

論文

外食産業におけるダイナミックOLIサイクル

高垣 行 男

はじめに

本論文では、国際ビジネスの分析モデルとして「ダイナミックOLIサイクル」(高垣, 2019a, 2019b)の適合性を検討することを目的としており、外食産業(ファーストフード、ファミリーレストラン、カフェなど)の外国への進出を対象にして同モデルを用いて分析した。

国際ビジネス研究は、対外直接投資(FDI: Foreign Direct Investment)を実行する主体者である多国籍企業(MNE: Multinational Enterprise)を議論しており、製造業を主な対象としてきたが、最近のトレンドとして、(1)外食産業があり、他には(2)小売業があり、さらに進出形態として(3)ボーン・グローバル、(4)M&Aなどがある。製造業においても、生産のグローバル化が進行して、価値連鎖の一部を外国においている企業が多くなってきている(高垣, 2013, 2018)。

対外直接投資(FDI)を分析するモデルとして多国籍企業論ではダニング(Dunning, 1979)による「OLIパラダイム」が用いられることが多い。これを基本にして、上記4つの最近のトレンドを分析できるように発展型として「ダイナミックOLIサイクル」というモデルを提案した(高垣, 2019ab)。発展させた箇所は、小規模な小売業や飲食業に多いフランチャイズを議論の対象とできるようにするといった「進出方法の多様化」、「動的な分析視点」を加え、さらにボーン・グローバル、M&Aなどを説明できるように、企業が持つ経営資源や能力の議論を融合させた。

新しいトレンドを説明する必要性が生じたときに、全く新しい分析モデルを提示すると、ケースバイケースのモデルとなってしまうことになりそうであり、既存のものをベースにして統合するモデルを構築できないか考えた。

本論文では、外国企業で日本など多くの国で活動する企業（マクドナルド、スターバックス）、そして、日本企業で外国での活動を活発に行っている企業（吉野家、サイデリヤ）を議論の対象とした。4社の分析から「ダイナミックOLIサイクル」が分析手法として適用可能であるかを確認しようとするものである。

1 外食産業（レストランビジネス）

1.1 外食産業の概要

外食産業の規模は、日本では、団塊の世代が社会に出て家庭外で食事を摂る機会が増えた1970年代から大きくなり始めた。1980年代から全国的にファーストフードやファミリーレストランの出店が拡大し、郊外ロードサイドの立地が増えた。1990年代後半には外食産業の市場規模は29兆円まで拡大した。しかし、少子化やバブル経済崩壊によって成長率は1990年代には緩やかになり、1997年の29兆円をピークに停滞している。そして2005年まで8年連続で市場規模が縮小し、24兆円まで落ち込んだ。2006年、2007年は僅かながら市場規模は増加に転じた。しかし、2008年におきた金融危機以来、消費が低迷し、外食産業の市場規模は24兆円を割り、再び外食産業は不振に陥る。2012年は、約2割減の23～24兆円となっている。今後、少子高齢化などに伴って市場はさらに落ち込み、2020年には良くて横ばいと見込まれており、市場が縮小傾向にあれば、競争は激化する（高垣、2018）。

一方、就業人口の減少によって、人手不足が深刻化している。縮小する市場の中で生き残るには優れた人材が不可欠だが、一定数の従業員を確保することが困難なうえに、労働コストもかかる。外食産業でも従業員に過酷な労働を強いる「ブラック企業」と呼ばれる企業が出てきている。

このような状況下で、個別の外食企業は、新規出店や店舗改装、M&A、MBO、業態転換など様々な戦略をとっている。個別の企業としては、店舗数削減を発表している企業が有り、売り上げを伸ばしている企業もある。少子化や消費低迷などの外部からの影響要因が同じであることから、これらは明らかに企業の戦略の差といえる。外食産業を構成する企業は中小企業が多く、転業や廃業で常に入れ替わっているが、中小企業から大規模化を目指す企業には成長の余地があるといえる。

1.2 厳しい国内市場から国外に活路：対外直接投資とフランチャイズ

日本の外食業界は極めて厳しい状況にある。国内市場が縮小する中で、多様化する消費者ニーズをいかに捉えるか。厳しい環境が続くが、今後も加速するものと見られる。一方、国外に活路を見出す企業も出てきている。

海外での日本のレストランとしては、以前から小規模な日本料理店がある。しかし、多店舗での展開となると、料理の質の確保、運営管理などの理由から店舗数を増やせないところが多いままである。多店舗の海外出店に焦点を絞って議論してみよう。

企業は外国市場に参入するか、あるいは他の国に拠点を構築する際に最適な方法を、いくつかの選択肢から選ぶ。その選択肢は、輸出、直接投資、さらにライセンスやフランチャイズ契約などさまざまである。外食産業では、どのような業態を選択すれば良いのであろうか。

外食産業では、外国企業で日本など多くの国で活動する企業（マクドナルドなど）の国外展開の方法が指標となろう。外食産業では、貿易はなじまない、また、直接投資とフランチャイズの組み合わせもある。すなわち、対外直接投資により合弁子会社を設立し、その国でのライセンス供与を行う。その子会社の直接経営による店舗を展開するが、現地へのフランチャイズによって、多店舗展開を実現している。このような方法は、多数の店舗を必要とするコンビニエンスストアでも行われている。表1にフランチャイズによる海外出店の状況を示す。

