

3. グローバル・サービス・ベストプラクティス

(1) はじめに

サービス産業は、今や日本経済の7割近く（GDP・雇用ベース）を占める非常に重要な産業となっていますが、日本国内のサービス市場は今後、少子高齢化による人口減少の影響を大きく受けることが予想され、構造的な対応が求められることが想定されます。

一方、海外市場に目を向けると、中国、インド等の新興国市場の拡大が続いており、中間所得層の厚みが増す中で、サービス需要も増加しつつあります。日本のサービス産業にとっても、内需依存から脱却し、海外での事業展開の拡大を如何に図るかが今後の発展の帰趨を握る重要な課題になってきています。また、海外市場への展開を通じて、外国の市場や消費者から「学び」、自社のイノベーションに繋げていくことも、競争優位の確立・維持の観点から喫緊の課題です。

しかし、わが国のサービス産業の国際展開は、製造業と比べて遅れをとっており、また欧米を中心とする他の先進国と比べた場合にも、必ずしも進んでいるとは言えません。

海外の市場を獲得するためには、各国独特の規制・商慣行、現地の消費社会の文化・価値観への対応、これに適合したサービスへの組み替え、新たなサービスモデルの構築を実現する人材の育成など、多くの課題を克服していく必要があります。

ここでは、わが国サービス産業の更なる国際展開を促進するため、広くグローバルに事業を展開する国内の先進的企業および海外企業のベストプラクティスをご紹介します、わが国サービス業の国際展開をめぐる課題の克服に向けた気づきを提供致します。

なお、ベストプラクティスの内容は、サービス産業生産性協議会のホームページでも (<http://www.service-js.jp/>) ご覧頂けますので、併せてご活用ください。

(2) ベストプラクティスに対する6つの視点

ベストプラクティスの調査においては、対象となる国内外の企業を、海外事業の業績拡大、展開地域の広がり、特徴あるビジネスモデルなどの面から選定し、対象となった企業のグローバル化への取組みを、下記の6つの視点からまとめました。

①海外展開の契機と概要

- ・初めての海外進出や新たな進出先での事業展開における契機や経営者の想い
- ・海外事業の基盤を構築するに至るまでの苦労や経緯

②標準化の取組み

- ・低コンテキストが前提条件となる事業の国際展開において「暗黙知」を「標準化」、「形式知化」するプラクティス（どのような方法で、誰が行ったか）
- ・「暗黙知」であるが故に競争力の源泉となっているナレッジに対する認識と、このナレッジを共有するためのプラクティス

③現地化とそこで得られた知見を取り込む取組み

- ・現地消費者の嗜好を把握するためのプラクティス（何に着目し、どのような方法で、誰が行ったか）
- ・自国ビジネスモデルの適用と現地カスタマイズに関するプラクティス（どの部分

を残し、どの部分を変え、追加するかについて、誰が、どのように判断したか)

- ・現地化することで得られた新たな知見を世界中の拠点で共有し、その知見を取り込むことでイノベーションを起こすプラクティス（新たな知見を誰が発見し、取捨選択し、どのような方法で共有、活用したか）

④国際展開戦略と意思決定

- ・展開フェーズ（検討段階、進出決定、進出後、撤退）毎の重要課題と課題解決のための意思決定に関するプラクティス
- ・ブランド戦略に関するプラクティス
- ・戦略的な地域展開のステップに関するプラクティス（テストマーケットでの成功を経てメインマーケットを攻略する、など）
- ・スピードと事業の質を両立させるためのプラクティス（進出形態や、権限移譲、ガバナンスなどについての考え方、方法など）
- ・複数国、地域を対象とする広域的な展開に関するプラクティス
- ・異業種連携による展開に関するプラクティス
- ・現地メディアを含む、販売チャネルや価格戦略などのマーケティング戦略に関するプラクティス

⑤人材管理・育成への取組み

- ・海外へ派遣する本国人材の育成に関するプラクティス（選抜において求められる要素、その把握と評価および育成方法）
- ・現地人材の育成に関するプラクティス（誰がどのような形で育成しているか、企業理念や企業文化、職業意識の確立のための方法、採用・登用・評価の仕組み）
- ・国籍によらないグローバル幹部人材の採用、育成、管理に関するプラクティス

⑥現地企業との合弁や提携に関する取組み

- ・進出形態（合弁、提携、独資など）の意思決定に関するプラクティス
- ・合弁や提携を事業の成功に導くためのプラクティス
- ・官民連携によるグローバル展開に関するプラクティス

(3) ベストプラクティス・インデックス

ベストプラクティスの対象として選定した国内企業 6 社、海外企業 10 社に対し、上記 6 つの視点から調査を行い、その結果をサービス業態の特性と調査項目ごとに整理し、インデックスの形でご紹介しています。

各事例について、貴社の事業形態、ご関心などとインデックスを照らし合わせながらご覧頂き、貴社の経営にご活用頂ければ幸いです。

サービス業態

オペレーション形態 現地化・知見取込

国際展開戦略 合併・提携

人材管理・育成

標準化

参加・展開

ITサービス企業

大手GMS
小売

理・美容サービス

ファーストフード

ホテル(婚礼含む)

教育サービス

アパレル企業

消費財企業

金融サービス

設備中心型

人中心型

商材中心型

⑧Vodafone 本社主導の標準化・統一化

③ウォルマート バックオフィス標準化

①マクドナルド 調達、商品店舗レベルの標準化

④Yum! Brands 調達、店舗レベルの標準化

⑥リッツカールトン 文化・行動様式の標準化

⑦ジャンプ リア インテリア標準化

②Zara 企画・生産・販売の垂直統合での標準化

⑤IKEA 調達・供給システムの標準化

⑩ロリアル ブランド管理の標準化

⑨AIG グローバルブランド商品の開発を標準化

⑧Vodafone ローカルで得た知見の吸上げと横展開

①セブン&7イ 品揃えの現地化と経営理念の浸透

③ウォルマート フロント業務(店舗・商品選択)の現地化

⑥QBハウス 海外展開で見えた規制緩和での活性化

①マクドナルド 一部商品、マーケティング機能の現地化

④Yum! Brands 調達、店舗内装、メニューの現地化

⑥リッツカールトン マネージャーの現地化

⑦ジャンプ リア 内装・立地選択の現地化

④パ・ネット 教材内容の現地化加増

②Zara 商品、マーケティングの現地化

⑤IKEA 商品、マーケティングの現地化

⑩ロリアル ビジネスツールを現地化(グローバル化)

⑨AIG ローカルブランド商品の開発を現地化

⑧Vodafone マリリアン投資からソナジ-効果の追及へ

①セブン&7イ ドミナント(高密度多店舗)出店戦略

②華糖洋華堂 トミナント戦略の強化と産地との連携

③ウォルマート 市場成熟度別参加方法の決定

⑥QBハウス 時間集約型都市へのバレット店舗展開

①マクドナルド 本社タスクフォースによる参加調査・決定

④Yum! Brands 1店舗1つ以上のマルチブランド展開

⑤パバ・ウエイティング バリエーションへの絞り込み戦略

⑥リッツカールトン 地域のテーマを開発し一貫性を確保

⑦ジャンプ リア 直営展開戦略

②Zara Go Slow Strategy (1店舗→展開拡大)

③良品計画 基本理念に基づくブランド戦略

⑤IKEA 本部タスクフォースによる参加調査・決定

⑨AIG 原則子会社による参加

⑧Vodafone 各国キャリアへの出資・提携

①セブン&7イ 商社との連携と経営理念の共有

③ウォルマート 事業リスクによる買収・提携の選択

⑥QBハウス サービスレベルを保つための直営方式

①マクドナルド 外資規制市場では現地企業と合併

④Yum! Brands 地元有力企業、現地政府と連携

⑤パバ・ウエイティング 機能補完型の業務提携

②Zara 市場リスクで直接・合併・フランチャイズを選択

③良品計画 直営・合併・ライセンス方式の選択

⑩ロリアル ローカルブランド買収・統合による国際展開

⑨AIG 各国政府との連携と規制国でのJV参加

⑧Vodafone 多様な国籍・バックグラウンドの経営陣

①セブン&7イ 率先垂範型人材の派遣と公平な評価

②華糖洋華堂 OJTミートイングの重視とキャリアパスの明示

⑥QBハウス 現地人材の技術の尊重と均一サービスの確保

①マクドナルド ハンバーガー大学での人材育成

⑤パバ・ウエイティング 人材育成センターの設置

⑥リッツカールトン 行動原理の徹底研修とローテーション

⑦ジャンプ リア OJTとジャンプ リアがミートでの研修実施

④パ・ネット 理念教育の徹底とキャリアパスの明示

③良品計画 標準化マニュアル MUJIGRAMによる人材育成

国内ベストプラクティス(1)

『セブン&アイ・ホールディングス』

<企業概要>

商号	株式会社セブン&アイ・ホールディングス
業種	コンビニエンスストア事業 (38.3%)、スーパーストア事業 (39.5%)、百貨店事業 (19.3%)、フードサービス事業 (2.2%) 金融関連事 (0.1%)、その他事業 (0.5%) の企業グループの企画・管理・運営 (純粋持ち株会社) ()内は売上割合
本社	東京都千代田区
資本金	500 億円
従業員	153,128 人 (連結) (個店数約 35,000 店)
売上高	5 兆 2,238 億円
地域売上	日本 66.4%、北米 32.4%、その他 1.1%
グループ会社数	99 社

(2008 年 3 月現在)

<海外展開の契機と概要>

中国への出店¹～中国小売業の近代化要請を受けて

(Q: 中国出店の経緯について)

1996 年に中国政府から、中国の小売業の近代化を図りたい、についてはセブン-イレブンのようなシステムを根付かせるためコンビニエンスストアを出店して欲しい、併せて GMS²形態の小売業を出店して欲しいという要請を受けました。当時の中国の小売業は、従業員がキャッシャーカウンターから出てこず、陳列してある商品と代金を単に引き換えるだけでサービスということをあまり考えない国営の店舗か、それこそ小さな街の小売店が存在するだけでした。

中国政府は、セブン-イレブンの展開を優先していましたが、物流などインフラが未発達だったため、セブン-イレブンの仕組みを当時の中国で展開することは、まだ難しいと判断し、まず GMS の出店を検討しました。華糖洋華堂の北京での出店を計画していましたが、先に物件の手当がついた成都が中国の 1 号店となりました。

コンビニエンスストアよりも大きな商圈をカバーする GMS を出店したことにより、中国のマーケットをより深く大きく捉えることができたと思います。仕組み上の課題からコン

¹ 成都、北京にそれぞれ合弁で成都伊藤洋華堂有限公司、華糖洋華堂商業有限公司を設立。1997 年 11 月に四川省成都 1 号店「成都伊藤洋華堂春熙店」を、98 年 4 月に北京 1 号店「華堂商場十里堡店」を開店。2008 年には北京 10、成都 4 店舗となる。成都では 5 号店の開店を準備。

² General Merchandising Store の略。総合スーパー。食料品や日用品のみならず衣料品や家電、家具など、日常生活に必要な物を総合的に扱う大規模な小売業態。(一般的に)特に衣料品の売場比率が大きい。

