

グローバル企業の適応戦略と脅威としてのローカル企業 ——コカ・コーラ、マクドナルド、マテル、イケア対ローカル企業——

澤 田 貴 之

目 次

1. CAGE フレームワークにおける多国籍企業とローカル企業の位置付け
2. CAGE フレームワークとローカル企業の脅威
3. コカ・コーラ対ローカル企業
4. マクドナルド対ローカル企業
5. グローバル企業の母国から後発市場（日本）への進出の場合
 - 5-1 マテルの「バービー」対タカラの「リカちゃん」
 - 5-2 IKEA と日本市場 適応戦略の成否とローカル企業
6. 結びに代えて

1. CAGE フレームワークにおける多国籍企業とローカル企業の位置付け

国際経営論・多国籍企業論の中では企業の国外への進出を論じる場合、常に先進国側企業、つまり多国籍企業・グローバル企業の進出を前提とした戦略的なスタンスから始められてきた。そこでは直接投資の形態を含めて様々な形で進出するケースが勘案されるが、とりわけ多国籍企業論の場合は、多国籍企業が現地生産を選好する際の様々なファクターが取り上げられてきた。

多国籍企業理論の嚆矢ともなった Hymer (1976) によるハイマー理論では、現地市場においても、また現地に同業のローカル企業が存在していたとしても、現地における経済制度や法、情報などの面ではローカル企業側が優位に立っているが、多国籍企業側はそれらをはるかに上回る優位性を持つことが前提とされている。これによって多国籍企業は直接投資という形態を採用する。このように多国籍企業は、商品ブランド力、技術、知的所有権、様々なノウ

ハウなどにおいてははるかに優位に立っていることが想定されている。

その後も所有（ownership、多国籍企業の所有する無形資産などにおける優位性）、立地（location、優位となる生産立地の選択など）、内部化（internalization 現地生産、ライセンスなどの選択）の各要素における多国籍企業の進出における優位性を説いた Dunning (1977) による OLI パラダイムに代表されるように、多国籍企業が保有する経営資産（技術、ノウハウ、製品など）、さらに立地や内部化に至る選択面での優位性が国外事業活動を行う上での前提となってきた。

こうした多国籍企業論の系譜とは別に、マーケティングの視点を取り入れた Prahalad (2004) による新興国・途上国の低所得層をターゲットとした戦略論も、2000 年代以降、BOP (Base of Pyramid) ビジネスへの関心を高めていくことになった。しかしながら、その戦略論はあくまでも¹⁾多国籍企業の戦略論であった。他方で B2C における多国籍企業のグローバル製品がそのまま現地市場で受容されることは少な

く、現地の所得水準を含めた市場の差異を考慮した製品のローカライゼーションが提起されていった意義は大きかった。

BOP ビジネスによるアプローチは、所得という要素が現地市場において、多国籍企業の進出と（本来優位性があるものと思われた）製品そのものが一つの障壁となることを示したが、Ghemawat（2007）はこの障壁をより多面的に提起し、多国籍企業・グローバル企業の製品やサービスが現地で浸透しない4つの障壁を取り上げ、そこからの対応に焦点を当てた戦略論を展開した。いわゆる CAGE アプローチである。

CAGE アプローチにおいては、グローバル製品やサービスの現地市場での浸透に対して、障壁となる要素として文化的（Cultural）、制度的・政治的（Administrative）、地理的（Geographical）、経済的（Economic）な要素が挙げられ、これら市場に対応したセミグローバル戦略が必要であることが強調されている。すなわち、これら障壁もしくは差異（ゲマワットの原文は distance）に具体的に対応するためには、多国籍・グローバル企業側は適応戦略を中心とした地域的な組織体制をとらなければならないというのが同アプローチの主旨となっている。

こうした現地市場の実態と先進国との差異への関心は先進国から先進国へという多国籍企業の進出が、先進国から新興国・途上国へと拡大していったこととも関連しており、ゲマワットの主張には、世界（市場）は依然としてフラットでもなく、グローバル化もしていないという批判的な含意が込められている⁽¹⁾。

先進国と新興国の間には、単に所得水準や経済成長の速度の差を超えた顕著な違いがあること、そして、それらは多次元に及ぶものであるとともに、地域・国の間に存在する異質性という距離または障壁が存在する。そのために Ghemawat, Altman（2016）は、特にこうした新興国市場への分析ツールとして CAGE フ

レームワークの有効性を提起してきた。具体的なケーススタディについては、その著書の中でグーグルやウォルマートなど複数の事例が紹介されているが、これらは新興国市場へ高い関心が向けられるようになった1990年代以降のことであり、あくまでも現在の関心事にとどめている。

実はこうした距離もしくは障壁は歴史的にもっと長いレンジで見ても、100年以上前から存在していたことを指摘しておきたい。戦前のフォードやGMの日本への進出や1970年代以前のコカ・コーラやIBMのインド進出などはそうした事例のごく一部にすぎない。さらに問題をより複雑にしているのは、産業や製品そのものによる違いである。トランジスタや半導体、工作機械のようなB2B製品は、基本的にはグローバルスタンダードとして後発国・新興国市場でも通用するが、乗用車のような耐久消費財では現地の所得水準も大きく関係してこよう。また文化・嗜好などの違いから食品・飲料産業とそれらの製品はより文化的な距離の影響を被りやすい。

こうした問題点も含めて CAGE フレームワークについては、次節において詳述していく予定であるが、ここでは過去の多国籍企業理論だけでなく、BOP ビジネスや CAGE アプローチにおいても、考慮されていない多国籍企業・グローバル企業の前に立ち塞がる強力な障壁を挙げておかなければなるまい。それは現地企業（ローカル企業）である。この存在がなぜ軽視されたのかということ、現地市場での多国籍企業・グローバル企業側の優位性を前提とするならば、これらローカル企業は劣位に位置する存在としか見なされてこなかったからである。

このようなローカル企業が現地市場において多国籍・グローバル企業とそれらの製品に対して強力な障壁となるには、少なくともローカル企業側が一定の経営資源などを含む企業ケイバ

ビリティを有していなければならない。さらにその国の発展段階も関係してくる。なぜならば、多国籍企業は進出先として全く未開の途上国を優先的なターゲット市場としないからである。売れる見込みがあるからこそ進出するわけだから、そうした国々には全く同業他社が存在しないわけではない。それでも多国籍・グローバル企業側からすれば、自国の同業他社の脅威に比較すれば、ローカル企業は特段に注意を払うべき存在ではないのだろう。

それゆえローカル企業側は、積極的にライセンス契約などを通して多国籍企業側のブランドを利用して、それらの商品を自国市場で展開しようとするし、自社製品のバージョンアップを目指して技術吸収を図ることになる。ここに合弁や技術提携、ライセンス契約が成立することになる。多国籍企業側からすれば100%出資の現地法人設立以外の上記のような方法でも、その優位性を前提に莫大なライセンス料が懐に入ってくることになる。この場合、ローカル企業がキャッチアップを果たすまで相応の時間が必要となる。こうした姿が、ローカル企業のステレオタイプ的な成長・発展の経路として刷り込まれているようなことも否定できない。

ところが、進出時にこれら多国籍・グローバル企業の製品やサービスが現地市場において普及が進まないという事態が起こることも珍しくない。これがゲマワットのCAGEアプローチの出発点となっていた。本稿ではこの出発点において、多国籍・グローバル企業側の戦略論的な視座からでなく、逆にローカル企業側に焦点を当てながら、その戦略と逆説的な優位性を以下の順で探っていくことにする。

次節では改めてCAGEフレームワークとローカル企業との関連を整理していく。3節以降では、多国籍・グローバル企業の製品・サービスがローカル企業側の製品やサービスに敗れた例を具体的に取り上げることにする。続

いて4と5節では、日本を舞台とした経営戦略史的な視角に立って、日米の玩具メーカーと家具の製造小売りの事例を取り上げ、米国のメーカーの製品や欧州企業が上陸した後、ローカル企業側がどのような対応をとり、商機を獲得したのかを考察していく。最後の結びに代えてでは、ローカル企業とその製品が現地市場でいかにしてプレゼンスを高めていったのか、その過程と特徴を振り返りながら、ローカル企業側の戦略論と限界を新たに提起していきたいと考えている。

※本稿では多国籍企業とローカル企業との競争とその脅威に焦点を当てるために、多国籍企業と同じ意味で便宜的にグローバル企業という名称を併用することとした。

2. CAGE フレームワークとローカル企業の脅威

Ghemawat (2007) は、グローバル製品やサービスの現地市場での浸透に対して障壁となる要素として文化的、制度的・政治的、地理的、経済的な要素を挙げ、これら市場に対応したセミグローバル戦略が必要であることを説いている。表1は、ゲマワットが提示している国をベースとしたフレームワークである。ここでは国という単位が新興諸国であることは明らかである。

セミグローバル戦略とは、ローカル市場の特殊性に対応したAdaptation（適応）と複数国を一つの市場単位として集約化し規模の経済を追求するAggregation（集約）、およびサプライチェーンを構成する各要素をそれぞれ違う国に置くことで、地域・国ごとの市場間の差異を活用するArbitrage（裁定）を統合化した戦略の提起であり、トリプルA戦略と呼ばれている⁽²⁾。

このようにCAGEフレームワークでは、トリプルA戦略を通じて、多国籍・グローバル

企業は現地市場で優位性を構築できるものと想定されている。それではCAGEにない障壁・脅威として強力なローカル企業が立ち塞がった場合はどうだろうか？恐らくは前述したように、多国籍・グローバル企業側は、これら戦略を通じてローカル企業に対して優位に立てると想定されているのだろう。

セミグローバル戦略は、あくまでも多国籍企業側のビジネス機会の創出と拡大という視点から提唱されたものである。グローバル企業側の製品・サービスに対して、ローカル企業側は一定の生産技術と販売チャネルを持ち、現地市場に精通しており、より現地市場に適応した製品を開発し市場に投入できるということで強みを持っていると考えられる。逆にこの強みこそローカル企業側のビジネス機会の創出となる。グローバル企業がしばしば現地市場で強力なローカル企業の壁に阻まれることが多いのは、こうしたローカル企業側の強みがあるためである。

また一つのパラドックスとして、ローカル企業が多国籍・グローバル企業と同等がそれ以上の優位性を持ち、多国籍・グローバル企業の撤退さえ招きかねないケースもある。この点についてはゲマワットも一部触れている。典型的な例は、インターネットと検索エンジンの外資系企業に対する規制である。CAGEのAに該当する制度的・政治的な障壁である。

ゲマワットによれば、グーグルのロシア進出はその典型的な例だったとして、CAGEフレームワークからその失敗を説いている。またウォルマートのケースは、収益率（マージン）と本社からの地理的な距離が比例しているとして、距離が遠くなるほど収益率が下がることを図で示している⁽³⁾。なお、この場合の距離(Distance)は、障壁と訳さなかったが、CAGEの障壁すべてを原文のDistanceと置き換えるならば、より立体的にフレームワークを捉えることができるのかもしれない。

常にフォーチュングローバル500のトップを争ってきたウォルマートでさえも、世界中至るところで見られるわけではない。ロシアもその一つだが、日本でもウォルマートの店舗を見かけることはないし、韓国からは撤退している。またインドでは規制のために卸売り業務での進出に限定されてきた。他方、中国ではコスト同様、成功を収めている。国ごとに進出の成果が割れるのはウォルマートだけではない。カルフル（仏）も同様である。カルフルは同じアジア地域では日本、韓国から撤退したが、インドネシアでは成功している（ただし地元の財閥グループの傘下に入っている）。

こうした進出の成否を分けた要因は何だったのだろうか。同じく小売りの例を挙げれば、東アジアで成功を収めたセブンイレブンもインドネシアでは非常に苦戦し、現地のコンビニエンスストアのアルファマート、インドマレットの牙城を崩すことができず、2017年にインドネシアから撤退している。インドネシアでの失敗は外資による小規模小売業の直営が規制されていたことも不利に働いたが、強力なローカル企業が立ち塞がっていたことが大きい。

ウォルマートのように本国アメリカと同様、国外においても短期間に大量出店を行うためには大規模な物流センターと配送センターのネットワークが必要になる。中国ではこうした規模の利益と優位性を活かした戦略が旺盛な消費需要と重なってうまく機能した。しかしながら、距離が離れており、CAGEが当てはまるような地域・国においては初期投資も巨額になる。そして小売りの場合、外資系に加えて、規模の異なる多くのローカル企業も存在している。場合によっては零細小売店とも競合してしまうのである。

