

サービス産業の国際展開調査

財団法人ヤマハ音楽振興会（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。

においてはヤマハの特長であるグルーブレッスン・幼児教育を核とした教育システムを理解し、共感してくれるかどうか最大の鍵です。

なお、大前提として(財)ヤマハ音楽振興会で音楽教室の業務に関わる職種は 2 種類あります。①指導スタッフ（いわゆる現場の講師の指導・テキストの制作などの業務を担う職員）と②運営スタッフ（教室事業の運営や管理、音楽教室の現場の運営などの業務を担う職員）です。指導スタッフが海外赴任する場合、多くは国内で音楽教室の現場の業務キャリアを積んでからとなります。

Q. 人事アンケートなどで指導スタッフの希望の把握はされていますか。

はい。もちろん実施しています。海外を希望している職員もいます。個人の技能や性格などを考慮しながら、海外人材としての必要な研修を施し、状況により台湾・韓国などヤマハ(株)の日本人駐在員がいる国に出張させるなどのステップを踏み、少しずつ「海外」に慣れさせています。海外人材としては、まず国内での指導スタッフの経験が重要となり、海外で業務を進める上で必要な技能を身に着けるには、結果「研修期間」として半年から 1 年間の OJT が求められることとなります。

国内での経験により、ヤマハの教育理念や指導内容を十分に習得することで、はじめて海外へ派遣できます。理想を言えば、5～10 年の国内での現場経験があることです。特に、ヤマハの音楽教育の核である、4～5 歳向けの「幼児科」とその次のステップ「ジュニア科」は、経験をもとに講師にしっかりと伝達、指導できる能力が不可欠です。

Q. 指導スタッフは「女性」がイメージされるのですが、海外派遣されているのですか。

大前提として、男女の区別はしていません。もちろん家庭の事情などについて配慮はしますが、一般企業の人事異動とまったく変わらないスタンスです。

国内の講師は大半が女性ですが、講師の指導に当たる指導スタッフ（＝講師の指導に当たる職員）は男性が多い状況です。「講師に対する指導スキル」は難度が高く、かつ最重要課題でもあります。これを習得するには、音楽面だけでなく、人間関係のマネジメント（つまり講師とのコミュニケーションスキル）が重要です。また、講師がいくら音楽的な指導力に優れていても、ヤマハの教育理念や指導方法から逸脱していればその軌道修正が必要にもなります。ヤマハの理念をしっかりと浸透させること、これこそが指導スタッフに求められる根幹かつ核心です。そして、この「目に見えないノウハウ」が、ヤマハの最大の財産となります。そして不思議なことに海外においても、この「指導する熱意」があれば必要な語学力は自然と後からついてくるものです。「ヤマハの理念を海外に伝えていく」というモチベーションが、語学のスキルアップにも非常に効果的なのです。なお、講師の採用活動（オーディション・説明会など）

の中で、もし音楽面や指導面の能力を補う必要があると判断した場合は、採用後にセミナーや研修などを実施します。

Q. 御会が求める講師のレベルと海外の現地人材のレベルにギャップがあることは。

国によって様々です。ギャップがある場合は、トレーニングで埋めていく努力をしています。

Q. 現地での人材活用面でのご苦勞をお聞かせください。

音楽教室運営の現地オーナーもみつかり、会場もピアノやエレクトーンなどの楽器も整っているにもかかわらず、講師の数が不足するケースがかなりあります。一定のレベルを備えた人材がおらず講師が足りないという状況です。しかし、決して教室を運営するためにレベルを下げて採用することはありません。

Q. 「ヤマハの理念」は海外にも浸透していますか。

ヤマハの教育理念は海外でも確実に浸透しています。現地人材を日本に呼び寄せてトレーニングをし、また日本のスタッフが出張で頻繁に赴いて現地で指導しています。進出初期の段階から現地で人材を選抜して、MD（ミュージックディレクター）として指導できる立場の現地人材を育ててきました。MDにはヤマハの教育理念・教室運営手法などをトランスファーしていきます。次の世代のMDを担う人材まで視野に入れながらトレーニングをしています。

Q. 現地人材の定着についてお聞かせください。

40年以上音楽教室が継続していることから、成功していると思います。こちらが求める人材と現地での希望がしっかり合致しています。給与のモチベーションだけではなく、音楽を教えていきたいという強い思いとヤマハの教育理念にきちんと共感してくれる人材が揃っています。世界のMD・中核講師会議を2008年に実施しました。（合計20カ国42名が来日。）集った方々は、全員幼児科の歌を歌えます。言語は違いますが、ドレミになれば全員が歌うことができるのです。また、ヤマハのカリキュラムが全世界共通であるからこそできることです。例えば、欧州などでは移動「ド」が主流のようですが、ヤマハでは全世界共通で固定「ド」を採用しています。テキストの絵柄や言語はその土地によって変えていきますが、その他はほとんど変えていません。それよりも、大きなハードルは、特に欧州など西洋音楽の長い歴史を持つ国で、

