

サービス産業の国際展開調査

株式会社 オリーブ・デ・オリーブ
(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】株式会社オリーブ・デ・オリーブ

【事業内容】OLIVEDesOLIVE ブランドのアパレル事業及びブランドライセンス事業

【進出国・地域】台湾、韓国、中国

【ホームページ】<http://www.olivedesolive.tv/company/>

【インタビュー相手】副社長執行役員・営業本部本部長 渡邊 兼久氏

【インタビュー地】東京本社

【取材日時】2012年7月31日

Q. 御社が海外進出された理由を教えてください。

私はおよそ 20 年前頃にオリーブ・デ・オリーブブランドの日本国内での初開店準備に携わり、その経験をグローバル展開に活かしたいと考え、会社の海外進出に際しても自ら手を挙げて中心的に携わりました。

最初の海外進出は 1998 年の台湾進出でした。当時（1990 年代後半）の台湾は第 2 次日本ブームと呼ばれた時期であり、日本のアイドルやタレントが一大ブームとなっていました。このことが日本企業にとって追い風となり、順調に展開する事が出来ました。また SOGO や三越も既に現地に進出しており、日本への親密性が高いという要素もありました。

その後 2000 年に韓国で合弁会社を設立しました。出資比率は合弁相手先 66%、当社 25%、伊藤忠ファッションシステム 9%。進出して 2 年後には黒字化し、2003 年には店舗規模を 50 店舗に拡大しました。現在は持ち株を全て伊藤忠ファッションシステムに売却し、ライセンス契約という形に切り替えています。

韓国のアパレルブランドは 2000 年頃には中国に積極進出し順調に展開しており、当社が韓国事業を手がけている時期にその状況を感じていました。2000～2009 年頃の中国は百貨店ビジネスが要と言われるほど、百貨店との付き合いが重要でしたが、韓国企業はディベロッパーとの付き合い方、テナントの中での店舗の作り方や見せ方、販売手法（販売の初日に大量販売して知名度を高めるなど）に秀でており、百貨店展開を得意としていました。こうした韓国企業の動きや、台湾での経験を踏まえ、2004 年に中国進出をスタートさせました。

また、その頃の日本では各地に大型モールやショッピングセンターができ、百貨店ビジネスが転換期に入りはじめ、国内における商品計画に変化が求められつつありました。国内市場における当社ブランドの希少性は今後薄まっていくと予想されたため、国内市場においては幅広くマス化して展開する方針に切り替える一方、希少性の高い部分を海外で展開する方針に切り替えていきました。

Q. 海外展開において困難だった点は何ですか。

台湾は親日的でファッション分野の市場参入も順調でしたが、中国は当時ルールが絶えず変化したり、商標問題等が生じていました。

進出当時も商標権の問題で、工商局から巨額の罰金を科せられそうになりましたが、知り合いを通じて工商局の担当者と親しくなり、交渉の末 200 万円程度まで引き下げたということもありました。

日系アパレル企業の中にも工商局から不当な要求を受けている会社がいくつもあり、特に台湾の百貨店に入っている日系企業は被害にあっていました。地場系の百貨店は工商局との付き合い方を知っていることから良好な関係を築けましたが、台湾含め外資系は充分に対応できていませんでした。こういった商習慣の違いは中国展開において高いハードルでした。

Q. 海外における商品展開は日本とは異なりますか。

中国ではサイズやカラーが日本とは異なる部分があることから、洋服の企画は途中から全て中国企画に変えました。例えば中国の若者にジャストサイズでフィットするものは 8 号と日本よりも小さめです。ショッピングを楽しむという日本の感覚とは異なり、中国人にとって洋服は高い買い物であり、真剣に品定めするため、本当にジャストサイズで自分にフィットする服を求める傾向があることから、中国仕様にサイズを調整しました。

