

# 日本企業のアジア市場参入戦略

——「ASEAN 5」と「もう一つの中華圏ビジネス」——

杉 田 俊 明

キーワード：市場参入戦略，提携，アジアビジネス，華人系企業

## はじめに

アジアは世界の工場であると同時に世界の市場に変貌しつつある。この市場への参入において、家電や自動車など従来の日本の製造型企業よりも、昨今では日本の小売型企業の躍進ぶりに目を見張るものがある。

本稿は、衣料品小売企業を中心に、複数の日本の小売企業による近年でのアジア市場への参入活動に対して分析を行うものである。文献研究を中心に得られたデータとこれらデータに対する分析を行うことによって日本企業のアジア市場参入やビジネスを展開する際の特徴と、アジア市場に参入する際のビジネスモデルを明らかにするものである。

結果として、本稿の分析により、現在における日本企業によるアジア市場への参入は、「中華圏」あるいは東アジア以外に、実質、東南アジア諸国連合（ASEAN）の主要5か国（以下、「ASEAN 5」）がその中心だというのが一つの特徴としてみえてくる。

そして、現地において古くから根付いている華人系企業が「ASEAN 5」において「もう一つの中華圏ビジネス」を形成していることが明らかにされ、これら華人系企業との提携がこの市場に参入し、成功のカギとなることが明

らかにされるのである。

## 第1節 市場参入先地域の特徴：アジアと「ASEAN 5」

まず、本稿はここで明らかにしたいことは、日本企業はグローバルやアジア市場にどのように参入しているのか。とりわけ、どこに、どの程度参入しているのか。近年においてそれがどのように変化してきたのか、などの点である。

これらの課題を解明するには、「ユニクロ」<sup>(1)</sup>がよきケースとなる。「ユニクロ」の海外生産委託と輸入活動は80年代中盤、プラザ合意がきっかけに始まっていたが、1996年に中国で合弁による生産会社の設立やアジア全体での生産委託の拡大から、積極的に海外市場にも参入するようになったのがここ10年ほどのことである。<sup>(2)</sup>

同社はグローバル市場において昨今もっとも注目されている新興日本企業の一つでもあり、その活発な行動は日本企業の海外市場参入戦略を説明するに普遍的な意義を持つものと思われるからである。

勿論、一企業のケースだけではなく、複数のケースをもって、より立体的に日本企業の戦略を検討し、その普遍性をみる必要がある。そのために、ここでは、衣料品を含め個性的な生活用品を手掛け、同じ日本の代表的なブランドの一つである「無印良品」<sup>(3)</sup>（以下、「MUJI」）をグローバルで展開するケー

---

(1) 本稿における「ユニクロ」とは、株式会社ファーストリテイリングの傘下企業である株式会社ユニクロによる「ユニクロ」ブランドの店舗展開事業を指すものである。

(2) 「ユニクロ」による海外生産や生産委託への取り組みの状況については杉田俊明（2003）、（2012a）、（2012b）を参照されたい。本稿はそれらとは違い、同社の海外市場参入に焦点を当てるものである。ちなみに、同社最初の海外店舗は2001年9月、イギリスのロンドンでの店舗である。

(3) 本稿における「MUJI」とは、株式会社良品計画の当該ブランドの店舗展開事業を指すものである。

スト、アメリカ発のブランドでありながら、企業買収によっていまでは日本企業の傘下において日本的なサービス心を織り込んで地域密着のコンビニエンス・ストアをグローバルで展開する「セブン-イレブン」<sup>(4)</sup>のケースも合わせて分析することにする。

・「ユニクロ」のケース

直近5年間における「ユニクロ」のグローバル展開の地域別分布をみると、その特徴は大きく分けて二つある。

一つ目の特徴は、グローバル展開ではあるが、結果的にその展開（本稿では店舗展開に焦点を当てている。以下同）はアジアが中心だということがわかる。（表1を参照）

2010年8月期のデータで同社グローバル展開のうち、アジア市場での展開は86.8%であった。それ以後、今日までの4期においてそのシェアはいずれも90%を超え、2014年5月期に発表された同社の最新データ<sup>(5)</sup>では93%に達している。

そして、このアジア市場の内容、ここでは地域市場の構成度合いをみると、中国、香港、台湾という「中華圏」における展開は、グローバル展開の中でここ5年間では一貫して5～60%を占めるほど、重要な役割を果たしていることがわかる。

