

強い関係づくりで 価値を共に創り続ける専門商法

株式会社アッキーインターナショナル

インタビュアー / 執筆者：前田 進

経営者プロフィール

阿部 英行（あべ ひでゆき）

68 歳

株式会社アッキーインターナショナル 代表取締役

東京国税局間税会連合会 副会長

全国免税店協会 会長

新潟県立新発田商工高等学校卒業後、家業であった電気店の事業承継を父親が決めており、秋葉原電気街の朝日無線電機株式会社（現ラオックスホールディングス株式会社）に入社（1974年）。2002年に独立起業。



阿部 英行 社長

会社概要

社名	株式会社アッキーインターナショナル	資本金	5,000万円
所在地	東京都千代田区外神田1丁目12番1号	年商	50億円
創業年	2002年3月	従業員数	90名（パート従業員を含む）
主な事業内容	家電・日用雑貨・光学機器・民芸品等の小売・卸売業、免税店事業、輸出入事業、EC事業	事業拠点	本店、AKKY II、営業本部、商品部、法人事業部、秋葉原デポ
		関連会社	株式会社アッキーワン

当社の歴史

前田：まずは御社の歴史を伺います。読者の皆様の中には、免税店の業界について詳しく知らない人もいますので、そのあたりも含めてお話しいただければと思います。

阿部：1974年に秋葉原の朝日無線電機株式会社（現ラオックスホールディングス株式会社 以下、ラオックス）に就職いたしました。実家が家電店でしたので、丁稚奉公のつもりで故郷から出て、電気店に勤めたつもりでおりましたが、間もなく、上司から、外国向け電気製品の担当者がいないということで、担当するよう言われました。当時の取り扱いは、小さなテレビ2台とラジオとテープレコーダーが5、6台からのスタートでした。そんな状況で、同期入社の人たちとは違う

分野の担当となりましたので、思ったように営業成績が上がらず、最初は大変苦勞しました。

前田：具体的にはどのような苦勞でしたか。

阿部：業務はメーカーから仕入れた外国向けの製品（海外専用の製品）の販売でした。日本の家庭の電圧はAC100ボルトですが、海外は120ボルト、あるいは220ボルトだったり、テレビやラジオは周波数が違うため、その国に合った製品を販売しなければなりませんでした。

前田：外国向け製品を販売するためには、語学以外に製品についても勉強しなければならなかったのですね。

阿部：そうですね。アメリカならアメリカ用、イギリスならイギリス用の製品の特徴を理解して売らなければなりませんでした。



インバウンド顧客でにぎわう店頭

前田：私も初めてヨーロッパへ行った時、日本から持って行ったドライヤーをホテルで使おうとした途端に燃え始めて、大変驚いた経験があります。

阿部：そういうことがよくありましたね。現在では、自動電圧の製品が多いですから心配はなくなりましたが、当時はそんな状況で、私は海外で使う製品の売り場の開発を任されました。

前田：新規事業開発をされたことになりませぬ。

阿部：教えてくれる人がいない時代ですから、自分で資料を集めたり、人に聞いたりして始めました。その後、同社で免税の仕事をして26年間経験いたしました。ですから、この会社から独立するときも、外国人向けの仕事、輸出・輸入の仕事しか思いつかなかったですね。

前田：でも、その結果、全国の免税店協会の会長にまでなられました。独立のきっかけはありましたか。

阿部：ラオックスという会社は優良企業でしたが、2000年頃から何となく会社の方向性が定まらなくなってきたように思えました。そうした中で、紆余曲折の結果、数名の同僚と一緒に会社を興すことになりました。その時のメンバーの名前の頭文字が、私阿部のAとK氏が2人の3人でしたので、社名に頭文字と、internationalのIを付けることにしました。ですが、声に出して発音すると詰まってしまうので、IをYに変えてアッキー(AKKY)インターナショナルとして、みんなでYの通り、ワイワイして楽しくやればよいと決定しました。実は、この社名は、すでに退職していた前の会社の上司で当時の副社長からアドバイスをいただいたものです。

前田：起業にあたって経営理念は決められましたか。

阿部：よく聞かれるのですが、特に決めたものはないのですよ。

前田：社会的に大きく成長した企業が、必要に迫られて後から理念を決めることも多くありますね。

阿部：理念として決めてはいないのですが、ラオックス時代、28年間直属の上司であった副社長からいただいた「みんなでワイワイやろう」といってくれた言葉は、理念ではないですが、とってもいい言葉だと思って大切にしています。

