

第8章

マレーシア企業の多国籍化

——途上国のサービス産業の海外展開——

川 端 隆 史

はじめに

一般的に多国籍企業といえば、先進国を創業地または本拠地として手広く世界各地で事業を展開している巨大な企業を思い浮かべるであろう。従来は先進国の国内での賃金高騰に対応して企業が低廉な労働力を求めたり、国内市場の飽和に対応して新たな消費市場を開拓するために、開発途上国へと進出することが一般的であった。たとえば日本企業は、高度経済成長期の後にアジア諸国を中心として急速な多国籍化を図り、現在もそれを継続している。しかし、現在は開発途上国、とりわけ新興アジア諸国に本拠をおく企業の存在感が高まっている。従来、新興国は海外直接投資（FDI）の受け手として注目されてきたが、近年は FDI を行う主体としての役割が大きくなりつつあるのである。

具体的には、1990年ごろから、開発途上国の企業が外国に進出して多国籍化するという現象が現れはじめる。マレーシアでは、ポスト・マハティール期に企業の外国進出が急速に増加した。のちにみるように、国営投資会社カザナ・ナショナル社が、2005年に国策として対外直接投資の積極化を打ち出し、マレーシア企業の多国籍化を後押ししはじめたのである。マレーシア企業による FDI は、ほかの新興国や中所得国の企業と比べて金額が大きいこ

とに加えて、先進国と競合しやすいサービス業での対外投資がさかんな点が特徴である。

こうした動きをふまえて、本章では、ポスト・マハティール期においてマレーシア企業の海外進出がいかに進んできたかを、具体的な事例を通じてあきらかにする。最初に先行研究の成果をふまえて、マレーシアが全体として対外投資を増大させていった過程を振り返る。そのうえで、個別具体的な事例として2社のマレーシア企業をとりあげて、事例分析を行う。手法としては、年次報告書などの公開資料をベースとしつつ、創業者を含む企業関係者への聞き取り取材を行い、多国籍化の意図や進出先の国の投資環境整備といった事情もふまえて、プッシュ要因とプル要因による分析を行う。

マレーシア企業の多国籍化に関する先行研究においては、企業事例にまで踏み込んだものはきわめて少ない⁽¹⁾。国営石油会社ペトロナスの事例がある程度詳しく論じられている程度である (Mohamed Ariff and Lopez 2008や Tham, Teo, Yeo 2017)。ペトロナスは、関連会社のペトロナス・ケミカルズが2010年に東南アジア史上最大規模の上場をしたことなどで注目されている。しかし、一次産品関連企業の多国籍化は南米企業などにもみられる事例であり、取り立てて珍しいとはいえず、ある程度の先行研究が存在する。そこで本章では、マレーシア企業2社の事例を通じて、途上国企業によるサービス産業の多国籍化の要因を検討したい。本章では、世界的にみても時価総額や売上高といった業績ベースで存在感が大きい2社、IHH ヘルスケアとエアアジアをとりあげる。IHH ヘルスケアは、カザナ・ナショナル社の支援と日系資本を活用しつつ、医療分野で対外展開を図っている政府系企業である。一方エアアジアは、格安航空の分野で急速に多国籍化に成功し、世界的にその名を知られるようになった民間企業である。

第1節 直接投資動向からみた新興国企業の多国籍化

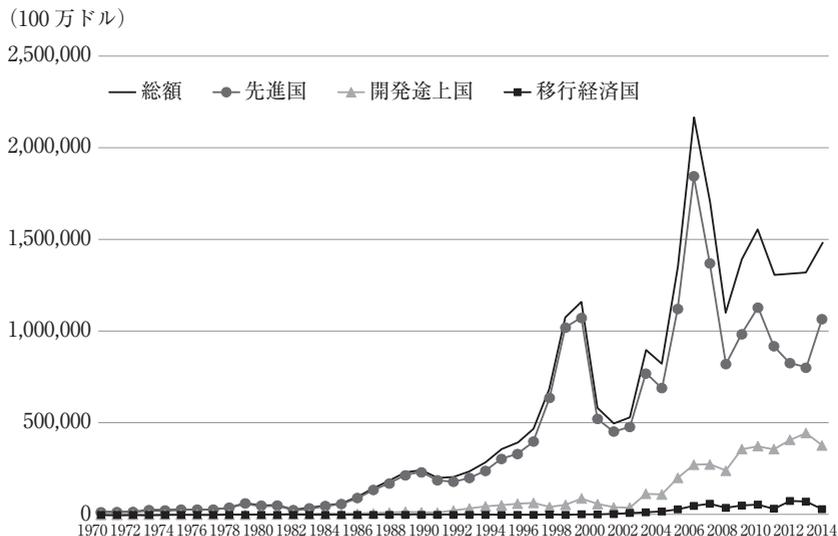
多国籍企業の定義として広く用いられているのは、「2カ国以上にわたって事業、または、付加価値活動を管理する企業」(Jones 2005, 5)という定義である。企業が2カ国以上にわたって事業を行うには、設備投資や雇用など外国に直接投資を実施する必要がある。こうした投資行動は、統計からも把握しやすく、海外直接投資(FDI)のデータとして現れる。FDIは、本国から外国への投資の場合は対外直接投資(OFDI)と呼ばれ、自国が外国から直接投資を受け取る場合は対内直接投資(IFDI)と呼ばれる。FDI総額の増加は、企業が国境を越えて企業活動を活発化させていることを意味する。

