

サービス産業の国際展開調査

株式会社ハニーズ（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】株式会社ハニーズ

【インタビュー相手】代表取締役 江尻義久様 常務 江尻 英介様
海外事業推進室長 佐々木淳一様

【インタビュー地】国内

【日時】2009年5月22日

Q. 御社を取り巻く市場環境について、海外進出前の認識を教えてください。

1991年頃、商社と組んで海外生産をスタートさせました。そのころから中国（北京・上海・深セン）、韓国、タイ、インド、インドネシア等の市場調査を開始しました。最終的に上海・青島にフォーカスすることになりました。生産背景の整備状況などが決め手となり、中国でのオリジナル商品生産の進出を決定しました。当初はジーンズとTシャツのみの生産から始めました。当時の中国現地の若者の給与は5,000円程度です。これが15,000～20,000円程度になると小売ビジネスとして成立すると考えました。毎月、実際に現地に足を運んで市場をウォッチしていました。海外生産オリジナル商品は、当初は全体の15%程度の売り上げがありました。

1997年～98年ごろから、中国での生産の質が向上しました。中国でのオリジナル商品生産を本格化させました。バブルの崩壊とあいまって、日本で生産するよりは中国での生産のほうがベターと判断したのです。はじめは青島に進出していましたが、韓国企業の進出が当時は多かったため、2000年ごろ上海に進出しました。

日本国内ではバブル崩壊と少子化によるマーケット縮小という見通しがあるなか、WTOに中国が加盟したことから、2005年12月8日に中国で100%外資の企業進出が許可されました。これに合わせて認可申請を行い、製造小売では独資ではごく初期の進出企業となりました。このときの経済レベルとしては、給与が20,000～30,000円程度となっており、ビジネス成立のレベルにまで成長していたのです。中国での生産はすでに安定していた上に、2003年には物流センターやPOSシステムを設置するなど物流インフラの整備も行いました。婦人服市場では物流システムがまさに命であったのです。

これで、すべての条件が整いました。しかし独資での販売認可がなかなか下りず、2006年4月25日にやっと法人設立できました。店舗展開等では商社と協力して行ないました。第一号店舗開店時の現地人材は商社の紹介で集めました。

Q. 海外進出の準備体制を教えてください。

2007年4月に新卒(日本の大学・大学院卒業)の中国人を5名採用しました。そのうちの3名(大学院卒)が進出の業務に加わりました。経理、店舗、開発の業務です。本部にて3か月～6ヶ月の研修を実施して中国事業専門人材として赴任してもらいました。

進出時のチームは、社長以下3名に加えてシステム系・常務でした。進出時は取引先商社をはじめ銀行も後押ししてくれました。許認可関連では銀行にも相談しながら進めていきました。

第一号店舗開店時の現地人材については、採用・労務・給与等すべて商社と協力しながらマネージを進めました。小売の免許がとれず(自社店舗は難しい)、まずは卸売りの免許を取得しました。商社名義の店舗でつないでいたのです。2006年4月の法人設立後も、増値税領収書の発行が出来る一般納税人資格の取得にかなりてこずりました。外資系小売進出が解禁されたばかりであったので、許認可が下りるまでに時間がかかったのです。一般納税人資格がないと百貨店からの売上金回収ができません。そのため、商品仕入代金や現地スタッフに給与などの支払いでキャッシュの調達に苦労し、資格取得の見通しが立たない状況でありました。当初は2～3億円のキャッシュ支出でもちました。結局、一般納税人資格は、2006年12月末に取得できました。そのような環境においても2007年3月までに21店舗の進出を達成したのです。それまでには小売進出の成功例がなかったので、5～10億円を投げ打つ覚悟が必要とのアドバイスを各所からもらっていました。某日系婦人アパレルも、25億円も出して進出した店舗を全部撤退させたという噂を聞かされていたくらいでしたので、自社が初めての成功例であったのではないのでしょうか。海外事業の実施主体は「海外事業推進室」であり、人員体制は佐々木氏に加えて必要に応じて該当部署から数名ピックアップをしました。

Q. 海外赴任の際の準備などはどのような状況だったのでしょうか。

私(佐々木氏)は当初は商品(生産部門)で中国を担当していたこともあり、いずれ小売で進出するときは自分が行くだろうとは思っていました。進出時には中途を含めた中国人の新規採用人材でチームを組みました。新規人材には2007年4～7月に本社で研修を行いました。うち一人は2006年10月～2007年5月まで研修しました。

Q. 現地人材を活用にあたっての状況をお聞かせください。

進出当初から上海現地法人の管理部門責任者には、中国に精通された人材を、メインバンクから出向してもらって務めてもらいました。当初は2年の約束でしたが最終的には2年半いてもらい、資金管理から法務・労務関係、現地情報収集まで担ってい

ただきました。現在では新規採用した 3 名で経営しています。ただし資金管理は本社で行なっています。半年に 1 回本社の経理が現地においてチェックをし、現地の監査法人にもみてもらっています。

Q. 現地人材への教育という見地ではどのようなご苦労がありましたか。

日本では3~4人で販売しているところですが、中国では倍の人数で販売しています。中国では高価格帯の商品であるため、接客販売のニーズが高いのです。さらに、商品の見張り番の役割も果たしています。中国では万引きに対しては販売員に罰金を科して責任をとらせるのが一般的です。毎日棚卸をさせているくらいです。本当にそこまでやらなくては行けないのか疑問ではありますが、現地の人からのアドバイスに従っています。

