



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 株式会社 石川時計店

昭和56年の夏、株式会社石川時計店の石川哲郎社長は、これまでの同社発展の軌跡を振り返りつつ、今後の成長戦略を検討していた。

石川社長が若冠26才で同社の二代目社長となって以来約20年、同氏の努力の甲斐あって、年商4,000万円の「並の」時計店は、茨城県下に7店舗網を敷き、年間16億円を売上げる「一級の」店にまで発展してきた。しかしながら、かように驚異的なペースで高度成長を遂げてきた石川時計店ではあったが、ここに来て、その成長ペースが多少鈍化する兆しが感ぜられた。

20年間を回顧してみると、後半の10年間における同社の成長は多店舗化に負うところが大きかった。しかし、昨今、出店には極めて多額の投資を伴うようになってしまったし、県下の主だった市場には既に出店をし終えた感がした。それ故、今後は多店舗化による成長に多大な期待を寄せることは難しい、と石川社長は考えた。そうなると、成長は既設店でのマーチャンダイジング革新に依存せざるをえなかった。

石川時計店では時計、めがね、宝石貴金属、アクセサリなどを取扱っていたが、かつての主力商品である時計とめがねの比重は年々減少し、その分、宝石貴金属の比重が増加する傾向にあった。市場の動向、競争の動向、それに同社の保有する経営資源を合わせ考慮すると、この動向は今後とも継続するものと石川社長は判断した。けれども、宝石貴金属の潜在市場が、時計やめがねの落ち込みを単に穴埋めするだけではなく、会社全体を大きく発展させる程に大きな期待を寄せうるものなのか、は石川社長にも十分見通すことができなかつた。

このような考えを巡らせていた石川社長に、最近、「日本に金ブーム到来!」、「日本初の公設金取引市場開設か!」、あるいは「大蔵省、銀行と証券会社に金取引認可!」といった耳よりの情報が頻繁に入ってきた。

石川時計店でも数年前から金地金を販売していたが、金地金の商売は相場物で、めんどろだし、マージンも薄い(3%位)ことなどから、積極的な販売をしたことはなかった。けれども、この金ブームが一過性のものではなく、しかも、今後銀行や証券会社などが新規参入してきても、当社のような専門店ですら十分に利益的な商売をしていけるものであれば、

---

このケースは、中小企業振興事業団の支援と株式会社石川時計店の好意ある協力の下に、慶應義塾大学ビジネス・スクールの滝沢茂助教授により、クラス討議の資料として作成された。

本ケースは、クラス討議の資料として作成されたものであり、経営管理上の適切または不適切な処理を例示するものではない。

この商品をおろそかに扱うことはできない、と石川社長は考えた。見方によっては、金の潜在市場規模は伝統的な宝石貴金属の比ではないと思われたからである。

しかしながら、金の市場は未だ不透明に思われた。それ故、現段階で直ちに金地金の販売に本腰を入れる気にはなれなかった。「でも、クルーガーランド金貨となると話はちょっと別だな。」と石川社長は思った。昭和55年の12月から日本でも発売されている南アフリカ共和国のクルーガーランド金貨は、未だ関東地方と関西地方で限定流通されているだけなのに、早くも10万オンスを売上げ、昨今の金ブームの一翼を担っていた。金地金よりもこのクルーガーランド金貨の方が自店には向いていそうだし、リスクも小さそうに石川社長には思えたのだった。

## 会社の概要

株式会社石川時計店は茨城県水戸市に本社を置く時計専門店である。資本金は1,050万円、従業員数73名。県下の三大都市である水戸、土浦、日立に、ハイセンス・ハイライフ店、メモワール店、それにリブ店という3種の店を合計7店擁し、昨55年9月末年度の売上高は15.5億円、純利益2,257万円を計上していた。

時計専門店とはいえ、他の大規模時計店がそうであるように、外国製や日本製の時計ばかりではなく、宝石・貴金属、めがね、アクセサリーなどを取扱っていたが、このタイプの小売店としては県内はもとより全国的に見ても有数の大規模店と言えた。

本店のハイセンス・ハイライフ石川水戸店は最も大きく、売場面積313㎡の店で、店頭販売員18名と外商販売員4名で、昨年度、会社売上高の57%に相当する8.7億円を売上げていた。売場面積121㎡の1階宝石売場には7名の販売員が配置され、約3,900名の客に対し、4.4億円の宝石・アクセサリーを販売していた。2階の時計売場は若干小さく96㎡の売場しかなかったが、7名の販売員で、約13,200名の客に対し、2.4億円を販売した。そして同じく96㎡の3階めがね売場は、4名の販売員で、2,600名の客に対し、5,800万円を売上げていた。

ハイセンス・ハイライフ店というのは、30代以上の女性客を主対象にし、宝石貴金属を中心に、比較的高級な時計、めがね、アクセサリーを販売している店で、水戸の本店の他には土浦と日立にもあった。土浦店は売場面積85㎡、配売員6名（内外商1名）、年商約2億円（客数5,300名）であった。日立店は売場面積218㎡、販売員6名（内外商1名）、年商約1.9億円（客数4,700名）であった。従って、ハイセンス・ハイライフ店3店を合計すると、全社売上高の8割強を占めることになった。

次に、リブ石川は同じく水戸、土浦、日立の3都市に出店されている（51年春に開店した平店は53年秋に閉店された）が、3店合わせても全社売上高の7%に満たなかった。リブ店はハイティーンから20代初めの若い女性客を対象にした比較的低価格のアクセサリーを中心（売上げの80%位を占める）に、若干の時計と宝石を売る店で、売場面積も

10～16.5㎡と小さく、すべてテナント出店されていた。リブ店における昨年の平均客単価は3,600円位であった。

最後のメモワール店は水戸にしかない。当初は、ハイセンス・ハイライフ店とリブ店の客層の中間、すなわち20代のOLとヤング・ミセスを対象にした中級アクセサリー店としてスタートしたが、現在では店のコンセプトが変わって、商品構成としては中級品ながら宝  
石貴金属を中心（売上げの70%を占める）にし、残りは時計の、ハイセンス店にかなり  
近い位置づけになっている。売場面積は165㎡、販売員数は7名、55年度の年商は約  
1.8億円、客単価は39,000円強であった。

地域的には、本店を核に、メモワール店とリブ店の3店が揃った水戸で、全社売上高の  
70%以上を占めていた。

茨城県は関東地方の北東に位置し、北部の阿武隈山系を背に、南西部一帯には広く利根  
川流域の平地が開かれている。人口は256万人。朝日新聞社の1981年度総合民力指数  
は、最近5年間にやや上昇して20.3（全国を1,000とした場合）、また（全国平均を  
100とした場合の）1人当り民力水準は92.3の県である。

茨城県の県庁所在地である水戸は、地理的にも県の中央部に位置し、また県下最大の商  
圏を形成していた。水戸市の人口は約21万人であるが、周辺の都市と郡部を合わせると  
水戸商圏人口は70～80万人と見積られた。通産省の54年度商業統計表によると、水戸  
市の小売店年間販売額は2,156億円であった。

水戸市の商業中心地は水戸駅から西の国道50号線沿いにあった。石川時計店の本店は  
その一角駅から1.5km離れた泉町商店街にある。この泉町界隈は昭和30年代までは水戸  
でも一番賑やかな地帯だったが、40年代以降、大手のスーパーマーケットや百貨店が東  
隣の南町や駅周辺に進出してきたため、昨今、買物客の流れは駅寄りに移りつつあった。  
メモワール店は南町3丁目に、そしてリブ店は南町2丁目の大規模アパレル店「プチ・カ  
メソー」の一階入口にあった。

水戸税務署管内にある地元の時計、めがね、宝石・貴金属品店は、昭和51年現在で70  
店あった。石川時計店はそれらの店の内では13%位のシェアをもっている、と石川社長  
は推定していた。しかしこの70店の他にも、本社を別地域にもつ百貨店、スーパーマ  
ーケット、ならびに専門店のチェーンが多数出店していたので、競争は熾烈をきわめていた。

石川社長は、それらの店の内、ハイセンス・ハイライフ店やメモワール店と直接競合し  
そうな8店に注目していた。（付属資料1にその8店のリストと立地が示されている。）そ  
の中でも、売場面積と販売力の面から最大の強敵と目されたのは「イシカワ」という店であった。

「イシカワ」は石川哲郎社長の義兄が経営する店で、昭和30年代頃までは文字通りの  
兄弟店のような関係にあったが、その後、相互に独立企業体として切磋琢磨する過程でラ  
イバル視する間柄になってきた。

「イシカワ」の本店は南町3丁目のメモワール店の数軒隣りにあり、売場面積はメモワ

ール店より若干大きく190㎡位あった。商品構成はメモワール店と似ていたが、田中貴金属株式会社の特約店として金地金やクルーガーランド金貨の販売にはかなり積極的に取り組んでいる模様であった。「イシカワ」は本店の他に、リブ店に似た小規模店を、日立と鹿島にテナント出店しており、総売上高は7億円前後と推定された。

## 会社の沿革

石川時計店の創業は大正10年のことである。陸軍の駐屯地のあった（現在の）水戸市末広町で、先代社長の石川哲次郎氏が、主に兵隊客を相手に、時計、めがね、万年筆、宝石貴金属などの商売をしたのがその始まりである。

現社長の石川哲郎氏は哲次郎氏の長男として昭和10年に誕生し、昭和29年3月、県立水戸一高を卒業と同時に父親の後継者として店の仕事に携わることとなった。水戸一高は名門の進学校であり、哲郎氏も強く大学進学を希望したが、父親の方針で、涙を飲んで家業をつぐことにしたという。