事業の形態と対象顧客

前田：具体的に展開されているビジネスの種類は何かでしょうか。

阿部：小売、卸売、インターネット販売、輸出入(アメリカ、中国、香港、シンガポール、ヨーロッパなど)の事業が主力です。輸出入では、小売では扱わない電化製品も扱っています。空港や大手免税店などの卸先に出向販売支援(在庫管理・販売・プライスカード作成、販促物作成支援等)なども行っています。

前田：私も仕事やお付き合いで、空港ビルに長くご縁がありますので、デューティーフリーショップは、身近な存在でした。

阿部：当社は、空港ビルなどの保税區¹の免税店ではなく、市中の5万5千軒の免税店で構成される全国免税店協会に所属する免税店で、私はその会長をしています。2010年ころは、市中の免税店は5千軒もなく、当時の総理大臣からは、1万軒を目指すように言われておりました。

前田：我が国が観光立国を目指してから、訪日外国人の方が急増していたのですね。

阿部：そういう意味で、免税というより外国人向けにターゲットを絞ってビジネスを展開してきました。

前田：お客様の出身国から言うと、その国数は何か国ぐらいありますか。

阿部：当店の免税処理のデータでは、一年間で160か国からのお客様が来店されています。

前田：世界には196か国あるといわれていますか

¹ 保税區：出国審査後のエリアで、消費税や関税などの税金がかからない区域のこと。本文中では、空港に設けられた保税エリアの店舗のことを指す。

ら、その8割以上の国から訪日しているということになりますね。

阿部：お店では、免税処理をしないで買われるお客様もいますから、それを考えると世界のほとんどの国から来られていることになるかもしれませんね。

転換期と対策

前田：お店を拝見しても世界中からのお客様でいっぱいですが、これまで事業の転換期と思われる時期はありましたか。

阿部：外国の皆様をお相手していますので、ご存じのように、今まさに転換期ですが、家電を扱う事業としては、転換期は韓国、中国の台頭が始まった2000年くらいから始まったような気がしています。その頃から家電がダメになりました。東芝さんは家電事業も全部中国に売却し、古くは三洋電機がなくなりました。シャープさんも台湾企業が買収しました。その他の多くの家電メーカーが倒産しました。パイオニア、オンキヨーなども同じような状況でした。古い話ですが、音響機器の山水、赤井電機など日本の有名ブランドがなくなっていきました。今現在、家電で元気なのはパナソニックさんくらいですかね。やや高額ですが、品質にはとてもこだわっているように思います。そんな状況でしたので、我々も、家電以外の部門に活路を求めざるを得なかったのが、家電売り場を縮小して外国人の求める家電以外の商材を探求しました。

前田：まさに秋葉原が、家電街から家電以外の街に、つまり街自体の特徴が変化していったということですね。どのような商品に変わりましたか。

阿部：当社がもともと扱っていた民芸品の分野を手探りで広げていきました。そして、時計ですね。この二つのカテゴリーは、中国、韓国も手を出していません。

前田：直近のコロナ禍の影響はいかがでしたか。

阿部：コロナ禍では大きな転換を迫られました。近所に8階建てのビルを借り、1階から5階まで免税店を展開していたのですが、コロナの影響で2021年3月をもって閉店しました。

前田：それは大きな転換期でしたね。

阿部：その頃までは、包丁など日本固有の文化品まで、幅広く販売していました。

前田：コロナ禍は未だ継続中かもしれませんが、そ



観光客に人気のオリジナル・グッズ

れ以外にはどのような大きな事業転換期がありましたか。

阿部：尖閣諸島の国有化の問題(2012年)では中国からの団体客のキャンセルなど中国のお客様が半年間ほどゼロになりました。その前のリーマン・ショックも大変でした。リーマン・ショック(2008年)、東日本大震災(2011年)、そしてこのたびの新型コロナの蔓延(2019年12月以降)では初めて赤字決算になりました。どこの会社もそうかもしれませんが、大きな影響を受けました。リーマン・ショックでは大きな赤字ではなかったのですが、マーケットが長く晴れない状況が続いた気がします。業績も震災では90%減、コロナでは95%減でした。小売りはゼロに等しかったですね。おかげさまで、輸出とかインターネット販売をやっていたので、会社そのものはそこまで影響しませんでした。全体でも8割減にはなりました。

前田：どの会社も大きな打撃を受けましたね。その折には、事業継続のために、どのような対策をとってこられたのですか。

阿部：最悪の場合は、店舗は1店舗にする。そしてインターネット販売と貿易は黒字でしたので、最悪でも倒産を逃れることを考えました。銀行が離れていかにないように、部門別の損益が黒字であることを確認して、理解していただき、そうしてバックアップをお願いできました。

