

論文要旨

論文題目

ASEAN 多国籍企業の国際化戦略と競争優位に関する研究

経営学研究科 博士後期課程 牛山隆一

1. 研究目的

本研究は東南アジア諸国連合(ASEAN)主要国に本拠地を置く多国籍企業(ASEAN 多国籍企業)を対象に据え、それらの国際化戦略及び競争優位の実態について分析を試みるものである。ASEAN 多国籍企業(ASEAN multinational enterprises: AMNEs)は 2010 年代以降、国際化を加速し、新興国の新たな対外・外国直接投資(FDI)の担い手として存在感を高めている。しかし、2000 年代以降に活発化した新興市場(国)多国籍企業(emerging market multinational enterprises: EMNEs)に関する研究では、中国やインドなど BRICs の企業が主要な対象とされ、AMNEs はあまり取り上げられていない。このため、EMNEs 研究の主要な論点である EMNEs の国際化の進め方や競争優位の所在、外国市場への参入モードなどは BRICs 企業を分析した結果を基に主に論じられてきた。EMNEs 研究は BRICs に偏重した状態が続いてきたのが実情である。

しかし、新興国の対外 FDI の主体は近年多様化し、既述のように AMNEs の動きも目立ってきた。AMNEs に関しては、EMNEs 研究の中心を占める BRICs 企業と異なる点を 2 つ指摘したい。第 1 に、国際化に弾みが付いた時期が 2010 年代と BRICs 企業の 2000 年代に比べ遅い。越境経営が加速した時期で見ると AMNEs は「後発組」であり、先進国、アジア新興工業経済地域(NIEs)、更に BRICs の企業も海外展開をかなり進めていた時期に国際市場へ本格参入したケースが多い。第 2 に AMNEs は BRICs 企業に比べ相対的に「中小規模」である。これは中国やインドの企業と異なり、AMNEs が「中小国」を本拠地に行っているため、自国市場を支配する大企業であっても世界市場では当該業界の

非上位企業にとどまるケースが大半である。

このように AMNEs は「後発」, 「中小規模」という, いわば 2 つの制約の下で越境経営に力を入れており, それらの国際化の実態は EMNEs 研究の主要な対象である BRICs の有力企業とは異なる可能性が高い。このような問題意識から本研究は AMNEs に着目することにした。従来の EMNEs 研究では存在感が薄く, その後発性から「新 EMNEs」とも呼べる企業群である AMNEs を広範に捉え, それらの国際化の実態に迫ることが, 本研究の最大の目的である。

2. 2 つの研究・クエスチョンと, 仮説の導出・検証・考察

本研究の研究・クエスチョンは, 以下の 2 つである。

- ① AMNEs は, どのような国際化戦略を進めているのか?
- ② AMNEs は, なぜ国際化を進めることができるのか?

①は, 2 つの制約の下で AMNEs が取り組んでいる国際化戦略の実態を解明するものである。EMNEs の国際化戦略に関する代表的な分析枠組みである Ramamuriti (2009), Ramamurti & Singh (2009)の手法を参考に, AMNEs が独自の戦略を進めているか否かを探る。更に事業展開先の地理的な広がり方の違いに着目し, 主要 AMNEs を「グローバル型」と「リージョナル型」の 2 タイプに分け, AMNEs の国際化戦略について以下の 2 つの仮説を設ける。

- (仮説 1) 中小業種に属する AMNEs は, グローバル展開を指向する。
- (仮説 2) 大業種に属する AMNEs は, リージョナル展開を指向する。

そのうえで, これの仮説について, 各 AMNEs が属する業種の世界市場規模を独立変数, 「グローバル型」/「リージョナル型」のどちらになるかの確率を従属変数とする回帰分析を行うことで検証する。

一方, ②は AMNEs の国際化を可能とする強みは何かを分析するものである。具体的には EMNEs の自国における強さと多国籍化の関係を論じた Hennart (2009, 2012, 2018) の「バンドリング・モデル(bundling model)」と, EMNEs

の先行研究で度々議論されてきた EMNEs が持つ独自の強みとされる「非伝統的 FSAs」という 2 つの視点からアプローチするほか、「非伝統的 FSAs」の説明力が乏しいと思われるケースでは、AMNEs が持つ固有の強みとして「地域特長的優位性(RSAs)」という本研究独自の考え方を導入する。これらを踏まえて、AMNEs の競争優位に関して、以下 2 つの仮説を提示する。

