

【研究ノート】

ASEAN グローバル企業の 国際化戦略

—比 ICTSI 社の事例に基づく考察—

Internationalization Strategies of ASEAN Global Companies:
A Case Study of ICTSI (Philippines)

牛山 隆一

Ryuichi Ushiyama

専修大学経営学研究科博士課程

Graduate School of Business Administration, Doctorate Program Student, Senshu University

■キーワード

AMNEs, ICTSI, グローバル, バンドリング・モデル, 非伝統的 FSAs

■論文要旨

フィリピンの港湾運営会社、インターナショナル・コンテナ・ターミナル・サービス (ICTSI) は世界 18 カ国に進出しているグローバル企業である。国際化の後発組で企業規模も相対的に小さい同社は、中小規模の市場を主なターゲットに多国籍化を進めてきた。同社が持つ競争優位は、投資環境が未整備な国々における対応力などにある。同社の事例は、ASEAN 企業の多国籍化戦略を考察するうえで有益な情報を与えてくれる。

■Key Words

AMNEs, ICTSI, global, bundling-model, non-traditional FSAs

■Abstract

International Container Terminal Services (ICTSI), a Philippine port operator, operates in 18 countries around the world. As a latecomer to internationalization and a relatively small company, ICTSI has been promoting multinationalization, mainly targeting small and medium-sized markets. The company's competitive advantage lies in its ability to adapt to countries with an underdeveloped investment environment. The company's case study provides useful information for examining the multinationalization strategies of ASEAN companies.

受付日 2021 年 10 月 1 日
受理日 2021 年 11 月 30 日

Received 1 October 2021
Accepted 30 November 2021

1 はじめに

東南アジア諸国連合（ASEAN）に本拠地を置く地元企業の国際化が急速に進展している。それら企業の間では海外でM&Aを繰り返すなどして多国籍化に拍車を掛け、当該業界で有力なグローバル・プレーヤーへ飛躍した例も少なくない。ASEAN企業は中国やインドといった、いわゆるBRICs企業と比べ、国際化に本格的に動き出した時期が総じて遅く、相対的に中小規模の企業が多い。国際ビジネス研究の領域では2000年代以降、新興市場（国）発の多国籍企業（emerging market multinational enterprises：EMNEs）を対象とする研究が一気に増えたが、主要な分析対象はBRICs企業であり、ASEAN企業はあまり取り上げられていない¹⁾。本稿はASEAN諸国から出現した多国籍企業（ASEAN multinational enterprises：AMNEs）の1つで、グローバル規模で事業を行っているフィリピンの港湾運営企業、インターナショナル・コンテナ・ターミナル・サービスズ（ICTSI）の事例に着目し、「後発」、「中小規模」の特徴を持つAMNEsの国際化戦略を考えるうえでの手掛かりを得たい。

以下、第2節でAMNEsに該当する企業はどのような顔触れなのか概観し、第3節でそれらの企業が事業展開先の相違により「リージョナル型」と「グローバル型」に分かれることを示す。第4節で「グローバル型」AMNEsの1つであるICTSIの概要を確認したうえで、その海外展開の特徴、競争優位について論じる。第5節で同社の事例がAMNEsの国際化戦略を広く考察する際に有益であることを指摘し、最後に今後の課題を述べる。

2 ASEAN多国籍企業の顔触れ

本節では国際化の進展が近年著しいASEAN企業の顔触れを確認する。具体的にはマレーシア、

タイ、フィリピン、インドネシア、ベトナムの主要5カ国²⁾から海外事業を積極的に進めている有力企業を抽出し、それらを主要なASEAN多国籍企業（AMNEs）とみなす。

手順は以下の通りである。①日本経済新聞社が算出しているアジアの有力銘柄を対象とする株価指数「日経アジア300」³⁾の採用銘柄のうち、上記5カ国の企業（97社）をリストアップする。②同指数の不採用銘柄であっても現地メディア等で海外事業に関する情報がしばしば伝えられる大手企業（16社）はリストに加える。③これらの企業（合計113社）をとりあえずAMNEs候補とし、Oh&Rugman（2014）、Rugman&Nguyen（2014）などに倣い、「海外売上高10%以上」⁴⁾の基準をクリアする企業（54社）を選び出す。④ただし、石油、石炭など天然資源の海外調達を国策的に進めている政府系企業や、海外売上高の中身が自国からの輸出が大半で外国直接投資（FDI）があまり行われていない企業は除外する。

