

発展途上国企業の海外進出戦略に関する一考察

— 比ジョリビーの事例を中心に —

A Study on Overseas Expansion Strategy by the Firm of the Developing Country

— Focusing on Jollibee Foods Corporation of Philippines —

ズオン・ティ・トゥイ*、崔 相鐵†

Duong Thi Thuy, Choi Sang Chul

世界経済で発展途上国企業がその存在感を高めているものの、従来の国際化研究では、途上国企業、特にサービス企業を対象とした研究はほとんど見当たらない。本稿では、まず、途上国企業の国際化までは視野に入れていない従来の研究への批判的分析を行う。次は、フィリピン企業でありながら、ひとまずは隣接国へ、間もなく先進国への進出も試みる「ジョリビー」の事例分析を通して、途上国企業の海外進出戦略のあり方を考察する。

キーワード：途上国企業の海外進出、小売国際化理論、リバース・イノベーション、ジョリビー

I. はじめに

近年、発展途上国の巨大企業がグローバル・マーケットで急速にそのプレゼンスを高めている。現に世界企業ランキングを毎年発表している米経済誌『フォーチュン』と『フォーブス』を覗き見ると、その急台頭の様相はすぐ分かる¹⁾。Fortune Global 500の国別企業数を見ると、先進国の企業数は2000年にランクインした467社から2017年に345社に減少する一方、2000年に中国企業を含めた途上国の企業数は33社から2017年に155社まで増加した。また、Forbes Global 2000でも、ランクインした途上国企業数は2005年の310社から2017年609社に増加した。両経済誌で共通しているのは、この数年間、途上国、とりわけ東(南)アジアを母国とする企業数の増加と順位の上昇である。

2000年以降、途上国からの対外直接投資も拡大している。国連貿易開発会議(UNCTAD)の世界投資報告(WIR)によると、2016年に全世界の対外直接投資総額は1兆4,520億ドルである。そのうち、発展途上国からの対外直接投資額は3,830億ドルで、世界全体の26.3%を占めている。

本稿では、途上国企業の急激なグローバル・プレゼンス、そして途上国企業の旺盛な海外進出

*流通科学大学大学院流通科学研究科博士後期課程、〒651-2188 神戸市西区学園西町3-1

†流通科学大学非常勤講師、〒651-2188 神戸市西区学園西町3-1
関西大学商学部、〒564-8680 大阪府吹田市山手町3-3-35

活動を代表するような、フィリピンのジョリビー (Jollibee) を事例分析対象として取り上げ、途上国企業、とりわけ非製造企業の海外進出戦略のあり方を批判的に考察したい。本稿では、まず、従来の研究において、発展途上国の非製造企業に対する研究上の課題を浮き彫りにし、次に、ジョリビーの事例を国内ビジネスモデルと海外進出戦略に分けてその特徴を明らかにしたい。最後にジョリビーの事例分析が国際化研究に投げかける問いについて述べることにしたい。

II. 発展途上国の非製造業の研究上の課題

1. 発展途上国の多国籍企業論

発展途上国の国際化に関する研究を述べるにおいては、ひとまず途上国の多国籍企業論から始めなければならない。現に 1970 年代から 1980 年代後半にかけて、新興工業経済地域 (以下、NIEs) を本国とする多国籍企業の出現によって、途上国企業の海外進出に関する研究が初めて学術的な注目を集めたことは記憶に新しい。当初の NIEs 向けの多国籍企業論は西欧向けのそれに基づいたものである。例えば、Wells (1983) と Lall (1983) は、Vernon (1966) のプロダクト・ライフサイクル論に基づいて、NIEs 企業が輸出活動から海外へ生産拠点の移転を行ったことに注目し、分析に取り組んだ。ただし、Wells (1983) と Lall (1983) は、共に企業が本国で獲得した優位性があるからこそ、同水準の国または、さらに発展の遅れた途上国に進出するという前提を暗に置いたために、両者は共にその研究の限界が指摘された。

このような先駆的研究の限界を踏まえ、Makino et al. (2002)、UNCTAD・2006 年版の世界投資報告 (WIR)、Panand (2007) などの研究では、途上国企業も自らの優位性を有し、先進国市場にも進出していると強調した。とりわけ Makino et al. (2002) は、NIEs を出自とする多国籍企業が国際化を図る動機について、3 つを取り上げた。第 1 に、市場獲得 (Marketing-seeking) であり、この動機を持っている企業はインドや中国など市場規模の大きな国へと進出することが多いとされる。第 2 に、資源 (労働力) 獲得 (Resource (labor)-seeking) であり、この動機の企業は自国より下位の国へと進出することが多いとされる。第 3 に、戦略的資源獲得 (Strategic asset-seeking) であり、これらの企業は戦略的資源獲得、つまり技術・販売・経営のノウハウなどの獲得を目的とするために暗黙裏に先進国への進出も視野に入れているとされる。ちなみに、Makino et al. (2002) は、途上国の多国籍企業にとって、この 3 つの動機の中で戦略的資源獲得が最も重要だ (pp.418-419) と主張している。

なお、2010 年代における途上国企業の国際化に関する研究は、世界経済における中国の台頭のために、中国企業の国際化戦略の特徴、進出動機、競争優位・競争劣位などに関する研究が注目されている。例えば、苑 (2010)、劉 (2014)、中川 (2013) が特記に値する。

ところで、従来の途上国企業の国際化に関する研究は、あくまでも製造企業が対象で、途上国のサービス企業を対象とした研究はさほど見当たらない。そのために途上国企業の国際化に関す

る研究は、製造業とサービス業の区分をせず一般化した形で、その焦点が参入動機、進出国選択、参入モード選択に絞られた。これらの参入段階における研究は、それなりに途上国企業の戦略策定に大きな意味を持っているものの、参入してから、どのように現地の市場で事業拡大するかという現実的な問題には、無関心であったといえそうだ。この参入後の問題に直面した企業が試行錯誤を最小限に抑えるための対応策は、(世界的見地での)「標準化」と(現地における)「適応化」のバランスを保つことにあるとされる。以下、ひとまずこの大事な標準化・適応化の問題が、国際化理論でどのように議論されているのかを検討したい。

2. 国際化理論における標準化・適応化の問題

標準化・適応化問題は、国際マーケティング論において、海外市場に進出する際に各国市場に標準化されたマーケティング・プログラムをもって進出すべきか、あるいは各国市場の特性に合わせるべきかという問題である。この標準化・適応化問題は、たとえば Levitt (1983)、Douglas and Craig (1989)、角松 (1992)、大石 (1993) などで、単純にいうと、もっぱら製造業の多国籍企業の海外進出との関わりで議論されてきた。一方、製造業に比して多くの参入障壁に直面する小売業の海外進出について、同じ問題意識で議論されてきた研究は、Salmon and Tordjman (1989)、向山 (1996)、Goldman (2001)、今井 (2005)、川端 (2000)、白 (2003)、矢作 (2007) などがある。概ね「なぜ」、「何を」、「どの程度で」あるいは「どのような類型で」国際小売企業が標準化・適応化戦略をとるべきかが議論されたといえる。

日本での研究に限ると、まず、向山 (1996) は、進出国の経済発展状況を踏まえ、品揃えを対象とした標準化・適応化の問題に的を絞り、各国共通の標準化された中心品揃えと各国市場特性に適応した独自の周辺品揃えという2種類の品揃えがあるという、非常に抽象度の高い仮説を提起した。次に、川端 (2000) は、各国市場には歴史的、社会的、経済的に規定された独特の市場特性があり、その異質な市場特性としての「フィルター構造」によって、企業は出店戦略のパターン(①飛び地戦略、②優位性戦略、③特定市場適応化戦略、④複数市場適応化戦略、⑤グローバル戦略)を定めるべきだと提案している。