FDIについては、Dunning(1998)による先駆的な研究があり、OLI⁽²⁾または折衷理論と呼ばれ、現在に至るまで基本的な研究枠組みとして活用されている。ダニングによれば、企業がFDIで成功するには、所有優位性(技術や資金力)、立地優位性(低廉な労働力、低法人税率、新たな市場の獲得など)、内部化優位性(形式知と暗黙知を問わず情報や知識、ノウハウを自社内でまかなえること)が必要である。国内市場だけで十分であればFDIを通じて外国に進出をする理由はない。しかし、のちに論じるように、コスト対策や国内市場の飽和や資源獲得などのために外国市場へ進出する動機が生じる。すなわち企業の対外投資は、上記の3つの優位性を生かして競争力を維持・向上することを目的に行われる。

最初に多国籍企業化のこれまでの展開について、OFDI統計⁽³⁾を用いて国・地域単位の推移を把握しておこう(図8-1)。世界全体の趨勢は、1970年を起点としてみると、1998年には48.2倍、2006年には過去最高となる153.1倍まで伸び、直近の2015年では104.3倍となっている。

つぎにOFDIを行う国について所得別の内訳に着目すると、1980年代までは9割以上が先進国による投資だったが、1992年にはOFDI総額に占める開発途上国の割合が11%まで上昇する。アジア通貨危機によってOFDI総額は

図8-1 対外直接投資（OFDI）の推移（1970～2015年）



(出所) UNCTAD STATS より筆者作成。

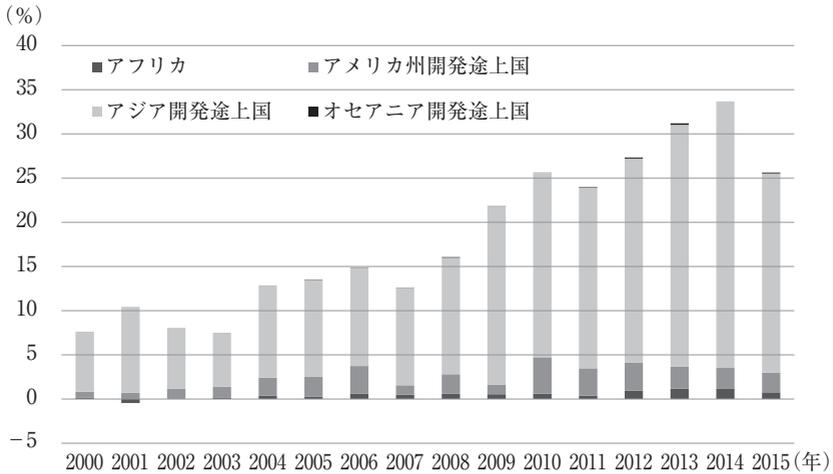
いったん落ち込むが、2004年から回復する。その後は、リーマンショックで再びOFDI総額は大幅に減少するが、開発途上国と移行期経済国（合わせて新興国と呼ぶ）は対照的にOFDI額を伸ばす。2009年には世界全体の25%、2013年には37%、2014年には39%と、世界全体の3分の1から4割近くが新興国で構成されるようになった。つまり、近年のOFDIは新興国が下支えしているといえる。

さらにOFDIを地域別にみていくと（図8-2）、開発途上国のなかでもアジアの割合がもっとも大きい。2004年には世界総額のうち10%を超え、2009年以降は一貫して20%を上回っている。

アジア開発途上国の内訳は表8-1のとおりである。マレーシアは直近5年間では、アジア開発途上国のOFDIのうち、3.0～5.7%前後を占め、順位としては5～7位を安定して維持している。

全体をみると中国と香港が1位と2位を一貫して獲得し、合計で4割から

図8-2 地域別にみる開発途上国が世界の OFDI 総額に占める割合



(出所) UNCTAD STATS より筆者作成。

表8-1 アジア開発途上国による OFDI の国別シェア

順位	2011年 国・地域名 (%)	2012年 国・地域名 (%)	2013年 国・地域名 (%)	2014年 国・地域名 (%)	2015年 国・地域名 (%)
1	香港 (30.1)	中国 (29.0)	中国 (30.1)	香港 (31.5)	中国 (38.4)
2	中国 (23.4)	香港 (27.8)	香港 (22.6)	中国 (31.0)	香港 (16.6)
3	シンガポール (9.9)	韓国 (10.1)	シンガポール (11.0)	シンガポール (9.8)	シンガポール (10.7)
4	韓国 (9.3)	シンガポール (6.1)	韓国 (7.9)	韓国 (7.1)	韓国 (8.3)
5	マレーシア (4.8)	マレーシア (5.7)	クエート (4.6)	マレーシア (4.1)	台湾 (4.5)
6	台湾 (4.0)	台湾 (4.3)	台湾 (4.0)	台湾 (3.2)	マレーシア (3.0)
7	インド (3.9)	タイ (3.5)	マレーシア (3.9)	UAE (2.3)	UAE (2.8)
8	クエート (3.4)	インド (2.8)	タイ (3.3)	インドネシア (1.8)	タイ (2.3)
9	カタール (3.2)	クエート (2.2)	UAE (2.5)	フィリピン (1.7)	インド (2.3)
10	インドネシア (2.4)	インドネシア (1.8)	カタール (2.2)	カタール (1.7)	インドネシア (1.9)

