

国際的な戦略的提携における企業家的志向の役割

—台湾ファミリーマートにおける潘進丁氏の企業家活動—

李 建 儒

一橋大学特任講師

受稿日：2021年8月2日

受理日：2023年4月17日

キーワード 国際的な戦略的提携, 現地企業家活動, 企業家的志向, 個人レベル, 個人的経験

I はじめに

企業が成功するための条件をめぐっては、1980年代から企業家的志向 (entrepreneurial orientation) (Miller, 1983) の観点で多くの研究が進められている。先行研究は、組織レベルの企業家的志向と企業の業績との関係性を検証するために、「リスクテイキング」(risk-taking), 「積極性」(proactiveness), 「革新性」(innovativeness) という3つの下位概念を用いて定量的な分析を行っている (Covin and Slevin, 1989)。また、他の先行研究は、先述の知見を踏まえて、「競争的な攻撃性」(competitive aggressiveness) と「自律性」(autonomy) という2つの下位概念を加えることによって企業家的志向の構成概念を多岐化すること、また分析視点を組織レベルから個人レベルに転換することを提唱してきた (Bolton *et al.*, 2012; 江島, 2018; Lumpkin and Dess, 1996; Ferreira *et al.*, 2017; Forcadell and Úbeda, 2022)。これらの先行研究は、その企業家的志向に関する理論的な発展に大きく貢献している。

一方、近年、複数の理論的な概念を用いて実証研究を進める先行研究の潮流の中では (Jiang *et al.*, 2016), 企業家的志向と戦略的提携の相互作用に関心が集まっている。このような先行研究は、組織レベルの企業家的志向が知識学習・共有を促すことで、戦略的提携の成果を高めると指摘している (Jiang *et al.*, 2021; Li *et al.*, 2017)。

しかしながら、これらの先行研究は国際的な戦略的提携における現地企業家が持つ個人レベルの企業家的志向の育成についての重要性を十分に明らかにしているとは言えない。その点について、現地企業家の性格や経験を丹念に分析する必要がある。現地企業家とは、本国企業側ではなく現地提携パートナー企業側の人材を起用し、「現地人」(吉原, 1989, 14頁) が現地提携事業のトップであることを指す。

また、先行研究は国際的な戦略的提携における個人レベルの企業家的志向の役割についても十

分に明らかにしていない。例えば、現地企業家が持つ個人レベルの企業家的志向はどのような役割を果たし、組織や従業員にどのように影響を与え、企業の国際的な戦略的提携の競争優位をいかに構築させるのかという内実を、質的な分析方法で明確にすることが重要である。

さらに、これらの先行研究は、戦略的提携の国際化と現地企業家が持つ個人レベルの企業家的志向の関係を十分に解明していない。本国企業は、現地パートナー企業との合併によって双方の経営資源を共有することで事業の基盤を構築する際に、国際的な文化の課題に向けて現地企業家の持つ企業家的志向を通じて、自ら蓄積した知識を現地の実情に適応させるべきである。

では、本国企業が蓄積した知識をうまく適応するためには、どのような戦略的行動が求められるのか。先行研究（李, 2021a）によれば、現地提携パートナー企業の本部担当者と現場従業員たちがオペレーションを工夫することが有益である。しかしながら、この研究は、本部担当者や現場従業員と現地企業家の関係性を十分に明らかにしているとは言えない。

したがって本論文の目的は、先行研究が残している諸課題を明らかにするために、国際的な戦略的提携におけるパートナー企業の「現地人」（吉原, 1989, 14頁）が現地企業家として提携事業を成功させるまでの現地活動を分析し、個人レベルの企業家的志向の役割を明らかにすることである。具体的には、台湾ファミリーマート（以下、台湾FM）の潘進丁氏（2021年現在、会長）を対象として事例分析を行う。

本論文の構成は次のとおりである。第Ⅱ節では、戦略的提携や企業家的志向に関する先行研究を概観し、近年の戦略的提携の成功と関連した企業家的志向の重要性を示した上で、本論文の問いを立てる。第Ⅲ節では、1987年まで潘氏がどのようなキャリア経験を経たのかという企業家的志向の育成に関するプロセスを検討する。また、1988年から1994年の黒字転換まで、台湾FMの事業展開において潘氏がどのような役割を果たしたのかという企業家活動を分析する。第Ⅳ節では、第Ⅲ節を踏まえ、発見事実をまとめることによって、理論的な考察を述べていく。第Ⅴ節では、本論文の事例研究による示唆と今後の研究課題を説明する。

Ⅱ 分析枠組みの導出

1 先行研究の検討と問題の提起

本節では、戦略的提携（strategic alliances）や企業家的志向に関する先行研究を概観し、その提携成功に影響を与えた企業家的志向の諸要因に注目することの重要性を示す。

第一に、戦略的提携に関する先行研究の検討をする。戦略的提携とは、2社以上の企業が資源や能力を交換・共有したことによって相互的な利益を獲得するものである（Gulati, 1995; Kale and Singh, 2009）。先行研究では、その提携成功の要因として、(1)「資源の補完性」、(2)「コミットメント」、(3)「専門的な提携部署」に関する様々な知見を提示してきた（Chung *et al.*, 2000; Dyer and Singh, 1998; Gundlach *et al.*, 1995; Kale *et al.*, 2002; Kale and Singh, 2009; Schreiner *et al.*, 2009）。

例えば、(1)「資源的補完性」は企業の戦略的提携を実現することに貢献するという指摘がある。

相互に補完的な経営資源を持つ企業同士で提携を結んだ場合には、双方が提携能力を備えて競争優位性を確立することができる (Dyer and Singh, 1998; Chung *et al.*, 2000)。(2)「コミットメント」も戦略的提携の効果を高める役割を果たすことが指摘されている。企業間で協力関係を築くことにより、新規事業のリスクを共同負担するだけでなく、将来の何らかの適応化が必要となった場合にも、協力的な対応をしてくれることがある (Chung *et al.*, 2000; Kale and Singh, 2009)。(3)「専門的な提携部署」があることも戦略的提携の向上に貢献する。提携企業は専門的な提携部署を通じて情報の共有を進め、フィードバックを得ることにより、双方の知識を移転・学習でき、提携事業の進捗を継続的に把握できるようになる (Kale and Singh, 2009; Schreiner *et al.*, 2009)。上記の先行研究は様々な要因を検討し、戦略的提携の研究に大きな貢献をしている。

一方、戦略的提携の国際化に関心を向けた先行研究は多様である。国際化に影響を及ぼす要因として、先行研究は、(1)「文化的な差異と国家の制度」、(2)「経営理念の伝達」、(3)「現地企業家の工夫とコミュニケーション」に関する様々な知見を提示してきた (Dong and Glaister, 2007; Elmuti and Kathawala, 2001; 藤田, 2012; Ho and Wang, 2015; 井原, 2022; 伊丹ほか, 2017)。

(1)「文化的な差異と国家の制度」について、Elmuti and Kathawala (2001) は、言語障壁やオペレーション慣習の差異という文化的な要因がその成功に障害となるものと述べてきた。また、国際的な戦略的提携と文化の差異性間の関係性を検証した Dong and Glaister (2007) は、伝統的思想、信念、価値観による国民的文化の差異 (national culture difference) と経営管理の方法による企業的文化の差異 (corporate culture difference) が国際的な戦略的提携の成否に影響を与えると指摘してきた。Ho and Wang (2015) によれば、国家の制度は、国際的な戦略的提携における企業の知識移転の成果を左右するものだと示してきた。

(2)「経営理念の伝達」について、先行研究では、日本のサービス企業が海外展開する際に「理念の伝道師」の存在が重要だと指摘する (伊丹ほか, 2017, 190 頁)。「伝道師」とは、「海外で本国拠点の経営理念の伝道を試みる人のことを指す」と定義される (同上, 191 頁)。「伝道師」の役割は、「ビジネスシステムの翻訳」 (同上, 190-192 頁) である。「ビジネスシステムとは、製品やサービスを開発、設計、生産して顧客に提供する仕事の仕組みのこと」、「翻訳とは、本国のビジネスシステムの根幹部分の移植を、表層的な部分のアレンジを行うことで、達成すること」と述べられている (同上, 2017, 192 頁)。伊丹ほか (2017) の研究では、ファミリーマートの台湾展開において現地パートナー側の潘進丁氏が「伝道師」として日本型コンビニ事業の物流体制を翻訳することだと述べている (同上, 190-196 頁)。