この結果、主要なAMNEsとして特定されたのは合計37社であった（図表1）。国別ではタイとマレーシアがともに14社と最多で、両国合計で全体の約8割を占める。以下、フィリピン5社、ベトナム3社、インドネシア1社と続く。タイとマレーシアにAMNEsが多いのは、両国の対外FDI額（ストック）が5カ国中、1、2位を占めることと整合的である⁵⁾。両国の対外FDI額は2000年代後半以降、フローでは対内FDI額を上回る年も目立っており、投資の出し手としての側面が強まっている。その両国で地元企業の国際化を牽引しているのが、両国に存在するAMNEs28社と言える。一方、インドネシアのAMNEsが1社にとどまるのは、人口約2億7000万人とASEAN域内最大の国内市場を抱えるため「大型企業グループの大半が国内に事業を特化している」（Carney & Dieleman, 2011, p.114）という状況が映し出されている。

3 「グローバル型」と「リージョナル型」

次に海外展開先の地理的な広がりから、主要AMNEs 37社を、アジアを中心とする「リージョナル型」とアジア以外にも展開している「グローバル型」に分ける⁶⁾。具体的には、各社の海外売上高、海外資産額、海外子会社数、海外従業員数

という4指標のアジア比率を計算し、50%超の指標の方が多ければ「リージョナル型」、少なれば「グローバル型」に分類する⁷⁾。多国籍企業の地理的な展開状況を分析テーマとするRugman & Verbeke (2004), Collinson & Rugman (2007, 2008)など一連の代表的な研究では主に売上高や資産額が指標に使われているが、本稿では子会社数と従業員数も加え多面的に検証する。更にHeenan & Perlmutter (1979)の考え方にに基づき、定量に加え

図表1 ASEAN多国籍企業 (AMNEs) リスト

(グローバル型)18社

社名	国籍	業種
インドフード・スクセス・マクムル	インドネシア	即席めん
YTL コーポレーション	マレーシア	公益事業(水道)
サブラ・エナジー	マレーシア	海洋掘削サービス
IHH ヘルスケア	マレーシア	病院
ゲンティン・グループ	マレーシア	カジノ
グアン・チョン	マレーシア	カカオ豆加工
マレーシア・エアポーツ・ホールディングス	マレーシア	空港運営
インドラマ・ベンチャーズ	タイ	ペットボトル原料
タイ・ユニオン・グループ	タイ	ツナ缶
チャロン・ポカパン・フーズ	タイ	飼料, 養鶏など
セントラル・リテール・コーポレーション	タイ	百貨店
マイナー・インターナショナル	タイ	ホテル
エンペラドール	フィリピン	ブレンダー
インターナショナル・コンテナ・ターミナル・サービスズ(ICTSI)	フィリピン	港湾運営
ジョリビー・フーズ・コーポレーション	フィリピン	ファストフード, カフェ
ユニバーサル・ロビーナ	フィリピン	スナック, ビスケット
ベトナム・デイリー・プロダクツ(ピナミルク)	ベトナム	乳製品
ベトナム軍隊工業通信グループ(ベトテル)	ベトナム	通信

(リージョナル型)19社

社名	国籍	業種
CIMB グループ・ホールディングス	マレーシア	銀行
QL リソーシズ	マレーシア	養鶏
アジアタ・グループ	マレーシア	通信
エアアジア	マレーシア	航空
パブリック・バンク	マレーシア	銀行
マラヤン・バンキング(メイバンク)	マレーシア	銀行
ガムダ	マレーシア	建設
パークソン・ホールディングス	マレーシア	百貨店
イタリアン・タイ・デベロップメント	タイ	建設
サイアム・セメント・グループ	タイ	セメント, 包装材
タイ・ビバレッジ	タイ	ビール
バンコク銀行	タイ	銀行
サイアム・シティ・セメント	タイ	セメント
TOA ペイント	タイ	塗料
エレクトロシティ・ジェネレーティング(EGCO)	タイ	電力
BCPG	タイ	電力
デュシタニ	タイ	ホテル
サン・ミゲル・ブリュワリー	フィリピン	ビール
ベトジェットエア	ベトナム	航空

注: AMNEs 及びグローバル型、リージョナル型を特定した方法は、第2節、第3節で述べた通り。

脚注7も参照。グローバル型の業種は、アジア域外に展開している中心的な業種を示している。

出所: 筆者作成。

て定性の情報も考慮し、経営トップの方針や具体的な M&A の動向なども加味し、最終リストを作成した⁸⁾。

以上の作業の結果、主要 AMNEs 37 社は「グローバル型」18 社、「リージョナル型」19 社に分かれた (図表 1)。国別内訳を見ると、前者はマレーシア 6 社、タイ 5 社、フィリピン 4 社、ベトナム 2 社、インドネシア 1 社、後者はタイ 9 社、マレーシア 8 社、フィリピンとベトナム各 1 社である。国別内訳に顕著な特徴は見られないが、業種では観察される。「グローバル型」の業種はペットボトル原料、ツナ缶、ブランドー、カジノ、即席めんなど総じて中小規模、「リージョナル型」は銀行、電力、通信、建設、航空、ホテルなど大規模な業種が目立つ⁹⁾。