東南アジア市場では、同社においては実質「ASEAN 5」、つまり、シンガ

---

(4) 本稿における「セブン-イレブン」とは、株式会社セブン&アイ・ホールディングスの傘下企業、株式会社セブン-イレブン・ジャパン並びにアメリカ 7-Eleven, Inc. が展開するコンビニエンス・ストア「セブン-イレブン」を指すものである。

(5) 本稿における「ユニクロ」のデータ分析は同社決算期である各年8月期のものに基づくものだが、2014年のみ5月期のものとなっている。これは、本稿は2014年8月のものであり、2014年8月期のデータがまだ発表されていない時期だったからである。

表1 「ユニクロ」のグローバル店舗展開と地域別分布

単位：店舗数，%

	2010		2011		2012		2013		2014	
	店舗数	構成比	店舗数	構成比	店舗数	構成比	店舗数	構成比	店舗数	構成比
グローバル	136	100	181	100	292	100	446	100	598	100
中華圏	67		96		178		280		355	
中国	54		80		145		225		290	
香港	13	49.3	15	53	16	61	18	62.8	22	59.4
台湾	0		1		17		37		43	
ASEAN 5	3		7		17		39		68	
シンガポール	3		5		7		12		16	
マレーシア	0		2		5		10		18	
タイ	0	2.2	0	3.9	4	5.8	10	8.8	18	11.4
フィリピン	0		0		1		6		12	
インドネシア	0		0		0		1		4	
その他アジア太平洋	48		62		80		105		133	
韓国	48	35.3	62	34.3	80	27.4	105	23.5	132	22.2
オーストラリア	0		0		0		0		1	
欧米・ロシア	18		16		17		22		42	
イギリス	14		11		10		10		10	
アメリカ	1		1		3		7		21	
フランス	2	13.2	1	8.8	2	5.8	3	4.9	6	7
ドイツ	0		0		0		0		1	
ロシア	1		3		2		2		4	

出所：「ユニクロ」社が発表する各年の決算説明資料，FACT BOOK のデータにより筆者が集計・作成。  
 但し，2014年のデータは5月期（第3四半期）のものであり，他は8月期（通年）のデータである。

ポール、マレーシア、タイランド、フィリピン、インドネシアがその対象地域となっているが、ここでの展開は11%程度（2014年5月期、以下同）を占めている。

「中華圏」には及ばず、「ASEAN 5」よりは大きな割合を占めているのは韓国での展開である。2014年に新たに事業を展開し始めたオーストラリアを加えて「その他アジア・太平洋」での展開として22%程度を占めている。

イギリスでの展開は相対的に早い段階にあり、欧米とロシアでも展開しているが、グローバルの中において「欧米・ロシア」での展開は全体の7%に過ぎないのである。

つまり、同社のケースからみれば、グローバル展開の9割以上はアジアでの展開だというのが実情である。

「ユニクロ」のケースからみた二つ目の特徴は、アジア全体において好調に事業を進めている中で、もっとも伸び率が大きいのは、「ASEAN 5」地域だということである。（表2を参照）

表2 「ユニクロ」のグローバル店舗展開と地域別伸び率

単位：店舗数，%

		2010		2011		2012		2013		2014	
グローバル		136	100	181	133.1	292	214.7	446	327.9	598	439.7
	中華圏	67	100	96	143.3	178	265.7	280	417.9	355	529.9
	ASEAN 5	3	100	7	233.3	17	566.7	39	1300	68	2266.7
	その他アジア・太平洋	48	100	62	129.2	80	166.7	105	218.8	133	277.1
	欧米・ロシア	18	100	16	88.9	17	94.4	22	122.2	42	233.3

注：2010年の店舗数を100にした場合、その後各年の指数（各年と2010年と比較した場合の伸び率）。

出所：同表1。

グローバル市場の拡大と同社の努力によって、同社による各地域での事業はいずれも好調に推移している。

日本企業のアジア市場参入戦略（杉田俊明）

「欧米・ロシア」地域では2011年と2012年において低迷したが、その後は伸び始め、結果的にここ5年では2倍以上の伸び率をみせている。

韓国を中心とする「その他アジア・太平洋」地域では事業が伸び続け、この間では約3倍近く成長している。

「中華圏」での事業展開は全体に占める割合が大きいだけでなく、伸び率の側面でも貢献が大きく、この間では5倍以上の成長がみられたのである。

しかし、グローバル全体において、もっとも大きな伸び率をみせたのは「ASEAN 5」での事業展開であり、ここ5年では実に22倍以上もその事業規模を拡大してきているのである。

