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

Title	新興国の参入戦略：ベトナムにおける事例研究
Sub Title	
Author	岡田, 幸士(Okada, Koji) 磯辺, 剛彦(Isobe, Takehiko)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2016
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2016年度経営学 第3139号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002016-3139

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.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（　　2016　年度）

論文題名

新興国の参入戦略

—ベトナムにおける事例研究—

主　査	磯辺 剛彦
副　査	浅川 和宏
副　査	清水 勝彦

氏　名	岡田　幸士

論 文 要 旨

所属ゼミ	磯辺 剛彦研究会	氏名	岡田幸士

（論文題名）

新興国の参入戦略

―ベトナムにおける事例研究―

（内容の要旨）

「縮む国内、拡大する海外」で表されているように、国内市場が縮小していく中で、海外市場、特に新興国市場は拡大している。

「縮む国内、拡大する海外」が、今後の外部環境についての基本的な見方といえる。日本企業の戦略の基本スタンスは、縮む国内にとどまらず、拡大する海外にでていき、そこで成長するということになる。つまり、日本企業の成長戦略は、国際経営戦略になる

本研究では、新興国の中でも特に日本企業から注目を集まっているベトナムに焦点を当てて、日本企業の参入戦略について研究を行った。

参入戦略において、コストリーダーシップ戦略、差別化戦略が業績にどのような影響を与えているのかをフィールドスタディを通じて取りまとめた。

また、現地でシェアを獲得している３社の事例を載せ、特徴を簡単であるが要約した。

目次

第1章　　問題意識

第2章　　研究目的

第3章　　研究手法

第4章　　新興国とは

第5章　　ベトナムとは

第6章　　ベトナムに参入している日本企業の状況

第7章　　先行研究

第8章　　事例研究

　第１節　仮説設定と検証

　第２節　エースコックの事例研究

　第３節　亀田製菓の事例研究

　第４節　ホンダの事例研究

第9章　　考察

第10章　　今後の課題

第11章　　謝辞

第12章　　参考文献

第１章　問題意識

「縮む国内、拡大する海外」の中で、日本は、少子高齢化に伴い市場の成熟化が進んでいく一方、新興国では、中国やインドのように戦後の日本のように急成長を遂げようとしている。

この「縮む国内、拡大する海外」が、今後の外部環境についての基本的な見方といえる。日本企業の戦略の基本スタンスは、縮む国内にとどまらず、拡大する海外にでていき、そこで成長するということになる。つまり、日本企業の成長戦略は、国際経営戦略になる(吉原 2015)。

今までは、日本企業は成長の機会を求め、新興市場に参入していた。しかし、現在は、昔のように海外進出が失敗すれば国内市場に戻ることができないため、新興国の参入に失敗すれば企業成長が止まることになる。今までの参入戦略とは幾分意味合いが変わってきている。

日本企業の海外進出の新しい動きとして、内需型企業の海外進出をあげることができる。製造業以外にも非製造業の内需型企業の海外進出も増えている。非製造業企業の多くは、じつは、内需型企業である(吉原 2015)。

現在の日本企業による参入戦略に対して大きな問題がある。多くの日本企業は、新興国に参入したものの、過剰品質の問題や、現地でチャネル構築がうまくいかず、市場からの撤退や、富裕層向けと中間層向けの市場の狭間で足掻いているのが現状である。日本企業はどのように現地の市場に適合していくかは今後の課題になる。

第 2 章　研究目的

本研究では、新興国に参入した日本企業の事例を通じて、現地市場にどう適合していくのかを検証していきたい。

日本企業にとって過剰品質の問題は大きい。新興国で品質の良い製品を販売して評価はされるが、価格が高いため現地では売れず、中国・韓国などの製品に負ける事例が多い。つまり、日本企業が蓄積した経営資源や従来の戦略を踏襲しても、新興国で成功できるとは限らない。むしろ、今までの成功体験が足かせになる可能性がある。

資源・能力の開発や供給システムの構築という視点からも，先進国とは異なる視点での議論が必要になる（天野，2010）。

本研究を通じて、現地市場における競争優位の形成やどのような参入戦略を選択したのかを検証していく。

第 3 章　研究手法

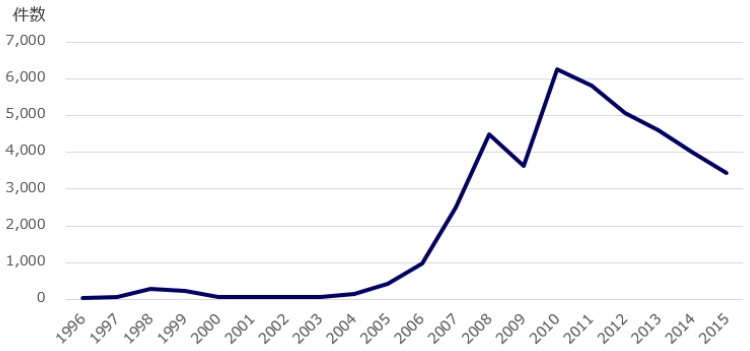
本研究は、事例を通じて、日本企業の活動を研究していく。事例研究の対象国として、ベトナムを選定した。ベトナムは、労働人口が平均 30 歳など豊富な労働力があり、順調に経済発展を遂げている国である。また、製造拠点に加え、将来の市場としても期待されており、日本企業から注目を浴びている。

今回、フィールドスタディを実施した事例として活用していく。

第 4 章　新興国とは

新興国という言葉は、近年聞かれるようになった言葉である。日経テレコンで「新興国」をキーワード検索したところ、2000 年のネットバブルあたりで取り上げられるようになったが、ネットバブルが弾けるとブームはさった。しかし、2005 年以降から、中国の経済発展などが注目されていき、急激に世の中に広まっていった。リーマンショック後に下火にはなるが、その後盛り返した。2010 年を過ぎると、ブームが一段落し、徐々に低下しているが、それでも注目を浴びている。

図 1：日経テレコンで「新興国」をキーワード検索した結果



出典：日経テレコン

新興国という言葉は市民権を得たが、新興国という言葉は、そもそも新興国という言葉に明確な定義はないとされている。IMF では、先進国以外の国々を「新興・途上国（emerging market and developing economies）」として表している。

新興国の語源は、1981 年に国際金融公社（IFC）のアントニー・フォン・アットマールが、会議で広めたと言われている。その後、一気に広まった。

図 2: J.Mark Mobius による新興国の定義

カテゴリー	主な説明
貧困で定義する	低・中所得国 平均生活水準が低い 工業化されていない
資本市場で定義する	資本市場の対GDP比が低い 株式売買が低い、上場株が少ない 国債の格付けが低い
成長のポテンシャルで定義する	経済が自由化された 国外投資がしやすい 直近の経済成長

出典：IMF、J.Mark Mobius Mobius on Emerging Markets,
Agtmael, Antoine van. 2007. The Emerging Markets Century:
How a New Breed of World-Class Companies Is Overtaking the World. Free Press.

