

# サービス多国籍企業の新興国市場参入

## —Institution-based viewの論点整理—

### Service MNCs' Entry into Emerging Markets

#### —A Discussion of the Institution-Based View—

柳田 志学  
(Shigaku YANAGIDA)

#### Abstract :

This paper focuses on the perspective of the system as a factor facing companies and summarizes the points of various theories, based on the awareness of the problem of why service multinational companies are forced to succeed, struggle or withdraw in Southeast Asian countries. Until the first half of the 2000s, various discussions were held on the internationalization of companies centered on developed countries in international business research, but the accumulation of research on research in emerging markets (especially Southeast Asia) of multinational companies is shallow. And the current situation is that there is almost no accumulation of research on the entry of service multinational companies into emerging markets. This paper reviews various studies that have been discussed from the perspective of distance as research to elucidate the internationalization of companies and discusses institution-based views that not only cultural discussions but also isomorphism within the institutional environment is important. We reviewed various studies based on the above and made some considerations.

キーワード：サービス多国籍企業、新興国市場、東南アジア、Institution-based view

Keywords : Service Multinationals, Emerging markets, Southeast Asia, Institution-based view

#### 1. はじめに

2020年に世界中へと蔓延した新型コロナウイルスにより、企業は未曾有の苦境に立たされている。とりわけ日本国内の的外食サービス企業は従来のビジネスモデルが機能せず、事業の縮小ないし閉店を余儀なくされている。ところが海外、とりわけ東南アジア諸国にフォーカスすると、日本の外食サービス企業がこれまでと同様、事業展開を行っている国もある。たとえば2020年12月の時点でタイ国内の日本食レスト

ランは前年調査から12.6%増加している<sup>1)</sup>。すなわち日本国内において低迷しているサービス多国籍企業であるが、海外にフォーカスした場合、着実に店舗を拡大している現状が見られる。ロイヤルHD傘下の天井TENYA<sup>2)</sup>は2020年10月に初めてシンガポールへと進出しており、一風堂も同年8月に同国へと進出を遂げている。ところが近隣国のインドネシアにおいて、TENYAは2014年に進出したものの、5年後の2019年に撤退を余儀なくされてしまった<sup>3)</sup>。

すなわち国によって進出が成功を遂げる場合もあれば、失敗する場合もあるという点が見られる。本稿の目的は、これらの現状を背景としながら、2010年代以降に急増した<sup>4)</sup> 東南アジア諸国におけるサービス多国籍企業の国際化に着目し、なぜサービス多国籍企業が東南アジア諸国で成功しないし苦戦や撤退を余儀なくされているのか、文化的要因のみではサービスの国際化のメカニズムを説明することが難しいのではないか、という観点から既存研究を再検討し、企業の国際化に関する成功あるいは失敗の要因を、文化的側面だけではなく制度的側面からも検討を行うことにある。

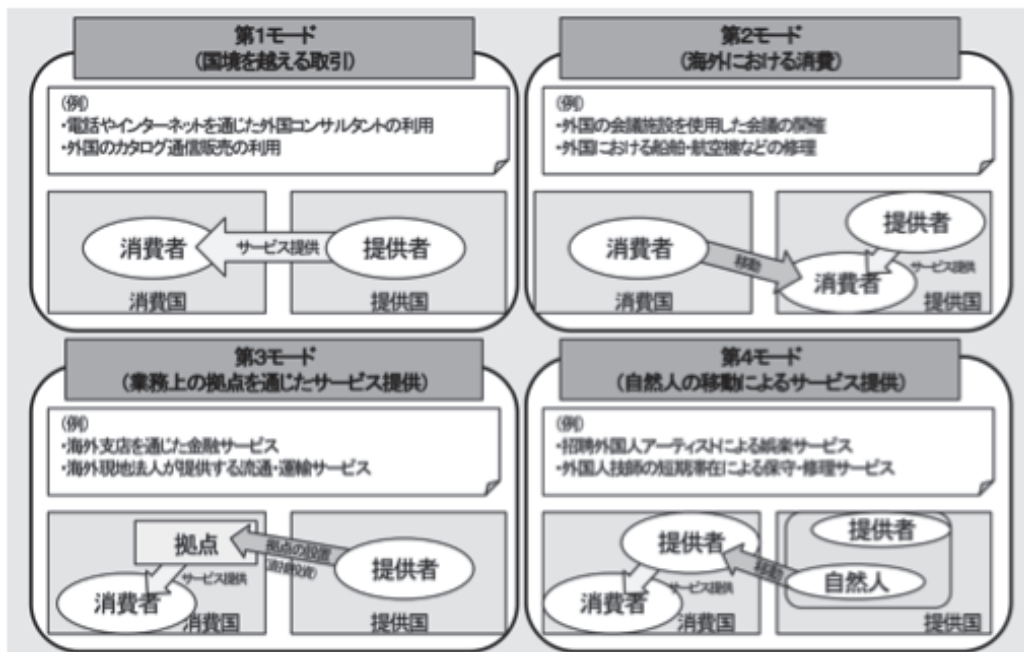
## 2. 国際ビジネスにおけるサービスとは

国際ビジネスにおいてサービス国際化の重要性がフォーカスされるようになったのは2000年代以降のことである。国連は2004年のWord Investment Reportにおいて、“The Shift Towards Services”というタイトルのもと、サービスの重要性について本格的な言及を行った<sup>5)</sup>。また、サービス多国籍企業が直面する課

