

サービス産業の国際展開調査

アパレル A 社【その 1】（国内）

2010年3月

独立行政法人 日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部

【免責条項】

ジェトロは、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロがかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

Copyright©2010 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】 非公表

【インタビュー相手】 非公表

【インタビュー地】 国内

【日時】 2009年7月8日

(はじめに)

過去、海外事業を担当しました。海外事業担当以前には日本で地方のエリアマネージャーの経験があります。当時、当社は海外展開を進めていましたが、店舗では当社の商売がまったくできていませんでした。ビジネス拡大はリスクありとのことから、海外事業に登用されました。赴任当初、語学はまったくできませんでした。もう1名のエリアマネージャーとともに海外に渡りました。

Q. 海外進出時の状況はいかがでしたか。

当社の海外進出が決定した際、海外でのビジネスを手がける人材に関し、社内公募がありました。営業部門から赴任を希望する社員2名を選抜するもので、私も応募したのですが、そのときの選考では落ちてしまいました。営業1名と店長1名の2名が海外へ赴任したものの、うまくいきませんでした。「店舗」は存在していたのですが、「当社のもの」とは呼べない商売をしていたのです。しかし、海外での出店計画は継続しており、このままではたいへん危険な状態と判断されました。海外ビジネスの「立て直し部隊」として、「まだ行く気はありますか」と突如指名されました。海外では何を担当するかもわからず、「行ったら分かるから」といわれてそのまま赴任しました。

公募を出す前から、経営トップが海外を強く意識しており、またメッセージとして海外進出について発信していました。私は1995年に入社しました。この頃、当社は全国区ではありませんでした。しかしこの頃から既に経営トップは海外を視野に入れていました。経営トップが発言することは必ず実現していたこともあり、またその発言を実現するために何ができるかを一人ひとりの社員が考え、動いているという社内事情もありました。経営トップの海外進出のビジョンはかなり明確でしたので、遅かれ早かれ会社自体がグローバル展開をするならば早いうちから手を挙げて、自分も海外へ出て行きたいと思いました。このとき私は20歳台後半。英語ができる新入社員と、私、現地のエリアマネージャーでチームを組んで新規店の開店を担当しました。

海外現地にいきますと看板だけは掲げていますが、店の中は全く「当社」ではなかった。陳列された商品(衣服など)は乱れて床に落ちており、店員はやる気がなく話をしている。店内の掃除もされていない。店員のモラルが著しく低下していました。

開店当初はマスコミに取り上げられ、話題性もあり大行列ができ、売り上げも順調でした。この追い風を受けて、一気に海外での出店計画をたてました。しかし、ビジネスモデルが確立されていないまま、計画ばかりが先走りしてしまっていました。結局、この時点で出店していた店は全部閉め、新たに再出発することになりました。

Q, 事業の立て直しのポイントはどのようなことだったのですか。

店内の掃除、商品陳列からやり直しました。しかし既に開店していた店では一旦低下したモラルを立て直すのは簡単にはいきません。やはり最初が肝心です。ある新店舗の開店の際には、現地人材のスタッフに「つべこべ言わずに日本のスタンダードを実行すべし」という姿勢で教えました。既存店は現地の営業担当のトップ、ある地域は私、別地域はもうひとりのスタッフという体制で運営していました。

お店を出して3ヶ月は通訳をつけていたのですが、莫大なコストもかかるということで通訳をつけられなくなってしまいました。また別地域を担当していた日本からの派遣員は、ビジネスをやっていけないということで帰国してしまいました。上司から「君はどうするか。」と聞かれ、「このままでは悔しいから、ここで続けます。」と回答しました。

2ヶ月間業務を休み、語学学校で言葉を学びました。朝から晩まで完全に語学の勉強に明け暮れました。この2ヶ月で学んだことは、「言葉は分からなくても伝えることが大事」ということです。同じ語学レベルであるのに、他国人は最初から話しばかりしています。それが不思議でしかたなかったのですが、少し耳が言葉に慣れてくると、彼らの文法はでたらめ、適当だ、ということが分かりました。文法なんて関係なく、とにかく伝えていくことが大事だと気がつきました。2ヶ月の語学研修が終了したのち、ある店の店長を任せてほしいと申し出ました。ここはまさに「ジャングル」のような様子です。優秀な現地エリアマネージャーを配置してもらいペアで取り組みました。最初に人材の入れ替えに取り組みました。採用時には当社のコンセプト、ビジョンを明確に伝えたうえで、理解してくれる人材を採用しました。ほぼ全員新しいメンバーを最初から教育しました。とにかくいままでが「ジャングル」のような状況でしたので、商品を陳列しただけで売れます。以前はそもそも商品すら陳列されず、バックヤードに山のように積み上がっていました。商品は店頭ではなくバックヤードにあったのです。私が店長になってから、2ヶ月で売り上げが急増しました。この実績をあげたことで初めて、「この日本人は違う」と店舗にいる現地スタッフに思わせることができたのです。海外進出の際のネージャークラスはどれも現地の競合からの人材でした。事業建て直しの際、30名ほどいた人材は15名となりましたが、彼らは粘り強く付いてきてくれました。