さらに、向山 (1996) の一般的かつ抽象的な理論と川端 (2000) の各市場の特殊性に惹かれたややアドホックな理論を同時に批判する矢作 (2007) は、初期参入、現地化、グローバル統合の3段階の国際化プロセスの中、現地化段階において出店・業態の現地市場への適応化が最優先の課題となると主張した。そして小売企業は本国市場で蓄積した経験・知識を活用しながら、ある程度進出市場に適応するという前提に基づき、小売企業の小売業務、商品調達、組織構造は適応化の程度によって、「完全なる標準化」、「標準化の中の部分適応」、「創造的な連続適応」、「新規業態開発」という4つのパターンに分けられると述べる。結果的に標準化と適応化は対立概念ではなく、「標準化のなかに適応化があり、適応化の果てに標準化がある」(矢作、2007、351頁)と

いう結論に至った。

以上から分かるように、小売国際化理論は、一昔前からの市場の標準化や適応化の二分法から抜け出し進化しているものの、大前提として標準化や適応化問題に拘る限り、根本的な二分法からの離脱は難しい (cf., Burt et al., 2015) と言わざるをえない。その点で、近年、小売企業が国境を越え事業展開する場合には、経済人類学で提起された埋め込み概念に注目する必要があるという主張が提起されているのは示唆に富んでいる。そのために次は、国際化理論における埋め込み概念がどのように議論されているのかについて触れたい。

3. 小売国際化における埋め込み概念

小売国際化における埋め込み (Embeddedness) 概念に取り組んだ先駆的な研究は Hess (2004) である。Hess (2004) では、経済が経済的な制度と非経済的な制度に埋め込まれ、編みこまれていると主張する Polanyi et al. (1957) と、新古典派経済学を批判しながら現代の産業社会で経済行為がどの程度社会関係の構造に埋め込まれているのかを考慮することが必要だと強調する Granovetter (1985) から影響を受け、小売国際化における埋め込み概念が提起された。

Hess (2004) によると、経済主体に備わる文化的・制度的・歴史的な起源を持ちながら、小売企業によって本国から進出国に持ち込まれるという特性をもつ「社会的埋め込み」、経済主体が構築するネットワークの要素と構造として、小売企業が構築する企業・政府・非営利企業との関係性が進出国でも構築できるかが試される「ネットワーク埋め込み」、経済主体が拠点を構える地理的な領域の関係性の問題として、小売企業が進出国の社会規範にどう対応すべきかが問われる「領土埋め込み」という3種類がある。

この3種類の埋め込みは、容易に予想できるように従来の小売国際化の研究と深く関連している。端的に、小売業者にとって、社会的埋め込みにおける移転、ネットワーク埋め込みにおける交渉、そして領土埋め込みにおける適応である。この3つの埋め込みは、当然ながら互いに密接に繋がり、組み合わせられ、時空間の社会経済活動のコンテキストによって形成される。その点で、埋め込みとは、時間と空間における社会構造の形成と変化を組み込んだ概念である。Hess (2004) の埋め込みに関する理論的概念の中でも、特に領土埋め込み (Territorial Embeddedness) の概念を使用し、より深い分析に進んだ研究としては、Burt et al. (2015)、Tacconelli and Wrigley (2009)、Coe and Lee (2013)、Wood and Reynolds (2014)、鳥羽 (2017) などが挙げられる。

その中で、まず Burt et al. (2015) について見てみると、埋め込みはある状況における小売業者の経営プロセスであるだけでなく、小売業者と社会秩序の間の相互作用の状態であり、すべての小売業者は、本国市場の社会に深く埋め込まれており、国際化すると現地市場に同様に埋め込まれなければならないと主張される。次に Tacconelli and Wrigley (2009) では、領土埋め込みは現地市場での消費文化、物流、供給ネットワーク、不動産市場に関する規制などへの適応化である

と述べられ、店舗ネットワークが国際的な境界を越えて広がるにつれて、多国籍小売企業は独特の消費文化、そしてホスト国の不動産市場と土地利用計画システムなど、地域の変化に非常に敏感であることを確実にしなければならないとされる。さらに Wood and Reynolds (2014) では、国際的な企業展開が成功するには、多国籍小売企業が現地市場の領土埋め込み、すなわち制度的、文化的、経済的、法的小および競争上の特徴に合わせた存在であることを表す必要があると強調される。

4. 国際化理論における脱コンテキスト化・再コンテキスト化

国際化理論において、とりわけサービス企業の国際化に関して、脱コンテキスト・再コンテキスト化の概念に注目する動きも目立っている。「コンテキスト」という用語は、元々言語学分野で使用され始めて以来、心理学や芸術、また文化研究へと広がり、近年では、経営・マーケティングにおける重要な戦略概念²⁾ となりつつある。

Hall (1976) は、文化人類学の分野において、異文化を理解するために高コンテキストと低コンテキストという概念を提唱した。彼にとってコンテキストとは、文脈、背景、状況を意味する。高コンテキスト文化の社会において、情報伝達は非言語で暗黙の知識など明示されないコンテキストが重要であるに対して、低コンテキスト文化の社会では、コミュニケーションの明示的な言語を通じて情報伝達が行われるといわれている。サービス国際化において、低コンテキスト文化で生まれたサービス事業はサービス提供プロセスやサービス内容の形式化が進んでいる。この形式化は本国市場ですでに進められたものである。そのために、低コンテキスト文化で生まれたサービス事業は高コンテキスト文化で生まれたものよりも国際化は容易に進む。一方、高コンテキスト文化で生まれたサービス事業は本国市場における形式化があまり進まないため、国際化に際して、海外市場への移転は比較的困難になると考えられる (藤川・小野、2014)。

なお、小売企業の国際化におけるコンテキストに関する研究と見なされる川端 (2005) では、市場のコンテキストは固定的なものではなく市場に参入しようとする主体との関係性の中で成立しているものである。具体的にコンテキストを把握するために、①気候、②民族・人口、③宗教、④市場分布、⑤歴史的経緯、⑥政策、⑦所得といった7つのファクターを検討する必要があると述べられている。ちなみにブランドの国際化を論じる三浦 (2015) は、川端 (2005) の市場のコンテキストの観点を踏まえグローバル・コンテキスト・ブランディングが成功するためには、世界で通用するコンテキストを創造することが重要な要素だと主張している。一方で、消費者心理とブランド戦略の関係性を述べる阿久津 (2010) は、顧客間でコンテキストへの依存度が高いブランドの方が顧客にとって比較的替え難い、価値の高いブランドだと述べている。

ところで先述の国際化における「標準化」と「現地化」概念を、マネジメントの観点でとらえ直すと、それぞれ「脱コンテキスト」と「再コンテキスト」と見なすことができる。阿久津 (2010)

によると、脱コンテキストは、どのようなコンテキストを持った相手にも理解してもらえるブランド価値の提供、もしくは意味のコミュニケーションである。そして再コンテキストは、相手のコンテキストに合わせてブランド価値を再構築することである。阿久津（2010）は、低コンテキスト文化では、徹底したマニュアル化やサービス内容の言葉化といった脱コンテキスト化が当たり前に行われると加えている。

一方、藤川・小野（2014）では、（日本の公文教育研究会を分析対象として）高コンテキスト文化発のサービス事業がグローバル化する過程ではどのようなことが起きているのかが検討された。端的に本国で獲得した価値共創に関する知識を進出先国に移転し、また、進出先国で獲得する新たな知識を本国や他国に移転するプロセスこそが重要である。そのために藤川・小野（2014）は、サービス事業のグローバル化のプロセスにおいて求められる2種類の組織能力は「脱コンテキスト化能力」と「再コンテキスト化能力」だと強調する。脱コンテキスト化能力は、「異なる文化や状況の間に共通項を見つけ出し、知識や経験を共有する能力、および、うまくコミュニケーションをする能力」であり、再コンテキスト化能力は、「相手の文化や状況に合わせて、知識や経験を共有する能力、および、うまくコミュニケーションする能力」になる。

5. リバース・イノベーションに関する議論

本節におけるこれまでの議論は、基本的に先進国の企業からイノベーションやビジネスモデルが創り出され、世界に広がるという前提に立っている。しかし、冒頭でも述べたように、発展途上国の企業は国内で築いたビジネスモデルを海外へ移転し、しかも他の途上国だけでなく、先進国にも本国開発のビジネスモデルを持っていく事例が出てきている。強いて言えば、従来の流れと正反対の流れといえそうだ。このような事態に疑問を抱いた Govindarajan（2009）によって取り上げられたのが、「リバース・イノベーション」という概念に他ならない。