(仮説 3) 「グローバル型」の競争優位は、「国内での強さ + 非伝統的 FSAs の強さ」で主に説明される。

(仮説 4) 「リージョナル型」の競争優位は、「国内での強さ + (ASEAN 企業が持つ)RSAs」で主に説明される。

これら 2 つの仮説では、まず「グローバル型」、「リージョナル型」の双方を対象に、各社の経営の歩み、市場シェアなどから「国内での強さ」の有無を個別に確かめる。更に前者の非伝統的 FSAs の強さ、後者の RSA は、各社の経営動向を調べることで、それらが存在するか否かを検証する。

本研究では更に個別企業の詳細な事例研究を行い、仮説に関する考察を深める。具体的には「グローバル型」、「リージョナル型」から各 2 社を選び、「国内での強さ」の実態、海外進出の経緯・特徴、非伝統的 FSAs/RSAs の中身や効果、経営トップの姿勢などを分析する。事例研究の最後に「大業種・グローバル型」という仮説の想定外である変則的な動きを見せる企業も取り上げる。

これらの事例研究を通じ、中小業種に属する AMNEs がなぜグローバル展開を指向するのか、逆に大業種の AMNEs がなぜリージョナル展開を指向するのか、という仮説①と②の背景が明らかにされる。また、「グローバル型」が「国内での強さ + 非伝統的 FSAs」(仮説③)、「リージョナル型」が「国内での強さ + RSAs」(仮説④)と異なる競争優位の構図を持つ背景、それぞれの競争優位を構成する要素が実際どのように活かされているかも示される。

事例研究によって、仮説①と②に関しては、中小業種では世界市場で巨大競合企業の存在が比較的希薄であり、海外 M&A など国際化のコストも総じて安いことからグローバル展開がしやすい半面、巨大競合企業の存在が目立つ大業種では逆に難易度が高く、リージョナル展開が指向されていることが示される。

また、競争優位に関する「グローバル型」の仮説③と「リージョナル型」の

仮説④で競争優位の構図が異なるのは、前者では「アジア」の地理的枠組みを超えて通用する非伝統的 FSA の強さが求められる一方、後者ではアジア、特に AMNE の地元である ASEAN 域内で事業を行う際の強みである RSA の存在が肝要であることが明らかにされる。更に変則的な「大業種・グローバル型」の事例研究からは、非伝統的 FSA が「グローバル型」の競争優位の源泉として重要な要素であることが明確に浮かび上がる。

3. 本研究の学術的・実務的貢献

EMNEs 研究における本研究の学術的貢献は、以下 3 点に整理される。

第 1 に EMNEs 研究の対象としてマイナーな存在で、先行研究であまり対象にされてこなかった AMNEs を幅広く対象に据え、それらの国際化戦略を統合的に分析した。具体的には、EMNEs の国際化戦略に関する代表的な研究である Ramamurti (2009), Ramamurti & Singh (2009) の分析枠組みを参考にしながら分析を行い、「国境を越えた業界再編関与型」と表現される戦略が最も多く観察されることを明らかにした。Ramamurti (2009), Ramamurti & Singh (2009) では BRICs 有力企業を主要な対象に 5 つの国際化戦略を特定し、これらの存在を並列的に論じている。これに対し本研究では「国境を越えた業界再編関与型」が AMNEs の中核的な戦略である点を明示した。この戦略が AMNEs に多く観察される背景には越境 M&A を軸とする国際経営の進展があり、国際的な業界再編に関与する主体として AMNEs が成長している姿が浮き彫りになった。

第 2 に、本研究は上記「国境を越えた業界再編関与型」に該当する企業群を AMNEs の中核グループと位置づけ、それらの動向を詳細に分析した結果、「中小業種・グローバル型」と「大業種・リージョナル型」の主に 2 パターンがあることを突き止めた。更に個別企業の事例研究から、AMNEs は中小業種でグローバル型の展開が比較的容易である半面、大業種では逆に難しく、リージョナル型が妥当な選択肢となっていることが分かった。EMNEs 研究の中心を占めてきた BRICs 有力企業の国際化戦略では、中国企業を筆頭に先進国で大型

