

## 第7章

### グローバル化するマレーシア企業

川端 隆史

#### 要約：

これまで、ボーン・グローバル企業(born global firm)、すなわち「母国市場外で売上高の少なくとも 25%以上を上げている企業」と言えば、先進国を本拠地とする企業が多かった。確かに時価総額で見れば、アップルやアルファベット（旧グーグル）など米国を本拠地とするボーン・グローバル企業が目立つ。しかし、産業分野別やアジアなどの地域区分で見れば、近年は新興国生まれのグローバル企業が増えている。とりわけ、マレーシアはそうした企業の急成長が目立ち注目に値する。そうしたマレーシア生まれの企業は、サービス産業が中心であり、具体的にはヘルスケア、格安航空、金融、小売・流通、ソフトウェアベンチャーなどが目立つ。また、対象とする市場はマレーシアよりも後発の新興国が中心である。なぜ、マレーシアなのか。その理由の仮説として本稿では、(1)マレーシアの国内市場が比較的小さく、企業が成長を維持するのは自ずと外国市場に進出する必要があること、(2)政府としても「中所得国の罌」に嵌まることを避けるために高付加価値産業の育成を行ってきたことを提示している。

キーワード： ボーン・グローバル企業，中所得国の罌

#### はじめに——問題提起と研究の目的

本研究会において、筆者はグローバル展開を積極的に行っているマレーシア企業に注目した研究に取り組んでおり、本稿は基本情報の整理を目的とする。

とりわけ、(1) グローバル化するマレーシアの代表的な企業の基本情報を整理し、(2) その背景としてマレーシアが置かれたマクロ経済的な環境があるとの仮説を提示することを目的としたい。研究会の最終成果は、中所得国の水準に達した新興国の企業や経済成長の課題と可能性をみるための枠組みを提示することにある。

#### 第1節 新興国を拠点とするボーン・グローバル企業の登場

これまで、世界規模で事業を展開する企業と言えば、先進国を本拠とする企業というイ

メージがあり、実態してもそうである。近年は、こうしたグローバル展開を積極的に行う企業のことを、「母国市場外で売上高の少なくとも25%以上を上げている企業」をボーン・グローバル企業(born global firm または company)と呼ぶ研究も現れてきている (Cavusgil and Knight: 2009)。

世界の企業を時価総額（2015 年末時点）で見ると、第1位は5,868 億6 千万ドルでのアップル社であり、続いて5,284 億5 千万ドルでアルファベット社（旧グーグル社）と米国企業が上位を独占している（後図参照）。こうした企業が典型的なボーン・グローバル企業と言え、先進国を創業地とする企業が殆どである。

一方で、最近では新興国企業の中にもボーン・グローバルと言える企業が現れ始めた。特に、格安航空やソフトウェアのベンチャー系企業といった比較的新しい産業分野において目立ち始めている。とりわけ、マレーシアで創業した企業のなかには、東南アジア諸国連合(ASEAN)を中心としたアジアや中東などへと広域で事業を展開しており、マレーシア以外の国・地域で大きな収益を上げている企業がある。以下では、特にユニークかつ異なった産業分野において、4 つの企業を挙げて基礎情報を整理したい。なお、企業情報はユーザベース社が提供する内容に基づきつつ、各社の公式ウェブサイトや年次報告書など公式資料で補足している。

## ■時価総額世界上位10企業

順位	企業名	時価総額 (10億ド)	拠点国	産業分野
1	アップル	536.11	米国	IT
2	アルファベット	486.96	米国	IT
3	マイクロソフト	402.43	米国	IT
4	エクソン・モービル	332.84	米国	オイル・ガス
5	バークシャー・サハウェイ	331.81	米国	金融
6	フェイスブック	304.32	米国	IT
7	ジョンソン&ジョンソン	290.31	米国	消費財
8	ジェネラル・エレクトリック	271.89	米国	製造業
9	アマゾン・ドット・コム	260.15	米国	流通
10	ウェルズ・ファーゴ	238.20	米国	金融

出所) ニューヨーク証券取引所データより筆者作成

1. 医療分野 病院分野で世界時価総額4位に成長した IHH ヘルスケア

IHH ヘルスケア・ホールディングス (IHH Healthcar Holdings Berhad)は、2010年にマレーシアの政府系投資会社カザナ・ナショナル (Khazanah Nasional Berhad)の出資によって設立された企業である。主なビジネス分野は病院経営であり、マレーシアではパントイ病院で知られるパークウェイ・グループを傘下に置く。

