

ビジネス立地としての新興市場を考える

Reconsidering Emerging Markets as Business Location

今井 雅和
Masakazu Imai
(専修大学)
(Senshu University)

要旨

本稿の目的は、ビジネス立地としての新興市場について考察することにある。まずは、国際ビジネスの半世紀の流れを概観し、多国籍企業の活動と各国市場がそれぞれどのように進化し、相互に影響をおよぼし合いながら進展してきたかを確認する。次いで国際ビジネスの理論研究の流れをフォローし、新興市場をどのように捉えるかを検討する。第2章では、ビジネス立地としての新興市場をどのようなフレームワークで捉えるべきかについて、ビジネス制度を中心に議論する。ビジネス立地が立地資産とビジネス制度によって構成されることが示される。第3章は、新興市場において近年注目されるビジネスプラクティスを分類し、いくつかの特徴的な事例について考察する。

Abstract

The purpose of this paper is to reconsider emerging markets as business location. First, brief history of international business for half a century is outlined. The paper confirms that multinationals' activities and business locations have each evolved and co-evolved with each other. Theoretical studies are examined, and how to understand emerging markets are discussed. In the second chapter, a framework to understand emerging markets is discussed with reference to business institutions. Business location is considered to consist of locational assets and business institutions. In the third chapter, business practices, typical to recent emerging markets are categorized, and those features are examined.

キーワード

国際ビジネスの進化、立地資産、ビジネス制度、イノベーション

Keywords

Evolution of international business, Locational assets, Business institution, Innovation

はじめに

日米欧の先進国は 2008 年の世界同時不況の後遺症から容易に抜け出すことができないでいる。そうしたなか、新興市場はいち早くスランプを脱し、世界経済の安定装置として成長を主導する時代が到来した。日本企業にとって、アジアの新興市場は利益源であり、最重要市場に位置付けられる。

本稿の目的は、ビジネス立地としての新興市場をどのように理解すべきかについて考察することにある。まずは、国際ビジネスの半世紀の流れを概観し、多国籍企業の活動とビジネス立地としての各国市場がそれぞれどのように進化し、相互に影響をおよぼし合いながら共進化してきたかを確認する。次いで、多国籍企業の存在意義、国際経営を通じた競争優位の獲得、そして新興市場への着目といった、これまでの国際ビジネスの理論研究の流れをレビューする。そして、新興市場をどのように捉えるべきかについて検討する。

第 2 章では、筆者が国際ビジネスをどのように理解しているか、ビジネス立地としての新興市場をどのようなフレームワークで捉えているかについて、ビジネス制度を中心に議論する。ビジネス立地は、企業を惹き付け、競争優位の源泉となる立地資産と当該立地でビジネス活動を展開するうえで負担しなければならない取引コストの源泉となるビジネス制度によって構成されることが示される。

第 3 章は、新興市場において注目されるビジネスプラクティスを付加価値創造活動ごとに分類する。そして、立地資産の活用で注目されるボーイングのロシアでの活動、未成熟なビジネス制度を特徴ある形で補完したダノンのバングラデシュでの活動、それにインドのコーポレイト・ガバナンスと韓国のマネジメント手法の事例について考察する。

1. 国際ビジネス研究と新興市場

(1) 国際ビジネスの進化¹

約 50 年前に「多国籍企業」が誕生し、紆余曲折を経ながら、国際ビジネスは進展してきた。まずは、こうした流れを環境変化と関連付けながら振り返る。多国籍企業の優位性が前提であった 1980 年代までの第 1 期、優位性獲得のための国際化が議論の中心となっ

¹ 今井(2011a)の第 5 章、第 1 節 (97-101 頁) を参照されたい。

た1980年代以降の第2期、そして新興市場が国際ビジネス研究の主要な対象の1つになった2000年以降の第3期に分ける。それぞれの時期の世界的なビジネス動向、ビジネス立地と企業活動の動きを整理した（図表1）。

図表1. 国際ビジネスの進化

時期	主要理論(アプローチ)	世界的なビジネス動向	ビジネス立地の進化	企業(活動)の進化
1. 1960-80年代 (前提: 優位性を外国で利用)	(1)産業組織論 ・直接投資の明確化 ・寡占企業による不完全競争 (2)内部化理論 ・市場の不完全性 ・多国籍企業の効率性	・米国黄金時代と圧倒的な競争優位の米国企業 ・欧州市場の復興 ・石油危機、資源ナショナリズム ・運輸・通信技術の進展 ・貿易・投資自由化	・関税・非関税障壁による外国企業の参入抑制 ・多国籍企業の内国民化 ・多国籍企業への非難拡大 ・輸入代替政策 ・多国籍企業誘致と輸出工業化の成功(東アジア)	・在外子会社設置・米国企業の多国籍化 ・企業国際化の進展 ・多国籍企業の政治行動 ・「国際化」の遅れと現地産業(企業)の基盤整備 ・企業の社会的責任重視 ・企業の脱政治化
2. 1980-2000年代 (前提: 優位性獲得のための国際化)	(1)戦略論アプローチ ・戦略内容 ・戦略実行過程 ・経営資源 (2)組織論アプローチ ・ネットワーク組織 ・子会社の役割重視 ・制度化理論	・国際化の進展 ・外国市場参入ハードルの低下 ・知識経済化の進展 ・大競争時代の到来(3B[国境、障壁、境界]のLess化) ・モジュラー化、オープン化	・社会主義の崩壊と市場経済化 ・地域市場化(EU) ・アグロムレーション	・中堅・新興企業の国際化 ・警戒気味の移行経済参入 ・中東欧での民営化投資 ・地域統括会社 ・M&Aの活発化 ・アライアンスの拡大 ・選択と集中(外注化進展) ・フラグメンテーション ・規格獲得競争
3. 2000年以降 (力点: 新興市場への着目)	(1)メタナショナル経営論 ・間違った場所で誕生 ・感知、移動、事業化 (2)新興市場ビジネス論 ・BOPビジネス ・リバーズ・イノベーション	・市場のグローバル化進展 ・新興市場の登場と拡大 ・環境問題への着目 ・資本市場の混乱 ・世界経済のバフファーとしての新興市場	・消費市場の拡大、生産立地の移転 ・新興市場のビジネス制度の整備進行 ・先進国市場の後退と新興市場の成長	・新興市場の(後天的)経営資源への着目 ・新興多国籍企業(EMNE)の登場 ・新興市場での競争激化

