

サービス産業の国際展開調査

株式会社 ブランドオフ
(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 ブランドオフ

【事業内容】海外ブランド品の古物品（リサイクル品）買取および販売等

【出店国・地域】中国（上海、香港）、台湾

【インタビュー相手】代表取締役社長 安山 勉様

【インタビュー地】国内

【日時】2011年7月14日

Q. 御社が海外進出された理由を教えてください。

物余りの状態の続く日本は、現在 20 兆円のデフレとされています。満腹の人がそれ以上食事をとらないように、日本人の消費意欲は年々下がっているように見えます。他方で、東南アジアや中国の消費意欲は非常に高く、この点は試験的に中国に出店して実証されました。日本と海外の状況を鑑みて、当社はもともと外国人のお客様が多かったことから海外に出店しよう判断しました。

当初は中国本土に出店したかったのですが、海外進出のはじめとしてまずは外国企業が出店しやすい香港に進出しました。その後、香港に次いで出店しやすいと思われる台湾へ進出、中国本土はその次です。現在の香港や台湾は、消費意欲及びサービスレベルともに日本のバブル経済期と同じ状況です。

商品を買付けするため欧州へは訪れていたものの、東南アジアにはさほど足を向けていませんでした。アジアの人々はまだブランド品を購入しないだろうという考えがあったからです。しかし、日本の銀座店や新宿店でアジアの購買力の強さを実感。日本における中国人のお客様対応として、5 年ほど前に中国人スタッフを採用しました。石川県の北陸大学に留学していた中国人であり、意欲とサービス能力が高く、同大学の教授に紹介された人材です。最初の年は 20 名の採用枠のうち外国人留学生 5 名を採用、次年以降は毎年 10 名を採用しました。中国人留学生自身も今後中国でサービス産業は伸びていくと考えており、当社に入社を決意したと言います。上海に出店した暁には外国人留学生の 1 期生を派遣する予定でしたが、先般の東日本大震災により外国人人材 30 名のうち 10 名が退職してしまいました。非常にもったいなかったですが、20 名はそれでも当社で頑張ろうと踏み止まってきています。

Q. 中華圏への進出は以前から準備していたということですか。

当初の目的は日本での外国人のお客様対応です。香港や台湾でも日本語を話せる

人材はいますが、話すことが出来るだけで日本人の「考え方」は理解できません。海外派遣するならば、日本で教育を受けた人材を採用します。「どうしてこのサービスをしなければならないのか」等を理解できるからです。「日本語を話すことができるのだから、こちらの意図することを理解し、気持ちも伝わっている」と勘違いしてしまう日本人は多いでしょう。

たとえば、日本では女性スタッフに向けて「掃除してね」と指示することがありますが、この発言は香港では女性差別と受け取られます。この点、女性は女性らしく振る舞わなければならないと日本では昔から教育されているため、日本で教育を受けた中国人には発生しない問題です。

また、海外では職能分化が徹底しています。「私の役割は掃除することではない/営業することではない」と各々考えています。このような現地人材の意識を変えるべく、朝礼における当社理念の唱和を日本同様毎朝実践したところ、徐々に改善されてきています。軍隊風で現地人材は嫌がるのではないかと懸念しましたが杞憂に終わりました。

台湾や香港の人口は多く、現地の人々はよいものは積極的に取り入れようとしているため、サービスの質も今後一層よくなるのではないかと思います。

Q. 海外出店に際し、準備したことはありますか。

コンプライアンスの問題。たとえば、台湾でも商材輸送は現地政府から正式な許認可を取得して輸送しています。ライセンス取得に時間を要したため、動き出してから実際に台湾出店するまでに1年ほどかかりました。内資でなく外資として許認可を取得したため時間を要したのです。

香港での許認可取得は非常に容易であり、難易度でいえば台湾は中レベルぐらいでしょう。香港は規制等少なく、海外進出において入門地ですが賃料は非常に高いです。

Q. 立地はどのように選定しましたか。

香港の賃料価格があまりに高額であることから、心配のあまり2年間手を出せませんでした。1坪当たり30万円と聞いた際は、銀座の3倍に及ぶ価格であるため一桁間違えているのではないかと疑ったほどでした。しかしながら、1年間試験的に出店したところ香港人の消費力は高く、1坪当たりの客単価の強さを初めて認識しました。