当時の石川時計店は、昭和27年に株式会社組織になったとはいえ、従業員数名の零細店にすぎなかった。「戦争が終って兵隊がいなくなり立地環境ががらりと変わってしまっ  
してねえ、全然売れないんですよ。自分は性格的にも商人向きとは思えなかったし、ほと  
ほと悩みの毎日でした。」と哲郎氏は当時のことを回想していた。

そんな石川氏のもとへ泉町に商店の売物があるとの情報が入った。そこは水戸市の繁華街の中にある一等地であった。かなり高価な物件だったため、先代社長はあまり乗り気ではなかった、が哲郎氏は商売を伸ばすには泉町の方に移るしかないと判断した。「オヤジ  
には俺の言うことを聞かなければ後継がないぞとおどして認めさせたのですが、内心は  
清水の舞台から飛び降りるつもりでその店を買って、移転しました。」と哲郎氏は語った。店  
の移転は昭和32年12月のことであった。

「その頃は私も未だ20代の初めで、何も解らずに弱りました。新たに繁華街の立地に移ったのだから新しいスタイルの商売をしなければならなかったのですが、どうして  
よいものやら皆目解らない。その内、隣近所の電器屋さんが親切にアドバイスしてくれるので、毎日のようにその人のところへ教を乞いに出かけていきました。」と石川哲郎氏は語った。

このように言わば手探り状態で事業を軌道に乗せようと努力していた矢先の昭和35年に、地主が今度は土地も売りたいと申し入れてきた。「この土地の購入が私にとっては最大の転機でした。土地を買うには銀行から大金を借り入れなくてはならない。それを返済するとなれば、人並みのことをやっていてはできないことなので、自らの尻を強く鞭打つことになりました。」と同氏は回顧している。

昭和38年に、先代社長が他界され、石川哲郎氏は26才の若さで社長のポストについた。石川新社長はただもう無我夢中、がむしゃらに働いたという。その努力実って、予想

よりも早く、銀行借入金の返済の目途がついてきた。そこで、昭和40年に、現本社店舗を新築することにした。

石川社長は思い切って4階建のビルにしようと考えた。けれども、4階建の時計店なんて聞いたことがないので、同氏は日本全国の大規模時計店を見て歩いたりもした。「当面は地域一番店になるのが目標でしたが、行々は日本一の時計屋になってやろうと思っ5  
てね。それで店舗の設計を東京の会社に依頼したんです。水戸の者にやらせたのでは精々水戸一番にしかなれませんからね。」と同氏は語った。

店舗設計で一番問題になったのは店の顔とも言うべき一階の売場をどうするかという点であった。時計屋なのだから一階は時計売場にすべきという案と、時計屋と言えども将来のことを考えれば宝石貴金属の商売を強調すべきという案が出た。結局、石川社長は妥協10  
策でこの問題を解決することにした。半地下の4階建にし、表通りの入口から階段を数段下りた半地下の1階を宝石貴金属売場、階段を10段程上った中2階を時計の売場として、入口から両方の売場をある程度見渡せるユニークな設計にした。

この斬新かつ近代的なデザインの新店舗は客の注目の的となり、大成功を収めた。「この頃は本当に面白いように売れましたよ。」と石川社長は語っている。昭和38年に社長と15  
なった時の年商が4,000万円だったのに対し、41年の売上高は1億円に到達した。日本経済全般が高度成長を続けていた時期ではあったが、爾後昭和50年代初めに至るまでの石川時計店の成長は誠に目を見張るものがあった。年商2億円になったのは昭和44年。そして46年には年商3億円を記録した。

昭和46年の8月に、石川時計店は85㎡という小さな店ながら土浦市に初めての支店20  
を出した。土浦は水戸、日立に次ぐ茨城県では3番目に大きな人口11万人の都市である。出店の動機をケース・ライターが尋ねると、石川社長は次のように語った。「うちで扱っている商品はアフター・サービスが必要です。水戸の店で時計を買われたお客さんが土浦へ転勤されたんですよ。そういうことはこころ辺ではよくあることです。ところが、ある時、25  
そのお客さんが水戸に出張で戻ってこられて、時計を修理してくれとおっしゃる。そして  
“何故土浦にもおたくの店はないの。あるとよいんだけどね”と言われたのです。その時、私は、お客さまを大事にするためには、こういう形でのアフター・サービス体制も必要なんだなと感じました。」

このように土浦出店の動機は、アフター・サービスという「守りの戦略」にあった、と石川社長は語っているが、同氏の口からかような説明しかなされなかったのは、土浦出店30  
が同社のチェーン・オペレーション化という「攻めの戦略」のテスト・ケースだったから  
のようである。

しかしながら、土浦支店は着実に売上げを伸ばし、出店は成功した。そしてこのテスト店で「支店管理のノウハウを学んだ」石川社長は、自信をもって、49年以降立て続けにチェーン網を拡張し、同社の攻撃的な快進撃を展開することになる。35

しかし、この新しい展開に当っては、俵亀宗の前島伸雄専務との出会いも大きな影響を及ぼしたという。石川社長は同専務との出会いで「経営理念を180度転換させられた」と語っている。

前島伸雄氏は石川社長より1才年下の昭和11年生まれ。学校を出てから一時期、長崎屋に勤めた後、家業の「亀宗呉服店」に入った。亀宗は茨城県太田市に本店をもつ数店の呉服店チェーンであった。しかし前島伸雄氏が専務として入った亀宗は見る見る内に様相を変えて、呉服店「亀宗」から量販店「カメソー」やアパレル専門店「プチ・カメソー」へと変身した。現在、茨城県から福島県にかけて14～5店を運営するリージョナル・チェーンにまで発展している。

「当時の私は、実のところ、時計屋として一応の成功を収めえたことから有頂点というか天狗になっていました。そんな私に偶然の出会いから友人になった前島専務の語る一言一言は、新しい聞き慣れぬことばかりでなく、ほほを重くたたくものでした。」と石川社長は語った。

時計屋は伝統的に男の商売であった。取扱っているのは比較的高額の、しかも技術的に複雑な商品である。時計とめがねのユーザーは男性が多かったし、女性ユーザーの多い宝石貴金属にしても購入決定者となれば大半が男性客であった。そして売手側も技術サービスを提供できる男性の職人が店員を兼ねていた。

しかしながら、戦後も昭和40年代ともなると、国民所得はかなり上昇し、そして女性の地位向上に伴って、女性の時計やめがねのユーザーが急激に増加し、しかも彼女達は、宝石貴金属を含めて、その購入決定を自らが行うようになってきた。しかも、その選択に当っては、アパレルを選ぶかのように、ファッション性を重視した。そうなれば、時計店といえども、婦人アパレル店に共通した経営ノウハウが求められてくる。そのことを石川社長は前島氏から学びとったという。

前島氏は、アパレル店の経営はファッションに重きを置く必要があり、そこで何をどうやって売るのは顧客のニーズに合わさなくてはならず、そのためには顧客の身になって考え、顧客と共通のコミュニケーションをしようとする女性従業員を活用することが重要だと力説した。

この考えに共鳴した石川社長は、昭和49年11月に、ファッションの勉強と女子従業員の活用を試す意図もあって、亀宗が南町に新設した「プチ・カメソー」の一階入口のコーナー10㎡の売場に「リブ石川」をテナント出店した。この店は泉町の本店とは明確に差別化し、10代～20代初めの女性客を対象にして、低価格のファッション性の強いアクセサリーや時計を販売した。10㎡と小さな売場なので、常時2名の店員を置くには多いし、かといって1名では無理なので、他店と兼務の店員を1名配置することにした。そして常駐の店長にはベテランの女子店員を抜擢した。

この種の「リブ店」は、その後、51年4月に平店、同年7月に土浦店、そして翌52

年6月には日立店と相次いで出店された。

昭和52年6月には新しいタイプの店が水戸に登場した。リブ水戸店よりも1ブロック本店寄りの好立地に、リブ店の品揃えよりも若干高級だが、本店よりは若者向けのアクセサリ専門店「メモワール石川」が開店した。しかし、この店のイメージにいま一つ満足できなかった石川社長は、昭和54年12月に、イタリア旅行で感銘を受けた石造りのモダンかつ高級イメージの外装に改め、同時に、店内デザインをそれに合わせて変更し、商品ラインも従来のアクセサリの他に、時計や宝石貴金属を追加した。「けれども、これも失敗だったんです。東京でも青山か六本木にしか見られないような高級な雰囲気のお店でしょう。水戸のお客さんには敷居が高いと感ぜられたのでしょうか、客足が伸びないのです。そのため、止むなく、店舗デザインを再々変更せざるを得ませんでした。」と石川社長は語っていた。

昭和52年12月には、日立市にもハイセンス・ハイライフ店がオープンした。売場面積218㎡の本店に次ぐ大きさの店であった。

次いで、昭和55年3月には、石川時計店は香港に進出した。石川時計店では5年位前から顧客管理政策の一環として香港ツアーを実施していたが、ある時、そのツアーの女性参加者の中から、何か明確な旅行目的が欲しいという要望が出された。その時石川社長は、「うちは宝石屋だし、香港旅行といえば土産品は宝石だ」と考えて、宝石のショッピングをツアーの看板にしようとした。しかし、そうすると現地にきちんとした展示場をもつ必要がある。そのことを現地の業者と相談している間に、ある宝石店が売りに出されているとの情報が入った。

しかしながら、この店を石川時計店一社で買収するのは、荷が重いというリスクが高すぎる、と石川社長は判断した。そこで、石川社長は紹介者の現地業者と、知人の日本人宝石貿易商、それに日本の同業者仲間8社を誘って共同出資の形で、買収することにした。

「一部の人々には、香港の宝石に安かろう悪かろうという悪いイメージが浸透しているかもしれませんが、水戸の一介の時計屋が香港に支店をもつということは、ストア・イメージの高揚に大きなプラスになるものと判断し、800万円の出資を決定したのです。この程度なら、宣伝広告費みたいなつもりでおれる、とも考えたのです。