(3)「現地企業家の工夫とコミュニケーション」について、先行研究 (井原, 2022) では、タイにおけるライオンの事業展開について、現地パートナー企業家は商品ブランドに関する独自の創意を通じて現地事業の競争優位の構築に好ましい影響を与えることができると明確にした。また松下電器産業のタイ進出を研究した藤田 (2012) は、現地パートナー企業や現地代理店の状況を総合的に検討し、提携双方の緻密なコミュニケーションを通じることで、現地向けの経営基盤を構築できることを明らかにした。これらの先行研究は、国際的な戦略的提携の研究に多様な知見

を提示している。

第二に、企業家的志向に関する先行研究を考察する。企業家的志向は、企業家精神 (entrepreneurship) に関する先行研究 (Miller, 1983) から派生された概念である。また江島 (2018) によると、その企業家的志向に関しては、主に「Miller/Covin モデル」と「Lumpkin/Dess モデル」(江島, 2018, 44-49 頁) という 2 つの典型的な概念に分けられる。

Miller (1983) と Covin and Slevin (1989) は、企業家的志向の源泉となる「トップマネジメントの戦略的な姿勢」(strategic posture) の重要性を指摘している。また彼らは企業家的志向を「単一概念」(江島, 2018, 44-49 頁) として、「リスクテイキング」、「積極性」、「革新性」という 3 つの下位概念を提唱している (江島, 2018)。

Lumpkin and Dess (1996) は、その企業家的志向は、ある企業がどのように新規事業に参入するのかというプロセスを記述するものであり、戦略策定プロセスとして、ある企業に企業家の決定と行動の基準を指し示すものだとしている。彼らは企業家的志向を「多面的概念」(江島, 2018, 44-49 頁) として、上記の 3 つの下位概念に「競争的な攻撃性」と「自律性」を加えて 5 つの下位概念があると主張している (江島, 2018, 46 頁)。

以上の 2 つのモデルは企業家的志向の研究に貢献しているが、Rauch *et al.* (2009) の研究成果によると、欧米学者が「Miller/Covin モデル」(江島, 2018, 44-49 頁) を中心にして実証研究を行っていることが分かる。

本論文では、この「Miller/Covin モデル」を踏まえて、企業家的志向はいったいどのような基準であるのかを説明する。先行研究では、主に企業家的志向について、(1)「リスクテイキング」(risk-taking)、(2)「積極性」(proactiveness)、(3)「革新性」(innovativeness) という 3 つの下位概念があると主張している (Covin and Miller, 2014; Covin and Slevin, 1989; Jiang *et al.*, 2021; Kreiser, 2011; Miller, 1983; Rauch *et al.*, 2009)。

(1)「リスクテイキング」とは、不安定な環境において資源の活用や大胆な行動によって何らかの新しいことに参入することを意味する (Rauch *et al.*, 2009)。先行研究では、リスクテイキングの程度を測るために、企業が高利益を得られるがハイリスクであるプロジェクトを採用することができるのか、トップマネジャーが大胆な行動をとることができるのか、ポテンシャルがある商機をつかむための姿勢を整えることができるのか、という項目で実証研究を行った (Covin and Slevin, 1989; Covin and Miller, 2014)。

(2)「積極性」とは、新しい機会を得るための先手行動である (Rauch *et al.*, 2009)。その積極性を測るために、先行研究では、企業が競合相手よりイニシアチブを取れるのか、業界において新しい商品やサービスを導入するのかという項目を取り上げていた (Covin and Slevin, 1989; Miller, 1983)。

(3)「革新性」とは、企業が相互学習や知識共有によって創造性のある行動に注力していることであると指摘されてきた (Jiang *et al.*, 2021; Kreiser, 2011)。また、その革新性の程度を測るために、先行研究は、企業が研究開発を重視するのか、生産やサービスの企業活動を大きく変えるのか、

という項目をリッカート尺度で検証していた (Covin and Slevin, 1989; Covin and Miller, 2014)。先行研究では、以上の基準を活用しながら、組織レベルの企業家的志向と企業のパフォーマンスの関係性を明らかにし、その中での企業家的志向の重要性を検証している (Boso *et al.*, 2013; Hughes and Morgan, 2007)。

以上のことに対して、Bolton *et al.* (2012) は、組織レベルから個人レベルまでの企業家的志向に注目している。彼らは、個人レベルのリスクテイキング、積極性、革新性を調査するために、先行研究 (Lumpkin *et al.*, 2009) が取り扱った組織レベルの項目を修正し、個人レベルの企業家的志向 (individual entrepreneurial orientation) に関する測定範囲を設定する。例えば、測定主体を企業から個人に変更すること、企業全体のパフォーマンスからチームやプロジェクトの成果といった測定項目を調整すること、である。

また、Ferreira *et al.* (2017) は個人レベルの企業家的志向について、(1)「資格」(qualifications)、(2)「人格特性」(personality traits)、(3)「補完的側面」(complementary aspects) という3つの要素を提唱している。(1)「資格」とは、「教育的資格」、「専門的経験」、「経営能力」を意味する。(2)「人格特性」とは、「カリスマ性」、「イノベーション」、「ビジョン」、「決断力」などの要素を含める。(3)「補完的側面」とは、「ネットワークに対する個人能力」である。彼らは、個人レベルの企業家的志向への測定尺度を拡大させることに貢献している (Ferreira *et al.*, 2017)。

さらに Forcadell and Úbeda (2022) は、個人レベルの企業家的志向を測るために「企業家の経験」という指標を取り扱っている。彼らは定量分析によって、その個人レベルの企業家的志向が間接的な効果として企業のパフォーマンスに影響を与えることを明らかにした。

一方、Covin *et al.* (2020) は、組織内の従業員が持つ個人レベルの企業家的志向の重要性を指摘する。例えば、(1)業務の課題を解決するために、従業員が新たな解決案を練る「革新性」が必要である。(2)従業員が新たな価値を取るためには、「積極性」のある行動を進めることが必要である。(3)従業員が業務を果たすための「リスクテイキング」のある意欲を持つことが必要である (Covin *et al.*, 2020)。これらの先行研究は個人レベルの企業家的志向の研究領域に多大な貢献をしてきた。

第三に、近年の戦略的提携の研究領域では、組織レベルの企業家的志向と戦略的提携の関係性に関心が向けられるという潮流があり、企業家的志向の重要性は以前より高まっている (Jiang *et al.*, 2016)。先行研究では、その企業家的志向がどのようにして戦略的提携の成功に寄与するのかを検討し始めていて、定量的な実証分析を行うことによって一定の成果を収めている (Jiang *et al.*, 2016; Jiang *et al.*, 2021; Li *et al.*, 2017)。具体的には、これらの先行研究は、組織レベルの企業家的志向が戦略的提携の成功を目指す企業の知識学習・共有や資源の統合を促進させることを指摘している (Jaspersen and Peter, 2017; Jiang *et al.*, 2021)。

しかしながら、これらの先行研究は、国際的な戦略的提携における現地企業家が持つ個人レベルの企業家的志向の育成について十分に明らかにしているとは言えない。その点について、現地企業家の学歴や職歴を分析し、個人レベルの企業家的志向を備えるプロセスを明らかにすること

表 1 企業家的志向における本論文の理論的位置づけ

研究領域	分析単位	組織レベル	個人レベル
企業家的志向		<ul style="list-style-type: none"> ・ Lumpkin and Dess (1996) ・ Rauch <i>et al.</i> (2009) ・ Covin and Slevin (1989) ・ Miller (1983) など 	<ul style="list-style-type: none"> ・ Bolton <i>et al.</i> (2012) ・ Forcadell and Úbeda (2022) など
企業家的志向と戦略的提携		<ul style="list-style-type: none"> ・ Jaspersen and Peter (2017) ・ Jiang <i>et al.</i> (2016) ・ Jiang <i>et al.</i> (2021) ・ Li <i>et al.</i> (2017) など 	本論文

(出所) 上記の各論文に基づき、筆者作成。

が重要である。

また、先行研究は国際的な戦略的提携における個人レベルの企業家的志向の役割を十分に検討しているとは言えない。例えば、先行研究が見落としているのは、国際的な提携事業の成功を収めるためには、現地企業家が持つ企業家的志向がどのように組織と従業員に影響を与え、企業全体の競争優位性を構築することが重要であるという点である。

