

グローバル経営における提携と競争

——セントラルグループとの提携に関する研究を中心に——

杉 田 俊 明

グローバル経営において、企業は自社と何らかの補完関係になりうる企業や、シナジーを生み出せそうな企業とパートナーを組む、つまり、提携（アライアンス）することは国内事業よりも肝要となる。他方、国内事業よりも多くで複雑なライバルたちと競争せざるを得ないのもいうまでもない課題といえる。

本稿は日本企業が東南アジア、とりわけタイの市場に参入する際における現地の大手財閥グループとの提携や競争を明らかにするものである。なかでも現地最大の流通財閥企業、セントラルグループ（Central Group）との提携に関する研究を中心に、ユニクロ、MUJI、ファミリーマートなど代表的な日本企業との提携や競争の実態を明らかにするのが目的の一つである。

ちなみに、セントラルはタイにおいて最初に百貨店を開いた企業であり、現在ではタイにおける流通の最大手だが、その創立者は中国の海南島から移り住んだ移民である。同社は昔も今も鄭一族が経営する華人系企業であることは、知る人ぞ知ることである。

タイ市場に限らず、東南アジアの主要市場においてここ約百年前から移民してきてその後、ビジネスに成功した華人系企業が現地企業と共に大きな影響力を有していることも周知の事実である。

この意味において、本稿は華人系企業に対する研究の重要性と共に、タイの市場や周辺国、あるいは東南アジア経由の他の第三国市場に参入する際に

グローバル経営における提携と競争（杉田俊明）

において華人系企業との提携の重要性について改めて提起するのも目的の一つである。

事情により本号掲載のこの拙論は筆者による本関連研究全体の一部に過ぎず、前半のダイジェストとなるが、この部分によって浮き彫りにされたグローバル経営におけるリアルなケース、とりわけ提携における戦略性と多様性は日本企業の経営に多くの示唆を提供できるものだと思う。これこそが本稿本来の目的である。

1 ユニクロの快進撃を出店協力で支えるセントラル

・タイを含む東南アジア市場におけるユニクロの急成長

グローバル経営において健闘する数多くの日本企業のなかでもファーストリテイリング社（以下、ユニクロ⁽¹⁾）の快進撃が目立つ。同社が発表した2018年8月期の決算結果によると、海外でのユニクロの店舗数が国内での店舗数をすでに超え、売上収益と事業利益においても海外部分が国内部分を上回る⁽²⁾ことになったのである。

特に、海外でのユニクロ事業においてはグレーターチャイナ（中国大陸、香港、台湾）地域をはじめ、大幅な増収増益を達成し、収益力が高まっているといわれるなかで、とりわけ「フィリピン、インドネシア、タイでの売上、利益の拡大が著しい⁽³⁾」という。

同社1年前の決算発表においても、東南アジアにおいて「このようにビジ

(1) 株式会社ファーストリテイリングはユニクロ、ジーユーやセオリーなど複数のブランド事業を運営し、グループ全体の事業活動を管理している企業である。本稿の一部はそのうちのユニクロ事業について言及しているため、便宜上、本稿において同社をユニクロと略して記す。

(2) 2018年10月11日付同社の決算発表による。なお、同期における海外での営業利益は国内と対比して2億円、約0.1%該当分が及ばないのみであった。詳細については同社ホームページ掲載の各データを参照。

(3) 同注(2)。

ネスが軌道に乗り始めたのは、1店舗当たりの売上が飛躍的に増えたことにある」といい、「今後の大量出店に備え、出店交渉の見直しも行き」、特に「人口の多いタイ、マレーシア、フィリピン、インドネシアは有望な市場として出店が加速していく見込み」だ⁽⁴⁾という。

ところで、タイを例にした場合、ユニクロが進出してから7年程度だが、どのようにして「出店を加速」し「大量出店」を達成でき、「1店舗当たりの売上」を「飛躍的に」増やせたのか、について「ビジネスのプロセスで効率化を図ったため」という以外に、いまのところユニクロ側に言明はない⁽⁵⁾。

実は、筆者は4年前に公刊した拙論においてユニクロがタイや、フィリピンなど ASEAN 諸国における快進撃の背後に戦略提携がある、と論述していた。

特に、タイにおいては、同国流通最大手の財閥グループ、セントラルとの実質的な業務提携（出店関連提携）、フィリピンにおいては同国流通最大手の財閥グループ、SM との資本提携と業務提携（出店関連提携）が結果的にユニクロに加速的な出店を可能にし、短期間のなかで大量出店を達成できたという背景を論じてきた。これらの大手財閥グループはいずれも華人系企業であることは前述の通りである⁽⁶⁾。