Ramamurti (2009), Ramamurti & Singh (2009), Williamson (2015) など中国、インドをはじめ BRICs 企業を主な対象とした従来の EMNEs 研究では、グローバル展開を行う企業の事例として、パソコンのレノボ (中国)、家電の TCL (同)、通信の華為技術 (ファーウェイ、同)、鉄鋼のタタ・スチール (インド)、非鉄のヒンダルコ (同) など大規模業種の企業が頻繁に取り上げられてきたが、本稿が着目する AMNEs で大規模業種の「グローバル型」は目立たず、中小規模業種が中心である。ただ、「グローバル型」AMNEs の中には、ツナ缶のタイ・ユニオン・グループ (世界 1 位)、ペットボトル原料のインドラマ・ベンチャーズ (同)、ブランドーのエンペラドール (同) など当該業界で大きな存在感を示す企業が少なくない。

4 | 比 ICTSI 社の国際化戦略

本節ではフィリピンに本社を置く港湾運営企業、ICTSI の事例を取り上げる。同社は「後発」、「中小規模」という条件下に置かれながら国際化を推進し、同業界で世界のトップ 10 入りを果たすところまで飛躍を遂げた企業である。「グローバル型」AMNEs の代表的な存在であり、分析対

象として妥当と考えられる。本節の目的は、同社の海外展開の歩みから国際化戦略の特徴を浮き彫りにし、そのような戦略を可能にした競争優位を探ることである。ICTSI の事例を通じ、「グローバル型」AMNEs の多国籍化を考察するうえでの示唆を得たい。

4.1 ICTSI 社の概要

ICTSI は、エンリケ・ラゾン現会長兼社長の父親が 1987 年に創業した企業である。スペインからフィリピンに移住した同氏の祖父が戦前からマニラ湾で荷役作業を手掛けていたが、後を継いだ父親が戦後に事業を拡大していった。ICTSI を創業したのは、政府が当時打ち出したマニラ湾の民営化プロジェクトに参加するため、同社は 1998 年に行われた入札で同湾の国際コンテナターミナルを 25 年間にわたり管理・運営する権利を落札した。これにより同社は国内最大の港湾に強力な足場を築き、発展への道筋を確かなものにした。

2020 年の売上高は前年比 2% 増の約 15 億 550 万ドル、EBITDA (利払い・税引き・償却前利益) は同 6% 増の約 8 億 7700 万ドルと新型コロナウイルスの感染拡大の影響でやや伸び悩んだものの、過去 10 年間で前者は 2.9 倍、後者は 3.5 倍に拡大している。ICTSI はフィリピンではマニラ湾を含む国内 10 カ所に拠点を持つ業界最大手で、マニラ湾を出入りするコンテナの 65% を取り扱う。その一方で海外事業も推進しており、2020 年末時点でアジア、中東・アフリカ、中南米などの合計 18 カ国に進出している。同年の地域別売上高比率は、地元フィリピンを含む「アジア」が 50%、中南米を中心とする「米州」が 30%、中東・アフリカと欧州を合わせた「EMEA」が 20% で、経営のグローバル化が進んでいる様子が見て取れる。

ICTSI のように世界各地で港湾運営を手掛ける企業は、「グローバル・ターミナル・オペレーター (GTO)」と呼ばれる。英海運調査会社ドゥルーリーによると、2019 年の世界のコンテナ取扱量に占める ICTSI のシェアは 1.3% と 8 位の GTO で

図表2 世界の主要港湾運営会社のコンテナ取扱量 (2019年)

順位	社名	本社所在地	コンテナ取扱量	シェア
1	PSA インターナショナル	シンガポール	60.4	7.5%
2	中遠海運港口	中国	47.1	6.1%
3	APM ターミナルズ	オランダ	46.2	5.8%
4	ハチソン・ポート・ホールディングス	香港	45.5	5.7%
5	DP ワールド	アラブ首長国連邦	44.7	5.5%
6	招商局港口	中国	31.8	3.9%
7	TIL	スイス	28.8	3.6%
8	ICTSI	フィリピン	10.1	1.3%
9	CMA CGM	フランス	8.3	1.0%
10	SSA Marine	米国	8.3	1.0%