音楽文化としてヤマハの教育内容が受け入れられるかということです。

Q. 海外進出の際の事前調査について教えてください。

当然行っています。現地の音楽教室ビジネスのマーケティングは必須です。例えば、規制が厳しい中東地域においても西洋音楽レッスンは行われていると思います。身分が高い層になればなるほど、西欧との交流があるため教養として認識されています。当方にも、過去、限定された人を対象にした音楽教室の展開オファーがありました。しかし、ヤマハはグループレッスンが基本であり、多くの方に音楽を楽しみ、学んでもらえる場を提供することができなければ開設はしません。次に事業継続ができるかどうかも重要です。なお、現状、国により音楽教室の展開に関する規制が異なります。

Q. マーケティングにおいて教室の立地 (Place) についてのお考えは。

一般的な出店のためのマーケティング調査と変わりません。しかし、「Place」よりもまずオーナーの意識と資金力が大事な要素です。教室であるため事業の永続性を第一に考えなくてはならないからです。防音設備を伴う教室を確保して楽器を用意することは、かなりの初期投資額が必要になります。講師という人件費も負担しなければなりません。これに耐えうるだけの資金力は必要です。資金力とともに重要なことは、ヤマハ音楽教室の理念への理解・共感です。Price や Place よりも P という言葉でいえば「Person」＝理念の共感が必要でしょう。これまで少なくない失敗をしながら見えてきたことは、教育という「社会的責任」を担っているという意識をオーナーが持っているかどうかということです。短期的に楽器店の採算が厳しくても、生徒や講師を守り、長期的に教育を続けることが出来るのか、という点が重視されます。

Q 現地のオーナー選定には時間を要するのではないのでしょうか。

オーナーのアプローチを受けてから、教室開校の具体化までにはかなりの時間を要します。ヤマハの事業への理解度、人柄などを慎重に検討するので一定の時間は必要ですが、現地のオーナーはローカルのビジネスに強く、現地コミュニティで強力なコネクションをもっています。また「音楽教室＝人を育てる事業」という事業運営そのものがステータスとなっています。

Q. 現地人材の活用についてお聞かせください。

アジアでは現地パートナーの活用が少なくありません。進出当初は現地でメジャー

にはなりにくいため、現地パートナーが必須です。アジアでの展開は現地パートナーとの協力が不可欠でした。販売活動であれ、教室活動であれ当時は外国資本単独で事業を開設運営するのは難しかったのです。ただし、現在ではパートナーとの関係は多様化してきています。

Q. 今後も現地パートナーとの協力体制で展開されますか。

はい。米国は当初からヤマハ㈱独自での進出でしたし、一部の欧州の国では現地パートナーと合弁で販売会社をスタートした国もありますが、現在はすべてヤマハ㈱の100%の子会社です。また現地人の活用という点では、欧州の複数のヤマハ㈱の現地販売法人（イタリア、スウェーデン、スペイン）の社長は現地人です。また一例として、フランス人がドイツのヤマハミュージックヨーロッパで欧州の音楽教室業務の統括をしています。（その下に日本からの駐在員が配置されています。）現地法人の社長となる人材はヤマハでのキャリアも相当長く、非常にヤマハイズムが浸透しています。なお、欧州統括はスイス、フランス、イタリア、英国、ドイツ、スウェーデンほか欧州全域を統括しています。

Q. 御会はグローバル企業化しているのではないのでしょうか。

まだまだ規模は小さいのですが、将来的にはそのようなビジョンを当然持っています。

Q. 現地人材を日本で活用することはありますか。

国内では、外国籍の人材の採用も始めています。

Q. 現地人材同士のコミュニケーションは英語なのでしょう。

かなり英語化が進んでいます。少し前までは欧州では各地の言語が飛び交っていましたが、最近急速に共通言語として英語を使っていることが多くなりました。先述したドイツの「ヤマハミュージックヨーロッパ」では欧州内での人材交流を進め、活性化しました。また、統括本部では欧州人同志も、日本人スタッフとも英語でやりとりをしています。

Q. アジア圏でも欧州と同様の構想で展開していくのでしょうか。

ヤマハ㈱には、アジアパシフィック(AP)営業本部があり、北米・欧州・中国を除いた地域、すなわちアジア・中南米・アフリカをカバーしています。ヤマハ㈱では、この AP 営業本部と各製品事業部の海外営業部が、日本で採用されたヤマハ㈱の社員の海外勤務ができる人材のキャリアパスとしての機能も果たしています。ここで海外業務の経験を積んで、海外に赴任する例が多いのです。

Q. 指導者の育成は日本からの人材派遣が基本ですか。今後海外現地から他の海外へという派遣はあるのでしょうか。

現地から現地への移動（異動）は、今後はありません。現在では各国の現地法人は自国内のテリトリーでの展開に集中しています。

Q. 日本人が間に入らずとも、海外での展開は可能なのではないのでしょうか。

欧米現地法人では、かなりの現地人のマネジメント・事業展開が進んでいます。アジアでも経営の現地人化は進んでいます。日本人なしでも海外での事業展開が今すぐに可能という状況ではありません。