慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	ビジネスモデルの国際化プロセス : イオンモールインドネシアのケース
Sub Title	Business model internationalization process : a case of Aeon mall Indonesia
Author	臼井, 哲也(Usui, Tetsuya)
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	2020
Jtitle	三田学会雑誌 (Mita journal of economics). Vol.113, No.1 (2020. 4) ,p.3- 31
JaLC DOI	10.14991/001.20200401-0003
Abstract	多国籍企業はいかにして新興国市場においてビジネスモデルを再現し, 競争優位を獲得しているのだろうか。参入初期段階では, 確実に価値を創造する活動を本国の経営資源の中から識別し, 移転すること, そして初期段階の実績をもって現地パートナーとの協働関係を構築し, そののちにガバナンスの構築に着手する。この一連のプロセスが, 新興国市場におけるビジネスモデル再現の鍵となっている。 This study examines how multinational corporations replicate business models in emerging markets and gain competitive advantage. In the early stage of entry, firms identify activities that create value from home-based resources and transfer them to the emerging markets. Subsequently, firms develop collaborative relationships with local partners by leveraging the advantage of the transferred home-based resources. This process is essential for replicating and adapting its business models in emerging markets.
Notes	小特集 : 多国籍企業と新興国
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-20200401-0003

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

「三田学会雑誌」113 巻 1 号（2020 年 4 月）

ビジネスモデルの国際化プロセス：イオンモールインドネシアのケース

臼井哲也 *

Business Model Internationalization Process: A Case of Aeon Mall Indonesia

Tetsuya Usui *

Abstract: This study examines how multinational corporations replicate business models in emerging markets and gain competitive advantage. In the early stage of entry, firms identify activities that create value from home-based resources and transfer them to the emerging markets. Subsequently, firms develop collaborative relationships with local partners by leveraging the advantage of the transferred home-based resources. This process is essential for replicating and adapting its business models in emerging markets.

Key words: Business model, Multinational corporations, Shopping mall, Emerging market

JEL Classifications: M16, M31

＊ 日本大学法学部
College of Law, Nihon University
usui.tetsuya@nihon-u.ac.jp

1. 問題の所在

近年，ビジネスモデル（以下，BM）研究が活況を呈している。我が国においては実務家向けの啓蒙書が先行し（井上 2019, 三谷 2014, 西野 2015），学術研究はやや低調である。しかし世界の学界では近年，ランクの高いジャーナルに優れたレビューが登場するようになり，BM の理論的・実証的研究が本格化する機運が高まっている（Zott *et al.* 2011, Massa *et al.* 2017, Wirtz *et al.* 2016）。とりわけ戦略論やイノベーション論など，既存理論との相対化を通じた BM の理論的基礎の開発は，その後に続く実証研究に明確な方向性を与えている（Foss and Saebi 2017, Massa *et al.* 2017, 臼井 2020, Wirtz *et al.* 2016）。

本稿は，BM 研究の中でも「変化と進化」に関する研究群に注目し，企業が価値を創造し，価値を顧客へ届け，そして価値を獲得（収益化）する BM を，海外市場において再現ないしは適応化するプロセスを分析する（Wirtz *et al.* 2016）。「変化と進化」の研究では，環境変化と共に BM が新たに生成したり，その後，変化・進化するプロセスを分析している（Aspara *et al.* 2013, Demil and Lecocq 2010）。BM の国際化は，環境変化という点では先行研究と同一の前提を置くものの，大幅に異なる制度のもとで，しかも短期間で成果を上げなくてはならないという点において，固有の問題を内在している。加えて，その対象が多国籍企業である場合，組織としての内的一貫性を保つために，本社の経営資源の移転と活用を通じた BM の再現（標準化）と現地適応化のバランスを志向する（Narula *et al.* 2019, Tallman 2014, 臼井・星田 2016）。現地のパートナー（政府，企業や顧客など）の協力が欠かせない BM の場合，その再現は容易なことではない。そこで本稿は，海外市場において BM がどのようにして再現されるのかあるいは適応化するのかについて，そのプロセスを分析する。百花繚乱の様相を呈する BM 研究において，先行研究における理論的基礎を十分に踏まえ，既存の枠組みや概念に基づいてデータを収集・分析し，考察を加えることは，BM「理論」の開発への貢献となる。

かかる問題意識のもと，本稿は BM の国際化プロセスを分析する。本稿の構成は以下のとおりである。2 では BM 研究を概観したのちにプロセス研究に焦点を絞り，リサーチクエスチョンを導出する。3 では本稿で用いる方法論の選択理由とその妥当性を提示する。そして 4 においてケースを詳述する。5 では考察を展開し，BM の国際化プロセスを理解するためのフレームワークを開発する。そして終章となる 6 において結論と今後の研究の方向性を示す。

2. ビジネスモデルのプロセス研究の課題

BM 研究の系譜については拙稿（臼井 2020, 臼井・星田 2016, 2017）が詳しい。ここでは臼井（2020）

における整理に基づき，BM 研究の理論的基礎について簡潔に紹介したのちに，プロセス研究の課題に焦点を絞り，リサーチクエスチョンを導出する。

2–1　ビジネスモデル研究の基礎：定義と独自性

BM は，価値創造，価値を届ける方法（deliver），そして価値の獲得方法（収益化）の 3 つから構成される（Teece 2010, Wirtz *et al.* 2016）。そしてそのエンジンは「活動システム（activity system）」にある（Zott *et al.* 2011）。活動システムは，主体企業（focal firm），パートナー企業，顧客などすべてのプレーヤーによる諸活動の束である。そのデザインは，3 つの要素，「活動の内容（content）」，「構造（structure）」，「ガバナンス（governance）」より構成される。まず「活動の内容」とは，必要とする活動の取捨選択である。主体企業が専業とする活動と活動の質を高めるための組織的な取り組み，そしてパートナー企業や顧客が担当する活動を識別する。「構造」は，主体企業，パートナー企業（そして顧客）が担当する活動のリンク（連関）の方法ないしはデザインである。複数の活動が適切にリンクすることにより，活動システム全体でさらに大きな価値を創造し，顧客へ届けることができる。BM 研究では，活動の内容そのものに加えて，活動間のリンク（構造）にも競争優位の源泉を求める。「構造」そのものに新奇性があり，模倣困難であれば，競争相手の行動を制限でき，持続可能な競争優位を獲得できるのである。そして「ガバナンス」は，BM に参画するプレーヤーの誰がどの活動に責任を持ち，実行するのか（確実に実行するように設計するのか）に関するデザインである。活動をリンクするだけでは活動システムは機能しない。機能させるためのインセンティブを同時にセットし，すべてのプレーヤーの活動を実行ベースでコントロールしなくてはならない。

以上のように BM は「価値創造のためにデザインされた取引群の（活動）内容，構造（活動間のリンク），ガバナンス（活動の主体の機能化）の総体」と定義される（Zott and Amit 2010）。しかし，先行研究では，BM の定義，分析単位，研究の焦点は論者によって実に様々な広がりを見せている。この BM 研究のサイロ化（Zott and Amit 2010）を問題視し，伝統的な戦略論（ポジショニング・アプローチと資源ベース・ヴュー）との相対化を通じて，BM の理論的基礎を固めたのが Massa らである（Massa *et al.* 2017）。臼井（2020）は Massa らの論理を以下のように整理している。ポジショニング・アプローチにおける競争優位の源泉は，ファイブフォースと当該企業の価値連鎖システムにある。同様に資源ベース・ヴューでは企業が組織内部に保有する経営資源の属性に競争優位の源泉を求めている。一方，BM 研究では，顧客である需要サイド，そしてパートナー企業（サプライヤー，流通企業，ベンダーなど）を含む，「活動システムのネットワーク（構造）の属性」と「ガバナンスの属性」にも競争優位の源泉を求める。顧客やパートナー企業とのつながり（リンク）によるネットワーク効果に基づく価値創造と価値獲得である。BM において競争優位は，活動システム内のあらゆる活動に内在し，またシステム自体にも備わる。

Massa らは，伝統的な戦略論は価値獲得の論理（収益化の論理）に焦点があるのに対して，BM 研

究では，価値創造の第一歩とその開発プロセスに焦点があると指摘する。この指摘は国際化プロセスを分析する際に有用である。なぜなら，企業は，海外市場参入の初期段階では不完全情報と認知限界の条件のもとで，現地顧客に対する価値創造の第一歩を踏み出さなくてはならないからである。当該企業は，どのような経営資源やケイパビリティ（活動）を活動システムのコアとして，自社内で担当し，国境を越えて移転するのだろうか。またどのような経営資源やケイパビリティ（活動）を現地で新規に開発・調達するのだろうか。いかにすれば現地の顧客やパートナー企業より活動システムへの参画と協働を引き出すことができるのだろうか。Massa らは，伝統的な戦略論が価値創造の「プロセス」を検討してこなかったことを批判し，BM 研究の独自性を明瞭に示している。そしてこのプロセスの視点は BM の国際化研究に鋭い分析視角を与える。

2–2　国際化プロセス研究における課題

BM のプロセス研究は，時間の経過と共に変化する環境に対して，BM が進化的にアジャストする際の決定要因やその方法の識別を課題としてきた（Wirtz *et al.* 2016）。しかし国際化プロセスを扱った研究はほとんどなく，また多国籍企業を対象とした研究も携帯電話会社ノキアのケース（Aspara *et al.* 2013）を除いて存在しない。ここでは先行するプロセス研究の発見事項を整理し，国際化プロセス研究の課題（リサーチ・クエスチョン）を導出する。

プロセス研究の分析対象は 2 つに分類できる。BM の生成プロセスに焦点を当てた研究群と BM の変化や進化に焦点を合わせた研究群である。前者は戦略としての BM がまさに生成されていくプロセスを追う。後者は一旦完成を見た BM が環境変化に伴って変化・進化していくプロセスを追う（たとえば，Demil and Lecocq 2010）。前者の研究群はオンラインないしは E ビジネスを主な対象としており，より活発である（たとえば，Aspara *et al.* 2013, Pauwels and Weiss 2008, Wirtz *et al.* 2010）。これらの研究の焦点は急激な環境変化に対する BM の動態性にある。これは BM 研究がいわゆる E ビジネスの収益モデルの分析から始まったことと関係している（Amit and Zott 2001）。一方，E ビジネスのみならず，成長性の高い中小企業を対象にして，BM の生成プロセスを分析した Achtenhagen ら（2013）は，成長を続ける 9 社の中小企業を対象とした 5 年間の観察を通じて，戦略開発の行動（strategizing actions）と BM 開発プロセスに共通する 3 つの重要なケイパビリティを識別している。彼らが発見した第一のケイパビリティは新しいビジネス機会を創造し，識別し，実験することである。それは技術，市場，競合に関する情報を収集し，変化を観察する行動である。これら企業は新規の事業プロジェクトを導く新しいアイデアを自由に追求し，失敗を許容し，それらより学ぶことを奨励する。変化する市場を調査し，実験を繰り返す行動を備えている。第二のケイパビリティは調和の取れた方法（balanced way）で経営資源とケイパビリティを活用することである。これは互いに関連する経営資源へ無理のない投資を行うことを指す。持続的に価値創造を達成する企業は，他社の買収や合併の際でも，自社の保有する既存の経営資源を強化・補完する。す

