

台湾外食業界における中小企業の海外進出

白 貞壬*・簡 施儀†・莊 苑仙‡

- I. 問題提起と理論的課題
- II. 東南アジアへの進出に関する事例分析
- III. 「資源制約」と東南アジア進出
- IV. 結びにかえて

キーワード：台湾外食業界、資源制約、華人・華僑ネットワーク、参入モード

I. 問題提起と理論的課題

1. なぜ、台湾外食業界における中小企業の国際化なのか

台湾では財閥企業がなく、中小企業が軸となる柔軟な企業構造を背景に台湾経済を引っばってきた。パソコン、半導体をはじめとする1990年代の輸出産業がその代表である。既存研究では産業レベルにおける構造上の特性や企業間ネットワーク論から中小企業の分析が行われてきた（青山、1999；谷光、2003；莊、2010など）。

しかし、近年、台湾における中小企業は国内の投資環境が厳しいため、海外に進出せざるを得ず、企業間ネットワークを通じて外部資源を獲得し、海外企業との連携を通じて成長しているケースが外食業界においてもよくみられている。

台湾の外食業界は、参入障壁が低い分、中小企業が数多く存在している⁽¹⁾。これまで製造業における中小企業の海外市場への展開をサポートしてきた台湾政府は、外食業界への支援にも力を入れつつあることから、最近、台湾の外食業界全体の売上は増加しつつあり、2011年1月現在、外食業界全体の売上は320億元で前年比14.98%も成長した⁽²⁾。台湾への外国人観光客の誘致につながる台湾グルメの国際化は台湾文化を海外に発信する手段と考えられているからである。外食企業に国際競争力をもたせ、台湾の主力産業の1つとして育成するために、政府主導で2010年から4年計画で「台湾美食国際化」を実施するようになった⁽³⁾。そこには、海外出店の指導、教育訓練、ブランドの育成などを通じて、外食業界における中小企業の国際化を強化させる狙いがある。

海外市場へ進出するには、参入モードの選択が重要な意思決定となる。この経営課題は企業内部の独自資源と大きく関わっており（Sharma and Erramilli, 2004）、そういう意味で、台湾外食業界の中小企業の国際展開を議論する際には、長期継続的競争優位を企業の独自資源に求める資源ベース理論に依拠した個別企業の視点

* 流通科学大学商学部、〒651-2188神戸市西区学園西町3-1

† 台湾国立高雄第一科技大学行銷與流通学系、〒811高雄市楠梓区卓越路2号

‡ 台湾義守大学企業管理学系、〒840高雄市大樹区学城路1段1号

(1) 「創業最夯 二成五選擇餐飲業」 http://tw.money.yahoo.com/news_article/adbf/d_a_080107_22_rnkm (2008/1/7)

(2) 「100年1月批發、零售及餐飲業動態調查統計摘要」

(3) 「台湾美食国際化行動計画」 <http://www.ey.gov.tw/ct.asp?xItem=73662&ctNode=2907> (2010/7/1)

からの分析の必要性が指摘されている（佐藤、2007）。資源ベース理論では、企業の長期継続的競争優位性の源泉は、企業外部ではなく企業自身がつ資源（Wernerfelt, 1984）、とくに、企業独自の、強みのある資源（Aaker, 1989；亀倉、2005）といわれているが、資源が制約されている中小企業はどうやって国際化を展開していったのか。

独自資源が制約されている場合、企業は資金と人材をそれほど必要としないフランチャイズ・チェーン（以下、F C）方式を選択する傾向が多くみられる（Alon, 1999; Kedia et al., 1994; Shane, 1996）。独自資源を要しないF C方式は、これまで「資源制約論に依拠した参入モード」であると理解されてきたが、台湾外食業界の中小企業が企業成長のために海外進出を決めた以上、F C方式を「資源制約論に依拠した参入モード」という理解から「戦略的で汎用的な参入モード」へと脱皮する必要がある（川端、2010、122頁）。

海外でのビジネスを成功させるためには、外食企業も例外ではなく、参入モードに加えて、標準化—適応化問題という戦略面での選択に迫られる。外食業界の場合、いかに現地化を推進するかが鍵を握っていることには間違いないだろう。とりわけ、外食企業は独自の商品開発におけるコアな技術を要するが、投資資金や国際的な事業を展開する人材が不足している小規模な企業の国際化の場合はどうであろうか。そういった企業ほど、国際化を行うに際してF C方式を選択する可能性は高くなるが、それ以前の問題として、そもそも国際化を志向することは考えにくく、現実には、海外加盟店となるパートナー企業の要請によってはじめて国際化を進めるパターンが多くなってきている。国際化研究において、いくら個別企業の進出後のオペレ

