グローバル・サービス・フォーラム

国内ベストプラクティス（2）

『 華糖洋華堂商業有限公司 』
（地域：中国）

サービス産業生産性協議会
Service Productivity & Innovation for Growth

＜企業概要＞

商　　号	華糖洋華堂商業有限公司
業　　種	スーパーストア事業
本　　社	中国・北京
資 本 金	6,500万USD （セブン＆アイHLDGSの出資比率は75.8%）
従 業 員	1,612(うち、1,455人がパートタイマー)人、 店舗数は7
売 上 高	339億円

2008年2月現在

＜海外展開の契機と概要 １ ＞

（Q：出店から現在までの経緯について：麦倉総経理）

1996年中国政府から世界で初めて出店の認可を受けたのがイトーヨーカ堂、その後、オランダのスーパー大手のマクロ[1]（Makro）も認可されました。中国政府は中国国内の流通サービス業の改革を考慮し、出店にあたって、１)POSによる商品管理のできる店舗、２)中流階級対象の品揃えよい店舗、３)日本や欧米の社会行事、学校行事等を加味した消費者の生活に訴えるような販売方法の展開を条件としていました。

現在、中国で導入しているPOS等のシステムは日本で導入されているものとほぼ同等の機能を装備し、各売場の担当者が販売時点管理データを参照しながら、商品の仕入れや販売方法の参考としています。ABC分析等が可能なシステムで、商品構成を考えることができるようになっていますが、数字から読み取る分析能力、適切な対応や行動がとれるかなど分析後の対応策実施能力については、まだ課題が残っています。

品揃えについては、店舗数が増えてきたこともありPB商品の開発や、中国進出企業や現地企業との共同開発、産地との積極的な提携など商品のラインナップの充実と質の向上などにも積極的に取り組んでいます。

販売方法では、中国の店舗として現地の人に親しみを感じてもらうため、中国の習慣・行事を積極的に取り入れた販売を行ってきました。

[1] 1968年、アムステルダムに1号店を開いたオランダのスーパー大手。オランダSHVホールディング社傘下。ヨーロッパ各国に出店した後、70年代から80年代にかけて南北アメリカ、アジア地域に進出（後に北米から撤退）。96年に中国に進出し、北京、天津に大型店舗8カ所を展開したが、韓国ロッテグループ傘下のロッテスーパーが、オランダのSHVホールディング社から万客隆（マクロ）超市株41％を取得、2008年には、万客隆超市の株式51％を中粮集団から追加取得したことで、万客隆超市は完全買収された。SHVホールディングによると、万客隆超市は05年、06年ともに赤字経営。SHVホールディングは中国進出12年目で同市場から撤退した。

＜海外展開の契機と概要 2 ＞

（Q：中国での第１号店、成都での経験について：麦倉総経理）

総経理として、97年11月21日にオープンした中国1号店「成都伊藤洋華堂春熙店」の運営を担いましたが、同店は、98年の7月まで売上目標の100万元に届かない状況が続きました。塙昭彦専務取締役・中国室長（当時、現㈱セブン＆アイ・フードシステムズ代表取締役社長）に奮起を促され、1998年7月25日・26日に、日本人部長を全員集め、100万元を達成するためのプランづくりを作成し、これを達成しました。売上目標は、200万元に引き上げられ、国慶節の月を目標にしましたが、155万元と目標には届きませんでした。この目標を開店1周年にあたる1998年11月に達成するよう塙専務に約束しましたが、塙専務は「そもそも開店1周年ということをお客様が理解してくれるのか」と懐疑的でしたが、皆、この言葉に逆に奮起し221万元を売り上げました。塙専務は目標を、300万元、400万元と引き上げていきましたが、これを順次、達成し、2000年には利益がでる店舗になりました。

このように成都1号店は当初から順調な滑り出しを見せたわけではなく、成績が向上しないことに相当悩み、身の細る思いをしましたが、日本でのやり方を着実に現地になじませていくことはあきらめませんでした。このときほど、「お客様は来てくれない、お客様は買ってくれない。では、どうすればよいのか」という言葉の重みを感じたことはありませんでした。

成都1号店は市の中心部にあり、百貨店にも対抗できる品揃えを行うなど、商圏や客層に応じた規模や展開を進めています。成都出店の際には、1億円のパン焼き機を導入し、１個1元のアンパンをセール品として販売し爆発的に売れました。困ったもので、1個1元で買ったアンパンを近くで、2元で売るような人もいましたが、それが「今度できた店は何か違うらしい」とお客様に覚えて頂くことにもなりました。

＜国際展開戦略と意思決定 1＞

（Q：北京での店舗展開戦略について：麦倉総経理）

1998年4月に開店した北京1号店「華堂商場十里堡店」は、北京市の中心から外れた四環路近くにあります。この地域は、紡績工場が多かったところで工場で働く人が多く、所得水準はあまり高くはありませんでした。開店当初は、商品の品揃えが定まらず、経営状態も理想的とは言えませんでした。お客様の意見を広く求め、地元のニーズに合わせ生鮮食品を主としました。99年からは経営が好転し、既存の競合店と差別化を図りながら、商圏・顧客層に合わせた品揃えを行ない、実績を上げていきました。

