

日本企業の海外進出における現地化の調査

経営学部経営学科 中村南美

動機

海外に行けばどの国でも日本企業を目にする。市場拡大を狙って海外進出をする日本企業が増加している。ASEANは10か国で構成され、人口は約6億人と規模が大きく消費市場として多くの企業から注目されている。とはいえ海外展開において日本のやり方をそのまま持ち込んでも現地に溶け込むことができず、失敗に終わることもある。海外展開を成功させるためには、現地の人々に利用されるための“現地化”が必要になってくる。ASEANである東南アジアは国によって民族構成や所得水準が異なるため、日本企業はどのように各国へ対応をしているのか疑問に思った。それぞれの伝統、習慣、宗教など様々な文化に対応した現地化が具体的にどう行われているのか、また現地化されたものは本当に現地人に愛されているのか調査したいと思ったため、国際交流奨励制度に応募した。

1、 調査内容

積極的に海外進出していることで有名な日本企業のユニクロとイオンを取り上げ、現地店舗にてどのような現地化がなされているのかを調査を行った。具体的には、どのような客層が多く、彼らがどのような商品を手取るのか観察、インタビューを行う。ユニクロでは宗教などの文化に対応された商品に注目する。イオンモールではイオンスーパー、特に食料品に注目していく。

以下は今回取り上げるユニクロとイオンの東南アジアにおける店舗数をまとめたグラフである。この中から、シンガポール、マレーシア、タイ、カンボジアにて調査を行った。

	ユニクロ (2017年4月末)	イオン (2017年3月末)
タイ	34	77
マレーシア	39	37
シンガポール	25	
インドネシア	10	1
ベトナム		4
カンボジア		2
フィリピン	36	

東南アジアにおける小売企業の店舗数グラフ

(※イオンは総合スーパー、スーパーマーケットの合計)

2、 調査結果

(1) 宗教を考慮したユニクロの商品展開

ユニクロはイスラム教の女性向けに『HANA TAJIMA FOR UNIQLO』を2015年秋冬から東南アジア4か国（シンガポール、マレーシア、インドネシア、タイ）で展開している。

『HANA TAJIMA FOR UNIQLO』とはデザイナーHANA TAJIMAとユニクロがコラボレーションしたコレクションのことである。HANA TAJIMAは英国生まれのデザイナーで、自身も18歳からイスラム教を信仰している。着心地の良い素材をベースに肌やボディラインの露出を抑えながらも女性らしさが大切にされた商品が展開されている。

今回調査してきた中で、『HANA TAJIMA FOR UNIQLO』が特に目立っていたのはマレーシアの店舗である。というのも図1のように、マレーシアは全体の約6割がイスラム教を信仰しているからだといえる。

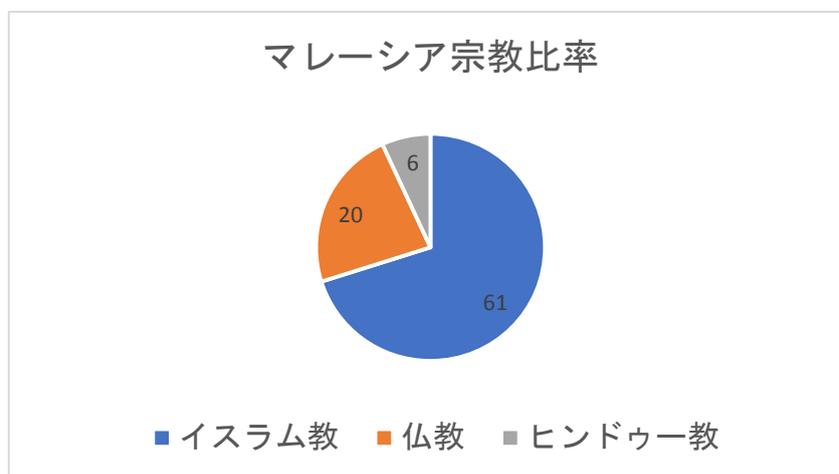


図1

今回調査を行ったユニクロ、マレーシアの店舗は1号店であり、首都クアラルンプールを代表する中心繁華街のブキッピンタン地区にある「ユニクロ ファーレンハイト 88 店」である。ブキッピンタンエリアはマレーシアの富裕層や観光客のお買い物スポットとして有名である。観光客だけでなく、地元の人も多く訪れるため『HANA TAJIMA FOR UNIQLO』の取扱品目数は多く、マネキンやポスターにも肌の露出を抑えヒジャブを使ったコーディネートが見受けられた。中でもイスラム教の女性向けに展開されていたのは、頭を覆うためのスカーフや髪を隠すためのエアリズム・インナー・ヒジャブといった商品である。スカーフは色や柄に富み、マネキンでは様々な巻き方が提案されておりヒジャブがファッションを楽しむためのアイテムとしても用いられていることが分かる。インナーヒジャブとは髪を隠すためストールの下に装着するものであるが、マレーシアは一年を通して常夏のため通気性が重視される。そこでユニクロは汗をすぐに乾かしにおいを防ぐ消臭

