

サービス産業の国際展開調査

株式会社 安心堂
(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】株式会社 安心堂

【事業内容】ジュエリー・時計・眼鏡等の販売

【出店国・地域】アメリカ、フランス

【インタビュー相手】代表取締役社長 永田 正明様

【インタビュー地】国内

【日時】2011年11月24日

Q. 御社が海外進出された理由を教えてください。

経営ノウハウはアメリカの方が進んでいるため、42年前に先代社長（自身の父）が流通業界の海外視察ツアーに参加してロサンゼルス（以下、ロスとする）を訪れました。アメリカでは西海岸ならばロスに宝石類は集積します。当時はコロンビアやブラジルからエメラルドと半貴石を、メキシコからメキシコオパール、アメリカ（ニューヨーク）からダイヤモンドが集まり、ロスには卸市場もあってジュエリー市場として機能していました。視察ツアーの際、偶然日本人が共同出資している宝石店を見つけました。先方はちょうどその店舗を手放したがっており、当社のノウハウになると判断し買い取りました。当時日系人が経営する宝石店は存在しましたが、当社は「日本の宝石店」として差別化しました。ターゲット顧客は現地日系人、そして免税店があったことから日本人観光客でした。

進出当時、国内では静岡に本店があり沼津や富士、浜松に支店がありました。全国展開でなくとも地域一番店としてお客様のために何が出来るかを考え、海外出店して高品質の商品を静岡に輸入しようと考えました。

さらに、当社は小売業には珍しく宝飾デザインや宝飾加工も行なっており、芸術的かつお洒落な商品を提供しようとしていました。そこで海外から魅力的な宝石を輸入すればお洒落な宝飾品をより安価に提供出来ると判断しました。

Q. 日本から人材は派遣しましたか。

ロスには3名派遣しました。その数年前から大卒者を採用しており、第1期生に当たるロス駐在の3名はいずれも大卒者でした。当時から当社は小売業には珍しく大卒者を採用しており、アメリカやフランスへの駐在希望者が入社しました。海外に出店しているため、よい人材が集まるのでしょうか。

最初の駐在員3名は、帰国後に2名が部長職、1名が店長を務めました。その次にロスに駐在したのが自身です。以降の海外駐在者も取締役や店長を務めました。海外では営業から銀行取引に至るまでさまざまなことを担当しなければならず求め

られる能力は多いです。海外の経営ノウハウを持っていることから、ロス駐在後にパリ駐在した社員も3名います。自身もフランス語は多少話すことが出来ましたが、ほとんど英語を用いてコミュニケーションをとっていました。英語が話せれば意思の疎通は容易です。

以前は香港とアメリカ・ニュージャージー州にも店舗はありました。香港では華僑との共同出資で一時期商品を仕入れていました。また、ニュージャージー州ではヤオハン内に出店していましたが、ヤオハンの撤退と共に当社も撤退しました。

Q. 海外志向を持った人材がいるとのことですが、それにより海外展開の準備は万端となりますか。

ロスではデザインの能力に長けた人材を派遣したことがあります。他の宝石販売店は通常卸売企業から商品を調達していますが、当社は日本的なデザインを追及したからです。ロスで14金が主流だった当時、日本では18金が一般的でありアメリカよりもっと個性的なデザインを要望する声が多くありました。そのためデザイン能力の高い人材を派遣したのです。

しかし、以前は社内で（海外駐在に係る）公募すると手を挙げるものは多かったです。最近では少なくなりました。海外で見聞を広めたいという人材自体も少なくなってきたからでしょう。毎年採用人数のうち、海外志向者はいても数名。海外に行かなくても日本国内で決められたことをすればよいと考えているのかもしれない。ただし、現在のところ海外駐在を希望する社員がいるだけまだ安泰だと思っています。

Q. 海外で経験された困難について教えてください。

採算性。海外と言えどもいつまでも赤字は許容出来ません。幸い当社の場合ロスは3~4年目から黒字を確保しました。現地で信用を得たことがきっかけでユダヤ人系ビジネスパーソンと親密になり、現地ネットワークを広げていただいたことが大きいです。ティファニー等の高級ブランドも紹介していただきました。本来ティファニーの戦略では直営店にしか商品は卸さないのですが、当社はロス地区では初めて卸販売の公認を得ました。当時は観光客も多かったからでしょう。観光客はロレックス等の特に高級なブランド品を購入していきます。

