

研究ノート

東南アジア地域の成長企業分析 —OLI, Uppsala, LLLモデル—

高 垣 行 男

要旨

企業の国際化の議論は、折衷パラダイム、Uppsalaモデル、LLL (linkage, leverage and learning) モデル等が分析フレームワークとして検討されて実証研究の蓄積がされている。折衷パラダイムは先進工業国の製造業を対象とした議論を基礎とし、地理的な進出を含めた国際化が対象となっていた。北欧ではUppsalaモデルが地域特性と文化的な距離に注目している。アジアでは日本に続いて四小龍（韓国、台湾、香港、シンガポール）、中国などの発展が目覚ましかった。このような国々の多国籍企業に適用できるような分析フレームワークとしてLLLモデルが提唱された。そしてASEAN諸国では経済発展が目覚ましく華人経営のコングロマリットによる多国籍化が進行している。

高垣(2022)では、LLLモデルが分析対象としている極東地域のキャッチアップ企業についての議論を折衷パラダイムに導入する可能性の検討を試みた。本論ではASEAN諸国の華人企業を対象として文化的な近接性を考慮しているUppsalaモデルを用いた分析を試みるものである。

ここでケースバイケースとも言える地域特有の分析モデルで良いのか、さらに最近の新しいトレンドである製造業以外の国際化やBGC (Born Global Company) を包含できそうな統合モデルが必要ではなかろうか。今後の課題として統合モデルへの示唆を得ることを目的としている。

キーワード

折衷パラダイム、Uppsalaモデル、LLL (linkage, leverage and learning) モデル、華人経営のコングロマリット

1. ASEANのダイナミズム

(1) 華人経済圏

ASEAN諸国では2000年ごろから経済発展が目覚ましく、その中で、華人経営のコングロマリットによる多国籍化が進行している。かつては日本を先頭に、アジアの四小龍と呼ばれた韓国、台湾、香港およびシンガポールがつづき、マレーシア、タイ、インドネシアなどASEAN諸国がその後に従う雁行の形をとっていた。アジア経済圏は、華人経済圏とも呼ばれており今までの認識を根底から覆えしはじめている。

1990年代後半から2000年代になって中国の経済発展とともに、香港、台湾、シンガポールの経済発展が注目された。これらの地域は、華人が経済に強い影響力を持っており最近は中国との結節点の役目も果たしている。華僑とは、元の国籍、つまり中国籍を今も保有している人のことで、現地の国籍のみを有している人を華人と呼ぶが、本論では華僑・華人の両方の企業を含めて華人企業とする。世界には約6,000万人の華僑・華人がいて、このうち4,000万人が東南アジアで暮らしている。

華人の人口の絶対数では、インドネシアが多いが、同国は総人口も約2.5億人と多いために、華人比率は3%強の水準になっている。アセアンでは、元々、華人系住民が中心となって建国したシンガポールを除けば、マレーシアの2割強、タイの1割強が多いものの、その他諸国では1-3%程度である。このように人口比では多くのASEAN諸国で少数派の華人であるが、その経済力は、各国の経済の7-9割を占めるとしばしば表現されるように大きな影響力を持つ。

彼らの経済への影響力は、例えば、インドネシアにおいて華人人口は全体の5%と少ないにも関わらずGDPへの貢献度は50%、タイの華人人口は14%だがGDPへの貢献度は70%に達するといわれている。華人の人口や経済力に関する正確なデータを入手することは困難であるが、約6,000万人と推定されており、6,000万人は人口で世界25位前後の国の規模に相当する。経済面でいえば、先進国並みの影響力を持ち、世界8位前後の実力がある。その資産規模は2兆5,000億ドル（約280兆円）以上と推定されている。

(2) 華人企業

東南アジアを代表する大手の華人企業は、創業から100年のタイのチャロン・ポカパン（CP）グループで、売り上げ規模で630億ドル（2018年）である。

ASEAN諸国で最大の人口を誇る大国インドネシアの華人企業を2社挙げると、シナルマスとサリムである。

華人企業の強みは、ネットワークに支えられた情報力といえる。世界各地に「中華総商会」という経済団体を組織しており、日本でも1999年に設立している。新たな組織化も進んでおり、シンガポールのリー・クアンユー元首相の提唱で始まった「世界華商大会」も定期的に開催している。華人には、中国での一族の出身地域ごとに集まる「幫（バン）」など、華人同士で情報共有しようとする。東南アジアの華人企業が中国に進出する際は、発展する都市群の特徴や成長性を見極めて進出するなど、情報力を生かしている。情報はお金になる。お金より重要なのが信用・情報である。知識は、奪われたりしないので子弟の学校教育に熱心で投資もする。信頼できる情報に対して貪欲になり情報を事業の判断に役立てる。その判断を下す「意思決定力」も強みと言える。

成功している華僑系の企業に共通して言えることは、中国人のビジネス形態、海外華人のネットワークの根幹となる儒教に対する価値観の分析、台湾、香港の華人系企業に関する分析等、中華社会の生態に関する考察（王効平、2001）がある。

華人系財閥の発展には桂木（2015）によると、①過去の華僑排斥から学んだ創氏改名、②政府を味方にする、③利益は再投資するという、3つのキーセンテンスが見出せる。

創業後50年から70年ぐらいの企業が多くて家族経営の中堅・中小企業で売上規模は100億から数100億ドルである。

米Forbes誌による世界の大富豪（保有資産が10億ドル以上、2,043名）のランキングから、在ASEANの華人のプレゼンスを見ると32名の華人が世界の1,000位以内に入っており、その数は、日本の15名、韓国の12名を大きく上回っている。