ーションが重要であっても（川端、2010、115頁）、外食企業の国際化研究、とりわけ資源制約のある中小企業の国際化研究においては、外部資源を獲得するためにもF C方式を参入モードとして比較的選択しやすいことから、本部と海外加盟店との関係や進出先国の選定など、国際化プロセスの初期参入段階についての分析から始める必要があるだろう。

2. なぜ、東南アジア市場なのか

近年、中国市場から東南アジア市場へと投資がシフトしていく傾向の中で⁽⁴⁾、台湾企業は先手を打って東南アジア市場に積極的に参入している。では、資源の乏しい台湾外食業界の中小企業がなぜ東南アジア市場に進出できたのだろうか。

そこには地理的近接性や社会経済的・文化的類似性による参入コストの低さ、そして華人ネットワークの存在（龔、2005）が大きかったといわれている。東南アジアと地理的に近く、両者の文化や経済構造が類似していることもあって、台湾企業は東南アジアに比較的参入しやすくなっている（蕭・龔、1998）。もう一つの理由として、台湾政府の手厚い支援の下、中国の次に発展が期待される東南アジア市場に積極的に進出している外食企業が多くなる。

国際化といっても台湾では、研究対象として製造業における中小企業がいかにして国際市場で主役を演じられてきたかについての議論がほとんどであり、理論的にも産業組織論やネットワーク論から中小企業の国際化行動を理解しようとしていた（佐藤、2007）。たとえば、産業組織論的研究では、市場構造と金融システムといった制度的な視点や、海外企業と連携する国際分業の視点からの考察が多かった（呉・周、1988；周・林、1999）。ネットワーク論からは、

（4）「投資中国成本高涨/ 經部鼓勵業者南進印尼」<http://n.yam.com/tlt/fn/201006/20100613697311.html>

（2010/6/13）

国内企業間のネットワークを通じて構築された分業システムからの考察が多くなされている(柯、1993；謝、1993；陳、1994)。これらの研究では、資源の乏しい台湾の中小企業がなぜ、東南アジア市場に投資するかがしばしば検討されているが、中小企業がどのように独自の資源を蓄積し、競争力を獲得するようになっていくのかについては十分議論されていない。

本稿では、資源ベース論に基づき、台湾の外食業界における中小企業が東南アジア市場に参入するプロセスについて主に議論する。第Ⅱ章では、提示された分析枠組みをもち、国際的な事業を展開する資源が社内に不足している台湾の中小の外食企業はいかにして東南アジア市場に参入し、成功するまでに至ったのか、そのプロセスを明確にする。第Ⅲ章では、資源ベース理論から台湾の中小の外食企業2社が東南アジアに参入する際に、いかなる共通の特徴をもっているのかを考察する。最後には議論の要約と今後の研究課題が提示される。

3. 理論的課題と分析枠組み

3.1 資源としての華人・華僑ネットワーク

華人社会において中国語や中華文化などは華僑間に共通したものである。蕭・龔(1998)は、中国語でコミュニケーションをとれることが、台湾の中小企業が東南アジアに参入できる理由の1つであると指摘されている。

また、華人社会では、親族、同郷人や同業者などの人的ネットワークからなる資源が重要である(西口他、2005)。台湾の中小企業にとって、ネットワークの資源は家族経営の弱点を補い、大きな役割を果たしている(劉、1989；游、1998；簡・石井、2008)。劉(1989)は、同郷人や友人などの社会的ネットワークには血縁関係がないにもかかわらず、類似した家族機能が働いていると強調されている。さらに、蕭・龔(1998)では、経営資源が少ない中小企業は、

東南アジアに参入するためにネットワーク資源を活用し、不足する資源を補っているということも主張されている。

以上の既存研究からもわかるように、産業構造上の特性や企業規模を問わず、台湾の企業であれば、海外市場進出における進出先国や現地パートナーの選定において華人・華僑ネットワークの存在は大きい。しかし、海外進出の経験が豊富な大手企業ではなく、経営資源の乏しい中小企業だけに華人・華僑ネットワークを活用とする意義とその性質は変わってくるのではないだろうか。

3.2 市場参入モードとしての国際フランチャイジング

企業にとって、海外市場に参入する目的の1つは利益を拡大することである。資源ベース理論に従えば、現地に企業独自の資源を投入し、移転させることによって利益が得られる。そのためには、資源の価値が流出するのを最小限に食い止める必要がある(Sharma and Erramilli, 2004)。したがって、企業にとっては独自資源のありようを考慮しながら参入モードを選択することがますます重要となってくる。

Hill et al. (1990)は、輸出、F C方式、合弁会社、そして子会社という4つの参入モードの特徴を統制水準、資源の投入量、資産リスクといった3つの次元から検討している。輸出の場合は、資源を投入する必要がなく資産リスクも存在せず、現地への統制水準は最も低い。F C方式の場合は、資源の投入量は少ないが、パートナーに対する統制水準が低いため、経営ノウハウの流出の可能性は高くなる。一方、子会社の場合は、統制水準が高く、資源の投入量が大きくなり、経営ノウハウの流出の可能性は低くなる。合弁会社の場合、統制水準や資源の投入量、そして資産リスクの3次元からみて、F C方式と子会社の間位置することがわかる。