Q. 現地ではどのようにして信用を得たのですか。

ジェットロ等を中心とした日系コミュニティに顔を出しました。また、ロスの初代

店長は現地日系人コミュニティで 2 世ウィークという祭事の実行委員長を数年務めたことで現地にも溶け込みました。地域に貢献したことが信用を得られた理由の一つです。

ユダヤ人系の卸売企業は以前店舗を運営していた日系人のパートナーでした。海外では最初の結節点を大切にし、そこから輪を広げていくとよいでしょう。

Q. (ロスの) 立地はどのように選定しましたか。

リトルトーキョウにあったからです。しかし、現在はリトルトーキョーの客離れで困っています。今や日本の商品を近隣の小売店でも購入でき、当地にわざわざ足を運ぶ必要がないのです。それでも当時はリトルトーキョーに人々は集まり、それによって「安心堂」の名前は認知されるようになりました。さらに、日系小売店は当社だけであったことも大きいです。

Q. パリ出店の経緯について教えてください。

パリには 35 年前に出店しました。ロスで観光客もターゲットにしていたため旅行関連の企業に知人がおり、JAL がパリにホテルを建設する際声掛けしてもらったことがきっかけです。購入客の 95% は日本人観光客であり、うち 30% ほどがスチュワーデスや機長でした。人材を準備することが大変で、日本からの派遣人材と現地の日本人で運営しました。

しかし、JAL ホテルがノボテルホテルズに買収され、館内に宝石店は不要と判断されました。幸いにも、その頃にはロスと同様取引先と懇意になっており、そのおかげでフランス人の経営していた宝石店を引き継ぐ形で出店していました。当該店舗は知名度がある場所にあり立地も非常によいところでした。

Q. パリ店の顧客について教えてください。

一番来店するのはフランス人ですが、彼ら/彼女らは何回も下見検討をし、たまにしか購入しません。日本人観光客が多い一帯であり日本人駐在員もいることから、購入者の多くはやはり日本人です。また、経済力を持った国の人々は購買力があります。以前はロシア人であり、少し前ではブラジル人です。

近年は中国人観光客も多いので英語の堪能な中国人の雇用も検討しましたが、旅行会社のガイドが連れて行く免税店等で買い物するケースが多いです。そのため、中国人をターゲットとするよりは日本人観光客に照準を定めることにしています。

日本人観光客にとって、ロレックスやフランク・ミュラーなどパリ店の取扱商品は

日本より安く買える可能性が高いです。日本では価格改定が年に一度であり変動幅も 5~10%ですが、フランスならばそのときの為替レート次第。免税店でもあるため、日本人観光客はかなり安価に購入できる可能性があります。

パリではターゲットにしている 40 代以上の観光客がリピーターになってきています。他方、アメリカでは現地在住の日系人や日本人駐在員が来店します。

Q. 海外ではどのように日本のサービスを維持していますか。

日本から営業能力の高い人材を派遣しています。要件は語学能力ではなく、営業力やサービス能力です。現在のフランス駐在員もフランス語は日常会話程度で、英語で意思疎通をとっています。言葉ではなく実践してフランス人スタッフに姿勢を示すよう指示しています。「今度の駐在員は違う」とフランス人スタッフが思えば店長への信頼に繋がります。実務能力のない人材を派遣しても逆に馬鹿にされるだけです。能力の高い人材が駐在すれば、フランス人スタッフも感化されるのです。フランスでは「売るだけ」の販売店が多いですが、当社は購入者へ手紙を後日送付しアフターサービスも行っています。欧米ではセールスコミッションの関係もあって 1 人のセールスが 1 人でお客様を接客する場合も多いですが、当社は 2~3 名で対応して日本型の「おもてなし」を実践しています。2~3 名で対応すれば自ずと話題も盛り上がり、お客様は「あそこ（当店）へ行けば気持ちがよく買い物ができる」と思ってください。日本ならではの「おもてなし」でしょう。