べては調和（in balance）のためである。そして第三のケイパビリティは，活動的で明確なリーダーシップ，強い組織文化，そして従業員のコミットメントである。9 社の比較ケース分析によれば，これら 3 つのケイパビリティを有し，相補的に活用する企業は優れた BM を生成し，持続的な価値創造を実現している。

もう一方のプロセス研究，一旦完成を見た BM の変化・進化に国際化プロセス研究は含まれる。しかし国内企業を対象とする研究群とは異なり，国際化プロセス研究はほとんど手付かず状態である。そこで臼井・星田(2016)は，本国の BM が保有する活動（経営資源）の国境を越えた移転を分析している。具体的には，イオンモールが本国で開発した経営資源をベトナム市場においてポジショニングを変えて活用するプロセスの分析である。これをリソース・リポジショニング・フレームと呼ぶ(臼井 2015)。リソース・リポジショニングとは，「顧客による選好の度合い」と「市場における希少性の度合い」の 2 軸で，国境を越える経営資源のポジショニングの変化を分析するフレームである。異なる市場における経営資源の価値変化の程度を捉えることを目的としている。たとえば，イオンモール・ベトナムのケースでは，安全・安心な施設管理能力は，日本の市場では顧客による選好の度合いは高いものの，希少性は低い。しかし近代型ショッピングモールが十分に整備されていないホーチミン・シティでは，バイクで来店する顧客へ屋根のある駐輪場を提供し，館内まで安全な動線を確保し，館内においては子供たちが安全に遊べる場が提供されているイオンモールの施設管理能力は，顧客の選好度合いも希少性も日本市場よりも高い位置づけが与えられる。寿司を中心とする新鮮なデリカの店内調理のスキルもまた同様である。これら本国の経営資源（あるいは活動）をその市場ポジションを変化させ，競争優位の源泉として活用することが，BM の国際化プロセスの第一歩として重要になることを臼井と星田は発見している。多国籍企業は，現地市場での新たな経営資源やケイパビリティを開発することよりも，まずは本国資源の活用を優先する（Narula *et al.* 2019, 臼井 2015）。多国籍企業は複数の国や地域へ参入する際に，資源ベースの過度の分散化による本社と子会社間のコミュニケーション・コストの上昇を抑えようとする。多国籍企業の BM は，現地市場環境への適応と進化のみを志向するわけではない。

先行研究は BM のプロセス研究の基礎を提供している。すなわち，BM の変化・進化とは，市場環境の変化へ動態的に適合するため，活動ないしは経営資源の組み合わせを選択し，それらを調和（in balance）することである。しかしプロセス研究は，BM の構成要素である「活動の内容」,「構造」,「ガバナンス」のそれぞれの変化と再現の方法やその順序については明らかにしていない。Zott と Amit が指摘するように，BM は単なる経営資源や活動の組み合わせではなく，それらがリンクして互いに稼働するしくみ（構造）を必要とする。調和（in balance）や選択（choice）の結果のみならず，それら活動が有機的につながる BM の構造自体の変化と進化にも焦点がある。多国籍企業の BM 国際化プロセスにおいては，その構造の変化を最小限に抑えるように，標準化ないしは再現化の圧力がかかる。なぜなら BM の構造自体に競争優位の源泉が内在しているからである。多国籍

企業はいかにしてBMの構造を現地市場において再現するのだろうか。リソース・リポジショニングで見てきたように，本国の経営資源や活動の束の価値は必ずしも現地市場で優位性の源泉になるとは限らない。価値を生む活動ないしは経営資源が海外市場において著しく異なるとき，活動の束の調和をとるのは容易ではない。このように，多国籍企業のBM国際化プロセス研究は「活動の内容」，「構造」，「ガバナンス」それぞれの再現と適応化の動態性に着目する分析が求められる。そこで本稿では，多国籍企業のBMの国際化プロセスについて，先行研究における理論的基礎を踏まえてデータを収集し，これを分析する。

3. 方法論

ここでは科学的方法論としてケーススタディの選択理由とその妥当性，そしてサンプルの選定の根拠ならびにデータ収集の方法について示す。

3–1 シングル・ケーススタディの選択

一般に，方法論としてのケーススタディは経済学をベースとする国際ビジネス研究，多国籍企業研究において十分な地位を確立してこなかった。しかし近年，多国籍企業組織を社会学的な組織論に基づいて分析するアプローチとして，シングル・ケーススタディに再び注目が集まっている（Mess-Buss *et al.* 2019）。社会学的な組織論より国際ビジネス研究へアプローチする最大の利点は，現地市場や当該多国籍企業組織に特有の文脈に粘着したストーリーを詳細に描くことを通じた解釈的なセンスメーキングに他ならない。他には存在しないかもしれない事象をその文脈の中で個別に（idiographic）解釈していくことこそが，文脈の異なる主体を分析対象とする場合に必要となる（Welch *et al.* 2011）。シングル・ケーススタディは特に国際ビジネス研究において，特殊な文脈の発見に適した方法である。

そこで本稿ではシングル・ケーススタディを方法論として採用する。研究対象とするBMの国際化は動態的なプロセスであり，またその内容が先行研究では十分に明らかになっていないことから，定性的なリッチ・データを収集・分析する探索的なケーススタディが適切である（佐藤 2008, Yin 1984, 横澤他 2013）。プロセス研究自体は探索的ではあるものの，本稿では先行研究におけるBMの理論的基礎に基づきデータを収集・分析する（Yin 1984）。ケーススタディの中でもシングル・ケーススタディはその一般化可能性において大いに制約がある。一方でシングル・ケーススタディは，詳細なプロセスの記述を目的とし，その分析単位となるケース内における歴史的なイベントの連鎖を描き，体系的な要素と非体系的要素を識別し，帰納的にメカニズムを発見するのに適している（Pettigrew 1990, Van de Ven and Poole 1995, Mess-Buss *et al.* 2019）。

とはいえ，Eisenhardt（1989, 1991）が指摘するように，複数ケーススタディは比較に基づく概念化と精巧な理論構築の可能性において優れており，この点でシングル・ケーススタディにはやはり弱

図表 1　ケーススタディに基づく理論構築における 4 つの方法

文脈化への焦点 ＼ 因果関係の説明への焦点	弱	強
強	3. 解釈的センスメーキング（特異性の解釈）	4. 文脈に依拠した説明（批判的実存論）
弱	1. 帰納的理論構築（概念と変数間関係の帰納的発見）	2. 自然実験（仮説検証）

出所：Welch *et al.* (2011) p.750

点がある。この弱点を補うため，本研究では BM 国際化プロセスに関してすでに他にもシングル・ケーススタディを実施している（臼井・星田 2016，2017）。本稿ではそれらの知見も踏まえ，発見事項を解釈することを通じてこの弱点の克服を試みる。

シドニー大学の Catharine Welch らの研究グループは国際ビジネス研究におけるケーススタディの方法論の特徴について議論を重ね，図表 1 のように先行研究 199 論文を 4 つに分類している（Welch *et al.* 2011）。図表 1 における横軸は「因果関係の説明への焦点」である。複数のケーススタディは，大規模なデータに基づく定量分析ではないにもかかわらず，因果関係の説明に役立つ（図表 1 中の 2 と 4）。Welch らは Yin（1984）を引用し，ケーススタディは演繹的な論理を用いて，命題を検証することに活用でき，これは競合する説明方式を却下し，既存理論を修正し，因果関係を構築することに役立つという。一方，先行研究の中には，因果関係の説明が難しいという立場をとる研究群も存在する（図表 1 中の 1 と 3）。Eisenhardt（1989）に代表されるように，ケーススタディの方法論的特徴は，データを帰納的に解釈し，新しい理論を構築することにある（横澤他 2013）。因果関係の「説明（explanation）」よりもむしろ「発見（exploration）」においてケーススタディは役立つとの見解である。

図表 1 のもう一方の軸は，国際ビジネス研究に特有の「文脈化への焦点」である。3 は解釈的センスメーキングであり，文脈とデータの主体性ないしは個別性にもっとも重きを置く。一方で 1 は文脈からの脱却を志向しつつ，つまり一般化可能性を模索しつつ，概念と変数間の新しい関係性を帰納的に「発見」し，将来の理論構築の土台を担う。図表 1 では「帰納的理論構築」とあるが，その中身は変数間の共変動関係の発見にある。このときの変数や概念とは，既存研究に基づきすでに一般的に用いられている変数や概念を指す（Yin 1984）。あくまでも「因果関係（causality）」ではなく「関係性（relationship）」の発見こそが，1 でのゴールとなる。

本稿ではこの 1「帰納的理論構築」のアプローチを採用する。なぜなら，本稿で扱うシングル・ケーススタディは，すでに BM 研究において定義され，十分に議論された要素ないしは概念，変数間の関係性を，できうる限り文脈から切り離して発見することを目的とするためである。すでに述べたように本国で一旦完成を見た BM を海外市場へ移転する場合，特定の国や地域市場の文脈の考

慮は必要ではあるが，過度に文脈に依存した解釈を行えば（センスメーキング），多国籍企業による複数の海外市場の並行した開発へのインプリケーションが制限されてしまう。換言すれば，α 社の BM の A 国市場への展開に基づき開発された命題が，B 国市場へ適用できない，あるいは同じ A 国市場であっても β 社の BM へは適用できないという事態を回避することが本研究のリサーチデザインにおいては重要となる。その意味で，BM のプロセス研究で得た発見事項は，いかなる BM においてもその国際化プロセスを成功させるための理論構築に資するものでなくてはならない。繰り返しになるが，本研究全般においては（本稿の範囲を超えるが），本稿で扱うケースのみならず，複数のケースを個別に扱いつつも，いずれは全体として解釈し，BM の国際化プロセスに対する理論構築への貢献を企図する。

3–2　サンプル企業とデータ収集

本稿ではイオンモールインドネシアをサンプルとする。サンプル選択の要件は 3 つある。第一の要件は BM の原型にある。本稿の目的は BM の国際化プロセスの検討にある。その場合，まずは本国ですでに長期にわたって成果を上げている BM の存在が出発点となる。イオンモールの BM の詳細は次章に譲るが，イオンモールは，日本国内で最大の店舗数と売上高規模を誇るショッピングモールであり，その立地創造の BM はすでに確立している。第二の要件は同一の BM を活用し，複数の国市場，地域市場へ参入しているケースの選択にある。前述のとおり，シングル・ケーススタディの弱点の克服には比較の視点を導入する必要がある。イオンモールはすでに同一の BM で 4 カ国へ進出を果たしている。これら複数拠点の比較は，BM 国際化プロセスの一般理論の開発へ貢献できる。そして第三の要件は文脈にある。本稿はイオンモールのインドネシア・ジャカルタ地域への参入プロセスを分析単位とする。インドネシアは新興国の一つであり，近年の経済成長が目覚ましく，日本企業にとって戦略的に重要な市場である（ジェトロ・ジャカルタ事務所 2018）。先行研究は繰り返し日本企業による新興国市場開拓の課題について指摘している（新宅・天野 2009, 臼井・内田 2012）。日本市場との制度的な差が大きい新興国市場において，BM の再現と適応化は容易ではない。制度の大幅に異なる環境においてこそ，BM の国際化プロセスが内在する独自の課題を浮き彫りにできる。

