

# 新興市場多国籍企業(EMNEs) 研究の新たな視座

—ASEAN 企業の国際化—

A New Perspective on the Study of Emerging Market Multinational Enterprises (EMNEs) : Internationalization of ASEAN companies

---

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

EMNEs, BRICs, ASEAN 企業, 国際化戦略, 競争優位

## ■論文要旨

2000年代以降、新興市場(国)の多国籍企業(EMNEs)を対象とする研究が一段と注目されているが、対象は中国やインドの企業に偏っている。アジアでは東南アジア諸国連合(ASEAN)各国でも企業の国際化が急速に進んでいる。ASEAN企業は中印企業などに比べ国際化を本格化させた時期が総じて遅く、規模も小さい。ASEAN企業の分析を通じてEMNEsの国際化戦略や競争優位について新たな視座が提供できるとみられる。

## ■Key Words

EMNEs, BRICs, ASEAN companies, Internationalization strategy, competitive advantages

## ■Abstract

Research on emerging market multinational enterprises (EMNEs) has attracted more attention since the 2000s, but the analysis target is biased toward Chinese and Indian companies. In Asia, the internationalization of local companies is also progressing rapidly in the Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) countries. Compared to Chinese and Indian companies, ASEAN companies generally spurred internationalization later and are smaller in scale. Analyzing ASEAN companies can provide a new perspective on EMNEs' internationalization strategies and competitive advantages.

---

査読受付日 2021年4月16日  
掲載承認日 2021年11月30日

---

Received 16 April 2021  
Accepted 30 November 2021

## 1 はじめに

世界の外国直接投資（以下、FDI）では、近年、新興国<sup>1)</sup>がその主体としての存在感を高めている。FDIの受け手としての性格が強かった新興国が、出し手としての側面も強めており、先進国に新興国が加わり FDIの主体は多様化している。特に中国やインドといった、いわゆる BRICs 諸国の対外 FDIが 2000 年代以降急増したため、国際ビジネス研究の領域では新興市場（国）を出自とする多国籍企業（emerging market multinational enterprises: EMNEs）が注目され、それらの国際化の動機、競争優位、参入モード等を巡る分析が相次いだ。EMNEs 研究は、EMNEs の中心的存在である BRICs 企業を主要な対象として進められ、国際ビジネス研究の新潮流になった。

しかし、BRICs 企業の存在感は依然として大きいものの、EMNEs の顔触れは近年多様化している。こうした状況に鑑み、本稿は EMNEs の新勢力として台頭してきた東南アジア諸国連合（ASEAN）の企業に注目する。ASEAN 諸国ではタイやマレーシアを中心に地元企業の多国籍化が加速し、当該業界で主要な国際プレーヤーになったケースもある。ASEAN 企業を特徴づけるのは、BRICs 企業に比べ国際化の本格期が総じて遅く、中小国を母体とするため経営規模も相対的に小振りな点である。ASEAN 企業はいわば、「後発」かつ「中小規模」という 2 つのハンディを抱えながら、国際化の道を疾走している。BRICs 企業とは異なる特性を持つ ASEAN 企業を分析対象に据えることで、BRICs 偏重が著しい EMNEs 研究に新たな視座を設けることができると考えられる。

## 2 多国籍企業の伝統的理論

国際ビジネス研究はもともと先進国多国籍企業

（developed market multinational enterprises: DMNEs）を主要な分析対象として発展した。第 2 次世界大戦後、貿易・投資の障壁が世界的に削減された 1950-60 年代、「米国、英国、大陸欧州の企業が技術、ブランド、経営スキルなど無形資産を強みに国際経営を積極化した」（Guillén & García-Canal, 2009, p.23）。米企業では自動車のフォード・モーターやゼネラル・モーターズ（GM）、化学のダウ・ケミカル等が代表例で、これら企業の活躍を背景に多国籍企業の理論的研究が進められた。その最初の研究である Hymer（1960）は産業組織論の観点から企業が多国籍化を進める動機を捉え、海外で不利な状況を克服するには現地企業を上回る優位性<sup>2)</sup>を持つ必要があると論じた。

