

2018 年度  
博士論文

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—

2019 年 1 月 21 日

流通科学大学大学院流通科学研究科

流通科学専攻

指導教員 向山雅夫

学籍番号 85160024

氏名 ズオン・ティ・トゥイ

2018 年度  
博士論文

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—

氏名

ズオン・ティ・トウイ

## 要旨

スターバックスやマクドナルド、ウォルマート、カルフルなど広く知られるグローバル企業のほとんどは先進国企業である。従来、基本的に先進国の企業からイノベーションやビジネスモデルが創り出され、世界に広がるという前提に立っている。しかし、現に途上国の企業は国内で築いたビジネスモデルを海外へ移転し、しかも他の途上国だけでなく、先進国にも進出している事例が出てきている。実際に、筆者が途上国 109 カ国の小売・飲食企業の海外事業活動を調べた結果、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、進出したことが明らかになった。

このような途上国非製造企業が海外進出する際に、一体どのようなモデルに依拠すべきだろうか、本研究では、途上国の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たい。

本研究において、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て、検討する。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、発展途上国非製造業の国際化プロセスモデルを仮説的に提示する。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、タイ大手の小売企業のセントラルグループ、タイのコーヒーショップチェーンであるカフェアメイゾンを実例分析対象として取り上げる。各事例において、概ね国内でどのように成長してきたのか、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、また、なぜ海外事業を活発に行っているのかを検討する。その上で、改めて、3 つの事例分析をまとめて、比較しながら、提示した仮説的モデルを修正し、精緻化する。

提示した途上国非製造業の海外進出動機、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の本研究の成果から国際化研究の中で新たな風穴を開けることを期待したい。

## <目次>

序章 本研究の背景と目的 .....	1
1. 研究の背景 .....	1
(1) 発展途上国の定義 .....	1
(2) 発展途上国企業の成長 .....	2
(3) 発展途上国の小売・飲食企業の海外進出 .....	4
2. 本研究の目的 .....	6
3. 本研究の構成 .....	6
第1章 発展途上国企業の国際化研究 .....	8
第1節 初期の発展途上国企業の国際化研究 .....	8
1. 発展途上国の雁行型キャッチアップ .....	8
2. 1980～1990年代の発展途上国企業の多国籍企業論 .....	9
3. 初期の発展途上国企業の国際化研究のまとめ .....	12
第2節 2000年代以降の途上国企業の国際化に関する議論 .....	13
1. 2000年代の途上国企業の国際化に関する議論 .....	13
2. 2010年代の途上国企業の国際化に関する議論 .....	16
3. 2000年代以降の途上国企業の国際化に関する議論のまとめ .....	19
第3節 発展途上国におけるイノベーションの議論:リバーズ・イノベーションを中心に ..	20
1. イノベーションの語義と類型 .....	20
2. 発展途上国で起きるイノベーション .....	21
3. リバーズ・イノベーションに関する議論 .....	25
4. リバーズ・イノベーションと発展途上国企業の海外進出戦略への示唆 .....	28
第4節 小結 .....	29
第2章 非製造業に関する国際化研究 .....	31
第1節 海外進出の意思決定に関する研究 .....	31
1. 海外進出動機に関する研究 .....	31
2. 参入規定因と進出先の決定に関する研究 .....	34
3. 進出形態に関する研究 .....	35

第2節 小売・サービス業の国際化プロセス .....	38
1. 小売・サービス業の国際化プロセスの傾向.....	38
2. 小売・サービス業の国際化プロセスの段階.....	40
第3節 現地国での戦略パターンに関する研究 .....	42
1. 小売国際化における適応化戦略.....	42
2. 小売国際化における埋め込み戦略.....	46
3. サービス国際化におけるコンテキスト化戦略.....	52
第4節 小結 .....	56
第3章 概念枠組と研究方法 .....	58
第1節 発展途上国非製造業の国際化プロセスモデル.....	58
1. 発展途上国非製造業の国際化プロセス .....	58
2. 発展途上国非製造業の海外進出動機 .....	59
3. 発展途上国非製造業の進出先と進出形態 .....	60
4. 発展途上国非製造業の現地化戦略.....	62
第2節 研究方法 .....	63
1. 研究方法論 .....	63
2. 本研究における事例の選定 .....	66
第4章 ジョリビー (Jollibee) : フィリピン人コミュニティ向けの取り組み .....	68
第1節 JFC とジョリビーの概要 .....	68
1. 国内外での事業の現状 .....	68
2. JFC とジョリビーによる大躍進の歩み .....	69
第2節 ジョリビーの国内のビジネスモデル .....	71
1. 店舗システム的设计 .....	71
2. 製品開発.....	72
3. マーケティング活動 .....	73
4. 原料調達網の構築.....	74
5. まとめ:ジョリビーの国内での競争優位性 .....	75
第3節 ジョリビーの海外展開 .....	76
1. 海外事業の現状.....	76

2. ブルネイ、中東、香港、マカオへの進出.....	77
3. 北米(米国、カナダ)への進出.....	80
4. ヨーロッパ(イタリアとイギリス)への進出.....	82
5. 中国への進出.....	83
6. ベトナムへの進出.....	84
7. 再進出の市場と進出予定市場.....	85
第4節 ジョリビーの国際化プロセスと現地化戦略.....	87
1. ジョリビーの国際化を後押しする要因.....	87
2. ジョリビーの進出先と進出形態.....	89
3. ジョリビーの現地化戦略.....	90
4. ジョリビーの国際化戦略の問題と海外進出戦略の変更.....	91
第5章 セントラルグループ(Central Group):戦略的資源獲得のための海外展開.....	92
第1節 セントラルグループの概要.....	92
1. セントラルグループによる大躍進の歩み.....	92
2. 国内外での事業内容.....	94
第2節 セントラルグループの国内のビジネスモデル.....	96
1. 店舗ネットワークと立地.....	96
2. テナント計画.....	99
3. 物流センターと供給網の構築.....	100
4. まとめ:セントラルグループの国内での競争優位性.....	101
第3節 セントラルグループの海外展開.....	102
1. 海外事業の現状.....	102
2. 中国への進出.....	102
3. ベトナムへの進出.....	103
4. マレーシアとインドネシアへの進出.....	105
5. ヨーロッパへの進出.....	106
6. ラオス・カンボジア・ミャンマーの顧客への対応.....	107
第4節 セントラルグループの国際化プロセスと現地化戦略.....	108
1. セントラルグループの国際化を後押しする要因.....	108

2. セントラルグループの進出先と進出形態.....	112
3. セントラルグループの現地化戦略 .....	113
第6章 カフェアマゾン(Café Amazon):グループパワーに頼る店舗拡大 .....	114
第1節 カフェアマゾンの概要 .....	114
1. PTTの事業の概要 .....	114
2. カフェアマゾン事業の概要 .....	115
第2節 カフェアマゾンの国内のビジネスモデル .....	116
1. 店舗システム的设计 .....	116
2. 製品開発.....	118
3. マーケティング活動 .....	119
4. 原料調達網の構築.....	120
5. まとめ:カフェアマゾンの国内での競争優位性.....	120
第3節 カフェアマゾンの海外展開.....	121
1. 海外事業の現状.....	121
2. カンボジア、ラオス、フィリピン、ミャンマーへの進出 .....	122
3. 日本、オマーンへの進出.....	124
第4節 カフェアマゾンの国際化プロセスと現地化戦略 .....	126
1. カフェアマゾンの国際化を後押しする要因 .....	126
2. カフェアマゾンの進出先と進出形態 .....	130
3. カフェアマゾンの現地化戦略.....	131
第7章 本研究のまとめと考察.....	133
第1節 発展途上国非製造業の海外進出動機.....	133
1. 事例分析から検証された要因.....	133
2. 事例分析から修正された要因.....	136
3. 事例分析から浮かび上がった要因.....	137
第2節 発展途上国非製造業の進出先と進出形態.....	139
1. 発展途上国非製造業の進出先.....	139
2. 発展途上国非製造業の進出形態 .....	140
第3節 発展途上国非製造業の現地化戦略 .....	142

第4節 発展途上国非製造業の国際化プロセスモデル .....	143
1. 発展途上国非製造業の国際化プロセスの傾向 .....	143
2. 途上国非製造業の海外展開のパス(Path) .....	145
結章 本研究の意義と今後の課題 .....	149
1. 本研究の意義 .....	149
(1) 本研究の成果 .....	149
(2) 理論的示唆 .....	150
(3) 実践的示唆 .....	150
2. 今後の課題 .....	151
補論1 海外進出している発展途上国の小売・飲食企業 .....	153
補論2 チュングエン(Trung Nguyen) .....	172
補論3 フォー24(Pho 24) .....	186
参考文献 .....	i-x



## 序章 本研究の背景と目的

### 1. 研究の背景

#### (1) 発展途上国の定義

発展途上国もしくは開発途上国（Developing Countries）の明確な定義はなく、国際連合や世界銀行、経済協力開発機構（OECD）などの国際機関がそれぞれ異なった基準を用いている。例えば、世界銀行は一人当たりの国民総所得（GNI）に基づき、各国・地域を低所得経済（1,035 ドル以下）、低位中所得経済（1,036 ドル以上 4,085 ドル以下）、上位中所得経済（4,086 ドル以上 12,615 ドル以下）、高所得経済（12,616 ドル以上）のように国々を分類している<sup>1</sup>。また、国際連合開発計画（UNDP）は毎年、人間開発報告書を創刊し、1990 年から人間開発指数（HDI）という新しい指標を発表している。HDI 指標は一人当たりの国内総生産（GDP）、平均寿命、就学率などの国レベルのマクロ指標を組み合わせて作成されているものである。これらの指標により、国々の発展度合いを国際的に比較することが可能になる<sup>2</sup>。他に、経済協力開発機構（OECD）の開発援助委員会（DAC）では GNI を基準とした「援助受取国・地域リスト」（List of ODA Recipients）を作成し、このリストの国は政府開発援助を受ける対象となるので、通常これらの国を開発途上国（発展途上国）と呼んでいる。同リストに基づく、世界 195 カ国（2015 年 1 月時点）の中、発展途上国（ODA 対象国）は 147 カ国である。一般的には、OECD 加盟国を先進国として扱う傾向がある。

本研究において、対象となる発展途上国は OECD 非加盟国で、一人当たりの GDP が 12,615 ドル以下の国々である。国際連合統計部が作成した世界地理区分の国一覧から、世界銀行が公開した 2016 年の一人当たりの GDP のデータに基づく一人当たりの GDP が 12,615 ドル以下の発展途上国は 109 カ国である<sup>3</sup>。

2000 年以降、新興国及び発展途上国の GDP 成長率は先進国の約 2 倍の水準で推移してきた。世界経済において、新興・途上国のプレゼンスが飛躍的に高まっており、世界経

---

<sup>1</sup> これについては、世界銀行のホームページ（<http://data.worldbank.org/about/country-and-lending-groups>）2017 年 5 月 25 日アクセスに基づく。

<sup>2</sup> これについては、UNDP の駐日代表事務所のホームページ

（[http://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/library/human\\_development/human\\_development1.html](http://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/library/human_development/human_development1.html)）2017 年 5 月 25 日アクセスを参照すること。

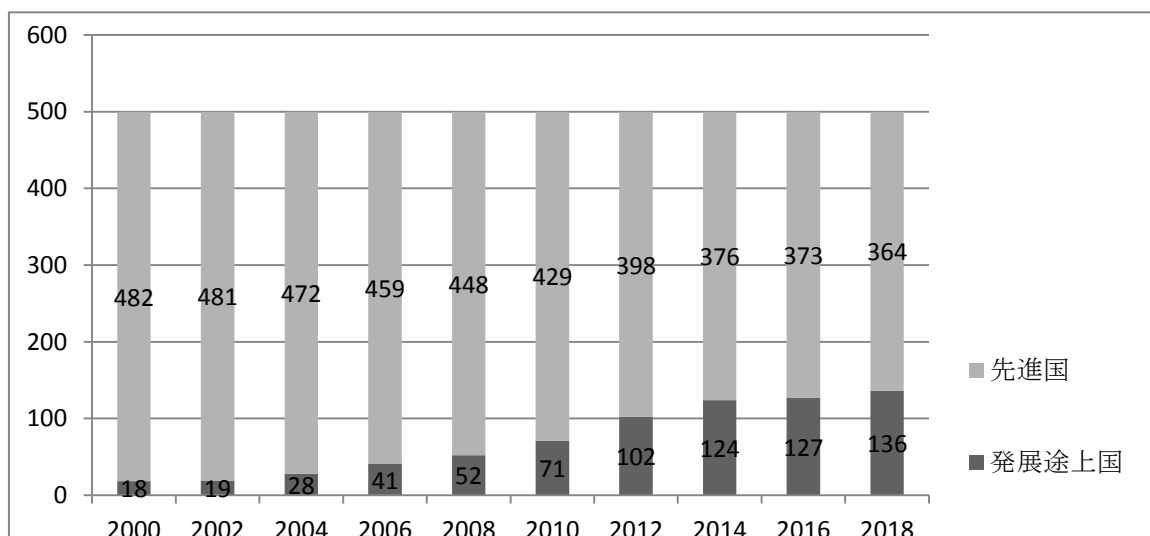
<sup>3</sup> この 109 カ国のリストは補論 1 で参照されたい。

済の牽引役も先進国から新興・途上国に移行している。さらに、人口の多い新興・途上国は今後ますます消費市場として成長を続けると予測されており、これからグローバル化を目指す多くの企業にとっては市場が成熟している先進国ではなく、むしろ将来の成長余地の大きな新興・途上国市場に積極的に打って出ている状況になっている<sup>4</sup>。

## (2) 発展途上国企業の成長

### ① 発展途上国企業の巨大化

近年、成長見込みが大きい途上国市場が注目されるだけでなく、発展途上国の巨大企業がグローバル・マーケットで急速にそのプレゼンスを高めている。米経済誌『フォーチュン』と『フォーブス』が毎年発表している世界企業ランキングを見れば、その急台頭の様相は顕著である。*Fortune Global 500* は、企業の年度総収益に基づくランキングであり、*Forbes Global 2000* の順位は売上高、利益、資産、市場価値の4つの要因に基づいて決められる。



<図 1> *Fortune Global 500* における先進国と発展途上国の企業数

出所： *Fortune Global 500* (2000~2018年版) より筆者作成

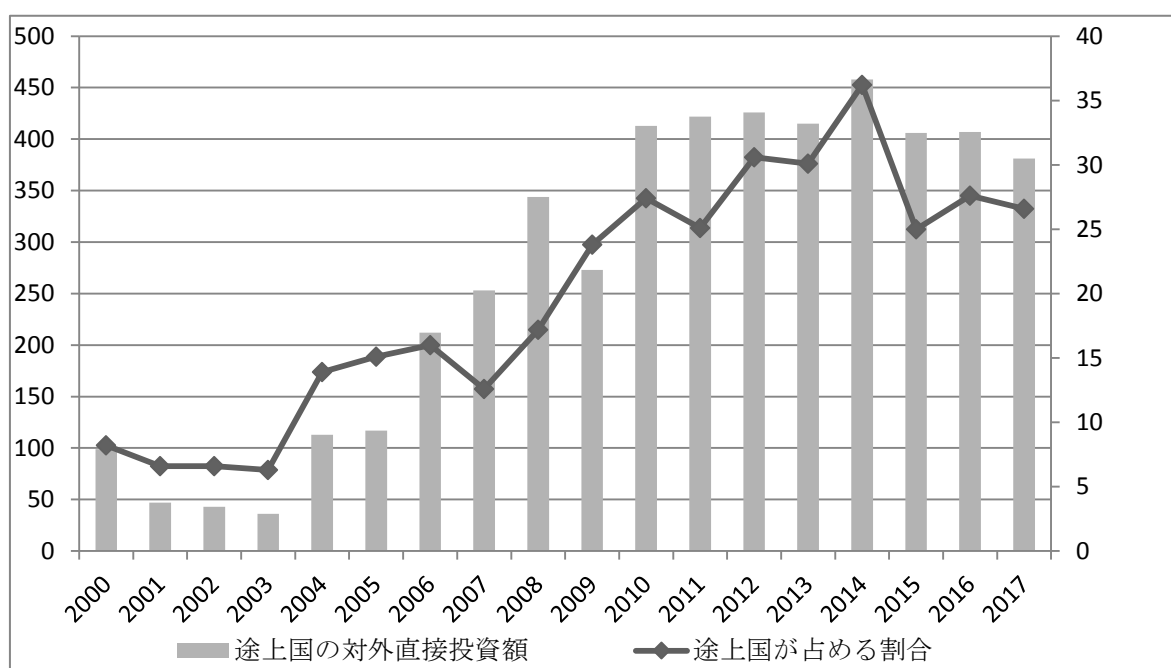
*Fortune Global 500* の国別企業数を見ると<図 1>で示すように、先進国の企業数は2000年にランクインされた482社から2018年に364社に減少した。一方、中国企業は

<sup>4</sup> 経済産業省 (2014) の通商白書『世界経済危機後の変化』に基づくものである。  
(<http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2014/2014honbun/i11110000.html>)

急増してきており、2000年に中国企業を含め、発展途上国の企業数は18社から2018年に136社まで増加した。また、*Forbes Global 2000*でも、ランクインした途上国企業数は2005年の310社から2017年609社に増加した。両経済誌で共通しているのは、この数年間、途上国、とりわけ東（南）アジアを母国とする企業数の増加と順位の上昇である。

## ②発展途上国企業の対外直接投資の拡大

2000年以降、発展途上国の巨大企業が増えただけではなく、途上国からの対外直接投資も拡大している。国連貿易開発会議（UNCTAD）の世界投資報告（WIR）2018年版によると、2014年に、全世界の対外直接投資総額は1兆2620億ドルである。そのうち、発展途上国からの対外直接投資額は4579億ドルで、世界全体の対外投資総額の36.2%を占めている。



<図2> 発展途上国の対外直接投資額と世界の対外直接投資総額に占める割合

(単位：10億ドル、%)

出所：UNCTADのWIR（2000~2018年版）より筆者作成

<図2>で示すように、途上国からの対外直接投資は2003年を底にし、その後増加に転じ、2008年まで連続して増加している。2009年には、世界金融危機の影響で世界全体の対外投資総額が減少した。途上国の対外直接投資額も減少したが、世界の対外直接投

資額に占める割合は伸び続けている。2014年には、途上国の対外直接投資額が世界の対外直接投資総額に占める割合は過去最高となった。2014年から2017年にかけて、途上国の対外直接投資額の世界に占める割合が多少減っているが、2000年から現在までの全体の変化をみると、発展途上国の企業の海外進出活動が活発化しているといえる。また、世界経済において、途上国企業が存在感を高めているということである。

### (3) 発展途上国の小売・飲食企業の海外進出

上記で記述したように、発展途上国の大手企業が増加しており、発展途上国からの対外直接投資額も拡大している。すなわち、2000年代と比べ、2010年代には途上国企業の国際化活動が活発になっているといえるだろう。このような状況において、途上国の非製造業の国際化はどうなっているのか。本研究では、小売業・外食企業を中心とした非製造業をターゲットとし、2017年11月の一か月間、途上国109カ国の大手小売・飲食店を調査し、それぞれの企業のホームページや関連する記事、ニュースなどの2次データを採取した。2017年11月末現在、海外進出している途上国の小売・飲食企業は25カ国の95企業である。補論1で、これらの企業のリストと海外進出している国などの状況を概略している。

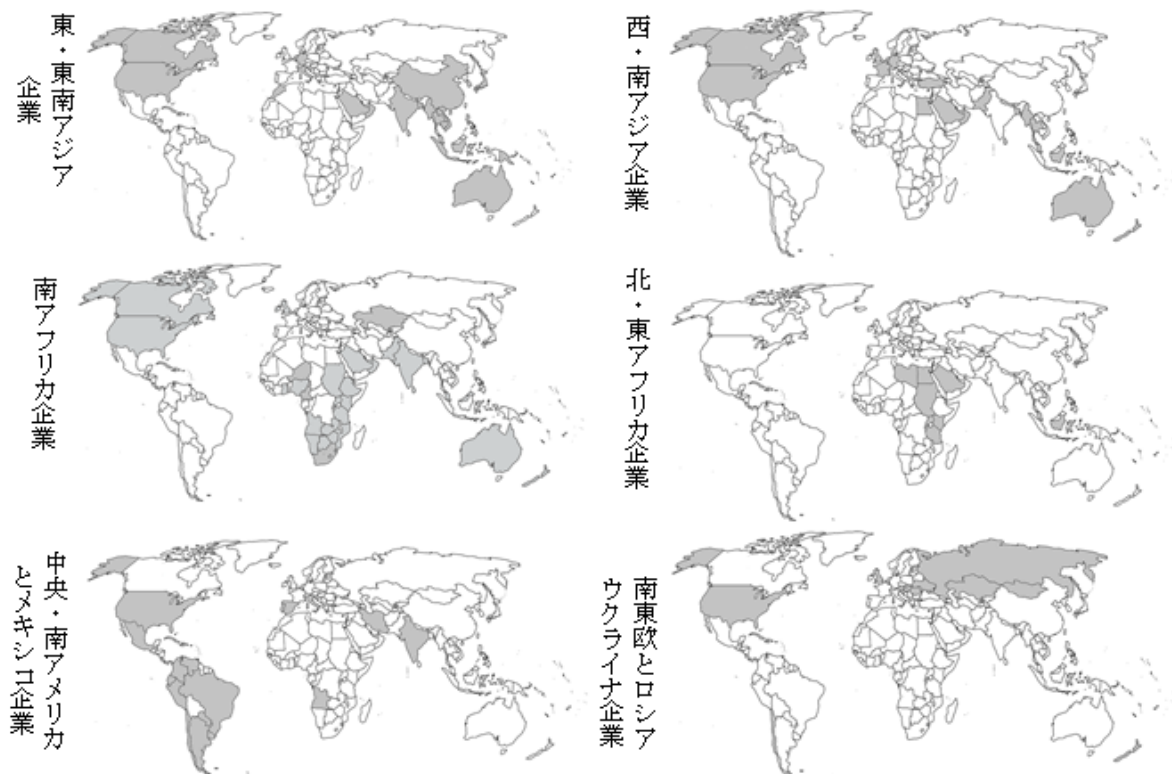


<図3> 海外進出している途上国の小売・飲食企業の数と分布

出所：筆者作成

海外進出している 95 企業の母国を<図 3>の世界地図で示した。アジア企業は 46 企業（東・東南アジアに 33 企業、南アジアに 12 企業、西アジアに 1 企業）、アフリカ企業は 29 企業（南アフリカに 22 企業、東アフリカに 5 企業、北アフリカに 2 企業）、また、南アメリカに 11 企業、メキシコと中央アメリカに 3 企業、南東欧地域に 3 企業、ロシアに 2 企業とウクライナに 1 企業である。

95 企業の内、スーパーマーケット、百貨店、コンビニエンスストア、専門店などの小売企業が 16 企業、飲食店が 79 企業（ファストフード・チェーンが 26、レストランチェーンが 24、コーヒーショップ・カフェチェーンが 22、その他が 7）である。



<図 4> 途上国の小売・飲食企業が進出している地域

出所：筆者作成

途上国の小売・飲食企業が進出している地域については、<図 4>において、茶色で示している。例えば東・東南アジアの 33 企業はインドネシア、フィリピン、マレーシア、シンガポール、中国などに進出しており、その他に中東やオーストラリア、日本、アメリカ、イギリスなどにも進出している。南アフリカの企業もアフリカだけではなく、アジア

諸国、北米、ヨーロッパなどにも進出している。要するに、途上国企業は同じ地域に進出するだけではなく、他の大陸でも事業を展開しているのである。また、95 企業の内、44 企業は他の途上国のみならず、日本、アメリカ、カナダ、イギリス、オーストラリアなどの先進国<sup>5</sup>にも進出している。

## 2. 本研究の目的

スターバックスやマクドナルド、ウォルマート、カルフル、テスコなど広く知られるグローバル企業のほとんどは先進国企業である。従来、基本的に先進国の企業からイノベーションやビジネスモデルが創り出され、世界に広がるという前提に立っている。しかし、上記で述べたように、発展途上国の企業は国内で構築したビジネスモデルを海外へ移転し、しかも他の途上国だけでなく、先進国にも本国開発のビジネスモデルを持っていく事例が出てきている。海外進出している途上国の小売・サービス企業は少なくとも 95 企業もあり、そのうち、44 企業は先進国に進出しているか、進出したことがある企業である。

このような企業が海外進出する際に、一体どのようなモデルに依拠すべきだろうか、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て、検討すべきである。また、従来の理論と実際のケーススタディから、途上国の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たい。それが本研究の目的である。

## 3. 本研究の構成

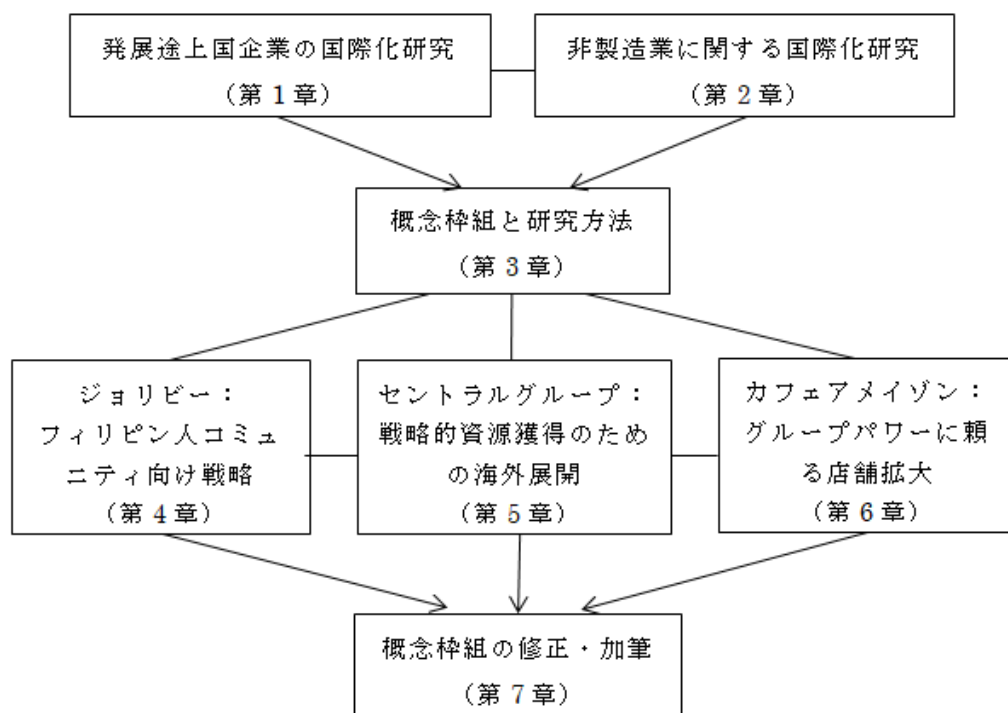
本研究は序章と結章以外、本章の 7 章から構成されている。第 1 章と第 2 章では従来の途上国企業の国際化研究と小売・サービス業の国際化研究をレビューし、第 3 章で、レビューした理論を現実の発展途上国の小売・サービス企業がどのように応用しているかを考察し、発展途上国非製造業の国際化プロセスモデルを仮説的に提示する。

第 4 章から第 6 章までの 3 つの章はケーススタディである。第 4 章では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、第 5 章はタイ大手の小売企業のセントラルグループ、第 6 章はタイのコーヒーショップチェーンであるカフェアメイゾンの事例を取り上げる。まず、各ケースにおいて、概ね国内でどのように成長してきたのか、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

---

<sup>5</sup> 本研究において、OECD 加盟国の 34 カ国を先進国としている。

どのようにビジネスを展開しているのかを明らかにする。また、なぜ海外事業を活発に行っているのかを検討する。第7章では改めて、3つのケースの分析をまとめて、比較しながら、第3章で提示した仮説モデルを修正し、精緻化する。最後に、結章では、本研究の成果や研究の意義、これからの課題を述べる。〈図5〉は本研究の流れをフローチャートで示したもので、参照されたい。



〈図5〉 本研究の構成

## 第1章 発展途上国企業の国際化研究

本章では発展途上国企業の国際化に関する研究を検討する。従来の途上国企業の国際化に関する研究の動向には1980～1990年代の初期の研究と2000年代以降の研究に分けられる。それぞれの研究の動向は特徴があり、先進国の多国籍企業論に影響を受けている。そして、途上国企業は先進国企業がすでに経験し、蓄積した知識を学ぶことができるが、その通りに発展させることはできない。企業は本国である途上国において、毎日の生活で発生した問題に直面し、その問題を解決するために、現地の状況に応じて適切な対策を講じなければならない。その結果、途上国で発生するイノベーションは従来の先進国で行うものと異なる。そのイノベーションが先進国にも広がる可能性があるため、途上国でのイノベーションと近年注目されているリバース・イノベーションを検討する。

### 第1節 初期の発展途上国企業の国際化研究

#### 1. 発展途上国の雁行型キャッチアップ

後発国の経済発展について、1930年代から赤松要によって、「雁行型経済発展論」<sup>6</sup>が提唱された。それによって後発国が先進国に追いつこうとする発展プロセスである。その後、小島清は赤松の雁行形態論の重要な側面をモデル化し、継承・発展してきた。Vernon のプロダクト・ライフ・サイクル<sup>7</sup>の出現で、小島は「雁行型産業経済発展論はCatching-up Product Cycle である」（小島、2004、4頁）と特色づけた。

小島（2004）によると雁行形態論は3つのモデルからなっている。第1モデルは一国の経済発展の成功に誘導する雁行型国民経済発展<sup>8</sup>であり、第2モデルは雁行型発展の国

---

<sup>6</sup> 「雁行型経済発展論」あるいは略して「雁行形態論」、英文では flying geese pattern of development、略して flying geese model である。赤松要は秋に雁が北方から飛んでくるとき、列をなして、V字形をとるようなイメージを使用し、雁行形態と名付けたのである（小島、2004、12頁）。

<sup>7</sup> 1966年にVernonは「プロダクト・ライフ・サイクル理論」すなわち製品のライフサイクルの各ステージにおける企業活動の違いに注目し、海外直接投資を説明しようとしたモデルを提示した。Vernon（1966）では、企業は製品の導入期、成長期、成熟期、衰退期というライフサイクルに伴って、一般的に生産拠点が本国、本国以外の先進国、そして発展途上国と順番に移転することが示されている。

<sup>8</sup> 発展途上国であった日本の経済が先進国からの輸入に始発されて、生産をおこし、それがやがて輸出にまで発展したこと、また国内で消費財産業から資本財産業へと上昇していること（小島、2000a、16頁）。



際伝播のプロセスやメカニズム<sup>9</sup>であり、そして、第 3 モデルは世界経済の雁行型発展である。先導国は圧倒的な優位者となって、世界経済が異質化し、異質化した国家相互の間に補完的な関係が形成される。しかし、後続国のキャッチアップにより世界経済が再び同質化する。世界的な規模で連続的に繰り返され、後発国の経済発展過程を説明したものである。

雁行形態論では、発展途上国が先進国のキャッチアップによって、経済が成長するというパターンである。要するに、赤松・小島の雁行型経済発展論と Vernon のプロダクト・ライフ・サイクル理論は途上国と先進国とからみた同一の貿易パターンのうらはらの変化である（小島、2000b、85 頁）。しかし、赤松・小島の雁行型経済発展論は途上国の経済発展のマクロ的な話であり、ミクロ的レベルにおける発展途上国企業の国際化活動に関する研究は 1980 年代から始まった。

## 2. 1980～1990 年代の発展途上国企業の多国籍企業論

### (1) 1980 年代の発展途上国企業の多国籍企業論

1970 年代の終わりから NIEs を本国とする多国籍企業の出現によって、初めて新興国企業の国際化活動が学術的に注目を集めた。1970 年代の終わりから 1980 年代までの代表的な研究として Wells (1983) と Lall (1983) が挙げられる。この初期の発展途上国企業の国際化に関する研究は先進国の多国籍企業論に深く関連している。

Wells (1983) の研究は、ラテンアメリカ、アフリカ（南アフリカを除く）、大洋州（ニュージーランドとオーストラリアを除く）、そしてアジア（日本を除く）の発展途上国を対象として進められた。途上国の多国籍企業について、Wells (1983) は「小規模技術 (Small-Scale Technology)」という特性を持っていると指摘した。それによると、途上国の企業は先進国で広く普及した技術を輸入し、本国の条件に改良する。その後、改良した技術を自国より下位の発展途上国へ投資する (Wells, 1983, p25)。さらに、Wells (1983) によると、途上国の多国籍企業の優位性は次の 3 点にある。それは①先進国と比べて労働集約的な小規模生産技術、②発展途上国の現地で調達する原材料でも生産可能な生産技術、③顧客との信頼関係から生じる市場へのアクセス能力による競争優位性である。

---

<sup>9</sup> 日本が成功した雁行型経済発展が韓国、台湾などの新興工業経済地域（以下、NIEs）に、次いで東南アジア諸国連合（以下、ASEAN）諸国に順次、伝播し、経済成長を実現させることである。

また、Lall (1983) も Wells (1983) と同様に、途上国の多国籍企業の特徴が成熟技術習得を行い、現地に適用し、そして下位の発展途上国へ進出すると述べた。Lall (1983) によると、発展途上国の多国籍企業の優位性の源泉は「技術革新のローカリゼーション (Glocalization of Technical Change)」にある。技術革新のローカリゼーションを構築するために、以下の 3 つの条件があげられている。それは①先進国で広く普及した技術にわずかなイノベーションを加えること、②小規模生産技術に関するイノベーションを行うこと、③発展途上国の市場・環境に応じて適切な製品を開発することである。また、発展途上国の多国籍企業の優位性をもたらした要素は以下の 3 点である。それは①先進国の成熟した技術でも、工業化の規模が低水準にある国々にはまだ習得されていない技術を保有すること、②小規模な市場に対して、技術の小規模化した、また、より安価な労働コストに合わせて生産を労働集約的にし、あるいは、生産現地の原材料を調達することなどにより得られる優位、③安価な賃金や低いコストから生じるコスト優位である。

Wells (1983) と Lall (1983) は、プロダクト・ライフ・サイクル論に基づいて、海外直接投資額がまだ小さい NIEs 企業が輸出活動から海外へ生産拠点の移転を行ったことに注目し、分析に取り組んだ。ただし、Wells (1983) と Lall (1983) は、共に企業が本国で獲得した優位性をすでに保有した上で、同水準の国または、さらに発展の遅れた途上国に進出するという前提を暗に置いたために、両者は共にその研究の限界が指摘された。

## (2) 1990 年代の発展途上国企業の多国籍企業論

Dunning et al. (1996) と Hoessel (1999) は当時の新興国の多国籍企業論をまとめ、整理しながら、韓国と台湾の多国籍企業の海外直接投資活動 (以下、FDI 活動) を検討した。彼らのまとめによると、1970 年代の終わりから 1990 年代までの新興国企業の国際化に関する研究は「第 1 波 (first wave)」と「第 2 波 (second wave)」という 2 つの動向に分けられる。

第 1 波は 1970 年代の終わりから 1980 年代前半までの研究である。ほとんどの研究対象は NIEs 企業であった。この時期の多国籍企業研究の特徴は途上国企業が先進国の多国籍企業と同様に、同水準の国へ進出し、それから徐々に発展の遅れた他の途上国へ進出することに注目することである (cf., Wells, 1983; Lall, 1983)。第 2 波は 1990 年代の研究である。1990 年代当時、台湾と韓国企業がアメリカやヨーロッパなどの先進国への投

資額が増加すると共に、新興国の多国籍企業の先進国での FDI 活動も研究に取り上げられるようになった。

<表 1> 発展途上国多国籍企業の FDI 活動の特徴

	発展途上国の多国籍企業		先進国の多国籍企業
	第 1 波 (1980 年代)	第 2 波 (1990 年代)	
行き先	近隣国と他の発展途上国	主に地域内に進出してきたが、グローバルに向き始めた	グローバル
動機	途上国における資源探求と市場探求	<ul style="list-style-type: none"> <li>途上国へ：自然（労働）資源探求と市場探求</li> <li>先進国へ：市場探求と戦略的資産探求</li> </ul>	自然資源探求、市場探求、効率性探求、戦略的資産探求
所有優位の例	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コングロマリットグループの所有権</li> <li>・小規模で労働集約的適切な技術</li> <li>・低コストのインプット</li> <li>・途上国市場の知識</li> <li>・民族的な要因</li> </ul>	<p>途上国で：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・規模の経済</li> <li>・生産技術</li> <li>・ブランド名</li> <li>・金融資本へのアクセス</li> <li>・物流ネットワークと調達能力</li> <li>・民族的な要因</li> <li>・本国政府の支援</li> </ul> <p>先進国で：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・生産技術</li> <li>・物流ネットワークと調達能力</li> <li>・本国政府の支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・規模の経済</li> <li>・金融資本へのアクセス</li> <li>・先端技術</li> <li>・製品差別化</li> <li>・マーケティングノウハウ</li> <li>・クロスカンントリーの管理能力</li> <li>・垂直的生産要素市場支配</li> </ul>
立地優位の例	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホスト国の保護主義的政策</li> <li>・国内市場への成長限界</li> <li>・購入者の不確実性</li> </ul>	<p>途上国で：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・安価な労働力の提供</li> <li>・ホスト国のインセンティブ</li> <li>・母国の FDI 政策</li> <li>・母国の環境規制</li> <li>・ホスト国の地位</li> <li>・為替レートの悪化</li> </ul> <p>先進国で：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ホスト国のインセンティブ</li> <li>・母国の FDI 政策</li> <li>・ターゲット市場の規模</li> <li>・悪化した為替レート</li> <li>・保護主義的措置</li> </ul>	<p>途上国で：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・安価な労働力の提供</li> <li>・ホスト国のインセンティブ</li> <li>・母国の FDI 政策</li> <li>・母国の環境規制</li> </ul> <p>先進国で：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ホスト国のインセンティブ</li> <li>・母国の FDI 政策</li> <li>・ターゲット市場の規模</li> </ul>

出所：Dunning (1996)と Hoesel (1999, pp.234-235) より筆者合成・修正

2 つの研究動向は<表 1>のようにまとめられている。Dunning et al. (1996) と Hoesel (1999) では、先進国の多国籍企業と比較しながら、新興国の多国籍企業の海外進出動機や所有優位、立地優位<sup>10</sup>について記述された。先進国の多国籍企業が世界中に FDI 活動を行っている目的は自然資源、市場、効率性、戦略的資産を採求することである。それに対して、途上国の多国籍企業は第 1 波の研究において、市場と自然（労働）資源を採求するために、近隣国、同地域の途上国で海外活動を行っている。1990 年代に入ってから、韓国と台湾の企業はグローバル化を目指して、アジア地域を越え、ヨーロッパやアメリカへも事業活動を拡大してきた。これらの企業の目的は、途上国市場では自然（労働）資源と市場の採求、先進国では市場採求と戦略的資源資産採求である。

Dunning et al. (1996) と Hoesel (1999) のまとめによると、先進国の多国籍企業が規模の経済、金融資本へのアクセスの容易さ、先端技術の保有、差別化できる製品、マーケティングのノウハウ、クロスカントリーの管理能力など所有優位を有することに対して、1990 年代の新興国の多国籍企業の所有優位は途上国市場では、規模の経済、生産技術、ブランド名、金融資本へのアクセス、物流ネットワークと調達能力、民族的な要因、本国政府の支援であり、先進国では、生産技術、物流ネットワークと調達能力、本国政府の支援である。

### 3. 初期の発展途上国企業の国際化研究のまとめ

要するに、初期の発展途上国企業の国際化に関する研究では新興国の多国籍企業の FDI 活動が議論された。第 1 波の研究において、企業は市場採求と（労働）資源採求のために近隣国、下位の途上国に進出する傾向が明らかになった。第 2 波の研究では、第 1

---

<sup>10</sup> Dunning は 1977 年に、それまでの Hymer (1976) の海外事業活動の理論、Vernon (1966) プロダクト・ライフ・サイクル論、そして、内部化理論を折衷する形で、折衷理論 (Eclectic Theory) を提起した。折衷理論は多国籍企業のパラダイムとなった。Dunning の理論は無形の所有特殊優位に基づいて規模、事業展開の範囲、競争力の点で多国籍企業が勝っていることを示唆している。これら無形の所有特殊優位は、先進技術、ブランドネーム、組織構造、通信ネットワーク、そして高水準の供給業者と流通網と科学・技術システムとの統合から生じる。この折衷パラダイムでは、多国籍企業の存在は、「所有優位 (Ownership Advantage) ・立地優位 (Location Advantage) ・内部化優位 (Internalization Incentive)」の相互作用を反映するものであると仮定されている (Dunning, 1979, pp.274-275)。Dunning (1988) によると、所有優位は多国籍企業に対し競争優位の源泉となる企業に固有の無形資産や経営ノウハウなどの優位性、立地優位とは特定の国に固有の投資の誘因となる優位性、内部化優位とは市場の失敗を回避し活動を内部化することの優位性を意味する (Dunning, 1988, p.27)。折衷理論では、資産の優位性の進化と、その進化を促進する取引の優位性によって、海外子会社の存続・成長をとらえていた。

波の研究成果を踏まえ、途上国企業の他の途上国での活動が引き続き議論されていた。さらに、当時の企業は先進国での活動が顕著になり始めたため、先進国での FDI 活動も言及され始めた。初期の発展途上国企業の多国籍企業論のもう 1 つの特徴は研究対象が主に NIEs 企業だったことである。2000 年代に入ってから、インド、中国、東南アジアなどの企業の海外活動も注目され、それらの企業の先進国への進出もより議論されるようになった。例えば、Makino et al. (2002)、UNCTAD (2006)、Pananond (2007)、苑 (2007)、Luo and Tung (2007)、苑 (2010)、劉 (2014)、中川 (2013) が特記に値する。

## 第 2 節 2000 年代以降の途上国企業の国際化に関する議論

### 1. 2000 年代の途上国企業の国際化に関する議論

Makino et al. (2002) は NIEs の多国籍企業を対象として実証研究を行った。Makino et al. (2002) は 1996 年に台湾の政府統計局により調査が行われた台湾の 328 社のデータ分析を通して、NIEs を出自とする多国籍企業が国際化を図る動機について 3 つをあげた<sup>11</sup>。それは①市場獲得 (Market Seeking)、②資源 (労働力) 獲得 (Resource (labor) Seeking)、③戦略的資源獲得 (Strategic Asset Seeking) である。Makino et al. (2002) によると、NIEs の多国籍企業が市場獲得を目的とした場合、インドや中国など市場規模の大きな国へと進出することが多い。また、企業が資源 (労働力) 獲得を目的とした場合、自国より下位の国へと進出することが多い。さらに、戦略的資源獲得つまり技術、販売、経営のノウハウなどの獲得を目的とした場合、NIEs の多国籍企業は自国より経済発展水準が高い国へと進出することが多い。途上国の多国籍企業にとって、この 3 つの動機の中では戦略的資源獲得が一番重要である (Makino et al., 2002, pp.418-419)。

Makino et al. (2002) の研究と同様に、UNCTAD の 2006 年版の世界投資報告 (WIR) においても、発展途上国からの多国籍企業の動機と戦略について主に市場追求 (Market Seeking)、効率性追求 (Efficiency Seeking)、資源追及 (Resource Seeking)、創造性資産追求 (Created Asset Seeking)<sup>12</sup>が挙げられている。同書では、

---

<sup>11</sup> 詳しくは Makino, Lau and Yeh (2002, pp.409-412) を参照されたい。

<sup>12</sup> Dunning (1990) は対外直接投資の以前にすでに所有特殊優位があることを前提にするのでは

中国多国籍企業の分析結果として、中国多国籍企業の 51%が創造性資産獲得を重要な動機とみなしている。つまり、途上国の多国籍企業が海外進出する際の主な動機は創造性資産追及である。

一方、ASEAN 諸国の企業の海外進出について、Pananond (2007) はタイの多国籍企業である CP グループとサイアム・セメント (Siam Cement) の事例を分析することによって、発展途上国の多国籍企業の重要な優位性は「技術の蓄積 (Technological Accumulation)」、「ネットワーク能力 (Networking Capabilities)」、「ネットワークの可変性 (The changing nature of networking)」であると指摘した。Pananond (2007) によると、ネットワーク能力は途上国の多国籍企業の競争優位に重要な貢献をしている。このネットワーク能力によって、企業は様々な取引相手の補完的な資源を利用し、自社の利益に転換することができる。Pananond (2007) はネットワーク能力が社会的・文化的環境に関係しており、中国 (系) 企業においてみられる「クアンシ (guanxi)」のようだと述べた。クアンシとは中国の文化において特徴的な行動様式のことであり、例えば、個人間の贈与、会食、自宅への招待などといった信頼関係に基づく様式のことである。さらに発展途上国の国内制度が未発達である場合、企業はネットワーク関係へと依存しており、このネットワーク能力が途上国の多国籍企業にとって重要な競争優位になると指摘されている (Pananond, 2007, pp.358-361)。この点について、UNCTAD (2006) においても、同様である。同書によると、先進国の多国籍企業と途上国の多国籍企業を保有する優位性の源泉は異なる。先進国の多国籍企業の高い技術力に依拠した優位性に対して、途上国の多国籍企業はネットワーク能力に依拠した優位性を元に国際化を図ったのである<sup>13</sup>。

一方、苑 (2007) は中国多国籍企業の競争優位の源泉となることについて 8 つを列挙した。それは①企業グループとしてのパワー、②現地適応技術、③限定的な製品差別化能力、④営業販売力、⑤現地適応的な管理技術、⑥管理者・技術者・労働者に関する低コスト、⑦関係、⑧投資先の優遇条件である。ところが、中国企業の海外進出を妨げる競争

---

なく、その獲得や発展のために対外直接投資を行う「創造性資産 (Created asset)」というタイプを提唱した。Dunning が提唱した創造性資産は Makino らの戦略的資源獲得 (Strategic asset-seeking) と UNCTAD (2006) の WIR で議論されている創造性資産追求 (Created asset-seeking) に影響を与えることになった。戦略的資源獲得と創造性資産追求はほぼ同じ意味であり、本研究では区別を行っていない。

<sup>13</sup> 詳しくは UNCTAD (2006, pp.150-152) を参照されたい。

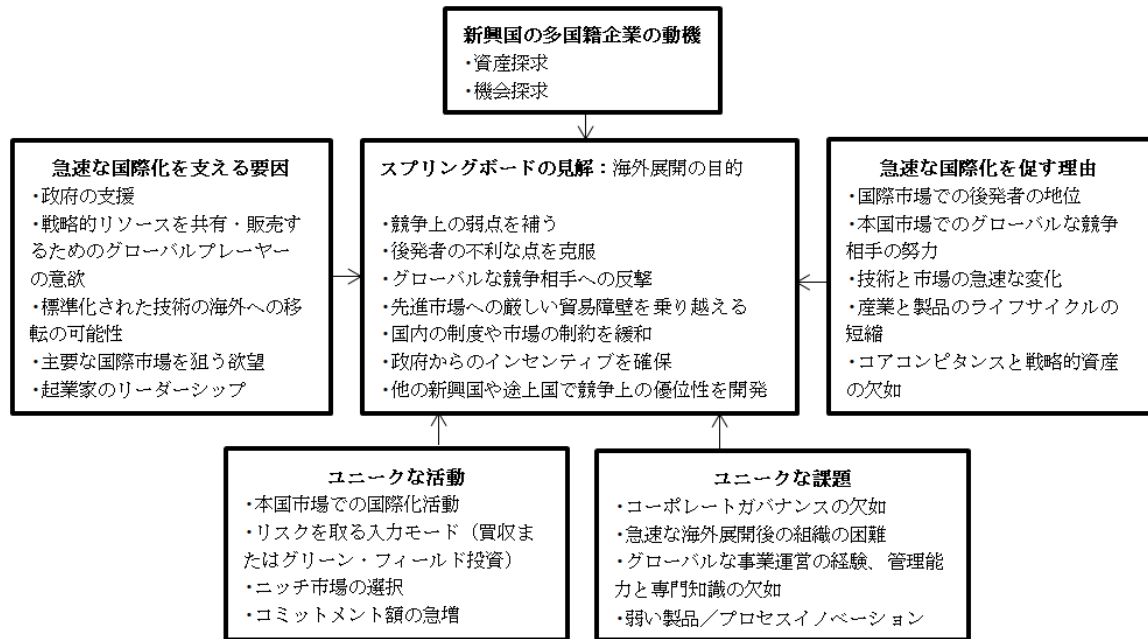
劣位も多い。例えば、国際経営人材の不足、ブランド力の欠如、主流製品・製造技術の遅れ、国際経営ノウハウの欠如などは、その典型である（苑、2007）。

Luo and Tung（2007）も従来の新興国の多国籍企業に関する研究を整理し、スプリングボード（Springboard）という視点から途上国の多国籍企業の急速な国際化に関する動機、戦略的行動、課題などを説明した。

途上国の多国籍企業の海外展開の主な動機は資産探求と機会探求のためである。Luo and Tung（2007）によると、資産探求（Asset seeking）における資産は技術、ノウハウ、研究開発施設、人的資本、ブランド、流通経路、管理専門知識、天然資源などである。特に途上国の多国籍企業は買収などによって、被買収企業の製品パッケージや生産プロセスなどの先進技術にアクセスすることができる。企業はそれらから習得した先進技術を用いて、国内市場の生産を向上させ、国際市場向けの新製品を開発することができる。また、途上国の多国籍企業は先進国の大手多国籍企業とのライセンス交付や合弁事業などの関係から、より洗練された生産プロセスと製品技術を学び、さらにそれらを改善し、進出先の市場に適応させる傾向がある。一方、機会探求（Opportunity seeking）の目的では、途上国の多国籍企業は以下のような機会を得るためである。

- ①自社の強みを活躍できる先進市場のニッチな機会を探し、アプローチする
- ②本国や現地国の政府が提供する優遇措置を得る
- ③企業規模を拡大し、企業の評判を博す
- ④本国での制度的制約や市場制約から逃れる
- ⑤貿易障壁を乗り越え、先進国市場に参入する
- ⑥コスト効率の高い製造能力を活用するために他の途上国における機会をつかむ
- ⑦高所得国で有望な分野での機会を活用する

Lou and Tung（2007）によると、本国市場においてグローバル企業の参入によって、地元企業はそれらのグローバル企業と協力し（特に OEM と合弁会社を介して）、先進の技術や組織管理のノウハウを学習することができる。さらに、このような知識と経験を蓄積し、独自の能力や技術、プロセス管理スキルを向上させることができる。一方、途上国の多国籍企業のリソースのコミットメント、特に投資額は、必ずしも小さなステップから歩んできて、時間、経験、または学習の関数ではない。その代わりに、初期の投資額は（買収またはグリーンフィールド投資のために）大きくなる傾向がある。Luo and Tung（2007）のまとめが<図 6>のように示される。



<図 6> スプリングボード視点からみる途上国の多国籍企業の海外展開

出所：Lou and Tung（2007, p.489）より転載

## 2. 2010年代の途上国企業の国際化に関する議論

2010年代における途上国企業の国際化に関する研究は、世界経済における中国の台頭により、中国企業の国際化戦略の特徴、進出動機、競争優位・競争劣位などに関する研究が注目されている。

劉（2014）は中国のレノボ、ハイアール、華為（Huawei）、TCLなどの企業とそのブランドが世界的にも知られ、それぞれが業界での世界トップランナーに成長していると述べ、中国の対外直接投資の特徴を指摘した。劉（2014）によると、中国多国籍企業の国際化戦略には、①プロセスの多様性<sup>14</sup>、②目的・指向の多重性<sup>15</sup>、③後発多国籍企業としての特異性のような特徴が確認される。特に、中国の企業は途上国あるいは後発多国籍企業として、海外進出する際、先進国企業に比べ様々な「特異性」を有し、それはいわゆる「逆向き現象」である。そして、企業は特殊的優位があるため、海外に進出するだけでは

<sup>14</sup> 中国多国籍企業の海外進出戦略には多様なプロセスが見られる。先にいきなり難しいところに進出し、次に易しいところに進出することがある（劉、2014）。

<sup>15</sup> 対外進出プロセスの多様性以外に、中国多国籍企業の対外進出の目的・指向にも多重性という特徴が見られる。まず、資源獲得が中国多国籍企業の対外進出の主な目的だと確認される。また、「戦略的資産」あるいは「創造性資産」の獲得が中国多国籍企業の海外進出の重要な目的であることも確認される。さらに、技術獲得を狙って部門の買収などの事例がある（劉、2014）。



なく、海外進出した後も特殊的優位を獲得できることが少なくない。中国の企業は国内市場に浸透して地位を高めた後の海外進出よりは、むしろ最初の段階から海外に進出し、成熟した先進国の市場で企業とその製品を洗練させていくのである。この種の海外進出は、先発多国籍企業のそれとは明らかに違い、進出のプロセスも逆である（劉、2014）。

また、中川（2013）は途上国多国籍企業論の課題と中国多国籍企業との絡みを 5W1H の点から検討した。中川（2013）において、中国多国籍企業がどのような経済発展レベルの国へ投資しているのかについて明らかになった。中国企業は先進国、ASEAN、アフリカに進出しており、先進国への投資が全体として小さく、ヨーロッパが中心である。また、近年、ASEAN とアフリカ向けの投資額が拡大しているという特徴がある。中国多国籍企業の Why について、企業が中国政府の戦略に沿い、その支持を得つつ展開されている側面は依然としてまだ強い。戦略的資産獲得がどのようにして実現していくのか、という How の問題については、中国において、技術伝播のプロセスも類型化され、議論されているという（中川、2013）。

一方、苑（2010）は 1990 年代以降、中国企業が本格的に對外進出し始めてから、中国企業の對外進出動機は何かを中心とした研究も現れたと述べて、これまでの先行研究には下記の 4 点が中国企業の對外進出動機として、最も多く挙げられている。それは、天然資源の獲得、新しい市場の開拓と獲得、戦略資産獲得、効率追求である。苑（2010）ではタイとベトナムに進出した 6 社の中国企業へのインタビューに基づいて現地進出動機がまとめられた。それによると、これまでの先行研究が関心を示した進出動機 16 項目の中で、「重要」と判断されたものが 5 つである。それは、新しい市場獲得、戦略資産獲得、グローバル競争戦略、高関税回避、輸出プルである。さらに、先進国企業と異なる競争優位は①「レギュラーな競争要素 (regular competitive elements)」と②「イレギュラーな競争要素 (irregular competitive elements)」という 2 つの要素から成り立つと苑（2010）は述べた。レギュラーな競争要素はこれまで主流派多国籍企業理論の中でよく挙げられる競争優位の諸要素、例えば、経営ノウハウ、製品・製造技術、人的資本、マーケティング能力、資金力、生産管理技術、製品差別化能力などである。そして、イレギュラーな競争要素の優位は、必ずしもこれまでの主流派理論によって研究されたわけではなく、特定の途上国多国籍企業にのみ適用するものである。

さらに、Chattopadhyay et al. (2012) は中国企業だけでなく、インド、ブラジル、ロシア、トルコ、南アフリカ、メキシコなどの 39 多国籍企業のケーススタディを通して、

途上国の多国籍企業の進出先、海外で直面する課題、国際化戦略のタイプについて議論した。Chattopadhyay et al. (2012) において、途上国の多国籍企業の国際化戦略のタイプについて、4 つに分けられる。それは①ナレッジレバレッザー (Knowledge Leverager) <sup>16</sup>、②ニッチカスタマイザー (Niche Customizer) <sup>17</sup>、③コストリーダー (Cost Leader) <sup>18</sup>、④グローバルブランドビルダー (Global Brand Builder) <sup>19</sup>である。彼らによると、途上国の多国籍企業はグローバルビジネスを構築する必要があり、グローバルブランドを構築する必要があるという 2 つの重要な課題に直面している。

そして、途上国企業は海外進出先の選択について「セグメントからの選択」<sup>20</sup>と「国からの選択」<sup>21</sup>という 2 つのタイプに分けられている。海外市場のどこに参入するかを考慮する際、市場セグメントをはっきりとさせることが必要であり、ターゲットとする消費者

---

<sup>16</sup> ナレッジレバレッザーは国内市場に関する既存のリソースと本国の消費者に関する知識を活用して、市場特性や文化など類似点が多い他の途上国市場でビジネスとブランドを構築する。貧弱なインフラストラクチャとより透明性の低い体制で、揮発性のある経済のビジネスを管理する (Chattopadhyay et al., 2012)。

<sup>17</sup> ニッチカスタマイザーは、研究開発と製造上のコスト優位性を活かし、他の新興市場でカスタマイズされたニッチセグメント向けのブランド製品を開発する。コスト優位性によって、現地で低コストの「儉約的イノベーション」を研究・開発する。

<sup>18</sup> コストリーダーは、既存の低コスト構造と大規模なボリュームを活用して、先進市場へ参入する。企業固有の資産、地元の低コストの人材を活かし、無駄のない、継続的な低コスト重視する (Chattopadhyay et al., 2012)。

<sup>19</sup> グローバルブランドビルダーは、イノベーション指向と買収指向の 2 つに分けられる。イノベーション指向のグローバルブランドビルダーは製造コストの削減に注目し (コストリーダーと似ている)、より低コストの研究開発を目指しながら、研究開発への投資を増加し、焦点を絞り、無駄のない革新的なものを創造する。また、買収指向のグローバルブランドビルダーは買収活動を通じて流通経路、ブランド、国際的な管理能力などを獲得する。自社の大量生産や低コストの研究開発と製造の強みに加え、相手企業の強みも活かすという (Chattopadhyay et al., 2012)。

<sup>20</sup> セグメントからの選択において、企業は母国人コミュニティ市場セグメントや価格に敏感な消費者層、ニッチ市場セグメント、成長率が高いカテゴリー、新ブランドを受け入れる顧客セグメントなどが取り上げられている。その中に、途上国市場においても、先進国市場においても通用できるセグメントは母国人コミュニティ市場セグメント、価格に敏感な消費者層、ニッチ市場セグメントである。母国人コミュニティ市場、ニッチ市場、価格に敏感な消費者層は途上国でも先進国でも存在しているものであり、特に先進国市場に参入する際、リスクを避ける安全な途である (Chattopadhyay et al., 2012)。

<sup>21</sup> 国からの選択において、その国で利益獲得機会は大きいのか、そしてその国で企業の能力を果たせるのかが重要である。その国で利益獲得機会があるかどうかを図るために、市場規模、市場成長率、地域におけるその国の中心性が重要である。その国で企業の能力を果たせるのか判断するためには、進出国と本国の類似性と近接性が重要である。それ以外、その国でのブランド構築の容易さとコスト、サプライチェーンと管理コストなども考えなければならない (Chattopadhyay et al., 2012)。

セグメントの選択から始めることが重要だと述べられている。実際、あまり魅力がなさそうな国においても、魅力的な市場がある可能性があるからである。一方、Chattopadhyay et al. (2012) によると、途上国多国籍企業の主要な強みは低コスト構造であるため、途上国の多国籍企業は価格に敏感なセグメントにサービスを提供する際に持続可能な優位性を発揮できる。価格に敏感な消費者層は新興国市場だけではなく、先進国、特に南欧のようなあまり豊かではない先進国にもこの顧客層は少なくない。

### 3. 2000 年代以降の途上国企業の国際化に関する議論のまとめ

Makino et al. (2002) は台湾の多国籍企業の海外進出動機を検討し、途上国企業が主に、市場獲得、資源獲得、戦略的資源獲得という 3 つの動機で海外進出していると明らかにし、特に先進国に進出する際の動機は多くの場合、戦略的資源を獲得するためだと主張した。UNCTAD (2006) においても、同様に戦略的資源獲得の重要性を強調した。さらに、UNCTAD (2006) と Pananond (2007) はネットワークが途上国の多国籍企業の優位性の源泉であると明らかにした。途上国企業の優位性について、苑 (2007) も 8 つがあると述べる一方、競争劣位も多いと指摘した。また、Luo and Tung (2007) は途上国企業の海外進出動機、急速な国際化を促進する要因、国際化を支える要因、国際化の課題などを取り上げ、途上国の多国籍企業は戦略的資源を獲得しながら、本国における制度および市場の制約を緩和するために国際化をスプリングボードとして使用しているという結論に至った。

2010 年代の途上国企業の国際化研究は中国企業を対象とした研究が多い。中国企業は中国政府の政策に従って、ASEAN とアフリカ向けの投資を拡大している (中川、2013)。そして、劉 (2014) は中国企業の国際化戦略の特徴について、後発多国籍企業としての特異性を持ち、その特異性によって、中国企業が先進国で企業とその製品を試みることになる」と主張した。2010 年代のもう 1 つの代表的研究は Chattopadhyay et al. (2012) である。Chattopadhyay et al. (2012) は途上国多国籍企業の海外進出動機、進出先の選択、国際化戦略タイプなどを説明した。彼らは途上国多国籍企業の優位性が低コストの生産構造だと指摘しながら、その優位性を活かし、途上国企業はグローバルビジネスとグローバルブランドを構築する必要があると述べた。

ここまで、第 1 節と第 2 節では従来の途上国企業の国際化に関する研究のレビューを行った。これから、途上国で生まれたイノベーション・ビジネスモデルが他の途上国だけ

でなく、先進国にも広がる現象に疑問を抱いた「リバース・イノベーション」という概念に関する研究を検討していきたい。

### 第3節 発展途上国におけるイノベーションの議論：リバース・イノベーションを中心に

#### 1. イノベーションの語義と類型

イノベーションは Joseph Schumpeter によって最初に定義された。Schumpeter (1934) が示したイノベーションという現象を特徴づけるのは「非連続的な変化」である。イノベーションの具体的な内容として Schumpeter (1934) があげているのは、①新しい財貨あるいは新しい品質の財貨の生産、②新しい生産方法、③新しい販路の開拓、④原料の新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の実現である。そして、イノベーションの本質は技術ではなく、ビジネスモデルにある。

Schumpeter の定義におけるイノベーションは、プロダクト・イノベーションやプロセス・イノベーションといった伝統的な技術革新を超えた概念である。後者はマーケティングやロジスティックス、サプライチェーン・マネジメント、あるいは組織マネジメントに関連したものである。これらの類型のイノベーションを含めた統合的なイノベーションとして、「ビジネスモデル・イノベーション」を考えることが重要である（寺本・岩崎・近藤、2011）。

また、Schumpeter (1934) では発明とイノベーションを区別することも強調されていた。実際、新しい発明であっても、普及しなければそれはイノベーションとはならない。Schumpeter によって、発明という新技術はイノベーションの必要な条件であるが、実際に既存であれ新規であれ技術を他の領域に持ち込む起業家の行動、すなわち社会変動をイノベーションだと呼んでいる。この起業家の社会変動は Rogers (2003) によれば、「普及」という概念に近い。Rogers (2003) によると新しいアイデアが発明され、普及され、そして採用されたり拒否されたりすると、ある結果によって社会変動が行われている。Schumpeter と同様に、新しいアイデアを社会に普及させないとイノベーションにならないと Rogers (2003) が強調した。

Rogers のイノベーションの普及に関わる社会システムという主要な要素はアメリカや他の先進国の社会システムの前提として議論されている。発展途上国では、経済的源泉、

教育レベルなど、国家や地域のコミュニティの社会構造は先進国と異なっている。したがって、発展途上国におけるイノベーションの普及のパターンとその速度は先進国でのそれと違うと考えられている。さらに、現在、インターネットが世界に広く普及していると共に、イノベーションのコミュニケーション・チャネルの 1 つとして、普及速度がきわめて速くなったイノベーションがいくつかあり、またものの数日で世界中を駆け巡るケースもある。「今日われわれが住んでいる世界は、普及研究が開始された 60 年前の世界とは違う」と Rogers (2003) が語った。

