

新興国ビジネス進出に関する 日本企業の意思決定プロセス

—インド・ベトナムへのサービス・ビジネス展開の事例から—

The Decision Making Processes of Service Businesses Entering Emerging Markets

長 島 直 樹

1. はじめに
2. 研究アプローチ
 - 2.1 先行研究との関連
 - 2.2 調査設計
3. 新興国進出に関する意思決定
 - 3.1 進出の経緯・理由
 - 3.2 検討項目ごとの重要性評価
4. 結び

1. はじめに

日本の国内市場が飽和し、「ゼロサムゲーム」あるいはシェア争奪戦の様相を強める一方、成長余地の大きい新興国市場に熱い視線が注がれる状況は今後も続く見通しである。

例えば、海外進出支援事業を展開する株式会社 Rezorz の最新調査 (Rezorz, 2016) によると、既に海外進出を果たしている調査対象 100 社のうち、今後の進出先候補国の首位となったのはベトナムであり、半数以上の企業が複数回答で同国を挙げる。以下、中国、シンガポール、インドネシア、タイと続き、10 位のインドも 4 分の 1 以上の企業が進出先候補と考えていることがわかる。

また、同社が同時に実施した、コンサルタント等専門家 150 人に対するアンケート調査によると、「2016 年に最も成長が期待できる国」は、1 位のベトナム以下、ミャンマー、インドネシア、インド、フィリピンと続く。同じ調査対象で「ビジネスチャンスが大きい」として挙げられた業種は、飲食業、サービス業⁽¹⁾、製造業、食品・飲料、教育、美容・健康の順となっている。海外進出が製造業中心であった時代から、次第に広義のサービス分野へシフトしていることがうかがえる。新興国での平均所得の上昇、中間所得層の増加、都市化の進展とともにサービス需要が高まっていることが背景となっている。換言すれば、急増する都市部中間層を中心に、利便性・快適性を希求するライフスタイルへシフトしつつあることがサービス需要拡大の駆動力であると言えよう。また、製造業も依然、重要性を保持する中、日本企業の進出基盤をサポートする上でのサービス業も今後、ニーズが拡大すると見込まれる。

一方、専門家は進出において注力すべき課題として、「現地パートナー企業の開

拓」「フィージビリティ・スタディ（以下 FS とする）」「進出予定国の市場調査」「海外現地視察」を指摘する。先述の調査では、以上 4 項目が複数回答で 30%以上の指摘率となった。飲食業、サービス業は製造業と比べ、サービス・エンカウンター（顧客接点）、及び顧客とのインタラクションが多く存在し、顧客特性を理解することがビジネス展開の上で不可欠となる。また、近年サービス関連の海外直接投資が増えているとはいえ、製造業と比べて海外における実績が乏しいことも事実である。調査結果に表明された「FS・市場調査が必要」との専門家による指摘は、製造業以上にサービス関連産業に適合している可能性がある。

以上、新興国進出を含めた海外進出は企業にとって、ビジネス機会であるとともに、大きなリスクを伴うことは言を俟たない。したがって、進出の意思決定は重要な経営判断であり、その後のビジネス展開にも大きく影響するであろう。

上記の背景に基づき、日本のサービス関連企業に関し、i) 新興国市場へのビジネス参入に関する意思決定プロセスにはどのような特徴があるのか、ii) 意思決定に先立つ FS において重視される具体的項目は何か——の 2 点について、実態に即して明らかにし、今後考えるべき点を検討することを本稿の目的とする。

2. 研究アプローチ

2.1 先行研究との関連

企業の海外進出に関しては、進出先に関する意思決定、及び参入形態の合理的選択が中心的課題になってきた。2 つの代表的な考え方が理論的背景の源流をなしており、一方は、Coase (1937), Williamson (1975, 1985) による Transaction Cost Economics (取引費用経済学) の流れを汲む考え方で、取引費用が大きい時、組織を内部化（自社所有）し、取引費用を軽減することが合理的であるとする。取引費用には、情報収集などに伴うサーチコスト、契約に伴うコスト、契約の順守を監視するモニタリングコスト等が含まれる。

他方は Dunning (1979, 1988) による OLI Paradigm（もしくは Eclectic Theory: 折衷理論）と呼ばれる考え方である。Ownership-specific advantages（当該企業の所有特殊の優位性）、Location-specific advantages（進出国の立地特殊の優位性）、Internalization-incentive advantages（内部化インセンティブ優位性）——の 3 要素、及び各要素間の相互作用が進出に関する意思決定やその後の成長性に影響を与えると考える文字通りの折衷理論である。Altinay (2007) は、この OLI Paradigm を企業の海外ビジネス進出に関して最も頻繁に参照される考え方と位置づける。

近年は、Contractor and Kundu (1998), Hill, Hwang, and Kim (1990) 等、2 つの流れを統合する試み、また Brouthers, K. and Brouthers, L. (2003) のように製造業とサービス産業の異同を検討する研究もみられる。ただ、これらの研究も含め、分析視座として取引費用の内部化を含むことから、検討課題は必然的に進出先の意思決定とともに参入形態の意思決定を含むこととなった。すなわち、直接投資により現地組織を自社化（株式所有）することによって、取引費用を内部化することが有利か否か——この判断が、参入形態に重大な影響を与えると考

える。取引費用の内部化の程度により、選択肢として、①ライセンス、②一部を所有する合弁による進出、③すべてを内部化する独資による進出——が主として比較・検討されてきた²⁰。この中で、飲食、ホテルなどサービス関連企業に多くみられるフランチャイズによる進出も、所有を伴わない契約形態として、広義のライセンスに含まれる。

