

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 5 月 19 日現在

機関番号：11301

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2012～2014

課題番号：24530387

研究課題名(和文)マレーシア多国籍企業の発展プロセス

研究課題名(英文)The Development of Malaysian Multinational Firms

研究代表者

猿渡 啓子 (Saruwatari, Keiko)

東北大学・経済学研究科(研究院)・教授

研究者番号：80178821

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,700,000円

研究成果の概要(和文)：近年、マレーシアは海外直接投資国に移行しつつある。その最大の担い手は資源産業の国営企業である。特に国有石油会社ペトロナスは2012年の世界の多国籍企業上位500社の中にランクインするほど活発な投資を行っているが、同社を多国籍企業として検討した研究は少ない。本プロジェクトでは、マレーシア企業の発展と多国籍化のサーベイをおこなったうえで、資源産業における国営企業を取り上げ、一次資料に基づきマレーシア多国籍企業の発展過程と特徴を競争優位という観点から検討した。目下、ペトロナスの事例を準備中である。

研究成果の概要(英文)：Malaysia is rapidly becoming an important player of outward direct investments recently. Its biggest players are state-owned firms in natural resources like PETRONAS (Petroliam Nasional Berhad) which was ranked in the Fortune Global 500 companies list for the year of 2012. PETRONAS is winning market share abroad especially in African countries recently. In spite of their big presence and importance on the global arena, their behaviors rarely drew researchers' attention that instead directs to those of BRICs' firms.

Under this project, therefore, it is opportune to examine the globalization of Malaysian state-owned firms in natural resources to search for their competitive advantages and the role of the government, banks or other institutions or factors that might have played in their building competitive advantages.

研究分野：経営史

キーワード：マレーシア

1. 研究開始当初の背景

21世紀に入ると、多国籍企業論に新しい研究対象が現れた。それは、新興国の多国籍企業である。新興国とは、先進国（ここでは、OECD加盟国とする。この他、論者によって定義は異なる）以外の諸国を指すとされるが、最近の新興国多国籍企業論に関して言えば、BRICsを議論することが多い。

これらの理論的研究にはなぜ新興国企業が多国籍化できたのか、その特徴は何か、先進国企業とどこが異なるのかという共通の問題意識がある。これらの研究以前は、新興国多国籍企業による海外市場シェアの獲得は母国の低コスト労働力へのアクセスのような“国家特殊優位”(country-specific advantages; CSAs)によって説明された。ところが、新興国多国籍企業は予想を超えて急速に成長した。しかも、その成長プロセスを観察すると、最近の新興国多国籍企業の行動を支える要因は低コスト労働力へのアクセス以外にあるとの認識がもたれるようになった。そこで、新興国多国籍企業の競争優位は何かという問題意識が持ち上がり、その観点から理論研究が始まった(Williamson, P.J. and Ramamurti, R. Fleury A. and Fleury M.T.L.(eds), The Competitive Advantage of Emerging Market Multinationals, Cambridge; Cambridge University Press, 2013 ; Cuervo Cazorra, A. and R.Ramamurti(eds.), Understanding Multinationals from Emerging Markets, Cambridge; Cambridge University Press, 2014)。

しかし、これらの研究は製造業分野の多国籍企業の実態に基づいている。また、製造業分野の研究は、新興国の中でもBRICsが主要な検討対象となっている。BRICs以外の国の資源産業分野の多国籍企業の研究は非常に少ない。

日本における新興国多国籍企業の実証研

究を挙げると、たとえば、丸川知雄・中川涼司(編著)/郭四志・今井健一・辻美代・才鑫(著)『中国発・多国籍企業』(同友館、2008年11月)がある。同書は、タイトルが示すとおり、中国企業の多国籍化を検討したものである。資源分野の多国籍企業の事例研究が含まれている(第3章)が、製造業企業が主たる検討対象となっている。

さて、本プロジェクトの検討対象のマレーシアの状況はどうなっているのだろうか。OECD非加盟国なので新興国の定義に当てはまる。2014年段階でのマレーシアの1人当りGDPは調査対象国187ヶ国のうち65位(10,803.53米ドル)であった(当年の為替レートにより、米ドルに換算。出所: ecodb.net/ranking/imf_ngdpdpc.html)。マレーシアの海外直接投資は固定相場制から管理変動相場制に移行した2005年から拡大し、2007年以降海外直接投資額が対内投資額を上回っている。つまり、マレーシアは、海外直接投資受入国から投資国へ移行の過程にある。業種別ではサービス産業が約6割(金融が約3割)を占めている。その他は石油・ガス等の資源分野が約3割、オイルパーム等の農業分野が8%、製造業は6%である。海外直接投資の主たる担い手は政府系企業や華人系企業の大手企業である。分野別には政府系多国籍企業の主要分野は資源分野、華人系多国籍企業の主要分野は不動産や金融などのサービス分野となっている。

