

2022年11月30日

学位請求論文（課程博士）審査報告書

学位請求者： 牛山隆一 大学院経営学研究科博士後期課程経営学専攻（経営学コース）  
学位請求論文： ASEAN 多国籍企業の国際化戦略と競争優位に関する研究

審査委員

主査	専修大学経営学部教授	今井雅和
副査	専修大学経営学部教授	馬場杉夫
副査	専修大学経営学部教授	山内昌斗
副査	早稲田大学社会科学総合学院教授	長谷川信次

1. 本論文の主旨

本論文は、21世紀に入り活発化した新興多国籍企業(EMNEs)研究で取り上げられることの少なかった、東南アジア諸国(ASEAN)の多国籍企業(AMNEs)の国際化戦略と競争優位に関する研究成果である。中国など BRICs 発 EMNEs に比べた、AMNEs の特徴の1つが国際化の進展が2010年代と後発なこと、もう1つが相対的に中小規模企業である点を挙げる。

リサーチ・クエスチョンは、後発かつ中小規模の AMNEs について、

(1) どのような国際化戦略を進めているのか

(2) なぜ国際化を進めることができるのか

の2点である。これに答えるために、

国際化戦略については、検討対象とする主要な AMNEs51社を特定したうえで、国境を越えた業界再編関与型が37社を占めるとする。この37社について、事業展開先の地理的な広がりによって、グローバル型かリージョナル型かに分類し、2つの仮説が提示される。

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

そして、各社の属する業種の世界市場の規模を独立変数とし、回帰分析を行った結果として、2つの仮説が妥当であると主張する。

AMNEs の国際化を可能にする競争優位については、1つは、Hennart(2018)のバンドリング・モデルを参考に本国における独占的な強さを挙げる。2つは、Williamson(2015)ほか、EMNEs 研究で提起される、先進国多国籍企業とは異なるタイプの非伝統的な企業特長的優位(FSAs)に着目する。3つは、Beleska Spanove, et al.(2016)がタイ企業の競争優位について抽出した、地域特長的優位(RSAs)である。これは ASEAN の経済統合により、ASEAN 企業だけが地域内で享受できる優位性である。AMNEs の持ちうる、これら3つの競争優位が

国際化を可能にする要因であるとし、以下の2つの仮説が提案される。

仮説③ グローバル型 AMNEs の競争優位は本国での強さと非伝統的 FSAs の強さで主に説明可能である

仮説④ リージョナル型 AMNEs の競争優位は本国での強さと RSAs で主に説明可能である

そして、検討対象37社について、国際化を可能にする競争優位の源泉を抽出し、整理した結果として、これらの仮説の妥当性が主張される。

次いで、5つの個別企業の事例研究を行っている。上記仮説に合致する代表事例としてグローバル型2社、リージョナル型2社についてである。もう1社はベトテルであり、通信という大業種であるにもかかわらず、グローバル展開する AMNEs においては稀有な事例である。しかし、事例を詳細に検討した結果、低所得中小国への進出であり、所得の低い地方を重点的に開拓することで、本国の強みと非伝統的 FSAs を活かした国際化であることを明らかにする。

上記事例研究によって、4つの仮説検証過程で触れることのできなかった、個別企業の詳細な分析を行っている。これら一連の調査研究を通して、本研究の発見事実に関する考察を深めているように思われる。

## 2. 本論文の構成

本論文は、序章と9つの章、そして終章から構成される。各章と各節の表題は以下のとおりである。最後に、本研究の流れを示す、図1を掲げる。

### 序章 本論文の背景と問題意識

1. 研究の背景
2. 問題意識と研究目的
3. 本論文の構成

### 第1章 新興国の対外 FDI 拡大、経緯と現状

1. はじめに
2. 新興国の対外 FDI 拡大
3. ASEAN の対外 FDI 拡大
4. おわりに

### 第2章 EMNEs に関する先行研究と本研究の意義

1. はじめに
2. EMNEs に関する先行研究
3. ASEAN 企業研究の意義
4. 本研究の特徴と流れ
5. おわりに

### 第3章 ASEAN 多国籍企業の国際化戦略に関する分析

1. はじめに
2. 主要 AMNEs の特定
3. 国際化戦略の類型化
4. 「グローバル型」と「リージョナル型」
5. 仮説の設定と検証
6. おわりに

#### 第4章 ASEAN 多国籍企業の競争優位に関する分析

1. はじめに
2. EMNEs の競争優位を巡る議論と AMNEs
3. 仮説の設定
4. 仮説の検証①(「国内での強さ」)
5. 仮説の検証②(非伝統的 FSAs)
6. 仮説の検証③(RSAs)
7. 分析のまとめと次章以降の目的
8. おわりに

