

サービス産業の国際展開調査

アパレル A 社（海外：欧州）

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】 欧州

【日時】 2009年10月15日

Q. あなた様は海外赴任を希望されていましたか。

希望は出していました。しかし、英語は全く話せませんでした。私は学生時代、スポーツに打ち込み、英語にはまったくなじみの無い生活でした。2008年に欧州へ赴任しました。会社の成長のためには海外に出ることが必須であると認識していましたし、また自分の成長のためにも、海外に出るのは早ければ早いほどよいと考えていました。

Q. 「人事アンケート」に希望を出していたのですか。

半年に1回、人事に関するアンケートがあります。その中で海外希望を書き続けました。

Q. 日本国内でのご経歴は。

入社してから、「店長」→「エリアマネジャー」→「ブロックリーダー（数10店舗の統括）」を経験し、海外に赴任しました。

Q. これまで「海外」の経験はお持ちでしたか。

全くありません。海外旅行経験程度です。2002年に会社の研修で1週間ロンドンを訪問したことはありました。

Q. 海外での希望勤務地はありましたか。

欧米がよいと思っていました。なぜならば当社のビジネスモデルとして、アジア地域は「日本のコピー」をすることができ、そのビジネスモデルの受け入れもとてもよかった。しかし当時当社は欧米では苦戦しており、だからこそ仕事のやりがいがあると考え希望しました。お恥ずかしい話ですが、私のTOEIC獲得点数も惨憺たるモノで、欧州赴任直前でも400点といった状態で飛び込んだのです。

Q. 言葉の面も含め、現地人材とのコミュニケーションはいかがでしょう。

とても難しかった。”How are you?”と言われたことすらわからないような状況でした。当社の各国社長は日本人ですが、当地だけはトップが日本人ではありません。彼（つまり上司）に伝えたいことが全く伝わりませんでした。そこで伝えたいことを日本語がわかるスタッフや、（自身よりは英語の能力に長けている）妻に相談したり、絵に描いたり、説明前日徹夜をし、何時間も準備して説明に臨んでいました。

語学学校には着任してから1か月は会社に用意してもらいましたが、そもそもの私の英語力が低すぎたので、授業自体もついていけませんでした。その意味から無駄な時間を過ごしたと思っています。1ヶ月の期間があればその時間にもとにかく現場に出ていた方が、学ぶものが多かったのではないかと考えています。

Q. 欧州ご赴任までの日本国内での準備期間はどのくらいでしたか。

2か月程度の準備で赴任しました。通常、日本国内での移動の準備期間は1か月程度ですので、海外は多少優遇されています。

Q. 現地人材活用面でのご苦労は。

文化、習慣、言語が全く違います。いかに現地人材に「当社の求める到達水準」を理解してもらうか、という点に一番苦労しました。例えば「床の汚さ」を感じる基準も違うのです。マニュアルなどの文書では限界があります。日本では同じバックグラウンドを持っているもの同士なので、言えばすぐ伝わりますが、現地人材といえどもこの国以外から来て働いている人材もあり、容易には伝わりません。ビジュアルや動画などを使い、言葉で説明もしました。このようなことに対して日本からのサポート体制が整ってきたのはごく最近のことです。私が赴任した時期にはこのようなサポートはありませんでした。そこで私のアイディアで、良い例と悪い例の写真を現地人材に見せながら説明をしました。しかし、「良い・悪い」の違いは「わかった」が、心底理解はしていないと感じました。つまり「自分の仕事だから悪いものは直す」のですが、自主的に取り組むことはない。そこで「マインドセット」を変えていかなければならないと思いました。心底「わからせる」ために評価へ繋げることで、理解してもらうようにしたのです。ビジュアルの部分と、マインドセットの2種類で教育していきます。誰でも褒められたり、よいサービスをされて悪い気分はしないものです。スタッフにはサービス改善の手法として、（店舗が）「自分の家だったら？部屋だったら？」という問いかけをしながら、自分で（よい方向へ向くように）考えさせました。

また、マネジメントがスタッフに対して無関心であることが一番いけないことだと思います。そこでスタッフの行動に良い点があった際には「Thank you card」を自ら作成し、気づいた点を書いて渡しました。

また、毎週店舗ミーティングを開催しています。これは私自身が日本で長く開催してきました。このミーティングではどのレベルのスタッフでも意見を言うことが出来ます。週1回意見を集約し、トップ会議をします。提案された意見の例では、レジでのちょっとした工夫でお客様を待たせる時間が短縮されたということがあります。スタッフは提案したことが実際に店舗で実現するのを見て、自分も提案してみようという気持ちになっています。このミーティングは他地域ではまだ開催されていません。日本では毎週開かれています。当地では私が提案して始めました。これは私が日本でやってきた経験が活かされています。

