



慶應義塾大学ビジネス・スクール

日米宝飾品小売業界の概要

米国宝飾小売業界の概要

米国経済は1973年から1975年にかけての石油ショックによる不況を経験し、1970年代後半には一時回復基調を示したものの、1980年から83年に再び不況に突入、その後の復調期を経て1988年以降再度不況を迎えている。1970年代から80年代にかけての米国経済のこのような状況の下で、米国宝飾品業界は1978年以来、ダイヤ原石（デビアスの会員）を除いて流通が乱れ、それまでのデビアス・カッター・ポリッシャー・卸加工業者・小売という基本図式が崩壊した。特に、ダイヤモンド市場では卸業者がほぼ消滅し、大手ダイヤモンド・カッター（輸入業者）が直接加工業者に販売しあるいは直接小売業者と取引するようになった。現在では輸入卸はハリー・ウィンストンぐらいしか残っていないとも言われている。その結果、輸入卸業者が直接加工・販売部門に進出するようになった。但し、加工業者の多くは大手数社を除いていずれも従業員2~5人位の零細家内工業であったため、小売業者が素材を直接輸入し加工業者に仕様書による加工依頼を行うケースが増えた。また、自らの販売力を持ちえない加工業者は、コミッション・セールスマンやセールス・レップに販売をゆだねる。このように、加工業者には伝統的な独立の加工業者、輸入卸や素材卸の傘下にある加工業者、そして小売店傘下の特別加工業者の3つに分類されるが、一般に加工業者の社会的地位は低く、米国の上流階級の仲間入りが出来たのは初代のチャールス・ティファニーだけだったとも言われている。ここで、加工業者の分類を宝飾小売業から見た場合、自ら加工あるいは加工業者を傘下におさめた小売業者、セールス・レップやコミッション・セールスマンから購入する小売業者、自前のセールス組織を持つブランド加工卸から購入する小売業者とに分類することができる。このように、米国の宝飾業界

このケースは、ナカガワ・ジュエリー、ミキモトUSA、バリー・キーゼルス・インコーポレーテッド、日経BP社、各社のご協力および刊行データを基に作成したものである。ここに記して感謝の意を表したい。また、ケース中に記述の誤りがあれば、その責はすべてケース・ライターにある。このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール所蔵ケース「ティファニー&Co.と三越」と連動して教材として使用するために作成されたものであり、特定の経営管理上の巧拙を論じるものではない。ケース作成者、慶應義塾大学ビジネス・スクール教授和田充夫

1992年8月

は1978年以降の流通の乱れからさまざまな流通経路が生まれ、流通機構あってなきが如し
と言っても過言ではないだろう。

付属資料1は米国の宝飾小売業界の構造を示したものであるが、米国の宝飾品小売業はま
5 ず独立店とチェーン店とに分類される。独立店で最もグレードの高いものがティファニー
やピアジュ、ハリー・ウィンストンのような自らのブランドを持っているオウンブランド・
ストア (Own Brand Store) であり、全米でもわずか50社である。次のグレードにあるのが
米国ジェム・ソサエティ加盟の宝飾品店であり、これらの店には必ずGIA鑑定士（公けに
認められた宝石鑑定士）がいる。これらのなかでも特にファイン・ジュエリー・ストアと
10 呼ばれるものは約300店、全米各都市にある、いわゆる「街の一番良い店」であり、平均的
には30万ドルから1,000万ドルの売上規模である。この下にいわゆる街の宝飾品店でジェ
ム・ソサエティに加盟していない独立店が17,000から20,000店存在するのである。一方、チ
ェーン店には、(1)専門化百貨店や百貨店のようにファイン・ジュエリー部門を持つフルラ
インの店、(2)J. C. ペニーやシアーズ・ローバックのようなファイン・ジュエリー部門を特
15 に持っていないゼネラル・マーチャンダイズ・ストア、(3)カルドアやターゲットのような
ファイン・ジュエリー部門を持たないフルラインのディスカウント・ストア、(4)宝飾品の
専門店チェーン、そして(5)サービス・マーチャンダイザーやベストのようなフルラインの
カタログ・ショールーム・ディスカウンター、さらには(6)メール・オーダー・ハウスやテ
レビ・ショッパーのような無店舗販売の宝飾専門企業が含まれる。従って、付属資料1は縦
20 軸にジュエラーのグレードを示していることになり、いわゆるファイン・ジュエリー・ス
トアと言われるものは、独立店ではジェム・ソサエティ加盟店の一部まで、サックス・フ
ィフスやノードストロームのような百貨店、チェーン店ではゴードン・インターナショナ
ルまでである。その他はいずれの形態もセミ・ディスカウンターもしくはディスカウンター
である。

