

# サービス産業の国際展開調査

株式会社イオリ  
(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】株式会社イオリ

【事業内容】レディースのアパレルから服飾小物の企画、ショップ運営及びOEM生産

【進出国・地域】中国、台湾、香港、シンガポール、クアラルンプール

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

【インタビュー相手】代表取締役・董事総経理 永井博士氏

【インタビュー地】東京本社

【取材日時】2012年8月1日

## Q. 海外進出の契機や現在の展開状況について教えてください。

当社は1980年の設立当初は、デザインの下請け会社として、大手アパレルメーカーの小物のデザイン企画を中心に請け負っていました。当時は日本で生産していましたが、日本経済のデフレが進み、顧客のリーズナブル思考が強まる中で、徐々にコストが見合わなくなり、コスト優位性を保つため1990年頃から海外への生産委託を検討するようになりました。最初は生産チャネルとして中国を捉えていました。

また当時は日本で問屋不要論が浮上した時期で、大手小売は直接メーカーと連絡するようになっていたため、卸売を続けることは厳しいとの危機意識から、国内小売市場を狙って店舗展開を開始しました。当時は生産段階は中国のウェイトが高まっていたが、日本では的確な商品生産管理ができないため、事務所を上海に、品質の向上の為の検品センターを青島に新たに設立し、日本国内店舗の物流コスト削減のために青島から一括して配達するシステムを構築し、徐々に中国での生産拠点が確立されてきました。人員も100名近くに増員しました。現在は上海、青島、広州の3つに分けて生産管理を行なっています。

そのうち1990年代終わりに入ると日本のファッションがアジア市場で高い注目を集めるようになり、中国の市場としての可能性に着眼し、小売の可能性を研究しはじめました。96年頃から1、2年かけて下調べを行ない、ジェトロ主催の上海、北京における展示会に出展しました。雑貨とアパレルの双方を展開する当社のようなカテゴリーキラーの企業は当時は少なく、当社が先駆けであったため、展示会の反応も大変大きかったです。それをきっかけに上海の梅龍鎮伊勢丹のバイヤーが強い関心を示し、まずは1週間伊勢丹でテスト販売を行なったところ、大変反響も大きかったことから伊勢丹の正式な依頼を受け、梅龍鎮伊勢丹のヤングファッションフロアに店舗出店することになりました。その後も伊勢丹が成都、天津、瀋陽と展開すると共に当社も中国市場に広がっていきました。

## **Q. 現地での物流体制はどのように構築しましたか。**

---

日本では問屋不要論で SPA 方式が台頭し、当社も 20 店舗ほど SPA 方式で拡充したため、物流コストがかかるようになりました。中国で生産した後、現地店への商品物流と日本へのドロップ SHIPPING が同じペースで展開できるように直送体制を引いていく必要があると考えました。その結果日本とほぼ同じ商品を中国で展開し、価格も同一価格帯で設定しています。

## **Q. 中国市場参入時の困難はありましたか。**

---

中国では小売業参入に関し、様々な規制があります。商品検査の問題、ペナルティー、労働契約など、対処法がグレーゾーンの物事が多く、現地で実践しなければ分からない事が多いです。数千万円ものペナルティーが発生することもあり当社だけでは解決できない問題も生じます。現地の銀行やコンサルティング会社を中心に情報を収集し、問題発生時にはコンサルティング会社に協力してもらいました。コンサルティング会社の選定に際しては、日系は実質地場系企業に再委託しているケースが多いことから、直接地場系企業に依頼するようにしていました。

規制に関する情報収集は様々な苦労がありました。地域によって規制事情が異なるため、上海市のコンサル会社に聞いても天津市のことは分からないといった具合で、地域ごとに対応することも求められました。

## **Q. 労務管理面での苦労はありましたか。**

---

最初は当社現地法人「アイオリ上海」がショップ管理を全て行なっていましたが、ショップ数が増えるに従い労務管理が行き届かなくなり、例えば勤務していないのに仲間うちで協力して勤務したことにするということ等が増えていきました。当時は労働契約法が新たに施行されるに伴い制度対応の必要性が新たに発生したり、人件費の上昇や従業員の定着率の悪さなど様々な問題が生じていました。中国ではショップ販売員はワーカーレベルの職場として認識されているため、学歴優秀なスタッフはなかなか集まりません。

## **Q. 従業員の定着率はいかがですか。**

---

従業員の定着率は日本と比べて非常に低く、半年で全員が入れ替わるくらいのスピードで変わります。またイオリの商品が現地で売れ行き好調になるほど、販売員の引抜きが増加します。

こうした問題があったことから、中国にて政治力管理力のある大手地場企業の杉杉集団（浙江省）との合弁会社で展開する方針に切り替えました。また FC 展開も検討しましたが、中国では FC の資金回収が難しいとの話を聞き、店舗拡大すると不良債権が増えるリスクがあることから、小売部分は地場企業にまかせ、当社は日本で培ったノウハウをもとに卸売部分を中心に担当することに決めました。

