

V. サービス産業の海外展開事例について

1. (株)吉野家ホールディングス（外食）

(1) 中国・ASEAN を主体とした店舗展開

吉野家の海外進出のきっかけは1973年、米国産牛肉の買い付けを主とした会社を米国に設立したことに始まった。当初、目的とした買い付けはうまくいかず、出店を行うことに方向転換し、1975年に米国コロラド州・デンバーに1号店をオープンした。

2代目の当時の社長が、海外展開を意識してデザインした「牛の角のまわりに横綱の縄」のどんぶりは、現在世界各国の店舗で使われている。

その後、韓国、インドネシア、タイ等に進出したが、1997年のアジア通貨危機を契機に撤退。2004年の1月にマレーシア（クアラルンプール）、10月にはオーストラリア（シドニー）にも数店舗出店したが、結果を出せずに撤退した。

「当社の海外展開は、出店と撤退を繰り返してきた。サービス業は製造業に比べて、進出の際の初期費用が少ないというメリットはあるが、撤退の経験を踏まえると、進出することが大きな目的となっていて、インドネシア、タイなど、当時の現地の経済基盤を考えると、マーケットとして進出には時期尚早であった」と木津治彦・社長室広報部長は話す。

同社は、2010年6月にインドネシア、2011年8月にタイへとそれぞれ再進出を果たした。現在、韓国への再進出を目指しているとのことだが、現地でのパートナー探しに加え、以前の撤退理由の一つとなった食文化の違いに対する対応方法も検討を進める必要があるとのことである。



香港



海外店舗で同デザインの丼

中国では、2013年6月末時点で404店舗（香港を含む）を展開している。上海、深圳、福建では合弁会社を、北京などでは香港のパートナーによる運営を行っている。2009年の上海万博では、吉野家に加え、グループ会社の「はなまるうどん」の出店を行い、大盛況だったため、現在、同うどん店の出店も増やしている。

中国では、熊本県に本社を置く味千ラーメン（700 店舗）が最も多いファストフード店となっており、吉野家がこれに続く。中国においては、ケンタッキーフライドチキンがマクドナルドよりもメジャーなファストフード店となっている。



瀋陽



北京

（2）各国の生活様式に合わせた店舗運営、商品開発が重要

吉野家の代名詞でもある馬蹄形（U字型）のカウンター形式は、店員が客に商品を早く提供することに特化した店舗作りであり、顧客の8割以上が男性一人となっている日本では馴染みの形式であるが、海外では必ずしも受け入れられてこなかった。

同社の最初の進出先となった米国では当初、日本と同じ馬蹄形のカウンター形式を試みたが、ファミリーやグループなどの複数の客層にはファミリーレストランの形態の方が好まれたことから、テーブル型が店舗の内装の主流となった。また車社会を反映したドライブスルーの店舗も、米国での特徴的な商品提供の方法となっている。

「各国各地で店舗形態を変え、地域に根ざした店舗スタイルを確立することが、海外で事業展開を進める外食に求められる課題の一つであると考えている」と木津氏は話す。



インドネシアにおける店舗の様子。デートや家族のお祝いなど、日本とは顧客の利用方法が異なる

インドネシア・ジャカルタでは、中心部にある高級なショッピングセンター「グランド・インドネシア」内で、高級感を打ち出した店舗展開を行っている。現地では、デートや家族のお祝いなど、ハレの日に利用されることが多くなっている。

また、メニューも「牛丼単品」だけではなく、各国の食生活にあわせたメニュー作りを進めている。例えば、米国では照り焼きチキンボール、牛肉とチキンのコンビネーション、デザート・ドリンクを用意している。アジアでは、価格帯を200円から300円の間で設定している。

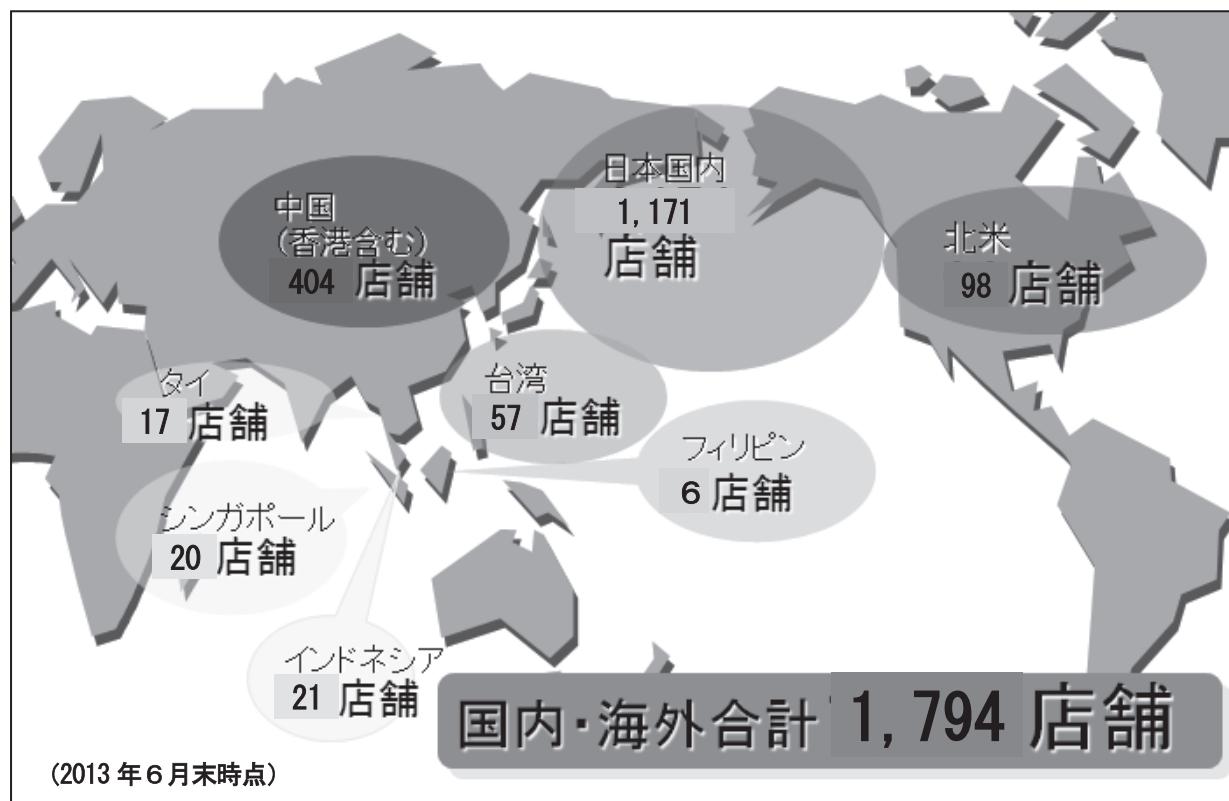
(3) 人材育成が大きな課題

「現地での問題や課題は絶えない」と木津氏が話すように、中国では、繁盛店が区画整理のため、常識的な期間をもっての事前通告や保証金もなしに強制退去となつたこともあり、「事業計画が思わぬところで立ち行かなくなることを痛感した」という経験もあった。

また、中国やタイ（バンコク）では、吉野家の名称を使った外食店も出現するなど、商標や知的財産の侵害が予期せぬことで起こるなど、日本では考えられない事業以外での対応策に追われるのも、海外での事業展開には付きまとうとのことである。

さらに、他社からの幹部社員のスカウトが多く、一人が抜けると、優秀な部下も一緒にになってしていくケースも多いとのことである。同社では、幹部候補を現地で採用しており、新規に出店する際は、日本から出張者を派遣し、教育にあたるなど、人材育成にも積極的に取り組んでいるだけに、他社からのヘッドハンティングへの対応策も重要になっているとのことである。

2012年には、日本で実施している従業員の技術大会を初めて中国で行った。「こうした技術大会は準備などを考えると時間や費用がかかるが、従業員の技術向上のみならず、モチベーションの向上につなげていきたい」と木津氏は話す。実際、NHKの取材もあり、従業員の反応もよく、チームワークを強化するうえでも効果があったとのことである。



企 業 概 要

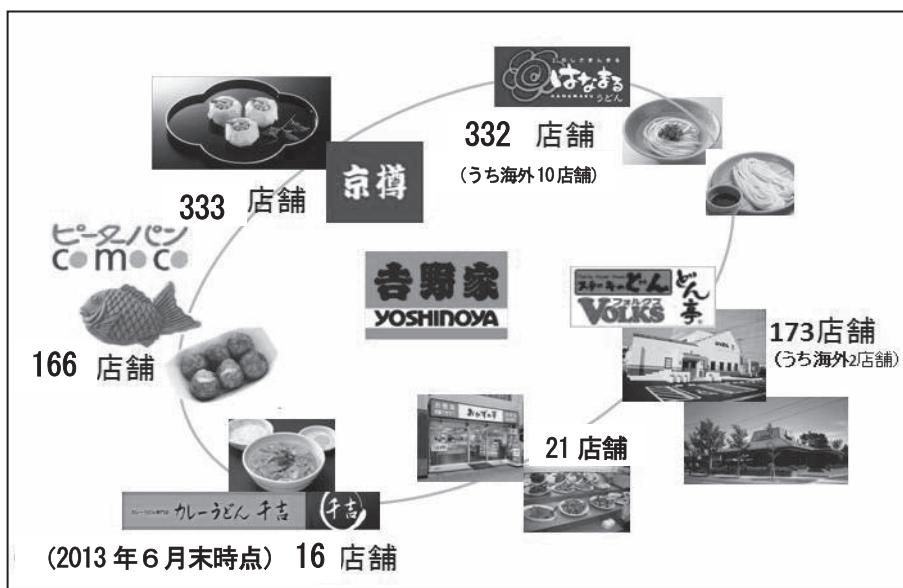
社 名 株式会社吉野家ホールディングス
 英 文 社 名 YOSHINOYA HOLDINGS Co. Ltd.
 本 社 所 在 地 東京都北区赤羽南 1-20-1
 設 立 年 月 日 1958 (昭和 33) 年 12 月 27 日
 資 本 金 102 億 6,548 万円
 代 表 者 代表取締役社長 河村 泰貴
 従 業 員 数 (単独) 173 人、(連結) 3,339 人
 事 業 内 容 国内吉野家、海外吉野家、京樽、どん、はなまるを主な事業内容として活動を展開