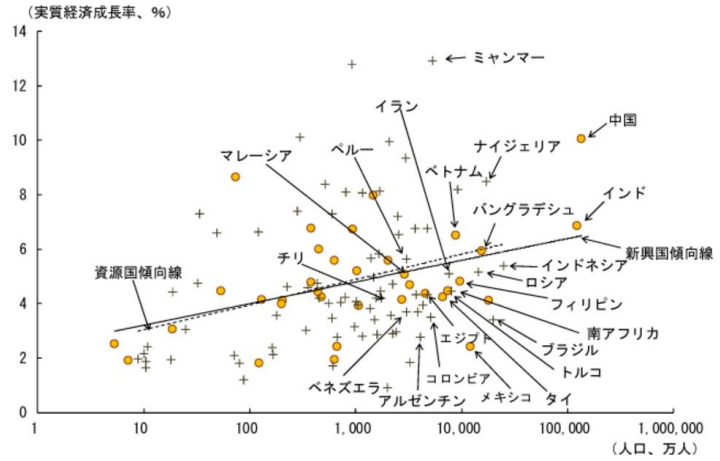
また、近年の新興国に関するキーワードとして、2003 年秋にアメリカの証券会社ゴールドマン・サックス社が、投資家向けリポートの中で BRICs を用いて以来、マスコミなどで取り上げられるようになった。BRICs は有力新興国とされるブラジル（Brazil）、ロシア（Russia）、インド（India）、中国（China）の頭文字をとった言葉。このリポートでは、今のまま経済が発展した場合、2039 年には BRICs4 カ国の GDP（国内総生産）の合計が、米日独仏英伊 6 カ国の GDP 合計を抜き、2050 年には GDP の国別順位が、中国、アメリカ、インド、日本、ブラジル、ロシアの順になると予想している。

しかし、リーマンショックが起こると状況は一変した。世界同時不況がはじまったころは、デカップリング論が見られた。アメリカ、EU、日本など先進国は世界同時不況で大きな痛手をうけるが、新興国経済はあまり影響をうけず、比較的高い西洋をつづけるとの主張である。そのうちに、デカップリング論は下火になる。世界経済は相互に緊密に関連しており、新興国も不況になるとの見方が優勢になった。新興国からの輸出の多くは先進国にむけてのものであり、先進国が不況になると、先進国への輸出は減少する。新興国の経済も大きなマイナスの影響をうけることになった。

次に、リーマンショック後の新興国経済を分析した内閣府によるレポートを紹介したい。本分析では、新興国の成長率と人口規模の相関関係や新興国の資源国と非資源国の成長について言及されている。

まず、各国の成長率（2000 年代平均）と人口の関係をみてみると、以下のことが特徴として挙げられる（図 3）。

図 3：新興国の成長率と人口規模：人口大国では高成長の傾向



出典：世界銀行、IMF、内閣府資料より引用

第 1 に、人口大国が高成長を遂げたことが分かる。高成長の代表格である BRICs 諸国は、中国、インドを筆頭に人口大国であることが指摘できる。人口大国が成長すれば、一人当たりの所得水準の低い新興国といえども、世界経済の動向を左右する度合いも高くなる。また、その他の新興国についても、明瞭ではないものの、人口が多い国ほど経済成長率が高いという緩やかな関係がみられている。

第 2 に、新興国の中でも、中国の位置付けは突出している。人口規模は最大で、2000 年代の平均成長率もほぼ最大である。この結果、中国の経済規模は世界 GDP の 11.4%となっている。

そのため、中国の成長変化が世界経済や他の新興国に及ぼす影響も大きくなっている。

第 3 に、新興国の中の多くは資源国である。先進国の成長が控えめになる中で、新興国の高い成長が続くことにより、一次産品価格が高水準で推移し、これら資源国もけん引された。

第四に、総じてみれば、先進国よりも影響は少なかったとみることもできるが、新興国も世界金融危機に影響を受け、特に資源国では減速している（図 4)。

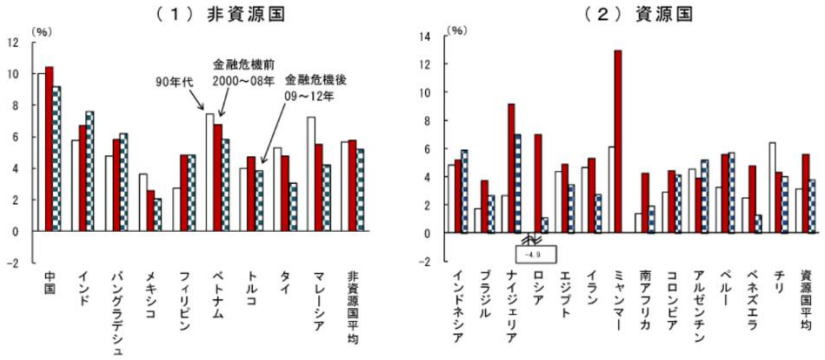
近年の世界経済の制度的な変化として、グローバル化の進展が挙げられる。

最初にグローバル化が加速した背景をみておくと、一つには、中国の経済発展が挙げられる。中国では、01 年 12 月に WTO に加盟し、対外開放政策を一層推進することにより投資・貿易を通じて国際分業体制に加わり、世界経済との結び付きを強めた。こうして中国が国際分業体制の中でいわゆる世界の工場として位置したことにより、グローバル化が一層進展したともいえる。

また、WTO における多角的交渉を補完するものとして、FTA（自由貿易協定）の締結数も急増した。90 年以前には 16 件だった FTA は 90 年代に 50 件増加し、2000 年以降 150 件を超える FTA が新たに発効、13 年 9 月時点で 252 件の FTA が発効済となっている。こうした FTA の多くは、90 年代以降になると途上国を巻き込んだものになり、2000 年代には先進国と途上国間の FTA が全体の 4 割程度にまで達している。こうしたグローバル化の進展により、国境を越えた国際的な分業が拡大し、先進国と途上国間の貿易が活発化した結果、先進国と途上国間での経済統合のメリットが高まったことが背景にある

以上のように、世界金融危機を挟んで、新興国の成長率は全体としては鈍化しているが、その中でも相違がみられる点は注目に値する(図 4)。総じてみると、非資源国は影響が小さく、むしろ危機後にも継続的な成長がみられる一方、資源国では資源価格の下落や成長率の落ち込みがみられている。以下では、新興国間の成長のばらつきの背景を考えてみたい。

図 4：実質経済成長率の推移：資源国は危機後に減速



出典：世界銀行、IMF、内閣府資料より引用

また、こうした新興国の成長のばらつきの背景として、人口要因等の制度的要因の相違を指摘したい。

第 1：規模の経済と人口構造の優位性

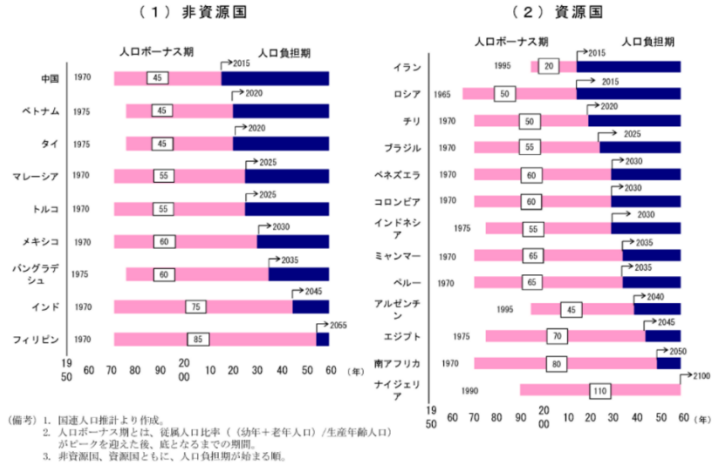
新興国のうち高成長を遂げた国には人口大国が多いことを先にみた。その新興国の高成長を支えた要因の一つとして、人口大国ゆえの規模の経済が優位に働くほか、その人口構造の優位性が成長の要因として挙げられる。

新興国の人口構造は、生産年齢人口の増加率が先進国よりも高く、多くの国で今後 10～20 年の間に生産年齢人口が全人口に占める割合が高まりピークを迎える。

一方、新興国の生産年齢人口は高水準ながらも、一部の国でその増加率のピークを迎え、ピークは約 5～10 年のずれがあるものの 80 年代から低下傾向で推移しており（除くナイジェリア）、人口ボーナス期の長さをみても、中国を始め、タイ、ベトナム、ロシア等、比較的短期間で終わる国もみられる（図 5）。

