

サービス産業の国際展開調査

株式会社 ソシエ・ワールド
(国内)

2012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©2012 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】株式会社 ソシエ・ワールド

【事業内容】ヘアーサロン、エステティックサロン、スポーツクラブ、クアハウスの経営等

【出店国・地域】台湾

【インタビュー相手】海外戦略室統括部長 ケビン・チェン様

【インタビュー地】国内

【日時】2011年6月28日

Q. 御社の国内事業について教えてください。

当社は2010年で創業50年になります。創業当時はヘアーサロン店を営んでいましたが、その後エステティック(以下、エステとする。)にまで業態を拡大しました。当社の顧客層はOLから主婦、著名人に至るまで幅広いです。国内には現在およそ80店舗を展開しており、その多くは有名百貨店及びホテルの中に出店しています。

しかし、30年前の日本ではエステ自体が十分に認識されてなく、エステは雑居ビルに出店していることが一般的でした。そうした中で、当社は「エステはライフスタイルの一部かつファッション」という考えを持っていました。当時百貨店は日本人の生活の一部であったことから、当社はまず銀座並木通りへ1号店を出店し、その後順次百貨店への出店数を増やしていきました。現在でも百貨店から出店のお声掛けを受けます。

現在は「エステティック SOCIE」や「BEAUTY AVENUE」、「GUERLAIN PARIS」、「HAIR SALON socie」、「JACQUES MOISANT」など多くのブランドを国内展開しています。

Q. 御社の海外事業について教えてください。

台湾へは当社創業者の意向で1987年に出店、2011年で進出24年になり現在18店舗展開しています。台湾は百貨店が消費の主流の場であるため、店舗の多くはそごうや三越、ショッピングモール等です。当社も台湾の業界でようやく一定の評価を受けるようになりましたが、我々は規模の大きさを追求するのではなく、日本で現在提供しているサービスを時間的に遅滞なく台湾の消費者にも提供しようと心掛けています。なお、台湾には親日者が多く、また日本語を話すことが出来る人々も多いため、事業を行いやすい環境です。

2012年には中国への進出を検討しています。ただし、中国では既に美容産業が多

いため、外資企業はなかなか許認可を取得しづらい可能性があります。

Q. なぜ台湾に進出したのでしょうか。

美容産業は世界共通であり、各国間で消費者のニーズは一致しています。また、台湾は言語が異なるだけで文化的に最も日本に近く、さらに地理的にも日本に近接しています。日本の運営・教育システムをそのまま台湾に移管できるほどでした。加えて、美容産業へのニーズは今後増していくと判断しました。

Q. 現地人材の教育はどのようにされていますか。

日本と同じ上質のサービスを提供するため、日本と台湾で人材交流等を実施しています。日本で新しい技術を生んだときには台湾から人材を招へいし、技術を学ばせています。

また、台湾の現地採用者には日本で 2~3 カ月間の研修を行います。内容はホスピタリティや「いらっしゃいませ」といった日本語でのあいさつの指導です。あいさつの際はお客様よりも目線を低くせねばならないなど、細かな点までロールプレイングによって指導しています。

さらに、化粧品や人体の構造についても教育します。研修期間中は朝礼も実施し、これは台湾サロンでも毎日行っています。一通りのことを指導した後でようやく技術を教えるのですが、2~3 カ月というわずかな期間で指導できる技術は限られています。

製造業と異なり、サービス産業では機械ではなく人が要です。サービスへの理解も人材の性格もひとりひとり異なるため決して容易ではありません。台湾に戻しても大体入社 4 カ月が経たない限りお客様には触らせていません。それほど人材育成は難しいのです。

Q. 台湾でどのような困難を経験し、いかにして対処しましたか。

人材の入れ替わりは激しいこと。当社で勤務していた人材が独立することもあります。しかし、文化や考え方がそもそも日本人とは異なるため止むを得ません。台湾スタッフは来店者を「ソシエ」のお客様としてではなく「自分」のお客様と認識しているのです。ただし、こうした点は当社の理念を植え付けることで次第に改善されていきました。