このように、マレーシアの多国籍企業の活動が高まっているにもかかわらず、マレーシアの多国籍企業を検討した研究は非常に少ない。マレーシアの海外直接投資や国営企業に関する調査報告書などの既存研究は貴重な知見と示唆を与えてくれるが、マレーシア多国籍企業の発展プロセスや特徴についてはまだ精査・実証すべき論点が多く残されている。以上が研究開始当初の背景であった。

2. 研究の目的

本プロジェクトの目的は、マレーシア多国籍企業が、いつ、何を契機として、どのように経営資源を蓄積したのか、さらに、その優

位性はどこにあるのか、どのような方法で多国籍化を遂げ、どのような組織を形成させたのかを検討することであった。現在、マレーシアの海外直接投資の主たる担い手は政府系企業と大規模な華人系企業である。分野別には政府系多国籍企業の主要分野は資源分野、華人系多国籍企業の主要分野は不動産や金融などのサービス分野となっている。2012年の世界の代表的な多国籍企業トップ500社のなかに、天然資源分野のマレーシア政府系企業ペトロナス（Petroleum Nasional Bhd.）がランクインしており、そのプレゼンスと積極的な海外投資活動がうかがえる。販売額で見ると、マレーシアの多国籍企業の代表は天然資源分野の政府系企業である。

マレーシア企業（ここでは、主要な所有者がマレーシア国籍で、本社がマレーシア登記の企業をさす）を所有の観点からみると、政府系企業（連邦政府所有だけでなく、州政府所有の企業を含む）と民間企業に分類される。民間企業は、華人系マレーシア企業、マレー人系マレーシア企業、インド人系マレーシア企業に分かれる。これらの民間企業の大部分は中小企業である。しかし、最近までのマレーシア企業の研究対象は、地場の中小企業に関するものではなく、政府系企業、民間の大規模な華人系マレーシア企業、外資系（とくに日系）の大企業であった。また、既存研究の多くは、マレーシア企業を国民経済のなかに位置づけて分析している。海外展開を検討したものもあるが、その場合は組織形態の特徴を明らかにすることに焦点が置かれている。本プロジェクトの最終的な目的は冒頭に示したとおりであるが、まず、上記のようにいくつかに分類されるマレーシアの海外直接投資の担い手を、カテゴリーごとに検討し、カテゴリーごとの特徴とその背景を明らかにすることを目指した。

3. 研究の方法

本プロジェクトでは、多国籍企業に関する国

連など国際機関の出版物、マレーシアの政府刊行物、政府の政策に関する情報を含む資料、多国籍企業の理論研究、マレーシアの政策や産業論の立場からの実証研究から知識・情報を収集し、経営史の立場から実証的に検討する方法を採用した。平成24年度は、研究の基盤となる既存研究や会社内部資料などの基本情報の収集・入力・整理を重点的に行った。平成25年度も継続して資料・情報を収集し、その入力・整理を行った。そのほかに、マレーシアの代表的な多国籍企業の経営資源の性質と経営資源の蓄積実態、また、それに基づく企業戦略の変遷を検討した。最終年度は、研究期間全体を通じておこなった資源蓄積分析と企業戦略の変遷の総合的解析から結論を導くことを目標とした。目下、本プロジェクトの成果物として論文を準備中である。

4. 研究成果

(1) はじめに

1993年には世界の多国籍企業（非金融業）上位100社（海外資産規模順）に発展途上国を出自とする多国籍企業は皆無であったが、21世紀に入ると新興国多国籍企業が叢生した（ここでは、新興国という用語をOECD加盟国以外の国という意味で用いる）。UNCTAD『世界投資報告2011』によれば、2010年には100社のうち7社が、ブラジル、中国、韓国、マレーシア、香港の企業であった。同年、先進国企業は、アメリカ企業21社、イギリス企業（英蘭合併を含む）14社、フランス企業14社、ドイツ企業11社、日本企業8社であった。また、2012年の世界の代表的な多国籍企業トップ500社のなかに、天然資源分野のマレーシア国有石油会社ペトロナス（PETRONAS; Petroleum Nasional Bhd.）がランクインしていることが示されており、その積極的な海外投資活動がうかがえる。新興国多国籍企業の叢生を目の当たりにした多国籍企業論の研究者たちは次のよう

