

韓国の百貨店における競争優位の特異性

— ロッテの可能性・限界と今後の戦略 —

パク ヒ ソン
朴 熙 成

I. はじめに

韓国の百貨店は80年代半ばから90年代半ばまで2桁の高成長率を記録し、韓国の小売市場をリードしてきた。百貨店は生産・消費ともに国内の人々が主流をなす典型的なドメスティック産業であり、特に都心の中流階級に新しいライフスタイルを提供する機能を果たしてきた。韓国の経済発展とともに中流層が出現・拡大したことや消費の個性化、多様化が目立つようになったことで、百貨店は長年繁栄できる業態のように見えた。

ところが、1996年流通業における市場開放を契機として、GMS (General Merchandising Store, 以下GMS)分野が新しく台頭。仏カルフル、米ウォールマート、英テスコなどの外資系GMSが多く参入してきた。これまで韓国では百貨店と在来の市場が主導してきて、その中で常に流通業界トップの座を維持してきた百貨店業界であったが、アジア経済危機をきっかけに国内景気の下降による売上高の鈍化に加えて、さらにGMSといった新しい流通業態の登場が強く影響して、百貨店は成長どころか存続すら危ういといわれるようになった。その証拠に、2003年にはGMSの売上高が初めて百貨店を越えた。海外の優れた流通システムを積極的に受け入れながら成長を続けているGMSが景気不振時に韓国の消費者から幅広く支持を得たため、百貨店無用論さえ唱えられた。しかも最近、専門店からも猛追を受けている。

GMSや専門店の立地空間が少なかった当時、百貨店は長年の信頼性ととともに、食品から家電製品、家具に至るまで多様な商品を揃えたワンストップショッピングの可能な小売業態という特典を競争優位の源泉に使えた。しかし、ワンズ

トップショッピングという利点はGMSによって相殺され、特定製品部門での豊かな品揃えという面では専門店に及ばない。こうして、百貨店ならではの競争優位が失われている。

確かに逆風が吹き荒れるとはいえ、百貨店業界の中であって例外的に発展を遂げている企業もある。ロッテに他ならない。ロッテは開業当時、日本から様々なものやノウハウを直接導入して経営に当たり、後発参入でありながらも先発競合企業と格差を広げ、百貨店業態において不動の地位を獲得しつづけている。業態の革新と差別化戦略が奏功しているからである。

本稿ではインタビュー調査を通じて、ロッテ百貨店の競争優位の源泉と特異性を考察する。その競争優位性は今後も持続可能性があるかを探る。そのためにロッテが模索している小売国際化の要因と現時点における動向を考察する。

まず、競争優位の理論を検討し、次にその理論からロッテの競争優位の源泉を明らかにする。そこで後発百貨店でありながらも百貨店業界の第一番手になるまでの競合他社との違いを究明する。さらに、ロッテのロシア進出からみたグローバル展開の要因、今後のロッテの成長可能性と戦略を考察する。

Ⅱ. 理論考察

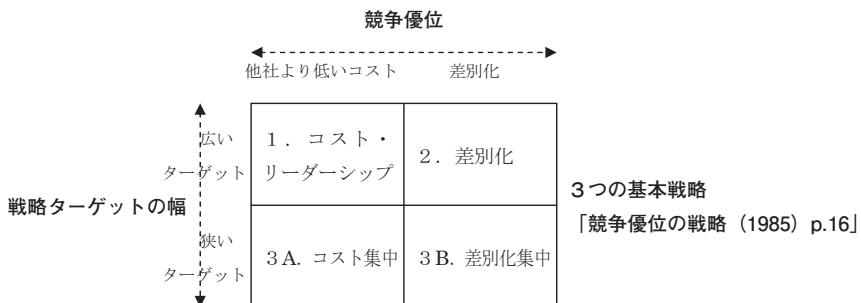
ロッテ百貨店の競争優位の源泉をさぐるため、ポーター（1995）の3つの基本戦略に基づいて考察していく。

ポーターは企業が属する業界の競争状態と収益構造を決定するキーファクターとして5つの要因（「サプライヤーの交渉力」「顧客の交渉力」「既存企業同士のポジション争い」「新規参入の脅威」「代替製品や代替サービスの脅威」）を挙げ、その中で最も強い要因（脅威）が戦略策定の決め手となると指摘した。このフレームワークで業界の内外を分析することによって、自社が置かれている業界の構造を理解し、競争の最重要要因を特定した上で、次に考察する「3つの基本戦略」を踏まえて、競争戦略を策定することを提唱した。

Ⅱ－1. 3つの基本戦略

業界内で防御可能な地位を築きながら競争相手に打ち勝つための競争優位の

源泉となる競争戦略の基本戦略は、次の3つである。しかし、企業が取り得る競争優位のタイプは低コストか差別化であり、この低コストと差別化がある特定のビジネスの「幅＝ターゲットとなる市場セグメント」において、業界内で平均以上の業績を達成するため、3つの基本戦略を作り出している。この3つの基本戦略を同時に実現することはあり得ない。1つを選択すると、徹底的にその基本戦略を実現するために経営資源を集中させる。以下の図でこれらを示す。



