

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 28 年 6 月 15 日現在

機関番号：37109

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25380558

研究課題名(和文) サービス産業のアジア進出に対する大学教育の貢献

研究課題名(英文) The Role of University Education in the Service Industry's Expansion to Asian Countries

研究代表者

浅岡 由美 (Asaoka, Yumi)

中村学園大学・流通科学部・教授

研究者番号：40280250

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,300,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、地元での就職を志向する学生が多い地方都市の大学の卒業生がアジア諸国において小売業や外食産業などのサービス産業で活躍できる人材となるために、大学が果たす役割について明らかにすることであった。サービス産業のアジア展開について事例研究を行い、大学生の海外における就業意欲に関する調査を実施した。

学生のアジアでの就業意欲は高くないこと、治安、言葉や現地の人との人間関係の構築に関する不安があることが判明した。よって、留学や海外研修などの直接的なサポートに加え、アジアで働く姿やアジアの発展に関与することの意義などを伝えるプログラムが必要であると考えられた。

研究成果の概要(英文)：Many students in Japanese regional universities wish to remain in their communities to work after graduation. The purpose of this study was to clarify the role of university education in preparing graduates of such regional universities for their careers in the service industry in other Asian countries. Here, I conducted a case study of the service industry's expansion to Asian countries and a survey on university students' attitudes about overseas employment.

The results showed that the students' motivation to engage in overseas employment was low and that they were concerned about safety, language barriers, and difficulty in establishing relationships with local residents. The findings suggest that we should provide university students with programs to help them imagine themselves working in other Asian countries and convey the significance of being involved in development in these countries, as well as direct support, such as study abroad programs and overseas training.

研究分野：経営学

キーワード：サービス産業のグローバル展開 大学生のグローバル意識

### 1. 研究開始当初の背景

経済成長の著しいアジア諸国では、急速に経済のサービス化が進展している。たとえば、中国統計年鑑(2010)によれば、同国においては2010年に第三次産業が名目GDP、および就業者全体に占める割合は、両者とも43.0%に上昇している。同時に、国内において閉塞感を持つ日本企業はアジア諸国への進出を加速化している。これまでは製造業のアジア展開が中心であったが、内需産業型であるサービス産業においても本格的な進出が始まり、市場の獲得に向けた取り組みが見られる。

しかしながら、アジア諸国へ進出を果たしたサービス産業を取り扱った研究の蓄積は十分ではなく、人材の採用・育成の課題や大学教育が担うべき役割といった観点からの研究はほとんど見られていない。特に、中小規模の企業の多いサービス産業においては海外で活躍できる人材の採用と育成に関して大規模の製造業と同様の議論はできない。海外展開を視野に入れているサービス産業における日本人の採用と人材育成、配置に関する議論が待望されている。

その一方で、特に地方都市の大学生は「内向き」と言われ、就職先として地元を志向している。地元を志向している学生の多い地方都市の大学生、および卒業生がアジア諸国において小売業や外食産業などのサービス産業で活躍するための方策を検討する必要がある。彼らの海外での就業意欲を明らかにし、アジアへ展開しようとする企業に興味と関心を持ち、目を向かせるために大学教育が提供できるプログラムを検討することは有意義であると思われる。

### 2. 研究の目的

以上の背景を踏まえ、本研究では地元での就職を志向する学生の多い地方都市での中堅大学の卒業生がアジア諸国において小売業や外食産業などのサービス産業で活躍できる人材となるために、大学が果たす役割について検討を行うことを目的とする。

アジア諸国に進出するサービス産業で新卒者、あるいは若手社員が活躍するためには、大学時代にどのような動機と機会を大学側が提供すればよいのかを考察する。

### 3. 研究の方法

研究成果に到達するために、以下の2点を具体的な研究課題として設定した。

(1) 地方都市に本社を置く小売業、外食産業などのサービス産業のアジア展開の状況について国内、および展開先のアジア諸国においてインタビュー調査などによる事例研究を行う。

