

グローバルリテールビジネスの海外展開からみた日本のリテール市場の今後

世界的に景気の低迷が続く中も、優良なグローバル小売業者は、そのブランド力を武器に着実に売上を伸ばし店舗を増やしている。それに伴い、小売業者の世界各国における立地戦略は著しく変化してきている。

本レポートは、CBREグローバルリサーチが主要な国際的ブランド力を持つ小売業者326社(前回は323社)を対象に行った海外店舗進出に関する2011年と2012年の調査をもとに、変化の途上にある現在の小売業の海外進出の潮流を明らかにするとともに、グローバルな小売業の店舗立地戦略における東京の位置付け、および日本の小売業のグローバル進出の現在のポジションについて考察するものである。



小売業者の地域別進出動向 出所: CBRE Research
 数字は地域別進出比率(%)
 「米州の小売業」を例にすると、米州に本社が所在するグローバル小売業者のうちEMEAに店舗を進出している企業数の割合が89%、APACが76%となる。

1 グローバルリテールビジネスの海外展開 — 企業進出の足跡を探る —

CBREは、グローバル小売ランキング等の上位企業を中心に、各業態ごとの上位から選定した国際的ブランド力を持つ小売業者326社(昨年は323社)を対象に世界73か国208都市*における店舗出店状況調査を実施し、世界の小売市場の推移を調査した。

*なお、各国での調査都市数は、アメリカは17都市、それ以外の国では主要1~3都市を選定して実施している。また、本調査では国、都市内での出店の有無に焦点を絞って調査しており、国、都市内での出店数には言及していない。

1 国別の進出動向
 国別進出先ランキングのトップはイギリスで、3位のアメリカ、4位のスペインのほか、成熟市場である先進国がトップ10に連なっている。一方、2位のアラブ首長国連邦をはじめとする中東諸国や5位の中国、その玄関口である香港・シンガポールなど、富裕層の多い新興国の重要性も高まっている。日本は16位で、アジアでは中国、香港、シンガポールに次ぐ位置にある【図表1】。

図表1 トップ20進出国ランキング

順位	国名	企業進出割合	2011年順位
1	イギリス	56.7%	1
2	UAE	53.1%	2
3	アメリカ	50.3%	3
4	スペイン	47.5%	6
5	中国	47.2%	4
6	フランス	46.9%	6
7	ドイツ	46.9%	5
8	ロシア	44.5%	9
9	イタリア	42.9%	8
10	サウジアラビア	41.1%	11
11	香港	40.8%	10
12	クウェート	40.2%	13
13	シンガポール	39.9%	12
14	トルコ	39.0%	14
15	ベルギー	37.4%	15
16	日本	36.2%	16
17	オーストラリア	35.3%	17
18	スイス	34.4%	18
19	ポーランド	34.0%	22
20	カナダ	33.7%	18
20	チェコ	33.7%	20

出所: CBRE Research

2 都市別の展開状況

小売業者の店舗の進出企業数が最も多いのがロンドンで、2位のドバイ、3位のニューヨークと上位都市は国別の順位と一致している。アジアの都市では香港が6位、シンガポールが10位と玄関口都市の強みを見せ、12位の上海や13位の北京より上位にいる。東京は19位で、アジアで5番目の位置にある【図表2】。

図表2 トップ20進出都市ランキング

順位	都市名	企業進出割合	2011年順位
1	ロンドン	55.5%	1
2	ドバイ	53.8%	1
3	ニューヨーク	43.9%	3
4	モスクワ	43.2%	6
5	パリ	43.2%	4
6	香港	40.5%	5
7	マドリッド	39.9%	6
8	クウェート	39.5%	12
9	バルセロナ	39.2%	10
10	シンガポール	38.9%	8
11	ロサンゼルス	38.5%	10
12	上海	38.5%	8
13	北京	38.2%	13
14	イスタンブール	37.2%	14
15	ミラノ	36.9%	17
16	リヤド	36.9%	14
17	ベルリン	36.5%	14
18	ミュンヘン	35.5%	18
19	東京	34.9%	18
20	ラスベガス	34.9%	20
20	ジェッダ	34.9%	23

出所: CBRE Research

3 地域別の展開状況

小売業界のグローバル化は著しく、調査した小売業者の約半数(47%)が、米州、EMEA(欧州・中東・アフリカ)、APAC(アジア・太平洋)の3地域すべてに進出している。

なかでも、欧米の小売業者は、リーマンショック後の不透明な経済情勢が続く、自国内での市場が閉塞してこれ以上の成長が見込めない状況下で、成長余地のある東欧や成長著しい中東、アジアの新興国等への進出を近年加速させてきた。

米州の小売業者の世界展開志向は群を抜いており、調査した小売業者の73%が米州、EMEA、APACの3地域すべてに進出している。米州の小売業者が最も多く進出している域外都市はロンドンで、64.2%が店舗を構えている。

