

# 新たな繊維ビジネスの創出に向けて

Exploring new frontiers in the textile industry

時代の半歩先を考える

# 繊維 月報

FUTURE ASPECT

VOL.

660

PUBLISHED BY ITOCHU CORPORATION

<http://www.itochu-tex.net>

SPECIAL FEATURE  
ITOCHU FLASH  
SPOTLIGHT REPORT  
FASHION ASPECT

APRIL 2015

MONTHLY since 1960

CONTENTS: APRIL 2015

## 【座談会】

PO2-04  
SPECIAL FEATURE

## 総合商社唯一の「繊維」の看板を守り 業界のリーディングカンパニーとしての使命を全う

[出席者] 2015年3月31日時点

伊藤忠商事株式会社 繊維カンパニー

岡本 均 代表取締役専務執行役員 繊維カンパニープレジデント  
小関 秀一 常務執行役員 東アジア総代表  
岡 広史 繊維経営企画部長  
三浦 省司 欧州総支配人補佐 経営企画担当

PO5  
ITOCHU FLASH

## 伊藤忠商事株式会社 人事異動

PO6-07  
SPOTLIGHT REPORT

## 春節に湧く 中国人観光客のインバウンド需要を探る

中国人のニーズを先取りし、  
「メイド・イン・ジャパン」の付加価値を提供

三越銀座店 営業計画担当 担当長 (2015年3月10日時点)  
北條 司氏

「来店者数」「客単価」を向上させる施策で、  
インバウンド需要を取り込む

株式会社ドン・キホーテ 執行役員  
インバウンド強化委員会 委員長 服部 将允氏

インバウンド需要に湧いた「春節」。  
その先に見える今後の展望と課題

株式会社やまところ 代表取締役社長  
村山 慶輔氏

PO8  
FASHION ASPECT  
今を見る、次を読む

若年層ほど高いシェア意識

## 浸透するシェアリング消費の陰に多様化した個人



繊維月報 2015年4月号 (毎月1回発行)  
URL: <http://www.itochu-tex.net>

※本紙に関するご意見・ご感想をお寄せください。  
[osaxp-ad@itochu.co.jp](mailto: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

# 総合商社唯一の「繊維」の看板を守り 業界のリーディングカンパニーとしての使命を全う

【出席者】 2015年3月31日時点

伊藤忠商事株式会社 繊維カンパニー

岡本 均 代表取締役専務執行役員 繊維カンパニープレジデント  
小関 秀一 常務執行役員 東アジア総代表  
岡 広史 繊維経営企画部長  
三浦 省司 欧州総支配人補佐 経営企画担当

繊維カンパニープレジデントの岡本均代表取締役専務執行役員は4月1日付でCSOに異動し、同日付で小関秀一常務執行役員が新たに繊維カンパニープレジデントに就任する。2015年度を迎えるに当たり、お二人に岡広史、三浦省司新旧繊維経営企画部長を交え、自身の来歴と重ねて繊維カンパニーのビジネスモデルの変遷を振り返るとともに、今後のさらなる飛躍に向けた成長戦略を聞いた。

## 激変の中国／ 時代先取る一貫通貫モデル

— これまで繊維業界は、どのような変遷を遂げ、繊維カンパニーは、どのようにビジネスモデルを進化させてきたのでしょうか。皆さんの来歴を交えながらお話しください。

— 岡本代表取締役専務執行役員 繊維カンパニープレジデント (以下、岡本)：伊藤忠商事の祖業である繊維事業は、1858年に創業者・伊藤忠兵衛が泉州、紀州への麻布の販売を開始した、いわゆる「持ち下り」業から始まり、繊維原料を中心とする商売の拡大で、商社としての礎を築きました。その後、日本の繊維産業の変遷に伴い、川上から川中、さらには川下へとビジネス領域を拡大し、時代とともにビジネスモデルの変革を続けてきました。

プレジデント在任中、「繊維」の看板を掲げ続けることを一つの大きな命題としてきましたので、こうして新プレジデントにバトンを渡せることは、私自身にとっても大きな喜びです。これもひとえに、繊維カンパニーの諸先輩方やお取引先の皆さまのおかげと

感謝しております。

来歴を交えての繊維業界の変遷についてとのことです。まずは、川上・川中分野を中心に、小関さんからお願いします。

— 小関常務執行役員 東アジア総代表 (以下、小関)：入社時の配属は総本社の中国室で、1982年に繊維の織物貿易部に異動しました。当時は、日本の大手素材メーカー品の欧米向け輸出が主で、一部アジア縫製向けの素材輸出もありました。長繊維織物、短繊維織物の2部、課も4つずつの大所帯で、実感としては「まだまだ歯車の一つ」。ただ、円高の進行は鮮明に覚えています。

初の中国勤務は1984年からの5年間、北京と上海への駐在です。中国ビジネスも輸出入が100%という時代で、中国国内向けの取引はありませんでした。日本からの繊維原料輸入、中国のアパレル製品輸出のサポートというシンプルな業務でした。いわば、連絡係ですね。社会主義全盛期で、一人の給料が月に約50元。現在の中国からは想像もできないような、変化の乏しい時代でした。

その中国が急激に変わってきたのが1990年代です。1989年にいったん帰国し、大阪

本社で勤務していましたが、1996年に香港のプロミネントアパレル<sup>※1</sup>に出向しました。海外での縫製事業が本格化する中、モノ作りを手掛けました。その後、1999年からは上海プロミネント<sup>※2</sup>の初代総経理として、現地法人化に携わりました。中国での業務も「連絡係は終わり。これからは自ら稼ぐビジネスを」という時期でした。ちょうど、人員を増やせば、その分ビジネスになる時代で、拡大の一途でした。最初は40人だった社員が、6年後には300人を超えました。欧米向けもありましたが、やはり大きく伸びたのは対日輸出でした。

※1：現在の伊藤忠テキスタイルプロミネント(アジア) (IPA)  
※2：現在の伊藤忠繊維貿易(中国)有限公司 (ITS)

— 岡本：私は特需部へ配属され、特注ユニフォームのビジネスを担当しました。官公需向けが中心の部隊で、私の担当は民需。もともと繊維でも非常にニッチな部があって、いわゆる花形の官公需に対し、当時の民需は数年間で儲けがゼロ+αあたりからのスタートという、どちらかといえば陽の当たらない部署でした。

折しも、アパレルへの素材売りが中心

だった企業ユニフォームのビジネスが、官公需に倣って製品売りにシフトしていく時代で、ユーザー企業へ製品を直接提案する方法での販路開拓が奏功し、業績が伸び始めました。ニッチな業界ですが、素材提案、デザイン、製品化からロジスティクス、納品後のメンテナンスに至るバリューチェーン全体を手掛けることができて鍛えられました。今日のSPAと同じような、製品までの一貫通貫ビジネスを経験できたことは、他では得がたい貴重な経験となりました。

当時の伊藤忠商事では、原料・織物ビジネスも健在で、ブランドビジネスも隆盛しており、バリューチェーンの各段階でビジネスが続々と生まれ、一つの武器があれば、それなりに収益が上がる時代でした。しかし、企業向けユニフォームはマーケットが小さく、素材やモノの作りなどの単品の取り扱いでは収益が出なかった。恐らく当時、一つの部や課でバリューチェーン全体を見渡すビジネスモデルは他にはなかったと思います。

また、私の所属する東京本社のファッションアパレル部隊は、私が部長に就く直前の事業部制への改編で機能が集約化され、ようやく全体として収益を出せる体制が整いました。そして、ファッションアパレル第一部長を2005年に拝命し、労働集約的なOEM事業において、不要な経費をまず減らし、業務を筋肉質化することで、ようやく収益が出始めました。部長としてユニフォーム、メンズ、レディース、服飾資材分野を統括していましたが、各分野においてどこにでも売りに行く「全方位型」ではなく、「取り組み型」のビジネスに注力しました。例えば、当時、メンズで大手アパレルに加えてセレクトショップとの取り組みを始めましたが、今では、それが大きく育ってきたと感じています。

