

【禁無断引用】

ケース『現代企業家の戦略的役割』の製作

**株式会社大丸
大丸の海外事業
－オーストラリアからの撤退－**

《大丸 プロジェクトチーム》

リーダー：山本 昭二	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科	教授
小高久仁子	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科	准教授
メンバー：辻村謙一	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科	院生
河合 牧	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科	院生
近藤由佳	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科	院生
田原利幸	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科	院生
吉田たすく	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科	院生

本ケースは、河合牧が執筆した原稿に、山本昭二が校訂して作成したものである。

**関西学院大学 専門職大学院
経営戦略研究科**

株式会社大丸
大丸の海外事業
ーオーストラリアからの撤退ー

1. 全社戦略としての海外事業の撤退

2. 大丸オーストラリア（メルボルン店）の開店と事営
 2. 1 大丸オーストラリア、大丸オーストラリアリテイ尔
 2. 2 大丸オーストラリア（メルボルン店）
 2. 3 店舗コンセプト
 2. 4 流通
 2. 5 採用・教育
 2. 6 広報活動
 2. 7 開店
 2. 8 運営

3. オーストラリア事業の撤退
 3. 1 メルボルン店最後の日

1997年、バブル崩壊後の不況真只中に、奥田氏は大丸株式会社の社長に就任した。取締役になって1年9ヶ月、常務昇格からわずか9ヶ月での大抜擢であった。当時の百貨店業界の売上は、1993年をピークに減少傾向にあり、業界全体が時代の変化に対応できず、営業力が弱体化している状態にあった。百貨店の収益構造は売上減・高コストによる低収益であり、ジャーナリストやアナリストからは構造不況業種と論評。大丸も百貨店業界全体のトレンドに追随しており、売上高はグループ全体で1兆円近くありながらも、営業利益率は1%にも満たず、業績は低迷していた。しかし、当時はまだ単体決算主体の会計基準であり、大丸本体は表面的にはかろうじて健全な姿を保っていた。大丸の長い歴史と伝統、土地・建物・株式等の含み益が、従業員だけでなく経営陣の危機意識をも鈍らせていた。しかし、連結決算、時価会計、退職給付会計等の新会計基準の導入が間近に迫っており、新会計基準導入後には、きわめて厳しい状況に追い込まれることは明白だった。奥田氏は社長就任にあたり、最大の経営課題は『会社の再建』と認識し、抜本的経営改革への決意を固めた。

1. 全社戦略としての海外事業の撤退

奥田社長は、経営改革を実行するにあたり、社是である『先義後利』（義を先にして利を後にするものは栄える）の精神に立ち返り、以下三点を基本方針とした。

『大丸グループは百貨店業とスーパーマーケット業を主軸とする高付加価値小売業グループ』
『大丸グループはあらゆる事業活動の基本を“高質”、“新鮮”、“ホスピタリティー”とする』
『中長期の目標として、売上高1兆円、営業利益500億円の達成を目指す』

1

さらに、上記基本方針を以下四点の具体的施策に落とし込んだ。

- | |
|----------------------------|
| 1. 百貨店本業の再構築 |
| ①営業(仕入・販売)力の強化、②ローコスト運営の徹底 |
| 2. 関連事業の再編統合と再構築 |
| ①非採算事業への取り組みの強化、②事業の再編・統合 |
| 3. 財務基盤の強化 |
| ①収益力の向上、②有利子負債の削減 |
| 4. 人材の早期育成 |
- 1

なかでも、非採算である海外事業の出血を早く止めることは優先課題であった。企業の再建は“出血を止めること”という原則にも従い、奥田社長は海外全事業の総点検を指示した。

その結果、奥田社長は1998年6月25日に、年内に香港・タイ・フランスから撤退することを発表。当時、この3地域・5店舗の売上はオーストラリア、シンガポールを含む海外8店舗の総売上の約半分を占めていた。この3地域からの撤退による特別損失は、有価証券・不動産などを売却し、当期利益は期初予想を維持する方針であることも同時に発表。しかし、オーストラリア、シンガポールの店舗について、この時点では営業継続の方針であり、また台湾への新規出店計画にも変更はなかった。奥田社長自身も取材陣に、『今回の店舗整理はあくまでスクラップアンドビルドで、海外事業全体を縮小するわけではない。年内に予定しているシンガポールとオーストラリア・ゴールドコーストの新店、台湾の高尾と台中で計画中の2店舗も予定通り進める』²と語っている。しかし、2001年9月25日付プレスリリースにて、自身が開設に携わり社長も務めたオーストラリア事業の撤退を発表し、その後、台湾の新規出店も中止、2003年のシンガポール店の閉店を最後に、全海外事業から完全撤退を敢行した。

