

サービス産業の国際展開調査

株式会社 高島屋
(海外：シンガポール)

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】 Takashimaya Singapore LTD (株式会社 高島屋)

【インタビュー相手】 Managing Director 山口裕様

【インタビュー地】 シンガポール

【日時】 2009年11月19日

Q. あなたの海外経験についてお聞かせください。

私は子供時代、わりとインターナショナルな環境にあり、異文化に対するカルチャーショックは感じていません。また、高島屋での業務以外にも組合活動に取り組んでおり、組合では委員長職の経験もあります。業務では婦人服、紳士服等、高崎店社長、横浜店店長、MD 本部長（常務取締役）を歴任し、シンガポール高島屋の社長に就きました。着任後 2 年弱程度です。海外赴任という意味では今回（シンガポール）が初めてです。業務でも海外出張は多かったので、「海外アレルギー」は全くありません。

Q. 海外勤務の希望はお持ちでしたか。

特にありませんでした。仕事であるので勤務地はどこでも良いと思っていました。業務命令であればどこでも赴く、というスタンスです。

Q. 海外赴任前に国内で研修を受けましたか。

受けていません。社員レベルでは個人の経験や海外勤務の希望、さらに特性をみて海外赴任は行なわれていますが、マネジメントレベルではありません。

Q. ご赴任までの期間はおよそどの程度でしたか。

私の役職は既に役員だったので、辞令という世界ではありません。社員レベルでいうと、海外赴任の 3 か月前に内内示が行なわれます。これは帯同家族の子供の学校や転居手続きの関係でそのような措置としています。私の赴任は「あっという間」に行なわれました。実際、段ボールと鞆だけでシンガポールに赴任しました。

Q. 現在、シンガポール高島屋の日本人駐在員は何名体制なのでしょう。

7名です。シンガポール高島屋内に 8 デイビジョンありますが、うち 6 デイビジョン

はローカルの職員がそのトップを担っています。つまり日本人が必ずしも部門のトップということではありません。シンガポール高島屋のスタンスは基本的には現地人材を活用するということです。

Q. 日本人駐在員の業務はどのようなことでしょうか。

現地人材が業務を「ローカル化」するほど、問題が発生することもあるので、それらへの指示とチェックも担うこととなります。例えば当社のブランドマップにそぐわない商品や製品は店舗に入れないようにしています。このような部分は日本人ではなければ分からないことでもあります。MD(merchandising)を適正に動かすためには日本人社員は必要です。「華人社会」は縁戚郎党が強くからまっており、ビジネスにおいて、そのしごらみが非常に強い。当社での仕入れは主にシンガポール、香港のサプライヤーに加えて日本のメーカーを活用しています。常に全体を俯瞰しながら商品を集めているので、個人の業者からという観点ではみていません。その辺が商品差別化のポイントです。現地人材では関連する業者や「縁戚」からの商品販売意向を強く意識してしまうこともあります。商品を変更するとき、MDを変更するとき、新しいブランドを入店させるときなどの「節目」には、必ず厳しく日本人の目でチェックしています。しかし当地で高島屋のビジネスを15年も行なってきたので、現地人材もしっかりこちら（日本人の考え方）の意向を汲んでいるビジネスを行なっています。そこまでしっかり現地の人材が育ってきているのです。「あうんの呼吸」で仕事できてきています。

Q. 「あうんの呼吸」は日本人同士でしかわからないのではないのでしょうか。

当社の現地人材には、日本人社員が日常的にコミュニケーションをとっているので、ちゃんとこちらの言いたいことを汲みとって動いています。私が当地に赴任する前からその雰囲気は醸成されており、また私自身がシンガポールに赴任してからも常に（こちらの考え方を理解してもらえるように）工夫をしています。マネージャー、部長などの職員がしっかりしています。シンガポール店では日本の部長職よりも職務権限が大きく、人事権も持たせています。

Q. ローカル人材との付き合いのなかでのご苦勞をお聞かせください。

冠婚葬祭です。その内容は家族の不幸、結婚式、子供の受験など様々です。シンガポールは学歴社会であり、小学校4年生でその後の大まかな人生コースが決まります。その勉強のサポートのために、親が仕事を休むこともあります。親にとっては当然譲

