

サービス産業の国際展開調査

有限会社 アレーズ
(国内)

2012年3月

独立行政法人 日本貿易振興機構 (ジェトロ)

海外調査部

【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©2012 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】 有限会社 アレーズ

【事業内容】 ネイルサロンの運営等

【出店国・地域】 アメリカ、中国

【インタビュー相手】 代表取締役 加納 力様
取締役 加納 由美子様

【インタビュー地】 国内

【日時】 2011年10月12日

Q. 御社が海外進出された理由を教えてください。

以前から海外に出店できればよいとスタッフ同士で話していましたが、(由美子氏のご令妹) 布美子氏のアメリカ・ニューヨーク留学をきっかけに、ニューヨークがよいのではないかと話が進みました。由美子氏にもニューヨークへいつか出店したいという思いがあったため、布美子氏には学業の傍ら当該都市におけるネイル市場や人気店について調査してもらいました。調査の結果、当時ニューヨークでネイルはアートとして認識されていませんでした。当社が出店すれば技量等に係る日本の良さを発信できるのではないかと判断し、出店を決断しました。

Q. ニューヨークへ出店したいと考えていたのはなぜですか。

ファッションや絵画、アートに関心を持っていたからです。熊本県にはアパレル企業が多いことから興味も持ちやすかったのかもしれませんが。当社に限らず、ファッション業界でも業界中心地といえるニューヨークに対し、憧れを抱いているかもしれません。

Q. 出店に際して経験した苦労はありますか。

海外進出に関して何も分からない中で出店を決意したため、出店時は不動産やビザの問題で非常に苦労をしました。海外進出に当たり、当社にはパートナーがいなかったことから、まず弁護士を探しました。ニューヨーク出店に懐疑的な弁護士が多かったのですが、幸いニューヨーク駐在の日本人弁護士と出会い、さまざまアドバイスをいただきました。

しかし、当社にはニューヨークにおけるクレジットヒストリーがないため、物件を借りる際には非常に骨を折りました。当社のことを少しでも信用していただくため、当社の沿革や日本における実績書を英訳したものの、断られることの連続でし

た。そうした中、唯一貸出を承諾してくれたのが、2ヶ月間待った末に回答してくれたマンハッタンの一角を保有するユダヤ人系のビジネスパーソンでした。

日本スタッフの総意で出店に動き出した手前、店舗を確保できないことを理由に引き下がることも出来ませんでした。ニューヨーク出店は緻密な計画に基づき行動したというよりも、その場その場で対応していったというのが本音です。

Q. 出店に際して情報はどのように収集しましたか。

さまざまな資料を参考にすると共に、実務情報については都度弁護士に相談しました。また、ニューヨークにも実際に行き、その土地を歩きながらネイルサロンの視察も行いました。物件オーナーからの返事を待っている間何も出来ないため、物件探しも兼ねておよそ3ヶ月間を費やしました。

物件選定は、自ら実際に歩き、通りや人々の流れを把握しなければ判断できません。やはり「自ら歩く」ことが重要です。

Q. 「歩く」ことでトレンドは把握できましたか。

自ら歩くことでその都市のトレンドも把握できます。たとえば、ひとえにニューヨークやマンハッタンと言っても、地区やブロックによって雰囲気や特性はまったく異なります。視察によって、ニューヨーカー特有のトレンドを学ぶことが出来ました。

Q. 集客のためどのような準備をしましたか。

開店まで人脈形成に奔走しました。由美子氏は英語を話すことが出来ないためニューヨークのコミュニティに入り込むことは困難でしたが、布美子氏は学生であったこともあり、物件オーナーを介してユダヤ人コミュニティに参加しました。コミュニティメンバーと布美子氏は懇意になったことから、由美子氏も異業種交流会等でコンタクトを持つようになり、当店の開店情報を折に触れ発表させていただきました。