出所:筆者作成。

国際ビジネスの誕生は、国民国家（ホスト国）と外国企業のアンビバレントな関係が契機であった。外国製品の自国市場への参入を防ぐ目的の関税、非関税障壁に対して、外国企業は子会社を設置し、自ら現地生産し、販売することで対抗した。外国企業の影響を抑制するための政策が影響力のある多国籍企業を呼び込む結果となった。多国籍化は企業の主体的な選択というよりは、ビジネス立地の政策への反応という側面が強かったのである。

その後、企業の国際化が進展し、巨大多国籍企業は自社に有利な市場環境を手に入れるため、ホスト国で政治活動を行うようになった。石油危機に端を発する資源ナショナリズムの高揚と相まって、多国籍企業は社会から敵視されるようになった。これに対し、多国籍企業は自身の存在意義を明らかにし、社会に受け入れられる必要性を痛感し、企業の社会的責任について、制度化に向けた動きとなった。

経済ナショナリズムは発展途上国の輸入代替政策となって具現化したのが、世界から自らを隔離する内向き政策ゆえに、経済的には失敗に終わった。他方、東アジアでは外国企業の積極誘致と輸出工業化政策を採用し、目覚ましい成果を上げる国が現れた。多国籍企業も

脱政治化を図り、ホスト国の経済発展に貢献する姿勢が評価されるようになった。

1980年代の半ば以降、運輸・通信技術が進展し、貿易と投資の自由化が加速し、外国市場への参入が容易になった。それまで先進国の大企業の代名詞であった多国籍企業は、先進国と中堅・新興企業にも広がった。このことは、もはや強大な競争力を保有する企業のみが国際化するのではなく、国際化を通じて競争優位を獲得しようとする、将来の「多国籍企業」候補の存在を明らかにした。

1980年代後半以降は、欧州連合(EU: European Union)結成と社会主義の崩壊に伴って、企業活動も進化した。EUの結成に先立ち、日米の多国籍企業は地域統括会社を設置し、地域レベルでのマネジメントが本格化した。移行経済国への参入は当初警戒的であったが、その後、中欧諸国を中心に民営化投資(ブラウンフィールド投資)とグリーンフィールド投資が進展し、欧州市場向けの低コスト生産地となった。

知識経済化の進展とオープン化、モジュラー化の流れは、企業活動にもビジネス立地にも大きなインパクトをもたらした。企業は規格獲得を意識し、合併と買収(M&A)、それにアライアンスが活発になった。生産工程のフラグメンテーションとその一部が特定地域に集積するアグロムレーションが、先進国のみならず、新興市場にも拡大した。ビジネス立地と企業活動の共進化の背景には、国際化を通じて競争優位を獲得しようとする企業と、企業活動を取り込み、自国の競争力を向上させようとする各国の政策があり、国際ビジネス研究もそれらを意識したものとなった。

2000年以降はBRICsに代表される新興大国が生産立地、販売市場として、世界経済のアリーナに登場した。また、新興国出自の新興多国籍企業(EMNE: Emerging multinational enterprises)の存在感が高まり、国際ビジネスの裾野が拡大した。

このように、ビジネス立地と企業活動はそれぞれ進化を続け、相互に影響をおよぼし合いながら進展してきた。国際ビジネスの理論研究もこうした環境変化を受け、国際ビジネスの主体である多国籍企業のみならず、ビジネス立地についての議論も始まった。

(2) 多国籍企業論からの出発²

多国籍企業論は、ハイマーが企業の多国籍化を資本移動論と切り離し、経営支配を目的とする直接投資によって引き起こされる現象であることを明らかにした研究に始まる。外国企業ゆえのハンディキャップを克服し、市場参入できるのは、多国籍企業にそれ以上の

² 今井(2011a)第5章、第2-4節(101-115頁)を参照されたい。

競争優位があるとの論理であった。

内部化理論は、ハイマーら産業組織論アプローチと異なり、多国籍企業を不完全な市場を代替する効率的な存在であると位置づけた。すなわち、市場を介して情動的経営資源や中間財を取引するコストが高すぎると認識されれば、企業はそれらを組織内取引に切り替える。外国では、国内に比べ取引コストは高くなりがちである。それが国境を越えた情動的経営資源や中間財の取引を内部化する誘因となり、在外子会社設置による多国籍化に至ると理解した。内部化理論は、多国籍企業の存在理由を理論的に解明した点が高く評価されるし、普遍性の高い「理論」であったと考えられる。

産業組織論・内部化アプローチの多国籍企業に対するスタンスは、対照的なものであるが、多国籍企業の高度な競争優位を前提としている点は共通である。その反面、両者は多国籍企業の存在理由に関心があるため、特定のホスト国の個別事情に関する関心は乏しかった。他方、ダニングの折衷パラダイムは、立地特殊的優位としてホスト国の性格を企業の多国籍化の説明要因に加えた。しかし、多国籍企業の理論に立地要因を取り込んだことへの抵抗は予想以上に強かった。それは、理論としての普遍性を損なうおそれのある個別事象の包摂と捉えられたからである。

1980年代半ば以降になると、存在意義ではなく、多国籍化を通じた企業の競争優位の獲得に関心がシフトした。すなわち、強力な競争優位を持っているから多国籍化するというよりは、国際経営に従事する過程で競争優位を獲得する方策は何かという点である。その背景には、中進国企業の多国籍化が始まり、圧倒的な優位性を保持する企業のみが多国籍化するとの前提が崩れた事実がある。戦略論アプローチでは戦略内容、戦略の実行過程、経営資源による競争優位獲得など、いくつかの見解が提示された。組織論アプローチは多国籍企業の組織をハイアラキーではなくネットワークに見立てたり、子会社の役割を重視する見解や制度化理論による組織のあり方が議論されたりした。これらは、多国籍企業の競争優位獲得に関する因果関係を示すという点で、「理論」といい得る。しかし、いくつかの因果関係が併存するため、内部化理論が多国籍企業の存在意義を明らかにしたような普遍性には乏しい。