こうした生産年齢人口のピーク時やボーナス期の長さの違い等が、今後の成長率の違いとなって表れる可能性もある。

図 5

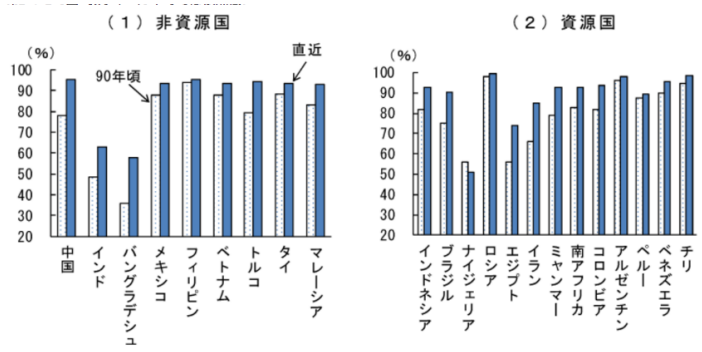


出典：世界銀行、IMF、内閣府資料より引用

第２：人材の質

人材の質として各国の識字率をみると、非資源国ではインドとバングラデシュ、資源国ではナイジェリア、エジプト、イランが他国と比べて低くなっている（図 6)。これらの国では、90 年代に比べて向上はしているものの、識字率の低さが良質な労働力の供給を制限し、成長の足かせになった可能性がある

図 6

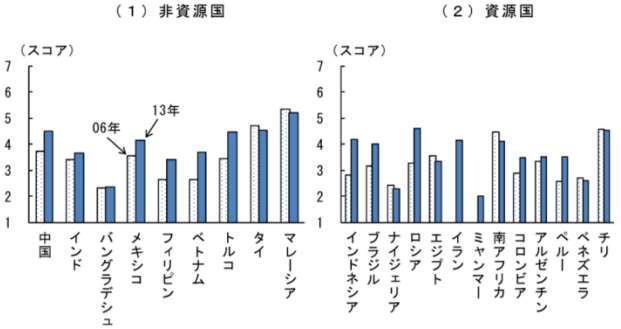


（備考）1. 世界銀行より作成。
2. 90年頃、直近はそれぞれ中国（90、10）、インド（91、06）、メキシコ（90、11）、トルコ（90、11）、タイ（80、05）、マレーシア（91、10）、フィリピン（90、08）、ベトナム（89、11）、バングラデシュ（91、11）ロシア（89、10）、ブラジル（80、10）、インドネシア（90、11）、イラン（91、08）、アルゼンチン（91、11）、南アフリカ（96、11）、エジプト（96、12）、コロンビア（93、11）、ナイジェリア（91、08）、ベネズエラ（90、09）、ペルー（93、07）、チリ（92、09）、ミャンマー（83、11）のデータを使用。
3. 非資源国、資源国ともに左より人口の多い順。

出典：世界銀行、IMF、内閣府資料より引用

最後に、経済活動の基盤となる道路や通信等のインフラの整備状況について確認しよう。
世界経済フォーラムの The Global Competitiveness Report のインフラのスコアを比較すると、非資源国では、中国、メキシコ、トルコがスコアを更に向上し、水準は低いながらもフィリピンやベトナムも改善している（図 7）。資源国では、イラン、インドネシア及びロシアの高伸が目立つ。他方、インド、バングラデシュ、ナイジェリアはあまりスコアの向上がみられていないことから、インフラ整備状況の格差が成長の格差につながった可能性がある。
インターネットの普及による通信コストの低下も新興国の成長に寄与したと考えられるが、インド、バングラデシュ、インドネシアでは普及率が著しく低いことから、これらの国ではしばしばこうしたインフラの未整備が成長制約として指摘されることもある。

図 7　インフラの整備状況：多くの国では向上



（備考）1. 世界経済フォーラム「The Global Competitiveness Report」より作成。
2. インフラの質について１から７（７が最良）で回答したもの。
3. イラン及びミャンマーは06年のデータが存在しない。
4. 非資源国、資源国ともに左より人口の多い順。

出典：世界銀行、IMF、内閣府資料より引用

第 5 章　ベトナムとは

ベトナムには、日本企業から相次いで進出している。PWC 主催の第 19 回世界 CEO 意識調査によると、日本の経営者は、今後自社が成長する上で重要な国・地域としてベトナムが注目している（図 7）。また、メコン各国の日本人商工会議所登録企業数を集計としたところ、堅調に伸びており、登録最大数であるタイに追いつこうとしている（図 8）。

図 7: Pwc 第 19 回世界 CEO 意識調査

世界全体(1409人)		日本(126人)
米国 (39%)	1	米国 (55%)
中国 (34%)	2	中国 (45%)
ドイツ (19%)	3	タイ (28%)
英国 (11%)	4	ベトナム (18%)
インド (9%)	5	インド (18%)
ブラジル (8%)	6	インドネシア (15%)
日本 (5%)	7	シンガポール (13%)
ロシア (5%)	8	ドイツ (11%)
メキシコ (5%)	9	台湾 (10%)
UAE (5%)	10	英国 (7%)

出典：Pwc 第 19 回世界 CEO 意識調査

図 8: メコン各国の日本人商工会議所登録企業数

	12年6月	15年6月	増加率
カンボジア	91	192	2.1倍
ラオス	38	77	2.0倍
ミャンマー	56	239	4.3倍
タイ	1,379	1,624	1.2倍
ベトナム	**1,035**	**1,463**	**1.4倍**
合計	2,599	3,596	2.2倍

出典：各国日本人商工会議所よりジェトロ集計

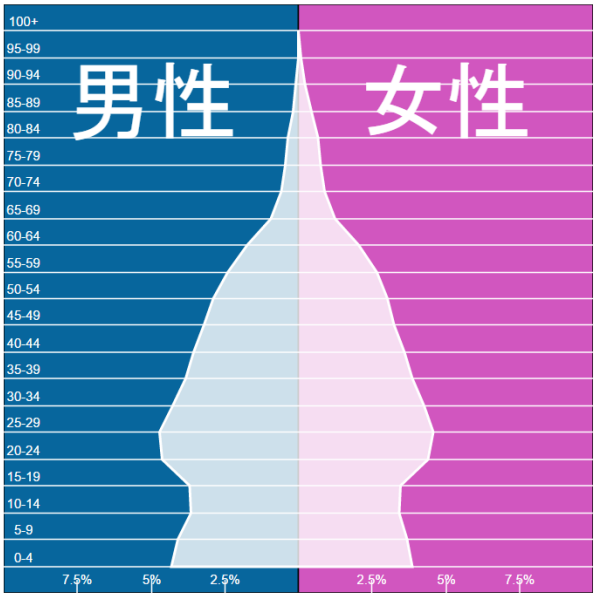
ベトナムの基本情報を紹介する（図 9）。ベトナムは、メコン流域に位置している国であり、親日国である。日本～ベトナムは飛行機で約 6 時間かかり、ハノイ～ホーチミンは飛行機で約 2 時間かかる。地理の特性で、ホーチミン～バンコクは飛行機を利用すれば約 1 時半で移動できるため、東南アジアの本社をタイのバンコクに置き、そこを拠点にしてホーチミンに出張するケースが多い。

図 9：ベトナムの基本情報

＜ベトナムの基本情報＞
①主要産業：農林水産業、鉱業、軽工業
②GDP（2015 年）：約 1,988 億米ドル
③一人当たり GDP（2015 年）：2,171 米ドル
④経済成長率（2015 年）6.68%
⑤物価上昇率（2015 年）0.63%
⑥失業率（2015 年）：2.31%
（都市部：3.29%、農村部：1.83%）
出典：外務省 HP を引用