本稿の主なデータは，イオンインドネシアとイオンモールインドネシアの両社長，イオンモール 1 号店（BSD CITY）所長，イオン 1 号店ならびに 2 号店の店長，イオン本社の海外事業担当者の合計 6 名に対する非構造化インタビューに基づいている。インタビューはすべて 2018 年 3 月に実施した。すべてのインタビュー内容は取材メモとして文書化し，インフォーマント全員に確認いただいている。加えて，新聞記事，雑誌記事，アニュアルレポート，プレスリリースなどの 2 次データも確認し，1 次データを併せて国際化プロセスを描く。草稿は主なインフォーマントである 2 名に確認いただき，調査者の理解不足の解消ならびに非公開のデータの削除を行っている。

4. イオンモールインドネシアのケース

イオンモールは，本国で構築したBMをどのようなプロセスを踏んで，インドネシア市場へ移転し，再現あるいは適応化しているのだろうか。ここではこの国際化プロセスを詳述する。なお，イオングループのインドネシア市場の開拓では，イオンインドネシア社とイオンモールインドネシア（以下，AMインドネシア）社がそれぞれ法人を設立し，互いに緊密に連携し，事業を展開している。イオンインドネシアが本国のイオン本社の直轄の事業会社であるのに対して，イオンモールインドネシアは，イオン本社の子会社であるイオンモール本社のさらに子会社という位置にある。本稿では，イオン本社（グループの持ち株会社であるイオン株式会社を指す），イオンインドネシア，イオンモール本社（イオンモール株式会社），AMインドネシアの4社を区別して記述する。イオンが展開する総合スーパー（GMS）は仕入れ型の小売業のチェーンストアであり，イオングループ創業からの中核事業である。商業施設を管理・運営するイオンモールにとって，イオンは核となるテナントであり，もっとも重要なパートナー企業である。イオンモールのBMではイオンが重要な役割を担っている。

4–1 海外進出の歴史とBMの確立

2011年3月，菓子豊文氏（現イオンインドネシア社長）は，フィージビリティ調査のため，現地ジャカルタに降り立った。イオングループではすでにイオンクレジットサービス社がインドネシアへ進出していたが本業の小売業での進出は新たな挑戦であった。イオングループの海外出店は1985年にマレーシアとタイへの進出により開始されるが，現地での商品調達と品揃え（アソートメント）の現地適応化など，小売業特有の課題に直面し，長らく苦しい時期を経験している（太田2011）。その後，80年代終わりから90年代半ばにかけてイオンマレーシアの前身であるジャヤジャスコ社が，総合スーパー（GMS）での単独出店ではなく，ショッピングセンター（SC）業態を開発し，これがマレーシア市場での浮上のきっかけとなる。タマンマルリ店での実験を経て，アルファアングル店では100店のテナントを集め，SC業態として初めて成功を収めた。そして続くワンウタマSCバンダーウタマ店では，集客力の高い核テナント（ないしはアンカーテナントとも呼ぶ）をモールの両端に配置し，その間にテナントの店舗を配置する「2核1モール」業態を実践した。総合スーパーであるジャスコ（現在のイオン）はこの核テナントとして出店した。多くの集客を獲得するしくみとしてのSC業態がイオンの海外市場参入と開拓における有力なBMとして誕生した瞬間であった。

菓子氏はこのバンダーウタマ店がオープンして間もない1996年にイオンマレーシアに着任している。菓子氏は1986年に当時のジャスコに入社直後より海外赴任を希望するも実現は難しく、ようやく入社10年後に海外トレーニー社内公募制度の3期生として応募，難関をクリアし，1996年に

マレーシア赴任となった。菓子氏はここでの経験と知識が，その後のインドネシア市場の開拓に大きく貢献していると考えている。当時のイオンマレーシアについて菓子氏は以下のように回想している。

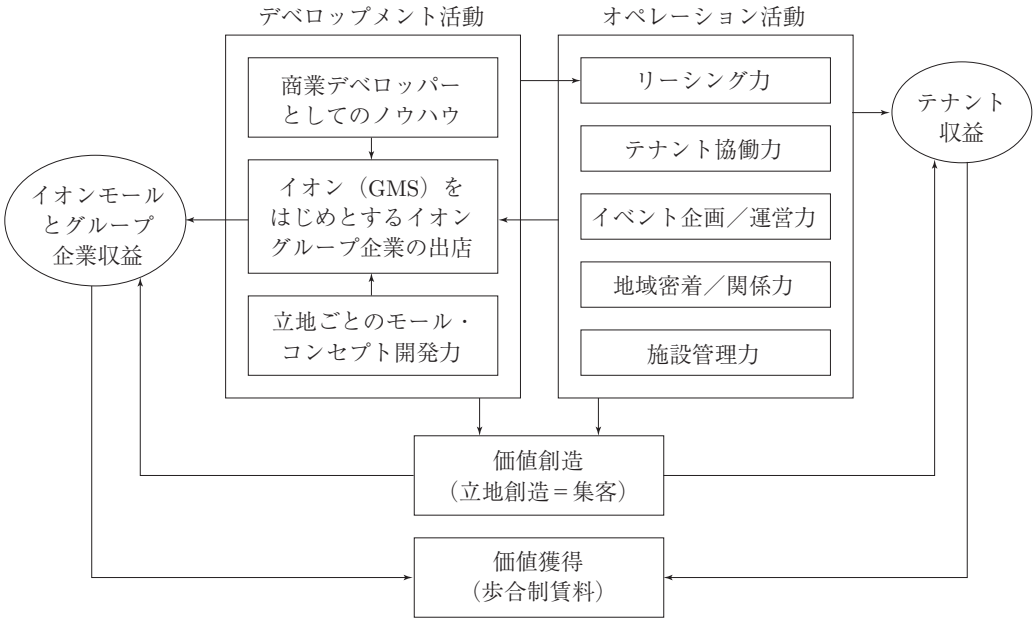
「イオンの海外市場開拓は，諸先輩方による果敢な挑戦の連続によりその礎が築かれた。1996 年当時，ジャヤジャスコ（イオンマレーシア）は，2 核 1 モールの本格的 SC バンダーウタマ店の貢献により，会社が黒字転換して数年後であったと記憶している。私は 96 年にマレーシアに着任後，店舗（バンダーウタマ店）の食品販売課長を 2 年間担当した。99 年から食品 MD 部マネジャーとなり，日本食の輸入も担当した。その後 MD 本部長も務めた。その間 7 年が経過した。当時のジャヤジャスコは，創業のご苦労をされた先輩方により，事業会社として基盤が整った段階であり，果敢にチャレンジすれば成果が出る状況にあった。ジャヤジャスコは 96 年には上場を果たし，まさに成長の軌道にあった。しかし 98 年のアジア通貨危機がこの成長に水を差すことになった。営業（店舗での販売）は順調だったものの，資金調達を伴う新規出店が凍結された。当時の社長は，アジア通貨危機のとき，資産の売却を優先し，土地の購入を控え，仕入れを絞った。これらを迅速かつ着実に推進した。当時の社長は財務のプロであった。通貨危機を耐えたのち，香港と中国での事業を経験した新社長のもと，2002 年より出店ラッシュへ突入した。96 年には 5 店舗であったがその後 30 店舗にまで店舗数を増やした。通貨危機という難局を，まさに柳のように堪え忍んだ先輩方の経験よりわれわれは学び，後輩へ伝えていかなくてはならない。2003 年に一旦帰国した私は，店長，営業企画部長，エリア事業部長を経験し，2008 年にはネットスーパー事業の立ち上げの責任者となった。そして 2011 年にインドネシアの責任者に就任する。」

マレーシア市場開拓でのチャレンジから生まれたモール業態は，その後のイオングループの海外市場開拓の基本型となる。ここでイオンモール本社の国内での歩みと先行する中国とベトナムのケースについて簡潔に紹介し，イオンモールの BM を概観しておく。

イオンモールは，2007 年に三菱商事と旧ジャスコの合弁会社である旧ダイヤモンドシティ社とイオンモール社が経営統合して誕生した日本最大のショッピングモール事業を展開する企業である。2019 年統合報告書によれば，国内では 153 モールと 23 の都市型 SC を，海外では 27 モール，合計で 203 店舗を運営している。国内では専門店 8,000 社，30,000 店のテナントが出店し，年間約 12 億人が来店している。2018 年度の営業収益は約 3,129 億円，営業利益は約 529 億円を達成している。営業利益の成長率は 2011 年度から 2016 年度の年平均 2.1％であったのに対し，2017 年度から 2019 年度の現在の中期計画では 11.3％を達成しており，成長が加速している。2018 年度の EBITDA は 1,017 億円（うち，海外は 147 億円）である。2025 年の長期計画では，営業収益 5,000 億円，営業利益 1,000 億円，うち海外事業の営業利益 350 億円の目標を掲げている（イオンモール 2019）。

海外展開においては，2018 年度に 27 モール（中国 19 店舗，ベトナム 4 店舗，カンボジア 2 店舗，インドネシア 2 店舗）を運営している。海外では長らく先行投資が続いたものの，2018 年度には 27

図表２　イオンモールのビジネスモデル



出所：臼井・星田(2016, 2017)を一部修正

モール中 17 モールが黒字に転換している。その結果 2019 年度計画では 620 億円の連結営業利益のうち，約 12.1%を海外事業が占めるまでに成長している。2025 年の長期計画では海外 70 モール体制を目指し，ドミナント出店を加速しようとしている。

イオンモールの BM は自らが小売業である点で通常の開発型デベロッパー（建設業・不動産業）とは異なる。前イオンモール本社の社長で 2020 年 3 月現在のイオン(株)社長である吉田昭夫氏によれば，イオンモールは「欧米のデベロッパーとは異なり，モールの管理・運営による収益で成長をめざす独創的な BM」を採用している（イオンモール 2014)。臼井・星田(2016，2017)はイオンモールの BM を上のように整理している（図表 2)。

イオンモールの主な活動は，モールの開発業務にあたる「デベロップメント活動」と日々のモール運営にあたる「オペレーション活動」の 2 つに大別できる。まずデベロップメント活動では，小売業としての豊富な経験を活かして，綿密な市場調査に基づく物件探索力と様々な土地活用の知識を駆使し，どんなエリアであってもモールを出店できるノウハウを持つ（イオンモール 2014)。「狸の出るところに店を作れ」と社内では言われるように，イオンモールは一部の例外を除いて，街の中心部ではなく，工場の跡地など郊外や新興開発地域に出店し，立地の魅力を一から創造する主体となっている。出店前の段階では交通量は少ない立地がほとんどである。そこで重要になるのが，モール・コンセプトの開発である。物件ごとの立地特性，客層，競合，地域の文化や風土などを踏まえたモール・コンセプトを明確に打ち出し，個性あるモールづくりに取り組んでいる。建物のスタイ