2001年2月、北京での2号店となる亜運村店の開設が決まりました。2号店の開設にあたっては、1号店で培った人材を2号店にも振り分けることで店舗運営能力がダウンすることが課題となりましたが、一方、1号店で課題となった点を把握していたため、2号店開設前にそれらの課題への対処が可能でした。経験が蓄積され、これがものをいいました。開設決定から、1年経たない2001年12月12日に亜運村店を開設し、2003年に亜運村店は黒字となっています。その後、3号店、4号店と出店していきますが、出店をしていくたびに頭を悩ませるのが「人」の問題です。成都は、現在3店となっています。

中堅幹部を含め教育の必要性を強く感じます。教育はむろん、座学の部分も必要ですが、圧倒的にOJTが重要となります。「あたりまえのことをきちんとやること」、「何度も繰り返して覚えてもらうこと」が大事なのです。

3号店「豊台北路店」は2003年に閉店した国営商場の店舗を引き継ぐ形でオープンしています。2003年6月に店舗継承の調印、改装、中国人を初めて店長に任命し、2003年の12月に6ヶ月未満でオープンしました。北京9店舗のうち、4店舗に中国人店長が、6店舗に中国人女性副店長がいます。来年には10店目を出店します。

＜国際展開戦略と意思決定 2＞

北京1号店出店の際に、同地域にあった紡績工場のパート女性を生鮮食品の牛乳、チーズなどの乳製品を扱う担当として採用しました。塙専務は社員に「月に一度しか来ない遠くのお客さんよりも、近くに住んでいるお年寄りに毎日のように冷蔵庫がわりにお店に来て頂くような店にしなさい」（毎日のお客様を大事にし、3キロあるいは最大限でも5キロ商圏というものをきちんとつくっていく）という意味で『遠くの美人より隣のおばあちゃん』ということを社員全員に語りました。牛乳売場のパート社員は、この言葉を真面目に実践しました。彼女は、よく来てくれるお年寄り3人のために、2年間、会社には告げずに重い牛乳をその自宅まで毎日届けました。これが北京晩報（新聞）に紹介され、経営幹部も彼女の行為を知ることとなりました。イトーヨーカ堂では学歴は全く重視していません。彼女の学歴は中学卒でしたが、その能力と実績が高く評価され、職位をあげていき、現在は亜運村店の副店長として活躍しています。

イトーヨーカ堂は商圏を半径3キロメートル（小規模店は1キロ）に設定したドミナント戦略を実施しています。10店舗あれば10店舗とも同じ売り方はしません。10店あれば10色の色があります。地域に対応し、そこで暮らす人々に対応する個店対応です。

中国も日本と同じで、お客様がお店を選ぶ時代となっています。その店の顔が見えることが大事です。

＜国際展開戦略と意思決定 3＞

（Q：中国市場の今後と事業活動について：麦倉総経理）

中国は日本が数十年かけてきた過程を数年で経験しているような感じがします。小売業は現地の生活習慣を変化させていく力を持っています。ここ数年で生活習慣も大きく変わっていきました。品質の向上もめざましいものがあります。異様な早さで変貌を遂げていく環境にどう対応していくかが鍵となります。急激な高齢化社会の到来、国内の格差問題や水、電気を含めた資源問題など危うさは存在しますが、これからがおもしろい国と捉えています。

今後はGMS、SM、CV、レストラン等のグループ企業との連携を図りながら、相乗効果によるドミナント戦略志向を強めていく段階だと思います。地域との連携という意味では、四川や新疆からの産物の販売などを積極的に行っています。四川地震で中国は一つになったという感が強く、災害被災地の産品販売はお客様からも理解を得られやすい。

商品開発を行う商品部では、中国の各産地と連携し、日本種のスイカや桃、さくらんぼなどを生産し、新しい商品を開発しています。商品部にも中国人社員は当然在籍しています。PB商品は衣料のIY Basicだけでなく、住居・食品売場でも拡充していきます。

＜人材管理･育成への取組み 1＞

（Q：店長の役割と現地人材の育成について：片桐店長）

2005年9月に中国に赴任するにあたってある専務から「中国は頑張れば、頑張ったほど成果がでる市場だ。あそこには30年前のイトーヨーカ堂の姿がある」と聞かされていました。中国での仕事は生きがいをもって臨めます。売るためにはどうすればよいか、その対策を実行すれば、お客様の反応がしっかりわかる市場です。

中国の仕事は、多くのことを担当し決断していかなければならない、経営者的なものが多いと思います。日本で仕事をするよりも自由に裁量できる範囲は格段に広いですね。自主性が求められ、責任性が高く、手をこまねいていては、よい結果がでないポジションです。現在の自分の役目は、残された期間で、どれだけ中国人の幹部を育てていくかだと思っています。