M&A を仕掛け、巨大なグローバル・プレーヤーとして躍進する姿がしきりに強調されてきた。一方、本研究の分析対象である AMNEs では「中小業種・グローバル型」、「大業種・リージョナル型」という国際化戦略の両面性が確認された。これは海外展開では「後発」、企業としては「中小規模」である AMNEs ならではの現象とみられ、「新 EMNEs」を分析した本研究によって得られた新たな視座である。

第 3 に AMNEs の競争優位に関する分析では、2 つの側面から複層的に捉えるアプローチの有効性を示した。具体的には「グローバル型」での「国内での強さ+非伝統的 FSAs」、「リージョナル型」での「国内での強さ+RSAs」という組み合わせである。双方に共通する「国内での強さ」は Hennart (2009, 2012, 2018) の「バンドリング・モデル」に基づく考え方である。また、「グローバル型」の「非伝統的 FSAs」は EMNEs の独自の強みとして様々な先行研究で指摘されてきた。「リージョナル型」の RSAs は ASEAN 域内を中心にリージョナル展開を行う際に発揮される「ASEAN 企業としての強み」で、本研究が独自に導入した概念である。このように AMNEs の競争優位を説明する複層的な構図は、他の EMNEs の分析にも適用できる新たな枠組みとなる可能性がある。

一方、本研究の実務的な貢献は、ASEAN 企業との国際的な連携を検討、実行するうえで有益な情報を日本企業に提供できることである。日本企業は ASEAN を長年、重要な海外展開先と位置づけ、生産、販売、物流、研究開発等の拠点を積極的に設置してきた。その際、現地の主要パートナーとなってきたのが ASEAN の有力企業群であった。本研究で明らかにされたように、これらの企業群は近年、国際化の動きを益々強めている。この事実は日本企業にとって ASEAN 企業がそれらの本社所在国だけでなく、ASEAN・アジア域内、更にグローバルな規模で協業を進めることが出来るパートナーへ変容してきたことを意味する。そのような ASEAN 企業の国際化戦略、競争優位の実態を浮き彫りにした本研究は、広域連携を視野に ASEAN 企業との新たな関係を模索し始めた日本企業にとって貴重な情報を含んでいるはずである。

4, 本論文の構成

本論文の構成は以下の通りである(図表)。

第1章では新興国が近年, 対外 FDI の主体として台頭してきた状況を主に統計面から概観する。新興国の中でもブラジル, ロシア, インド, 中国の BRICs が大きな存在感を示してきたことを確認し, 更に 2010 年代に入ると ASEAN 諸国の対外 FDI も本格化してきたことを説明する。

第2章では, まず先進国企業を対象に進められてきた伝統的な多国籍企業論の流れを振り返る。そのうえで, 特に 2000 年代以降に活発化した EMNEs 研究の主要な議論を整理するとともに, 従来の EMNEs 研究が BRICs の多国籍企業を主要な対象としてきたことに触れ, AMNEs を取り上げることの意義を論じる。本研究が AMNEs を統合的に捉えるという特徴を持つこと, 更に本研究で設定する 2 つのリサーチ・クエスチョンについても詳述する。

第3章では, AMNEs の国際化戦略に関する分析を行う。まず, 分析対象として取り上げる AMNEs を特定し, Ramamurti (2009), Ramamurti & Singh (2009) の分析枠組みを参考にしながら AMNEs の国際化戦略を類型化する。更に主要な AMNEs の事業展開先の地理的な広がりに着目し, それらを「グローバル型」と「リージョナル型」という 2 つのグループに分け, AMNEs の国際化戦略に関する 2 つの仮説を導出し, 回帰分析によって検証する。