世界の病院経営企業を時価総額で見ると IHH ヘルスケア・ホールディングスは第4位にランクインしており、もはや、世界的に見ても巨大企業の水準に成長している。具体的に、ビジネスの内容を売上ベースで見ると次の通りである。

事業別では58%がパークウェイ・パントイ、次いで35%がアジバデムによるものである。この2事業で9割の売上を獲得している。パークウェイ・パントイはマレーシアを始め、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トイ、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。

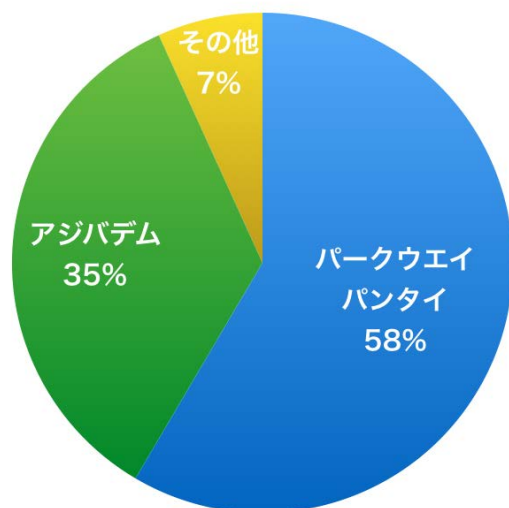
アジバデムは、1992年にイスタンブールで創業されたトルコ最大手の民間病院である。IHHは2011年12月に60%の株式取得を実施して傘下に収め、トルコだけでなく、中東欧・中東・アフリカ(CEEMEA)地域での拡大の足がかりとしている。売上を地域ベースで見るとシンガポール37%、CEEMA36%、マレーシア21%で9割を占めている。事業ベースの売上げと地域ベースもほぼ連動していることが分かる。

## ■病院経営企業 時価総額世界トップ10

	企業名	時価総額 (100万円) 直近終値	拠点国
1	HCA Holdings, Inc.	3,056,458	米国
2	DaVita Healthcare Partners Inc	1,545,543	米国
3	IHH Healthcare Bhd	1,465,715	マレーシア
4	Mediclinic International Ltd	1,367,629	南アフリカ
5	Universal Health Service, Inc. Bangkok Dusit	1,212,552	米国
6	Medical Service PLC	1,039,273	タイ
7	Ramsay Healthcare Ptd	972,414	英国
8	PT Kalbe Farma Tbk	513,986	インドネシア
9	VCA Antech, Inc. Acadia	471,519	米国
10	Healthcare Company, Inc	465,706	米国

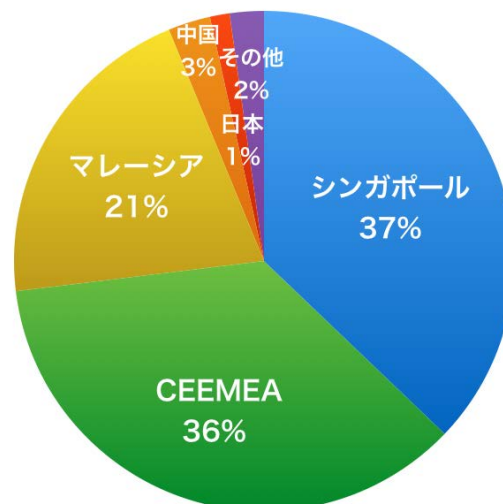
出所) ISPEEDAより筆者作成。直近終値は2016年2月16日時点

■IHHヘルスケア  
事業別の売上割合 (2014年末)



出所) SPEEDAより筆者作成

■IHHヘルスケア  
地域別の売上割合 (2014年末)



\*注: CEEMEA=中・東欧、中東、アフリカ

出所) SPEEDAより筆者作成

## 2. 格安航空 エア・アジア：サービス世界一の評価を得る

エア・アジア(Air Asia Berhad)は1993年にマレーシアで創業した格安航空(LCC: Low Cost Carrier)である。2007年には既存の子会社をエア・アジア・エックス(Air Asia X Berhad)に改組し、長距離路線事業を移管した。エア・アジア社本体はマレーシアをはじめ、各国の国内線と近隣の国際線に特化している。航空サービス評価会社である英国スカイトラックス(Skytrax)社によるランキングでは、LCC部門で2015年に1位を獲得している<sup>1</sup>。