・新規市場参入時では現地事情に長ける日本の商社と提携

ユニクロがタイに進出したのは2011年6月である。バンコクにおいてまず

(4) 同社が2017年9月に発表した2017年8月期のアニュアルレポートによる。詳細については同社ホームページ掲載の各データを参照。

なお、本稿執筆時点において同社による2018年8月期のアニュアルレポートはまだ発表されていない。

(5) 同注(2)、注(4)。

(6) 杉田(2014)。

なお、セントラルは多くの傘下組織によって構成されている巨大かつ複雑な企業グループである。後述の日本企業とのさまざまな提携を含め、その相手は傘下に属す異なる組織になる場合はあるが、本稿では便宜上、同一グループとみなして記述している。

[コラム] セントラルグループ（本社：タイ、バンコク）の概況

1927年 初代、鄭心平（英語名：Tiang Chirathivat）が22歳時に中国の海南島からタイに移民。零細小売を開始

1947年 Central Trading という名を初めて使用し、洋書の輸入販売などを営む

1956年 タイ初の百貨店をセントラルが開業、以後、下記傘下企業グループを続々と開業

セントラルデパートメントストアグループ

セントラルパッタナグループ

セントラルリテールグループ

セントラルマーケティンググループ

セントラルレストランズグループ

セントラルフードリテールグループ

セントラルホスピタリティインターナショナル

セントラルホームグループ

セントラルオンライングループ など。

タイにおけるマーク&スペンサー、ファミリーマートなども傘下企業として経営。

東南アジアではベトナム、インドネシアなど、他に欧州でも百貨店を経営。

2016年度の売上高：104億ドル（約1兆2千億日本円）、従業員数：8万人以上

2018年10月現在のグループ最高経営責任者（Executive Chairman）：

鄭昌（英語名：Tos Chirathivat。鄭心平の孫、3代目。）

出所：下記資料に基づき、筆者が総合し作成。

・ Central Group corporatebook 2018

<http://www.centralgroup.com/>

最終確認：2018年7月6日

・ Central Group about us

<http://www.centralgroup.com/about-us/>

最終確認：2018年7月6日

・ Central Department Store about us

<http://www.central.co.th/en/crc/about-central/index.aspx>

最終確認：2018年9月24日

・ 泰国商界華人精英（中国・海南省人民政府網，2006年4月13日付掲載分）

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

最終確認：2014年7月2日

注：セントラルグループにおける経営上の課題については筆者による別稿を参照されたい。

は UNIQLO (THAILAND) を合併企業形態で設立したことから現地における事業をスタートしたが、その資本提携の相手は三菱商事であった。

ユニクロは商品開発や一貫管理などによって相対的低価格でありながらも相対的高品質を達成し、国内のみならず、特に昨今ではグローバル市場において積極的な事業展開をみせている。

他方、三菱商事は、1954年よりタイでの事業をすでにスタートしていて、ユニクロの現地事業の展開において資本提携した2011年時点では約100社の投資先を持ち、幅広く事業展開を行っていることから現地においては幅広い人脈やビジネスチャネルを持っていた。

特に、三菱商事はもともとユニクロの製造から販売までのサプライチェーン全体にも大きく関わっていて、サプライチェーンとその管理においてユニクロにとってもっとも重要なパートナー企業の一つであった。そういう背景もあり、ユニクロがゼロからタイでの事業をスタートするに際して、両社が現地にて資本提携を行い、「両社のノウハウを最大限に活用し」相互補完しながら「⁽⁷⁾早期の事業拡大を図る」というのは自然の結果ともいえる。

・市場浸透には現地消費者に長ける流通大手の資源を活用

小売企業にとっては、いかによい商品を持ったとしても、よい立地において、より多く集客できる売り場の確保も現実的に大切である。

ユニクロにとって商社のノウハウや人脈を生かすことによって、确实、かつ、スピーディにこのような売り場をもつ企業との提携にたどり着く必要がある。それによってはじめて自社の商品を現地に広く浸透させていくのが可能となるが、その目的に向けて取り入れた形態の一つに、現地流通最大手、タイのほぼ全土の主要地域において百貨店や商業モールをもつセントラルと

