

サービス産業の国際展開調査

Hair Salon NALU (海外：マレーシア)

2014年7月

独立行政法人 日本貿易振興機構（ジェトロ）

生活文化・サービス産業部

【免責条項】

ジェトロは、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロがかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

Copyright©2014 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】 Hair Salon NALU

【事業内容】 美容室経営

【進出国・地域】 マレーシア（3店舗）

【ホームページ】 <http://www.nalu-style.com/>

【インタビュー相手】 CEO 浜口 大輔氏

Q:海外進出を決めたきっかけは何でしょうか。

東京での美容室経営においては競合店が多く、新規顧客を確保することが困難になりつつあります。1万円の売り上げを上げるためにその半分以上を広告費にかけている状況です。東京のような成熟した市場では成長の伸びしろが小さく、今後長く会社が存続する中で体力強化が必要だと考えていました。これは私だけではなく美容室仲間が皆抱えている思いです。その中で新規顧客が多く見込めるエリアを探すことが当然の選択肢となります。

進出先としてマレーシアを選択した理由は、主に参入障壁が低いという点です。アジアで英語でのコミュニケーションが図りやすい地域を挙げるとシンガポール、クアラルンプール、香港の3都市に絞られ、その中でクアラルンプールは最も生活コストが低い都市です。治安状況も安定しており、就労ビザも比較的取得しやすいという利点もありました。給料水準は日本と同等の給料で日本よりも良い生活ができる価格帯で、社員にとっても滞在環境として悪くない条件でしたので、総合的に考慮してクアラルンプールを選びました。

Q:海外への関心が高まるきっかけはあったのでしょうか。

海外に関心を抱くようになったのは今から15年前に遡ります。日本でカリスマ美容師チームが沸き立っていた当時、その最先端の美容室で働いていました。そのお店には海外から視察に来る人も多く、彼らの話を聞くと、日本の美容室が海外から高い注目を浴びていて、その技術の高さやサービスのクオリティが評価されていることを強く感じました。また海外からはるばる視察に来られる人達は熱意も強く、彼らの要望にこたえて海外進出することが、双方にウィンウィンではないかと考えました。

最初は北米地域への関心が高く、10年前にはニューヨークのサロンで一時期研修生として働きました。しかし実際に経験して感じたことは、白人社会に入りこむことの難しさです。まず米国では、クリエイティブな創作活動に関してはアジア人に対して高い評価がされていないということを感じました。また美容室経営に対する考え方も異なります。米国では美容師は例えるならば洋服のデザイナーのような職業で、才能のある美容師はカット料金も数万円に跳ね上がります。トレーニング制度も設けられておらず、お客様はお店に

つくのではなく人気美容師につきます。このようなビジネスモデルの中に外国企業が参入するのは難しいと判断しました。

Q:現地進出で特に困難だったことは何ですか。

海外で仕事する日本の方がよく直面することだと思いますが、自分たちが当たり前のように日頃から行動していることが、グローバルスタンダードではないということです。

例えば日本ではお昼休憩の間でもお客様が来店すればお客様を優先させますが、海外では、なぜ自分の権利を返上してお客様を優先させるのか理解できないようです。日本人店長とスタッフのコミュニケーションの難しい点でもあります。

これに関して、今は同店の新たなカルチャーとして現地に定着できています。私たちは従業員の環境にも配慮しますが、基本的にはお客様を優先させます。それがカルチャーなのでなじめない場合は他店に行ってもらわなければならないと説明しています。

教育についても、日本では営業時間後に、先輩美容師が知っていることを後輩美容師に指導するという文化があります。時間外の活動ですが、スキルがレベルアップすれば自分のためになると日本ではプラスに捉えられますが、クアラルンプールでは、営業時間外になぜ指導を受けなければいけないのかという風に捉えられます。指導を受けてスキルアップするとお客様へのサービス向上につながり、お店の収益につながることで、営業外ではなく営業時間内に全てやってほしいというスタンスです。

仕事をがんばるという文化はどの国でもあると思いますが、日本では見えない努力が実る事例がありふれていますので、自分に当てはめることがいくらかでもできます。それが日本の強みでもあり、一から説明する必要もなくなるのですが、他の国では、それが損につながるように感じられ、非効率だと捉えられやすいのです。時間を金銭勘定、損得の観点で短絡的に考えることより、将来の発展性を見越した考え方に変えていくのに苦労しました。

文化・宗教の違いへの理解も必要です。掃除についてはクアラルンプールではメイドの仕事と捉えられていて、嫌悪感を持っています。インド人の場合はカースト制度で禁止されているくらいです。4月からインド人のスタッフを1人入れますが、多国籍の民族を文化に配慮しながら取り込まないといけないというのが新しいステップです。