II-1-1. コスト・リーダーシップ戦略

第一の戦略は競合他社と比較してコスト優位に立つことである。コスト優位に立っていると、業界にとって不利な競争要因が発生しても、平均以上の利益をあげることができるので、競争優位に立つことができる。コスト競争に打ち勝ち高いシェアを確保できる場合、大量購入によってさらにコストが低下、マージン率も高くなり利益が蓄積される。この蓄積された利益を駆使し、コスト・リーダーシップを維持するための新しい店舗の展開、既存店舗のリニューアルなどに活用する。このためには、効率のよい規模の店舗を積極的に確保し、経験効果を増やすことによるコスト削減を追及する。また、コストおよび間接諸経費の管理を厳しく行ない、R&D やサービス、セールスマン、広告のような面でのコストを最小に抑えることが必要である。したがってコスト・リーダーシップの達成が可能である（ポーター、1985）。

ロツテは百貨店の場合、国内で最大の店舗（百貨店 23 店舗）を確保でき、GMS（51 店舗）、スーパー（52 店舗）、CVS など流通における他の業態にも進出している。市場シェア拡大によるメリットを享受できる。つまり、店舗の確大

による規模の経済性、範囲の経済性から購買力を高め、コスト面で優位に市場シェアの拡大ができるコスト・リーダーシップの達成ができる。

また百貨店を訪れる顧客に競合他社が追従不可能なサービスの提供ができれば、競争における優位なポジションにつける。しかし、既に大手3社の寡占化（大手3社の市場シェア：70%）によって、新しいサービスを試みるが、それがすぐに模倣されてしまい、長期的な競争優位にはならない。この寡占化は百貨店業態における新規参入の魅力は乏しく、新規参入の脅威から守ることができる。

II-1-2. 差別化戦略

差別化戦略とは、供給する製品・サービスを他社と徹底した違ったものにして、業界内である一定のポジションを維持する戦略である。ここでは消費者にいかにかに違いを認識してもらい、競争優位性を構築できるかが重要となる。自社の製品やサービスを差別化ができれば、コスト優位を追及しなくても競争優位に立つことができる。業界の中で独自性を創造していく戦略である。業界のトップシェアを獲得しながら、いかに差別化を狙っていくかが課題である。

差別化の方法には、①ブランド・イメージの差別化、②顧客サービス・チャネルの差別化、③新しいコンセプトの売り場の提供による差別化、④百貨店経営ノウハウ、知識による差別化、⑤ターゲットマーケティング（VIP, MVP）による差別化、⑥顧客（カード）情報収集・分析による差別化など多様にとりくまれている。

また、差別化の構築ができ、顧客に正しく認知されれば、収益性が向上する、顧客ロイヤルティが上昇する、参入障壁が高まる、買手の交渉力が弱まるなど、様々な面で競合に対して優位性を確保することができる。このような競争優位を構築できた百貨店のみが成長するのであろう。そのよい例であるロツテ百貨店の差別化戦略の詳細は、次節で論じる。

II-1-3. 集中戦略（コスト集中、差別化集中）

集中戦略とはある特定のセグメントのみ（特定の顧客グループや製品の種類、特定の地域など）をターゲットに企業の経営資源を集中する戦略である。たと

えば百貨店がソウル都心地域に集中するとか、ある顧客グループ（高所得層）にだけ受けいられるような製品・サービスを供給するなどである。差別化戦略に成功すれば、当該ターゲットに相応しいサービスを提供することに成功するため、業界の平均を上回る収益が得られる可能性が高い。特定セグメントに集中することでマーケット・シェアは小さくなるが、韓国における消費の二極化の定着で特定のレベルの高所得層をだけにターゲットにしたニッチ戦略をいかに駆使していくかで売上高が大きく左右される。

集中戦略の中でも百貨店業界では、「コスト集中」で特定の顧客や製品に対して徹底的にコスト削減を図る方法より、「差別化集中」で特定の顧客や製品・サービスに対して徹底的に差別化を図る方法を取らざるを得ない。

ロッテ百貨店は、上記の3つの戦略から複数の戦略を選択して、競争優位性を構築してきた。次節ではその競争戦略を考察する。

Ⅲ. ロッテ百貨店の競争戦略

Ⅲ－1. 競争戦略の形成

韓国流通産業は、テナントを主とする百貨店と従来の市場という旧式な水準にとどまっていたが、ロッテ百貨店の開業以降、「カスタマー・サービス」概念の導入、快適で便利なショッピング環境、豊富な品揃えなどを揃え、韓国の流通構造を大きく前進させた。

韓国百貨店業界は、国内経済成長とともに80年代半ばから90年代半ばまで2桁の高成長率を記録して繁栄を謳歌していた。このような好業績は近代的小売店を求めていた消費者からの支持があったからである。中でもロッテ百貨店は、開業直後から競合他社より優れた業績を達成していた。