国外に展開している日本の外食チェーン店をみると、2018年8月時点で、牛丼チェーン店の「吉野家」が817店舗と最も数多く出店している。また日本発祥のハンバーガー店である「モスバーガー」が352店舗、カレーチェーン店の「COCO壺番屋」が159店舗などである。伝統的な日本食ではないが日本人好みに味を改良した食べ物が国外で高い人気を得ていることがわかる。これは外国人の好み日本人に近づいてきているか、もしくはその逆なのか。いずれにしても日本人が作って食べている料理が国外で評価されていると考えられる。

なお、外食産業では、サイゼリヤは、1,373店舗（海外345店）を直接経営で店舗展開を行っている。表1では第4位に位置する。

外食産業の議論は、フランチャイズと直接経営の優劣の比較検討の議論に終始してしまいがちであるが、他の産業と同じように、国際ビジネスの議論

表1 海外出店の状況 (単位: 店舗)

	店名	国外	国内
1	吉野家	817	1,200
2	味千ラーメン	739	79
3	モスバーガー	352	1,341
4	ベッパラーランチ	208	100
5	元気寿司	181	153
6	ココイチ	159	1,301
7	やよい軒	149	318
8	8 番らーめん	133	141
9	さぼてん	125	475
10	ワタミ	62	468

出所: 各社HPより筆者作成 (2018年8月)

と同様のフレームワーク上で議論する必要がある。

2 ダイナミックOLIサイクル

2.1 OLIパラダイムの確認

ダニングの「OLIパラダイム」は、国外で活動を行っている企業に関わる分析上のフレームワークである。OLIパラダイムは所有特殊の要素 (O優位: Ownership specific advantage), 立地特殊の要素 (L優位: Location specific advantage), 内部化インセンティブ (I優位: Internalization) の3つの要素によりなりたっている。国外ビジネスは、「どのような企業」が行うのか、「どの国」で行うのか、「どのような方法」で行うのかという3つの問いかけに答える事柄とも言える。

所有特殊の要素とは、企業が、技術や知識、ノウハウ、製品差別化能力などの「無形資産」を保有することにより、現地の競合他社に対して優位性を持つことが出来るというものである。「どのような企業」が国外ビジネスを行うことができるのかということの意味しており、ハイマー (Hymer, 1976) やキンドルバーガー (Kindleburger, 1969) の「企業特有の優位性 (FSA: Firm-Specific-Advantage) そのものである。

国内よりも特定の外国が有利であることは、立地特殊的要素として説明されるが「国特有の優位性（CSA：Country specific advantage）」でもある。

立地特殊的要素（L優位）は、所有特殊的要素（O優位）との組み合わせで議論される。企業が持つ無形資産は企業間、国家間での移転は容易には行われない。この無形資産の取引が市場を介して入手できない場合、企業は対外直接投資により外国に自ら子会社を保有する。これは、内部化インセンティブであり、ラグマン（Rugman, 1980 1981 1982 1985）、バックレイとカソン（Buckley and Casson, 1976）の内部化理論に依拠する。なお、所有特殊的要素である無形資産を本国で利用した方が効率のよい場合、輸出という戦略が選択される。

2.2 OLIパラダイムによる分析

日本の製造業企業では、貿易と対外直接投資（FDI）の組み合わせが多い。ライセンスング、フランチャイズングの事例はあまり見当たらないことから、言外に内部化の優位性（I優位）を考慮したうえで、子会社による対外直接投資（FDI）の方法を選択しているのではと考えられる。

最近では国内でレストランチェーンを運営する企業が、所有の優位性（O優位＝FSA）を向上させて、対外直接投資（FDI）を行っている。なお、対外直接投資（FDI）ではない選択肢は、ライセンスング、フランチャイズングである。これらが困難な場合に対外直接投資（FDI）を行う。なお、外食産業の場合、子会社とフランチャイズングの併用による店舗展開の事例がみられる。フランチャイズングは多数の店舗を短期間に展開できるからである。前述の所有の優位性（O優位）が確立されており、かつ現地に知識を移転できる適切なフランチャイジーが見つかり、内部化の優位性（I優位）による子会社設立による直接的な経営よりもフランチャイズングが優位である場合と考えられる。OLIパラダイムを用いて、最近のトレンド（小売業、外食産業など）を分析する可能性を簡略ではあるが探った（高垣，2018）。外食産業についてOLIパラダイムを用いての分析は、渋谷（2011）があるものの多くは無い。OLIパラダイムを、外食産業に適用した場合を、表2に示す。表2では、OLIの3つの優位性の具体例を示そうとしており、一般的な説明として製造業の場合を表記したうえで、外食産業について例示している。

表2 OLIパラダイムを外食産業に適用

	一般的な説明 (製造業を想定)	外食産業 (レストラン)
所有の優位性 (Ownership Advantage)	①研究開発に伴う知的財産権 ②経営管理, マーケティングなど企業の組織にかかわるスキル ③製品の差別化, トレードマーク, ブランドネーム ④規模の経済にかかわる企業のサイズ ⑤設備の最小効率サイズなど	①斬新的な調理方法, 厨房機器など ②とくに店舗運営 ③日本食ブーム ④対象国での, 店舗数 ⑤店舗規模 (座席数)
立地の優位性 (Location Advantage) 〈所有の優位性と の組み合わせ〉	①天然資源・人工的に創出された資源の賦存, 国際的な輸送・コミュニケーション費, 関税・非関税障壁, 投資インセンティブ, インフラ, 技術基盤などの供給側の要素 ②市場規模や所得規模, 消費者の嗜好, 成長率, 発展段階などの需要側の要素。 ③各国に存在するイデオロギー, 言語, 文化, ビジネス, 政治などの相違など。	①食材の入手, 物流。 ……多岐にわたるので個別分析が必要。 ②市場規模と店舗数。所得と価格。消費者の嗜好。経済の成長率, 発展段階など。 ③食文化, 宗教上の制約など。
内部化の優位性 (Internalization)	①契約の締結・更新に関わる費用の軽減 ②売却しようとする技術に関する買い手の不確実性 ③製品の利用や再販売に対する支配の必要性 ④価格の差別化, もしくは相互利用の優位性	①ライセンスやフランチャイジング契約の難しさ ②契約先が見つかるかどうか ③飲食業ではレシピの漏洩防止が可能かどうか ④販売価格を管理できるかどうか