マレーシアが多国籍な国であることも日本と勝手が異なる点です。例えば国民の7~8割がマレー系ですが、店員を採用する際も同様の比率を意識する必要があります。また日本では平均的なアイドルが存在しますが、多国籍なマレーシアではマレー系のスターは中国人には受け入れられないといった問題が生じます。有名人が通うサロンというロールモデルが多国籍の国では作りづらいという難点があります。国籍に関わらず喜んでもらえるよ

うなサービスのスタンダードを作らなければなりません。例えば高級ホテルのサービスは、文化の違い、宗教の違いをとびこえて認められます。文化の差に立ち行くためには大きなビジョンと原理原則を持つ必要があります。

Q:文化・考え方の異なる現地スタッフへの指導方法で工夫したことがありましたら教えてください。

我々のサロンでは、お店から金メダリストを出すことを目標として掲げました。クアラルンプールで売上ナンバーワンの美容師を輩出することを目指したのです。日本で売れている美容師が現地に行って大人気になってもビジネスが深まりません。ローカル店で人気美容師を育てて排出していくことが現地で評価され説得力につながるのです。

結果的に現在直営店 3 店舗の中で日本人店長は 1 名のみで、残り 2 名は現地採用です。またそのうち 1 名の売り上げは間違いなくクアラルンプールでトップになっています。

1 人よりは 2 人、3 人と増やしていくことにブランドが確立されていきます。日本とは違う他国の文化に対して、説明の仕方に苦労しただけで、その結果がスタッフにとっても悪くないということは現地の人たちも分かっています。先輩が後輩を指導する。女性が男性よりも奥に座る。店内にゴミが落ちていたら拾う。こうした些細なことを日本人の感覚を押し付けるのではなく理由をしっかりと説明することが大事です。

Q:マーケティング全般についてお聞きします。出店場所はどのように決定されましたか。

美容室の一番の条件は便利であるかどうかです。東南アジアの場合はショッピングセンターの中に出店するケースが多いです。総合的に見てバランスがとれているのはモールのテナントで、ステータスも高いです。インドネシアに視察に行った際には路面店にこだわっていましたが、これは日本人が間違えやすいパターンです。路面店は強盗が入りやすい、集客力がないといったデメリットのほうが大きいです。

店舗出店場所で一番確実なのは外国人エリアです。1 店舗目の出店場所は日本人街に決めましたが、日本人が集中するエリアは価格帯も高く設定でき、閑静で印象も良いです。もう一つの有望な出店場所はメガモールです。圧倒的に集客力も高くブランド力も高められます。ただモールのテナントは賃料が非常に高いのが難点です。我々のサロンは様々な出店場所を検討した結果、モール施設内で、ショッピングモールと陸橋でつながったオフィスタワーの中に決めました。そこはショッピングモールと比較して家賃が 3 分の 1 まで押さえられ、かつ駐車場がモールと共有できます。ショッピングモールに車を止めてショッピングの延長で来店できる距離感のため集客の面でも文句ない条件です。

Q:来店客の特徴はありますか。

来店客の約94～96%は予約客です。我々はクオリティも単価も高い仕事をしているため、予約システムによって効率的に店舗を回転させることが大事です。自由来店式の場合はお客様を獲得するために好条件の立地に出店しなければなりませんし、営業時間も長く設定する必要があり、予測不可能な来客数に対して常に万全の人員体制を敷かなければなりません。

また美容室予約システムは日本の強みでもあります。日本の予約システムはとても発達していて、効率化していく過程で様々なノウハウを蓄積しています。美容室の海外展開でこうしたシステム・IT技術も伴って進出することが一つの戦略になりえるのではないのでしょうか。またこれは美容室に限らず日本の小売全体に言えることでもあります。日本には数多くの研ぎすまされたシステムがあり、ビジネスの効率化とは切り離せない存在です。現地で一からシステムを構築したり、スタッフを教育して人に投資するということは非効率的です。

同様に会計士の工面でも困難が生じています。会計においては、杓子定規な判断ではなく経営のテクニカルなところが会計に反映できるかどうかで業績が全く異なってきます。現地では日々の会計処理を行うスタッフと、税金を払う人が別々のため一貫した助言をできる人がいません。また現地にいる日本人会計士は大企業に所属しているため費用も高額です。会計士、弁護士といった資格は国際的な基準があるので、海外でも通用しやすい分野であるにも関わらず海外に目を向けている人が非常に少ないように思います。海外のマーケットが見えていない人が多すぎます。日本の企業のかゆい部分まで手が届くのはやはり日本の会計士ですし、現地の個人経営者は皆直面している問題です。

