

マクドナルドのベトナム市場での苦戦に関する一考察

—ベトナムマクドナルドの経営戦略の不整合性を中心に—

グエン ティ ビック フェ¹

富山 栄子²

グエン トゥー トウイ³

ホアン レ トゥー フォン⁴

要 旨

本研究はベトナムマクドナルドが展開している市場戦略をグローバルで展開しているマクドナルドの戦略とベトナム市場で業界No.1の店舗数を所有しているロッテリアの戦略と比較分析し、トランスナショナル企業としてグローバル戦略を世界で成功しているマクドナルドがベトナムで苦戦している理由を文献調査により研究した。その結果、ベトナムマクドナルドは製品戦略のローカルな要素よりグローバルな要素の方を大事にしていること及び、「低価格戦略」をベトナムでは実施できておらず、本部の高い品質基準を遵守しているという品質の差別化戦略を取っており、経営戦略の整合性が取れていないことが明らかになった。

キーワード

マクドナルド、グローバル、ローカル、グローカル、国際フランチャイジング

1 はじめに

ドイモイ政策後、経済の発展と共に、ベトナム人のライフスタイルが徐々に変化している。人々は忙しくなり、自炊するよりも外食する人が増え忙しい人に対して栄養のある食事を手頃な価格で提供できるファーストフードに人気が高まっている。平均所得が高くなり、若い人口の割合が多い9,000万人規模のベトナム市場はファーストフード業界にとって成長が期待できる市場だと言えるだろう。それ故、1990年代後半KFC、ロッテリア、ドミノピザ等の世界の有名なファーストフード企業がベトナムに国際フランチャイジングを展開し始めた。マクドナルドも2014年にベトナムへ国際フランチャイジング契約で1号店をオープンした。マクドナルドは世界的な評判と厳しいフランチャイジー選択基準、

¹ 貿易大学 ビジネス日本語学科長、事業創造大学院大学新潟地域活性化研究所主幹研究員

² 事業創造大学院大学 教授

³ 貿易大学 日本語学部 卒業生

⁴ 貿易大学 日本語学部 講師

グローバルとローカルを巧みに組み合わせたグローバル戦略により、多くの国において成功している。マクドナルドは119ヶ国に約4万店舗を運営し、毎日7,000万人の客にサービスしてファーストフード業界において世界ナンバーワンのブランド力を持っている。しかし、マクドナルドはベトナムに進出してから7年が経過するものの店舗数が僅か23店にとどまり、10年以内に100店舗を開店するという当初の目標が思い通りに進んでいない。また、KFC、ロッテリアはグローバルブランド100リストに入っていないが2018年現在ベトナムにおいてそれぞれ140店舗と210店舗を展開している。こうした状況を踏まえ、本稿では、マクドナルドの国際化戦略とベトナムマクドナルドの市場戦略を中心に研究し、なぜ全世界で成功しているマクドナルドがベトナムで苦戦しているのかを考察する。

2 先行研究

「フランチャイズ（英語：Franchise）」の言葉自体はフランス語の「Franche」に起源を持つもので、中世で国王や教会の主権者から与えられた「特権」又は「自由」を意味する言葉として使用されていた [Lafontaine&Blair, 2008]。一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会によれば、「フランチャイズとは、事業者（「フランチャイザー」と呼ぶ）が他の事業者（「フランチャイジー」と呼ぶ）との間に契約を結び、自己の商標、サービスマーク、トレード・ネームその他の営業の象徴となる標識、及び経営のノウハウを用いて、同一のイメージのもとに商品の販売その他の事業を行う権利を与え、一方、フランチャイジーはその見返りとして一定の対価を支払い、事業に必要な資金を投下してフランチャイザーの指導および援助のもとに事業を行う両者の継続的關係をいう¹。」そして、国際フランチャイジングとは、川端 [2010b] によると、「企業（本部）が海外の企業または事業者（加盟店）との間で、商標や商品、ノウハウを提供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」である。さらに川端 [2010a] によれば、アメリカから発展したフランチャイズチェーンが1940年以前から隣国へも進出するようになったのが国際フランチャイジングの始まりである。その後1950年代に本格的に米国企業がフランチャイズによって海外展開を行っていった (p.4)。国際フランチャイジングでは小売サービス部門や、ファーストフード部門の海外展開が有名である。その中でも、マクドナルドはもっとも有名なケースとして挙げられる。統計データベースStatista²によると、マクドナルドは世界をリードするファーストフードレストランであり、119ヶ国以上に約38,000店舗がある。

福井 [2004] はマクドナルドから学ぶフランチャイズ経営成功の原点は標準化、低価格戦略、フランチャイズ店舗貸付による賃貸収入であることを示した。また、Vignali, C. [2001] はマクドナルドがグローバル戦略を使いこなして世界の多くの市場に成功裡に参入できたことを明らかにした。マクドナルドは、独特な文化がある市場や競争が激しい市場へも参入し成功することができた。東西の間であって独特の文化があるトルコにおいて