(7) 2011年4月7日付、ユニクロのプレスリリース「タイ王国における合併会社設立の基本合意に関するお知らせ」を参照。

なお、ユニクロと三菱商事の出資比率はそれぞれ75%と25%である。

グローバル経営における提携と競争（杉田俊明）

の取り組みである。

そして、ユニクロが華々しく、タイにおいて1号店を開店したのである。「ユニクロのタイ初出店は、バンコクでの知名度 No. 1、東南アジアでも最大級の大型ショッピングセンター『セントラル・ワールド』。この施設は、国内外のファッションアパレルブランドが集う屈指のショッピングエリアであるサイアム地区に位置しており、タイの皆様のみならず、観光客にも人気のショッピングセンターです。」

『「ユニクロ セントラル・ワールド店」は東南アジア最大の売場面積」を誇り、「多彩な品揃えと圧倒的な陳列量、広々としたクリーンな売場で、タイのお客様にユニクロの魅力を全て体感いただきたい⁽⁸⁾」、というこのユニクロの発表から、セントラルにおける出店の戦略的意義を読み取れる。

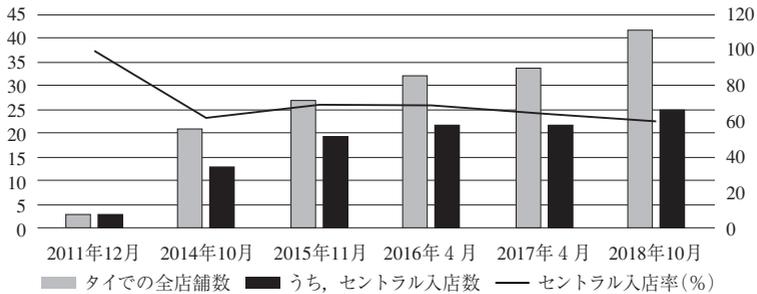
その後におけるユニクロのタイでの出店の推移は図表1が示している通りである（図表1を参照）。市場参入時最初の3店舗はすべて現地において消費者に大きな影響力をもつセントラルの関連商業施設からのものである。以後の推移においてもセントラルを中心に急速な出店を続け、結果的に出店のおおよそ約6割はセントラルの関連施設におけるものだということがわかる。

つまり、ユニクロはセントラルとの取り組みによって急速な出店を達成し、通常において海外出店に必要な多くの時間を含む諸コストを大幅に節減でき、短期間において規模の経済をある程度構築できただけではない。セントラルの影響力や経営資源を最大限に活用し、それらを基盤にしながら、より広く現地の消費者を取り込むために、セントラル以外の商業施設にも一定割合の出店を続け、商圈や消費者のさらなる確保に努め、よりよいポートフォリオを実現しようとしている。

・提携にみる成果と提携の戦略性

(8) 2011年5月10日付、ユニクロのプレスリリース「東南アジア最大の売場面積約830坪 タイ1号店『ユニクロ セントラル・ワールド店』9月オープン」を参照。

(図表1) タイにおけるユニクロの店舗展開とセントラル関連施設への入店率の推移



	2011年12月	2014年10月	2015年11月	2016年4月	2017年4月	2018年10月
タイでの全店舗数	3	21	27	32	34	42
うち、セントラル入店数	3	13	19	22	22	25
セントラル入店率(%)	100	62	70	69	65	60

出所：ユニクロ・タイ現地法人社のホームページがそれぞれの時点において公表し掲載した店舗一覧に基づき、筆者が集計・作図。

なお、「セントラル入店数」はユニクロがセントラルの関連商業施設並びにセントラル傘下のロビンソンの関連商業施設への入居数により算出。

遡ってみれば、2011年初頭時点ではユニクロの店舗はタイでは皆無であった。2013年時点における日本のメディアによるタイでのブランドイメージ調査でもユニクロブランドの影は上位にはなかったが、2014年では早くも「買いたいブランド」の第3位に浮上し、2015年ではついに首位の座に着いたの⁽⁹⁾である。

タイに進出して4年目にして現地の消費者から「買いたいブランド第1位」に評価され、2018年8月期の決算発表資料において特筆されるほど好業績を上げてきたユニクロのタイにおける事業展開だが、素材、品質や価格を含むその商品力、そして新規市場開拓のために自社が行われた努力はベースにあ

(9) 2013年9月6日付、日本経済新聞電子版「アジア『買いたいブランド』」、2014年11月5日付、同「ユニクロ、健闘の3位」、2015年12月12日付、同「アジア6カ国、米欧勢ブランドが首位独占」を参照。