人材育成にでは、現場の教育でしっかり成果を出していきたいと思っています。

月曜日、火曜日の全体朝礼、月曜日の営業会議、SP（販促）会議、事業部毎の機会ロスミーティング、不振部門のミーティング、毎日12時と16時に開催する売場責任者を集めたミーティング、これらがコミュニケーションの場であり、重要な教育機会の場となっています。

朝礼も重要な教育機会（亜運村店）

例えば、不振事業のミーティングでは、なぜうまく行かないのか原因を一緒に考え、アドバイスしていくこと、一緒にやっていくということ、自信を持たせることなどを目的に実施しています。

＜人材管理･育成への取組み 2＞

大卒社員や初級管理職層を対象に、補助的に人事部門が実施する「数字の読み方」などの集合教育は実施していますが、会議での指導を含めOJTが最大の教育機会です。水曜日の朝に現場をまわり、問題のある点を売場毎に見ていく。夕方に指摘箇所がなおっているかどうかを巡回し、指導する。メモを取りながら問題点、課題の消し込みを行っていく。日本での自らの経験や同僚の経験を活かしながら根気よく指導にあたっていくことを大事にしています。

会議には大卒新入社員を意図的に組み込むようにしています。一つには、将来を担う幹部候補であること、そして現職の管理職層に刺激を与えるという目的もあります。

中国特有の自分の知りえた情報は「人には教えない」というチームワークを阻害するような考え方をもたないよう、情報を共有するという風土を早い時期から醸成していくことも狙いです。

（Q：中国ならではの人材面の課題について：片桐店長）

生産性という考え方が乏しいですね。売場面積あたり、一人あたりという考え方がまだ甘い。消費者物価指数も上昇し、49.2%と半数近くの人が「買う」という行為に戸惑いを感じていると聞いています。品質鮮度のよいものをいかに買って頂くかということを考えていくことがますます重要となっていくでしょう。

反省なくして計画立たず、です。数字からなにを読み取っていくか、週間計画、月間計画をたてるなど、情報分析力、計画性が十分ではありませんが、前向きな姿勢、貪欲に吸収しようという姿勢は非常に強いですね。情報や知識を開示しようとしない傾向があります。自分が得た知識は自分のものという風潮が強い。これは、当社の現地社員のみの問題ではないようです。

＜人材管理･育成への取組み 3＞

アパレル関係の会社でも経験を積んだ社員が辞めてしまうと、日本から指導員を派遣し再度、技能を教えなければならないと聞きます。国民性なのかもしれません。SV（スーパーバイザー）会議などで、チームで情報を共有するためどう伝えていくのか、自分の部下にどう伝え教育するかという点をポイントにしています。

成功体験に引きずられやすいとも感じます。夏にストックとなっているダウンジャケットを格安で販売する反季節セールなど、昨年は売れたからという考えから抜け出せない傾向があります。お客様が感動する売場とは何かをもっと考えるようになってほしいですね。危機対応意識もまだ十分ではありません。伊藤名誉会長の危機意識、鈴木会長の対応力というものを中国でも引き継ぎ、浸透させていきたいと思います。これらの課題を彼らの前向きな姿勢で克服しながら、質を高め、日本人から中国人へと教えていくのではく、中国人から中国人へと教えていく体制としていきたいですね。

（Q：よりよい処遇を求める他社への転職の状況について：片桐店長）

かつてはカルフールが1.5倍の収入、ワンランク上の処遇を提示し、引き抜きを行ったこともあります。現在でも生鮮食品売場の責任者全員にカルフールから誘いの電話がかかってきていますが、近年、当社を退職したものは親の介護のためやむをえなくというものがいるだけです。当社がこれから出店攻勢をかけていくことが、社員にも伝わっており、在籍したほうが多くのチャンスを手に入れられるということがわかっています。

また、店長、経理に抜擢できる人材の育成を目指していることなどが理解されていることも効いていると思います。店長等の経営幹部に登用するには少なくとも6～7年、あるいは10年の経験を積んでもらいたいと思っています。

＜人材管理･育成への取組み 4＞

男女構成比でいえば、女性が70%を占めており、また、大卒女子は大卒男子と比較し優秀な人材が入ってきています。中国の女性は辛抱強い。現在、女性副店長が6名いますが、今後経営幹部に登用される女性は増えていくでしょう。

※出所：「こだわり、超える」アジアのグローバル企業（グローバル経営委員会[編]、生田正治、寺本義也、米山茂美、松尾隆[著]、生産性出版、2009）第２章 Case９(華糖洋華堂商業有限公司 董事長 麦倉弘氏および亜運村店店長 片桐秀明氏への首都大学東京 都市教養学部 准教授　松尾隆氏によるインタビュー)の内容を再編集。なお、同書では上記事例の他、トヨタ自動車、タタ・モーターズ、コマツ、ハイアール、TSMC、HSBC、商船三井、シンガポール航空、ウィプロの経営者との対話を掲載している。