ここでは多国籍・グローバル企業側にとっては、ポーターのファイブフォース分析によれば、「代替品の脅威」（零細小売業の存在）「新規参

入の脅威」(現地企業と外資系の参入)「売り手の脅威」(卸売り業)「買い手の脅威」(消費者購買行動と嗜好)(現地企業と外資系)のすべての脅威の影響を受けるものの、最終的には「同業他社の脅威」、とりわけローカル企業の脅威が鍵になる⁽⁴⁾。インドネシアのコンビニの例においても、またウォルマートの日本、韓国からの撤退においても、ローカル企業の脅威は想定以上だったのである。

IT・ネット関連サービス企業については、ロシアだけでなく、グーグルやアマゾン、YouTube(グーグル傘下)が中国市場から締め出されたことで、周知のごとく、代わって百度(バイドゥ)やTikTok、アリババという巨大なIT企業が誕生することになった。これらの企業が広大な中国市場から外資系企業が締め出されたことで恩恵を受けたのは間違いないが、TikTokの運営会社バイトダンスのように動画サービスが世界的に普及し成功した企業も生まれているのである。

中国のアリババやテンセントなどのIT系民間企業が、CAGEにおけるいずれかの距離の大きさによって広大な国内市場を獲得したとするだけでは不十分であろう。ここではこれら企業の内的要因が見過ごされているからである。それは、グローバル企業同様、ローカル企業側にも自身の組織力、優位性、強みを備えた能力、すなわちケイパビリティが存在していることである。グローバル企業に対して、ローカル企業が対抗し優位性を形成する源である経営資源(製品・サービス、技術、ノウハウ、人材など)を備えるまでには一定の時間が必要になるが、それも産業や製品・サービスによって異なってくる。

図1は、CAGEフレームワークと多国籍・グローバル企業であるM(Multinational Corporation)、そしてローカル企業L(Local Company)との関係を表したものである。グ

ローバル企業はCAGEフレームワークに対して適応戦略を採用するが、同時にローカル企業の存在も意識することになる。この場合、LのケイパビリティがMに対して劣位にあったとしても、MはLを合併パートナーやライセンシングの供与、あるいは独占的な販売会社に指定するという選択肢が生まれる。こうした選択肢も現地市場への適応戦略の一つなのである。

ただし、合併の場合は技術吸収などを終えた後、合併が解消されパートナーが強力なライバル企業になるケースもある。インド市場でのヒーローとホンダの合併企業は長らくモーターサイクル市場でトップシェアにあったが、合併が解消された後の2社は鎬を削るライバル関係になっている。それでもMにとっては、結果的にLがキャッチアップするまでの時間的猶予を稼ぎ出したことになった。

Mにとって最も厄介なケースは、当初からLそのものが大きな障壁・脅威となることである。すなわちLがM以上に現地に適応した製品・サービスを提供しているケースである。新興国ではこうしたケースは決して多くないが、ネット関連や小売りのような産業では技術的な格差が大きくないため、外資に対する一定の規制があれば、Mは現地市場で大きなハンディキャップを背負うことになる。

ゲマワットの著作の邦題『コークの味は国ごとに違うべきか』に示されているように、コカ・コーラというグローバル商品は世界中どこでも同じ味だと思われているが、実際には米国の隣国においてさえ異なるコカ・コーラが製造販売されている。コカ・コーラの原液の成分内容が秘密であることは有名だが、糖分に関しては、トウモロコシから抽出した高フルクトース・コーンシロップ(HFCS)、または異性化糖を使っている。これに対してメキシコではサトウキビを原料とした砂糖を使ったコカ・コーラも製造販売されている。

価格は砂糖を使ったコカ・コーラの方が高いが、メキシコの消費者、そして米国内のメキシコ人もこちらのコーラを好んで購入することが多い。コカ・コーラ社は米国内と世界においてコーラ飲料シェアトップであるとともに、ダイエット・コークなどをはじめ多数の種類のコーカを販売している。この場合、競争という観点

からすれば、同業他社だけでなく自社の製品同士の競争、すなわちカンニバリズム（共食い）が生じることにもなるが、これもコカ・コーラ社は承知の上である（むしろカンニバリズムを通じて製品の絞り込みが可能になる）。同社は米国内の消費者の多様な需要・嗜好に対応しているだけでなく、国外においても現地の需要と

表 1 国レベルでの CAGE フレームワーク

	文化的障壁	政治行政的障壁	地理的障壁	経済的障壁
二国間	・言語の違い ・民族の違い（民族・社会ネットワークの不在） ・異なる地域が存在 ・異なる信頼の欠落 価値・規範・性質	・植民地時代のつながりの不在 ・地域的な貿易圏への非加盟 ・共通通貨の不在 ・政治的な敵意	・物理的な距離 ・国境・境界の不在 ・時差 ・気候・環境の違い	・貧富の格差 ・コストと質における違い（天然資源、金融資源、人的資源、インフラ、情報・知識）
多国間	・島国性 ・伝統主義	・非市場性・閉鎖経済 ・母国バイアスの程度 ・国際機関への非加盟 ・脆弱な制度・腐敗	・内陸国 ・国内の航空・船舶などの不在 ・地理的なサイズ ・遠隔 ・脆弱な輸送・通信	・経済的な規模 ・低い1人当たり所得

出所：Ghemawat（2007）p. 41, Table2-1 より。

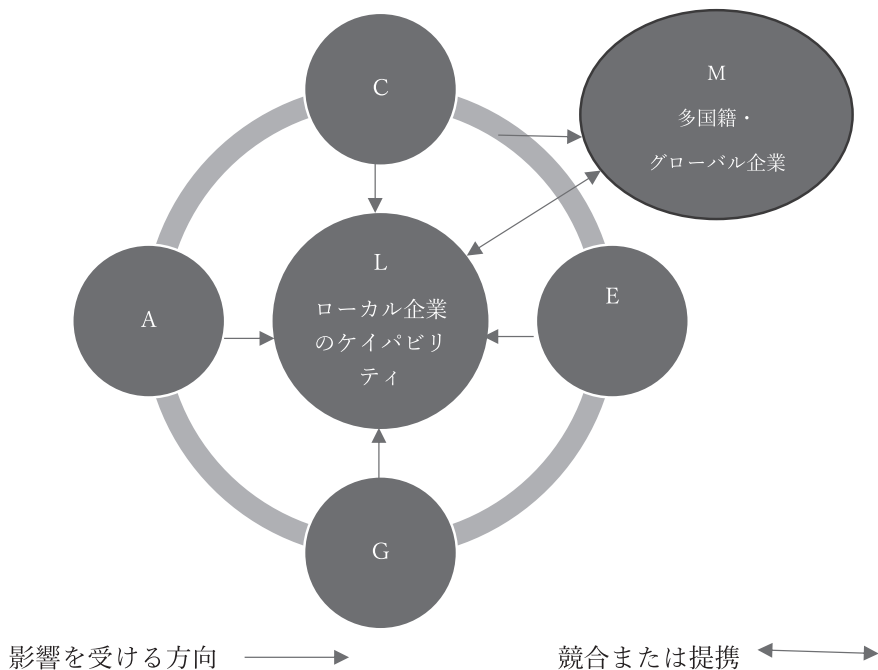


図 1 CAGE フレームワークとローカル企業 L と多国籍・グローバル企業 M との関係
出所：筆者作成

嗜好に対応した適応戦略をとっているのである。

国によって消費者の嗜好が異なるということは、食品飲料においてはそれだけ多種多様な製品が世界にあふれていることを示している。そういう意味では文化的な距離が大きな比重を占める産業・製品領域になる。こうした製品はアルコール製品からアパレル製品まで非常に多い。後述するように、多国籍・グローバル企業は適応戦略を通じて、メキシコのコークのように、こうした異なる嗜好製品も自社の製品ラインナップに取り込んでいる。

同時に多国籍・グローバル企業が製品として取り込めなかった場合、現地においてローカル企業の製品があふれることになる。実際、世界にはコーク（コカ・コーラ）ではない、多くのローカルコーラもあふれているのだから。

3. コカ・コーラ対ローカル企業

ここでは複数の多国籍・グローバル企業とそれと対峙した現地企業の事例を取り上げる。その際、CAGEアプローチと異なるのは、時間軸の長さである。ウォルマートやグーグル以降の新興国市場への進出時期という現在に近い時間帯ではなく、より長いスパンで複数の事例を取り上げていくことにする。というのも多国籍企業の歴史は古く、ウォルマート、グーグル以前から多国籍企業は、現地市場で現在と同じようにCAGEフレームワークに直面していたからである。

飲料・食品メーカーの国際的な進出に当たっては、その時期を長いスパンで捉えれば、ネスレのように現地市場で製品自体を対応させてきた例もある。また日本の大手インスタント麺会社のように、国内とは別の現地の嗜好に合わせた製品を投入するケースもある。ただし、コカ・コーラのように原則世界単一の味を表明している場合、製品そのものを現地仕様にするに

は、原液を各国のボトラーに供給するサプライチェーンの根幹を壊すことになるために事実上不可能であった。

第2次大戦後のコカ・コーラの国際的な進出においては、第3、5代社長のロバート・ウッドラフによる戦略理念の影響力が大きく、進出にあたっての現地化（localism）とは、まずグローバルレベルでの製品の標準化を前提とした上で、必要な資材（王冠、ビン、製造機械、運搬車両など）を可能な限り、現地企業から調達することであった。これは本国からの輸送コスト節約などの他に、現地企業との協調関係を構築することで、現地経済に多大なメリットがあることで適応戦略だったと見なすことができよう⁽⁵⁾。

このコカ・コーラの適応戦略が最も機能したのが、当時は新興国市場に相当する日本市場だった。1961年にコカ・コーラは日本に進出し、広い流通網を持った大手企業をボトラーに選び、直接販売制や本格的な自動販売機の投入、巧みなマーケティング活動などによって、消費者はこの米国のアイコンに飛びつき、日本の清涼飲料水市場を席卷することになった⁽⁶⁾。しかし、この日本での成功には、一つ釘を刺しておかなければならないことがあった。当時の日本には国産の清涼飲料水は製造販売されていたものの、コーラに類似した製品がなかったことである。

よく知られているように、世界にはコーク以外のコーラがあふれている。最大の競合会社で同じく米国のペプシコやクラフトコーラを別にしても、大手飲料メーカーによる類似品は多い。米国内だけでもコーク対ペプシの競合は、世界市場にも波及した過去がある。さらには国内にはドクターペッパーなどの類似品も競合製品の一角を形成している。

こうした現状について、コカ・コーラ社は新興国市場でどのような適応戦略をとってきたの

だろうか。メキシコのコークのように、現地の消費者の需要と嗜好に合わせた製品を揃えることはその対応の一つであった。しかしながら現地の消費者の嗜好は先天的に形成されたものというよりは、長年にわたってローカル企業による類似製品に消費者がなじんできたという経緯によるものである。

コカ・コーラカンパニーの設立は1892年まで遡れるほどその歴史は古く、20世紀初頭には製品の輸出が行われていた。本格的な海外進出は1920年代前半以降で、近隣諸国から徐々に世界市場へと販路を広げていった。よく知られているように、米国内でのコカ・コーラが原液を複数のボトリング会社に供給するというビジネスモデルは戦前には確立しており、海外進出の形態も現地にボトリング会社を設立し、原液を供給し製造販売するというものだった。

ちなみに日本では1919年に明治屋が輸入しており、それ以前にも銀座などで販売されたという記録が残っている。米軍との軍需契約もあって第二次大戦時においても、コカ・コーラ社は欧米での需要に支えられ好調だったため、戦後はこうして築き上げた欧州市場をベースにして、さらに国外へ販路を拡大していくこととなった。こうしたコカ・コーラの版図に喰いこめるような同業他社は当時の米国にはまだなかった。「なかった」という表現は、周知のごとく、ペプシ・コーラがフォロワーとして、後に米国内外でコカ・コーラを激しく追い上げていくことになるからである。

ペプシは1950年代後半以降、海外部門を強化し、1959年にはドナルド・ケンドール社長が当時のソ連書記長フルシチョフにペプシを試飲させている写真が報道され世界を驚かせた。これによってペプシは旧ソ連政府との間で販売契約を結ぶことに成功した。設立以来コカ・コーラに比較して、ペプシの経営自体は紆余曲折を経ており、第2次大戦中は米軍との契約が