ルは，2〜3 階の低層階で，「2 核 1 モール」を基本としている。バンダーウタマ店に起源があることは言うまでもない。建物の両端に集客力のあるアンカーテナントを配置することで，モール内でのお客さまの回遊性を高めてテナント配置の死角をなくし，アンカーテナントとの相乗効果により専門店の売上向上につなげている。計画段階でアンカーテナントである総合スーパー（GMS）のイオンをはじめ，グループ各社の有力テナントが入店することにより，モール自体の魅力を高めている。

このようなデベロップメント活動は，オペレーション活動におけるテナントのリーシング力と密接にリンクしている。そもそもテナントは，賃料が多少は高額であっても確実に集客が見込める立地への出店を望んでいるが，イオンモールが選択する立地は多くの場合，交通量の少ない郊外の地域であるため，集客には相当のノウハウが必要となる。モール自体を目的地化（デスティネーション化）しなければ，街の中心部や駅前の商業施設のようには集客は望めない。商圏に対して適切なモール・コンセプトを開発し，総合スーパーのイオンをはじめとするグループ会社の有力テナントの出店を通じて立地の魅力を高め，さらに有力な外部テナントや地域初出店の新業態などを戦略テナントとして誘致するノウハウをイオンモールは備えている。有力なテナントをグランドオープン前に揃えることができれば，モールの魅力が高まり，さらに新たなテナントを有利な条件で呼び込むことができる。まさに雪だるま方式のリーシング力の構築である。

モールのグランドオープン後は，オペレーション活動が集客力の鍵を握る。臼井・星田(2017)は中国の北京・天津地域の調査を通じて，このオペレーション活動にこそ，イオンモールの競争優位の源泉が内在していることを発見している。以下，少し長くなるが，臼井・星田(2017)での発見事項を紹介しておこう。

「イオンモールの BM はパートナーであるテナントとの協働関係の構築と強化にある。モール側とテナントは，単なるリーシングの取引関係ではなく，協力して集客を図り，共に収益を上げ，適切に分け合う関係にある。モール側はリーシングの段階よりテナントの収益向上のためにコンサルティングを行う。店内における配置，ターゲット顧客に関する様々なマーケティング情報，他のテナントの成功事例などを積極的に共有する。またオープン後も月 1 回の店長会，業種別の会議の開催を通じて，モールとテナントの協力体制の強化に努める。テナントの販売スタッフに対する研修も随時実施し，イオンモールとしてのサービス品質の維持と向上に努める。加えて，2015 年度より中国の全モールを対象としたテナントの販売スタッフの技能コンテストを開催し，スタッフの技能向上をモール側が支援している。一般に北京・天津地域では販売スタッフの流動性は高く，1 年でほぼ全員が入れ替わるほどであるため，継続的なスタッフ教育をテナントは求めている。1 モールあたりのテナントのスタッフの合計は約 1,000 から 1,500 名である。

またイオンモールの BM には，テナントの活動とモールの活動がリンクするしくみ（ガバナ

ンス）が備わっている。歩合制賃料である。歩合制賃料とは，テナントの売上高に応じてモール側に支払う賃料が変動する制度である。固定賃料も設定し，モール側は歩合か固定で高い方を選択できる。この制度では，モール側がテナントのレジを管理する。モールごとにこの比率は異なるが，およそ全テナントの 60〜90％がこの歩合制賃料を採用している。言うまでもなく，この制度はモールとテナントが協働するインセンティブとして機能している。すなわち共に集客に，販売に努力すれば，テナントの収益が向上し，歩合制賃料を通じてモールの収益を押し上げる。獲得した価値の共有である。テナントとの協働関係強化は，中国における一般的なモールの BM とは異なる。一般に中国の大手デベロッパーの開発事業における主目的は不動産（レジデンス，オフィスなど）の販売にある。物件の価値を高める要素としてショッピングモールを建物内（多くの場合，地下〜低層階）に配置する。デベロッパーはモールの立地は重視するものの，商業施設自体の価値を高めるオペレーション活動には重きを置かない。有名ブランドを入店させ，あとはそれぞれのテナントの努力にゆだねる方式が一般的である。中国の大手デベロッパーにとって，戦略上重要なことは好立地にスピードをもって複数の物件を開発していくことにある。このため，エリアごとのオペレーションは施設管理の域に留まる」（臼井・星田 2017, 58〜59 ページを一部修正）。

オペレーション活動ではテナント協働力の他にも，施設管理力，イベント企画・運営力，地域密着・関係性構築力などの活動（ケイパビリティないしは能力）すべてが継続的な集客に貢献する。モール内を安全に清潔に保つ活動，地域の小学校や病院などのイベントをモール内で定期的に開催し，地域コミュニティとの関係を構築する活動は，中国やベトナムにおいて競合による模倣が困難な競争優位の源泉として機能し，顧客との関係性構築を通じた集客に大いに貢献している（臼井・星田 2016, 2017）。イオンモールは，小売業の視点よりテナントへのアドバイスを行い，テナントの販売スタッフ教育の支援と各種共同販促やイベントをテナントと協働で実施している。また地域コミュニティと共同でイベントや展示会（生徒の発表会や無料健康診断など）を開催するなど，地域密着の仕掛けに関するノウハウも蓄積している。パートナー企業であるテナントや地域コミュニティと共に価値創造と価値獲得を追求する BM こそがイオンモールの競争優位の源泉である。イオンモールはすべての立地で地域ナンバーワン店を目指しているが，これは集客数や売上高のみならず，地域の生活者と心でつながり，生活者に選ばれる強固な関係づくりを意味している。

以上のように，イオンモールの BM は，デベロップメント活動とオペレーション活動を両翼とし，外部のテナントや地域コミュニティの活動をつないで，すべての活動が集客（価値創造）に貢献するようにデザインされている。またテナントに対する歩合制賃料と共同販促やイベントはこれらの活動を各プレーヤーが着実に実行するためのガバナンス機能である。このようにイオンモールの BM には，活動の束とそれらを結ぶ構造，そして機能させるガバナンスのすべてが揃っている。

4–2　インドネシア市場への参入

イオンモールは，自社の BM をインドネシア市場へ導入する際に，いかなる障壁にぶつかり，これをどのように克服して，BM を再現しているのだろうか。そこにはどのようなプロセスやメカニズムが潜んでいるのだろうか。2011 年 3 月に話を戻し，順を追ってインドネシア市場参入のプロセスを見ていこう。

2011 年当時のインドネシア市場はすでに総人口が 2 億人を超え，GDP が年間 8,930 億ドル，一人当たりの GDP が年間 3,500 ドルであり，実質経済成長率も 6.2 パーセントを誇る成長著しい堂々たる新興国市場であった。イオンとイオンモールは首都ジャカルタ地域への参入を決める。現在でもジャカルタ地域は交通インフラが十分に整っておらず，正確な物流の構築に課題がある。E コマースによる宅配が難しいため，店舗型小売業にとっては利点がある。そのためジャカルタでは中心部でも郊外でも，近代型ショッピングモールと大型量販店（専門量販店，ハイパーマーケットなど）が乱立し，これに伝統的な市場（ウエットマーケット）も加わり，まさに小売業の大激戦区を形成している。菓子氏のチームは約 1 年間のフィージビリティ調査を踏まえ，2012 年に本社の経営陣へグランドデザインを答申した。一般に，海外市場へ新規参入する場合，小型店で実験的に出店し様子を見る方法がリスクは低い。しかし当時のイオン本社の岡田社長は，小売業として最後発の参入となるからには，市場シェアの逆転を狙えるような，大規模な事業計画を立案するように指示した。そこでイオンモールと共にアンカーテナントとしてイオンの総合スーパー（GMS）をジャカルタ地域にドミナント出店していくグランドデザインを立案し，これが採択された。当初は 5 年で 12 モールの出店という大規模な計画を掲げた。

2012 年，イオンとイオンモールは，現地法人「PT AEON INDONESIA（イオンインドネシア）と「PT AEONMALL INDONESIA（AM インドネシア）」を設立した。イオンモール 1 号店の物件の探索においては，本社の指導もあり，現地財閥系のパートナー企業を選定することになった。上位 20 の財閥のすべてと面談を行い，2013 年 1 月に現地有力財閥であるシナルマスランドと AM インドネシアの合弁会社「PT AMSL INDONESIA」を設立した。イオンインドネシアと AM インドネシアの戦略をスピード感を持って実行していくためには，マジョリティ出資枠が必要であった。シナルマスランド社はこの考えに理解を示した。1 号店の出店に当たって，合弁会社設立前の 2012 年より，シナルマスと AM インドネシアは互いに強みを出し合い，補完関係を築いている。シナルマスは現地での店舗開発に強みを有し（法規制の熟知，建設業務，関係各所の人脈など），イオンインドネシアと AM インドネシアは売場の編集力と日々のオペレーションに長けている。合弁の比率は AM インドネシア 67 対シナルマス 33 であるが，出資比率にかかわらず分野に応じて柔軟に分業体制を組んだ。この協業関係が 1 号店の成功のカギとなった。

この協業の結果，2012 年には早々に 1 号店の出店地が決定した。1995 年ごろより開発が開始さ

れ，2003 年よりシナルマスランドが本格的な開発を進めるジャカルタ南西部の BSD 地区である。2012 年時点で 2014 年 6 月の開業を計画した。開業日から逆算してモールの開発権と営業権，そして小売業の営業権の獲得に着手した。しかし，外資系企業への小売業の認可は前例がなく，予想以上に難航することになった。また，モールの建設工事にも通常 2 年は要するのがインドネシアの常識であることがのちに判明した。このような大幅な制度の違いを鑑み，当初のオープン予定を 2014 年 12 月へ変更し，その後，2015 年 5 月 30 日へ再延期している。この時点で 2015 年 5 月 30 日（グランドオープン日）が小売業の営業権獲得の最終期限となった。

開業を専門とする現地グローバルコンサルティング会社と共に小売業の営業権の取得を目指すも，これまでメーカーの工場開設の案件を主に扱ってきたため，外資系小売業の認可取得については初めての試みであった。政府の BKPM（投資調整庁）にとっても外資への小売業の営業権の発行は前例が少なく，監督官庁間でのルール整備も十分ではなかった。BKPM と商業省の双方との調整が続き，当局からは，モール内にオープンする小売店であれば，モールが開業してから営業権を申請すべきであるとの通達があった。そもそもモールとアンカーテナントである総合スーパー（イオン）の同時開業の考え方が当局には理解されていなかった。モールの営業権獲得にも苦心するが，小売業の営業権獲得はさらに難航した。

五里霧中の状況においてようやく一筋の光が見える。BKPM の局長クラスの紹介にて商業省のトップ（担当局長）への直接の説明機会を得た。その時点で徐々に判明しつつあったのは，当局は，外資小売業による輸入増加を懸念しており，概ね国産 80%，輸入 20%の比率で MD（マーチャンダイジング）を揃えることを求めていた。この時点でインドネシアにて営業を開始していた IKEA は MD を輸入商材に頼っていたが，同時にインドネシア産の木材を使用した商品を世界に向けて大量に輸出していた。このインドネシア経済への貢献が高く評価され，MD において輸入に重きを置く IKEA であっても営業権を獲得していた。つまり当局の政策に沿って，インドネシア経済に対してイオングループがどのように貢献できるのかを明確に示すことが営業権獲得への近道であることが明らかになってきた。調査の結果，イオングループもインドネシアから年間 100 億円程度を輸入していることが判明した。このようなイオングループのインドネシア経済への貢献の実績に加え，進出後の雇用や教育などを含めた貢献をトータルパッケージにして提案したところ，当局の理解を取り付け，営業権の獲得に至った。これでオープンの目処はようやくついたが，イオンモールの BM を再現する前に，現地の制度へ対応する活動が市場参入にとって重要な一歩となった。