注：コンテナ取扱量は単位百万 TEU。

出所：Drewry Maritime Research

あった (図表2)。トップの PSA インターナショナル (シンガポール, 同 7.5%), 2位の中国海運大手, 中国遠洋海運集団 (コスコ・グループ) 傘下の中遠海運港口 (同 6.1%), 3位の APM ターミナルズ (オランダ, 同 5.8%) などには及ばないものの, ICTSI は世界トップ 10 に顔を出す有力 GTO の一角を占める。

4.2 国際化の経緯

ICTSI の海外展開の経緯を辿ると, 創業から間もない 1990 年代には動き始めていた。1992 年の株式上場を経て, 1994 年に初の海外事業としてアルゼンチンで港湾運営に乗り出した。翌 1995 年から 2001 年の間にはメキシコ, サウジアラビア, パキスタン, タイ, タンザニアなどに相次いで進出した。1990 年代は港湾事業民営化の流れが国際的に広がった時期であり, シンガポールの PSA や香港のハチソン・ワンポア¹⁰⁾といった有力企業が海外での契約獲得を狙って多国籍化に拍車を掛けた時期であった。その中でマニラ湾という牙城を地元を持つ ICTSI もまた, 海外市場を巡る争奪戦に加わったのである。

しかし, 1997 年に起きたアジア通貨危機の影響で ICTSI の国際化は頓挫した。海外に投入した多額の資金をドル建てで借り入れたため, 本国通貨ペソの急落で債務負担が膨れ上がり, 経営悪化

に陥ったことが主因である。これを受け ICTSI は事業の再構築 (リストラクチャリング) を迫られ, 2001 年にアルゼンチン, メキシコ, タイ, サウジアラビアなど海外 6 カ国での事業をライバルであった香港ハチソン・ワンポアに売却した。この結果, ICTSI の手元に残されたのは, 地元フィリピンと海外では唯一ブラジルでの事業のみとなった。

海外部門が大幅に縮小された ICTSI が国際化に改めて本腰を入れたのは主に 2005 年以降のことである。失地回復を目指し, 同年インドネシアとマダガスカル, 07 年エクアドル, コロンビア, ジョージア, 08 年アルゼンチン, 09 年メキシコなどへ次々と参入した。2010 年代に入っても攻勢を続け, 11 年クロアチア, 13 年パキスタン, ホンジュラス, 17 年パプア・ニューギニアなどへ参入した。こうして海外事業売却後の 2002 年に世界 22 位 (コンテナ取扱量シェア) に落ち込んでいた順位は, 多国籍化の進展に伴い上昇し, トップ 10 に食い込むまでになった。

4.3 「後発」, 「中小規模」のハンディ

ICTSI の国際化戦略を考察するうえで重要なキーワードは「後発」と「中小規模」の 2 つである。前者は, 1990 年代に進めた国際化が大幅な後退を迫られ, 2000 年代後半に海外の強豪に後れを

取った状態から国際化を再開したことを意味する。即ち PSA やハチソンなど海外の有力各社が欧米や中国など主要国での拠点作りをかなり進めていた時期に改めて海外へ出ていったのである。また、後者については、世界の強豪に比べると ICTSI は中小規模の企業であることを意味する。実際、同社の売上高（2020 年）は、PSA、APM ターミナルズ、ハチソン、DP ワールドといった上位各社の 18~49% の水準にとどまっている。

ICTSI の国際化戦略で特徴的なのは、中小規模の市場を持つ国々を主要なターゲットにしていることである。進出先 18 カ国のコンテナ取扱量（2019 年）の世界ランキングは平均 64 位（図表 3）で、PSA（17 カ国）の同 19 位、ハチソン（25 カ国）の同 29 位に比べ低い。ICTSI の進出先にはマダガスカル（104 位）、コンゴ民主共和国（143 位）といった 100 位以下の国々も含まれる。更に PSA の進出先は 17 カ国中 11 カ国、ハチソンは 25 カ国中 12 カ国が高所得国なのに対し、ICTSI は 18 カ国中、2 カ国に過ぎない。同社の進出先の大半は中所得国以下の国々で、マダガスカルやコ

ンゴに至っては世界に 27 カ国しかない低所得国に属する¹¹⁾。ICTSI は市場が中小規模で所得水準も相対的に低い国々に数多く進出していることが分かる。

そうした戦略には「後発」のハンディを克服する狙いがあったとみられる。ICTSI は中小国重視の戦略を打ち出し、PSA やハチソンにとって優先度が低いとみられる国々をターゲットの中心に据えた¹²⁾。実際、ICTSI の進出先 18 カ国のうち 11 カ国（ホンジュラス、スーダン、ブラジル、コロンビア、エクアドル、マダガスカル、コンゴ民主共和国、ジョージア、クロアチア、パプア・ニューギニア、カメルーン）は、今なお PSA もハチソンも参入していない国々である。

