

サービス産業の国際展開調査

株式会社ポイント
(国内)

2013年3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©2013 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】株式会社ポイント

【事業内容】カジュアルウェア専門店チェーン

【進出国・地域】台湾、香港、中国、シンガポール

【ホームページ】<http://www.point.co.jp/about/outline/index.html>

【インタビュー相手】株式会社ポイント

取締役 常務執行役員 戦略営業本部長 櫻井 健一氏

執行役員 経営企画部部長 新谷 亮氏

【インタビュー地】東京本社

【取材日時】2012年7月4日

Q. 御社が海外進出された理由を教えてください。

現在台湾（26店舗）、香港（18店舗）、中国（11店舗）、シンガポール（2012年3月初出店）に展開しています。海外事業の売上規模はまだ35億円ほどと大きくはないですが、人材面の教育も含めて強化を図っているところです。日本からマネージメント担当の人材を中心に派遣していますが、大多数はローカルスタッフです。

最初に台湾への進出を検討しはじめたのは10年ほど前のことです。当時は国内市場での展開ブランドの1つ、ローリーズファームが好調で、年商100億円を突破する勢いでしたが、1つのブランドが日本で100億円を超えるとそれ以上の成長機会はないということも言われていました。そんな中、雑誌社から同ブランドが台湾で大変人気があるという話を聞き、パートナー探しの面でも同雑誌社に協力してもらえたことから台湾への出店を本格的にスタートしました。

進出後、最初の2、3年は基本的に現地に経営を任せ、1、2か月に一度出張ベースで現地に赴きました。その際に日本のスタンダードをそのまま現地に指導していましたが、出張ベースのため十分にフォローできていませんでした。日本人の感覚ではしっかり現地で指導通りに実行しているだろうと思っていましたが、しばらく経つとローカルのやり方に戻っていることが多い状況でした。現地の文化や商習慣を考慮できておらず、人のモチベーションも上がらないという状況が続いておりました。2年ほど経っても収益も伸びず成長も遅い状況で、3年目頃に台湾のパートナーが合弁会社から手を引くことになりました。

パートナーとの契約を終了しても物件の契約は残っていることから、単独でもう少し続けてみることになり、日本から人間を送って日本のスタンダードを半分ほど導入しながらローカルスタンダードも取り入れたところ、現地にも受け入れられ出店の機会も増え、色々と良い方向に変化していったのです。

次のステップとして、今後の成長のために中国への進出も検討すべきとの話になり、まずは入り口として香港に進出してから中国に進出するという計画をスタートしました。

香港進出では香港企業に 25% 出資してもらい、合弁形態で開始しました。香港の富裕層間は強固なネットワークがあり、パートナーを通じてネットワークに入り込むことで出店依頼が増え、良い出店機会が増えてきました。

もともと当社はブランド 1 店で 25 坪ほどの展開をしていましたが、日本では外資系の 100 坪、200 坪等の大型坪数展開の店舗が増え、当社でも大型化を進めるとの機運があり、海外展開においても大型店舗を増やすようになりました。大型の物件でブランドを複合的に出店する場合はブランドネームを統一的に「コレクトポイント」として出店しています。

Q. 中国進出の足掛けとして香港に進出するアパレル企業が多いように感じますがいかがですか。

香港に進出すると、口コミを通して大陸への影響力が大きく、トレンド発信地との位置付けから、アパレル関係企業は香港に出ると大陸に進出しやすいように思います。

実際に現在香港に駐在している現地責任者は以前も香港駐在経験のある者で、アパレル企業の香港での展開やその先の中国への展開についても熟知しています。今年 3 月のシンガポール出店も、同地を起点に東南アジアへの展開を見越したものであり、ハブ拠点としての役割を期待しています。

Q. 現地でのマーケティングはどのように実施されましたか。

小売業にとって非常に重要なのは立地です。良い物件を入手するためには現地の人的ネットワークの活用が欠かせません。当社が短期間で良い立地で展開できたのは、現地のパートナーと提携し、そのパートナーに力があつたからだと思います。大手ディベロッパーは大体香港系かシンガポール系華僑、中国の国営企業に限られており、ネットワークを持っていると強いです。

台湾は特殊な事情から立地で苦労する部分がありました。台湾では百貨店が強いため 20 坪程度の小規模なスペースしか得られず、我々の考える大型店舗展開が難航しました。それに対し香港は、最初は小型店で展開していたものの、大型に転換してからも物件探しをパートナーのネットワークを活用して進められたので、流れに乗ることができました。

また中国でも香港のパートナーの人脈により、現地のディベロッパーにつなが

ることができました。

Q. 海外の立地はどのように選択されましたか。

場所選定は基本的に現地に任せていますが、大型投資が必要な際には日本からも社員を派遣し、一緒になって検討します。

先月香港のモンコックに大型店を出店しましたが、同店はもともと古びたカフェレストランで、一見集客がそこまで期待できる立地とは思えないような所でした。しかし表通りには人通りが多く、また現地スタッフの意見を聞いたところ、非常に良い立地で是非出店すべきという意見でした。