出所: 高垣 (2018) から再編集。

2.3 ダイナミックOLIサイクルの概念

ここでは「ダイナミックOLIサイクル」の概念 (高垣, 2018) について説明する。OLIパラダイムに対して, 主として, 表3に示すような箇所で開催させている。

本論では, 既存の理論や実証研究をベースに, これらを説明できる分析モデルを構築することを目的としている。とくに, 外食業だけでなく小売業など,

表3 ダイナミックOLIサイクルの概念

- | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>①所有の優位性 (Ownership Advantage) は、必ずしも自前のものでなくともよい。</p> <p>②内部化の優位性 (Internalization Advantage) は、FDIだけでなく参入方式を規定するものととらえる。</p> <p>③立地の優位性 (Location Advantage) は、所有の優位性との組み合わせで考える。</p> <p>④所有の優位性に、資源ベース視点 (RBV) とダイナミック・ケイパビリティの考え方を加える。</p> <p>⑤「O→I→L」という検討は、3要素のどこから始めてもよく、3要素を考慮すればよい。</p> <p>⑥「O→I→L」という検討は、市場参入時に考慮するだけでなく、参入後も見直しの検討は継続する。「O→I→L」はサイクルと呼んでもよい。</p> <p>⑦進出対象国だけでなく「O→I→L」の検討は、ほかの地域と有機的に繋がって検討される。</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

出所：高垣行男 (2019)

そしてポーン・グローバル企業やM&Aなど最近のトレンドを分析できるフレームワークを目指している。新しいトレンドに適用できるように発展させたものが、「ダイナミックOLIサイクル」である。

発展させる理由は、OLIパラダイムが静的な分析であるのに対して動的な分析を可能とすることを主眼としている。とくに、表の①と④は、主にポーン・グローバルやM&Aを拡張した議論の適用対象とするためであり、②はレストランやコンビニエンスストアに多いフランチャイジングなど対外直接投資ではない選択肢を念頭に置いている。

詳細は、高垣 (2019ab) を参照願いたいだが、簡単に発展させた理由を以下に説明する。

所有の優位性 (Ownership Advantage) の概念は、ハイマー (Hymer, 1976) の企業特有の優位性 (FSA : Firm Specific Advantage) である。ポーター (Porter 1980) が指摘する産業内におけるポジショニングの視点からの企業が持つ競争優位 (Competitive Advantage) と言い換えてもよいし、企業内部から見ると資源 (Resource) といえる。このことが、資源ベース視点 (RBV) アプローチの概念を導入する理由である。さらに資源 (Resource) だけでなく、能力 (Capability) が必要である。また、これらの資源 (Resource) と能力 (Capability) の組み合わせをどのように入手してビジネスの中に配置するかという議論が必要であり、ティース (Teece, D.J., 2009) のダイナミック・ケイパビリティ・フレームワークの概念を導入する。

資源と能力をどのように配置するかという観点を加えることによって、所有の優位性 (Ownership Advantage) は、必ずしも自前でなくとも良いという事になり、M&Aやボーン・グローバル企業の議論を対象とすることができるようになる。

ティースは、ポーター (Porter, M.E. 1980) を中心とするポジショニング・アプローチ(ファイブ・フォース・フレームワーク: FFF)とバーニー (Barney, J.B., 1986) を中心とする資源ベース・アプローチ (資源ベース理論やVRIOフレームワーク) からなる競争戦略論を相互補的に発展させたダイナミック・ケイパビリティ・アプローチ (ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク) によって、競争優位の持続性を説明しようとしている。さらに、「ダイナミックOLIサイクル」では資源について知識創造の議論を加えている。

企業の国際ビジネスの研究は、従来は製造業を研究対象としたものが大半であった。製造業が、国際ビジネスの主役であったからに他ならない。ところが、製造業以外の業種、例えば、小売業や外食業も増えつつある。さらに、創業の初期から国際間でビジネスを行う企業として、特定の国を拠点とはしないボーン・グローバルも出現している。また、外国への進出手法として、M&Aによる企業も出てきている。

これらを包括的にカバーできる分析フレームワークとして、「ダイナミックOLIパラダイム」を提唱する。国際ビジネスの研究は、多岐にわたり、最近は、多様化してきている。このような中で、包括的な分析のフレームワークを求めると、細かいところで、説明が不十分な個所が残る可能性はある。しかし、かといって、ケースバイケースの分析フレームワークの寄せ集めだと、研究が複雑になるばかりであり、国際ビジネスの全体像を見失ってしまう可能性がある。細かいところで、説明が不十分な個所が残ったとしたら、強化すべき新しい検討課題ができたと考えたほうがよさそうである。

