

日本の店舗作りとローコストオペレーションを台湾に移植し、成長を続けるしまむら

多彩なプライベート・ブランドと豊富な品揃えで消費者ニーズを捉え、日本では「ファッションセンターしまむら」を中心に1677店(2011年2月時点)の店舗網を有するしまむらグループ。1997年に進出した台湾でも「郊外から都市へ」の戦略に基づき、桃園を起点に新竹や台中、台南などに30店以上を出店しながら、台北・高雄への進出機会をうかがっている。今回はグループ唯一の海外法人である「思夢楽股份有限公司」に森義夫董事長を訪ね、台湾進出の背景や店舗開発・運営の取り組み、事業展望についてお話を伺った。



思夢楽股份有限公司 董事長
森義夫氏

台湾事業の概要について

1997年に100%出資の現地法人「思夢楽」を設立し、翌98年に平鎮市(桃園県)に1号店を出店しました。当社は多アイテム販売とローコストオペレーションを推進しており、「店舗展開は郊外から」というのは日本と同じ戦略です。出店地は半径2~4キロの商圈の世帯数を基準に決めており、現在は台湾の北・中・南部で31店舗を営業しています。ビルインの4店舗を除き、残りの27店は駐車場付きの独立型店舗(フリースタンディング)です。

台湾へは、日本のしまむらの店舗をそっくりそのまま待ってきています。台湾の気候や消費者の嗜好に合わせた調達の違いはありますが、店舗の設計、商品レイアウト、商品セグメントの構成(婦人服、紳士服、子供服、靴、寝具、インテリアなど)はしまむらと同じで、台湾向けのカスタマイズは行っていません。

標準的な店舗は、30~40台が駐車可能な駐車場を備え、約1,000平方メートルの売場に、約10万点のアイテムを並べています。日本と同じく20~50代の主婦層をメインターゲットとし、VILLANDやSorridereなど7つのプライベート・ブランドのほか、HANG TENやPLAYBOYなど台湾サプライヤーから調達したデイリーファッションを扱っています。同一商品の重複を少なくして、多彩な商品を提供することで、台湾のお客様に「思夢楽に行けばほしいものが見つかる」と思ってもらえる店舗作りを行っています。

価格帯としては、190元(Tシャツなど)~390元(ジーンズなど)の商品が中心です。部門別の売上げとしては、婦人服やインナー類が多いですね。このほか、台湾は市場が成

熟しており、ファッション性や価格だけではなく、機能性も重視されます。発汗性や急乾性を備えたファイバードライ、保温性に優れたファイバーヒートなどの機能性繊維を用いた付加価値衣類もよく売れています。

台湾進出の背景と人材活用について

台湾は目下、しまむらが唯一海外で店舗展開している市場です。この背景には、台湾には成熟した市場や季節の変化があること、日本人と体型が似ていることなどいくつかあるのですが、特に台湾ということで挙げるとすると、その穏やかで親日的な国民性に引かれました。お客様としても、一緒に事業を運営するパートナーとしても、最初の海外進出の地としてふさわしいと考えました。

台湾の方は能力が高いだけではなく、会社に対するロイヤリティも、当初考えていたよりもずっと高いですね。当社では、今年だけで31名を対象に勤続10年の表彰を行いました。また、台湾では日本以上に女性の活用が進んでいます。31人の店長の内、27人が女性で、5つのブロックマネージャー(店長と兼務)に至っては5人全員が女性です。バイヤーも7割が女性です。バイヤーの男女比は、日本と逆転しています。台湾の女性はアパレルビジネスに欠かせない細やかな対応ができるだけではなく、仕事をやり遂げるたくましさも備えています。

彼女、彼らはしまむらの海外事業を担う人材ですから、優秀なスタッフには積極的に日本へ研修に行ってもらっています。現在も3人が長期の研修中で、しまむら本社で最新のビジネスのやり方を学んでいます。

日本企業から見た台湾

オペレーション体制とマニュアルについて

日本人5名を含む66名の社員と約200名のパートという体制で、本社業務と店舗を運営しています。台湾では取り扱いデイリーファッションを23の部門に分け、仕入れや在庫の管理をそれぞれの部門のバイヤーが一括して行っています(=セントラルバイイング)。定番アイテムについては、日本と同じく、各店舗から自動発注されるようになっていました。

チェーンストアの経営では、何よりローコストオペレーションが重要です。お客様に質の高い商品を手ごろな価格で提供するためには、いかに低い利益率で持続的に運営していくかを考えないといけません。そのための取り組みの一つがマニュアル化の徹底です。しまむらでは、仕入れ、物流、店舗運営など、業務の各場面で参照可能なマニュアルを作成しています。日本の小売・流通業の中では一番マニュアル化が進んでいるのではないのでしょうか。台湾で使っている中国語版のマニュアルは全部で7冊あります。例えば「店舗運営」のファイルには、商品の陳列の仕方やタグのつけ方などについて、細かい記載があります。経験の浅いパートの方でも、わからないことがあればすぐに参照できるわけです。

マニュアルというと、「従業員の思考力を奪うもの」というネガティブな意見がありますが、当社のマニュアルは「作っておしまい」ではなく、従業員の提案を取り入れながら不断に改善を続ける「生きたマニュアル」ですので、その批判は当たりません。台湾の従業員から出された提案の一例としては、店内に置かれたプライベート・ブランドのパネルに中国語の説明文を付したことがあります。日本ではよく認知されているブランドなのですが、台湾人スタッフから「説明がないとわからない」という意見を受け、採り入れました。優れた提案に対しては表彰も行っており、マニュアルをベースに業務を進めつつも、現場から自発的な形で改善が進むようになっています。

調達と中台間の貿易規制への対応について

台湾の店舗に並んでいる商品は大きく、台湾のフォワーダーに委託して中国から直接輸入しているもの(中国から日本の物流センターを経由して台湾に入れているもの)と台湾国内のサプライヤーから調達しているものの3

つがあります。これらを竹南(苗栗県)にある物流センターに集め、そこから全国の店舗に配送しています。

台湾と中国の間には衣類の貿易規制があり、生地の状態(織布か編立か)や材質、また、製品のデザインによっては直接輸入できないものがありますので、一部は台湾国内から調達しています。物流の最適化を図るためにも、規制の緩和とECFA(中台経済協力枠組協議)を通じた非関税化にも期待しています。

事業展望について

当面の事業目標としては、台北と高雄への出店を果たしたいですね。日本では既に東京や名古屋、大阪への出店が進んでいますが、台湾でも大都市への展開の時期にさしかかっています。

市場環境全体の変化としては、昨年ユニクロさんが台湾に進出されましたが、今後中台間の貿易規制の緩和が進めば、欧米のファストファッションブランドの台湾進出も進むでしょう。当社はよくこうした企業と比較されるのですが、ターゲットとする顧客層が異なりますし、より大切なことは、市場環境がどんなに変わっても、当社が「品質、ファッション性、手ごろな価格」、「ほしいものが見つかり、家族のものがそろう品揃え」というコンセプトを守ることができれば、今後も台湾で成長し続けていけると考えています。

ありがとうございました

思夢楽股份有限公司の基本データ

| | |
|------|----------------------|
| 会社名 | 思夢楽股份有限公司 |
| 設立 | 1997年 |
| 董事長 | 森義夫 |
| 資本金 | 1億10元 |
| 社員数 | 66名(内日本人5名) パート約200名 |
| 事業内容 | 衣類、寝具、生活用品等の販売 |

注)2011年3月時点のデータによる。
出所)公開資料及びヒアリングよりNR1整理