香港、マカオ、台湾の中華圏を除き、企業数、資産規模ベースで、華人企業が最も集中しているのは東南アジアであり、主にマレーシア、シンガポール、タイ、フィリピン、インドネシアの5カ国に集中している。

資産規模上位100社の企業の業種は、世界華人企業発展報告(2017)によると、金融(33社)、小売り(22社)、レジャー(11社)、農業(11社)、通信(8社)、不動産(7社)、電力(4社)、製造業(4社)である。製造業が多くなくハイテク関連企業が少ない。これはハイテク事業への投資には、高い技術力と膨大な資金が必要であること、また、東南アジアの華人企業の多くが世代交代の過程にあり、伝統的な産業が構成上で多くなるものとみられる。

1990年代以降、東南アジアの華人企業は事業の多角化、グローバル化のため、積極的に海外進出に乗り出し、特に、高度成長期にある中国への投資事例から見ると、金融、不動産、小売り、農業、レジャーなど多分野にわたり、特に、不動産、小売り関連の投資例が多くて1990年代以降の対中直接投資が急増しているのは、華人企業の集中しているマレーシア、シンガポール、タイ、フィリピン、インドネシアの華人企業の業種と一致しており、華人企業の投資がけん引しているためとも考えられる。

(3) アジアの経済発展と代表的な企業

アジアの経済発展とともに誕生した代表的企業について、岩崎(2003)では5社を掲げている。韓国の三星(サムスン)、台湾の宏碁(エイサー)、インドネシアのサリム、タイのバンコク銀行、マレーシアのクオックである。各国に特有な政治、経済、社会構造との関連で捉えながら、アジア企業家の実像を描いている。このうちASEAN諸国では、インドネシア、タイ、マレーシアである。韓国のサムスは、国家の発展を先導した財閥であり、経営者像は高垣(2015)で取り上げている。台湾のエイサーは、パソコンの成長企業であり高垣(2015)で取り上げており、さらにLLLモデルの分析対象であり高垣(2022)を参照されたい。

ASEANの代表的な華人企業は表1に示すとおりである。表は各国ごとに資産規模が上位3位の起業をリストアップしている。フィリピンが2社となっているのはサンミゲルが日本企業の傘下に入ったことによる。製造業が多くなくハイテク関連企業が少ない。ASEAN上位100社だと前述のとおり資産規模上位100社の企業の業種は、金融(33社)、小売り(22社)、レジャー(11社)、農業(11社)、通信(8社)、不動産(7社)、電力(4社)、製造業(4社)である。

タイのバンコク銀行は、創業者チンが築いた東南アジア有数の銀行である。

表1 ASEANの代表的な華人企業

会社名	本拠地	コア事業
バンコク銀行 (Bangkok Bank)	タイ	金融
TCCグループ (TCC Group)	タイ	酒造
チャロン・ポカバン・グループ (Charoen Pokphand Group)	タイ	農産物, 小売り, 電信
SMグループ (SM Group)	フィリピン	小売り
ジョリビー (Jollibee Group)	フィリピン	ファストフード
ライオン・グループ (Lion Group)	マレーシア	小売り
クオック・グループ (Kuok Group)	マレーシア	ホテル, 製糖
ホンリョン・グループ (HongLeong Group)	マレーシア	不動産, 金融
オーバーシー・チャイニーズ銀行 (Bank Of Overseas Chinese)	シンガポール	金融
オシム・インターナショナル (OSIM International)	シンガポール	健康器具, 紅茶
ウィルマーインターナショナル (Wilmar International)	シンガポール	農産品加工, 食品
サリム・グループ (Salim Group)	インドネシア	食品, 自動車
シナルマス・グループ (Sinar Mas Group)	インドネシア	製紙, 食用油, 不動産, 金融, 鉱山, 建設
リップー・グループ (Lippo Group)	インドネシア	不動産, 金融

出所：三井物産戦略研究所（2018）「華人企業の動向」図表2を修正。

TCCグループは酒造である。チャロン・ポカバン・グループは農産物や小売りと電信である。

フィリピンのSMグループは小売業、ジュリビーはファストフードである。

マレーシアのライオン・グループは小売、クオック・グループはホテルと製糖、ホンリョン・グループは不動産と金融である。マレーシアのクオックは、ロバート・クオック（郭鶴年）が父の創業した会社を、マレー国家と華人世界のはざままで大きくして、食料品、運輸、そしてホテル事業を大きくした。

シンガポールのオーバーシーズ・チャイニーズ銀行は金融、オシム・インターナショナルは健康機器と紅茶、ウィルマーインターナショナルは農産物加工と食品である。

インドネシアのサリム・グループは食品と自動車である。シナルマス・グループは食用油と製紙業で大グループ化した。リップー・グループは不動産と

金融である。サリム (SALIM) の創業者はスドノであるが、政府との関係が密接で政商と言われ巨大なコングロマリット化した。

サリムは1990年代、福建省の福清市に進出している。不動産開発を手掛けた。その後、2004年に内モンゴルで牛乳事業を、2008年のリーマン・ショック後に石炭会社を買収して利益を確保したうえで2011年に売却している。三男アンソニー (Anthony, 中国名は林逢生) が2013年2月、所有していた日産やスズキの現地合弁パートナーであるインドモービルの株式を買い戻して筆頭株主となり、また、民間銀行最大手に成長したBCA (バンク・セントラル・アジア) を含む株式も幾分か取得して復活を果たしている。

