維月報』では、世界有数の市場へと成長したシンガポールで、実際に消費者と向き合っている企業のキーパーソンによる座談会を通して、シンガポールおよび東南アジアにおける日系企業進出の現状と課題、今後の展望を探る。

現在の取り組みについて

── 伊藤忠シンガポール会社　繊維部長 若谷 哲也（以下、若谷）：はじめに皆さんの東南アジアでの事業内容を含めて、簡単に自己紹介をお願いします。

── アセンティアホールディングス　社長 土屋 晃 氏（以下、土屋）：日本企業のシンガポールをはじめ、東南アジアへの進出をサポートしています。どちらかというと飲食系が多く、一昨年ショッピングモールVivoCity（ビボシティ）にオープンした「サンマルクカフェ」は、シンガポールの1号店（現在4店舗）になります。それ以外では、うどんの「たも屋」やラーメンの「ばり馬（うま）」、カフェの渡邊珈琲店「Wa-Cafe」。繊維系では、紳士服コナカの「スーツセレクト」などの進出のお手伝いをさせていただいています。

── アダストリアシンガポール現地法人 責任者　関守 一史 氏（以下、関守）：グループ会社の株式会社ポイントが運営しているSPA業態の「ローリーズファーム」ブランドを展開しています。シンガポールでは2年半で9店舗になりました。加えて、今年6月にカンボジアに1号店をオープンし、東南アジアは2カ国で展開しています。東アジアでは10年ほど前に台湾に進出し、香港、中国と、先日オープンした韓国を合わせて約70店舗を展開しています。

── シンガポールデサント 副社長　三池 和寿 氏（以下、三池）：弊社グループとしては、「マンシングウエア」「ルコックスポルティフ」「カルバン・クライン ゴルフ」「アリーナ」を東南アジア各国で展開しており、弊社はシンガポール、インドネシア、マレーシア、ベトナムを担当しています。シンガポールでは、ゴルフは百貨店と自社店舗で6店舗を、アスレチックの「ルコックスポルティフ」と「アリーナ」は、ディストリビューター経由でそれぞれ2店舗、9店舗を展開しています。

消費者はどう変化しているか

── 若谷：進出当時と比較して、シンガポール、東南アジアの消費者はどのように変化していますか。

── 土屋：私がシンガポールと関わり始めた4年前に比べると、頻繁に日本を訪れる観光客が増えたことで、本物の日本を知り始めています。日本食店がつぎつぎに進出し、以前の“なんちゃって和食”が駆逐されてきました。2年前に出した「サンマルク」1号店も、当初から日本とまったく同じスタイルでいこうと決めていました。物流コストはかかりますが、食材はすべて日本から持ってきました。本物でないとこちらの人たちにも納得していただけませんから。

左から、アダストリアシンガポール 関守一史氏、アセンティアホールディングス 土屋晃氏、シンガポールデサント 三池和寿氏、伊藤忠シンガポール会社 若谷哲也

── 関守：この2年半でモールが急激に増え、競合他社が急増しました。ファストファッションが相次いで出店したのはつい最近のことですが、ほぼ時を同じくしてセレクト系ショップや高級百貨店なども進出し、今はまさに混沌としている状況です。

── 三池：シンガポールはもともと東南アジア地域のハブであり、ショーケースとして、さまざまな人がここでモノを買って帰られます。しかし昨今では、徐々に周辺国でも店舗展開が進み、ゴルフウエアもそれぞれの国内で買われるお客さまが増えてきています。

現地を意識したデザイン

── 若谷：展開地域によって、アイテムやデザインなどで意識されていることはありますか。

── 三池：ゴルフウエアでは、やはり半袖のポロシャツです。東南アジアの富裕層にはゴルフウエアをカジュアルウエアとして着る文化があり、上質な素材を求めてポロシャツを買いにこられます。また、アクセサリー類も、日本の商品にはユニークなデザインのものが多く、売れ行きも好調です。

東南アジアでも基本的に日本のコレクションをそのまま販売していますが、最近では中国で企画・デザインしたコレクションの販売や、韓国のコレクションのテストマーケティングを行うなど、展開する商品の幅を広げています。

── 関守：シンガポールの人は、もともと欧州文化のタイトなシルエットを好みますが、「ローリーズファーム」の服はゆったりとしたデザインです。最近でこそ徐々に日本テイストも受け入れられるようになり、まだ少数派ではありますが、購入されるお客さまも増えてきました。また、鞄や靴などの雑貨やアクセサリーについてもニーズが高まりつつあると感じています。さまざまなブランドが進出し、ファッション感度が高まってきたことで、そういったアイテムにも興味を示す人が増えているのではないでしょうか。

── 土屋：コナカ「スーツセレクト」でも、最近は非常にタイトな商品が好まれます。洋服のお直しを手掛ける「Big mama」でも、シャツやスーツをシェイプしてほしいという依頼が多くなっています。飲食に関しては、ムスリムで豚を食べないなどの宗教上の問題はありますが、東南アジアには親日国も多く、日本への憧れがありますので、味を変える必要はまったくありません。

シンガポール中心街、オーチャードロード。右はシンガポール最大級のモール「ザ・ショップス・アット・マリーナ・ベイ・サンズ」

東南アジアで苦労した点

── **若谷**：東南アジア進出に際して苦労した点をお伺いします。

── **土屋**：人材確保の面では苦労しました。進出の際は現地法人の立ち上げから始めることが多いのですが、シンガポールでは、自国の雇用を守るためのさまざまなルールがあり、開店から3カ月間はシンガポール人しか採用できないといった決まりがあります。人が集まらなければオープンできませんし、集まってもなかなか定着してくれません。定着させるためには、例えば出勤希望者が少ない土日の売り上げが1万ドルを超えると、全員に大入り袋を出すなどの策を講じました。スタッフ間のコミュニケーションも重要で、日本での成功事例であるコミュニケーション・ノートを取り入れ、現地スタッフと日本人スタッフが英語で書き込みを交わし、コミュニケーションの向上を図っています。

── **三池**：当社でも人材確保には非常に苦労しています。シンガポールではオフィスビルでパソコンの前に座って働きたいという人が多く、立ち仕事の店舗にはなかなか人が集まりません。人種も多国籍なので、コミュニケーション・スタイルがそれぞれ違います。また一年中暑い国ですから、日本からの商品のほとんどが春夏物に限られます。その中で、年間のMDをどう組み立てていくかも課題の一つです。

