



# ペルー 企業訪問調査レポート【4】

## Topy Top S.A. ～衣料品製造販売～

### ■ ペルー共和国 — 基礎データ —

- 面積：1,285,216平方キロメートル〔日本の約3.4倍〕
- 人口：3,048万人（2013年 ペルー情報統計院(INEI)）
- 首都：リマ／人口972万人（2014年 大リマ都市圏 国連推計）
- 名目GDP総額：2,023億 1600万ドル（2013年）
- 実質GDP成長率：5.8%（2013年）
- 1人あたりのGDP（名目）：6,674ドル（2013年）
- 為替レート：1ドル ≒ 2.70 ペルー ノボ・ソル（2013年 平均値）

出所：JETROホームページ 国・地域別情報(J-FILE)「ペルー概況(2014年9月更新)」



■ 調査日：2015年 1月 23日

■ 分野：衣料品製造販売

■ 特徴：露天商から1代で国内有数の衣料品メーカーを立ち上げた創業者のサクセスストーリーでも知られる同社は、紡績から縫製までの一元化された生産体制を構築し、米国向けを中心としたOEM生産で業績を伸ばしてきた。2003年に販売子会社設立後は直営店を通じた国内販売にも力を入れており、地方都市や市郊外地域への積極的な出店と主力の低価格商品でBOP層や新興中間層の支持を獲得。さらなる販路拡大を目指している。

### 企業概要

- 社名：Topy Top S.A. トピートップ株式会社
- 住所：Av. Santuario 1323, Urb. Zárate, San Juan de Lurigancho, Lima, Perú  
ペルー共和国の首都リマ市旧市街、隣接するカジャオ市ホルヘ・チャベス国際空港から車で1時間30分
- URL：http://www.topytop.com.pe
- 主要拠点：〔国内〕64店舗  
〔国外〕エクアドル：2店舗 ベネズエラ：4店舗
- 設立年：1981年
- 従業員数：製造部門：3,900人 販売部門：1,500人  
なお、年末商戦などには需要にあわせ臨時従業員を適宜採用。
- 主要商品：衣料品全般
- 主要販売先：国内市場および近隣国。5段階の社会経済階層すべてが対象。（5段階の社会経済階層：A富裕層、B安定中間層、C中間層、D新興中間層、E極貧層）



## ビジネスの概要 ①

### 主要ブランド

〔自社ブランド〕Xiomi、NY、Hawk、TPT、Sowl

〔OEMブランド〕GAP、Ralph Lauren、The North Face、Calvin Klen Jeans、Everlast、Tommy Hilfiger、Boss、Express、Life Is Good、J Jill、Dillarads、Lanebryant、Abercrombie & Fitch、Zumba fitnessなど

### 販売先内訳

生産ラインの40%は国内市場向け、60%は輸出向け。



### 販売先の特徴

BOP層住宅域や地方都市への積極的な店舗展開。新興中間層を中心に購買層を持ち、ボリュームゾーンや高所得者へも顧客拡大を狙う。



### 売上推移

売上数値については会社のポリシーから公表していない。

### マーケティング手法

TV・ラジオスポット、新聞広告、インターネット（Youtube、各種SNS）でキャンペーン展開。メディア利用に斬新さではなく、最大のマーケティングは直営店での顧客対応。

### 組織

本社Topitopに加え、Sur Color Star S.A.（染織）、Inka Knit S.A.（縫製）、Express Jeans C&O S.A.（縫製）、Star Print S.A.（プリント）、Trading Fashion Line S.A.（販売）の子会社5社を統括。現在は総支配人が販売部門長兼任で全社を統括。

### 人事・労務手法

引き抜き対策で基本給設定、生産管理と連動した成績給。毎月、部署ごとの最優秀従業員を選び、経営幹部との朝食会で愛社意識醸成と改善に向けた意見聴取を図る。



## 企業の特徴

創業者アキノ・フロレス氏のサクセスストーリーは、ペルーの経済成長を象徴するものとして引き合いに出されることが多い。貧困のため故郷のワンカベリカ州から幼くして首都リマに移り住んだフロレス氏は、若干12歳でTシャツを売る露天商から身を興し、ペルーの衣料品輸出で国内トップの企業に成長した、たたき上げの立身出世の人である。60年代に露天商からTシャツの縫製業に転進。家族も呼び寄せ70年代には衣料品の委託製造を開始した。81年の会社設立と同時に、縫製業から染織やプリントまで手がける一貫生産体制を確立。1986年にリマ店を皮切りに、直営店の出店を通じて上質な製品を手ごろな価格で提供する戦略を貫いた。1995年の現本社工場完成を契機に北米や近隣国向けOEM生産に着手、2000年に販売会社Trading Fashion Lineを設立後は国内の他エクアドルやベネズエラなど近隣国への積極的な出店攻勢を展開。近年の中間層拡大で従来の販売戦略を転換し、輸出製品のノウハウを活用したボリュームゾーンから富裕層向けの製品開発と店舗出店を図り、顧客の多角化を目指している。