今世紀に入ると、メタナショナル経営論が提唱されるようになった。「間違ったところに生まれた企業」が市場資産と経営資源を世界に求めることによって、結果的に本国資産に恵まれる企業以上の競争優位を獲得しているとの指摘である。それまで、企業は本国にある要素条件や需要条件を利用し、競争優位を高めたうえで成長の場を外国市場に求めると

考えられてきた。しかし、国内の有利な条件が皮肉にも企業の成長の足かせになり得ることを示した点で評価される。また、メタナショナル経営を実現する過程を、世界に偏在する経営資源を感知し、他国に移動し、事業化するプロセスとして定式化した意義は高い。特定の立地を念頭においたものではないが、これまで周辺と位置付けられていた新興市場にも利用可能な優れた経営資源が眠っていること、それらにアクセスし、競争優位につなげることができることを示唆した意味は大きい。

新興市場自体もこれまで周辺として位置づけられてきたが、さらに外縁に位置し、経済活動の埒外とされてきたピラミッドの底辺(BOP : Base of the Pyramid)が注目されるようになった。プラハラードらの研究によって、BOP 市場もさまざまな工夫によって、ビジネス活動の対象となり得ることが明らかになった (BOP ビジネス論)。また、新興市場向けに開発されたイノベーションが先進国市場でも受け入れられ、潜在需要を掘り起こすことができるとする、リバース・イノベーション論も近年注目されている。

このように、新興市場におけるさまざまなビジネスプラクティスが脚光を浴びることは歓迎すべきことである。ただ、企業経営とマーケティングの原点に立ち返れば、これらは至極当然のことであり、新興市場の台頭とともに、先進国偏重の国際ビジネスの誤った「常識」に見直しを迫っているものと理解できる。

(3) 新興市場とはなにか

「新興市場(Emerging markets)」は、主に 1990 年代半ば以降使われるようになり、新興市場の発展に伴って、2000 年以降は一般的な用語となった。「新興国市場」とされることもあるが、国と地域を区分せず、主に「新興市場」を用いる。

発展途上国、新興経済地域(NIES)などのグルーピングもあるが、移行経済国(Transitional economies)や経済成長が始まった BRICs などの新興大国市場を「新興市場」として一括することが多くなった。もっとも、了解された定義はなく、先進国以外のすべての発展途上国を新興市場とし、最広義に理解する場合もある。ただ、一般的には、①市場経済に基づいて、開放的な経済体制を敷いていること、②経済発展の水準とペースが一定以上であることを条件とする場合が多い³。ただ、経済発展の基準をどのように設定するかによって、新興市場の顔触れは異なる。BRICs のほかに BRIICS、NEXT11、VISTA⁴な

³ 今井(2007)、52 頁を参照されたい。

⁴ BRIICS は BRICs の 4 カ国 (ブラジル、ロシア、インド、中国) にインドネシアと南アフリカを加え

ど様々なグルーピングが新興市場の代表として人口に膾炙しているように、論者の関心次第となっている。

新興市場の定義を踏まえ、先進国市場と比較したときに差異と特質について考えてみよう。カナとパレプは「売り手と買い手を効率的に引き合わせて、取引させる環境が整っていない」ことを特徴として挙げている⁵。一言でいえば制度となるが、製品、労働、資本市場の形成に影響をおよぼす「制度的すきま(Institutional void)」と表現している。市場情報の欠如、不明確な規則、非効率な司法制度によって制度のすきまが存在し、継続することから、取引コストが発生し、取引を阻害すると述べている。「制度的すきま」の概念を提示し、すきまを特定するチェックリストを作成したり、対応策を事例とともに紹介したりしている点が評価される。新興市場へのアクセスを模索する企業にとって、市場環境を評価し、進出に関する意思決定を支援する分析ツールの1つといえる。

新興市場を特徴づけるキーワードとして「制度」を挙げることについて、筆者に異存はない。かつて、「先進国市場と新興市場のビジネス環境の最大の違いは制度である⁶」と述べたこともある。ただ、新興市場の制度に関する議論は精緻さに欠け、実務への処方箋提示に力点を置きすぎたように思われる。製品、労働、資本市場における制度的すきま、それに影響をおよぼすマクロ環境というように、構成要素の羅列だけで、相互の関係について論及していない。また、制度といったときに、法律その他の公式なルールは重要であるが、明文化されていない決まりごとやそれらを規定する社会的ルールも同等かそれ以上に制度の質を決定づける。制度的すきまに関する概念規定が不十分と思われる。

もう1つ残念に思う点は、外国企業の新興市場参入と新興国企業の成長が所与とされていることである。なぜ、制度的すきまにもかかわらず、企業がなぜそれほど新興市場に関心を寄せるのかがはっきりしない。成長する新興市場、安価な労働力に代表される要素市場としての魅力が、その推進力になっているのはわかるが、どのように整理するか。制度に関する議論と並行して、新興市場が企業活動に与え得る資産、経営資源の源泉は何かという概念整理が必要と思う。一般書のため、仕方ない面もあるが、学術的にはやや物足りなさが残るとというのが、筆者の感想である。

た6カ国である。NEXT11はBRICsの次の成長市場と目されるイランなどの11カ国、VISTAは同様にベトナムなどの5カ国である。インドネシアのように、これら3つのグルーピングのすべてに顔を出している国もある。

⁵ Khanna & Palepu (2010)を参照されたい。

⁶ 今井(2007)、57頁を参照されたい。

2. 新興市場理解のフレームワーク

(1) 立地関連変数

第1節で振り返ったように、国際ビジネスは多国籍企業のさまざまな活動とホスト国が相互に影響をおよぼし合いながら進展してきたと見ることができる。筆者が提案する FL フレームワークは、企業活動(F: Firm)とビジネス立地(L: Location)がそれぞれ進化し、相互に影響をおよぼし合いながら、国際ビジネスも進展するというものである。詳しくは拙著⁷をご参照願いたい。企業の経営成果とビジネス立地の競争力を規定する2つの変数の構成要素を整理し、進化をキーワードに、国際ビジネス活動を理解しようとするフレームワークである。紙幅の制約もあり、企業活動の規定要因に関する議論は省略し、立地関連変数(LRV: Location Related Variables)について紹介する。

