

日系外食企業のベトナム市場参入様式とマーケティング戦略

—丸亀製麺の事例分析を中心に—

チャン ティ ミン ハオ¹
富山 栄子²

要 旨

日本の外食企業は海外へ進出しており、ベトナムのような新興国に参入しているのも日系外食企業のグローバル市場戦略の特徴の一つである。発展途上国のベトナムは人口が増加しており、外食市場が大きく、将来性もあると言われている。特に、2015年1月から外国投資者に対する規制が緩和され、外資100%による外食店経営企業の設立が可能となった。複数店舗を持つチェーン店を開店できるようになり、飲食サービスにおいて日系企業に注目されており、日系外食大手チェーンは次々にベトナムへ参入している。本稿では主要な日系外食企業のベトナム市場参入の動向を概観し、事例として株式会社トリドールの丸亀製麺を取り上げ、その参入様式とマーケティング戦略について明らかにする。そのために、国際フランチャイジングとマーケティング戦略の標準化・現地適応化の理論レビューを行い、参入の際の参入様式やマーケティング戦略の成功の要素を明確にする。

キーワード

外食、参入様式、標準化、現地適応化、丸亀製麺

1 はじめに

1.1 研究の背景

一般社団法人日本フードサービス協会（2016）によると、日本の外食産業の市場規模は25.2兆円（2015）であり、対前年比2.2%増加した。しかし、実際には日本の外食市場は、世界の成長センターと言われるアジアと比べるとまだ小さく、ここ数年鈍化している。また、土屋（2011）によれば、長期的な視野に立って、日本の飲食市場の問題は「人口減」であることもあり、日本の飲食系企業は海外へ進出している。アジアの外食の大規模な国の他、ベトナムのような新興国に参入するのも近年の日系外食企業のグローバル市場戦略

¹ ハノイ国家大学外国語大学 講師、佐賀大学大学院 工学系研究科

² 事業創造大学院大学 教授

の傾向の一つである。

発展途上国のベトナムは人口増加がまだ激しく、外食市場は大きく、将来性もある(ジェトロ・ハノイ事務所 2016)。中間層の増加、増加する若者人口などその力強い成長が期待される。ベトナムは改革解放路線を進めると同時に、経済政策を改革することにより投資環境全般の急速な改善が見られる。政治的安定性、安い人件費、日本から近い等の要素からベトナムへ進出する日系企業が多い(星野 2016)。特に、外食産業にとって何より大事な要素なのが消費市場である。2017年時点にベトナムの人口は9,554万人で、平均年齢も約30.9歳と若い(Worldometers n.d.)。欧米風のライフスタイルが浸透しつつあり、サービス産業が飛躍的に拡大している。ベトナム統計総局(Tổng cục Thống kê)が2017年12月27日に発表した報告書によると、2017年度のベトナムの宿泊業及び飲食サービス業の成長率は、2016年度の6.7%からさらに加速し、8.98%になり、ベトナムにおいては外資系企業の進出が増加している¹。ジェトロ・ハノイ事務所(2016)によると、ベトナムは従来、外資が独資で外食店経営をするには、ホテルと一体となった投資をする場合以外は原則として規制されていた。しかし、2015年1月からWTO公約に基づき外国投資者に対する規制が緩和され、外資100%による外食店経営企業の設立が可能となり、複数店舗を持つチェーン店を開店できるようになった。このことが日本企業のベトナムへの独資進出のチャンスとなっている。

1.2 研究の目的と研究の位置づけ

90年代からの経済政策の改革によりベトナムは投資有望国として2014年から3年連続でアジアで1位である(日本政策金融公庫 2016)。市場が成長しているベトナムに最初に進出したのは韓国、アメリカ、フィリピン等のファストフード大手チェーンであり、繁栄している(Nguyen 2014)。一方、ベトナムへの進出は機会が多くありながらリスクも多数存在している。ベトナム国内の外食店27.5万店舗の情報を掲載するウェブサイト「Foody.vn」では、ベトナムにおける日本料理店の数は約770店舗(2015年9月)に上っている。その内、5割超が日本人オーナーとなっており(VIETJO 2015)、外資規制には困難な面がある。また条件付き部門や禁止部門など事業を行えない案件も多くある。外資規制緩和が実施されてからベトナムはサービス、特に飲食サービス部門に日系企業が注目し、外資系外食大手チェーンは次々にベトナムへ参入してきている(星野 2016)²。代表的なチェーン店は丸亀製麺、吉野家、大戸屋、すき家等である。このような飲食チェーン店はベトナムだけでなく、世界の様々な国に進出している。しかしながら、どのような参入様式で参入し、いかなるマーケティング戦略を採用しているのかという研究が十分に行われていない。更に、丸亀製麺等の大手外食チェーンがベトナムに進出し始めたのは2015年からのため、参入様式やマーケティング戦略を分析した論文も少ない。今後は特に中間層への普及が期待され、価格帯や親しみやすさ(敷居の低い出店場所・中食の提供など)の工夫でアプローチすることで市場のさらなる成長が望まれる。したがって、ベト

ナムへ参入している日系外食産業についての研究には緊急性があり、深い研究が必要とされる。そこで、本研究は川端（2010）の参入様式の理論や諸上、藤澤、嶋（2007）の既存研究を踏まえ、丸亀製麺の事例分析を行う。丸亀製麺はベトナムで毎日行列ができており、株式会社トリドールの栗田貴也社長は「立地と現地従業員のモチベーション維持がそろえば、丸亀製麺は成功できると確信している」（流通ニュース 2014）と述べており、2018年1月時点で8店舗をうまく運営して盛況を呈している。以上の理由から本研究では丸亀製麺の事例研究を中心にベトナム市場への参入様式とマーケティング戦略を分析する。本研究により日系外食企業の進出動向が明らかになり、企業の国際化の研究に役立つと考えられる。

2 理論レビュー

2.1 参入様式

海外進出を行うには、子会社を設立する等、現地に拠点を設ける方法と、フランチャイジング（FC：以下「FC」）等拠点は設けず、日本から何らかの取引をする方法がある。FCは本部にとっては投資コストの削減や急速な多店舗展開が可能となるため、近年では日系企業は、特にサービス業はチェーン店を展開する際にFCの方式を利用するのが一般的となっている³。国境を超えたFCを、「国際フランチャイジング」と呼ぶ（川端 2010）。川端（2010）は、「国際フランチャイジングとは企業（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越えて事業を拡大させていくこと」（16頁）と定義している。

川端（2010）によれば、国際フランチャイジングには三つのタイプ（意味）が存在する。本部が直接的に加盟店を運営管理することになるダイレクト・フランチャイジング、ある国のフランチャイザーが他の国や地域に限定して、他の事業にフランチャイザーになる権利を与えるマスター・フランチャイジング、フランチャイズ事業を経営・運営している企業が地域を限定して地元の有力企業等にフランチャイズ権の行使を許諾するサブ・フランチャイジングである。