接客についてはマンツーマンで万全の態勢です。接客については、完全に中国流にあわせて行なっています。基本的な日本流の接客技術については、当初 2 年間、日本の販売責任者を現地に送り込み、スタッフをトレーニングしました。それをベースにして徐々に中国流にアレンジされています。

中国では販売員に売上げ歩合制をとっており、インセンティブとして機能しています。それによって現場からのアイデアが「店舗」から「エリア」へあがっていきます。日本での研修はごく限られたマネージャークラスの人材のみです。現場の販売員は日本での研修は行いません。月に 1 回、上海に地区長レベルが集まり会議をしています。現在（2009 年）5 月末で 109 店舗にまで成長しました。当初から、現地での経営が安定すればマネジメントは現地に任せるつもりでいました。

Q. 今後の海外展開はどのようにお考えですか。

以前、香港に 1 店舗出したのですがすぐにやめてしまいました。理由は香港の物流システムが中国本土と違っていたからです。また、タイ・香港・インドは年中夏のようなものであるため、商品展開が難しい。しかし中国本土は日本と同じ緯度にあり、四季が存在するため日本と同じプロモーションが可能でした。そのため今後の展開は中国本土に集中して行なっていきます。現在の中国のネットワークを利用して深化させていきます。内陸部への進出も進めていきます。現地人材の成長が中国の事業を支えていくことを期待しています。しかしその人材を日本で登用することは考えていません。

Q. 海外での業務に備え海外派遣前にご準備されていたことはありますか。

まったく準備していませんでした。当初から商社などがサポートしてくれていました。基本的な交渉などは日本語で間に合っていたので、特別な苦労はしていません。私（佐々木氏）の後継者は日本では育成しておらず、現地の人材に担ってもらっています。

特に販売の現場は現地人にしかわからないのです。90%以上は「商品」によるものです。自社の商品が現地で売れるかどうか最大の焦点でした。商品が最初から売れた理由は、以前から日本のファッションが雑誌（Vivi や Cancam）やインターネットで紹介されており、すでに中国にも浸透していたという背景があったので受け入れられたのです。

Q. 派遣された初期に、現地ではどのような苦労があったのでしょうか。

中国では百貨店の力が強く、店を出すのに苦勞しました。百貨店のバイヤーがテナントを選別するのが基本です。しかも、高い割合の売上歩合賃料を要求されますし、また一定の売り上げを出さなければすぐに追い出されてしまいます。つまり効率をあげなければならなかったのです。しかし、最初から百貨店側が要求してきた最低ラインの売り上げの2~3倍の利益を出すことが出来ました。要は百貨店に選んでもらえるように努力しなくてはならなかったのです。上海での有力百貨店での出店が大成功したため、全国に広がっていきました。上海では物件費用比率が日本よりはるかに高いものの、その分を上乗せせずほぼ日本と同じ価格に最初から設定していたことが成功した理由です。コンペティターの価格を社長以下3名で実際に現地の様々な店に足を運んで調査しました。コンサルタントにコンサルティング料を払うよりも、お客様の視点を持って自分で調べて判断することが一番大事なことです。

当社の人材の定着率はよいほうです。現地法人の経理の現地人材は設立当初から勤務しています。現場のスタッフも3名は設立当初から現在も勤務しています。中国ではジョブホッピングが盛んとは聞いていましたが、労務問題の処理関係では現地コンサルタントに継続してお願いしていることはありません。状況に応じてスポットで相談するのみです。

Q. マーケティング面での工夫を教えてください。

プロモーション面では雑誌への広告掲載はお金を払っては行なっていません。あくまでも素材提供のみです。そのほかには百貨店での集客がほとんどとなります。立地面では百貨店で「空き」があれば、不動産の状況などをディベロッパーに聞きながら検討します。売上が上がれば当然よい場所に出していきます。どうしても押さえない物件があれば、粘り強く交渉します。すでに出店している百貨店に誘われて他地区に出店

することもあります。現地の情報は現地人材から吸い上げてスクリーニングしていきます。進出当初は私（佐々木氏）が実際に現地に赴いて検討していました。現在では現地開発責任者が行っています。10店舗出せば2~3店舗は失敗というところです。スクラップアンドビルドの中で、純増が増えていけばよいというスタンスです。そのようなスタンスでなければ、100店舗は出せないでしょう。

Q. 100店舗達成の秘訣を教えてください。

進出する時点で「3年で100店舗」という目標を掲げました。当初採用した人材は、予備知識がない「まっさらな」状態です。それを1から育成していったことが成功しました。当初から「3年、100店舗」という目標があったからこそ、モチベーションを高く維持して進めることができたのです。成都の日系GMSに出店を誘われました。当時本社で研修中だった日本採用人材（現店舗運営責任者）が成都の出身だったこともあり、進出を決めました。北京・上海・広州・成都（重慶）の4か所を集中的に出店し、その後、それらを拠点として面的広がりを進めます。物流のリードタイムがかなりかかるため、成都と深センに倉庫を作りロジスティクスの基点としました。これにより格段にスピードが上がったのです。商品は中国全土一律の価格設定をしています。さらに日本ともほぼ同じ価格です。中国の所得レベルからすれば、少し高めの設定になるでしょう。お客様のターゲットは「中の上」くらいの価格帯としています。

Q. 他のファストファッション（H&M、ZARAなど）との違いはどのような点ですか。

当社商品は他ブランドよりは値段が安めです。およそ70%程度です。ZARAよりはかなり安い設定です。但し、デザインのバリエーションの豊富さ、商品のスピードでは勝っていると思います。