ビニエンスストアの出店を見送った訳ですが、結果として得るものが多かったのではないのでしょうか。

当時の中国の賃金は日本の 1/15 程度で、客単価は低いだろうと想定してしまったのです。しかし住民は官舎や社宅などに住んでいることが多く、住宅コストは日本よりもかからない、共稼ぎの世帯が圧倒的に多いことなどから、我々が考えていた以上に消費購買力や生活意識も高かったのです。

<現地化と知見の取り込み>

変えてはならないもの、変えるもの

(Q：日本と中国の接客や販売など商売のやり方の違いについて)

日本の店舗でも徹底している「クリンリネス（清潔）」「フレンドリーサービス」、「鮮度管理（品質）」、「品揃え（欠品なし）」からなる小売業の「基本4原則」を徹底しました。また、そのレベルアップを求め続ける姿勢は日本と変わりません。

中国の小売業の風土では、お客様にしっかりとお辞儀をするということにも抵抗がありました。お客様第一主義という考え方は普遍的なものであり、徹底して日本のマネジメントの仕組みを持ち込んでいきました。出店の時から、接客サービスは高い評価を受けましたが、品揃えなどうまくいかなかった部分もあり、当初計画していた売上の 30~40%しか達成できない状態が続きました。これは現地のニーズにあった品揃えができていないということだと判断しました。

そのため、衣料ではプライベートブランド中心の日本のやり方を変え、「地場化」をしていきました。つまり、当時の香港や広州で流行していた専門店をキーテナントとして入れたことで、質の高いサービスと相まって、急速に売上げが向上していきました。その結果、カルフルやウォルマートなどと比較し、一店舗あたりの売上げは華糖洋華堂の方が高くなっています。



「感動・感激・感謝のある店づくり」の姿勢は中国でも変わらない（亜運村店のバックヤード）

小売業は本来、ドメスティックなものであり、これは中国でも日本でも共通です。中国国内のマーケットニーズにあわせた品揃えに変化させていかなければなりません。お客様中心という考え方は変えてはいけません。例えば、衛生管理の面でレベルの高い日本と同じ基準を用いて管理することが、必ずしも現地のニーズに一致するとは限りません。しかし、お客様中心という考え方からすれば、低い基準に合わせるべきではありません。そして、徹底した衛生管理を行ったことが、中国で評価され、プラスに働いていったということもあります。

最初に成都に出店してよかったのではないかと思います。中国とは全く異なるアメリカの話となりますが、アメリカのセブン-イレブン再建のため、1991年に破綻したサウスランド社（現セブン-イレブン、インク）を買収しました。本拠地はダラスにありまし

た。サウスランド社の社員が、かつてライセンスを授けた日本から経営再建の支援を受けることに屈折した感情がなかったかという嘘になるでしょう。もし、サウスランド社の本社が東海岸の大都会にあったなら、さらに強い反発があったのではないかと想像したことがあります。これとの類推になりますが、上海など中国沿海部の既に発展した都市に出店し、日本のやり方を徹底しようとした場合、相当の反発があったかもしれません。まず、これから発展しようとしていた内陸の都市、成都で目に見える成果を上げたことが大きかったと思います。

中国では「目にみえないもの」はまだ低く評価するという傾向があるように思います。品質の優れた製品が目前にあり、「これを工場で自分達がつくっていくんだ」と理解してもらえたとしても、『品質の優れた』という目に見えないノウハウに関しては理解しようという風土ではありませんでした。中国では、ノウハウとは、言葉で説明して、実際にやってもらうことで事が足りるというのではなく、説明した上で「一緒にやって効果が出れば」納得してやるという感覚です。

中国出店当時の日本人社員の言葉を借りれば、「自分がやっていることを中国人社員が横で傍観している」というような光景だったといいます。実際に一緒にやってみて効果が出ることで、経営ノウハウが評価され移転が進んでいきました。

成果が上がった売り場で働く社員の賃金報酬も上がり、好循環が出来上がりました。一方で、万引きによる損失は管理ミスとして売り場の責任とするなど、日本とは異なる厳しい評価も併せて行っています。

(Q: イトーヨーカ堂独自の考え方に基づくマネジメント手法である「単品管理¹」や「仮説・検証²」などの考え方の浸透について)

「単品管理」や「仮説・検証」は、時代とともにマーケットやニーズが変化するため終わりがないので、「こうなったらマスターした」とは言えるものではありません。

単品管理や仮説・検証は、ただ単に仕入れたものを売るのではなく、自分の売場を自らコントロールするということでもあり、自分で仕切る（小規模であっても一定の範囲をコントロールする）ことを好む中国人には向いている考え方かもしれませんね。

(Q: 経営理念の浸透について)

言葉の壁も影響ありましたが、経営のフィロソフィーやノウハウを理解してもらうには、4~5年を要しました。経験を積んでいくことにより、中国人社員による経営も可能となっていくと思います。

中国市場向けの商品開発については、衣料関連でプライベートブランドの開発も行っていますが、食品等は日本のメーカーに依頼し、中国市場で受け入れられやすいパッケージ

¹ 商品毎に売れ筋と死に筋をタイムリーに把握し、発注精度を高めること。トヨタ自動車の「カンバン方式」と同様に、経営学の世界で英語になった日本語。会長鈴木敏文氏の造語。
² 会長鈴木敏文氏著『商売の原点』（講談社刊）より抜粋要約…仮説・検証とは、お客様がいまなにを必要としているか仮説を立て、ためしにやってみること。さまざまな角度から情報を入手し、人間の心理を考えた細かなもの見方から仮説を立て、正確なデータによって検証する。これを継続的にやっていると、次の攻めの商売に結びつかない。漠然とデータを見ているだけでは、なんの成果も望めない。仮説・検証によってデータを正しく活用し、さらに踏み込んで、これまでのやり方とは違うことに取り組んでいけば、必ず数字は変わる。

を現地で検討し決定しています。現地化を進めていく過程で中国人社員、中国企業との連携によるチームマーチャンドライジングも自然と出来上がっていくものと期待しています。

中国人店長も今後増えていきます。上級の経営幹部という意味では、合弁パートナーである中国政府系の外郭機関から華糖洋華堂の役員に数名が就任していますが、そのうち2名が華糖洋華堂に転籍しています。

<国際展開戦略と意思決定>

(Q: セブン-イレブンを含めたグループ全体の海外展開について)

セブン-イレブン・ジャパンとしては、国内一本に絞った事業展開を進めてきたため、グローバル展開をするということでは、十分な人材が揃っているというわけではありません。ただし、セブン-イレブンは体系的な要素が強いため、グローバル展開を進めていくことは十分に考えられます。30~40坪の店舗でのオペレーションは非常に分かりやすいのです。システムが形式知化されているといってもいいでしょう。

アメリカのセブン-イレブン、インクを完全子会社化したことで、グローバル展開の礎をつくりました。そのためにも、既に進出している中国でのドミナント出店（高密度多店舗出店）を優先して取り組んでいくことが重要だと考えています。

<人材管理・育成への取組み>

(Q: 中国進出に際して日本から投入した人材のタイプ、中国を含め海外事業展開をする上で必要となる人材について)

中国出店に際して現場で活躍している日本人社員は、みな「率先垂範」できる販売畑のアグレッシブな人物です。自ら現場に入り込み、課題を把握、解決し、問題点を正すことができます。売場での販売を指揮する総括マネジャー、また売場以外を管轄するオペレーションの総括マネジャーがイトーヨーカ堂のシステムを徹底的に教え込んでいきました。ふんぞり返って何もしない者は当社では排除されていきます。現場との一体感を醸成できる人物でなければなりません。労働集約型産業の小売業の現場には、さまざまな雇用形態、就業形態の社員が存在し、「自分はこのポストだから」というような者は生き残れないのです。「人」の管理がマネジメントのポイントとなっているといってもいいでしょう。率先垂範の素地は自然と出来上がっていると言えます。

中国での事業展開のためにグローバル人材を育成してから現地に派遣するという考え方は持っていません。日本で成果を出している人物を中国に派遣しているだけです。中国で特別なことをしているということではなく、日本と同じように一店舗を出していくという感覚です。その中で、現地で経営指導をすることに適した人物には、現地で継続指導してもらうということです。

(Q: 中国で採用している人材とその教育について)

営業現場で働く中国社員の学歴などは一切考慮していません。人や商品そして売場が好きであること、当社のやり方というものを理解してもらうことが大事です。中国人社員にもどうすれば昇進していくかというステップが分かりやすいはずですが、

中国人社員の昇進も基本的には日本人社員に求められる基準と同等のものです。中国人は

個人で得たノウハウや情報を共有しない傾向があります。

その障害を克服するよう、パートナーミーティング等で指導しています。強権を発動し、情報を共有させるようなやり方は、この業態では通用しません。現場から上がってきたノウハウを皆で共有することが大切で、ミーティングはその仕組みの一つです。つまり現場での教育機会を重視しているということです。

＜現地企業との合併・提携＞

(Q：中国では合併パートナーはどのように選んだのか)

合併パートナーの選定に際しては、伊藤忠商事が中心となり、徹底的に調べてもらいました。イトーヨーカ堂の考え方などを十分に理解してもらえることをポイントとしました。合併パートナーの中国企業には、店舗運営方法や仕入れなど、成都、北京でのGMS経営について全面的な信頼をおいてもらっています。一号店で確実に実績を上げノウハウを蓄積した後、多店化をはかるという出店方針も理解を得ました。また、スーパーマーケット(SM¹)の展開にも着手し数年経過しています。SMの一号店は軌道に乗ったところですが、多店化するだけのノウハウはまだ十分に蓄積されていません。SMの二号店を閉店した際には、閉店のプロセスについては、合併パートナーのほうが経験もあり、うまく処理できました。合併パートナーは、一号店がうまくいったのだからと、次々と出店を要請することはありません。こちらの考え方を十分に理解しているからです。

出店に際しては、デベロッパーと組むことは考えていません。デベロッパーは、どうしても、既に開発した物件に出店を期待する、あるいは出店のために物件を開発するということになってしまうため、合併パートナーには向かないのです。

合併パートナーは、ビジネスの基本的な考え方がしっかりしていることが大事です。中国でビジネスを展開し、良好な関係を築く上ではお互いにどれだけ汗をかけるか、努力できるか、ビジネス上の関係以上にどこまで付き合えるかが大切になってきます。

仕入先については、日本での取引先に知識・経験が蓄積されており、これを情報源としました。物流面については伊藤忠からの紹介を受け、店中店(専門店テナント)についてはイトーヨーカ堂が直接あたっていきました。

多店化していくまでは、慎重にまずは一店一店を成功させ、そこでの反省点、課題を次の出店に反映していきます。そして十分な手応えを得てから多店化していく。慎重に出店しますが、多店化を決定してからの出店スピードは速いと思います。新規出店に関しては、現地サイドからの提案を受けて、3～5年の中期計画を立案し、本部で決定しています。