3. 外食産業の企業への分析

3.1 ダイナミックOLIサイクルによる分析

外食産業を、「ダイナミックOLIサイクル」を用いて、個別企業に対して分析する。まず、OLI優位を個別に分析するが、その中で、「ダイナミック」と「サイクル」の要素を検討する。

外国企業で日本など多くの国で活動する企業（マクドナルド、スターバックス）、そして、日本企業で外国での活動を活発に行っている企業（吉野家、サイデリヤ）を議論の対象とした。分析の対象としたマクドナルド、スターバックス、吉野家、サイデリヤの企業概要と海外展開を、表4、表5、表6、表7に示す。

(1) マクドナルド

マクドナルド（米国）の創業は、マクドナルド兄弟の経営するハンバーガー店で、セールスマンのレイ・クロックとの出会いから始まる。調理とサービスの手際よさ、チップ無、フライドポテトへのこだわりなどで評判が良いマクドナルド兄弟の店舗運営の方法が、他の店でも複製が可能であることに着目して、チェーンストア化を兄弟に持ち掛けた。資金提供者も見つかり、チェーンストアを1955年に開始した。店舗立地、店舗ごとの経営状態の把握にレイ・クロックは優れており、全米にチェーンストア化を進めた。

国外進出は、米国内と同じくフランチャイズを基本にして、世界展開している。カナダでは3つの地域に分けていたが、ジョージ・コーエン（George Cohon）が創業（1968）したマクドナルドカナダ（McDonald's Restaurants of Canada）を通じて全カナダにフランチャイズで店舗展開を行った。日本では、日本マクドナルド（創業者：藤田田）にフランチャイズしており、日本マクドナルドが直営店を運営しつつ、更に店舗運営者と契約を結ぶという方式をとっている。なお、カナダも日本も、後に米国本社の子会社となっている。最大のフランチャイジーは、アルデンチンのアクロス・ドラド社（Arcos Dorados Holdings Inc. : Woods Staton (CEO)）であり、合併であったが南米20南米20カ国の地域会社を合併して、全マクドナルドの売上の6.7%を占めている。

フランチャイズを基本にしながら、地域の拠点はFDIであり、100%出資と合併を使い分けている。これは、表3の②⑥に該当する。

メニューは、国ごとに多様化しており、Bubur Ayam McD（マレーシア）、McAloo Tikki（インド）、McArabia（エジプト）、McMollete（メキシコ）、McPollo（チリ）、McKroket（オランダ）、McTurco（トルコ）、McLaks（ノルウェー）などがある。

表4 マクドナルドの企業概要と国外展開

<u>会社概要</u>			
(1) マクドナルド (米国)			
ウェブサイト	mcdonalds.com		
設立/創業者	McDonald's	1940/5/15	マクドナルド兄弟
	McDonald's Corporation	1955/4/15	レイ・クロック
本社	米国イリノイ州オークブルック		
拠点数	36,899店舗	事業地域	全世界
売上高	US\$ 24.622 billion		
営業利益	US\$ 7.745 billion	純利益	US\$ 4.686 billion
資産総額	US\$ 31.024 billion	純資産額	US\$ 2.2043 billion
従業員数	375,000人		
スローガン	i'm lovin' it		
(2) 日本マクドナルド株式会社			
ウェブサイト	http://www.mcdonalds.co.jp/		
所在地	〒163-1339 東京都新宿区西新宿6-5-1 新宿アイランドタワー		
設立日	2002年7月1日 (持株会社制移行時に新設)		
資本金	1億円		
主要株主	日本マクドナルドホールディングス株式会社		
業務内容	ハンバーガー・レストラン・チェーンの経営並びにそれに付帯する一切の事業		
連結社員数	2,208名 (2018年12月31日現在)		
役員	代表取締役会長 サラ L. カサノバ		
(3) 日本マクドナルドホールディングス株式会社			
ウェブサイト	http://www.mcd-holdings.co.jp/		
設立日	1971年5月1日 (旧 日本マクドナルド)		
資本金	241億1,387万円		
上場	東京証券取引所 JASDAQスタンダード 証券コード 2702		
主要株主	マクドナルド・レストランズ・オブ・カナダ・リミテッド (25.26%) マクド・エー・ピー・エム・イー・エー・シンガポール・インベストメンツ ピーティーイー・リミテッド (24.73%)		
業務内容	ハンバーガー・レストラン・チェーンを中心とした飲食店の経営及びそれに関連する事業を営む会社の株式を所有することによるグループ連結経営の立案と実行		
取締役会長	ロバート D. ラーソン		
<u>創業から米国内展開</u>			
マクドナルド兄弟の店			
↓ 調理とサービスの手際よさ, チップ無, フライドポテトへのこだわり			
レイ・クロック			
全米にチェーンストア化 1955年, 店舗立地, 店舗ごと経営状態の把握			
<u>国外展開進出</u>			
(1) フランチャイジング			
カナダ George Cohon (Founder of McDonald's Restaurants of Canada) 1968年			
他に, イスラエル, ニュージーランド			
そして日本 日本マクドナルド (創業者: 藤田田) 1971年			
(2) 後に子会社化 カナダ, 日本			
(3) 最大のフランチャイジー: Arcos Dorados Holdings Inc. (アルデンチン)			
Woods Staton (CEO) 合弁であったが南米地区で合併, 売上の6.7% (南米20カ国)			
<u>メニュー 多様化</u>			
Bubur Ayam McD (マレーシア), McAloo Tikki (インド), McArabia (エジプト), McMollete (メキシコ), McPollo (チリ), McKrokot (オランダ), McTurco (トルコ), McLaks (ノルウェー)。日本発のテリヤキ			