も、「グローバルに考え、ローカルに行動する」というグローカル戦略を実行して店舗数を大きく伸ばすことができた。そして、地元のサプライヤーが供給する原材料で95%の製品を生産していることをトルコの顧客から高く評価されている [Kolmakova, L., 2017]。インドは、多様な文化で保守的な消費者が多く、参入しにくいだが、マクドナルドはグローカル戦略と2種類の価格戦略を通じて、成功を収めることができた [Nandini, A.S., 2014]。このように、マクドナルドはアメリカ国内のみならず、ドイツ、英国、フランス、カナダ、オーストラリアなどの西欧先進国を初め日本、中国、タイ、マレーシア、インドネシアのような東洋文化の国々においても、そして、独特な文化があるトルコやインドにおいても成功している。成功している鍵はグローカル戦略及び低価格戦略によるフランチャイズ展開である。

マクドナルドはこのように多くの市場で成功してきたが、ベトナムにおいてはフランチャイズ展開が停滞している。参入してから7年経ったが、店舗数はわずか23店にすぎない。文化が似ている国では中国が3,383店、日本が2,910店で、同じ東南アジアにあるタイ、マレーシア、インドネシアはどの国でも200店以上ある。国際フランチャイズニングの研究の従来研究は国際化に際して参入様式としてのフランチャイズ様式選択要因に集中しており [Root, 1987, 1994等]、進出後の課題等オペレーションや市場戦略の実態分析の研究が多いとは言えない。それゆえ、本研究ではベトナムにおけるマクドナルドの事業の現状について調べ、ベトナム市場でのフランチャイズ展開停滞の原因をマクドナルドの国際化戦略とベトナムマクドナルドのオペレーションや市場戦略の実態分析を中心に文献調査により明らかにしていく。

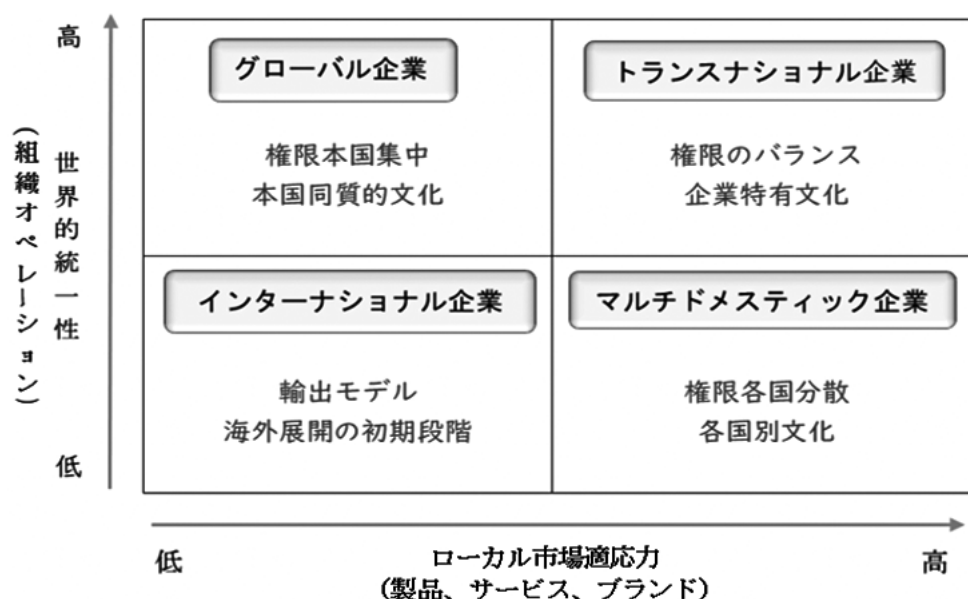
3 研究フレームワーク

本章ではマクドナルドが他の諸国で成功しているグローカル戦略（トランスナショナル企業形態）の特徴と市場戦略を基軸にし、ベトナムでの店舗数が業界ナンバー1のロケットリアと比較しながら分析を進める。

3.1 国際化戦略

Bartlett, C.A., Ghosal, S. [1989] は、国際化展開する企業の組織形態の分類を行った。そして図1に示しているように企業が海外市場において製品やサービスをどの程度現地化するかという要因と、グローバルで組織プロセスをどの程度標準化するかという要因をX軸とY軸にとり、2×2のマトリックスを設定することで、国際化企業を4つの形態に分類した。

図1 企業の国際化戦略



(出所) Bartlett, C.A., Ghosal, S. [1989] より作成

① インターナショナル企業形態

製品・サービスやブランドのローカル市場の適応力も、組織オペレーションのグローバル統一性も低い企業形態はインターナショナル企業である。このモデルにおいては企業が現地に駐在員事務所や支店を設立し、本国で作られた製品を輸入販売する。これらの製品は現地マーケットに合わせてカスタマイズすることはない。本社マネジメントはグローバルな意識も能力も低い。

② マルチドメスティック企業形態

製品、サービスやブランドのローカル市場の適応力は高いが、組織オペレーションのグローバル統一性は低い企業形態はマルチドメスティック企業である。このモデルは現地パートナーとのジョイントベンチャーやライセンスを通じて海外ビジネスを行う際によく見られる形態である。ローカル市場のニーズに合うように製品やサービスのカスタマイゼーションが行われ、それに伴い海外オペレーションやマネジメントに大きな権限が移譲される。

③ グローバル企業形態

製品、サービスやブランドのローカル市場の適応力は低い、組織オペレーションのグローバル統一性は高い企業形態はグローバル企業である。権限は本社に集中しており、本社の戦略が世界に展開される。製品やサービスに関しては、本国の標準を守り、安易なカスタマイゼーションは行わない。各国の売上が伸びなかったとしても、グローバルスタンダードを守ることが最優先である。オペレーションに関してはグローバルレベルでの全社