※出所：「こだわり、超える」アジアのグローバル企業(グローバル経営委員会[編]、生田正治、寺本義也、米山茂美、松尾隆[著]、生産性出版、2009)第2章 Case 9(セブン&アイ・ホールディングス代表取締役社長兼 COO 村田紀敏氏への首都大学東京都市教養学部准教授松尾隆氏によるインタビュー)を再編集。なお、同書では上記事例の他、トヨタ自動車、タタ・モーターズ、コマツ、ハイアール、TSMC、HSBC、商船三井、シンガポール航空、ウィプロの経営者との対話を掲載している。

¹ GMSと比較し、食料品や日用品販売主体のものを指し、特定の品目を専門的に扱わず、広く商品を取り揃える。

国内ベストプラクティス(2)

『華糖洋華堂商業有限公司』

<企業概要>

商号	華糖洋華堂商業有限公司
業種	スーパーストア事業
本社	中国・北京
資本金	6,500万USD (セブン&アイ HLDGS の出資比率は 75.8%)
従業員	1,612(うち、1,455人がパートタイマー)人、店舗数は7
売上高	339億円 (2008年2月現在)

<海外展開の契機と概要>

(Q: 出店から現在までの経緯について: 麦倉総経理)

1996年中国政府から世界で初めて出店の認可を受けたのがイトーヨーカ堂、その後、オランダのスーパー大手のマクロ¹ (Makro) も認可されました。中国政府は中国国内の流通サービス業の改革を考慮し、出店にあたって、1)POSによる商品管理のできる店舗、2)中流階級対象の品揃えよい店舗、3)日本や欧米の社会行事、学校行事等を加味した消費者の生活に訴えるような販売方法の展開を条件としていました。

現在、中国で導入しているPOS等のシステムは日本で導入されているものとはほぼ同等の機能を装備し、各売場の担当者が販売時点管理データを参照しながら、商品の仕入れや販売方法の参考としています。ABC分析等が可能なシステムで、商品構成を考えることができるようになってはいますが、数字から読み取る分析能力、適切な対応や行動がとれるかなど分析後の対応策実施能力については、まだ課題が残っています。

品揃えについては、店舗数が増えてきたこともありPB商品の開発や、中国進出企業や現地企業との共同開発、産地との積極的な提携など商品のラインナップの充実と質の向上などにも積極的に取り組んでいます。

¹ 1968年、アムステルダムに1号店を開いたオランダのスーパー大手。オランダSHVホールディング社傘下。ヨーロッパ各国に出店した後、70年代から80年代にかけて南北アメリカ、アジア地域に進出(後に北米から撤退)。96年に中国に進出し、北京、天津に大型店舗8カ所を展開したが、韓国ロッテグループ傘下のロッテスーパーが、オランダのSHVホールディング社から万客隆(マクロ)超市株41%を取得、2008年には、万客隆超市の株式51%を中粮集団から追加取得したことで、万客隆超市は完全買収された。SHVホールディングによると、万客隆超市は05年、06年ともに赤字経営。SHVホールディングは中国進出12年目で同市場から撤退した。

販売方法では、中国の店舗として現地の人に親しみを感じてもらうため、中国の習慣・行事を積極的に取り入れた販売を行ってきました。

＜海外展開の契機と概要＞

（Q：中国での第1号店、成都での経験について：麦倉総経理）

総経理として、97年11月21日にオープンした中国1号店「成都伊藤洋華堂春熙店」の運営を担いましたが、同店は、98年の7月まで売上目標の100万元に届かない状況が続きました。埒昭彦専務取締役・中国室長（当時、現㈱セブン&アイ・フードシステムズ代表取締役社長）に奮起を促され、1998年7月25日・26日に、日本人部長を全員集め、100万元を達成するためのプランづくりを作成し、これを達成しました。売上目標は、200万元に引き上げられ、国慶節の月を目標にしましたが、155万元と目標には届きませんでした。この目標を開店1周年にあたる1998年11月に達成するよう埒専務に約束しましたが、埒専務は「そもそも開店1周年ということをお客様が理解してくれるのか」と懐疑的でしたが、皆、この言葉に逆に奮起し221万元を売り上げました。埒専務は目標を、300万元、400万元と引き上げていきましたが、これを順次、達成し、2000年には利益がでる店舗になりました。

このように成都1号店は当初から順調な滑り出しを見せたわけではなく、成績が向上しないことに相当悩み、身の細る思いをしましたが、日本でのやり方を着実に現地になじませていくことはあきらめませんでした。このときほど、「お客様は来てくれない、お客様は買ってくれない。では、どうすればよいのか」という言葉の重みを感じたことはありませんでした。

成都1号店は市の中心部にあり、百貨店にも対抗できる品揃えを行うなど、商圈や客層に応じた規模や展開を進めています。成都出店の際には、1億円のパン焼き機を導入し、1個1元のアンパンをセール品として販売し爆発的に売れました。困ったもので、1個1元で買ったアンパンを近くで、2元で売るといふ人もいましたが、それが「今度できた店は何か違うらしい」とお客様に覚えて頂くことにもなりました。

（Q：北京での店舗展開戦略について：麦倉総経理）

1998年4月に開店した北京1号店「華堂商場十里堡店」は、北京市の中心から外れた四環路近くにあり、この地域は、紡績工場が多かったところで工場働く人が多く、所得水準はあまり高くはありませんでした。開店当初は、商品の品揃えが定まらず、経営状態も理想的とは言えませんでした。お客様の意見を広く求め、地元のニーズに合わせ生鮮食品を主としました。99年からは経営が好転し、既存の競合店と差別化を図りながら、商圈・顧客層に合わせた品揃えを行ない、実績を上げていきました。

2001年2月、北京での2号店となる亜運村店の開設が決まりました。2号店の開設にあたっては、1号店で培った人材を2号店にも振り分けることで店舗運営能力がダウンすることが課題となりましたが、一方、1号店で課題となった点を把握していたため、2号店開設前にそれらの課題への対処が可能でした。経験が蓄積され、これがものをいえました。開設決定から、1年経たない2001年12月12日に亜運村店を開設し、2003年に亜運村店は黒字となっています。その後、3号店、4号店と出店していきませんが、出店をしていくたび

に頭を悩ませるのが「人」の問題です。成都是、現在3店となっています。

中堅幹部を含め教育の必要性を強く感じます。教育はむろん、座学の部分も必要ですが、圧倒的にOJTが重要となります。「あたりまえのことをきちんとやること」、「何度も繰り返して覚えてもらうこと」が大事なのです。

3号店「豊台北路店」は2003年に閉店した国営商場の店舗を引き継ぐ形でオープンしています。2003年6月に店舗継承の調印、改装、中国人を初めて店長に任命し、2003年の12月に6ヶ月未満でオープンしました。北京9店舗のうち、4店舗に中国人店長が、6店舗に中国人女性副店長がいます。来年には10店目を出店します。

<国際展開戦略と意思決定>

北京1号店出店の際に、同地域にあった紡績工場のパート女性を生鮮食品の牛乳、チーズなどの乳製品を扱う担当として採用しました。塙専務は社員に「月に一度しか来ない遠くのお客さんよりも、近くに住んでいるお年寄りに毎日のように冷蔵庫がわりにお店に来て頂くような店にしてください」（毎日のお客様を大事にし、3キロあるいは最大限でも5キロ商圈というものをきちんとつくっていく）という意味で『遠くの美人より隣のおばあちゃん』ということ社員全員に語りました。牛乳売場のパート社員は、この言葉を真面目に実践しました。彼女は、よく来てくれるお年寄り3人のために、2年間、会社には告げずに重い牛乳をその自宅まで毎日届けました。これが北京晩報（新聞）に紹介され、経営幹部も彼女の行為を知ることとなりました。イトーヨーカ堂では学歴は全く重視していません。彼女の学歴は中学卒でしたが、その能力と実績が高く評価され、職位をあげていき、現在は重運村店の副店長として活躍しています。

イトーヨーカ堂は商圈を半径3キロメートル（小規模店は1キロ）に設定したドミナント戦略を実施しています。10店舗あれば10店舗とも同じ売り方はしません。10店舗あれば10色の色があります。地域に対応し、そこで暮らす人々に対応する個店対応です。

中国も日本と同じで、お客様がお店を選ぶ時代となっています。その店の顔が見えることが大事です。

（Q：中国市場の今後と事業活動について：麦倉総経理）

中国は日本が数十年かけてきた過程を数年で経験しているような感じがします。小売業は現地の生活習慣を変化させていく力を持っています。ここ数年で生活習慣も大きく変わっていきました。品質の向上もめざましいものがあります。異様な早さで変貌を遂げていく環境にどう対応していくかが鍵となります。急激な高齢化社会の到来、国内の格差問題や水、電気を含めた資源問題など危うさは存在しますが、これからがおもしろい国と捉えています。

今後はGMS、SM、CV、レストラン等のグループ企業との連携を図りながら、相乗効果によるドミナント戦略志向を強めていく段階だと思えます。地域との連携という意味では、四川や新疆からの産物の販売などを積極的に行っています。四川地震で中国は一つになったという感が強く、災害被災地の産品販売はお客様からも理解を得られやすい。

商品開発を行う商品部では、中国の各産地と連携し、日本種のスイカや桃、さくらんぼなどを生産し、新しい商品を開発しています。商品部にも中国人社員は当然在籍していま

す。PB商品は衣料のIY Basicだけでなく、住居・食品売場でも拡充していきます。

<人材管理・育成への取組み>

(Q：店長の役割と現地人材の育成について：片桐店長)

2005年9月に中国に赴任するにあたってある専務から「中国は頑張れば、頑張ったほど成果がでる市場だ。あそこには30年前のイトーヨーカ堂の姿がある」と聞かされていました。中国での仕事は生きがいをもって臨めます。売るためにはどうすればよいか、その対策を実行すれば、お客様の反応がしっかりわかる市場です。

中国の仕事は、多くのことを担当し決断していかなければならない、経営者の多いと思います。日本で仕事をするよりも自由に裁量できる範囲は格段に広いですね。自主性が求められ、責任性が高く、手をこまねいては、よい結果がでないポジションです。現在の自分の役目は、残された期間で、どれだけ中国人の幹部を育てていくかだと思っています。

人材育成には、現場の教育でしっかり成果を出していきたいと思っています。月曜日、火曜日の全体朝礼、月曜日の営業会議、SP（販促）会議、事業部毎の機会ロスミーティング、不振部門のミーティング、毎日12時と16時に開催する売場責任者を集めたミーティング、これらがコミュニケーションの場であり、重要な教育機会の場となっています。

例えば、不振事業のミーティングでは、なぜうまく行かないのか原因を一緒に考え、アドバイスしていくこと、一緒にやっていくということ、自信を持たせることなどを目的に実施しています。

大卒社員や初級管理職層を対象に、補助的に人事部門が実施する「数字の読み方」などの集合教育は実施していますが、会議での指導を含めOJTが最大の教育機会です。水曜日の朝に現場をまわり、問題のある点を売場毎に見ていく。夕方に指摘箇所がなおっているかどうかを巡回し、指導する。メモを取りながら問題点、課題の消し込みを行っていく。日本での自らの経験や同僚の経験を活かしながら根気よく指導にあたっていくことを大事にしています。