これらの先行研究は、戦略的提携の国際化と現地企業家が持つ個人レベルの企業家的志向との関係を十分に解明していない。例えば、現地企業家がどのようにして文化的な課題を乗り越えて、提携双方の経営資源を適切に共有することで現地提携事業の基盤を構築するようになるか、などの点である。

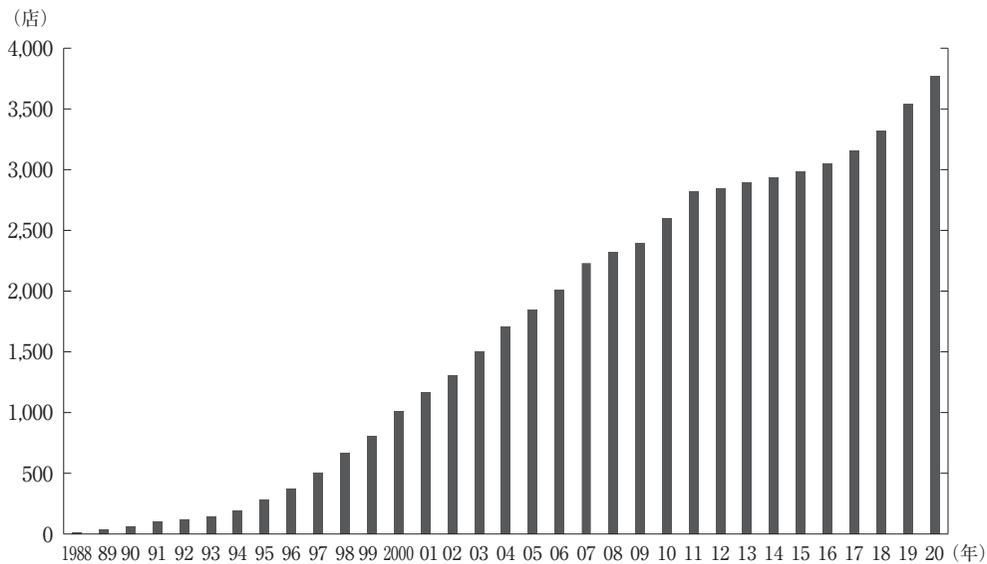
一方、国際的な戦略的提携に関する先行研究(李, 2021a)は、国際提携事業を成功に導くために、本国企業側と現地パートナー企業との知識移転だけではなく、現地パートナー企業の本部担当者と現場従業員たちが行う知識適応化が重要であることを指摘している。しかしながら、先行研究(李, 2021a)では、その知識適応化において現地企業家の行動に十分に注目しているとは言えない。

したがって、先行研究が残している諸課題を明らかにするために、本論文では、その個人レベルの企業家的志向の実態を国際的な戦略的提携の単一事例に即して明らかにしていきたい(表1参照)。

2 事例選択と分析方法

ここでは、上記のような問題意識のもと、台湾ファミリーマート(台湾FM)の潘進丁氏(2021年現在、会長)を対象として事例分析を行う。その理由として、潘氏は吉野家、ファミリーマート(以下、日本FM)、フォルクス及び大戸屋という日本企業の台湾展開に注力した経験を持つ企業家である。その中でも特に、国産自動車に所属した潘氏は1988年8月に設立した日本FMと国産自動車の合弁会社である台湾FMに30年以上勤め、同社の事業展開の成功に貢献した(伊丹ほか, 2017)。

図 1 台湾 FM 店舗数の推移



(出所) 台湾 FM 関係者の取材に基づき、筆者作成。

当時の台湾 FM の組織図をみると、国産汽車が 51% の株式を持つため、国産汽車の副社長杜正次氏が、台湾 FM の代表取締役を兼任、日本 FM から派遣された幹部関口到一氏は、台湾 FM の社長に就任して、日本側が蓄積した知識を台湾側に移転することを担当した。しかしながら、それらの知識を台湾市場に適応させたのは、1988 年に台湾 FM の副社長に就任し、1991 年に同社社長に昇進した潘氏であった。日本型のコンビニビジネスを受け入れた彼は、自らの経験を活かして、現地にいる本部担当者や現場従業員たちと一連の工夫によって、1994 年に台湾 FM の黒字転換を実現した¹⁾。

1988 年 12 月、台北に第 1 号店舗（館前店）を出店した台湾 FM は、日本 FM から移転された知識を現地適応化させることによって 1994 年に黒字転換し、その後も台湾市場において成長した（図 1）。その台湾 FM の成功要因に注目した先行研究（鍾，2015）は、台湾人の企業家である潘氏の略歴を検討し、台湾 FM の事業展開を 4 つの歴史的な段階に分けて、それぞれの組織的な活動の重要性を明らかにした。また、李（2021a）は、その成功が日本側と台湾側が組織的・個人的な知識関連活動を緻密に行った結果だと指摘している。さらに、前述のように伊丹ほか（2017）は、潘氏が日本型コンビニ事業の物流体制を現地に翻訳することが重要だという事実を明確にした。

しかしながら、これらの活動が事業の展開に対して有益となったのは、台湾 FM の企業家である潘氏（表 2 参照）が、台湾市場に対する適切な行動を行ったからである。この点について、先行研究は潘氏の全体的な企業家活動を十分に注目しているとは言えない。したがって、本論文は、竹内（2015）が明らかにした日本国内企業家の経験と異業種参入の成功の知見、および、伊丹ほか（2017）による「理念の伝道師」（伊丹ほか，2017，190 頁）の重要性の指摘を踏まえて、先行研

表 2 潘進丁氏のキャリア

年	出来事
1951	台湾，屏東に農家に生まれる
1974	中央警官学校を卒業，台北市警察局に就職
1982	警官を辞職，筑波大学に留学
1985	筑波大学大学院経営・政策研究科を卒業，国産汽車に就職
1988	台湾吉野家取締役就任
1988	台湾ファミリーマート副社長に就任
1991	台湾ファミリーマート社長に就任

(出所) 潘進丁・王家英 (2006), 葉 (2014), 台湾 FM 関係者の取材に基づき，筆者作成。

究が看過した台湾 FM で潘氏が果たした役割に焦点を当て，国際提携事業における現地企業家の行動がいかに組織の成果を向上させ，個人の学習を促すことができたのか，また，その行動を生み出した現地企業家が持つ独自の経験や能力がいかなるものであったのかを明らかにすることを目指す。

本論文は，先行研究が残している諸課題を解明するために，台湾 FM の事例分析を行い，創業期における台湾人の企業家である潘氏の個人レベルの行動に特に注目していく。本論文では，図 2 のように，先行研究が提唱した概念を踏まえ，現地企業家について「教育的資格」(academic qualifications) と「専門的経験」(professional experience) (Ferreira *et al.*, 2017) という個人的要素を分析した上で，個人レベルの企業家的志向の育成を明らかにしたい。また，個人レベルの企業家的志向の役割を解明するために，本論文は，「リスクテイキング」と「積極性」，「革新性」(Bolton *et al.*, 2012) だけではなく，伊丹ほか (2017) が提唱した「理念の伝道師」による「ビジネスシステムの翻訳」(伊丹ほか，2017，190-192 頁) を調査項目として設定する。

本論文では，日本 FM が台湾展開において成功を収めた際に，台湾側の潘氏がいったいどのような行動を起こしたのかという問いを分析するために，多くの関連報道を参考にし，さらに台湾 FM の事業関係者への聞き取り調査を行った。具体的には，台湾 FM の事業関係者 7 名に対して合計 12 回の取材を行った。取材の実施期間は，2016 年 1 月から 2022 年 3 月までであり，1 回あたり最長 1 時間の取材を実施した。