次いで、ドバイ、クウェートシティ、香港、東京、メキシコシティの順に上位を占めている。2011年に海外展開先を最も大きく増やしたのも米州の小売業者で、Hollister、Apple、Forever 21といったブランドが、新規市場への店舗網拡大を図っているのが目立っている。

欧州の小売業者の場合、域外の進出先としては中東が多く、首位はドバイで、以下クウェートシティ、リヤド、ジェッダと、店舗進出率ランキング上位4市場を中東の都市が占めている。次いでアジアの都市に進出する小売業者も多く、上位5位から8位にはシンガポール、北京、上海、香港が入っている。H&MやInditex Groupなどの欧州ブランドが、中東とアジアで積極的に展開している。ただし、欧州の小売業者は2011年になって海外展開の拡大に慎重な傾向を見せられている。

アジアの小売業者は欧米ほど域外への進出が活発ではなかったが、域内に出店余地があるためであり、域内での展開は順調であ

る。海外展開も徐々に増大しており、域外の進出先都市としては、ドバイ、メルボルン、シドニーといったアジアに比較的近い都市の人氣が高い。

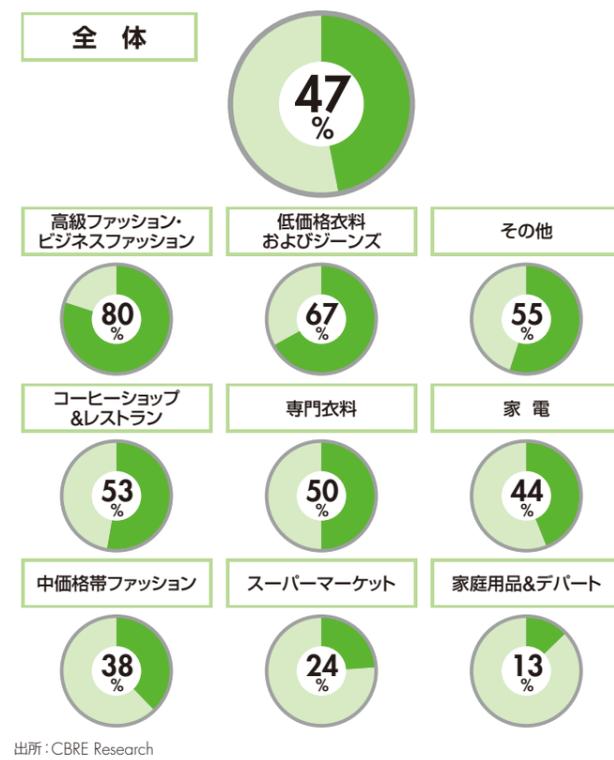
4 セクター別の展開状況

セクター別*にみると、「高級ファッション・ビジネスファッション」が3地域すべてに進出している割合が最も多く(80%)、特にアジアには消費者の需要増を見越して早期から進出していたことがうかがえる。これに次ぐセクターが「低価格衣料およびジーンズ」、すなわちファストファッションで、3分の2が3地域すべてに進出している【図表3】。

※ここでは小売業者を以下の9セクター・カテゴリーに分けている。

- コーヒーショップ&レストラン(19業者)
ファストフード、レストラン、菓子店、コーヒーショップ
- 家電(16業者)
コンピュータ、電話機、その他の電気・電子機器小売業者
- 家庭用品&デパート(47業者)
DIYショップ、デパート、家具店
- 高級ファッション・ビジネスファッション(52業者)
紳士・婦人高級衣料/靴、宝飾、ビジネススーツ等、高級品小売業
- 中価格帯ファッション(68業者)
紳士・婦人中価格帯カジュアルファッション小売業
- 低価格衣料およびジーンズ(21業者)
低価格衣料・ディスカウント衣料販売業者、ジーンズショップ
- 専門衣料(49業者)
(高級品以外の)靴、下着、スポーツウェア、子供服、アクセサリ販売業
- スーパーマーケット(21業者)
総合食品店、コンビニ、スーパー、大型スーパー
- その他(33業者)
薬局、ペットショップ、書店、CD/DVDショップ等、上記以外の物品の小売業

図表3 セクター別全地域展開状況



一方、新規市場への参入という点では、より安い価格を求めるとリードダウン傾向に乗った「低価格衣料およびジーンズ」が最も活発だった。次いで「高級ファッション・ビジネスファッション」が出店拡大傾向を示している。

世界的な景気低迷にもかかわらず、高級ファッションとファストファッションという両極にある2セクターで多くの業者が堅調な業績を記録しているのは特筆に値する。全体的な個人消費は低調であっても、中国で急速に増大しつつある中流層を含むアジアの消費者の高級品に対する需要は堅調に伸びており、高級品の売れ行きを支えている。実際、2011年に、LVMHの2011年の収益は前年比+16%、Tiffany & Co.は2011年第3四半期の純売上高が前年同期比+21%、Burberry Groupは2011年9月までの半年間で前年同期比+29%の増収を記録している。