一方、Sharma and Erramilli (2004, p. 2) は、資源ベース理論に基づき、参入モードを企業活動と所有権の程度から検討している。まず、企業活動を生産活動とマーケティング活動の2種類で捉えてみると、現地に有効かつ効率的に移転できるかどうかによって決められる。次の所有権の程度は、資源が模倣される程度と現地のパートナーの吸収能力によって決められる。つまり、企業活動に関する資源を現地のパートナーが吸収しやすく、現地の他の企業に模倣されにくくするためには、資源の投入量と統制水準の高い参入モードを選択することによって競争優位性を得ることができる。

他方で、川端 (2010) はF Cの分析フレームとして、主体特性（システムの特性の規定要素をノウハウか商品かに分けて）と統治（監督・統制の度合）の観点から、主要なF C業界のポジショニングを行い、そこから国際フランチャイズの具体的な課題と、その克服への鍵を明らかにしている。しかし、川端氏のフレームワークは取り上げられている事例が主要なフランチャイズ業界の大手企業であって、外食業界の中小企業の国際化におけるF Cの意義については完全に分析できるとはいえないだろう。

最近、順調に国際化を進めている日系外食企業の「CoCo壺番屋」は将来的にはF Cに転換するという方針を語っているが、2010年現在、上海11店舗のうちすべてが直営店である。それは何を意味するのか。本稿では、F C方式が資源制約論に依拠した市場参入モードであるという資源ベース論での理解に留まらず（川端、2010）、流通システム論的なアプローチから2つの外食業界の中小企業の事例分析を通じて新

興市場戦略としての国際フランチャイズの可能性と課題を提示する。

II 東南アジアへの進出に関する事例分析

事例研究対象として取り上げる翔美食品と傳香は、2社⁽⁵⁾とも台湾連鎖加盟協会の会員であり、5年以上東南アジアで事業を展開している。

1. 事例1：翔美食品

1.1 企業概要

翔美食品はカキ氷を製造・販売する企業である。1979年に創業し、1981年に加盟店制度を導入し、2002年に初めて海外に参入した。台湾では2011年に、約200軒の加盟店⁽⁶⁾、海外では17カ国、30都市に加盟店を展開している。

社長である高文婉氏は1979年に16万円で高雄でカキ氷店を開いた。出身地は台中であるが、「暑いところのほうがカキ氷は売れる」⁽⁷⁾と思い、高雄で創業した。創業時に、高氏は伝統的なかき氷と異なる「雪花氷」という商品を開発した。それは、まるで一面降り積もった白い雪が何層も重なったような、甘さを抑えた低カロリーであっさりとした味で大好評であった。

雪花氷はすぐに同業他社に模倣され、類似商品が街の中に溢れるようになった。「カキ氷の製造法を模倣する同業他社を訴えるより、独自の商品を新しく開発するほうがより大事だ」⁽⁸⁾という信念をもった高氏は、絶えず商品開発に取り組んでいた。1983年に、厳選された素材で作られた雪花氷のベースとなる「冰磚」（かき

(5) 2010年9月と2011年8月にインタビュー調査を実施した。各社の東南アジア市場の担当者で、翔美は総支配人、傳香は社長がインタビューに応じてくれた。インタビューは各社2～3時間行い、質問項目は大きく企業概要、東南アジア市場への参入動機・プロセス、F C方式に関するものであった。

(6) 国内の加盟条件については、年齢が20歳以上、店舗をもつこと、加盟金として約45万円を必要とする。

(7) 「行銷17國 台灣雪花冰 奇蹟」http://tw.nextmedia.com/applenews/article/art_id/31524510/IssueID/20090406 (2009/4/6)

(8) 同上

氷とアイスクリームの中間の食感を出す氷のかたまり」という主材料が開発された。雪花氷の主材料である冰磚の生産と冰磚の原材料である旬の果物の調達台湾で行い、国内の加盟店はもちろん海外の加盟店にも輸出した。1985年に、冰磚の生産量を拡大させるために42,000㎡の工場を台湾南部の高雄市に設立した。

1.2 シンガポールとベトナムへの参入

同社の雪花氷の国内販売は順調であったが、かき氷がよく売れる季節は夏と秋の半年のみであり、人口2,300万人の市場規模で1年の売上はたかだか知れていた。将来的に季節限定ビジネスとして継続するものの、企業の成長の視点からすれば限度があると考えられた。

そこで高氏は、2000年頃、日本からの問い合わせをきっかけに、海外市場への進出を考え始めたという。台湾で翺美の雪花氷に出会った日本人が海外の加盟店になりたいと打診してきた。高氏は、自分の商品が海外で受け入れられる可能性を見てはじめて、海外市場への進出を決めたのである。当時、台湾の中小企業のコンサルティングをやっていた高氏の義理の兄弟の方氏は、海外市場に進出している中小企業のコンサルティングをも担当した経験があり、高氏は彼に海外事業を任せることにした。