最適が重要視され、ローカル市場固有のニーズは軽視される。

④ トランスナショナル企業形態

製品・サービスやブランドのローカル市場への適応力も、組織オペレーションのグローバル統一性もバランスをとっている企業形態はトランスナショナル企業である。海外オペレーションに権限委譲することでローカル市場のニーズをしっかりとくみ取り、ローカルに一番あった製品・サービスの開発が行われる。製品の製造になるとグローバルのネットワークと規模のメリットを生かし、一番安価での原材料の調達がなされ、一番コストの安い場所で製造される。さらにグローバルな企業としての高水準の品質管理の下、最も効率的な方法である。

上述したようにマクドナルドが国際展開で成功したグローバル戦略は最後のトランスナショナル企業形態に当てはまると言えるであろう。詳細は以下で考察していく。

3.2 市場戦略

企業は国際化を展開し、ある国や地域に参入したらどのようにその市場にアプローチをするかを考える市場戦略を立てる。市場戦略というマーケティングは市場動向と顧客のニーズにあわせて、調和をとって計画・運用していくことである。McCarthy [1960] は製品 (product)、価格 (price)、流通・立地 (place)、販売促進 (promotion) の4要素が、マーケティング・ミックスであり、マーケティングの4Pと呼ばれる市場戦略の基本4要素 (①製品、②価格、③流通・立地④販売促進) を提唱した。

4 ベトナムマクドナルドの市場戦略

4.1 ベトナムマクドナルド (McDonald's Vietnam) の概要

マクドナルド (株) は、開発ライセンシー (Developmental licensee) として Good Day Hospitality 株式会社をベトナムのフランチャイズ・パートナーとして選択した³。マクドナルド (株) がフランチャイザーで Good Day Hospitality (株) がフランチャイジーのマスターフランチャイズ契約である。2014年2月7日にホーチミン市の繁華街で1号店をオープンし、3年後2017年2月17日にハノイの中心市街地に店舗をオープンし、北部市場に進出し始めた。しかし、マクドナルドは現時点では、全国で23店舗しか展開していない。ベトナムのファーストフード業界においては、マクドナルドが所有している店舗数はKFCとロッテリアに完全に劣っている。KFCは1997年にホーチミン市に1号店をオープンし始め2018年現在、ベトナムの32省にわたり140店を開店できた。ロッテリアはKFCより1年遅れでベトナムに進出してきたが210店をオープンした。また売上高を見るとそれぞれの2019年の売上高は1兆4980億ドンと1兆683億ドンで業界トップである⁴。

4.2 ベトナムマクドナルドの市場戦略

本節ではベトナムマクドナルドとロッテリアの市場戦略について概観する。

(1) 製品戦略

① メニュー

まずベトナムマクドナルドが提供しているメニューから見てみよう。顧客により多くの商品の選択肢を提供するため、マクドナルドはハンバーガーからサイドディッシュ、デザート、ドリンクまで、豊富な基本メニューを提供している。世界に展開しているフランチャイズ店に提供しているBig Mac、McPork、McChicken、Fille-O-Fishなど12種類のバーガーやMcNuggets、McWingsのフライドチキンや3種類のソースのフライドポテトに加え新鮮なオレンジジュース、ピュリファイドウォーター、コカコーラ、スプライト、ミロミルクとワッフルコーンアイス、ホットアップルパイ、アイスクリーム、オレオクッキーアイスという豊富なドリンクとデザートメニューを提供している。

また、顧客のニーズを満たし、ベトナムにおける飲食市場の動向と若者のトレンドに追いつくために、マクドナルドは8つの選択肢のあるご飯のメニューを追加する他、マクドナルド店内に併設しているマックカフェを立ち上げた。マックカフェのメニューには抹茶ラテ、アイスチョコレート、キャラメルフラッペ、マキアート、エクスプレスなど、ベトナムの消費者、特に若者に人気の飲み物が含まれている。さらに、ベトナム市場に参入する際に、大衆的なハンバーガーに加え、マクドナルドは「McPork」、「McPork Deluxe」と「Double McPork Deluxe」という豚肉から作られたバーガーの新商品を発売した。こうしたマクドナルドの戦略は完全に根拠に基づいている。米国農務省のデータによると、2013年、ベトナムでは2,315百万トンの豚肉が消費されたことで、ベトナム人が一人当たり年間25キロの豚肉を消費することに相当する⁵からである。

ロッテリアは韓国のブランドであり、1998年にベトナムに参入した。ロッテリアが提供しているメニューは基本的にハンバーガー、フライドチキン、前菜、デザート、ドリンクと以上の4品からのセットメニューを若者向けに提供している。メニューは鶏肉のみならず牛肉、豚肉、魚、たこ、エビなど豊富で多様化したメニューを幅広い顧客層に提供している。また韓国の典型的な味を維持しながら、徹底的にベトナム人に合う味を付けることを追求している。例えばベトナム人が好きな生姜、ニンニクなどの調味料を使うメニューの他にベトナム人の主食であるご飯メニューも開発した。

② 品質

次は製品の品質について見てみよう。マクドナルドの典型的な特徴の1つは、ブランドの移転プロセスでは、製品品質の一貫性が最優先事項とされていることである。ベトナムを含む世界中のマクドナルドの各加盟店は原材料に対して、HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point)、GMP (Good Manufacturing Practice) やISO22000のような厳格な基準を厳守している。ベトナムマクドナルドのホームページにはグローバルスタン