小売業では、福岡市内に本社を持つ家電量販店A社を研究対象とし、同社の海外展開先

であるインドネシア(ジャカルタ)で2013年8月に、マレーシア(クアラルンプール)で2014年8月に、そして、シンガポールで2015年8月に調査を実施した。

外食産業では、福岡市内に本社のあるB社を研究対象とし、2014年8月にマレーシア(クアラルンプール)、2015年8月にシンガポールで調査を行った。

いずれも調査の前後には、日本国内の本社でインタビュー調査を実施した。

(2) 福岡市内の大学生を対象とした調査票にもとづく調査を実施し、海外における就業意欲を明らかにする。本調査の目的は、大学生の海外における就業意欲の現状を把握すること、どのような学生が海外での就業意欲が強いのかについて、大学での学び、海外体験と今後の意向、特性的自己効力感との関係、Locus of Control 尺度との関係、望ましい働き方との関係から探索を行うことである。

2014年10月の予備調査を経て2015年1月下旬に福岡市内の社会科学系の学部の日本人大学生を対象に一斉調査を実施し回答に不備のなかった314名の有効回答を得た(回答数は330名)。

314名の回答者の属性は表1のとおり、10グループに分けられる。なお、カリキュラム変更に伴い1年生、2年生ではアジアについて専門的に学ぶ「アジアビジネスコース」が設置された。

表1 回答者の属性

学年	コース	男性	女性	合計
1	アジア	7(2.2)	21(6.7)	28(8.9)
	非アジア	59(18.8)	126(40.1)	185(58.9)
2	アジア	0(0.0)	6(1.9)	6(1.9)
	非アジア	5(1.6)	23(7.3)	28(8.9)
3	非アジア	4(1.3)	63(20.1)	67(21.3)

人数(%)

### 4. 研究成果

#### (1) 小売業のアジア展開

研究期間における家電量販店の現状を最初に確認しておきたい。2014年4月1日に消費税の引き上げが実施されたが、家電量販店にとっては、その直前の駆け込み需要の反動や円安に伴う原材料価格の値上げによる物価上昇などの影響を受け、業績の回復は決して容易ではなかった。各社ともに不採算店舗を閉店したり比較的、好調が予想されるスマートハウス、リフォーム、エコ事業に乗り出したりして経営の安定化を図った。しかしながら、家電量販店での競合のみならず、ネット通販事業者、総合スーパー、ホームセンターが家電販売に参入する時代にあつて市場の大きな成長は困難である。新しい市場を求めての海外展開は選択肢のひとつであるが、家電量販店の海外展開はA社以外では最大手

のC社の中国展開とベトナム展開を果たしたD社の事例を見るだけである。C社においても2010年の1号店から2012年の3号店までを出店したが、地政学的なリスクの発生に加え、サプライチェーンの構築ができなかった理由で2013年には2店を閉鎖するに至った。

一方、A社は日本資本の小売業とE社の合弁事業で1985年にシンガポールへ出店したことを機に、次々にE社の進出に合わせて、ブルネイ、香港、マレーシア、アメリカ、香港、台湾、タイ、インドネシアとアジア地域へテナントとして出店を続けた。1997年のE社の会社更生法の適用申請を受け、シンガポール、香港、マレーシアの3か国を残して他国からは撤退した。

2015年2月末の決算期の時点では、海外においてはシンガポール、マレーシア、インドネシア、台湾の4か国で出店しており、直営店35店舗、フランチャイズ店40店舗、合計75店舗を展開している。店頭小売販売における海外での売上高の割合は2004年度の7.5%から2013年度には21.6%、2014年度では23.5%にまで上昇している。

台湾における出店はすべてフランチャイズ契約によるものであり、本研究では前述のとおり、インドネシア（ジャカルタ）、マレーシア（クアラルンプール）、シンガポールで調査を実施した。

表2 調査対象国の主な経済指標（2014年）

	インドネシア	マレーシア
人口	2億5,216万人	3,032万人
名目GDP	888,538	327,220
1人あたり名目GDP	3,531	10,813
実質GDP成長率	5.0%	6.0%
消費者物価上昇率	8.4%	3.2%
失業率	5.9%	2.9%
	シンガポール	日本
人口	547万人	1億2,709万人
名目GDP	307,860	4,737,763
1人あたり名目GDP	56,284	37,281
実質GDP成長率	2.9%	-0.6%
消費者物価上昇率	1.0%	2.7%
失業率	2.0%	3.6%