上記の考え方は、いずれも進出先やその形態に関する意思決定の合理性、及び合理的根拠を説明するものだが、意思決定プロセスの検討は副次的視点にとどまっている。「1. はじめに」に述べた研究目的 i) は、日本企業の実例に即して、意思決定プロセスの実態を把握することを主目的としている。このため、後述のようにヒアリング調査に基づく定性的・記述的内容を検討することとする。

進出先にせよ参入形態にせよ、「意思決定」には、いくつかの選択肢を情報に基づいて比較検討する「同時的意思決定」、限定的な選択肢の適否を順次検討する「逐次的意思決定」の2形態がある。リスクに関する情報も含めて完全情報に近いケース、あるいは必要な情報がコスト無しで得られるケースでは、合理性において前者が後者を上回る。しかし、新興国へのビジネス進出のように情報が完全から程遠いケースでは、そもそも選択肢を一定の条件で比較することも困難ではないだろうか。期待収益、コスト見積りの確率的推測が不可能であるという意味において、「リスク」ではなく所謂「不確実性」の状況が一般的であると考えられる。

また、FS などによって情報を得るにも無視できないコスト、つまりサーチコストがかかる。このサーチコストは取引費用の構成要素でもある。こうした状況で、1 つの、あるいは限定的な少数の選択肢に対し、不完全な情報に基づく検討・意思決定とならざるを得ないのではなかろうか。自ずと意思決定において追求できる合理性にも限界がある。

仮に、逐次的意思決定、すなわち1つの選択肢に対する適否・可否の判断を余儀なくされる場合、その意思決定は何を根拠になされるだろうか。新興国進出においては、規制、生産手段の供給制約、需要予測に関する項目が考えられる。先行研究からは、企業要因・市場要因の両面から検討することが示唆される。例えば、企業要因として、「大企業もしくは海外経験の豊富な企業は、よりコミットメントの強い所有形態(直接投資)を志向する傾向がある」「サービス提供企業では海外経験とコミットメントの関係は直線的でなく、U字型になる」といった知見が得られている(Erramilli, 1991 など)。市場要因では、「文化的に自国と近いほどコミットメントの強い所有形態(直接投資)を志向する傾向がある」(Rodriguez, 2002; Hoffman and Preble, 2004 等)とされる。

ただ、具体的項目のいずれが進出意思決定に関わる重要な要因であるか、先行研究においても必ずしも明確ではない。実務においては、事業展開を不可能とするようなロックアウトファクターを確認した上で、市場性(業界動向・市場動向・競合環境)、オペレーション(調達・製造・販売)、規制(外資規制・業種規制・一般法規制)、採算性(売上・利益・ROI・最大損失額)といった要因を、自社の条件を考慮しつつ順次検討することが提案されている(芳野, 2015)。こうした点

を踏まえ、サービス進出の具体例に即して、「いかなる項目が意思決定において重視されているのか」実態評価を行うことを研究目的 ii) とする。すなわち意思決定に先立つ FS において重視される具体的項目は何か——候補となる検討項目に関してある程度定量的に捕捉することが内容となる。

2.2 調査設計

サービス企業による新興国進出の経緯と意思決定プロセスを理解するため、図表 1 に示すヒアリング調査を実施した。対象は、インドあるいはベトナムにサービス・ビジネスを展開する日系企業計 11 社である。

まず、研究目的 i) に即して、「海外進出の経緯」「進出先の意思決定」「参入形態の判断」を尋ねる。次に、研究目的 ii) にしたがって、具体的に 23 項目を挙げ、これらについて「意識した程度（重要性の認識）」「対象市場において当該項目について把握することは容易か・あるいは困難か（理解・把握の困難性に関する認識）」「実際にどの程度の調査を実施したか（調査の実施状況）」に関する評価を選択肢（3 段階ないし 4 段階のスケール）によって尋ねる。具体的なヒアリング項目の詳細を図表 2 に記す。

図表 1 ヒアリング調査の概要：対象企業

〈実施時期〉	2016年2月22日～2016年5月2日		
〈実施方法〉	訪問によるインタビュー（1～1.5時間）		
〈対象企業：ベトナム進出企業：5社〉			
	業種	事業形態	ヒアリング協力者
A社	コンビニ	FC・現法	執行役員 海外事業本部長
B社	菓子の製造・販売	FC展開	グローバルビジネスディベロップメント部長
C社	スポーツジム	現法・合弁→独資	執行役員 海外営業部長
D社	ホテル	合弁・直接業務委託	海外開発営業部リーダー
E社	学習塾	現法・独資	取締役 R&D 事業部担当
〈対象企業：インド進出企業：6社〉			
	業種	事業形態	ヒアリング協力者
F社	学習塾	FC・独資	広報部広報チームリーダー
G社	ホテル・レンタカー	合弁	代表取締役 現法代表兼務
H社	学習塾	現地法人・独資	海外事業室長現法代表兼務
I社	衣料品販売	合弁	国際本部営業部営業二課長
J社	運輸・物流	現法・独資	グローバル事業戦略担当マネージャー
K社	種苗開発・販売	現法・独資	広報宣伝部 広報宣伝課

図表2 ヒアリング項目の詳細

(1) 新興国への進出動機・理由		
(2) 進出対象国（ベトナム・インド）を決定した経緯・理由		
(3) 意思決定において重視した項目（意識・認識・調査の有無：下記(*)参照）		
(4) 具体的にどのような調査を実施したか（自社・外部機関への依頼等）		
(5) 進出後にわかったこと・今後の課題及び方向性		