### ● 1. BOP層向けの製品開発、販売戦略

自社工場による紡績・染織から縫製まで一貫生産体制を構築していることで生産コストの低減を図っている。同社の経営戦略は、国外ブランドから受注する高付加価値製品のOEM生産と自社ブランドの国内販売の2本立てであり、自社ブランドは、これまで主にBOP層を顧客に販売を伸ばしてきた。しかし、GAPなどの海外資本の進出、リマ市ガマラ地区の廉価品販売店との競合で、製品開発、販売戦略両面から岐路に立たされている。

製品開発では、国内経済の安定成長によりBOP層から新興中間層へのシフトが加速化するなか、顧客の嗜好も「廉価で上質」だけでは競合他社との差別化には限界が見え始めている。今後の方向性としてはBOP層向けを意識するだけでなく、移ろいやすいトレンドを見極め、廉価品販売店のイメージからの脱却という販売戦略と一体化した革新が急務であり、自社ブランドと国内販売に向けて過渡期を迎えている。

### ● 2. 生産工場でのBOP層の雇用およびマネジメント手法

生産工場の作業員は5段階の経済社会階層のD(新興中間層)とE(貧困層)である。近年の情報化社会の到来により若年層を中心に生活スタイルが変化し、業界内で引き抜きも横行していることから、技術習得に時間と必要のコストがかかる従業員の定着率向上が課題となっている。同社では業界内の賃金動向を見極めながら、これを市場価格を下回らない基本給設定に努める一方、成績考課による変動性の成績給を設けている。さらに同社では、「協力者表彰制度」を導入して、毎月各部門の成績優秀者を協力者として表彰し、表彰式を兼ねた経営幹部との朝食会で運命共同体である会社の成員意識を高めるとともに、改善面に関する意見聴取を行うことで更なる生産効率化や人事管理システムの改善を図っている。

### ● 3. ブランド生産 or OEM生産

国内および近隣のエクアドルとベネズエラの直営店で販売する自社ブランド製品と、主に欧米のメーカーから受注したOEM生産の二元生産体制を採っている。なお、2000年に国内向けの自社ブランドのInka Knitと輸出製品に特化したExpress Jeansを分社化し、生産合理化を図った。もちろん、この両者は補完関係にあるわけで、OEM生産で得られた生産効率、品質管理、トレンド分析等のノウハウは自社ブランドの製品開発に活かされ、国内向け製品ラインの生産コスト削減は、OEM生産において収益率の向上という形で反映される。



## ビジネスの概要 ③

## 企業の特徴 一つづきー

## ● 4. 近代市場と伝統市場の販売先割合

これはBOP層向けの市中の直営店と、ポリウムゾーンから高所得者層までターゲットに入れたショッピングモール内の店舗という流通の二元展開に置き換えることができよう。ただし、同社では明確な数値について公表していない。

## ● 5. 消費者向けローン(マイクロクレジット)の有無

カナダの金融機関Scotiabank系のファイナンス会社CrediScotiaが発行するVISAと連動したカード「Unica」での支払いにつき20%のディスカウントが適用される特典を設けている。また、ある種のポイントカードともなっており、一定のポイントがたまると特売商品に半額割引などの追加特典もある。ただし、自社独自のクレジット販売に乗り出してはいない。

## まとめ

## ■ 市場環境

安定成長がもたらしたトレンド重視の顧客、景気低迷により内外需要の縮小、GAPやFOREVER 21など外国資本の競合店進出、リマ市ガマラ地区の小売店の販売攻勢などにより、衣料品小売業界は生き残りをかけて競争が激化。各社は他社との差別化を図る必要に迫られるなど、大きな転換期を迎えようとしている。

## ■ 市場戦略として採用する特徴的な経営手法

熟練技能者の確保は繊維・アパレル産業の要であり、賃金改定に加え、毎月優秀成績者をコラボレーターとして表彰し、会社幹部との朝食会を催すことで、従業員の愛社精神や労働意欲を高揚させると同時に「改善」につなげる意見聴取の場としている。

