

新光三越百貨店、瑞晶電子（Rexchip）の経営力

—マーケティング、消費者行動の視点から—
 —The State of Shin Kong Mitukoshi Department Store
 and Rexchip Electronics—

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 小川 純生

はじめに

本年2008年度は、京セラ、新光三越百貨店、瑞晶電子の調査研究を行った。日本企業の京セラ、日本と台湾の合弁企業である瑞晶電子股份有限公司（以下、瑞晶電子と記述）、新光三越百貨股份有限公司（以下、新光三越百貨と記述）である。経営力創成研究所のマーケティング関連プロジェクトとして、JR 東日本、浜松企業（ヤマハ、スズキ、ホンダ、浜松ホトニクス）を取り上げ、ここまで調査研究をしてきた。本論文では、日本と台湾の合弁企業、新光三越百貨と瑞晶電子に関わる調査研究をまとめる。JR 東日本、ヤマハ楽器、そして、京セラに関しては別の研究論文に委ねる。

1. 台湾における小売サービス業（服務業）

台湾における小売サービス業（服務業）の売り上げランキング（2007年）を見ると（図表1参照）、1位が宏碁(ACER INCORPORATED エーサーパソコン)で4620億円の売上高、2位が台湾電力(TAIWAN POWER COMPANY)で4087億元、3位が台湾三星電子(Samsung Electronics Taiwan)で3742億元、4位が台湾東芝国際採購(Taiwan Toshiba International Procurement)で2253億元、5位が中華電信(Chunghwa Telecom Co.,Ltd.)で1973億元となっている。そして、8位に新光三越が最大のライバルとしてみなしている統一超商(PRESIDENT CHAIN STORE CORPORATION)が1419億円の売上高を占めて位置づけている。その下位の14位に遼東百貨(Far Eastern Department Stores Ltd)が883億元、16位に家樂福(Presi Carre Corp.) カルフールが670億元と続いている。そして、新光三越百貨(SHIN KONG MITSUKOSHI DEPT.STORE CO.,LTD)が640億円の売上高で19位に位置している。さらに、38位に太平洋崇光百貨(PACIFIC SOGO DEPARTMENT STORES CO.,LTD)が335億元、少し売上高が少なくなって、117位に漢神名店百貨(阪神百貨店)が95億元、147位に中友百貨が72億元、178位に大葉高島屋百貨が57億元、そして、375位に統領百貨が22億元となっている。

売上高1位から5位までは、日本でも良く知られている国際的な台湾企業である。それらを除いて、いわゆる百貨店業界では、統一超商が群を抜いている。但し、ここで示されている統一超商の売上高は、純粋に百貨店だけの売上高ではなく、統一超商が関わっているコンビニエンス・ストアのセブンイレブン、カフェのスターバックスコーヒーやミスタードーナツ等の売上高が含まれている。この意味においては、新光三越のライバルは、統一超商をはじめとして、14位の遼東百貨、16位の家樂福(カルフル)、38位の太平洋崇光百貨(SOGO)が、直接の競争相手とみなすことができるであろう。その他、漢神名店百貨

(阪神百貨店)、中友百貨、大葉高島屋百貨、そして統領百貨は、さしあたっては、それほど脅威とはみなさないでよいが、地域的には限定的な競争相手となるであろう。

図表1 台湾における小売サービス業（服務業）の売り上げランキング

順位	企業名	売上高(億元)
1	宏碁(ACER INCORPORATED) エーサー(パソコン)	4620.66
2	台湾電力(TAIWAN POWER COMPANY)	4087.42
3	台湾三星電子(Samsung Electronics Taiwan)	3742.35
4	台湾東芝国際採購(Taiwan Toshiba International Procurement)	2253.30
5	中華電信(Chunghwa Telecom Co.,Ltd.)	1973.51
:		
8	統一超商(PRESIDENT CHAIN STORE CORPORATION)	1419.82
:		
14	遠東百貨(Far Eastern Department Stores Ltd)	883.82
:		
16	家樂福(Presi Carre Corp.) カルフール	670.00
:		
19	新光三越百貨(SHIN KONG MITSUKOSHI DEPT.STORE CO.,LTD)	640.56
:		
38	太平洋崇光百貨(PACIFIC SOGO DEPARTMENT STORES CO.,LTD)	335.52
:		
117	漢神名店百貨(阪神百貨店)	95.53
147	中友百貨	72.69
178	大葉高島屋百貨	57.89
375	統領百貨	22.22

(天下雜誌2008年5月より)