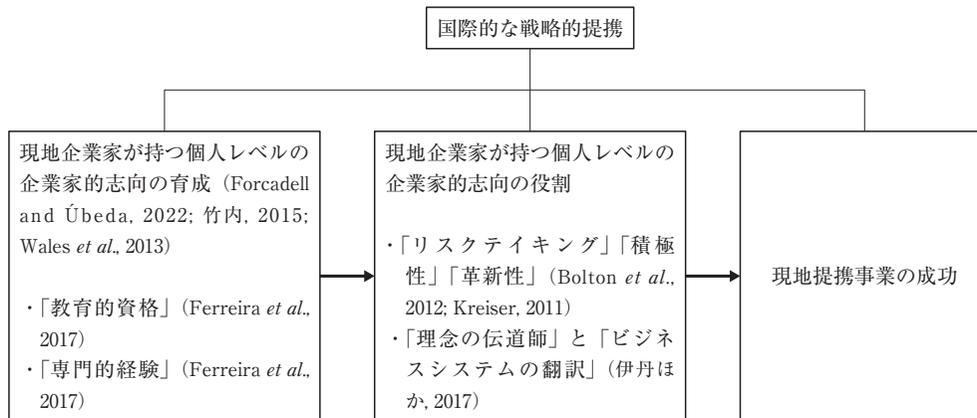
III 事例分析

1 潘氏の個人的経験：1951 年から 1988 年まで

本節では，生島・宇田川編著 (2014) と山田・稲葉 (2020) の調査方法を参考にし，潘氏の家庭・教育の状況や仕事の経験などに注目し，台湾 FM の潘氏の経験を説明する。

1951 年に台湾屏東の農家に生まれた潘氏は，警察官を管理する官僚を育てる中央警官学校に

図 2 本論文における概念関係と観察範囲



(出所) 上記の各文献に基づき、筆者作成。

入学した。中央警官学校生活では、リーダーとしてのガバナンスのあり方や法学を勉強していた潘氏は警官学校1年生の時に柔道部に入り、その3年後に台湾の柔道大会で、メンバー同士と協力し合っ

て団体戦で優勝した²⁾。1974年に彼は台湾の中央警官学校の公共政策学部を卒業した。警察官僚として8年間地方自治体機関に在職した潘氏は、台北市警察局の中正分局で巡官として7つの交番を担当し、交番警官が規定に従って業務を遂行しているのかを指導した。その後、中山堂に近い台北市警察総局に転勤し、大規模な組織において他部門と協働し、企画、人事、教育訓練の職務を担当していた³⁾。

平穏な警官生活を送っていた潘氏は Ezra Feivel Vogel が1979年に出版した著書『Japan as Number One: Lessons for America』を読み、「上司(から)32歳(から人生を)やり直すと損をする」(呉, 2004, 157頁, 筆者翻訳)という忠告を受けたが、安定性のある警官キャリアに満足せず、家族の支持を得て、警官を辞めて日本への留学を決意した⁴⁾。

1982年に潘氏は、財団法人交流協会の奨学金を得て、筑波大学の法学大学院に入学し、経営・政策科学研究科の修士課程に移籍した⁵⁾。彼は指導教員の司馬正次先生からデータに基づく経営判断やPDCAの経営手法を学び、日立市にある様々な企業へのQCサークルに参加し、8人のワークショップで実務上の経営改善を経験した⁶⁾。彼は、約7カ月で研究対象としてのNECの調査を行い、オフィスオートメーションがどのように組織行動に影響を与えるのかという問いを立てて論文を執筆した⁷⁾。

1985年筑波大学の修士学位を取得した潘氏は、台湾に帰国し、有力な地場系企業であった国産汽車の総合企画部に就任した。当時、同社の多角化戦略の方針にそって彼は、専任の担当者として1987年に吉野家との事業提携の展開に携わった。彼は、吉野家の開発担当であった安部修仁氏(2021現在、吉野家会長)と台湾展開に関する事業検討を進めた。当時、マクドナルドやケンタッキーフライドチキンなどのファストフードが台湾に参入したが、台湾の消費者が米を主食とすることを意識した潘氏は、ファストフードの吉野家の牛丼が台湾のルーローハンと似ている

ことから、消費者は牛丼に惹かれると判断した。その結果、台湾吉野家は、同業界の競合社に先手を打ち、台湾の消費者に新たなサービスや商品を提供することで成功を取めた。その際に、潘氏は安部氏からチェーンストアに関する単一化とシステム化という経営手法を習得した⁸⁾。

2 潘氏の企業家活動——1988年から1994年まで

(1) 1988年12月の開店前——運営体制の構築に向けて

本節では、台湾FM開業から黒字転換するまでの潘氏の企業家活動を説明する。ここでは、台湾FMが1989年12月に台北に開店する前段階での、潘氏の行動を分析する。

国産汽車は、日本FMとの提携契約を結ぶ前の1988年4月から、事業性検討プロジェクトを進めた。同社の総合企画部専任担当者の潘氏は、新入社員2名と日本FMのAFC部門の課長1名とともに、台湾の百貨店、コンビニ、飲食店、スーパーなどの小売業界のマーケティング調査を進めた。潘氏はストップウォッチなどを使って人流を測ることで商圈分析を行った。その結果、国産汽車はコンビニ事業への参入を決め、若年層をターゲットにする方針を立てた⁹⁾。その事業性の検討を踏まえた経営判断について、潘氏は以下のように述べている。

当時、次々と台湾市場に参入した世界中の小売企業が台湾地場系企業と異なるビジネス手法を導入し、台湾の小売業界は現代化の転換期を迎えました。1987年に台湾にそごう百貨店を開店した西武グループはその一例でした。その潮流を見極めた私は、会社への事業性検討の報告書において、日本のコンビニ事業に台湾での将来性があると判断しました¹⁰⁾。

1988年7月、国産汽車が設立した事業準備室に所属した潘氏は、日本FMの関係者と、株式持分などの内容を含む合弁事業の投資契約書を作成することと、ブランドの受諾権と技術提携に関するエリアフランチャイズの契約を結ぶことに協力した。同年8月18日に国産汽車（出資比率51%）が日本FM（40%）と伊藤忠商事（9%）との資本提携による合弁会社台湾FMを設立した後、潘氏は現地人材の社員採用によって台湾FMの組織体制を整えることを任された¹¹⁾。

当時、国産汽車にはコンビニ事業の経験がなかった。日本FMは蓄積したコンビニ事業の知識を台湾人に教えるために社員を派遣し、台湾FMには多数の日本人幹部が長期的に駐在していた。具体的に台湾FMの組織体制から見てみると、社代表取締役（台湾人）、関口社長（日本人）、潘副社長（台湾人）、販売商品の仕入れにあたる商品部（11名の従業員）の木原部長（日本人）、店舗の運営にあたる営業部（7名の従業員）の市川部長（日本人）、店舗の立地や開店にあたる開発部（15名の従業員）の羅部長（台湾人）、情報システムや会計の業務にあたる管理部（17名の従業員）の天海部長（日本人）と社長室（2名の従業員）、現場従業員26名で、全社の従業員数は合計78名であった¹²⁾。

1988年8月に、副社長を務めた潘氏は、台湾FMの設立後の資金を運用し、台湾FMの台湾人本部担当者や従業員らが日本FMから運営知識や実務経験を学習する活動を計画した。具体

的には、国産自動車から異動した台湾 FM の本部担当者 4 名と潘氏が、日本 FM で 50 日間の研修活動に参加し、店舗で基本的な訓練を受け、商品分類コード、電子発注システム、契約内容などに関する様々な専門知識を学習することであった。その研修活動の途中で、潘氏は台湾に戻り、事業準備室の業務に携わった¹³⁾。一方、日本 FM は、大勢の短期的な社員派遣を通じて台湾 FM の運営体制に協力した。例えば、日本人の商品部担当者が台湾人の担当者を連れてベンダーとの商品取引条件を商談し、台湾人にバーコードの設計や商品の組み合わせに関する知識を伝えた¹⁴⁾。

現地運営体制の構築に向けて、潘氏が、日本側から学習した知識をどのような判断や行動で適切に取り扱ったのかを以下に説明する。

第一に、店舗運営について、台湾 FM のブランド認知度の向上を目指した潘氏は、初代日本 FM 社長の沖正一郎氏から教示を受けたドミナント戦略を実行し、若年層が集まる台北駅の商圈に第一号店を開店した¹⁵⁾。

第二に、商品戦略について、台湾 FM は日本 FM の販売商品をそのまま台湾に輸入した、弁当はその一例であったが、日本 FM のような低温商品であるお惣菜を提供できるベンダーが少なかったため、潘氏は台湾 FM の販売商品の構成を見直した¹⁶⁾。