LCCは乗客数で見れば米国のサウスウエストが抜きん出ているが、米国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もある。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積極的な海外展開を進め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、現在、グローバル展開という意味では、エア・アジアは牽引役としての地位を築いていると言える。

エア・アジアの売上を地域別で見ると、北アジア 48.0%、豪州 35.7%、中東 16.3%と分布しており、アジア大洋州と中東でのビジネスで構成されていることが分かる。

<sup>1</sup> Skytrax, *The World's Best Low-Cost Airlines in 2015*,  
[http://www.worldairlineawards.com/Awards/worlds\\_best\\_lowcost\\_airlines.html](http://www.worldairlineawards.com/Awards/worlds_best_lowcost_airlines.html)

### 3. 金融 メガバンク：ASEAN ブランド化を目指す

マレーシアの大手銀行は、ASEAN展開を積極的に行っている。まず、マレーシアの最大手銀行メイバンク(MayBank)は、利益と貸出の海外比率がそれぞれ 28.8%および 40.3%となっている<sup>2</sup>。

また第二位銀行の CIMB 銀行は、メイバンク以上に海外展開に積極的な戦略を採用していることで知られている。2014 年版の年次報告書で確認される限りであるが、同行の個人向け貸出と預金預かり額のマレーシアの占める割合は、前者が 57%、後者が 61%とマレーシア国外の比重が約 4 割まで達している。

両行とも共通している点は、企業戦略としてマレーシアの市場を超えて、ASEAN という広域市場をベースにした事業展開を行っている点である。上記でメイバンクの海外利益について触れたが、2015 年次報告書 19 ページでは「ホームマーケット」が 88.6%を占めるという記述がみられる。これは、一見すると、上記で紹介した年次報告書 5 ページに記載のある数値と矛盾するように見えるが、19 ページに記載されている「ホームマーケット」にはシンガポールとインドネシアが含まれている。

メイバンクが考える「ホームマーケット」のうち、59.7%がマレーシアであり残りがシンガポールとインドネシアの比重である。したがって、メイバンクが考えるビジネスの「ホーム」の概念は、名実ともにマレーシアだけでなく、シンガポール、インドネシアという広域であると言えよう。

ホーム以外の市場では、ASEAN 域内にラオス、フィリピン、タイ、ベトナム、ラブアン（オフショア市場）に支店とミャンマーに駐在事務所、その他の地域ではロンドン、ニューヨーク、パキスタン、パプアニューギニア、フィリピン、サウジアラビア、タイ、ウズベキスタンに直接または現地ないし他国パートナーを通じて支店を有している。

### 4. 小売・流通 パークソン：アジアのチェーンデパート化を目指す

パークソンは 1982 年に大手コングロマリットのライオングループが創業し、百貨店がメインビジネスである。積極的な海岸展開を来ない 2015 年 6 月期の売上高の地域別割合は、中国が 66.7%、マレーシアが 23.0%、インドネシア 4.2%、ベトナム 3.3%、その他 2.8%と海外での売上がマレーシアを大きく超えている。

2015 年 12 月 31 時点、マレーシア国内に 45 店舗のほか、中国では 37 都市 60 店舗、ベトナムでは 9 店舗、インドネシアで 16 店舗、ミャンマーで 1 店舗と展開している。もはや各国の主要デパートの一つと位置付けられつつある。パークソンのこうした進出先は、著

---

<sup>2</sup> Maybank, *Annual Report 2015*

しい経済成長を背景として、消費層が拡大しつつあるアジア新興国に集中している。

また、パークソンは、マレーシアだけでなく、シンガポールと香港の株式市場にも上場を果たしている。

#### 5. ベンチャー：Grab シェアライドのグローバル企業ウーバーに対抗

ベンチャー企業においても、マレーシア企業で外国展開が目立ってきている。その代表格はGrab(Grab)社である。同社はスマートフォンのアプリケーションを利用してタクシーを呼び出すサービスを提供しており、2012年にマイ・テクシー(My Teksi)社として創業した。後の外国展開に伴い、社名をマレーシア語の *teksi* から、英語で **Grab Taxi** へと変更する。さらに、呼び出せる対象がタクシーだけではなく、一般人ドライバーが提供するライドシェアまで拡大したため、Grab社へと再度の社名変更を行っている。