またカラーについても、例えば夏場はベージュよりもピンクや赤等、季節にあったカラーが好まれるという傾向があります。

更にはデザイン性があるものほど高価という意識があるため、シンプルすぎるデザインがあまり好まれません。しかしレースやコサージュなどのデザイン性をプラスしていくと原価に転嫁され定価が上昇してしまう等の問題から、中国生産に切り替えていきました。

2004 年の進出当初は完全に日本からの輸入でしたが、その後少しずつ現地生産、現地商品企画を増やし 2008 年には 100%中国企画、中国生産に切り替わりました。日系アパレルメーカーの中には 15~30%の商品を中国企画しているところがありますが、100%中国で企画しているのは当社だけではないかと思えます。

Q. 販売価格はどのように設定していますか。

価格設定は中国の方が高めとなっており、秋冬物は中国で 7,000 円前後の価格帯の商品は日本では 5,000 円前後、春夏物は中国で 4,000 円前後の商品が日本では 3,000 円前後の価格帯となっています。所得者層は月給 4,000～5,000 元程の 80 後（80 年代以降に生まれた一人っ子世代）の若者を対象としています。日本より高めの設定にしていますが、中国の百貨店は値下げ販売が多いため、定価を高めを設定し、値下げ販売に対応する必要があります。

また店舗数が増えるにつれ直営店だけでは管理しきれず、キャッシュフローが悪くなってしまったため、代理商を介して運営している店舗も増えつつあります。定価の 35%の価格帯で代理商に販売していましたが、デメリットとしては低価格で代理商に販売するため、店頭で販売せずに定価の 50%程度の価格帯でウェブサイトなどの非正規ルートで販売されてしまうケースもありました。そうすると同一商品がウェブサイト上で店頭よりも安値で売られていることに対して顧客のクレームにつながることもあります。ブランドイメージを維持していくことは今の中国では非常に難しく、知名度、店舗売上げが上がるけれども、ブランドがボリューム化し、安い商品が出回って本来のブランディングができなくなってしまうことは回避すべき点です。その点韓国の企業はブランディングを上手に行なっていると感じます。

Q. 中国では多店舗展開されていますが、地域によって展開方針の違いはありますか。

中国での展開方針として、まずは各地の一番店に出店してから、そこから展開していくという極めてシンプルな方針に基づいていました。また都市部の中でも 1 級都市から展開しています。実際には北部地域の一号店は天津市の伊勢丹、その後北京市では三越に出店しました。一方で、例えば武漢市では群光広場と武漢広場の 2 つとも代表的な商圈ですが、どちらも好条件の立地である場合には双方に出店するといった柔軟な考えも必要です。

中国の大都市周辺の若者はファッションの趣向や服のサイズに大差はないため、統一した商品帯で展開しています。上海では都心の好条件の立地は地価が上昇し、1 坪 12 万元の所などもあるという状況で、都心での商売は益々難しくなっており、全体的に店舗展開は郊外にシフトする傾向にあります。当社は上海市に店舗が 24 店舗ありますが、都心部と郊外店舗で人の入りはあまり変わりません。実際は都心で 30 万元の店舗を出店するよりも地方の 20 万元の店舗のほうが儲かるため、ローカルシフトが進んでいます。

Q. 立地の選定で難航した点がありますでしょうか。

立地選定において最も大変だったことは、条件の変動が大きいという点です。100㎡前後のテナントであれば契約期間が長くて2年ほどでしたが、契約期間が短いということは、再契約の際に賃料が引き上がるということです。好立地や繁盛している商業施設のテナントの場合、3年で賃料が3.5倍、5年で5倍というペースで上昇しています。

場所の見極めは、実体験を積み重ねた中での感覚と、ローカルスタッフの情報が判断材料になります。新規店舗開設の際は内装費等の开店コストを極力抑え、まずは开店し、業績がよければ続け、悪ければ早期に見極めて閉店する等、期限を決めてしっかり経営判断を下すことも大事です。