ダードの品質・サービスを提供することを会社の使命、ビジョンに記載し⁶、求めている品質（USDAという厳しい国際基準以上の製品）を満たすために、90%以上の原材料を輸入していると記載されている⁷。そして、ベトナムマクドナルドのホームページに原産地、供給業者等を明記し、PRをしている。「すべての店舗は厳選された供給業者から最高の材料のみを購入している。これらの供給業者が高品質で衛生的な原料を供給するための厳しい基準に従うことが必要とされる⁸」。そのため、マクドナルドはレタス、トマトなどの最小の具材から、パンズや肉の重要な食材まで、非常に高い食品の品質基準を適用している。食材の輸入先は、牛肉100%がオーストラリアから、豚肉とラセットバーバンクのポテトが米国から、鶏肉がタイとマレーシアから購入されている。地元の食材は、マクドナルドはダラット産の新鮮な野菜とトマトのみを使用している。さらに、ポテトなどのフライド食品が植物油で揚げられることを通しては、マクドナルドが消費者の健康にも配慮していると考えられる。このように見ると、品質管理面でマクドナルドは全世界で標準化された基準を厳守している。食材調達については「Good Day Hospitalityは現地と国際的なサプライヤーと連携して現地のサプライチェーンを開発、ベトナム国内のマクドナルド加盟店のみならず、世界に展開しているマクドナルドの加盟店に供給することを目指している。国内サプライヤーはこの国際サプライチェーンに参入できるかは国内サプライヤーの能力に依ります⁹。」とDay Hospitality社の社長であるNguyen Bao Hoang氏は述べている。以上のことから、原材料の調達先を選ぶのはフランチャイジーが決められていると考えられるが、その選択基準はマクドナルド本部の品質基準を満たしている。すなわち、マクドナルド本部の品質基準を満たす現地業者がベトナムでは確保できないため、輸入による食材調達が90%を占めている。

ベトナムロッテリアも世界中のロッテリアもHACCP、GMP、ISO14001、ISO9001基準を取得し、QCST（Quality、Cleanliness、Service、Time）の方針で良い品質、衛生的な製品、清潔な環境で良いサービスを素早く顧客に提供している。ロッテリアは品質基準を守るために機械、設備や厨房器具をはじめ、基本の原材料や調味料を本社経由で最長4日間の条件で輸入している。またベトナム現地からも魚団子、牛肉団子、エビ団子、鳥肉、野菜などをHACCP、GMP基準に達している信頼あるサプライヤーから調達し、80%の原材料をベトナム国内で調達している（2015年現在）¹⁰。

③ サービス

マクドナルドは長い間維持されてきたブランドの精神を受け継ぎながら、顧客に親密さと快適さを提供している。ベトナム初の2つのサービスであるドライブスルーと24時間365日のサービスにより顧客に新しく楽しい体験を提供している。店内で直接食事する顧客に対して、マクドナルドは「お客様は王様」をモットーにしたプロフェッショナルのサービススタイルを行っており、最も快適な環境と時間を提供している。他方で地元の文化的特徴を盛り込もうとしている。店内では、マクドナルドの典型的な赤と黄色のテーブ

ルと椅子の代わりに、ベトナム消費者の若々しいスタイルに適したカラフルなテーブルと椅子を使っている。その上、装飾は木材の壁などを取り入れ、東洋文化に適している。また、他のフランチャイズチェーンと同様に、マクドナルドは子供をブランドのターゲットにしている。すべての店舗には、広々としたモダンなデザインの子供用プレイエリアがあり、子供をマクドナルド店に引き付けている。その他、ロッテリア、KFCなどと同様デリバリーサービスや店内の誕生日パーティーなどのサービスも提供している。

ロッテリアも“Quick service & Happy time”という経営方針で顧客に様々なサービスを提供している。店内は広く、幸福の赤と清潔な白の色でデザインされ、若者を引き付けるために近代的で、若い雰囲気である。韓国とベトナムの親密的な関係と文化交流の要素を上手く組み合わせた店舗のデザインと配置をしている。店内ではアオザイと韓服（ハンボツ）という両国の伝統的な衣装を着る微笑みの2人の女の子のポスターでお客様を迎える。個人顧客用の空間と誕生日パーティーなどの家族や友達の集まりのための広々な空間を2つ設けている。個人用の空間では小さめのテーブルと椅子が設けられ、ベトナムの竹を描いている緑色の絵を飾り、落ち着いた雰囲気を表している。「顧客はロッテリアの家族」という精神で顧客が家にいるようにリラックスな感じをもたらすために、熱心に、丁寧にサービスされる。その他、ロッテリアもデリバリーサービスも提供している。