ビジネス・マインドは取引先、顧客、従業員との関係性の重視

前田：金融機関はもちろんですが、外部、内部のス

テークホルダーの協力は大きいですね。関係性の維持のために、大切にしていることはありますか。

阿部：約束を守ることを大切にしています。特に仕入先には、こちらの規模が大きくなると相手に対して横暴になりがちですが、当社では、不良品以外は絶対返品をしないようにしています。仕入れたものは赤字でも売り切り、赤字の補填を仕入先に要求するようなことはしないようにしています。創業期から、このところを非常にシンプルに捉えて実践しています。そうすれば、仕入れの担当者にとっても、赤字でも返せないとなると仕入の目利きができるようになる。結果、仕入先にもそのところは信頼していただいています。我々も、卸売りをしていますので、返品自由の考えの取引先より、買ったものを責任を持って売ってくれる取引先の方が応援のしがいがありますからね。

前田：関係性は信頼の上に構築されていますね。私たちも地域の活性化をお手伝いする機会も多いのですが、地域の活性化には、経済的なステークホルダーの方だけでなく、社会的、文化的なステークホルダーも大切にしていくことの重要性を感じています。御社では、それと同じ感覚が創業当時から体質として沁みついているような気がしますね。

阿部：当社では、計画的に物を作り、計画的に発注することに、他社より力を入れていると思います。卸もやっていますので制作時間も考慮して、5、6か月先の発注をかけないと商品が足りなくなります。海外で作るものもあります。例えば、中国で生産するものに関しては香港でミーティングをして、デザイン、品質、そして金額や数量を決定して、中国の工場で生産して、日本に持ってきています。ですから余らせるわけにはいかないですね。逆に、メリットとして、ここにしかない商品も多くなります。余らせないことが文化、余っても売り切ることが当社の強さです。

前田：近年の大きな環境変化を見るまでもなく、経営はいつでも変化する市場環境に適応していくマーケティング・マネジメントの考え方が重要といわれていますが、社長の考えるビジネス・マインドはどのようなものですか。

阿部：簡単です。黙って、こっそり利益の出ることをやる。目立たないで、しっかりやるべきことをやって利益をちゃんと出していく、そして社員に還元。それが私の思いです。

前田：わかりやすいですね。人のできないことをしっかりとやり続けて、収益を上げていく。マーケティング・マネジメントの用語では、戦略的には差別化戦略、ニッチ戦略などといわれていますね。中小企業でも戦える、戦う場をしっかりと確立されています。

阿部：おかげさまで、社員には年4回ボーナスを出しているのですよ。みんなも喜んでくれています。今期からは、四半期に一回、優秀社員に金一封を出し、今後は年間表彰もやっていこうと思っています。

前田：きっちり利益がとれていればそういうこともできる。原資がなければできないことですから。

阿部：そのためには、みんなで力を合わせていくことが大切です。この間、千葉商科大学大学院の診断チームの皆さんのアドバイスをいただき、店頭通行量の100人中8人程度の入店率というご指摘をいただき、みんなにも、「もっと店頭で呼び込みすれば、ちょっと大きな声で呼び込みすれば、もっとみんな豊かになるのでは。」とお話をしたばかりです。

前田：御社のお店のスタッフは、業種・業態柄、外国籍の方も多いわけですから、わかりやすいご提案だったかもしれませんね。

コスト管理や営業政策での工夫

前田：売上が順調に回復していく中で、十分に利益も増加していますが、コスト管理・営業政策ではどのような工夫をされていますか。

阿部：今までは、輸出と輸入の仕事で担当を分離し



中国工場で生産しているオリジナル民芸品

ていたのですが、その垣根を取り払って、それぞれがお互いの仕事を覚えて、暇な時間を作らず、時間ができれば忙しい方を手伝えるようにしました。

前田：工場などで言う多能工化ですね。そのことで効率は悪くならないのですか。

阿部：海外には、砂漠に水を撒くようにいくらでも私たちにできる仕事があると思っています。ですから、少し見積もりを出せる人員を増やすだけでも情報発信ができると思います。それくらいの仕事なら、国内の担当者でもできます。2015年には、グループ内にもう1店舗あり、売上高は125億円ほどありました。現在はやっとコロナ禍から回復して、直近の業績は50億円までになり、今年は70億円くらいになりそうです。しかし、これ以上の業績を望むならば、店舗を増やさない限りは、無店舗販売に力を入れるしかない。店舗用の立地は簡単には空きが見つからないですから、コスト管理や営業政策面でも工夫が必要です。