香港では和僑会親善大使に不動産会社を紹介していただきました。海外では人とのつながりが重要です。日本企業は引く手数多であるため、採算性次第でたくさん

の物件を紹介してもらえます。ただし、現地で成功して消費者の人気の高まったとしても、賃貸条件は向上しません。オファーは多いですが賃料はむしろ高くなってきています。

Q. 海外での価格相場について教えてください。

仮にカツカレーが日本で1,000円であるとした場合、香港ではおよそ1,500円します。マーケットに合った商材を投入せねばならず、ラーメン等は非常に人気があります。日本では安価であることが当たり前ですが、香港や台湾ではたとえ高価でもよい商材は売れ、現地の消費意欲は旺盛です。

現地では安価もしくは高価のどちらかで勝負するしか選択肢はなく、中間の価格設定は避けた方がよいと思います。当社は、すべての商品が集まる香港でサービスを提供するならば高価設定の方がよいと判断しました。美容院でも高価設定で成功する場合があります。日系美容室に通うことが現地消費者のステータスとなる環境を整備すればよいのです。このことは食にも通じる点です。

当社の単価は高いから問題ありませんが、飲食業の場合、同額の賃料では経営は容易ではないと思います。香港人は日本のようにファーストフードでの短時間の食事を好まず、むしろ長時間かけ大勢で楽しみながら食事をします。ただし、それでも日本のサービスに追いついていない点は多く、ビジネスチャンスはあります。

「なんちゃって日本食店」は多いため、それらといかにして差別化するかが重要です。

Q. 現地でのプロモーションについて教えてください。

チラシを製作することによって安価なイメージを醸成することは避けた方がよいと考えています。私自身当初勘違いをしていて、初期の頃はチラシを利用していましたが、しかし、チラシを見て来店するお客様は安価な商品のみを目当てにしています。1度は来店しても、2回目、3回目には続かないのです。

有名人を呼んでトークショーを開催するなど、イベント型のプロモーションに変更したところ、徐々に認知度は上がりました。単に安価だけでは成功せず高級感の演出が鍵です。また、現地ではクチコミ効果が高く、特に店舗や商材の高級感に係る情報はすぐに広まります。

日本でもチラシの効果はだんだん薄れていきます。日本人の消費行動はさながらお腹いっぱいの人々の行動のようです。そのため、お腹が空いている人と満腹の人への販売方法を変える必要があります。日本でも安売り合戦には参加しません。

Q. 商材はどのように仕入れているのですか。

全体の半分は欧州で新品のものを仕入れ、残る半分は中古品です。中古品の多くは現地で仕入れています。さらに、自社で主催するオークションや香港のオークションでも仕入れています。日本人が1年に1回購入するような商品でさえ、香港人は1年に3回も買い替えます。香港人はプライドも高く、同じ商品を長期で所有したがるたらないのです。極端な場合、「1パーティーにつき1バッグ」という感覚です。

トレンドは、お客様に直接ヒアリングをして把握するよう努めています。香港人は趣味がお買い物と言われるほど買い替えが激しいため、中古品の流通に関して苦労はさほどありません。高級商品は中古市場で好循環しており、良質な商品が発掘されるのは日本よりも香港です。当初は日本から輸送する考えであったため、現地での回収を想定していませんでした。車でも同じです。バブル時代は日本でも高級車はすぐに中古車として出回っていましたが、今では香港の方がよい車が発掘されます。

香港は日本人よりも所得が低いにも関わらず、消費意欲は日本人の3倍以上あります。タイやシンガポール、マレーシアからもお客様は多数来店します。積極的に売り出していかなければ商機を逸する状況です。引き合いも多いのですが、「やったもの勝ち」とも言えるでしょう。

Q. 海外駐在に対する日本本社での社内意欲はいかがでしょうか。

仮に現在の平均給与を30万円とした場合、「日本でのみ勤務している人材は将来的に20万円の給与のみ、他方海外駐在者は40万円の給与とするがどちらを選択するか」という立場でいたところ、皆20万円を選択しました。社員の国内志向がそれだけ強まっています。能力主義を取り入れ、海外駐在者の給与を上げてこの調子です。昔は地域採用と全国採用の制度を取り入れていましたが、今後はグローバル採用制度を設ける必要があります。海外を見ずして敬遠する人材が多い中、今年度は「肉食系」男子を中心に採用しました。