アンカーテナントとしてモールに出店するイオンインドネシアでは，営業権取得後も 1 号店のオープンまでは困難の連続であった。前述のように売場の編集力を得意とするイオンではあるが，イオングループ自体が現地では無名であり実績は乏しく，仕入れ相手には先払いでの調達を余儀なくされた。小売業の収益モデルの基本は洋の東西を問わず，販売後に設定する支払いのタームにある。この時間差を利用して資金を回す。先払いはこの収益モデルを根本から崩してしまう。結果として，

当初，イオンインドネシアでは資金繰りにおいて大変苦しい経営が強いられた。インドネシアの商習慣では，買手（小売業）よりも売手（メーカーやベンダー等）が取引価格の決定権を有している場合が多い。また売手優位のリベート型の取引が一般的である。リベートにもベーシック，年間数量，達成度，販促協力などに応じた複数の種類が複雑に入り混じっており，これら商習慣への対応も進出当初は大きな課題となった。

またインドネシア政府が輸入品の規制に厳格であることも総合スーパーイオンの品揃えに影響している。他の ASEAN 地域では，たとえばカンボジアでは輸入規制が比較的緩やかであるため，イオンのプライベートブランドである「トップバリュ」の商品を大量に輸入して店頭に陳列し，競合との差異化要素として活用している。しかしインドネシアでは，厳しい輸入規制により，現地商材にて店頭の MD を揃える必要があった。これもインドネシア市場の制度的な特殊性である。

4–3　コンセプト開発

デベロップメントにおける重要な活動にコンセプト開発がある。イオンインドネシアと AM インドネシアはコンセプト開発に着手した。まず基礎的なマクロデータの収集と分析は外部の専門業者へ委託した。マクロデータ分析に基づき，メインターゲット顧客として中間層と上位中間層のヤングファミリーを選定した。次にイオンインドネシアの MD チームは本社のノウハウを活用し，グレーター・ジャカルタ地域の生活者のライフスタイル調査を開始した。メインターゲットである中間層と上位中間層のヤングファミリーを対象とし，約 100 軒の家庭訪問調査を実施した。イオンでは国内ならびに他の海外市場の出店計画において通常実施する家庭訪問調査ではあるが（臼井・星田 2016），インドネシアではこのような調査は現地小売業の間では一般的な手法ではなかった。したがって，協力会社も存在せず，手探り，手作りで家庭訪問調査を進めた。調査員が家庭を訪問するとインドネシアの一般的な生活者は税務署による覆面調査と考えて警戒し，所得に関する情報を正確に報告しない傾向にあった。のちに店頭で調査すると，今度は逆に見栄を張って多めに所得を報告する傾向もあった。調査チームはデータに対するバイアスを考慮しながら，複数のデータソースからより正確な数値の推定に努めた。

このように生活者の実生活に即した質の高いデータに基づき，アンカーテナントとなるイオン（GMS）は店舗コンセプトとして「デリカ」と「ヤングファミリーのキッズ消費」を中心に据えた。開業後，実際にデリカ（店内調理加工した食品）は食品売上内の比率，販売個数において世界のイオンの中でもトップクラスとなった。「デリカ」はイオンインドネシアの競争優位の源泉として機能している。寿司や天ぷらなど，それ以前は日本食レストランでしか味わえない本物の日本食を，食品スーパーのデリカで手軽に食べられる環境づくりを目標とした。日本でデリカ部長を歴任したその道のプロフェッショナル社員をイオン本社より現地へ招聘し，日本のノウハウをベースとして商品開発に取り組んだ。レシピ開発においては現地のテイストに合わせ，研究を重ね現地のお客様に喜

図表 3　イオンモールのインドネシア 1 号店の情報

「イオンモール BSD CITY」の最大の特徴
BSD 地区最大規模となるフードコートとレストラン約 140 店舗が多彩な “食” をご提供。
- モダンな和の雰囲気のなかで，和食，洋食をはじめバラエティ豊かな 21 店舗が集うフードコート「フードカルチャー」
- 開放的なテラス席が特徴の「カフェストリート」
- ローカルフードを中心に 1,100 席を有するフードコート「フードカーニバル」
- 7 店舗のラーメン専門店が集結した「ラーメンビレッジ」

インドネシア初出店 24 店舗をはじめ，日本発 47 店舗など多彩な約 280 店舗が出店。
- トレンドファッションや雑貨，サービスにおいても，日本をはじめ，アジア発の人気専門店を集結。
- 「FOR YOUR SMART LIVING」をコンセプトにワンストップで衣・食・住すべてが揃う利便性を追求しています。

出所：イオンモールニュースリリース　2015 年 5 月 30 日，1 ページより。

ばれる味を追求した。その結果，オープン後，まもなく「イオンで寿司を食べる」というキーワードが SNS 上で大きな話題を呼んだ。イオンインドネシアが提供する驚きの品質と価格に注目が集まった。その後，模倣を試みる競合も現れたが，具材の調達，加工技術，レシピ開発の面での模倣は難しく，今後も完全な模倣は困難であると社長の菓子氏は考えている。

同様に，モールの 1 号店「BSD CITY」では市場調査の結果を踏まえ，モール・コンセプトを「For Your Smart Living」とした。家族との日常生活（Quality of Life）と最新のトレンドを楽しむ「あこがれ訴求型」モールを目指した。ニュースリリース（2015 年 5 月 30 日）によれば，1 号店の特徴は図表 3 のとおりである。

1 号店のモール所長（GM: General Manager）の三野氏（2018 年当時）によれば，商圏は平日で半径 15 キロ，車で 50 分以内，休日で 30 キロ，80 分に設定している。メインターゲットは，20〜40 歳代のファミリー層で月の世帯所得 500 万〜1,500 万ルピアの上位中間層，戦略ターゲットとして車で 80 分圏内の下位富裕層（世帯所得月 1,500 万〜5,000 万ルピア）を設定した。イオン（GMS）と同様に，モール内のテナントも飲食を強みと位置づけて設計した。ラーメンビレッジがその象徴である。ラーメンビレッジは，インドネシアで年々高まるラーメン人気に応え，いろいろな味が堪能できるラーメン専門店を 7 店舗集積させたゾーンである（ニュースリリース　2015 年 5 月 30 日）。「日本品質のモール」を訴求するため，グランドオープン時点では和食を中心に飲食テナントを揃えた。

インドネシアには幼児・子供向けの屋内外の遊園地や遊び場が少ない。そこでイオン（GMS）3 階のキッズ売場では，徹底して最新のオモチャの露出を増やし，魅力的な空間作りに努めている。物販に加えてイオンファンタジーが展開する Kidzooona（キッズーナ）のようなサービス（遊び場）も同じ売場内で展開している。その結果，イオンモール 1 号店は地域でナンバーワンの遊び場というポジションを獲得し，ヤングファミリーの集客に貢献している。ボーリングはまだ流行していな

いが，シネマがもっとも人気のある娯楽である。

4–4　オペレーション活動

デベロップメント活動に加えて，オペレーション活動がイオンモールの BM の一翼をなす。優れたコンセプトが決まっても，これを実現する活動ないしは能力が不可欠である。当初，テナントのリーシングは難航した。ジャカルタの中心部から南西部へ離れた元はジャングルだった立地にモールを構えることに対して，当初はテナント関係者から疑問視する声もあった。しかしイオンモールの立地創造の理念に基づき，まさに何もない場所（ジャングル）に魅力的な商業施設をつくり，エリア自体の魅力を自ら高める役割を目指した。集客力が明らかになる前にテナントを説得することは容易ではない。しかし，アンカーテナントのイオンに加え，ユニクロや H&M など，この時点ではジャカルタの中心部にしか出店していなかったグローバル・チェーンを誘致し，徐々に立地の魅力を高めていった。

1 号店の初代所長であり，現在は AM インドネシアの社長である礒部氏によれば，モール・コンセプト開発の手順，リーシングの進め方，テナントの配置やテナントのマネジメントに関しては，日本での活動（ノウハウ）を基本としてインドネシアへ移転し，現地の市場環境や商習慣に合わせてアジャスト（微調整）をしてきたという。アジャストにおける都度の判断は現地法人の日本人の経営陣が下す。イオンモールの BM においてガバナンス機能を担う歩合制賃料の考え方についても，当初は現地のテナントの十分な理解が得られなかった。そこでイオンモールの BM の論理について説明を繰り返すことで，グランドオープン段階では歩合制と固定制をミックスすることで落ち着いた。概ね，飲食テナントは歩合制，物販テナントは固定制，物販の中でもグローバル・チェーンは歩合制を採用した。歩合制賃料は，テナントとの協働関係の構築が目的であることも時間をかけて説明している。テナント賃料はグランドオープン時から 3〜5 年タームの契約が一般的であるため，契約満了を待ってから，物価が上昇し続けるインドネシアの状況を鑑みて，歩合制への移行やテナント配置換えも含め，テナント側に再検討を打診する予定である。

モール 1 号店の売上実績は，2015 年 5 月 30 日のグランドオープンののち，同年 10 月以降に苦しい時期はあったものの，その後は計画どおりに推移している。1 号店は予算計画を達成しており，テナントもその認識を共有し，これがモールとテナントの信頼関係の基礎となった。前出のモール 1 号店所長の三野氏によれば，「グランドオープン後は，概ねモール・コンセプトを実現し，お客様の期待に応えることができている」という。コンセプト開発時点で設定したモールのメインターゲットである 20〜40 歳代のファミリー層（上位中間層と下位富裕層）は計画どおり来店している。インタビュー時の 2018 年 3 月時点においては，平日ではメインターゲット層が 43%，戦略ターゲット層が 20%，休日でそれぞれ 48%と 30%であり，休日の方が戦略ターゲット層の来店割合が高い。来店客の所得水準は概ね高いレベルにある。開業後，希望するテナントに関するお客様アンケートの

結果,「ルイヴィトン」と回答する人もいるほどに（約 3%ではあるが），1 号店は商圏内では高級感のあるモールというポジショニングを獲得している。前年（2017 年）の年間来場者数は 1,150 万人であり，前年比で 5%伸びており，概ね順調である。

1 号店の商圏である BSD 地区の自動車所有率はまだ 1%程度であり，ジャカルタ全体でも 5%程度に過ぎない（2018 年 3 月の時点）。これからモータリゼーションは本格化する。ジャカルタの人口は 1,400 万人であり，これからも市場は成長する。現状の来客では 63%が自家用車を自身で運転，11%が運転手付き自家用車，6%がタクシー，バイクは 18%である。圧倒的に車での家族単位での来客が多いのも，他の ASEAN 地域の店舗とは異なる。車一台あたりの乗車（来客）数では，平日で 2.5 人（日本 1.67 人），休日で 3.2 人（日本 2.2 人）となっており，ファミリー単位での来客が見て取れる。イスラム文化では家族や友人との時間を大切にする。ファミリーで来客することでモールの滞在時間も延びる。顧客はイオンモールを 1 日家族で過ごす場所として認知している。駐車場にはゲートを設けて安心・安全な施設管理を徹底している（テロ対策，盗難防止など）。しかし，休日に混雑する場合は安全性に配慮しつつもゲートを開放し，お客様のストレス軽減に臨機応変に対応している。