だからと言って、一応ビジネスとしても成立たさなければなりませんから、時々出資者が集まっては経営会議を開いています。この店は、現地人相手の商売は考えられない、日本人旅行客のための店です。そこで我々出資者間で販売割当を設けました。石川は年間2,000万円の割当ですが、今までのところその割当は十分にこなしています。店全体としても黒字を出していますよ。」と石川社長は説明していた。

## 成長戦略の検討

石川社長はケース・ライターに次のように語った。「私にとっては年商10億円の時計

屋になることが夢でした。年商10億円といえば、地元の茨城県では一番店ということで、全国的に見ても指折りの時計屋になった証拠です。当初、必ずしも自分の意志からではなく、たまたま長男坊だということで無理矢理家業を継がされた私が、しゃにむに働いてきましたのも、そうした高い目標を掲げたことによるものと思っています。

それが夢のような目標であることはわかっていたつもりです。でも、夢は、どうせ見るなら、大きい方がよいと思ったのです。そして夢のような目標ではあっても、それに向けて努力することに意義がある。努力すれば、それなりに報われるというのが私の信条です。』

ところが、業績は予想以上にトントン拍子で向上し、昭和52年度に、石川社長はその夢のような目標を達成してしまった。昭和31年に同氏が家業に赴いた年の売上高は、1,000万円位であったから、20年間に売上げを100倍にしたことになる。「本当にうれしかったですね。思わず“俺はやったぞ”と大声で叫んでしまいました。」と同氏は語った。

何がこれ程の成長をもたらしたのか、というケース・ライターの問いに答えて、石川社長は、次のように語った。

「まず第一に、本店を思い切って半地下の4階建てにしたことだと思います。これによって、水戸でも最大の売場面積をもち、最も品揃えの豊富な、そしてお客さんが入り易い時計屋にすることができました。この店は、期待通り、お客さんの注目の的となり、実際、面白いように客数が増え、売上げがはね上がりました。

第二の原因はやはり多店舗化でしょう。46年から、水戸だけではなく県下の主要都市に支店を出してきました。その支店も、ハイセンス・ハイライフ店を核に、若者向けアクセサリー専門店のリブ店と、OLを対象にしたメモワール店を設けて、マーケット・セグメンテーションを図ったことです。これによって、茨城の時計屋として、地理的のみならず、顧客層の面からも一応大事な市場をすべてカバーすることができました。

第三に指摘したいのは亀宗の前島専務との出会いです。彼のアドバイスの中から、私は時計屋が女性のビジネスであることを学びました。例えば、従来の時計屋ですと、ショーウィンドーの飾りつけなどは、せいぜいシーズンに1回しかやらなかったものです。しかし、女性のビジネスとなれば、少なくとも週に1回は変えなければならない。恥しながら、前島専務に言われるまで、私はそのことに気がつかなかったのです。

うちのような商売の場合、どうしてもお客さんの肌に触れることがありますし、商売といっても接客時間の90%は世間話に終始するものです。ですから、女性客が相手となれば、女子従業員の戦力化が非常に重要になります。それに女子従業員であれば身の回りに沢山の見込客をもっているわけで、そんな副産物も期待できます。私は、前島専務から、女子従業員の動かし方や権限委譲のさせ方についても多くのことを学びました。多店舗化を成功しえたのも、この女子の戦力化ノウハウに負うところ大だったのです。」



他の成長企業がそうであったように、石川時計店においても成長が成長を呼ぶという好循環があったように思われる。会社が大きくなれば良い人材が集まり、そうすれば更に高い目標へと挑戦できる。目標としていた地域一番店になれば、次は日本一だ。そのためには会社のイメージを更に高めなければならない。そこで常連客を集めて海外ツアーをやってみる。すると会社の顔もよくなってくるもので、新規客も集まってきたという。

石川社長はこうも語っている。「私はよく社員に“人生は一つだ。楽しくやろう”と言っているのです。ビジネスなんてものは一種のスポーツみたいなもの。目標を掲げてそれに喰いつく、いわばピラニア商法ですね。それを前向きに、楽しくやっていたら、結果は自ずとついてくる、と言っているのです。こんな目標管理がうまく作用して雪だるま効果があったことも事実のようです。」

勿論、これらの他にも、例えば積極的かつ巧みなプロモーション活動など、数々の成長要因を指摘できそうであるが、いずれにせよそれらの要因が相乗効果となって、石川時計店は高度成長を遂げてきた。

しかしながら、昨今、日本経済が低成長時代に入って、時計や宝石貴金属などの市場も成熟化の様相を呈してきた。その結果、さしもの石川時計店の成長ペースも鈍化の兆候を見せ始めていた。そのため、石川社長は新しい成長路を模索していた。

「今後はチェーン展開による成長路は茨の道だと思いますよ。うちも7店舗で大方市場をカバーし終わりましたし、今日では店一店出すのにも莫大な投資を要します。立地にもよりますが、165㎡位の土地を購入して店舗を新設するとなれば、少なくとも3億円位はかかるでしょう。高度成長期ならいざ知らず、現在のような世の中でこれ以上の出店は大変難しいと思います。そうすると、消費低迷の時代に売場効率を如何にして高めるか、という極めて難しい方程式の解を見つけ出さなければなりません。どうすればよいのですかね。実のところ頭を抱えこんじゃっているんですよ。」と石川社長は語った。

それでも、石川社長は売場効率を高めるための若干の戦略的アプローチを考えていた。その第一は店員の質の向上である。前述の如く、同氏は女店員の戦力化の必要を前島氏から学び、それを成功裡に実行してきた。石川社長は今後ともこの路線を強化していかなければならないと考えていた。そこで来春には4年制の大学卒の女性を、それも出来れば、“良家の子女”を採用したいと思った。

「高卒者では教育に一年かかりますし、彼女達では高額品を売るのは難しいのです。店員はお客さまに希望を売らなければなりません。それができるのは、知的でファッション・センスのある女性です。お客さまと十分世間話ができ、しかもファッション・コンサルタントとして振舞えることが求められます。そういう女性であれば、同時に、自分の回りに有望な見込客を沢山もっているものです。」と石川社長はその理由を語っていた。

セールスについては、店売りだけではなく、外商部門の強化も重要視された。昨55年度の売上高15.5億円の内、外商部隊が総勢6名(内水戸で4名)で2億円、つまり約13

％を売上げていた。石川社長はこの外商部隊にも女性の販売員をつぎ込んで、外商比率を20％位にまで引き上げたいと考えていた。

けれども、販売を促進するには、他方で、会社として各種のキャンペーンを催すことも大切だった。付属資料2に昭和56年度の販促関係行事の一覧表とその経費予算が掲載されている。これを見ると、石川時計店の販売促進政策の特徴は、①次々に間断なくキャンペーンを展開していること、②毛皮など普段の取扱い商品以外の販売キャンペーンが折り込まれていること、③海外ツアーにも力点が置かれていること、などに求められた。

「催事の目的は勿論集客にあります。集客のためには、地道に毎年繰り返すシーズナル・キャンペーン以外に、顧客の注目を集めるようなフレッシュなキャンペーンを折り混ぜる必要があります。それが目下のところは海外ツアーであり、また私が雑品と呼ぶ毛皮などのイレギュラー商品の販売です。このような催しは、顧客だけではなく、店員の側にもフレッシュな雰囲気を導入し、販売ノルマ達成のモチベーションに連っているものと思います。そこで、私は今後とも手を変え品を変えて催事を創造していかなければ、と考えているのです。

でも、このキャンペーンの開催で重要なことは、“単に商品を売るだけではなく、お客さまに楽しんで頂く”ことに配慮することです。言い換えれば、催事を良好な対顧客関係を築く機会にしなければならない、ということです。」と石川社長は語った。

このような発想は、“顧客管理の徹底”という石川社長の基本経営理念に基づくものだった。同氏は続けて次のように語った。

「私は昔から顧客管理を重視してきました。昭和40年までは、大学ノートに顧客情報を記載していたにすぎませんでした。昭和40年からはそれをカード方式（付属資料3参照）に変えまして、そこに住所と氏名はもとより誕生日や結婚記念日までも記入してもらうことにしました。しかしこのカードも莫大な量が増えて処理しきれなくなりましたので、4年前からはコンピューターに情報をインプットさせて管理しています。

更に、最近、私どもではユーザー・カード（付属資料4）とフロンティア・カード（付属資料5）という2種の顧客カードも作りました。」

ユーザー・カードというのは常連客のカードで、そこには職業や家族構成、各々の家族の生年月日、それに買物記録が詳しく記され、各々担当のセールスによく情報管理するよう指示されていた。

他方、フロンティア・カードの方は有望見込客と有望社外紹介者のカードであった。石川社長はまず学校の先生に目をつけた。同氏は水戸の学校を次々に調査して、最近定年退職した先生と、現役の校長を始め上位3名の先生をリストした。次に石川社長は社員に手分けさせて、官公庁や大手企業のOLのリストも集めさせた。このリストは一応5年で更新していく計画であったが、現在、フロンティア・カードは4,600枚も作成されていた。ユーザー・カードもほぼ同数あったので、全部で1万名に近いリストが出来上っていた。

石川時計店ではこのユーザー・カードとフロンティア・カードに基いてDM作戦も展開中であった。催事の通知はもとよりであったが、私信と見紛うようなDMも出されていた。

「それを担当しているのは、専務の肩書きで店に出ている家内です。海外ツアーに出た折などは、きまって何百通という手紙を出しているんです。こうした顧客管理を木目細く実行していけば、DM作戦の命中率はもとより、販売効率を一層高めていくことができると確信しています。