つまり、同社のケースからみてわかるように、グローバル展開の9割以上はアジアでの展開だが、事業展開の日が浅く、全体に占める割合もまだ大きいとはいえない中で、「ASEAN 5」が急速に成長している市場だということがわかる。

これは、「中華圏」ビジネスや韓国を中心とする「その他アジア・太平洋」地域でのビジネスとバランスするために、また、新たな市場を創り出すために、日本企業が新たな展開に積極的に取り組んでいることを示していることでもある。

ちなみに、この「ASEAN 5」、すなわちシンガポール、マレーシア、タイランド、フィリピン、インドネシアは「ASEAN」を結成した際の最初の加盟国で、日本とアジア新興工業国・地域群（NIEs 3。香港、台湾、韓国）に続き、アジアの中で消費市場の形成において先頭を走っている国々である。

#### ・「MUJI」と「セブン-イレブン」のケース

前述のように、「ユニクロ」のケースではグローバル展開のうち、アジア市場が圧倒的なシェアを占めていることを示していた。そして、「中華圏」でのビジネス展開に続き、「ASEAN 5」がますます重要な地位を占めるよう

になってきていることが示されている。

「ユニクロ」と同様にカジュアル衣料を展開し、個性的な生活用品も広く扱う「MUJI」のグローバル展開をみると、ほぼ同様の特徴をみることがで

表3 「MUJI」のグローバル店舗展開と地域別分布

2014年2月末現在。単位：店舗数，%

グローバル		255	100
中華圏		141	55.3
	中国	100	
	香港	12	
	台湾	29	
ASEAN 5		31	12.2
	シンガポール	7	
	マレーシア	2	
	タイランド	10	
	フィリピン	6	
	インドネシア	6	
その他アジア・太平洋		13	5.1
	韓国	12	
	オーストラリア	1	
欧米・中東・その他		70	27.4
	イギリス	11	
	フランス	12	
	イタリア	9	
	ドイツ	7	
	アイルランド	1	
	スウェーデン	7	
	ノルウェー	4	
	スペイン	5	
	トルコ	2	
	ポーランド	1	
	ポルトガル	1	
	アメリカ	8	
	クウェート	1	
	UAE	1	

出所：株式会社良品計画が発表した2014年2月期のデータに基づき筆者が集計・作成。

日本企業のアジア市場参入戦略（杉田俊明）

きる。（表3を参照）

「MUJI」のグローバル展開においてアジア地域は72.6%を占めている。うち、「中華圏」と「ASEAN 5」、そして、「その他アジア・太平洋」地域はそれぞれ55.3%、12.2%、5.1%を占めている。

ここでも「中華圏」でのビジネスに続き、「ASEAN 5」でのビジネスが頭角を現していることがわかる。

そして、現在は日本企業による経営だが、源流はアメリカ企業だった「セブン-イレブン」のケースでも、グローバル展開においてアジア市場がもっ

表4 「セブン-イレブン」のグローバル店舗展開と地域別分布  
2014年3月末現在。単位：店舗数，%

グローバル		36436	100
	中華圏	6976	19.15
	中国	2010	
	台湾	4966	
	ASEAN 5	10967	30.1
	シンガポール	528	
	マレーシア	1581	
	タイランド	7651	
	フィリピン	1049	
	インドネシア	158	
	その他アジア・太平洋	7596	20.85
	韓国	7000	
	オーストラリア	596	
	欧米	10897	29.9
	アメリカ	8163	
	メキシコ	1699	
カナダ	489		
ノルウエー	158		
スウェーデン	193		
デンマーク	195		

出所：株式会社セブン-イレブン・ジャパンのウェブサイト掲載情報に基づき、筆者が集計・作成。

本表の店舗所在地と店舗数は日本以外のものに限っている。  
なお、同社の発表に「香港」という単独の項目はない。



とも重要な地位を占めていることに同じ結論を示している。(表4を参照)

そもそも、アメリカにおいて起業されたアメリカのブランドで事業であったこともあり、アメリカをはじめ、米欧に多くの店舗が展開されてきたが、それでもいまではグローバル展開において3割を満たない状況になっている。

代わりに同社の最大の市場はアジア・太平洋地域であり、そのシェアは7割を超えている。中でも地域別市場において突出しているのは「ASEAN 5」であり、グローバル市場全体に占める割合は3割を超え、米欧を上回るようになってきている。