Q. ここまでのお話でおよそ何年くらいの期間だったのでしょうか。

1年くらいです。最初の時期が一番辛かった。通訳をつけてもらえなくなった際、言葉も全くできない状態で現地の人材に用件を伝えるのは非常に困難でした。それでも現地スタッフの横に張り付いて、掃除の仕方を手まねで教えるなどしていました。

Q. マーケティング面での工夫について教えてください。

当初は完全に現地のスタッフに任せていたので、日本とは異なるマーケティングを行っていました。例えば進出先当地では天然素材の評判がよいことから、リネンキャンペーンをしていました。現地と日本とでは全く違うキャンペーン戦略をとっていましたが、これが裏目に出たのだと思います。やはり世界同時に全社同一の戦略で攻めべきだと思いました。また進出先では日本で効果が高い広告媒体の効果はほとんどありません。一番大事なことは、店舗自体がマーケティングになることです。出店の立地から、店員、店舗の内装、カラー、陳列、ディスプレイ、全てが当社のコンセプトを伝える媒体だと考えています。競合他社のようなハンギングではなく、当社の強みである圧倒的な商品陳列で勝負します。当社方式ですと、店舗で手間もかかります。それでも当社の方式を貫き通します。建て直し前、店舗運営は店長任せでしたので、それぞれ店長の個性でバラバラでした。店長はみな競合他社などの店長経験者であり、各店で特徴が出てしまっていました。立て直し後は当初から日本主導で店舗運営などを指導したため、成功しました。

Q. 現地人材の教育面での工夫について教えてください。

日本の店舗用のマニュアルはありましたが、「分厚」すぎて現地人材は誰も読みません。まずはツールありき。週ごとに課題を決めてOJTでやらせていきます。そのあとマニュアルでレビューをしてもらいます。大切なのは、評価とマニュアルがリンクしていることです。ごみが落ちていればマイナス、きれいに陳列できていればプラスといったように、白黒はつきりさせた評価を導入しています。これは日本の店舗スタッフの評価も同様です。日本でもマニュアルがあり、頭で覚えて、体で体験します。店の開け閉めから人材の採用、解雇のプロセスまで、たいへんではありますがマニュアルに沿って進めることが出来れば店長になれます。日本では優秀な新入社員は6ヶ月程度で店長となれるプログラムとなっています。このマニュアルをさらに単純化して海外で導入しました。日本で10回言うことを、海外では100回でも1000回でも繰り返し言います。ステップアップ制度を導入して、優秀なスタッフはマネージャーになってもらいます。最初は短期アルバイトであった現地人材が今ではエリアマネージャ

一や旗艦店の店長となっています。これら優秀な人材は、今後海外事業がさらに拡大していけば、幹部職を担ってもらいたいと考えています。

Q. 経営の現地化を視野に入れているということでしょうか。

それはありません。海外では、最初から現地化を目指していたからこそ失敗したのです。日本のビジネスモデルを完全に理解している人材でないとだめなのです。現地の経営者は現地人ですが頻繁に日本の本社に呼び寄せています。当社の理念を完全に理解してもらうために、合宿やディスカッションなどで教育しています。彼らはまだ経営者としての厳しさが足りません。当社では商品の陳列やディスプレイが少しでも乱れていたら絶対だめなのです。しかし売上げがよければ別にかまわない、という考え方の現地人材も多い。店舗スタッフに対しても日本人と一緒に叱っています。細かいところまで徹底的に指摘します。基準以下だったら叱る。できるまでやってもらう。それが当社のやり方なのです。

