

サービス産業の国際展開調査

イオン株式会社
(海外：マレーシア)

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】 AEON CO.(M) BHD. (イオン マレーシア社)

【インタビュー相手】 副社長 増田泰朗様

【インタビュー地】 マレーシア

【日時】 2009年11月20日

Q. あなた様は海外赴任に対してどのようなお考えでしたか。

私の前職は日系証券と仏系コンサルタント会社であり、フランスに通算13年半勤務していました。そのことから外国人と付き合うことにはアレルギーはありません。前職の証券会社では海外勤務を希望し、社費でフランス留学後、フランス勤務をしていました。

Q. 御社入社後も海外勤務を希望されていたのでしょうか。

日本国内のグループ会社の経営陣に、と言われて入社しました。(フランス語ではなく)英語ができるということでマレーシアへ赴任することとなりました。赴任以前の3年間は東南アジア担当として本社で勤務していました。マレーシア社に赴任している日本人駐在員は30名弱です。マレーシア社の社員は9,000名なので、日本人の比率が大きいということは無いです。日本人駐在員の中で海外勤務や留学経験者は数名のみです。2年間の社内トレイニー制度での赴任中も含め、日本国内の経験のみの者が多い。日本国内のマーケットが縮小してきており、逆に海外を強化しようとしています。そのため50歳代で全く英語ができなくても海外へ派遣されることもあります。彼らはベテランで業務知識は豊富な即戦力です。

Q. 流通・小売業は海外人材が少ないということを聞いたことがあります。

当社は1980年代に積極的に東南アジアに進出しました。それ以来海外での経験を積んできた人材が役員クラスにもおり、その伝統は生きていると思います。また、2009年にアメリカ人を執行役として迎え、グループ戦略、グループITと同時にアジア戦略を担当しています。翻って、当社の新卒採用に関わった個人的な経験からすると、当社は連結売上高の90%が日本国内であり、植林活動(イオン環境財団)や東南アジアでの学校建設活動(イオン1%クラブ)に注目する学生はおられますが、海外での活躍を目指した人材が積極的に応募してこない印象です。また、日本で一般的な国内志向が当社の若手社員にも蔓延しています。20~30歳代の社員には留学経験を持つものや

TOEIC が 850 ～900 点を取得している人材もおりますが積極的に海外勤務へ手を挙げていません。

Q. すると海外経験を持たずに海外赴任する人材もおられるのでは。

マレーシア社は日本人駐在員が多いこともあり、周りがサポートすることができます。また 2009 年にマレーシア進出 25 周年をむかえており、ローカル人材も「日本人慣れ」しています。その意味では日本からの派遣者は恵まれた環境にあります。仮に赴任者に異文化体験が欠けていても、ローカル人材からは目をつむってもらえます。これがもし新しいマーケットに進出するならば、そうもいかないでしょう。

Q. 海外赴任にあたり、あなた様の準備の状況をお聞かせください。

私の例で言えば「辞令」が出て 2 週間でマレーシアに赴任しました。ちなみに日本国内では辞令が出てから着任まで 1 週間です。マレーシアではビザを現地で申請できます。以前は、JAL のクアラルンプール行きは空港到着が午後 8 時ごろで、市内には午後 10 時ちょっと前に到着していました。そのまま閉店間際のジャスコでトイレトペーパー、牛乳とオレンジなどを買って（買わされて）住居に（体を）「投げ込まれる」のがマレーシア社の伝統です。現在ではスケジュールの変更で到着が午後 6 時になり、だいぶ余裕ができたようですが。そして着任早々（事務手続きを終える）3～4 日目には売り場に立っています。売り場の雰囲気になれると同時に現場の状況が否応無く分かってくるものです。また、私は真似が出来なかったのですが、マレー語の会話集を横に置きながら、ローカル人材とコミュニケーションを自ら取ろうとする努力家もいます。片言の（現地の）言葉を操りながらも、店で何が起きているか、またお客さんが何をしたいのかを把握するのです。もし、それで日本人駐在員として機能しなかったら日本へ帰すしかありません。