まず、進出先をどこにするかを社内で検討する際に、総支配人である方榮楠氏は「海外に行くなら、“暑い”ところに行く」⁽⁹⁾と決断した。東南アジアは赤道に近く一年中暑いので、カキ氷の商売に適した市場と考えられ、同社の初の海外進出は東南アジア市場になったのである。

方氏は半年後、東南アジア諸国を視察し、現地に関する社会経済的状況について調べた。その結果、初の海外進出先国をシンガポールとし、2002年にシンガポールで子会社を設立した。シ

ンガポール進出には次の2つの理由がある。まず、シンガポールは華人が比較的受け入れられやすい社会である。現在、経済の実権を握っている華僑の影響力を抑えようとする政策が採択されているマレーシアに比べると、シンガポールは華僑が自由に影響力を行使しており、社会経済的に安定しているからである。

第2に、他の東南アジア諸国に比べ、シンガポールは取引制度についての法律が厳しく定められていた。小規模な企業、歴史が浅く人材が育っていない企業、そして海外ビジネスの経験を有しない企業ほど、海外ビジネスを行うに際しては、コアな技術さえあれば、どんな参入方式で入るのか、どんなパートナーと手を組むのかよりも、むしろ現地の厳しい法律に乗っかって商売をした方が現地の商慣行に振り回されることもほとんどなく、法律に守られる。「1元でも騙して商売する商人がいると、シンガポールではすぐ訴えられる。厳しい法律のもとで商売がうまくできるのであれば、そういった企業こそ信頼できる企業であり、そういったイメージは次なる進出先での成功につながっていく」⁽¹⁰⁾と方氏は思っていた。そういったシンガポールで商品の売れ行きがよくなれば、ある意味、品質が保証されるので、他の東南アジア諸国にも参入しやすくなると、方氏は判断した。しかし、海外経験不足の中小企業にとってコミュニケーション問題は大きかった。英語さえ話せなかった方氏は、6カ国語対応の電子辞書をもって海外視察に向かっていた。

このように海外進出をはじめたものの、シンガポールでのビジネスは決して順調ではなかった。半年かけてシンガポールで28の直営店を開店したが、進出から半年後、SARSの影響で売上ゼロの状態が3ヶ月続き、結局、6店舗しか残らなかった。さらに、シンガポール政府が

(9) 「行銷17國 台灣雪花冰 奇蹟」http://tw.nextmedia.com/applenews/article/art_id/31524510/

IssueID/20090406 (2009/4/6)

(10) 同上

消費税を増税したためにコスト高になってしまった。

方氏は、海外進出のリスクを分散させるためにシンガポール以外の国への進出を決めたのである。たとえば、ベトナムには人的ネットワークを生かしてFCという形で進出したが、2009年、ベトナム政府は外資の参入を制限していたため、同社の2番目の海外進出はそれほど容易ではなかった。同年、ベトナムに帰化し、4軒のレストランを経営している方氏の友人兄弟は、翔美に加盟したいという意思を伝えた。その後すぐに、加盟店契約を結び、4軒のレストランの隣に次々と翔美の雪花氷を販売する店舗を増やし、他に4人の加盟店主も募集することができた。

1.3 FCと商品開発

海外の加盟条件としては、5年以上の企業経営の経験、5人以上の従業員、冷凍設備、物流、販売能力、そして店舗を持つことである。翔美は原材料（主に冰磚）、カキ氷の機械、教育訓練、店舗内装の設計などを加盟店主に提供している。加盟店主は、加盟時にロイヤリティとしての約40万円、保証金としての約120万円を本部に支払う必要がある。加盟店契約を解約する場合、保証金は返ってこない。また、加盟店主は本部から現金で原材料を購入するようになっていく。

海外の加盟店主には開店の前に台湾で一週間の店舗運営に関する教育訓練を受けさせ、帰国後も「e-learning」を通じて経営手法について学ばせている。翔美は台湾で教育訓練を受けた加盟店主に店舗経営のマニュアルを与える。普段、翔美はネット電話で海外の加盟店との連絡をとる。方氏は毎年2～3回定期的に海外の加盟店を訪問し、モニタリングをしているが、加

盟店に知らせないまま訪問する場合もある。

翔美はカキ氷をある程度現地化している。冰磚は本社が提供し、トッピングなどは現地で行っている。また、本社は台湾で販売されている定番の冰磚だけではなく、「ドリアンアイス」のように現地の食材を使った冰磚も作っている。加盟店主は試作品の反応を本社に伝え、本社は加盟店主の意見を参考にし、現地にあわせて商品を台湾本社で作っている。