しかし、アジア経済危機を境に韓国百貨店46社中、22社が倒産し、大手百貨店へ店舗売却、廃業に陥った。その後、韓国百貨店業界は大手3社（ロッテ23店、現代11店、新世界7店）の寡占化（70%）が進み、熾烈な競争を繰り返している。

ロッテ百貨店における企業成長、さらには生き残りのカギは、業界ポジショニングにほかならないという考えのもと、韓国流通業の代表的な座を目指し、百貨店やGMSの店舗の土地確保に力点を置いた。特に先んじてGMSを展開し

ていた百貨店二番手である新世界とは小売業全体の売上高で抜きつ抜かれつ、激戦を繰り返している。既に店舗の急拡大に成功し、成熟期に参入している百貨店業界において二・三番手の百貨店との格差を広げた。その結果、百貨店業態ではロツテが圧倒的な地位を、GMS では新世界のE- マートが圧倒的な位置を示している。

ロツテは百貨店のほとんどの物件が自社物件であり、日本から必要な人材をスカウトし、社員教育、新しい店舗開発、MD など業態に必要な学習やノウハウを習得し続け、また現地に見合うような適応などを通じて、継続的な操業を行いながらも、新規店舗の出店、他の企業の買収で規模の拡大に成功し、その効果の蓄積を発揮できた。競合他社よりこの一連のことをいち早く着手することで、規模の経済性や市場の確保、優秀なサプライヤー企業の獲得、学習効果などが達成でき、競争優位を確立できた。また、顧客の要望をより速く把握し、対応も早期に行うことで、競争優位を形成することが可能となった。このような強力なポジショニングの獲得だけでなく、顧客との関係の強化、製品差別化、事業の多角化、海外進出など多様な方法で競争優位戦略を立案してきている。

そこには次に述べるような要素が含まれる。

Ⅲ－ 2. 強力なポジショニング

百貨店業態は国内市場の成熟化、市場の飽和状態という側面から今後の業界全体の成長性が低いという難関を抱えている中、GMS という新しい業態が消費者の指示を得ており、百貨店においては大手3社の寡占化、競合同士が激しく対立している。

ロツテは百貨店、テーマパーク、ホテルなどの分野で競争優位性を持っており、経済危機以降、多店舗戦略（百貨店23店舗、GMS51店舗、スーパー52店舗、映画館38館、クリスピークリームドーナツ20店舗など）で流通業態では不動の地位を獲得できた。国内流通業の勝ち組としてさらに競争力を強化でき、強力なポジショニングを示している。しかしながら流通関連業だけでなく、他の事業分野も買収などを通じて企業グループを拡張して、規模の経済・範囲の経済から Virtuous Cycle を発揮している。

新しい高級ブランドの紹介・導入という差別化戦略も競合他社より先に進めているが、それが競合他社の模倣によって、持続的な競争優位の源泉になれず、他社との差別化しにくくなっている。百貨店業界においては競合間における戦略的な違いを明確に見出せない部分もあるが、既に小売市場は成熟して、飽和状態になっており、国内ではこれ以上店舗拡張ができない状況の中でも、競合他社の新規出店は見込めない状態でも、ロッテは新規店舗の出店を継続的に計画しており、競合他社より小売市場を大きくリードしている。さらに第二のロッテタウンの建設やエンターテインメントの要素を入れた複合ショッピングモールの建設も実行している。

ロッテの事業の多角化は流通部門だけに留まらない。韓国のコンビニエンスストア（Convenience Store, 以下 CVS）業態のセブンイレブンの運営だけでなく、工業関連ではキャノンや富士フィルムとの合併会社を行なっている。テーマパークのロッテワールドには年間 750 万人が来場し、韓国で人気観光スポットとなっていた。この多角化戦略でロッテは企業グループとしての事業拡大の成功を達している。

Ⅲ－3. 競争要因のバランスを変える

産业内の競争に対処するため、自ら働きかけ、影響を及ぼす。百貨店業界で勝ち得たノウハウなどを系列の GMS にスキル移転を行っている。

マーケティング・イノベーションによって、ブランド認知の向上や製品の差別化が実現できる。巨大設備への投資や垂直統合の進めで他社が簡単にまねできないほど参入障壁に影響を与える。

Ⅲ－4. 百貨店業界を変化させる

産業の発展（例えば業態のライフサイクル）は競争戦略に大きな影響を及ぼす。戦略から考えた場合、重視すべき要素は、産业内で最も重要な競争要因に影響を及ぼすトレンドであり、また新たな競争要因を表面化させるようなトレンドである。