出所：アジア経済研究所から作成

単位：名目GDP（100万米ドル）

1人あたり名目GDP（米ドル）

シンガポール、マレーシアにはA社が100%出資する連結子会社を持ち、インドネシアでは同国の家電卸売業社と合弁会社を設立しシンガポールの会社が51%を出資している。各国の関係会社にはA社から役員1名のほか、従業員3、4名を送っている。

各国の経済発展の段階は表2が示すように一様ではない。最も経済成長の進んでいるシンガポールでは大きな市場の拡大は見込めないが、この国で他の競合店を抑えて売上トップを維持し存在感を示すことは、各メーカーの信頼を得るうえで非常に重要である。各

メーカーもシンガポールにASEANの統括会社を置いているため、ASEAN各国への展開についてシンガポールで商談ができるメリットも多い。そのため、A社もシンガポールの会社がマレーシア、インドネシアの会社や店舗を統括している。

インドネシアでは15店舗、従業員数は585名であり、そのうち日本人は3名である。インドネシア国内での売上は3位である。今もなお安価なブラウン管のテレビが販売されている同国においてA社のターゲット顧客は現地の富裕層である。ジャカルタで一、二を争う最高級複合ショッピングモールに入居している店舗の店長を務める40代の日本人男性は入社当時、海外で働くことを考えてはいなかったが、会社の海外展開の状況から、いずれは海外で勤務することも想定していたという。「これから海外展開をする日本企業が増加するであろうから大学生にはチャレンジ精神を持つこと、できれば、英語か中国語の基礎力があつたほうが望ましくインドネシア語のような現地語は現地に赴いてからでも遅くない」と語った。

マレーシアではピーク時には11店舗まで拡大したが、現在は6店舗を構えている。A社は売上高で8位あたりに位置している。主要顧客は現地の中高所得者層である。マレーシア全体で正社員は67名いるが、10名が本部、51名が店舗、6名は配送倉庫で勤務し、メーカーからの派遣販売員が28名いる。日本人は1名だけであり本部で勤務している。この男性は以前、5年間マレーシアで勤務しており、日本に戻ったのち、再赴任になった。販売職は採用できるものの倉庫や配送業務は日本と同様3D（日本の3Kと同じ意味で危険、汚い、かつたらい、を表す）といわれインドネシア人、バングラディッシュ人、ミャンマー人の外国人労働者を雇用せざるを得ない。典型的な多民族国家において、現地の人とうまくやりながら日本の小売業の水準を教育する難しさの中でやりがいを感じるタフさが必要であるという。

シンガポールでは、現在、11店舗を構えている。海外での売上高の7割強をシンガポールが占め、シンガポール国内での販売シェアは11.5%であり、競合を抑えてトップシェアである。顧客のほとんどは現地の人々である。正社員は387名であり、日本人は本部に勤務する4名と現地採用の店長1名だけである。全店舗の店長が日本人であった時代もあったが、現在では現地化が進み、現地人の店長、部長が活躍している。勤続20年を超える現地の従業員もいるが、新規採用の社員の不定着や賃金の高騰など人材に関わる問題は大きい。

製品は日本国内と同様の最新モデルが販売され、店員は相当な製品知識をもって来店客に説明を行うことは日本国内と同様である。しかしながら、製品の陳列方法は国により異なる。インドネシアでは製品別ではなく

メーカー別に陳列する方法が多い。現地の消費者にとって日本のメーカーは「ブランド」であるからだ。たとえば、百貨店で、ルイ・ヴィトンとグッチのバッグを並べて売られることがないことを考えるとブランド本位の販売方法も理解できる。各メーカーの全体的なイメージを消費者に伝えるのに適した方法であり、メーカー派遣の販売員に対応したものであると考えられる。

A社では日本スタイルの陳列方法を採用している。すなわち、まず、製品別の区分けを行い、その中でメーカー別に陳列を行う方法である。あるいは、製品別の売場と別にメーカー別にショールーム的な売場を設ける場合もある。製品別に配置する方法では、さまざまなメーカーの製品について熟知していることが求められる。その一方で中間所得層が拡大するアジア諸国では、家電製品の一層の普及に伴い、大量販売、価格競争が激化するであろう。類似製品が店頭で数多く並び、同時に高機能化した製品が販売されるようになると販売員による製品説明は不可欠になるはずである。従業員に製品に関する従業員教育を行い、従業員のリテンションに貢献できる日本人の人材が求められる。