ビジネス立地の競争力を規定する要素変数を2つに分ける。1つは立地が保有する資産(経営資源になり得る)であり、もう1つがビジネス制度(ビジネス活動を抑制したり、促進したりする人為的な装置)である。実業界が注目する成長著しい新興国の販売市場に代表される前者にのみならず、またカナとパレプが主張する新興市場の特質である後者のみ強調するのでもなく、両者は新興市場を分析するうえで同等に重要な視角と考える。

図表 2-1. 立地関連変数(LRV:Location Related Variables)の構成要素

変数	構成要素
立地資産変数 (LA: Location Assets Variables)	天然資源の賦存 要素市場(労働力、原材料、機械設備 エネルギーなど) 販売市場 専門職人材、科学技術研究資源
ビジネス制度変数 (BI: Business Institutional Variables)	法律、規則の信頼性 行政機関の効率性 経済・産業政策 物理的・制度的距離 社会インフラ(輸送、通信) ビジネス慣行(企業間関係)

図表 2-2. 立地関連変数間関係

$$LRV = LA + BI$$

出所:筆者作成。

立地関連変数(LRV)は、立地資産変数(LA: Location Assets Variables)とビジネス制度変数(BI: Business Institutional Variables)によって構成される(図表 2-1)。前者は天然資

⁷ 今井(2011a)を参照されたい。

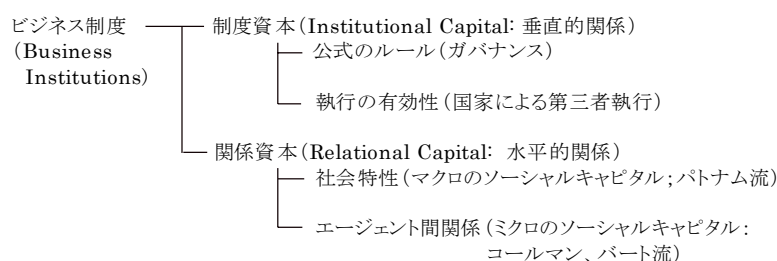
源の賦存、販売市場の規模、成長性、性格、それに生産要素と専門職人材を供給状況である。後者は法律や規則の有効性、行政機関の効率性、政策の有効性、社会インフラ、ビジネス慣行などである。通常は、前者が企業に正の効果をもたらす資産であり、後者は企業にビジネス遂行のための取引コストを課すものである。ただ、相対的に不利な資産の多い立地であったり、政府の産業育成政策が有効で企業に正の影響をおよぼしたりと、正と負の関係は固定的なものではない。

立地の競争力は立地資産とビジネス制度の和として定式化できよう（図表 2-2）。魅力的な立地資産（例えば、成長市場や安価労働力）のある市場は企業誘致を有利に進められるし、ビジネス活動にマイナスのビジネス制度（例えば、不安定な法律や外部には見えにくいビジネス慣行）があれば、その分、企業誘致は不利になる。立地資産は比較的わかり易いが、ビジネス制度はやや複雑であるし、新興市場ビジネスにおいてはより重要である。取引コストはビジネス制度によって発生し、その多寡が決まるからである。

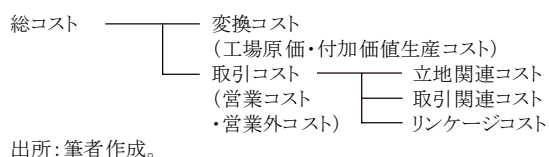
（2）ビジネス制度

ノースは、制度を公式のルール（制定法）、非公式の制約（規範）、執行の完全性として定式化した⁸。制度の構成要素を明確化し、取引コストの発生メカニズムを明らかにしており、ビジネス制度を分析し評価するうえで参考になる。

図表 3-1. 制度資本と関係資本



図表 3-2. ビジネスコスト



⁸ 詳しくは North (1990)を参照されたい。

筆者は、ビジネス制度は制度資本と関係資本によって構成されるものと理解する（図表3-1）。制度資本はノースのいう公式のルールと執行の有効性であり、国と企業・国民など、社会の構成主体との垂直的な関係を規定するルールである。関係資本は社会の水平的な関係性に係わる。社会特性はパトナムが市民社会度(Civiness)によって、南北イタリアの社会のありようを測定し、社会の効率性を議論したように、社会全体をカバーする（マクロのソーシャル・キャピタル⁹）。エージェント間関係というのは、コールマンやバート流の人や組織の関係性、すなわちマイクロのソーシャル・キャピタルである¹⁰。

また、企業活動に係わるコストは変換コストと取引コストの2つに分けられる（図表3-2）。

変換コストは生産要素を用い、自社製品（含サービス製品）を生み出す過程で生じるコストである。製造業であれば工場原価に相当し、工場から自社製品が搬出されるまでのコストである。他方、特定立地で政府や取引業者、パートナーの支援を受けながら事業を営むためにもさまざまなコスト¹¹がかかる。供給過多の現代社会では、市場情報の収集と加工、自社情報の発信、物流・流通などに伴う営業コスト、非営業コストが発生するし、その比率は漸増する傾向にある。これが取引コストであり、逆にいえば、総コストから変換コストを差し引いた残りのコストである。

取引コストは発生次元によって、3つに分類できる。第一は事業を営む立地の制度に伴うマクロ次元の立地関連コストである。第二は事業パートナーや取引先など、特定の相手との取引に係わるマイクロ次元の取引関連コストである。第三はヒト、モノ、カネ、情報などの経営資源を連結するためのメゾ次元のリンケージコストである。