沿 革

1899 年	東京都中央区日本橋にあった魚市場に個人商店として吉野家が誕生
1975 年	ビーフボウルと銘打って、米国・デンバーに 1 号店をオープン
1991 年	香港に 1 号店をオープン
1992 年	中国・北京に 1 号店をオープン
1997 年	シンガポールに 1 号店をオープン
2000 年	東証一部に上場
2001 年	フィリピンに 1 号店をオープン
2002 年	米国・ニューヨークに吉野家を開店、中国・上海に吉野家開店
2007 年	株式会社吉野家ディー・アンド・シーの新設分割設立会社として、株式会社吉野家が発足
2010 年	インドネシアに 1 号店をオープン
2011 年	タイに 1 号店をオープン

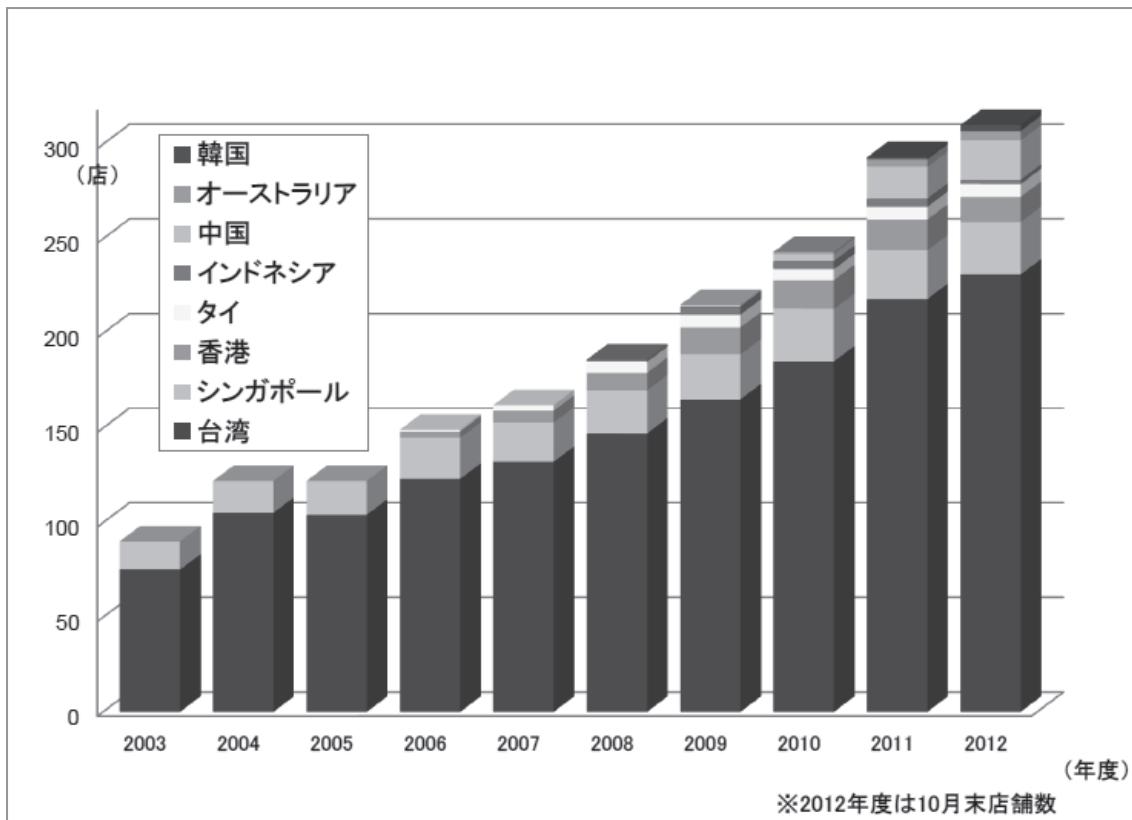
主な進出国・地域

米国、台湾、香港、中国(北京、遼寧、上海、呼和浩特、深圳、福建、黒竜江・吉林)、シンガポール、タイ、インドネシア、フィリピン



2. (株)モスフードサービス（外食）

モスフードサービスは2012年10月末現在、8カ国・地域に310の店舗を構え、海外事業を展開している。現地での資本構成は、それぞれの国や地域の実情、進出の経緯によって、独資や合弁などさまざまな方法で進められている。



(1) 台湾での事業展開がノウハウの蓄積に

1990年、台湾の現地企業との合弁会社を設立させ、モスバーガーの海外事業がスタートした。1991年に第1号店をオープンさせて以来、着実に店舗を拡大させており、現在は231店舗と、他国に比べて群を抜く店舗数となっている。

同社の台湾への進出のきっかけは、現地企業からの誘いだった。同社の福島竜平・海外事業担当は、「台湾での最初の10年間が苦労の連続であったが、この時期の苦労が、現在の海外事業のノウハウになっている。海外において円滑な事業運営を進めるためには、現地でのパートナーとの関係やその力量が重要である」と話す。

台湾での店舗拡大の裏には、材料の現地調達方法に秘密がある。それは、商品の販売のみだけではなく、自前の工場を設置して、ハンバーグのパテ、モスチキン、ミートソースなどの主要食材を製造しているため、安定した食材の現地調達が可能になっているからである。

その後、1992年には、現地企業からの積極的な出店要請がきっかけとなり、シンガ

ポールに進出した。当初、シンガポールでは合弁で事業運営していたが、その後、独資に切り替えている。

(2) 海外での成功が海外事業展開を加速

香港には、2006年に100%出資で子会社を設立させた。シンガポール進出から10年以上間が空いた理由は、バブル崩壊に伴い、新規の海外進出を一時見合わせたため、その間、台湾とシンガポールでの事業が好調に推移したことから、再び海外出店を強化することとなった。

香港1号店はオープン初日から行列待ちの状況が3カ月も続く盛況ぶりで、台湾とシンガポールでの成功により、モスバーガーのブランドイメージが華人圏で伝播したのが大きな理由となっている。

タイでは、2006年に合弁企業を設立し、2007年に1号店をオープンさせた。現地企業との合弁で進出したのは、同国のサービス産業の出資規制により、外国企業は資本の過半数以上の保有ができないためであった。2008年にはインドネシアに1号店をオープンさせた。若者が集まりやすいカフェスタイルの店舗運営を行っている。インドネシアの富裕層は想像以上に多く、すでに華人圏で認知されたブランド力が追い風となり、今後の店舗数の拡大が期待できることである。

中国では、台湾のパートナー企業のネットワークを活かして、パートナーと馴染みの深い福建省から事業をスタートさせた。その後、広東省、江蘇省と広げている。中国では、現地企業等と台湾のパートナーと当社の合弁事業により事業を展開している。

2011年に進出した豪州は、欧米圏への事業展開の可能性を探るマーケティング調査も兼ねた位置づけにしている。同地での事業展開が好調であれば、今後、欧州、米国への進出を検討していくことにしている。

韓国には、2011年に現地企業との合弁で事業展開をスタートさせた。対日感情について種々いわれていた時期ではあったが、食文化が日本と似ていることもあり、2012年に1号店をオープンして以来、すでに3店舗まで店を増やしている。



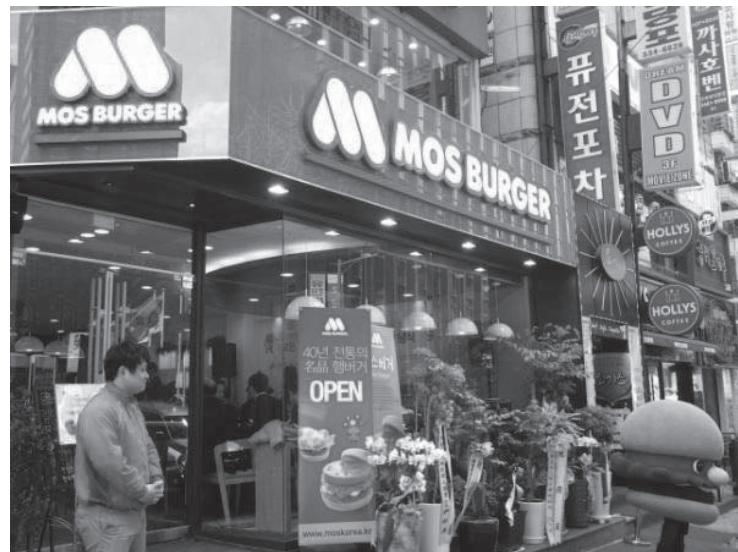
台湾の興大(コウダイ)店 2009年3月18日開店

(3) パートナーの発掘が重要な課題

同社が海外展開を進めるうえで重視しているのが、自社の理念「食を通じて顧客を幸せに／人間・社会貢献」を共有できるパートナーを見つけることである。また、「途上国では、その国の大手企業と手を組むことが大切である」という。現地での人脈等を含めたネットワーク、行政での許認可や現地の物件取得等にあたり、非常に役に立つからである。途上国では、許認可一つとっても、可、不可の基準