2. 新光三越の歴史的展開

新光三越は、1989年に台湾新光グループと三越百貨店の間に合資が成立し、1991年に新光三越百貨店の第一号店を台北南京西路店として開店した。その歴史は、まだ20年に満たない。1993年に、新光三越は台北駅前店と高雄三多店を同時に開店した。その後、1996年に台南中山店、1997年に信義新天地 A11館、1998年に桃園店、2000年に台中店と新竹店、2002年に信義新天地 A8館と台南新天地、2003年に信義新天地 A9館、2004年に台北天母店、2005年に信義新天地 A4館、というように合計13店舗を次々と開店した。

前述の台湾上位500小売サービス業においては、その売上高に応じて、1998年の21位、1999年の20位、2001年の11位、2002年の14、2003年の13位、2004年の12位、2005年の17位、そして2006年の21位というようなランクに位置づけられている。そして、

2007年には、「2007年小売産業 Survey Award」の第1位を受賞(Next media Magazine)している。

一方、それら売上高ではなく、シャネル、グッチ等数多くの国際的高級ブランドを普及させるのに成功したことにより、2002年には、Breakthrough Magazine の「消費者理想品ブランド調査」において、台湾百貨店の第一位にランクされた。また、2000年に新光三越ウェブサイトオープンしたことにより、2006年には、E マーケティング・リーダー企業のうち第2位にランク(Common Wealth Magazine)されている。また、新光三越はクレジットカード発行にも力を入れており、「新光三越クレジットカード」を1999年に発行し、2001年には、クレジットカード所持者が100万人突破して、台湾で最もポピュラーな百貨店クレジットカードとなった。2003年には、新光三越プラチナカードを発行し、新光三越の高級志向、高級市場を推進している。

図表2 新光三越の歴史

西暦年	事 象
1989年	台湾新光グループと三越百貨店の合資成立
1991年	新光三越百貨店 第一号店を開店 台北南京西路店
1993年	新光三越・台北駅前店、高雄三多店 同時開店
1995年	新光三越文化基金設立
1996年	新光三越・台南中山店 開店
1997年	新光三越・信義新天地 A11館 開店
1998年	新光三越・桃園店 開店、台湾上位500小売サービス業の21位にランクされた。(榮獲天下雜誌)
1999年	台湾上位500小売サービス業の20位にランク、新光三越クレジットカード発行
2000年	新光三越ウェブサイトオープン、新光三越・台中店、新光三越・新竹店 開店
2001年	新光三越クレジットカード所持者が100万人突破、台湾で最もポピュラーな百貨店クレジットカードとなる。台湾上位500小売サービス業の11位にランク
2002年	新光三越・信義新天地 A8館 開店、台南新天地 開店、この店舗は、数多くの国際的高級ブランドを台南に普及させるのに成功した。Breakthrough Magazine の「消費者理想品ブランド調査」によれば、台湾百貨店の第一位にランクされた。台湾上位500小売サービス業14位にランク
2003年	新光三越プラチナカード発行、新光三越・信義新天地 A9館シャネル、グッチ等高級ブランド品扱い 開店、台湾上位500小売サービス業13位にランク
2004年	新光三越・台北天母店 開店、台湾上位500小売サービス業12位にランク
2005年	新光三越・信義新天地 A4館 開店、台湾上位500小売サービス業17位にランク
2006年	台湾上位500小売サービス業21位にランク、E マーケティング・リーダー企業のうち第2位にランク(Common Wealth Magazine)
2007年	「2007年小売産業 Survey Award」の第1位受賞(Next media Magazine)

(「新光三越会社概要2008」、新光三越ホームページより)

3. 新光三越の現在の戦略展開

新光三越は、日本企業の三越が43.5%、台湾の新光グループが56.5%の出資割合で合資会社を設立した。統治会（役員会）は、13名からなり、そのうち日本人は6名である。現在、その従業員数は約3500名、店舗は17店である（2008年現在）。その競争相手は、他の百貨店、そしてショッピングモール（例えば微風広場 ブリーズ・センター）が意識されている。本節では、新光三越の戦略展開をマーケティング・ミックス戦略の視点から、次の分類の下に記述してみる。製品戦略（Product）として、新光三越の取り扱い商品に関わる活動、価格戦略（Price）として商品の価格等に関わる活動、場所としての流通チャネル戦略（Place）として店舗の立地、店舗、設備に関わる活動、そして、プロモーション戦略（Promotion）として、広告、セールその他販売促進に関わる活動を述べる。さらに、新光三越の顧客対象としての台湾の消費者（Consumer）の特徴を記述する。