日本の他社との違いは、タイランドでの事業展開のように、80年代という早い段階からこのブランドがフランチャイズ形態によって導入されていたため、現地での認知度は高い。その波及効果もあって結果的に現在、グローバル展開の中で「ASEAN 5」全体において店舗展開数をもっとも多いという成果を生み出すことができたのである。

これは、東南アジア市場はいままで以上に大きな市場として成長しうることを示した先行的なケースだといえる。同時に、特定地域での過度な集中をバランスし、グローバル市場全体への取り組みが進むなかでも、近い将来において東南アジア市場は日本企業にとって主要市場の一つになりうることを示唆するケースでもあると思う。

## 第2節 市場参入形態の特徴：華人系企業との提携

グローバル市場において日本企業はどこに、どの程度参入しているのか、つまり、地域分布の特徴を解明した次にここで明らかにしたいことは、日本企業はどのようにしてこれらの市場に参入しているのか、という点である。

前掲同様のケース研究を行い、それらの企業行動を分析すると、アジア市場、とりわけ「ASEAN 5」市場に参入する際のビジネス形態やビジネスモデルにおいて特徴的なことが浮かび上がるのである。それは、それぞれの所

日本企業のアジア市場参入戦略（杉田俊明）

<sup>(6)</sup>  
在国における華人系企業との提携ということである。

・タイランド市場参入のケース

「ユニクロ」によるタイランドへの進出例をまずみてみよう。

現地での店舗展開のために同社は2011年5月に日本の商社と現地で合弁企業を設立し、自社側が75%出資したのである。<sup>(7)</sup>その後、同社は急速に出店を進め、3年経った2014年8月現在、20店舗を展開するに至っている。<sup>(8)</sup>

ところで、その店舗所在に関する詳細を確認すると、20店舗のうち、12店舗、つまり、全体の6割は「セントラル」という商業施設にあることが判明できる。

では、「セントラル」とはなんだろうか。

---

(6) ここでは「華僑」と「華人」の概念について簡潔に説明しておきたい。中国の学者の研究によると、華僑とは「国外に定住している中国公民」、つまり、中国、香港、マカオ、台湾など中国や台湾（「中華圏」）の国籍を有しながら、「中華圏」以外に定住している人のことを指す。

華人とは「国外に移住し、外国の国籍を取得した人」、つまり、「中華圏」から他国に移住し、他国の国籍を取得した人のことを指す。その後世は「華裔」というが、ここでは合わせて「華人」とする。

ちなみに、中華圏の人々と前掲狭義の「華僑」や「華人」を総称して広義の「華人」という場合もあるが、本稿は前掲狭義の概念をベースにしているものである。

なお、本稿がいう「華人系企業」は、とりわけ長年「ASEAN 5」において生活し、現地国の国籍を有する「華人」が所有や経営する現地企業のことを指す。

いうまでもなく、「華人系企業」は世界に広く存在しているが、「ASEAN 5」地域においてはとりわけ集中度が高く、影響力も強いいため、本稿はこの部分に注目したのである。

丘進（2012）p2を参照。但し、解釈は筆者によるものである。

(7) 2011年4月7日付、同社のプレスリリース「タイ王国における合弁会社設立の基本合意に関するお知らせ」による。

<http://www.fastretailing.com/jp/ir/news/1104071840.html>

最終アクセス：2014年6月30日

(8) 同社タイランド法人のウェブサイトに掲載されている現地店舗一覧による。

<http://www.uniqlo.com/th/shop/>

最終アクセス：2014年8月12日

実は、タイランドの事情を知る者なら誰もが「セントラル」を知っているのである。タイランドにおいて最初に百貨店を開いた企業であり、いまではタイランド最大級の企業グループの一つ、デパートやショッピングセンター、スーパーマーケットなどを多数展開している企業グループだからである。

このグループの総帥はいま、Tos Chirathivat 氏である。この Chirathivat 一族は数々あるタイランドの富豪のうち、2014年では資産第1位のものとして、アメリカの知名雑誌であるフォーブス誌<sup>(9)</sup>によって報じられている。

しかし、Tos Chirathivat 氏はタイランド人（現地国籍保有者）に違いはないが、1924年、中国から現地に渡った鄭心平氏の孫に当たる華人3世であり、鄭昌という中国語名をもつことについて日本ではあまり知られていないようである。

