

中小サービス企業による海外事業展開プロセス

——カンボジア・シェムリアップにおける日系飲食ビジネスをケースとして——

関 智 宏

- I はじめに
- II 分析視点
- III 調査
- IV ケース
- V ディスカッション
 - V-1. 日本での斯業経験
 - V-2. 事業展開先国・地域の選択と事業展開との関連
- VI おわりに

I はじめに

本稿は、海外において事業を展開している日系中小企業を対象に、いくつかのケースからその事業展開プロセスの一端を明らかにすることを目的としている。具体的には、カンボジア・シェムリアップにおいて、サービス業のなかでも飲食ビジネスを手がけている日系中小企業のいくつかのケースをとりあげ、そのケースを掘り下げて探索的に考察することで、事業展開プロセスの一端を明らかにしていく。

研究対象の1つは、日系中小企業の展開先として期待が高まっている ASEAN のなかでもカンボジアであり、さらにその第2の都市であるシェムリアップである。日本政府が2011年6月に海外展開支援大綱を示してから、中小企業の海外事業展開が注目されるようになった。ここで明記された海外事業展開の先たる国・地域はおもにアジアなど新興諸国である。実際に、東南アジアを中心に多くの日本の中小企業が事業を展開させてきており、その実態を解明しようとする諸研究も発表されている（藤岡・ポンパニッチ・関編，2012；藤岡編，2015；前田，2018；大野編，2015）。しかしながら、東南アジアにおける新興諸国のなかでも、カンボジアにおける日系中小企業に焦点を当てた諸研究は、筆者の知る限り、一部の研究成果を除いて極めて限定的である（拙稿，2018a）。

本稿では、カンボジアのなかでも、国際観光都市の1つであるシェムリアップをケース・サイトとする。カンボジアのような新興国をケース・サイトとしてとりあげるにあたり、一国全体ではなく、都市をみることが重要である。都市には人や企業が集まって

いるだけでなく、他都市との間で多様なかたちで交通網が整備され、ビジネスチャンスがより拡大しつつある。中小企業が新興諸国において事業展開が希求されているとはいえ、その展開の舞台はおもに都市が中心となっている。シェムリアップは、カンボジアの首都プノンペンと、隣国であるタイの首都バンコクと、ベトナムの商業都市ホーチミンとをつなぐ南部経済回廊上の都市であり、隣国の都市との接点をビジネスに最大に活用できる舞台が整備されつつある（田口，2015；浦田・牛丸編，2017；拙稿，2018b）。

また、研究対象のもう1つには、日系中小企業のなかでもサービス業に従事している企業（以下では、これを中小サービス業とする）である。拙稿（2018a）でも指摘したように、サービス業に従事する日本の中小企業の国際化の議論は、これまでほとんどなされていなかったといえる。もちろんこれは、日本国内においても、フォローが十分に なされているわけではない。また、本稿では、サービス業のなかでも飲食ビジネスに焦点を当てる。シェムリアップにおいては実際に日系中小企業の事業実態が確認されている（拙稿，2018a）。飲食ビジネスに焦点を当てる理由の1つは、サービス業のなかでも飲食ビジネスはより少ない資本での参入が容易であるためである¹。またもう1つには、シェムリアップは、カンボジアのなかでもアンコールワットなど世界遺産群を有する観光都市であるがために、日本人も多く訪れており、大きなビジネスチャンスが期待され、多くの参入がなされていると考えるためである。

なお本稿では、中小企業の国際化という表現を使わずに、あえて海外事業展開という用語を使う。中小企業の国際化と海外事業展開は、それぞれ同義で用いられることがあるが、国際化という場合には、自国から他国へ、あるいは他国から自国へと、国境を超える事業の展開を意味する。これに対して海外事業展開は、自国とは異なる海外において事業を展開しているということからすると、自国で事業を展開しているかどうかは必ずしも問われない。それゆえ海外事業展開という場合には、自国とは異なる海外での具体的な事業展開に焦点があてられる。本稿のタイトルで海外事業展開としているのは、日本での事業拠点ではなく、海外での事業展開に焦点を当てているためである。

本稿の構成は以下のとおりである。第2節では、拙稿（2018a）での考察を踏まえ、日本での起業経験と、事業展開先国・地域の選択とその後の事業展開との関連という2つの分析視点を提示する。第3節では、2018年度に実施した調査の対象および方法を提示する。第4節では、調査から得られたデータから、いくつかのケースを提示する。第5節では、前節で提示したケースを、2つの分析視点に基づき検討していく。第6節は、本稿のまとめと、今後の検討課題を述べる。

1 ただし、小資本で参入と撤退が容易であるがために、現地で事業を展開しながらも、実際には事業体としての登録が公的になされているかどうかは、必ずしも定かではない。

II 分析視点

筆者はすでにカンボジア・シェムリアップにおける日系中小サービス企業の経営実践について調査を行っており、その成果を発表してきている（拙稿，2018 a）。具体的には，2017年度に，対象業種をゲストハウス，レストラン・パブ，エステ・マッサージなどといったサービス業とし，最終的に15軒程度のアポイントをとり，シェムリアップ現地での調査を行った。拙稿（2018 a）では，サービス業のなかでもゲストハウスに焦点を当て，事前に日本から，あるいはカンボジアに入国した後に訪問のアポイントをとり，最終的にシェムリアップ現地にてアポイントをとることができた，ゲストハウスを経営する5名（ゲストハウスの数でみると7軒）の日本人経営者に対して，2017年8月にインタビューを実施し，11月に必要の範囲で追加調査を行った。

