

## 第2章

# 日系小売進出企業における人材・ビジネス教育の実態<sup>(1)</sup>

(大崎恒次)

### はじめに

多くの日系企業において ASEAN 諸国の経済成長は、当該諸国・地域を生産拠点としてだけでなく、消費市場と捉えるようになってきている。そのため、日系の流通企業やフードサービス企業による当該諸国・地域への進出は広がっている。

ただし、すでに進出している日系企業からは、人材確保の難しさが指摘されており、かつ人材・ビジネス教育の具体的な実態も未解明な点が多い。そのため人材・ビジネス教育の問題を確認することは重要である。

そこで本研究では、メコン地域に進出する日系の小売企業に関する人材教育の実態を明らかにすべく、CVS に着目し、日本で蓄積された人材・ビジネス教育の仕組みをメコン地域でどのように移転しているのか、あるいはうまく仕組みを移転できていないそもそもの問題は何か、その実態について明らかにしていく。

## 1. ASEAN 諸国への日系小売企業の進出活発化の背景

### 1-1 消費市場としての ASEAN 諸国

近年、この ASEAN 諸国の経済成長が著しい。2016年時点で ASEAN 諸国の人口は、約6.4億人、GDP は2.5兆円程度、1人当たりの名目 GDP は

---

(1) 本章は内野明編 (2018) 『メコン地域におけるビジネス教育』[第5章 日系小売進出企業における人材・ビジネス教育の実態—CVS の店舗運営レベルに着目して—] を加筆修正したものである。

4,000US ドルである。また、この地域諸国の平均年齢は20～30歳代と若いいため、生産拠点としてだけでなく、消費市場としても今後の成長が見込まれている。そのなかでも、ボリュームゾーンとなる中間層が拡大傾向にある。中間層とは、年間可処分所得が5,000～35,000ドル未満の家計のことを指すが、この中間層の存在は今後のASEAN地域が魅力的な消費市場である潜在力といえる<sup>(2)</sup>。そのため、日系流通企業の進出意欲は高まり、当該地域を戦略的出店地域と捉える企業も増えてきている。

但し、ASEAN諸国を消費市場として捉える際には、注意が必要となる。各国のGDPには格差があり、人口動態的特性などにも違いがあるためである<sup>(3)</sup>。

## 1-2 日系小売企業によるASEAN諸国への積極的な進出

ASEAN諸国を重要な進出先として位置付けている日系小売企業のなかでも、イオンは他社に先駆けてASEAN諸国での事業強化を打ち出している。同社はコア・ターゲットである中間層が今後激増することを予測して2011年にベトナムにおける店舗の投資ライセンスを取得し、2012年よりイオンベトナムの事業を開始している<sup>(4)</sup>。同年、業績の低迷していたカルフル社のマレーシア事業を買収、同年11月にクアラルンプールにASEAN地域のグループ事業を統括するイオングループアセアン本社を設置し、ASEAN地域での経営基盤強化と成長戦略の推進を目指している<sup>(5)</sup>。そして2014年6月には、日系の競合他社に先駆けカンボジアの首都であるプノンペンへもイオンモールの出店を行っている。但し、現状としてカンボジア国内での商品調達は容易ではなく、果物などの青果物は輸入に頼る部分が多い<sup>(6)</sup>。

また、ユニクロも東南アジア地域への事業展開に注力している。2016年8月末時点のASEAN諸国（シンガポール、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネ

- 
- (2) 高橋陽子(2015)「アジアインサイト ASEAN諸国における高齢化の進展」参照。  
(3) 安永英資・武谷由紀(2014)「研究員レポート メコン地域の経済回廊について(前篇)」『日経研月報』2014年6月号参照。  
(4) イオン株式会社HP 企業情報、日経ビジネス(2012)「ベトナム 地の利生かして近代工業化」『日経ビジネス』2012年10月8日号、pp.104-105参照。  
(5) イオン株式会社ニュースリリース2012年11月1日「当社によるカルフル社のマレーシア事業買収に関する株式売買契約締結及び株式買収手続きの完了についてのお知らせ」、イオン株式会社ニュースリリース2012年11月1日「『イオングループアセアン本社』の始動について」参照。  
(6) イオンカンボジア株式会社管理本部長 上田委枝氏ヒアリング(2016年10月28日)。

