

サービス産業の国際展開調査

株式会社イエローハット

(海外：台湾)

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】統一皇帽汽車維修保養館（株式会社イエローハット）

【インタビュー相手】副総経理 石川達也様

【インタビュー地】台湾

【日時】2009年11月6日

Q. 台湾に出店した経緯を教えてください。

進出時の経緯について私は直接携わっていないこともあり、詳しい状況はわかりません。聞いている範囲でお答えしますと、2000年に事業開始し、2001年に1号店オープンしました。進出については商社から台湾でのビジネスはどうか、と話があったとのこと。現在の運営は台湾企業との合弁です。

Q. あなた様のご赴任経緯について教えてください。

私は2005年4月に台湾に赴任しました。日本での業務は、主に販売促進を約15年間担当していました。台湾での仕事はやりがいがあると思います。それまでの日本国内での仕事に比べて、自分のペースでできることや、台湾の人は日本に対する憧れも強く、従業員も、有る意味日本の若者より素直に言うことを聞いてくれるという面があります。人によるかもしれませんが、基本的には日本に対して好意を持っている人が多いと思います。

Q. 海外赴任の経験を過去お持ちだったのでしょいか。

台湾が海外赴任としてまったく初めての地です。（海外赴任の）希望も出したことはありません。海外赴任のきっかけとなったのは、2005年3月頃に、たまたま販売促進の仕事において、台湾でPOPの研修ということで私自身が講師を台湾で行なったことにあります。当時はこの会社の経営は苦戦を続けており、何とかテコ入れをして欲しいと言われ、研修講師を務めました。POP研修を行っていた際に、台湾の従業員が日本の従業員よりも熱心に取り組んでいたことに感動し、その（感動した、という旨の）報告を日本の上司にしたことから、その後、ちょうど台湾側からの人材支援要請も有り、タイミングよく指名され、断れませんでした。

Q. 中国語の準備はされたのですか。

こちらに来て 5 年経過しましたが、未だに中国語は話せません。自分には秘書もあり、また社内にも 3 人程度日本語を話せる人材がいるので不自由をしません。だから自分自身、中国語を覚えたいのだと思います。台湾には日本語人材は多く、「日本語人材」として募集をかけると、すぐに人材は集まるという状況です。

Q. 赴任までの準備はいかがでしたか。

先述の通り、POP 研修講師として台湾に来たのが 2005 年 3 月です。その後 1 ヶ月で台湾に赴任しました。準備をする時間も考える時間もあまりありませんでした。当初は一時的な応援という形であり、長期間の赴任ということではなかったのです。ある意味、自分自身が日本にいたときよりもやりがいを感じて、何事にも積極的に取り組んだ結果、長い滞在になっています。

Q. マーケティング面について教えてください。まず立地についてはいかがでしょう。

立地については未だによくわからない、というのが正直なところです。カー用品業界については、パートナーである合弁企業もよくわからない部分であり、そのため店舗立地戦略については、周辺道路の車両通行量のデータや住民数などのデータ供給しか彼らには出来ません。同業他社も苦戦しており、台湾は難しいマーケットであると思います。また、世界情勢や台湾情勢の変化がかなり影響していると思います。例えばガソリン価格の高騰や金融の危機などがあります。一昨年は、台湾国内でクレジットカードの自己破産問題が発生しカード規制が強化され、主要顧客であった若年層がカードを使用できなくなる事態となったのです。台湾独特の市場環境も考慮に入れる必要があります。台湾には古くからの「パパママストア」の形態での自動車修理工場が多く、これらは街中の至るところに根強く残っており、台湾で車の修理と言えばこのようなパパママストア、もしくはディーラーに行くというのがまだまだ主流です。要するにカー用品店という形態が認知されていないのです。カー用品店は、カー雑誌を読んでいるマニア向けというイメージがまだまだ消費者の中に強い。認知度を上げることには苦勞をしています。

Q. プロモーションはどのようにされているのでしょうか。

日本でいう投げ込み（ポスティング）チラシを実施しています。台湾には新聞折込みチラシという形態がないので、各家庭へのポスティングとなります。対象は店舗周辺に住む住民です。以前はカー雑誌や女性誌にも広告を出していましたが、費用がかかりすぎるために現在では行なっていません。合弁企業のグループであるコンビニ