更に自社の経営規模が“小振り”なことにも関係がある。既述の通り、同社の売上高は海外の強豪各社を大きく下回る。また、PSA や DP ワールドが政府系、ハチソンが香港の巨大財閥傘下、APM が海運世界最大手 AP モラー・マースク傘下であるのに対し、ICTSI は独立系で、この点でも不利な立場にある。こうしたなか ICTSI は中小

図表 3 ICTSI の進出先（2020 年末）

進出先	地域	各国の年間コンテナ取扱量（2019 年）	世界ランキング
インドネシア	アジア	14,763,630	14
ブラジル	中南米	10,982,131	18
オーストラリア	オセアニア	8,282,189	24
メキシコ	中南米	7,090,800	27
コロンビア	中南米	4,254,900	37
パキスタン	アジア	3,367,850	39
ポーランド	欧州	3,046,440	40
エクアドル	中南米	2,096,300	46
アルゼンチン	中南米	1,998,822	47
イラク	中東	932,729	68
ホンジュラス	中南米	790,800	74
スーダン	アフリカ	469,526	87
カメルーン	アフリカ	397,024	91
パプア・ニューギニア	アジア	338,300	95
クロアチア	欧州	331,300	96
ジョージア	欧州	277,125	99
マダガスカル	アフリカ	199,713	104
コンゴ民主共和国	アフリカ	42,211	143

注：年間コンテナ取扱量の単位は TEU。ICTSI が運営に関わっていない港湾の分も含む各国全体の数字。

出所：UNCTAD 統計から筆者作成。

国主体の路線を進み、投資コストを抑えた。事実、国際化を再加速させた2000年代後半(06~09年)の投資総額は約3億8000万ドルで、同期間にPSAが約29億ドル、APMターミナルズが約25億ドル、DPワールドが約19億ドル、ハチソンが約12億ドルだったのに比べ少額であった¹³⁾。ICTSIは低コストの中小国に多く参入し、世界10傑に食い込むまで業績を伸ばしたのである。

4.4 競争優位は何か (国内での圧倒的強さ)

ICTSIの競争優位は何か。まず、そもそも同社が海外展開を積極的に進められた要因には国内での強さがある。ICTSIは1998年にマニラ湾国際コンテナターミナル(MICT)の管理・運営権を獲得し、強固な収益源を確保した。2002年に香港ハチソンに海外事業の大半を売却した後も国内事業は一貫して業績を支え、2008年まで全売上高の5割超を稼ぎ出していた¹⁴⁾。国内で得た収益は海外事業にも投入され、ICTSIの国際化を後押しした。

新興国企業が国内で盤石な基盤を築いた後で多国籍企業へ発展するというプロセスは、Hennart(2009, 2012, 2018)が「バンドリング・モデル(bundling model)」で説明している。それによると、新興国では土地、資源、市場、労働者など「補完的現地資源(complementary local resources)」への優先的アクセス権を地元企業がしばしば掌握しており、そうした企業の中から資金力や技術力を蓄積し、海外へ進出するケースが出てくる。ICTSIの場合、国内最大の港湾への優先的アクセス権を有していることが、海外事業を進めるうえでの基盤となった。

(厳しい環境に対処する能力)

更にICTSIが持つ競争優位として、投資環境が未整備、不透明な国々での事業遂行能力の高さが挙げられる。既述の通り、同社の進出先には所得水準が低い国が多く、この中には投資環境に問題がある国も少なくない。世界銀行の投資環境調査

「Doing Business 2020」によると、ICTSIの進出先(18カ国)の「ビジネスのしやすさ(ease of doing business)」ランキング(世界190カ国が対象)は平均106位で、PSA(17カ国、同48位)、ハチソン(25カ国、同63位)の進出先に比べ順位が低い。ICTSIはマダガスカル(161位)、イラク(172位)、コンゴ民主共和国(183位)など順位がかなり低い国々にも進出している。こうした国々は一般に投資リスクが高く、外資が敬遠しがちだが、ICTSIのラズン会長は「当社ではどのような環境でも適応できる」¹⁵⁾と話す。その自信の裏には自らがフィリピン(95位)という投資環境が劣る母国で成長してきた事実がある。同氏は1986年の民主化革命でマルコス独裁政権(当時)が崩壊した後の不透明、流動的な環境の中で「想像し得るすべての困難に直面した」¹⁶⁾と語り、そうした経験から厳しい環境を生き抜く能力が磨かれたとしている。その能力が海外展開の際に発揮されたことは、2013年に進出したホンジュラス(133位)での事業がICTSIで「最も成功を取めた事例」¹⁷⁾となったことや、2014年に進出したコンゴ民主共和国で「(現地に)強固な足場を築いた最初の多国籍企業になった」¹⁸⁾ことなどからもうかがえる。