不測事象の中でも存続するための独自戦略

前田：力強い経営ですね。今後の取り組みについても教えてください。

阿部：以前にあった店舗くらいの店を、秋葉原で展開したいです。このような状況に至る前には、そこまでの力があったのですから。

前田：全国展開なども考えているのですか。

阿部：いいえ、私は、あまり規模を大きくしたくないのです。スケールメリットがないとの考えです。数売ってもコストメリットがありません。コスト的に、規模を大きくするメリットはまずないのです。大切なことは、会社の規模ではなく、そこで働く人の待遇と働きやすい職場環境だと思います。そのためには、100億円くらいの販売規模を維持できれば十分です。拡大路線だけでは、安定しないような気がしません。経営者ですから、規模が大きくなれば実入りも多くなりますが、お金だけが人生ではありませんし、今のままで十分に幸せです。ですから、拡大を目指す人が、なぜそうしようとするのかわからないのです。

前田：戦後のモノ不足時代で、消費市場が拡大する一方の時代では、拡大主義一辺倒が明確に成長につながりましたから、その時代の経営感覚の延長にある企業が今も少なくありません。また、大衆商品は量販志

向にならざるを得ません。

阿部：全国規模のショッピングセンター、あるいはファミリーレストランではなく、そこに行かねば得られない、買えない、楽しめない、そこでしか受けられないサービス。ビジネスでもそういう行き方をしたいと思っています。

前田：専門商法ですね。良否、好き嫌いとはもかく、戦後モノ不足時代の1950年代、60年代のアメリカマーケティングを導入した名残りが、まだ日本のビジネス、特にビッグビジネスに色濃く残っていますね。御社の店頭を見るまでもなく、日本には、世界中の皆さんが訪ねてくるような日本独自の魅力がたくさんあります。そこを目指した日本型ビジネスをやっていきいたいということも意味しているのですね。

阿部：私は魚釣りが好きですが、投網（トアミ）より、一本釣りの方が好きです。どの地域に行っても同じような店、商品しかないではつまらないと思っています。また、今後一層高齢社会が進めば、大型店のように、駐車場に止めてから目的の売り場、製品に近くまでには、徒歩では相当時間がかかります。それなら近くで買いたいという人も多くなるはずですよ。

前田：そのような状況下ですので、大型店も、コンビニエンスストアに代わって近隣に小さなスーパーマーケットを出店し始めました。チェーン店ですが、私たちの立場に立っても、この身近な店があると安心ですよ。また、全国では、そこにしかない地域の店も人気があります。少なくとも、時代が大きく変わっていることにもっと注目しなければならない。私は、御社は、事業の内容からするとワールドワイドなビジネスを志向しているとも思っていました。ずいぶん印象が変わりました。

阿部：業務内容はワールドワイドでも、それは大きくなりすぎることではない。私も新潟から出て頑張ってきましたが、それなりに幸せを感じています。スタッフにもよくする話があります。イソップの話で、肉を銜えた犬が、川の中に写った自分自身の銜えている肉まで取ろうと吠えて、肉を落としたという話がありますが、あまり欲をかきすぎないようにしなければと思います。当社は外国人のスタッフが多いので、旅人のマントとお日様の話もよくします。もちろん、大きくしなければならない企業もあると思います。しかし、自分は違う世界にいるような気がしています。



日本の技術を海外に紹介する国産時計

前田：オリジナリティを作ろうとすると拡大できないということですね。

阿部：拡大してはいけないのですよ。拡大するとオリジナリティが出ないのです。アッキーがすべての空港に同じ商品を卸していたら特徴はなくなり、それがスタンダードになってしまいますよね。オリジナリティを求め、スペシャルを求めるには、あまり拡大しない方が良いと思っています。

前田：ビジネスですからある程度の規模は必要ですが、たくさん売って大きくしようとするとう出てくる問題もありますね。

阿部：1億、2億売れる小売店があるということは小売店としてはすごいことと思いますが、なぜ売れているか、そのもととなる魅力について考えることが大事で、10億円、20億円売ろうとすると魅力を失ってしまうことがあります。私の父は昭和30年、40年代に家電店を経営して、大型店のない時代ですから減茶苦茶売っていたと思いますが、そのことを自慢するように乗用車を乗り回すことは無く、どこに行くにも軽トラックで動いていました。