出所 マクドナルド公式サイトをもとに筆者作成

日本発のテリヤキは、モスバーガーのヒット商品であり、日本マクドナルドを始めとする外資系を含めた他チェーンも追随したことから、日本のファーストフードチェーンでは定番商品となった。日本国外では、香港やマカオのマクドナルドで「將軍バーガー（將軍漢堡）」の名で1989年から期間限定、2007年からは通常メニューとして販売されている。シンガポールやタイのマクドナルドではサムライバーガー（Samurai Burger）の名で販売されている。

マックカフェ（McCafe）は、オーストラリアで開発されたコーヒーであるが、ニュージーランド、そして日本でも標準メニューになっている。このように、特定地域で開発されたメニューが、他の地域でも提供されており、米国本社でメニューが集中的に開発されているというわけではない。

これらテリヤキとマックカフェの例は従来のOLIパラダイムにおいて所有の優位性（O優位=FSA）は本社が保有するによるものという概念とは異なる。むしろティースが、ポーター（Porter, M.E. 1980）を中心とするポジショニング・アプローチ（ファイブ・フォース・フレームワーク：FFF）とバーニー（Barney, J.B., 1986）を中心とする資源ベース・アプローチ（資源ベース理論やVRIOフレームワーク）からなる競争戦略論を相互補完的に発展させたダイナミック・ケイパビリティ・アプローチ（ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク）によって、競争優位の持続性を説明しようとしたのに類似していると言える。これは、表3の①②④⑦に該当する。

(2) スターバックス

スターバックスは、シアトルのコーヒー豆の輸入・焙煎業者であった。同社に入社したニューヨーク出身のハワード・シュルツが、カフェチェーンの実質的な創業者と言える。彼は、ミラノへの出張時にカフェで客と店員のやりとり接する機会が有り、良質なコーヒー、サービスの手際よさに感銘を受けた。エスプレッソを提供するカフェを全米に広めたいという思いから、スターバックス社をチェーンストア化した。

国外進出は、隣国のカナダから始まった。日本は北米以外では最初で、英国、フィリピン、中国、韓国などに順次進出した。カフェ文化の中心であるドイツ、フランス、イタリア進出に際して、まず、3つの文化圏を有するスイスから参入して成果を上げているが、イタリアでは苦戦をしている。

表5 スターバックスの企業概要と国外発展

<u>会社概要</u>	
(1) スターバックス	www.starbucks.com
本社	アメリカ合衆国ワシントン州シアトル 2401 Utah Avenue South, Seattle, WA 98134, USA
設立	1971年
事業内容	コーヒーストアの経営、コーヒー及び関連商品の販売
代表者	会長兼社長兼最高経営責任者 アンドウ 最高執行責任者 カンチ
売上高	107億米ドル (2010年度)
従業員数	142,000人 (全世界) 111,000人 (米国)
主要子会社	Starbucks Coffee International, Inc. SBI Nevada, Inc. Tazo Tea Company, Ethos Water, Hear Music, Seattle's Best Coffee LLC Evolution Fresh, Teavana
(2) スターバックス コーヒー ジャパン www.starbucks.co.jp	
本社	〒141-0021 東京都品川区上大崎二丁目25番2号 新日黒東急ビル
役員	代表取締役最高経営責任者 (CEO) 水口貴文 取締役 ジョン・カルバー デイヴィッド・パースティエグ 監査役 アンドリュウ・ウォルフ
設立	1995年10月26日
資本金	254億6181万円
従業員	4,157名
店舗数	1,458店舗 (うちライセンス店舗115店舗)
事業内容	コーヒーストアの経営/コーヒー及び関連商品の販売
株主	スターバックス・イーエムイーエー・ホールディングス・リミテッド 日本法人創業者 角田雄二 鈴木陸三
<u>実質的な創業者</u> : ハワード・シュルツ コーヒー豆の輸入・焙煎業に入社 ミラノのエスプレッソを広めたい カフェを全米チェーンストア化 良質なコーヒー, サービスの手際よさ	
<u>国外進出</u>	
カナダ	日本 (北米以外では最初) 1995年合弁→2014年完全子会社 英国, フィリピン, 中国, 韓国 など カフェ文化の中心攻略: スイス→ドイツ, フランス イタリアは苦戦?
<u>日本</u>	
1991年日本に出店 (フランチャイジング) ……評判は良いが業績不振 1995年サザビーとの合弁子会社 (スターバックス コーヒー ジャパン) 設立 銀座店 (1号店) → 2000年 100店舗を超える 価格設定……ドトールと喫茶店の間 店舗内……店内はゆったりする場所という価値観 (← 喫茶店ブーム後) 座席有り 米国でも採用 (テイクアウトが主, 椅子は無?) ゆったりソファ (喫茶店: ルノアールを想定?) エスプレッソよりもラテなど 日本発の抹茶	

出所: スターバックスの公式サイトをもとに筆者作成

日本では、1991年にフランチャイズで出店し、評判は良いが業績不振であった。1995年にサザビーとの合弁子会社(スターバックスコーヒージャパン)を設立して、銀座店(1号店)で試行錯誤を重ねつつも好評で2000年には100店舗を超え、現在は1,458店舗(ライセンス115店舗を含む)となっている。これは、表3の②に該当する。