(*) 以下、1～23の項目に関し、「意識したか」「把握可能か」「調査したか」を選択肢から選択。上記3点につき、それぞれ意思決定前（FS段階）、意思決定後（詳細事業計画段階）について尋ねた。		
1. 外資規制・税制・特区（その他外資に対する制限や優遇策）		
2. 初期投資の規模とそのため資金確保		
3. 許認可等に伴う行政手続きの煩雑さ		
4. 現地の商習慣		
5. 現地の提携パートナーの可能性		
6. 現地法人の組織形態と組織編成の可能性		
7. 電力・道路整備等のインフラ状況		
8. 土地確保の困難さ		
9. 労働力確保		
10. 労働力の柔軟性（解雇規制・パートタイム労働規制等）		
11. 物流網・物流手段の確保（調達物流・出荷物流）		
12. 自社商品・サービスに対するターゲット顧客の嗜好性		
13. ターゲット顧客の自社商品価格に対する反応		
14. 店舗展開（立地）・サービス拠点の最適な選択		
15. サービスのオンライン展開（ネット・ビジネス）の可能性		
16. 広告宣伝・ブランド構築		
17. 現地スタッフの教育・訓練		
18. 日本から派遣する人材の選定		
19. 日本から派遣した人材の現地適応		
20. 地場企業との競合		
21. 他の日系企業との競合		
22. 外資系企業（欧米系・韓国系等）との競合		
23. 競合に関連し、自社の差別化要因（強み）		
24. その他（あれば）		

〈選択肢との対応関係〉		
「重要性の認識」(4段階)	「把握・理解の困難性」(3段階)	「調査の実施状況」(3段階)
1：全く意識しなかった	1：容易にわかる	1：調査せず
2：あまり意識しなかった	2：調査次第でわかる	2：簡易調査を実施
3：やや意識した	3：把握は困難	3：入念に調査実施
4：大いに意識した		

3. 新興国進出に関する意思決定

3.1 進出の経緯・理由

以下、ベトナム進出企業 5 社、インド進出企業 6 社の計 11 社のヒアリング結果に基づき、(a)海外進出・新興国進出の理由、(b)進出先決定の経緯・理由、(c)参入形態——の概略を記す。

〈ベトナム進出企業〉

A 社：コンビニエンス・ストア

- (a) ASEAN の成長性。
- (b) 成長性と競合の状況で全般的に検討したが、具体的項目で比較しての選択ではない。ベトナムでなければならなかった理由はない。タイのバンコク、マレーシアのクアラルンプールも検討したが、バンコクは競合が激しく、先行優位の状況であったため、ゼロからは難しいと判断。
- (c) フランチャイジング (2011 年～)、現地法人：日系企業との合弁 (2015 年～)

B 社：菓子の製造・販売

- (a) ASEAN の成長性。
- (b) 自社から進出先を選択して戦略的に進出するのではない。パートナー (現地企業) からの FC 展開の要望に基づき具体的に検討する。現在任せている現地企業は、①ベトナムで給食事業を展開、同じ原材料を扱っている (自社事業分野と近い)、②当社商品を気に入ってもらえた、③オーナーの人柄の良さが——が決め手。
- (c) フランチャイジング (2010 年～)

C 社：スポーツジム

- (a) 日本市場は成長に限界。また、サービスの国際化が必要とのトップの思い。
- (b) トップダウンで、アジアの数カ国を検討、現地調査を実施。ベトナムは、①平均年齢が 27 歳と若い、②ターゲット顧客層が豊富で今後も増加する、③仏教国である (イスラム教徒は肌を露出してプールで泳がない)、④親日的、⑤水難事故が多く現地ニーズが大きい、⑥現地に欧米のフィットネスクラブはあるが、ジム中心で水泳の競合は少ない——がベトナム進出の理由。
- (c) 現地法人：地場企業との合弁 (2013 年～)、現地法人：独資 (2014 年～)

D 社：ホテル

- (a) 海外進出・新興国進出の動機は語られず。
- (b) 当初は中国、韓国へのホテル出店を計画していたが反日運動が高まったこと、良い物件・パートナーに巡り会わなかったことで実現せず。タイ、ベトナムで良い物件 (条件)・良いパートナーに出会えたことが進出先決定の理由。具体的項目で比較しての選択ではない。現在進出しているタイ、ベトナム、

ミャンマーはいずれも仏教国で、現地の方とは何か人間として通じるものを感じる。これがヒンズーとかイスラムになると恐らくこうはいかないと思う。特にベトナムの方々とは根底にある宗教観なのか、より親和性を感じる。

(c) 現地法人：地場企業との合弁（2014年～）

E社：学習塾

- (a) 海外進出は創業者の意向。
- (b) 契機は現地の名門大学から日本語教育をカリキュラムに取り入れたいとの協力要請があったこと。それ以降、現地大学は自立したが、拠点を活かすべきとのトップ（2代目）の意向あり。進出先候補を複数で比較して選択したわけではない。ただ、シンガポールや上海には日本人向けの学習塾があったが、当初ベトナムでは無く、競合状況から見て、「先駆者」との思いはあった。
- (c) 現地法人：独資（2010年～）

