

2019年2月6日

指導教授（主査）

向山雅夫



1. 博士論文題目 「発展途上国企業の海外進出戦略に関する研究—非製造業の事例を中心に—」

2. 執筆者

学籍番号 85160024

氏名 ズオン・ティ・トゥイ

3. 論文内容の要旨

世界経済のボーダレス化が急速に進んで久しいものの、相変わらずアカデミズムの世界においては、「国際化」または「グローバル化」という概念の主体は先進国企業に他ならない。端的に先進国の企業こそが革新的ビジネスモデルを創り上げることができるゆえに、世界市場でそのプレゼンスを広めているという前提に立っているからである。

しかし、現実に途上国の非製造部門の企業においては、国内で築き上げたビジネスモデルを海外、しかも近隣の途上国だけでなく、地理的にかつ文化・心理的に遠く離れた先進国にまで進出している事例が出てきている。実際に、本論文の冒頭では、途上国 109 カ国の小売・飲食企業の海外事業活動を調べた結果として、少なくとも 95 企業（アジア企業に 46 企業、アフリカ企業に 29 企業、ラテンアメリカ・カリブ海地域に 14 企業、南東欧に 3 企業、ロシアに 2 企業とウクライナに 1 企業）が海外に進出しており、そのうち、44 企業は他の途上国のみならず、日本、アメリカ、カナダ、オーストラリアなどの先進国にも進出しているか、過去に進出したことが明らかになった。

本論文の狙いは、途上国の非製造企業が海外進出する際に、どのようなビジネスモデルに依拠しているのか（または依拠すべきか）という問題の究明にあり、そのために途上国非製造企業の国際化プロセスを考察し、途上国の非製造企業の海外進出動機、進出先の選択、進出形態、そして現地化戦略のあり方を明らかにしようとしている。

本論文では、まず従来の発展途上国の国際化研究と小売・サービス国際化研究にフォーカスを当て検討したうえで、それらの理論を現実の発展途上国の小売・サービス企業がどのように応用しているかを考察し、途上国の非製造業の国際化プロセスモデルを仮説的に提示した（このプロセスモデルの重要な構成概念は、途上国の非製造企業の海外進出動機、国際化プロセスとそのプロセスの各段階における活動、進出先の選択と進出形態の選択に影響を与える要因、進出先での現地化戦略などで成り立つ）。次に、フィリピン最大手のファストフード・チェーンであるジョリビー、タイの大手小売企業のセントラルグループ、

タイの大手コーヒーショップチェーンであるカフェアメイゾン事例分析対象として取り上げ、各事例において、国内のビジネスモデルを明らかにした上で、海外でどのような市場に参入し、その市場でどのようにビジネスを展開しているのかについて詳細に分析した。さらに、3つの事例企業を比較分析しながら、先述の仮説的モデルを修正し、精緻化した。

#### 4. 論文審査結果の要旨

グローバル競争時代における不文律として“think globally, act locally”は、よく知られている命題である。改めて解説するまでもないが、企業が国境を越えようとするれば、グローバル・スタンダードは重要であるものの、現地で待ち構えている多重の文化・社会・経済・社会的フィルターをくくり抜けると共に、「郷に入っては郷に従え」という教えに従って現地化を急ぐ必要があるということであろう。小売業（さらにサービス業）を分析対象とする昨今の国際化・グローバル化理論では、すでに創造的連続適応仮説、埋め込み仮説、脱コンテクスト・再コンテクスト仮説をもって、この不文律の理論化に答えようとしている。

しかし、この新たな仮説群は、あくまでも先進国企業がグローバル化を進めるにおいてその有効性を発揮してきたに過ぎない。注目すべきは、昨今途上国企業の中でもグローバル化に果敢に挑んでいる企業が散見されていること、さらにその中では先進国市場でもそれなりに注目すべき成果を上げている企業が現れているという事実である。だとすれば、おそらく今後も続くはずの途上国企業のグローバル化を、理論的にかつ実証的にどう捉えるべきか。本論文は、その疑問から端を発しており、上で述べたように、緻密な先行研究による概念的枠組みを提示してから、詳細な事例分析による検証作業を経て、自前の独創的分析枠組みを提示したという点で、国際化研究において新たな風穴を開けたと大いに評価したい。

加えて、現地の企業経営者へのインタビュー調査および数回にわたる現地調査から得た一次データを多用した点も、積極的な評価に値する。

本論文には課題も残っている。何より、本論文が採用している事例分析としての方法論に関する疑問である。本論文では、3つの企業を先端事例として取り上げ、分析に取り組んでいるが、果たしてこの事例群がどれほど一般性を保つかは疑問である。また仮説発見のロジックと正当化のロジックが分離されていない点にも議論の余地がある。

本論文はこのような若干の課題を抱えているとはいいながら、すでに明らかになったように、発展途上国の非製造業のグローバル化という最近の先端的動向に着目し、綿密な先行研究の検討を基礎としつつ、詳細な事例研究を通じて独創的な国際化プロセスモデルを提示・検証した点において、極めて高い理論的水準に達していると判断されると同時に、今後の研究発展が大いに期待される場所である。よってここに、**博士の学位を認定するものである。**