## (2) 外食産業のアジア展開

外食産業の海外展開も急ピッチで進行している。2015年11月に調査を実施したが、福岡市に本社がある外食産業では13企業(17ブランド)が中国、香港、台湾、韓国、シンガポール、マレーシア、タイ、欧米、オーストラリア、その他に267店舗を出店していた。その背景には、わが国の外食産業の市場規模の縮小がある。1998年のピーク時には32.9兆円であったが、2009年からは30兆円を割り込んでいる。その一方でアジア諸国での市場は拡大している。たとえば、台湾での外食産業の売上高は2001年の261,377百万台湾元から2001年では344,70百万台湾元へ、インドネシアのレストラン業界の市場規模は2006年の92,421百万ルピアから2010年の154,887百万ルピアへと伸長を見せている(日本貿易振興機構, 2011)。

B社は1986年に福岡市で誕生した。グループ全体の国内店舗数は100を超えているが、2004年に上海に進出する。現地の外食産業と合弁会社を設立し8店舗まで増やしたが、店舗運営をめぐる考え方の相違から2007年に合弁を解消し中国から撤退した。2008年には独資、直営店でのアメリカ(ニューヨーク)に出店する。以後、シンガポール、韓国、香港、台湾、中国、オーストラリア、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア、イギリス、パリと次々に13か国、50店舗以上とグローバルに展開している。

B社の海外展開においては出店エリアや立地に合わせて異なる店舗フォーマットを採っていることが特徴的である。メニュー構成、プライスゾーン、プライスレンジに違いを設

けている。加えて「時代の変化や土地の味覚に応じて微妙に味を変え、現地の人たちが食べやすいもの、食べやすい環境をつくるのが自分たちの仕事である」と考えている。本質的な品質や味については日本の水準を維持しながら現地への訴求を図っている。

マレーシアでは2013年から3店舗を展開している。最も注目を集めているショッピングモールや富裕層、欧米人が多く居住しているエリアに合弁で出店している。1店舗あたり約30名、マレーシア全体では100名程度の従業員がいる。オペレーションコンサルタントを務める日本人男性にインタビュー調査を行った。日本人は彼のほか、現地で採用された一人だけであるが、キッチンには日本料理店で勤務経験のある現地人がおり、キッチンのマネージャーとして働いている。日本と同様にマレーシアでも外食産業の労働は激務と捉えられている。マレーシア人は全従業員のうち2割程度であり、フィリピン人、ミャンマー人を4割ずつ採用している。

インタビューは関西地区の店舗にアルバイトで入って5年、都内の店舗のオープン時に店長を務め、韓国のオープンにも関わった。海外で働くことになるとは思っていなかったため、マレーシアでのオープンに声をかけられてとまどったと言う。しかし、「現在は仕事が楽しい。いろいろな意思決定をしなければならぬが、そのことにより自分の成長を実感できる。海外で働く次世代の仲間によいバトンタッチができるように仕事に励んでいる」と言う。

シンガポールへは2009年に1号店を出店し、2015年には6店舗となっている。品質の安定化を図る目的で北部の食品製造、食品加工工場が集積するエリアにセントラルキッチンを開設した。現地法人のアシスタントジェネラルマネージャーとセントラルキッチンのマネージャーを務める2名の男性にインタビュー調査を行った。

6店舗の店長のうち、5名は現地採用のローカル人材であるが、3名の日本からの赴任者がサポートに当たっている。従業員は正社員とパートを雇用しているが、シンガポールの高学歴化と所得水準を反映し、シンガポール人の採用は困難である。転職も少なくはない。同じ民族が多くなると、その民族の言葉での会話が多くなりコミュニケーションが阻害される。そのため、店舗は従業員配置のバランスも考慮されており、共通言語である英語での会話に力を入れている。

現地の人に受け入れられるメニューを開発するためにインタビューは現地の相当数の飲食店を回って味や好みについて考え抜いた。しかし、実際には料理を提供してみないと来店客の反応がつかめないこともある。絶えず、メニューを進化させる必要がある。