題は、サービスの特性に伴う国際化の難しさにある。国際ビジネスにおけるサービスの特性とは、①無形性 (intangibility)、②生産と消費の同時性ないし不可分性(simultaneity of production and consumption)、③変動性 (variability)、④消滅性・非貯蔵性(non-storability)であるとされる<sup>6)</sup>。とりわけサービス国際化において重要な特性とは、②の同時性・不可分性と④の消滅性・非貯蔵性であるとされており、地理的な距離(隔たり)が生じることを前提とする国際ビジネス研究において、サービス多国籍企業の国際事業展開は困難であると考えられていた。

また、サービスの国際化についてはWTO(世界貿易機関)が明確に定義づけている。WTOはGATS (General Agreement on Trade in Services: サービスの貿易に関する一般協定)においてサービスを11に分類している。そのうえでサービス多国籍企業の国際化について言及しており、以下の4つの形態(モード)での取引をサービス貿易(すなわちサービス国際化)であると定義している(図表1)。

図表1 サービス貿易の形態



出所: 外務省(2018)より抜粋

第1モードは「国境を超える取引」である。いずれかの加盟国の領域から他の加盟国の領域へのサービス提供であり、具体的には電話で外国のコンサルタントを利用する場合、外国のカタログ通信販売を利用する場合などがあげられる。その他にも外国人講師を海外で雇用し、日本国内で語学を学ぶオンライン英会話の事業がこの第1モードに属するだろう。2020年に流行した新型コロナにより、国境を越えた人の往来は制限されている。その現状を考慮すると、人の移動を伴わない第1モードはさほど大きな影響を受けず、国際事業展開は可能となる。

第2モードは「海外における消費」である。これはいずれかの加盟国の領域内におけるサービスの提供であって、他の加盟国のサービス消費者に対して行われるものを指す。具体的には外国の会議施設を使って会議を行うMICE<sup>7)</sup>、外国で船舶・航空機などの修理をする場合とされる。

第3モードは「業務上の拠点を通じてのサービス提供」である。これはいずれかの加盟国のサービス提供者によるサービスの提供であり、他の加盟国の領域内の業務上の拠点を通じて行われるものとされる。具体的には海外支店を通じた金融サービス、海外現地法人が提供する流通・運輸サービスなどがあげられる。国際フランチャイズの形態をとる外食サービス企業など多くのサービス多国籍企業は第3モードの形態であるといえる。

第4モードは「自然人の移動によるサービス提供」である。これはいずれかの加盟国のサービス提供者によるサービスの提供であり、他の加盟国の領域内の加盟国の自然人の存在を通じて行われるものとされ、具体的には招聘外国人アーティストによる娯楽サービス、外国人技師の短期滞在による保守・修理サービスなどがある。

これらのモードはサービスの国際化における明確な分類を提示したという点で示唆に富む内容である。しかし国ごとの差異、すなわちある国ではサービス多国籍企業の国際化を促進し、ある国では撤退へと導く要因が何なのかについては明らかになっていない。この現状について太田(2008)は「サービス・ビジネスは製造ビ

ジネスとは異なり、生産と消費が同じ場所で遂行される。ローカル志向が強いサービス・ビジネスの国際化モデルはほとんどないのが現状である」と述べている。すなわちサービス多国籍企業が国際化を図る際、東南アジア各国が包有する様々な要因について考慮する必要があり、より明確なモデルが必要となる。そこで議論されてきたのが次章のdistanceに関する研究である。

### 3. 各国のdistanceに着目した研究

距離に関する研究としてはJohanson and Vahlne(1977)のウブサラ・モデルが先駆的である。Johansonらはスウェーデンの企業を事例として取り上げており、企業は国際化を図る際にまずは周辺諸国へと進出し、漸進的な国際化を果たすという指摘をしている。さらに企業の国際化において重要な概念として、psychic distance(心理的な距離)が関係してくると述べている。ここでの距離とは具体的に言語、教育、ビジネス慣習、文化、産業の成長度合いの5つであり、Johansonらはこれまで注目されてこなかった多国籍企業の投資本国と投資受入国との差異について指摘した。また、Kogut & Singh(1988)は文化的、経済的距離などが企業の国際化におけるパフォーマンスに影響を及ぼすことを指摘している。しかし1990年代までの研究は、東南アジア諸国を発展途上国であるものとみなし、主要な研究対象とされることはなかった。それと同時に東南アジア諸国が内包する様々な背景を捉える議論は行われていなかった。