初めて社員を海外派遣する際も苦労しました。海外に対してどうしても悪いイメージを持っているようです。何名かを海外派遣し、ボーナスを2倍にしたり昇級スピードを早めて優遇したことで、徐々にチャンス欲する社員が手を挙げるようになりました。ただし、10名中1~2名は海外が合わずに帰国してしまいます。現地の商業スピードがあまりに早いことがその原因です。残りの8~9名は現地状況に非常に満足しています。海外の消費意欲は旺盛であるため、商品を勧めればお客様はすぐに購入し、社員にとっては達成感があるのでしょうか。他方、消費意欲の低い日本ではどんなに努力しても売上を上げることは難しく、上司に怒られる中で自分は

サービス業に向いていないのではないかと自問するようになってしまいます。

さらに、日本のサービスは高品質であるのに、日本ではそれが当たり前のこととして認識されてしまっています。サービスレベルの異なるアジアならば、日本的なサービスは評価されます。ただし、アジアのサービスレベルも早晩日本のように高まると思います。

Q. 現地人材への教育はどのようにされていますか。

「～を出来るようになったら給与を上げる」と明確にすると現地人材はすぐに改善します。ただし、何がよいサービスなのかについては理解しておらず、そのことを上手に伝える方法也没有ありません。

香港の現地人材は合理的であるため残業やサービス残業はしません。8時間の勤務ならば8時間効率的にきちっと働いて退社します。あらかじめ打診しておけば8時間以上でも勤務してくれますが、香港人は突然のスケジュール変更は受けつけません。現地責任者には計画性に係るマネジメント能力が必要です。

Q. 現地人材の引き抜きはありますか。

香港や台湾の人々は合理的であるため引き抜きによって退職することもあります。転職を一種のスキルアップと考えているようです。少し待遇が上がるだけでも転職してしまいます。

だが、夏期と冬期の年2回ボーナスを支給すると現地人材は退職しません。日本では通常ボーナスは年2回式ですが、中国は1回式。日系企業も中国では中国式を取り入れて1回のみボーナスを支給しているケースが多いですが、当社の場合、2回支給しているため現在では人材の定着率は高いです。なんだかんだと言いながら、日本と比べれば人件費は現在も安いです。

Q. 現地人材に向けて研修制度は取り入れていますか。

日本の販売マニュアルを海外でもそのまま導入しています。頑張っている現地人材へのご褒美として、日本に招いたりすることもあります。

Q. 今後海外進出を検討される企業の方々にアドバイスをお願い致します。

日本で競争するとどうしても価格の安さを追求してしまっていますが、海外では安さを追求したスタイルでは成功しません。品質の高さで勝負することです。日本企業

はなかなか気付かない点ですが、日本と同じ考えで海外でビジネスをすると必ず失敗します。

故郷に錦を飾るという感覚は捨てたほうがよいと思います。商機のある地へ進出し、その上で利益を日本で使えばよいのです。同様に、街おこしばかり考えるのではなく、地元でお金を使うように皆が心掛ければよいのです。実際に私は地元から住民票も移しておらず税金も石川県に納めています。さらに、パソコン設置や店舗建設の際は地元業者に発注しています。

中小・零細企業の場合、商機はありそうだと分かっているにもかかわらず海外へは乗り出せないため、香港や台湾へ一緒に行くことがあります。初めて海外へ行く方々には、「言葉は通じないが宗教の異なる地域と違って香港や台湾は日本と似ている」と伝えていきます。一度海外へ行った人間は海外市場に対して見る目を変えます。

ジェットロには企業に一步を踏み出させる活動をしてもらいたいと思います。私自身、小松空港活性化運動の一環で無料の海外旅行に参加したことが初めての海外経験でした。企業には「きっかけ」が必要です。ジェットロが主催であると固い商業ツアーのイメージを与えるため、気軽に企業が参加できるような企画を催してもらいたいです。

また、大手企業は自社で海外進出事業を調査できますが、飲食業等の場合、資金を捻出できない企業は多いため、そうした企業間の海外進出に係る共有サービスを設置すればよいのではないのでしょうか。海外進出におけるサービス産業の実例を紹介することもその一つです。たとえば、ラーメン店に海外進出に対する意気込みはあっても、その術を知らない企業は多いでしょう。海外進出に係るサービスを支援しているサービス企業の情報を提供することもよいと思います。同じ目線で海外進出を語るができるからです。海外進出に際して悪質なコンサルティング企業は多いですが、ジェットロには公正な企業を紹介してもらいたいです。