シナルマスグループは、製紙業であり、1990年代に浙江省の寧波に進出している。北京大学に留学していた2代目社長が環境政策を推進しながら、中国本土で製紙業に取り組んだ。寧波の港は中国一になっているが発展性が高い二級都市を最初に選んだ。さらに、製紙業の中国国内の成功を足掛かりにして、寧波に銀行を設立している。

各グループの所属企業には、非上場の企業も数多く、特に各グループの所有・経営に大きな役割を果たす企業 (華人の家族でグループを支配) の状況が把握できないケースが多い。

(4) 新興企業

華人企業の新興企業は、北米にはハイテク関連の華人企業が多く、欧州、豪州、アフリカでは、飲食、小売り、不動産分野で活躍する華人企業が多い。世界的に見れば、最もプレゼンスが高いのは中国と地理的に近い東南アジアの華人企業である。

市場の消費者、生活者ニーズに対して敏感で急成長している新たなデジタルサービスを提供する企業などで共通する部分がある。配車アプリのシンガポールのクラブやインドネシアのゴジェックなどである。ハイテク技術を駆使したサービスを提供ではなく、既存の技術を利用しながら、生活者の不便を解消して伸びている。

(5) 日本企業とのつながり

日本企業の合弁・提携先のパートナーが華人企業の事例は非常に多い。日本

の大手コンビニエンスストアは、平賀（2017b）によると華人系企業グループとの合併・提携を行っている。

- ① セブン・イレブン（セブン&アイ・ホールディングス）：タイのCPグループ、マレーシアのベルジャヤ・グループ
- ② ファミリーマート：タイのセントラル・グループ、フィリピンのルスタン・グループ、インドネシアのウイングス・グループ
- ③ ローソン：タイのサハ・グループなど。

2. 先行研究

2.1 折衷パラダイム

「折衷パラダイム」は、所有（Ownership）、立地（Location）、内部化（Internalization）の3つの優位からなる（Dunning, 1977, 1979a, b, 1980, 1981, 1988, 1991, 1993, 1995, 1997, 1998, 2000, 2001, 2002, 2006a, b; Dunning and Lundan, 2008a, b, 2010）。これらは、企業が多国籍化しようとする意思決定に際して、その基礎をなす潜在的な優位性の源泉である。3つの頭文字から「OLIパラダイム」とも呼ばれる。

ある企業は国際ビジネスに参入して多国籍企業（MNE：Multinational Enterprises）なるのに、なぜ別の企業はそうではないのかという問いに答えようとしている。MNEとなる企業はその企業が所有するところの特有な優位性（O）を保持しており、これが外国で活動するときに生じるコストをカバーするのでライバルに打ち勝つことができる。立地（L）優位性は、MNEがどこに立地するのが有利なのかという問いに答えようとしている。そして、内部化（I）優位は、企業が外国市場参入において他の選択肢（輸出、ライセンスングなど）があるにもかかわらず、子会社を保有するという外国直接投資（FDI：Foreign Direct Investment）を選択する理由に答えようとしている。

折衷パラダイムの全体的な説明として、ダニング（Dunning）自身による数々の著作を概観すべきであるが、カントウェル編著（Cantwell et al., 2015）がこれに最もふさわしい。高垣（2022）では、同書をベースにして折衷パラダイムの概観を行っており、詳細については参照願いたい。

2.2 LLL (linkage, leverage and learning) モデル

高垣 (2022) では、台湾のエイサーなど新興工業国からの多国籍企業 (DM : Dragon Multinational) における独特の戦略を理解する方法として、21世紀初頭に提供されたLLLモデル (Mathews, 2002, 2006) を紹介した。これらの企業や中国, インド, ブラジルなどの国々における出発地が世界経済において重要性を増すにつれて, LLLモデルの適用範囲が広がっている。LLLはOLIのミクロ経済推論に代わる戦略的枠組みとしてではなく, OLIの時代を超越した洞察を, グローバル化した経済のプレーヤーになろうとしていた後発企業の戦略的枠組みで補完する方法として見る事が出来る。

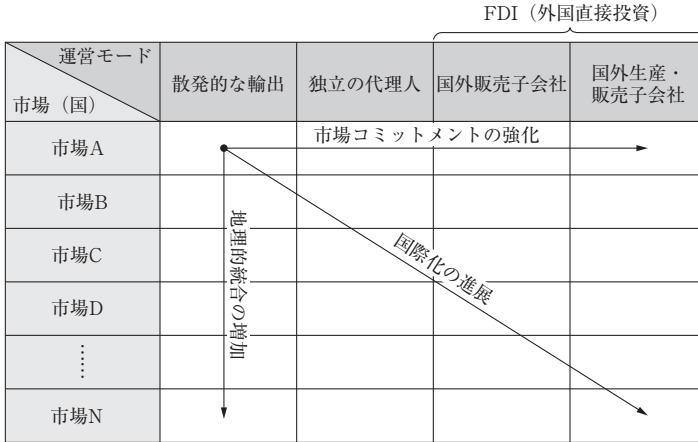
リネージュとレバレッジによって推進される後発者のラーニング (学習) と, これらの企業がグローバルリーダーと同等に先んじることを可能にする自律的な能力の開発を区別する必要性など, 改良が現れている。しかし, 組織学習に関する研究の中にLLL推論の概念を統合することができない。戦略的枠組みとしてのLLLの基本的な特徴は依然として残っている。DMの研究が今後OLIのフレームワークの中で強化されることが期待できる。

高垣 (2022) で, LLLと折衷パラダイムとの比較を行っているので, 詳細については参照願いたい。

2.3 ウプサラ (Uppsala) モデル

ウプサラモデルは国際ビジネス (IB) 研究で最も議論されている動的理論の1つである。OLIが静的な分析に留まるなかで, 企業の国際化のプロセスを動的に説明する研究に影響を与えてきた。

