

シンガポール（シンガポール市）・マレーシア（ジョホールバル市）の 現地調査記録

物流企業A社（シンガポール市）：2018年9月17日実施

(1)物流におけるシンガポールの位置付け

アジアのハブ拠点と位置づけられてきたシンガポールにおける物流は、他の地域に比べ高度なサービスが可能となっている。そもそもシンガポール政府自体が人材・技術などに対する積極的な取組みに対して、補助金を出したり税制面で優遇したりするため、新たなサービスに積極的に取り組みやすい状況にもなっている。このように、物流面でのシンガポールの位置付けは今後も重要な役割を果たしていくことが予想される。

(2)ジョブ・ディスクリプションと調整役不足

現地スタッフは何をどのようにやって欲しいかを明確に伝えない場合、仕事が進まないことが多く、ジョブ・ディスクリプションは重要となる。但し日本人の場合、ジョブ・ディスクリプション以上に調整等の役割を当たり前になしてくれらることも多い。その調整役をどのように育てるのか、そうしたノウハウをどのように伝承するのかは中小企業にとって大きな課題である。

(3)ジョブパスの明確なシンガポーリアン

自分の生活を豊かにするために仕事を選ぶ人が多いシンガポール人は、自分の将来的なキャリアパスを思い描き仕事に取り組んでいることが多い。そのため、自身のキャリアパスの一環としてジョブホップをしている。

一方、時間をかけて人を育てていくという思いが強い日本企業にとってはジョブホップに翻弄されることが多い。特に中小企業の場合は、1人やめることのインパクトが大きいため、当たり前流動する人材に対するスタンスを理解することは人材確保や人材育成には重要となる。

物流企業B社（シンガポール市）：2018年9月18日実施

(1)取引先のBCPやCSR要請の高まり

近年、事業継続性の観点からBCPに対する得意先からの要請が多くなっている。自然災害だけでなく雇用している従業員の身元など、SCMの観点

からも BCP の視点は重要となっている。また、職場の作業基準が安全かなどは CSR の観点から重要となっている。そうしたなか、B社の業界では現在の好景気を背景として、労働集約的な作業をできるだけ自動化することで CSR への対策として取り組もうとしている。

(2)シンガポールにおける情報収集

物流の拠点であるシンガポールにおいては物流事業者も多く存在しているため、物流に関する情報収集がしやすい状況にある。ここでの情報収集や調査は今後の物流拠点や進出を考えるうえでも重要となる。

(3)ルールが明確なシンガポールのメリット

物流活動を行ううえでシンガポールはそのルールが明確であることが評価される。特に特殊な貨物を取り扱う場合、配送にもさまざまな許可が必要となる。そうした際に、通過可能なエリアが明確なために面倒はない。一方、車両の通行可能時間が厳しく設定されている地域もある。このような車両の通行可能時間の規制は、貨物の到着時間を不確定にさせる要因となっている。

小売企業C社（ジョホールバル市）：2018年9月19日実施

(1)ハラール認証におけるマレーシアの位置付け

マレーシアは敬虔なムスリムも多い。そのため、マレーシア政府公認のハラール認証は、ムスリムの多い国々においても一つの基準となっている。したがって、マレーシア政府公認のハラール認証を取得することがムスリムの多い国や地域に参入する際の一つのポイントといえる。

(2)消費者の健康志向と日本食の注目

飲酒や喫煙などが制限されているムスリムにとって、食事はとても重要である。そのなかでも甘いものは嗜好品として非常に好まれている。ラマダンの時期は、食事や遅い時間帯になるため、肥満になる傾向も高い。そのため、近年ではヘルシーな食事に対する意識は高まっている。日本の食事はヘルシーなイメージがあるため、枝豆や豆腐などは現地でも好まれている。

(3)ハラールとノンハラールの区別の徹底

敬虔なムスリムは豚肉のにおいすら嫌うこともある。そのため、C社はノ

ンハラルの売場を区切り、かつニオイが売場に流れないように空調を整備している。また買い物かごもノンハラル専用かごを用意し、ハラルとノンハラルの区別を徹底していることを顧客に対して見える化をしている。

不動産業D社（シンガポール市）：2018年9月20日実施

(1)シンガポール人の日本の食に対するイメージ

日本への旅行者も多く、日本の良さをよく知っている人が増えている。例えば食に関わる部分では、日本の野菜や果物は高くてもおいしいこと、またできれば購入したいという消費欲求も多い。こうした機会をうまく捉えるためにも、シンガポールにいても日本とほとんど変わらない品質の日本食を求める傾向は高くなっている。こうした動きに対応することが望まれる。