販売効率を高めるといっても、それなるが故に、顧客管理に当って、売らんかなの姿勢が前面に出てはいけません。お客さんの側で、石川とつき合っていると得をする、楽しむ、あるいは石川を通じてお客さん同志が友達になれる、そんな形の対顧客関係を創り出す必要があります。小売業は製品の差別化をしないのですから、このような人間関係で競合店と差別化していかなければならないのです。」と同社長は語っていた。

更に続けて、石川社長は次のようにも話していた。「私は、目下のところ、店舗を増やすつもりはありませんが、実は、メモワール店の2階のフロアが今空いているので、そこは何とか利用したいと考えているところです。メモワール店自体にも位置づけ上の問題があるので改変することを検討中ですが、2階のフロアでは何か新しい実験をしてみたいんですよね。今思っているのは、そこをお客さんに楽しみ寛いで頂ける場所、言ってみればサロンのような遊びのスペースにしてみたらということです。具体的なイメージは未だ湧いてこないのですが、そこを何とか顧客サービスの一環として利用してみたいのです。」

販売効率を高めるには、以上のような施策の他に、報酬とか表彰という形で販売員にインセンティブを与えていくことも必要と思われた。石川時計店では従来より、販売キャンペーンに当って、個人あるいはグループ単位でノルマ達成を競争させ、優秀者(グループ)を表彰していた。それを今年の6月からは、新たに、社内紹介制度を設けて、全社員に紹介者カード(付属資料6)を配って見込客を紹介させ、3ヶ月に1回位まとめて、紹介者の多い個人や売場を表彰していくことにした。この制度は発足したばかりだが、既に成果は上々だという。

石川時計店の販売員は基本的には固定給を支給されていたが、外商販売員については、固定給の上に、外商手当に相当するコミッションを支給されていた。業績の悪い販売員でも3万円位、好成績の者は10万円からのコミッション給を受けているという。この能率給追加の効果は非常に大きいと判断されたので、店頭の販売員に対しても能率給を導入するアイデアも石川社長の頭を横切っていた。

石川時計店の商品ライン別売上構成は、時計が25%、めがね5%、宝石65%、それにアクセサリが5%であった。かつては時計とめがねが主軸であったが、技術革新の進展や製品ライフ・サイクルの成熟期入りとともに、両製品のチャネルは多様化し、チャネル間競争は熾烈化してきた。その結果、時計専門店のシェアは急速に低減してしまった。

日経流通新聞56年9月7日号は、「時計業界、販路変革、指針は大揺れ」と題して、

概略、次のような記事を掲載していた。

「技術革新によって、従来のぜんまい式よりも修理・サービスの必要が少なく、また大量生産を容易にできるクォーツ式への転換が進み、アナログ式だけでなくデジタル式の時計が出現してきた。その結果、この市場には電機メーカーが相次いで参入し、また香港製品なども流入することとなり、低価格が横行する時代になってきた。」

5

かかる動向に伴って、市場も拡大すると同時に多様化した。小学校高学年で90%前後が腕時計を持っていることに示されるように、急速に低年齢市場の開拓が進み、他方では腕時計を複数所有し、TPOに合わせて時計を意識的に使い分ける現象も見受けられるようになってきた。

今や、腕時計は時計専門店だけで売れる時代ではなくなった。時計メーカーは、最近、非時計ルートへの商品供給を明確に打ち出すなど販売チャネル多角化の道を歩み始めた。すでにこれまでも非時計ルートに商品が流れていたのが実態だが、メーカー自身ははっきりとそれらのルートの積極的活用を宣言した。・・・かかる販売チャネルの多様化は今後も一層進展し、現在のカメラ、電器、文具、ファンシー店といったチャネルに加えて、スポーツ用品専門店や各種のファッション関連専門店、更にはインテリア、家具専門店などへの販路拡大も見込まれる。

10

15

こうした波をもろにかぶるのは、古くからの中小時計小売店だ。これまでの多角化の影響を、全国の時計小売店の組織である全日本時計宝飾眼鏡商業組合連合会の加盟店数の動きでみると、年々減少の度を高めており、4～5年の内には半分になるとの観測も業界には出始めている。」

20

かかる酷しい環境下で、一般に、時計小売店はどう対処しているのだろうか。日経流通新聞の記事は続けて次のように報道している。「時計専門店の“時計離れ”が広がる中で、店舗を思い切って改装したり、売場の演出に工夫をこらしたり、あるいは店員の少数精鋭主義を貫くことで、あくまでも時計主体の店として生き抜こうと努力している専門店も多い。が、大手中堅の小売店の間では、時計については高級品に力点を移しながら、貴金属中心に移行する動きが広がっている。」

25

石川時計店でも時計の売上げは伸び悩みの状態にあり、店の総売上げに占める比率は減少の途をたどっていた。時計は同店の取扱い品の中でも荒利益が29.4%と最低であったが、時計店の看板を出している以上、このラインを簡単に見捨てるわけにはいかない、と石川社長は考えていた。そして同社長は、この下降傾向に歯止めをかけるために、高級品の販売に力を入れること、自社ブランド品の開発の2点に期待を寄せていた。

30

石川時計店では、1年位前から、時計のムーブメント・メーカーと提携して、自社ブランドの掛時計を生産している。しかしながら、この種の商品は1,000個のロット単位で注文しなければならないので、引出物需要などを大量にまとめる必要があった。石川時計店1社でそれを捌くのはなかなか骨が折れたため、同業者仲間で作った「6店会」で一緒に

35

開発しようと提案してみたが、そちらの方は足並みを揃えるのに苦労があった。

「雑誌で菱備の話を読んだのですが、メーカーはいいですね。新製品を追加できれば一品目でも大きな成長を遂げられるのだから……」と石川社長は語った。

ダイカスト・メーカーの菱備製作所は電機、車輛、あるいは紡績機械の部品供給者として成長してきたが、部品メーカーである限り、企業経営の自主性を確立することが難しいし、また成長にも限りがあるとして、完成品をラインに追加したいと願った。そして昭和36年に小型オフセット印刷機を、37年には釣具、38年にドア・クローザー、そして43年には電動工具へと多角化を進めてきた。

これらの中では、生産財メーカーであった菱備にとっては、一般大衆を相手にする、釣具のマーケティングが難産で、紆余曲折を余儀なくされたが、昭和50年代に入ってから積極果敢にマーケティング活動を押し進めると同時に、技術革新によって高性能・低コストのリールを開発し、この釣具の成功が今日の同社成長のけん引車となっていた<sup>①</sup>

菱備の多角化路線は一貫して同社のダイカストに関する技術ノウハウを応用する形で進められていた。石川社長はこの菱備のケースを読んで何故「メーカーはいいなぁ」と考えたのであろうか。同社長は次のように語った。「ビジネスの理想は創って売ることだと思うんです。メーカーはそれができる。しかし小売業は製品はメーカーまかせで、自分で売れるものを創り出すことができない。歯がゆいですなぁ……………」

「今後、うちが成長していく過程で、時計については高級品に力を入れてグレード・アップしていくにしても、時計のウェイトの下降動向は如何ともし難いと思っています。それにめがねも、時計と同様成熟した市場の中で多様化した販路間競争は激しくなっていますから、5%の販売構成比を維持するだけで精一杯というところでしょう。荒利益率が50%弱とうちの取扱い商品の中では最高なのですが致し方ありません。」と石川社長は語っていた。

その分を、石川時計店は宝石・アクセサリ（粗利益率約33%）でカバーしていかなければならなかった。しかし、宝石・アクセサリといっても、常連客の市場にあとどれ位のポテンシャルがあるかという点、そう多くは期待できないと石川社長は考えていた。「宝石を既に5個持っている人に、いくら魅力的な宝石があったとしても、あと1個買ってもらうという抵抗がありますよね。うちの常連客はもうそういう状態に近づいているのですよ。その点では、“金”はちょっと違うかなぁと思っているんですが。」と石川社長は語った。

石川時計店では昭和50年頃から金地金を販売していた。昭和54年度の金地金売上高は2,000万円たらずであったが、55年度には4,000万円をオーバーした。しかし売上げが倍増したといっても、総売上高に占める比率は未だ僅かに2.5%程度にすぎなかった

① 岩井正和著、「釣具にみるリョービの多角化戦略——「脱部品」に賭けた中堅企業の10年」、プレジデント、56年7月号

し、この年は金価格が史上最高値をつけた異常高値の年でもあった。

「金は本当に普及するのでしょうかね。うちでもこの2月に“インゴット・セール”というキャンペーンを展開してはみたのですが、市場の見通しがはっきりつかめないのも、未だ力を入れるべきかどうか迷っているところです。

金の潜在需要は宝石よりもずっと奥行きが深そうには思えるのですが、不透明ですし、相場ものということからお客さまに自信をもって薦められないというのが実状です。我々にだって相場の先行きなんて読めないんですから、“今が買い得ですよ”なんて推奨販売するわけにもいきません。そのため、目下のところは、店頭で売り込むというよりも、外商の折などにお客さんの方から“金を欲しい”と注文があった時に、うちが仲介になってお買いする程度の商売しかしていません。

次に、もし日本に金が普及するようになったとしても、その時にお客さんがうちのような店に金を買いに来てくれるかということも不安です。最近、水戸の人が東京の大手金地金商まで金を買いに行っているという話を小耳にはさみました。金を買っていることを他人に知られたくないし、東京の信用ある店で買わないと安心できないからということのようです。一回に何百万円という買物となれば、特急電車に1時間半も乗って東京まで行くという気持もわかります。東京に通ずる新幹線や高速道路の建設計画もあるようですよ。それに、来年あたりから、銀行や証券会社でも金を売り出すというではありませんか。そんなことになったら、益々うちなんかの店に金のお客さんは来なくなるのではないのでしょうか。