Q. 現地人材の活用にあたり、どのようなご苦労がありましたか。

ODA 予算の枠を活用して日本へトレーニングに出しています。ジャパントレニーといえます。これは 1995 年から実施しており、2009 年で通算 100 名を超えました。派遣予定者を選考し、マレーシアで半年間の日本語研修の後、横浜にある研修センターで 2 カ月間更に日本語を勉強してもらいます。その後、イオンリテール（株）の店舗で研修します。入社 2～3 年目の現地人材を日本に派遣しています。2009 年は 8 名派遣しています。2008 年実績は 15 名でした。これは 9,000 名の社員なかの 100 名ということです。GM（本部長）クラスでいえば半分以上が日本での研修経験があります。

最近ではジャパントレーニーに加えて、店長候補人材も日本研修に出しています。2つの機会を利用して日本へ行く人材もいるほどです。そのほかの研修としては、社会人教育機関と協力したオープンユニバーシティ制度を導入し、単位も取得できるようになっています。また、中国でのスキルトレーニング制度もあります。

現地人材活用における悩みは高い退職率です。マレーシアではジョブホッピングが当たり前。退職の原因は様々です。現在、従業員とその家族を含めると3万人近い人数となります。つまり、退職者も含めると（マレーシアにおける）イオンファミリーは5万人にもなるのではないのでしょうか。これは人口が2800万人であるマレーシア国内ではかなりの比率となり、インパクトを持ちます。これらのイオンにかかわった人々に対して、（あなたが関係した）イオンという会社はここまで発展したのだというメッセージを発信したいのです。マレーシアの大卒者は日本と違い、総合職でも専門性が高いと自負しています。当社は高卒にも大卒と同じチャンスを与えるのが原則です。つまり高卒者も大卒と同様に当社で常識と業務知識を身につけ、キャリアアップが可能です。日本人とローカル人材ではもともと考え方が異なるので、この「理念」に同感・共鳴してもらわなければなりません。高卒者で若い時に給料だけもらえればよい、という考えの人材は当社にはちょっとあわないでしょう。つまり定年まで働いて社員も会社も辻褄があうという感じです。要するに長期雇用が原則で、これは当社の譲れない線でもあります。

マレーシアに進出しているメーカーの人事制度、特に研究開発部門の人的構成や駐在員の研究している方がいます。この方が先日マレーシア社を訪れ、マレーシア社の人事システムはメーカーの研究開発部門とよく似ていると指摘していました。つまり、店舗は『工場』であり、100%ローカル人材で構成されている。それに対して店舗開発、商品開発、営業の統括などの業務には日本人が入っていますが、それ以外の本社業務、例えば人事・財務・法務・総務・広報といった職務は全て現地人材です。メーカーで『研究開発部門』に日本人が多い構造と似ている。この方の見解によりますと、マレーシア社の悩みと、メーカーの研究開発部門の悩みが似ているとのこと。それは「トップクラスの人材」が採用しにくいという点です。当社もマレーシアに進出して25年の歴史があるとはいえ、外資メーカーのように大学2年生時からスカラシップを与え、早いうちから優秀な人材を囲い込む、といったことはできていません。

また、小売業は日本でいう所謂「3K」のイメージもあります。「キャッシャーには外国籍はおかない」というマレーシア政府のガイドラインを当社はもちろん守っています。外国籍のほうが期間限定なので必死に働くと言われていますが当社はその恩恵を受けることが出来ません。人材確保はかなり大変なことです。また、会社（当社）の理念と社会の仕組み、若者の行動様式とのギャップが採用を難しいものとしています。

Q. 現地人材の持つ「ギャップ」を埋め合わせるために、どのようにされているのですか。

やはり当社の持つ「理念」や仕組み、行動様式への理解を進めることでしょう。新入社員や管理職研修、あるいは全社員向けに毎年ある『イオン行動規範』研修など様々な機会を捉えて「理念」教育を進めています。また、福利厚生、年金割り増し、通勤バスを出す、といった厚生システムの充実も重要になります。会社が運営する保育所もありますが、1か所のみを設置であるため、従業員全員が利用可能ではないため不公平という声もあります。また、保育所そのものはキャリア志向が強い中華系向けの厚生とわれてしまう面もあります。

Q. 御社の基本的な考え方である日本的な長期雇用制度は、現地人材に理解されますか。

理解を深めていく努力を続ける必要があります。当社がマレーシアで事業を立ち上げたときには、優秀な日本人が人数の限られたローカル人材をマンツーマンで指導してきたので、彼らには当社のDNAが染みついています。しかしこのような創業時を知る40～50歳代幹部と大量採用・定期採用となっている20歳代のジェネレーションギャップは大きい。