かなわなかったが、コカ・コーラ以上に新興市場の開拓には積極的だった。1965年にペプシ・コーラ社はフィントレーを傘下にしてペプシコを設立し、以後国内外において激しくコカ・コーラを追撃していくことになるのである⁽⁷⁾。

コカ・コーラは、今日新興国市場の代名詞のように見られているインド市場で、ペプシに対して大きく後れをとった。当初はペプシもインド市場では不調で1962年に一度撤退している。コカ・コーラは残ったが、1970年代後半になるとインド政府は在印外資系企業への規制を強め、IBMをはじめ多くの外資系企業がインドから撤退し、コカ・コーラもそのうちの1社だった。インド側に現地企業との合弁とコーラ成分の開示が求められたために、1977年にインドから撤退することとなった。このコカ・コーラの撤退に伴って、現地のパールグループによってサムズ・アップの販売がスタートを切って、1980年代にはインド市場を独占するようになっていった。1991年にインドの経済自由化が始まると、撤退した外資系企業も含めて再び多国籍・グローバル企業はインドに押し寄せることになった。そして、舞い戻った外資系企業の中にはコカ・コーラの名前もあった。

コカ・コーラが1993年にインドへ戻った時には、ペプシが先行して1988年にインドに合弁形態で進出を遂げていたこともあって、現地のコーラ市場はペプシと地元のサムズ・アップの二極体制になっていた。特にローカル企業であるパールグループが製造販売するサムズ・アップは、外資系飲料会社が不在の中で80年代以降、現地ではコーラの代名詞になりつつあった。それをペプシが追うという構図が定着していた。コカ・コーラはインド市場では明らかに新参者だったのである。

コークやペプシに比較して、サムズ・アップは原料に工夫を凝らし炭酸を強めにしたスパイシーな味としてインドの消費者の間で支持を受

けていた。93年に再進出を果たした時点でコカ・コーラに勝算はなかったかに見えたが、ここでコカ・コーラはサムズ・アップをパルグループから買収したのである。ローカルブランドを傘下におくことにより実質的に市場で一挙に逆転を遂げたのである。なぜならば、サムズ・アップのコーラ市場での販売シェアは買収時には85%にも達していたからである。このケースは、経済自由化初期段階での多国籍・グローバル企業の圧倒的な資本優位を物語るものであった⁽⁸⁾。

現在でもインドのコーラ市場ではペプシとサムズ・アップの人気は高いが、強力なローカルブランドやローカル企業を買収するやり方は現在のインド市場や新興国市場ではM&A戦略として非常に有効であることを示している。多国籍・グローバル企業側の経営資源の優位にはこうした資本優位も含まれるのである。同じインド市場で現地のローカルウイスキーメーカーを世界一のウイスキー・蒸留酒メーカーのディアジオ（英）が買収した事例もこれと同じだと言えよう。

意外と思われるかもしれないが、インドは世界一のウイスキー消費国である。ただし、世界一には但し書きが必要である。インドのローカルウイスキーは、伝統的に原酒の配合比率が少なく糖蜜の量が多いために、国際的には厳密にウイスキーではなく、IMFL（Indian-made foreign liquor）と呼ばれている。こうした大衆的なウイスキーがインドで流通しており、価格もスコッチなどの輸入ウイスキーよりも安価であることと、こうした国産ウイスキーの消費量が多いために、ローカルメーカーのウイスキーの独壇場になっている。

ディアジオ側からすれば、傘下のスコッチブランドの価格水準ではローカルブランドに対抗できないために、ローカルメーカーを買収して傘下に置いたのである。このためディアジオは

一挙に現地市場でのシェアを高めることに成功した。このように現地の市場シェアの高いブランドの製品特性や価格に対して、自社製品を適応させることができない場合、M&A戦略が有効であり、ディアジオはインド以外の新興国市場でも現地の蒸留酒メーカーを買収してきた⁽⁹⁾。

強力なローカルメーカーとローカルブランドの脅威に対して、買収を通じて自社に取り込むことは、いわゆる水平的な内部化・統合でもある。新興国市場では多国籍・グローバル企業とローカル企業との間の資本金格差のために、こうした時短型適応戦略がとられることも少なくない。他方で両社の製品特性が異なっているために、現地市場では棲み分けが維持されることも少なくない。また多国籍・グローバル企業側からすれば、ローカルブランドの買収は自社ブランドの棄損リスクもはらんでいる。

過去のインドと同様、そして現在も強力なローカル企業の脅威が存在している新興国市場をもう一つ挙げるとすれば、台湾であろう。黒松沙士は、台湾のスーパー、コンビニから自販機まで広く見られるローカル企業のコーラである。台湾での炭酸飲料としてはコカ・コーラに次ぐ販売シェアを持っており、その味はハーブを用いたハッカ臭を特徴としており、台湾外ではあまり知られていない。製造販売は1925年創業の黒松で1950年に黒松沙士を製造販売し、製品としては非常に長い歴史を有しており、台湾の消費者に愛され今日に至っている。

創業者の張文杞は、1924年末に台北で日本のラムネの設備を購入し現在の黒松の前身である進馨商会を設立し、しばらくはサイダーを製造販売していたが、後に黒松沙士を販売するようになった。現在は三代目に当たる同族経営を続けているが、ドクターペッパー、ネスレ、P&G、カゴメ、サントリーなど世界的な飲料・食品ブランドとも提携し、広い製品ラインナップを誇っている。また2010年代には炭酸飲料

市場シェアで一時コカ・コーラを上回ったこともあった⁽¹⁰⁾。

こうした強力なローカル企業とローカルブランドに対して、コカ・コーラは現地市場における棲み分けの状態に満足しているようである。その理由は僅差とはいえ、コカ・コーラの販売シェアが黒松沙士を上回っているということと、黒松自体が台湾内での海外企業・ブランドとの提携、OEM生産などが中心であって、台湾市場そのものがそれほど大きくないというのも、将来はともかく今日まで買収の対象にならなかった理由であると考えられる。

ウクライナ侵攻後のロシアからコカ・コーラが撤退した際には、ロシアブランドのコーラが代替品として穴を埋める結果となったが、台

湾の黒松沙士は代替品的な製品ではなく、当初からコカ・コーラに対抗する強力なローカル製品であり続けていることだけは確かである。

表2は、ペプシ、ローカル企業の動向も交えたコカ・コーラの世界市場への進出を時期別に示したものである。ローカル企業とローカル・コーラブランドは比較的早くから存在していたケースもあり、中南米市場ではペルーのリンドレー社がインカ・コーラを1935年に発売している。インカ・コーラは別名ザ・ゴールデン・コーラとして知られており、1990年代にペルーで販売シェア1位となったが、1999年にコカ・コーラ側はリントレーに出資しており、実質的に傘下に収めている。ここでもインド市場同様M&A戦略が行使されたのである。

表2 コカ・コーラの重点市場の推移とローカルブランドの動向

	コカ・コーラ	ペプシコ	ローカルメーカーとブランドの動向 ペルー、台湾、インド、タイ
20世紀前半	国内・近隣地域から西欧へ	国内・近隣地域から西欧へ	1935年ペルーのリンドレー社からインカ・コーラ発売
1950～70年代	西欧、ラテンアメリカ 1961年日本に本格的に進出	西欧 旧ソ連、東欧諸国	世界各地でコカ・コーラ、ペプシコのボトリング・販売会社が設置される。 1950年黒松（台湾）が黒松沙士を発売 コカ・コーラ撤退後、インドで1977年にパールグループがサムズ・アップを発売 同頃ピュアドリンクスグループがカンパコーラを発売
1980年代前半	中国、アラブ諸国	旧ソ連、東欧諸国 中国、インド	インドでサムズ・アップがコーラ市場を独占
1980年代後半	中国、アラブ諸国	中国、インド	ベルリンの壁崩壊に伴い東独のベタ・コーラが撤退 1988年アジェグループ（ペルー）創業、コラ・レアル発売
1990年代	旧ソ連、東欧諸国、インド	中国、インド 日本も重点地域だったが、1997年にサントリーに事業譲渡された。	1999年コカ・コーラがペルーのインカ・コーラを販売するリンドレーと合併
2000年代	アジア、第三世界	アジア、第三世界	2006年バングラでアキジグループが、コカ・コーラに対抗してモジョ（Mojo）を発売 タイでセルムスクがペプシのボトラーから独立、エスト・コーラ発売 2014年タイビバレッジがセルムスクを買収 2022年インド最大手のコングロマリットであるリライアンス・インダストリーズがカンパコーラを買収

出所：コカ・コーラ、ペプシコ、ローカル企業各社のウェブサイト、およびコカ・コーラとペプシコの1980～90年代までの重点市場については、河野、村山（1997）p. 305の図表を参考とした。

ただし、ローカルブランドへの対応と適応戦略として M&A は常に有効とは限らない。タイではペプシコの傘下にあったボトリング会社タイ・セルムスクが独立し、2012 年にエスト・コーラを発売し人気となったが、この時ペプシコは買収に失敗している。代わって 2014 年に現地の大手飲料メーカータイビバレッジがセルムスクを買収しており、現地での M&A をめぐる別の買い手側であるローカル企業（外資系も含む）との競合も生じているからである。

4. マクドナルド対ローカル企業

マクドナルド兄弟が 1940 年に開店したハンバーガーショップは、徹底した分業方式を取り入れた工場の流れ作業方式、セルフサービス、後のドライブスルーなどによって外食産業の歴史において画期的な存在となった。この創業者の名を冠したマクドナルドは、その後、1961 年に共同経営者のレイ・クロックに事業譲渡され、全米に拡大した後、1970 年代以降、世界各地に進出していくことになる。もはや M 型のゴールデンアーチの店舗を見かけない国は、地球上でも少数になってしまった。

そのせいかマクドナルドは今日まで様々な経済の比較指標として用いられてきた。典型的な例はビッグマックの各国の値段を指標とした物価比較であろう。また一時期 Friedman (2000) によって唱えられた「黄金の M 型アーチ理論」のように、マクドナルドのある国同士の間では戦争は生じないというジンクスが流行ったが、このジンクスもその後のコンボ紛争などの発生で破られている。マックを象徴する M 型アーチの店舗がある国では、一定の所得水準に達した消費者が存在し、戦争を好ましくないと思っていることや、同じ米国資本が浸透する地域内では戦争が起きにくいということであろうが、マクドナルドは決して平和の天使やその象徴と

いうわけでもない。

マクドナルドの場合もコカ・コーラ同様、米国内においては、パーカーキング、またハンバーガーチェーンではないが、サブウェイ、KFC など複数の競合他社が存在している。それでも欧州をはじめ、新興国市場ではその存在感は突出しており、日本でも二番手のモスバーガーを大きく引き離している。外食の場合、競争戦略論的に見ると、特に「新規参入の脅威」「代替品の脅威」が意識されるところだが、世界市場での「マック帝国」は揺るぎない市場ポジショニングを獲得しているように見える。

コカ・コーラ同様、米国のアイコンでもあるマクドナルドの現地適応では、各国のメニュー構成に示されるように現地仕様のハンバーガーなどが提供されていることであろう。例えばヒンドゥー教徒の多いインドでは、ビーフを避けたメニュー構成となっており、マハラジャマックのバテはチキンである。またインドのように極端でなくとも、日本にもテリヤキマックなど固有のバーガーがあり、他国も同様である。とりわけ欧米と嗜好が異なるアジアでも、マクドナルドはグローバリゼーションの象徴でありながらも現地に適応しており、とりわけ東アジアでは Watson (1997) が強調するように、日常的なものになるほど現地化されているということになる。

マクドナルドの現地市場でのグローカルとも言える適応戦略は、Crawford, Humphries and Geddy (2015) も指摘しており、Miller (2004) は、そもそもマックに限らず、現地適応は KFC やピザハットなど多国籍・グローバル外食チェーン全般に見られるものとしている。一見するとグローバル外食チェーンによる巧みな適応戦略と捉えられるかもしれないが、現地企業がパートナーとしてオペレーションに関わっていることもあって、現地適応は必ずしも困難ではない。問題は国際的な外食チェーンの進出研究のサー