日本企業の国際フランチャイジングの参入様式は、以前は海外参入規制が厳しかったため、ストレート型や合弁という形での店舗展開が多かった。しかし、最近では国際経営を促進するために海外からの投資の誘致政策が各国の政府により行われている。投資環境が改善し子会社型を利用する企業も増加している傾向にある。

どの参入様式で海外市場で店舗展開するのは企業の財務の状況や戦略、かつ進出する国における法規制や関税制度、人材育成、食材調達といった実践的な要素により決められる。その上、FC展開する際に、地元パートナーとの合弁企業の設立か地元企業とのFC、ライセンス契約が必要なため、パートナー選びが事業成功の鍵だと言える。

2.2 現地適応化と標準化

経営戦略に占めるマーケティング戦略は事業展開に重要である。ただし、市場によって顧客の心理特性も異なる。外食産業において大きな問題は日本の味、サービスをそのまま海外へ持ち込んで参入するのか、それとも参入する市場の消費者のニーズと合わせて修正すべきなのかという標準化・適応化の理論である。

2.2.1 標準化

諸上他(2007)によると、標準化は「自国と、あるいは、グローバルにほぼ同一の国際マーケティング活動を行うこと」と定義されている。外食産業において標準化というと、マネジメントサイクルの標準化、管理の標準化とマニュアル化が行われる。標準化のメリットは、コスト削減、世界的イメージの形成、組織の簡素化・統制の改善、アイデアの活用、迅速な投資回収、規格統一化、需要創造等様々ある。それらの利益の中でもっとも重要な点は規模の経済性を通じたコスト削減である(諸上他2007, 117-118頁)。これは製造業には当てはまるであろうが、筆者らは外食産業における最大の利点は規格統一化なのではないかと考える。ブランド・イメージが明確になることにより、消費者の選好に影響を与え、ブランドに基づく製品差別化による高い収益を期待できる。このように、統一したマーケティング活動を行うことで、全社的なシナジー効果を達成できることが標準化戦略の特徴である。

標準化は負の側面も有する。異質ニーズの不充足、子会社の自主性侵害、子会社の有能な人材の欠乏、規模の不経済等のような標準化の不利点である。したがって、完全な標準化ないし適応化は存在しないと諸上他(2007, 117頁)は主張している。むしろ、標準化は標準化の利益を追求する戦略的志向性であり、適応化は現地の文化や顧客ニーズの差異に焦点を合わせた戦略的志向性であるといえる。

2.2.2 適応化

グローバル・マーケティング戦略には、国ごとに戦略を変えるべきだという現地適応化戦略の考え方がある。諸上他(2007)は、適応化は「現地の市場環境に合わせて国際マーケティング活動を行うこと」と定義している。つまり適応化とは、それぞれの顧客の嗜好の違いに注目をして、それぞれの市場で受け入れられる商品を提供するということである。川端(2005)の適応化に関する概念は価格、商品やデザインの一部や機能の一部などの変化は地域対応による標準モデルの修正だけで、適応化といえないと主張している。市場の適応化の本当の意味は、このような標準モデル(多くは母国のモデルなのだが)の修正というレベルのことをいうものではなく、もっと根幹にかかわる変化を伴うものであると川端(2005, 17頁)は述べている。川端(2007)はマクドナルドが様々な地域対応による標準モデルの修正を行っているが、コンセプトや基本的なシステムそのものは標準化度(統一性)が高いことから、それらを「適応化」と呼ぶにも違和感があると指摘して

いる。しかしながら、市場への適応度により、適応化か否かを決めるのは難しく、本研究はその程度を深く分析しないで、諸上他（2007）の適応化の定義を基にして標準モデルの修正があれば、程度にかかわらず適応化と見なしていく。

2.2.3 標準化か適応化か

現地向けに適応化されたマーケティング活動か、国境を越えた標準化・共通化の戦略かということが、問題となる。現地適応化戦略と標準化戦略の選択について、競争優位を確立するため、競争に勝つためには、適応化と標準化の両方の利点が同時に達成されなければならないという主張もなされている。筆者らもただ標準化か適応化かという単純な二律背反だけでなく、両方のバランスが重視されることがもちろん重要だと考える。つまり、適応化と標準化を別々の戦略として分けて考えるのではなく、生産・販売・サービス・広告・雇用などそれぞれの分野で最適とされる方法を取り、融合させていくことが必要であるという主張である。

3 ベトナムにおける日系外食企業の状況

3.1 参入形態

外食日系企業が海外へ進出する際には様々な形態がある。ハノイとホーチミンでは、市内の大通りを中心に、日本料理店が多数軒を連ねている。その多くが「ベトナム人名義の法人設立」及び「ベトナム人との合弁会社設立」という2ケースの設立形態となっている⁴。両ケース共に、法人登記上はベトナム人が代表となり、外国人（日本人）がオーナーとしてマネジメントする形で進出しているのが実態である。これは、「ノミニー」と言われる方法であり、海外法人を設立する場合、登記書類に自分の名前が記載されないようにするシステムである⁵。これはベトナムで事業を行う外国人に多く見られる構造である。表向きはベトナム人が代表者になるため設立の期間が早く、資本金などが安く済む。安価で早いと言う魅力的なメリットもあるが、この名義借りはデメリットも多く存在する。『ベトナムスケッチ (Vietnam Sketch)』⁶（2013）によると、飲食店等はこの様な形で多くの進出を見る事が出来るが、こういった進出は確かに一見、外資のように見え、屋号もそれらしい名前を名乗ってはいる。しかし、本質的な部分で名義はローカルパートナーに握られている形となっており、表面的には問題がない様に見えても、リスクを回避するにはよほどの内部的なオペレーションを行わない限り、想定外のリスクが起きる可能性は否定出来ない（ベトナムスケッチ 2013）。合弁会社設立の際は、資本関係が発生し、実質上のオーナーはベトナム人となる場合が大半である（日本貿易振興機構 2011）。そのため、現地で信頼できるパートナーを慎重に選択することが重要なポイントになる。2015年1月、WTO公約に基づき外国投資者に対する規制が緩和され、外資100%による外食店経営企業の設立が可能となったが、それ以前はホテルと一体での開発を除いて、設立は困難な状