オーストラリアからの撤退の経緯について、奥田氏は次のように語る。

『業績は上がったたり下がったりしながら、何となく軌道に乗りつつあった。ちょうど10年ぐらい経つときに、パートナーだったゼネコンさんがショッピングセンターを売却された。我々百貨店そのものも彼らのマジョリティによっていたんですね。大丸さん、このまま続けてやってくれますか、ということになって、我々もいろいろ検討したんですよ。やってもいいな、と思っていたんですが、我々としては本体をどうするか、と。パートナーがいなくなって、我々が100%やるとなると、とてもじゃないけど、我々のキャパシティでは許されない、ということが（撤退を決めた）一番大きな理由ですね。私自身が残念だったのは、今まで我々がやってきた消化仕入を主体とするマネジメントから、少なくとも欧米流に近いマネジメントの仕組みを勉強し、人も育ってきた、将来欧米のディテールのマネジメントを日本に取り入れていく比率が多くなるだろうと考えていたものですから、（撤退により）その窓口がなくなった。一番最後に悩んだのはそこですね。私はアメリカの大学で勉強して、アメリカで流通マネジメントを勉強したのでそれなりに、そういうマネジメントは慣れていたんですけども、日本から新たに連れて行って急にやらせるのは非常に厳しい。我々がオーストラリアのビジネスに期待している人材の育成、これはやっぱり今まで

に比べるとその意味が薄れるのかなと。そういうあたりから総合的に撤退しようと。その時残っていたのは、オーストラリアとシンガポール。これは契約の上で残っていたのですが、海外はすべて撤退していきだろうな、とかなり分かっていました。そのときはもう既に香港、タイ、フランスは撤退していました。』

2. 大丸オーストラリア（メルボルン店）の開店と事営

2. 1 大丸オーストラリア、大丸オーストラリアリテイル

1988年2月、奥田氏は百貨店事業本部大丸オーストラリア計画室長となり、大丸オーストラリアの開店準備に携わることとなった。大丸オーストラリアは、熊谷組の現地100%子会社であるクマガイオーストラリア PTY.リミテッドとの合弁会社であり、クマガイオーストラリアの出資比率が49.7%であるのに対し、大丸本体の出資比率は33.3%であった。出店の経緯は、熊谷組が市街地にショッピングセンターを出す、という話が、大丸に舞い込んだことであるが、その時すでに大丸は香港、シンガポール、タイ、フランスに出店しており、それぞれにおいて自分たちのやり方を器用に現地に適用させて一定の成功を収めていたことが出店の決断に大きく関わっている。1998年に開店したゴールドコースト店は、大丸100%子会社である大丸オーストラリアリテイルの保有であった。資本構成は異なっていたが、大丸オーストラリアリテイルは、商品仕入、人事経理等の事務部門を全て大丸オーストラリアに依存する形で運営が行われた。

『難しいと思ったのは規模が非常に大きい。2万5千（㎡）位当初あったと思うのですけど。それは（当時）我々の規模の中でも一番大きなものだった。もうひとつは、どちらかというと東南アジアではなく西洋社会というのですかね。新しい西洋文化にチャレンジしていく、というのはありました。パリにも店があったのですけども、かなり小さい、おみやげ物店を大きくしたみたいな店で。』と、当時を振り返り、奥田社長は語る。

2. 2 大丸オーストラリア（メルボルン店）

大丸オーストラリア・メルボルン店は、熊谷組100%子会社のクマガイ・ニューサウスウェールズ・プロプライエタリーリミテッドがメルボルン市の都市開発計画に沿って開発したメルボルン・セントラルの百貨店棟に店舗を構えた。メルボルン・セントラルは、日本の建築家、黒川紀章氏が設計を手がけ、オフィスタワー棟（地下3階、地上52階）、百貨店棟（地下3階、地上6階）、ショッピングセンター棟（地下3階、地上3階）で構成され