バイを通じて、ローカル企業側の「脅威」について論究した研究はほとんどないということであろう。ローカル企業が現地に進出したグローバル外食チェーンの影響を受けることはあるものの、その逆は想定されていないのである⁽¹¹⁾。

マクドナルドの国際的な出店は、1967年のカナダを皮切りに、西欧からアジア、世界へと拡大していった。経営形態はマクドナルドの現地法人を中心に、ローカル企業によるフランチャイズ制も採用されている。2021-23年にかけての本国の営業利益は全体の40%台ほどである⁽¹²⁾。アジアでは1971年に日本に進出しており、同社は60年代のコカ・コーラ同様、大きな成功体験を得た。実際、2010年代まで日本は、米国国外で最も店舗数が多かった国だった。1980年に中国に進出すると、ここでも大きな成功を収めた。2023年時点において日本で約3000店舗、中国で約6,000店舗となっており、この二カ国は図2に見るように、今やマクドナルドの国外市場として最重要の位置付けにあると言ってよからう。とりわけ近年のマクドナルドの大量出店は、目を引くものとなっている。

マクドナルドが1971年に日本、1980年に中国に進出した時に共通していたことは、ハンバーガー、もしくはこれに類似したものを販売するチェーン店が国内になかったことであろう。日本ではマクドナルド進出の翌年にモスバーガーが創業し現時点では国内で2番目の店舗数を誇っているが、マクドナルドの約半分の店舗数にすぎない。インドには1996年に進出し、食習慣の違いから成功が危ぶまれたが、現在では定着しており、その潜在的な市場規模の大きさは裏腹に国外市場での位置付けは低いままとなっている。新興の国内バーガーチェーンもまだ規模は小さいままである。インドに限らず、同じ米国勢のKFCなどとの競合もあり、これは日本や中国でも同様である。

一見するとマクドナルドの重点市場であるアジアでは、ローカル企業の脅威は大きくないように思えるかもしれない。中国でもマクドナルドが進出してから、新興の国内ハンバーガーチェーンの参入があったが、後にこれら模倣組は次々と姿を消していった。日本の場合、1970年代にモスバーガー、ロッテリアなどがフォロワーとして参入したが、中国の場合、マクドナルドの進出初期の段階においては、多国籍・グローバル企業の優位性が発揮された形になった。これは当時の日中におけるフォロワーのケイパビリティの差と捉えた方が良く、1980年代以降から2000年代に至るまで、中国ではマクドナルド、KFCが外食市場において高いプレゼンスを示してきた。

他方で2005年以前には外資に対してフランチャイズが規制されていた関係で、店舗数自体の伸びには制約があった。フランチャイズ解禁後は外資も出店攻勢を強めたが、時間の経過とともに風向きは変わり、より強力なローカル企業の参入によって勢力図は変化している。

中国における2023年の外食チェーンの店舗数で最多は、ハンバーガーチェーンのウォレス(Wallace, 华莱士)が約2万店、続いてKFCの約1万店に続いて、マクドナルドは3番目に位置していた⁽¹³⁾。ローカル企業であるウォレスもマクドナルドも近年大量出店を続けてきたが、それでもマクドナルドはウォレスの四分の一の店舗数であり、しかもウォレスは2009年に会社を設立しているので新興勢力に相当する。

さらに驚くべきことは、同じ福建省福州を拠点にしたウォレスからスピンオフした新興企業のタスティン(塔斯汀)の大量出店もマクドナルド以上で、2012年の設立にもかかわらず、2024年の下半期には7000店に達し、遂にマクドナルドを抜いてしまったことであろう⁽¹⁴⁾。ウォレスもタスティンも大量の出店攻勢は、地方都市を中心としたフランチャイズ加盟店の増

加によるものである。この場合、過度な出店リスクを負うものの、メニュー構成を見ればわかるように低価格を支持する消費者に支えられ、マクドナルドよりも現地化された商品ラインナップで差別化を図っている。

日本と中国市場が示す教訓は、マクドナルドが日本に進出した時に、それほどの時間を経ることなくフォロワーが現れたことである。単なる模倣者ではなく、マックと差別化した製品ラインナップや店舗運営において対抗できるフォロワーだった。この点は当時の日中間における企業ケイパビリティの差を示した結果となったが、一定の時間を経過した後、中国ではマックを凌駕するハンバーガーチェーンが出現するに至った。

外食産業については、このように規模の大きい新興国市場では、当初対抗するようなローカル企業がなくても、外資が参入して一定のタイムラグを経てから対抗しうるケイパビリティを備えたローカル企業が出現する可能性は極めて高い。その場合、現地の嗜好をより活かしたローカル企業側が逆に優位性を持つことになる。この段階での外資側の対抗措置は限られており、アルコール類を含む飲料メーカーのようにローカル企業を買収することは困難であると考えられる。

それは一般的には新興国において小売流通業、外食産業の外資に対する規制が厳しいことに加えて、競争環境が厳しくなる中で、ライバルとなるローカル企業を買収と運営には高い買収コストとリスクが伴うからである。飲料メーカーとは異なり、外食の場合、実際に外資による現地での買収事例がほとんど見当たらない。外食産業の場合の適応戦略は、進出初期から市場の成熟・競争激化の段階に至るまで、自社の現地側運営会社を除いて M&A 戦略は基本的に採用し難く、前節のコカ・コーラなどの事例に比較して、競争が厳しく独占・寡占市場を形

成することも難しいということになる。ポーター流に言えば、それだけローカル企業にとって「機会」が大きく、外資側にとってはローカル企業の「脅威」（新規参入の脅威、代替品の脅威、同業他社の脅威）が大きいということになる。

日本と中国では、マクドナルドが進出した時点では類似のハンバーガーチェーンは存在しなかった。それではローカル企業側が外資の参入に先駆けて既に参入していた場合はどうだろうか。このケースの代表として二つの例を挙げることができる。一つは韓国のロッテリア、もう一つはフィリピンのジョリビーである。この二つは共に国民的なハンバーガーチェーンとして知られている。

マクドナルドは、1988 年ソウルオリンピックが開催された年に江南に第 1 号店をオープンし、韓国に上陸した。1990 年代半ばまでは順調に店舗数を増やしていったが、2010 年代後半以降は店舗閉鎖、撤退が相次いでいる。マクドナルドに限らず、韓国は外食産業の競争が世界でもとりわけ厳しい市場であることを物語っている。しかし、マクドナルドの上陸には当初から重大な脅威がつきまっていた。

1979 年に韓国では、ロッテグループによってロッテリアが開店し、国内で出店数を増やしており、開店から 10 年近く経た時にマクドナルドが初上陸したのである。ロッテリアは、日本で 1972 年にロッテグループによってスタートしており、前年に日本にマクドナルドが上陸している。メニューに多少の違いがあるものの、ロッテリアの業態は先行したマクドナルドの模倣であるとともに、当初日本国内ではマクドナルドに対抗する有力なハンバーガーチェーンの一つであった。その後、皮肉なことに日本では店舗数を減らし、ロッテの撤退に伴い、ゼンショー HD 傘下に入った。

発祥国（日本）ではなく、ロッテ財閥が拠点

とする韓国でロッテリアは消費者の間に浸透しており、マクドナルドを凌駕し、今日ソウルをはじめ、その店舗は韓国の隅々にまでいきわたっている。運営するロッテグループは、財閥として規模・資本・ノウハウなどの本来多国籍・グローバル企業が備えた優位性を持っており（実際ロッテグループは多国籍企業である）、新興国特有の価格訴求力に頼らず、日本での経験と実績、店舗の立地、サプライチェーン、知名度なども含めて先行者としての優位性も当初から備えていた。

しかし、これで物語は終わったわけではなかった。ローカル企業側にとっても、新規参入の脅威、同業他社の脅威は避けることができず、中国と同じような競争環境が韓国でも生じている。マックの店舗数は2023年時点で400

店余りなのに対して、ロッテリアは約1,300店と3倍以上となっている。しかし、それ以上に出店攻勢をかけたのが新興のmamzタッチで、2021年にロッテリアの店舗数を抜いて1400店舗以上を展開している。しかもmamzタッチの設立は2004年と新しいにも拘らず、チキンを中心としたオリジナルメニューで消費者の支持を獲得してきた⁽¹⁵⁾。

韓国と並んでローカル企業の「強み」を発揮しているもう一つの事例は、フィリピンのジョリビーである。ジョリビーは創業者のトニー・タンが率いるジョリビー・フード・コーポレーション（JFC）が運営しており、JFCは国内外で複数の外食チェーンを束ねる外食コングロマリットとして、また有数の財閥としてフィリピンでは知られている。今日のJFCの発展の礎

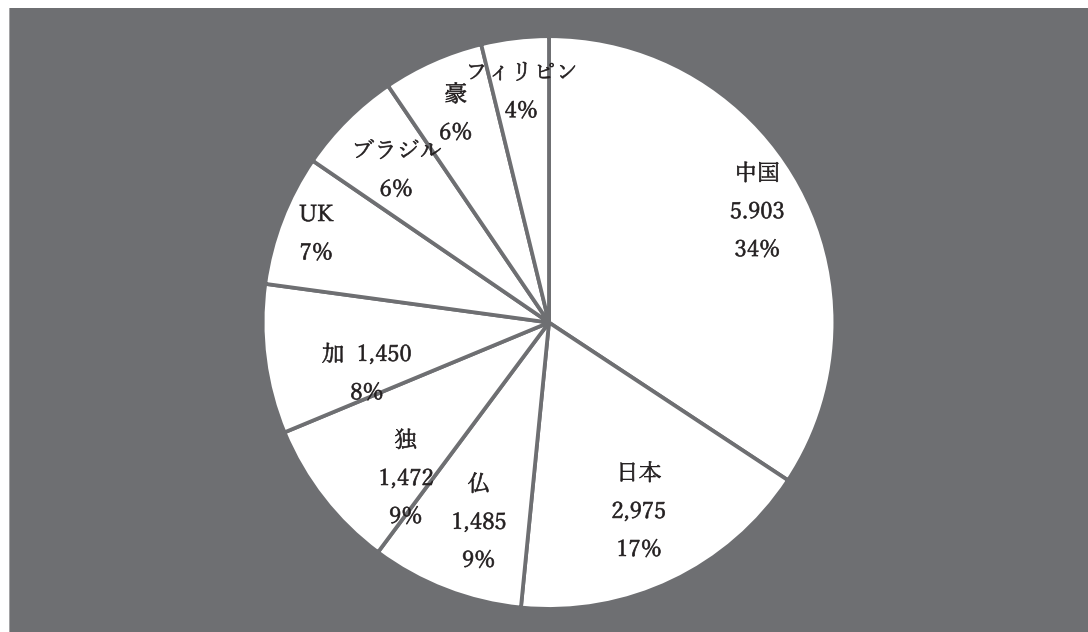


図2 マクドナルドの国外店舗数上位10カ国の構成比（2023年）

出所：World Population Review, Most McDonald's by Country 2024 より作成。https://worldpopulationreview.com/country-rankings/most-mcdonalds-by-country 2024.8.31. 閲覧 原データと集計は Ranking of Countries With the Most McDonald's-Beef2Live その他各種報道により各国の店舗数を修正して集計した。

注) 2023年上半期までの集計。撤退したロシアを除き、大量出店をした中国は2023年末の店舗数に修正して集計した。5位以下の店舗数は省略した。短期間での店舗数の変動が激しいため、あくまでも参考データであることを断っておく。

は、タンが1975年にマニラで開業したジョリビーに端を発しているが、当初はハンバーガー店ではなくアイスクリーム店だった⁽¹⁶⁾。

ジョリビーは徐々にアイスクリームからファストフードメニューにシフトしていき、今日のフィリピン人の嗜好に合ったメニュー構成に変えていった。ジョリビーが開業してからほどなく、1981年にマクドナルドが進出しマニラに1号店を出店している。マックはその後順調に店舗数を増やしていったものの、今日に至るまで表3に見るように店舗数の差は開いたままである。この差はマックが進出した時にジョリビーが既に存在していたことと（先発の優位性）、

フィリピン人消費者によるメニュー構成への支持に尽きる（現地適応の優位性）。

ジョリビー側がマクドナルドの進出を意識していたことは想像に難くない。しかし、それ以上に意識されていた外資としてKFCの名を挙げることができよう。実は1967年にフィリピンはKFCがアジアで最初に進出した国で、現在も東アジアでKFCのプレゼンスは高く、フライドチキンを中心にしたメニュー構成は、イスラム圏にも浸透しやすいため、むしろ多くの文献ではマック以上にグローバリゼーションの象徴として取り上げられてもおかしくなかった。しかもマックが進出している国には大抵