25 B. B. B. やゴードン・インターナショナルなどは、もともとは1930年代に生まれたトラ
ディショナル・ストアあるいはギルド・ストアと呼ばれた宝飾品小売店であったものをゼ
イルなどのチェーン店企業が買い集めてチェーン店にしたものである。ちなみに、ゼイル
はもともとディスカウントのジュエラー・チェーンであり、B. B. B. もゼイルの傘下にあ
る。但し、ゼイル本体も最近になって会社更正法を申請しており、ゴードンとB. B. B. も
30 同様である。この結果、もともとギルド・ストアのチェーンでもディスカウントを行うよ
うになった。カタログ・ショールームはもともと、店舗にカタログとサンプル商品を置い
て販売する一種の無店舗小売業態であるが、これらの業態がマージン率の向上を狙って宝

飾品分野に参入してきたものである。事実、ベストの場合には600店を持つ宝飾品専門店チェーンのクリエイティブ・グループから300店を買い取っている。カタログ・ショールームでは通常300ドルから500ドルクラスの宝飾品を30%から50%引きで売っており、ファイン・ジュエリー・ストアはカタログ・ショールームで販売されるようになった商品は取扱いをやめることにしている。現在ではこの分野でのカタログ・ショールームはベストとサー
ビス・マーチャンダイザーの2社に集約されている。テレビ・ショッパーは、自らケーブル
テレビ・チャンネルを持って24時間販売を行うものであるが、ここではファイン・ジュエリー
は扱っていない。

米國小売業におけるM&Aそして倒産へという流れは宝飾品小売業界にも及んでおり、前
述のゼイルの各チェーンの他にも百貨店ではブルーミングデールとメシーズが会社更正法
適用企業になっている。そして、宝飾品小売業の全般的なこのような流れのなかで、従来
ファイン・ジュエリー・ストアでは年2回しかセールをやらなかったものが、セールを多発
する店舗が増えてきている。彼らはセールを行い、その後でマークアップを上げてまたセー
ルを行うということを繰り返し、結果として消費者はどれが本当の価格かわからなくなっ
てしまい、宝飾品の価格に対する不信感が高まり、セール・ハンターになるかブランド志
向になるかという一種の二極分化の方向へ動いている。また、このことによって巷にブラ
ンド品があふれ出し、上流階級の人々はブランド品よりもマイ・ショップ、マイ・ジュエ
リーを探し求めるという傾向さえではじめている。このような状況のなかで、ティファニー
でさえセールを始めるようになったのである。

ケースライターはニューヨークの宝飾品小売業界を取材するなかで、今最も輝いている
と言われるジュエリー・デザイナーに会った。その名はバリー・キーゼルスラインコード。
キーゼルスラインコードの魅力は、基本的には伝統的なジュエリー観に立脚しながらそこ
に独特のビジョンを注入して、現代の芸術品を生み出しているところにある。彼の作品は
1971年には米国の有力ファッション誌「ヴォーグ」に注目され、カルティエやジェンセン
のバイヤーの目にとまり、ニューヨークのジョージ・ジェンセンで独占的に販売されるよ
うになった。1976年、ラインコードは「ポンペイ」ジュエリー・コレクションを発表す
ることによって一躍国際的な名声をえた。これは古都ポンペイのフレスコ壁画の彫刻にア
イディアを受けたものであった。この年彼はアイディアを宝飾品の枠外にも広げ、ゴール
ドとスターリング・シルバー製の彫刻をほどこしたベルトバックルのデザインを手掛けた。
これらの最初の4つのバックルは、現在メトロポリタン美術館の永久コレクションとなっ