#### 第5章 タイ・ユニオン・グループー「グローバル型」の事例研究①

1. はじめに
2. タイ・ユニオンの概要
3. 国際化の経緯
4. 仮説①に関する考察
5. 仮説③に関する考察
6. おわりに

#### 第6章 インターナショナル・コンテナ・ターミナル・サービスズ(ICTSI)ー「グローバル型」の事例研究②

1. はじめに
2. ICTSI の概要
3. 国際化の経緯
4. 仮説①に関する考察
5. 仮説③に関する考察
6. おわりに

#### 第7章 タイ・ビバレッジー「リージョナル型」の事例研究①

1. はじめに
2. タイ・ビバレッジの概要
3. 国際化の経緯
4. 仮説②に関する考察
5. 仮説④に関する考察

6. おわりに

## 第8章 CIMB グループ・ホールディングスー「リージョナル型」型の事例研究②

1. はじめに

2. CIMB の概要

3. 国際化の経緯

4. 仮説②に関する考察

5. 仮説④に関する考察

6. おわりに

## 第9章 ベトナム軍隊工業通信グループ(ベトテル)ー変則型の事例研究

1. はじめに

2. ベトテルの概要

3. 国際化の経緯

4. 例外的な国際化戦略

5. 競争優位の構図

6. おわりに

## 終章 本研究の結論と今後の課題

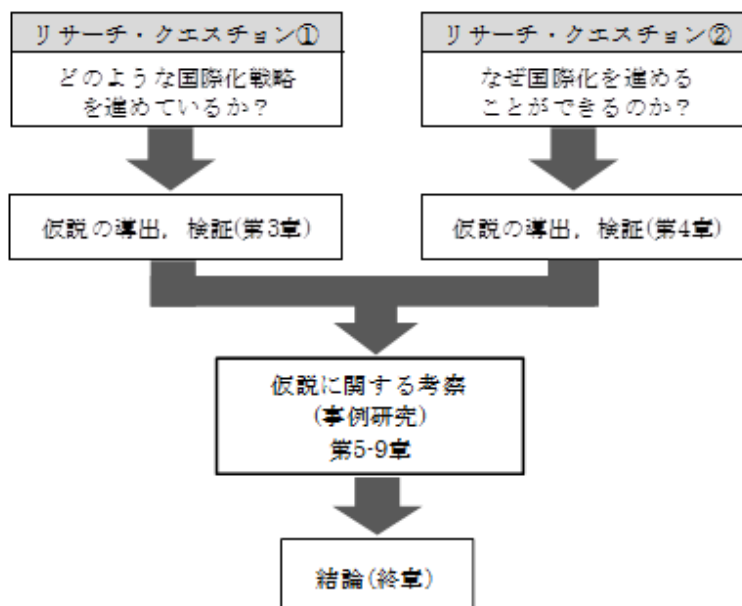
1. 研成結果の概要

2. 本研究の学術的・実務的貢献

3. 研究の限界及び今後の課題

## 参考文献

図1. 本研究の流れ



### 3. 発表論文・学会発表

学位請求者の、本論文に関連する、最近の業績（単著、査読付き論文・研究ノート、学会報告）を下記する。本論文作成に当たり、すべて加筆修正され、再構成されているが、本研究の元となる業績であるため、参考のために挙げる。

#### (1) 単著

牛山隆一(2018)『ASEANの多国籍企業』, 文眞堂。

#### (2) 査読付き論文

牛山隆一(2021a)「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」, 『専修マネジメントジャーナル』第11巻第2号, pp.1-10。

牛山隆一(2022a)「ASEAN 企業の国際化を巡る考察－『グローバル型』と『リージョナル型』－」, 『アジア市場経済学年報』第25巻, pp.101-110。

牛山隆一(2022b)「『後発』・『中小規模』新興市場多国籍企業の国際化－ベトナム通信企業の事例から考える－」, 『アジア経営研究』第28号, pp.153-166。

#### (3) 査読付き研究ノート

牛山隆一(2021b)「ASEAN グローバル企業の国際化～フィリピン ICTSI 社の事例に基づく考察」, 『専修マネジメントジャーナル』第11巻第2号, pp.47-56。