抗菌機能に優れた「エアリズム」を用いていた。



次に『HANA TAJIMA FOR UNIQLO』が大きく取り上げられていたのがシンガポールの店舗である。今回調査したのは2016年秋にオープンさせた東南アジア初となるグローバル旗艦店「ユニクロ オーチャード・セントラル店」である。数々のショッピングセンターが立ち並ぶオーチャードロードに面しており、地元の人々だけでなく観光客も集まりやすい場所である。旗艦店ということもあり規模が大きく品数も豊富であった。ここでも女性店員の数人はヒジャブを装着しておりヒジャブを使ったコーディネートのマネキンも展示されていた。図2のシンガポール宗教比率のように、マレーシアと比べるとイスラム比率は少ないもののイスラム市場はあり需要がうかがえる。

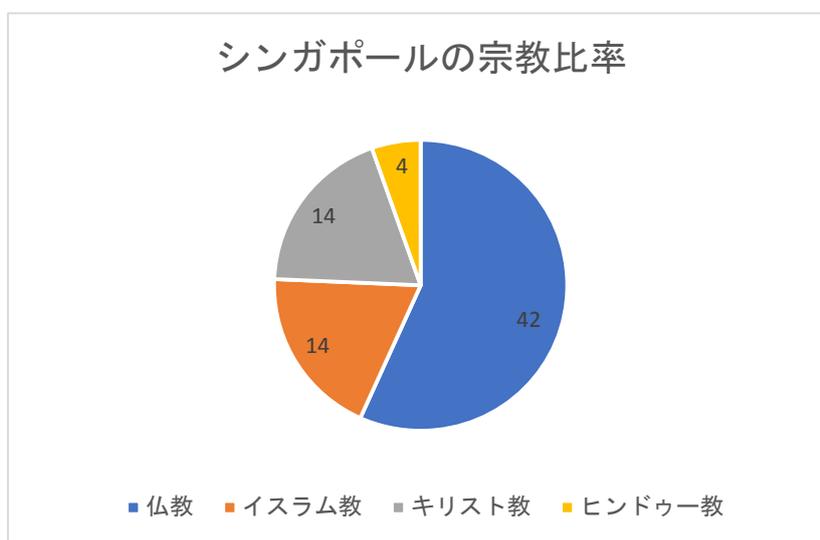


図2

タイの店舗（エムクオーティエ店）で『HANA TAJIMA FOR UNIQLO』は展開されていたものの、ほんの一角に過ぎなかった。タイの宗教比率は図3に示しており、9割以上が仏教を信仰していることが分かる。イスラム教はたった3.8%であるが、なぜタイに進

出したのか疑問に思った。そこで商品を手に取ったタイ人の客にインタビューしてみたが、このブランドを認識しているわけではなくデザインが気に入ったと答えていた。仏教においても肌を露出することは好ましくないため、イスラム教徒以外の多くの女性にも愛されるデザインであることが分かった。