シア)の合計店舗数は過去4年で8倍近くの132店舗に増加している<sup>(7)</sup>。

CVSにおいては、ファミリーマートが競合他社に先駆けて1988年に海外出店を行っている。同社は1990年に韓国、1992年にタイ、2004年に中国、米国、2009年にベトナム、2012年にインドネシア、2013年はフィリピン、2016年にはマレーシアへと進出地域を拡大している。しかし、海外での出店がすべて順調というわけではない。韓国においては2014年3月に撤退を発表している<sup>(8)</sup>。また、同社は韓国だけでなくベトナムでもパートナー企業の再検討を行っている<sup>(9)</sup>。

このように、日系の小売企業にとってASEAN諸国は重要な進出先として位置付けられているものの、進出している日系小売企業においては、必ずしも順調に出店が拡大しているわけではなく、経営管理等の難しさも指摘されている。

## 2. 小売国際化に関する研究から見た人材・ビジネス教育に関する実態の解明の意義

### 2-1 小売国際化のプロセスに関する研究の視点と課題

小売国際化プロセスに関する研究のなかでも矢作(2007)は、小売国際化のプロセスとは「小売業の諸活動が国境を超え、異なる経済的、政治的、文化的構造をそなえた国際市場に組み込まれていく過程を意味」し、国際移転の対象は商品、業態、知識の3つの次元に集約できると指摘する。これら3つの次元のうち、小売企業の国際化の際には商品と店舗の分離ができないことが前提となる場合が多いこと、また、この業態を移転させるためにはそれに随伴する店舗運営や物流システム、商品開発等の経営ノウハウの移転に含まれる知識の移転も重要になることを指摘し、業態の移転とそれに付随する

(7) 日経流通新聞2017年7月12日記事参照。

(8) 2012年に6月に店名を「ファミリーマート」から「CU ウィズ・ファミリーマート」に名称変更され、出店戦略についても現地パートナー主導で進んでいくなかでファミリーマート社は契約していた晋光グループ(現・BGFリテール)との契約を解消し2014年3月に撤退した(日経流通新聞2014年3月31日記事参照)。しかし2017年4月以降韓国に再進出する計画も出てきている(Business Journal(2017)「ファミリーマート、韓国企業から『業界3位に学ぶことはない』と捨てられ撤退した韓国に再上陸か」2017年3月19日記事参照)。

(9) 日経ビジネス(2014)「編集長インタビュー 新型コンビニをアジアへ」『日経ビジネス』2014年5月12日記事、p.66参照。

知識の移転を「小売事業モデル」の移転として捉えている<sup>(10)</sup>。

そして、「各国・地域の市場特性は大きく異なるのが通常であり、ごく一部の企業を除けば、現地市場に適応するため事業モデルの修正、あるいは改革を求められるのも不可避である」とし、Douglas & Craig (1995) に従い、初期参入、現地化、グローバル統合という3つ国際化プロセスのなかでも現地化段階に焦点を絞り、検討を行っている<sup>(11)</sup>。

こうした各国・各地域の現地市場の特性について、川端 (2000) は「フィルター」の存在を指摘する。「その市場(国)における歴史的経緯、気候条件、国土の広さ、市場の集中・分散度、公共交通基盤の整備度、政府の規制、都市計画とそれによる規制、不動産取引上の慣行、地価・店舗家賃とその変動、物流基盤、製造業の発達度、卸売業の発達度、住宅事情、人口の規模や構成、所得の絶対額や分布特性、消費者モビリティ、消費者選好、宗教などの多くの要素」がフィルターとなり、これらが重なり合って相互に関連し、時間の経過とともに変容していく動態的な装置(「動態的構造」)の影響を受ける。このため、小売企業の海外市場への参入は、このフィルターを通過できるかどうか重要であり、「市場戦略面で成功するかどうかは、要するに、母市場と進出先市場とのフィルター構造同士の差異と共通性の問題に負う部分が多い」としている<sup>(12)</sup>。