いる。このデザインの所有者のなかには、イブ・サンローラン、ジョルジオ・アルマーニ、フランク・シナトラ、マイケル・ジャクソンなどがいた。

1982年、ニューヨークの高級専門店ヘンリー・ベンデルは、スタイン・コードの宝飾品
5 および紳士用アクセサリーのための専用ブティックを開店した。そして、1984年には57丁目をはさんで筋向かいのバグドーフ・グッドマンがベンデルの店からキーゼルスタインコードを引き抜き、新しく改装したメインフロアに彼のために75㎡のサロンを作ったのである。このサロンには彼の全コレクションが展示されている。キーゼルスタインコードは家庭用の製品もいくつか開発しており、それら40点のなかには灰皿、レター・オープナー、
10 小箱などが含まれこれらはすべてシルバー製である。キーゼルスタインコードの金の宝飾品はすべて18カラットのグリーンゴールドだけを使っている。通常グリーンゴールドはヨーロッパ製の宝飾品に多く使われているが、これはくすんだオリーブ・グリーンがかかっているため、古い感じを与える効果を持っている。このようにして彼の作品は、いずれも良質の古い宝飾品に通常見られる、古びた艶を持つことになる。

15 キーゼルスタインコードはケースライターに対して、ニューヨークの各宝飾品店についての以下のようなコメントを述べた。まず、ティファニー、「ティファニーはスーパーマーケットさ。25ドルで秘書に50ドルで妻に贈物のできる店さ。バンクリフ・アペルにはアメリカの最高の金持ちが買い物に来る。バルガリはヨーロッパの方が良いし、H.スターンはツアーリスト専門でテストも良くない。ハリー・ウィストンも海外の方が良くなって国内ではだめだね。」事実、ハリー・ウィストンは銀座西洋ホテルにブティックを出している。
20

キーゼルスタインコードは事業の成長のために現在パートナーを探しており、また直営の店舗も開設したいと考えていた。彼によれば、米国ではニューヨーク、西海岸、テキサスなどにも進出したいし、宝飾品市場としては洗練されているヨーロッパはもちろんのこと、日本、香港、シンガポールなどにも進出したいと考えていた。事実、同社は1978年には銀座の和光でテスト販売している。しかし、「和光は企業家マインドが薄く、だめだった。」「米国の宝石店はすぐヨーロッパのまねをする。だからヨーロッパでは売れない。私
25 のようなユニーク性がないとね。」キーゼルスタインコードは10年前にティファニーを買おうと思ったことがあった。しかし、彼の言葉によれば、「ティファニーはこの10年で変わってしまった。10年20年前はファンタスティックだったけど。今は、余りにも価格巾が広
30 すぎるし、新しいデザイナーもいない。ピカソなんかはデザイナーじゃないよ。ティファニーはブルーボックスを売ろうとしているのさ。」である。さらに、「バグノフグッドマ

ンは最高では1平方フィート当たり年間8,000ドルの売上げがあるのに、ティファニーでは1,600ドルから1,800ドルだからね。」ということになる。キーゼルスラインコードにはかつて三越と西武からアプローチがあり、現在では三越との取引がある。三越からのアプローチは三越で扱っているブランド・デザイナーのオスカ・デラレンタを通じてのものであった。キーゼルスラインコードいわく、「この仕事では握手が大切だ。三越の人間は力もあるし信頼もできた。ケン・ヤマガタはとても良い人間だし良いアドバイスをしてくれた。三越に拡大する力があれば一緒にやりたい。」「日本ではまだ市場が十分に動いていない。低価格から始めたって需要は広がらないものさ。顧客のメンテナンスが重要なものさ。バークノフ・グッドマンが顧客をブルーミングデールやメイシーから引こうとした時に私は社長に言ってやったんだ。貴方は裕福な顧客を捨てようとしている。金持ちはどんな時にも金持ちなのさ、とね。」

日本の宝飾品小売業界の概要

日本の宝飾品小売市場の規模は、ジュエリー・データバンク調査によれば、1990年時点で約2兆5000億円であるが、1991年に入ると過去数年続いてきた市場の急速な拡大が一服し、高額品を中心に売上停滞が目立ってきている。反面、相変わらず若者を中心とした「ジュエリー人気」は高く、それに伴って低・中価格品を中心とする市場は引き続き好調であり、ブランド・ジュエリーやイタリアなどの海外ジュエリーの輸入も急増している（ただし、海外ジュエリーの部分は市場全体の約10%である。）。日本の宝飾品小売業の店舗数は約2万8000店でその数は減少傾向にあり、年商1億円以上の小売業者が数では22%を占め売上高では81%を占めている。なかでもチェーン店（20店舗以上）の進捗が著しく、店舗数にして8%、売上高で14%を占めるに至っている。また、年商5億円以上の企業は数で3.6%に過ぎないものの売上高では42%を占めている。