その甲斐あって、開店時には70~80名のお客様が来店しました。熊本県人会に告知したことも功を奏したようでした。ニューヨークはネイルサロンだけでも数千店ある激戦区ですが、出店当初は在留邦人が多数来店し、お客様の構成で言えばおよそ9割が日本人でした。

しかし、日本人をターゲットとしたビジネスではアメリカに出店している意義がないと感じ、アメリカ人の需要に応えるよう修正に努めました。そのため、現在は

お客様の 8 割がアメリカ人です。日本人はアメリカ人と要望に共通する部分があるためアメリカ人仕様であっても来店しますが、日本人仕様である場合にはアメリカ人は来店しないのです。

Q. アメリカ人を集客するため工夫した点がありますか。

ニューヨーカーが我々に求めているのは「日本の文化」です。しかし、多忙なニューヨーカーに対して日本を押し付けるだけでは逆に反感を持たれ、意に沿わない結果を生んでしまいます。そのため、好感を持たれている「日本」部分を自然と受け入れてもらえるように日本製のバッグやお菓子、雑誌などを配置し、ニューヨーカーの嗜好を手探りで探りました。ニューヨーカーは特性として、新しいもの好きである一方で保守的な一面も持っています。「おもてなし」は好むようですがやり過ぎを好まない人もおり、実際に当店でお客様にジャケットを羽織らせようとしたところ過度なサービスと受け止められたことがありました。サービスの加減が難しい点です。

Q. ニューヨーカーのトレンドはいつ頃把握出来ましたか。

ニューヨーカーの嗜好・ポイントに関してはいまだに把握しきれていない部分があります。ただ、意識して心掛けているのは「まず相手のために考える」ことです。

その意味で、スタッフの教育が何よりも難しいです。どうしても日本の教育方法となってしまうのです。現地スタッフは現在約 30 人おり、日本人はわずか 5~6 名のみ。国籍はエクアドルやロシアなどさまざまであり、多様な出自の現地スタッフが何を考えているか理解することも容易ではありません。

技術・接客に関しては、現地スタッフはようやく日本の標準レベルに達しました。我々はより高いレベルを目指していますが、今以上となるとそもそも提供するサービスの意味を理解出来ないスタッフが現われるかもしれません。

Q. 現地人材はどのように指導しましたか。

集中トレーニングです。現地スタッフの人種はさまざまであるため、英語力についても特訓は必要です。大学の教師を招聘し、英語の丁寧語等を指導しました。

接客は由美子氏が訪米し、通訳者を交えながら直接指導しました。技術は「人」に付くものではなくトレーニングすれば皆が上達します。ただし、継続的に指導しなければ現地スタッフのやりやすいようにすぐに変化してしまいます。この点を防ぐため、スタッフへの勤務内容に対するチェック評価を採用しています。ニューヨ

ークは日本と異なり、チームワークよりも何より個が際立っている印象を持ちます。

さらに、当社理念を伝承するため、クレドカードのニューヨーク版も作成し配布しました。日本と同レベルのサービスを達成すべく、現地スタッフに実際に理念を書き写させているほか、当社のやり方を実際に見せてひたすら繰り返させています。

また、現地のネイルスタッフの教養レベルはさまざまです。多様な人間が当店で勤務していることから、さまざまなレベルの人材を一定のレベルに上げなければならないことは何よりも大変です。たとえば、ネイリストがお客様に文句を言って帰らせたり、ご飯を食べながら、もしくは携帯電話をいじりながら平然と勤務します。しかし、彼ら/彼女らも決してわざと行っているのではありません。頭ごなしに注意するのではなく、そのような行動を起こす原因を追及するため相手をまず知ろうと努力したところ、彼ら/彼女らの抱える家族等の問題を初めて知りました。各人固有の事情を踏まえると、自然と注意する際の口調も変化します。重要なことは「まず相手を知る」こと。教育の前に相手の人生と向き合う。日本と同様の教育方法ではニューヨークでは難しいのです。規定の方式に沿って一方的に言う日本と異なり、楽しさを尊び、形式を嫌う国ではいかなることも楽しもうとする文化が根付いています。これは我々自身学んだ点です。