現在、世界的にシェアリングエコノミーが勃興する潮流が目立ちつつあり、グローバル化したサービスと各地のローカルサービスのせめぎ合いが発生している。そうしたなかで、グローバルスタンダードのサービスと各地の事情に合わせたローカルスタンダードのサービスがシェアの奪い合いを始めたばかりである。

Grabは元々、既存のタクシーをより呼びやすくするサービスである。スマートフォンのアプリケーションを通じて提供されるサービスであり、運転手用と消費者用のアプリケーションが用意されている。消費者がアプリケーションを利用してタクシーを呼び出すと、登録済みの運転手には通知が入り、いち早く応答した運転手はその顧客を登場させられることが出来るサービスである。

既存のタクシー会社は電話予約のサービスを提供していたが、そもそも電話や無線呼び出しを利用しても、実際にはタクシーが呼べない事態が多い。また、タクシー乗り場に長蛇の列が出来たり、ラッシュ時には全くタクシーが捕まらないという事態が発生している。

Grabはそうした隙間を埋めるサービスとして成長した。現在では、タクシーだけではなく、一般の民間人も運転手として自らの車に登場させるGrab・カーというサービスも選択できるようになっている。

この分野では、国際的にはウーバー(Uber)が急成長しているが、Grabはシンガポール、タイ、インドネシア、ベトナム、フィリピンでサービスを開始して各国市民の人気を博し始めている。ウーバーはどの国でも同じシステムを採用しているが、Grabの場合は各国語対応や各国の細かな事情に沿ったカスタマイズが行われている点も特徴的である。

## 第2節 マレーシア企業がグローバル化する背景

ここまでで纏めてきた状況は、新興国マレーシアの企業がグローバル展開を順調に進めてきたことを裏付けている。グローバル展開と言えば、一般的には先進国の大企業によるものと思われがちであり、意外な事実を浮き彫りにしている。それでは、なぜ、マレーシアの企業が海外展開を積極的に行ってきたのか。筆者は試論として以下の点を指摘したい。

### 1. 国内マーケット規模の限界

まずはマレーシアの経済の置かれた状況であり、マーケット規模の限界が重要であろう。マレーシアは人口3060万人と近隣のASEAN諸国に比べるとやや小ぶりである。とりわけ、近年は人口2.5億人のインドネシアが世界第4位の消費市場として注目度が高まる中、マレーシアは人口だけで見れば8分の1と小さく見える。また、成長著しいフィリピンは1億人、ベトナムは9千万人とやはり大きい。比較的国力が近いタイでも5千万人市場であり、フロンティア市場として注目度の高いミャンマーも5千万人を超える市場である。

しかしながら、国民の所得の水準は高い。一人あたりGDPは名目で11,049ドル、購買力平価で25,145ドルとASEANではシンガポールとブルネイに次ぎ、世界の新興国ではトップクラスの水準に達している。そして、本稿で取りあげたような企業が主な進出先としている国や地域は、殆どのケースで、マレーシアよ

### ■マレーシアの直接投資額の推移 (1970~2014年、フローベース)



りも後発の新興国である点が特徴的である。

過去、直接投資の動向は先進国から新興国ないし開発途上国へという垂直型であったが、マレーシアのような新興国から新興国へという水平型のパターンが増え始めている。しかし、近年は新興国からの FDI が増加しつつあることが注目される。とりわけ、マレーシアは 2008 年にマレーシアが受け取る FDI (Inward FDI=IFDI) をマレーシアが投資する FDI(Outward FDI: OFDI)が上回った。つまり、マレーシアは投資受入国を卒業し、現在では純投資国としての地位を確立しているのである。

## 2. 「中所得国の罌」

もう一つ重要な視点として、「中所得国の罌」にも注目したい。「中所得国の罌」の定義には様々あり、詳細な議論は最終報告に譲りたい。本中間報告書では、内閣府が「世界経済の潮流 2013 年 II」で述べている下記の内容をベースとして考える。