れない部分です。そのほかは宗教的な問題もあります。当社には社員食堂が地下二階にあるのですが、大きく分けて人種、宗教が3つあることに留意しています。

Q. 人種間の融和に工夫はされていますか。

人種融和はシンガポールの国是でもあります。アメリカのような感覚とはまた違う。状況があるがままに受け入れるということだと思います。また、典型的な階級社会ではあるものの、各人が所属する「クラスター」のなかで楽しくやろうという感じです。以前、NHKでシンガポールの特集を放映しており、シンガポールの首相自身が外国人労働者は「バッファード」と公言していました。外国人はシンガポールに労働力として受け入れるものの、不要となったら国に返すということです。シンガポールの街を見ていると、ピックアップトラックの荷台に労働者を乗せて走っている姿が見られますが、外国人ワーカーを「労働力」としてのみ認識していることを示している例です。

Q. 御社における現地人材活用の工夫について教えてください。

キーは、「マネージャー」です。現地人材をまとめる人材が、どれだけ現地の人材を活用できるかという点がポイントでしょう。そのほかにはサプライヤーからの（店舗）派遣職員を、マネージャーの能力として、リーダーシップを持ちどこまでコントロールできるかということがあります。当社のセキュリティ（総務）は徴兵制終了後の軍隊経験者ばかりです。従って法令順守に関する「統制」も強力です。もし商品持ち逃げなどで捕まってしまうと、すぐに警察へ差し出します。日本では商品を持ち逃げ（万引き）しても説諭して放免ということもありますが、シンガポールでは即、刑事事件対象となります。また、外国人が何か問題を起こしたらすぐ国外退去となります。

Q. 現地人材の活用面では御社進出の歴史が貢献しているのでしょうか。

当社進出以来、15年間勤続者がたくさんいます。シンガポールではジョブホッピングが非常に多い中で、当社の定着率はかなり良いのです。なお、労務管理は日本流です。毎週金曜日、土曜日、イベント曜日は夜10時まで店舗をオープンしますが、2交代制でかなり厳しいシフトを組んでおり、また週休2日制も厳密にしています。当社で働いていたほうが他で働くより、自分（従業員）にとって幸せ、という環境を作ることが重要です。成果主義に準拠し、場合によっては社員の「売上責任」を強要するような店もあります。このような点で、当社は労務管理については胸を張ることができます。なお、労務管理の手法ですが、入退店などは従業員の指紋認証システムで全て管理しています。

Q. 高島屋のサービスをシンガポールの人材にどのように移転されたのですか。

私達自身が毎朝「やって見せています」。当社の理念も口うるさく現地スタッフに対して言っています。例えば朝の開店時の「オープニングセレモニー」は、ばかばかしいことと思われがちですが（例えば正面玄関以外から入店するお客様は挨拶を受けることが無い、など）、現地のマネージャーがその重要性をしっかりと理解していると、各フロアで従業員全員きちんとやるものです。

Q. それらの「暗黙知」はどうすれば現地人材に理解されるのでしょうか。

「マニュアル」は「行動規範」としてありますが、行動の本質的理解には繋がらないのであまり有効ではありません。我々自身が挨拶、接客をする姿を見せ説明することです。また、部長、マネージャークラスと常々コミュニケーションを密にして理解してもらうほかありません。月に3回のミーティングのなかで話をしています。ちなみに土日祝日に会社へ出勤するのが私自身は普通のことですが、ディレクターが土日祝日に出勤するのは、シンガポール人にとっては不思議らしい。当社の現地人材は、なぜ私が土日出勤するのか分かっています。多くの企業のMDは、マネジメント（経営）が仕事であり、販売や営業は社員の仕事と区別していますが（一般的にそれは当然ですが）、高島屋は経営者であろうとも一販売員と位置づけています。

Q. 具体的な現地人材活用法について教えていただけますか。

当社はあくまでも日本の百貨店です。しかもローカル人を顧客にしているという点が重要です。つまりシンガポール市場でいかに販売ができるかがポイントです。イコール、現地人材をどのように活用していくかが最重要となります。広告や商品を包む包装紙に至るまで、現地スタッフにしかわからない感覚は多い。確かに包装紙をどうするかといった議論の中で、この感覚は日本人、タカシマヤ流ではないなと思うことはありますが、日本人である私に受けてもしょうがないので、ローカルスタッフが「これがシンガポールでは受ける」といえばそれに従います。日本のやり方を押し付けるということではありません。