だが、これも秘密のような事柄ではなく、現地では知られていることであり、氏のルーツである中国でも広く報道されている。なぜならば、セントラルグループは中国でも百貨店事業を展開しており、「尚泰」というブランドと企業名を使用している<sup>(10)</sup>のである。

つまり、「ユニクロ」のタイランド市場参入は日本の商社との資本提携（合弁事業）によるものだが、同時に、現地に根付く華人系企業との非資本提携（テナント・店舗展開契約など）によるものでもある。

華人系企業は現地に根付いているだけでなく、現地の繁華地域において

---

(9) フォーブス (Forbes) 誌のウェブサイトによる。

<http://www.forbes.com/thailand-billionaires/list/#tab:overall>

最終アクセス：2014年6月29日

(10) 中国「東方早報」のウェブサイト、

<http://www.dfdaily.com/html/136/2009/1/10/271667.shtml>

最終アクセス：2014年8月2日

中国・海南省人民政府のウェブサイト、などを参照。

<http://www.hainan.gov.cn/data/news/2006/04/10702/>

最終アクセス：2014年7月2日

日本企業のアジア市場参入戦略（杉田俊明）

多くの商業施設を所有している。これら既存の他社資源を活用することによって、日本の小売企業はより速く、より広い地域において店舗展開できる。華人系企業もまた、魅力的な日本企業を誘致することによって自社商業施設の有効活用を図り、施設全体の集客にもつながるものである。

そして、小売のノウハウとブランド商品を持つ日本の小売企業側と、現地に影響力をもち、商業施設を実際にもっている華人系企業側の双方を結び付けるのは、仲介ビジネスに得意な日本の商社である。

逆にいうと、小売企業は日本の商社と現地の華人系企業とのそれぞれの提携によっていち早く現地市場に参入できただけではなく、自らによる現地市場参入のチャネルを広げ、より多面的アプローチを可能にしているのである。

実際、「ユニクロ」によるタイランドでの店舗展開は、セントラルグループがもつ施設をメインにしながらも、他の商業企業の施設での事業展開も行っている。

その背景には、同一提携先との関係において「MUJI」が先行している事情もあるからである。「セントラル」のタイランド市場における影響力を見逃すわけもなく、他の日本企業も同社とコンタクトをしているのである。

「MUJI」の場合、「ユニクロ」より早い、2006年11月の段階から「セントラル」と提携を行っていたのである。「セントラル」に商標のライセンスならびに商品を提供し、「セントラル」が運営する同国の百貨店にて「MUJI」を展開してきたのである。<sup>(11)</sup>

そして、2012年12月、「さらなるタイ王国での無印良品事業発展に向け、より協力体制を強固なものとするために」、同社は「セントラル」とは、ラ

---

(11) 同社2006年11月2日付のプレスリリース「タイでの「無印良品（MUJI）」展開について」を参照。

[http://ryohin-keikaku.jp/news/2006\\_1102.html](http://ryohin-keikaku.jp/news/2006_1102.html)

最終アクセス：2014年8月12日

イセンス契約という非資本提携形態から、合弁企業の設立という資本提携にさらに一步踏み込むことにしたのである。<sup>(12)</sup>

現地市場の拡大だけではなく、「ユニクロ」を含め、同業他社との競争も拍車をかけるなかで、華人系企業という有力な現地パートナーを確保するための戦いが繰り広げられている様相について、このケースから読み取れるのも興味深いのである。

・フィリピン市場参入のケース

次に、「ユニクロ」によるフィリピン市場への進出例をみてみよう。

現地市場参入のために、同社は2012年1月、現地企業である SM Retail 社と合弁企業を設立し、自社側が75%を出資したのである。<sup>(13)</sup>その後、3年も経たないうちに同社はフィリピンで16店舗を展開するに至っている。<sup>(14)</sup>

同社の発表によると「SM Retail 社は、フィリピン小売業におけるリーディングカンパニーであり、同業界にて50年の歴史を誇ります。フィリピン全土に戦略的に、百貨店、スーパーマーケット、ハイパーマーケットを幅広く展開しています。」そして、「SM Retail 社は、商業施設運営、銀行、不動産、ホテル、コンベンション事業などを展開するフィリピン最大のコングロマリッ

---

(12) 同社2012年12月28日付プレスリリース「タイ王国における合弁事業開始に関するお知らせ」を参照。

[http://ryohin-keikaku.jp/news/2012\\_1228.html](http://ryohin-keikaku.jp/news/2012_1228.html)