一般に近代型小売業の発達が遅れている他の ASEAN 諸国とは異なり，ジャカルタ地域は厳しい競争環境にある。モール文化の根付くジャカルタではイオンモールは後発組にあたり，この BSD 地区でさえも，1 号店を中心とした半径 10 キロ圏内に財閥系の 15 モールがひしめき合う。ジャカルタ市内中心部はさらに熾烈な競争が繰り広げられており，参入は極めて難しい。1 号店から南西方面（市内中心部から遠ざかるエリア）はまだ十分な商圏としては育っておらず，むしろ市内中心部方面から週末の集客を狙っている。市内中心部には有力なテナントを擁する魅力的なモールが乱立している。これらモールを飛び越えて，BSD 地区のイオンモールへの来店を促す仕掛けが求められる。

その意味において，アンカーテナントのイオンはもちろんのこと，BSD 地区で初出店となった H&M，ユニクロ，MUJI などのグローバル・チェーンは集客に大きく貢献している。タイの人気店「キングマンゴー」のインドネシア初の店舗も話題を呼んだ。グローバル・チェーンに対するリーシング契約は，この立地では条件面で厳しい。H&M は市内中心部のモールにしか出店していなかったが，誘致に成功した。このように市内中心部のモールで話題となっているテナントを賞味期限が切れないうちに，郊外のイオンモールへ誘致し，モールの鮮度を保つことが重要である。1 号店において 2020 年頃に計画しているリニューアルではさらに上位の市場ポジションを目指す。グランドオープン当初は「日本品質のモール」であることを中心に訴求したが，日本食テナントが人気を博したため，競合も模倣し，本物の日本食の希少性が薄れつつある。今後は，ワールド・カジュアル・フードコートのような新しいコンセプトも視野に入れた進化を目指す。

イオンモールの BM に特徴的な活動間のリンクは，テナントとの協働関係の構築にある。モールとテナントが協働して集客に努力するしくみである。モール 1 号店所長の三野氏によれば，2018 年

3 月時点において，テナントとの協働関係の構築に本格的に取り組み始めている。グランドオープン前からオープン後の初期段階では，信頼関係構築の第一歩として，テナントの「御用聞き」に徹した。2018 年 3 月時点では，集客と販売に，協働して努力する段階に入っている。具体的には，日本において蓄積した活動（ノウハウ）をベースにして，モール内のスタッフとテナントを対象にして勉強会を実施している。テナントの販売スタッフは総じて人当たりはよいが，販売スキルが不足している。客単価の考え方，接客スキル，お客様心理の理解などについては十分なトレーニングを積んでいない。来店した顧客の買い上げ率（買い物人数／来客者数）を高めるための接客と販売のスキルを，モールが主導して教育している。

テナントとの共同販促やイベントについても本格的に取り組んでいく段階にある。特にイベントは重視している。日本，中国やベトナムのイオンモールと同様に（臼井・星田 2016, 2017），地域密着型の販促，地域の学校やサークル，文化団体との協力，寄付企画，エンターテイメント系など様々なイベントの企画・運営に取り組んでいる。加えてメーカーによる販促の場として，モール内の展示場所を貸し出している。イオンモールの顧客には上位中間層と下位富裕層が多いため，メーカーにとっても潜在的な顧客との直接的な接点として，高い広告効果が期待できる。イベントは社内の担当者が内部で企画を立案し，外部のイベントオーガナイザー（代理店）と協力して運営している。季節の催事や地域密着イベントなど，日本のノウハウを活用している。イベントは単体ではなく，テナントと共同し，集客と販売が連動するように設計している。日本のノウハウを生かしつつも，インドネシア独自の法規制，文化，宗教などのローカルな考えや嗜好と融合させ，将来的にはグローカルなものへ進化させていく。現地の競合モールは，定額賃料が一般的であり，施設の開発のみに注力する傾向があり，テナントとの協働関係を重視した共同販促やイベントにはほとんど力を入れていない。テナントとモールが販促やスタッフ教育などにおいて協働するという概念すらないのが実態である。たとえば，ラマダン明けのセール時期においても，競合モールでは各テナントがばらばらに販促を行っており，モール全体としての連携や一体感は見られない。

市場調査や販売データの分析結果などのマーケティング・データも可能な限りテナントと共有している。2018 年 4 月からはテナントギャザリング（会議）を AM インドネシア本社で主催し，モール側の経営方針，新規企画の発表会を実施する。開始したばかりではあるが，月 1 回の店長会には 60％程度の出席者を得ている。店長のみならずテナント側の本社や営業担当者も参加しており，イオンモールとの協働関係の構築が，テナントの戦略や成長へ活かせるという認識が浸透しつつある。アンカーテナントであるイオンとは特に緊密に連携し，モールの立地としての魅力向上に共に努力している。たとえば，好感度のある商品はモールのテナントが担当し，当該商品の品揃えの幅においてイオンの MD が補完する。テナントとの協働関係の構築を通じて，今後，さらなる集客と顧客の買い上げ率の向上を目指す。

AM インドネシアは，テナントとの協働関係に関する考え方について，社内の現地スタッフを対

図表 4　イオンモールのインドネシア 2 号店の情報

「イオンモール ジャカルタ ガーデンシティ」の最大の特徴
国内インドネシア No.1 が揃う，エンターテイメントモールをご提案します。
- 当国 No.1 の大きさとゴンドラ数を誇る大観覧車を屋上に設置。地域の新たなランドマークとして，夜は幻想的なライトアップを行います。
- 当国最大級となる 1,800m^2 のアイススケートリンクを導入，様々なイベントを開催します。
- 9 スクリーン約 2,000 席を擁するシネマ「CGV」では，1 スクリーンでは当国最大となる 672 席の巨大シアタールームを導入します。
- 魔法にかかったフィンランドの小さな町をモチーフに，中世と現代が入り交じった不思議な世界観を表現したキッズ体験型アミューズメント「FANPEKKA」が，フィンランド大使館のオフィシャルサポートをうけて，インドネシアに初出店します。

東ジャカルタ No.1 の “食” の空間をご提供いたします。
- グランドフロアと 1F には地域初 25 店舗を含む，メニュー多彩な 70 店舗のカフェ・レストランが出店。2F には，動物のいる森をイメージした，親子で軽飲食が楽しめる「Zoo Café」，3F には，ゆったり座れる地域最大級となる約 1,300 席のフードコート「グルメガーデン」を設置。お客さまのあらゆる “食” へのニーズにお応えします。

出所：イオンモールニュースリリース　2017 年 8 月 30 日，1 ページより。

象とした教育も実施している。2018 年 3 月時点においては，イオンモールの基本理念を現地スタッフと共有しつつ，教育の方法は各 GM（モール所長）のノウハウを用いて現場で個別に対応している。2018 年時点ではイオンモールはまだ 2 店舗であるため，統一的な教育プログラム開発は店舗数の増加に合わせて取り組む予定である。三野氏によれば，将来は現地人材による GM 体制を目指す。そのためには日本から社内公募で選ばれたスキルの高い日本人 GM がまずは現地スタッフを育成する体制を構築しなくてはならない。現在は，現地スタッフ向けに AM インドネシアによる研修プログラムを用意しているが，これに加えて，1 号店では三野氏が主宰する月 2，3 回の勉強会も実施している。このように AM インドネシアでは，イオンモールの BM を社内外で浸透させていく取り組みを推進している。

4–5　2 号店と今後の出店計画

2017 年 9 月 30 日に 2 号店「イオンモール ジャカルタ ガーデンシティ」をジャカルタ中心部より東に位置する総合開発計画区「Jakarta Garden City（JGC）」内にオープンした。1 号店とは異なり，2 号店では単独で現地のモデルンランド社より土地を購入し，モールを建設している。周辺は高級住宅の建設や道路整備が進んでおり，今後ますます発展が期待できるエリアである。2 号店の概要は図表 4 のとおりである。

2 号店においてもイオンモールの BM に沿って，マクロデータ分析と家庭訪問調査に基づき立地に適したモール・コンセプトを開発している。2 号店の場合，ジャカルタにはまだ遊園地やテーマ

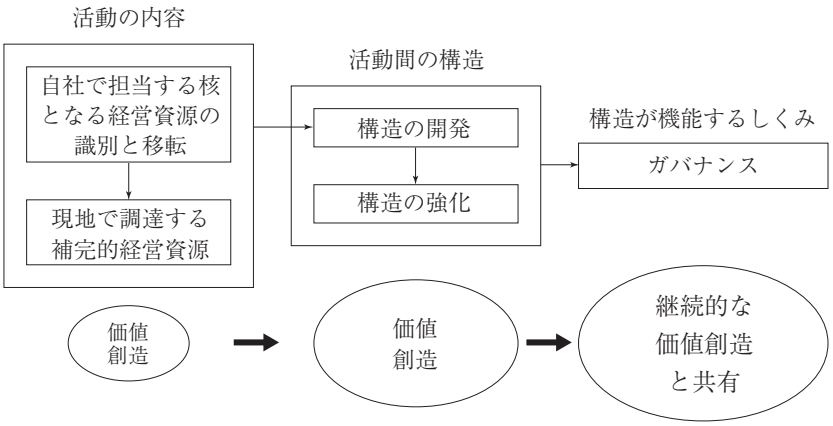
パークが少ないという調査結果を踏まえ，モール・コンセプトを「Smile of Life」とし，東ジャカルタ最大のエンターテイメントモールを目指している。そのため，テナントミックスにおいては，エンターテイメントと食の比率を増やしている。1 号店では総賃貸面積 77,000 m^2 で物販を 60%，フード・サービスを 40%の比率にしているが，2 号店では 63,000 m^2 で比率を逆にし，エンターテイメントを含むフード・サービスの面積を 60%にしている。エンターテイメントモールの目玉として，インドネシア最大の観覧車とインドネシア初となるアイススケートリンクを設置した。2021 年，22 年の第 2 期の増床計画では総賃貸面積を 10 万 m^2 へ増床する予定である。2018 年 3 月の時点では，当初の都市開発計画の遅れが原因となり，集客において若干苦戦している。平日は当初計画を下回るものの，休日は好調を維持している。2 号店のモール・コンセプトが功を奏し，厳しい状況の中であっても広域な商圏からの集客を獲得している。

「都市開発と道路工事の遅れは想定外とはいえ，テナントの立場からすると手を拱いているわけにはいかない」と AM インドネシア社長の礒部氏は言う。そのため，モール側として即効性のある様々な集客策を講じている。すでに見てきたように，イベントは一過性にならないこと，販売に確実に寄与することが重要である。しかし，このような緊急の状況においては，有名アーティストのミニ・コンサートやセールなど，単発でも即効性のあるイベントを，数を増やして開催している。何よりもテナントの立場で考え，信頼関係の構築を優先している。

