

新興国企業の国際化

－制度、生産組織、戦略的選択－

金崎賢希（青森公立大学）

近年、新興国を出自とする企業の国際化に対する関心が再び高まっている。図表1は対外直接投資のフローとストックの推移を示したものである。1990-2015年にかけて、新興国の対外FDIフローは約131億ドルから4090億ドルへと著しく増大したⁱⁱ。対外FDIストックも同様に、1394億ドルから5兆6041億ドルへと増大したⁱⁱⁱ。しかし、新興国企業に注目が集まっているのは、世界経済に占めるFDIの割合ではなく、本国経済やグローバル産業に大きな影響を与えているように見えるからである（Chattopadhyay *et al.*, 2012; Guillen & Garcia-Canal, 2013; BCG, 2016）。

図表1 世界の対外FDIフローとストック

図表1. FDI outflows, by region and economy, 1990-2015						
Region/economy	1990	1995	2000	2005	2010	2015
World	243 882.2	356 627.0	1 163 063.7	818 690.4	1 391 917.8	1 474 242.2
Developed economies	230 766.8	303 965.6	1 071 257.3	690 063.0	983 404.9	1 065 192.3
developing + Transition	13 115.4	52 661.4	91 806.4	128 627.3	408 513.0	409 049.9
	5.4%	14.8%	7.9%	15.7%	29.3%	27.7%
developing & Transition - OFC in developing countries	14 895.0	48 876.6	46 576.4	100 724.0	341 924.7	309 226.0
	6.1%	13.7%	4.0%	12.3%	24.6%	21.0%

図表2. FDI outward stock, by region and economy, 1990-2015						
Region/economy	1990	1995	2000	2005	2010	2015
World	2 253 923.6	3 992 701.1	7 436 835.8	11 856 462.3	20 803 737.1	25 044 915.7
Developed economies	2 114 507.8	3 677 669.3	6 682 413.3	10 526 090.4	17 424 490.0	19 440 805.3
developing + Transition	139 415.8	315 031.9	754 422.5	1 330 371.9	3 379 247.0	5 604 110.3
	6.2%	7.9%	10.1%	11.2%	16.2%	22.4%
developing & Transition - OFC in developing countries	136 270.2	297 331.0	657 146.2	1 113 573.0	2 830 656.6	4 572 284.3
	6.0%	7.4%	8.8%	9.4%	13.6%	18.3%

出所：筆者作成、UNCTAD 各年版

企業の国際化に関しては、これまで多くの研究がなされてきた。新興国企業についても、これまでの一主に先進国企業をベースに開発されてきた一理論やコンセプトで説明できるかもしれない。既存の国際ビジネス理論では、外部者の不利益のために、海外で活動する企業は受入国で現地企業と比べて競争劣位に直面するという見方が広く受け入れられている。したがって、海外で成功を収めるためには、それを補って余りある企業特長的優位をもたなければならない。言い換えれば、企業はその優位性を展開する形で国際化する。

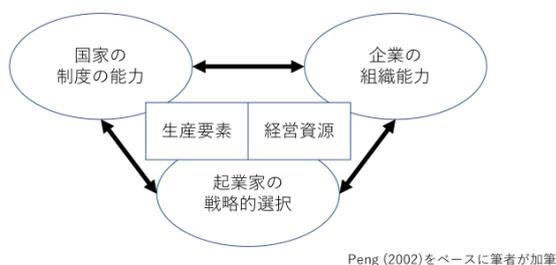
多国籍化の条件を明らかにするであれば、既存理論で十分であろう。しかし、どのような競争優位を梃子にどのような国際化パターンを描くのか。新興国を出自とする点で、何か際立った特徴はあるのか。グローバル競争に対するインパクトはどのようなものか。こうしたリサーチ・クエッションに応えるためには、**新興国（に立地する企業）特有の条件、コンテキスト**を組み込む必要があるだろう。新興国を出自とする企業が国際化する際に展開しているのはどのような優位で、そうした優位はいかにして新興国（に立地する企業）特