Q. 広告・宣伝面ではどのような取り組みをされましたか。

「mina」など、一部日系雑誌に掲載する以外は、プロモーション費用はほとんどかけておりません。その代わり店舗数を拡大し、店舗自体がプロモーションの機能を果たすことで知名度を上げていきました。また神戸コレクションは2007年に上海に初進出して以降、6年連続で出展しています。同コレクションはレベルが高く中国でも波及効果が大きいと感じます。

Q. 御社が今年1月に設立した「harakawa（ハラカワ）」（原宿カワイイ会の略）についてお聞かせください。

ハラカワ会の設立のきっかけは、中国における出店場所が同一であり、日頃からつながりがあった企業4社で何か取り組みができるのではないかという考えからスタートし、現在メンバーは12社ほどに増加しました。毎月1度の集まりでディベロッパや出店オファー状況について情報共有するほか、共同イベントの開催なども企画。上海市のラッフルズシティ1階で日本の原宿を再現して集客するイベントなどもこれまでに開催しました。

また日本アパレル・ファッション産業協会とも協力し、同協会の上海支部としての機能をハラカワ会で担おうという案もあります。当初設立メンバーの4社を合計すると上海での店舗数は500店になり、中国市場で500店舗規模の展開を検討している日本企業に対して、同会で管轄する店舗における試験販売として格好の条件を提供できます。日本の企業の中国進出の一助としての役割ができればと考えています。

Q. 人材活用の面ではどのような工夫をしていますか。

現地の従業員に関しては、転職や辞職が頻繁にあることが苦勞する点です。この点は現地での管理職の力量も関わるため、例えば現地法人の社長に中国人の社長を起用することも有効かと思えます。また長期的に勤務していけるスタッフを確保するためには採用面接時の見極めが重要です。3人面接に来た際に、そのうちの一人は当社の社風にあいそうだという感覚も大事だと思います。

また、飴（報酬）と鞭（罰則）の使い分けも大事です。特に報酬面は従業員のやる気に直結し、従業員のやる気次第で販売業績は大きく変わります。当社では昨年販売業績トップだった、上海にある事業会社の社員には1年分のボーナスを支給しています。

総じて中国人は面子を重んじるため、相手の意見や立場を尊重し、異なる意見がある場合は相手に納得してもらうまで話し合うことが大事です。

Q. インターネットを利用したプロモーションは実施していますか。

インターネットのプロモーションは特に実施していません。淘宝网（中国最大のECサイト）の知人を通じて、ウェブページ広告に空きがある際に無料に近い価格で広告を掲載させてもらうことが時折ありますが、専用の人材を配置していないため、当分野には十分に力を入れていないのが現状です。ただ中国はこれからウェブ中心の時代になるため、活用次第で売上げが大きく左右されると思われれます。

Q. 今後海外進出を検討する企業へアドバイスをお願いします。

中国事業は本気度が問われます。進出するからには相応の資金を確保し、資金を全て投入して失敗したら潔く撤退するという割り切った考えも重要です。

私の場合は海外事業を手がける際に、当時の社長からは3億円預けるので自分で判断して進めるように言い渡され、ほぼ全権委任されていました。そのため、意思決定や事業展開をスピーディに実施する事ができ、2004年に中国に進出し、半年後には店舗数を22店舗に拡大することができました。その後も半年で20店舗のペースで出店しています。開店コストや商品仕入れコスト等、初期投資資金はまとめて準備しなければ対応できなかったと思います。

中国は小規模で展開しても攻略できる市場ではありません。また派遣する社員は日本のトップか、将来のトップ人材候補等、即断即決できる人間であるべきです。情勢変化が速い中国では即断できなければ物件もスタッフも確保できません。また、中国の文化を肌で感じ、現地に染まれる人材が求められます。社長が中国に理解があり、

資金と人選をしっかりと行なえば成功は難くないと思います。

以上