## ブランドビジネス変遷を身近に

— ブランドビジネスの変遷についてお聞かせください。

— 岡繊維経営企画部長 (以下、岡)：配属された合織長繊維部での受け渡し業務の後、3年目から東京の絹業部に異動しまし



前方左から小関秀一、岡本均。後方左から三浦省司、岡広史



おかもと・ひとし 1980年早稲田大学・法卒、伊藤忠商事入社。特需部配属。2005年ファッションアパレル第一部長、2008年執行役員・ファッションアパレル部門長、2010年代表取締役常務執行役員・繊維カンパニープレジデント、2011年代表取締役専務執行役員・繊維カンパニープレジデント。2015年4月1日付で代表取締役専務執行役員CSO就任。58歳。

## 岡本均

伊藤忠商事 代表取締役専務執行役員  
繊維カンパニープレジデント

## 小関秀一

伊藤忠商事 常務執行役員  
東アジア総代表



こせき・しゅういち 1979年東京外国語大学・中国語卒、伊藤忠商事入社。中国室配属。2002年伊藤忠繊維(上海)有限公司総経理、2005年テキスタイル・製品第一部長、2007年執行役員・繊維原料・テキスタイル部門長、2010年常務執行役員・中国総代表代行(華東担当)、2011年東アジア総代表。2015年4月1日付で常務執行役員・繊維カンパニープレジデント就任(6月定時株主総会日付で代表取締役就任予定)。59歳。

### 2015年度の最大のテーマは CITIC／CPTとの 新規ビジネスの創出(岡本)

た。絹・合織の産地への糸売りとは並行して、開始間もないイタリアからのネクタイ・スカート輸入業務も担当しました。ギフト用途が主力のため、ブランドが重要になってきます。当時、輸入繊維部が数多くブランドを展開していましたので、それらのブランドについても絹業部で取り扱えるように交渉し、取引を開始しました。

その後、東京から大阪へ異動し、今度はモノ作り。絹のトランクや下着を中国で生産し、量販店やナショナルブランドに販売する製品ビジネスに取り組みました。ところが、当時の原料ビジネスは縮小の一途で、原料ビジネスの割合が大きかった絹業部が廃部になり、製品ビジネスを輸入繊維部で続けていくことになりました。1997年のことです。やがて、輸入繊維第二課にいた三浦さんが出向し、入れ替わりで私が異動

して「アルマーニ」担当になり、その後も「ランバン」との契約や、「ポールスミス」への出資など、新規ブランドの導入に携わりました。その後、欧州繊維グループ長、コンバースフットウェア社長を経て、2013年に繊維経営企画部長を拝命しました。

記憶に残るのは、やはり絹業部時代のネクタイ業界の急激な衰退です。業界再編も画策しました。ただ、保守的な業界をまとめきれず、撤退後、旧知の会社が続々倒産したのはつらい思い出です。

— 三浦欧州総支配人補佐 経営企画担当(以下、三浦)：私は、現在のブランドマーケティング第一部門と第二部門の母体となる輸入繊維部で、英国やイタリアの毛織物、スーツ地を取り扱う輸入紳士服地課に配属され、岡藤社長が当時の指導社員でした。受

### 注力している中国ビジネスの 拡大を是が非でも 果たさなければ(小関)

手レグウェア製造卸のレンフロ社へ出資しました。また、ブランドビジネスの海外展開への足掛かりの一つとして、アジアに小売りネットワークを有する香港のASF社にも出資しました。中国は堅調に推移していますが、ブラムホープ社、レンフロ社、ASF社はこれからですから、多少心残りではありますね。ベトナム国営繊維企業グループのピナテックスとの提携も、投資額こそ大きくありませんが、今後注目が高まるベトナムの生産背景の拡充につながるだけではなく、消費市場としても魅力を増すマーケットを深耕する体制が整ったことは喜ばしい限りです。

— 連結経営に加え、「ハイブリッド型」戦略も進められました。

— 岡本：冷え込んだ個人消費や急激に進んだ円安等の影響で、対面業界の商況は決して恵まれたものとはいえない状況が続いています。こうした厳しい環境下においては、一つの得意分野だけでは成長が難しい。それぞれの武器を使いながら、繊維カンパニー全体でビジネスを伸ばしていく必要があります。そのため、2014年度から複数の機能を掛け合わせるハイブリッド型事業の推進を重点戦略の一つに掲げました。例えば、ファッションアパレル第一部門のアパレル部隊と第二部門の素材部隊が協業するなど、部門の垣根を越えた取り組みや事業会社間でのシナジー創出など、少しずつではありますが、進めることができ

け渡し2年目になると、岡藤さんが「トラサルディ」や「アルマーニ」などのブランドを、それこそ毎日のように導入され、その後もブランドは日増しに増えていきました。当時は、英国やイタリアの産地からブロック買いた紳士服地を東京・大阪で売り歩くことも多く、貴重な思い出です。

ライセンスから商標権取得、M&Aへと変遷したブランドビジネスの各局面で携わりました。なかには出資を実行し、2年間の出向で経営を立て直した後、本社に戻った途端に「売れ」ということも。結果的に、先発完投でイグジットまで経験したブランドもあります。

その後、岡さんの後任で欧州繊維グループ長として3年間ミラノに駐在し、2013年からは欧州総支配人補佐としてロンドンに移り、経営企画を担当しました。2年間という短い期間でしたが、繊維の他に、機械や化学品、食料など、他カンパニーの案件についても携わることができ、大変勉強になりました。

### 詰めて考えれば道は開ける

— 二度の中国駐在を経て、日本で部長になられましたね。

— 小関：2005年から5年間、部長と部門長を拝命しました。繊維原料・テキスタイル部門という繊維カンパニーの歴史ある部隊が一つになったような部門で、役割を終えた事業会社の幕引きをいくつも手掛けました。四十数年続いた海外の由緒ある

紡織会社も中にはありました。わずかに収益を上げていましたが、年々存在意義も薄くなり、ついに閉鎖することになりました。1,000人以上の現地従業員がいて、その対応のために毎月のように現地に飛び、閉鎖まで2年かかりましたが、非常につらい経験でした。

— 岡本：部長時代で思い出深いのは、ブランドの経営権譲渡交渉です。譲渡までスムーズに進めるのがミッションでしたが、ブランドビジネスは未経験な上に、海外ブランドが相手。その経験の中で「出口戦略」という発想を学べたことは新鮮でした。ユニフォームビジネスの発想では、常に瞬時の勝ち負けを求めてしまいがちですが、当時の岡藤プレジデントは「ブランドビジネスはそうではない」と。スタッフ、アドバイザーを含め、「詰めて考えれば道は開ける」という考えに目が開かれる思いでした。部長の3年間、部門長の2年間で、それまで全く縁がなかった事業投資についても数々の経験をさせてもらいました。

### 入り口で出口のことを考える

— プレジデント就任後、物の見方は変わりましたか。

— 岡本：プレジデント就任初年度に、リテール系事業会社の撤退を手掛けました。そのため、繊維カンパニーの業績はずいぶ

ん落ち込みましたが、事業経営の本当の厳しさを体験することができました。部門長時代までは新規事業投資が中心でしたから、最初に撤退を経験できたことは、結果的に良かったのかもしれませんが。事業投資の成功事例であっても、最初から諸手を挙げて賛成する案件は意外と少ないものです。想定外のシナリオが生じたときに、いかにして出口を見いだすかが問われます。基本的には、撤退せざるを得ないときのことを想定しながら投資すべき、ということをもっと体験しました。