このような現地適応化を最優先する小売企業における国際化プロセスに関する研究について、小売国際化に関する展開を国内展開(意思決定)、海外進出(技術移転)、初期展開(現地化)、現地拡大(現地標準化)、現地縮小(撤退)の5段階に分けた鳥羽(2017)は、現地市場における成長発展する過程を考えるうえでも、第3段階の現地化と第4段階の現地標準化が重要であるとしている。但し、第4段階は研究の蓄積が未だ不足しており、この点に関する研究が小売国際化に関する研究においては課題であることを指摘する。また、この国際化の過程を考察するための人材育成やマネジメントに関する研究についても研究不足としている<sup>(13)</sup>。

---

(10) 矢作敏行(2007)『小売国際化プロセス』有斐閣、pp.23-25参照。

(11) 矢作(2007)前掲書、pp.36-37参照。

(12) 川端基夫(2000)『小売業の海外進出と戦略 国際立地の理論と実態』新評論、pp.55-59参照。

(13) 鳥羽達郎(2017)「小売国際化の二面性：現象の進展と困難性の露呈」日本商業学会第67回全国研究大会報告より。

## 2-2 店舗運営レベルにおける人材・ビジネス教育の重要性

矢作(2007)は、業態と知識移転を前提とした小売事業モデルに限定して検討した結果、小売事業モデルの現地化プロセスは、「まず事業モデルの基礎づくりとして小売業務の現地化が先行し、深まるという現実」があること、また、「小売業務、商品調達、商品供給の各システム間の相互依存関係の生成には序列性が存在する」ことを指摘している<sup>(14)</sup>。この小売業務について矢作(2007)は「店舗規模、立地条件、商品構成、価格、販売促進等の、いわゆる小売ミックスで決まる小売業態とその運営システム」と捉え、さらに矢作(2011)において、小売業態・出店戦略から構成される市場戦略と店舗運営を狭義の小売業務としている<sup>(15)</sup>。

岸本(2013)は、矢作(2007;2011)の示す狭義の小売業務のうち、店舗運営を店舗オペレーション・システムと捉え直し、「商品の発注や補充、在庫管理、作業割当、本部の支援等の店舗を運営・管理するワンセットの活動」と定義している。この店舗オペレーションの構築には、作業の単純化、標準化やマニュアル化、設備機器の開発、作業体制や教育・訓練制度の構築などが求められるが、このシステムの構築こそ食品スーパーの成長基盤や持続的な競争優位を保持する底力であり、このシステム構築の有無が成長速度にも影響すると指摘する<sup>(16)</sup>。

こうしたオペレーションの構築は、食品スーパーだけでなく、その他小売企業や流通企業、さらにはフードサービス企業の海外進出においても重要と考えられる。

川端(2014)は、外食チェーンの海外進出(市場参入)の成否はチェーン展開を支えるオペレーション・システムの構築の成否にかかっていると指摘している。オペレーション・システムは、安全で品質の高い食材(水も含む)を安定的かつリーズナブルな価格で調達するシステムである①食材の調達システム、適切な場所(立地)に適切なコストと家賃で店舗を開設してい

(14) 矢作(2007)前掲書, pp.34, 39参照。

(15) 矢作(2007)前掲書, p.203, 矢作敏行(2011)『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社, pp.18-26, 矢作敏行(2014)「小売事業モデルの革新論」『マーケティング・ジャーナル』Vol.33 No.4, pp.19-21参照。

(16) 岸本徹也(2013)『食品スーパーの店舗オペレーション・システム』白桃書房, pp.4-7, p.34参照。また、その一方で、「日本のCVSの革新性は、商品供給や商品調達に競争力の源泉があり、小売業務、特に店舗オペレーションに立ち入ることはない」とし、CVSの店舗オペレーションに関する研究はあまりなされていないことを指摘する(岸本(2013), 前掲書, p.75参照)。

く、②店舗開発システム、ジョブ・ホッピングを低減させ多店舗展開に不可欠な店長(店長候補)を持続的に育成していく、③人材育成システムの3つのサブシステムから構成される。最も、オペレーション・システム構築には、「進出先市場での構築力に長けた有力なパートナーを見出し、そのパートナーとフランチャイズ契約することが必要」となることを指摘する<sup>(17)</sup>。