── **関守**：最も苦労したのは、お客さまの価値観やコミュニケーション・スタイルが大きく異なることへの適応です。日本人に近い顔立ちの人が多いので錯覚しがちですが、彼らのコミュニケーション・スタイルは完全に欧米式です。きちんと主張しないと存在すら認めてもらえず、契約社会のため、論点や結論もはっきりと求められます。

そこで、店舗の存在感を示すため、日本の2～3倍もの規模の店舗を有名モールの目立つ場所にたて続けに出店しました。店舗内においても店頭に集合マネキンを置き、“今週のお薦め商品”をしっかり着せて、最初に伝えたいメッセージを分りやすく表現します。日本のように、少量多品種の商品の中から好みに合わせて自由に選択するといったスタイルは、ファッション感度がそこまでは育っていない当地のお客さまにはやや難しく、ストレスを感じる場合もあるようです。

日本ブランドに求められること

── **若谷**：日本ブランドの商品やサービスにはどのようなニーズがあるとお考えですか。

── **三池**：日本の価格帯では松・竹・梅で「竹」の商品でも、こちらでは「松」になります。それだけの価格に見合う価値を認めていただけるよう、どういう商品をどのように打ち出すか、どのような見せ方に変えるか日々試行錯誤している段階というのが正直なところです。

── **関守**：現地の人に要望を聞けば、「タイトフィットな服を安く」という答えしか返ってきません。その際に我々がすべきことは、ただ彼らの要望に応えるのではなく、彼らの経験を超えた新たな価値観に気付いてもらうことだと思います。そのためには、まず日本の服をほぼそのまま提供し、その服との付き合い方を提案することが重要だと思います。これまでとは異なる服を着こなす楽しみや、日本流のコーディネートに触れていただきたいと思っています。

── **土屋**：食の分野に関しては、日本からきたというだけでお客さまは足を運んでくれます。本物をそのまま持ってきて、日本と同じ味を提供し、その味を知っていただくことが一番良いやり方だと思います。そうした打ち出し方で、今のところは成功しています。

── **若谷**：サービスという点では、いかがでしょうか？ 現地の人を雇って日本のクオリティを再現できますか。

── **土屋**：正直いって、そこはまだまだという感じです。「おもてなし」や「ホスピタリティ」など、浸透させたいキーワードはありますが、まだできていません。そこにはもちろん国民性や文化の違いもありますが、そのようなサービスを経験したことがないので、どういうサービスをされれば心地良いかがまだ分っていないのだと思います。今後、日本的なサービスを提供するお店が増え、それが心地良いと実感できれば、徐々に変わっていくだろうと思います。

想定と現実とのギャップ

── **若谷**：各地域での事前リサーチと、その結果が想定と違ったというご経験はありますか。

── **三池**：現在、中国からの観光客への販売が全体の3割くらいを占めますが、中国人のバイイングパワーには驚くばかりです。倹約令後で売り上げが下がると案じていましたが、それでも一人で1万ドルもの買い物をされるお客さまが数名来店される月もあります。ギフトとしての需要も高く、本国ではなくシンガポールで買い物をされるお客さまが多くいらっしゃるようです。ただ、直近では勢いが落ちてきたなという印象です。

── **若谷**：土屋さんはかなりリサーチをされたと伺っています。

── **土屋**：飲食、リテールでは「物件」が命です。私は、日本から進出する企業に役員として参画し、決裁権もいただいた上で物件を判断していますので、責任重大です。ですから、モールだけでも、東南アジアの国々で300カ所以上も足を運び、日系企業が出店している店舗の場所や客数などを細かく調査しました。こちらではモール内への出店がメインですので、モール側とのパイプ役として、コンタクトや交渉がしっかりできないと家賃交渉もできません。そうした意味でも、モールを中心に徹底的にリサーチしました。

── **若谷**：想定と違ったことはありましたか。

── **土屋**：想定と大きく違ったのは麺文化の違いです。日本では、ラーメンといえば麺を食べるものですが、こちらにはスープレストランが多くあるように、スープを飲む習慣があります。日本と同じ麺量では、お客さまはスープだけを飲んで麺を残されてしまいます。麺のコシよりもスープの方が大事なのです。

── **関守**：想定とのギャップの一つは、日本のファッションへの憧れをそれほど持っていないということでした。2008年に出店した香港では日本への憧れもあり非常に歓迎されたため、シンガポールでも同様に受け入れられるものと思っていましたが、実際の購買意欲やファッション感度はやや異なりました。また、こちらでは分りやすい言葉で定義できない抽象的な世界観はなかなか理解してもらえません。それよりも、服なら服という目的物について、「何が

1.

2.

3.

1. 洋のものは和のイメージを打ち出すことが重要になる（渡邊珈琲店のカフェ「Wa-Cafe」）

2. 「ローリーズファーム」など、シンガポールの店舗は2年半で9店舗に拡大した

3. 「マンシングウエア」ではグローバル・マーケティングの一環として、中国の映画俳優・黄暁明（ホァン・シャオミン）さんをブランド・アンバサダーに起用

どう良いのか」機能や価格などをシビアに評価されます。例えば、「かわいい」という言葉が醸し出す雰囲気や世界観を、もともと「セクシーで大人っぽい」ことに価値を置く彼らに理解してもらうことは非常に難しいことなのです。

もう一つは、価格に対する反応です。常暑のため、商品自体には年間を通じて大きな変化がないためか、商品の変化よりも価格の変化に敏感で、値下げの有無や他店との価格差を常にチェックされています。また、服の場合「日本のブランドです」というメッセージは、「価格が高い」という印象を与えることにも早々に気付きましたので、価格や宣伝方法の見直しを行いました。

東南アジア進出のアドバイス

── 若谷：今後、東南アジアへの進出を予定されている日本企業へのアドバイスやメッセージなどがあればお聞かせください。

── 三池：シンガポールをベースにさまざまな情報が行き交っており、人や物の動き、情報のハブになっています。東南アジアでビジネスを行うなら、そういう拠点に人材を配して展開していくことが重要です。

