

日系百貨店による海外ツーリスト市場戦略の再評価 —欧州における新しい変化—

川 端 基 夫

キーワード：小売国際化、百貨店、海外旅行、日本人ツーリスト、欧州、
アジア

I はじめに

日本の小売国際化の嚆矢は、1906年の三越百貨店による京城（現ソウル）への進出に求めることができる。正確にはこれは出張員詰所を開設した年であり、それが本格的な百貨店の店舗に発展したのは1916年のことである。とはいえ、実質的に1910年頃には呉服関係の店舗機能を持っていたことから、日本の小売業の海外進出は2011年の現在までにすでに100年の歴史を有することが分かる。

この100年を振り返ると、戦前・戦中期には9つの百貨店企業が46の店舗（うち百貨店業態は22店舗）を海外に出店している（川端2009）。戦後は、1958年の高島屋のニューヨーク出店から進出が再開され、2010年末までの間に累計で15の百貨店企業が151の店舗を出店した（レストラン、専門店業態、テストショップ、商標貸与のみでの出店は除く）。また、出店地域は、累計出店数の7割以上がアジアに偏ってきたものの、欧州、米国、豪州にも出店されてきており、広域的な展開がめざされてきた。ただし、その中には、海外の日本人市場（在留邦人、日本人ツーリスト）を対象とする店舗も相当数確認できるのである。

しかし、百貨店の海外進出の現状をみると、全体的に規模が縮小しており、

しかも限定された企業が限定された市場で展開するにとどまっているのが実態である。百貨店で海外展開を行う企業は7社にまで減っており、店舗数も近年の新店を加えても45店にとどまっている。戦後の総出店数151店に対する存続率は、約30%となっている（商標貸与のみの西武とそごうは除く）。出店地域も、現在では全45店舗の9割以上にあたる41店舗がアジアに集中し、とりわけ台湾には全体の半数以上の24店舗が集中している。その他は、欧州に3店舗、米国に1店舗残るに過ぎない。とくに激減したのが、海外の日本人観光客を意識した店舗であった。このような現状を見る限り、百貨店の海外進出はアジアの現地市場をめざしたものにシフトしており、欧州や米国、豪州における日系百貨店は、その使命を果たし終えたようにも見える。

ところが、近年の欧州の観光客市場では新しい動きが生じつつある。それは、日本人団体観光客の減少と入れ替わるように、韓国や台湾、中国大陆からの団体観光客が増加してきている現象である。そのことが、欧州の日系百貨店に新しい役割と意義を与えつつある。そこで本稿では、この欧州での新しい動きに着目し、日系百貨店の新しい欧州戦略の可能性について検討することで、一時は使命を果たし終えたと思われた欧州店舗の役割と意義を再評価することを試みたい。

II 日本人市場を対象とする海外進出への視点

考察に入る前に、まずは海外の日本人市場（日本人観光客と駐在員などの在外邦人）をターゲットとする小売業の海外進出に対する筆者の認識を示しておきたい。

小売国際化研究においては、しばしば海外の日本人市場を相手とする海外進出は、本来の国際化行動ではないと見なされる。とくに日系百貨店の欧州進出は、日本人団体観光客を対象とした品揃えで地元市場と断絶していること、店舗規模が小さいこと、などから正当な国際化行動とはみなされず、真正面から取り上げられることはなかった。これまでの研究で、このような日本人観光客市場をねらった進出も、ひとつの小売国際化のあり方として積

極的に評価し分析を試みたものは、筆者（2000a, 2000b）くらいである¹⁾。

しかし、これまでの小売国際化の歴史を冷静に見ると、日本の百貨店の海外出店には、多かれ少なかれ現地の日本人市場を意識したものが多い。具体的には、戦後の百貨店の進出の中で、明らかに現地の日本人市場を狙ったと推される海外出店は、小型店も含めて累計で全体の4割にあたる60店近くに及ぶ（筆者調べ、レストラン除く）。これはとても無視できる数字ではない。

日本の小売業が進出すれば、地元小売業との差別化を図る視点からも日本商品を置くわけであり、それを求めて現地に暮らす日本人が来店するのは当然である（とくに大都市の場合）。しかも途上国の場合は、圧倒的に日本人客の支出額が現地の消費者よりも断然高いことから、現地市場をメインとする海外出店であっても百貨店側が日本人の購買を取り込もうとするのが自然の流れである。それは、百貨店のみならずスーパーの進出においても同様であり、現地の在留邦人が多く住むエリアでの店舗立地がしばしば見受けられる。

また欧米小売業の国際化においても、その初期は海外植民地に暮らす同胞市場を意識した進出が少なくなかったのであり、海外の同胞の生活インフラとして機能してきた傾向もある。その意味では、日本人市場を狙った海外進出は何も特別なものとして捉える必要はないともいえる。また、歴史的に見れば、それはある時代の国際化の1つのあり方ともいえ、そこから近年の現地市場を対象とした海外進出にシフトしてきたといえる。その2種類の海外進出は相互に断絶している訳ではなく、一連の歴史的なプロセスの中に位置づけられるのである。この点ではむしろ、現地市場を対象とする出店のみを国際化行動だと限定することの方が、不自然といえるのではなからうか。