る巨大な商業施設であった。メルボルン・セントラルは市の中心部に位置し、地下鉄の駅と直結。人口増や駐車場難から地下鉄のよさが見直されていた当時、この立地は他店との競合上、有利であった。また周囲にはマイヤー、デビッド・ジョーンズなどの現地有力百貨店があるメルボルン市随一の商業集積地であった。メルボルン店の開店に向け、店舗コンセプト、ストアイメージ、品揃えといった店作りから、社員の採用・教育、企業イメージや開店を伝える新聞広告などの広報活動など、奥田氏にはやるべきことが山積みであった。

2. 3 店舗コンセプト

店舗コンセプトは『コンテンポラリーなライフスタイルをもった方々に、国際的な雰囲気のもとで、最良のサービスによって、良質でお値頃な商品中心に提供する本格的な総合型百貨店』³。マーケットのセグメントは中の上から高級に設定され、対象顧客はあくまでもローカルとし、日本人観光客、駐在員を対象顧客としている海外の日系百貨店とは一線を画していた。品揃えは食品から衣料、日用品、家具まで幅広い品揃え。重点はファッションと食品、価格帯は中級から中高級の値ごろで良質な商品を主とし、オーストラリアでは初めて国際的なブランドを多く揃えた。日本食レストランを店舗 2 階に配置し、現地在住の日本人顧客を主対象とした外商活動も展開するなど、対象顧客はローカルとしながらも、日系百貨店としての特色も打ち出していた。店作りが進む一方、メルボルン市郊外では物流倉庫の建設も進められていた。

2. 4 流通

現地の商慣習に倣い、完全買取・自主販売による自主マーチャンダイズ。一度仕入れたものは売り切らねばならない。責任を持って商品をセレクトしてアソートし、買い取って、最後はマークダウンして売り切らねばならない。また、オーストラリアと日本の国民性の違いや、気候変化の違いもあったのか、オーストラリアではブランド志向も、商品のディテールへのこだわりも低い。また、来店頻度も日本より低く、オーストラリアの消費者のライフスタイル、購買行動、購買習慣は日本とは異なるため、日本の 52 週 MD のコンセプトを完全に切り替える必要があった。

完全買取・自主販売で最も重要なことは商品を陳腐化させない工夫であったが、それにも限界がある。現実的には売上を上げて回転率を高めることが求められ、いかに在庫を効

率的に回転させるかが利益を生み出すための最大のポイントであった。

『よく日本の百貨店の人に、「完全買取・完全自主販売は難しいでしょう」と言われるのですけれど、私の経験からすると日本のほうが難しい。日本は仕入と販売の形態がものすごく違う。営業改革のときに仕入と販売の形態を18に分類した。18のパターンで我々がやることと、お取引先にやっていただくこと、責任のあり方も全然違う。ビジネスモデルというか、ビジネスのプロセスで考えていくと、完全買取・完全自主販売は一つのビジネスのパターン、モデルが確立できますので、確かに慣れるまでは大変なんですけど、慣れてしまえば非常にシンプルに経営が効率的に運営できる。』

2. 5 採用・教育

大丸オーストラリアの採用計画は、約1,100名。うち、フルタイム販売員600名の採用に向けて、現地新聞に求人広告が出された。2日間に渡って、現地2紙に大規模な広告を掲載した結果、5,000名もの応募者が殺到した。1次面接の初日には徹夜組も現われ、応募者による長蛇の列は新聞、テレビ、ラジオ等の地元メディアに大きく取り上げられた。応募者が殺到した理由について奥田氏は、①オーストラリアの長引く経済不況で失業者が多かったという社会的背景、②日本の百貨店の進出に現地の注目が集まっていたことと、チャレンジ精神旺盛な国民性の関連、を挙げている。採用時に最も重視したポイントについては、『個性と仕事に対する意欲を最も重視、同時に企業に溶け込む協調性をもつバランス感覚のある人を採用しました』と奥田氏は語る。⁴