これらのdistanceに関する議論を、さらに発展させたのがGhemawat(2001)のCAGEフレームワークである。Ghemawatは国によって企業の国際化が成功するかどうかの要素はdistance(距離・隔たり)にあるとして、これらの要素を4つに区分して論じた。具体的には、1. 文化的距離(Cultural distance)、2. 行政的距離(Administrative distance)、3. 地理的距離(Geographic distance)、4. 経済的距離(Economic distance)の4つをフレームワークとしており、投資受入国に内包される様々な優位と劣位が、多国籍企業の国際化に影響

図表2 CAGEフレームワークとdistanceを生み出す特性

文化的な距離 (Cultural)	行政的な距離 (Administrative)	地理的な距離 (Geographic)	経済的な距離 (Economic)
①異なる言語 ②異なる民族性、社会的ネットワークの有無 ③宗教の差異 ④信頼の有無 ⑤異なる価値観、規範、気質	①植民地関係（歴史的関係）の有無 ②共通の貿易同盟の有無 ③政治的に良好かどうか ④市場の不在あるいは閉鎖的経済 ⑤未整備な社会制度	①物理的な隔たり ②国境を接しているかどうか ③気候や衛生状態の差 ④国の大きさ ⑤交通の便や、通信状況の違い	①消費者の所得水準の違い ②以下のコストと質の差 ・天然資源の差 ・人的資源の差 ・社会的インフラの差 ・情報・知識を得る費用や質の差 ③市場・経済規模の差 ④人口構成の差 ⑤一人当たり所得の差

出典：Ghemawat (2001) p.140より著者加筆修正

響を及ぼすという議論を展開している。CAGEフレームワークの特徴は、これまで定義が困難であるとされていた国レベルのdistanceの概念を明確にし、さらに分析枠組みとして精緻化したことにある。

Ghemawatは先進国を対象とした議論を展開しており、東南アジア諸国を対象として論じたわけではないが、CAGEフレームワークを用いて東南アジア諸国へ進出するサービス多国籍企業の国際化を論じる場合、有効なツールとなりうる。その一方で、Administrative（行政的な距離）については検討を行う必要がある。Ghemawat (2018)はAdministrativeの定義について「制度 (institutional)」と「政治 (political)」の概念が混在していることを指摘している。既存の研究においてAdministrativeを「制度」とみなして議論がなされてきた研究が多くあるが、Ghemawatは制度の重要性について深く言及したものではない。すなわちCultureとAdministrativeの議論から捨象された、いわゆるInstitution（制度）の概念が重要となるが、とりわけサービス多国籍企業の場合はサービスが持つ様々な特性を考慮して国際化をはかる必要があり、CultureやAdministrativeとは異なるInstitutionの概念が重視されることとなるのではないか。この制度の重要性について、太田 (2008)は「文化は制度の一形態である」としており、「異文化相互作用とは制度と制度の相互作用であり、多文化主義はその多角的管理を必要とする社会現象」と述べている。そこで次章では制度にまつわる議論を紹介

する。

#### 4. 国際ビジネスにおける制度理論 (Institution-based view)

国際ビジネス研究は1960年代から本格的に始まったが、制度に関する研究の歴史は浅い。制度について、North (1990)は「人間の相互作用を形成する、人間によって考案された制約のこと」としており、Scott (1995)は「社会的行動に安定性と意味を提供する規制的、規範的、および認知的構造と活動」と定義し、これらの定義をもとに国際ビジネスでは幅広い議論がなされてきた。また、Khanna (2001)らは、国際ビジネスにおける制度について大まかに公式と非公式に分類されるとして、以下の3点が企業の国際化において重要な役割を担うと述べた。一つ目は経済的制度である。これは経済的な取引を支援する経済基盤、たとえば物理的な支援環境、人的な支援環境、技術的な支援環境のことを指している。そこで制度の影響を及ぼすのは国内総生産、経済システム、流通基盤、金融市場などがあるとしている。二つ目は政治的制度である。これは税率や関税、投資規制、外国からの出資規制、保護政策、外貨の管理などがあげられる。さらに知的所有権、政治システム、法律、官僚制度が影響を及ぼすとされている。そして三つ目は社会的制度である。これは特定集団の構成員が繰り返し相互に関係・交流することによって生み出される規範や価値観であり、正義、ハラスメントと暴力、汚職・腐敗、自由などの変数が影響を及ぼすと

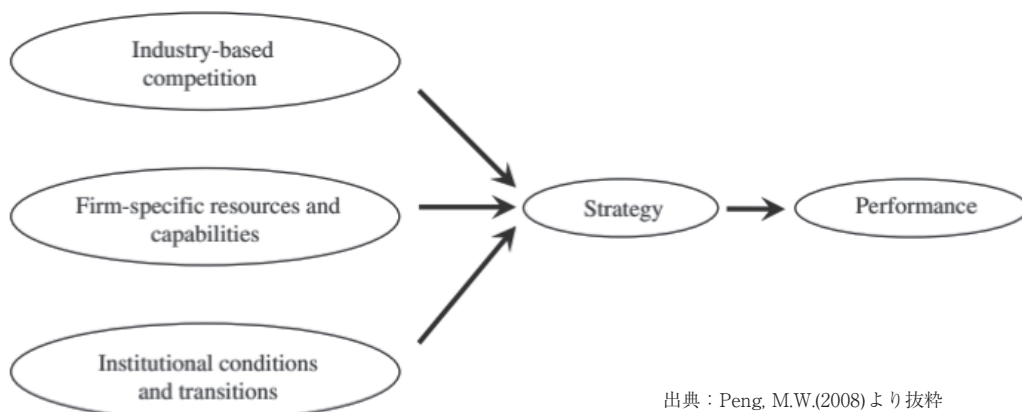
されている。これらの制度が企業の取引費用や生産費用に影響を与えるため、必然的に国や社会における事業活動の収益性に影響するものであるとした<sup>8)</sup>。

