

「日本企業の国際フランチャイズ (FC) 戦略—ベトナム市場を中心に—」

NGUYEN THI TRUC QUYNH (ヌエン・ティ・チュク・ウイン) 氏
 亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科 博士後期課程

はじめに

アジアでフランチャイズが一番発展している日本では、現在に至って日本フランチャイズ企業は国内市場の飽和傾向や、生産年齢人が減少する時代が到来するなどの難解な課題に直面している。そして、グローバル化の影響を受け、今後の有効な解決策としては、日本フランチャイズ企業は海外に向かって、事業を展開することが重要になると考えられる。したがって、初期投資を大幅に低減することや、短時間で多店舗化を実現することなどというフランチャイズのメリットからみると、今後、先進国のみならず、購買力が強く、有望な市場としてのアジア新興国、とりわけベトナムにも成長可能が高いと予測される。2013年のASEAN Stats (アセアン統計部) のデータによると、アセアン10の中で、ベトナムは人口で第3位、全国土面積で第4位、国内総生産 (GDP) で第5位の位置にあり、2001年から2010年までかけて各目 GDP の成長率が7.3%となり、タイより高かったこと、2012年4月のIMFのWorld Economic Outlook では、2017年に7.0%の経済成長を遂げる見通しであることなどが挙げられる。

一方、日本の対ベトナム投資の状況について、日本からの投資が本格的に1993年から始まって、今回 (2011年から) は第3次投資と思われる。ただし、第1次及び第2次投資と違って、近数年、ベトナムの消費市場に対する日本企業の関心が高まりつつある。そうであっても、味千ラーメン、ファミリーマート CVS、ミニストップ CVS のようなフランチャイズ方式で展開している日本企業の事例はまだ少ないというのが現状である。ベトナム市場において、フランチャイズ方式は他の投資方式と比べると、非常にリスクが低く、また、障壁と呼ばれる ENT 規制の対象外になるものの、強い関心を持って早期に市場参入した欧米企業に対して、比較的に関心日本企業の進出がまだ少ない。そこで、本研究では、日本のフランチャイズ企業の展開可能性及び課題を明確にしたうえで、効果的で、適切な戦略を提案でき

ることを目的とする。

日本企業の国際フランチャイズ戦略の現状

国内市場の飽和状態に近づきつつある課題かつ日本の社会は人口高齢化、人口減少の方向に向かっている。そのため、日本のフランチャイズ本部の海外展開は急速に進んでいる。

日本フランチャイズ・チェーン協会では1996年の総会で「国際委員会」を新設し、日本企業のフランチャイズ海外展開の状況を理解するため、2000年からフランチャイズ企業の国際化の調査を行っている。この調査は1年ごとにフランチャイズ協会の正会員、準会員社を対象に「海外展開状況アンケート」を実施されており、集計結果が協会誌としての「フランチャイズ・エイジ」に掲載されている。その結果から見ると、現在、日本企業のフランチャイズ方式での海外進出の特徴、傾向などが判る。

さらに、日本のフランチャイザーが海外進出する国際展開では、フランチャイズ本部が、日本から個別のフランチャイジーに対して直接経営指導を行うなどしてフランチャイズ・システムを管理することは言うまでもなく、非常に難しい。したがって、通常は、進出先の国に拠点を設置し、その拠点となる者との間でマスター・フランチャイズ契約を締結し、フランチャイズ展開を図ることになる。進出先のフランチャイズ・システムの構築と管理の為に、進出先にどのような観点から、大きく分けると、下記の3つの方法が考えられる。