2017年度調査では，次の2点が明らかになった。1つは，起業にかんして，日本での事業経験がないにもかかわらず，シェムリアップで事業を立ち上げている場合があることである。現在の事業に関連した仕事を斯業（しぎょう）と呼び，その経験を斯業経験と呼ぶが（村上，2011），斯業経験が後に新規に起業した企業の存続や成長に対して有益であるという見解がいくつかある（たとえば，Cooper et al., 1994）。このような斯業経験がなくとも，起業したり，あるいは起業後にその事業を存続ないし成長させていくことがあるとすれば，それはなぜであろうか。もう1つ明らかになったことは，展開先国・地域で起業したのが，念入りに現地を調査したうえで判断したというわけではなく，「たまたま」その地に行ったことがきっかけとなっている場合があることである。2017年度調査で明らかになった国・地域の「たまたま」な選択が，起業や起業後の事業展開とどのような関連をもっているのであろうか。

以下では，筆者らがおもに2018年度に実施した調査を基にしながら，1つには日本での斯業経験について，またもう1つには事業展開先国・地域の選択とその後の事業展開との関連について，という2つの視点を分析視点とし，いくつかのケースを紹介したうえで，それらを具体的に検討していくことにしたい。

III 調査

ここでは，カンボジア・シェムリアップにてサービス業に従事する日系中小企業のなかでも，飲食ビジネスを手がけている日系中小サービス企業に焦点を当てる。

2 現地では観光客を対象としたお土産店や雑貨店なども多く存在するが，業種分類上小売業となることから，調査対象から除外した。

すでに2017年度に、日系中小サービス業を対象とした実態調査を行った(拙稿, 2018a; 関・関ゼミナール, 2017)。

2017年度に実施した調査を踏まえ(関・関ゼミナール, 2017), 2017年度に訪問した飲食店の経営者に直接メールにて連絡をとり, アポイントをとっていった。さらに筆者のゼミナールに所属する学生たちとともに, 2018年7月から8月にかけて, インターネット上で「飲食」, 「日本人経営」などといったキーワードを入力し, 検索を行い, 電子メールで直接連絡をとることができるところについては, 直接コンタクトをとった。また, シェムリアップでサービス業を経営する日本人の方々にも知り合いなどを紹介してもらっていった。

筆者も, 2018年8月29日~8月31日の間にシェムリアップを訪れ, 調査対象の選定を行ったり, また調査の協力を要請したりするなどしてきた。こうした一連の取組から導出することができた飲食店は, 10軒であった。これらのうち, 事前に日本から, あるいはカンボジアに入国した後にアポイントをとり, 最終的にシェムリアップ現地にてアポイントをとることができた, 飲食店を経営する9軒の日本人マネジャーに対してインタビューを行った(インタビューの対象となった日本人マネジャーの肩書きはインタビュー当時のもの)。

インタビュー調査は, 2018年9月19日および9月21日の2日間にわたって実施した。インタビューに要した時間は1軒あたり約60~120分であった。インタビュー項目は多岐にわたるが, 現在の事業の概要, カンボジアに来たきっかけ, 起業の経緯などであった。インタビューはセミ・フォーマル形式で実施した。

以下では2017年度調査をつうじて把握することのできた飲食ビジネスと, さらに, このたび新たに現地の日本人コミュニティの協力を得て把握できた飲食ビジネスの合計10軒のうち, インタビューのアポイントをとることができなかった1軒を除き, かつ2軒が同一資本であることから1軒としてカウントした8軒をとりあげる。

2018年度に実施した調査のなかで, カンボジア人がオーナーあるいはマネジャーである事例も調査対象に含まれていた。これらに対して, 実際にインタビューを実施したものの, これらは本稿でとりあげていない。一見すると日系飲食店のような店名でも, カンボジア人が経営している店舗もいくつか存在している。この詳細な事由は必ずしも定かではないが, 創業時は日本人オーナー・マネジャーであった店舗が, どこかのタイミングでカンボジア人に権利を譲渡したものとなかにはあると考えられる。カンボジア

3 2018年度には, シェムリアップで飲食店だけでなく, ゲストハウスなど多角的に経営する企業についても, 店舗マネジャーに対してインタビューを実施した。この企業は, 近年, シェムリアップ内で急激に事業およびその領域を拡大し, 成長が著しい。カンボジアのローカル企業も着実に力をつけてきており, そのインパクトは大きい。カンボジア国内のローカル企業の事業展開についても今後着目していく必要がある。

表1 インタビュー調査の対象一覧

	企業名(略称)	事業内容
①	BC	カレーを中心とした飲食店
②	BS	豚肉を使った飲食店
③	FF	現地のフルーツを使ったマンゴーなどスイーツ中心のカフェ
④	KM	日本食のカフェテリア
⑤	SB	寿司など日本料理 別屋号にて焼肉店も経営
⑥	SC	ロールケーキなどのスイーツを提供するカフェ
⑦	YR	ラーメンを中心とした飲食店
⑧	YT	焼き鳥を中心とした居酒屋