(出所) UNCTAD STATS より筆者作成。

6割程度を維持してきている。そして、近年はシンガポールが10%前後を占め、次いで韓国と台湾の割合が多い。ただ、これらの国・地域は国連貿易開発会議 (UNCTAD) が分類するアジア開発途上国というグループのなかでは特殊な要素が目立つ。まず、中国は経済規模が極端に大きいという特殊性が

ある。そして、香港とシンガポールは狭小な都市国家であり、かつ、金融センターとして投資資金が世界から集中しており、所得水準も先進国並みである。そして韓国は、1996年には「先進国クラブ」といわれる経済協力開発機構（OECD）に加盟している。また、台湾の経済水準も先進国並みに達している。

したがって、これら5カ国・地域は、単純にほかの開発途上国と比較できない。こうしたきわだった特殊性をもたないマレーシアが、アジア開発途上地域の OFDI の動向において、上位5カ国・地域に次ぐ地位を築いていることは注目に値する。そして、こうした OFDI はマレーシア企業の外国展開として具体的に現れてくる。次節からは、マレーシア企業の具体的な多国籍化の事例を分析していく。

第2節 多国籍マレーシア企業の代表例

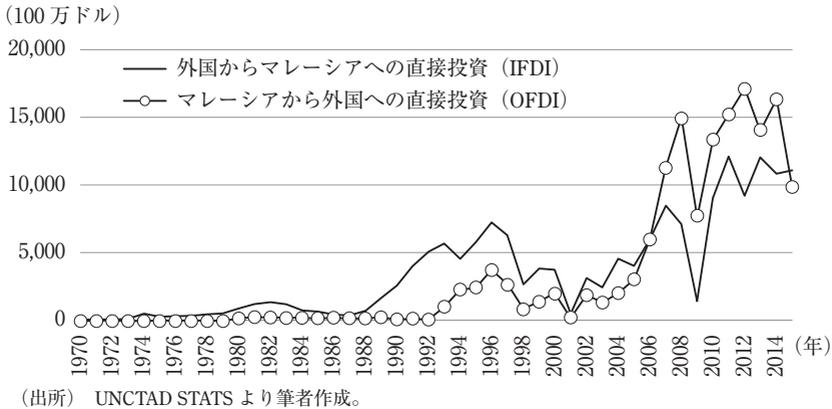
1. ポスト・マハティール時代に純投資国化

まず、マレーシア全体の FDI 動向を俯瞰する（図8-3）。マレーシアは2006年に OFDI が IFDI を上回った。2015年には OFDI が IFDI を若干下回ったが、中長期的な傾向として、マレーシアは投資受入国の段階から、純投資国となりつつあるといえる。UNCTAD 統計によれば、先進国並みの所得水準に到達しているシンガポールや韓国、中東の産油国を除けば、開発途上国かつ工業国という分類のなかで純投資国となっているのはマレーシアのみである。

マレーシアの OFDI はマハティール政権期の1990年代にもいったん増加するが、本格的な増加傾向へと向かったのは、2003年に発足したアブドラ政権期に入ってからである。マレーシア企業が OFDI を実施する要因については、2つの重要な先行研究がある。

まず、Tham et al. (2017, 111-117) はマレーシア企業の OFDI 要因として、

図8-3 マレーシアの直接投資額の推移（1970～2015年）



(1) 国内市場規模の限界, (2) 労働コストの抑制, (3) 資源獲得, (4) 法人税の抑制, (5) 進出先市場の開放性, (6) 投資先の汚職の少なさ, (7) 輸送・貿易のコストの回避という7点を挙げている。さらにタムらの研究は、マレーシアのOFDIの増加には、カザナ・ナショナル社など政府関連企業 (GLC) が大きく貢献してきたことを指摘した (Tham et al. 2017, 104-110)。

一方、アリフらの研究は (a) 構造的要因, (b) 循環要因, (c) 組織的要因という視点から、マレーシア企業のOFDIの要因をプッシュ要因とプル要因に分類している。プッシュ要因については、(a) 1990年代以降のマレーシア経済の好調な成長で株式市場が拡大して低コストで資金調達が可能となったこと, (b) 1985年の一次産品危機と1997年のアジア通貨危機後に新たな収益源を外国市場に求めたこと, (c) マレーシア政府がOFDIの支援策を行ったことが挙げられている。一方、プル要因としては、(a) WTOやASEAN自由貿易地域 (以下AFTA) といった自由貿易体制の進展, 外国政府による優遇策, 資源開拓, (b) 政府間の投資保護協定の締結, (c) 南南協力の進展とマレーシア政府機関の進出サポート, WTOとAFTA下での各国の優遇措置が指摘されている (Ariff et al. 2008)。

この2つの議論は、細かな視点のちがいはあるが、マレーシア企業の

OFDIに共通するつぎのような要因について指摘している。すなわち、プッシュ要因としては(1)国内市場規模の限界、(2)政府による支援策、(3)国内景気の影響、(4)コスト上昇の抑制が、プル要因としては(5)資源開拓型、(6)進出先の国の投資環境の整備や改善、を挙げることができる。

この議論を念頭に、マレーシアに特徴的なサービス業での海外展開を行う企業の事例として政府系企業 IHH ヘルスケアと民間企業のエアアジアをとりあげ、両社が多国籍化した要因を検討する。