日本から選抜されたスタッフは第1弾、第2弾と現地へ送られたが、オーストラリアの商習慣にどれだけ慣れることができるか、が教育のポイントであった。オープン前は語学研修だけでなく、現地のビジネススクールでの商習慣、消費者行動、ライフスタイル等についての集中講義が、6ヶ月から1年の期間で行われた。その後は現地のサービスマネージャーとともに、新入社員の教育に従事した。これは、日本人のきめ細やかさ、正確さに加え、「先義後利」(“Service before profit”と翻訳)に象徴される大丸のサービスを現地に伝えるためでもある。大丸オーストラリアでも本体と同じく「先義後利」が社是として掲げられ、「先義後利」の精神から、いかに良質のサービスを提供できるようにするかについて、連日議論が交わされた。研修は一方的な講義形式ではなく、15人程度のグループ討論形式を採用。大丸本体のセールストレーナー(ST)制度を導入し、まずSTを教育し、次にST

が一般社員の教育にあたった。本体・オーストラリア間の研修は双方向で行われ、オーストラリアの現地社員も日本へ研修に訪れ、大丸本体のサービスや日本の百貨店業界を学んでいった。

人材マネジメント、特に商習慣の異なるオーストラリアで重要視されていたバイヤーについて、奥田氏は次のように語る。

『百貨店のバイヤーというのは、僕はサイエンスとアートだと言っているのです。サイエンスというのは、科学的にプロセスを追いかけて、数字のデータでバックアップしていく、商品分類なんかもそうなんですけど、科学的、プロセス的に仕事を進めていく、そういう力です。そういうルールの上に載せる商品をどうやって開発して、どうやってセレクトしてくるか、という感性というかアートのものもある。この2つの能力がバイヤーには必要。ただ、私の経験から見ても、この両方をバランスよく持っている人は稀有な存在だと思う。かといってこの2つがなければ困るので育てていかなければならない。(奥田氏が留学時代に研修を行った) アメリカのブルーミングデールでも悩みだった。なかなか感性がよくて、科学的な考えができる人は難しいと。バイヤーにそういう科学的な人に仕事を進めていく能力が強い人を置いて、その人が弱い感性の部分をファッションコンテだとかそういう人に委ねて、いわゆるチームとして解決する。日本の百貨店もそういう方向に動いていく可能性があると思う。』

2. 6 広報活動

開店3ヶ月前頃から、開店へ向けての広告活動を本格的に始動。本体と同じピーコックのモチーフが大丸オーストラリアのロゴマークとして採用された。全ての広告制作にはガイドラインが設けられ、企業としてのイメージ浸透、定着及び他社との明確な差別化を追求した。大丸オーストラリアの初の新聞広告は、現地主力百貨店であるマイヤーの創業80周年を祝うものであり、この広告は各界から好評を博した。また、オーストラリアの百貨店で初めて、制服を採用したのは大丸であった。制服の採用は、①お客様が社員を簡単に見分けること、②社員が誇りをもって顧客に徹底したサービスを実践していくこと、が目的であり、男女ともに制服を採用したのは現地の男女差別の意識に配慮したものであった。

2. 7 開店

1991年9月11日午前9時30分、大丸本体からの出向者と1,100人の現地従業員は、大丸オーストラリア・メルボルン店の開店を迎えた。前日にはテナント主であるメルボルン・セントラル主催のパーティーが催され、現地政財界、流通関係者、日本のメルボルン総領事、現地日系銀行関係者などが一堂に会した。開店当日も、テープカットなどのイベントが行われ、お祝いムード一杯であった。開店初日の来客数は30万人とも50万人とも言われ、開店から3週間で200万人もの人がメルボルン店に詰めかけた。メルボルン・セントラルのオープニングテーマが、“THE BEST THE WORLD HAS TO OFFER”（世界が提供するベストの数々）⁵と国際性を謳っているのに対し、プロモーションでの連動を考慮し、大丸オーストラリアは、“BRING THE WORLD TO YOU!!”（世界を、あなたにお届けします）⁶をオープニングテーマとした。そのテーマどおり、地階食料品売り場でお好み焼きなど、日本の味が紹介されている一方、ヨーロッパを中心とした海外から買い付けられた商品が並べられ、インターナショナルな雰囲気一杯であった。大丸オーストラリア（メルボルン店）の開店は、現地マスコミに連日のように大きく取り上げられ、全体的なトーンは『保守的なオーストラリアの小売業界に大丸はイノベーションを巻き起こすだろう』⁷というもの。10月25日、26日には正式な開店行事が行われ、大丸、熊谷組両本体のトップが挨拶を行った。ビクトリア州首相、乗員議員、市長、日本総領事をはじめ各界著名人が大丸オーストラリア・メルボルン店の開店を祝った。