表3 フィリピンにおけるジョリビーとマクドナルド

	事業運営面での総合的な比較	
	ジョリビー	マクドナルド
創業年または進出した年	1975年	1981年1号店オープン
ターゲット	家族連れを中心に幅広い層	家族連れを中心に幅広い層
ビジネスオペレーション	一部JFC傘下の他の外食チェーンと併設してグループ全体での相乗効果を測っている。	フィリピンのモーターリゼーションに対応してドライブスルーを強化　ドライブスルーの特典などを提供
メニュー	フィリピン人の味覚に合わせる。ピーチマンゴーパイ、スパゲティ、チキン、ライス付きのメニュー構成	規格化されたメニュー構成 セットメニュー＋現地メニュー　マックスパゲティ、チョコフライ、ガーリックライス　ジョリビーメニューの一部模倣
プロモーション	Langnap Sarap バリュールミール、ジョリキーディミール（プレミアムアイテムと玩具付き）Eat for free 購入特典プログラム、バリュールミールの様々な組み合わせによって20%割引 単品価格はマックより安く設定	景品・玩具付きメニューの提供 バリュールミール、ハッピーミール 子供向けプレイスポットの併設
現地における経営形態	直営とフランチャイズ	現地資本ゴールデンアーチスデベロップメント（GADC）によって展開
フィリピンにおける店舗数	1200店舗以上	約700店舗
M&A戦略	内外共に積極的	システム構築のためにAI関連企業など他業種の買収は行うが、外食チェーンの買収は行っていない。
国際進出の形態	フランチャイズ	フランチャイズ

出所：Garcia Jr., Lovelock and Jochen（2022）Exhibit 5 バリュールプロポジションによる比較を一部参考にしたが、ここではより詳細にするために大幅に加筆修正して作成。

注）店舗数は2022年末現在。

KFCがあり、アジアの多くの国ではマックにとっての脅威は同じ外資である KFC だった。

ジョリビーのメニュー構成には、ハンバーガー以外にフィリピン人が好む甘めのグレイビーソース付きのフライドチキン、ガーリックライス、パスタが中心となっており、これらを中心にセットメニューが提供されている。明らかに外資の一般的なグローバルメニューとは差別化されたもので、ローカル企業であるジョリビーは KFC やマックよりもいち早く現地適応していたのである。つまり、グローバル外食チェーンの単なる模倣企業ではなかったということである。

それどころか、マックはフィリピンでは後発であったため、グローバルメニュー以外のメニュー構成はジョリビーと非常に似ており、ガーリックライス、パスタ、チョコソース付きフライドポテトなどがあり、マック側が模倣企業になっていると言っても過言ではない。ジョリビーの経営には新興国特有の強みがあるようで、当該国の経済成長に合わせて急成長を遂げて国外に進出するほどの勢いがある場合も少なくない。韓国のロッテリアだけでなく、タイのオイシグループ（日本食）、台湾の 85°C カフェ、中国の火鍋チェーンとして知られるハイディラオ（海底撈）などはそうした例であり、ジョリビーもそうした新興国発外食チェーンの一つとなっている。

JFC の成功を考察した Garcia Jr, Lovelock and Wirtz (2022) によれば、その成長と拡大の特徴は、本国市場でのジョリビーの成功をベースにして、他の外食チェーンを傘下に置きながら国外にリーチしたことであるとしている。ジョリビーと親会社である JFC は台湾での開業を皮切りに 1990 年代に入ると、香港、ブルネイ、サイパン、インドネシア、ドバイ、クエート、米国へと海外店舗を広げており、同時に国内ではグリーンウィッチピザ（ピザ

チェーン）、中華料理のチョーキング、中国の永和大王（中華）などを次々と買収し、こうした M&A や他の外食チェーンの運営は 2000 年代以降も続いていった。

他の外食チェーンへの経営拡大によって、ジョリビーも含んだ国内外の店舗数は 2022 年までに 3000 店を超えるまでになっている。JFC の国外進出先について一覧して気が付くことは、それが OFW（Overseas Filipino Workers）の海外出稼ぎ先と重なっていることであろう。ここで非常に興味深い疑問が湧いてこよう。基本的に OFW 向けのメニューであるため、現地適応が困難であり、OFW 以外の需要に限界があるのではないかということである。

ズオン、崔 (2018) によれば、ジョリビーの現地外食市場における位置付けは、ローエンド型のイメージが強く、台湾では撤退したり、他の地域でも低迷しているケースが多く、海外展開については課題も多いとしている。この点については、JFC が海外での M&A 戦略において中華の外食チェーンや別の外食チェーンを傘下に置いて対応していることからわかるように、JFC の適応戦略とは M&A による外食チェーンの組み合わせ（事業ポートフォリオ）が中心になっていることである。

JFC の M&A 戦略は、海外よりもむしろフィリピン国内における外食市場全体における市場シェアとポジショニングを強化することにつながったと言えるであろう。全体的に世界の主要な新興国市場では、マックはコカ・コーラ以上にそのビジネスモデルの違いもあって、ローカル企業の脅威への対応が限られている。マックの場合、フランチャイズ権を持つ現地資本が運営していることが多く、ローカル企業を買収するという選択肢を取ることは難しいからである。このように飲料メーカーと外食の間には適応戦略に大きな違いがあることも押さえておく必要がある。

5. グローバル企業の母国から後発市場（日本）への進出の場合

5-1 マテルの「バービー」対タカラの「リカちゃん」

1945年にエリオット・ハンドラーとハロルド・マトソンらによって設立されたのが玩具メーカーのマテル（創業者2人の名前を組み合わせたのが社名の由来）である。1959年にエリオットの妻で後に社長に就任したルース・ハンドラー(1916-2002年)が考案した「バービー」を発表すると、瞬く間に世界中で大きな反響を呼ぶこととなった。「バービー」のヒットによって、マテルは一躍世界的な企業としてその名を轟かせることになった。現在では世界で最も名前の知れた玩具メーカーの一つとして、同じ米国のパズプロと並んでいる。

米国発の「バービー」人形が世界市場でヒット商品となり、日本に上陸した時に「着せ替え人形」と呼ばれる玩具は日本に存在しなかった。1950年代末の初期型「バービー」人形は

ブロードで過剰なまでに理想的なプロポーションが誇張された8等身の白人女性だった。現在のバービー人形はダイバーシティを反映して、人種だけでなく、車いすやダウン症のバービーまで製品ラインナップは広がっており、現在の米国社会をより反映したものとなっている。いわば「バービー」は「アメリカ」を象徴するアイコンであるとともに、その社会・文化を鮮明に写したものであった。

初期の「バービー」人形の基本的なブラットフォームは、白人女性だった。着せ替え衣装はいわば「補完財」にあたり、購買者は理想的なプロポーションを持つ人形の着せ替えを楽しむことができるということで画期的な玩具であった。しかし、ここに大きな問題が浮上してくる。ファッションモデルにふさわしい多様な手の込んだ衣装（しかも人形サイズに合わせたミニチュア衣装）であったため、衣装デザイナーは確保できたが、衣装そのものの生産は当時のマテルという玩具メーカーの能力を超えたものであった。これは本体製造とともにマテル側に

左 1959年に発売された最初の「バービー」は3ドルだった。右 1967年発売の「リカちゃん」



出所：バービー Fox Business, Barbie by the numbers: What to know about the iconic doll's history, March 9, 2020.
<https://www.foxbusiness.com/lifestyle/barbie-by-numbers>

リカちゃん タカラトミーウェブサイト、社史・商品史

「タカラトミーとアソビの歴史」 <https://www.takaratomy.co.jp/company/history.html> 2024.10.2. 閲覧

1968年に発売されたマテルのホットウィール16種(上)
1970年に発売されたタカラトミーのトミカシリーズ(下)



出所：ホットウィールは Kovels Antique Trader
<https://www.antiquetrader.com/collectibles/sweet-16-hot-wheels>
 トミカはタカラトミー トミカ歴史館 <https://www.takaratomy.co.jp/products/tomica/history/tomica/1970/index.htm> 2024.10.2.閲覧

としての最初の解決すべき課題となった。

この課題は日本の中小メーカーをサプライチェーンに組み込むという、当時としては斬新なアイデアによって解決された。戦前から日本の玩具メーカーは米国市場へ下請け的な製品を輸出していたことと、低コストでデザイナーの要求に応えられるミニチュア衣装を縫製できる工場があったのは日本だけだった。このことで量産の目途がつくと「バービー」本体は発表と同時に3ドル（当時としては低価格ではなかった）で売り出され、全米だけでなく世界中で注目されることになった。

その後、「バービー」は世界のロングセラー

玩具となり、「アメリカ」のアイコンとなった。「バービー」は今日世界で1秒につき2体が売れるほどのロングセラー商品になっており、1997年にはバービーの売上が20億ドルを超え、同時にマテルは米国内での婦人服製造業界で4番目となった⁽¹⁷⁾。それでも厳密に言うと、「バービー」はグローバル玩具になったわけではなかった。マテルの期待に反して中国やインドでの売上は芳しくなかった。それも所得水準が低かった中国の改革開放期やインドの経済自由化（1990年代）以前の時期ではなく、所得や消費水準が上昇した後にわたることであった⁽¹⁸⁾。

もっともこのことを予兆させるようなことは、既に1960年代の日本で起きていた。恐らく説明は不要なくらい、アジアを含む新興国市場ではマテルにとってゲマワットのCが致命的な距離となっていたことは想像に難くないであろう。このCと類似した概念として、文化的な複数の差異・次元モデルとして知られるホフステッドモデル（Hofstede [1984]）を用いたLin [2023] は、個人主義か集団主義か、ジェンダーに対する認識の違いなどで購買者の嗜好が異なってくることを指摘している。いくつかの新興諸国の消費者たちが、「アメリカ」そのものを体現したような着せ替え人形を受け入れられなかったのはある意味当然の帰結でもあった。女性像そのものがあまりにも社会的・文化的にかけ離れていたのである。

こうした欠陥は、1962年に「バービー」が発売された日本で真っ先に露呈されることになった。と同時に初期型「バービー」の本体も衣装も日本で製造されていたために、日本のビニール玩具メーカーによる模倣玩具が出現するのに時間がかからなかった。「バービー」発売の翌年に大池玩具（現オオイケ）からミス・ナンシーが、1966年には中嶋製作所（現ナカジマコーポレーション）からスカーレットが発売された。しかしながら、名前から察せられるようにこの人形は「バービー」と同じく外国人をモデルとしたものであった。文化的な距離は依然として縮まっていなかったのである。

しかしながら、1967年にタカラ（現タカラトミー）から発売された「リカちゃん」は全く状況が異なっていた。タカラが本社を置く東京葛飾区と近隣地域は、戦前から中小の玩具メーカーが立ち並ぶエリアとして知られている。創業者の佐藤安太（1924-2019年）が1955年に佐藤ビニール工業を設立し、その後タカラに改称されたが、当初の製造品はビニール製の雑貨品だった。後に佐藤は次々とヒット製品を世に

出し、日本における「おもちゃの王様」と呼ばれるようになっていく⁽¹⁹⁾。

「バービー」が米国で発表された頃、実はタカラは異なる玩具で日本を席卷していた。南洋の原住民をデフォルメしたビニール人形の「ダッコちゃん」である。1960年に「ダッコちゃん」は社会現象にまでなり、子供だけでなく若い女性たちが腕に巻き付け街を闊歩した、そんな時代があったのである。元々ビニール玩具を専門としていたメーカーだけに、量産に次ぐ量産でタカラの名前も一気に知られるようになった。

その後「ダッコちゃん」ブームは翌年に鎮静化したが、タカラは「ダッコちゃん」のように短命に終わらない女の子向け玩具の開発を急いでいた。タカラに限らず、日本の玩具メーカーは米国の下請け的な位置付けだったため、タカラも当初は米国の「バービー」のドールハウス制作を企画していた。ところが30cmの「バービー」のサイズに合せるとドールハウス自体も大きくなってしまったために、よりサイズの小さいドール本体の開発に向かったのである。タカラは、「バービー」を徹底的にローカライズすることに大きなビジネス機会を見出したのである。