外食産業で多店舗展開を行う際には、同じ国や地域でのドミナント出店戦略を採用し、

店舗では同じメニューを提供することが効率的である。しかしながら、B社では、このような方法やフランチャイズの形態を採っていない。ドミナント出店戦略と比較するならば、高級ブランド出店型と言えよう。

前項で述べた小売店と比較すると外食産業の赴任者は現場に近く、ローカル人材とともに働き、密接なコミュニケーションが不可欠であった。現地の人に受け入れられ、尊敬を集め、キッチン、フロア両方のオペレーションに熟達していることが求められている。

### (3) 大学生のグローバル意識に関する調査研究

将来的に、いずれかの国や地域での就業意欲のある学生は143名(45.5%)であった。

海外の各国・各エリアでの就業意欲に関して5点尺度で回答を求めた。上位からアメリカ(2.69)、ヨーロッパ(2.68)、オーストラリア(2.61)と続き、アジアではシンガポール(2.24)、台湾(2.06)、香港(1.97)、韓国(1.90)、東南アジア諸国(1.79)、中国(1.62)であった。最上位のアメリカでも3(どちらともいえない)を下回る結果であった。また、性別における有意差は得られなかったが、2年生が1年生、3年生と比べて中国と東南アジア諸国での就業意欲がやや高い。アジアビジネスコースのカリキュラムが影響していると考えられる。アジアビジネスコースの学生とそうでない学生を比較すると、アジアの国で「とても働きたい(5)」は変わらないものの「やや働きたい(4)」が増加し、「絶対に働きたくない(1)」が減少している。

大学での全般的な勉学の取り組み方や英語学習に関する取り組み方については海外での就業意欲とは無関係であった。

海外への高校時代の修学旅行や家族旅行、友人との旅行と海外での就業意欲は無関係であったが、大学が主催した海外研修の参加者は研修先の国(アメリカ、ヨーロッパ韓国、中国など)での就業意欲が強まる。

いずれかの国で就業意欲のある143名に、その理由を尋ねると上位から「視野を広げたい(回答率72.0%)」「日本ではできない経験をしてみたい(72.0%)」「外国で生活してみたい(62.9%)」「語学力を高めたい(53.8%)」であり、「その国が好き(37.7%)」は理由としては消極的であった。また、海外での就業の不安は上位から治安、言葉、現地の人との人間関係の構築、住環境が挙げられた。就業意欲の高い回答者でも治安、言葉への不安は挙げられたが、食事や住環境、現地の人との人間関係、生活の利便性はそう強くなかった。

自己効力感とは「自分が、ある行動をうまく行うことができるかという自らの認知」であり、キャリア探索、キャリア発達と関連があるとされている(吉崎ら(2015)、中川ら(2011))が、海外での就業意欲と自己効力感の関連を確認した。まず、分散分析の結果、

学年間において有意差が得られ、上位学年ほど自己効力感は高くなっている。海外での就業意欲のある学生(N=143)とそれ以外の学生(N=171)において平均値の差の検定を行ったところ、有意差が得られた( $t(312) = 2.837, p < .005$ )。

Locus of Controlとは、自分の行動や自分の身の回りに生じることが自分の能力や努力によってもたらされると捉える傾向にあるか、あるいは、運やなりゆき、他者によってもたらされると捉える傾向にあるか、このバランスを示す。スコアが高くなるほど、自分自身がコントロールしていると捉える。就業意欲のある学生(N=143)とそれ以外の学生(N=171)において平均値の差の検定を行ったところ、有意差が得られた( $t(312) = 1.990, p < .05$ )。

「自分にとって望ましい働き方」を全体と海外での就業意欲のある学生、それ以外の学生で確認した。海外での就業意欲のある学生は当然の結果であるが、「世界をまたにかけて働く」の意識が強く、また、「非定型業務」「多様な人、異なる人と働く」を望ましい働き方とする傾向が示された。

### (4) 大学教育が果たす役割

サービス産業の多くが海外に展開している現在であるが、製造業とは異なる課題が散見される。たとえば、製造業であれば、完成した製品の出来具合の品質を確認することが可能であるが、サービス産業では「生産と消費の同時性」「サービスの非流通性」という特性から現地で品質をモニターせざるを得ない。よって、日本国内と同様のサービス水準を維持するには、少なくとも展開初期、あるいは拡大期には日本人スタッフの現地勤務が必要である。