人がオーナーであっても、日本人が経営に部分的にかかわっている店舗もある。

IV ケース⁴

①BC

BCは2018年4月にオープンした。カレーを中心とした料理を提供している。カレーが中心であるのはスタッフが複数人であっても味がぶれにくいと考えたためである。料理にはできるだけカンボジアの食材を使うよう工夫している。これは、現地の人でも身体によい料理を特別なものを使わずに作ることができるようになってほしいと考えているためである。それゆえホームページをつうじて、提供しているカレーなどの料理の作り方を発信している。マネジャーは、この飲食店にさまざまな事情を抱えた人が働いて、カンボジア人が楽しく日本の栄養素の知識を習得することができる場所にしたいと考えているという。これは、カンボジア人は食に対する知識があまりないことや、マネジャーが栄養士の知識をもっていることなどがその理由である。

マネジャーとカンボジアとのつながりは、友人から勧められたことで旅行したことがきっかけである。実際にカンボジアに行ってみると、日本とそれほど変わらず身近に感じたという。その後、年に2回ほどシエムリアップに旅行に行くようになった。大学を卒業してから3年間ほど料理教室の講師をしていたが、世界一周を目指して仕事を退職し、東南アジアをまわった。そのさいシエムリアップを訪れたさいに、たまたまある人に頼まれて小学校建設のボランティアをすることになった。最初は頼まれたという理由であったが、小学校の子どもたちと会話することで彼ら彼女の悩みや願いを知ることによって、世界一周を中断し、カンボジアに残る決断をした。そして現地の学校で、学校に行

4 本節でとりあげているそれぞれのケースは、本稿で紹介するための抄訳である。すべてではないが、ケースのいくつかについては別稿にて「厚い記述」をとりあげ、個別に事業展開プロセスを検討する予定である。

けなくなった子どもたちのために小物をつくり、それを売ってお金に替える方法を教える活動や、将来の選択肢を広げる目的で英会話学校を開き、英語を教える活動などを行った。1年間、それらの活動を行ったが、それだけでは仕事にならないために、知人にその活動を引き継ぎ、自身は NGO スタッフとして栄養士の仕事に就いた。しかしそこで活かせるほどの専門的知識を持ち合わせていなかったために挫折し退職し、シェムリアップで日本語を教える仕事を紹介された。講師として日本語を教えるなかで、自分のお店を持ちたいという夢を思い出し、シェムリアップで空き店舗を見つけ、飲食店を開いた。3年間の契約が終わり、店を閉じるタイミングでいまの店舗をパートナーと立ち上げた。

②BS

BS は、隣接するホテルの側にスペースを提供してもらい、そこで豚肉を使った食事を提供している。この豚肉は、マネジャーとパートナーであるカンボジア人の2人を中心として養豚場を営んでいる。自身の店舗で豚肉を使うだけでなく、現地の日本食レストランや友人のカンボジア人が営む飲食店にも豚肉を納めている。今後は、ベーコンやソーセージなどの加工品を手がけたいと考えているという。この理由は、生の肉ではマーケティングが難しいためである。加工品を食べてもらい、おいしいと感じてもらうことで販路先を広げてようとしている。

マネジャーは、東京で水商売の店舗を経営していた。しかし水商売では将来に不安視するようになり、4年後にこれからの日本の未来に不可欠であるという理由で福祉系の大学に入学した。在学中のある講義でカンボジアで農業を手がける人の講義を聴く機会があり、その人に憧れを抱くようになった。大学に入学して2年後にインターンシップでプノンペンに滞在した。そのさいに講義をした憧れの人と再会し、その人のネットワークを使いながらも違うことをするという理由で養豚をすると決断した。マネジャーは養豚についてはまったくの素人であったが、カンボジアに専門の精肉業者や獣医がおらず、カンボジアで学ぶことができなかつたために、隣国のベトナムの JICA などから大学の先生などを紹介してもらったり、あるいは日本にも足を運んだりしながら、勉強を積み重ねて、知識を習得していった。最初は豚の飼育に苦勞したが、1年半経ってようやく生産体制が整い、良質の豚を飼育していくことができるようになった。

③FF

FF は、カフェ形式で現地のフルーツを使ったマンゴーなどスイーツを提供している。価格設定は、現地のなかでは高い価格となっており、観光客をおもなターゲットとしている。開業した直後は集客が安定するまでは大変な苦勞があったが、次第に SNS で話

題となり、開業してからわずか半年でトリップアドバイザーのランキングで1位を獲得した。店舗の壁には訪れた顧客がメッセージを残せるようにするなど、体験コンテンツを用意している。店舗ではとくに衛生面と品質管理と日本式のおもてなしを重視している。日本式のおもてなしについては、来店した顧客に必ず声をかけ、さらに見送りのさいには、マネジャーと一緒に働く妻とともに必ず相手の国の言葉で別れのあいさつをするようにしている。経営の目標は、事業で成功することではなく、英語力もコミュニケーション能力も低く、また日本で何をしたらよいのかわからないでいるいまの日本の若者をカンボジアに呼び、東南アジアでビジネスをはじめめるきっかけを与えることである。