#### (4) 学会発表

牛山隆一「『新・新興市場多国籍企業』の国際化戦略～ASEAN 企業を事例として」, 国際ビジネス研究学会, 第27回全国大会, 2020年11月。

牛山隆一「ASEAN 企業のグローバル化を巡る考察」, アジア市場経済学会, 第25回全国研究大会, 2021年7月。

牛山隆一「ASEAN 企業の国際化を巡る考察～グローバルかリージョナルか」, 国際ビジネス研究学会 第28回全国大会, 2021年11月。

牛山隆一「ASEAN 多国籍企業の国際化戦略と競争優位に関する研究」国際ビジネス研究学会 第29回年次大会, 2022年11月。

### 4. 本論文の概要

第1章は、新興国が近年、対外直接投資(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が確認される。2010年代に入ると ASEAN 諸国の対外 FDI も本格化し、なかでもタイ、マレーシアが牽引役であることが示される。

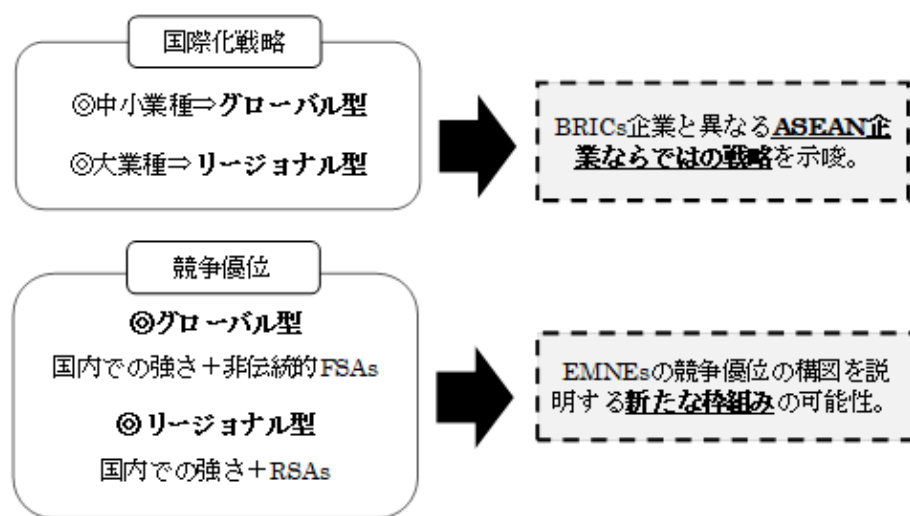
第2章は、多国籍企業の理論研究を渉猟し、先進国の大企業を対象とする伝統的な多国籍企業論の流れを振り返る。そのうえで、2000年代以降に活発化した新興多国籍企業(EMNEs)研究における主要な議論を整理する。従来の EMNEs 研究が BRICs の多国籍企業を研究対象としてきたため、AMNEs に関する検討が手薄なことを指摘する。本研究がそうした AMNEs の特徴を踏まえ、統合的に捉えていることの意義を主張する。そして、本研究

の出発点となる 2 つの研究・クエスチョンについて詳述し、本研究の全体像を提示する。

第 3 章は、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)ほか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。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①②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 研究で提示されたバンドリング・モデル、先行研究によって指摘された非伝統的 FSAs、本研究が先行研究を踏まえ独自に導入する地域特殊的優位(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。そして、これまで提示し、検証してきた仮説を踏まえ、以下の章で事例研究を行う目的と意義について、説明している。本研究の方法論に関する記述である。

図 2. 本研究の成果・結論



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、国際ナショナル・コンテナ・ターミナル・サービスズ(ICTSI)というグローバル型の代表事例を取り上げ、第 3 章で提示し検討した国際化戦略と競争優位に関する議論を深める。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 の代表事例を踏まえ、第 4 章の仮説について考察する。また、第 9 章では大業種・グローバル型であるベトナムの通信会社、ベトナム軍隊工業通信グループ(ベトテル)を取り上げる。本論文が提示する仮説とは異なる戦略が採られて