日本人市場への進出を特別視すべきでない理由は他にもある。たとえば、日本人を対象として品揃えをしていたとしても、その店舗が海外で運営される限りは、いうまでもなく商品調達の仕方も、店舗マネジメントも、人事シ

1) そこでは、海外の日本人市場を海外の民族的な「飛び地市場」(Ethnic Enclaves)として位置づけている（川端2000a）。

システムも、そして法的規制や税制などもすべて日本とは異なる。つまり、経営全体として見た場合は、現地市場を対象とした店舗とほとんど違いはない。また、とくに特殊事例と見なされる日本人観光客市場をめざした店舗を見ても、欧州だけではなくその後は香港やシンガポールにもより大規模で出店されており、日本の小売国際化の歴史においては無視できない存在となっている。

さらに、企業の側から捉えるなら、それがどのような性格の店舗であれ、その出店はその時代（の環境下）における一つの意思決定であり、それがビジネスとして成立していたのであれば何ら問題はない。それは、その企業が成長してきた歴史的プロセスにおける重要なステップのひとつであったはずである。

本稿では、以上のような認識にたち、日本人観光客市場を狙って出店した欧州の日系百貨店に焦点をあてて考察を進めることとする。

Ⅲ 欧州店舗の変遷と観光客市場の構造変化

1. 欧州への出店と閉店の概要

表1に示すように、欧州進出は1971年の三越によるパリ出店から始まった。この店舗は、もともとは「お帳場客」と呼ばれる三越の上顧客が、三越トラベルを介して欧州旅行を行う際の拠点（接待所）として整備されたものである²⁾。各店舗にはお帳場客が休息する特別室も存在した（現在ではローマ店に残る）。パリ店は当初は200m²しかなかったが、1987年に移転して1,525m²に拡張している（閉店済み）。同社は、その後、日本人観光客に人気があったローマ、ロンドンにも出店した。1970年代には高島屋、大丸、松坂屋もパリに出店し、日系同志の観光客の奪い合いが激しくなっていた。

2) 上村（1992）を参照のこと。なお、現在でも欧州の三越には、日本の上得意客（お帳場カード、プラチナカード保有者）が日本の外務部からの紹介で来店する。その場合は、特別な対応がなされる。ロンドン店では4-9月に集中し、ピーク時の7月・8月で毎月50-60人程度が来店する。ローマ店でも週に1-2件あるとされ、VIPルームでの対応がされる。

表1：日系小売業による欧州店舗の展開（レストラン、専門店などは除く、括弧内は閉店済み店舗）

	パリ	ローマ	ロンドン	その他
三越	(1971年)	1975年	1979年	(デュッセルドルフ1979年) (フランクフルト1981年) (ミュンヘン1988年) (マドリッド1990年) (バルセロナ1991年) (ベルリン1992年)
高島屋	1973年 ¹⁾		(1989年)	
大丸	(1974年)			(リヨン1975年)
松坂屋	(1978年)			
伊勢丹	2005年 ²⁾		(1988年)	(ウィーン1990年) (バルセロナ1991年)
そごう		(1989年)	(1992年)	(バルセロナ1993年)

注1) 当初は160m²の小型店をオ・ブランタン百貨店内に出店し物販と免税手続の両方を行っていたが、2006年に物販をやめて60m²のサービスデスク（免税カウンター）のみに機能を変更した。

注2) ギャラリー・ラファイエット百貨店内にアイカードカウンター（免税カウンター）を開設。

1980年代に入ると日本人による海外旅行ブームが本格化する。とくに、1985年から始まる円高とその後のバブル景気は大きな影響を与えたが、欧州と日本とのブランド商品の内外価格差の存在も日本からの欧州旅行者が増大した大きな要因であった。この頃には欧州を周遊するツアーも人気を博し、ドイツのロマンチック街道に日本人が押し寄せたことから、三越はミュンヘンにも店舗を出すことになる（開店2年目には黒字化）。

表1からも分かるように、1987年頃から日系百貨店の欧州店が増大し、1992年の夏にはスペインでバルセロナ・オリンピックが開催されたこともありスペインへの出店も増大（三越、伊勢丹、そごう）、欧州の総店舗数も20店舗に達してピークを迎えることとなる。また、表1には無いが、この1980年代末から1990年代初頭にかけては、百貨店が日本料理店やカフェあるいは衣料品ブランド店などを欧州内に出店するケースも多数見られた。それらは筆者が確認しただけで15店舗に及ぶ。