エンスストアのネットワークを利用して、コンビニ各店舗にチラシを置くということも実施しています。また合弁グループ企業社員の自家用車メンテナンスも当社を利用してもらうようにしています。特に合弁企業の社員の人はハイレベル層が多いので、彼らに利用してもらい、そこから口コミで評判を広げてもらうようにしています。

Q 商品面での工夫はありますか。

以前は車部品のスポーツ用改造パーツが 20%を占めていましたが、現在では 10%に減少しました。今現在のメイン商品は、タイヤ、オイル、バッテリー、ワイパー、オイルフィルターといった消耗品に変わってきています。そしてそれらの交換作業を含めた、ピットサービス（メンテナンス、商品取付、修理）のアピールを強化しています。

Q. 価格面ではいかがでしょうか。

最初は日本の商品ラインアップで販売していましたが、全て輸入品で価格も高かったため、売れませんでした。低所得層である若者が行くような地元ローカル店は台湾製品、中国製品メインで商品価格が安い。そこで、台湾ローカル店の商品ラインアップにシフトしました。そのため仕入先も現地で新たに開拓したのです。日本では物流センターがあり、仕入先もある程度絞ることが出来て在庫もコントロールできますが、台湾では物流センターがありません。各仕入先業者が直接店舗を回って発注を取り、商品を納入するため、仕入先も増え、商品在庫もコントロールできなくなってしまいます。また、仕入先のフォローも日本のようにきちんとしていないので、欠品も多く、さらに店のスタッフも商品発注を仕入先任せにしまうので、仕入先のやりたい放題で、在庫が余っている商品を押し付けてくるような状況もありました。そのようなことも、最初はよくわかりませんでした。しかし台湾ローカルの店ではそれが当たり前でした。仕入先も規模の小さな業者が多く商品の安定確保が一番難しいことでした。そのような時期に不景気、そしてクレジットカード問題が発生し、このままではローカルの競合と同じことをやっても意味が無いと感じました。

しかし不景気と雖も高級車は街中を走っています。そこで、高級車に乗っていると思われる中高年層顧客はどこでメンテナンスをしているのか、たとえばタイヤをどこで買っているのか、業態別で調べてみました。すると圧倒的にディーラーであり (25%)、次にタイヤ専門ショップ (15%)、続いてカルフルやコストコ等量販店が 15%、修理工場が 10%と続き、当社が所属するカー用品店業界は台湾のタイヤ市場でわずか 7%でした。「たった 7%の中で競争をしてもダメだ。残りの 93%を狙わなければならない。」という発想になったのです。「日本のイエローハット」であるので、日本の製品を販売

し、ハイエンドの顧客層向けによいものをよい接客・サービスで販売するという方針に変更しました。それによって信頼を得、少しずつ認知してもらえるようになってきています。

Q. 「よいサービスの維持」にはご苦労があるのではないのでしょうか。

本当に難しい。サービスの維持はスタッフにその重要性を「言い続ける」しかありません。ディズニーランドのようにマニュアルで教えるわけにはいきませんので、絶えず「言い続ける」しかないと思います。

Q. 具体的にはどのように「教える」のでしょうか。

研修をするしかありません。OJT では作業手順は教える事ができても、顧客への提案の仕方、接客方法までは難しいものです。実際、日本人も2人しかおられませんので、基本的には研修を繰り返し、人を育てることが最も重要です。まずは幹部を育てることからはじめました。実際、幹部が育つまでには4年～5年かかりました。

Q. 日本でも研修をするのでしょうか。

日本へ研修で連れて行ったこともあります。即効性のある効果はあまりありません。日本に連れて行ったからといって、すぐに日本のサービスが理解できるわけでもない。まずは雰囲気を感じてもらうしかありません。当社の場合、日本でも特に掃除については、こだわって取組んでいますが、台湾においても掃除は徹底的にするようにしています。ただ、台湾の人は掃除が苦手なこともあります。基本的に掃除は仕事では無いと考えるので、ただ「やれ」と言っても、真面目にはやりません。押し付けても拒絶反応を起こすだけなので、まずは、ひたすら自分でやって、きれいになったということを見せるように心がけました。そして感じてもらうようにしました。掃除はやらないよりやったほうがよい。これは理屈ではないので、台湾の人にもきれいな状態を見てもらい、毎日続けることにより、毎日掃除をした方がいいなと感じてくれた何人かの台湾の従業員が率先して掃除をするようになったのです。