2. IHH ヘルスケアの多国籍企業化

IHH ヘルスケアは、2010年にカザナ・ナショナル社の出資によって設立された、病院経営をおもな事業とする企業である。マレーシアではパンタイ病院で知られるパークウェイ・グループを傘下におき、日本の三井物産も出資して経営に参画している。世界の病院経営を手がける上場企業を時価総額でみると IHH ヘルスケアは第4位であり、世界的にみても巨大企業といえる水準である(表8-2)。

IHH ヘルスケアの多国籍化の状況を売上ベースでみていく(表8-3)。事業

表8-2 病院経営企業の時価総額(世界上位10社)

順位	会社名	時価総額 (100万ドル)	所在国
1	HCA Holdings Inc	31,358	アメリカ
2	DaVita HealthCare Partners Inc	13,016	アメリカ
3	Universal Health Services, Inc.	11,920	アメリカ
4	IHH Healthcare Bhd	11,465	マレーシア
5	Ramsay Health Care Ltd	11,160	オーストラリア
6	Bangkok Dusit Medical Services PCL	9,199	タイ
7	VCA Antech, Inc.	7,407	アメリカ
8	TAP DOAN VINGROUP - CONG TY CP	4,406	ベトナム
9	Acadia Healthcare Company, Inc.	3,727	アメリカ
10	Netcare Ltd	3,405	南アフリカ

(出所) SPEEDA より筆者作成。

(注) 時価総額は2017年2月17日時点の各証券取引所の終値。

表8-3 ヘルスケアの事業別・地域別売上、傘下の主要医療機関とおもな展開先

事業別売上 (%)	地域別売上 (%)	傘下の 主要医療機関	おもな事業展開国・地域
パークウェイ・ パンタイ (59.5)	シンガポール (37.8)	パークウェイ・ パンタイ	マレーシア, シンガポール, ブルネイ, 中国, 香港, インド, UAE
アジバDEM (33.3)	CEEMEA (34.5)	アジバDEM	トルコ
P LIFE リート (3.3)	マレーシア (19.5)	アポロ	インド
IMU ヘルス (2.6)	中国 (3.0)	グローバル	インド
その他 (1.3)	日本 (1.2)	IMU	マレーシアの医療大学
	インド (0.9)		

(出所) SPEEDA, *IHH Healthcare Bhd. Annual Report 2016* より筆者作成。

別売上でみると59.5%がパークウェイ・パンタイ⁽⁴⁾、次いで33.3%がアジバDEMによるものであり、この2事業で9割の売上を生み出している。パークウェイ・パンタイはマレーシアをはじめ、シンガポール、ブルネイ、中国、香港、インド、UAEと、7カ国・地域で病院を展開している。主要ブランドとしてはマレーシアとシンガポールを中心としたパンタイ、グレン・イーグルスのほか、M&Aで傘下に収めたインドのアポロ病院とグローバル病院などがある。

アジバDEMは、1992年にイスタンブールで創業されたトルコ最大手の民間病院である。のちにみるように、カザナ・ナショナル社の資産保有の地理的な分布でトルコが6.5%と4番目に大きな地域となっているが、これにはIHHヘルスケアを通じたアジバDEMへの投資が大きく効いている。IHHヘルスケアは2011年12月にアジバDEMの株式60%を取得して傘下に収め、トルコだけでなく、中東欧・中東・アフリカ(CEEMEA)地域での拡大の足がかりとしている。IHHヘルスケアの売上を地域ベースで見ると、シンガポール(37.8%)とCEEMA(34.5%)、マレーシア(19.5%)で大半を占めている。したがって、事業ベースの売上と地域ベースもほぼ連動していることがわかる。

なおカザナ・ナショナル社は、日本の三井物産とともにジョイントベンチャーを通じて2016年にアメリカのダヴィータ・ヘルスケア・パートナーズ

の株式を40%取得して経営に参画している。ダヴィータは透析事業などを中核事業としており、前掲の病院経営企業の時価総額では世界第2位と大手である（前掲表8-2）。

ここで、IHHヘルスケアによるOFDIのプッシュ要因とプル要因を検討する。まずプッシュ要因としては、カザナ・ナショナル社の支援を受けているため、プッシュ要因「2. 政府による支援策」が当てはまる。カザナ・ナショナル社は政府の方針により、マレーシア企業の外国進出を支援する役割を担っている。カザナ・ナショナル社の支援により多国籍化が促進された例としてペトロナスがあるほか、今後、新たな事例となりうる企業としてインドネシアなど近隣国に徐々に進出をしている大手金融機関のCIMBグループなどがある。カザナ・ナショナル社の存在はマレーシア特有のプッシュ要因であり、将来的にマレーシア企業の多国籍化に果たすその役割が拡大する可能性があるため、ここで少し詳しく解説しておきたい。

カザナ・ナショナル社は1993年にマレーシア財務省による全額出資で設立されたが、当初からマレーシア企業の外国展開を支援することが主眼であったわけではない。設立から10年間程度は、マレーシアの国内産業の振興や雇用創出といった国の基本的な経済力の底上げや、公共インフラや金融機関への投資が中心であった。マハティール政権期に国策として設立された自動車製造のプロトンへの投資はその典型的な事例である。

転機となったのは、アブドラ政権によるGLC改革である。2004年5月に行われた「政府関連企業ための高パフォーマンス文化」(Culture of High Performance for G.L.C.'s)と題したセミナーにおいて、アブドラ首相(当時)は基調演説(Abdullah 2004)のなかでGLC改革を提案し、当時、世界的に民間企業で広がりつつあったKPIを導入すると述べた。そのうえで、今後はマレーシア経済が強固な成長を継続するために、GLCはアジア地域のみならず、グローバルな競争力をつける必要があると主張し、カザナ・ナショナル社をその中心的な存在に位置づけた。