本田(2000)は、小売企業の事業システムを捉える場合、販売や仕入れなどは別領域の扱いになるが、職能の領域から捉えれば、その双方を同一人物によって管理する場合があることを指摘する。そして人材開発の適否が競争力の源泉になりうるため、人材開発の仕組みについても業態内競争や業態間競争を理解するうえでの視角になりうるとしている<sup>(18)</sup>。

このように、店舗オペレーション・システムの構築は小売企業の成長において重要であり、小売企業が国際化していくその過程を考察するうえで、現地の状況を考慮(適用・適応)した店舗オペレーションの構築過程(修正、改革)について考察していくことが必要になるものと考えられる。また、川端(2014)が指摘するように、チェーン展開を促進するオペレーション・システムの構築を目指すには、多店舗展開に不可欠な人材・ビジネス教育が必須となる。但し、どのようなフランチャイズ契約によるかで、人材・ビジネス教育のあり方は異なる。

## 2-3 国際フランチャイズの特徴と日系CVSの店舗運営レベルにおける人材・ビジネス教育の状況

フランチャイズ契約に基づく海外進出は、川端(2010a)によると「企業(本部)が海外の企業または事業者(加盟者)との間で、商標や商品・ノウハウを供与する代わりに対価を受け取る『契約』を結び、その契約によって国境をこえて事業を拡大させていくこと」と定義され、「国際フランチャイズ」と呼ばれている<sup>(19)</sup>。この国際的なフランチャイズ(マスター・フランチャイズ、エリア・フランチャイズを含む)には、ストレート型、合弁型、独資型の3タイプがある。

---

(17) 川端基夫(2014)「日系外食企業の海外進出に果たすサポーティング・インダストリーの役割」pp.41-42参照。

(18) 本田一成(2000)「イギリス・スーパーストアとフランス・ハイパーマーケットの人材開発」、矢作敏行『欧州の小売りイノベーション』白桃書房、p.235参照。

(19) 川端(2010a)『日本企業の国際フランチャイズ』新評論、pp.13-15参照。

ストレート型は、現地のパートナー企業（ないし個人）と直接的にフランチャイズ契約を結ぶものである。本部側の運営・管理のコントロールが難しく、国際化の成否はパートナーの能力への依存度（不確定要素）が大きくなるため、本部側からすると事業に対するリスクは大きくなる。

合弁型と独資型は、現地で運営会社を合弁か独資で立ち上げ、その現地会社と日本本部がフランチャイズ契約を結ぶタイプであるが、合弁型は、パートナー任せのストレート型のリスクを抑えるために現地に合弁会社を設立し、マスター・フランチャイズ契約を結ぶ方法である。出資比率を前提として合弁会社に責任者を派遣することができるため、現地での運営・管理について本部の意向が反映されやすくなり、事業リスクは低減する。特にパートナー企業のフランチャイジングの経験が不足している時には、この形態をとることが多い。一方、独資（子会社）型は、合弁型での進出をさらに確実にするために100%出資で子会社を設立し、この子会社とマスター・フランチャイズ契約を結ぶ。投資は大きくなるものの、パートナーが存在しないため本部のコントロール力は高い。但し、店舗物件の情報や消費特性など現地市場に関する詳細な情報は不足するという点があるため、事業リスクは高まる傾向がある<sup>(20)</sup>。

このように、契約の内容が異なれば教育のあり方や本部の教育体制は異なってくるが、店舗運営レベルの人材・ビジネス教育についてはこれまで詳細に整理されておらず、未だ未解明な点が多いといえる。例えば、日系CVSを丹念に研究している鍾（2014）は、矢作（2007）のフレームワークを援用し、ファミリーマート社の国際化について検討を行っている。そのなかで日系CVSはS&QC（サービス、クオリティ、クリンネス）を基本戦略として重視していることを指摘している<sup>(21)</sup>。また、鍾（2016）では、タイでのファミリーマートの現地移転状況を進出期、成長前期、成長後期に区分し、有力な現地パートナーの確保、企業の保有する経営資源を活かした支援体制の確立、現地主導の運営体制に基づくイノベーションを発生させる環境づくりの重要性について指摘している。特に店舗運営（オペレーション）レベルでの教育面については、基本戦略であるS&QCをある程度の年月をかけて教育することで浸透してきたことを指摘する。しかし、そもそも日本の仕組みをうまく