「バービー」は、当時の日本で想定された購買層（小学生の女の子）が描いていた憧れの少女像とは乖離したものだ。マテル側は日本向けに若干の修正を加えたものの、十分とは言えなかった。このためタカラの開発陣は、顔立ちは日本で定着していた典型的な少女漫画を主人公としたキラキラした目と「バービー」よりも一回り小さなコンパクトサイズ（21cm）として、設定も購買層と同じ小学生とした。「リカちゃん」と命名された新製品は1967年に発売されると1969年には国内での「バービー」の販売数を追い抜き、以後よく知られているようにタカラのロングセラー製品となった。「バー

ビー」と同じく横展開ができるという強みも同じだった。

2006年にタカラはトミーと合併しタカラトミーとなったが、ここでは男の子を購買層としたミニカーのトミカが製品ラインナップに加わった。トミーの歴史も古く、1924年に富山栄市郎により設立された富山玩具製作所（西巣鴨、後に葛飾区に移転）が前身で、社名のトミーは創業者の姓に由来している。1970年に発売されたミニカーの「トミカ」は、月単位で新作を出しており、価格は500円前後である。男の子だけでなく、より年長・成人のファン層を獲得しており、多くのコレクターを生み出してきた。

「トミカ」のように手ごろな価格と月単位で新製品を発売するという手法は、1968年に発売されたマテルのミニカー「ホットウィール」と同じである。現在でもマテルは、「ホットウィール」のホームページ上で1秒間に16台売れる世界一の販売量であることを誇っている。発売当初からミニカーに走行性と派手なデフォルメを施し、これが米国で大人気となった。しかし、こちらも「バービー」と同じで日本市場では派手にデフォルメされたレーシングカーやアメリカ車は既にトヨタなどの日本車が浸透していた日本の購買層の心を十分に捉えることができなかった。

当時から日本市場にはコロナ、クラウンなどの日本車の人気車種も多く、トミカシリーズはそうした人気車種、さらには商用車、パトカー、消防車、重機なども含めた幅広いラインナップを揃え、日本の購買層獲得に至ったのである。「バービー」と「ホットウィール」のケースは、グローバル製品の「距離」を埋めることができたローカル企業側のケイパビリティ（製品技術、サプライチェーンなど）と適応能力を示した先駆的な例だと言えよう。

5-2 IKEAと日本市場 適応戦略の成否とローカル企業

郊外的大型店舗で格安の組立式家具を販売するというイケアのビジネスモデルは、世界共通であり、1943年に創業者のイングヴァル・カンプラードがスウェーデンで設立した雑貨店がそのはじまりであった。1947年に家具店と提携して格安家具を販売するようになったが、同業他社との競争が激しくなったため、1950年代後半までには自社内で企画・製造・販売を行い、デザイナーも擁するという現在のビジネスモデルの原型が出来上がった。

IKEAという社名は、創業者の名前の頭文字からとっており、現在はオランダに本社を置いている。欧米を中心にオセアニア、日本など世界各地に出店していることは言うまでもなく、それらの店舗は従来の「家具量販店」の概念をくつがえすものであった。店舗内には床に矢印で顧客を誘導し、家具だけでなく食品やファンシー商品なども多数そろえ、レストランやカフェを併設するという家族連れでもカップルでも楽しめるショッピング空間が提供されており、こうした空間とビジネスモデルの結合こそがグローバル企業を生み出す基盤となった。

その革新性は、家具の製造小売りにおいて企業規模が大きくても一つの国単位の市場を限界とする保守的なイメージを持った業界において、国境を越えた世界標準のビジネスモデルを構築したことにある。例えば南（2016）が指摘しているように、まさにバリュー・イノベーションを実現したことになるわけだが、そのためには世界的な物量網や量産に対応した海外生産拠点の構築などのサプライチェーンの存在が前提となっており、その結果がビジネスモデルによるコスト抑制と低価格の実現につながることになる⁽²⁰⁾。他方で、こうしたサプライチェーンの構築は時系列を持って進むもので、その過程は家具という製品特性や各国の購買行動など

によって異なってくる。この欧州発祥の多国籍企業は、欧州という水域を超えた段階で、CAGE フレームワークの「距離」の問題にも直面することになった。家具も地域によって使用方法や形状も変わるわけで、アジア、さらにアラブ圏ともなれば、その距離はより遠く離れたものになる⁽²¹⁾。

IKEA の国際的な事業展開については比較的多くの先行研究が存在し、代表的な論文だけ取り上げれば、Chaudhuri, Madhogaria (2006), Jonsson (2008), Alenezil and others (2019), 鳥羽 (2010), 井村 (2011) などを挙げることでできよう。これらの研究は IKEA による日本市場への再参入後の時期に発表されており、いずれも一度撤退した市場における IKEA 側の再適応を取り扱っていることで共通している。また一般に知られている著書としては、Jungbluth (2006), Dahlvig (2011) が知られているが、そこでも世界進出に際しての特定市場での適応困難性に言及が及んでいる。

IKEA の国外での事業展開は 1960 年代から本格的に開始され、同じ北欧のノルウェーから欧州全域にわたって進出するとともに、北米、中国、オーストラリア、日本などにも店舗網を広げている。IKEA は欧州の多国籍企業らしく、近隣諸国からスタートし欧米市場を中心に進出してきた。そのビジネスモデルは各国市場で受け入れられていたが、カンプラードは早くから経済成長著しい日本市場に注目していた。そのために 1970 年代初頭から日本のフランチャイズ先を求めて本格的な上陸を思案していた。しかし、これが適応戦略における国際的な失敗事例になることは、カンプラードも当時の輸出担当マネージャーも全く予想していなかった。

この時の失敗は IKEA の歴史を記した自社のウェブサイト上で、詳細に紹介されており、そのタイトルも「日本では大きすぎた 最初の試み」(Too big in Japan The first attempt) となっている。このタイトルが失敗の原因を



1970 年代デパートに設置された IKEA コーナー

IKEA Museum Too big in Japan The first attempt より。

※写真の同コーナーは、名鉄百貨店 (1985a) (1985b) 社史にも掲載されていることから 1975 年に名鉄セブン (名古屋駅前) 5 階に設置されていたことがわかる。

端的に示している。低価格・組立式家具でありながら、単純に考えれば北欧・西欧の住宅向け家具のサイズは日本の住宅や日本人には大きすぎたのである。それに加えて、当時の日本での家具の概念や日本人の購買慣習に合わない面が次々と明らかになった⁽²²⁾。

1974年にIKEAは、大型デパート（東急と名鉄）に同社のコーナーを設けて日本に初上陸を遂げた。言うまでもなく、これは郊外的大型店舗をベースとしたイケアの本来の姿とは全く異なるものであった。このデパートに出店するというアイデアは、日本のフランチャイズオーナーの家具店からのものだったようで、日本人の顧客は規模の大きい店舗より狭いスペースを好むということからだった。実際には当時の日本では郊外型の大型小売店は現在のように根付いておらず、日本では知名度の低かった北欧企業が都心の一等地にあるデパートにコーナーを設けることは、それなりに理にかなっていたのかもしれない⁽²³⁾。

デパートでのコーナー販売を経て、IKEAは成功体験に裏打ちされた本来のグローバルモデルを日本で実践していくことになった。1981年にイケアは東京近郊の船橋に念願の大型店舗の開業にこぎつけた。ここではIKEAが欧州で築き上げてきたグローバルモデルがそのまま適用された。組立式で分解された家具を、顧客がフラットバックと呼ばれる包装のまま基本的に車で持ち帰る方法である。ところが東京近郊の当時の日本の顧客たちは、想定されたほど車を交通手段として用いておらず、フラットバックを電車で運んだり、宅配を利用することも難しかった。加えて「Do it yourself」が日本で普及するのは後年のことであり、組立式家具にも慣れていなかった。

何よりも日本人の購買を妨げたのは、家具そのものが欧州サイズだったことである。当時のカタログから判明することは、日本人向けに既

存の商品から比較的小さなサイズの商品を投入していることが推察されるが、価格の問題も含めてこうした対応は全く不十分なものだった。デパートのコーナーからの進出形態において、日本の家具概念を壊すような北欧デザインの商品群は、本来ターゲティングとなるはずだった若いファミリー層には低価格でもなく、訴求力を持たなかったということもあった。

結局のところ見切り発車のまま、郊外型店舗においても1982年に兵庫県灘区の国道沿いに2号店をオープンし、東西に事実上のフラッグシップショップを置くこととなった。しかし、まったく振るわず1986年にIKEAは日本からの撤退を決めることとなった。以上の撤退の経緯から、適応戦略が事実上不在であったことが明らかになっている。この失敗はIKEAの社史において大きな位置を占めており、20年後日本市場への再参入を果たした時の大きな教訓となっていた。

IKEAは、日本への再参入についても同じウェブ社史の中で、Retail revival in Japan From zero to heroとして詳述しており、サイズの問題や厳しいホルムアデヒド基準をクリアしたことで日本での成功を謳っている⁽²⁴⁾。2006年の再参入は子会社の形態での進出であり、20年の時を経て逆にIKEAのグローバルモデルに対して日本人の消費行動と生活が近くなったことも成功の一つの要因であった。また伸縮型の棚などの品ぞろえに見られるように、ある意味では部分適応でもあった。しかし、こうした成功要因以外により大きな再参入成功のための背景があったことも看過できない。

日本市場への再参入よりも前に、カンプラードらトップマネジメントは1970年代の日本と同じように、もしくはそれ以上に中国市場への進出を準備していた。1998年上海に1号店、翌年に北京で2号店をオープンするとIKEAは都市住民にとって「トレンドショップ」となっ

たが、それでも一般的な家具の価格が依然として中国の消費者にとっては高く、ビジネスが軌道に乗るまでには時間がかかった⁽²⁵⁾。この90年代後半における中国進出で注目すべきことは、70年代の日本と異なった適応戦略にあった。

IKEAはロシアでのソーシング戦略、特に現地生産と外部サプライヤーを中心としたサプライチェーンの構築に苦労した経験を糧にして、中国において現地生産と量販体制をいち早く構築し販売価格を引き下げ、量販と顧客増に対応して店舗設計を変更している。低価格品目の拡充を続け、2010年頃までには中国でのビジネスは順調に推移していく見込みとなった⁽²⁶⁾。

このように中国という広大な市場で現地生産と物流センターの設置と物流網を含むサプライチェーンが構築されていたことは、IKEAの日本市場への再参入にとって不可避の前提条件となった。日本は中国に隣接しており、中国は後背地としてサプライチェーンと物流によって日本をつなぐ役割を果たしていくことになる。

実際、2006年に再参入を果たした直後、IKEA日本法人のラース・ペーテルソン社長（当時）は、講演会において70年代の失敗は主にロジスティクスがうまく機能しなかったことを強調している⁽²⁷⁾。再参入に際しては、製品や物流における適応は、中国市場での持続的な事業展開によって70年代よりはるかに容易になったことと、対日本市場向けの資本も70年代よりもはるかに潤沢だった。IKEAのグローバルモデルとコンセプトは出店先の消費者の関心を大いに引き付けることとなり、2024年までに日本国内の店舗は13店舗に達している。

IKEAにとって、中国や日本、さらに東南アジアも含めてアジア市場が重要性を増しているように思われるかもしれないが、こうしたアジアへの進出は90年代半ば頃に本格化したもので国外進出全体の歴史としては比較の日が浅い。店舗数で見ても世界全体の17%ほどにす

ぎない。そして2023年時点での世界販売額の50%以上は独、米、仏、英、伊の5カ国の欧米先進国で占められている⁽²⁸⁾。こうした欧米先進国重視の進出姿勢は1961年のフランスへの進出にはじまり、1970年代以降重点国に対してはフランチャイズ経営ではなく、子会社を設立している。なお90年代半ば頃から台湾、マレーシア、中国、そして日本でも子会社を設立していることからアジア重視の一面を見て取れる⁽²⁹⁾。

日本への再進出は適応戦略という点においては、一応成功したと捉えることができるもののイケア・ジャパンの決算公告を見る限り、その経営パフォーマンスが改善されるようになったのは進出から15年前後を要しており、2020年以前においては、赤字を計上している。家具の製造小売り（SPA）においては、ニトリ、良品計画に次いで売上高では3番目に位置しているが、売上規模の格差は大きく、2023年時点ではニトリは8,115億円でイケアの8.6倍、良品計画が4.8倍となっている。図4は3社の売上高推移を比較したものである。