また、優れた従業員はこまめに表彰するようにしています。例えば「シンガポールらしいもの募集」という企画を行なった際、たくさんアイデアが従業員からあがりました。それで商品を作ってみたのです。例えば「チリ味のチョコレート」。チリはシンガポールの代表的な嗜好品です。またシンガポールメモリーと言う、マーライオンの形をしたUSBなど、シンガポールならではのアイデンティティを主張できる商品

を作っというこで試みたものです。タカシマヤショッピングセンターの形を模したフロートで販売しているのは是非みてください。このように各地店舗での独自商品を作ることは、日本でも実施しています。この手法は従業員のモチベーションもあがるのです。

Q. このような「工夫」はシンガポールならではの特別なものなのでしょうか。

私の考え方、日本のやり方をそのまま持ってきています。地域に根ざす MD（ローカル MD）の基本と考えています。これまで、日本の各店にも導入してきましたが、その手法を現地に受け入れられる方法で導入していると言う事です。

Q. 店舗立地におけるご苦労はありますか。

小売というものはそもそもお客様が集まる場所でないと成立しないビジネス、いわゆる立地産業です。しかしその一方でお客様が集まる場所に出店すれば、必然的に家賃は高くなります。そのような場所で勝負するか、または新興開発地にかけてみるかしかありません。当社の立地（シンガポールの最大商業通り・オーチャード通りのほぼ中央）は最大の強みといえます。他社の SC（ショッピングセンター）はガラスやステンレスでピカピカしていますが、無機質です。当社店舗のビルはオーセンティックです。しかし単に古い面もあり、ようやく最近トイレを改装できるようになりました。ここはオーナーの持ち場だったため、改装について同意が得られず長期間オーナーを説得していました。オーナーとしてはトイレの改装で儲かるはずがない、家賃がとれないという認識でしたが、きれいにすることでお客様に来店してもらい、喜んで滞在時間を長くしてもらい、結果として利益が上がることを説得しました。近隣のショッピングセンターでトイレに気を使う店舗はほとんどありませんので、一番美しく、ホテルのようなトイレを売りにしていきたい。トイレアワードを取りたいと思っています。また、太陽光を建物の中に取り入れる照明や、LED 照明等を取り入れ、環境整備をします。

Q. オーナーとの交渉は日本企業にとって難事だと思われませんが。

交渉力が無ければ難しい経営を強いられるでしょう。多くのシンガポールの人には、全体（グランドデザイン）をプランすることから利益を出すという発想がないように感じます。（全体整合より、部分整合を優先する。）

Q. 今後進出が続くと予想される日本企業に対し、不動産交渉面でアドバイスはありますか。

粘り強く交渉するしかありません。但しエージェントを活用するという手もあります。当社もコンサルタントを利用することもあります。自力でやろうとしても非常に困難だと思います。華僑の人たちとの交渉は大変な労力が必要です。口八丁手八丁の交渉を続けるしかありません。

Q. 御社独自のプロモーションはあるのでしょうか。

独自プロモーションは日常的に行なっています。企業とのコラボレーションもあります。例えば中秋祭ということで月餅を3ミリオン以上（日本円で2億円以上）売ったこともあります。これはシンガポール人（華人）の慣習を念頭に置いたイベントです。同様に春夏秋冬（シンガポールにも四季マインドは存在する）、毎月、毎週プロモーションは行っています。

Q. テレビコマーシャルを利用することはありますか。

商品によっては実施しています。シンガポールのテレビは大きく分けて英語と中国語の2種（マレー、タミールもあるが）があり、パブリシティを利用した宣伝は効果があります。取材記事なども効果的です。中秋祭のときは本当にすごかった。イベント会場は人が溢れて歩けないくらいでした。季節催事や日本特集（北海道展等）は特に人気があります。こちらでは正月が3回あり（旧正月、マレー系正月、インド系正月）、これを活用します。これに加えてシンガポールのバーゲン期（GSS）もあります。このようにイベントの種は常にあるのです。当店の広報担当は日本人がトップです。宣伝については、シンガポール人はその重要性、効果、戦略的活用についてもう一つ理解が薄いと思われます。そのため日本人がプランを考えて現地人材に実行させます。