図表 4. 取引コストの次元と源泉

		ビジネス制度		高コスト時の 国際化対応
		制度資本 (公式のルールと執行)	関係資本 (非公式の制約の源泉)	
取引コスト	マクロ次元: 立地関連コスト	ガバナンス (政府の有効性)	社会特性 (マクロソーシャルキャピタル)	現地資本との合弁 による進出
	マイクロ次元: 取引関連コスト	ガバナンス (所有・取引関連法)	エージェント間関係 (マイクロソーシャルキャピタル)	完全所有子会社 による進出
	メゾ次元: リンケージコスト	制度的物理的距離 (金融・輸送・貿易コスト)	心理的距離 (コミュニケーション・調整コスト)	マルチドメスティック

出所:筆者作成。

⁹ 詳しくは Putnam (1993)を参照されたい。

¹⁰ 詳しくは Coleman (1990) および Burt (2001) を参照されたい。

¹¹ 危険負担（保険）コスト、代替策準備コスト、時間（調整）コストなど、あらゆるコストを含み、広義に捉えている。

マクロ、ミクロ、メゾの3つの次元ごと、制度資本と関係資本に由来する取引コストの源泉を整理したのが図表4である。制度資本によって発生する立地関連コストは政府のガバナンスによって規定される。停電の多いところでは自家発電装置が必要なように、経済活動のために必要な環境を政府が用意できなければ、企業は自らコストを負担し、用意しなければならない。関係資本によって発生する立地関連コストは社会特性によって決まる。外国企業に対する感情が敵対的な国への進出は、それを和らげるための追加的な施策が必要であるし、奏効しなければ撤退リスクが高まる。立地関連コストの低い国では社会の効率性の高さが企業の生産性向上につながり、国の経済発展に寄与することができるが¹²、そうしたコストが過大な国では経営資源が無駄に消費されてしまう。その場合、外国企業は現地の事情に詳しい現地企業と合弁で市場参入する動機づけが働く。

取引関連コストは市場取引によって発生するコストであり、内部化理論が多国籍企業の存在理由を説明する際のキイコンセプトとした。古典派経済学は市場取引にはコストがかからないことを前提とした。しかし、取引コストの存在をいったん認めれば、制度が取引コストを規定するのであるから、制度のあり方が決定的に重要になる。所有権が法律上明確に規定されなければ、排他的な権利は担保されず、資産を保全するために、各自が追加的なコストを負担しなければならない。裁判所に契約不履行を訴えても審理に時間がかかり過ぎたり、判決に正当性が乏しかったり、また判決の強制力（執行）が不十分であったりすれば、裁判に依存することはできず、危険負担などの追加的なコストを覚悟しなければならない。これらが制度資本によって発生する取引関連コストである。

関係資本に係わる取引関連コストはエージェント間関係によって規定される。共通の理念、相互の信頼そして一定の行動規範がビジネス社会で共有されていれば、契約違反などの不正な行為は防止しやすい。さらに、契約不履行によってビジネス社会から排除されることが明確であれば、関係資本によって取引コストを低く抑えられる。企業間、個人間の関係資本のあり方が取引形態と企業の境界線を決定付けるのである。

立地関連コストと取引関連コストがビジネスに係わるソフトインフラに係わる取引コストであるのに対して、輸送に係わるリンケージコストはハードインフラに関連する。メゾ次元の制度資本は、カネを余剰部門から必要な部門に移転する金融仲介機能と、モノを必要なところに運ぶ輸送・貿易機能に係わるコストを発生させる。そして、モノの移転に係

¹² Yeager (1999)によれば、静的ケースでは制度が取引コストを規定し、それが市場の創造に結びつけば、特化と分業をとおして生産性が向上し、経済成果につながる。他方、動的ケースでは制度が組織行動を規定し、創造的破壊プロセスに入れば、技術進歩が促進され、経済的富が創造される。

わる物理的距離は、文化や慣習の差異によって心理的距離にもなり得る。心理的距離を克服するためには、さまざまなルートを通じたコミュニケーションが不可欠である。マーケティング施策も市場間の心理的距離が遠ければ、追加的コストを負担しなければならないし、そうした調整コストはビジネスのあり方を規定する取引コストの一要素である。

取引コストがビジネス形態におよぼす影響を示す実例を紹介しよう。ある企業は先進国への進出は完全出資の子会社設立によって、新興市場へは過半数は出資するものの、現地資本との合弁によって行うとの方針を明らかにした。これは経営上のフリーハンドを確保する一方で、新興市場においては制度資本と関係資本によって生じる取引コストが高く、自社ですべてを負担できないため、現地企業の経営資源を利用する戦略と解釈できる。現地事情に詳しいパートナーにとっての取引コストは外国企業に比べ相対的に低く、現地資本の起用は理に適っている。ホスト国の汚職度が高ければ高いほど、完全出資ではなく、現地資本との合弁事業を選好する外国企業の割合が高いことを統計的に証明している研究成果もあるが¹³、その背景は同じである。

取引コストの発生次元を分類することによって、それぞれのコストが高い時の国際化対応のパターンが明らかになる。立地関連コストについては、先に述べたとおり、現地資本との合弁が選好され易い。取引関連コストが高ければ、内部化理論が教えるように、完全所有子会社による進出が選好されがちである。リネージュコストが高ければ、国内に留まるか、各国ごとに自立的なビジネスを展開するマルチドメスティック戦略が採用される場合が多い。それは標準化戦略のコストが高く、標準化のメリットを相殺してしまうからである。このように、ビジネス制度は企業の立地選択とビジネス形態に多大な影響をおよぼすのである。

3. 事例研究

(1) 新興市場のビジネスプラクティス

本章では、新興市場で成果を上げているビジネスプラクティスを整理し、新興市場ビジネス研究の課題と企業活動が学ぶべき点について議論しよう。まずは、図表5を参照されたい。事業活動をライン活動とオーバーヘッド活動に分けて考える。前者のうち生産活動についてはさらに原材料調達、変換プロセス、ロジスティクスに分類する。マーケティング活動についても、マーケティング計画、販売活動、アフターサービスごとに代表事例を