2020 年 2 月時点で，AM インドネシアはジャカルタに 2 店舗を運営し，2020 年度中に新たに 2 店舗，2022 年度以降に 1 店舗のオープンを計画している。出店計画の立案プロセスは以下のとおりである。まず AM インドネシアが中心となってインドネシア市場全体に対する 3〜5 年の中長期の計画を策定する。そのうえで店舗ごとのマスタープランを立案し，イオンモール ASEAN 本部の各部門の部長クラスと事前に調整を行い，ASEAN 本部へ提出する。ASEAN 本部では ASEAN の各国から上がってくるマスタープラン案をすべてテーブルに乗せて，全体で調整する。ここで検討されたプランは次に日本本社へ提出され，関係部署（開発，リーシングなど）との調整を経て，店舗案件ごとに日本のイオンモール本社で年に 4 回開催される「グローバルマスタープラン会議」の議題に上る。この会議には本社の社長以下，各部門の本部長クラスが出席し，出店計画の最終確認を行う。その後，経営会議を経て，取締役会承認をもって正式決定となる。このように出店計画の承認プロセスにおいては各部門（開発，建設，リーシング，営業，ファシリティ，財務など）の担当者同士がインドネシア（国），ASEAN 本部（地域），日本本社（グローバル）の観点より，国境を越えて緊密に調整を繰り返す。

2018 年 3 月時点では，6 店舗目までの出店計画が承認されている（うち，2 店舗は 2020 年度内に開業予定）。2025 年には 10 店舗体制を目指している。いずれの出店計画においてもすでに最適な立地を選定できている。出店における最大の課題はスピード感ある開発を実行するための資金調達にある。インドネシアの競合はモールのみならず，エリア全体の複合的な開発の BM を採用している。

図表 5　BM の国際化プロセス



出所：筆者作成

礒部氏によれば，今後はコンソーシアムやジョイント・ベンチャーを組んで住宅も含めた複合開発に取り組む予定である。

5.　考察

ここでは，イオンモールのジャカルタ地域への参入と BM の再現・適応化プロセスに関するデータを，先行研究の理論的基礎に沿って考察していく。すでに示したように，BM の構成要素は「活動の内容」,「構造」, そして「ガバナンス」にある。競争優位の源泉を，自社内の活動（経営資源）のみならず，顧客も含む需要側とパートナー企業の活動，さらにはそれら活動間の構造（リンク）に求めるのが，BM の理論的基礎である（Massa *et al.* 2017, 臼井 2020）。またそのプロセスにおいては，現地市場を理解する活動，本国の経営資源の再利用や調和（in balance），そしてそれらを推進する組織要因（リーダーシップ，組織文化，従業員のコミットメント）が重要なケイパビリティとなる（Achtenhagen *et al.* 2013, 臼井・星田 2016, 2017）。

図表 5 はイオンモールの BM 国際化プロセスを示している。左から右へ順を追って見ていこう。国際化プロセスの初期段階では，本国資源の束に基づきながら，自社内で担当する活動（経営資源）と現地パートナーにより補完する活動（経営資源）を識別し，移転・実行している。ジャカルタ市場参入の第一歩は，店舗立地の選定ならびに建設と営業許認可の取得であった。イオンモールは日本国内においては商業デベロッパーとしてのノウハウと実績を有するため，この活動を自社で担当することに問題はない。しかしジャカルタにおいては制度の大幅な違いによってすべてを自社内で担当することが難しく，現地での調達が求められた。そこで 1 号店についてはシナルマスランド社との合弁を選択し，また開業コンサル会社へ営業許認可の取得を依頼している。立地の選定や建物自

体のレイアウト（2 核 1 モール）については，イオンモールのノウハウを活かしているが，出店地の決定までの業務や建設の実行，現地の人脈等についてはパートナー企業の能力を活用している。

一方で，本国の経営資源である市場調査に基づく売場の編集ならびにモール・コンセプト開発に関する活動は自社で担当し，これを競争優位の源泉として活用している。モール文化の根付く小売激戦区のジャカルタでは大変厳しい船出となった。しかしその厳しい競争環境のもとでも，イオンインドネシアと AM インドネシアは競合他社に優る経営資源を識別し，これをもって勝負している。たとえば，ターゲット顧客の生活実態に迫る綿密な家庭訪問調査とこれに基づくコンセプト開発のケイパビリティを競合他社は保有していない。また，市場調査を通じて潜在的なニーズとして浮き彫りになった高品質な日本食をリーズナブルな価格帯で提供する能力については，日本のノウハウを大いに活用し，現地顧客へ価値を創造している。グランドオープン前のリーシングにもイオンモールは力を発揮している。現地では無名であるという厳しい状況であったにもかかわらず，イオン（GMS）やイオンファンタジーなどのグループ企業はもちろんのこと，早期段階でグローバル・チェーンの誘致に成功し，元はジャングルであった辺境の地に対する魅力を徐々に高め，新たなテナントを呼び込んでいる。その結果，インドネシア初出店 24 店舗をはじめ，日本発 47 店舗など約 280 店舗のテナントをグランドオープン時点で揃えている。現地競合モールでは小規模のテナント数でオープンし，徐々にテナントを募っていく方法が一般的であるのに対して，イオンモールはグランドオープン時点でほぼすべてのテナントによる同時オープンを実現している。このように初期の価値創造が初期のリーシング力の構築とリンクし，その後のリーシング力に好影響を与えている。

参入初期における BM の再現と適応化プロセスは以下のように素描できる。まずデベロッパーとしての立地探索，建設，許認可に関する活動については，制度の大幅に異なる新興国市場においては，現地のパートナーと協業し，彼らの経営資源を活用している。短期間で BM を再現するため，現地のプレーヤーより，必要となる活動や経営資源を柔軟に調達している。一方，イオンインドネシアと AM インドネシアが自社内で担当する市場調査は，ターゲット顧客へ価値創造を実現する優れたコンセプトを開発している。イオン本社が保有する店内調理のスキルに基づく高品質なデリカのリーズナブル価格での提供，キッズ売場に代表される売場の編集力などの小売業としての活動（ノウハウ）は，イオンインドネシアが現地市場においてリポジショニングして活用し，モール全体の魅力を高めている。そしてイオンモール本社が保有するモール・コンセプトを開発する能力を AM インドネシアが活用し，初期のリーシング力の向上につなげている。グローバル・チェーンのような有力テナントのリーシングに関するノウハウも同様である。

このように，イオンインドネシアと AM インドネシアは自社の BM を再現するために，自社が担当すべき活動（ないしは経営資源）と他社と協業ないしは委託すべき活動を早期に識別している。特に自社内で担当する活動については，本国の経営資源を現地市場においてリポジショニングし，競争優位の源泉として特定し，集中的に取り組んでいる。厳しい競争環境においては，現地競合は保

有せず，模倣が困難であり，かつ顧客への価値を提供する活動の特定が鍵を握る（臼井 2015，臼井・星田 2016）。そして BM を構成する活動の束は，本国のそれとは大きく変化しないように，十分に調和を保っている。

参入初期段階では BM の「活動の内容」に注目するが，活動間のリンク，すなわち「構造」の再現については，早々には着手していないことにも注意が必要である。イオンモールの BM では，テナントならびに地域コミュニティとの協働関係の構築が価値創造と獲得する価値の共有と連関（リンク）する。この「構造」と「ガバナンス」が内在する競争優位の源泉を現地市場で再現するために AM インドネシアは努力している。特筆すべきは，自社で担当する「活動の内容」の識別と実行による初期的な価値創造ののちに，構造の再現が続くという順序（プロセス）にある。

テナントとの信頼関係構築には時間をかけた努力を要する。AM インドネシアはこれをよく理解し，最初から歩合制賃料を強要していない。モール・コンセプト開発や初期のリーシング力を通じて実績を積み，徐々にテナントに理解を促すという段階を踏んでいる。これは，先に見た中国北京・天津地区での取り組みと同様である（臼井・星田 2017）。インドネシアのケースでは，2018 年 3 月の時点において，テナントの販売スタッフの教育や共同販促とイベントの企画・運営をようやく本格化している。1 号店では「初期段階は御用聞きに徹した」とあり，また 2 号店においては，エリア開発の遅れに対して「テナントの立場に立った即効性のあるイベントを投入」している。すべては将来の協働に向けて信頼関係の基礎を築くことを目的とした行動である。パートナーであるテナントが保有するノウハウや経営資源を，モール全体の価値創造，すなわち集客力と販売力につなげることが，イオンモールの BM の特徴であり，この構造（活動間のリンク）にこそ競争優位の源泉が存在する。インドネシア市場において，この BM 構造そのものに価値が内在し，それが希少で，競合にとって模倣が困難であることを AM インドネシアは次第に自覚していったことにも注意が必要である。

このテナントや地域コミュニティとの協働関係の構築の重要性に対する理解を，モール運営に関わるすべてのスタッフに浸透させていくことも BM の再現には欠かせない。1 号店所長の三野氏によれば，経営陣のリーダーシップのもとで，モールの現地スタッフに対する自主的な社内勉強会を実施している。また定期的なテナントの店長会議を通じた情報共有も BM の理解と浸透を促す。モール全体において組織文化として協働の精神を根付かせる取り組みを，経営陣が先頭に立って推進している。このような啓蒙活動と実践を通じたプレーヤー間における BM に対する理解なくして，異なる環境下における BM の再現は困難になる。ただし，2018 年 3 月時点では地域コミュニティとの協働には着手しておらず，今後の課題としている。

以上のように，AM インドネシアは，自社で担当する活動内容の識別と実行ののちに「構造」の開発ならびに強化を行い，モール全体での価値創造を実現している。本データは，BM に参画するパートナー企業より継続的に努力を引き出す構造を開発するためには，主体企業（AM インドネシア）

による初期の価値創造と協働の経験に基づく信頼関係の構築が鍵であることを示している。そしてパートナー企業との協働関係を強化するためには，経営陣によるリーダーシップと組織文化の開発が欠かせない。

そして最後のフェーズが「ガバナンス」となる（図表 5 の右）。インドネシアではテナントとモールが協働して販促やイベントを行う商習慣はない。これまで経験したことのない活動や協働をパートナーであるテナントが深く理解し，精度高く，継続的に取り組むためには，それを機能させるしくみとして「ガバナンス」が必要となる。AM インドネシアの場合，モールが主導してテナントと共に取り組む販売スタッフ教育や販促・イベントが，テナントの収益に直結することを示すことが重要であった。歩合制賃料はこの売上実績の可視化のためのガバナンス機能である。2018 年 3 月の時点ではまだすべてのテナントとの協働関係において十分なガバナンスが機能していない。まさに目前の課題として取り組んでいる最中である。特筆すべきは，AM インドネシアは，「構造」の強化の次の段階においてガバナンスの構築に着手している点である。最初から歩合制賃料を導入するのではなく，まずは協働を通じて拡大する価値（集客と収益）をテナントに示している。その過程において AM インドネシアは，BM の「構造」が創造する価値の大きさと競合による模倣困難性を徐々に自覚している。そのうえでガバナンスの構築へ乗り出している。この順序が，制度の大幅に異なる新興国市場において BM の再現の鍵となっている。