〈対象企業：インド進出企業〉

F社：学習塾

- (a) 海外進出は新興国進出も含めて経営理念の一部。
- (b) インドの場合は、米国でサービス体験した親御さんからの強い要望がきっかけ。インドは英語圏ということもあり、(ベトナムより)クチコミが広がりやすい。教育事業は撤退困難であるため、進出を決めてから本腰を入れて調査を実施。経営理念として現地パートナーとの合弁等はしない。
- (c) 現地法人：独資（展開はフランチャイジング）（2004年～）

G社：ホテル・レンタルオフィス・レンタカーなど

- (a) 海外進出・新興国進出の動機は語られず。
- (b) 中国進出後、次の進出先を検討した。マーケットは複雑だが人口規模・市場規模・成長性が大きいインドに照準。具体的項目で他国と比較検討したわけではない。ただ、①日系が手つかずであった、②現地訪問時の肌感覚（オフィスインフラ、宿泊施設、交通・運送手段等が日系企業にとって必要であり、事業の拡大余地がある）、③社会貢献・社会的意義（インド市場を獲得し、インドと日本の架け橋になれるという意義を重視）、④パートナーと意気投合——といった要因。
- (c) 現地法人：地場企業との合弁・フランチャイジング併用（2008年～）

H社：学習塾

- (a) 「海外での教育サービス展開と社会貢献」とのトップの思い
- (b) チャイナプラス1の考えでまず中国、台湾、ASEANを検討。その中、モディ氏がグジャラート州首相(当時)として日本からの投資誘致目的で来日、帯同した実務家とのご縁で現地訪問し、人口・成長性など市場性を認識。タイ、インドネシア、フィリピン、ミャンマーと外資規制、インフラ、賃金レ

ベル、勤勉さ——等の項目で比較検討。その結果、市場性と「ブルーオシャン」戦略をとれるインドに決定。

(c) 現地法人：地場企業との合弁（2015年～）

I社：衣料品販売

(a) 「世界のI社を目指す」が社是の一部。

(b) どこかと比較検討したわけではない（欧米には既出、あとはインド・アフリカかという段階）。独資による進出を検討したが、規制・採算などの観点から困難と判断。その後、現地の事業パートナー候補を絞り込む。10社弱のショートリストに絞り込み、これら候補企業に対し、約1年半かけてインドで商談実施、現在の合弁相手を見出す。双方の実務担当者が、「お互いにこの相手なら良いビジネスが行えると確信した」ことが決め手。インド・ベトナムを比較すると、情報把握ならベトナムが容易。しかし、貧富差が激しいが富裕層も多いインドの方が高額商品は売りやすい。

(c) 現地法人：地場企業との合弁（2013年～）

J社：運輸・物流

(a) 海外進出・新興国進出の動機は語られず。

(b) インドにおける事業採算性と将来性を重視してトップダウンで決定。フィリピン（マニラとセブ）、インドネシア（ジャカルタとスマラン）にも駐在員事務所があったが、成長性が著しいベトナムとインドへの進出を優先。特にインドは主要荷主である自動車関連企業が進出していたので、ビジネスチャンス大と判断。資本規制等の問題で、インドを先行して現地法人化。

(c) 現地法人：独資・オペレーションは現地代理店を活用（2008年～）

K社：種苗開発・販売

(a) 会社設立以来、海外市場へのビジネス展開は基本的な経営方針の一部。

(b) 進出先候補を複数比較してインドを選択したわけではない。選択の要因として、①潜在的な経済成長性と世界第2位の人口（農産物需要の大きさ）、②英語の普及、③親日感情、④農業生産地としての可能性（日本の8倍超の国土と気候の多様性）——を考慮。半面、州ごとに言語・法律が異なる独特の困難が存在（人口の約8割が仏教徒で言語や法律の統一されたベトナムの方が市場把握は容易）。

(c) 現地法人：独資（2008年～）

まず、「(a)海外進出・新興国進出の理由」について概観する。少なくとも、現在の海外担当管理職にとって、海外進出・新興国進出の理由は必ずしも明確に意識されているものではないという特徴をみることができる。理由が明確に語られなかったケースも3件ある。ベトナム進出の2件は「ASEANの成長性」とする。その他6社はすべて海外進出がトップの思いや経営理念に含まれていると表明さ

れた。

次に、「(b)進出先決定の経緯・理由」をみる。ベトナム、インドとも「複数の進出先候補を具体的項目において比較検討したわけではない」とする趣旨の回答が6社に上った（下線で示す）。明示的にそのように述べていなくとも、「顧客の要望」「好ましいパートナーの発見」といった偶発的・個別的要因も散見され、比較可能な項目・判断基準で検討していないと推測される企業もある。「現地パートナーとの意気投合」といった偶発的事項が、進出意思決定の一要因となるばかりでなく、決め手となっている事例もある。

一方、進出先としての選択理由が他の選択肢と比較可能と考えられる回答の中では、成長性・市場規模の指摘が多い。マクロ的な市場環境に関する判断基準と解釈される。そのほか、親和性（仏教国で親日的など）、大まかな肌感覚に起因する要因が多く指摘された。最も明確に「複数候補の間で具体的項目に即して比較検討した」と回答したC社も、国民の平均年齢、自社サービスへのニーズといった具体的項目のほか、仏教国・親日的という文化的側面を指摘する。