が不明瞭であり、理由が明確にされない場合があるからだ。

さらに、外資規制、関税、非関税障壁、社会インフラ整備（電力等）、従業員の雇用、多様性への対応も重要な事項である。例えば、海外では電圧が変化するため、厨房の機械が壊れることもある。また、日本人はチームワークを重んじ、会社への忠誠心も強いが、海外においては教育・文化が大きく異なるため、同様の事を求めることはできない。さらに、それぞれの地域の物価や賃金も大きく異なるため、価格や売上目標の設定もそれぞれの国の事情を配慮していかなければならない。こうしたことに対して、適切に対応していくためにも、現地でのパートナー選びが特に重要になる。



韓国の江南(カンナム)駅店。2012年4月5日開店

(4) 各国の特徴をつかみ対応していくことが重要

「海外では、日本とマーケティングが全く異なる。人口が多いことが、必ずしもマーケットがあるということにはならない」と福島氏はいう。「韓国では、日本と比較的嗜好が似ているため、日本と同様にミートソースベースのものが売れるが、中国では、パン自体になじみがないことから、あまり売れない。インドネシアでは、チキンとご飯や唐揚げとご飯の組み合わせが売れるため、ハンバーガーのみの販売では商売にならない。オーストラリアは他国に比べて物価が高いため、商品の販売価格が一番高い」といったように、それぞれの国の事情に応じて臨機応変に対応していくことが、サービス産業の海外展開には求められている。

今後、それぞれの国の課題について福島氏は、「台湾では、今後の経済の動向、地域格差（台湾北部と南部の経済格差）、コンビニの攻勢による競争激化、『安心安全』に敏感な国民性の期待に応えることである。シンガポールでは、家賃の高騰、人材不足と人件費高騰、外食産業への外資参入が多いなど競争激化が挙げられる。香港では家賃の高騰、最低賃金上昇による人件費高騰、店舗物件の維持である」と話す。

	台 湾	シンガポール	香 港	タ イ	イ ン ド ネ シ ア	中 国	オーストラリア	韓 国
1 位								
2 位								
3 位								
4 位								
5 位								

商品の販売構成は各国で大きく異なる

また「タイでは、人材不足と人件費高騰、バンコク中心部と郊外の経済格差、今後のタイ経済の動向として成長率が課題となる。インドネシアでは、富裕層と中間層の格差の拡大、家賃高、電気・水道のインフラ未整備とコスト高、行政対応の煩雑さと一緒に伴うコスト、イスラム文化による食習慣と嗜好の違いである。中国では、都市間及び個人間の経済格差、バブル的な家賃高、電気・水道のコスト高、行政対応の煩雑さ、人件費高騰、対日感情が挙げられる」と説明する。

その一方で、海外事業展開を推進していくうえで、社内的人事ローテーションの仕組みづくりや、現地での人材育成についても今後さらに重要になってくると指摘する。また、現地での食材の調達体制の構築も大きな課題となっている。台湾以外には進出国に自前の工場がないため、仕入れや現地企業との合弁で材料を製造しているためである。

今後の事業展開について福島氏は、「モスの理念『人間貢献』『社会貢献』を、世界各国で実践し、食を通じて世界の人々を幸せにしていきたい。そして、現地のパートナー（オーナー、従業員）に喜ばれる会社、職場をつくり、『モスで働いて良かった』『日本の企業で働いて良かった』と感じてもらえるようにしていきたい」と話す。

「モスバーガーブランドを世界のブランドにし、モスフードサービスの永続的安定成長につなげる」ことが、同社の海外事業展開の目標となっている。

企 業 概 要

社 名	株式会社モスフードサービス
英 文 社 名	MOS FOOD SERVICES, INC.
本 社 所 在 地	東京都品川区大崎 2-1-1 ThinkPark Tower 4 階
設 立 年 月 日	1972 (昭和 47) 年 7 月 21 日
資 本 金	114 億 1,284 万円 (平成 24 年 3 月末現在)
代 表 者	代表取締役社長 櫻田 厚
従 業 員 数	1,170 人 (平成 24 年 12 月現在)
事 業 内 容	フランチャイズチェーンによるハンバーガー専門店「モスバーガー」の全国展開、その他飲食事業など

沿 革

1972 年 3 月	東武東上線成増に実験店をオープン
6 月	モスバーガー1号店「成増店」をオープン
1991 年 2 月	台湾・台北市に台湾1号店「新生南路店」をオープン
1993 年 5 月	シンガポール1号店「イセタンスコッツ店」をオープン
2006 年 10 月	香港・クントンの大型商業施設 apm に香港1号店「apm 店」をオープン
2007 年 3 月	タイ・バンコクにタイ1号店「セントラルワールドプラザ店」をオープン
2008 年 12 月	インドネシア・ジャカルタに1号店「プラザスナヤン店」をオープン
2010 年 2 月	中国・福建省・アモイに中国本土1号店「思明南路店」をオープン
2011 年 3 月	オーストラリア・ブリスベンに1号店「サニーバンクプラザ店」をオープン
2012 年 2 月	韓国・ソウルに1号店「チャムシルロッテ店」をオープン
2012 年 5 月	中国・広東省・広州市に広東省1号店「北京路店」をオープン

進出国・地域

台湾、シンガポール、香港、タイ、インドネシア、中国、オーストラリア、韓国

8カ国・地域に展開 311店(2013年3月末現在)

3. (株)アトリエはるか（美容）

「アトリエはるか」は、カット、シャンプー、カラーリング等を一切行わないヘアメイク＆ネイルの専門店である。結婚式やその二次会、ちょっとしたお出かけ前、パーティーやデートの前などのシチュエーションに合わせて、リーズナブルで短時間にキレイになれる便利なサロンとして、JR、私鉄、東京メトロのエキナカなど、全国の主要都市の利便性の高い施設を中心に、国内30店舗以上で事業展開している。



(1) 大手百貨店が進出を後押し

現在、同社は台湾において3店舗のサロンを運営しているが、同社の岩井大輔・代表取締役は当初、海外進出を望んでいなかったという。

「働く女性は忙しいが、アフターファイブでの会合などの数時間のために数千円を支払ってお洒落して出かける。自社のサービスは、日本の様に成熟したところでこそ成立すると考えていた」(岩井氏)からだ。しかし、阪急百貨店の台湾店新規設立に伴い同社から、「進出に係る全ての手続きをバックアップするからテナントとして出店してもらえないか」と強く誘致されたのが海外での店舗展開のきっかけとなった。

当時を振り返り、岩井氏は、「阪急百貨店の強力なパートナーシップがあったからこそ、台湾での事業をスタートさせることができた。また、進出の際、メイン銀行にもさまざまな面でバックアップいただいたことも大きい。これにより、海外進出の際に大きな課題となる物件探し、市場調査による情報収集、ファイナンスといった要件すべてを、短期間で整理することができた」と話す。

2010年の進出から2年が経過したが、順調に事業を拡大させており、現在、4店舗目のオープンを計画中とのことである。台湾では、働く女性を支える社会の仕組みがあること、教育や雇用環境が日本と変わらないこともあり、同社の事業展開をスムーズにさせている要因となっている。

(2) 人材育成が大きな課題

順風満帆に見える同社の海外展開事業ではあるが、山場もあったという。例えば、従業員が美容技術を取得すると会社を辞めるなど、仕事に対する価値観が日本とは大きく異なることなどが挙げられる。台湾では法律上、1週間に前に通知をすれば退職で

きてしまうため、日本に比べて人の入れ替わりが激しい。その反面、気軽に辞めたかと思ったら、気軽に戻ってくる従業員もいるなど、会社に対する帰属意識が低いという。

こうした経験を踏まえて、同社では就業規則を設け、会社のルールを明確化させることで、退職者の削減に努めている。就業規則は日本では当たり前のものだが、台湾企業にはこうした慣習がないため、日本で培われてきたシステムを、就業規則を通じて時間をかけて現地従業員に理解してもらえるように努めている。

また、仕事中に現地従業員スタッフの不安感を与えないように、日本人同士だけで話をしないよう気を付けている。さらに、伝えたいことは文字で見える形にし、紙にして張り出すなどの工夫をした。コミュニケーションを良くすることで、スタッフの意識改革にもつなげている。現在、現地従業員を15人（各店舗5人程度）雇用し、日本からヘアメイクとネイリストをそれぞれ一人ずつ派遣して、技術のみならず顧客サービスの教育を行っている。現地では小さな目標を設定し、達成したら報奨金を出すなど、目に見える形で評価することで、従業員のモチベーションを高めているとのことだ。

同社は、進出後、知的財産権の問題にも直面したという。周囲に模倣店が出来、知財への対策を想定していなかっただけに、当初は困惑したそうだ。台湾と日本はビジネス環境が似ているところが多く、台湾人は非常に親目的で、日本のことによく勉強している。「日本の理髪業の方に相談され、台湾で短時間理髪のビジネス環境の調査を行ったが、すでに50の類似店があり、台湾では日本の流行が先取りされ、ビジネス化されるのが早いと感じた。こうした背景からも、模倣を完全に抑えることは難しい。であればこそ、初期設定の段階からしっかりととしたものをつくることが、一番の知財対策と考えている」と岩井氏は話す。



台湾の店舗の様子

企業として成長していくためにも、「模倣しようとしてもできないサービス・技術力を身につけることが重要」との考え方から、トレーニングの際に利用するイラスト等の技術資料の流出対策以外については、同社では知財対策には特に取り組んでいないとのことだ。

その一方で、サービスは模倣されないものの、店頭イメージを模倣されるとそれが独り歩きするため、新たなサービス提供、新規参入が難しくなる。台湾でビジネスを展開するためには、店舗などの研究・対策については必要となるだろう。

（3）海外進出が組織の活力増進に

同社が台湾での事業展開上、大きなつまずきがなかった要因として、台湾店の運営にあたり、日本からエースの社員を投入したことが大きいという。「言語の問題ではな

く、日本で活躍する人は海外でも活躍できる。また、日本でマネジメントができる人は海外でもしっかりできるということがわかった」と岩井氏は話す。

今回の海外進出により、同社の美容業界内におけるブランドイメージが構築され、社内が活気づいた。ベンチャー企業においては、海外での事業展開ということが、企業のイメージアップや、社員のモチベーション向上につながり、新卒採用でもプラスに作用している。