アメリカの経験は非常に刺激になりました。アメリカは「人種のるつぼ」であるため、さまざまな人々を理解せねばならず、ときに宗教の問題にも対応しなければなりません。さらに、ニューヨークでは消費者の要望に応えなければならないと同時に、応えすぎてもいけません。また、プロフェッショナルとして認められるためには、意見を言うと同時に言い過ぎてもいけません。これらはニューヨークならではの面白い点です。

Q. 中国出店について教えてください。

中国では上海に出店しました。上海にはニューヨーク出身のマネージャーと中国人マネージャーの2名を駐在させており、両名ともニューヨーク店で勤務していた人材です。中国人マネージャーはアメリカ人を配偶者にもつ天津出身の女性です。配偶者との関係から最終的にアメリカへ戻るのですが、本人も母国で勤務できて喜んでいるかもしれません。

Q. 中国市場はいかがですか。

現地スタッフ含め中国人の心理を把握し切れていなく、中国市場の攻略は容易ではありません。しかし、中国人マネージャーが赴任してから少しずつ中国人の嗜好を捉えられるようになってきました。中国語を話せ、また同じ中国人として消費者

を深く理解できることが大きな要素です。さらに、中国にはお客様との関係構築に独特な面があり、この点でも中国人マネージャーの功績は大きかったです。

他方、中国人の消費者はまだネイルを理解していない部分があります。下位レベルのネイルサロン需要が依然としてあることから、現地需要に沿ったサービスを展開しなければならないと痛感しました。ただし、高価サービスを嫌う消費者がいる一方で、そうしたサービスを好む人々もおり、中国はニーズが混在した状況です。

Q. お客様との関係構築はニューヨークでは見られない現象ですか。

ニューヨークでも大事な要素です。中国の市場は現在成長過程であり、いまだネイルはファッションの一部として見栄えさえよければよいと判断されています。中国人はスタッフに自身の要望を適える技量が備わっていればよく、その意味で店舗ではなく特定の「人」に付いてお客様は来店します。

他方、ニューヨーカーも以前は同様でしたが、現在では接客等の要素も加味しています。ニューヨーカーは物欲よりも精神的な充足感を満たしていると言え、接客という付加価値の付いたサロンは「大事なもの」を提供する店舗として評価されています。

Q. マーケットの見方を都度変える必要があるということですか。

ニューヨークと上海で見方を変えなければ成功は難しいです。しかし、上海の見方をまだ変えたくはありません。ニューヨークでも諦める機会は何度もありましたし、諦めようと思えばいくらでも引き下がることは出来ます。しかし、肝心なことは発生した問題をどのように捉えるかです。

たとえば、当社自身アメリカで騙された経験があり、その際には多額の資金を失いました。しかし、捉え方によってはその際資金は失ったもののニューヨークの現地コミュニティに入り込むきっかけにもなっており、当社にとって有益な結果も生み出しました。

地道なニューヨークでの経営が実を結び、当店は現地の雑誌にも取り上げられ、ビヨンセ氏にも来店していただけるようになりました。アメリカでは特定の人種を優遇する店舗が現在も多いですが、当店は人種を問わずすべてのお客様に等しく接客することを信条としています。日本にはない人種差別の現実に直面し非常にショックであり、当店では差別的対応は決して行っていません。その結果、次第に予約客が増え、現在では2週間先まで埋まるようになりました。店舗拡大しなければもったいないと承知はしていますが、当社はアメリカで出店している意味にこだわりながら、店舗展開を慎重に進めていきたいです。

また、店舗拡大にはまず人材を確保する必要があります。今後は日本人スタッフを増員すると共に、進出先でネイルに係る学校を設立し現地スタッフの供給網を整備することも検討しています。