グローバル経営における提携と競争（杉田俊明）

ることは否めない。

他方において、本文がこれまでに記してきたユニクロによる三菱商事との資本提携の成果や、三菱商事のノウハウや人脈によってたどり着いた現地に強いセントラルとの取り組みとそれに伴う現実的な大量出店が、ユニクロの快進撃と高業績を結果的に支えていることを悟れない者はいないであろう。

ところで、ユニクロはこれまでに多くのビジネスパートナーと多様な提携⁽¹⁰⁾を行い、事業を拡大してきた経緯がある。セントラルを含め、すべてのパートナーについて個々に言及するのはそもそも困難だが、典型的なケースにおいてはユニクロの最高経営責任者である柳井正氏はその真意を語っている。

『「超情報化時代」に最も重要なことは、世界中の優れた企業や個人とのパートナーシップです。東レ株式会社との十数年に及ぶ戦略的パートナーシップをはじめ」多くの「卓越した人材とチームを組み、一緒に服をつくり、世界中の人々に我々のサービスを届けています。

今後、世界で競争に勝つにはパートナーシップが大きなカギになると考えています。』⁽¹¹⁾

東レとの提携も、本稿が記してきたセントラルとの取り組みも、その戦略的な意義は同じである。異なる部分があるとしたら、先端素材において長ける企業との提携、現地での流通に長ける企業との取り組みとその取り組みによってさらにビジネスチャネルを広げていくことなど、それぞれのパートナーや状況に対する臨機応変的な応用であろう。

この項の末に特筆すべきことは、ユニクロは2018年3月、タイにおいて初の路面店を開店したことである。これは東南アジア全体においても初の路面店だという。⁽¹²⁾

(10) 杉田（2003）、（2012）、（2014）などを参照。

(11) 2018年10月11日付同社決算発表の場における柳井氏の発言を参照。

なお、本発言を記した関連資料は同社同日付のプレスリリースに掲載されている。

つまり、市場参入の入り口段階ではとりわけノウハウや情報を中心に商社の経営資源を活用し、実務的な参入段階においてはとりわけ現地に広く商業施設、つまり「売場」を持ち、実際に消費者に影響力を有する流通企業の経営資源を活用する。そして、それら提携などによる相互補完をベースに、現地市場対応において実力を付け、基盤をある程度固めた段階において自社自身の経営資源をフルに活かし、本業本来の実力を発揮する、という次の段階に歩もうとするものであろう。

2 MUJI の市場参入を共同運営で支えるセントラル

・セントラルとの提携やその対応形態の変遷

セントラルと提携し、タイにおいて事業を展開する日本企業はユニクロ以外にも数多くあり、なかでも MUJI の動きはユニクロより5年も早かった。⁽¹³⁾

2006年、MUJI がタイにおいて「無印良品 (MUJI)」の展開に関して、セントラルとライセンス契約を締結した。「弊社はセントラル百貨店に商標のライセンスならびに商品供給を行い、セントラル百貨店が運営する同国の百貨店にて『無印良品 (MUJI)』を展開致します。」つまり、非資本提携で販売提携の一つの形態である「ライセンス供与 / 商品供給店舗による出店」を活用し、この形態を「弊社の海外事業における選択肢の一つとして (今後⁽¹⁴⁾も) 検討してまいります。」という。

それ以来、MUJI はセントラルグループ傘下の CENTRAL DEPARTMENT

(12) 2018年1月23日付、日本経済新聞、電子版「ユニクロ、タイで東南ア初の路面店3月開業」を参照。

(13) 株式会社良品計画が運営するブランドは無印良品、MUJI だが、本稿は便宜上、MUJI と略して記す。

(14) 2006年11月2日付、株式会社良品計画のプレスリリースを参照。

http://ryohin-keikaku.jp/news/2006_1102.html

最終確認：2014年7月19日

グローバル経営における提携と競争（杉田俊明）

STOR（CDS社）の運営によってセントラルの商業施設にて順調に出店を進め、その結果として2012年時点ではバンコク市内を中心に9店舗を展開してきたが、「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、CDS社が当社子会社である『MUJI Retail (Thailand)』に出資を行い、同社に無印良品事業を譲渡することといたしました⁽¹⁵⁾」とMUJIが発表し、非資本提携によるライセンス供与、商品供与店舗の出店形態を改めたのである。

セントラルが51%、MUJIが49%という合弁企業を設立する形で、MUJIがセントラルとの共同運営によって現地での事業を展開することに切り替えたというのがその内容だが、提携の基本である相互補完を堅持し、「今後は各社の強みをさらに発揮」することで、「タイ王国における無印良品事業の発展に貢献してまいります」という⁽¹⁶⁾。