況であった。日本からの投資形態は主にフランチャイズ、合弁と独資であった。日本貿易振興機構海外調査部アジア大洋州課海外調査部（2016, 7頁）により発表された主要日本食レストラン一覧によると、2015年10月時点で参入形態は独資が2社、合弁2社、FCが5社である。運営形態が不明な場合も多いが、このデータからFCという事業展開方式の傾向があることが分かる。特に、2012年からはこの形態を選ぶ企業が増加しており、日本の大手外食チェーン企業が2015年に相次いでこの形態で進出している。日本のナショナルチェーンでいえば、大戸屋（和定食）、吉野家（牛丼）、丸亀製麺（うどん）等が、ホーチミン中心部に進出している。また、業態は、すし、ラーメン、やきとり、居酒屋などが多く、中でも「すし」の人気は群を抜いている。

3.2 参入戦略

ベトナムでは他のアジア諸国同様、日本食レストランのニーズが伸び続けており、日本食レストランを利用しようというベトナム人が増えている。ベトナム人は外食頻度が高い他、中間層かつ若者層が多いことが大きな特徴であるため、ベトナムへ参入する外資系外食企業は多くなっている。しかし、参入前も参入後も発生する問題は多くあり、日系外食企業は柔軟に解決していく必要がある。特にマーケティング戦略には工夫が必要となっている。日系企業が海外で事業を展開する際に標準化はもちろんのことだが、食文化や習慣が異なる国の人に自分の国の食べ物を受けいれてもらうには、現地適応化の戦略は不可欠だと思われる。例えば、ベトナムに一番早く参入した寿司バー（1999年開業、7店舗）の場合は現地適応化の取り組みが行われ、ホーチミン市では評価の高い和食店となっている。提供される料理はすし・刺身をはじめ、揚げ物・焼き物・炒め物から丼物、鍋物まで幅広く、日本から直送された鮮魚も扱っている。材料は日本からの輸入品で新鮮であり、飾り方や添え物などは日本の寿司屋と変わらないが、醤油はベトナム人や外国人に合わせてあり、日本の寿司とは少し違った味がする。デリバリーも可能で、オンラインでの注文・予約もできる。メニューはわかりやすい写真付きであり、手頃な価格設定となっており、日本人をはじめとした在住外国人、高所得者層のベトナム人に圧倒的な人気を誇っている。

店舗数が一番多いTokyo Deli（東京デリ）は2007年開業であったが2017年7月現在、全国で17店舗を展開しており、その内ホーチミン市に13店舗、ハノイに4店舗ある。カジュアルで明るい雰囲気のと食ファミレスチェーンであり、非常に清潔な店内だと高く評価されている（ベトナムローカルフーズ2017）。ベトナム人向けのレストランなので、ベトナム人の口に合うように味が改良されているのかという口コミが多いが、日本人が食べてもおいしいと感じる料理である⁷。FoodyとTripadvisorに投稿されている口コミからみて、寿司はもちろん野菜炒め、特に焼き魚などの定食も充実していると良い評価を受けている。比較的良心的な価格設定でベトナム人に人気があり、どこの店舗もどの時間帯もいつも混んでいるということである。

これらは代表的な日本料理店であり最近も繁盛している。それに対して閉店する店やベトナムへ進出したが撤退した日系外食企業もある。日本食レストラン、日本人（資本）によるベトナム人向けレストランは増えているが、ベトナム市場の特長や消費者のニーズをよく把握していないというように事業の展開方法に問題があるため、閉店がある。小さな日本食レストランは言うまでもなく、大手のレストランでも閉店している。先述の日本食経営に経営豊富な寿司バーは6番目の店舗を閉店しなければならなかった。また、ハノイとホーチミンにあるダルマレストランの2店舗、イオンモールロンビエンにあるキチキチの1店舗を含めた複数のレストランを閉店することを表明した（VietNamNet Bridge 2016）。

2015年4月2日にベトナムで1号店を出店した吉野家も参入の1年後、2016年10月をもってイオンモールタンフーにある店舗が閉店になると述べている⁸。吉野家は、1899年に創業し、約20カ国に参入し海外店舗数は743店に達したという大手外食チェーンストアである。牛井屋の老舗である吉野家は海外市場に出店経験が豊富な飲食企業であるものの、ベトナム市場では失敗した。吉野家はFCという方式でベトナムへ参入した。ベトナムにおける吉野家のパートナーはSushi King Company Limitedであり、2010年に設立された。マレーシアの大手回転寿司店の「Sushi Kin Sdn Bhd」の子会社である（Bloomberg n.d.）。日本の外食大手との関係を深めている企業である。川端（2010, 217頁）によれば、吉野家は現地パートナーに一定地域内での「吉野家」の商標使用権を独占的に与えて、牛井のタレの提供を行い、運営（商品製造や販売）ノウハウを供与している。やはり牛井の基準となるのはタレであろうと考えられる。一方、ベトナムでは店内レイアウトからメニューまで様々なローカライズ策を出し尽くした。しかし、過度の適応化戦略によりブランドのイメージを損ねてしまった。例えば、「はやい・うまい・やすい」が吉野家の理念であるが、ベトナムでは早くなくてもいいと吉野家インターナショナルの営業部長の加藤広慎氏が述べている⁹。空テーブルがある状態にもかかわらず注文から配膳までに20分もかかったという不満が募った¹⁰。日本の吉野家で食べた経験がある人は、吉野家の料理の品質だけでなく早さにも印象をもっている。そのため、ベトナムで早さを求めないという適応化戦略の目的が不明である。さらに、日本と比べ、比較的物価が安いベトナムで、日本と同じ価格設定をしていた。この価格を支払うのであれば、もっとお腹も舌も満足させてくれる料理がベトナムでは幅広く選択できる。吉野家より1年後にオープンしたすき家の価格と比べると、すき屋よりも高いことが分かる¹¹。同じベトナムで異なる価格なら、牛井の本場の味が分からないベトナム人は安いほうを選ぶのが当たり前であろう。結果としてすき家の1号店オープン3ヵ月後の2016年10月15日に吉野家が閉店したが、その要因の一つは価格設定の問題にあると考えられる。

以上のことから、同じ市場に参入しながらも成功も失敗も多いことが分かる。その成敗はマーケティング戦略にあると思われるが、最初から取られた戦略では事業がうまくいかない場合、他の戦略に変える柔軟性も必要だと考えられる。よって、ベトナムに参入して

いる日系外食企業は、ベトナムの経済状況や人口推移等に応じた市場適応戦略を持つことが必要となる。要するに、常に変化し続ける消費者需要にいかにかマッチしたサービスを提供するかが事業戦略のカギであろう。吉野家の失敗からも標準化・適応化のバランスを保つ重要性が分かる。一方、ベトナムに参入して成功を遂げている日系企業もある。その中から店舗を急速に展開している丸亀製麺を取り上げ、分析を行う。