また、日本の国際フランチャイズ展開においては、現地ですばフランチャイズを行わず直営方式 (純契約・ストレート方式) で店舗展開するケースが多く見られる。

ベトナムにおけるフランチャイズ市場の現状及び成長可能

ベトナムにおけるフランチャイズについて、ベトナムベトナム商工省によれば、2004年に海外70ブランドがフラン

展開方式	特 徴
① 純契約・ストレート方式	現地パートナー企業と直接にマスター・フランチャイズ契約またはエリア・フランチャイズ契約を結ぶ。 →投資を伴わないため費用とリスクは小さいが、国際化の成否はパートナー企業の能力に依存することが大きい。
② 子会社型	現地に100%子会社を設立して、そこを相手先としてマスター・フランチャイズ契約またはエリア・フランチャイズ契約を結ぶ。 →現地のすべての業務を本部（本国）側が行うため、運営はやりやすいが費用とリスクが大きくなり、現地情報の不足などの問題も生じやすい。
③ 合弁型	現地パートナー企業と合弁企業を設立して、それを受け皿企業としてマスター・フランチャイズ契約またはエリア・フランチャイズ契約を結ぶ。 →費用とリスクが発生するが、本部（本国）から人材も派遣できるため、パートナー企業の現地情報収集力を活用しながら、本部の指導・監督の下に運営を行うことが可能。

図表 1：展開方式及び特徴
出所：川端基夫, 2012, p.20

チャイズの事業登録を行っていた。しかし、「The Saigon Times」というベトナムの雑誌によると、2009年以降、一気に外資系企業の関心が高まったものの、2013年現在では全国で96ブランドがフランチャイズを展開している。この数字をみると、ベトナムが有望なフランチャイズ市場と高評価されたとはいえ、アジアの他に国と比べれば、発展速度がかなり遅いという現状が判る。

更に、アジアの他の国にも同様の傾向が見られるが、ベトナムもフランチャイズ発展は外食業が牽引してきたと言える。外食業において、圧倒的なマーケットシェアを確保している米国ファストフードチェーン企業はフランチャイズ方式によるベトナム進出が増加している。ヤム・ブランズ傘下のKFCコーポレーションは1997年、ホーチミン市に進出。2012年時点、全国にケンタッキー・フライド・チキン（KFC）が1,000店舗を展開し、ファストフード市場でシェア6割を握っていた。サブウェイも2011年、ホーチミン市に店を出した、2017年までに50店舗を目指すとしている。また、米国系以外では、フィリピンのジョリビー、韓国のロッテリアも成功を収めている。したがって、ベトナムにおけるフランチャイズの特徴からみると、他の業種より、アイスクリーム・バーラー・チェーンのバスキン・ロビンス、KFCなどのような外資系の外食業がかなり早い段階から市場参入をしており、フランチャイズがこのような外資系外食を中心に発展してきたということが理解できる。一方、ベトナムのフランチャイズ市場と言えば、2つの動向が存在しているという現状である。ベトナム企業の独自のブランドでベトナム国内市場、あるいは海外市場にフランチャイズを展開している動向、そして、外資系企業が外国からのブランドでベトナム市場にフランチャイズを展開する動向もある。

また、現在、ベトナムにおけるフランチャイズ事業の主体を分類すると、次のように3つの方式が同時に導入されると言われる。それは現地企業とのフランチャイズ契約

型、100%現地法人設立型と合弁会社設立型である。それらの各々、独自の特徴を有する。一つ目は、現地企業とのフランチャイズ契約型とは現地企業とマスター・フランチャイズ契約を締結する方式である。二つ目の100%現地法人設立型は100%子会社を現地に設立し、その子会社とマスター・フランチャイズ契約を締結するという形態である。三つ目は、合弁会社設立型とは現地企業と共に合弁会社を設立し、その合弁会社とマスター・フランチャイズ契約を締結する形態である。

一方、業界観測筋によると、「ベトナムはフランチャイズ・ビジネスが発展する素地が整いつつあるという。第一に、近年経済成長率が7-8%と堅調に推移していること。第二に、若年層8,300万人が可処分所得を伸ばしており、生活水準向上への意欲も強いこと。特に都市部では消費者需要が拡大、国産商品に飽き足らずより高品質の商品やサービスが求められている。西洋文化、高級商品、上質なサービスを提供するフランチャイズはこの高まりつつある需要の受け皿となっている。第三に、政情が安定しており海外からの投資を歓迎している。また、ベトナムは世界貿易機構加盟国としての義務を果たすべく変化しており、ビジネス環境全般が改善しつつあることも見逃せない」（海外フランチャイズ情報、2011年3月号、No.051、P 1より）という。