一方「家電」セクターで3地域すべてに進出している小売業者の割合は減少している。家電製品をインターネットで購入する消費者が増えており、実店舗の減少を招いている。

また「スーパーマーケット」と「家庭用品&デパート」のセクターで、3地域すべてに進出している小売業者はごくわずかである。この2業態は特定の国や地域のレベルでの多店舗展開が多い傾向がある。

5 高級品ファッションブランドの都市展開

香港は本調査の「高級ファッション・ビジネスファッション」セクターにおいて、3年連続で進出先ランキングの首位となった。東京は震災による影響もあったのか、6位から9位に順位を落としたものの、高額消費は堅調に推移しており、アジアの高級品ファッションの旗艦店立地としての地位は依然キープしている【図表4】。

図表4 高級ファッション トップ10進出都市ランキング

順位	国名	企業進出割合	2011年順位
1	香港	86%	1
2	ドバイ	82%	2
2	ロンドン	82%	3
4	ニューヨーク	72%	4
4	パリ	72%	4
4	モスクワ	72%	6
7	シンガポール	70%	6
7	ロサンゼルス	70%	9
9	東京	68%	6
9	北京	68%	9

出所: CBRE Research

アジアの都市ではほかに、シンガポールが7位、北京が9位に入っており、前述の小売全体のランキング(香港6位、シンガポール10位、北京13位、東京19位)と比較してみるとアジアが特に高級ファッションのターゲット先として高い位置を占め、注目されていることがわかる。ドバイとロンドンは2位と香港に及ばなかったが、その理由

は、アジアの高級品ブランドで、域外へ進出していないものが相当数存在しているためである。

6 中国における高級品ブランド展開

世界高級品協会(World Luxury Association)の2011年の調査では、高級品を購入した中国の消費者は、家計収入の10~12%を高級品消費に割いているという結果が出ており、中国国内での高級品への需要の拡大により2012年には中国の高級品市場規模が世界第1位になると予測されている。

この背景には、中国人消費者の高級品志向がある。富裕層や新中流層の出現により高級品に手が届くようになり、かつ、経済的成功を誇示したいという意識がうかがえる。また、中国では贈答用に高級品を購入する傾向もあり、CLSAの調査では、2010年中に贈答用に高級品を購入した消費者は調査対象者の16~17%に上っている。こうした中国の消費者の需要拡大に応えるように、中国市場をターゲットとする高級品ブランドが増えている。

ただし、中国の場合、上海と北京には上位の国際ブランドが相当数進出しているものの、下位に位置するブランドの進出はかなり限られている。中央から離れた都市で物流ネットワークを構築することが困難なためだ。一方で、すでに進出済みのブランドは、中国国内での拡大に意欲的であり、一部の大手ブランドでは巨大な販売網を築いている例もある。

7 【店舗立地】一等地とショッピングセンター

このような高級品やファストファッションのブランドショップの堅調な出店意欲を受けて、成熟市場の都市の多くでは、こうしたブランド小売店舗向けの一等地の優良物件の需要が供給を大きく上回る現象が起きている。しかし、一等地での新規開発はきわめて困難な状

況にある。

こうした中、海外の小売業者の進出に適した規模やタイプ、質の高さを備えた路面店舗がほとんどない新興市場では、海外ブランド店舗を誘致する上でショッピングセンターの新規開発が重要な役割を果たしている。一方で、成熟度の高い市場では、すでに一定量以上の優良な一等地エリアや物件が存在しており、ショッピングセンターの新設が小売業者の参入を促す効果は限られている。

ショッピングセンターの建設が最も活況を呈しているのは中国で、竣工面積のランキングでは瀋陽、武漢をはじめ上位5都市のうち4都市を中国の都市が占めている。また、今後のショッピングセンターの開発予定面積ランキングでは、上位10都市のうち7都市が中国の都市で、首位の天津(242万平米)をはじめ、瀋陽(218万平米)、成都(189万平米)等で広大な面積の開発が進められているが、現在同程度の規模のショッピングセンターを有しているのは、欧州ではパリとモスクワ以外にない。

