



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ニューベリー・トーキョー

2013年11月、ニューベリー・トーキョーの岡戸副社長は、台湾における今後の店舗展開について考えを巡らせていた。ニューベリー・トーキョーは、日本の雑貨小売チェーン「ニューベリー」のノウハウや商品を用いて、台湾で同様の小売チェーンを展開するために設立された合弁企業で、2013年3月に开店した、台北中心地の大型百貨店「いまい」中心館5階の1号店を皮切りに、9月までに4店の开店を果たしていた。

ところが、ニューベリー・トーキョーの売上は、1号店の开店当初こそ目標を上回っていたが、5月以降は、新規开店を行っているにもかかわらず、目標の7割程度にとどまっていた。

この原因には、品揃えの改善の余地なども考えられたが、そもそものような人々を標的として、いかなる立地や店作りを行っていくかについても課題が指摘されていた。台湾でのニューベリー・トーキョーの展開は、ニューベリー・トーキョーの親会社で、大手百貨店を傘下にもつJMIホールディングス（以下JMI）の海外戦略にとっても大きな意味を有するため、JMIの経営陣も強い関心を寄せていた。

したがって、岡戸副社長の責任も重大であったが、今後も続々と新規开店が予定されているだけに、対策を決定するまでの時間はあまり残されていなかった。

沿革

「ニューベリー」は、1966年に、日本の大手流通企業D&Hによって設立された雑貨小売チェーンで、アメリカのドラッグストアのような、また、常に新しさとユニークさをもった品揃えを特徴に、大きな成長を遂げてきた。それが、2000年代に入ると、D&H本体の業績の低下もあって、JMIの出資を受けるに至った。2013年夏の段階で、ニューベリー本社の株式は、D&Hが51%、JMIが49%、それぞれ保有していた。

本ケースは、慶應義塾大学経営管理研究科・池尾恭一教授が、公表資料ならびインタビューに基づき作成したものである。本ケースはクラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。なお、取材先企業の要望により、固有名詞や数値を含む内容の一部は偽装されている。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 池尾恭一（2013年12月作成）

また、ニューベリー・トーキョーの株式は、ニューベリー本社が10%、JMIが90%、それぞれ保有していた。ニューベリー・トーキョーは、ニューベリー本社に対して売上の2%をロイヤルティとして支払うとともに、一部の商品の供給を受けていた。

ニューベリー・トーキョーの資本金は5億円であったが、今後の出店にはさらなる資金が必要で、それらはJMIから借り入れられる見込みであった。

ニューベリー本社

ニューベリー本社のビジネスには、(1)「ニューベリー」に代表される直営小売店での販売、(2)提携店(フランチャイジー)への卸売販売と提携店からのロイヤルティ収入、(3)人形などの保有キャラクターのライセンス管理によるロイヤルティ収入が含まれた。

日本国内では、直営店が「ニューベリー」ブランドで95店、それ以外のブランドで25店(内ミニベリーという小規模店が14店)、また提携店が「ミニベリー」ブランドで47店出店されていた。

ニューベリーの特徴はなんといっても、国内外の新製品をいち早く紹介する、ユニークな品揃えとそれによる情報発信であり、それらの結果、値引き販売とも一線を画すとともに、取引先からも一目を置かれ、また注目されていた。具体的には、取引先にとってニューベリーは、テスト・マーケティングの場であり、また、ニューベリーで扱われることによる話題性やオピニオン・リーダーへの訴求が期待されていた。

商品は1000社にのぼる取引先(輸入業者、メーカーなど)から調達され、その約1割がニューベリーの独自ブランド(プライベートブランド)であった。ニューベリーの品揃えで特徴的なのは欧米の輸入雑貨であり、統一感よりも多様性、実用性よりも遊び心やわくわく感が強調され、「ヘルス&ビューティ」、「かわいい」、「元気」がキーワードだとされた。具体的には、家庭雑貨、菓子・食品、化粧品、文具、アパレル、キャラクターのぬいぐるみが主要商品カテゴリーであった。これらのうち、売上の半分弱を占めるのが化粧品であったが、有名ブランドというよりも中堅以下のブランドが多く、7割が輸入品であった。商品調達は本部の6人のバイヤーによって行われていた。ただ、直輸入品については、本部バイヤーによる集中仕入れであったが、国内品と輸入業者経由の商品については、本部バイヤーによる集中仕入れに加え、個々の店舗による仕入れも行われていた。つまり、商品調達に売り場感覚と同世代感覚を反映させるために、各店の店員が本部に随時提案するとともに、各店舗の成功体験は店舗間で共有され、他の店舗にも横展開されていくという体制が取られていた。なお、個々の店舗の品揃えについては、2003年に本部主導に変更したが、各店がもつ顧客のニーズに対応できないということで、もとの各店主導に戻したという経緯があった。