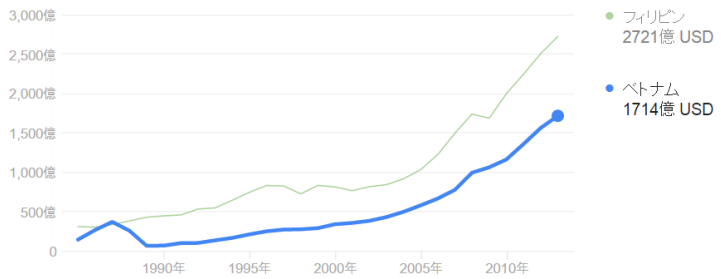
ベトナムの人口は、約 9440 万におり、平均人口の年齢が約 30 歳である（図 10）。労働力も豊富になり、GDP も堅調な推移で成長している（図 11）。一方で、経済政策に一環性がなく、中国のように国内産業の育成が思うようにできていないため、成長は外資頼みが現状である。ベトナム政府としては、農業政策を今後注力していくつもりだ。

図 10：ベトナムの人口ピラミッド



出典：World Bank,United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. World Population Prospects

図 11：ベトナムの GDP
（ドル）



出典：IMF

次に、ベトナムの企業を紹介したい。ベトナムは社会主義の国であるため、ベトナムの大手企業の多くは国営企業である。ベトナム企業の時価総額上位 20 社（図 12）の大部分は国営企業が占めている。

しかし、ベトナム政府は、外貨獲得のため、今後民営化していくを進めている。近年、時価総額でトップにいた乳製品最大手のビナミルクはタイのタイビバレッジに売却が決定するなど、ベトナム国営の中核企業も売却が検討されている。ビール業界では、サイゴンビール、ハノイビールの株式が売却される予定で、欧米系をはじめ、日本ではキリンやアサヒが買収にしようとしている。

＜国営企業の民営化と規制緩和＞

◆国営企業の民営化

・ビナミルクの株式をタイ企業へ売却し、海外進出を加速

・サイゴンビール、ハノイビールの株式を外資系企業に売却するよう交渉中

◆不動産や小売などの規制緩和

・不動産大手のビングループは 2019 年末までに
コンビニエンスストアを 1 万店出店する計画

図 12: ベトナム企業の時価総額上位 20 社

2016年12月26日現在

順位	銘柄コード	銘柄名	業種	株価(ドン)	前日比	時価総額(十億ドン)	時価総額(百万円)
1	GAS	ペトロベトナムガス	石油・石炭製品	61,100	-1.45%	115,785	592,817
2	VNM	ビナミルク	食料品	122,500	-1.21%	102,107	522,790
3	MBB	軍隊商業銀行	銀行業	13,200	0.00%	95,995	491,494
4	VCB	ベトコムバンク	銀行業	36,100	+1.40%	83,752	428,810
5	CTG	ベッティンバンク	銀行業	15,200	0.00%	49,541	253,647
6	MSN	マサングループ	食料品	65,300	0.00%	46,046	235,754
7	BID	BIDV銀行	銀行業	14,600	0.00%	41,044	210,143
8	BVH	バオベトホールディングス	保険業	59,200	-0.67%	40,284	206,253
9	VIC	ビンコム	不動産業	42,000	-0.24%	38,995	199,656
10	HPG	ホアファットグループ	鉄鋼	43,800	+1.86%	18,354	93,974
11	ACB	アジア商業銀行	銀行業	17,800	+2.89%	16,691	85,458
12	FPT	FPT	情報・通信業	42,700	0.00%	11,748	60,148
13	EIB	エクシムバンク	銀行業	9,200	-4.17%	11,408	58,409
14	STB	サコムバンク	銀行業	8,400	+1.20%	10,688	54,723
15	DPM	ペトロベトナム化学肥料	化学	22,800	0.00%	8,662	44,352
16	CTD	コテック建設	建設業	184,300	+1.04%	7,765	39,755
17	PVS	ペトロベトナム技術	倉庫・運輸関連業	16,200	+1.25%	7,237	37,051
18	SSI	サイゴン証券	証券・商品先物取引業	19,600	+1.03%	6,875	35,198
19	BMP	ビンミン プラスチック	その他製品	193,900	+0.05%	6,783	34,727
20	VCS	ビナコネックス高級タイル	建設業	127,200	-0.08%	6,742	34,517

最後に、ベトナムの歴史背景や経済状況について言及していく。ベトナムの北部と南部では、歴史背景や気候の違いにより異なる文化を持つ。そのため、北部と南部の人たちでは物事の考え方は違い、北部は真面目、南部は明るいと現地では言われている。

チャネル構造もそれぞれ異なり、ベトナム攻略の鍵とも言われている。現に、ビール市場の 40%を占めているサイゴンビールはハノイでは取り扱っておらず、ビール市場の 20%をハノイビールもホーチミンで見かけることはない。

また、ベトナムで特徴的なのは、血族や縁故を重視している点である。1986 年にドイモイを策定した以来、経済成長を遂げているが、それに伴い、従来の価値観は変わり、信頼をどこに置くかが重要になってくるが、ベトナムでは血族関係に信頼を置

いた。その点に関しては、いい面・悪い面はあるが、一つの会社に血族が繋がっている人が多いと、日本や欧米のコーポレートガバナンスを導入する時、大きなジレンマを生じる可能性がある。

次に、海外からの越僑送金の 6 割がホーチミン市などの南部に集中し、南部は収入以上の消費をする傾向がある。ベトナム小売産業は南部が牽引している（図 13)。都市部の富裕層や中間層が急拡大しており、中間層における日本関連の食品や生活雑貨へのニーズが急拡大している。

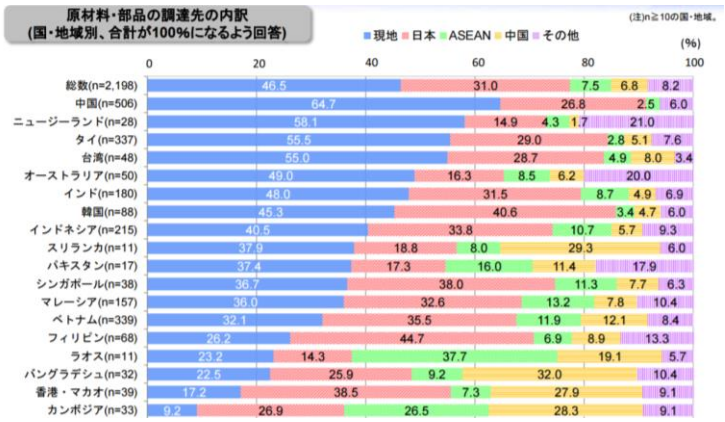
図 13: ベトナム小売産業を牽引する南部

	ホーチミン市	ハノイ市	ベトナム全土
人口（2015年）	822万人	738万人	9,170万人
1人当たりGDP（2015年）	5,318USD	3,740USD	2,170USD
リテール売上都市別割合（物とサービス）（2014年）	23.5%	11.6%	100%
スーパーマーケット数（2014年）	173店舗	103店舗	762店舗
日本食レストラン店舗数	300店舗以上	200店舗以上	-
消費者の傾向	大らか、貯金はせず、欲しいものを買う	堅実、保守的、利益や効果を重視	-

出典：JETRO 資料を引用

ベトナムでは、現地調達率が高まっておらず、現地で部品産業が定着できていない。また、原材料を生産する設備も不十分である。この点は、ベトナムのボトルネックの一つである（図 14)。