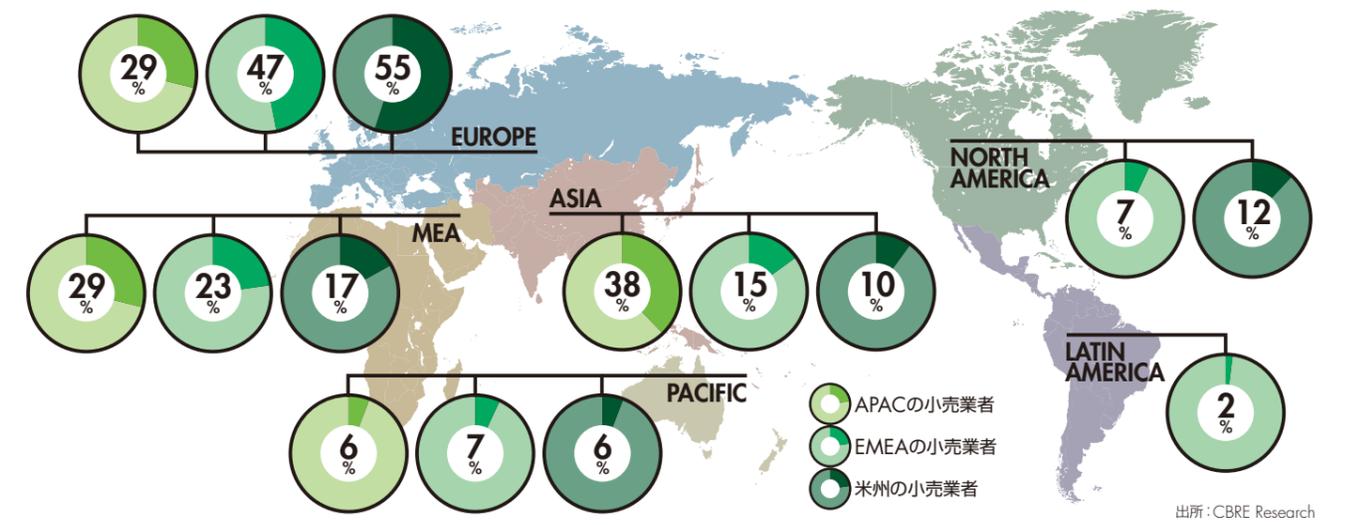
中国以外でのショッピングセンター開発の盛んな都市としては、アブダビ、ハノイ、サンクトペテルブルク、クアラルンプール、ニューデリー、サンパウロなど、ポストBRICsとして注目が集まっている都市が挙げられる。

中国では、近年ショッピングセンター開発が目白押しであるものの、新規供給される店舗スペースの大半は一等地ではなく新興開発地域に偏っている。そのため、国際ブランドが望む優良物件の需要に供給が追いつかず、新規参入する際、一等地の優良物件確保は熾烈な競争状態で数年待ちの状況になっている。

8 小売業者のターゲット市場

2011年には小売業者は幅広く海外展開を進め、調査対象国の74%で、1社以上の小売業者の新規参入があり、個人消費の低迷に

図表5 地域別小売業者のターゲット市場



もかわらず、小売業者の海外進出傾向が2010年並に継続していることを示している。

都市レベルでは欧州の人气が高く、新規参入の48%が欧州の都市への進出で、次いで中東・アフリカの都市(22%)、アジアの都市(14%)となっている【図表5】。

2011年に新規参入が多かった都市は、カザフスタンのアルマトゥイ(18業者)、モスクワ(11業者)、キエフ(9業者)、ワルシャワ(6業者)などで、いずれも当年もしくは前年に開発されたショッピングセンターが新規参入の呼び水となっており、経済が堅調で高い成長率が見込まれる東欧が2011年の拡大戦略における重点都市だったことを示している。

なお、2010年の新規参入ランキングでは首位だったインドの都市は、活況を呈する市場でありながら、2011年の上位には入っていない。当年に竣工する大規模なショッピングセンターがなかったことが理由であるが、FDI規制が緩和されつつあり、来年以降ニューデリーを中心に多くのショッピングセンターの開業も予定されていることから、インドでは今後数年にわたって、海外からの小売業者の進出が相次ぐと予想される。

9 オンラインへの対応が最も進んでいるセクターおよび国

調査した小売業者の大半(80%)が閲覧用オンラインカタログを提供している。国際的な小売業者の間では、ブランドや製品を宣伝したり、消費者を実店舗へ誘導したりする目的で、オンラインシステムを利用することが一般的な商慣行となっている。オンラインカタログの導入率が特に高かったのは、「高級ファッション・ビジネスファッション」(92%)と「低価格衣料およびジーンズ」(87%)のセクターである。

一方、実際の購入者向けにオンライン通販システムを導入しているのは、小売業者の4分の1強(28%)で、セクター別で最も高かったのは「低価格衣料およびジーンズ」(45%)、次いで「高級ファッション・ビジネスファッション」(36%)でも導入率が高く、いずれも拡大基調である。オンライン通販サービスには大きな成長余地が見込まれることから、このようなシステムを導入するファッションセクターの小売業者は今後も順調に増加していくと思われる。

国内に実店舗を持つ小売業者のみにスポットを当てると、オンライン通販の対応割合は47%に上昇し、実店舗を展開している小売業者が店舗販売を補完する目的でオンライン販売能力を備えている傾向が見られる。また、成熟市場になるほど小売業におけるマルチチャネル化が進んでいる。その筆頭はアメリカとイギリスで、オンライン通販サービスを提供している小売業者の8割以上が、国内に実店舗を展開している。

国別にみると、オンライン通販サービスが最も浸透しているのはフランスで、小売業者の半数近くがオンライン通販サービスを国内で提供している。以下、カナダ、イギリス、アメリカ、アイルランドと英語圏の国に続き、オランダ、スペイン、ドイツ、イタリアと欧米先進諸