店舗運営でも、店舗ごとの自主性が強調され、どのような商品をどのようなレイアウトで陳列するかは

店舗に委ねられ、成功体験は店舗間で共有されていた。この体制で、目まぐるしく売り場を変更していくというのが、ニューベリーの大きな特徴となっていた。

目まぐるしい売り場変更の一環として、ハロウィンやクリスマスといった、時期に応じた様々なシーズン・プロモーションも強調されてきた。こうしたインスタ・プロモーションには、全店統一で行われるものと店舗ごとに行われるものが含まれた。

そのため、ニューベリー各店の仕入れ担当者は、発注、受け入れ、陳列、プロモーションに加え、新商品探しといった業務も行っていった。

ニューベリーの日本での主たる顧客は女性で、20 - 40 歳が中心であった。かれらは事前になにを買うかを決めてというよりは、店に立ち寄って店内で面白そうなものがあれば買うという傾向が強かった。そのため、来店してもなにも買わないで出て行くという、ウィンドウショッピングの比率も高かった。この傾向は、ニューベリーの店舗間での品揃えの違いと相俟って、同一顧客が複数のニューベリーの店舗を利用するという傾向を生み出していた。

それだけに、ニューベリーにおいては、立地と動線の重要性が指摘されていた。

JMI

ニューベリー・トーキョーの親会社である JMI は、2007 年に大手百貨店である越前屋と東光の経営統合によって誕生し、以来経営陣の強力なリーダーシップのもと、中核である百貨店事業の革新に取り組むとともに、「マルチリテラー」という形での複数業態の展開や海外事業展開を積極化していた。

台湾でのニューベリー・トーキョーは複数業態の展開と海外事業展開の交点に位置付けられ、台北での事業に続き、台湾での他の都市、さらには、香港、シンガポール、インドネシア（ジャカルタ）、タイ（バンコク）、マレーシア（クアラルンプール）といった他のアジア諸国での展開も予定されていた。つまり、台北での試みは、JMI のアジア進出における一つのビジネスモデルの確立を目指すものであった。具体的には、ローコスト・オペレーションの店舗とそのためサプライチェーンを、スピード感をもって展開し、最終的にはアジア全体で 300 店程度、売上規模で 500 億円を達成するというのが、JMI の構想であった。

他方で、JMI 傘下の越前屋や東光を含め、日本の百貨店は、売り場の多くについて、運営を仕入れ先のアパレルメーカーなどに任せ、売れた分のみを百貨店の売上として計上し、売れ残りのリスクは仕入れ先が負担するというやり方を取ってきた。こうしたやり方のもとでは、当然百貨店の取り分は少なく、また売れ筋死に筋の見極めノウハウも、仕入れ先に蓄積される。これが長年に渡って、日本の百貨店の競争力を弱めてきたといわれていた。

JMI の経営陣にとっては、ライバルである伊勢屋が自主運営売り場（自社による商品の仕入・販売）

を強化して成果をあげていたこともあって、自主運営売り場の強化は喫緊の経営課題となっていた。そのため、同社は百貨店での自主運営売り場を強化・分社化し、さらにその部分を自社百貨店以外のショッピングセンターなどへ出店するという構想を掲げていた。

5 ニューベリー・トーキョーは、ほぼ全商品を自社で仕入れて販売し、しかもチェーン展開を行うだけに、この観点からも、ノウハウの蓄積が期待されていた。

アルファ・ニューベリー

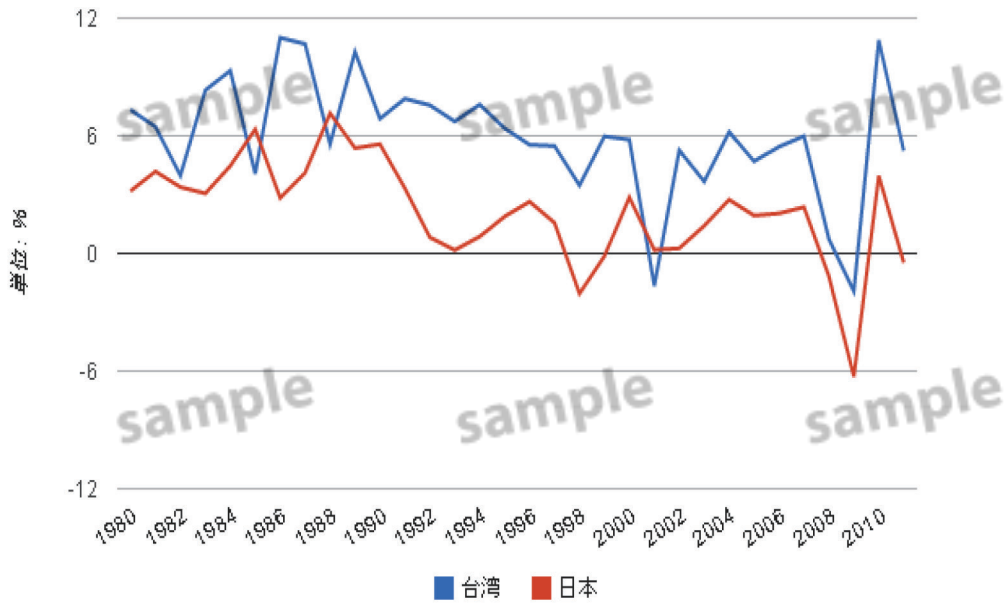
10 ニューベリーは、JMI が資本参加する前の 2007 年に台湾に進出し、2009 年までの 3 年間で 7 店舗を出店した。このときは、台湾の大手資本で食品の製造・加工・流通を手掛けるアルファをフランチャイジーに採用して、アルファ・ニューベリーとして展開したが、台湾での品揃えについて東京本部からのコントロールが行き届かないこともあって、思うような業績を達成できず、結局 3 年で撤退を余儀なくされた。