## 2. 発展途上国で起きるイノベーション

### (1) BOP ビジネスのイノベーション

21 世紀に入ってから、グローバル化とともに、多国籍企業の利益獲得機会も増えている。しかし、新市場の開拓は現代の多国籍企業の課題の 1 つとなっており、環境の問題や貧困削減の問題などについても企業の社会的責任が問われてきた。多国籍企業の新しい市場として貧困層に最初に着目したのは、C.K.Prahalad と S.L.Hart である。彼らが提唱した BOP<sup>22</sup>ビジネスは、現在、注目されており、BOP ビジネスによって、企業は本業として収益を上げると同時に、貧困層の課題解決にも寄与、貧困削減にも貢献することができる。企業が製品やサービスを提供することで収益を上げると同時に、貧困層とパートナーを組み、イノベーションを起こして持続可能な Win-Win のシナリオを達成するというのが BOP ビジネスの最大の特徴である（菅原・大野・槌屋、2011）。

BOP ビジネスとイノベーション理論は密接な関係にある。BOP ビジネスを行う際、イノベーションは必要不可欠なものである。なぜなら、BOP 市場の特性によるからである。BOP 市場に参入し、成功するのは簡単ではない。企業は貧しい人々の好みやニーズに答え、買いやすくするために、商品の価格とその価格で得られる機能を新たに考案しなければならない。BOP 市場の特性に対応するために、BOP ビジネスは「白紙の状態」から始めるべきである。また、BOP ビジネスにはビジネスそのもののイノベーションが必要不

---

<sup>22</sup> BOP は英語で Base of the Economic Pyramid の略であり、所得階層を構成する経済ピラミッドにおいて、所得階層が低く、経済ピラミッドの基盤の層を指す言葉である。発展途上地域において、一人当たり年間所得が 3000 ドル（約 36 万円）未満の世帯を指すと定義されている（野村総合研究所、2010）。世界経済ピラミッドにおいて、BOP 市場は世界人口のかなりの割合を占めている。世界人口の約 70%を占め、超巨大で潜在的な大市場だといえる。BOP 層の中心はアジア・アフリカの発展途上国が中心である。

可欠だと Prahalad (2010) は指摘した。BOP ビジネスのイノベーションは発展途上国で行われるイノベーションの特徴を持っているといわれている。具体的には①コストパフォーマンスを劇的に向上させること、②最新の技術を活用して複合型で解決すること、③規模の拡大を前提にすること、④環境資源を浪費しないこと、⑤求められる機能を一から考えること、⑥提供するプロセスを革新すること、⑦現地での作業を単純化すること、⑧顧客の教育を工夫すること、⑨劣悪な環境にも適応させること、⑩消費者特性に合うユーザー・インターフェースを設計すること、⑪貧困層にアプローチする手段を構築すること、⑫これまでの常識を捨てることという 12 原則にあると思われる。BOP ビジネスが成功すれば、「社会変動」をもたらすといわれている (Prahalad, 2010、邦訳 98-101 頁)。

## (2) ジュガード・イノベーション (Jugaad Innovation)

Saraf (2009) によると、資源制約の環境の下で、何かを創出するのはインドの固有的な真髄である。自らが持っているものから必要なものを創造していくことをインドでは、「ジュガード」<sup>23</sup>と呼んでいる。Saraf (2009) と Govindarajan (2011) はジュガード・イノベーションを「制約に基づくイノベーション」とも呼んでいる。ジュガード・イノベーターは科学技術発展より、シンプルでありながら独創的で効率の高い手法で、顧客の問題を解決することを狙っている。このようなイノベーションは、BOP 層の顧客をターゲットとし、BOP 市場の人々の生活を向上させている。

Radjou et al. (2012) によると、インド人の大半が、日々ジュガードを実践している。彼らは持っているものを最大限に活かす。また、「システムをうまく利用する」ための独創的方法もジュガードと呼ばれる。ジュガード的な起業家精神はインドに限られたものではなく、中国やブラジルなどの新興国でも広く実施されている。困難な環境下で起業家たちは成長を追求している。欧米でも、19 世紀にはジュガードが盛んだったといわれる。現在、ジュガードの原則が再評価され始めており、それを取り入れようとしている企業もある (Radjou et al., 2012、邦訳 19-20 頁)。アップル、ベストバイ、フェイスブック、GE、グーグル、ペプシコ、ルノー・日産、ウォルマートが取り入れたジュガードの原則

---

<sup>23</sup> ジュガードとはヒンディー語で「革新的な問題解決の方法あるいは独創性と機転から生まれる即席の解決方法」(Radjou et al., 2011) という意味である。つまり常識にとらわれない思考と行動によって問題に対処すること、どのような逆境にあってもチャンスととらえ、シンプルな手法によって臨機応変な解決策を見出す。より少ないもので、より多くを成し遂げることなのである。

を強みとしている。これから先導的企業は、儉約的で、粘り強いジュガードの精神を、体系的な既存のイノベーション手法と一体化させて、飛躍的な成長を続けている。

ジュガード・イノベーションは「欧米の企業が使っている伝統的で体系的な手法に代わるものではない。補完的に使うと役に立つものである」と Radjou et al. (2012) が述べた。しかし、ジュガード・イノベーションはどのような環境においても、活用できるわけではない。ジュガード・イノベーションは変化が速いとき、全般的なリソース不足、節約意識の強い多様な顧客、成熟していない業界、つながりを求めるときなど、複雑で不安定な環境で最も素晴らしい結果につながる (Radjou et al., 2012、邦訳 236-237 頁)。また、ジュガードには 6 つの原則があると Radjou et al. (2012) が指摘した。それは①逆境を利用すること、②少ないものでより多くを実現すること、③柔軟に考え、迅速に行動すること、④シンプルにすること、⑤末端層を取り込むこと、⑥自分の直感に従うことである。この 6 つの原則がジュガードの粘り強さ、儉約、適応、シンプル、末端層の取り込み、共感、情熱につながる。複雑な世界で競争し、勝つために不可欠なものであると Radjou et al. (2012) が強調した。

### (3) フルーガル・イノベーション (Frugal Innovation)

フルーガル・イノベーションを直訳すると「質素なイノベーション」あるいは「儉約イノベーション」という意味である。Zeschky et al. (2011) によると、フルーガル・イノベーションは新興国市場において、良い品質で手頃な値段の商品を提供することによって、多様な顧客のニーズを満たそうという発想である。フルーガル・イノベーションはリソースが制約された環境下で、コスト優位性を持つことを可能にする。余計な飾りを取り除き、よりシンプルでより安い商品を創出する戦略である。

また、Gupta (2011) によると、フルーガル・イノベーションは BOP 市場の特定のニーズに合わせることで、BOP 層の顧客が抱えている問題に対する適切で新たな解決方法を生み出す。企業にとって、フルーガル・イノベーションは新たな経営理念である。

Radjou and Prabhu (2015)<sup>24</sup>はフルーガル・イノベーションが最小資源とコストで、最大の価値を機敏に生むイノベーションであり、破壊的な成長戦略だと述べている。フル

---

<sup>24</sup> Radjou and Prabhu (2015) においても、フルーガルな組織を作るために 5 つの貴重な教訓が必要だと強調されている。それは循環的なバリューネットワークを築くこと、クラウドソースを活用すること、組織構造をシンプルにして、従業員に権限を与えること、組織全体で儉約的な行動を

ーガル・イノベーションは①BOP 層を取り込むことができる、②包括的な成長の促進を目的とした規則に従う、③労働力の高齢化の問題に対抗する、④若い人材を引きつけ、維持する、⑤技術の追求はそれ自身が目的であるという主な 5 つの利点を持っている。

さらに、Radjou et al., (2010) はフルーガル・イノベーションには重要な 4 つの原則があると述べている。それは①単に費用を削るのではなく、不必要な費用を削ること、②必要不可欠でない費用を最小化しながら顧客価値を最大化すること、③トップダウンではなく、ボトムアップのアプローチを利用すること、④その結果、手頃な価格で必要不可欠な機能を最大価値として提供することである。企業が発展途上国市場で勝つために、フルーガル・イノベーションは重要な戦略だといわれている。

#### (4) 各イノベーションのコンセプトの関係

途上国で開発されたイノベーションとして BOP ビジネスのイノベーション、ジュガード・イノベーション、フルーガル・イノベーションを取り上げた。ジュガード・イノベーションとフルーガル・イノベーションはともに、低所得層の顧客を取り込み、低価格でシンプルな商品で少ないものより多くを実現するという原則に基づき、顧客が抱えている課題を解決することを目指している。Saraf (2009) によると、フルーガル・イノベーションはジュガードの他の呼び方である。ジュガードの目標は技術的進歩を遂げるのではなく、貧困層に向けて、最少のコストで最大の価値を提供できる優れたソリューションを生み出すことである。Govindarajan (2011) によると、このような制約に基づくイノベーション (Constraint-based Innovation) はインドの市場のみならず、他の新興国市場にも応用されている。ジュガードやフルーガル・エンジニアリング (Frugal Engineering)、農村イノベーション (Rural Innovation) など用語は異なるがコンセプトは同じである。

Rajnish and Cornelius (2014) によると、フルーガル・イノベーションのコンセプトとフレームワークについて、まず、フルーガル・イノベーションは破壊的イノベーション<sup>25</sup>の要素を持っている。その要素は従来品よりも安い価格で使いやすいため、新たな顧

---

奨励・持続させるために、重要業績評価指標を設けること、「より少ないもので、多くを実現する」という信念を広く徹底的に伝えることである。

<sup>25</sup> Christensen (1997) によると、破壊的技術は従来とまったく異なる価値基準を市場にもたらすイノベーションである。最初は収益性の低い顧客に受け入れられる小規模な市場や新しい市場であるが、この市場が徐々に拡大していくという現象である。破壊的イノベーションは Christensen (1997 ; 2003) より参照されたい。



客あるいは既存企業の最も利幅の薄い顧客を取り込むことにあると述べた。次に、フルーガル・イノベーションはボトムアップのアプローチを利用し、BOP 層を取り込むことができる。結果として、貧困層の課題解決に寄与し、貧困層削減に貢献している。したがって、フルーガル・イノベーションはジュガード・イノベーションと BOP ビジネスでのイノベーションを包含している。

BOP ビジネスのイノベーション、ジュガード・イノベーション、フルーガル・イノベーションは低所得層の顧客に向け、儉約で適切なソリューションを生み出すことを狙っている。このようなイノベーションは海外へ展開するとは限らない (Nunes and Breene, 2011)。しかし、BOP ビジネスのイノベーション、ジュガード・イノベーション、フルーガル・イノベーションはリバース・イノベーションの前段階になることもあるため、Govindarajan (2011) はこれらのイノベーションをリバース・イノベーションと呼んでいる。リバース・イノベーションは最初に途上国で採用されるが、最終的に先進国へ進出するという目標がある。

### 3. リバース・イノベーションに関する議論

#### (1) リバース・イノベーションの定義

Vijay Govindarajan は 2008 年から、ゼネラル・エレクトリック (GE) における新興国の市場をターゲットとする研究と挑戦からリバース・イノベーション (Reverse Innovation) を実践するための概念、方法論、必要事項を明らかにした。Govindarajan (2009) によると、リバース・イノベーションとは途上国で最初に採用されたイノベーションが意外にも、重力に逆らって川上へと逆流していくことである。イノベーションは一般的に先進国で始まり、その後で途上国に向かって川下へ流れていくが、リバース・イノベーションは従来の流れとまったく逆のコンセプトであり、時に大きな破壊力を生み出す。

安室 (2015) は中国における携帯電話と電子商取引の事例を取り上げ、イノベーションの理由を探索した結果、20 世紀は、先進国企業の多国籍化という「上からのグローバリゼーション (globalization from above)」であったが、21 世紀は、新興国多国籍企業による「下からのグローバリゼーション (globalization from below)」の時代になると述べた。

また、中川（2013）は途上国の多国籍企業は先進国の多国籍企業のように、まずトップ・オブ・ピラミッド（TOP）市場やミドル・オブ・ピラミッド（MOP）市場の上層部を狙って海外進出を果たすというよりは、むしろ MOP 市場の下層部ないし BOP 市場を狙って海外進出を果たした後に、MOP ないし TOP 市場に参入するのである。つまり、BOP ないし MOP から TOP へ、いわば「下部から上部へ」という展開を見せたのであるさらに、対外直接投資による母国への「逆技術スピルオーバー」（Reverse Technology Spillover）の理論は、Vernon のプロダクト・ライフ・サイクル・モデルから見れば「逆向き」の FDI になると述べた。

## （2）リバーズ・イノベーションの特徴

Govindarajan and Trimble（2012）『リバーズ・イノベーション：新興国の名もない企業が世界市場を支配するとき』<sup>26</sup>の中で、リバーズ・イノベーションの出発点は先進国と途上国の間での性能、インフラ、持続可能性、規制、好みに関する 5 つのニーズのギャップにあると述べた<sup>27</sup>。このようなギャップに対応するためのリバーズ・イノベーションは途上国において、一から始める「白紙状態のイノベーション」と呼ばれている（Govindarajan and Trimble、2012、邦訳 63 頁）。また、劇的なニーズのギャップがあるからこそ、新興国市場でイノベーションの機会が創り出される。そのギャップを考えると、リバーズ・イノベーションが魅力を持つのは今日の取り残された市場あるいは、明日の主流市場のいずれかである。先進国には、無視されたり、サービスが不十分だったりする「取り残された市場」がある。そうした市場でイノベーションが起きなかったのは、それが不必要いからではなく、市場が小さすぎて多額のイノベーション投資を正当化できないからである。しかし、先進国で取り残した小さな市場と同質の途上国の大きな市場というものが存在する。この点に注目すればリバーズ・イノベーションはぐっと興味深いものに見えてくるだろう（Govindarajan and Trimble、2012、邦訳 32-35 頁）。一方で、リバーズ・イノベーションは必ずしも主流市場に向かうとは限らないが、ニーズのギャップが徐々に迫っていく傾向が見られるときはいつでも、機が熟しているといえる。ギャップがある間は、先進国の主流市場では魅力を発揮できないイノベーションも、一たびギャ

---

<sup>26</sup> 訳書のタイトルである。原書のタイトルは Create far from home, win everywhere で訳すと「場所を選ばずに勝つために本国から離れて創造する」という意味である。

<sup>27</sup> この 5 つのギャップの詳細は Govindarajan（2012a、邦訳 24-31 頁）を参照されたい。

ップが解消傾向に転じれば、最終的には魅力的なものとなる（Govindarajan and Trimble、2012、邦訳 36 頁）。

Govindarajan and Trimble（2012）によると、リバース・イノベーションの可能性はただ製品設計をいじるだけの問題ではなくはるかに広範にわたっている。リバース・イノベーションの多くはビジネスモデルのイノベーションである。新しいプロセス、新しい協力関係さらにはバリューチェーンの再構成が必要になるかもしれない。また、商取引のイノベーション、つまり市場参入戦略におけるイノベーションも十分に成果を出せるかもしれない。最も強力なリバース・イノベーションはプラットフォームのイノベーションであることが多い。これは規模拡大や縮小により、複数の価格帯に対応できるようにするイノベーションである（Govindarajan and Trimble、2012、邦訳 66 頁）。先進国の企業がリバース・イノベーションを実践するための 3 つのステップが挙げられている。第 1 は、組織の重心を新興国市場へ移さなければならない。第 2 は、新興国市場の知識と専門性を深めなくてはならない。第 3 は個人としてはっきりと目に見える象徴的な行動を取ることで、雰囲気を変えなければならない（Govindarajan and Trimble、2012、邦訳 73-80 頁）。

Govindarajan（2009）が提唱したリバース・イノベーションに符合する事例は極めて少ない。関連研究の中でも、典型的な事例は中国やインドに進出している先進国企業である GE が開発した携帯型心電計、MAC シリーズや小型超音波診断装置（Immelt et al., 2009; Govindarajan and Euchner, 2012; Govindarajan and Trimble, 2012）くらいである。純粋な途上国出自の企業の事例は言及されていない<sup>28</sup>。つまり、Govindarajan の研究では、リバース・イノベーションの主体は途上国企業であれ、先進国企業であれ、途上国で最初に生まれたことがポイントである。

そして、安室（2015）は従来のリバース・イノベーション研究をまとめ、次の 4 つの発展段階を想定した。第 1 段階は先進国の多国籍企業による新興国への新製品導入・技

---

<sup>28</sup> 徐（2014）は新興国企業発のリバース・イノベーションは、「リバース・イノベーション 2.0」というべき新たな段階に入ったと述べた。リバース・イノベーション 2.0 とリバース・イノベーションの最大の違いは、前者の主体は新興国（中国）の企業、後者は先進国のグローバル企業であるという点である。この中国発のリバース・イノベーション 2.0 の事例として、中国の BYD の 2 次電池、小米によるスマートフォン、テンセントの QQ などが挙げられた。しかし、リバース・イノベーション 2.0 はリバース・イノベーションとの違いは明らかにされていない。取り上げた事例はリバース・イノベーション観点から解釈していない。そして、リバース・イノベーション 2.0 はリバース・イノベーションの次の段階だとは言えないだろう。

術移転と、海外子会社による創意工夫、親会社への知識の逆移転である。第 2 段階は新興国企業による模倣的学習と自国市場向け製品改良などを通じたイノベーションである。第 3 段階は新興国多国籍企業の誕生と先進国でのニッチ市場の獲得（製品輸出や小規模な現地生産）である。第 4 段階は下位の新興国への企業進出である。第 3 段階と第 4 段階は順序が逆になる場合もある。リバース・イノベーションは、この 4 つの段階を含んだスケールの大きな経済現象と考えられる（安室、2015）。

多くの場合、中国のような新興国企業は先進国の多国籍企業の模倣者である。安室（2015）によると、新興国には違法行為を容認する社会的雰囲気が存在しており、こうした「インフォーマル」な社会的環境を利用して違法な模倣を行い、場合によっては現地向けのイノベーションを創発する。この「違法な模倣」が新興国でのイノベーションの源泉なのである。また、安室（2015）は、地縁血縁による人的ネットワークを基盤にしたインフォーマル・エコノミーの国境を越えた拡大を「裏グローバル」（reverse side of globalization）ないし「下からのグローバリゼーション」と呼んでいる。新興国発のリバース・イノベーションがインフォーマル・エコノミーのグローバル化に深く根差した現象であると安室（2015）は論証した。

一方、白（2016）はリバース・イノベーションの主体について、新興国市場に進出する先進国の企業がイノベーションを起こす「進出するリバース・イノベーション」と進出された立場の新興国企業がイノベーションを手掛ける「進出されるリバース・イノベーション」に分けている。進出するリバース・イノベーションについては、①技術の逆移転による新興国市場創造、②技術の相互移転を新製品開発までつなげた近隣諸国市場創造、③現地人材の市場特殊知識の移転・共有による市場創造、④新製品開発による他の市場創造という 4 つの種類がある。また、進出されるリバース・イノベーションについて、①海外研究開発拠点における市場創造、②成熟産業における後発国側のイノベーションという 2 つの種類に分けている<sup>29</sup>。

#### 4. リバース・イノベーションと発展途上国企業の海外進出戦略への示唆

発展途上国企業の海外進出戦略を考える際、途上国におけるイノベーションの戦略はどのように活用されるのだろうか。まず、BOP ビジネス、フルーガル・イノベーション、ジュガード・イノベーション、いずれの戦略であれ自国において、成功したビジネスの経

---

<sup>29</sup> このリバース・イノベーションの類型の詳細は白（2016、70-77 頁）を参照されたい。

験があれば、企業が海外進出する際、その経験が財産になるかもしれない。しかし、BOP ビジネス、フルーガル・イノベーション、ジュガード・イノベーションは基本的に発展途上国市場でしか行われていない戦略である。企業の国際化とは関係ないといえるだろう。しかし、リバース・イノベーションは海外進出戦略として理想的戦略だといわれている。Govindarajan の提唱したリバース・イノベーションは誰がリバース・イノベーションの主体なのかが定かでないが、彼の事例研究は先進国企業主体のリバース・イノベーションである。これらの企業のほとんどはグローバル企業であり、規模の経済や世界的ブランド力を持つ企業である。このような企業は現地で開発し、生産した製品・サービスを自国や自国と同質の先進国市場に逆流する可能性、つまりリバース・イノベーションの可能性を有していることが Govindarajan によって明らかにされた。しかし、途上国企業が海外進出する際に、このリバース・イノベーションのインプリケーションを応用できるかどうかはまだ明らかにされていない。

従来のリバース・イノベーションの議論の研究対象も、製造企業の事例ばかりで、サービス・小売企業のケースは全く取り上げられていない。結果的にリバース・イノベーションに関する研究は、理論的には萌芽的段階に留まっており、いきおい途上国企業への直接的なインプリケーションは乏しいと言わざるをえない（ズオン、2017）。

#### 第4節 小結

1970 年代の終わりから途上国企業の国際化に関する研究が注目され始めた。初期の途上国の多国籍企業論は先進国企業のキャッチアップの形で、先進国で広く普及した技術を輸入し、本国の条件に合わせて改良する。その後、改良した技術を自国より下位の発展途上国へと投資する。同水準あるいはさらに発展の遅れた途上国に進出することを前提としている。こうした初期の研究から、自国より上位の国へ進出する途上国の企業の研究も多数出てきた。戦略的資源獲得（技術、販売、経営のノウハウなど）を目的とした場合、途上国の多国籍企業は自国より上位の国へ進出することが多い。従来の一般的なパターンは先進国の企業がイノベーションやビジネスモデルを生み出し、世界に広げるという流れであった。したがって、途上国の企業は国内で築いたイノベーションを海外へ移転し、しかも、先進国にもそのビジネスを展開するという現象はリバース・イノベーションだといわ

れた。しかし、繰り返しになるが、リバース・イノベーション理論が、現時点で途上国企業に実践的なインプリケーションを与えているかという点では、いささか疑問が残る。

要するに、途上国企業の国際化理論のレビューから、次の2点が浮き彫りになる。

まず、従来の途上国企業の国際化に関する研究は、あくまでも製造企業が対象で、途上国のサービス企業を対象とした研究はさほど見当たらない。途上国の非製造企業が海外進出する際に、一体どのようなモデルに依拠すべきだろうか。非製造業の国際化研究を検討すべきである。

次に、途上国企業の国際化に関する研究は、製造業とサービス業の区分をせず一般化した形で、その焦点が参入動機、進出国選択、参入モード選択、企業の特徴などに絞られた。企業が海外市場に参入してから、どのように現地の市場で事業拡大するかという問題については理論的にも実証的にも研究の蓄積は乏しい。現地市場での企業の戦略に関する研究を検討すべきである。

## 第 2 章 非製造業に関する国際化研究

第 1 章では、途上国企業の国際化に関する研究のレビューを行ったが、従来の研究は製造企業が対象で、途上国の非製造業に直接的示唆を与えない。そのため、本章では非製造業である小売・サービス企業の国際化に関する研究を検討する。普段、企業は国内である程度成功を収めると、次に、他の国でもこの成功ストーリーを再現したいと考えるものである。その際、小売・サービス企業の海外進出の意思決定はどうなっているのか。なぜ企業は海外進出するのか、どのような進出形態で海外市場に参入し、どのような基準で進出先を選択するのか、そしてそれらの決定に影響を与える要因は何だろうか。このような疑問を解くために、まず、小売・サービス企業の海外進出動機、進出先の選択、進出形態に関する海外進出の意思決定に関する研究を取り上げる。次に、小売・サービス企業の国際化プロセスとそのプロセスの傾向に関する研究を検討する。また、小売・サービス企業は現地国において、ビジネスをスムーズに展開するためにどのような戦略を実行しているのかについて先行研究をまとめて、整理したい。

### 第 1 節 海外進出の意思決定に関する研究

#### 1. 海外進出動機に関する研究

小売国際化研究において、企業が海外進出する理由として主にプッシュ要因とプル要因があるからとしている（Williams, 1992; Alexander, 1990; 1997; Alexander and Lockwood, 1996; Dawson, 1994; Tatoglu et al., 2003）。プッシュ要因は本国の市場の魅力が薄れていることによる要因であり、プル要因は国外市場の魅力に着目することによる要因である<sup>30</sup>。もちろん、企業の海外進出動機は複雑であって、単純にこの 2 つの要因でとらえきれないものの、多くの研究ではプッシュ要因とプル要因が取上げられている。

Williams (1992) はイギリスの小売企業の調査から海外進出動機をプッシュ要因とプル要因に基づいて、4 つのグループに分けている。それらの要因の重要性は以下の順位である。第 1 の要因は国際市場で通用する経営革新性である。この要因を持っている小売企業は小売フォーミュラの国際的な魅力、革新的な小売フォーミュラ、小売企業のノウハウと技術、競争上のユニークな優位性などを所有する。第 2 の要因は能動的成長志向である。能動的成長志向があるかどうかを判断するために、小売企業は長期的な売上成長や長期的な利益、企業の規模の経済、海外市場の魅力的な成長見通し、企業の海外事業の目

---

<sup>30</sup> 向山 (1996, 14 頁) が Treadgold and Davies (1988) の研究をまとめた内容より。

標などから判断する。第 3 の要因は進出誘致や競争相手への追随などの受動的反応である。最後に、第 4 の要因は制限的な国内市場における成長機会である。国内市場の成長機会に影響を与える要因は国内小売業における競争の激化、小売業の飽和・成熟、国内小売業における寡占、国内市場における過度の制限、現地国（イギリス）政府のインセンティブなどである。つまり、Williams（1992）が主張したのは海外進出の最も重要な動機は小売企業が革新的なフォーミュラ、ノウハウと技術、競争上のユニークな優位性を持ち国際市場で通用する経営革新性があるということである。

また、Alexander（1990）によると、小売企業が海外で事業を展開する理由は主に本国市場の飽和と外国市場でのニッチ市場機会の存在である。Alexander（1990）では、海外進出動機の重要な要因は、進出市場でのニッチな機会、進出市場の規模、進出市場の経済的繁栄、自社の小売フォーマットと取り扱い製品ライン、進出市場での小売業の発達度であるとしている。一方、Alexander（1990）は、有利な為替レートや有利な営業環境（例えば、法的規制、税制面）、国内市場の飽和、不動産投資の可能性、進出市場での有利な労働環境、市場で買収する相手企業の株価などの要因はあまり重要ではないと述べている。また、小売企業の海外進出の主な理由は、進出国での大きな市場規模と経済的繁栄より、これらの市場での小売企業のニッチな機会が存在する方が大切であり、海外市場での問題は、技術的問題ではなく、異文化の問題だと強調している。

Dawson（1994）は、従来の小売企業に関する研究を整理して、よく取り上げられている要因について以下のようにまとめている。

- ①国内市場の飽和
- ②国内市場での政策上の制約
- ③ホスト国における未開発市場または潜在的市場の存在
- ④競争構造やコスト構造の相違によって、ホスト国の高収益機会の存在
- ⑤複数の市場にまたがるリスクの分散
- ⑥余剰資本の使用またはより低コストで新しい資本源への接近
- ⑦経営者のビジョン
- ⑧新たな経営理念や技術にアクセスして本国に移転する機会の存在
- ⑨購買力の強化
- ⑩製造業者、サプライヤーによる励ましや誘導
- ⑪ホスト国の参入障壁の排除



⑫海外の既存顧客の追従

⑬新たな市場で先駆者として最も収益性の高いセグメントへのアクセス機会の存在

さらに、Alexander and Lockwood (1996) は、小売企業の国際化活動を受動的 (reactive) 対応と能動的 (proactive) 対応の観点から説明し、進出動機をプル要因とプッシュ要因の 2 つに分けた。それによると、1980 年代後半に現れた小売国際化動機の研究は、企業が国際化活動に対して受動的であると強調する傾向があった。間違いなく国内市場の飽和と規制の制約は、大規模な小売企業の国際化を促進する要因であるとしている。また、80 年代の後半から 90 年代までの間の多くの研究では、企業の国際化活動が受動的対応というより、能動的であったことを指摘されている。Alexander and Lockwood (1996) の研究成果を踏まえ、Alexander (1997) では、政治、経済、社会、文化、小売構造などの側面において、小売企業の海外進出をプッシュ要因とプル要因に分けて分析するとともに、小売国際化のタイプと方向性を 4 つに分類した。それは土着的 (autochthonic)、発展的 (expansive)、受動的、能動的国際化である (Alexander, 1997, p.133)。つまり、すでに成熟化あるいは飽和化している市場の存在の有無にかかわらず、積極的・能動的に海外市場へと利潤を求める視点と、市場の成熟化あるいは飽和化した結果、消極的・受動的に国内市場から海外市場へと利潤を求める視点である。これにより、受動的国際化よりも能動的国際化あるいは発展的国際化がより小売企業の国際化を促進させる要因となっていることが明らかにされた。

ヨーロッパの小売企業の海外進出動機について、Tatoglu et al. (2003) は「国内要因と企業固有の要因」と「海外市場の要因」という 2 つのカテゴリーに分け、33 動機の重要性の平均尺度に基づいて順位付けた。その中で、最も重要度の高い要因は「売上を増加するため」、「ホスト国への欧州共同体 (EU) 拡大の可能性」、「ホスト国の将来展開の可能性」、「大市場規模」、「国際的企業になるため」であるとし、そして、小売企業の国際展開の動機が成長指向の要因の影響を強く受けていると認識している。これらの企業は、国内市場が成長機会によって限定される前に国際化した。つまり、海外進出動機は自国および企業固有の動機 (プッシュ要因) よりもホスト国固有の動機 (プル要因) が重要だと Tatoglu et al. (2003) は指摘している。

一方、Hutchinson et al. (2005) は中小小売企業の国際化を促進する要因を検討した。その結果、中小小売企業の国際化は、製品・市場要因、企業の管理要因、ネットワーク要因、中小企業の拡大を促進する外部環境のメリットなどの要因に支えられていると指摘し

た。Hutchinson et al. (2005) によると、製品・市場の要因は市場のグローバル化と大規模な多国籍企業からの競争の激化により、多くの小規模企業は比較的狭いグローバルなニッチを占めるチャンスが残される。そして、その際、中小企業の国際化を主導する最も重要な要因とは企業の経営要因とネットワーク要因である。企業の経営要因において、経営者が企業ブランドを世界中に広げるに当たって強い信念を持続することが重要である。そして、経営者のビジョン、経営者のマネジメントの経験とノウハウ、国際化のスピードと戦略が企業の経営要因であると取り上げられている。また、ネットワーク要因はフォーマルかつインフォーマル的な関係であり、企業の国際化戦略の中心的要素だとしている。

Lommelen and Matthyssens (2005) はサービス企業の海外進出動機、進出先の選択、参入形態、サービス企業のプロフィールに関する 100 以上の研究のレビューを行った。それによって、サービス企業の海外進出動機を受動的と能動的に分けて、以下のように列挙している。受動的動機は顧客の追随、競争圧力、フォーマルとインフォーマルネットワークなどである。国内市場については、小規模で飽和しているか、輸出市場インセンティブ・ディインセンティブがあるか、海外顧客への近さなどが動機になる。能動的動機は経営者のイニシアチブ、フォーマルとインフォーマルネットワーク、外国市場機会の発見、ユニークな製品、規模の経済などである。Lommelen and Matthyssens (2005) によると、様々な進出動機の中に、「顧客追随追従」と「新市場探求」に関する議論が特に注目されている。

## 2. 参入規定因と進出先の決定に関する研究

Edvardsson et al. (1993) は従来の国際マーケティングと国際ビジネスに関する研究における現地のビジネス文化への適応の重要性が強調されることに対して、最初から適切な市場と適応しやすいマーケティング文化を選択することが重要だと指摘した。参入する市場を決定する際に、何に基づいて判断すべきだろうか。この決定基準が異なると、選択される参入方法も変わってくる。大きくとらえると、決定基準には 2 つの種類がある。すなわち企業固有の内的基準と環境固有の外的基準である。主要な外的基準は、①市場の規模と成長、②リスク、③政府規制、④競争環境、⑤文化的距離、⑥現地のインフラなどである。主要な内部要因は、①企業の目標、②コントロール必要性、③内的資源、資産、能力、④柔軟性などである（小田部・ヘルセン、2010、264-268 頁）。

Burt (1993) は 1960 年から 1990 年までの 30 年間に海外投資を行っているイギリス小売企業を対象にした 726 事例を通して、参入規定因として①文化的・地理的近接性、②国際化経験、③小売の事業特性、④地理的区域等を挙げている。

また、Nicole and Kristina (1999) によると、国際化の発展段階において、心理的距離という要因は進出先の決定に影響を与えるが、実際、ネットワーク関係を活用できれば、心理的距離が遠い国の市場の知識を持つ人材を募集することによって克服できる。そのために、サービス企業は海外進出先の選択に、心理的距離より企業の公式および非公式な関係（顧客、競合他社、同僚、政府、友人などの関係）のネットワークによって大きく影響を受けている。これらのネットワークは初期の市場選択と参入モードにも影響を与える。このようにネットワーク要因を重視する考えは Lommelen and Matthyssens (2005) においても同様である。Lommelen and Matthyssens (2005) によると、ネットワークがサービス企業の国際化動機の重要な要因であり、企業は現在または将来の顧客、競合他社や他のビジネスパートナーなどとのネットワークが活用できる市場を選択するのである。

一方、Buerki et al. (2014) は一般の進出先の選択基準から新興国市場と先進国市場への参入の選択基準を比較し、その重要度の違いを明らかにした。彼らは選択基準について市場ベース要因と企業ベース要因を分け、一般の進出先の選択基準の重要性は、市場の潜在成長力、利用可能な財務資源、政治的安定性、業界の競争力、経験、マーケット指向、顧客の受容性、制度的環境、ソーシャルキャピタル、文化的距離、地理的距離の順で、地理的距離重要度が一番低い要因になっている。さらに、新興国市場に参入する場合は、一番重要な規定因が政治的安定性であり、先進国市場に参入する場合は顧客の受容性が最も大切である。そして、ソーシャルキャピタル、経験、文化的距離、制度的環境、市場の潜在成長力、地理的距離、利用可能な財務資源などの要因は先進国市場に参入するときと比べて、新興国市場に参入するときの方が重要である。

### 3. 進出形態に関する研究

小売・サービス企業の一般的な進出形態は現地法人の設立、合弁・買収 (M&A)、フランチャイジング、合弁・提携などである。実際、同類の業態を展開する企業であっても戦略の方向性や進出国の状況によって多様な進出形態が採用されている (鳥羽、2009)。

Dawson (1994) は小売企業がよく採用する代表的な海外進出形態について、①子会社

の設立、②M&A、③フランチャイズ、④合併、⑤非統制的所有に分類して、それぞれの進出形態の長所と短所を記述した。

詳しく言えば、子会社設立という進出形態は企業規模に左右されない、適度のリスクがあつて実験的展開が可能であり、事業展開に自由が利き、迅速な意思決定が可能で、事業原型の構築可能性などの長所を持つものの、市場地位の構築に要する時間的コスト、付随的部門としての取り扱い、実行可能性調査の必要性、市場異質性への対応困難性というような短所もある。それに対し、M&A は迅速な意思決定の困難性、買収企業選択の困難性と時間的コスト、希望する買収対象企業の不在、経営者層の多大な関与要求などの短所があるが、市場地位の短期間の確立、現地事情に精しい経営陣の確保、キャッシュフローの即時的実現、立地確保の優位性のような長所もある。また、フランチャイズの長所は急激な海外拡張の実現、低コスト、参入障壁の回避、辺境市場への拡張実現、さまざま形態の契約が可能、現地経営者の利用、現地適合型の事業展開等の可能性であり、短所としては複雑な法的要件、適切なジー確保の困難性、ジー統制の困難性、ジーとの健全な契約関係維持の困難性である。一方、合併の進出形態は現地企業との関係構築、市場学習の促進、撤退の容易性、内部拡張の可能性という長所を持つことに対し、収益の配分、適切なパートナー確保の困難性などの短所も生じることがある (Dawson, 1994, p.274 ; 鳥羽、2009)。

サービス企業の海外進出形態について、Erramilli and Rao (1993) は完全コントロールモードと共有コントロールモードのどちらを選択するかを調査した結果、サービス企業による進出形態の選択についての洞察を提供しただけでなく、進出形態の選択を理解するためのより包括的なモデルを開発して取引コストの枠組みをどのように広げられるかを示した。Erramilli and Rao (1993) によると、進出形態の決定に影響を与える要因はサービスの不可分性、文化的距離、進出国のリスク、企業規模である。サービス企業は一般に、資産の特定性が高いときよりも低いときに、よく共有コントロールモードを好む傾向がある。この傾向は、①サービスが（分離可能な場合と比較して）分離不可能な場合、②国のリスクが増大するとともに、③企業が小さくなるにつれて、強くなる。

企業のコントロール度から進出形態を考察する研究については、Blomstermo et al., (2006) も挙げられる。彼らは進出形態の選択における非常に重要な要因はサービスの

種類<sup>31</sup>と現地国での企業のコントロール度であると指摘した。コントロールはリスクと利益、バイヤーと売り手の間の関係の深さ、そして最終的には海外投資のパフォーマンスを決定する重要な要素である。サービス企業の進出形態を軸に、強いコントロールと弱いコントロールに分けると、強いコントロールモードは、例えば完全所有子会社、過半数所有子会社などである。それに対して、弱いコントロールモードは、例えばライセンスや異なるタイプの契約関係などである（Blomstermo et al., 2006）。

一方、サービス企業の進出形態の選択に影響を与える要因について、Esther et al. (2007) は以下のような要因を挙げている。それは文化的距離と現地国のリスク、マーケティングの強さ、暗黙のノウハウ、企業の規模、国際化の経験、国際化戦略のタイプ、トレンドフォロワー動機と市場探索動機の進出、開発と探求動機の進出、サービスの種類等である。Lommelen and Matthyssens (2005) も従来のサービス国際化に関する研究を検討して、進出形態の選択に影響を与える要因を内部要因と外部要因に分けている。内部要因は製品・サービスの特性、企業の特性、経営の特徴であり、外部要因は進出形態の特性、国内市場、現地国市場であるとし、それぞれの影響要因の具体的例を<表 2>のように示している。

<表 2> 進出形態の選択に影響を与える要因

影響要因		例
内部 要因	製品・サービスの特性	不可分性（ソフトとハード）
		資本と労働の強さ
		資産の特定性
		顧客とのインタラクション（高い対低い）
		技術強度
	企業特性	海外進出動機
		経験
		リソース（人事および資本）

<sup>31</sup> Erramilli and Rao (1993) と Blomstermo et al. (2006) はサービスの種類について、ハードとソフトなサービスの 2 種類に分け、現地市場でのコントロール度と進出形態の決定に影響を与える要因だと指摘した。ハードサービスは、生産と消費を切り離すことができるサービスである。例えば、ソフトウェアサービスおよびアーキテクチャサービスは文書、ディスク、または他の有形の媒体で移転することができる。それらはしばしば標準化され、大量生産が可能になる。一方、ソフトサービスは例えば、ホテル、経営コンサルタント、病院などであり、生産と消費が同時に発生し、切り離すことができないものである。ソフトサービスの提供者は、海外事業の当初から海外にいないなければならない。彼らは製品の一部分であり、生産プロセスをより高度にコントロールする必要がある。

		サイズ（従業員数と売上高）
	経営上および行動上の特徴	態度と知覚または海外販売
		急速に確立したい欲望
		管理に関する企業方針
		外国市場に関する個人的な経験／知識
外部要因	進出形態の特性	コントロールのレベル
		柔軟度
		リソースへのコミットメント（コスト）
	国内市場	激しい国内競争
		市場規模
	現地国市場	適切なパートナーの採用可能性
		経済と市場のインフラ
		情報の入手可能性
		強度外国競争
		現地国の知識の欠如
		市場規模と成長
		政治不安定
		生産コスト
		文化的距離
貿易と投資の制限		

出所：Lommelen and Matthyssens（2005）より転載

## 第2節 小売・サービス企業の国際化プロセス

### 1. 小売・サービス企業の国際化プロセスの傾向

Vernon（1966）のプロダクト・ライフ・サイクル・モデルによると、企業は製品のライフサイクルに伴って、一般的に先進国から近隣の先進国、そして発展途上国という順番で生産拠点を移転することが示された。同様に、多国籍企業の海外移転の方向性について、Johanson and Vahlne（1977）はウプサラ大学の国際ビジネス研究の実績に基づき、ウプサラ・モデルを提唱した。Johanson and Vahlne（1977）によると、スウェーデンの企業は多くの場合、一度に多額の投資を行うのではなく、小さなステップで国際的な事業を展開することが多い。その検討から、ウプサラ・モデルの海外進出プロセスの傾向は2つある。第1の傾向は進出先の選定に関するものである。認知に限界がある企業が、自国から文化的・制度的に離れた国に進出するのはリスクが大きい。したがって、まずは自国と文化・制度・距離などが近い国から進出し、そこで経験を積んで学習し、徐々に「遠い」国へ進出を進める傾向がある。第2の傾向は進出形態に関するものである。外国でのビジネスに最初から多額の投資を投下することはリスクが大きいため、企業は時間をか

けて学習・経験を蓄積し、間接輸出、直接輸出、海外販売子会社設立、海外生産、研究開発活動の移転を行う傾向ある。

小売業の国際化プロセスについて Alexander and Myers (2000) は、小売国際化が社会的、経済的、文化的状況に親近感があり、しばしば地理的、心理的に近い国への進出から始まると述べ、これを 1 次市場と呼んでいる。次の市場としては社会的、経済的、文化的状況の異なる国々への進出であり、これが 2 次市場である。2 次市場は 1 次市場よりリスクは高いが、本国市場や 1 次市場で有効性が確認された経営革新を受け入れやすい国々が存在する。当然、地理的拡大が 2 次市場から 3 次市場へと広がるとともに、本国市場と進出先市場との類似性は希薄となる。Alexander and Myers (2000) によると、市場モデルは段階論的アプローチを採用している。段階的な市場がどのように定義されているか厳密な裏付けは示されていないが、彼らは小売国際化が繰り返される反復性と、その過程で組織学習が行われる可能性をモデルに組み込んでいるとしている。

また、サービス企業の国際化プロセスについて、Vernon (1966) や Johanson and Vahlne (1977) などの研究業績を踏まえ、Abdelzaher (2012) は知識ベース型サービス企業と資本集約型サービス企業の比較を行い、スパイダーウェブとタコのような国際化プロセスという 2 タイプに分けた。それによると、知識ベース型サービス企業は、知識ベースの資源の提供者としての役割を果たすためには、ホスト市場に密接に組み込まれ、地域パートナーとの強力な社会的関係を確立する必要がある。これらの企業は知識能力を構築し、顧客に付加価値を付けることによって、参加している主体間で共通する価値観と信念が生まれる。認知的近接度と地理的近接度は企業の学習に影響を与えるものであるため、これらの距離が大きくなればなるほど、知識を中心とした資源を持つ知識ベース型サービス企業の場合は共通の理解を創造することに対して困難が生じる。要するに、①顧客追従の動機づけ、②暗黙的知移転の不可能性、③上流と下流の活動の不可分性は、知識ベース型サービス企業の特徴である。したがって、これらの企業が地理的および文化的に近い場所に拡大することが重要である。つまり、知識ベース型サービス企業は近隣国から徐々に拡大する秩序に従い、密接に編まれたスパイダーウェブのようなアプローチに似た慎重な国際化プロセスに進む可能性が高い。このアプローチにおいて、企業は地理的にも認知的にも近く、類似点が多い市場に最初に進出する傾向がある。このスパイダーウェブ状構成の子会社は、①地理的距離、②文化的距離、③製品範囲の類似性の点で密接に間隔を置いている。

一方、Abdelzaher (2012) のいわゆるタコのような国際化プロセスは資本集約型サービス企業に当てはまる。タコのような国際化プロセスにおいては、企業が①知識の体系化、①FDI 市場探索の動機付け、③バリューチェーン活動の分離によって、国際化への制約が低くする傾向がある。タコは企業の頭脳や戦略的資源を本国の本部に集中させるという多国籍企業戦略の伝統的な見方という意味で使われている。

## 2. 小売・サービス企業の国際化プロセスの段階

小売国際化の全プロセスを対象としている 1 つの代表的研究は、Douglas and Craig (1989) の研究である。彼らは国際化の進展に伴って、企業が直面するマーケティング戦略目標が変化するという前提で、各段階での戦略の特徴及び段階移行による戦略目標の変化をもたらす環境要因を探った。Douglas and Craig (1989) によると、小売企業の国際化プロセスについて 3 つの段階に分けられる。第 1 段階は初期参入である。この段階において、海外市場を既存製品やサービスの市場として認識し、生産やマーケティングの規模の経済性を獲得するため、地理的に活動の場を拡張し使用する。第 2 の段階は現地市場拡大である。ここでは、企業は現地市場を開発し、範囲の経済性を引き出すことによって、既存の地理的範囲を強化しようとする。第 3 の段階はグローバル合理化である。この段階で、海外での多国間の活動のシナジー効果を獲得するために企業は諸活動を調整・統合する。

一方、矢作 (2007)<sup>32</sup> は小売企業の国際展開の実際を動的な小売プロセスとして「初期参入」、「現地化」、「グローバル統合」の各段階の関連性と相互作用を解明しようとした。彼はとりわけ現地化段階に焦点を当て、全体の分析枠組みで国際移転対象を小売業態とそれにともなう知識とし、小売事業モデルの移転を解明しようとした。ここで指す小売事業モデルとは業態戦略を核とする小売業務システムとそれを支える商品調達システムおよび商品供給システムである。矢作 (2007) によると、小売国際化プロセスとはその業態の国際移転がある状態から別の状態に変化する過程である。それは二重の過程として展開される。1 つはフィージビリティ・スタディ (事業化調査) を行う参入前の段階、参入市場や参入方法を定める参入段階、そして参入後の現地化と続く個別参入プロセスで

---

<sup>32</sup> 矢作 (2007) においても「前提」、「プロセス」、「結果」の 3 つの過程からなる国際化プロセスを「組織行動モデル」として提示した Vida and Fairhurst (1998) の研究を踏まえ、「組織行動モデル II」が提唱された。



ある。もう1つは、1連の個別参入プロセスが複数の参入先市場で繰り返される過程である。そこでは時間軸が引き延ばされ、先の国際化の経験と成果が後の国際化を左右する組織学習のプロセスとして捉え直されることになる。良い学習から良い成果を生み出すことのできた企業は、時折大陸や文化圏を越えて国際事業活動を繰り広げていく（矢作、2007、1頁）。

また、川端（2009）は海外に出店プロセスとして海外進出する前、1号店の出店前後、多店舗展開を挙げている。その3つのプロセスは<表3>で示したように、順次的に①海外進出する前に進出の意思決定（市場選定）、②1号店の出店前後に、1号店の店舗開発や従業員の雇用、商品調達、商品販売、さらに③多店舗展開の際、2号店以降の店舗開発、各店舗運営を行っている。この3つの段階において、市場特性要素はそれぞれ異なるのである。

<表3> 海外出店行動の諸側面とそれに影響する市場特性要素

プロセス	海外出店の諸側面	市場特性要素
海外進出する前	進出の意思決定（市場選定）	人口規模、日本人市場の規模、平均所得、消費市場の成長率、都市開発状況、国民性、宗教、政治的安定度
1号店の出店前後	1号店の店舗開発	都市開発状況、商業施設開発状況、立地規制、不動産慣行
	従業員の雇用	労働法的規制、労働慣行
	商品調達	関税、輸入規制、流通システムの態様（川上と川下のパワーバランス）、中間流通の状況、取引慣行、輸送インフラの状況
	商品販売	気候特性、所得、人口密度、民族構成、宗教構成、住宅事情、生活習慣
多店舗展開	2号店以降の店舗開発	人口密度、都市計画、立地規制、不動産（賃貸）慣行、消費者モビリティ、資金調達、金利動向
	店舗運営	家賃変動、テナントリーシング環境

出所：川端（2009、33頁）に基づいて筆者加筆・修正

Edvardsson et al. (1993) は国際化プロセスを「クローラが歩行を進める」学習プロセスと比較し、4つの段階に分け、それぞれの段階における意思決定や戦略の相違を検討した。まず、第1段階は探査段階（Prospecting stage）である。この初期段階における指導力はマネージャーや起業家など、強力でビジョンを持つ個人であることが多い。この段階では、潜在的なサービスバイヤーの探査、関係の構築、ネットワークの構築が問題と

される。次に、第 2 段階は導入段階 (Introduction stage) である。探索段階と同様に、この段階は調査期間として特徴付けることができる。調査期間に、企業はローカルで実験活動が行う。また、この段階ではマーケティング活動が不可欠なものである。それから、第 3 段階は統合段階 (Consolidation stage) である。この段階において、顧客との関係を構築することが企業の課題になる。現地市場に適応し、現地でのネットワークを構築するために、より地方分権化された国際組織が求められる。最後、第 4 段階は再配向段階 (Reorientation stage) である。再配向段階では、組織の柔軟性と財務資源の両方を持つことが不可欠である。これらの 2 つの要素は、継続的な成長に不可欠なものだからである。Edvardsson et al. (1993) によると、サービス企業の国際化プロセスは同時に試行錯誤の過程でもある。国際化プロセスは基本的に起業家によって促進され、企業の国際化において企業家の国際的な視野は独自に特徴づけられる。企業が海外進出する際には、元々のビジネスコンセプトに適切な文化環境を選択することが課題である。さらに、サービス企業の国際化は現地で学習した知識を活かし、国内市場のパフォーマンスを改善に役立てる場合もあると Edvardsson et al. (1993) は指摘している。

### 第 3 節 現地国での戦略パターンに関する研究

#### 1. 小売国際化における適応化戦略

標準化・適応化問題は国際マーケティング論において、海外市場に進出する際に各国市場に標準化されたマーケティング・プログラムをもって進出すべきか、あるいは各国市場の特性に合わせるべきかという問題である。この標準化・適応化問題は、たとえば Levitt (1983)、Douglas and Craig (1989)、角松 (1992)、大石 (1993) など、単純にいうと、もっぱら製造業の多国籍企業の海外進出との関わりで議論されてきた。一方、製造業に比して多くの参入障壁に直面する小売業の海外進出について、同じ問題意識で議論されてきた研究は、Salmon and Tordjman (1989)、向山 (1996)、Goldman (2001)、今井 (2005)、川端 (2000)、白 (2003)、矢作 (2007) などがある。概ね「なぜ」、「何を」、「どの程度で」あるいは「どのような類型で」国際小売企業が標準化・適応化戦略をとるべきかが議論されたといえる。

日本での研究に限ると、向山 (1996) の中心・周辺品揃え論、川端 (2000) の市場フィルター構造論、そして矢作 (2007) の適応度の 4 パターンが代表的な研究である。

## (1) 中心・周辺品揃え論

向山（1996）は品揃えを対象とした標準化・適応化の問題に的を絞り、出店行動と商品調達行動のグローバル化の 2 次元から多製品型グローバル企業のヤオハンとワンコンセプト・限定品揃え型グローバル企業の無印良品の比較事例研究を通じて、標準化・適応化問題について解決策を提示した。向山（1996）によると、ワンコンセプト・限定品揃え型グローバル企業にとって、市場がコンセプトを受け入れるということはまさにその市場への適応そのものを意味するのである。コンセプトと標的市場とのマッチングさえうまくいけば、標準化・適応化問題は彼らには全く問題とならないのである。しかし、多製品型グローバル企業にとって、この問題はそれほど簡単なものではない。ワンコンセプト・限定品揃え型グローバル企業と比較して圧倒的に取り扱いアイテム数が多くて、一貫したワンコンセプトを形成することができないので、現地市場への適応を迫られることになる。そして、規模の経済性を享受できる標準化戦略も実現しなくてはならないので「グローバル・ジレンマ」に陥ってしまうという。

そのジレンマを克服するために、「中心・周辺品揃え論」で打ち出し、多製品型グローバル企業は、「各国の所得水準の上昇に伴って、①各国の平均的品揃えが重複し始めること、②中心品揃え部分のウェイトが高まり、周辺品揃え部分のウェイトが低くなること、③これら 2 つの変化の結果、各国間で共通可能な品揃え部分が発生する」（向山、1996、206 頁）。向山（1996）は国家間での所得水準の上昇により「中心品揃え」とそれ以外の「周辺品揃え」のウェイトに変化が生じることで、2 国間および 3 国間でのモデルで、①ドミナント／中心品揃え共通化、②ドミナント／周辺品揃え共通化、③グローバル／中心品揃え共通化、④グローバル／周辺品揃え共通化、の部分が生じることから、標準化すべき部分と適応化すべき部分を明確化できると指摘している（195-196 頁）。

## (2) 市場フィルター構造論

川端（2000）は、各国市場には歴史的、社会的、経済的に規定された独特の市場特性があり、その異質な市場特性としての「フィルター構造」によって、小売企業は出店戦略のパターン（①飛び地戦略、②優位性戦略、③特定市場適応化戦略、④複数市場適応化戦略、⑤グローバル戦略）<sup>33</sup>を定めるべきだと提案した。

---

<sup>33</sup> 川端（2000）によると、小売企業は飛び地戦略において、母市場のフィルター構造と共通性が高い市場を探索し、母市場でのノウハウを生かす。優位性戦略では、母市場での特性がそのまま進

川端（2000）によると、フィルター構造は各市場に備わる特性である。小売企業が海外の市場に参入しようとする際には、その市場の多くの要素の影響を受ける。例えば、歴史的経緯、気候条件、国土の広さ、市場の集中・分散度、公共交通基盤の整備度、政府の規制、都市計画、不動産取引上の慣行、地価・店舗家賃とその変動、物流基盤、製造業の発達度、卸売業の発達度、人口の規模や構成、消費者選好、宗教などである。このような要素が相互に関連して動的なフィルター構造を形成している。異なる市場は異なるフィルターの形状を持ち、このフィルター構造の特性が、すなわち市場特性である（川端、2000、55－56 頁）。国境を越える小売企業は本国市場で確立した事業モデルを進出先市場に移転する際、異質な市場特性という「フィルター構造」をくぐり抜ける必要がある（川端、2000、58 頁）。

小売企業は母市場のフィルター構造の影響を強く受けており、企業が有する先進性や競争優位性もそれを前提としたものである。そこで、海外市場への参入にあたっては、まずは自己の経営システム的な特性と母市場のフィルター構造との関係を認識する必要があり、さらに進出先市場のフィルター構造特性を正確に把握し、その中で自己の経営システムが効率的に機能し競争優位性を生み出すための条件を探る必要がある。また川端（2000）はフィルター構造は動的であり、自己も進出先のフィルター構造下で変容していくであろうから、戦略類型は固定的に捉えるものではないとしている。

### （3）適応度の 4 パターン

向山（1996）の研究について、矢作（2007）は 3 つの批判を挙げている。第 1 に、川端（2000）と同様に、所得水準の向上による各国市場の同質化という点である。向山が述べた所得の効果が本当に存在するのか、そして、各国市場の同質性と異質性の問題が十分に検討されていないのである。第 2 に、「中心品揃え」と「周辺品揃え」の商品群は各国間や経済発展状況でどう変わるのか不明である。第 3 に、向山はグローバル化を捉えるため出店行動と商品調達行動 2 つの次元からアプローチした。しかし、矢作（2007）

---

出先のフィルター構造下での優位性となる市場の探索を行って、進出先での競争優位者となる。特定市場適応化戦略は比較的通過しやすい特定市場のフィルター構造通過のために、自己のシステム特性を最適化することである。また、複数市場適応化戦略において、企業は特定市場のフィルター構造通過に成功したノウハウを、その特定市場と共通性が多いフィルター構造を有する複数の市場に適用する。最後に、グローバル戦略は多くの市場のフィルター構造に適合するように事故のシステム特性を変更し、地球規模の拡大を図るものである（川端、2000、238 頁）。

は小売事業モデルにおいて小売企業の基本活動が販売と仕入活動の 2 つで構成されているのは言うまでもないと指摘し、中心品揃えの概念と純粹グローバル化を結び付けている点で問題が複雑化したと述べた。

一方、川端の市場フィルター構造論について、矢作（2007）は店舗立地条件や不動産開発・投資、地価の動向を重視している点で評価できると述べたが、肝心の「動的な装置特性」としての「フィルター構造」の作動メカニズムや進出主体との関係づけが明確に示されていないと批判した。

先行 2 者の批判から、矢作（2007）は初期参入、現地化、グローバル統合の 3 段階の国際化プロセスのうち、現地化段階に焦点を当てて、事例研究を実施した。その結果、現地化段階において出店・業態の現地市場への適応化が最優先の課題となると矢作（2007）は主張した。そして小売企業は本国市場で蓄積した経験・知識を活用しながら、ある程度進出市場に適応するという前提に基づき、小売企業の小売業務、商品調達、組織構造は適応化の程度によって、「完全なる標準化」、「標準化の中の部分適応」、「創造的な連続適応」、「新規業態開発」という 4 つのパターンに分けられると述べる。

完全なる標準化志向がある企業は一部の高級ブランド・ショップであり、ブランド資産の維持を目標に店舗イメージや取扱商品、価格設定、接客など標準を追求する。実際、企業は本国で標準化された小売事業モデルを進出先市場で複製する努力を払うが、市場特性の違いがあるから部分的な修正をしなければならない。それは標準化の中の部分適応志向である。また、国内で構築した小売事業モデルを現地国で単純に複製するだけでなく、市場特性に連続的に適応する結果、既存モデルを超えた革新的事業モデルが創造されるケースもある。このようなケースは創造的な連続適応だと呼ばれる。そして、最後のパターンは進出する国に適応する新規業態を創り出し、事業システムを構築する「新規業態創造」志向である（矢作、2007、38－39 頁）。結果的に標準化と適応化は対立概念ではなく、「標準化のなかに適応化があり、適応化の果てに標準化がある」（矢作、2007、351 頁）という結論に至っている。

以上から分かるように、小売国際化理論は一昔前からの市場の標準化や適応化の二分法から抜け出し進化しているものの、大前提として標準化や適応化問題に拘る限り、根本的な二分法からの離脱は難しいと言わざるをえない。その点で、近年、小売企業が国境を越え事業展開する場合には、経済人類学で提起された埋め込み概念に注目する必要性がある

という主張が提起されていることは示唆に富んでいる。そのために次は国際化理論における埋め込み概念がどのように議論されているのかについて触れたい。

## 2. 小売国際化における埋め込み戦略

### (1) 小売国際化における埋め込みに関する研究

小売国際化における埋め込み (Embeddedness) 概念に取り組んだ先駆的な研究は Hess (2004) である。Hess (2004) では、経済が経済的な制度と非経済的な制度に埋め込まれ、編みこまれていると主張する Polanyi et al. (1957) と、新古典派経済学を批判しながら現代の産業社会で経済行為がどの程度社会関係の構造に埋め込まれているのかを考慮することが必要だと強調する Granovetter (1985) から影響を受け、小売国際化における埋め込み概念が提起された。Hess (2004) によると、埋め込みとは時間と空間における社会構造の形成と変化を組み込んだ概念である。埋め込みは社会埋め込み、ネットワーク埋め込み、領土埋め込みという 3 種類がある。Hess (2004) の埋め込みに関する理論的概念を使用し、より深い分析に進んだ研究としては、Wrigley et al. (2005)、Burt et al. (2015)、Tacconelli and Wrigley (2009)、Wood et al. (2014)、Wood and Reynolds (2014)、鳥羽 (2017)、Frasqueta et al. (2018) などが挙げられる。

Burt et al. (2015) は小売業の国際化プロセスにおいて、企業のビジネスモデルの構成要素を考慮することを通じて、Hess (2004) が提唱した 3 つの埋め込みをより詳しく説明した。Burt et al. (2015) では埋め込みに関する主な 2 つの解釈がある。1 つ目は異なる小売業態における 3 つの埋め込みの多少な違いである。彼らは食品・食料雑貨品、ファッションアパレル、エレクトロニクス・エンターテインメントという 3 つの小売業態の具体的な特徴を考慮し、それぞれの業態において社会埋め込み、ネットワーク埋め込み、領土埋め込みの具体的内容を記述した。2 つ目は、埋め込みとビジネスモデルの構成要素の相互作用である。Burt et al. (2015) はイケアのビジネスモデルから、3 つの埋め込みの要素を明らかにした。また、Frasqueta et al. (2018) はアパレル小売業を対象として、Hess (2004) と Burt et al. (2015) の研究結果を踏まえながら、3 つの埋め込みにおける小売企業固有の能力および一般的な能力の役割を検討した<sup>34</sup>。彼らは埋め

---

<sup>34</sup> 小売企業固有能力はブランド構築能力、チャネル管理能力であり、一般的な能力は適応能力と知識管理能力である (Frasqueta et al., 2018)

込みプロセスをより深く理解するために、埋め込み概念と小売企業固有の能力と一般的な能力に関する議論を組み合わせたのである。

Wrigley et al. (2005) は多国籍小売企業と製造業を比較し<sup>35</sup>、小売企業が現地市場に組み込むために高い投資が必要であるものの、すべての小売企業が現地市場における事業をローカル化すると述べた。彼らは多国籍小売企業の領土埋め込みが社会埋め込みの影響をどのように受けているか、特定の場所に埋め込まれた多国籍小売企業の性質はどうなっているのかを探るため、Dicken (2000) が提示した「プレイング・ファーム (placing firm)」と「ファーマーミング・プレイス (firming places)」という概念を用いて、Hess (2004) の 3 種類の埋め込み概念との関連性を説明した。プレイング・ファームとファーマーミング・プレイスの概念を取上げ、埋め込みを解釈したもう 1 つの研究は Wood et al. (2014) である。Wood et al. (2014) はテスコアジアの事例を通して、小売業者が進出国の異なる市場特性に対応するために、標準化・適応化という二分法を超えたマルチスカラー (multi-scalar) 適応アプローチをどのように追求しているかをも議論した<sup>36</sup>。

また、Tacconelli and Wrigley (2009) は中国市場に進出している食品小売企業が直面している課題と現地で実施している戦略について検討し、これらの多国籍小売企業が中国の供給および物流ネットワーク、不動産市場、消費文化に組み込むよう試みていると述べた。領土埋め込みのプロセスが多国籍小売企業に対して大きなチャレンジであり、領土

---

<sup>35</sup> Wrigley et al. (2005) によると、現地市場で事業を拡大する際、製造企業と比べ、小売企業は重要な 3 つの違いがある。第 1 に、小売業者は文化的嗜好、規範、好みの変化に対応する必要がある。第 2 に、小売業者は店舗基地や物流インフラ市場の物理的資産に接近する必要があるため、ホスト国の不動産市場や計画システムと密接に結びついている。第 3 に、現地で調達する必要があるため、現地の供給業者やパートナー企業と関係を作らなければならない。

<sup>36</sup> プレイング・ファームとファーマーミング・プレイス概念の観点で見ると、プレイング・ファームは企業がどこから来ているのか、そして本国市場から派生した遺伝コードと、これが拡大とその後の事業を実現するアプローチである。一方、ファーマーミング・プレイスは組織内外、そして組織間の関係を通じて、事業の組織空間を発展することである。アジアにおいて、テスコは強力な店舗、調達とサプライチェーンの所有、そして幅広いパフォーマンスだけでなく、デジタル接続や商取引の面でより広い地域の最先端の地位を獲得している。テスコのモデルの移転は国内子会社内では部分的であり、その後の店舗フォーマット、製品範囲、サービスおよび組織文化の現地化が行われた。しかし、いくつかの市場では、全く新しい戦略が必要とされ、多種多様な文化的、制度的または規制上の要因によってテスコの参入した時点から大きく変更した。そのような現地化の経験が、子会社から本社への学習やそれに続く知識フロー、本社から子会社への受け入れるルート、子会社間の情報交換によって組織全体に流れる。このような流れで、各現地市場でテスコが経験や知識を得て、参入市場におけるそれらの戦略を修正し、その中のいくつかの専門知識を本国に戻す。このような循環で、テスコは標準化・適応化という二分法を超え、マルチスカラー適応を行っているというのである (Wood et al., 2014)。