会議には大卒新入社員を意図的に組み込むようにしています。一つには、将来を担う幹部候補であること、そして現職の管理職層に刺激を与えるという目的もあります。

中国特有の自分の知りえた情報は「人には教えない」というチームワークを阻害するような考え方をもたないよう、情報を共有するという風土を早い時期から醸成していくことも狙いです。

(Q：中国ならではの人材面の課題について：片桐店長)

生産性という考え方が乏しいですね。売場面積あたり、一人あたりという考え方がまだ



朝礼も重要な教育機会（亜運村店）

甘い。消費者物価指数も上昇し、49.2%と半数近くの人が「買う」という行為に戸惑いを感じていると聞いています。品質鮮度のよいものをいかに買って頂くかということを考えていくことがますます重要となっていくでしょう。

反省なくして計画立たず、です。数字からなにを読み取っていくか、週間計画、月間計画をたてるなど、情報分析力、計画性が十分ではありませんが、前向きな姿勢、貪欲に吸収しようという姿勢は非常に強いですね。情報や知識を開示しようとしないう傾向があります。自分が得た知識は自分のものという風潮が強い。これは、当社の現地社員のみの問題ではないようです。

アパレル関係の会社でも経験を積んだ社員が辞めてしまうと、日本から指導員を派遣し再度、技能を教えなければならないと聞きます。国民性なのかもしれません。SV（スーパーバイザー）会議などで、チームで情報を共有するためどう伝えていくのか、自分の部下にどう伝え教育するかという点をポイントにしています。

成功体験に引きずられやすいとも感じます。夏にストックとなっているダウンジャケットを格安で販売する反季節セールなど、去年は売れたからという考えから抜け出せない傾向があります。お客様が感動する売場とは何かをもっと考えるようになってほしいですね。危機対応意識もまだ十分ではありません。伊藤名誉会長の危機意識、鈴木会長の対応力というものを中国でも引き継ぎ、浸透させていきたいと思います。これらの課題を彼らの前向きな姿勢で克服しながら、質を高め、日本人から中国人へと教えていくのではなく、中国人から中国人へと教えていく体制としていきたいですね。

(Q：よりよい処遇を求める他社への転職の状況について：片桐店長)

かつてはカルフルが1.5倍の収入、ワンランク上の処遇を提示し、引き抜きを行ったこともあります。現在でも生鮮食品売場の責任者全員にカルフルから誘いの電話がかかってくるのですが、近年、当社を退職したものは親の介護のためやむをえなくというものがあるだけです。当社がこれから出店攻勢をかけていくことが、社員にも伝わっており、在籍したほうが多くのチャンスを手に入れられるということがわかっています。

また、店長、経理に抜擢できる人材の育成を目指していることなどが理解されていることも効いていると思います。店長等の経営幹部に登用するには少なくとも6~7年、あるいは10年の経験を積んでもらいたいと思っています。

男女構成比でいえば、女性が70%を占めており、また、大卒女子は大卒男子と比較し優秀な人材が入ってきています。中国の女性は辛抱強い。現在、女性副店長が6名いますが、今後経営幹部に登用される女性は増えていくでしょう。

※出所：「こだわり、超える」アジアのグローバル企業（グローバル経営委員会[編]、生田正治、寺本義也、米山茂美、松尾隆[著]、生産性出版、2009）第2章 Case 9（華糖洋華堂商業有限公司董事長麦倉弘氏および巫運村店店長片桐秀明氏への首都大学東京都市教養学部准教授松尾隆氏によるインタビュー）の内容を再編集。なお、同書では上記事例の他、トヨタ自動車、タタ・モーターズ、コマツ、ハイアール、TSMC、HSBC、商船三井、シンガポール航空、ウィプロの経営者との対話を掲載している。

国内ベストプラクティス(3)

『良品計画』

<企業概要>

商号	株式会社良品計画
業種	「無印良品」を中心とした専門店事業の運営／商品企画／開発／製造／卸しおよび販売
本社	東京都豊島区
資本金	67億6,625万円（2009年2月末現在）
従業員	4,321人（パートタイム社員3,166名を含む／2009年2月末現在）
売上高	1,628億円（2009年2月末現在）
店舗数	国内 直営店196、商品供給店146店舗 海外 イギリス14、フランス7、イタリア5、ドイツ3、アイルランド1、スウェーデン7、ノルウェー8、スペイン4、トルコ1、U.S.A.4、香港8、シンガポール3、中国5、台湾14、韓国8、タイ6店舗 （2009年2月末現在）
関係会社数	18社

同社 HP 企業情報より及び財務ハイライトより

<海外展開の契機と概要>

同社のグローバル展開の契機は、1991年当時、セゾングループが英国ロンドンの百貨店「リバティエ」と業務提携を結んでいたことから、MUJIの業態に興味を持ったリバティエ側から販売スペースの提供が持ちかけられたことに始まる。50：50の出資比率でロンドンでの事業をスタートさせ、同社が商品供給、リバティエが販売を担当した。

ロンドンの店舗はそれなりの賑わいを見せたが、顧客が大勢来店することと、ビジネスとして順調であるということは必ずしも一致しない。1997年には在庫や物流コストが膨らみ、リバティエとの共同事業として継続することは困難となった。いくつかの選択肢があったが、同社が在庫を買い取る形でリバティエとの合弁形態を解消し、1998年には独資で事業を再開した。また、香港でもロンドンと同様、1991年に現地パートナーとの合弁によって事業を展開したが、最終的には在庫を同社が引き取る形で一旦幕を閉じた経験もある。

1990年代の終わり頃、日本において「ムジラー」とよばれるファン層が社会現象として注目されるなどMUJIが流行しており、同社自体も業績が好調であったため、同社は海外出店を積極化した。1998年にはトップダウン型の意思決定で海外に50店舗を開設することおよび売上200億円を目標に掲げ、積極的な展開を進めた。

しかし、これらの積極的な海外展開は不採算な状況が続き、2000年からの同社の業績悪化の影響もあり、全面的な見直しが行われた。その後、現会長の松井氏（当時社長）が主

導した経営改革を経て、現在に至っている。古田氏自身は商社における海外ビジネスの経験を買われ、この経営改革において海外展開の責任者として2001年に着任した。

海外進出について、当初から市場調査を実施し明確な戦略を立てて展開してきた訳ではないが、これらの失敗を含めた経験から海外展開に関するノウハウを蓄積してきたことが現在の取り組みの基盤となっている。

2001年以降のリストラと新たな展開への取り組み

2001年当時、ロンドンでは店舗賃貸に関して長期契約を締結している一方、食品や駄菓子といった利益率の低い商品も販売しており、「坪あたり経営効率」が低い水準にあったため、こうした状況を改めることで経営効率の向上に取り組んだ。また、店舗リストラも進め、フランスとベルギーに設けていた9店舗のうちパリなどの店舗を存続させ、リヨンなどの不採算店舗を5店舗閉鎖した。

こうしたリストラを断行する一方、ロンドンやパリといった旗艦店においては従来からのMUJIの強みである「禅、わびさび」といった“スリムでシンプルな美”や「デザインの革新性」といった特徴を積極的に打ち出し、ブランドの認知度の向上を図った。また、こうした強みを武器とし、ファッション感度の高いミラノを中心とするイタリアや、ドイツへの店舗展開も進めた。

ドイツでの事業は、質実剛健な国民性を考慮すると、シンプルで軽いイメージのMUJIブランドが受け入れられるのは難しいのではないかといった議論もあったが、今後ハンブルグに5番目の店舗が開業を予定しており、昨年(2008年)から黒字化を達成している。以上のイギリス、フランス、イタリア、ドイツについては、ロンドンを欧州の本部として直営方式で経営しており、日本人社員も派遣している。

一方、欧州においても一定の評価が得られたことから、アイルランド、スウェーデン、ノルウェー、スペインなど、その他の欧州諸国でも事業を展開している。これらの市場には直営方式ではなく、現地パートナーとライセンス契約を締結して展開を図っている。

アジア地域に関しては、同社の進出は香港が皮切りである。1998年には香港から一旦撤退したものの、当時、MUJIブランドへの現地での評価は高かった。こうした事業環境から、撤退から3年後の2001年に同社は西友と共同で再度、香港への進出を果たし、現在では9店舗を運営し、香港は海外事業の稼ぎ頭に成長している。

<国際展開戦略と意思決定>

店舗の出店戦略

小売業の場合、出店においてもっとも重要なポイントは立地条件である。2000年には、同社はイギリスに13店舗、フランスに9店舗を出店していた。イギリスについては、店舗の賃貸契約が長期であるため、現在も店舗は維持しているが、フランスでは立地条件の良くない店舗は閉鎖した。両国の場合は直営方式で経営しているため、家賃も同社が負担している。人員の配置次第で変動させることができる人件費と異なり、固定費である店舗賃貸に関する費用が高いままの状態にあることは、経営の圧迫要因となっており、これは失敗体験のひとつと言える。

家賃以外で重視していることは、通行人やにぎわいの状況である。必要に応じて現地の

マーケティングの調査会社を活用しながら、ウィークデー、ウィークエンドの日中と夕方の人通り数を地道に確認している。欧州では路面店が多く、通りの長さも判断材料になる。道路建設や工事の予定も人の回遊に大きな影響を与え、異国では日本では短期間で済む工事でも長期間を要する場合もあり、注意が必要である。また、同社の店舗は 100 坪程度の売り場面積が必要なため、正方形を理想とする地形も重要な要素であり、売り場面積確保のために 3 階建ての店舗を各階 30 坪ずつ借りることも多い。なお、地域の人々の所得層や文化度も大切な要素である。これらを知るには、現地に住んでみることであろう。

同社の場合、バルキーな商品やベッド、家具といった大型商品を扱っているため、ロジスティクス面も店舗の選定に影響する。欧州向け製品はコンテナでロンドンまで運搬し、フランス、ドイツ、イタリアなど欧州各国に大型トラックで配送され、さらに都市郊外の物流倉庫からは 4 t トラックに積み替えて市街地の店舗まで搬入することが多い。このように、ロジスティクス面のコストがかかる上、市街地の交通規制やベッドなどの大型商品の搬出入路の確保といった諸条件をクリアする店舗立地を選ぶことも重要である。

ブランド戦略

海外の MUJI では一切宣伝をしないことがパブリシティの基本コンセプトとなっている。その背景には MUJI ブランドの基本的な理念である“無駄を省く”、“わけあって安い”という、ムダを削ぎ落とすという考え方がある。現状では新市場への進出時においても、プレスに取材の依頼をすれば記事を掲載してくれるため、マスコミが宣伝してくれている状況にある。さらびやかでゴージャスな生活に慣れ親しんでいる消費者に、これらと全く正反対の価値観をベースとする MUJI の基本理念は、世界のどの国や地域でも共感を得て認められており、この理念によって確立されたブランド力が大きな武器となっている。

また、ライセンス契約の形態でインドネシア、フィリピン、イスラエル、ドバイなどへの出店を検討し、“MUJI TO GO”の名称で日本国内の空港はもとより、ニューヨークの JFK 国際空港や香港国際空港でも小規模店舗を展開している。これらの取り組みは、「ショップを持つことが最大の宣伝になる」ということを重視して意思決定を行っている。

