

サービス産業の国際展開調査

イオン株式会社（海外：タイ）

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 (Thailand) Co., Ltd. (株式会社イオン)

【インタビュー相手】 社長 柴田英司様 商品部マネージャー 長谷川恒様

【インタビュー地】 タイ

【日時】 2009年9月8日

Q. 海外勤務は希望されていましたか。

私（柴田社長）は1979年、山陽ジャスコに入社しました。キャリアは30年に及びます。入社当時、会社には海外事業がなく、具体的に海外への希望ということは当時まったく考えていませんでした。私が入社して10年目の1990年ごろから、会社自体がグローバル化を志向し、アジアを拠点として展開するというメッセージが経営トップから発信されました。私も海外での勤務を希望しましたが、1990年ごろのタイミングでは希望はかないませんでした。

当時は食品の仕入れ・調達を担当しており、その後スーパーマーケットの「Max Valu」事業本部やプライベートブランドの「TOPVALU」事業本部を担当しました。イオンマレーシア、イオン香港は現地で上場を果たし、利益率も高く、成功事例と言えるでしょう。しかし、タイにはマレーシア、香港と同じタイミングで進出したものの、2005年には日本でいうところの民事再生法を申請するに至りました。その後2007年に会社再生手続を終結させました(全ての債務は弁済完了)。最盛期には14店舗を有していましたが、会社再生手続申請時は6店舗でした(2010年3月現在11店舗営業)。

着任当時、タイではスーパーマーケット事業に特化していくことになっていました。私の使命は、それまでの経験を生かして、日本と同様のスーパーマーケットの店舗開発、商品計画などをタイで実現し、会社を成長させることです。従って、極めて短期間に業務を進めることが出来ました。

Q. あなた様の個人の準備状況は。

まったくしていませんでした。タイ語も覚えておかなければとは思いましたが、年齢面もあり、これからタイ語の勉強をしても、業務のベースではまったく通用しないと感じていました。語学よりも業務を優先することとしました。

Q. 業務の建て直し時も含めて、現地人材の活用方法でのご苦勞を教えてください。

先述の通り、店舗数が14店舗から6店舗へ減少しました。これに伴って店長・管理

職というポストも減少しました。上昇志向、能力のある社員の中には、当社を去った者もあったでしょう。しかし、会社の立ち上げからの人材の中には、当社への愛社精神を持つものが多数おり、会社建て直しの中核を担ってきました。

Q. 新規に雇用するタイ人人材の獲得には工夫はありますか。

2009年6月14日にオープンしたラクシー店では、幸い1回の募集で必要人数はクリアしました。これはリーマンショック後の労働環境の変化、即ち製造業から小売業への労働者の意識変化があります。2007年に10年ぶりに開店した店舗の採用では、4月の募集時にはまったく人が集まらず、12月にも再募集をかけざるを得ませんでした。

Q. 人材募集の面での具体的な工夫について教えていただけますか。

採用基準は二本立てとなっています。ワーカー（店舗人材）と幹部候補生トレーニー（本社人材）です。店舗人材は店舗での採用です。トレーニーは本社採用となっています。人材はワーカー、トレーニー共に日本と同様に店舗間、店内の部門間異動などを行っています。

Q. 店舗人材に対して日本流の接客サービスを移転する工夫はありますか。

習得自体はそれほど難しいものではありません。タイ人は納得をすれば早いうちに習得をしてしまいます。日本の会社の方の中には、タイ人に対してご不満の多い方もおられるようですが、私はちゃんと納得、理解をしているタイ人は日本人と考え方は変わらないのではないかと考えています。ただし、仕事に対する価値基準は、タイ人と日本人では多少異なります。どちらに合わせるかではなく、倫理的にそれが正しいか、国の如何に問わず「すべてはお客さまのために」になっているかで判断をしています。

Q. 御社の理念はタイ人スタッフに浸透していますか。

イオングループの理念は「すべてはお客さまのために」です。この「すべてはお客さまのために」の浸透を図るために、社史を漫画にし、さらにイオンの進出している国の言語に翻訳されています。まずマネージャークラスに配布し、それを理解したマネージャーがさらに下のスタッフに教えるという方式で全社員に徹底をしています。

Q. タイ人スタッフの登用は考えておられますか。

毎年、定期的に登用を行っています。イオンタイランドも既に 20 年を超える社歴があり、筆記試験、上司評価、面接で昇進が決まる、ランク別登用制度（*ランクは 1～9 まで）が根付いています。現在は、このランク制に加えて職能コース別選抜制度も並置しており、商品部コース、店長コース、本部マネージャーコースがあります。受験資格はイオンタイランド在籍者のみです。受講者選抜は毎年 3 月の筆記試験、4 月の面接試験を経て合格者を決めます。受講者は毎月集合教育を受け、1 年間の教育期間を経て最終試験と個人課題のプレゼンテーション、面接を行います。合格すれば最終学歴に関係なく昇進できます。先の例で言えば、54 名が中間試験に臨み、うち 24 名が合格しました。そして最終的には 5 名が修了し、店長、本部マネージャーとなりました。私たちはイオンの理念に則り、国籍・人種・性別・学歴・宗教・身体上のハンディキャップなどを問いません。