売上高だけでなく、当然のことながら収益率にも格差が見られ、同年におけるイケア・ジャパンの営業利益率が1.8%なのに対して、ニトリは14.3%、良品計画は5.7%であり、特にニトリとの間には大きな開きがある。それでも再参入で20年にも満たないイケア・ジャパンが売上1,000億円をうかがえるようになった一方で、売上高は横ばい状態で成長性に限界が生じている。ニトリと比較した表4によれば、店舗数において圧倒的な差があり、今後もこうした差は縮小しないと考えられる。

郊外型店舗においては平均面積に差があり、IKEAはニトリの2～5倍となっている。それだけでも出店コストが高くなる要因となっている。良品計画に至ってはショッグモールなどへ出店するユニクロ型の出店も多い。IKEAは

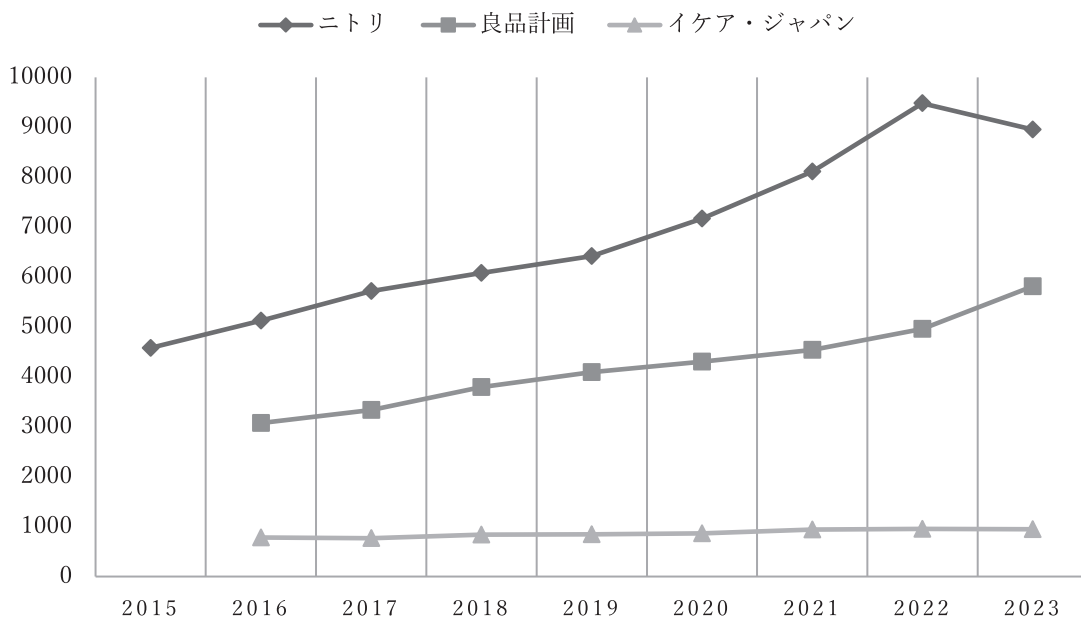


図4 ニトリ，良品計画，イケア・ジャパンの売上高推移

出所：ニトリ，良品計画 IR，イケア・ジャパン決算公告より作成。

そのグローバルモデルから大量出店方式はとれず、1店舗当たりの出店準備期間も長いため、投下資本に対する収益率も結果的に低くなってしまうと考えられる。

この場合のIKEAというグローバル企業に対して、ローカル企業の脅威に相当するニトリは余りにも強大な存在であるために、後述するようにIKEAとニトリの間には競合概念を超えた棲み分け的な関係が形成されている。米国市場におけるウォルマートに対するアメリカンウッドマーク（メーカー）やウェイフェア（Wayfair ネット販売）のような「脅威」とも異なっている。

ニトリは1967年に創業者の似鳥昭雄が札幌を拠点にした似鳥家具店からスタートし、1973年にメーカーからの直接仕入れ体制に移行し、1979年にはホームファシニング宣言を行っている。単なる固定式の家具の販売だけでなく、インテリア装飾品、窓まわりやベッドまわり、椅子やソファのカバーなどから、クッションや

ピロー、小さなアクセサリまで、キッチン、寝室、浴室、リビングまでの家庭用品全般を取り扱う業態にシフトし、製品のプライベートブランド化を進め、家具メーカーの買収も行っていた。本州への進出は意外と遅く1993年からで、以後物流インフラの構築を通じて全国的なチェーンストアに発展していった⁽³⁰⁾。

ホームファシニングという業態はIKEAと共通しており、ニトリが業態転換した時期にIKEAは日本に進出しており（最初の進出）、海外展開も含め、似鳥昭雄会長は多くのメディアでのインタビューでIKEAを意識していることを語っている。しかしながらニトリが成長した最大の要因は、コストリーダーシップ戦略における成功であるとともに、ローカル企業ゆえに当初から日本人購買層に適応した製品を供給できたことにある。IKEAが再進出を遂げたとき、日本におけるホームファシニング市場は、多店舗展開を通じて、ニトリ（さらに良品計画も含めて）が寡占的な状況を形成してお

り、参入余地は小さかったのである。

IKEA もニトリも製造・物流・小売りの垂直統合型モデルということで共通しており、グローバルビジネスの規模という点では、IKEA が上回るものの、日本市場では規模の優位性は逆転しており、矢作（2009）が指摘するように、IKEA がニトリを模倣することは現実的ではなく、両社の今後は製品の最終形態である IKEA のフラットパック方式（組み立て方式）とニトリの完成型に対する顧客の購買行動が関係してくることになる。価格面での比較では、フラットパック素体では低価格でも、配送コストを加えればニトリより低価格と言えないからである⁽³¹⁾。

ニトリの成長を支えてきた購買層は主に若いファミリー層であり、コスパとタイパ（タイムパフォーマンス）を重視する若年層だけでなく、高齢者層も含めてフラットパック方式の需要が欧米のように拡大する余地は少ないと考えられる。収納型家具を備えたマンションや住宅の普及も逆風となっているが、それゆえに既存の家具ではなく商品回転率の高いホームファニングの販売が IKEA、ニトリ双方にとって日本市場では売上の大きな部分を占めてきた。実際に競合として重なるのは IKEA よりも、むしろ良品計画やホームセンターであり、ニトリは電化製品に至るまで販売品目を広げている。

表 4 イケアとニトリのビジネスモデル比較

	イケア	ニトリ
デザイン	IKEA 本部 フラットパックを基本とする	ニトリ本部
デザイナー	社内外（ほとんどがフリーランス）	基本的に社内
デザイン権	IKEA が保持	ニトリが保持
生産	提携会社（木製品の一部については関連会社のスウェッドウッド社）	自社
生産国	世界各国（現在は主として東欧・中国・東アジア諸国）	インドネシア、ベトナム、中国、日本
販売方法	キャッシュ・アンド・キャリー（基本は自分自身で倉庫棚から出し、自分で運搬） *日本及び一部の国では配送サービス有り	販売店内に展示して配送 自分で持ち帰る事も可能
組み立て	DO IT YOURSELF（自分で組み立て） *日本では組み立てサービス有り	完成家具
インターネット販売（日本市場）	無し（国によってはインターネット販売を行っている国もある）	有り（完成家具、送料、組み立て、設置等無料）
物流拠点	16 カ国 33 カ所の配送センター	国内 12 拠点 海外 2 拠点（中国、ベトナム）
海外店舗数	478 店舗 欧州 287、アジア 81、北米 73、中東 18、オセアニア 11、アフリカ 4、南米 4 ※日本 13 2024 年現在	179 店舗 中国 95、台湾 61、マレーシア 11、タイ 5、韓国 3、香港 1、ベトナム 1 国内含む総店舗数 1,001 2024 年 3 月末現在
店舗面積	校外大型店 10,000～25,000m ² 前後（日本国内）	大型店 5,000m ² 前後（日本国内）
海外事業戦略	積極的な展開を継続	海外展開をさらに強化

出所：IKEA HP、ニトリホールディングス IR、井村（2011）p. 78、図表 4、各種報道、

Number of stores of the IKEA Group worldwide in 2024, by region, Statista Research Department, Jun 24, 2024 (<https://www.statista.com/statistics/241821/number-of-stores-of-the-ikea-group-worldwide-by-region/> 2024.9.20.閲覧) より作成。

両社のビジネスモデルの比較から、グローバル経営での格差はあるものの、日本国内においては逆にニトリが規模の面で優位性を築いている。そして興味深い点として、ニトリが海外出店に積極的であるという点である。逆にローカル企業であるニトリが国外で事業展開を行う場合、IKEA以上に家具の製造販売においては現地適応という難題に直面することが予想される。他方で家具以外のホームファニッシング製品に焦点を当てれば、良品計画の成功事例もあるため、海外での事業展開の成否については、さらなる時間経過を待つ必要があるのかもしれない。

6. 結びに代えて

本稿では、従来の多国籍・グローバル企業の視点に傾斜した母国外進出における適応戦略の考察ではなく、現地市場側における同業他社の脅威としてローカル企業側の視点と戦略に焦点を絞り、複数の事例を検証してきた。まず現地市場に強力なローカル企業が立ち塞がった場合の多国籍企業側の対応であるが、コカ・コーラのように該当企業を買収する事例も見られたが、こうした対応は飲料メーカー（アルコール飲料などを含む）に広く見られるケースで、ここで考察対象とした他の業種ではほとんど見られなかった。

強力なローカル企業がない場合、現地市場における競争は主にグローバル企業間の中で展開されることになる。外食を代表するマクドナルドなどは同じ外資のKFCなどと競合することになるが、他方で製品や店舗については比較的模倣しやすいためにローカル企業の参入も生みやすい。この場合、模倣を超えた製品・商品の現地適応においては、価格設定も含めてローカル企業側に優位性があり、そうしたローカル企業側の強みがフィリピン、韓国、中国のケース

で顕著に見られた。

ローカル企業について、さらに興味深い点として現地市場でグローバル企業に対抗するか、優位に立ったローカル企業が国外での事業展開を志向している点である。現地適応という観点からは、この逆バージョンは明らかにローカル企業にとって不利である。国外で市場開拓できる余地は、グローバルブランドに裏打ちされた標準化でも、現地適応でもなく、むしろエスニシティを前面に出した商品という形にならざるをえない。それが現地市場での同業他社に対する差別化になると考えられるが、逆に母国市場以外ではグローバル企業に対して優位に立つことは難しく、市場の開拓余地はローカル企業側の業種と製品特性によって規定されることになろう。

例えばハンバーガーチェーンについては、母国市場以外ではマクドナルドに対して優位に立つことは困難である。ジョリビーフーズの場合もそうした限界に直面しながら、中華レストランなどの異なる外食チェーンの買収によって国外進出を遂げている。また進出エリアも限られており、コーラなどのフォロワー企業の商品も珍しいコーラという認識しか国外市場では消費者に持たれない可能性が高い。

玩具の現地適応については厄介なケースかもしれない。タカラトミーの着せ替え人形については母国以外での市場開拓は、日本的なサブカルチュアを反映しているために逆に適応が困難である一方、ミニカーについてはモデルとなっている日本車そのものがグローバル製品であるため、市場開拓の余地はやや大きいと考えられる。ただこの場合もマテルが過去に日本車を自社のラインナップに加えたように、グローバル企業側も適応している。ただし、サブカルチュアを背景にしている場合、バンダイナムコのガンダムシリーズのようなフィギュアやピカチュウのケースに見られるように、独自性を満たし

ていればグローバル製品になるケースもある。

家具についてもローカル企業側の現地適応が難しいが、過去住宅価格が高騰し都市部の住宅が狭小化した中国でニトリは実績を上げており、東・東南アジア地域ではホームファニッシングとしての業態で運営することによって、家具の需要に限界のある製品特性と製品の現地適応の困難性を克服しているようである。

以上適応戦略をグローバル企業ではなく、ローカル企業側の視点をベースにした場合、現地市場では、むしろローカル企業側に適応戦略における優位性を確認できるケースが少なくないことがわかった。そしてグローバル企業のビジネスモデルを感知し商機を見出すことで、単に模倣者の段階から強力な競合他社としてグローバル企業の前に立ち塞がることになる。本稿で取り上げた事例以外にもローカル企業が脅威となった例は少なくなく、小売りやメーカー以外では、配車サービスにおいてウーバーに対して、シンガポールのGrabの優位性が際立っている。そしてGrabは他の東南アジア諸国にも進出している。