さらにPeng (2008) らは、現地国における制度的圧力への適応能力や対処能力を強調する「制度をベースにした戦略理論 (Institution-based view of the firm)」の重要性について述べている。Pengは、既存の国際ビジネス研究が制度的基盤をほとんど無視しており、言い換えれば既存研究では制度を「裏方 (background)」にすぎないとして議論から捨象されていることを指摘している。ここではInstitution-based viewが三脚 (Third Leg) のうち欠かせない柱の一つであるとして重要な戦略となることに言及している。その三脚とは、一つ目がPorter (1980) に代表される業界構造が企業の戦略とパフォーマンスを決定づけるという戦略理論 (Industry-based view)、二つ目がBarney (1991) に代表される経営資源をベースにした戦略、すなわちリソースベースドビュー (Firm-specific resources and capabilities)、そして三つ目が制度をベースにした戦略理論 (institution-based view) である。ここで重要なのは、いわゆるポジショニング戦略とリソースベースドビューの二つの戦略が米国を中心とし

た先進国を対象としており、新興国市場を対象としたものではないという点である。前述の通り、Pengらは、既存の国際ビジネス研究において制度的枠組みはさほど重要なものであるとみなされておらず、公式な制度 (法律や規制など) と非公式な制度 (規範や認識など) については「裏方 (background)」にすぎないとして議論から捨象されていることを指摘した。さらにPengらと同様に、Makino (2004) らは、Institution-based viewを捨象したまま国際経営を議論することには限界があることを指摘している<sup>9)</sup>。

これらの研究は2000年代に入り国際ビジネスにおける制度 (Institution-based view) の重要性が初めて大きく取り上げられたという点で学術的貢献がある。しかし、Pengらは調査対象国としてインドと中国の事例をもとに論じており、その他の国々 (とりわけ東南アジア諸国) については言及がなされていない。すなわち国際ビジネスにおける制度の重要性について議論がなされているものの、本稿で着目している新興国市場については限定的な議論となっているのが現状である。そこで次章では、東南アジア諸国を含めた新興国市場における制度の重要性にフォーカスした国際化の契機 (Springboard) に関する研究を取り上げる。

図表3 戦略の策定において不可欠となる「三脚 (Third Leg)」



出典：Peng, M.W.(2008)より抜粋

## 5. 新興国市場の多国籍企業と制度に関する研究

Pengらと同時期に注目された研究として、Luo (2007) らの新興国市場を対象とした研究があげられる。Luoらは、中国、インド、ブラジル、ロシア、メキシコなど、近年大きな構造変化を遂げた主要な新興国市場を取り上げている<sup>\*1</sup>。これらの新興国を投資本国とする多国籍企業 (Emerging Market Multinational Enterprises : EM MNE) について、4 つに類型化できることを明らかにした。そのうえで EM MNE の国際化を説明するプロセスについて、図表 3 のように包括的なフレームワークを提示している。

この 4 分類に該当する EM MNE は以下の通りである。

### ①ニッチ企業家 (Niche Entrepreneur)

この象限は、限られた製品や市場を対象として活動している企業が該当する。具体的には中国の情報通信会社である中興通迅 (ZTE)、インドの IT 企業として活動を行うパトゥニ (Patni Computer Systems)、ロシアを出自とするトラック会社のカマズ (KAMAZ)、メキシコを投資本国として活動する家電メーカーの MAbé、トルコを出自とする家電メーカーのアルチェリッキ (Arcelik) などがあげられる。また、これらの企業は政府の支援を受けず、豊富な海外事業の経験を持たないことが特徴であるとされている。

### ②国際化への意欲を抱く企業 (World-stage Aspirant)

この象限は、規模こそ先進国の多国籍企業には及ばないものの、従来の国際競争を変容させる規模へと成長することが期待されている企業が該当する。具体的にはロシアを投資本国として活動する石油会社のルクオイル (Lukoil)、中国のハイアール、インドのタタ・グループ、ブラジルを出自とする航空機メーカーのエンブラエル社、タイの CP グループ、南アフリカを投資本国とするファーストフード店のナンドス (Nando) などがあげられる。