── 関守：アドバイスとしては二つあります。一つ目は、進出する国のお客さまに対して先入観を持つことなくよく観察し、文化的な背景を根拠とする趣味や嗜好を見極めること。二つ目は、その趣味や嗜好に照らし合わせて自社の持つ強みを再発見することです。これは、現地の趣味や嗜好に迎合した商品を作るということではありません。日本人が考える自社商品に対する強みと、現地のお客さまが同じ商品に対して感じる強みは異なるため、その違いを理解した上で上手にアピールすべきポイントを探り出すべきだということです。

── 土屋：シンガポールは東南アジアの中でも家賃が高く、1店舗だけではビジネスとしての旨味はありません。シンガポールで展開する意義は、ここがアジアのハブ、ショーケースで、アジア中の人々が訪れる場所だということです。ここで話題になれば、それをインドネシアやタイなど、周辺国でも展開したいという流れが広がっていきます。フランチャイズでも合弁でも、長期戦略がなければシンガポールに出店する意味はないと思います。

シンガポール以外の注目国

── 若谷：シンガポール以外の東南アジアの国々ではどこに注目していますか。

── 三池：直近では、インドネシアです。インドネシアは今後、年間所得1万5,000ドル以上のアッパーミドルと富裕層が10倍に拡大するともいわれています。また、中長期的には、すでに取り組みを進めているベトナムですが、ファッション・ビジネスとしての拡大はまだこれからなので、5年後、10年後を見据えて育てていきたいと思っています。

㈱アセンティアホールディングス 社長
土屋 晃 氏

> 飲食、リテールでは「物件」が命。モールを中心にリサーチを徹底（土屋）

「ばり馬（うま）」の店内では「最強の濃厚とんこつ醤油らーめん」が、シンガポール人の食欲をかき立てる

「ばり馬（うま）」のラーメン。スープ文化のシンガポールでは日本よりも麺量を少なめにしている

アダストリアシンガポール現地法人 責任者
関守 一史 氏

── 若谷：インドネシアやベトナムは外資規制が厳しい国ですが。

── 三池：それには、パートナー選びが重要になります。特にインドネシアの場合は、アパレル・ブランドの販売はモールが主軸ですので、各モールとの強いネットワークを持つパートナーとともに取り組んでいきます。ベトナムでもモールや百貨店が相次いで建設されるなど、流通が激変しています。輸入面では難しい問題もあるので、勢いのあるローカル企業とパートナーを組んで展開していきたいと考えています。

── 関守：まずは、東南アジア地域のショーケースとしての機能を維持するため、競争が激化しているシンガポールで、各店舗の収益を安定化させることを最優先していきます。同時に、自社ならではのお客さまとのコミュニケーション・スタイルを確立し、そこから得られる共感や支持を周辺諸国にも広げていけるような準備を進めます。

── 土屋：飲食ビジネスは胃袋の数だけマーケットがあります。その点では、インドネシアが一番おもしろいと考えています。若年層の比率も高く、どんどん成長しています。国民の可処分所得が上がり、飲食にもお金を使っています。

インドネシア以外では、マレーシアも中東のゲートウエイとして注目しています。1店舗が成功すればドバイ、アブダビへと、中東への展開につながります。

── 若谷：キーワードであるハラルには世界的なスタンダードがなく、国によって異なっています。なかでもマレーシアのハラル認証が中東の方から信用されていると聞いています。

── 土屋：中東から東南アジアを訪れる観光客のほとんどは、インドネシアよりもハラル認証の厳しいマレーシアにこられます。一方、ドバイを訪れると、ドバイの人たちからは「日本人はハラルを気にしすぎる」と言われることがあります。

ハラル認証を取るためには、鳥の殺処分の方法も含めて工場全体をチェックしなければなりません。また、豚を扱う工場ではハラル認証は取れません。そこまで厳密に対応していくのではなく、「ノーポーク」でやっていくことで、それを納得してもらえ

> 現地の人の趣味や嗜好に照らしつつ、自社が持つ強みを再発見する（関守）

「ローリーズファーム」。店頭の集合マネキンに“今週のお薦め商品”を着せて分りやすくアピール（右）

るお客さまにきていただくという状況になっていくのではないかと考えています。

これからの戦略と課題

── **若谷**：今後の戦略と課題についてお伺いします。

── **土屋**：クール・ジャパンファンドで採択された三つの案件のうちの一つを、今後サポートしていきます。シンガポールの中心街の百貨店に、日本から初めて進出するフードや飲食などを集め、ジャパン・タウンのような業態を作っていきます。日本の食をさらに浸透させる場にしたいと考えています。

── **関守**：今後シンガポールでは、話題性が高く差別化を図れる企画を打ち出していく方針です。そのためには、積極的にお客さまの声を拾い上げ、お客さまとともにファッションを楽しむ「場」を設ける努力をしていきます。例えば、当社スタッフがファシリテーターとなり、街行く人からライフスタイルや趣味、嗜好などを聞き出し、これを商品企画にフィードバックするアクションを起こしていきます。また、「目立ちたがり屋」な国民性を生かして、各種コンテストを通じてお客さまや店舗スタッフが有名になることができる機会も用意します。お客さまと一緒にさまざまな経験を積み、ともに成長する中でブランドの価値観や世界観を共有し、ファッションの楽しみ方を発見してもらえればと思っています。

　また、こうした努力が他社との差別化や収益アップにつながり、同時にシンガポールのリテールおよびサービス業のレベルアップに貢献できればと願っています。

── **三池**：今後は、東南アジアで中長期的に売れるブランドの基盤を作ることが大事だと考えています。それにはPR、広報、SNSなど、お客さまとのコミュニケーションがダイレクトに図れる分野を強化していきます。

　もう一つのキーワードはグローバル・マーケティングです。「マンシングウエア」では、中国の有名俳優・黄暁明（ホァン・シャオミン）さんをブランド・アンバサダーに起用しました。シンガポールだけでなく中国や香港、台湾なども含めたエリアでマーケティングを行い、ブランドの知名度を上げていきます。今後、こうしたグローバル市場に向けた投資も行っていく予定です。