埋め込み戦略を実施するために、企業はどのような活動を行うか解釈した。領土埋め込みに注目して、より分析したもう1つの研究は Wood and Reynolds (2014) である。彼らは多国籍小売企業の店舗開発に焦点を当てて、店舗開発部門のアナリストおよびマネージャーとのインタビュー調査を通じて、領土埋め込みを支える要因と領土埋め込みを実行する方法について検討した。

## (2) 埋め込み戦略の類型

Hess (2004) によると、社会埋め込み、ネットワーク埋め込み、領土埋め込みは容易に予想できるように従来の小売国際化の研究と深く関連している。端的に言えば、小売業者にとって、社会的埋め込みにおける移転、ネットワーク埋め込みにおける交渉、そして領土埋め込みにおける適応である。

### ①社会埋め込み (Social Embeddedness)

小売企業は本国の政治・経済・社会構造および文化などの社会的背景の影響を強く受けており、小売企業が有する競争優位性もそれを前提としたものである。小売国際化において、社会埋め込みは経済主体に備わる文化的・制度的・歴史的な起源を持ちながら、小売企業によって本国から進出国に持ち込まれることである。社会埋め込みが本国市場の外部環境と組織の内部要因によって生成され、組織の「遺伝コード」だと比喻される。小売企業は本国市場での成長過程で獲得した社会的および文化的属性を取り入れるが、これは労使関係に対する態度、労働条件と福利厚生、サプライヤーネットワークの構築方法なども含まれる。本国市場で構築したそのような小売業者の遺伝コードを新しい市場社会に移転されることは社会埋め込理の最大の特徴である (Hess, 2004)。

Burt et al. (2015) は社会埋め込みの活動について例えば、管理システムや技術の移転、国内市場で開発された製品ブランドの移転、企業ビジョン、サービスの精神、経営のノウハウの移転などを述べている。企業は海外に進出すると、既存の社会構造の埋め込みから脱して新しい社会的関係を構築するのである。

### ②ネットワーク埋め込み (Network Embeddedness)

Hess (2004) によると、ネットワーク埋め込みは経済主体が構築するネットワークの要素と構造として、小売企業が構築する企業・政府・非営利企業との関係性が進出国でも構築することである。ネットワーク埋め込みは公式あるいは非公式の組織間関係と対人関



係に係る。これらの関係の建築や関係の耐久性および安定性は、ネットワーク内の関係だけでなく、ネットワーク全体の構造と進化をも決定する。前者は個人や供給者、パートナーなどの関係者との関係を指すものの、後者は商品・サービスの生産に関わる関係者だけでなく、政府や非政府組織などそれ以外の組織も含む幅広いネットワーク関係である。ネットワーク埋め込みは、ネットワークのメンバー間の信頼関係の構築プロセスだとみなすことができる。小売企業は事業が展開される国によって定められているネットワークもあれば、国間ネットワークであるものもあって、非空間的なネットワークもある。そして、ネットワークが拡大したり縮小したり、ネットワークのメンバー間の関係とパワーの役割が変化したりすることによって、ネットワーク埋め込みが進化していく。つまり、ネットワーク埋め込みはプロセスとして変容する動学的性格をもつものとして理解されている (Hess, 2004)。

Burt et al. (2015) ではネットワーク埋め込み活動の例について、以下のように述べられている。それは国際事業を管理する内部ネットワークの構築、取引ネットワークの構築、サプライヤーとの交渉、政府機関との交渉、調達及び物流センターなど現地の供給網の構築、買収した企業のネットワークを統合し活用すること、競合他社との交渉などである。小売業はネットワーク埋め込み戦略を実行することによって、消費者文化、小売業界の規制など、現地市場の理解を促進する効果もある (Wood and Reynolds, 2014)。

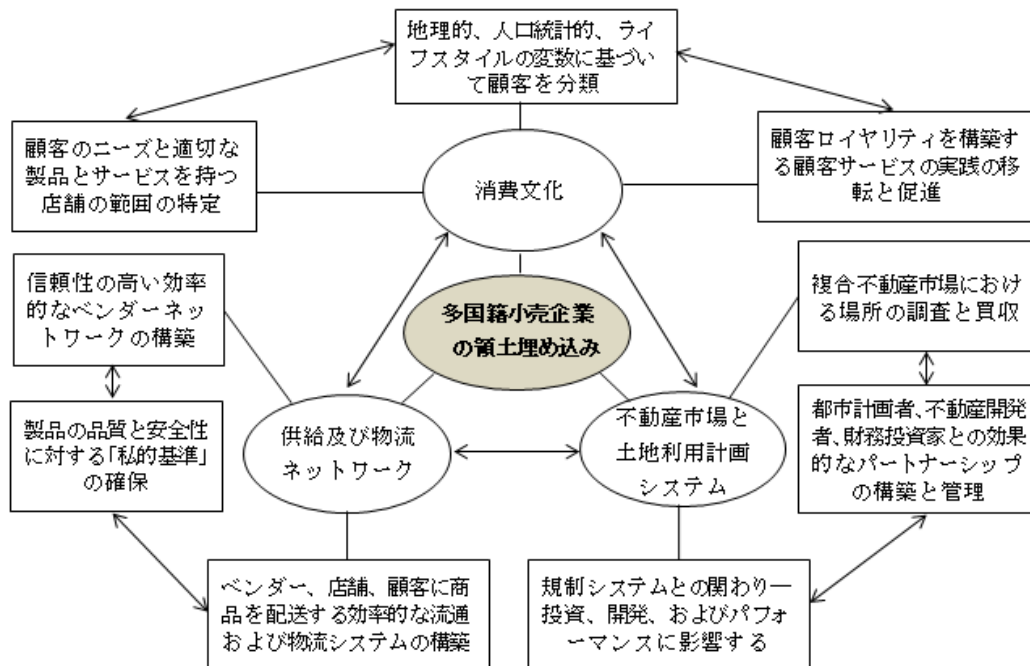
### ③領土埋め込み (Territorial Embeddedness)

領土埋め込みは経済主体が拠点を構える地理的な領域の関係性の問題として、小売企業が進出国の社会規範に対応することである (Hess, 2004)。企業は社会的、文化的、経済的な条件の異なる海外市場に進出する際、生活に密着した製品・サービスを顧客に適切に提供するために、市場特性に応じて適応する必要がある。実際、小売企業が特定の地域や場所で定着している程度に関係しており、場合によってはそれらの場所にすでに存在する経済活動と社会的ダイナミクスによって制限され、組み込まれるようになる。Hess (2004) によると、領土埋め込みは、現地市場に適応するプロセスであり、現地での事業拡大に重要な活動である。しかし、領土埋め込みもまた企業にとってその場に閉じ込められる危険性をもたらすものである。

Burt et al. (2015) によると、領土埋め込みは詳しく言えば、地元の味と食生活に対応するための製品範囲の適応とマーチャンダイジング (食品小売業の場合)、現地市場向

けのスタイル、色、サイジングなどの製品調整（アパレル小売業の場合）、販売慣行の現地市場への適応、ターゲットセグメントの現地への適応、人材のマネジメント、従業員トレーニングの調整、地域の市場規制に対する販売形態の適合、進出国のマクロ経済・社会・政治の問題に合わせることで、企業のビジョンを調整することなどの活動である。

Tacconelli and Wrigley (2009) では、領土埋め込みは現地市場での消費文化、物流、供給ネットワーク、不動産市場に関する規制などへの適応化であると述べられ、店舗ネットワークが国際的な境界を越えて広がるにつれて、多国籍小売企業は独特の消費文化、そしてホスト国の不動産市場と土地利用計画システムなど、地域の変化に非常に敏感であることを確実にしなければならないとされる。Tacconelli and Wrigley (2009) は領土埋め込みを消費文化、不動産市場と土地利用計画システム、供給及び物流ネットワークという3つの次元から解釈した。



<図 7> 多国籍小売企業の領土埋め込み

出所：Tacconelli and Wrigley (2009) より転載

<図 7>において、多国籍小売企業の領土内埋め込みに関連する3つの次元と主要な活動が示されている。小売企業は取扱商品の大部分を現地市場から調達する傾向があり、その結果、供給者にアクセスする必要から、地元の供給基地および必要な物流インフラ（例

えば、流通センター）と緊密に絡み合っている。そのため、領土埋め込み戦略は現地化段階において、最も重要な戦略だと Tacconelli and Wrigley (2009) は指摘した。

さらに Wood and Reynolds (2014) では、国際的な企業展開が成功するには、多国籍小売企業が現地市場の領土埋め込み、すなわち制度的、文化的、経済的、法的小売競争上の特徴に合わせた存在であることを表す必要があると強調されている。

### (3) 3つの埋め込み戦略の関係と埋め込み戦略の特徴

社会埋め込み、ネットワーク埋め込み、領土埋め込みは当然ながら互いに密接に繋がり、組み合わせられ、時空間の社会経済活動のコンテキストによって形成される (Hess, 2004)。

Hess (2004) によると、領土埋め込みは社会埋め込みとネットワーク埋め込みを重ねているところがある。なぜなら、社会埋め込みを支える社会秩序は領土的なコンテキストを持つからである。領土埋め込みの要点は、海外へ事業活動を移転するのではなく、現地市場に適応するプロセスにある。特定の場所で企業が出店すると、地元企業を巻き込み、新しいパートナー企業を誘致し、経済的および社会的関係の新たな地域的ネットワークを生み出すかもしれない。したがって、領土埋め込みは領土としての空間、すなわち、オブジェクトは一緒に集められ、境界線を描画できる領域に繋がる。この点において、ネットワーク埋め込みに類似する。しかし、ネットワーク埋め込みはアクター間の関係であり、特定の地域に限定されないため、領土埋め込みと異なるのである。

また、社会・ネットワーク・領土埋め込みは同時に行う必要があると Hess (2004) は指摘している。小売企業は本国の社会的・文化的コンテキストの影響を受けながら、異なる場所にある他のアクターとの多様な関係を結び、ネットワーク構造を作り出す。そして、企業が現地の経済・社会活動や制度を吸収したり、現地の人材を雇用したり、消費者や供給業者など、現地の人たちと対話したりすることによって、その領土内に埋め込んでいくといわれる (Hess, 2004)。

Wood and Reynolds (2014) は多国籍小売企業の店舗開発において、適切な形の店舗開発を達成することは、単に領土の埋め込みに依拠するだけではないと述べ、店舗開発活動への集中にはソーシング、物流、供給ネットワークなどの要素も重要であると指摘した。その成功に密接に関連し、貢献するのはネットワークの埋め込みである。多くの多国籍小

売企業では現地市場とそれに関連するネットワーク、消費者文化、現地の小売業に関する規制などの理解を促進するために、現地企業の M&A が考案される。

Hess (2004) によって提案された埋め込みの暗黙の認識は企業が現地の環境を形作るというよりも、その社会・経済・政治の環境に反応することである。Burt et al. (2015) も埋め込みがある状況における小売業者の経営プロセスであるだけでなく、小売業者と社会秩序の間の相互作用の状態であり、すべての小売業者が本国市場の社会に深く埋め込まれており、国際化すればと現地市場に同様に埋め込まれなければならないと主張した。

Wrigley et al. (2005) によると、社会および領土埋め込みの概念は静的とは見なされず、代わりに、小売の国際化への空間的かつ時間的にダイナミックなアプローチを開発する必要があるとされる。一時的には、領土埋め込みの程度とその性質が、最初の参入からどのように発展するのを見極める必要がある。多くの場合、それは増加するであろうが、減少する可能性もある。

### 3. サービス国際化におけるコンテキスト化戦略

国際化理論において、とりわけサービス企業の国際化に関して、脱コンテキスト・再コンテキスト化の概念に注目する動きも目立っている。「コンテキスト」という用語は、元々言語学分野で使用され始めて以来、心理学や芸術、また文化研究へと広がり、近年では、経営・マーケティングにおける重要な戦略概念となりつつある<sup>37</sup>。

#### (1) 小売・サービス国際化におけるコンテキストに関する研究

Hall (1976) は、文化人類学の分野において、異文化を理解するために高コンテキストと低コンテキストという概念を提唱した。彼にとってコンテキストとは、文脈、背景、状況を意味する。高コンテキスト文化の社会において、情報伝達は非言語で暗黙の知識な

---

<sup>37</sup> 消費者行動研究において、井関 (1969) はコンテキスト概念が重要な要因だと指摘した。井関 (1969) によると、消費者を理解するために、「生活体系 (コンテキスト)」全体を理解する必要とされており、顧客のコンテキストは 3 要素 (生活構造、生活意識、生活行動) から構成されている (井関、1969 で詳しい)。また、三浦 (1995) において、コンテキストとは当該メッセージが語られる場の状況・文脈のことである。広告で笑のテクニックの 1 つが「コンテキストずらし」である。コンテキストは状況のことであり、同一のものでもコンテキストが変わると全く違うものに見えるという点が、広告表現に有用な示唆を与えられる (三浦、1995、189 頁)。経営・マーケティングにおけるコンテキストに関する他の研究は原田 (2005)、阿久津・石田 (2002)、原田・三浦 (2010)、原田・三浦・高井 (2012) などにおいて詳しい。

ど明示されないコンテキストが重要であるに対して、低コンテキスト文化の社会では、コミュニケーションの明示的な言語を通じて情報伝達が行われるといわれている。

サービス国際化において、低コンテキスト文化で生まれたサービス事業はサービス提供プロセスやサービス内容の形式化が進んでいる。この形式化は本国市場ですでに進められたものである。そのために、低コンテキスト文化で生まれたサービス事業は高コンテキスト文化で生まれたものよりも国際化は容易に進む。一方、高コンテキスト文化で生まれたサービス事業は本国市場における形式化があまり進まないため、国際化に際して、海外市場への移転は比較的困難になると考えられる（藤川・小野、2014）。

なお、小売企業の国際化におけるコンテキストに関する研究と見なされる川端（2005）では、市場のコンテキストは固定的なものではなく市場に参入しようとする主体との関係性の中で成立しているものである。また、具体的にコンテキストを把握するためには、①気候、②民族・人口、③宗教、④市場分布、⑤歴史的経緯、⑥政策、⑦所得といった7つのファクターを検討する必要があると述べられている。ちなみにブランドの国際化を論じる三浦（2015）は、川端（2005）の市場のコンテキストの観点を踏まえグローバル・コンテキスト・ブランディングが成功するためには、世界で通用するコンテキストを創造することが重要な要素だと主張している。

一方で、阿久津（2010）は消費者心理とブランド戦略の関係について、顧客間でコンテキストへの依存度が高いブランドの方が顧客にとって比較的に替え難い、価値の高いブランドだと述べている。彼は Hall（1976）のコミュニケーションにおけるコンテキストへの依存の程度による文化の類型に従って、日本がコンテキストへの依存度の高い文化の典型だという。日本文化が誇る「おもてなしの心」などはコンテキストへの依存度の高いコミュニケーションの典型だが、日本のサービス分野のブランド、サービス・ブランドで世界に通用するものはほとんどない。コンテキスト依存度の高い文化を持つ日本企業のブランドで、世界に通用するのは、トヨタやソニー、任天堂といったモノ中心のブランドばかりである。その理由は異文化コミュニケーションが基本的にコンテキストにあまり依存しないことにある。阿久津（2010）によると、企業が海外で成功する鍵は、「標準化」と「現地化」のバランスにあるといわれるが、標準化と現地化の概念を、マネジメントの観点でとらえ直すと、それぞれ「脱コンテキスト」と「再コンテキスト」と見なすことができる。前者は、どのようなコンテキストを持った相手にも理解してもらえるブランド価値の提供、もしくは意味のコミュニケーションであり、後者は、相手のコンテキストに合わ

せてブランド価値を再構築することである。阿久津（2010）は、低コンテキスト文化では、徹底したマニュアル化やサービス内容の言葉化といった脱コンテキスト化が当たり前に行われると加えている。

## （2）脱コンテキスト化・再コンテキスト化戦略

藤川・小野（2014）では、（日本の公文教育研究会を分析対象として）高コンテキスト文化発のサービス事業がグローバル化する過程ではどのようなことが起きているのかが検討された。端的に言えば、本国で獲得した価値共創に関する知識を進出先国に移転し、また、進出先国で獲得する新たな知識を本国や他国に移転するプロセスこそが重要であるということである。そのために藤川・小野（2014）は、サービス事業のグローバル化のプロセスにおいて求められる 2 種類の組織能力は「脱コンテキスト化能力」と「再コンテキスト化能力」だと強調する。脱コンテキスト化能力は、「異なる文化や状況の間に共通項を見つけ出し、知識や経験を共有する能力、および、うまくコミュニケーションをする能力」であり、再コンテキスト化能力は、「相手の文化や状況に合わせて、知識や経験を共有する能力、および、うまくコミュニケーションする能力」になる。

藤川・小野（2014）の分析結果によると、公文の知識は三層構造となっている。それは A 層、全世界の公文子規教室において守らなければならない最低限のルールである。例えば、公文教材を使うこと、学力診断テストを行うことなどである。そして、B 層は研究会が複数の指導者事例を通じて蓄積する知識である。また、C 層は指導者が自教室における自らの指導経験を通じて蓄積する知識である。この 3 層は A 層は形式知で、C 層は暗黙知であり、B 層は中間の知識だと段階別に分けられている。脱コンテキスト化と再コンテキスト化が繰り返し行われるプロセスは、C 層における指導者間にとどまらず、B 層と C 層の間の従業員と指導者の間において頻繁に行われる。そのプロセスにおいて、「標準化」と「高度化」が重要な概念となるが、その規模や質は本部が定める理念や価値観と従業員の能力（複数の指導者の実践事例を通じて普遍化や一般化を図る脱コンテキスト化能力、各指導者の状況に合わせた実践をサポートする再コンテキスト化能力）によって規定される。そして、知識移転プロセスや移転経路が国や地域の各市場における事業発展段階によって異なるという結論に辿り着いた。

川端（2017）は何をどこまで標準化し何をどこまで適応化させるのかの判断が実際的にかなり難しい作業であると述べている。また、企業は国境を超える際に、そこには異な

る意味づけと異なる価値づけをする「仕組み」が存在しており、確かに相手国の消費者特性や文化への適応化は重要なことである。川端（2017）によると、その適応化には、2つの次元のものがある。それは、①進出先の事情や文化に合わせて商品のデザインや機能を変えるという適応化であり、これは従来から指摘されてきた一般的な適応化である。そして、②本国（日本）と全く同じ商品であっても、その商品が価値を発揮するシーン（商品を意味づけるシーン）を変えてやるだけで、買わずにはいられない商品となることである。これは見ためでは確認できない現地適応化である。標準化と適応化の区別がこれまで、主に観察可能なもの、目で見える範囲のもので判断されてきたが、目では観察できない次元ものもある。それは意味づけの次元であると川端（2017）が強調した。

意味づけとそれに沿った価値づけには2種類のものがある。1つは現地消費者が長い歴史の中で身に付けてきた「モノゴトの捉え方のくせ」<sup>38</sup>に基づく意味づけである。この意味づけの理由や背景を合理的に説明するのが難しいことが多い。なぜなら、それは長い歴史の中で消費者の心の深層に埋め込まれてきた「何か」に基づいた意味づけだからである。その「何か」とは、現地市場の文化ということもできるが、より正確には「現地市場で共有されている暗黙知」と表現した方が適切である。もう1つは社会の仕組みに基づいた意味づけである。こちらは暗黙知のような難しいものではなく、明確な社会の制度に絡むものであるから、丹念に調べるとどのように意味づけられるのかが予測可能になる点が重要といえる（川端、2017）。

川端（2017）によると、国境を越えて異なる市場に商品やビジネスモデルを持ち込むと、その市場には母市場とは異なる地域暗黙知が存在するため市場のコンテキストもまた異なる。したがって、母市場とは異なる意味がその商品やビジネスモデルに付与されることになるのである。国境を越えることで生じるこの意味の違いをどう読み取るのかが、国際マーケティングでは非常に重要となる（215頁）。

---

<sup>38</sup> この同じ言葉に対するイメージの違いは、「フィルター構造」だけではなく、長くその市場で暮らす中で身に付けた「捉え方のクセ」も含めた、より幅広い市場の「文脈」が生み出していると考えられる。この言葉の解釈を巡るズレが市場参入において深刻な影響をもたらすこともある。このような市場の文脈は「市場のコンテキスト」と呼ばれる。市場のコンテキストには一般型は存在しないということである。各市場のコンテキストは商品ごと、業態ごと、ビジネスモデルごとに異なる姿を現すからである。そして、コンテキストは常に変化しているものである。その市場のコンテキストがどのような変化を遂げていたのか、今後どのような方向に変化するのかを慎重に見定めながら、最適な意味づけを探ることが重要である（川端、2017）。

## 第4節 小結

### 1. 従来の現地化戦略に関する研究のまとめ

小売国際化における埋め込み概念に取り組んだ先駆的な研究は Hess (2004) である。Hess (2004) の 3 つの埋め込み概念を使用しより深い分析に進んだ研究が多数ある。そして、従来の小売国際化・サービス国際化に関する研究においても、すでに中心・周辺品揃え論、市場フィルター構造論、適応度の 4 パターン、脱コンテキスト化・再コンテキスト化戦略等、企業の現地化戦略として多く存在している。これらの理論と埋め込み戦略は互いに繋がったり、重なったりしている。本節で、3 つの埋め込みの概念と従来の現地化戦略を整理する。

まずは社会埋め込みである。企業が国境を越えて、事業を展開する際、国内で築いたビジネスモデルをそのまま現地に持っていくことが不可能であるから、国内での優れたビジネスの最も重要な遺伝コードを抽出する必要がある。Hess (2004) によると、社会埋め込みにおいて、企業はコアな部分を抜き出し、現地市場に移転させる。Burt et al. (2015) では、社会埋め込みの要素として具体的には、購入と調達のための確立された慣行と方法の移転、管理のシステムや技術の移転、国内市場で開発された企業および製品ブランドの移転、企業ビジョン、ノウハウの移転などを挙げている<sup>39</sup>。海外市場に通用できそうな企業の重要な部分を見つけ出す作業は脱コンテキスト化戦略にも似ている。

次はネットワーク埋め込みである。ネットワーク埋め込みでは、取引先、供給業者、パートナー、政府機関など企業間の信頼関係を構築することが重要である。Hess (2004) によると、ネットワーク埋め込みは本国や現地市場に限らず、一連の個人と組織間の関係構造であり、ネットワーク内のメンバー間が信頼関係を構築するプロセスだといえる。Burt et al. (2015) では、ネットワーク埋め込みの例として、効果的なサプライチェーン管理のためのサプライヤーとの交渉、政府機関との交渉、取引のネットワークの構築、国際的な管理の内部ネットワークの構築などが取り上げられている。このようなネットワーク埋め込みの解釈はバリューネットワークと似ているものである。技術や市場構造の変化に直面するとき、企業の成功と失敗につながる最も重要なことは「バリューネットワーク」であると Christensen (1997) は指摘した。バリューネットワークは供給業者、顧

---

<sup>39</sup> 現地市場にも通用できるこの共通点の部分を持ち出して現地へ持っていくことは向山 (1996) の中心品揃えと類似している。ただ向山 (1996) は品揃えに焦点を当てる。埋め込み概念では、社会的、ネットワーク的、領土埋的な側面から非常に複雑な変数が入っている。



客、パートナーのバリューチェーンを含めた大きな範囲のネットワークであり、企業はその中に組み込まれている。企業はバリューネットワークという環境の中で、コスト構造や業務プロセスを確立し、サプライヤーやチャネル・パートナーと協力して、ある階層の顧客に共通するニーズを満たして利益を得る<sup>40</sup> (Christensen, 2003)。つまり、企業は国内で事業を確実に成長させるために、バリューネットワークを構築する必要がある。海外市場において、多店舗を展開する際には、現地に埋め込むために、現地での新たなバリューネットワークを構築することが必要である。

そして、領土埋め込み戦略は消費者の好みや現地の文化に合わせて、製品範囲、マーチャンダイジングを考慮することである。さらに、販売慣行の現地市場への適応、進出国のマクロ経済・社会・政治の問題に合わせることである (Burt et al., 2015)。言い換えると地元の消費者、地元のサプライヤー、不動産市場に適応することである。地元のサプライヤーや供給業者などとの適応の側面はネットワーク埋め込みと重なっている。現地に暗黙知があるために、その地域に埋め込まないといけない<sup>41</sup>。

## 2. 従来の非製造業に関する国際化研究のまとめ

非製造業である小売・サービス企業に関する研究は蓄積されてきたが、暗黙の前提で研究対象は先進国企業であるため、途上国企業へ与える戦略的インプリケーションは乏しい。途上国企業が海外進出する際に、従来の非製造業に関する国際化研究を適用できるかどうか、そしてどのように適用するかを考慮すべきである。

---

<sup>40</sup> 崔 (2018) では、クレイトン・クリステンセンが示したバリューネットワーク概念への解釈として「企業は他社であるサプライヤーや卸・小売企業、物流企業などからなるバリューネットワークという生態系環境の中で協力することで、顧客のニーズを満たせる価値 (バリュー) を提供でき、利益を得ることができる。さらに吟味すれば、競合企業や社内外の関連組織も、このネットワークの一員になる」と要約される (13 頁)。

<sup>41</sup> その意味では、川端 (2017) の意味づけ・価値づけ戦略と同じ発想である。向山 (1996) による現地市場に合わせて、周辺品揃えを実施することも領土埋め込みの 1 つの作業である。

## 第3章 概念枠組と研究方法

第1章と第2章では従来の途上国企業の国際化に関する研究と小売・サービス業の国際化に関する研究のレビューを行った。これらの理論が途上国の非製造業が国際化するという文脈でも、適用できるかどうか、そしてどの部分が適用できるかを検討する必要がある。本章では、それらの先行研究で議論された企業の海外進出動機、進出先の選択、進出形態、現地化戦略について再検討し、途上国の非製造業の国際化プロセスモデルを仮説として提案したい。それから、提案したモデルを検証するために研究方法と事例の選定について記述する。

### 第1節 発展途上国非製造業の国際化プロセスモデル

#### 1. 発展途上国非製造業の国際化プロセス

小売業の国際化プロセスについて、矢作（2007）は①事業化調査を行う参入前の段階、②参入市場や参入方法を定める参入段階、そして③参入後の現地化段階という参入プロセスを提示した。一連の個別参入プロセスが複数の参入先市場で繰り返される過程であり、そこでは時間軸が引き延ばされ、組織学習のプロセスとして捉え直されることになる。そして、川端（2009）も海外に出店するプロセスとして海外進出する前、1号店の出店前後、多店舗展開を挙げている。その3つのプロセスによって、企業は①海外進出の意思決定（市場選定）、②1号店の出店前後の店舗開発や従業員の雇用、商品調達、商品販売、さらに③多店舗展開の際の2号店以降の店舗開発、各店舗運営、を順次に行っている。

矢作（2007）と川端（2009）の提起した国際化プロセスを合わせると、企業が海外進出する際、プロセスは主に3段階に分けられる。それは進出する前の段階、1号店出店前後の段階（あるいは参入段階）と多店舗展開の段階（あるいは参入後の現地化段階）である。

進出する前の段階において、企業が海外進出の事業化調査を行い、意思決定をすると考えられる。この段階において、企業の国際化を後押しする要因や海外進出動機を考慮することが重要である。なぜなら、それらの動機がその企業の進出先と進出形態の選択に影響を与え、現地市場での戦略にも関連するからである。

また、1号店出店前後の段階は、どこの市場にどのような形で参入するかを決定する重要な段階であるので、この決定に影響を与える要因を検討すべきである。これらの参入段階における研究はそれなりに途上国企業の戦略策定に重要な意味を持っている。

一方、企業が多店舗展開の段階に入ると、現地でビジネスをスムーズに展開するためにどのような戦略を実行するのかを考慮することが不可欠である。先進国企業であれ、途上国企業であれ、企業が海外進出する際、この課題は否応なく突きつけられるものに他ならない。次に、このプロセスに沿って、途上国企業の国際化プロセスモデルを検討していく。

## 2. 発展途上国非製造業の海外進出動機

小売・サービス企業の海外進出動機に関する既存研究をまとめると、プッシュ・プル要因、反動的・能動的要因に分けられる。

まず、従来の小売国際化において海外進出動機にはプッシュ要因とプル要因がよく取り上げられている。プッシュ要因としては、主に国内市場の飽和、経済の低迷、人口増加の停滞、本国市場成長への政策上の制約、企業家のビジョンなどが取り上げられている。プル要因はホスト国の政府のインセンティブ、進出先の大きな市場規模、未開発・ニッチ市場の存在、将来のマーケットの拡張可能性、地理的近接などである(Williams, 1992 ; Alexander, 1990 ; Alexander and Lockwood, 1996 ; Tatoglu et al.,2003)。

次に、国際化に対する企業の対応が反動的か能動的かのどちらかの選択に迫られるとされており、海外進出動機もまた、反動的または能動的という 2 タイプの要因で分けられる。反動的動機は顧客の追随、競争圧力、フォーマルとインフォーマルネットワーク、国内市場の小規模および飽和、進出市場インセンティブ・ディインセンシブ、海外顧客への心理的距離などである。能動的動機は新市場探求、経営陣のイニシアチブ、フォーマル・インフォーマルネットワーク、外国市場機会の発見、ユニークな製品などがある。その中でも、「顧客追随」と「新市場探求」に関する議論が特に注目されている (Lommelen and Matthyssens, 2005; Dawson, 1994)。

途上国企業の場合、これらの要因をどう捉えるべきだろうか。

途上国市場がこれからの成長の見込みが十分あるために、国内飽和や経済の低迷、人口増加の停滞、本国市場成長への政策上の制約などのプッシュ動機はそれほど重要ではないと考えられる。国内市場の要因よりも企業固有の要因と海外市場のプル要因が重要であろう。

企業固有の要因について、経営者のビジョン (Dawson, 1994)、経営者の国際化に対する強い信念 (Hutchinson et al., 2005)、若き「変革的リーダー」への継承 (崔, 2013 ; 2015) などである。つまり、変革的なリーダーや経営者のビジョンが企業の国際

化においては重要なファクターである。このリーダーのビジョンと変革性は言い換えるとカリスマ的リーダーシップ<sup>42</sup>である。途上国企業は海外進出する際（とりわけ先進国市場に進出する際）、先進国企業と比べて、ブランド力の欠如、国際経営ノウハウの欠如などの競争力の点で劣っている場合が多い。実際、海外事業が好調を続けているケースはそれほど多くない。その理由で、途上国企業が海外市場に進出し、現地で困難に直面しても乗り越えてビジネスを拡大するには、創業者や経営者のチャレンジ精神、意志、そして彼らの主導力が不可欠である。要するに、途上国非製造企業にとって、カリスマ的リーダーシップが不可欠な海外進出動機だということが仮説として立てられよう。

そして、海外市場の重要な要因は未開発・ニッチ市場の存在（Dawson, 1994; Alexander, 1990; Hutchinson et al., 2005）である。反応的と能動的要因という捉え方から見ると、顧客追随と新市場探求の要因も進出動機になり得ると考えられる。

一方、途上国企業は他の途上国に進出する際と先進国に進出する際の動機が異なる。途上国の多国籍企業は先進国に進出する場合、戦略的資源を獲得するためだといわれている。つまり、技術、販売、経営のノウハウなどの獲得を目的としていることが多い（cf., Makino et al., 2002; UNCTAD, 2006）。これは、製造業の多国籍企業の海外進出動機であるが、非製造企業にも通用できると考えられる。

要約すれば、途上国の小売・サービス業の海外進出動機としてカリスマ的リーダーシップ、顧客の追随、戦略的資源獲得、新市場探求、未開発・ニッチ市場の存在が重要だと想定できる。

### 3. 発展途上国非製造業の進出先と進出形態

#### (1) 発展途上国非製造業の進出先

Pananond（2007）によるとタイの製造企業の国際化において、ネットワーク能力は優位性の1つであり、このネットワーク能力によって、企業は取引相手の補完的な資源を利用し、自社の利益に転換することができる。そのため、途上国の製造企業の場合、す

---

<sup>42</sup> カリスマ論を初めてとらえたのはマックス・ウェーバーである。ウェーバーは社会支配の正当的3つの純粋型として「合理的支配」、「伝統的支配」、「カリスマ的支配」を提示した（ウェーバー、1995）。この考え方は現在のカリスマ的リーダー理論に影響を与えており、コンガー・カヌンゴ他（1999）もウェーバーの先駆的業績を踏まえて、カリスマ的リーダーの特性について、①戦略ビジョン、②リスクを伴う経営実践や戦術、③明瞭な発言と相手に印象づける経営管理術、④インスピレーションを与える経営実践の4つを提唱している。

でネットワークのコネクトがある市場に入ることが多い。従来の先進国のサービス企業においても進出先の参入規定因として、フォーマル・インフォーマルネットワークが活用できるかどうかということは重要である (Nicole and Kristina, 1999; Lommelen and Matthysens, 2005; Buerki et al., 2014)。途上国の非製造業の場合にも、ネットワーク活用という要因が重要な参入規定因だと考えられる。

そして、従来の小売・サービス業の国際化アプローチと同様に、途上国の非製造企業も地理的・認知的に近くて類似点が多い市場に進出する傾向がある (Burt, 1993)。このパイダーウェブ状構成の国際化プロセスは、地理的距離、文化的距離、製品範囲の類似性の点で密接に間隔を置いている (Abdelzaher, 2012)。それによれば、海外進出先の決定に重要な要因のもう 1 つは文化的・地理的近接性である。

途上国企業の中には近隣国、他の途上国、そして先進国にも進出しているものもある。Govindarajan and Trimble (2012) によると、途上国で生まれたイノベーションやビジネスモデルが先進国に進出する可能性がある理由は、先進国で無視されていたり、サービスが不十分だったりする「取り残された市場」というニッチ市場があるからである。つまり、途上国企業は近隣国や他の途上国に進出する場合、マスマーケットに参入することが多い。しかし、先進国市場に進出する場合、参入段階において、ニッチ市場に参入することが多い。だが現地化段階に入ると、主流市場に浸透することを狙うに違いない。要するに、途上国企業は他の途上国・近隣国ではマスマーケットに進出し、先進国ではニッチ市場を狙うと想定できるであろう。

## (2) 発展途上国非製造業の進出形態

小売・サービス業の一般的な進出形態は現地子会社の設立、M&A、フランチャイズ、合弁・提携など (Dawson, 1994; 鳥羽, 2009; Blomstermo et al., 2006) である。進出形態の選択に影響を及ぼす要因としてよく取り上げられているのは進出に伴うリスクである (Blomstermo et al., 2006; Agarwal and Ramaswami, 1992; Erramilli and Rao, 1993; Esther et al., 2007)。企業は外国でのビジネスに最初から多額の投資をするのはリスクが大きいため、時間をかけて学習・経験を蓄積し、輸出、海外販売子会社設立、海外生産、研究開発活動の移転を行う (Johanson and Vahlne, 1977)。途上国非製造業の国際化においても、これらの進出形態が通用するであろう。

#### 4. 発展途上国非製造業の現地化戦略

企業が海外市場に参入してからの現地化戦略について、従来の小売・サービス国際化研究を整理すると、3つの研究分野がある。それは現地適応化戦略を主に研究した分野、小売国際化における埋め込み戦略の研究分野、サービス国際化における脱コンテキスト化・再コンテキスト化戦略の研究分野である。

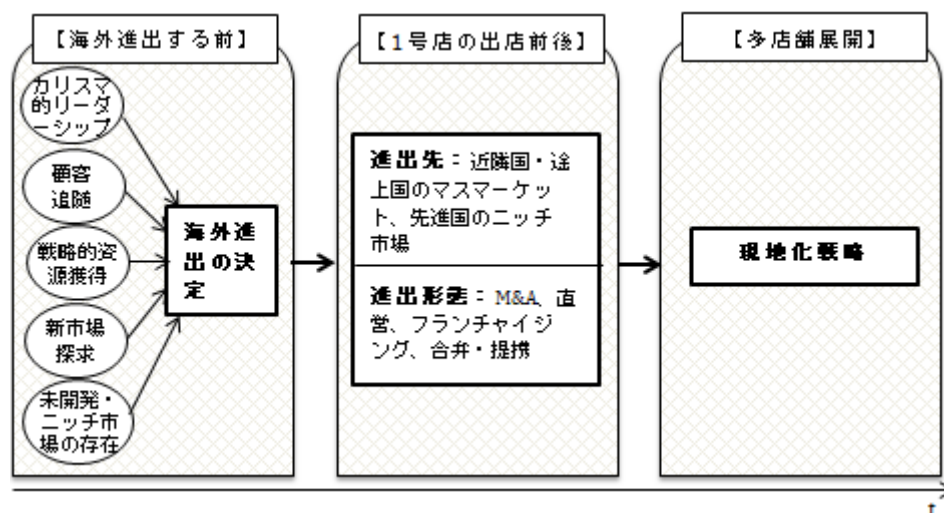
現地適応化戦略を主に研究した分野において、「なぜ」、「何を」、「どの程度で」あるいは「どのような類型で」国際小売企業が標準化・適応化戦略をとるべきかが議論された。代表的な研究は中心・周辺品揃え論（向山、1996）、市場フィルター構造論（川端、2000）、現地適応パターン（矢作、2007）などである。向山（1996）の一般的かつ抽象的な理論と川端（2000）の各市場の特殊性に惹かれたややアドホックな理論を同時に批判する矢作（2007）は、初期参入、現地化、グローバル統合の3段階の国際化プロセスの中で、現地化段階において企業の適応程度による4つのパターンを分けている。適応化を起点とした戦略は①標準化のなかの部分適応、②創造的連続適応、③新規業態開発である。

一方、最近の小売国際化研究者らは、一昔前の標準化・適応化の二分法的ステレオタイプから脱し、経済人類学の埋め込み概念を使って、小売国際化における現地化戦略を説明している（cf. Hess, 2004; Wrigley et al., 2005; Burt et al., 2015; Tacconelli and Wrigley, 2009; Wood et al., 2014; Wood and Reynolds, 2014; Frasuqueta et al., 2018）。小売国際化での埋め込み戦略には社会埋め込み、ネットワーク埋め込み、領土埋め込みの3種類があり、この3つの埋め込みが互いに密接に繋がって、組み合わせられる（Hess, 2004）。国際的な企業展開が成功するには、小売企業が本国市場の社会に深く埋め込まれており、国際化すると現地市場に同様に埋め込まなければならない（Burt et al., 2015）。そして、ホスト国の独特の消費文化や不動産市場と土地利用計画システムなどの地域の変化に非常に敏感でなければならない（Tacconelli and Wrigley, 2009）。また、現地の制度的、文化的、経済的、法的および競争上の特徴に合わせなければならないとしている。それは要するに、小売企業にとって、社会的埋め込みにおける移転、ネットワーク埋め込みにおける交渉、そして領土埋め込みにおける適応である（Wood and Reynolds, 2014）。

ところで、国際化理論において、とりわけサービス企業の国際化に関して、現地のコンテキストが重要な要因である。サービス事業のグローバル化のプロセスにおいて求められ

る組織能力は「脱コンテキスト化能力」と「再コンテキスト化能力」の2つであると藤川・小野（2014）は強調している。近年のサービス企業の国際化に関して、この脱コンテキスト化・再コンテキスト化戦略に注目する動きも目立っている。

このように、非製造業である小売業やサービス業に関する研究は蓄積されてきたが、やはり先進国企業を中心とした研究で終始しているために、途上国企業へ与える戦略的インプリケーションが非常に限られるということである。この現地化戦略研究に合わせて、途上国非製造業の国際化において、海外進出の決定段階から多店舗展開段階までの国際化プロセスを仮説的モデルとして提案する（＜図8＞を参照）。



＜図8＞ 発展途上国非製造業の国際化プロセスモデル

出所：筆者作成

## 第2節 研究方法

### 1. 研究方法論

実証研究の類型的区分はエスノグラフィー、ケーススタディ（事例研究）、サーベイリサーチという3タイプがある。これらの中で、因果関係の分析を明白に意図した研究はケーススタディとサーベイリサーチである（坂下、2014、42頁）。その中で、理論開発のために有力な分析方法はケーススタディである。Yin（1994）によると、ケーススタディが活躍できる状況は研究者がほとんどあるいはまったく制御できない現在の事象群について、「どのように」あるいは「なぜ」の問題が問われている状況である（Yin、1994、

邦訳 12 頁)。実は定量的研究者と定性的研究者の間には、相手のリサーチ・デザインについての批判とその反論が多い。それらの批判について、田村（2006）では、以下のようによまとめられている。

定性的研究への批判は主に 3 点ある。第 1 に、事例研究によって得られる知識は、特定の時間・場所というコンテキスト研究に限られた研究である。その知識は研究された事例を越え、あるいは研究された事例の時間を超えて一般化される科学知識ではない。第 2 に、単一の事例や少数の事例では、いかなる科学的推論もできないので、事例研究は科学に貢献しない。第 3 に、事例研究は仮説創造の段階では有用かもしれないが、仮説の検証や構築の段階では役立たない。つまり、特殊な事例研究によっては、一般的な理論を展開することは困難である（田村、2006、35 頁）。

一方、定量的研究に対しては、しばしば 4 つの批判が挙げられている。第 1 に、非常に多くの事例を扱うが、それらが同質的で批判可能であるかどうか分からない。第 2 に、取り扱われる変数が理論変数であることが少ない。第 3 に、歴史的・空間的文脈での理解を得ることが難しい。第 4 に、事象を要素還元的に捉えるために、各事例における要素間の全体的な関連パターンを分析できない（田村、2006、36-37 頁）。

Yin（1994）、田村（2006 ; 2015）、坂下（2014）では、①事例研究によって得られる知識が一般化される科学知識ではないという批判と、②事例研究が仮説創造の段階で有用し、仮説の検証や構築の段階で役立たないという批判に対する反論が示されている。それらの反論を以下のようにまとめられる。

#### ① 事例研究によって得られる知識が一般化できないという批判

ケーススタディによる一般的な理論を展開することが困難であるという問題に対して、Yin（1994）はケーススタディの結果が一般化されるレベルでもあると述べた。Yin（1994）によると、一般化は 2 つのタイプがあり、それは「統計的一般化」と「分析的な一般化」である。統計的一般化では、あるサンプルについて収集された経験的データに基づいて母集団に関する推論が行われる。それに対して、ケーススタディでは、統計的一般化のようにケースの結果を一般化する方法ではなく、複数のケースは複数サーベイと同じように考えるべきである。こうした状況では、一般化の方法は「分析的な一般化」であり、過去に開発された理論はケーススタディの経験的結果を比較するためのモデルとして用いられる。もし 2 つ以上のケースが同じ理論を支持することが示されれば、再現



(replication) が主張される。この点について、坂下 (2014) も同様に複数ケーススタディ<sup>43</sup>で、得られた因果関係は、厳密に直接の分析対象であるケース群について成り立っているのであるが、原理的には同じ分析枠組みを使っていつでもその因果関係を再現できるという意味で、一般化的である。分析的一般化では、同じ条件下で同じ現象を、また逆の条件下で逆の現象を再現できることで担保される一般性である (坂下、2014、41-42 頁)。

## ② 事例研究が仮説の検証や構築の段階で役立たないという批判

事例研究は仮説創造の段階では有用であるが、仮説検証ができないと批判されてきたことに対して、田村 (2006) で仮説検証のやり方は統計的な検証だけではないと述べられている。理論がある程度、発展し、それに含まれている仮説が変数の関連を明確に示しているときには、事例研究を理論検証に使うことができる。事例研究について、田村 (2006) は理論開発のための事例と仮説検証のための事例を<表 4>のように分けている。理論開発のための事例は先端事例、代表事例、逸脱事例、原型事例であり、仮説検証のための事例は適合事例と不適合事例である。

<表 4> 理論事例のタイプ

	タイプ	定義	実例
理論開発のための事例	先端事例	代表事例になると期待される事例	電子型通販の発展と楽天
	代表事例	そのカテゴリーの代表事例	総合量販店 (GMS) としてのイオン
	逸脱事例	基本パターンへの例外事例	SPA の例外としてのしまむら
	原型事例	そのカテゴリーの創造事例	三越百貨店
仮説検証のための事例	適合事例	理論の仮定条件に適合する事例	「小売の輪」理論の例としてのダイエーとセブンイレブン
	不適合事例	理論の仮定条件に不適合する事例	「小売の輪」理論の例としてのヤマダ電機と良品計画

出所：田村 (2006、80 頁) より転載

<sup>43</sup> 複数ケーススタディで因果関係の説明が可能であるために、Yin (1994) は複数ケーススタディを説明的ケーススタディとも呼んでいる。そして、説明的ケーススタディは対照的な複数ケースを相互比較することで現象の原因を特定しようとするので、「比較ケース法」とも呼ばれている (Yin、1994 ; 坂下、2014)

事例研究における仮説検証は、その仮説を受容するか棄却するかというよりも、むしろ理論の適用範囲を示す条件変数を発見して適用範囲を修正したり、理論概念を精緻化したり、あるいは説明変数と従属変数の関連を再考するために使われる。このように、理論検証型的事例研究は、主としてその適用範囲条件を明らかにすることによって、その理論の妥当性を評価するために使われる。この妥当性の評価に際して、使用事例が理論の適用条件にどの程度に適合しているのかをあらかじめ識別しておくことが重要である。そして、多くの場合、理論検証型的事例研究は、適用条件、説明変数、従属変数と説明変数との関連、そして理論の中心概念そのものに関して、新たな研究課題を明らかにしてくる場合が多い（田村、2006、88頁）。

事例を選択する際、これが何の事例であるのかという問いのもう 1 つの側面は、その事例の母集団は何かという問題である。事例分析でいう母集団もその事例の分析結果が妥当する範囲を指している。この範囲の特徴を明示的に示すとき、それらは事例研究の分析結果を適用できる範囲条件になる。事例研究では母集団から事例を無作為抽出して選択するということはせずに、おおそ母集団と考えられる手段の中で位置付けがはっきりしている事例を選ぶという（田村、2015、13-14頁）。

## 2. 本研究における事例の選定

本研究では、従来の小売・サービス国際化研究と発展途上国企業の国際化研究に基づいて<図 8>のような概念枠組を提示した。この仮説的枠組を検証するために、複数ケースステディを行い、各ケースを比較する。Yin (1994) と坂下 (2014) が主張したように、比較ケース法で、得られた因果関係は同じ分析枠組を使っていつでもその因果関係を再現できるという意味で、一般化的である。そして、比較ケース法で概念枠組を修正したり、精緻化したりすることができると考えられている（田村、2006）。そのためには、提示した枠組条件に合う事例を選択的に抽出することが必要である。本研究のケースステディになる条件は以下のようなものである。

①小売・サービス企業を中心としている非製造企業

②国内である程度成功を収めてから、その成功経験や培った経営資源を土台に海外進出する企業

③海外市場では、「海外進出する前」、「1号店の出店前後」、「多店舗展開」という3つの国際化段階を踏んできた企業

④近隣国や他の途上国だけではなく、先進国にも進出している、あるいは進出した経験がある企業

⑤参入モードが M&A であれ、直営であれ、フランチャイジングであれ、現地市場において、自ら事業の展開を直結し、管理する企業

本研究では、上記の条件に合う 3 事例を選定した。これらの企業は海外事業が好調を続けており、途上国企業の国際化展開に先端事例だといえる。その 3 事例はフィリピンのジョリビー、タイのセントラルグループとカフェアメイゾンである。

ジョリビーはフィリピンの最大の外食チェーンであり、マクドナルドさえも太刀打ちできないほどトップの地位に立っている。2017 年 2 月末時点で、ジョリビーは国内で 989 店舗があり、海外で 171 店舗（アメリカ 35 店舗、カナダ 1 店舗、ベトナム 86 店舗、ブルネイ 14 店舗、香港 3 店舗、シンガポール 4 店舗、中東 28 店舗）を持っている。そして、ジョリビーはこれからも日本やヨーロッパなど海外市場に積極的進出する予定である。

セントラルグループはタイ最大の小売企業である。2018 年 10 月末時点で、百貨店やショッピングモールなど国内外で 92 店（国内で 74 店、海外で 18 店）を展開している。アジア周辺国やヨーロッパへも積極的に進出しており、新たな M&A などにも注目が集まっており、海外事業が 2016 年の売上高の 4 割を占める。

カフェアメイゾンはタイの国有石油ガス PTT グループに属するコーヒーショップチェーンである。2018 年 8 月末時点、タイ国内で 2,225 店舗があり、カンボジア、ラオス、フィリピン、日本においても 168 店舗を展開している。同社はこの数年、東南アジアを中心とした海外展開に力を入れている。

序章で述べたように、途上国の小売・飲食店の海外進出実態を調べたところ、海外事業を展開している、あるいは展開した経験がある企業は少なくとも 95 企業である。その中で、44 企業は他の途上国だけではなく先進国にも進出しているか、進出した経験がある。しかし事実として、海外事業が好調を維持して、活発に海外展開している途上国企業はそれほど多くない。そのために、本研究では取り上げた上記の 3 企業を先端事例だと判断した。本研究はこの 3 つの先端事例を通して、提示した「発展途上国企業の国際化プロセスモデル」を修正しながら、精緻化していきたい。そして、先端事例の分析によって、このプロセスモデルの新たな要因を発見することも狙っている。

## 第 4 章 ジョリビー (Jollibee) : フィリピン人コミュニティ向けの取り組み

本章は筆者が 2017 年 2 月 27 日に、ジョリビーのフランチャイジーを経験したアテネオデマニラ大学のアン・ロドルフ (Rodolfo P. Ang) 教授との面談内容とジョリビーの国内外事業に関する記事、ニュース、同社の年次報告書などに基づいて作成した。また、2017 年 2 月 24~28 日の 5 日間、セブとマニラでのジョリビーの店舗見学を実施した。

### 第 1 節 JFC とジョリビーの概要

#### 1. 国内外での事業の現状

ジョリビーはフィリピンの最大の外食チェーンである。同社はジョリビー・フード・コーポレーション (Jollibee Foods Corporation、以下 JFC) に属する企業である。1975 年に中国系フィリピン人のトニー・タン・カクチョン (Tony Tan Caktiong) 会長兼最高経営責任者 (CEO) によってマニラ首都圏にアイスクリーム店として産声を上げた。

JFC はフィリピン国内で、ジョリビー、チャウキング (Chowking)、グリーンウィッチ (Greenwich)、レッドリボン (Red Ribbon)、マンガイナサル (Mang Inasal)、バーガーキング (Burger King) の 6 つのストア・ブランドを運営している。

2017 年 2 月末時点で、ジョリビーは国内で 989 店舗があり、海外で 171 店舗 (アメリカ 35 店舗、カナダ 1 店舗、ベトナム 86 店舗、ブルネイ 14 店舗、香港 3 店舗、シンガポール 4 店舗、中東 28 店舗) を持っている。フィリピン国内での JFC の 6 つのストア・ブランドのフランチャイズ・チェーンが力強く成長したために、2016 年の年次報告書によると、2015 年に比べ、それぞれのチェーンの売上高が、2 桁ほど増加している。2017 年 12 月期は過去最多の 465 店を開設し、売上高と純利益は前年比 15%増加した。JFC は国内で積極的に新規店舗を展開しながら、海外でも活発に活動している。

店舗閉鎖や一部の子会社の売却はあったものの、2017 年 2 月末時点で、国内外を含め、JFC の総店舗網は 3,290 店舗に達した。ちなみにこの数値は、ハイランドコーヒー (Highlands Coffee)、フォー24 (Pho 24)、12 ホットポット (12 Hotpot)、スマッシュバーガーなどのように JFC が 40~50%の株式所有に留まる 606 店舗を除外したものである。

## 2. JFC とジョリビーによる大躍進の歩み<sup>44</sup>

以下、JFC の事業活動を歴史的に振り返る。

### ① 創業期：1975～1978 年

1975 年に、アイスクリーム店として創業し、その後間もなくハンバーガー、チキンなどを次々とメニューに加え、1978 年に、ファストフード・レストランとして姿を変えた。

### ② 国内基盤構築期：1979～1985 年

この時期にフィリピンのファストフード産業のマーケットリーダーとなり、広告やマスコットなどによって、企業ブランドの周知とアイデンティティの構築に励んだ。

1979 年に、最初のフランチャイズ店舗をオープンした。1980 年に、ブランドの周知とアイデンティティの構築に取り組むため、ジョリビーという名のマスコットが考案された。1981 年に、ジョリビーは 10 店舗を有し、フィリピンのトップ 1000 企業のリスト、さらに、1985 年にジョリビーはトップ 500 企業のリスト入りし、ファストフード産業のマーケットリーダーとなった。

### ③ 国内事業の成長と海外進出の開始：1986～1992 年

ジョリビーは国内事業の成長を図りながら、1986 年に最初の海外店舗を台湾に開店した。同年に、トニー創業者はフィリピンのマーケティング協会から優れた起業家に贈られるアゴラ賞を受賞した。1987 年に、ジョリビーは 31 店舗を有し、フィリピンのトップ 100 企業のリスト入りを果たした。また、同年にブルネイに 1 号店を開店した。1989 年に、ブルネイの 2 号店をオープンし、ジョリビーの売上高は、13 億ペソを上回り、ファストフード・チェーンとしてフィリピンで初めて売上高 10 億ペソを突破した企業となった。1991 年に、35 店舗の新店をオープンし、1992 年に、ジョリビーはフィリピンのファストフード産業において、112 の店舗ネットワークと 50%を超えるシェアを確保した。

### ④ 事業の国内外での拡大と多角化への取り組み：1993～2012 年

1993 年 7 月 13 日、JFC はフィリピン証券取引所に上場した。1 株 9.00 ペソだった株価は、同年の 10 月に、20.00 ペソで取引された。JFC は、ジョリビーの事業を国内外で拡大しながら、一方で M&A を通して多角化の途を歩み始めた。以下、その点について若干触れよう。

---

<sup>44</sup> 以下の記述はジョリビーのホームページ (<https://www.jollibee.com.ph/about-us/milestones-history/>) 2017 年 3 月 20 日アクセス、『日経 MJ』2011 年 12 月 9 日付、『日経速報ニュースアーカイブ』2016 年 12 月 13 日付、『日経 MJ』2017 年 1 月 9 日付に基づく。

1994年、グリーンウィッチピザ・コーポレーション (Greenwich Pizza Corporation) を買収し、ピザパスタ事業に進出する。1995年、デリフランス (Delifrance) のフィリピンにおけるフランチャイズ権を取得した。同年に、国内でさらにジョリビーの20店舗を開店し、ジョリビー店舗網を168店舗に拡大した。海外でも店舗展開を積極的に行い、グアム、ドバイ、アラブ首長国連邦 (UAE)、クウェート、ジェッダ、サウジアラビアに出店した。1996年に、香港で第1号店をオープンした。また、マアガ・アン・パスコ・サ・ジョリビー (Maaga ang Pasko sa Jollibee)、チキティング・パトロール (Chikiting Patrol)、アット・ホーム・アコ・デイト (at Home Ako Dito) など、フィリピンの子供達の保護に貢献するため様々なプロジェクトを立ち上げた。1997年に、同社は子供達に、夢と大望を達成することができるようにカヤ・モ・キッド (Kaya mo Kid) プロジェクトを開始した。1998年に、アメリカカリフォルニア州デリー市に開店し、同年、創立20周年を迎えたジョリビーは、フィリピン国内に62店舗を新展開し、店舗網を300店舗に拡大した。

2000年、チョーキング・フーズ・コーポレーション (Chowking Foods Corporation) を買収し、中華ファストフード部門に進出した。国内でジョリビーの店舗数は381店舗となる。2004年、中華料理レストランチェーンの「永和大王」へ出資し (2007年に完全子会社化)、ラグナ州カンルバンのカーメレー工業団地 (Camelray Industrial Park) で最大かつ最新のコミッサリー<sup>45</sup> (commissary) を開場した。2005年、ケーキチェーンであるレッドリボン・ベイクショップ (Red Ribbon Bakeshop) を完全買収した。

2008年、中国の粥料理チェーン「宏状元粥店」を買収し、同年、ジョリビーはファストフード・チェーンとして初めて、子供向けのジョリータウン (Jollitown) というテレビ番組を開始した。2010年、グリルチキンなどフィリピン料理のファストフードであるマングイナサル (Mang Inasal、当時345店) が保有する70%の株式を取得した。また同年、ジョリビーはフィリピンの、バギオ市に700号目となる店舗をオープンし、カタールに1号店をオープンした。2011年、アメリカのバーガーキングの店舗をフィリピンで展開するために、フィリピンでバーガーキング23店を運営するBKティタンズ (BK Titans) の株式54%を取得することに合意した。ベトナム外食大手ベトタイ・インター

---

<sup>45</sup> ここにおけるコミッサリーとは大手飲食チェーン店などの一次加工をするセントラルキッチンのことである。

ナショナル (Viet Thai International) と組み、香港などにも出店する方針を打ち出し、2012年、中国の中華ファストフード「三品王」(当時、34店)の株式55%を取得した。

海外でもジョリビーは店舗展開を積極的に行った。現にグアム、ドバイ、アラブ首長国連邦(UAE)、クウェート、ジェッダ、サウジアラビア、香港、アメリカに出店した。

#### ⑤ 国内外事業の拡大の継続：2013年～現在

2013年、シンガポールでジョリビーの店舗をオープンし、記録的な初日売上高を達成した。2014年、ザ・デイリー・ミール(The Daily Meal)は、アメリカでの国際ファストフード・レストランのトップ10にジョリビーを挙げた。2016年、アメリカを拠点とするスマッシュバーガー(Smashburger)の株式の40%を取得した。

2017年、アメリカで展開するチョーキング・レストランチェーンの持ち株全てを売却し、中国での牛肉麺チェーン「三品王」の持ち株55%も全て売却した。同年、JFCはアメリカ大手の家族経営の中米料理レストランであるパンダ・レストラン・グループ(Panda Restaurant Group)との50%ずつ共同出資して、合弁会社を設立し、パンダ・エクスプレス(Panda Express)のレストランをフィリピンに持ち込む予定である。

## 第2節 ジョリビーの国内のビジネスモデル

ジョリビーのビジネスモデルはどのように形成され、またどのような特徴を活かして、競争力を発揮できたのか。以下、ジョリビーのビジネスモデルについて述べたい。

### 1. 店舗システムの設計

草創期、創業者であるトニー氏(以下、敬称省略)は、マクドナルドがフィリピン市場に参入するという情報をキャッチし、アメリカへ情報収集のために出かけた。当時、ジョリビーは世界最大手のファストフード・チェーンのマクドナルドに売却譲渡するのか、またはマクドナルドのフィリピンにおけるフランチャイジーになるのかという選択肢があった。しかし、トニーはマクドナルドと戦うことにした。

同社はマクドナルドのビジネスモデルに注目し、ひとまずそれを模倣する戦略をとった。端的にマスコット、店員のカラフルな制服や店員の明るい挨拶、フライドポテトやフライドチキンなどのメニューなどにおいて、マクドナルドがやっていたことを真似した。マクドナルドの店舗運営方法を学習するために、店舗マネージャーらをアメリカに行かせた結果、彼らはマクドナルドがすべての面で優れていると認めたが、マクドナルドの味だけは

例外であった。マクドナルドの味はアメリカ人には適していたものの、フィリピン人には適していないという結論に至ったのである。実際にフィリピンの食べ物はより甘く、香辛料を多く使用し、さらに塩辛い傾向があるが、マクドナルドはグローバル・イメージを保つために製品を変更することは容易ではなかった。彼らは、その点においてジョリビー側に勝算があると判断した。

マネージャーらは広告、宣伝、店舗のデザイン、サイズ、子供の遊び場、サービススピードなど、製品の味以外のすべての属性は少なくともマクドナルドと同等になるべきだとの意見で一致した。彼らは、その後、少しずつジョリビー全体のシステムを改善し、IT システムやサプライチェーンの管理システムを通じて低コストのオペレーション・システムを確立した。*The New York Times* は、「フィリピンのファストフード市場において、ジョリビーは、マクドナルドと同じように競争力のあるコスト・リーダーシップの地位を築くことができた」（2005年5月31日付）と報道した。〈図9〉は、2017年2月24日と28日に筆者がセブ（左）とマニラ（右）で撮影したジョリビーの写真である。



〈図9〉 ジョリビーの概観・マスコットと店内の雰囲気

出所：筆者撮影

## 2. 製品開発<sup>46</sup>

マクドナルドなどのファストフード店で多くの人が注文するのはハンバーガーである。しかし、フィリピンではフライドチキンなどと一緒にご飯を食べるのが一般的である。フ

<sup>46</sup> 以下は、筆者が2017年2月27日に行ったマニラ市所在のアテネオデマニラ大学のアン教授とのインタビュー内容、『日経産業新聞』2016年1月22日、2015年4月21日付、『日本経済新聞』2015年4月21日付による。



フィリピンの米は日本米と違ってパサパサしており、炒め物や揚げ物など油分の多い料理と組み合わせると美味しいといわれる。多くの人がチキンなどと一緒にご飯を食べるため、ファストフードの店で、チキンとご飯、チキンとスパゲッティのセットが人気である。ジョリビーはこの慣習に着目して、独自のファストフードを開発した。

上述したように、フィリピンの食べ物は少々甘く、香辛料を多用し、塩辛い傾向がある。それに合わせて、ジョリビーはスパゲッティやチキンのソースをフィリピン人が好む味に作り上げている。そのため、フィリピン人の好み、食文化に密着した商品を開発でき、マーケット戦略において外資系との差別化を図ったのである。ハンバーガーショップながら、フライドチキンとライスのセット「チキンジョイ (Chicken Joy)」の他、スパゲッティなどを用意し、フィリピン人好みの味付けにして多様な顧客層を取り込んだことにより「国民食」とまでいわれているのである。

フィリピンでは、マクドナルドやケンタッキー・フライド・チキン (KFC) もご飯を提供している。しかし、フィリピン人にとって、マクドナルドの味の甘さは異なるといわれている。ジョリビーと競争するために、マクドナルドはローカルニーズに合わせて、バーガーマクド (Burger McDo) という甘いバーガーを開発したが、あまり人気が出なかった。

ジョリビーは製品面での革新的取り組みだけでなく、新しい店舗レイアウト、新しい調理方法、新しい食材、新しい食品保管方法、新しい人員配置システムなどを試してきた。

### 3. マーケティング活動<sup>47</sup>

ジョリビーはフィリピンの文化やライフスタイルに合わせてマーケティング戦略を調整した。ジョリビーのマーケティング戦略はフィリピン家族の伝統的価値観と子供への愛情に深く関わっている。子供向けの戦略を展開するために、同社はカートゥーンネットワーク (Cartoon Network) とマテル (Mattel) というおもちゃ会社と提携した。そして、子供の健康、子供の保護に貢献するために、マアガ・アン・パスコ・サ・ジョリビー (Maaga ang Pasko sa Jollibee)、チキティング・パトロール (Chikiting Patrol)、アット・ホーム・アコ・デイト (at Home Ako Dito) のなど様々なプロジェクトを立ち上

---

<sup>47</sup> Ebenkamp (2007)、*Brandweek*, 2007年12月11日付、*Asian Business Review*, 1997年9月付、JFCの2015年及び2016年の年次報告を参照。

