

# 株式会社ローソン

## 流通業が海外進出で直面する 人材面の課題とは何か？

中村 剛氏 株式会社ローソン ヒューマンリソースステーション 人財開発部長 兼 経営戦略ステーション 戦略企画  
兼 ローソン大学 事務局長

1996年から中国市場に進出し上海・重慶に300店以上を展開するローソンは、今後5年で更に5000店から1万店を中国に出店する計画を表明した。加えて東南アジアにも5000店を出店する計画で、目標の達成には国内外での人材の確保・育成が欠かせない。流通業の海外展開で生じる人材面の課題はどのようなものか。

北京や上海、天津と並ぶ四大直轄市の一つ、重慶でローソンは昨年7月から出店を開始した。日系コンビニとしては初の内陸部出店だ。ローソンの中国展開の特徴を人財開発部長の中村剛氏はこう説明する。「製造業は中国でモノを製造し日本で販売することが多いと思いますが、私たちは現地でビジネスを展開することが一つ。もう一つは、海外進出している小売業の多くは直営で日本の社員が現地で指導する形ですが、私たちはフランチャイズビジネスであり、かつプライベートブランド商品については企画から製造まで自社で行うSPA（製造小売業）。こうしたビジネスの仕組みを現地に根づかせることが重要です」

日本にコンビニが上陸したとき、コンビニ発祥の地である米国にはないおにぎりや弁当といった日本独自の商品が開発され、顧客の支持を得ていった。同様に中国でも単なる日本のコピーではない、中国のマーケットに合った店づくりを行う必要がある。

そもそもコンビニは一店の商圈が非常に小さく、各店に合った売り場づくりが不可欠で、それは加盟店オーナーと店長、SV（スーパーバイザー）の話し合

いなくして作り上げることはできない。いかに商圈に合った売り場づくりのできる人材を現地で育成できるかが、今後の中国展開を左右するカギになろう。

同時に、日本で培われた優れた商品やサービス、それらを生み出す仕組みを生かすことも競争優位性を築くうえでのポイントである。例えば日本の「おもてなし」サービスを中国で実現できれば、中国の消費者を引き付ける強力な魅力となるかもしれない。

「現地市場に合わせることは重要ですが、合わせ過ぎてもいけない。日本と海外で互いに良いところを取り入れることが大切です。今は日本から中国に導入することが多いですが、今後中国の店が進化すれば、逆に日本が取り入れることもあるでしょう」

### 選抜したのは語学堪能な人ではなく 「ビジネスに長けた人」

ローソンは上海では現地パートナーと持分法適用会社を設立し店舗展開を行ってきた。このため、店舗数に比べ日本から派遣している社員はそれほど多くはない。一方、重慶では100%出資子会社を設立し自力で展開する形を取っている。取材時点では直営7店を出店し、社員数は30名程度の規模。現地法人トップは横浜でマネージャーを務めていた人物が就任し、常駐している日本の社員は5~6人。このなかには2008年に日本で留学生採用した2人が含まれている。あとは現地採用社員である。

重慶に送り込む社員はどのように選抜したのか。「重慶に常駐している日本人社員で特別語学の堪能

な人は一人もいません。語学ではなく、ビジネスに長けている社員を選抜し、会議やミーティングでは日本語で話した内容を通訳してもらっています」

日本から派遣されている社員は本部勤務で、店舗はすべて現地で採用した社員が運営している。現地採用の基準は日本とそれほど変わらず、「相手に喜んでもらうこと」に喜びを感じる人がよいという。

### 留学生採用の社員が 日本で培ったノウハウの伝達役に

重慶には有名チェーンのコンビニが存在しない。そのため、現地採用の社員に対しコンビニがいかなる存在で、そこで働く人間は何をすればよいのかということからゼロベースで伝えていかねばならない。「例えば天候でお客様の動きは大きく変わりますが、そうした細かい要素まで見ることは重慶ではまだできていません。日本で蓄積してきたことをまず伝え、それらを覚えてもらったうえで、次に各地域に合わせたやり方を考え実行してもらわねばなりません」

そこで重要な役割を果たしているのが留学生採用の2人である。コンビニ用語は専門用語であり、現地の人にとって外来語でもあるため、もともと中国語に存在しない言葉が少なくない。彼らはこれらの用語を現地の人が理解できるように翻訳し用語集を作成したり、自分たちが日本で苦労して学んだ経験を生かしたツールを作り研修に反映したりしている。

内なるグローバル化が海外進出で役立った形だが、実は留学生採用は海外展開が直接の目的ではなく、ダイバーシティ施策の一環だった。

### グローバル化が進む組織のなかで リーダーシップを発揮する人材とは？

採用にダイバーシティの考え方を取り入れたのは2005年から。新卒採用学生の男女比を1対1にすることに始まり、以降この男女比率は変わらない。そして2008年からは留学生採用を開始した。

ダイバーシティ施策の目的はイノベーションの創

造にある。何かイノベーションを起こすには、まず社内にかオスを作ることだと考えたのである。実際、留学生は組織内にさまざまな変化をもたらしている。

例えば新卒社員の積極性。積極的に手を挙げる留学生の行動を見て、消極的だった日本人も積極的に手を挙げるようになった。また、留学生は分からないことをハッキリ「分からない」と指摘するためコミュニケーションが丁寧になり、今まであいまいにやり取りされていた言葉の意味が本当に伝わっているのを見直すきっかけになった等々――。

今後ローソンでは海外進出という意味においても、ダイバーシティ施策による外国人社員増加という意味でもグローバル化が進んでいく。そのような環境で力を発揮するリーダーはどんな人材なのだろうか。「言葉はツールに過ぎません。異なる価値観を受け入れることは大事ですが、それだけではただの言いなりになってしまいます。多様な人々を受容したり自分が受容されたりしながら、皆で共有している会社のビジョンやミッションに向けて人々を動かしていける人間が本当の意味でのリーダーではないでしょうか。ポジションの権力だけで異なる文化の人々を強引に動かそうとする人は、うまくいかないと思います」