4 丸亀製麺のベトナム市場参入戦略

株式会社トリドールホールディングスは、ヌードルチェーンとして世界最大級の店舗数を誇る会社である。同グループの主力外食事業「丸亀製麺」は、2017年3月期の連結会計年度末の営業店舗数が779店舗となり、全世界27エリアで約300店舗展開している（トリドールホールディングス n.d.）。同社は2014年1月11日にベトナム1号店となる「イオンショッピングモール・タンフーセラドン店」を、ベトナム経済の中心地であるホーチミンにランドオープンした。2018年2月現在ホーチミン市内で7店舗、ビンズオン省で1店舗、合計8店舗を運営している。

4.1 参入形態

2013年11月、株式会社トリドールは、ベトナムで水産加工品製造や飲食店経営などを行う現地の企業体ロータスグループが新たに設立した運営会社とFC契約を締結し、讃岐うどん専門店「丸亀製麺」をベトナムで展開することを決めた（トリドール 2013）。丸亀製麺は日本国内では街道沿いの独立店舗型を中心にショッピングモール内のイートイン型店舗や都心部向けのビルイン型店舗を積極的に出店展開している。海外進出の際も同様の業態でFC展開している。1号店は、2014年1月にイオンモールとしてベトナム初上陸となったショッピングモール「イオンタンフーセラドンショッピングセンター」内に位置し、ベトナム在住の日本人だけでなく、多くの現地生活者が訪れる立地である。この店舗を足がかりに、約8,000万人と言うASEAN第2位の人口と、平均年齢が20代という若い人口構成が魅力であるベトナムの外食市場において、“うどん”という新たな食事の定着を目指している。大勢人が集まるショッピングモールでは買い物だけでなく食事やレジャーもあるために、ブランドの認知度が向上しやすいと考えられる。そうするとFCは急速に展開できるという狙いがある。イオンモールビンタン1号店はオープン後、毎日行列ができており、特に週末には平日の2～3倍多くの客でにぎわい大盛況である。顧客は主に若者である。こうしてホーチミン市で4号店を成功させた丸亀製麺は、ビンズオン省にも進出し本格的な事業拡大の段階に入っている。株式会社トリドールの代表取締役社長、栗田貴也氏は丸亀製麺は順調に発展したら5年間後には30店舗に達すると述べている（Thu Nguyet 2014）。さらに同氏は「日本食の成功を確実に信じていなかった丸亀製麺は1店舗をオープンして大勢のベトナム人顧客に受け入れられ、投資家としてもうれしい

ながらも驚いた。このような順調な状態からベトナムは潜在的な市場であり、長期的な戦略を立てスピード速く発展できるように取り組んでいる」と述べている（Thu Nguyet 2014）。

4.1.1 パートナー

先述したように、FC展開の際にパートナーの選択は事業の根幹に関わる問題である。丸亀製麺のベトナムでのフランチャイジーはロータスグループである。1999年設立のロータスフード加工食品株式会社は厳しい日本市場へベトナム製の高品質の水産品の輸出で成功した企業の一つである。手工芸品の輸出の小規模事業を開始してから16年事業を展開しており、現在大きなグループとなった。ロータスグループは水産品の生産・加工をし、高級製品を日本へ輸出するLotus Food、日本ブランドであるエリエールのグーンの紙おむつや森永乳業の粉ミルクなどを輸入してベトナムの母親や赤ちゃん向けの商品を提供するLê Mây、食肉加工品製造・販売SHINSHU NT Co., Ltd¹²、すし店を運営しているChiyoda Sushi、日本のチョコレート販売店を運営しているROYCE'、TORIDOLL V LOTUSという5社からなる（Lotus Group n.d.）。特に、ロータスフード加工食品工場は、日本から設備投資を行い、高付加価値食品工場としてベトナムのホーチミン市に設立された。技術と品質管理は常時駐在の日本人が指導を行い、原料から最終製品まで一貫して工場加工し、日本市場に輸出してきた。原料等が新鮮で安全なものを仕入れることをモットーにして、衛生面においてもHACCP¹³の基準に沿い、常に安全で高品質な生産を努力してすべての商品は熟練した工員が100%手造りで生産している（PV 2012）。品質の確保のため、日本市場への輸出に成功している企業の代表となっている。食品生産において経験豊富なロータスグループはパートナーとして日系企業からの信頼を得ているからこそのことである。また、ロータスグループの社長は今後のベトナムの食のトレンドは、「安全、安心、健康」と考えて、「欧米の企業も見てきましたが、食の安全に関しては日本がナンバーワン。弊社も『日本基準』だから評価されているのでしょう」と述べている（スケッチプロ n.d.）¹⁴。その観点から考えて日本食品企業の視点と類似点があり、いいパートナーになると判断されたと考えられる。

TORIDOLL V LOTUSは2013年11月にロータスグループにより設立され、株式会社トリドールとFC契約を締結し、讃岐うどん専門店「丸亀製麺」をベトナムで展開することになった（トリドール 2013）。TORIDOLL V LOTUSの社長はロータスフード加工食品株式会社の社長Le Van May氏、副社長は久保川拓也氏であった¹⁵。社長Le Van May氏は日本の食品に非常に詳しい人であり、食品の「安心」、「安全」、品質管理を厳密に保っている。最初の段階には日本人スタッフが、丸亀製麺の理念、ノウハウ、コンセプト等を現地のスタッフに浸透させるためにベトナムに派遣されていた。TORIDOLL V LOTUSの管理職も日本人であったため、きちんと日本式のノウハウを導入した。また、同社はベトナムの現地企業であるためベトナムの事情、法律に合わせ、市場や現地の消費者の特徴も

よく把握している。マスター・フランチャイズのストレート型のメリットをうまく発揮しているのである。

また、先述のように、ベトナムの食材調達システムには様々な問題が存在しているが、株式会社トリドールの海外事業推進プログラム担当である山本隆之氏は「食材の調達が大変でした。ベトナムの畜産業は発展途上にあり、牛肉と鶏肉は輸入品に頼らざるを得ない状況です。国内自給率の高い豚肉と野菜に関しては現地調達です。輸入食材は、コストの問題もあってなるべく避けるように心がけていますが、どうしても必要な場合は、関税の低い東南アジア域内での調達を心がけています」と述べている (Thu Nguyet 2014)。しかし、この課題に対してはロータスグループの社長Le Van May氏は次のように述べている。「ベトナムはインフラ事情があまりよくないので、物流システムの構築やセントラルキッチンが難しく、コールドチェーンに困っている会社も多い。そのため弊社では、冷凍・冷蔵などの温度管理ができるトラックや、食品加工工場を持っている (スケッチプロ n.d.)」。このようにロータスグループはパートナーの役割を發揮している。パートナーがあるからこそトリドールの負担が減り、事業もうまく進んでいるのである。