紡績から縫製まで一環した生産体制を確立している強みを最大限に活かし、OEM生産での輸出と国内向け製品の製造販売の両輪で市場をリードし、また、OEM生産を通じた得られたノウハウやトレンドをたくみに国内向け製品作りに活かしている。

## ■ 市場の可能性

現下の不況のなかで現状維持が最優先。従来の積極的な新規開店は当面見送り。また、海外市場に対してはバングラデシュなど繊維品目の輸出で競合している国々との競争が激化しており、顧客の過度な要求に応えられるべく、国際標準認定の取得など企業基盤を固める必要がある。

## ■ 課題および改善点

チリ資本のリテール大手Ripley、Saga Falabellaは、大資本をバックに富裕層に訴求力のある強力な広告戦略を展開しており、これと競合するためには、従来のBOP層向けの廉価品販売店という固定イメージから脱却し、中間層から富裕層まで顧客ターゲットの拡大を急ぐ必要があり、急ピッチでマーケティング戦略の転換を図っている。

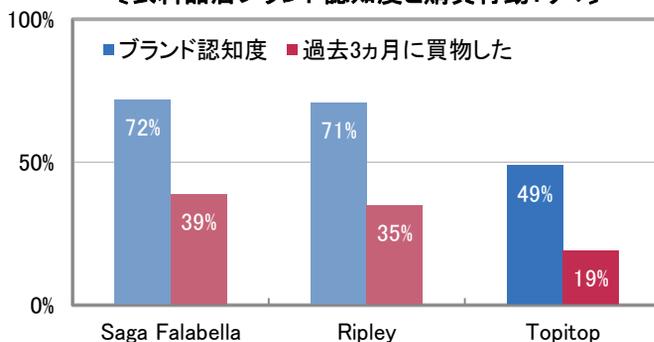


■ 同業他社、競合相手情報など

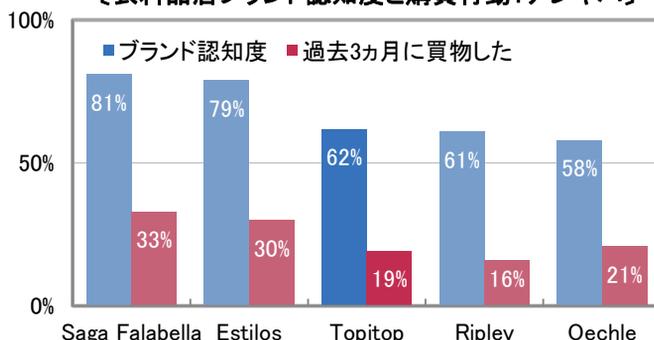
紡績から製造までの一環した生産体制を確立している競合会社は国内には存在しない。OEM生産と国内向け製品の製造販売を行う企業は数社ある。販売ではデパートのSaga FalabellaとRipleyが競合している。

右のグラフからもわかるとおり、リマ首都圏ではデパートにブランド認知度、購買実績ともに水をあげられているものの、地方都市のアレキパでは善戦、トルヒージョではデパート2社を押さえ、ブランド認知度、購買実績でトップとなっており、地方に多い中間層を中心に顧客の囲い込みに成功しているといえよう。

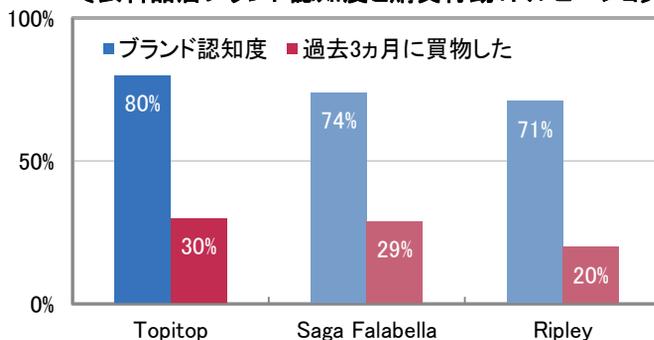
〔衣料品店ブランド認知度と購買行動：リマ〕



〔衣料品店ブランド認知度と購買行動：アレキパ〕



〔衣料品店ブランド認知度と購買行動：トルヒージョ〕



■ 進出を検討する日系企業が参考とすべき点

労務体制を構築している巧みな人心掌握戦略には大いに参考にすべきである。なお、徹底した製品管理体制の制度設計にも、愛社精神の醸成、幹部と従業員のバリアフリー向上を目的とするコラボレーター表彰制度が多いに役立っている。