最終アクセス：2014年8月12日

(13) 同社2011年10月12日付のプレスリリース「フィリピンでの合弁会社設立のお知らせ」などを参照。

<http://www.fastretailing.com/jp/ir/news/1110121700.html>

<http://www.fastretailing.com/jp/group/strategy/philippines.html>

最終アクセス：2014年6月30日

(14) 同社フィリピン法人のウェブサイト参照。

<http://www.uniqlo.com/ph/shop/#PH>

最終アクセス：2014年8月12日

日本企業のアジア市場参入戦略（杉田俊明）

トである SM Investments 社の子会社です。」とある。

まさにこのように、フィリピン全土の隅々までに SM グループの傘下事業が展開されているため、同グループはフィリピンでは知らない人はいないほど、現地の人々の日常生活に深く関わっているのである。

この SM グループの総帥はフィリピン人の Henry Sy 氏である。この Sy 氏一族もまた、その資産保有額によってフィリピン富豪の第 1 位（2013年）としてフォーブス誌<sup>(15)</sup>によって報じられている。

Sy 氏の本名は施至成である。1936年、中国からフィリピンに渡り、その後、現地の国籍を取得した華人 1 世である。氏もまた、フィリピンだけではなく、母国である中国に多くの商業施設をもち、中国でも広く報道されている人物<sup>(16)</sup>である。

つまり、フィリピンでもタイランドのケースと同様に、「ユニクロ」は現地に根付く華人系企業と提携し、かれらがもつ商業施設を活用しているのである。タイランドのケースと異なる点は、フィリピンの場合は日本の同業他社よりも早く、現地の華人系企業と直接的に資本提携を行い、一緒に合弁企業を設立していることである。

ここでは、2014年 8 月現在、現地で展開している 16 店舗のうち、11 店舗が SM グループの直接運営する商業施設に置かれているのである。小売企業が提携先の商業施設を最大限に活用できるのはいうまでもない。逆に、商業施

---

(15) フォーブス誌のウェブサイトによる。

<http://www.forbes.com/philippines-billionaires/>

最終アクセス：2014年 6 月 29日

(16) 中国の通信社最大手「新華社」のウェブサイト、

[http://news.xinhuanet.com/overseas/2013-04/29/c\\_124631642.htm](http://news.xinhuanet.com/overseas/2013-04/29/c_124631642.htm)

最終アクセス：2014年 7 月 9 日

並びに中国「全球華商名人堂」などを参照。

<http://www.huashangtaolue.com/detail.php?infoid=2266>

最終アクセス：2014年 8 月 2 日

設を所有する側は小売企業側のテナント誘致ができるだけではなく、小売企業のブランド力や販売ノウハウによって共に収益を上げ、かつ、施設全体の集客にも貢献させることができる。

現地店舗展開の約3割は提携企業グループ以外の商業施設で展開している実態もあるが、これはより多面的な展開によって、より広く消費者を自社の事業に取り込むためのものである。小売企業にとっては提携先の商業施設だけでは展開が不十分になる場合があり、提携先企業もまた、自社の商業施設だけですべての消費者を囲い込むことはできない。他社の商業施設も活用し、自社の店舗展開を資本提携（合弁企業）の形態で行うために、共同の収益になるというメリットもある。

一方、2010年7月、つまり、「ユニクロ」がSMグループと提携する前に、韓国系アメリカ企業で「ユニクロ」の同業である「Forever 21」がSMグループと提携し、SMグループの商業施設にテナントとして入居していたのであ<sup>(17)</sup>る。

前掲タイランドのケースでは日本企業の同業同士が同一の華人系企業との提携を行っていることを説明している。このフィリピンのケースは、現地市場への参入を図っているのは日本企業だけではなく、世界の企業も華人系企業を提携パートナーとして狙っていることを説明している。

このように、タイランドとフィリピンのケースのいずれも、現地市場に参入するには、現地に根付き、現地に多大な影響力を有する華人系企業との提携が有効だというビジネスモデルを説明しているのである。

もっとも、新規市場に参入する際、現地の市場に影響力を持つ企業、ある

---

(17) SMグループ企業の2010年7月12日付のプレスリリース「The original Fashion 21 arrives」を参照。

<http://www.smprime.com/smprime/index.php?p=587&type=2&sec=49&aid=6591>

最終アクセス：2014年8月12日

但し、原文は Manila Standard に掲載されたものである。

日本企業のアジア市場参入戦略（杉田俊明）

いは現地の物流や流通チャネルをある程度支配している企業との提携がその市場に参入するための近道であることは、多国籍企業経営の経験からして常識的なことである。

従って、本稿を閲読して読者が気付くのは市場参入戦略として進出先現地企業との提携が大切だということだけではない。アジア市場、特に「ASEAN 5」市場に参入する際に、現地における華人系企業との提携が大切だということがもう一つのポイントであることに気づいていると思う。

