

## 更なる海外展開を見据え台湾での出店を進めるニトリ

宜得利家居股份有限公司は、株式会社ニトリの台湾現地法人として2006年12月に設立され、日本と同様にホームファニッシングストア、ホームファッションストアのチェーン展開を行っている。同社にとって台湾は小売事業としては初の海外進出先であり、今年の新規進出を行ったアメリカ市場同様、今後の海外事業展開における重要な役割を担っている。今回は、宜得利家居の川口董事長を訪ね、台湾における事業内容や今後の事業展開などについてお話を伺った。



宜得利家居股份有限公司 川口恒良董事長

### —海外展開の経緯と台湾の位置づけ

当社の海外事業は、1985年のプラザ合意までさかのぼります。当時のドル安誘導政策により円高が急激に進んだ中、この機をチャンスととらえ、本格的に家具の海外直輸入の仕組みを構築し始めました。その中で、台湾は地理的に日本に近く、高い技術を持った中小規模の家具製造会社が集積していたことから、当社初の海外調達拠点と位置付けられました。

現在当社は、日本国内に304店舗（2013年11月末時点）展開しています。日本市場は、今後も注力していきますが、同時に高品質かつ適正価格の家具は、日本国内だけでなく海外でもますます注目されていくと考えています。海外における家具小売事業の展開を考えた際に、当社初の海外調達拠点である台湾は、長年事業を行ってきた経験から知見も蓄積されており、また文化的にも日本に近く、日本ブランドが比較的受け入れられやすいなどの点を考慮し、台湾に進出することに決定しました。また、当社の代表取締役である似鳥自身が台湾に何度も足を運んでおり、台湾に対して好感を持っていることも、進出を決める後押しになりました。

台湾進出第一歩として、2007年に1号店を高雄の夢時代購物中心（Dream Mall）内に出店しました。一店舗目は台北に構えることも検討しましたが、出店検討時に台湾の食品・流通グループ「統一企業グループ」から、新しいモールを建設することとテナント出店の依頼を受けたことから、最終的には高雄への出店を決断しました。

実際に店舗を構え販売を行いながら、台湾におけるブランド力向上や台湾市場への適応を地道に進め、進出6年目にして単年黒字化を達成しました。

### —台湾での事業内容について

2007年に一店舗目をオープンした後、毎年店舗数を増やしており、今年10月19日にオープンした高雄和平店で17店舗目となりました。従業員数は、ニトリ台湾全体で200名程、日本人出向者は5名です。日本人の役割は、ニトリ本社の企業文化や事業ノウハウなどを現地化していくことです。たとえば、商品の仕入れについて、日本基準での商品調達を行うと共に、そのノウハウを現地化していくことで、台湾拠点でも日本と同じく高品質な製品を市場へ提供できる体制を取っています。販売の面でも、以前は接客のノウハウなどを指導する立場として日本人の店長もおりましたが、現在17店舗すべて台湾人店長によるオペレーションを行っています。

販売している製品は、ソファ、ダイニングテーブル、食器棚やベッドなどの大型家具から、カーテン、カーペット、寝装品や食器・家庭用品など、基本的に日本と同じですが、台湾市場のニーズへの対応が課題です。台湾市場と日本市場では家具のサイズが少し異なります。例えば日本でダブルベッドのマットレスは、幅が140cm、長さ195cmが主流ですが、台湾では幅が152cm、長さ186cm程となっております。台湾の生活事情に由来する家具等のサイズの違いなどに細かく対応していく必要があります。

調達に関しては、主にパソコンデスクなどを含む家具やプラスチック製品を中心に調達しております。台湾は、かつては繊維関連の企業が集積しており、生産拠点となっておりましたが、繊維産業の多くが中国などに移転していったため、調達可能な品目にも変化が生じました。

商品開発については、基本的には日本を中心に行っていますが、

## 日本企業から見た台湾

台湾市場に対応できるバイヤーが育ってきたことで、現地にあった部分適応を行うことが可能な体制を取っています。例えばシャワーカーテンの主力品を日本で使われているポリエステル素材から、台湾で主流のPEVAに変更するなど、台湾市場に合った製品を台湾主導で海外工場に発注しています。

### 台湾市場の現状と日本市場との違いについて

台湾市場は、順調に拡大しており、当社の売り上げも拡大しています。台湾はアジアにおいて衣食住が大変充実している成熟した文化圏です。よって、今後住宅に関してもより充実した住環境を求める客層が拡大すると考えられます。特に品質の良いものに付加価値を見出し、それに対して対価を払う客層が拡大していることも特徴だと考えています。今後も積極的に出店をすすめ、それらニーズに対応することで台湾市場に貢献していきたいと考えています。

このような市場環境の中、当社はGMS（総合スーパー）やショッピングモールにインショップの形態で出店しています。日本では、ロードサイド店舗が多いですが、台湾でのロードサイド店舗は、中壢と台南の2店舗となっています。台湾では、ニトリブランドの知名度の向上、一定の集客が期待できる場所を精査してインショップ形態での出店を進めています。

### 貴社事業の強みについて

当社の強みは、調達・生産だけでなく自社の海外ロジスティクスセンターを通じて製品を供給するというような「製造物流小売業」というビジネス形態に集約されています。

当社では中国、マレーシア、タイなど7カ国15カ所以上に調達拠点を設置し製品や半製品の調達を行っています。このような強力な調達網を通して現地の生産者と直接取引を行っています。

また、生産体制については常に効率的な生産を追求しています。2004年にインドネシアに次いでベトナムに工場を設立し、工場内の行動範囲や動線の見える化や各工程のアウトプットを最適生産量にする管理など、無駄な廃棄ロスを出さないように指導し、高い原材料使用率を達成しています。

また、物流を自社で管理していることも、当社の特徴で強みの一つだと考えています。2007年5月に惠州物流センター、2009年12月に上海プロセスセンターを稼働させ、物流効率の強化も図っ

ています。

これらすべての強みを合わせることで、当社の取り扱い商品（内約8割はプライベートブランド商品）は、日本品質にこだわりながら、消費者のニーズを的確にキャッチした価格競争力の高いものとなっています。

### 今後の事業展望について

今後も継続して台湾への出店を続けていく方針です。当社は15万人から20万人の商圏に1店舗ずつを目安に出店することを目指しており、中期的な目標として2020年を目処に50店舗まで店舗数を拡大していく予定です。また、台湾では調達、販売と事業機能を拡大してきましたが、前述の通り今後開発の機能についても強化することを検討しております。前述のとおり、台湾の市場に対応できるバイヤーが育ってきており、台湾のお客様のニーズに合った製品の企画を行い、それを台湾国内の工場或いは海外の協力工場に委託し自社店舗に導入する流れを拡大していきたいと考えています。

当社は今年アメリカ市場に「AKI HOME」として進出したように、海外展開も積極的に進めていく方針です。その中で、特に中国への店舗展開を検討する際に、台湾市場で小売市場開拓を経験した人材は、とても重要な資産であると考えています。そこで今後ますます拡大する中華圏市場での事業という視点からも、文化や言語において中国との共通点を多く持つ台湾で、当社の目指す住まいの豊かさを提供し続けていきたいと考えています。

ありがとうございました。

### 宜得利家居(股)有限公司の基本データ

会社名	宜得利家居股份有限公司
董事長	川口恒良
設立	2006年12月
資本金	9億4,000万元
従業員数	約200名(内、日本人出向者5名)
事業内容	家具・インテリア用品(ホームファニシング商品)の企画・販売 / 海外輸入品・海外開発商品の販売事業

注)2013年12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NRI整理