マネジャーは、大学を卒業してから6年間、婦人服の貿易を行い、そこから6年間、山梨県で桃を栽培した。カンボジアとの縁は、入社して1ヶ月後に訪れた旅行が初めてである。開業した当初、店舗の前の通りにゴミがたくさん落ちており、非常に汚かった。そこで自主的に1人でゴミ拾いを始めた。当初通りを歩くカンボジア人は遠巻きで見えていたが、次第に一緒にゴミを拾ってくれるようになった。いまは週に一度ゴミ拾いをしている。無駄なことと思っていたとしても続けるようにしているという。

④KM

KMは、ゲストハウスの経営を主としながら、カフェテリアの事業も行っている。2004年に前の代表がゲストハウスをオープンした。2008年にゲストハウス前にカフェテリアを増設し、宿泊者以外にも飲食のサービスを提供するようになった。ゲストハウスをはじめた当初は、中国人や欧米人の顧客が多かったが、現在は日本人が多くなっている。従業員は、マネジャーが日本人である以外、全員がカンボジア人である。

マネジャーはもともとバックパッカーとしてカンボジアを訪れた。その後、カンボジアで日本語を教えてほしいなどの依頼を受けているうちに、シェムリアップに移り住むようになった。シェムリアップでは同業者が多いために、価格を上げることが難しく、それゆえ利益を出すことは容易ではない。現在行っている事業は、ビジネスと言えるほどのものではなく、利益を多く出しているわけではない。そもそも金儲けをするために事業をしているわけではなく、楽しい場をつくったり、従業員がそれによって刺激を得たりするために事業をしているという。マネジャーによれば、バックパッカーであったがゆえに旅行者と話をしたりすることを好んでいる。また、従業員が最初はまったく話すことができなかつた日本語を話せるようになり、旅行者と会話ができるようになり、いつの間にか仕事の話もでき、今まで以上に仕事を手伝ってくれたり、夢や目標などやりたいことがあったりすることに初めて気づくことがある。従業員が成長して次のステップのために巣立っていくことにやりがいを感じているという。

⑤SB

SBは、寿司など100種類以上の日本料理を提供している。寿司のネタは、東京の築地からコンテナを飛行機に積んで運んでいる。店舗のおもなターゲットは、シエムリアップに在住する欧米人である。親会社は北海道札幌市にある会社であり、2006年に法人化しており、北海道に飲食店を20店舗ほど展開している。シエムリアップの店舗は同社の海外第一号店である。カンボジアは発展途上にあり、日本料理店の参入が多くなき、成功する可能性が高いと見込んだこと、また知り合いでカンボジアの情報を得る機会もあったこと、などが進出のきっかけとなった。

マネジャーは、親会社で10年ほど勤務した後に、シエムリアップに第一号店を出すタイミングでカンボジア店の経営を任された。開業したての頃は、何かとお金がかかることが多く、開業資金が減っていくことに危機感を感じた。これは、会社から提供された資金で経営しなければならないため、会社の資金を増やしていかなければという責任を感じたためである。開業するにあたり、場所を探したり、店舗を工事したりするさいに、諸手続が必要であったが、多くの方々からサポートを受けた。2017年に2つめの新店舗として、焼肉店をオープンした。このさいの諸手続はマネジャーひとりで行ったが、予想以上に大変であり、多くの方々に支えられていたとあらためて実感したという。

⑥SC

SCは、2016年の末くらいからオープンしたカフェである。飲み物のほか、ロールケーキなどのスイーツを提供している。カフェを始めたきっかけは、1つにはカンボジアでおいしいスイーツがないと感じたこと、またもう1つにはカンボジアの子どもたちが食べている食料が化学的で健康にあまりよくないと思えるものが多いこと、である。当初、スイーツ作りが思ったようにうまくいかなかったため、3品しか提供していなかったが、顧客からの要望が増えるとともに、メニューを増やしていった。カフェをつうじて、老若男女を問わず、観光客や在留日本人などすべての人たちが集まることのできるようなスペースになることを考えている。

マネジャーはもともと理学療法士でリハビリ技師をしている。カンボジアとのつながりは、たまたまカンボジアに住んでいる友人がいたさいに、その友人とカンボジアで会い、一緒に生活をするようになったことである。そのあとも年に数回カンボジアに観光で来ていたが、日本の理学療法士としての仕事を捨て、カンボジアへ移住を決断した。そしてカンボジアで在留日本人や外国人を相手にマッサージを行っている。このマッサージ店の併設でカフェがある。

⑦YR

YRは、2011年からラーメンを中心とする飲食のサービスの提供を行っている。ラーメンにはバラエティが数種類あるが、安くても1杯6ドルほどする。現地の物価を考慮すると、非常に単価が高い。それゆえ顧客は、シムリアップに勤務している日本人や、最近では中国人が中心となっている。商品にラーメンを選んだ理由は、在庫管理が楽であるから、さらに麺がカンボジアでもなじみがあると考えたからである。飲食店のほかに、旅行会社とマッサージの事業を行っている。旅行会社は、1990年代の末からはじめており、マネジャーはシムリアップでは古参の日本人経営者として知られている。シムリアップに古くからいることで、クメール語も堪能である。シムリアップで事業展開を試みる日本人の若手に対して教育的観点からラーメン屋で経営や人生のアドバイスを行っている。