2. 事例2：傳香会社

2.1 企業概要

傳香は台湾風のおにぎりを製造・販売する企業である。1986年に創業し、2010年現在、台湾に3店の直営店と300店の加盟店⁽¹¹⁾を展開している。2003年に香港に参入したが、2006年に撤退した。2008年にニュージーランドとシンガポールに参入したが、特に東南アジアだけではなく、米が主食ではないニュージーランドへの参入は珍しい。2011年現在、ニュージーランドとシンガポールでは、それぞれ3加盟店が営業している。

創業者である余政隆氏は、科学的視点から、食後に胃もたれをするという伝統的な台湾風のおにぎりの欠点を米の炊き方を変えることによって改善した人物である。伝統的な台湾風のおにぎりとは、炊いたご飯に3つの具を入れるものであるが、創業者の余氏は研究開発を重ねた結果、5種類のご飯、40～50種類の具を使ったおにぎりを開発することができた。余氏は、ご飯を炊く前に、米にでんぷんを分解できる酵素をいれることで、胃もたれる問題を解決したのである。

2.2 香港とシンガポールへの参入

当初、余氏は国内だけで商売を営み、海外市

(11) 国内の加盟条件について、加盟店主は加盟金として約38万円、保証金として約9万円を本部に支払い、

本部から経営ノウハウや商品調達などを提供してもらう。

場に参入することは考えていなかった。2001年に、後に香港で店を始めることになるパートナーが台湾を訪れたとき、その友人の家の近くにあった傳香の店舗をみて興味を持ち始めたのが海外進出のきっかけであった。香港のパートナーはレストランを経営した経験があったため、香港人の口に合うおにぎりをすぐに作ることができた。2003年に、余氏は正式に香港のパートナーと「西龍傳香」という合弁会社を設立するまでに至り、台湾本社が49%の株、香港パートナーは51%の株をもつことで、商品開発は台湾本社が担当することにした。

しかし、初めての海外市場への参入は順調ではなかった。余氏は2006年に台湾で工場を新設するため、香港での事業拡大の資金を準備することができなかった。あくまでも台湾国内事業を優先するため、資金をすべて国内事業に投入するしかなく、香港事業にまで回す余裕はなかった。結局、余氏は香港の合弁会社の株を売り、香港事業の経営は余氏の手から離れてしまったのである。それは、米を炊く同社のコア技術を香港のパートナーに提供した後だったため、香港のパートナーはその技術を活かしながら、続々と店舗を拡大していった。合弁関係を切ったからもしばらくは香港に米と具を提供していたが、現在はもうやっていない。

しかし、香港から撤退してからも、余氏は商品開発に怠けず、「冷凍熟飯（冷凍の炊きたてご飯）」という新技術を開発した。すなわち、ご飯が80%程度炊かれてから、急速に冷凍し、冷凍されたご飯を2分間蒸せば、炊きたてのご飯ができるということである。この技術によって炊きたてのご飯を冷凍したまま加盟店に運ぶことができるようになり、加盟店は蒸すだけで、すぐに炊きたてのご飯が用意できる。

「冷凍熟飯」技術の開発に着目し、それを機に海外の事業展開にもより一層拍車がかかっていた。余氏はシンガポールへの参入を決意した。

シンガポールは華人社会であり、米を主材料としている商品の需要は台湾並に拡大するのは必至で、そのため「冷凍熟飯」技術を活かした翔美食品のおにぎりの需要は拡大するとみただけである。上記の翔美食品のケースと同様に、シンガポールでは商取引に関する法律がイギリスの商業政策に基づき厳しく定められており、現地人は契約を遵守し、現地での商売の経験がまったくなくても、コア技術や差別的商品を持ち込んで現地の法律さえ守れば、シンガポールは他の東南アジア諸国に比べると、商売しやすい国であることには間違いなさだろうと判断した。同社は取引に関する法律がきちんと整備されているシンガポールでFCを選択し、2010年には、華人の加盟店主を中心に3店舗を営んでいる。

2.3 FCと商品開発

余氏は香港での失敗を教訓とし、シンガポールに参入する前に本部と加盟店の関係を整備するに至る。まず、主材料である「冷凍熟飯（冷凍した炊きたてのご飯）」の仕入契約において、加盟店は保証金を負担しなければならない。本部は「冷凍熟飯」と具を海外の加盟店に供給しなければならないが、加盟店の代金未払いを防ぐために、主材料の仕入契約時に加盟店に保証金として約300万円を払わせる。さらに、加盟店は本部に対して加盟費を支払わなければならない。ただし、1年目の加盟費は徴収されない。傳香が海外の加盟店に経営指導に行くための渡航費用は加盟店から負担してもらう。2年目から加盟店は売上の3%を本部に支払うことになっている。

シンガポールは主にマレーシア人、華人、インド人、タイ人などに構成される多民族国家であるため、民族ごとに食文化は当然異なっている。傳香のおにぎりはシンガポールの食文化には完全に合致していないため、台湾と同様な商