げた。同社は、ファストフード・チェーンとして初めて、子供向けのジョリータウン (Jollitown) というテレビ番組も開始した。

通常のフィリピン人家族は週末に子供のために外出するが、目的地は両親が子供の意見を聞いて決める。ジョリビーは店内でのイベントや魅力的なキャラクターのキャストなどに工夫を凝らし、子供にアピールしている。また、同社はジョリー・キディー・ミール (Jolly Kiddie Meals) を子供向けのメニューとして考案し、レギュラー・ヤム (Regular Yum)、スパゲッティ・スペシャル (Spaghetti Special)、またはチキンジョイ (Chicken joy) のいずれかを選択できるようにした。子供向けセグメントにおける支配力を維持しようとした結果、家族の外出の目的地としての地位を確立することができた。

同社はロゴ、マスコット、キャンペーン、広告宣伝などを通じて良好な企業イメージを形成しようとした。テレビコマーシャル、親しみやすいコマーシャルソングなどと合わせて、ジョリビーはフィリピンにおいてあらゆる世代にとって最も人気のある企業となった。実際にフィリピンでは一番人気のキャラクターがミッキーマウス、その次がジョリビーである。

フィリピンの若い人たちにとって、ジョリビーで食事をしたり、過ごしたりすることは、一種のファッションともなりつつある。同社とトニーはフィリピンの国内外の様々な賞を受賞し、人気の高い企業としての地位を確立し、高く評価されている。

#### 4. 原料調達網の構築<sup>48</sup>

JFC は物流機能、食材段階からの品質とコスト管理のため、独自の食材供給システムを備えている。同社は、継続的な成長を支える 20 のコミッサリーまたは製造工場を世界中で運営している。そのうち、フィリピン国内で最も主要な製造施設は、パシグ市のサントラン (Santolan, Pasig City)、セブ島のマンダウエー市 (Mandaue City, Cebu)、ラグナのカンルバング (Canlubang, Laguna) の 3 地域に立地する。パシグ市のコミッサリーでは、パンとソースの生産ラインが運営され、北マニラと北ルソン島の流通センターとして機能している。マンダウエー市にあるビスミン・フーズ・コーポレーション (Vismin Foods Corporation) は、ヴィサヤ (Visayas) とミンダナオ島 (Mindanao)

---

<sup>48</sup> 『日経産業新聞』2016年5月31日付、『日本経済新聞』2016年5月28日、2016年11月3日付を参照。

の各地に提供している。ラグナのコミッサリーはフィリピンで最大かつ最先端の効率化拠点であり、JFC の 100%子会社であるゼニス・フーズ・コーポレーション (Zenith Foods Corporation) により運営されている。この施設は、冷凍パティとパイ、パン、ソース、ホットドッグ、その他の肉製品、ドライブレンド商品の生産ラインを持っている。

物流の面では、JWS ロジスティクス (以下、JWSL) を通じて業務をこなしている。JWSL は、JFC の店舗に商品を提供するほか、供給計画、倉庫保管、流通、顧客サポート、注文管理などのサービスも提供している。JWSL は様々な戦略的な場所に物流センターを持っている。パラニャケ市 (Paranaque) にある最大の流通センターは、メトロマニラと南ルソン島の主要拠点となる。

さらに、同社は主要な業界関係者と提携して、運用能力を向上させている。例えば、JFC は 2016 年 5 月にカーギル・フィリピン (Cargill Philippines) と契約を締結し、カーギル・ジョイ・ポウルトリ・ミーツ・プロダクション (Cargill Joy Poultry Meats Production) という合弁会社を設立し、鶏肉製品を提供する家禽加工工場を運営させている。この提携を通じ、JFC はフィリピンで高品質のチキン製品を提供するために、カーギル社の技術と品質基準を活用できることを期待している。このような戦略的買収とパートナーシップは、高まりゆく顧客ニーズを効率的に処理するのに役立つ。

一方、日本の鶏卵最大手のイセ食品と大規模な養鶏場を建設している。2016 年 10 月に、ジョリビー創業者のトニーは東京都内でイセ食品と鶏卵事業を巡る提携に合意した。40 億円を投じてマニラ郊外に 120 万羽規模の養鶏場を建設すると報じられた。出荷される卵はジョリビーのハンバーガーや朝食メニューに使うといわれている。

## 5. まとめ：ジョリビーの国内での競争優位性

1981 年からマクドナルドがフィリピンに進出した。1983 年に、わずか 2 年間で 6 店舗を開店、広告宣伝に多額の資金を投入し、当時マクドナルドの 1 店舗当たりの売上高はジョリビーを上回った。その時のフィリピンのファストフード市場では、マクドナルドが 27%、ジョリビーが 32%シェアを占めた。2017 年 9 月末現在、フィリピンでマクドナルドは 570 店舗を有している。また、KFC は 1966 年からフィリピン市場に参入し、2018 年 9 月末現在 298 店を有している。それに対して、ジョリビーは 2018 年 5 月末に 1000 店舗を持っており、国内市場でマクドナルドや KFC のようなグローバル企業に勝ち抜き、トップ企業になっている。その成長のカギは以下のようにまとめられる。

第 1、マクドナルドや KFC のような競争他社に比べ、ジョリビーはフィリピンの消費者が好む味をよく理解している。そのため、同社はフィリピン人の好みに符合する商品を開発できた。フィリピンでのマクドナルドや KFC も現地の食文化に合わせて、製品の味を調整しているものの、ジョリビーの牙城を崩すまでには至っていない。

第 2、ジョリビーはフィリピン市場で、マクドナルドや KFC より早く市場に参入し、市場を創造・リードすることによって、先発者優位性を獲得した。1981 年に、マクドナルドがフィリピン市場へ参入したが 1983 年のフィリピンの政治的・社会情勢の混乱からマクドナルドなどの外国企業のフィリピンへの投資が一時停滞した。ジョリビーはこの間、ローカルのニーズに合ったメニューと店舗網という競争基盤を固めることができた。1987 年に、マクドナルドはフィリピン市場に復帰してきたが、当時、ジョリビーはすでに 31 店舗を有し、フィリピンのエリート企業トップ 100 の仲間入りを果たしていた。

第 3、販売促進活動において、ジョリビーはフィリピン家族の伝統的価値観と子供に対する愛情に深く関わる戦略をとっている。さらに、長期間に渡り良好な企業イメージを築き、フィリピンのあらゆる世代にとって最も人気のある企業となった。

第 4、国内で、コミッサリーを開設することにより、原料の調達、物流システム、食材段階からの品質管理とコスト管理などのサプライチェーンを整えることができた。

第 5、ジョリビーは「国民食」とまでいわれ、政治の面でも支えられている。例えば、1992 年に、ジョリビーはマニラ首都圏の新興商店街オルテガス地区に新店舗を開く際、100 号店という節目に当たるため、店開きの式典にはアキノ大統領、シン枢機卿を来賓として招待し盛大に祝った（『日本経済新聞』1992 年 1 月 13 日）。1997 年に、「クリントン米大統領がビックマックなら、フィリピンのラモス大統領はジョリビーのホットドッグか？」というタイトルで、フィリピンの地元紙は 1996 年に、両大統領のファストフード好きを紹介し、ラモス大統領が時折スタッフを引き連れ、ジョリビーを訪れるというエピソードを記事にした（『日経産業新聞』1997 年 3 月 18 日付）。また、2004 年に、JFC はカンルバンのカーメルレイ工業団地でコミッサリーを開設する際、当時のアロヨ大統領がゲストとして出席した。大統領が私企業の式典に出席するのは異例といわれる。

### 第 3 節 ジョリビーの海外展開

#### 1. 海外事業の現状

JFC は国内の外食・レストラン・フードサービス業界で圧倒的な地位を築き、安定した収益を獲得しながら、海外事業の展開も加速させている。ジョリビーの海外事業はジョリビー・インターナショナル (Jollibee International) という子会社によって管理されている。ジョリビーは 1985 年に、シンガポールで 1 号店、1986 年に台湾で 1 号店をオープンした。それ以降、中東、ベトナム、アメリカ、中国など、海外事業を活発に展開している。ジョリビーの売上高は堅調に推移しており、2016 年の年次報告書によると、同社は、2015 年の売上高と比較して 14.1%の成長を達成した。さらに、同社の東南アジア事業が 39.4%の売上増を呈し (シンガポール 55.9%増、ベトナム 47.4%増)、中東事業は 22.1%、アメリカは 15.6%増加した。JFC は 2018 年 8 月 31 日現在、海外でジョリビーを含め、10 ブランドの 1,336 店舗を展開している。1,336 店中、出稼ぎのフィリピン人向けのジョリビーと、中国で展開する中華ファストフード店が大半を占めており、M&A 戦略で新たな顧客層を開拓し、売り上げを国内事業と同規模に引き上げることが今後の目標である。

## 2. ブルネイ、中東、香港、マカオへの進出

### (1) ブルネイへの進出<sup>49</sup>

ジョリビーは 1987 年からブルネイに進出し、2018 年 4 月末時点で 16 店舗を所有する。ブルネイには約 21,000 人のフィリピン人労働者がおり、その内訳は看護師、医師、エンジニアが約 10 分の 1、家庭ヘルパー、家庭の運転手、庭師が約 4 分の 1、残りは主にウェイター、ウェイトレス、起業家である。

2017 年にジョリビー・ブルネイは 30 周年を迎えた。ブルネイで、現在同社は主に地元市場にサービスを提供しており、顧客のほとんどがブルネイ人である。1987 年に進出した当初、ジョリビー・ブルネイの顧客はフィリピン人が多かった。しかし、30 年以上にわたり、地元住民にも積極的にアピールしてきた結果、徐々に現地の顧客を引き寄せることになった。ブルネイはジョリビーとして最も長く実施されている国際事業である。ブルネイでは、チキンジョイ、スパゲッティ、ハンバーガーなどの同社の主力製品の他に、チキンカレー、ナシレマク<sup>50</sup> (nasi lemak)、ビーフレンダング<sup>51</sup> (beef rendang)、チ

---

<sup>49</sup> *Philippine Daily Inquirer*, 2013 年 12 月 14 日付、*Annx Asia News Network*, 2017 年 9 月 4 日付、*Manila Bulletin*, 2017 年 12 月 14 日付を参照。

<sup>50</sup> ココナッツミルクで炊いたご飯とキュウリスライス、ゆで卵、揚げたアンチョビ、チリソース

キンカレーなども提供し、人気のあるメニューになった。同社は、多くの地元のブルネイ人を雇い、マニラに派遣して管理訓練を実施している。

2011年、フィリピンのベニグノ・アキノ3世（Benigno Aquino III）大統領（2010年6月～2016年6月の任期）がブルネイを訪問した際、彼はジョリビー・セルソップ（Jollibee Serusop）店に立ち寄った。実際、フィリピンを訪れたブルネイ人は、ジョリビーがブルネイの企業であり、マニラに進出していると思った人もいるほどジョリビーはブルネイの顧客に浸透した。

## （2）中東への進出

ジョリビーは1995年から中東に進出した。2018年5月末現在、同社はアラブ首長国連邦（UAE）、サウジアラビア、カタール、クウェート、バーレーン、オマーンを含む中東に39の店舗を所有している。

2015年に、UAEのドバイ・モールで1号店を出店した。2020年までに25店舗を展開する予定である。ジョリビーUAEのCEOヒシャム・アル・ジョージ（Hisham Al Gurg）氏によると、新しい店舗の立ち上げは、顧客からの強い需要によって推進され、その結果、より大きいフィリピン人コミュニティだけでなく、他の国々の住民にもブランドを身近に感じさせることができる（*Images RetailME*, 2018年7月3日付）。

ジョリビーは、UAEの企業との合弁で、より中東でのプレゼンスを高めている。2014年JFCはゴールデン・プレート（Golden Plate）という子会社を通して、UAEのゴールデン・クラウン・フーズ（Golden Crown Foods）と合弁契約を締結し、ゴールデン・プレートが合弁会社の49%を保有し、ゴールデン・クラウン・フーズが残りの51%を保有することになった。両社はベンチャーの統制と管理を分担し、UAEでのジョリビーの店舗を運営・管理する（*Rappler*, 2014年2月26日付、*Inside Retail Asia*, 2014年2月26日付）。

## （3）香港、マカオへの進出

---

などと一緒に食べる料理、マレーシアの料理である。

<sup>51</sup> 牛肉をココナッツミルクと香辛料で長時間煮込んだ肉料理、インドネシアの西スマトラ州、州都パダンの郷土料理であり、パダン料理を代表する料理でもある。

ジョリビーは 1996 年に香港に 1 号店を出店した。5 店舗まで展開していたが、その後、徐々に閉鎖され、1 店舗のみとなった。しかし、2016 年に香港の 2 号店をオープンして以来、同社の店舗数は倍増し、わずか 18 ヶ月で香港での店舗数を 8 店舗に拡大した。香港での店舗数を増加する理由としては、同社のフライドチキン製品が香港の人々の間で徐々に人気が高まっていることが挙げられる (*EJ Insight*, 2017 年 4 月 24 日付、*Manila Bulletin*, 2017 年 12 月 14 日付)。

香港で、ジョリビーがよくフィリピン人のヘルパーが好きなブランドと呼ばれる。このことについて、ヨーロッパ・中東・アジアでの国際事業の社長兼事業責任者であるデニース・フロレス (Dennis Flores) 氏は、香港人にジョリビーがフィリピンのブランドとして認識されても支障がないと述べた。彼は食品の品質が良好である限り、ジョリビーは顧客に歓迎されると主張した。フロレス氏によると、香港には店舗と営業日によって、現地の人とフィリピン人の顧客の割合が異なるが、現在、平均すると現地の顧客が半分を占めている。例えば、平日に、モンコック (Mong Kok) にある店舗の顧客の 4 分の 3 は、現地の顧客である (*EJ Insight*, 2017 年 4 月 24 日付)。フィリピン人のヘルパーは日曜日などに、ジョリビーで友達と会うことが多い。彼らは、日曜の夜に雇用者の家に戻る際、チキンやドーナツ、その他のお菓子をもち帰って、ジョリビーブランドを宣伝する役割も果たしている。当初、香港に進出する理由はフィリピン人人口が多いことであった。香港の人口が高齢化するにつれて、外国人のヘルパーの必要性が高まっており、今後 30 年間にヘルパーの数が 60 万人に増えると予想される (*Retail News Asia*, 2018 年 10 月 10 日付)。

香港のジョリビーの主要な人気メニューの中に、フライドチキンがある。2017 年 7 月には、市内の英語の日刊紙 *South China Morning Post* の 2 人の編集者がジョリビーのチキンジョイ (Chickenjoy) を「最高のファスト・フード・フライド・チキン」と評価した。台湾のホット・ラージ・フライド・チキン (Hot Large Fried Chicken)、ラウンドハウス・チキン・ビール (The Roundhouse Chicken Beer)、マクドナルド、KFC のチキンよりも高く評価された (*Tech and Lifestyle Journal*, 2018 年 2 月 17 日付)。

一方、マカオでは 2018 年 6 月 27 日に、ジョリビー 1 号店をオープンしたが、開店の数時間前からすでに、約 200 人の人々が並んでいた。これは、同社のフェイスブックのページにて、初日の先着 100 名に無料でジョリビードールを配布すると報道したことに

よるのである (*Asia Times*, 2018年6月27日付)。同社はマカオでも、フィリピン人コミュニティに支えられている。

### 3. 北米 (アメリカ、カナダ) への進出

#### (1) アメリカへの進出<sup>52</sup>

JFC はアメリカとカナダに戦略拠点を築くつもりである。アメリカに滞在しているフィリピン人は 300 万人を超えている。ジョリビーは 1998 年にアメリカに 1 号店を展開した。同社は当初、大規模なフィリピン人コミュニティが存在する地域に出店した。国内でジョリビーの主要なメニューであるフライドチキン、スパゲッティ、パイナップルトッピングハンバーガーなど提供していた。しかし、その後、ジョリビーは積極的に現地の顧客を狙い、中心部で店舗展開し、アメリカ人の味覚に合わせるため、レシピを調整したが、現地ではジョリビーはブランドとして全く周知されておらず、アメリカ人に受けなかった。そこで、同社は元のレシピに戻し、業績不振となった店舗を閉店し、フィリピン人コミュニティ向けの戦略に戻った。2018年10月末現在、アメリカに 37 店舗を所有している。

#### (2) カナダへの進出<sup>53</sup>

カナダのフィリピン人人口が増加している。2016 年の国勢調査によれば、カナダには 837,130 人のフィリピン人が住んでおり、カナダにおけるアジア人グループとして 3 番目に大きい。フィリピン人人口は 2011 年から 2016 年にかけて 26% 増加した。ジョリビーは 2015 年から、カナダへ進出し、カナダでもアメリカと同じ戦略をとっている。

同社がカナダに進出した理由はフィリピン人人口が多いからである。現在出店しているのはオンタリオ州トロント (1 店) とマニトバ州ウィニペグ (2 店) である。これらの店舗はフィリピン人コミュニティに歓迎され、どの店舗においても、オープンした日には常に長い行列ができた。例えば、2016 年 12 月にウィニペグでカナダの 1 号店オープン初日には、顧客がマイナス 30 度の天気であるにもかかわらず、列をなしていた。また、2018 年 4 月 1 日にトロントにジョリビー 1 号店の開店を待っていた人は前日から並び始め、数千人が来店した。出稼ぎのフィリピン人や子供のころからカナダに移住したフィリピン人もいるが、彼らにとって、ジョリビーは「故郷の味」「郷愁に繋がる思い出」なのである。同社の出店はフィリピン人の人口割合を模索しているが、フィリピン人と非フィ

---

<sup>52</sup> Levison (2014) を参照。

<sup>53</sup> *CTV News*, 2018 年 3 月 29 日付、*Toronto Star*, 2018 年 4 月 1 日付を参照。



リピン人のどちらもアクセスしやすいところに出店するようにしている。なお、北米のジョリビーの店舗はすべて直営店である。

### (3) アメリカでの買収活動

#### ①スマッシュバーガー (Smashburger) の買収<sup>54</sup>

アメリカではジョリビー37店を運営しているが、顧客の大半は滞在しているフィリピン人である。JFCは2015年10月にスマッシュバーガーを運営する会社の株の40%を取得し、2018年4月に、さらに45%を買い増して出資比率を85%に引き上げ、子会社にした。JFCはアメリカの消費者を取り込もうと、競合が激しい主戦場への参入を試みている。

スマッシュバーガーは2007年に設立され、新鮮な素材から作られたハンバーガーが人気である。ジョリビーの出資を受け入れた後、2016年から2017年の間、収益性の低い45店を閉鎖した。店舗閉鎖は将来に向けての前向きな取り組みだったといわれる。2018年3月末現在、スマッシュバーガーはアメリカで349店を所有し、2018年内にさらに8店をオープンし、2019年に16店をオープンする予定である。ジョリビーの最高財務責任者(CFO)であるイスマエル・バイサ(Ysmael Baysa)氏は「当社が事業を買収した後、ただちに事業を拡大するのではなく、まず事業の根本を修正する」と述べた。ジョリビーはスマッシュバーガーが国内で成功した手法を引き続き使用するという。

スマッシュバーガー共同創業者のトム・ライアン(Tom Ryan) CEOによるとJFCの傘下に入ったのはJFCが長期の視点に立った経営戦略を持っており、世界の舞台でスマッシュバーガーをさらに成長させることができると考えたからである。ライアン CEOはスマッシュバーガーの成長可能性について、「アメリカ市場ではマクドナルドなど既存の大手企業が高いシェアを持っているが、消費者の嗜好は多様化している。特に新たな世代はただ食べるためではなく、こだわりの素材を味わい、雰囲気を楽しむために店を訪れる。我々はその市場を取り込んでいきたい」と述べた(『日本経済新聞』2018年8月24日付)。この買収によって、ジョリビーもスマッシュバーガーを通じてアメリカの消費者の嗜好などの知見を蓄積できるといわれた。

#### ②メキシコ料理レストランチェーンの買収<sup>55</sup>

<sup>54</sup> 『日本経済新聞』2018年8月24日付、*Nikkei Asian Review*, 2018年8月22日付を参照。

<sup>55</sup> 『日本経済新聞』2018年9月11日付、*Nikkei Asian Review*, 2018年8月22日付を参照。

JFC は 2018 年 9 月に、アメリカで人気のメキシコ料理店を展開する「トルタス・フロンテラ (Tortas Frontera)」の運営会社の株の 47%を取得した。トルタス・フロンテラはアメリカで 4 店舗を保有し、創業者のリック・ベイレス (Rick Bayless) 氏は多くの賞を受賞した料理人である。近年拡大しているメキシコ料理市場は潜在的な市場だと同社は判断した。同社はアメリカで増加するヒスパニック系住民の需要を取り込むことを狙っている。

北米市場では JFC は多様なブランド・ポートフォリオを獲得している。フィリピンと同様に、M&A を通じてアメリカと中国にそれぞれ 6 つのブランドを持つことを目指している。

#### 4. ヨーロッパ (イタリアとイギリス) への進出

##### (1) イタリアへの進出

JFC が子会社であるゴールデン・プレート (Golden Plate Pte. Ltd.、GPPL) を通じて、ブラックバード・ホールディングス<sup>56</sup> (Blackbird Holdings Pte.) と合弁企業を設立した。合弁企業は JFC が 75%、ブラックバードが 25%の株式を保有する。この企業によって、2018 年 3 月 18 日に、イタリアのミラノで 1 号店がオープンされた (*Philippine Daily Inquirer*, 2017 年 4 月 4 日付)。

フィリピンの海外労働者委員会のデータによれば、イタリアでは 2013 年に 272,000 人の労働者が居住している (*ABS-CBN News*, 2018 年 3 月 19 日)。1 号店をオープンした日の開店前の早い時間から、フィリピンの家族、若者、そして地元の人々までがジョリビーの店の前に列をなしていた。ジョリビー・ミラノでは、従業員の全員がフィリピン人である。ジョリビーがヨーロッパの他の地域にも拡大し、フィリピン人にさらなる雇用機会をもたらすことが期待されている (*Quartz*, 2018 年 2 月 17 日付)。

##### (2) イギリスへの進出<sup>57</sup>

2018 年 10 月 20 日にジョリビーはイギリスのロンドン中心部に 1 号店を開店した。イギリスにおいても、同社はベトナム、ブルネイ、シンガポール、香港などの他の市場で実

---

<sup>56</sup> ブラックバードは 2014 年に設立されたシンガポールの企業であり、現在はシンガポールとフィリピンで食料、飲料、人材、農業、バイオテクノロジー分野でさまざまな投資を行っている。

<sup>57</sup> *Manila Standard*, 2018 年 9 月 12 日付、*BusinessMirror*, 2018 年 9 月 29 日付、*QSR Media*, 2018 年 7 月 30 日付を参照。

行しているように、フィリピン人コミュニティだけでなく、地元のイギリス人にもターゲットにしている。

JFC のイギリスへの進出と同社の現地での差別化について、*QSR Media* は氏とインタビューを行った。デニーズ氏によると、ジョリビーはブランドのグローバルな成長に合わせてイギリスを主要市場とみなしている。同社は現在、東南アジア、中東およびアメリカにおいて強力なプレゼンスを有しており、戦略的拡大の一環として常に新しい市場に参入している。イギリスで 1 号店をオープンすることは、ブランドの新たな出発であり、ヨーロッパでの当社のプレゼンスを助長する。そして、ロンドンの中心部は最も交通量が多く、人口密度の高い地域であり、フィリピン人と地元の人々がアクセスしやすいため、ジョリビーの出店には理想的な場所だといわれている。また、同社によるイギリスの他のファストフード・チェーンとの差別化について、デニーズ氏は以下のように述べている。

消費者をマーケティング戦略の中心に置いている。当社のチームはブランド価値とユニークな販売計画が効果的に伝達されるように、新しい市場を慎重に調査する。ジョリビーが、フィリピンでマーケットリーダーになり、最も愛されているブランドになった理由の 1 つは、ユニークで素晴らしい味の食べ物を家族の誰もが楽しめる雰囲気の中で、しかもお得な価格設定で提供するという我々の使命感にある。

## 5. 中国への進出<sup>58</sup>

JFC は中国を潜在的巨大市場として認識し、1998 年に廈門市でジョリビーの店舗を開設した。しかし、3 年後に閉鎖したために、ジョリビーは、自社ブランドを持ち込むより、既に人気のある現地ブランドを買収・改良し、現地市場で強みを発揮できるように試みた。2004 年に出資した（2007 年に完全子会社化）中華料理レストランチェーンの「永和大王」はその典型例として、中国本土で本格的展開を行っている。同社はすでに華僑ネットワークを活かし、買収や提携でアジア地域の中小規模のレストランをグループ内に取り込み、チェーンオペレーションのノウハウ移転で業績を伸ばす戦略を駆使していた。永和大王の買収では、中国語を話せる創業者のトニーが自ら交渉し、店舗マネージャーとして、中華系フィリピン人を雇って派遣している。

---

<sup>58</sup> 『日経 MJ』2010 年 8 月 20 日、2009 年 7 月 24 日付、『日本経済新聞』2012 年 12 月 3 日付、『日経速報ニュースアーカイブ』2015 年 4 月 16 日付、JFC の 2016 年の年次報告を参照。

なお、同社は中国で一定以上の品質の食材を安定的に確保するために、原材料の調達から加工までを独自に手がけている。食材工場の建設・運営にあたり、シンガポールにジョリビーの現地子会社であるジョリビー・ワールドワイド (Jollibee Worldwide) にジョリビー70%、シンガポール地場のホアシア・ハーベスト・ホールディングス (Hua Xia Harvest Holdings) 30%の共同出資で、ジョリビー・フーズ・プロセッシング (Jollibee Foods Processing) という合弁会社を設立した。この合弁会社は2011年に安徽省の舒城県に新工場を建設した。加工された食材はジョリビーが中国で展開する永和大王の店舗ネットワークの中で、北京と上海に出店する8割の店舗に供給されている。残りの2割は協力会社に発注し、同じ品質を保つように取り組んでいる。買収前、永和大王はそのような拠点や物流システムを持っておらず、効果的な食材の配達ができなかった。

ただし、中国はJFCにとって最大の海外市場であるが、未だに利益が実現されていない。なぜなら、中国ではKFCやマクドナルドなど、中国でより大きなブランド力をもっているグローバル企業との競争に直面しているからである。また、中国で同社は長期的な成長を生み出すために多額の投資を行っている。2011年には、安徽省に食品加工工場を開設し、上海に研究開発センターと企業事務所を建設した。店舗数を拡大し、継続的に売上高を増進する一方で、中国で収益性を達成することが望まれる。ちなみに永和大王は2017年2月末時点で314店舗があり、同社の中国事業の中核となっている。

## 6. ベトナムへの進出<sup>59</sup>

ジョリビーは1996年からベトナムに進出している。ベトナムにはさほど多くのフィリピン人が滞在していないため、基本的にフィリピンのコミュニティをターゲットに定めることはせず、未開拓市場 (Virgin market) としてのアプローチを試みている。実際にジョリビーは、現地では美味しい西洋風レストランの1つとして位置付けられている。

ベトナムのファストフード市場では、韓国のロッテリア (Lotteria)、アメリカのKFCとフィリピンのジョリビーの大手3社が競っている。ロッテリアは1998年から、ベトナム

---

<sup>59</sup> 以下の記述は、ベトナムのロッテリアのホームページ (<http://www.lotteria.vn/>) 2017年8月14日アクセス、ベトナムのKFCのホームページ (<http://www.kfcvietnam.com.vn/>) 2017年8月14日アクセス、ベトナムのジョリビーのホームページ (<http://jollibee.com.vn/>) 2017年8月15日アクセス、*Doanh nhan Sai Gon*, 2016年3月5日付、*Tri thuc tre*, 2016年6月20日付に基づく。

ム市場に参入し、2012年12月末に140店舗を展開し、その後3年間で67店を増やし、2015年12月末には207店舗を展開していた。しかし、最近は閉店する店が増加し、2017年7月末の店舗数は195店舗に減った。1997年からホーチミン市で店舗を展開したKFCは、最初の7年間は赤字が続き、17店舗に止まっていた。その後一転して、出店を強化し、2016年6月末には140店を抱えるまでになった。しかし、再び閉店する店が増加し、2017年7月末には131店舗に減った。

ベトナムでは2012～2015年の間、ファストフード・ブームが沸き上がり、上位3社はその間、年間15～20店を増やしていたが、ブームが過ぎた2016～2017年の間、閉店数が増えることになった。なぜなら、ファストフードのイメージは安く早く食べられるものであるが、ベトナムではファストフードの値段が高く、ベトナム人の味覚にあまり合わないといわれているが、何より屋台などで、嗜好にあった食べ物がより早く安く食べられるのである。

ジョリビーによるベトナム市場における店舗展開スピードはロッテリアとKFCと比べると、遅いといわれる。ただし安定的成長が続いているといえる。そして、競合2社がハノイとホーチミン市を中心に店舗展開しているのとは異なり、ジョリビーの店舗はハノイで6店、ホーチミン市で16店に留まり、その他の店舗はベトナムの全国40地方都市で展開している。ジョリビーはベトナムでファストフードの店でありながら、家族や友達が集まり、ゆっくりと時間を過ごす場所であることをアピールしている。チキンとバーガーのメニュー以外にも、ご飯やスパゲッティとチキンのセットが人気メニューである。

## 7. 再進出の市場と進出予定市場

### (1) シンガポールへの再進出<sup>60</sup>

ジョリビーは1985年に、シンガポールでフィリピン人をターゲットにし、フランチャイズの1号店を展開したが、翌年に閉店した。この経験を活かし、2013年に、シンガポールに再進出する際、戦略を変更した。それは地元の消費者をターゲットにすることである。シンガポールのジョリビーは「ホーム・オブ・ザ・フェイマス・チキン・ジョイ (Home of the famous chicken joy)」というコンセプトを掲げ、チキンを主要製品とすることで、先発者のKFCと同じポジショニング戦略をもって挑んでいる。地元の消費者をターゲットにすることはジョリビーの立地にも反映している。2013年3月に1号店を

---

<sup>60</sup> 以下は、アン教授とのインタビューと *The Straits Times*, 2017年11月24日付による。

オープンした当時、フィリピン人が長い列をなしていたが、シンガポール人の顧客はほとんどいなかった。しかし、ショッピングモールの地下にある 2 号店はより多くの地元の顧客が来店した。それ以来、同社は出店にあたり、シンガポール人がよりアクセスしやすい場所を選んだ。現在、同社のシンガポールでの事業は好調である。その最大要因はシンガポール人の顧客を獲得でき、ジョリビーの商品が地元の人々の味覚に大きくアピールできたことである。ジョリビーは 2017 年 2 月末現在、シンガポールで 4 店舗を展開しているが、現地のより多くの顧客に製品を提供できるよう、2022 年までに少なくとも 15 店舗をオープンする予定である。

## (2) グアムへの再進出

JFC はグアムとサイパン (Saipan) で 1999 年に、YCO 株式会社とフランチャイズ契約を結び、2000 年代にサイパンで 2 店、グアムで 1 店を展開したことがある。しかし、マリアナ諸島の景気低迷と現地での競争の問題が原因で、10 年以上前に閉店した。グアムにはフィリピンの巨大なコミュニティがあり、当時、ジョリビーの店舗はフィリピン人同士が集める場所であった (*Saipan Tribune*, 2009 年 1 月 26 日付)。

ジョリビーは 2018 年末に再びグアムで店舗を展開する計画であった。JFC の副社長兼国際フランチャイズ担当責任者であるマクシー・ディー・ペラルター・ジュニア (Maxi D. Peralta Jr.) 氏はグアム・デイリー・ポストとのインタビューで、海外展開計画の一環としてグアムへ再進出すると述べた。ジョリビーのグアムでの 1 号店はフランチャイズ店の予定であり、同社の知名度の高いクリスピー・フライドチキン (crispy fried chicken)、甘いスパゲッティとパティス、ホットドッグス、エッグロールなどの料理を提供すると述べた (*The Guam Daily Post*, 2018 年 1 月 12 日付)。

## (3) 進出予定市場

イスマエル CFO はマニラでのセミナーで「2~3 年後、我々は日本かヨーロッパに進出しているだろう」と述べ、「日本では焼き鳥の人気の高いと聞く。当社のチキンの串焼きなどは受け入れられるのでは」と将来の可能性について含みを持たせる。さらに「デフレ下にある日本の経済情勢では、低価格商品を提供するジョリビーのノウハウは効果を発揮するかもしれない」(『日経 MJ』2015 年 4 月 3 日付) とも語り、日本市場への期待感を示した。JFC のトニー会長も、「カナダやイタリアのほか、日本にも進出したい。

2018年に東京に1号店を出すのが目標である。まずは日本に住むフィリピン人をターゲットにする。認知度を高め、日本人にも来てもらいたい」（『日本経済新聞』2016年11月3日）と語っている。2019年に、インドネシアに進出する予定もある。

## 第4節 ジョリビーの国際化プロセスと現地化戦略

### 1. ジョリビーの国際化を後押しする要因

#### (1) カリスマ的リーダーシップ

ジョリビーの創業者である中国系フィリピン人のトニーは、7人の子供の持つ家庭に3番目の子として生まれた。マニラの仏教修道院のシェフである父親の影響で、彼は家に帰って家族のために、簡単な食材から美味しい食事を作っていた。ジョリビーの最初のフライドチキンの味付けは家族が考案したレシピが基になっているといわれている（『日本経済新聞』2015年10月10日付）。ジョリビーのマーケティングの特徴が、競合他社よりもフィリピンの家族向けであることはすでに指摘した通りである。

トニーがジョリビーを起業した時の夢は世界一の外食企業になることである（*Nikkei Asian Review*, 2018年8月22日付）。その夢を実現するために、彼は「時価総額ではアジア最大の外食チェーンになっており、これからアメリカや中国などの海外事業を拡大し、現在は2割の海外売上高を5割まで増やしたい」と述べている。また、アジア・ナンバーワンの外食チェーンになろうとジョリビーの野望は膨らんでいる（『日本経済新聞』2015年10月14日付、『日経速報ニュースアーカイブ』2015年10月10日付）<sup>61</sup>。トニーは2018年6月の年次株主総会で、明確なビジョンと目標を説明した時、株主は立ち上がり、彼を優秀な人材だと賞賛した。彼のビジョンとリーダーシップのおかげで、東南アジアの株式市場の大幅下落にもかかわらず、2018年の株価は前期比8%上昇となった。国内で、毎年約300店の新店舗をオープンし、海外事業もかなり順調に推移している（*Nikkei Asian Review*, 2018年8月22日付）。

#### (2) 顧客の追随（未開発・ニッチ市場の存在）

---

<sup>61</sup> 『日本経済新聞』2015年10月14日付、『日経速報ニュースアーカイブ』2015年10月10日付、『日経MJ』2015年4月3日付。

中東、ブルネイ、香港、北米、ヨーロッパには、メイド、看護師、技師などのフィリピン人労働者が多い。ジョリビーの分析では、フィリピンで国民食といわれるほど人気が高いために、世界中で働くフィリピン人が住む地域には同社の潜在需要が大きいとされる。フィリピン人がメイド、看護師、技師などとして世界に飛び出しても、ジョリビーの店に行けば、いつも懐かしい「故郷の味」が味わえるのである。そこに着目し、ジョリビーは中東、香港、シンガポールなどフィリピン人が多く住む場所に次々と出店している。大規模なフィリピンのコミュニティを持つ場所で店舗を展開すれば、広告する必要もない。ジョリビーは国内市場にいるような感覚で、現地のフィリピン人にも愛されているのである。

上記のように海外へ流出した顧客を獲得するためにジョリビーは海外進出したといえる。言い換えると、海外には潜在的な市場が存在しており、その市場を取り込むために海外へ店舗を出店した。ジョリビーの場合、このフィリピン人コミュニティという市場は現地国において、ニッチ市場であり、未開発市場である。

### (3) 戦略的資源獲得

フィリピンのように、マクドナルドが進出している国々のファストフード産業において、大手と張り合うことは容易なことではない。ジョリビーは国内で固い基盤を構築しており、フィリピン人に愛されているブランドである。しかし、海外では、マクドナルドや KFC のようなグローバル企業と比べ、ジョリビーのブランドはあまり知られていない。途上国出身の企業が持つ貧困や低価格・低品質などの極端なイメージを払拭し、グローバル企業になるために、先進国にも進出する必要がある。

マクドナルドが 1981 年にフィリピンで 1 号店をオープンした当時、ジョリビー創業者のトニーはマクドナルドに売却するかフランチャイジーになるより、マクドナルドと戦うことを選択した。アメリカに進出し、途上国企業としてマクドナルドと堂々と競争すれば、ジョリビーのブランドイメージを高める効果が生じると考えられる。

### (4) 新市場探求

ジョリビーはフィリピンでこの数年間、毎年約 300 店を新展開しているが、国内市場が飽和状態になりつつあり、国内での事業はいつか限界に達すると同社は認めている。成長を継続し維持するためには、海外で新市場を探さなければならない。同社の国際化の動機の 1 つは単純に新市場を探求するためだと考えられる。



## (5) グループパワー

フィリピン国内で JFC が運営しているジョリビー、チャウキング、グリーンウィッチ、レッドリボン、マンガイナサル、バーガーキングのフランチャイズの 6 つのストア・ブランドは国内で成長しながら、海外でも積極的な店舗展開を行っている。中東、香港、アメリカ、シンガポール、中国、ベトナムなどで、様々なストア・ブランドの店舗を運営している。複数のストア・ブランドの存在により、JFC の海外進出に際して、その国の市場に合わせ、柔軟に適切なブランドを選ぶことができる。

また、JFC はアジア・ナンバーワンの外食チェーンになろうとしている。ただし、その際にジョリビーは、自前のファストフード・ブランドだけで世界中に店舗を拡大するのではなく、世界中の地元で好まれる料理店を買収する戦略を講じている。海外市場において、ジョリビーやチャウキング、グリーンウィックなどのストア・ブランド、さらに、現地の料理店などの事業を展開することによって、営業業績が好調の店舗と不振となっている店舗の間に、シナジー効果を生み出すという利点がある。要するに、ジョリビーの海外展開は JFC のグループパワーに支えられているといっていよう。

## 2. ジョリビーの進出先と進出形態

ジョリビーは近隣国・他の途上国において、国によって主流市場かニッチ市場のいずれかに参入している。中東、ブルネイ、香港では、滞在しているフィリピン人が多いため、フィリピン人向けのニッチ市場を狙っている。ベトナム、中国では主流市場をターゲットにしており、シンガポールでは 20 年前の失敗を活かし、近年、再進出の際には主に現地の顧客をターゲットにしている。このような近隣国・他の途上国を選択する理由として、フィリピン人が多く住んでいるところは疑似マーケットが存在しており、フィリピン人コミュニティのネットワークが活用できるということである。さらに、ベトナムと中国の規定因として、地理的・文化的に近く、この 2 つの市場もこれからの成長見込みが十分あるからである。ちなみに、同社がアメリカ、カナダ、イタリアに進出するのも現地でフィリピン人が多く住んでいるという理由からである。国内と似ているようなこのフィリピン人コミュニティの市場を獲得するために、アメリカ、カナダ、イタリアへの進出を決めたのである。

近隣国と他の途上国において、同社は直営やフランチャイジング、M&A、合弁・提携など様々な形で事業を展開している。しかし、アメリカとカナダでは、ジョリビーのブラ

ンドを構築し、コントロールし、思い通りの経営方法で市場に入るため、すべて直営店で展開している。一方、ヨーロッパでシンガポール企業と合弁し、JFC が決定権を持つ子会社を現地で設立し、ジョリビーの店舗を展開・運営している。

### 3. ジョリビーの現地化戦略

ジョリビーは 1985 年に、シンガポールでフランチャイズ店の 1 号店を出店した。しかし、この店舗は 1986 年に閉店した。同年に台湾で現地企業と合弁し、台湾で 1 号店を開店したが、合弁企業との関係に問題が生じ、1988 年に閉店した。1989 年に、インドネシアで開店したが、その後閉店した。初期の相次ぐ失敗から、同社は国際化戦略の要諦として、まずフィリピン人が多く居住する地域への進出、次にローカル消費者の引き寄せであるとした。中東、アメリカ、カナダ、ブルネイ、香港、イタリア、イギリスでは、滞在しているフィリピン人をターゲットとする店を展開しており、フライドチキンやご飯セットなどのメニューや味付けは母国とほぼ同じである（『日経速報ニュースアーカイブ』2015 年 10 月 10 日付）。

フィリピン人が海外で、ジョリビーの店を訪れる理由は自宅にいるように感じることができるからである。そして、海外で、ジョリビーのバンブルビーロゴを見ると、彼らはプライドで満たされる。世界中に店舗を展開することができるのはフィリピン人が世界中で自らの名前を知らせることができることを意味しているからである（*Forbes Asia*, 2013 年 1 月 30 日付）。見方を変えれば、ジョリビーはフィリピン人の愛国心に訴えている。フィリピン人のコミュニティ向けの海外進出であれば、フィリピン国内のコンテキストと同じなので、ジョリビーは国内でのビジネスモデルをそのまま持ち込めば良いということである。同社はアメリカで多店舗（2017 年 2 月末現在、35 店）を展開しているため、現地の供給との提供や現地でのコミッサリーの設立などバリューチェーンを構築しようとしている。

フィリピン人コミュニティをターゲットにして海外進出する一方、ベトナムなどの市場にも進出している。ベトナムでは、フィリピン人が少ないことから現地の顧客をターゲットにしており、同社のメニューや味付けはベトナム人の嗜好に合わせている。また、ベトナムでは現地の供給者との関係を構築し、バリューチェーンを整えている。同社の現地消費者向け戦略を反映するもう 1 つの市場は中国である。中国では、進出した当初、ジョリビーの店舗を展開したが、失敗した。そのため、同社は現地の人気飲食店を買収し

運営している。中国での事業を確保するために提携や買収を通して、食品加工の工場を設立し、現地でのネットワークを構築している。

#### 4. ジョリビーの国際化戦略の問題と海外進出戦略の変更

ジョリビーの最初の国際化戦略の問題は、同社がフィリピン人のコミュニティ向けの市場にコミットし過ぎたことにある。そのような戦略に拘るジョリビーの成長は間もなく限界に直面する。たとえば、香港では、滞在しているフィリピン人の大部分が家庭のヘルパーであるため、現地中国人にとって、ジョリビーは自宅のヘルパーが通う店としてのイメージが定着した。ジョリビーは自宅のヘルパーが行くところで、地元のリッチな中国人は行かない。同社は香港でフィリピン人コミュニティを惹きつけることに成功したものの、主流市場に参入することができなかったといえる。グアムにもフィリピン人の巨大なコミュニティがあるために進出したが、2年後に閉店した。台湾にも店をオープンしたが、同様に閉店した。台湾のフィリピン人の多くは工場労働者であり、毎日外食する余裕がなかったのである<sup>62</sup>。

結局、国際的企業になるためには、フィリピン人コミュニティに頼らず、進出国の主流市場に定着する他はないということが、店舗閉鎖などの失敗からジョリビーが学んだ教訓である。同社の海外進出戦略はこの教訓を活かすべく新たなステージに差し掛かったといえそうだ。ジョリビーは海外で多くの失敗を重ねるが、前記のように未開拓市場のベトナムでの取り組みは、例外的に成功を収めた。それが1つの契機となり、ジョリビーは海外進出戦略を変更し始めた。端的に言えば、忠実な支持者を多く抱えているフィリピン国内市場とは一線を画すべく、海外市場ではフィリピン人を直接ターゲットにするだけでなく、現地の主流顧客層に浸透するという方法である。実際、この戦略を反映して展開している国がシンガポールである。

---

<sup>62</sup> アン教授とのインタビューによる。

## 第 5 章 セントラルグループ (Central Group) : 戦略的資源獲得のための海外展開

本章は、筆者が 2018 年 8 月 24 日に実施した、泰日工業大学経営学部長ルンサン・ラートナーサット (Rungsun Lertnaisat) 氏、同学部講師チョンニカン・ルアンピツクサ (Chonnikarn Luangpituksa) 氏との面談 (現地の小売事情の解釈) 内容とセントラルグループの国際化に関する記事、ニュース、同社の年次報告書などに基づいて作成した。さらに、2017 年 8 月 15~19 日、2018 年 8 月 21~26 日の 11 日間、ベトナムにおいて、ロビズ百貨店、ビッグ C の店舗見学、タイにおいて、セントラル・エンバシー、セントラル・ワールドの店舗見学を実施した。

### 第 1 節 セントラルグループの概要

#### 1. セントラルグループによる大躍進の歩み

セントラルグループ (Central Group、以下 CG) はタイ最大の小売企業である。創業者であるティアン・チラティバット氏 (Tiang Chirathivat、以下ティアン、敬称省略) は 1925 年に中国の海南島からバンコクに移住し、1927 年に輸入雑貨店を開いた。しかし、同社の正式な創業は、1947 年のセントラル・トレーディング雑貨商社の設立となっている。その後、1956 年にチラティバットの息子であるサムリット・チラティバット氏 (Samrit Chirathivat、以下サムリット、敬称省略) はバンコクのワンブラファ (Wangburapha) 繁華街に CG 初の百貨店を設立し、セントラル・トレーディング社のビジネスを拡大した。

1970 年代から同社は富裕層をターゲットにし、大型店を次々開設した。1980~2000 年代、国内で増加した中間層の生活に合う店舗もいち早く増やしてきた。それから、スーパーマーケットや家電量販店、ホテル、コンビニエンスストア、オンライン販売、外食店などを展開し、事業を多角化してきた。2010 年から、国内事業を確保しながら、海外進出を急ぐ。2013 年から 3 代目のトス・キラティバット氏 (Tos Chirathivat、以下トス、敬称省略) が会長兼 CEO を務める。CG は 2018 年 10 月末時点、百貨店やショッピングモールなど 74 店を国内で展開しており、海外事業活動も活発化している (*Nikkei Asian Review*, 2017 年 7 月 13 日付)。

<表 5> は CG の事業活動を歴史的に示す。

<表 5> セントラルグループの歴史

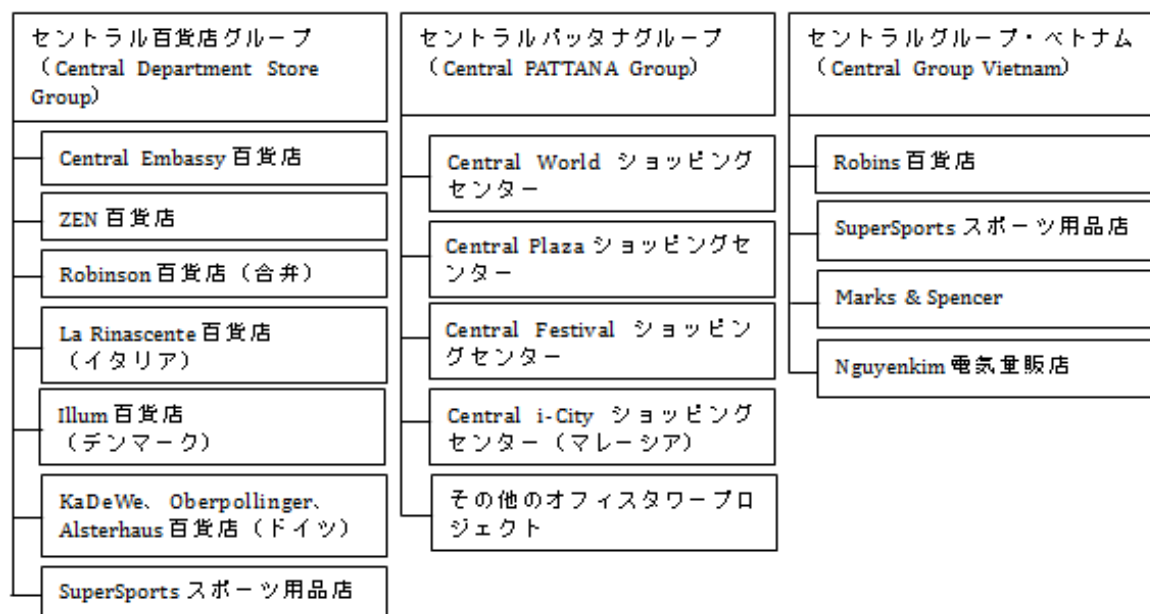
年	出来事
1927年	ティアンがバンコクのトンブリ地区にある寺院の隣に最初の店をオープン
1947年	セントラル・トレーディング雑貨商社を設立
1956年	バンコクのワンプラファ繁華街に初の百貨店をオープン
1973年	バンコクのダウンタウンに「セントラル・チットロム (Central Chidlom)」百貨店をオープン
1978年	タイ初のミスタードーナツショップをオープンし、レストラン事業に参入
1983年	ホテル事業を開始
1993年	マークス&スペンサーのタイでのフランチャイズ事業を買収
1994年	ハイパーマーケットチェーンビッグ C (Big C) を開始
1995年	・ロビンソン (Robinson) 百貨店 2号店を取得 ・ワトソンズドラッグストアとの合弁事業を開始
1996年	ロイヤルアホッド (Royal Ahold) 社と合弁し、トップス (Tops) のスーパーマーケットを設立
1997～1999年	ビッグ C、カルフル、トップスの株式を売却
2002年	バンコク中心部で世界貿易センターを取得、セントラル・ワールド (Central World) に名称変更
2010年	中国の杭州にセントラル百貨店をオープン
2011年	イタリアのラリナシェンテ (La Rinascente) 百貨店チェーンを買収し、ヨーロッパへ進出
2013年	デンマークのイルム (ILLUM) 百貨店を買収
2014年	・タイで複合商業施設のセントラル・エンバシー (Central Embassy) をオープン ・グランドインドネシアモール (Grand Indonesia Mall) 内にセントラル百貨店をオープン
2015年	・ドイツのカーデーヴェー (KaDeWe)、オーバーポリンガー (Oberpollinger)、アルスターハウス (Alsterhaus) の3百貨店の買収契約を締結 ・ベトナムのグエンキム (Nguyen Kim) 家電量販店チェーン、ランチ (Lan Chi) スーパーマーケットチェーンの株を買収 ・国内でセントラルプラザ・ウェストゲート (Central Plaza Westgate)、セントラルフェスティバル・イストビレ (Central Festival EastVille) ショッピングモールをオープン
2016年	インドネシアのアジャカルタでセントラル百貨店をオープン
2017年	・イタリアのローマでラリナシェンテ百貨店をオープン ・国内で、セントラルプラザ、トップスプラザ (Tops Plaza) ショッピングセンターを4店舗オープン ・中国のJD.com と合弁し、JD.co.th と新しい電子商取引プラットフォームを作る

出所：セントラルグループのホームページ (<http://www.centralgroup.com/milestones/>)

2018年9月26日アクセスの情報に基づいて筆者作成

## 2. 国内外での事業内容

現在、CG は百貨店を主力に、ホテル、不動産、飲食産業、アパレル製品の製造など事業の多角化を進め、同社の主要な事業分野の大多数においてリーダーのポジションを獲得している。本研究においては、CG が国内外で展開している百貨店やショッピングモールの事業に焦点を当てて検討する。



<図 10> セントラルグループの国内外での百貨店やショッピングモール事業

出所：筆者作成

<図 10>は CG の事業内容を示している。CG の百貨店とショッピングセンターの事業を担う子会社はセントラル百貨店グループ (Central Department Store Group、以下 CDG) とセントラルパッタナグループ (Central PATTANA Group、以下 CPN) であり、ベトナムで事業を展開し、管理するのは現地子会社のセントラルグループ・ベトナム (Central Group Vietnam) である。セントラルグループ・ベトナムは、ベトナムで百貨店、電気量販店、スポーツ用品専門店、ファッション店などを展開している。同グループの残りの 6 社は国内で、スーパーマーケット、専門店、ホテル、オンライン販売、レストランなどの事業を管理している。

CDG の売上高は CG の総売上高の約 40%を占める (2016 年 12 月末時点)。CDG はタイと海外の主要百貨店ブランドを運営している。全国に 46 店 (2018 年 10 月末) を持

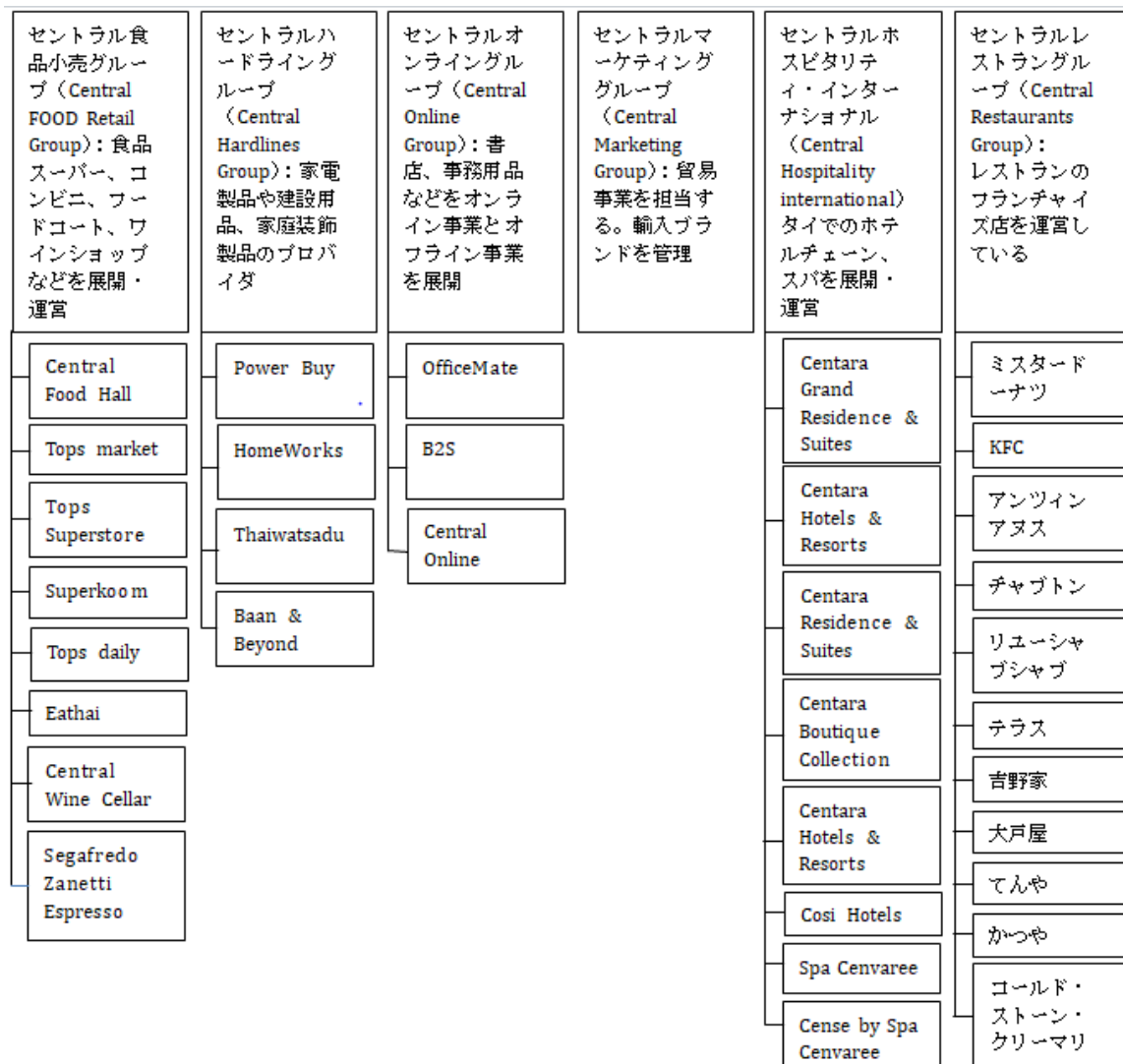
つセントラル百貨店はタイ国内で最大の百貨店チェーンである。同社は、2014年にインドネシアのジャカルタを皮切りに東南アジアの国々へ事業拡大を計画している。セントラル百貨店は、2003年のグローバル・イノベーター賞、アジア太平洋地域最優秀商品賞など、数々の賞を受賞している。

CPNは1980年、CGと地元企業が合併し設立された。自前の開発と買収で施設を増やし、グループの百貨店をモールの核テナントに入れるなどして事業を拡大した。1995年にタイ証券取引所（SET）に上場した。今もCGと創業家のチラティワット一族が株式の54%を保有し、取締役12人のうち7人を同一族が占める。2018年に初の国外モールをマレーシアに開業する計画がある。プリーチャー・エックナグン社長兼最高経営責任者（CEO）は2016年の株主総会で「他の国はまだ可能性を研究している段階だ」と説明しつつ、人口が多く購買力が上がっているインドネシアとベトナムも候補にのぼるといった（『日本経済新聞』2016年6月7日付）。

CPNは現在、セントラル・ワールド（Central World）、セントラルプラザ（Central Plaza）、セントラルフェスティバル（Central Festival）という3つのフォーマットで28（2018年10月末）のショッピングモールを管理している。その他、CPNの事業には、オフィスビル、住宅用建物、ホテル、ウォーターパーク、などがある。さらに、CPNは2つのホテルを所有している。センタラホテルウドンタニには259室の客室があり、ヒルトンパタヤホテルには302室の客室がある。現在CPNは、セントラルプラザ・ラードプラオ（Central Plaza Lardprao）、セントラルプラザ・ピンクラオ（Central Plaza Pinklao）、セントラルプラザ・バンナ（Central Plaza Bangna）、セントラル・ワールド、セントラルプラザ・チェーンワッタナ（Central Plaza Chaengwattana）、セントラルプラザ・グランドラマ9（Central Plaza Grand Rama 9）の敷地内に7つのオフィスタワープロジェクトを運営している。

<図11>はCGの残りの6社の事業を示している。食品スーパーやコンビニエンスストア、フードコート、書店、電気量販店などの専門店、オンライン販売、ホテル、スパ、レストランなどの事業である。セントラルマーケティンググループは全国の輸入ブランドと地元ブランドの販売代理店として確固たる地位を確立しているだけでなく、様々な自社ブランドをマレーシア、シンガポール、バーレーン、アラブ首長国連邦、カンボジア、ミャンマー、ベトナムなど海外市場に輸出している。その広範なチャンネルを通じて、現在、

アパレル、美容、アクセサリ、靴、事務用品、家庭用品など 6 つのカテゴリーにおよそ 100 の輸入ブランドを管理している。



<図 11> セントラルグループのその他の事業

出所：筆者作成

## 第 2 節 セントラルグループの国内のビジネスモデル

### 1. 店舗ネットワークと立地

CG は国内で 28 店のショッピングセンターを運営し、46 店の百貨店を保有する。

#### ① バンコク市内



CG は 1956 年に最初の百貨店をワンプラファ地区にオープンした。ワンプラファ地区にチャイナタウンがあり、1950～1960 年代には、若者がよく集まる繁華街であった。同社の百貨店は中心地や繁華街に次々と展開されており、特にバンコクで、都心から東に延びる高架鉄道（BTS）のスクンビット（Sukhumvit）線に沿って、CG の商業施設が並んでいる。同社は 1974 年に開業した老舗百貨店「セントラル・チットロム（Central Chidlom）」の隣に、旧イギリス大使館跡地に「セントラル・エンバシー」を 2014 年 5 月にオープンした。37 階建ての高層ビルのうち、200 超のテナントが入る。セントラル・チットロムとセントラル・エンバシーは BTS のチットロム駅（Chit Lom）とプルンチット（Phloen Chit）駅の間に位置する。同線のチットロム駅と Siam 駅の間は最大の商業地区、ラチャプラソン（Ratchaprasong）地区に「セントラル・ワールド」と CG のライバルであるザ・モール・グループの「サイアム・パラゴン（Siam Paragon）」の両旗艦店がある。

ザ・モール・グループ（The Mall Group）もセントラル・エンバシーから東に約 2 キロメートル、プロンポン（Phrom Phong）駅の北側に「エムカルティエ（EmQuartier）」を 2014 年 10 月に開業した。南側にある駅直結の高級百貨店「エンポリアム（Emporium）」と、駅を挟んで鏡のように対峙する。プロンポン（Phrom Phong）駅とプルンチット（Phloen Chit）駅の間にあるアソク（Asok）駅に 2011 年にできた「ターミナル 21（Terminal 21）」も人気施設である。

BTS のもう 1 つの路線であるシーロム（Silom）線のサラデーエン（Sala Daeng）駅の前にセントラル・シーロム・コンプレックス（Central Silom Complex）、サパータクシン（Saphan Taksin）駅の近くにロビンソン百貨店がある。地下鉄のプララム 9（Phra Ram 9）駅の前に、セントラルプラザ・グランドドラマ 9 がある。セントラルグループの他の大型施設は高速道路の周辺などに集まっている（『日経 MJ』2014 年 4 月 13 日付）。

上記のように、バンコク市内では、CG の百貨店やショッピングセンターが鉄道や地下鉄の沿線を中心に立地している。これは CG の特徴だけではなく、他の競合社も同様に展開している。このようにバンコクの中心地では、集客競争が激しくなっている。

## ②バンコクの郊外へ

近年、道路や鉄道の整備が見込まれるバンコク郊外においても、CG の商業施設の開発計画が相次いでいる。CG はバンコク北西部のノンタブリ（Nonthaburi）県バンヤイ

(Bang Yai) 地区にセントラルプラザ・ウェストゲート (Central Plaza Westgate) というショッピングモールを 2015 年 8 月末に開業した。百貨店と約 500 のテナントがあり、駐車場を含め、開業時の総床面積は 50 万平方メートルである。立地となるノンタブリ県のバンヤイ (Bang Yai) 地区は、バンコク中心部からの地下鉄 (MRT) パープルライン (Purple Line) が 2016 年 8 月に開通したことで、周辺の再開発が活発化している (『日本経済新聞』、2015 年 7 月日付)。

### ③国境周辺へ

タイの国土は南にマレーシア、東にカンボジア、北にラオス、西にミャンマーと隣接している。タイからこの 4 か国へ陸路で入国できるため、CG はこのような地域に 6 つのショッピングセンターを開業した。

ブリラム (Buri Ram) にあるショッピングセンターは、地元やカンボジアの買い物客に焦点を当てている。セントラルプラザ・チェンライ (Central Plaza Chiang Rai) は地元とラオス人とミャンマー人の買い物客に対応している。ロビンソン・ムクダハン (Robinson Mukdahan) とセントラルプラザ・ウドンタニ (Central Plaza Udon Thani) は、地元とラオス人の買い物客をターゲットとしている。メーソート・ライフスタイルセンター (Mae Sot Lifestyle Center) は地元とミャンマー人の顧客にサービスを提供している。ソンクラ (Songkhla) 県のセントラルフェスティバル・ハット・ヤイ (Central Festival Hat Yai) は地元とマレーシアの買い物客に焦点を当てている (『日本経済新聞』2015 年 5 月 27 日付、*The Nation*, 2015 年 9 月 4 日付)。

CPN は北東部のナコンラチャシマ (Nakhon Ratchasima) 県でセントラルプラザ・ナコンラチャシマ (Central Plaza Nakhon Ratchasima) を 2017 年 11 月に開業した。投資額は約 105 億バーツ (約 315 億円) で、バンコク中心街にある同グループの旗艦モール「セントラル・ワールド」に次ぐ投資規模になる。同社はセントラルプラザ・ナコンラチャシマがラオス、ベトナム、ミャンマーからアクセスが良く、東南アジア諸国連合 (ASEAN) 経済共同体 (AEC) の中心に位置し、将来はアセアン経済共同体 (AEC) の重要な接合地点になるといわれている (『日経速報ニュースアーカイブ』2016 年 7 月 28 日付、*The Nation*, 2017 年 9 月 21 日付)。