しかし、他の外資企業の状況と比較すると、ベトナム市場において、フランチャイズに展開している日本企業がまだ少ないという現状である。フランチャイズ市場において、よく言われるのは早期参入が有効な戦略である。それで、ベトナム市場の潜在を認識したうえで、日本企業が積極的に事業展開し、ベトナム市場シェアを獲得する必要があると考えられる。また、地域特性のあるベトナム市場にとっては、適切な戦略を図ることも重要となる。

合併形態の優位性及び複合型フォーマットの適用

本研究のインタビュー調査の結果により、日本企業がフランチャイズに海外展開、特にベトナム展開する際に、最適な現地パートナーとの合併でフランチャイズ契約の締結が重要成功要因（KFS）となりうる事が理解できる。主な理由としては、一般的なフランチャイズ方式のメリット以外にも、現地でのフランチャイズ本部知名度を向上できる効果ならび現地消費者の商習慣などの熟知が期待できるからである。従って、地域により消費行動等が異なるベトナムでは、地域特性を生かす戦略が重要となる。更に、現地企業との合併で事業展開すれば「メイド・イン・ジャパン」の全体的なイメージだけでなく、各々の日本企業の浸透度が向上できる効果もポイントである。

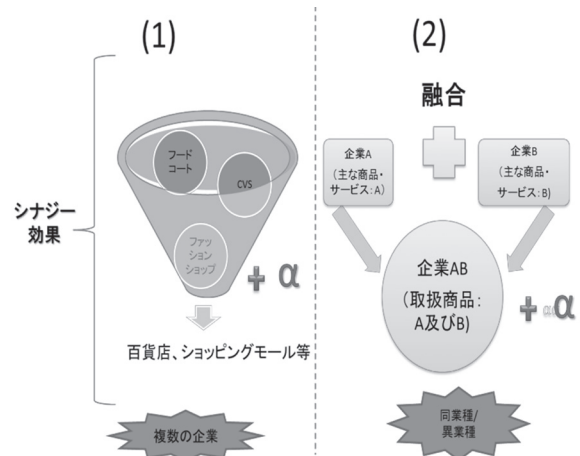
一方、今後、日本フランチャイズ企業がベトナム進出に際して、他の日本企業と協力して複数企業で海外進出し方も成功する可能もあり得る。したがって、下記の通り、複合型フォーマット（図表2参照）を適用することが可能と考えられる。

日本国内の例として挙げると、ファミリーマート（CVS）とイズミヤ（SM）などがそれに当たる。こういう複合型フォーマットのメリットは、短期に集客する可能のみならず、知名度の向上、付加価値の共通サービスの利用可能などが挙げられる。

まとめ

上述したことをまとめてみれば、本研究では、今後の日本企業の国際フランチャイズ戦略として、現地におけるパートナーと合併すること、また、複合型フォーマットを導入することを提案する。そうすれば、消費者のみならず、フランチャイジーに対して、知名度を上げる為、フランチャイザーとしての日本企業は自己PR向上に力を入れることも重要であろうと思われる。

また、ベトナムの現在では、参入障壁や事業リスクがあ



図表2：複合型フォーマット
出所：筆者作成

るとはいえ、市場ニーズがあり、潜在需要があることが全てのビジネスの始まりであると考えれば、ベトナムフランチャイズ市場は、明らかに大きな潜在需要が存在し、将来性のある魅力的な市場であると考えられる。

参考文献

- 1) 池ノ上直隆（1995）『新フランチャイズ成長戦略』、ビジネス社
- 2) 川端基夫（2012）『日本企業の国際フランチャイジング - 新興市場戦略としての可能性と課題』、新評論。
- 3) ドナルド・D・ボロイアン、パトリック・J・ボロイアン（1996）『フランチャイズ・アドバンテージ』、ダイヤモンド社。
- 4) 「2007年度フランチャイズ統計調査報告」, 「2008年度フランチャイズ統計調査報告」, 「2009年度フランチャイズ統計調査報告」, 「2010年度フランチャイズ統計調査報告」, 「2011年度フランチャイズ統計調査報告」, フランチャイズ・エイジ
- 5) Manh Hung Tran, 「Franchising in Vietnam」
(<http://www.bakermckenzie.com>)