その他の手法としては14万人のカード顧客の活用があります。当地でクレジットカードを持つことができるのは、一定の所得以上の層です。つまり「カードを持っている」＝「一定以上の収入がある」ということとなります。カード顧客をターゲットとした宣伝はかなり取り組んでいます。このように、日本で行なうような新聞折込＝「全体をターゲット」とはしていません。逆に当店の顧客でない人に対して（全体をターゲットとした）広告を打つのは費用対効果の観点からあまり意味の無いことです。このことから対象顧客に重点をおきます。宣伝費の多くをカード顧客向けに使用しています。カード顧客以外はツーリスト客、外国人をターゲットとします。これも大きなマーケットです。インドネシアなどには桁はずれのお金持ちが存在します。インドネ

シア人はコンドミニウムをシンガポールに一棟買い、家族をペントハウスに住ませ週末に帰ってくる、という生活をしている人もいます。このような富裕層はありがたいお客様です。

Q. 価格政策についてはいかがでしょうか。

当社は MD マップ（ブランドマップ）で商品構成を構築していますが、カジュアル比率が大変高く、日本ほどバランスが取れていません。シンガポールではおしゃれファッションがなかなか成立しないことが悩みです。オシャレをして外出し、高島屋で買い物でもしよう、という発想が少ないのです。また、当社の紳士スーツ売り場は小さく、圧倒的にカジュアル志向です。当社の婦人服売り場ではランジェリーの構成比が高い。また気候のせいで、服飾でオシャレするより、雑貨でオシャレを楽しむ傾向があり、雑貨の売上、面積構成比が高いと言う特徴を持っています（高額なラグジュアリーブランドのスーツはよく売れるのですが）。最近シンガポールにもユニクロさんが進出しました。シンガポールは T シャツ・短パンの国であり、その意味ではなかなか攻略が難しいかもしれません。シンガポールの服飾製品のメインは、カジュアルで夏物です。日本のアパレル企業も最近よく当社に進出について相談に来られます。日本では夏物の寿命は 2 か月だが、シンガポールでは 1 年中です。いつか 10 年前に日本のアパレル企業がシンガポールに進出してきていました。しかし全部撤退してしまいました。それは価格政策、商品政策がうまくいかなかったからだけではなく、ブランディングが上手く出来なかったからです。つまり日本の商材をそのままシンガポールに持ってきてもダメなのです。

反面、日本の商品に対するシンガポールの消費者の信頼は厚い。シンガポールはジャパンスペック（ジャパンプレミアムという意味）で販売すればやっていると認めています。つまり「ジャパンスペック」（日本仕様）であれば高額商品が売れるのです。例えばエースのスーツケースがその事例です。ひとつ 400 ドルもする商品ですが、約半値のローカルブランドの商品とは全く違う品質。よいものが分かる人はエースブランドを買っていきます。日本の「モノ」に対する信頼度も高い。当社のような「日本の百貨店」という点でのシナジー効果もあります。シンガポール人のジャパンスペックに対する憧れ、信頼はかなり大きい。ローカルの路面店でも日本製品を販売していますが、陳列が乱暴であったり、売れなかったら在庫をたたき売るようなやり方です。われわれのような商品政策で、売れなかったら焼却する覚悟でマネージをしています。乱暴な売り方をされると供給側（メーカー）の信頼も無くなるものです。販売においても「継続性」といった概念のなかで、お客様を育てていくという方針です。

Q. 現地人材の日本での研修はありますか。

2年に1回実施しています。1回15名程度が参加します。これは前述のアワード(表彰)を受けた従業員やローカルの部長の推薦により選抜します。なお、現地人材で部長、マネジャーレベルは出張で日常的に日本のほか、各国へ行ってもらっています。

Q. 研修効果はいかがでしょう。

「日本の高島屋はこんなにすごい」といってシンガポールに帰ってきます。ロイヤリティを高めて帰ってくるのです。それが狙いでもあります。そういった効果が勤続(年数)にも影響しています。日本では日本橋店、新宿店、名古屋店、京都店と巡回させています。宗教上の問題もあり、その間の食べ物には気を使います。

Q. 現地人材幹部の出張状況について教えてください。

かなり以前から取り組んでいます。(出店予定の)上海店の準備や、香港のサプライヤーとの交渉などがメインの出張業務です。(シンガポールの)日本人社員ももちろん出張していますが、現地スタッフのほうがその意味では仕事ができます。なぜならばこちらで実績を持っているからです。現地スタッフはインターナショナルに仕事ができます。