現地スタッフならでの情報は情報源を大事にすることが、スタッフのモチベーション向上にもつながっています。

Q. 海外でのプロモーションはどのようにされましたか。

台湾と香港は割と日本のファッションを好きな方が多く、当社のブランドをもっと知っている人も多いです。日本のファッション雑誌や、日本への観光を通じてまだ現地で売られていないブランドが口コミで広がっていたため、新規出店当日の、店舗内やフロアの通路等でのファッションショー開催以外に、特別なプロモーションは行なっていません。

インターネットを使ったプロモーションでは、台湾でフェイスブックのファンページが1万人を超えるなど、日本よりも台湾、香港のほうがよりSNSによる効果が高いという印象を受けます。

Q. 競合会社が多い中、どのように価格設定をしていますか。また価格設定でベンチマークする企業はありますか。

日本の販売コストに対してどれほどの利益、厚みが必要かということから算出しています。海外の国際企業をみると、例えばZARAの価格設定の考え方はまた異なっています。ZARAは進出国の百貨店の、平均価格の半値ほどのラインで価格設定をしています。マーケットプライスに合わせるという考え方です。一方でH&Mは市場での最安値を設定するというスタンスを取っています。本来であれば日本価格に基づいた価格設定ではなく、その国のマーケットのどのプライスポジションに入っていくかが正しい姿だと思います。

Q. サプライチェーンの構築面で工夫していることはありますか。

我々はほとんど中国生産であり、中国で作ったほうがスピーディで質も高いです。今後複数国のマーケットに展開する際には、チャイナプラス1でサプライチェーンをどう構築していくかといった課題も出てくると思われます。我々は商品鮮度が重要なので、輸送効率やロジスティックスの部分がより重要になります。

Q. 各国・地域で顧客のファッションに対する趣向は異なってくると思うが、違いにどのように対応していますか。

地域ごとに、商品の15～20%ほどを季節商材で対応しているが、大部分は日本と同じものを出しています。

商品の展開内容や物流については、今後グローバル展開を拡大する上で改善すべき課題です。その際にはZARAやH&Mが、我々がベンチマークすべき企業だと考えています。

Q. 現地の人材活用についてはどのように対応していますか。

これまでは現地に一任してきました。我が社としてのグローバルスタンダードが未だ確立できていない中で、店舗出店が先に進んでいるという状況があります。現地は現地で様々なスタイルがあり、そこに日本のスタンダードを100%持ち込むのが果たして正しいことでしょうか。また少しずつ導入しなければ現地の反発も受けますし、それにあわせて人材教育、交流もしていけないと考えています。

そもそも本部と海外が完全に連携できておらず、発注する直前までどういった商品展開がされるかが不明であったり、海外における細かい店舗運営やプロモーションに対応しきれないという状況があり、現在では各ブランドごとに海外担当を置いて、ブランドごとの運営ができるように進めています。まずは組織作りを固め、全てを連動させていくことが重要だと考えています。

Q. 日本流の接客は海外で再現できるものですか。

実際のところは完全にはできていません。海外ビジネスでは商習慣・文化の違いが大きく、例えば販売員へのインセンティブは日本では導入されなくなったが海外は普通に導入しており、数字で評価したほうがモチベーションアップの効果が大きいです。また海外の顧客は、店内に陳列してある商品ではなく、新品をバックルームから持って来てほしいといった要望も多く、接客の仕方や商品の陳列の仕方も異なってきます。現状は商品力で勝負していますが、今後はその国に適応したサービ

スも取り入れていきたいと考えています。

Q. 日本流の接客が優れているという定説がありますが、必ずしも当てはまるということではないということですか。

日本流「おもてなし」が評価されているが、日本の会社の優位性が「おもてなし」であるとは言えないと思います。

個人的には、海外の方が日本に来た時にお店でおもてなし文化を感じてそれを評価することと、海外の方が自国に戻って同じようなおもてなしを求めるのとは異なるのではないかと思います。

Q. 今後海外進出する企業へのアドバイスはありますか。

1 点目はジャパニーズスタンダードを 100%持ち込まないということです。日本式サービスの良い部分を取り入れつつ、現地文化を吸収する努力も必要です。

2 点目は、良い現地パートナーと組んで信頼関係を構築すること。パートナーは非常に重要です。成長市場ではまずはタイムリーに出店していくことが重要であり、そのための良いロケーション獲得のためにはパートナーにサポートしてもらう必要があります。

3 点目は、日本のマーケットが縮小しているから海外出店するのではなく、日本での成長を維持し、その人気と成功事例を吸収しながら海外展開するのが望ましいでしょう。

当社の場合、無理に拡大し財務面での負担を大きくするよりも、しっかり仕組みを固めていくことが必要だと考えています。

以上