

ASEAN 多国籍企業の国際化を巡る考察

グローバルかリージョナルか

牛山隆一(専修大学大学院)

キーワード: ASEAN 多国籍企業, 国際化戦略, グローバルとリージョナル

1. はじめに

東南アジア諸国連合(ASEAN)諸国に本拠地を置く地元企業の国際化が急速に進んでいる。それら企業の間では欧米先進国等で M&A を積極的に仕掛けるなど多国籍化を加速し, 当該業界において有力な国際プレーヤーへ飛躍したケースも少なくない。本報告では, 新興市場多国籍企業(emerging market multinational enterprises: EMNEs)の中で存在感を近年高めている ASEAN 企業を取り上げ, その事業展開先の違いからグローバル型とリージョナル型の 2 タイプに分類し, そのような違いがなぜ生じるのか考察する。

2. 問題意識

国際ビジネス研究の領域では 2000 年代以降, EMNEs を対象とする研究が一段と活発化した, その主要な対象は中国やインドなど, いわゆる BRICs の企業であり続けている。EMNEs 研究の主な論点となってきた国際化の進め方や競争優位の源泉などに関する議論は, BRICs 企業の分析結果から主に進められてきた。ASEAN 企業は, BRICs 企業に比べ国際化を加速した時期が 2010 年代と総じて遅いうえ, 中小国を母体とするため経営規模も相対的に小振りである。こうした 2 つの特徴を共有する ASEAN 企業の国際化戦略については, 個別企業の事例が取り上げられることはあっても, それらを統合的に捉えて考察した研究は見当たらない。本報告では, 「後発」, 「中小規模」という, いわば 2 つのハンディを抱えながら国際化を進めている ASEAN 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 研究に新たな切り口を提示する。

3. 分析枠組み

3-1. 主要 ASEAN 多国籍企業(AMNEs)の特定

まず, 以下の手順で AMNEs を特定する。①日本経済新聞社が算出している株価指数「日経アジア 300」の採用銘柄から ASEAN 企業を抽出する(97 社), ②同指数の不採用銘柄でも海外事業に関する情報がしばしば報じられる大手企業は別途リストに加える(16 社), ③これらの企業(合計 113 社)を AMNEs 候補とし, Oh & Rugman(2014)や Rugman & Nguyen(2014)に倣い, 「海外売上高 10%以上」の基準をクリアする企業を選ぶ(54 社), ④ただし, 石油など天然資源の海

外調達を国策的に進めている政府系企業や、海外売上高の大半が輸出で外国直接投資(FDI)があまり行われていない企業は除外する。

3-2. 「グローバル型」, 「リージョナル型」への分類と比較

上記の手順を経て特定した AMNEs を, アジアを中心に事業を展開している「リージョナル型」とアジア以外にも展開している「グローバル型」に分ける。具体的には, 各社の海外売上高, 海外資産額, 海外子会社数, 海外従業員数の 4 指標のアジア比率を計算し, 50%超の指標の方が多い企業を「リージョナル型」, 少ない企業を「グローバル型」に分類する。そのうえで, 両グループと業種の間に関係性があるか検討する。

4. 分析結果

4-1. 主要 AMNEs 及び, 「グローバル型」, 「リージョナル型」の顔触れ

主要 AMNEs として特定されたのは合計 37 社である(図表 1)。国別内訳はマレーシアとタイがともに 14 社と多く, 以下, フィリピン 5 社, ベトナム 3 社, インドネシア 1 社の順。「グローバル」と「リージョナル」はほぼ同数で, 前者はマレーシア 6 社, タイ 5 社, フィリピン 4 社, ベトナム 2 社, インドネシア 1 社, 後者はタイ 9 社, マレーシア 8 社, フィリピンとベトナム各 1 社である。

図表1 AMNEs「グローバル型」と「リージョナル型」の企業一覧

グローバル型 18社			リージョナル型 19社				
	社名	国籍	業種		社名	国籍	業種
1	インドフード・スクセス・マクムル	インドネシア	即席めん	1	CIMB	マレーシア	銀行
2	YTL	マレーシア	インフラ(水道事業)	2	QLリソース	マレーシア	養鶏
3	サブラ・エナジー	マレーシア	海洋掘削サービス	3	アジアタ・グループ	マレーシア	通信
4	IHHヘルスケア	マレーシア	病院	4	エアアジア	マレーシア	航空
5	ゲンティン	マレーシア	カジノ	5	バブリック・バンク	マレーシア	銀行
6	グアン・チョン	マレーシア	カカオ豆加工	6	メイバンク	マレーシア	銀行
7	マレーシア・エアポート・ホールディングス	マレーシア	空港オペレーター	7	ガムダ	マレーシア	建設
8	インドラマ・ベンチャーズ	タイ	ペットボトル原料	8	パークソン・ホールディングス	マレーシア	百貨店
9	タイ・ユニオン・グループ	タイ	ツナ缶	9	イタリアン・タイ・デベロップメント	タイ	建設
10	チャロン・ポバカン・フーズ	タイ	飼料, 養鶏, 食肉加工	10	サイアム・セメント・グループ(SCG)	タイ	セメント
11	セントラル・リテール・コーポレーション	タイ	百貨店	11	タイ・ビバレッジ	タイ	ビール
12	マイナー・インターナショナル	タイ	ホテル	12	バンコク銀行	タイ	銀行
13	エンペラドール	フィリピン	ブランドー	13	サイアム・シティ・セメント	タイ	セメント
14	ICTSI	フィリピン	港湾運営	14	TOAペイント	タイ	塗料
15	ジョリビー・フーズ	フィリピン	外食	15	EGCO	タイ	電力
16	ユニバーサル・ロビーナ	フィリピン	スナック, ビスケット	16	BCPG	タイ	電力
17	ビナムミルク	ベトナム	乳製品	17	ドゥシット・インターナショナル	タイ	ホテル
18	ベトテル	ベトナム	通信	18	サン・ミゲル・ブルワリー	フィリピン	ビール
				19	ベトジェットエア	ベトナム	航空