台湾市場

15 台湾は人口 2300 万人ながら、近年は日本を上回る高い経済成長率を維持し（図表 1）、一人当たり GDP もアジア諸国のなかでは、上位に位置していた（図表 2）。さらに、台北市は人口 265 万、台北都市圏では人口 670 万で、かなりの潜在的市場規模を有していた。

20 図表 3 と図表 4 は、日本と台湾における耐久消費財普及率の推移である。また、図表 5 と図表 6 には、台湾流通業・飲食業の売上高推移ならびに台湾主要小売業態の売上高推移が示されている。

図表 1 台湾の経済成長率



図表 2 アジア各国・地域の経済発展度

アジア各国・地域の経済発展度

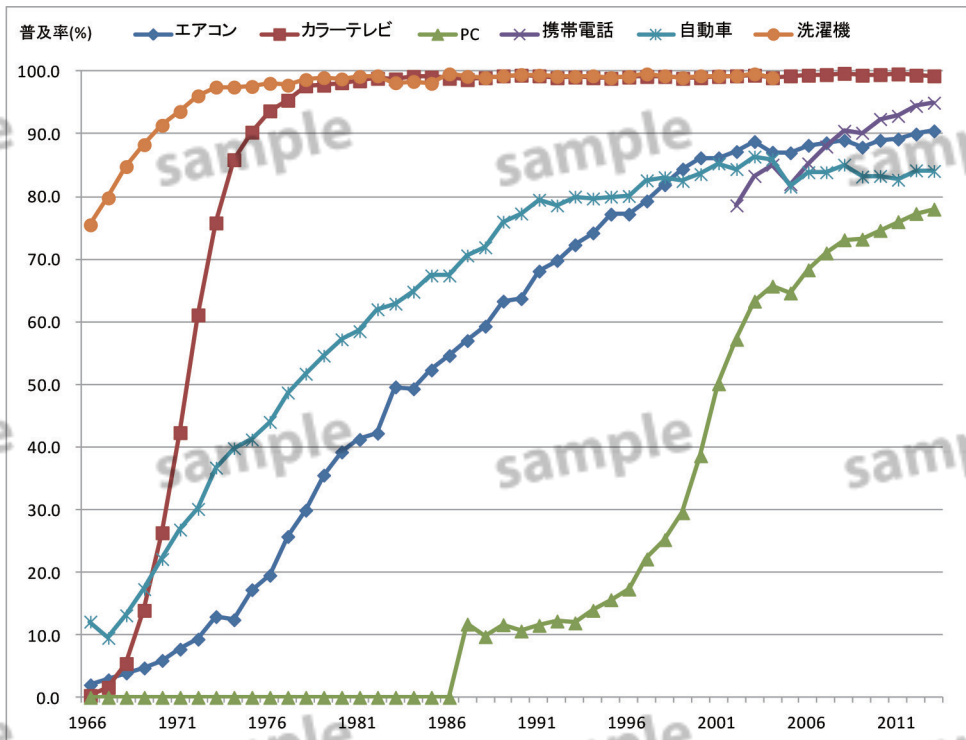
国名	1人当たり GDP (ドル)	過去の日本で いうと…
ミャンマー	742	高度成長
カンボジア	814	
ベトナム	1,173	
インド	1,370	
フィリピン	2,123	
インドネシア	2,974	石油危機
タイ	4,992	安定成長
マレーシア	8,423	
台湾	18,500	バブル
韓国	20,700	
香港	31,500	低成長
シンガポール	43,100	