しかし、日本人の海外旅行者数は1990年をピークに一端伸びが止まってし

表 2：日系百貨店の欧州店舗の閉店史

年次	閉 店 舗	閉店数	
1992			
1993	三越バルセロナ、伊勢丹バルセロナ	2	
1994	三越ベルリン	1	
1995			
1996	そごうバルセロナ	1	
1997			
1998	大丸パリ、大丸リヨン、そごうローマ、高島屋ロンドン	4	} 第一のピーク
1999	そごうロンドン	1	
2000	伊勢丹ロンドン	1	
2001			
2002			
2003	伊勢丹ウィーン	1	
2004			
2005	松坂屋パリ	1	
2006			
2007			
2008	三越フランクフルト、三越ミュンヘン	2	} 第二のピーク
2009	三越デュッセルドルフ、三越マドリッド	2	
2010	三越パリ	1	
	計	17	

まった。その理由は、1991年1月から始まった湾岸戦争に加え、同年春には日本のバブル景気が崩壊したからである。それにより欧州店舗の売り上げは急減、とくにオリンピックブームが終わったスペインのバルセロナの店舗は売り上げが大きく落ち込んだとされる。その結果、1993年に三越と伊勢丹がバルセロナの店舗を閉めることとなるが、それが欧州店舗の閉店史の幕開けとなった。

表2に示すように、欧州店舗の閉店はその後も1990年代末と2000年代末の2度のピークを経て減少し続けることとなる。ただし、1993年頃から1995年

にかけては超円高（1995年4月19日に1ドル79円75銭を記録）期を迎え、日本人観光客が急増したことから、この時期の欧州の日系百貨店の店舗は非常に潤ったとされる。この事実は、観光客市場に依拠する欧州店舗は、その業績が為替相場に大きく影響されていたことも示している。

2. 欧州における日系百貨店のビジネスモデル

ここで、欧州の日系百貨店のビジネスモデルを確認しておきたい。日本人の欧州旅行が始まるのは1960年代後半以降のことであるが、海外旅行に馴れない当時の日本人は団体ツアーで複数の国の観光地を巡るのが常であった。一般に、周遊型のツアーでは多くの観光地を巡るため、移動に時間を要して買い物をする時間が確保できない。しかも、多くの日本人観光客は外国語が不得手であることから、欲しいものが思うように買えないという問題もあった。そこで、日本語で安心して買い物が出来、日本円も使えて、さらに日本人が欲しがらるブランドの商品や土産物が揃っている日系百貨店で買い物をしてもらうことを、最初から日程（多くは最終日）に組み込んだツアーが開発されたのである。

旅行会社はツアー参加者に安全に買い物をしてもらうことが出来るメリットを享受し、日系百貨店は団体ツアー客がバスでまとまって来店し、短時間（1団体の滞在時間は30～60分程度）で集中的に買い物をしてくれるので効率よく売り上げを確保するメリットを享受することになる。

このしくみにおいては、百貨店と旅行会社は共同で旅行者マーケットを拡大することが有効な策となった。そこで百貨店は店舗利益の一部を旅行会社にツアー募集のための広告協賛金として支払うようになっていく³⁾。三越の

3) これは、ツアー客が日系百貨店でショッピングを行うにあたって旅行会社が負担する諸費用（バスを待たせる費用、現地ガイドの時間拘束費用など）の一部負担金、および旅行会社が今後のツアー集客のために行う販促活動への広告協賛金として支払われるものである。ただし、ロンドン三越でのヒアリング（2010年8月）に拠ると、日系百貨店で扱うブランド品の売価はメーカー側からの推奨価格であるため、この費用の捻出は店舗の利益を削る形で負担してきたとされ、売上に上乗せされたものではないとのことであった。

海外店の場合、多くの旅行会社と組んで、三越の名を冠して参加者への特別なプレゼント等を行う付加価値型のツアー企画にも協力したとされる。このようにして、欧州の日系百貨店各社は日本の旅行会社から大量の送客を受け取るシステムを構築していった。その意味では、欧州の日系百貨店は旅行業の一部を担う役割を果たしていたともいえ、まさに旅行会社と二人三脚で発展してきたのである。このような日本の旅行会社からの大量送客がピークを迎えるのは、欧州全体で見るとバブル期からその後の円高期にかけて（1990年代初め～中盤）のことであった。

それゆえ、複数の日系百貨店が競合する状態にあったパリやロンドンでは、団体ツアー客の誘致競争も生じていた。その結果、バスが立ち寄り易いルート上やバスが一時停車し易い場所にある日系百貨店（三越パリ店やロンドン店など）の業績は上昇していったものの、団体ツアーバスが立ち寄り難い場所では、ツアーバスの誘致コストが高まって収益が低下していったとされる（1998年末に閉店した大丸パリ店など。川端2000b）。また、バスが一時停車し難い立地にある日系百貨店も売上拡大に苦勞したとされる（2000年末に閉店した伊勢丹ロンドン店など）。このような事実は、当時の欧州の日系百貨店にとっては、店舗の立地そのものが売上や収益に大きな影響を与えていたことを物語っているのである。