次節ではその理由について改めて考えてみることにする。

### 第3節 「ASEAN 5」と「華人系企業」：「もう一つの中華圏ビジネス」

グローバル市場においてアジア市場は日本企業にとって大切であり、とりわけ昨今において日本企業は次なる巨大市場である「ASEAN 5」に攻勢をかけている。そして、「ASEAN 5」市場において多大な影響力をもつのは現地に根付く華人系企業であり、かれらとの提携がこの市場に参入するために重要だということが、いままでに述べてきた通りである。

では、海外市場に参入する際、現地の有力企業と提携するのが一つの近道ということが常識的であるなかで、なぜあえて「華人系企業」なのか、というのがここで説明したい点である。

紙幅の都合もあって本稿では歴史的な経緯に触れる余裕はないが、東南アジア、とりわけ「ASEAN 5」において、華人の存在が大きく、華人系企業が多大な影響力をもっている実態がここにある。

タイランドの場合、富豪の第1位はタイランド人である Tos Chirathivat 氏、つまり、華人3世である鄭昌氏の一族だということは前述の通りである。そして第2位は Dhanin Chearavanont 氏とその一族、第3位は Charoen Sirivadhanabhakdi 氏である。<sup>(18)</sup> それぞれが食料品や飲料などを展開する複合企



業の総帥でタイランド人だが、「謝国民」と「蘇旭明」という名をそれぞれもつ華人である。

ちなみに、タイランドで「セブン-イレブン」をフランチャイズ形態で展開しているのは、この謝国民氏の統率する傘下企業の一つである。

ここでいう富豪を言い換えると、現地の大手企業グループとなるが、タイランドの大手企業グループトップ3は華人系によって占められていることになる。

フィリピンの場合、前述の通り、富豪の第1位は Henry Sy 氏、つまり、施至成氏だが、氏と共にフィリピンの富豪トップ3にランクされたのは、第2位の Lucio Tan 氏とその一族と、第3位の Andrew Tan 氏だが、「陳永栽」「吳聰満」というそれぞれの中国名をもつ華人であることもまた周知である<sup>(19)</sup>。

すなわち、フィリピンの最大手企業グループもまた、華人系企業によって占められているのである。

実は、このようなことは例外的なことではない。中国の研究者はそれまでのフォーブス誌の発表を分析し「東南アジア主要5か国それぞれの富豪上位40の中で華人系は平均で62%を占める」という。(表5を参照)

このように、東南アジア、特に ASEAN 主要5か国市場において、多大な影響力をもつのは現地に根付く華人系企業であることが改めてデータにおいても裏付けられている。

それだけではない。中国の学者の研究や推定によると、タイランドにおいて、最大上場企業100社のうち、華人系は46社を占め、中小企業では華人系は117万社があるという。特に卸売、輸出入、雑貨業、百貨店など小売業において、華人系企業は約7割を占めるという。フィリピンでは、全上場企業

---

(18) 同前注(9)、並びに中国「華僑・華人藍皮書」各年版を参照。

(19) 同前注(15)、並びに中国「華僑・華人藍皮書」各年版を参照。

表5 華人富豪が各国富豪トップ40に占める割合

	華人富豪数	シェア, %
シンガポール	37	92.5
マレーシア	25	62.5
インドネシア	19	47.5
タイランド	20	50
フィリピン	23	57.5
平均		62

出所：2010年度、フォーブス誌によって発表されたランキングを中国側がまとめたもの。  
丘進主編『華僑華人藍皮書 華僑華人研究報告（2011）』、（中国）社会科学文献出版社、  
p270、表4に基づき、筆者が集計・作成。

248社のうち、華人系は73社で全体の約3割を占め、中小企業82万社のうち、4分の1は華人系だといわれ、卸売、輸出入、雑貨業、百貨店など小売、飲食業などにおいて集中しているという<sup>(20)</sup>。