(注) 三菱UFJの資料を参考に作成。
1人当たりのGDPは2010年時点

出所：日経朝刊 2012/10/27

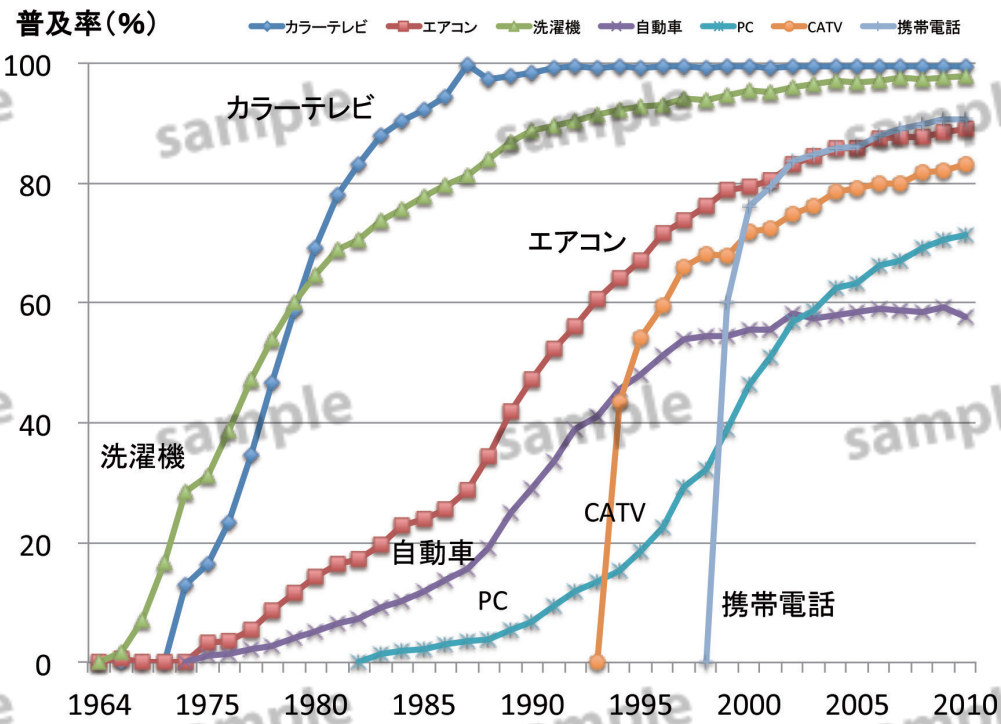
注：中国は1970年代。タイとインドネシアの間にある。

図表3 日本の耐久消費財普及率の推移



出所：内閣府、『消費動向調査：主要耐久消費財等の普及率（総世帯）』、2012年版および2004年版。

図表4 台湾の耐久消費財普及率の推移



出典：中華民國行政院主計局九十九年(2010年)家庭収支調査報告

出所：中華民國行政院主計局、『九十九年（2010年）家庭収支調査報告』。
 韋宇誠（2013）、『テストマーケットとしての台湾の戦略的優位性』、慶應義塾大学大学院経営管理研究科、修士論文。

図表 5 台湾流通業・飲食業の売上高推移

(単位：百万台湾元、%)

年度	卸売業		小売業		飲食業		合計	
	売上高	前年比	売上高	前年比	売上高	前年比	売上高	前年比
2001年	5,955,681	-8.27	2,459,850	-1.87	261,377	-12.13	8,676,908	-6.66
2002年	6,289,042	5.60	2,585,451	5.11	261,510	0.05	9,136,003	5.29
2003年	6,508,274	3.49	2,701,398	4.48	263,435	0.74	9,473,106	3.69
2004年	7,209,856	10.78	2,928,073	8.39	271,266	2.97	10,409,196	9.88
2005年	7,686,700	6.61	3,093,919	5.66	289,410	6.69	11,070,028	6.35
2006年	8,353,012	8.67	3,147,067	1.72	302,666	4.58	11,802,745	6.62
2007年	9,008,154	7.84	3,262,902	3.68	315,903	4.37	12,586,959	6.64
2008年	9,327,704	3.55	3,230,201	-1.00	321,656	1.82	12,879,560	2.32
2009年	8,866,776	-4.94	3,281,537	1.59	312,781	0.04	12,470,095	-3.18
2010年	9,824,397	10.80	3,496,908	6.56	344,700	7.12	13,666,005	9.59

(出所) 經濟部統計処

図表 6 台湾主要小売業態の売上高推移

(単位：百万台湾元、%)

年度	デパート		スーパー マーケット		コンビニエンス ストア		量販店		その他		合計	
	売上高	前年 比	売上高	前年 比	売上高	前年 比	売上高	前年 比	売上高	前年 比	売上高	前年 比
2001年	158,686	4.28	89,606	3.70	135,716	11.60	127,435	6.16	116,690	-5.37	628,134	4.08
2002年	177,392	11.79	88,585	-1.14	150,695	11.04	132,539	4.01	110,767	-5.08	569,977	5.07
2003年	180,198	1.58	93,036	5.02	163,135	8.26	133,534	0.75	119,859	8.21	689,761	4.51
2004年	202,779	12.53	98,932	6.34	173,249	6.20	130,057	-2.60	133,416	11.31	738,433	7.06
2005年	213,525	5.30	101,067	2.16	188,886	9.03	130,432	0.29	126,601	-5.11	760,511	2.99
2006年	211,574	-0.91	102,966	1.88	205,502	8.80	132,428	1.53	130,574	3.14	783,045	2.96
2007年	225,156	6.42	110,902	7.71	209,653	2.02	137,293	3.67	134,644	3.12	817,648	4.42
2008年	224,784	-0.17	121,201	9.26	211,994	1.12	145,429	5.93	133,430	-0.90	836,838	2.35
2009年	231,924	3.18	126,665	4.51	212,066	0.03	148,092	1.83	137,278	2.88	856,025	2.29
2010年	251,093	8.26	133,393	5.31	230,440	8.66	156,810	5.89	145,067	5.67	916,802	7.10