ここで百貨店業界では外資系 GMS とは明らかに異なる競争優位や戦略を立

て、GMS との競争に勝つために市場の細分化を行い、一層高級化に向けた努力を傾注している。

IV. ロッテの持続的な競争優位性

ロッテは「顧客中心の経営」を掲げ、着実に努力を重ねてきたことで、韓国国内の百貨店でトップの座を示している。全国で23店舗（1店舗は委託形態）を展開し、百貨店業態の国内シェアで43%、大手百貨店3社の中では55%もの市場シェアを持ち、二番手以下と格差を広げている。売上高と店舗数、売り場面積、従業員の数などその規模において名実ともに韓国を代表する流通企業となっている。

1979年の本店である第一号店の開店以来、快適で便利なショッピング環境、ハイクオリティな商品、先進的な流通システム、充実したカスタマー・サービスの導入、豊富な品揃え、現代化された流通構造などを取り揃えるようになったことで韓国の流通産業の発展をリードしてきた。国内経済成長に伴う個人所得の増加、高い教育水準につれ、消費者の需要のレベルが高度化しているという国内市場の変化にいち早く着目し、イノベーションの加速化、差別化されたサービス、より洗練されたサービス提供などの差別化された戦略を通して、国内のライバル他社より、常に先手を打っている。顧客の高いニーズにすばやく対応できるイノベーションを行い、競合業者より高い競争優位を獲得する。百貨店に訪れる要求水準の高い顧客の要求水準に適合する企業は競争優位の獲得ができる。また、ロッテ百貨店は店舗ごとに豊かな文化施設と便宜施設を備え、百貨店を複合生活空間へと変化させた功績は大きい。このような一連のことで、熾烈な競争の中でも優位な地位の構築を可能にしている。

競合他社より有利なポジション確保のため、スピーディな経営のもとにアクションを取ることが持続的な競争優位の源泉になっている。常にイノベーション、グレードアップさせ、より進んだセグメントへ進ませる。以下、それを詳細に考察していく。

IV-1. 立地優位

ロッテの店舗は大都市の中心街に多い。1979年、本店の第一店舗では、ソウルの中心街である明洞商圈の顧客を吸引し、売上高を伸ばしてきた。この成功体験から百貨店売り場面積の拡張だけでなく、第二店舗の構想に至る。これからは百貨店で物を売るだけにとどまらず、遊びや文化学習機能を備えた空間作り、ユニークで楽しい空間作りを目指した。1989年開業となった第二店舗の周辺では都市の発展とともに移動人口が多かった。ここでは大規模の全天候のドーム型遊園地にホテル、ショッピングセンターを併設した「ロッテワールド」をオープンして、開業以降1日平均客数は14万5千人に上り、集客力が高かったのである。第一店舗と第二店舗の展開の間は経営ノウハウの蓄積できる時期まで、店舗展開に時間をかけながらも、百貨店拡張を求めている時代の要請に丁寧に答え、競争力を十分備えた。

また、韓国ではじめて駅ビル型百貨店を試みるだけでなく、地方進出もはじめるようになった。さらに、ソウル中心街に位置する「ロッテ本店」と、経済危機後買収した名品館「アベニエル（＝高級専門館）」、「ヤング・プラザ（＝若者向けカジュアル館）」へつながる2万5000坪の「ロッテタウン」は、韓国最高の文化・ショッピング拠点として位置づけられている。ここにとどまらず、地方都市進出、第二のロッテワールドの建設などを計画し、進めている。他方、国内市場の成熟化を目論んで海外進出も進めている。

経済危機の際、多くの百貨店が倒産し、国内百貨店業界を再編するきっかけになった。倒産した多くの百貨店は活発なM&Aのもと、大手3社の寡占化が進んだ。2002年度百貨店の地域分布をみると、ソウル地域に集中している（23店舗中ソウルに9店舗）。大手3社は百貨店チェーンの展開がきでたが、戦略的に人口が密集している地域に集中している傾向が明らかになった。この立地優位による大手3社の売上高は市場シェアの70%以上を示している。

顧客分布密度が高い地点という立地優位で、ロッテは早期に追加出店した（百貨店後発でありながらも、新規出店の面から学習経験と先発優位を得て）上に、駅との隣接、事業の多角化による集客力を高めたことが功を奏した。

特にロッテ百貨店全売上高の1/8を本店のシェアが占めている。本店は韓国の

景気の変化に対しても消費者の購買力は落ちず、売上高の維持ができた代表的な店舗として遜色がない。景気と無関係に本店の売上高は一定水準に達し、それを維持しており、例え不景気に落ちいても大きな影響はないという。

経営者や店長は店舗面積当たり売上高を具体的な目標数字を掲げて、ほぼ達成した（＝戦略目標の明確化と統一性による優位）。第一店舗は一万坪以上の店舗規模を有するだけに、店舗面積当たり売上高の増加に比例して店舗全体の売上高も拡大した。投資資金に余裕ができ（＝財務力優位）、人口の伸びが著しい地方でも、無理なく大規模出店を続けられた。

Ⅳ－2. ロッテの差別化

ロッテ百貨店の場合、人口が密集しているソウルと周辺地域、また地方都市の都心に集中しており、いち早く大型化・高級化の路線のもと、集客力を高める工夫（＝マーケティング優位）も凝らした。