今では繊維カンパニーの連結純利益の大半を占める事業経営を、これからも磨き続けなければいけない。かつての単体重視の人材の布陣から、事業経営を伸ばしていくことができる人材の育成が必要になっています。そのため、プレジデント在任中に「M&A強化プログラム」「岡本塾」「事業経営者育成プログラム」など、繊維カンパニー独自の新たな研修も実施しました。

— 在任中は海外案件も多く手掛けられました。

— 岡本：就任当時は、中国ビジネスの積極拡大を重点施策の一つに掲げていましたので、まず、中国繊維大手企業グループの山東如意科技集団への出資に取り組みました。ただ、中国一辺倒ではいけないと、英国の大手アパレル製造卸のブラムホープ社を買収し、景気がいまひとつの欧州以外に米国にも狙いを定め、昨年には米国大



岡 広史 繊維経営企画部長



『繊維月報』を通じ、  
繊維ビジネスに携わる方々に  
少しでも役立つ情報を（岡）



たのではないのでしょうか。

— プレジデントの5年間は長く感じられましたか。

— 岡本：黄帝の臣子であった鬼臈区（きゆく）いわく、「天以六為節、地以五為制（天は六を節目に、地は五を定めに）」と言いますし、前任の岡藤プレジデントも6年間でしたから、もう1年務めるつもりでいました。とはいえ、岡藤さんの力強い推進力でここまで引き上げた繊維カンパニーを自分が率いていけるか不安に思いながらのスタートだったこともあり、日々全力で業務に取り組んできた5年間でした。

手掛けた投資案件の中にはまだ道半ばで、満足な収益を上げ切れていないものもあります。繊維カンパニー最大の大型投資だったエドウィンも、本年度が本当の意味でのスタートの年となります。また、今まさに新たな体制に移行中の事業会社もあります。小関さんに後を託します。

### 伊藤忠だからこそできたこと／できること

— タイのCharoen Pokphandグループとの提携、CITIC Limitedへの投資と、矢継ぎ早に動きました。

— 小関：2010年からの3度目の中国駐在は、私の中国ビジネスの総仕上げという

思いで赴任しました。東アジア総代表在任中の2012年からの約2年間は、政治問題から日中関係が悪化し、中国からの新しい発信に日本全体が拒否反応を示すような状態が続きました。新規ビジネスについて話をするような雰囲気もなく、中国側からも「日本企業の投資は受けられない」という言葉すら出るほどでした。日本企業であることのハンディキャップがずいぶん大きいと感じ、厳しい時期でしたが、そうした環境下でも、それなりの収益を出すことができました。これは、中国ビジネス拡大のために尽力されてきた先達の方々から脈々と受け継がれてきた歴史があってこそその結果です。伊藤忠商事の投資額も他社とは比較にならないほど大きく、これほどまでに注力している中国ビジネスの拡大を是が非でも果たさなければという思いでした。

この時期は、東南アジアへの投資シフトが一気に進み、中国でも繊維産業のコストが急激に上昇するなど、変化の激しい厳しい時期でしたが、昨年やや潮目が変わったように感じています。対中関係が改善したというより、世界全方位でそつなく投資できる時代ではなくなったということでしょう。こうした中、伊藤忠商事はアジア有数のコングロマリットの一つであるタイのCharoen Pokphand（チャロン・ポカパン）グループ（以下、CPグループ）と業務提携契約を締結し、さらには、CPグループと中国最大のコングロマリットであるCITIC Limited（以下、

CITIC）への共同出資参画を発表しました。いまや経済大国へと成長した中国の国営企業への投資は、他では類例のないことです。

CPグループの謝国民（タニン・チャラワノン）会長は、華僑総会の会長でもあるので、我々外国企業とは少し違った切り口で中国ビジネスを展開しています。その上、農畜産物と食料品を主力事業として非資源事業を数多く手掛けており、実業にも強い。中国における突出したブランド力と人脉・ネットワークを誇るCITICと、中国・アジアでの強固な事業基盤と華僑ネットワークで実業を推進するCPグループ、日本企業屈指の対中投資を行う伊藤忠商事の3社以外では、このような提携の認可は下りなかったはず。この提携が実現したのは、中国側が今後も、より高みを目指していくことの強い意思の表れでしょう。伊藤忠商事としても幅広い分野でのシナジー効果が見込まれますし、繊維カンパニーでも存分に活用していきたいと思っています。

— 岡本：2015年度の最大のテーマは、やはりCITIC / CPグループとの中国・アジア市場での新規ビジネスの創出です。いかに頑張るといっても、日本マーケットは人口縮小など、厳しい面が多い。その中で、昨今インバウンド需要が脚光を浴びています。昨年の1,340万人強（日本政府観光局（JNTO）推計）にのぼる訪日外国人観光客の大半がアジアと中国からの旅行者です。縮

小傾向にある日本市場においては、彼らでさえも大ターゲットという状況ですから、CITIC / CPグループと共同で、訪日観光客はもとより現地の人までもターゲットにできるこのチャンスは非常に大きい。

伊藤忠商事全体として、このインフラを最大限に活用し、繊維カンパニーでもとことん取り組むと同時に、長年お世話になった取引先やパートナー企業が最大限パフォーマンスを発揮できるよう力になれたらと大いに期待しています。

すでに繊維カンパニーでもCITIC / CPグループ絡みの案件に関して取引先といくつか話を始めています。いずれお披露目できるでしょうし、今後に向けて楽しみなことも多いはず。『繊維』の看板を掲げる国内唯一の総合商社として、繊維業界の活性化に寄与することは使命であり、今般の取り組みはまさに絶好のチャンスといえます。繊維はもちろん、生活消費関連分野についても、中国・アジアを無視して今後の成長戦略は語れないでしょう。

### 厳しい中で出す答えこそ 実力を鍛える

— 最後に、繊維産業に携わる若手の方々へメッセージをお願いします。

— 岡本：繊維は世界的には成長産業とはいえ、日本で繊維業界に携わる人にとっては、やはり状況は厳しい。ただ、厳しい

中でも答えをきちんと出しているところでは、いざチャンスというときに出せる実力が磨かれています。状況の厳しさを言い訳にせず、ここで勝者になれたらどこでも通用する実力が身に付くはずですし、ぜひそのようになってほしいと思っています。まずは繊維カンパニーの若手に向けてですが、繊維業界全体にも当てはまるのではないのでしょうか。

— 小関：中国で総代表として全カンパニーを見てきた立場から申し上げると、業界のリーディングカンパニーであり続けることで、繊維カンパニーが享受するメリットは大きいと思います。繊維産業は、比較的初期の段階に発展し、成熟する産業です。しかも、成長スピードも速い。中国も、今まさに成熟しつつある。繊維カンパニーの社員は、業界トップという恵まれた立場から、しかも一足早く成熟する産業を体験することができる。この業界では、有益な情報に触れながら貴重な経験が積み、いろいろな物を人より先に知ることができる。他業界より未来が先に見られるのです。そのような立場で培われたノウハウ、経験、見識は、やや閉塞感がある日本の繊維業界にアイデアを提供し、一緒に突破する一助にもなり得るのではないかと。繊維カンパニーの若手には、そういう気概で仕事に取り組んでいただきたいですね。

— 『繊維月報』の発行元である繊維経

営企画部の新旧部長からも、一言お願いできますか。

— 岡：いつもご愛読いただき、ありがとうございます。『繊維月報』は、繊維ビジネスに携わる方々に少しでも役立つ情報をお届けするために、「繊維業界の半歩先を見据え、ビジネスのヒントを提供する」をコンセプトに、毎月発行しています。少しでもお役に立てたならば本望です。三浦さんには、さらなるバージョンアップをお願いしたいですね。

— 三浦：『繊維月報』は1960年の創刊ですから、今年で55周年になります。歴史の重みを噛みしめつつ、時代に即して進化していく媒体にしていければと思っています。今後も、日々生まれている新しい時代の価値観や“半歩先”の情報をお届けしたいと思っています。