「海外研修があるという理由から問い合わせも増え、採用に係る広告費を下げられ、国内の採用コストを抑えることができた。数年前は採用者のうち、15~20%が退社する傾向にあったが、今では退職者数も確実に減少し、勤続年数が上がっている」と説明する岩井氏。ベンチャー企業の海外事業へのチャレンジは、国内の事業を活性化させるという好循環を生んでいる。

企 業 概 要

社 名	株式会社アトリエはるか
英 文 社 名	Atelier haruka co., ltd.
本 社 所 在 地	名古屋市中区錦 3-4-6 第一生命ビル 3F
設 立 年 月 日	2000(平成12)年12月8日
資 本 金	5,000 万円
代 表 者	代表取締役 岩井 大輔
従 業 員 数	300人(2012年10月現在)
事 業 内 容	ヘアメイク、ネイルサロン運営、各種イベントの企画、化粧品の販売など

沿 革

2000年12月 愛知県名古屋市に、有限会社アトリエはるかを設立

2001年 2月 セントラルパーク地下街(名古屋市中区栄)に、クイックメイク サロン atelier haruka セントラルパーク店をOPEN

2010年 7月 台湾に遙沙龍有限公司を設立

主な進出国・地域

台湾(台北)

4. セコム(株) (セキュリティ)

(1) 海外事業成功のカギは現地パートナー

2012年、創立50周年を迎えたセコムは、1978年の台湾への進出を皮切りに海外事業を展開してきた。セキュリティ機器のレンタル「セコム方式」で、安全を提供するのが事業のスタンダードとなっている。この、セコム方式では、開発、製造、設置、保守のすべてを一貫して行うことに特徴があり、各国のニーズに対応させながらサービスの提供を行っている。

同社の提供する「安全」は、国境なく人々が求めていることであるため、進出先ではまず、安全確保の重要性および同社のサービスの利点等を説明し、説得することが大切であると考えている。そのため、同社が海外事業展開するうえで最も重視しているのが、「パートナー選びである」と中島重夫顧問はいう。「特に、ASEAN等では、相当慎重にパートナーの選定を行ってきた。当社の事業モデルを推進していくためには、現地での徹底的な教育が必要で、その際、脆弱なパートナーとでは上手くいかない。韓国であればサムスン社と提携するなど、パートナーの資金力や事業力が、各国での事業展開を成功させる大きなカギとなる」。

同社の海外事業展開のきっかけとなったのが、米国・ビバリーヒルズの高級住宅街でセキュリティを請け負っていたバーベーグラー&ファイヤーラーム社を買収したことさかのぼる。米国のセキュリティ市場とノウハウを買収先から吸収するとともに、現地人（米国人）を社長にして、現地にあった事業展開を行った。結果的に購入金額の25倍で買収先を売却することができた。さらに、米国進出中に、医療事業にも取り組み、この事業モデルが、現在の同社における医療事業のスタンダードとなっている。

(2) 「セコム方式」と「監視業務」の2本柱とした各国での事業展開

同社の海外での事業展開は、大きく、前記の「セコム方式」によるものと、監視業務のみを行うものとに分けることができる。そのため、収益の仕組みも大きく、①ロイヤリティーによる収入、②機器販売、ロイヤリティー収入、③監視料収入、の3つに分けることができる。

①台湾

進出後の10年間、台湾でのビジネスは難しい状況となっていたが、台湾経済の発展とともに同社の事業も軌道に乗りはじめた。

現在、台湾での契約は11万件となっており、同国最大のセキュリティ会社になっている。台北市などの都



台湾のセコム

市部では、日本と同じように街のいたるところにセコムのステッカーを見ることができる。

なお、台湾では、パートナーとの資本関係は結んでおらず、ロイヤリティーによる収入を得ている。

②韓国

同社の韓国事業も、ロイヤリティー収入主体の事業体制となっている。そのため、日本からは副社長クラスが事業管理のために訪韓する程度で、事業の現地化が進められている。韓国では、日本でお馴染みの「セコムしませんか」をキャッチフレーズに事業展開しており、契約数は40万件となっている。韓国では圧倒的なセキュリティのトップ企業となっており、韓国の人々は、セコムを自国のブランドだと思っている、といった笑い話もあるそうだ。会社名をサムスングループのエスワン社（S1 Corporation）としていることも、日本色を薄めている要因とのことだ。

③英国、豪州、ニュージーランド

5万件の契約数となっている英国では、同国の規格がセコム方式とは異なるため、英国のパートナーが機器を設置し、同社は監視業務のみを行っている。2007年には英國警備業界のオスカーと呼ばれる、「セキュリティ・エクセレンス・アワード」において、「最優秀顧客サービス賞」（ベスト・カスタマー・ケア・イニシアティブ）を受賞した。ヒースロー国際空港内にある対テロ警察施設のセキュリティシステム一式をondon警視庁に提供するなど、その高品質なサービスに対して、政府機関や企業から高い評価を得ている。

また、豪州とニュージーランドでも同様に、監視業務のみを行っており、豪州では、2007年に同国で開催されたAPEC関連会合の監視業務の委託を受けている。

英国、豪州、ニュージーランドは、監視料という形で収入を得ている。「当社の監視業務で特徴的なのは、カメラと音声の両方を使用し、監視センターから不審者に音声で知らせるというシステムである。当初は米国で行っていたものだが、現在は、日本でも導入しており、数年後には犯罪率が低下すると思う」と中島氏は話す。

④ASEAN

ASEANに進出する際、各国の警察機関の力が非常に強力であったため、警察関連の共済組合と関係の深い会社との提携が必要であると考えた。そのため、タイ、インドネシア、マレーシアへの進出の際は、とにかくパートナーの選定に苦労した。

ASEANでは、セコム方式による事業展開を実施しており、現在、シンガポ



インドネシアのセコム

ールでの事業展開を進めている。

⑤中国

中国では現地企業と提携して事業展開しており、セキュリティ会社では、同国で初めて持株会社として認可を得た。反日デモなど、事業を展開するうえで予測不可能な部分も多いが、巨大な市場を持つ同国での事業については、今後さらに拡大させていく方針である。

(3) 福祉・医療分野での参入も検討

「セコムグループの連結海外売上比率は、現在 3.8% となっている。2050 年にはこれを 7% にしていきたい」と中島氏はいう。現在、同社は国内で 16 の総合病院（6,000 床）を運営しており、今後、中国、インド、インドネシアでの病院事業への参入を検討しているとのことだ。また、高齢化社会に対応した事業戦略として、同社では入居費用に 1 億円を要する高級老人ホームを、日本で 4 カ所運営している。この事業についても、中国、インドの富裕層を対象にビジネス展開していきたいと考えている。

なお、インドでは 2013 年夏、南インド南西部のバンガロールで、日系大手商社と現地企業との 3 社で、総合病院（約 300 床）の共同運営を始める予定である。

企 業 概 要

社 名	セコム株式会社
英 文 社 名	SECOM CO., LTD.
本 社 所 在 地	東京都渋谷区神宮前 1-5-1
設 立 年 月 日	1962（昭和 37）年 7 月 7 日
資 本 金	663 億円（2012 年 3 月 31 日現在）
代 表 者	代表取締役社長 前田 修司
従 業 員 数	14,904 人（2013 年 3 月 31 日現在）
事 業 内 容	セキュリティを中心に、防災、メディカル、保険、地理情報サービス、情報系事業などを展開

沿 革

1962 年 7 月	日本初の警備会社として日本警備保障株（現セコム株）を東京・芝公園で創業
1978 年 5 月	東証一部に上場
1978 年 1 月	台湾の中興保全股份有限公司と業務提携。台湾で初のオンライン安全システムを提供、本格的な海外進出を開始する。
1981 年	韓国のサムスングループとの合弁で会社設立