な疑問をもった。すなわち、新興国企業は先進国のような高度な占有技術をもたないにもかかわらず、なぜ、多国籍企業ないしグローバル企業へと発展できたのか、また、欧米や日本の多国籍企業とどの点が異なるのかという疑問であった。

(2) マレーシア企業

民間のマレーシア企業を対象とした論文や書籍は、政治経済学分野や華人経済論の研究が多い。20世紀末まで、マレーシアの民間企業の研究は大規模な華人系マレーシア企業に限定されてきた。これらの華人系企業の多くはマレーシアの独立前から活動しており、独立までに大規模な事業を展開するまでに成長していた。これらの企業のなかには独立前から海外直接投資を行うものもあったが、独立までの投資分野および投資先国は狭い範囲に限定されたものであった。これらの華人系マレーシア企業は、独立後に不動産業や金融業にまで活動範囲を広げ、また、海外直接投資先国も拡大した。1997年のアジア通貨危機で生き残ったマレーシア企業は、それまで金融業や不動産業を中心として発展した華人系企業がその後に食品などの製造業に進出した華人系マレーシア企業が多かったとの研究がある。

大規模華人系マレーシア企業の研究蓄積と比較して、民間のマレー系マレーシア企業の研究は遅れている。華人系マレーシア企業の早期の発展と比較してその発展が遅れ、経済発展の担い手とみなされなかったためである。民間のマレー系マレーシア企業は、マレーシア政府による工業化政策や企業育成策によって発展し始めた。中小規模の華人系企業もさらに発展した。マレーシアでは、通常、売上高が25万～1000万リンギ(リンギ:マレーシア通貨)あるいは、50人以下の常勤雇用者を抱える会社を小規模企業、1000万～2500万リンギ以下あるいは51～150人の常勤雇用者を抱える企業を中規模企業と定

義する。2006年には中小企業数は製造企業総数の99.2%を占めていた。同年、その労働力雇用は国内労働力全体の65.2%を占め、また、その付加価値生産はGDPの47.3%を占めており、マレーシア経済の重要な担い手となっていることがわかる。中小企業が活動する産業分野は製造業だけでなく、さまざまな分野に広がっている。製造業をみると、これらの地場の中小企業の多くが属する産業分野は食品製造や木材加工であり、日系中小企業が属する産業分野とは異なっていた。また、多国籍企業の定義にもよるが、2カ国以上で経済活動をおこなう企業という意味では、地場の中小企業のなかにも多国籍化を遂げた企業が登場しているとされる。

他方で、日系中小企業は電子・電器や自動車産業などの組立産業の大規模セット・メーカーの生産拠点の再編に対応してマレーシアへの直接投資を開始した。これらの日系中小企業は、マレーシアから海外直接投資を行い始めた。そのため、マレーシアの海外直接投資の担い手に含まれる。

しかし、マレーシアの海外直接投資の主たる担い手は、政府系企業などの大手企業である。「(1)はじめに」に記したとおり、2012年の世界の代表的な多国籍企業トップ500社のなかにペトロナスがランクインしている。ペトロナスのような政府系企業による大型投資がマレーシアの海外直接投資の拡大に貢献していることがわかる。ペトロナスのほかに、銀行業のメイバンク(Maybank)、CIMB(Commerce International Merchant Bankers)、Public Bank、RHB(RHB Bank Berhad)などの大手銀行、オイルパームを中心とする農業分野のSime DarbyやGenting Plantationなどはマレーシアの一大多国籍企業となっている。これらのマレーシア企業の海外直接投資パターンの特徴は、M&A(買収・合併)が中心である。

(3) 国営石油会社

本プロジェクトが検討対象の1つとしてペトロナスを取り上げるに至った背景は2つある。第1は、国際石油産業における国営石油会社（national oil companies; NOCs）の影響力の増大、第2は、新興国多国籍企業の理論的研究および実証研究の登場である。しかし、理論的研究も実証研究もいずれも製造業分野の新興国多国籍企業を検討対象としており、資源産業分野の多国籍企業の研究は非常に少ない。また、新興国の中でもBRICsが主要な検討対象となっている。