このように、MUJIによるセントラルとの提携は2006年よりの非資本提携から2012年よりの資本提携へ、ライセンス供与や商品供与店舗方式から合弁企業による共同運営方式への切り替えにおいて、ユニクロの参入がその背景にあると思われる。

ユニクロは2011年にセントラルと取り組みを行い、早いペースにおいて大型の店舗展開を含む出店攻勢を仕掛けていたのである。一部ではセントラルの同一商業施設においてMUJIと近隣出店もみられ、プレッシャーのなかで

(15) 2012年12月28日付、株式会社良品計画のプレスリリース「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。

https://ryohin-keikaku.jp/news/2012_1228.html

最終確認：2018年7月7日

(16) 同注(15)。但し、2018年11月5日現在、同社のホームページに掲載されている「MUJI Retail (Thailand)」の関連情報において、同社の出資率は50%と記されている。

<https://ryohin-keikaku.jp/corporate/company.html>

最終確認：2018年11月5日

MUJIにはこれまでとは異なる対応が求められていたのである。

それぞれの事情によるものだろうが、2018年8月現在、2011年に現地市場に参入したユニクロによる店舗数は合計で42に対して、2006年に現地市場に参入した MUJI は合計で17である。⁽¹⁷⁾

3 ファミリーマートの市場参入を主導するセントラル

・セントラルへの提携の切り替えと対応形態の変遷

ファミリーマートによるタイへの進出は1992年9月だったが、紆余曲折を経た後、2012年にその現地法人はセントラルの傘下に入ったのである。

1992年当初では、ファミリーマートはバンコクにて、ロビンソン (Robinson, 百貨店。後にセントラルの傘下に)、サハグループ (Saha, タイの大手財閥グループの一つ)、伊藤忠商事の現地法人と資本提携による合弁会社 Siam FamilyMart (サイアム FM) を設立し、ファミリーマートは同合弁会社とライセンス契約を締結し、1993年からタイにおいてファミリーマートのフランチャイズ展開を開始していた。⁽¹⁸⁾

1995年にロビンソンの経営不振によって同社はセントラルに吸収合併され、1997年のアジア金融危機などの影響もあってファミリーマートのタイでの経営においては現地の商業施設をもつパートナーが弱体した時もあったが、ファミリーマート側の発表によると、「2009年度にはサイアム FM (前掲現地法

(17) ユニクロについては同注(2)。MUJIについては同社ホームページに掲載されている決算資料「DATABOOK 平成30年3月1日～平成30年8月3日」を参照。

なお、本項では両社の進出時期の違い、進出形態の違いと共に、店舗数の違いなど事実関係について記しているが、両社経営のパフォーマンスをここにて論証するものではなく、それが本稿の目的でもない。

(18) ファミリーマート社のホームページに掲載されている「ファミリーマートの歴史」を参照。

<http://www.family.co.jp/company/familymart/history.html>

最終確認：2018年7月6日

グローバル経営における提携と競争（杉田俊明）

人）が単年度黒字化を達成し、その後は店舗数の拡大と共にタイ事業全体において黒字基盤を確立させ、順調に業績を伸ばしております⁽¹⁹⁾という。

他方、「タイ事業の拡大をさらに加速させるため、タイ国内で百貨店やスーパーマーケットなどを幅広く展開し、タイのマーケットを熟知する総合小売業最大手のCRC（セントラルグループ傘下の企業）と共同してタイ事業を進めていくことといたしました。」「これまでサイアムFMが20年間培ってきたタイにおける日本流のコンビニエンスストア運営ノウハウに加え、CRCが持つ店舗開発力、商品開発力、物流などのインフラ機能等の資産を最大限に活かすことでシナジーを発揮⁽²⁰⁾するのがその狙いだという。

この新たな提携を実現するために、ファミリーマートはセントラルと合併企業の形で資本提携を行い、共同運営の形をとるものの、自社現地法人に対する持ち株の過半をセントラルに譲った結果、セントラルが50.29%を所有し、それまでに96.24%を保有していたファミリーマート側の持ち分が48.2%⁽²¹⁾に下がった。ファミリーマートの現地事業は実質、セントラルの傘下に入り、セントラルが主導する現地での事業展開に至ったのである。

