

「マツモトキヨシのタイビジネスに対する事業計画とのギャップ」

舘野 純一氏

セントラル & マツモトキヨシ CEO、株式会社マツモトキヨシホールディングス商品部海外事業推進室

2016年8月講演

1 タイのNo.1ドラッグチェーンを目指して

私はタイに来て1年半になりますが、本日の前半は3年前に日本で作った事業計画書、後半は実際の様子や計画とのギャップについてご紹介します。

バンコク市の人口は690万人で、総人口の約1割。化粧品との関係で調べたところ、男女比は4対6と女性のほうが多いそうです。バンコクの特徴を交通、開発、経済、社会という4分野に分けて見てみました。

交通については渋滞が激しく、BTSが約10年前に開通してやや緩和されたものの、それに伴って経済が発展したため、再び渋滞が激しくなったそうです。経済については、ASEAN経済の中心として発展している。国民は仏教徒が多いそうです。

ヘルスケア関連では、日本と同様に薬剤師の免許は国家試験になります。医薬分業は、まだ進んでいません。OTCと呼ばれる一般の薬局ではワトソンとブーツが2強ですが、いずれも物販中心の業態であり、十分に戦えるという認識でした。

われわれのビジネスは、タイのセントラルグループとの合弁会社による共同事業です。マツモトキヨシのノウハウとセントラルが持つタイの小売りにおける専門性を生かして、中長期的にマツモトキヨシのブランド認知向上を図り、最終的にはタイにおけるNo.1ドラッグチェーンの確立を目指します。

合弁会社の出資比率はセントラルが51%、マツモトキヨシが49%。CEOをどちらから出すかでだいぶもめました。最終的に日本側ということで決着し、私が任命されました。

顧客の主なターゲット層は、所得階層別にみて、最も高いAからBマイナスに属する10~60代の女性です。ただし、最低賃金の上昇などによってCプラスの人がBマイナスになったり、Bマイナスの人がBになったりしつつあります。バンコクでは、AとBの所得層が合わせて

35%を占めています。また、月収2万7000バーツ以上の女性はバンコク市内に181万人と想定され、これらの人々をターゲットとしています。

いろいろなアンケートやヒアリングに基づいてお客様のライフスタイルを分析し、どんなアピールをしたら効果的か検討します。例えば31歳の既婚女性を想定して、それに応じた品揃えを1・2号店で実施しています。

2 計画と現実の間の大きなギャップ

ストアコンセプトは、日本と同様にしました。すなわち、日本のマツモトキヨシホールディングスでは、「ファースト・フォー・ユー (1st for you.)」つまり「あなたにとっての一番へ」というストアコンセプトで統一し、コアメッセージを軸に展開してストアブランドの浸透を図っています。

私どもは医薬品と化粧品を販売しており、「内外美容」すなわち体の内側と外側の両方から治すということが店舗のコンセプトです。また、われわれは日本企業なので、日本の商品を中心に販売したい。クールジャパンのように、店舗が最先端の情報発信基地となって、日本ではこんな商品が人気があるといった情報を提供し、店舗づくりに生かしています。

ストアのポジショニングとしては、「生活者視点のマーチャンダイジング」と「商品に関する情報提供」、つまり単に商品を並べるのではなく、優れた日本の商品をタイのお客様にお勧めする売り場づくりを目指しています。これらはまだ未完成ですが、ここをしっかりとしないとワトソンやブーツに絶対に負けるだろうということで、大事にしています。

次のマーケティング戦略については格好よく書いてあって、日本では当たり前のように実施していましたが、それをタイで実現しようとしたところ、大変なギャップがありました。これは、後ほどご説明します。

商品価格戦略も多くのギャップがありました。医薬品・化粧品・日用品・食品の4部門で店舗が構成されていますが、一番大事な医薬品部門がタイでは実に大変です。

FDA 審査などのために、相当長い時間をかけないと日系の商品が輸入できないということがよく分かりました。TPP で合意すれば解決するのかもしれませんが、現状では健康部門が非常に苦戦しています。タイに進出している日本のメーカーからいろいろな情報をいただき、ターゲットとする価格帯を考えて仕入れをしましたが、事業計画と大きなギャップが発生しています。

また、出店するエリアも大事です。特に第1号店は広告塔の役割も果たすので、バンコクのだ真ん中、中心地であるサイアンに決めましたが、ここでもギャップがありました。

合弁会社をつくる前に、何度かタイのショッピングモールを視察しました。タイのショッピングモールは非常に大きく、例えばタイを代表するセントラルワールドの中に出店しようと思っても、あれだけの広さがあるので、場所によっては全く集客できていないところが少なくありません。そこで、日本のマツモトキヨシ独自のノウハウも使って、このモールのこのエスカレーターの近くのこの場所だったらどうかという検討作業を、通行人調査なども含めて膨大な日数をかけて実施しました。