また、このたび拝命した繊維経営企画部長は、プレジデントが発信する大方針を現場やお取引先にしっかり伝えると同時に、現場の声をプレジデントに伝える双方向のポンプ役です。積み上げが重要な繊維カンパニーでは、メッシュを細かくする役割も重要ですので、その両方の役割をしっかりと果たしていきたいと思っています。



三浦 省司 欧州総支配人補佐 経営企画担当



トップの大方針を現場に伝え、  
現場の声をトップに伝える  
双方向のポンプ役に（三浦）



# 伊藤忠商事株式会社 人事異動

## 伊藤忠商事 役員人事

■ 役員の新任		3月31日付
新	前	
顧問	取締役 副社長執行役員	小林 洋一
顧問	取締役 副社長執行役員	関 忠行
顧問	取締役 専務執行役員	青木 芳久
理事	常務執行役員	久保 洋三
顧問	執行役員	大喜多 治年
理事	執行役員	亀岡 正彦
理事	執行役員	柘植 一郎
理事	執行役員	早田 憲之
理事	執行役員	杉本 繁慈
理事	執行役員	千葉 尚登

■ 執行役員の新任		4月1日付
新	前	
執行役員	自動車・建機・産機部門長代行	川島 宏昭
執行役員	食糧部門長 (兼)CP戦略室長代行	高杉 豪
執行役員	東アジア総代表補佐 (CP・華北担当) (兼)アセアン・南西アジア総支配人補佐 (CP担当) (兼)伊藤忠(中国)集团有限公司総経理	池添 洋一
執行役員	化学品部門長代行 (兼)無機化学品部長	宮崎 勉
執行役員	伊藤忠インターナショナル会社 CAO (兼)伊藤忠インターナショナル会社経営企画部長 (兼)伊藤忠カナダ会社社長	林 史郎
執行役員	プラント・船舶・航空機部門長代行	佐藤 浩
執行役員	伊藤忠インターナショナル会社 CFO	関 鎮
執行役員	広報部長 (兼)広報部コンプライアンス責任者	高田 知幸
執行役員	エネルギー第一部門長	安田 貴志
執行役員	食糧部門長代行	貝塚 寛雪

■ 執行役員の再任／昇格／役割異動		4月1日付
新	前	
副社長執行役員 食料カンパニー プレジデント	専務執行役員 CSO	高柳 浩二
専務執行役員 CSO	専務執行役員 繊維カンパニー プレジデント (兼)ファッションアパレル第一部門長	岡本 均
専務執行役員 エネルギー・化学品カンパニー プレジデント (兼)CP・CITIC戦略室長	常務執行役員 エネルギー・化学品カンパニー プレジデント (兼)CP戦略室長	福田 祐士
常務執行役員 繊維カンパニー プレジデント	常務執行役員 東アジア総代表 (兼)伊藤忠(中国)集团有限公司董事長 (兼)上海伊藤忠商事有限公司董事長 (兼)伊藤忠香港会社会長 (兼)BIC董事長	小関 秀一
常務執行役員 住生活・情報カンパニー エグゼクティブ バイス プレジデント (兼)建設・物流部門長	常務執行役員 住生活・情報カンパニー エグゼクティブ バイス プレジデント (兼)建設・金融部門長	木造 信之
常務執行役員 CAO (兼)人事・総務部長 (兼)人事・総務部コンプライアンス責任者	常務執行役員 人事・総務部長 (兼)人事・総務部コンプライアンス責任者	小林 文彦
常務執行役員 機械カンパニー エグゼクティブ バイス プレジデント	常務執行役員 機械カンパニー エグゼクティブ バイス プレジデント (兼)自動車・建機・産機部門長	吉田 多孝
常務執行役員 経理部長 (兼)経理部コンプライアンス責任者	執行役員 経理部長 (兼)経理部コンプライアンス責任者	中出 邦弘
常務執行役員 CFO (兼)財務部長 (兼)財務部コンプライアンス責任者	執行役員 財務部長 (兼)財務部コンプライアンス責任者	鉢村 剛
常務執行役員 東アジア総代表 (兼)伊藤忠(中国)集团有限公司董事長 (兼)上海伊藤忠商事有限公司董事長 (兼)伊藤忠香港会社会長 (兼)BIC董事長	執行役員 東アジア総代表補佐(華東担当) (兼)上海伊藤忠商事有限公司総経理	上田 明裕
常務執行役員 伊藤忠インターナショナル会社社長 (CEO)	執行役員 伊藤忠インターナショナル会社社長 (CEO)	原田 恭行
執行役員 監査部長 (兼)監査部コンプライアンス責任者	執行役員 業務部長 (兼)業務部コンプライアンス責任者	久保 勲
執行役員 Dole Asia Holdings Pte. Ltd. (Director, EVP)	執行役員 Dole International Holdings (株) 取締役 CFO	勝 厚
執行役員 中部支社長	自動車・建機・産機部門長代行	川島 宏昭
執行役員 食料カンパニー プレジデント補佐 (兼)食糧部門長 (兼)CP・CITIC戦略室長代行	食糧部門長 (兼)CP戦略室長代行	高杉 豪
執行役員 東アジア総代表補佐(華南担当) (兼)アセアン・南西アジア総支配人補佐 (兼)伊藤忠(中国)集团有限公司総経理	東アジア総代表補佐 (CP・華北担当) (兼)アセアン・南西アジア総支配人補佐 (CP担当) (兼)伊藤忠(中国)集团有限公司総経理	池添 洋一
執行役員 伊藤忠ケミカルフロンティア(株) (副社長執行役員)	化学品部門長代行 (兼)無機化学品部長	宮崎 勉
執行役員 ファッションアパレル第一部門長	伊藤忠インターナショナル会社 CAO (兼)伊藤忠インターナショナル会社経営企画部長 (兼)伊藤忠カナダ会社社長	林 史郎
執行役員 プラント・船舶・航空機部門長	プラント・船舶・航空機部門長代行	佐藤 浩
執行役員 エネルギー部門長	エネルギー第一部門長	安田 貴志
執行役員 業務部長 (兼)業務部コンプライアンス責任者	食糧部門長代行	貝塚 寛雪

現在の執行役員36名のうち、退任予定の10名(参照「役員の退任」)を除く26名全員を、4月1日付で執行役員に再任する。

■ 審議役の新任		4月1日付
現役割		
アセアン・南西アジア総支配人補佐(インドネシア担当) (兼)インドネシア支配人 (兼)伊藤忠インドネシア会社社長 (兼)伊藤忠インドネシア会社スラバヤ支店長		本岡 卓爾
ワタキューセイモア(株) 出向(常務取締役)		服部 真也

■ 取締役の新任候補		6月定時株主総会日付
新	前	
常務執行役員 繊維カンパニー プレジデント	常務執行役員 東アジア総代表 (兼)伊藤忠(中国)集团有限公司董事長 (兼)上海伊藤忠商事有限公司董事長 (兼)伊藤忠香港会社会長 (兼)BIC董事長	小関 秀一

常務執行役員 CAO (兼)人事・総務部長 (兼)人事・総務部コンプライアンス責任者	常務執行役員 人事・総務部長 (兼)人事・総務部コンプライアンス責任者	小林 文彦
常務執行役員 CFO (兼)財務部長 (兼)財務部コンプライアンス責任者	執行役員 財務部長 (兼)財務部コンプライアンス責任者	鉢村 剛

■ 監査役の退任		6月定時株主総会日付
新	前	
理事	常勤監査役	前田 一年

■ 監査役の新任候補		6月定時株主総会日付
新	前	
常勤監査役	プラント・船舶・航空機部門長	大喜多 治年

■ 社外監査役の新任候補		6月定時株主総会日付
現役割		
弁護士法人瓜生・糸賀法律事務所 代表弁護士 マネージングパートナー U&Iアドバイザリーサービス(株) 代表取締役		瓜生 健太郎