グローバル展開で重要なこと

── **若谷**：最後に、グローバル展開において何が一番重要な課題となるかについてお伺いします。

── **関守**：一番の課題は商品そのものです。

シンガポールデサント 副社長
三池 和寿 氏

> 最大のテーマはブランディング。次にはパートナー選びも重要なポイント（三池）

「マンシングウエア」の契約プロ・宮里美香さんが出場したHSBC Women's Championship.「ルコックスポルティフ」がオフィシャル・アパレルスポンサー

最も旬なスポット、マリーナ・ベイ・サンズに出店する「マンシングウエア」の店舗

伊藤忠シンガポール会社 繊維部長
若谷 哲也

> 何をもって日本プレミアムと感じてもらうかを見つけ出すことが大事（若谷）

どこまでローカライズすべきかが大きな課題であり、会社の方針として、その許容範囲をある程度決めておくことが重要です。シンガポールでは当初、現地の嗜好にかたよった商品展開を試みたこともありましたが、今はローカライズの程度を見極めながら、本来の自社商品の特徴をしっかりとアピールしているところです。日本の本社とも協議を重ねながら、今後の戦略を練っていきたいと考えています。

── **三池**：ブランディングが最大のテーマです。出店場所を選ぶにしても、パートナーを選ぶにしても、全てブランド力にかかってきます。まずは、しっかりしたブランディングをすることが重要です。商品は日本企画のものを中心に展開していますが、今後は日本側ともディスカッションを重ねながら、東南アジア向けのオリジナル商品の展開も検討していきます。

── **土屋**：私が取り組む分野のハードルは、出資規制です。例えばカンボジアなど、100%独資で進出できる国は非常にハードルが低くなります。

── **若谷**：飲食の場合は、食材をどれだけ現地で調達できるかも大きな課題ですね。

── **土屋**：基本的には日本から調達していますが、なかには輸入できない食材もありますから、その場合はやむを得ず現地で調達します。しかし、現地の食材だけで日本と同じ品質のものを作るにはやはり難しい面があり、そこをどこまでレベルアップできるかがポイントになります。

左：ショッピングセンターが急増し、小売分野の競争はこれまで以上に激化している　右：東南アジアの金融センターでありビジネスの中心地でもあるシンガポール

── **関守**：食は個々人の嗜好がはっきりと表れますが、ファッションについてはまだ無頓着な消費者が多いように思います。仮に自分の好みがあるとしても、その好みを他人も評価しているかどうかについては、「人にどう見られているか」という客観的な判断も必要です。従って、本人が気付いていなくても、「こちらもとてもお似合いですよ」といったアドバイスができる余地があるため、双方向のコミュニケーションでお客さまと一緒に着こなしを存分に楽しめるような関係を構築していきたいと思います。

── **土屋**：食では和食、寿司、ラーメンというように、日本の食にはプレミアムが付いています。これを打ち出せば、お客さまにきていただけるという側面があります。一方、ファッションの場合は、日本の何を打ち出せばお客さまにプレミアムを感じていただけるのか、という点が課題であるような気がします。日本のブランドは何がいいのか、縫製技術なのか、デザインなのか……。日本＝（イコール）でつながるものが何なのか。日本の何を売りにするかが今後の鍵になるのではないかと思います。

── **若谷**：東南アジアで何をもって日本プレミアムを感じてもらうのか、食にはそれがあっても、ファッションではどうなのか。そのプレミアム感をどのように打ち出していくのか。ファッション業界に身を置く者として、とても重要な気付きであり、改めて商社の立場から考えてみたいと思います。

　本日は、東南アジアで実際にお客さまと接してこられた皆さんならではの貴重なお話をお聞かせいただき、私自身も大変参考になりました。お集まりいただき、ありがとうございました。

SPOTLIGHT REPORT

アジアを中心にマーケット拡大を進める注目の日本企業

成長するアジア消費市場の開拓に向けて、多くの日本企業が積極的な展開を見せる中、独自の戦略でいち早くアジアに打って出た二つに企業を紹介したい。1社は高級路線に特化することで差別化を図り、もう1社は現地のニーズに応えることで市場の開拓に成功した。相反する戦略で、それぞれに成長を遂げる企業の海外事業担当者にお話を伺った。

カレーハウスCoCo壱番屋

日本の味とサービスにこだわり、高級路線に舵を切る

株式会社壱番屋 取締役 海外事業本部長　葛原 守氏

今や日本の国民食ともいわれるカレーライスの外食業界トップにあるカレーハウスCoCo壱番屋(通称:ココイチ)は、アジアで成功を収める日本企業としても各方面から注目を集めている。日本におけるカジュアルなイメージからは一転、おしゃれな高級外食店としてブランドイメージを確立し、アジアを中心に130軒を超える海外店舗を有する。そんな「ココイチ」の成長戦略を探る。

CoCo壱番屋が本格的なアジア進出に踏み切ったのは、国内で1,000店舗を突破した2004年。日本のカレーライスをアジアに広めることを目指し、すでに中国市場に進出していたハウス食品とともに、上海1号店をオープンさせた。しかし、カレーライスの認知度の低さやメニューの割高感から、オープン当初の利用者は日本人客か日本のカレーライスを知る一部の中国人客に限られていたという。

「日本の味をそのまま海外で提供しようとすると、どうしても現地価格が上がってしまいます。そこで、食に対して敏感な女性のお客さまにターゲットを絞り、若い女性やカップルに来てもらえるようなおしゃれなお店づくりへと舵を切りました」と、当時の打開策について海外事業本部長・葛原守氏は振り返る。写真映えのするオムレツカレーやスパゲッティなど、カレー以外の新メニューも加えて展開したところ、狙いどおり女性を中心に口コミで評判が広がり、メディアの取材オファーも殺到した。これを機に、台湾、韓国、タイ、香港、シンガポールへと次々に出店、現在では、ビジネスマンからファミリー、カップルまで、幅広い層に“ハレの日”に利用する高級店としてのイメージを持たれるようになった。

各国独自のメニュー開発にも取り組むが、「自分たちがおいしいと思うものだけを提供したい」と葛原氏が話すように、日本のカレーライス文化を発信するという当初のスタンスに揺るぎはない。また中華圏では、給仕、清掃、レジなど、それぞれの業務・役割を明確に分けるスタイルが一般的だが、同社ではあえて各スタッフが一人何役もこなす日本式サービスを導入している。