第三に、物流システムについて、潘氏は伊藤忠商事との意思疎通により、コンビニ事業を支えた日本型物流システムを台湾に導入した。具体的には、国産自動車は、日本 FM と伊藤忠商事と西野商事との資本提携によって、1989 年に同業界において初めて専用物流センターの子会社である全台物流股份有限公司（以下、全台物流）を設立し、当時物流部門を持った台湾セブンイレブンと異なる戦略を採った¹⁷⁾。潘氏は、筑波大学留学時の後輩であり台湾三井物産にいた張建中氏を、全台物流に招き入れた。その後、張氏は台湾側の責任者として多くの台湾人従業員を率いて日本側から教授された物流の知識を実践した¹⁸⁾。

第四に、情報システムについて、各店舗と本部で日本型の情報システムを導入した。しかしながら、当時台湾の小売業界では、商品のバーコードシステムが発展途上段階であったため、店舗側の発注オペレーションが非効率だった。そのため、潘氏は、商品バーコードブックを作成することを決めた。その結果、各現場従業員がバーコードブックを使って、各店舗の発注データをより効率的に集計できるようになった¹⁹⁾。また、台湾にある現地特有の領収書制度に合わせるために会計オペレーションを再設計してきた。

第五に、現地人材教育について、当時留学経験を持つ日本語を話せる台湾側の人材が少なかったため、留学経験があった潘氏は、日本 FM が持つ知識や経験とその考え方や組織文化を翻訳・意識して、台湾側の本部担当者や現場従業員に伝達すること、および彼らが短期間でコンビニ事業の概念を理解できるように取り組んでいた²⁰⁾。

このように、1988 年 12 月の開店前に、台湾 FM の事業運営体制の構築に向けて潘氏は、(1) 台湾事業におけるコンビニ事業のマーケティング調査、(2) 国産自動車と日本 FM の資本・技術の提携、(3) 日本 FM による知識移転と台湾 FM の台湾人本部担当者や現場従業員の組織文化・専

門知識の学習および、専有物流センターの導入、に大きな貢献を果たした。しかしながら、台湾 FM は開店後に店舗上のオペレーションの課題に直面した。これに対して潘氏がどのような経営判断や手法で解決策を練り、台湾人の本部担当者と現場従業員を率いて、1994年に黒字転換を実現したのかを、次に説明する。

(2) 1988年12月の開店後——現地の市場特性への対応

ここでは、台湾 FM が1989年12月に台北に開店した後の段階で、潘氏の行動を説明する。日本側から運営知識を学習した台湾 FM は、台湾独自の事業運営体制を構築し、1988年に、第一号の館前店をはじめ8つの直営店を開店したものの、オペレーションの問題が次々と生じた。

当時、日本 FM の駐台日本人幹部も海外への事業展開経験を持たなかったために、台湾 FM と全台物流に所属した本部担当者や現場従業員たちが、日本 FM の運営知識を実行しながら自発的な学習で現地に適応することに取り組んだ。例えば、電子発注作業、輸入商品の調理方法、従業員サービスなどの改良である²¹⁾。

当時、潘氏はこれらのオペレーションの現地適応にも重要な役割を果たした。ここでは、彼が行った PDCA サイクルの導入、データ分析手法の運用とワークショップ体制の確立、スーパーバイザー制度の実行という3つの部分に分けて説明する。

台湾 FM が、オペレーション上の知識を効率的に改良することができたのは、第一に現地企業家の潘氏が、W. Edwards Deming が提唱した PDCA (plan, do, check, act) サイクルという経営手法を組織内に徹底的に実行したからである。例えば、PDCA について、開店前の事業性検討が P (計画)、開店後の事業運営が D (実行)、C (評価)、A (改善) の段階分けとなった。その改善後に経営の課題が生じると、次回の PDCA サイクルで解決策を練る。潘氏は、この PDCA サイクルに1~2年がかかると損をするため、効率的な PDCA サイクルを必要とした、そしてその PDCA のレベルを高めることで、多くの解決策が提出されるようになったと指摘してきた²²⁾。

具体例として、店舗開発に関しては、当時日本 FM の標準型店舗であった40~50坪のデザインとレイアウトをそのまま台湾に移すために、膨大な資金を投資したものの、賃貸契約更新は5年に1回のため、オーナーに契約意欲があるのかが不確定であり、また、店舗移設を行う際に転用できるものが少ないというリスクがあった。そのため、潘氏は移動可能の設備の取り替えを進めた。また、当時、台湾 FM が60店舗以上を開店した際には、年に2回の幹部会議で、主導者の潘氏は、開発部門の担当者と、各店舗経営の状況を分析した上で、今後のレイアウトの設計や立地の選択といった店舗開発の方向性を25~30坪程度の敷地基準で修正した²³⁾。

第二に、潘氏は筑波大学大学院の留学時代に学習したデータ分析方法を導入し、QCサークルに参加した経験を活用しながらワークショップ体制を確立したことにより、台湾 FM の本部従業員たちと、商品管理を向上させてきた。

商品管理の例を見ると、潘氏は、営業部、商品部、管理部の担当者があるワークショップで電子発注システムのデータによって商品の回転率を分析し、現地消費者のニーズを把握した上で、商品の構成を修正した。それらの商品を A ランク、B ランク、C ランクに格付けして、C ラン

クとなった商品は販売を中止するようにした²⁴⁾。

第三に、1990年から台湾FMは、フランチャイズ制度の導入による店舗の開店形態を変更してきた。変更の際には、加盟業者との利益配分およびロイヤルティなどの契約内容の設定が重要なものであったが、潘氏は店舗運営の人件費を削減するために、夫婦共同経営という加盟店経営方式を導入し、彼らへの2週間の教育訓練を提供し加盟店の経営安定性を向上させてきた。その一方で、潘氏は、警察官僚として7つの交番にいる警察員を指導した経験を活かして、店長の経験のある人によるスーパーバイザー制度を確立することによって、1988年からの2年間で蓄積した台湾直営店の経験を加盟業者に教えた²⁵⁾。

そのスーパーバイザーは、基本的に7つの加盟店を担当し、加盟業者にオペレーションの支援を適切に提供した。そして加盟業者が契約内容を忠実に実行したのかをチェックするといった役割を果たした。例えば、商品の陳列、発注システムの操作、従業員の管理である。フランチャイズ制度の展開について、潘氏は1988年日本側との事業性検討の際に、台湾FMにフランチャイズ制度を導入することを決めたが、その制度を展開できたのは台湾側が直営店での経験を積み、現地のスーパーバイザーの育成制度を整えたからだと述べる²⁶⁾。

これらの証言から分かるように、一号店出店後から潘氏は、(1)PDCAサイクルの導入、(2)データ分析の運用とワークシヨップ体制の確立、(3)スーパーバイザー体制の実践により、台湾FMの事業運営を改善させた。

その結果、不採算店舗を閉鎖しながら新店舗を出店することで店舗全体の質や規模、店舗の従業員のオペレーションの熟練度を向上させ、また、全台物流の仕入、出荷、棚卸作業の効率化により、台湾FMは開業6年後の1994年に先行投資の固定費用をカバーして遂に黒字転換を実現できた²⁷⁾。

IV 発見事実のまとめ

1 個人的経験による国際的な個人レベルの企業家的志向の育成

ここでは、1974年から1988年までの、潘氏の学歴や職歴を検討した上で、潘氏が個人レベルの企業家的志向を育成させた事実をまとめる。

まず人生の更なる向上を目指した潘氏は、安定した警官の仕事を辞めて日本に留学し、大学時代に学んだ法学ではなく経営学を選んだ。筑波大学では優れた先生(司馬正次氏)の熱心な指導によって日本企業の実務上の改善活動に参加し、実証研究を行った上で新しい知識を得て、経営・政策研究科の修士学位を取得した。これらの経験によって、潘氏は企業家としての能力を備えたが、重要なことは、大胆な決断で新しいことに挑戦し、うまく成功を取めることで、その後の仕事でリスクをとることを恐れない能力を備えたことである。このように、「リスクテイキング」で成功の経験を積んだ潘氏は、個人レベルの企業家的志向が必要とする「リスクテイキング」(Bolton *et al.*, 2012)の能力を備えてきた。

また国産汽車の吉野家の台湾展開を担当した潘氏は、日本側の安倍氏との協働により、マーケティング調査を進め、同じ業界の台湾マクドナルドと差別化して、台湾の消費者に新しいサービスや商品を提供できるようになった²⁸⁾。このように、先手行動を行うことで成功を収めた潘氏は、個人レベルの企業家的志向が必要とする「積極性」(Bolton *et al.*, 2012) を身につけてきた。