一方、バブル期から1995年頃までは日本企業の欧州進出も増大し、法人需要や駐在員市場も拡大した。三越のケースを見ると、駐在員人口が欧州他都市と比べて圧倒的に多く、しかも日本の役員クラスが欧州の統括責任者として駐在していたロンドン、フランクフルト、デュッセルドルフの店舗においては、駐在員関連の売上が大きかったとされる。中でもフランクフルト、デュッセルドルフでは、駐在員への売上と彼等が連れてくる日本からの出張者をもたらず売上、それに市の近郊で頻繁に開催されるメッセ（見本市）見学者への売上が殆どを占めたとされる⁴⁾。

4) ロンドン三越でのヒヤリング（2010年8月）。

ところで、日本人観光客が日系百貨店を利用するメリットは、何より免税額で商品を購入することができたり、免税のための伝票発行を行ってもらえたりする点にある。この免税制度は、現在でも観光客需要を支える大きな要因となっている。免税は、外国人ツーリストに対して現地の付加価値税が免除される制度であるが、基本的に2つの種類がある。一つは、店側に免税伝票を作成してもらい、購入者（客）が空港の関税にその書類を提出して、後日に免税分の還付を受けるというものである。これはいわば免税手続きの基本型とも言えよう⁵⁾。今ひとつは、店頭で先に免税分の値引を受けるものである。この場合も、購入者（客）は空港で税関に書類を提出するが、還付金は店側が受け取ることとなる。つまり、実質的には店側が一時的に免税還付分を立て替えて、先に値引きをして販売するのである。これは「先引き」と呼ばれる手法である。パリでは、この「先引き」が法的に許容されているために日系百貨店では一般的なものとなってきたが、ロンドンではこの手法は認められていない⁶⁾。

さて、欧州の日系百貨店には2つのタイプが存在してきた。詳細は川端(2000b)に譲るが、ごく簡単に説明しておきたい。

(1) 独立店舗型

現在では三越のロンドン店とローマ店のみになってしまったが、自前で小型の店舗を構えて販売するタイプである。かつては、このタイプが欧州の日系百貨店の主流で、レストランやカフェを併設するものも見られた。商品の品揃えは限られるものの、店内では日本語が通じ、日本円で買い物ができ、

- 5) ブランドショップであれ日系百貨店であれ、顧客への税金還付（口座への振り込み）業務は専門の代行業者を通して行われている。三越の場合はグローバル・ブルー社と契約しており、高島屋の場合はブルミエール・タックス・フリー社と契約している。このような還付代行業者は、還付金からの一定のコミッションを取っているため、税金分が全額顧客に戻るわけではない。たとえば、英国の場合なら15%弱の免税率であるが、顧客には約10%しか戻らない。フランスの場合は19.6%の免税率であるが、やはり顧客へは12%しか戻らない。
- 6) 免税伝票の作成にしろ先引きにしろ、免税は一定額以上の購入者に対して行われる。なお、先引きの場合は、もし購入者（客）が免税書類を空港の税関に提出せずに帰国してしまうと、その分を立て替えて値引き販売した店側の損失となる。

無料でトイレも使用できる。

(2) 免税カウンター型

現在ではパリの高島屋と伊勢丹がこのタイプであるが、既存の地元百貨店の中にカウンターを設けて、日本人を対象に免税伝票の発行を行うことが主業務である。高島屋はサービスデスク、伊勢丹はアイカード・カウンターと称している。いわゆる物販店舗とは異なる。高島屋はオ・プランタン百貨店内に、伊勢丹はギャラリー・ラファイエット百貨店内にある。共に、百貨店内の全商品を対象に免税伝票の発行業務を請け負っている。正確には「免税書類作成手続委託契約」をそれぞれの百貨店と行っているのである。また、高島屋では全館での買い物のアテンダント（日本語での案内や買い物の手伝い）業務も行っているため、15名のスタッフが居る。

パリの百貨店は、かつては日本人観光客の利用が多かったが、近年では韓国人と中国人の利用者が多くなっていることから、韓国人向けの専用免税カウンターや中国人向けの専用免税カウンターの規模が拡大し、日本人観光客のプレゼンスは大きく低下している。日本人以外の外国人観光客向け免税カウンターは地元百貨店が直営している。

この免税カウンタータイプの店舗は、百貨店からの業務委託のかたちをとっているため、賃料は支払っていない。なお、高島屋はもともと1973年4月に日本人向けの土産物コーナー兼免税手続きカウンターとして160m²の小型店をオ・プランタン百貨店内に開店し、以来長年にわたり店舗運営をしてきた。しかし、2006年にプランタン側が免税手続きの手数料率を下げたため、賃料を支払う物販店舗を閉めて免税カウンターに業態変更した⁷⁾。一方、ギャラリー・ラファイエットの店内には、以前は松坂屋（2005年閉店済み）が店舗兼免税カウンターを設けていた⁸⁾。