上にも述べたとおり、ロッテ百貨店はショッピングだけでなく、家族みんながリラックスし、楽しみながら生活サービスも受けられる複合生活空間としての役割を謳っている。顧客のため、カルチャーセンター、ギャラリー、イベントホールなどを運営しており、顧客相談室、乳児休憩室、障害者専用施設、大規模駐車場などの施設や、ウエディングホール、ヘアサロンなどの多様な生活サービス施設が完備され、いつでも気軽に利用できるという評判を確獲した。

97年以降、店舗の急拡大に伴い、商品調達力を高めただけでなく、新しいコンセプトの売り場の導入などを通じて、競合他社と差別化したサービスを顧客に提供できた。

経済危機後、長年消費者からの支持を得、繁栄した百貨店は売上高の鈍化で、今後の成長性に陰りが出ているという見方が多かった。一方新しい小売業態として消費者に受けられているGMSは、新規出店を増やし、2003年百貨店の売上高を超えていた。

百貨店はGMSとの差別化に迫られていたため、百貨店のコンセプトを明確化（＝百貨店の格上げ、より高級化、品揃え充実さ、サービスの向上、顧客ロイヤルティ）を図った。

またロツテは競合他社と違うやり方で独自の価値を顧客に提供している。同じオペレーションでも競合他社より巧みに行いオペレーション効率における優位性を達成している。例えば、日本人観光客向けのサービスの差別化のため、社員教育・訓練（日本語の教育など）を徹底的に行っている。また、一連の差別化戦略を通じて、業界内で話題性を創出していくこととともに、小売市場をリードしてきている。

Ⅳ－２－１．店舗の差別化

店舗の差別化も図っている。

まず10代から20代をターゲットにした「ヤング・プラザ（＝若者向けカジュアル館）」の展開を行なっている。ここでは新感覚なビジュアルとインテリアを取り揃え、120以上のファッションブランドの導入、フュージョンレストランなどで、若い世代の新しいファッションの中心として人気を集めている。

「ヤング・プラザ」の売場面積は3000坪から5000坪規模で、百貨店の売場面積（少なくとも8000坪以上）より小規模である。このような店舗をこれからは地方の大都市の中心街に出店する計画である。これがロツテの成長戦略の一つとして考える。これも同業他社が追いつくことができない新規出店戦略ができる。

次に「アベニエル（＝高級専門館）」の展開である。経済危機後、消費の二極化による高所得者向け高級ファッション専門館を2005年オープンし、最上位顧客のために差別化したサービスを提供している。アベニエルは世界の60以上のブランドショップが集まる総合ショッピングモールで、韓国を代表する最高のブランドショッピングモールとして注目を集めている。

さらに郊外型ショッピングモールの形成を挙げられる。既にプロジェクト計画が進行中で、都心から車で郊外に遊びに行き、乗り物に乗ったり、ショッピングしたり、外食もできるというショッピングモール事業を準備している。

この形態の第一店舗は金浦空港の敷地に契約を行い、2010年上半年期にオープン予定である。そこには百貨店、ホテル、GMS、映画館、野外のテーマパークの公園などがあり、都心生活から脱し、休める空間、ショッピング空間を作る

という事業も続けていく。このような空間作りは百貨店とホテルが合作で行う事業で、ロッセショッピングの未来成長戦略の一つである。

IV-2-2. 売り場の差別化

古い売り場はリニューアルして高級感を出せるようにしている。国内消費動向は消費の二極化と顧客嗜好の多様化、そして消費の合理化を求めている。それに見合うように多様な商品戦略、売り場と商品の高級化を追求することで、高所得顧客の嗜好を満足できるようにしている。

百貨店では例えば「メガショップ」、「マッチングショップ」、「マルチショップ」、「テーマジョン」という新しい概念の売場を紹介している。

既存の服売場では服だけ購入できたが、「メガショップ」では、靴、アクセサリなども購入できる。例えフォーマルスーツを購入するならば、コーディネート出来る商品を全部購入できる売場を本店で作った。このような売場を倍に増やした。これは既存の顧客が経験できなかった形態である。

また、「マッチングショップ」では、衣料ブランドの中で、その服にコーディネートできる靴売場を入れたり、帽子売場を入れたり、イヤリングの専門売場を入れたり、このような試みを行っている。

さらに「マルチショップ」では、ジーンズブランドを全部入れ、ジーンズを一つ購入したい時そこに行けば様々なブランド全部揃っている。そこから一番お気に入りのブランドの選択ができる。このような売場を作ることによって、他の競合業者と差別化を図るのである。

ひとつの空間に多様な商品とブランドを購入できる新しい形態のマーチャンダイジングである。この多様な顧客のニーズを満足させるという効果も手伝って、ロッセ百貨店の本店の売上高は一兆ウォン（1千億円）を超えているという。