日本での成功は、他にもレストランを経営するサザビーの日本人経営者によるところが大きい。価格設定はドトールと喫茶店の間であり、ゆったりしたソファは日本の喫茶店(ルノアールを想定?)では標準であり、店舗の立地により椅子席との比率を調整している。日本では喫茶店は比較的長い歴史があり、店内はゆったりする場所という価値観が定着している。エスプレッソはさほど普及しているわけではなくて、ラテなど苦みを抑えたものが多くて日本発の抹茶もある。

なお、米国ではテイクアウトが主であったが椅子席有りを一部に採用している。各国の店舗では、ソファは標準ではなく、椅子席もテーブル付きとカウンター比率を立地によって調整していると言える。これは、表3の①④⑦に該当する。

日本では、1995年にサザビー(現、サザビーリーグ)との合弁でスタートしたが、2014年に完全子会社とした。

(3) 吉野家

吉野家の創業は1899年であるが、牛丼チェーンは実質的な創業者松田瑞穂氏が1958年に開店した築地市場店(15席)に始まる。築地市場は東京周辺の食堂経営者が当日提供する魚介類を仕入れに現金を持って早朝から訪れる場であった。仕入れが終わると戻ってからの開店準備が待っているわけであり、帰路に就く前に短時間に食べることができて、自らの店では食べることのない「牛丼」が人気となった。座席数の少ない店舗で回転率を上げれば、年商1億円(当時の年商の6倍)も可能であると考え、牛丼に集中し、食材は牛肉と玉ねぎとした。築地市場店で目標の年商を達成し、隣接する新橋に2号店を出店することでサラリーマンにも好評であり、フランチャイズで店舗数を増やしてきた。

海外には、1975年のデンバー以降、台湾(台北)、香港、中国(北京)、中国(上海)、マレーシア、シンガポールに進出している。完全もしくは合弁子会

表6 吉野家の企業概要と国外発展

<u>会社概要</u>	
(1) 業務内容:	飲食サービス業 (牛丼チェーン)
(2) 企業規模	
売上高:	451億円
純利益:	132億円 (2017年2月期)
従業員数:	社員907人, パート4,910人 (2015年5月31日現在)
<u>創業</u>	
1899年	ホールディング会社設立: 2013年
	牛丼チェーンの実質的な創業者 松田瑞穂氏
1958年	築地市場店舗 (15席)
	年商1億円目標 (当時の年商の6倍)
	牛丼に集中。牛肉と玉ねぎ。
	「あった方がよい程度のもは、ない方がよい」
	→ 「うまい、やすい、はやい、 <u>ずっと</u> 」
<u>国外ビジネス</u>	
	完全もしくは合弁子会社のもでフランチャイズ
1975年	アメリカ (デンバー) 100%出資
1988年	台湾 (台北) 83.43%出資
1991年	香港 中国 (北京) 40%出資
2001年	フィリピン フランチャイジング
2002年	中国 (上海) 50%出資
2004年	マレーシア 100%出資
	シンガポール Yoshinoya (S) Pte. Ltd. (マレーシア法人の100%出資)

出所: 吉野家の公式サイトをもとに筆者作成

社のもでフランチャイズを行っている。これは、表3の①②③に該当する。

(4) サイゼリヤ

サイゼリヤは、1973年に創業者 (正垣泰彦氏) が、学生アルバイトをしていたイタリア料理店を継続するかたちで開業した。元のオーナーと同じような経営をしたが、イタリア料理は高価であり、来店客は低迷した。イタリア料理を大幅7割引で提供したところ人気が出たことから、多店舗化を視野に法人化をした。もとはまかないメニューであった「ミラノ風ドリア」を1983年にスタートし、人気メニューとなった。その後、店舗を増やしてきたが、作業簡略化を進め集中調理工場調理済の食材を店舗の厨房では専用オーブンで加熱して提供している。店舗サイズは、厨房の処理能力、店長のスタッフ管理負担上から100~120席が適正規模としている。現在は、肉と乳製品は豪州工場加工、ワインはイタリアの契約業者から購入している。

外食産業におけるダイナミックOLIサイクル

国外ビジネスは、香港、台湾、シンガポールで直営での店舗展開を行っている。中国では上海（2003年）、北京（2004年。2007年に上海に統合して清算）、広州（2007年）と子会社3社を設立して、上海、南京、蘇州、広州、北京に出店をしている。食品工場として、広州サイゼリヤ食品（2013年）を設立して、ピザやホワイトソースを供給している。店舗数は、国内を含めて、1,469店舗であるが、そのうち海外は384店である。これは、表3の①②に該当する。

中国での店舗運営は直営店であり、現地雇用の人材を登用してきた。当初は中国で多い200席の店舗を出店したが、運営上で困難があり、日本と同じく100～120席とすることで、経営上の採算も改善した。店舗内のレイアウトは日本とほぼ同じであるが、メニューは中華風に近く人気トップを表記している。単