図 14: ベトナムの原材料・部品調達



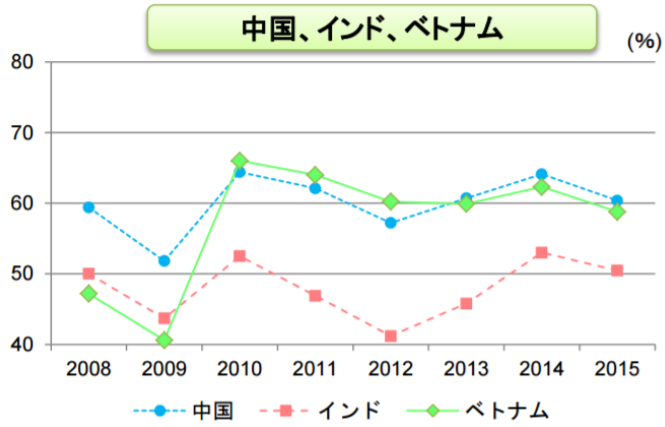
出典：JETRO　2015 年度 アジア・オセアニア進出日系企業実態調査

第 6 章　ベトナムに参入している日本企業の状況

JETRO の 2015 年度 アジア・オセアニア進出日系企業実態調査によると、ベトナムに参入している日本企業の過半数は黒字化している（図 15、16）。具体的には、電気機械や輸送機械などの輸出型ビジネスは堅調であるが、現地人を相手にする小売りは苦戦している。

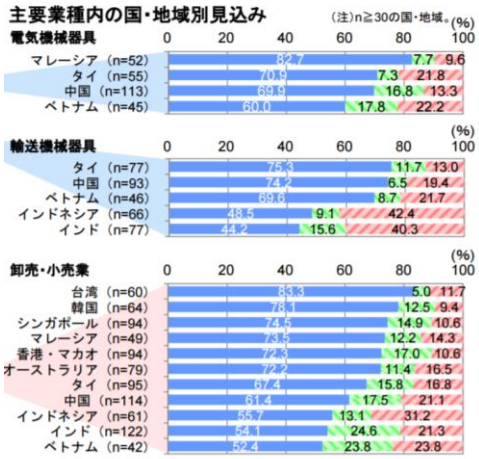
小売の大手だと、郊外にモールを展開しているイオンや高島屋がある。イオンの 1 号店は、ホーチミンの郊外があり、ホーチミン郊外周辺の購買層をうまく取り込んで成功した。2 号店は、工業地帯にあり、まだ中間層が育ち切っていないため、1 号店ほどインパクトは収めていない。スーパーマーケット事業では黒字化できているので、立地の問題や中間層の取り込みが課題になる。加えて、2016 年に営業開始した高島屋は、価格帯が高い商品が多く、現地ニーズとはまだ合っていない。今後、所得水準が伸びていくことを見据え、先行投資としてブランド構築に力を入れている。

図 15：営業利益見通し　黒字企業の割合の推移　-　2008～15 年(国・地域別)



出典：JETRO　2015 年度 アジア・オセアニア進出日系企業実態調査

図 16：2015 年の主要産業別営業利益見通し



出典：JETRO　2015 年度 アジア・オセアニア進出日系企業実態調査

第 7 章　先行研究

まず、多国籍企業に関する研究を紹介する。1970 年代後半以降、多国籍企業のマネジメント・プロセスに接近して、多国籍企業の複雑性・多様性を捉えようとしたのが、プラハラード(C. K. Prahalad)、ドーズ(Y. I. Doz)、ハメル（G. Hamel）である。ドーズ(Doz 1980)は、経営戦略として世界的統合戦略、現地対応戦略、管理調整戦略の 3 つのパターンに分類し、ドーズ＝プラハラード(Doz& Prahalad 1988)によってマネジメントの質が競争優位の源泉とし、コア・コンピタンス(core competence：中核的能力)を獲得して経営資源のレバレッジ等に努めることが根幹であるという。

パートレット＝ゴシャール(Bartlett & Goshal 1989)は、グローバリゼーションという環境の複雑性に対応する戦略と組織に接近し、効率性、現地環境への適応、イノベーションに基づく競争優位の獲得をトランスナショナル・アプローチとして示した。

資源ベース論は、企業の競争優位の達成・維持について、経営資源に焦点を当てる。その歴史は古いが、1990 年代には経営資源の開発・維持・活用という「プロセス」に着目し、それをティース(Teece, 1997)などは「ダイナミック能力(dynamic capability)」と呼んだ。90 年代後半以降は、経営資源のなかでも知識フローに関する研究が蓄積されている。

新興国の参入戦略において、困難の一つが制度である。法制度や商慣習が対応するのに多くの困難が伴っている(Hoskisson et al.,2000 Khanna, Tarun et al.,2010)。

日本企業がこれまで得意にしてきた市場は富裕層とそれに近い中間層の一部分だった。今後の課題は、中間層の全体を対象にして市場を開拓し、シェアをあげることである(天野 2010,吉原 2015)。

新興国戦略として、富裕層をねらう戦略と中間層のボリュームゾーンをねらう戦略の２つある。この２つの戦略は、日本企業の経営資源の点で大きく異なることに留意する必要がある。

新興国の富裕層をねらう戦略は、日本企業が日本で蓄積し発展させてきた技術などの経営資源をベースにして、それを部分的に現地の市場に適合させることを内容とする戦略である。この現地適応は、日本企業の経営資源を日本で展開していたのを新興国に展開することであり、水平展開といえるだろう。日本企業にとって比較的やりやすい戦略である。

これにくらべて、中間層をねらうボリュームゾーン戦略では、日本企業がもつ経営資源を水平展開するわけにはいかない。日本企業の製品・サービスは、「よいが、高すぎる」のであり、中間層のニーズに合うように下方に変える必要がある。経営資源の下向きの適応である。あるいは、能力のレベルを落とす、機能の数を減らす、軽薄短小の特徴を減らす、などである。ある企業では、「引き算の開発」という。あるいは、顧客がもとめるニーズを積み上げて製品を設計することを強調して、ゼロベースの開発という企業もある。

新興国の中間層をねらうボリュームゾーン戦略では、下向きの開発を行なわなければならない。下向きの開発とは、要するに技術的に下に降りていくことになる。そこ

には、夢・あこがれ・進歩・向上がない。技術者にとって、自分がほしくない製品・サービスは開発するモチベーションがでないという(吉原 2015)。

また、先進国市場と比較して，途上国中間層市場は，潜在的な市場規模が大きく成長性は高い。しかし，製品や技術，ブランドの認知度，ロイヤルティ，チャネル，アフターサービスなどが未開発であり，消費者の購買経験は圧倒的に少ない（Enderwick,2009）。

企業の海外進出は、経営資源の海外移転であり、これは、経営資源派の考え方をベースにする海外企業進出である。おそらく、日本企業の場合、今後も経営資源派の考え方を基本として国際経営戦略を立てて実行するだろう。一方、世界の経済成長の中心が先進国から新興国へとシフトしはじめているとき、新興国戦略が重要性を増している。新興国戦略を立案するときには、戦略発想のスタンスを、経営資源派からポジショニング派に重点移動させる必要があるかもしれない。日本で蓄積し発展させた技術を新興国に移転することには、さまざまな障害や問題点がある。価格が高すぎる、機能が多すぎる、過剰品質である、などの問題点である。これからの問題点を解決するために、引き算の開発、ゼロベースの開発などを行う必要がある。また、新興国市場に適した製品を開発するために、現地の技術者を採用する、現地の企業と提携する、現地の企業を買収する、などさまざまな方法によって、不足している技術を外部から入手しなければならない(吉原 2015)。

