

企業の海外進出が大企業だけのものと思われていた時代が終焉し、中小企業特に外食産業等が海外直接投資を伴った海外進出が加速してきている。Digima(2017)によれば、①インターネットの普及で、海外企業から商品やサービスに関する照会を直接受けることが増え、国内市場一辺倒から海外市場に関心を抱きはじめた。②少子高齢化、人口減そして停滞する経済成長等より国内市場が縮小してきている不安から、海外市場に活路を見出したい。③ASEAN 市場が熱いと聴き及び、自社も是非そのマーケットで勝負をしたい。④以前から国内外の商社や代理店を通じて、海外へ商品を販売しているが、思うように売れない。等の考えを中小企業の経営者が持つようになったことが大きな要因である。しかし、丹下・金子(2015)や帝国データバンクによると、海外進出する日本企業の約4割は進出先でうまくいかず撤退したか撤退を考えており、海外進出は苦戦していると言える。本稿では、中小企業の海外進出の失敗事例と成功の鍵について述べることにしたい。

1. 中小企業の海外進出の失敗事例

①現地の情報を十分に知らずに進出:日本企業が海外へ進出する上で把握していなければならないことは多くある。新興国では、法規制、税制や外貨規制等が地域・都市間で相違があり、相手国の事情で頻繁に変更されることがある。法律自体が英文で明文化されておらず、さらには判例が明文化されておらず、政府や行政の主張が変化するのは日常茶飯事である。

②日本の商習慣や日本でのやり方をそのまま展開する:日本のビジネススタイルをそのまま持ち込んでも通用しないのである。また、「日本製品は品質が良く評判であり、メイドインジャパンとして現地化せずそのまま売れる」という考えもリスクがある。何を販売するかを検討する際には、販売予定先の現地市場を十分調査することは当然である。

③パートナーに頼らず独力で進出:海外進出に際しては、多くの有意な情報に加えて資金や人的リソースが必要となる。現地での会社設立のノウハウ、法規制や税制に関する知識、市場調査から販路拡大・確保等のマーケティング、そして中国や ASEAN 諸国では英語を話せる人材は一部に限られており、現地顧客や自社従業員との間で言葉の壁を越えて円滑なコミュニケーションを図るには現地語を話せる人材の確保が死活問題となる。

一方、中小企業では、経営規模が小さく経営資源の制約が大きいため、自社単独での海外展開は非常に困難である。これは外食産業に限ったことではなく、製造業や流通・小売業等でも同じである。したがって、中小企業の海外進出においては、現地に精通する最適なパートナーを見つけることが何よりも重要なのである。これらの事情を踏まえ、味千ラーメンに

ついて以下に述べたい。

2. 中小企業の海外進出の成功事例研究—重光産業・味千ラーメン: 中国で最も成功している日本の外食チェーンが、熊本に本社を置き、2017年10月現在、国内で84店(熊本58店)を展開する味千ラーメンである。外食産業が、・少子高齢化による人口減という日本社会の構造的要因、・類似業態が増加し、競争は更に激化、・景気低迷や法改正により、家計の支出は外食から中食へシフトという三重苦で停滞するなか、同社はいち早く海外展開を図り成功している。同社が中国でFC契約を結んでいるチェーン店が618店、その他ASEAN41店、米国15店等世界で776店を展開している。当初より同社の経営戦略として海外進出を考えていたわけではなく、人の“縁”により海外へ進出し今日に至っている。

同社は、1994年に初めての海外進出として台湾に進出した。現地の製麺会社と合弁会社を設立したが、現地オーナーに同社の考え方を理解して貰えず失敗に帰した。この失敗を機にして、同社は、味千ラーメンの味を守ってくれ尊重してくれるパートナーが見つからない限り海外進出はしないと決めたのである。しかし、1995年に信頼できるパートナー2人と出会った。2人とも香港の実業家で、日本で食べた味千ラーメンの味に感動し、「この味を香港で広めたい」と熊本までに会いに来た。彼らとの面談を通じ、信頼に値すると同社の経営幹部が判断した。その後1996年に香港へ1号店を出し、また同年に中国法人を設立し、香港のパートナー2人が共同経営者に就任した。重光産業の中国法人への出資は数パーセントに留まった。その後618店舗まで中国でチェーン店が拡大すると共に海外で692店舗まで事業が拡大している。その成功要因としては、次の3つがあげられる。

①現地に任せる経営: 食習慣やマーケティング等の現地事情は、現地の人が一番精通しているとして、経営は現地に任せ、日本の本社は味を守る、ブランドを守る等の品質管理に専念している。

②現地のニーズをつかむ: 「食を通じて文化交流の実現」を目指し、熊本の伝統の味を守りつつ、現地の食文化に合致したメニューの開発を行い、現地の消費者に広く受け入れられた。

③利益を過分に追及せずブランドを広める: 同社はストレート型のFC形式を採用している。加速化する海外展開を支えているのは、現場のモチベーションを高めるFCの方法である。以上の3つ以外に、ストレート型のFC契約展開での課題であるブランド管理リスク対策としては次のとおりである。

①企業秘密であるブラックボックス: いくら良いパートナーであっても彼らの知らないブラックボックスつまり企業秘密を持つことが重要である。重光産業の企業秘密は調味料の配合であり、これは中国法人に開示していないのである。これはコカ・コーラ社の戦略と同じであり、パート

ナーに技術やノウハウを吸収されれば、重光産業としての企業価値が無くなるからである。

②海外パートナーを日本側がモニタリングし続けること:ストレート型 FC 契約展開でブランド管理のリスクヘッジである「海外パートナーを日本側がモニタリングし続けること」に関しては、米国留学経験がある同社 COO が、この任を担っている。