日本の宝飾品小売業の業態別店舗数シェアは、時計・宝飾店が81%、百貨店4%、スーパー量販店8%、異業種2%、メーカー・卸5%となっているが、これを販売金額シェアで見ると、時計・宝飾店が69%、百貨店16%、スーパー量販店7%、異業種6%、メーカー・卸3%となっており、特に百貨店1階のアクセサリー売場での宝飾品の売上が急増している。反面、三越などで売れていた数千万円のダイヤモンドの売行きがここへ来て激減している。ここで時計・宝飾店という分類は、いわゆる時計、眼鏡、宝石を扱う三種店の

ことである。また、異業種参入がアパレル、呉服、商社、通販、訪販などからさかんに行われ売上げを伸ばしているものの、例えば、異業種による催事販売では値付けがいかげんであり（通常仕入れ価格の1.8倍が小売上代であるものが、4倍値付けをして70%引きで売るなど）、健全な部分の業界慣習まで壊され、消費者の価格に対する不信感を助長している。

日本の宝飾品小売市場の特徴としては、(1)需要が大都市に集中しており（関東30%、近畿23%、中京15%）、これらの地域の需要が伸びている反面、その他の地域で10%程度低下していること、(2)流通構造が複雑で、製造卸-卸-小売-小売といったルートの他に仲間取引、委託販売など、さまざまな流通形態が措綜していること、(3)業界としての歴史が浅く（昭和36年にダイヤモンドと色石、昭和49年に金製品が自由化）、中小企業の集まりで明確な業界のリーダーシップがなく、人材が不足していること、(4)キャッチセール、値引き販売の横行、海外品のデザインコピーの出回り、商品価格の不透明さ、品質評価（鑑定・鑑別）の不統一など、業界としての未整備、未成熟さが著しいこと、などが挙げられる。

以上のように、日本の宝飾品小売市場は全体としては停滞期を迎えながら競争が激化しており、経営理念、人材、独自商品、マーケティング力などの欠如している零細小売店が苦しい時代を迎えている。一方で資本力やマーケティング力のあるチェーン店が郊外型のショッピング・センターを中心に急進している。このような状況の下にあって、百貨店やスーパー量販店以外の分野でも革新的な展開によって成長を果たしている宝飾店もみられるのである。例えば、その一つは、シャレード・グループ（大阪）、ジュエラーズジャパン（東京）、日本ゴールド・チェーン（東京）などのようなボランタリー・チェーン組織化の動きである。また、京都の寺内のように、イタリアン・ジュエリーショップ「デルフィ」と高級宝飾品店「ル・ノール・寺内」を展開している例、大阪の大北のように人口19万人の小商圏内の200mの商店街に若者向けから高級品店まで4店舗を集中出店している例、福岡日航ホテル内のプラチナ専門店「ピュア・ブランシェ」、リング専門店「リング&リング」、西武渋谷店内のオーダー・ダイヤモンド専門店「ダイヤモンド・バー」、池袋のジュエリー・リフォーム専門店「ジュエルウハラ」、名古屋のアパレル・コーディネートショップ「宝石のフクダ」など専門化の動きが顕著である。さらに、値ごろ感、ファッション重視の消費者心理に対応して成長を果たしているのが、中低価格帯に的を絞って展開を始めたジュエラーである。例えば、ナカガワ・ジュエリーでは、星の王子様をあしらったプラ

チナ製のリング、イヤリング、ペンダント、ブレスレットなどのプチ・ジュエリーのシリーズを販売している。同社では、商品開発と同時に、小売店でのディスプレイの方法、商品を入れるケースにも気を配っている。大沢商会では、高額商品とアクセサリの中間の役割を果たす「トランス・ジュエリー」を10万円以下の価格で展開し始めた。この商品には、ロンドン、フランスのブランド商品に加えて森英恵のライセンス・ブランドも投入した。同時にテーマカラーを使った売り場展開の方法も展開した。同社では今後新たに、時計宝飾品部から独立してファッション・ジュエリー部門を新設し力を入れていく方針である。ミキモトの山口遼常務は、「宝飾品の売れ行きの鈍りは一時的なもの。良い素材でユニークなデザインなら必ず売れる。」と主張している。