主なモールは80地点くらい調査し、マツキヨの方程式を使ってスコアを出しました。また、入店率といって、その場所にわれわれが出店したら、店舗前の通行人がどれくらいの割合で入店し、購入していただけるのはどのくらいの割合か、そうした検討をへてスコアを出したところ、やはりセントラルワールドが一番でした。

結局、スコアでは6~7位の Central Ladprao というモールに決めて、1号店のオープンは2015年10月28日でした。2号店は Central Pinklao という、王宮側から川を渡ったすぐのところにあるショッピングモールに出店いたしました。それが、2015年の12月4日オープンでした。2015年8月4日に会社が設立されたあと、年内に2店舗出店することができました。

3 店づくりは日本の都市型店舗と同様

店舗づくりについて、よくご質問をいただきますが、基本的には日本のマツモトキヨシの都市型のフラットフォーマットを想定しています。駅前立地型の店舗を想定した店づくりです。売り場面積は200~400平米を考えていましたが、ショッピングモールの1区画は200平米以下が多い。これが現在の課題になっています。

基本的に、日本のマツモトキヨシの店舗は間口が広く、明るい店内に豊富な品揃えで、化粧品にはテスターがキチッと置いてあり、新商品はすぐに導入されます。これらはタイも同じ方針で展開していますが、ここでもギャップが生じています。

プロモーション制作や販促関係では、私は7~8年ほど営業で企画を担当していた経験があるので、自信があったのですが、日本のレベルの販促はタイでは全く通用しないことがオープン前に分かり、方針を変えるのが非常に大変でした。

マクロの環境分析もやりましたが、実際に店頭に出ていると、社会の格差がどんどん広がっているのを感じます。学生でもお金を持っている人がいるし、小さな子どもでも、こちらが心配になるくらい財布にいっぱい入っていたりするという状況です。

市場分析によると、ヘルス&ビューティー分野のシェアは、大手のワトソンとブーツを合わせても22%足らずであり、その市場を取り合わなくても、残りの78%を占める中小のところを狙う手もあるかなと考えて試行錯誤しています。

ただし、これから懸念されるのは、中国同様にタイでもインターネットを使ったECが盛んになることです。アリババが本格的にタイに進出してきたら、やはり強いでしょう。現状では宅配のシステムの信頼性がまだ低いようですが、その問題が解決すると、ECが一気に伸びるかもしれません。宅配がきちんと機能するためには、この交通渋滞を何とかしなければなりません。われわれ小売業も物流が非常に重要なので、物流が整備されないとタイの今後の経済発展も難しいような気がします。

化粧品関連市場のデータを見ると、2008~2012年では全カテゴリーで5%以上、市場が拡大しています。また、医薬品関連市場も既存のカテゴリーの伸び率以上で、ダイエット商品やスポーツ、栄養関連、サプリメントなどが非常に増えています。タイの人々も、健康管理にだいぶ目を向け始めたようです。タイの女性は、非常に体重が多い方や砂糖入りコーヒーを常に飲んでいるような方もいれば、このようにダイエットに興味を持っている女性もいて、われわれはどちらを狙うのか。太めの方には、どうやったらスリムになれるのかといった情報も発信していきたいと思っています。

われわれは、ワトソンやブーツをはじめとした6社をベンチマークとしています。タイのセブン-イレブンの店頭には薬が置いてあり、日本と違って薬剤師がいなくても販売できる薬があるので、コンビニも競合店になります。

セブン-イレブンで扱っているのはタイの薬だけですが、おそらく非常に回転がいいものだけを置いているだろうと思って、うちも同じような医薬品を前面に出して販売しています。

4 都心出店から郊外優先に方向転換

ここまでのご説明は、事前に練った100ページもある事

業計画書に基づいています。それを持ってタイに乗り込んできて、第1号店を早くオープンしようと準備を進めましたが、計画と現実との間には非常に大きなギャップがありました。

まず、第1号店は看板店になるので、バンコク市内のサイアムの一等地に出店しようと考えました。8月のオープンに向けて、5月からタイに駐在しました。いいスペースを見つけて話を進めましたが、6月になって突然、契約を解除して他に貸すという連絡が来ました。日本では起こりえない状況です。問いただしたところ、デポジットを払わないからというのです。合弁会社の設立が8月4日なので、それまでは払えないと何度も説明して納得していただきましたよね。いや、納得していないと、押し問答です。結局、口約束ではなく、書面に残しておかないとだめなのです。