第 8 章　事例研究

第 1 節 仮説設定と検証

本研究では、2016 年から 2017 年にベトナムでフィールドスタディを実施した 11 社を対象として、事例研究を進めていく。

1990 年代の第 1 次参入ブームからベトナムに参入したホンダやエースコックのほか、2000 年以降や 2010 年以降に参入したほかの日本企業を対象とする(図 17)。

11 社の特徴として、現地市場を対象として企業活動をしており、製品を輸出して収益を上げている企業ではなく、どのように現地市場に適合できるかを検証可能と考えている。

図 17：訪問先企業 11 社の概要

No	会社名	参入時期	工場操業	参入市場	参入方法	主な製品
1	エースコック株式会社	1993年	1995年	即席麺市場	合弁	ハオハオ
2	本田技研工業株式会社	1996年	1997年	二輪市場	合弁	Wave α
3	I-glocalグループ	2003年		会計業界	グリーンフィールド	
4	株式会社 ドリームインキュベータ	2007年		コンサルティング	グリーンフィールド	
5	AGS	2008年		コンサルティング	グリーンフィールド	
6	サッポロビール	2010年	2011年	ビール業界	合弁	プレミアムビール
7	イオン株式会社	2011年	2014年	小売業界	グリーンフィールド	
8	亀田製菓株式会社	2012年	2013年	米菓市場	合弁	ICHI
9	東京急行電鉄株式会社	2012年		都市開発市場	合弁	
10	ヤマハミュージック	2012年	2013年	音楽業界	グリーンフィールド	電子ピアノ
11	株式会社 JAC　Recruitment	2013年		人材紹介	グリーンフィールド	

本研究を進める上での仮説として、二つを設定した。

＜仮説 1＞

日本企業は、先進国で築いてきた経営資源をもとに差別化戦略を進めることで、現地市場のシェアを獲得できる

＜仮説 2＞

ベトナムの参入において、ほかの国に海外進出している日本企業の方が、ベトナムが初めて海外進出の日本企業よりシェアを獲得できる可能性が高い。

仮説 1 は、リ＝リ(Li and Li 2008)の先行研究をベースに検討している。先行研究は、中国では、コストリーダーシップ戦略、差別化戦略、コストと差別化の両面戦略が業績（ROA、ROS）にどのような影響を及ぼすのかを検証している。仮説として、中国企業は、コスト戦略、外国は差別化戦略を取った方が有利ではないかとした。結果として、コストリーダーシップ戦略、差別化戦略、両面戦略のいずれも業績に貢献しているが、特に大きく貢献しているのが、差別化戦略である。また、仮説と異なり、外国企業の方がコスト戦略と業績との結びつきが強かった。両面戦略は、中国企業よりも外国企業の方が有効であったとされている。

検証として結果として、仮説 1 は、先行研究と同様に、コストリーダーシップ戦略、差別化戦略を取った企業がシェアを多く獲得している。また、現地のベトナム企業との競争があるため、コスト戦略は有効であることが分かった。

コスト戦略に関して、現地でシェアが高いエースコック、亀田製菓、ホンダはそれぞれ取り組んでいる。エースコックは、参入してから 5 年は、現地で日本の品質と同等の商品を作るため、サプライヤーの育成や調達に力を入れ、大幅なコストダウンを実現した。亀田製菓は、合弁先の会社のネットワークを利用して、他の日本企業では選ぶことできない人件費や税金が安い地域を選定した。販売量や人件費が増加していくと、高価な機械を導入することで、コスト低減を強化している。ホンダは、今まで高価でも買ってくれる消費者に対してビジネスをしていたが、中国の安価な二輪車が入ってきて、ホンダのネットワークを利用して、品質を落とさず価格も現地価格まで落とした製品を投入することでシェアを確保した。

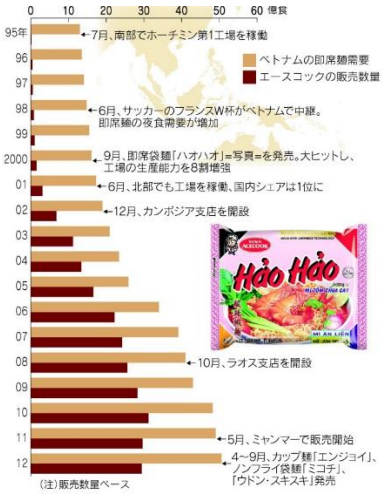
次に、仮説 2 は、海外進出をしている企業が必ずしもシェアを獲得できるとは言えず、各企業がどれだけ現地に適合できるかが焦点になった。エースコックは、ベトナムが初めての海外進出の国であり、社内に海外進出するためのノウハウがなかった。亀田製菓は近年グローバル展開に舵を切っており、限られているが海外で事業した人材が増えてきた。また、90 年代にベトナムに参入している経験が今回の参入に活かされており、参入の意思決定に大きな影響を与えた。具体的には、合弁先のアライアンス先で現地の大手企業と提携でき、双方の経営資源を活用することができた。ホンダはタイに R&D の拠点があり、東南アジアで展開していた製品のノウハウをベトナムに展開できることができた。また、中国のサプライヤー網を利用することで、コストダウンにも大いに役立った。

海外進出している企業の方が経営資源の観点では有利ではあるが、亀田製菓やホンダも、従来の基準や考えを変更しており、単純に有利とはいえない。ホンダでは、低価格品の二輪車を投入する際、ベトナムと本社のトップの話し合いにより、前例がない規格変更が実現した。経営資源が保持していても、現地に合うように活用できるかは別の問題であることをこの事例は示している。

第２節 エースコックの事例研究

エースコックは参入当初の 1995 年～2000 年は苦戦していたが、サプライチェーンの構築や即席麺の食習慣の多様化により、2000 年ハオハオがヒットした。2011 年以降になると、売上が伸びず、経営の近代化を行うことで利益率を改善、カップ麺の普及に注力する(図 20、21)。

図 20：エースコックの売上とイベント



出典：朝日新聞より引用

図 21：エースコックの歴史

◆低迷期：1995 年～2000 年

・鶏ガラ味の即席麺を 15 円で発売し、高級ブランドとして認知

・現地メーカーの製粉技術を向上させ、現地調達が可能に

◆成長期：2000 年～2010 年

・甘酸っぱいエビ味の「ハオハオ」を発売し、大ヒット

・カップ麺の技術やノウハウを利用した麺品質の差別化

・現地資本家によるサポートにより、生産拠点拡大

◆成熟期：2011 年～

・2010 年より成長が鈍化し、2013 年以降は下降傾向

・経営の近代化・相みつにより、営業利益の増大

・カップ麺の普及の兆しと日本人の R&D トップ就任

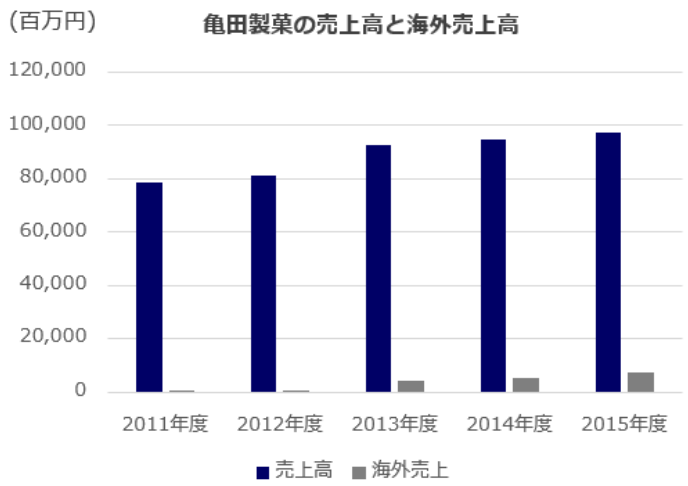
エースコックを市場のリーダーにしたハオハオを紹介する。

ハオハオは 2000 年に発売、2010 年には単独で即席麺市場の約 30%を獲得、定番の即席麺となった。なお、全商品では 60%を獲得。カップ麺の売上は数%であるが、顧客の所得増加により今後伸びていくと予測されている