(最新技術の早期導入)

ICTSIが持つと思われる別の競争優位は、自社が運営するターミナル港に最新の機器やシステムを積極的に導入し、競争力強化に余念がないことである。船荷の積み下ろしを行うガントリークレーンやターミナル内で船舶・トラックなどを誘導する管理システムなどの能力向上により港の生産性を高めて実績を残し、それを武器に海外市場の更なる開拓に臨む。ICTSI自らは最新の機器・システムを開発しておらず、外部の企業から積極的に調達している。同社の進出先は、政府系組織・企業の下で非効率運営を続けていたところが多いが、ラズン氏は最新機器・システムを導入すれば「短期間で大幅に改善できる」¹⁹⁾と話す。例えば、2005年にアフリカ・マダガスカルで取得した旧国営港湾ターミナルに独ゴッドワールド社製の

可動式港湾用クレーン、ベルギーのノエル・レツジヤネ社製の4輪式ガントリークレーン、米ナビス・スバルクス社から港湾管理システムなどを導入し、近代化を一気に進めた²⁰⁾。この結果、1時間当たりのコンテナ取扱量は5~6個から40個へ増え、船舶の待機時間も平均96時間がゼロになった²¹⁾。近年ではオーストラリア・メルボルン港で2017年、現場の作業を無人化した世界初の「完全自動化コンテナターミナル」(同社)を稼働している。このプロジェクトではICTSIのマニラ拠点から現場の作業を遠隔操作するという業界初の試みも行っている²²⁾。

5 | 考察

前節でAMNEs「グローバル」型の代表的な事例であるフィリピンのICTSI社の国際化戦略を分析するとともに、その競争優位について論じた。このうち国際化戦略については海外の先発有力企業の存在感が薄く、市場規模が相対的に小さい国々を主要ターゲットにしたことを確認した。また、その背景としては同社がアジア通貨危機に直撃され、後発組として国際化を再始動せざるを得なかったこと、更に海外の強豪各社に比べると経営規模も劣るという事情を指摘した。

そもそもGTO業界は“小振りの業界”²³⁾である。第3節で述べた通り、AMNEs「グローバル型」は相対的に中小規模の業界に多く存在する。AMNEsの国際化が加速したのは総じて2010年代で、先進国企業はもちろん、韓国や台湾などアジアNIEs、更にBRICs企業にも後れを取った場合が多かった。経営規模もBRICs企業などに比べ小粒なことが多い。こうした「後発」,「中小規模」のAMNEsにとって、グローバル展開を比較的進めやすいのは中小業種でニッチ市場を攻めるというICTSIのようなやり方かもしれない。

一方、競争優位に関してICTSIの事例が示すのは、国内での強さという土台がまず存在し、そこに厳しい環境での対処能力など固有の優位性が加

わる点である。前者はHennartが論じた「バンドリング・モデル」と重なるが、後者はEMNEsの先行研究で度々議論されてきた非伝統的FSAs(企業特殊的優位)という考え方が有益である。非伝統的FSAsは先進国企業が持つ技術力・ブランド力とは異なるEMNEs特有の優位性を指し、Cuervo-Cazurra & Genc(2008), Guillén & García-Canal(2009), Ramamurti(2012), Williamson(2015)などの先行研究で言及されてきた²⁴⁾。ICTSIが持つと思われる厳しい環境での対処能力や(後発者の立場を活用した)最新技術の早期導入といったものは非伝統的FSAsに属するものとされてきた。

AMNEs「グローバル型」ではマレーシアのゲンティン、フィリピンのエンペラドールなどもICTSIと同様に国内で支配的地位を確立した後、海外へ展開しており、このプロセスはやはり「バンドリング・モデル」で説明できるとみられる。更にこれらの企業が持つ独自の競争優位についても、EMNEs固有の「非伝統的FSAs」という切り口から論じることが可能かもしれない。従来のEMNEs研究では「バンドリング・モデル」と「非伝統的FSAs」が、EMNEsの国際化を促すものとして別々に論じられてきたが、これらを複層的に組み合わせることで、AMNEs「グローバル型」の国際化の実態を、よりうまく説明できる可能性がある。