（1）取り扱い商品に関わる製品戦略

新光三越の製品品目別の売上げ割合は、衣類・流行雑貨50.3%、婦女雑貨25.7%、家用趣味品12.3%、小吃・食品7.3%、レストラン2.5%、娯楽2.0%、その他0.5%となっている（2007年時点）。この新光三越の衣類・流行雑貨、婦女雑貨等の売上げ比率は、きわだって特徴的なところはなく妥当なところと思われる。但し、一般的には、従来からの台湾の百貨店には食品部門がないと言われてきた。この点に関しては、台湾の百貨店の中にあっては、小吃・食品の売上げが7.3%を示しているのは特徴的と言えるであろう。新光三越の天母点にはじまり、新光三越は11店舗に独自の食品スーパー部門を持っている。また、新光三越は自前の食品スーパーを持っているのにたいして、太平洋崇光百貨（SOGO）は City Super、大葉高島屋百貨はジェーソンが入っている。百貨店の地下に高級食品スーパーを持つことは、消費者からの親近感を得るという意味において、新光三越は敢えて自前のコントロールのできる食品スーパーを導入している。

次に、新光三越の日本の百貨店との違いとして、テナント中心（約90%）の経営方式ということを描きできる。そして、そのテナントの管理は非常に厳しく、売れ行きが伸びないとすぐに交代させる。テナント入れ替えの基準は、イメージリーダーがキーワードで、時流に載っている、ファッショナブル、高級感という視点である。そのテナントの探し方は、松下方式、セカンド発進方式である。他の百貨店で成功しているテナントを入れる。「賢い弟戦略」兄の失敗を見て、わがふりを直す。最初から未知のブランドに賭けるというような冒険はせずに、既存のどこかの百貨店で成功している確実なブランド、テナントを導入するという手続きである。

（2）価格戦略

新光三越は、基本的には高級ブランド志向であり、低価格に訴えるということには行わない。しかし、価格戦略という意味で、そして消費者を積極的に引き込むというパーゲンセールは、新光三越においても非常に重要な位置を占めている。その最大のセールが、周年慶（開店何周年記念）セールというものである。それは、他の台湾百貨店も同様に行い、台湾の消費者市場を一気に盛り上げる。大体10月スタートで2～4週間続くセールである。日本のように中元、歳暮のセールがないが、台湾においては年間

で最も大きなセールである。

また、細かな戦術的なセール手法として、ライバル店のセールの前後にセールを開催するという手段を新光三越は取るということである。大きな資本力、売り場面席を利用して近隣の百貨店がセールをするその時の前後を狙い、敢えて対抗セールを行い、一挙に圧倒するという戦術である。なかなか、厳しい競争戦術である。

(3) 場所としての流通チャンネル戦略

新光三越の立地は、全てが駅利用の徒歩件に位置している。これは、日本の百貨店と共通する方法である。店舗の設備は、顧客が一日中店舗で家族あるいは友人と過ごせることを意図してショッピングと同時に食事、映画鑑賞、あるいはスパ施設までも備えているところがある。また、些細なことであるがインタビュー時において聞いたところ、高級感を際立たせる意図か台湾新光三越は、店内の照明の明るさを明るく設定しているということである。日本の一般的な三越百貨店の照明が約900ルクスなのに対して、台湾の新光三越は約1000ルクスということらしい。

(4) プロモーション戦略

新光三越は、通常の広告等の広告活動と同時に、早くからインターネット上にウェブサイトを開設し、積極的に顧客取り込みを進めている。また、新光三越クレジットカードを1999年に発行し、顧客のつなぎとめや管理を目指したりしている。新光三越クレジットカードの現在の保有者約130万枚で、その内わけは20～29歳が19%、30～39歳が42%、40～49歳が24%、50～59歳が11%、60歳以上が4%である。そのうち女性が71%、男性が29%となっている。年齢層としては30～39歳、性別では女性はその主たるプロモーション対象である。

(5) 台湾の消費者の特徴

2008年9月に新光三越百貨店、経営企画室、総理の荒川昌和氏から、台湾消費者の特徴、印象をお聞きした。それらをまとめると下記のようなになる。台湾の消費者にとって、百貨店は身近な存在らしく普段着で百貨店に行く。お値ごろ感、リーズナブル感を意識しており、価格に敏感である。しかし、商品が高くても良いと判断すれば商品を購入する。流行に敏感に反応する。しかし、すぐに飽きる。クレームが少ない。自己責任として処理、解釈する。日本と同様に少子化、高齢化が進行している。また比較的、女性が良く働く。以上のことが台湾消費者の特徴として挙げられた。

図表3 新光三越百貨店・信義新天地の一部とその賑わい



4. 瑞晶電子 (Rexchip) の歴史的展開

瑞晶電子の歴史的展開と言っても、瑞晶電子の歴史は始まったばかりである。2006年11月にメモリーDRAM(Dynamic Random Access Memory)の製造会社として、台湾の Powerchip Semiconductor Corporation (PSC)と日本のエルピーダメモリーの間の合弁企業として発足した。2006年12月に、瑞晶電子とエルピーダメモリーは、台中のサイエンス・パークでの活動に合意した。