前田：我々も、研究者の一人としてアメリカ譲りで、ビッグビジネス、大手企業の研究をしがちです。大手は、どうしても能率、効率の話になってしまいます。単に小さい企業が好きだというわけではなく、小さくても強いことが大事ですね。日本は99.7%の企業が中小企業ですから、その魅力も十分に考えなければなりません。

阿部：思い出しますが、ラオックスにいたときに、取引先が面会に来たとき、大手は取引額が大きいから

どうしても優先してしまい、5人、10人の会社の社長さんは後回しにしていたようなところが自分でもありました。ですが、自分で起業してみると逆でした。3人しかいない、5人しかいない間屋さんともっと話していたら、会社の経営はもっと楽だったと思います。たくさん会社がある中で、少数でやっているということは大変なことで、それだけに、そういう社長さんは何か固有のものを持っています。

前田：1950年代くらいから大きくなることばかりを考えてしまうようになってしまいました。そういうことが効果を発揮した時代は15年程度だったはずですが、みんなその方向に向かいましたね。

阿部：秋葉原にもかつては誰でも知っているような有名な家電量販店がありました。その多くはなくなってしまいましたが、どこかで大きくなることを追いかけていたのかもしれませんが。

前田：規格化されたものを大量生産し大量販売する概念が定着した始まりだったかもしれませんね。少なくとも、御社は、小さくても強い企業、オリジナリティを大事にしてこられました。そこが御社の特徴ですね。

将来の事業展開について

前田：それでは、将来の事業の展開についても教えてください。

阿部：拡大志向ではありません。

前田：事業承継については、どう考えていますか？

阿部：今回の株主総会後の役員会で、現専務が副社長に就任することが決定されました。

前田：どのような方ですか。立ち上げに関わった方ではないのですか。どなたかのご家族の方ではないのですね。

阿部：違います。彼は、代表権も引き受けてくれました。

前田：同族ではないのですね。

阿部：社員にも、同族の人間を内部に入れないことを約束してもらっています。このことは創業当時の約束事でした。

前田：免税業界の将来についてはどのように考えられていますか。

阿部：大変有望なマーケットと思っています。こ

の3月、4月とも300万人を超える訪日外国人でした。既に、コロナ禍前を超え、史上初の人数です。2030年には6000万人の外国人を呼ぼうというのが政府の目標です。コロナ禍前の最高の年で、年間3188万人でしたから、6年後には倍になると思われますので、大変有望なマーケットになると思います。

前田：免税店は、日本のオリジナルを知らせ、日本の技術を知らせていく役割もありますね。

阿部：典型的な例は、お菓子だと思います。

前田：お菓子ですか。

阿部：以前に比べ、4倍、5倍も売れるようになり、爆発的な勢いになっています。日本のお菓子は美味しいです。中でもお餅系は人気があります。餅の中に、あんこ、クリームが入っているものなど、抹茶系もよく売れます。オバマ元大統領が好んだこともきっかけかもしれません。以前にアメリカで、家族への土産にお菓子を買ってきましたが、甘すぎて不人気でした。

前田：消費者の口は正直ですね。なにより、長かったコロナ禍を乗り越り業績も安定しているようで心強いです。

阿部：今期は、コロナ禍からも回復し、業績もさらに伸びています。利益も伸びていますので、楽しみにしています。銀行借入も、金利の高かったものや余分な借入を返済できました。業績が良ければ、金融機関も金利を抑えてくれますので、ありがたいです。

前田：そろそろ時間が来てしまいました。今日は、長時間にわたり大変貴重なお話をいただき、本当にありがとうございました。

当社の示唆するもの

この「経営者インタビュー」は、前機関誌『中小企業支援研究』の連載から引き継がれ、一代で消えがちな中小企業の経営者の技術やノウハウをアーカイブとして遺していく役割があります。本事例では、起業、経営革新、人材育成と組織力強化、事業承継という、多様な課題に直面する中小企業のひとつの方向性を示唆していると思われます。また、このことは、単に中小企業経営の技術的モデルとしてではなく、企業を取り巻く関係者と価値を共創し、互いの利益を実現していこうとする人間本位の考え方をベースとする、企業経営の具体的な工夫を示すものとなっています。この考え方は、新たな価値共創のロジックにも適合するものといえるでしょう。

インタビューおよび原稿執筆

前田 進
MAEDA Susumu
千葉商科大学中小企業経営研究所
客員研究員 博士（商学）



プロフィール

(株)マネジメントコア前田 代表
主要著として『小売・サービス業の経営学』（同友館 2016年）、
『サービス・ドミナント・ロジックの核心』（同友館 2021年、共著）
など