北欧スウェーデンのウプサラ (Uppsala) 大学の研究者たち (Johanson and Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson and Vahlne, 1977, 1990) は国際的な関与を説明している。彼らは当時のIB研究では企業が国際的な活動を行う中で「文化の違い」を軽視しており「内部基盤」を無視していると考えた。国際化において連続的なステップが存在しこれを説明するために独自のウプサラモデル (Johanson and Vahlne, 1977; 1990) を提唱した。彼らの研究はスウェーデンの製造業4社に対する経験的観察に基づいており, Penrose (1959), サイヤートとマーチ (Cyert and March, 1963), アハロニ (Aharoni, 1966), バーノン (Vernon, 1966) などの研究の影響を受けている。



出所：Forsgren and Johanson (1975) より

図1 ウプサラ (Uppsala) モデル企業の国際化

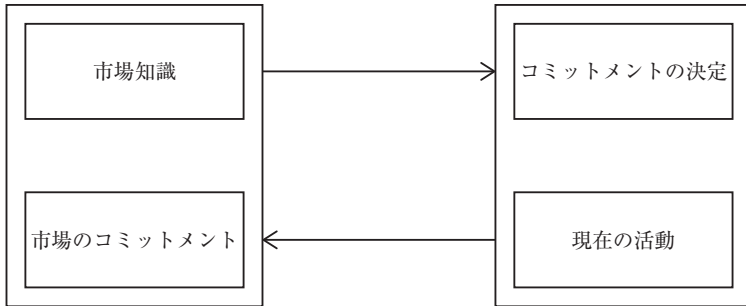
ウプサラモデルは、企業の状況、市場、市場知識とは無関係に国際市場に参入に至る4つのステップを提示している (Hollensen 2007)。

彼らは観察から、第一に、企業は精神的に近くの市場で彼らの事業拡大を開始することがわかった。企業は当該市場の知識を深め、自らの資源(リソース)の管理を行う。そして徐々に企業は経験豊富になり、さらに良い資源(リソース)を獲得すると、以前よりも遠くの市場(遠隔市場)に拡大する。遠隔市場とは、文化的な距離と、言語、政治、地理的な違い、市場から知識や情報を得ることの難しさの両方を指す。

第二に、企業は外国に直接投資(販売子会社、そして生産子会社を設立)する前に輸出を通じて新しい市場に参入している。

彼らの研究では、「市場知識」と「市場コミットメント」の相互依存性についてアハロニ (Aharoni, 1966) を参考にしており、市場知識とコミットメント決定との間の正の相関関係を示すマトリックスモデル(図2)を使って市場活動の逐次的な発展と市場コミットメントとの正の相関を強調している。このモデルの核心は、市場知識の増加が市場のコミットメントの増加につながり、その逆も同様である (Anderson, 1993)。

このモデルは一般的な知識と特定の知識を区別している。前者は、海外市場での運用に関する知識であり、ある市場から別の市場に簡単に移行できる。一



出所：Forsgren and Johanson (1975) より

図2 国際化の基本一状態と変更の側面 (Uppsalsモデル)

方、特定の市場に限定される特定な知識は、その市場での特定の活動なしには達成できず、この知識を他の市場で使用することは困難である。

3. ウプサラモデルによる分析と結果

3.1 分析対象企業


表1の華人企業の中からウプサラモデルを用いて分析するわけであるが、候補の企業として「国際ビジネス」を行っていること、「製造業」であることを条件にして、コングロマリットによくある「事業転売」を国内で頻繁に行っていないことを加えて、インドネシアのシマルナスグループを対象とすることにした。

シマルナスグループは、食用油と製紙業を軸に一代で大グループになった。企業プロフィールを表2に示す。

シナルマスグループは、中国南部の福建省泉州市出身で1923年生まれのエカ・チプタ・ウィジャヤ (Eka Tjipta Widjaya) により1970年に設立された。9歳でインドネシアに両親と共に移住したエカは、裕福な家庭の生まれではなかったという。

シナルマスは世界でも最大級のパームプランテーションを用いたパーム油やココナツ油などを用いた食用油の生産を手掛ける。最大の事業は国産木材を使った製紙業である。同社傘下のアジア・パルプ&ペーパー (APP) はインドネシアの紙出荷量の7割である。これにより、エカは一代でインドネシア有数の大企業を興した。

表2 シナルマスグループ (1970年創業)

ロゴマーク	
創業者	エカ・チプタ・ウィジャヤ (Eka Tjipta Widjaya, 黄奕聡)
中核事業	製紙, 食用油, 不動産, 金融, 鉱山, 建設
傘下法人 ・出資先	<p>製紙 アジア・パルプ&ペーパー……アジア最大の製紙会社。子会社2社</p> <p>食用油 ゴールデン・アグリ・リソーシーズ……パームプランテーションでは世界で2位の規模を持つ</p> <p>不動産開発 シナルマス・ランド……国内最大の不動産デベロッパー, 傘下にBSDCITY, ショッピングモールのプラザ・インドネシアを持つ</p> <p>金融 シナルマス・マルチアルサ……バンク・シナルマスなど</p> <p>鉱山開発 ディアン・スワスタディカ・セントサ……火力発電や炭鉱開発</p> <p>建設関連 HKCホールディングス……建築会社</p>