7) 2010年8月時点ではモード館のB1にサービスデスクが、グランドフロアに案内カウンターがある。アテンドは1日に6-7件とされる。

8) 松坂屋は世界の大手百貨店の共同仕入れ組織であるAMC（Associated Merchandising Corporation）に1972年に参加したが、そこでギャラリー・ラファイエット百貨店とつながりができたことで、ギャラリー・ラファイエットの店内に1978年3月に小型店

3. 欧州の日本人ツーリスト市場の構造変化

このような日系百貨店の経営環境が大きく変化してくるのは1996年頃からである。そもそも日系百貨店がターゲットとしてきた日本人ツーリスト市場とは、先述のごとく団体ツアー客であった。しかしこの頃になると、日本人の旅行スタイルが団体旅行から個人旅行中心に変化し、しかも日本人ツーリストのブランド商品に対する知識が向上し、とくに若い女性ツーリストの多くがパリやロンドンに軒を並べるブランドの路面店で買い物をするようになっていく。その結果、欧州の日系百貨店の多くが売り上げを大きく落として赤字に陥るようになっていく。

先掲表2からも分かるように、1998年から2000年にかけては閉店の最初のピークを迎え、6店舗が閉店した。この背景には、欧州での業績のみならず、日本本社の業績が低迷したことがある。各百貨店の本社は事業リストラに迫られ、海外の不採算店舗のリストラを進めたのである。

いち早くこの事業リストラに取り組んだ大丸は、1998年から2003年にかけて欧州だけでなくアジア（タイ、シンガポール、台湾）を含めた海外市場からの全面撤退を行った⁹⁾。また、巨額の有利子負債を抱えて経営危機に陥ったそごうも、1990年代末に欧州から撤退していった。そごうは、海外では店舗不動産を取得して、そこに店舗を出店するという他の百貨店とは異なる手法をとっていた（アジアにおいても多くの物件を取得した）。これは、当時の水島会長の命による不動産投資的な手法であった。しかし、欧州では不動産相場の高騰期に高値で取得したために、むしろ売却損を出す結果に終わっ

舗を出した。当時は、すでに高島屋が隣のオ・ブランタン百貨店内に出店し日本人観光客を集めていたことから、ラファイエット側のそれへの対抗策であったとされる。ただし、松坂屋の店舗は65m²とあまりに小さかったことから、その後、独自の仕入れをやめて、ラファイエット全館の商品を対象に免税手続きを行ってラファイエットから手数料をとるかたちに切り替えた。店舗は1985年に200m²、1990年頃には300m²にまで拡大したが、2005年に撤退した。伊勢丹はこの日本人向け業務を引き継いで2005年に出店した。

9) 大丸の海外戦略については、坂田（2009）も参照のこと。

ている。その後、2000年にそごうは事実上の倒産に至り、2001年には海外市場からすべての資本を引き上げて全面撤退した¹⁰⁾。

このような動きを反映して、2001年になると欧州の日系百貨店の店舗数はピーク時の半分にまで減っていたが、この年にいわゆる「9.11テロ」がニューヨークで生じたことから日本人観光客が激減、さらに2003年にはイラク戦争やSARSの影響も受けて、欧州店舗の業績は一段と厳しくなった。

そのため、固定費を削減する目的から各店舗では日本からの出向者数の削減が進められていった。たとえば三越ロンドン店の場合は、1990年代前半は25～30名もの出向者を抱えていたが、1995年頃から削減が始まり、1990年代末には10人前後まで減った。削減はその後も続き、2005年には3人となり、2010年時点では2人にまで減少していた。この傾向はパリ店でも同様であった。またローマ店でも、1996年頃には15名居た日本人は、2003年頃には半数になり、その後は駐在員事務所と統合されたものの、2010年時点では全体で3人にまで減っている。

ただし、ローマ店の業績推移は、パリやロンドンとはやや異なったものとなっている。ローマ店もバブル崩壊のダメージは受けたものの、1994年から2002年まで9期連続黒字を達成した（売り上げのピークは1996～1997年）。この要因には、イタリアは国内を効率よく移動することが難しいことから、現在でもバスで巡る団体ツアーを利用する日本人が多いこともある。つまり、フランスやイギリスほど個人旅行化が進まなかったのである。それゆえ、現在でも秋の観光シーズン中には、多い日で1日に50台程度のツアーバスが来店するとされる¹¹⁾。このあたりにも、団体ツアーが欧州店の業績に与える影響の大きさがみてとれよう。

10) そごうは海外の資本はすべて引き上げたが、インドネシア、マレーシア、香港、北京では、商標貸与のみの契約に切り替えたため、「そごう (SOGO)」の店舗ブランドを掲げた店舗は現在も存在し続けている。

11) 三越ローマ店は、その後も、イラク戦争やSARSの発生による旅行者減少や、家賃上昇、ユーロ高といった悪条件が影響した年を除いては黒字を確保しているとされる(2010年8月の三越ローマ店でのヒヤリング)。