2. 8 運営

大丸オーストラリア・メルボルン店のオープンと同時に大丸オーストラリアの社長となった奥田氏は、大丸オーストラリアの社長に就任。日本からの駐在員は約20名で、従業員のほとんどが現地採用の人々。経営陣も多民族国家であるオーストラリアらしく、英国人、ドイツ人、南アフリカ人、米国人などで構成されており、インターナショナルな雰囲気の下、経営が行われていた。毎週月曜10時に、最高経営事項決定会議が開催され、奥田社長をはじめ、営業本部長、人事部長、経理部長、総務部長の計5名が集まり、経営の重要案件を検討、決定した。また、バイイングチームと品質管理チームの連携により、自社開発承認の品質を維持するための品質管理ミーティング、MDプラン、マーチャンダイズ・プレゼンテーション等から更に細部に至るまで、市場へのアプローチについて話す場であるバイイングミーティング、といったセクションを越えたミーティングも多く開かれ

た。しかし、全てが順調であったわけではない。百貨店業の基本である MD が日本とは全く異なれば、顧客の購買行動も異なる。さらに、資金繰りという問題もあった。そのような環境下ではあったが、従業員には大丸の社是である「先義後利」を機軸としたサービスを徹底させ、大丸の顧客サービスはオーストラリアで一番だとの評判を得るまでに至った。

当時、オーストラリアでは複数の職種別従業員組合に拘束されていたが、大丸オーストラリアは単一労組制を実現。また、時間給の一律化、変則的営業時間への対応も、オーストラリアでは初めてのことであった。遠く日本から離れて、オーストラリアで初めてとなる様々な事柄を成し遂げた奥田氏の大丸オーストラリアの社長在任期間は 3 年半。オーストラリア計画室長時代を含めると、7 年間にオーストラリア事業に携わったことになる。

3. オーストラリア事業の撤退

香港・タイ・フランスからの撤退発表から 3 年後の 2002 年 9 月、奥田社長はオーストラリアからの撤退を発表した。その理由は、『郊外ショッピングセンターの台頭による都市立地の衰退、業種業態の多様化・競合激化、オーストラリア版消費税 GST (goods and Service Tax) の導入による消費の低迷等の要因により売上が減少していること、また今後の抜本的な業績改善が見込めない』⁸ことであった。大丸のオーストラリアからの撤退を現地メディアは大きく取り上げた。CNN は現地百貨店マイヤーの 1,000 人のリストラとあわせ、オーストラリア小売業における衝撃として、大丸オーストラリアの撤退に伴う 1,000 人の雇用喪失を伝えた。他紙も『メルボルン店、ゴールドコースト店ともかなり長い間業績不振であり、今後も業績が好転する目途が立たず、オーストラリア事業の成長はもはや見込めないと経営陣は判断した』⁹と伝えた。

3. 1 メルボルン店最後の日

ゴールドコースト店が先行して閉店した後、メルボルン店は閉店に向けた準備を開始した。9 月下旬の完全撤退に向け、6 月中旬から 7 月末の閉店まで続く売り尽くしセールが計画された。売り尽くしセールではかつてない人手が予想され、いつもはオフィスワークをしているスタッフも総動員で前線での顧客対応を行うべく、レジ打ちの練習などが始まった。売り尽くしセールの準備と同時に、撤退準備は進み、再就職を希望するスタッフへは再就職斡旋サービスが開始された。現地スタッフの再就職先を確保するために、競合相手のデビッド・ジョーンズに対し、大丸オーストラリアのスタッフを雇用について打診も

行った。また、オペレーションの整理も進み、食料品を除く全仕入は業務終了。ギフト券・分割払いの取り扱いも停止された。先行して閉店したゴールドコースト店では、閉店セールに予想を上回る人々が殺到したため、予定より 1 週間早く閉店した経緯があり、メルボルン店はゴールドコースト店の経験から学び、閉店セールへの十分な対策検討がなされた。メルボルン店はありとあらゆるものを売り尽くす予定でおり、器具、備品の処分も始まっていた。