Vernon（1966）のプロダクト・ライフサイクル理論は、米系多国籍企業の FDI や国際貿易を理論的に検討したものである。新製品の開発・販売はまず米国で行われ、その製品が成熟すると他の先進国に輸出され、生産拠点も移る。そこでも成熟が進むと、やがて新興国へ生産拠点が移るといように、製品のライフサイクルと企業の海外展開プロセスの関係が考察された。また、Buckley & Casson（1976）は、市場取引ではなく企業内取引（内部化）の視点から多国籍企業を捉え、ライセンス供与で技術知識上の優位性が消散するリスクがある場合、企業は FDI、即ち海外生産を選ぶとした（鈴木, 2018, p.68）。内部化理論研究の系譜には Rugman（1981）や Hennart（1982）もあり、同理論は多国籍企業の生成メカニズムを探るものとして 1970 年代後半から国際ビジネス研究の主流となった（江夏・太田・藤井, 2012, p.49）。

企業が海外に進出する理由に関する様々な議論を集約し、多国籍企業の行動原理の包括的な理解を試みたのが Dunning（1979）である。Dunning は、企業が持つ固有の強みである「所有特長的優位（ownership-specific advantages）」、進出先の外国に固有の天然資源や人的資源などの優位性を示す「立地特長的優位（location-specific advantages）」、現地企業に生産・販売を委託するのではなく自社で行うことが有利となる「内部化優位（in-

ternalization advantages)」という3つの優位性が揃うと、企業はFDIを行うと主張した。

一方、Johanson & Vahlne (1977), (1990), Johanson & Wiedesheim-Paul (1975)の海外進出の段階的アプローチ(Uppsala model)は、企業は時間をかけて海外で学習し、経験を深め、断続的な輸出→現地代理店経由の定期的な輸出→販売子会社の設立→生産子会社の設立と漸進的に国際化を進めると論じたものである。

これらの伝統的理論はいずれもDMNEsを分析対象に構築された。その背景には戦後長らくDMNEsが国際的に突出した存在感を持っていたことがある。伝統的理論における多国籍企業とは事実上、DMNEsを意味し、そこでは圧倒的な競争優位を既に持つDMNEsがなぜ多国籍化するかを解明することが中心的な研究課題であった。だが、DMNEsの存在のみを想定した議論では、その後のEMNEs台頭という時代の変化を捉え切れなくなった。

### 3 | EMNEsの台頭とEMNEs研究

#### 3.1 初期の研究

1970年代半ばに新興国発FDIの第1波が起きると、新興国を出自とするEMNEsを想定していなかった国際ビジネス研究を取り巻く環境が変化し始める。第1波の担い手は中南米企業であった。その後、1980年代後半-90年代後半に第2波が生起し、韓国、台湾などアジア新興工業地域(NIEs)の企業の動きも活発化した(金崎, 2015, p.52)。更に2000年代に中国、インドなどBRICs企業の多国籍化も加速すると、新興国発FDIの規模は膨張し、2018年には世界全体の対外FDI(フロー)に占めるシェアが46%と過去最高水準へ上昇した<sup>3)</sup>。

新興国発FDIの第1波を受け、1980年代以降、EMNEs研究は増え始めた。その初期の代表的な研究としては、Wells (1983)やLall (1983)が挙げられる。前者は、「小規模技術(Small-scale

Technology)」論を展開し、EMNEsは先進国で開発された技術を自国の事情に合うように改良し、それを用いて海外へ進出するとの見方を提示した。また、後者は、EMNEsは新興国市場に適するよう先進国技術を改良し、さらにイノベーションを加えるという「ローカル化された技術革新(localized technological change)」論を提唱した。

EMNEs研究の嚆矢となったこれらの研究は、EMNEsは自国より低位の国に進出することを前提とした。例えば、Wells (1983)は、輸入技術のコストを削減する能力からEMNEsの競争優位が導出されるとし、このコスト優位性がEMNEsを同等以下の経済水準にある他の新興国市場へ向かわせるとみた(Pananond, 2007, p.358)。だが、進出先の地元企業がキャッチアップすればコスト優位性は薄れる可能性がある。EMNEsが実際には新興国だけでなく先進国でもFDIを増やしている状況もうまく説明できず、限界が露呈した。

#### 3.2 対先進国FDIを巡る解釈

1990年代に新興国発FDIが更に拡大すると、EMNEs研究の焦点は「企業特殊の優位(firm-specific advantages: FSAs)<sup>4)</sup>」を持たないとみられるEMNEsの投資が先進国にも向かう状況をどう捉えるかに移った(UNCTAD, 2006)。その代表的な研究にMakino et al. (2002)があり、アジアNIEsの一角を占める台湾企業の対外FDIの動機を、①市場追求(market-seeking)、②資源(労働)追求(resource[labor]-seeking)、③戦略資産追求(strategic asset-seeking)に3分類し、このうち③が自国より発展した国へ進出する際の動機だと指摘した。また、UNCTAD (2006)はEMNEsの国際化の動機を、①市場追求、②効率性追求(efficiency-seeking)、③資源追求、④創造資産追求(created asset-seeking)に4分類し、このうち④がFSAsの存在を前提とせず、その獲得を目指すものであるとの見方を示した。