パリ店の女性社員の 1 人は日本から 5 年前に短期研修社員で派遣した際、縁あってフランス人と結婚して現在もパリ店で勤務してくれています。そのため、日本から別に人材を派遣することが可能であり、彼女の活躍もあって日本人 2 名体制で運営しています。パリ店店長は日本で学生の頃に飲食店でアルバイトの経験もあり、日本型のおもてなしが出来ます。

男性の場合、海外経験者は国内店舗や海外店舗の店長やマネージャーを勤めています。一方、女性は海外勤務が目的の人も多く、海外勤務が終了して帰国後に結婚するケースが多かったです。

Q. 女性ならではの観点はありますか。

当社社員は皆流行に敏感でお洒落なため、男性も女性も観点に変わりはありません。ただし、パリ店店長の感度は高く、仕入れる商品はどれも好評です。人間関係の構築にも長けており、サッカー選手等の著名人も来店するほどです。

Q. プロモーションは行っていますか。

クチコミやブログ情報で現地消費者や観光客にも認知されています。以前に比べ来店者数も多いです。旅行者をターゲットにしているため、JAL の機内冊子や旅行雑誌「るるぶ」等に定期的に広告掲載しています。なお、JCB の情報によると、パリで高級ブティック店が集まるバンドーム地区で、2011 年度当店は日本人観光客の JCB カード利用額でカルティエ、ヴァンクリフに次ぐ 3 位の実績でした。「情報を発信する事」と「現地・現場の人々とコンタクト・コミュニケーションを密にし信頼関係を築く事」が重要なポイントです。

Q. 今後の海外事業計画について教えてください。

当社にとって海外店舗は情報収集の場でもあります。たとえば、パリ店のおかげでフランスの「Boucheron (ブシュロン)」やイタリアの「ZOCCAI (ゾッカイ)」等の高級宝飾品ブランドとコンタクトを持つようになり日本での調達も可能になりました。誘客力の高いブランドを直接販売できることは当社の強みです。同様にスイスのバーゼル・ワールド (参考：http://www.myswiss.jp/jp.cfm/event/fair/offer-Events-Fair_Messe-247658.html) 等へ行っても皆当社のことを知っているため、卸売業としか取引しないようなブランドからも少量買い付けが出来ます。

ミラノへの出店は検討したことはありますが、現状今以上に他地域に出店しなくともよいのではないかと考えています。それよりも、パリ店の立地は非常によく、現地との人間関係を築いていたからこそ出店できました。そこで現在成功しているパリ店のノウハウをより活かすために、パリ市内に 2 号店の展開の可能性も考えたいです。中国市場の話は耳にすることは多いですが、既に中国へ進出している企業の状況を聞いてもあまり好調ではなく出店予定はありません。

Q. 今後の課題について教えてください。

やはり人材です。いかにして優秀な人材を継続的に派遣できるか。パリでは現地法人社長を交代しましたが、それでも日本的な経営は実現出来ていません。前社長が管理していた出店から 10 年の間は、フランス側の意向が日本本社よりも強く我々の要求通りにはなりません。土日はしっかりと休み、残業もしませんでした。そのため、現社長およびフランス人女性チーフには 2010 年訪日させた際に展示会で日本企業を再認識させると共に、日本の店舗のおもてなしを見せてパリ店の意義・意味を説明しました。どれだけ我々の思いが伝わっているかは分かりませんが、根気よく続けていく考えです。

将来的にはフランス人と結婚して現地で生活している日本人および日本に興味を

持っているフランス人を雇用して、日本的接客や経営ノウハウを広めたいと思います。

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。

よいパートナーを見つけること。先代社長の頃、2度弁護士に騙されました。ビジネスパートナーにも騙されたことがあります。「日本人は甘い」とよく言われますが、当社は小さな企業であるため当時の日本人駐在員はおかしいとは思いつつもなかなか指摘できなかつたと聞きます。

また、海外店舗へは能力の高い人材を派遣することです。海外店舗の経営状態が芳しくないと感じた際は日本で有能な人物を派遣したほうがよいでしょう。先代社長は現地法人が赤字経営だった頃には年に3~4回海外に足を運んでいたときもありました。しかし、現在はメールでのやりとりも可能であるため自身は1~2回行くようにしています。サラリーマン的発想で海外店舗を管理するのではなく、オーナー精神で十分に目を行き渡らせたほうがよいでしょう。