表7 サイゼリヤの企業概要と海外展開

会社概要
(1) 業務内容 イタリア料理店を経営するフードサービス業
(2) 企業規模
資本金：86億1,250万円
売上高：単体：1,050億49百万円
純利益：単体：1億34百万円
従業員数：単体：2,255人
平均臨時雇用者数：単体：7,970人
店舗数：1,373店舗（海外345店）
連結：1,256億18百万円
連結：11億93百万円
連結：4,104人
連結：10,674人
創業者
代表取締役会長 正垣泰彦
設立：1973年5月1日
高価なイタリア料理 大幅7割引で人気 多店舗化を視野に法人化
人気商品 1983年 ミラノ風ドリア（もとはまかないメニュー）
乳製品は豪州工場で加工、ワインはイタリア契約業者
厨房の作業簡略化
店舗サイズ：100～120席が適正規模（厨房の処理能力、店長のスタッフ管理）
国外ビジネス
(1) 国外ビジネス：100%出資 香港、台湾、シンガポール。 中国に子会社3社：上海（2003年）、北京（2004年）、広州（2007年）で設立 上海、南京、蘇州、広州、北京に出店 広州サイゼリヤ食品（食品工場2013年）ピザやホワイトソースを供給
(2) 中国での店舗運営：直営店 現地化……現地雇用の人材を登用 当初は中国で多い200席の店舗……運営が困難 → 100～120席 店舗のレイアウト等は日本とほぼ同じ メニューは、中華風に近い、人気トップを表記（日本とは異なる）

出所：サイゼリヤの公式サイトをもとに筆者作成

価は日本と同じか若干安めに設定しているが利益は安定している。これは、表3の①④⑦に該当する。

3.2 分析結果

外食業におけるダイナミックOLIサイクルの確認の結果を表8にまとめた。表8の①から⑦について、順を追って説明する。

① 所有の優位性 (Ownership Advantage) は自前でなくともよい。

ビジネスモデルは創業者の起業家精神に基づくものが多く、マクドナルド、スターバックス、吉野家、サイゼリヤの4社すべてがこれに相当する。

現地のアイデア入手に積極的であり、マクドナルドのテリヤキ、スターバックスの内装とメニュー、サイゼリヤの中華風イタリアンがこれに相当する。

他の外食企業に出資してビジネスモデルやメニューの入手に積極的であり、マクドナルドがこれに相当する。なお日本での店舗展開を行ったが中止をした英国プレタマンジェへの持ち株は売却済である。

地域の創業者の起業家精神に基づく積極的な経営も特徴であり、日本マクドナルドの日本(藤田氏)、マクドナルドカナダ(ジョージ・コーエン氏: George Cohon)、アルデンチンのアクロス・ドラド社(Arcos Dorados Holdings Inc.: Woods Staton)などがある。

② 内部化の優位性(Internalization Advantage)は、参入方式を規定するもの。

FDIとフランチャイズの組み合わせは、マクドナルド、スターバックス、吉野家で採用されている。FDIの持株比率はマクドナルド、スターバックス、吉野家のように地域で使い分けをしている。マクドナルドのように持株比率を途中での変更した例も有る。日本のスターバックスでは、合弁から完全子会社に変更している。

③ 立地の優位性 (Location Advantage) は、所有の優位性との組み合わせ。

進出国により、物流、キッチン、店舗形態、メニュー、価格設定の最適化を行っているのは、マクドナルド、スターバックス、吉野家、サイゼリヤに共通している。

外食産業におけるダイナミックOLIサイクル

- ④ 所有の優位性に、資源ベース視点（RBV）とダイナミック・ケイバピリティーを加える。

現地のアイデアを入手したあと他の地域に適応を行っているのはマクドナルドのテリヤキ、スターバックスの内装とメニュー（①参照）がある。

M&Aで得た優位性を他の地域に適応を行っていた例には、マクドナルドのプレタモンジェがあった（後に中止）。

- ⑤ 「O→I→L」という検討は、3要素のどこから始めてもよく、3要素を考慮すればよい。

ここでの分析では、検討順序のエビデンスは得られないが可能性はある。

- ⑥ 「O→I→L」という検討は、市場参入時とともに、参入後も見直しの検討は継続する。「O→I→L」はサイクルと呼んでもよい。

表8 外食業におけるダイナミックOLIサイクルの確認

- | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>①所有の優位性（Ownership Advantage）は、必ずしも自前のものでなくともよい。</p> <ul style="list-style-type: none">・ 創業者の起業家精神に基づく（マクド、スタバ、吉野家、サイゼ）・ 現地アイデア入手（マクド：メニュー、スタバ：内装・メニュー、サイゼ：メニュー）・ 地域の創業者のアイデア（マクド：日本、カナダ） <p>②内部化の優位性（Internalization Advantage）は、FDIだけでなく参入方式を規定するものにとらえる。</p> <ul style="list-style-type: none">・ FDIとフランチャイズの組み合わせ（マクド、スタバ、吉野家）・ 途中での変更も有り（マクド、スタバ） <p>③立地の優位性（Location Advantage）は、所有の優位性との組み合わせで考える。</p> <ul style="list-style-type: none">・ 進出国により、物流、キッチン、店舗形態、メニュー、価格設定を行っている（マクド、スタバ、吉野家、サイゼ） <p>④所有の優位性に、資源ベース視点（RBV）とダイナミック・ケイバピリティーの考え方を加える。</p> <ul style="list-style-type: none">・ 現地アイデア入手（①参照）して、他の地域に適応を行っている（マクド、スタバ）・ M&Aで得た優位性（マクド：マックカフェ ①参照）を、他の地域に適応 <p>⑤「O→I→L」という検討は、3要素のどこから始めてもよく、3要素を考慮すればよい。</p> <ul style="list-style-type: none">・ 検討は可能である（検討順序のエビデンスは今回の分析では得られないが） <p>⑥「O→I→L」という検討は、市場参入時に考慮するだけでなく、参入後も見直しの検討は継続する。「O→I→L」はサイクルと呼んでもよい。</p> <ul style="list-style-type: none">・ フランチャイズからFDIに変更（マクド：日本、カナダ）があった・ 合弁から完全子会社に変更（スタバ） <p>⑦進出対象国だけでなく「O→I→L」の検討は、ほかの地域と有機的に繋がって検討される。</p> <ul style="list-style-type: none">・ 現地国でのアイデアを他地域に適用（スタバ：店舗内部やメニュー、マクド：メニュー） |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