(出所) 經濟部統計処

台湾の流通構造は過去の日本と類似している面があり、小規模零細小売店が数多く存在し、そのためチャネルは多段階になる傾向にあった。また、小売売上占める百貨店のシェアは7.2%（日本は4.3%）と各業態のなかで最大で、しかも平均を上回る売上の伸びを示していた（図表6）。ただ、他
5 方では、ユニクロやZARAのようなSPA（Specialty Store Retailer of Private Label Apparel）などの
専門店が急速に成長していた。

台湾の消費者は一般に親日的で日本への憧れが強く、それに対応して、台湾では日本を強調した
店舗が多く見られ、また日本の小売店の出店も盛んであった。コンビニエンスストアのセブンイレブンや
ファミリーマート、百貨店の三越、高島屋など枚挙に暇がなかった。この他、ヤマト運輸やミスタードーナツなどのサービス業も数多く進出していた。

10 さらに、東急ハンズがHANDS TAILUNGという店名で12店、無印良品が28店、フランチャイズ
や合弁によって、それぞれ台湾に出店していた。これらのうち、HANDS TAILUNGは比較的自主性が
強く、価格も、日本からの輸入品については関税や輸送費を反映して日本よりもやや高めであった。こ
れに対し、無印良品は、日本に近い品揃えを維持しながら現地適応を図るというやり方をとり、価格も日
本と同じ水準を維持していた。

事業計画

2012年春、JMIの社内で、ニューベリー・トーキョーによる台湾への進出事業計画の本格的検討が
始まった。

20 まず狙うべき標的の中心には、日本と同様、20～40歳女性、とりわけ大都市のOLが設定された。
ただ、台湾では、カップルで来店し女性の買い物中に男性も買い物するという姿が頻繁に見られたため、
またそうした買い物客への対応がデベロッパー（ショッピングセンター運営業者や百貨店）から要請さ
れたため、男性用商品もかなりの程度取り扱われることになった。

店作りにおいては、競合にはないユニークさが追求された。

25 まず、商品面では、「東京の最新生活雑貨」が強調され、世界中から東京に集まる最新の生活雑貨、
高品質な日本製品、ニューベリー発信のキャラクター商品が取り揃えられた。例えば、日本のニューベリー
にしかない限定商品やニューベリーのプライベートブランドの投入、ニューベリー本社傘下化粧品メー
カー製品の海外初展開や先行販売、男性向けコスメと雑貨のセレクトショップのコーナー展開、ニュー
ベリー本社保有のキャラクター商品の投入、といったものであった。

30 なお、商品構成は基本的には日本と同じであったが、アパレルは、日本からの輸入では関税が高く
SPAに価格的に対抗できない、また流行廃りが速く在庫リスクが大きいという判断から、扱われないこと
になった。

また、「わくわくする店舗環境」、「遊び心」をキーワードに、スタイリッシュな店装が工夫された。日本でのニューベリーは必ずしも統一した店舗デザインを導入していないのに対して、台湾ではピンクをベースとした店舗デザインにより統一感がもたらされることになった。

さらに、「東京最先端」をキーワードに、目まぐるしい売り場変更による「いつも新しい発見」と「東京で買い物しているような楽しさ」が強調され、その一環として、時期に応じた様々なシーズン・プロモーションも仕掛けられることになった。

サービス面では、ライバルが真似できないギフト対応ということで、ギフトバッグやラッピングが「ニューベリー」ブランドのもとで工夫され、それに応じた販売員の研修も行われた。

出店にあたっては、過去のアルファ・ニューベリーの経験も踏まえて、ショッピングセンターや百貨店への出店を目指すとともに、地域的には当初は台北への集中出店を図り、その後台中や高雄といった南部の都市へ広げることとなった。また、典型的な店舗は、日本と同様に、60坪で5000品目程度の品揃えが想定されていた。

目標売上としては、採算面から考えても、一月一坪当たり20万円が目指された。つまり、60坪の店舗の場合、月1200万円の売上が必要であった。

台湾でのニューベリー・トーキョーの設立にあたって、JMIから出向の岡戸副社長とニューベリー本社から出向の飯島社長以外のすべての社員は現地採用されたが、かれらの多くはアルファ・ニューベリーのときの従業員であった。なお、組織的には、JMI本社の和田常務が、会長を務めていたが、台湾には常駐していなかった。