入社 2 年目のスタッフには 10 日間の日本での再研修を実施しています。「接客及び技術をリフレッシュする」ことが理由ですが、日本で研修を行うとやはりサービ

スは格段によくなります。機械のラインではないため実際に実演して理解させるのですが、直接見せることによって頭での理解から実際に実行できるまでのレベルに変化します。2年目のスタッフに限らず、台湾の中途採用者も同様に日本で10日間ほどの研修を行っています。

日本における最新美容情報や日本の本社方針も逐次台湾に伝えていきます。当社社長も2カ月に一度店長会議等のため訪台し、現地スタッフの意見を聞くようにしています。

Q. 台湾での価格設定は日本と異なりますか。

日本と同じ価格では高過ぎるため若干安価に設定していますが、それでも台湾では高価な設定となっています。ターゲットも日本の顧客層よりも富裕層を対象としています。台湾の富裕層の主婦はメイドを雇っているため時間もありません。エステにはよく訪れます。

メニューは基本的には日本と同様です。扱っている人体は共通であるため、日本と変更している点は考え方や表現です。人材教育や立地はきちんと実施・選定し、価格やコンプライアンス、上質なサービス等についてお客様にきちんと明示しました。お客様向けの表現以外、マーケティングは日本と同様の内容です。

Q. プロモーションは行いましたか。

インターネットの活用が多いです。フェイスブックも利用しています。ホームページは10年前に開設し、グーグル検索エンジンに上位に配置されるよう工夫しました。さらに、台湾人ブロガーに当社を利用していただくことで、ブログを通じたクチコミによる認知促進も図りました。

他にも、富裕層向けのクレジットカード会社と提携すると共に、お客様を招待したパーティー等をホテルで企画し、お客様と直接話すことのできるイベントを開催しました。

また、サービスは目に見えない商材であるため、印刷物を活用した文字による情報発信にも努めました。

Q. 今後海外進出される企業の皆様にアドバイスをお願い致します。

台湾人は情熱があってよい人材ばかりです。しかし、日本人のように細かな計画性には慣れていない場合が多いです。「いつまで」に「誰」が「何」を行うのか発想がなく、「PDCA (Plan, Do, Check, Action)」の考え方がない場合もあります。

期限の直前になって物事に取り掛かるということは頻繁に発生します。長期的視点というよりも短期的視点が強いのかもかもしれません。

さらに、台湾人は周囲の発言を聞かずに自身が発言してしまうことが多いです。同じ台湾人同士の会話でも互いに言いたいことを言い合っています。通訳を介したら意思の疎通はなおさら困難でしょう。台湾進出の際にはコミュニケーションと確認作業が重要です。台湾人にはこまめに内容を確認する必要があります。コミュニケーションの問題のためミーティングは非常に時間がかかり、人材教育よりも大変でした。ミーティングを行っても議題の「真の問題」が見えてこなく、表面的なことに留まってしまうことが多いのです。

加えて、スケジュール管理の甘い場合が多いです。そのため、プロジェクトを進める際は進行スケジュールに余裕を持たせておく必要があります。

これまで挙げた3点以外にも台湾では人材の定着の問題があります。給与システムもしくは教育を工夫するか、インセンティブを付与するか。台湾へ進出する企業は、人材を定着させる制度についてあらかじめ検討していなければならないでしょう。台湾の給与システムでは一般的に歩合制の割合が高いですが、当社は現地人材の生活面を考慮して基本給を高く設定し、彼らが安心して働くことが出来るようにしました。

人材募集も容易ではなく、よい人材はなかなか獲得できません。しかし、当社には10年以上勤務している人材もいます。当社は日本の人事・教育・給与システムをそのまま持ち込んだのではなく、基本給の増額のように台湾人に配慮した内容へとシステムを修正しました。おそらく、この点が台湾人スタッフに評価されていると同時に、彼らは日本企業であることに誇りも持っているのでしょう。サービス産業は人材が資本です。