Q. 現地人材を活用するための「気づき」を得るまでに、どの程度の期間を必要でしたか。

赴任後、1年を要しました。本質的なものが見えてきたのはまさに今現在です。まずは語学や、現地人材とのコミュニケーションだけで精いっぱいでした。今ようやくやるべきことが自分自身理解でき、それを継続していく時期であると考えています。

Q. 御社の「やり方」は、どの程度現地スタッフに浸透しているのでしょうか。

「実行」するだけならば、さして時間はかからないでしょう。「自分の仕事だから」あるいは「評価の対象だから」というモチベーションだけならば、すぐにできることです。しかし自主的に動くにはまだまだです。従って効率的に現地人材が動いているとはいえません。日本の水準にはまだまだ達していないのです。

Q. 現地化の見通しはおありですか。

日本人がゼロになることはないでしょう。しかしいずれ現地のトップは現地のことが分かっている現地人材が担うべきだと思っています。

Q. 当地トップに御社の「やり方」を理解してもらうためにはどのようにされていますか。

当地トップは毎月1回1週間、日本へ行き研修を受けています。経営陣の会議に出席し、本社の仕事の流れを生(ナマ)でみています。この研修を実行するまでに時間がかかりました。しかし研修効果はすでに出てきています。当社のやり方を当地トップが理解するようになってきました。たとえば、広告にシンクロした売場の構成、

商品、スタッフの対応が動いているのを目の当たりにしました。その結果トップが「日本のお店は凄い」と言ってくれるようになったのです。マインドセットが変わったのがすぐにわかりました。

この研修効果を体現したトップは、当地の人材を日本へ研修に送ろうと言い出しましたが、当初の計画にはなかったこともあり、近々マネージャークラスや幹部候補を毎月3人日本へ研修で送る予定です。トップの要求も当社風になってきたと思います。それまでは値下げについてもプランがありませんでした。値下げも会社全体をみずに、自分たちの都合だけでやろうとする感がありました。（当社は日常的にロープライスで販売しています。）当地企業のやり方では、最後にセールで大量に安売りして帳尻合わせができればよいという、所謂欧米系企業感覚でした。この業界の中では当社のビジネスモデルがむしろ特殊です。つまりプランをしてそれに対して準備をし、実行するというサイクル。他社と同じ方法ではひとつ抜き出すことはできません。我々は他社がセールを実施している時期には逆にニューシーズンの商品を投入します。秋冬のセール時に春物を出すことで、値ごろ感も出て十分セールに対抗できるのです。苦戦中ではありますが、ようやく今、いろいろなことの歯車がうまくかみ合ってきた感触があります。

Q. 欧州当地のファッション色調は暗いように見受けられますが、これは商品ラインナップ影響するのですか。

当地で特殊なことをやっているということはありません。当地だけの戦略で成功しても意味がありません。そのためカラーパレットはどこでも同じです。細かい点では、売れる色、形を強化したりはします。

Q. 店舗立地に関する状況を教えてください。

私は交渉をしたことはまだないのですが、当地では当社の知名度が低いことから交渉の立場はまだ弱いのです。今ようやく（不動産の）引き合いがくるようになってきました。

いずれはもっと大きな店舗がほしいと考えています。当社がやりたいことをやるには現在の店舗ではまだまだ小さい規模です。できれば大型の店舗を出したいと思っています。新たに大きなショッピングモールが立つ予定であり、そこからも誘いがありました。あまりにも賃料が高すぎたので見送りました。そのことから新店舗用の不動産を引き続き探している状況です。もし今後日本の小売業が当地に進出するのであれば、リスクを背負ってでも目立つ所に店舗を出すべきでしょう。目抜き通りに店舗があるかどうかということは、重要なポイントです。

Q. プロモーションについて教えてください。

「日本式」で行なっています。本当は当社独自のやり方で進めたいのですが、当地ではできません。そのためフリーペーパーを利用し、紙面広告を出します。さらに手配りのポストカードサイズのビラを店頭で配っています。商品に興味がない人を「取りに行く」には、ビラが効果的です。トップは、当初「ブランドイメージが下がる」といってビラ配布を嫌がりましたが、説得して何とか店頭配布を始めました。商品紹介は1種類だけで、徐々に2種類、3種類と宣伝する商品数を増やしていきたい。