ただ、個別要因の中で最も言及の多かった要因が「競合状況」である。環境分析の枠組みの1つである3C（Company：自社、Customer：顧客、Competitor：競合他社）の中で、関心の比重がCompetitorに大きくかかっている可能性がある。しばしば、日本企業は「横並び行動」が多いと指摘されるが、ヒアリング協力企業に関しては、「先駆者」「ブルーオーシャン」との表明があったように、むしろ「横並び行動」と逆の方向性が垣間見える。以上、進出は従来からの方針、進出先候補は概論的判断基準あるいは偶発的事象に依拠し、「単一の進出先候補の可否を見極める」という意思決定スタイルが多数派であることがわかる。

「(c)参入形態」に関する検討は本稿に含めないが、先行研究でしばしば主張される「企業規模、海外経験、文化的親和性の強さに従って、志向する参入形態は『フランチャイズ→合併→独資』と変化する」といった傾向は見られない。また、「コミットメントの強さはフランチャイズ形態で弱く、独資で強い」とする一意的解釈も再考が必要と思われる。

3.2 検討項目ごとの重要性評価

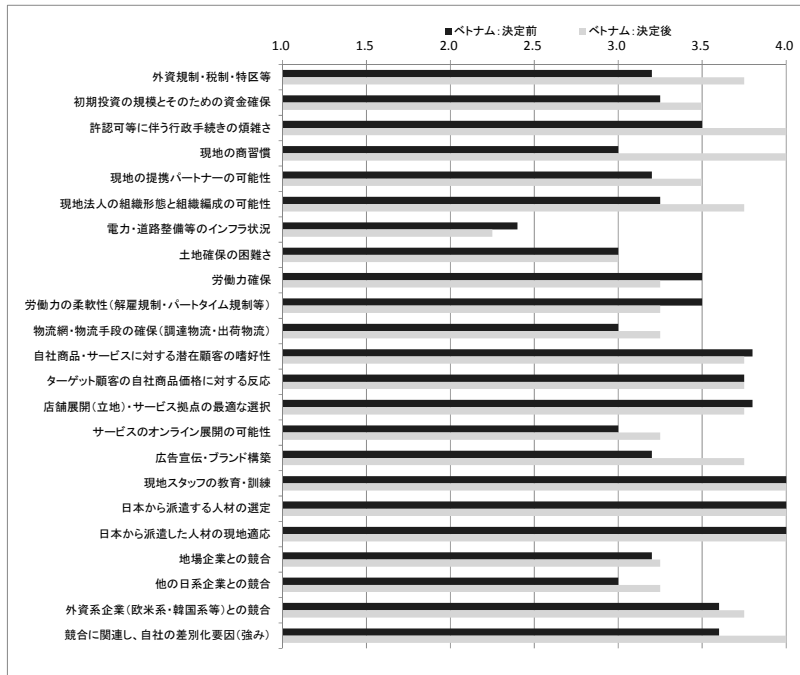
「単一の進出先候補の可否を見極める」という意思決定スタイルが多数派であるとき、進出の可否は何によって決められるのだろうか。具体的に23項目を挙げ、それらについて「意識した程度（重要性の認識）」「対象市場において当該項目について把握することは容易か・あるいは困難か（理解・把握の困難性に関する認識）」「実際にどの程度の調査を実施したか（調査の実施状況）」に関する結果をみる。「重要性の認識（図表3）」は「1. 全く意識（重視）しなかった」「2. あまり意識（重視）しなかった」「3. やや意識（重視）した」「4. 非常に意識（重視）した」の4段階、「理解・把握の困難性に関する認識（図表4）」は「1. 理解・把握は容易」「2. 調査次第で把握可能」「3. 調査しても把握は困難」の3段階、「調査の実施状況（図表5）」は「1. 調査せず」「2. 簡易調査を実施」「3. 入念に調査した」の3段階からの選択を依頼した。いずれの設問項目も、進出の意思決定前

(FS 段階)、意思決定後（詳細事業計画等の段階）の2つの異なるステージに関して尋ねた。図表 3～5 の結果はベトナム進出企業 5 社、インド進出企業 6 社それぞれの平均値となっている。

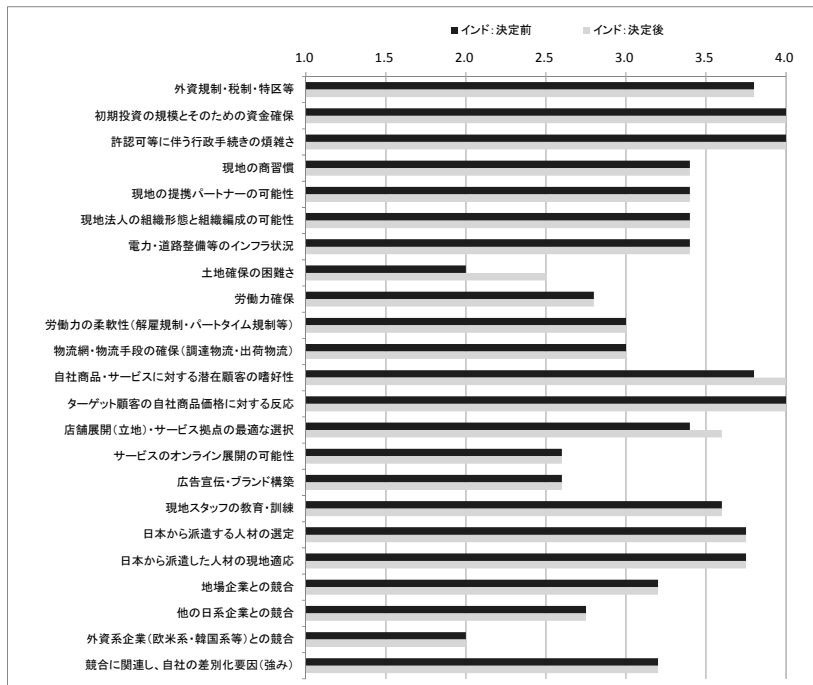
まず、図表 3(a)(b)より、「意識した程度（重要性の認識）」をみると、ベトナム進出企業は進出意思決定後に意識する程度が高まる項目が多いことがわかる。FS 段階など意思決定前でも強く意識されているのが、「現地スタッフの教育・訓練」「日本から派遣する人材の選定」「日本から派遣した人材の現地適応」となり、主として人材・スタッフ関連である。一方、意思決定後に意識の程度が上がる項目は、「許認可等に伴う行政手続きの煩雑さ」「現地の商習慣」「外資規制・税制・特区等」「現地法人の組織形態等」「広告宣伝・ブランド構築」である。一方、インド進出企業では、意思決定前後での違いはほとんどなく、「初期投資の規模とそのため資金確保」「許認可等に伴う行政手続きの煩雑さ」「自社商品・サービスに対する潜在顧客の嗜好性」「ターゲット顧客の自社商品価格に対する反応」が意識する項目の上位を占めている。ベトナム進出企業で強く意識される人材・スタッフ関連もある程度の高水準にあるものの、上記 4 項目がより強く意識される。以上、意識する項目に関し、進出先がベトナム・インドの違いによって若干の相違がみられる。