当初の事業計画では、4つの店舗の出店が決定され、2013年3月に1号店の開店を迎えた。

1号店は、台北の古くからの中心地にある「いまい」中心館5階で、70坪の売り場に5000品目が取り揃えられた。台湾の「いまい」は、もともとは日本の大手百貨店「いまい」によって出店されたものであったが、現在は既に日本の「いまい」からは資本的にも経営的にも独立している台湾有数の百貨店であった。この「いまい」中心館の6階には無印良品が、8階にはHANDS TAILUNGがそれぞれ出店していた。

8月6日開店の2号店は、売り場面積10坪強の小型店で、世界書店金融街店のなかにあった。世界書店金融街店は、書店を中心としたショッピングセンターで、台湾の流行と文化の発信基地といった位置付けもあり、しかも、ニューベリー・トーキョーの出店予定場所は人通りも多く、きわめて望ましい立地と考えられていた。ただ、それだけに家賃も、1号店や3号店以降と比べると、かなり高めであった。

売り場面積70坪の3号店は台北市内ではなく、台北市郊外都市の、「いまい」駅前店のなかに8月23日に開店された。ニューベリー・トーキョーの事業計画では、台北への集中出店が想定されていたが、「いまい」中心館への出店にあたり、「いまい」側から郊外都市駅前店への出店の要請があり、出店に至った。

4号店は40坪で、台北郊外の人気のショッピングセンターの4階に9月に出店された。このショッピングセンターは観覧車やシネマコンプレックスなども併設した話題のもので、台北市内からも車で20分程度のところに位置していた。さらに4号店はユニクロのレジの出口でしかもエスカレーターの横に位置していた。

5

商品調達

商品調達については、アルファ・ニューベリーの黒字化できなかった反省を踏まえ、また、チェーンオペレーション・ノウハウの取得という本社の意向もあって、台湾のニューベリー・トーキョー本部での集中仕入が基本方針とされ、店舗は店舗運營業務に専念することになった。

本部には、新規発注を行う4名のバイヤーが置かれ、それとは別に、店舗を巡回して補充発注を行う1名のラウンダーが配置された。このラウンダーという職務は台湾独自のものであった。また、飯島社長自身がニューベリー本社でのバイヤー経験があることから、バイヤー業務の支援を行った。さらに、日本のニューベリー本社に、台湾のニューベリー・トーキョー担当の専属バイヤーが1名置かれ、商品を台湾のバイヤーに紹介していた。

なお、ニューベリー・トーキョーの取扱商品のうち、約半分が日本からの輸入であり、そのうちの1割程度がニューベリーのプライベートブランドであった。残りは、台湾のバイヤーがベンダーから直接仕入れていた。

20

出店後

2013年3月末、ニューベリー・トーキョーの第1号店がオープンした。3月の営業日は少なかったが、開店の話題性や広告投入もあって、目標を上回る売上があり、4月もその勢いに乗って、売上目標を達成した。ところが、5月、6月になると、3月、4月の反動もあって、目標の6割程度の売上しか実現されなかった。7月が終わった段階で予算達成率は7割程度であった。もともと、収支は赤字ではあったが、赤字幅は当初の想定範囲内に収まっていた。

1号店には「いまい」の富裕顧客が多く、かれらの年齢も20-40代のなかでは高めであった。そのため、前回のアルファ・ニューベリーのときと比較してみると、一月一坪当たりの売上にはあまり違いがなかったが、客単価は高く客数は少ないという傾向がみられた。ちなみに、1号店の客単価は2000円強で、日本国内よりもやや高めであった。

30

ただ、店員からの聞き取りでは、これらの顧客は、ニューベリーのヘビーユーザーというわけではなく、たまたま「いまい」の5階にやって来た富裕層という感が強かった。

つまり、いかに人気百貨店のなかとはいえ、ニューベリー・トーキョーで扱うような商品の買い物のために、顧客がわざわざ5階まで上がってきてくれるというのは、なかなか難しかった。日本国内の状況を見ても、ニューベリーの好調な店舗は、人通りが多い立地である傾向が強く、百貨店の上層階で成功している店舗は少なかった。

また、ニューベリーは、インスタ・プロモーションを行ったり、通りすがりの客を捉えたりするのは得意であったが、遠くから客を呼ぶプロモーションはほとんどやってこなかった。

その意味では、8月に開店した2号店の世界書店金融街店は望ましい立地かと思われた。ところが、ふたを開けてみると、流動客数は多いものの、広域から集まってくるのではなく、近隣オフィスの固定的な顧客に限られていたため、当初の期待とは裏腹に、2号店は、1号店よりもさらに思うような売上を達成できない状態であった。顧客としては、金融関係のOLが多く、年齢的には20 - 40代に広く分散していた。