4.1.2 標準化・適応化戦略

丸亀製麺は標準化を進めながら、パートナーが市場の特性がよく分かるため、現地適応化戦略もうまく展開している。

・ブランド

大企業はグローバル戦略にはブランドを標準化するという考えがある。丸亀製麺も例外ではない。ただし、看板や店内の雰囲気やカフェ風のガラス張りという特徴以外、名前は元々の「まるがめ」から「MARUKAME UDON」となり、本名と若干異なる名前にした。まず、Viet Navi (2014) によると、「まるがめ」から「まるかめ」にした理由は、ローマ字になると「GAME」はゲームの意味で、ゲームセンターをイメージさせるため、「KAME」に変更したのである。「UDON」を後ろにつける理由は、ベトナムのエースコック株式会社により発売される「UDON suki suki」というインスタントうどんがベトナム人の間で人気を呼んでいて、ブランドの認知度を高めるために「MARUKAME」の後ろに「UDON」をつけてある (ネルソン水嶋 2015)。これは丸亀製麺の現地適応化の代表的な点であろう。

また、看板にも現地化の戦略が見られる。うどんの認知度がベトナムでは未だ高くない。このため、看板は「丸亀製麺—日本一のうどんブランド」という内容になっており、親日国であるベトナムの国民に日本の有名なブランドとして訴求している。高価な日本の飲食店になかなか足が運べない人のために「うどんは3万9千ドン (200円位) から、てんぷらは1万ドン (50円位) から」という最低の価格も記載されている。このように初めて来店する客にも安心感を与えている。このような看板は日本の丸亀製麺には見られ

ず、ベトナム人の消費者に適応化した戦略である。

・メニュー

提供する商品は日本国内と同様に本格的な味わいが楽しめる讃岐うどんメニューに加え、初来店した現地の人も食べやすい現地化したメニューも用意される。ベトナム人は近年「安心・安全・健康」を重視して、女性は体のスタイルを気にしているので野菜やヨーグルト等の食べ物をよく摂取している。この消費心理を考慮して、丸亀製麺は標準化されたうどん、天ぷら、トッピング以外、サイドメニューも多様にし、顧客が好みで選べるようにしている。例えば、ベトナム人客の嗜好性をしっかり把握して、うどんのつゆは本場の味でありながら、パクチーなどの好物の香味野菜も加えて無料で食べ放題とし、現地顧客の食文化と合わせている。また、生卵や温泉卵を食べないベトナム人が大半なので、半熟卵がメニューに導入されている。ドリンクやデザートは日本と異なり、豊富なメニューが用意されている。山本氏はこれを「味の現地化」と呼んで、「讃岐うどんは麺のこしの強さが特徴ですが、ベトナムでは柔らかい麺が好まれるので、あえてこしを弱くしました。また、日本のものより塩分を控えめにしています。ベトナム人は塩気に敏感で、試食でも塩辛いと言われましたから」と述べている（スケッチプロ n.d.）。

・価格

上述の吉野家の事例からも分かるように低収入のベトナム人に対して価格設定は大事なポイントとなる。普段は入りたくても入れない高級な日本レストランであるが、チェーン店は大量仕入れにより大量生産ができ、仕入れ価格の値下げに伴う低価格化が可能となる。そのため、手頃な価格で日本料理が味わえるのは地元生活者にとっては嬉しいことである。丸亀製麺は日常的に利用ができるよう、現地ファーストフードと同等の価格帯に設定している。例えば、日本の釜あげうどん（並）は290円であるが、ベトナムのそれは3万9,000ベトナムドン（200円）という価格設定にしてある。一人分10万ドン（500円）程度で手頃な価格で昼食や夜食にも合うという評価がある。Vietnam Toridoll V Lotus会社の社長であるLe Van May氏によると、丸亀製麺はまもなく世界1,000店舗に達するが、ベトナム丸亀はその内一番低価格に設定しており、丸亀製麺の売上のトップ10に入っているという（Nguyen 2017）。手づくり・できたての日本の食事を提供し、購入しやすい価格で外食頻度が高いベトナム人の消費者を満足させ、リピーターを生んでいると考えられる。

・セルフサービス

セルフサービスは顧客が直接商品を手にとって選び、低価格・短時間で買い物ができるようにした販売方法である。日本では平凡なことであるのに対し、ベトナム人にはまだ馴染みのない方式である。丸亀うどんの成功の秘訣は、まだ慣れていないことを習慣にさせ

て顧客が楽しみながら、食べられるという点にもある。その上、セルフサービスの導入により人件費を下げることによって消費者側も値下げによるメリットがあり、価格が抑えられている。

うどんを提供する側の店のイメージとして、提供するうどんは店内に備えられた製麺機で作った麺の使用とセルフサービス方式が丸亀製麺の特長である。厨房はオープンキッチン形式で、臨場感と「できたて感・手づくり感・安心感」を意識できる状況にして調理過程を目で楽しめるように工夫しており、各調理工程は分業・専任担当者制として客回転の効率化を図っている。日本文化に興味があるベトナム人にとって観察するのにいい機会である。丸亀製麺の店へ足を運ぶ一つの理由だと多くの口コミサイトで掲載されている¹⁶。ベトナム人はサービスを利用する際、待たせるといらいらで気持ちが悪くなりがちである。しかし、待たせた後に、店員の丁寧さや優しさを感じ、美味しい料理を提供してもらうと、客は快くサービスを受けるといった性格の特長がある。高品質はもちろん、普通、ベトナム料理店であまり体験できない日本ブランドのサービスやおもてなしにベトナム人は憧れるのである。そのため、丸亀製麺は8店舗を運営しているが評価が高く、顧客リピート率も高いという。

・客層

ベトナムではリーズナブルな価格でサラリーマン、若者から友達同士、家族連れまで広い顧客層をターゲットにしている。高くはない価格のチェーン店でありながら、丸亀製麺はショッピングモールのフードコートや郊外のロードサイドに立地し、おしゃれ感を与えている。チェーン店は日本ではファーストフードのようなイメージがあるが、食事しながらおしゃべりするのがベトナム人の特徴である。核家族化が進んでいる日本に比べ、ベトナムではまだ複合家族で生活するのが一般的である。そのような理由から、外で一人で食事するベトナム人はあまり見かけないし、外食はみんなでワイワイお酒を飲むのが当たり前である。ベトナムの丸亀製麺はベトナム人のこうした心理的な特徴から、テーブルの配置には様々な工夫をしている。日本のような一人で食事できるカウンターの代わりに、全ての席はテーブル席にしてある。清潔感が漂い、広々として居心地がいい雰囲気をもたらしている。ゆったり本場の日本料理を楽しみながら、家族や友達等と一緒に食事をするので満足感が得られる。また、食品の安心・安全が謳われているベトナムにおいては健康志向が高い。丸亀はとにかく「手づくり」「できたて」がこだわりであり、麺には添加物を一切使わず、北海道産の小麦粉と塩、水だけでつくことをオープンキッチンにより客に伝え、安心感を与えている。そのため家族連れ、子供連れの客がよく見かけられる。駐車場も広く、個人だけでなく団体で来店できて会食の場所としても利用されている。ベトナム丸亀は1店舗当たり、1日平均約1,000人が来店し、その内約95%がローカル客である。このように現地適応化がなされている（スケッチプロ n.d.）。