Govindarajan（2009）によると、イノベーションは一般的に先進国で始まり、その後で途上国に向かって川下へ流れていくが、リバース・イノベーションは途上国で最初に採用されたイノベーションが重力に逆らうように川上へと逆流する現象である。このことは、従来の流れとまったく逆のコンセプトであるために、時に大きな破壊力を生み出す。

安室（2015）もこのリバース・イノベーションの概念に基づいて、20世紀は先進国企業の多国籍化という「上からのグローバリゼーション（globalization from above）」であったが、21世紀は新興国多国籍企業による「下からのグローバリゼーション（globalization from below）」の時代になると述べた。白（2016）は、リバース・イノベーションこそがグローバル企業の中長期的成長の最大課題だと主張している。

しかし、Govindarajan（2009）が提唱したリバース・イノベーションに符合する事例は極めて少ない。関連研究の中でも、典型的な事例は中国やインドに進出している先進国企業である GE が

開発した携帯型心電計、MAC シリーズや小型超音波診断装置 (Immelt et al., 2009; Govindarajan and Euchner, 2012; Govindarajan and Trimble, 2012) くらいである。純粋に途上国出自の企業の事例は言及されていない。しかも、従来のリバース・イノベーションの議論の研究対象も、製造企業の事例ばかりで、サービス・小売企業のケースは全く取り上げられていない。結果的にリバース・イノベーションに関する研究は、理論的に萌芽的段階に留まっており、いきおい途上国企業への直接的なインプリケーションは乏しいと言わざるをえない (ズオン, 2017)。

6. 小結

本節における企業国際化理論のレビューから、次の2点が浮き彫りになる。まず、既存の研究では、1970年代から途上国企業の国際化への研究が注目されているものの、製造業を中心としている多国籍企業論がメインであり、途上国のサービス企業の国際化に関する研究がほとんど見当たらない状態だということである。次は、非製造業である小売業やサービス業に関する研究は蓄積されてきたが、やはり先進国企業を中心とした研究で終始しているために、途上国企業へ与える戦略的インプリケーションが非常に限られるということである。

それでは、途上国の非製造企業が海外進出する際に、一体どのようなモデルに依拠すべきだろうか。端的に途上国の非製造企業が国内で築いたビジネスモデルを海外へ移転し、しかも他の途上国だけでなく、先進国にもそのビジネスモデルを堅持すべきであろうか。いうまでもなく、答えは「否」である。

その問いに答えるために、本節におけるリバース・イノベーション理論こそが理論的出発点になるだろう。しかし、繰り返しになるが、当のリバース・イノベーション理論が、現時点で途上国企業に実践的なインプリケーションを与えているかという点では、いささか疑問が残る。国際化研究の空白と言わざるをえない。

以下では、上述のように「演繹的」国際化理論研究の問題点が明らかにされたことを踏まえ、ひとまず「帰納的」実証研究にフォーカスを当てたいと思う。経営学や商学関連の諸研究が袋小路に追い込まれた時には、その突破口を開くべく実践の方に視点を移動することは、研究方法論の当然な帰結だからである。

そのために次節からは、途上国のフィリピンのジョリビーという企業を事例研究の対象として取り上げたい。途上国のサービス企業が、海外進出に際して、どのような状況の下で、どのような戦略を取っているのかを明らかにするために、まずジョリビーの国内のビジネスシステムを確認するとともに、国内で同社がどのように成長してきたのかを二次データと筆者らの現地調査を通して確認したい。それからジョリビーの積極的かつスピーディな国際化に影響を及ぼす要因を説明し、ジョリビーが海外市場でどのような戦略をとっているのかを述べたい。

Ⅲ. ジョリビーの概要と国内のビジネスシステム

ジョリビーはフィリピンの最大の外出チェーンである。マクドナルドさえも太刀打ちできないほどジョリビーがトップの地位に立っているフィリピン市場で、同社が国内でどのように成長してきたのか、さらにどのようなビジネスモデルを展開してきたのかを明らかにしたい。

1. ジョリビーとJFCによる大躍進の歩み³⁾

1975年に中国系フィリピン人のトニー・タン・カクチョン（Tony Tan Caktiong）会長兼最高経営責任者（CEO）によってマニラ首都圏（メトロマニラ）でアイスクリーム店として産声を上げたジョリビーは、ファストフード・チェーン企業であるジョリビー・フード・コーポレーション（Jollibee Foods Corporation、以下JFC）に属する。以下、JFCの事業活動を歴史的に振り返る。

a. 創業期：1975～1978年

アイスクリーム店として創業してから、間もなくハンバーガー、チキンなどを次々とメニューに加え、ファストフード・レストランとして姿を変え、成長の途を歩み始めた。

b. 国内基盤構築期：1979～1985年

この時期にフィリピンのファストフード産業のマーケットリーダーになり、広告やマスコットなどによって、企業ブランドの周知とアイデンティティの構築に励んだ。

c. 国内事業の成長と海外進出の開始：1986～1992年

1986年、国内事業の成長を図りながら、最初の海外店舗を台湾に開店した。間もなくブルネイへ進出した。1992年になり、ジョリビーはフィリピンのファストフード産業で、112の店舗ネットワークと50%を超えるシェアを確保した。

d. 事業の国内外での拡大と多角化への取り組み：1993～2012年

1993年7月13日、JFCはフィリピン証券取引所に上場した。1株9.00ペソだった株価は、同年の10月に、20.00ペソで取引された。JFCは、ジョリビーの事業を国内外で拡大しながら、一方でM&Aを通して多角化の途を歩み始めた。以下、その点について若干触れよう。

1994年、グリーンウィッチピザ・コーポレーション（Greenwich Pizza Corporation）を買収し、ピザパスタ事業に進出する。1995年、デリフランス（Delifrance）のフィリピンにおけるフランチャイズ権を取得し、2000年、チョウキング・フーズ・コーポレーション（Chowking Foods Corporation）を買収し、中華ファストフード部門に進出した。2004年、中華料理レストランチェーンの「永和大王」へ出資し（2007年に完全子会社化）、2005年、ケーキチェーンであるレッドリボン・ベイクショップ（Red Ribbon Bakeshop）を100%取得した。2008年、中国の粥料理チェーン「宏状元粥店」を買収し、2010年、グリルチキンなどフィリピン料理のファストフードであるマンガイナサル（Mang Inasal、当時345店）が持っている70%の株式を取得した。2011年、米バーガーキングの店舗をフィリピンで展開するために、フィリピンでバーガーキング23店を運営するBK Titans

の株式 54%を取得することに合意した。ベトナム外食大手ベトタイ・インターナショナル (Viet Thai International) と組み、香港などにも出店する方針を打ち出した。2012 年、中国の中華ファストフード「三品王」(当時、34 店) の株式 55%を取得した。

海外でもジョリビーは店舗展開を積極的に行った。現にグアム、ドバイ、アラブ首長国連邦 (UAE)、クウェート、ジェッダ、サウジアラビア、香港、米国に出店した。

一方、JFC は、サプライチェーンの整備のために、チーズ・ベーコン・マッシュルーム・バーガー (The Cheezy Bacon Mushroom Burger) を自社バーガーの生産ラインに追加し、ラグナ州カンルーバンのカーメルレイ工業団地 (Camelray Industrial Park) で巨大で現代的なセントラルキッチン式のコミッサリー (commissary)⁴⁾ を開業した。

e. 国内外事業の拡大の継続：2013～現在

2013 年、シンガポールでジョリビーの店舗がオープンされ、記録的な初日売上高を達成した。2014 年、ザ・ディリー・ミール (*The Daily Meal*) は、米国内での国際ファストフード・レストランのトップ 10 にジョリビーを挙げた。2016 年、米国を拠点とするスマッシュバーガー (Smashburger) の株式の 40%を取得した。