### ③国境を越えたエージェント (Transnational Agent)

この象限は、投資本国の政府が最大の株主として国際化を支援する企業である。具体的には中国の中国国際信託投資公司 (CITIC) と中国遠洋 (COSCO)、ロシアを投資本国として天然ガス生産・供給の活動を行うガスプロム (Gazprom) と電力会社の統一エネルギーシステム (UES)、ブラジルの石油会社ペトロナス、ブラジル最大の鉱業として活動を行うリオ・ドセ (CVRD)、インドの HPCL (石油) と ONGC (石油・天然ガス)、メキシコの PEMEX (国営石油会社) と BANCOMEXT (国営金融機関) が該当する。いずれの企業も金融や天然資源など、投資本国において不可欠なセクターを中心として活動を行っている。

図表 4 新興国の多国籍企業 (4 類型)

国際化の多様性	広い	②国際舞台で活躍を目指す企業 (World-stage Aspirant)	③国境を越えたエージェント (Transnational Agent)
	狭い	①ニッチ企業家 (Niche Entrepreneur)	④依頼された専門家 (Commissioned Specialist)
		非国有	国有
		企業の所有権	

出典 : Luo and Tung (2007) p483 より著者加筆

\*1 また、それに準じてポーランド、ウクライナ、タイ、南アフリカ、チリ、アルゼンチン、トルコ、マレーシアなどの新興国市場についてもフォーカスしている。ここでの新興国とは、国民経済が急速に成長し、産業が劇的な構造変化を経験し続けている国、そして不安定で脆弱な法制度にもかかわらず市場が有望である国を指している。

④委託された専門家 (Commissioned Specialist)

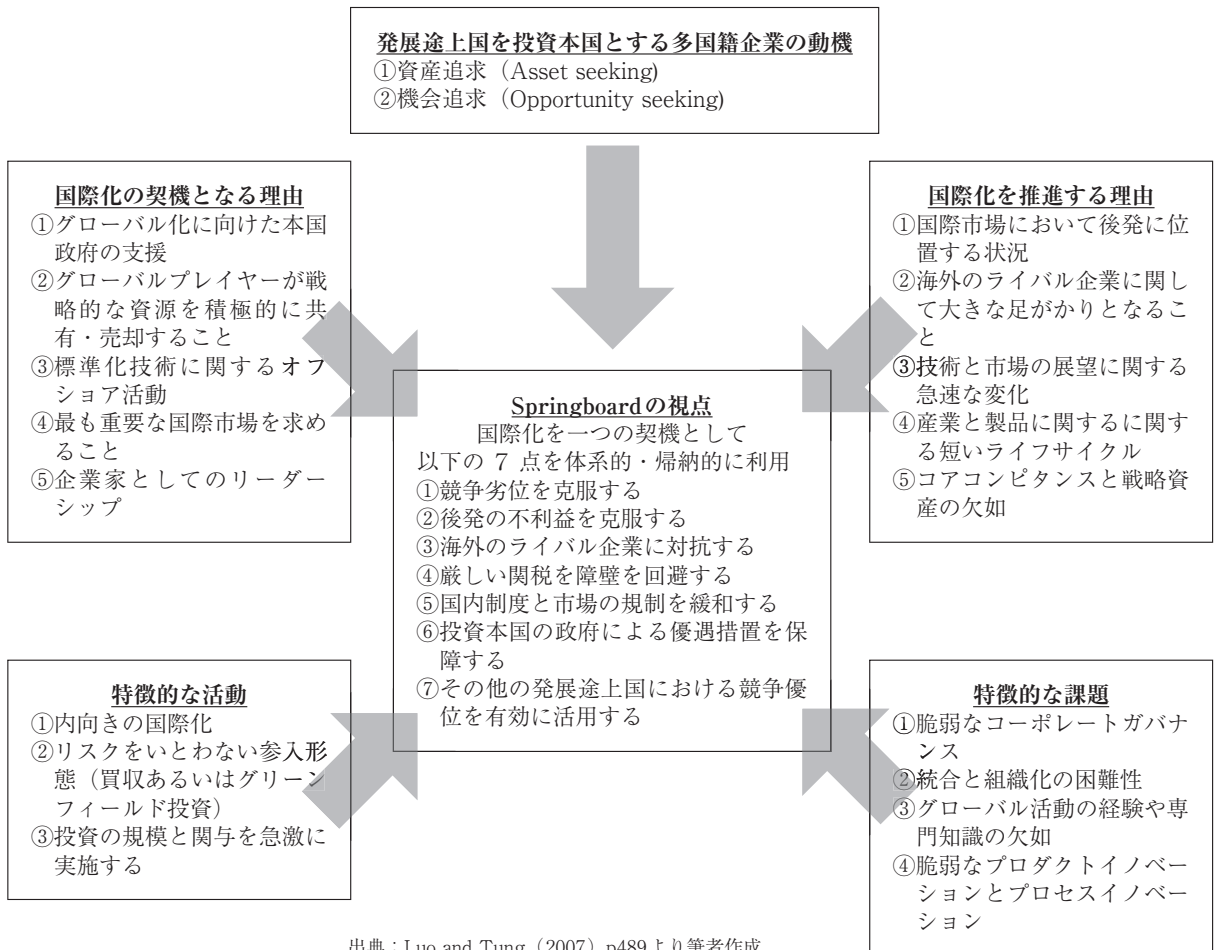
この象限は主に国営企業が該当する。具体的には中国において建設・採鉱・投資事業を中心に活動を行う五鉱集団 (Minmetals) と石油事業を中心に活動を行う石油化工股有限公司 (Sinopec)、ロシアの石油会社として活動を行うロスネフチ (Rosneft) と国営ダイヤモンド採掘・生産企業のアルロサ (ALROSA)、インドの重電機メーカーとして活動を行うバーラト重電機 (BHEL) と国営火力発電公社 (NTPC)、ブラジルのElectrobras (電力会社) とブラジル銀行、マレーシアを出自とする石油会社のペトロナス、南アフリカで鉱業を中心に活動を行うアングロゴールド (AngloGold) などである。これらの企業は政府が管理することを前提とし