これらの研究で言及された「戦略資産」、「創造資産」とは、技術やブランド、商標、組織能力、市場や販路、専門人材などを意味する(中村,

2020, p.104)。国際化を進める企業は既に競争優位を持つという伝統的な多国籍企業論では EMNEs の対先進国 FDI を分析することが難しかったが、FDI を通じて技術やブランドを獲得し、競争優位を築くという「戦略資産（創造資産）追求」が動機に加わり、EMNEs の実際の行動と整合的な考え方が提示された。

### 3.3 2000年代のEMNEs研究の主要論点

2000年代以降に更に進展したEMNEs研究の主な論点は、EMNEsの国際化の進め方と競争優位に集約される。前者についてはCuervo-Cazurra (2011), Madhok & Keyhani (2012), Mathews (2002)らがEMNEsの国際化は速度が速く、初期段階から遠方の国へ行き、買収などコミットメントの高い参入モードを好む傾向があるなどと論じた。中国企業が高リスクな国への投資に積極的なことをBuckley et al. (2007)が指摘するなどEMNEsのFDIに見られる「冒険性」も強調された。EMNEs（「新興多国籍企業」）とDMNEs（「伝統的多国籍企業」）の国際化の特徴を図表1のように対比したのがGuillén & García-Canal (2009)である。EMNEsの国際化は、多国籍企業の伝統的理論が想定するDMNEsとは異なる特徴を持つことから、その行動は“puzzle（なぞ）”（Ramamurti, 2012, p.41）とも表現された。

EMNEsが実際に進めている国際化戦略（generic strategy）について、Ramamurti (2009), Ramamurti & Singh (2009)は、①天然資源分野の垂直統合型、②他の途上国市場にも適した製品・プロセス開発型、③低価格製品の供給型、④グ

ローバル規模での業界再編主導型、⑤新産業のフロントランナー型、の5つに類型化し、その後のEMNEs研究で最も参照されるものになった（Gammeltoft & Hobdari, 2017, p.3）。このうち④の「業界再編主導型」は、中国のレノボ・グループによるIBMパソコン部門買収（2004年）、インドのタタ自動車による英高級車ブランド「ジャガー」、 「ランドローバー」買収（2008年）などEMNEsによる欧米での大型M&A（合併・買収）が2000年代に相次いで表面化したことに着目したものであった<sup>5)</sup>。

もう1つの主要な論点であるEMNEsの競争優位では、①EMNEsは強いFSAsを持たないので海外に行ってもうまくいかない、②EMNEsは自らに欠落するFSAsを獲得するため海外へ行く、③EMNEsはDMNEsとは異なる新種のFSAsを持つから海外へ行ける、という3つの見方が提示された（Cuervo-Cazurra & Ramamurti, 2014; Gammeltoft & Hobdari, 2017; Narula & Kodyiat, 2016）。この議論の中核は、海外展開にはFSAs保有が不可欠とみる伝統的理論でEMNEsの国際化を説明できるか否かであり、①は説明が可能（Rugman & Li, 2007; Rugman, 2009）、②は新理論が必要（Mathews, 2002, 2006; Luo & Tung, 2007; Madhok & Keyhani, 2012）、③は既存理論の拡張が必要（Zeng & Williamson, 2007; Cuervo-Cazurra & Genc, 2008; Ramamurti, 2009; Guillén & Garcia-Canal, 2009）との立場をそれぞれ取った（Gammeltoft & Hobdari, 2017; Hernandez & Guillén, 2018）。

②は、本稿3.2で触れた「戦略資産（創造資産）

図表1 新興多国籍企業と伝統的多国籍企業の比較

	新興多国籍企業	伝統的多国籍企業
国際化の速度	速い	段階的
競争優位	弱い（強化が必要）	強い（必要な資源を保有）
政治的能力	強い（不安定な政治環境に慣れている）	弱い（安定的な政治環境に慣れている）
拡張プロセス	2つの道（先進国と途上国に同時参入）	1つの道（近い国から遠くの国へ）
標準的な参入モード	外部的な成長（アライアンス、買収）	内部的な成長（全額出資子会社）
組織対応力	高い（国際的プレゼンスが小さいから）	低い（深く根付いた構造、文化）

出所：Guillén & García-Canal (2009)