Q. 日本人派遣員には優位性がありますか。

現地の人材に任せていた時期には、日本（本社）とのコミュニケーションがとられていませんでした。そのため好き勝手となってしまいました。日本人は本部との窓口の役割を果たしています。いまや国境という概念は取り払っています。もしある店舗の売上げが落ち込むようなことがあれば、いかなる場所であれ、応援できるスタッフが赴いて改善に取り組む姿勢です。今は駐在というよりは、出張ベースのほうが主流となっています。本部スタッフは全員現場経験者です。基本的には何か問題があればみんなで現場に行くという姿勢を持っています。違う仕事をしていてもみなでヘルプに行くのです。

Q. あなた様が入社された時点で、海外での活動は意識していましたか。

入社したときは全く考えていませんでした。その当時の当社は「日本一」を標榜していました。そして日本一を達成する前に、「世界一」を目指すようになっていました。海外赴任について声をかけられたときは全く準備をしていませんでした。社内でも早い段階で海外進出を意識していたと思います。1990年代後半に店長の中で成績がよかった選抜社員50名に対する海外研修がありました。翌年には店長全員が社員旅行として海外旅行へ行きました。この頃から海外展開を強く意識し始めました。

Q. 海外の店舗スタッフに対する研修制度について教えてください。

年 1 回、1,500~2,000 人程度を集め、会議を開いています。これまでの振り返りと、今後の展望をディスカッションします。マネージャーと営業の人材は、このコンベンションに加えて 2 週間ほど日本の店舗で研修させます。競合他社の店舗経験者には、その店の「くせ」が染み付いています。当社のやり方の刷り込みが肝心です。

Q. 海外他地域でもご苦労されたとのことですが。

先に申し上げた海外で 3 年ビジネスをした後に、別の海外地域で立ち上げを担当しました。当初はこの地域への赴任打診をされたときに断っていました。なぜならば先の地域のビジネスがやっと軌道に乗ってきた時期でもあったからです。とりあえず、人材の採用要員としてきてくれと責任者に言われ 1 週間行くことにしました。ここで新規の立ち上げ現場を目の当たりにし、やってみたいと思いました。別地域現地法人社長の熱心な説得も重なり、引き受けることとしました。この地域を手がける条件として、先の地域と一緒にチームを組んでいた日本人スタッフ 3 名をそのまま連れてくることを提案しました。それぞれの人材に新規開店の 3 店舗を任せました。

現地のスタッフも日本に呼び研修しました。マニュアルもさらに進化させたものを整備しました。しかし、ある場所に開店した店舗は、ふたを開けてみれば全然売れない。やはり店舗立地が悪いことが災いしました。先の地域のときも同様でしたが、都市部以外では「日本」の浸透力が驚くほど悪いのです。田舎では誰も日本のことなど知らない。そのような場所に当社店舗を開店しても、既出の競合他社との違いを売り込むことができず、差別化が難しいのです。これでは勝てません。ちょうどその頃、都市中心部に小さな空き店舗が出たため、出店してみました。これが大成功しました。当社の認知度が高い都市部の「ど真ん中」の場所に大規模店を出す戦略に転換することとなりました。

大規模店プロジェクトのために、現地の優秀なスタッフを引っ張りました。競合他社で経験を持つ人材を採用し、彼の人脈で周りのスタッフを固めました。これがのちに反作用します。彼らは当社のやり方を知りません。日本に呼んでトレーニングしようとしても、プライドが高く、日本に来ようもしない。本社も海外事業は「現地化をする」という意向があったため、現地の間人はますます自分たちで仕切りたがりました。さらに店舗準備の遅れも重なり、1,000 坪、3 階分のフロアを 5 日間で準備しなくてはならない事態となりました。5 日間で 500 人の人間を使うという状況では、どうしても現地人材のほうが有利です。現地人材が現地人材に対して的確に指示を出すことができます。日本人である私には難しいものでした。結局、現地人材のやりたい方向にぐいぐい引っ張られてしまう状況となったのです。加えて店舗がオープンすると大盛況となり、売れる。深く考える間もなくとりあえず走り続けるという感じでした。

経費に対する考え方の違いもあり、利益がでません。しかし売れ行きだけは好調なので現地人材側は改善しようとはしない。この状況はどうにも私のコントロールを超えていると考え、日本に帰国することを決意しました。

結局、大型店以外の既出店は閉めてしまいました。場所が悪かったと思います。立地の設定は難しい。大都市部以外では当社の「ブランド」は確立しにくかったのです。