有の環境条件のもとで形成されたのだろうか。そして、それは当該企業が国際化するうえでどのような影響を及ぼしているのか。

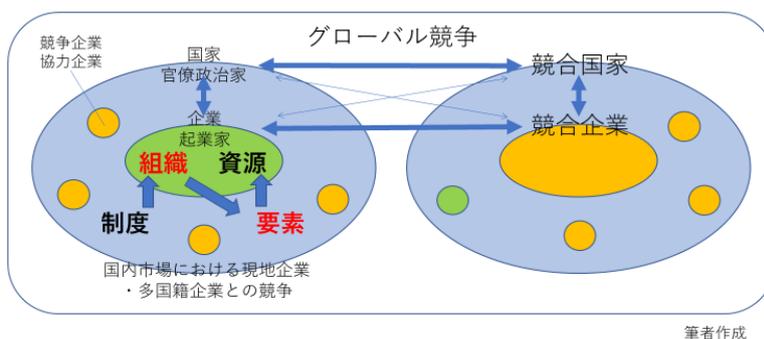
そこで、本研究では、新興国を出自とする企業とその環境条件との関係を検討する。先行研究では、すでに国の制度や要素賦存（国に賦存している経営資源）が企業の国際競争力に影響を及ぼすことが明らかになっているが、誰でも等しく影響を受けたり、アクセスできたりするものとして捉えてきた（Porter, 1990）。しかし、実際のところ、すべての企業が等しく環境条件の影響を受けるわけではなく、ましてや同じような企業特殊的優位を構築し、国際化するわけでもない。

問われるべきは、起業家がいかに市場機会を認識し、他社にはないやり方で賦存要素を活用しているかという点であろう。そこで、本研究では、企業家の戦略的選択とそれに基づく生産組織の構築について検討する。所与の本国環境、競争環境において、いかに特異な構想力をもつ企業家が生産組織を構築し、独自の価値を生み出すに至ったのか、そしてそれが国際化にどのような影響を与えているのかを明らかにする。いかに同社が外国勢優勢の本国市場で地歩を築いたか、そしてそこで磨いた能力を展開し外国市場で足掛かりを築いたかを明らかにする^{iv}。そして、その際、BCGのGlobal Challengersやデトロイト・トヨタのGlobal Powers of Consumer Products Top 250に入っているブラジルのビューティ・パーソナルケア企業、ナチュラ・コスメティコを取り上げる。

図表2 制度、組織、戦略的選択



図表3 企業活動とコンテキスト



本研究の狙いは、新興国企業の国際化行動を理解するとともに、国際ビジネス理論を豊かにすることにある。とくに、OLIパラダイムは国際ビジネス理論の基礎であり、多国籍企業の存立条件を説明するが、企業の国際化戦略を立案するには不十分である。なぜなら、それは静的・抽象的で、コンテクストフリーだからである。そのため、広く応用がきき、一企業の国際化—why, where, how—に対して、一貫性のある答えを提供することはできるが、企業同士、戦略同士の比較をすることができない (Ramamurti, 2009)。新興国企業の国際化研究で得た知見を応用すれば、こうした比較もより容易に行うことができるようになるだろう。

ⁱ本稿では、新興国と途上国をほぼ同義的に用いる。先進国は北米（アメリカ、カナダ）、日本、西欧諸国を指し、新興国はそれ以外の国を指すが、厳密には、国連の世界投資報告における分類に倣う。移行経済諸国は特に断らない限り、新興国として扱う。

ⁱⁱただ、先進国の対外FDIフローの伸びも著しく、2439億ドルから1兆652億ドルに伸びた。そのため、2015年の時点で、世界全体に占める新興国の割合はいまだ3分の1程度で、27.7%である。

ⁱⁱⁱ先進国のそれは2兆1145億ドルから19兆4408億ドルに増大し、世界全体に占める新興国の割合は22.4%である。これらの数値には、いわゆるオフショア金融センターとなっている国も含まれ、それを除くと、世界の対外FDIフローに占める新興国の割合は21.0%、同様にストックの割合は18.3%にとどまる。そのため、新興国企業の国際化をいたずらに誇張するのではなく、新興国企業が直面している経営課題も分析する必要があるだろう。そして、そのための分析フレームワークも成長と限界を同時に分析できるものでなくてはならないだろう (Cuervo-Cazurra *et al.*, 2016)。

^{iv}パートレットらも新興国企業の国際化について同様の発展パターンを指摘している (Bartlett & Ghoshal, 2000)。彼らは、後発企業としての新興国の現地企業が外国の多国籍企業と差別化を図る方法として、多国籍企業が見落としていたり、効果的な製品提供ができなかったりするニッチ市場に重点を置くことを挙げている。彼らが、調査対象企業の新興国企業が本国市場で多国籍企業から学び、取扱製品の差別化を図って業績を改善した後、独自の国際化戦略をとっていると指摘している。しかし、それがなぜ可能になったかについては、明らかにしていない。

近年、一部の新興国企業は新たな価値提案を行い、グローバル・ニッチャーとして業界の秩序に大きな影響を与えつつある点を踏まえると、なおのこと新興国企業独自の能力が問題になる。新興国企業の競争優位が出自国と関係があるとしたら、当該企業には「より効果的に賦存要素を活用する生産組織」が存在すると考えるのが妥当である。こうしたリサーチ・クエスションに答えるためには、コンテクスト要因を組み込むだけでは不十分で、起業家がいかに市場機会を捉え、賦存要素を活用したかを論じる必要がある (Ramamurti, 2009; 今井, 2011; Hobdari *et al.*, 2017)。