マネジャーは、大学生時代に大学を休学して世界一周をしようと思い立ち、その際、ふらっと立ち寄ったカンボジアにすっかり惚れ込んでしまい、世界一周の途中ではあったが、その予定を取りやめ、カンボジアで1年間滞在することになった。カンボジアでは、知人のゲストハウスに宿泊し、宿泊費の代わりに知人の家族に日本語を教えたり、またカンボジアの日本語学校でも日本語を教えていた。日本に戻り復学したが、その就職活動をせずに、カンボジアに支店をもつ日系企業に就職し、カンボジアに住むようになった。

⑧YT

2012年から焼き鳥を提供している。カンボジア国内に、シムリアップのほか、プノンペン、ポイペト、バタンバン各都市に最大で3店舗を展開していたが、いまはシムリアップとバタンバンの2店舗だけとなっている。当初は、焼き鳥にこだわって事業を展開していくつもりでいたが、顧客からの要望で臨機応変に伝えていくうちに、カレーや丼ものも提供するようになり、現在では居酒屋のような商品ラインナップになっている。焼き鳥は日本で提供しているものと同じ味となっている。顧客はカンボジアに在住する富裕層をターゲットとしているが、観光客も多く利用している。顧客は、日本人よりも韓国人が多いというが、その理由はわからないという。

マネジャーは日本でも福井市内で同じ屋号で焼鳥屋を営んでいる。かつては韓国とのつながりのなかで、石川県の金沢でも焼き肉のチェーン店を運営していたこともあるが、いまは撤退している。マネジャーとカンボジアとの縁は、マネジャーの妻との観光がきっかけである。ベトナムのハノイで1泊、カンボジアのプノンペンで2泊、シムリアップで1泊したその旅行で、シムリアップの治安の良さに魅力を感じ、また経済発展が著しいこともあり、日本料理店の事業展開の可能性を感じたという。経済発展の

状況から考えるとベトナムのほうが可能性はあるようにも思われるが、ベトナムは社会主義国であり規制も厳しい。そのことも考慮すると、シェムリアップのほうが適切であると判断した。シェムリアップで店舗経営を任すことのできるマネジャークラスの人材を育成し、将来的には彼ら彼女たちが自分の力で働くことができるようにしてあげたいと考えている。

V ディスカッション

本節では、第2節で提示した、1つには日本での斯業経験について、またもう1つには国の選択とその後の事業展開との関連について、という2つの視点から、上でみたケースを検討していく。

V-1. 日本での斯業経験

1つは、マネジャーの日本での斯業経験である。斯業経験とは、すでに示したように、現在の事業に関連した仕事の経験を意味する。マネジャーの日本での斯業経験という場合、マネジャー自らが日本で起業した経験があるかどうかをまずみていく。

マネジャーが日本で起業した経験があるのは、8軒のうち2軒である。これら2軒は、1つは焼鳥屋 YT であり、もう1つは豚を使った飲食店 BS である。YT のマネジャーは、日本でも福井市内で焼き鳥をメインとした店舗を経営している。過去には、金沢市内を中心に焼肉屋も数店舗ほど展開した経験もある。この経験を活かし、シェムリアップで複数の焼鳥屋を展開してきた。シェムリアップでは、日本とほぼ同じかたちの事業とはいえ、顧客からの要望に応えることで居酒屋のような商品ラインナップにはなっている。近い将来には焼肉屋の展開も考えている。BS は、日本では水商売の飲食店を自らが起業し経営した経験がある。これらの経験が、いまの豚肉を使ったレストランの店舗運営に生かされている。

上の2軒のマネジャーは、日本でも起業した経験があることから、その斯業経験が、シェムリアップでの事業展開に大きく貢献したことは容易に推察できる。しかしながら、SB を除く、上の2軒以外の5軒のマネジャーは、いずれも日本で起業の経験がなく、シェムリアップではじめて事業を起こしている⁵。ラーメン屋の YR のマネジャーは、カンボジアに拠点を持つ日本企業のサラリーマンであった。ゲストハウスに隣接す

5 日本料理屋の SB は、シェムリアップでは日本料理店となっているが、日本では札幌市内でいくつかの業態の居酒屋を展開している。SB のマネジャーはその日本の拠点で働いていたスタッフであり、シェムリアップでの事業を展開するタイミングで派遣された駐在員である。基本的な店舗運営の意思決定の権限は有しているが、日本の経営幹部が定期的にシェムリアップを訪れ、ミーティングをつうじて意思決定のすり合わせを行っている。

るカフェテリアの KM のマネジャーは、もともとバックパッカーであった。スイーツをおもな商品とするカフェの FF のマネジャーは、日本では婦人服の貿易や果物の栽培経験はあるが、カフェの起業経験はない。カフェの SC のマネジャーは理学療法士である。カレーをメインにした BC のマネジャーは、日本では料理教室の講師であった。これらのように5軒のマネジャーは、いずれも日本での起業経験はなく、シムリアップに移り住んでからはじめて起業を経験している。

