

サービス産業の国際展開調査

アパレル A 社【その 2】（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10日

(はじめに)

過去、海外事業の立ち上げに参加しました。先の海外事業では2年間担当しました。先の海外事業においては「準備段階」ではノータッチです。現在は海外別地域立ち上げスタッフとして活動しています。

Q. 今回、新地域に進出される動機を教えてください。

市場のポテンシャルと成長市場であることが理由です。

Q. 進出先として新地域の進出プライオリティは高いのでしょうか。

市場調査を進めていく中で、社内で話が広がり、進出決定に繋がりました。

Q. 新地域進出にあたり、経営トップの意志は反映されたのでしょうか。

強く働いています。最終的には経営トップが決断しました。

Q. 新地域での市場調査について教えていただけますか。

もちろんジェトロ等の情報を利用してマクロデータの収集は行います。しかし細かいレベルの情報では足りません。小売にフォーカスした情報や、アパレル市場の動向及びポテンシャルを調査しました。また、当社の製品は衣料品ということもあり、ミドルレンジから低価格アパレル市場の情報を収集しました。さらにいかなる形態の進出が当地域において適切なのか、つまり合弁なのか独資なのか、またはFCなのか、パートナー探しの方法なども調査しました。その他には規制関連（参入障壁、法的規制、会社設立、物流、採用、出店）などがありますが、これら個別情報収集は当地域においては困難な課題でもあります。

Q. 進出に関連するリサーチにかかる時間や期間はどの程度ですか。

調査はスポット的に断続的な形で3年間程度（年1回の出張調査など）をかけていましたが、昨年から本格的にスタートしました。よって調査期間としては1年弱といったところです。

Q. 今回の海外進出のためのチーム編成はどのようなものですか。

「プロジェクトチーム」を編成しました。4名体制（商品担当、物流・システム・マーケティング、管理系、採用・会計・設立）でチームを組んでいます。平均年齢はおよそ35歳前後と思われます。その他に店舗運営担当の若手人材が配置されています。

Q. 「4名体制」が海外進出時の御社におけるチーム編成のプロトタイプでしょうか。

ケースバイケースですが、別の地域への進出時には上記のような体制を組んでいます。「プロジェクトチーム」はいわば「音頭取り」といった役割を持っており、チームは社内の各事業部と連動してプロジェクトを進めていきます。

Q. プロジェクトチーム編成時に社内からの人材の選抜方法について教えてください。

社内公募というケースもありますが、今回のプロジェクトには私が自ら手を挙げました。その他の人材は指名されることが主です。

Q. 海外進出プロジェクト実施にあたり、プロジェクトチームに選抜される人材は以前の海外経験を重視するものなのでしょうか。

そのようなケースもありますが、そもそも社内には海外経験者が少ないという事情もあります。語学の能力や海外「経験」のみの中途採用の活用は、なかなか難しいものです。当社の商売を知っている人間でないと資格要件はないでしょう。以前、別の海外プロジェクトを立ち上げた際、事業がスタートしてすぐ辞めてしまった人材もいました。人材の選抜という意味では、海外の「経験」よりは当社の「知識」を優先しています。海外の運営の基本は「商品」と「店舗」です。この二つをマネージできないとお話になりません。プロジェクトチームの人間はみな当社の店舗経験者です。特に基盤となる事業の出身者でメンバーを固めています。

Q. 御社内には海外事業を希望する人材は多いのでしょうか。

当社自体が海外展開を積極的にアピールしていることもあり、海外での業務を希望する人材はそれなりにいます。しかし当社の事業の中心はやはり国内であり、皆が皆海外事業を向いている、ということではありません。

Q. 今後の海外駐在のご予定やその期間はどの程度となりそうですか。

私は現在、進出先のビザを申請中です。進出先での赴任期間は不明です。そもそも当社では海外における「任期」というものが決められていません。事業のミッションによるのです。そのことから事業の展開状況次第となります。

Q. 進出先プロジェクトを進める上でのご苦労を教えてくださいませんか。

特に今回の進出先は手続きがとにかくたいへんです。特に経理関連の事務手続きや許認可関係です。サイン（署名）やスタンプ（判子）など、「なぜこんなに煩雑で厳しい制度を設けているのか」と疑問を持つほどです。

Q. 語学の壁は高いのでしょうか。

取引相手は英語で充分通じます。しかし一般市民は英語を話さないこともあり、現場レベルでのコミュニケーションは難しい。

Q. 言語の壁、という面から進出先での店舗オペレーションに関する対策はありますか。

進出先の事業本部内での共通言語は英語にしています。本社の人間から店舗副店長までは英語を必須としています。進出先の現地人材は英語が話せる場合、それを給与にある程度反映させています。

Q. 店舗スタッフ向けのマニュアルは整備されていますか。

進出先の言葉でのマニュアルは揃えてあります。マニュアル自体を現地の習慣にアジャストすることはありません。日本の（当社の）やり方を貫く方針です。現場を仕切る人材は日本に呼び研修させます。研修は3ヶ月の期間であり、実際に日本の店舗

に入って体験してもらいます。

Q. 海外進出にあたり、一定の「進出のためのモデル」は御社内で形成されているのですか。

ある地域でのオペレーションはしっかり構築されています。しかし別の地域はなかなか難しい。大きな違いは、やはり日本の方式をどこまで現地の人材が理解してくれるかという点です。まずは日本に呼び、「日本の当社」ではどのように運営をしているかということをお学んでもらいます。

Q. 進出先での現地人材を雇用する際、日本のことを知る人材を雇用することもあるのですか。

日本のことを理解してくれているほうがベターでしょう。しかし「日本理解」よりは、他業種や他店舗の経験が染み付いてない若い人材のほうがよりよい。言葉は悪いのですが（ビジネスの仕組みについて）たたきこみやすい面があります。日本を知らなくても、「当社のビジネス」に対して興味を持つ人材が望ましいのです。

Q. 「御社風」ということが現地人材に理解されないと難しいということでしょうか。

もちろんです。日本から派遣されるマネジメントがいくら現地人材側へアピールしても通じないことが多いのです。とにかくその人材と会って話をして選考するようにしています。しかしなかなか「適当な人材」というものはいないのです。人材の確保はとても難しい。

Q. 鍵になるのはやはり現地人材ということでしょうか。

その通りです。

Q. 進出先の人材のリクルート事情について教えてください。

昨年（2008年）の金融危機によって進出先の労働市場が流動的になっていることもあり、逆に当社にとってはよい影響がでています。比較的良質な人材が採用できています。金融危機以前であれば、人材の確保はとても難しかったと思われます。

Q. 今回のプロジェクトチームの構成員は全員進出先へ赴任されるのですか。

4名のうち、3名は赴任するでしょう。進出先現地での立ち上げ時は全員でサポートします。たいへんな業務はチームの構成員以外でも当社の社員全員で支援をする、という体制です。海外のプロジェクトはどの地域でも最小限のメンバーで進めているため、海外の各店からの支援は難しいのではないのでしょうか。そのため、支援は日本からの派遣という形になるでしょう。