この演説が行われた当時のマレーシア経済は、アジア通貨危機のダメージ

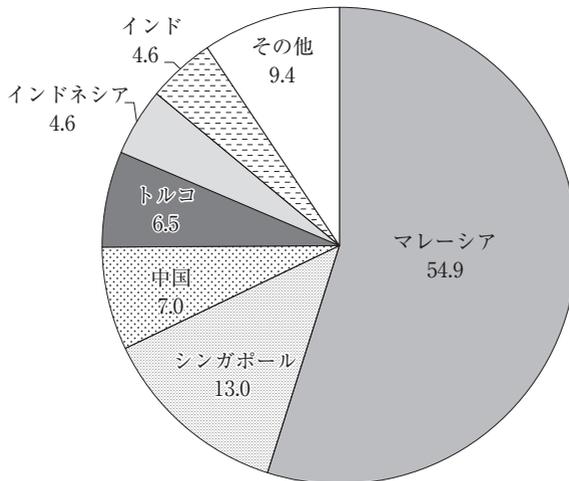
から回復し、経済成長率は4～6%程度と堅調な水準で推移していたが、マハティール政権後期にあたる1990年代には、6～10%という高成長の時代は終焉していた。したがって、2003年に発足したアブドラ政権は、国内市場に成長の原動力を求める時代から、経済成長の源泉を外国にも求めざるをえないタイミングに直面していたともいえる。くわえて、当時からGLCの企業数は上場企業のうち5%にも満たないにもかかわらず、時価総額は34%を占めていた（Abdullah 2004）。ゆえに、アブドラ首相がGLCの効率化を図り、競争力を強化することでマレーシア経済を活性化させるという方針を打ち出したことには、経済合理性があったといえよう。

カザナ・ナショナル社は2005年1月、「外国投資第1の波」と位置づけたインドネシア、中国、インド、サウジアラビアへの投資を実行する。2008年10月には中国とインドに在外事務所を設置、11月にはインドネシア第6位の銀行であったリッポー銀行とニアガ銀行を合併してCIMB傘下に収めるといふ、ASEAN地域としては規模の大きいM&A案件をサポートする。そして、2010年にはIHHヘルスケアを設立した。このほか、シンガポール・ドルや中国元建てのイスラーム債を発行するなど、国際金融市場との接点を急速に深めていく。

2016年末時点のカザナ・ナショナル社を資産価値（Reliable Asset Value）ベースで見ると（図8-4）、国内の資産は5割強にすぎない（54.9%）⁵⁾。次いでシンガポールが13.0%、中国が7.0%、トルコが6.5%、インドネシアが4.6%という状況である。他方、企業の本拠地登録ベースで見ると79.1%がマレーシアである（図8-5）。カザナ・ナショナル社が投資する企業の約8割はマレーシアを本拠とするが、その投資対象となっている企業は外国での資産価値が国内よりも高くなっている状況が読み取れる。すなわち、カザナ・ナショナル社は外国展開のために政府資金を活用した投資を実施していることが裏づけられ、プッシュ要因「2. 政府による支援策」の存在が確かめられた。

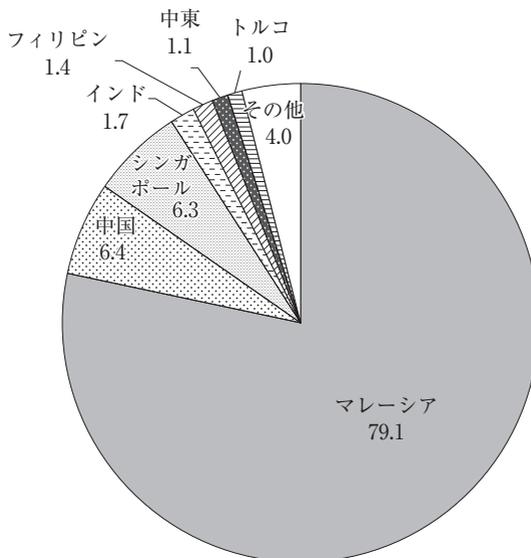
またIHHヘルスケアの海外進出には、プッシュ要因「1. 国内市場規模の限界」と「3. 国内景気の影響」が複合的に影響していると考えられる。

図8-4 カザナ・ナショナル社の資産価値の国別分布 (%)



(出所) Khazanah Nasional ウェブサイトより筆者作成。2016年末時点。

図8-5 カザナ・ナショナル社の投資する企業の本拠登録国の分布 (%)



(出所) Khazanah Nasional ウェブサイトより筆者作成。2016年末時点。

マレーシアでは1980年代からの高度成長ともない、医療需要も質を求めるようになり、1990年代に入ると私立病院が増加した。しかし、1997年のアジア通貨危機による不況を背景に、患者は診療費の安い公立病院を好むようになり、診療費の高い私立病院への需要が一時的に減退した。この現象は、私立病院がかぎりある国内のマレーシア人需要に依存すれば、景気が下振れした際に経営不振に陥るリスクがあることを知らしめた。1998年に保健省は、政策として国内の医療機関に対し、外国人患者の呼び込みの積極化を促している (Chee and Barraclough 2007, 9-20)。