CG は国内にいながら近隣国の外需を獲得している。ただし、国境周辺のビジネスに注目しているのは同社だけではない。ライバルの百貨店大手ザ・モール・グループは北東部のナコンラチャシマ県の既存店を大幅に拡張し、ターク県やウドンタニ県への新規出店も

検討している。つまり、将来の成長性を見込んだ国境周辺の出店戦略は、これからも競争が激しくなると予想される（『日本経済新聞』2015年2月24日付）。

## 2. テナント計画

タイにおけるCGの百貨店やショッピングセンターは観光客や現地の富裕層、中間層、若者などあらゆる顧客層をカバーしている。

CPNのショッピングセンターは自前の開発と買収で施設を増やし、CGの百貨店をモールの核テナントに入れるなどして事業を拡大した。また、提携・合弁によって、魅力的なショップブランドを揃えた。同グループはヨーロッパの老舗百貨店を買収することで、購買力の高い現地の消費者を取り込んでいる。さらに、老舗が持つブランドとの強い繋がりを生かし、アジアで展開する自社の店舗の魅力を加える。「百貨店の成功の鍵はブランドとの密接な関係」とトスCEOが述べた。セントラル・エンバシーでは靴や化粧品品の「クリスチャン・ルブタン」、アパレルの「トム・フォード」、ブライダル用品の「ソル・グラビット・ブライダル」など、テナントの3分の1をイタリアで買収したラリナシェンテ百貨店を介して誘致した。これらのブランドはセントラルグループとの関係によって、タイに初めて出店することができた。新興国の百貨店にはない高級ブランドの品揃えは、CGに対しても、周辺国進出の武器になる（『日本経済新聞』2014年4月5日付）。

CGは国内で、外資系企業との提携も活発に行っている。40年以上前から子会社を通じてアディダスのスポーツ用品や衣料品をタイで製造・販売してきた。同社は1993年からアディダスと合弁で、タイに衣料品の製造会社を設立した。提携関係を強化することでアディダス製品を優先的に販売している。タイで生産した製品は国内だけでなく、ヨーロッパや他のアジア諸国・地域へも輸出する。アディダスはCGとの提携強化によって、アジアでの地歩を固めたと言われている（『日経産業新聞』1993年12月22日付）。

さらに、CGは日本企業との提携も数多い。定食の大戸屋、牛丼店の吉野家など飲食店をチェーン展開するほか、無印良品、ファミリーマート、100円ショップのワッツなどはセントラル系の商業施設に出店している。日本のドラッグストアマツモトキヨシも2013年にセントラル・フードとPB商品の供給について提携し、タイでの購買動向や顧客ニーズを調べてきた。日本と同様に高品質の化粧品や日用品販売が好調だったため、共同で店舗展開に踏み切り、マツモトキヨシはCGのショッピングセンターに出店している（『日本経済新聞』2015年7月30日付、『日経MJ』2013年11月18日付）。

このような提携・合弁によって、世界の魅力的なストア・ブランドが CG の百貨店やショッピングセンターに出店している。一方、テナント企業側にとっても、CG の商品調達力や顧客リストは魅力が大きいという。例えば、ファミリーマートの出店に関して CG の不動産情報を最大限活用している。出店予定地はセブン・イレブンやローソンと競合するケースが多いが、CG のオフィスや所有するビル内などに積極的に出店している（『日経 MJ』2013 年 11 月 4 日付）。ワッツは 2013 年に CG と提携し、タイでは CG の資金力やネットワークを活用して出店を加速している（『日本経済新聞』2013 年 10 月 16 日付）。

<図 12>の写真は、筆者が 2018 年 8 月 24 日に、バンコクのセントラルプラザ・ショッピングセンターで撮影したセントラル百貨店、B2S 文房具店とトップマーケットスーパーの写真である。



<図 12> セントラルプラザにあるテナント

出所：筆者撮影

### 3. 物流センターと供給網の構築

CG は株の所有割合は 50%ずつで、WHA ロジスティック不動産会社と合併し、WHA センtral・アライアンス社 (WHA Central Alliance) を設立した。この合併会社はアユダヤ (Ayudhaya) 県に倉庫と流通センターを開設する。CG は物流をコア事業の 1 つにする計画はないが、物流は小売業の重要な部分であるため、物流などの事業も改善する必要があると判断した。この合併会社によって、CG が物流コストを削減し、経営効率を向上させると考えられる (*Deal Street Asia*, 2015 年 12 月 16 日付)。WHA ロジスティック社はすでにバン・ナ・トラッド・ロード (Bang Na-Trad Road) に 2 万 3 千平方メートルの倉庫と流通施設、またラマ 2 世 (Rama 2) 道路には 2 万平方メートルの冷蔵施設を同グループに提供している (*The Nation*, 2015 年 12 月 16 日付)。

#### 4. まとめ：セントラルグループの国内での競争優位性

2018 年 10 月末現在、CG は百貨店とショッピングモールを 74 店保有し、国内市場の小売業界においてトップ企業になっている。ホテルやレストランも運営しており、合計 5,000 店舗がある。2016 年の年間売上高は 3,327 億バーツ (9,980 億ドル) で、前年比 17% 増となり、タイ最大手の小売企業としての地位を確保した。最大のライバルはザ・モール・グループで、サイアム・パラゴンとエンポリアムのようなバンコクの主要ショッピングモールを運営しており、年間収入は 500 億バーツと推定されている。CG は、フィリピンの SM インベストメンツ・コーポレーション (SM Investments Corporation) の小売業など、他の国の大手企業と比べても大きい (*Nikkei Asian Review*, 2017 年 9 月 15 日付)。

CG の成長のカギは以下のようにまとめられる。

第 1、CG は近代小売業がまだ普及していない 1950 年代から、百貨店やショッピングセンターをいち早く展開した。そのような市場を創造・リードすることによって、先発者優位性を獲得した。小売企業にとって、先発者優位性で立地の面を確保できるという意味で非常に重要な要因である。

第 2、幅広い事業を行っており、それぞれの分野でトップリーダーになることにより、ブランド・ポートフォリオの機動的な展開を可能にしている。

第 3、魅力的なテナントの揃えである。多岐にわたる小売フォーマットの存在は、CG のショッピングセンターにテナントとして出店できるという利点がある。そして、国内外での M&A、合併・提携活動によって、評価されるテナントを集めることができた。

第 4、国内で物流企業と提携し、物流センターを開設することによって、物流システムをある程度整えている。

第 5、ファミリービジネスのために市場の変化などに迅速に対応でき、意思決定も速い。

### 第 3 節 セントラルグループの海外展開

#### 1. 海外事業の現状

CG がさらなる成長のために取り組んでいくのは国際的な拡大である。同社が海外事業活動を積極的に始めたのは 2010 年からである。CG は 2010 年に中国で百貨店を出店し、2011 年にイタリアの百貨店ラリナシェンテ (La Rinascente)、2013 年にデンマークのイルム、2015 年にドイツの百貨店カーデーバー・グループを買収した。2014 年に、インドネシアでセントラル百貨店、ベトナムでロビンズ百貨店を出店した。また、ベトナムでは地場スーパーマーケットチェーンと提携し、ベトナムのビッグ C を買収した。2018 年の第 4 四半期に、マレーシアにセントラルプラザ・アイ・シティを開業する予定である。

#### 2. 中国への進出

チャロン・ポカパン (Charoen Pokphand、以下 CP) グループ、カシコン銀行などのタイの華僑系財閥は先行して中国でビジネスを展開している。CG に属するセントラル・リテール・コーポレーションも 2010 年 4 月に、中国の杭州に同社初の百貨店を開業した。この百貨店は巨大なミックス C (MixC) ショッピング複合施設にある。トス CEO によると、中国で初進出の地を杭州にした主な理由は、そこにチャンスがあるからである。杭州は有望な都市であり、人口は約 7 百万人で、ほとんどが高所得者である。同社は 2011 年に遼寧省北東部の瀋陽に 2 号店の百貨店をオープンした。杭州と瀋陽では、香港企業のチャイナ・リソース社 (China Resources) と協力した。チャイナ・リソース社はミックス C ショッピング複合施設の運営者である。杭州と瀋陽の百貨店は中高所得層を対象としている。杭州の店は投資額 6 億元で 4 階に広がり、22,746 平方メートル、瀋陽の店は投資額 7 億元で、7 階の 27,526 平方メートルの面積がある。どちらも、「シヤンタイセントラル (Shang Tai Central)」という中国語の名前を付けた。

当初、CG は 2012 年までに 3~4 店舗をオープンし、その後毎年 3~4 店舗をオープンし、上海、北京、広州などの大都市で、10 年間で 40 店舗を開くことが目標であった。しかし、同社は地元の小売企業との厳しい競争に直面し、杭州、瀋陽、成都にある 3 店と瀋陽の ZEN 百貨店を 2015 年までに徐々に閉店、中国市場から撤退した (*The Nation*, 2014 年 5 月 12 日付)。

CG は、2015 年の撤退後にオンライン販売を通じて中国市場に再参入することを検討している (日本経済新聞、2016 年 1 月 22 日)。タイとヨーロッパでは、中国人観光客がグループの売上高の大部分を占めているため、同グループは引き続き中国市場と中国人顧客に興味を持っている。同グループの店を訪れた中国人旅行者が中国に帰っても、買ったものを買い戻す可能性もあり、そこに大きなビジネスチャンスがあると同社に判断された。2017 年 7 月から CG は新しいウェブサイト「Aux Villes du Monde」を立ち上げた。このサイトの中国語版を通じて、観光客は現地に着く前に、特定のセントラルの店舗で買い物代行サービスを予約できる。同年に CG も中国のアリババ (Alibaba) のライバルである JD.com との契約に署名した。総額 5 億ドルを投資し、タイで電子商取引およびファイナンス・ジョイントベンチャーを開始する契約を締結した (*Nikkei Asian Review*, 2017 年 9 月 15 日付)。

### 3. ベトナムへの進出

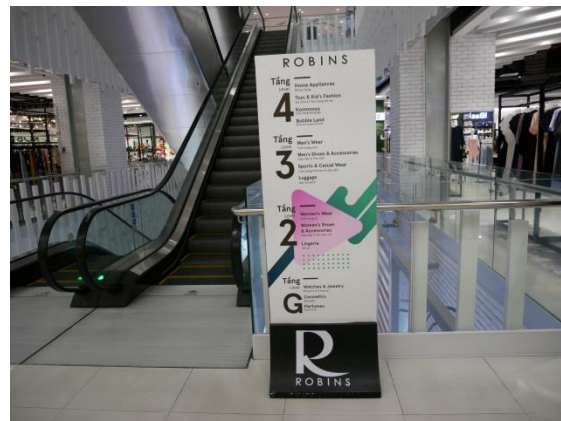
近年、ベトナムでは中国製品への警戒感が高まるにつれ、タイ製品にシフトする消費者が増えている。イオン、ビッグ C、ロツテマートなどベトナムに進出する大手小売企業においてもタイ製品の取り扱いが増えている。ASEAN 経済共同体 (AEC) の誕生でベトナム、カンボジア、ラオス、ミャンマーの後発 4 カ国は 2017 年末までに、ほぼすべての関税を撤廃する。タイにとっては輸出競争力が高まり、市場を開拓しやすくなる。タイ企業は輸出によるベトナム市場開拓にとどまらず、ビールメーカー、家電量販、スーパーなど M&A (合併・買収) も加速している (『日経 MJ』2016 年 1 月 8 日付、『日本経済新聞』2014 年 4 月 25 日付)。セントラルグループもその中の 1 つの企業である。CG の海外事業の中で、ベトナム市場は最も中心的な事業である。ベトナム市場はちょうど適切なサイズで、管理可能だとトスに言われた。 (*Nikkei Asian Review*, 2017 年 7 月 4 日付)。

2011年7月に、CGはセントラルグループ・ベトナム（CGV）という子会社をベトナムで設立した。現地で、M&A や提携・合弁などの活動を行っている。現地企業とのパートナーシップネットワークを構築している。

### ①ベトナムのロビンス（Robins）

セントラルグループはタイ国内で、1995年にロビンソン百貨店と合弁した。2015年2月末時点、この合弁事業が百貨店やショッピングモールをバンコクで11店、タイの地方で28店運営している。CGVは2014年3月に、ハノイにロビンス（Robins）百貨店の1号店、同年の11月に、ホーチミンに2号店をオープンした。（『日経MJ』2015年3月20日付）。2016年に、同社はタイとベトナムのファッションオンライン販売サイトであるザロラ（Zalora）を買収し、2017年5月から、ザロラがロビンスという名前に変更した。ベトナムにおいて、タイ国内と同様に、インターネットと実店舗を融合させるオムニチャンネルを展開している。

<図13>は、2018年8月21日に筆者が撮影したホーチミンのロビンス百貨店の写真である。



<図13> ホーチミンにあるロビンス百貨店

出所：筆者撮影

### ②ベトナムでのB2Sの文房具店

CGVは2017年7月に、ホーチミンにB2Sという文房具および事務用品店の1号店をオープンした。B2Sはホーチミン市にある9つの大学と4つの工業団地をターゲットにして、今後5年間でさらに30店舗の出店を計画している。900平方メートルの店舗には、オフィス家具、コンピューター、プリンター、文房具、カード、エンターテインメントなど

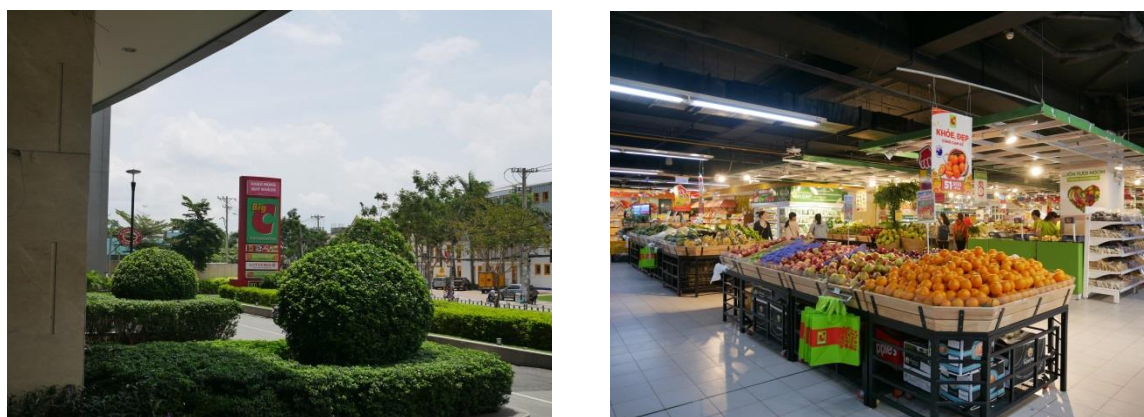


6,000 品目が販売されており、商品の約 80%が輸入品である。ベトナムの文房具市場は年間 4 兆ドン（1 億 7500 万米ドル）と評価され、2014 年以来の年平均成長率は約 10% である。人口構成が若いベトナムでは、教育サービスと文房具などの製品に対する需要が増加している。ホーチミン市にはすでに 1,500 以上の家族経営文房具店がある。B2S のような包括的なワンストップショップではなく、大きな書店に組み込まれている形が多い（*Nikkei Asian Review*, 2017 年 7 月 4 日付）。

### ③ベトナムでの買収活動

CGV は、フランスのカジノ・グループから 2016 年 4 月にベトナムのハイパーマーケットチェーンのビッグ C（Big C）を買収し、2015 年に現地の大手家電量販店「グエンキム」の株式 49%を、11 店のランチ・マート（Lan Chi Mart）チェーンの 49%を買収した。CG は、ベトナムビッグ C チェーンを買収し、2021 年までに 13 の大規模商業施設を開発する予定である（『日経 MJ』2016 年 5 月 13 日付、*Cafebiz*, 2016 年 10 月 4 日付）。

<図 14>は、2018 年 8 月 21 日に筆者が撮影したホーチミンのビッグ C の店舗の写真である。



<図 14> ホーチミンにあるビッグ C の店舗

出所：筆者撮影

## 4. マレーシアとインドネシアへの進出

CG は国内で成功したノウハウを生かし、マレーシアとインドネシアにもショッピングセンターを展開している。マレーシアでは現地の不動産開発アイ・ブルハド（I-Berhad）と合弁会社を設立し、2018 年末に「セントラルプラザ・アイ・シティ（Central i-City）」

を開業する。CG は今後 2028 年までマレーシアなど周辺国に 30 のショッピングセンターを開業する計画がある（『日経 MJ』2013 年 10 月 4 日付）。一方、インドネシアのジャカルタにあるグランド・インドネシア（Grand Indonesia）ショッピングコンプレックスの中に、セントラル百貨店インドネシア（Central Department Store Indonesia）を 2014 年にオープンした。

## 5. ヨーロッパへの進出

中国の次に、CG の海外進出の 2 番目の国がイタリアである。同社は 2011 年に、イタリアの老舗百貨店ラリナシェンテを買収し、ヨーロッパに進出した。ラリナシェンテは 1865 年創業のイタリア国内に 11 店を展開する老舗百貨店で、オーナーが数回変わった歴史がある。イタリアでは出店規制が厳しく、流通大手が育っていない。2011 年に CG に売却され、外資系となったラリナシェンテが市場に変化をもたらすことができるかに注目が集まっている。ラリナシェンテはローマに、11 年間をかけて 2017 年 10 月に売り場面積が約 1 万 5 千平方メートルのラリナシェンテ・ローマ・トリトン（Rinascente Roma Tritone）という新店を出店した。他国の百貨店と比べると大きな店ではないが、ローマでは最大規模でローマの旗艦店になるという。この新店が建つのは、観光スポットとして有名な「スペイン広場」と「トレビの泉」の中間地点である。ローマでラリナシェンテ・ローマ・トリトンは日本の三越ローマ店から徒歩 15 分ほどの場所にあるので、三越ローマ店とは競合することになる。イタリアでは 250 平方メートル以上の店を出すには自治体の許可が必要である。ミラノなど北西部の一部の自治体を除くと、大型店が極めて少ない。欧州連合（EU）統計局の調べでは、小売店全体に占める零細企業・個人商店の比率は 2010 年で 63%。ドイツ（26%）やイギリス（13%）に比べて突出して高かった。中小企業全体では小売企業が約 80%を占めている。深夜・休日営業への抵抗感も根強く、規制の影響を受けにくいコンビニエンスストアも普及していない（『日経 MJ』2011 年 6 月 10 日、2013 年 7 月 26 日付、『日本経済新聞』2015 年 12 月 25 日付、*Reuters*, 2015 年 6 月 9 日付）。

また、2013 年 3 月に CG はデンマークの老舗百貨店のイルムを買収した。5 年計画で大規模改装を進めている。これは同社の百貨店買収の 2 件目である。1891 年創業のイルムは首都コペンハーゲンに 6 階建ての店舗を持ち、年 650 万人の来店客がある（『日経速報ニュースアーカイブ』2013 年 5 月 29 日付）。

CG のヨーロッパでの小売事業を拡大する活動において、イタリアのラリナシェンテ百貨店やデンマークのイルム百貨店を買収すること以外、シグナ (Signa) のようなトップ不動産開発者とパートナーになることもある。CG はオーストリアの企業であるシグナから百貨店運営会社の株式 50.1% を 2015 年 9 月に取得した。傘下にはドイツ、ベルリンのカーデーヴェー (KaDeWe)、ミュンヘンのオーバーポリンガー (Oberpollinger)、ハンブルクのアルスターハウス (Alsterhaus) がある。いずれも開業から 100 年以上の歴史を持つ老舗高級百貨店である (『日経 MJ』2011 年 6 月 10 日付)。

これらの買収により、同社がヨーロッパの高級百貨店の第 3 位の事業者にランクされた。ヨーロッパでネット通販やファストファッションの人気の高まるなかで、顧客離れに悩む百貨店が今後も売りに出される可能性が高い。トス CEO は高級百貨店のグローバルリーダーになるため、今後もロンドンやパリなどヨーロッパの主要都市で有力百貨店買収機会を探る構えである。しかし、同社が既存の店舗のパフォーマンスを強化するために資源を投入しているため、外国の買収は当面中断されているという (『日本経済新聞』2015 年 6 月 13 日付、*Nikkei Asian Review*, 2017 年 7 月 13 日付)。

CG は店舗改装などで 2020 年にヨーロッパ事業の売上高を 2.5 倍に伸ばし、周辺国でも店舗網を広げる。中国やタイなどアジアからの旅行客の需要を取り込む予定である (『日経 MJ』2016 年 3 月 14 日付)。

## 6. ラオス・カンボジア・ミャンマーの顧客への対応<sup>63</sup>

CG は東南アジアで、すでに所得水準が高いマレーシア、消費ブームに沸くインドネシアやベトナムにおいて、現地に直接出店しても十分に集客が見込めることからこの 3 カ国に出店している。それに対し、ラオス・カンボジア・ミャンマーの消費市場はまだこれからである。いきなり投資するにはリスクが大きい。そこで、リスク回避と消費の取り込みを両立する戦略がタイ国内の国境沿いへの出店であった。

現在、ブリラム (Buri Ram) 県、ターク (Tak) 県、ムクダハン (Mukdahan) 県、ウドンタニ (Udon Thani) 県、ソクラー (Songkhla) 県、チェンライ (Chiang Rai) 県など国境に近い地域に 6 つの大型ショッピングセンターを開いている。東部ブリラム (Buri Ram) 県はカンボジア国境に接し、インドシナ半島を横切る国際幹線道路「南部

---

<sup>63</sup> 『日本経済新聞』2015 年 2 月 24 日、2015 年 5 月 27 日付を参照。

経済回廊」の内陸線に比較的近い場所である。北西部のターク（Tak）県には「東西経済回廊」が走り、ミャンマーとの国境貿易の要衝でもある。

また、ラオス国境のムクダハン（Mukdahan）県やウドンタニ（Udon Thani）県、マレーシア国境のソンクラ（Songkhla）県、中国南部に近いチェンライ（Chiang Rai）県などの地域は政府が目指す国境沿いの経済特区（SEZ）の整備計画地域とも重なる。2015 年末の AEC 創設を控え、経済回廊は道路の拡幅や橋の建設が進み、出入国や税関手続きも効率化される。ハードとソフトの垣根が低くなれば、モノの輸出入だけでなく近隣国からの買い出しや観光客の需要が見込める。

## 第 4 節 セントラルグループの国際化プロセスと現地化戦略

### 1. セントラルグループの国際化を後押しする要因

#### (1) カリスマ的リーダーシップ

CG はファミリービジネスの典型的な企業である。CP グループなどのタイの他の家族経営企業と比べ、CG の家族メンバーが主要な役割を支配する率が高い。現在、同社の 15 名の取締役会と 7 名の実行委員会の全員は家族のメンバーである。セントラルパッタナグ以外、グループに属するほとんどの会社はプライベートである。これとは対照的に、CP グループの主要資産の大部分は上場しており、経営陣にはチャルーン・ポーカパン・フーズ（Charoen Pokphand Foods）や CP オール（CP All）などの上場子会社を幹部とする非家族経営幹部が含まれている（*Nikkei Asian Review*, 2017 年 9 月 15 日付）。

2016 年に『日本経済新聞』で、CP グループ会長であるタニン・チャラワノン氏は「私の履歴書」の連載において、家業として発展してきた CP グループが急速な成長と共に、企業組織に変えたことを述べた。彼は外部の専門家を招請し、家族に代わって経営を担わせようとした。さらに家族メンバーの子供が CP の中核事業（農業・食品）に入ることを禁じた。子供が入ってくれば、経営チームの優秀なメンバーが前途が失われることを危惧して辞めていくかもしれない。幹部から幹部へと承継される経営モデルすら崩れてしまうという考えがあった。しかし、CG のティアンは「異なる哲学」を持っている。CG は、取締役会から少なくとも 75% の承認を必要とする「より厳格な」管理選択プロセスを採用しているということである。そして、チラティバット・ファミリーは人数が多く、潜在的な候補者が多い。創業者ティアンには 3 人の妻と 26 人の子供がおり、チラティバ

ット子孫が約 220 人いる。そのうちの 51 人は現在、ビジネスに携わっている。紛争を避け、家族の結束を強くするために、サムリットは家族と一緒に生きるべきだと主張した。彼は 3 世代におよぶ 50 人を収容していた家を建てた。チラティバット・ファミリーの子供たちは一緒に育てられ、お互いの交流の場を持つ機会に恵まれた。学校休暇の間、子供たちはグループの店で店員として働くこともよくある。チラティバットの住居は現在、多くの家族を収容するには古くて小さすぎるが、そのうちのいくつかはまだバンコクの 3 つの主要な複合施設で一緒に暮らしている。そして家族のメンバーはオンラインメッセージンググループを通じて連絡を取り合っている。毎年 7 月 10 日に、創業者の命日に、家族は同グループの最初の店の近くの寺院に集まる。この協議会では、結婚、教育、家族予算など非公開グループ会社からの収入によって賄われる問題について議論される。ビジネスに関与していない人にも資金を提供しているのである (*Nikkei Asian Review*, 2017 年 9 月 15 日付)。

### 3 代目のトスのビジョン

CG の最初の百貨店はサムリットによって 1956 年に設立された。それ以降、同社はタイで幅広い小売事業システムを構築し、成長し続けている。しかし、海外での展開は 3 代目のトスの卓越したビジョンによって、顕著になり始めた。トスはサムリットの 8 人の子供の末っ子であり、コロンビア大学で金融を学んだ。帰国してからタイのシティバンクで 1 年間働いた後、家族経営に参加し、1994 年にビッグ C ハイパーマーケットチェーンを立ち上げた。そして、農村地域への拡大事業を監督し、その事業は現在、同グループの小売売上高の約半分を占めている。同グループの多様化をリードして成功を収めた実績から、取締役会は 2013 年に CEO としてトスの任命を強く支持した。トスは CG の会長兼 CEO として叔父サディタムの後任を務めた。ファミリービジネスで運営されている CG は共同創業者のティアンとサムリットの哲学に拠るところが大きい。トスによると、それは家族全員が献身的で忍耐強く、最高のものから学ぶために努力しなければならない。さらに、懸命に働き、儉約的で粘り強くなければならない。トスは *The Nation* (2013 年 12 月 23 日付) で次のように語った。

我々は世界中の小売業者から最も成功したビジネスモデルを習得し、成功と失敗から学び、これらの洞察に基づきビジネスの可能性を最大限に引き出している。その学習は決して止めない。

国内小売業においてトップになった CG が今後のビジネス拡大について、トスが取り組んでいる 2 つの課題は、国際展開と電子商取引である。2011 年当時、CG はタイにおいて海外進出する初の小売業者であった。彼の計画は、CG を東南アジアのみならずグローバルな企業ブランドにすることである。世界中のどの市場でもビジネスチャンスを活かし、5 年間で、CG は世界の 70 億人以上の人々からの巨大な需要に支えられて、強い成長を遂げた大企業になるだろうと彼は語った。国内のリーダーから国際的な大手企業に成長するための CG の新たな課題になると彼は指摘した。トスは 2013 年に、*The Nation* で、次のように語った。

国際化は非常に重要である。過去、主に国内事業で年間平均 15% の成長が可能であった。現在、この成長率を維持したければ、他の国にも進出する必要がある。世界レベルで、富裕層から中産階級までのすべての分野を網羅し、イメージと顧客満足の両面で世界的な影響力を持つ大手百貨店グループになることを目指している。

上記のように CG の創業者の意志は企業文化に深く浸透しており、3 代目の継承者のビジョンやリーダーシップによって国際化活動が促進されている。

## (2) 顧客の追従（未開発・ニッチ市場の存在）

『日経速報ニュースアーカイブ』2016 年 3 月 10 日付によると、2016 年 10 月 2 日にトス CEO はバンコクでの記者会見において、この数年のタイ市場の問題について指摘した。それは上流階級による消費はまだ続いているが、彼らがタイ以外の国で消費していることである。日本を訪れるタイ人が増えるなど海外旅行が流行になり、2015 年には前年比 9% 増の約 700 万人が海外を旅行した。このような旅行者は海外で、年間約 1700 億パーツ（約 5450 億円）を使う。この数字が毎年 10% 増加している一方、タイ国内消費は 2% ほどしか伸びていないとトス CEO は語った（日本経済新聞、2017 年 7 月 8 日付、日経速報ニュースアーカイブ、2016 年 3 月 10 日付）。ヨーロッパでタイ人や中国人観光客が増加する中で、同社はこの地域の有名な観光地に潜在的需要を見込み、タイ人の海外での需要も取り込む目的で、先進国に進出した。このように、海外で国内と似ている市場があるからこそ同社はヨーロッパ進出に取りかかったと考えられる。

### (3) 戦略資源獲得

CG はヨーロッパの老舗百貨店を買収することで現地の顧客やタイ人・中国人などの観光客を取り込む以外に、戦略的資源獲得という目的もある。ヨーロッパの老舗百貨店はブランド品などの品揃えに定評がある。そのような老舗店が持つネットワークを生かし、自社の百貨店やショッピングセンターに魅力的な武器を加えられるという。さらに、それらのブランド製品のアジア投入の足がかりとしても活用しているのである。歴史とランドマークとしての価値が高い老舗店の商品企画力や調達力を CG 自身の競争力向上に活用する意向である。

### (4) 新市場探求

CG の成長は国内の経済の拡大、中産階級の上昇、新しい商品やサービスの需要によって支えられてきた。競争の激しい場所にモールやショップを建て、幅広い製品を提供している。しかし、タイでは周辺国よりも急速に高齢化が進み、国内需要が停滞しつつある一方で、多くの人々が海外では旺盛に消費に走っている。このような状況を踏まえ、CG は国内の百貨店を改装しながら、ネット販売事業を強化し、海外進出を促進している。国内では顧客の滞在時間を長くし、購買意欲を刺激するために、飲食店、美容室、教育施設、アート展などのサービスやイベントを拡充する。海外では東南アジアのマレーシア、インドネシア、ベトナムにも積極的に事業展開をしている。特にこの地域において、ベトナム市場を中心に力を入れている。ベトナムは 2007 年の世界貿易機関 (WTO) 加盟を契機に、外資企業の投資ブームが起こっている。近年のベトナム経済も、概ね順調であり、高い経済成長率を維持している。また 9000 万人の人口の 75% が 40 歳以下で、ベトナムは将来性ある魅力的な市場であり、新たな消費ニーズの出現が期待できる市場である。国内市場の停滞と共に、ベトナムのような新市場を探求するために、海外進出したといえる。

### (5) グループパワー

CG は百貨店とショッピングセンターの他に、スーパーマーケットや家電量販店などの専門店、飲食店、貿易、オンライン販売、不動産、ホテル産業などにも参入し、小売・サービス業において、多角化している。このような幅広い事業の展開によって、同グループはシナジー効果を発揮している。小売業において、スーパーや家電量販、外食店を次々とチェーン展開し、商品の仕入れなどで百貨店とのシナジー効果を高めてきた。そして、そ

これらのチェーン店も順調に成長し、魅力的なテナントとして CG のショッピングセンターに出店している。CG 傘下の百貨店、小売店などで使えるポイントカードを共通化し、他社にないユニークな商品やサービスで特色を出し、顧客獲得に繋げるとした。海外進出に際して、ショッピングセンターであれ、専門店であれ、より進出国の市場の事情に合う事業を柔軟に選択し、機動的な展開を可能にさせている。また、ヨーロッパの老舗店が持つブランドとネットワークを獲得し、自社の店舗の競争力を高めるのである。グローバル戦略の相乗効果を体現するのがセントラル・エンバシーである。テナントの 3 分の 1 はラリナシェンテらなどを介して誘致した。要するに、CG はグループパワーの効果を享受しているのである。

## 2. セントラルグループの進出先と進出形態

既述のように CG の初海外進出は 2010 年の中国への進出である。それ以降、現在に至るまで、わずか 8 年間でベトナム、インドネシア、マレーシアといった近隣国とヨーロッパの先進国に進出している。

### a. 東南アジアへの進出

同社がベトナム、インドネシア、マレーシアの近隣国に進出した理由について、端的にいうと地理的に近く、国内の消費者習慣と似ている点が多いからである。特に、ベトナムは近年、経済発展によって、消費がこれから急増する見込みがある一方、タイ製の商品に対する人気が高まっている状況である。それに加え、東南アジア諸国連合（ASEAN）経済共同体（AEC）の誕生で、タイからの輸入は非課税のため、国内での供給ネットワークをベトナムでもある程度活用できるようになる。

CG はマレーシアとインドネシアで現地企業と合弁し、百貨店をオープンしている。ベトナムでは同社は子会社の設立、買収、現地企業との合弁・提携を通じ、ビジネスを拡大している。

### b. ヨーロッパへの進出

タイ人は所得が向上するにしたがい、海外旅行者も増えている。CG がヨーロッパ市場を進出先として決定した 1 つの理由はタイ人、中国人観光客のニーズを取り組むためである。また、イタリア、デンマーク、ドイツの老舗百貨店はブランド品などの品揃えに定評があり、このような調達ネットワークに近づき、間もなくタイ国内のショッピングのテ



ナントとして誘致することも狙いとしている。このような動機にしたがい、同社は M&A を通して、先進国の市場に進出している。

### 3. セントラルグループの現地化戦略

近隣国であるベトナムにおいて、同社は CGV 子会社を通して、小売業に関する幅広い事業を展開している。まず、国内のビジネスモデルに基づき、ベトナムで展開している小売業態は百貨店と文房具店である。2014 年からハノイとホーチミンにそれぞれ 1 店舗のロビンズ百貨店を出店したが、ベトナムでは、百貨店業態全体の成長が停滞しているため、同社は国内と同じような戦略で、オフライン店舗とオンライン販売を統合し、オムニチャネルを展開している。そして、タイ国内で 111 店舗（2018 年 10 月末現在）を持つ B2S という文房具店をホーチミンで 1 号店を展開した。この文房具店もオンラインサービスや無料配送などのサービスを提供している。要するに、百貨店と文房具店業態においてオフラインとオンラインを統合するモデルをタイとベトナムに同時に展開している。次に、CG はベトナムで買収活動を活発に行っている。現地の大手家電量販店、スーパーマーケットチェーン、ハイパーマーケットチェーンを買収した。ビッグ C ハイパーマーケットチェーンはベトナムで、この数年急成長して、人気が高まっているチェーン店である。ベトナムではビッグ C が成功した理由の 1 つは供給ネットワークだと考えられる。彼らは魅力的な品揃えで、適切な価格で提供して、人気を集めている。このような買収によって、CG は現地企業が持つ供給ネットワークを取得することができる。この供給ネットワークを、これからの展開にも活用できるのである。

一方、ヨーロッパで CG は観光地にある百貨店を買収し、中国やタイなどのアジアからの旅行者をターゲットにしている。タイでの百貨店事業の経験を活かし、ヨーロッパの百貨店を改装し、運営に取り組んでいる。同社は現地の百貨店が持つ商品企画力や高級ブランドとのネットワーク関係を獲得し、これらの資源を本国に逆移転している。

## 第 6 章 カフェアマゾン (Café Amazon) : グループパワーに頼る店舗拡大

カフェアマゾン (Café Amazon) はタイの国有石油ガス PTT グループに属するコーヒーショップチェーンである。本章は、筆者が 2018 年 8 月 25 日に、PTT リテールマーケティングの副社長であるシティー・サワンサック (Thiti Suwansak) 氏とカフェアマゾン営業部のパッカポール・カンチャナライ (Pakkapol Kanchanalai) 氏とのインタビューした内容とカフェアマゾンの国際化に関する記事、ニュース、同社の年次報告書などに基づいて作成した。さらに、カンボジアにおいて 2017 年 8 月 10~11 日、タイにおいて 2017 年 8 月 14~16 日と 2018 年 8 月 25~26 日の 5 日間、現地調査活動として現地状況の確認や店舗見学を実施した。

### 第 1 節 カフェアマゾンの概要

#### 1. PTT の事業の概要<sup>64</sup>

PTT 公開株式会社 (PTT Public Company Limited、以下 PTT) は 1978 年 12 月に、タイ石油公団として設立され、2001 年に上場し一部民営化された。2011 年に、PTT は初めて *Fortune Global 500* の 128 位にランクされたタイ最大手のエネルギー企業である。同社は石油・天然ガス開発・精製・貯蔵、石油小売などの石油事業からサービス業、小売業まで幅広く事業を展開している。現在、PTT の事業は 4 つの主要な事業セグメントに分けられる。それは石油事業、潤滑油事業、非石油事業と国際事業である。

石油事業において、PTT は 10 カ国で 36 のプロジェクトの石油探鉱・生産事業を実施しており、天然ガス供給・調達、ガスの卸売・小売販売、ガス関連付加価値事業に従事している。さらに、石油・燃料販売チェーンも展開し、全国の市場シェアの 40.5% を占め 1,627 カ所 (2016 年 12 月末時点) のガソリンスタンドを保有している。同社はインフラストラクチャに関する事業も行っている。潤滑油事業では、PTT は 34.5% の市場シェアを持ち、引き続きトップポジションを維持している。また、39 カ国に潤滑油製品を輸出し、8 新製品を開発している。

---

<sup>64</sup> 以下の記述は、*The Nation*, 2017 年 7 月 4 日付、PTT のホームページ

(<http://ptt.listedcompany.com/misc/PRESN/20170320-PTT-OilBusiness-bkk-02.pdf>) 2018 年 9 月 28 日アクセスに基づく。

PTT の非石油事業について、2016 年 12 月末に、ジッフィ (Jiffy) というコンビニエンスストアを国内で 151 店を所有し、セブンイレブン 1350 店舗を展開している。そして、カフェアメイゾンのコーヒーショップは 1667 店舗がある。それ以外、テナントの賃貸事業、レストランのフランチャイズ店の 29 店舗も展開している。

国際事業において、PTT は 2016 年 12 月末に国際貿易事業やガソリンスタンドを東南アジアの 4 カ国、カンボジア、ラオス、フィリピン、ミャンマーで 181 カ所を展開している。そして、カフェアメイゾンを 50 店、ジッフィー 28 店を所有している。

PTT は、消費者に「PTT ライフ・ステーション (PTT Life Station)」というコンセプトで、コンビニエンスストア、コーヒーショップ、飲食店、潤滑油サービス、洗車サービス、ATM サービスなどのワンストップ・サービスステーションで多様なサービスを提供している。石油しか販売していないシンプルなガソリンスタンド以外に、以下の 3 タイプのガソリンスタンドを展開している。

①プラチナ・パーク・フォーマット：ガソリンスタンドやカフェアメイゾン、セブンイレブン、マクドナルド、ジッフィー、KFC、レクサス、カシコエンタイなどの店が入っている

②標準フォーマット：ガソリンスタンド、セブンイレブン、ジッフィー、カフェアメイゾンが入っている

③コンパクト・シティ・フォーマット：ガソリンスタンド、セブンイレブン、カフェアメイゾンが入っている

PTT の石油事業の副社長であるオータポル・ラークピブーン氏 (Auttapol Rerkpiboon) は、500 億バーツの投資のうち、石油基地の拡張、倉庫システム、物流および輸送の改善を含む約 70% が石油事業に使われると述べた。残余の 30% は、海外投資と非石油事業に均等に分けられる。PTT は潜在的な非石油事業に向けてビジネスの方向性を転換しており、タイだけでなくアジアや世界の他の潜在的な市場でも拡大している。さらに同社は一流多国籍エネルギー会社になるというビジョンを描きつつ、「タイの誇りと宝」になるという願望を抱いている (*The Nation*, 2017 年 7 月 4 日付)。

## 2. カフェアメイゾン事業の概要

2000 年代初めに、タイのガソリンスタンドには給油所とトイレしかなかった。しかし、その後、アメリカのエクソンモービル (ExxonMobil) がタイに参入して、「エッソ

(Esso)」というガソリンスタンドを展開した。エッソガソリンスタンド内に、清潔なトイレを設けた他、ミニマートやコンビニエンスストア、コーヒーショップなどのサービスを提供した。PTT は競争に勝つにはガソリンスタンドには他のサービスも提供する必要だと判断した。そのために、同社はセブンイレブンなどと提携して、ガソリンスタンド内にコンビニエンスストアを出店した。それに加えて、2002 年から、カフェアマゾンという独自のコーヒーショップブランドも開発することになった<sup>65</sup>。

カフェアマゾンは 2005 年に 100 店舗以上を達し、2010 年に、全国に 538 店を持ち、国内で最も成長している飲食チェーンになった。同年、ガソリンスタンドの外に最初の 3 店舗を展開した。2011 年から、フランチャイズを始め、2015 年には、同社の独自の焙煎工場の操業が開始された。

ガソリンスタンド内のカフェアマゾンの店舗が増えるにつれて、認知度も高くなり、それによって、この数年間ショッピングセンターやオフィスビル内、街などガソリンスタンド外の店舗も展開するようになった。そして、店舗網をさらに拡大するために、フランチャイズシステムも構築してきた。PTT のグループビジョンに合わせ、同社も海外で店舗を展開し、グローバル企業になることを目指し、カンボジア、ラオス、フィリピン、ミャンマー、日本、オマーンに出店している。今後、進出する予定の国はベトナム、中国、インドネシア、インド、マレーシア、シンガポールである。これらの国々は将来成長見込みが大きいからである。2018 年 8 月末に、カフェアマゾンは国内で 2,225 店舗を展開し、カフェ市場シェアの約 4 割を占めている。海外では 168 店舗を展開している<sup>66</sup>。

## 第 2 節 カフェアマゾンの国内のビジネスモデル

### 1. 店舗システムの設計<sup>67</sup>

「Café Amazon」という名前の由来は、コーヒー生産量世界 1 位のブラジルにある世界最大の自然の熱帯雨林であるアマゾンからきている。アマゾンの森は素晴らしい自然が残り、植物、樹木、川や野生生物の魅力が溢れているという概念を象徴していて、クリー

---

<sup>65</sup> 以下は、筆者が 2018 年 8 月 25 日に、PTT リテールマーケティングの副社長であるシティー氏とカフェアマゾン営業部のパッカポール氏とのインタビューによる。

<sup>66</sup> シティー氏とパッカポール氏とのインタビューによる。

<sup>67</sup> 以下の記述はシティー氏とパッカポール氏とのインタビュー内容、カフェアマゾンのホームページ (<http://www.cafe-amazon.com/>) 2018 年 3 月 25 日アクセスに基づく。

んな空気の源でもある。このようなコンセプトを適用し、店舗内に庭園や噴水を設置して、木々や水に囲まれ緑が溢れる自然なイメージや居心地の良い、リラックスした雰囲気演技している。そして、コーヒーの味も「自然の味」というスローガンで作られている。

カフェアマゾンにはガソリンスタンド内に店舗を配置することを通じて、チェーンネットワークを急速に拡大することができた。現在の同社の店舗立地は 2 タイプに分けられる。ガソリンスタンド内とガソリンスタンド外である。ガソリンスタンド外はショッピングセンターや町での独立店である。そして、フランチャイズ店と直営店の両方を展開している。ガソリンスタンド内のフランチャイズ店は 9 割で直営店は 1 割である。そして、ガソリンスタンド外の 8 割はフランチャイズ店で、2 割は直営店である。

<図 15>と<図 16>は、2018 年 8 月 24 日と 26 日に筆者が撮影したバンコクにあるカフェアマゾン店舗の写真である。



<図 15> 町とオフィスビル内のカフェアマゾン店舗

出所：筆者撮影



<図 16> ガソリンスタンド内のカフェアマゾン店舗

出所：筆者撮影

カフェアメイゾンの本部は加盟者に対して、商標を使用する権利を与えると共に、店舗の運営に関するノウハウの指導・援助も行っている。店をオープンする前に、トレーニングセンターでフランチャイジーと店舗のマネージャーはトレーニングコースに参加し、理論と実践のテストに合格しなければならない。彼らがテストに合格できなかった場合、店舗展開の許可を与えない。フランチャイジーは本社の配送サービスや供給者ネットワークを使える。さらに、店舗展開の初期に本社はフランチャイジーの店舗管理やマーケティング活動を助けるなど、コンサルタントとしての役割も果たしている。

本社のトレーニングセンターでは、新店舗のオーナーやマネージャーに教育するコースだけでなく、すでに運営されている店のための効果的な店舗管理トレーニングコースも提供されている。それによって、カフェアメイゾンの店舗が外資系企業と競争できるサービスの基準を達し、高品質のコーヒーを消費者に提供することができる。

店舗システムを管理するために、本部の監査チームは定期的に店舗を監査する。それは、製品の品質と店舗内のサービスを保持する 1 つの方法であり、国内での店舗は毎月監査を受けている。そして、カフェアメイゾン本部の監査チームだけでなく、同グループのガソリンスタンドの監査員やガソリンスタンドのマネージャーも現場で発生した問題をカフェアメイゾンの本部に報告し、監督をサポートしている。また年 2 回、店へ訪問客を雇って、内密に監査を行っている。

## 2. 製品開発

スターバックスは 1998 年からタイに参入した。1 号店はセントラル・ワールドで出店した。2018 年 5 月末時点、スターバックスは 336 店舗を持ち、タイ 2 位の大手コーヒーショップチェーンである。セルフサービスの店舗でメニューやコーヒー製品、水筒の商品販売など、カフェアメイゾンはスターバックスと似ているところが多い。カフェアメイゾンでは、エスプレッソ、アマゾン、ブラックコーヒー、カプチーノ、ラテ等コーヒーメニューの他に、お茶やスムージー等の飲み物も提供している。また、ケーキ、スナック、その他の軽食も販売している。値段はスターバックスより約 20~30%安い。

カフェアメイゾンの店舗では「キング・ロイヤル・プロジェクト」からのコーヒー豆とタイの北部と南部からコーヒー豆を使用している。キング・ロイヤル・プロジェクトとは PTT グループが共同で開発したプロジェクトである。同社は国内で収集したコーヒー豆を工場で焙煎し、フランチャイジーに供給する。タイではコーヒー豆の輸入に 90%の

関税がかかるため、外国からコーヒー豆を輸入しないということである（シティー氏とのインタビューによる）。

### 3. マーケティング活動<sup>68</sup>

カフェアメイゾンを展開したきっかけの 1 つは PTT のガソリンスタンドの競争力を高めることである。そのために、当初、カフェアメイゾンの店舗は PTT のガソリンスタンド内に設置された。ガソリンスタンドの店舗数が増えるにつれて、認知度も高くなり、それによって、ガソリンスタンド外の出店も可能になった。カフェアメイゾンの広告や宣伝は主にライン、フェイスブック、インスタグラムなどのソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）とホームページで行っている。

また、PTT は社会貢献に意欲的であり、環境への配慮など社会的責任を推進している企業という姿勢を広くアピールし、良好な企業イメージを構築している。石油事業のグリーンビジネス、グリーンエネルギーの他に、100%分解可能なアマゾン・ビオカップ（Amazon Biocup）を開発し、2012年に初めてカフェアメイゾンの店舗に導入した。現在、カフェアメイゾンの各店舗で使用し、年間 200 トンのプラスチック廃棄物の削減に貢献していると言われている。一方、2017年に、同社の子会社 6 社が共同で、PTT サーン・パルン・ソーシャル・エンタープライズ株式会社（PTT Sarn Palung Social Enterprise Company Limited）を設立した。この会社は地域と社会に新しいビジネスモデルを創造するために、ビジネス経験と専門知識を集めているが、パイロット・プロジェクトの 1 つは、持続可能なコーヒー源の確保である。このプロジェクトでは、参加する農家がチェンライの国境周辺でコーヒーを栽培し、同社のコーヒー焙煎工場に直売している。カフェアメイゾンが関わるもう 1 つのプロジェクトでは、聴覚障害者をバリスタとして教育しており、社会貢献の一環としている。さらに、交通事故の削減のために、PTT は「ドライブ・アウェイク（Drive Awake）」というスマートフォンアプリケーションを開発した。このアプリは無料でダウンロードでき、運転者の目を検出し、運転者の目を 2 秒以上閉じると警報を発する。そして、最寄りのカフェアメイゾン店舗の場所も表示される。ドライブ・アウェイク・アプリは、フランスのカヌヌからシルバーライオンズ

---

<sup>68</sup> PTT の 2013 年、2014 年、2017 年の年次報告、2014 年のサステナビリティ報告書、*Nikkei Asian Review*, 2015 年 10 月 29 日付を参照。

賞（モバイルカテゴリー）、そして、国内のモバイルアプリケーション&モバイルゲームの金賞や最高のマーケティング PR のブロンズ賞などを受賞した。

#### 4. 原料調達網の構築<sup>69</sup>

PTT はカフェアメイゾンの店舗にコーヒー豆と機器を供給するためにバックエンド施設を強化する他、コーヒー豆の栽培と生産に関する研究開発（R&D）も行っている。2014年に、同グループはロイヤルプロジェクト協会（Royal Project Foundation）<sup>70</sup>と協力し、「キング・ロイヤル・プロジェクト」に参加した。このプロジェクトでは、高地で良い品質のコーヒーを栽培して生産するために必要な技術の研究を行い、プロジェクトに参加している農民に研究したコーヒーの栽培方法や豆の収穫に関する知識を教える。2015年には41世帯の農民がプロジェクトに参加した。チェンマイのチョムトン地区のバンルアン（Ban Luang, Chom Thong District, Chiang Mai）に森林伐採土地でコーヒー豆の栽培実験計画が実施された。収穫したコーヒー豆がカフェアメイゾンの店舗で使用される。

一方、2015年に、PTT はアユタヤ（Ayutthaya）のワンノイ（Wang Noi）地区にコーヒー焙煎工場を開設し、2016年に生産し始め、年2,700トンの生産能力を備えている。独自の焙煎工場を運営することによって、コーヒーの品質をコントロールでき、より製品が改善されている。

#### 5. まとめ：カフェアメイゾンの国内での競争優位性<sup>71</sup>

前述のように、カフェアメイゾンの立地は2タイプに分けられている。ガソリンスタンド併設店とガソリンスタンド外の独立店である。国内市場で、カフェアメイゾンのビジネスモデルと類似し、直接的な競争相手は石油ガスのバンチャークグループ（Bangchak Corporation Public Company Limited）インタニン・コーヒー（Inthanin Coffee）である。バンチャークグループは2016年からインタニン・コーヒーというコーヒーショップブランドを展開し始めた。しかし、カフェアメイゾンは2,225店舗を持ち、フランチャ

---

<sup>69</sup> PTT の 2014 年、2015 年、2016 年の年次報告、2016 年のサステナビリティ報告書、*Bangkok Post*, 2014 年 6 月 5 日付、*The Nation*, 2017 年 7 月 6 日付を参照。

<sup>70</sup> ロイヤルプロジェクト協会は、タイの北部に拠点を置くタイの非営利組織である。プミポン国王によって、設立され、山岳民族生活の質を向上させる慈善活動のための組織である。

<sup>71</sup> シティー氏とパッカポール氏とのインタビューによる。



サイズシステムや供給ネットワーク、物流システムなども整っている。インタニン・コーヒーと比較すると、先発者優位性がある。

ガソリンスタンド外の店舗のライバルはスターバックス、コーヒービーン&ティーリーフのようなグローバル企業であるが、カフェアメイゾンと同じポジショニングを採っている企業はない。他の競争社のほとんどは価格帯が上位のポジションに位置している。スターバックスが富裕層向けに位置することに対して、カフェアメイゾンは大衆市場向けである。しかし、スターバックスとカフェアメイゾンの両方を利用する顧客もいる。いきおい、大衆層と富裕層の中間の顧客を奪い合っている。

カフェアメイゾンの競争優位性は以下の4点が挙げられる。それは①製品（タイのコーヒーの独特の強い味）、②雰囲気（自然、緑のオアシス）、③低い価格、④アクセシビリティ（2,225店舗があるので、顧客は簡単に店が見つけれられる）である。

### 第3節 カフェアメイゾンの海外展開

#### 1. 海外事業の現状

カフェアメイゾンは国内で積極的に店舗数を増やすだけでなく、海外、特に東南アジアでも急速に店舗を展開している。東南アジアではコーヒー消費量が年々増加しており、事業を拡大し続けるには良い機会だといわれている。同社のベストセラー・ブランチはブノンペンにある。それは1日に1,000杯以上のコーヒーを販売している。国内では、1店舗での平均販売杯数は1日約200杯である。2018年8月末に、カフェアメイゾンの店舗数は国内で2,225店舗、海外で、カンボジア106店、ラオス49店、ミャンマー4店、フィリピン6店、日本2店オマーン1店を所有する。2021年までに、国内では2,700店、海外では400店のカフェアメイゾンを展開する計画である。また、マレーシア、シンガポール、上海を含む多くの潜在的な市場において、同社は潜在的なパートナーと交渉中である（*The Nation*, 2017年7月6日付）。

2016年12月31日時点のPTTの海外事業は<表6>で示す。PTTは国内市場から東南アジア市場、そして世界へ展開しており、その持続的な成長のためのプラットフォームや相乗効果を生み出す店舗ネットワークを構築していて、カフェアメイゾンの店舗数を2023年までに14カ国で4,000店を拡大する予定である。

<表 6> PTT の海外事業 (2016 年 12 月末)

国	店舗数		
	ガソリンスタンド	カフェアメイゾン	ジッフィー
タイ	1627	1667	151
カンボジア	28	26	9
ラオス	32	21	19
ミャンマー	9	1	—
フィリピン	112	1	—
日本	—	1	—

出所：筆者作成

## 2. カンボジア、ラオス、フィリピン、ミャンマーへの進出

### (1) カンボジアへの進出<sup>72</sup>

カフェアメイゾンは 2013 年にカンボジアに参入してから、現地で最も急速に成長している飲食チェーンの 1 つになっている。2017 年 2 月末、全国に 34 店舗あり、2018 年 7 月末には 106 店舗に達した。PTT カンボジア (PTT Cambodia Limited) はカフェアメイゾンを 2013 年にカンボジアで展開した当初、2020 年までにカフェアメイゾンの店舗数を 200 店に拡張する計画を立てていたが、良い結果があれば、目標は改定される可能性がある。PTT カンボジアは 2016 年に、タイの親会社からマスターフランチャイズ権を獲得した。PTT の石油販売量はカンボジアで 5 位となっており、プノンペンの多くのカンボジア人はカフェアメイゾンフランチャイズの加盟に興味を持っている。PTT カンボジアのサソン・チューシアン (Suthon Choothian) 社長によると、2016 年の 100 人の応募者のうち 35 人が基準を満たし、フランチャイズを授与された。カンボジアで、コーヒーチェーンへの投資収益率は非常に良好で、リスクは低く、回収期間も比較的速く、通常は 3 年以内である。カフェアメイゾンの競争相手は地元のブラウンコーヒーとベーカリー、そして、スターブックス、コーヒービーン&ティーリーフ、コスタコーヒーなどがある。カンボジアで地元の企業や大手グローバル企業との競争も激しくなっているがカンボジアの市場ではまだコーヒー事業の成長機会があるとサソン社長は述べている (Thai PBS, 2017 年 3 月 27 日付)。

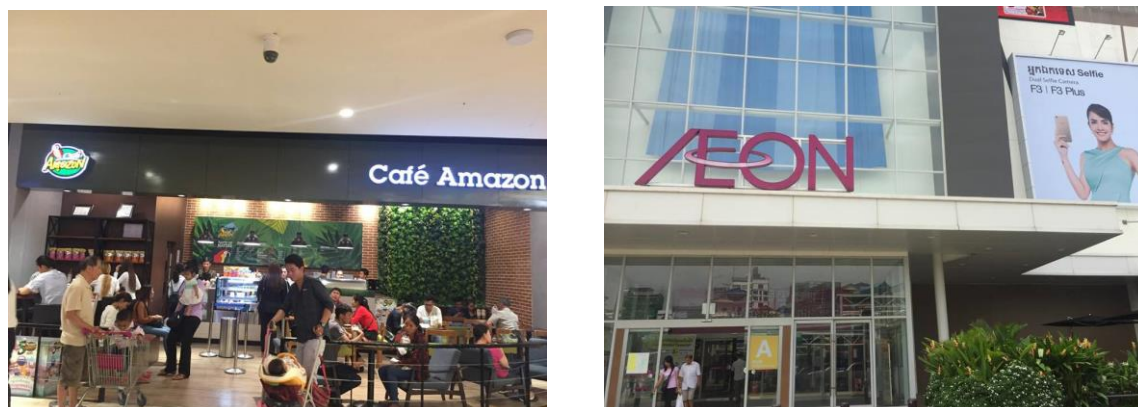
カンボジアのコーヒーチェーン市場は年齢層によって、コーヒーの消費者の好みが多様であるため、新規参入者のための余地がある。PTT カンボジアは、PTT ガソリンスタ

<sup>72</sup> The Nation, 2016 年 10 月 19 日付、The Phnom Penh Post, 2016 年 8 月 5 日付、Khmer Times, 2016 年 8 月 5 日付、Thai PBS, 2017 年 3 月 27 日付を参照。

ンド内のコーヒーチェーンをドライバーのためのブランドにすることも狙っている。また、カンボジアの若者は、ますますコーヒーを飲むことを好むようになってきている。同社は彼らに高品質のコーヒー豆を提供し、同社の事業を営むことはフランチャイジーにとって良いビジネスの機会になると期待している。カンボジアの若者の間では、おしゃれな店でコーヒーを飲む傾向が高まっていて、カフェアメイゾンが目指しているのはこの世代である。彼らは友達との集まりのためにカフェに来ている者が多い。カフェアメイゾンのフランチャイズを所有しているテップ・コラップ (Tep Kolap) 氏は、若い世代の間で巨大な市場が開拓されたため、彼女自身がビジネスに足を踏み入れたと語った。カフェアメイゾンのコーヒーの値段は手頃で競争力があり、その価格と好みが大学生などの若い世代に人気があるとテップ氏は強調した (*Khmer Times*, 2016年8月5日付)。それぞれのコーヒーブランドにはそれぞれ特徴があるが、カフェアメイゾンの味はカンボジア人の若者の間で特に人気がある。

カンボジアで、カフェアメイゾンは直営店とフランチャイズ店、そしてガソリンスタンドの併設店と独立店の両方が展開されている。2017年2月末時点、34店舗の中にプノンペンには26店、地方には8店ある。カンボジア全国に店舗を拡大するため、プノンペン以外、バタンバン (Battambang)、シアヌークビル (Sihanoukville)、シエムリアップ (Siem Reap) など他の主要都市でも店舗展開を計画している。

<図 17>は、2017年8月7日に筆者が撮影したプノンペン・イオンモールの中にあるカフェアメイゾン店舗の写真である。



<図 17> イオンモールの中にあるカフェアメイゾン店舗

出所：筆者撮影

## (2) ラオスへの進出

カフェアメイゾンには 2013 年から PTT ラオスによって展開された。2017 年 5 月 30 日に、本社は PTT ラオスにカフェアメイゾンのマスターフランチャイズ権を付与した。当時 25 店があった。ラオスはカンボジアの次に、東南アジアでカフェアメイゾンのマスターフランチャイズ権を付与された。マスターフランチャイズ権を付与することによって、現地におけるカフェアメイゾンの事業を拡大し、ラオス人の雇用創出を促進することも期待されている (*The Laotian Times*, 2017 年 5 月 31 日付)。

## (3) フィリピンとミャンマーへの進出

フィリピンでは、PTT の主な事業はガソリンスタンド事業であり、カフェアメイゾンは 2016 年から、ガソリンステーション併設店として展開し始めた事業である。PTT フィリピンのサケーニャ・セーリヨシン (Sukanya Seriyothin) 社長兼最高経営責任者 (CEO) によると、同社は 50 億ペソの資本で、2017~2021 年の間、フィリピンで、ガソリンスタンドを 300 カ所まで拡大し、カフェアメイゾンも共に展開する計画がある。その資本金は親会社によって出される。PTT フィリピンは 2016 年末までに 112 カ所ガソリンスタンドを所有し、主要な道路や高速道路から離れたコミュニティのニーズに対応するために、小規模のガソリンスタンドを展開してきた。最初の大型ガソリンスタンドのコンパクト・ステーションのフォーマットは 2016 年 12 月に、ウンタネタ、パンガシナン (Urdaneta, Pangasinan) で展開され、その中にカフェアメイゾンの 1 号店がオープンされた (*Power Philippines*, 2016 年 12 月 8 日付)。

PTT フィリピンはカフェアメイゾンを導入し、非石油事業を多様化することで、地元石油会社と差別化している。今後、同社は既存や建設中のガソリンスタンドにオープンする一方で、ルバオ (Lubao)、パンプンガ (Pampanga)、サンタマリア (Santa Maria)、ブラカン (Bulacan) 等、一部の PTT ガソリンスタンドに元々導入されているカフェジャングル (Café Jungle) をまもなくカフェアメイゾンに転換する予定である<sup>73</sup>。

## 3. 日本、オマーンへの進出

---

<sup>73</sup> PTT フィリピンのホームページ (<https://en.pttphilippines.com/press-releases>) 2018 年 6 月 25 日アクセスを参照。

## (1) 日本への進出<sup>74</sup>

日本ではコドモ・エナジー株式会社が PTT とフランチャイズ契約を結び、カフェアメイゾンの運営を担っている。2016 年 11 月に、福島県東部の川内村に 1 号店、2018 年 7 月 30 日に、和歌山県西牟婁郡すさみ町に 2 号店がオープンされた。川内村は福島第 1 原子力発電所から 20~30 キロメートル圏にあり、2011 年の事故後は一時全村が避難した。村内には震災前、喫茶店が 1 軒あったが、原発事故による避難で閉店した。震災以降、カフェアメイゾンが村内で唯一の喫茶店になったために、地域コミュニティから歓迎され、域外から訪れる人にとって観光スポットになっている。1 号店は一軒家風の建物で約 60 席を備える。同社はタイからバリスタを招聘し、国内と同様にタイ北部産の豆を使い、アマゾンやエスプレッソ、アメリカーノ、タイミルクティなどを 250 円~480 円で提供している。また、プロモーション活動にも意欲的で、今後はウェブサイトやインスタグラム、フェイスブックなどの SNS を活用して話題性あるトピックスを提供する予定である。

日本のパートナーであるコドモ・エナジーはエネルギー関連商品の開発事業を手掛ける企業である。同社が生産販売する磁器製蓄光建材の生産拠点は川内村にあり、震災復興のため、地域産業や雇用の創出に取り組んでいる。コドモ・エナジーの岩本社長が日本青年会議所の役員を務めていたとき、海外の担当国がタイであった。交流のあった PTT 幹部を村に案内したところ、協力の申し出がありカフェアメイゾンの出店が決まったという。

PTT のオータポル副社長は競争の激しい市場で日本などの洗練された消費者に浸透し、ブランド認知度を高めていくことは難しい、しかし、コドモ・エナジーとの協力は、カフェアメイゾンが新しいコーヒー飲料市場に参入する大きなステップと素晴らしい機会になると述べた。同社は、東京などの競争の激しい市場を開拓しようとするのではなく、川内のような場所での出店がブランド認知度を高めることを期待している。PTT の川内における目標の 1 つが消費者からのフィードバックを収集することである。日本人のコーヒーの味に合わせて、タイのコーヒーよりも味の薄いものを提供している。川内での店はそ調整のテストの役割も果たす。

そして、川内の復興のための投資としてこのカフェは地域から歓迎されている。セレモニーで、遠藤市長は PTT に感謝し、観光の増加を期待した。カフェは地域住民の集ま

---

<sup>74</sup> 以下の記述は『日本経済新聞』2016 年 11 月 17 日付、『朝日新聞』2016 年 9 月 14 日付、*PR Times*, 2016 年 11 月 12 日付、*Nikkei Asian Review*, 2016 年 11 月 14 日付、*Bangkok Post*, 2017 年 7 月 17 日付に基づく。