主な進出国・地域

台湾、韓国、中国、タイ、マレーシア、シンガポール、インドネシア、ベトナム、英国、豪州、ニュージーランド

5. オリックス(株)（金融）

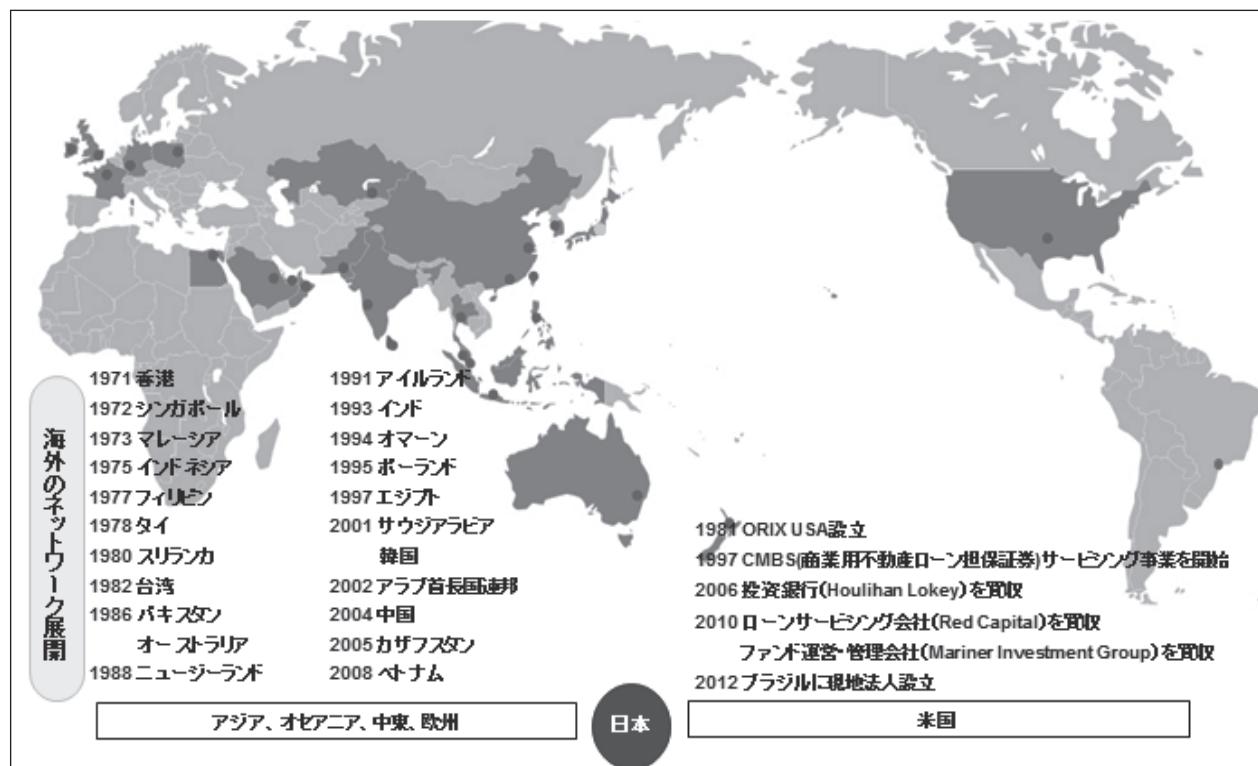
1964年、オリエント・リースの社名でスタートしたオリックス（1989年に現在の社名に変更）は、まもなく設立50周年を迎える。リース、融資をはじめとする法人金融、不動産、環境エネルギー関連ビジネス、事業投資、リテール向けサービスなどの事業を展開している。

（1）27カ国343拠点で各地域のニーズにあったサービスを提供

同社は、1971年の香港進出を皮切りに、アジアを中心にリースの浸透していない地域へ積極的に進出し、現在では27カ国343拠点で事業を展開している。各国の有力企業とパートナーシップを組み、現地スタッフが経営の主体となって、進出先のニーズにあったサービスを提供している。ローカルパートナーと構築した海外ネットワーク、地域別にバランスの取れたポートフォリオが同社の強みである。

米国では法人向けファイナンスや投資銀行業務のほか、ローン組成・サービシング事業やファンドの運営・管理事業など、専門性の高い手数料ビジネスを拡大している。

アジア・オセアニア・中東では地場の中堅・中小企業に対するリースを中心に金融サービス事業の多角化を推進している。台湾やマレーシアでの不良債権投資やシンガポールでのマンション開発、フィリピンにおける複合施設の開発、ベトナムでの投資ファンド運営など、各地域に根ざした多彩な事業を展開している。



香港進出から約40年、27カ国343拠点の海外ネットワークを構築



中国本社が「地域本部」の認定取得

中国と韓国については、それぞれオリックス本社内に、現地社員で構成する中国室・韓国室を設置し、各現地法人と国内営業との架け橋となっているだけでなく、中国室では中国進出を考えている日本企業へのアドバイザリー業務、韓国室では投資案件の精査・実行・モニタリングを行っている。

こうした海外ネットワークを生かした現地企業の情報収集は、優良投資案件の獲得に結びつき、現地優良パートナーの発掘と事業提携の機会につながっている。

(2) 「現地パートナー」と「ガバナンス」重視の事業戦略

一般的に、海外で事業に取り組む際の注意事項として、「株式市場のVolatility(変動性)の高さ」「法規制」「許認可の取得」「紛争解決」の4点が挙げられる。

同社では、これに加えて、「適切な現地パートナーの選定と信頼関係の構築」「社員のローカル化とガバナンスの徹底」「巨額投資によるリターンとリスクのバランス」「適正価格による取引」も重要視している。

以上のポイントを踏まえて、同社の戦略は下記の4点にまとめられる。

- 特定の事業分野において、一定の事業規模、地位を確立する
- プロフェッショナルな専門集団による、堅実な経営
- 支配株主とならない場合はマイノリティプロテクション(少数株主の権利)を得る
- 実効性のあるガバナンス、牽制機能の確保

海外進出には、社会インフラの未整備や文化の相違等海外固有のリスクも伴うが、成長力の高い海外は、事業を行うには魅力的な市場である。現在、歴史的には円高傾向に



フィリピンでのエネルギー関連事業



フィリピンでの不動産開発

あることや、欧州債務危機による影響や欧米資金の流入減少により、Valuation(企業価値評価)は下落傾向にある。

そのため、相対取引が実現しやすいマーケット環境が整っており、日本企業が海外企業に出資するには、絶好の機会といえる。

(3) 人材育成が大きな課題

「一見、当社はグローバル化が進んでいるように見られるが、本社における人材育成・採用では苦労している」と大嶋祐紀・専務執行役グローバル事業本部長兼中国支配人は、同社の海外事業における課題を、人材育成と指摘する。

「中国人、韓国人、インド人が同じフロアで働いているが、ネックとなるのは言語である。社内の書類を含め、全てを英語にすれば効率化すると思うが、当社はまだそのレベルにない」と大嶋氏は話す。

また、「海外へのアクセスを求める日本の中堅・中小企業向けのサービスも、より充実させたい」と今後の展望も語った。

<最近の主な実績>

投資対象名	国名	内容	投資実行年
Air asia X	マレーシア	アジアを代表するLCCであるAir asiaの長距離路線運行航空会社へ資本参加	2006年
DIベトナムファンド	ベトナム	ベトナム未上場企業を対象とする日系最大規模の投資ファンドを、ドリームインキュベーター(DI)社と共同運営	2010年
Indochina Capital Corporation	ベトナム	ベトナムの大手有力ファンド運営会社に資本参加	2010年
Metrobank Center	フィリピン	フィリピン商業銀行第2位Metrobank傘下Federal Land社と共にグランドハイアットホテル、コンドミニアム、オフィス等の大型複合施設開発	2011年
未来アセット生命保険	韓国	韓国で日系最大となる私募ファンドを組成し、韓国を代表する資産運用会社未来アセットグループ傘下の生保未来アセット生命保険に資本参加	2011年
Pang Da ORIX Auto Leasing	中国	中国最大手の自動車会社Pang Da社と中国に合弁リース会社設立	2012年
TenGer Financial Group	モンゴル	銀行、リース、損保、投資銀行などの事業を手がけるモンゴルの大手金融グループTenGer Financial Groupへ資本参加	2013年
Global Business Power Corporation	フィリピン	大手財閥系上場持株会社GT Capitalと、Metrobank傘下の投資銀行First Metro Investment Corporation(FMIC)との、エネルギー関連事業を共同推進するための戦略提携。FMICが保有する発電事業会社Global Business Power Corporationへ資本参加	2013年
Robeco Groep N.V.	オランダ	グローバルな資産運用会社Robeco Groep N.V.を買収	2013年

企 業 概 要 (2013 年 3 月現在)

社 名	オリックス株式会社
英 文 社 名	ORIX Corporation
本 社 所 在 地	東京都港区浜松町 2 丁目 4 番 1 号 世界貿易センタービル
設 立 年 月 日	1964 年 4 月 17 日
株 主 資 本	1 兆 6,435 億 9,600 万円
代 表 者	取締役 兼 代表執行役会長・グループ CEO 宮内 義彦 取締役 兼 代表執行役社長・グループ COO 井上 亮 取締役 兼 代表執行役副社長・グループ CFO 浦田 晴之
従 業 員 数	19,043 人 (国内 14,300 人、海外 4,743 人)
発行済株式総数	124,871,476 株
上場証券取引所	東京・大阪 市場第一部 (証券コード : 8591) ニューヨーク (証券コード : IX)
事 業 内 容	多角的金融サービス業
グルーブ会社	連結 642 社 関連会社 88 社
拠 点 数	国内 1,192 拠点 海外 343 拠点 (27 力国・地域)

沿 革

オリックスは 1964 年に事業を開始して以来、リース事業からスタートして隣接分野に次々と進出し、さまざまな専門性を獲得することにより、事業を進化させてきました。現在では、法人金融サービス、メンテナンスリース、不動産、事業投資、リテール、海外の 6 つの事業セグメントで展開しています。海外においては、1971 年の香港進出を皮切りに世界 27 力国・地域に拠点を設け、グローバル企業としてさらなる成長を目指しています。

1964 年 4 月	日綿実業、日商、岩井産業、三和銀行、東洋信託銀行、日本興業銀行、日本勧業銀行、神戸銀行の 3 商社、5 銀行が出資し、オリエント・リースを設立 ※社名はいずれも当時
1970 年	大阪証券取引所市場第 2 部に株式を上場 (1971 年東証 2 部上場、1973 年東証・大証 1 部に指定替え)
1971 年	香港に初の海外現地法人を設立
1989 年	オリックス株式会社に社名変更
1998 年	ニューヨーク証券取引所に上場 (日本企業で 12 番目)

主な進出国・地域

米国、中国、韓国、台湾、シンガポール、マレーシア、インドネシア、フィリピン、タイ、ベトナム、スリランカ、パキスタン、インド、豪州、ニュージーランド、アイルランド、ポーランドほか

6. (株)ハニーズ (SPA)

福島県いわき市に本社を置く、女性カジュアルの SPA (製造小売) であるハニーズは現在、国内で約 830 店舗、中国で 533 店舗を展開している。国内では地方のショッピングセンターへの店舗展開を主としているため、都内での知名度は高くないものの、高感度、高品質、リーズナブルプライスをコンセプトに、自社でパターンナーと縫製工場を有する利点を生かし、毎週、70 におよぶ新作デザインを発表している。

(1) 当初は生産地としての中国進出が販売拠点へ

同社では、1990 年代初頭から海外生産への関心を高め、ASEAN や中国、韓国などで F/S (フィジビリティー・スタディ) を進めたが、製品の質の問題が解消できず、進出を決めかねていた。