■ 社外監査役の退任		6月定時株主総会日付
		下條 正浩

## 主管者人事

■ 部店長以上の役職異動		4月1日付
新	前	
繊維経営企画部長 (兼)CP・CITIC戦略室 (兼)繊維カンパニー コンプライアンス責任者	欧州総支配人補佐 経営企画担当 (兼)伊藤忠欧州会社 (兼)欧州コンプライアンス責任者	三浦 省司
秘書部長 (兼)秘書部コンプライアンス責任者	繊維経営企画部長 (兼)CP戦略室 (兼)繊維カンパニー コンプライアンス責任者	岡 広史
中南米総支配人代行 (兼)伊藤忠ブラジル会社副社長	監査部長 (兼)監査部コンプライアンス責任者	恒枝 孝史
東アジア総代表補佐(華東担当) (兼)上海伊藤忠商事有限公司総経理 (兼)中国繊維グループ長 (兼)伊藤忠繊維貿易(中国)有限公司董事長	中国繊維グループ長 (兼)伊藤忠繊維貿易(中国)有限公司董事長	水谷 秀文
繊維資材・ライフスタイル部長	伊藤忠繊維貿易(中国)有限公司	橋本 徳也
北陸支店長(兼)北陸支店物流情報室長 (兼)北陸支店食品課長 (兼)北陸支店コンプライアンス責任者	広州伊藤忠商事有限公司総経理	大野 健一
欧州総支配人補佐 経営企画担当 (兼)伊藤忠欧州会社 (兼)欧州コンプライアンス責任者	コンパースジャパン株式会社 代表取締役社長	福嶋 義弘
東アジア総代表補佐 経営企画担当 (兼)中国経営企画グループ長 (兼)伊藤忠(中国)集团有限公司 (兼)東アジアコンプライアンス責任者	ITOCHU Textile Prominent (Asia) Ltd. (DIRECTOR)	香月 俊哉
広州伊藤忠商事有限公司総経理	杉杉集团有限公司副総経理	外口 栄一

## 繊維カンパニー人事

■ CFO補佐		4月1日付
新	前	
繊維カンパニー CFO補佐 (兼)繊維経営企画部 繊維事業戦略室長	繊維経営企画部長代行	金子 典生

■ 部長代行		4月1日付
新	前	
ブランドマーケティング第三部長代行(大阪駐在) (兼)ブランドマーケティング第七課長	マガシーク(株)(東京駐在)	大橋 美知

■ 課・室長		4月1日付
新	前	
ファッションアパレル第一部門 ファッションアパレル事業室長 (兼)ファッションアパレル第一部門	ファッションアパレル第一部門 ファッションアパレル事業室 (兼)ファッションアパレル第一部門	林 成明
ファッションアパレル第一部 アパレル資材課長	(株)三景(東京駐在)	林 知二
ファッションアパレル第三部 繊維原料課長	山東如意科技集团有限公司 (済寧駐在)	久保田 武一
ブランドマーケティング第一部 ブランドマーケティング第一課長	ブランドマーケティング第一部 ブランドマーケティング第一課長代行	岡村 俊明
ブランドマーケティング第三部 ブランドマーケティング第十二課長	ブランドマーケティング第三部 ブランドマーケティング第十二課長代行	内藤 智章
繊維資材・ライフスタイル部 繊維資材・ライフスタイル第四課長	ITOCHU PROMINENT USA LLC (ニューヨーク駐在) (兼)The Northwest Company LLC	上川 辰也
繊維経営企画部 繊維情報化推進室長	繊維経営企画部 繊維情報化推進室長代行	東 正司
繊維M&R室長 (兼)繊維カンパニー CFO付 (兼)監査部	中近東総支配人付(デュバイ駐在) (兼)デュバイ支店	森 浩一

■ 課・室長代行		4月1日付
新	前	
ファッションアパレル第二部 ファッションアパレル第二課長代行	ファッションアパレル第二部 ファッションアパレル第二課	田中 主税
ファッションアパレル第三部 繊維原料課長代行	ITOCHU Textile Prominent (Asia) Ltd. (香港駐在)	山本 純介
ブランドマーケティング第三部 ブランドマーケティング第八課長代行	川辺(株)(東京駐在)	奥田 直人
繊維資材・ライフスタイル部 繊維資材・ライフスタイル第二課長代行	繊維資材・ライフスタイル部 繊維資材・ライフスタイル第二課	牧野 英典
繊維資材・ライフスタイル部 繊維資材・ライフスタイル第四課長代行	ワタキューセイモア(株)(京都駐在)	下村 広一郎
繊維事業統括室長代行(東京駐在)	繊維事業統括室(東京駐在)	杉田 慎一郎

■ 出向		4月1日付
新	前	
(株)レリアン(執行役員)(東京駐在)	東アジア総代表補佐(華南担当)(香港駐在) (兼)伊藤忠香港会社社長	砂山 豊宏
(株)ロイネ(執行役員)(東京駐在)	伊藤忠繊維貿易(中国)有限公司(上海駐在)	天野 英介
コロネット(株)(執行役員)(東京駐在)	ブランドマーケティング第一部 ブランドマーケティング第一課長	北島 義典

# 春節に湧く 中国人観光客のインバウンド需要を探る

2014年の訪日外国人数は前年比29.4%増の1,341万3,600人(観光庁 推計値)となり、2年連続で過去最多を更新した。2015年の春節期も中国人観光客によるショッピング需要が大きな話題となったが、その背景には、ビザ発給の要件緩和、円安、消費税免税制度の拡充等々、複数の要素が挙げられる。今号では、高まるインバウンド消費のこれまでの流れと、今後の動向を探ってみたい。



## 中国人のニーズを先取りし、 「メイド・イン・ジャパン」の付加価値を提供

三越銀座店 営業計画担当 担当長 北條 司氏 (2015年3月10日時点)

都内でも特に外国人観光客が多く訪れる銀座では、百貨店、免税店などを中心にインバウンド需要が急速に拡大中だ。この街を代表する百貨店である三越銀座店もまた、中国人客を中心とした免税売上額が2013年以降、右肩上がりの状況にあり、2015年の春節では前年比2.8倍を記録した。そんな同店のインバウンド需要獲得に向けた取り組みや今後の課題、中国人客の消費傾向などについて伺った。

### 中国人観光客の消費傾向

今年3月に決算を迎えた三越銀座店の2014年度の免税売り上げは、店全体の約12%を占め、前年度の7%から大幅に上昇した。同店の予測を大きく上回る勢いで拡大しているインバウンド需要の中でもひととき目立っているのが、同店の免税売り上げのおよそ8割を占める中国人観光客の存在だ。領土問題によって客足が遠のいた時期もあったが、ほとぼりが冷めた2013年以降は空前の伸びを見せている。

中国人客の消費傾向について、営業計画担当 担当長の北條司氏は、「ラグジュアリーブランドのハンドバッグや宝飾品などの高額品がよく売れています。売り場では、アイテムや素材、用途など、さまざまな切り口で商品をご提供していますが、中国人のお客さま全体で見ると、やはり圧倒的にブランド品へのニーズの高さがうかがえます」と現状を分析する。

また、地理的な利便性や円安メリットを背景に、高級インポートブランドの製品が支持される一方で、日本の伝統工芸品をはじめ、希少性の高い商品への関心も強まっている。三越銀座店では、伝統工芸士による実演販売などを頻繁に行い、一点物の工芸品の販売にも力を入れている。こうした希少品、限定品という付加価値も中国人客を引き寄せる要因となっているようだ。

さらに北條氏によると、「メイド・イン・ジャパンに対する安心・安全というイメージは根強く、特に化粧品や肌着をはじめとする生活用品において顕著」で、化粧品では資生堂やアルビオン、肌着ではワコールなどが不動の人気を誇っている。また、銀や鉄など金属製の茶器や香炉、包丁などにおいても、日本製品の人気は急速に高まっている。