郊外都市駅前の3号店（9月開店）は、1号店とのセットでの出店であり、多くは期待されておらず、実績も予算を3割程度下回っていたが、2号店よりは、来店客数、売上ともに上回っていた。顧客は、女子高生から20代OLと、他の店舗と比べると若めであった。そのため、客単価が低く、台湾仕入れの商品の比率が高かった。なお、3号店は、台湾よりも所得が低い国々へ進出する際に現地仕入れをどのように増やすかの試金石としての役割も担っていたため、ここでの取り組みは別の意味でも注目を集めていた。

こうした状況のなかで、唯一好ましい業績を達成していたのは、4号店であった。郊外のショッピングセンターに立地する4号店は、20 - 40代OLに加えニューファミリー層を主要顧客とし、客単価は相対的には低いものの、来店客数は最も多く、売上も好調な推移を示していた。その原因としてはやはり、顧客吸引力のあるショッピングセンター内の、しかもユニクロのレジとエスカレーターの近くという、4号店の立地が重要な役割を果たしているものと思われた。

実際、アルファ・ニューベリーの時も最も効率がよかったのは、台北駅ビル2階のフードコート横という、二重の顧客吸引源をもつ立地の店舗であった。

課題

1号店出店から現在までの売上傾向の原因としては、確かに品揃えが現地のニーズに十分に対応できていない部分も考えられた。また、台湾におけるドラッグストア、SPA、ネット通販などとの競争が激化し、そのうえ円高によるコスト上昇もあって、価格の高さも指摘されていた。これらについては、現地調達比率の拡大などによる改善が検討されていた。

しかし、それらとともに、そもそもどのような人々を標的として、いかなる立地や店作りを行い、それらをいかなる仕組みで支えていくかについても課題が認められた。

標的設定

大きな課題となっている一つは、立地のあり方とも関連した、標的の設定であった。

5 もともと日本におけるニューベリーの標的は20 - 40歳の女性を中心としてきた。そのため、台湾のニューベリー・トーキョーもこれを踏襲した標的設定を行っていた。ただ、このやや広めの標的設定が、店舗の性格を曖昧なものにして、流動客が多くないと思うように売上を上げることができない状況を作り出しているという意見があった。

10 こうした意見をとる人々は、25 - 30歳のOLといった形でもう少し標的を絞り込み、標的にジャストミートした品揃えと店作りを徹底すべきだと考えていた。そうすることによって、より広域から集客するとともに、例えば百貨店の5階といった立地であっても、顧客がわざわざ上がって来るようになる、というわけであった。

とりわけ台湾においては、前回のアルファ・ニューベリーが若い女性に標的を絞っていたこともあって、HANDS TAILUNG や無印良品と比べると、あるいは日本のニューベリーと比べると、若い女性の比率が高いという傾向がみられ、そのことも標的絞り込みという主張を後押ししていた。

15 ただ、台湾のニューベリー・トーキョーの顧客層が日本よりも若い女性に偏っているといっても、日本の場合は、標的についても店舗によってバラツキがあり、幅広い客層に対応しているものもあれば、主婦やファミリー層に絞ったもの、25歳以下に標的を設定したものなど、多様な形がみられた。これに対して、台湾では、集中仕入のメリットを確保するために、少なくとも当初はある程度標的を絞り込んで店舗を展開していくことが要請されていた。

20 しかし、標的を絞り込むと、潜在顧客が減少するとともに、有望な出店候補地と整合性がとれなくなる恐れもあった。例えば、1号店の顧客には比較的裕福で年齢の高い人々が多いのに対し、3号店の郊外都市駅前店は、より若い客層が見込まれた。

25 逆に、標的を拡大した場合には、おしゃれな雑貨のみならず、実用品や低価格な商品の品揃えも必要になり、それらが25 - 30歳のOLという人々にそぐわない可能性も考えられた。その結果、商圏は狭くなり、結果として流動客が多いところに立地する需要が高まるものと考えられた。あるいは、価格帯を現在よりも下に広げて標的を拡大する需要が見込まれた。

短期的課題と長期的課題

ニューベリーにとって出店可能な場所は無尽蔵にあるわけではなく、また同じデベロッパーが複数店の出店をセットで要請するといった、様々な制約のなかで今回の出店計画は作成された。各店間で標的を固定し、画一的な品揃えをもつという観点から立地を選択するには、立地選択についてニューベリー・トーキョーが十分な自由度をもっていなければならないが、現段階においてそうした自由度はなく、店舗によって適切な標的が異なる可能性があることは事実であった。

とりわけ、既に出店された4号店までの店舗については、立地は与件であり、その与えられた立地のなかで店作りを行う必要があった。

つまり、短期的な課題は、既存立地のなかでの業績改善とノウハウ蓄積であった。

これに対して、長期的には、全く自由に立地を決めることはできないにしても、いかなる立地に出店するかの方角性も、きわめて重要な戦略的決定であった。

現在の計画では、2014年中に台北に8号店まで出店し、2015年出店予定の9号店以降は、台北以外の、台中や高雄といった南部の都市にも進出することになっていた。これらを前提に、2016年に16店体制になった際に黒字化を達成する計画であった。