た活動のため、国際化の範囲は限定される<sup>9)</sup>。

この4分類モデルに従えば、1と2の象限に属する多国籍企業は非国営であるため、3と4の象限に属する企業と比較して、たとえば垂直統合・水平統合などの国際統合や、海外にR&Dセンターを創設するといった活動により、多くの機会と利益を享受することができる。その一方で、これらの象限に属する多国籍企業は投資本国の政府による支援を受けていないため、3と4の象限に属する多国籍企業よりも高い国際競争のリスクに直面する。また、3と4の象限に属する企業は本国の強力な制度や政府の支援を受ける環境にある一方で、官僚による妨害や政治介入に直面する可能性があるとしてされている。

これらの多国籍企業の事例と4類型を踏ま

図表5 国際化の契機 (springboard) の要因



え、Luoらは新興国市場におけるEM MNEが国際化をはかる要因についてまとめている。新興国市場において、多国籍企業は先進国を投資本国とする多国籍企業とは異なり「内向き(inward)」の国際化により成長を遂げてきた。つまり先進国の多国籍企業が新興国市場において事業展開を行う際、地場企業とのOEMや合弁事業を介して、外向きの(すなわち一般的な)国際化を図るために必要な戦略的資産(技術や組織的スキルなど)を吸収する。ここで重要な点は、本来は劣位となるはずの制度的要因を、投資本国の強力な制度や政府支援を受けることで、国際事業展開を行う際に生じる後発劣位を克服することができるというものである。

Luoらの研究は、実際に新興国市場を対象として具体的な多国籍企業の事例を取り上げ、かつ制度的な制約という要素も踏まえながらEM MNEのメカニズムを提示している点で学術的貢献がある。しかし、ここで取り上げられている企業は新興国を投資本国とする多国籍企業であり、先進国を投資本国とする多国籍企業による新興国市場への参入について議論がなされたものではない。また、サービス多国籍企業についての言及はタイを投資本国とするCPグループ、南アフリカを投資本国とするナンドスが提示されているに過ぎず、具体的な国際事業展開の形態については言及されていない。さらに再検討すべき点として、Luoらの4分類において提示されているEM MNEは、投資受入国の各国市場において同様の制約に直面することが前提とされている。しかし前述の通り、東南アジア諸国の制度環境は各国により大きく異なるため、各国の条件が同一であるという議論の前提には無理がある。この点については今後の検討の余地があるだろう。そこで次章では新興国市場におけるサービス多国籍企業を対象とした研究について取り上げる。