いるが、詳しい検討によって、パターンは異なるが本研究が挙げる国際化要因が有意に働いていることが明らかになった。

終章で本研究の意義と結論が示される。そして、今後の研究の方向性が今後の課題とともに述べられている。本研究の成果と結論を示す、図2は以下のとおりである。

## 5. 本論文の評価

本論文の長所として、以下の4点を挙げるができる。1つには、AMNEsの国際化戦略を独自の手法で分類するとともに、国際化を可能した競争優位について定式化したオリジナリティである。国境を越えた業界再編型のAMNEsの競争優位の源泉を、先行研究を参考にしつつ、3点に集約した。すなわち、本国の強みを積み上げるとともに、先進国多国籍企業とは異なるタイプの企業特殊的優位(FSAs)、さらにASEAN企業ゆえに享受できる地域特殊的優位(RSAs)である。そのうえで、中小業種のグローバル型AMNEsは国内の強さをベースに非伝統的FSAsを組み合わせることで国際化が可能になったとする。他方、大業種のリージョナル型は国内の強さとRSAsを結合することで多国籍化が可能になったとする。

2つには、先進国企業の多国籍化をテーマに始まった多国籍企業論は、21世紀に入り、新興多国籍企業(EMNEs)の多国籍化を取り込む形で進化した。その一方で、EMNEs研究といえば、その対象はおおよそBRICs企業に限定されて今日に至っているが、2010年代に入り、活発化しているAMNEsに焦点を当てた点は評価できる。AMNEsがなぜ、そしてどのように国際化しているのかという本論文の貢献は今後のEMNEs研究そして国際ビジネス研究に新たな研究視角を提示するものである。

3つは、1960年代に始まった多国籍企業の理論研究を渉猟し、整理することで、未開拓の研究領域を明らかにすることができた。また、先行研究を踏まえ、独自のやり方で組み合わせることで、AMNEsの国際化に関する新たなフレームワークを提示することができた。

4つは、5つの事例研究によって、理論研究や定量研究だけでは見落とされがちな、国際化プロセスの細部を拾い上げることができた。このことは、定量研究がメインストリームとなっている国際ビジネス学界において、新たな光を当てる可能性の高い優れた研究であることを示している。

その一方で、いくつかの短所を指摘することができる。1つは、方法論における精緻さと事例研究における情報収集と分析についてである。さらに一步踏み込んで議論を尽くすことができたのではないか。4つの仮説の検証過程にもさらなる工夫の余地があるのではないかと思われる。事例研究については、コロナ禍によって、当初計画していたインタビュー調査が、オンラインによる一部調査に限定された点を考慮しても、分析をさらに進め議論を深める余地があったのではないかと思われる。

2つは、本論文の研究対象はASEANの主要多国籍企業であるが、ASEAN中堅・中小企業の多国籍化に適用可能なモデルといえるのか。さらにBRICsなど他のEMNEsの戦略分

類と競争優位の源泉との関連はどのようになっているのか。本研究に隣接する EMNEs の国際化との関連についての議論が不足している点である。今後の研究課題といえるかも知れない。

3つは、本研究では、AMNEs の競争優位の源泉を、業界規模を説明変数として議論しているが、その他の規定要因は存在しないのかどうかについての議論がなされていない。この点も今後の研究課題といえるかも知れない。

## 6. 結論

本論文には、以上のような長所と短所が見受けられるが、長所に比べて短所は軽微であり、本論文のオリジナリティと優秀さをいささかも損なうものではない。短所として指摘した点は今後の研究課題と捉えることができるであろう。

学位請求者牛山隆一は、1985年慶應義塾大学経済学部を卒業したのち、日本経済新聞社に入社し、記者として東南アジア経済、産業を担当し、優れた記事を数多く世に問うてきた。その間、シンガポール兼クアラルンプール支局長、ハノイ支局長を歴任し、東南アジア報道の第一線に身を置いてきた。2011年には日本経済研究センターに主任研究員として出向し、東南アジアに関連する多くの評論を発表してきた。2008年に青山学院大学大学院国際政治経済研究科から修士（国際経済学）を授与され、2019年に本大学院博士後期課程に入学した。2022年より名古屋経済大学経済学部の教授として、教育研究に従事している。

博士後期課程の3年間、本論文執筆につながる研究に真摯に取り組み、先に挙げた通りの研究実績を着実に積み上げてきた。4回の学会報告では、コメンテータと参加者との対話を通じて議論を深めることができた。3本の査読付き論文、1本の査読付き研究ノートを発表しているが、査読者からの指摘に対して自らの主張を丁寧に説明する一方で、改良すべき点については改訂し、一段高いレベルのペーパーに仕上げることができた。このように学会活動に積極的に取り組むことで、国際ビジネス、アジア経営関連の学界から高い評価を得て、今後の更なる活躍が期待されている。

以上の審査結果を踏まえ、本論文提出者牛山隆一は、博士（経営学）の学位を受けるに十分な資格があるものと認められる。

以上