国がランキング上位に連なる。

一方、中国やロシアでも、まだ浸透は低いものの、この一年でオンライン通販サービスを提供している小売業者は倍増しており、オンラインショッピング志向が世界的な動向となっており、今後の成長余地が大きいと思われる。

オンライン通販の成長は将来の小売業者向け不動産需要を左右する要素として今後も注視する必要がある。ただし、オンライン通販が盛んな英米の小売市場においても実店舗は依然堅調で、その上でマルチチャネル化が進んでいる現状を考慮すれば、世界市場での展開を成功裏に進めている小売業者にとって、実店舗の果たす役割はまだ大きいと考えられる。

10 今後の見通し

2011年後半以降、経済の先行き不透明感が強まったことから、小売業界では国際展開についてより慎重な姿勢が見られている。小売業者のリスク回避姿勢は、出店先に最適立地の優良物件という絶対条件を求めるとともに、ファンダメンタルズの盤石な国(先進国ではドイツ、新興国ではロシア等)を進出先に選ぶという2つの傾向として表れている。

海外展開しようとする小売業者には、新規参入コストをはじめとしてさまざまな障壁が依然として存在するが、小売業界のグローバル化は今後も急速に進んでいくと考えられる。

成熟市場の小売業者の間では事業拡大のために海外の新規市場への参入が不可欠となっている。ただし、新興市場でも新規供給物件が小売業者のニーズを必ずしも満たせるとは限らず、中国では多くの都市で優良な物件の供給不足が続く、新規ブランドの間で熾烈な争奪戦が繰り広げられており、優良物件を確保することが、今後も小売業者にとっての課題となっている。

小売業者が事業を拡大する方法として、オンライン通販サービスの導入という選択肢が新規市場への参入形態として有望である。ただし、実店舗の果たす役割を補完するオンラインショップの展開はま

グローバル小売ランキングに見る日本企業の現状

- 小売企業は景気後退の影響を受けており、2011年のグローバル小売ランキング企業トップ250社の合計売上高は横ばいである。また、海外進出に特化してみると、今年初めて250社の小売売上高に占める海外事業の売上高がわずかではあるが縮小し、小売業の国際展開の難しさを示している。
- ユーロ安を背景に売上高でみるランキングでは欧州企業の数が増え、日本企業の数が増加した。しかし成長で比較すると、イギリス、アジア太平洋、アフリカ・中東の小売企業の成長が著しく、フランス、アメリカ、日本企業は振るわない状況である。
- 本調査でも最も国際展開を進めている欧州小売業では、トップ250社にランクインした企業の売上高合計の3分の1は国外事業からであり、ドイツとフランス企業に限っては、この比率が40%を超えている。逆に日本小売企業の売上高に占める国外事業の割合は6.9%と低く、トップ250社にランクインした32社中、3分の2以上が日本国内に留まっている。

出所：グローバル小売ランキング(デロイト)より要約

だ始まったばかりであり、今後の成長余地が大きく残されている。

海外での新たな市場開拓にはまだ限らない可能性が残されている。店舗進出率トップのロンドンでさえ、調査したグローバル小売業者の40%以上が実店舗を構えていないことは、今回調査した小売業者がさらなる海外展開を進める余地が大きいことを物語っている。

2 日本に対するグローバルリテールビジネスの進出

1 現在の日本の位置付け

グローバル小売業の店舗進出における日本の位置付けは16位で、アジアでは中国、香港、シンガポールに次ぐ4位となっている。一方、日本は、本国発のグローバルブランド小売業者数では世界5位であり、アジアでは首位と、グローバルブランドの輩出においては世界でも有数のトップレベルの国であるといえる。

しかし、日本を含むアジアのブランドの海外店舗展開は欧米ブランドと比較してまだ少なく、その点では日本のグローバルブランドは今後大いに海外展開による販路拡大の可能性が高いと考えられる。

2 これまでの進出の軌跡

日本においては、個人消費の低迷が続いているにもかかわらず、外国の有名ブランド品は売れ行き好調な状況が続いている。この

ようなブランド進出の流れは衣料、雑貨を中心に1980年代後半から顕著になり、TALBOTS、NIKE、GAP、L.L.Beanといった世界展開を目論むブランドが幅広く進出してきた。