「スタッフ同士が助け合うことができなければ、良いサービスを提供することはできません。従業員同士の挨拶から徹底し、お客さまのためにどんな気配りができるかということを各自が考え、行動できるように指導しています」と語る葛原氏。従業員への意識向上にも余念がない。また、大々的な宣伝は極力行わず、口コミをベースに利用客の拡大を図るなど、販売戦略においてもココイチの流儀を貫いている。

「アジアにおいてもココイチのDNAを大切にし、現地のお客さまの評価をいただきながら、少しずつ成長していければと考えてきました。かたくなにやり方を変えないということではなく、アジア進出当初の事業目的や思いを忘れずに、現地のパートナー企業と密にコミュニケーションを取りながら、その時々で最適な方法を選択していきたい」と語る葛原氏。

同社初のイスラム圏への進出となった2013年のインドネシア1号店も軌道に乗り、今後はフィリピンやマレーシアへの出店計画も控えている。日本の味やサービスにこだわりながらも、必要に応じて現地の市場に合わせ、軌道修正を行う柔軟性を併せ持つココイチが発信する日本のカレーライスは、アジアをはじめ世界中で今後ますます存在感を高めていきそうだ。

2014年4月、中国蘇州市にオープンした「蘇州呉中永旺店」

2013年12月、インドネシアに初出店した「Grand Indonesia」

カレー以外の人気メニュー「トマトアスパラオムカレー」(中国)と「シーフードクリームスパゲッティ」(タイ)

マンダム

徹底したローカライズ戦略で、業界トップの地位を獲得

株式会社マンダム 広報IR室 室長　重村 勝俊氏

「ギャツビー」「ルシード」などのブランドを擁し、男性化粧品で国内トップシェアを誇るマンダムだが、アジアにおいても、すでに1958年にはフィリピンに進出し、競合他社に先駆けてエリア拡大を推し進めてきた歴史がある。なかでも最も力を入れているインドネシア市場では、男性スタイリング剤を中心に圧倒的なシェアを誇る。そんな同社の歩みを振り返ってみる。

現在、アジアを中心に9つの国と地域でビジネスを展開するマンダム。その海外売り上げの約6割を占めるのがインドネシアだ。1933年に日本で販売をスタートした男性用化粧品「丹頂チック」は、当時同社の柱となっていたが、アジア圏においても華僑を中心に支持を得ていたことから、1969年、華僑人口が多いインドネシアに事業会社を設立し、ヒト・モノ・カネを現地へと投入してきた。

「当初から、現地の中間層のお客さまの要望に応えたいという思いでリサーチを重ね、独自の商品開発に取り組んできました。中間層のニーズに合わせた物づくりというのは、インドネシアに限らず、我々の海外進出における共通したスタンスです」と語るのは、広報IR室の重村勝俊氏。看板ブランドである「ギャツビー」をはじめ、アジアで展開する商品は、はっきりした香りや色、デザインを好む現地消費者のニーズに合わせ、インドネシアの工場で独自に生産されている。また、同じ商品でも内容量や価格に幅を持たせ、使い切りから容器入りまで数タイプを用意し、所得格差の大きいアジア諸国に対応したラインナップを揃えることで、20代を中心にギャツビーブランドを着実に浸透させてきた。

現在、インドネシアの化粧品市場は年率10%増の成長を続けているが、マンダムが参入した当時、同社の主力商品である男性スタイリング剤の需要は皆無に等しかったという。ゼロからの提案を他社に先駆けて精力的に続け、自らマーケットを創出してきたことが、同社の現地における地位確立につながった。また、日本国内では男性向け商品の売り上げが約8割を占めるが、インドネシアでは売り上げの半分が女性用化粧品である。そのため、アジア独自の女性ブランドの展開にも力を入れている。重村氏は、「現在、インドネシアには約400名の美容部員がおり、店舗での推奨販売などを行っています。こうした現地スタッフがブランドを育ててきた面も大きいと思います」と、アジアにおいて独自の成長を遂げた女性用化粧品について語る。

勝因として、現地での流通経路を確保していることも大きい。豊富なネットワークを構築してくれた現地の販売代理店との出会いが、1万を優に超える島から成るインドネシアにおいては、大きなアドバンテージとなっている。今後は、インドネシアで確立したノウハウを活かし、インドシナ半島に流通経路を持つタイ・バンコクの販売代理店を拠点に、ベトナム、ラオス、カンボジア、ミャンマーなどへの販路拡大を見据えている。

「アジア進出には、富裕層をターゲットにした販売戦略も考えられますが、化粧品の場合は、中間層のお客さまを取り込まない限り、現地に根付くことは難しいのではないかと思います」と重村氏が語るように、マジョリティに向けた商品づくりを一貫して推し進め、大衆のニーズに応じたローカライズ戦略を徹底してきたことが、同社のアジア進出成功の要因と言えそうだ。

現地工場での生産風景(GATSBY Water Gross)

チェーンストア企業での販売展開

所得格差に考慮して7種類のサイズを用意「GATSBY Water Gross」

インドネシアで女性に人気のメイクアップ・ブランド「PIXY」

ITOCHU FLASH

香港を拠点にアジア地域のサプライチェーンを統括する ITOCHU Textile Prominent（ASIA）Ltd.

伊藤忠商事繊維カンパニーの香港主要拠点として、アジア地域での繊維事業を推し進めるITOCHU Textile Prominent（ASIA）Ltd（以下、IPA）。2014年10月、タイ・バンコクにIPA（タイランド）を設立し、「アジア全体を面で捉え、収益を極大化する」戦略を加速させている同社に、これまでの歩みと今後の戦略についてお話を伺った。

「IPAタイランド」を設立し、アジア地域での一貫生産体制を強化

香港に本社を置くIPAは、アジア地域のハブとして、繊維原料からテキスタイル、製品まで、一貫したオペレーションを展開することを目的に、これまで繊維原料を取り扱ってきたITOCHU Textile Materials（ASIA）Ltdと、繊維製品の製造・販売を取り扱ってきたProminent Apparel Limitedという、香港の二つの事業会社を統合する形で2010年に設立された。AJCEP(*1)やACFTA(*2)の発効、AFTA(*3)の創設など、アジア地域におけるフリートレードの気運が高まる中、「アジア全体を面で捉え、収益を極大化する」戦略を掲げてきた。

同社の戦略を推し進める上で重要な拠点となるIPAタイランドは、伊藤忠タイランドの繊維部隊のうち、繊維資材・ライフスタイル分野を除く、繊維原料・織物・アパレル製品などを担当する部署の人員と商権の全てを引き継いだ。会長には清水源也IPA社長が兼任し、社長には伊藤忠タイランドで同部の部長を務めていた後藤秀嗣が就任。IPAタイランド設立を機に、アジア各地の拠点を有機的に結合しながら、アジア地域での一貫生産体制を強化し、よりスピーディでダイナミックな事業展開を実現していく方針だ。

アジア内販を見据え ブランドビジネスを強化

IPAでは、これまで衣料品の生産を主軸としてきたが、伊藤忠商事が展開する「レスポートサック」のカジュアルバッグの生産業務受託を皮切りに、近年、ブランドビジネスにも力を入れている。ASEAN地域が生産国から消費国へとシフトする中、アジアにおける内販拡大を目指し、2013年度には「アンテプリマ」を欧州およびアジアで展開する香港・Fenix社傘下のASF社に出資。同社が保有する中国・アジアにおける小売ネットワークに着目し、伊藤忠商事が展開する「アウトドアプロダクツ（OUTDOOR PRODUCTS）」のアジア地域でのディストリビューションに同社のノウハウを活用するなど、アジア市場での取り組みを加速させている。

課題だった素材供給拠点の確立

香港本社を司令塔に、アジア地域での生産体制を拡充させてきたIPAだが、なかでも最大の拠点となるのが100%子会社のPROMINENT（VIETNAM）CO.,LTD.を有するベトナムだ。200人の現地スタッフと充実した生産背景を誇るベトナムでは、チャイナプラスワンの動きの中、対日アパレル向けのビジネスが急成長を遂げている。また、IPAが出資する中国・サンライズグループのベトナムへの生産拠点シフトを推進するとともに、現地パートナーやリテーラー、ディストリビューターとのネットワーク構築にも取り組んでいる。

ベトナムに強固な生産体制を構築してきたIPAにとって、大きな課題となっていたのが素材の調達だ。これまでは中国に頼ることが多かった素材の供給拠点をタイにシフトすることが、IPAタイランド設立の大きな目的の一つであり、今後はタイで開発した素材をベトナムやカンボジアなどで製品化することで、リードタイムの短縮と収益の最大化を図る。また、2015年までの実現を目指すAEC(*4)、2016年より開始されるTPP(*5)、さらには現在交渉の最終段階を迎えているEVFTA(*6)などを見据え、これらによって生じる対欧米輸出におけるベトナムの関税メリットを最大限に活用し、素材から製品までをASEAN地域で完結できる同社の強みを、欧米日をはじめ、新たな市場としての中国にもアピールしていく構えだ。

アジア地域でバーティカルな ワンストップバイイング体制を整備

IPAタイランドを通じ、タイ国内での素材開発と同時に、隣国・ミャンマーとの連携強化にも取り組んでいくが、さらにはタイ内販市場への進出も見据えている。また、タイと同様に豊富な素材背景を持ち、市場としても注目を集めるインドネシアにおいても、伊藤忠インドネシア繊維部との連携を進めていく。

こうしたさまざまな取り組みを通じ、繊維原料から製品、さらには内販まで、IPAを軸にアジア地域でバーティカルなワンストップバイイング体制を整備し、収益の倍増を目指す。

*1: 日本・ASEAN 包括的経済連携協定　*2: 中国・ASEAN自由貿易協定　*3: ASEAN自由貿易地域　*4: ASEAN経済共同体　*5: 環太平洋戦略的経済連携協定　*6: EU・ベトナム自由貿易協定

1.

2.

3.

1.「アウトドアプロダクツ（OUTDOOR PRODUCTS）」　2.Q.House Lumpiniビル。17階にIPAタイランドが入る。　3.IPAタイランド新オフィスのレセプション（イメージ図）。

タイの開発力や立地を活かし、さらなる事業拡大を目指す

IPA（Thailand）CO.,LTD社長
後藤 秀嗣

ご経歴と、印象深いお仕事を教えてください。

1988年に伊藤忠商事に入社し、婦人衣料部で、主に裏地素材を扱う部署に配属されました。2000年にはテキスタイル貿易課に移り、台湾駐在も経験しました。2006年からは北陸と大阪を管轄する北陸テキスタイル課で、スポーツメーカー向け素材を中心に開発・販売に携わり、2011年同課課長に就任。2013年にバンコク駐在し、伊藤忠タイランド繊維部長を経て、2014年10月今般設立されたIPAタイランドの社長に就任しました。

バンコクに駐在して思うことは、例えば事業会社のタイシキボウと連携し、接触冷感糸「アイスコットン」など差別化素材の開発を強化していますが、タイにはこれらの素材を使いこなす技術とやる気のあるメーカーが多い。一般的に結果を出すまでに1年近くかかる事業が、タイでは3～4ヶ月でビジネスへとつながるスピード感があり、この国の生産力の奥行きを実感しています。

社長就任にあたり、意気込みをお聞かせください。

まず、IPAタイランド設立にご尽力いただいた皆さまにお礼を申し上げたいと思います。今後は経営者という立場から、事業拡大を見据えた将来の設計はもちろん、福利厚生をはじめ社員が安心して働ける環境を整えながら、社員各々が自らの役割を明確に意識し、一つの方向に進んでいける会社づくりに取り組みたいと考えています。

15年ほど前に生産地が中国にシフトして以来、タイでは商品開発が遅れがちとなっていましたが、昨今、急速に依頼件数が伸びています。仕事の質も高いタイの開発力を改めてお客さまに認識していただきたいと思いますし、プロフェッショナル集団である私たちを信頼して依頼されるお客さまに対して、ご満足いただける仕事をすることが我々の責務であり、私自身の喜びでもあります。

今後の展望を教えてください。

IPAタイランドの設立によって、アジア各地の事情に精通するスタッフとの間でスピーディな判断を行えることや、タイ国内でも今まで以上に幅広くビジネスを展開できることは、大きなメリットです。今後は、アセアン・西南アジア地域のハブとして、素材供給拠点として、IPAグループそれぞれの地域性・機能を最大限に生かし、素材ビジネスの倍増を目指すとともに、タイ国内市場で新たなビジネスも展開していければと考えています。

ASEAN最大級の展示会「BIFF & BIL」がリニューアル

毎年3月、タイ・バンコクで、タイ国商務省国際貿易振興局の主催で開催されている「バンコク国際ファッションフェア＆バンコク国際レザーフェア＝BIFF&BIL（ビフ・アンド・ビル）」。第33回を迎えるBIFF&BIL 2015から新コンセプトを掲げ、ASEANのファッションビジネスを牽引する展示会として生まれ変わる。

AEC発足後の巨大マーケットを狙う

2015年12月発足予定のASEAN経済共同体（AEC）により、人口6億人を超える一大経済圏が誕生する。関税ゼロ、貿易の円滑化、投資の自由化などによってASEAN地域のさらなる経済成長が予測される中、BIFF&BILでは、2015年3月開催のBIFF&BIL 2015より、新コンセプト「Catching the Creative Spirit」を掲げ、大きくリニューアルすることとなった。

ASEAN地域でのワンストップサプライチェーン構築のための企業マッチングコーナーの設置、タイやASEANに関するトレンドフォーラム、エコや高齢者、ムスリム向けなど成長が見込める分野に特化した商材を集積したコーナーの展開など、独自コンテンツを充実させる予定だ。

ASEANの窓口となるトレードショーに

タイのテキスタイル・アパレル・レザーの2013年度における貿易輸出額は約93億ドルで、2014年度は5%増が見込まれている。BIFF&BIL 2014には、ASEANはじめ、日本、韓国、スペイン、アメリカ、中国、台湾などから434社が出展。海外企業の出展率は2割程度だが、今後3～4割程度まで伸ばしたい意向だ。同展のチャンティラ・ジムレイワット・ヴィヴァトラット ファッション＆テキスタイル事業開発室長は「AECの魅力は人口規模のみならず、労働力、マネジメントスキル、クリエイティビティなど、各国の長所を結集したサプライチェーンを構築できること」と話す。また、タイ国繊維工業連盟 ポンサック・アッサクン会長も「タイだけでなくASEAN全体の窓口となり、総合力のあるトレードショーにしたい」と意気込む。

9月25日にifs未来研サロンにて行われた、BIFF&BIL新コンセプトローンチイベントの様子。左がチャンティラ氏、右がポンサック氏。

変わる海外旅行へのモチベーション

「消費としての旅行」から「経験や出会いを求める旅」へ

伊藤忠ファッションシステム(株) マーケティング開発グループ マーケティングクリエーションBU マーケティングクリエイティブディレクター 吉水 由美子

コト消費の代表のようにいわれる旅行だが、マーケットを俯瞰すると、好調な国内旅行に対してやや不調な海外旅行、という図式がここ数年続く。特に若年層においては、海外旅行へのモチベーションの低さ、出国率の低下傾向が取り沙汰されて久しい。しかし、ここにきて明るい兆しも見えてきた。株式会社JTB総合研究所主席研究員・黒須宏志氏への取材を交えつつ、若年層の海外旅行へのモチベーションの変化を探ってみたい。

20代の出国率上昇に伴う質的変化:「Staged型」から「Authenticity型」へ

若年層（女性）の出国率推移（図1）を見ると、ピークの1995年から下がり続け、2003年と2008年に際立って落ち込んだ後に回復、直近ではピーク時の水準に近づいている。このような量的変化の背景には、どんな質的変化があるのだろうか。海外旅行の動向を調査・研究する黒須氏に伺ったところ、「Staged（お膳立てされた、つくりもの）」と「Authenticity（真正な、ほんもの）」という二つのキーワードで説明できるという。例えば、アジアの高級リゾート地に行くと、演出された非日常的な空間が広がり、洗練されたサービスが受けられる（が、バリでもプーケットでも似たような感じだ）。こうした、目的地の提案を含めて、宿泊先の予約や交通機関の手配などの消費を促進するのが「Staged」な海外旅行。これに対し、現地の人々との偶然の出会いや交流、その場所ならではの風土や文化との触れ合いを大事にするのが「Authenticity」な海外旅行だ。黒須氏は、旅行のスタイルが「StagedからAuthenticityへとシフトしてきているのでは」と分析する。

実際、黒須氏らが海外旅行のリピーターを対象に実施したデプスインタビュー（1対1の聞き取り調査）の際、渡航先での写真を見せてもらったところ、名所旧跡を撮影し、それをこと細かに説明するタイプ（Staged型に近い）と、現地の子供や人々を撮って、その交流を思い出とするタイプ（Authenticity型に近い）に大別されたという。前者はコンサバな旅行パンフレット型、後者はイマドキな個人アルバム型と呼ぶことができ、旅行パンフに象徴されるマス・ツーリズムからの脱却が起きていることがうかがえる。予定調和的に旅行パンフやガイドに載っている観光資源を追体験するのではなく、偶然の出会いや予期せぬ体験を期待するのが、イマドキの海外旅行の傾向であろう。

「Authenticity型」の旅の目的は多様化・細分化

自分だけの特別な経験をしたい。「Authenticity型」の海外旅行の目的は、多種多様である。北欧でおしゃれな文房具を買いたい、南米のウユニ塩湖を歩きたい…、などなど人それぞれである。「こうしたニッチな目的の集積が旅行という巨大マーケットを形成し、幅広い旅の世界を実現させるのが、これからの旅行業の役割になる」（黒須氏）。つまり目的地ありきではなく、目的を実現させるのが旅行業、という解釈だ。その観点から、若年層を中心に支持を得ているユニークなビジネスを二つ紹介したい。

一つ目は「Trippiece（トリッピース）」。2011年に、当時大学3年生だった現・代表取締役が立ち上げたソーシャル旅行サービスだ。仕組みは、①トリッピースのサイト上でユーザーが旅の企画を立て、②その企画に共感したユーザーが参加し、話し合って旅のプランを作り、③トリッピースと提携している旅行会社がそのプランを実現するオリジナルツアーを組む。 ユーザーにとっては自分の理想の旅が実現でき、面倒な手配は安心できる旅行会社に託し、旅仲間との連帯感や一体感を存分に味わうことができる。

二つ目は「Airbnb（エアビーアンドビー）」。2008年にサンフランシスコで設立され、今や世界190ヶ国で展開している空き部屋シェアサイトだ。空き部屋や使っていないファシリティ（島やお城、ツリーハウス、船などもある）を所有する人がこれらを有料で提供し、ユーザーの方はそれを1日でも数ヶ月でも、望む分だけ借りて宿泊することができる。「暮らすように旅をしよう」のキャッチ・コピーどおり、“海外暮らし”が体験でき、部屋を借りる場合ならホストファミリーとも交流でき、地元の人からしか得られない情報を得ることができる。両者ともに、まさに「Authenticity型」のサービス・ビジネスである。

若年層でも「ひとり旅」が増加中。オンラインでの早期予約化、定期旅行化の流れも

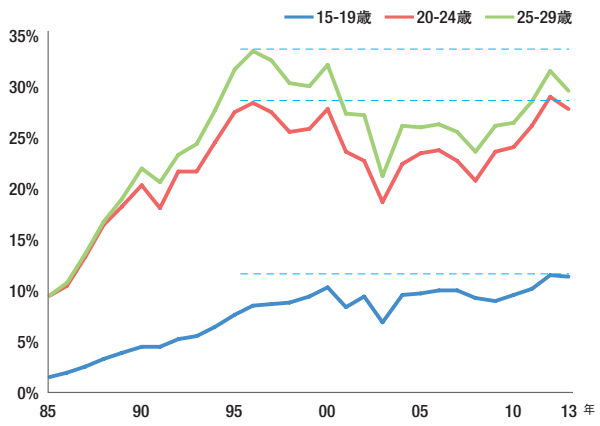
今年4月号の本ページで、「内でも外でもひとりを満喫する」というライフスタイルをご紹介したが、海外旅行でも「ひとり旅」を楽しむ「おひとり様」が急増中である（図2）。特に18～29歳の男性にその傾向が顕著だ。単純に忙しく働く（働かされる）世代であり、休暇を友人と調整するのが難しいという理由もありそうだが、仲間と交わる・つながる傾向が強い20代がなぜひとり旅？ という疑問も残る。これに対して、「ひとり旅＝ひとりぼっちの旅ではない」というのが黒須氏の見解だ。前述したように、旅先での現地の人との触れ合いや交流、同じ嗜好や志を持つ旅仲間との出会いや共通体験によって、旅程の中で結果的にはひとりではなくなっているのだ。

さらに、若年層における「ひとり旅」増加の要因としてもう一つ考えられるのは、やはりSNSだろう。常時接続からエスケープしてひとりの時間を満喫し、そこでの貴重な経験を友人とシェアすることで共有感が得られ、さらに「いいね！」をたくさんクリックしてもらえると嬉しい。今年7月号の本ページ「学び欲求」でも、「お稽古事はひとりで」という20～30代女性の傾向をレポートしたが、同様の意識が底流にあるように思える。

また、エアラインなどが1年前からチケット予約ができるオンラインシステムを導入したこともあって、早期予約化も加速しているという。早期予約は料金割引など、実利的なベネフィットも大きいが、「定期的に旅行することを決めている人が増えている」と黒須氏は分析する。確かに、毎年夏休みは自分のお気に入りのリゾート地で過ごすなど、仕事のスケジュールを調整して年中行事化する傾向が見られる。自身のリフレッシュとともに、同行者との絆を確認したり関係をメンテナンスしたいというモチベーションも感じられる。

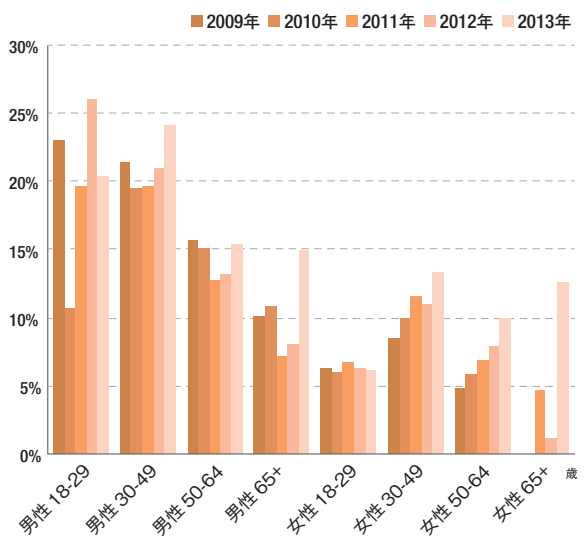
社会が自律的になり、自身が望む比率で仕事とプライベートを配分し、リアルな触れ合いとネットでのシェアをうまく使い分けて日々を過ごす。こうした中で、海外旅行も自分の視野を広げ、経験を豊かにする“コト”と位置づけられ、これまでのマス・ツーリズムとはひと味違った新たな潮流が若年層の間で生まれ始めていることが分かった。こうした広がりに今後も期待したい。

図1：若年女性の出国率推移



資料：法務省「出入国管理統計」、総務省「人口統計」から、㈱JTB総合研究所が作成

図2：性・年代別に見た「同行者＝ひとり」の比率



資料：㈱JTB総合研究所「JTBレポート市場調査」（海外旅行実態調査）

(株)JTB総合研究所 主席研究員
黒須 宏志 氏
日本人の海外旅行市場研究を起点に旅行市場のトレンドや要因を分析し、市場の研究をコア領域としながら予測やウォッチャーとしても活動。
㈱JTB総合研究所 www.tourism.jp/

Trippiece（トリッピース） trippiece.com/

「みんなで旅をつくる」がコンセプトのソーシャル旅行サービス。ユーザー自らが行きたい旅の企画ページを作って共有し、それに共感したユーザーが集まり旅のプランを作る。プランが具体化されたら、提携旅行会社がツアー化して提供する。

Airbnb（エアビーアンドビー） www.airbnb.jp/

世界中の人がユニークな宿泊施設をネットや携帯で掲載・発見・予約できるコミュニティ・マーケットプレイス。ユーザーにとっては「暮らすように旅ができる」メリットがあり、宿泊施設提供者にとっては、空き物件が利益を生む仕組み。

本レポートについてのお問い合わせは、伊藤忠ファッションシステム（株）info.press@ifs.co.jp まで。