次に、「理解・把握の困難性に関する認識」をみる。ベトナム進出企業は「意識する程度」同様、進出の意思決定後に理解・把握は困難と考える度合いが高まっている項目が散見される。ただ、「許認可等に伴う行政手続きの煩雑さ」「日本から派遣した人材の現地適応」は意思決定の前後を問わず、最も把握が困難としている項目である。一方、「店舗展開（立地）・サービス拠点の最適な選択」「競合に関連し、自社の差別化要因（強み）」は意思決定後に理解・把握の困難性が意識されるようになる傾向がある。インド進出企業では、「意識する程度」同様、意思決定前後での違いは小さい。「自社商品・サービスに対する潜在顧客の嗜好性」「ターゲット顧客の自社商品価格に対する反応」といったマーケティング関連の課題が理解・把握が最も困難と考えられている。

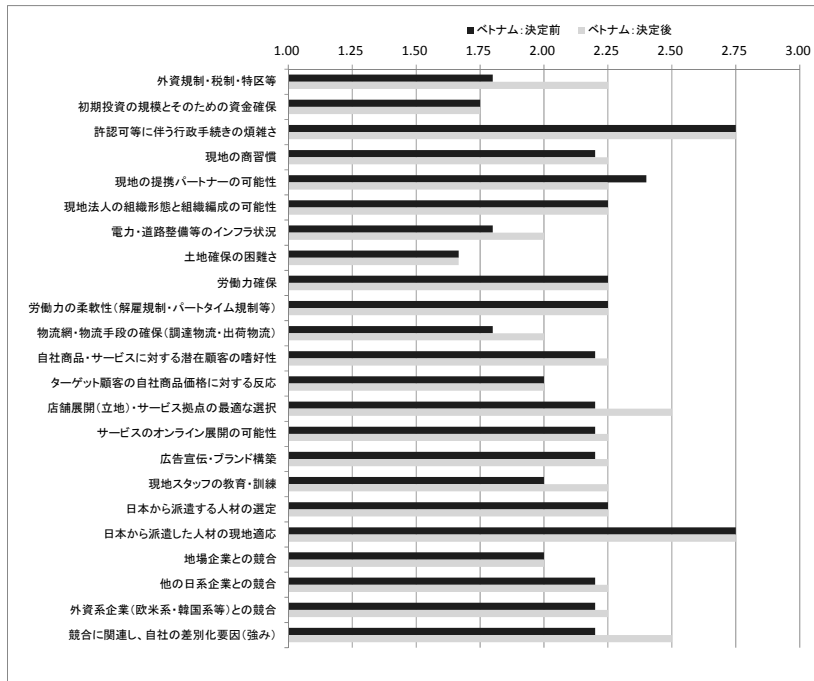
最後に「調査の実施状況」に関する傾向をみる。ベトナム進出企業では進出の意思決定後に「入念に調査する」姿勢を強めている項目が多数ある。これに該当する項目として、「外資規制・税制・特区等」「初期投資の規模とそのため資金確保」「許認可等に伴う行政手続きの煩雑さ」「自社商品・サービスに対する潜在顧客の嗜好性」「店舗展開（立地）・サービス拠点の最適な選択」等が挙げられる。進出の意思決定後に調査を念入りに実施する傾向は、意思決定後になって意識の度合いが強まったり、理解・把握の困難性を強く認識したりする傾向と整合的な傾向であると言えよう。インド進出企業でも同様の項目が散見されるものの、ベトナム進出企業ほど顕著ではない。また、調査意欲の高い項目は、進出意思決定の前後によらず首尾一貫しており、「外資規制・税制・特区等」「許認可等に伴う行政手続きの煩雑さ」といった制度的要因と「店舗展開（立地）・サービス拠点の最適な選択」「自社商品・サービスに対する潜在顧客の嗜好性」といったマーケティング要因の 2 種類がある。



