

「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

牛山隆一（専修大学大学院）
anhgyusan@gmail.com

キーワード:新興市場多国籍企業、ASEAN、国際化戦略

1. はじめに

東南アジア諸国連合 (ASEAN) 諸国に本社を置く地元企業群は、総じて 2010 年代に国際事業の拡大に拍車を掛けた。中国やインドなど主要な新興市場多国籍企業 (Emerging market multinational enterprises: EMNEs) に比べると多国籍化が本格化した時期は遅かった。EMNEs の後発組であり、「新 EMNEs」とも呼べる ASEAN 企業の国際化戦略を解明するのが本研究の目的である。

2. 問題意識

従来の EMNEs 研究では、中印をはじめ BRICs 企業を主要な対象に競争優位の源泉、国際化の動機、参入モード等の分析が行われてきた。BRICs 企業の国際化が進んだのは 1990 年代以降であり、特に 2000 年代に大きく進展した。これに伴い EMNEs 研究も急増したが、分析対象の中心は現在に至るまで BRICs 企業であり続けている。一方、ASEAN 諸国は近年、対外直接投資が拡大する中、投資の主体として国際的な存在感を急速に増している (牛山, 2018)。BRICs 企業に比べ規模が総じて小さく、海外展開の本格化も遅い ASEAN 企業は、BRICs 企業とは異なる国際化戦略を進めているとみられるが、EMNEs 研究で ASEAN 企業が取り上げられるのは稀で、その実態は十分解明されていない。こうした問題意識から本研究は ASEAN 主要国 (タイ、マレーシア、フィリピン、ベトナム) の企業の国際化戦略について考察し、BRICs 企業に偏重してきた EMNEs 研究に新たな視座を提供する。

3. 分析枠組み

BRICs 企業を主な対象に EMNEs の国際化戦略を分析した先行研究に Ramamurti (2009)、Ramamurti & Singh (2009) があり、EMNEs 研究で頻繁に参照されてきた (Gammeltoft & Hobdari, 2017)。Ramamurti (2009)、Ramamurti & Singh (2009) では EMNEs の基本戦略を、①天然資源分野の垂直統合、②新興国向け最適化製品の開発・販売、③低コスト製品の供給、④グローバルな業界再編の担い手、⑤先端産業における市場開拓、の 5 つに分類し、各戦略が顕著に観察される EMNEs を列記している (表 1)。本研究は、この分析枠組みを用い、主要 ASEAN 企業の国際

化戦略を考察する。EMNEs の先発組・BRICs 企業と後発組・ASEAN 企業の相違を指摘し、後者になぜ、そのような国際化パターンが観察されるのか検討する。

表1 BRICs企業を中心とするEMNEsの国際化戦略

	類型	BRICs企業を中心とするEMNEsの事例
①	天然資源分野の垂直統合	ガスプロム(ロシア)、ルクオイル(同)、ノルスク(同)、ヴァーレ(ブラジル)、ペトロブラス(同)、石油天然ガス公社(ONGC,インド)、中国海洋石油(CNOOC、中国)、中国アルミニウム(同)
②	新興国向け最適化製品の開発・販売	マヒンドラ・アンド・マヒンドラ(インド)、タタ・モーターズ(同)、海信集団(ハイセンス、中国)、海爾集団(ハイアール、同)、ショップライト(南アフリカ)、マルコポーロ(ブラジル)
③	低コスト製品の供給	ウィプロ(インド)、インフォシス(同)、タタ・コンサルタンシー・サーヴィシズ(TCS,同)、ドクター・レディース(同)、WEG(ブラジル)、サボ(ブラジル)、比亞迪(BYD、中国)、正泰集団(同)、万向集団(同)
④	グローバルな業界再編の担い手	バラット・フォージ(インド)、タタ・スチール(同)、ヒンダルコ・インダストリーズ(同)、南アフリカビール(南アフリカ)、レノボ(中国)、中国国際海運集装箱(CIMC、同)、万向集団(同)、玖龍紙業(ナインドラゴンズ・ペーパー、同)、TCL科技集団(同)、セメックス(メキシコ)、J&F パルティシパソエス(ブラジル)、アルセロール・ミタル
⑤	先端産業における市場開拓者	エンブラエル(ブラジル)、華為技術(ファーウェイ、中国)、スズロン・エナジー(インド)、チェック・ポイント(イスラエル)、テバ・ファーマシューティカル・インダストリーズ(同)

(資料)Ramamurti(2009)、Ramamurti & Singh(2009)、Williamson and Zeng(2009)から作成。

4. 分析結果(中間)