2017 年 2 月末時点で、ジョリビーは国内で 989 店舗があり、海外で 171 店舗 (米国 35 店舗、カナダ 1 店舗、ベトナム 86 店舗、ブルネイ 14 店舗、香港 3 店舗、シンガポール 4 店舗、中東 28 店舗) を持っている。フィリピン国内での 6 つのストア・ブランドのフランチャイズ・チェーンが力強く成長したために、2016 年の年次報告書によると、2015 年に比べてそれぞれのチェーンの売上高が、2 桁ほど増加している。

店舗閉鎖や一部の子会社の売却はあったものの、2017 年 2 月末の時点で、国内外を含め、JFC の総店舗網は 3,290 店舗に達した。ちなみにこの数値は、ハイランドコーヒー (Highlands Coffee)、フォー24 (Pho 24)、12 ホットポット (12 Hotpot)、スマッシュバーガーなどのように JFC が 40~50% の株式所有に留まっている 606 店舗を除外したものである。

2. ジョリビーのビジネスシステム

ジョリビーのビジネスシステムはどのように形成され、またどのような特徴をもっているために、競争力を発揮できたのか。以下、他のファストフード・チェーンと比べた際に優位性を持っているとされるジョリビーのビジネスシステムについて述べたい。

a. 店舗システム的设计：成功事例の模倣

草創期、ハンバーガーなどを次々とジョリビーのメニューに加えたトニー氏 (以下、敬称省略) は、マクドナルドがいつかフィリピン市場に参入するという情報をキャッチし、米国へ情報収集のために出かけた。当時、ジョリビーは、世界最大手のファストフード・チェーンのマクドナルドに売却される、あるいはマクドナルドのフィリピンにおけるフランチャイジーになるというオ

ブションがあった。しかし、トニーはマクドナルドと戦うことにした。

ジョリビーは、マクドナルドのビジネスモデルに注目し、ひとまずそれを模倣する戦略をとった。端的にマスコット、店員のカラフルな制服や店員の明るい挨拶、フライドポテトやフライドチキンなどのメニューなどにおいて、マクドナルドがやっていたことを真似した。マクドナルドの店舗運営方法を学習するために、店舗マネジャーらを米国に行かせた。彼らは現地での討論の末に、マクドナルドがすべての面で優れていると認めたが、マクドナルドの味だけは例外であった。マクドナルドの味はアメリカ人には適していたものの、フィリピン人には適していないという結論に至ったのである。実際にフィリピンの食べ物より甘く、香辛料を多く使用し、さらに塩辛い傾向があるが、マクドナルドはグローバル・イメージを保つために製品を変更することは容易ではなかった。彼らは、その点においてジョリビー側に勝算があると判断した。

マネジャーらは、広告、宣伝、店舗のデザイン、サイズ、子供の遊び場、サービススピードなど、製品の味以外のすべての属性は少なくともマクドナルドと同等になるべきだと意見が一致した。彼らは、その後、少しずつジョリビー全体のシステムを改善し、ITシステムやサプライチェーンの管理システムを通じて低コストのオペレーション・システムを確立した。*The New York Times* は、「フィリピンのファストフード市場において、ジョリビーは、マクドナルドと同じように競争力のあるコスト・リーダーシップの地位を築くことができた」(2005年5月31日付)と報道した。

b. 製品開発：現地のニーズに密着⁵⁾

フィリピンではフライドチキンなどと一緒にご飯を食べるのが一般的である。フィリピン人は、家庭では肉や魚などのおかずと一緒に毎食ご飯を食べる。多くの人がフライドチキンとご飯と一緒に食べるので、ファストフード店でチキンとご飯、そしてチキンとスパゲッティのセットが人気である。ジョリビーは、この慣習に着目し、独自のファストフードのメニューを開発した。

上述したように、フィリピンの食べ物は少々甘く、香辛料を多用し、塩辛い傾向がある。それに合わせて、ジョリビーはスパゲッティやチキンのソースはフィリピン人の好きな味になるように作り上げている。そのために、フィリピン人の好み、食文化に密着した商品を開発できた。マーケット戦略において外資系との差別化を図ったのである。

フィリピンでは、マクドナルド(やKFC)もご飯を提供している。しかし、フィリピン人にとって、マクドナルドの味の甘さは異なるといわれている。ジョリビーと競争するために、マクドナルドはローカルニーズに合わせ、バーガーマクド(Burger McDo)という甘いバーガーを開発したが、あまり人気が出なかった。

製品面での革新的取り組みだけでなく、新しい店舗レイアウト、新しい調理方法、新しい食材、食品を保管する新しい方法、新しい人員配置システムも試してきた。

c. マーケティング活動⁶⁾

ジョリビーのマーケティング戦略はフィリピン家族の伝統的な価値と子供への愛情に深く関

わっている。子供のために、同社はカートゥーンネットワーク (Cartoon Network) とマテル (Mattel) というおもちゃ会社と提携した。そしてフィリピンの子どもたちの健康に貢献する様々なプロジェクトを立ち上げた。同社は、ファストフード・チェーンとして初めて、子供向けのジョリータウン (Jollitown) というテレビ番組も開始した。

ジョリビーは、フィリピンの文化やライフスタイルに合わせてマーケティング戦略を調整した。通常のフィリピン人家族では、週末に子供のために外出する。両親は子どもたちが食べたい場所を聞いて決める。ジョリビーは、店内での遊びイベントや魅力的なキャラクターのキャストなどで子供たちにアピールしているために、家族の外出の目的地としての地位を確立することができた。

そして、同社はロゴ、マスコット、キャンペーン、広告宣伝などを通じて良好な企業イメージを作ろうとした。テレビコマーシャル、親しみやすいコマーシャルソング及び良好な企業イメージを通じて、ジョリビーはフィリピンにおいてあらゆる世代にとって最も人気のある企業となった。実際にフィリピンでは一番人気のキャラクターはミッキーマウス、その次はジョリビーである。

フィリピンの若い人たちにとって、ジョリビーで食事したり、過ごしたりすることは、一種のファッションともなりつつある。同社とトニーはフィリピンの国内外の様々な賞を受賞し、そして人気の高い企業として選ばれ、高く評価されている。

d. 原料の調達網の構築⁷⁾

JFC は、複数のセントラル・フード・プロセッシング (central food processing) とパッケージング・ハブ (packaging hub) というコミッサリーを使用している。このネットワークは、投入コストを引き下げ、製品の一貫性を高める効果がある。そして、物流機能、食材段階からの品質とコスト管理のため、JFC は独自の食材供給システムを備えている。

同社は、継続的な成長を支える 20 のコミッサリーまたは製造工場を世界中で運営している。そのうち、フィリピン国内で最も主要な製造施設は、パシグ市のサントラン (Santolan, Pasig City)、セブのマンダウエー市 (Mandaue City, Cebu)、そしてラグナのカンルーバン (Canlubang, Laguna) の 3 地域に立地される。パシグ市のコミッサリーでは、パンとソースの生産ラインが運営され、北マニラと北ルソン島の流通センターとして機能している。セブ島のマンダウエー市にあるビスミン・フーズ・コーポレーション (Vismin Foods Corporation) は、ヴィサヤ (Visayas) とミンダナオ島 (Mindanao) の各地に提供している。ラグナのコミッサリーはフィリピンで最大かつ最先端であり、JFC の 100% 子会社であるゼニス・フーズ・コーポレーション (Zenith Foods Corporation) によって運営されている。この施設は、冷凍パティとパイ、パン、ソース、ホットドッグ、その他の肉製品、ドライブレンド商品の生産ラインを持っている。

物流の面では、JWS ロジスティクス (JWSL) を通じて業務をこなしている。JWSL は、JFC の

店舗に商品を提供するほか、供給計画、倉庫保管、流通、顧客サポート、注文管理などのサービスも提供している。JWSL は様々な戦略的な場所に物流センターを持っている。パラニャケ（Paranaque）市にある最大の流通センターは、メトロマニラと南ルソン島の主要拠点となる。