このように、「ASEAN 5」における華人系企業は活発な事業展開とその華人独自のネットワーク展開、そしてかれらの現地に根差す努力によって一つの経済圏が形成されているのである。つまり、従来の「中華圏」ビジネス以外に、「もう一つの中華圏ビジネス」がアジア、「ASEAN 5」に存在しているといえる。

中国、香港、台湾という従来の「中華圏」ビジネスはこれらの地域それぞれの政治や経済体制の違いから明確な、組織された経済圏が形成された訳ではなく、その結果でもないが、ルーツや言語、あるいは属人的な商習慣の共通性や類似性から実質的に一つの経済圏として見なされている側面があるのは事実である。

同様に、「ASEAN 5」において、多大な市場経済影響力をもつ華人系企業がそれぞれ相違性を持ちながらも、共通性や類似性から実質的に一つの経済

---

(20) 丘進（2014）、pp 63～70を参照。

圏を形成し、新規市場参入企業からそのように見えるのも自然の流れである。

但し、ここで留意すべきことは、「ASEAN 5」は一つの経済圏とみなすことはできるが、やはり二つの構成部分によって重層的に構成されている点が特徴である。

つまり、「ASEAN 5」という東南アジア主要5か国という国単位、あるいはそれぞれの国に所在しているもとの現地企業によって形成される、もとの地理的な経済圏と、「ASEAN 5」のそれぞれの所在国に根付きながら、母国意識の違いからより横断的、ボーダレスにビジネス・ネットワークを展開する華人系企業によって形成される空間的な経済圏が併存しているのが特徴だといえる。

「ASEAN 5」の経済発展や企業活動はまさにこの重層的な構造によって支えられているのである。この重層構造はまた、この市場に参入するために、重層構造の双方にバランスよく取り組み、相互補完することが大切だということを示唆しているのである。

一方、それまでに経済発展が先行した「中華圏」でのビジネスを試行錯誤し、ノウハウを積み重ね、人脈ネットワークを構築してきた日本企業にとって、「ASEAN 5」における「もう一つの中華圏ビジネス」に取り組むのは相対的に馴染みがある、というのも自然の、一つのステップである。

だからこそ、本稿がみてきたケースにおいても「中華圏」におけるビジネスの割合が相対的に大きく、そして、「ASEAN 5」においては重層的な取り組みが行われているものの、華人系企業との取り組みのほう相対的に多い、という事実がみられているのである。

「もう一つの中華圏ビジネス」への対応と、その重要性が事実としてこれらのケースによって説明されているのである。

## 終わりに代えて

本稿は、日本企業、特に小売企業のグローバル展開をみることによって、アジアがその主戦場であり、とりわけ「ASEAN 5」が次なる巨大市場として浮上してきていることを実際にみる事ができたのである。

そして、この「ASEAN 5」において市場影響力をもつのは現地に根付く華人系企業であることと、これら華人系企業が「もう一つの中華圏ビジネス」を形成していることをみてきたのである。

結果として、アジア市場、特に「ASEAN 5」や「もう一つの中華圏ビジネス」に参入するには、現地企業と共に、華人系企業と提携するのが一つの効果的な手法であることをみてきたのである。

実際、これらの実態とこれら実態に対応するためのビジネスモデルが日本企業だけではなく、多くの企業によって応用されていることが、本稿によってその一端が多少でも明らかにされたのであれば、本稿の目的が達成されたといえる。

勿論、本稿の論証だけでは十分ではないことを筆者は知っている。続稿による補完を期待していただきたく、ひとまず本稿をここで終えたいのである。

### 主要参考文献

- ・ 杉田俊明（2003）「ユニクロ SPA と中国調達」『ケース・ブック 国際経営』吉原英樹他編著、有斐閣 所収
- ・ 杉田俊明（2012a）「中国への市場参入と三層構造のネットワーク」『多国籍企業と新興国市場』多国籍企業学会、文真堂 所収
- ・ 杉田俊明（2012b）「国際連携に関する比較研究 国際ビジネスとイノベーションの創発」『ビジネス・イノベーションのプラットフォーム』甲南大学ビジネス・イノベーション研究所編著、同文館 所収
- ・ 丘進主編（2011）『華僑華人藍皮書 華僑華人研究報告（2011）』（中国）社会科学文献出版社
- ・ 丘進主編（2012）『華僑華人藍皮書 華僑華人研究報告（2012）』（中国）社会科学

文献出版社

- 丘進主編 (2014) 『華僑華人藍皮書 華僑華人研究報告 (2013)』 (中国) 社会科学文献出版社