そのようなことから、金地金の販売に力を入れるべきか否かについては未だ迷いがあるのですが、クルーガーランド金貨については興味をもっているのですよ。この金貨は、南アのメーカーや日本の代理店が猛烈な広告キャンペーンを打っていて、言わば流行の先端商品のような存在でしょう。地域一番店として当社も取扱わなければならないのではと考えているところです。

実は、これまでに少量ではありますがクルーガーランド金貨を売ったことはあるんです。お得意さんから注文が何回かあったので、その都度、田中貴金属の水戸支店まで買いに行っていました。

でも、これからはクルーガーランド金貨の販売店に名を連ねて、ちゃんと売場も設けて積極的に売っていこうかと思案しているところなのです。売場といっても、ショーケースを1㎡位さけばよいのでしょから。」と石川社長は語った。

### クルーガーランド金貨

クルーガーランド金貨は南アフリカ共和国が発行する法定貨幣であり、額面金額を表示せず金貨に含有される純金量を表示することにより、その純金量の時価に基いて流通する金貨である。

自由世界最大の産金国である南アフリカ共和国は、1968年に金の二重価格制が導入さ

れたのを契機に、金需要の拡大を図るべくこのクルーガーランド金貨を開発し、1970年11月から輸出を開始した。このプロジェクトを担当したのは南アフリカ共和国の7つの金鉱山会社で作っている南アフリカ鉱山会議所で、同会議所はクルーガーランド金貨の輸出に当り次のような3つの目的を掲げた。

- ① クルーガーランド金貨は金を購入する手段として作ったものであり、金を買う最良の手段である。従って、世界中のできるだけ多くの人々に、クルーガーランド金貨を金投資手段として利用してもらえようようにすること。
- ② クルーガーランド金貨はできるだけ安く供給し、最も流通しやすい金貨とすること。
- ③ 金は貴重な資産財である。従って、クルーガーランド金貨は投機財としてでなく、長い目で見てもらう長期財産保全財としてすぐれていることを、世界中の人々に知ってもらうこと。

南アフリカ鉱山会議所はこの方針を進めるため、そして広く金需要の拡大を図るべく、1971年に、インターナショナル・ゴールド・コーポレーション（略称インターゴールド社）を100%子会社として設立した。爾来、クルーガーランド金貨はこのインターゴールド社を通じて世界各国へ輸出されている。

インターゴールド社は、クルーガーランド金貨の販売のために、輸出先国に代理店を定め、その代理店を通して卸売店、小売店への販売ルートを敷かせると同時に、大規模な広告を展開するなど、側面からもクルーガーランド金貨の販売促進活動を行なった。しかし、クルーガーランド金貨を生産するのは南アフリカ共和国造幣局であり、実際の販売と物流は南アフリカ共和国準備銀行によって行なわれた。

クルーガーランド金貨は当初1オンス金貨のみが発売された。発売以来10年間に、欧米市場で売られた1オンス金貨は約2,900万枚（内、スイスで1,020万枚、西独で860万枚、米国で730万枚、そして英国で260万枚）、純金量にして900トンを上回った。今や、クルーガーランド金貨は金現物市場の内の相当部分を占める存在となった。

しかし、1979年の終盤より金価格が高騰し、1979年の初めに1枚200ドル位で買えたクルーガーランド金貨も、1980年に入ると600ドルを上回るようになり、一般の人々が手を出しにくい価格水準となってしまった。そのため、南アフリカ共和国はクルーガーランド金貨の小型化をはかり、1980年の秋より、新たに1/2オンス、1/4オンス、それに1/10オンスの金貨を追加販売することにした。そして、これらの金貨には世界共通のプレミアム率（割増し金率）が定められ、1オンス金貨には3%、1/2オンス金貨には5%、1/4オンス金貨には7%、ならびに1/10オンス金貨には9%が、純金価格の上に賦課され、これが購入の際だけではなく、売却の際にも適用された。

クルーガーランド金貨は、金地金とは異なり、買取ったものをそのまま再販売できる点にすぐれた流通価値がある。しかし、客から買取るクルーガーランド金貨の損傷が著しく、取扱店が再販売できないと判断した場合には、プレミアム付買取価格は適用されず、その

際はクルーガーランド金貨としてではなく、金そのものとして買取ることになった。けれども、クルーガーランド金貨は損傷を少なくするために銅を混ぜ22Kの硬い合金にしてあったので、そのような損傷事故は滅多に発生しないものと予想された。

1980年12月、インターゴールド社は、東京都中央区日本橋にある田中貴金属工業株式会社を日本代理店にして、クルーガーランド金貨を日本へ上陸させた。その折、同社の代表取締役社長ドン・マッカイコギル氏は日本人記者団を前にして次のようなスピーチを行なった。

「・・・日本市場は1973年の金輸入自由化と1978年の金輸出自由化とにより完全な金自由化の時代を迎えました。この時以来、日本の一般の方々も様々な形で金を買うことができるようになったのですが、今日の世界で最も便利な形で売買ができるクルーガーランド金貨に投資することはできませんでした。その結果、インフレや政治・経済不安に対するヘッジとして、金投資が最大の人気を集めている他の主要先進諸国の人々に比べて、日本人は不利な立場に置かれていたわけです。ご承知の通り、金は過去10年間に他のあらゆる投資手段よりもすぐれた実績を残しており、その価値は世界最強の3通貨、すなわちスイス・フラン、ドイツ・マルク、および円を上回っております。……

(しかし、)この12月1日からは、日本でもクルーガーランド金貨が発売されます。発売元は日本最大の金地金取引業者である田中貴金属工業株式会社で、同社を通じて、百貨店、貴金属品店、金地金業者から各種のクルーガーランド金貨が発売されます。田中貴金属工業社は何時でもクルーガーランド金貨の買戻しに応ずる方針を明らかにしておりますので、取扱店の大部分は売買双方を行なう用意があるものと確信しております。

クルーガーランド金貨は法定貨幣ですので、売戻しに際して高い検査料を取られることは全くありません。従って、クルーガーランド金貨は金の投資手段としての流通性と信頼性に極めて富み、しかも投資家各位のご予算にいかようにも応じ得るものであります。しかし、(残念ながら目下のところ)日本では25,000円以上〔56年5月1日からは

37,500円に改められた〕の小売価格になる金貨には15%の物品税が課税されます。これは今後のクルーガーランド金貨の日本への浸透に重大な阻害要因となりましょう。……

日本におけるクルーガーランド金貨(のマーケティング活動)をバックアップするため、当社は大規模な広告・広報活動を永続的に展開する予定です。またそれと並行して、各種形態の金に対する投資の利点について、日本の人々に深く理解していただくべく、総合的な啓蒙活動も展開する予定です。

このインフレの世の中であって、投資によって受取る利息もインフレを考慮すると往々にして逆ザヤになる場合が多くなるため、元金の目減り対策の方が重要となります。クルーガーランド金貨こそ、一般の方々が金を入手して汗の結晶である貯蓄の実質価値を保全する手段なのです。

クルーガーランド金貨が日本で成功を収めることに対し、私は絶大な期待を寄せており



ます。日本は1億を越える人口を有し、可処分所得も高水準にありますので、日本は（少なくとも）米国に次いで世界で2番目に大きな市場になるものと確信しております。従って、私どもは日本市場進出には多大の関心をもち、本腰を入れて望む所存であります。…」<sup>①</sup>

インターゴールド社と田中貴金属工業社はマーケット・バイ・マーケット方式で日本市場への浸透をはかることに合意し、まずは55年12月1日から関東地区に限定発売し、次いで56年3月1日からは関西地区、その後は様子を見ながら順次全国に市場を拡大していく方針を立てた。

価格体系は若干複雑であった。南アフリカ共和国準備銀行は、当日の金価格に基きそれに（前述した）一定率のプレミアムを付加して現地渡し価格を設定した。その価格で仕入れた代理店の田中貴金属工業社は、販売当日の同社店頭小売価格の上にそのプレミアム率と輸入諸掛2%を加えた販売レート分を上のせして卸売価格とした。そして小売店には、1オンス金貨は3%、1/2オンス金貨は3%、1/4オンス金貨は4.5%、1/10オンス金貨は5%の-marginが与えられた。

金貨の買取りの場合にも同率の小売-marginが設定されたが、卸買取価格はプレミアム付の場合卸売価格の99%、損傷品のためプレミアムなしの場合は田中貴金属金地金買取価格（一般に1g当り小売販売価格の100円引き）の99%相当額とされた。（付属資料7に、田中貴金属工業社が小売店に向けて説明した「クルーガーランド金貨価格計算の実際例が掲載されている。<sup>②</sup>）

金貨の売買価格は田中貴金属工業社が営業日（土・日・祭日を除く）の毎日朝11時に、各種の方法で広く消費者にも向けて発表した。各販売店がクルーガーランド金貨の売買するのは当日の価格が発表されている午前11時から午後4時までとされた。従って、小売店が売りつなぎ、買いつなぎをしたい時には午後4時までに田中貴金属に連絡をとる必要があった。そして取引は100%2日以内の現金決済が条件づけられた。このような取引方法をとるため、田中貴金属は販売店に対し、1オンス金貨2個、1/2オンス金貨3個、1/4オンス金貨5個、そして1/10オンス金貨については15個を預託することにした。

田中貴金属工業社は金地金については全国86店の特約店に限定流通していたが、このクルーガーランド金貨については、既設チャンネルにこだわることなく、幅広い流通体制を敷こうとした。当初は、新規取引店の中にクルーガーランド金貨の販売にちゅうちょする店もなくはなかったが、後述の如く、大規模な広告キャンペーンが展開され、売れ行きが順調に推移するにつれて、次第に取引希望小売店数は増加し、56年8月現在、田中貴金属