出所：筆者作成

シナルマスグループの発祥は、パームプランテーションであり、そこから製紙業に参入してこの2つが中核ビジネスとなっている。

1996年に設立されたシンガポールに本拠を置くゴールデン・アグリ・リソーシーズ (Golden Agri Resources) がアブラヤシ農園運営会社となっている。シンガポール証券取引所に上場している。シナルマスグループの中核会社としてウィジャヤ家 (Widjaja Family) の資産管理会社であるFlambo International社が約50%の持分を保有している。子会社であるPT SMART社やPT Dami Mas Sejahtera社を通じてパーム油農園の運営から流通・販売までを行っており、パーム油の輸送も自前で行っている。

パームは種をまいた後、約30か月で実をつけ始め、約36か月で収穫可能となる。7～18年がパーム実の収穫量のピークで、約25年が寿命となる。1ヘクタール当り、18～30トンのパームの実が収穫できる。収穫されたパームの実 (Fresh Fruit Bunch, FFB) は、真ん中の白いKernel (種) とRed Fruit (実)

に分かれ、両方の部分からパーム油が取れる。種からとれた油をPalm Kernel Oil (パームカーネル油) といい、マーガリンやセッケンの原料となる。実からとれた油はレッドパームオイルとして食用となる。

2020年のパーム油の生産量は75.45百万トンで、2016年の同業界の市場規模は657億ドルで、2021年にかけて年平均7.2%での成長が見込まれる。2019年のパーム油業界の市場シェアは、3位はゴールデン・アグリ・リソーシーズ (3.18%) で、1位がFGV (マレーシア政府系のフェルダ・グローバル・ベンチャーズ社3.98%)、2位がサイムダービー (マレーシア3.31%)、ある。

パームオイルは栽培上の気候条件が東南アジアに限定されること、隣国のマレーシアはパームプランテーションの中心であり、海外ビジネスは製紙業に特化したものと想定できる。

これらの他に、不動産開発にも積極的に乗り出している。シナルマス・ランドは国内でも最大級のデベロッパーで、工業団地の運営を双日と推し進めているほか、イオンモールのインドネシア1号店があるBSD (プミ・スルボン・ダマイ) 地区一帯の開発も手掛けている。

金融サービスでは、シナルマス・マルチアルサを持ち株会社とし、傘下にリテール銀行のバンク・シナルマスをはじめ、三井住友海上保険とともにシナルマスMSIGを設立している。そのほか、消費者金融、生保事業を手掛ける。自動車購入者向けファイナンス事業では、住友商事と合弁を組んでいる。

3.2 ウプサラモデルによる分析結果

シナルマスグループの発祥は、前述のように、パームプランテーションであり、そこから製紙業に参入してこの2つが中核ビジネスとなっている。分析は製紙業に対して行ったが表3に示した。

表3 シナルマス (製紙業) に対するウプサラモデルでの分析

散発的な輸出	本拠：インドネシア (製造・販売)	市場：東南アジア
代理店経由輸出	本拠：インドネシア (製造・販売)	市場：東南アジア+中国本土
海外販売子会社	本拠：インドネシア (製造・販売)	市場：中国 寧波→中国国内
外国生産+外国製造子会社。	本拠：インドネシア (製造・販売)	中国で製造・販売

出所：筆者作成

製紙業として、1990年代に浙江省の寧波に進出している。北京大学に留学していた2代目社長が「木を1本切ったら、6本植える」という環境政策を推進しながら、中国本土で製紙業に取り組んだ。寧波の港は中国一になっているが発展性が高い二級都市を最初に選んだ。

さらに、製紙業の成功を足掛かりにして、寧波に銀行を設立している。

中国で製紙と林業会社をそれぞれ20社持っているほか、上海、寧波、瀋陽、成都で不動産開発も行っており、寧波国際商業銀行も設立した。対中投資総額100億ドルを超える。

3.3 比較参考として折衷モデルによる分析

シマルナスグループに対する折衷パラダイム(OLI)による分析を表4に示す。

折衷パラダイムはある特定の時期における分析であり、時々刻々と成長を続ける華人企業に対しては、表4を何枚か作らないと表現できない。

3.4 結 果

インドネシアのシマルナスの製紙ビジネスに関して、ウプサラモデルと折衷パラダイムの双方で定性的な分析をした。一つの事例に対する2つの分析であることから双方の特徴がわかった。

ウプサラモデルは先行研究では定量分析によるものが多いが、定性的な事例分析にも適用可能であることがわかった。なお、国際ビジネスの選択肢を固定してしまっていることから、製造業に限定され、ライセンスや提携などほかの選択肢が議論しづらい。今回の分析対象が多数の国々を事業対象としないことから、次々と対象国を広げていく過程を取り扱えなかった。

折衷パラダイムについても同様である。

4. 考察：ウプサラモデルの限界

4.1 モデルの基本的な不備

ウプサラモデルは、企業の国際化プロセスの理解を広げるのに大きく貢献してきた。このモデルでは、「企業の学習」がベースとなっており、どの企業も始めは距離的に近い国、進出形態としてはライセンスといったような形態をとり徐々に拡大していくと説明される。その中で組織がどのように学習し、学