4. 日本での業界再編の影響

2000年代後半になると、日本の百貨店は業績低迷が限界に達したことから、各社は生き残りをかけて他社との経営統合へと進んでいく。2006年を迎える頃には、欧州における日系百貨店の店舗は三越のものしか残存していなかったが、同社も日本本社の業績低迷が続いていたため、2008年4月についに伊勢丹と経営統合を行うことになった。

この統合によって、伊勢丹主導で三越の経営体質の改革と事業リストラが進展することとなる。三越にとっての欧州事業は、1971年のパリ店出店以来、規模こそ小さかったものの三越を象徴する存在でもあったことから、業績が思わしくない中でも営業が継続されてきた。しかし、伊勢丹との統合後は2013年度での連結営業利益750億円の達成という高い目標が掲げられ、それをめざして選択と集中を断行する方針が示された（日本経済新聞2008年9月25日付）ことで、関連事業の厳しい査定が行われ、その結果残っていた欧州店舗もリストラの対象となった。具体的には、2008年末にはドイツのフランクフルト店とミュンヘン店が、2009年にはドイツのデュッセルドルフ店とスペインのマドリッド店が、2010年9月にはパリ店も閉店となった。この三越のリストラが、表2における2008年から2010年までの2つ目の閉店のピークを生じさせたのである。

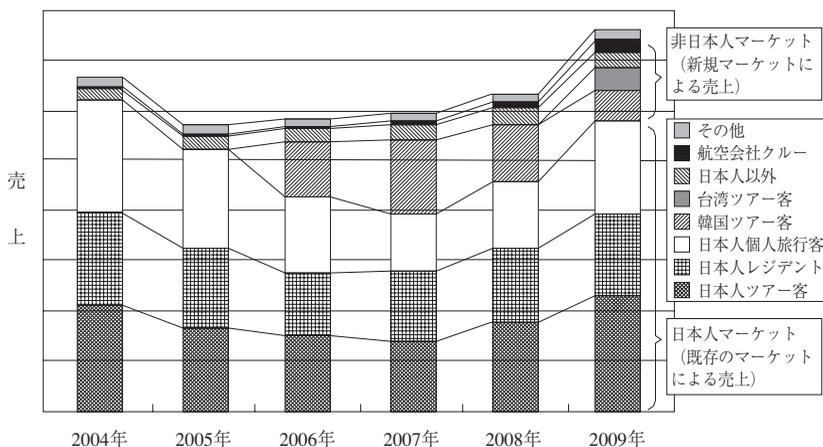
実は、2008年9月に欧州店舗のリストラが発表された際には、ロンドン店とローマ店も含めた一斉閉店の方針が報道された。しかし、この2つの店舗については、その後の状況の変化によって存続が決定された。この状況の変化こそが、欧州店舗に新しい役割と意義を与えるものであった。それについては、次章で述べていきたい。