① クルーガーランド金貨に関する以上の情報は、田中貴金属工業株式会社発行の「TANAKA GOLD」VOL. 4を参照。

② 金地金には、このようなプレミアムは付かなかったが、その代わりに、5gや10gの小量バーの場合は2,000円、100g以上500g未満のバーには5,000円の手数料が、売買ともに（但し、買の場合は、バー当りでなく、総重量当りで）課せられた。

の金地金特約店の内約60店の他、関東・関西地区の時計・貴金属品店約60店、デパート約50店、それに田中貴金属の本支店、直営店、ならびに地金商約15店からなるチャネル網が構築されている。

クルーガーランド金貨のプロモーション活動は盛大に展開された。新発売に先立って華々しく催されたパーティや記者会見を皮切りに、販売店の店頭には特製スタンド、価格ボード、それにリーフレットが多数並べられ、また媒体広告もテレビや新聞に頻繁に登場した。新聞広告は日本経済、朝日、読売、毎日の各紙に全5段もしくは全7段のものが販売店名入りで掲載された(付属資料8にその新聞広告の基本型のコピー2点が示されている)。テレビ広告も、田中貴金属社は毎週日曜日午後1時～2時にTBS系全国ネットで放送される「家族そろって歌合戦」と、月曜日～金曜日の東京12チャンネルの「お昼のニュース」の10  
スポンサーとなり、その他にも多数のスポット広告が流され、消費者や流通業者の関心を呼んだ。

ある業界消息筋は、この日本市場におけるクルーガーランド金貨のプロモーション活動に、インターゴールド社と田中貴金属社は少なくとも4億円を支出したものと推定している。これ程のプロモーションは、当業界はもとより関連業界を含めても、例を見ぬ規模であった。その上に、かかる広告展開を数倍上回る程のパブリシティがテレビ、雑誌、新聞を賑わせた。15

かように極めてセンセーショナルに日本市場へ導入されたクルーガーランド金貨は、折しも、グリーンカード制の導入論議、金地金の公設市場設立準備、大蔵省の銀行と証券会社に対する金取引認可といった、金市場を取巻く新しい動向と相俟って、予想以上の販売量を記録した。8月下旬の新聞各紙は、昨年12月1日から8月19日までに、日本で10万オンスのクルーガーランド金貨が売れた、というインターゴールド社の発表を報道していた。この10万オンスという販売量は、インターゴールド社と田中貴金属工業社が当初設定した初年度目標販売量であった。同期間の貯蓄用退蔵金の販売量が60トン位と推測されたので、その5%相当のシェアをクルーガーランド金貨は獲得したことになる。<sup>①</sup> 25

この好調な滑り出しに気をよくしたインターゴールド社は、早くも、来年の販売目標を30万オンス、数年先には100万オンスまでにしたい意向を表明している。しかし、そのためには販路をもっと拡張する必要があるので、現在は田中貴金属1社だけの日本代理店を、来年あたりにはあと2社位追加する計画のようである。業界消息筋では、その内1社は大手の総合商社で、残りの1社は銀行になる可能性が大きいと予測していた。30

日本において、これまでの累計で最大の売れ行きを示したのは1/10オンス金貨であったが、5月1日から物品税法が改訂され免税点が従来の25,000円から37,500円に引き

---

① ちなみに米国におけるクルーガーランド金貨の貯蓄用退蔵金販売量に占める比率は85%、フランスでは50%位と業界関係者は推定していた。

上ってからは、免税範囲に入った1/4オンス金貨の販売が1/10オンス金貨を上回るに至った。この小さな方の2種の金貨の累計販売量を合算すると、枚数では総販売量の96%、重量では80%を占めている。非課税もしくは税率の低い欧米市場で1オンス金貨が90%以上を占めているのとは対照的であった。

更に、業界消息筋の話では、関東と関西のクルーガーランド金貨販売店では月平均50オンス位を売っていること、また茨城県市場では今年の1月から6月末までに約1,000オンスの金貨が販売されているものと推定された。水戸には前述の通り田中貴金属工業社の支店があり、その店頭で約20%、デパート3店で約50%、そして残り30%位を「イシカワ」が売っている、との推測もなされていた。石川時計店のライバル店である「イシカワ」は田中貴金属の金地金特約店であり、茨城新聞に金ならびに金貨の相場広告を出したり、金の講演会を開催したりしており、金地金やクルーガーランド金貨の販売に非常に積極的なことが伺われた。

昭和56年6月のある日、ケース・ライターは東京のある金地金商の店頭を訪れて、クルーガーランド金貨の購入客13名に調査してみたところ、次のようなことが判明した。

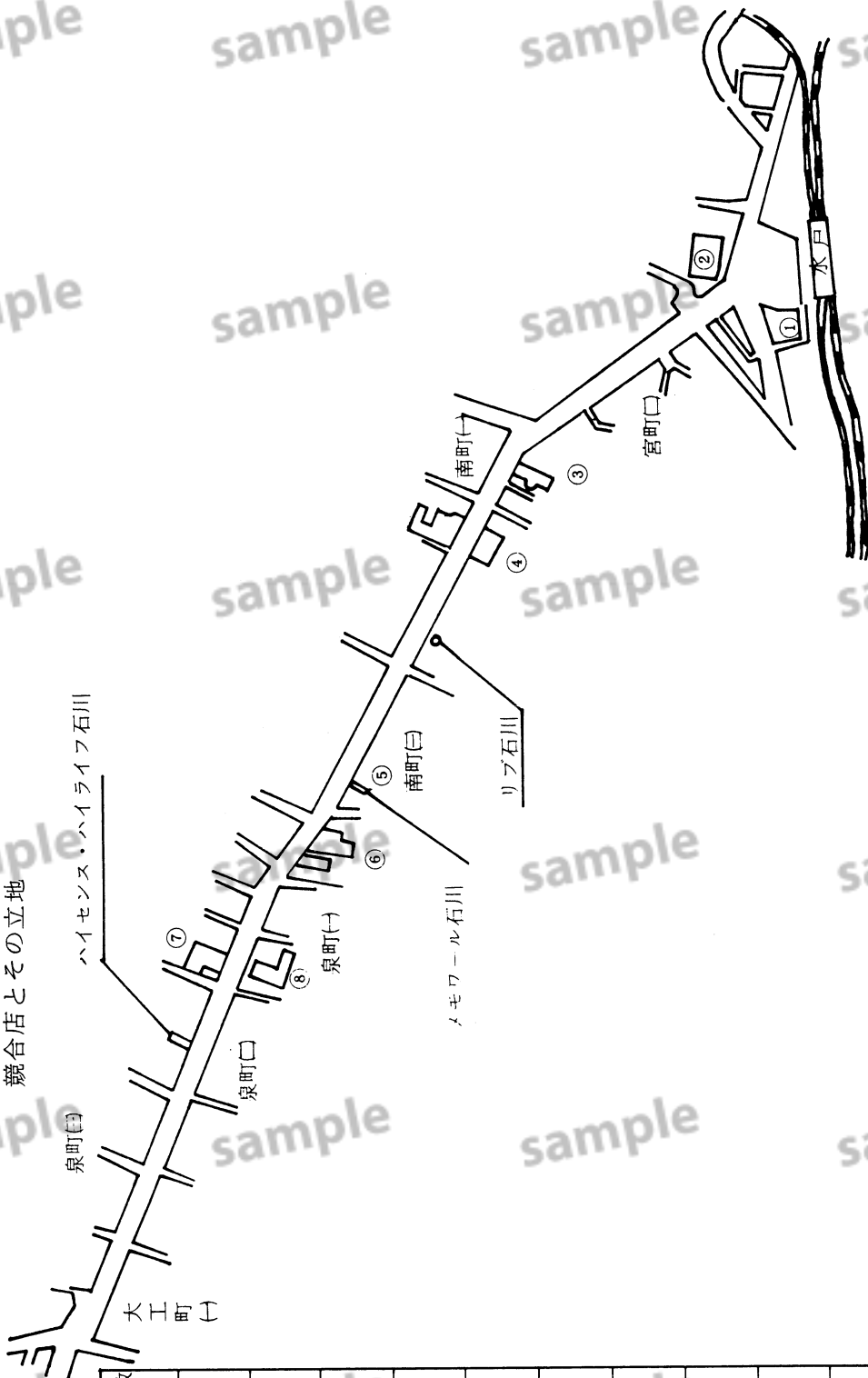
まず、かれらが金地金もしくは金貨を初めて買ったのは何時かと問うと、今回が初めてという人が半数で、残りも1年以内と答えた。クルーガーランド金貨の購入目的は、5年以上先の長期的値上りを期待して買った人が4名、中期的値上りを期待して買った人が2名、アクセサリ（専用のフレームをつけるとペンダントやカフス・ボタンとしても使えた）として買った人が3名、コレクションとして買った人が4名あった。また、今後の購入計画については、クルーガーランド金貨を継続して買う計画の人が4名、クルーガーランドを時たま買うと答えた人が5名、金地金を時たま買うという人が2名、残りは未だ試しなので不明と答えた。

その店の人の話では、1/10オンス金貨を1,000枚ずつ3回買った人や、1オンス金貨を一度に298枚もまとめ買いした人もあったそうだが、このような大口投資家は数としては勿論少なく、圧倒的に多いのは1/10オンス金貨や1/4オンス金貨をバラ買いする人たちで、その客層は金地金層よりもかなり広そうだという。

店の壁にかけられた価格ボードを見ると、その日の小売店頭販売価格は金：3,505円/g、1オンス金貨：136,341円/枚、1/2オンス金貨：69,469円/枚、1/4オンス金貨：31,107円/枚、1/10オンス金貨：12,736円/枚、と示されていた。