これら5軒のなかでも、とくに FF のマネジャーが営むカフェは、起業直後には集客で苦勞をするが、SNS をつうじていまやトリップアドバイザーのランキングで1位を獲得するほど集客に成功している。商品単価は現地の物価からすると高価であるにもかかわらず、成功をおさめている。とはいえ、FF のマネジャーは、日本では婦人服の貿易や果物の栽培経験はあるが、カフェの起業経験はなく、斯業経験は皆無に等しい。また、SB のマネジャーが営む日本料理店は、その後に新業態としての焼肉店をオープンさせるなど開業後の事業を展開させることに成功している。これらのケースから考えると、マネジャー自身に斯業経験がなくともその事業の成長を促すことが可能であるといえ、先行研究での指摘とは整合的ではない含意が得られる。村上（2011）が指摘するように、マネジャーの斯業経験の有無が重要なのではなく、マネジャーが管理職経験、勤務先の数や規模、担当した職種の幅、事業経営者になることを意識して仕事をするといった、斯業経験をどのように積んできたのか、その積み方こそが、マネジャーとしての能力を獲得するために重要である（村上，2011）。この点は本稿では深掘できておらず、今後の課題としたい。

もちろん、先行研究が指摘しているのは、斯業経験が後に新規に起業した企業の存続や成長に有益になるということである。しかしながら、4軒のケースを概観すると、それらが行っている事業の多くが、上の2軒を除いて、事業と言えるほどの段階に必ずしも至っていない。たとえば、YR のマネジャーが営むラーメン屋は、1杯6ドルもする高額な商品ではあるが、顧客数を鑑みると、利益をとることができる程度の事業であるという。KM のマネジャーが営むゲストハウスに隣接するカフェテリアは、マネジャー自身が述べるように「ビジネスと言えるほどのものでなく、利益を多く生み出しているわけではない」。SC のマネジャーが営むカフェは、カフェでの事業を核とするよりかは、マネジャー自身が述べるように、「老若男女を問わず、観光客や在留日本人などすべての人たちが集まれるようなスペース」となっている。BC のマネジャーが営むカレーを中心とした飲食店は、「さまざまな事情を抱えた方が働け」る場所になるものの、同時に「カンボジア人が楽しく日本の栄養素の知識を習得することができる場所」になることを期待しているという。

V-2. 事業展開先国・地域の選択と事業展開との関連

注目すべきは、これら斯業経験のないマネジャーがシェムリアップにおいて営む事業が、事業とは言えるほどの段階にまだ至っていない（あるいは事業とは言えない内容である）ということである。この理由としては、マネジャーがなぜカンボジアに定住するようになったのか、マネジャーとカンボジアとのかかわりが重要な要因となっていると考える。先に指摘したように、筆者らが実施した2017年度調査では、展開先国・地域で起業したのが、念入りに現地を調査したうえでというわけではなく、「たまたま」その地に行ったことがきっかけとなっている場合があることが明らかになった。カンボジアという国、またシェムリアップという都市にかかわりをもつようになってから、シェムリアップにて起業するに至るまでの一連のプロセスを確認していく。

ラーメン屋を営む YR のマネジャーは、カンボジアには世界一周のさなかにふらっと立ち寄ったときにカンボジアにすっかり惚れ込んだことがきっかけになっている。滞在するようになってから、知人のゲストハウスに宿泊し、宿泊費の代わりに知人の家族に日本語を教えたり、またカンボジアの日本語学校でも日本語を教えたりしていた。このマネジャーは、シェムリアップでは古参であり、クメール語も堪能である。そればかりでなく、シェムリアップで事業展開を試みる若手に対して教育的観点からラーメン屋で経営や人生のアドバイスを行っている。こうして事業をつうじて、若手にアドバイスをを行っているのには、カンボジア人に対して行ってきた日本語教育など過去の教育経験がその背景にあると考える。

ゲストハウスに隣接するカフェテリア KM のマネジャーは、もともとバックパッカーであり、日本語を教えてほしいと依頼を受けているうちに、シェムリアップに定住するようになった。バックパッカーであったがゆえに旅行者と話をしたりすることを好み、また最初はまったく話すことができなかつた従業員が、事業をつうじて日本語を話せるようになっていきながら成長していくことにやりがいを感じている。

カフェを営む SC のマネジャーは、医学療法士でありリハビリ技師をしていたが、たまたまカンボジアに住んでいる友人がいたさいに、その友人とカンボジアで会い、一緒に生活するようになったことがきっかけとなっている。そしてシェムリアップでもマッサージ店をメインにしなが、カフェでの事業をはじめることになった。カフェを始めたきっかけは、マネジャーが言うように、「おいしいスイーツがなく、さらにはカンボジアの子どもたちが食べている食料が化学的で健康にあまりよくないと思うものが多い」という。

カレーを中心とした飲食店を営む BC のマネジャーは、友人から勧められて旅行したことがきっかけとなっている。たまたまある人に頼まれて小学校建設のボランティアをするようになり、小物を売ったり、英語を教えたりしてきた。そして後に日本語を教え