主要 ASEAN 企業の国際化戦略をまとめると表2のようになる。主な特徴は2点である。第1に、低価格・低コストを背景に国際化を進める②、③に該当する事例はあまりない。第2に、Ramamurti(2009)、Ramamurti & Singh(2009)における④の定義を緩め、「グローバルな業界再編の担い手」を「国境を超えた業界再編に関与している企業」に改めると、大半の ASEAN 企業はここに分類される(⑤のケースは散見されるが、その実態は④と重なるため、④に統合している)。

主要 ASEAN 企業の間で最もよく観察される④の事例から見て取れるのは、(1)中印企業などに比べ「ニッチ」な業種(ペットボトル原料、ツナ缶、ウイスキー、ビスケット、カジノ、病院など)でのグローバル展開が目立つ、(2)主要な業種(金融、通信、食品、素材など)に属する企業は ASEAN 域内を主なターゲットにリージョナル展開を進めている、という特徴である。

2010 年前後から多国籍化に本腰を入れた ASEAN 企業は、先進国多国籍企業はもちろん、中印など先発 EMNEs の後塵も拝したがゆえに、海外事業の拡大を進めるには業種か進出先のいずれか(ないしは双方)で独自色が求められた。そのため競争相手が少ないニッチ業種→グローバル展開、競争相手が多き主要業種→(地の利がある)リージョナル展開という戦略が鮮明化したとみられる。こうした

ASEAN 企業ならではの国際化パターンは、BRICs 企業を中心に進められてきた EMNEs 研究に、後発 EMNEs の戦略として新たな視点を加えるものである。

表2 ASEAN企業の国際化戦略

	類型	ASEAN企業の事例
①	天然資源分野の垂直統合	ペトロナス(マレーシア)、PTT(タイ)、バンプー(タイ)、ペトロベトナム(ベトナム)、サイム・サービー(マレーシア)
②	新興国向け最適化製品の開発・販売	—
③	低コスト製品の供給	トップ・グローブ(マレーシア)、インテグレートッド・マイクロエレクトロニクス(フィリピン)
④	国境を超えた業界再編に 関与している企業	<p>(グローバルに展開) CPグループ(タイ)、インドラマ・ベンチャーズ(タイ)、タイ・ユニオン・グループ(タイ)、ユニバーサル・ロビーナ(フィリピン)、エンペラドール(フィリピン)、ジョリビー・コーポレーション(フィリピン)、ゲンティン(マレーシア)、IHHヘルスケア(マレーシア)、YTLコーポレーション(マレーシア)、ビナミルク(ベトナム)、ベトテル(ベトナム)</p> <p>(リージョナルに展開) サイアム・シティセメント(タイ)、サイアム・セメント・グループ(タイ)、アマゾン・カフェ(タイ)、TCCグループ(タイ)、セントラル・グループ(タイ)、バンコク銀行(タイ)、メイバンク(マレーシア)、CIMBグループ(マレーシア)、アジアタ(マレーシア)、エアアジア(マレーシア)、ゴジェック(インドネシア)</p>

(注)各企業の最も特徴的な側面を基に分類。時系列の変化、複数戦略の同時進行は考慮していない。

5. 課題

本研究が提示した ASEAN 企業の国際化戦略では、Ramamurti(2009)、Ramamurti and Singh(2009)に準じ、分析時点で観察される最も特徴的な戦略に着目し、各企業を分類した。従って時系列の戦略変化(例えば、③から④へ移行したケース)は反映されていない。また、該当企業数が最も多い④の中には、事業展開先の拡大を狙ったグリーンフィールドから技術・ブランドの獲得も目指す M&A へ投資の重点がシフトしている企業もある。「先進国多国籍企業が持つ資源や能力を欠く新参者」(Guillén & García-Canal, 2009)とされる EMNEs の中でも後発組である ASEAN 企業ならではの戦略をきめ細かく分析する必要がある。

参考文献

- 牛山隆一(2018)「ASEAN の多国籍企業」文眞堂
- Gammeltoft, P., & Hobdari, B. 2017. Emerging market multinationals, international knowledge flows and innovation. *International Journal of Technology Management*, 74(1/2/3/4), 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), 23-35.
- Ramamurti, R. 2009. What have we learned about emerging-market MNEs? In *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, Ramamurti R., and Singh, J.V (eds). Cambridge University Press: Cambridge, U.K.;399-426
- Ramamurti, R., & Singh, J. V. 2009. Indian multinationals: Generic internationalization strategies In *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, Ramamurti, R., & Singh, J.V(eds). Cambridge University Press: Cambridge, U.K.;110-166
- Williamson, P. and Zeng, M. 2009. Chinese multinationals: emerging through new global gateways In *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, Ramamurti, R., and Singh, J.V (Eds). Cambridge University Press:Cambridge,U.K.; 81-109.