(2)賃料の高騰と契約期間の問題

日本の主要都市と比べても1.5～2倍程度賃料の高いエリアが多いシンガポールでは、この賃料の高さが事業の継続性の観点から問題となることが多い。また、定期借地契約も3年や場合によっては2年と短い。そのため、事業活動を通して投資が回収できないことも多い。

(3)成功している日系中小企業の特徴

日本でも同様の部分も多いが、得意先となる中小企業で進出を契機に成功している企業は、オーナーが自分で海外進出を率先し、自らスピード感をもって意思決定をすることや、明確な目標があること、また進出して事業がうまくいかない場合も現地顧客や従業員の言うことを聞きながら事業を行っていくことが重要となる。

(4)事業活動の成長とキャリアスピードのバランスの重要性

現地人は自身のキャリアパスを自分で描きながら、時期に合わせて仕事に取り組み、自身のスキルを充実させていくため、スキルが身につけば次の企業に動いていくことは多い。これが人材流出の要因ともいえるが、企業の事業活動のスピードが現地人のキャリアのスピードと同じような歩調であれば、その企業でのやりがいを感じ、残る可能性があるかもしれない。他方、事業活動のスピードが現地人のキャリアのスピードよりも速すぎれば、ストレスを感じ、やめてしまうこともある。こうした事業活動の成長スピード

と現地人のキャリアのスピードのバランスが従業員確保には重要となる。

小売企業E社（シンガポール市）：2018年9月21日実施

(1)日本の経営理念のポイントを絞った事業化

日本の経営理念を基にそのまま事業活動を行うと訴求点があいまいになるため、経営理念のなかでも商品と情報という部分に焦点を絞り、事業活動を行っている。

(2)中国やメコン地域を見込んだ店舗展開

E社は、今後の進出国を意識し、都市型、郊外型、団地住宅型、リゾートタウン型というように、立地に応じた店舗展開を行うことで、どこで何が売れるのかを確認している。こうした立地に応じた店舗展開を中国やメコン地域でもスライドすることを想定しており、シンガポールは実験場という位置付けにある。

(3)消費者の購買の特徴と売上の折返し時間帯

シンガポールでは駅周辺にショッピングセンターが立地していることが多い。また、共働きも多いため、仕事帰りに買い物をして帰る傾向が高い。E社の場合、1日の売上の折返し地点は夕方17-18時であり、売上のピークは夜20時頃となっている。

(4)MDを活かしたライバルとの差別化

NB商品は、メーカーのチャンネルコントロールの強さから価格はプロモーション時を除いて全国一律の傾向が高い。また、日本の商品を取り扱う企業も多くなってきており、ライバル企業との差別化が難しくなっている。そのため、いかにライバルが展開していない商品を提案できるかは競争のポイントとなる。

(5)バイヤー教育の重要性

MD政策はライバルとの差別化のために非常に重要である。但し、商品を展開するためには売れ筋の拡充だけでなく、死に筋をカットすることが必要であり、そうした売場管理の徹底が良い循環を生み出すことになる。この点の理解や意識が現地バイヤーには不足しているため、この意識の徹底が必須

となる。

食品卸売企業 F 社（シンガポール市）：2018年 9 月21日実施

(1)ベストプライスの感覚のズレ

F 社の現地グループ会社においては、ベストサービス・ベストプライスを標榜しているが、このベストプライスはできるだけ低価格という意味で理解されている。

一方、F 社自身はベストプライスを価値に基づく適正価格と認識している。こうした認識のズレが品質と価格のバランスを崩す可能性があるため、このズレを解消することが F 社の現地での事業活動にとっては重要な課題となっている。

(2)現地オーナーを通じた教育、組織運営の重要性

現地従業員に対しては、現地人のトップからコミュニケーションを取ってもらうことを通して教育を行っている。そうすることにより、現地の自立性を確保している。

また、これまで現地のトップが実践してきた「社員は家族」という方針やそれに伴った1年1度、スタッフの家族も一緒に行く旅行などが離職率を低く抑えることに寄与している。

(3)コールドチェーンの意識を根付かせる

日本のようにコールドチェーンを求められることが当たり前ではない。コールドチェーンを導入しようとしても、従業員、取引先ともにその意識に乏しい。また、コールドチェーンの導入は設備投資をしてもその回収ができるかも課題となる。

したがって、現時点では、できるだけ温度帯を保つような工夫として発泡スチロールに入れて配送することなどオペレーションで対応できることを工夫している。

【現地調査出張予定】

- ・ベトナム（ダナン、ホーチミン）：2019年 2 月12日～ 2 月21日
- ・ミャンマー（ヤンゴン）：2019年 2 月23日～ 2 月28日