ながら、自分の店を持ちたいという夢を思い出し、飲食店を始めることにした。マネジャーが栄養士の知識をもっていることを背景に、カンボジア人は食に対する知識があまりないために、栄養素の知識を習得してほしいということにも表れている。

前者2軒のマネジャーは、カンボジアとのかかわりをもって以降、現在行っている飲食ビジネスをつうじて、現地で活動する日本人やカンボジア人を教育していきたいと考えている。また後者2軒のマネジャーは、カンボジアとのかかわりをもって以降、現在行っている飲食ビジネスをつうじて、カンボジアで食されるものが健康的なものでありたい、またカンボジア人に栄養素の知識を習得してほしいと考えている。これら4軒のマネジャーに共通してみられるのは、4軒のマネジャーが現在手がけている飲食ビジネスが、あくまで現地での社会への接点を創造するための手段であるということである。飲食ビジネスによる成果は、生活を含めた現地の活動にとって最低限必要なものではあるが、ビジネスの推進よりもむしろ事業の拠点となるカンボジアの社会との接点を創造していくことを重視している。

ここで言う社会との接点とは次の3つである。1つは、国際的なコミュニティにおける共生の創造である。カンボジアを含む東南アジアを中心とした著しい経済発展を背景に、日本人など外国人にとって東南アジアには大きなビジネスチャンスがある。そのため、多くの外国人が事業活動を行うことを目的に、その地に訪れることでその地で外国人コミュニティが形成されている。しかしながら、外国人であるがゆえに、現地での生活になじめず、さらには現地人とのコミュニティを軽視した、外国人優位となりうる活動を行うことが少なくない。YRのマネジャーは古参の経験を活かし、若手に経営や人生のアドバイスを行うことをつうじて、カンボジアにおける現地人と日本人を含めた外国人との国際的なコミュニティにおける共生を創造しようとしている。

2つは、教育など社会インフラの高度化への貢献である。カンボジアの経済発展が著しいとはいえ、カンボジアは東南アジアでも経済水準が他の国と比べてまだまだ低く、それゆえ事業インフラはもちろんのこと、生活にかかる社会インフラが十分に整備されておらず、社会インフラの高度化が課題となっている。KMのマネジャーは、店舗で働くカンボジア人をたんに労働力の提供者としてみるのではなく、事業をつうじて日本語を習得し、成長していくことをやりがいとしている。カンボジアでは小学校の建設がボランティアで行われていることからわかるように、制度や機関も含めて教育インフラが発展段階の途上にある。店舗で働きながら、語学を習得していき、職業選択の幅を広げることに貢献している。

6 カンボジア国内では、事業インフラがまだ成熟していない部分があるために、カンボジアよりもより高度な近隣諸国の事業インフラを活用しなければならないことがある。たとえば、豚肉を手がけるBSのように、カンボジアに専門の精肉業者や獣医がいなかったことから、ベトナムのJICAを活用する必要があったという。

3つは、国民の生活意識の高度化への貢献である。SCやBCのマネジャーは、事業をつうじてカンボジア人に健康になってもらいたい、また、その知識を習得していつてもらいたいと考えている。経済水準が一定高まっていくと、国民による生活意識に変化が生じ、健康などに関心を高めていくようになると言われることがある。シェムリアップは都市とはいえ他国の都市と比べて経済水準が高いというわけではないが、だからといって健康への関心が低いということがよいというわけではない。健康など生活市域の高度化は、豊かな生活の実現のためには必要不可欠である。上の2軒のマネジャーは、健康に対する先駆的な知識をカンボジア人に提供することで、カンボジア国民の生活意識の高度化に貢献している。

VI おわりに

本稿は、海外において事業を展開している日系中小企業を対象に、いくつかのケースからその事業展開のプロセスを明らかにすることを目的としていた。具体的には、カンボジア・シェムリアップにおいて、サービス業のなかでも飲食ビジネスを手がけている日系中小企業のいくつかのケースをとりあげ、1つには日本での起業経験、またもう1つには国の選択とその後の事業展開との関連という2つの視点から、それらのケースを掘り下げて探索的に考察してきた。そこで以下の2つが明らかになった。

1つは、日本での起業経験についてである。先行研究では、起業経験が後に新規に起業した企業の存続や成長に有益になると指摘されていたが、本稿でとりあげた8軒のうち5軒のマネジャーは、いずれも日本で起業の経験がなく、シェムリアップではじめて事業を起こしており、さらに5軒のうち、その後事業を拡大させることに成功できているのは1軒にとどまっている。マネジャー自身に起業経験がなくともその事業の成長を促すことが可能であるということは、先行研究での指摘とは整合的ではない。しかし、それではなぜ起業経験がなくとも事業の拡大に成功させてきたかについては、それまでの経験の積み重ねも含めて、今後検討していく必要がある。また、残りの4軒は、起業経験がなくとも起業はしたが、事業と言えるほどの段階に必ずしも至っていない。