IV 欧州のツーリスト市場の新しい変化

1. ロンドンのツーリスト市場の変化

図1は、近年における三越ロンドン店の客層別売上高構成比の変化をみたものである。これを見ると、2004年と2005年時点では、ロンドン店の売り上

図1：三越ロンドン店の客層別売上高構成比の変化



注) 航空会社クルーの多くは日本人。

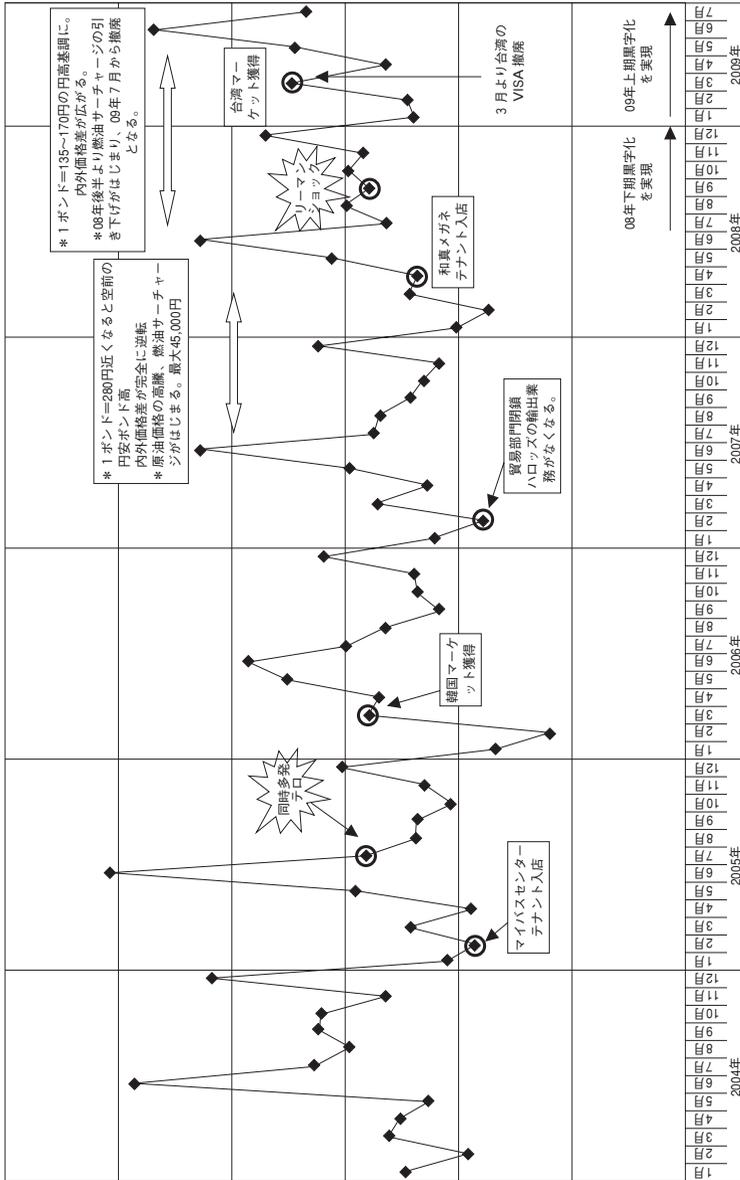
出所) 三越ロンドン店提供資料

げの9割以上が日本人ツアーリストとレジデント（在住邦人）の需要で占められていたことが分かる。ただし、かつては大きな柱となっていた団体ツアー客はそのうちの約3分の1にとどまり、日本人の個人旅行者による売り上げが最大となっていたことも分かっていく。

2005年2月になると、ロンドン店は売り上げを支える日本人個人旅行者を増大させるために、店内の地下に「マイバスセンター」という日本人個人旅行者向けの旅行カウンターをテナントで入れている。これは、英国国内の旅行の手配やロンドン市内の劇場のチケットの予約などを受け付ける会社である。この入居により、個人旅行者だけでなくレジデントも含めた日本人の生活インフラ機能が高まり、日本人集客の拡大につながったとされる。実際、図2を見ると、同年5月から6月にかけての観光シーズン初期の売り上げが大きく上昇していることが分かる。

ところが、同年7月になるとロンドン市内で同時多発テロが発生し、観光客が激減してしまう。そこで、事態を打開するために韓国の旅行会社と提携

図2：三越ロンドンの売上高推移



出所) 三越ロンドン店提供資料を改変

して、2006年から韓国人団体ツアーの誘致を開始した。図1に見るように、2005年に一端低下した売り上げは、これにより再び上昇したのである。2007年から2008年にかけては、円安＝ポンド高で日本人観光客の購買力が低下した局面であったが、ウォン高効果もあって韓国人観光客が売り上げを支え、むしろ全体の売り上げは上昇し続けたのである。ただし、2008年のリーマンショックでウォンが下落したことから、2009年には韓国人ツアー客の売り上げが減少してしまった。

しかし、2009年になると新たな状況が生じた。同年3月に台湾からのビザが緩和（ほぼノービザ化）されたのである。このことで、今度は台湾からの旅行者が増大し、台湾の団体ツアーが獲得できるようになった。三越は台湾には1991年から合弁で店舗展開をしてきており、2010年末時点ですでに17店舗を数えるに至り、台湾最大の百貨店として消費者の信頼も厚い。したがって、台湾観光客にとっては、三越は日本人同様にロンドンで安心して買い物ができる店となっているのである。つまり、アジアの店舗と欧州の店舗とが繋がったことになり、グローバルなネットワークが形成されたと見てよかろう。図1に見るように、2009年には韓国人観光客の購買力が低下した分を、新たに顧客となった台湾人観光客が補う構図ができている。さらに、2008年のリーマンショック後は円高基調となったことや、2009年夏にはサーチャージが無くなったことで、日本人観光客の購買力が高まり、図1のごとく2009年の売り上げは前年比で約20%も伸びたのである。三越ロンドン店では、このように韓国、台湾の観光客の増大に対応するため、韓国人スタッフを2名、台湾人スタッフを2名雇用している。

ところで、三越ロンドン店の業績復調の要因には、積極的にテナント誘致を進めたこともある。図2からも明らかなように、2005年には「マイバスセンター」を、2008年には「和真メガネ」を誘致し、その他にも日本書籍店やドコモサービスカウンター、欧州ヤマト運輸のカウンターなどを入居させている。その結果、店舗の約3分の1からテナント賃料が発生するようになっており、それが経営を安定化させている。

2. ローマとパリのツーリスト市場の変化

このような日本以外のアジアからの来店客が売り上げに貢献する状況は、ローマ店でも見られる。ローマ店は2009年9月から、台湾や韓国の旅行会社5社と契約を結んで、団体ツアー客の誘致を開始したことから、台湾や韓国からの団体ツーリストを乗せたバスが毎日1～2台着くようになったとされる。パリなどと異なって、ローマには他に総合的な免税店が無いことも幸いしているが、やはり日系であるという信頼感が大きな要因となっている。端的には、日本の三越であるなら、偽物のブランド品を買わされたり、法外な価格が付けられていたりする心配がないという安心感である。