1997~98 年ごろ、中国での生産の質が向上したのを背景に、中国でのオリジナル商品生産を本格化させた。当初は青島で OEM をしていたが、韓国企業の進出が多かったこともあり、2000 年ごろに上海の工場に OEM 委託するようになった。

中国の WTO 加盟により、2005 年 12 月に中国での 100% 外資が許可されたのに合わせて認可申請を行った同社は、2006 年 4 月、小売業の 100% 独資の設立許可を得た。進出から 6 年が経過し、3 年間で 100 店舗、10 年間で 1,000 店舗を目標にした店舗計画は、順調に推移し、2012 年 11 月末現在で、533 店舗が中国各地にくまなく出店している。



中国におけるハニーズの店舗網

「中国では中間層が拡大しており、現地の人々にとって買いやしい、手ごろな価格設定をしたため、売上が伸びているのだと思う」と江尻義久・代表取締役はいう。進出1年目に20店舗をオープンしたが、初年度から利益を出し、無借金で事業展開を進めている。

同社の中国展開の特徴は、日本人の駐在員を一人しか置いていないところにある。「日本の大学院を修了した中国人を日本で雇用し、3～6ヶ月間日本で教育してから中国に駐在させている。現地のことを知る人間を、本社で教育したうえで派遣し、責任を持って事業にあたらせることが、うまく機能している。そのため、日本からの派遣は総経理一人で、主に財務状況の確認などを行っている」と江尻氏は話す。

(2) 新たな製造拠点はミャンマー

中国事業が順調に推移している中で、中国における今後の人件費高騰や為替対策という観点から、2012年3月に、ミャンマー・ヤンゴンに工場を設置した。新政権発足後、民主化を進める同国への注目が集まる中、同社が日本で第一号の進出企業となつた。

「ミャンマーにおいては当時、まだまだ不確定な要素も多く、リスクはあったが、種々調査した中で、良い国になると確信したため、進出を決めた。停止していた工場を買い取り、すぐにでも稼働させられる状態だったこともあり、許認可の手続きは順調で、契約から1年後に操業することができた」と江尻氏がいいうように、2012年4月に操業を開始させ、主にレディースのカラージーンズを生産し、日本に輸出している。同年12月には従業員は900人以上となっており、月産約14万枚を生産している。現在では、第2工場の建設にも取り組んでいる。

「ミャンマーは仏教国で真面目な人々が多い。日本から技術者を派遣し、最新の機械を導入したこともあり、品質では既に中国のものより良いものを作っている。将来は、中国市場に商品を供給するアジアの工場として、また、新しいSPA事業のモデル工場にしていきたい」と江尻氏は、同工場の位置付けについて説明する。

中国は、反日デモ等、不確実な要素が多い。同社は、中国には自社工場がないため、今後はミャンマーを中心に製造を行うことができる。中国から日本への衣料品の輸出には、9～11%の関税がかかるが、ミャンマーからの輸出であれば特恵関税を利用できるため、0%で輸入できることも、ミャンマーでの製造のメリットとなっている。



新世界百貨店五角場店（上海）

(3) 中国で2,000から3,000店舗展開を目指す

「現在、中国において3,000店舗程度展開している企業は多く、中国の人口規模（日本の約10倍）を考えると、当社も2,000～3,000店舗は展開できると考えている。国土の広い中国で展開するのは、至難であるが、点で拠点を設け、それを後で面につなげていくという発想で店舗を増やしていきたい」と話す江尻氏は、地方から日本を元気にしていくためにも、夢を持って経営を進めたいという。

企 業 概 要

社 名	株式会社ハニーズ
英 文 社 名	HONEYS. CO., LTD
本 社 所 在 地	福島県いわき市鹿島町走熊字七本松 27-1
設 立 年 月 日	1978（昭和53）年6月
資 本 金	35億66百万円
代 表 者	代表取締役社長 江尻 義久
従 業 員 数	5,779人（連結）（平成25年5月現在）
事 業 内 容	ヤングカジュアル婦人服、身装小物、雑貨などの販売ならびに企画開発

沿 革

1978年 6月	福島県いわき市小名浜にて有限会社エジリ設立、本店を開業、婦人服の販売を開始
1986年 10月	商号をハニーズに変更、株式会社に改組
1991年 11月	中国、東南アジア各国において自社企画商品の委託生産を開始
2005年 4月	東証一部上場、直営店舗400店舗達成
2012年 3月	ミャンマー・ヤンゴン管区に連結子会社 Honeys Garment Industry Limited を設立

主な進出国・地域

中国（北京、上海、天津ほか）、ミャンマー

7. (株)ヤクルト本社

ヤクルトの国際事業は1964年、台湾での販売開始をスタートにアジア、オセアニア、米州、ヨーロッパへとネットワークを広げている。現在はテスト販売も含め、海外26事業所を中心に、日本を含む32の国と地域で販売している。2013年現在、日本を除く海外での1日当たりのヤクルトの乳製品の販売本数は2,000万本以上で、日本国内の販売本数を含めると、世界で1日当たり約3,000万本のヤクルトの乳製品が愛飲されている。

(1) ヤクルト創業の理念を世界中で具現化

ヤクルトの原点は、ヤクルトの創始者・代田稔博士（1899～1982）が提唱した「予防医学」「健腸長寿」「誰もが手に入れられる価格で」という理念（代田イズム）に基づいている。その根底には、衛生状態が悪い環境で感染症などにより命を落とす子供に心を痛めた幼少期の経験から医学の道を志すに至った代田の「世界の人々の健康を守りたい」という情熱が息づいている。そして、同社の国際事業は「世界の人々の健康を守る」という信念に基づき、多くの国と地域に進出を果たしている。

また、同社は「販売」ではなく代田が掲げてきた「普及」の精神でヤクルトの価値浸透を推進している。「予防医学」や「健腸長寿」の考え方を「普及」していくのがヤクルトレディであり、また小売店の役割となっている。

「ヤクルトの進出を希望する国での普及、予防医学（体に有益な生きた菌を摂取することが疾病予防につながる）の重要性訴求、プロバイオティクス（腸内細菌叢のバランスを改善することにより、人に有益な作用をもたらす生きた微生物）のパイオニアとして事業展開を図っている」と島田淳一・国際部長は海外事業について説明する。

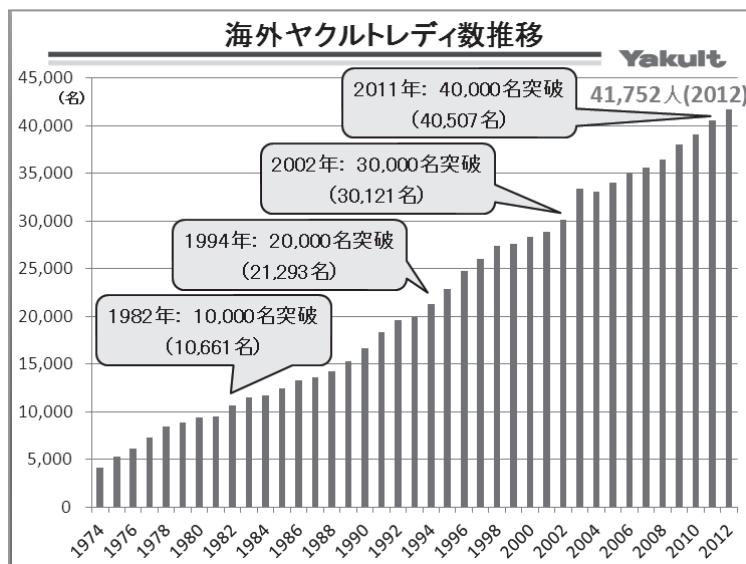
同社の海外事業の特徴は、短期集中的なマーケティング投資を実施し、短い期間でリターンを得ることを目標とするものではない。進出国の状況に調和し、組織を創り、地道にお客様への普及を進めるといった、「農耕型経営」を実践していることにある。そして、代田イズムの情熱を原動力に「使命感」を持って地域社会に貢献し、信頼を得られることを目指している。同社の国際事業の成長は、「農耕型経営」と「使命感」によって支えられてきている。

これまでの海外進出を段階的にみてみると、求められて進出した第一期、積極的な戦略を持って臨んだ第二期、人口大国での基盤づくりとビジネスモデルの拡大を目指した第三期、そして、現在は第四期目に入っており、「新たな戦略の時を迎えている」と島田氏は話す。

(2) 地域密着型の企業づくり

同社の海外展開の現状は、31カ国に26事業所、1研究所、22工場（15カ国）で、地産地消の事業を展開している。販売対象人口15億503万人（日本を除く）に対して2012年度の1日当たりの平均販売実績は、2,182万本であった。現地で製造販売して

いるヤクルトは、基本的に日本と同じ製法で造られている。



「維持してきた戦略コアとして、代田イズムという創始者の理念、体に有益な働きをする生きた微生物を摂るために飲むヤクルトを地域に密着した形で「普及」(ヤクルトレディによる宅配システムと店頭での説明販売)することなどが挙げられる。また、農耕型経営が可能となるよう、工場は最低限のラインでスタートさせ、販売量に応じて徐々に大きくしていく。そして、その国での納税や雇用で貢献していくことも挙げられる」(島田氏)と話す。

海外のヤクルトレディの数は、1982年に1万人を超える、2011年に4万人を突破し、2012年12月時点では4万1,752人となっている。また、店頭販売も行っており、取引店舗数は2012年12月時点では約38万7,000店となっている。

各国の法制度の関係もあり、進出している国ごとに販売方法は異なる。先進国では、制度や習慣もあり、ヤクルトレディを置かずに店頭のみの販売を行っているケースもある。ヤクルトレディは会社雇用ではなく、「独立した事業主」として、活動している場合が多い。ヤクルトから商品を仕入れ、原則、販売量に応じて報酬が支払われる仕組みである。頑張った分収入が得られる仕組みとなっており、家庭収入の中心となっている場合もある。