4 提携にみる形態の多様性とその戦略的な含意

本稿はこれまでにアジア新興市場の代表格であるタイの市場に参入する日本企業のケースをみてきた。

現地の市場に根付き、全土において広く商業施設をもち、消費者に多大な

(19) 2012年9月24日付、ファミリーマート社のプレスリリース「タイ事業スキーム再編による連結子会社の異動を伴う株式譲渡及び当該株式譲渡に伴う連結子会社の異動等に関するお知らせ」を参照。

http://www.family.co.jp/company/news_releases/2012/20120924_01.html

最終確認：2018年7月6日

(20) 同注（19）。

(21) 同注（19）。

影響力を有する現地の代表的な企業と提携し、そのパートナーの経営資源を最大限に活用し、合わせて自社の強みを生かそうとする点において、参入する側企業が共通していたのである。

他方、同一地域において、同一のパートナーと提携する場合においても、それぞれの参入企業において異なる提携形態をとる場合がある、という点に、戦略的な意義が深い。(図表2を参照)

(図表2) セントラル(タイ)と提携する主要日本企業

進出年度	日本企業名	参入形態	補完形態	
			販売提携	
2011	ユニクロ	非資本提携	販売提携	ユニクロ主導型
			セントラル：ユニクロの主要店舗の出店に協力。 ユニクロ：セントラル以外でも出店。	
2006	MUJI	非資本提携	販売提携	相互支援補完型
	(第一段階)		MUJI：ライセンス供与・商品供給。 セントラル：出店協力と店舗運営。	
2012	(第二段階)	資本提携	販売提携	共同運営補完型
			提携形態を合弁企業に変更。出資率 50:50。共同運営、相互支援補完。	
1992	ファミリーマート	(資本提携)	(販売提携)	(相互支援補完型。 当時の提携先：Robinson, Saha, 他) (但し、1995年、Robinson はセントラルに吸収合併される。)
	(第一段階)			
2012	(第二段階)	資本提携	販売提携	セントラル主導型
			提携合弁先をセントラルに変更し、出資率も 50.29:48.2に。共同運営、相互支援補完。	

出所：各社の発表資料に基づき、筆者が分類し作成。

ユニクロは三菱商事とは資本提携を行い、共同運営の形をとりながら、そのパートナーのノウハウや人脈を活用し、急速かつ大量出店を可能となる次のパートナー、セントラルにたどり着いたのである。そして、セントラルとは非資本提携だが、実質的な販売提携を行い、出店協力を得ることで快進撃を成し遂げ、現地での基盤を固めたことで、セントラル以外での売り場についても自社主導的に広げつつある。

MUJI はセントラルとはまず、非資本提携を行い、ライセンス供与を中心に先方の商業施設を利用した商品供給店舗の運営によって出店を果たしてい

グローバル経営における提携と競争（杉田俊明）

た。そして、次の段階では相互の協力体制をより強固なものにするために折半出資による資本提携に切り替え、共同運営で互いの利益を得ようとしたのである。

ファミリーマートは初期ではセントラル以外の現地企業と資本提携したが、結果的に後にセントラルと資本提携を行い、広く商業施設をもつだけでなく、スーパーマーケットなど食品小売店も数多く傘下にもつセントラルに経営主導権を譲ったのである。売り場や調達力を含む先方の幅の広い経営資源を生かしながら、ファミリーマートは自社がもつ運営のノウハウを織り込むことで互いのシナジーを図ろうとしている。

このように、グローバル経営の現場においては、「提携」一つにとっても多様な形態があることについて、これまでの事実関係の解明によって読み取れる。

そして、日本企業が海外市場に参入する際、それぞれの企業がそれぞれ自社の経営資源の状況や、戦略的な狙いの違い、あるいは市場参入段階の違いや、現地事業成長の度合いなどによって多様な形態においてそれぞれ自社に適合するものを選択するものなどということについても、これらのケースが示唆を提供してくれたと思う。

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
- ・杉田俊明（2012）「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
- ・杉田俊明（2014）「日本企業のアジア市場参入戦略～ASEAN5 ともう一つの中華圏ビジネス」『甲南経営研究』第55巻第2号，pp. 39～59，甲南大学経営学会
- ・株式会社 ファーストリテイリング（ユニクロ）のホームページ
<https://www.fastretailing.com/jp/>
- ・セントラルグループのホームページ

- <http://www.centralgroup.com/>
- ・三菱商事株式会社のホームページ
<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/>
- ・株式会社良品計画のホームページ
<https://ryohin-keikaku.jp/>
- ・株式会社ファミリーマートのホームページ
<http://www.family.co.jp/>