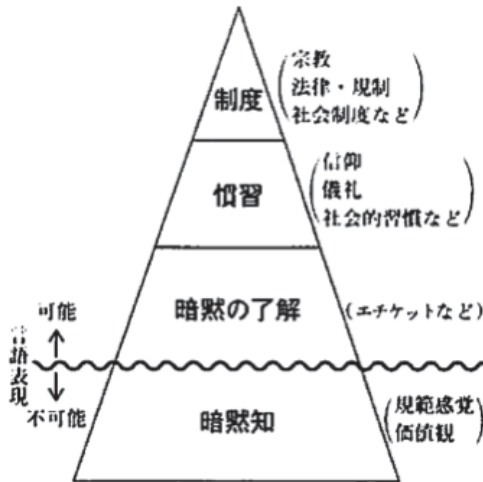
## 6. 新興国市場とサービス多国籍企業に関する研究

新興国市場、とりわけ東南アジア諸国を対象としたサービス多国籍企業の国際化について論じた研究は極めて少ない。川端(2005)は国際

フランチャイズの視点から東南アジアの的外食サービス企業にフォーカスした研究を行っている。また、川端(2005、2017)では、文化的視点による研究の限界を指摘しており、制度的アプローチによる研究の重要性について触れている。具体的には明確に固定化された様々な制度的要因が東南アジア諸国の社会構造を形成していると述べており、明確に区分したうえで議論を行うべきであると指摘している。川端によると、最上位の階層に位置づけられる「制度」は、明確に制度化されたものであり、たとえば法律や規制、社会制度(たとえば社会保障や教育)、宗教などといったものとしている。これらの制度はその国において制度化されると固定化され、時代を経ても簡単には変化しない。二番目の階層に属する「慣習」は、制度化はされていないが、広く人々の間で共有化されている取り決めごととしている。この階層については明文化されていないが、歴史的に決められてきた比較的明確な社会ルールであることから、その変化は比較的ゆるやかであるとしている。三番目の階層に属する「暗黙の了解」は、さらに曖昧なものとなり、ルールというよりもエチケットやマナーといったレベルのものとして位置づけられる。必ず守られるわけではないが、ゆるやかな規範として社会で共有されているものとしている。この階層は時代や他の要因との関係で比較的变化しやすい。そして四番目の階層に属するのは「暗黙知」だとしており、その他の階層とは一線を画するべきものであるとする。この議論において重要なのは、これまで新興国市場において多国籍企業が国際事業展開を行う際、文化要因については述べられてきたが、図表4のような階層(次元)性は意識されてこなかったという点である。また、統計的な手法では、これらの階層に示されるような各国のダイナミズムが捨象されてしまう。これについて川端は、東南アジア諸国を対象とした各種研究では宗教などの制度要因から、慣習、マナー、そして心の中の価値観に至るまで、さまざまな次元の文化要因が場当り的に取り上げられてきたことを指摘している(川端、2017、p207)。



図表6 文化の四層構造



出典：川端（2017）p205より抜粋

川端の拠り所となる研究領域は流通システム（国際流通）であるが<sup>10)</sup>、前述のInstitution-based viewに照らし合わせればKhanna（2001）らが大別した「社会的制度」の重要性を指摘したものとして位置づけられるだろう。

## 5. おわりに

本稿では、サービス多国籍企業の国際化において、文化的要因だけではなく、制度的要因が重要となるという仮説のもと、Institution-based viewをめぐる研究を再検討した。さらに新興国市場を対象としたサービス多国籍企業の各種研究についてレビューを行うとともに、それらの研究の特性について言及した。これまでサービス多国籍企業の国際化に関する研究の蓄積は浅く、東南アジア諸国を対象とした研究はほとんどないことから、制度理論に立脚した研究の重要性を提示したことは重要な学術的貢献であると考えられる。ただし本稿においては幾つかの検討課題を指摘しなければならない。具体的には現地調査などによる実証研究を実施することができていない。また、企業レベルでの国際化の動向について言及することができなかった。2020年に発生した新型コロナにより、今後の東南アジア各国のビジネス動向は大きく変容を遂げることが予想される。本稿の目的は既存研究の論点整理を試みることであったが、今後

は実証研究によりInstitution-based viewの観点からサービス多国籍企業の新興国市場への参入に関する調査を行うことが求められる。これらについては今後の検討課題としたい。

## 【参考文献】

- Barney, J. B. 1991. 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, 17 (1), 99-121.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). 'The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields.' *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Ghemawat, P. (2001). 'Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion', *Harvard Business Review*, September, pp.137-147.
- (2018). 'The New Global Road Map: Enduring Strategies for Turbulent Times', *Harvard Business Review Press*
- G Satta, F Parola, L Persico. 2014. 'Temporal and spatial constructs in service firms' internationalization patterns: the determinants of the accelerated growth of emerging MNEs', *Journal of International Management* 20 (4), 421-435
- Hofstede, G. 1980. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. London: Sage Publications.
- 磯部剛彦、牧野茂史、クリスティーヌ・チャン（2010）『国境と企業』東洋経済新報社
- 外務省（2018）『サービス貿易の概要 平成31年3月』外務省
- 川端基夫（2005）『アジア市場のコンテクスト 東南アジア編』
- （2016）『外食国際化のダイナミズム』新評論
- （2017）『消費大陸アジア - 巨大市場を読みとく -』ちくま新書
- Khanna, T. and Rivkin, J.W. 2001. 'Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets.' *Strategic Management Journal*, 22, 45-74.
- Kogut, B. and Singh, H. 1988. 'The effect of national culture on the choice of entry mode'. *Journal of International Business Studies*, 19, 411-432.
- Makino, S., Isobe, T., & Chan, C. 2004. 'Does country matter? *Strategic Management Journal*', 25 (10): 1027-1043.