Q. 現地人材の横移動はあるのでしょうか。

現地人材の上海赴任は難しいと思っています。大陸とシンガポールの華人は違います。上海店準備の人材のメインは日本からです。但し出張ベースでの業務指導や販売教育等に取り組んでいきます。シンガポール人の良さをうまくいかしながら進めていくつもりです。例えばサプライヤーとの関係をどううまくやっていくか、などがポイントでしょう。シンガポール人が上海の現地人材をうまく活用できるとは思えません。上海では(中国)大陸出身のマネージャーが現地従業員を指導すべきでしょう。また、その辺は気を使っていかなければなりません。どれだけローカルの幹部人材に仕事を理解してもらい、現場を指導していってもらうかがカギです。(各々が)「違う」ということを理解することが大前提です。その点から発想していかなければなりません。「同じ百貨店だから」という発想で取り組むことは大きな間違いです。華人は本土の華人とも、日本人とも同じような顔をしているから「分かっている」と思いがちですが、全く違う。人種、宗教、思想、習慣が違うことを前提に、ここが良いのだということを理解してもらうことです。いずれにしても現地の幹部人材がどれだけ日本側の意図を理解するか、ここがポイントとなります。

Q. 現地人材の登用はもともとお考えだったのでしょうか。

シンガポール店設立当初はそうしようにも、人材がいなかったのですが、結果的に長い歴史を経て人材が育ってきてくれたということだと思います。しかし、人材の育成はまだまだこれからと考えています。引き続き人材育成をしていくつもりです。

Q. 人材を育てていくのはたいへんなことだと思います。

シンガポールの百貨店の中で1番手というプライドも大きいと思います。高島屋シンガポールは、ここシンガポールでは圧倒的な存在です。当社での職歴は従業員が他社に移るとしたら高く売れるキャリアとなります。そのため当社従業員は他社からよく引き抜き対象に狙われます。しかし昔と違い、賃金だけで当社で働くほうがよいのか、他社がよいのか判断するのではなく、従業員の選択の中は広がっているのではないのでしょうか。結果として当社の離職率は低いものです。

Q. 今後、海外展開を希望する日本のサービス産業に対してアドバイスをお願いします。

「独自のもの」をもつことです。シンガポールにおけるショッピングセンターの乱立はたいへんな状況になっています。ぜんぶ相似形です。売れるブランドはどこのショッピングセンターにも入っています。それは家賃が安いから。しかしオーバーストアになるのは必然です。効率も悪い。このような（出店形態を選択する）経営者のメンタリティがよくわからない。出店そのものを、バランスシートより「感覚」で考えるオーナーが多いのでしょうか。その結果がショップの羅列となる。さらに建物そのものについても顧客の導線等は無視する、あるいは配慮しない。基本的に建物ありきの状況です。シンガポールでは建物を優先するために、横断歩道をつぶすこともあります。

逆にローカルを徹底的に追究する「ラッキープラザ」などはある意味でユニークな存在です。そのため当社としても差別化で存在理由を示す必要があります。独自性を常に考えなければなりません。高島屋は「日本」という資産をいかに活用するかがポイントなのでしょう。スタンダードをもってシンガポールで戦えばよいというのは間違いです。

海外進出希望企業として先ほど外食産業の例を挙げられてましたが、シンガポールでは酒をあまり飲まないで、居酒屋では酒がなかなか売れないでしょう。また飲食産業の回転率は極めて低い。このような文化構造を乗り越える仕組みと理解がないとたいへんでしょう。文化的なリサーチは重要だと思います。シンガポールにおける細

かい文化行動を理解しないと、ビジネスを展開することはきついのではないしょうか。しかし、それは日本に海外から参入する場合も同様であると思います。その意味では外食などは参入し易いのですが難しい商売でしょう。あとは価格です。ジャパンスペック&ジャパブランドを活用することです。参入障壁が高いとって尻込みをするとチャンスを失います。参入障壁が一番高いのは日本であると考えれば、ある程度手ごたえがあったら、ドンとやってみるということも大切です。ここ（シンガポール）でドンとやっても損失は少ない。逆に当たればアジアや世界の多くの国で認知される効果は大変大きいのです。近々日本のアパレル企業や雑貨、食品ブランドに出店して頂き、インキュベーター機能を発揮しようと思っています。この地に於ける当社への信頼度、認知度は大変に高く、それらをベースに日本の企業に対して協力できるところは協力していくつもりです。それが私達百貨店に求められている大きな仕事だと思っています。