IV-2-3. グローバルファッション事業本部（GF事業本部）

海外ブランドはグローバルファッション事業本部（GF事業本部）で扱われている。このGF事業本部では新しい試みとして、海外高級ブランドとはいかないまでも、韓国でまだ紹介されていないヨーロッパや海外の優れた製品・ブランド

の導入が検討されている。

IV-2-4. 差別化したサービス

百貨店はMVG（Most Valuable Guest）向けなど顧客ごとに対して差別化した特別なサービスを提供している。「マ斯拉ウンジ」、「プレッシャスラウンジ」という休憩空間や文化センターを設けたり、新しいライフスタイルの提供を行ったりなどのサービスも行っている。

独特で優れた高級品の紹介や差別したサービスの提供で、購買力が高い顧客に高級品を販売して平均以上の利益を確保する。

V. IT を利用した顧客管理

ロツテは、CRM（顧客管理システム）を通じたターゲット・マーケティングも強化している。従来の不特定多数の顧客に対するマス・マーケティング手法は次第に意味が薄くなりつつあり、高効率を引き出すためのCRMマーケティングの重要性が高くなったことから、2003年から2004年末まで数億円を投資し、既存CRMシステムの補完と新しい戦略開発を推進していた。また、AMS（アパート・マップ・ソリューション）システムを開発し、統合住所の情報構築が容易で顧客が密集されているアパート商圏の管理を効率的に実施している。

2004年からはメンバーズカードを導入し、顧客購買情報の把握に務めている。2004年下半年期CRM（Customer Research Management）チームという顧客分析専門担当チームで顧客の購買パターンを分析して、そこでマーケティング戦略を立てたり、VIP顧客の基準を設けたりしている。メンバーズカード会員は650万人に達したが、その後さらに拡大し、2006年末、統合メンバーシップ会員は1000万人を超えている。

顧客データはCRMシステムによって分析されターゲットマーケティングを効果的に行える。顧客の購買パターン分析を通じて、知識の蓄積、顧客に適した情報の提供、サービスの改善、購入の利便性の向上が図られる。ターゲットマーケティングを通して、顧客ロイヤルティを高める一方、広告販促費を効果的に運用して効率を上げることを目指している。

顧客のカードから入手できる取引データは顧客のブランド別選好度や消費パターンを分析できるマーケティング手段としても活用できる。この情報をもとにイベントやDMメールの送信などターゲットマーケティングにも活かしており、さらにロッテ統合メンバーシッププログラムの新規会員の募集に努めている。百貨店、GMS、スーパーなどロッテグループの新規店舗を拡張していくにつれて、カード会員加入率が高まり、ロッテカード占有率も高くなっていく。ロッテグループどの会社で購入しても0.5%のロッテポイントを積み立てが可能である。

ITシステムを革新して、損益管理やリスクマネジメント、データベースマーケティングをより強化する。1000万人以上という多大な会員数確保は、強力な顧客を囲い込むという面で競合企業にとって参入障壁になる。

ロッテカードは特に流通、サービスを始めとするロッテグループネットワークでのディスカウント、無利子分割等の特典を提供しており、韓国内のロッテ百貨店、ロッテマート等で共通して現金と同様に、使用できるロッテポイントはロッテカードならではのサービスである。

ロッテはターゲット顧客を高所得層に狭くとり、低コスト化と差別化を同時に追及可能にするため、CRMに力を置く。

VI. 海外進出

ロッテはロシアに進出の発表でも話題性を発揮していた。2007年末、韓国の百貨店としては初めてモスクワに進出する。総投資額は3億ドル(約340億円)(投資主体は韓国のロッテホテルで日本のロッテも約40%出資)で、モスクワ中心部に地上21階、地下4階の複合商業施設「ロッテセンター」を建設中である。1—7階はロッテ百貨店が出店し、高級衣料から雑貨、食品などを幅広く品揃えする。売り場面積は約4万平方メートルで、ソウルの本店に迫る規模である。8階以上はオフィスビル、地下はスーパーとなる。百貨店に隣接して延べ床面積約6万平方メートルのロッテホテルも建設中である。

小売業のグローバル活動の際には、自国で培った経験とノウハウを基礎としながら、現地の諸条件に配慮しつつ、現地適応ないしは変化を遂げることが不可欠である。ほとんどの小売業海外出店の場合、当初は言語、文化、習慣など

が母国と比較的類似した国への進出する傾向が多かった。しがしながら、90年代後半アジア経済危機を境に、欧米系大手小売企業は言語、文化、習慣などが異なるアジア諸国に進出し、国内の零細地場企業と大手外資系企業が熾烈な競争を展開した。進出後成功している地域があれば、撤退した地域もある。先進グローバルリーテラさえも海外拠点のオペレーションは困難な側面を抱えていたのである。