さらに、同社は主要な業界関係者と提携して、運用能力を向上させている。例えば、JFC は 2016 年 5 月にカーギル・フィリピン（Cargill Philippines）と契約を結んで、カーギル・ジョイ・ポウルトリ・ミートズ・プロダクション（Cargill Joy Poultry Meats Production）という合弁会社を設立し、鶏肉製品を提供する家禽加工工場を運営させている。この提携を通じて、JFC は、フィリピンで高品質のチキン製品を提供するために、カーギル社の技術と品質基準を活用できることを期待している。このような戦略的買収とパートナーシップは、高まっていく顧客ニーズを効率的に処理するのに役立つ。

一方、日本の鶏卵最大手のイセ食品と大規模な養鶏場を建設している。2016 年 10 月に、ジョリビー創業者のトニーは東京都内でイセ食品と鶏卵事業を巡る提携に合意した。40 億円を投じてマニラ郊外に 120 万羽規模の養鶏場を建設すると報じられた。出荷される卵はジョリビーのハンバーガーや朝食メニューに使うといわれている。

3. ジョリビーの国内での競争優位性

ジョリビーは国内市場でマクドナルドや KFC のようなグローバル企業に勝ち抜き、トップ企業になっている。その成長のカギは以下のようにまとめられる。

第 1、マクドナルドや KFC のような競争他社に比べて、ジョリビーはフィリピンの消費者が好む味をよく理解している。それによって、同社はフィリピン人の好みに符合する商品を開発できた。フィリピンでのマクドナルドや KFC も現地の食文化に合わせて、製品の味を調整しているものの、ジョリビーの牙城を崩すまでには至っていない。

第 2、ジョリビーはフィリピン市場で、マクドナルドや KFC より早く市場に参入し、市場を創造・リードすることによって、先発者優位性を獲得した。

第 3、販売促進活動において、ジョリビーはフィリピン家族の伝統的価値観と子供に対する愛情に深く関わる戦略をとっている。長期間に渡り良好な企業イメージを築き、フィリピンのあらゆる世代にとって最も人気のある企業となった。

第 4、国内で、コミッサリーを開設することによって、原料の調達、物流システム、食材段階からの品質とコスト管理などのサプライチェーンを整えることができた。

第 5、ジョリビーは「国民食」とまでいわれ、政治の面にも、支えられている。例えば、1992 年 2 月、ジョリビーはマニラ首都圏の新興商店街オルティガス地区に新店舗を開く際に、100 店オープンという節目に当たるため、店開きの式典にはアキノ大統領、シン枢機卿を来賓として招待し盛大に祝った。一方で 2004 年、JFC はカンルーバンのカーメルレイ工業団地でコミッサリー

を開設する際、当時のアロヨ大統領はゲストとして出席した。大統領が私企業のセレモニーに出席するのは異例と言われる¹⁰⁾。

IV. ジョリビーの海外展開

本節では、ジョリビーが国内で築いたビジネスシステムが、どのように海外で導入されたのか、そして同社の海外進出戦略はどのような特徴を持っているのかを検討したい。そして、ジョリビーの積極的かつスピーディな国際化を押し進めた要因は何かを見てみたい。なお、以下の内容は、筆者らがジョリビーのフランチャイジーを経験したアテネオデマニラ大学のアン・ロドルフ (Rodolfo P. Ang) 教授に2017年2月27日に面談した結果とジョリビーの国際化に関する記事、ニュース、同社の年次報告書などを基づいて作成したものである。

1. 海外での事業の現状

ジョリビーは1986年に台湾で初めて海外店舗1号店をオープンした。1998年にはカリフォルニアに最初の米国1号店を開店した。ジョリビーの売上高は堅調に推移しており、2016年の年次報告書によると、同社は、2015年の売上高と比較して14.1%の成長を達成した。2016年度の年次報告書によると、同社の東南アジア事業は、39.4%の売上増を呈した（シンガポール 55.9%増、ベトナム 47.4%増）。中東事業は22.1%増加、米国は15.6%増加になった。

しかし、中国においては、売上高の数字こそ横ばいであったものの、その事業のほとんどは年間を通じて苦戦を経験した。ただし、2016年の第4四半期に中国での事業は回復の兆しを見せ始めた。強力なマーケティング・キャンペーンに後押しされる新製品の発売により、2017年には中国における永和大王の事業が好転することが期待されている。

2. ジョリビーの国際化を後押しする要因

新興国企業の国際化を後押しする要因について、崔（2013；2015）は韓国のロッテ・ショッピングの事例を通して、M&A戦略の実施、カリスマ経営者の思い、グループパワー、業態ポートフォリオのシナジー効果、海外商品調達網の構築、グローバル・ソーシングの構築、グローバル人材の育成などを挙げている。ジョリビーのような途上国企業も、急速な国際化においてドライビングフォースになりうる要因は創業者の思いと企業文化、グループパワー、現地企業のM&A展開だと考えられる。以下、その点について述べることにしよう。

a. 創業者の思いと企業文化

ジョリビーの創業者である中国系フィリピン人のトニーは、7人の子供の家族の3番目の子として生まれた。マニラの仏教修道院のシェフである父親の影響で、彼は家に帰って家族のために料理をし、何か簡単な食材から美味しい食事を作っていた。ジョリビーの最初のフライドチキン

の味付けは家族が考案したレシピが基になっているといわれている（『日本経済新聞』2015年10月10日付）。ジョリビーのマーケティングの特徴は、競合他社よりもフィリピンの家族向けであることはすでに指摘した通りである。創業者の思いが独特な企業文化に反映されたといえる。

b. グループパワー

フィリピン国内でJFCが運営しているジョリビー、チャウキング、グリーンウィッチ、レッドリボン、マングイナサル、バーガーキングのフランチャイズの6つのストア・ブランドは外食産業のそれぞれの分野でトップリーダーになっている。同社は海外でも店舗展開を積極的に行い、中東、香港、米国、シンガポール、中国、ベトナムなどで、様々なストア・ブランドの店舗を運営している。多岐にわたるストア・ブランドの存在は、JFCの海外進出に際して、進出国の市場の事情に合う、1ブランドかそれとも複数ブランドの投入かといったブランド・ポートフォリオの機動的な展開を可能にさせている。JFCのグループパワーが存分に発揮されていると言ってよいだろう。

c. 現地企業のM&A展開

JFCはアジア・ナンバーワンの外食チェーンになろうとしている。ただし、その際にジョリビーは、自前のファストフード・ブランドだけで世界中に店舗を拡大するのではなく、世界中の地元で好まれる料理店を買収する戦略を講じている。すでに同社のM&A戦略については前記したので省略するが、最近の動きとして、2016年に米国を拠点とするスマッシュバーガーの株式の40%を取得したことは特記に値する。ジョリビーは将来の完全子会社化も視野に入れ、スマッシュバーガーの残りの持ち分60%について、2026年までに段階的に買い増す方向で協議を進めている（『日本経済新聞』2015年10月14日付）。

3. ジョリビーの各国市場での現地適応化戦略

a. 中東、米国、カナダ、ブルネイ、香港への進出：フィリピン人のコミュニティ向け戦略¹¹⁾

ジョリビーの従来の国際化戦略の要諦は、まずフィリピン人が多く住んでいる地域への進出であり、次にローカル消費者の引き寄せである。

ジョリビーの分析では、フィリピンで国民食といわれるほど人気が高いために、世界中で働くフィリピン人が住む地域には同社の潜在需要が大きいとされる。フィリピン人がメイド、看護師、技師などとして世界に飛び出ても、いつも懐かしむ「故郷の味」が、ジョリビーで味わえるからである。そこに目をつけ、ジョリビーは中東、香港、シンガポールなどフィリピン人が多く住む場所に次々と出店している。滞在しているフィリピン人をターゲットとする店を展開しているので、フライドチキンやご飯セットなどのメニューや味付けは母国とほぼ同じである（『日経速報ニュースアーカイブ』2015年10月10日付）。大規模なフィリピンのコミュニティを持つ場所で店舗を展開すれば、広告する必要もない。ジョリビーは国内市場にいるような感覚で、現地のフィ