¹³ 詳しくは Smarzynska & Wei (2000) を参照されたい。

図表 5. 新興市場のビジネスプラクティス

		企業	活動概要
ライン活動	生産	原材料調達	ボーイング・ロ チタンの安定受給と合弁事業化に加え、基礎研究、ソフトウェア開発、ロシア政府・企業と協力関係、航空機売り込み
		転換プロセス	フォード・ブリヂストン、ペプシ・印 多品種少量生産の実現、原料となる水を大幅に節約する生産技術の開発
		ロジスティクス	利豊・香港 高付加価値の物流・商流サービスでビジネス制度を補完することで業容拡大
	マーケティング	マーケティング計画	パナソニック、John Deere/GE 使用者本位の商品開発、新興市場仕様の製品を本国で上市するとともに、世界市場向け供給拠点化
		販売活動	ヒンドウスタン・ユニリーバ、ヤクルト 消費財のBOP市場への浸透を、現地販売員と小分け販売で実現
		アフターサービス	グラミン銀行・バングラデシュ 貧困層への少額融資を行うだけでなく、借り手の経済活動と生活向上をフォローし、必要に応じた指導実施
オーバーヘッド活動	コーポレート・ガバナンス	インドの主要企業 幅広いステークホルダーの利害のバランスを図り、国益に沿った経営の実現を目指し、非執行取締役は経営の監視役ではなく、意思決定を支援するパートナー	
	マネジメント手法	経営者リーダーシップ・韓国 戦略的でスピーディな意思決定	
	ビジネスモデル	ダノン・バングラデシュ 乳製品の地産地消モデル	
	基礎寄り研究	味の素・ロ、IBM・伯 現地の優れた研究基盤と人材へのアクセスと活用	
	製品開発	ホンダ・中、フィリップス 合弁、M&Aを通じて、新興国企業からローエンド製品の開発、調達、生産ノウハウを学習	

出所:筆者作成。

図表 6. 新興市場の特徴

	立地資産	ビジネス制度	解決策
原材料調達	戦略物資へのアクセスと安定受給	政治経済社会の混乱、不安定な国際関係	経営リーダーシップとビジネス立地へのコミットメント
変換プロセス	販売市場の規模と成長性	原料不足と不安定供給、多品種少量生産	生産思想の転換と生産技術の革新
ロジスティクス	経済成長と経済活動の活性化	物理的、情動的仲介サービスの未成熟	付加価値の高い仲介サービスで制度を補完
マーケティング計画	販売市場の規模と成長性	市場情報の不足、先進国の生活実態との乖離	生活者密着の市場調査、革新的製品の開発
販売活動	BOP市場の開発可能性	流通・小売チャネルの不在、購買性向の乖離	現地販売員の起用、小分け販売
アフターサービス	貧困層の生活再建によるBOP市場の開発可能性	貧困層との制度的・物理的距離の克服	経済活動の支援とフォローアップ
ビジネスモデル	BOP市場の開発可能性	未成熟なビジネスインフラ(リソースの弱さ)	ネットワーク活用によるビジネス制度の弱点克服
基礎寄り研究	基礎寄り研究の基盤と人材	ホスト国の国家戦略との調和	ビジネス立地へのコミットメントと長期的取組
製品開発	ローエンド製品の設計、調達、生産能力	新興国企業との心理的・物理的距離	現地企業との連携(合弁、M&A)と長期的取組

出所:筆者作成。

抽出した。これらは企業の主要活動であり、付加価値の創造過程を時系列に示したものである。後者のオーバーヘッド活動は、ライン活動を支えるスタッフ機能であり、会社の仕組みであるコーポレート・ガバナンスとマネジメント手法、企業活動の全般に係わるビジ

ネスモデル、それに基礎寄り研究と製品開発である。研究開発を2つに分けたのは、両者の性格が大きく異なり、例えば立地選択の基準なども対照的だからである。

このなかに多国籍企業もあれば、現地企業も含まれるし、BOP ビジネスとして取り上げられたり、リバース・イノベーションとして知られたりする事例も入っている。また、メタナショナル経営論の新たな事例になりそうな企業もある。ここでは、1つに分類しているが、実際は複数の活動にまたがる広範な事業を新興市場で展開する企業もある。これらの事例について、もう少し詳しく議論すべきであるが、紙幅の制約があり、この表と次節のいくつかの事例分析に留めることにしたい。

図表6は、新興市場の特徴を個別活動ごとにまとめたものである。企業はビジネス立地のさまざまな資産を手に入れ、自社の競争優位につなげる。そのため、多国籍企業は市場参入し、現地企業は本国資産に依拠して事業展開する。他方、ビジネス制度に対する理解と対応によって、負担すべき取引コストのレベルが異なる。主に図表5の事例を念頭に、それぞれの活動ごとに、代表的な立地資産とビジネス制度、それに取引コストをマネジするための解決策を整理した。コーポレート・ガバナンスとマネジメント手法については、この分析項目に適合しないため省略し、次節で検討する。

(2) 若干の事例研究

新興市場ビジネスを立地資産の獲得とビジネス制度の克服と理解すべきと主張した。しかし、中には新興市場の未成熟なビジネス制度を埋めること自体に商機を見出す事例や、模倣困難な補完によって、差別化に成功する企業もある。また、「立地資産とビジネス制度」のフレームワークによる分析は困難だが、新興国企業から学ぶべきビジネスプラクティスもある。ここでは、第一にビジネス制度の制約を克服し、立地資産を最大限活用しているボーイング(ロシア)の活動を取り上げる。第二にビジネス制度の克服の仕方が特長的で、その知識を他市場に移転するダノン(バングラデシュ)の活動を検討する。第三はインドのコーポレート・ガバナンスと韓国でのマネジメント手法について考察する。

ボーイングはいち早くロシアでのビジネス活動に着手し、広範な活動を展開し、それぞれの活動を有機的に結び付けることに成功した¹⁴。ロシア連邦成立後のカオス¹⁵の時代ともいえる1993年9月に、同社はモスクワに科学技術センターを開設し、基礎寄り研究を開