Q. タイ人材の研修制度について教えてください。

トップマネジメント育成のために、年 1 名ほど日本のイオン本社が主催するマネジメントセミナーに参加させています。マネジメントセミナーは年 6 回開催され、英語による集合研修を実施しています。これまでタイからは 3 名派遣をした実績があります。彼らは今後のイオンタイランドの経営を担っていく人材となっています。

Q. 店舗立地の考え方について教えていただけますか。日本人向けなのでしょうか、タイ人向けなのでしょうか。

日本人向けの店舗という志向ではなく、タイ人向けの店舗です。店舗を見ていただければ分かると思いますが、日本人のお客様が来られれば満足度は 70%程度のものでしょう。タイ人の顧客に対して店舗づくりをしており、客層のターゲットは世帯別月収 30,000 バーツの人々です。

Q. ローカル向けの店舗ということだと、立地にあたりリサーチには工数が必要なのではないですか。データ収集はどのように進めるのでしょうか。

2 つあります。いずれも自社で全てを調査します。まず、立地予定地近隣の競合店（スーパーマーケット）を自分の足で回ってみます。定点観測、つまり見続けることが大切です。時間帯を変えたり、駐車場の車の数を数えることもあります。そのことから売り上げ予測を立てます。次に実際に商圈内の世帯数を数えます。店舗の一次商圈と

いうのは徒歩 5～10 分程度です。言うほど大変なことではありません。その他、当社は既に店舗を保有しているため、それらの既存店舗との比較も活用します。

Q. 商品の仕入れに工夫はあるでしょうか。先ほどお店を拝見させていただいたところ、日本語の商品が多かったように感じました。

確かにジャパンプレミアムはあり、意識しています。日本製品は「おいしさ」や「安全性」、「健康」の面で、タイ人のお客さまからも高い評価を受けています。幸いなことに日本に本社があるので、日本からの商品調達ルートが確立されています。そのルートを使うことにより、比較的有利に仕入れをすることが出来ます。加工食品では、イオンのプライベートブランド「トップバリュ」、生鮮食品では海外各社で一括仕入れを行う「果実」などがあります。

Q. 店内ではデリ商品に強い印象を持ちました。

確かに、この 2～3 年でスーパーマーケットの傾向が変わってきています。しかし、デリの売上は店舗全体の 5%程度で、まだ日本の約半分の状況です。商品については「惣菜センター」で集中的に加工して、各店舗に納入する方式です。日本食への憧れや、「たまにはいいものを食べたい」という要望もあり、寿司・刺身・コロッケなどの品揃えを拡充し、お客さまの要望に応じています。

Q. お客さまの要望にお答えしている例を教えてください。

パンヤヴィレッジ店では富裕層のご来店が多く、既存店舗を基にした品揃えでは、お客さまのご満足は得られません。店長発案のもと、お客さまからご要望のあった商品は必ず品揃えをすることに取り組んでいます。店内に専用掲示板を設置、店長・商品統括部長の顔写真を掲示し、両名の責任のもとお客さまからご要望のあった商品は 1 週間以内に品揃えを行っています。

Q. 価格面での工夫はありますか。

当社はテスコ、カルフルに対して、すべての商品で価格を下回することは難しいです。しかし生鮮品では価格、品揃え、鮮度の面で優位性があると見ています。商品の品揃えに関しては、展開計画から調達に至るまで、ほぼ 100%タイ人のみで担っています。

Q. 不動産交渉にご苦労はありましたか。

タイの不動産事情（固定資産税、相続税ともになし）から、交渉はどうしてもオーナー優位の面があります。所謂「アップ・フロント制」（前払い家賃制度）もあります。これは、例えば契約期間が20年で、総額3億バツの支払いが必要であるとしたら、半分の1.5億バツを契約時に先払いするというものです。20年前の契約では100%前払いしたケースもあります。アップ・フロントは会計処理上、無形資産に計上、毎月償却されます。アップ・フロントの支払いは大量のキャッシュアウトを伴いますし、また、途中解約の場合返還もされません。現在ではアップ・フロントなし、毎月の家賃支払のみという手法に切り替えています。

Q. 現在の日本からの駐在員数は何名ですか。

5名です。20年前の5分の1となりました。現在では店舗に日本人はいませんが、20年前は各店舗の店長は日本人でした。日本のスーパーマーケットとして、「ローカル市場との差別化が必要だ」という仮説設定でした。しかし現在では、小売業はローカルに徹するという考え方にに基づき、商品計画、店舗オペレーションのいずれもローカルスタッフが受け持っています。

Q. 現地化は進んでいると考えてよいでしょうか。

その通りです。幹部社員としての日本人が今後増えることはないでしょう。小売業はローカル視線でローカルスタッフが手がけるべきです。

Q. そのような中で、日本人駐在員の価値はどの点にありますか。

まずは本社とのコミュニケーションでしょう。また、銀行との関係から、邦銀への対応・コミュニケーションは日本人が担うこととなります。

さらに日系企業コミュニティの活動、具体的には在タイ日本国大使館、ジェトロやJCCメンバーとの交流や日本企業の顔としての役割もあります。これらについては、タイ人トップとは別に、日本人の経営幹部が担当することが望ましいと思います。