Q. 熊本県内の企業の皆様の反応はいかがでしたか。

地元企業の方々からは「ニューヨークは難しい」、「海外へ進出してすごい」などさまざまな言葉をいただきました。当社の海外進出は周囲の協力で抛る面が大きいです。

実際に海外進出している外食企業や小売企業にも相談しましたが、苦勞する点ばかりを聞いても有益ではなく、他企業からの情報収集はある一定程度で留めるべきでしょう。

ただし、他社の海外進出事例は当社にとっても刺激になります。熊本県内には海外進出しているサービス産業の企業は多いですが、個人的にはファッションやアート、音楽に関心ある人間はニューヨークに関心があると認識しています。

Q. 海外店舗はどのように設計・建設しましたか。

もともと存在していた店舗は非常に汚かったのですが、資金的制約もあることから施工は大工師 A 氏に発注すると共に、自ら作業にも加わりました。当初和風建設も可能なほど技術力のあるデザイン企業へ見積書を依頼したところ、非常に高価でした。5~10 万ドルがデザイン企業の相場でしたが、その金額さえも上回るほど。そうした折、偶然ニューヨーク現地のフリーペーパー「ジャピオン」で A 氏の存在を知りました。

資金的制約があるならばそれに応じた手法があります。小さく始めて徐々に拡大していけばよいのです。海外にはその面白さがあります。お客様も自ら利用し応援している店舗が大きくなると喜んでくれます。出来上がった店舗は、「この内装で果たしてお客様は来店してくれるのか」と不安になるほどのレベルでした。その点、ニューヨークは良い商材に対しては資金を投じてくれる街であり、当社の技術を評価していただくことが出来ました。いろいろな出会いが溢れていることが海外の醍醐味です。最初の店舗はお客様が増えるようになって改築しました。

Q. 海外進出によって日本国内の社員のモチベーションは上がりましたか。

ニューヨーク出店によって社員は皆やる気を出しました。特に若手社員にその傾向は顕著でした。「世界へ出たい」という思いを抱いていたのでしょ。上海出張に

同行させた社員にも良い変化が表れており、ファッションに関心のなかった人物が帰国後ニューヨーク駐在を希望するようになりました。

また、海外進出は「マンネリ化」という状況も改善させます。派遣期間を2ヶ月間などと定めた上で業務を課すと彼ら/彼女らは予想以上の能力を発揮し、帰国後は店長を任せられるほどのレベルに急成長しています。

Q. 今後海外進出を検討する企業の皆様にアドバイスをお願いします。

コストが発生する際は高価格帯から低価格帯まで幅広く吟味した上、判断したほうがよいと思います。知らないとなんも分からないまま判断せざるを得ないからです。低価格を提示する企業もあれば、高価格で請求してくるところもあります。当社も弁護士費用はそれなりの金額でしたが、その分質の高いサービスを楽しむことができました。しかし、中には価格に見合ったサービスを提供しない企業もあります。高額発注/契約せざるを得ない場合は、まず食事だけでも共にし、波長が合うか否かを判断したほうがよいと思います。過去アメリカでも共同出店の話が挙がりましたが、食事をした結果辞退したそのときの判断は、現在でも正しかったと認識しています。

また、中国では「スピード」が重要と言われますが、安易にスピードにこだわると失敗する可能性を高めるだけです。当社もスピーディーに決断するよう忠告を受けましたが、失敗の可能性を考えた場合、迂闊な判断は下せません。

海外では思い通りの展開にはなかなか進みませんが、自身と波長の合う人物を見つけることが大切です。何事も「あきらめない」こと。諦めさせようという材料は海外ではいくらでも存在します。しかし、そうした誘惑の中でも諦めずに地道にビジネスを行っていけば、支援してくれる人物は現われるでしょう。注意すべきは、諦めないことと意固地になることとは異なることです。意固地になっては負のスパイラルに陥り、何事も好転しません。