海外の MUJI 愛好家には文化人やセレブリティと呼ばれる層も多く、結果としてハイエンドマーケットでビジネスを展開している状況になっているが、各国や各地域でどのような商品が受け入れられるかは、ターゲットとする消費者や嗜好、購買力にもよるため、実際に販売してみないと解らない。例えば、香港や台湾ではメイド・イン・ジャパンの菓子類が好調であり、売上全体に対する食品の比率は日本の倍(約 20%)になっている。しかし、菓子類は日本で製造して現地に運搬するためコスト高であり、収益性は高いとは言えない。PP(ポリプロピレン)衣装ケースや壁掛け CD プレーヤーなどは、全世界共通のヒット商品になっている。

上記の菓子類のように、同社の場合には日本の製品であること、つまりジャパン・プレミアムが好材料となっているケースもある。

しかし、日本語表記のタグ、ラベルなどは地域や国によって規制上、販売が認められておらず(韓国など)、現地の言語ラベルに張り替えるといった対応が必要になっている。こうした対応については、今後はマルチ言語対応や各国言語での表記での対応を目指していきたい。

＜人材管理・育成への取り組み＞

人材のグローバル化

日本人人材については、店舗の経営が出来る 30 歳代の優秀なエリア・マネージャーを外国語の能力は問わずに派遣することから始めた。言葉はあくまで手段であるため、現地でマスターできるという考え方を基本としている。最近では年 1 回のキャリア・パスに関する面談結果などを踏まえて候補者を選抜し、海外事業部に配属した後、海外に派遣している。

海外事業部では「台湾」および「菓子」といったように、1つのエリアと1つの商品をマトリックスで担当させ、海外事業の業務全般をマスターさせている。

海外の現地人材については、国や地域によってばらつきがある。MUJI の経営への適応という観点から各国の現地社員を評価すると、香港○、台湾○、中国×、米国×、欧州△、といった印象である。現地社員教育は本社の販売部や VMD (Visual Merchandiser) が中心となって実施している。

研修では写真などを多用し、商品陳列や魅力的な店頭づくりの工夫、欠品の防止、着付けの方法(重ね着など)を指導している。本社研修を終えた後には、良い例が伝播するなど効果が出る。現地社員の販売職のうち、センスと意欲のあるスタッフを一本釣りで育成することが多く、これらの優秀な人材は日本にも招聘してリーダー教育を行い、店舗経営のプロとして育成していく。選抜された現地スタッフの中には同業界からの転職者もいるが、他社での経験が無いほうが MUJI の理念や、手法を素直に吸収できることが多い。

また、経営手法の標準化とも関係するが、同社では 1,600 ページにも及ぶ「ムジグラム」と呼ばれる運営マニュアルを整備しており、その内容が店舗経営の基本となっている。このマニュアルの必要な部分を抜粋し、各国語に翻訳して、海外の社員研修でも活用している。無印良品で最低限求められる部分を示し、各国・地域に必要なサービスをそれに付加している。

なお、アジア地域では地域間の人材交流も進めており、香港や台湾では接客スタッフ同志が相互に人材を派遣し、学び合う機会も設けている。MUJI ブランドのプレステージが特に高い台湾では、現地の発案により MUJI のファッションショーが開催されており、日本の本社にも刺激になっている。

＜現地企業との合弁・提携＞

アジア地域への進出形態

香港およびシンガポールへの進出は、当初は関係の深い西友と共同でスタートさせたが、現在では同社の独資、直営方式による事業となっている。台湾では輸入制限があるため、現地企業との合弁(出資比率現地企業 51%)を選択し、中国からの一部衣料品の輸入制限撤廃に関する働きかけを行っている。韓国での事業も同じく合弁(出資比率現地企業 40%)の形態を採っている。また、タイでは欧州の新しい進出地域と同じく、現地パートナーへのライセンス供与の方式を採っている。

中国での事業展開については、香港および台湾での MUJI ブランドに対する人気と実績が進出の基盤となっている。また、MUJI の商標登録に関する 10 年にもおよぶ訴訟にも全面的に勝訴したことも大きく影響している。まず上海に直営方式で 1 号店を出店したが、

これは上記裁判の係争中のことであり、社内でも出店の是非について議論があったが、同社が本当の **MUJI** であることを現地の消費者にも理解してもらうためにもあえて出店を決定した。現在は北京にも出店しており、中国では“ものづくり”と“販売”の両面で事業を発展させていく予定である。

以上のように、同社では直営、合弁(マジョリティーまたはマイノリティー)、ライセンスの3つの形態で海外展開を図っているが、これには同社なりの理由がある。

例えば、世界で席捲している **ZARA** や **GAP** のような衣料品を中心に扱う製造小売業が現地の店舗オペレーションを中心に海外展開の検討を行う場合と、同社が検討しなければならない内容はその商品の多様さにおいて異なっている。つまり、同社の場合には衣料品に加え、収納 **BOX** のようなバルキー（かさばる）な商品から鉛筆やペンなどのステーショナリーグッズまで、**MUJI** という同一ブランドによる“商品 **MIX**”の事業形態が特徴となっており、世界で唯一と言っても良い業態である。

しかし一方でこれは物流面でのコストが悪くなることも意味している。例えば、収納 **BOX** などは空気を運んでいるようなものである。航空便は勿論のこと、船便のコンテナ輸送であっても、500～600万円相当の商品の輸送代が30～40万円もかかってしまい、非常に効率が悪い。

こうした事業特性から、直営方式は、会社設立・運営にかかる経費を賄える大きなマーケットでなければ採用できない。商品が十分に売れなければこの方式は採算に合わず、こうした状況を見込めない場合に、合弁、ライセンス方式を検討していく。

ライセンサー（ライセンス契約の現地での相手企業）の選定では、**MUJI** と同様の商品の販売実績やバルキーな商品の取扱経験の有無、**MUJI** ブランドを担う覚悟などがポイントとなる。同社の海外店舗は、一般的な衣料品店の面積が40～50坪でやって行けるのに対し、最低100坪程度であることが多く、それなりの初期投資が必要となり、その投資余力がある相手かどうかも重要である。

出所：(株)良品計画専務取締役古田正信氏へのインタビュー(JETRO および **SPRING** による) より

国内ベストプラクティス(4)

『ベネッセコーポレーション』

<企業概要>

商号	株式会社ベネッセコーポレーション
業種	教育事業、生活事業、シニア・介護事業、語学・グローバル人材教育事業
本社	岡山県岡山市
資本金	30億円
従業員	14,726人(2009年3月、連結ベース)
売上高	4,127億円(2009年3月、連結ベース)
海外事業	台湾、韓国、中国(教育事業中心)、香港(教具・玩具の生産管理) Berlitz International, Inc. (子会社、世界70以上の国と地域)
関係会社数	32社

同社 HP および有価証券報告書より

<海外展開の契機と概要>

現会長の想いと「グローバル化元年」

まず、現ベネッセホールディングス会長の福武総一郎氏の「中国で事業を展開したい」という想いがあったと思う。約20年前に台湾から海外における事業展開が始められた。

同社が手がける“教育”という事業の特性から、「教育は国境を超えないのでは」との懸念の声もあった。しかし、日本国内の少子化、大学全入時代という同社を取り巻く事業環境を考慮すると、ゴーイング・コンサーンの観点から同社の事業規模を確実に大きくしていく必要があるという基本認識もあり国内市場だけでの成長も限界があると考えられることから、海外事業の拡大は必然的な取り組みとも言える。

同社では2003年度に「海外、特に東アジアにテリトリーを広げ、事業を拡大する」という方針を成長戦略の1つに打ち出し、海外展開が本格化した。しかし、現状では同社における海外事業は売上全体の1/10程度(ベルリッツ含む)を占めるにすぎず、ベルリッツなどの語学事業が中心である。

一方、同社は従来の成長と同じような成長を維持するため、2018年に海外売上高比率を約30%、2,000億円規模にすることを目標としている。

2009年度になってから上記の経営目標や海外事業の重要性に関する全社的なコンセンサスが図られ、社内の広報誌などでも告知されることが多くなるなど、社内外への海外事業に関するアナウンスが明確化した。

つまり、2009年が同社にとっての「グローバル化元年」と言えそうである。「知る人ぞ知る海外事業」からの脱皮が進みつつあり、進出を果たしている台湾、韓国、中国に加え、新規市場開拓を含めた海外事業体制も刷新され、上海を中心拠点に海外展開を推進するこ

とが決定している。近い将来においては、“中国”を最重要マーケットとして事業を伸張させ、その他の新しい市場に対する調査・研究もしていく予定である。

“ブレない理念”とトライ・アンド・エラーによるブランドの確立

まず、進出先国における規制に関しては、業種によってクリアすべき課題が異なり、海外各社は地道に現地当局と折衝し、対応することが基本であろう。

自社のビジネスモデルが現地でそのまま通用するかという点については、事前にマーケットの調査は行うが、実際に現地でやってみて、通用しなければ試行錯誤しながら適応していくしかない。例えば、同社ではDM(ダイレクトメール)が日本国内の販促手法として主流であるが、台湾ではそれがなかなか通用せず、むしろ電話営業が効果的であるということがわかった。

こうしたことは現地でトライ・アンド・エラーを繰り返さなければ解らない。こうした試行錯誤の経験は、中国や韓国といった“次の海外展開”において活かされており、これらの国々でも同様の傾向となっている。また韓国では、教育分野の大手企業が訪問販売を主流としていることから、差別化を図るためにも電話営業とインターネット等の販売手法を組み合わせている。

新しい市場に対しては同業種や現存しているサービスのビジネスモデルを調査しながら、同社が培ってきた経験と既存の手法をベースとしながら創意工夫しながら進出を図っていくことを考えているという。

なお、海外では“ベネッセ”や“しまじろう”の知名度は低く、現地における信用力とブランド力の向上が大きな課題となっている。同社ではライセンス契約による海外展開も行っているが、独力での進出も果たしており、地道に同社のサービスやキャラクターを訴求していくことが重要だと考えている。既存顧客の知人への紹介やイベントの開催、雑誌や新聞広告なども活用している。

サービス内容の現地化についてであるが、「こどもちゃれんじ」の場合はメディア連動がサービスの基本パッケージとなっており、発育段階に応じたコンテンツを、本、CD、DVDなどのメディア、ワークブック、両親向け冊子などの形態で提供している。これらのコンテンツのボリュームと

内容については、文化や生活習慣が各国や地域で異なるため、現地に合うようカスタマイズしている。なお、今のところ主力事業は幼児向けの「こどもちゃれんじ」であり、基本的に小学校以上の準拠型の「学校教育」には対応していない。

サービスの価格については、各国、地域がどの程度の規模のマーケットであり、現地の人々の購買力がどのレベルにあるかということ、および同社としていくらか提供できるかを勘案し、決定している。

同社では、ビジネスの基本姿勢を変えることなく、理念を大切にしながら事業を現地化している。この意味で“ブレない”ことが重要である。また、「現地の人のために、日本で日本人に対して積み重ねてきたサービスと同じレベルの仕事を実践する」ことが、グローバル化では最重要であり、現地人材に活躍する場を提供することこそが、同社に繁栄をもたらす、ということ肝に銘じている。