さらに潘氏は、警察官僚として警官たちを指導することで、組織内のコンサルティングの重要性を意識してきた。具体的に、潘氏は7つの交番にいる警察員に業務内容を指導した。また、潘氏は筑波大学大学院留学時に司馬先生の指導の下で、実務上の経営改善や理論的な研究手法を学習した。具体的には、潘氏は、PDCA サイクルの経営手法を学び、特に事業の計画を実行した上で状況を判断し、繰り返し改善案を練ること、QC サークルへの参加で組織内の相互学習による創造性の行動による問題点を改善することを経験した²⁹⁾。このように、潘氏は、個人レベルの個人的企業家的志向が必要な「革新性」(Bolton *et al.*, 2012; Kreiser, 2011) のある能力を育成してきた。

最後に潘氏は、筑波大学への留学を通じて企業経営の専門知識を備え、日本で多くの日本企業とコミュニケーションした経験を持ち、日本での生活を送ることにより、日本の文化をもっと理解できるようになった。このようにして潘氏は、「理念の伝道師」(伊丹ほか, 2017, 190 頁) を担う能力を備えたと見られる。また潘氏は、国産汽車で吉野家の台湾展開の担当者として、「ビジネスモデルの翻訳」(伊丹ほか, 2017, 192 頁) に関する一定の経験を積んできた。以上のことから、潘氏は、警察官僚の仕事、筑波大学の留学、国産汽車でのキャリアを通じて、本論文が主張した個人レベルの企業家的志向の役割を果たすための必要な能力を育成した。

ここからは、以上の発見事実を理論面から見てみる。先行研究 (Ferreira *et al.*, 2017; Forcadell and Úbeda, 2022) に基づくならば、潘氏は、海外学術機関での学習や仕事での専門的経験によって個人レベルの企業家的志向の能力を備えたとと言える。

一方、本論文での分析結果は、(1) 国境や文化の壁を越える学習やコミュニケーションが、国際的な個人レベルの企業家的志向の育成のためには重要である。(2) 先行研究 (伊丹ほか, 2017) が提唱した「理念の伝道師」と「ビジネスモデルの翻訳」(伊丹ほか, 2017, 190-192 頁) という2つの機能の重要性を提示したが、本論文の分析で潘氏の国際的な学習や専門的経験がそれらの機能を育成することを明らかにした。

2 国際的な戦略的提携における個人レベルの企業家的志向の役割

ここでは、台湾 FM が 1994 年に黒字転換するまでに潘氏が行った個人レベルでの企業家的志向の行動が、組織内の従業員たちの学習や企業のパフォーマンスにどのように影響を与えたのかという事実をまとめる。

まず当時のマーケティング調査の結果を踏まえ、潘氏は、台湾の小売業界において伝統的な雑貨店と異なるビジネス形態が出てきたと認識した。そして競合他社より多くの投資金額を投じ、日本 FM から新形態の店舗を模倣して台北に新店舗を出店した³⁰⁾。また、1998 年には僅か 8 店

舗しかなかったにも関わらず、将来の商品供給の安定性を求めた潘氏は大胆にも、西野商事から学習した知識により、台湾 FM の専有物流センターを設置していた。これらの行動は、当時のコンビニ業界にとって斬新なものであった³¹⁾。このように、潘氏の「リスクテイキング」(Bolton *et al.*, 2012) は、台湾における日本型コンビニ事業の運営体制を構築してきたと考えられる。

また消費者が伝統的な雑貨店では満足していないと思った潘氏が、同業界の競合相手と異なり、日本側の協力を受けて多様な商品を輸入し、消費者に差別化された新商品を用意したことで、台湾 FM の知名度やシェアを高めることになった。また、競合社の台湾セブンイレブンより、先手の行動で物流会社を設立し、専用の物流センターを設置した。このように、潘氏の「積極性」(Bolton *et al.*, 2012) は、台湾 FM の競争優位性を向上させることに繋がったと考えられる。

さらに日本 FM によって蓄積された専門知識を台湾 FM に導入した潘氏は、筑波大学での留学経験を活かして、データ分析手法、PDCA の経営手法、ワークショップ体制を組織内に取り入れた。また彼は、警察官僚としての経験を活かして、スーパーバイザー体制を確立した。彼の創発的な工夫は、台湾 FM の本部担当者と現場従業員たちの間に情報共有や自発的な学習を促し、台湾 FM が現地市場の状況に合わせて事業戦略を効果的に修正できることとなった。これらのことが潘氏の「革新性」(Bolton *et al.*, 2012; Kreiser, 2011) は、提携事業の成功に繋がったと見られる。

最後に日本 FM から専門知識を得た潘氏が「理念の伝道師」として、台湾側の本部担当者や現場従業員たちへの教育訓練に取り組んだことで、本部担当者や現場従業員たちは文化の壁を乗り越えて、消費者に日本流の親切なサービスや綺麗な売り場を提供する日本型コンビニのビジネスモデルを理解できようになった³²⁾。また、「ビジネスモデルの翻訳」(伊丹ほか, 2017, 192 頁)については、もちろん先行研究(伊丹ほか, 2017)は、潘氏が日本型「物流システム」を翻訳する行動を明らかにしたが、本論文では潘氏が「店舗運営」(例えば、店舗の小型化)、「商品戦略」(例えば、商品構成の見直し)、「情報システム」(例えば、バーコードブックの作成)の機能を、現地に合わせて翻訳することを明らかにした。

ここからは、以上の発見事実を理論面から見てみたい。先行研究に基づくならば、潘氏は、「リスクテイキング」、「積極性」、「革新性」(Bolton *et al.*, 2012; Kreiser, 2011) という企業家的志向の役割を果たし、また「理念の伝道師」や「ビジネスモデルの翻訳」(伊丹ほか, 2017, 190-192 頁) という機能の重要性を示した。

一方、本論文での分析を踏まえると、この事例から明らかになったことは、国際的な戦略的提携において、企業家が持つ個人レベルの企業家的志向(Bolton *et al.*, 2012) が組織内の従業員が持つ個人レベルの企業家的志向(Covin *et al.*, 2020) を育成し、組織内の従業員の学習を促進させ、さらに企業の競争優位性を構築させるという仕組みが重要であることがわかる。例えば、潘氏は、「革新性」(Bolton *et al.*, 2012; Kreiser, 2011) のある PDCA 経営手法を導入することで、従業員が「革新性」のある自発的な学習行動(電子発注作業、輸入商品の調理方法、顧客へのサービスなどオペレーションの改良)³³⁾ を生み出し、競争優位性を構築しえたのである。

V 示唆と課題

本論文では、国際的な戦略的提携において現地企業家を対象として事例分析を行い、個人レベルの現地企業家的志向を解明した。現地の企業家が自らの国際的な経験によって備えた国際的な個人レベルの企業家的志向の役割は、国際戦略提携企業の競争優位を築くこととなった。

以上の分析の結果を踏まえて、最後に、本論文が与える示唆を理論的、実務的な視点で以下の3点にまとめたい。

第一に、国際的な戦略的提携の成功を実現するためには、現地企業家が持つ個人レベルの企業家的志向が重要である。その企業家的志向の育成には、現地企業家の学歴や職歴における国際的な経験が重要であると、本論文の事例分析で明らかにしてきた。具体的に、潘氏は警察官僚の経験から、企業家的志向における「革新性」をある程度身につけた。その後、潘氏は日本の留学や日本企業との協働という国際的な経験を積んだことで、その「革新性」を向上させただけでなく、他の企業家的志向に関わる「リスクテイキング」や「積極性」を備えた。また潘氏は、これらの国際的な経験から「理念の伝道師」や「ビジネスモデルの翻訳」(伊丹ほか, 2017, 190-192頁)という役割を担うようになった。