一方、パリ店は2010年9月で閉店となったが、この背景にはロンドン店やローマ店のようにアジアからの誘客ができなかったことがあったとされる。というのも、パリには各種のブランドの路面店が発展しており、また三越パリ店のすぐ近くには、ギャラリー・ラファイエットやオ・プランタンといった大型百貨店が立地しており、これらの百貨店がアジアからのツーリスト対応を強化してきていることから、三越と正面から競合してしまったのである。したがって、伝統的な日本人団体ツアー依存体質から脱却できなかったとされる。また、先述のようにロンドン店では戦略的に各種のテナントを入れたことも経営の安定に効果を上げたが、パリ店の場合は周辺に多くのテナントスペースがあることから、テナントの確保も難しかったとされる。このようなことから、家賃契約の更改期を迎えた2010年秋に撤退することが決断されたのである。

V おわりに：グローバルネットワークの構築に向けて

欧州店舗は、当初から日本人団体ツーリストを主たるターゲットとしてきたことから、小売国際化研究の中にあっても特殊な存在と見なされ、積極的な評価を受けては来なかった。また、バブル崩壊後に日本人の旅行スタイルが個人旅行にシフトしてからは、いわばその使命を果たし終えたと見られてきた。実際、本稿で見たように多くの店舗が閉店に至り、累計で21店舗もあ

った日系百貨店の店舗は、現在では三越のロンドン店とローマ店、およびパリにある高島屋と伊勢丹の免税カウンターしか残っていない。

しかし、近年の欧州店舗では、アジアからの観光客の増加という新しい現象の影響を受けて、これまでにない別の意味や機能が生まれつつある。とくに、三越の場合は台湾での店舗展開が欧州で思わぬ効果を生んでいることも判明した。今後は欧州でも中国大陸からの団体観光客が急増すると考えられることから、中国大陸での戦略が欧州店舗にも影響を与えることになる。その点では、三越と統合した伊勢丹が中国大陸で4店舗を展開していることが注目される。伊勢丹は今後は中国大陸での展開を強化する方向を示していることから、将来的に三越・伊勢丹グループとしてのグローバルネットワークをどう構築するのかが、課題となってくると考えられる。

ただし、欧州店舗では顧客の多様化に伴って、各国通貨の為替相場が売り上げに複雑に影響する傾向も出てきている。つまり円とユーロとのレートだけではなく、韓国ウォンや台湾ドル、中国元とユーロとの関係が影響を与えてきているのである。また、品揃え面でも、日本、中国、台湾、韓国のそれぞれの消費者によって、好みのブランドや好みのデザイン・色が異なることも明らかとなっており、品揃えの対応が複雑化しつつある。たとえば、ローマでは、韓国人はフェラガモ、日本・台湾人はグッチといった嗜好の違いも明確とされる。ロンドン店でも、中国人が好むバーバリーの品揃えをかなり充実させている。高級ブランドの時計に対するニーズも、日本人より中国・台湾のツーリストの方が高いとされ、そのようなニーズの違いへの対応も課題となっている。

日本の小売業は、これまではアジアのみならず欧州、北米（ハワイ含む）、南米、豪州にも進出してきたが、現在ではアジアに集中して投資を行っている。しかし、消費者がグローバルに移動する時代を迎えた現在では、むしろ広域的な視点から戦略を練る必要もある。つまり、アジア地域での知名度と信頼が欧州での新たな市場を拓く可能性も出てきているのであり、また欧州での評価がアジアでの信頼とブランド力を一段と高める可能性も生まれてい

るのである。欧州の日系百貨店に生じている変化は、まさにこのようなグローバルなネットワーク構築の必要性を示すものとして興味深いといえよう。

(筆者は関西学院大学商学部教授)

付記：本稿では、2010年8月に行ったイタリア三越・栗山洋一支配人、英国三越・渡邊浩之支配人、高島屋フランス・三宅雅子取締役総務部長の3氏への現地ヒヤリング調査で得た知見と資料を利用した。多忙なか、筆者のヒヤリングにご協力を賜ったことに対し心から御礼を申しあげる次第である。なお、本研究は文部科学省・科学研究費補助金・基盤(c)「流通国際化の歴史的研究：越境のメカニズムとその評価」(2008年度～2010年度)の成果の一部である。

参考文献

- 上村淳三編(1992)『流通業の国際化』日本経済研究センター、研究報告 No. 79。
- 川端基夫(2000a)「小売国際化における『Ethnic Enclaves(飛び地市場)』の役割」龍谷大学経営学論集、40巻2号、33-52頁。
- 川端基夫(2000b)『小売業の海外進出と戦略：国際立地の理論と実態』新評論。
- 川端基夫(2009)「戦前・戦中期における百貨店の海外進出とその要因」龍谷大学経営学論集、49巻1号、1-22頁。
- 坂田隆文(2009)「大丸の海外進出：日系百貨店の挑戦」(向山雅夫・崔相鐵編『小売企業の国際展開』第9章、235-261頁所収)。