(2) 価格戦略

ベトナムマクドナルドの価格はアメリカの同様の商品の価格よりも安い。しかし、マレーシア、インドネシア、シンガポールなど、他の東南アジアのいくつかの国の価格と比較すると、より高くなっている。具体的には、ベトナムのビッグマックの価格は2.86米ドルで、アメリカでの価格（5.66米ドル）より安い。インドネシア（2.41米ドル）、マレーシア（2.47米ドル）などのビッグマックより高い¹¹。最近では、マクドナルドは充実したエネルギーのある朝マックの超節約コンボを発売したことにより、ターゲット顧客層の拡大を推進している。わずか20,000VND（約0.86米ドル）で、顧客は3種類のマックマフィンのいずれかを購入でき、アイスミルクコーヒー1杯は10,000VND（0.43米ドル相当）である。その上、Mix&Matchコンボにより、39,000VND（約1.68米ドル）で、ランチメニューにあるメイン料理1つとサイド料理1つを選択できる¹²。マクドナルドは金銭の余裕がない学生に対して、色々なコンボセットを提供している。例えば、学生向けの「49K Deal」セット（49,000VNDで購入できる学生セット）である。学生証を持参する又は学校の制服でレストランに来るだけで、49,000VNDでハンバーガー1個とドリンク1杯とフライドポテト1個を含むセットを購入できる¹³。

ロッテリアの価格は幅広い顧客、特に若者と家族連れの顧客が購入できるように低価格を設定している。ランチは60,000～115,000VND（2.6～5米ドル）である。ロッテリアの定番バーガーであるBulgogi Burgerは44,000VND（1.9米ドル）である。表1はベトナムマクドナルド、ロッテリア及びベトナムのハンバーガーであるバインミーの価格を表し

ている。表1で示すようにマクドナルドのハンバーガーもロッテリアのハンバーガーもベトナムのバインミーより価格が数倍高い。また同じ外国系のハンバーガーとして平均1個のハンバーガーはマクドナルドが67,300VND（2.9米ドル）に対し、ロッテリアは39,700VND（1.7米ドル）であり、40%強高い。

表1 ベトナムにおける各種ハンバーガーの価格

マクドナルド		ロッテリア		ベトナムのバインミー	
ハンバーガー メニュー	価格 (VND)	ハンバーガー メニュー	価格 (VND)	バインミー メニュー	価格 (VND)
デラックスチーズバーガー	49,000	エビバーガー	47,000	パテバインミー	10,000～
ダブルチーズバーガー	59,000	プルコギバーガー	44,000	肉バインミー	15,000～
チーズマックローヤル	69,000	エッグビーフバーガー	44,000	卵バインミー	7,000～
ビッグマック	69,000	プレミアムチキンバーガー	44,000		
デラックスマックローヤル	79,000	フィッシュバーガー	34,000		
デラックスマックローヤル	79,000	チーズバーガー	34,000		
		テリヤキバーガー	31,000		
平均	67,300	平均	39,700		

(出所) ベトナムのマクドナルドとロッテリアのホームページより筆者作成。

(3) 流通・立地戦略

ベトナムに出店している店舗はホーチミン市に集中している。展開している23店中、19店はホーチミンに立地している。そして、既に市場に出回っている他のブランドとはまったく異なる出店戦略を選択した。ホーチミンでは、マクドナルドの最初の3店舗の中、2店舗が繁華街の外にある。それは市内の市場は既にあらゆる街角にある何百ものファーストフードブランドの店が出店されているからである。異なる地域からホーチミン市に来る自動車での旅行者が「ドライブスルー」サービスを通じて商品を楽しむことができる立地である。

ロッテリアはマクドナルドと同じように南部のホーチミン市に集中出店している。全国の210店中84店はホーチミン市に立地している。出店戦略は人が大勢いる繁華街の交差点の道路の角地や、外国人が多く集まる道路や人が多く集まるショッピングモールなどである。渋滞が多い道路の交差点の角地にお店を開店する目的は、渋滞待ちの人が簡単にロッテリアのお店に入り、食事をしたり、休憩をしたりできるということである¹⁴。

(4) 販売促進戦略

世界でフランチャイズ展開をする際、マクドナルドは“Build a global brand, local marketing action”（グローバルのブランドを確立して、ローカルなマーケティング活動を実施する）という販売促進戦略を実施している。

① 広告

全世界で同じロゴ、スローガン、制服やサービスの仕方でブランドイメージを統一するが、進出する市場によって広告、宣伝の方法が異なる。マクドナルドのマスコットは赤いアフロヘア、黄色服、赤・白い色の縞々のソックス、赤くて大きい靴を履いているクラウンは全世界の子供達を喜ばす。中国ではテレビ広告は見落とされることが多いのでテレビ広告ではなく、新聞広告を行っている [Nguyen, 2020]。ベトナムマクドナルドは、電飾スタンド看板などの屋外広告メディアを利用し、ロゴマークが印刷してある帽子、Tシャツ、チラシ、カレンダーなどの印刷媒体を顧客にプレゼントする。現在、ベトナムマクドナルドは、海外のマクドナルドのフランチャイズシステムのようにテレビコマーシャル等で広告を行っていないが、ソーシャルネットワーク¹⁵やYouTubeなどのインターネットメディアと新聞、雑誌などのマスメディアを展開している¹⁶。

ロッテリアも全世界の加盟店は“Lotteria-I'm happy”というスローガン、赤色のロゴ、サービスの仕方を統一し、チラシや制服はロゴの色に揃うようにデザインされている。ベトナムロッテリアもテレビやマスメディアを通じて広告を実施しておらず、顧客に良い商品とサービスを提供することにより顧客が実感してもらい、顧客の口コミでロッテリアのことを広めてもらうという戦略を取っている。その他、店舗の数を増やすことにより、ロッテリアの知名度を高めている。