フランチャイジングからFDIに変更した例は、マクドナルドの日本とカナダがあった。日本のスターバックスでは、合弁から完全子会社としている。

⑦ 進出対象国だけでなく「O→I→L」の検討は、ほかの地域と有機的に繋がって検討される。

現地国でのアイデアを他の地域に適用している例は、スターバックス（店舗内部やメニュー）、マクドナルド（メニュー）がある。

4. ま と め

本論文では、分析モデルとして「ダイナミックOLIサイクル」の適合性を外食産業の外国への進出を対象にして検討することを目的とした。同モデルを用いて分析した。外国企業で日本など多くの国で活動する企業（マクドナルド、スターバックス）、そして、日本企業で外国での活動を活発に行っている企業（吉野家、サイデリヤ）を分析の対象とした。

4社の分析から「ダイナミックOLIサイクル」が分析手法として適用可能であることが確認できた。

なお、検討過程の中で、次のことがわかった。まず、所有の優位性は、創業者に起因するものが多い。また、対象国での経営責任者（子会社の経営者や創業者）の企業家精神から起因するものもある。他の地域から導入したり、他の地域での活用ができるものもある。これは、本社主導ではないダイナミックケイバビリティといえる。

分析対象とした産業は外食に限られ企業数が限定されるため、今後は、企業数を増やして精緻化を図っていきたい。

今後の課題として、(1)事例数が少ないので、もう少し増やしたい、また(2)他の産業でも適用できるかどうかである。次のステップとして小売業で確認を予定している。

参考文献

(欧文)

Barney, Jay (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal*

of Management, Vol. 17, No 1, 99-120

- Buckley, P. (1979). *Modern Theory of Multinational Enterprise*, in Barrie. Pettnan (ed.): *Management Bibliographies and Reviews*,
- Buckley, Peter J. and Mark Casson (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*, London: Macmillan.
- Casson, Mark (1985). *Transaction Costs and the Theory of the Multi-national Enterprise*, in Buckley and Casson: *The Economic Theory of the Multinational Enterprise: Selected Papers*. London: Macmillan.
- Dunning, John H. (1979). *The Determinants of International Production*, *Oxford Economic Papers*, 25. pp. 289-336.
- Dunning, J. H. (1968). *The Role of American Investment in the British Economy*.
- Dunning John H. (1979). *The Determinants of International Production*, *Oxford Economic Papers*, 25. pp. 289-336.
- Hymer, S. H. (1960). *The International Operation of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge, Mass.: MIT Press (宮崎義一訳 S. ハイマー 『多国籍企業論』 第I部「企業の対外事業活動」岩波書店 1979年)
- Kindleberger, C. P. (1969). *American Business Abroad*, New Haven: Yale University Press p. 14 (チャールス・P・キンドルバーガー 『国際化経済の論理』 ぺりかん社 1970年)
- Rugman, Alan M. (1980). *Internalization as a General Theory of Foreign Direct Investment*, *Welt wirtschaftliches Archiv*. Vol. 116 pp. 365-379.
- Rugman, Alan M. (1981). *Inside the Multinationals*. London: Croom Hem.
- Rugman, Alan M. (1982). *New Theory of the Multinational Enterprise*. New York: St. Martins Press.
- Rugman, Alan M. (1985). *Internalization Is Still a General Theory of Foreign Direct Investment*, *Weltwirtschaftliches Archiv*. Vol. 121 pp. 570-575.
- Rugman, Alan M., Donald J. Lecraw, and Laurence D. Booth (1985). *International Business: Firm and Environment*. New York: McGraw-Hill.
- Teece David J. (2014). *A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise*, *Journal of International Business Studies*, 45, pp. 8-37.
(和文)
- 渋木克久 (2011). 「OLIパラダイムによる日本外食企業の海外戦略の考察 McDonald'sの世界展開から考察する吉野家ホールディングスとサイゼリヤの今後の方向性」立教大学修士論文 (ビジネスデザイン)

高垣行男 (2013). 「国際ビジネスの分析視座の変化について」平成25年9月 駿河台経済論集23(1)

高垣行男 (2018) : 「最近の外国直接投資の動向と理論について」平成30年9月 駿河台経済論集28(1)

高垣行男 (2019a) 『国際ビジネスの新潮流』創成社

高垣行男 (2019b) : 「最近の外国直接投資の動向と理論について」平成30年3月 駿河台経済論集28(1)

(ウェブサイト)

日本マクドナルド公式サイト <http://www.mcdonalds.co.jp/company> (2019. 07. 29参照)

マクドナルド公式サイト <https://www.mcdonalds.com/us/en-us.html> (2019. 07. 29参照)

スターバックス公式サイト www.starbucks.com (2019. 07. 29参照)

スターバックス コーヒー ジャパン公式サイト <https://www.starbucks.co.jp/> (2019. 07. 29参照)

吉野家公式サイト <https://www.yoshinoya.com/> (2019. 07. 29参照)

サイゼリヤ公式サイト <https://www.saizeriya.co.jp/> (2019. 07. 29参照)