第二に、その現地企業家が果たした国際的な個人レベルの企業家的志向の役割について、(1)同業界におけるリスクある行動を行う「リスクテイキング」、(2)競合相手の差別化を実現できる「積極性」、(3)創発の行動による現地の従業員の自発的な学習を促す「革新性」(Bolton *et al.*, 2012)が重要であるが、(4)現地人材が国際経営文化を理解できる「理念の伝道師」(伊丹ほか, 2017, 190頁)と、(5)現地に合わせて知識を整える「ビジネスシステムの翻訳」(同上, 192頁)も必要であると本論文は明確にした。言い換えると、本論文は、「理念の伝道師」と「ビジネスシステムの翻訳」(同上, 190-192頁)が国際的な個人レベルの企業家的志向の研究における重要な調査対象であることを事例分析で証明した。

第三に、先行研究(Covin *et al.* 2020)によると、従業員は個人レベルの企業家的志向を持つことが重要である。本論文は、従業員の企業家的志向の育成について、個人レベルの企業家的志向を持つ現地企業家が育成の役割を果たすことを明らかにした。例えば、潘氏はPDCAサイクルの導入、データ分析手法の運用とワークショップ体制の確立、スーパーバイザー制度によって、台湾側の本部担当者や現場従業員の企業家的志向について「革新性」能力を向上させたことなど。これにより、企業家側と従業員側の企業家的志向の関係性を本論文の事例分析で証明したのである。

最後に本論文の限界と今後の研究展望について記しておきたい。本論文は国際的な戦略的提携の個人レベルの企業家的志向を題材に、台湾FMの企業家研究を通じて、1988年のその創業期から1994年の黒字転換にいたる過程のミクロレベルでの意思決定の分析を試みたものだが、台湾FMの成長期や成熟期における企業家の行動については十分に検討することができなかった。

また、国際的な戦略的提携における個人レベルの企業家的志向の変化や持続性の重要性に視野を広げていくことが今後に残された課題である。国際的な戦略的提携において双方の企業家の折衝過程などをこれからの研究課題として吟味すべきであると認識している。

注

- 1) 『天下雑誌』(1995年7月1日, 2004年1月1日), 『経済日報』(1988年12月3日, 1991年3月16日, 2010年9月17日, 2012年9月27日), 『聯合報』(2015年3月5日)。台湾FM関係者取材(潘進丁:2022年3月29日)に基づく。
- 2) 葉(2014) p. 65-67。台湾FM関係者取材(潘進丁:2021年6月24日)に基づく。
- 3) 台湾FM関係者取材(潘進丁:2021年6月24日, 2022年3月29日)に基づく。
- 4) 『天下雑誌』(1995年7月1日, 2004年1月1日)。台湾FM関係者取材(潘進丁:2021年6月24日)に基づく。吳昭怡(2004年1月1日)「潘進丁帶領「全家」破浪前進」『天下雑誌』156-160頁。
- 5) 台湾FM関係者取材(潘進丁:2021年6月24日, 2021年7月19日)に基づく。
- 6) 台湾FM関係者取材(潘進丁:2021年6月24日, 2021年7月19日)に基づく。
- 7) 『天下雑誌』(1995年7月1日, 2004年1月1日)。筑波大学台湾校友會會刊(2021) Vol. 5。台湾FM関係者取材(潘進丁:2021年6月24日)に基づく。
- 8) 『商業周刊』(2012年12月11日)。台湾FM関係者取材(潘進丁:2021年7月19日)に基づく。台湾マクドナルドは、2000年代から、米食商品を提供するようになった。
- 9) 李(2021a) 91頁。『天下雑誌』(1995年7月1日, 2004年1月1日)。台湾FM関係者取材(潘進丁:2020年2月4日, 2021年6月24日)に基づく。
- 10) 台湾FM関係者取材(2021年6月24日)に基づく。
- 11) 鍾(2015) 137頁。李(2021a) 91頁。台湾FM関係者取材(潘進丁:2020年2月4日)に基づく。
- 12) 台湾FM関係者取材(張仁敦:2020年1月13日, 潘進丁:2021年7月19日)に基づく。
- 13) 李(2021a) 91頁。台湾FM関係者取材(潘進丁:2020年2月4日, 2021年6月24日)に基づく。
- 14) 台湾FM関係者取材(潘進丁:2021年6月24日)に基づく。その後も日本FMが駐台日本人幹部を派遣し、台湾人の本部担当者に技術の支援を提供し、現場従業員らに現場指導を行っていた。台湾FM関係者取材(蔡富美:2020年2月4日, 陳彩雲:2020年2月27日)に基づく。
- 15) 李(2021a) 93-99頁。台湾FM関係者取材(潘進丁:2020年2月4日, 2021年6月24日)に基づく。
- 16) 李(2021a) 94頁。台湾FM関係者取材(潘進丁:2020年2月4日, 2021年6月24日)に基づく。
- 17) 『天下雑誌』(2019年04月24日, 2004年1月1日), 『経済日報』(1994年2月5日), 鍾(2015) 138頁。李(2021a) 92頁。台湾FM関係者取材(潘進丁:2021年6月24日)に基づく。1990年に台湾セブンイレブンは三菱商事と共同出資で専用の物流会社である捷盟行銷股份有限公司

会社を設立した。

- 18) 全台物流関係者取材（張建中：2020年2月28日）、台湾FM関係者取材（潘進丁：2021年6月24日）に基づく。
- 19) 『経済日報』（1988年11月30日）、『天下雑誌』（2019年4月24日）。李（2021a）92頁。台湾FM関係者取材（陳遵淵：2020年2月27日）に基づく。
- 20) 『台湾光華雑誌』（1989年1月）。台湾FM関係者取材（張仁敦：2020年2月27日、潘進丁：2021年6月24日）に基づく。
- 21) 李（2021a）92-94頁。台湾FM関係者取材（胡伯霖：2020年1月10日、張仁敦：2020年2月27日、陳遵淵：2020年2月27日、陳彩雲：2020年2月27日、2020年6月3日、潘進丁：2021年6月24日）、全台物流関係者取材（吳德祿：2020年2月27日）に基づく。
- 22) 葉（2014）p. 72。台湾FM関係者取材（潘進丁：2021年6月24日、2022年3月29日）に基づく。
- 23) 台湾FM関係者取材（潘進丁：2021年6月24日）に基づく。
- 24) 台湾FM関係者取材（潘進丁：2021年6月24日、2021年7月19日）に基づく。
- 25) 『経済日報』（1993年11月12日、1994年2月19日）、『天下雑誌』（1995年7月1日）。台湾FM関係者取材（潘進丁：2021年6月24日）に基づく。
- 26) 台湾FM関係者取材（潘進丁：2021年6月24日）に基づく。
- 27) 台湾FM関係者取材（潘進丁：2021年6月24日）に基づく。
- 28) 『経済日報』（1987年7月10日）。台湾FM関係者取材（潘進丁：2021年7月19日）に基づく。
- 29) 台湾FM関係者取材（潘進丁：2021年6月24日）に基づく。
- 30) 台湾FM関係者取材（潘進丁：2021年6月24日）に基づく。
- 31) 『経済日報』（1994年2月5日）。台湾FM関係者取材（潘進丁：2021年6月24日）に基づく。
- 32) 『経済日報』（1989年2月5日、1989年6月2日）。台湾FM関係者取材（潘進丁：2021年6月24日）に基づく。
- 33) 李（2021a）92-94頁。台湾FM関係者取材（胡伯霖：2020年1月10日、張仁敦：2020年2月27日、陳遵淵：2020年2月27日、陳彩雲：2020年2月27日、2020年6月3日、潘進丁：2021年6月24日）に基づく。

【謝辞】

本論文の執筆においてご協力をいただいた皆様に厚く御礼を申し上げます。また、本論文にあり得る誤り・不備は全て筆者の責任に帰すべきものであることを申し添えます。

参考文献

- Bolton, D. L. and M. D. Lane (2012) "Individual entrepreneurial orientation: Development of a measurement instrument," *Education and Training*, 54(2), 219-233.
- Boso, N., V. M. Story and J. W. Cadogan (2013) "Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy," *Jour-*