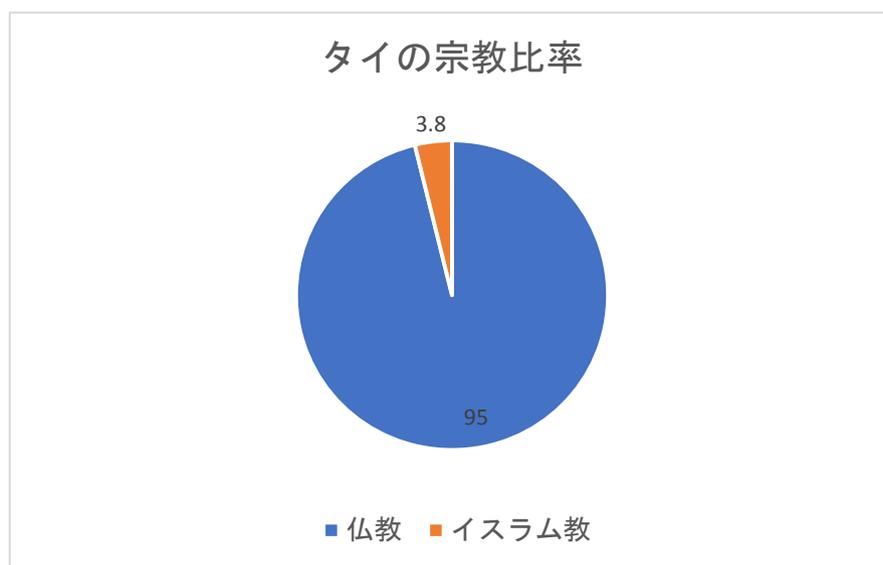


図 3

(2) イオン（スーパー）における現地化

① マレーシア店舗

今回調査した店舗は「イオンモール シャーアラム店」である。シャーアラム店はマレーシアで最大、世界でも 4 番目に大きなブルーモスクのあるエリアにある。駅からは遠いため、観光客よりも地元民が集まる店舗である。実際に店の中に入ってみると女性はほとんど全員がヒジャブを身に着けておりイスラム教徒のマレーシア人でにぎわっていた。

ユニクロでもイスラム教徒向けに商品を展開していたが、イオンでもイスラム教徒向けの現地化された商品が見受けられた。イオントップバリューマレーシアが開発した「ハラル商品」である。ハラルとはアラビア語で“（神によって）許されたもの”を意味している。イスラム法上、豚やアルコールを食べることは禁止されており、牛、羊、鶏等であってもイスラム教の作法に沿って処理されたものしか許されていない。ハラル商品はお菓子や飲料、インスタントラーメン、ソースなど多岐にわたった。実際にハラル商品を手に取る客は多く、宗教の壁を越えて日本の商品が現地に愛されていることが分かった。

② カンボジア店舗

カンボジアは過去 20 年間で高い経済成長率を達成しており、一人当たりの収入は 2000 年の 288 ドルから 2016 年の 1307 ドルに増加し中間所得国となっている。今回調査を行った

カンボジア初の総合スーパー「イオンモール プノンペン店」での2016年の売上高は20.7%増加しており高い成長率を誇っている。「イオンモール プノンペン店」の周辺には高級住宅街やホテルが立ち並んでおり、中高所得者の多いエリア。

店内の特徴としてはメイドインカンボジアの商品が多く取扱われていたこと、試食を多く取り入れていたこと、日本ブランドが多く取扱われていたことなどが挙げられる。中でもメイドインカンボジアの商品は目立つように陳列されておりローカライズされていることが分かった。



3、 感想

今回の調査テーマは「海外展開における現地化」であったが、中でも宗教（イスラム教）を考慮した商品展開を行っていたことが印象に残った。イスラム教を国教とする国に行くのは初めてだったため、マレーシアでほとんどの女性がヒジャブを身にまとっているのはとても新鮮だった。さらに色鮮やかなヒジャブや柄付きのインナーヒジャブなど、宗教上の制約をファッションアイテムとして楽しんでおり驚いた。イスラム教の信者であるムスリムは2016年時点で16億人いるといわれており全世界人口の4分の1を占めている。今後ムスリムをターゲットとした「イスラム市場」は拡大すると予測されているため、日本企業に限らず世界がどのように「イスラム市場」にアプローチしていくのか注目していきたい。

また、今回は時間の関係上2つの企業に絞って調査を行ったが、調査途中にセブンイレブン、ファミリーマート、吉野家、モスバーガーなど多くの日本企業に目が留まった。コンビニではイートインが充実していたり、飲食店ではスパイシーなフレーバーが追加されていたりと現地人の習慣や好みに合わせた現地化が行われていることが分かった。郷に入っては郷に従えともいうように、日本のやり方をそのまま持ち込むのではなく、現地の文化を考慮してオリジナリティを出していくことが重要なのだと分かった。また、今回は商品に注目して現地化を調査したが、海外進出する際の人材教育や経営理念の浸透などといった企業の内部資源の現地化にも興味を持った。今後機会があれば調査したいと思った。

《参考文献》

シンガポール概況

<http://www.sg.emb-japan.go.jp/Japanese/gaikyo.pdf>

外務省 マレーシア基礎データ

<http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/malaysia/data.html>

マレーシアガイド

<http://malaysia.jp.com/information/about.html>

タイ王国.com

<http://thaiokoku.com/fundamentals/outline.html>

日本経済新聞『ハナ・タジマ・エブソン氏「誤解や偏見の溝埋めたい」』

<http://mw.nikkei.com/sp/#!/article/DGXMZ003349910X00C16A6I00000/>

イオンモールプノンペン概要

<http://www.aeonmall.com/upload/1398661078.pdf>

イオンモールロンビエン店

http://www.aeon.info/news/2015_2/pdf/150903R_1.pdf