<人材管理・育成への取り組み>

本社人材のグローバル化

同社は従来、国内事業を中心に事業展開していたため、海外事業に適した人材が社内に豊富に蓄積されている状況とは言えない。海外派遣人材の募集は社内公募等を実施している。今年に入って海外事業を全社的に広報していることもあり、海外事業への関心は確実に増加している。入社時に海外志向や外国語能力のある人材は多くはなかったが、最近では語学能力の高い人材も採用するようになってきている。

現地人材の活用

日本からの派遣人材と現地人材の比率は、事業の発展段階に応じて変化する。事業拡大期には日本からの指導者が多数必要となり、応援人材を派遣するが、事業が一定の規模に育ち、軌道に乗れば、業務執行は現地人を中心に実施するため、現地人材の比率が高くなる。事業の発展、伸張に伴って現地人材の役割は重要になる。

現地人材の管理においては、ベネッセの理念「よく生きる」を現地人材に徹底して伝えることが重要だと考えている。現地のトップマネジメントは、現地語でこの理念を現地人材に繰り返し伝えている。現地でのコミュニケーションは会議などを含め、中国の場合には中国語で行う、といったように現地語を基本としている。日本からの派遣人材は赴任直後、現地語の使用という面では苦勞するが、日本語が出来る現地スタッフの支援を受けながら、ビジネスを通じて現地語をマスターしていき、現地人材との信頼関係の構築を図っている。これらの取り組みにより、同社の社風そのものが各国、各地域で根付いていると感じており、同社のサービスの質が担保されている。同社の場合は離職率も低い水準にある。こうしたことも、現地人材と事業の理念を共感できているからではないかと感じている。

現地人材を対象とする研修においても、同社のトップマネジメントが、ベネッセの理念と想いを繰り返し伝えるようにしている。また、進出を果たしている国や地域において、同社の事業が発展、拡大している現状を伝え、明るい将来像を持ってもらえるようにしている。キャリアパスであるが、現状では現地幹部として部長クラスに現地人材が登用されている。特に台湾では、副支所長は現地人材であり、以前は現地人材が所長を務めたこともあった。

なお、海外現地人材同士の人材交流も行っている。例えば言葉がお互に通じる中国と台湾は、互いに事業を学びあう機会を設けているほか、日本や韓国も含めて、同社全体としても年間の事業企画などについて、ナレッジの交流や気づきの場を提供している。

出所：(株)ベネッセベネッセコーポレーション海外事業本部海外事業本部長室室長大井國久氏へのインタビュー(JETRO および SPRING による) より

国内ベストプラクティス(5)

『ワタベウェディング』

<企業概要>

商号	ワタベウェディング株式会社
業種	①海外挙式サービス事業及び挙式参加者を対象とした旅行事業、②挙式施設運営などの国内挙式サービス事業、③ウェディングドレスなどの製造販売事業、④婚礼関連衣裳、成人式、各種パーティなどのフォーマル衣裳のレンタル事業、⑤衣裳に美容・着付・写真撮影をセットした衣裳と写真の総合サービス事業、⑥国内での結婚式場相談、結婚式のプロデュースや披露宴の企画演出、家具、寝具から宝石貴金属等婚礼用品の斡旋などの挙式関連サービス事業
本社	京都府京都市
資本金	41億7,637万2,000円
従業員	2,484名(2009年9月、連結ベース)
売上高	464億638万1,000円(2009年3月、連結ベース)
海外事業	中国、台湾、香港など
関係会社数	子会社25社及び関連会社1社

同社 HP および有価証券報告書より

<海外展開の契機と概要>

当社は1973年にハワイで開始した海外挙式サービス事業を契機として国外リゾート地での挙式サービスを幅広く展開している。この事業性からも海外志向の高い社内人材も多かった。しかし、海外挙式サービスの顧客はあくまで日本人であり、その意味では日本国内マーケットを中心に会社は成長を遂げていた。

中国への進出は、レンタルが主流であったウェディングドレスの販売需要に応えるため、製造業として1993年に上海にウェディングドレスの工場を設立したことがスタートである。中国での生産の効果からウェディングドレスの価格も日本国内で生産するよりは低く抑えることが可能となり、さらに販路が確保されている受注生産形式で採用したため、着実に生産着数を伸ばすことが出来た。ウェディングドレス生産工場では労務管理に苦労したが、独資での進出及び輸出実績が当局に認められ、1997年に総合挙式サービス事業を開始することができた。婚礼写真撮影スタジオを備えた路面店を上海の目抜き通りである淮海路(ワイハイロ)(東京の銀座に相当する繁華街)にオープン、中国人顧客を対象とした。

同店は最盛期には約6,000組程度まで撮影組数を伸ばしたものの、店舗家賃が(東京の)銀座とほぼ同程度の坪単価に匹敵するなど、固定費が高かったため、なかなか採算ベースに乗らなかった。

＜国際展開戦略と意思決定＞

中国は同じ業種が同じ地域に集まる傾向があり、婚礼撮影という業種で考えると淮海路がその集積地であった。当社も彼らと同じ土俵に店舗を構え、正面からの競争を行っていたが、一般大衆層向けの競争は熾烈であったため、常に当社ならではの強みを模索し続けていた。当時の当社の強みは日系企業として、品質がよいという「ブランドイメージ」であった。そこで、ハイエンドの「ニューリッチ」と呼ばれる顧客層をターゲットとし、店舗も思い切って路面店から 2004 年 11 月に五つ星ホテルである花園飯店（オークラガーデンホテル上海）へ移転した。

花園飯店は、五つ星ホテルという中国人ならではの「ステイタスの高さ」から、当社ならではの強みが活かせる立地と判断された。婚礼扱い組数が 3 分の 1 に減少しても、価格は路面店時代の 3 倍程度に設定し、売上高は維持するという冒険的な戦略であった。顧客満足度の高いサービスにこだわった。開業当初は、路面店時代の教訓もあり、お客様からのクレーム対応によってホテル側に迷惑をかけてはならないということで、わざわざ隣接のビルに「アルバム受取センター」なるクレーム対応のためのスペースを借用したが、結果的にはお客様からのクレームはほとんどなく杞憂に終わった。立地と価格で顧客をセグメント化することがサービス業の基本であるものの、中国での顧客ターゲットの絞り込み戦略はその効果が高く、改めてその重要性を身に沁みて感じた。ワンストップでブライダルニーズに応えるという五つ星ホテルでの営業戦略は、少しずつ結果につながっていった。

また、婚礼写真の前撮りサービスのみならず結婚式当日のプロデュースに注力し、「婚礼当日に万が一の事態は避けたい」という顧客の不安心理に対して、日系企業ならではの信頼感や「看板」が効果的であった。花園飯店の店舗は徐々に取り扱い組数を伸ばし、現在は前撮りサービスを利用した顧客の 3~4 割が結婚式当日のプロデュースも当社に依頼する状況となっている。上海では星の数ほど婚礼を扱う小規模な企業があり、撮影以上に競争の激しい市場だが、この五つ星ホテルでの店舗では、路面店時代にはほとんど売上がなかった当日プロデュースというマーケットが、新しく開けた部分である。

＜人材管理・育成への取組み＞

現在、店舗を担当する駐在社員は、パリで 5 年程度、海外での勤務を経験したのちに上海へ赴任している。その前の駐在も同様に、海外での勤務後、中国に派遣されている。海外挙式事業を展開しているという事情もあり、このような異文化に接する経験を持つ社員が多いことは当社の特徴だ。海外に事業拠点があること、また経営層の人材育成に対する考え方もあり、若手社員を積極的に海外に行かせていたというのは当社のアドバンテージの一つでもある。

今後の海外挙式事業における人材育成のキーステーションは、沖縄になるだろう。沖縄では中華圏のお客様対応が可能となるよう、中国語スタッフを既に配置している。香港、台湾とは地理的にも近接しており、実際にお客様の来島があるため、OJT が可能である。沖縄で台湾や香港の人材に対して研修すると、「勘のいいスタッフ」はすぐに日本のサービスを吸収してしまう。また日本人と中国人のお客様では求める写真の形態が異なることもあり、コーディネーターだけでなくカメラマンにも中国人のお客様向けスキルが必要だ。沖縄で育成したカメラマンを、沖縄に続いてアジアからの需要が見込まれる札幌とグアム

に転勤させるなど、各実行拠点に送り出すことも試みている。現在沖縄で組成されている当社「東アジアチーム」も、将来的には国内外各地に赴任し、中華圏のお客様を万全に受け入れる素地を地道ながらも築き上げる予定である。

＜現地企業との提携・合併＞

現在は、当社ならではのサービスである「海外挙式事業」の拡大に力を入れている。2007年に香港、2009年には台湾にも進出、店舗を構えた。香港の年間婚姻件数は5万組、台湾は14～15万組、そして中国全土では800万組以上といわれている。まずは香港や台湾のお客様を、当社の海外挙式実行拠点に送客し、各地でお客様に対して中国語で対応できるように受け入れ体制を整えつつある。現在、香港や台湾の店舗で扱うお客様の海外挙式先は、その半数以上が沖縄である。香港や台湾の人々の評価は、中国本土の顧客層にも口コミで影響を与えるため、受入れ側である沖縄等の海外挙式は、低価格低品質ではなく、日本人向けと同価格水準の質の高いサービスを原則としている。現在は中国本土からの海外へ出国するためにはビザの制約が大きいものの、今後中国本土でも海外旅行ブームが到来することはほぼ間違いないと見ている。

2009年秋、中国本土に330店舗を持つ婚礼写真撮影企業最大手の「金夫人」と業務提携した。これはまさに次代を見越した提携である。当社側には「強み」である海外挙式の実行拠点ネットワークがあり、「金夫人」側は中国全土に販売ネットワークがある。海外挙式というパッケージサービスを持つことによって国内での事業拡大をさらに計る。

出所：ワタベウェディング株式会社取締役営業本部長翁長良晴氏、映像コンテンツ・アライアンス事業部長岡本朋樹氏へのインタビュー(JETRO および SPRING による)
より

国内ベストプラクティス(6)

『QBハウス』

<企業概要>

商号 キュービーネット株式会社
業種 ヘアカット専門店のフランチャイズ事業および店舗経営
本社 東京都中央区
資本金 2億3,560万円
従業員 65名(2009年6月末現在)
売上高 94億7,300万円(2009年6月期連結ベース)
地域別来客者数 国内 12,034千人(約92%)
海外(シンガポール・香港) 1,032千人(約8%) (2009年6月末現在)
グループ会社数 3社(内、2社が海外現地法人)

同社HP等より

<海外展開の契機と概要>

少子高齢化を背景とする国内市場の縮小の中で、海外事業比率を相当程度高めていく必要があると考えている。現在、シンガポール、香港の2カ国で事業展開しており、新たな展開先も検討している。