¹⁴ 詳しくは Imai(2012)を参照されたい。

¹⁵ 1992年は2600%のハイパーインフレ、1993年秋は大統領が最高議会ビルを戦車で砲撃し、両者の対立を収拾するなど、政治、経済の混乱が頂点に達していた。

始した。1995年にはVSMPO-AVISMA（国営資源会社）との間でチタンの長期受給契約を締結した。1998年にモスクワにデザインセンター（ソフトウェア開発）を開設し、地球の反対に位置するシアトルのデザインセンターとリレー開発を可能にした。2000年に入ると、ロシアのリージョナルジェット開発(Sukhoi 100)や航空技術者の訓練に協力するなど、ロシアの航空産業との友好関係を深めた。ロシア政府とは787ドリームライナーの開発にロシア企業が参加するための協定を締結した。そして、2007年にボーイングとVSMPO-AVISMAが折半出資する合弁会社ウラル・ボーイング・マニュファクチャリングが設立され、産出直後のチタンを用いた航空機部品の生産が始まった。こうしたボーイングの一連の活動は有機的に結び付き、ロシアの航空会社へのボーイング機の販売とサービス契約受注に結実している。

移行経済期の政治、経済、社会の混乱に伴って、ロシアは極めて高い取引コストを覚悟しなければならぬビジネス立地であった。しかし、同社は早くからロシアにコミットし、同地への関与を強めてきたことが成功要因といえる。ロシア人経営者のイニシアティブのもと、戦略物資チタンの安定受給、航空工学とソフトウェア開発に従事するロシア人科学者、技術者の人的資源の活用、航空機市場へのアクセスに成功したのである。新興市場は単なる販売市場ではなく、原料確保に加え、世界レベルの技術と人材が偏在しており、そうした立地資産を活用できれば、全社的な競争優位が実現することをこの事例は教えてくれる。ボーイングのストーリーはメタナショナル経営論の新たな事例となる。ロシアの知が競争優位に結びついた、同社の組織プロセスの詳細についてはさらなる解明が必要である¹⁶。図表5の味の素とIBMの基礎寄り研究、フィリップスの製品開発もメタナショナル経営の事例といえるだろう。企業にとっては、いかにして新興市場に眠る立地資産にアクセスし、利用し、自社の競争力向上につなげるかがポイントである。その出発点が新興市場に真摯に向き合うことであることを再認識したい。

新興市場において開発された新規性の高い事業として、ダノン（バングラデシュ）を取り上げる。同社は先進国における事業モデルとは対照的な、小規模工場による地産地消モデルを開発した。経済的離陸が始まり、BOP市場の発展性に期待が持てる一方で、ビジネスインフラが未成熟なため、規模の経済性を活かした食品ビジネスが困難な状況にあった。物理的、情動的リンケージが弱く、原料の確保と安定受給、生産品質の維持、物流と販売

¹⁶ 筆者は、本事例について文献研究と並行して、2012年2月、ボーイングのロシア現地法人にて聞き取り調査を実施するなど、フィールド調査を継続している。

チャンネルの確立において、新たなビジネスモデルが不可欠であった。まずは合弁相手のグラミン銀行のネットワークを利用し、農家からの牛乳の買い付けを効率化することから始めた。牛乳のローカル調達を安定させるために、現地に適合する品質管理の仕組みを作る一方で、農家に有利な販売条件を提示し、農業ローンを仲介し、農家の生産安定化を促した。販売面では、保冷箱を使って、一軒ごとに売り歩くシャクティ・レディによる販売を採用し、販売チャンネルの未整備を克服した。バングラデシュでの事業経験は他の新興市場にも移転可能であり、BOP ビジネスを世界展開する契機になった。この事例の特長はビジネス制度の克服方法が差別化要因になり、企業の競争優位獲得に結実した点である。BOP ビジネスは新興市場の貧困対策も目的の1つであるが、同時に企業の成長と利益創出にも貢献することが明らかになった。グラミン銀行、ヒンドウスタン・ユニリーバ、ヤクルトなども BOP ビジネスの代表的事例として知られている。BOP 市場の開発コンセプトに関する議論は盛んで、改めてその新規性を指摘する必要はない。BOP 市場への着目は革新的であるが、市場ニーズを吸い上げ、それに応えるというマーケティングの基本からいえば、当然のことともいえる。BOP 市場は多国籍企業にとって主戦場とはいえないが、新興市場のボリュームゾーンである MOP(Middle of the pyramid)で事業展開するうえで不可欠な市場密着のマーケティング活動の重要性を再認識させてくれた。

リバース・イノベーションの典型事例は GE の医療機器であり、図表 5 の John Deere のトラクターやホンダの二輪車開発もこの範疇に属する。リバース・イノベーションを新興市場でのヒット商品を本国で上市し、先進国に新たな市場を創造することと捉えるのが一般的である。製品開発について詳しく議論する余裕はないが、重要性が増すことは疑いない。新興国の MOP 市場が急拡大する中、先進国は中間層の一部が下方に移動する傾向が強まっており、新興国の MOP 市場と先進国の下位市場が重複傾向にあるからである。

ここでは、リバース・イノベーションを製品に限定せず、新興市場で成功するビジネスプラクティスを多国籍企業が学習し、本国での適用を検討すべき事例を含め、広義に捉えることとしたい。コーポレート・ガバナンスの注目すべき事例としてインドのビジネスグループを17、マネジメント手法として韓国のサムスン電子と現代自動車の経営者リーダーシップ¹⁸を取り上げる。

新興市場は、一般に市場機能が弱く、高取引コストの経済構造になりがちである。その

¹⁷ Cappelli et al.(2010)を参照されたい。

¹⁸ 例えば、御手洗(2011)などを参照されたい。

ため、取引コストの負担を軽減できるコングロマリット型のビジネスグループが温存される傾向にある。経営学は同族経営を遅れた制度と見做しがちであるが、オーナー経営者による長期志向のコミットメント経営が実現する利点もある。インドでも米国的なコーポレート・ガバナンス制度が導入され、その影響が強まる傾向にはある。しかし、幅広いステイクホルダーの利害の調整を図り、国益に沿った経営を実現しようとする経営者の意志は強固である。非執行取締役は米国のような監視役ではなく、経営者の意思決定を支援するパートナーとして期待されている。投資家の要求を最優先するインセンティブも乏しい。会社が社会と国に対してどのような貢献ができるのかという「高遠な使命と目的」が会社経営の基本となっている。ややもすれば、「グローバルスタンダード」と称して、外来の制度を無批判に取り入れる傾向が強まる中、自国産業の強みを活かし、かつ増進させるために、自国に適合したガバナンス制度は何かということを議論し、採用することの重要性を教えてくれる。