非常にショックな出来事でしたが、これを機に改めて調べてみると、タイではマツモトキヨシがあまり知られていないということが明らかになりました。日本ではタイや中国や台湾のお客様が大量来店する、だからマツキヨも海外で有名だろうと勝手に判断していたのです。実際には、ガイドさんがタイのお客様をマツキヨに連れてきたので、そこで買っただけということでした。

そうしたことが分かってみると、実は不幸中の幸いだったかもしれません。知名度が低いのに、いきなり家賃の高い一等地に出店して、はたしてうまくいったかどうか。急遽方向転換をして、まずバンコク郊外に出店して周りを固め、最終的に中心地を目指す戦略に変えました。

郊外に住んでいるお客様は、バンコクの中心部に通勤しています。そこで、週末には郊外のマツキヨでお買い物をしていただき、1~2年後に市の中心部にマツキヨのお店がオープンしたら、昼間はそちらでお買い物をしようという戦略です。

5 日本とは違う仕事のやり方に苦労

タイの特徴として、社会も企業も非常に縦割りの組織です。日本と違って仕事が非常に細分化されていて、担当外のことは全く分からず興味もないというのが、大企業とやりとりした中での印象です。例えば、当社の商品部は商品の選定から価格、売り方、棚の並べ方、プロモーションといった全てを一人が一貫して担当します。タイでは、これらが全て部署ごとに分かれて細分化されています。部署間の接点の部分をなんとかしようと思っても、言葉の問題もあって、最終的には日本人スタッフのほうがあきらめてしまうというのが現状です。全てとはいませんが、当社がおつきあいをしているタイの企業では、そうしたところが

多いようです。

いろいろな業務報告にも、驚きました。特に、上司や役員に対してはいいことだけを報告し、その場が丸く収まればそれでよし、あとは時間が解決してくれるだろうという感じでした。われわれが持っている現場のデータよりも、ショッピングセンター側で持っているデータのほうが非常にいい内容になっていたりします。例えば、物流の納品率を聞いたところ、96%と非常にいい数字でした。実際にオープンしてみると62%くらいで、現場は34%のギャップを平気で報告していたのです。こうしたことははっきり伝えて、正確に調べるよう、何度もお願いしています。

日本では物流やセンター機能がしっかりしていますが、タイでは単に荷物を運ぶだけというのが実態で、いつも苦労しています。第1号店のオープンに向けた1回目の搬入が10時までの予定でしたが、昼を過ぎて来ない。問い合わせると、渋滞していて、夕方は他の荷物を運ばなくてはならないので、今日は行けないというのです。その後も、運転手の具合が悪くなったとか、事故で渋滞がひどかったので帰ったとか。連絡もなく、1日待って商品が届かなかったことがあります。

新店搬入は、期間を1日でも短縮したいものです。日本のマツキヨだと5日間で終わりますが、タイでは3週間かかります。この間の人件費が無駄なので、10日間を目標にしていますが、なかなか計画通りに進んでいません。

また、あまりにも汚れた商品が届くので、アポなしで倉庫を見に行っただけでびっくりしました。倉庫の中で鳥や猫、犬を飼っており、箱に入った食品に鳥のフンが上から落ちてくる。それをそのまま発送するというのが、タイでもトップクラスの物流センターの現状です。苦情を言ってもらいがあかないので、ぜひ改善していきたいと思っています。

日本ではマツモトキヨシという大きな看板で商売をしていましたが、タイでは一切通用しません。サプライヤーも、日本でいくらマツモトキヨシと大口取引をしていますが、タイではまだ2店舗であり、相手にしてもらえません。絶対にタイでNo.1ドラッグになって、メーカーやサプライヤーに恩返しをしたいという個人的な目標の下、必死に頑張っております。

マツモトキヨシの認知度について、第1号店の店頭で私自身が調査をしました。100人の女性に伺ったところ、マツモトキヨシという日本の店舗を知っていたのは16人、カタカナのロゴを知っている人はゼロ、その下のローマ字も、読めるけれど分からない。薬という文字のマークは知っている、確か日本に行ったときにガイドさんが連れて行ってくれた、それがこのお店ですか？ という認識の方が非常に多かったのです。「マツキヨ」というのは発音しに

くいらしく、タイでは「マツモト」と呼ばれています。日本でも、「マツキヨ」と言い出したのは女子高生であって、私どもではありません。ですから、タイでも「マツモト」と呼ばれているのならマツモトでいこうと、Facebook や販促物ではマツモトを使っています。