表4 折衷パラダイムによる分析

	一般的な説明 (製造業を想定)	シナルマスグループ 製紙業
所有の優位性 (Ownership Advantage)	<ul style="list-style-type: none"> ①研究開発に伴う知的財産権 ②経営管理, マーケティングなど企業の組織にかかわるスキル ③製品の差別化, トレードマーク, ブランドネーム ④規模の経済にかかわる企業のサイズ ⑤設備の最小効率サイズなど 	<ul style="list-style-type: none"> ①開発拠点 ②創業者のビジョン ③自社保有の森林を活用 ④自社工場の生産ロット大 ⑤国内と海外販売の知識
立地の優位性 (Location Advantage) (所有の優位性との組み合わせ)	<ul style="list-style-type: none"> ①天然資源・人工的に創出された資源の賦存, 国際的な輸送・コミュニケーション費, 関税・非関税障壁, 投資インセンティブ, インフラ, 技術基盤などの供給側の要素 ②市場規模や所得規模, 消費者の嗜好, 成長率, 発展段階などの需要側の要素。 ③各国に存在するイデオロギー, 言語, 文化, ビジネス, 政治などの相違など。 	中国 <ul style="list-style-type: none"> ①森林資源 ②成長市場に特化 ③創業者の出身地域に参入 ④港湾, 物流拠点
内部化の優位性 (Internalization)	<ul style="list-style-type: none"> ①契約の締結・更新に関わる費用の軽減 ②売却しようとする技術に関する買い手の不確実性 ③製品の利用や再販売に対する支配の必要性 ④価格の差別化, もしくは相互利用の優位性 	東南アジア→中国 散発的な輸出 →代理店経由の中国輸出 → 販売子会社 → 生産子会社 <ul style="list-style-type: none"> ①製紙会社の設立 ②林業会社 ③不動産開発 ④銀行の設立

出所: 一般的な説明は, Rugman, Lecraw, and Booth (1985) p. 19. シナルマスは筆者作成

習が企業の国際展開に与える影響を説明している。企業の国際化プロセスが輸出から国外での会社の設立(直接投資)まで段階的に行われることを説明できる。

ところが, 2000年以降のビジネス環境の変化と理論の発展への影響を考慮する前であっても, モデル自体は, 全体的な国際化プロセスを元の分析単位として記述するためのいくつかの基本的な不備に苦しんでいる。

例えば, 計量分析しようとするとき, 説明変数は経営インセンティブとその意思決定への影響をあまり考慮していない。市場参入の連続した4つのステップを導入するとき, 比較的リスクの低い市場参入であると考えられる「フランチャイズ」, 「ライセンス」, 「戦略的提携」を無視してしまっている (Doole and

Lowe, 2008)。

このモデルのもう一つの欠点は、外国直接投資の背後にある理由と、なぜそれが究極の市場操作としての有望なのか、なぜ企業が4つの発展段階に従うべき／従うべきなのかを議論していない。シナルマスの分析が深い分析とならなかったのは、企業情報不足もあるが、これに起因するとも考えられる。

4.2 技術開発とグローバリゼーション

過去20年間で、電気通信、輸送、生産技術の進歩は計り知れない。技術開発はグローバリゼーションの過程で最も影響を受けた要因であり、現代のビジネス環境を変え、企業がこの変化に以前よりも迅速かつ適切に対応するための手段を提供した。同時に、国際ビジネス (IB) 環境の大きな変化を目の当たりにしてきた。ドールとロウ (Doole and Lowe, 2008) によると、中国、インド、ブラジル、ロシアなどの新興経済国は、WTO、IMFおよび様々な貿易グループや協定を通じて、国際貿易への障壁の削減だけでなく、国際貿易の主要な国になりつつあり、他方では各文化が他の文化の影響によって浸透するにつれて文化的脱領土化が増大していることに大きな影響を与えている。

急速な技術開発とグローバリゼーションは、国際ビジネスの分野に機会と課題をもたらした。現代のビジネス環境におけるアップサラモデルを見ると、元のモデルのさらなる欠陥が浮き彫りになる。例えば、元のモデルは、国際化プロセスを純粹に内部能力として見ており、グローバルな世界でより重要になっている市場の可能性や競争力などの外部要因を無視しており、場合によっては経営上の意思決定における精神的な距離の要因を上書きすることさえあります。

ジョハンセンとバーレ (Johanson and Vahlne, 1990) は、モデル化の解析単位に制限はなく解釈に幅広い一般化を適用している。そのことにより

4.3 サービス産業の成長

サービス産業は、2006年には、もはや米国の経済活動全体の約70%を占め (Service Annual Survey, 2006)、EU-27で約60%を占め (Pekka ALAJÄÄSKÖ, 2008)、産業界で最も急成長している産業部門の1つとなっている。サービス部門の重要性を考慮しながらも、アップサラモデルを含むほとんどの国際ビジネス研究は製造業に焦点を当てていた。リーンとアペル (Reihlen and Apel, 2005)

は、サービス部門を高度に知識集約的で、高学歴の人々によって提供され、サービスを提供する専門家による高度なカスタマイズ、相互作用、裁量の努力および個人的な判断を伴うと説明した。しかし、アップサラモデルの主な分析対象が製造業であるため、国際化プロセスにおけるサービス産業の行動を予測または記述できない。

4.4 ボーングローバル企業

ボーングローバル企業 (BGC: Born Global Company) は市場知識は市場での活動(実験的知識)を通じて獲得できるとするアップサラモデルとは異なり迅速に国際化している (Forsgren & Johanson, 1992)。模倣または検索 (Saarenketo et al., 2004) といった他の知識創造モードと組み合わせることをBGCは行っている。

スウェーデンとデンマークのエンジニア、ニクラス・ゼンストロームとヤヌス・フリスが2003年にVOIP社の「Skype」を始めた時のように、同社は非常に早い段階から、アメリカの金融とタリンとエストニアに拠点を置くソフトウェア開発者のチームを使用して、ルクセンブルクで会社を登録する際に国際的な手段を使い始め、数ヶ月以内に同時に世界市場にサービスを拡大した。