品づくりは厳しくなる。それゆえ、具の3分の2は現地の食材、残りは台湾の食材を使ったおにぎりを販売するという一方で、食材の現地化を図っている。

Ⅲ 「資源制約」と東南アジア進出

本節では先述した2社のケースをまとめることを通じて、資源ベース理論から台湾の外食業界における中小企業の東南アジア進出について議論してみよう。

1. 華人・華僑ネットワーク

資源が制約されている台湾外食業界の中小企業は、民族的に中国系住民が8割近くを占めている華人の多い国であるシンガポールを初の進出先国としながら、本社と華人の加盟店との連携をスムーズに行うことができた。

華人・華僑系資本が中国および母国市場に先手を打って進出し、積極的に国際的活動を行っていたことからわかるように、シンガポールのような華人・華僑系商人からの強い要請があって、資源の乏しい中小企業であっても国際化を容易に進めることができた。

本稿で取り上げられた企業の海外進出の分析からもわかるように、企業の情報が華人・華僑のネットワークを通じて広がり、そのネットワークが中小企業の資源の少なさを補うという形で、国際化に役に立っていたことが明らかにされた。そういう意味で、海外パートナーを開拓することの困難さを容易に乗り越えながら、独自商品の開発や現地市場戦略の策定により専念することができた。結果的に、華人・華僑ネットワークは台湾の中小外食企業が海外市場に足を踏み出すきっかけを提供してくれた。

2. 隔離メカニズムの構築

国際化の経験が必ずしも成功を導くわけでは

ない。たとえば、傳香の余氏は米を炊くコア技術を香港のパートナーに提供してしまったことで、傳香の初の海外事業は失敗に終わってしまったが、提携関係を解消した後、元パートナーに受け継がれた事業は次々と拡大していた。企業にとっていくら独自資源をもっているとしても、他社に模倣されると、自社資源の独自性はなくなってしまうのは当然のことである。このことを教訓として、同社は「冷凍熟飯」を作る技術を開発し、シンガポールへの参入など海外事業の拡大につなげたのである。失敗した経験に基づき、資源を蓄積することによって、次なる海外進出戦略に反映することができたのである。

先行研究（亀倉、2005、259頁）では、自社の独自資源が他社に模倣されないためには、原材料の独占的供給や技術の特許などをブラックボックス化するような隔離メカニズムを構築する必要があると主張されている。翔美の「冰磚」と傳香の「冷凍熟飯」のような、資源が制約されている中小の外食企業のコア技術は、国内競争力を国際競争力につなげるための隔離メカニズムの例である。両社は、商品の核となる主材料を台湾で開発・生産し、それを現地に独占的に供給している。主材料を作る秘伝の製法などを通じて、隔離メカニズムに働きかけている。

要するに、核となる技術を台湾内の生産にとどめ、その技術が流出されるリスクを最小限にしようとしていることから、そもそも資源の乏しい中小の外食企業は、独自の資源優位性の価値を維持し、企業の先発優位性を獲得しなければならぬであろう。

3. 資源制約論と参入モードの選択

「資源制約とF C方式の選択」については、資源の少ない企業ほどF C方式の採用の可能性が高いという命題は妥当であるが、F C方式の採用の可能性が高い企業は必ずしも資源の少な

い企業とはいえないだろう。つまり、F C方式の採用・展開の問題は企業規模の大小（あるいは、資源の多少）によるものではなく、業界別オペレーションの特徴に規定されるものではないだろうか。

たとえば、C V Sが誕生した1970年代には直営店方式やボランティアチェーンなどが市場参入モードとして模索されていたが、セブン-イレブンがC V Sシステムの革新に成功した後、F CはC V S業界のデファクト・スタンダードにもなっている（金、2001）。このようなC V SのF C導入の成功とは好対照に、それと業態間競争を行っている食品スーパーはなぜ、F Cの積極的な展開ができないだろうか。それはオペレーション（業務）のシステム化（あるいは、マニュアル化）の度合によるものであり、食品スーパーはC V Sに比べ、システム化できない部分が多く、依然として人の手作業に多く依存する業界であるからであろう。

上記で述べられたように、外食業界は、C V Sほどオペレーションのシステム化が進んでいるわけではなく、食品スーパーのように人の手作業に多く依存する業界でもない。そういった業界における台湾の中小企業の2社は、独自技術で開発した主材料と具の組み合わせでメニューの多様化を展開し、比較的単純な作業のマニュアルに対する理解と加盟金さえあれば、事業展開が容易であることが確認できた。

本研究の意義は、資源が制約されている外食業界の中小企業がいかにして国際化できたのかを検討する際に、資源の要しない市場参入モードとしてF Cを採用することによって、資金の問題や海外リスクから回避できたからという資源制約論的な分析にとどまるのではなく、むしろ資源が制約されている企業であっても魅力的な商品やそれを可能にさせる独自の商品技術、そして海外加盟店もすぐに運営できる事業のマニュアル化のような流通システム論的な分析の

