

精神価値マーケットシェアNo.1を目指すサダマツ

株式会社サダマツは、自社独自のカットングを施したダイヤモンド「Wish upon a star」を用いたジュエリーブランド「フェスタリア」を展開する企業である。価格競争が激しい台湾市場において商品力とジュエリーの精神的価値にフォーカスした商品提案を日本レベルの接客と共に提供している。今回は、台湾現地法人の台湾貞松股份有限公司の貞松董事長兼総経理を訪ね、現在の事業内容と台湾の市場環境への対応、そして今後の事業展開についてお話を伺った。



台湾貞松股份有限公司 貞松豊三董事長兼総経理

一 貴社の事業概要と台湾の位置付けについて

当社の台湾事業は、10年前に遡ります。当時既に台湾進出をしていた「ヴィエール」というブランドに出資をする形で台湾進出をいたしました。その後、4年前に更なる行動性と運営性を高める為に別会社、台湾貞松（股）有限公司を発足致しました。現在は、旗艦店として路面店を1店舗、新光三越百貨店内に4店舗（南西二店、台北駅前店、天母店、A8）、信義区統一阪急、京站時尚廣場店の合計7店舗を展開しています。現在、販売員と本社スタッフを含めて合計24名体制で運営しています。

日本では、フェスタリア ビジュソフィア（以下、フェスタリア）、ドゥミエール ビジュソフィア（以下、ドゥミエール）、ヴィエール ビジュソフィア、ヴェレッタ オッターヴァの4つのラインを展開していますが、台湾は、最高級ラインであるフェスタリアのみを展開しています。3年前はヴィエールのラインも同時展開していましたが、ブランド認知度の定着と運営の効率化のためにフェスタリアに統一する方向に舵を切りました。

台湾拠点の機能は、フェスタリアのプロモーション及び販売ですが、それ以外にも一部備品の調達機能も備えています。プロモーションは、テレビ広告、ネット広告、雑誌広告、店頭告知などを行っています。

一 台湾ジュエリー業界の市場環境について

弊社が進出した10年前の台湾ジュエリー業界は、商品のデザインや接客などにおいて日本のバブル以前のイメージでした。世界的なジュエリーブランドから地場系の宝石屋まで幅広く競合が存在する市場という意味では、日本と大きな違いはありません。一方で、地場系宝石屋の価格設定と、お客様がジュエリーに求

める価値には日本と大きな違いがあると感じています。

第一に価格について、台湾では日本と同じ様な商品が非常に安く販売されています。例えば、定番商品である一石のエンゲージリングは、日本よりも3割程安く販売されています。これは、台湾で一般化されている販売方法の違いなのですが、一般の消費者からみると、違いが分かりにくく、一見非常にお買い得に感じてしまう部分です。当社の商品は、一般的なブランドに比べ付加価値の高い商品を取り揃えている為、対応策を考える必要がありました。質を落とさずに価格を抑えた商品をお客様に提案する為に、日本本社の協力の下、戦略商品を企画することで対応しました。

第二にジュエリーに求める価値について、台湾では依然として資産価値を重視するお客様が日本に比べて多い印象です。ジュエリー業界では、お客様が資産価値、ファッション価値、精神価値のどれを重視するかによって市場の成熟度を測ります。赴任当初は、台湾人のお客様がアクセサリを掌の上に置き、重さを図るような行動をとる光景がよく見られていました。これは、値段に対して重いか軽いかという点を気にされている行動で、資産価値を重視していることが窺えました。

最近では、台湾のお客様のジュエリーに対する知識が豊富になるに伴い、資産価値のみを見るのではなく、ファッション価値や精神価値と徐々に重視する方が増えてきています。顧客層は、30代前後が一番多く、50代～60代まで幅広く受け入れられています。

一 貴社の強みについて

当社の強みは、「商品力」と「精神価値の提案力」だと考えています。当社の代表的な商品である「Wish Upon A Star」というダイヤモンドは、一般的なダイヤモンドのカットであるラウンド・ブ

