



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

5

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月に出店した、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店の出店を果たしていた。

10

ところが、ニューベリー・トーキョーの売上は、1号店の開店当初こそ目標を上回っていたが、5月以降は、新規開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。

15

したがって、岡戸副社長の責任も重大であったが、今後も続々と新規開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。

20

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。

25

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。

30

Copyright© 池尾恭一（2013年12月作成）