『中所得国の罌』とは、多くの途上国が経済発展により一人当たり GDP が中程度の水準(中所得)に達した後、発展パターンや戦略を転換できず、成長率が低下、あるいは長期間にわたって低迷することを指す。これは、開発経済学でゆるやかに共有されている概念であり、その端緒は世界銀行が 07 年に発表した報告書にあるとみられている。<sup>3</sup> (下線は筆者)

この定義によれば、「中所得国の罌」においては、(1) 所得水準が中程度に達していること、(2) 経済発展のパターンが転換できていない、(3) 経済成長率が低下あるいは長期間にわたって低迷する、という 3 つの要素がみられることになる。では、マレーシアは「中所得の罌」に嵌まっているのだろうか。この 3 つの要素について検討してみたい。

### (1) 所得水準

第一に、マレーシアは中所得国である。

国家の所得水準については様々な定義があるが、広く使われ、かつ明確な定義をしているのは世界銀行である。世銀は各国の所得区分について一人あたり GNI を用いて定義し、中所得国を 1,046 から 12,736 米ドルとする。さらに、4,126 ドル以上を上位中所得国、それ未満を下位中所得国とする。マレーシアは、11,120 ドルと上位中所得国のなかでも水準が高く、高所得国に近い状況にまで達している。したがって、「中所得国の罌」の議論が対象となる国と言える。

---

<sup>3</sup> [http://www5.cao.go.jp/j-j/sekai\\_chouryuu/sa13-02/sa13.html](http://www5.cao.go.jp/j-j/sekai_chouryuu/sa13-02/sa13.html)



## (2) 経済発展パターンの変更

第二に、経済発展のパターンの転換について、マレーシア政府は問題意識を有しており、転換する試みは始めている。

新興国は発展の初期段階では、産業を振興する資本力に乏しいが、安価な労働力は豊富に有している。不足する資本を外資から誘致するために減税や工業団地の開設などの奨励策を実施する。マレーシアやタイは、こうした事例に当てはまる典型的な国である。現在は、より後発国のベトナムやカンボジアがマレーシアやタイが経験してきた外資誘致を盛んに行っている。

しかしながら、経済発展に伴い労働賃金は上昇してしまう。その結果、初期に進出してきた労働集約型産業を中心とした外資は、追加投資の手控えや、より労働賃金の安い他国へと移転する事例が目立ち始める。そして、新興国の政府は労働集約型産業から付加価値型産業へと経済成長のエンジンを切り替える必要性に迫られるのである。

マレーシア政府は比較的早い段階で、「中所得国の罠」の回避という課題は意識し、付加価値型産業への移行の必要性を主張してきた。

例えば、マハティール政権下の末期に発表された「国民ビジョン政策(2001～2010年)」では、「K-エコノミー」(Knowledge Economy:知識集約型産業)と高度情報産業(IT)の推進が掲げられた(小野沢 2002:13)。労働賃金の上昇に伴い、労働集約型産業は限界を迎えつつあり、高付加価値型の産業の必要性が「K-エコノミー」という形で政策に反映された。

また、ナジブ・ラザック(Najib Razak)首相は2010年に「新経済モデル(NEM: New Economic Model)」を発表している。NEMの目的は、『包括性』、『持続性』をスローガンに、民間投資の活性化により高付加価値製品・サービスの投資により経済の高度化を図ることを強調し、同時に『包括的経済成長』を導入することにある(小野沢 2010:38)。

こうした政策は現在進行形であるため、その成果を評価するには時期尚早である。ただ、マレーシア経済はすでに名目GDPの構成のうち約6割がサービス業で占めている。この点、本稿の前半で紹介した外国展開するマレーシア企業は総じてサービス業を扱っていることは、国内経済をけん引するセクターと合致している。