4-2. 「グローバル型」, 「リージョナル型」と業種の関係

主要 AMNEs37 社の業種(国際化を進めている主要分野)の世界市場規模と, 「グローバル型」, 「リージョナル型」との関係を探ると, 市場規模が相対的に小さい業種で「グローバル型」, 逆に大きい業種で「リージョナル型」が多いことが観察される(図表2)。「グローバル型」には, ツナ缶のタイ・ユニオン・グループ(世界1位), ペットボトル原料のインドラマ・ベンチャーズ(同), ブランデーのエンペラドール(同), 即席めんのインドフード・スクセス・マクムル(世界3位)など各業界で有力な地位にあるグローバル・プレーヤーが目立つ。

図表2 グローバル型/リージョナル型と市場規模の関係

	グローバル型	リージョナル型	
小 ↑ 市場規模 ↓ 大	タイ・ユニオン・グループ(ツナ缶)		市場規模 1000億ドル
	グアンチオン(ココア加工)		
	エンペラドール(ブランデー)		
	インドラマ・ベンチャーズ(ペットボトル原料)		
	ICTS(港湾ターミナル運営)		
	インドフード・スクセス・マクムル(即席めん)		
	サブラ・エナジー(海洋掘削サービス)		
	ユニバーサル・ロビーナ(ビスケット)		
	ユニバーサル・ロビーナ(チップスなどスナック)	TOAペイント(塗料)	
	CPフーズ(畜産向け飼料)	サイアム・セメント・グループ(セメント)	
MAHB(空港オペレーター)	サイアム・シティ・セメント(セメント)		
ゲンティン・グループ(カジノ)	QLリソース(養鶏)		
CPフーズ(養鶏)	パークソン・ホールディングス(百貨店)		
セントラル・リテール・コーポレーション(百貨店)			
ジョリビー・フーズ(カフェ)			
ピナミルク(乳製品)			
CPフーズ(食肉・ハム・ソーセージ)	ドゥシット・インターナショナル(ホテル)		
マイナー・インターナショナル(ホテル)	タイ・ビバレッジ(ビール)		
YTLコーポレーション(インフラ[水道])	カンミゲル・ブルワリー(ビール)	市場規模 1兆ドル	
ジョリビー・フーズ(ファストフード)	エアアジア(航空)		
ベトテル(通信)	ベトジェットエア(航空)		
IHHヘルスケア(病院)	ガムダ(建設)		
	イタリアンタイ・デベロップメント(建設)		
	エレクトリシティ・ジェネレーティング(電力)		
	BCPG(電力)		
	アジアタ・グループ(通信)		
	バンコク・バンク(銀行)		
	CIMBグループ・ホールディングス(銀行)		
	マラヤン・バンキング(メイバンク)(銀行)		
	パブリック・バンク(銀行)		

注:市場規模は年間ベース。各業界の市場規模は, Euromonitor International, Grand View Research, Fortune Business Insights, Research and Markets, Statistaなどの情報に基づく。対象年は, 2018, 2019, 2020年のいずれか。銀行の市場規模は, リテール部門のみ。

5. 考察

BRICs 企業を主な対象とした従来の EMNEs 研究では, 自動車や鉄鋼, 家電, 通信, 情報技術(IT)といった大規模業種でグローバル展開を行っている企業の存在がしばしば指摘されてきた(Ramamurti,2009;Ramamurti & Singh,2009; Williamson,2015)。しかし, AMNEs ではこうした大規模業種でのグローバル展開は少なく, 中小規模業種の方で目立っている。銀行や電力, 建設など大規模業種にも AMNEs は存在するが, これらの企業は ASEAN 域内を中心とするリー

ジョナル型の事業展開が中心になっている。

この中小業種→グローバル，大業種→リージョナルという構図には，AMNEs 特有の事情が反映されているとみられる。AMNEs は，EMNEs の代表格である BRICs 企業に比べ，国際化の本格時期が遅く，「中小国」を母国とするため規模も小さい。このため海外 M&A など国際化のコストが安かったり，海外先行企業の存在感が薄かったりする中小業種でグローバル展開の余地が残され，先進国，NIEs，更に BRICs 企業など強力ライバルが既にひしめく大業種では ASEAN を中心に「地の利」があるアジアでの展開を中心に行っていると考えられる。

このような現象は，「後発」かつ「中小規模」という制約条件の下で進められている AMNEs の国際化戦略の特徴的な側面と言えるかもしれない。

6. 課題

- ・業種規模と「グローバル」「リージョナル」の関係性に関する詳細な分析
- ・個別の事例研究に基づく検証
- ・AMNEs の競争優位に関する分析

参考文献

- Oh, C.H., & Rugman, A. M. (2014), “The dynamics of regional and global multinationals, 1999-2008”, *Multinational Business Review*, 22(2), pp.108-117.
- 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., & 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. and Nguyen, Q.T.K. (2014), “Modern international business theory and emerging market multinational companies”, In *Understanding multinationals from emerging markets*, Cuervo-Cazurra, A. and Ramamurti, R. (eds.), Cambridge: Cambridge University Press, pp. 53-80
- Williamson, P. J. (2015), “The competitive advantages of emerging market multinationals: A re-assessment”, *Critical Perspectives on International Business*, 11(3), pp.216-235.