② プロモーション

ベトナムマクドナルドは、2014年に初登場して以来、多くのユニークな広告戦略を打ち出している。2014年3月28日に1号店による「McPork thật tuyệt! Không đùa đâu! (マクポークは素晴らしい! 冗談じゃない!)」という特別なイベントをFacebook公式ファンページで開催した¹⁷。イベントの内容とは、イベントに関する投稿した記事が10,000の「いいね!」を達成したら、4月1日に、Da Kao 1号店が顧客にマックポーク (McPork) 1,000個を無料で贈る。その結果、12,000の「いいね!」と1,000以上の「シェア」があった¹⁸。マクドナルドは依然として子供をターゲット顧客の一部にしているため、子供向けの魅力的なプロモーションを行っている。新作映画の人気キャラクターのおもちゃを子供に配ったりもする。ベトナムでは人気キャラクターのピカチュウの帽子と風船をプレゼントしながらピカチュウと話を楽しめ、世界こどもの日をきっかけにフェイスペインティングなどのイベントが挙げられる。それによって、マクドナルド店舗が休日や週末、子供たちの誕生日に多くの子供と両親の好きな行き先となっている¹⁹。

さらに、マクドナルドは過去25年以上に渡り、広くサッカーを応援してきた。

2014FIFAワールドカップオフィシャルスポンサーとして、マクドナルドはアディダス(Adidas)と協力して2014年6月30日から7月4日にかけて、「Sút bóng hay, nhân giày dinh! (ボールをけり込み、トップシューズを手に入れよう!）」というコンテストを展開した。コンテストに参加すると、顧客はマクドナルドの象徴である「マックフライポテト」と遊び心あふれる斬新な「ワールドカップ期間限定スペシャルパッケージ」を無料で所有することができる他、水筒帽子、Tシャツ、ゴールキーパーグローブやシンガードストッパー等をアディダスから受け取る機会があった²⁰。そのコンテストには何百人もの若者たちが参加し、マクドナルドにとって効果的な広告媒体となった。

ロッテリアは2つのプロモーションを行ってきた。1つめはロッテリアが韓国のブランドであることの強調。2つめはすべての加盟店でベトナムの祝日にベトナムの国旗を飾ることでロッテリアがベトナムを大切にしていることを伝えている。韓国が韓流文化を全世界に広めているので、ベトナムの若者は韓国の音楽、映画、ゲームショー、服装と料理が大好きである。ロッテグループがKpopやBig Bangの有名なバンドをブランド大使として務めてもらったり、ロッテの施設で有名な韓国映画を撮影したりすることでベトナム人の顧客にロッテというブランドを馴染みにさせた。

③ 広報

消費者の目から見たマクドナルドのイメージは、常にダイナミックでパワフル、ポジティブなものに関連付けられている。6年連続で、マクドナルドはサイゴン・ヒート(Saigon Heat、ベトナムのバスケットボールの代表チーム)の同行者とメインスポンサーを務めている。サイゴン・ヒートはベトナムのスポーツ愛好家に新しい興味深い体験をもたらし、若者コミュニティでのバスケットボールとスポーツへの情熱の構築に貢献している²¹。その他、ベトナムマクドナルドは、非営利医療団体「オペレーション・スマイル・ベトナム」に対して支援し、寄付を行っている。

ロッテリアも社会貢献活動を通じて広報活動を行っている。利益の一部を使って使い捨て商品を削減するために環境を愛するという活動を行い、不自由な人や癌患者を支える活動を行っている。

5 マクドナルドがベトナムで苦戦する理由の分析と考察

マクドナルドの他国での国際フランチャイジング戦略の成功の鍵は「グローバル戦略」と「低価格戦略」であった。一方、ベトナムマクドナルドが展開している市場戦略をグローバルで展開しているマクドナルドの戦略とベトナムローカルで業界No.1の店舗数を所有しているロッテリアの戦略と比較分析した結果、マクドナルドがベトナムで苦戦している理由は以下の点が指摘できる。

第1に、ベトナムマクドナルドは様々な努力によってグローバル戦略を展開している

が、ロッテリアの戦略と比較すると、グローバルの要素の方がローカルの要素より多い。例えばロッテリアのメニューの方がベトナム人が好きな味のメニューを提供し現地適応化していた。またマクドナルドは品質基準を忠実に準拠しているためベトナムではドラット産のレタスとトマトのみ調達しているが、ロッテリアはベトナムで魚団子、牛肉団子、エビ団子、鳥肉、野菜などを調達し原材料の現地調達率は80%であった。外食業の国際化において新興市場に参入するにあたり食材調達ルートと加工システムの構築が必要となる[川端 [2016, p.213]。食材調達ルートの開発ではロッテリアの方が現地化が進んでいる。

第2に、ベトナムマクドナルドの商品の価格はベトナムの大多数の消費者の支払い能力と比較して非常に高い。マクドナルドは商品とサービスの品質の高度な「標準化」の基準を守ろうとして、高い安定した収入の中流階級をターゲットにした高価格戦略を実施した。上記の表1から明らかなようにマクドナルドのハンバーガーの平均価格はロッテリアより40%、ベトナムのバンミーより数倍も高い。この価格戦略はマクドナルドが以前に世界の他の市場で実施していた低価格戦略に反している。価格が高いのはマスターFCのフランチャイジーが高い本部の品質基準を守るために食材調達を現地で行うことができず現地調達率が低いことにもよるものと考えられる。