リピン人にも愛されているのである。Forbes Asia (2013年1月30日付)の以下の記事は、そのことを物語っている。

香港の家庭のフィリピン人ヘルパーであるリン・ミナ (Lyn Mina) は休暇中に香港にあるジョリビーの店を訪れた。彼女によると、「すべてのフィリピン人はジョリビーを愛する理由は、私たちが自宅にいるように感じるがあるのである」。海外では、ジョリビーのバンブルビーロゴを見ると、彼女はプライドで満たしている。ジョリビーは、他のフードチェーンができること、他国にフランチャイズを行うことができることはフィリピン人が世界中で自らの名前を作ることができることと意味している。

見方を変えれば、ジョリビーはフィリピン人の愛国心に訴えている。フィリピン人のコミュニティ向けの海外進出であれば、フィリピン国内のコンテキストと同じなので、ジョリビーは国内でのビジネスモデルをそのまま持ち込めば良いということである。

b. 中国への進出：M&Aによる新規事業の拡大⁸⁾

JFCの海外展開の一つの特徴は中華料理など、ジョリビー以外のブランドでの市場開拓である。同社は基本的にM&Aを通して、世界中の店舗拡大を狙っているが、中国市場は正にそのパイオニア・マーケットである。

同社は中国を潜在的巨大市場として認識し、1998年に廈門市でジョリビーの店舗を開設した。しかし、3年後に閉鎖したために、ジョリビーは、自社ブランドを持ち込むより、既に人気のある現地ブランドを買収・改良し、現地市場で強みを発揮できるように試みた。2004年に出資した(2007年に完全子会社化)中華料理レストランチェーンの「永和大王」はその典型例として、中国本土で本格的展開を行っている。同社は、すでに華僑ネットワークを生かし、買収や提携でアジア地域の中小規模のレストランをグループ内に取り込み、チェーンオペレーションのノウハウ移転で業績を伸ばす戦略を駆使していた。永和大王の買収では、中国語を話せる創業者のトニーが自ら交渉し、店舗マネジャーとしては、中華系フィリピン人を雇って派遣している。

なお、同社は、中国で一定以上の品質の食材を安定的に確保するために、原材料の調達から加工まで独自に手がけている。食材工場の建設・運営にあたり、シンガポールにジョリビーの現地子会社であるジョリビー・ワールドワイド (Jollibee Worldwide) にジョリビー70%、シンガポール地場のホアシア・ハーベスト・ホールディングス (Hua Xia Harvest Holdings) 30%の共同出資で、ジョリビー・フーズ・プロセッシング (Jollibee Foods Processing) という合弁会社を設立した。この合弁会社は、2011年に安徽省の舒城県に新工場を建設した。加工された食材は、ジョリビーが中国で展開する永和大王の店舗ネットワークの中で、北京と上海に出店する8割の店舗に供給されている。残りの2割は協力会社に発注し、同じ品質を保つように取り組んでいる。買収前、永和大王はそのような拠点や物流システムを持っておらず、効果的な食材の配達ができなかった。

ただし、中国は JFC にとって最大の海外市場であるが、未だに利益が実現されていない。なぜなら、中国では KFC やマクドナルドなど、中国でより大きなブランド力をもっているグローバル企業との競争に直面しているからである。店舗数を拡大し、継続的に売上高を増進する一方で、中国で収益性を達成することが望まれる。ちなみに永和大王は 2017 年 2 月末時点で 314 店舗があり、同社の中国事業の中核となっている。

c. ベトナムへの進出：未開拓市場向け戦略⁹⁾

ジョリビーは、フィリピン人向け進出とは一線を画す海外進出も行っている。1996 年から店舗を出店しているベトナムはその典型例である。ベトナムにはさほど多くのフィリピン人が滞在していないため、基本的にフィリピンのコミュニティをターゲットに定めることはせず、未開拓市場 (Virgin market) としてのアプローチを試みている。実際にジョリビーは、現地では美味しい西洋風のレストランの 1 つとして位置付けられている。

ベトナムのファストフード市場では、韓国のロッテリア (Lotteria)、米国の KFC とフィリピンのジョリビーの大手 3 社が競っている。ロッテリアは 1998 年から、ベトナム市場に参入し、2012 年 12 月末に 140 店舗を展開し、3 年間で 67 店を増やしたために、2015 年 12 月末には 207 店舗を持っていた。しかし、最近では閉店する店が増加し、2017 年 7 月末の店舗数は 195 店舗に減った。1997 年からホーチミン市で店舗を展開した KFC は、最初の 7 年間は赤字が続き、17 店舗に止まっていた。その後は一転し、出店を強化し、2016 年 6 月末には 140 店を抱えることになった。閉店する店が増えたために、2017 年 7 月末には 131 店舗に減った。

ベトナムでは 2012~2015 年の間、ファストフード・ブームが沸き上がり、上位 3 社はその間、年間 15~20 店を増やしていたが、ブームが過ぎた 2016~2017 年の間、閉店数が増えることになった。ファストフードのイメージは安く早く食べられるものであるが、ベトナムではファストフードの値段が高く、ベトナム人の味にあまり合わないといわれている。早く安く食べられるものは屋台などで非常に多くあるのである。

ジョリビーによるベトナム市場における店舗展開スピードはロッテリアと KFC と比べると、遅いといわれる。ただし安定的成長が続いていると言える。そして、競合 2 社がハノイとホーチミン市を中心に店舗展開しているのと異なって、ジョリビーの店舗はハノイで 6 店、ホーチミン市で 16 店に留まり、その他の店舗はベトナムの全国 40 地方都市で展開されている。ジョリビーはベトナムでファストフードの店であるのに、家族や友達が集まり、ゆっくりと時間を過ごす場所であることをアピールしている。メニューにもチキンとバーガーのメニュー以外、ご飯とスパゲッティとチキンのセットが人気である。

d. 従来の海外進出戦略の問題と戦略の転換

ジョリビーの最初の国際化戦略の問題は、同社がフィリピン人のコミュニティ向けの市場にコミットし過ぎたことにある。そのような戦略に拘るジョリビーの成長は間もなく限界に直面する。

たとえば、香港では、滞在しているフィリピン人の大部分が家庭のヘルパーであるため、現地中国人にとって、ジョリビーは自宅のヘルパーが通う店としてのイメージが定着した。自宅のヘルパーが行くところなので、地元のリッチな中国人はジョリビーに行かない。同社は香港でフィリピン人コミュニティを惹きつけたことに成功したものの、主流市場に参入することができなかったと言える。グアムにもフィリピン人の巨大なコミュニティがあるために進出したが、2年後に閉店した。台湾にも店をオープンしたが、同様に閉店した。台湾のフィリピン人らは主に工場場で働いているが、工場労働者は毎日外食する余裕がなかったのである¹⁰⁾。

結局、国際的企業になるためには、フィリピン人コミュニティに頼らず、進出国の主流市場に定着する他はないということが、店舗閉鎖などの失敗からジョリビーが学んだ教訓である。同社の海外進出戦略はこの教訓を活かすべく新たなステージに差し掛かったといえそうだ。

ジョリビーは海外で多くの失敗を重ねるが、前記のように未開拓市場のベトナムでの取り組みは、例外的に成功を収めた。それが一つの契機になり、ジョリビーは海外進出戦略を変更し始めた。端的に忠実な支持者を多く抱えているフィリピン国内市場とは一線を画すべく、海外市場ではフィリピン人を直接ターゲットにする代わりに、現地の主流顧客層に浸透するあり方である。この戦略を反映している国がシンガポールである。

シンガポールでは、はじめて地元の消費者をターゲットに大型の新規店舗をオープンした。ジョリビーはすでに20年前にシンガポールに参入したが、フィリピン人をターゲットにしていたので失敗した。2013年、シンガポールに再進出し、2017年2月末時点で4店舗を持っている。シンガポールのジョリビーは「ホーム・オブ・ザ・フェイマス・チキン・ジョイ (Home of the famous chicken joy)」というコンセプトを掲げ、チキンを主要製品とすることで、先発者のKFCと同じポジショニング戦略をもって挑んでいる。