韓国企業は、オーナー経営者による戦略的でスピーディな意思決定メカニズムに強みがある。トップダウンの意思決定は、新興市場参入や巨大設備投資など、リスクテイクをいとわない攻めの経営を可能にしている。他方、オーナーの意思決定を支えるメカニズムと社会特性がこうした戦略経営の実現を支えているのも事実である。参謀組織による経営者への助言、事業活動の現場は専門経営者に権限を委譲する一方で、信賞必罰のインセンティブ経営を行うなどの仕組みである。上意下達を特徴とする韓国の社会構造もこうした経営プロセスをスムーズなものにしている。インドと韓国の事例は、新興国企業による優れた経営手法は、先進国企業が学ぶべき点が多いことを教えてくれる。

4. むすびにかえて

国際ビジネスは、企業活動とビジネス立地がそれぞれ進化し、相互に影響をおよぼし合い、共進化してきた。国際ビジネスの理論研究では、多国籍企業の存在意義、国際化を通じた競争優位獲得、そしてビジネス立地としての新興市場に着目したいくつかの見解が提示された。そして、ビジネス立地は企業の経営資源の源泉となる立地資産と取引コストの多寡を決めるビジネス制度によって特徴づけられるという筆者の見方を紹介した。そのうえで、いくつかの事例を基に新興市場ビジネスの今後の課題と企業活動へのインプリケーションについて議論した。

国際ビジネスのダイナミズムは、企業とホスト国、ホスト国企業同士の異質性のぶつか

りあいと融合を通して生まれ、進展してきた。新興市場ビジネスの活性化に伴って、そのダイナミズム発生の方が、先進国中心から新興市場へと拡大しているのである。新興市場ビジネスの特徴的な事例を積み上げ、新興国発のイノベーションと他市場への移転に伴う国際ビジネスのダイナミズムを抽出し、フレームワーク化することが次の研究課題である。実務家にとっては、新興市場に真摯に向き合い、学習することの重要性を再認識することである。近年の日本企業はかつてに比べそうした姿勢が薄れていたのかも知れない。

新興市場が日本企業の成長センターであることに疑いの余地はない。これまでの議論は、企業にとっては新興市場に対して謙虚に、そして真摯に向き合うこと、新興市場の政策担当者にとっては企業との対話を重ねることの重要性を教えてくれる。国際ビジネスは企業活動とビジネス立地相互の対話によって進展するのである。

【謝 辞】

このたびは、諸上茂登学会長、梅野巨利副会長、深澤琢也先生をはじめ、関係者の皆さまに大変お世話になりました。ここに厚く御礼申し上げます。なお、本稿は科学研究費補助金、基盤研究(C)「新興市場におけるメタナショナル経営の事例発掘研究(研究代表者：今井雅和、課題番号 22530416)」による研究成果の一部です。記して感謝の意を表します。

参考文献

今井雅和(2007)「拡大する新興市場と国際ビジネス研究」『世界経済評論』10月号。

—(2011a)『新興大国ロシアの国際ビジネス』中央経済社。

—(2011b)「事業創造とイスラーム思想—グラミン銀行の事例—」、高崎経済大学附属産業研究所編『ソーシャル・キャピタル論の探求』日本経済評論社。

—(2012)「新興大国市場再考」『専修マネジメント・ジャーナル』1、1&2、専修大学経営研究所。

大木博巳編著(2011)『欧米企業のBOPビジネスモデル』ジェトロ(日本貿易振興機構)。

近野康・沓掛毅(2011)「新興国展開を加速するためのイノベーション戦略」『知的資産創造』11月号、野村総合研究所。

御手洗久巳(2011)「韓国企業のグローバル経営を支える組織・機能—サムスン電子を事例として」『知的資産創造』11月号、野村総合研究所。

- Burt, R. (2001) "Structural holes versus network closure as social capital" in Lin, N. et al.(eds.) *Social Capital, Theory and Research*, New York, N.Y.: Aldine de Gruyter.
- Cappelli, P. et al.(2010) "The India Way-How India's Top Business Leaders Are Revolutionizing Management," *Boston Harvard Business School Press* (太田正孝監訳(2011)『インド・ウェイ 飛躍の経営』英治出版) .
- Coleman, J. S. (1990) "Foundation of Social Theory." *Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press*.
- Imai, M. (2012), "Evolution of Russian Business: Interaction between firm activities and business locations," *Far Eastern Studies*, 11, March, 5-19.
- Immelt, J. R., V. Govindarajan & C. Trimble(2009), "How GE is disrupting itself," *Harvard Business Review*, October.
- Khanna, T. & K. G. Palepu (2010), *Winning in Emerging Markets*, Boston, MA: Harvard Business Review Press (上野裕美子訳,『新興国マーケット進出戦略』日本経済新聞出版社, 2012年) .
- Madhavan, N. (2010), "Made in India, for the world," *Business Today*, May 30.
- North, D.C. (1990), "Institutions, Institutional Change and Economic Performance," *Cambridge: Cambridge University Press*.
- Prahalad, C.K. (2005), "The Fortune at the Bottom of the Pyramid, Upper Saddle River," *NJ: Wharton School Publishing*.
- Putnam, R. D. (1993), "Making Democracy Work, Princeton", *NJ: Princeton University Press*.
- Smarzynska, B.E. & S. J. Wei (2000), "Corruption and Composition of Foreign Direct Investment: Firm-Level Evidence," *The World Bank Working Paper*.
- Yeager, T.J. (1999), "Institutions, Transition Economies, and Economic Development, Boulder," *CO: Westview Press*.