---

(20) 川端（2010）前掲書、p.16参照。

(21) 鍾淑玲（2014）「第8章 小売企業」『日本企業のアジア・マーケティング戦略』同文館出版、pp.133-153参照。

移転できない要因は何か、さらに成長後期のスーパーバイザーの量的な充実については整理されているものの、その質的な側面については詳細に明らかにされていない部分が存在する<sup>(22)</sup>。

また、鳥羽・劉(2016)ではローソンの中国展開について考察し、店舗展開や商品調達などの取組みを実際に遂行する現地の人材教育や組織体制の整備が今後の課題となると指摘しているが、詳細な点についての整理は行われていない<sup>(23)</sup>。

そのほか、川辺(2008)はセブン-イレブン・シンガポールにおける現地適応のための人材・ビジネス教育訓練の問題は指摘しているが、詳細な点には触れられていない<sup>(24)</sup>。

### 3. メコン地域における日系 CVS の店舗運営レベルを中心とした 人材・ビジネス教育の実態

#### 3-1 現地駐在員を対象とした店舗運営レベルの人材・ビジネス教育

ここではメコン地域に進出している日系 CVS の店舗運営レベルを中心とした人材教育の実態について、ヒアリング調査から得られた知見を整理していく。この方法を導入する理由は、人材・ビジネス教育の知見の多くは属人的なため、あくまで実態を知るうえでの探索的な段階として、ヒアリングを通してグローバルな人材・ビジネス教育に重要な要因などを抽出することを目的としている。

ヒアリング対象者は、小売企業のなかでも海外に積極的に進出している日系 CVS のうち、メコン地域のなかでもタイやベトナムに進出している日系 CVS の現地駐在員である。現地駐在員は、店舗運営等について現地オー

---

(22) 鍾淑玲(2016)「ファミリーマートのダイナミック・ケイパビリティの形成とタイにおける現地化プロセス」『アジア経営研究所』No.22, pp.59-77参照。竹迫(2006)はスーパーバイザーのヒアリング調査を通し、店舗に対してスーパーバイザーがアドバイスができるようになるのは、スーパーバイザーになってからの経験だけでなく、過去の直営店の店長としての経験や直営店を担当しているスーパーバイザーからの学びが大きいと指摘している(竹迫まり恵(2006)「コンビニエンス・ストア本部企業における直営店体制と人材育成」『組織科学』Vol.39 No.3, p.54参照)。

(23) 鳥羽達郎・劉偉(2016)「日系コンビニエンス・ストアの国際戦略—株式会社ローソンの中国展開に関する事例研究—」『富大経済論集』第62巻第2号, pp.225-251参照。

(24) 川辺信雄(2008)「コンビニエンス・ストアにおける小売ノウハウの移転と革新—7-Eleven Singapore の事例研究—」『早稲田商学』第417号, pp.131-166参照。



ナー企業（パートナー）にアドバイスをしていく立場であり、店舗従業員の教育を支援していく立場にある。そのため、現地の店舗運営レベルの人材育成の実態を明らかにするためには有効と考えられる<sup>(25)</sup>。

### 3-2 ヒアリング調査等から得られた知見

ヒアリング結果から得られた日系 CVS の店舗運営レベルを中心とした人材教育の実態は以下のとおりである。

#### ①現地法人の教育に対する意識について

合弁会社を設立して参入した場合、パートナー企業がどのような人材教育に対する姿勢や考え方を持っているのかによって、人材教育に対する取組み度合いは変化する。

そもそも現地従業員にとって、日系企業への就職自体がジョブ・ホップに使われやすい傾向にある。例えばボーナスをもらえば退職するのも当たり前という人たちも多く存在する<sup>(26)</sup>。

このように人材流出が激しいため、「教育することは無駄」と割り切るパートナー企業も多く存在するのが実情である。

一方で、パートナー企業が率先して従業員教育に力を入れる状況も出始めてきている。例えば、タイのセブン-イレブンのパートナー企業である CP グループはパンヤピワット経営大学（PIM）を運営し、関連企業で実践を学ぶ、「work based learning」を取り入れ、企業インターン研修と称して CVS にかかわる人材・ビジネス教育を行っている<sup>(27)</sup>。