ジョリビーの目線は、日本にも向かっている。イスマエル・バイサ最高財務責任者 (CFO) は、マニラでのセミナーで「2~3年後、我々は日本か欧州に進出しているだろう」と述べ、「日本では焼き鳥の人气が高いと聞く。当社のチキンの串焼きなどは受け入れられるのでは」と将来の可能性について含みを持たせる。さらに「デフレ下にある日本の経済情勢では、低価格商品を提供するジョリビーのノウハウは効果を発揮するかもしれない」(『日経MJ』2015年4月3日付)とも語り、日本市場への期待感を示した。JFCのトニー会長も、「カナダやイタリアのほか、日本にも進出したい。2018年に東京に1号店を出すのが目標である。まずは日本に住むフィリピン人をターゲットにする。認知度を高め、日本人にも来てもらいたい」(『日本経済新聞』2016年11月3日)と語っている。

V. 結びに

1. 本稿のまとめ

企業が国境を越えようとするれば、たとえ既に進出した国で一応成功を収めた戦略やビジネスモデルであっても、市場深耕のために新たに進出しようとする国で待ち構えている多重の文化・経済・社会的障害要因をくくり抜けるプロセス、すなわち現地適応化のプロセスを改めて踏まなければならない。本稿では、ひとまず企業の国際化・グローバル戦略の新たなフロンティアを求める最近の研究者らが、一昔前の標準化・適応化の二分法的ステレオタイプから脱し、創造的な連続適応理論、埋め込み理論、脱コンテキスト化・再コンテキスト化理論をもって、「ローマに行けばローマに従え」という不文律の理論化に答えようとしていることをレビューした。

しかし、これら新たな理論群は、あくまでも先進国（製造）企業がグローバル化を進めるにおいてその有効性を発揮してきたに過ぎない。強調したいことは、昨今に入って、途上国企業でもグローバル化に果敢に挑んでいる企業が散見されていること、さらに今日において、先進国市場でもそれなりに注目すべき成果を上げている企業が現れているという事実である。だとすれば、おそらく今後も続くはずの途上国企業のグローバル化を、理論的にどう捉えるべきかという疑問に、本稿は答えを見つけようと試みた。

端的に、本稿では、リバース・イノベーション理論こそが理論的出発点になると考えた。Govindarajan (2009) は、途上国で最初に採用されたイノベーションが重力に逆らうように川上へと逆流する現象としてリバース・イノベーションを定義し、安室 (2015) は、このリバース・イノベーションの概念に依拠し、21 世紀が途上国企業による「下からのグローバリゼーション (globalization from below)」の時代になると述べた。しかし、この斬新なりバース・イノベーション理論は、今のところ抽象論的な議論のレベルに留まり、途上国企業に具体的な方法論を用意しているとは言い難いために、実践的インプリケーションに欠けている (ズオン、2017) と言わざるを得ない。この国際化研究の空白を埋めるべく、本稿では、フィリピン企業でありながら国際化を急ぎ、さらにアメリカはもとより、最近では日本にまで進出を試みる「ジョリビー」の事例に取り組んだ。

2. 実践的インプリケーションと今後の課題

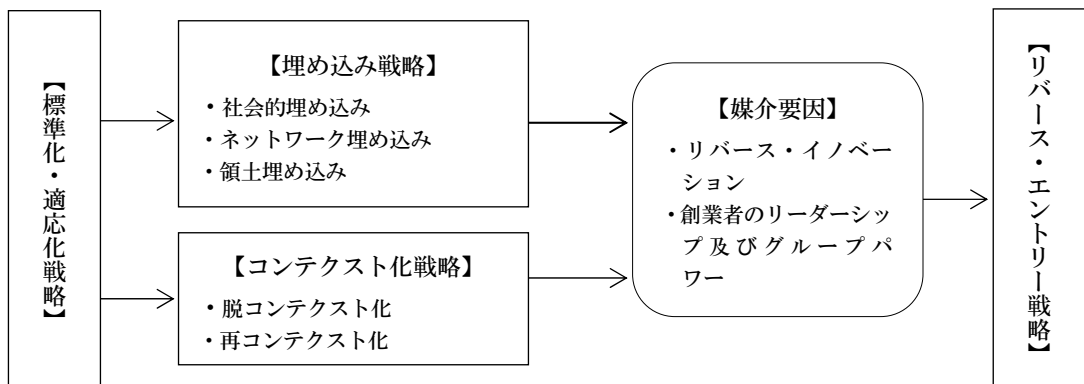
筆者らは、新興國小売企業（端的に韓国ロッテ・ショッピング）が、迅速かつ大規模に海外進出を試みる際におけるドライビングフォースとして、カリスマ型創業経営者の思いとそれが色濃く反映された企業文化、多様な事業部門のポートフォリオ展開によってシナジー効果を発揮できるグループパワー、現地の有力企業を積極的に取り込む M&A 展開などが重要だという崔 (2013 ; 2015) の研究に注目した。そして、現地研究者のインタビューと二次データ分析を通して、サービス企業のジョリビーの場合においても、ほぼ同様にこれらのドライビングフォースが急速な国

際化を推し進める要因になり得ることを示した。

本稿における途上国サービス企業のドライビングフォース仮説は、(時代遅れの)標準化・適応化モデルを克服するものの、相変わらず先進国企業向けに展開されてきた埋め込み戦略と脱・再コンテキスト化戦略と途上国でも成功裏に進出・展開できる逆方向の進出戦略(リバース・エントリー戦略)の間の理論的断絶を埋めるという点で、非常に実践的なインプリケーションを途上国企業に提供している。

本稿を締めくくるに際して、既に提示された「リバース・イノベーション」と本稿での「ドライビングフォース」の考え方が、媒介要因(言い換えれば、実践的アクション・プログラム)となり、その理論的断絶を埋める可能性が高いということを示す概念的枠組みを図1で示した。

図1. 本稿で示された概念的枠組み



本稿ではジョリピーの単一の事例分析を通して、この概念的枠組みを提起したが、当然ながら今後は途上国企業発の「リバース・エントリー戦略」をより精緻化すべく、他の事例分析への取り組みが求められる。フィリピンのジョリピー同様に、ASEAN に属するタイのセントラル・グループ、ベトナムのチュン・グエンなどが、先端的事例分析の対象になりうると考えている。

●本稿は平成27年度～29年度科研基盤研究(B)(課題番号15H03397)に基づく研究の一部である。

脚注

- 1) Fortune Global 500 は、企業の年度総収益に基づくランキングである。そして、Forbes Global 2000 の順位は売上高、利益、資産、市場価値の4つの要因に基づいて決められる。
- 2) 経営・マーケティングにおけるコンテキストの概念は、井関(1969)、三浦(1995)、原田(2005)、阿久津・石田(2002)、原田・三浦(2010)、原田・三浦・高井(2012)において詳しい。

- 3) 『日経速報ニュースアーカイブ』2016年12月13日付、『日経MJ』2017年1月9日付を参照。
- 4) ここにおけるコミッサリーとは、大手飲食チェーン店などの一次加工をするセントラルキッチンのことである。
- 5) 『日経産業新聞』2016年1月22日、2015年4月21付を参照。
- 6) *Brandweek*, 2007年12月11日付、*Asian Business Review*, 1997年9月付、JFCの2015年及び2016年の年次報告を参照。
- 7) 『日経産業新聞』2016年5月31日付、『日本経済新聞』2016年5月28日、2016年11月3日付を参照。
- 8) 『日経MJ』2010年8月20日、2009年7月24日付、『日本経済新聞』2012年12月3日付、『日経速報ニュースアーカイブ』2015年4月16日付、JFCの2016年の年次報告を参照。
- 9) 以下の記述は、ベトナムのロッテリアのホームページ「<http://www.lotteria.vn/>」、ベトナムのKFCのホームページ「<http://www.kfcvietnam.com.vn/>」、ベトナムのジョリビーのホームページ「<http://jollibee.com.vn/>」、*Doanh nhan Sai Gon*, 2016年3月5日付、*Tri thuc tre*, 2016年6月20日付に基づく。
- 10) 以下は、筆者らが2017年2月27日に行ったマニラ市所在のアテネオデマニラ大学のRodolfo P. Ang教授とのインタビューによる。