りになるかもしれない。2017年7月1日には、安倍首相はカフェアメイゾンを訪れ、タイと日本の緊密な関係を反映の表れであると述べた。川内村の1号店は将来的には教育・研修拠点としての役割を担う予定で、さらなる地域活性化も視野に入れている。

## (2) オマーンへの進出<sup>75</sup>

2018年3月にオマーン石油会社（Oman Oil Co, 以下 OOC）の子会社は PTT とマスターフランチャイズ契約を締結し、オマーンのマスカットに1号店を2018年8月13日にオープンした。オマーンでは、PTTの子会社である PTT 探鉱・生産公社（PTT Exploration and Production Public Company Limited）はすでに石油生産事業を展開しており、OOO と協力し、関連分野の情報、技術などを交換している。

PTT はオマーンで1号店を出店することによって、現地消費者の好みの味や食文化、店のデザイン、雰囲気などの市場動向を調査することを目指している。それから、OOO との協力で、オマーンそして中東市場での店舗網を拡大する予定である。OOO はバーガーキング、デイリークイーン、コスタコーヒー、サブウェイなどの飲食店に加えて ATM 機器や通信キオスクなどの様々なサービスをガソリンスタンドで提供している。

## 第4節 カフェアメイゾンの国際化プロセスと現地化戦略

### 1. カフェアメイゾンの国際化を後押しする要因

#### (1) カリスマ的リーダーシップ<sup>76</sup>

国営企業である PTT の海外での活動そして、カフェアメイゾンの海外展開に影響を与える重要な人物はパイリン・チャチョタワーン氏（Pailin Chuchottaworn）とテビン・ボングバニッチ氏（Tevin Vongvanich）である。パイリン氏（以下、敬称省略）は

---

<sup>75</sup> *Bangkok Post*, 2018年8月16日付、*Muscat Daily*, 2012年9月15日付、オマーン石油会社の探査・開発（OOCEP）のホームページ（<http://www.oocep.com/index.php/blog/>）2018年8月26日アクセス、オマーン石油会社のホームページ（<https://www.ooco.com/news/2018>）2018年8月26日アクセスを参照。

<sup>76</sup> *The Nation*, 2011年9月10日付、*World Finance*, 2015年2月20日付、*The Prospect Group*, 2012年11月23日付、*Nikkei Asian Review*, 2014年11月20日付、*Reuters*, 2016年11月18日付、PTTの2008年、2012年、2013年の年次報告、2013年、2016年のサステナビリティ報告書を参照。

2007年から2015年9月まで、PTTのCEOの役割を担った。そして、テビン氏（以下、敬称省略）は2015年10月～2018年9月の任期のCEOに就任した。

パイリンはPTTに30年間勤めて、CEOとして8年間活躍した。その8年間に、PTTは2兆バートの価値を持つ国際的エネルギー会社になり、2012年に、*Fortune Global 500*のリストで128位にランクされ、世界30カ国に投資し、事業を展開している。東南アジア10カ国のすべてにおいて、PTTは様々な事業を展開して、上流では、多くの国で石油の探査・生産を行っており、下流には、フィリピン、ラオス、ミャンマー、カンボジア、タイにガソリンスタンドがあり、コンビニエンスストアやコーヒーショップも展開されている。このように、同社は世界中で9,000人以上の従業員を抱えるグローバル企業になっている。

2015年10月からテビンはパイリンに継ぎ、CEOに就任した初日に、彼はPTTを「タイの誇りと宝」にさせるのが「3年間の夢だ」と述べた。PTTのビジョンはタイの一流多国籍エネルギー会社になることである。そのビジョンによって、この数年、同社は新興ビジネスへの投資、海外への展開などを活発に行っている。そして、国内外の石油・ガス関連事業の他にカフェアメイゾンのコーヒーショップなどの非石油事業および海外の燃料小売事業の拡大を計画している。さらに、2016年から、石油マーケティング・小売事業部が再編され、PTT オイル・リテール・ビジネス・カンパニー（PTTOR）として設立された。PTTORを上場する計画がある。この再編によって、国際市場への拡大に向けたPTTの柔軟性が高まるといわれる。PTTは、2016年から2020年にかけて、東南アジアのコーヒーショップフランチャイズを拡大し、非石油事業からの収益が平均20%伸びると期待している。

## （2）戦略的資源獲得<sup>77</sup>

カフェアメイゾンは2013年から海外展開を始めた。最初の3年間に、展開していた国はカンボジア、ラオス、フィリピンであった。これらの国にPTTの子会社があり、すでに石油に関するビジネスを展開している。初期においては、カフェアメイゾンは現地国のガソリンスタンドに出店することによって、リスクがある程度削減できる海外進出戦略であった。しかし、2016年11月に日本に出店した。同社の従来の海外進出の要諦と異なる方向である。シティー副社長の説明によると、コドモ・エナジー社長はカフェアメイゾ

---

<sup>77</sup> 以下の記述はシティー氏とパッカポール氏とのインタビューによる。

ンのコーヒーの味に惹かれ、日本でも同社の店を開きたいと希望したので、それならば、事業を拡大する非常に良い機会だと同社の幹事は判断して、フランチャイジー権を与えた。日本での狙いそして、東京や大阪などの大都市ではなく、福島県にある川内村に出店する理由について、このスポットが日本政府の注目を浴びているからである。タイの企業は復興を目指している村に進出すれば、「なぜタイからこの地域に出店しているのか、ビジネスの目的は何か」等、日本人そしてマスメディアが注目するはずである。オープンした当日、確かに日本政府は開会式に参加した。安部首相も店を訪問した。1号店の販売量はまだまだ多くないが、同社は良いイメージで認知されている。そのために、カフェアメイゾンが大都市にビジネスを拡大したいとき、利点になるとシティーは語った。さらに、同社は2号店をすさみで出店することも地元の行政機関がこの地域の経済発展を促進したいのと同様の出発点を持っているからである。2号店においても、売り上げの面では、まだ出店したばかりで、販売量はあまり多くないが、タイの企業が日本にビジネスを拡大していると日本人や特に日本政府から意識してもらうことによって、他の何かを得られると同社は期待している。一方、日本での今後の発展についてシティー副社長は以下のように述べた。

現時点では、うまくいっていないということは、製品を売ることができないためではなく、その地域に人がいないためだ。人口が少なすぎる。そして、日本では認知度が少し高くなってから、我々のビジネスには2つの方向性がある。1つ目は我々が日本で事業を行っていることを会社の実績として使用して、フランチャイズビジネスを他の国に売るのに役に立つ。2つ目は我々が日本で注目を集めた後、より多くのフランチャイジーを得ることができる。現時点では、日本市場の出発点として「コドモ・エナジーへの単体フランチャイズライセンス」を付与し、まだ誰にもサブエリアライセンスを提供していない。今後、認知度が高まると、フランチャイジー権を販売することができ、一層他の都市で店舗を開くことができるかもしれない。

要するに、同社は日本に進出することによって、先進国にも進出しているという企業のブランド力を向上でき、企業の国際化のイメージを膨らませる効果があると認識している。このような目的のための進出は戦略的資源獲得の1つの手段だといえる。

### (3) 新市場探求



企業は海外進出を試みる最も単純な理由はビジネスを拡大するためである。カフェアメイゾンも例外ではない。同社は 2012 年 12 月末に国内で 776 店を持ち、2013 年 12 月末に 989 店がある。国内でのビジネスが安定的に成長し、サプライチェーン・ネットワークやフランチャイズシステムも整ってきたため、さらに新しいビジネスチャンスを求めるようになった。海外進出することが企業の成長にとって自然な流れのようである。さらに、進出しているカンボジア、ラオス、ミャンマー、フィリピンなどはコーヒー消費量の増加傾向にあり、カフェ市場の成長も十分見込める。このような新市場を探求するためにカフェアメイゾンは海外展開をしたのである。

#### (4) グループパワー<sup>78</sup>

2016 年 12 月末に、PTT は国内でガソリンスタンドを 1550 カ所、海外で 200 カ所を所有している。さらに、同グループの目標は 2020 年までに海外で 500 カ所のガソリンスタンドに拡大することである。現在、PTT は石油事業や投資活動、貿易取引などを 30 カ国で行っている。特にラオス、カンボジア、ミャンマー、フィリピンなどの東南アジア諸国において、石油・非石油関連事業が力強く成長している。カフェアメイゾンの海外展開においては、PTT のガソリンスタンドに出店すること、PTT が現地で構築したネットワーク、獲得した経験を活用すること等、PTT というコングロマリットの総合力が活かされている。グループの多様な事業の間のシナジー効果が発揮され、グループパワーが発揮されると言ってもよいだろう。

#### (5) 現地での潜在的ビジネスパートナーの有無

海外では、カフェアメイゾンのフランチャイズ権を受けている企業は PTT の子会社である PTT カンボジア、PTT ラオス、PTT フィリピン、PTT ミャンマーである。これらの子会社によってガソリンスタンドがすでに展開されているので、カフェアメイゾンはガソリンスタンドの併設店として出店ができる。一方、日本やオマーンで、PTT と取引がある企業、やり取りがある企業がパートナーになっている。これらのパートナー企業はカフェアメイゾンのビジネスに興味を持ち、現地出店を要請したということである。日本ではコドモ・エナジー社、そしてオマーンではオマーン石油会社（OOC）である。PTT は 2002 年からオマーンで石油の探鉱・生産活動をしている。そのために、OOC との取引、

---

<sup>78</sup> Reuters, 2016 年 6 月 22 日付、Bangkok Post, 2017 年 5 月 23 日付を参照

関連分野の情報と経験の交流活動など行っている。そのために、現地での潜在的ビジネスパートナーが有ることも重要な進出動機になると考えられる。

## 2. カフェアメイゾンの進出先と進出形態

通常、カフェアメイゾンは PTT 親会社が石油事業を展開している国や PTT が現地のパートナーを持っている市場に進出している。つまり、同社の進出先の決定に影響を与える主な要因は進出先でのネットワーク、潜在的なパートナーの有無である。

また、カンボジア、ラオス、ミャンマー、フィリピンなどへの進出はこれらの国のコーヒー消費量が増加傾向にあるからである。さらに、今後進出する予定のベトナム、中国、インドネシア、インド、マレーシア、シンガポール等の国は将来の成長見込みが大きいからである。つまり、明確に、進出先市場の潜在的成長見込みは同社の重要な参入規定因だと考えられる。一方、カンボジア、ラオス、ミャンマー、フィリピンのような近隣国は文化的・地理的に近く、同社が生産したコーヒー豆の輸出や同社のビジネスモデルの移転が順調に行えることもその理由として考えられる。

カフェアメイゾンは近隣の途上国の他に、オマーンと日本のような国にも進出している。オマーンに出店した理由について、現地企業が PTT と元々ビジネスの関係があるからである。オマーンで、2002 年から、PTT は子会社を通して、石油生産事業を展開した。現地でのパートナーはオマーン石油会社である。この関係を活かして、カフェアメイゾンの事業もオマーン石油会社の子会社によって展開された。現在、オマーン石油会社は、オマーンでの 197 カ所ガソリンスタンドに 25 以上のストア・ブランドを展開している。PTT の国内でのビジネスモデルと類似しているところが多い<sup>79</sup>。

一方、カフェアメイゾンの日本への進出はコドモ・エナジーが出店を要請したからである。コドモ・エナジーはエネルギー関連商品の開発事業を手掛ける企業であり、元々 PTT と関係がある企業である。日本での出店について、シティー副社長は以下のように語った。

我々はフランチャイズシステムを通じてビジネスを拡大するので、我々のビジネスに関心のある投資家に店舗の立地場所を提案してもらおう。(中略) 最初に我々もパートナーに「ど

---

<sup>79</sup> オマーン石油会社のホームページ (<https://www.oomco.com/news/2018>) 2018 年 8 月 26 日アクセスを参照。

ここで最初の店を開きますか」、「なぜ東京ではないのですか?」、「なぜ福島でなければならないのですか?」と聞いた。2011年の福島県で震災のため、この地域の企業と県民は離れた。日本政府は福島に戻って生活するよう促している。パートナーとしてのコドモ・エナジーも政府の意思を支持したいと考えている。コドモ・エナジーの社長は、同地域に戻ってそこに住む人々に仕事を提供する最初の人物となると言った。彼は他に多くのビジネスを展開している。彼の工場の1つが川内に設立されたが、彼はこの小さな村を旅行する人々を含む町民へのサービスを提供するためにコーヒーショップを開こうとしていた。2号店をすさみで出店することもこの地域の経済発展を促進したい地元の行政機関が同様の発想によるものだ。彼らは、小売販売を促進することで、日本人がその地域への関心を得ることができることを願っている。

同社の進出形態については、現地の子会社やパートナーにフランチャイズ権を与え、店舗の運営や管理を現地企業に任せている。現地企業はサブフランチャイズ店を展開し、管理しているが、店舗内の製品・サービスの品質を維持するために、サブフランチャイズ店は定期的の子会社によって監査される。そして、タイからの監査員は年2~3回ほど各国の店舗をチェックしている。

### 3. カフェアメイゾンの現地化戦略

カンボジアやラオス、フィリピン、ミャンマーでにおいて、PTTはすでに子会社や現地のパートナー会社を通して、ガソリンスタンドを展開している。このような国では、カフェアメイゾンのガソリンスタンドの併設店と独立型店舗という2パターンの店舗や店舗のデザイン、コンセプト、メニューなどは国内とほぼ同じである。顧客のターゲットもガソリンスタンド内ではドライバーであり、独立型店舗では若者である。プロモーション活動も国内と同様にウェブやSNSを活用している。

さらに、PTTは国内でコーヒー豆の焙煎工場を設立して、国内の店舗にコーヒー豆を提供するだけでなく、海外の店舗にもコーヒー豆を輸出している。世界中のカフェアメイゾンの共通のメニューはアマゾンコーヒー、エスプレッソ、ブラックコーヒー、カプチーノ、ラッテ、ミルクティなどである。同社の日本での1号店は地産地消で地元食材を使ったものも提供しているが、タイからバリスタを招聘し、日本でも国内と同じものを提供できるようにしている。

各国共通の部分があるとは言っても、国によって、多少調整することもある。例えば、サイドメニューのドリンクや軽食、スイーツ、店舗のデザインなどである。現地市場に適應することについてシティー副社長は以下のように述べている。

それぞれの国では、異なる顧客に合わせて何かを調整する必要がある。それはコーヒーの味、売り方、装飾、雰囲気なども含めている。競合他社と競争するためにそれらを調整する必要がある。

また、海外市場に参入する際に同社が直面した問題のもう 1 つは現地国の規制である。異なる国には異なる食品規制があり、その国の規制と合わせなければならない。さらに、海外で、カフェアメイゾン<sup>®</sup>は商標の問題にも直面している。Amazon.com に類似しているため、トレードマークを登録する際に、時間がかかる場合もある。

## 第7章 本研究のまとめと考察

本研究においては、ジョリビー、セントラルグループ、カフェアメイゾンという3つの事例を取り上げ、第3章で提示したプロセスモデルに沿って、企業の海外進出動機、進出先、進出形態、現地化戦略を説明し、解釈した。本章では改めて3つの事例の比較を行い、提示したモデルを検証して精緻化する。

ちなみに、海外事業が好調を維持し、活発に海外展開している3企業を除き、海外事業が不振に陥って、事業継続できない企業が少なくない。補論で取り上げたベトナムの企業グループであるチュングエンとフォー24がその代表事例である。本研究において、これらの企業グループについて深く分析していないものの、本章においては海外事業が好調を維持しているグループと比較するために、議論の中で多少触れていきたい。

### 第1節 発展途上国非製造業の海外進出動機

第3章で提示したように途上国非製造業が海外進出の意思決定に影響を及ぼす要因はカリスマ的リーダーシップや顧客追随、戦略的資源獲得、市場探求、未開発・ニッチ市場の存在である。取り上げた3つの事例を検討した結果、それらの企業の国際化動機は以下のようにまとめられる。

#### 1. 事例分析から検証された要因

##### (1) カリスマ的リーダーシップ

これまでは小売企業の国際化動機としてカリスマ的リーダーシップ<sup>80</sup>の重要性が指摘されてきた。カリスマ的リーダーシップの行動とは、企業ビジョンがきちんと明示されること、企業文化が構築・活用されること、経営者自身の経営哲学・意志を示していること、インスピレーションを与える経営実践などである。

ジョリビーの場合、最初のフライドチキンの味付けは家族が考案したレシピが基になっており、同社のマーケティングの特徴は、競合他社よりもフィリピンの家族向けである。シェフである父親の影響を受けているトニー創業者の意志が独特な企業文化に反映されたといえる。一方、トニーは早くから「アジア・ナンバーワンの外食チェーンを創る」というビジョンを立てた。そのビジョンに沿って、同社は急速な海外展開を行っている。

---

<sup>80</sup> 第3章で説明したように、Dawson (1994) は経営者のビジョン、Hutchinson et al. (2005) は経営者の国際化に対する強い信念、崔 (2013 ; 2015) は若き「変革的リーダー」へのバトンタッチを取り上げている。これらを換言するとカリスマ的リーダーシップ (コンガー・カヌンゴ他、1999) である。

セントラルグループの場合、創業者の経営哲学や意志は次の世代の後継者にも深く根付いている。それは「世界中の小売業者から最も成功したビジネスモデルを習得し、成功と失敗から学び、これらの洞察を使用してビジネスの可能性を最大限に引き出す」ことである。創業者の哲学に合わせて 3 代目の継承者の「セントラルグループを東南アジアのみならず、グローバルな企業ブランドにする」というビジョンによって、企業の海外事業活動が顕著になった。

ジョリビーとセントラルグループはファミリービジネスであるため、創業者や経営者の意志が企業活動に強く反映されており、後継者もその意志を受け継いでいる。一方、国営企業であるカフェアメイゾンの海外進出動機においても経営者のリーダーシップが重要な要因となっている。同社には通常 4 年ごとに経営陣が変わるという任期制度がある。そのため、新しい経営陣によって、企業のビジョンや発展方向が多少変わっていくことにもなる。さらに詳しく言えば、エネルギー事業からコーヒーショップやコンビニエンスストアなどのサービス業へ多角化するパイリン CEO の決断力と意思決定によって、PTT は成長し続け、2012 年から Fortune Global 500 のリストにランク付けされた。そして、2015 年 10 月～2018 年 9 月に CEO に就任したテビンは前任者のパイリンが得た成果を活かして、PTT を「一流多国籍エネルギー会社」、「タイの誇りと宝」にするというビジョンを立てた。その結果、カフェアメイゾンの国際化活動も活発になった。

3 つの事例で共通しているカリスマ的リーダーシップという要因は、途上国非製造業の国際化において重要な動機だといえる。先進国企業は国内市場の飽和、経済の停滞などのため、途上国市場に進出している。それに対して、途上国企業は国内市場、また、他の途上国の市場に十分発展余地があるにもかかわらず、途上国市場にとどまることなく、先進国にも進出しようとしている。このような企業の海外進出において、カリスマ的リーダーシップは重大な (crucial) 要因である<sup>81</sup>。

---

<sup>81</sup> カリスマ的リーダーシップ要因について、チュングエン（補論 2 を参照）とフォー24（補論 3 を参照）の事例も当てはまる。両社の創業者兼 CEO は草創期において、自社をグローバル企業に発展させる意欲が明確であった。そのため、両社は近隣国、そして先進国にも進出していた。しかし、チュングエンは国内事業が横ばいで推移し、伸び悩んでいたため、海外への進出も停止された。フォー24 は国内事業の不振に伴い、海外での店舗の閉鎖が広がったのである。さらに、両社の創業者兼 CEO の個人的理由によって、企業の国内外事業が不振に陥っていると考えられる。要するに、途上国企業の国際化展開には、経営者や創業者がカリスマ的リーダーシップを有しており、そのリーダーシップを引き継いで維持・継承することが必要不可欠なことである。

## (2) 戦略的資源獲得

従来の研究においては、途上国の製造企業は先進国に事業を展開する際、戦略的資源獲得のために進出すると指摘されている（cf., Makino et al., 2002; UNCTAD, 2006）。それは先進国市場で、技術、販売、経営のノウハウなどを獲得するためである。途上国の小売・サービス企業もこの目的のために先進国に進出すると考えられる。

例えば、ジョリビーはグローバル企業のイメージを構築するために、アメリカやヨーロッパへ進出している。先進国の消費者に受け入れられると企業のブランドイメージも上がる。そして、同社はフィリピンだけでなく、マクドナルドの本家であるアメリカでもマクドナルドと堂々と戦っているとアピールしているといえるだろう。アメリカでは、JFCは現地のスマッシュバーガーやメキシコ料理レストランチェーンを買収している。それによって、同社はアメリカで事業を拡大するだけでなく、現地の消費者の嗜好や食文化、経営知識なども吸収できると考えられる。

セントラルグループはヨーロッパで老舗百貨店を買収し、さらに、この地域にビジネスを拡大するだけでなく、老舗百貨店が持っているネットワークを取得することを目的としたのである。また、老舗店の商品企画力や調達力を活用し、セントラルグループの競争力を向上することをも狙っている。

カフェアメイゾンが日本に進出したのも「利益を期待して市場に参入したわけではなく、他の何かを得るため」である。さらに、「日本で事業を行っていることを会社の実績として使用して、フランチャイズビジネスを他の国に売るのに役に立つ」などの動機を持っている。

要するに、途上国の小売・サービス企業が先進国市場に参入する際、戦略的資源獲得が重要な動機であろう。

## (3) 新市場探求

実際、海外進出を活発に行っている途上国企業のほとんどが大手企業である。国内で、ある程度基盤を固め、成功を収めてから海外展開に力を入れている。つまり、これらの企業は国内でかなりの市場シェアや売上高をすでに獲得しているので、さらなる成長を求めて、海外に進出するということである。これは従来の研究でレビューした要因と同様である。先進国企業も途上国企業もより成長するために、新市場を探求して、海外へ進出する

ということであり、ジョリビー、セントラルグループ、カフェアメイゾンの 3 事例からもこの現象は明らかである。

#### (4) 未開発・ニッチ市場の存在

第 2 章における従来の小売・サービス企業の海外進出動機に関する研究で取り上げられたように、未開発・ニッチ市場の存在は現地市場の持つ魅力の 1 つであり、海外進出動機のプル要因であるといわれている (Dawson, 1994; Alexander, 1990; Tatoglu et al., 2003; Hutchinson et al., 2005)。アメリカではフィリピン人コミュニティという市場はニッチ市場である。マクドナルドや KFC などの大手企業ならわざわざこの市場を狙って、ビジネスを合わせる必要はない。そのような意味で、フィリピン人コミュニティは未開発市場ともいえる。国民食といわれるまでになっているジョリビーにとってはこの市場は潜在的な市場であり、競争も少ない。アメリカに進出するためには最もリスクが低く安全な道なのである。

セントラルグループもイタリアやデンマークなどの有名な観光地に、タイ人と中国人の観光客を狙って進出している。そして、中国人観光客をターゲットとして、オンライン販売ルートも開拓している。日本の百貨店が日本の観光客をターゲットとして、アメリカやヨーロッパで百貨店を展開しているきっかけにも似ている。タイ人や中国人の観光客はある意味でニッチ市場といえ、この市場の存在はヨーロッパでビジネスを展開する理由の 1 つなのである。

また、カフェアメイゾンの場合は、日本で、喫茶店がない村と人口が少なく地域経済の活性化が推進されている田舎に出店している。進出しているところは文字通り未開発な場所である。

上記のように、未開発・ニッチ市場の存在は先進国に進出する動機になっているのである。

## 2. 事例分析から修正された要因

### 顧客追随から疑似マーケットの存在へ

顧客追随 (Lommelen and Matthyssens, 2005; Dawson, 1994) という要因は顧客のニーズが海外に移ることによって、その移った市場を獲得するために、企業もそれに追随して、海外で事業を展開することである。



母国人をターゲットとして海外へ進出する戦略はジョリビーの場合が明確である。フィリピン人が出稼ぎで世界中に移り住んでおり、ジョリビーの従来の国際化戦略の要諦はフィリピン人コミュニティを狙うことであるため、フィリピン人が多く住んでいるところに出店している。ジョリビーについては、ほとんどの市場（ベトナムや中国以外）において、顧客追随という要因が最も重要な海外進出動機だといえる。

セントラルグループの場合もこの要因が当てはまる。顧客のニーズが海外に移る原因として自国人が海外に移住することや旅行に行くことなどが考えられる。タイ人は所得が上がるとともに、海外旅行によく行くようになっている。そのため、同社はイタリアやヨーロッパの有名な観光地に進出し、タイ人・中国人の観光客を狙っている。

ところで、カフェアメイゾンの事例は、顧客追随の要因によるものとしては説明できないものである。海外にあるカフェアメイゾンでは現在、現地の顧客をターゲットとしており、現地に滞在あるいは旅行しているタイ人を特にターゲットとはしていない。

ジョリビーとセントラルグループの事例で解釈したように、海外で国内と同じようなマーケットが存在することにより、企業は海外進出を行う。現地国の同じような市場を狙うことを顧客追随という。言い換えれば、海外で同じようなマーケットが存在するから企業は海外に進出したともいえる。疑似マーケットの存在という要因でジョリビー、セントラルグループ、カフェアメイゾンを捉えると、ジョリビーの疑似マーケットはフィリピン人コミュニティであり、セントラルグループの疑似マーケットはヨーロッパへのタイ人観光客である。しかし、カフェアメイゾンの場合、タイ人に憧れを持っているカンボジア人やラオス人である。実際、彼らはタイでの生活、あるいはバンコクでの生活に対する憧れを持っているので、タイ国内と同じようなものが求められている。そのために、ある程度、類似市場が生じていると考えられる。

### 3. 事例分析から浮かび上がった要因

#### (1) グループパワー<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> この要因によって、チュングエンとフォー24の海外事業の困難な状況もある程度説明できる。チュングエンは国内で、コーヒー豆の栽培から収穫、生産、流通までの生態系を構築できており、グループの各事業間で、シナジー効果が生み出されている。しかし、そのパワーは海外で事業を展開する際、発揮されていない。なぜなら、チュングエンが構築した生態系は国内に制限されているからである。海外市場にもコーヒー製品を輸出し、それによって、企業のブランドが広がる効果も生じると考えられるが、ジョリビー、セントラルグループ、カフェアメイゾンと比較すれば 3 社

従来の研究において、小売企業の国際化を後押しする要因としてグループパワーがある（cf., 崔、2013 ; 2015）。この要因は他の小売・サービス企業の国際化動機に関する研究には言及されていない。つまり、先進国企業に対して、グループパワーはさほど重要な要因ではなかったと考えられる。しかし、国際化を急ぐ途上国企業のほとんどは大手財閥で、国内外で幅広い事業を展開している。そのために、国内外事業でシナジー効果が生み出され、グループの小売・サービス事業の国際化にも貢献している。これは 3 つの事例ともに当てはまる。

JFC の国内で運営している 6 つのブランドは外食産業のそれぞれの分野でトップリーダーになっており、海外でも店舗が展開されている。そのために、進出国の市場の事情に合う、1 ブランドかそれとも複数ブランドの投入かといったブランド・ポートフォリオの機動的な展開を可能にさせている。海外市場で多岐にわたるストア・ブランドによってグループパワーが発揮されているのである。

同様に、セントラルグループは百貨店とショッピングセンターの他に、スーパーマーケットや家電量販店、専門店、コンビニエンスストア、オンライン販売、外食店など幅広い小売・サービス事業を展開している。これらの事業を展開・運営する経験、国内で構築できたネットワークなどがグループのパワーになる。それは海外進出する際に、活かされているということである。

一方、PTT は従来、エネルギーに関する事業がグループのメインの事業であった。同社は世界中にエネルギー事業を展開しており、現地で獲得できたネットワークや構築したガソリンスタンドネットワーク、現地市場の状況把握などがグループパワーになっている。カフェアメイゾンの海外事業は、このようなグループパワーによって支えられているのである。

## **(2) 現地での潜在的なビジネスパートナーの有無**

カフェアメイゾンの事例分析から発見したもう 1 つの進出動機は現地での潜在的ビジネスパートナーの有無である。フランチャイズ権を与えることによって、海外に進出しているカフェアメイゾンなどの企業にとって、適切なフランチャイジーの確保や適切な現地

---

のように、コーヒーショップの展開が支えられていない。一方、フォー24 はチュン創業者が運営した時、国内で単一の事業を展開しており、グループパワーが形成されていない状態である。また、国内で、食材の供給者と取引していたが、関連する業者との密接な関係をまだ構築できなかった。国内ビジネスの土台が弱いため、その土台が崩れると海外の事業も不振になったと考えられる。

パートナーの探索は非常に重要なことである。同社は日本でコドモ・エナジー社というパートナーがあったからこそ進出することになったのである。オマーンに進出したことも同様の理由である。

上記のような理由で、既存研究であまり注目されていない「グループパワー」と「現地での潜在的なビジネスパートナー」を途上国非製造業の国際化を後押しする要因として取り上げるべきである。中でも、グループパワーはジョリビー、セントラルグループ、カフェアメイゾンの3事例で支持されているため、途上国非製造業の国際化において、重要な要因だと判断できる。現地での潜在的ビジネスパートナーの有無はカフェアメイゾンの事例しか当てはまっていないため、限定的要因として挙げられるに留まる。

## 第2節 発展途上国非製造業の進出先と進出形態

### 1. 発展途上国非製造業の進出先

第3章で仮説として提示したように、途上国企業は途上国・近隣国ではマスマーケットに進出し、先進国市場ではその国で取り残されたニッチ市場を見つけ、参入することが多いと想定される。そして、途上国企業が先進国の小売・サービス企業と同様に、参入規定因は、文化的・地理的近接性 (Abdelzaher, 2012 ; Burt, 1993)、ネットワークの活用 (Nicole and Kristina, 1999; Lommelen and Matthyssens, 2005; Pananond (2007 Buerki et al., 2014)、現地市場の潜在的成長見込み (Buerki et al., 2014) である。

まず、途上国・近隣国ではマスマーケット、先進国ではニッチ市場に参入するという仮説は3事例とも当てはまった。ジョリビーはアメリカ、カナダ、ベトナム、中国、ブルネイ、香港、シンガポール、中東に進出している。セントラルグループの進出先はベトナム、マレーシア、中国、インドネシア、イタリア、デンマーク、ドイツである。また、カフェアメイゾンの進出先はカンボジア、ラオス、ミャンマー、フィリピン、日本、オマーンである。つまり、近隣国・他の途上国と先進国両方ともに参入している。近隣国・他の途上国に進出するとき、場合によってマスマーケットあるいはニッチ市場に参入している。一方、先進国では参入した当初、ニッチ市場あるいは特殊な市場を狙っている。ジョリビーは、フィリピン人コミュニティ、セントラルグループはタイ人と中国人の観光客、カフェアメイゾンは人口の少ない田舎で住民と観光客を狙っている。

次に、参入規定因について、近隣国・他の途上国市場の場合、3事例が共通しているのは文化的・地理的近接性、ネットワークの活用、現地市場の潜在的成長見込みである。先進国市場に進出する場合、疑似マーケットの存在やネットワークに関する要因が重要だと考えられる。

## 2. 発展途上国非製造業の進出形態

企業のそれぞれの進出形態には、長所と短所がある。企業は戦略の方向性や進出国の状況によって進出形態を変更している。取り上げた3事例は近隣国・他の途上国において、直営、フランチャイズ、子会社の設立、M&A、合弁・提携などの形で市場に参入し、拡大している。これは従来の先進国の小売・サービス業の一般的な進出形態と類似しているところが多い。

一方、先進国市場に参入する場合、ジョリビーは直営、セントラルグループは買収、そしてカフェアメイゾンフランチャイズはフランチャイズの形態で進出している。3事例の進出形態はそれぞれ異なっており、時間をかけて学習・経験を蓄積してリスクが少ない進出形態から展開していく（Johanson and Vahlne, 1977）という従来の先進国企業の進め方に応じていない。なぜなら、途上国企業は先進国市場に参入する際、主にカリスマ的リーダーシップと戦略的資源獲得の動機を持っているからだと考えられる。特に経営者のカリスマ的リーダーシップが大きな要因になっているため、戦略設定に個人的要素が多くなり、現地での対象や目的もそれぞれ異なる。その結果、進出形態も様々である。繰り返しになるが、ジョリビーは先進国でのフィリピン人コミュニティをターゲットとしているために、国内と同じビジネスモデルを展開することができる。さらに、グローバル企業になるというビジョンを掲げているジョリビーは、国内と共通するブランドイメージを構築し、自らコントロールするために、アメリカやカナダ等の先進国では迅速な意思決定が可能で事業展開に自由が利く直営の形で進出した。

セントラルグループの経営者はタイ人の海外消費額が増えると共に、この消費トレンドを獲得することが必要だと指摘し、同社はイタリアやデンマークでタイ人・中国人の観光客を狙っている。そのために、有名な観光地での立地を確保する必要がある。さらに、ヨーロッパの老舗百貨店が保有するブランド店との強い繋がりが同社の百貨店ネットワークに競争優位性を加えるため、その買収活動を通じて、ヨーロッパに進出した。

カフェアメイゾンには日本に進出する際の動機は、ある意味、受動的動機であり、日本のパートナー企業からの出店要請を受けたことをきっかけにフランチャイズの形で進出した。さらに、同社にとって日本市場の現段階は市場テストの段階なので、現地のパートナー会社にフランチャイジー権を与えて、事業の運営を任せている。これは低コストで、参入障壁の回避ができる進出形態である。

要するに、途上国企業が先進国企業に進出する際の進出形態はそれぞれの企業のリーダーの考えや企業のビジョンなどカリスマ的リーダーシップの要因によって異なり、様々な形態になると考えられる。

途上国非製造業の進出先と進出形態を<表7>で示したようにまとめられる。

<表7> 3つの事例の進出先と進出形態

	ジョリビー	セントラルグループ	カフェアメイゾン
進出先	<u>近隣国・他の途上国</u> ベトナム、中国、ブルネイ、香港、中東	<u>近隣国・他の途上国</u> ベトナム、インドネシア、マレーシア、	<u>近隣国・他の途上国</u> カンボジア、ラオス、フィリピン、ミャンマー
	<u>先進国</u> アメリカ、カナダ、シンガポール	<u>先進国</u> イタリア、デンマーク、ドイツ	<u>先進国</u> 日本、オマーン
進出先の規定因	<u>近隣国・他の途上国</u> ●文化的・地理的近接性 ●ネットワークの活用 ●現地市場の潜在的成長見込み ●疑似マーケットの存在	<u>近隣国・他の途上国</u> ●文化的・地理的近接性 ●ネットワークの活用 ●現地市場の潜在的成長見込み	<u>近隣国・他の途上国</u> ●文化的・地理的近接性 ●ネットワークの活用 (ガソリンスタンドがすでに展開されていること) ●現地市場の潜在的成長見込み
	<u>先進国</u> ●疑似マーケットの存在	<u>先進国</u> ●老舗百貨店が持っているネットワークを取得するため ●疑似マーケットの存在	<u>先進国</u> ●ネットワークの活用 (親会社の現地パートナーの有無)
進出形態	<u>近隣国・他の途上国</u> 直営、フランチャイズ、M&A、合弁・提携	<u>近隣国・他の途上国</u> 子会社の設立、買収、合弁・提携	<u>近隣国・他の途上国</u> 直営、フランチャイズ
	<u>先進国</u> 直営	<u>先進国</u> 買収	<u>先進国</u> フランチャイズ

出所：筆者作成

### 第3節 発展途上国非製造業の現地化戦略

取り上げた3つの事例は現地国において、国内のビジネスモデルと共通している部分とその国適応した部分がある。前者では企業のコアな部分が抽出され、現地国でも活かされる。例えば、どのジョリビーの店舗でも、シェフの帽子をかぶる赤い蜜蜂のマスコットが見える。そして、赤のメインカラーの店舗デザイン、メインメニューであるフライドチキン、スパゲッティなどがどの店舗にも共通している。さらに、ファストフード・チェーンであるものの、家族向けのマーケティング戦略も企業のコアな部分になっている。フィリピンで国民食といわれるほど人気が高いため、世界に飛び出し、コミュニティを形成しているフィリピン人の市場の存在はジョリビーの優位性である。ジョリビーはこの優位性を見出し、国際化活動に活かしている。この戦略はカフェアメイゾンも同様である。カフェアメイゾンのビジネスのコアな部分は店舗のコンセプトやタイコーヒーの味などである。同社にとって、海外での優位性はPTTが世界中で行っているエネルギー事業活動から得たネットワークとガソリンスタンドの店舗ネットワークである。このような優位性を見出して、活用できる場所に事業を展開するのは適切な戦略であろう。従来の研究では、ビジネスのコア部分や優位性になっているところを抽出して、海外へ移転することは脱コンテクスト化（藤川・小野、2014）あるいは社会埋め込み（Hess, 2004; Burt et al., 2015）と呼ばれている。

適応した部分については、それぞれの市場や国によって異なっている。ジョリビーはフィリピン人のコミュニティ向けの市場では、メニューや味付け、店舗のデザイン、ビジネスモデルが国内とほぼ同じである。現地消費者向けの市場においては、メニューや味付けを現地の嗜好に合わせている。この点についてはカフェアメイゾンも同様である。同社のコーヒーの味、販売方法、店舗の装飾、雰囲気などを進出国によって多少調整している。しかし、どの市場においても、企業は店舗が増えるにつれて、現地企業と取引しなければならない。安定的な食材供給を確保するために、現地でのバリューチェーンを構築していく必要がある。一方、セントラルグループは百貨店やショッピングセンターを出店する際、現地の不動産事情に合わせる必要があり、さらに現地の人気ストア・ブランドもテナントとして揃えなければならない。また、同社は買収活動によって、現地の供給ネットワークをも手に入れている。要するに、取り上げた3事例は現地化戦略の一環として、部分適応（矢作、2007）を行っており、現地でのバリューチェーンを構築しているのである。

ジョリビー、セントラルグループ、カフェアメイゾンの現地化戦略をまとめると、〈表 8〉のように示される。

〈表 8〉 3つの事例の現地化戦略のまとめ

	ジョリビー	セントラルグループ	カフェアメイゾン
国内のビジネスモデルと共通している部分	<ul style="list-style-type: none"> <li>●シェフの帽子をかぶる赤い蜜蜂のマスコット</li> <li>●店舗デザイン、フライドチキン、スパゲッティなどの主要なメニュー</li> <li>●家族向けのマーケティング戦略</li> <li>●顧客のターゲット：フィリピン人のニーズ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●セントラルグループのロゴマーク</li> <li>●ブランド品企業との繋がりが</li> <li>●タイ人の顧客</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●店舗のコンセプト</li> <li>●タイコーヒーの味</li> <li>●PTT 親会社のガソリンスタンドの店舗ネットワーク</li> </ul>
現地市場に適應した部分	<ul style="list-style-type: none"> <li>●現地消費者向けの市場において、メニューや味付けを現地の嗜好に合わせている</li> <li>●現地の供給者と取引し、現地でのバリューチェーンを構築している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●現地の人気ストア・ブランドもテナントとして揃える</li> <li>●買収活動で現地の供給ネットワークを手に入れている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コーヒーの味、売り方、店舗の装飾、雰囲気など国によって多少調整している</li> </ul>

出所：筆者作成

## 第 4 節 発展途上国非製造業の国際化プロセスモデル

### 1. 発展途上国非製造業の国際化プロセスの傾向

Johanson and Vahlne (1977) によると、企業は自国と文化・制度・距離などが近い国から進出し、そこで経験を積んで学習し、徐々に遠い国へ進出を進める傾向がある。Abdelzaher (2012) も知識ベース型サービス企業の国際化プロセスについて、それと似た特徴を指摘し、徐々に拡大する秩序に従うことを特徴とする密接に編まれたスパイダーウェブのような国際化プロセスに従う可能性が高いと述べた。このアプローチでは、知識ベース型サービス企業もまた地理的にも文化的にも近く、類似点が多い市場に最初に進出する傾向がある。途上国非製造業の国際化プロセスがこのような方向になっているかどうかを 3 事例から検討していく。

〈表 9、10、11〉ではジョリビー、セントラルグループ、カフェアメイゾンの海外進出先と進出した年を示す。ジョリビーが進出した国はシンガポール、台湾、ブルネイ、イ

インドネシア、中東、ベトナム、アメリカ、中国、シンガポール、カナダ、イタリアの順である。地理的に見ると、ジョリビーはまず、近隣の東南アジア・東アジアの国々に進出し、その後、アメリカやカナダ、イタリアなどの遠い国に進出している状態である。これは Johanson and Vahlne (1977) と Abdelzaher (2012) が主張した方向と同様であるが、ジョリビーの場合、距離よりも、フィリピン人コミュニティが多く住んでいる市場を重視している。このようなフィリピン人コミュニティの市場に入ると顧客の好み、コンテキスト、暗黙知などが国内と似ているために、市場の類似点が多いといえる。セントラルグループがベトナムで力を入れて事業展開するのもそのためである。一方、カフェアメイゾンも同様に地理的・文化的に近いカンボジアやラオスに最初に進出した。また、市場の類似点の他に、現地での潜在的なパートナーの有無も重要な要因だと考えられる。つまり、3事例は同様に、ビジネスモデルを再現しやすい市場に参入している。その市場は地理的・文化的に近いだけでなく、消費者のニーズや好みも類似するところが多い市場である。要するに、途上国非製造業は海外進出するとき、まずコンテキストが近く類似点が多い市場に進出している。しかしその後、地理的・文化的に遠い国に進出するときも、母国と共通点がある市場を見つけ出して、ビジネスモデルが受け入れられやすいところに進出するということである。

<表 9> ジョリビーの海外進出

年	海外事業活動
1985年	シンガポールで出店：フィリピン人のコミュニティ向けの市場
1986年	●シンガポールの店を閉店 ●台湾で出店：フィリピン人のコミュニティ向けの市場
1987年	ブルネイで出店（1988年に閉店）：フィリピン人のコミュニティ向けの市場
1989年	インドネシアで出店（1997年に閉店）
1995年	中東で出店：フィリピン人のコミュニティ向けの市場
1996年	ベトナムで出店：現地消費者向けの市場
1998年	●アメリカで出店：フィリピン人のコミュニティ向けの市場 ●中国で出店：現地消費者向けの市場（しかし3年後閉店、2004年から現地企業の買収で事業展開）
2013年	シンガポールに再進出
2015年	カナダで出店：フィリピン人のコミュニティ向けの市場
2018年	イタリアで出店：フィリピン人のコミュニティ向けの市場

出所：筆者作成



＜表 10＞ セントラルグループの海外進出

年	海外事業活動
2010年	中国で百貨店を出店（2015年に撤退）
2011年	●ベトナムで子会社を設立 ●イタリアの百貨店を買収し、イタリアに進出
2013年	デンマークの百貨店を買収し、デンマークに進出
2014年	●インドネシアで百貨店を出店 ●ベトナムで百貨店を出店
2015年	ドイツでの百貨店運営会社の株 50.1%を取得し、ドイツに進出

出所：筆者作成

＜表 11＞ カフェアメイゾンの海外進出

年	海外事業活動
2013年	●カンボジアで出店（PTTの現地子会社による） ●ラオスで出店（PTTの現地子会社による）
2016年	●日本で1号店（現地パートナーによる） ●ミャンマーで出店（PTTの現地子会社による） ●フィリピンで出店（PTTの現地子会社による）
2018年	オマーンで出店（現地パートナーによる）

出所：筆者作成

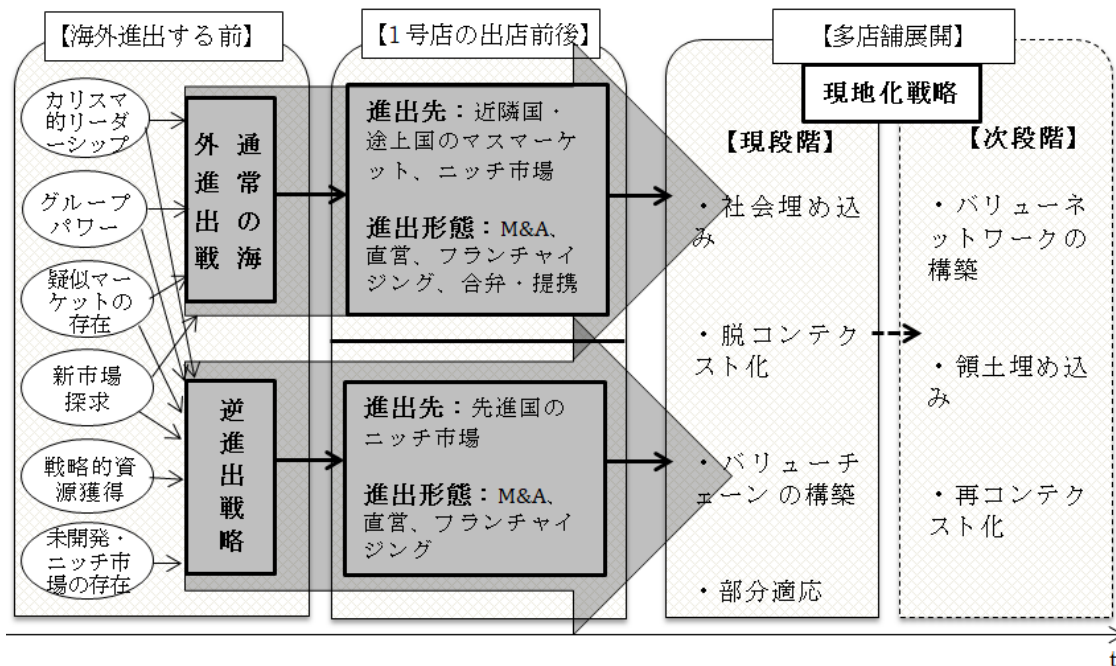
## 2. 途上国非製造業の海外展開のパス（Path）

ジョリビー、セントラルグループ、カフェアメイゾンの海外展開をまとめると、2つのパスが浮き彫りになる。1つ目のパスは、ジョリビーの①ベトナムやシンガポールでの現地のマスマーケットへの進出、②中東、ブルネイ、香港などでのフィリピン人コミュニティのニッチ市場への参入、③中国市場での現地ブランドの買収であり、セントラルグループのベトナム、インドネシア、マレーシアでの主流市場への進出であり、カフェアメイゾンのカンボジア、フィリピン、ラオスなどの途上国への進出である。従来、暗黙的に先進国企業は国内でイノベーションやビジネスモデルを展開してから、近隣の先進国、そして発展途上国と順番に進出することが一般的である。途上国企業の近隣国・他の途上国に進出するパスはこの従来の流れと似ているために、「通常の海外進出戦略」だといえる。

もう1つのパスは先進国に進出するパスである。ジョリビーはアメリカやカナダ、イタリアでは、フィリピン人コミュニティをターゲットとし、非常に意味づけしやすいマーケットを探っている。セントラルグループはイタリア、デンマーク、ドイツで現地の老舗

百貨店を買収して、観光客をターゲットとしながら、現地顧客も取り込んでいる。さらに、その買収によって、老舗百貨店が持っている商品企画力や調達力の獲得もできた。一方、カフェアメイゾンでは日本で、震災から復興を目指している川内村、地域経済の活性化が推進されているすさみ町に参入して、政府や住民の注目を集めている。それぞれの企業は異なる目的で先進国に進出しているのであるが、先進国に参入する現象自体は従来の先進国企業の一般的なパターンとは逆の流れという意味で「逆進出戦略<sup>83</sup>」に他ならない。

3つの事例を通じて、第3章で提示したプロセスモデルを<図18>のように修正した。<図18>は、上記の2つのパスを取り込んだものであり、取り上げた3事例に当てはまるに留まらず、途上国非製造業の国際化プロセスにおいても、適用できると考えた上で、示されたプロセスモデルである。



<図18> 発展途上国非製造業の国際化プロセスモデル<sup>84</sup>

出所：筆者作成

時間の経過と共に、海外進出する前、1号店の出店前後、多店舗展開という3つの段階に沿って途上国非製造業は海外進出している。途上国非製造業の海外進出の意思決定に影

<sup>83</sup> これについては、ズオン・崔（2018）で触れられている点を参照のこと。

<sup>84</sup> 第3章の<図8>を補完したモデルである。なお、このモデルは、今後、他の途上国で国際化を推し進めている企業の事例分析を通して、一層の洗練化が求められると言う点で、あくまでも仮説的プロセスモデルであることを特記したい。

響を及ぼす要因としてカリスマ的リーダーシップ、グループパワー、疑似マーケットの存在、新市場探求、戦略的資源獲得、未開発・ニッチ市場の存在が重要だと考えられる<sup>85</sup>。途上国企業は海外進出する前の段階において、「通常の海外進出戦略」を採るか、あるいは「逆進出戦略」を採るかを決定する。「通常の海外進出戦略」のパスを決定する場合、企業は M&A、直営、フランチャイジング、合弁・提携などの形で近隣国・他の途上国のマスマーケットやニッチ市場に参入する。「逆進出戦略」のパスを決定する場合、フランチャイジングや直営、M&A で先進国のニッチ市場に参入することが多い。途上国企業はいずれかの戦略を選択することになるが、規模と範囲の経済の優位性をもつコングロマリットの場合は、双方の戦略を同時に選択することができる。

多店舗展開の段階に入ると、現地でビジネスをスムーズに展開するために、現地化戦略を考慮しなければならない。3 事例を分析すると、多店舗展開はさらに 2 つの段階に分けられる。それは「現段階」と「次段階」である。

「現段階」において（3 事例の現地化戦略からもわかるように）、途上国非製造業は社会埋め込みや脱コンテクスト化によって、企業のコアな部分と優位性を見つけ出して、他国に持ち込む。その後、現地の状況に合わせて部分適応を行い、バリューチェーンを構築している。それは現在、途上国非製造業が実施している現地化戦略である。しかし、現段階では、3 事例ではうまく事業を展開しているとはいえない。問題は特に先進国市場での事業である。ジョリビーはアメリカやカナダでフィリピン人コミュニティ向けの市場にコミットし過ぎて、現地の顧客を引き寄せるのに苦労している。世界中のフィリピン人コミュニティという市場は限界があるために、進出先の現地の顧客を獲得する必要がある。セントラルグループはヨーロッパの老舗百貨店を買収し、国内の百貨店運営の経験を活かし、買収した百貨店を改造して運営しているが、現地でのビジネス拡大が足踏み状態である。カフェアメイゾンも日本では現在、市場テストの最初の段階であり、人口が少ないところに出店している。それぞれの企業は自らの狙いがあるが、グローバル企業になるためには、他の途上国だけでなく先進国においても、事業を拡大して現地の顧客、つまり主流市場に参入することを考える必要がある。だとすれば、現在企業が行っている部分適応とバリューチェーンの構築などの活動では物足りないのである。現地で主流市場に参入し、長期的

---

<sup>85</sup> ケーススタディから発見した現地での潜在的なビジネスパートナーの有無という要因は進出動機としてあり得るものの、3 事例の中では、カフェアメイゾンのみ当てはまっているため、限定要因としてプロセスモデルに入れていない。

に安定した成長を求める企業はより深く現地市場に埋め込む「次段階（〈図 18〉の破線の部分）」を考慮しなければならない。この段階では、途上国非製造業の現地化戦略としてバリューネットワーク<sup>86</sup>の構築、領土埋め込み戦略、再コンテキスト化戦略を導入して説明したい。

途上国市場においても、先進国市場においても、バリューネットワークの構築は必要であるが、途上国市場と比べ、先進国市場でのバリューネットワークの構築はさらに難しい。バリューネットワークは第 2 章の小結（従来の現地化戦略に関する研究のまとめ）で記述したように、ネットワーク領土埋め込みとよく似た概念である。つまり、企業は現地の供給業者やパートナー、政府機関、顧客、ある場合には競合他社まで引き寄せ、膨大なネットワークで、共通する利益を創り出し、提供する。さらに、現地顧客の嗜好と文化、慣習に合わせ、飲食店ならメニューの内容や商品の味、小売店なら製品の範囲やテナント計画、マーチャндаイジングなどに適応し、（現地国で）柔軟に現地の変化にも応じていく必要がある。先進国市場では、現在、3 事例とも母国人のコミュニティや母国人の旅行者などのニッチ市場をターゲットとしているものの、先進国の主流市場に参入するためには、現地消費者の好みや現地の文化、暗黙知を理解し、調整せざるを得ない。要するに、多店舗展開の「次段階」において、バリューネットワークの構築、領土埋め込みや再コンテキスト化戦略を推し進めることが強く求められる。端的に、今後の途上国非製造業の国際化の成否は、（〈図 18〉の破線部分の）現地化戦略の確かな実行の如何にしたがうと言うべきであろう。

---

<sup>86</sup> バリューチェーンとバリューネットワークの区別について、井上（2008）によるとバリューチェーンの研究では、2 つの分析レベルが問題になる。1 つは、自社が担当している範囲で、たとえば開発から生産、販売を経てアフターサービスに向かうという流れによって示される、お馴染みのバリューチェーンである。もう 1 つは、供給業者、顧客、パートナーのバリューチェーンを含めたより大きな範囲で、これをバリューネットワークという。Christensen（1997）は、後者のレベルをバリューネットワークとして表現している。自社のバリューチェーンというのはより大きな取引ネットワークの中に埋め込まれている。

## 結章 本研究の意義と今後の課題

### 1. 本研究の意義

#### (1) 本研究の成果

本研究では、途上国の非製造業が海外進出する際、どのようなモデルに依拠すべきか探るために、第 1 章と第 2 章では、従来の途上国の国際化研究と小売・サービス国際化研究を検討した。しかし、従来の途上国の国際化研究への批判は端的に言えば、もっぱら製造業企業の国際化との関わりで議論されてきた。また、小売・サービス国際化研究は暗黙裏に先進国企業の戦略や手順を踏襲しているため、途上国の非製造業の国際化には直接の示唆を与えていない状況にある。筆者は第 1 章と第 2 章で取り上げた様々の議論を検討し、第 3 章で発展途上国非製造業の仮説的なプロセスモデルを提示した。さらに、3 つの事例を通して、第 7 章で仮説的なプロセスモデルを修正し、より精緻化した。このように、途上国非製造業の国際化プロセスを整理し、モデル化したことは本研究の第 1 の成果である。

第 2 の成果は途上国非製造業の国際化プロセスにおいて、他の途上国に進出する通常の海外進出戦略と先進国に進出する逆進出戦略という 2 つのパスが明らかになり、それぞれのパスにおける参入規定因、進出動機、進出形態が明確になったことである。2017 年 11 月末時点、筆者が調査した結果、少なくとも途上国の小売・飲食企業の 95 の企業が海外進出しており、95 の企業中 44 の企業が先進国にも事業を展開している、または展開した経験がある。本研究において、途上国だけではなく、先進国にも進出している企業に注目し、それらの企業の国際化プロセスを明らかにした。その結果、通常の海外進出戦略において、途上国企業は従来の小売・サービス国際化研究と類似しているところが多いが、逆進出戦略では、企業は先進国に参入するため、当該国において自社のビジネスモデルを受け入れやすいニッチ市場を探求する必要がある。さらに、このパスにおける参入形態は従来の手順を踏まずに企業のリーダーの判断によるところが大きいため、形態も様々である。

第 3 の成果は途上国非製造業の国際化を後押しする要因の検証と発見および修正である。第 3 章の仮説的プロセスモデルで指摘したように、途上国非製造業の国際化動機として、カリスマ的リーダーシップ、顧客追随、戦略的資源獲得、新市場探求、未開発・ニッチ市場の存在がある。3 つの事例を分析し、考察した結果、カリスマ的リーダーシップ、

戦略的資源獲得、新市場探求、未開発・ニッチ市場の存在の 4 つの要因は途上国非製造業の国際化においても重要な要因であるということを検証した。仮説で設定された顧客追随という要因については、疑似マーケットの存在という要因は顧客追随を含有するため、換言し多少修正を行った。さらに、事例から発見した要因として、グループパワーと潜在的ビジネスパートナーの有無がある。グループパワーは 3 つの事例ともに該当しており、途上国企業の国際化動機の重要な要因だといえる。一方、潜在的ビジネスパートナーの有無は 1 つの事例のみに当てはまるため、限定的要因といえる。

## (2) 理論的示唆

第 2 章のまとめで記述したように、小売・サービス企業に関する研究は蓄積されてきたがあくまでも先進国企業が対象で、これらの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。昨今において、途上国企業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、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のが現実である。強調したいことは、発展途上国の多国籍企業が先進国の多国籍企業の後追いでも同質でもないため、途上国企業の海外進出戦略にそれなりの特徴や差異があるということである。だとすれば、おそらく今後も続くはずの途上国の小売・サービス企業のグローバル化を理論的にどう捉えるべきかという疑問に、本研究は答えを見つけようと試みた。従来の国際化研究において、小売・サービス業の途上国型モデルが明らかになっていない状況に対して、本研究はそのカテゴリーを埋める研究である。

提示した途上国非製造業の海外進出動機、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、本研究の成果から国際化研究の中で新たな風穴を開けられることを期待したい。

## (3) 実践的示唆

以上のように、途上国の非製造企業の先端事例を分析し考察した。このような先端事例で示されたプロセスと戦略を明らかにすることによって、実際に海外展開している他の途上国企業に対して、実践的示唆または教訓を与え得るであろう。

第 1 の示唆は途上国非製造業が海外進出する際、他の途上国に参入する通常の海外進出戦略と、先進国に参入する逆進出戦略の 2 パスがある。企業はいずれかの戦略を選択するか、あるいは、双方の戦略を同時に選択することができるということである。

通常、途上国企業が海外進出する際、まず近隣国、地理的・文化的に近い他の途上国に進出することが多いが、先進国にも受け入れられやすい市場、ニッチ市場を開発できれば、先進国にも参入することが可能である。これが第 2 の示唆である。

途上国企業への第 3 の示唆はどのような戦略を選び、どの市場に参入しても、参入する市場への明確な目的を持った上で、その市場でその目的を達成するための適切な進出形態を決める必要があるということである。

最後に、途上国企業は現地国で多店舗展開にたどり着くと不可避に現地での供給業者やパートナーとの関係を構築することになる。しかし、現地で安定した成長を得るためには、関連のある物流企業、サプライヤー、政府機関、顧客などより大きな範囲のネットワークで共通する利益を提供し、バリューネットワークを構築する必要がある。さらに、ビジネスのコアな部分を保持しながら、現地の顧客のニーズや好みに密着し、現地の状況、慣習に合わせ、領土埋め込みをするべきであろう。このことが途上国非製造業への第 4 の示唆である。

## 2. 今後の課題

最後に本研究の限界を指摘しながら、今後の課題を述べていきたい。

第 1 に、本研究の事例となる条件の 1 つは他の途上国だけでなく先進国にも進出している企業である。この条件に該当するのは 44 企業である。本研究において東南アジアの企業の 3 つの事例を取り上げた。その点で、提示したプロセスモデルも新たに仮説的モデルの域を脱したとはいえない。今後、このモデルの一般化の可能性を検証ためには、他の途上国企業の事例、またアフリカやラテンアメリカなどの地域の事例分析への取り組みが求められる。

第 2 に、取り上げた 3 つの先端事例はこの数年、国内外事業が好調を維持している企業であるが、実際、44 企業の中には、海外で事業を展開し、失敗した事例も多数あるのが現実である。これからの課題としては、国際化が失敗した他の事例を分析し、成功事例と比較することである。

第 3 に、本研究は非製造業の国際化研究であるものの、小売・飲食企業を中心としている。他の分野の途上国のサービス企業の海外活動についても研究する必要がある。また、他の分野のサービス企業にも本研究で提示したプロセスモデルと同様のパターンが存在するかどうかを分析する必要がある。

第 4 に、企業の国際化プロセスにおいて、撤退行動も考慮すべきであるが、本研究では取り上げていない。今後の課題として検討すべきであろう。



## 補論 1 海外進出している発展途上国の小売・飲食企業

本研究では、国際連合統計部が作成した世界地理区分の国一覧<sup>87</sup>に基づいて、2016年の一人当たり GDP が 12,615 ドル以下の発展途上国は 109 カ国である。それらの国の名前と地域は〈付表 1〉で示す。

〈付表 1〉 発展途上国のリスト

アフリカ	北アフリカ	アルジェリア (Algeria)	
		エジプト (Egypt)	
		リビア (Libya)	
		モーリタニア (Mauritania)	
		モロッコ (Morocco)	
		スーダン (Sudan)	
		チュニジア (Tunisia)	
	中央アフリカ	カメルーン (Cameroon)	
		中央アフリカ共和国 (Central African Republic)	
		チャド (Chad)	
		赤道ギニア (Equatorial Guinea)	
		ガボン (Gabon)	
		サントメプリンシペ (Sao Tome and Principe)	
	東アフリカ	ブルンジ (Burundi)	
		コモロ (Comoros)	
		コンゴ (Congo)	
		ジブチ (Djibouti)	
		エリトリア (Eritrea)	
		エチオピア (Ethiopia)	
		ケニア (Kenya)	
		マダガスカル (Madagascar)	
		ルワンダ (Rwanda)	
		ソマリア (Somalia)	
		ウガンダ (Uganda)	
		タンザニア (Tanzania)	
		南アフリカ	アンゴラ (Angola)
			ボツワナ (Botswana)
	レソト (Lesotho)		
	マラウイ (Malawi)		
	モーリシャス (Mauritius)		

<sup>87</sup> 世界地理区分の国一覧は国際連合統計部のホームページ

(<https://unstats.un.org/unsd/methodology/m49/>) 2017年9月22日アクセスより参照。

		モザンビーク (Mozambique)	
		ナミビア (Namibia)	
		南アフリカ (South Africa)	
		ザンビア (Zambia)	
		ジンバブエ (Zimbabwe)	
	西アフリカ	ベニン (Benin)	
		ブルキナファソ (Burkina Faso)	
		カーボベルデ (Cabo Verde)	
		コートジボワール (Côte d'Ivoire)	
		ガンビア (Gambia)	
		ガーナ (Ghana)	
		ギニア (Guinea)	
		ギニアビサウ (Guinea-Bissau)	
		リベリア (Liberia)	
		マリ (Mali)	
		ニジェール (Niger)	
		ナイジェリア (Nigeria)	
		セネガル (Senegal)	
		シエラレオネ (Sierra Leone)	
		トーゴ (Togo)	
アジア	東アジア	カンボジア (Cambodia)	
		中国 (China)	
		インドネシア (Indonesia)	
		ラオス (Laos)	
		マレーシア (Malaysia)	
		ミャンマー (Myanmar)	
		パプアニューギニア (Papua New Guinea)	
		フィリピン (Philippines)	
		タイ (Thailand)	
		ベトナム (Viet Nam)	
		南アジア	バングラデシュ (Bangladesh)
	インド (India)		
	イラン (Iran)		
	ネパール (Nepal)		
	パキスタン (Pakistan)		
	スリランカ (Sri Lanka)		
	西アジア	イラク (Iraq)	
		ヨルダン (Jordan)	
		レバノン (Lebanon)	
		シリアアラブ共和国 (Syrian Arab Republic)	
		トルコ (Turkey)	
		イエメン (Yemen)	
	ラテンア	カリブ海地域	キューバ (Cuba)