#### ②店舗運営レベルの教育に関する経験の浅さ

日本であれば、本部での研修後、加盟店オーナーが店舗運営スタッフの教

---

(25) ヒアリングは、現地駐在員に対して現地と日本でのヒアリング、現地店舗視察、現地駐在員へのメールでの質問、新聞雑誌記事等で行っている。現地調査はベトナム 2017年2月、タイは2017年3月、9月に行っている。

(26) 専修大学商学研究所シンポジウム「メコン地域におけるビジネス教育の実態」のパネルディスカッション（2016年12月17日）における三進インターナショナルインバウンドマーケティング部シニアマネージャー三上美弥氏の発言。

(27) 日系 CVS 現地駐在員からのヒアリング（2017年9月）、中央大学グローバル人材育成推進事業 学生啓発講演会（2013年11月14日）「タイにおける流通業の現状と課題」、URL：<https://globalization.chuo-u.ac.jp/report/action/2013/11/1479/>（2018年12月28日アクセス）

育について責任を持ち対応している。しかし、メコン地域の場合、現地の店長などが教育を行わないことも多く、むしろ現地駐在員に教育をお願いするのが当たり前という状況が多く存在する。

これは現地法人（パートナー企業）などの小売現場を統括する責任者クラスがマネジメント・レベル以外の仕事は自分の範疇外とすることが多いためである。そもそも小売店舗経営に関する知識やキャリアに乏しいことも多い。

### ③店舗運営レベルにおける期待と現実のギャップ（SOP に対する過大評価）

パートナー企業は日系 CVS の店舗運営における SOP（Standard Operating Procedure：標準作業手順）が充実しており、日系 CVS のパートナーとなれば CVS チェーンの店舗運営やビジネス自体がうまくいくだろうと過剰な期待がされていることが多い。

日本では最低限教えなくてもできるという前提のもと、標準的な作業手順には該当していない部分がある。従業員それぞれが SOP にはない暗黙的な部分を補完している。日系 CVS の SOP に対する過大評価はここにある<sup>(28)</sup>。

### ④手探りの教育（現地でのマニュアルづくり）

各国の実情に合わせたマニュアルや教育方法を出店しながら「手探り」で行っているのが現状である。

職能領域から考えると、部門横断的な職能（多能工）として仕事に対して取り組む傾向が高い日本と比べ、メコン地域等での職能領域は一般的に専門的な面が中心となり、自分の割り当てられた仕事のみに従事する傾向が強い。部門横断的な能力を求められキャリアを蓄積してきた現地駐在員にとっては、専門的な部分のみ従事するローカルスタッフを教育することに対するギャップは大きいものと考えられる。

### ⑤キャリアパスの不明確さと人材流出

給料はキャリアを形成するうえで重要な要素であり、そのためにジョブ・ホップが生じる。しかし、給料だけでなく、自分がその仕事に従事することで成長すると感じ、勤続している従業員も多く存在する。

---

(28) この点については鍾（2016）でも指摘されているが、人材・ビジネス教育の体制を構築していくなかで、さらに多く見つかったものと考えられる。

当該企業で働くことで今後自分がどのようになりうるのか、明確なビジョンの伝達がうまくいっていない場合が多い。

#### ⑥現地指導役（現地駐在員）の人材に関する問題

現地の店舗運営に関する指導役はパートナー企業側からの選出者と日系CVS企業側の現地駐在員の双方で運営状況を確認していくこととなる。しかし、そもそもパートナー企業の選出する人材は、上述のとおり小売経営の知識が乏しい場合が多い。

現地駐在員には販売（営業）、管理（会計）の知識を備えた人材の配置が必須となるため、ある程度のキャリアを積んだ人材でないとその役目は務まらない。この人材にも限りがあり、多店舗展開を阻む要因となっている。

#### おわりに

メコン地域では、貧富の差が激しく、富裕層は小売企業を自身で行うことはほとんどない。そのため、欧米のMBA取得者などを責任者として雇い、運営することは多い。このように、メコン地域においてチェーン展開を志向する小売企業においては、有力なオーナーを探すことは必須だが、オーナーになりうる素質を持つ人材は日本と比べると不足している。それが多店舗展開を抑制する要因になっているものと思われる。したがって、本部や店舗での人材育成では多店舗展開をするための人材育成をしていくことが重要となる。