もうひとつは、台湾人の場合は特に、合理的、具体的な理由、意味が理解できないと、仕事も含め、動かない面があります。特に掃除については、現在では店長会議でも伝えているのですが、「戦略として掃除をする」と言っています。たとえばハイレベルの顧客を相手にするのであれば、これらの顧客はきれいなお店に行くのです。ディーラーはきれいであり、きれいであるから価値がある。つまりきれいにすることから、ローカル競合店とも差別化することが出来、「差別化戦略」として掃除をするのである

と説明しています。

Q. その他のサービススキルの維持はどのようにされていますか。

接客サービスは日本に（研修で）来て、状況を感じてもらうことが一番でしょう。教えてできるというものではないと思います。また、自らが模範となって見せることが必要でしょう。

Q. ピットサービスのレベルはいかがでしょうか。

ピットは研修を繰り返させるしかないでしょう。イエローハットのピットサービスに対する考え方、台湾人にはない配慮を感じてもらう意味で、以前は日本での技術コンテスト（大会）に出場させました。出場したメンバーが今、幹部となり、台湾で指導にあたっています。

Q. 人材は定着していますか。

台湾は同業者間での人材流動性が激しく、人材がよく動きます。せっかく教育してもすぐ辞められてしまうのです。競合他社に視察に行っても、そこに以前の部下が転職していて視察にならなくなることもあります。また、自社のノウハウが競合他社に漏れてしまうことも多いのです。ただ幹部クラスは定着しています。

Q. 現地人材を活用される際のご苦勞をお聞かせください。

広告宣伝のケースで、ラッピングバス広告を 40 万円～50 万円（15 万円）投入し 1 ヶ月集中して実施してみましたが、一向に当社の広告を掲載したバスを見かけず、私の家の前を通るバスにも広告を出していたはずであるにもかかわらず一回も見ない。担当者に確認させたのですが、既にバスは走っているとの回答。ヘンだなと思い、契約したバスが通る店舗前で、一日中バスを見ていたのですが、やはり一度も当社広告を掲載したバスは通らなかった。再度担当へバスを確認させるよう指示しました。すると広告代理店が、バス会社一社ずつ回って確認をするので、すべてのバスが戻る夜中の 0 時にバス会社の車庫に来てくれという。代理店の案内でまず 1 社行ってみたところ、広告を掲載したバスはありました。次の会社に行ってみたところまたバスはありました。3 軒目も。代理店は勝ち誇ったような顔をしていました。しかし 3 軒目でイエローハットの広告の部分が妙にきれいであることに気付き、バスの反対側面にあるパナソニックの広告を見てみると、かなり汚れていたのです。パナソニックの広告の

汚れを自分の手に付け、「これはどういうこと？」と問いただすと、代理店はあわてて取り繕いました。要は、我々が見に来ることになって、慌てて広告をバスに貼り付けていたのです。「夜中の0時」は、その準備の時間稼ぎであり、代理店とバス会社で結託していたのです。代金だけとって、広告バスは走らせていなかった。台湾の広告業界レベルはまだこんなものなのかと、つくづく感じたものです。

Q. 現地人材の登用はお考えでしょうか。

基本的には現地人材に権限を委譲するというスタンスです。人材も育ってきていると思います。

Q. 日本人が駐在する優位性はどのようなことでしょうか。

商品戦略の部分で、台湾の場合、現地人材は仕入先との付き合いが慣れあいになりがちです。良い仕入先もありますが、悪質な仕入先も多く、その部分は日本人の目で見ることがあると思います。教育をすることでかなり改善されてはいます。また、日本独自商品を広げることができるという点では、日本人の優位性はあると思います。

Q. 日本製品は人気がありますか。

あります。イエローハットのプライベートブランドは中国で作っているのですが、日本のパッケージなので人気商品となっています。台湾製品でも日本語が入っているだけで売れます。日本語になっていない、ただカタカナ、ひらがなを羅列しただけの、意味不明なパッケージも多いのです。富裕層から認知をされる、という川上から攻める戦略には日本ブランドが効果的です。タイヤもブリヂストン、ダンロップ、ミシュラン、グッドイヤーなどナショナルブランドを揃えています。以前はこれらの製品を購入すること自体、特に若年層にはハードルが高く、敬遠されるようなイメージがありましたが、現在ではあえて投入し、信頼のイメージ作りをしています。今はこのイメージ作りが大切だと思います。