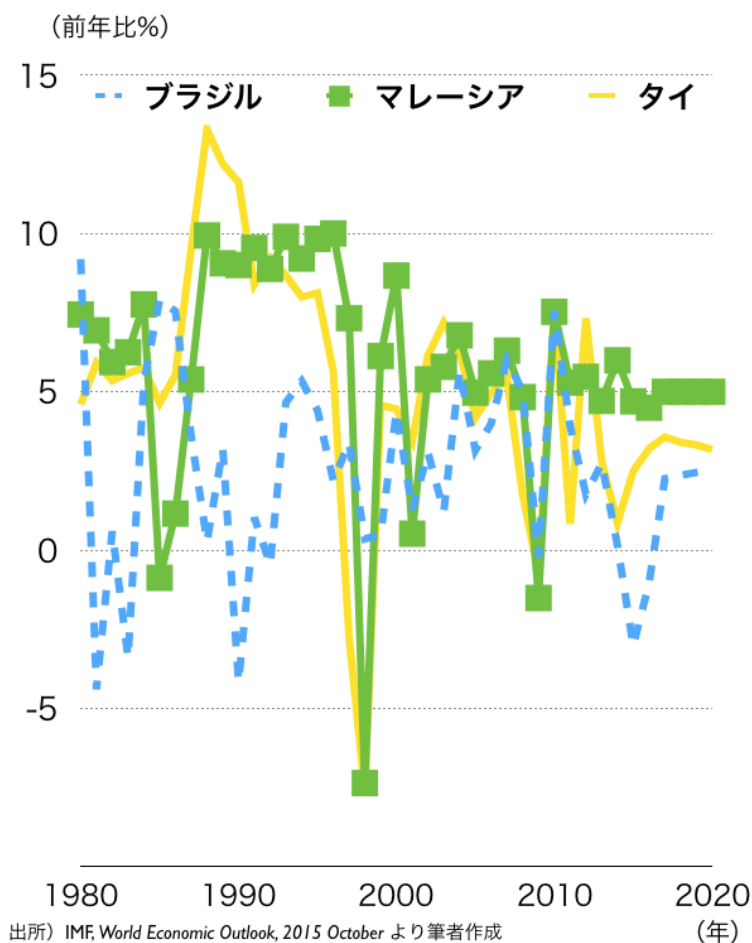
## (3) 成長の低迷

第三に成長の低迷についてであるが、マレーシアの場合は必ずしも低迷している、ないしは低迷が予想される訳ではない。

比較的経済水準に近いブラジルと、隣国の工業国のタイの経済成長率を比較した表が下図である。IMFによる予想値に注目すると、マレーシアが5%程度で比較的高い水準で推移すると見込まれているが、ブラジルとタイは3%台とマレーシアを下回る。特にタイとの比較に注目したい。タイは一人あたりGDPが5896.4ドルと、11049.3ドルのマレーシアの

半分程度である。本来ならば、マレーシアよりも高度成長が必要な国であるが、マレーシアの方が高い成長率を維持している。新興国経済の工業化と「中所得国の罠」を扱った先行研究では、タイに対する危惧はさほど述べられていないが<sup>4</sup>、今後期待される経済成長という意味では、むしろタイの方が危惧されるべきだろう。

## ■マレーシアの経済成長率の推移



### おわりに

以上のように本稿では、グローバル展開をするマレーシア企業をテーマに据えて、5つの事業分野に特に注目し、基本情報を整理した。そして、そうした企業が多い理由について、マレーシアのマクロ経済が置かれた環境に理由があるとの仮説のものと、具体的には、

<sup>4</sup> 例えば末廣昭 2014 など。

国内市場の規模の限界と「中所得国の罫」の回避という要因を取りあげた。

今後、本研究会においては、各企業の特徴について経営戦略等の視点からより詳細に掘り下げた共通点や差異を浮き彫りにし、仮説として提示したマクロ経済環境との因果関係について実証的な検証作業を行う予定である。

## 参考文献

### 〈書籍・論文〉

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」『季刊 国際貿易と投資』 Winter 2002/No.50, 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』」『季刊 国際貿易と投資』 Autumn 2010/No.81, 38-63

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

内閣府, 2013. 『世界経済の潮流 2013 年』

[http://www5.cao.go.jp/j-j/sekai\\_chouryuu/sa13-02/sa13.html](http://www5.cao.go.jp/j-j/sekai_chouryuu/sa13-02/sa13.html)

Cavusgil, S. Tamer and Knight, Gary, 2009. *Born Global Firms: A New International Enterprise*. International Expert Press.

### 〈データベース〉

IMF, World Economic Outlook, October 2015

<https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/02/weodata/index.aspx>

SPEEDA (株式会社ユーザベース提供)

<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〉

IHH Healthcare Berhad <http://www.ihhhealthcare.com/>

Air Asia <http://www.airasia.com/>

Parkson <http://www.parkson.com.sg/>  
Maybank <http://www.maybank2u.com.my/>  
CIMB <https://www.cimbclicks.com.my>  
Grab <https://www.grabtaxi.com>