Q:価格設定はどのようにしていますか。

一般価格より若干高い価格帯で設定しています。価格設定にはプレミア感が必要です。価格のリサーチはクアラルンプールの有名サロンを一通り歩き回って調べました。結果的にモール入居店よりは少し安めで、一般店よりは高めの設定にしています。カット料金は4,000円ですが、実はこれは日本よりも高い価格設定です。東京では値下げ競争の状況なので、定価があってないようなもので、たいていはクーポン価格でカットしています。日本で一番売れている美容室はカット料金2,400円です。

KL店での工夫としては、現地にはないものを導入するという点です。日本で流行っている炭酸スパなどは他店にはないメニューとして売り出すことができますし、価格も他店と比較のしようがないのである程度自由に設定できます。物理的にマレーシアにはまだまだないものを導入できることが日本の美容室の強みです。

Q:商材の調達状況はどうですか。

日本の商材は 6 割ほどは現地調達が可能で、決して調達率は低くはありません。ただ ASEAN ではシンガポール、タイ、マレーシアの 3 カ国は調達力が高いですが、あとは難しいです。工場はあっても販売していません。

現在美容メーカーで海外進出が進んでいるのはロレアルなどの欧米系企業で、日本のメーカーは遅れを取っています。ただ実はアジア人の髪質は欧米とは異なるので、日本のメーカーに優位性があると思います。日本のメーカーはマーケティングを日本人に特化してやっていますし、金髪と黒髪は同じパーマ液でも構造が異なります。例えばアジアでは資生堂はとても人気で、資生堂のヘアケア商品は海外の販売シェアが圧倒的に高い状況です。

Q:プロモーションはどのように行っていますか。

基本的には東南アジアではメディア媒体があまりなく、多民族国家では圧倒的なアイコンは存在していない状況です。当社ではマレーシアで人気なブロガーを招待して無料でカットし、気に入ったらブログに書いてもらうという、ソーシャルメディアを活用して口コミ効果で広げています。システム化して誕生日の時には特典をもうけるなど工夫も考えています。ただ他店もこの手段を使い始めているので、ブロガーを継続的に取り込む必要があります。

Q:マレーシアに行きたいという日本の美容師人材はどれくらいいますか。人材確保は困難ではなかったですか。

基本的に日本店の従業員を連れて行っていますが、新規出店の際にまかないきれず、一回だけホームページで人材募集をかけたことがあります。一切広告媒体を使っていないにも関わらず、10 人ほど集まり、かなりのニーズがあるということを感じました。シンガポール、タイ方面なども比較的すぐに集まります。

Q:海外で仕事することを希望する人は多いのでしょうか。

やはり欧米を希望する人は多いもののアジアはあまり多くはありません。美容師はクリエイティブな仕事なので、今よりレベルが高いところ、成長できるところへ行くことを望みます。今は東南アジアについても雑誌でより取りあげられますので、昔よりハードルは低くなっていると感じます。採用面接で感じるのは、東南アジアを希望する方は自分を磨くためというよりも、クォーターリタイアを考えている方が多いです。しかしこちらが求めているのはそういう方ではありません。海外ではそれなりの苦勞をしますし、残業や休

日出勤なども有りえます。苦勞に耐えるイメージでなければ厳しいということを説明すると、候補者の半分以上は脱落します。逆に残った半分は海外での仕事経験がある人もいて、即戦力になり得る人も多いです。

人材については募集をかけて集めるのは難しくありませんが、こちらが求めるレベルの人を見つけるのは難しいです。実際のところ海外で日本人を採用するとなると相当なコストがかかります。ビザの申請をしたり、住環境を整えたり。選ぶ方も慎重にならざるをえません。美容師の海外進出がもっと機運として高まるきっかけがあると良いと思います。そのためには美容界のイチローのような海外で活躍するカリスマが必要になるでしょう。

Q:今後海外進出を希望する方に一言お願いします。

今マレーシアで目指しているのは教育ができるサロンです。これから発展性を目指すためにはビジョンが必要です。今海外を検討している方は経営角度が高い方でしょう。東南アジアは若さと活気があふれていて、その中で仕事することは美容師としてもやりがいのある仕事です。また一番コミットしたいのは時期です。すでにマレーシアでは2012年時点で、美容師として新規のビザを出さないという通達が出ています。シンガポールですら規制が厳しくなりつつあります。サービス業はその国の小売りを保護する政策に影響されやすい業態ですので、先延ばしにしていると進出できなくなる可能性があります。時間とタイミングが大事です。

以上