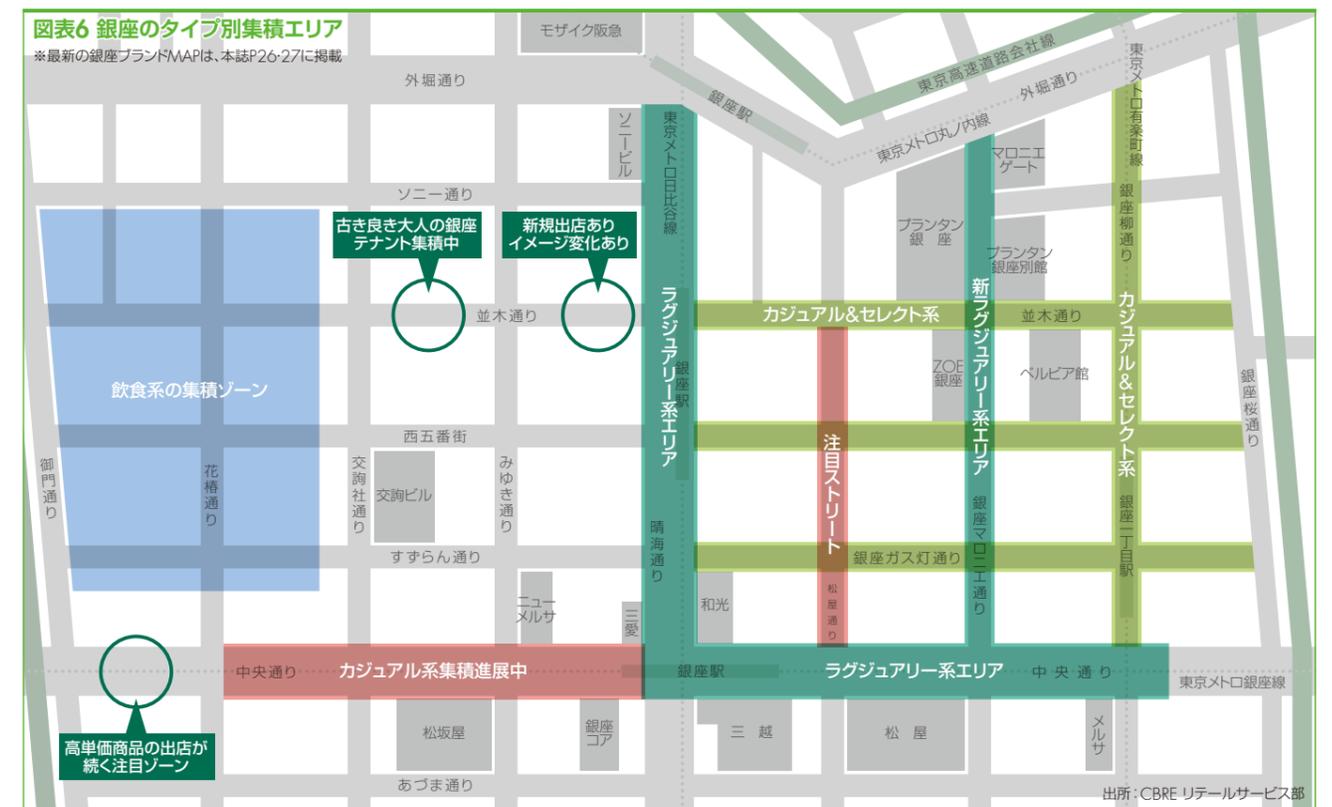
これに加え、リーマンショック後、経済の低迷に後押しされる形で、従来の中価格帯市場を対象としたメーカー商品や大型店の低価格PB商品を代替したファストファッションが成長を遂げ、日本にもここ数年、海外ファストファッションが本格的に進出し、好調な業績を上げている。

ファッションビジネスでは1990年代～2000年代に顕著になった業態のボーダーレス化が現在、アパレルメーカーと小売店の間で一層の進展を見せている。これによりアパレルメーカーは、生産過程でブランドを標榜し小売業を併せ持つ方向に変貌し、ショップ展開する際も、自社のコンセプトに基づいた立地戦略により、路面、SC、百貨店を使い分けて出店している。

なかでもファストファッションは、リアルタイムのトレンド商品を低価格販売するために短サイクルに大量生産し、追加生産を行わない売り切り型でコストダウンを図って低価格を実現している。日本の渋谷109系企業も海外のファストファッション企業ほど大量生産ではなく高感度高付加価値を求める顧客層をターゲットにしているが、基本的には同じビジネスモデルである。

3 東京のプライムロケーション銀座におけるファッションブランドの動向

ここでは特に、ファッション系の日本進出におけるブランド定着の



ための旗艦店立地の聖地である東京一等地、銀座への進出に焦点を当て、最近の動向を見る。

まず、リーマンショック後、それ以前の好景気時に晴海通りに旗艦店出店を予定していたLOUIS VUITTONが2008年12月に計画を撤回し、GUCCIも中央通りの百貨店からの撤退を表明した。これは景気の急展開を反映した最高級品ブランドの出店戦略変更の一例である。

しか一方、2008年9月のH&Mの出店に続き、高級カジュアルブランドのアバクロは2009年12月に銀座中央通りにアジア初の旗艦店を予定通り出店し、リーマンショック以前に出店した近隣のZARAとあわせて銀座カジュアルブランドの集積エリアを形成し、ファストファッションの台頭を印象付けた。

その後も好調なファストファッション等の勢いは衰えることなく、2010年4月にはニューヨーク発のアパレルブランド・セオリー(2003年にM&Aでユニクロの傘下となった)がみゆき通り沿いに路面店を、さらにForever21がアジアの旗艦店をそれまでGUCCIが出店していた中央通りの百貨店に相次いでオープンさせた。