産業的には優れた人材を採用し、育成するという、ごく当たり前の施策が重要であるが、大学教育が果たす役割について整理したい。

まず、学生が抱えている不安を払拭する必要がある。留学や海外研修などの直接的なサポートに加え、アジアで働く姿やアジアの発展に関与することの意義などを伝える教育プログラムが必要であると考えられる。経済的理由から留学や海外研修に参加できない学生も多い。奨学金などの経済的支援、休学の必要のない単位認定や履修プランが望まれる。また、間接的には学生の自己効力感を高める学内外におけるさまざまな取組も有効であろう。

小売業や外食産業は学生にとって利用経験も多く身近な企業である。実際にアルバイトをしている学生も多い。アルバイトとして海外の店舗で働くことができるプログラムを企業と大学がタイアップして作成することも有意義ではないだろうか。

本研究が取り組んだ3年間ではプログラムを実行に移すことができず、その成否を問うに至らなかった。今後は可能なプログラムか

らカリキュラムへの導入を検討したい。

本研究は小売業と飲食業のアジア展開の状況をインタビュー調査により複数国で明らかにした点、その結果から大学生の就業意欲に関する調査項目を設定し調査を実施、結果を得た点に意義が認められる。なお、調査の実施時期が領土問題や歴史認識の問題からアジア諸国、特に中国、韓国とは良好とは言えない時期であったことを付記しておきたい。

#### 【引用文献】

中国統計年鑑 (2010)

<http://www.stats.gov.cn/english/statisticaldata/yealydata/>

アジア経済研究所 (2015) 『アジア動向年報2015』 アジア経済研究所。

日本貿易振興機構 (2011) 『台湾におけるサービス産業調査』『インドネシアにおけるサービス産業調査』『マレーシアにおける外食産業基礎調査』

吉崎聡子 平岡恭一 (2015) 「自己決定理論に基づく動機づけと自己効力感からみたキャリア探索」『心理学研究』第 86 号第 1 号 pp. 55-61.

中川洋子 原口泰彦 (2011) 「大学におけるキャリア支援に関する研究-職業未決定に認知的変数が及ぼす影響に着目して-」『広島大学マネジメント研究』(11) pp. 11-20.

#### 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 7 件)

①浅岡柚美 (由美)、株式会社ベスト電器のシンガポール展開、中村学園大学流通科学研究所報、査読有、第 10 号、2016、31-37.

②浅岡柚美 (由美)、力の源グループ (一風堂) のシンガポール展開、中村学園大学流通科学研究所報、査読有、第 10 号、2016、39-44.

③浅岡柚美 (由美)、株式会社ベスト電器のマレーシア展開、中村学園大学流通科学研究所報、査読有、第 9 号、2015、43-51.

④浅岡柚美 (由美)、株式会社力の源カンパニー (一風堂) のマレーシア展開、中村学園大学流通科学研究所報、査読有、第 9 号、2015、53-62.

⑤浅岡柚美 (由美)、アジアビジネスに関する研究 外食産業のアジア展開におけるオペレーション・マネジメントサービスの特性やマーケティング・ミックスからの考察、流通科学研究、査読有、Vol. 14、No. 2、2015、1-6.

⑥浅岡柚美 (由美)、株式会社ベスト電器のインドネシア展開、中村学園大学流通科学研究所報、査読有、第 8 号、2014、55-63.

⑦浅岡柚美 (由美)、家電量販店の国際展開-株式会社ベスト電器のインドネシア展開、流通科学研究、査読有、Vol. 13、No. 2、2014、1-13.

〔学会発表〕(計 1 件)

①浅岡柚美 (由美)、福岡市内の大学生の海外における就業意欲に関する調査研究、日本労務学会九州部会、九州産業大学、福岡県福岡市、2015 年 12 月 5 日.

#### 6. 研究組織

(1) 研究代表者

浅岡 由美 (ASAOKA, Yumi)

中村学園大学・流通科学部・教授

研究者番号：40280250