

サービス産業の国際展開調査

株式会社高島屋（国内）

2010年3月

独立行政法人 日本貿易振興機構（ジェトロ）
海外調査部

【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©2010 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】株式会社 高島屋

【インタビュー相手】企画本部（改革推進本部）副本部長 上席執行役員 久末裕史様

【インタビュー地】国内

【日時】2009年7月17日

Q. シンガポール出店時の御社を取り巻く外生環境について教えてください。

出店やシステム開発や大規模修繕などの大型投資計画は5カ年の長期経営計画の中で組み立てています。これが当社の基本的な事業展開スパンとなっています。

シンガポール店は1989年に出店を決定し、準備作業を経て1993年秋に開業しました。

出店の意思決定をし、開業準備した時期は日本国内においてはまさにバブル経済の絶頂期でした。当時は当社も事業拡大に邁進した時期であり、その流れの中で海外・国内ともに大型店舗の開発を企図し、海外ではシンガポール店、国内では新宿店（1996年に開業）の2大プロジェクトが推進されました。

Q. なぜシンガポールに出店したのでしょうか。

まずはマーケットが成長著しく、個人消費も成熟度合いを年々高めていたことがあります。そして日系の百貨店MD（Merchandising）への消費者の期待が高く、都市型の日系大型百貨店が必ず支持されると考えました。もちろん物件のロケーションや規模も、都心大型店経営にノウハウを持つ当社にとって十分に満足できるものでした。

Q. シンガポール出店時の本社内での意思決定プロセスはどのようなものでしたか。

マーケットの成長性や成熟度という状況に加え、出店物件の立地、環境、規模、売場を構築する平面形状が出店の可否判断の材料になります。こうしたマーケットや物件の評価に加え、競合状況、サプライヤーの状況、カントリーリスクなどを本社の企画本部内の開発担当が調査・分析し、事業性ありと判断すれば長期経営計画の中に取り込む形で出店の具体的検討開始を社内審議し決定します。なお、最終の出店決議は家賃等諸条件確定後となります。これはシンガポールでも他の案件でも同じです。

Q. 出店の検討状況について教えていただけますか。

現時点では当社の出店候補地域は中国と東南アジア地域を強く意識しています。

百貨店はまさに「地域密着産業」であり、ローカル市場に張り付く商売です。当該マーケットそのものの成長力、また当社のビジネスモデルとの親和性、派遣要員の生活環境が重要な判断基準です。かつて、中東で出店話があつてスタディしましたが、誰に何をどう売るのかが我々の持つノウハウで構築できず、結局検討を取りやめました。日本から派遣するスタッフの生活環境もまさに異文化圏であり、全ての面においてハードルが高すぎたのです。アジアでの出店は今後の高島屋の成長戦略の柱ですが、現時点では中国とベトナムを強く意識しています。中国は2012年に上海で大型百貨店を出店する具体的準備を、ベトナムは現地でのマーケット調査を進めている最中です。

Q. 海外での出店に際して、どのような現地市場調査をされるのでしょうか。「体感調査」も実施されていますか。

出店対象物件が特定されるケースでは、先ずは当該物件周りの定量的、定性的なマーケティング調査を進めますが、ある程度の情報集積後は本社開発担当者の現地調査を本格細かに実施します。現地の関係先はじめ当該地に進出しているビジネス上の協力関係にある日系企業やジェトロ、大使館などにも話を聞きます。各企業、各組織の人脈をたどりながら、商圈内のマーケット分析を深掘りしていきます。

一方、出店候補地域については定点観測を継続し行っています。中国では毎年開発担当者が大都市をまわり、状況変化をチェックしています。その他、新しい百貨店の出店状況は隨時フォローしています。

Q. 海外進出業務を担う担当部署はどの部署ですか。

本社企画本部「開発グループ」が担当しています。開発グループは、国内（開発）4名、海外（開発）7名の合計11名体制です。来年（2010年）には海外担当をさらに増員する予定です。

Q.（ドメスティックな産業と思われる百貨店ビジネスですが）海外派遣員を選抜する方法はどのようなものなのでしょうか。

当社におけるアジアでの店舗展開は、シンガポールと台湾の2店、他に香港、上海に駐在事務所があり、現在20名ほどが常時海外赴任しています。この海外業務の経験者のストックのなかから新しいプロジェクトに携わる要員を選抜するケースが近年多い。新店進出については、海外勤務経験ある人材を核に要員体制を考えます。上海の出店準備チームも、シンガポールや台湾の経験者を中心に進行させています。