その進出形態も最近では独資の場合が多いものの、法制度により過半数を取れないところは合弁により進出しているケースもある。また、海外では知的財産法やインフラの未整備に苦労することも多いとのことである。

(3) 目指すはプロバイオティクスのリーディングカンパニー

現在、同社では、プロバイオティクス分野におけるリーディングカンパニーを目指し、ヤクルトの科学的価値の世界的普及を図るため、各国地域での臨床試験の実施を推進している。

最近の「乳酸菌シロタ株」に関する海外での学術研究成果としては、イギリス・ラフバラ大学で行われた「スポーツ選手の風邪予防への有効性についての検討」やインド国立コレラ・腸感染症研究所と共同で実施した「小児急性下痢症の予防」などがある。いずれも国際的権威を誇る科学雑誌に掲載され、学識者から高い評価を得ている。

近年、ヨーロッパでは生活習慣病の増加を背景に、プロバイオティクス飲料市場が形成されている。島田氏は、このような事情などを踏まえ、「今後、ヤクルトの国際事業の使命はさらに重要となっていくだろう」と話す。

同社は、「ヤクルト（Yakult）」を企業および商品として眞のグローバルブランドとして確立させるため、現在の海外31の国と地域を広げていくことを目指している。

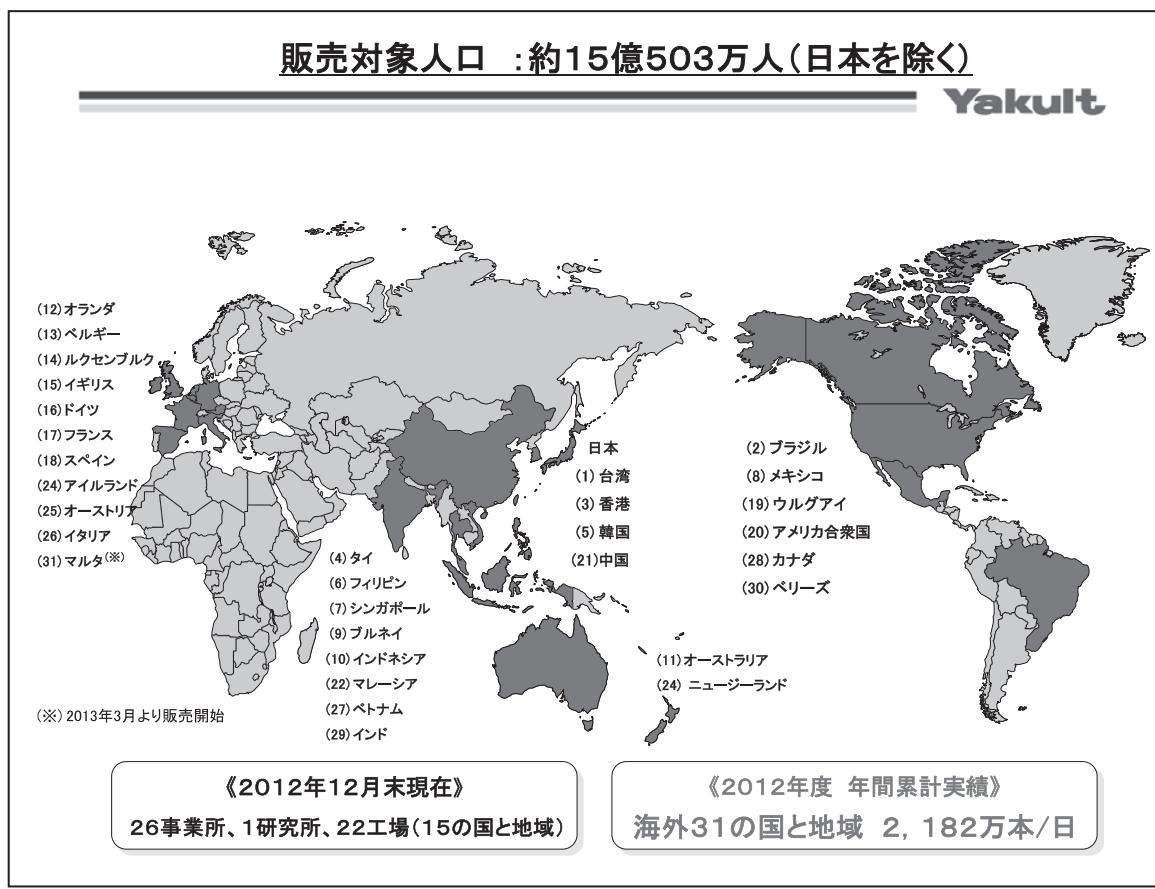
企 業 概 要

社 名	株式会社ヤクルト本社
英 文 社 名	YAKULT HONSHA CO., LTD.
本 社 所 在 地	東京都港区東新橋1-1-19
設 立 年 月 日	1955（昭和30）年4月9日
資 本 金	311億1,765万円
代 表 者	代表取締役社長COO 根岸 孝成
従 業 員 数	2,978人（2012年3月31日現在）
事 業 内 容	食品事業、化粧品事業、医薬品事業、国際事業

沿 革

1955年	株式会社ヤクルト本社を設立
1964年	初の海外事業所として、台湾ヤクルトが営業を開始

進 出 国・地 域



8. (株)三越伊勢丹ホールディングス（小売）

(1) 日本人観光客からアジア市場をターゲットにした店舗展開へ



マレーシア (KLCC 店)

同社の海外展開は、戦時中の 1940 年にさかのぼる。当時は軍の命令で、ハノイや満州など占領地に出店していた。

戦後、同社が事業目的で本格的に出店を開始したのが、1970 年代の日本の高度成長期に入つてからだ。海外旅行ブームに乗つて、欧米を中心につ、パリ、ローマ、イラン、ロンドン、デュッセルドルフ、ニューヨーク、フランクフルト、マドリード、バルセロナに出店した。

「しかし、当時は、日本からの観光客を対象とした店舗運営であったため、多くの店舗が不採算店となり撤退した。現在残っているのは、ローマ店、ロンドン店のみで、両店舗は、漢字圏である中国人、韓国人が新たな顧客となり、

売り上げを支えている」と杉江俊彦・取締役常務執行役員は話す。

その他、タイ・バンコクに 1 店、マレーシア・クアラルンプールに 4 店、シンガポール 5 店（6 店目を建設中）、米国・フロリダのディズニーランド内に 1 店、店舗展開している。また、中国では上海、成都に 1 店舗、天津 2 店舗の計 4 店舗展開であり、2014 年には成都に 2 号店をオープンする予定である（講演時は瀋陽が営業していたが、2013 年 5 月末日に閉店）。¹

このほかにも、台湾では新光グループとの合弁で計 18 店舗を有している。「店舗は増えているものの、当社の海外売上比率は全売上の約 5 %と、外国企業のパークソン（同 50 %）、テスコ（同 30 %）などと比較してもまだまだ小さいため、海外事業展開は、大きな可能性を秘めている」と杉江氏はいう。

1970 年初頭に進出したシンガポールでは、いち早く日本人観光客狙いから、地元消費者へとターゲットを切り替えた。現地の従業員は、日本人が 4 人、現地スタッフは 300～400 人と現地採用を推進し、1973 年には現地採用 1 期生が初めて店長となった。

¹ 店舗数は、2013 年 6 月末現在。

現在は、現地採用から現地法人社長も輩出しており、現地顧客の獲得、人材育成とともに、同社の現地化の成功事例となつた。

「現地消費者をターゲットとした事業モデルを確立させるにあたり、海外では正札販売という慣習がないため、その浸透に苦労した。気候や風習の違いもあり、現地事情を知る現地従業員の役割が大きかった」と杉江氏。1990年に進出した、マレーシア・クアラルンプールでは、シンガポールでの成功を踏まえ、同店のスタッフをマレーシアに派遣し店舗運営を行ったため、短期間で成果を出すことができた。

中国への進出は、1978年に駐在員事務所を設置したのがはじまりである。当初は調査・研究からはじめたが、その後、1993年に上海で外資として初めて百貨店を出店した。「当時は現地に国営百貨店があり、売り手の方が消費者よりも偉く、『サービス』という概念がまったくくなかった。そのため、地道な教育を続けなければならなかった」と杉江氏は話す。「一方で、台湾では合弁ということもあり、現地スタッフが現地顧客層好みなどをつかむのが早く、われわれも学ぶべき点が多い」とのことだ。



シンガポール（スコットズ店）

(2) ドミナント戦略でブランドイメージ確立を優先

同社の海外進出の特徴は、カントリーリスクへの対処という観点から、ローリスク・ローリターンの仕組みとなっていることがある。

例えば、伊勢丹新宿本店の店舗面積が6万5,000m²、三越日本橋本店が5万m²であるのに対して、シンガポールの店舗規模は、最小のもので5,000m²、最大のものでも1万7,000m²と小さい。また、中国でも3万5,000m²が最大となっている。「投資を抑えるため、店舗などはリースしており、ブランドイメージの醸成を主眼に、ドミナン

ト戦略で多店舗展開を進めている」と杉江氏が説明するように、ドミナント戦略で一地域内での多店舗展開を図ることで、ブランド向上と出店コストを抑えている。

一方で、中間層の増加が進むアジアでは、小売業の発展も急速で、同社は外資系および中国の実力をつけた国営企業との競争が激化しているという。特に中国の国営企業は、外資系が利用できない商品券を流通させることができるために、顧客確保の点からのアドバンテージが大きい。また、アジアのショッピングセンターは10~20万m²と大規模化が進んでいる。既存のショッピングセンターの隣にその2倍のショッピングセンターを建設して、客もテナントも奪っていくという、日本では考えられない手法がとられている。