- Mike W Peng., Denis Y Wang., & Y Jiang. 2008. 'An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies.' *Journal of International Business Studies*, 39, 920-936.
- 三宅真也 (2007) 『サービス多国籍企業に関する理論的考察－総合商社の海外投資と所有特殊の優位性の関係』社学研論集, Vol.10. pp.357-371.
- North, D. C. 1990. *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*, Cambridge University Press (竹下公視訳『制度・制度変化・経済成果』晃洋書房, 1994年)
- 土井一生 (2008) 「サービス企業の国際化」『サービス産業の国際展開』
- 太田正孝 (2008) 『多国籍企業と異文化マネジメント』同文館出版
- (2012) 「メタナショナル化する競争環境とCAIトライアングル」『早稲田商学』431号
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Pradeep Kanta Ray, Sangeeta Ray & Vikas Kumar. 2017. 'Internationalization of latecomer firms from emerging economies—The role of resultant and autonomous learning' *Asia Pacific Journal of Management*, 34, 851-873.
- 佐藤郁哉、山田真茂留 (2004) 『制度と文化：組織を動かす見えない力』日本経済新聞社
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Shigaku Yanagida. (2016). 'The perspective of Internationalization of service multinationals -A Case Study Analysis for Food Service in the Philippines-', KYUSHU SANGYO UNIVERSITY, KEIEIGAKU RONSHU(BUSINESS REVIEW) 27(2), pp.57-66
- Westney D.E. (1993) 'Institutionalization Theory and the Multinational Corporation'. In: Ghoshal S., Westney D.E. (eds) *Organization Theory and the Multinational Corporation*. Palgrave Macmillan, London.,pp.53-76 ( S. ゴシヤール, D. E. ウェストニー、江夏健一 監訳(1998)『組織理論と多国籍企業』文眞堂.) .
- Yadong Luo and Rosalie L Tung. 2007. 'International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective' *Journal of International Business Studies*, 38, 481-498.
- 柳田志学 (2011) 『発展途上国の多国籍企業に関する一考察－タイCPグループの事例に基づいて』早稲田大学社学研論集, 17巻, pp.224-232
- (2016) 『「距離」の概念に基づくサービス企業の国際化に関する一考察：アジア「新・新興国」CLMを事例として』九州産業大学経営学会経営学論集, 26(4), pp.93-104
- (2017) 『外食サービス企業の国際化における考察－東南アジア諸国を事例として－』ソシオ情報シリーズ, 17巻, pp.98-109
- (2019) 『東南アジア4カ国の外食サービス企業に関する比較研究』ソシオ情報シリーズ, 18巻, pp.57-72

### 【注】

- 1) ETROが2020年12月15日に発表した報告書『2020年度タイ国日本食レストラン調査』によると、タイに進出している日本の外食サービス多国籍企業（大戸屋、すき家、やよい軒、CoCo壱番屋、ベッパラーランチなど）は、前年と同水準の店舗数を保っている。
- 2) てんや公式サイトによると、2020年12月の時点で香港に2店、タイに14店、フィリピンに9店、シンガポールに1店、合計4カ国へと国際事業展開を行っており、シンガポールは2020年10月15日に初めての店舗をオープンしている。
- 3) 柳田 (2019) より。
- 4) 農林水産省が2年に1回公表している『海外日本食レストラン数』（2019年12月13日公表）によると、2010年にアジアへ進出した外食店舗数は約10,000店であったが、その5年後の2015年には約45,300店と4倍以上に増加し、2017年は約69,300店と増加、さらには2019年時点で約101,000店と、10年前のおよそ10倍に増加している。世界全体の出店数は2010年の約30,000店から2015年には約89,000店へと増加し、さらに2017年は約118,000店、そして2019年は約156,000店へと急増した。すなわちグローバル規模で事業展開を行っている外食サービス企業の約3分の4がアジア諸国へと集中していることが分かる。
- 5) 2000年代までサービス部門の重要性は低かった。サービス部門は1970年代初頭、世界の海外直接投資（FDI）のうち4分の1しか占めておらず、1990年は半分未満のシェアであった。ところが2002年までには約60%（約4兆ドル）に増加しており、2000代にはFDI全体の3分の2以上を占めるようになったとされている。また、投資受入国としての発展途上国におけるサービスFDI

- は、1990年の1%から2002年には10%に急増している。サービス多国籍企業の主要な業界はホテルおよびレストラン、金融サービスであるが、サービスは製造業とは異なる特性、すなわち生産と消費の「同時性」が生じるため、サービスが国境を越える場合はM&Aによる参入がほとんどであった。
- 6) 三宅 (2007)、土井 (2008)。これらのサービスの特性は通常、それぞれが明確に区分されるものではなく、相互に関連を持ちながら併存している。また、4つの特性に加えて、⑤生産者と消費者の近接性(proximity between the producer and consumer)を要素とする議論もある。
  - 7) MICEとは、Meeting、Incentive tour、Convention・Conference、Exhibitionの頭文字をとった造語で、近年のインバウンド需要とともに各国の政府が目指すビジネストラベルの1形態を指す。
  - 8) 文化についてPeng (2008)らは「制度を支える環境における非公式な制度の一部」と見なすことができる」と述べている。したがって制度とは文化をより抽象化した位置づけにあると考えられる。
  - 9) 従来のポジショニング戦略や経営資源をベースにした戦略理論は競争力を自由に海外へ移転できると暗黙的に仮定されているが、多国籍企業が投資本国とは異なる環境において競争優位を構築するためには、現地国に特有な制度的ルールに対処することが求められる(牧野、2010)という指摘である。
  - 10) 国際ビジネス研究において、実証分析の主流となる調査手法は統計的な計量分析が大半を占めている。川端の研究手法はインタビュー調査など、いわゆる現地調査に基づいた質的な研究手法であるが、質的調査は国際ビジネス研究において主流ではなく、この点においてサービスマネジメント研究とは一線を画している現状がある。