それではロッテはなぜ国際化するのか。まず国内市場は既に成熟しており、店舗も飽和状態に達しつつあり、国内市場における成長可能性が低いのが最大の要因であろう。モスクワに第一号店を展開して成功すると、これをモデルにしてロシアへ追加出店を行うとともに、新しく成長している中国(2008年上海)にも進出を目指している。ロッテのターゲットは主にロシア、中国、インド、ベトナムの進出で、BRICsの成長可能性を見込んで事業展開を図っている。業態は百貨店だけでなく、GMSなどを、買収や合弁などを通じて、今後さらに地域的な多角化を目指して、グローバルに挑んでいる。

それではなぜロシアで百貨店という業態をオペレーションするのか。ロシアでは百貨が一ヶ所でショッピングできる(ワンストップショッピング)形態がないということで、トータルショッピングが可能な韓国型百貨店を紹介するという。

ここではロッテのロシア進出要因をプッシュ要因、プル要因から考察してみる(Akehurst, G and Alexander, N. (1995)、Alexander, N. (1997)、Alexander, N. and Myers, H. (2000)、中村、2003、2005)。

IV-1. プッシュ要因(母国要因)

韓国ロッテ百貨店が地理的にも離れ、文化的にも大いに異なるロシアに進出するようになったのはなぜであろうか。上にも述べたように韓国国内市場からのプッシュ要因が見られる。国内市場が成熟化に向かっており、今後経済成長の鈍化が予想されている。また世界で例のないほどの少子・高齢化社会の急進展、国内市場における大手3社間の熾烈な企業間競争、それに伴う市場の寡占化などの要因を挙げられる。自国市場における拡大には限りがある。また、ロッテ

は2005年ソウルとロンドンで株式を上場している。この企業公開に伴い、株主からの今後の成長への期待などの要因を挙げることができる。

IV-2. プル要因（ロシアの進出先国要因）

ロシア市場では次のようなプル要因（進出先国要因）がある。1億2千万人という人口要因、高い教育率、オイル高による好調な経済成長、小売業の未成熟、百貨店業態の導入、市場機会の創出、今後も経済成長性が期待され、最大の消費市場になる可能性などを挙げられる。

確かにロシアにおける現在の小売業形態は、ハイパーマーケット；スーパーマーケット；ディスカウントストア；コンビニエンスストア；キャッシュ&キャリア；専門店；モールなどで百貨店という業態はない。

ロシア小売業の急成長は、都市部の高所得層が支えている高級品市場である。購買力の増大に伴って、消費者の嗜好が急速に変化してきている。その傾向は、健康、食品の安全性、品質重視、ブランド志向などである。最大の弱点はロジスティックス分野の遅れで、倉庫と建物の価格の高さ、建設用地の欠如、交通渋滞が原因である（ノヴァセーリツェワ・エカテリーナ、2005年）。

まさに、ロシアの小売業はこれから発展期を向える時点に立っている。ロシア市場、特に小売・消費財事情の今後も著しい成長が見込まれている分野であり、小売業界はゼロから誕生して発展してきたので、政治リスクも見られない。このようなことで欧米系企業の参入が増えつつある。

ロッテ百貨店はモスクワの中心、クレムリンから2km弱、ロシア外務省の真向かいという一等地を押さえ、立地における競争優位性を獲得できた。これを可能にしたロッテとロシアの関係は、ベルリンの壁が崩壊した1989年にまでさかのぼる。レニングラード（現在のサンクトペテルブルク）で、プーチンがレニングラード市場の補佐役を務めている時、物不足で小売店から食料品が消えたソ連に、ロッテは韓国と日本の連名で100万ドル分の菓子を贈った。ソ連崩壊後も、ロッテはロシア政府と良好な関係を保ち続けた結果、クレムリンから一直線、警備上も外資に渡すはずのない一等地をロッテが手中に収めたのである。ロッテは高級イメージのホテルと百貨店でロッテブランドを確立すること

を狙っている（日経ビジネス、2005年）。

Ⅶ. むすび

本稿では、ロッテの持続的競争優位の源泉と今後の戦略について、ポーターの3つの競争戦略の面から検討した。小売業態の中でも百貨店やGMSは国内の店舗がオーバーしており、大手競合同士の寡占化のもと競争は激化している。また経済成長の鈍化が予想される中、業績や店舗を増やすことは困難であろう。今日に至るまでロッテが展開してきた競争優位の戦略を競合他社が模倣するなか、今後も引き続き差別化をはかり、競争優位を生み出し、成長していくかは大きな課題であろう。このような状況の中で、今後も持続的な成長を続けるかは引き続き注目する必要がある。

ブランドにおいても海外の高級ブランドだけに依存し、独自のPBブランドは少ないことも一つの課題であろう。

国内の店舗拡大も限界に直面し、どこの百貨店も同様なサービスを提供できる中、さらに競争優位をグレードアップできる試作が海外進出であり、その成功が今後の持続的競争優位のカギである。