第3に、ベトナム市場では、マクドナルドはKFC、ロッテリアなど、他の大手ファーストフードと比較すれば、「後発者」と見なすことができる。マクドナルドがベトナム市場に参入した時、同国のファーストフード業界は一定の発展段階を迎えていた。ファーストフードは、その名前が示すように、ゆっくり座って食べる時間がない忙しい人にすぐに提供できる栄養のある食事であり、通常、労働者にとって手頃な価格のもので、ほとんどがお持ち帰りスタイルで提供している。しかし、1997年にKFCが初めてファーストフードの概念をベトナム市場に持ち込んだとき、ファーストフードは本来の意味の「迅速な食事」ではなくなり、高級で週末の家族連れやリラックスなどのための場所という概念になってきた。Viettrackという市場調査会社が2012年9月に行った「ホーチミン市・ハノイ・ダナンにおけるベトナム人消費者のファーストフード利用状況と生活習慣」の調査によると、調査参加者の54.6%が週末、誕生日にファーストフードを食べに行く傾向があり、平日に食べに行く比率が約10%しかなかった。また、友人と一緒にいくという回答が24.3%で、家族と一緒にいくのが41.4%で最多となった。このようにマクドナルドは全世界に提供する「ファーストフード」というサービスをベトナムで実施することができなかった。

6 おわりに

以上のことから、トランスナショナル企業としてグローバル戦略を世界に成功しているマクドナルドがベトナムで苦戦しているのは経営戦略の整合性が取れていないと考えられる。その主な理由は2つある。第1は製品戦略のローカルな要素よりグローバルな要素

の方を大事にしていることである。第2は、マクドナルドが世界で成功している「低価格戦略」をベトナムでは実施できておらず、本部の高い品質基準を遵守しているという品質の差別化戦略を取っていることである。さらに後発者であるマクドナルドはベトナムに参入するときファーストフードの本来の意味である「迅速な食事」を提供するのではなく、週末のリラックスのための場所という異なるサービスコンセプトを提供することになってしまった。この状態を脱し、ベトナムでフランチャイズ展開を成功させるためにはこれからロッテリアのように、よりローカルな要素に注意しながら製品やサービスを開発していくことが必要だと考えられる。そのためには、現地の食材納入業者の育成による食材調達システムの構築が必要不可欠である。グローバル戦略ではグローバルの要素とローカルの要素をバランスよく取り組むことは大切だと考えられる。

本研究の意義はベトナムマクドナルドのケースを分析することより国際経営を展開する企業はローカルの要素にも配慮し、経営戦略の整合性を取れるように注意すべきであるということである。本研究では文献調査に留まった。今後の課題はデータによる実証分析を行うことである。

【注】

- ¹ 一般社団法人日本フランチャイズ協会ホームページ, <https://www.jfa-fc.or.jp/particle/33.html>, 2020年12月1日閲覧。
- ² <https://www.statista.com/statistics/219454/mcdonalds-restaurants-worldwide/#:~:text=Global%20foodservice%20retailer%20McDonald's%20operated,for%20the%20last%2013%20years.&text=McDonald's%20is%20undoubtedly%20the%20world's,locations%20in%20over%20119%20markets>, 2021年2月6日閲覧。
- ³ <https://cafebiz.vn/thuong-hieu/nhuong-quyen-kieu-mcdonalds-201307260921350431.chn>, 2020年12月6日閲覧。
- ⁴ <https://www.brandsvietnam.com/20915-Thi-truong-fastfood-Viet-Tang-doanh-thu-hon-40-Jollibee-tro-lai-cuoc-dua-bam-duoi-KFC-Lotteria>, 2020年12月6日閲覧。
- ⁵ United States Department of Agriculture, 2014, “Livestock and Poultry: World Markets and Trade”, USDA PSD, 2020年12月6日閲覧。
- ⁶ <https://mcdonalds.vn/gioi-thieu-mcdonalds>, 2020年12月6日閲覧。
- ⁷ <https://mcdonalds.vn/tim-hieu/xuat-xu-3.html>, 2020年12月6日閲覧。
- ⁸ <https://mcdonalds.vn/tim-hieu/nha-cung-cap-4.html>, 2020年12月6日閲覧。
- ⁹ <https://www.brandsvietnam.com/3773-Nguyen-lieu-noi-trang-tay-trong-thi-truong-thuc-an-nhanh>, 2020年12月10日閲覧。
- ¹⁰ <https://vnbusiness.vn/viet-nam/cung-ung-nguyen-lieu-fastfood-cua-hep-cho-doanh-nghiep-viet-1043888.html>, 2021年2月18日閲覧。
- ¹¹ <https://www.statista.com/statistics/274326/big-mac-index-global-prices-for-a-big-mac>, 2021年2月16日閲覧。
- ¹² <https://www.facebook.com/McDonaldsVN/posts/1204532276335689>, 2020年12月10日閲覧。
- ¹³ <https://chanhtuoi.com/mcdonalds-giam-gia-phan-an-sinh-vien-chi-voi-49k-d529.html>, 2020年12月16日閲覧。