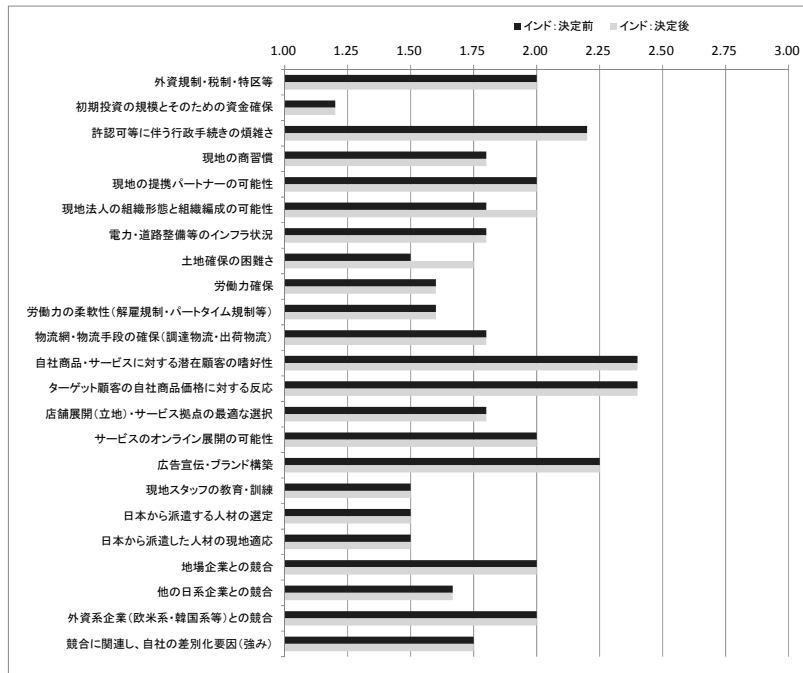
図表 3(a) 意識した程度 (重要性の認識) : ベトナム



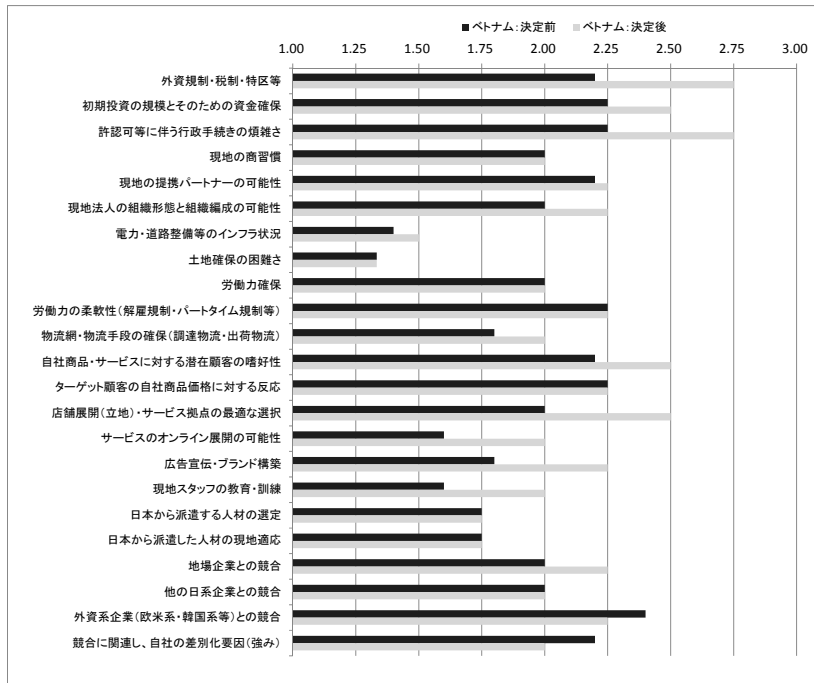
図表 3(b) 意識した程度 (重要性の認識) : インド



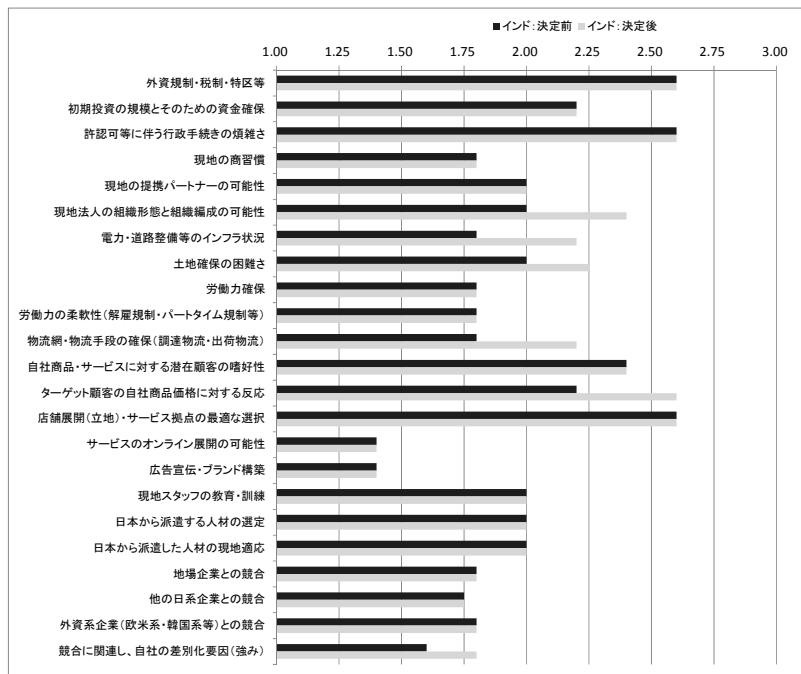
図表 4(a) 理解・把握の困難性に関する認識：ベトナム



図表 4(b) 理解・把握の困難性に関する認識：インド



図表 5(a) 調査の実施状況：ベトナム



図表 5(b) 調査の実施状況：インド

4. 結び

ヒアリング調査から得られた知見は以下のように整理される。

- ① 海外進出・新興国進出の理由は明確に意識されておらず、多くの場合、経営理念やトップの思いの一部となっているため、意思決定の対象ではない。
- ② 進出先の決定は、経営判断を伴う意思決定ではあるものの、具体的情報に基づき複数候補を比較検討する同時的意思決定ではなく、多くの場合、肌感覚や偶発的要因によって候補となった単一対象の可否を判断する形態の意思決定である。この意味では逐次的意思決定とも異なる。
- ③ 単一候補の可否に関する意思決定の際、重視される項目は進出先によって、若干相違がみられる。例えばベトナムでは現地及び本国の人材関連、インドでは制度・規制とマーケティング関連が強い関心事項となる。
- ④ ベトナム進出企業は進出の意思決定後に多くの項目で意識する程度が上昇、理解が困難であるとの認識も強まる傾向にある。調査に関しても、制度面を中心に意思決定後に入念に行う項目が多い。
- ⑤ インド進出企業も FS で意思決定した後に、意識する程度が低下する傾向はみられない。FS によって何かが明確になり、その事項に関する懸念が払拭されるわけではないことがわかる。意思決定の前後とも制度・規制関連、及びマーケティング関連に関心を持ち、入念に調査を実施する傾向にある。

以上の結果は何を意味するのだろうか。FS は本来、いくつかの具体的項目を調査することによって、進出の適否を判定する、あるいは他の候補と比較検討することが主目的となるはずである。しかし、FS の後にさらに問題意識や理解困難との認識が高まったり、調査を本格的に実施したりしている点は注目に値する。調べれば調べるほどわからなくなる傾向が推測され、新興国市場の複雑性を示唆する結果となった。しかし、少なくとも制度・規制関連は「調べれば調べるほどわからなくなる」事項とは言えない。1つの可能性として考えられることは、FS が上記目的に実施されていないということである。FS の段階では、既に進出が既定路線となっている可能性があり、所謂“スモール・スタート”によって様子を見ながら、理解を深めつつ参入している状況が推測される。

また、進出市場の相違による関心事項の相違は、当該市場の状況・特性と関連していることは想像に難くない。インドに代表されるような、多様性に富み、理解自体が難しい市場において、規制とともにマーケティング関連項目を重視していることは、頷ける結果でもある。特に B2C サービスでは、現地消費者の理解はビジネス展開上のカギとなろう。この分野の簡易的な調査の枠組みを提示・提案できれば、実務的有用性も大きいと考えられる。

【注】

- (1) ホテル等の宿泊関連、金融・保険、各種レンタルビジネス（レンタカー、レンタルオフィス）、娯楽、その他 B to B サービスなど。ここでは小売、飲食、教育関連を含まない狭義のサービスを指している。

- (2) 企業の海外展開では、通常は輸出も代表的選択肢の1つと考えるが、本稿はサービス・ビジネスを考察するため、検討対象としない。なお、サービスのインバウンド（外国人による国内サービス消費）は統計上はサービス輸出と同等だが、本稿は企業による海外市場への直接的なビジネス展開のみを扱うこととする。

【参考文献】

- Altinay, L. (2007). The internationalization of hospitality firms: Factors influencing a franchise decision-making process. *Journal of Services Marketing*, 21(6), 398-409.