ロッテは百貨店業界の熾烈な国内競争、成熟した国内市場に直面し、危機の時でも店舗確保を行い、規模の経済性や範囲の経済性の達成ができた。

カスタマイズされたサービス、ターゲット・マーケティングなどの戦略はロッテのダイナミックな成長に適合した戦略であり、それが功を奏した。ロッテは国内百貨店業界の熾烈な競争によって、企業のイノベーション、グレードアップを生み出し、その競争を乗り越えた。この一連の厳しい経験が国内企業をグローバル市場に向かわせている。ロッテのロシア進出は熾烈な国内競争を経験したことで強力になっており、海外でも勝つことができるものと考えられる。今後このようにグローバルな展開を行うことを競合企業が模倣するのは困難であり、そのためには継続的な投資を必要とする。

今日に至るまでロッテは事業の多角化、差別化の戦略をうまく駆使し、巨大企業グループとして成長してきた。今後のそのグローバルな方向性に注目することは今後の課題にしたい。

*謝辞

本稿を作成するにあたっては、韓国百貨店協会の常務副会長高仁植氏、ロッテ百貨店広報チームの Hong Yong-ki 氏、MD 戦略チームの張濬氏に貴重な情報を提供して頂いた。貴重な時間を割いていただき、インタビューに応じてくださったこと、丁寧な説明をしてくださったこと、さらに様々な資料を提供してくださったことに、感謝の意を表したい。

参考文献

1. 『競争優位の戦略』 M.E. ポーター著ダイヤモンド社、1985 年
2. 『競争の戦略』 M.E. ポーター著／土岐坤、服部照夫、中辻万治訳／ダイヤモンド社／1995 年（「Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors」の邦訳新訂版）
3. 『ハーバードビジネスレビュー』「競争の戦略－5つの要因が競争を支配する－」マイケル E. ポーター 2007.2、pp40-53
4. 2005 年 LOTTE SHOPPING Annual Report
5. 2006 年 LOTTE SHOPPING Annual Report
6. 『秋山英一聞書 ロッテ百貨店創生記韓国流通を変えた男』藤井通彦著、西日本新聞社、2006 年
7. 中村久人（2003）、「グローバル小売企業の理論構築」『経営論集』第 60 号 47—63 ページ。
8. 中村久人（2005）、「グローバル小売企業の理論構築に向けて—小売企業のグローバル・パスに関する考察—」『国際ビジネス研究会年報 2005 年』89—99 ページ。
9. ノヴァセーリツェワ・エカテリーナ（2005 年）「加熱するロシアのリテール産業」『The World Compass』株式会社三井物産戦略研究所 2005 年 10 月号、14—19 ページ。
10. 「韓日友情 2006、韓日百貨店交流懇談会」、2006 年、韓国百貨店協会
11. 『日経ビジネス』「第 2 特集 ロッテ「韓流日式」の強さ」2005 年 7 月 18 日

号、50-59 ページ

12. 『週刊ダイヤモンド』「特集知られざる巨大財閥ロッテの全貌」2004年9月11日、114-119 ページ
13. Akehurst, G and Alexander, N. (1995) Developing a Framework for the Study of the Internationalization of Retailing, *The Service Industries Journal*, Vol.15, No.4.
14. Alexander, N. (1997) *International Retailing*, Blackwell Publishers, Oxford.
15. Alexander, N. and Myers, H. (2000) "The Retail Internationalization Process," *International Marketing Review*, Vol.17 No.4/5.

要約

韓国百貨店は80年代半ばから90年代半ばまで2桁の高成長率を記録し、韓国の小売市場をリードしてきた。生産・消費ともに国内の人々が主流をなす典型的なドメスティック産業であり、特に都心の中流階級に新しいライフスタイルを提供する機能を果たしてきた。百貨店は長年繁栄できる業態のように見えたが、経済危機後韓国の百貨店業界は、GMSに売上高を抜かれ、成長が鈍化するという問題に直面した。

その中でも業態の革新と差別化戦略に活路を見出し、成功しているロッテをケースにとりあげ、競争優位の源泉ならびに今後の戦略を探る。百貨店業界は小売業態の中でも国別特殊性が強いだけに、業態固有の特性と韓国小売市場の特異性による影響が大きいと考える。

本稿ではインタビュー分析を通じて、ロッテ百貨店の競争優位の源泉と特異性を考察する。その競争優位性が今後も持続可能性があるかを探る。そのためにロッテが模索している小売国際化の要因と現時点における動向を考察する。

The Unique Competitive Advantage of a Korean Department Store
-Lotte's Potentiality, Limit and Future Strategy-

Heesung Park

The purpose of this paper is to clarify the competitive advantage of Lotte Department Store in Korea. Since its establishment in 1979, it has achieved prosperous performances in terms of sales, brand power, the number of the chain stores. Though the market is highly competitive, Lotte has diversified innovation-focused strategy, and has been successful.

Firstly the diversity and differentiation strategy of Lotte Department Store is analyzed. Secondly it is reviewed its potentiality and future strategy. Lastly its entry to Russian market is discussed.

The conclusion is that Lotte has gained success through a series of diverse range of strategy, such as diversity of other industries, differentiation of its role between department store and GMS, the focus on luxury items, and target marketing for up-market consumers.