社員から若者のケアをしないのか、と言われ驚いたことがあります。社員の試用期間に1回でも遅刻したら試用期間が延長になる仕組みですが、「それはひどい」と言われてしまいました。しかし社会人としてそれはごく普通なことなのではないでしょうか。また、試用期間前の猶予期間（社会人になるための助走期間）が欲しいとも言われました。高卒社員のトレーニングを社会性向上の部分から取り組まなければならないのです。しかし、社会性を会社で教えるということもいかがとは思いますが。ここまで来ると異文化間のギャップというよりは「世代間ギャップ」です。マレーシア人同士でも民族間で言い争いがよく起こっているようです。そのような背景の上に、日本人がバランスを保つという状況なのです。

Q. 民族間の問題解決は難しいことと思います。

現場（店舗）は8割がマレー系です。マネージャーは20名のうち、半分は中華系人材です。中華系はガツガツと仕事をしますが、マレー系はちょっとのんびりしている。その間に摩擦が生じます。民族別に昇進の枠が決められているのではないかと言われたこともあります。昇進できなかった人への説明も必要です。各民族別にチャンス均等に与えるだけでは不足しており、そのチャンスを実際に活用するように鼓舞して初めて平等なチャンスがあるというイメージです。つまり「透明性」が求められる。部下が可愛いのは万国共通ですが、上司の民族により昇進に利益・不利益があることはおかしい。言語が同じだとコミュニケーションを取りやすいという側面もあるでし

ようが、そうすると昇進する人材の肌の色が同じになってしまいます。

Q. マレーシア社設立初期時からの現地人材の活躍ぶりについて教えてください。

現地人材から役員はまだ出ていませんが、GM（本部長）クラスは既に出ています。2009年10月3日にマレーシア社は設立25周年記念を祝ったのですが、永年勤続で一番長い社歴で表彰を受けたのは、社長秘書で24年2ヶ月の勤務でした。2～3番目は本部長です。幹部社員の中でイオングループの役員にふさわしい人材をリストアップしていますが、マレーシアからも10名弱が推薦されています。日本の幹部社員と同じように個別にキャリアプランの確認をしています。

Q. 永年勤続のためには、どのような工夫があるのでしょうか。

永年勤続者に共通していることは、マレーシア社の創業期に苦労を分かち合ったということです。マレーシア社は過去4年間で倍の規模になりました。この急拡大を支えてきたという自負が皆にあります。自分の能力をフルに生かしたという達成感でしょう。また個々人の努力と能力にもあります。これら各人のやる気と能力を上手に引き出してきた結果でしょう。

Q. 現地人材の幹部が日本で登用されることはあるのでしょうか。

そこまで日本（本社）が国際化できるかがカギですが、十分ありうると思います。国を跨いだ異動が既に試行されています。また商品、店舗運営やテナントリーシングなどのマレーシアの現地人材が新規国の開拓を手がけています。このように現地人材の横展開は実現しています。ちなみに過去、日本人駐在員はマレーシアから華南でのビジネスに向かいました。マレーシアの現地人材がアセアン市場の開拓に向かう番です。

Q. マーケティング面についてご教示ください。立地の際のポイントは。

インタビューを実施しているこの店舗自体は、1989年に開店しました。進出を決めた当時は「なにもない」場所でした。その当時の都市計画の実現にあわせて店舗が成長してきました。「街づくり」に貢献していると自負しています。マレーシアの外資規制ガイドラインのなかで、われわれは「デパート」に分類されます。ハイパーマーケットでもスーパーマーケットでもありません。つまりジャスコは「デパート」、イオンは「ショッピングセンター（SC）」です。SCは一つの街を作り出す機能を持っています。

す。SC なら地元根付いているパパママストアを駆逐することもなく、また街全体に賑わいが出るので概ね自治体に歓迎されます。その後、計画を州政府、国へと順にあげていくプロセスです。