当初は日本での取引関係をベースに海外展開を図った。シンガポールでは西友やパルコ、香港ではジャスコやユニーの現地商業施設での出店からスタートした。路面店を出店するに初期投資がかさみ、新たなマーケットへの投資としてはリスクが高い。大型商業施設の貸しスペースであれば、リスクが軽減できる。こうした商業施設内での店舗で成功を収めてから、徐々に地域での出店拡大を図っている。店舗をひとつ出店すると現地市場のことが理解でき、また顧客や現地パートナーも同社のビジネスモデルを理解してくれる。この初期の店舗で信頼を得ることが出来れば、事業機会や出店先の紹介が増加し、好循環が生まれる。6~7店舗を越えたころから、同社が働きかけなくとも出店場所を紹介されるようになり、10店舗を超えると現地での事業が軌道に乗る。この好循環が生まれるまでは地道な営業を続ける必要がある。いままでのサロンと何が違うのかを言葉で伝えるのは困難であり、一番説得力があるのは3ヶ月程度の短期間、実際にカットのシステムユニットを置かせてもらい、操業し結果を示すことである。結果が出なければ撤退する。同社にとっても3か月でその地域や場所のリスクが判断でき、都合が良い。同社の場合は、外食などと比べて設備が軽いため、ローリスク・ローコストで事業展開を図ることが出来る。特にキオスク型のQBシェルについては2~3坪から出店できる商売であり、機動性、柔軟性もある。ユニットや必要機材は移動可能であり、償却前のもはそのまま違う出店場所で利用できる。この点が同社のビジネスの特徴である。

シンガポールではカット専門の事業形態が認知されてきたが、香港市場については情報が得にくく、他のカット専門店が出始める情報を入手して慌てて同社も進出した経緯がある。当時は家賃なども日本向けの高い水準で契約するなど、色々な失敗があったが、原点回帰を図り、現在は適切な商業施設等に全て店舗を移し、順調に店舗数を増やしている。海外展開を進める中で、日本のサービス業はレベルが高いことを実感している。我々が当たり前だと思っている「顧客への心のこもった挨拶」などがその好例である。海外展開によって、相手国のスタッフ教育を通して現地のサービスレベルの向上に貢献し、同社の事業拡大が実現するという、互恵的な関係が構築できていると考えている。

<現地化と知見の取り込み>

サービス業では目には見えないハートが重要な要素であり、事業の成果はじわりと現れてくると実感している。日本はものづくりで経済発展を遂げて来たが、ソフト分野のレベルも国際的に見てかなり高く、同分野は今後の発展に貢献できると考えている。

同社の海外におけるサービスの対象は、日本からの駐在員や旅行客の利用もあるものの、完全に現地の人々がメイン顧客層であり、店舗立地は日本と同じく、かなり生活に密着した場所を選定し、積極的に店舗展開を図っている。つまり、同社のサービスは大衆層をメインターゲットにしており、稼働率を重視したビジネスモデルである。シンガポールでの価格は日本円で約 700 円、香港では約 650 円となっているが、現地の物価水準に照らし合わせるとほぼ日本での価格水準 1000 円に近い（香港での昼食は 40 香港ドル≒600 円）。

ビジネスモデルの現地カスタマイズについては、今までのところ実施していない。日本のモデル、ビジネスオペレーションをそのまま海外で展開している。現地顧客の反応は、エクセレントではなく、グッドサービスのレベルを目指しており、手ごたえを感じている。こうした手ごたえがリピーター率に現れている。現在、人口 450 万人のシンガポール人のうち、約 2%程度の国民が利用して頂いている計算となる。認知度は高まっており、日本同様 QB ハウスと言えれば知っている人が多い状況になっている。

なお、海外ではシンガポールのチャンギ国際空港などでシェル(貝殻)型のシステムユニットの導入に成功している。日本国内では理・美容法の混在などの規制上、同ユニットを採用することが難しい状況にある。日本では髪結いとちょんまげに由来する同業界の長い歴史的な経緯があるため、現代に合った手法の導入が制限されている面がある。海外に展開したが故に見えて来る日本の特殊性もあり、規制緩和によって業界の活性化や業界人材の地位向上に向けた取り組みを進めることも出来るのではないかと感じている。

この意味で、シェル型を凱旋帰国させたいと考えている。シンガポールや香港は比較的新しい国であるため、法律の運用が柔らかく、フレキシブルである。また、国家戦略として外資を積極的に受け入れており、内なるグローバル化が進んでいる。

<国際展開戦略と意思決定>

国際展開先についてはシンガポールと香港がサービス業を展開しやすい国であると考えている。両国はコスモポリタンな世界中の文化が融合する雰囲気があり、日本のカルチャーも世界の文化のひとつとして根付いている。自由競争が基本で活気に満ちている。また、両国は外資に対する法制度や人口密集度、ある程度の所得レベル、時間に対してシビアな

国民性など、同社のビジネスモデルに適していた。「10分のヘアカット専門店」というコンセプトが受け入れられる土壌が欠かせない。こうした条件を満たす場所として、勤勉で共働きが多く、豊かになってきている上海や台北といった大都市にも注目している。

また、駅やSC（ショッピングセンター）といった出店場所と深く関わりのあるインフラの整備状況も重視している。出店の際に重要なのは、商業施設の集客数や鉄道駅の乗降客数などの情報であり、日本国内では約10万人に1店舗を1店舗を目安の1つとして出店している。人が高密度に集まる、集客性の高い場所でサービスを利用してもらうことを重視している。シンガポールでは現地不動産ディベロッパーや政府系の鉄道会社の情報が重要である。出店の際、意思決定者やキーパーソンに辿り着くまでに時間がかかるため、政府をリタイアした人材に現地法人の役員に入ってもらったりなど、現地人材がいないとやはり難しい。そういった人材のリクルート情報（エグゼクティブリサーチ）も重要である。

親日的な台湾も魅力的なマーケットであるが、同社にとってのインフラ整備が遅れている。日本の昭和レトロの感じであり、屋台文化が根強いのでSCが発展していない。路面店での出店には困難が伴うため、公共施設や大型商業施設から出店を始めたい。また、擬似サービスが事業を展開していることも進出条件を悪くしている。

実際の出店における意思決定は、現地調査が主体となる。マーケットデータや関係先からのヒアリング内容は参考になるが、まず1店舗出してみるのが良い。同社の場合、1店舗の出店に伴う初期投資費用は1,000万円以内であり、テストマーケティングとしてパイロット店舗を出すことが難しい。現地調査費用を支払うよりも、パイロット店舗を出店したほうがコストパフォーマンスが高いことがある。現地調査で顧客の反応を確認し、改善点を修正しながら可能性を探る。見込みが立たない場合はシステムユニットを撤去し、また次の候補地でテストを行うことができる。

海外でのプロモーションは、日本と同じ手法を採用しており、具体的には折込チラシによる告知が中心である。しかし一番効果があるのは口コミによる宣伝であり、顧客が顧客を呼んでくれる。家族の例で言えば父がまず来店し、次に息子が来店し、最後に母が来店することが一般的であり、これが究極の口コミの形態である。実際、シンガポールでは会社帰りのOLといった女性客が多く、気候が暑いのでショートスタイルでカットサイクルが短い人が多く、全体の3~4割を占めている。なお、日本のサービスであるというブランド力も大きく影響している。現地人スタッフは、日本発のサービスであることをアピールしており、他のサロンとの差別化になっている。

<人材管理・育成への取組み>

理美容師で国家資格があるのは日本、台湾、韓国のみで、サービス水準の維持に関しては人材面が常にボトルネックとなっている。シンガポールには現在130名近いスタッフがおおり、専門学校との連携を図りながら継続的な人材供給が実現している。

香港への展開ではシンガポール及び日本から人材を投入した。現在は80名弱のスタッフがいる。

職業訓練をしながら美容専門学校へ通うというような仕組みが、政府補助プログラムの枠組み(インベスト香港)で検討されているが、なかなか具体化していない。

現地のサービス提供に関し、マニュアルや定期的な研修、日本人トレーナーの派遣等で

地道に OJT をして人材育成をしている。日本への憧れと共に技術面、衛生面でわが国の技術は世界最高水準にあり、日本のサービスの付加価値は高い。一方、現地へ派遣する日本人のビザがなかなか取れずに苦勞することもある。

アジアの国々の町にあるサロンは、技術はもちろんのこと、接客レベルも日本と比べると一般的に必ずしも高いとは言えない。また、給与は歩合制でスタッフも自由出勤であることが多い。こうした環境であるため、同社の制服着用や勤務時間の指定には、就業当初、抵抗を感じるスタッフも多く、ルールに馴染めない人は辞めてゆく者もいた。

同社では各国・地域に研修店を設けており、新人は全員、研修店に配置している。また、クレームが多い、技術が未熟であるといった場合にもそのスタッフを研修店に派遣し、再教育を実施している。研修店には日本人トレーナーを配置しており、熱意を持った日本人スタッフが現地人材を直接指導している。日本人トレーナーは各店舗も巡回している。技術移転に関しては、現在、現地人への移譲期間であると捉えている。現地には4~5年程度の同社でのキャリアを持つ現地人材がエリアマネージャーを務めており、基本的な店舗管理は現地に任せられる状況になっている。

なお、現地人材のキャリアアッププランを設け、モチベーションを維持してもらうことに腐心している。特に店長の上のポジションは、社内でランク付けはしているものの、明確でないため、研修の効果的な導入などを含めて検討している。勤続年数が長いほど昇進への期待は大きく、モチベーションのキープが難しい。店長の入れ替えも2~3年に一度のペースで実施している。

店舗のマネジメント人材である店長のレベルアップも重要である。店舗マネジメントの巧拙が業績に如実に現れる。1店舗のスタッフ数は5名程度だが、チームプレイが求められ、店長にはチームマネジメントが求められる。如何にスタッフのモチベーションを高め、技術と接客レベルを向上させるかが勝負である。スタッフ間の相性や地域の客層に合ったスタッフの配置などは現地スタッフにしか解らない。同社ではエリアマネージャーもスタイリストを登用しており、現場経験を重視している。週に1度、営業会議を開催しており、業績不振店の原因分析などを通じて情報共有を図っている。マネジメント技術も指導することで、数字と意識がリンクしてきていると感じている。

スタッフ人材の育成においては、まず同社の企業理念、目的、我々がどこまでのサービスを目指しているのかを伝えることが重要である。全てのお客様から満足感や納得感が得られ、かつ均一なサービスを提供するヘアカットのプロ集団となることを目指している。終わりの無いゴールに現地スタッフと一緒に取り組んでいる。こうした人材育成には、技術と熱い思い、使命感を持ったスタッフが当たらなければ成果は期待できない。

進出当初は現地スタッフの遅刻、制服の乱れなども散見された。こうした中、顧客満足の観点から、店舗の第1印象、礼儀、清潔感、安心感などの重要性とその意味を教えることから始めた。また OJT を通してこれらを実践することがリピーターと業績の増加につながることを実感してもらい、結果成果給(50%)の上昇によってモチベーションの向上を図った。

接客およびカットマニュアルを整備しているが、その内容はサービス業としての基本レベルを示している。顧客の喜びと満足につながるプラスアルファの部分日本人トレーナーが指導している。また、同社の時間集約型のビジネスモデルの特性から、均一でスタッ