第1の背景との関連でペトロナスをみると、ペトロナスは国際石油産業における「新セブン・シスターズ（New Seven Sisters）」の1つに挙げられているほどのプレゼンスをもつ。「新セブン・シスターズ」とは、Financial Times 紙が2008年3月11日付けの記事の中で用いた用語である。サウジアラビアのサウジアラムコ、ロシアのガスプロム、中国の中国石油天然気集団公司(CNPC)、イランのイラン国有石油会社(NIOC)、ベネズエラのペトロレオス・デ・ベネズエラ(PDVSA)、ブラジルのペトロbras、マレーシアのペトロナスの7社を指す。英米系石油会社7社から成るセブン・シスターズの影響力の相対的な低下の理由の1つとして、国際石油市場におけるこれらの国営石油会社の影響力の増大があった。

第2の背景との関連でペトロナスをみると、ペトロナスは新興国多国籍企業として国際舞台の重要なプレーヤーでありながら、これまで多国籍企業論の立場から論じられてこなかった（ペトロナスの海外展開に触れた研究や海外直接投資に関する既存研究については後述する）。

多国籍企業としてのペトロナスの先行研究は少ないが、先行研究は多国籍企業としてのペトロナス研究にとって貴重な情報を提供してくれる。先行研究の1つは、途上国の国営企業として成功を収め、高収益を上げ

てきたペトロナスが抱える2つのリスクを報告する現地レポートとして書かれたものである。ペトロナスの最近の投資先が政情不安定の地域であるため、投資リスクがあることと、ペトロナスの日常業務への政府の干渉がリスクとなる、というものである。ペトロナスを多国籍企業として論じているわけではないが、投資戦略の説明のなかで海外直接投資を具体的に述べている箇所は参考になる。いま1つは、ペトロナスの海外戦略や行動を概括したうえで、ペトロナスがなぜ躍進しているのか、インドネシアの国営石油会社プルトaminaと何が異なるのかを分析した論文である。その結論は次のとおりである；ペトロナスの戦略の特徴はLNG事業とアフリカでの事業にある。しばしば指摘されるペトロナスと政府の「手と手を取り合った関係」、「車の両輪」という関係については、そのような関係が成立していても、政府もペトロナスもすべきことをプロフェッショナルにこなした、「プロフェッショナルであること」こそが、ペトロナスの意識や行動の源泉にあり、これがペトロナスの成功、そして、マレーシアの成功の秘密なのではないだろうかと結んでいる。「何が強みで、今のペトロナスが築けたのか」と題した箇所の説明は、競争優位とも解釈できる。まず、国のビジョン、良き指導者、人材育成、勤勉な国民性、低い汚職率、英語力、先見性を強さの秘密として挙げたうえで、こうした要素をコーディネートできた秘密は一体何なのかと自問し、それに対する回答として、「プロフェッショナルであること」がペトロナスの意識や行動の源泉にある、との見解を示した。同論文はペトロナスの所有技術に触れているが、それを競争優位とはみていない。これに対して、本プロジェクトでは、上記論文とは異なる要因をペトロナスの競争優位と仮説し、その視点から検討した。目下、成果物を準備中である。

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 4 件)

(1) 猿渡啓子(単)(査読有り)「コンピテンシー開発型授業の調査報告」、『高度教養教育・学生支援機構紀要』、第1号、2015年6月(掲載確定)。(頁数未定)

(2) 猿渡啓子(単)(査読有り)「フリースタANDING・カンパニーのクラスターにおける資金的資源の取引 イギリス商社とゴム栽培会社のクラスターの事例」、『研究年報『経済学』(東北大学)第73巻3号、2013年3月、157~180頁。

(3) 猿渡啓子(単)(査読有り)「フリースタANDING・カンパニー論 英領マラヤのゴム栽培会社を中心に」、『研究年報『経済学』(東北大学)第72巻3・4合併号、2012年3月、23~48頁。

(4) 猿渡啓子(単)(査読有り)「フリースタANDING・カンパニーのクラスター形成の契機 英領マラヤにおけるゴム栽培会社の発起と証券引受」、『研究年報『経済学』(東北大学)第73巻1・2号合併号、2012年、1~22頁。

〔学会発表〕(計 0 件)

〔図書〕(計 1 件)

(1) 猿渡啓子(単)『フリースタANDING・カンパニーとクラスター』同文館出版(株)、2014年2月、vii+267頁。

〔産業財産権〕

出願状況(計 0 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

取得状況(計 0 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕
ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

猿渡 啓子 (SARUWATARI KEIKO)

東北大学・大学院経済学研究科・教授

研究者番号：80178821

(2) 研究分担者

なし ()

研究者番号：

(3) 連携研究者

なし ()

研究者番号：