追求」の延長線上の議論と言える。その代表的な研究である Mathews (2006) は、EMNEs はグローバル志向が強く、外部とのリンケージ (linkage) を梃子 (leverage) にしながら、学習 (learning) を通じ能力を向上させるとする「LLL モデル」を提唱した。また、Luo & Tung (2007) は、早い時期から遠方へも行く「大胆さ」を見せる EMNEs は、戦略的資産を獲得するための「飛び板 (springboard)」として海外展開を行うとの見方を示した。一方、③で言う「新種の FSAs」とは、DMNEs が持つような技術やブランドとは異なる「非伝統的 FSAs」(Williamson, 2015) と表現され、途上国の特異な環境下での事業遂行能力、(自国民の) 在外移民コミュニティに訴求する「民族ブランド」の保有、既存の技術を小規模な市場や低廉な労働力に適応させる「技術適応力」などが挙げられている (Guillén & García-Canal, 2009; Ramamurti, 2009; Williamson, 2015)。

## 4 | 研究対象としての ASEAN 企業

### 4.1 BRICs 企業中心の現状

2000 年代以降、主要学術誌の EMNEs 特集号が「爆発的に増加した」(Cuervo-Cazurra & Ramamurti, 2014, p.273) なかで EMNEs 研究は盛り上がりを見せたが、その中心は中国やインドの企業であり続けた (Padilla-Pérez & Gomes Nogueira, 2016, p.694)。2000-10 年に主要学術誌 (10 誌) に掲載された EMNEs 論文 50 本を Jormanainen & Koveshnikov (2012) が調べたところ、対象国は中国が 18 本と最多で、以下インド 7 本、ブラジルなど中南米諸国 6 本の順であった<sup>6)</sup>。また、Adarkwah & Malonæs (2020) が 2011-18 年に国際ビジネス関連の学術誌 (7 誌) に載った EMNEs 関連論文 (88 本) を調べた結果、BRICs の複数国を対象としたものが 33 本と最多で、2 位中国 (28 本)、3 位インド (9 本) であった。

2000 年代以降の EMNEs 研究では、主要な論点とされた国際化の進め方や競争優位に関する議論

は、BRICs 企業の分析結果を基に主に進められた。例えば、前述の Ramamurti (2009)、Ramamurti & Singh (2009) の国際化戦略 5 類型では、①天然資源関連の垂直統合型—ガスプロム (ロシア)、ヴァーレ (ブラジル)、②他の途上国市場に適した製品・プロセス開発型—タタ自動車 (インド)、ハイセンス (中国)、③低価格製品の供給型—インフォシス、ウィプロ (ともにインド)、④グローバル規模での業界再編主導型—レノボ (中国)、タタ製鉄 (インド)、⑤新産業のフロントランナー型—華為技術 (ファーウェイ、中国)、エンブラエル (ブラジル) など多くの BRICs 企業が具体例として言及された。「非伝統的 FSAs」に関する議論も同様であり、Williamson (2015) は、EMNEs は斬新なやり方で製品・サービスを供給する「ビジネスモデル・イノベーション」能力があるとし、具体例として IT 大手の騰訊控股 (テンセント、中国)、鉄鋼メーカーのゲルダウ (ブラジル)、携帯通信のバルティ・エアテル (インド) などを取り上げた。

### 4.2 ASEAN 企業の多国籍化

EMNEs 研究が BRICs 企業を重視したのは、BRICs が新興国発 FDI の中心勢力になってきたためである。国際連合貿易開発会議 (UNCTAD) によると、BRICs 4 カ国の対外 FDI (フローベース) 合計額は、2018 年に新興国全体の約 4 割に達した<sup>7)</sup>。とりわけ中国の対外 FDI 拡大は目覚ましく、世界全体に占める割合は 2018 年に単独で過去最高の約 15% に達し、その 10 年前 (2008 年) の約 3% から急伸した<sup>8)</sup>。これは、この年首位の日本に次ぐ世界 2 位の規模で、3 位のフランスを上回る水準であった。2000 年代以降、BRICs 企業の大型 M&A が先進国で相次いだことも世界の耳目を集め、BRICs 企業は「(EMNEs 研究の対象として) 当然のように選ばれてきた」(Williamson et al., 2013, p.313) 経緯がある。

BRICs 企業に EMNEs 研究者の関心が注がれる中、ASEAN 諸国の企業は「あまり関心を引き寄せなかった」(Pananond, 2013, p.8)。しかし、世