2011年3月にはLOUIS VUITTONが出店を撤回したビルにGAPがフラッグシップ店を出店、震災後も一時的な消費自粛を吹き飛ばすように4月には中央通りにオンワードの23区が旗艦店をオープンさせている。

かつて一時撤退した高級ファッションブランドも、個人消費の堅調な様子から再出店に舵を切り、2011年春から秋にはBALLY、Carl.F.Bucherer プティックが銀座中央通り沿いに相次いで出店した。海外観光客も戻り、2012年3月にユニクロ世界最大のグローバル旗艦店とコムデギャルソンのセレクトショップが銀座中央通り沿いにオープンするなど、高級ファッションとファストファッション系が銀座のコア立地に集積しつつある。

海外の有名ブランドショップの進出は、国内のメーカーや小売業者にとってはマイナスの側面もあるが、その半面、プラス面も見逃せない。

特に銀座は、高級ファッションとファストファッション系ブランドショップが一定のエリアに集中して並ぶこととなり、これまでの高級志向の限定された大人の街から時代の先端を行く若者層にも幅広くアピールできる高感度な拠点に変身した。その上、日本発のグローバルブランドも含む高感度な情報を発信することで、国内のみならずそれに興味を抱くアジアの富裕層が集まってより魅力高め、国際観光都市・東京のイメージアップにもつながっている。

国内外のブランドショップ側もそれをよく理解し、その付加価値を求めて東京をアジアのショウウィンドウ・広告塔拠点として位置付けている。商業施設が集中する銀座の中でも日本で最も賃料の高い激戦エリアに高コストな旗艦店を相次いでオープンする狙いは、そのフラッグシップ発信力によるプレゼンスの高まりなのである。

3 日本のファッションブランドのグローバル展開に向けて

1 グローバル市場への進出の必要性

日本のファッション市場は、少子化の影響による若年層人口の減少等により、今後の拡大は見込めない現状にある。そういった状況下、グローバル化に伴って世界のファッションブランドが日本市場へ進出し、さらに競争が激化している。こうした日本社会の構造変化により、これまで内需産業であったファッション産業にも、グローバル市場への進出の必要性が急速に高まっている。

世界のファッションブランドでは、日本のように内需に依存している例は少なく、すでにグローバル展開を基本戦略としている。

こうした中、高感度で品質の高い日本のアパレル産業のメリットを活かし、今後の成長機会を確保するためには、日本企業も、海外で日本独自のファッションブランドを展開する方向にビジネスモデルへの転換を図り、世界のファッションブランドと同様、成長著しい新興市場への進出をはかることが求められている。

特に、地の利を活かし、日本文化への造詣が深く消費拡大が期待されるアジアをメインターゲットとして捉えること、なかでも日本のファッションの影響を強く受けている中国での事業展開を軸にすることが望ましいと考えられる。

中国を中心とするアジア市場では、日本発のファッションに対する関心が高く、欧米市場と比べても、気候風土や嗜好において日本市場に類似した市場であるというメリットもある。