- ¹⁴ <https://123doc.net/document/1548198-de-tai-phan-tich-thi-truong-thuc-an-nhanh-o-viet-nam-pptx.htm>, 2020年12月10日閲覧。
- ¹⁵ <http://tamlongvang.laodong.com.vn/congngh/giai-ma-viec-mcdonalds-chon-kenh-truyen-thong-qua-zalo-176740.bld>, 2021年1月15日閲覧。
- ¹⁶ <https://marketingai.admicro.vn/chien-luoc-marketing-4p-mcdonalds>, 2021年1月15日閲覧。
- ¹⁷ <https://www.facebook.com/McDonaldsVN/photos/tadaaaaav%3%A0-%C4%91%C3%A2y-1%C3%A0-th%C3%B4ng-tin-v%E1%BB%81-s%E1%BB%B1-ki%E1%BB%87n-%C4%91%E1%BA%B7c-bi%E1%BB%87t-mcpork-th%E1%BA%ADt-tuy%E1%BB%87t-kh%C3%B4ng-%C4%91%C3%B9a-%C4%91%C3%A2u-/504252869696970>, 2021年2月18日閲覧。
- ¹⁸ <https://m.facebook.com/McDonaldsVN/photos/a.403379839784274/505805349541722/?type=3>, 2021年2月18日閲覧。
- ¹⁹ <https://mcdonalds.vn/news/vi-sao-mcdonalds-tro-thanh-dia-chi-yeu-thich-cua-be-vi-sao-mcdonalds-tro-thanh-dia-chi-yeu-thich-cua-be-7.html>, 2020年12月16日閲覧。
- ²⁰ <https://www.facebook.com/McDonaldsVN/posts/552664058189184>, 2021年2月18日閲覧。
- ²¹ <https://kenh14.vn/xem-an-choi/mcdonalds-huong-gioi-tre-den-mot-cuoc-song-nang-dong-hon-20140905022953881.chn>, 2021年1月16日閲覧。

【参考文献】

- 1 荒神衣美編 [2018] 『多層化するベトナム社会』 IDE-JETROアジア経済研究所。
- 2 川端基夫 [2010a] 「国際フランチャイジング研究の特性と課題：文献サーベイ」『龍谷大学経営学論集』49 (4), pp.1-21, 龍谷大学経営学会。
- 3 川端基夫 [2010b] 『日本企業の国際フランチャイジング』新評論。
- 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 日本貿易振興機構（ジェトロ）海外調査部 [2014] 『韓国企業の海外ビジネス戦略』日本貿易振興機構, https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07001638/07001638.pdf, 2020年12月20日閲覧。
- 6 日本貿易振興機構（ジェトロ）海外調査部 [2014] 『米国フランチャイズ（FC）ビジネス契約の手引き：全企業売上の6分の1を占めるビッグビジネスに参入するには』, https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07001667/report_service_rev.pdf, 2020年12月20日閲覧。
- 7 福井幸男 [2004] 「フランチャイズ経営成功の原点：アメリカ・マクドナルド社の創設時から学ぶこと」, 『日本生産管理学会論文誌』, 11 (1), pp.135-140, 日本生産管理学会。
- 8 前田啓一・池部亮編著 [2016] 『ベトナムの工業化と日本企業』同文館。
- 9 Awalan Abdul Aziz (2003) “A Guide to Franchising in Malaysia”, <https://www.scribd.com/document/6506416/Franchising-in-Malaysia>, 2019年11月29日閲覧。
- 10 Alon, Ilan (2004) “Global franchising and development in emerging and transitioning markets.” *Journal of Macromarketing*, 24 (2), pp.156-167.
- 11 Bartlett, C.A., Ghosal, S. (1989) “*Managing Across Borders. The Transnational Solution*, Boston Mass”, Harvard Business School Press.
- 12 Kolmakova, L. (2017) *Glocalization Marketing Strategy of Mc Donald's Case Study: Turkey*, KTH ROYAL INSTITUTE OF TECHNOLOGY SCHOOL OF INDUSTRIAL ENGINEERING AND MANAGEMENT, <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1114621/FULLTEXT01.pdf>, 2019年11月29日閲覧。
- 13 Ly Quy Trung (2006), *Franchise Bí Quyết Thành Công Bằng Mô Hình Nhượng Quyền Kinh Doanh*, Young Publishers.
- 14 McCarthy, E. J. (1960) *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood, IL: Irwin.
- 15 Mujtaba, B. G., & Patel, B. (2007) “McDonalds success strategy and global expansion through customer and brand loyalty”, *Journal of Business Case Studies (JBSC)*, 3 (3), pp.55-66.

- 16 Nandini, A. Satya (2014) “McDonald’s Success Story in India.”, *Journal of Contemporary Research in Management* 9 (3), pp.21–31.
- 17 Nguyen Hoang Tien, Leo Paul Dana, Rewel Jiminez Santural Jose, Nguyen Van Dat, Phan Minh Duc (2020) “Analysis of McDonald’s entry strategy into Vietnam market”, *International Journal of Advanced Research and Development*, 5 (3), pp.23–29.
- 18 Robert Hayes (2005), *The Franchise Handbook*, *Franchise Times Magazine*, Atlantic Pub. Group, <https://byxitymafo.livingpdf.icu/the-franchise-handbook-book-16686ye.php>2019年11月29日閲覧。
- 19 Root. R. F. (1987), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, New York.
- 20 Root. R. F. (1994), *Entry Strategies for International Markets* (Revised and Expanded), Lexington, Books. New York.
- 21 Vignali, C. (2001) “McDonald’s: “Think global, act local”: the marketing mix”, *British food journal*, 103 (2), pp.97–111.