6 IT システムの問題や言葉の壁

日本の IT システムの素晴らしさに、タイに来て初めて気が付きました。とにかく基本的なシステムがほしいということ、日本の本社にお願いしています。

日本では、前日の売り上げから商品別の販売個数に至るまで、翌朝には全てパソコンで見ることができます。タイではショッピングセンターのシステムを利用していますが、前日の数字が自動配信されるのではなく、担当者が全体のデータベースからマツモトキヨシの数字を抽出してエクセルにまとめてメールで送ってきます。手作業なのでどうしてもミスが出るし、その担当者が休んだらデータが届きません。縦割り組織なので、誰も代わりにやらないのです。

新商品の登録から、売れたら自動発注でまた商品が入ってくるところまでの基本システムだけでもいいのでつくってほしいというのが一番の要望です。商品が入ってこないと商売になりませんので。

個人的には、言葉の壁を何とかしたいと思っています。辞令から赴任するまで2カ月しかなく、タイ語を勉強する間もなく、英語もあまりできませんでした。通訳はいるものの、本気で怒ったときに、その気持ちを伝えられないストレスがあります。ですから、海外勤務の際は最低でも英語が必要で、海外赴任者は TOEIC で900点以上でないと思えば苦勞すると本社に伝えようと思っています。

7 いまは日本企業にとって大きなチャンス

スタッフの教育は、基礎の基礎から教え込む必要があります。例えば、1号店のオープン初日には大勢のお客様が来店し、店内もそれなりに汚れました。私はタイ語ができないので、掃除を命じることができず、自分でやっていたら誰か手伝うだろうと思いましたが、それもないので GM に掃除をさせるよう伝えました。ところが、掃除をするために雇われたのではない、掃除のスタッフを新たに雇うべきだという感覚でした。

私は、掃除やレジ打ち、品出し、接客、整理整頓、全てをやるのが常識だと思っていましたが、面接ではそんな話はなかった。そこで、全員を集めて、全てやってもらいたいと伝えました。できない方には退職金を払うから辞めたいと話しましたが、辞める者はおらず、3カ

月くらいかかってようやく掃除をするようになりました。いま、タイに5店舗ありますが、全店に掃除を徹底させるだけで1年くらいかかったように感じます。

タイでは基本的にボーナスが年1回、昇級も年1回ですが、日本と比べると昇給額は本当に少ない。したがって、仕事を覚えてスキルが上がったと思ったら、転職して給料アップを目指すという習慣があるようです。ですから、スタッフにはかなり気を使います。褒めるときは褒める。怒るときは、他の人の前では怒らない。個人的にもお金を使います。本当かどうか分かりませんが、CEO はお金を使うものようです。

例えば、社員の誕生日にはパーティーを開いてあげる。そこに、社員の家族やボーイフレンドも来るのです。いくらタイ料理とはいえ、20~30人にもなれば結構お金がかかりますが、これを CEO が出すのが慣らしく、私もそれほど給料はもらっていないので四苦八苦しています。連休には勝手に旅行を計画して、社長はこれだけ出してくださいと結構な金額を言われますが、当然自腹です。お金も出す、スタッフには気を使うということで、非常にストレスがたまります。

タイ駐在の日本人の方とおつきあひする機会が、この1年でだいぶ増えました。タイの小売業で日本式のおもてなしを提供するのは無理だと何度も言われましたが、その言葉を無視してやっています。先ほどの掃除の例のように、一つ一つ教えれば納得してやってもらえます。

もし自分が客だったら「店員のこんな態度がいやだ」と感じることを、うちのスタッフに書かせました。そうすると、まず「ポーッと立っているだけの店員」、それから「スマホをいじっている店員」。そこでスタッフも気が付いて、そういうことをしないようになりました。レジを打ちながらポケモン GO をやっているような店もありますが、マツキヨはそうではないところまで社員が育ちました。

いまのお客様は、サービスを求めていると聞いています。タイでは格差が大きいのですが、確かに富裕層の方々は値段や店の場所ではなく、質の高いサービスを望んでいます。これは日本企業にとって大きなチャンスであり、われわれのような小さな店でも、そういったお客様に利用していただくと確信しています。

2016年中には8店舗を出店をしたいと頑張っているところです。この3年間、腰を据えて、まず単年度計画が実行できるような仕組みづくりに取り組んできました。また、他店と差別化するために、サービスの向上に努めています。今後とも、この大事業に邁進していきたいと思えます。