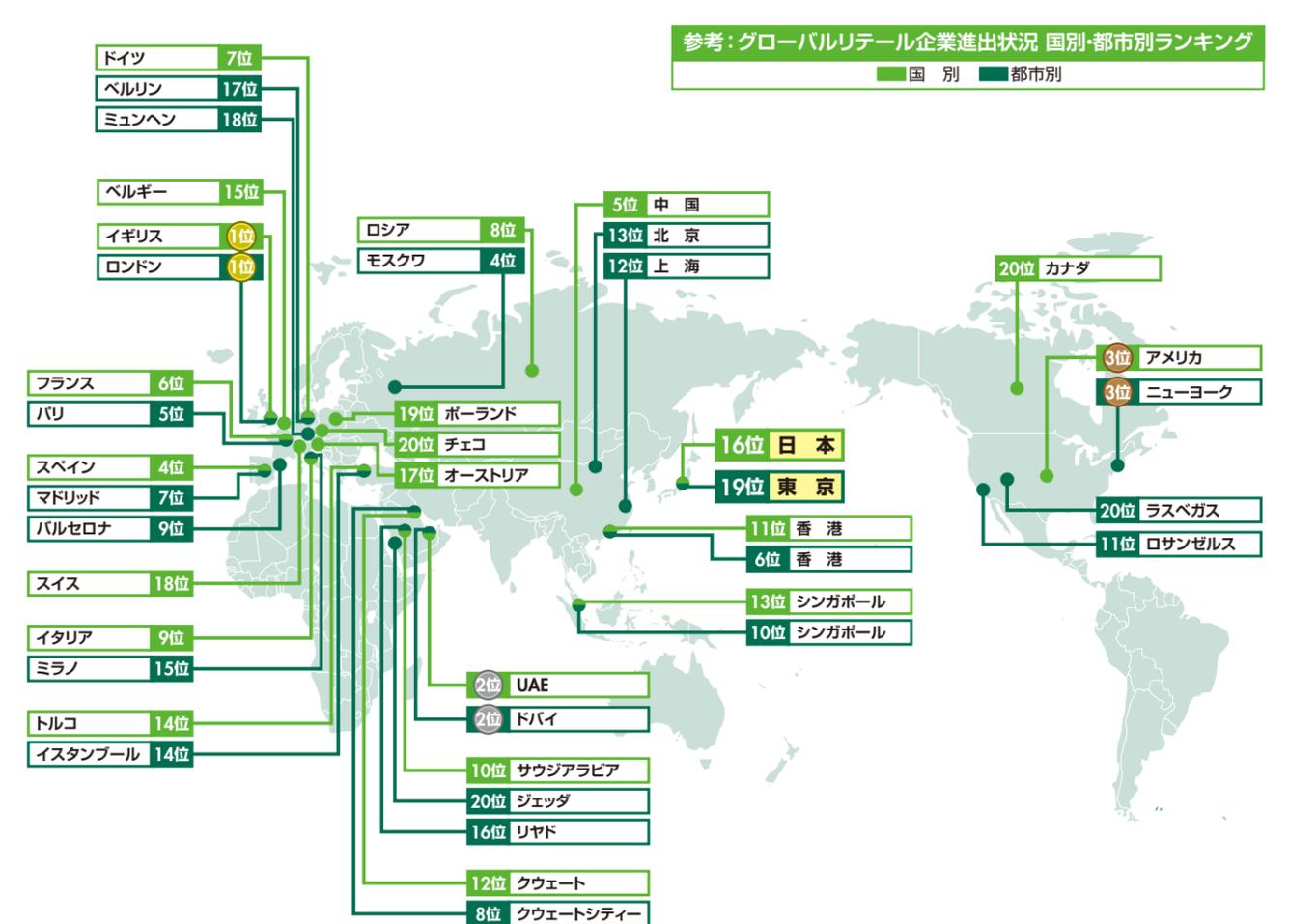
2 日本の企業のアジア展開に向けて

現地で日本のファッションを浸透させるためのブランディング戦略としては、情報発信力の高い主要都市に旗艦店を出店し、知名度を上げることがある。かつ、社名やブランド認知度を高めると同時に販売や調達力ポジションを有利にできる戦略として、参入して短期間で出店数を増やし、規模とプレゼンスを拡大する手法が効果的である。

これは近年のファストファッションや総合小売一般に見られる傾向である。その上で、接客や品揃えなどで細やかな対応や、良質で整った管理手法といった日本企業ならではの強みを活かした展開によって顧客信頼性を高め、競争優位性を確保していく戦略が求められる。

今、海外市場進出においては、大手のワールド、オンワード等第一陣がすでにアジアに進出し、現地化を先行させている。欧米企業や韓国企業に一步先んじられている部分はあるものの、アジアの生活者の日本発高付加価値ファッション情報に対する感度が高いことを考慮すれば、こうした第一陣に続いて、ブランド力のあるセレクトショップの進出を進めることは、今後のビジネスチャンスとなりうる。

現状では景気低迷を背景にファストファッションが世界市場を席巻しているが、ファッションビジネスが今後ずっと低価格市場を対象



出所: CBRE Research

(調査対象: グローバルリテール企業326社)

としたビジネスを中心に推移していくかといえ、必ずしもそうではないと考えられる。

実際アジアでは、脱ファストファッション(脱低価格、脱短サイクル)として的高级ファッションビジネスにも注目が集まっており、富裕層が台頭している中国市場では、低価格ビジネスが成長する一方でブランド品などの高付加価値商品のマーケットも同時に伸びている。

高付加価値商品を消費する消費者には、ブランドのステータスで購入する消費者と、ブランドに関係なく商品の感性・デザイン性などで購入する消費者の2タイプがある。このため、ブランド名と同時に、各種メディアで商品の感性やデザイン性を浸透させ、消費者に訴えかけることが有効な手段となる。

ネットを通じた、リアルとバーチャルのクロスメディア(雑誌とウェブ、実店舗とバーチャル店舗など)を活かしたCRM(Customer Relationship Management)、やPR広告などは、こうした消費者への訴求力を有し、ボーダーレス化社会におけるグローバル進出を促進している。実際、アジアでもファッション通販サイトが国境を越えて急速に成長しており、実店舗が自国にない日本のブランド品をネットを

通じて購入する消費者も増加している。中国通販サイトと提携する日本企業や、コミュニケーション機能を備えて通販を通じて自ら中国に進出する企業も出てきている。

アジアは日本のファッションブランドにとって有望な市場であり、アジアの消費者は依然日本のファッション文化に憧れを抱いている。日本のファッション産業はこうした比較優位性を活かし、今こそタイムリーなアクションが求められている。

本稿に関するお問い合わせは

CBRE リサーチ チーフアナリスト 水登 朱美 Akemi Mizuto

〒105-0013 東京都港区浜松町2-2-12 J1浜松町ビル

TEL 03-5470-8738
info-research@cbre.co.jp

詳細レポートは、弊社Webサイトをご参照ください。 www.cbre.co.jp