リリアントカットとは違う加工を施しており、ダイヤモンドを上から見ると2つの星が見えるように加工されています。このカットを施されたダイヤモンドは、他社商品にはない独特の輝きを放ちます。サダマツのオリジナル商品で、加工難易度は一般的なラウンド・ブリリアントカットと比較して、100倍、エクセレントカットの10倍といわれています。通常ではコンピュータ制御による加工に対し、Wish Upon A Starの加工は、すべて職人の手作業で行われ、その難易度ゆえ世界中で10人の職人しか加工ができません。

また、このような特別な商品をお客様に紹介する際の提案力も当社の強みです。特に日本や台湾では人口が近年減少に転じると共に、ジュエリー市場も縮小していくと考えています。その中で、単純に資産価値やファッション価値を重視するのではなく、ジュエリーに想いを託して親から子に伝えていく“ビジュド ファミリー”(家の宝石)の考え方を重視する事で、より精神価値の高いジュエリーをお客様に提案できると考えています。

貴社の課題と取り組みについて

進出当時は、台湾市場での売上が日本の1店舗の売上にも満たない事もあり、販売努力が足りないという感覚をもっていました。しかし、日本市場と台湾市場の違いに気付き対応策を考えた事で、商品価格を含め、台湾市場で戦える商品を強化出来るようになり、さらに積極提案ができるようになり、結果が徐々に出てきました。

また、物流の流れを見直すことでコストを下げる取り組みも行っています。当社はベトナムに工場を設けていますが、以前はベトナムで作られた商品を、日本に輸入し、その後、台湾に輸出していました。しかしながら、この流れでは様々な費用が二重にかかりコスト高になっていました。これを、ベトナムから直接輸入することで、コストを下げ、お客様に魅力的な商品提案が出来るようになりました。これらの取り組みが実を結び始め、直近の5年間の業績は順調に成長しており、前年度からは創業初の黒字化も達成することが出来ました。

もう一点の課題は、人材の確保及び人材の安定です。来台当時は、日本のやり方を押しつけていた面も多く、人材が不安定な時期もありましたが、最近では飛躍的な定着率を確保しています。この変化のきっかけは、台湾の社員全員で夢の共有化を行ったことです。仲間達個人の持つ夢をサダマツを通して実現させていくという明確な目標をメンバーと経営層が共有し、実現させる事により、夢を持つ事の大切さ、そして夢をかなえる努力の大切さに気付き、会社に対する信頼関係が生まれるという好循環が生

まれました。

当社には、「サダマツの心」という企業の精神が書かれた本があります。その中の一つに幸福を得るためにはまず夢を持つ必要があるとあります。「幸」とは、仕事を通じて自己の人間性を上げ、逆境に立ち向かえる力を磨き、周りから尊敬される自分になる事、「福」とは、幸を磨いた結果として、自立した豊かな生活基盤を築き、自分や家族に豊かな生活を提供出来る事と定義されています。弊社ではまずは自分の夢を持つことが大切であり、また会社の代表は社員の夢を叶えるお手伝いをする事が仕事であると考えています。サダマツの心を社内で共有し、経営者が誰よりも信じ、同じ目標に向けて進むことで社員に一体感が生まれました。

また、優秀な人材獲得の場として、淡江大学経営学科の大学院プログラム“CAPSTONEプログラム”で、臨時講師をしています。ここでは、企業の抱える課題に対して学生から解決案を提案してもらい、その提案に対して企業側の目線でフィードバックを行うというものです。学生側からみると、実際に会社がどのように経営され、経営者がどのような課題を抱えているかなど、社会を肌で感じられるいい機会になると共に、会社のビジョンに共感した場合はインターンシップの機会も得られます。当社は、このような機会を通して、ブランドの認知度アップと優秀な学生の獲得にも取り組んでいます。

今後の事業展望について

今後は、年間で一店舗ずつ増やすことを目標に事業拡大を図ります。現在は台北のみに出店していますが、台中、高雄への出店も検討しています。ただし、台中、高雄の市場環境は台北と比べて大きく違うと感じており、各市場に適した商品の選択、販売方法を試行錯誤する必要があると考えています。

ありがとうございました。

台湾貞松(股)有限公司の基本データ

会社名	台湾貞松股份有限公司
董事長	貞松豊三
設立	2011年1月
資本金	2億4000万元
従業員	約24名(内、日本人1名)
事業内容	ジュエリーの輸入・販売

注) 2014年12月時点のデータによる
出所) 公開資料及びヒアリングよりNRI整理