プル要因については、IHH ヘルスケアの場合は「5. 資源開拓型」の企業ではないため、「6. 進出先の国の投資環境の整備や改善」がプル要因となったかについて検討する。

IHH ヘルスケアが従事する医療分野については、外資の受け入れに積極的でない国が多い。国民の生命や保健衛生を扱う公共インフラとしての色彩が強いことや、自国民の医療サービス従事者の雇用確保の必要性がその背景にある。ところがIHH ヘルスケアが傘下に収めたアジバDEM病院はトルコにあり、トルコは経常収支赤字と政府債務に悩まされ政府資金が潤沢とはいえない。そのためトルコ政府は、官民パートナーシップ方式 (PPP) による公共インフラの開発を積極的に進めており、病院もその対象になった (経済産業省 2012)。

参入が認められるなら、人口が8000万近いトルコはヘルスケアの市場として有望であった。経済は比較的堅調に成長しており、所得が上昇して民間病院の利用が増加すると予想された。くわえて、アジバDEM病院はトルコ国内だけでなく、北アフリカや中東、バルカン諸国など広域から患者を受け入れており、いっそうの多国籍化の足かかりとしても期待された⁶⁾。したがって、IHH ヘルスケアの中核事業のひとつであるアジバDEM病院のM&Aと経営の実現には、プル要因「6. 進出先の国の投資環境の整備や改善」が強く効いたと考えられる。

3. 格安航空エアアジアの多国籍化

多国籍企業化を遂げたマレーシアのサービス業企業のもう一つの事例としては、エアアジアが挙げられる。IHH ヘルスケアとは業態が異なるが、格安航空という業態は、もともとはアメリカや EU 諸国で発展したビジネスであり、先進国企業に一日の長がある分野だという点はヘルスケアと共通している。

エアアジアは、資金も後ろ盾もほとんどなかったトニー・フェルナンデスが1993年にマレーシアで創業した格安航空会社（LCC）である。フェルナンデスは、DRB-HICOM グループの傘下で経営不振にあえいでいたエアアジア社を、わずか1リンギで2機の中古航空機とともに買収した。サバ州コタキナバルへの就航を皮切りに、マレーシア国内の事業を拡大させた後、シンガポール当局と7年にわたる交渉の末、クアラルンプール＝シンガポール間で初めての国際線を就航させている。その後は、タイやインドネシアなどASEAN 諸国での国際線をつぎつぎと開設していった。

現在のエアアジアは、航空サービス評価会社である英国スカイトラックス社によるランキング（LCC 部門）で2016年に1位を獲得するなど⁽⁷⁾、LCC の雄として国際的に認知されている。フェルナンデス自身もマレーシアの億万長者番付トップ50の常連となり、2016年のフォーブス誌による調査では、2億3000万ドルの純資産を保有し第45位にランクインしている⁽⁸⁾。ビジネス・タイクーンと呼ばれる古くからの財閥系のオーナー一族や政府のバックアップを受けた企業関係者が名を連ねるなか、裸一貫でビジネスを興して短期間でアジア広域にエアライン・ビジネスを拡大させたフェルナンデスの存在は異彩を放っている。

エアアジアは現地パートナー企業との合弁というかたちで直接投資を行い、近隣の ASEAN 路線に加えて長距離路線事業も展開していった。2007年には既存の子会社をエアアジア・エックスに改組し、長距離路線事業をエアアジア

ア本体から移管した。エアアジア・エックスの地域別売上高は北アジア48.4%、オーストラリア30.4%、中東21.2%という構成となっている。

LCC業界は乗客数で見ればアメリカのサウスウエスト航空が抜きん出ているが、米国でLCCが発展してきた背景には国土の大きさと航空機以外の利用手段が乏しいという事情があり、米国市場に大きく依存している。一方で、エアアジアはクアラルンプールを拠点とした長距離路線や各国でローカライズした国内線ビジネスなど外国事業を積極的に展開している点が特徴的である。そもそも、LCCは米国や欧州で発展したが、エアアジアはかぎりのある国内市場を越えて多国籍化した点で独自性がある。また、エアアジアはエアラインの本業だけでなく、他企業と合併でLCCを中心とした他のエアラインのパイロットや乗務員の訓練を行う企業を設立し、中国やインドからも乗務員の訓練を受注して収益の多角化を図っている⁹⁾。

エアアジアの多国籍企業化もまた、OFDIの誘因がいくつか絡みあって実現したケースである。まずは、エアラインという業態がそもそも国内市場だけにとどまらないため、プッシュ要因である「1. 国内市場規模の限界」がビジネスの性質上、開始当初から織り込まれている。純民間企業のエアアジアはIHHヘルスケアとは異なり、プッシュ要因となる「2. 政府による支援策」は受けていない。ただし創業者のフェルナンデスは、「マハティールは首相在任中に、エアライン・ビジネスの健全な競争のために、国営のマレーシア航空以外にも民間経営によるエアラインが必要だと考えていた」と語っている¹⁰⁾。この発言から、本来は設立や営業の許認可を獲得することが難しい事業を短期間のうちに開始することができたのは、政府首脳の意向に合致していたためだと推測される。

一方でプル要因を検討すると、エアアジアはIHHヘルスケアと同様に「5. 資源開拓型」ではないため、プル要因「6. 進出先の国の投資環境の整備や改善」が重要になってくる。とりわけ、航空機の乗り入れは就航先の現地政府の規制に合わせた制度設計や許認可が必要となる。前述のとおりシンガポール進出のケースでは、長年の交渉の末に「進出先の国の投資環境が整備