界の成長センターとされるアジアでは中印以外の新興国でも地元企業の多国籍化は進行中で、とりわけASEAN諸国でそれは著しい。ASEAN諸国(加盟10カ国合計)の対外FDIは2018年に世界全体の6.4%を占め、その10年前(2008年)の1.5%から急伸している<sup>9)</sup>。この比率は中国の14.5%には及ばないものの、ロシア(3.6%)、インド(1.2%)を大きく上回る水準である。ASEAN10カ国を1つの国とみなせば、ASEANは新興国では中国に次ぐ世界第2位の対外FDI規模となっている。

ASEAN企業の中には、海外M&Aを積極的に進めながら海外展開を加速し、当該業界で有数の国際プレーヤーへと躍進したケースも目立つ。例えば、ツナ缶メーカーのタイ・ユニオン・グループ、ペットボトル原料メーカーのインドラマ・ベンチャーズ(タイ)、ブランド・メーカーのエンペラドール(フィリピン)、港湾運営サービスのインターナショナル・コンテナ・ターミナル・サービスズ(ICTSI、同)、病院経営のIHHヘルスケア(マレーシア)、カジノ経営のゲンティン・グループ(同)などである。また、地元ASEAN域内を中心に越境経営を推進し、リージョナル型の多国籍企業として存在感を高めている企業も少なくない。このタイプの企業には、銀行のCIMBグループ(マレーシア)、メイバンク(同)、通信のアシ

アタ・グループ(同)、飲料品のタイ・ビバレッジ(タイ)、サイアム・セメント・グループ(同)などがある。

### 4.3 ASEAN企業研究の意義

ASEAN企業を取り上げることは、EMNEs研究上、2つの点で意義があると考えられる(図表2)。第1にASEAN企業の国際化の加速時期は総じて2010年代である。ASEAN諸国の対外FDIは2010年代に本格拡大期に突入しており、BRICsの対外FDIの世界シェアが1%弱から10%強に急伸した2000年代に比べ遅い<sup>10)</sup>。ASEAN企業が海外で実施した主要M&A案件も、マレーシアのIHHヘルスケアによるトルコ最大の病院アジュバードム買収(2012年)、タイのセントラル・グループによる日系大手スーパー、ビッグC(ベトナム)買収(2016年)、フィリピンの外食最大手ジョリビー・フーズ・コーポレーションによる米大手ハンバーガーチェーン、スマッシュバーガー買収(2015年)など2010年代になってからが多い。ASEAN企業は多国籍化の後発組と言え、「新EMNEs」とも呼べる企業群である。

第2に、ASEAN企業の母国はBRICsに比べ「中小国」である。中国(約14億4000万人)、インド(約13億8000万人)は世界1、2位の人口を抱え、ブラジル(約2億1300万人)、ロシア(約

図表2 BRICs企業とASEAN企業の違い

	BRICs企業	ASEAN企業
国際化の本格期	2000年代	2010年代
出身国・経営規模	大規模	中小規模
多国籍企業の事例	華為技術(中国、通信) レノボ・グループ(同、パソコン) ハイアール(同、家電) TCL(同、家電) タタ製鉄(インド、鉄鋼) ヒンダルコ(同、非鉄) JBS(ブラジル、食肉加工)	アシアタ・グループ(マレーシア、通信) ゲンティン・グループ(同、カジノ) タイ・ビバレッジ(タイ、ビール) タイ・ユニオン・グループ(同、ツナ缶) ジョリビー・フーズ・コーポレーション(フィリピン、外食) エンペラドール(同、ブランド)

注1：ASEAN多国籍企業にはアシアタやタイ・ビバレッジのように東南アジア有数の規模を誇るところもあるが、世界市場の枠組みでは各業界で非上位企業であるため「中小規模」と位置付けている。また、当該業界で世界上位のポジションを保持するエンペラドールのような企業もあるが、企業規模はそれほど大きくない。

注2：国際化の本格期は、各グループ全体として対外FDIの拡大に弾みが付いた時期を示している。

出所：筆者作成

1億4600万人)も加えたBRICs 4カ国で世界総人口の約4割を占める(2020年)<sup>11)</sup>。一方、ASEAN主要国はインドネシア(約2億7400万人)、フィリピン(約1億1000万人)は1億人を超えるが、地元企業の国際化が著しいマレーシアは約3200万人、タイは約7000万人にとどまる。また、世界の名目国内総生産(GDP, 2019年)に占める中国のシェアは16%強と突出し、インドが3%強、ロシア・ブラジルが各2%前後なのに対し、ASEAN諸国はインドネシアが1.3%、マレーシア、タイ、フィリピン、ベトナムは0.4-0.6%に過ぎない。BRICs企業に比べ相対的に「中小国」に基盤を置くASEAN企業の規模は総じて小振りであり、例えば、米フォーチュン誌の世界企業番付「フォーチュン・グローバル500」(2021年)に登場する企業数を比べると、BRICsが152社なのに対し、ASEANは7社と少ない。