もう1つは、事業展開先の国・地域の選択と事業展開との関連についてである。上で明らかになったように、調査対象となったマネジャーのなかには、起業はしたものの事業と言えるほどの段階に至っていないものもある。しかしそれは、「たまたま」カンボジアという国に滞在することをつうじて、カンボジアの社会にかかわることになり、その結果として、カンボジアの社会との接点を創造しようとしていることが明らかとなった。ここで言う社会との接点とは、1つには、カンボジアにおける現地人と日本人を含めた外国人との国際的なコミュニティにおける共生の創造、2つには、教育など社会イ

インフラの高度化への貢献，3つには，国民の生活意識の高度化への貢献である。飲食ビジネスによる成果は，生活を含めた現地の活動にとって最低限必要なものではあるが，この利益だけを推進していくのではなく，事業拠点の社会との接点をつうじて，社会にとっても利益を同時に創造していくことを重視しているのである。

最後に指摘した，事業体が社会といかに接点を構築していくかについては，Porter と Kramer による共通価値の創造（CSV：Creating Shared Value）の議論が知られている（Porter and Kramer, 2008：2011）。事業体としての企業が持続的に存続していくためには，企業を取り巻く社会との接点をもつだけでなく，企業は自身と社会の双方にとって利益をもたらすものでなければならない。こうした議論と，本稿での検討をつうじて得られた含意が CSV の諸議論といかなる関連をもつかについて，検討していく必要がある。これが本稿の今後の検討課題の1つである。

検討課題の2つは，上でも指摘したように，マネジャーの起業前の経験の積み重ねについてである。村上（2011）が指摘するように，マネジャーの斯業経験の有無が重要なのではなく，マネジャーが管理職経験，勤務先の数や規模，担当した職種の幅，事業経営者になることを意識して仕事をするということといった，斯業経験をどのように積んできたのか，その積み方こそが，マネジャーとしての能力を獲得するために重要である（村上，2011）。この点は本稿では深堀できておらず，ケース対象となったマネジャーに対してインタビューを深堀していく必要がある。

検討課題の3つは，検討の対象である。本稿での探索的な検討をつうじて得られたいくつかの含意が，カンボジアという国，あるいはシェムリアップという地域というケース・サイトに特有のものであるのか，あるいは飲食ビジネスという事業内容に特有のものであるのか，必ずしも明らかではない。誤解を恐れずに推論的に言うならば，カンボジアという経済水準が相対的に低い国においては，個人がボランティアなど社会的使命の達成を目的に当該国とのかかわりをもとうとするモチベーションがある場合が考えられる。こうした点が，本稿での主張とどのように関連をもつのかについて，今後検討していく必要があろう。

付記

本稿を作成するにあたり，調査にご協力いただいたすべての方々に御礼を申し上げます。本稿でありうるべき過誤は筆者の責に帰することを明記する。

本稿は，JSPS 科研費 18K01820, JP 16H03322 からの研究助成による成果の一部である。

参考文献

Cooper, A. C., F. Javier Gimeno-Gascon, and C. Y. Woo (1994) "Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance," *Journal of Business Venturing*, 9, pp.371-395

- 藤岡資正・P. チャイボン・関智宏編著 (2012) 『タイビジネスと日本企業』 同友館
- 藤岡資正編著 (2015) 『日本企業のタイ+ワン戦略-メコン地域での価値共創へ向けて-』 同友館
- 前田啓一 (2018) 『ベトナム中小企業の誕生-ハノイ周辺の機械金属中小企業-』 御茶の水書房
- Marshall. C. and G. B. Rossman (1999) *Designing Qualitative Research*, 3rd Edition, SAGE Publications
- 村上義昭 (2011) 「開業者の斯業経験と開業直後の業績」『日本政策金融公庫論集』 第12号, pp.1-18
- 大野泉編著 (2015) 『町工場からアジアのグローバル企業へ-中小企業のアジア進出戦略と支援策-』 中央経済社
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2006) "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, 84(12), pp.78-86 (村井裕訳 (2008) 「競争優位の CSR 戦略」『Diamond Harvard Business Review』 2008年1月号, pp.36-52)
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011) "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, 89, pp.62-77 (Diamond Harvard Business Review 編集部訳 (2011) 「共通価値の戦略」『Diamond Harvard Business Review』 2011年6月号, pp.8-31)
- 関智宏 (2018 a) 「中小サービス企業による国際ビジネスの実践-カンボジア・シェムリアップにおける日系ゲストハウスをケースとして-」 同志社大学商学会 『同志社商学』 第69巻第5号, pp.373-387
- 関智宏 (2018 b) 「メコンビジネスと日本中小企業-タイにおける事業展開を中心として-」 藤岡資正編著 『新興国市場と日本企業』 同友館, pp.109-138
- 関智宏・関ゼミナール (2017) 「カンボジア・シェムリアップにおける日系サービス業の事業展開-2017年度調査から-」 mimeo.
- 関智宏・関ゼミナール (2018) 「カンボジア・シェムリアップにおける日系飲食店の事業展開-2018年度調査から-」 mimeo.
- 田口博之 (2015) 「国境ビジネスの可能性を探る」 藤岡資正編著 『日本企業のタイ+ワン戦略-メコン地域での価値共創へ向けて-』 同友館, pp.51-69
- 浦田秀次郎・牛山隆一編著 (2017) 『躍動・陸の ASEAN, 南部経済回廊の潜在力-メコン経済圏の新展開-』 文真堂