や改善」が実現した。なお、フェルナンデス自身の発言によれば、タイやインドネシア当局は比較的柔軟な対応であり、とくに国内の航空需要が急速に高まり、地場航空会社だけでは対応しきれない状況だったインドネシアは、開放的な姿勢を示したという¹¹⁾。

また、さらにマクロ的な視点から考えれば、世界的な航空制度の変容も、プル要因「6. 進出先の国の投資環境の整備や改善」として重要である。梅崎（2015）が整理した議論にもとづけば、航空輸送産業では、国際民間航空条約（シカゴ条約、1944年）とバミューダ協定（1946年）が「シカゴ＝バミューダ体制」として実質的な国際ルールとなっていた（梅崎 2015, 17）。そのうえで、ASEAN 諸国は ASEAN 経済共同体（AEC）の形成に向けた一環として2004年に「航空輸送部門統合に向けたロードマップ」（RIATS）に合意、貨物と旅客両面における自由化や適用される空港を拡充していくことになった。RIATS は「航空貨物輸送の完全自由化に関する多国間協定」、「航空サービスに関する多国間協定」、「航空旅客輸送の完全自由化に関する多国間協定」とその付属文書により実現されてきている。こうした AEC 実現の一環としての航空輸送の自由化をめざした制度も、エアアジアの OFDI にとってプル要因として影響しているといえよう。

おわりに

冒頭で述べたように、マレーシアは開発途上国でありながらも純投資国化した珍しい事例である。開発途上国の OFDI は世界的に増加する傾向にあるが、その多くは天然資源を扱う企業によるものである。一方で、東アジアの開発途上国の OFDI は製造業が中心となっているが、各国とも所得水準が高い（韓国、台湾など）とか、巨大な市場をもつ（中国）などの特異性もっている。対してマレーシアの場合、サービス業での展開がみられる点が独特である。サービス業は先進国企業が強い分野であるにもかかわらず、本章でと

りあげた IHH ヘルスケアやエアアジアは、時価総額や売上高などの実績において先進国企業に匹敵する成長を実現している。そこで本章では、先行研究が蓄積しつつあるペトロナスなど資源開拓型の投資ではなく、まだ本格的な研究が行われていない途上国のサービス業企業の多国籍化の過程を分析した。

先進国企業、とりわけ製造業企業の場合、労働コストの抑制をおもな目的として海外に進出することが多い。だが中所得国であるマレーシアのサービス業企業には、このようなプッシュ要因はまだ働いていない。一方でマレーシアの場合、人口が3000万人あまりであることによる国内市場規模の限界が海外進出のプッシュ要因になりうる。IHH ヘルスケアとエアアジアのいずれについても、新規市場開拓の必要性が海外展開の誘因のひとつであった。

くわえてマレーシアの場合、経済主体として大きなプレゼンスをもつ政府系投資会社が2000年代半ばから対外投資や地場企業の海外展開支援を積極的に進めるようになった。カザナ・ナショナル社の出資で設立された IHH ヘルスケアは、政府の支援という強力なプッシュ要因によって海外展開を果たした事例である。

政府の支援を受けなくても、進出先の投資環境が整備、改善されれば、それがプル要因となって海外展開を実現しうる。純民間企業のエアアジアによる海外進出が進んだ背景には、AECの一環として進められた ASEAN 域内における航空輸送の自由化があった。また、IHH ヘルスケアのトルコ進出は、通常、外資の参入が難しいこのセクターにおいて、トルコ政府が官民協力によるインフラ整備に積極的だったことから実現した。

2社の事例から得られた知見をあらためて整理すると、マレーシアのサービス業企業が海外進出を進める背景には、まず国内市場規模が小さいという共通の前提条件がある。マレーシアは安定成長期に入っており、かつてのような高度成長は望めないため、企業が一定以上の規模拡大を実現するには海外展開を進めるよりほかない。このような認識を、2000年代半ばには政府も共有するようになった。政府による支援策や、ASEAN 協力で促された進出

先の環境整備などをうまく活用できた企業が海外展開に成功している。

これらのほかにも、マレーシアのサービス業企業の海外展開を促す要因は存在しうる。たとえば、国内で英語が広く通用しており外国進出におけるM&Aなど投資判断や交渉を行いやすいことや、多民族・多文化社会であるがゆえに進出先の異文化にも適用しやすいといった文化的要因が考えられる。こうした仮説の検証は今後の課題である。

最後に、サービス業での多国籍企業化はマレーシアが先行しているものの、ASEANではそれに続く例が出はじめていることを強調しておきたい。最近では、タイのCPグループ（食品や小売等）やインドネシアのインドフード（食品）、フィリピンのジョリビー（ファーストフードチェーン）といったサービス業、あるいはその要素を含んだ企業群が多国籍化を加速する現象がみられる。今後、それぞれの国内市場が成熟化に向かえば、当該企業は外国市場に成長の源泉を求めてOFDIを行い、多国籍化をいっそう加速させることが十分に考えられる。本章が扱った非資源セクター企業の多国籍化という現象は、これからの途上国企業研究において重要なテーマになるだろう。