Q. ビラの評判はいかがでしょう。

お客様がビラを受け取る「率」は日本と同じ程度だと思います。また、スタッフも「仕事だ」といえばビラを配ってくれる。さすがに日本のように笑顔でとまではいきませんが。当地の目抜き通りには、よくみれば半分はツーリストが歩いています。ここに店舗を出している以上、ツーリストも取り込まない手はありません。ツーリストの存在に気づいたのは、女性物はSサイズから売れていることを発見したときです。アジア人系やツーリストも目抜き通りで商品を買っていることがわかりました。これは日本で「徹底的に」（現場を見るという）訓練させられたことが気づきに繋がったのです。

Q. その他大きなキャンペーンはありますか。

ラッピングバス、駅のドミネーション、ファッション誌への広告露出を行なっています。

Q. プロモーションのアイデアは現地人材が提案するのでしょうか。

プロモーション策は各地で同じようなことを行なっています。ちなみにフリーペーパーのアイデアは日本人発です。現地人スタッフからアイデアが出ることはありますが、それは「当社風」ではありません。いずれ現地人材が育ってきて、「当社風」のアイデアが出てくればよいなと思っています。

Q. 価格についてはいかがでしょう。

コンペティターは強く意識しています。1年前は、当社商品は日本よりもかなり高額

でした。それは「ブランド」を意識していたからです。ようやく「安くてよいもの」というイメージを浸透することができてきました。価格も値下げできました。現在ではお客様に値段が高いというイメージをつけさせないようにしています。コンペティターとして意識しているのは、ファストファッション系の会社です。相手も当社を意識しているようです。当社はクールなブランドと認識されているようです。私は毎日日課としてコンペティターの店舗をまわり、商品、売り方、什器、ビジュアルマーチャンダイジングをチェックしています。

Q. 接客サービスのレベルについていかがですか。

一人の「客」としてはよいと思いますが、私が店舗の責任者という立場から言うとまだまだレベルは低いということです。なぜなら、店員のある一人が満足できるサービスが出来ていることはあっても、全員ができていないわけではではないからです。数人ができていてもだめなのです。

Q. 日本へ研修に行くスタッフの選抜要件はどのようなものですか。

日本と同じ人事制度を取り入れました。それまでは中途半端に人事制度を取り入れたこともあり（評価基準などが）クリアではありませんでした。これを全て日本と同じレベルにしてクリアにしました。そのため当地である一定レベルの人材は、日本でも全く同じ仕事ができるということになっています。その「レベル」と、今現在のポテンシャルを見極めて順番に並べて上から選抜していききました。

心から共感して仕事をするためには、まず日本の現場をみて納得することです。すばやく商品をセットする日本人スタッフをみて、当地スタッフは心底驚いていました。初めて私たちの言っていることを信じてくれました。とにかく仕事のベースとなる感覚を学んでほしい。日本に行って何を学ぶかという、そのポイント（感覚）です。彼らはきれいな日本の地下鉄でおとなしく座っている日本人を見るだけで感動します。全社大会のタイミングで3~4人の当地スタッフ（その年のスタッフの中のMVP）を1週間日本へ連れて行きます。たった1週間なのでろくに店舗をみることもできないのですが、日本を見て、体験するだけでものの見方がかわってくるものなのです。だからこそ日本でのトレーニングはとても重要だと思っています。

いずれ当地で育った人材にマネージャーを任せたい。以前は海外での人事のシステムも整っていませんでしたので、離職率もとても高かった。1年でマネージャーがすべて入れ替わることもありました。システムを整備し、コンペティティブな給与を出し、人材が下から育っていくように変えてきました。ようやく人材育成もできるようになってきたと思います。

Q. 日本人派遣員の優位性はどのようなこととお考えですか。

日本との連絡役です。日本からの指示はかなり多い。だからパイプ役が中心となって、現地スタッフを育てていくようなシステムとなります。当地には私を含め、日本人は5人います。最低でも1~2名の日本人は必要でしょう。

Q. 今後海外進出する我が国サービス関連企業へのアドバイスをお願いします。

先述の通り、店舗の立地はとても重要です。また、人材活用は現地人材への期待が大切です。現地人材を「使ってやる」というマインドではだめです。やはり情熱をもって一緒に仕事をしていくという感覚が重要なのです。ビジネスライクにやっている、本当の成長はありません。現地人材に長く働いてもらうことが必要だからです。また企業規模に見合った人材投入がカギとなります。当社も事業規模が当初より2.5倍になっており、現在の体制ではだんだん維持が難しくなってきました。私がこのポジション（責任者）で業務を続けていくにもそろそろ限界でしょう。また、2010年から日本人の増員を決めています。