#### **Q. 杉杉集団との提携により、経営はどのように変わりましたか。**

中国小売事業は 2010 年に伊藤忠商事の仲介のもと、中国大手の杉杉集団の新会社（寧波アイオリ）に株式売却し、現在は資本比率 90%が杉杉集団、10%が当社となっています。杉杉集団との提携により、FC の販売代理商申込が急激に増加したり、昨年は 2 期連続増収になるなどの成果はある反面、様々な問題も発生しています。例えば相手側の意見要望が強くなり、当初の商品企画は株主に任せるという構想と異なるようなことを言われるようになりました。当社は女性が作ったようなクラフト感を大事にしたいため、人口繊維より丈夫ではないものの、自然素材のレースを大事にし、また自然素材を使用することで「エコロジー」のイメージにもつながるということを先方に説明していますが、「クラフト感」というデザインコンセプトをなかなか理解してくれません。同社はもともと制服やスーツを生産する会社であることから機能性や製品強度への意識が強いということもあり、もともとの商品帯が異なることも相互理解の壁となっています。

杉杉集団との契約の際に、「アイオリ上海」にあったショップ管理部門は全て新会社に売却しました。現在は店舗計画も同社に任せていますが、中国大手集団として、日系のディベロッパーに対しても姿勢が強く、円滑にコミュニケーションが図られなく、売り場と杉杉集団本部との連携も悪く、思い通りの店舗管理とは言えません。ショップをレベルアップするためには販売員 1 人 1 人に対してファッションの楽しさを教えたり、販売のモチベーションを高めることで向上していく必要があるということを当社からはよく説明しています。

先日も同社の社員が日本を視察した際に、日本のイオリ店舗を視察し、お店のディスプレイや販売員の対応などを見せてお店や販売員の大切さを説明しました。洋服や雑貨などトータルで、アメニティのある空間を築くのが現在の日本での店舗作りの考え方だということを説明していますが、中国の感覚とは温度差があるようでなかなか理解を得られていません。

**Q. 現地での広告・宣伝活動はどのように行ないましたか。**

---

当社が独自で展開していた時は、イメージにあったファッション雑誌や神戸コレクション等を通じてプロモーションなども実施しましたが、寧波アイオリに代わってからは積極的な PR は行なっていません。インターネットの口コミ宣伝力も弱く同社はミックスメディア戦略が大事という認識は低いようです。

**Q. 中国企業でベンチマークするような企業はありますか。**

---

現在はあまりベンチマークはしていません。イオリブランドは若者向けカジュアルブランドとして、安い価格設定で展開しています。他方当社のもう一つのブランドである「q.b.a」は品質を高め、富裕層に向けて販売しようとしています。この2つのブランドの対象購買層は二極化しているため、それぞれに適した店頭打ち出しが必要であり、この点については寧波アイオリにもよく説明しています。また平日はミセス対象、平日夜や土日は OL や若者を対象とするような、見え方が異なるようなきめ細かいディスプレイを提案しています。

**Q. 中国での日系ブランドの展開状況はいかがですか。**

---

好調なブランドもありますが、ほとんどの場合は苦勞しているように聞きます。若者向けのかわいいファッションが中国でも受け入れられはじめているものの、日本のファッションがなぜ受け入れられているかに関しての理解度は依然低いです。

サイズに関しては日本ではほとんどワンサイズ展開しているのだが、中国では杉杉集団よりサイズ展開を増やしてほしいとの要望も強いです。しかしサイズ展開をするということは在庫を増やすことにつながり、在庫コントロールは思うようにできていないため今後の課題となっています。

**Q. 人材教育の面で工夫している点はありますか。**

---

当初は日本国内で中国人留学生を採用し、一年間店舗で実地研修を経験させた後に販売力の高い従業員を中心に中国のお店舗に配置していきました。また教育能力の優れた日本人を現地に派遣させ販売員教育を担当させていました。青島市にある検品センターでは、検品担当のワーカーでも販売に関心のある従業員に対しては、販売予備軍として、販売員に欠員が出た際には抜擢するようなシステムを作り、モチベーション向上を図りました。

当社では総合職の社員も入社後1年間はショップ勤務を原則にしており、その後

は基本的には自己申告制度で興味のある分野を担当させるようにしています。現在も総合職社員のうち、5名は上海の現地法人に配属しています。男女半々ずつで、任期は1年としていますが、総経理の駐在員は本人の希望もあり上海で長く勤務しています。

当社では社員の希望を可能な限り取り入れ、上昇志向があり、仕事を通して経験を積んで自分を成長させたいという人間にはやりがいのある職場環境を提供できるように心がけています。

#### **Q. 今後続く企業へのアドバイスはありますか。**

---

製造業と小売業（販売）ではビジネスモデルが全く異なります。小売業ではどのように従業員のモチベーションを高めるかが重要となります。給料だけではなく働きやすい環境作りなど待遇面での工夫も求められます。当社では誕生日会を開催したり、毎月1度ゲストハウスを借りてホームパーティを開催するなどの取り組みも行なっていました。定着率が悪い中、給料以外の部分で満足感をいかに与えるかも大事です。中国人はドライで割り切っている部分はあるものの、金だけではなく仲間意識に熱い部分も持っています。未だに年賀状を送ってくれる元従業員もいます。繰り返しになりますが、小売業では従業員が最も重要であり、従業員のモチベーションをいかに高めるかが中国、日本問わず重要と言えます。

以上