[注] _____

- (1) 限られた先行研究のなかでも、Marquardt (2013) がプランテーション等を手がける政府関連企業のサイム・ダービー社について詳しく論じている。
- (2) 所有優位性 (Ownership advantages), 立地優位性 (Location advantages), 内部化優位性 (Internalization advantages) の頭文字をとった略称である。
- (3) 世界のFDIの動向については国連貿易開発会議 (UNCTAD) がデータを公表している。1970年から2015年までの世界各国の外国直接投資動向について、IFDIとOFDIの金額データが網羅的にまとめられている。
- (4) パンタイは1974年にマレーシア国内で最初の病院を開設。パークウェイはもともとシンガポールを拠点とする企業で、1987年に医療ビジネスに参入してシンガポールのグレン・イーグルス病院を買収。2012年にIHHヘルスケアの傘下となり、パークウェイ・パンタイとして経営統合される。(IHHヘルスケア公式ウェブサイトより)。
- (5) カザナ・ナショナル社のウェブサイト (<http://www.khazanah.com.my/Our-Investments/Geographic-Exposure>)。

- (6) 筆者による三井物産関係者へのヒヤリング (2017年2月14日)。三井物産は IHH ヘルスケアに出資し、経営にも参画している。
- (7) Skytrax, "The World's Best Low-Cost Airlines in 2016," (http://www.worldairlineawards.com/Awards/worlds_best_lowcost_airlines.html).
- (8) Forbes, "Malaysia's top 50 richest," (<http://www.forbes.com/malaysia-billionaires/list/>).
- (9) Bloomberg, "AirAsia's New Lease of Life," November 24, 2016 ならびに、筆者によるエアアジア本社関係者への聞き取り調査 (2016年11月16日)。
- (10) 筆者および、News Picks 後藤直義記者によるトニー・フェルナンデスへの聞き取り (2016年11月16日)。
- (11) 筆者および、News Picks 後藤直義記者によるトニー・フェルナンデスへの聞き取り (2016年11月16日)。

〔参考文献〕

<日本語文献>

- 梅崎創 2015. 「ASEAN の航空自由化とエアアジアの戦略」『アジア研ワールド・トレンド』(242) 11月 アジア経済研究所 16-19.
- 2017. 「ASEAN 単一航空市場」池上寛編『アジアの航空貨物輸送と空港』アジア経済研究所 207-236.
- 小野沢純 2002. 「マレーシアの開発政策とポスト・マハティールへの展望」『国際貿易と投資』(50) 国際貿易投資研究所 4-19.
- 2010. 「マレーシアの新開発戦略『新経済モデル』と『第10次マレーシア計画』」『国際貿易と投資』(81) 国際貿易投資研究所 38-63.
- 桂木麻也 2015. 『ASEAN 企業地図』翔泳社.
- 経済産業省 2012. 『トルコ共和国における病院整備運営環境調査 調査報告書』(http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kokusaika/downloadfiles/fy23/outbound_07.pdf).
- 末廣昭 2014. 『新興アジア経済論——キャッチアップを超えて』岩波書店.

<英語文献>

- Abdullah, Ahmad Badawi. 2004. *Keynote Speech at Seminar on High Performance Culture for G.L.C.s*. Prime Minister's Office of Malaysia, accessed at <http://www.pmo.gov.my/ucapan/?m=p&p=paklah&id=2847>
- Chee, Heng Leng and Barraclough, Simon. 2007. *Health Care in Malaysia: The Dynamics of Provision, Financing and Access*. Oxon: Routledge.

- Dunning, John H. 1998. "Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?" *Journal of International Business Studies* 29(1): 45-66.
- Jones, Geoffrey. 2005. *Multinationals and Global Capitalism: from the Nineteenth to the Twenty-first Century*. Oxford: Oxford University Press.
- Lee, Cassey and Sermcheep, Sineenat eds. 2017. *Outward Foreign Direct Investment in ASEAN*. Singapore: ISEAS Yusof Ishak Institute.
- Marquardt, Lars. 2013. "The Internationalisation Process and Corporate Governance of Malaysia's Government-linked Companies: The Case of Sime Darby." Master's Thesis, ESCP Europe Business School.
- Mohamed Ariff and Lopez, Gregore Pio. 2008. "Outward FDI from Southeast Asia: The Malaysian Experience." In *New Dimensions of Economic Globalization: Surge of Outward Foreign Direct Investment from Asia*, edited by Rajan Ramkishan S., Kumar, Rajiv and Virgill, Nicola. Singapore: World Scientific Publishing.
- Palmisano, Samuel J. 2006. "The Globally Integrated Enterprise." *Foreign Affairs* 85(3) In JSTOR Journals provided by Singapore National Library.
- Tham, Siew Yean., Teo, Yen Nee and Yeo, Michael. 2017. "Outward Foreign Direct Investment from Malaysia." In *Outward Foreign Direct Investment in ASEAN*, edited by Lee, Cassey and Sermcheep, Sineenat. Singapore: ISEAS Yusof Ishak Institute, 79-102.

<データベース>

- IMF, World Economic Outlook, April 2017 (<https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/01/weodata/index.aspx>)
- SPEEDA (<http://www.uzabase.com/speeda/>)
- UNCTAD Statistics (<http://unctad.org/en/Pages/Statistics.aspx>)
- World Bank Open Data (<http://data.worldbank.org/>)

<ウェブサイト>

- Air Asia (<http://www.airasia.com/>)
- CIMB (<https://www.cimbclicks.com.my>)
- IHH Healthcare Berhad (<http://www.ihhhealthcare.com/>)
- Khazanah Nasional Berhad (<http://www.khazanah.com.my/>)