BGCの国際化プロセスの傾向の変化は、ノルドストローム (Nordström, 1990) の主張のように、その世界がはるかに均質になり、その結果、「精神的な距離」が減少したためかもしれない。

エンターテインメントや音楽業界ではヨーロッパやアメリカのアーティストなどの国際化プロセスを目の当たりにしている。例えば、日本市場で作品を成功裏にリリースし、リソースを取得して実験し、国内市場向けに作品を立ち上げている。彼らは一般的な知識と特定の知識を区別している。

海外市場での運用に関するものは、ある市場から別の市場に簡単に移行できる。特定の市場により特有な特別な知識は、当該市場での特定の活動に通用するが他の市場で使用は困難である。

5 結論：折衷パラダイムをどのように修正すべきかどうか

アップサラモデルの特徴を踏まえたうえで、折衷パラダイムに修正の余地があるとすれば、その成立過程から前提に置いていない下記のような事柄であ

ろう。

- (1) 静的な分析であり、動的な分析をどうするのか。
成長が著しい企業の分析の場合、1回限りの分析では無くて時代区分ごとの分析を要する
- (2) 直接投資を説明するものである。
その他の選択肢（輸出、ライセンス、提携など）の説明をどうするかそして、最近では、直接投資とその他の組み合わせを行う企業が出てきている
- (3) O優位は必ずしも自前のものでなくてもM&Aで取得できる
そして、他企業との協力関係の中で学習効果によって取得できる。
- (4) また、子会社での蓄積でも可能である
- (5) ボーングローバル企業（BGC）のように経営資源が潤沢ではない企業のO優位の位置づけ
- (6) 水平的多角化、垂直的多角化、それらの組み合わせをする企業の分析をどうするか
- (7) 創業者の起業家精神の影響をどのようにモデルに組み込むのか

6. ま と め

本論では、折衷パラダイム、LLLモデル、そしてウブセラモデルの成り立ちから発展段階を概観した。さらに経済発展が目覚ましいASEAN諸国の華人企業の特徴を紹介した。

華人企業を例にとり、ウブセラモデルと折衷パラダイムで分析を試みた。このことでそれぞれの分析手法の特徴が少なからず把握できたのではなかろうか。

ここでケースバイケースとも言える地域特有の分析モデルで良いのか、さらに最近の新しいトレンドである製造業以外の国際化やBGC（Born Global Company）を包含できそうな統合モデルが必要ではなかろうか。解消する試みとして、高垣（2019）では「ダイナミックOLIサイクル」して提言している。実証分析の事例の数が少ない状況であり、事例を増やして精緻なものにして行きたい。

〈参考文献〉

(欧文)

- Aharoni, Y. (1966). *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Andersen, O. 1993. On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis, *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 2, pp. 209–231
- Cantwell J. A. (Ed.) (2015). *The Eclectic Paradigm: A framework for synthesizing and comparing theories of international business from different disciplines or perspectives*. London and New York: Palgrave-Macmillan.
- Cyert, Richard M. and March, James G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial
- Doole, I and Lowe, R. (2008) *International Marketing Strategy* 5th Edition, pp. 243–244, pp. 248–249, pp. 419, pp. 38–65, pp. 85, pp. 382
- Dunning, J. H. (1977). Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: A search for an eclectic approach In B. Ohlin, P. O. Hesselborn, & P. J. Wijkman (Eds.), *The International Allocation of Economic Activity*: 395–416. London: McMillan.
- Dunning, J. H. (1979a). Explaining changing patterns of international production: in defence of the eclectic theory. *Oxford bulletin of economics and statistics*, 41 (4): 269–295.
- Dunning, J. H. (1979b). The Determinants of International Production. *Oxford Economic Papers*. 25. pp. 289–336.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11 (1): 9–31.
- Dunning, J. H. (1981). *International production and the multinational enterprise*. London: Allen & Unwin.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1): 1–31.
- Dunning, J. H. (1991). The eclectic paradigm of international production: A personal perspective. In C. Pitelis, and R. Sugden (Eds.), *The nature of the transnational firm*: 117–136. London: Routledge.

- Dunning, J. H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Wokingham: Addison Wesley Publishing company.
- Dunning, J. H. (1995). Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism *Journal of International Business Studies*, 26(3): 461–471.
- Dunning, J. H. (1997). *Alliance capitalism and global business*. London: Routledge.
- Dunning, J. H. (1998). *Globalization, trade, and foreign direct investment*. Oxford: Elsevier.
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2): 163–190.
- Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2): 173–190.
- Dunning, J. H. (2002). Relational assets, networks and international business activity. In F. J. Contractor, and P. Lorange (Eds.), *Cooperative Strategies and Alliances*: 569–593. Pergamon: Amsterdam
- Dunning, J. H. (2006a). Comment on Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(2): 139–141.
- Dunning, J. H. (2006b). Towards a new paradigm of economic development: implications for the determinants of international business activity. *Transnational Corporations*, 15(1): 173–227.
- Dunning, J. H. , and Lundan, S. M. (2008a). Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(4): 573–593.
- Dunning, J. H. , and Lundan, S. M. (2008b). *Multinational enterprises and the global economy*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Dunning, J. H. , and Lundan, S. M. (2010). The institutional origins of dynamic capabilities in multinational enterprises. *Industrial and Corporate Change*, 19(4): 1225–1246.
- Forsgren, M. and Johanson, J. (eds.), (1992), *Managing Networks in International Business*. Philadelphia: Gordon and Breach, p. 10
- Hollensen S. (2007). *Global marketing*, 4th edition, Pearson Education Limited, pp 64–65
- Johanson, H. G. (1975). *Technology and Economic Independence*. London Macmillan.
- Johanson, J. and Vahlne, J. -E. (1977). The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*.

- Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. (1975) The Internationalization of the Firm—Four Swedish Cases. *The Journal of Management Studies*, 12, 305–323. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Johanson, J. and Vahlne J. E. (1990), The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7 (4): 11–24
- Johanson and Vahlne, J. E. (2003). *Learning in the International Process of the Firm*. Edward Elgar.
- Kundu, S. L., India Inc goes global, http://www.atimes.com/atimes/South_Asia/GK29Df01.html
- Nordström, K. A. (1990), *The Internationalization Process of the Firm in a New Perspective*, Institute of International Business, Stockholm
- Mathews, J. A. (2002). *Dragon multinational: a new model for global growth*, New York: Oxford University Press.
- Mathews, J. A. (2006). Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23 (1): 5–27.
- Penrose, E. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*. Blackwell, Oxford.
- Pekka ALAJÄÄSKÖ (2008). Industry, trade and services, *European Communities*, 22 October
- Reihlen, M. & Apel, B. A., (2005). Internationalization of professional service firms as learning - a constructivist approach, Department of General Management, *Business Policy & Logistics*, University of Cologne, Koln, Germany
- Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kuivalainen, O. and Kylaheiko, K. (2004), Dynamic knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SMEs, *International Journal of Production Economics*, Vol. 89 No. 3, pp. 363–78.
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80, 190–207. <http://dx.doi.org/10.2307/1880689>

(邦文)

- 岩崎育夫 (2003). 『アジアの企業家』東洋経済新報社.
- 岩田奇志 (2004). 「マレーシア華人の企業活動：先住民優遇政策の下での活動とその将来」『中国経営管理研究』第4号.
- 王効平 (2001). 『華人系資本の企業経営』日本経済評論社.
- 桂木麻也 (2015). 『ASEAN企業地図』翔泳社.

- 澳洲日報 (Daily Chinese Herald: オーストラリア) 2012年10月29日付。
- 崔晨 (2005). 「中国企業の海外進出と東南アジア華人企業」『ニューズレター』第4号, 拓殖大学華僑研究センター.
- 清水純ほか (2014). 『現代アジアにおける華僑・華人ネットワークの新展開』風響社.
- 朱炎 (1995). 『華商ネットワークの秘密』東洋経済新報社.
- 朱炎 (1998). 「華人企業ネットワークの新展開」『FRI Review』1998. 4.
- 末廣昭・南原真 (1991). 『タイの財閥——ファミリービジネスと経営改革』同文館出版.
- 末廣昭 (2006). 『ファミリービジネス論——後発工業化の担い手』名古屋大学出版会.
- 鈴木真美・NHK取材班 (2014). 『島耕作のアジア立志伝』講談社.
- 高垣行男 (2015). 『経営者の戦略決定』創成社
- 高垣行男 (2022). 成長企業の分析: 極東地域を例にして『駿河台経済論集』第32巻 第1号 pp. 77-99
- 平野實一 (2008). 『アジアの華人企業』白桃書房.
- 邊見伸弘 (2021). 『チャイナ・アセアンの衝撃 日本人だけが知らない巨大経済圏の真実』日経BP
- 三井物産戦略研究所 (2018) 「華人企業の動向」
- (Web)
- Digima～出島～ (2019). 東南アジア (ASEAN) の経済を支配する【財閥・コングロマリット】|サリム・CP・MGSグループ…ほか|海外|海外進出ノウハウ| (<https://www.digima-japan.com/knowhow/world/14710.php>) 2023. 1. 15閲覧
- 中川弘昭 (1993). 「アジア経済圏のなかのインドネシア」『軽金属』Vol. 43, No. 3 pp. 179-181 (https://www.jstage.jst.go.jp/article/jilm1951/43/3/43_3_179/_pdf) 2023. 1. 15閲覧
- 日経ビジネス電子版 (2021). 中国とアセアンの巨大経済圏、勃興の裏に驚異の「華僑ネットワーク」: (nikkei.com) 2021. 2. 25 (<https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00087/021900172/>) 2023. 1. 15閲覧
- 日本経済新聞電子版 (2017) 3月31付「華僑、世界の同胞 強権支える 人治の担い手(4)」(<https://www.nikkei.com/article/DGXXKZO14738150R30C17A3MM8000/>) 2023. 1. 15閲覧
- 平賀富一 (2015). 「アセアン企業の国際展開—アセアン諸国の投資動向とタイの有力企業の事例を中心として」『ニッセイ基礎研レポート』ニッセイ基礎研究所, 2015年09月15日 (<https://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=42741?site=nli>)

2023. 1. 15閲覧

平賀富一 (2017a). 「「アジア諸国の有力企業動向」ーフォーチュン・グローバル500社ランキングの変遷から：中国企業は100社超がランクイン」『研究員の眼』ニッセイ基礎研究所, 2017年1月26日. (<https://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=42741?site=nli>) 2023. 1. 15閲覧

平賀富一 (2017b). 「サービス・グローバル企業のアジアにおける事業展開の研究(4)：外資とアジア地場の有力小売企業の動向」『ニッセイ基礎研レポート』ニッセイ基礎研究所, 2017年2月15日. (<https://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=55080?site=nli>) 2023. 1. 15閲覧

平賀富一 (2017c). アセアンにおける華人・華人企業経営(1)ーアセアンにおける華人・華人企業のプレゼンス, 華人社会の形成と特徴点一, ニッセイ基礎研究所. (<https://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=56098?site=nli>) 2023. 1. 15閲覧