「今後、訪日観光客の裾野がますます広がっていくことによって、求められる商品もさらに多様化していくことが見込まれます。

最近では、子供服の需要が非常に高まっており、中でもミキハウスさんの動きが際立っています」と語る北條氏は、その人気の背景について、品質や素材に加え、中国で縁起が良い色とされる赤がブランドカラーに設定されていることも大きな要因だという。赤サングラス、翡翠(ひすい)などを用いた高級宝飾品が富裕層を中心に人気を集めていることにも通じるが、縁起や風水を重んじる点は、中国人客ならではの消費傾向といえそうだ。

### 「メイド・イン・ジャパン」と 「言語対応」が鍵

2015年の春節は2月18日～24日だったが、三越銀座店を訪れる中国人の客足は春節の期間だけにとどまらず、その前後を含めた計3週間近く活況が続いたという。通常期と同様に、ラグジュアリーブランドの商品や、サングラスやパールなどの宝飾品、高級時計が人気の中心だ。

同店を訪れる中国人客は、40代前後の子連れ夫婦とその両親から成る3世代グループであるケースが多く、春節の時期においてもファミリーでの来店が中心だったことから、先述のミキハウスの子供服、さらに、購入品を収めるためのサムソナイトのスーツケースなども好調だったという。

一方、中国人客の間で限定商品への需要が高まっていることを受け、三越銀座店では昨年10月の国慶節に続き、今年の春節にも中国人男性向けに開発した「ダーバン」のオリジナルスーツを販売し、堅調な売れ行きを見せた。

「日本人男性には、ノータックでスリムなシルエットのパンツが主流ですが、中国人男性にはタックの入った胴回りにゆとりのあるシルエットが好まれます。三越では、中国人のお客さまのニーズを把握した上で、メーカーとともにオリジナル商品の開発に力を入れています」と北條氏が語るように、日本の素

材や縫製技術を生かした限定商品を展開することで、他店との差別化を図る構えだ。

また、商品の充実とともに、もう一つ急がれるのが言語対応だ。三越銀座店では、2013年10月から常駐の中国人アテンダントを採用し、顧客とともに店内のお買い場を回るサービスをスタートさせており、春節期間中にはアテンダントの数を増やして接客にあたった。このサービスを始めたことで、購入率、客単価ともに向上するなど、効果は確実に表れているようだ。

「外国人のお客さま向けの商品カタログを用意し、店頭にも同様のPOPを置いています。最終的には販売員や生産者の言葉を聞いて、納得した上で商品を購入したいという気持ちがあるはずです。いかに良い商品が置かれていても、それをお客さまに伝えられなければ意味がありません」と北條氏が語るように、売り場スタッフの言語力、コミュニケーション力がインバウンド需要獲得に向けた鍵になることは間違いない。その中で、三越伊勢丹グループでは、社内スタッフへの語学教育制度を強化するなど、長期的な視野に立ち、中国人アテンダントだけに頼らない人材育成に力を入れている。

### 競争が激化する中で 求められる独自性

現在、スマートフォン保有台数で日本人を上回っている中国人は、訪日時にもモバイル端末を駆使し、インターネットなどを通じて情報を得るケースが非常に多い。そうした状況を受け、三越銀座店では、人気中国人プロガーの協力を得て、春節の約1ヶ月前から商品や外観写真などをインターネット上で積極的に公開し、春節期間中には館内の写真をSNSで発信するなど、双方向のコミュニケーションにも取り組んでいる。

「まだ試行錯誤の段階ですが、一方的に

情報を発信するだけでなく、お客さまとの双方向のやりとりを通して、三越銀座店に親近感を抱いていただきたいと考えています。また、ホームページに関しても、ブランドの情報検索をより分かりやすい構成にしていくための必要性を感じています」と(北條氏)と話すように、中国人の志向に合わせたユーザビリティの強化を急いでいる。限られた時間の中で日本を訪れている観光客に対し、効率よく情報を配信し、来店を促していくための施策は、今後ますます求められることになりそうだ。

一方、サービス面の課題として北條氏が掲げるのは、寝具やインテリアをはじめ、サイズや量がかさむ商品の海外への配送だ。「配送・物流の課題がクリアできれば、寝具やインテリアなどのニーズにも対応していくことができると考えています」と語るように、言語対応にとどまらない販売サービスの拡充に注力し、高まり続ける訪日客のニーズに対応するさまざまな施策を模索している段階だ。また銀座は、中央区晴海に建設予定の東京オリンピックの選手村に近いことから、館内の外国語表示やピクトグラム、Wi-Fi環境の整備などにおいても、今後、街と連携した取り組みが求められていきそうだ。

2020年の東京オリンピック開催に向け、百貨店、免税店間の競争はますます激化することが予想される。また、今後高級インポートブランドなどの中国国内における商品拡充が予想されるため、円安のメリットに頼るだけでは、継続的なインバウンド需要獲得が難しいことは明らかだ。その中で日本の各百貨店、免税店に求められるのは、商品やサービスに対する付加価値の演出だ。

「中国人のお客さまの消費傾向は我々も把握していますが、鉄板といわれている商品においても、独自の価値や機能を持たせることで他店と差別化を図る必要があります。また、今はまだ需要が少ない分野に関しても、ニーズを広げていくための施策にいち早く取り組んでいくことが大切だと考えています」と語る北條氏。中国人をはじめとする外国人のニーズを先取りし、メーカーや産地と連携した「メイド・イン・ジャパン」のオリジナル商品や、他店に先駆けた販売サービスを提供していくことでオンリーワンとなることが、2020年に向けて三越銀座店が思い描く青写真だ。



1. 銀座を代表する百貨店、三越銀座店 2. 中国人の好みに合わせてデザインされた三越オリジナルスーツ 3. 同じく、中国人好みに開発された丈が短めの靴下 4. 外国人旅行者へのサービスとして観光案内所も併設した免税カウンター



## 「来店者数」「客単価」を向上させる施策で、インバウンド需要を取り込む

株式会社ドン・キホーテ 執行役員 インバウンド強化委員会 委員長 服部 将允氏

国内外に約290の系列店舗を構え、売上高6,000億円超の“驚安の殿堂”「ドン・キホーテ」。同社は、圧縮陳列と呼ばれる独特な商品陳列や深夜営業など、ディスカウントストアという業態で日本の流通業を牽引している。また、2014年10月に実施された免税制度の大幅拡充を見据え、同年9月から社内にインバウンド強化委員会を立ち上げた。都心部に多くの店舗を展開する立地面でのメリットや、24時間を含む深夜営業などの強みを活かし、中国人をはじめとする訪日観光客の間で、確固たる地位を築きつつある同社のインバウンド戦略を探る。

### 時代とともに変わる中国人客の消費行動

2014年の時点で、免税許可を国内全店で取得するなど、インバウンド需要の獲得に向けた取り組みを強化しているドン・キホーテ。昨年10月に行われた免税制度の拡充以降、急速に伸びている免税売り上げ額は、全体売り上げの約3%を占めている。

インバウンド強化委員会の委員長を務める服部将允氏が、「観光客の多くは夕方までは事前に旅程を組んでおり、その後夕食を済ませてホテルに帰るとするのが通例ですが、時間をフルに使いたいというのは全世界共通の観光客の欲求です。そうしたニーズと、24時間営業である当社がうまくマッチしているのだと思います」と分析するように、深夜1、2時頃まで免税カウンターが混雑することも少なくないという。

免税売り上げ全体の約5割を占めている中国人客においては、30～40代の来店が最も多いという。服部氏が「すでに一人っ子政策が始まっていた30代半ばから下の世代には、高額商品を購入することに対するためらいが見られません。彼らの親世代が子どもたちのために貯金する傾向が強かったのとは対照的に、自分のために買い物をするという価値観を持っています」と