メリカ・カリブ海地域		ドミニカ共和国 (Dominican Republic)
		ガイアナ (Guyana)
		ハイチ (Haiti)
		ジャマイカ (Jamaica)
	メキシコと中米	コスタリカ (Costa Rica)
		エルサルバドル (El Salvador)
		グアテマラ (Guatemala)
		ホンジュラス (Honduras)
		メキシコ (Mexico)
		ニカラグア (Nicaragua)
	南アメリカ	アルゼンチン (Argentina)
		ボリビア (Bolivia)
		ブラジル (Brazil)
コロンビア (Colombia)		
エクアドル (Ecuador)		
パラグアイ (Paraguay)		
ペルー (Peru)		
ヨーロッパ	東南ヨーロッパ	アルバニア (Albania)
		クロアチア (Croatia)
		ボスニア・ヘルツェゴビナ (Bosnia and Herzegovina)
		モンテネグロ (Montenegro)
		ルーマニア (Romania)
		セルビア (Serbia)
		マケドニア (Macedonia)
その他	独立国家共同体とジョージア (Commonwealth of Independent States and Georgia)	アルメニア (Armenia)
		アゼルバイジャン (Azerbaijan)
		ベラルーシ (Belarus)
		ジョージア (Georgia)
		カザフスタン (Kazakhstan)
		キルギス (Kyrgyzstan)
		モルドバ (Moldova)
		ロシア連邦 (Russian Federation)
		タジキスタン (Tajikistan)
		トルクメニスタン (Turkmenistan)
		ウクライナ (Ukraine)
		ウズベキスタン (Uzbekistan)

出所：国際連合統計部が作成した「世界地理区分の国一覧」に基づいて筆者作成

筆者は上記の 109 カ国のリストから、1 国ずつに、「List of restaurant chains in (country name)」 「List of supermarket chains in (country name)」 「List of coffee

shop chain in (country name)」という 3 つのキーワードで検索し、それぞれの企業のホームページや関連記事を探査し、国内外事業の状況を確認した。

また、以下キーワードで世界中の大手チェーン店を調べ、途上国企業の小売・飲食企業を検索した。

List of ice cream parlor chains

List of casual dining restaurant chains

List of fast food restaurants

List of hamburger restaurants

List of submarine sandwich restaurants

List of hot dog restaurants

List of coffeehouse chains

List of doughnut shops

Asia's 50 best restaurants

Latin America's 50 best restaurants

101 Best Restaurants in Latin America and the Caribbean of 2017

さらに、筆者は Forbes 2017 Global 2000、2017 Top 250 Global Powers of Retailing<sup>88</sup>、「Asia300」企業の一覧<sup>89</sup>を参照し、適切な企業を探った。

その結果、途上国の 109 カ国のうち、海外進出しているのは 25 カ国の 95 企業である。〈付表 2〉において、それらの企業の名前、出身国、概要、進出先などを示す。以下の企業の情報は 2017 年 10 月 30 日から 11 月 30 日までの一カ月間、検索したものである。

また、2018 年 10 月中旬に改めて検索した情報の補完・修正を行った。店舗数はホーム

---

<sup>88</sup> このレポートは *STORES Magazine* の 2017 年 1 月号に掲載され、デロイトと *STORES Media* によって作成されており、2015 年の一般公開データに基づいて世界中の 250 の大手小売企業を地域的パフォーマンス、主要製品分野、e コマース活動およびその他の要因に基づいて業績を分析しランクインした。

<sup>89</sup> 日本経済新聞社と *Nikkei Asian Review* は 2015 年 11 月から、中国、香港、韓国、台湾と、シンガポール、タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン、ベトナムの東南アジア諸国連合 (ASEAN) 主要 6 カ国、インドの上場企業が選抜の対象に、アジアの有力企業 300 社以上を「Asia300」に選んで企業の時価総額ランキングを算出した。

ページで公開している情報や関連の記事に記載される情報に基づく（情報源は「参考所」という項目に参考したウェブサイトのリンクを記載する）。

<付表 2> 海外進出している途上国の小売・飲食企業のリスト

国	企業名	業種	概要	進出先	参考所
エジプト	Cook Door	ファストフード	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1988 に設立</li> <li>・International Company for Food Industries (ICFI)に属する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内で 62 店</li> <li>・サウジアラビア、クウェートに進出</li> </ul>	<a href="http://www.cookdoor.com.eg/en-us/cookdoor/vision/about">http://www.cookdoor.com.eg/en-us/cookdoor/vision/about</a> <a href="https://enterprise.press/stories/2016/08/01/cook-door-looks-to-open-75-branches-in-saudi-arabia-over-the-next-five-years/">https://enterprise.press/stories/2016/08/01/cook-door-looks-to-open-75-branches-in-saudi-arabia-over-the-next-five-years/</a>
	Mo'men	ファストフード	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1988 に設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リビア、スーダン、ドバイ、クウェート、バーレーン、サウジアラビア、マレーシアなどのアラビアとアフリカ諸国に 52 店舗</li> </ul>	<a href="https://momenmalaysia.wordpress.com/about-momen/momen-history/">https://momenmalaysia.wordpress.com/about-momen/momen-history/</a>
ケニア	Nakumatt	スーパーマーケット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1987 に設立</li> <li>・ケニアの大手スーパーマーケットチェーンの 1 つ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内で 60 店舗 (<i>Reuters</i>, 2017 年 11 月 10 日付)</li> <li>・ウガンダ、ルワンダ、タンザニアに進出 (<i>The New Times</i>, 2018 年 6 月 13 日付)</li> </ul>	<a href="https://www.reuters.com/article/us-kenya-retail-insight/kenyas-nakumatt-supermarket-chain-foiled-by-explosive-growth-idUSKBN1D92AA">https://www.reuters.com/article/us-kenya-retail-insight/kenyas-nakumatt-supermarket-chain-foiled-by-explosive-growth-idUSKBN1D92AA</a> <a href="https://www.newtimes.co.rw/news/nakumatt-rwanda-convenes-creditors-meeting">https://www.newtimes.co.rw/news/nakumatt-rwanda-convenes-creditors-meeting</a>
	Tuskys	スーパーマーケット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1990 に設立</li> <li>・2017 年 9 月から、Tuskys は Nakumatt のスーパーマーケットを買収した</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内で 55 店</li> <li>・ウガンダで 7 店</li> </ul>	<a href="https://www.tuskys.com/about-us">https://www.tuskys.com/about-us</a> <a href="http://www.monitor.co.ug/Business/Markets/Tuskys-takes-Nakumatt-">http://www.monitor.co.ug/Business/Markets/Tuskys-takes-Nakumatt-</a>

					supermarkets/688606-4101322-hl3ejfz/index.html
	Uchumi	スーパーマーケット	・1975 に設立	ウガンダとタンザニアに進出 (2015 年閉店した)	http://kenya.uchumicorporate.co.ke/about-us http://www.monitor.co.ug/Business/Prosper/Uchumi-painfully-closed-Uganda-Tanzania-operations-/688616-2920420-x0ge0x/index.html
	Nairobi Java House	コーヒーショップ	・1999 に設立 ・東アフリカの大手コーヒーショップチェーンの1つ	・国内で 60 店 ・ウガンダで 6 店、ルワンダで 1 店	http://www.javahouseafrica.com/our-story/
	The Tamarind Group	レストラン	・1972 年に設立 ・Tamarind Dhow、Tamarind、Carnivore、Tamambo などのレストランを所有・運営する	・南アフリカに Carnivore レストランの1店舗がある ・エジプトにも進出した (閉店した)	https://www.standardmedia.co.ke/business/article/2001275172/carnivore-restaurant-owners-open-new-four-star-hotel-in-langata https://www.tamarind.co.ke/
ボツワナ	Choppies	スーパーマーケット	・1986 年にロバツェ (Lobatse) で設立	・国内で 73 店舗 ・海外で、ボツワナ、南アフリカ、ジンバブエ、ザンビア、ケニア、タンザニア、モザンビーク、ナミビアに進出	https://choppies.co.bw/about-us/ https://www.fin24.com/Companies/Retail/the-war-for-choppies-20180916-2
南アフリカ	Shoprite Group	スーパーマーケット	・アフリカ最大手の食品小売企業 ・スーパーマーケット以外、家庭用品、家具、薬局などの専門店、金融サービスなどの事業も展開している ・1979 年にスーパーマーケット 1 号店オープン	・国内と海外 (ナミビア、ザンビア、ウガンダ、マラウイ、レソト、エジプト、タンザニア、マダガスカル、ガーナ、インド、UEA、ナイジェリア、ケニアなどアフリカとインド洋諸島) に 2842 店舗	https://www.shopriteholdings.co.za/group/story.html
	Pick n Pay	スーパー	・1967 に設立	・海外でナミビア、ボツ	http://www.picknpay.c

		スーパーマーケット	・南アフリカの大手スーパーマーケットチェーンの1つ	ワナ、ザンビア、モザンビーク、モーリシャス、スワジランド、レソト、ジンバブエに進出	<a href="http://o.za/about-us-introduction">o.za/about-us-introduction</a>
Woolworths South Africa	スーパーマーケット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1931年に設立</li> <li>・Woolworths Holdings Limited (以下、WHL)に属する</li> <li>・WHLの他の主要な事業：David Jones (デパートメントストア)、Country Road Group (アパレル、アクセサリ、家庭用品の小売店)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Woolworths South Africa：サハラ以南のアフリカの11カ国に進出</li> <li>・David Jones、Country Road Group：オーストラリア、ニュージーランドに進出</li> </ul>	<a href="https://www.woolworthsholdings.co.za/overview/our-history/">https://www.woolworthsholdings.co.za/overview/our-history/</a>	
Food Lover's Market	スーパーマーケット	・1993年に設立	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内で約100店舗</li> <li>・海外で、モーリシャスとサハラ以南のアフリカの10カ国に進出</li> </ul>	<a href="https://foodloversmarket.co.za/our-story/">https://foodloversmarket.co.za/our-story/</a>	
Nando's	レストラン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヨハネスブルグ (Johannesburg) で1987年に設立</li> <li>・ペリペリチキン (Peri-Peri chicken) がメインメニュー</li> </ul>	国内と海外の30カ国 (オーストラリア、バーレーン、バングラデシュ、ボツワナ、カナダ、フィジー、インド、アイルランド、マレーシア、モーリシャス、ナミビア、ニュージーランド、オマーン、パキスタン、カタール、サウジアラビア、スワジランド、シンガポール、UAE、イギリス、アメリカ、ザンビア、ジンバブエ) に約1000店舗ある	<a href="https://www.nandos.com/worldwide/">https://www.nandos.com/worldwide/</a>	
Mochachos	ファストフード	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メキシコ風チキンのファストフード・チェーン</li> <li>・1994年に1号店オープン</li> </ul>	・ボツワナ、ザンビア、モーリシャス、オーストラリアに進出	<a href="http://www.mochachos.com/history">http://www.mochachos.com/history</a>	
Barcelos Flame Grilled Chicken	ファストフード	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ポルトガルのフライドチキンのファストフード・チェーン</li> <li>・1993年に1号店オープン</li> </ul>	・レソト、ボツワナ、ザンビア、ナミビア、モザンビーク、ガーナ、ナイジェリア、スーダン、カナダ、イギリス、ドバ	<a href="http://www.barcelos.co.za/about">http://www.barcelos.co.za/about</a>	

			<ul style="list-style-type: none"> <li>・1998年からフランチャイズシステムを開始</li> </ul>	<p>イ、オマーン、モーリシャス、シンガポールに進出</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・進出予定：パキスタン、インド、カタール</li> </ul>	
	Jimmy's Killer Prawns	レストラン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1990年に1号店オープン</li> <li>・シーフード&amp;グリルレストランチェーン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アブダビ、エジプト、バーレーンに進出</li> <li>・進出予定：インド、ザンビア</li> </ul>	<a href="http://www.jimmyskillerprawns.com/about-us/">http://www.jimmyskillerprawns.com/about-us/</a>
	Ocean Basket	レストラン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1995年に1号店</li> <li>・シーフードレストランチェーン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外でアフリカの6カ国とヨーロッパのキプロス、マルタ、中東のドバイ、ソーディアアラビア、カタール、オマーン、アジアのカザフスタンに進出</li> </ul>	<a href="https://www.oceanbasket.com/our_story">https://www.oceanbasket.com/our_story</a>
	Adega Restaurant	レストラン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設立してから20年近く</li> <li>・ポルトガル料理レストラン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外で、ケニア、ザンビアに進出</li> </ul>	<a href="http://www.adegas.co.za/">http://www.adegas.co.za/</a>
	Galito's	ファストフード	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1996年に1号店</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内と海外（アフリカの国々、マレーシア、パキスタン、UEA、インド、カナダ）で149店ある</li> </ul>	<a href="http://www.galitos.com/">http://www.galitos.com/</a>
南アフリカ	Spur Steak Ranches	レストラン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1967に設立されたファミリーレストラン</li> <li>・Spur Corporationに属する</li> <li>・Spur Corporationが開発した他のストア・ブランド：Spur Grill &amp; Go（ファストフード）、Casa Bella（ピザ店）</li> <li>・Spur Corporationが買収した他のストア・ブランド：Panarottis Pizza Pasta, John Dory's Fish &amp; Grill, Hussar Grill, Rocomamas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Spur Steak Ranches：オーストラリア、ニュージーランド、モーリシャス、アフリカ諸国に進出</li> <li>・Hussar Grill：ザンビアに進出</li> <li>・RocoMamas：ナミビア、モーリシャス、中東に進出</li> </ul>	<a href="http://www.spurcorporation.com/operational-profile/overview/">http://www.spurcorporation.com/operational-profile/overview/</a>
	Chicken Licken	ファストフード	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヨハネスブルグ（Johannesburg）で、</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内で240店舗</li> <li>・進出している国：ボツ</li> </ul>	<a href="https://businesstech.co.za/news/lifestyle/173">https://businesstech.co.za/news/lifestyle/173</a>



		ド	1981年に1号店オープン	ワナ ・出店したが現在閉店した国：ジンバブエ、ナイジェリア、モーリシャス、レソト、スワジランド	585/the-biggest-fast-food-franchises-in-south-africa-in-2017/ <a href="https://www.entrepreneurmag.co.za/advice/success-stories/entrepreneur-profiles/chicken-licken-george-sombonos-2/">https://www.entrepreneurmag.co.za/advice/success-stories/entrepreneur-profiles/chicken-licken-george-sombonos-2/</a>
Steers	ファストフード	・ヨハネスブルグ (Johannesburg) で、 1970年に1号店 ・Famous Brands Limitedに属する ・Famous Brands Limitedは飲食店を展開するアフリカの大手企業	・Steersは国内で525店 ・Steersは海外で、36店 (ナイジェリア、モーリシャス、ザンビア、UAE) ・イギリスで2013年7月に1号店 ・2018年2月28日に、Famous Brands Limitedは25ストア・ブランドでアフリカ、イギリス、中東の2853店舗を展開・運営している	<a href="http://steers.co.za/about/about-us/">http://steers.co.za/about/about-us/</a> <a href="https://famousbrands.co.za/">https://famousbrands.co.za/</a>	
News Cafe	カフェ	・1995年に設立	・海外でボツワナ、ケニア、ナミビア、タンザニア、ジンバブエ	<a href="https://www.newscafe.co.za/about-news-cafe/">https://www.newscafe.co.za/about-news-cafe/</a>	
Dulce Café	カフェ	・1984年に1号店	・国内で58店舗 ・海外でバーレーン (2006年から)、サウジアラビア (2011年から)、タンザニア (2012年から)、インド (2015年から) に進出	<a href="http://www.dulce.co.za/about-us/">http://www.dulce.co.za/about-us/</a> <a href="https://www.newswire.com/press-release/dulce-cafe-an-international-cafe-chain-from-south-africa-enters">https://www.newswire.com/press-release/dulce-cafe-an-international-cafe-chain-from-south-africa-enters</a>	
Vida E Caffè	カフェ	・2001年にケープタウン (Cape Town) で1号店オープン	2013年初頭に ・国内で63店 ・モーリシャスに5店、アンゴラに1店、ガーナに7店	<a href="http://vidaecaffe.com/about-us-3/">http://vidaecaffe.com/about-us-3/</a>	
Mugg & Bean	カフェ	・1996年にケープタウン (Cape Town) で1号店オープン	国内と海外 (アフリカ、UAE、クウェート) で約200店舗ある	<a href="http://www.themugg.com/about.php">http://www.themugg.com/about.php</a>	

ジンバブエ	Chicken Inn	ファストフード	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ハラレ (Harare) で 1987 年に 1 号店をオープン</li> <li>・ Simbisa Brands に属する</li> <li>・ Simbisa Brands は Galito's Africa, Nando's (ジンバブエのみ), Steers (ジンバブエのみ), Vida E Caffé などのマスターフランチャイジー権を持つ企業</li> </ul>	ケニア、ザンビア、ガーナ、マラウイ、コンゴに進出	<a href="http://www.simbisabrands.com/our-business/#history">http://www.simbisabrands.com/our-business/#history</a>
ナイジェリア	Mr Bigg's	ファストフード	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1986 年に 1 号店</li> <li>・ United Africa Company of Nigeria (UAC) に属する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国内で 170 店</li> <li>・ ガーナで 4 店</li> </ul>	<a href="https://www.oxfordbusinessgroup.com/analysis/fast-food-restaurants-nigeria">https://www.oxfordbusinessgroup.com/analysis/fast-food-restaurants-nigeria</a>
	Chicken Republic	ファストフード	2004 年に 1 号店	国内とガーナで 65 店	<a href="http://www.chicken-republic.com/about-us/">http://www.chicken-republic.com/about-us/</a>
中国	Beijing Hualian Group	スーパーマーケット、百貨店	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1993 に Beijing Hualian Group (BHG) が設立</li> <li>・ 1996 から小売事業を始める</li> <li>・ 食料品店、ショッピングモール、百貨店の事業を展開している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2013 年 11 末、BHG はスーパーマーケット 144 店、百貨店 22 店 (シンガポールに 5 店)、ショッピングモール 47 店がある</li> <li>・ シンガポールでは、2007 から、西友グループの 3 つの百貨店を買収し、参入した</li> </ul>	<a href="http://en.beijing-hualian.com/AboutBHG/index.jhtml">http://en.beijing-hualian.com/AboutBHG/index.jhtml</a>
	Shaxian Snack (沙県小吃)	軽食店	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 福建省発祥の軽食店</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中国全土に 6 万店</li> <li>・ 世界各国に 3 万 6000 店</li> <li>・ 2018 年 6 月から日本に進出</li> </ul>	<a href="https://wisdom.nec.com/ja/business/2017112801/index.html">https://wisdom.nec.com/ja/business/2017112801/index.html</a> <a href="https://www.nikkei.com/article/DGXMZO32450800Z20C18A6HE6A00/">https://www.nikkei.com/article/DGXMZO32450800Z20C18A6HE6A00/</a>
インドネシア	PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart)	コンビニエンスストア	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk は 1989 年に設立</li> <li>・ 1999 年から小売事業を展開し、2002 年に Alfa Minimart というコンビニ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国内で 10,300 店舗がある</li> <li>・ 海外でフィリピンに進出</li> </ul>	<a href="http://corporate.alfamartku.com/?lang=en">http://corporate.alfamartku.com/?lang=en</a> <a href="https://asia.nikkei.com/Business/AC/Alfamart-operator-to-expand-chain-in-">https://asia.nikkei.com/Business/AC/Alfamart-operator-to-expand-chain-in-</a>

			ニチェーン 141 店舗を買収し、Alfamart に改名した		Philippines
	Es Teler 77	ファストフード	1982 年にジャカルタ (Jakarta) で 1 号店オープン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内で 200 店</li> <li>・海外でマレーシア、シンガポール、オーストラリアに進出</li> </ul>	<a href="https://www.esteler77.com/tentang-kami/">https://www.esteler77.com/tentang-kami/</a>
	Kebab Turki Baba Rafi	ケバブチェーン	スラバヤ (Surabaya) で 2003 年から、1 つの手押し車で始まった	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インドネシア以外、フィリピン、マレーシア、中国で 1200 カ所がある</li> <li>・スリランカ、シンガポール、ブルネイ、ダルサラーム、オランダで展開する予定</li> </ul>	<a href="http://www.babarafi.com/history/?lang=en">http://www.babarafi.com/history/?lang=en</a>
	J.CO Donuts	カフェ・ドーナツチェーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2006 年に 1 号店オープン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2017 年に、国内外の店舗数は 275 店</li> <li>・海外で、マレーシア (2007 に出店、2017 年に 17 店)、シンガポール (2008 年に出店、2017 年に 6 店)、フィリピン (2012 年に出店、2017 年に 14 店)、香港 (2016 年に 14 店) に出店)</li> </ul>	<a href="https://www.jcodonuts.com/id">https://www.jcodonuts.com/id</a>
マレーシア	San Francisco Coffee	カフェ	1997 年に設立	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内で 25 店</li> <li>・海外で、シンガポールに進出</li> </ul>	<a href="http://sfccoffee.com/">http://sfccoffee.com/</a>
	OldTown White Coffee	カフェ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1999 年に設立</li> <li>・カフェチェーン以外、コーヒー豆、インスタントコーヒーの製造も行っている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2016 年 3 月 31 日現在、国内外で 244 店がある</li> <li>・シンガポールで 10 店</li> <li>・インドネシアで 23 店</li> <li>・オーストラリアで 1 店</li> </ul>	<a href="http://www.oldtown.com.my/about/">http://www.oldtown.com.my/about/</a>
	Secret Recipe	カフェ	・1997 年に設立	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内で 440 店舗</li> <li>・シンガポール、インドネシア、タイ、中国、ブルネイ、ミャンマー、モルディブ、バングラデシュに進出</li> </ul>	<a href="http://www.secretrecipe.com.my/our-story/">http://www.secretrecipe.com.my/our-story/</a>
	Big Apple Donuts & Coffee	カフェ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2007 年に設立</li> <li>・2008 年に 23 店舗出店し、当時の国内で最も急</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2017 年に、国内で 77 店、カンボジアで 5 店</li> </ul>	<a href="http://www.bigappledonuts.com/stores_cambodia.html">http://www.bigappledonuts.com/stores_cambodia.html</a>

			速に成長したチェーンの1つ		
	The Chicken Rice Shop	ファストフード	・2000年に設立	・2017年に、国内で93店 ・ブルネイで1店、ミャンマーで3店	<a href="http://www.thechickenriceshop.com/">http://www.thechickenriceshop.com/</a>
	Marrybrown	ファストフード	・1981年に設立 ・国内の大手ファストフード・チェーンの1つ	・国内で130店 ・中国、インドネシア、インド、スリランカ、モルディブ、アフリカ、中東、ミャンマーで350店	<a href="https://www.marrybrown.com/company/introduction/">https://www.marrybrown.com/company/introduction/</a>
	SCR	ファストフード	・1987年に設立	国内と海外（インドネシア、ブルネイ）で30店	<a href="https://insideretail.asia/2016/07/19/scr-corp-set-to-move-into-indonesia/">https://insideretail.asia/2016/07/19/scr-corp-set-to-move-into-indonesia/</a> <a href="http://www.scr.my/">http://www.scr.my/</a>
	Pelita Nasi Kandar	レストラン	・1995年に設立	国内で26店、インドで1店	<a href="http://www.pelita.com.my/p_finder.html">http://www.pelita.com.my/p_finder.html</a>
	Rotiboy	ベーカリーショップ	・ペナンで1998年に設立	・国内と海外（インドネシア、韓国、サウジアラビア、ドバイ、タイ、中国）で200店	<a href="http://www.rotiboy.com/#">http://www.rotiboy.com/#</a>
フィリピン	SM Supermalls	ショッピングモール	・SM Prime Holdingsに属する ・SM Primeは1985年からSM North EDSAを開設し、ショッピングモール事業を開始した	・国内で65店、中国で7店	<a href="http://www.smprime.com/malls">http://www.smprime.com/malls</a>
	Cabalen	レストラン	・ブッフエレストラン ・パンパンガ（Pampanga）で1974年に設立	・国内で17店 ・アメリカで1店	<a href="http://www.cabalen.ph/html/About.html">http://www.cabalen.ph/html/About.html</a>
	Gerry's Grill	レストラン	・ケソン市（Quezon）1997年に設立	・国内で90店 ・アメリカで3店、シンガポールで2店、カタールで1店	<a href="http://gerrysgrill.com/ph/#branches">http://gerrysgrill.com/ph/#branches</a>
	Jollibee	ファストフード	・JFCに属する ・1975年にアイスクリーム店としてとして創業 ・その後、ハンバーガー、チキンなどを次々とメニューに加え、1978年	・2017年2月末、国内で989店舗があり、海外で171店舗（アメリカ35店舗、カナダ1店舗、ベトナム86店舗、ブルネイ14店舗、香港3店舗、シ	

			から、ファストフード・レストランになった	ンガポール 4 店舗、中東 28 店舗) ・ JFC の総店舗網は 3,290 店舗	
	Max's Group	レストラン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Max's Group に属する</li> <li>・ 1945 年に設立</li> <li>・ Max's Group は多数の飲食店を運営している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Max's of Manila は国内で 130 店、アメリカで 10 店、カナダで 4 店</li> <li>・ Yellow Cab Pizza は国内で 130 店、アメリカやグアム、マレーシア、インドネシア、ベトナムで出店している。クウェート、バーレーン、オマーンに出店する予定</li> </ul>	<a href="https://www.maxschicken.com/page/store-locator">https://www.maxschicken.com/page/store-locator</a> <a href="https://insideretail.asia/2017/04/18/yellow-cab-pizza-vietnam-to-open-in-suburb-district/">https://insideretail.asia/2017/04/18/yellow-cab-pizza-vietnam-to-open-in-suburb-district/</a> <a href="https://www.yellowcabpizza.com/about/">https://www.yellowcabpizza.com/about/</a>
	Goldilocks Bakeshop	ベーカリーショップ	マカティ市 (Makari) で 1966 年に設立	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1976 年に、アメリカのロサンゼルスで 1 号店出店</li> <li>・ 1984 年に、カナダのバンクーバーで 1 号店出店</li> <li>・ 2010 年にタイに進出</li> <li>・ 2015 年時点、国内で 400 店、アメリカで 12 店、カナダで 3 店</li> </ul>	<a href="http://www.goldilocks.com.ph/our-story">http://www.goldilocks.com.ph/our-story</a>
	Figaro Coffee Company	カフェ	・ 1993 年に設立	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国内で 90 店</li> <li>・ モロッコ (1 店)、サウジアラビア (1 店)、グアム (1 店)、パプアニューギニア (2 店)、中国 (1 店)</li> </ul>	<a href="http://figarocoffee.com/cafes">http://figarocoffee.com/cafes</a>
タイ	Central Group	百貨店、ショッピングセンター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1947 年に、セントラル・トレーディング雑貨商社として創業</li> <li>・ 1956 年に初の百貨店を設立</li> <li>・ スーパーマーケットや家電量販店、ホテル、コンビニエンスストア、オンライン販売、外食店などの事業を展開・運営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国内で百貨店やショッピングモールなど 42 店</li> <li>・ 海外で、ベトナム、マレーシア、インドネシア、イタリア、デンマーク、ドイツで事業を展開している</li> </ul>	
	MK Restaurant	レストラン	・ 1986 年から創業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2013 年時点、国内外で 400 店</li> <li>・ 日本 (1994 年から)、</li> </ul>	<a href="https://www.mkrestaurant.com/en/history">https://www.mkrestaurant.com/en/history</a>

				ベトナム（2010年か ら）、シンガポール、イン ドネシアに進出	
	Fuji Thai Restaurant	レスト ラン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本食レストラン</li> <li>・1981年に設立</li> </ul>	2016年12月末 <ul style="list-style-type: none"> <li>・国内で99店</li> <li>・海外で7店（ミャンマ ー4店、ラオス2店、カ ンボジア1店）</li> </ul>	<a href="https://www.bangkokpost.com/business/news/1175893/guiding-fuji-to-peak-performance">https://www.bangkokpost.com/business/news/1175893/guiding-fuji-to-peak-performance</a>
	The Pizza Company	ピザ店	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Minor Food Groupに 属する</li> <li>・Minor Food Groupは 1978年に設立され、ホテ ル、レストラン、小売業 を展開している</li> <li>・The Pizza Company 1981年に設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内と海外（ヨルダ ン、UAE、サウジアラビ ア、ラオス、カンボジ ア、中国、バーレーン、 ベトナム）で約300店あ る</li> </ul>	<a href="http://thepizzacompany.vn/vn/content/4-about-us">http://thepizzacompany.vn/vn/content/4-about-us</a> <a href="http://www.nationmultimedia.com/news/business/EconomyAndTourism/30189263">http://www.nationmultimedia.com/news/business/EconomyAndTourism/30189263</a> <a href="http://www.chinadaily.com.cn/newsrepublic/2017-04/04/content_28792709.htm">http://www.chinadaily.com.cn/newsrepublic/2017-04/04/content_28792709.htm</a>
	Coffee World	カフェ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1997年からに設立</li> </ul>	国内と海外（中国、ラオ ス、インド、インドネシ ア、バングラデシュ、バ ーレーン）で120店ある	<a href="https://www.coffeeworld.com/about">https://www.coffeeworld.com/about</a>
	True Coffee	カフェ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プノンペン（Phnom Penh）で2011年に設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ラオス、カンボジア、 ミャンマーに進出</li> </ul>	<a href="http://www.phnompenhpost.com/truly-regional-success-story">http://www.phnompenhpost.com/truly-regional-success-story</a> <a href="http://truecoffee.truecorp.co.th/#store">http://truecoffee.truecorp.co.th/#store</a>
	Café amazon	コーヒ ーショ ップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PTT 公開株式会社に属 する</li> <li>・2002年から創業</li> </ul>	2018年8月末に <ul style="list-style-type: none"> <li>・国内で2225店舗</li> <li>・海外で168店舗（カン ボジア106店、ラオス49 店、ミャンマー4店、フ ィリピン6店、日本2店 オマーン1店）</li> </ul>	
ベト ナム	Highlands Coffee	コーヒ ーショ ップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1998年から創業</li> <li>・2012年にフィリピンの JFCに株の50%を売却し た</li> </ul>	国内とフィリピンで232 店ある	<a href="http://www.highlandcoffee.com.vn/en/cac-quan-ca-phe">http://www.highlandcoffee.com.vn/en/cac-quan-ca-phe</a>
	Trung Nguyen	コーヒ ーショ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チュングエングループ に属する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本、カンボジア、シ ンガポール、中国に進出</li> </ul>	

		ップ	・ホーチミン市で 1998 年から 1 号店オープン	・アラブ首長国連邦 (UAE)、アメリカに進出する予定	
	Pho 24	フオー店	・ホーチミン市で 2003 年に設立	・2011 年、国内で 52 店、海外で 21 店 (韓国、インドネシア、カンボジア、シンガポール、フィリピン、香港、マカオ、日本)	
	Wrap & Roll	レストラン	・ホーチミン市で 2006 年に設立	・2011 年にオーストラリアに 1 号店出店 ・2012 年にシンガポールに進出 ・2016 年、国内で 16 店、海外で 4 店	<a href="http://www.wrap-roll.com/wrap-roll/gioi-thieu">http://www.wrap-roll.com/wrap-roll/gioi-thieu</a>
インド	Anjappar Chettinad Restaurant	レストラン	・チェンナイ (Chennai) で 1964 年に設立	・国内と海外 (シンガポール、マレーシア、スリランカ、UAE、カタール、オマーン、クウェート、オーストラリア、イギリス、カナダ、アメリカ) で 50 店ある	<a href="http://www.anjappar.com/about.html">http://www.anjappar.com/about.html</a> <a href="http://www.theindiansun.com.au/anjappar-opens-rowville-melbourne/">http://www.theindiansun.com.au/anjappar-opens-rowville-melbourne/</a>
	Barbeque Nation	レストラン	・2006 年から創業 ・現在インドの大手飲食チェーンの 1 つになっている	・2017 年に、国内で 93 店、ドバイで 2 店 ・モルディブ、スリランカなどのアジア諸国へ進出する予定	<a href="http://www.barbequonation.com/about-us">http://www.barbequonation.com/about-us</a>
	Thalappakatti Biriyan Restaurant	レストラン	・1957 年に設立	・国内で 35 店 ・海外で UAE で 1 店、フランスで 1 店、マレーシアで 1 店、アメリカで 1 店	<a href="https://thalappakatti.com/about-us/">https://thalappakatti.com/about-us/</a>
	Hotel Saravana Bhavan	レストラン	・ベジタリアンレストラン ・1981 年に創業 ・現在、世界の大手ベジタリアンレストランチェーンの 1 つになっている	・国内で 33 店 (南インド 30 店、北インド 3 店) ・海外の 18 カ国で 68 店 (オーストラリア、カナダ、イギリス、フランス、ドイツ、シンガポール、オランダ、ベルギー、マレーシア、タイ、アメリカ、UAE、クウェート、バーレーン、カタ	<a href="http://www.saravanabhavan.com/restaurants.php">http://www.saravanabhavan.com/restaurants.php</a>

				ール、モーリシャス)	
	Smokin' Joe's	ピザ店	・1993年から創業	国内とオマーンで52店	<a href="http://www.smokinjoespizza.com/locations.html">http://www.smokinjoespizza.com/locations.html</a>
	Bikanervala	お菓子の専門店	・Bikanervalaはインドのデリーに拠点を置くインドのお菓子およびスナックメーカー ・1950から、お菓子の専門店をオープン	・国内で57店 ・海外で、UAE(9店)、ニュージーランド(1店)、ネパール(7店)	<a href="http://www.bikanervala.com/presence">http://www.bikanervala.com/presence</a>
	Monginis	ベーカリーショップ	・1958年から創業	・国内で680 ・海外で、エジプトで69店、アンドラで1店	<a href="https://www.monginis.net/">https://www.monginis.net/</a>
	Kailash Parbat	レストラン	・1952年から1号店をオープン	・シンガポール、アメリカ、イギリス、カナダ、オーストラリア、香港、シンガポールに進出	<a href="http://www.kailashparbat.com.sg/aboutus">http://www.kailashparbat.com.sg/aboutus</a>
	Kobe Sizzlers	レストラン	・ムンバイ(Mumbai)で1975年に設立	・カナダ、イギリス、ニュージーランド、UAE、オマーン、トルコ、マレーシアに進出	<a href="https://www.kobesizzlers.co/">https://www.kobesizzlers.co/</a>
	Barista Coffee	カフェ	・2000年から創業 ・インドスタイルのカフェチェーン	・国内の30市で200店 ・海外で、スリランカ(12店)、バングラデシュ(8店)、UAE(10店)、ネパール(2店)、オマーン(2店)、パキスタン(1店)、ミャンマー(1店)	<a href="http://barista.co.in/">http://barista.co.in/</a>
	Café Coffee Day	カフェ	・バンガロール(Bangalore)で1996年に設立	国内と海外(オーストラリア、チェコ共和国、マレーシア)で1500店	<a href="https://www.cafecoffeeday.com/about-us">https://www.cafecoffeeday.com/about-us</a>
パキスタン	Nirala Sweets	お菓子の専門店	・ラホール(Lahore)で1948年に設立	・国内で22店 ・UAEで2店	<a href="http://www.nirala.com/main.php?c=49">http://www.nirala.com/main.php?c=49</a>
ヨルダン	TCHE TCHE	カフェ	・アンマン(Amman)で1998年に設立 ・ヨルダンの大手カフェチェーンの1つになっている	・国内で13店 ・UAE、クウェート、エジプト、オマーンに進出	<a href="http://tchetche cafe.com/About.aspx">http://tchetche cafe.com/About.aspx</a>
グア	Pollo	ファース	・1971年に設立	・国内と海外(ホンジュ	<a href="http://www.campero.co">http://www.campero.co</a>



テマ ラ	Campero	トフ ード		ラス、エルサルバドル、 エクアドル、ニカラグ ア、メキシコ、スペイ ン、バーレーン、アメリ カ、イタリア) で約 400 店	m/heritage
メキ シコ	OXXO	コンビ ニエン ススト ア	・モンテレー (Monterrey) で 1978 年に 1 号店オープン ・飲料メーカーである FEMSA に属する	国内とコロンビアで 10,000 店	<a href="http://www.femsa.com/en/femsa-businesses/companies/oxxo/">http://www.femsa.com/ en/femsa- businesses/companies/ oxxo/</a>
	Grupo Anderson's	レスト ラン	・1970 年から Carlos'n Charlie's というメキシコ 料理店を展開 ・1971 年から Senor Frog's というクイックサ ービス・レストランを展 開	・Carlos'n Charlie's : 国内で 8 店、アメリカで 2 店 ・Senor Frog's : 国内で 21 店、海外でアメリカ、 カリブ海、キプロス	<a href="http://grupoandersons.com/?lang=en">http://grupoandersons .com/?lang=en</a>
アル ゼン チン	Grido Helado	アイス クリー ム店	・2000 年に設立	・国内と海外 (ウルグアイ、 パラグアイ、チリ) で 1385 店 ・ブラジルとボリビアへ 進出する予定	<a href="https://argentina.gridohelado.com/empresa-2/">https://argentina.grid ohelado.com/empresa- 2/</a>
	California Burrito	ファス トフー ド	・2006 年に設立	・国内で 5 店 ・海外で、コロンビアで 12 店、チリで 1 店、イン ドで 19 店、エクアドルで 1 店	<a href="http://californiaburrito.in/location">http://californiaburrit o.in/location</a>
ブラ ジル	Spoletto	レスト ラン	・イタリアンレストラン ・1999 年に設立	・国内で 250 店 ・海外でメキシコで 8 店、スペインで 3 店、コ スタリカで 1 店、アメリ カで 2 店	<a href="https://www.fastcasual.com/articles/italian-cuisine-form-spoletto/">https://www.fastcasua l.com/articles/art- italian-cuisine-form- spoletto/ http://www.spoletto.co m.br/o-spoletto/</a>
	Bob's	ファス トフー ド	・1952 年に設立 ・ブラジルの最初ファス トフード・チェーン	・国内で約 1100 店 ・海外でポルトガル、チ リ、アンゴラ	<a href="https://www.bobs.com.br/o-bobs">https://www.bobs.com. br/o-bobs</a>
	Giraffas	ファス トフー ド	・1981 年に設立	国内と海外 (アメリカ、 パラグアイ) で 410 店	<a href="https://www.giraffas.com.br/sobre-o-giraffas/nossa-historia/">https://www.giraffas.c om.br/sobre-o- giraffas/nossa- historia/</a>

	Koni Store	レストラン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本料理レストラン</li> <li>・2006年に設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内で約100店</li> <li>・2010年にポルトガルのリスボン (Lisbon) に1号店出店 (2011年に閉店)</li> </ul>	<a href="http://koni.com.br/quem-somos/">http://koni.com.br/quem-somos/</a>
	Yogoberry	カフェ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヨーグルトとスムージーチェーンを中心</li> <li>・Rio de Janeiro で2007年に設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内で38店</li> <li>・イランで3店</li> </ul>	<a href="http://www.yogoberry.com.br/ing/">http://www.yogoberry.com.br/ing/</a>
	Fogo de Chão	レストラン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ブラジルのステーキハウス</li> <li>・Rio Grande do Sul で1979年に設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内で7店</li> <li>・海外で、アメリカに27店、メキシコに2店、UAEに1店</li> </ul>	<a href="https://fogodechao.com/traditions">https://fogodechao.com/traditions</a> <a href="https://fogodechao.com/locations">https://fogodechao.com/locations</a>
コロンビア	Juan Valdez Café	コーヒーショップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロンビアのコーヒー生産者連盟によって、2002年から1号店がオープン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内と海外の13カ国 (エクアドル、チリ、サンホセ、コスタリカ、パナマ、アメリカなど) で300店</li> </ul>	<a href="https://www.juanvaldezcafe.com/">https://www.juanvaldezcafe.com/</a>
	Crepes & Waffles	レストラン、アイスクリーム店	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ボゴタ (Bogota) で1980年に設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内で、レストラン: 84店、アイスクリーム店: 69店</li> <li>・海外で、エクアドル、スペイン、メキシコ、パナマ、ベネズエラに進出</li> </ul>	<a href="http://crepesywaffles.com/">http://crepesywaffles.com/</a>
	Hamburguesas El Corral	ファストフード	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ボゴタ (Bogotá) で1983年に設立</li> <li>・2014年に Grupo Nutresa に売却</li> <li>・Grupo Nutresa は加工肉、ビスケット、チョコレート、コーヒー、パスタ、アイスクリームなどを生産している企業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内で217店</li> <li>・海外でチリ、エクアドル、パナマに進出</li> </ul>	<a href="https://elcorral.com/contenido/nosotros">https://elcorral.com/contenido/nosotros</a> <a href="https://www.gruponutresa.com/en/grupo-de-alimentos/alimentos-al-consumidor/">https://www.gruponutresa.com/en/grupo-de-alimentos/alimentos-al-consumidor/</a>
アルバニア	Proper Pizza	ピザ店	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2002年に設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コソボ、マケドニア、ニュージーランドに進出</li> <li>・進出予定: ドイツ、イギリス、アメリカ</li> </ul>	<a href="http://www.properpizza.com/en/about-us/">http://www.properpizza.com/en/about-us/</a>
クロアチア	Konzum	スーパーマーケット	Agrokor Group に属する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内で、700店</li> <li>・海外でボスニア・ヘルツェゴビナ、セルビアに進出</li> </ul>	<a href="http://www.konzum.ba/">http://www.konzum.ba/</a> <a href="https://seenews.com/news/agrokor-units-doing-well-in-serbia-">https://seenews.com/news/agrokor-units-doing-well-in-serbia-</a>

					slovenia-but-struggling-in-bosnia-report-572449
セルビア	Moritz eis	アイスクリーム店	・2013年に1号店がオープン	・国内で5店 ・海外で、ルーマニアで3店、チリ6で店、ハンガリー2で店、モンテネグロで1店	<a href="http://www.moritzeis.com/en/locations/">http://www.moritzeis.com/en/locations/</a> <a href="https://www.bloomber.com/news/articles/2018-03-14/how-moritz-eis-went-from-a-belgrade-scoop-shop-to-chilean-staple">https://www.bloomber.com/news/articles/2018-03-14/how-moritz-eis-went-from-a-belgrade-scoop-shop-to-chilean-staple</a>
ロシア	Teremok	ファストフード	・モスクワ (Moscow) で1998年に設立	・国内で300店 ・アメリカに進出	<a href="http://www.teremok.com/">http://www.teremok.com/</a> <a href="http://www.forumdaily.com/en/v-nyu-jork-zakrylas-set-restoranov-teremok/">http://www.forumdaily.com/en/v-nyu-jork-zakrylas-set-restoranov-teremok/</a>
	Ziferblat	カフェ	・モスクワで2011に設立 ・アンチカフェチェーン ・リラックス居間、共有オフィススペース、プライベートミーティングルーム、イベントスペースを提供し、時間に課金するカフェ	・国内で4店 ・海外で、イギリスで4店、ウクライナでは1店、スロベニアでは1店、モンゴルでは1店	<a href="http://www.ziferblat.co.uk/#story">http://www.ziferblat.co.uk/#story</a>
ウクライナ	Burger Club	ファストフード	・2008年に設立	・国内と海外（カザフスタン、ロシア）で約170店	<a href="http://www.burgerclub.com/#rec42724275">http://www.burgerclub.com/#rec42724275</a>

出所：筆者作成

## 補論 2 チュングエン (Trung Nguyen)

### 第 1 節 チュングエンの概要<sup>90</sup>

#### 1. チュングエンによる大躍進の歩み

チュングエンは医科学部生であったダン・レ・グエン・ブー (Dang Le Nguyen Vu) 氏によって設立され、当初は小さな工場からスタートした。ベトナムでは、チュングエン コーヒーは若者に最も支持されているブランドであった。チュングエンはコーヒー豆を生産して世界中に輸出するだけでなく、国内外でコーヒーショップチェーンを運営している。同社は 2002 年に東京・六本木にフランチャイズ店を出店して以来、タイとシンガポールにフランチャイズ店をオープンした。中国やオーストラリア、カナダ、フランス、アメリカなどにも進出する予定があると発表した。現在、海外のフランチャイズ店はすべて閉店した。以下、チュングエンの事業活動を歴史的に振り返る。

1996 年、ベトナムの中部のブオン・マ・トゥオット (Buon Ma Thuot) 市にブー氏 (以下、敬称省略) によってコーヒー豆の加工会社として立ち上げられた。ブオン・マ・トゥオット市はベトナムにおけるコーヒー豆の栽培・生産地として有名である。

1998 年、ホーチミン市にチュングエン・コーヒーショップ 1 号店を出店した。

2000 年、ハノイでフランチャイズ店を展開した。

2002 年、東京、六本木に 1 号店をオープンした。

2003 年、「G7」というインスタントコーヒーを発売し、大ヒットした。「G7」というインスタントコーヒーのリリース時に同社は、G7 とネスカフェ (ネスレの商品) のブランドを伏せて、参加者の意見を聞くブラインドテストを行い、テストした 11,000 人のうち 89%がネスカフェよりも G7 を好むことが実証された。初めて、ベトナムの企業はネスレのグローバル企業と互角に戦った。

2006 年、「G7 マート (G7Mart)」というコンビニエンスストアを店舗展開した。

2008 年、シンガポールでチュングエン・インターナショナル (Trung Nguyen International、以下 TNI) という子会社を設立し、シンガポールを東南アジア市場、また世界市場の玄関口として発展させることを目指した。

---

<sup>90</sup> 以下の記述は *Forbes*, 2012 年 7 月 25 日付、『日経産業新聞』2004 年 11 月 16 日、2006 年 11 月 1 日、2011 年、4 月 28 日付、Soha, 2017 年 4 月 8 日付、チュングエンのホームページ (<https://trungnguyenlegend.com/>) 2017 年 11 月 22 日アクセスに基づく。

2011年、ブー社長は *Financial Times* からビジネスモデルを成功させた人物として称賛された。同年、チュングエンは1億5,100万ドルの売上を達成し、前年比78%の成長を遂げた。

2012年、ブーはナショナルジオグラフィック (*National Geographic*) のサイトである *Intelligent Travel* 誌から初めて「ベトナムのコーヒー王」だと呼ばれて以来、フォーブス、BBC、国内報道など、世界の他の大手新聞社も正式に彼をベトナムのコーヒー王と呼んだ。

2013年、スターバックスがベトナムに進出したことに関し、ブーはチュングエンの地位に影響を受けることなく、逆にアメリカに進出して勝負したいという意欲を抱いた。

2015年、日本経済新聞社が実施した東南アジア6カ国で1,000店規模の現地の外食・小売企業調査によるとチュングエンは2500店舗を保有する(『日本経済新聞』2015年10月22日付)。調査された6カ国の中で、チュングエンは店舗数が最も多いチェーン店である。チュングエンの店名で国内に展開する店舗数は約2500店であるが、チュングエンのコーヒー豆を使用している喫茶店も同社の看板を掛けている店舗の数に含まれており、実際には同社の直営店は国内で57店、海外でシンガポールに1店しかない。同年、チュングエンはチュングエンレジェンド (*Trung Nguyen Legend*) という新しい商品ブランド・ストア・ブランドを開発した。「G7」インスタントコーヒーと、焙煎コーヒー、ミンクコーヒーなどのコーヒー製品は世界60か国に輸出されている一方、2006年に展開した *G7 Mart* というコンビニエンスストアは現在では完全に消滅した。しかし、現在も *G7* コーヒーはベトナムでネスカフェとビナカフェと共に、最も認知度が高い3ブランドである。

## 2. 国内外での事業の現状

チュングエンの主な事業はカフェチェーン運営、インスタントコーヒー製造、コーヒー豆の加工・販売である。コーヒー豆の加工・焙煎とインスタントコーヒー生産のために、ブオン・マ・トゥオット・コーヒー工場、ディアン (*Di An*) の工場、バックジャン (*Bac Giang*) の工場、ミフオック (*My Phuoc*) にあるサイゴン (*Sai Gon*) 工場、ビンズオン (*Binh Duong*) 省にある工場の5工場を有している。

インスタントコーヒー、コーヒー豆の生産・販売に加えて、チュングエンのもう 1 つの大きな事業はフランチャイズビジネスである。同社のフランチャイズシステムは現在、7 地方に 50 以上の店舗とシンガポールに 1 店舗を展開している。

チュングエンはコーヒーに直接関係する主要分野の他に小売業、観光業など他の分野への投資も行っている。

①小売分野で同社は何度も投資を試みたが、満足のいく結果を得るには至っていない。2006 年に、チュングエンは 500 店舗の G7 マートコンビニエンスストアを開始した。ブーの目標は、G7 マートを 1 万店舗に拡大することで、チュングエンをベトナム小売業の大手企業にすることであったが、その計画はうまくいかなかった。2011 年に、G7 マートは市場での競争することが困難であると認識した後、ベトナム・イオンのミニストップと協力し、G7 ミニストップ合弁会社を設立した。この会社は 5 年間に 500 店舗を展開するという目標を立てたが、このイオンとの協力も計画通りの成果をもたらさなかったため、ミニストップはチュングエンとの協定を解除した。2015 年に、ミニストップは双日と提携し、以後 10 年間で 800 店舗に展開することを見込んでいる。

②観光産業において、チュングエンは ダン・レ・ツーリズム・インベストメント社 (Dang Le Tourism Investment) を設立し、チュングエンコーヒー村 (Trung Nguyen Coffee Village)、ブオン・マ・トゥオット市に 3 つ星のチュングエン・コーヒー・リゾート (Trung Nguyen Coffee Resort)、ジャロン・ツーリスト・エリア (Gia Long Tourist Area) などを展開している。

### 3. チュングエンの創業者<sup>91</sup>

創業者のブーは貧しい農民家族に生まれ、1992 年に、テイ・グエン大学 (Tay Nguyen University) の医科学部に入学した。彼は 3 回生になったとき、医者になるよりも自らのビジネスを起業すると決意した。1996 年に友人と会社を立ち上げ、個々小さな喫茶店に自転車でコーヒーの配達をした。ブーは常にベトナムのコーヒー業界について素朴な疑問を抱えていた。ベトナムは世界第 2 位のコーヒー輸出国であることにもかかわらず、有名なコーヒーショップチェーンは欧米発の企業のみである。また、ベトナムなどコーヒー栽培国のほとんどは、貧しい熱帯国でネスレとスターバックスの利益の中に、ごく僅かな報酬しか受け取っていないという事実がある。そこで、彼は国内でコーヒー豆

---

<sup>91</sup> *Forbes*, 2012 年 7 月 25 日付、Larimer (2003) を参照。

の栽培から、コーヒー豆の生産、コーヒー製品の販売、コーヒーショップの展開まで独自の生態系コーヒーシステムを構築し、さらに、国内にとどまらず、海外展開も推進しているのである。

ブーはベトナムのコーヒー産業のイノベーションを起こしたカリスマ経営者だと言っても過言ではない。1996年当時、ベトナムでコーヒーは零細な喫茶店やカフェで販売された。これらの喫茶店やカフェは性風俗店というイメージを持っていることが多い。それに対して、チュングエンはモダンなスタイルで、おしゃれで優雅な店を創り、顧客がコーヒーを飲むだけでなく、本を読んだり、音楽を聴いたり、友達と話したりする雰囲気をつかった。チェーン展開して、カフェや喫茶店産業に大きく影響を与えた。さらに、コーヒー栽培とコーヒー製品の生産の面について、常に新しい技術を導入し、品質を改善してきた。

アジアを頻繁に訪れる食料安全保障学者のピーター・ティマー（Peter Timmer）氏（ハーバード大学教授）は、ブーと面談したことがある。彼はブーについて、以下のように述べた。「私としては、ブーは非常に賢くて、ビジネスセンスがあると感じる。彼は会社のビジョンを描くことができ、そしてスタッフ全員にそのビジョンを伝えることができる。」「ヘンリー・フォード（Henry Ford）がそうだった。また、ジョージ・イーストマン（George Eastman）やスティーブ・ジョブズ（Steve Jobs）もそうだった。ブーをこのカテゴリーに入れることが適切であると確信してはいないが、彼は東南アジアで最も成功した起業家の一人として私に衝撃を与えた」（*Forbes Asia*, 2012）。

スターバックスがベトナムに進出した当時、ブーは「私はスターバックスと競争しても構わない。本当に競争する必要はないからである。我々は異なった特性を持つため、市場には余地がある」と語った。「スターバックスとチュングエンはいくつかの共通点がある。しかし、私たちは文化、デザイン、サービススタイルなど典型的なベトナムの特徴を持っている。」

2012年、ロイター通信とのインタビューで、彼は以下のように述べた。

ベトナムは世界第2位のコーヒー生産、輸出大国だが、輸出用のベトナムコーヒーの90%は生豆、未加工で、ブランドが創造されていないために付加価値面で物足りない。このことを改めるべきだ。」「アメリカで開店する予定がある。アメリカ人のコーヒー習慣を変える。ベトナムのコーヒーを世界のレベルにまで到達させる。そのことができない理由はない。

2013年、『ベトナム法律新聞』とのインタビューで、ブーは以下のように述べた。

コーヒーはベトナムの農業の強みであるが、世界市場でベトナムコーヒーの価値と評価はまだ低い。コーヒー企業は政府を支えて、このことを改める義務がある。チュングエンの発展を次の五段階に区分している。現在、チュングエンは第二段階にある。第一段階では、ブランド育成と流通チャネルを完成する。第二段階では、チュングエンの製品に文化性と統一性を導入する。第三段階と第四段階はまだ秘密だ（まだ言わない）。第五段階はグローバル化である。

## 第2節 国内のビジネスモデル

### 1. 店舗システムの設計<sup>92</sup>

チュングエンの直営またはフランチャイズ・チェーンでの運営は一部にとどまり、コーヒー豆を販売する喫茶店に看板を無料で貸す方式で店舗網を広げた。

同社は1998年頃、ホーチミン市でコーヒーショップをオープンする際、同じ地域に近接した3カ所に店を開くことにより、在庫と管理コストを低く抑えながら、カフェのデザイン、サービス、品質の管理を可能にした。これは同社の「三角」立地戦略である。それぞれの店舗が成功するにつれ、同社は新しい場所で、新しい「三角」を形成できるのである。この戦略は近接の店舗が互いに運営コストを削減するというスターブックスの都市部の店舗の「クラスタリング (clustering)」と似ている。

同社はフランチャイズ制の開始により、わずか4年後の2002年に年、422店舗を展開し、ベトナムの61地方すべてに少なくとも1店舗が存在した。チュングエンは、遍く存在するカフェのネットワークを確立した。フランチャイズの加盟店契約の条件は店内で使用されるコーヒーの最低10%をチュングエンから仕入れさえすれば、フランチャイジーになることができ、フランチャイジーはチュングエンの名前を冠した特徴的な茶色と黄色の看板を掛けることができるという簡単なものであった。

フランチャイズの加盟店条件が容易で、チュングエンやカフェオペレーターからの投資もほとんど必要としなかったため、チュングエンは急速に成長し、国内にコーヒー製品の販売・宣伝をすることにも役立った。しかし、この放任形態によって、チュングエンは

<sup>92</sup> Larimer (2003)、『日本経済新聞』2016年2月23日付、*CafeF*、2018年9月20日付を参照。



スタイル、品質、サービスに対する支配権を放棄し、質の悪い喫茶店にも同社の名前を付けることになる危険にも直面した。

<付図 1>は、2018 年 8 月 22 日に筆者が撮影したホーチミンのチュングエンコーヒーショップの写真である。



<付図 1> チュングエンコーヒーショップの概観と店内の雰囲気

出所：筆者撮影

## 2. 製品開発

チュングエンはベトナム特有の金属製フィルターを使う本格的なコーヒーを直営店で 5 万～6 万ドン（300 円程度）と、現地企業では高めの価格で提供している。チュングエンのコーヒー製品のほとんどはロブスタ種のコーヒー豆で安かったが、豆の選別や焙煎に工夫し、高級品として売り出した。店によって、サンドイッチから「フォー」までレストラン並みの食事を提供している（『日本経済新聞』2016 年 2 月 23 日付）。

同社の国際マーケティング戦略は、チュングエンのコーヒーを販売するだけでなく、ベトナムコーヒーのイメージを売ることに焦点を当てている。カフェでは、インドシナン (Indochine) や物静かなアメリカ人 (The Quiet American) のような映画から外国人が慣れ親しんでいる新植民地ベトナムのロマンチックで理想的なビジョンを取り上げた。コーヒー自体は、スターバックスや他のコーヒーショップと異なり、コーヒーの濃さや練乳で風味をつけることなどで差別化を図った (Larimer, 2003)。

### 3. マーケティング活動

マーケティング活動はチュングエンの驚異的な成長の基盤となった。実際、草創期、同社は生産したコーヒー製品の販売とチュングエンのブランドを宣伝するため、1998年にコーヒーショップをオープンした。また、当時、ベトナムで良い製品が生産できても、効率的な流通ネットワークはなかったため、チュングエンが立てた対策は、流通チャネルの1つとしてコーヒーショップを設立し、家庭で飲むコーヒー豆を販売することであった。1号店をオープンした時、同社は7日間コーヒーを無料で提供していたため、大勢の人々を引き寄せることができた。コーヒー豆を販売する喫茶店に看板を無料で貸す方式で店舗ネットワークを拡大し、チュングエンの認知度を広めるのに大きく貢献した。結果的に、コーヒー生産とコーヒーショップの運営の事業において相乗効果を獲得した。

1995年時点、ベトナムの一人当たりのGDPはわずか250ドルであったが、同社は高級ブランドの開発を選択した。そのために、製品の品質を改良し、店舗のデザイン、雰囲気、サービスなど付加価値を加え、顧客を納得させた。高級ブランドの開発を選択したのはコーヒー製品の生産について、途上国企業であっても高級ブランドを生産できると海外の顧客にアピールすることを狙ったからである。チュングエンは、国の文化や価値観をアピールし、中間層が認知できるブランドを創造することで、ベトナムのコーヒー市場を変えた (*Financial Times*, 2011年4月27日付)。

チュングエンのブランディングは慎重に計画された。大規模な多国籍企業との競争に対抗するために、ネスカフェなどのコーヒーブランドや他のコーヒーショップであっても、ブーはベトナムのコーヒー産業の代表でベトナムの伝統の一部として同社の製品と店舗を位置づけた。チュングエン博物館は、国のコーヒー作りの歴史を語っている。ベトナムではASEAN首脳会議やミスアース2010のような国際大会にも提供された。2011年に、チュングエンは、ベトナムのコーヒー産地であるブオン・マ・トゥオット市で、500人の

国際大使と国内外のコーヒー専門家を招聘し、いつか世界のコーヒーの首都となることを願っている<sup>93</sup>。

### 創業者の個人的なイメージ構築

ブーは自分の個人的なイメージを構築することが上手である。創業者とチュングエン社はベトナムのコーヒー産業の代表的なイメージを構築できた。2011年4月27日、チュングエンは、成功したビジネスモデルの事例として *Financial Times* に掲載された。その記事では、「ブー氏はベトナム人の夢を喚起した」と書かれている。ナショナルジオグラフィックトラベラー (National Geographic Traveller) 誌もブーを「ベトナムのコーヒー王」として表彰した (Soha, 2016年7月18日付)。2012年8月に、フォーブス、その後、国内外の報道機関も、公式にブーをベトナムのコーヒー王と呼ぶようになり、彼はベトナム人の若者の憧れとなった。ブーは偉大で有名な発言も多数ある。一方で、彼の過度に誇張された発言は、議論、賞賛、批判の波を引き起こし、常に話題となった。

## 4. 原料調達網の構築<sup>94</sup>

ベトナムでは1990年代、民間企業は信用を得るための深刻な障壁に直面する。国有企業のほとんどが銀行から資金を調達しているのに対して、民間企業は、そのわずか半分しかない。このような対比は土地所有に関しても、民間企業は困難に見舞われる。さらに、国有企業は市場レートよりも低い固定金利で政府から財産を賃借することができる。一方、民間企業は、個人または国有企業から、市場レートよりも高い調整可能なレートでリースしなければならなかった。

草創期、チュングエンは銀行との繋がりやその他の資金調達方法がないため、ブーと彼のパートナーは家族や故郷の親戚、友達とのネットワークを通して、農家から未処理の豆を掛け買いした。その後、販売代理店と友好関係を結んで、アメリカと台湾から焙煎機を輸入するために、資本を積み上げてきた。このような経緯で、チュングエンはコーヒーを栽培している農家と密接な関係を構えている。また、同社は農場と製造施設の両方に投資し、国際的に認知されたシステムを構築している。

同社はコーヒー農園を所有していないが、ハイテクな灌漑システムの輸入と設置、高品質肥料の利用、農家のスキルの向上、農薬使用の削減などを支援することにより、コー

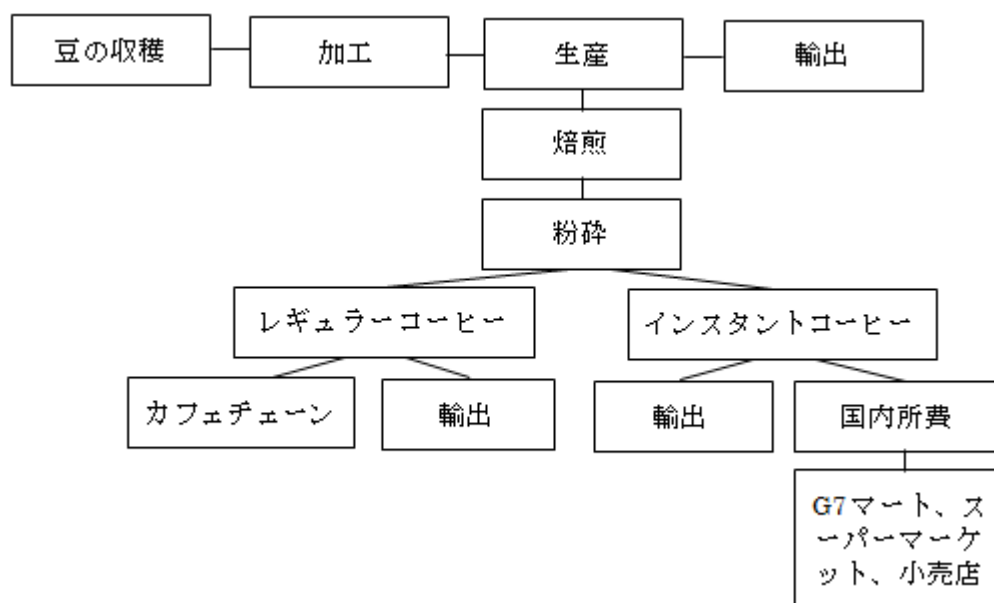
---

<sup>93</sup> *Global Coffee Report*, 2014年9月号を参照。

<sup>94</sup> Larimer (2003)、『日本経済新聞』2015年1月6日付を参照。

ヒー農園ネットワークの構築に投資してきた。さらに、チュングエンは高い技術と農法を農家に提供し、コーヒー豆の品質を向上させている。同社のネットワークに属している農家はコーヒー豆を最適で安定した価格で販売することができる。一方、チュングエンは小規模だが信頼できる品質の農家ネットワークからの安定した供給に頼ることができる。それによって、チュングエンのバリューネットワークを整えてきたのである。

チュングエンは安全で持続可能な成長や商品の品質と生産効率を向上させるために、国際的に認知されているいくつかの農業生産工程管理システムを応用している。その一例は2013年に導入したユーレップ GAP (EurepGAP、GAPは農産物の安全性を保証する Good Agricultural Practices の頭字語) システムである。それは1990年代に、ヨーロッパにあるいくつかのスーパーマーケットチェーンとその仕入先業者の連合によってスタートされた農業生産工程管理標準である。



<付図 2> チュングエンのバリューチェーン

出所：筆者作成

## 5. まとめ：チュングエンの国内での競争優位性

コーヒーチェーン店の面では、チュングエンはハイランドコーヒー (Highlands Coffee)、スターバックスなどの他の競合他社に優位を示している。実際、チュングエンの直営店は多くないが、喫茶店にチュングエンの看板を掛けさせるという戦略でチュングエンのブランド認知度は非常に高い。2000年代に、社会主義であったベトナムでは、大