このように「後発」かつ「中小国」出身という、いわば2つのハンディを抱えながら多国籍化の道を進んでいるASEAN企業を分析対象に据えることで、中国などBRICs企業への偏重が著しかった従来のEMNEs研究で見過ごされがちだった観点を持ち込むことが可能と思われる。これまでEMNEsの代表格として頻繁に取り上げられたのは中国のファーウェイやレノボ、インドのタタ・グループなどBRICsの大企業群であり、それらの分析から導出された国際化の進め方や競争優位の源泉がEMNEsに広く共通するものとみなされがちであった。だが、同じEMNEsでありながらBRICs企業とは異なる属性を持つASEAN企業にそれらが当てはまるかは定かではない。例えば、中印のように膨大な規模の低廉労働力が存在する国であれば、「地元企業は圧倒的なコスト競争力という競争優位を創出し得る」(Williamson, 2015, p.230)が、そうでない場合はどうなのか。Ramamurti (2009)らが提示したEMNEsの国際化戦略5類型にしても、ASEAN企業にそのまま適用できるかは明らかでない。そこでは例えば、中印企業などが鉄鋼、パソコンなど主要業界で「グローバル規模での業界再編主導型」戦略を進めている

とされたが、相対的に規模が小さいASEAN企業には難しい戦略と考えられる。

ASEAN企業の国際化に関する代表的な研究にはPananondの一連の研究がある(Pananond, 2007, 2013, 2016)。これらはタイ企業の競争優位の源泉、国際化のパターン(進出先や参入形態)を分析し、タイ企業が企業間ネットワークや個人的な人間関係に基づく能力に依拠し国際化を進めていることや、世界規模のバリューチェーンを持つ産業に属する企業が多国籍化しやすいことなどを論じた。また、Subhanij & Annonjarn (2016)はタイ企業の対外FDIを水平型、垂直型、コングロマリット型に3分類し、このうち水平型が最も多いことを実証し、Norlia Mohd Zain (2018)はシンガポールとマレーシア対外FDIを比べ、前者が後者に比べ対先進国投資を好む傾向があるなどと指摘した。更にLee & Sermcheep (2017)はマレーシアやタイ、ベトナムなどの対外FDIの現状、特徴を主に国別に論じた。だが、これらの研究は単一国を対象とする限定的な内容であったり、対外FDI統計に基づく計量分析を中心に据えたりしており、ASEAN諸国で勃興中の多国籍企業を幅広く考察対象に据え、それらの国際化戦略や競争優位をEMNEs先行研究の成果を踏まえながら考察する内容にはなっていない。日本企業の主要投資先であるASEAN諸国の経済に対する関心は高いため、ASEAN企業の国際化に関する詳細な分析は日本企業にとっても有益な情報になると考えられる。

## 5 | むすびに

本稿は、国際ビジネス研究で注目されるEMNEsに関する先行研究をレビューするとともに主な論点を整理した。従来の研究は中国などBRICs企業の分析が中心であり、そこから導出された特徴などをEMNEsが広く共有するとみなされがちであった。こうした状況が今もなお続く中、本稿は「後発」かつ「中小規模」のハンディ

を抱えながら国際化を進めている ASEAN 企業を新たな対象に据え、「先発」かつ「大規模」な BRICs 企業の分析に偏ってきた EMNEs 研究を拡充することの意義を強調した。BRICs 企業とは異なる属性を持つ、いわば別種の EMNEs がどのような国際化を進めているのか、また、なぜ行えるのかを分析することで、EMNEs 研究に新たな視座を加えることができると考えられる。紙幅の制約から具体的な分析枠組みは提示できなかったが、本稿で言及した Ramamurti (2009) らの分析枠組みなどを援用しながら、まず ASEAN 企業の国際化戦略の特徴を実際の事例から浮き彫りにし、BRICs 企業との類似性/相違性の有無を検証する必要がある。更にそうした国際化戦略を可能にしている ASEAN 企業の競争優位を分析することなどが求められる。