・プロモーション

ベトナム人は誇大なことが好きであり、本当でなくても見た目が派手で立派な物が気になる傾向がある。ロータスグループは食品加工以外、レストランや食品を販売する経験もたくさんあり、財務力のある企業であるため、市場のニーズや消費者の心理をよく把握している。アイドル、芸能人が出るとベトナム人は注目するので豪華な開店式典を行い、新聞、テレビ等のマスメディアで広告している。各店舗は立派な立地にあり、高級なレストランというイメージであるが、手頃な価格、ミニゲーム、クーポン、お年玉等様々なプロモーションを行い、現地適応化を行っている。

4.1.3 成功要因

ベトナムでの成功要因の一つは既存のベトナムのうどん専門店が無いということであろう。日本風の高級感のあるレストランでありながら、安価で日本式のセルフサービスを初めて体験できる。地元生活者が日常的に利用できる手づくり・できたての日本の食事を提供し、成長著しいベトナム外食市場で新たな需要を開拓している。丸亀製麺はブランド確保のため世界の他の国と同様にベトナムで標準化を活用している。全店自家製麺で、天ぷらも店内で仕込んでいる。また、できたて、作りたてへのこだわり、セルフオーダーはベトナムでも実施されているコンセプトである。ベトナム参入した最初の段階では、派遣された日本人がベトナム人のスタッフに指導したり、キッチンの作業を教えたりして衛生管理を徹底していた¹⁷。日本の丸亀製麺と同様に、ショッピングモールとロードサイド等の目につきやすい立地に立ち、ブランドの拡大に良い要素であり、今後の多店舗化に良い影響を与える。一方、現地適応化の戦略も積極的に行われている。牛丼の味と食感を世界標準化するためにコア食材（うどん、出汁等）は日本から輸入されるが、ベトナム人の好みを研究し、店舗の内装からメニューまで現地適応化している。コスト削減のために現地の材料を利用しており、固い麺を食べる習慣がないベトナム人に向けてうどんを少し柔らかくし、出汁も日本のものより薄くして現地適応化している。そのうえ、豊富なサイドメニューから構成されており、トッピングは入れ放題、さらにかけうどんの出汁はサーバーから自由に好きなだけ入れることが出来るのも適応化の戦略であり、ベトナム人に魅力があるところであろう。

5 結論

従来ベトナムでは、日本で外食店経営の経験を持たない日本人個人・企業が日本食レストランを営業しているケースが多かった。しかし、2015年から100%外資の企業が認められるようになり、積極的にベトナムへ事業展開を図る企業が増えてきた。牛角、吉野家、大戸屋、丸亀製麺などの日本大手外食企業はフランチャイズの形態でチェーン店を展開し

ている。フランチャイズの「ストレート型」、「合弁型」、または「子会社型」の選択は企業の戦略と現地の良いパートナー企業が探せるかどうかにより決められる。今まではベトナムに進出している日系外食企業はストレート型と合弁型が多かった。この二つの形は企業の成否は現地パートナー次第ということになり、どのようなパートナーと組むのかが非常に重要となる。丸亀製麺の事例からみて、一番理想的なパートナーは日本ビジネスについての理解度が高く、外食チェーン展開に経験がある企業だと思われる。ただし、パートナーの能力への依存度が大きすぎれば失敗しかない。本部はフランチャイザーとしてフランチャイジーに自己の商標、サービスマーク等を与える他、積極的にノウハウ、コンセプトを伝え、パートナーと協力して新しい価値を創造すべきである。また、製造業と異なり外食産業には同時性という特徴があるので徹底した標準化を行うには困難が多くある。そこでどの企業も、最近進出する日本料理店は、ローカル客をターゲットにした店が目立つ。立地もこれまでは日本人が集まるエリアに集中していたが、最近ではローカル客をターゲットにするのに伴って、エリアが広がってきている。それゆえ、この現地適応化の程度もベトナムに参入する日系外食企業の大切なファクターだと考えられる。本研究の事例分析結果からも分かるように、標準化と現地適応化のバランスをうまくとれば丸亀製麺のように事業も順調に進めることができるが、そのバランスを崩すと吉野家のように閉店することもありえる。

【注】

- ¹ Tổng cục Thống kê [ベトナム統計総局] (2017)。
- ² 2015年から外資投資規制の緩和により、ベトナムへは製造業に加え、小売産業、サービス産業の進出が加速している。ベトナムは日本企業が現地法人数を増やしている国の第5位であり、2016年の対2011年比増加率は84%である (山本 2017)。
- ³ 日系外食企業の海外進出の進出形態は、川端 (2016) により時期別に整理された表 (188頁) によれば時期によって進出形態は変わる。一番変動が多いのはストレート型、合弁型や子会社型にある。2000年後半から日系外食企業の海外進出は急増し、参入方式はストレート型が中心になっている。ストレート型や合弁会社の良いところはビジネスへの対応が早く、資金的負担を軽減できることである。ただし、パートナー選びが非常に重要で、技術やノウハウだけ吸収されて逃げられるのは合弁型のデメリットである。独立資本で事業を進めていく場合は失敗時のリスクが大きく、行政当局とのやりとりや、商習慣への適応、トラブル発生時の対応等、最初はスムーズにいかない点も多いと言われる反面、現地パートナーに頼らず、自由に進めていくことができ、利益も大きい利点がある。それ故、2010年前半には子会社型が急増している。
- ⁴ ベトナム総合情報サイトVIETJO [ベトジョー] <https://www.viet-jo.com/> (2015年4月)。
- ⁵ これは、Business Dictionary <http://www.businessdictionary.com/definition/nominee-company.html> (2018年1月16日参照)。
- ⁶ ベトナム最新現地情報を毎日更新しているベトナム情報ウェブマガジンである。<http://www.vietnam-sketch.com/>。
- ⁷ Tripadvisorに投稿された口コミを参照した。https://www.tripadvisor.jp/Restaurant_Review-g293924-d10432008-Reviews-Tokyo_Deli-Hanoi.html (2017年6月1日参照)。