メルボルン店の売りつくしセールには経営陣、スタッフの予想通り、非常に多くの人が詰め掛け、多くのメディアによって取り上げられた。中には 10 年前の開店当時からメルボルン店を最良にし、メルボルン店には多くの友達がいる、という大丸ファンもおり、メルボルン店の閉店を惜しむ声が多くあがった。また、あるメディアは、『7 月 31 日以降、“Service before profit”を経営理念とした、1717 年の古き日本の京都において、呉服店 (“kimono shop”) として始まった店は、もうここには存在しない』¹⁰と、大丸本体の歴史に触れ、大丸オーストラリアの撤退を報道した。

『我々はオーストラリアの小売業に、新しい小売業の文化を持って入った。それは、お客様を大切にすること。お客様に対するサービス、お客様第一主義という企業理念が行き渡っていた。一人一人の社員がサービスするわけです。例えば、店頭でゴミが落ちていたとすると、日本人からすると社長であろうと、会長であろうと、一般社員であろうと、見つけた人が拾って捨てるという文化があるのですが、向こうですと役職者が見つけると従業員を呼んで、「拾え」という。我々がそういうことをやっていると、ローカルの人達がそれを見習う。ですから、私どもが撤退するときに、ローカルの人達に言われたのは、「大丸はすごい文化を残していった」と。今でも、私どもの訓練を受けた人達が現地の百貨店のマネージャーやバイヤーで頑張ってくれているし、航空会社の客室乗務員の中にも随分私どもで働いた人がいる。我々が店を運営した、社会的意義があったのではないかと、思う。私は撤退をするときには、ベストな方法で出ようと。事業の戦略上、仕方なく撤退をするのだけど、特に従業員には私どもができる最大のことをやろうというわけで、海外でも同じだったのですが、最低 6 ヶ月前、現地基準の最低の保障プラスアルファ、できるだけ我々の手で次の就職先を見つける、ということをやりました。これはオーストラリアだけでなく、香港、シンガポールでも、高い評価を受けました。』

日本の小売市場が成熟化している現状での、新たな海外出店の可能性に関して、奥田氏は次のように答えた。

『我々が海外、特に東南アジア中心に持ち込んだビジネスモデルは1970年代から80年代にはうまく機能したが、日本の百貨店のビジネスモデルは今では海外の競争状況の中では残念ながらうまく機能しない。私どもが将来海外に出るとしたら、一番大きいのはどれだけ彼らと競合できる、もう一歩先に行く百貨店のビジネスモデルが作れるか。日本の百貨店が海外に出て行く理由は2つあると思うんですよ。1つは利益を求めて。もう1つは広い意味で国際的な視野を持った人とか、マネジメントのレスポンスなどは欧米に学ぶところがある。我々の事業はどうしてもドメスティックになりがち。気質的に、ドメスティックにやっていると、マーケットに対する見方が甘くなる。私自身も海外で合計11年ぐらいたったんですけど、ものを見る眼というのは、国内だけでやってきた人とはやはり違う眼が養われたのではないか、と思う。』

以上

注

本ケースの作成に当たっては、株式会社大丸会長 奥田務氏、管理本部総務部 秘書室 種植広幸氏、経営計画本部広報・IR部 上田順子氏、中山幸忠氏のお世話になった。記して謝意を表す。ただし、本稿に含まれているかもしれない誤謬などは一切、執筆者の責任に帰せられるべきものである。

¹ 関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科 「経営戦略事例研究」講義資料 2006年

² 日本経済新聞 1998年6月25日

³ 株式会社大丸 社内報 「D倶楽部」 300号 1991年7月19日発行

⁴ 株式会社大丸 社内報 「D倶楽部」 301号 1991年8月23日発行

⁵ 株式会社大丸 社内報 「D倶楽部」 294号 1991年1月1日発行

⁶ 株式会社大丸 社内報 「D倶楽部」 294号 1991年1月1日発行

⁷ 株式会社大丸 社内報 「D倶楽部」 臨時号 1991年10月17日発行

⁸ 株式会社大丸 プレスリリース 2001年9月25日

⁹ CNN.com <http://edition.cnn.com/2001/BUSINESS/asia/09/25/aust.retailers/index.html>

¹⁰ THE AGE <http://www.theage.com.au/articles/2002/06/19/1023864454384.html>