6 | むすびに

本稿ではAMNEs「グローバル型」の代表的企業であるICTSI社の事例を通じて、「後発」,「中小規模」という条件下での国際化戦略と、それを可能にする競争優位について考察した。前者は先行有力ライバルが不在の中小市場を中心に攻めるという戦略、後者は自国で支配的な立場を持つ強みと「非伝統的FSAs」を武器にグローバル展開を行うという構図を示した。BRICs企業に比べ規模が小さく、国際化の本格期も総じて遅い

ASEAN 企業のグローバル化の一端が、ICTSI の事例から浮かび上がった。だが、他の AMNEs 「グローバル型」の企業でも同様の戦略が観察されるのか、また、非伝統的 FSA 属する競争優位が存在するかは定かでない。更に本稿では AMNEs の別グループである「リージョナル型」は考察対象にしていない。これらの企業群がグローバル展開を行わない（ないしは、行えない）理由は何か。「リージョナル型」は「グローバル型」に比べ銀行や電力など大規模業種が多いが、業種との関係性も検証する必要がある。「リージョナル型」の競争優位についても、「バンドリング・モデル」と非伝統的 FSA の組み合わせによる説明が可能か、あるいは別の分析枠組みが必要か、更なる分析が不可欠である。今後の課題としたい。

(謝辞) 指導教授の今井雅和先生にはご多忙中にもかかわらず、数多くの貴重なコメントをいただきました。厚くお礼を申し上げます。また、多方面からご支援をいただいた教職員の方々にも深く謝意を表します。

●注

- 1) ASEAN 企業研究の意義については本ジャーナル「新興市場多国籍企業 (EMNEs) 研究の新たな視座」を参照されたい。
- 2) シンガポールは、①韓国、台湾、香港とともにアジア NIEs (新興工業経済群) の一員であり、②日本の所得水準も上回る高所得国である、ことから本稿の分析対象から除外した。
- 3) 中国、香港、韓国、台湾、タイ、インドネシア、シンガポール、マレーシア、フィリピン、ベトナムの10カ国・地域を対象に、時価総額上位企業の中から成長性や知名度などの観点を踏まえて対象銘柄が選ばれている。詳細は下記リンク参照。 https://indexes.nikkei.co.jp/asia300/archives/file/nikkei_asia300_index_components_jp.pdf
- 4) 両研究は海外売上高が10%以上の企業を多国籍企業とし、それを下回る場合は国内企業と位置付けている。本稿では各社の海外売上高比率を2019年度決算から算出した。
- 5) 国際連合貿易開発会議 (UNCTAD) の統計では、2019年末の各国の対外 FDI 残高は、タイ 1374 億ドル、マレーシア 1186 億ドル、インドネシア 788 億ドル、フィリピン 526 億ドル、ベトナム 111 億ドルである。
- 6) ここで言うアジアとは、国際通貨基金 (IMF) の「世界経済見通し (World Economic Outlook)」で用いられている「Emerging and developing asia」(東アジア、東南

アジア、南アジアの国々で主に構成される) とほぼ重なる地域である。オセアニアは含まれない。

- 7) 海外事業に関する情報が欠落し、アジア比率を計算できないこともある。その場合、同比率が計算可能な指標のみで作業を進めた (例えば、アジア比率が3指標しか計算できない場合、50% 超の指標が2つ以上あれば、その企業は「リージョナル型」とした)。
- 8) Heenan & Perlmutter (1979) では、多国籍企業の活動を把握するためには、「組織・構造基準 (海外子会社数など)」、「成果基準 (海外売上高や海外資産額など)」、「姿勢基準 (トップの経営志向など)」からの検討が必要とした。この3基準は多国籍企業の国際ビジネス活動を把握するためには必要なものと位置付けられている (江夏・桑名編, 2018, pp.8-9)。
- 9) ここで言う「中小規模」、「大規模」というのは、AMNEs 37社が属する業種での相対的な規模感のことである。これらの業種 (重複等の調整後で計 29 業種) の世界市場規模を調べると、「グローバル型」の業種は相対的に中小規模であるものが大半を占める。
- 10) 現在は、ハチソン・ポート・ホールディングスというグループ企業が港湾運営事業を手掛けている。
- 11) 「高所得」「中所得国」「低所得国」の区分は、世界銀行の 2021 年基準に依拠した。
- 12) 2008 年 5 月 25 日付 Financial Times。
- 13) Holman Fenwick Willan (2013), p.6。
- 14) 2009 年に海外売上高比率が 55% に達し、国内売上高を初めて上回った。
- 15) 2015 年 10 月 16 日付日本経済新聞。
- 16) 2008 年 3 月 25 日付 Financial Times。
- 17) 2018 年 7 月 15 日付 Maritime Logistics Professional。 <http://ja.maritimeprofessional.com/news/ictsi-contecon-guayaquil%E3%80%81%E3%83%A1%E3%82%AC%E8%88%B9%E3%81%AE%E6%89%BF%E8%AA%8D%E6%89%BF%E8%AA%8D%E3%82%92%E5%8F%96%E5%BE%97-254298> (2021 年 9 月 23 日アクセス)
- 18) 2019 年 11 月 15 日付 Hellenic Shipping News。
- 19) 2008 年 9 月 30 日付 Wall Street Journal。
- 20) 2007 年 7 月 9 日付 NNA。
- 21) 国際港湾協会日本会議 (2013), p.40。
- 22) 同上。
- 23) 脚注 9 参照。
- 24) 「非伝統的 FSA」という言葉を用いていないものもあるが、EMNEs が持つユニークな FSA という観点から分析を行っていることは共通している。