第３節 亀田製菓の事例研究

ベトナムでは、亀田製菓が作った歌舞伎揚げの米菓子「ICHI」がヒットしている。亀田製菓は、今回を入れて、ベトナムには 2 回参入している。一回目は、1996 年~1998 年にハノイで活動していた。その際、ベトナム国営企業（30%）と日本企業 3 社（亀田製菓 36%・洋菓子メーカー19%・総合商社 15%）で合弁会社を設立した。しかし、過剰な借入金からの船出で過小資本に陥り、パートナーの経営危機も発生し、経営は混乱した。とどめにアジア通貨危機が発生し、合弁会社は解散し、亀田製菓はベトナムに撤退した。当時の合弁会社で社長を務めていたのが亀田製菓現社長の佐藤氏である。佐藤氏が社長就任後、海外進出に力を入れており、2012 年に再参入を果した。一度参入した時の関係者がベトナムで米菓子会社を経営しており、ベトナム最大手になっていた。その社長から提携の話が来て、再参入に至った。海外事業全体は赤字の中、ベトナムは順調に成長しており、参入 4 年で売上約 25 億円になると予測されている。

図 22：亀田製菓・ベトナム子会社の売上



出典：亀田製菓株式会社の IR 情報より作成

ベトナムの子会社は、亀田製菓から 30%出資しており、残り 70%は THIEN HA CORP が出資している。経営は当時の関係者であるベトナム人が行っており、トップダウンで一気に進めている。例えば、第 2 工場をダナンに建設する際、計画から建設まで 1 年で作り上げた。

亀田製菓は、まず、エビせんべいである YORI を 2013 年 11 月に発売、次に、ICHI を 2014 年 4 月に発売した ICHI が爆発的なヒット商品となり、一気に米菓市場シェアを 30%超えた。

図 23：亀田製菓の YORI

図 24：亀田製菓の ICHI

ICHI のターゲット層は、オフィスで働く女性である。彼女らは間食しながら仕事をするため、小口わけされた歌舞伎揚げが受けた。味付けは日本よりも甘めにし、蜂蜜を配合している。実際は、家族みんなで食べており、定番商品化しつつある。

ICHI がヒットした要因としては、3 つが挙げられる。一つ目は高級イメージの国産ジャポニカ米の利用、二つ目は日本で培った美味しい米菓製造技術、三つ目はパッケージの工夫（蜂蜜のロゴを入れる）である。

また、ICHI の価格は 1 袋（60g=9 枚入り）VND10,000(約 50 円）である。

オペレーションだが、合弁先が租税減税のある地域を選定し、コスト競争力を高めることができた。

また、亀田製菓は、一気に市場のシェアを獲得できた要因として、提携先の THIEN HA CORP のチャネルがある。THIEN HA CORP はすでに強力なチャネルを構築しており、セールス・バイク部隊を持っている。その部隊を利用して、一気に市場を席捲できた。課題としては、チャネルがハノイを中心に構築されており、ホーチミンはまだ構築できていない。そのため、今は苦戦している。

今後の成長に向けた取り組みとして、３つある。

一つ目は、既存工場の合理化および商品力・品質の向上である。ハノイ周辺での雇用環境が変化しており、今までは容易に集まっていた人材が集まらなくなってきた。対策として、数億円機械を導入して、100 人分の仕事を省人化した。また、継続的な品質改善と新製品の開発である。

二つ目は、南部への工場進出とホーチミン・南部市場への展開である売上構成比でみると、北部に依存しているため、中部や南部にシェアを拡大していく予定である。工場は、ハノイ、ダナンに加え、ホーチミンにも建設し、今後、輸出用の工場も建設する予定である。

三つ目は、ジャポニカ米の確保である。ベトナムの主食は米であり、米生産量は 1500 万トンある。一方、その中でジャポニカ米は 10 万トンしかない。ジャポニカ米は、日本企業主導で主に南部のメコンデルタ地域でジャポニカ米を栽培されている。今後、日本食ブームで需要と生産の拡大が見込まれているが、安定確保が課題になる。

第４節　ホンダの事例研究

ベトナムでは、ベトナム戦争時にホンダ製のカブで逃げたりするなど、バイク＝ホンダとして、生活に根付いていた。1999 年のベトナム市場は，全体市場では 50 万台，そのうちホンダ（現地生産分）のシェアは約 20% 程度であった。輸入車と合わせると，ホンダの市場シェアは 5 割近くに上っていた。

ホンダはタイを中心に研究開発拠点を編成したが，現地の開発機能を充実させながら，ASEAN 全体の製品ラインのバリエーションを増やしていった

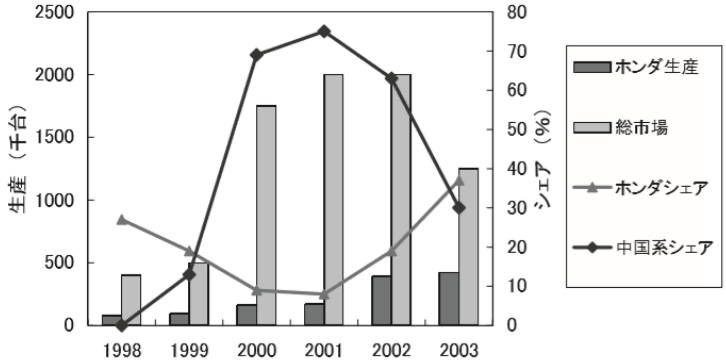
2000 年代前半の ASEAN 市場は低価格モデルの投入が鍵を握っていたが， 2000 年代後半になるとスクータなどの高付加価値モデルや各国ごとに異なる法規制や製品ニーズへの細かな対応が優位性を左右するようになった。

タイを中心に開発の現地化を進め，プラットフォーム戦略を取り入れたホンダは，これらの諸条件にも対応するケイパビ リティを ASEAN 全体の国際分業体制の中で備えるようになった。

2000 年になり、中国製の安価なバイクが，それまでホンダ など日系メーカーの手が及んでいなかった低価格帯市場で，大幅に販売台数を伸ばした。

ホンダのシェアが一気に低下し、ベトナム市場は 175 万台と 3 倍以上に伸び，中国二輪車の台頭により ホンダのシェアは 9%まで低下した。

図 25：ホンダの売上



出典：天野 倫文、新宅 純二郎（2010）ホンダ二輪車の ASEAN 戦略 ―低価格モデルの投入と製品戦略の革新―MMRC DISCUSSION PAPER SERIES

ホンダベトナムの当時の中島社長の意思決定により、バイクの品質企画を変更し、品質を維持しつつも、地元サプライヤー（台湾系）や中国のサプライヤーを利用し、徹底的にコストダウンを図った Wave αを発売し、大ヒットした。

◆ Wave αの性能と価格
・時速 80km 以上の性能を求めず
・価格は 13 百万ドン（800 ドル）に抑えた。
ベトナムにおける 中国製バイクとの価格差は，2 Waveα導入後は 1.37 倍となった
◆ Wave αにより巻き返す
・2003 年にはホンダのベトナムでの生産台数は 42 万台に上った
1999 年が 9 万台に対して、当時の約 4.7 倍の伸び