5

10

15

20

25

30

付属資料 1

米国宝飾品小売業の構造

独立店舗（企業）

多店舗小売企業

	百貨店	チェーンストア	カタログ販売
5 ハイグレード・ファインジュエラー	<p>自社ブランド</p> <ul style="list-style-type: none"> ・バンクリファベル ・ハリーウィストン ・バセラッティ ・カルティエ ・ティファニー <p>など (50)</p>	<p>専門百貨店 (33)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ニーマンマーカス ・I.マグニン ・パロクウィルショア ・バーグナフグドマン 	<ul style="list-style-type: none"> ・ヘンリーバース ・BBB ・BSF (342)
10 ファインジュエラー	<p>米国ジェム・ソサエティ 加盟国の独立店舗 (2,000)</p>	<p>百貨店</p> <ul style="list-style-type: none"> ・サックス・フィフス ・ブルーミングデール ・ノードストローム ・メイシーズ <p>(180)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ゴードン・ インターナショナル (150)
20 ジュエラー・ディスカウンター	<p>米国ジェム・ソサエティ 非加盟国の独立店舗 (17,000)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・J.C.ペニー (600) 	<ul style="list-style-type: none"> ・マークスマー (80) ・エランジー (80) ・ゼイル (800) ・ゴードン (450) ・スターリング (300) ・ケイ (650) ・ハーツ (120)
25		<ul style="list-style-type: none"> ・サービス・ マーチャндаイザー (350) ・ベスト (185) 	
	<p>※ () 内の数時は 店舗数を示す。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・シアーズ・ロバック (800) ・バリーズ (120) 	<p>メール・オーダー (100)</p>
30	<p>ターゲット、カルドア などの ディスカウンター (300)</p>		<p>TVショッピング</p>

付属資料 2

米国のプライム・バリュー・ゴールド・ジュエリーの概況※

1. ゴールド・ジュエリーの売上高：	1989	\$ 8,487,831
	1990	\$ 8,549,946 (千ドル)

2. ゴールド・ジュエリーの品目別売上構成：	1989	1990
ネックチェーン	39 %	42 %
ブレスレット	11	12
イヤリング	11	11
結婚指輪	10	9
その他の指輪	9	8
ネックレス	3	3
その他品目計	17	15
合 計	100 %	100 %

3. ゴールド・ジュエリーの小売チャネル別売上げ構成：	1989	1990
ジュエラー・チェーン	32 %	29 %
独立のジュエラー	24	24
百貨店	19	21
カタログ・ショールーム	17	18
ディスカウント・ストア	8	8
合 計	100 %	100 %

4. ゴールド・ジュエリーの小売チャネル別平均価格：	1989	1990
ジュエラー・チェーン	\$ 120	\$ 115
独立のジュエラー	124	127
百貨店	124	126
カタログ・ショールーム	59	67
ディスカウント・ストア	33	32

付属資料 2 (続き)

5.品目別小売チャネル別平均価格と伸び率

	ジュエリー・ チェーン	独立のジュエリー	百貨店	カタログ・ ショールーム	ディスカウント・ ストア	
5	ネックレス	\$ 123 - 10%	\$ 143 + 15%	\$ 158 + 19%	\$ 109 + 13%	\$ 56 + 27%
	結婚指輪	220 - 16	207 - 7	175 - 1	109 + 2	45 + 14
10	イヤリング	67 - 14	76 + 1	78 + 16	28 + 12	19 + 12
	ブレスレット	134 - 7	151 + 3	151 + 13	74 + 23	43 + 4
	その他の指輪	218 - 8	216 + 4	175 - 58	96 + 2	55 - 31
15	ネックレス	314 - 27	262 - 14	318 + 48	205 + 139	NA

※ 上段は平均小売価格、下段は1990年の小売販売額対前年成長率

6.ゴールドの需要状況

		1987	1988	1989	1990
供給		66.9	85.7	86.0	89.1
需要	ジュエリー	38.5	48.6	60.2	63.8
	工業用	7.4	7.8	8.0	8.0
合計		45.9	56.4	68.2	71.8

※プライマリー・バリューゴールド・ジュエリーとは、ジュエリーの中心 価値がゴールドであり、宝石をアクセントに付けたものも含まれる。

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.