付属資料 1

株式会社石川時計店  
競合店とその立地



大型店名	テナント名	推定売場面積 (㎡)	取扱商品	店員数 (人)
①丸	井	110	時計 宝石 アクセサリー	4
②西友ストア		30	時計 宝石	3
③サントピア1F	ココ山岡	60	宝石 アクセサリー	4
③サントピア3F		70	婦人用専門 時計 アクセ サリー 宝石	2
③サントピア5F	峰屋	25	紳士用専門 アクセサリー	1
④ダイエー	峰屋	50	時計 宝石 アクセサリー	7
⑤	株式会社イシカワ	190	時計 宝石 アクセサリー	6
⑥東急百貨店2F	サウドグイヤメント	80	時計 宝石	3
⑥東急百貨店4F		20	時計 アクセサリー	1
⑦京成百貨店		60	宝石 アクセサリー	2
⑧伊勢越百貨店		25	時計	1
金ほろ堂		100	時計 宝石	4

資料：中小企業大学校診断実習（55年3月）報告書

付属資料 2

株式会社 石川時計店 昭和56年度販促関係行事実績

	55/10	11	12	56/1	2	3	4	5	6	7	8	9		
全店関係	2 オーバーフェア(366,410)	27 初売セール (311,409)	7 秋のプライダルフェア(1,002,850)	27 インゴットセール (332,170)	15 宝石リフレッシュセール (277,500)	14 春のプライダルフェア(1,574,960)	31 サマーネットレスキャンペーン	19 サマーネットレスキャンペーン	10 サマーネットレスキャンペーン	20 財産用ロットダイヤキャンペーン	31 財産用ロットダイヤキャンペーン			
	1 秋のプライダルフェア(1,002,850)	9 シチズン宝飾ブランドフェア(1,017,440)	7 ヨロップパ新着ジュエリー店(396,820)	27 ダイヤR特別セール (1,057,060)	15 ダイヤR特別セール (1,057,060)	14 ダイヤR特別セール (1,057,060)	31 ファッションリングキャンペーン(798,700)	1 置原石持廻りキャンペーン	31 置原石持廻りキャンペーン					
	1 舶来ライダセール (440,500)	20 ヨロップパ新着ジュエリー店(396,820)	2 タイムタイムセール(403,827)	28 ダイヤモンドセール(403,827)	8 ダイヤモンドセール(403,827)	8 ダイヤモンドセール(403,827)		11 サマーウォッチ・クロックキャンペーン	31 サマーウォッチ・クロックキャンペーン					
	10 冬のウォッチ・クロックキャンペーン(612,360)	25 水戸店オープンニング協賛セール(2,203,020)	7 ダンセルウォッチセール(307,350)	28 クレドール拡販キャンペーン(124,500)	28 クレドール拡販キャンペーン(124,500)									
	2 バンコック(22名) (717,380)	6 バンコック(22名) (717,380)	7 シンガポール(4名) (1,735,890)	21 バンコックシンガポール(10名) (1,888,020)	21 バンコックシンガポール(10名) (1,888,020)	21 バンコックシンガポール(10名) (1,888,020)	25 シンガポール(4名) (1,735,890)	2 ホンコン(1,096,060)	5 ホンコン(1,096,060)	27 ホンコン	30 ホンコン	9 アメリカ	17 アメリカ	
	15 ヨロップパ(5名) (1,575,740)	24 毛皮キャンペーン(HH・水戸) (720,940)	7 三周年記念セール(日立)(Liv日立) (138,360)	27 改裝のための閉店セール (Liv土浦)	27 改裝のための閉店セール (Liv土浦)	27 改裝のための閉店セール (Liv土浦)	29 スリランカ宝石展(水戸・メモワール) (516,890)	15 開店5周年セール(HH・日立) (269,000)	15 開店5周年セール(HH・日立) (269,000)	27 開店5周年セール(土浦) (355,000)	30 開店5周年セール(土浦) (355,000)	6 日立水戸	20 日立水戸	23 バンコックフェア(880,800)
	21 毛皮キャンペーン(HH・水戸) (720,940)	24 三周年記念セール(日立)(Liv日立) (138,360)	8 改裝のための閉店セール (Liv土浦)	23 改裝のための閉店セール (Liv土浦)	23 改裝のための閉店セール (Liv土浦)	23 改裝のための閉店セール (Liv土浦)	29 スリランカ宝石展(水戸・メモワール) (516,890)	5 開店5周年セール(HH・日立) (269,000)	5 開店5周年セール(HH・日立) (269,000)	27 開店5周年セール(土浦) (355,000)	30 開店5周年セール(土浦) (355,000)	6 日立水戸	20 日立水戸	23 バンコックフェア(880,800)
	15 ヨロップパ(5名) (1,575,740)	24 毛皮キャンペーン(HH・水戸) (720,940)	7 三周年記念セール(日立)(Liv日立) (138,360)	27 改裝のための閉店セール (Liv土浦)	27 改裝のための閉店セール (Liv土浦)	27 改裝のための閉店セール (Liv土浦)	29 スリランカ宝石展(水戸・メモワール) (516,890)	15 開店5周年セール(HH・日立) (269,000)	15 開店5周年セール(HH・日立) (269,000)	27 開店5周年セール(土浦) (355,000)	30 開店5周年セール(土浦) (355,000)	6 日立水戸	20 日立水戸	23 バンコックフェア(880,800)
	26 バンコック(22名) (717,380)	6 バンコック(22名) (717,380)	7 シンガポール(4名) (1,735,890)	21 バンコックシンガポール(10名) (1,888,020)	21 バンコックシンガポール(10名) (1,888,020)	21 バンコックシンガポール(10名) (1,888,020)	25 シンガポール(4名) (1,735,890)	2 ホンコン(1,096,060)	5 ホンコン(1,096,060)	27 ホンコン	30 ホンコン	9 アメリカ	17 アメリカ	
	15 ヨロップパ(5名) (1,575,740)	24 毛皮キャンペーン(HH・水戸) (720,940)	7 三周年記念セール(日立)(Liv日立) (138,360)	27 改裝のための閉店セール (Liv土浦)	27 改裝のための閉店セール (Liv土浦)	27 改裝のための閉店セール (Liv土浦)	29 スリランカ宝石展(水戸・メモワール) (516,890)	15 開店5周年セール(HH・日立) (269,000)	15 開店5周年セール(HH・日立) (269,000)	27 開店5周年セール(土浦) (355,000)	30 開店5周年セール(土浦) (355,000)	6 日立水戸	20 日立水戸	23 バンコックフェア(880,800)

(注) ( )内数値は販売促進費予算

付 属 資 料 3

株 式 会 社 石 川 時 計 店

カ ス タ マ ー ・ カ ー ド

〔 表 〕

の部分をご記入下さい。

修 区 2	TEL		市 外 局 番 号		新 規 再 購		受 付 印			
	CUSTOMER CARD									
1	ご 住 所							検 印		
	Address									
	郵便番号 Zip-Code									
お 名 前					店 名	扱 者	C P 入 力 済			
Name										
2	性 別 Sex	1・2 男・女	お 誕 生 日 Birthday	1・2・3・4 明・大・昭	年 月 日	結 婚 Marriage	1・2 未 婚 既 婚	結 婚 記 念 日 Wedding	1・2・3・4 明・大・昭	年 月 日
	お 買 上	年 月 日	商 品 名	コ ー ド	金 額	店 代	店 区	地 区		

〔 裏 〕

商 品 名	品 名			商 品 代 理 店			照 合	定 価			照 合					
	メ ー カ ー 番 号			材 質												
	ケ ー ス No			特 注 品	単 価	量		合 計								
	ケ ー ス No			摘 要 ・ ネ ー ム 入				D・S	%							
ご 紹 介 者 ご 調 査 主	お 名 前		様		礼 状 済	当 店 保 証 書 済	メ ー カ ー 保 証 書 済	取 扱 説 明 書 済	現 金							
	TEL ( ) ( ) ( )								信 販				ク レ ジ ッ ト ( )			
	ご 住 所								労 契				個 人 月 販			
									職 域							

付属資料 4

株式会社 石川時計店

〔表〕

ユーザー・カード

User Card

店名		入力済	社長	店長
作成日	年 月 日	セール ス担当		

フリガナ	姓名					誕生日					
	〒 □□□-□□	様				明大昭	年 月 日	生	才		
ご住所	区市郡 町村				自電	市外局番 局番 番号					
					電話	( ) ( ) ( )					
おつとめ先	名称	電 話		(市外局番)	結 婚 日	大・昭		年 月 日	年 目		
	所在地			( ) ( )							
ご職業											
	教職員	会社員	公務員	自 営	建 設	農水産	医 師	サービス業	自由業	主 婦	無 職
ご家族	配偶者名	男・女		明大昭	・	・	生	(参考資料)			
		男・女		明大昭	・	・	生				
		男・女		明大昭	・	・	生				
		男・女		明大昭	・	・	生				
		男・女		明大昭	・	・	生				
		男・女		明大昭	・	・	生				

付属資料 4 ( 続き )

〔裏〕

販売月日	お買上品名	定価	実販価格	実販累計額
・ ・		千 円	千 円	百 千 円
・ ・				
・ ・				
・ ・				
・ ・				
・ ・				
・ ・				
・ ・				
・ ・				
・ ・				
・ ・				
・ ・				
・ ・				
・ ・				

DM 発 送 日 ・ 内 容	年	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
	年												
年													
年													
年													
年													