語るように、旧来とは異なる価値観を持つ世代が、いわゆる「爆買い」行動の中心を成しているようだ。

かつての中国人客は、高級ブランド品や家電製品を買い求める富裕層が中心だったが、昨年10月以降は、免税制度の拡充、F.I.T.(個人旅行者)の増加を背景に、薬品、菓子・食品、化粧品を中心とした一般消耗品をまとめ買いする層が急増している。また、マグボトルやセラミック包丁、ピーラーなどの日本製品も人気だ。「類似品ではなく、本物志向の若い世代の間では、日本で買い物をすれば安心という意識が浸透している」という服部氏の分析からも、近年の中国人客の価値観の変化が見て取れる。一方で、ブランド志向はまだまだ根強く、デザインや味に大きな差はなく、むしろ値段的には高くても、有名メーカーの商品を選ぶことが多く、価格よりもブランド重視という傾向が強いようだ。

### 春節を前に強化したインバウンド施策

現在ドン・キホーテでは、全国にある約20のフラッグシップ店舗に英語、中国語などの外国語に対応できるスタッフを配置している。その他の店舗においても、タブレッ

ト端末を介して英語、中国語、韓国語、タイ語の4カ国語対応のコールセンターと常時接続が可能となっている。また、今年2月の春節に合わせ、無料Wi-Fi環境の整備や銀聯(ぎんれん)カードの全店取り扱いに加え、全国約20店舗で中国元、米国ドルをはじめ主要7通貨のレジ精算サービスをスタート。さらに、一般消耗品を中心に約200商品をそろえた「ウェルカム予約サイト」の開設や空港配送サービスも始めるなど、「来店者数」「客単価」をそれぞれ向上させるための施策を徹底するとともに、大量購入者をターゲットにした事前、事後サービスも充実させるなど、万全の体制で臨んだ春節期間の免税売り上げ額は、前年比約9倍を記録した。

2020年の東京オリンピック開催に向け、今後は官公庁や周辺店舗などとも連携を図りながら、インバウンド施策をますます加速させていく狙いだ。「インバウンド事業は我々の取り組みだけでは成熟していかないので、官公庁や地域との連携が必要不可欠です。また、競合店に対してはライバル意識を持ちながらも、優れた点は参考にさせていただきたいと思っています。そして、外国人のお客さまのニーズを分析しながら、我々独自のサービスをしっかり提供していければと考えています」と語る服部氏。

近年、売り上げが急拡大している大阪・道



1.道頓堀川に面して建つ人気旗艦店、大阪・道頓堀店 2.圧縮陳列と特大の垂れ幕が特徴の店内ディスプレイ(銀座本館) 3.中国人向けのポップ(銀座本館)

頓堀店をはじめ、全国各地に店舗を有する同社では、地域への貢献も視野に入れながら、多様化する外国人観光客のニーズに、多角的なアプローチで応えていく構えだ。



## インバウンド需要に湧いた「春節」。その先に見える今後の展望と課題

株式会社やまどころ 代表取締役社長 村山 慶輔氏

東南アジア諸国へのビザ発給の緩和や円安の加速によって、日本を訪れる外国人観光客は2013年9月以降急激に増えている。2014年は前年比29.4%増の1,341万3,600人(観光庁 推計値)と、過去最高を記録。なかでも注目を集めているのが中国人観光客のインバウンド需要だ。渡航者数では台湾、韓国に次いで3位だが、旅行消費額は5,583億円(2014年年間速報値)と1位を占める。2015年の春節の余韻冷めやらぬ今、その現状と今後について、インバウンドビジネスのプラットフォームを運営する、株式会社やまどころ代表取締役社長・村山慶輔氏に伺った。

### 「三種の神器」に肉薄する化粧品の需要

今年も春節の大型連休を利用して、多くの中国人観光客が日本を訪れた。その数は過去最高を記録。旅行の目的について、「観光や温泉も人気ですが、特に際立っているのがショッピング。ある調査によると、中国人観光客の買い物予算は1人当たり13万4,000円で、これは群を抜いています」と村山氏は話す。お目当ては電化製品などで、特にデジタルカメラ、炊飯器、腕時計は日本土産の「三種の神器」と呼ばれて久しい。そんな中、新たな人気を呼んでいるのが化粧品だ。「日本製の化粧品を日本で買う」ことへのニーズが高まっています。その理由は三つあり、まずは円安。日本で買うほうが断然安く買うことができます。次

に免税です。中国国内では消費税が17%加算されますが、それが免除されるのは大きい。そして、三つ目は「日本で買う」という行為自体が一種のステータスになっているのです(村山氏)。化粧品はお土産としても人気が高いため、百貨店やドラッグストアでまとめ買い(爆買い)する中国人観光客が今年も多く見られた。

### 中国人の財布のひもはまだまだ緩む?

訪日中国人観光客の旅行消費額は、今年の春節だけでも1,000億円以上といわれている。さらにこれは、今後もまだまだ伸びると予想する村山氏。その根拠の一つがメイド・イン・ジャパンのブランド力だ。「なぜ炊飯器が売れるかというと、その品質の

高さにあります。中国企業がまねようとしても、できない。最近人気の美顔器もしかしりますが、こうした商品の日本限定版などは、今後仮に円高になっても売れ続けるでしょう」と村山氏。

しかし、そのためには売り手側の努力も求められる。「例えば言葉の問題。ある高級ブランドショップが、中国語を話せるスタッフを常駐させたところ、中国人観光客の売り上げが5倍になったという事例があります。単価が高い商品ほど、消費者はしっかりと説明を受けたいものです(村山氏)。その他にも「中国人観光客のニーズを知るための情報収集」や「自社製品の良さをアピールする情報発信」、さらには「アフターサービスの強化」など、さまざまな面で売り手側にも改善の余地は多いと村山氏は指摘する。

### 近い将来、中国人観光客は500万人を越える?

人口縮小など、国内の消費が落ち込む昨今、中国人観光客の存在は百貨店や家電量販店などにとって救世主ではあるが、反面、問題点も指摘されている。「外国人観光客を積極的に取り込もうとすると、その一方で日本人のお客さまが離れていく、という現象があります。そのバランスをいかにうまく取るかが今後の課題です。インバウンド需要が増えているとはいえ、全体の10%程度。売り上げの大部分は、まだ日本人のお客さまによって支えられているわけですから(村山氏)。また、「小規模店舗では日本人の客離れを防ぐために、インバウンド需要に頼らないという選択もある」と話す。

東京オリンピックが開催される2020年には、約2,000万人の外国人観光客が訪日すると予測されている(観光庁)。「もしそうなった場合、うち500万人以上は中国人観光客となるはずですよ(村山氏)。今年の春節でもメディアをにぎわせた中国人の購買意欲を目の当たりにすると、今後も訪日中国人のインバウンド需要は、まだまだ衰える気配がなさそうだ。こうしたインバウンド景気が、今後も日本を活性化させる起爆剤となることは明らかだろう。

# 浸透するシェアリング消費の陰に多様化した個人

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イティブディレクター 吉水 由美子

“シェア”がトレンドワードになり、“シェアリング”消費が話題になって久しい。その背景には、資源やお金を無駄に使わず、今あるものを皆で分けたり社会の中で循環させたりして使い回す、今どきの消費価値観が見て取れる。ルームシェアやカーシェアリングが徐々に一般化する中で、新しいタイプの“シェアリング”消費も生まれているように思う。今号では、現在の“シェア”感覚とその背景にある価値観について考察したい。

## 若い世代ほどシェア意識が高く、シェアに積極的

ifsの「生活者の気分」調査では、毎回20項目程度の消費価値観を提示して反応を探っているが、その中で(表1-a)、「レンタルしたりシェアしたりできるものは買わずに済みます」(2012年7月調査)は全体が28.3%なのに対して、ハナコジュニア世代36.7%、プリクラ世代(下)36.2%と若年層が高かった。また2020年の暮らしのイメージとして(表1-b)、「ルームシェア・コミュニティハウスなど他人と住空間を共有する暮らしがしたい」(2014年11月調査)では、全体が22.5%なのに対して、LINE世代が40.8%、ハナコジュニア世代が33.0%で、こちらも20代を中心に若年層で反応率が高い。逆に両質問ともに、年齢が上がるほどに反応率が低くなる傾向がある。ものを所有することにまだまだ縛られているプレバブル世代(現在40代以上のバブル経験世代)に対して、所有にはこだわらず使用価値を追求するポストバブル世代(現在30代以下)、という構図が透けて見える。では、若い層のシェア感覚はどうなっているのだろうか。

## 場所のシェア：自分の居場所と他者との交流が得られる

シェアリング消費の代表ともいえるルームシェア。実践している人にインタビューすると、共用部分としてのリビングルームの家賃をシェアし、そこに置かれるソファやテーブルは持ち寄りというパターンが多い。お金を節約しつつ、空間の広さと快適さを確保している。また、普段の食事はバラバラでも、週末は一緒に料理を作ったり、各々の友達を呼んで家飲み会を開いたりしている。

シェアオフィスも、フリーランスで仕事をする人や自分のビジネスを立ち上げたばかりの人にとっては心強い味方だ。大型のコピー機やプリンター、来客用の会議室などは共用にして、おのおのの個室があるところもあれば、単にブースとして仕切られているだけのところもある。入居者にお話

を伺うと、イニシャルコストやランニングコストが低めに抑えられる他、入居者同士の交流が生まれ、ちょっとしたビジネスアイデアを交換することもあるそうだ。

居場所をシェアすることで、そこに居る人同士の交流や相互作用から、ある種のコミュニティが生まれる。孤独ではなくコミュニティに属しているという安心感が、シェアの動機付けになっているようでもある。さらに2020年の暮らしのイメージとして(表1-c)、「仕事や住まいなど複数の組織や地域に活動拠点をもちたい」(2014年11月調査)という回答が全体の52.2%に対して、LINE世代55.3%、ハナコジュニア世代62.1%、プリクラ世代(下)59.7%と、若年層での数値が高い。一つの場所に縛られることなく、複数のコミュニティに属し、軽やかにその間を移動する、というのが近未来の生活イメージのようだ。

## 時間のシェア：使われないものが時間単位の量り売りで活かされる

今の若年層にとって車は重い買い物だ。都市部であれば公共交通機関が発達している上に、車で出掛けると渋滞や駐車場探しがかえって面倒くさい。使用頻度の少ないものに対して多額のローンを抱えることは、不経済でもある。それらを解決するために生まれたカーシェアリングは、車に乗りたいとき、必要なときに借りられるサービスだ。PCやスマホから予約できること、24時間利用できること、レンタカーと異なりガソリン満タン返しにしないでよいこと、などが支持理由として挙げられている。逆に借りられる時間単位は、レンタカーよりずっと短く設定されている。

カーシェアリングサービス最大手のパーク24は、トヨタの一人乗り小型三輪電気自動車(EV)「i-ROAD(アイロード)」を使って、東京都心で乗り捨てサービスの実証実験を始めるという。料金は15分412円、最大2時間半まで利用可能だ。EVを使用することで、環境負荷にも配慮している。

また、リゾートマンションなどのタイム

シェアシステムが中高年以上の富裕層向けなのに対して、若年層に支持を集めそうなのが、本紙2014年11月号でもご紹介した「Airbnb(エアビーアンドビー)」。空き部屋や使っていない施設(海外では島やお城、船などもある)を所有する人が、これらを借りたい人に望む日数だけ有料で貸す。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だ。2020年の東京オリンピックに向けて、日本でも利用拡大が見込まれる半面、提供者と利用者との間でトラブルが起きた場合の対処法など、解決すべき課題もあるという。

これらに共通するのは、所有されていても活かされていないものを、時間単位で量り売りすることで活かせること。環境配慮への要素と組み合わせれば、さらに今っぽい。

## ものを使うタイミングのシェア：今の気分を共有して時間差で使用

家やオフィスや車といった大きなものだけでなく、身近で小さなものの中にもシェア感覚は浸透している。例えばファッション。フリマアプリ「メルカリ」(写真1)では、要らなくなった衣類や小物を写真と解説付きで出品すると、興味を持った人が現われ、商品に対するやりとりを通して双方が納得すれば、即座に取引が成立する。出品者と購入者のコミュニケーションが実際のフリマ(フリーマーケット)に近い感覚なのだが、出品者にとっては不要品処分、購入者にとっては欲しいものゲットで、一つの商品を使うタイミングをずらしてシェアすることになる。また、売買におけるコミュニケーションも、ユーザーの間では楽しい要素の一つでもある。

さらにアメリカでは、ファッションレンタルサービスも人気を得ているという。月額いくらといった定額制で、何度でもファッションアイテムが借りられ、返す際にクリーニングする必要もない。今シーズンのトレンド商品を所有しなくても、着て楽しむことができるのだ。日本でもすでに導入の動きがあり、スタイリストがその人の好みに合わせて服を選ぶ「air Closet(エアークロゼット)」や、ユーザーの服を買

写真1: mercari(メルカリ)/フリマアプリ



http://www.mercariapp.com/jp/

い取ってレンタルに回す「SUSTINA(サステイナ)」などが名乗りを挙げている。これらが成功すれば、シェア意識の高まりが実証されるとともに、ファストファッションの手ごわい競争相手にもなりそうだ。

今は、ファッション消費の二極化の時代といわれている。本当に欲しいものや自分にとって価値あるものを得たいと思う一方で、ファッションはその日の気分の反映であり、トレンドというシーズンごとの情報を消費する側面も大きい。後者であれば、特に所有する必要もなく、レンタルやシェアリングを利用する方法も十分に合理的である。

## シェアリング消費活発化の背景：

### 個人の多様化から多様化した個人へ

シェアリング消費のバリエーションを解説してきたが、背景として共通するものは何か。もちろん環境意識の高まりや、収入増加が見込めない中での経済合理性の追求などはある。さらに個人が多様化し、十人十色になったとは長年いわれ続けているが、今や一人の中に五色や十色がある。つまり、多様化した個人が居る時代である(図1)。家も車もファッションも、自己を象徴・代表するものではなく、自己の一部を表象するものになった。そして、多様化した一部分で人とつながり、限りある時間の一部分でそれを好きになる、といった状況へと変化した。であれば、その一つ一つのものに個人で大金を注ぎ込むよりも、シェアリングで他人や社会と共有した方が理にかなっているだろう。今後は、多様化した個人がシェアリング消費を後押しする傾向がますます高まっていくと想定される。

表1: シェア周りの消費価値観 (%)

	全体	LINE世代	ハナコジュニア世代	プリクラ世代(下)
a. レンタルしたりシェアしたりできるものは買わずに済みます	28.3	—	36.7	36.2
b. ルームシェア・コミュニティハウスなど他人と住空間を共有する暮らしがしたい	22.5	40.8	33.0	25.2
c. 仕事や住まいなど複数の組織や地域に活動拠点をもちたい	52.2	55.3	62.1	59.7

データ: ifs生活者の気分調査 a ハナコジュニア世代・プリクラ世代 各210名 全体1,680名/調査時期2012年7月 b,c LINE世代・ハナコジュニア世代・プリクラ世代 各206名 全体1,854名/調査時期2014年11月

LINE世代 <1992~96年生まれ>

生まれたときからデジタル環境。10代からソーシャルメディア化された人間関係に身を置くクラウド世代

ハナコジュニア世代 <1987~91年生まれ>

親ハナコのミーハーさには至ってクール。置かれた状況を最適化しつつ、損しない消費を志向する世代

プリクラ世代(下) <1982~86年生まれ>

プリ上の作った流れに乗る他力本願。客観的でハズさない消費を志向する世代

図1: 個人の多様化から多様化した個人へ