(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、匿名のレフェリーの先生方からも有益なアドバイスをいただきました。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) 新興国(市場)に厳密な定義があるわけではなく、同義の言葉には低開発国, 発展途上国, 新興工業地域(NIEs)などもある(今井, 2016, p.101)。本稿は新興国という言葉原則として用いるが、文脈によって途上国も使う。「新興国」の範囲は、UNCTADのWorld Investment Report(WIR)に記載されている「発展途上経済(developing economies)」と「移行経済(transition economies)」を合わせたものとする。UNCTAD(2020)によると、発展途上経済(海外領土・自治領含む)は146カ国・地域、移行経済は17カ国でそれぞれ構成される。両グループに属さない38カ国・地域は「先進経済(developed economies)」に該当する。
- 2) ここで言う「優位性」とは、①他企業よりも低コストで生産要素を手に入れる能力、②より効率的な生産関数に関する知識ないし支配を保持、③流通面の優れた能力、④製品差別化能力、とされた(塩見・田中, 2009, p.176)。
- 3) UNCATDのFDI統計から筆者計算。
- 4) 本稿ではNarula(2012), Hernandez & Guillén(2018)などに倣い、FSAsを「所有特殊の優位(ownership-specific advantages)」と同義として使う。
- 5) 2004年12月8日付及び2008年3月26日付の日本経済新聞。レノボのIBMパソコン部門の買収手続きが完了したのは2005年であった。

- 6) これら以外の19本の中にも、中国企業とインド企業の双方を対象にしたり、ブラジルを含む中南米企業を対象にしたりするなど、BRICs企業を対象とするものが11本ある。
- 7) 脚注3と同じ。
- 8) 同上。
- 9) 同上。
- 10) 同上。
- 11) 各国の人口は国連World Population Prospects 2019の推計に基づく。

●参考文献

Adarkwah, G. K., & Malonæs, T. P. (2020), "Firm-specific advantages: a comprehensive review with a focus on emerging markets," *Asia Pacific Journal of Management*, September, pp.1-47.

Buckley, P. J., & Casson, M. (1976), *The future of the multinational enterprise*, London: Macmillan. (清水隆雄訳『多国籍企業の将来(第2版)』, 1993年)

Buckley, P. J., Clegg, L. J., Cross, A. R., Liu, X., Voss, H., & Zheng, P. (2007), "The determinants of Chinese outward foreign direct investment," *Journal of International Business Studies*, 38(4), pp.499-518.

Cuervo-Cazurra, A. (2011), "Selecting the country in which to start internationalization: The non-sequential internationalization model," *Journal of World Business*, 46(4), pp.426-437.

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.

Cuervo-Cazurra, A., & Ramamurti, R. (2014), *Understanding multinationals from emerging markets*, Cambridge: Cambridge University Press.

Dunning, J. H. (1979), "Explaining changing patterns of international production: In defense of the eclectic theory," *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4), pp.269-295.

Gammeltoft, P., & Hobdari, B. (2017), "Emerging market multinationals, international knowledge flows and innovation," *International Journal of Technology Management*, 74(1/2/3/4), pp.1-22.

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.

Hennart, J. F. (1982), *A Theory of multinational enterprise*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

Hernandez, E., & Guillén, M. F. (2018), "What's theoretically novel about emerging-market multinationals?" *Journal of International Business Studies*, 49(1), pp.24-33.

Hyer, S. (1960), *The International Operations of National Firms*, Cambridge: MIT Press: Cambridge, MA. (宮崎義一編訳『多国籍企業論』岩波書店, 1979年)

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977), "The internationaliza-