●参考文献

- Carney, M. C., & Dieleman, M. (2011), "Indonesia's missing multinationals: business group and outward direct investment," *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 47(1), pp.105-126.
- Collinson, S., & Rugman, A. M. (2007), "The regional character of Asian multinational enterprises," *Asia Pacific Journal of Management*, 24(4), pp.429-446.
- Collinson, S., & Rugman, A. M. (2008). The regional nature of Japanese multinational business. *Journal of International Business Studies*, 39(2), pp.215-230.

- Cuervo-Cazurra, A., & Genc, M. (2008), "Transforming disadvantages into advantages: Developing country MNEs in the least developed countries," *Journal of International Business Studies*, 39(6), pp.957-979.
- Guillén, M. F., & García-Canal, E. (2009), "The American model of the multinational firm and the "new" multinationals from emerging economies," *The Academy of Management Perspectives*, 23(2), pp.23-35.
- Heenan, D. A., & H. V. Perlmutter. (1979), *Multinational Organization Development*. Reading, MA: Addison-Wesley. (江夏健一・奥村皓一監修, 国際ビジネス研究センター訳『グローバル組織開発』, 文眞堂, 1990年)
- Hennart, J. F. (2009), "Down with MNE-centric theories! market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets," *Journal of International Business Studies*, 40(9), pp.1432-1454.
- Hennart, J. F. (2012), "Emerging market multinationals and the theory of the multinational enterprise," *Global Strategy Journal*, 2(3), pp.168-187.
- Hennart, J. F. (2018), "Springing from where? How emerging market firms become multinational enterprises," *International Journal of Emerging Markets*, 13(3), pp.568-585.
- Holman Fenwick Willan (2013), *Global Investment in Ports and Terminals*, available from <https://www.hfw.com/downloads/HFW%20Ports%20and%20Terminals%20Report%20%5BA4%5D%20February%202013.pdf>, accessed 2021-9-6.
- Oh, C. H., & Rugman, A. M. (2014), "The dynamics of regional and global multinationals, 1999-2008," *Multinational Business Review*, 22(2), pp.108-117.
- Ramamurti, R. (2009), "What have we learned about emerging market MNEs?," in Ramamurti, R., & Singh, J. V. (eds), *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, Cambridge: Cambridge University Press, pp.399-426.
- Ramamurti, R. (2012), "What is really different about emerging market multinationals?" *Global Strategy Journal*, 2(1), pp.41-47.
- Ramamurti, R., & Singh, J. V. (2009), "Indian multinationals: Generic internationalization strategies", in Ramamurti, R., & Singh, J. V. (eds), *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, Cambridge: Cambridge University Press, pp.110-166.
- Rugman, A. M. & Nguyen, Q. T. K. (2014), "Modern international business theory and emerging market multinational companies", In *Understanding multinationals from emerging markets*, Cuervo-Cazurra, A. and Ramamurti, R. (eds.), Cambridge: Cambridge University Press, pp. 53-80
- Rugman, A., & Verbeke, A. (2004), "A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises," *Journal of International Business Studies*, 35(1), pp.3-18.
- Williamson, P. J. (2015), The competitive advantages of emerging market multinationals: A re-assessment. *Critical Perspectives on International Business*, 11(3), pp.216-235.
- 江夏健一・桑名義晴編 (2018) 『理論とケースで学ぶ国際ビジネス (第4版)』, 同文館出版。
- 国際港湾協会日本会議 (2013) 「アフリカの次の動きを予想する」, 『IAPH 国際フォーラム』第31号, pp.40-43。