引用文献・資料

- Burt, S., Johansson, U., Dawson, J.: “International retailing as embedded business models”, *Journal of Economic Geography*, (2015), pp.1-33.
- Coe, N. M., Lee, Y. S.: “We’ve learnt how to be local: the deepening territorial embeddedness of Samsung-Tesco in South Korea”, *Journal of Economic Geography*, 13, (2013), pp.327-356.
- Douglas, S. P. and Craig, C. S.: “Evolution of global marketing strategy: scale, scope and synergy”, *Columbia Journal of World Business*, 24, No.3, (1989), pp.47-59.
- Goldman, A.: “The transfer of retail formats into developing economies: The example of China”, *Journal of Retailing*, 77, No.2, (2001), pp.221-242.
- Govindarajan, V.: “What is Reverse Innovation?” (2009). Retrieved from:
http://www.tuck.dartmouth.edu/people/vg/blog-archive/2009/10/what_is_reverse_innovation.htm.
- Govindarajan, V., Euchner, J.: “Reverse Innovation”, *Research Technology Management*, 55, No.6 (2012).
- Govindarajan, V., Trimble, C.: *Reverse Innovation: Create Far From Home, Win Everywhere*, Harvard Business School Press. (2012, 渡部典子・小林喜一郎訳『リバース・イノベーション新興国の名もない企業が世界市場を支配するとき』ダイヤモンド社、2012)。
- Granovetter, M.: “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness”, *American Journal of Sociology*, 91, No.3, pp.481-510. (1985, 渡辺深訳「経済行為と社会構造：埋め込みの問題」『転職：ネットワークとキャリアの研究』ミネルヴァ書房、239-280頁、1998)。
- Hall, E. T.: *Beyond Culture*, Anchor Books. (1976, 岩田慶治・谷泰訳『文化を超えて』TBSブリタニカ、1979)。
- Hess, M.: “Spatial relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness”, *Progress in Human Geography*, 28, (2004), pp.165-186.
- Immelt, J., Govindarajan, V., Trimble, C.: “How GE is disrupting itself”, *Harvard Business Review*, 87, No.10 (2009), pp.56-65.
- Lall, S.: *The new Multinationals: The Spread of Third World Enterprises*, IRM Press (1983).

- Levitt, T.: "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, 62, No.3, (1983), pp.92-102.
- Makino, S., Lau, C.M., Yeh, R.S.: "Asset-Exploitation Versus Asset-Seeking: Implications for Location Choice of Foreign Direct Investment from Newly Industrialized Economies", *Journal of International Business Studies*, 33, No.3, (2002), pp.403-421.
- Pananond, P.: "The changing dynamics of Thai multinationals after the Asian economic crisis", *Journal of International Management*, 13, No.3, (2007), pp.356-375.
- Polanyi, K., Arensberg, C.M. and Pearson, H.W.: *Trade and Market Early Empire: Economics in History and Theory*, The Free Press. (1957, 玉野井芳郎・平野健一郎監訳『経済の文明史』日本経済新聞社、1975)。
- Salmon, W. J. and Tordjman, A.: "The internationalization of retailing", *International Journal of Retailing*, 4, No.2, (1989), pp.3-16.
- Tacconelli W. and Wrigley N.: "Organizational challenges and strategic responses of retail TNCs in post-WTO-entry China", *Economic Geography*, 85, (2009), pp.49-73.
- UNCTAD: *FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*, United Nations, New York (2006).
- Vernon, R.: "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, (1966), pp.190 -270.
- Wells, L.T.: *Third world multinationals*, Cambridge, MIT Press (1983).
- Wood, S., Reynolds, J.: "Establishing Territorial Embeddedness within Retail Transnational Corporation (TNC) Expansion: The Contribution of Store Development Departments", *Regional Studies*, 48, No.8, (2014), pp.1371-1390.
- 阿久津聡:「消費者心理とブランド戦略」日本経済新聞社編『これからの経営学』(日本経済新聞社、2010) 169-186。
- 阿久津聡・石田茂:『ブランド戦略シナリオ:コンテクスト・ブランディング』(ダイヤモンド社、2002)。
- 安室憲一:「下からのグローバリゼーション:新興国企業のリバース・イノベーションと脅かされるガバナンス」『国際ビジネス研究』7, No.2 (2015) 47-58。
- 井関利明:「消費者行動の社会学的研究」吉田正昭・村田昭治・井関 利明共編『消費者行動の理論』(丸善、1969) 113-178。
- 今井利絵:「小売技術の国際移転プロセス」『国際ビジネス研究学会年報』11 (2005) 57-76。
- 苑 志佳:「東南アジアに進出する中国企業の進出動機・競争優位・競争劣位-タイとベトナム現地調査結果による検証」『ICCS 現代中国学ジャーナル』2, No.1 (2010) 71-83。
- 大石芳裕:「国際マーケティング標準化論争の教訓」『佐賀大学経済論集』26, No.1 (1993) 1-34 頁。
- 角松正雄:「国際マーケティングにおける標準化論の意義」『熊本学園創立 50 周年記念論集』(1992)。
- 川端基夫:『グローバリゼーションの現場から』(新評論、2005)。
- 川端基夫:『小売業の海外進出と戦略』(新評論、2000)。
- ズオン・ティ・トゥイ:「発展途上国におけるイノベーションに関する理論的考察:リバース・イノベーション議論の現状と課題を中心に」『流通科学大学論集流通・経営編』29, No.2 (2017) 35-51。
- 崔 相鐵:「韓国ロッセ・ショッピングの新興市場進出戦略の分析:急激なグローバル・シフトの深因」『季刊マーケティング・ジャーナル』32, No.4 (2013) 22-37。
- 崔 相鐵:「ロッセ・ショッピング:韓国小売企業からグローバル小売企業への転換」向山雅夫・ジョンドー

- ソン編著『グローバル・ポートフォリオ戦略：先端小売企業の軌跡』（千倉書房、2015）151-188。
- 鳥羽達郎：「多国籍企業の創造的適応」『比較経営研究』（日本比較経営学会）41，（2017）142-167。
- 中川涼司：「中国企業の多国籍企業化：発展途上国多国籍企業論へのインプリケーション」『立命館国際研究』26，No.1（2013）53-73。
- 原田保：「コンテクストドリブンビジネスモデルの基本概念：グローバル時代の持続的競争優位性」『情報系：OA学会論集』26，No.2（2005）39-48。
- 原田保・三浦俊彦：『ブランドデザイン戦略：コンテクスト転換のモデルと事例』（芙蓉書房出版、2010）。
- 原田保・三浦俊彦・高井透：『コンテクストデザイン戦略：価値発現のための理論と実践』（芙蓉書房出版、2012）。
- 藤川佳則・小野譲司：「サービス・グローバリゼーション：脱コンテクスト化と再コンテクスト化による知識移転プロセス」『マーケティングジャーナル』33，No.3（2014）72-92。
- 白貞壬：「グローバル・リテラーの現地適応化過程とその段階的解明：トイザらスとカルフルの日本進出を事例として」『流通研究』6，No.2（2003）35-51。
- 白貞壬：「国際ビジネス研究におけるリバース・イノベーション：文献研究を中心とした概念の再考」『流通科学大学論集 流通・経営編』28，No.2（2016）65-85。
- 向山雅夫：『ピュア・グローバルへの着地—もの作りの進化プロセス探求』（千倉書房、1996）。
- 三浦俊彦：「コミュニケーション戦略」日本マーケティング協会編『マーケティング・ベーシックス〈第2版〉：基礎理論からその応用実践へ向けて』（同文館出版、1995）163-191。
- 三浦俊彦：「コンテクスト・ブランディングのグローバル展開：国を越えてのライフスタイルと世界観の提示」『商學論纂』56，No.5/6（2015）115-158。
- 矢作敏行：『小売国際化プロセス』（有斐閣、2007）。
- 劉永鵬：「中国多国籍企業の国際化戦略の特徴：中興通迅の事例を中心として」『経営論集』83，（2014）63-78。