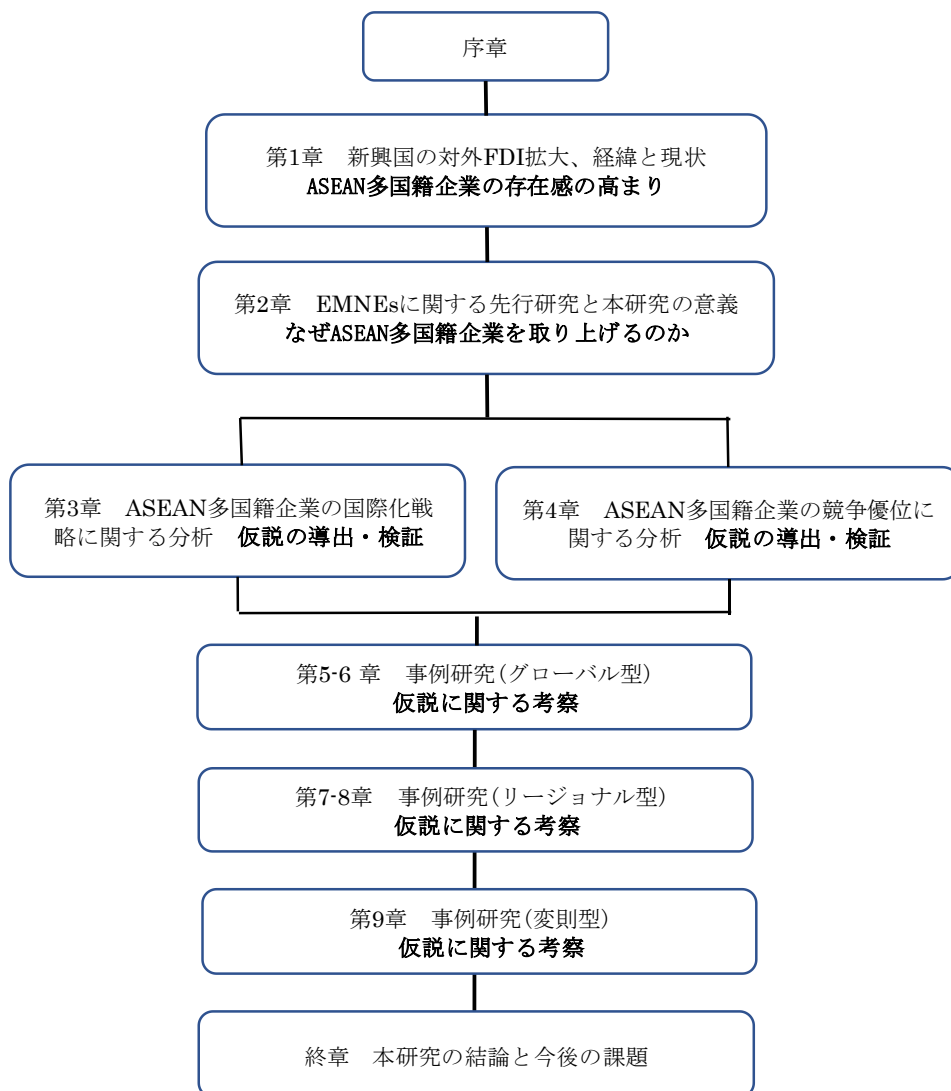
第4章は AMNEs の競争優位に関する分析である。従来の EMNEs 研究で提示された Hennart(2009, 2012, 2018) の「バンドリング・モデル」, 様々な先行研究によって指摘された「非伝統的 FSAs」, 本研究が独自に導入する「RSAs」という 3 つの考え方に依拠し, 「グローバル型」, 「リージョナル型」それぞれの競争優位に関する 2 つの仮説を導出し, 検証を試みる。

第5章から第9章は個別企業の事例研究である。第5章はタイのツナ缶メーカー, タイ・ユニオン・グループ, 第6章は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・サービシズ(ICTSI)という「グローバル型」, 第7章はタイのビールメーカー, タイ・ビバレッジ, 第8章はマレーシアの銀行, CIMB グループ・ホールディングスという「リージョナル型」に属

する AMNEs をそれぞれ取り上げ、第 3, 4 章で検証した国際化戦略及び競争優位に関する仮説に関する考察を深める。また、第 9 章では「大業種・グローバル型」であるベトテルの通信会社、ベトナム軍隊工業通信グループ(ベトテル)を取り上げ、仮説の想定外である戦略がなぜ可能なのか考察する。

終章で本研究の結論や今後の課題を述べる。

図表 本論文の構成



出所：筆者作成