こうした状況に加え、「中国では家賃、人件費が上昇しているため（天津ではこの3年間で家賃は8~10%上昇、人件費は24%上昇）、売上が10%伸びても売上利益は40%ダウンすることもある。日本と逆で家主が強く、相場が上がるとすぐに家賃値上げを要求してくるなど、事業以外での苦労が多い」と杉江氏が話すように、日本とは異なるビジネス環境への対応も必要である。

(3) 今後のターゲットは ASEAN

今後、同社が大型店競争時代で戦っていくためにも、「店舗の大型化にシフトしていく必要がある」と杉江氏はいう。「土地、建物の建設、購入はリスクがあるため、家主（パートナー）と組み、プロパティービジネス（運営請負）を展開していきたい」と話す。また、今後の進出先候補として、インドネシア、ベトナム、カンボジアなど、ASEANの国々をあげる。すでにASEANでは、同社のブランドが認知されていること、経済成長による中間層の拡大など、市場の取り込みが期待できるからだ。

同社が海外展開を推進するうえで、杉江氏は、「アジア地域での意思決定とコンプライアンスの強化が重要」という。アジアでのビジネスには、即断即決が求められることが多い。日本企業は、年々コンプライアンスの強化が求められている中で、リスクを最小化させ、素早い意思決定ができる仕組みをどのように進めていくのかが重要である。

「国内外を含めた人事制度の確立、現場への権限委譲と本社における監査機能の強化、といった体制づくりも進めていく必要がある」（杉江氏）。アジアでの大競争時代を戦っていくための戦略づくりがはじまっている。



中国（上海 梅龍鎮伊勢丹）

企 業 概 要

社 名	株式会社三越伊勢丹ホールディングス
英 文 社 名	Isetan Mitsukoshi Holdings Ltd.
本 社 所 在 地	東京都新宿区新宿 5-16-10
設 立 年 月 日	2008(平成 20)年 4 月
資 本 金	501 億 600 万円 (2012 年 9 月 30 日現在)
代 表 者	代表取締役社長執行役員 大西 洋
従 業 員 数	連結 14,423 人 (2010 年 12 月 31 日現在)
事 業 内 容	百貨店業等の事業を行う子会社及びグループ会社の経営計画・管理にそれに付帯する業務

沿 革

【三越】

1904 年	株式会社三越呉服店を設立
1979 年	ロンドン三越、デュッセルドルフ三越、ニューヨーク三越、ハワイ三越をそれぞれ開店
1991 年	台湾の新光集団と新光三越百貨株式有限公司を設立。第一号店が台北に開店。

【伊勢丹】

1930 年 9 月	株式会社 伊勢丹を設立
1972 年 1 月	海外第 1 号店、シンガポール伊勢丹・ハヴロック店オープン
1979 年 7 月	ニューヨーク駐在事務所開設 9 月 シンガポール伊勢丹・オーチャード店オープン (1986.7 現店舗に移転) 10 月 ミラノ駐在事務所開設
1983 年 12 月	シンガポール伊勢丹・カトン店オープン
1987 年 3 月	台北駐在事務所開設 10 月 北京駐在事務所開設
1993 年 5 月	シンガポール伊勢丹・スコット店オープン 6 月 上海華亭伊勢丹オープン 12 月 天津伊勢丹オープン (2006.9 現店舗に移転)
1996 年 2 月	シンガポール伊勢丹・タンピネス店オープン
1997 年 6 月	上海梅龍鎮伊勢丹オープン
1998 年 5 月	クアラルンプール伊勢丹・KLCC 店オープン

【三越伊勢丹ホールディングス】

2008 年 4 月 共同株式移転により、株式会社三越伊勢丹ホールディングス設立

主な進出国・地域

中国（瀋陽、天津）、シンガポール、タイ、マレーシア、米国、台湾

9. (株)紀伊國屋書店（小売）

紀伊國屋書店は1927年、創業者である田辺茂一の38坪の個人商店からはじまった。現在、日本全国に64店舗、30営業所があり、大学70校とも提携している。小規模だが出版事業やホール経営、海外事業や電子書籍にも取り組んでいる。

(1) 2つのタイプからなる海外展開

同社の海外展開は、大きく2つのタイプに分類することができる。まず1つ目が、先進国への進出スタイルである「北米タイプ」(1969年から)である。

「北米では、すでに現地大手のAmazonとバーンズ&ノーブルが強いため、ターゲットを在留邦人と日本に関心の高い現地人などに絞るなど、ニッチを狙う販売戦略をとっている」と森啓次郎・常務取締役・海外事業推進室長は説明する。

このタイプの店舗では、日本の書籍、雑誌や日本関連本、高品質で人気ある文具、雑貨、ギフトに加え、アニメ等の派生商品が売れているクールジャパン商材も取り扱っている。店舗数は現在7店で、出向社員9人、現地社員120人、店舗面積は60坪～500坪となっている。

2つ目が、「アジアタイプ」(1983年から)である。「顧客は現地コスモポリタン(ローカルで欧米の教育を受け、欧米事情が判る層)、欧米系を中心とした外国人、日本に関心のある現地人および在留邦人である。競争相手となる書店がないため、ニッチではなく書店販売」という主戦場で戦う戦略である」と森氏はいう。



店内からシドニー市のタウンホールが一望できる(シドニー店)

現在の店舗数は17店(シンガポール、タイ、インドネシア各3、ドバイ1、マレーシア1等)で、出向社員17人、現地社員1,050人となっている。店舗面積はシンガポールが800坪から1,200坪(本店)、ドバイは1万8,000坪で、シンガポールの人材を派遣するなど、これまでの世界中のノウハウをつぎ込んでいる。

(2) 日本のビジネス慣行にない事項への対応が重要

同社の進出後の課題や対策については、日本のビジネス慣行にはない事項への注意を払うことが必要という。

「北米は訴訟社会であり、書籍販売での利益が少ないため、1件の訴訟があると、経営に大きく影響してしまう。本業と関係の無いコップの販売をしていたところ、カリフォルニア州の法律で禁止されている鉛が含有されていたことから、被害者もいないのに、和解金目当ての弁護士に訴訟を起こされ、和解金より弁護士費用の方が高くなってしまったという経験があった」と森氏は話す。

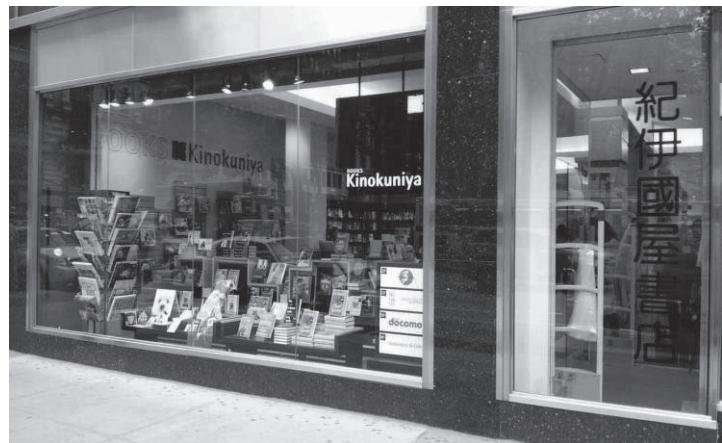
アジアでは、幹部の引き抜きや内部不正などのトラブルがあったことから、現地幹部社員を育成するため、シンガポール航空にいた人事のプロを雇用し、細かく目が届くようにした。また、海外は日本と違い借り手（テナント）の立場が弱く、儲かるとすぐに家主から家賃値上げ要求があるため、継続性が担保できないことから、現地人と一緒になって良い経営を目指し、Core Value (Vision, Mission, Core Values) を現地人にも周知して共有するようしている。

さらに、国によっては本の検閲が厳しく、販売できないものもある。こうした情報を蓄積していくことで、さまざまな国や文化、宗教への対応を進めている。

（3）電子書籍の海外展開に注目

今後の海外展開について森氏は、「店舗展開も必要だが、電子書籍に注目している」と話す。リアルな店舗を運営していくためには、売上を確保するために、長い時間をかけて着実な取り組みを行っていくことが重要である。しかし、電子書籍は店舗運営コストを抑えることができる。また、本、メディアのパッケージソフトはデジタル化に馴染みやすいことから、同社では2011年にKinoppyという電子書籍事業をスタートさせた。

「今、Kinoppyは日本ではAmazonに次ぐ人気サイトになっている。電子書籍の海外展開を進めることにより、今後は、Amazon、googleやマイクロソフトが競合相手となるだろう」と森氏が話すように、今後、同社は海外版の電子書籍の事業展開について検討をはじめている。



ニューヨーク本店の外観



店内の様子（ドバイ店）

企 業 概 要

社 名 株式会社紀伊國屋書店
 英 文 社 名 Kinokuniya Company, Limited
 本 社 所 在 地 東京都目黒区下目黒 3-7-10
 設 立 年 月 日 1946(昭和 21)年 1月 16日
 資 本 金 3,600 万円
 代 表 者 代表取締役社長 高井 昌史
 従 業 員 数 4,000 人
 事 業 内 容 和洋書籍・雑誌・事務機器・文房具・情報文献・視聴覚教材・教育設備の販売、出版、映像商品・書誌データベース制作、ホールの経営など

沿 革

1946年 1月 株式会社紀伊國屋書店設立
 1990年 11月 台北天母店をオープン
 1992年 2月 タイ国内初のバンコク店をオープン
 1996年 8月 オーストラリア国内初のシドニー店をオープン
 1999年 8月 シンガポール本店をオープン
 2001年 4月 クアラルンプール店をオープン
 2008年 11月 ドバイ店をオープン

主な進出国・地域

米国、台湾、タイ、豪州、シンガポール、マレーシア、インドネシア、アラブ首長国連邦