Q. この一連の流れは「セオリー」として確立しているものなのでしょうか。

立地選定から SC のオープンまで 5 年程度要します。2009 年春にオープンしたジョホールの店舗は、計画当初は半径 10 km 以内には「なにもない」場所でしたが、州政府や自治体が決めた地域開発計画を信頼してきました。政治的に中立であればまずその地域開発計画は実現します。また、政治的な安定性は経済発展の重要な要因のひとつだと思います。

Q. ディベロッパーとの取引におけるご苦労はありますか。

ベトナムや中国のケースと比べれば、マレーシアでは苦労はほとんどないかもしれませんが。入札に挑んで落札できないということはないのです。ベトナムや中国とは違って、不動産市場があるので分かりやすい。マレーシアではアセスメントを実施した上で不動産開発税をかけてきますが、開発後の土地価格の上昇を織り込んで繰る。当社は電気や道路施設の改良などインフラ整備に協力をします。さらに「人が集まってくる分のインフラも負担しろ」と言われているようなものです。さすがにそれはどうかと思いますが。

Q. プロモーションについて教えてください。

ターゲットとするお客様層は明確です。マレーシア社の「J カード」会員が 80 万人おり、これは 1 店舗あたりにしますと 4 万人になります。カード会員自体は有料で更新するものでありますが、会費に見合ったサービスをしています。毎年会員の方に更新してもらえるような、サービス、価格、品ぞろえを目指しています。マレーシア社がディスカウンターではなくデパートであるという面を押し出しており、この期待に応えられるよう努力しています。

Q. 広告戦略についてはいかがでしょうか。

新聞折り込みチラシが多いので、新聞を比較的良好に読む中華系が広告のメインとなっています。また、ラジオ CM も中国語のほうが多い。テレビ CM も行なっていますが、メインターゲットはリピーターということです。イギリス系や香港系の競合他社はポ

スティング（広告投げ込み）を行なっています。

Q.メルマガも発行しているのですか。

メルマガ自体の発行はしていませんが、メールを使ったプロモーションの連絡はしています。しかし効果が測定できないので、活用については議論がわかれるところです。

Q.プロモーションは現地人材が進めているのでしょうか。

日本人が口出しすることはほとんどなく、ローカル人材のアイディアで進めています。たまに「こんなもの売れるのかな」と思うこともありますが、これは口には出さないようにしています。

Q.価格と商材のバランスをとるための工夫はありますか。

イオン本体がPBのトップバリュを手がけていますが、マレーシア社ではPBの比率は低い。ちなみに香港社では、トップバリュは日本の価格帯で販売しても高級品にならないのですが、マレーシアでは「超」高級品となってしまいます。トップバリュをマレーシアで販売することはなかなか難しいことです。「J セレクション」という自前のブランドをマレーシア社では5年間手がけていますが、ブランドイメージを変えて飛躍を図ろうと思っています。グループのユニークなブランドとして認知してもらい、マレーシア以外の海外で売れるものにしていきたい。そのほかはレディース・アパレルのブランドで「スカーレット」もあり、これはジャスコでないと買えない商品です。こちらはかなり成功しています。それに胡坐をかかないように頑張るつもりです。

Q.商品の仕入れは現地人材が担っているのでしょうか。

マレーシア国内も中国など海外からの仕入れも基本的には現地人材が中核で、日本人は商品企画や品質管理の指導をしています。マレーシアでは常温、冷凍、チルドといった温度帯別の流通システムが整っていないので、マレーシア社独自につくらなければなりません。ITと物流は専門企業と一緒に仕組みを作っていきます。東南アジアの南北東西回廊が完成すれば、将来的には物流面ではかなり改善されるかもしれません。

Q.今後、海外進出する日本のサービス業へのアドバイスをお願いします。

マレーシアのマーケットは人口（2800万人）で見ると小さいのですが、イスラムワールドへのゲイトウェイとなる点が重要です。また、政治的にも安定しています。逆に民族が3つあるため、異なった民族を英語で対応するという面でよいトレーニングになります。英連邦だったことから法的にも透明度が高い。但しタイほど厳しくはありませんが、外資規制があることに留意する必要があります。マレーシアのスタンスは、製造業はウェルカム、しかし小売業にとってはちょっと厳しいといったところでしょうか。暖かくのんびりした国なので、イライラしないことも大切です。日本のようにすぐに成果を求めないこと。確実に一步一步は前に進みます。