必要性を提示したことにある。

IV 結びにかえて

本稿では、アジアの経済発展と消費市場の拡大に伴い、外食業界の発展が期待されている今、海外進出に必要な資源を有しないがゆえに、自社独自の技術、華人・華僑ネットワークとF C方式を活かして、東南アジア市場によりスムーズに参入することができた台湾発の小規模な外食企業の動きに注目した。

要するに、国際的な事業を展開する人材に制約している台湾発の小規模な外食企業2社は、投資や雇用から生じるリスク負担を回避しながら、海外展開が可能となるF C方式を選択し、それをもって東南アジア市場に参入することで成長を図っていることが明らかにされた。そこで、中小の外食企業のF Cによる国際的な事業拡大は、資源の制約している台湾側（本国側）の力だけではなかなか進まず、現地の華人・華僑ネットワークの活用が最も必要であることが確認された。しかし、いくら資源制約の中小企業であっても、海外でのビジネスを成功させるためには、国際移転の重要ツールともいえる模倣されにくいコア技術をもつこと、すなわち隔離メカニズムを構築することが最も重要であることが強調された。

以下では、台湾の外食業界における中小企業の東南アジア市場への参入プロセスを経営資源の不足している中小企業の国際化行動ととらえ、その発展的な可能性に関して以下のように理論的な整理を試みる。

まず、既存の資源制約論ではF C方式を採用する論拠として、国際化の経験のない小規模な企業ほど国際化に際してもF C方式を選択する可能性が高いといわれてきた。しかし、本稿で取り上げられてきた台湾の小規模な外食企業は、歴史が浅く国際化のノウハウをもつ人材が

育っていない企業であり、国際化においても比較的に選択しやすいF C方式を採用したのは確かであるが、資源に制約されるだけにやはり苦戦を強いられてきた。

第2に、上記の分析の中でも述べたように、初の進出市場であるシンガポールが有する環境、とりわけ厳しい政府の規制と管理は、ひたすらコアな商品技術で勝負しようとする国際化ノウハウのない小規模な企業にとってはむしろ有利に働いた。普通、理解しがたい現地の商慣行というのは国際化の制約要因になりうるが、シンガポールではそれが法律で厳しく定められており、それをきちんと遵守さえすれば、不適応や過剰適応からなる失敗の恐れは少なくなる。特に、東南アジアにおける屋台の存在は外食企業の強力な競争相手になりうるが、シンガポールにおける屋台の規制は台湾の中小企業の店舗拡大に少なからず貢献したことになる。そういう意味で、資源の乏しい台湾の外食企業が東南アジアに進出するに当たって、華人・華僑ネットワークとともに、進出先の整備された法的環境は欠かせない要素であることが明らかにされた。

もっとも、本研究は次の重要な課題が残されている。まず、企業の内部資源の蓄積だけでは企業は競争優位性を獲得することができないという資源の統合に注目するダイナミック・ケイパビリティの視点(Eisenhardt and Martin, 2000; Teece et al., 1997)から、台湾の小規模な外食企業における東南アジアでの参入後のオペレーションとパフォーマンスを検討する必要があるだろう。

【付記】

本稿は平成24年度科学研究補助金（基盤研究C、課題番号：22530469）の助成を受けた研究成果の一部である。また、本稿の作成にあたり、翔美食品総支配人高氏と傳香社長余氏には長時