手企業のほとんどが国営企業である。民間企業が急成長し、大規模になる事例は減多になかった。

チュングエンの国内での競争優位性は以下のようにまとめられる。

- ① 先発者優位性を持っている
- ② バリューネットワークを整える
- ③ 経営者や企業の良いイメージを築くことによって人気のある企業となった
- ④ 国家ブランドだと認められ、ベトナムコーヒーブランドを宣伝しており、ベトナム人の愛国心に訴えている
- ⑤ ファミリービジネスであるため、市場の変化などに迅速に対応できる

### 第3節 チュングエンの海外展開

#### 1. 日本への進出<sup>95</sup>

2000年代、「ベトナムコーヒー」と呼ばれるスタイルのコーヒーは、日本の若い女性の間で人気が高まった。専用の金属製フィルターで抽出し、練乳を入れて飲むのが特徴である。チュングエンなどの本場ベトナムのコーヒーチェーンが日本に上陸したほか、大手外食チェーンもメニューに追加し、都内の百貨店では家庭でベトナムコーヒーを楽しむ人向けの豆販売が好調であった。

チュングエンは、日本でコーヒー製品の販売を2001年から開始した。インターネット上で豆の通販を始め、2002年5月には東京・六本木に1号店をオープンした。ベトナムコーヒーは苦みが強くて、味が濃いのが特徴で、同社では焙煎時にバターを使うなど香りを出している。日本総代理店のドイツーは2001年3月に通販用ホームページを立ち上げた。コーヒー豆、カップ、フィルターのほか、ベトナム茶なども販売していた。

そして、2002年に、六本木「チュングエンコーヒー」というコーヒーショップの1号店をオープンした。この店舗はカウンターで注文して受け取るセルフサービス方式であった。ベトナムコーヒー専用のフィルターを使い、練乳を入れたカップに抽出して飲むのが特徴である。また、ゴイ・クオン（生春巻き）やサンドイッチなどのベトナム料理も販売

---

<sup>95</sup> 『日経MJ』2004年10月20日、2004年9月23日、2002年6月18日付、『日本経済新聞』2001年3月8日付、『朝日新聞』2002年03月25日付に基づく。

した。客単価は 650～700 円程度である。カウンターのある一階が約 50 平方メートルで、禁煙の二階は約 40 平方メートルである。

ダイツーは 2004 年 9 月に、同じ六本木に「チュングエンコーヒー」の近くに「チュングエンダイニング」というベトナム家庭料理のレストランをオープンした。コーヒーショップとレストランでブランドを共有し、相乗効果を狙った。チュングエンダイニングはベトナムから取り寄せたに格子や針金細工で装飾し、エキゾチックな夜の雰囲気醸し出した。同店は 20 席と 50 平方メートルのスペースで、客単価は 3000～3500 円であった。コックやホール係がベトナム人であり、レシピも日本人向けのアレンジを控えていた。ベトナム政府や大使館と連携し、チュングエンの認知度を高めた。ダイツーはフランチャイズ形式も検討し、3 年間で 50 店舗に拡大するという目標もあった。

## 2. カンボジア、シンガポールへの進出

### (1) カンボジアへの進出

2000 年代からチュングエンは海外展開を加速しており、2003 年に、カンボジアにフランチャイズ店を出店した。当時すでに日本、中国、シンガポールに 6 店舗を展開していた。4 カ国目となるカンボジアで同店を経営するのは、CBM コーポレーションであった。コーヒーショップとコーヒー豆の小売店の 2 店を出店した。その頃、カンボジアではコーヒーを飲む習慣は一般的ではないが、店の雰囲気を工夫し若者を取り込む予定であった。ベトナムは世界有数のコーヒー輸出国だが、価格下落で輸出金額は低迷している。同店の海外進出は、ベトナム産コーヒーのブランド化を図るとして政府の期待も高い（『日経 MJ』2003 年 7 月 15 日付）。

### (2) シンガポールへの進出

同社は 2009 年の頭に、チャンギ国際空港第 1 ターミナルにチュングエンコーヒーショップ 1 号店、同年の 11 月に、リャンコートショッピングセンターに 2 号店、マリーナベイ・サンズ総合リゾートホテルのロビーに 3 号店をオープンし、「ベトナムからの本物のコーヒー」を味わうべく、ベトナムや世界中の旅行客の人気を博していた。しかし、この 3 店舗は現在、すべて閉店された。シンガポールで何店舗までオープンしたか同社は公開していないが、現在、1 店舗がインターナショナル・プラザというビルの 1 階にある（*CafeBiz*, 2018 年 8 月 21 日付）。

### 3. 進出予定国：中国、UEA、アメリカ

#### (1) 中国での活動

2004年に開催の中国と東南アジア貿易促進を目的とした「第1回中国・ASEAN博覧会」で、当時のチュングエンの海外営業担当者、マ・ト・フォン氏は「中国市場に何としても入り込みたい。」「ベトナムとルーツが同じ民族が住む広西チワン族自治区や雲南省にまずは店を設けたい。2年以内には中国全土に店舗網を広げるのが目標」だと語った（『日経産業新聞』2004年11月16日付）。

チュングエンは中国市場に参入する2つのステップの計画を立てた。第1ステップはインスタントコーヒーをベトナムから輸出し、中国で販売することである。それによって、ブランドの認知度を高めることを狙うのである。第2ステップはコーヒーショップを展開することである。中国市場のために、国内と異なったストア・ブランドも準備した。新しいストア・ブランドは「G7 エクスプレス (G7 Express)」<sup>96</sup>である。このストアモデルは国内で、2012年に展開し始めたがあまり普及していない。しかし、中国市場においてこのモデルを展開する企画があった。なぜならG7 エクスプレスは持ち帰りのコーヒーとベトナムのサンドイッチであるバンミーを販売する小さなキオスクであるため、従業員は一人で十分であり、大型店舗と比べて投資が少なく、中国全土で簡単に展開できる可能性があるといわれている。

中国では都市部に住む若者を中心としたコーヒーの消費量の増加が大規模市場を開拓する大きなチャンスとなっている。チュングエンは中国で、一先ずインスタントコーヒーの潜在的市場を開拓しようとしていた。中国で販売するコーヒー製品を生産するために、8億ドルを投資し、ビンズオンに工場を建てた<sup>97</sup>。中国での狙いは中国人の一人ずつがチュングエンのコーヒー製品に年間1ドルを払うことである（*Forbes*, 2012年7月25日付）。同社は2011年に、中国南部に設置した代理店を通して、販路を広げている。2017年、TNIは中国の飲食業界の大手企業であるハローオイスター（Hello Oyster）グループと販売契約を締結したことにより、TNIが開発したキングコーヒーの製品がハローオイスターグループの小売店ネットワークで取り扱われるようになった。チュングエンはキングコーヒー製品が中国人消費者のニーズと味に適していると考えた。ハローオイスター

---

<sup>96</sup> G7 エクスプレスモデルはホーチミンで2012年から展開し始めた。2015年からハノイに展開し始めた。

<sup>97</sup> この工場は2017年4月20日に一部開業された（*CafeBiz*, 2017年5月15日付）。

の店舗システムに加えて、アリババグループのティーモール、京東商城（JD.com）などのオンライン販売サイトでも売られている。ハローオイスターが扱っている商品はキングインスタントコーヒー、焙煎コーヒーである。TNIによると、2017年5月には、中国の大型スーパーマーケットチェーンであるカルフルでキングコーヒーが正式に扱われた。キングコーヒーは、パリ・バイ・ナイト・ミュージック・ショー（Thuy Nga Paris by Night）で2016年10月にアメリカで初めて発売された。現在、アメリカ、中国、インド、韓国、シンガポール、オーストラリア、ロシア、チェコなどに輸出されている（*CafeBiz*, 2017年5月15日付）。

### **(2) アラブ首長国連邦（UAE）での活動**

中国とアメリカに加えて、アラブ首長国連邦（UAE）にも進出する予定であった。UAEでドバイに本社を置くグローバルホテルズマネジメント（Global Hotels Management、以下GHM）とフランチャイズ契約を結び、2015年に、チュングエンコーヒーショップを展開する計画を立てた。また、GHMは航空会社、ホテル、スーパーマーケットと通して、ブランドを展開するため、パキスタン、サウジアラビア、クウェート、バーレーンにコーヒー製品を輸出する。フランチャイズ契約を結ぶために、チュングエンの代表者がUAEに出向いたが、その際、GHMはチュングエンに関する知識がなく、チュングエンの名前を発音することもできなかった。チュングエンはGHMの代表者にベトナムへの旅を提案した。その後、GHMを代表する3人が飛行機でホーチミン市に向かう際、機内誌でチュングエンの紹介記事を読んだ。ホーチミンの空港からホテルへ向かう道路でもチュングエンの店舗を目にした。その後、チュングエンの本部を訪問した結果、フランチャイズ契約を結ぶことになった（*The Nation*, 2014年11月15日付、*FCSI*, 2013年8月5日付）。

### **(3) アメリカでの活動**

2002年、チュングエンは、東京のフランチャイズ店に加えて、バンコクとシンガポールにフランチャイズ店をオープンした。また、中国の東部沿岸に沿って上海などの都市をターゲットにしていた。その他、オーストラリア、カナダ、フランス、アメリカなどにも進出する予定があった。この後の4カ国では、チュングエンが、アメリカに進出する際



にジョリビーが採用した戦略に倣い、ベトナムの大きなコミュニティをターゲットにする予定であった。

ジョリビーはアメリカでフィリピン人コミュニティに支えられている。しかし、その点について、チュングエンは異なった。大多数のベトナム系アメリカ人（2000年時点で、アメリカに約100万人がいる）は、ベトナム戦争後、ベトナム南部から移住し、依然として強力な反共産主義者への政治的支持を維持している。そのため、彼らはベトナムから来た製品に対して、時々ボイコットすることもある（Larimer, 2003）。

また、ベトナム企業の海外進出に商標権の壁が立ちふさがっている。2001年末の米越通商協定発効を受け、アメリカでフランチャイズ契約を結ぶ計画だったが、コーヒー豆の卸・小売り事業で契約を結んでいた米社が同社の商標権をすでに申請しており、他社との交渉が進められなくなった。チュングエンはアメリカでのフランチャイズ・チェーン展開計画を中断した。同社は法律事務所などを通じて米社との交渉をした。ブー社長は「商標権の交渉には数百万ドルかかるかもしれない。アメリカの市場に入るのは難しいと覚悟していたが、この打撃は予期していなかった」と語った（『日経産業新聞』2002年4月10日付）。

## 補論3 フォー24 (Pho 24)

### 第1節 フォー24の概要

#### 1. フォー24の概要

「フォー」とは牛骨がらや鶏がらスープに平打ちのライスヌードルを入れたベトナムの麺料理である。フォーはライスヌードル、肉類、野菜とスープというシンプルな組み合わせで、健康で、栄養バランスが良いと言われる。フォー24 (Pho 24) は 2003 年にリー・クイ・チュン (Ly Quy Trung) 氏によって設立された。チュン氏 (以下、敬称省略) はフォーチェーン店を創業した最初の人物である。彼は単に新しいブランドコンセプトを開発したばかりではなく、地元企業のストア・ブランドが少ない国内の状況において、革新的だったといえる。安価なストリートフードとして、長い歴史の中に独特の伝統と慣習を保持してきたフォーをより近代的な施設で高価格で提供することは当時、革新的なことであった。

#### 2. フォー24の大躍進の歩み<sup>98</sup>

以下、チュングエンの事業活動を歴史的に振り返ってみよう。

2003年6月、ホーチミン市に1号店をオープンした。

2004年12月、ハノイに1号店を開店した。

2005年前半、ホーチミン市に最初のフランチャイズ店をオープンし、その後ダナン、ニャチャン、ブンタウなどベトナムの主要都市にフランチャイズによって店舗を拡大した。

2005年後半、フォー24はインドネシアのジャカルタに店舗を展開した。

2006年9月、ベトナムの資産運用会社ビナキャピタル (Vina Capital) は投資の形でフォー24の株の32%を買収した。

2007年、フォー24は国内で60店舗を開いた。当時、ベトナム国内の飲食業で、シンガポール・ユナイテッド・タバコ (Singapore United Tobacco) が13年間で設立した80店のKFCはベトナムで最大手の飲食チェーンであった。フォー24はそれに次ぐ2位になっている。

---

<sup>98</sup> 以下の記述はフォー24のホームページ (<https://www.pho24.com.vn/>) 2017年6月27日アクセス、*Soha*, 2013年7月25日付、*NPR*, 2017年3月20日付、『日経MJ』2006年9月29日付に基づく。

2009年、ホーチミン市や他の地方のいくつかの店は閉店し始めた。しかし、インドネシアのジャカルタ、フィリピンのマニラ、カンボジアのプノンペン、韓国のソウル、オーストラリアのシドニーに店舗をすでに展開している。同年の6月に、リッチ・ベース（Rich Base）社とのフランチャイズ契約を締結し、今後10年間でレストランをオープンする予定である。香港の第1号店は2009年10月に、センタービジネス地区で開店した。9月には、イギリスのリージャ・スペース・グループ（Leisure Space Group）とフランチャイズ契約を締結し、その後の15年間で30のレストランをオープンする予定であった。

<付表3> フォー24の店舗数（2011年12月末）

国	店舗数	エントリーの年	フランチャイズ店の比率
国内	52	2003	33%
韓国	2	2007	100%
インドネシア	11	2005	100%
カンボジア	1	2008	100%
オーストラリア	1	2008	100%
シンガポール	1	2008	100%
フィリピン	2	2008	100%
香港	3	2010	100%
マカオ	1	2011	100%
合計	73		

出所：Frazer and Merrilees（2012）より転載

2011年には、旅行や贈り物の際に、便利なフォー24 インスタントラーメンが発売された。<付表3>で示したように、2011年12月末にはフォー24は国内で52店、海外で韓国、カンボジア、フィリピン、香港、マカオ、オーストラリア、インドネシアに合計21店がある。国内の店舗の3分の1はフランチャイズ店である。海外市場での店舗のすべてはフランチャイズ契約を通じて展開した。同年に、セブン&アイ・フードシステムズと提携し、日本にも出店した。同年に *Forbes Asia* とインタビューしたとき、チュンは「私の意見では、フォー24の未来は海外にある。今後5年間で、フォー24のブランドを世界市場に拡大したいと考えている」と述べた。その言葉の通り、フォー24はアメリカ

とヨーロッパに進出することを視野に入れていた。しかし、ベトナム企業であるベトタイ・インターナショナル (Viet Thai International) 社は、2011 年 11 月に 2000 万ドルでフォー24 を完全を買収した。

2013 年、フォー24 はダナンに新しい店舗をオープンした。ベトタイ・インターナショナルのダヴィッド・タイ (David Thai) CEO は、フォー24 が多くの主要都市にさらに多くの新店舗をオープンすることでビジネスモデルを拡大し続ける目標を明らかにした。

2014 年、フォー24 は、オーストラリアのメルボルンで新しいクイック・サービス・フォー24・レストランをオープンした。フォー24 のインスタントフォーは現在、国内のスーパーマーケットやコンビニエンスストアで販売されている。

2017 年 11 月末時点、フォー24 は国内に 15 店舗があり、海外では 21 店舗がある (付表 4 を参照)。

<付表 4> フォー24 の店舗数 (2017 年 11 月末時点)

国	店舗数
国内	15 (Ho Chi Minh:14, Da Nang:1)
韓国	1
インドネシア	13
カンボジア	2
オーストラリア	1
香港	3
マカオ	1
合計	36

出所：筆者作成

## 第 2 節 国内のビジネスモデル

### 1. 店舗システムの設計

フォー24 の店名は 24 種類のスパイスを使って、24 時間かけてスープを取ることに由来している。また、同社の店舗は 24 時間オープンではないが、世界中のどこかの地域の顧客が、いつでも世界中のフォー24 でフォーを楽しむことができるというグローバルビジョンを反映しているという意味である。

フォーは、ベトナムで最も一般的な下町の食べ物である。しかし、フォー24 ではよりリラックスできる快適な空間でフォーを食べるサービスを提供することによって、消費者に受け入れられてきた。同社の店舗の立地のほとんどは都市で土地の賃貸価格が 5~7 倍高くなっても、中心部で出店することである。当初、フォー24 は主に外国人と裕福なベトナム人に提供していた。しかし、同社のビジョンはベトナム人各層、特に若者を対象としたものであり、グローバル企業のファストフード・チェーンが提供するものと同等かそれ以上の品質とサービスで来店者を納得させるよう試みた。KFC とピザハットは当時すでにベトナムに参入していたが、フォー24 は、巨大なグローバル企業がベトナムの飲食業を支配する前に、国内で固い基盤を構築しようとしたのである（『日経 MJ』2006 年 9 月 29 日付、『日本経済新聞』2006 年 12 月 21 日付、Frazer and Merrilees, 2012）。



<付図 3> フォー24 店内のカウンター

出所：筆者撮影



<付図 4> フォー24 店内の雰囲気

出所：筆者撮影



<付図 5> フォー24 店舗の外観

出所：筆者撮影

<付図 3、4、5>は、2018年8月22日に筆者が撮影したホーチミンのフォー24店舗の写真である。

## 2. 製品開発<sup>99</sup>

同じフォーといっても南北に細長い国土を持つベトナムでは北部と南部、そして家庭と世代によって、それぞれレシピや味は微妙に異なる。しかし、同社はチェーン店に共通のレシピを初めて制定し、北部と南部の嗜好を適切に調和させるために、ハノイのフォーよりも塩味が少なく、ホーチミン市の通常のフォーよりも甘くなく、脂肪が少ない中間の味を研究・開発した。フォー24は、1号店をオープンする前に、2年間ほど市場調査、特に顧客の味覚を調査した後に、24種類のスパイスから得られたフォーのプロスに独特の風味を発明した。このユニークな味は、ホーチミン市の顧客だけでなく、ハノイ、ダナン、ブンタウ、ニャチャンなど全国の顧客からも受け入れられた。スープに入れた24種類の食材はフォー24の秘密のレシピであるが、基本的な成分は変わらず、麺、肉、新鮮な玉ねぎ、コリアンダー、生姜、調味料、ライム、唐辛子などである。フォー24は心地の良い空間、店の雰囲気だけではなく、料理の味、特にライスヌードルで顧客を引き寄せ

<sup>99</sup> NPR, 2007年3月20日付、『日本経済新聞』2006年12月21日付、『日経MJ』2006年9月29日付を参照。

ている。普通のライスヌードルとは違って、風味が良く、町の屋台で食べるよりも安全である。

基本メニューの価格は 2006 年に 2 万 4 千ドン（約 110 円）と通常の 3 倍であるが、こくがある味と高級感のある店で、外国人だけでなく地元客にも人気がある。急速な経済発展に伴い、ベトナムでは中産階級が増加し、購買力が高まっていることを踏まえて新しい需要を掘り起こすことができたのが当時のフォー24 の国内での成功の要因である。

### 3. マーケティング活動

多くのアジア諸国では、若者がよくマクドナルドや KFC などのファストフードを利用している。発展途上国で、若い人口が多いベトナムはファストフード産業の潜在的な市場である。フォー24 はあからじめ、若い世代にファストフードの店舗デザインで味わう伝統的な料理に慣れさせようとしていた。同社の急速な成長は、ベトナムの経済を反映しており、2000 年代頃はほとんどのベトナム人はフォー24 で食事する余裕がなかったが、徐々に状況は変わってきた。

チュンは英語とベトナム語が堪能なパブリックスピーカーで、国内だけではなく、アジア、ヨーロッパ、アメリカでもメディアに登場した。彼は常にベトナムの食べ物やフォー24 ブランドを宣伝する機会を捉えている。ベトナム関連の大きな行事でマスメディアや国民の注目を集めるイベントの際、同社はフォーをベトナムの代表的料理として、フォー24 をフォーの代表的イメージとして構築するようにした。例えば、ベトナムの WTO 加盟に向けた米越二国間合意の調印式が開かれた 2 日後（2006 年 6 月 2 日）、ベトナム政府は調印式に出席するため、ホーチミン市を訪れていたスーザン・シュワブ（Susan Schwab）米通商代表部代表らアメリカ代表団一行をフォー24 の店に招待した。フォーを初めて食べたアメリカ人は口々においしい、健康的だと絶賛した。この出来事からチュンは欧米での出店も可能だと確信し、2006 年からアメリカでの事業パートナーを探し始めた（『日経 MJ』2006 年 9 月 29 日付）。

2008 年 7 月、オーストラリア外務大臣スティーブン・スミス（Stephen Smith）がハノイのフォー24 を訪問した際に、ベトナムのニュースで話題になり、ポイントを稼いだ。そこでは、彼はシェフのエプロンと帽子を着て、キッチンを訪れ、自分のためにフォーを組み合わせた。その後、彼は創設者のチュンと店で一緒に食事をした（*Loving Pho*, 2009 年 5 月 25 日付）。

#### 4. フランチャイズブランドモデル

フォー24 はフランチャイズシステムの構築を目指して、創業の最初の 2 年間、直営店を展開し、店舗のデザインやビジネスモデルの基盤を固めた。それとともに、フランチャイジーを教育するために、トレーニングコースを作った。フォー24 のフランチャイズトレーニングプログラムでは、参加者は 2~3 週間の経営理論の授業とフォー24 の店での実習がある。フランチャイズ店に店舗に関わる少なくとも 1 人のマネージャー、1 人のキッチンスタッフ、1 人のホールスタッフをトレーニングセンターに通わせる必要がある。これらの従業員は、トレーニングを受けた後、店に戻って本部のトレーナーと一緒に他のスタッフを訓練する。さらに、フォー24 のフランチャイジーになるためには、フランチャイザーに初期の固定費用と月額料金を払わなければならない。フランチャイズ契約は 5 年間である (Frazer and Merrilees, 2012)。

Frazer and Merrilees (2012) は、チュン創業者、フランチャイジー、従業員への聞き取り調査により、同社のフランチャイズブランドの開発、特にアジアの状況に適したフランチャイズブランドマネジメントシステムの開発の実際を明らかにした。フォー24 のフランチャイジーのほとんどは投資家である。ベトナムでは通常、加盟店の所有者は運営者ではなく、投資家なのである。彼らは店長を雇って日常の操作と管理を店長に任せる。

フォー24 のフランチャイザーとフランチャイジーの関係についてであるが、フランチャイジーはセミナーや正式な会議に出席するとき以外は、個別に連絡しない。チュン CEO はフランチャイジーと定期的に接触するが、回数は限られている。チュンはオーナーと個人的に連絡を取る努力しようとしたこともあったが、加盟店との個人的な関係を築くことはビジネス関係にとって有害であると指摘した。それは親密すぎる関係になると、逆に管理できなくなるからである。友人になるのではなく、あくまで仕事としての関係を保つのである。友達関係になるとフランチャイジーは指示に従わないようなことが起きる。さらに、フランチャイジーはコスト削減をする傾向があるために、本部が品質基準を維持することも課題になる。チュンによると、顧客からの苦情のほとんどがフランチャイズ店である。

フォー24 では、フランチャイジーは投資家であり、実践的なオペレーションやビジネスの密接な監督に関与していない。このようなモデルは、ブランドの一貫性の喪失や製品やサービスの品質の低下を被る危険性がある。同社はこの状況に合わせるためにシステム



をかなり調整した。リスクを最小限に抑えるために、フランチャイジーはフォー24の株式を買って一部を所有している。

このフランチャイジーとの「アジア・パートナーシップ・モデル」(Frazer and Merrilees, 2012)は、ベトナムのフランチャイズ事業に特有のものである。シンガポール、韓国、インドネシア、フィリピンなど、参入している他の国ではフランチャイズ契約を使用しているが、フランチャイジーによる資本投資はない。ベトナムで開発されたアジア・パートナーシップ・モデルの特徴は、フランチャイジーの役割とフランチャイズブランドの運営・管理者の役割を部分的または完全な分離がなされていることである。これは潜在的にフランチャイジーになれる個人とママ・パパフランチャイジー(mum and pop franchisee)が不足している状況を反映している。通常、フランチャイズを管理することに関心のあるアジアの人々は資本が足りており、フランチャイジーに投資する資本のある人々はフランチャイズを管理する時間や関心が不足である。この役割の分離によってフランチャイズブランドのコントロールが難しくなる。ブランドコントロールの問題は、なぜフランチャイズの形式のビジネス展開がアジアであまり普及していないのかということの1つの解釈になると考えられる(Frazer and Merrilees, 2012)。

## 5. フォー24を売却した理由と新たなフォー24のモデル

### (1) フォー24を売却した理由<sup>100</sup>

創業者のチュンは2014年に出版した自伝でなぜフォー24を売却したのかを説明している。主な理由はフォー24が品質管理、競争、財政など多くの問題に直面していたということである。

#### ①品質管理・フランチャイズシステムの問題

システムが急速に拡大するにつれて、同社は各店舗で製品とサービスの品質を標準化し、同期化することが困難になった。フランチャイズ・チェーン店は、標準メニューに含まれていない料理を勝手に追加したり、食料を減らしたり、エアコンをつけなかったりなどブランドイメージの威信に悪い影響を与え、ビジネス構造を混乱させた。

---

<sup>100</sup> *VnExpress*, 2013年7月5日付、*Doanh Nhân Sài Gòn Online*, 2014年6月10日付、*Soha*, 2013年7月25日付、*CafeF*, 2015年9月8日、2017年7月18日付、*Brands Vietnam*, 2013年1月11日付

実際、KFC、バーガーキング、マクドナルド、ジョリビー、スターブックスはベトナムのパートナー企業にマスターフランチャイズ権を与え、マスターフランチャイジーが現地で自ら店舗を展開・運営している。一方、ロッテリアなどは直営店しか展開していない。以前、ロッテリアは約 25 万ドルの費用でブランドをフランチャイズする準備が整っていると発表した。その後、計画は中止され、フランチャイズ化を慎重に検討し直した。その結果、ロッテグループは現在、ベトナムで不動産、ホテル、貿易センター、ファストフード・チェーンなど多くの事業を多角的に行っているのである。

## ②競争優位の問題

もう 1 つの要因は KFC やロッテリアなどが徐々に人気になって、彼らとの競争が激しくなってきたことである。さらに、韓国料理、日本料理、中華料理、アジア風料理などの飲食店チェーンがベトナムの経済成長と共に増加しており、飲食店のライフサイクルが短くなり、競争がより激しくなっている。2000 年代なら、クーラーがあるところでフォーを食べることが差別化であったが、その優位性には間もなく頼ることができなくなった。

## ③財政の問題

フォー24 のもう 1 つの問題は財政である。チュンによると、国内の競争に直面して、店舗システムをアップグレードし、宣伝を促進し、国際市場の多くのプロジェクトに投資することが必要である。そのためには多額の資金が必要になる。しかし、2011 年には、ビナキャピタル社の資本回収の時期になった。通常、投資資金は 5 年間の後、関連会社で資本回収をすることが多いのである。同社は銀行融資を借り入れるか株を引き続き売却するかを選択に直面した。そして、チュンはフォー24 の運営権を他人に渡すより、売却することにしたのである。

## ④ビジネス環境

チュンによると、飲食業界での幅広い経験があっても、新しいレストランをオープンするときには 1 号店を開くときと同じように刺激的であるという。能動的にコントロールできない要素が多いのである。例えば、立地について、その場所が良いかどうかは開店してしばらく経たないと分からないものである。店の前に急にブロックハウスコアが出てきたり、双方向通行の通りは突然片道になったり、浸水するなどである。また、ベトナムの不動産産業のもう 1 つの特徴がある。それは店のリース契約期間が短いことである。

オーストラリアやアメリカなどでのリース契約の平均の 10 年間と比べたらベトナムの 3～5 年のリース契約は非常に短期間である。そのために発生する問題も時々ある。

### ⑤ 経営者個人の理由

フォー24 を売却した理由のもう 1 つはチュン創業者の個人的な理由である。彼はフォー24 の店の周辺を通るといつも無条件反射的に、店に入って、状況を尋ねたり、従業員に何かを注意するようになっている。また、チュンは朝が覚めて、仕事に関する特にお金についての緊張した会議や頭痛のことを考え続けことを終了し、家族により多くの時間を創出したいと語った。

## (2) 新たなフォー24 のモデル<sup>101</sup>

ベトナム・インターナショナル（以下、ベトナム）は 2011 年 11 月にチュン創業者からフォー24 を買収した。現在、フォー24 の所有者はベトナムと JFC である。ベトナムはフォー24 の株を買った後、JFC に同社の株の 50% を売却した。2012 年 6 月、買収された後わずか約半年で、フォー24 は 70 店舗をオープンした。ハノイとホーチミンを中心に新店舗をオープンしたのではなく、ベトナムの多くの主要都市に新店舗をオープンしたのである。これに伴い、価格競争をすることにした。フォーの値段は以前の 5 万ドンの代わりに 3 万 9 千ドンに下がった。

また、ベトナムと JFC はビール 24、フォー24 のファストフード・モデルの店などで新製品、新モデルの研究開発も行った。2014 年から、オーストラリアでフォー24 の新しいモデルを実験した。国内でも「新世代のフォー24」の店舗を展開している。これはフォー24 の新しいプロジェクトで、まったく新しいデザインの 4 つの新店舗を立ち上げた。これらの店舗には木製のテーブル、食器、薄い青い紙の机、暖かい灯籠、またはレンガのテラコッタのタイルなど洗練されたデザインが特徴である。さらに、フォーを作る厨房には、海外から最新技術の設備を輸入し、店舗全体を改装した。

## 第 3 節 フォー24 の海外展開

### 1. 日本への進出<sup>102</sup>

---

<sup>101</sup> *VnExpress*, 2013 年 7 月 5 日付、*Zing.vn*, 2017 年 10 月 11 日付、ベトナム・インターナショナルのホームページ (<https://vticareers.talentnetwork.vn/>) 2018 年 5 月 1 日アクセスを参照。

日本では、セブン&アイ・フードシステムズ<sup>103</sup>がフォー24とのライセンス仮契約に基づいて2011年7月1日に、東京・市ヶ谷に1号店をオープンした。その後、様々な立地でテストを進め、チェーン展開を本格化していく計画で、2011年10月には池袋に2号店、同11月には大森に3号店を開いた。3店舗を展開したうえで日本国内でのフランチャイズ・チェーンの契約を正式に交わし、本格展開に乗り出す計画であった。日本に進出した海外の飲食店はマクドナルドやスターバックス、デニーズなどアメリカのチェーンがほとんどである。当時、アジアの大手チェーンは珍しいケースであった。

フォー24の1号店はベトナムでの店舗のイメージカラー、グリーンを効果的に配し、さわやかな雰囲気の内には、店舗面積が68平方メートル、客席数はカウンター席とテーブル席を合わせて30席であった。これまでベトナム国内のフォー24は高級志向が中心であったが、日本では誰でも気軽に利用できる価格とカジュアルな雰囲気である。また、キッチンの設計などにはセブン&アイ・フードシステムズが独自ノウハウを注ぎ、少人数でスピーディーに料理を提供できるようにした。メインメニューは、牛肉、鶏肉、野菜の3種類のフォーで、パクチーやミント、ライム、唐辛子、モヤシは別皿で提供し、お客様のお好みに合わせてトッピングできる。フォーの他にベトナム風サンドイッチの「バインミー」や生春巻きなど料理15品目に加え、デザートやドリンクも扱った。客単価は830円程度である。注文は店員がテーブルで聞き取るフルサービス式であるが、料理は4分程度で提供する。ベトナムのフォー24では扱っていない日本独自のメニューとして、バインミーという米粉を使ったパンに具材をたっぷりはさんだベトナム式サンドイッチを提供するなど、セブン&アイ・フードシステムズがベトナムの味を追求しながら現地の顧客の味覚とニーズに合わせたメニューを実現した。フォー、サイドメニュー、デザートをバランスよく楽しめるランチセットメニューも提供された。当初、日本人に親しみやすい味のヘルシーなベトナム料理が、都内で手軽に楽しめるとあって好評であった。

---

<sup>102</sup> 『日経 MJ』2011年7月1日付、『市ヶ谷経済新聞』2013年3月6日付、セブン&アイ・ホールディングスのホームページ ([https://www.7andi.com/company/challenge/112\\_2/3.html](https://www.7andi.com/company/challenge/112_2/3.html)) 2018年4月27日アクセス、『Business Journal』2012年6月22日付を参照。

<sup>103</sup> セブン&アイ・フードシステムズはセブン&アイ・ホールディングスの外食領域の子会社である。ファミリーレストランの「デニーズ」を筆頭に、レストランだけで486店(2012年2月時点)も展開している外食産業の一大勢力である。『日経 MJ』2011年7月1日付の記事によると、同社は主力のファミリーレストラン「デニーズ」が伸び悩んでおり、成長するアジア企業のノウハウを吸収して新業態を成長の柱に育てる考えであった。その際に目を付けたのがこの「フォー24」であった。

しかし、営業を開始してからわずか 1 年半後には、市ヶ谷店と池袋店が 2013 年 2 月 28 日、閉店した。大森店については、時期は決まっていなかったものの閉店することが決まっている。今回の閉店について同社は理由を公表していなかった。

フォー24 の閉店した理由について同社は公開していないが、いくつかの仮説が考えられる。フォー24 の主たる顧客が女性である。そのヘルシーさやエスニック料理自体の魅力について、情報に敏感な女性が積極的に反応している。実際、店は女性の 1 人や 2 人連れがほとんどである。一方、男性にとってはなかなか魅力を見出しづらい。フォー24 の単品が 630 円から、そしてランチセットは 830 円からと、定食やラーメンなどの外食と同じ価格帯である。ただし、それにしては食べたという満腹感がなく、近隣の飲食店と真っ向勝負といえない。結果的に女性客に支えられる構造にならざるを得ない。フォー専門店のよう女性に優しい店が増えるのは本来望ましいが、客単価について、女性はあまり飲み食いしないので低単価になりがち、客数についても滞在時間が長くてあまり回転しないということで繁盛店になれないのである（『Business Journal』、2012 年 6 月 22 日付）。

## 2. カンボジアへの進出<sup>104</sup>

フォー24 は 2H 株式会社（2H Company Ltd）にフランチャイズ権を与え、2007 年にカンボジアで 1 号店をオープンした。2009 年 7 月時点でプノンペンに 2 店舗、スバイリエン（Svay Rieng）のバベット（Bavet）に 1 店舗ある。

当時、フォー24 のチュン CEO は、最初の数年間に新しいメニュー、デザイン、ビジネスコンセプトのテストと洗練化を行うことになり、成功すればその後、ブランドはより早く、より強く成長すると予想した。カンボジアでは、マスターフランチャイジーは自分のフォー24 の店をオープンしているが、将来、彼らはサブフランチャイズ店も展開できるようになる。

## 3. インドネシアへの進出

インドネシアでは、2005 年からフォー24 のフランチャイズ店を展開された。ジャカルタ店に入った顧客はベトナムで彫刻された木製家具の上に座っており、ベトナムの磁器を使い木製の箸を持つなどのベトナム文化に非常に興味がある。店内の従業員の女の子た

---

<sup>104</sup> *Phnompenh Post*, 2013 年 3 月 29 日、2009 年 7 月 9 日付を参照。

ちの制服はベトナムの伝統的な服装「アオザイ」である。壁にはベトナムの風景の絵を飾っている。しかし、もし料理が美味しくなければ、これらの文化的な違いの魅力は長く続くことはない。飲食店にとって、一番重要なのは料理が美味しいでなければならないことだとチュン創業者は強調した。店ではメインメニューの牛フォーの他に、春巻き、サラダなどのサブメニューを選ぶことができる。サブメニューは常に変更され、種類は豊富である。チュンは「異文化性」の要素を強調しすぎれば、地元の人々にベトナムの料理に違和感を感じさせてしまうので、最初は「一回ぐらいどんどころか知るために来店する」ことになるだろうと彼らは述べている。逆に、演出しつつ、客の日々のニーズを満たしていれば、より頻繁に来てくれるようになる。これらのアイデアのおかげで、フォー24 のジャカルタ 1 号店は郊外にあるが、徐々に中心地に店舗を展開してきた（*Báo Mới*, 2009 年 9 月 19 日付）。

#### 4. オーストラリアへの進出

2008 年に、フォー24 はオーストラリアで店舗を展開し始めた。しかし、オーストラリアの顧客のニーズに合わせるために、同社はメニューを少し変更し、新しい「ダイエットフォー」を開発した。さらに、フォーを食べるとき、箸を使用する必要があるが、欧米系の人たちのためにナイフやフォークをテーブルに置いてある（*Báo Mới*, 2009 年 9 月 19 日付）。しかし、2008 年に展開した店舗が閉店されて、2014 年 1 月、メルボルン（Melbourne）で改めて、参入した。国内と様態の異なるクイック・サービス・フォー24・レストランをオープンしたのである。メルボルンのバークリー、フットスクリー、リッチモンドなどの道路沿いには、日本料理、中華料理、イタリア料理、ベトナム料理などの各国の料理店が立ち並んでいる。この周辺だと、かなり強い競争相手が存在するため、同社は別の方向から市場にアプローチしようと、市内中心部の主要な拠点であるサザンクロス（Southern Cross）駅の近くに開店した。オーストラリアでは、同社はベトナム人のコミュニティに頼るのではなく、毎日サザンクロス駅に通っている何万人の通勤客を狙っている。第 1 号店は規模が大きくて 100 席ある。新鮮で健康に良いフォーを手頃で、素早く提供するというのがコンセプトである。オープンキッチンなので、春巻き、バンミー、フォーなどの料理の調理作業の全てを見ることができる。初めての来客のために、フォー24 は料理をどのように楽しむかについての情報を提供し、レストランの中央柱にベトナムのイメージを投影することで、雰囲気とフォーとベトナム文化源の認識を作り出して

いる。フォーには 3 種類があり、それは牛、鶏と豆腐の味であり、レギュラー（380ml）またはラージ（500ml）の 2 サイズがある。客はセルフサービスでカウンターで注文し、料理を自ら席へ持っていく。フォーの他に、バンミーも人気のメニューである。メルボルン店では注文してからフォーができるのにわずか 27 秒しかかからない（*The World Loves Melbourne*, 2014 年 5 月 8 日付）。

## 5. 創業者と企業文化<sup>105</sup>

チュン創業者はフォー24 を含むナムアン・グループ（Nam An Group）の創業メンバーの一人である。同グループは、Maxim's Nam An レストラン、An レストラン、Vien レストラン、Gloria Jean's Coffees 店、Breadtalk など 10 店のレストランがある。これらのレストランはチュンの母親（彼の父はジャーナリスト）によって運営されている。

チュンはホーチミン市で 1966 年に生まれ、1993 年にウェスタンシドニー（Western Sydney）大学でホスピタリティマネジメントの学士号を取得した。1994 年にグリフィス（Griffith）大学で観光専攻の修士号を取得し、2003 年にケネディ・ウエスタン（Kennedy Western）大学で経営学の博士号を取得した。彼は留学先のオーストラリアでブランド力の向上策などチェーン店展開理論を学んだことから起業につながった。ちなみに、チュンは 2 つのオーストラリアの大学で名誉教授称号を授与されている。2009 年に授与されたグリフィス大学では、その当時、彼は本大学の最初の、そして最も若い名誉教授になったアジア人である。また、2016 年にはウェスタンシドニー大学の名誉教授に授与された。

修士号を取得した後、チュンはベトナムに戻って、Tecaworld の副社長の役、Saigon Star Hotel の CEO などの仕事を経験した。2002 年、彼はフォー24 を立ち上げた。自分が学んだ知識や実際のベトナムのフランチャイズ展開の経験から、『フランチャイズ：フランチャイズ・モデルと成功の秘訣』、『フランチャイズを導入する：ベトナム企業への新しい機会』などフランチャイズビジネスに関する本を書いた。その 2 冊の本は、2005 年と 2006 年に連続してベトナムで「ベストセラー」となった。この成功から、彼はオーストラリアに本拠を置くフランチャイズ・エクセレンスのアジア太平洋センターの特別顧問

---

<sup>105</sup> *Báo Thanh Niên*, 2016 年 9 月 27 日付、*NPR*, 2007 年 3 月 20 日付、*The Wall Street Journal*, 2008 年 3 月 12 日付を参照

に招かれた。その後『ブランディング：ベトナム中小企業向けブランド』、『ゴルフのルール』、『ゴルフに面白いヒント』などの本も出版した。

フォー24を開業してから9年間後の2012年に、チュンはフォー24を売却した。2013年、『Bầu trời không chỉ có màu xanh（空は青いだけでなく）』という自伝を書いて、Pho 24の失敗と成功の話を記述した。その理由の1つは、「古い戦士が新しい装甲を必要とする」ように、当時フォー24の店舗システム全体が改造する必要があるが、財政的な問題に直面したのである。フォー24を売却した後、彼は家族とオーストラリアに移住し、2015年、オーストラリアにベトナム料理レストランをオープンした。

チュン創業者の時代には、海外のフォー24のメニューはほぼベトナムのものと同じであった。本場の味が歓迎されると信じていたので、味はすべての国でほぼ同じである。そして、アメリカに出店する計画も立てた。アメリカの消費者に対する販売方法をある程度明らかにした。それは清潔な店で料理が速く出来上がり、栄養価が高く塩分、脂肪分、糖分がより少ないフォー料理を提供することである。2012年までにニューヨークで最初のフォー24を開く予定であった。マクドナルドとKFCが積極的なマーケティング戦略で顧客のニーズを理解して世界中でビジネスを展開しているので、フォー24も海外市場で同じことをしたいとチュンは語った。

「私が最初に開発したフォー24が引き続き発展してくれることを願っている」。上述の手順と事業の成功により、フォー24は世界中にベトナム料理の地位と認知度への希望を高めた。フォー24の結果を見ればフォー24が歩んだ道は間違っていると言えない。チェーン店化はベトナムでの飲食業のこれからの方向であるので、多くの人々はチュン氏が失敗したと考えてはいない。40～50年間続く老舗レストランもフォー24ほど社会に貢献していない。実際は、何十年も続いているフォーの小さな店よりも、フォー24などのブランドを通じて外国人はベトナム料理を知るようになったのである。商人は自らを豊かにし、従業員の収入を生み出すに加え、社会にもっと貢献する必要がある。フォー24のようなブランドはベトナムのフォーを海外に宣伝しただけでなく、他の多くの起業家にも影響を与えたのである。



## < 参考文献 >

- Abdelzaher, D. M. (2012), "The Impact of Professional Service Firms' Expansion Challenges on Internationalization Processes and Performance", *The Service Industries Journal*, Vol. 32, No. 10, pp.1721-1738.
- Agarwal, S. and Ramaswami, S. N. (1992), "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, No. 1, pp.1-27.
- Alexander, N. (1990), "Retailers and International Markets: Motives for Expansion", *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4, pp.75-85.
- Alexander, N. (1997), *International Retailing*, Blackwell.
- Alexander, N. and Lockwood, A. (1996), "Internationalisation: A Comparison of the Hotel and Retail Sectors", *The Service Industries Journal*, Vol. 16, No. 4, pp.458-473.
- Alexander, N. and Myers, H. (2000), "The retail internationalization process", *International Marketing Review*, Vol. 17, No. 4/5, pp.334-353.
- Blomstermo, A., Sharma, D. and Sallis, J. (2006), "Choice of Foreign Market Entry Mode in Service Firms", *International Marketing Review*, Vol. 23, No. 2, pp.211-229.
- Brem, A. and Ivens, B. (2013), "Do Frugal and Reverse Innovation Foster Sustainability? Introduction of a Conceptual Framework", *Journal of Technology Management for Growing Economies*, Vol. 4, No. 2, pp.31-50.
- Brem, A. and Wolfram, P. (2014), "Research and Development from the Bottom up: Introduction of Terminologies for New Product Development in Emerging Market", *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, Vol.3, No.9.
- Buerki, T., Nandialath, A., Mohan, R. and Lizardi, S. (2014), "International Market Selection Criteria for Emerging Markets", *Journal of Business Strategy*, Vol. 11, No. 4, pp.7-41.
- Burt, S. (1993), "Temporal Trends in the Internationalization of British Retailing", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 3, No. 4, pp.391-410.
- Burt, S., Johansson, U., Dawson, J. (2015), "International Retailing as Embedded

- Business Models”, *Journal of Economic Geography*, Vol. 16, No. 3, pp.715-747.
- Chattopadhyay, A., Batra, R., and Ozsomer, A. (2012), *The New Emerging Market Multinationals: Four Strategies for Disrupting Markets and Building Brands*, McGraw Hill Education.
- Christensen, C. M. (1997), *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business Press. (玉田俊平太監修、伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社、2001)。
- Christensen, C. M., Raynor, M. E. (2003), *The Innovator's Solution*, Harvard Business Press. (玉田俊平太監修、櫻井祐子訳『イノベーションへの解』翔泳社、2003)。
- Dawson, J. (1994), “Internationalization of Retail Operations”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, No. 4, pp.267-282.
- Dicken, P. (2000), “Places and Flows: Situating International Investment”, In Clark, G.L., Feldman, M. and Gertler, M.S., editors, 2003, *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford University Press.
- Douglas, S. P. and Craig, C. S. (1989), “Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy”, *Columbia Journal of World Business*, Vol. 24, No.3, pp.47-59.
- Dunning, J. H. (1979), “Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence the Eclectic Theory”, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol.41, No.4. pp.269-295.
- Dunning, J. H. (1988), *Explaining International Production*, London, Unwin Hyman.
- Dunning, J. H. (1990), *The Globalization of Business: The Challenge of the 1990s*, Routledge.
- Dunning, J. H., Hoesel, R. V. and Narula, R. (1996), “Explaining the "New" Wave of Outward FDI from Developing Countries: The Case of Taiwan and Korea”, *Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology*.
- Ebenkamp B. (2007), “Jollibee Is on Fast (Food) Track in Virgin Markets”, *Brandweek*, Vol. 48, No. 41, p.14.
- Edvardsson, B., Edvinsson, L. and Nystrom, H. (1993), “Internationalisation in Service Companies”, *Service Industries Journal*, Vol. 13, No. 1, pp.80-97.
- Erramilli, M. K. and Rao, C. P. (1993), “Service Firms International Entry Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach”, *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 3,

pp.19-38.

Esther, S. P., Barber, J. P and Hebert, L. (2007), “Strategic Variables That Influence Entry Mode Choice in Service Firms”, *Journal of International Marketing*, Vol. 15, No. 1, pp.67-91.

Frasqueta, M., Dawson, J., Calderon, H. and Fayos, T. (2018), “Integrating Embeddedness with Dynamic Capabilities in The Internationalisation of Fashion Retailers”, *International Business Review*, Vol. 27, No. 4, pp.904-914.

Frazer L. and Merrilees B. (2012), “Pioneering Asian franchise brands: Pho24 in Vietnam”. Retrieved from: <https://core.ac.uk/download/pdf/143873714.pdf>.

Goldman, A. (2001), “The Transfer of Retail Formats into Developing Economies: The Example of China”, *Journal of Retailing*, Vol. 77, No. 2, pp.221-242.

Govindarajan, V. (2009), “What is Reverse Innovation?”, Retrieved from: [http://www.tu.ck.dartmouth.edu/people/vg/blog-archive/2009/10/what\\_is\\_reverse\\_innovation.htm](http://www.tu.ck.dartmouth.edu/people/vg/blog-archive/2009/10/what_is_reverse_innovation.htm).

Govindarajan, V. (2011), “Jugaad: a Model for Innovation”, *India Forbes Magazine*. Retrieved from: <http://forbesindia.com/article/defining-debates-of-2011/vijay-govindarajan-jugaad-a-model-for-innovation/25512/1>.

Govindarajan, V. and Euchner, J. (2012), “Reverse Innovation”, *Research Technology Management*, Vol. 55, No.6.

Govindarajan, V. and Trimble, C. (2012), *Reverse Innovation: Create Far From Home, Win Everywhere*, Harvard Business School Press. (渡部典子、小林喜一郎訳『リバー・イノベーション—新興国の名もない企業が世界市場を支配するとき』ダイヤモンド社、2012)。

Granovetter, M. (1985), “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness”, *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No.3, pp.481-510. (渡辺深訳「経済行為と社会構造：埋め込みの問題」『転職：ネットワークとキャリアの研究』ミネルヴァ書房、239-280 頁、1998)。

Gupta, V. P. (2011), “Frugal Innovation: The New Masters of Management”, Indian MBA. Retrieved from: [http://www.indianmba.com/Faculty\\_Column/FC1283/fc1283.html](http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC1283/fc1283.html).

Hall, E. T. (1976), *Beyond Culture*, Anchor Books. (岩田慶治・谷泰訳『文化を超えて』TBSブリタニカ、1979)。

Hess, M. (2004), “Spatial Relationships? Towards a Reconceptualization of Embeddedness”,

- Progress in Human Geography*, Vol. 28, No.2, pp.165–186.
- Hoesel, R. van (1999), *New Multinational Enterprises from Korea and Taiwan: Beyond Export-led Growth*, Routledge.
- Hutchinson, K., Alexander, N., Quinn, B. and Doherty, A. M. (2007), “Internationalization Motives and Facilitating Factors: Qualitative Evidence from Smaller Specialist Retailers”, *Journal of International Marketing*, Vol. 15, No. 3, pp.96–122.
- Hutchinson, K., Quinn, B. and Alexander, N. (2005) “The Internationalisation of Small to Medium-sized Retail Companies: Toward a Conceptual Framework”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 21, No. 1-2, pp. 149-179.
- Hymer, S. H. (1976), *The International Operations of National Firms : A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press. (宮崎義一編訳『多国籍企業論』岩波出版、1979)。
- Immelt, J., Govindarajan, V. and Trimble, C. (2009), “How GE is Disrupting Itself”, *Harvard Business Review*, Vol.87, No.10, pp.56-65.
- Johanson, J. and Vahlne, J. E. (1977), “The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, pp.23-32.
- Larimer T. (2003), “Chasing Starbucks Dreams: Trung Nguyen and its Global Expansion”, *Chazen Web Journal of International Business*.
- Levison, R. (2014), “The Jollibee Burger Comes to Canada”, *Canadian Business*, Vol. 87, No. 1, pp.13-14.
- Levitt, T. (1983), “The Globalization of Markets”, *Harvard Business Review*, Vol. 62, No.3, pp.92-102.
- Lall, S. (1983), *The New Multinationals: The Spread of Third World Enterprises*, IRM Press.
- Lommelen, T. and Matthyssens, P. (2005) “The Internationalization Process of Service Providers: A literature Review”, *Research on International Service Marketing*, Vol. 15, pp.95-117.
- Luo, Y. and Tung, R. (2007), “International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, No. 4, pp.481- 498.

- Makino, S., Lau, C. M. and Yeh, R. S. (2002), “Asset-Exploitation Versus Asset-Seeking: Implications for Location Choice of Foreign Direct Investment from Newly Industrialized Economies”, *Journal of International Business Studies*, Vol.33, No.3, pp.403-421.
- Mukoyama, M. (2000), “The Standardization-Adaptation Problem of Product Assortment in Internationalization of Retailer”, in Michael R. Czinkota and Maasaki Kotabe (ed.), *Japanese Distribution Strategy*, Thomson Learning.
- Nicole, E. C. and Kristina, A. M. (1999) “Internationalization of Service SMEs: An Integrated Perspective from the Engineering Consulting Sector”, *Journal of International Marketing*, Vol. 7, No. 4, pp.42-66.
- Nunes, P. F. and Breene, T. S. (2011), *Jumping the S-Curve: How to Beat the Growth Cycle, Get on Top, and Stay There*, Harvard Business Review Press.
- Pananond, P. (2007), “The Changing Dynamics of Thai Multinationals after the Asian Economic Crisis”, *Journal of International management*, Vol. 13, No.3, pp.356-375.
- Prahalad, C. K. (2010), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profit*, Revised and Updated 5<sup>th</sup> Anniversary Edition, Wharton School Publishing. (スカイライトコンサルティング訳『ネクスト・マーケット:「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略[増補改訂版]』英治出版、2010)。
- Radjou, N., and Prabhu, J. (2015), *Frugal Innovation: How to Do More With Less*, The Economist.
- Radjou, N., Prabhu, J. and Ahuja, S. (2011), *Use Jugaad to Innovate Faster, Cheaper, Better*, Harvard Business Review.
- Radjou, N., Prabhu, J. and Ahuja, S. (2012), *Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth*, Jossey-Bass. (月沢李歌子訳『イノベーションは新興国に学べ:カネをかけず、シンプルであるほど増大する破壊力』、日本経済新聞出版社、2013)。
- Rajnish, T. and Herstatt, C. (2014), *Emergence of India as a Lead Market for Frugal Innovation*, Consulate General of India, Hamburg.
- Roger, V. H. (1999), *New Multinational Enterprises from Korea and Taiwan: Beyond Export-led Growth*, Routledge.
- Rogers, E. M. (1982), *Diffusion of Innovations*, Third Edition, The Free Press. (青池榎一・

- 宇野善康訳『イノベーション普及学』産能大学出版部、1996)。
- Rogers, E. M. (2003), *Diffusion of Innovations*, Fifth Edition, The Free Press. (三藤利雄訳『イノベーションの普及』翔泳社、2007)。
- Salmon, W. J. and Tordjman, A. (1989), “The Internationalization of Retailing”, *International Journal of Retailing*, Vol. 4, No. 2, pp.3-16.
- Saraf, D. (2009), “India’s Indigenous Genius: Jugaad”, *The Wall Street Journal*. Retrieved from: <http://www.wsj.com/articles/SB124745880685131765>.
- Schumpeter, J. (1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge Mass, Harvard University Press. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』岩波書店、1977)。
- Seghal, V., Dehoff, K. and Panneer, G. (2010), “The Importance of Frugal Engineering”, *Strategy + Business*, Issue 59. Retrieved from: <http://www.strategy-business.com/article/10201?gko=24674>
- Tacconelli, W. and Wrigley, N. (2009), “Organizational Challenges and Strategic Responses of Retail TNCs in post-WTO-entry China”, *Economic Geography*, No. 85, pp.49–73.
- Tatoglu, E., Demirbag, M. and Kaplan G. (2003), “Motives for Retailer Internationalization to Central and Eastern Europe”, *Emerging Markets Finance and Trade*, Vol. 39, No. 4, pp.40–57.
- UNCTAD (2006). *FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*. New York, United Nations.
- Vernon, R. (1966), “International Investment and International Trade in the Product Cycle”, *Quarterly Journal of Economics*, pp.190 -270.
- Vida, I. and Fairhurst, A. (1998), “International Expansion of Retail Firms: A Theoretical Approach for Future Investigations”, *Journal of Retail and Consumer Services*, Vol. 5, No. 3, pp.143-151.
- Wells, L. T. (1983), *Third World Multinationals*, Cambridge, MIT Press.
- Williams, D. E. (1992), “Motives for Retailer Internationalization: Their Impact, Structure and Implications”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 8, No. 3, pp.269-285.
- Wrigley N., Coe N. M. and Currah A. (2005) “Globalizing retail: Conceptualizing the distribution-based transnational corporation (TNC)”, *Progress in Human Geography*, Vol. 29, No. 4, pp. 437–457.

- Wood, S. and Reynolds, J. (2014), “Establishing Territorial Embeddedness within Retail Transnational Corporation (TNC) Expansion: The Contribution of Store Development Departments”, *Regional Studies*, Vol. 48, No.8, pp.1371-1390.
- Yin, R. K. (1994), *Case Study Research*, 2nd ed., SAGE Publications Inc. (近藤公彦訳『ケース・スタディの方法・第2版』千倉書房、1996年)。
- Zeschky, M., Winterhalter, S. and Gassman, O. (2011), “Frugal Innovation in Emerging Markets: The Case of Mettler Toledo”, *Research Technology Management*, Vol.54, No.4, pp.38-45.
- Zeschky, M., Winterhalter, S. and Gassman, O. (2014), “From Cost to Frugal and Reverse Innovation”, *Research Technology Management*, Vol.57, No.4, pp.20-27.
- Lý Quý Trung (2013), *Bầu Trời Không Chỉ Có Màu Xanh*, Nhà Xuất Bản Trẻ.
- 阿久津聡 (2010) 「消費者心理とブランド戦略」 日本経済新聞社編『これからの経営学』日本経済新聞社、169-186頁。
- 阿久津聡・石田茂 (2002) 『ブランド戦略シナリオ：コンテクスト・ブランディング』ダイヤモンド社。
- 安室憲一 (2015) 「下からのグローバリゼーション:新興国企業のリバース・イノベーションと脅かされるガバナンス」『国際ビジネス研究』第7巻2号、47-58頁。
- 今井利絵 (2005) 「小売技術の国際移転プロセス」『国際ビジネス研究学会年報』第11号、57-76頁。
- 井上達彦 (2008) 「ビジネスシステムの新しい視点：価値創造と配分に関するルールの本と自生秩序的な仕組み」『早稲田商学』第415巻、287-313頁。
- 井上英之・加藤徹生 (2011)、『辺境から世界を変える：ソーシャルビジネスを生み出す[村の起業家]』ダイヤモンド社。
- 井関利明 (1969) 「消費者行動の社会学的研究」 吉田正昭・村田昭治・井関 利明共編『消費者行動の理論』丸善、113-178頁。
- 江夏健一・首藤信彦 (1993) 『多国籍企業論』八千代出版社。
- 大石芳裕 (1993) 「国際マーケティング標準化論争の教訓」『佐賀大学経済論集』第26巻1号、1-34頁。

- 角松正雄（1992）「国際マーケティングにおける標準化論の意義」『熊本学園創立 50 周年記念論集』。
- 川端基夫（2000）『小売業の海外進出と戦略』新評論。
- 川端基夫（2009）「小売国際化とアジア市場の特性」向山雅夫・崔相鐵編『小売企業の国際展開』中央経済社。
- 川端基夫（2017）『消費大陸アジア：巨大市場を読みとく』ちくま新書。
- 小島清（2004）『雁行型経済発展論（第1巻）日本経済・アジア経済・世界経済』文眞堂。
- 小島清（2000a）「雁行型経済発展論・赤松オリジナル：新興国のキャッチアップ・プロセス」『世界経済評論』第44巻3号、8-20頁。
- 小島清（2000b）「雁行型経済発展論・再検討」『駿河台経済論集』第9巻2号、75-136頁。
- 小田部正明・K. ヘルセン・栗木契（2010）『国際マーケティング』碩学舎。
- 琴坂将広（2014）『領域を超える経営学—グローバル経営の本質を知の系譜で読み解く』ダイヤモンド社。
- 坂下昭宣（2014）「因果分析の方法：ケーススタディとサーベイリサーチの方法論的比較」『商学論究』第61巻4号、25-44頁。
- 首藤聡一郎（2012）「Rogers のイノベーション普及理論の拡張：経営現象に適用するにあたって」『麗澤経済研究』第20巻1号、97 - 106頁。
- ジェイ・A・コンガー、ラビンドラ・N・カヌンゴ他（1999）『カリスマ的リーダーシップ：ベンチャーを志す人の必読書』流通科学大学出版。
- 徐航明（2014）『リバーズ・イノベーション 2.0：世界を牽引する中国企業の創造力』CCCメディアハウス。
- 菅原秀幸・大野泉・槌屋詩野（2011）『BOP ビジネス入門：パートナーシップで世界の貧困に挑む』中央経済社。
- ズオンティトゥイ（2017）「発展途上国におけるイノベーションに関する理論的考察：リバーズ・イノベーション議論の現状と課題を中心に」『流通科学大学論集流通・経営編』第29巻2号、35-51頁。
- ズオンティトゥイ・崔相鐵（2018）「発展途上国企業の海外進出戦略に関する一考察：比ジョリピーの事例を中心に」『流通科学大学論集流通・経営編』第30巻2号、113-134頁。
- 苑志佳（2007）「中国企業の海外進出と国際経営」、『中国経営管理研究』第6号、27-43頁。



- 苑志佳（2010）「東南アジアに進出する中国企業の進出動機・競争優位・競争劣位：タイとベトナム現地調査結果による検証」『ICCS 現代中国学ジャーナル』第2巻1号、71-83頁。
- 田村正紀（2006）『リサーチ・デザイン』白桃書房。
- 崔相鐵（2013）「韓国ロッテ・ショッピングの新興市場進出戦略の分析：急激なグローバル・シフトの深因」『季刊マーケティング・ジャーナル』第32巻4号、22-37頁。
- 崔相鐵（2015）「ロッテ・ショッピング：韓国小売企業からグローバル小売企業への転換」向山雅夫・ジョンドーソン編著『グローバル・ポートフォリオ戦略：先端小売企業の軌跡』千倉書房、151-188頁。
- 崔相鐵（2018）「日本における小売業態の生成と進化」崔相鐵・岸本徹也編著『1からの流通システム』碩学舎、1-17頁。
- 寺本義也・岩崎尚人・近藤正浩（2011）、『ビジネスモデル革命』生産性出版。
- 鳥羽達郎（2009）「小売企業の海外進出と参入様式：フランチャイジングと合弁を中心として」『大阪商業大学論集』第5巻1号、279-295頁。
- 中川涼司（2013）「中国企業の多国籍企業化：発展途上国多国籍企業論へのインプリケーション」『立命館国際研究』第26巻1号、53-73頁。
- 野村総合研究所[平本督太郎、松尾未亜、木原裕子、小林慎和、川越慶太]（2010）『BOP ビジネス戦略：新興国・途上国市場で何が起きているか』東洋経新報社。
- 原田保（2005）「コンテクストドリブンビジネスモデルの基本概念：グローバル時代の持続的競争優位性」『情報系：OA学会論集』第26巻2号、39-48頁。
- 原田保・三浦俊彦（2010）『ブランドデザイン戦略：コンテクスト転換のモデルと事例』芙蓉書房出版。
- 原田保・三浦俊彦・高井透（2012）『コンテクストデザイン戦略：価値発現のための理論と実践』芙蓉書房出版。
- 藤川佳則・小野譲司（2014）「サービス・グローバリゼーション：脱コンテクスト化と再コンテクスト化による知識移転プロセス」『マーケティングジャーナル』第33巻3号、72-92頁。
- 白貞壬（2003）「グローバル・リテラーの現地適応化過程とその段階的解明：トイザラスとカルフルの日本進出を事例として」『流通研究』第6巻2号、35-51頁。
- 白貞壬（2016）「国際ビジネス研究におけるリバーシ・イノベーション：文献研究を中心とした概念の再考」『流通科学大学論集 流通・経営編』第28巻2号、65-85頁。
- マックス・ウェーバー、世良晃志郎訳（1995）『支配の諸類型』、創文社。

- 三浦俊彦（1995）「コミュニケーション戦略」日本マーケティング協会編『マーケティング・ベーシックス（第2版）：基礎理論からその応用実践へ向けて』同文館出版、163-191頁。
- 三浦俊彦（2015）「コンテキスト・ブランディングのグローバル展開：国を越えてのライフスタイルと世界観の提示」『商學論纂』第56巻5/6号、115-158頁。
- 向山雅夫（1996）『ピュア・グローバルへの着地—もの作りの進化プロセス探求』千倉孝。
- 矢作敏行（2007）『小売国際化プロセス』有斐閣。
- 山口隆英（1999）「多国籍企業の成長に関する理論的課題—多国籍企業理論の視点からの展望」『商学論集』第68巻1号、33-59頁。
- 劉永鵬（2014）「中国多国籍企業の国際化戦略の特徴：中興通迅の事例を中心として」『経営論集』第83巻、63-78頁。
- 鷺田祐一（2014）「リバーズ・イノベーション」『一橋ビジネスレビュー』第62巻1号、76-77頁。
- 渡辺達郎（2015）『中国・東南アジアにおける流通・マーケティング革新』白桃書房。