

## Luxury Jewelry Brand おける専門家知識トレーニングの効果

トップスポーツマネジメントコース

5007A314-2 小泉葉子

研究指導教員： 平田竹男教授

ティファニーは 1837 年ニューヨークに、贈答品や高級雑貨を扱うファンシーグッズ店として開業した魅力的で創造性豊かなデザインと、優れた技術によって知られる高級宝飾店である。創立者チャールズ・ルイス・ティファニー (1812-1902) の創業精神に基づき、デザイン、技術、素材のクオリティを徹底して追求したことでアメリカを代表するジュエラーへと成功していった。ティファニーは、1996 年より、「A Lifetime of Tiffany-人生にティファニーを」のコンセプトのもと、人生の幸せな瞬間(節目)に添えられえるに相応しいブランドとして、多くの商品アソートメントを提供している。常に最高の商品を提供続けてきたが、2001 年に入り売上が低迷し、このコンセプトが有効に機能しない現状が見られ始めた。

そこで US は、売上向上の施策として全店舗にセールスのサポートとして GG (ジェモロジスト、宝石鑑定士) を参画させた。その結果売上が向上したという成功をおさめた。一方、日本においては、専門知識を有する GG が、直接販売に携わるセールス・スタッフに対し、専門知識を教え、それぞれの知識レベルを上げることで、准 GG を育成することを目的とした GG イニシアティブ・トレーニング (以下 GG トレーニングと表記) を実施し、売上に貢献した。特にブライダル・セクションにおける GG トレーニングの効果は大きく、特に 1997 年以降ブライダル市場において、エンゲージメント需要が減少傾向にある中で、GG トレーニングを実施した 2007 年は、顕著にトレーニング効果が表れた。その効果は、1996 年 本店オープン以来、ブライダル・セクションの過去最高の年間売上を記録し、その効果が売上に直結している。

トレーニング導入以降の売上の上昇によって GG トレーニングは成功したといえるが、今後のトレーニングの質の向上のためにも、GG トレーニングの成功要因を整理にする必要がある。

本研究では研究対象である Luxury Jewelry Brand において、GG が専門知識のトレーニングによって表れる効果についての検証を、ティファニーが行った GG トレーニングの事例を用いて行った。まず、研究対象の企業であるティファニーについての歴史、ティファニー・ジャパンの概要と歴史の整理を行った後、GG トレーニングが生まれた背景から、実現、成功に至るまでの経緯を時系列に沿って「思いつき～実現までの経緯」「実現～成功までの経緯」の二段階

で記述を行った。その際、各段階において直面した障害と、その乗り越え方に注目して整理した。

そして、GG トレーニングのプロセスを「スタッフレベルの明確化」、「トレーニング立案」、「トレーニング実施」、「トレーニング成果」の 4 つのプロセスに分類し、既存のトレーニングのプロセスとの比較を行いながら、GG トレーニングを検証し、Luxury Jewelry Brand における専門家知識トレーニング手法の成功要因を明らかにし、考察を行った。マーケティングの観点から、GG トレーニングの成功要因を考察した結果、以下の 3 つの成功要因を導き出した。

一つ目は、一律でなく各個人のレベルに合わせたトレーニング形態を取っていたことである。知識レベルテストを行い、個人のレベルを明確にさせた上で、その人に合わせたトレーニング方法を実施した。弱点を明確化できたため、それに特化したトレーニングを実施し、スタッフの知識レベルの底上げにつながり、どのスタッフが対応しても、顧客に一定のサービスを与えられるようになった。

二つ目は、マーケティング要素を取り入れたトレーニングであったことである。マーケティングの視点を取り入れたトレーニング内容により、今まで意識したことのない競合に対する意識も変わり、自分達で競合分析をし、施策を考えて実践するというプロセスを経験した。その結果としてトレーニングの「やらされている感」はなくなり、セールスに対する自発性が出てきたことが、大きな売上増という結果につながった。

最後は、セクション・マネージャーの協力である。この GG トレーニングの成功に至ったのは、もちろん新しいマーケティング要素の取り入れ、双方向手法、自発性を養うなどさまざまな手法を取り入れたが、GG 有資格者一人ではこの結果は出せなかった。セールス・スタッフ自身のやる気は勿論であるが、各マネージャーの協力や理解無しでは、これだけの売上向上を作ることは不可能であった。

そして以上の 3 つに加え、GG トレーニングを通じた信頼関係の構築により、セールスに携わる総てのスタッフが同じ方向を目指し、それぞれの役割を果たしたことこそが、GG トレーニング最大の成功要因であると結論付けた。

本研究が、Luxury Jewelry Brand おけるトレーニングの質の向上につながることを期待する。