

## (事例6) 株式会社アルテリア

【住所】東京都渋谷区代々木 4-34-3

【設立】1975年5月 【資本金】2,000万円 【従業員数】47人

【海外拠点】香港現地法人（1999年設立）、上海現地法人（2011年設立）、  
シンガポール現地法人（2011年設立）

【事業内容】国内・海外の商業施設の企画・設計・管理

### 1. 海外展開の経緯

香港アルテリアは、かつてヤオハンシンガポールの業務を携わった時に懇意になった日本人が新たに立ち上げた会社と当社との合併会社であり、1999年に設立された。香港への進出には、現地資本に買収された香港そごうを立て直し、香港そごうを主体としたビジネスを始めるという明確なターゲットがあった。合併の相手先である日本人社長が香港ヤオハンの元社長であり、香港の政財界に強力なネットワークを持っていたことも、香港への進出を後押しした。

### 2. 海外展開の実施

1999年に香港、2011年に上海とシンガポールに拠点を置いた。香港は、合併先の社長の秘書をしていた日本人と現地採用の香港人の2人を常駐メンバーとし、営業活動が主体となっている。上海アルテリアは香港アルテリアの資本で設立したが、これは日本からの設立では許認可を受けるのが難しいためである。上海アルテリアは中国市場に本格的に営業展開する拠点と位置づけている。社長は当社役員が兼務し、現地の中国人を数名採用し、香港と同様に少人数で運営している。また、シンガポールは、ASEANをカバーする拠点として進出した。駐在員は1人で、ファンド関連のビジネスに携わっていたシンガポール在住の日本人女性である。

各現地拠点は、現地での営業活動が最も重要な役割であり、基本となる商業施設のコンセプトメイキングは日本で行っている。ただ、パースやデザイン画等のワーキング部分は現地で外注し、現地で外注管理を行っている。外注する理由として、中国や韓国ではCG等のコンピューターを介するデザインは相当高度で、日本より進んでいる分野もあり、制作費も安価なためである。時間的にも、わざわざ日本で制作してそれを現地に戻すより、直接現地で外注した方が早い。最近では、日本から中国の事務所を通じて外注するケースも見られるようになった。

### 3. 海外展開で苦労した点

韓国や中国では、日本人意識を出すとビジネスがスムーズに進まない。日本人は自分の方の技術レベルが高いと優位な目線で対応しがちであるが、それでは現地の反発を招くので、仲間意識を持って目線をいっしょにする必要がある。また、当社ではこれを提供する

ので、あなた方はこの情報を提供してくれという、ギブアンドテイクの精神が大事である。それらによって始めて技術移転ができ、お金を払ってもらえる。

韓国では約束どおりに支払いを受けられるが、中国では支払いが遅延することが多々ある。これは、税制が変更された、工事認可が取り消されたので再度認可をもらう必要があるなど、様々な理由で工事に変更されるためである。そのため手元に十分な資金がないと中国での仕事が難しい。コミュニケーションについては、通訳をつけるので苦労していないが、通訳の選び方は極めて重要と思っている。当社では、当社の考え方や実績をよく理解し、ベテランであうんの呼吸で意思疎通ができるレベルの人をお願いしている。

#### 4. 海外展開の評価

国内では今後右肩上がりということは考えられないので、そういう意味で海外を手掛けたことはよかったと思っている。国内の流通業界がシュリンクしているため、売上でみると海外が国内を上回っている現状にある。日本も含めアジアの人達は、豪華でおしゃれで気持ちの良いスペースを好む傾向があるので、アジア地域では消費力が拡大するにつれ、百貨店などの需要がますます増加するとみている。

#### 5. 成功要因と課題

創立当初から国内と海外と分けることなく仕事を進めてきたため、日本での実績で技術に磨きをかけ、海外での様々な経験で多くのノウハウを培い、相乗して優れた提案（商品品質が高い）をすることができた。そうして実績を積み上げてきた結果、名前が知られるようになり、ブランド力が高まったことが1つの成功要因と思っている。また、日本人は真面目で、安心感があり、信用できるという点が、中国や韓国から評価されている。

課題と言うわけではないが、海外進出をするには海外の仕事が好きになり、現地の国やクライアントを好きになることが極めて重要である。日本人は往々にして相手国、クライアントと距離を置いているが、それでは仕事はスムーズに行かない。意識を地元化することが仕事を進めていくうえで重要である。

#### 6. 今後の展開について

今後は中国での展開を拡大するとともに、ASEAN 諸国への進出を考えている。また、支援として、新規顧客の開拓につながる支援があればよいと思う。ジェットロで行っている情報提供も支援であるが、営業の窓口までつないでくれることはない。韓国では国をあげて企業を売り込んでいるが、日本では各企業に任されておりチーム戦とはなっていない。例えば国際コンペにおいて、国が推薦状の手紙を書くとか、会社を保証するとか、信用面での供与を提供するような支援があればよい。