- Brouthers, K. D. & Brouthers, L. E. (2003). Why service and manufacturing entry mode choices differ: The influence of transaction cost factors, risk and trust. *Journal of Management Studies*, 40(5), 1179-1204.
- Collinson, S. & Rugman, A. M. (2008). The regional nature of Japanese multinational business. *Journal of International Business Studies*, 39(2), 215-230.
- Dunning, J. H. (1979). Explaining changing patterns of international production: In defence of the eclectic theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4), 269-295.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Erramilli, M. K. (1991). The experience factor in foreign market entry behavior of service firms. *Journal of International Business Studies*, 22(3), 479-501.
- Erramilli, M. K. & Rao, C. P. (1993). Service firms' international entry-mode choice: A modified transaction-cost analysis approach. *Journal of Marketing*, 19-38.
- Hennart, J. F. (1988). A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, 9(4), 361-374.
- Hill, C. W., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, 11(2), 117-128.
- Hoffman, R. C. & Preble, J. F. (2004). Global franchising: Current status and future challenges. *Journal of Services Marketing*, 18(2), 101-113.
- Nagashima, N., Nag, B., & Nagashima, Y. (2015) "How are shopping experiences evaluated? A methodological proposal to understand consumers as shoppers," *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 9(1), 115-128.
- O'Farrell, P. N. & Wood, P. A. (1994). International market selection by business service firms: Key conceptual and methodological issues. *International Business Review*, 3(3), 243-261.
- Rodriguez, A. R. (2002). Determining factors in modeling international expansion, The case of the Spanish hotel industry. *Tourism Management*, 23(6), 597-607.
- 株式会社 Rezorz (2016). *Digima～出島～ 海外進出白書 (2015-2016 年版)*
<https://www.digima-japan.com/document/pr/hakusho2014.pdf> (2016年8月1日参照).
- 芳野剛史 (2015). 『海外進出のためのフィージビリティスタディ』中央経済社.

(2016年8月27日受理)