- tion process of the firms: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments," *Journal of International Business Studies*, 8(1), pp.23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990), "The mechanism of internationalization," *International Marketing Review*, 7(4), pp.11-24.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975), "The internationalization of the firm: Four Swedish case studies," *Journal of Management Studies*, 12, pp.305-322.
- Jormanainen, I., & Koveshnikov, A. (2012), "International activities of emerging market firms," *Management International Review*, 52(5), pp.691-725.
- Lall, S. (1983), *The New Multinationals: The Spread of Third World Enterprises*, New York: Wiley.
- Lee, C., & Sermcheep, S. (2017), *Outward Foreign Direct Investment in ASEAN*, Singapore: ISEAS publishing.
- Luo, Y., & Tung, R. L. (2007), "International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective," *Journal of International Business Studies*, 38(4), pp.481-498.
- Madhok, A. & Keyhani, M. (2012), "Acquisitions as entrepreneurship: Asymmetries, opportunities, and the internationalization of multinationals from emerging economies," *Global Strategy Journal*, 2(1), pp.26-40.
- Makino, S., Lau, C. M., & Yeh, R. S. (2002), "Asset-exploitation versus asset seeking: Implication for location choice of foreign direct investment from newly industrialized economies," *Journal of International Business Studies*, 33(3), pp.403-421.
- Mathews, J. A. (2002), "Competitive advantages of the late-comer firm: A resource-based account of industrial catch-up strategies," *Asia Pacific Journal of Management*, 19(4), pp. 467-488.
- Mathews, J. A. (2006), "Dragon multinationals," *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1), pp.5-27.
- Narula, R. (2012), "Do We Need Different Frameworks to Explain Infant MNEs from Developing Countries?" *Global Strategy Journal*, 2(3), pp.188-204.
- Narula, R., & Kodyiat, T. P. (2016), "How weaknesses in home country location advantages can constrain EMNE growth: The example of India," *Multinational Business Review*, 24(3), pp.249-278.
- Norlia Mohd Zain. (2018), "The determinants of emerging and developed market MNE outward FDI: A comparative analysis of Malaysian and Singaporean MNEs," *International Journal of Economics, Finance and Business Management Studies*, 4(1), pp.59-70.
- Padilla-Pérez, R. & Gomes Nogueira, C. (2016), "Outward FDI from small developing economies: Firm level strategies and home-country effects," *International Journal of Emerging Markets*, 11(4), pp.693-714.
- Pananond, P. (2007), "The changing dynamics of Thai multinationals after the Asian economic crisis," *Journal of International Management*, 13(3), pp.356-375.
- Pananond, P. (2013), "Moving along the value chain: Emerging Thai multinationals in globally integrated industries," *Asian Business & Management*, 12(1), pp.85-114.
- Pananond, P. (2016). "From servant to master: Power repositioning of emerging-market companies in global value chains," *Asian Business & Management*, 15(4), pp.292-316.
- Ramamurti, R. (2009), "What have we learned about emerging market MNEs?" , in *Emerging Multinationals from Emerging Markets*, Ramamurti, R., & Singh, J.V. (eds), 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 *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, Ramamurti, R., & Singh, J. V. (eds), Cambridge: Cambridge University Press, pp.110-166.
- Rugman, A. M. (1981), *Inside the multinational: The economics of internal markets*, London: Croom Helm, and New York: Columbia University Press. (江夏健一・中島潤・有沢孝義・藤沢武史訳『多国籍企業と内部化理論』ミネルヴァ書房, 1983年)
- Rugman, A. M. (2009), "Theoretical aspects of MNEs from emerging markets", in *Emerging Multinationals from Emerging Markets*, Ramamurti, R., & Singh, J. V. (eds), Cambridge: Cambridge University Press, pp.42-63.
- Rugman, A. M., & Li, J. (2007), "Will China's multinationals succeed globally or regionally?" , *European Management Journal*, 25(5), pp.333-343.
- Subhanij, T., & Annonjarn, C. (2016), "Horizontal, vertical and conglomerate OFDI: Evidence from Thailand," *Journal of Applied Business Research*, 32(3), pp.747-764.
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development). (2006). *World Investment Report 2006*. New York: United Nations, available from [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2006\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2006_en.pdf), accessed 2021-4-3.
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development). (2020). *World Investment Report 2020*. New York: United Nations, available from [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020_en.pdf), accessed 2021-4-9.
- Vernon, R. (1966), "International investment and international trade in the product cycle," *The Quarterly Journal of Economics*, 80, pp.190-207.
- Wells, L. T. (1983), *Third world multinationals*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Williamson, P. J. (2015), The competitive advantages of emerging market multinationals: A re-assessment. *Critical Perspectives on International Business*, 11(3), pp.216-235.
- Williamson, P. J., Ramamurti, R., Fleury, A., & Fleury, M. Z. (eds). (2013), *The Competitive Advantage of Emerging Country Multinationals*, Cambridge: Cambridge University Press.

Zeng, M. and Williamson, P. J. (2007), *Dragons at your door: How Chinese cost innovation is disrupting global competition*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

今井雅和 (2016) 『新興市場ビジネス入門』, 中央経済社。

江夏健一・太田正孝・藤井健 (2012) 『国際ビジネス入門 (第2版)』, 中央経済社。

金崎賢希 (2015) 「新興国企業による外部資源の創造的活用と市場機会の追及—ブラジルのビューティ企業ナ

チュラの国際化—」, 『国際ビジネス研究』, 第7巻第1号。

塩見将来・田中裕二 (2009) 「多国籍企業における優位性論争」, 『立命館経済学』, 第58巻第2号, pp.174-194。

鈴木洋太郎 (2018) 『国際産業立地論への招待』, 新評論。

中村久人 (2020) 「中国多国籍企業の対EU直接投資 (FDI) に関する一考察」, 『環太平洋大学研究紀要』, 第15号, pp.103-112。