ASEAN 地域のホンダの戦略をとりまとめた天野によると、新興国市場戦略へのインプリケーションについて 2 点ほど指摘されている。

第 1 は，アジアの中間層市場に浸透するときの機能を絞った低価格モデルの重要性であ る。タイやベトナムの事例で見られたように，とくに市場成長の初期において，低価格モ デルは市場の底辺を広げる役割を果たす。タイの Wave100 や WaveZ，ベトナムの Wave αはまさにそうしたケースであった。事例の中にあったように，高価格帯で一定の市場を得ている日本企業は，そもそも下位の中間層市場の存在やその大きさすら，正確には認識できていないことも少なくない。ホンダの場合は，中国製バイクへの対応から，低価格モ デルを投入せざるをえなかったが，それが結果として ASEAN の中間層市場への製品浸透 力を大幅に伸ばし，中国製バイクにも対抗しうる競争優位性を模索し，現地で能力を整備していくきっかけになった。中国製バイクとの価格差が重要であり，ホンダは中国製バイクとの価格差が一定の範囲内に収まるように意識しながら，同時に彼らとの品質差の価値 も認めてもらえるように製品価格を設定し，機能を選定していた。

第 2 に，低価格モデルがもたらした市場への影響は大きいが，このケースはそれのみが 大事なのではない。より重要な点は，低価格帯のアジアバイクに対抗するために，ホンダ が二輪車の研究開発機能や本社機能の一部の現地化に本腰を入れて取り組み，ASEAN 域内 で，機動的な製品開発を行い，各国市場に柔軟かつ迅速に製品導入を図るケイパビリティ を備えたことにある。これにより，規制やニーズが異なる ASEAN 各国において，ローエ ンドからハイエンドまでのモデルをフルラインで幅広く揃え，消費者の選択の幅を大幅に 増やしたことが勝因である。とくに 2000 年代後半からは，現地の消費者や政府も様々な学習を行い，単なる価格とい うよりも，品質や機能も考慮に入れ，価格に対して，安全や安心，走行性や耐久性，デザイン性などの高い価値を提供する製品に大きな需要が生まれるようになった。製品開発や設計機能だけではなく，現地市場をターゲットにして商品企画機能を見直すことが，

結果として低価格かつ高価値の提供に寄与したと思われる。

図 26：Honda Wave α

出典：本田技研工業株式会社 HP

第 9 章　考察

事例研究の仮説検証でも言及しているが、シェアを獲得している日本企業は、コストリーダーシップ戦略、差別化戦略の両面戦略を採用しているほど、業績がよいことがわかった。ここで言えることであるが、日本と同じような商品を作っても駄目であるということである。現地の方々が購入できる価格で重要であると提起したい。そのために、企業はバリューチェーンの構築や、国内外の経営資源をグローバルに利用するほど様々な努力をしている。

また、エースコック、亀田製菓、ホンダの事例研究をしたところ、日本と一見に似たようなビジネスモデルだが、異なるビジネス構造になっている。いかにチャネルを押さえるのか、価格競争力の商品を作れるのか、シンプルな問いであるが重要であることが分かった。

3 社のようにシェアが高い企業でも、当初の見込通りにいかず、事業戦略の再考を求められた。そして、ニッチではなくマスに向けて、価格競争力がある製品を市場に投入し、シェア獲得した。3 社の特徴を 4 つにまとめてみた。

① 事業戦略

・当初参入した高価格帯から中価格帯のマス市場で製品投入へ
・消費者の購買経験が少ないため、潜在的なニーズの掘り起しによる市場開発

② R&D・調達

・サプライチェーンの構築により高品質で価格力のある材料の調達が可能
・現地人好み・購入可能な価格帯の製品開発・大量生産の実現

③チャネル

・市場の勃興期に地道なチャネルの構築
　または提携により現地企業が構築したチャネルを利用することができた

④組織・管理

・本社から逐次命令はなく、現地に経営の自由度があった（マルチナショナル型）
　エースコックや亀田製菓は現地人に経営の自由度を与え
　ホンダは現地に権限があり、日本人で経営陣を固める
　現地から本社に品質規格の変更を打診

R&D についは、エースコックの事例をあげる。エースコックは、現地 R&D 拠点が主要な経営資源を保有しており、現地 R&D 拠点の構造的な自立性は高まっている。ただし、カップ麺の普及を睨み、R&D のトップに日本人を置き、「脱統合」から「再統合」への動きを見せている。ただし、国際事業や権限はすべて現地に置いている。

◆海外 R&D 拠点の役割の進展
①スターターの役割（第 1 段階）
・即席麺市場の品質向上を使命に高品質な商品を開発
②イノベーターの役割（第 2 段階）
・現地人に R&D を任せ、ハオハオを開発
③貢献者の役割（第 3 段階）
・欧米向けの商品をベトナムで開発し、日本向けに逆輸出も行う

第 10 章　今後の課題

本研究は、定性的な情報をもとに研究を行っており、定量的な分析はできおらず、卒業後、取り組んでいきたい。

また、エースコック、亀田製菓、ホンダは先発者利益を享受できているが、後発で参入する場合、戦略策定はどうするのかは今後の課題とする。

第 11 章　謝辞

本研究を通じて、お世話になった方々へ感謝を申し上げる。

指導教官である磯辺先生には大変指導して頂いた。私自身、問題意識がまとまらない中、多大なアドバイスを頂き、研究者としての心構えや考えについて学びことができた。

副査を引き受けて頂いた浅川先生、清水先生にも大変感謝している。物事を見る上で、色んな観点があることを気づかせて頂き、仮説の重要性も改めて理解できた。

また、本研究では、様々な企業に訪問させて頂き、感謝を申し上げたい。半年で 4 回ほどベトナムを訪問することで、海外進出の難しさや楽しさを教えて頂いた。今後の糧としていくよう今後も努力していく。

最後に、磯辺ゼミの湯さんにも温かく議論を見守って頂き、心より感謝をしている。

第 12 章　参考文献

浅川和宏(2011)「グローバル R&D マネジメント」、 慶応義塾大学出版会

天野倫文（2007)「インドネシアバイク市場とものづくり」『赤門マネジメント・レビュー』 第 6 巻 9 号, 451-458 頁.

太田原準（2009)「オートバイ産業：ローコスト・インテグラル製品による競争優位の長期的持 続」新宅純二郎・天野倫文『ものづくりの国際経営戦略』第 8 章.

佐藤百合・大原盛樹編著（2006)『アジアの二輪車産業』IDE-JETRO アジア経済研究所.

新宅純二郎・天野倫文（2009)「新興国市場戦略論 - 市場・資源戦略の転換」『経済学論集（東 京大学)』第 75 巻 3 号, 40-62 頁.

三嶋恒平 (2010)『東南アジアのオートバイ産業 : 日系企業による途上国産業の形成』ミネルヴァ書房

吉原 英樹(2015) 国際経営有斐閣; 第 4 版

Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1989). Managing across borders: The transnational solution. Taylor & Francis

Enderwick, P.（2009）” Large emerging markets and international strategy” , International　Marketing Review , 26(1): 7-16.

Gadiesh, Orit, Philip Leung, and Till Vestring (2007), “The Battle for China’s Good Enough Market,” Harvard Business Review, (September), 80–89

Khanna, Tarun., Palepu, Krishna G. with Bullock, Richard J. 2010. Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution. Harvard Business School Press.

Hoskisson, R., Eden, L., Lau, C. M. & Wright, M. (2000). Strategy in Emerging Economies. Academy of Management Journal,43:249-67

Caroline Bingxin Li, Julie Juan Li (2008) Achieving Superior Financial Performance in China: Differentiation, Cost Leadership, or Both?. Journal of International Marketing: September 2008, Vol. 16, No. 3, pp. 1-22.