6. 結論と今後の課題

かつて BM は剃刀の刃と剃刀の関係による収益化モデルのように，極めて狭く理解されていた。2000 年前後の E ビジネス（ないしはオンラインビジネス）ブームにおいてもその範囲は狭く，不特定多数の売手と買手をインターネットを介してマッチングする取引コストの効率性に BM の優位性を求めた（Amit and Zott 2001）。しかし，近年の BM 研究は，収益モデルも取引コストの効率性も BM の一部に過ぎないことを理論的に明らかにしている。先行研究は BM の理論的基礎，すなわち，パートナーや顧客の活動と主体企業の活動がリンクすることを通じて，さらに大きな価値を創造し，これを継続的に，発展的に共有するガバナンスのしくみにこそ，BM の競争優位の源泉があることを明らかにしている。この理論的基礎に基づけば，イオンモールは優れた BM を備えた事業を展開していると理解できる。イオンモールは E ビジネスでもなく，特異な収益化モデルで有名なわけでもない。主体企業，パートナー（テナントと合弁パートナー），そして顧客を含む地域コミュニティのそれぞれの活動が互いにリンクして，モール立地の魅力を高め，集客と収益という価値を創造し，この果実を歩合制賃料というしくみで共有（分配）している。

本稿は先行研究が十分に吟味してこなかった BM の国際化プロセスを，このイオンモールのインドネシア市場参入のケースを使って明らかにする試みである。発見事項の詳細は前節に譲るが，結

論は以下のとおりである。参入初期段階では，現地市場で確実に価値を創造する活動を本国の経営資源の中から識別し，移転すること，そしてその初期段階の実績をもってBMの構造を構築し，パートナーとの信頼関係の基礎ができあがるのを待ってからガバナンスの構築に着手する。この一連のプロセスが，海外市場におけるBM再現の鍵となっている。

今後の課題は一つである。コンテクストからの脱却を企図し，複数のケーススタディを用いて，分析を進めることである。プロセスを分析対象としている以上，今後も定性研究の方法論を採用するが，そのゴールは理論構築にある。すでに筆者は複数のシングル・ケーススタディによって，国際化プロセスの内容を分析している。今後は比較ケース分析を用いて，BM国際化プロセスの一般理論の開発に努力したい。

参 考 文 献

Achtenhagen, L., Melin, L. and Naldi, L. (2013) "Dynamics of Business Models–Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation," *Long Range Planning*, 46(6): 427–442.

イオンモール（2014）『アニュアルレポート 2014』

イオンモール（2019）『統合報告書 2019』

Amit, R. and Zott, C. (2001) "Value Creation in E-business," *Strategic Management Journal*, 22(6-7): 493–520.

Aspara, J., Lamberg, J.-A., Laukia, A. and Tikkanen, H. (2013) "Corporate Business Modell Transformation and Inter-Organizational Cognition: The Case of Nokia," *Long Range Planning*, 46(6): 459–474.

Demil, B. and Lecocq, X. (2010) "Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency," *Long Range Planning*, 43: 227–246.

Eisenhardt, K. M. (1989) "Building Theories from Case Study Research," *Academy of Management Review*, 14(4): 532–550.

Eisenhardt, K. M. (1991) "Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Case for Rigor and Comparative Logic," *Academy of Management Review*, 16(3): 620–627.

Foss, N. J. and Saebi, T. (2017) "Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?" *Journal of Management*, 43 (1): 200–227.

井上達彦（2019）『ゼロからつくるビジネスモデル』東洋経済新報社．[Inoue, Tatsuhiko, *Zero kara Tsukuru Business Model*, Toyo Keizai Shinposha, 2019.]

ジェトロ・ジャカルタ事務所（2018）「ジャカルタスタイル」https://www.jetro.go.jp/world/reports/2018/02/4841b3060c70781d.html [JETRO Jakarta Jimusho, "Jakarta Style," 2018.]

Massa, L., Tucci, C. L. and Afuah, A. (2017) "A Critical Assessment of Business Model Research," *Academy of Management Annals*, 11(1): 73–104.

Mees-Buss, J., Welch, C. and Westney, E. D. (2019) "What Happened to the Transnational? The Emergence of the Neo-global Corporation," *Journal of International Business Studies*, 50: 1513–1543.

三谷宏治（2014）『ビジネスモデル全史』ディスカヴァー・トゥエンティワン．[Mitani, Koji, *Business Model Zenshi*, Discover Twenty-one, 2014.]

Narula, R., Asmussen, C. G., Chi, T. and Kundu, S. K. (2019) "Applying and Advancing Internaliza-

tion Theory: The Multinational Enterprise in the Twenty-first Century," *Journal of International Business Studies*, 50: 1231–1252.

西野和美（2015）『自走するビジネスモデル――勝ち続ける企業の仕組みと工夫』日本経済新聞出版社. [Nishino, Kazumi, *Jisosuru Business Model: Kachitsuzukeru Kigyo no Shikumi to Kufu*, Nihon Keizai Shinbun Shuppansha, 2015.]

太田真治（2011）「イオンマレーシアの戦略」『中京大学総合政策論叢』2: 47–62. [Ota, Shinji, "Aeon Malaysia no Senryaku," *Chukyo Daigaku Sogo Seisaku Ronso*, 2, 2011: 47–62.]

Pauwels, K. and Weiss, A. (2008) "Moving from Free to Fee: How Online Firms Market to Change Their Business Model Successfully," *Journal of Marketing*, 72(3): 14–31.

Pettigrew, A. M. (1990) "Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice," *Organization Science*, 1 (3): 267–292.

佐藤郁哉（2008）『質的データ分析法――原理・方法・実践』新曜社. [Sato, Ikuya, *Shitsuteki Data Bunsekiho: Genri, Hoho, Jissen*, Shinyosha, 2008.]

新宅純二郎・天野倫文（2009）「新興国市場戦略――市場・資源戦略の転換」『経済学論集』75 (3): 40–62. [Shintaku, Junjiro and Amano, Tomofumi, "Shinkokoku Shijyo Senryaku: Shijyo, Shigen Senryaku no Tenkan," *Keizaigaku Ronshu*, 75 (3), 2009: 40–62.]

Tallman, S. (2014) "Business Models and the Multinational Firm," in Multidisciplinary Insights from New AIB Fellows. Published online: 10, Oct: 115–138.

Teece, D. J. (2010) "Business Models, Business Strategy and Innovation," *Long Range Planning*, 43: 172–194.

臼井哲也（2015）「リソース・リポジショニング・フレームを用いた新興国市場戦略の分析視角」『国際ビジネス研究』7(2): 2–25. [Usui, Tetsuya, "Resource Repositioning Flame wo Mochiita Shinkokoku Shijyo Senryaku no Bunseki Shikaku," *Kokusai Business Kenkyu*, 7 (2), 2015: 2–25.]

臼井哲也（2020）「ビジネスモデルの理論的基礎と新しい多国籍企業」浅川・伊田・臼井・内田監修，多国籍企業学会著『未来の多国籍企業――市場の変化から戦略の革新，そして理論の進化』所収，211–233，文眞堂. [Usui, Tetsuya, "Business Model no Rironteki Kiso to Atarashii Takokuseki Kigyo," in Asakawa, Ida, Usui and Uchida eds., Takokuseki Kigyo Gakkai, *Mirai no Takokuseki Kigyo: Shijyo no Henka kara Senryaku no Kakushin, soshite Riron no Shinka*, Bunshindo, 2020.]

臼井哲也・星田剛（2016）「ビジネスモデルの国際化における「リソース・リポジショニング」の効果分析――日系ショッピングモールのベトナム進出のケース」『多国籍企業研究』9: 19–36. [Usui, Tetsuya and Hoshida, Takeshi, "Business Model no Kokusaika ni okeru 'Resource Repositioning' no Koka Bunseki: Nikkei Shopping Mall no Vietnam Shinsyutsu no Case," *Takokuseki Kigyo Kenkyu*, 9, 2016: 19–36.]

臼井哲也・星田剛（2017）「ビジネスモデル思考で捉える国際マーケティング――日系ショッピングモールの中国市場進出」『日経広告研究所報』293: 54–61. [Usui, Tetsuya and Hoshida, Takeshi, "Business Model Shiko de Toraeru Kokusai Marketing: Nikkei Shopping Mall no Chugoku Shijyo Shinsyutsu," *Nikkei Kokoku Kenkyusho Ho*, 293, 2017: 54–61.]

臼井哲也・内田康郎（2012）「新興国市場戦略における資源の連続性と非連続性の問題」『国際ビジネス研究』4 (2): 115–129. [Usui, Tetsuya and Uchida, Yasuro, "Shinkokoku Shijyo Senryaku ni okeru Shigen no Renzokusei to Hirenzokusei no Mondai," *Kokusai Business Kenkyu*, 4 (2), 2012: 115–129.]

Van de Ven, A. H. and Poole, M. S. (1995) "Explaining Development and Change in Organizations," *Academy of Management Review*, 20 (3): 510–540.

Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E. and Paavilainen-Mäntymäki, E. (2011) "Theorising from Case Studies: Towards a Pluralist Future for International Business Research," *Journal of International Business Studies*, 42(5): 740–762.

Wirtz, B. W., Schilke, O. and Ullrich, S. (2010) "Strategic Development of Business Models: Implica-

tions of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet," *Long Range Planning*, 43(2): 272–290.
Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S. and Göttel, V. (2016) "Business Models: Origin, Development and Future Re- search Perspectives," *Long Range Planning*, 49: 36–54.
Yin, R. K. (1984) *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage. イン，ロバート K. (1996)『ケース・スタディの方法 第 2 版』近藤公彦訳，千倉書房.
横澤公道・辺成祐・向井悠一朗（2013）「ケース・スタディ方法論：どのアプローチを選ぶか——経営学輪講 Glaser and Strauss (1967), Yin (1984), Eisenhardt (1989a) の比較分析」『赤門マネジメント・レビュー』12(1): 41–68. [Yokozawa, Kodo, Byun, Sungwoo and Mukai, Yuichiro, "Case Study Hohoron: Dono Approach wo Erabuka: Keieigaku Rinko Glaser and Strauss (1967), Yin (1984), Eisenhardt (1989a) no Hikaku Bunseki," *Akamon Management Review*, 12 (1), 2013: 41–68.]
Zott, C. and Amit, R. (2007) "Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms," *Organization Science*, 18: 181–199.
Zott, C. and Amit, R. (2010) "Business Model Design: An Activity System Perspective," *Long Range Planning*, 43(2–3): 216–226.
Zott, C., Amit, R. and Massa, L. (2011) "The Business Model: Recent Developments and Future Research," *Journal of Management*, 37(4): 1019–1042.

要旨: 多国籍企業はいかにして新興国市場においてビジネスモデルを再現し，競争優位を獲得しているのだろうか。参入初期段階では，確実に価値を創造する活動を本国の経営資源の中から識別し，移転すること，そして初期段階の実績をもって現地パートナーとの協働関係を構築し，そののちにガバナンスの構築に着手する。この一連のプロセスが，新興国市場におけるビジネスモデル再現の鍵となっている。

キーワード: ビジネスモデル，新興国市場，小売業，多国籍企業，国際マーケティング