フによってぶれないサービスの提供が強く求められる。10回来店して頂き、毎回100点の評価を得るよりも、まずは全スタッフが必ず70点以上のサービスを提供できる合格レベルを目指している。1回でも30点があると、それまで合格点のサービスであった場合、顧客にとっては裏切られたという印象を持たれてしまう。海外には200名以上のスタッフがいるが、レベルの低いスタッフの早期発見と再トレーニングが最も重要である。

一方、日本でも1,000円カットに求められる技術レベルが高くなっている。昔は優れたビジネスモデルと価格面で感動されたが、今では1,000円が普通になっている。海外でも同じ傾向にあり、顧客の期待値は上がっている。値段は上げられないが、サービスの質を上げていかないと顧客が離れてしまう。こうした意味でも不断のサービス・技術レベルの向上により真のプロ意識を持ったスタッフ育成が欠かせない。

人材育成の場は、年1~2程度開催する日本研修とトレーナーによる巡回時のOJTが中心となっている。現地には理美容師の資格制度が存在しないため、採用面接では10人中、採用できるレベルにある人材は2名程度の状況にある。採用評価においては、カット経験を重視しているが、技術が未熟でもセンスがある人はトレーニングによりスタッフとして活躍出来ている。各スタッフの良い技術と個性は残しながら、10分であまく切る方法を指導することに重点を置いている。また、マネージャークラスは全員、日本でカットの技術研修を受講している。

やはり、サービス業では人材育成が最も重要である。海外での立地戦略については、シンガポール・香港での経験から、顧客の反応において発火点があることを体感した。2席の店舗をオープンして3ヶ月で2,000人の来客を達成した時、立地とビジネスモデルに関しては成功できるということを確認した。この成功を継続・発展させるのはサービスそのものを支える人材である。10年、20年後も顧客に来店して頂くためには人材の軸を検証することが欠かせない。同社のビジネスの利点は、顧客が増えるとスタッフの技術が向上することにある。1日に20人も切れなかった現地の新人スタッフが、3ヶ月程度で40人を切れるようになり、自身に満ちた表情で仕事に取り組んでいた。お客様に教育して頂く場を与えて頂くことが、最も効果的である。新人スタッフは、一般的に半年程度でかなりの水準までレベルアップができるようになる。

＜現地企業との提携・合併＞

同社は、国際展開において、FC(フランチャイズ)化には消極的であり、あくまで子会社による進出を志向している。理美容師という技術者がサービスの要であり、FCには馴染まないビジネスモデルであると認識している。現在は100%、独資で展開しているが、そのデメリットは不動産や人脈等現地の情報に疎いことであると感じている。合併に関してはタイでの失敗の経験があり、慎重に考えるようにしている。一般に、合併相手は事業が軌道に乗れば単独で事業運営ができると考えるようになり、不振になれば相手先である同社に責を帰すことが多い。事業理念を共有できるなど、よほど納得の出来るパートナーを選定する必要がある。

同社の場合、政府系機関や鉄道会社と組むことで、出店場所の確保において有利になることがあれば積極的に考えるべきだと考えている。同業種や類似業種の企業グループや資産家などは、利害が対立する可能性が高く、慎重に考えざるを得ない。

失敗経験があるからこそ、現在の成功がある。現地パートナーとの決裂、現地スタッフの育成方法、出店場所の誤りなど、多くの苦い経験をした。進出の最初のパートナーとして、信頼でき、現地を熟知した人物を見方につけることが重要であり、その人物次第で事業展開の方向性が決まる。新たな展開先として上海に注目している。これだけ勢いのある都市はないことを訪問して実感した。シンガポール、香港の事業展開で培った華人ネットワークを有効に活用し、検討を進めていきたい。アジアは結局、華人社会であると感じる。シンガポール・香港はアジア社会の縮図だと感じている。シンガポールや香港の企業も中国に積極的に投資しており、わが国も競争に乗り遅れないようにしなければならない。

中国への展開では、模倣や類似業種との競合に対して周到な準備が求められる。ついては、好立地と一定量の技術スタッフを抑えた上で、迅速に店舗展開を図る必要がある。オセロでいう四つ角と中心地の数店舗は抑え、認知度とブランド力を確保したい。シンガポール・香港での展開は軌道に乗せるまで4~5年の期間を要したが、中国ではもう少しスピードを上げる必要があり、人材と立地に関する現地パートナーとの協力が重要な検討課題であると考えている。

なお、異業種連携として、同社は国内ではカギ屋とセットで出店するなど、連携を図っている実績がある。海外展開においてもこうした連携も模索して行きたい。

出所：キュービーネット株式会社代表取締役社長 CEO 北野康男氏、海外事業執行役員松本修氏、経営企画室長中石和彦氏へのインタビュー(JETRO および SPRING による)
より

国内ベストプラクティス

特別レポート(1)

『サービスをグローバル化する』

～セブン&アイおよび華糖洋華堂からの示唆～

松尾 隆 首都大学東京 都市教養学部 准教授

日本企業の海外進出については、製造業の成功事例は多いが、サービス業の成功事例はあまり聞かれない。それにはいくつかの理由があるだろう。まず、そもそも海外進出を実行に移している企業の数が少ないと思われること、サービス業が直面する文化を含めた様々な障壁の存在などである。一方で、日本の一部のサービス業の優秀性も認識されつつあり、実際、積極的に国際展開を進めているサービス企業も存在する。こうした企業は、日本で培ったノウハウを、どのように現地に適用しているのか、また、現地のニーズにどのように答えようとしているのか。ここでは、セブン&アイ・ホールディングスの中でもGMS業態の中国進出を事例として考えてみる（以下、GMSについてイトーヨーカ堂と記述）。

国内と同じことを愚直にやる

イトーヨーカ堂の中国進出でわかるのは、それが国内の新規店舗の開発とかなりの部分、連続性を持って語られていることである。進出のきっかけが、中国政府からの依頼を受けて、いわば技術移転のためであったことも関係しているかもしれない。また全体の規模から言えば、国内店舗の方が圧倒的に多く、独立的な運営を行えないためかもしれない。

しかし、それを越えたところで、本質的な理由で連続性を持っているように思えるのである。例えば、日本から派遣される店長は、特に海外部門というわけではなく、通常の店舗ローテーションに近い形で派遣される。また、基本4原則（クリンネス、フレンドリーサービス、鮮度管理、品揃え）をまず大事にする姿勢をもつこと、個店ベースの店づくり、単品管理や仮説・検証という独自のノウハウの実践などいわば、愚直に日本で培ったものを育てている印象である。店舗展開についても、まず最初の第1店をじっくりと育て、ノウハウを蓄積した上で、いわゆる集中出店による多店舗化を図っている。

一方で、中国市場ならではの対応ももちろんある。サービスということあまり理解していない、あるいは、お辞儀することにすら抵抗感のある状況から、いきなりイトーヨーカ堂流のサービスを根付かせるのだから、日本では当たり前のところから変えていかざるを得ない。しかし、インタビューで印象的だったのは、最初から日本のやり方が通用すると確信を持っていた訳ではなかったこと、中国は違うという思い込みが間違いであることも多く（例えば、中国の人件費は安いのでそれほど購買力はない、中国ではそれほどクリンネスは必要ではない）、むしろ中国でイトーヨーカ堂のやり方を実践するための必要な部分での対応が重要であるということである。典型的な逸話が、「自分がやっていることを中

国人社員が横で傍観している」ことや「個人が獲得したノウハウを他人に教えない」ことである。これまでのやり方を中国で根付かせるためにどうすれば良いかを考える。つまり、やり方を変えるのではなく、それを実行するにはどうしたら良いのかを深く考え、試行錯誤を繰り返して来たということである。表層的な問題としてではなく、このレベルで現地適応を考えていることは非常に重要だと思われる。

長期的な現地人材の育成

ウォルマートやカルフルといった欧米の小売業も基本的には自国のビジネスモデルを中国に持ち込んでいる。つまり、自国と同じことをしているという意味では、外資系の小売業は多かれ少なかれ同じなのである。そして、現時点での店舗数を見れば両社がイトーヨーカ堂を圧倒している。こうした事実を踏まえると、イトーヨーカ堂の現地人材の育成の特徴が際立つ。

まず、人材育成および評価には日本とほぼ同じ基準を置いている。同じやり方で同じビジネスをする以上、当然のようだが、そのためには理念やノウハウが腹に落ちるまでの長期的な人材育成にならざるを得ない。

特にイトーヨーカ堂の様に仕組みが人に化体している場合、促成栽培は不可能なのではないだろうか。日本のイトーヨーカ堂と同じやり方をするということは、同じ商品売るということとは全く異なる。同じやり方をするからこそ、商品構成は現地、商圈に合わせることになり、結果として商品構成は日本と大きく異なることになる。そういうレベルにまで現地従業員を育てていく必要がある。その結果が、欧米系の小売業と比べた1店舗あたりの高い売上高に反映していると理解できる。

よく言われる、中国の現地人材の流動性について同社はそれほど心配していないようだ。恐らくこうした人材は自分のキャリアを合理的に判断する。もし、成長感が持続し、かつ、その成長が仕事そのもの、職位、給与等で報われるのであれば、現在のキャリアを続ける。同社は、これからの成長が見込まれ、しかも内部育成者がマネージャーになる可能性が高い。そのため、長期的にイトーヨーカ堂で働こうと考える。こうした状態は、長期的な人材育成と店舗拡大がポジティブなフィードバックを作る。こうしたことが根付いている様子は、実際の店舗の朝礼や会議などで見て取ることができる。

協力者の存在

最後に、イトーヨーカ堂の中国進出について特徴としたいのは、協力者の存在である。従業員以外にも多くの利害関係者が、イトーヨーカ堂を理解していなければ、同社のビジネスは成功しないだろう。中国ビジネスの経験が豊富な伊藤忠商事の協力がなければ、あるいは中国での合弁相手が拙速なビジネス拡大を要求していたら、イトーヨーカ堂が着実な深化を遂げることはなかったのではないか。また、現地に進出している日系企業を中心に、共同で商品開発も始めている。こうした現地でのビジネス相手は、その企業の特徴を理解し、協力者になるかどうかを判断するだろう。

その企業の理念や経営システムが現地で有効かどうか、シビアに吟味される。その過程で、その企業のあり方が鍛えられ、より普遍的な存在としての自社を確信していくことになるのではないだろうか。

多店舗化、仮説検証、協力企業とのPB開発、チームマーチャンダイジングなどは、中国ではその端緒についたところであって、実際に有効かどうかは、これからを待たなければならぬ。

※出所:「こだわり、超える」アジアのグローバル企業(グローバル経営委員会[編]、生田正治、寺本義也、米山茂美、松尾隆[著]、生産性出版、2009)第2章 Case 9(華糖洋華堂商業有限公司董事長麦倉弘氏および巫運村店店長片桐秀明氏への首都大学東京都市教養学部准教授松尾隆氏によるインタビュー)の内容を再編集。なお、同書では上記事例の他、トヨタ自動車、タタ・モーターズ、コマツ、ハイアール、TSMC、HSBC、商船三井、シンガポール航空、ウィプロの経営者との対話を掲載している。