

サービス産業の国際展開調査

株式会社ハニーズ（海外：中国）

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】：周 様（企画担当） 許 様（物流、商品担当）
権 様（財務、経理担当）、崔 様（企画担当）
小野様（総経理）、佐々木様（海外事業担当）

【インタビュー地】中国

【日時】2009年8月10日

Q. みなさんのご出身やハニーズに入社したきっかけを教えてください。

周：私は中国・成都出身です。もともとファッションが好きでした。中国人であり、かつ日本（東京）の大学院を卒業したという自分自身の強みを活かした仕事をしたかったのです。当時、ハニーズの中国における大規模出店計画に魅力を感じていました。たまたま日本（東京）の大学で留学生用の就職案内の掲示板でハニーズの事業をみつけたことが入社のかげです。

許：私は中国・瀋陽出身です。入社した当時は、当社はすでに中国で20店舗を展開していました。権さんが大学の先輩で、そのことからハニーズのことはよく知っていました。

権：私は中国・ハルビン出身です。日本の大学での修士論文では日本企業の中国進出について取り上げており、ハニーズも論文の調査対象でした。私は中国に帰国して仕事したいという希望をもっていました。

崔：私は中国・長春出身です。日本のテレビでハニーズの特集を観て魅力的に思い、応募しました。その当時、ハニーズは上海に5店舗、重慶にも3店舗出店していました。これが2006年夏のことです。私は東北大学出身でテレビ関係の仕事を希望していましたが、ファッションにも興味がありました。

全員：日本企業に所属しながら、中国において仕事をするに違和感はありませんでした。また、中国への赴任までの準備期間は半年間の日本での研修でした。これは密度の濃いもので、その後、各人が各担当部署に配属されたのです。

Q. (皆さんの) 最初の仕事はどのようなものでしたか。

周：(海外事業担当である) 佐々木氏とペアで中国国内の店舗の現場を見て回りました。店舗オープン準備の手伝いもしました。(店舗開店の) 準備期間はおよそ1週間~10日のスパンです。什器の搬入から商品の陳列まで全て取り組みました。これは現状の把握とオープン準備の二つの意味がありました。商品の企画の流れから調達まで全て本社研修で教わりました。なお、日本での店舗研修は1ヶ月程度でした。

許：本社研修では、物流や、在庫コントロールを教わりました。中国赴任後、最初の1ヶ月は店舗視察と現状把握でした。その後、日本との発注窓口になりました。

権：私の業務は財務であるため、中国の財務システムを日本向けの報告書のフォーマットに変換していく業務に携わりました。

崔：店舗の視察です。出店先との商談には、店舗の知識は必須です。なお新店舗の開発は、当初は日系コンサルタント会社に協力してもらっていました。

Q. 店舗の運営は具体的にどのように進めたのでしょうか。

本社店舗運営部から出向した野口氏(本社人材)が担当していました。野口氏は中国事業立ち上げから2年ほど赴任していました。中国進出初期時から日本のハニーズと同じ店舗運営を再現しようと考えていたのです。

Q. 「日本の店舗」を中国で再現することは難しいことだったのでしょうか。

実際のところ、現在でも日本と「全く同じ」とはいえません。中国の内情をふまえた店舗の内装、運営になっています。しかし決定的な(日中間での)ギャップはないでしょう。今までに、様々なノウハウを蓄積してきたからこそ達成できたと考えています。最初の店舗は我々のイメージとあまりにも異なる店舗でした。ちょっとした機材、素材の違いで店舗の雰囲気もがらりと変わるものです。

Q. 中国人店員の指導はどのようにされているのでしょうか。

周：中国赴任当初は毎日、入荷、陳列作業の繰り返しでした。(ハニーズの店舗運営は)中国では今までにないスタイルだったので、中国人従業員に理解されないことが多かったのです。そこで少しずつ従業員とコミュニケーションをとりながら、ハニーズの「やり方」を理解してもらっていきました。現在でこそ「ファストファッション」は主流となりましたが、当時にはその形態はありませんでした。とにかく「陳

列」が一番頭を悩ませることです。従業員の教育の浸透にはかなりの時間がかかります。月例会議で地区責任者を集めて問題を解決していきます。みなで現場を考えて作り上げていく方法です。従業員には判断力を身につけてもらってから現場（店舗）に出るようにさせています。ハニーズ本社のよい点をどのようにうまく説明すれば従業員に受け入れてもらえるかがポイントです。従業員の「自分の努力した部分」が評価されることが重要なのです。

許：商品の発注には、コミュニケーションが大事です。常にフィードバックを求めています。現場の声は商品に反映していきます。

権：管理の業務としては決められた方法に沿って仕事をしてもらっています。各分野においてエキスパートを活用しています。

崔：私の業務はディベロッパー向けの仕事です。そのことから取引先は主に百貨店となります。中国では百貨店の立場がとても強い。つまりテナントの自由度はかなり低いものです。この点は日本とは違うのでちょっとやりにくい面があります。出店交渉はケースバイケースとなります。自分自身が中国人であることがうまく働くこともあります。逆のケースもあるのです。「日本人を出せ」と（交渉相手から）言われることも多いのです。

Q. 皆さんは上海出身ではないとのことですが、仕事をする上でデメリットはありますか。

周：上海人は他の都市に比べて開放的です。中国では規則を守ることが難しい。各人自分の思うやり方（各地方ごとに違う）をやってしまうのです。文化・言葉の違いによるコミュニケーションの難しさがあります。

灌：私は「郷に従う」タイプです。上海人のよい面はルールを守って仕事をするところです。仕事の上では上海人はやりやすい。自分からも積極的にコミュニケーションをとるようにしています。

Q. 「日本流」は上海でも仕事がやりやすいようですが、では「上海流」は中国の各都市で通用するものなのでしょうか。

上海には大学出身者が多く、また国際都市であり、政府による整備も進んでいます。しかし他都市は未整備な地域が多い。そのため上海流ということではなく「ハニーズ」のよい面を各地の従業員に教えています。会社の利益と個人の利益が合致して、従業

員が自発的に仕事に取り組むよう説明をしています。

Q. 各店の店長の権限はどのようなものでしょうか。

周：基本的に店舗運営は店長に任せています。スタッフの採用からチーフの任命まで全てです。採用方法や管理は基本的に本部のルールに従ってもらっています。それに加えて陳列などには各百貨店の雰囲気を加味して、各自のアイデアで取り組んでもらっています。まずはアイデアを実践して、その後必ず結果の検証をするようにさせています。言われたとおりにやるのではなく、自分のアイデアを試して、それを検証するのです。

許：店長に商品の「絵型」を送って（人気の有無を）聞き取りしています。毎週新商品が投入されます。店長の意見を反映させないと商品仕入れはまわしていきません。値下げする商品についても店からの意見を集約します。自分たちだけでは決めず、必ず上海本社とのコミュニケーションの中で進めています。PC システムを利用して意見の集約、メール、SNS、チャットなども積極的に活用しています。

佐々木：店舗と本部との関係は日本と同じです。商品のセレクトなどはお互いのコミュニケーションの中で行っていきます。今後は中国向け独自の商品開発をやっていく予定です。

周：私は年 2~3 回は日本を訪問しています。ビザの更新の関係もあります。その際には研修と本社との意見交換をしています。常に日本の変化をウォッチして、よいものはすぐに取り入れていきます。他の都市の店舗も視察し、(改善点を)指摘しています。レベルアップのためには、従業員に「考えさせる」ことが重要なのです。