間のインタビューとともに貴重な資料をいただいた。ここに記して謝意を表する。

参考文献

日本語

青山修二『ハイテクネットワーク分業－台湾半導体産業はなぜ強いのか』白桃書房、1999年

稲村雄大「海外進出形態の選択と企業の内部制度環境—日本企業の中国進出に関する実証分析」『日本経営学会誌』、第15巻、2005年、42-52ページ

亀倉正彦「“資源の生産力”としてのレント概念—競争優位とその持続の論理再考—」『三田商学研究』、第48巻第1号、2005年、249-263ページ

川端基夫『日本企業の国際フランチャイジング』新評論、2010年

簡 施儀・石井淳蔵「家族と人的ネットワークからなる商店街—台北市「艋舺服飾商圈」の事例研究—」『流通研究』、第10巻第3号、2008年、51-69ページ

金 顕哲『コンビニエンス・ストア業態の革新』有斐閣、2001年

佐藤幸人「分業システムと中小企業—先行研究の批判的検討—」『台湾総合研究Ⅰ—企業と産業』（佐藤幸人・池上 寛編）、調査研究報告書、2007年

莊 苑仙「ファンドリー生産におけるビジネスモデルの解明」『東アジア研究』、第54巻、2010年、1-17ページ

谷光太郎『日米韓台半導体産業比較』白桃書房、2003年

西口敏宏・辻田素子・許丹「温州の繁栄と『小世界』ネットワーク」『一橋ビジネスレビュー』、第53巻第1号、2005年、22-38ページ

劉 進慶「台湾の中小企業問題と国際分業—そ

- の華商資本的性格に関する一考察―』『アジア経済』、第30巻第12号、1989年、38-65ページ
- 矢作敏行「小売国際化のプロセスについて」『経営志林』、第38巻第4号、2002年、27-44ページ
- 游 仲勲「アジア経済と華人ネットワーク」『ビジネス・インサイド』、第6巻第1号、1998年、8-19ページ
- 英語
- Alon, I., *The Internationalization of U.S. Franchising Systems*, Grand Publishing, New York, 1999.
- Aaker, D., "Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage." *California Management Review*, 31(2), 1989, pp. 91-106.
- Barkema, H. and Vermeulen, F., "International Expansion through Start-up or Acquisition : A Learning Perspective." *Academy of management Journal*, 41(1), 1998, pp.7-26.
- Barney, J., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*, 17, 2001, pp.99-120.
- Bouquet, C., Hebert, L., and Delios, A., "Foreign Expansion in Service Industries Separability and Human Capital Intensity." *Journal of Business Research*, 57, 2004, pp.35-46.
- Camison, C. and Villar-Lopez, A. , "Effect of SMEs' International Experience on Foreign Intensity and Economic Performance: the Mediating Role of Internationally Exploitable Assets and Competitive Strategy." *Journal of Small Business Management* , 48(2), 2010, pp.116-151.
- Eisenhardt, K., and Martin, J., "Dynamic Capabilities: What are They? " *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 2000, pp.1105-1121.
- Grant, R., "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation." *California Management Review*, 33, 1991, pp.114-135.
- Hill, C., Hwang, P. and Kim, W. , "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode." *Strategic Management Journal*, 11(2), 1990, pp.117-128.
- Kedia, B.L., Ackerman, J. D., Bush, E. D. and Justis R.T., "Study Note: Determinants of Internationalization of Franchise Operations by US Franchisors," *International Marketing Review*, 11(4), 1994, pp.56-69.
- Makadok, R. . "Toward a Synthesis of the Resource-based and Dynamic-capability Views of Rent Creation." *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp.387-401.
- Shane, S. A., "Why Franchise Companies Expand Overseas," *Journal of Business Venturing*, 11, 1996, pp.73-88.
- Sharma, V. and Erramilli, M., "Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice." *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 2004, pp.1-17.
- Teece D., Pisano, G., and Shuen, A., "Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal*, 18(7), 1997, pp.509-533.
- Wernerfelt, B., "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal* , 5(2), 1984, pp.171-180.
- Yin, R. K., *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, CA: Sage

Publications, 1984.

中国語

于宗先・王金利 2000.『台灣中小企業的成長』
聯經出版事業。

吳惠林・周添城 1988.「試揭台灣地區中小企業
之謎」『企銀季刊』11（3）60-71。

周素卿・陳東升2002.「後進者的全球化：移地
的地域生產網絡建構與台商在東南亞的投資
經驗」蕭新煌・王宏仁・龔宜君編『台商在
東南亞：網絡、認同與全球化』中央研究院
亞太研究計畫 33-94。

周添城・林至誠 1999.『台灣中小企業的發展機
制』聯經出版事業。

柯志明 1993.『台灣都市小型製造業的創業、經
營與生產組織—五分埔成衣製造業為案例的
分析—』中央研究院民族學研究所。

陳介玄 1994.『協力網絡與生活結構—台灣中小
企業的社會經濟分析—』聯經出版事業。

----- 1998.『台灣產業的社會學研究—轉型中的
中小企業』聯經出版事業。

----- 2001.『班底與老ban—台灣企業組織能力
之發展』聯經出版事業。

楊國彬・陳書平2007.「台灣集團企業海外直接
投資進入模式之研究：組織學習觀點」『臺
大管理論叢』18（1）151-182。

蕭新煌・龔宜君 1998.「東南亞台商與華人之商
業網絡關係」邁向新世紀台灣與東南亞華人
經濟發展與互動國際研討會。

蕭新煌・龔宜君2002.「台商的歷史、性格與未
來發展」蕭新煌・王宏仁・龔宜君編『台商
在東南亞：網絡、認同與全球化』中央研究
院亞太研究計畫 11-32。

謝國雄 1993.「事頭、頭家興立業基之活化—台
灣小型製造單位創立與存活之研究—」『台
灣社會科學研究季刊』15 93-129。

龔宜君 2005.『出路 台商在東南亞的社會形構』
中央研究院人文社會科學研究中心。

翔美食品ホームページ (<http://www.charmyfood.com.tw/NEW05.asp>)

傳香ホームページ (<http://qqrice.samq.com.tw/>)