2007年2月に、工場施設 R1ビルディングの建設が完成し、クリーンルームの設置が始まった。2007年4月、初期設備の導入が行われた。6月、R1ビルディングの設備の試験稼働が始まり、そして、従業員の寮がオープンした。10月、工場施設 R1ビルディングのグランドオープンがなされた。11月、工場が稼働し始めた。

5. 瑞晶電子のフィロソフィーと使命

瑞晶電子はそのフィロソフィーとして、進んだ技術 (Advanced Technology)、製品多様化 (Product Diversification)、生産能力の適切な配分 (Productive Capacity Distribution)、効率的なコスト構造 (Efficient Cost Structure)、そして堅実な財務計画 (Solid Financial Planning) の5つのキーワードを掲げ、それらを競争のための核としている。

瑞晶電子はその使命として、次の2つを掲げている。①効率的なコスト構造を維持しながら、より進んだテクノロジーを推し進める。②Powerchip とエルピーダメモリーとともに瑞晶電子は、メモリーDRAM 市場において最大のシェア獲得を目指す。そして、生産コストに関して、Powerchip とエルピーダメモリーに比較して10%のコスト削減という具体的な目標を設定している。

6. 瑞晶電子の経営・生産特徴

まだ歴史は浅いが、今までのところ台湾と日本の合弁企業の形態は成功しているようである。それに関して、「カネは出すけれど、口は出さない」が、ひとつの成功要因ではないかということインタビュー時に日本人責任者が述べていた。ちなみに、約2000名の従業員のうち、たった9名の日本人従業員が台湾の台中工場に常駐している。

瑞晶電子は、そのメモリーDRAM の生産において、おおきな特徴を持っている。そのメモリーDRAM 生産の特徴は、直接の生産部門と間接部門の人員の割合が1:2となっていることである(厳密に他の同業他社のこの割合はわからないが…)。すなわち、直接の生産部門よりも、2倍ほど間接部門の人員が多いのである。直接の生産労働者よりも間接的なそれを後ろから支える人が多いというのは、一見すると生産効率が悪そうであるが、そうではないらしい。最先端のメモリー生産の場合は、通常製造業以上に、製品生産の前段階において、いかに効率的に生産するべきかを緻密に計画する必要がある。この生産前の緻密さの程度の良し悪しが、後の生産効率に大きく影響するのである。

図表4 瑞晶電子 (Rexchip) の受付、本社ビル、メモリーチップの写真



おわりに

新光三越は、1991年に第一号店を出店して以来、いま現在も急速にその店舗数を増やしている。今後この展開は、うまくいくのだろうか。新光三越の競争相手は、当初は旧来の中小小売店、あるいは従来百貨店との競争であった。それは、自然にやっけていても成功するという圧倒的な優位性を持っていた。しかし今後は、統一超商や遼東百貨、あるいは外資系の家樂福(カルフル)、太平洋崇光百貨(SOGO)、漢神名店百貨(阪神百貨店)、そして大葉高島屋百貨等の対等的な競争にたいして、どのように展開していくかが重要な企業戦略となる。また、台湾の消費者は、当初はもの珍しさにより新光三越の新しさ、高級ブランドに惹かれるが、ものが巷にあふれ、豊かさに慣れてくるに従い、単純な売り場面積の拡大化、高級ブランドのテナントだけでは、引き寄せられなくなってくる可能性がある。それは、台湾の消費者の高齢化、少子化の進行、あるいは流行に敏感、飽きやすいという消費者特性により、予想よりも早く来るかもしれない。

メモリーDRAMを生産している瑞晶電子(Rexchip)は、2006年に発足したばかりで、非常に歴史の浅い企業である。しかし、合併会社の設立を意図した時から状況が急速に変化している。すなわち、メモリーの値段は、急速に値下がりしており、ここ2年で1/10になっている。非常に競争の激しい業界である。そこにおいて瑞晶電子(Rexchip)は、技術革新の裏づけ、緻密な製品設計、製品計画、そして製造プロセスを武器にして、生産コストの引き下げによる価格勝負を打ち出している。しかし、あまりにも価格低下は、瑞晶電子(Rexchip)の体力を消耗させるだけである。この価格競争は、価格競争の無限の下降ループにはまるだけである。それを回避するには、何らかの形でのメモリーDRAMの製品差別化を目指す必要がある。差別化が達成できたときにのみ、生産コストの削減、それにもとづく価格競争力は、より強みを発揮する。

【参考文献】

新光三越(2008)『新光三越会社概要』

天下雑誌社(2008)「天下雑誌」2008年5月

【日本と台湾合併企業のヒアリング調査】

2008年9月19日 瑞晶電子(Rexchip) 経営企画部 部長 庄禮考臣氏、財務部 部長 増子尚之氏、管理副総理室 室長 田中淳生氏。

2008年9月20日 新光三越百貨店 経営企画室 総理 荒川昌和氏。