- nal of Business Venturing*, 28, 708-727.
- Chung, S., H. Singh and K. Lee (2000) "Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation," *Strategic Management Journal*, 21, 1-22.
- Cocvin J. G. and D. Miller (2014) "International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11-44.
- Covin, J. G. and D. P. Slevin (1989) "Strategic management of small firms in hostile and benign environments," *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G., J. P. C. Rigtering, M. Hughes, S. Kraus, C-F. Cheng and R. B. Bouncken (2020) "Individual and team entrepreneurial orientation: Scale development and configurations for success," *Journal of Business Research*, 112, 1-12.
- Dyer, J. H. and H. Singh (1998) "The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage," *Academy of Management Review*, 23, 660-679.
- Elmuti, D. and Y. Kathawala (2001) "An overview of strategic alliances," *Management Decision*, 39(3), 205-217.
- Dong, L. and K. W. Glaister (2007) "National and corporate culture differences in international strategic alliances: Perceptions of Chinese partners," *Asia Pacific Journal of Management*, 24(2), 191-205.
- Felin, T., N. J. Foss, K. H. Heimeriks and T. L. Madsen (2012) "Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure," *Journal of Management Studies*, 49(8), 1351-1374.
- Ferreira, F. A. F., M. S. Jalali, P. Bento, C. S. E. Marques and J. J. M. Ferreira (2017) "Enhancing individual entrepreneurial orientation measurement using a metacognitive decision making-based framework," *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13, 327-346.
- Forcadell, F. J. and F. Úbeda (2022) "Individual entrepreneurial orientation and performance: The mediating role of international entrepreneurship," *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18, 875-900.
- 藤田順也 (2012) 「戦後の日本企業の対東南アジア進出と合弁経営—タイにおける松下電器産業を中心に—」『多国籍企業研究』第5巻, 71-93頁。
- Gulati, R. (1995) "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances," *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
- Gundlach, G. T., R. S. Achel and J. T. Mentzer (1995) "The structure of commitment in exchange," *Journal of Marketing*, 50, 78-92.
- Ho, M. H. and F. Wang (2015) "Unpacking knowledge transfer and learning paradoxes in international strategic alliances: Contextual differences matter," *International Business Review*, 24, 287-297.
- Hughes, M. and R. E. Morgan (2007) "Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth," *Industrial Mar-*

- keting Management*, 36, 651-661.
- 井原基 (2022) 「タイにおける日系企業と華人系企業のパートナーシップ・ライオンとサハパット社の合弁事業発展」『経営史学』第 56 卷 4 号, 29-53 頁。
- 伊丹敬之・高橋克徳・西野和美・藤原雅俊・岸本太一 (2017) 『サービスイノベーションの海外展開』東洋経済新報社。
- Jambulingam, T., R. Kathuria and W. R. Doucette (2005) "Entrepreneurial orientation as a basis for classification within a service industry: The case of retail pharmacy industry," *Journal of Operations Management*, 23, 23-42.
- Jaspersen, J. G. and R. Peter (2017) "Experiential learning, competitive selection, and downside risk: A new perspective on managerial risk taking," *Organization Science*, 28, 915-930.
- Jiang, X., F. Jiang, S. Sheng and G. Wang (2021) "A moderated mediation model linking entrepreneurial orientation to strategic alliance performance," *British Journal of Management*, 32, 1338-1358.
- Jiang, X., Y. Yang, Y. Pei and G. Wang (2016) "Entrepreneurial orientation, strategic alliances, and firm performance: Inside the black box," *Long Range Planning*, 49, 103-116.
- Kale, P., J. H. Dye and H. Singh (2002) "Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function," *Strategic Management Journal*, 23, 747-767.
- Kale, P. and H. Singh (2009) "Managing strategic alliance: What do we know now, and where do we go from here," *Academy of Management Perspectives*, 23, 45-62.
- Kohtamäki, M., R. Rabetino and K. Möller (2018) "Alliance capabilities: A systematic review and future research directions," *Industrial Marketing Management*, 68, 188-201.
- Kreiser, P. M. (2011) "Entrepreneurial orientation and organizational learning: The impact of network range and network closure," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 1025-1050.
- 李建儒 (2020) 「戦略的提携論におけるミクロ分析の可能性」『一橋商学論叢』第 15 卷第 1 号, 36-49 頁。
- 李建儒 (2021a) 「国際的な戦略的提携における知識転換メカニズム—台湾ファミリーマートの事例研究—」『日本経営学会誌』第 47 号, 87-100 頁。
- 李建儒 (2021b) 「国際的な知識管理における知識移転と知識の適応化」『一橋商学論叢』第 16 卷第 2 号, 26-39 頁。
- 李建儒 (2023) 「国際的な戦略的提携における知識経営—ホータイ・モーターの事例研究—」『国際ビジネス研究』第 15 卷第 1 号, 51-63 頁。
- Li, L., F. Jiang, Y. Pei and N. Jiang (2017) "Entrepreneurial orientation and strategic alliance success: The contingency role of relational factors," *Journal of Business Research*, 72, 46-56.
- Lumpkin, G. T. and G. G. Dess (1996) "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance," *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G., C. Coglisier and D. Schneider (2009) "Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 47-69.
- Miller, D. (1983) "The correlates of entrepreneurship in three types of firm," *Management Sci-*

ence, 29(7), 770-791.

生島淳・宇田川勝編 (2014) 『企業家活動でたどる日本の食品産業史—わが国食品産業の改革者に学ぶ—』 文眞堂。

潘進丁・王家英 (2006) 『当巷口柑仔店変 Wal-Mart』 天下遠見出版。

Rauch, A., J. Wiklund, G. T. Lumpkin and M. Frese (2009) “Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.

Schreiner, M., P. Kale and D. Corsten (2009) “What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcome and success,” *Strategic Management Journal*, 30, 1395-1419.

鍾淑玲 (2015) 「日本型コンビニの現地化プロセス—ファミリーマートの台湾進出を例に—」 『イノベーション・マネジメント』 第 12 卷, 133-155 頁。

竹内竜介 (2015) 「主力事業転換に見られる企業者活動—シナノケンシ株式会社における企業者の生成とその活動—」 『横浜経営研究』 第 36 卷第 1 号, 145-159 頁。

山田友里・稲葉祐之 (2020) 「近代的企業家の輩出プロセスと類型—幕末・明治期企業家 46 人のキャリアパス分析—」 『企業家研究』 第 17 号, 1-24 頁。

葉雅馨 (2014) 『人生的禮物—10 個董事長教你逆境再起的力量—』 大家健康雜誌。

吉原英樹 (1989) 「海外子会社の自主経営と現地人パワー」 『組織科学』 第 23 卷第 2 号, 10-18 頁。

Zhao, Y., Y. Li, S. H. Lee and L. B. Chen (2011) “Entrepreneurial orientation, organizational learning, and performance: Evidence from China,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 293-317.

The Role of Entrepreneurial Orientation in International Strategic Alliances: Jin-Tin Pan's Entrepreneurial Activity of FamilyMart in Taiwan

Chien-Ju LEE

This article aims to reveal the role of individual entrepreneurial orientation (risk-taking, proactiveness, and innovativeness) in international strategic alliances and to clarify the relationship between the character of the individual entrepreneurial orientation and the entrepreneur's experience from a micro-level perspective.

First, this article reviews previous research on strategic alliances and entrepreneurial orientation and then proposes the questions. After that, this article analyses action and decision-making of Jin-Tin Pan (Chairman of Taiwan FamilyMart) from 1988 to 1994 to explain how individual entrepreneurial orientation fostered the employee's learning and created the strategic alliance's success. Furthermore, this article discusses the background and career of Jin-Tin Pan to find what experiences relate to the individual entrepreneurial orientation before 1988.

The results are as follows. First, this article found evidences about the characteristics (risk-taking, proactiveness, and innovativeness) of individual entrepreneurial orientation (Bolton *et al.*, 2012). For risk-taking, Jin-Tin Pan decided to introduce the electronic system into the convenience store and build a distribution center for Taiwan FamilyMart. For proactiveness, Jin-Tin Pan provided Japanese-style service for local customers compared to competitors. For innovativeness, Jin-Tin Pan established the organizational learning system to facilitate knowledge-sharing among middle managers and store staff to create new ideas. For philosophy of evangelist and translation of business model (Itami *et al.*, 2017), Jin-Tin Pan helped local employee to understand the Japanese business culture and arranged the knowledge from Japan to fit local situation.

Second, this article confirmed that the experiences at Central Police University (Taiwan), the University of Tsukuba, and Chinese Automobile Co., Ltd raised Jin-Tin Pan's entrepreneurial orientation.

Finally, this article explains the relationship between manager and employee in the field of individual entrepreneurial orientation in international strategic alliances.

Keywords international strategic alliances, local entrepreneurial activity, entrepreneurial orientation, individual level, personal experience