- ⁸ Yoshinoya Vietnamフェイスブック（2016年9月23日参照）。
- ⁹ べとまるブログ [2015]。べとまるブログとは、ネルソン水嶋氏が、2011年11月からベトナムで暮らしベトナムの普段の暮らしを取材しながら運営しているブログである。この中でネルソン水嶋はホーチミンのイオンのテナントとして開店した吉野家を訪れ、吉野家インターナショナルの営業部長の加藤広慎氏にインタビューしている。加藤氏は、ベトナムの至るところで出店していきたい。牛丼がベトナムの食べ物になってほしい。とにかく、ベトナム人に食べてほしい。よって、かなり価格を抑えた。毎日だけでなく週に一回ちょっと贅沢をしようという感じで食べてほしいと述べている。<https://www.vietmaru.com/2015/02/yoshinoya-report/>（2017年6月5日参照）。
- ¹⁰ Foody.vn（2017年4月13日参照）。
- ¹¹ ベトナムでは、吉野家の牛丼並の値段は5万8,000ドン、税込みなら6万3,800ドン（320円ぐらい）となる。すき家の牛丼の値段は、並が3万9,000ドン（200円ぐらい）で吉野家と比べ安い。
- ¹² 信州ハム株式会社、株式会社ニチレイフレッシュ、豊田通商株式会社が2010年12月にベトナム国内市場におけるハム・ソーセージなどの食肉加工品販売会社「SHINSHU NT Co., Ltd.」を設立した（信州ハム・ニチレイフレッシュ・豊田通商 2011）。2014年10月からロータスグループの会社メンバーとなった（Shinshu NT n.d.）。
- ¹³ HACCPとは、食品等事業者自らが食中毒菌汚染や異物混入等の危害要因（ハザード）を把握した上で、原材料の入荷から製品の出荷に至る全工程の中で、それらの危害要因を除去又は低減させるために特に重要な工程を管理し、製品の安全性を確保しようとする衛生管理の手法である。Hazard Analysis and Critical Control Pointの略である。この手法は国連の国連食糧農業機関（FAO）と世界保健機関（WHO）の合同機関である食品規格（コーデックス）委員会から発表され、各国にその採用を推奨している国際的に認められたものである（厚生労働省 n.d.）。
- ¹⁴ 『スケッチプロ（SKETCH PRO）』は、在越日本人ビジネスマン向けの雑誌である。
- ¹⁵ <http://monngonvietnam.vn/bai-viet/marukame-udon-khai-truong-chi-nhanh-thu-7-335>（2017年4月参照）。
- ¹⁶ Foody.vn <https://www.foody.vn/ho-chi-minh/marukame-udon-aeon-mall>（口コミ投稿日：2017年10月24日）（2018年1月13日参照）。
- ¹⁷ ベトナム・ホーチミンの丸亀製麺ベトナム1号店で店長を務める山本隆之さんはベトナム人の好みを研究し、オリジナルメニューを考案していた。

【参考文献】

日本語文献

- 1 川端基夫 [2005] 『アジア市場のコンテクスト 東南アジア編：グローバリゼーションの現場から』、新評論。
- 2 川端基夫 [2010] 『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 川端基夫 [2013] 「外食グローバル化のダイナミズム：日系外食チェーンのアジア進出を例に」『流通研究』、第15巻第2号、3-23頁。
- 4 川端基夫 [2016] 『外食国際化のダイナミズム：新しい「越境のかたち」』、新評論。
- 5 倉林貴之・新美佑・八浪暁 [2012] 「国別アンケートで読み解くASEAN消費市場『ASEAN 5 カ国消費者アンケート調査』結果より」『知的資産創造』、Vol. 21, No. 8, 22-35頁。
- 6 小島正稔 [2003] 「フランチャイジングの定義と優位性の源泉」『経営研究所論集』、第26号、27-45頁。
- 7 ジェトロ・ハノイ事務所 [2016] 『ベトナムにおける外食産業進出の現状・可能性調査』、https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/02/2016/4_e89d739bdb26e58/vnfood_rp201603.pdf（2017年2月16日参照）。
- 8 スケッチプロ [n.d.] 「株式会社トリドール・Lotus Food JSCベトナム人で賑わう丸亀うどん、パートナーとの快進撃」、<http://sketchpro.biz/feature/1222/>（2017年7月12日参照）。

- 9 土屋晃 [2011] 『アジアで飲食ビジネスチャンスをつかめ!』, カナリア書房。
- 10 トリドール [2013年11月19日] 「急成長するベトナム外食市場に丸亀製麺が進出:2014年1月に1号店オープン、3年以内の10店舗展開を目指す」(ニュースリリース), <http://www.toridoll.com/ir/pdf/bt131119.pdf> (2018年2月26日参照)。
- 11 中西宏太 [2010] 『ベトナム産業分析』, 時事通信出版局。
- 12 日本政策金融公庫 [2016] 「有望国1位は3年連続でベトナムに:『取引先海外現地法人の業況調査』結果について」, https://www.jfc.go.jp/n/release/pdf/topics_161013a.pdf (2018年1月12日参照)。
- 13 日本政策金融公庫総合研究所 [2016] 「安全・信頼・高品質という日本製品の強みを活かすグローバル市場戦略: 飲食料品産業の海外展開にみる日本製品の気配り競争力」『日本公庫総研レポート』, No. 2016-5/a。
- 14 日本フードサービス協会 [2016] 「平成27年外食産業市場規模推計について」, <http://anan-zaidan.or.jp/data/2016-1-1.pdf> (2017年4月15日参照)。
- 15 日本フランチャイズチェーン協会 [2013] 『よくわかる!フランチャイズ入門』, 同友館。
- 16 日本貿易振興機構(ジェトロ) [2011] 「ベトナムにおけるサービス産業基礎調査」, https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07000698/vietnam_service_industry.pdf (2018年1月2日参照)。
- 17 日本貿易振興機構(ジェトロ) 海外調査部 アジア大洋州課 [2016] 「外資系企業のサービス産業への進出状況」, https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/01/953f4577cec3cbf1/20150120.pdf (2017年12月20日参照)。
- 18 ネルソン水嶋 [2015年2月5日] 「感動です!ベトナムにいよいよ吉野家がやって来ました」『べとまる』, <https://www.vietmaru.com/2015/02/yoshinoya-report/> (2017年2月5日参照)。
- 19 ネルソン水嶋 [2015年8月11日] 「ベトナム丸亀製麺はパクチー盛り放題」『デイリーポータルZ』, http://portal.nifty.com/kiji/150728194178_1.htm (2017年5月26日参照)。
- 20 ベトナムスケッチ [2013年8月] 『「名義借り」でのビジネスはリスクと隣り合わせ(ベトナム人経営者の気質 第14回)』, <http://www.vietnam-sketch.com/2013080927440> (2018年1月18日参照)。
- 21 ベトナムローカルフーズ [2017年4月11日] 「おいしくてリーズナブル!ベトナム人向けのカジュアルな和食店「TOKYO Deli」」, <https://gucci-vietnam.com/tokyo-deli> (2018年2月5日参照)。
- 22 マンフレッド 倉雄, オットー [2014年12月3日] 「国際的外食チェーンにおけるベトナムでの経営について」, *Duane Morris Vietnam*, <https://blogs.duanemorris.com/vietnam/2014/12/03/> (2017年8月3日参照)。
- 23 三菱総合研究所 海外事業センター [2014] 『平成25年度経済連携促進のための産業高度化推進事業(サービス産業海外展開戦略策定に係る基礎調査)報告書』, http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2014fy/E004021.pdf (2018年2月16日参照)。
- 24 山本亜由子 [2017年05月19日] 「日本企業の進出が加速している国トップ20: ミャンマー、カンボジアなどASEAN目立つ」, <http://toyokeizai.net/articles/-/172367?page=2> (2017年12月20日参照)。
- 25 aki [2014年1月20日] 「丸亀製麺のベトナム1号店がホーチミンのイオンにオープンしたので行ってきました」『Viet Navi』, <https://vietnam-navi.info/article/marukame-seimen> (2018年1月21日参照)。
- 26 Prudentia Marketing Reserach [2017] 「日本の外食企業の海外進出状況」, <http://prudentia-mr.com/gaishoku-kaigai/> (2017年6月27日参照)。
- 27 VietNamNet Bridge [2016年1月3日] 「ベトナム外食産業、外食チェーンの閉店が続く中、ついにバーガーキングも閉店」AGS Group訳 (ニュースリリース), <http://ags-vn.com/ja/news/19960.html> (2017年6月13日参照)。
- 28 VIETJO (ベトジョー) [2015年4月17日] 『外国人投資家、ベトナムの飲食業に独资で参入可能に』, <https://www.viet-jo.com/news/economy/150414025459.html> (2017年2月1日参照)。
- 29 VIETJO (ベトジョー) [2015年12月28日] 『全国の日本料理店770店舗、9割がベトナム人客』, <http://www.viet-jo.com/news/economy/151223035747.html> (2017年2月1日参照)。