ちなみに、5号店は、台北から新幹線で一駅の場所にある、百貨店への出店が有力であった。そこは、東京でいうと大宮のような位置関係で、台北に対して、途中下車を誘う地元大型商業集積（インターセプター）といった役割を果たしていた。しかも、ニューベリーが出店するのは、百貨店内の有名な小籠包の店の横であり、その店で頻繁にみられる入店待ちの行列も標的にできるものと考えられた。

ただ、5号店以降の出店に関しては、この5号店を含めて、立地は未定であり、したがって、25 - 30歳のOLといった形で、ある程度絞り込んだ統一的標的を設定するという方向も考えられた。ただ、この場合は、適切な立地を見つけ出すことは簡単ではなく、したがって出店スピードの低下が危惧された。さらに、4号店のような、二重の顧客吸引源をもった立地を狙うとなると、一層の出店スピードの低下が予想された。

これに対して、店舗別の標的の多様性を認めた形で立地を選定した場合には、例え二重の顧客吸引源をもった立地ということにこだわったとしても、適切な立地候補地の選択ははるかに容易であり、したがって出店スピードも速まるものと考えられた。

店舗の自主性

現状の与えられた立地のもとでは、各店舗の現実的な標的は多様であり、それに合わせた品揃えが求められた。ただ、他方では集中仕入れによるノウハウの蓄積や統一感の醸成も必要であった。

5 店舗別に設定すべき標的が異なれば、店舗別に求められる商品も異なる。こうした状況は日本では通常であり、それに対処するために日本では仕入れの権限がかなりの程度まで各店舗に委譲されてきた。

日本でのニューベリーは、店舗によって立地条件と標的が異なることもあって、また売り場の店員が有する売り場感覚や同世代感覚を品揃えに反映させたいという意図もあって、各店でどのような商品を仕入れるかについて、かなりの自由度が店舗側に認められていた。

これに対して、台湾のニューベリー・トーキョーでは、集中仕入れによるチェーンオペレーション・ノウハウを蓄積したいという、あるいは他の国々へ展開するためのノウハウ蓄積を図りたいという、JMI 本社の意向もあって、本部での集中仕入れが目指された。

とはいえ、本部のバイヤーが各店舗の状況を把握する程度には限界があった。そのため、一方では各店舗にビデオカメラを設置し、各店舗の状況を本部のバイヤーが知ることができるようにした。さらに、各店舗を巡回し、各店舗のために発注を行う、ラウンダーという職務が設置された。つまり、仕入れは本部のバイヤーが、また各店のための発注は本部のラウンダーがそれぞれ行い、店舗側は店舗運営のみに専念することになっていた。

ただ、実際には、本部のバイヤーとラウンダーが各店の状況を完全に把握するところまでいっておらず、また各店の店長がアルファ・ニューベリー時代からのベテランであることもあって、ラウンダーが店長の意見を聞きながら発注を決めるとともに、バイヤーへのアドバイスをを行うという形になっていた。しかし、今後店舗数が増えてくると、経験豊富な店長を確保して、現在のやり方を継続していくことは難しいように思われた。また、こうした能力をもった店長の養成には相当の時間がかかることから、さらに台湾以外の国々へ展開するためにも、本部での集中仕入れノウハウの蓄積は必要だと思われた。

25 つまり、もともと権限委譲のなかで実現されてきたニューベリーの魅力を、本部集中仕入れのチェーンオペレーションによっていかに再現するかが課題であった。

もともと、現時点の売上ベスト 10 品目のうち 9 個は、開店後に本部のバイヤーが追加した品目ということで、本部のバイヤーが実力を付けてきたことを示すデータもあった。

店内プロモーション

ニューベリーの特徴である店内プロモーションのためのイベントについては、ハロウィンやクリスマスのように全店統一で行われるものの他に、ニューベリーらしさがあれば店舗の自主性に委ねられている部分も多かった。もちろん、ある店舗が自主的に企画し、うまくいったイベントであれば、他の店舗に横展開する体制になっていた。

これらのイベントは、できれば2週に一度の入れ替えが目標として目指されていたが、現状ではスピードが遅く、月一度程度の入れ替えであった。

ニューベリー・トーキョーとしては、店舗の特性として、顧客の動線からこうしたイベントによって店舗に引き込むというやり方をとりたいために、イベントの活性化も大きな課題であった。そのため、新たに本部にイベント担当者を設置し、イベントの企画やデベロッパーとの調整に当たることになった。また、具体的には、店舗の一部をメーカーへ貸し出して行うキャンペーンや4号店でのシネマコンプレックスと連携したキャンペーンも企画されていた。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