Q. そのような環境の中で、若手社員の方は海外勤務を希望されていますか。

高島屋が海外で展開しているから入社してきたという人もいます。そのような人材は自己申告制度をとっていることもあり、派遣要員を検討する時のリストにあがってきます。その時点でのキャリアや適性をみるということです。

海外赴任は本人にとっては大きな生活の変化であり、それなりの心構えが必要です。海外に行きたくない人を無理やり行かせることは難しい。しかし、一度海外に出た人材は、またチャンスがあれば行きたいと思っていることが多いのです。海外に出れば自分の業務範囲が国内に比べ格段に広くなり決裁権限も増えるため、仕事にやりがいを感じると聞きます。

Q. 海外派遣員が海外に派遣されるまでの準備期間はどの程度なのでしょうか。

上海店は 2012 年に出店を予定しています。2010 年秋に現地に出店準備事務所を設立し、要員も現地赴任し本格準備に入ります。その時点から 1 年半をかけ、開業までこぎつけます。現地事務所開設前の国内での準備チームへの配属は、大半が前述の海外赴任の半年から 1 年前です。

Q. 海外進出プロジェクトを進めるうえで直面した困難にはどのようなことがありますか。

シンガポールは準備期間をかなりしっかり設けたこともあり、幸い大きな問題はありませんでした。現地でよいパートナーに恵まれたことも成功の大きな要因です。店舗の規模、立地も恵みました。強力なライバルが現地にはなく、加えて同時期マーケットの力 자체が急速に上昇したこともあり、収益拡大がさまざまな困難な問題を呑み込んでいった感があります。

Q. 海外プロジェクトにおける現地パートナーとの関係ではご苦労はありましたか。

シンガポール店については独資で出店しています。台湾出店は現地企業との合弁としました。台湾は台北での日本人居住区かつ現地富裕層が居住する郊外に出店し、進出当初は地域内に競合店もなく順調な事業展開でした。その後、2 つの大型百貨店が近隣に相次いで進出してきました。対応策を迅速に進めたかったのですが、過半の出資比率を当社が持っていないこともあり、経営判断がどうしても遅くなり思うように手が打てないこともありました。

Q. 海外現地人材の活用方法について教えていただけますか。

出店当初はよいのですが、その後の海外現地人材のキャリア形成をどのようにするのか、どのように幹部ポストを用意していくかということが問題となります。例えばシンガポールの人材市場は、「ジョブホッピング」が主流です。そのような慣行のなかで、日本式の人事制度の運用はなかなか理解されません。現地の就業意識をよく理解した人事運営が必要です。

独資で進出している分にはまだよいのですが、合弁での進出のケースでは、合弁先とのポストの棲みわけをするケースもあります。営業は日本側から派遣し、財務・総務系は現地という分け方も過去ありましたが、いかに会社としての一体感を醸成していくのかがポイントでした。

Q. 優秀な現地人材を幹部（候補）として登用することはありますか。

当然あります。幸運なことに進出先でよい人材が育ってきています。シンガポールは出店から10年以上経過しますので、高島屋のDNAを持つ人材が育ってきました。本社側も過去からそのような現地人材の仕事ぶりをみているので、安心して幹部職として処遇できます。これからそういう人材をもっと活用していきたい。独資の場合は現地人材の登用はさほど難しい話ではありません。しかし合弁で合弁先から派遣されてくる人材の登用という面ではかなりの不安要素があることも事実です。

Q. シンガポールの現地人材を日本で活用する予定はありますか。

現在は日本のビジネスモデルをシンガポールで改良している段階です。まだ日本にシンガポールのビジネスモデルを逆輸入できるレベルにまでは至っておらず、そうしたこともシンガポールの現地人材を日本で活用する土壌が醸成されていません。しかし、シンガポールから（新規出店する）上海へという人材活用の可能性は考えています。シンガポールのビジネスモデルは上海では親和性がありますし、さらに中華系シンガポーリアンは中国語も話すし、人脈もあります。

Q. 海外のビジネスが安定するまで、どれくらいの期間がかかるものなのでしょうか。

およそ5～10年でしょうか。当社のブランドがマーケットに認知され、しっかりと安定的に黒字を出る状態になった時点で感じると思います。