・ 「継続は力なり」 小さな積み重ねが大きくなります きめ細かに DM 又は お問い合わせ しましょう



付 属 資 料 5

株 式 会 社 石 川 時 計 店

フ ロ ン テ イ ア ・ カ ー ド

Frontier Card

店名	
----	--

入力済	社長	店長

作成日 年 月 日

セール 担当	
-----------	--

フリガナ	姓 名							誕 生 日					
お名前	〒 □□□□-□□	様						明大昭	年 月 日(出)			才	
ご住所	区 市 郡 町 村						自宅	市外局番	局番	番号			
							電話	( ) ( ) ( )					
おつとめ先	名称					電 話	市外局番	局番	番号		結 婚 日	明大昭	年 月 日
	所在地					( ) ( ) ( )							
ご職業													
	教職員	会社員	公務員	自 営	建 設	農水産	医 師	サ ビ ス 業	自由業	主 婦	無 職	その他	




D M 発 送 月 ・ 内 容	年 月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
	1981年												
	1982年												
	1983年												
	1984年												
	1985年												

・ 3ヶ月に1回は何等かのDMを発送しましょう・何事も継続は力なり

付 属 資 料 6

株 式 会 社 石 川 時 計 店

紹 介 者 カ ー ド

・ご紹介いたします(社内用)			
		店	
	社内紹介者名	扱	
月 日			
店	殿		
の	様が		
下記の商品をお買求めたいとの事よろしくお取はからい下さい			
商品名	予算	円位	
<input type="checkbox"/> 来店します	月 日( 曜 )	午前 午後	時頃
<input type="checkbox"/> 近日中に来店します	月 日頃まで		
<input type="checkbox"/> 訪問して下さい			
<input type="checkbox"/>	月 日( 曜 )	午前 午後	時頃訪問して下さい
・おことづけ (外部からの紹介者)			
結果(セールス担当者が記入)→お得意様カードに貼付			
販売月日 月 日			
お買上品名	販売価格	千	円
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  社 長         </div> <div style="text-align: center;">  管 理 課 長         </div> <div style="text-align: center;">  台 帳 記 帳 済         </div> </div>			

I S H I K A W A

付属資料 7

田中貴金属工業社が小売店向けに解説した  
クルーガーランド金貨の価格計算方式

④ 金貨の種類	⑤ 金含有量	⑥ プレミアム率	⑦ 輸入諸掛	⑧ 販売レート (⑥+⑦)	⑨ 小売店 マージン率
1 オンス	31.1035g	3%	2%	5%	3%
1/2 オンス	31.1035g ÷ 2	5%	2%	7%	3%
1/4 オンス	31.1035g ÷ 4	7%	2%	9%	4.5%
1/10 オンス	31.1035g ÷ 10	9%	2%	11%	5%

資料：田中貴金属工業株式会社

付属資料 7 ( 続き )

クルーガーランド金貨価格計算の実際例

( 田中貴金属金地価格……小売価格 5,000 円 / 1g 買取価格 4,900 円 / 1g の場合 )

金貨の種類	卸売価格	小売価格	荒利益	物品税
1 オンス	$\begin{aligned} & \text{金地小売価格} \times (31.1035 \\ & \times \text{重量オンス}) \times (1 + \text{販売レ-} \\ & \text{ト}) \\ & 5,000 \text{円} \times 31.1035 \text{g} \times 1.05 \\ & = 163,293 \text{円} \end{aligned}$	$\begin{aligned} & \text{A 免税品} \quad \frac{\text{卸売価格}}{1 - \text{マ-ジ-ン率}} \\ & \text{B 免税品} \quad \frac{1.15 \times \text{卸売価格}}{1 - (1.15 \times \text{マ-ジ-ン率})} \\ & \frac{1.15 \times 163,293 \text{円}}{1 - (1.15 \times 0.03)} = \frac{187,786 \text{円}}{0.9655} \\ & = 194,496 \text{円} \end{aligned}$	$\begin{aligned} & 194,496 \text{円} \times 0.03 \\ & = 5,834 \text{円} \end{aligned}$	$\begin{aligned} & (\text{小売価格} \div 1.15) \\ & \times 0.15 \\ & (194,496 \text{円} \div 1.15) \times 0.15 \\ & = 25,369 \text{円} \end{aligned}$
1 / 2 オンス	$\begin{aligned} & 5,000 \text{円} \times (31.1035 \text{g} \div 2) \times 1.07 \\ & = 83,201 \text{円} \end{aligned}$	$\begin{aligned} & \frac{1.15 \times 83,201 \text{円}}{1 - (1.15 \times 0.03)} = \frac{95,681 \text{円}}{0.9655} \\ & = 99,099 \text{円} \end{aligned}$	$\begin{aligned} & 99,099 \text{円} \times 0.03 \\ & = 2,973 \text{円} \end{aligned}$	$\begin{aligned} & (99,099 \text{円} \div 1.15) \times 0.15 \\ & = 12,925 \text{円} \end{aligned}$
1 / 4 オンス	$\begin{aligned} & 5,000 \text{円} \times (31.1035 \text{g} \div 4) \times 1.09 \\ & = 42,378 \text{円} \end{aligned}$	$\begin{aligned} & \frac{1.15 \times 42,378 \text{円}}{1 - (1.15 \times 0.045)} = \frac{48,734 \text{円}}{0.94825} \\ & = 51,393 \text{円} \end{aligned}$	$\begin{aligned} & 51,393 \text{円} \times 0.045 \\ & = 2,312 \text{円} \end{aligned}$	$\begin{aligned} & (51,393 \text{円} \div 1.15) \times 0.15 \\ & = 6,703 \text{円} \end{aligned}$
1 / 10 オンス	$\begin{aligned} & 5,000 \text{円} \times (31.1035 \text{g} \div 10) \times 1.11 \\ & = 17,262 \text{円} \end{aligned}$	$\frac{17,262 \text{円}}{1 - 0.05} = \frac{17,262 \text{円}}{0.95} = 18,170 \text{円}$	$\begin{aligned} & 18,170 \text{円} \times 0.05 \\ & = 908 \text{円} \end{aligned}$	$\text{-----}$

資料：田中貴金属工業株式会社

付属資料 7 ( 続き )

金貨の種類	卸買取価格 ・プレミアム付 = 卸売価格 × 0.99 ・プレミアムなし = 田中貴金属金地金買取 価格 × (31.1035g × 重量オンス) × 0.99	店頭買取価格 ・プレミアム付 = 卸売価格 × 0.99 × (1 - マージン率) ・プレミアムなし = 田中貴金属金地金買取価格 × (31.1035g × 重量オンス) × 0.99 (1 - マージン 率)	荒利益
1 オンス	プレミアム付 163,293円 × 0.99 = 161,660円	163,293円 × 0.99 × (1 - 0.03) = 156,810円	4,850円
	プレミアムなし 4,900円 × 31.1035 × 0.99 = 150,883円	4,900円 × 31.1035 × 0.99 × (1 - 0.03) = 146,356円	4,527円
1/2 オンス	プレミアム付 83,201円 × 0.99 = 82,368円	83,201円 × 0.99 × (1 - 0.03) = 79,897円	2,471円
	プレミアムなし 4,900円 × 31.1035 × 0.5 × 0.99 = 75,441円	4,900円 × 31.1035 × 0.5 × 0.99 × (1 - 0.03) = 73,178円	2,263円
1/4 オンス	プレミアム付 42,378円 × 0.99 = 41,954円	42,378円 × 0.99 × (1 - 0.045) = 40,066円	1,888円
	プレミアムなし 4,900円 × 31.1035 × 0.25 × 0.99 = 37,720円	4,900円 × 31.1035 × 0.25 × 0.99 × (1 - 0.045) = 36,022円	1,698円
1/10 オンス	プレミアム付 17,262円 × 0.99 = 17,089円	17,262円 × 0.99 × (1 - 0.05) = 16,234円	855円
	プレミアムなし 4,900円 × 31.1035 × 0.1 × 0.99 = 15,088円	4,900円 × 31.1035 × 0.1 × 0.99 × (1 - 0.05) = 14,333円	755円

資料：田中貴金属工業株式会社

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample



# 欧米の庶民はなぜインフレ対抗策に クルーガーランド金貨を選ぶのか?

## 金の不滅の価値を知っているから

そして、もっとも手軽で確実な金が、クルーガーランド金貨だからです。金貨といっても記念金貨やメダルではありません。一部のコレクターのためではなく、金を保有したいと願う人々のためにのみつくられた初めての金貨です。クルーガーランド金貨は他の金貨と同様に22金でできています。発行元は世界一の産金国、南アフリカ。政府の認定する法定貨幣ですから、その信用は絶大です。1オンス表示のクルーガーランド金貨は正味1オンスの純金を含み、その金の価値にもとづいて売買されます。稀少価値とか美術価値といったものは、いささか価格に含まれません。時の金相場の価格が、ほぼそのままクルーガーランド金貨の価値です。金より少し高いのが普通ですが、それは信用と流通性にすぐれているため、通常は、その高い分は売り戻す時にかえってきます。クルーガーランド金貨を買うことは、金そのものを買うことです。1オンス、1/2オンス、1/4オンス、1/10オンスと4種類ありますから、少額から買えます。

また万が一売り戻したい時はいつでも、相場にもとづく価格で、すぐその場で換金できる魅力があります。欧米では資産の一部を金でもつのが、常識といわれています。昔は国家存亡の危機に備えて、ということでしたが、今はインフレ。もちろん金にしても価格の変動はありますが、その真の価値

(購売力)は決して失われないというのが歴史の教えるところ。長い目でみた場合、金にまさるインフレ・ヘッジは今のところない、といってもいいでしょう。あなたが金をお考えになる時、もっとも身近にある金、それがクルーガーランド金貨です。

## もっとも手軽で確実な、金の買い方



## クルーガーランド金貨

日本代理店  (株)日本金貨流通協会正会員 ロンドン金市場公認・検定業者  
**田中貴金属工業株式会社**  
〒103 東京都中央区日本橋本町2の14の1 ☎03 668 0111(大代)

クルーガーランド金貨は下記の  
小売店でお求めください。














sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール