

サービス産業の国際展開調査

株式会社クロスカンパニー（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】 株式会社クロスカンパニー

【事業内容】 アパレル衣料品・バッグ・靴・時計・貴金属・その他雑貨の企画、製造、
小売販売及び飲食店舗の運営

【進出国・地域】 中国（上海）、台湾、米国（NY）

【ホームページ】 <http://www.crosscompany.co.jp/company/index.html>

【インタビュー相手】 常務取締役・経営企画室長 熊谷 健 氏

【インタビュー地】 東京本部

【取材日時】 2012年8月1日

Q. 御社が海外進出された理由を教えてください。

進出のきっかけは、当社の展開ブランドである「earth music & ecology」の洋服を取り扱いたいと、海外バイヤーからの引き合いがあったことがはじまりです。また自発的な動機としては、早い段階から海外に進出しブランドを育てないと、日本国内に留まっていたらガラパゴス化し、国際的なマーケットラインに乗れなくなるのではないかという考えがありました。更に中長期的な成長余地を考えると、国内市場では伸び白が少ない、という3点の理由から海外進出を決意しました。

国内市場が縮小することに関して大きな懸念があったわけではありません。アパレル市場が9兆円と言われる中、当社は売上高500～600億円の企業であり、市場規模が9兆円から8兆円に縮小したからといって影響は少ないと考えています。それよりも国際企業として、1兆円以上の売上規模に拡大したいという、攻めの姿勢で海外進出を決めました。

Q. 海外展開において市場の選定はどのように行ないましたか。

「かわいい」ものに対する感じ方は世界共通だと思いますが、加えて日本人に似合う洋服はアジア市場で受け入れられやすいという特徴があります。とりわけ香港や台湾はファッション面でアジアの先行国であり、日本のファッションが受け入れられやすい土壌があることから、同地域から海外展開を開始しました。また香港・台湾の流行を中国本土が受けるため、徐々に中国本土でも展開を開始しました。展開方法はまず卸売形態で市場参入し、ブランドが現地に浸透しはじめた時点で現地法人を設立し、本格的に展開しはじめました。

Q. 当初の海外進出の一つのきっかけになった海外バイヤーからの引き合いについて、海外バイヤーはどこで御社のブランドを知りましたか。

ホームページや雑誌などを介して目にしたのではないかと思います。アプローチは商社を介してではなく直接打診があったと把握しています。パートナー（海外バイヤー）との契約は、まず数シーズンほど試験的に卸売取引を行い、先方との考えが一致し、相手として適切であると判断した時点で契約を進めるようにしました。

現地法人は台湾、上海、ニューヨーク（トムブラウンブランドの展開）に設立しました。基本的にスーパーマジョリティを取る方針です。アパレル業の小売チェーンは、強いリーダーシップを発揮して攻めの姿勢で事業を切り開いていく必要があると考えています。特に成長期にある会社はトップダウン型の経営が理想的と言えます。またアパレル業界に特有のものですが、服の丈の長さや色あいなど、経済合理性というよりも主観的な判断を会社として下すような局面が多々あるため、迅速な判断が可能な体制が求められます。

Q. 海外では日本と同じ商品ラインナップで展開していますか。

商品もサイズも統一的に展開しています。ただ現地の販売状況に応じて、ある程度コレクションの中から商品を選択して発注するため、品揃えは国や地域によって異なるケースがあります。

日本ブランドであることが一つの評価につながっているため、現地化は今のところ検討していません。

Q. 海外展開で困難だった点はありますか。

海外展開において、ビジネス上で困難に感じた点はそこまでありません。もちろん苦労はたくさんありましたが、海外特有の苦労というのはあまり感じていません。要因としては、まず当社の場合、合弁形態の進出ではなかったこと。一部香港の取引先に株式譲渡はしていましたが、現地企業とがっちり合弁を組んで進出したわけではないため、経営判断に関する意見不一致や揉め事はありませんでした。困難な局面に直面しても、弁護士や会計士等に助言をもらいながら進めていきました。

また日本で人気ブランドであるという事が海外展開では成敗を左右する重要なポイントとなります。米国の大人気ブランドが日本に上陸すれば大きな話題性につながるものと一緒です。

Q. 価格面でベンチマークする企業はありますか。

価格設定においては、他のブランドの価格帯を参考にしつつ、利益率やブランド力なども考慮し、現在は日本の約 1.3~1.4 倍の価格帯で販売しています。

ベンチマークしている企業は、例えば香港ブランドの「I.T.」は取引先でもあることから、彼らの中国市場における取り組みは参考にしています。洋服は鮮明な競争ではないため、ベンチマーク企業を明確に特定してはいません。自社の STP マーケティング (Segmentation、Targeting、Positioning) に基づいて展開しています。

Q. 立地はどのように選定しましたか。

アパレル展開の立地はある程度パターン化できると考えています。例えば日本では、「ラフォーレ原宿」が原宿系では一番の立地、「SHIBUYA109」が渋谷系では一番、梅田では「HEP FIVE」が一番といったランドマークのような商業施設があります。同様に上海でも、ラグジュアリーブランド、カジュアルブランドごとにランドマークとなるような施設や立地があり、そこにしっかり場所取りすることが大事です。当社は現在上海で「ラッフルズシティ上海」と「龍之夢虹口店 (HongKou Plaza)」に出店しています。

当社のブランドは日本の人気ブランドとの位置付けとなっていることからテナントの場所取りでも優位性を得られています。ディベロッパーとテナント側のバランスがあり、ディベロッパーから依頼されて持ち上がる商談とディベロッパーに頼み込む商談では商談結果は大きく異なってきます。

Q. 宣伝・広告面で工夫している点はありますか。

PRは意識して打ち出していますが、基本的に日本と同様の手法に基づいています。微博 (中国版ツイッター) のウェブページを開設したり、ファッションイベントを企画したり、雑誌に掲載するなどの取り組みが中心です。いずれも外注しておらず内部スタッフが担当しています。雑誌関係では、現地で日系雑誌の「mina」「Ray」等が人気を集めていますが、当社ブランドとテイストの近い「mina」と様々な雑誌企画やイベント等も企画しました。

ディベロッパー側でも優良企業の発掘が仕事であり、メディアも新しい題材を常に探しています。彼らのレーダースコープにうまく乗る事が大事です。

Q. 従業員の教育はどのように行なっていますか。

人材募集は現地の求人広告やリクルート等、通常の方法を活用しています。採用者に対しては、店舗のコンセプトの説明や教育をしっかりと行なっています。人材教育については日本に呼んで教育することも実施しています。国際展開している中で、他国のスタッフと比較しても極端に文化やマナー面で違いがあるという感じは受けません。中国だから大変というわけではなく、各売り場ごとにケースバイケースで対応しています。

Q. 今後海外を考える企業へのアドバイスをお願いします。

海外展開においては創業オーナーの指導力と、フラットで優秀な組織を構成できるかどうかが一番のエンパワーメントではないかと思います。そのような組織があれば、対象フィールドが国内か海外かは重要なファクターではないでしょう。設備投資などの初期投資が大きい製造業とは異なり、小売業は初期投資コストが大きい業態ではありません。店舗を出店し、商品を陳列し、顧客の反応を見て修正していけば良いので、怯む必要はありません。色もサイズも進出先国の趣向に合わせて微調整することが可能です。

以上