こうしたローカル企業は国外市場での事業展開も試みる傾向があるが、母国市場での成功はグローバル企業以上の現地化であるため、母国外の適応戦略においてはグローバルブランドのような標準化製品に欠けているために、逆に不利になる場合が多いと考えられる。また「距離」の乖離が大きいことで、新興国のローカル企業にとって欧米市場への進出は「距離」の乖離が大きくない地域に比較して困難であると考えられる。

注

- (1) Friedman (2005) による当時普及しつつあった世界経済観への批判と思われる。
- (2) これら戦略についての記述箇所は、Ghemawat (2007) Part2, 邦訳版4～6章。ここでは林俣

史研究室（国士舘大学政経学部）+ 井口知栄研究室（慶応大学総合政策学部）「国際的差異を踏まえた新たなグローバル戦略論「AAA 戦略」（ゲマワット）」(2010.08.25, ビジネス+IT) も参考とした。<https://www.sbbit.jp/article/cont1/22166> 2024.8.1. 閲覧

- (3) Ghemawat (2007) p. 36.
- (4) Cf. Porter (1980)
- (5) 河野, 村山 (1997) pp. 180-181.
- (6) Pendergrast (1993) 邦訳版 pp. 324-325.
- (7) 以上のコカ・コーラの国外展開に関する記述については、村山 (1998) pp. 87-94. ペプシについては、ペプシ website HISTORY <https://www.pepsi.co.jp/history/> 2024.8.20. 閲覧
- (8) インドの事例については、Will Coke's 200ml pack price cut cannibalise Thums Up? The Economic Times, Feb 29, 2012. economictimes.indiatimes.com/will-coke-200ml-pack-price-cut-cannibalise-thums-up/articleshow/12078019.cms?from=mdr 2024.8.20. 閲覧
- (9) 澤田 (2022) 第8章参照。
- (10) 台湾の名経営者 第186回 黒松董事長張斌堂/台湾Y'sコンサルティング <https://www.ys-consulting.com.tw/column/100706.html> 2024.8.20. 閲覧
黒松 (HeySong) ウェブサイト Company History, Milestones. <https://en.heyson.com.tw/history> 2024.8.20. 閲覧
- (11) こうしたサーベイについては、李 (2019) 参照。
- (12) McDonald's Annual Report (2023) p. 19.
- (13) 「纏斗肯德基, 背刺华莱士, “中国汉堡”5年5000家店背后的狂飙和暗影 | 隐形巨头」36Kr · 2023.9.19. <https://36kr.com/p/2432912669119113> Wallace (华莱士) <https://www.cnhls.com/about.aspx?CateId=10&wb=2> 2024.9.1. 閲覧
- (14) タスティン (塔斯汀) <https://www.tastien.com/> 2024.9.1. 閲覧
- (15) 「撤退相次ぐ韓国マクドナルドの転換点」「商業施設新聞」2018.3.27. <https://www.sangyo-times.jp/article.aspx?ID=2568> 2024.8.23. 閲覧 Mom's Touch ウェブサイト <https://www.momstouchglobal.com/company/about-us> 2024.8.23. 閲覧

- (16) 以下 JFC ウェブサイト, History and Milestones を参考とした。https://jollibeegroup.com/history-milestones/ 2024.9.1. 閲覧
- (17) McDonough (ed) (1999) 邦訳版 (2000) p. 14.
- (18) 中国については, Lin (2023), インドについては, Nemani (2011) を参照。
- (19) 以下タカラトミー, マテルのウェブサイト参照。タカラトミー, タカラトミーとアソビの歴史 https://www.takaratomy.co.jp/company/history.html Mattel, History. https://corporate.mattel.com/history 2024.9.25. 閲覧
- (20) 南 (2016) p. 112.
- (21) Alenezil and others (2019) pp. 24-25.
- (22) IKEA Museum Too big in Japan The first attempt https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/too-big-in-japan/ 2024.9.20. 閲覧
以下も同記述による。
- (23) 現在のポップアップショップに近く, 名鉄百貨店の場合, 日曜大工売り場に設置され, 18 種類の板類を使って 60 パターンのアイデア家具を自由に作れるという商品が販売されていた。状況は東急デパートでも同じだったと思われる。名鉄百貨店 (1985b) p. 217.
- (24) IKEA Museum, Retail revival in Japan From zero to hero https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/retail-revival-in-japan 2024.9.20 閲覧
- (25) Jungbluth (2006) p. 153-158.
- (26) Dahlvig (2011) 邦訳版 pp. 189-189. pp. 194-195.
- (27) ラース・ペーテルソン「IKEA meets JAPAN イケアの日本進出戦略と環境への取組み」JFMA 新春セミナー 講演録 2007.1.16. https://riim.ws.hosei.ac.jp/wp-content/uploads/2014/10/WPNo.33_IKEA-JFMA.pdf 2024.9.20. 閲覧
- (28) Statista Research Department, May 2024 Leading five selling countries for IKEA products as share of sales in 2023. https://www.statista.com/statistics/255583/leading-5-selling-countries-of-ikea-products/ 2024.9.20. 閲覧
- (29) 鳥羽 (2010) p. 5.
- (30) ニトリの概要については, ニトリホールディングス ニトリ, 挑戦の歩み https://www.nitorihd.co.jp/division/history.html 2024.9.27. 閲覧
- (31) 矢作 (2009) p. 105.

参考文献

- 井村直恵 (2011)「ホーム家具メーカーのグローバル戦略：ニトリ vs. IKEA」京都産業大学マネジメント研究会『京都マネジメント・レビュー』第 19 号。
- 河野昭三, 村山隆俊 (1997)『神話のマネジメント コカ・コーラの経営史』まほろば書房。
- ズオン・ティ・トゥイ・崔相鐵 (2018)「発展途上国企業の海外進出戦略に関する一考察：比ジョリビーの事例を中心に」『流通科学大学論集 (流通・経営編)』第 30 巻第 2 号。
- 澤田貴之 (2022)『ビジネスヒストリーと市場戦略』創成社。
- 鳥羽達郎 (2010)「国境を越える小売企業の事業シテムー世界標準化と現地適応化を止揚するイケアの創造的適応行動一」日本流通学会『流通』25 号。
- 矢作敏行 (2009)「事例研究：ニトリの急成長・高収益を生み出すバリューチェーン構築」法政大学経営学会『経営志林』第 46 巻 3 号 2。
- 南光日 (2016)「バリュー・イノベーションを実現する戦略：イケアのケース」兵庫県立大学大学院経営研究科『商大ビジネスレビュー』
- 李素熙 (2019)「外食国際化研究の現状と課題ー小売国際化研究との比較からー」日本マーケティング学会『マーケティングジャーナル』38 巻 2 号。
- 村山貴俊 (1998)「コカ・コーラ社の国際化と在外事業コントローラーー伝統的多国籍企業論への批判として一」『東北学院大学論集経済学』第 139 号。
- Alenezil Saud, Nouf Al Mutairi, Saif Alenezi, and Sarah Maresa Münzer (2019) “Analysis of IKEA’s Internationalization Strategy”, *Journal of The Community Development in Asia* 2(3).
- Chaudhuri Sumit Kumar, Rupesh Kumar Madhogaria (2006) IKEA in Japan: The Market Re-entry Strategies, IBS Case Development Center, Case-Reference no. 306-377.
- Crawford, A., Humphries, S. A., & Geddy, M. M. (2015) “McDonald’s: A case study in glocalization”, *Journal of Global Business Issues*, 9 (1).

- Dahlvig Anders (2011) *The IKEA Edge: Building Global Growth and Social Good at the World's Most Iconic Home Store* (English Edition) McGraw Hill (志村未帆訳『IKEA モデル なぜ世界に進出できたのか』集英社, 2012 年).
- Dunning, J.H. (1977) "Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach". In: Ohlin, B., Hesselborn, P.O. and Wijkman, P.M., Eds., *The International Allocation of Economic Activity*, MacMillan.
- Friedman Thomas L. (2005) *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, Farrar Straus & Giroux (伏見威蕃訳『フラット化する世界——経済の大転換と人間の未来 (上・下)』日本経済新聞社, 2006 年, 増補改訂版).
- Friedman Thomas L. (2000) *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*, Anchor Books (東江一紀訳『レクサスとオリーブの木: グローバリゼーションの正体』上下, 草思社, 2000 年).
- Ghemawat, Pankaj (2007) *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in A World Where Differences Still Matter*, Harvard Business School Publishing Corporation, (望月衛訳『コークの味は国ごとに違うべきか』文藝春秋, 2009 年).
- Ghemawat, Pankaj, Steven A. Altman (2016) "Emerging Economies: Differences and Distances", AIB Insights 16 (4).
- Hofstede Geert [1984] *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications.
- Hymer, S. H. (1976) *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Jonsson Anna (2008) "A transnational perspective on knowledge sharing: Lessons learned from IKEA's entry into Russia, China and Japan", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 18 (1).
- Jungbluth, Ruediger (2006) *Die 11 Geheimnisse des IKEA-Erfolgs*, Campus Verlag 2006 (瀬野文教訳「IKEA 超巨大小売業, 成功の秘訣」日本経済新聞出版社, 2007 年).
- Leonardo R. Garcia Jr., Christopher Lovelock and Jochen Wirtz (2016) "Jollibee Foods Corporation", Jochen Wirtz, Christopher Lovelock, *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, World Scientific, 2016.
- Lin Sizhu (2023) "Analysis of Barbie Dolls' Low Sales Volume in China", SHS Web Conf. Volume 165. The 2nd International Conference on Creative Industries and Knowledge Economy.
- McDonough (Yona Zeldis (ed) (1999) *The Barbie Chronicles: A Living Doll Turns Forty*, Touchstone (野中邦子他訳『バービー・クロニクル 美の女神か, 墮落の象徴か』早川書房, 2000 年).
- Miller, P. M. (2004) "Quick service hits China". *The China Business Review*, 31 (4),
- Nemani, Priti J.D. [2011] "Globalization Versus Normative Policy: A Case Study on the Failure of the Barbie Doll in the Indian Market", *Asian Pacific Law and Policy Journal*, Vol. 13, No. 1.
- Pendergrast Mark (1993) *For God, Country and Coca-Cola: The Unauthorized History of the World's Most Popular Soft Drink*, Weidenfeld & Nicolson (古賀林幸訳「コカ・コーラ帝国の興亡」徳間書店, 1993 年).
- Porter Michael (1980) *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1985).
- Prahalad. C. (2004) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, Wharton School Publishing (スカイライトコンサルティング訳『ネクスト・マーケット: 「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略』, 英治出版, 2005 年).
- Watson James L. (1997) *Golden Arches East: McDonald's in East Asia*, Stanford University Press (前川啓治他訳『マクドナルドはグローバルか 東アジアのファーストフード』新曜社, 2003 年).
- その他 映像
Entertain Me Productions Ltd [2023] The Barbie

Story (documentary)	ikea/too-big-in-japan/ Retail revival in Japan From zero to hero https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/retail-revival-in-japan 2024.9.27. 閲覧
社史 名鉄百貨店社史編さん室 (1985a) 『30年の歩み：名鉄百貨店開店30周年記念社史』	ニトリホールディングス ニトリ, 挑戦の歩み https://www.nitorihd.co.jp/division/history.html 2024.9.27. 閲覧
名鉄百貨店社史編さん室 (1985b) 『30年の記録：名鉄百貨店開店30周年記念社史』 企業サイト IKEA Museum Too big in Japan The first attempt https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-	※注で引用した企業ウェブサイト, 記事, 閲覧日時などは一部省略した。

Global vs. Local Companies: Adaptation Strategies of Global Companies and Local Companies as a Threat

Takayuki Sawada

Abstract

This paper focuses on the adaptation strategies of global companies proposed by Ghemawat (2007). However, his approach takes little account of the threats and advantages of local businesses. Therefore, this paper examines the adaptation strategies and advantages of local companies in local markets. This study includes the cases of local companies competing with Coca-Cola, McDonald's, Mattel, and IKEA. Local companies often have a competitive advantage over global companies in terms of local adaptation. As a result, they often appear as powerful rivals to global companies.