

サービス産業の国際展開調査

装飾品販売 A 社 (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】非公表

【インタビュー相手】非公表

【インタビュー地】国内

【日時】2011年12月16日

Q. 御社が海外進出された理由を教えてください。

日本国内で70~80店舗の頃に香港へ出店しました。海外1号店ということで、福岡からも近く、もともと石の認知度も高いというのが理由です。また、香港での日本ブームとディベロッパーからの出店要請により出店に踏み切りました。

Q. 香港の立地は非常によいと思います。

香港には現在2店舗展開しています。香港の取引先から、2号店に当たるシティ・スーパー内の物件（ハーバーシティ店）を紹介されました。中国から多くのお客様が来店するため、ハーバーシティ店は非常に好立地です。

海外事業のノウハウがなくとも、香港は事業を行いやすい都市です。この点も出店地として香港を選択した理由の一つでしょう。香港以外にも中国本土や台湾、シンガポールから多数引き合いがあります。

Q. 香港で経験された困難はありますか。

香港だけでなく、海外店舗に言えることは、店舗建設が予定通りに進まなかったことです。納期を定めても遅れることは当たり前。マカオ店では、当初オープン予定日から1年ほど遅れて開店しました。2週間前まで本当にオープン出来るか分からず、開店日当日も入居する商業施設のおよそ3分の2が埋まっていない状態でした。

さらに、海外では労務規定がまったく異なります。採用や労務問題に関しては人材関連企業へ相談しています。海外では相談先を必ず確保し、弁護士も用意しています。海外ではそれぞれ専門の相談先を見つけることが非常に大切です。

Q. 各契約先はどのように探し出したのですか。

人材を集めるのに苦労しましたが、当初どこへ頼めばよいかまったく分かりませんでした。インターネットで検索し、日本語が話せる人材紹介会社や会計事務所、

労務関係会社を探し出しました。

Q. 立地選定はどのように行なっていますか。

出店に際する条件は日本と同じであり、まずは人の多く集まる場所であること。当社単独では人を集めることは困難ですが、ショッピングセンターなど商業施設などであれば集客できます。

ただし、出店地を検討する際は必ず日本から人を派遣し直接確認します。人の多いこととファッション感覚に適合する場所であること。さらに、アクセサリーを好む層が多く、ファミリー層が多く集まる場所であることが立地要件の一つです。

Q. 価格はどのように設定しましたか。

取引先の現地企業にアドバイスを頂きながら市場調査をして現地価格に合わせています。為替レートに即して設定出来ればよいのですが、それでは実際の相場を逸脱してしまいます。たとえば、ソウルで円換算により価格設定すると商売にならないほど高価になります。ウォンで考えた際の価格設定にする必要があります。

Q. プロモーションは行なっていますか。

「人が集まる場所に出店する」ということ自体をプロモーションと考えているため、媒体を使ったプロモーションなどはあまり重要視していません。

Q. 商材はどのように調達していますか。

商品の仕入れ先はアメリカ、タイ、香港、中国、韓国などが主であり、現地で加工してから日本で集積し各国へ輸送しています。

Q. 売れ筋の商品について教えてください。

ソウルでは比較的安価な商材が非常に売っていますが、国によってファッション感覚は異なります。ソウルでは日本と比べ装飾品をあまり付けていませんが、「日本人のように装飾品を身に付けたい」という思いはあるそうです。

Q. 海外の駐在員体制について教えてください。

香港とマカオでは同一の駐在員が人材の採用から販促、商材管理に至るまで全てを管轄しています。ロサンゼルスも同駐在員が定期的に訪米してチェックしています。

Q. 現地人材の育成はどのように行なっていますか。

現地人材は実務を通じて各々成長しています。店長や副店長クラスの下で働く人材は現地語しか話せなくても、上に立つ責任者は日本語を話せることが必須です。香港では英語を話せることが必要であり、ロサンゼルスでも店長クラスとして現地で生活する日本人を雇用しています。店長ないし副店長として、日本本社と円滑にコミュニケーションをとることが出来る必要があります。

Q. 人材管理では苦労されていると思います。

現地マネージャーは日本で教育しているため問題はありません。現地人材の管理はマネージャーに一任しています。人材紹介企業を活用しているため、マネージャーによる選別はダブルチェック機能を果たしています。ただし、海外では労働文化の違いによりジョブホッピングの考え方が存在し、離職率が高いことが悩みの種です。同じ商業施設内でも引き抜きが起こるほどです。

また、言葉は話せても、言葉のニュアンスで相手へ伝わる理解度は文化の違いなどにより異なります。細かな点までの取り決めを契約書に盛り込む必要があります。

Q. 海外店舗の拡大に際し人材はどのように配置しますか。

駐在員の横展開もあり得ます。英語を話すことが出来る人材は数名いるものの、コスト面からも複数名の同時派遣は難しいです。派遣した人材が一人で販売力や仕入れ力等のすべての能力を備えていなければならず、今後の教育にかかっています。

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。

進出先の風土や労務制度を認識すること。さらに、自社商材を受け入れる文化がそもそもあるかどうかを調査すること。

海外進出を検討する企業は、そのような自社商品の受け入れられるタイミングを見誤ってはなりません。海外進出を行う場合には、あらかじめいつでも撤退できるだけの環境を日本国内で整備しておくことが肝要です。