

杉田俊明(甲南大学教授)

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」 -

甲南経営研究 Vol.55 No.2
pp.39~59 2014.10.

本論文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のデータに対して分析を行うことにより、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。本論文の結論として、次の二つのポイントが指摘される。一つ目は、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の主要5か国（「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、インドネシアがその中心であることが指摘された。二つ目は、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。

まず、本論文の構成は以下の通りである。

はじめに

第1節 市場参入先地域の特徴：アジアと「ASEAN 5」

第2節 市場参入形態の特徴：華人系企業との提携

第3節 「ASEAN 5」と「華人系企業」：「もう一つの中華圏ビジネス」

終わりに代えて

第1節は、「ユニクロ」、「無印良品」及び「セブン・イレブン」のケースを通じて、近年日本企業がどの海外地域に市場参入しているかを分析する。まずユニクロのケースから二つの特徴がみられる。一つ目は、アジアを中心とする展開である。同社のグローバル展開の9割以上はアジアでの展開である。中では、中国、香港、台湾という「中華圏」における展開は重要な割合を占める。二つ目は、アジア全体において好調に事業を進めている中で、最も伸び率が高いのは「ASEAN 5」地域であり、「中華圏」での事業よりも高い成長率を示すことである。「ASEAN 5」が急速に成長している市場であり、中華圏ビジネスに続き、ますます重要な地位を占めるようになってきている。また、無印良品のケースもほぼ同様の特徴がみられる。グローバル展開においてアジア地域が7割を占めている。

第2節は、前掲同様のケース研究を通じて、日本企業はアジア市場、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ける特徴を分析する。そこで、それぞれの所在国における華人系企業との提携という特徴が見出される。たとえばユニクロのタイ市場への参入は、日本の商社との資本提携によるものではあるが、同時に、現地に根付く「セントラル」という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。また、フィリピンへの市場参入も同様に、現地に根付く華人系企業と提携し、その企業が持つ商業施設を活用している。アジア市場、特に「ASEAN 5」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なビジネスモデルであることが指摘される。

第3節は、日本企業がなぜあえて「華人系企業」との提携を戦略的に選ぶのかについて分析する。その理由として、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持っていることが挙げられる。「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によって一つの経済圏が形成されている。従来の「中華圏」ビジネスとの違いから、本論文はそれを「ASEAN 5」における「もう一つの中華圏ビジネス」と呼ぶ。ただし、「ASEAN 5」は一つの経済圏とみなすことはできるが、実に二つの構成部分によって重層的に構成されているという特徴も指摘される。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もとの現地企業によって形成される、「ももとの地理的な経済圏」と、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」が併存しているという特徴である。東南アジアへの市場参入のため、この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であることを本論文は指摘する。

以上、本論文の内容を紹介してきたが、本論文は「ASEAN 5」において大きな市場影響力を持つ華人系企業に着目し、「もう一つの中華圏ビジネス」が形成されているという興味深いことを示す。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というビ

ジネスモデルが一つ効果的手法である。今後、「ASEAN 5」と「もう一つの中華圏ビジネス」に関するさらなる研究が期待される。

(大阪経済大学経営学部講師 張又心バーバラ)