英語文献

- 30 Bloomberg[n.d.] "Company Overview of Sushi King Company Limited", <https://www.bloomberg.com>

- com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapid=331107737 (2017年7月1日参照)。
- 31 International Monetary Fund (IMF) [2016, June 27] “IMF Executive Board Concludes 2016 Article IV Consultation with Vietnam”, *Press Release*, No. 16/307, <http://www.imf.org/en/news/articles/2016/07/06/13/45/pr16307-vietnam-imf-executive-board-concludes-2016-article-iv-consultation> (2017年2月1日参照)。

ベトナム語文献

- 32 Nguyen, Dinh. [2017年5月30日] “Lê Văn Mây: “Nữ tướng” lãng mạn của Marukame Udon” [レ ヴァン メー丸亀うどんのロマンチックな「女将軍」], *Kilala*, <http://www.kilala.vn/doanh-nghiep-nhat/le-van-may-nu-tuong-lang-man-cua-marukame-udon.html> (2017年12月10日参照)。
- 33 Nguyen, Vu. [2014年7月31日] “Thị trường thức ăn nhanh Việt Nam: Thế giới tràn vào, doanh nghiệp nội lại thờ ơ” [ベトナムにおけるファーストフード市場：海外企業は参入、国内企業は気乗りしない], *Tapchitaichinh*, <http://tapchitaichinh.vn/nguoi-viet-dung-hang-viet/thi-truong-thuc-an-nhanh-viet-nam-the-gioi-tran-vao-doanh-nghiep-noi-lai-tho-o-54835.html> (2018年1月9日参照)。
- 34 PV. [2012年9月20日] “Công ty TNHH Chế Biến Thực Phẩm Hoa Sen: Sức bật từ hàng chất lượng cao” [ロータスフード加工食品株式会社：高品質商品から発展], *VIETNAM BUSINESS FORUM*, <http://vccinews.vn/news/7156/.html> (2017年6月21日参照)。
- 35 Thu Nguyet. [2014年9月30日] “Nhà hàng Nhật: thêm nhiều ‘người chơi’” [日本レストラン：「プレーヤー」が増加], *The Saigon Times Online*, <http://www.thesaigontimes.vn/120448/Nha-hang-Nhat-them-nhieu-%E2%80%9Cnguoi-choi%E2%80%9D.html> (2017年7月16日参照)。
- 36 Tổng cục Thống kê [ベトナム統計総局] [2017年12月27日] “Thông cáo báo chí tình hình kinh tế - xã hội năm 2017” [ベトナム経済・社会事情報告], <https://www.gso.gov.vn/default.aspx?tabid=382&idmid=2&ItemID=18667> (2018年1月9日参照)。
- 37 Vu, Le. [2015年3月18日] “Chiến lược Việt hóa của các đại gia F&B ngoại” [外資系F&B大手企業のベトナム化戦略], *VnExpress*, <http://kinhdoanh.vnexpress.net/tin-tuc/doanh-nghiep/chien-luoc-viet-hoa-cua-cac-dai-gia-f-amp-b-ngoai-3158879.html> (2017年4月10日参照)。

ホームページ

- 38 厚生労働省 [n.d.] http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryuu/shokuhin/haccp/index.html (2018年2月20日参照)。
- 39 信州ハム・ニチレイフレッシュ・豊田通商 [2011年1月28日] 「信州ハム、ニチレイフレッシュ、豊田通商がベトナムでの食肉加工品販売事業に参入：日本流のハム・ソーセージなどをベトナムの食卓へ」(豊田通商 プレスルーム), http://www.toyota-tsusho.com/press/detail/110128_000415.html (2018年2月20日参照)。
- 40 日本貿易振興機構 (ジェトロ) https://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/invest_02.html (2017年12月5日参照)。
- 41 Business Dictionary <http://www.businessdictionary.com/definition/nominee-company.html> (2018年1月16日参照)。
- 42 Foody.vn <https://www.foody.vn/ho-chi-minh/yoshinoya-com-bo-nhat-aeon-mall> (2017年4月13日参照)。
- 43 Lotus Group[n.d.] <https://lotusgroup.talentnetwork.vn/gioi-thieu-35a51a7a/vi> (2018年2月26日参照)。
- 44 Mon ngon viet nam [2016] “Marukame Udon khai trương chi nhánh thứ 7 [Marukame Udonが7番目の店舗オープン]”, <http://monngonvietnam.vn/bai-viet/marukame-udon-khai-truong-chi-nhanh-thu-7-335> (2017年4月参照)。
- 45 Shinshu NT[n.d.] “Lịch sử hình thành [歴史の変遷]”, <http://www.shinshu-nt.com/cong-ty.html> (2018年2月20日参照)。
- 46 Worldometers[n.d.] “Viet Nam Population”, <http://www.worldometers.info/world-population/vietnam-population/> (2017年6月1日参照)。